

교육전문직

=장학론편=



제 1절 장학의 개념

1. 장학의 어원

- 영어 supervision에서 유래된 것으로 superior(우수한 사람이 위에서) + vision(내려다본다)의 합성어.
- 어원적으로 장학은 감독의 기능을 갖고 있으며 이런 의미에서 **시학**(inspection, 視學)이라 불렀다.
- 오늘날에는 어원적 의미가 변화되어 교사와 학생의 성장과 발달을 위한 모든 조건을 향상시키기 위해 지도·조언하는 **전문적·기술적 봉사활동**을 의미

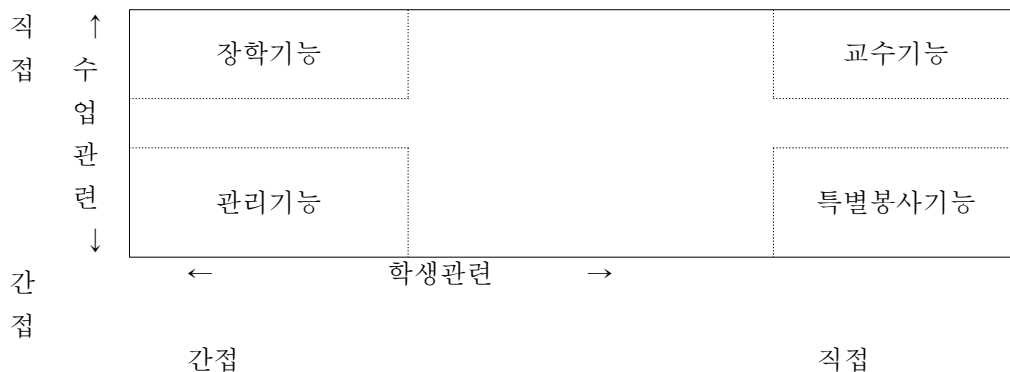
2. 장학의 일반적 의미

- 교수-학습지도의 개선을 위하여 제공되는 지도·조언.
- 교수행위의 개선을 위해 교사에게 제공되는 장학담당자의 모든 것.
- 학생들의 성장 발달을 증진시키기 위하여 교사들의 활동을 전문적으로 개선·향상시키는 전문적·기술적 봉사활동
- 교육행정 내지 학교경영의 한 과정으로서 교수-학습과정을 개선하고 학교의 목표를 성취하기 위하여 장학 담당자가 행사하는 교육지도성

3. 해리스(B.M. Harris)의 장학의 개념

- 1) 학교의 주요 수업목표 성취에 직접 영향을 주기 위하여 학교운영을 유지·변화시킬 목적으로 교원과 교육과정에 관계되는 행위

2) 장학의 주요기능



* 학교경영의 주요 기능 설명

구분	내용	예
교수기능	• 학생 및 수업과 직접 관계되는 활동 • 교사와 학생이 공동적으로 수행하는 일	교실에서의 수업, 교육상담, 도서관에서 참고도서 선정 도와주기
특별봉사 기능	• 학생에게는 직접 관련되나, 수업에는 간접적인 활동	신체검사, 양호, 교도교사의 상담
관리기능	• 학생 및 수업에 간접적으로 관계되는 활동	회계, 영선, 물품구입, 시설관리
장학기능	• 학생에게는 교사를 통하여 간접적으로 영향을 미치지만 수업에는 직접 관계되는 활동	학습문제에 대한 교사와의 상담, 교수자료의 선정, 교수기술에 대한 연구 및 조언
일반행정 기능	• 학생과 수업 양 차원의 극단(직접 또는 간접)이 아닌 중앙에 위치한 활동으로 학교경영상 가장 중추적이고 포괄적인 기능	정책결정, 자원 일반의 분배, 조정

4. 장학의 개념적 속성

- ① 교사의 전문적 성장을 위한 조력활동이다.
- ② 교육과정 운영의 개선을 위한 조력활동이다.
- ③ 교사-학습지도의 개선을 위한 조력활동이다.
- ④ 교육환경과 관리개선을 위한 조력활동이다.

5. 장학지도의 내용

구분	내용
학교연구	• 장학담당자와 학교장(교감)·교사가 민주적인 대인관계를 맺고 학교 교육실태를 파악하여 그 학교의 여러 가지 문제, 교사가 당면한 문제, 학습지도·생활지도 방법의 문제에 대해 검토·개선의 기회를 갖는다.
연구수업	• 교사가 실시하는 연구수업에 동료적인 입장으로 참가하여 지도 계획·학습환경·지도목표·목표달성 방법·학습자료 평가 등에 대하여 사전에 협력하고 교사의 장점과 바람직한 태도를 발견하여 조장시켜 준다
회담	• 개인회담·집단회담의 형식으로 교사들의 교직적인 문제, 사회적인 문제 등에 대하여 조언·상담한다
현직교육	• 사회의 변천과 교육연구 발전에 부응, 보다 나은 교육의 효과를 올리기 위해 교사의 교직적 지도성을 향상 발전시켜 준다.
연구집회	• 각종 연구집회 개최에 있어 상담역 조정자의 역할을 한다.
지역사회와의 연계	• 학교와 지역사회와의 관계의 장애요인을 발견하고 이를 해소시켜 학부모와 교사와의 상호 이해를 돕는다.

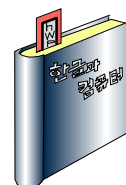
제 2절 장학의 발달과정

<표> 장학 형태의 발전 과정

장학형태	시기	장학방법	교육행정 관련이론
관리장학	1750~1910	시학과 강제	과학적 관리론
	1910~1920	과학적 장학	
	1920~1930	관료적 장학	
협동장학	1930~1955	협동적 장학	인간관계론
수업장학	1955~1965	교육과정 개발	행동과학론
	1965~1970	임상장학	
	1970~1980	경영으로서 장학	
발달장학	1980~현재	인간자원 장학	일반체제론 인간자원론
		지도성으로서 장학	

장학발달 과정에 대한 학자들의 견해 종합

구분		루시오와 맥네일 (Lucio & Mcneil)	구인 (gwynn)	주삼환	교육행정관리이론
1900	관리장학	행정적 시학	과학적 장학	시학과 강제	과학적 관리론
1910		전문가에 의한		과학적 장학	
1920		장학		관료적 장학	
1930		과학적 장학		관료적 장학	
1940	협동장학	민주적 인간관계 장학	민주적 교육지도성 장학 창의적 장학	협동장학	인간관계론
1950		이성과 실천적 지성의 장학		교육과정 접근으로 교육과정개발의 장학	행동과학론
1960					
1970	발달장학	이성과 실천적 지성의 장학		임상장학	일반체제론 인간자원론 공공선택론
				경영으로서의 장학	
1980				지도성의 장학	



제 3절 장학지도의 원리와 기술

1. 장학지도의 기능과 원리

가. 장학지도의 기능

- ① 교사들로 하여금 자주성과 창조성을 발휘할 수 있도록 조력한다
- ② 교사의 문제 분석력을 함양해 교사 스스로 이해, 해결하여 문제를 처리할 수 있는 능력을 길러준다
- ③ 교사가 사회적·경제적·신분적 안정감을 유지할 수 있도록 도와 주어 교육활동에 전념할 수 있게 한다.
- ④ 지역사회에 학교 프로그램을 소개하고 또한 지역사회의 자원을 학교 교육에 다양하게 활용할 수 있게 한다. 즉, 지역사회학교의 역할을 수행하게 한다.
- ⑤ 현실적인 교육문제를 처리하는데 투철한 교육관과 교육이론을 토대로 하여 이들 철학과 이론을 더욱 발전시킨다.

나. 장학지도의 원리(W.T.Melchor)

원리	내용
① 태도의 원리	• 장학지도에 관한 올바르게 건설적이고 진취적인 태도를 가져야 한다는 것으로 모든 원리의 기본이 된다.
② 창조의 원리	• 새로운 것을 창조하고 기존의 것을 개선하여 보다 새로운 것에 도전하려는 원리이다. 따라서 교사들이 보다 효과적인 지도안과 기술을 발견하도록 격려하고 장학지도계획을 변천하는 사회에 맞도록 창안한다.
③ 협력의 원리	• 민주사회에서 행해지는 교육의 기능을 이해하고 집단과정을 통하여 문제점을 해결해 나가고 존중히 여겨야 한다.
④ 과학성의 원리	• 장학지도에 있어 문제를 파악하고 필요한 사실을 모으고 분류하고 분석하고 해결방법을 모색하는 등 과학적 방법을 택해야 한다.
⑤ 효과의 원리	• 태도, 창조성, 협력성, 과학성을 수행하게 될 때 효과가 나타나고 교육의 발전을 가져올 수 있다.

2. 장학담당자의 기본적인 태도 및 자질관

I. 서론

- 1) 장학의 성패는 장학담당자의 질에 달려 있다.
- 2) 민주적·자율적 학교경영이 강조되는 추세 속에서 우수한 장학담당자의 필요성은 더욱 강조되고 있다.
- 3) 장학담당자가 갖추어야 할 기본 태도와 그 자질에 대해 살펴보면 다

음과 같다.

II. 장학담당자의 기본 태도, 자질

기본 태도	① 투철한 국가관과 민주적 교육관의 확립 ② 바람직한 인간관계 형성 ③ 자기 성장을 위한 노력 ④ 교사와 학생의 성장 발달의 조장 ⑤ 헌신적이고 봉사적인 자세 ⑥ 객관적, 구체적, 시범적인 활동을 통한 문제해결 ⑦ 집단과정의 존중
자 질	① 인성적 자질 ㉠ 존경과 신뢰를 받을 수 있는 능력 ㉡ 감정이입과 감수성 ㉢ 정열, 창의력, 유머감각 ㉣ 문제 대처력 ㉤ 성실성, 풍부한 자료확보 ② 전문적 자질 ㉠ 폭넓은 교양과 심도있는 전문지식(장학에 대한 것) ㉡ 교육과정에 대한 지식 ㉢ 교수-학습방법에 대한 지식 ㉣ 생산적인 교수-학습요소를 평가하고 해설하는 능력 ㉤ 지도성 ㉥ 과정과 결과의 중용성에 대한 인식 ㉦ 실험과 연구에 대한 숙달

III. 결론

- 1) 장학담당자가 어떤 장학관과 교사관을 가지느냐에 따라 장학행위가 달라진다.
- 2) 과거에는 교사를 기분 좋게 해주어 학교와 학생을 위해 열심히 일하게 하는 전통적·인간관계적 장학관이었으나, 현재는 교사의 자아실현을 돕는 인간자원론적 장학관으로 바뀌었다.
- 3) 따라서 장학담당자가 올바른 교육철학, 인간관, 장학관을 갖추는 것이 중요하다. 장학 담당자가 우수한 자질을 갖추었을 때 장학의 질적 향상이 이루어진다.

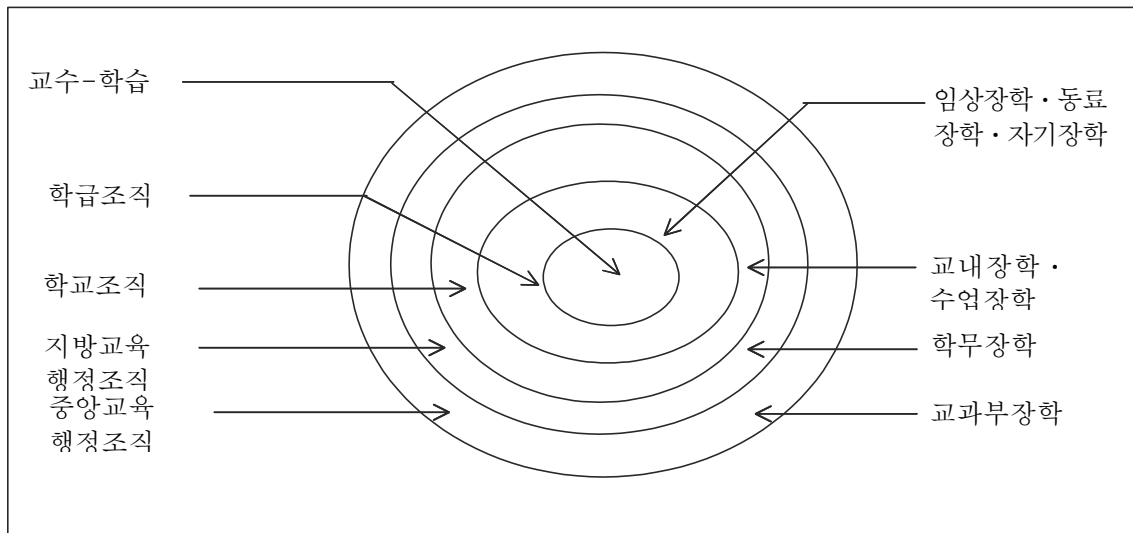
3. 장학지도의 기술

기술	주요내용
① 지도성의 기술	• 와일즈(K. Wiles)의 지도성 유형 구분 ① 집단 위에서 일하는 지도형(전제적, 권위적) ② 집단을 위해서 일하는 지도형(온정적) ③ 집단 속에서 일하는 지도형(민주적) • 이 중 ③의 유형이 가장 바람직하다고 보았다.
② 집단과정	• 개념 : 집단구성원들이 공동관심사를 확인하고 탐구하며 해결하려

의 기술	고 노력하는 민주적 절차 • 목표 : 공동의 목표의식과 가치관을 발전시켜 집단의 융화와 단결을 강조하고 사기를 앙양시켜 집단의 효과성을 높이는 것이다. • 단계 : 문제 확인→문제해결을 위한 계획수립→토의 및 합의의 결정→평가의 단계 • 집단과정에서 가장 중요한 점은 집단역할을 이용하는 것. • 기술요인 ① 허용적이며 자유스러운 분위기 조성 ② 집단성원의 참여에 의한 결정 중시 ③ 집단성원 전원의 의견일치로의 유도 ④ 성원간의 정보교환과 밀접한 심리적 교류촉진 ⑤ 지도성의 공유
③ 인간관계의 기술	• 인간관계에 바탕을 둔 대인관계의 기술 • 원만한 인간관계는 자기개선을 통한 자기 확립, 타인의 가치에 대한 신임, 타인의 욕구와 감정의 존중으로 형성된다
④ 인사관리의 기술	• 개념 : 교육목표를 효율적으로 달성하기 위해 교육활동에 필요한 인적 자원을 동원하고 관리하는 과정이다 ① 교사의 교육활동 지도 ② 교사의 복무에 관한 지도 • 기술 : ① 민주적 지도성의 발휘가 선행될 것 ② 민주적 집단 분위기를 조성할 것 ③ 민주적 의사소통의 기술을 발휘할 것 ④ 사기를 앙양시킬 것 ⑤ 제안제도, 고충처리제도, 인사상담제도를 활용할 것 ⑥ 교사의 능력을 발전시킬 것
⑤ 평가의 기술	• 장학지도자가 교사들이 자기의 직능을 높이고 효율적인 교수능력 및 실적을 올리는 데 필요한 기초를 제공해 주는 것 • 평가의 유형 ① 교사의 평가 : 교사 스스로 반성하고 개선하는 기회를 줌으로써 근무능률을 높이는 것을 목적으로 함 ② 장학지도자 자신의 평가 : 자신의 문제점을 스스로 개선하여 성장하고 발전함

제4절 장학의 유형

행정조직상의 장학유형	장학방법상의 장학유형
① 교과부장학(참모장학)	①임상장학 ②동료장학 ③약식장학 ④자기장학
② 학무장학(지방장학)	⑤학교컨설팅 ⑥인간자원장학 ⑦요청장학 ⑧소규모수업
③ 지구자율장학	⑨과학적 장학 ⑩책임장학 ⑪예술적 장학 ⑫일반장학
④ 학교장학(학교장학)	⑬발전장학 ⑭지도성 장학 ⑮선택적 장학



1. 행정조직상의 장학유형

구분	개념 및 특성
① 교과부장학	• 중앙 교육행정조직인 교육과학기술부에 의해 이루어지는 모든 장학 • 교육과학기술부 내 막료조직이 있어 전문적 지도·조언
② 학무장학	• 각 시·도교육청 및 그 하부기관인 교육청을 중심으로 이루어지는 모든 장학활동. • 전문적지도·조언보다 지시·감독·명령이 많다.
③ 지구자율 장학	• 지구별 장학협력회 간사학교가 중심이 됨 • 지구 내 학교간, 교원간의 협의를 통해 교원의 자질과 교육의 질적 향상 도모 • 수업공개를 통한 학교 특색의 일반화와 교수-학습방법의 개선 • 구체적인 내용 : 학교간 방문장학, 지구별 자율장학반 편성, 교육활동의 상호 참관, 정보교환, 순회교사제 운영, 현안문제(자율학습, 보충학습, 학사일정 등) 협의, 교육 연구활동, 교수학습방법 및 평가의 개선연구와 보급, 연구발표회 및 합동강연회, 생활지도 활동, 교외생활지도반 운영 등
④ 학교장학	교내 장학 • 학교에서 교장을 중심으로 교육과정운영과 교수-학습 과정 및 교육 환경을 개선하기 위하여 교사를 지도·조언하는 장학뜻함 • 교장 이외에도 교감, 주임교사 및 동료교사들이 장학을 담당할 수있다. • 타 학교 교장, 교감 또는 주임교사들과 장학협력 기구를 구성하여 상호 방문을 통한 수업장학 가능 • 수업개선에 일차적인 목적이 있기 때문에 수업장학의 개념과 유사하나 보다 광범위하다 • 기본 핵심은 수업장학이다
	수업 장학 • 학교에서 교수-학습과정을 성공적으로 성취할 수 있도록 교사를 지도·조언하는 데 중점을 둠 • 교장, 교감, 주임교사 및 동료교사들이 장학의 제 기능을 발휘 할 수 있도록 의사소통을 신장시켜 줌 • 핵심은 수업과 교육과정의 개선을 돕는 장학 • 학생들의 학습을 용이하게 하고 개선하기 위한 것이며 교사의 수업행동에 직접적으로 영향을 미쳐 교사의 수업행동을 개선하는 활동이다.

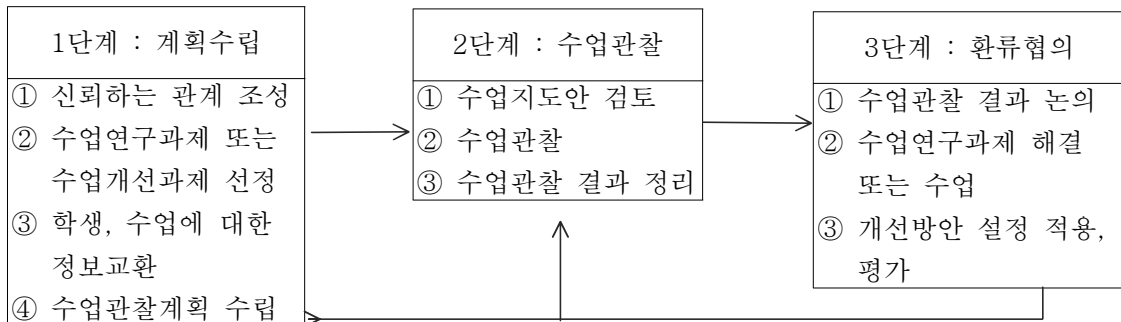
2. 장학방법상의 장학유형

1)임상장학★★★

구분	내용
개념	• 장학담당자와 교사가 일대일의 대면적인 관계 속에서 수업 관찰계획을 수립, 수업관찰, 관찰결과에 대한 협의의 과정을 거쳐 교사의 교수문제를 해결하고 수업기술 향상을 도모하는 체계적인 지도·조언 과정이다 • 코간(M. Cogan)에 의해 처음 사용되었으며 수업장학과도 같이 쓰인다 • 임상장학은 Cogan에 의해 개발되어 처음에는 8단계의 세밀한 절차를 채택하였으나 Acheson & Gall 에 의해 발전된 것으로 장학자와 교사의 친밀한 관계 속에서 수업과 장학에 임하기 전에 사전 계획 협의회를 하고 수업관찰을 통하여 분석하고 피드백 협의회를 하여 다시 수업전략을 세우는 3단계를 거치는 교실 현장 방문 중심의 1:1의 장학 방법이다. 이는 학급단위의 장학으로 교사중심장학이라 할 수 있다. • 마이크로티칭(micro-teaching)도 임상장학의 원리와 비슷하고 원래 교사양성기관에서 교수기술 향상훈련을 위해서 개발되었다는 점에서 비슷하다. 우선 ‘마이크로’ 라는 말이 의미하듯이 축소된 수업으로, 이것은 실제 상황의 수업이 아니라 시간을 4-20분간 축소하고 학생도 3-10명의 소집단을 대상으로 축소하고, 교수 기술도 한두 가지에 초점을 둔 하나의 수업연습이라 할 수 있다.
특징	• 교사의 수업기술 향상이 주된 목적이다 • 교사와 장학담당자간의 대면적 관계와 상호작용을 중요시함 • 교실 내에서의 교사와 수업행동에 초점을 둔다 • 일련의 체계적이고 집중적인 지도·조언 과정이다

각 단계 및 비교	Cogan : 8단계	Goldhammer : 5단계	Acenson & Gall : 3단계
	1. 교사, 장학담당자의 관계 확립	1. 관찰 전 협의	1. 계획 협의
	2. 교사와 공동으로 수업계획		
	3. 교사와 공동으로 수업관찰 계획		
	4. 수업 관찰	2. 수업관찰	2. 수업 관찰
	5. 교수-학습과정 분석	3. 분석과 전략	
	6. 협의회 계획	4. 관찰 후 협의	3. 피드백 협의
	7. 협의회		
	8. 새로운 계획의 수립	5. 협의 후 분석	

*** 이윤식의 3단계 모형**



■* 1단계: 계획 협의회

과거의 일반 장학과는 달리 계획 협의회에서는 교사와 장학 담당자가 함께 교육계획을 확인하고 교수 기술의 개선에 대해 논의한다. 교사의 필요에 따라 스스로의 교수기술을 개선시키기 위해 장학 담당자와 협력하는 것이기 때문에 교사는 적극적인 수밖에 없다.

이 단계에서는 수업관찰에서 무엇을 어떻게 관찰하고, 어떤 자료를 준비할 것 인가에 대하여 합의를 한다. 과거에는 장학 담당자가 수업 관찰을 한다 하여도 전반적인 것만 보고 교사가 어떤 점에 주력하는지 파악하지 못하는 경우가 많았다. 또한 교사도 장학담당자 어떠한 관점에서 어느 면을 관찰하고 있는지 모르기 때문에 막연히 평가 또는 감독당하고 있다는 사실만으로 기분이 나쁠 수 있었다. 그러나 임상장학에서는 무엇을 어떻게 관찰할 것인가를 사전에 분명히 했으므로 만일 평가된다 하여도 교사가 불안해야 할 필요가 없다. 이 계획 협의회는 약 10분간 허심탄회하게 진행되고 언제 수업참관을 할 것인가를 약속하는 것으로 끝난다.

*** 계획 협의회**

- ㉠ 교사가 학급과 학습과제 설명
- ㉡ 교수 목적 확인과 달성방법 설명
- ㉢ 교사의 관심과 문제점
- ㉣ 확인 문제를 관찰 가능한 행동 용어로 바꾸기
- ㉤ 어떻게 무엇을 관찰할 것인가 계획
- ㉥ 관찰 중 수집할 자료의 형태 도구에 대한 합의(선택)
- ㉦ 교사의 교수 개선 절차 확인
- ㉧ 스스로 개선 목표 설정하도록 돕기
- ㉨ 기록될 수업장면의 명료화
- ㉩ 수업 관찰 시간 합의

■* 2단계: 수업관찰

이 단계의 가장 중요한 목표는 계획 협의회에서 합의를 한 객관적이고 정확한 자료를 수집하는 일이다. 예를 들면, 의학계, 기업계, 법계 같은 전문직에서는 ‘구한 생명의 수’, ‘의사나 변호사의 수수료에 근거한 봉급액 판매액과 같은 직무수행의 질’을 직접적으로 반영해 주는 많은 지표에 접근할 수 있다. 그러나, 교직은 고독한 직업이다. 교생실습 때와 수업 연구 등 특별한 경우 이외에는 교실문을 닫고 나면 거의 수업이 노출되지 않고 또 교수 기술을 나타내는 자료나 지표도 없었다. 이제 우리도 직접 또는 간접적인 관찰에 의하여 얻은 위에 예에서와 비슷한 직무수행 지표를 교사들에게 제공해 줄 필요가 있다. 모든 운동선수들은 정확한 객관적인 기록을 가지고 있을 뿐만 아니라 비디오 테이프를 계속 보면서 자기 또는 상대방의 동작을 보면서 연구하는 자세를 우리는 배워야 한다. 그러나, 피나는 노력 없이 입으로만 전문직이라고 소리쳐 봐야 다른 사람들이 인정해 줄 리 없다.

여기서 얻은 자료는 교사와 장학 담당자가 같이 분석하지만 어디까지나 임상장학의 주체는 교사이므로 객관적인 자료를 수집 분석하여 교사에게 제공하는데 주력해야 한다. 수업의 전 과정을 관찰할 수도 있겠지만, Acheson은 30분 정도를 제공하고 있다. 정확한 분석과 연구를 위하여 녹화 또는 녹음을 하는 것도 좋다.

수업 관찰에서 부분적인 정확한 기록 방법은

- ㉠ 교사의 발문
- ㉡ 교사의 피드백 방법
- ㉢ 교사의 지시와 구조적인 진술 조별표예의 관찰 기록
- ㉣ 언어 흐름
- ㉤ 과업 집중
- ㉥ 이동 양식
- ㉦ 일화기록
- ㉧ 녹음과 녹화 기록 체크리스트
- ㉨ 교사 이미지 질문지
- ㉩ 학생 관찰 조사
- ㉪ 교사 스타일에 대한 학생의 지각
- ㉫ 문답식 수업
- ㉬ 강의식 설명 수업
- ㉭ 시간선에 따른 기록

■* 3단계 : 피드백 협의회

이 단계에서는 수집된 자료를 놓고 반성, 발전 정도를 확인하며, 보다 나은 발전을 협의한다.

비디오테이프를 보면서 잘된 점, 잘못된 점을 확인하고 다음 계획협의로 이루어 질 수도 있다.

시간은 총 20분을 잡는다.

- ㉠ 객관적 관찰자료를 사용하여 교사에게 피드백 해 주기
- ㉡ 교사의 추측과 의견, 느낌을 끌어내기
- ㉢ 대안적 수업목표 방법 이유를 고려하도록 교사를 격려하기
- ㉣ 교사에게 연습과 비교의 기회를 제공하기
- ㉤ 지시적 비지시적 연합 형태
- ㉥ 많이 경청하고 덜 말하기
- ㉦ 교사가 말하는 것을 인정, 의역 사용하기
- ㉧ 명료화하는 질문
- ㉨ 교사의 성과와 성장에 대해 구체적 칭찬하기
- ㉩ 직접적 조언을 피하기
- ㉪ 언어적 유발을 하기
- ㉫ 교사가 느끼고 있는 것을 인정하고 사용하기

이상적으로는 피드백 협의회는 다음과 같은 다섯 가지의 형태를 취하게 된다.

첫째, 관찰자는 관찰 중에 기록된 자료를 보여준다. 여기서는 평가적 논평 없이 보여준다.

둘째, 교사는 자료를 증거로 하여 수업 중에 일어나는 것을 분석한다. 교감은 단지 기록된 자료가 무슨 행동을 나타내 주는지 분명히 할 수 있도록 도와준다.

셋째, 교감의 도움으로 교사는 관찰 자료에 의하여 나타난대로 교사와 학생의 행동을 해석한다. 이 단계에서 원하든 원하지 않든 원인과 결과가 논의되어야 하기 때문에 교사는 보다 더 평가적인 것이다.

넷째, 교감의 도움을 받으며 교사는 관찰한 교수에 불만족하는 점을 주의하고 또는 보다 만족하는 측면을 강조하기 위하여 미래에 대한 대안적 접근을 결정한다.

다섯째, 만일 교사의 변화에 대한 의도에 대해서 교감과 교사 사이에 의견의 불일치가 있다면 교사로 하여금 그 의도를 수정할 수 있도록 도와주고, 그 의도에 교감이 의견을 같이 한다면 변화에 대한 교사의 의도를

교감은 강화한다.

적절한 정보가 주어지고, 그 점에 대해서 행동하도록 허락될 때 대부분의 교사는 자기 지시적이고 건설적인 방법으로 분석하고, 해석하고, 결정한다. 피드백 협의회에서 일이 잘 되어가지 않을 때 곤란한 점은 대개 효과적인 임상장학 방법을 잘 사용하지 못한 교감이 실패에 대한 책임을 감수해야만 한다.

※임상장학 정리

* 1.임상장학의 개념

임상장학에서 강조하는 바는 교수-학습과정에서 교사와 학생의 상호작용 행위를 관찰하고 분석하여 교사가 더욱 효과적으로 수업할 수 있도록 직접적인 대면 관계에서 수업을 잘 할 수 있도록 도와주는데 있다.

Goldhammer 등도 임상장학의 개념을 교사가 실제로 참여하고 관찰하여 교사에게 도움이 되도록 의도적으로 개입하는 것으로 정의하였다. 그리하여 임상장학은 교실에 초점을 둔 장학(classroom supervision)을 의미하는 것으로 보고, 교실 밖에서의 장학(out-of-classroom supervision)을 일반장학, 종합장학(general supervision)이라고 하여 양자를 구분하는 학자도 있다. 즉 종합장학은 임상장학이나 교실장학이 등한히 한 측면을 교정해주고, 상호 보완하는 관계를 이루는데 목적이 있는 것이다.

요컨대, 임상장학은 환자를 치료하는 의사가 병실에서 환자를 직접 대면하여 진단하고 처방하여 일정한 치료 절차를 거쳐 병을 낫게 하여 건강을 회복하듯이 교사가 교실 현장의 교사와 직접 만나서

① 교실에서 이루어지고 있는 교수-학습 과정에서 일어나는 사태를 교사가 실제로 관찰하여 자료를 수집하고 ② 이를 토대로 교사와 함께 교수 계획과 전략을 수립하여 실행하고 ③ 그 결과를 평가하여 교수-학습과정에 반영함으로써 ④ 교사의 교실 활동을 개선하고 ⑤ 나아가 학생들의 학습 효과를 제고하려는 것이다.

임상장학을 개발한 사람들은 임상장학의 ‘임상’이라는 말이 병리적 의미를 가지고 있다고 해서 교사들의 부적절하고 건전하지 못한 행동을 치료하는 것으로 오해되어서는 안된다고 주의를 환기하고 있음을 주목할 필요가 있다. 임상장학에서 임상의 의미는 교사와 교사의 직접적인 대면 관계를 강조하고자 하는 것이다. 임상장학에서 강조하는 것은 학생과 학교의 요구, 교수의 목표, 학생의 참여 기회, 학습 성과의 정의, 문제의 확인, 해결책의 강구 및 결과의 평가를 포함한다.

임상장학이 효과적이려면 전문직으로서의 교사와 전문가로서의 교사가 함께 동료적 입장에서 협력적으로 활동을 해야지 어느 한편이 모든 업무에 언제나 더 우세하고 좋은 해결 방안을 가지고 있는 것이 아니라는

전제가 성립되어 있어야 한다. 교사나 교사는 각기 구별되는 나름대로의 본질적 역할이 있다는 것을 상호 인정하고 양자가 교수-학습의 개선에 협력해야 한다. 이런 의미에서 임상장학을 협력적 장학(collaborative supervision)이라고 하기도 한다. 여기서 임상장학이란 말은 교사의 실제 수업 행동에 대하여 장학담당자와 교사의 대면적 관계를 중요시하고 있음을 알 수 있다.

Goldhammer의 지적처럼 세밀한 관찰, 그러한 관찰에 의하여 수집된 정확한 자료, 교사와 장학담당자간의 대면적 상호작용, 친밀한 전문적 관계성에 의하여 장학 담당자와 교사를 한데 묶는데 초점과 강조점을 둔다면 임상장학이란 의미는 아주 적합하다. 그러나, 임상이란 말에는 병리적인 의미가 내포되어 있어 교사가 가지고 있는 결점이나 불건강 행위를 장학 담당자가 치료하는 것으로 해석되기 쉬운데 여기서는 이런 의미를 빼고 오히려 자기 스스로 성장하려는 건전한 교사가 자기의 수업기술을 향상시키려고 할 때 도와주는 것이다.

종래 우리가 가지고 있던 장학의 개념을 일반장학이라 한다면, 이 임상장학은 교실내의 교수 활동과 교사로 범위를 좁힌 것이다. 즉, 합리적인 수정에 관심을 두고 ① 수업계획 ② 관찰 ③ 실제수업에 대한 집중적이고 지성적인 분석적인 3단계 순환의 방법으로 수업개선에 초점을 둔 장학이라 정의된다.

*2. 임상장학의 절차적 개념

임상장학은 교실 내의 수업 개선이란 목표아래 수업 전문가인 교사와 장학 전문가인 장학자가 1 대 1의 친밀한 관계 속에서 수업 계획, 협의회, 수업 관찰, 피드백 협의회 과정의 주기로 이어지는 수업 장학의 구체적인 장학방법이라고 할 수 있다.

첫째, 장학의 범위가 교육 현장인 교실과 교사의 행위로 좁혀졌다는 점이다.

둘째, 주요목표는 교사의 수업기술개선이라는 점이다. 수업내용이 아닌 수업 기술이면 한꺼번에 많은 기술이 아닌 가장 관심을 갖는 한두 기술씩 개선하려 한다.

셋째, 교사를 교수 전문가로 인정하고 더욱 전문가로 성장하려 하며, 또 성장할 수 있는 잠재 가능성이 있다고 믿는 다는 점이다. 교사가 장학의 주체이며, 민주적인 대등한 전문가의 입장이다.

넷째, 장학 담당자는 교수 전문가를 도와주는 보조자로서 교사에게 객관적 자료를 제공해 주고 조언해 주는 것이지 교사 대신 문제를 해결해 주는 것은 아니다.

교사의 전문적 성장과 교수 기술개선에 초점을 두고 교사와 장학담당자와 함께 노력하고 결과에 대하여 함께 책임지는 장학의 방법으로 첫째, 수업계획 협의회 둘째, 수업관찰 셋째, 피드백협의로 진행된다.

1) Cogan의 임상장학과정

Cogan은 임상장학의 과정을 8단계로 구성된 순환과정으로 설명하고 있는데, 다음과 같이 단계별로 요약할 수 있다.

1단계 : 교사-장학 담당자와의 관계 확립

장학 담당자는 교사와 서로 도움을 주고받는 동료적 관계를 먼저 수립한다. 그리고, 교사로 하여금 임상장학에 관한 일반적 이해를 하게하고 후속과정에 대한 개괄적인 적응을 하도록 한다.

2단계 : 교사와 함께 계획

장학 담당자는 교사와 함께 학습지도 계획을 시작한다. 이 계획에는 학습목표나 결과의 예측, 교과내용, 학습과정, 수업전략, 활용된 학습자료, 예상되는 문제와 평가 준거 등이 포함된다.

3단계 : 관찰 전략 계획

장학담당자는 관찰 목적, 과정, 방법, 그리고 자료수집, 방법 등을 교사와 함께 논의하고 계획한다.

4단계 : 수업 관찰

장학 담당자는 혼자 또는 다른 사람과 함께 수업을 관찰하여 수업 중에 일어나는 교사와 학생간의 비언어적, 언어적 상호작용을 조심스럽게 체계적으로 관찰한다.

5단계 : 교수-학습과정 분석

장학 담당자는 교사와 함께 교실에서 일어났던 수업상황을 분석한다.

수업시간 중에 나타난 교사의 행동양식, 교사행동에 영향을 준 주요사건, 교사행동의 포괄적인 기술, 교사 행동의 증가 등이 분석되고 확인된다.

6단계 : 협의회 전략 계획

먼저 장학 담당자가 혼자서 교사와의 협의회를 통한 계획, 전략, 대안을 한 다음 그것을 토대로 후에 협의회 계획을 교사와 함께 수립한다.

7단계 : 협의회

협의회는 장학 담당자와 교사만이 참석하는 것이 보통이나 필요에 따라 다른 사람이 동석할 수 있다. 협의는 그 상황에서 자율적으로 정보를 교환하는 것이기 때문에 특별히 정해진 규정은 없다.

8단계 : 새로운 계획

장학 담당자와 교사는 수정해야 할 교사의 교실활동을 결정하게 된다.

또한 이 단계에서 다음 학습단원의 목표접근 방법, 시도될 기술 등에 대한 계획이 다시 시작된다.

2) Goldhammer 등의 임상장학과정

Goldhammer 등의 임상장학 과정은 5단계.

1단계 : 관찰 전 협의회

장학 담당자와 교사의 관계 및 상호 신뢰성을 확립하고 관찰, 목적, 절차, 방법 등에 대해 의견교환을 한다.

2단계 : 수업관찰

장학 담당자는 수업상황을 정확히 기록한다. 필요하면 다른 참가자로 하여금, 녹음, 녹화, 기록 등을 하게 하여 관찰 자료를 수집한다.

3단계 : 분석과 전략

관찰자료를 해석하여 의미를 파악하고 다음 장학협의회의 계획을 수립하여 성공적인 협의회 전략을 세운다.

4단계 : 장학협의회

장학 담당자와 교사는 협의회 계획과 전략에 의거 정보교환을 하고 요구사항을 논의하며 차기수업전략을 협의한다.

5단계 : 협의회 전 분석

장학 담당자는 자신의 성과 분석과 교사의 행동분석을 평가하여 생산적이고, 전문적인 업무계획을 수립한다.

3) Acheson과 Gall의 임상장학과정

Acheson과 Gall의 임상장학과정은 다음 3단계로 구성한다.

1단계 : 계획 협의회

수업에 대한 교사의 관심을 확인하고 그것을 관찰 가능한 행동으로 바꾸며 교사의 수업개선을 위한 절차를 확인하고 교사로 하여금 자기 개선의 목표를 설정하도록 돕는다. 수업관찰의 시간을 결정하고 기록할 관찰 도구와 관찰 행동을 선정하여 자료 기록을 위한 수업 장면을 명료화한다.

2단계 : 수업 관찰

발문 교사의 피드백, 방법, 교사의 지시와 구조적인 진술 등을 선택적

축어식으로 기록, 과업집중, 언어흐름, 이동양식 등 좌석표에 의한 관찰 기록, 일화기록, 녹음과 녹화 등 광학렌즈 방법, 학생에게 적용하는 체크리스트, 관찰자에게 적용하는 체크리스트, Flanders의 상호작용분석 등 체크리스트와 시간선(Timeline)에 따른 기록 등의 방법에 의해 수업을 관찰한다.

3단계 : 피드백 협의회

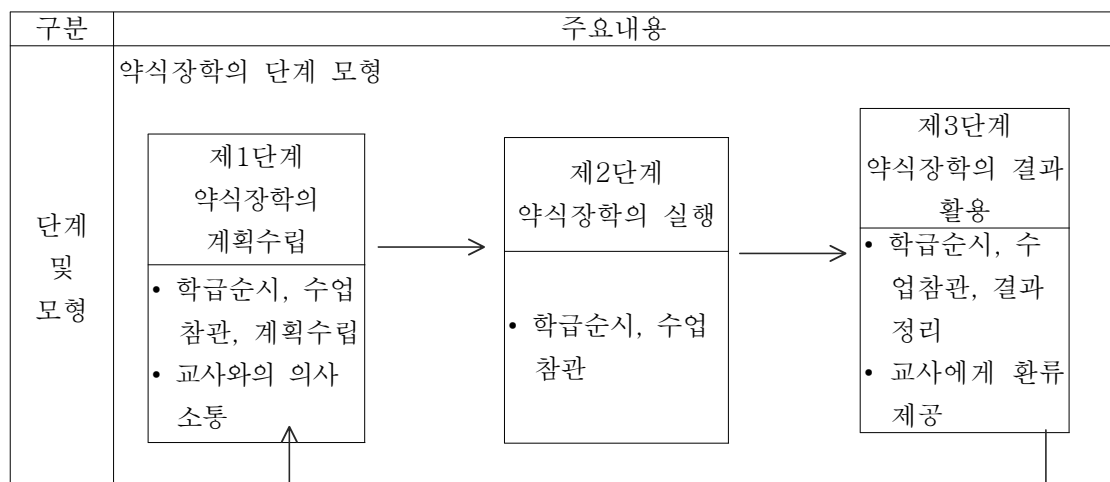
객관적 자료를 사용하여 교사에게 피드백(feedback)을 해 주고, 교사의 추측과 의견 그리고 느낌을 끌어내어 대안적 학습목표, 방법, 이유를 고찰하도록 교사를 격려하고 교사에게 연습과 비교의 기회를 제공한다.

2) 동료장학★

구분	주요내용
개념	• 소집단의 교사들이 자신들의 성장을 위하여 협동하는 동료적 과정으로 협동적 동료장학이라고도 함 • 둘 이상의 교사가 상호간 수업 관찰, 관찰사항에 대한 조언, 전문적 관심사 토의로 자신들의 전문적 성장을 위해 함께 연구하는 공식화된 과정
특징	• 교사들의 자율성과 협동성을 기초로 함 • 교사들 간 동료적인 관계 속에서 서로 가르치고 배우는 활동 • 학교 형편과 교사들 필요에 의해 다양하고 융통성 있게 운영 • 교사들의 전문적, 개인적 발달, 학교의 조직적 발달까지 도모 가능
장점	• 엄격한 장학훈련 받지 않고 긴 시간을 사용하지도 않고 철저한 협의회의 절차를 거치지 않아도 되므로 임상장학보다 덜 집중적이고 덜 체계적이기 때문에 교사들이 이용하기 편리 • 다른 장학에 비해 계층적 거리감이 적고 동료의식이 강하게 지배하므로 자유로운 의사교환과 피드백이 가능 • 장학활동을 위해 학교의 인적 자원을 최대한 활용 가능 • 교사들이 수업개선에 기여할 수 있다는 안정감과 성취감 가능

구분	주요내용
방법	① 수업연구중심 동료장학 예)경력교사와 초임교사가 짝을 이루어 상호간에 수업을 공개, 관찰하고 의견을 교환함 ② 협의중심 동료장학 예) 동학년협의회, 동교과협의회, 동부서협의회 ③ 연수중심 동료장학 예) 교과별 · 학년별 · 교육영역별 소집단 연수, 연구, 시범, 실험 영역연수, 당면 연구자로서 경험 · 정보 · 아이디어를 교환함
단계 및 모형	1단계 : 계획수립 <1차 협의> • 자율적, 협력적 관계 조성 • 수업공개자 (연구대표자) 선정 • 수업연구 (개선) 과제 선정 • 학생, 수업에 대한 정보의 교환 <2차 협의> • 상호 사전교재 연구 • 수업지도안 협의, 작성 • 역할분담, 수업 관찰 계획수립 → 2단계 : 수업관찰 • 수업지도안 확인 • 역할분담에 따른수업관찰 • 수업관찰 결과 정리 → 3단계 : 환류협의 • 수업관찰 결과논의 • 수업연구과제 해결 및 수업개선 방안 설정 • 작용, 평가

3) 약식장학(일상장학)★



4) 자기장학★

구분	주요방법
개념	- 교사가 자신의 전문적인 성장을 위해 스스로 계획을 세우고 실천하는 자율장학 - 자기실현 욕구가 강한 경험과 능력 있는 교사들에게 효과적 - 교사나 교장은 하나의 자원으로 봉사해 줌
특징	- 교사 자신의 자율성과 자기발견 의지 및 능력을 기초로 함 - 전문적 영역에서의 교사 자신의 성장, 발달을 도모 - 원칙적으로 교사 자신이 자기반성을 하는 활동임
방법	- 자신의 수업을 녹음, 녹화하여 분석, 평가 - 자신의 수업이나 생활지도, 특활지도, 학급경영 등과 관련, 학생들과의 만남이나 학생들 대상으로 의견조사를 실시 - 관련 서적, 잡지, 연구논문 등 문헌연구와 다양한 정보자료 활용 - 야간대학, 방송통신대학, 대학원 과정 수강을 통하여 전문성 신장 - 교육연구기관, 연수기관 등 전문기관 또는 교육청을 방문, 교육전문가, 장학담당자들과의 면담을 통한 지도·조언과 정보입수

구분	주요내용
방법	- 각종 연수, 교과연구회, 학술발표회, 강연회, 연구·시범공개회, 학교 상호방문 프로그램 등에 적극 참석·참여 - 방송매체가 제공하는 교원연수와 관련된 프로그램이나 비디오테이프 등 시청
단계 및 모형	<pre> graph LR A["1단계 자기 장학의 계획 수립 • 자기발전 목표 또는 연구과제의 설정 • 활동계획 수립 • 요구되는 지원사항 추출 • 요구되는 지원사항 확보"] --> B["2단계 자기장학의 실행 • 자기장학의 실행 • 실행과정중 협의"] B --> C["3단계 자기장학의 결과협의 • 자기반성 • 자기장학의 결과 협의"] C --> B </pre>

5) 수업장학, 교내수업장학의 문제점과 개선방향 ★★★

I. 머리말

학교교육에서 가장 중심적인 교육행위는 수업이다. 수업이 얼마나 밀도 있고, 효과적으로 이루어지느냐에 따라 학교교육은 소기의 목적을 달성할 수도 있고, 반대로 실패할 수도 있다. 이렇듯 중요한 학교수업이 바람직한 방향으로 이루어지고, 21세기 사회에 걸맞은 지식 창조수업이 되기 위해서는 교사의 노력 못지않게 장학 담당자의 역할 또한 중요하다.

즉 학교수업이 더욱 전문성을 띠고 교육수요자의 만족도를 높이기 위해 교사 자신의 노력은 물론 교내 장학 담당자인 교장·교감의 전문성이 요구되며, 수업장학을 하기 위한 적절한 장학시스템의 구축과 이의 운영을 위한 학교 구성원의 동의가 필요하다.

본고에서는 중·고등학교 수업장학의 현황을 구체적 사례를 통해 알아보고, 이를 토대로 학교 관리자이며 수업 장학자로서의 교감이 알아두어야 할 수업장학의 개선방향과 구체적인 교사례들을 살펴보고자 한다.

II. 수업 장학의 이해 ★

1. 수업장학의 개념(Harris)

학생들의 학습을 촉진하는 교수과정에 직접적으로 영향을 미치는 방법으로 인적·물적 자원을 유지·변화시키는 활동

2. 수업장학의 원리

교사는 학습지도를 효과적으로 하기 위하여 학습이론이나 수업 원리를 알고, 그 원리에 근거하여 수업을 해야 하듯이, 수업장학에서도 반드시 고려되어야 할 원리가 있다. 수업장학의 원리 중 중요한 몇 가지를 제시하면 다음과 같다.

3. 수업장학의 유형 : 임상 장학, 동료 장학, 자기 장학, 수시 장학, 자체 연수

4. 수업장학의 현황

1) 공개수업

- 교과 영역별로 1회 정도 실시하는 경우가 대부분임.
- 신규교사와 새로 전입한 교사가 주로 담당, 경력교사는 대체로 제외
- 공개수업의 확대에 대한 저항감이 많음

2) 교과협의회

- 교과별로 실시(연4~6회), 의례적인 경우가 많음(고등학교의 경우 활성화 되지 못함)
- 교과협의를 위한 시간 확보가 제대로 되지 못함

3) 수시장학

- 교장·교감과 교사와의 인간관계로 인하여 체계적으로 이루어지지 못하고, 의례적이고 형식적인 경우가 많음. 계획조차 없는 학교도 있음

4) 직원연수

- 연수시간 부족
- 교사들의 열의 부족으로 교무행정적인 내용의 연수에 치중하며, 유인물로 대체하는 경우가 많음
- 학교장의 의지에 따라 좌우되는 경우가 많음

5) 임상장학

- 신규교사에 대한 장학이 대부분임.
- 임상장학담당자의 전문성및시간, 자료부족등으로 체계적으로 이루어지지 못함.
- 일부학교에서는 독자적인 자료를 개발하여 실시하는 경우도 있음

6) 동료장학

- 남의 일에 간섭하기 싫어하는 교사들의 생각 때문에 활성화되지 못함.
- 일부 학교에서는 같은 교과 교사끼리의 정기적인 협의회를 갖기도 함

5. 수업장학의 문제점 ★★★

1) 교사들의 폐쇄적이고 배타적인 의식

- 자신의 수업 공개에 대한 부담감
- 남의 충고를 받아들이는 아량의 부족
- 남의 수업에 간섭하지 않으려는 의식

2) 교사들의 교실수업 개선에 대한 열의 부족

- 기존의 상황에 안주하려는 의식
- 경쟁을 거부하는 교사문화의 영향
- 교감 이외에 주도적 역할을 할 수 있는 사람 부족

3) 시간·장소 등 수업장학 여건의 미성숙

- 교사들이 한 데 모일 수 있는 시간 부족
- 적절한 협의 공간 부족

4) 관리자의 전문성과 열의 부족

- 인화 위주의 학교 경영 때문에 장학에 대한 성의 부족
- 수업장학을 위한 관리자의 전문성 부족

5) 수업장학에 필요한 연수 자료의 부족

- 수업 장학자료 부족
- 수업 모니터링 장비(캠코더 등)의 부족

6) 수업장학의 개선 방향

(1) 자체 연수 강화

- 직원 연수 시간 확보(고사 기간, 방학기간, 직원조회 시간)
- 소집단 연수(교과별, 연령대별)
- 외부인사 초빙강연
- 주제 있는 직원 조회
- (2) 공개수업 활성화
 - 수업 공개에 대한 공감대 형성
 - 교과별 협의회 활성화(정례적인 시간 확보)
 - 교장, 교감의 적극적인 의지
- (3) 수업 모니터링 실시
 - 학생 대상의 설문지(선택형, 서술형 병행)
 - 수업장면의 녹화, 녹음
- (4) 임상장학의 체계적 운영
 - 임상 장학팀 구성(능력 있는 교사로 구성)
 - 수업 장학(교안 작성, 수업운영 기술, 발문, 평가 등)
- (5) 각종 연수 및 연구대회 참여 권장
 - 수업연구대회, 교과교육연구회
 - 교과별 세미나 장학
- (6) 교사 동아리 활동 활성화
 - 교과별 동아리, 학교급별 동아리 등
 - 교내 동아리 활동에 대한 행·재정적 지원
- (7) 수업자료 제작을 위한 인프라 구축
 - 자료 제작실 운영
 - 자료 제작에 대한 행·재정적 지원
- (8) 학교 홈페이지의 수업 자료실화
 - 홈페이지에 교과별 학습 코너 운영
 - 각종 교수·학습 관련 사이트 링크

6) 기타 장학의 유형

구분	주요내용
① 소규모 수업 (micro-teaching)	• 개념 : 4분~20분 정도의 수업시간, 3명~10명 규모의 소집단 대상, 간단한 내용으로 한 두 가지 수업기술 향상에 초점을 둔 축소된 수업연습 • 내용 : ① 계획수립, ② 수업을 녹음 또는 녹화, ③ 장학지도자와 함께 녹음 또는 녹화된 것 시청, ④ 분석 평가, ⑤ 다시 계획 수립, ⑥ 수업, ⑦ 변화를 중심으로 다시 협의. • 본래 교생지도를 위해 개발한 것.
② 지구자율장학	• 지구별 장학협력회 간사학교가 중심이 됨 • 지구 내 학교간, 교원간 협의를 통해 교원의 자질과 교육의 질적 향상 도모 • 수업공개를 통한 학교 특색의 일반화와 교수-학습방법 개선 • 구체적 내용 : 학교간 방문장학, 지구별 자율장학반 편성, 교육활동의 상호 참관, 정보교환, 순회교사제 운영, 현안문제(자율학습, 보충수업, 학사일정 등) 협의, 교육연구활동, 교수학습방법 평가 및 개선연구와 보급, 연구발표회 및 합동 강연회, 생활지도 활동, 교외생활지도반 운영을 통한 학생선도, 유관기관 및 지역사회와의 협조체제 구축

③ 인간 자원 장학	• 인간의 무한한 잠재력을 중시하여 인간의 활동성과 책임감, 전문적인 성장에 초점을 둠. • 학교에서의 교육과정 계획과 교육활동은 인간조직 내에서만 이루어질 수 있다는 기본가정하에 개인의 욕구와 학교목표 및 과업을 통합시키려고 함. <pre> graph LR A((의사결정에의 참여채택)) --- B((학교의 효과성 증대)) B --- C((교사의 직무만족의 증가)) </pre>
④ 요청장학	• 특정 해당분야 전문가를 초빙하여 실시하는 장학 • 수명 받은 교사가 요청 내용에 대해 지도하는 것으로 학교의 필요에 의해 장학을 할 수 있다는 장점이 있음
⑤ 과학적 장학	• 헌터(Hunter)가 주장함 • 교사의 행위에 중점을 둔 임상장학 • 교사의 교육연구를 과학적으로 도와주는 데 초점
⑥ 책임장학	• 학생이 무엇을 배우느냐에 관심이 있다 • 학생의 학습에 중점을 둔다
⑦ 예술적 장학	• 과학적 장학과 책임장학의 상호 보완적인 장학이다
⑧ 일반장학	• 행정적인 장학을 의미한다 • 교실의 수업에 초점을 맞춘 수업장학을 포함한 넓은 의미
⑨ 발전장학	• 글리크맨(C.Glickman)이 주장함 • 교사의 발전 정도에 맞게 장학하여 교사의 전문성을 높인다는 원리에 근거
⑩지도성 장학	• 교사의 학생지도성에 초점을 두고 있다
⑪ 학교컨 설팅	• 미국의 경우 : 1950년대부터 사용해온 용어이나 아직 개념이 뚜렷하게 정립되지 않음 • KEDI의 정의 : 학교의 요청으로 특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교 운영 책임자와의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원 활동 상황을 진단하여 강점과 문제점을 확인·분석하고 문제에 대한 해결안의 실행에 대한 도움이 요청될 때 도움을 제공하는 활동 • 학교조직의 특성을 바탕으로 한 정의 : 학교교육을 개선하기 위해서 일정한 전문성을 갖춘 사람들이 학교와 학교 구성원의 요청에 따라 제공하는 독립적인 자문활동으로서 경영과 교육의 문제를 진단하고 대안을 마련하며 문제 해결 과정을 지원하고 교육훈련을 실시하며 문제해결에 필요한 인적·물적자원을 발굴하여 조직화 하는 것

※ 컨설팅 장학에 대해서 논함

(1) 주안점

- 학교의 요청 또는 교육청의 필요에 따라 전문성을 갖춘 장학 요원이 현안 과제를 진단하고 해결을 위한 대안을 마련하여 지원하기 위함
- 현안문제해결 지원을 통한 신뢰받는 교육 풍토 조성

(2) 조직 및 운영, 지도관점

- 사전협의를 통해 컨설팅 영역, 방위 및 컨설팅 장학요원 선정-교과별 전문가, 일반직 공무원 원 위촉
- 학교 단위 요청 시 교육 방법의 개선뿐만 아니라 시설, 행정, 전산, 관리, 회계 등 학교 경영 전반에 대한 컨설팅
- 컨설팅장학 결과를 보고서로 작성하고 교육청 단위의 지원책 강구

(3) 컨설팅 장학의 방안

I. 서론

학교 교육의 진정한 목적과 초점이 학습자에게 주어지면서 수업 장학의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 그러나 교육행정기관의 장학활동에 대해 지나친 부담감을 갖는 등 현장 교사들의 기피풍조가 확산되어 장학력이 약화되었다. 이제 장학활동은 전통적 장학의 틀에서 벗어나 단위학교의 조건, 교직원들의 필요와 요구를 기초로 하여 학교와 지역사회가 연계된 수평적 형태인 컨설팅트에 의한 협동지원으로 전환되어야 한다.

II. 현재 장학의 문제점

현재의 장학에서 개선이 요구되는 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 장학활동을 효과적으로 추진할 수 있는 장학능력이 미비하다. 교육전문직의 위상이 낮고, 정원부족 등으로 장학담당자가 협력적 지원 장학인 본질적인 업무를 제대로 수행할 수 없으며, 행정업무에 상당한 시간을 보내는 현실이다.

둘째, 장학담당자의 전문성 및 장학력이 부족하다. 장학의 목적이 교사들의 전문성 신장을 도와주며 교육활동 개선을 도모하는 것인 바, 이러한 목적을 달성하기 위한 장학담당자의 전문성이 미흡하다.

셋째, 교사들의 장학과 장학담당자에 대한 부정적 인식이 팽배하다. 장학활동이 수업 개선에 실질적인 도움을 주지 못하며 부담스럽게 하는 관리·감독 위주의 활동으로 인식하고 있다.

기타, 교사들의 수업개선에 대한 의지가 결여되어 있으며, 장학담당자와 교사 간, 그리고 교사 상호간의 인간관계의 문제로 인해 민주적인 장학에 어려움이 많다.

III. 컨설팅 장학의 방안

컨설팅 장학가는 현재의 장학에 대한 문제점을 해소하는 대안이 될 수 있다. 이에 대한 장학의 방안을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 장학 수요의 다변화에 따라 장학요원 풀(pool)제를 활용하고 장학의 개별화를 위해 교직원, 학부모, 지역인사, 교과전문가, 교수, 전 교

직원 등 전문가 집단을 컨설턴트로 구성하여 학교별로 데이터베이스화 한다.

둘째, 컨설턴트의 수업 장학 절차를 구안한다. 그 순서는 학교현장의 주제를 선정한 뒤 컨설턴트를 구성하고, 수요자와 공동협의 관계를 정립한 후 문제점 해결 및 정보를 제공하여 일반화 한다.

셋째, 수업혁신을 위한 수업지원을 강화한다. 교수·학습계획안의 공동작성협의, 수업현장 참관 및 협의, 자료제작, 수업정보 공유, 선진기자재 활용 등이다.

넷째, 각 교과 연구회 및 동아리 등과 연계체제를 구축한다. 시범학교와 자문위원 간 연계 연구를 활성화 한다.

다섯째, 장학요원 연수를 강화하여 전문성을 신장시키고, 물적·재정적 여건을 마련하여 적극적인 장학활동이 이루어지도록 한다.

여섯째, 학교별·교사경력별 <선택적><맞춤식> 장학으로 전환하여 실질적으로 교사 개개인에게 도움을 주는 장학이 이루어져야 한다.

IV. 결론

컨설턴트에 의한 수업장학은 교사들의 다양한 요구를 공동으로 수용할 수 있는 장학이다. 전문가 집단으로 구성된 수업장학 컨설턴트들이 교실에서 수행하는 각종 교육활동을 지원하고 조언함으로써 교사들의 전문적 신장과 교실수업의 획기적 개선에 도움을 줄 것이다.

또, 수업 장학을 개별화, 전문화하여 모두가 공감하고 함께하는 장학으로 추진할 경우 컨설팅 장학은 수업 장학의 위기를 극복할 수 있는 대안이 될 것으로 기대한다. 더 발전할 수 있다면 공인된 민간 중심의 학교 컨설팅 기구에 의한 장학 기능으로 새롭게 구상·운영하는 방법을 조심스럽게 제기해 본다.

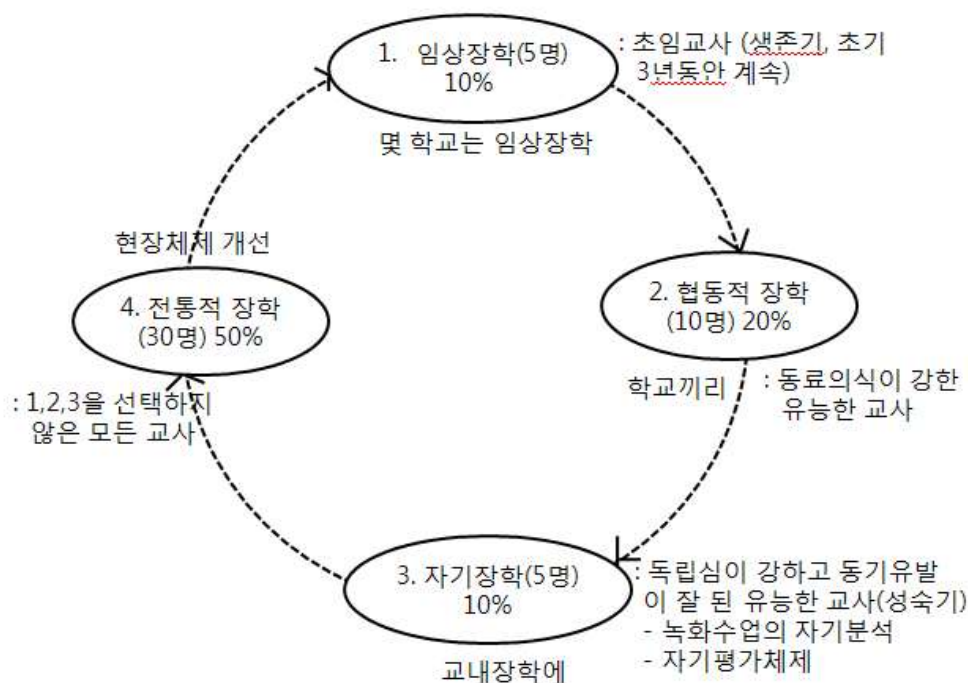
* 장학체제

7) 선택적 장학

구분	주요내용	
개념	- 교사의 경험이나 능력을 포함하는 개인적 요인을 고려하여 교사들이 장학방법을 선택함(장학의 효과 제고를 위해) - 장학을 개별화하자는 의도에서 나왔다(글레트혼)	
대상	선택적 장학 대안	대상교사 선정기준(교사의 희망에 따르지만)
	1. 임상장학(5명)	- 초임교사(생존기): 첫 3년 계속, 그 후 3년마다 - 경력교사(갱신기) : 3년마다
	2. 동료장학(10명)	• 높은 동료의식을 가지고 있는 경력있고 능력있는교사 (정착기)

	3. 자기장학(5명)	• 혼자 일하기를 좋아하는 경험 있고 유능한 교사(성숙기)
	4. 약식장학(30명)	• 모든 교사 또는 1,2,3을 선택하지 않는 교사(모든 단계의 교사)
	*선택적 장학의 대안은 학교형편에 따라 더 늘릴 수 있다.	

교사의 발달 단계별 효과적 장학지도	구분	생존단계 (1차년도)	조정단계 (2,3,4차년도)	성숙단계 (5차년도 이후)
	장학지도의 특징	지시적	상호 협동적	비지시적
	장학담당자의 행동	제시, 지시, 시범, 표준화 보장	제시, 명료화, 경청, 문제해결, 절충	경청, 격려, 명료화, 제시, 문제해결
	장학지도자의 기본 방법	장학담당자가 표준을 제시	장학담당자와 교사간의 상호 협력	교사가 자기평가를 함
	장학지도에 있어서 장학담당자의 책임	많다	보통이다	적다
	장학지도에 있어서 교사의 책임	적다	보통이다	많다



8) 수업장학의 유형(종합정리)★★

구분	임상장학	동료장학	자기장학	약식장학	자체연수
개념	교사들의 수업 기술 향상을 위해 교장(외부 장학요원, 전문가 포함)이 주도하는 체계적이고 개별적인 지도·조언 과정	동료교사들 간 그들의 교육 활동의 개선을 위하여 공동으로 노력하는 과정	교사 개인이 자신의 발달을 위하여 스스로 체계적인 계획을 세우고 이를 실천하는 과정	교장, 교감이 간헐적으로 짧은 시간동안 학급순시나 수업참관을 통하여 교사들의 수업 및 학급경영 활동을 관찰하고 이에 대해 교사들에게 지도·조언을 제공하는 과정	교직원들이 교육 활동의 개선을 위하여 그들의 필요와 요구에 대해 학교 내외의 인적·물적 자원을 활용하여 단위 학교 자체에서 실시하는 연수활동

구분	임상장학	동료장학	자기장학	약식장학	자체연수
주장학 담당자	교장, 교감(외부 장학요원, 전문가 포함)	동료교사	교사 개인	교장, 교감	전체교직원
영역	교사의 전문적 발달	교사의 전문적, 조직적 발달	교사의 전문적 발달	교사의 전문적 발달	교사의 전문적·개인적·조직적 발달
형태	수업연구(교장, 교감, 주도), 마이크로티칭	동학년협의회, 동교과협의회, 동료교사 수업의 연구	자기수업 반성, 대학원 수강, 각종 자기연찬	학급순시, 수업참관 등	각종 교내 연수 등
대상	초임교사, 수업기술향상의 필요성을 느끼는 교사	전체 교사, 협동으로 일하기를 원하는 교사	전체 교사, 자기 분석, 자기지도의 기술을 갖고 있는 교사	전체 교사	전체 교직원
공식성	공식적	공식적+비공식적	비공식적	비공식적	공식적

9) 컨설팅 장학 실행 절차와 질 관리 방안

I. 학교컨설팅 장학의 대두 배경

교육과학기술부에서는 2008년 4월 15일에 '학교 자율화 계획'을 발표하면서 학교장 중심의 단위학교책임경영을 통해 단위학교의 자율성과 책무성을 강화하고 이를 제한하였던 여러 가지 법적 조항들을 폐지하는 조치를 취하였다. 그간 학교의 자율성과 창의성을 제한하였던 여러 가지 제도적인 규제들이 완화되거나 철폐됨으로서 자율적 학교문화 정착의 환경이 조성되었다. 장학에 대한 관점도 동시에 변화를 요구받고 있다. 장학의 본래의 의미와 무관하게 장학활동 자체가 관주도형 통제수단으로 인식되어 왔던 것이 사실이다. 학생과 학부모는 물론 교사들에게도 그다지 환영받지 못하는 행정 행위로 인식되고 있다.

학교컨설팅 장학은 기존의 전통적 장학인 담임장학이 학생과 학부모 및 학교 현장의 요구를 충분히 담아내지 못한데서 도출된 대안적 장학의 형태이다. 학교컨설팅 장학을 통하여 단순히 장학의 유형을 바꾸는 데 그 목적이 있는 것이 아니라 단위 학교의 자기 주도성을 키워 나가며 이를 통해 공교육의 질적인 개선을 기대하는 현장 중심의 개혁안이라는데 이견이 없

을 것이다.

학교컨설팅 장학의 궁극적인 목적은 학교의 조직 문화를 학습조직으로 새롭게 변모시키고자 하는 노력의 일환이다. 단위학교가 교육의 질 개선을 위해 주도적으로 참여하는 학교풍토를 조성하기 위한 시도이다. 다시 말해 학교컨설팅 장학은 일선학교 교원들에게 교육전문가로서의 자율적 역량을 충분히 발현시켜서 자생적 활력을 함양시키고 교육의 질 개선을 도모하려는 시도이다. 교육의 질 개선은 교원들이 주체 의식을 가지고 신명나게 역량을 발휘할 때 가능하다. 컨설팅 장학에서 교원들은 장학의 객체가 아니라 주체임에 분명하다.

II. 학교컨설팅 장학의 개념

1. 학교컨설팅의 개념

컨설팅(consulting)은 일반적으로 조언을 구하고 제공하는 행위 전반을 일컫는 활동으로, 그 조언의 성격은 일상적인 부분에서부터 아주 전문적인 영역에 이르기까지 광범위하다. 이러한 컨설팅은 일반적인 기능으로서의 컨설팅과 전문적 서비스로서의 컨설팅 등 두 가지 차원에서 설명된다(진동섭, 2003). 최근에는 후자의 맥락에서 이해되는 컨설팅이 보편화되고 있으며, 이에 경영, 의료, 회계, 건축, 금융, 법률 등 다양한 분야에서 다양한 방식으로 활용되고 있다(박효정 외, 2009).

학교컨설팅은 의사가 환자의 질병진단, 진료, 처방에 관해 필요할 때는 언제든지 자발적으로 다른 의사에게 도움을 요청해서 문제와 과제를 해결하는 의료컨설팅에서 그 핵심적인 아이디어를 찾았다(진동섭 외 편역, 2008). 또한 컨설팅의 개념과 기본적 원리에 터하여 이루어지는 활동이지만 그 지원 대상을 교사, 학교 또는 교육조직으로 한다는 측면에서 특수성을 가지며, 학교와 교원에 대해 다음과 같은 기본적인 가정을 가진다. 학교는 교육활동이 이루어지는 공공적 장소로서, 교원이라는 전문직으로 구성된 전문적 조직이라는 점이다. 교원은 교육활동에 대한 전문성을 갖춘 전문가 집단으로 학교개선에 대한 충분한 자원을 확보하고 있다는 것이다. 이러한 기본 가정에 기초하여 학교컨설팅은 사적인 조직을 대상으로 이루어지는 일반컨설팅과 차별화되며 교육계 내부 자원의 보다 적극적인 활동을 전제한다. 즉 교원들은 자신들이 해결해야 할 과제에 대해 자신들이 원하는 전문성을 가진 학교 내외의 전문가들로부터 전문적 도움을 제공받는 자발적인 교원 전문성 개발 활동을 지원하는 것이 학교컨설팅의 핵심적인 아이디어이다. 전문직으로서의 교원들 간에 자발적으로 이루어지는 전문적 지도 및 조언 활동에 초점을 두고 구안된 용어이다(박효정 외, 2009).

이상에서 제시한 학자들의 정의를 종합해 보면 학교컨설팅은 "학교 교육활동에 대한 종합적 진단, 자발적 요청, 전문적 조언"이라는 특징을 갖는다. 결국 학교컨설팅은 학교 교육활동 전반에 대한 컨설턴트의 확인 및 진단 내용을 토대로 학교가 자발적으로 변화·개선하고자 하는 것에 대한 계획을 수립한 후 그 대안을 학교에 투입·적용하여 그 실현 가능성을 분석하는 전문적 조언활동이라 정의할 수 있다.

2. 학교컨설팅 장학의 개념

오늘날 장학은 단위학교의 자율성을 최대한 보장하면서 교원들의 개인적 요구에 부합하는 방향으로 이루어지고 있다. 교원들이 장학의 주체인 동시에 수혜자로서 기능을 담당하고 있기 때문에 과거의 전통적 장학과는 모든 면에서 다를 수 밖에 없다. 단위학교 교원들의 자발적인 참여를 중시하는 장학의 유형으로는 자율장학이 있다. 자율장학과 컨설팅 장학은 둘 다 교원들의 자발적인 참여를 중시한다는 관점에서 유사하다. 그러나 자율장학은 기본적으로 장학 담당자와 교사간의 권위적 위계 관계 속에서 이루어진다는 점에서 학교컨설팅 장학과 본질적으로 차이가 있다. 장학 담당자와 교원간의 수평적인 관계 속에서 이루어지고 교사의 자발적 참여를 최대한 보장하는 방식의 장학이 필요한데 이것이 컨설팅 장학이다.

이러한 설명을 토대로 컨설팅 장학을 정의하면 전문성을 갖춘 장학요원(컨설턴트)들이 교원의 의뢰에 따라 그들이 직무 수행상 필요로 하는 문제와 능력에 관해 진단하고, 그것의 해결과 계발을 위한 대안을 마련하며, 대안을 실행하는 과정을 지원 또는 조언하는 활동이다.

3. 학교컨설팅 장학과 요청장학의 비교

학교컨설팅 장학의 개념을 보다 명료하게 규정하기 위해서 요청장학과 구분해 볼 필요가 있다. 요청장학은 초빙장학이라고도 하며 단위학교가 요청하는 교과나 영역에 대하여 특별 장학지도를 실시하여 전문적 진단과 처방을 내리고 해결책을 조언함으로써 교육의 내용과 방법이 개선되도록 지원하는 장학을 말한다. 요청장학은 학교의 요청에 의하여 장학팀이 학교를 방문하여 조언한다면 점에서 컨설팅 장학과 유사한 형태를 취한다. 그러나 요청장학이 기존의 담임장학과 병행하여 실시하는 경우가 많고 요청내용에 대한 조언에 그치다보니 형식적 요청에 그치는 경우가 많다. <표 1>은 학교컨설팅과 요청장학의 주요 내용을 비교하였다.

<표> 학교컨설팅 장학과 요청장학의 비교★★★

구분	학교컨설팅 장학	요청장학
개념	◦ 진단 후 개선안 적용, 대안 찾기	◦ 지적 조언, 점검과 약점 발견
교사참여	◦ 적극적·자발적 참여	◦ 형식적 참여
활동기간	◦ 3~5개월	◦ 1일
학교변화	◦ 구성원간 합의 및 가치공유 ◦ 학교장은 교사를 이해하고 수용하려고 노력 ◦ 보직교사는 교장과 교사간 원활한 토론 분위기 유도 ◦ 교사는 교육활동에 대한 가치를 인정 하고 적극적으로 의견 제시	◦ 학교는 교육계획에 대한 추진 성과를 확인하는 기회 ◦ 수업교사는 교과에 대한 전문적 지식, 교수법에 관한 이론적 지식, 수업자료 개발의 기회 ◦ 일반교사는 자신의 수업을 수정·변화 시키는 기회
한계	• 교원의 순환근무제는 학교컨설팅 장학과 요청장학 활동의 성과들의 학교변화를 지속적으로 안정성 있게 유지·운영하는데 장애가 된다.	

◎ 자료 : 안세근의 논문(2007:160)에서 인용

4. 학교컨설팅 장학의 구성요소

컨설팅 장학이 장학의 한 유형이 되기 위해서는 장학으로서 최소한의 성립 요건을 갖추어야 한다. 이를 필수 구성 요소라고 한다면 컨설팅 장학의 목적, 대상, 주체, 과업, 과정 그리고 방법 등을 명료화해야 한다.

가. 컨설팅 장학의 목적

컨설팅 장학의 목적은 교원의 전문성 계발을 통하여 학교교육의 질을 높이는 데 있다. 교원에는 교장, 교감도 포함되지만 주로 교사를 의미한다. 일반적으로 교사의 전문성 함양이라 할 때 그 전문성은 교수-학습에 직·간접적으로 관련이 되고 있다. 그러므로 컨설팅 장학은 교사들의 교수-학습과 관련된 전문성 계발에 일차적인 목적이 있으며, 이를 통해 학교 교육의 질을 개선하는 데 궁극적인 목적이 있다.

나. 컨설팅 장학의 대상

컨설팅 장학의 대상은 장학의 개념을 어떻게 정의하느냐에 따라 달라질 수 있다. 앞으로 밝

했듯이 컨설팅 장학을 교원의 전문성 개발을 위해 교원들의 요청과 의뢰에 의해 전문성을 갖춘 교내외의 사람들이 제공하는 조언 활동으로 규정했다. 따라서 이와 직·간접적으로 관련된 문제나 과제가 컨설팅 장학의 대상이 된다. 즉, 교사의 교수-학습 관련된 문제 혹은 과제와 교수-학습에 간접적으로 관련된 문제, 예를 들면 교과지도, 생활지도, 학급경영, 특별활동지도, 학부모 및 지역사회 관계 등이 컨설팅 장학의 대상이 되는 것이다.

다. 컨설팅 장학의 과업

컨설팅 장학의 가장 중요한 과업은 교원이 필요로 하는 전문적 도움을 통해 그들의 전문적 성장과 발달을 돕는 것이다. 교원의 성장과 발달을 돕기 위한 구체적인 과업으로, 첫째, 의뢰교사의 문제에 대한 정확한 진단, 둘째, 의뢰 교사의 문제를 해결 할 수 있는 방안의 구안과 방안 실행에 필요한 직·간접적인 지원, 셋째, 의뢰 교사를 대상으로 한 교육이나 훈련 실시, 넷째, 컨설팅 장학 우수 사례의 발굴 및 비슷한 어려움에 처한 교사들에 대한 문제해결 사례와 정보 제공 등이 있다.

라. 컨설팅 장학의 의뢰인

컨설팅 장학의 개념에 따르면, 컨설팅 장학의 의뢰인은 교원으로 주로 교사가 된다. 교사들은 그들의 교수-학습에 직·간접적인 영향을 미치는 모든 문제나 과제에 대해 도움을 요청할 수 있다.

마. 컨설팅 장학요원

컨설팅 장학에서는 원칙적으로 의뢰인의 문제를 해결하는 데 전문적인 지원을 할 수 있다면 누구라도 장학요원이 될 수 있다(진동섭·김도기, 2005). 컨설팅 장학에서는 컨설팅 장학요원과 의뢰인 사이의 편안하고 수평적인 관계가 중요하다고 볼 때 동료교사가 우선적으로 고려될 수 있다. 동료교사가 컨설팅 장학을 담당하는데 있어서 전문적인 리더십을 발휘하기에 한계가 있다. 이럴 경우에는 교장이나 교감, 장학사(관), 교수 및 기타 관련 분야 전문가로 장학요원을 다변화 할 필요가 있다. 교육지원청에서는 컨설팅 장학요원의 인력풀을 확보하여 컨설팅에 즉각 응할 수 있도록 해야 한다.

사. 학교컨설팅 장학의 영역

학교컨설팅 장학의 영역은 컨설팅 업무 영역에 따라 학교 관리 영역과 학생지도 관련 영역으로 나눌 수 있다. 학교 관리 영역은 학교회계제도컨설팅, 지역사회와 학부모 관계 컨설팅, 교육과학기술부 및 교육청 수준의 시업이 포함된다. 학생지도 관련 영역은 학생지도에 직접 관련되는 영역을 말하는데 수업컨설팅, 교육과정 운영 컨설팅, 학교 및 학급경영컨설팅, 생활지도 컨설팅이 여기에 해당된다.

III. 컨설팅 장학의 모형

학교컨설팅 장학의 일반 모형

[학교컨설팅 일반 모형은 컨설팅 전환 과정을 총체적으로 보여주고 있다. 학교컨설팅은 대상 과제에 대해서 의뢰인이 의뢰를 요청하면서 시작된다. 학교컨설팅 과정은 학교경영 전반에 걸쳐 일어나는 주요 업무들을 포괄하기 때문에 좁게는 교수-학습방법 개선에서 넓게는 학교경영 개선에 이르기 까지 전 분야에 해당된다. 여기에서 의뢰인은 학교 단위에서는 학교경영에 관계되는 전체 교직원이 대상이 되지만 교육행정기관의 경우 교육청의 업무에 관련된 문제 전반에 걸쳐서 의뢰하는 차원이기 때문에 전 직원들이 의뢰인에 해당된다. 앞서 컨설팅 장학의 개념에서 밝힌 바와 같이 단위학교나 단위 교육행정기관의 자율적이고 주도적인 자세가 의뢰에서 중요한 전제가 된다. 이 점에서 담임장학의 관료적 운영에 대한 대안으로 주목되고 있는 학교컨설팅 장학의 특징을 부각시킬 수 있다. 따라서 단위학교 성원들이 학교컨설팅에 대한 허용적이고 적극적인 자세가 중시된다. 학교컨설팅 장학의 의뢰는 학

학교컨설팅의 시작이라는 점에서 학교 교원들의 적극적인 참여가 중시된다.

학교컨설팅이 의뢰가 되면 교육지원청이나 교육청의 학교컨설팅 운영 담당자는 최적의 컨설팅 효과를 누리기 위한 계획 수립에 들어가게 된다. 먼저 의뢰된 컨설팅의 내용을 정확하게 진단하면서 학교컨설팅 운영 협의체의 도움을 받아 세부 추진 계획을 수립한다. 여기에는 단위학교의 조직문화와 물리적·환경적 특성에 대한 정확한 진단이 중요하다.

학교컨설팅 운영 계획은 다음과 같은 절차를 반영하여 수립할 수 있다.

① 문제의 인지 및 정의 ② 자료수집 및 분석(• 문제분류• 자료수집• 문제의 상세화) ③ 문제해결에 대한 준거 설정 ④ 행동계획과 전략개발(• 가능한 대안• 결과의 예측• 심사숙고• 행동노선의 선택) ⑤ 행동계획의 실행과 평가(• 프로그램• 의사소통• 평가 및 질 관리)

학교컨설팅트는 의뢰된 현안 해결에 최적의 책임자를 선정해야 하는데 가급적 개인보다는 복수의 전문가가 참여하는 것이 컨설팅 효과를 배가시킬 수 있다고 전문가들이 지적한다.

컨설팅트는 교원이나 교수도 될 수 있고 교육전문직도 될 수 있다. 교육지원청이나 광역교육청에서는 컨설팅트의 인력풀을 확충하고 질 관리에 만전을 기해야 한다. 컨설팅은 의뢰인의 요청으로 이루어지는데 만일 의뢰인이 컨설팅트의 전문성을 신뢰하지 않으면 컨설팅 요청을 하지 않을 것이기 때문에 컨설팅트를 확보하고 질 관리하는 작업은 학교컨설팅 장학의 성패를 가르는 일이라 할 수 있다.

진동섭(2008) 등은 학교컨설팅트가 갖추어야 할 자질과 능력을 크게 두 가지로 제안하였다. 첫째, 학교와 학교 구성원들이 가지고 있는 문제 자체에 대한 지식, 기술 경험으로 “내용적 전문성”이다. 내용적 전문성은 학교컨설팅의 영역에 따라 세분화될 수 있으며, 컨설팅트는 점차 자신의 특화된 전문 분야를 개발하고 지속적으로 발전시켜 나가게 된다. 둘째, 문제를 해결하는 과정, 절차 또는 도구에 관한 지식, 기술, 경험으로 “방법적 전문성”이다. 방법적 전문성은 컨설팅의 영역에 관계없이 또는 모든 컨설팅 영역에 공통되는 지식, 기술로 컨설팅 경험과 사례를 통해서 지속적으로 개발될 수 있는 암묵적·실천적 지식이라고 할 수 있다. 박상완(2008)은 컨설팅 내용에 대한 전문적 지식, 둘째, 컨설팅의 원리와 방법에 대한 지식과 기술 등 컨설팅 기술, 셋째, 의뢰인을 포함한 사람들과의 관계를 형성·유지·관리하고 설득하며 대화할 수 있는 인간관계 능력, 넷째, 컨설팅의 전 과정과 인간관계의 기초가 되는 신뢰와 진정성으로 보고 있다.

이상에서 볼 수 있듯이 학교 컨설팅트의 자질은 의뢰인의 문제에 대해 정확하고 전문적으로 조언해 줄 수 있는 역량과 함께 컨설팅 장학의 대상이 주로 학교 교원이라는 점을 고려하여 인간관계 형성 능력이 중시되고 있음을 알 수 있다.

컨설팅프로젝트는 주로 팀 단위로 이루어진다는 점에서 컨설팅트 개개인의 전문적 자질과 능력 뿐 아니라 컨설팅 팀의 팀워크와 협력이 중요하다.

최근 이루어진 학교컨설팅 사례를 보면 대체로 학교를 대상으로 컨설팅 영역에 따라 내용 전문성을 가진 인사들로 구성된 팀제로 운영되고 있다. 최근 방과 후 학교 개선방안(2007)에 관한 현장의 의견을 수렴하기 위해 구성된 방과 후 학교 중앙 컨설팅단은 방과 후 학교에 전문성과 현장 경험이 있는 자원 인사로 학교교원, 교육청 장학관, 대학교수, 연구기관 연구원, 중앙교육행정기관 담당관 등으로 구성되었다. 국립특수교육원(2006)에서 수행한 특수학급 컨설팅 시범학교 운영결과 분석은 유치원 및 각급 학교 교장, 교감, 원감, 특수학급 담당 교사, 광역교육청의 장학관, 장학사, 각 지역 교육연구원의 교육연구사 등이 컨설팅트로 참여하였다. 그러나 이들은 내용적 전문성은 갖추고 있으나 컨설팅 기술을 겸비한 전문적인 학교 컨설팅트는 아니다. 현재로서는 컨설팅트의 내용 전문성을 기초로 각 분야의 전문가들이 고루 참여하는 형태로 이루어지고 있으며 컨설팅 팀 구성 방식은 큰 쟁점이 되지 못하고 있다(박상완, 2008). 향후 학교컨설팅 장학이 제도적으로 정착되기 위해서는 컨설팅

트 개개인의 전문적 자질과 능력 개발 못지 않게 방법적 전문성 함양이 중요한데 여기에는 팀 구성 방법이나 의사소통 및 인간적 기술도 포함하고 있다.

IV. 학교컨설팅 장학의 실행 절차

[학교컨설팅 장학의 운영 실제]

각 단계별 운영의 실제는 다음과 같다.

가. 준비단계

준비는 본격적으로 컨설팅에 들어가기 전에 컨설턴트와 의뢰인이 만나 관계를 형성하는 단계이다. 향후 전개될 컨설팅 장학의 성공적인 진행을 위해서 여러 가지 여건을 정비하는 활동을 한다.

□ 첫 만남 및 예비 진단

첫 만남 및 예비 진단에서는 의뢰인을 처음 만나 컨설팅을 접수하고 앞으로 진행할 컨설팅의 방향을 잡는 것이 목적이다. 첫 만남은 의뢰인이 컨설턴트에 대해 긍정적인 인상을 갖고 상호 신뢰를 형성하는데 매우 중요한 시기이다.

첫 만남의 자리에서는 컨설팅을 의뢰한 계기가 무엇인지, 어떻게 컨설턴트를 알고 의뢰하게 되었는지, 학교의 전반적인 상황은 어떠한지 등에 대해 질문하며 의뢰인의 적극적인 발언을 이끌어내야 한다. 의뢰인은 컨설턴트가 학교 조직이 당면한 문제를 신속하고 정확하게 해결해 주기를 원할 수 있다. 이럴 때 컨설턴트는 의뢰인이 해결하려고 하는 문제가 무엇인지 그리고 문제의 원인이 무엇인지에 대해 차분하게 검토해야 하며, 컨설턴트와 의뢰인의 역할을 상기시켜주는 것도 필요하다.

□ 제안서 작성 및 계약

이 단계에서는 학교경영컨설팅에 대한 계획과 방법을 제시하며 컨설팅이 성립하도록 하는 것이 목적이다. 의뢰 과제의 범위나 의뢰 조직의 상황에 따라 제안서를 설명하는 대상은 달라질 수 있지만, 학교의 전체 구성원이 함께 참여하고 전체 교직원 및 학부모를 상대로 컨설팅의 진행 계획과 방법 등에 대해 공개적으로 발표를 하는 것이 바람직하다. 제안서 발표를 통해 의뢰 학교의 구성원이 제안서에 충분히 공감하고 컨설팅의 필요성을 느끼면 컨설팅 계약이 성사될 가능성이 높다. 계약서에는 계약 주체(누가), 과제(무엇), 기간(언제), 비용(얼마), 방법(어떻게), 장소(어디)를 명시해야 한다. 투입 인력과 비용, 상호간에 협조할 내용 등의 기본적인 규칙을 분명하게 해야 한다.

나. 진단단계

진단은 학교 조직의 현재 상황을 분석하고 이해하는 과정이다. 진단은 학교 구성원들이 학교컨설팅에 대한 필요성을 인식하고 진단의 방향을 설정하는 것부터 시작된다. 방향이 설정되면 필요한 자료를 수집하고 수집한 자료를 바탕으로 다양한 분석을 시도한다. 방향이 설정되면 필요한 자료를 수집하고 수집한 자료를 바탕으로 다양한 분석을 시도한다. 분석한 자료를 바탕으로 현재의 분석이 제대로 된 것인지, 어떠한 결과가 나왔는지를 피드백한다. 진단 과정은 앞으로 진행될 컨설팅의 해결 방안을 선택하고 실행하는데 기반이 된다.

□ 컨설팅 필요성 인식 및 진단 방향 설정

학교경영컨설팅은 학교조직 전반에 걸쳐 컨설팅이 이루어지기 때문에 학교구성원들이 전체적으로 참여하는 것이 중요하다. 컨설턴트는 교장과 교감 뿐 아니라 학교의 구성원들이 필요성을 느낄 수 있도록 노력해야 한다. 그 뿐만 아니라 의뢰인 역시 학교에서 맡은 지위와 직책에 따라 나름대로 준비할 사항이 있다.

첫째, 학교경영자로서 교장은 학교교육의 질 개선과 변화의 필요성을 학교 조직 전체 차원

으로 확산시켜야 한다. 이 과정에서 교사들이 신분상의 변화나 인사상의 불이익에 대한 두려움을 크게 느끼면 제대로 확산이 이루어지기 어렵다. 교사를 비롯한 학교의 구성원들이 적절한 수준의 긴장감과 위기의식을 갖게 하는 것이 중요하다.

둘째, 교감과 교무부장 혹은 학교 차원에서 꾸려진 컨설팅 추진팀은 컨설턴트와 지속적으로 접촉하며 학교 구성원과 컨설턴트 사이의 조정 역할을 하여야 한다. 이들이 학교 구성원들에게 컨설팅 진행 사항과 현안들을 지속적으로 알려주는 의사소통 창구 역할을 잘 하면 구성원들이 컨설팅에 대해 가지고 있던 막연한 두려움도 줄어들 것이다.

셋째, 일반 교사들은 학교경영컨설팅이 왜 필요하고 어떻게 도움이 될 것인지에 대해 이해할 필요가 있다. 이러한 이해가 수반되면 교사들은 컨설턴트가 필요로 하는 자료나 정보 제공 혹은 수업 공개, 회의 참관 등을 적극 돕게 된다.

□ 자료수집

자료 수집은 학교의 변화를 이끌어내는 중요한 자원이 된다. 또한 자료 수집 과정을 통해 학교구성원과 컨설턴트 간에 협동적 관계가 형성되기도 한다. 자료 수집 방법으로는 설문조사, 면담, 관찰, 2차 자료 조사 등이 있다.

□ 분석

정확한 학교경영진단을 위해서는 수집된 자료를 분류하고 중요 요인을 추출해서 요인들 간의 관계를 논리적으로 분석하는 것이 중요하다. SWOT분석, 네트워크 분석 등을 활용하여 요인들 간에 어떠한 관계가 있고 어떠한 요인이 근본적 원인이 되는 것인지를 규명해야 한다.

다. 해결방안 구안 및 선택 단계

□ 다양한 해결 방안 강구

학교경영컨설팅에서 가장 큰 관심사는 학교조직을 개선할 수 있는 방안을 찾아 실행하는 것이다. 의뢰인은 자신이 속한 학교조직의 문제가 무엇인지, 어떻게 해결할 수 있는지 알고 있을 가능성이 크다. 동료들과 공식적, 비공식적 자리에서 학교의 문제를 이야기하고, 문제를 어떻게 고쳐야 하는지 대화하는 경우가 많다. 컨설턴트는 학교 구성원들의 인식 속에 잠재해 있는 부분을 잘 이끌어내어 해결방안을 강구하는데 활용해야 한다.

□ 최선의 해결 방안 선택

여러 가지 해결 방안 중에서 최선의 방안을 선택하는 것은 쉬운 작업이 아니지만 다음과 같은 기준을 세워 검토하는 과정이 필요하다.

- 이 대안은 교사, 관리자, 학부모들의 요구를 만족시킬 수 있는가?
- 새로운 대안은 학업성취의 향상, 직무만족 개선 등의 효과를 보일 수 있는가?
- 학교가 선택한 방안으로 집행은 가능한가?
- 새로운 대안에 대한 반대나 저항은 어느 정도이고 어떤 것들이 예상되는가?
- 특정 부서나 학년의 업무 과정 개선은 다른 부서나 학년에 어떤 충격을 주는가?

라. 실행(변화 관리) 단계

□ 적절한 위기감 조성

구성원이 변화의 필요성을 인식하지 못할 때에는 현재 존재하는 내·외부의 변화 압력을 사실 그대로 제시해 주어야 한다. 변화 압력을 느끼게 하기 위해서 교사의 관점과 차이가 있는 학부모 및 지역사회의 요구 제시, 학업성취도나 대학진학률, 주변학교와의 비교, 선진국의 동향 관람 등의 방법을 사용할 수 있다. 또한 학교구성원들이 바라는 이상적 모습과 현

재 모습 간의 차이를 보여줌으로써 변화의 동기를 부여할 수 있다. 그러나 지나친 위기감은 오히려 변화에 대한 포기나 저항으로 이어질 수 있기 때문에 수위 조절에 유의해야 한다.

□ 긍정적 기대감 조성

긍정적 분위기와 비전 구성에 대한 협력적 분위기 등이 중요하다. 그러한 분위기를 조성하기 위해서는 리더의 역할이 중요하다는 것을 컨설턴트는 학교관리자와 팀 리더에게 전해야 한다.

□ 저항 극복

학교 구성원과 학교 조직은 변화에 저항할 수 있기 때문에 학교를 변화시키고 개선한다는 것은 말처럼 쉽지 않다. 저항을 극복하기 위해서는 구성원의 어려움을 경청하는 자세와 함께 적극적인 의사소통을 통해 변화의 과정과 정보를 공유하는 것이 필요하다. 정보와 의사결정 과정을 공개하고 결과만 일방적으로 통보하면 구성원들의 추측이 난무하고 구성원들의 불안을 야기하게 된다. 의사소통이 잘 이루어지고 의견을 수시로 수렴하는 노력이 보이면 구성원들은 자신이 변화 과정에 소외되지 않고 있음을 느낀다. 이러한 과정이 쌓이면 구성원은 관리자나 컨설턴트를 신뢰하게 되고 조직의 변화에 자신이 기여할 수 있는 부분을 찾게 된다.

□ 지원체제 구축

조직의 변화는 혼자 힘으로는 달성하기 어렵다. 관리자와 컨설턴트는 변화를 수행하기 위해서 학교 조직에 영향력 있는 개인이나 학교경영에 관련된 집단의 지지를 확보하고 후원 세력으로 만드는 것이 중요하다. 따라서 학교의 변화를 위해서는 사전에 어떤 구성원이나 모임이 적극적으로 협력해 줄 수 있는지, 학부모와 지역사회 등의 이해관계자의 도움을 얻을 수 있는지를 파악해 두어야 한다.

□ 해결방안 적용 전략

해결방안을 적용 할 때도 학교 구성원들을 참여시켜 어떠한 방식으로 해결방안을 실천하는 것이 좋을 지 협의해야 한다. 아무리 논리적으로 타당한 해결방안이라고 하더라도 컨설팅을 의뢰한 학교 상황에 적합하지 않은 방식이라면 그것은 무용지물이 되기 쉽다. 컨설턴트는 구성원들이 주체가 되어 해결방안에 대한 다양한 전략을 세우도 실행할 수 있도록 도와야 할 것이다. 해결방안을 적용하기 위해서는 ① 익숙한 것부터, ② 단계별로, ③ 부분별로, ④ 초기 성과를 얻을 수 있는 것부터 적용하기, ⑤ 성과 공유하기, ⑥ 유사 성공사례 소개하기 등의 방법들을 고려하는 것이 도움이 된다.

마. 종료 단계

학교경영컨설팅의 마지막 단계가 종료 단계이다. 그 동안 진행되어온 컨설팅 과정을 정리하는 단계이다. 이 단계에서는 평가를 통해 학교 변화를 위한 실행 방안이 성공적인지 아니면 실패하였는지 여부를 판단할 수 있다. 다양한 평가과정을 통해 실행 방안이 성공적으로 수행이 되면 학교에 이 방안이 제도화되도록 추가적인 노력을 기울여야 한다. 이러한 모든 과정을 모아 컨설턴트는 최종 결과물을 제출한다.

□ 평가

그 동안 진행되어온 학교경영컨설팅 모습을 되돌아보며 컨설팅의 과정과 결과가 어떠했는지를 판단한다. 선택한 방안의 실행이 의도한 대로 추진되었는지, 그 과정은 만족스러운지, 의뢰인의 과제를 성공적으로 해결했는지를 일정한 기준을 가지고 평가한다. 이 단계에서는 인식 및 행동 지표를 최대한 병행하여 평가하려는 노력을 기울일 필요가 있다.

□ 최종 결과물 제출

계약서에 약정한 최종 결과물을 제출하는 단계이다. 그것이 마지막까지 의뢰인에게 신뢰감을 주는 방법이다. 다른 학교에도 다양한 방법으로 전달되어 컨설팅을 마케팅 할 수 있는 수단이 된다(허은정, 2010).

V. 학교컨설팅 장학의 질 관리 방안

1. 각 기관별 역할

□ 광역교육청의 역할

- 일반고 컨설팅 장학지도 매뉴얼 작성 및 장학지원단 구성·운영 등 장학지원단 운영 종합계획 수립 시행
- 학교별 현안 및 건의사항을 해결하기 위하여 교육지원청의 현안 및 건의내용을 수렴하여 검토의견을 수합, 그 결과를 정리하여 교육지원청에 알리는 등의 최종 결과처리

□ 교육지원청의 역할

- 초등학교 및 중학교 컨설팅 장학지도 매뉴얼 작성 및 장학지원단 구성·운영 등 교육지원청 장학지원단 운영 종합계획 수립 시행
- 장학지원단 운영을 위한 학교의견 수렴 및 신청서 수합·제출
- 장학지원 활동 주관 및 장학협의록 등을 토대로 결과 정리
- 학교교육활동우수사례 발굴·격려, 우수학교, 우수교원은 표창 또는 국내의 연수시 반영

□ 학교의 역할

- 컨설팅 장학지도 매뉴얼에 따른 컨설팅 장학지도 신청
- 교육지원청의 학교컨설팅 장학 담당자가 학교 홈페이지를 열람할 수 있도록 조치
- 컨설팅 장학지도 시 교육지원청 담당장학사와 사전 협의, 준비 사항 점검
- 장학자료 사전 준비 : 장학관련 자료를 교육지원청 담당자에게 제시할 수 있도록 준비 (필요시 컨설팅 장학지도 전 송부)
- 교육지원청의 학교컨설팅 장학 담당자와 학교 현안 문제에 대해 긴밀한 협의 및 건의사항을 제출하고, 장학 당일 부장교사 등 업무담당 교직원이 함께 참석할 수 있도록 사전 준비

2. 컨설팅 장학 평가 지표★★

영역	요소	평가 지표	세부 지표
투입	목표 및 계획 수립	☐ 계획 수립의 적절성	☐ 교육청 컨설팅 장학 계획의 타당성 ☐ 교육청 컨설팅 장학 계획의 구체성 ☐ 교육청 컨설팅 장학 계획의 실현가능성 ☐ 컨설팅 장학 요원 양성 및 연수 계획의 적절성 ☐ 컨설팅 장학 운영 예산의 적절성/충분성 ☐ 컨설팅 장학 영역 요구 조사 실시 여부/반영
	자원 확보 및 지원	☐ 컨설팅 장학 지도 및 지원 인력의 충분성	☐ 교육청 컨설팅 장학 운영 조직의 적합성 ☐ 교육청 전담 인력의 적절성/충분성

			☐ 컨설팅 장학 요원의 적절성/충분성 ☐ 컨설팅 장학 요원 보상의 적절성/충분성
	연수 및 홍보	☐ 컨설팅 장학 요원 양성 및 연수의 적절성 및 충분성 ☐ 컨설팅 장학 홍보	☐ 연수 프로그램 개발 및 운영의 적절성 ☐ 인증 프로그램 개발 및 운영의 적절성 ☐ 유관 기관과의 협조 체계의 적절성 ☐ 교원 및 지역사회 인적 자원 연계 풀 구성의 적절성 ☐ 홍보 자료의 적절성/충분성 ☐ 교원, 학부모, 교육청의 홍보 프로그램의 적절성/충분성
과정	컨설팅단 구성	☐ 컨설팅단 구성 및 실시의 적절성	☐ 컨설팅단 구성 및 역할의 적절성 ☐ 컨설팅단 실시 시기의 적절성
	컨설팅 준비 지원	☐ 컨설팅 준비의 충분성	☐ 자료 확보의 충분성 ☐ 사전 협의의 충분성
	컨설팅 과정	☐ 컨설팅 방법 및 기간의 적절성	☐ 컨설팅 실시 방법의 적절성 ☐ 컨설팅 실시 기간의 충분성
	컨설팅 결과 산출*	☐ 결과 산출 과정의 적절성 ☐ 결과 보고 방법의 적절성	☐ 컨설팅 결과 산출(대안) 과정의 적절성 ☐ 컨설팅 결과 산출(대안)의 타당성 ☐ 컨설팅 결과 보고 방법의 적절성 ☐ 컨설팅 결과 보고서 질적 수준 제고 노력
	문제 해결 지원	☐ 문제 해결 지원 및 점검의 적절성	☐ 문제 해결 과정 지원의 적절성 ☐ 문제 해결 점검의 적절성
산출	만족도	■ 학교(교원) 만족도 ■ 컨설팅 장학 요원 만족도	■ 학교(교원) 만족도 ■ 컨설팅 장학 요원 만족도
피드백	투입-과정-산출 영역 평가	☐ 투입, 과정, 산출에 대한 평가의 충실성 ☐ 평가 결과 분석의 충실성	☐ 평가 계획 수립의 적절성 ☐ 평가 수행의 충실성 ☐ 평가 결과 분석의 충실성
	개선을 위한 피드백	☐ 개선을 위한 피드백 및 활용의 충실성	☐ 컨설팅 실시에 대한 평가의 적절성 ☐ 평가 결과 활용의 적절성

교육청 컨설팅 장학 평가 영역 및 지표(예시)

■ 정량적 평가, □ 정성적 평가

컨설팅 장학의 과정은 투입-과정-산출의 단계를 거치는데 투입에는 계획 요소, 운영과정에
는 실행 요소, 산출에는 평가 요소가 관련된다.

새로운 장학 이론

I. 장학의 개념

1. 장학의 본질

장학의 본질을 말하기 위해서, 장학이 무엇인가 하는 정의를 먼저 내리면 장학이란 “교원들이 소정의 교육목적을 효율적으로 달성할 수 있도록 도와주고, 이끌어 주고, 북돋워 주는 활동”이라고 말할 수 있다. 이러한 정의에서 몇 가지 장학의 본질을 이끌어 낼 수 있다.

첫째, 장학이라고 하는 것은 한마디로 도와주는 일, 이끌어 주는 일, 북돋워 주는 일이다. 이런 일을 중앙 교육 조직에서 하면 문교장학, 지방 교육행정 조직에서 하면 학무장학, 학교 차원에서 하면 수업 장학이라고 말할 수 있겠다. 중앙 교육 행정에서 수행하고 있는 장학도 결국은 도와주는 일, 북돋워 주는 일, 이끌어 주는 일이며, 지방 교육행정에서 이루어지는 장학 활동도 결국은 도와주는 일, 이끌어 주는 일, 북돋워 주는 일이다.

둘째, 장학의 궁극적인 목적은 교육 목적을 효율적으로 달성하려는데 있다. 장학의 궁극적인 목적이 교육목적을 효율적으로 달성하기 위한 것이라고 할 때, 문교장학, 학무장학, 수업장학 등에서 이루어지는 장학활동은 궁극적으로는 학교 교육의 목적 내지 국가의 교육목적을 효율적으로 달성하기 위한 활동이다.

셋째, 장학은 학교의 교수 학습 활동에 관심을 갖되 직접적으로는 교사의 수업 활동 즉, 교수 학습 활동에 관심을 갖되 직접적으로는 교사의 활동에 더 관심을 갖는다. 그래서 교사의 동기를 부여해 주는 문제, 수업을 잘할 수 있도록 기술을 개발해 주는 문제, 교육과정을 개발하는 문제 등은 모두가 장학의 영역 내지는 장학의 내용이 될 수 있다.

넷째, 장학은 교사의 자율적인 권위를 중요하게 생각한다. 교사는 전문직에 종사하는 사람이고, 전문직의 특성 중의 하나가 자율성을 중요시하는 것이기 때문에 교사를 도와주는 일은 자율적인 권위를 존중하는 바탕 위에서 이루어진다.

다섯째, 장학은 교사들이 교육목표 설정, 교육내용 개발, 교수기술 향상, 현직교육, 평가, 의사소통을 통한 조정, 현장연구, 동기유발, 민주적 인간관계 유지 등의 영역에서 지원을 받을 수 있도록 문교장학, 학무장학, 수업장학, 임상장학 등의 차원에서 장학의 기능을 수행한다.

2. 장학과 교육행정과의 관계

장학의 개념을 분명히 하기 위하여 장학의 개념이 교육행정이란 개념과 어떻게 다른지 또 서로 어떤 관계에 있는지를 알아 볼 필요가 있다.

먼저 교육행정의 개념부터 살펴보면, 교육행정에 대하여 많은 사람들이 다르게 정의 내리고 있으나 이들을 크게 두 가지 서로 차이나는 개념으로 유형화 할 수 있다. 하나는 “교육에 관한 행정”이고, 다른 하나는 “교육을 위한 행정”이다.

교육에 관한 행정이라는 개념에서는 근본적으로 교육을 일반 행정의 일부분으로 보는 개념이다. 국가의 통치권을 사법, 입법, 행정으로 나누고 이 행정부를 다시 법무, 내무, 외교 등으로 나누는데 이 내무 행정 속에 교육을 놓고 보려는 것이 교육에 관한 행정이다. 이러한 개념이 강했던 것은 소위 일제시대 즉 이차 대전 이전에는 이런 개념이 상당히 지배적이었다. 그러기 때문에, 자연히 교육행정에서도 일반 행정에서처럼 관료 제도를 강조하고 관료적 특성이 강하게 작용하게 된다.

교육을 위한 행정이라고 하는 것은 일반행정의 한 부분으로서가 아니라 일반 행정으로부터 분리, 독립된 행정을 말합니다. 교육자치제는 바로 교육을 위한 행정의 한 모습이다. “교육에 관한 행정”이 일제시대의 것이라면, “교육을 위한 행정”이라는 개념은 세계 제2차 대전 이후 미군정시대 이후의 것이라고 생각할 수 있다. 분리 독립된 교육에서는 관료성보다 전문성을 더 강조한다. 전문직이 갖는 특징은 사람의 생과사를 결정하고, 이런 것을 다루기 때문에 상당한 고도의 전문 지식을 갖고 있어야 하고, 이를 얻기 위해서는 장기간의 교육과 훈련을 받아야 하고, 자율성이 강조되고, 사명감과 윤리 의식이 강해야 하고, 대가에 연연하지 않는 봉사 활동 등이다. 이와 같이 전문성을 강조하는 교육에서는 관료적인 특징에서 볼 수 있는 권위나 권력과 같은 측면은 상당히 약화되는 반면에, 전문적인 지식, 사명감, 자율성 등이 강조된다.

일반적으로 행정은 기획하고, 조직하고, 지시하고, 명령하고, 조정하고, 통제하는 과정을 통해서 이루어진다고 본다. 이 과정에서 주목해야 할 것은 일반행정에서는 실천 단계가 지시, 명령으로 이루어진다고 보지만 교육행정에서는 지시나 명령이 아니라 영향력(influence)이나 자극(stimulate)으로 이루어진다고 보고 있다. 지시나 명령이라고 하는 것은 상당히 타율적이지만, 영향이라든가 자극이라든가 하는 것은 심리적으로 잘 할 수 있도록 영향을 주며 동기를 부여해 주고 자극을 준다는 의미가 된다. 그래서 교육행정에서는 지시나 명령이라고 하는 용어보다는 영향이라든가 자극이라는 용어를 사용하고 있다. 교육을 위한 행정은 법규 해석적이지 아니라 전문성, 전문적인 지식과 경험을 더 중히 여긴다.

교육을 위한 행정에서 특별히 관심 갖는 것은 학교 교육의 핵심 교수-학습 과정이다. 교수-학습 과정은 교육의 목표 내지는 목적을 달성하기 위한 수단으로서 바로 수업을 말한다. 교수-학습을 잘 하도록 하는 것이 교육에서 또는 학교에서

가장 중요하며 이를 잘 할 수 있도록 도와주는 일이 교육행정이다. 따라서 교수-학습이 중요하기 때문에 이것이 학교에서 주인이라고 한다면, 행정은 하인과 같은 것으로 비유할 수 가 있다. 수업이 학교에서 가장 중요하게 여기므로 효율적으로 달성하고자 하는 목적과 같은 것이라면 행정은 이 목적을 달성하기 위한 수단과 같은 것이라고 볼 수 있다. 이런 점에서 교육을 위한 행정 개념에서는 교육행정이 봉사 활동이요, 하인이요, 수단이라고 보는 것입니다. 그러므로 교육을 위한 교육행정 개념에서는 모든 교육행정 활동은 학교의 교수학습이 잘 이루어져, 우리의 목표를 달성할 수 있도록 지원해 주는 개념이다. 그런데 문제가 되는 것은 이 행정이 하인이라든가 수단과 같은 역할을 하지 않고 주인이 되려고 할 때 문제가 된다. 이렇게 되면 주객이 전도되어 버려 교육은 항상 행정을 위해서 질질 끌려다니는 꼴이 되고 만다. 우리는 행정 편의주의를 별로 좋지 않게 생각하는데 행정 편의주의라 하는 것은 행정이 주인이 되는 격이고 나머지는 행정을 위해서 뒷받침되어 주어야 하기 때문에 문제가 된다.

그런데 장학도 교육행정과 마찬가지로 교수학습을 잘해서 목표를 달성할 수 있도록 도와주는 활동이라는 점에서는 교육을 위한 행정의 개념과 같다. 이러한 점에서 장학은 교육행정의 한 부분이다. 그런데 장학이 교육행정과 다른 점은 교수-학습 과정에서 특히 직접적으로 교수활동에 더 관심을 갖는다는 점이다. 장학은 직접적으로 교수활동에 관심을 가지니까, 교사가 잘 가르칠 수 있도록 가르치는 기술을 향상시킨다든지 교육과정 내지 교육내용을 개발하는데 도움을 주어야 하는데 이것이 곧 장학활동의 한 부분이다. 따라서 장학은 교육의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 교수-학습과정을 지원하고 도와준다는 점에서는 교육행정의 한 부분이지만 장학에서는 특히 교수활동에 더 관심을 가지고 교수활동을 직접 담당하는 교사 혹은 교원을 도와준다는 점에서 교육행정과 구별된다.

3. 장학의 기능

첫째, 장학의 기능 중 하나는 교육목표를 설정하는데 도와주는 일이다. 장학이 도와주는 일, 지원해 주는 일로 본다면 장학은 교사들이 교육목표를 바르게 설정하도록 도와주는 일을 한다. 예컨대, 학교의 음악시간에 음악 선생님이 시위 때 부르는 운동가를 못 부르면 점수를 안 준다고 가정하자. 음악교사가 시도한 운동가는 교육의 목적을 달성하기 위한 하나의 내용이다. 운동가를 가르칠 때는 목적이 있었을 것이며, 평가는 그 목적 달성 여부를 측정하는 것이다. 이 경우에 이 운동가가 우리의 교육목적에 부합되는 것인지, 자유민주주의의 국가체제를 무너뜨릴 위험은 없는지 한번 생각을 해 보아야 한다. 만약 위험 요소가 있다면 수업목표가 잘 못 설정되었고, 그 내용도 잘 못 선정되었으며, 평가도 잘 못하고 있는 것이다. 우리의 교육목표는 아주 위로부터는 교육의 이념에서부터 각급 학교의 교육목표, 그 다음에 더 구체화된 것이 각 교과목의 교육목표, 각 학년의 교과목 목

표, 그 다음에 단위의 목표, 마지막으로 시간의 목표가 있는데, 교사가 직접적으로 관계되는 것은 이 시간의 목표이다. 이 교사의 단위 시간 목표를 바르게 설정할 수 있도록 교사를 도와주는 것이 바로 장학의 기능이다.

둘째, 장학의 두 번째 기능은 교육과정 개발이다. 교육 목표가 설정되면 이를 수행하기 위한 교육내용이 개발되어야 한다. 교육내용개발에 있어서는 어떤 내용을 어떻게 개발할 것인가 하는 문제가 중요하다. 예컨대, 대표적인 교육내용인 교과서를 두고 보자. 교과서는 국가의 표준적 내용이기 때문에 학교가 속해있는 지역사회, 학교 단위, 또는 교사 입장에 따라 그 실정에 맞게 개편되거나 새롭게 개발되어야 한다. 바로 이러한 개편이나 개발을 도와주는 일이 장학의 기능입니다.

셋째, 수업기술을 향상시키는 것이 장학의 기능이기도 하다. 훌륭한 교사의 요건은 무엇보다도 수업을 잘 하는 것이다. 수업을 잘하기 위해서 교사들이 부단히 수업기술을 향상시키도록 노력해야 하는데 이를 도와주는 일이 바로 장학의 기능이다. 예컨대, 숙달된 선임교사가 신입교사들을 위하여 시범수업을 한다든지 초임교사 중심으로 수업연구를 하게 한다든지 하는 가운데 수업기술을 향상시킬 수 있도록 도와주는 것이 장학의 주요한 기능이다.

넷째, 현직 교육을 통한 교원의 전문성을 신장시키는 것도 장학의 기능이다. 장학기능에서 도와주는 일 중에는 고도의 전문적인 지식과 사명감을 갖도록 하는 것이 중요하다. 예컨대, 기관연수, 교내연수, 개인연수 등의 연수 프로그램 제공은 교사들의 전문성 신장을 위하여 실시하는 중요한 장학의 기능이다. 교원의 전문성 신장을 위해서는 기관연수나 교내연수도 중요하겠지만, 개인차원의 자율연수가 더 중요하다. 가끔 혹자는 교직이 어떻게 전문직이냐고 반문도 하지만 교직은 전문직이며 전문직이어야 하기 때문에 전문직이 되도록 하기 위하여 연수 프로그램이 더 절실히 필요하다.

다섯째, 장학의 중요한 기능 중의 하나는 평가입니다. 우리가 보통 평가라고 할 때에는 학교 경영평가, 학교 프로그램 평가, 수업 결과 평가, 교사평가, 행정가 평가 등을 생각할 있다. 그런데 특히 장학에서 많이 강조하는 것은 수업결과에서의 평가라든가 수업기술을 포함한 교사에 대한 평가이다. 즉 교사들이 가르친 내용을 제대로 잘 평가할 수 있도록 도와주거나 수업기술 평가를 통하여 더 잘 가르치도록 도와주는 일이 장학의 기능이다.

여섯째, 의사소통을 통한 조정도 장학의 기능이다. 장학기능에서 조정기능은 학교 구성원들이 가치관도 다르고 출신 지역 배경, 학문 영역이 다르기 때문에 발생하는 갈등을 조정해 주는 기능이다. 이것은 소위 의사소통을 통해서만 가능하기 때문에 의사소통을 하나의 장학기능의 기술로 보게 된다. 그래서 장학이라는 것은 곧 의사소통이라고 할 정도로 의사소통을 강조하기도 한다.

일곱째, 현장연구를 도와주는 것도 장학의 주요 기능이다. 우리는 보통 현장연구에 대해서는 등한시하고 있지만, 학교현장에서 일어나는 문제는 과학적으로 풀

어야 하며, 그러기 위해서는 과학적인 방법이 도입되어야 하고, 교사들이 학교현장에서 일어나는 문제를 과학적인 방법으로 스스로 잘 해결할 수 있어야 한다. 이처럼 교사들의 과학적 해결 방법이 가능하도록 도와주는 일이 장학이다. 이런 차원에서 볼 때 장학을 담당하는 사람들은 적어도 과학적인 문제 해결 방법에 대해서 익숙해야 한다. 그런데 이러한 능력은 대학원의 학위과정에서 키워지기 때문에 장학담당자들은 대학원 과정을 마치는 것이 필수적이어야 한다고 생각한다.

여덟째, 동기유발도 장학의 주요 기능이다. 결국은 장학담당자는 교사들이 즐거운 마음으로 자기 일을 잘 할 수 있도록 도와주기 위하여 교사들의 동기를 유발시켜 개인이 갖고 있는 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주어야 한다. 동기유발 시키는 방법은 동기이론들에서 도움을 받을 수 있다. 예컨대, 우리에게 잘 알려져 있는 매슬로의 욕구 계층 이론, 허즈버그의 동기 위생 이론, 맥그리거의 X-Y이론들이 유용하게 활용될 수 있다.

아홉째, 민주적 인간관계를 유지하는 것도 장학의 기능이다. 우리는 흔히 인간관계라는 말을 많이 사용합니다. 이 때의 인간관계란 단순한 너와 나와의 관계라든가, 나에게 혜택을 줄 수 있는 관계라든가, 나를 돌봐 주는, 나와 가까운 관계 등으로 이해되는 경우가 많다. 장학기능으로 중요한 인간관계는 일반적인 인간관계와는 좀 다른 민주적인 인간관계를 말한다. 여기서 민주적 인간관계라는 것은 그리피스

(Griffiths)가 제시한 “좋은 인간관계”라고 말하고 싶다. 그는 좋은 인간관계의 요소로 상호존중과 존경, 선의(goodwill), 인간의 가치와 존엄성을 인정해 주는 것을 들고 있다. 이러한 요소들은 바로 민주주의의 가장 기본적 요소들이기 때문에 이에 바탕을 둔 인간관계를 민주적 인간관계라고 생각한다.

II. 수업장학의 실제

1. 수업장학의 문제

1980년대 중반에는 임상장학을 포함한 수업장학의 문제로 (1) 장학 요원의 수업 개선에 대한 이해부족, (2) 전시 효과적 장학, (3) 장학요원의 지도성 개발 부족, (4) 교사의 교직전문성 개발 등한, (5) 비민주적인 점 (6) 교사들이 학생들과 좋은 인간관계의 어려움, (7) 교사들과 장학요원간에 좋은 관계 유지의 곤란, (8) 교사들의 연구수업 기피, (9) 장학요원들의 고자세와 능력 부족, (10) 일부 교사들의 수업내용, 방법, 절차에 있어서 종래의 관념에서 탈피 어려움 등을 들었다.

그러나 1990년대에 들어와서는 이들 문제 중에서 괄목할 만큼 크게 개선된 것은 “감독위주의 장학“, “비민주적 장학“, “상부지시중심의 장학“, “장학담당자의 수업 개선에 대한 이해부족” 등이며 나머지 문제들은 아직도 문제성을 지니고 있으나 과

거에 비하면 상당한 정도로 개선되었다고 말 할 수 있다. 그러나 등한시 (2) 지도 성 개발 부족을 들 수 있다.

임상장학에서도 한가지 문제를 제외하고 제시된 모든 문제가 조금씩 개선되었다. 그 중에서도 특히 “장학담당자의 교사 인격 무시”, “장학사와의 좋은 관계유지 곤란”. “학생과의 좋은 관계유지 곤란”등의 문제들은 상당히 개선되었다. 그러나 아직도 문제로 남아 있는 것으로 “수업방법에서 종래의 관념에 사로잡혀 있는 것 이고, 전혀 개선되지 않은 채 문제로 남아 있는 것은 ”수업연구나 연구수업을 기 피하는 교사가 있다“는 것이다.

2. 수업 장학문화의 실제

일선학교에서의 장학활동은 일반적으로 임상장학, 동료장학, 자기장학, 행정적 확인장학 등으로 나타나고 있다. 이런 장학활동의 운영방식과 이에 대한 교사들의 적응방식에서 일선학교의 수업장학에서의 문제가 노출되고 있다. 최근의 이창형 의 논문에서 밝혀진 장학문화를 중심으로 강의자가 조사 연구한 초·중등 학교에 서 다르게 수용하는 장학문화의 차이를 살펴본 결과는 다음과 같다.

가. 수업연구

- 시범수업을 맡으려 하지 않는다
- 수업연구시 자기 나름대로의 경험에 비추어 계획하고 이끌어간다
- 수업을 진지하게 참관하기 보다 시간을 대충 때운다
- 수업연구후 수업평가를 격려성 인사나 칭찬으로 끝맺는다.

나. 교내연수

- 교내연수는 퇴근시간에 정확히 끝내야 한다.
- 교내연수에서는 주로 듣기만 하고 토론은 하지 않는다
- 교내연수는 대충 시간만 때우고 끝낸다.

다. 현장연수

- 현장연수는 반드시 근무시간에 실시되어야 한다.
- 현장연수의 기회가 많을수록 좋다.

라. 자율연수

- 교사 동호 활동을 통하여 자율연수를 실시한다.

마. 동료장학

- 수업기술의 향상에 가장 도움이 되는 사람은 동료교사이다.

- 학습지도 기술이 뛰어난 교사의 지도를 받아야 한다.

바. 자기장학

- 자기수업 반성활동이 가장 편안한 장학활동으로 인식되고 있다

사. 행정적 장학

- 교장·교감의 순시는 교사를 통제하는 수단으로 인식하고 있다.

- 교장·교감은 순시를 삼가야 한다고 인식 하고다.

아. 수업평가회

- 수업평가에서 후한 점수를 주어야 한다.

자. 수업협의회

- 수업협의회 되도록 말을 하지 않으려 한다.

- 수업자가 싫어하는 말을 하지 않는 것이 기본 예의라고 생각 한다.

- 동학년 협의회가 협의도 하고 먹어면서 쉬는 시간이라는 인식을 가지고 있다.

- 교과협의회는 수업개선에 효과적이라고 인식하고 있다.

차. 직원회의

- 직원회의에서는 듣기만하면 된다.

카. 비공식 대화

- 커피타임은 수업의 준비·협의, 정보교환, 스트레스 해소의 시간이다.

- 커피타임에서 편안함과 자유로움을 느낀다.

- 커피타임에서 수업에 대한 정보나 도움을 많이 얻고 있다.

- 신입교사들은 비공식적 대화를 통하여 선배교사로부터 지도 조언을 받는다.

타. 장학지도

- 장학지도시 최소한의 학습자료를 준비하여야 한다.

- 장학지도가 수업개선에 별 도움을 주지 않는다.

- 장학지도가 옛날과 바뀐 것이 없다.

III. 장학의 새로운 방향

1. 교장, 교감, 주임(부장)교사의 바른 獎學觀 확립

첫째, 교사들은 장학에 대한 부정적인 의식을 긍정적으로 바꾸어야 한다. 자율 장학에 대한 교내 구성원들의 의식은 일반적으로 부정적이기 때문에 장학 본연의 기능을 효율적으로 수행하기란 쉽지 않다. 장학활동에 있어서도 어쩔 수 없이 순응하든지, 적당히 시간만 때우든지, 무관심하든지, 혹은 필요하면 알아서 할 테니 내버려두라는 식으로 소극적이다. 만약 이러한 분위기가 교사들이 어렵고, 복잡하고, 귀찮은 일을 기피하고, 조언을 간섭이라고 오해하고, 자유방임을 자율이라고 착각한데서 생긴 것이라면 이러한 의식은 바뀌어야 한다. 교직은 전문직이고 교사는 전문가이기 때문에 부단히 전문성을 유지하고 개발해야 함을 자각해야 한다. 전문가는 꾸준한 계속적인 자기 연찬을 통해서 또 다른 전문가와의 정보교환과 협조를 통해서 전문성을 키워나갈 수 있다는 자신감을 가져야 한다. 교사들은 학교현장에서의 장학기능의 중요성을 긍정적으로 인식하고 교사 각자가 장학의 주체임을 의식하면서 장학활동에 더 적극적으로 참여하여야 할 것이다.

둘째, 학교행정가들은 장학활동에 대한 소극적 자세에서 적극적인 자세로 바뀌어야 한다. 학교의 주요 수업장학 담당자로서의 교장과 교감은 장학에 대한 신념도 또 교사에 대한 신념도 지니고 있어야 한다. 그런데 교장이나 교감이 장학이나 교사에 대한 신념이 부족하면 장학활동에 대해서도 또 교사에 대해서도 자신 없이 처신하게 되고, 결국은 학교단위에서 비중을 두어야 할 장학기능의 수행에는 등한하게 되고 관리기능에만 전념하게 되고, 또 교사들로부터 신뢰감을 얻지도 못하고 학교내의 장학문화만 흐려 놓게 된다. 교장과 교감이 교사들의 잠재적 능력이나 전문성을 인정하고 신뢰하며 장학활동에 이들을 적극적으로 활용할 수 있다면 장학에 대한 교사들의 의식도 바꾸어 놓을 수 있고 결과적으로 교내의 장학목적은 효율적으로 달성할 수 있을 것이다. 그러기 위해서는 장학담당자인 교장과 교감은 교육관련 전 분야에 대한 해박한 지식과 교육행정 내지는 장학행정에 대한 풍부한 경험과 일선 학교현장과 교사들을 이해하는 교단경력을 골고루 갖추고 있어야 한다. 또 급격하게 변화하는 시대적 요구에 재빠르게 적응하도록 노력해야 한다.

셋째, 장학담당자 또는 장학요원들의 전문성이 신장되어야 한다. 장학담당자는 교육전문직인 장학관(사)뿐만 아니라 장학행정을 맡는 교육감·부교육감, 학교를 책임지고 있는 학교장·교감, 심지어 일선교단을 맡고 있는 주임교사·교사까지도 될 수 있다. 임상장학이나 수업장학에서는 물론이고 학무장학이나 문교장학에서도 교육의 궁극적 목표인 교수-학습을 효과적으로 증진하도록 교수행위를 직접·간접으로 돕는다는 의미에서 보면 위의 각자들이 장학담당자가 된다. 우리는 흔히 장학사나 장학관만이 장학담당자인 것으로 알고 있었으나 만약 교육의 목표인 교수-학습을 효과적으로 증진하도록 교사의 교수행위를 도울 수만 있으면

누구든지 장학담당자 또는 장학요원이 될 수가 있다. 이들은 일선학교의 교사들이 요청할 때는 언제든지 필요한 도움을 줄 수 있어야 하기 때문에 이들은 장기간의 교육 및 훈련과 실무 경험을 쌓아서 전문성을 갖추고 있어야 한다. 또 교사들이 전문직 종사자로서 교과 전문성을 인정받고 있기 때문에 이들을 도와주고 지원해 주기 위해서는 부단히 현직교육을 통하여 전문성을 신장해야 한다. 장학요원을 위한 현직교육은 대학원 교육 중심의 자기연수가 가장 바람직하다.

2. 장학담당자의 바른 지도성 확립

첫째, 장학담당자는 지위에 의한 권력(position power)보다 개인에 의한 권력(personal power)으로 영향력을 미쳐야 한다. 권력이란 남을 움직이게 하는 힘이다. 이 힘은 여러가지 근원에서부터 나온다. 이 근원을 대별하면 지위에 근거를 둘 수도 있고 개인에 근거를 둘 수도 있다. 지위에 근거를 둔 권력으로는 보상적 권력, 강제적 권력, 합법적 권력, 배경적 권력등을 들 수 있고, 개인에 근거를 둔 권력으로는 지지적 권력, 전문적 권력, 정보에 의한 권력들을 들 수 있다. 장학담당자는 지위에 의한 권력만으로도 소기의 목적을 달성할 수 있지만 그것은 단순한 목적달성에 지나지 않고, 효과적으로 목적을 달성하지는 못한다. 만약에 지위에 의한 권력에 개인이 의한 권력이 가미된다면 장학담당자는 단순한 목표달성이 아니라 효과적으로 목적을 달성할 수 있을 것이다. 따라서 장학담당자는 지위에 의해서 얻어진 합법적인 권력이나 힘에 의한 권력이나 배경을 이용한 권력으로 교원들에게 영향력을 미칠 수도 있지만 그것만으로 충분하지가 않다. 그 힘에다 만약 장학담당자 자신이 덕성·학식·인격 등을 겸비하고 있다면 이런 것들에서 우러나오는 힘이 가미되어 더 크게 영향력을 미칠 수 있을 것이다. 특히 교사들은 전문직 종사자들이기 때문에 지위에 의한 권력에 영향받기를 싫어한다. 그런 데도 불구하고 장학담당자들은 지위에 의한 권력행사에 익숙해 있기 때문에 쉽게 지위에 의한 권력을 행사하려고 한다. 여기서 간혹 장학담당자와 교사간에 갈등도 야기된다. 따라서 장학담당자는 지위만 차지하면 자연스럽게 주어지는 지위에 의한 권력보다 계속적으로 부단히 노력하는 가운데 얻어지는 개인에 의한 권력으로 영향을 미치도록 노력해야 할 것이다.

둘째, 장학담당자는 권력지배(power over)보다 권력공유(power with)에 의한 지도성을 발휘해야 한다. 대체로 권력지배형의 지도자가 갖는 지도성의 특징은 (1) 집단으로부터 유리되어 있고, (2) 집단 위에 군림하려 하고, (3)권위를 강조하고, (4)일의 질을 고려하지 않고, (5)그의 정책에 이유 없이 지지하기를 바라고, (6)도 전자는 지배되어야 한다고 생각하고, (7)위임된 일이 지시대로 안되었을 때는 정

계 형식으로 벌을 주며, (8)공포나 존경으로 통제하며, (9)참모들간의 의사소통의 기회를 저지하며, (10)새로운 아이디어가 아닌 자기의 지능에 의존하게 하고, (11) 다른 사람은 권력을 갖지 못하게 한다. 이러한 지도자 아래에 있는 구성원들의 행동 특성은 (1)경쟁적이고, (2) 수용력이 부족하고, (3)책임을 전가 내지 회피하고, (4)협동할 의사가 결여되고, (5)집단외부의 사람에게는 공격적이고, (6)술선수 범하지 않고, (7)복종적이며, (8)퇴영적이며, (9)책임을 받아들이지 못하고, (10)성취감도 없고, (11) 일에 대한 흥미도 상실한다.

반대로 권력공유형 지도자가 갖는 지도성의 특징은 (1)함께 계획할 수 있도록 도와주고, (2)술선하여 토론에 참여하고, (3)전 지혜를 동원하여 집단의 이익을 도모하고, (4)권위나 책임은 지위가 아닌 기능에서부터 나옴을 이해하며, (5)활동의 조정을 통해 집단권력을 창조하며, (6)집단성원들이 책임감을 갖도록 도와준다. 이러한 지도자 아래에 있는 구성원들은 (1)충성심이 고양되어 있고, (2)개인적 책임감이 고양되어 있고, (3)단결하고, (4)의사결정과정에 참여함으로서 책임감을 갖는다. 이와 같은 두 가지 지도성의 유형을 비교했을 때 장학담당자의 지도성형은 권력으로 집단성원을 지배하는 권력지배형보다 권력을 집단성원과 함께 공유하는 권력공유형이어야 한다. 왜냐하면, 장학담당자가 권력을 교사와 공유할 때 교사에게 개인적 책임감을 고양하게 되고 반대로 교사를 지배할 때 장학담당자의 지위와 권위를 강조하여 도전자는 지배되어야 한다는 생각으로 공포와 존경으로 교사를 대하게 되며 결국은 교사로 하여금 복종적이고 무책임하고 무 개성적인 인간으로 만들기 때문이다.

셋째, 장학담당자는 항상 높은 수준의 과업 중심적 행동과 동시에 인간관계 중심적 행동을 염두에 두고 지도성을 발휘해야 한다. 높은 수준의 과업 중심적 행동이란 장학담당자가 자기의 책임과 의무를 잘 알고, 자기의 맡은바 직책에 합당한 권력을 행사하며 항상 공명정대하게 또 공을 私보다 우선하여 일하며 처리하는 행동을 말할 것이다. 극단적으로 말하면 관료제도의 순기능적 측면을 바르게 실행하는 행동을 말할 수 있다. 높은 수준의 인간관계 중심적 행동이라고 하면 장학담당자가 서로 믿음과 존경으로 대하고 상대방을 이해하려고 노력하고 서로를 수용하며, 인간으로서의 가치와 존엄성을 인정하려는 행동을 말한다. 따라서 훌륭한 장학담당자는 중앙의 장학조직에서나 지방의 장학에서나 학교에서나 간에 높은 수준의 과업 중심적 행동과 높은 수준의 인간관계 행동을 동시에 유지하려는 마음의 자세를 견지해야 한다. 바른 지도성을 발휘하는 장학담당자는 어느 한 행동에 치우침이 없어야 한다.

넷째, 장학담당자는 효과적인 지도성 행동에 기초를 두되 조직구성원들의 성숙 정도에 따라 적절하게 지도성 유형을 선택하여야 한다. 적절한 지도성 유형은 Hersey가 제시한 지시형이나 설득형이나 참여형이나 위임형 중에서 구성원의 성숙 정도에 맞게 선택할 수 있다. 만약 구성원이 맡은 일에 대해 많은 지식이나 기술이 있고 맡은 일을 처리하는데 대한 신념이나 자신감이 차 있을 때는 구성원에게 그 일을 위임해도 좋다. 이때 모든 결정은 구성원에게 맡겨도 좋다. 만약 구성원이 맡은 일에 대해 상당한 지식이나 기술은 있으나 수행하는 데 자신감이나 신념이 없으면 구성원과 함께 논의하고 결정하는 것이 바람직하다. 만약 구성원이 수행해야 하는 일에 대한 지식도 기술도 없으나 업무수행에 대한 자신감과 신념이 넘쳐 있으면 일의 목적이나 수행방법 등에 관하여 자세히 설명해 주고, 결정은 장학담당자가 하는 것이 좋다. 그러나 만약 구성원이 맡은 일에 대해 지식도 기술도 부족하고 그 일에 대한 신념도 자신감도 의욕도 없다면 처음부터 일일이 지시할 수밖에 없다. 또 필요한 결정도 장학담당자가 할 수밖에 없다.

3. 교사의 수업기술의 향상

신임교사 내지는 초임교사에게는 임상장학 또는 수업연구을 통하여, 경력교사에게는 수업전문 교사의 시범수업이나 연구수업을 통하여 수업기술을 익힐 수 있는 기회를 주어야 한다. 이는 교내연수 차원에서 실시되어야 한다. 또 요즘은 영상매체가 발달해 있기 때문에 이를 이용하여 자기 수업을 녹화하여 혼자서 약점을 발견하거나 좋은 수업을 녹화한 자료를 혼자서 보고 연구할 수도 있다.

장학의 사례

I. 서론

장학이란 영어로 Supervision으로 표현된다. Supervisio 은 Superior 과 Vision 이란 말의 합성어로서 Superior 은 “높은 곳” 또는 “우수한 이란 뜻이다. Vision은 “본다” 또는 “감독한다”, “감시한다” 는 뜻으로 이를 종합해 보면 우수한 사람이 높은 곳에서 본다, “훌륭한 눈으로 감시한다” 는 뜻으로 해석된다.

그러나 현 교육현장에서 교육에 관심이 많은 사람은 학교교육의 무용론이나 교육의 실패를 외치고 있는 사람도 없지는 않다. 이러한 현상을 보면서 교육의 양이 문제가 아니라 교육의 질이 문제이며, 교육의 질 향상 및 개선을 위해 교육적 노력들이 수행되어야 함을 느낄 때가 있다. 그런가하면 교사의 자율성 저해, 권위주의적인 유산이라며 장학의 무용론을 펴는 가하면 교육활동의 위축이나 개인별 자율적인 연수의 추진 등으로 부정적인 견해도 없지는 않다. 또한 교실 수업에서는 교사들의 자기 왕국화 현상이나 장학지도에 대한 회의적인 반응이나 학교 경영자, 학부모, 학생들의 장학에 대한 회피 경향 및 시대적으로 사회적으로 많은 변화에 따른 장학의 문제점이 나타나고 있어 이에 대한 교내 장학의 효율적 추진을 위한 해결책이 모색되어야 할 것이다.

따라서 본고에서는 교육의 질 향상을 추구하는 교내 장학력의 제고와 자율 연수 추진 방안 에 대해 제시하고자 한다.

II. 장학의 의미와 기능

장학은 학습과 학습자의 성장을 둘러싸고 있는 환경을 연구 개선 시키는데 주로 관련된 전문적 기술적 봉사활동이며 교수 학습의 개선 향상에 노력하는 활동이라고 할 수 있다. 학교 현장에서 교육활동은 합리적인 교육 목표를 수립하고 이의 체계적인 관리를 위해 교육 조건을 마련하고 교육과정을 운영하며 그 결과를 확인하는 장학활동을 포함한다고 볼 수 있다. 이러한 장학의 영역은 학교 교육계획을 얼마나 잘 살펴보는 계획 장학, 계획대로 효율적으로 실천하고 있는가를 점검하는 실천 장학, 그 결과를 확인하는 평가 장학으로 나눌 수 있다. 결국 장학은 학교에서 어떤 학생을 기를 것인가에 초점을 두고 학교의 전 구성원이 교육의 과정을 효율적으로 참여하여 활동함으로써 원래 의도하였던 학생들을 길러 내는 것을 포함하며 목표관리제를 의미한다고 보겠다.

또한 장학은 학생, 교사, 학교 경영 등을 포함한다. 장학의 궁극적인 목적은 학생들의 성장 발달에 있고 그 활동은 교사의 전문적 자질과 능력 및 학교 경영 능력 등의 향상에 목표를 둔다. 교사의 전문적 자질 향상의 내용은 주로 학생의 이해와 학습지도 방법, 교수·학습 방법 개선 및 학급 경영 능력 향상에 역점을 두게 된다. 그리고 학교의 장학활동에서 관리자의 학교 경영 능력과 아울러 수업 지도성이 요구되며, 또한 학교 경영에 대한 선도적 능력이 요구된다.

이러한 장학의 의미를 통해 그 기능을 제시하면 다음과 같다.

- 장학 지도는 교수 학습에 대한 방향을 제시하며 그 효과를 평가하는 것이다.
- 장학 지도는 교사의 자주성과 창조성을 함양시키는 기능을 한다.

- 장학 지도는 교사들로 하여금 그들이 일상생활에서 당면하고 있는 문제를 분석하고 처리할 수 있는 능력을 길러 주는 것이다.
- 장학을 통하여 교사들로 하여금 안정감을 갖게 하고 자기 발전을 위해 노력하는 자세의 형성은 물론 건전한 교육 철학 형성에 도움을 주게 된다.
- 장학 지도는 지역사회에 대한 인식을 새롭게 하고 지역사회의 자원을 다양하게 활용할 수 있는 기회의 제공과 교육의 효과를 기대할 수 있다.

III. 장학의 유형과 특징

물론 장학에는 수업장학, 동료장학, 자기장학, 약식장학, 자체연수 등의 여러 종류가 있다. 그러나 수업장학은 학생들의 학습을 용이하게 하고 조직의 목적을 성취하기 위해 교사의 행동에 직접적으로 작용하는 형식적인 조직활동으로 학생들의 학습권을 보장하고, 교원들의 교직성장을 도와주며 교수력의 강화에 목적을 둔 장학의 형태이다. 이를 위해 장학 담당자는 조직의 이론, 지도성 이론, 의사전달 및 의사결정론, 교수이론, 학습이론 등을 사전에 탐색할 필요가 있다.

특히 교내 자율장학의 핵심과 기능은 수업기술의 향상에 목적을 두고 있으며, 수업장학의 중요한 방법은 임상장학이라 할 수 있다. 임상장학은 교사의 수업 기술 향상에 초점을 두고, 장학 담당자와 교사의 1:1 친밀한 관계 속에서 수업 계획의 협의, 환류의 협의의 과정을 밟아 교수의 문제를 해결하고 자신의 교수 기술을 향상시키는데 목적을 둔 방법이다.

이러한 임상장학의 주요 특징은 교사의 수업 기술 향상이 주목적이며, 교사와 장학 담당자 간의 대면적 관계와 상호작용을 중요시 하고 교실 내에서의 교사의 수업행동에 초점을 둔 일련의 체계적이고 집중적인 과정이다.

이러한 장학의 형태에서 볼 때 교내장학은 교원의 전문적 능력의 신장과 교육의 생산성을 증대시키는 일이다. 이는 조직적 체계적인 활동을 통해 교과 지도능력, 학생지도능력, 학급경영 능력을 신장 시켜 학생들의 학습 성취수준의 향상과 건전한 인성형성을 돕는데 있다고 보겠다.

또한 교내 장학은 단위 학교에서 교육활동의 개선을 위해 자율적으로 전체 교직원의 공동 노력하는 과정이다. 특히 종래의 장학사, 교육행정가의 전유물 형태의 장학을 지향하고 학교 구성원 서로 상호신뢰 및 협력관계로 전문적 또는 비공식적인 방법으로 지도, 조언을 하는 다양한 형태 등을 포함한 의미로 장학의 특징을 또한 정리할 수 있다.

장학의 유형별 특징을 요약 제시하면 다음과 같다

- 수업 장학- 임상장학의 형태로 교사들의 수업 기술 향상을 위해 교장, 교감, 외부장학 요원, 전문가 등이 주도하는 체계적이고 개별적인 지도조언을 하는 형태이다.
- 동료장학 - 교사들의 전문적 발달과 교사의 개인의 발달을 위해 동료 교사들 간에 그들의 교육활동 개선을 위하여 공동으로 노력하는 장학의 형태이다.
- 자기장학 교사의 개인이 자신의 전문적 발달을 위하여 스스로 체계적인 계획을 세워 이를 실천하는 장학의 형태이다.
- 약식장학 - 교장이나 교감이 간헐적으로 짧은 시간에 학급을 순시하거나 수업 참관을 통하여 교사들의 수업 및 학급 경영 활동을 관찰하고 이에 대해 지도 조언을 하는 장학의 형태이다.

- 자체연수 - 교직원들의 교육활동 개선을 위하여 그들의 필요와 요구에 따라 학교 내외의 인적, 물적 자원을 활용하여 실시하는 연수 형태의 장학을 의미한다.

IV. 장학의 기본 원리와 방향

학교 자체적으로 실시하는 장학은 전문적 자질 향상과 교육활동 개선에 큰 역할을 한다고 볼 수 있다. 학교 경영의 자율성 측면에서 실시하는 장학의 기본 원리와 방향을 제시하면 다음과 같다.

1. 장학의 기본원리

가. 태도의 원리 : 장학 담당자에게 올바른 장학관이 확립되어 있느냐 하며 민주적인 교육관과 태도, 그리고 철학적인 이념에 투철한 태도가 근본적으로 요구되는 원리이다.

나. 창조성의 원리 : 교육의 현실 문제를 해결하기 위해서는 창조성의 발휘가 필연적으로 요구된다. 장학이 교사의 성장 발달을 도모하여 모든 교수 학습의 개선 및 향상을 도모하기 위해서는 지도 조언의 전문성과 기술적인 봉사자로서 창의성의 발휘가 요구된다. 교사들의 창조성을 개발하기 위해서는 무엇보다도 장학 담당자 자신의 창조적인 능력이 요구되는 장학의 원리이다.

다. 협력의 원리 : 장학담당자가 일방적으로 지시, 명령, 충고, 권고하는 것이 아니라 교사와 같이 더불어 협력해서 교육의 문제를 긍정적으로 해결해야 한다는 원리이다. 이러한 협력을 통해 교사 자신들이 성장하고 창의성을 기르게 되며 교육 문제에 대한 인식을 개선하여 나가는 원리이다.

라. 과학성의 원리 : 장학 담당자가 전문적, 기술적 봉사를하려면 과학적인 방법을 제시할 수 있어야 한다. 과학적이고 논리적인 방법으로 제시하지 못하면 장학은 신뢰를 얻을 수 없다는 원리이다.

마. 효과의 원리 : 장학 담당자가 장학의 효과와 능률을 높이기 위해서는 지속적인 자기 평가가 요구된다. 즉 장학 프로그램에 대한 항상 점검으로 그효고탈 계속적으로 평가를 해야 한다는 원리이다.

2. 장학의 방향

장학의 본질은 전문적 자질 향상과 수업 기술의 향상에 있으며 특히 교내 장학의 활성화가 중요시되고 있는 것이 현실이다. 그러나 지금까지의 장학은 타율적이며 비전문적이고 형식적으로 운영된 것이 사실이다. 본고에서는 장학의 문제점을 중심으로 그 방안에 대해 약속하여 보고자한다.

가. 다양한 형태의 장학활동의 실천이다.

교내 장학은 내용에 따라 다양한 형태로 전개될 수 있다. 최근 일선 학교 현장에 널리 보급된 임상장학, 동료장학, 자기장학, 통신장학, 자체연수 등의 실천이다.

나. 선택적 장학의 활용이다.

교내 장학을 실시하려면 학교의 조직적인 변인과 교사들의 개인적인 변인을 고려하여 방법을 사전에 선택하고 충분히 준비하고 계획하여 실천하고 평가하는 과정을 거쳐야 한다. 즉 교사들의 개인차를 고려한 적합한 장학 형태의 결정하되 교사로 하여금 자신에 맞는 장학 방법을 선택하도록 기회를 제공하는 것도 효과적인 방법이다.

다. 장학 담당자로서의 교장, 교감의 역할의 강화이다.

교내 자율 장학의 지도 기능과 관리 기능의 영역에서 장학 담당자의 역할을 조정자, 자문가, 집단 지도자, 평가자로서의 역할이 무엇 보다 중요하다고 보겠다.

조정자로서의 역할 면에서 교장, 교감은 교과 영역과 교육 활동의 조정, 업무의 조정, 신임 교사의 현직 교육 강화 및 조정, 장학 행정의 조정, 인적 자원과 물적 자원을 적절히 배치하는 역할로 장학 담당자의 역할이 강화되어야 겠다.

또한 전문가로서의 자문가 역할을 강화해야 겠다. 학교장은 학교 인적 자원인 교사에게 교육과정과 교수 학습에 필요한 조언을 하는 수업 전문가로서의 역할을 해야 한다, 즉 교육과정, 수업 방법의 개발, 새로운 교수 이론 등을 현장 교사들에게 제공하고 자문하는 역할을 해야 하며 집단 지도자로서 평가자로서의 역할도 담당해야 한다. 특히 평가자로서 학교장의 역할은 수업 방법 및 교육과정에 대한 평가에 있어서 장단점을 지적하여 교사에게 실질적인 도움이 되도록 해야하며 지위에 따른 권위만 가지고 자율장학에 임하기보다는 전문적 지식과 능력에 따른 기술의 측면에서 권위를 가져야 한다. 즉 신뢰의 권위, 동일성의 권리를 확고히 해야 할 것이다.

라. 인간관계의 기술을 발현해야 한다.

집단 내에서 각 개인의 욕구가 다양하며 이를 만족 시킬 때 힘이 ht고 능률과 사기가 오른다. 사기는 사람의 환경에 대한 정서적 정신적 반응으로 이는 직무 만족도를 높이고 신뢰와 협조적인 태도 형성은 물론 교육의 효과를 증대시킬 수 있기 때문이다.

또한 교내 인사 관리에 대해서도 높은 기술이 요구된다. 인사관리는 교사들의 잠재적 능력을 발달시키고 교육의 효율성을 증대시킬 수 있다. 특히 교사들의 욕구나 근심, 소원에 관한 이해를 높여 항상 마음을 써야하고 그들을 인격적으로 대해 주어야 한다,

V. 본교의 사례

● 교내 자율 장학의 사례 -1

1. 목적

가. 교원들의 자발적인 연구 분위기 조성과 자기 연찬을 통하여 아동교육에 대한 전문성을 신장하고 교육의 질적 향상을 도모하며 꾸준한 자기 연마를 통하여 교사로서의 긍지를 찾는다.

나. 교내 자율장학의 활성화로 교수-학습지도에 필요한 전문적인 지식과 기술을 습득하여 실제 수업에 적용한다.

다. 아동 지도 시에 표출되는 여러 가지 교육현안 문제를 상호 협의하여 합리적인 개선 방안을 모색함으로써 교사의 전문성 신장과 교육의 질을 향상시킨다.

라. 건전한 교직원 및 복무자세를 확립하고 교직원의 인화단결을 도모하고, 교내 자율 장학 위원회를 구성하여 교내자율장학 활동을 지도 점검한다.

2. 추진 방침

가. 교육활동의 개선을 위하여 자율적으로 교장, 교감을 중심으로 하여 전체 교직원들이 공동으로 노력한다.

나. 교내장학 방법은 방문장학, 자기장학, 동료장학, 담당 장학사에 의한 담임장학, 임상 장

학으로 구분하여 실시한다.

다. 장학 효과의 극대화를 위해 장학담당자인 학교장과 교감이 수시로 장학을 실시한다.

라. 자기장학은 교과와 교재의 내용을 위주로 교직의 전문성 신장을 위해 부단한 자기 연찬을 하고 다양한 형태의 장학을 실시한다.

마. 동료장학을 위하여 동학년 협의회, 교과연구회, 부별 협의회, 동호인 모임을 활성화한다.

바. 교수-학습지도 기술의 연마를 위하여 전 교사가 1년에 1회이상 공개수업을 실시한다.

사. 수업장학을 위한 전문 요원을 양성 운영한다.

3. 교내장학 세부 시행 방법

가. 방문장학

(1) 전 학급, 전 교사를 대상으로 한다.

(2) 학교장과 교감이 수시로 교내 순시나 수업참관을 통하여 수업 및 학급 경영활동을 관찰하고 이에 대해 해당 교사들에게 지도 조언한다.

(3) 교사들은 교장, 교감이 학교교육 활동이나 학교 경영 등 전반적인 영역에서 전체적으로 학교를 파악해야 함을 이해하고 방문장학에 대한 거부감을 갖지 않고 받아들인다.

(4) 교장, 교감은 법적인 권위나 지위의 권위보다는 전문적인 권위와 인간적인 권위로 교사들로부터 신뢰를 얻도록 노력하며 협의나 지도 조언을 통해 학년이나 학급에 필요한 정보나 각종 지원을 통해 현장의 문제점을 해결하도록 돕는다.

나. 자기장학

(1) 교직 경력 15년 이상 및 원로교사를 대상으로 한다.

(2) 교사 개인이 자신의 전문적 발달을 위하여 스스로 체계적인 계획을 세우고 실천한다.

(3) 자기장학 평가표를 통하여 전문성 신장을 위해 부단히 자기 자신을 계발하도록 한다.

(4) 자기 장학 지원 체제를 강화한다.

① 자기 수업을 녹음 또는 녹화하여 분석 및 평가를 실시한다.

② 자기 수업활동에 대한 학생 대상의 의견 조사를 실시하고 평가한다.

③ 교직, 교양, 전문서적, 잡지, 논문 등의 자료를 탐독하고 활용한다.

④ 교육기관의 연수 참여를 통하여 전문성을 신장한다. (대학원 수강, 직무연수, 자격연수 등)

⑤ 각종 교육연구대회(현장교육 연구대회, 교육자료전, 교육방송연구대회 등) 참가를 활성화한다.

⑥ 시범 수업 참관 및 각종 연수회, 세미나 발표회, 강연회 등에 참가한다.

⑦ 교과연구회나 학회 등 학술활동에 참여한다.

⑧ 관계기관을 방문하여 담당전문가의 조언 경청을 통하여 정보를 입수한다.

⑨ 교육방송 또는 TV 교원연수 프로그램을 시청한다.

⑩ 1교사 1연수제를 운영한다.

다. 동료장학

- (1) 교직 경력 5~15년 미만 교사를 대상으로 한다.
- (2) 교장, 교감 선생님 및 동학년 교사 참관의 수업 연구로 하되 동 교과 연구회 교사나 타 학년 교사도 참관할 수 있다.
- (2) 장학 1주일 전에 교수-학습 지도안(약안)을 작성하여 동학년 교사, 교과연구회 교사들과 사전 협의하여 수업을 하고, 동학년 교사들은 수업 참관록을 작성하여 제출하며 협의 내용은 동학년 협의록에 기재한다.
- (3) 동학년, 교과 연구회 및 동호인별로 상호 협력적인 관계에서 수업공개 활동 및 교육과정 운영과 교수 학습 기술 개선을 위한 정보 교환 및 상호간의 정보 아이디어의 교환 등 교육 활동의 개선을 위하여 공동으로 노력한다.
- (4) 동료장학을 활성화하기 위하여 교과연구회 운영을 내실화하고, 동학년 부별 협의회를 강화한다.
- ① 교과 연구회 운영: 10개교과 (도덕, 국어, 사회, 수학, 과학, 체육, 음악, 미술, 실과,영어)
- ② 동학년 협의회: 학년부장 주관으로 주1회 실시
- ③ 부별 협의회: 각 부서 부장 주관으로 필요시 실시(교무, 교육연구, 윤리, 체육, 교육정보, 과학)
- (5) 수업 장학을 위한 전문 요원을 양성하여 운영한다.

라. 임상장학

- (1) 교육 경력 5년 미만의 교사를 대상으로 교과는 수업자가 선정한다.
- (2) 동학년 수업 전문 요원의 협조를 받는다.
- (3) 장학 일주일 전에 동교과 연구회 및 학년 수업 전문요원과 협의하여 교수-학습 지도안(세안)을 작성한 후 결재를 득하고 수업에 임한다. 수업이 끝난 후 교장, 교감과 협의하며 지도 조언을 듣는다.
- (4) 동학년 협의록에 협의 내용을 기재한다.

다. 수업장학을 위한 전문요원 운영

- (1) 목적 : 수업분석 및 협의에 대한 전문요원을 양성하여 열린교육의 심화 발전 및 교수·학습의 질을 향상시키는 데 목적이 있다.
- (2) 방침
 - ① 학년별로 전문요원을 2명씩 선정하여 전문요원 협의회를 조직한다.
 - ② 수업분석 분야별로 분과위원회를 조직한다.
 - ③ 교수-학습안 작성 및 수업분석 협의에 전문요원을 활용한다.
 - ④ 연구과제를 선정하여 연구 발표를 한다.
 - ⑤ 전문요원 (4) 세부 활동 계획
 - 1) 열린교육 주제별 연, 2) 수업분석 분야별 연구, 3) 주제, 분야별 연구
 - 4) 교수-학습 과정안 작성 연구 및 교과, 분야별 교사 지도

5) 수업 분석 및 수업 협의 주도, 6) 각종 세미나, 연수 등에 참가하고 학교 교사들에게 전달연수를 실시한다.

● 교내 수업연구 운영 사례- 2

1. 교내 수업 연구의 기본 목표

가. 수업 연구와 분석적인 토의를 바탕으로 보다 다양하고 새로운 수업 방법을 익혀 수업의 질을 개선한다.

나. 모범 수업을 통하여 새로이 개발된 수업 방법을 다른 교사들에게 전파 보급한다.

다. 다양한 학습 방법을 개발하여 교과 특질에 맞는 효율적인 학습 활동을 전개할 수 있도록 한다.

라. 항상 연구하는 교사의 자세를 갖도록 한다.

2. 교내 수업 연구의 방향

가. 수업은 전교 단위 공개 수업과 학년 공개 수업으로 구분한다.

나. 교과 특질에 맞는 다양한 학습 방법을 적용하여 균형있게 공개하도록 한다.

다. 선 협의 후 수업 연구로 협의 중심의 동료 장학을 실시한다.

라. 전체 공개수업은 학년별로 1학급씩하고 공개교과는 전 교과를 대상으로 한다.

마. 기타 학급은 부장중심으로 자기 장학 및 동료 장학, 임상장학을 실시한다.

바. 전체공개 수업안은 1주일 전에 세안으로 작성하여 교과연구회 및 동학년 교사들과 협의를 거쳐 결재를 득한 후 공개 2일전에 전 교사에게 배부한다.

3. 세부 실천 계획

가. 전교 단위 수업 연구

(1) 학년별 1학급씩 연 6회 이상 공개한다.

(2) 전교 단위 수업 교사는 학년별 1명씩 희망자를 우선으로 선정하고 희망자가 없으면 동료장학 해당 교사 중 추천 및 동학년 협의에 의해 선정한다.

(3) 다양한 학습 형태 적용하여 모범 수업이 되도록 하며 이를 일반화하도록 한다.

(4) 수업 공개는 1차시(단위 시간) 또는 2차시로 교사의 재량에 따라 운영할 수 있다.

(5) 수업 공개일은 장학계와 협의하여 다른학사일정과 조화를 이루어 대상교사가 15일 전에 정한다.

(6) 수업 공개로 인한 수업 결손을 방지하기 위해 가능한 수요일 5교시에 공개한다.

(7) 동학년 협조 하에 수업 지도안 작성과 자료를 제작한다.

(8) 참관 대상은 가능한 전 교사가 수업협의실에서 참관한다.

(9) 수업 참관 교사는 수업 참관록을 작성하여 제출하고 수업 공개 교사는 이를 참고하도록 한다.

(10) 전교 단위 공개 수업 연구 협의는 방과 후 수업 공개 교실에서 교장, 교감, 동 교과연구회 및 동학년 교사들이 모여서 한다.

(11) 수업 협의회 일정

15:30 ~ 16:30 : 수업연구실에서 각 교과별 협의

- 교과연구회 회장 - 협의록 지참 및 협의주제 주지 ○학년 부장 -학년 경영의 내용 발표
 - 수업자의 자평 ○ 지도조언: 동학년 수업 참관자와 교과연구회원○협의주제에 관한 토의
 - 기타 협의 ○ 학교장, 교감선생님 지도조언과 협의 내용 기록 및 협의록, 참관록 제출
- 나. 학부모 수업공개 (학부모 수업 참관의 날)

(1) 학부모 수업공개는 전학년 각1회씩 학부모 수업공개의 날을 정하여 학부모를 대상으로 실시 한다 (4월-6학년, 5월-5학년, 6월-1학년, 9월-4학년, 10월-3학년, 11월-2학년)

(2) 전 학년 전교사가 공개함을 원칙으로 한다.

(3) 동학년 단위의 철저한 사전 수업연구와 자료 준비로 질 높은 수업을 공개토록 한다.

(4) 동학년을 단위로 2교시에 학년 공개 및 학년 소속 교사 전원이 연구수업을 실시한다.

(5) 각 담임은 동학년 회의에서 교수-학습지도안을 작성하여 수업을 공개한다.

4. 수업 연구실 및 수업 협의실 운영

(1) 운영 방법

학년별 연 1회 공개 수업 학급을 선정하여 수업 연구실에서 수업 연구를 하고 수업장면을 수업 협의실에서 시청하며, 전문요원은 수업자와 교수-학습과정안을 협의하여 작성하고 수업장면을 해설하고 종합 평가한다.

(2) 운영 과정

수업자와 전문요원 협의(교수-학습 과정안 작성) →수업연구실(공개수업)→수업협의실 전직원 시청 →전문요원 수업 →장면 해설 및 평가 → 전직원 협의 및 평가→다양한 수업 개선 방법 모색

VI. 결 어

교육이 변해야 한다는 소리가 높아지고 있다. 정보화의 태동으로 다양한 정보를 수집하여 학교 실정에 맞게 재구성 활용하는 장학의 형태로 변화하고 있다. 이는 교육 내용의 다양화와 교육 방법의 다양화를 초래하고 있어 그 어느 때 보다 장학의 중요성의 인식 확산이 요구되고 있다.

현재 학교 교육은 위기라고 하는데 그 유형으로 교실 붕괴, 전문성 위기, 교육 권위의 하락, 교육의 책무성의 상실 등을 학자들은 제시하고 있다. 학교 교육을 책임진 교장으로서 가슴 아픈 일이나 교육 현장의 문제점을 예리하게 분석하고 내일의 비전을 갖고 학교경영의 한 축으로 교내 장학의 선도적 역할 수행으로 자율적인 참여를 유도하고 전문성을 확고히 하려는 의식의 전환이 되도록 지속적으로 노력해야겠다.

장학의 기획 자료

목 차

I. 추진 근거	1
II. 추진여건 및 개선방향	2
III. 비전 및 목표	3
IV. 추진 방침	4
V. 세부 추진 계획	5
1. 장학활동 개요	5
2. 단위학교 장학활동 개요	6
3. 지원조직 및 운영	7
4. 장학지도	10
5. 단위학교 장학지도	21
VI. 장학전문성 신장 연수 지원	23
1. 도장학 아카데미 운영	23
2. 맞춤형, 선택형 교내자율장학 연수 지원	24
3. 장학 아카데미 운영	25
VII. 장학연구 개발지원	26
1. 교내자율장학 연구학교 운영	26
2. 교내자율장학 모델학교 운영	27
3. 교과교육 좋은 수업나눔 멘토링 운영	28
VIII. 장학 정보화 지원	28
IX. 장학의 질 관리	30
X. 추진 일정	32
X. 기대 효과	33
행정사항	
※ 부록 각종 양식	35

가. 추진 근거

- 1) 희망 교육 기본 계획 및 신바람 나는 학교 만들기,
- 2) 수업 개선 중심 지원 장학
- 3) .신바람나는 행복한 학교 만들기
 .교직의 전문성 신장 지원
 .장학 담당자 전문성 신장 지원

나. 추진 목적

- 1) 기관별 장학 본질 기능 정립으로 기관별 장학 책무성 및 효율성 제고
- 2) 장학 수요자의 직무, 능력, 경력, 수준 등을 고려한 장학으로 장학 만족도 제고
- 3) 변화에 능동적인 자율적·창의적 장학 활성화로 미래지향적 학교 교육 발전 주도

다. 중점 추진 내용

추진 과제	중점 추진 내용	추진 시기
장학 지원 체제 구축	▶ 인근대학교, 도교육청, 수석교사, 전문가 장학 지원팀 체제 구축 ▶ 장학지원팀 학교자율장학 지원	1월~12월
장학 역할 분담 장학지도	▶ 장학 역할 분담 장학 지도 교육청 - 일반장학, 협동장학, 담임장학, 요청장학, 특별장학, 사이버장학 등 관내 학교 장학지도 - 학교 : 교내 자율장학 ▶ 장학지도 방법 : 수요자 중심의 맞춤형 선택형 장학	1월~12월
장학 연구 개발 지원	▶ 도장학아카데미 협조: 일반과정(부장교사), 관리자과정(교장), 전문직과정(장학담당), 상설과정(지역희망자) ▶ 교내 자율장학 활성화 ▶ 교과교육멘토링제 운영 지원(10교) ▶ 자율장학 모델학교 운영 : 도지정 운영교 (00초) ▶ 장학 아카데미 운영 ▶ 장학 담당자의 전문성신장 위한 연수(관리자, 부장교사) ▶ 지구별 교장 협의회 지원	4월~12월 3월~2월 3월 ~ 12월 3월, 9월, 12월
장학 정보화 지원	▶ 사이버 장학 지원 ▶ 선진 장학 공유 시스템 운영	3월~2월 4월 ~ 2월
장학 질 관리	▶ 장학 지도 점검(진단-과정 - 확인) ▶ 장학 우수 사례 발굴 및 일반화 ▶ 장학 우수학교 및 우수 교원 유공 표창	3월, 수시 3월~2월

라. 기대 성과

- ☐ 기관별 장학 본질 기능 회복으로 장학 책무성 및 장학 효율성 제고
- ☐ 신바람 나는 교육행정으로 희망 교육 및 학교 교육의 효과적 지원

1. 추진 여건 SWOT 분석

강점 (Strength)	약점 (Weakness)
○ 장학 필요성 인식 및 공감대 형성 ○ 교직 생애 관리 차원에서 자기 전문성 확보 및 발전을 위해 노력하는 우수 교원 증가 추세	○ 장학담당자(도, 지역, 학교 등)의 장학 전념 여건 미흡 ○ 현장의 다양한 요구, 교원 경력, 수준 등에 부응하는 장학 전문 인력 부족
기회(Opportunity)	위협 (Threat)
○ 교육이 국력인 국가·사회적 여건으로 경쟁력 있는 글로벌 인재육성을 위한 장학 중요성 부각 ○ 교수·학습 방법 개선 위한 전문적 장학 방법에 대한 교사의 요구, 관심 증대	○ 장학에 부정적 견해를 가진 일부 교원, 집단 잔존

2. 개선 방향

- 장학담당기관(담당자)의 장학 본질 기능 정립
- 교육과정 및 교수·수업 개선중심의 내실있는 장학문화 정착지원
- 장학 수요자가 공감하고 신바람 나게 참여하는 맞춤형·선택형 장학 활성화
- 장학 수요자 요구, 수준, 학교 여건 등을 고려한 장학의 전문화·특성화·다양화 지원
- 시대 변화에 능동적으로 대처하는 자율적·창의적·혁신적 장학 활성화
- 교육 전문 기관 및 장학 전문성을 가진 교원들이 나눔의 리더십을 발휘하여 장학의 선진화를 선도하고 촉진할 수 있는 시스템 구축·운영 지원

Ⅲ 비전 및 목표

1. 비전

나눔의 리더십을 발휘하는 창조적이고 혁신적인 장학으로 미래 사회의 경쟁력 있는 글로벌 인재 육성

2. 목표

- 기관별 장학 본질 기능 정립으로 기관별 장학 책무성 및 효율성 제고
- 교육과정 및 교실수업개선 중심 장학으로 학습자의 학습 성장을 촉진하는 장학 문화 정착
- 장학 수요자의 경력, 능력, 수준, 요구, 여건 등을 고려한 장학의 전문화·특성화·다양화로 장학 성과 극대화 및 장학 만족도 제고
- 선진장학 이론 및 우수실천 사례 등의 쌍방공유 시스템 운영으로 나눔의 리더십을 발휘하는 능동적인 장학의 선진화 촉진
- 미래 지향적이고 창의적·혁신적 장학 활성화에 의한 학교 교육 발전 주도로 세계 사회의 경쟁력 있는 글로벌 인재 육성

IV 추진 방침

- 기관별 여건을 고려한 장학 지원 시스템 운영으로 학교 현장의 다양한 요구에 부응하는 미래지향적인 장학 지원
- 도, 지역교육청, 단위 학교 역할분담으로 기관별 장학 본질 기능을 정립하는 장학 계획 수립, 추진(학교는 소속 학교 교원에 대하여 장학 지도)
단, 국가 및 도교육청의 주요 정책과 목적 사업 등 특별 사항, 특별 사안 발생 학교에 대하여서는 00교육청에서 장학 실시
- 장학 조직은 장학과제에 따라 다양화하여 조직·운영 하되, 협동장학(기관간, 부서간, 팀간, 개인간 등) 활성화로 장학 추진 효율성 제고
- 장학 지도는 계획 → 실천 → 평가의 과정 중심 장학을 강화하며, 특히 장학지도 결과는 해당학교에 통보하고 시정사항, 발전과제 등에 대한 지속적인 추수 지도, 확인 장학 등의 질 관리
- 장학지도 내용은 교육과정 및 교실수업 개선중심의 단위 학교 경영, 단위학교는 학습자의 학습 성장을 촉진하는 교육과정 및 교수·학습개선 중심의 학급경영 강조
- 장학 방법은 장학 수요자의 능력, 경력, 수준, 관심 등을 고려한 맞춤형·선택형 장학으로 현장 교원의 장학 만족도 제고
- 장학 지도 유형은 장학 지도의 주제 및 내용, 방법 등에 따라 담임 장학, 협동장학, 일반장학, 요청장학, 특별장학, ,컨설팅 장학, 지구별 협동장학, 사이버 장학, 통신 장학, 전문가 초빙 장학, 도우미 장학 등 다양하게 실시
- 장학 전문성은 지역 및 학교 특성, 교원들의 직무상 역할 및 다양성 등을 고려한 장학의 연구·개발 및 현장 적용 지원
- 장학 활성화 지원은 단위 학교, 현장 교원들이 신바람 나게 참여하는 미래 지향적이며 능동적인 창의적·혁신적 장학 활성화 전략으로 지원
- 선진 장학 공유 시스템은 교육전문기관 및 장학 전문성을 가진 교원의 나눔 장학 리더십을 발휘하고 공유하는 On-Off Line 시스템 구축운영
- 장학 질 관리는 진단 - 과정 - 확인 장학의 과정 중심의 지속적 실천과 환류를 통한 질 관리 내실화 및 장학 지도 우수기관과 우수교원의 사례발굴·표창·홍보·일반화

■ 교내 자율장학의 활성화로 서로 공감하는 장학 문화 실현

■ 교실-수업개선 중심의 장학 지원 체계 구축

■ 감동이 함께하는 연장 지원중심의 장학활동 전개

■ 선진 교육 실연을 위한 장학의 질 제고

V 세부 추진 계획

1. 00교육청 장학활동 개요

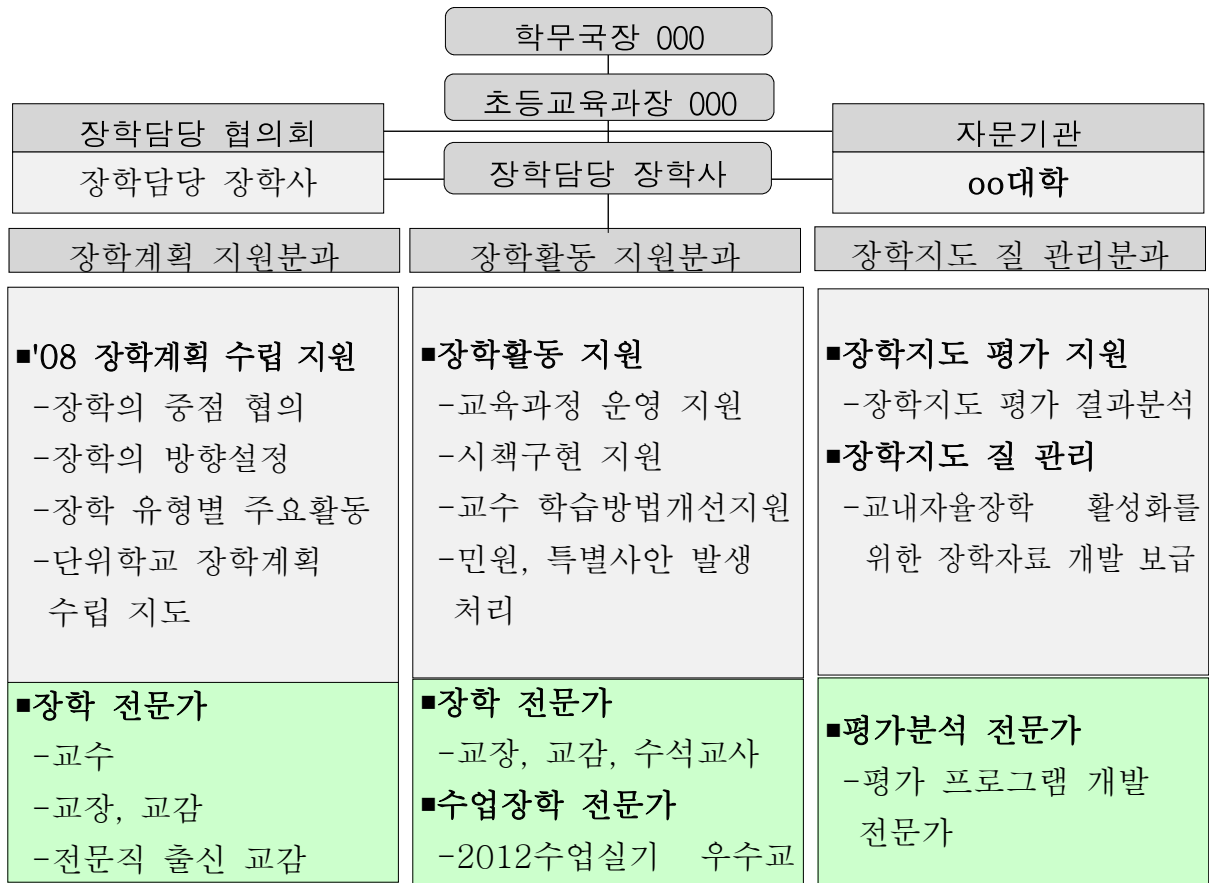
기본 형태	대 상	담당자	시기	지도내용	비고
담임 장학	·초등학교 ·특수학급	· 학교별 담당 장학사	·진단장학(3,9월) ·확인장학(7,12월) ·특별장학: 사안발생시(수시)	·교육과정운영 지원 ·교육시책추진 ·각종연수프로그램 ·사안 및 현안처리	
협동 장학	·초등학교 ·특수학급 ※협의된 학교	·교육청 장학진 ·협동장학 요원 (교장, 교감, 전문가)	·희망에 따른 시기	·교실-수업개선 ·특강, 연수 지원 ·학교교육활동	
요청 장학	·초등학교 ·특수학급 ※요청학교	·교육청 장학관 장학사 ·전문가 (관련분야 교수, 수석교사)	·장학대상학교의 필요에 의한 요청 시	·교실-수업개선 ·교육과정운영 및 수업개선 ·교육시책 및 특색사업추진 ·연구,시범,실험학교운영 ·전문적인 교육활동 분야 연수	
도우미 장학	·초등학교 ·특수학급 ※요청교원	·교육청 장학진 ·수석교사 ·위촉된 전문가	·장학 대상자의 요청 시 ·통신 및 사이버 요청 시	·교육활동 문제 해결지원 ·교육활동의 새로운 대안 ·교과장학 멘토링제	
지구별 협동 장학	·초등학교 교장 ·초등학교 교감	·5개 지구별 협동장학팀 구성 ·담당 장학사	·연간 계획에 의거 추진	·교수-학습 방법 개선 ·교육활동 우수사례 벤취마킹 ·현직연수, 특기신장도모 ·교원간의 친목도모	

1. 진단·확인·협동장학을 통해 교육 시책구현 및 학교교육의 질 제고
2. 교사의 전문성 신장 및 수업개선을 위한 인적·물적 네트워크 구축
3. 다양한 선택적 장학을 통한 교실 수업개선과 학교 교육활동의 실질적인 개선
4. 장학지도 결과 알림으로 개선사항, 발전과제 등에 대한 지속적인 추수 지도로 장학의 질 관리

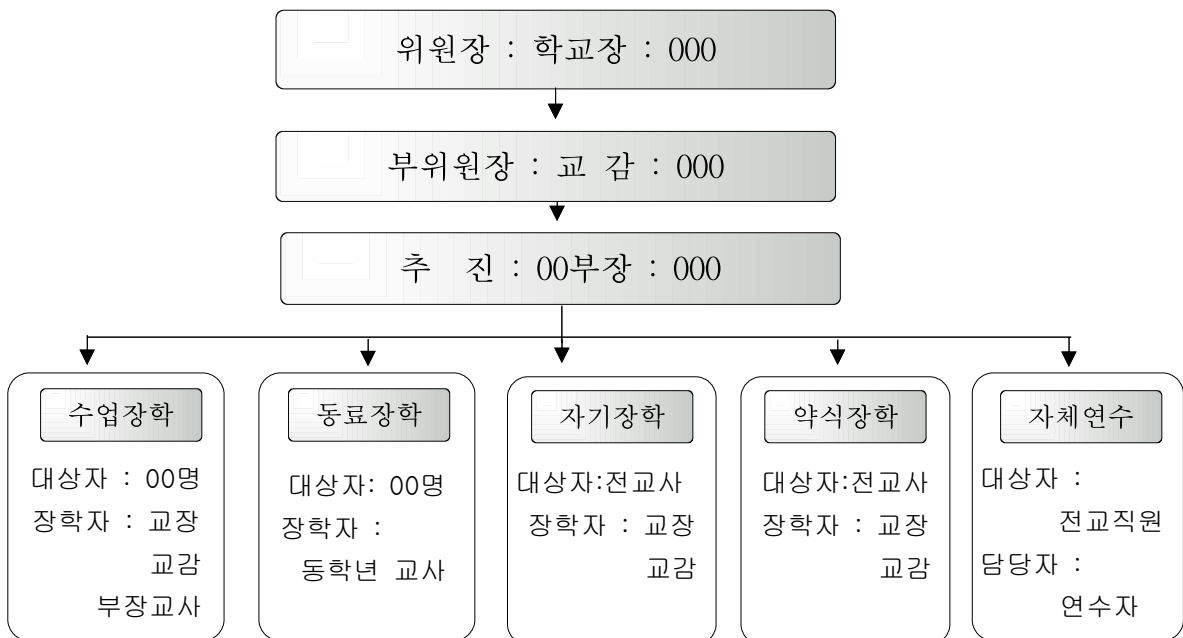
2. 단위학교 장학활동 개요

기본 형태	운 영 목 표	활 동 형 태	발달영역	대 상 자	장 학 담당자
수업 장학	·장학담당자와 대면적 관계를 통한 수업기술 향상 도모	·임상장학 ·수업연구 ·수업관련 지도·조언	·교사의 전문적 발달	·전 교사	교장 교감 장학사
동료 장학	·교사들의 자율성과 상호 협력 기초 ·동료적 관계 유지 ·서로 돕는 분위기 조성	·동학년 협의회 ·교과연구회 ·동료간 수업연구 ·초임교사 대상 동료 장학 ·동호인 활동	·교사의전문적, 개인적 발달 ·학교의 조직 적 발달	·동학년 교사 ·동교과 교사 ·교과연구회 교사 ·동호인 교사	학년부장 교과협의 회장 동료교사
자기 장학	·자기발전 의지와 능력 기초 ·전문적 영역에서 성장 발달 도모	·자기 수업반성 ·1인 1연구 ·대학원 수강 ·연구 논문 ·자료 개발	·교사의 전문 적 발달	·경력교사 (20년 이상) ·부장교사 ·대학원 수강 교사 ·수업실기 참여 교사 ·현장연구 교사 ·자료전 출품교사	교사
약식 장학	·학급순사·수업참관 중심 활동 ·대화기회를 갖고 다른 장학의 보완적 역할	·학급 순시 ·수업 참관	·교사의 전문 적 발달	·전체 교사	교장 교감
자체 연수	·학교 내외 물적·인적 자원 활용 ·자율적 공동노력으로 질 향상 도모	·각종 교내 연수회 ·지구별 자율 장학 연수회	·교사의 전문 적 개인적 발달 ·학교의 조직 적 발달	·전체 교사	연구부장 전체 교직 원
1. 학교 실정에 맞는 학교단위의 자율장학 계획을 수립 추진 2. 관리자(장학 담당자)는 전교사의 수업공개를 자신있게 할 수 있도록 수업설계 지원 3. 수업 분석자료를 통하여 교수-학습방법 개선에 도움이되는 실질적인 지도 4. 계획-실천-평가의 과정중심 장학지도를 하며 지도사항을 학교별 관리자 장학 지도록 기록 활용					

3.지원조직 및 운영



(단위학교 예시)



1) 지원 방향

- 지역여건을 고려한 별도 지원팀을 조직·운영
- 전문직, 대학 교수 등 외부 전문가, 지역 인사, 현장 교원 등으로 다양하게 구성
- 지원팀은 전문직의 장학 부족 여건을 보완하는 장학지원 역할 수행
- 현장 장학의 모니터에 의한 자료 수집, 분석, 평가 등을 위한 자료 제공

2) 지원팀 조직

학교 및 수업 컨설팅 지원(00대학 자문 교수)

지원교과	지원내용	강 사 명	연구실 (H.P)	e-메일
과학	과학과 수업 컨설팅	000최교수		
초등장학	초등 장학 컨설팅	000 교수		
수학	수학과 수업컨설팅	000 교수		r
영어	영어과 수업컨설팅	000 교수		
학생상담	학생상담 컨설팅	000 교수		
국어	국어과 수업 컨설팅	000 교수		
음악	음악과 수업 컨설팅	000 교수		

학교 및 수업 컨설팅 지원 (전문직)

지원 분야	성 명	사무실 전화
* 연수지원 (교사, 학부모) - 인성 교육 - 독서논술 교육	학무국장 000	
* 학교, 수업 컨설팅 지원 * 연수 지원 (교사, 학부모) * 교육과정 연수	초등(중등)교육과장 000	
* 교과별 수업 컨설팅: 도덕, 음악, 즐거운 생활 * 교수-학습 자료 작성 활용	000	
* 교과별 수업 컨설팅: 영어, 체육, 실과 * 방과후, 영어교육 지원	000	
* 교과별 수업 컨설팅: * 현장연구, 연구학교 지원 국어, 사회, 창의적 체험활동, 평가	000	
* 교과별 수업 컨설팅: 국어, 사회, 미술, 특수 교육 * 독서, 논술교육 연수	000	
* 교과별 수업 컨설팅: 수학, 과학, 슬기로운, 컴 퓨 터 * 컴퓨터, 인사관련 연수	000	
* 개정 교육과정 교사 연수 * 컴퓨터관련 연수 * 교육자료 개발 지도 * 과학과 교과 연구회 지원	수석교사 000	

4. 00교육청 장학지도

가. 담임장학

00교육청의 교육시책 구현 및 교육과정 운영을 위한 각종 교육 계획을 단위 학교에서 올바르게 반영하여 추진하도록 장학대상 학교별 담당자를 지정하여 계획-실행-평가 과정에 대한 장학지도를 실시한다.

○ 대상

- 단위학교
- 관리자 교체교
- 특별사안 발생(예상) 학교

○ 장학담당자 : 지구별 담당학교 장학사

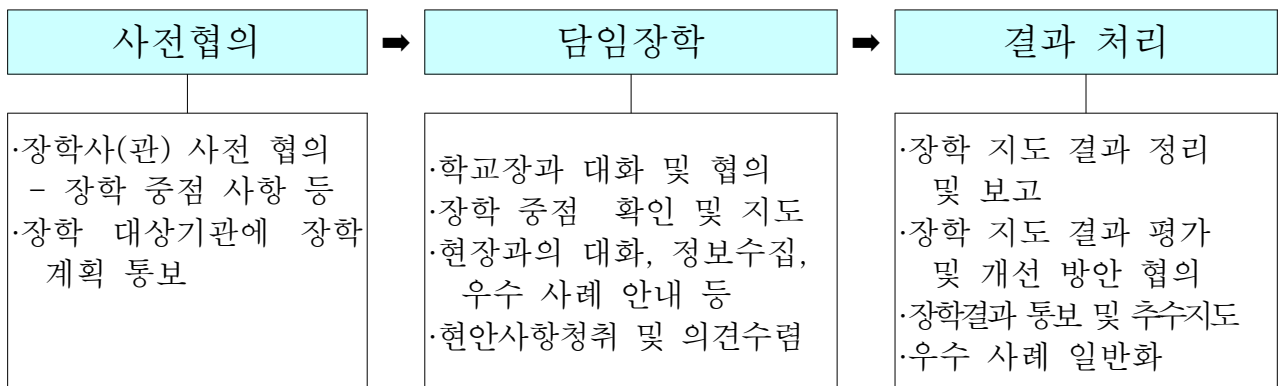
○ 시기

- 정기장학 : 진단장학(3월, 9월), 확인장학(7월, 12월)
- 특별장학 : 사안 발생(예상)시

○ 지도 내용

- 교육과정 운영 지원(기초학력, 교과교육, 학력평가, 교수-학습방법개선 등)
- 도교육 및 00교육 시책 추진
- 각과 업무 추진 사항 지도 점검
- 교내 자율장학 운영 추진 사항
- 교내 생활지도 및 학생 생활지도 사항
- 특기·적성교육 운영
- 연구·시범학교 지도, 특성화학교, 저학년 방과후 학교 운영

○ 추진 절차



- 장학지도 유형 : 수업중심 지원 장학 - 수시장학(진단, 확인)
 현장지원 중심장학 - 특별장학, 멘토링 장학, 요청 장학
 사이버 지원 장학 - 사이버장학, 통신장학

○ 평가 및 환류 : 장학 강화제 운영

- 우수 학교 : 표창, 학교평가 반영 등
- 미이행 학교 : 재 지도 및 이행을 위한 지속적인 지원·관리
- 장학결과 종합보고서 작성
- 장학결과 현안문제 및 건의사항을 관련부서와 협의하여 결과 통보
- 장학결과 우수사례 일반화

1) 수업중심 지원 장학

가) 목표

- 교내 자율장학계획에 따른 수업장학으로 단위학교 자율경영 지원
- 교원의 전문성 신장을 통한 교육의 질 향상
- 우수 수업교사 및 1교 1브랜드 추진 특색사업 일반화를 통한 학교 교육의 질 제고

나) 방침

- 교내 자율장학 수업연구와 연계하여 운영함으로써 학교 부담 경감
- 장학담당자는 지구별 담당 장학사와 해당교 교장·교감으로 하되 장학컨설팅 지원단 및 교내장학요원 중 멘토를 정하여 장학담당자 공동책임제 운영
- 수업의 전 과정을 체계적이고 집중적인 상호작용을 통한 신바람 나는 교실-수업 개선 지원에 중점을 둔다.

다) 추진내용

- 학교별 자율장학계획에 따라 학교별 전교사 수업공개를 원칙으로 하며 2회 이상 수업지원 장학 실시
- 장학담당자 및 수업지원요원은 수업 전 단계부터 사전지도
- 장학담당자는 당일 수업일정에 따라 수업 참관 및 수업 협의
- 실시절차 : 단위학교 자율장학 계획서 제출 - 자율장학 계획에 따른 수업 지원 장학 일정 안내 - 수업지원단 조직 및 활동안내 -수업 전 수시 협의 - 수업참관 - 수업 후 협의 [수업 공동책임제 운영]

- 실시시기 : 단위학교 자율장학 계획에 의거 연중 실시
- 장학요원 : 학교장 및 교감, 동학년교사, 담임장학사, 학교에서 요청한 수업지원 요원(장학 전문직, 원로장학관, 교수)

2) 특별장학

가) 방향

- 교내장학력이 미흡한 학교 중심의 집중적 장학 지도로 학교의 균형 발전 지원
- 00교육 시책 및 교육과정 중심의 학교 경영 등에 대한 능동적 추진 지원
- 특수 사안, 교육 현안 등에 대한 집중 지도, 지원으로 학교 경영 지원

나) 대상

- 진단 장학 결과 교내 장학이 우려되는 학교
- 특별 사안 발생 학교, 민원이 빈번하게 발생하는 학교

다) 장학 시기

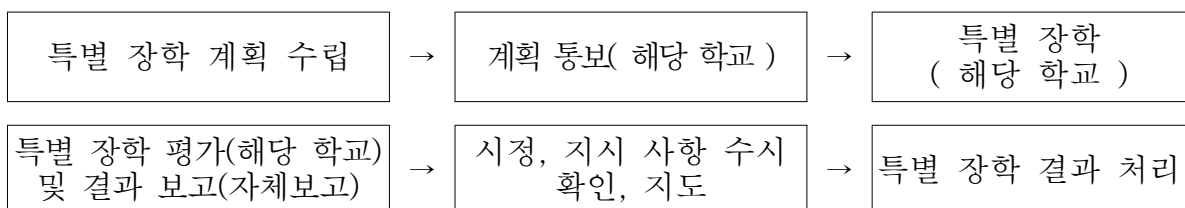
- 진단장학 결과 특별장학이 필요하다고 판단되는 경우
- 특별 사안, 민원 발생 시 수시

라) 장학담당자 : 담당 장학사, 민원, 사안발생 학교 담당 장학사,

마) 지도 내용

- 진단 장학 미흡 사항 보완 방안 협의 및 지도
- 특별 사안, 민원 등의 원인 분석 및 해결 방안 협의 및 지도 등

바) 장학 절차



사) 결과 처리

- 시정, 지시 사항 등의 처리 결과 확인 및 보고
- 시정 및 지시 사항 등의 지속적 이행 사항 수시 확인, 지도
- 현안 문제 해결 지도 및 지속적 이행 사항 수시 확인, 지도

- 유관 기관 등과의 협의를 통한 문제 해결 지원

나. 협동 장학

00교육청의 교육시책 구현 중점을 단위 학교에서 올바르게 반영하여 추진할 수 있도록 장학 관련 담당자를 팀으로 구성하여 계획-실행-평가의 과정에 대한 장학 지도 및 지원 활동을 실시한다.

- 대상 : 단위학교 중 신청교 및 특별사안교

- 장학담당자 : 학무국 장학직(사안에 따른 장학팀 조직)

- 조직 : 과 연합 팀조직 : 팀장(학무국장)

과 단위 팀조직 : 팀장(초등교육 과장), 장학사 2~3명으로 구성

- 학교 협동(팀)장학 : 팀장(초등교육 과장),

팀 장학 내용 관련 부서 장학사 2~3명으로 팀 구성

* 팀 조직은 해당 학교와의 사전 협의를 통하여 필수요원으로 구성

- 방향 :

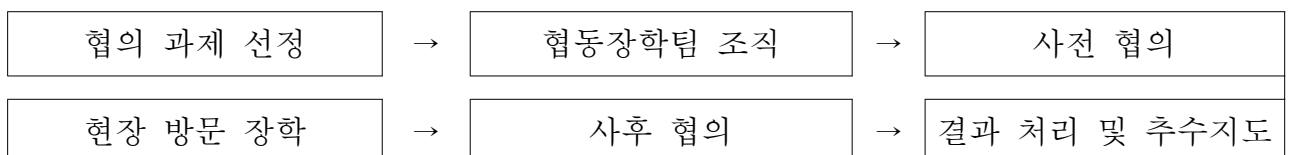
- 1) 학교의 본질적 기능, 책무성을 강화하는 협동장학
- 2) 장학 수요자들의 요구에 부응하는 맞춤형 협동장학
- 3) 장학 조직·방법·대상·시기·장소·내용 등의 다양화
- 4) On-Off Line 네트워크화로 인적·물적 자원 활용 다양화

- 시기

- 학교 : 특정 업무 지도 및 학교 요청 시, 특별사안 발생시
- 담당 장학사 관련 업무 발생시

- 장학 방법 : 협의, 수업장학, 연수, 워크숍, 세미나, 컨설팅, 우수 사례 발굴 안내 등

- 추진 절차



※ 2012 협동장학 신청학교

학교명	내용	장학방법	시기
	요청 시, 특별 사안 발생 시		

○ 평가 및 환류

- 우수학교, 우수교원 인센티브 제공
 - 우수 부서담당자(교원) : 표창, 관련 분야 연수강사 추천 등
- 현안사업 지원
 - 각 학교별 현안 지원 사업 협의를 통한 지원 방안 모색
 - 미 이행 사업의 추진을 위한 지원 협의
- 현안문제 및 건의사항을 관련부서와 협의하여 결과 통보
- 장학결과 우수사례 일반화

다. 요청장학

단위 학교의 자율적이고 능동적인 장학지도 풍토 조성과 교실 수업개선을 위해 전문적인 장학지도나 요청에 의한 장학을 할 경우 관련 분야 전문직과 외부 위촉 전문가가 함께 계획-실행-평가의 장학지도를 한다.

○ 대상 : 관내 초등학교 전체(요청 대상학교)

- 장학을 요청한 학교
- 우선실시 대상
 - 초임 또는 경력이 적은 교사가 많은 학교
 - 장학진과의 협의가 필요한 교과가 있는 학교
 - 교수-학습 및 평가 방법 개선에 관한 교사 연수가 요청되는 학교
 - 학교교육 활성화를 위한 교육문제 협의 및 정보교환을 필요로 하는 학교
 - 수업 컨설팅 요청 학교

○ 장학담당자

- 장학관, 담당 장학사,

- 학교에서 요청받은 사항 관련 전문가
(00대학 수업 협력 지원 교수, 장학사, 수석교사, 기타 전문가)
- 2012학년도 수업실기 우수교사

○ 시기 : 연중, 장학 요청 시.

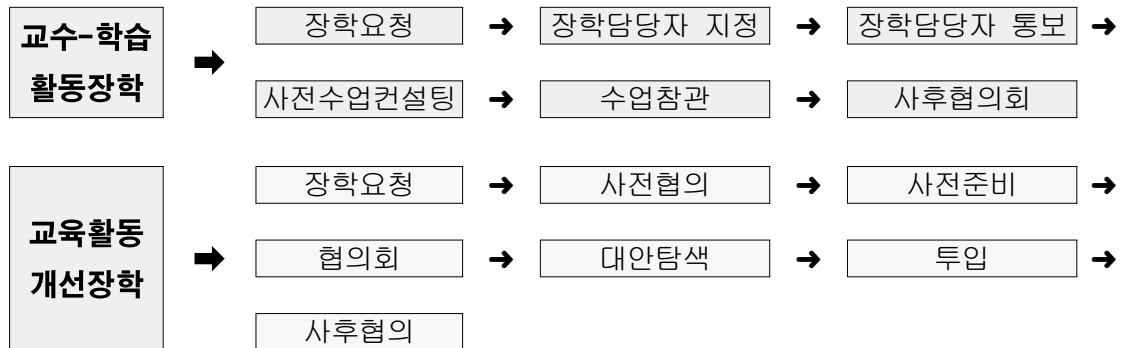
○ 내용

- 교수 - 학습 방법 개선 연수 및 전반적인 교육활동 정보 교환
- 특기·적성 교육활동 우수강사, 선진 교육시설 공동 활용
- 현직연수 공동참여, 교원 친목 및 특기 신장을 위한 행사 실시

○ 실시 방법

- 교수-학습 및 평가 방법 개선에 중점을 두고 교사들의 교수력제고를 위해 실질적인 도움을 줄 수 있는 수업장학, 임상장학 중심으로 운영
- 요청장학을 희망하는 학교는 요청장학 활동 3주일 이전까지 공문으로 신청하며, 특히 학교에서의 요청장학은 장학수요자의 동의를 얻어 요청한다.
- 협의 요구사항과 관련된 교과 및 업무 담당 장학사가 담당
- 학교경영, 수업컨설팅에 관한 장학 요청 시는 담당자와 사전협의에 의하여 실시
- 연중 수시로 실시하며, 장학 요청 시 장학담당자는 요청장학 지원반을 구성하여 영역, 일정, 지도내용 등의 사전 지도계획을 수립하여 실시(1주일 전 까지 해당 학교에 통보)
- 교과교육연구활동(교과협의회, 교과교육연구회,교과연구팀제 등)의 지원
- 요청주제에 따라 인근학교 교원, 동 교과 교사, 교과교육연구회 회원의 초청권장
- 학년 초에 신청을 받아 연간 지도 계획 및 일정 조정 후 실시
(대상학교, 대상교과, 시기 등)
- 수업컨설팅 외 교육과 관련된 연수 요청 시 장학전문 요원지정 요청

○ 장학의 과정



○ 결과 처리

- 우수사례의 발굴, 일반화
- 요청 과제 분석 결과 및 대안을 해당 학교에 통보
- 요청장학 실시 후 결과를 분석하여 우수 학교 또는 교사에게 교육청 심사
- 를 거쳐 교육장 표창을 하고 관련 분야 연수강사 요원으로 추천

라. 도우미 장학

대상기관별로 학습지도, 생활지도, 사안발생, 민원해결 등 비교적 간단하게 해결할 수 있는 문제가 발생할 경우, 관련 분야 장학담당자를 지정하여 계획-실행-평가 과정에 대한 도움을 주어 해결할 수 있도록 지원활동을 실시한다.

○ 대상 : 단위학교

○ 장학담당자 :

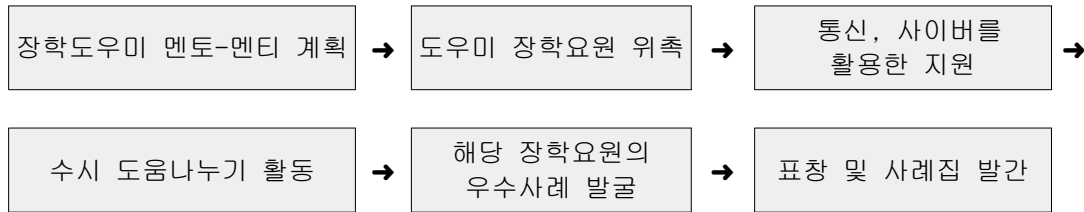
- 도교육청 교육국 소속 장학직
- 00교육청에서 위촉한 전문가
- 00교육청 장학진

○ 시기 : 장학대상자의 통신, 사이버 요청 시

○ 내용

- 학교 현장 교육활동상 간단한 문제 해결을 위한 지원
- 학교 교육활동의 새로운 대안 제시
- 교과장학 멘토링제와 연동하여 운영

○ 추진 절차



○ 장학지도 유형 : 특별장학, 통신장학, 사이버장학 등

○ 평가 및 환류

- 우수사례 홈페이지에 탑재 공유
- 장학활동 유공교원 표창

1) 시범·선도학교, 학교평가 대상학교 지원 장학

가) 목표

- 단위학교의 중점 추진과제 및 현안관제의 효율적인 추진 지원
- 연구학교·학교평가 대상학교의 요구하는 주제와 관련하여 해결 방안을 모색
- 장학 및 평가의 통합 운영을 통한 효율적 학교 교육 지원행정 구현
- 학교교육활동의 전반적인 사항 확인 및 우수사례 발굴

나) 방침

- 단위학교의 중점 추진과제 및 연구과제의 효율적 해결 방안 모색
- 연구주제 일반화를 위한 적용단계 활동 강화
- 학교평가와 장학활동의 통합 및 연계 운영
- 효율적인 학교경영 여부, 학교교육활동 전반에 대한 확인 및 정보 제공
- 교실-수업개선 지원체제 운영의 지원 및 우수사례 발굴

다) 추진내용

- 대상 : 연구, 시범학교, 학교평가 대상학교

- 추진시기 : 4월-10월
- 2012 학교평가 대상 학교(13개교) :

평가 대상교
00학교, 00학교, 00학교, 00학교, 00학교, 00학교, 00학교, 00학교,

- 연구, 시범학교, 학교평가 대상학교의 실천과정 및 각종 주제 설정, 해결방안 협의
- 교실-수업개선 및 연구학교 운영 보고회·수업공개 대비 지원활동
- 장학담당자 : 학교별 담당 장학사
- 연구, 시범학교 (11개교) :

지정 구분	영역	학교명	연구 년차
교육부과제수행	실습대용학교		1/5
			2/5
			2/5
			4/5
			4/5
도시범	특수교육		2/2
	교육과정		1/2
	방과후 교육활동		1/1
교육장지정	인성교육		2/2
	과학과교육		2/2
	영어체험학습교육		2/2

2) 교육활동 지원 장학

가) 목표

- 학교교육활동 전반적 확인을 통한 지속적인 교실-수업개선 지원
- 학교경영 우수학교 표창 및 우수 실천 사례 발굴·일반화
- 장학결과 반성 및 차기 장학계획 자료 활용

나) 방침

- 학교 교육계획 수립·운영·평가·환류의 타당성 확인 및 평가
- 효율적인 학교경영 여부, 학교교육활동 전반에 대한 지원 및 정보 제공
- 교실-수업개선 및 학교 과제해결 지원을 통한 학교교육의 질제고
- 2012선진 00교육 중점시책에 중점을 둔 교육활동 전개
- 학교교육활동 우수사례 발굴 및 홍보

다) 추진내용

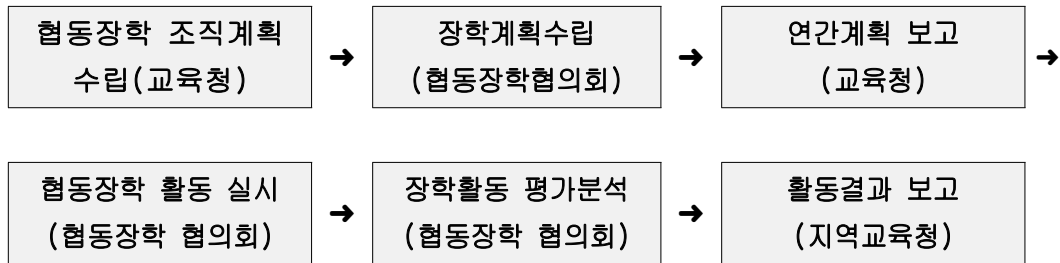
- 대상 : 학교평가 대상학교를 제외한 학교
- 실시 시기 : 10월-11월
- 주요장학내용 : 교내자율장학 및 연수활동, 전교사 수업 동아리 활동, 00교육청 특색, 역점사항추진, 학교공동체 구성원의 학교교육참여, 교원업무경감 노력, 교육환경 조성 및 시설관리 지원, 학교특색 1교 1브랜드, 우수사례 발굴 및 일반화
- 장학요원 : 학교별 담임 장학사

마. 지구별 협동장학

지구별 협동장학 대상기관별로 학교교육의 전반적인 교육활동에 대한 정보교환, 협동적 교육활동, 학예 활동, 현직연수 공동 참여, 교원 동아리 활동, 상호 친목 도모를 위한 지원활동을 실시한다.

- 대상 : 관내 초등학교 전체
- 장학담당자 : 지구별 협동장학 운영위원
- 시기 : 연중
- 내용
 - 지구별 중심학교를 중심으로 교수-학습 방법 개선 및 전반적인 교육 활동 정보 교환
 - 특기·적성교육활동 우수강사, 선진교육시설 공동 활용
 - 현직연수 공동참여, 교원 친목 및 특기신장을 위한 행사 실시

○ 추진 절차



○ 지역교육청 지원 및 일반화

- 협동 장학을 위한 예산, 인력 지원(지구별 300천원)
- 우수사례의 발굴, 일반화

○ 지구별 협동장학 조직 및 담당자:

※ 지구 중심학교에서는 연간 계획서 A4 3매 이상 작성 제출

5. 단위학교 장학지도

가. 교내 자율장학의 일반적인 형태

기본 형태	운 영 목 표	활 동 형 태	발달영역	대 상 자	장 학 담당자
수업 장학	·장학담당자와 대면적 관계를 통한 수업기술 향상 도모	·임상장학 ·수업연구 ·수업관련 지도·조언	·교사의 전문적 발달	·전 교사	교장 교감 장학사
동료 장학	·교사들의 자율성과 상호 협력 기초 ·동료적 관계 유지 ·서로 돕는 분위기 조성	·동학년 협의회 ·교과연구회 ·동료간 수업연구 ·초임교사 대상 동료 장학 ·동호인 활동	·교사의 전문적, 개인적 발달 ·학교의 조직 적 발달	·동학년 교사 ·동교과 교사 ·교과연구회 교사 ·동호인 교사	학년부장 교과협의 회장 동료교사
자기 장학	·자기발전 의지와 능력 기초 ·전문적 영역에서 성장 발달 도모	·자기 수업반성 ·1인 1연구 ·대학원 수강 ·연구 논문 ·자료 개발	·교사의 전문 적 발달	·경력교사 (20년 이상) ·부장교사 ·대학원 수강 교사 ·수업실기 참여 교사 ·현장연구 교사 ·자료전 출품교사	교사
약식 장학	·학급순시·수업참관 중심 활동 ·대화기회를 갖고 다른 장학의 보완적 역할	·학급 순시 ·수업 참관	·교사의 전문 적 발달	·전체 교사	교장 교감
자체 연수	·학교 내외 물적·인적 자원 활용 ·자율적 공동노력으로 질 향상 도모	·각종 교내 연수회 ·지구별 자율 장학 연수회	·교사의 전문 적 개인적 발달 ·학교의 조직 적 발달	·전체 교사	연구부장 전체 교직원
1. 학교 실정에 맞는 학교단위의 자율장학 계획을 수립 추진 2. 관리자(장학 담당자)는 전교사의 수업공개를 자신있게 할 수 있도록 수업설계 지원 3. 수업 분석자료를 통하여 교수-학습방법 개선에 도움이되는 실질적인 지도 4. 계획-실천-평가의 과정중심 장학지도를 하며 지도사항을 관리자 장학 지도록 기록 활용					

나. 추진 계획

- 시기 : 연중
- 방법 : 학교의 환경여건을 고려하여 자율장학 계획서를 수립하고 추진하되, 교수-학습 방법의 실질적 개선이 이루어질 수 있도록 추진한다.
- 계획수립 체제(예시)

I. 자율장학 운영의 기저

1. 실태분석(교직원, 학교환경 등)
2. 도교육청, 지역교육청 장학계획 분석
3. 전년도 교내자율장학 운영실태 분석

II. 목표 및 방침

1. 목표
2. 운영 방침
3. 조직
4. 개요

III. 유형별 세부 추진계획

1. 수업장학(목표, 시기, 대상, 추진내용, 방법 등)
2. 동료장학(목표, 시기, 대상, 추진내용, 방법 등)
3. 자기장학(목표, 시기, 대상, 추진내용, 방법 등)
4. 약식장학(목표, 시기, 대상, 추진내용, 방법 등)
5. 자체연수(목표, 시기, 대상, 추진내용, 방법 등)

IV. 평가계획

1. 일정
2. 평가 내용 및 방법

※ 각 학교에서는 자율장학 연간 계획서 수립 비치하고 추진 실적 누가기록

다. 추진 내용

- 전교사 수업공개 계획 및 지도로 실질적인 교실-수업개선 중심의 교내 자율장학 활성화
- 자율장학의 날 운영 : 모델수업 공개, 명품 수업실기대회 참가교사 수업공개 및 지원, 교과별 전임연구 활동 전시회 등
- 교과별 전임 연구제 운영 : 학년별, 교과별 교육과정 연구 모임 조직 및 운영(학교 실정에 맞게 자율동아리 조직 운영)
- 수업 멘토링제 운영 : 수업관련 Mentor-Mentee 협력체제 운영
- 자율적 자기장학 실시 : 선택적 자기장학 실시

○ 수업관찰 분석 방법 연수 : 수업분석 평가도구 활용 연수로 수업의 질 개선에 노력

○ 좋은 수업 나눔제 운영 : 좋은 수업 자발적 공개 및 인센티브, 사이버 나눔제 운영

라. 평가·환류

- 단위학교 자율장학의 활성화 및 수업 개선중심의 장학문화 구축
- 교사끼리 서로 돕는 분위기 조성 및 자율적 전문성 향상에 노력
- 질 관리를 위한 자율장학계획 수립, 보고, 학기중, 학기말 교내 자율 장학 우수사례 및 실적 제출(각종양식 부록 참고)

VI 장학전문성 신장연수지원

- ☐ 장학 대상자의 요구, 능력, 경력, 관심 등을 고려한 맞춤형 선택형 장학 연수 중심 지원으로 장학 전문성 신장 및 장학 연수 만족도 제고

가. 시,도 장학 아카데미 운영

1)시,도 장학 아카데미 일반과정 운영

가) 방향

- ☐ 장학 수요자의 요구, 능력, 경력, 관심 등을 고려한 맞춤형 선택형 장학 아카데미 상설 강좌 개설·운영
- ☐ 교육과정 중심의 학교 경영 자율성·창의성 지원, 교육과정 및 교수학습개선 지원 장학 아카데미 강좌 운영

나) 대상 : 도내 유·초·중·고, 특수학교 교원, 전문직

다) 연수종별 : 연수학점 인정(15시간당 1학점)

라) 시기 : 연중 (구체 시기는 중심교육청 계획에 의함)

마) 내용 :

- ☐ 교육과정 중심의 자율적·창의적 학교 경영 혁신 장학
- ☐ 학습자 중심의 교육과정 운영 및 교수학습 방법 개선 장학

- ☐ 교원의 다양성·전문성을 고려한 교내 자율장학 활성화
- ☐ 학교 발전 컨설팅 장학을 통한 학교 교육 경쟁력 제고 등
- 바) 방법 : 시,도장학 아카데미 중심교육청 지정·운영
- 사) 결과 처리
 - ☐ 시,도 장학아카데미 상설강좌 참가자의 평가환류를 통한 연수만족도 제고
 - ☐ 시,도장학아카데미상설강좌 운영 내용의 장학자료화로 현장보급·일반화

2) 장학 아카데미 전문과정 운영

가) 방향

- ☐ 교육과정 중심 학교 경영 혁신을 위한 관리자 변화 마인드 구축
- ☐ 단위학교관리자 장학 전문성강화를 통한 교내 자율장학 활성화지원
- ☐ 수업 전문성을 바탕으로 한 교내 자율장학 실무 워크숍 강조

나) 대상 : 도내 초등학교 관리자

다) 연수종별 : 장학 아카데미 전문가과정 연수 (연수학점 인정, 15시간당 1학점)

라) 연수 조직 : 200명(수업장학 중급반, 고급반 2개 과정 운영)

마) 연수 시기(연수 시간) : 2012. 6월 (2박 3일 20시간)

바) 연수 내용

- ☐ 교육과정 중심 학교 경영 혁신 장학
- ☐ 교내 자율장학 조직 및 운영의 실제
- ☐ 교육과정 및 교수·학습방법 개선 장학 실습
(수업 연구 및 수업 분석의 실제 중심으로)
- ☐ 수업 중심의 연구·연찬 교육 조직 및 교육 문화 조성
- ☐ 학교간 교내 자율장학 정보 공유 및 나눔 전략 세미나

사) 결과 처리

- ☐ 연수이수자의 지역교육청 교내자율장학 자율연수 강사요원 활용
- ☐ 도장학아카데미 전문강좌 참가자의 평가환류를 통한 연수만족도 제고
- ☐ 도장학아카데미 전문강좌 운영 내용의 장학자료화로 현장 보급·일반화

나. 맞춤형·선택형 교내 자율장학 연수 지원

1) 수업장학 요원 연수

가) 방향

- ☐ 교내 자율장학 핵심 요원 육성을 지원하는 강좌 개설·운영

나) 대상 : 교감, 부장교사, 희망 교사(단, 지역교육청 및 학교장 추천자)

다) 시기 : 2. 4월 ~ 7월

라) 내용 :

- ☐ 선택형 교내 자율장학 프로그램 개발 및 운영의 실제
- ☐ 교육과정 및 교실수업개선 중심 교내 장학 시스템 운영의 실제
- ☐ 교육과정 중심 교육 조직 및 교육 업무 개선 지원의 실제 등

마) 운영 방법 : 도교육청 및 지역교육청 역할 분담

- ☐ 도교육청 : 수업장학 전달 강사 요원 연수 및 연수 프로그램 지원

- ☐ 지역교육청 : 관내 학교 수업장학 요원 연수(부장교사, 희망 교사)

바) 결과 처리

- ☐ 전달강사요원은 지역교육청 및 단위 학교의 수업장학 요원으로 활용

- ☐ 연수자료는 홈페이지에 탑재하여 지역교육청 및 단위 학교 활용 지원

2) 맞춤형 선택형 교내 자율장학 연수

가) 방향

- ☐ 관내 학교 대상 맞춤형 선택형 교내 자율장학 지원 연수

나) 대상 : 학교 관리자, 교사 등

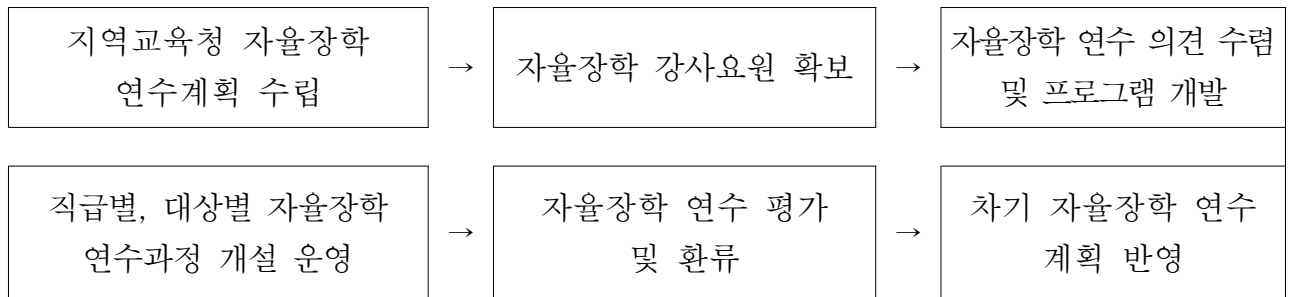
다) 시기 : 학교 실정 고려

라) 내용

- ☐ 교육과정 및 교실수업개선 중심 자율장학 전문성 및 활성화 지원 내용

- ☐ 교육과정 및 교실수업개선 중심 교육 경영 전문성 및 효율성을 촉진 내용 등

마) 운영 절차



사) 결과 활용

- ☐ 단위 학교 자율장학 요원 활동
- ☐ 단위학교 교원 대상 자율장학 전달 연수 및 자율장학 선도

다. 00 장학 아카데미 운영

1) 방향

- 관리자의 요구, 능력, 경력, 관심 등을 고려한 맞춤형 선택형 장학 아카데미상설 강좌 개설·운영
- 교육과정 중심의 학교 경영 자율성·창의성 지원, 교육과정 및 교수-학습 개선 지원 장학 아카데미 강좌 운영

2) 대상 : 관내 유초등학교 교장, 교감

3) 시기 : 2012년 10월

4) 내용 :

- 교육과정 중심의 자율적·창의적 학교 경영 혁신 장학
- 학습자 중심의 교육과정 운영 및 교수학습 방법 개선 장학
- 교원의 다양성·전문성을 고려한 교내 자율장학 활성화

5) 방법 : 00장학 아카데미 운영

6) 결과 처리:

- 00 장학아카데미 상설강좌 참가자의 평가환류를 통한 연수 만족도 제고

VII 장학연구 개발지원

- ☐ 장학 연구 개발 지원을 통한 단위 학교의 장학력 제고로 교원의 전문성 신장에 의한 학교 교육력 제고

가. 교내 자율장학 연구학교 운영

1) 방향

- ☐ 장학 부담감을 해소하면서 교육과정 및 교수학습에 실질적으로 적용할 수 있는 자율장학 연구학교 운영
- ☐ 교원의 다양한 요구, 특성, 수준 등을 고려한 질 높은 교내 자율 장학 활성화 역할을 수행할 수 있는 연구학교 운영

2) 대상 : 도지정 교내 자율장학 연구학교

3) 방법 : 도교육청 및 교육정보연구원 역할 분담 지도

- ☐ 도교육청 : 자율장학 운영 방향 및 행·재정 지원
- ☐ 교육정보연구원 : 자율장학 연구학교 운영 지도

4) 운영 내용 : 교내 자율장학 활성화 프로그램 개발 운영 및 공개

5) 결과 처리

- ☐ 연구학교 운영 공개 및 일반화
- ☐ 연구학교 운영 유공 학교 및 교원 인센티브 제공 등

나. 교내 자율장학 모델학교 운영

1) 방향

- ☐ 교내 자율장학 우수교 발굴·일반화를 통한 자율장학의 질 개선
- ☐ 장학전문가 컨설팅을 통한 다양한 교내자율장학 모델 개발 지원

2) 대상 : 교내자율장학 모델학교 공모 지정교 (20교 내외지정 예정)

3) 기간 : 2012. 3월 - 2013. 2월 (12개월) (연장 지정 가능)

4) 운영 내용

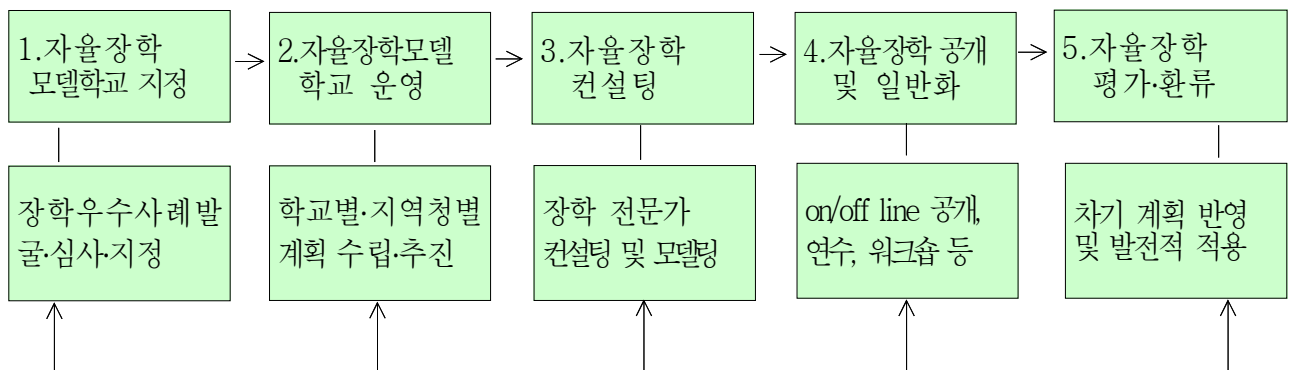
- ☐ 교육과정 중심 학교(급) 경영 시스템 운영 장학 실천 우수 사례
- ☐ 단위 학교(급) 교육과정 운영 개선을 위한 장학 실천 우수 사례
- ☐ 단위 학교(급) 교수·학습 방법 개선을 위한 장학 실천 우수 사례

- ☐ 도·지역교육청 교육 시책 추진 효율성 제고를 위한 장학 실천우수사례
- ☐ 학교·지역 교육 공동체 구축 및 교육 문제 해결 장학실천우수사례
- ☐ 인근학교간, 학교급간(유·초, 통합교육), 지구별협동장학 실천우수 사례 등

5) 운영 방법 : 도교육청 및 지역교육청 역할 분담

- ☐ 도교육청 : 운영 방침, 자율장학 모델학교 지정 및 예산 지원
 - ※ 단, 지역교육청이 추천한 학교 중 심사·지정
- ☐ 지역교육청 : 관내 자율장학 모델학교 운영

6) 운영 절차



7) 결과 처리

- ☐ 운영 공개 및 일반화
- ☐ 우수학교 및 우수 교원 교육감 표창 추천

다. 교과교육 좋은수업 나눔 멘토링제 운영

1) 방향

- ☐ 교과, 재량 활동, 특별활동 좋은 수업 나눔 멘토링제 운영을 통한 교내 자율장학 활성화 및 연구 연찬하는 교직 풍토 조성
- ☐ 학교 교육 특성화·전문화·다양화를 지원하는 학교(급) 경영 혁신 촉진
- ☐ 선·후배 교원 간 상호 존중하며 가르치고 배우며 나눔의 리더십을 공유하는 훈훈한 교단 풍토 조성

2) 대상 : 자발적 공모·선정된 초등 멘토링팀 (교원, 전문직, 지역인 등)

3) 공모 방법 : 멘토와 멘티가 팀을 이루어 장학과제를 선정하고 멘토링 팀을 조직하여 응모

※ 멘토링팀 조직기준 : 멘토1명 : 멘티 10명 기준 다양한멘토-멘티조직

예) 멘토 2명 : 멘티 20명, 멘토 다수 : 멘티 다수 등

☐ 멘토 : 학교(급) 경영, 교육과정, 교과, 특별 활동, 재량 활동 관련 분야 전문가 등

☐ 멘티 : 학교 경영, 교육과정, 교과, 특별 활동, 재량 활동 관련 멘티 희망자

4) 운영 기간 : 2012. 4월 - 2013. 2월 (11개월)

5) 운영 내용 :

☐ 교육과정 지원 중심 교육 행정 및 학교 경영 지원

☐ 교과, 특별 활동, 재량 활동 영역 좋은 수업 나눔 활성화

☐ 명문 학교 명품 교육 창출을 위한 학교(급)경영 혁신 실천

☐ 수요자가 만족하는 교과 특성화 학교 좋은학습 체험 프로그램 개발·적용 등

6) 결과 처리

☐ 멘토링 운영 결과 보고 (세미나, 워크숍, 공개 보고 등)

☐ 멘토링 우수 사례 발굴·일반화로 교내 자율장학 활성화 선도

☐ 멘토링우수팀 및우수자 인센티브 제공(평가에 의한 교육감 표창 추천)

VIII

장학 정보화 지원

- ☐ 장학 정보화 지원을 통하여 현장의 다양한 장학 요구에 부응하는 장학 지원 효율성 및 부족한 장학 인력 보완

가. 사이버 장학 지원

1) 방향

☐ 원스톱 사이버 장학 시스템을 구축 운영

☐ 사이버 장학을 통한 현장의 다양한 요구 및 장학 인력 부족 보완

☐ 웹상의 다양한 사이버 장학 지원을 통한 장학 수요자 만족도 제고

2) 사이버 장학 시스템 구축

- ☐ 홈페이지운영 : www.ewoung.com - 사이버장학실 - 초등자료 - 담당 업무메뉴별 (원스톱 시스템) 사이버 장학 지원

예) 초등 교육과정 담당자인 경우 : 홈페이지의 사이버장학실 - 초등 자료 - 「교육과정」 사이버 장학 활동(초등 교육과정 장학자료 지원, 도와주세요 란을 이용한 사이버 장학 상담 활동 등 전개)

3) 장학 담당자 : 페이지의 사이버 장학실 - 「담당업무」 사이버 장학실 운영 담당 장학사

4) 운영 내용 :

- ☐ 사이버 장학실 운영 지원팀을 조직 운영(교실수업개선 연계)
- ☐ 사이버 수업 장학실 운영
 - 우수 수업 동영상 공개 강좌, 수업 전문가 강의 자료실 등 운영
- ☐ 현장 장학 우수사례의 사이버 장학 탑재 및 활용 지도
- ☐ 지역교육청, 학교, 교원의 사이버 장학실 자료 활용(우수 자료 탑재 및 활용)

5) 운영 방법 : 웹자료 공유, 원스톱 사이버 상담 지원, 우수 장학 사례 공유 및 일반화 지원 등

6) 결과 처리

- ☐ 사이버 장학실 활용 평가 및 환류
- ☐ 사이버 장학실 운영 개선 및 차기년도 반영 등

나. 선진 장학 공유 시스템 운영

1) 방향

- ☐ On-Off Line상의 나눔의장학 리더십 공유를 통한 현장 장학지원 확대

2) 시기 : 연중

3) 대상 : 교육 전문 기관 및 장학 전문성을 가진 현장 교원, 전문직 등

4) 내용 :

- ☐ 선진 장학 활동 및 장학 우수 사례 발굴·일반화
- ☐ 장학 전문가들의 선진 장학 실천 자료 개발·탑재·일반화
- ☐ 선진 장학 이론, 우수 정보 공유의 장 운영 지원
- ☐ 선진 장학 이론, 실천 사례 발굴 및 일반화 지원 등

5) 방법 :

- ☐ 선진 장학 이론 및 전문성 가진 교육 전문 기관 및 현장 교원 장학 인력풀 구축

- ☐ 도교육청, 직속기관, 지역교육청, 학교 연계 및 역할 분담 공유 시스템 운영

6) 결과 처리

- ☐ 장학 인력풀 활용을 위한 예산 지원(추경 확보 시)
☐ 장학 자료 활용 결과 모니터 및 평가 환류
☐ 선진 장학 이론 및 실천 우수 사례 발굴·보급·일반화 확대 등

5. 장학의 질 관리

- ☐ 교육과정 중심의 장학 평가에 의한 장학의 질 관리 강화로 희망도 교육 구현 및 학교 교육력 제고

가. 방향

- ☐ 도교육청교육 시책 및 정책추진, 지역교육청의 단위학교 장학지도 등에 대한 장학 효율성과 목표 달성 평가
☐ 학교 경영 및 학교 교육 목표 도달 지원을 위한 장학 계획, 실천, 평가에 의한 과정 중심 평가

나. 대상 : 도교육청, 지역교육청, 학교(지역교육청에서 평가)

다. 시기 : 2012. 3월, 12월

라. 장학 평가 내용

- ☐ 도교육 시책 및 정책 관련 장학평가 : 희망 도교육 시책 및 정책, 희망 도교육 2012, 각종 교육 지원 사업의 성과 등
☐ 교사의 전문적 발달 관련 평가 : 교육과정 운영 및 교수학습 활동, 학생 지도 능력, 학교·학급 경영 능력 발달 등
☐ 교사의 개인적 발달 관련 평가 : 교원의 신체적·정신적 건강, 가정
☐ 학교의 조직적 발달 관련 평가 : 학교 경영 계획, 인사관리, 조직 풍토, 재정, 시설, 대외 관계 등
☐ 도교육청 장학의 계획, 실천 과정, 장학성과 등에 대한 종합적 평가

마. 장학 평가 방법 : 방문 평가, 면담 평가, 설문 평가 등

바. 장학 평가 절차

단 계	평 가 절 차
장학지도계획	□ 장학 목표 및 중점 지도 내용의 타당성 □ 대상, 담당자, 장학 지도 일정, 자원, 시간계획 등의 적절성 □ 장학 대상자 실태 분석에 의한 장학 지도 계획의 실천 가능성
장학지도실천	□ 교육 경영 전반에 관한 협의 ← 기관장 면담 □ 장학 지도 : 참관, 확인, 협의, 문제점 파악 및 개선 방안 모색 등 □ 민주적 의사소통 및 수요자 요구 반영 장학 실천 및 적극 참여 □ 계획에 의한 실천 효과 분석, 건의 사항 접수 및 지도 조언
장학지도평가	□ 목표 달성 및 장학 만족도, 조직 건강 기여도, 적극적 참여도 □ 장학 지도 평가 : 장학지도 결과 분석 → 우수사항 및 일반화 방안 미흡사항 및 추수 지도 방안 등을 확인 □ 장학 지도 결과 보고 : 장학 지도 결과 종합 보고 자료 작성 및 보고 □ 추수 지도 : 결과 통보 (우수사항 일반화, 미흡사항 추수지도) 및 확인 장학 계획 수립 □ 확인장학 → 우수 사례 일반화 및 인센티브 제공 → 차기 년도 반영 등

사. 결과 처리

- 우수 사례 일반화
 - 장학 자료 개발 보급
 - 우수 사례 타 기관 장학 시 안내, 홍보 등
- 미흡 사례 지도
 - 추수 지도 • 확인 장학 등
- 우수 기관 및 우수 교원 교육감 표창 추천
- 성과 분석 및 차기 년도 계획에 반영

IX 추진 일정

영역	사업명	시기(월)	비고
장학 계획 수립	·2012 00교육청 장학지도 기본계획 수립	3	
	·장학 기본계획 시달	3	
	· 학교 장학 계획 수립 및 지도·점검	연중	
장학 활동 추진 및 지원	·담임장학 실시(진단장학, 확인장학)	3-2	
	·요청장학 및 협동(팀)장학 실시	4-12	
	·경인교대 협력 장학 지원단 구축	3	
	·지구별 협동장학 활동 지원	3	2,500천 원
	·교과교육 연구회 활동지원	4	
	·좋은 수업나누기 멘토링 장학 지원	연중	
	·연구시범, 선도학교 (11개교) 운영지도	4-12	
	·자율장학 모델학교 공모 운영	4-2	
	·00장학 아카데미 운영	10	
	·수업개선 중심의 자율 동아리 운영	연중	
	·전문성 신장을 위한 장학담당자 연수	5,10	10,000천 원
	·장학담당자 인적관리 연수	7-12	
	·교실-수업개선을 위한 장학자료 발간	12	
	·선진 00 과천교육 활동 장학자료 발간	12	
	·우수학교, 우수교사 표창 및 일반화	12	

X 기대 효과

1. ■ 기관별 장학 본질 기능 회복으로 장학 책무성 및 장학 효율성 제고
2. ■ 장학수요자 중심의 다양한 장학방법 적용으로 긍정적 장학태도 정립
3. ■ 장학 활성화를 통한 교실수업 개선으로 희망 교육 구현
4. ■ 교육과정 및 교수학습개선 중심장학으로 학습자의 학습력 신장 지원과정
5. 중심의 장학 및 평가·환류로 장학 효과성 증진
 - 장학 전문성 지원 다양화로 장학 수요자 전문성 및 장학 만족도 제고
6. ■ 우수학교 및 우수교원 표창으로 의욕 고취 및 교원의 사기 진작

※ 행정사항

1. 2012학년도 학교별 자율장학 계획서 제출

7. 가. 제출 일시 : 2012. 04. 04 (금)
8. 나. 제출 장소 : 00교육청 초등교육과 전자문서(공문)/ 첨부물-인편제출
9. 다. 대상 : 관내 초등학교 전체

2. 2012학년도 지구별 협동장학 연간 계획서 제출

10. 가. 제출 일시: 2012. 04. 04 (금)
11. 나. 제출 장소: 00교육청 초등교육과 전자문서(공문)
12. 다. 지구별 중심학교에서는 연간 계획서를 A4 3매 이상 작성 제출

3. 2012학년도 요청장학 신청

13. 가. 제출 일시: 2012. 04. 04 (금)
14. 나. 제출 장소: 00교육청 초등교육과 전자문서
15. 다. 대상: 관내 초등학교 중 희망교
16. 라. 수업장학 신청 양식

일시	교과	대상학년	지도교사	단원명	지도내용

17. 마. 수업 외 요청장학 신청 양식

요청 일시	장학지도영역	장학지도대상	요청하는 내용	비고

18. 바. 요청장학지도는 2주전에 담당 장학사와 사전 협의
 19. -당일 일정은 요청교의 일정에 따름
 20. -수업장학 요청 시 교수-학습 지도안은 담당 장학사와 공동으로 협의
 21. 검토하여 수업 컨설팅
 22. -수업 참관 후 교과별 동학년 별 협의회를 통하여 심층적인 장학이 되도록 함
 23. -협의회는 사전에 선정 된 협의 주제로 협의할 수도 있음

4. 2012 자율장학 모델학교 운영 신청

24. 가. 제출 일시: 2012. 03. 31 (월)
 25. 나. 제출 장소: 00교육청 초등교육과 전자문서
 26. 다. 대상: 희망교

27. 2012 자율장학 전문요원(장학지원단)추천

28. 가. 제출 일시: 2012. 04. 04 (금)
 29. 나. 제출 장소: 00교육청 초등교육과 전자문서
 30. 다. 대상: 관내 초등학교 교사 중 희망자
 31. 라. 자율장학 전문요원 추천자 명단

학교명	성명	직위	교육경력	지도분야	연구실적

일반장학지도 점검표

□ 현 황

2012년 월 일

학교명	조 직			학생수	명	교원수	명
	교장명	교감명	교원수				
				전화		담당장학사	(인)

□ 장학지도 내용

영 역	장학 지도 관점	장학지도결과	
		우수 사항	개선 사항
교육과정 운영	○ 교육과정 운영 지도 계획 ○ 교육과정 중심 학교 경영 조직·운영 ○ 학교 교육의 특성화·다양화·전문화 계획 수립 추진 예) 교과 특성화 학교 운영 ○ 교과 교육을 통한 창의적 수업 전개 ○ 교육과정 중심독서논술교육 지원 계획 수립 및 추진		
	○ 기초학력 책임지도 (판별 결과, 지도실제, 구제 여부, 미구제아 계속지도)		
	○ 학교별 학업성취도 평가 계획 수립, 추진 및 가정 통지, 평가 결과 활용		
	○ 교내 자율장학 계획 및 누가기록부작성 활용 계획 ○ 자율장학 연수계획 추진		
	○ 좋은수업만들기대회지도		
	○ 학습 준비물, 교재 교구, 관리실 확보·활용		
	○ 원스톱 시스템 활용 및 홍보		
	○ 학교 경영 조직의 합리적 운영		
교육과정 중심 학교 경영	○ 도,00교육청 교육 계획 반영		
	○ 학생 이해자료 활용 적정		
	○ 교원 업무 경감 노력 (존폐 업무)		
	○ 각종 장학자료 보관 활용		
	○ 학생 자치조직의 민주적·합리적 운영		

영역	장학 지도 관점	장학지도결과	
		우수 사항	개선 사항
인사	○발령대장 정리(유,초,특수) ○계약제교원 채용 개선을 위한 노력 및 임용 명부 작성 여부 ○직급별 역량강화 위한 교원 인적자원관리 현황 ○ 복무 및 징계 관련 사안 줄이기 위한 연수 현황 ○연수지명자명부 비치활용 여부 ○학교인사자문위원회 조직 및 운영의 적정성 ○인사관리세부기준홍보현황		
학생지도	○ 귀국학생 및 다문화 시대 외국인 근로자 자녀교육		
	○ 학칙 운영, 잔출입 유예 현황 ○ 의무취학대상자학적업무적정		
	○ 학교 행사의 적정 (운동회, 현장학습, 축제 등)		
	○ 학생 생활 지도 계획 - 웃음으로 시작하는 Happy School		
	○ 도,00교육청 교육 활동 운영 계획 반영 적정		
	○ 안전 교육 기본 계획 - 안전 교육 : 21-23시간 확보 - 체험중심 교통안전교육 연 4시간 이상 실시 - 위험물 안전 관리 철저 - 성교육 연 10시간 이상 실시		
학교 환경 여건 조성	○ 교육과정 중심 학교 교육 환경 조성 계획		
	○ 실내외 환경 정리·정돈 (책걸상, 특별실 등 포함)		
	○ 특별실, 화장실 운영		
	○ 학교 안전시설 설비 현황 ○ 스쿨존 지정 및 통학로 안전 상황		

영역	장학 지도 관점	장학지도결과	
		우수 사항	개선 사항
방과후학교 운영	○ 계획의 적절성과 프로그램 운영 - 다양한 프로그램 운영 (학력 향상, 영어 등) - 주말 및 방학중 프로그램 - 외부 위탁 강좌 확대 - 인근학교간 연계 교육 확대		
	○ 방과후학교 강사 관리 - 우수 강사 확보 노력 - 명예관리자(전담인력) 운영 - 대학생 멘토링		
	○ 학교운영위원회 심의를 통한 예산 집행의 효율성 - 예산 확보 노력 - 자유수강권 활성화 노력		
	○ 학생 참여율, 학생·학부모 만족도 - 주기적 자체점검 실시 - 만족도 조사		
교육공동체 운영	○ 학부모 아카데미 운영		
	○ 민원 처리(교원, 학생)		
	○ 학교 교육만족도 제고를 위한 계획 수립, 추진		
교육시책 추진	○ 00과천교육 주요시책 추진 사항 -역점 및 특색사업반영 (1교 1브랜드 특색 추진)		
	○ 3S운동-신속,봉사,만족		
	○ 전화 친절도 및 친절교육 실시 현황		
특기사항			
건의사항			

2012. 3.

점검자

(인)

특수학급 일반장학 지도 점검표

2012년 월 일

1. 학교현황

학교명	학교장명	교감명	특수학급수	특수교원수	학생수							담당장학사
					1학년	2학년	3학년	4학년	5학년	6학년	계	
												(인)

2. 지도·점검 내용

영역	장학 지도 관점	장학지도결과	
		우수 사항	개선 사항
교육과정 운영면	○ 교육과정 편성·운영 ○ 개별화교육 및 통합교육 ○ 치료교육 및 직업교육 ○ 교육평가 및 성적 통지 ○ 교내 자율장학 및 연수 계획		
교육환경 여건조성	○ 교재·교구 확보 및 관리·활용 ○ 특수교육지원예산의 적정 집행 ○ 실내·외 환경정리 ○ 장애인 편의시설 설치 ○ 책걸상 정비 상태 ○ 시설 안전 관리		
학생지도	○ 학생 수준별 지도계획 ○ 전·출입 유예 현황 ○ 학생 이해자료 활용 ○ 학생생활 안전지도 ○ 행동 관찰 및 상당기록		
교육공동체 운영	○ 특수교육보조원 운영 실태 ○ 각종 도우미 조직 운영 ○ 민원 처리(교원, 학생) ○ 특수교육 홍보 ○ 부모교육		
방과후학교 및 종일반 운영	○ 방과후학교 운영 ○ 학교운영위원회 심의 ○ 예산 확보 및 집행		
종합의견 (우수사항 및 개선점)			

(양식-3)

장 학 협 의 록

장학유형 : ()

2012 년 월 일 ()요일 (~)				기록자	
수업자	학년 반 성명()	교과		단원(제재)	
협 의 주 제					
참석자					
협 의 내 용					
발언자	수업 반성 및 협의 내용				
지 도 조 언					
일반화 사항					

(양식-4)

수업 참관록

일시	2012년()월()일()교시		학년반		수업자	
			장 소		참관자	
단원		학습 목표				
영역	참관 관점			특기 사항		
수업의 설계	◦ 목표 진술 및 과제 분석의 타당도 ◦ 학습량을 고려한 계획 수립여부 ◦ 평가 계획과 수업 목표의 적절성 ◦ 자료활용의 계획과 학습의 효과					
교수 행위 체제	◦ 동기 유발, 문제 의식, 전시 학습 상기 ◦ 지적, 인성 차이에 의한 개별 지도 ◦ 사전 계획과 수업의 흐름의 적절성 ◦ 정착시킬 중심 내용의 요약성 ◦ 아동들의 사고 활동을 위한 시간 배려 ◦ 지도력의 세련도와 교사의 창의성 ◦ 수준별 과제 및 발전 과제 제시여부					
상호 작용	◦ 교사 발언의 타당성 ◦ 학생의 참여도 ◦ 바람직한 행동의 강화 활동 ◦ 학생의 거수량과 지명도					
판 서	◦ 판서의 적절성, 정확도 ◦ 판서의 기술					
자 료	◦ 교단 선진화 자료의 활용도 ◦ 교육 자료 활용의 적절성					
종합 의견						

(양식-5)

수업활동 자기장학 평가

평가일 : 2012년 월 일

교사 :

(인)

분야	영역	평가내용	평정					특기사항 우수·개선
			5	4	3	2	1	
교재연구	사전연구	다양한 수업기술활용을 위한 교재연구를 하였는가 ?						
		수업안을 장학담당자와 협의 하였는가 ?						
	학습목표	학습목표 진술방법은 적정한가 ?						
		학습목표를 인지시키고 수업에 임하였는가 ?						
		학습성취기준을 학생실정에 알맞게 설정제시하였는가 ?						
	지도계획	학습내용에 알맞는 학습유형을 적용하는가 ?						
		학습자료를 다양하게 준비하고 있는가 ?						
		수업계획에 학생들이 참여 하였는가 ?						
		학습량은 단위시간에 알맞도록 조절 되었는가 ?						
교수활동	동기유발	학습에 대한 관심과 흥미를 높이는 동기유발을 하고 있는가 ?						
	발문	사고력을 향상시킬 수 있는 발문인가 ?						
		발음과 음성의 크기는 적절한가 ?						
		일제답을 요하지 않는 효율적 발문기술을 활용하는가?						
	수업기술	설명식, 주입식방법을 개선하려 하였는가 ?						
		학생들이 능동적으로 참여하도록 유도하였는가 ?						
		학습목표와 수업활동의 내용이 일치하는가 ?						
		학습내용 단계에 따른 성취도를 수시 확인 하는가 ?						
		학습자의 학습능력에 알맞은 활동을 개별화 시켰는가?						
	강화	학생들에게 구중보다 칭찬을 많이 하였는가 ?						
	자료활용	학습목표 도달에 적절한 자료를 제작 활용하는가 ?						
		자료 활용방법이 적절한가 ?						
	판서	판서량이 적절하며, 필체가 바르고, 크기가 알맞은가?						
		판서가 구조화 되었는가 ?						
		학생들의 학습장 기록 지도가 잘 되었는가 ?						
	정리	수업의 정리는 적절한가 ?						
		차시예고 및 과제 제시는 적절한가 ?						
	평가	진단평가로 학력을 측정하고 본시 수업에 임하였는가 ?						
		형성평가는 매 시간 실시하였는가 ?						
		문항출제는 학습목표 지향평가로 타당도가 있는가?						
	(점수계산방법) 100 × 득점 ÷ 145 = 총점		총 점					

※ 해당란에 ○표 하세요

(양식-6)

학교 장학지도 결과분석 자료

1. 대상기관 : 학교
2. 일 시 : 2012. . .
3. 담 당 자 : 인
4. 학교 현황

교장	교감	행정실장	학교운영 위원장	교원수	학급수	학생수	특수학급	유치원

5. 학교 특색 사업 및 노력중점(역점사업)

특색사업 및 노력중점	추진 계획	추진 실적(특기사항)

6. 주요 교육 시책 추진 계획 및 실적(00교육청)

주요교육시책	추진 계획	추진 실적(특기사항)

7. 장학지도 종합의견

일시	대상기관	우수 권장 사례				시정·보완 사항
모범 교사	인 적 사 항				모범(우수)사례	
	소속	직위	성명	성별		

(양식-7)

2012학년도 교내 자율장학 실적보고 ()학기

(

)초등학교

장학형태	횟수	대상	일시	연참석인원	장학내용	
수업장학 (임상장학)						
동료장학						
약식장학						
자체연수						
성 과				문제점 및 향후대책		
자기장학	교사수	주제수	자기장학 월 평균 실수 횟 수	결과물 제출횟 수	우수사례 주제 수	우수사례 주제명
성 과				문제점 및 향후대책		
기 타	◦학교에서 개발한 장학자료(책자,CD,비디오 자료 등)의 목록기재					

다양한 장학 프로그램 적용을 통한 수업의 질 향상을 위한 사례분석

차 례

I. 서 론

1. 주제 선정의 취지와 목적
2. 추진 절차 및 역할 분담
3. 연구의 제한점

II. 실천 사례

1. 동교과 교과연구실 운영을 통한 동료장학의 활성화
2. Green Plus제 운영을 통한 수업의 질 향상
3. Mentoring제를 통한 신규교사 수업 개선
4. 직업체험프로그램 적용을 통한 창의적 재량활동 내실화
5. 수업연구 활성화를 통한 수업의 질 향상
6. 지역 단위자연탐구학습장 공동개발적용을 통한 탐구학습력 신장
7. 단계형 맞춤형장학을 통한 수업의 질 향상
8. 교과 협의회를 통한 초임교사 수업능력 향상
9. 모니터링제를 통한 수업의 질 향상
10. 교과홈페이지 활용을 통한 수업의 질 향상
11. 활동중심 학습지 활용을 통한 참여도 제고
12. 특수학교 직업교육 내실화를 위한 기능연수 방안

III. 실천 사례 분석 및 해석

IV. 수업의 질 향상을 위한 효율적인 장학 프로그램

V. 결론 및 제언

I. 서 론

1. 주제 선정의 취지와 목적

학교 교육의 질은 교사의 교수 능력에 달려있다. 학생들이 학교를 불신하는 것은 곧 교사에 대한 불신을 의미한다. 학교의 교사보다 학원의 강사들이 더 잘 가르친다고 생각하고 있다. 학원의 강사들은 더 많은 학생들을 유인하기 위하여 끊임없이 교수기술을 개발한다. 그러나 학교의 교사들은 별다른 노력 없이도 수입이 보장되기 때문에 교수기술의 개발에 소홀하고 현재에 안주하는 경향이 있다.

학교 교육에 대한 신뢰는 교사들의 교수능력의 제고를 통한 학교교육의 질을 높이는 데서 찾아야 한다. 교사들의 교수능력을 높이는 것이 장학의 핵심이다. 그러한 점에서 장학은 학교교육의 신뢰 회복과 밀접한 관련을 가지고 있고, 그 중요성이 강조된다. 그러나 과거에 이루어졌던 장학은 교사의 교수능력 제고를 통한 수업의 질 향상이라는 목적을 달성하는데 효율적이지 못했다. 수업장학은 전입교사나 경력이 적은 교사에게 주어지는 커다란 부담으로 인식되고 있다. 또한 동료장학은 형식상 문서상으로 작성하고 실제로 행하지 않거나, 행해지더라도 평가기회를 갖지 않는 것이 대부분이다. 이는 수업을 지나치게 신성불가침의 영역으로 생각하는 데에 기인한다. 특히 교사들은 자기 수업평가에 인식할 뿐만 아니라, 관리자나 동료에 의한 수업 비평을 싫어하며, 관리자나 동료, 학생에 의한 평가를 자존심을 훼손하는 것으로 차단하려고 한다. 장학이 본래의 기능을 회복하여 그 목적을 이루기 위해서는 발상의 전환이 필요하다. 또한 효율적인 장학 프로그램의 개발이 필요하다.

(가) 이에 우리 분임에서는 학교교육의 질 관리를 위한 학교의 수업개선에 실질적인 효과를 거둘 수 있는 장학프로그램의 개발이 가장 중요하다는 데 의견을 모았다. 각 분임원들은 소속학교 및 교육청에서 실시하고 있는 장학프로그램의 실천 사례를 조사하여 발표하고, 이를 분석하고 해석하며, 이를 바탕으로 토의의 과정을 거쳐 수업의 질 향상을 위한 효과적인 장학프로그램을 모색하고자 하였다.

2. 추진 절차 및 역할 분담

가. 추진절차

차시(순)	일 시	추진 내용	비 고
1	7.19	• 분임원 소개 • 분임 조직(분임장 및 간사 선출) • 주제 협의	전체 토의
2~3	7.21	• 연구계획 수립 및 분석 틀 마련 • 자료수집 및 연구방향 점검	전체 토의

차시(순)	일 시	추진 내용	비 고
4	7.22	• 자료수집	전체 토의
5	7.27	• 사례분석 • 시사점 및 개선방안 도출	전체 토의
6	7.28	• 사례의 수합, 분류 및 분석	전체 토의
7	7.30	• 사례의 수합, 분류 및 분석	전체 토의
8	8.3	• 보고서 체제 구성 및 초안 작성	전체 토의
9	8.4	• 보고서 초안 심의 및 수정	전체 토의
10	8.5-6	• 보고서 최종 심의 및 제출	전체 토의
11	8.10	• 분임 연구 종합 발표	종합 발표

나. 역할 분담

역할 내용	담당자	비 고
분임 조직 및 주제 선정(조언)	담임교수요원(000)	조직
계획 수립 및 추진 일정	000	기획, 추진
주제 선정, 보고서 체제 구성	000,000,000	
사례의 발표 및 탐색	000,000,000	조사, 분석
사례의 수합, 분류 및 분석	000,000,000	
보고서 초안 작성 및 편집	000,000,	종합, 정리
토의 기록 및 자료 수집	000,000	
분임 종합발표	000	

3. 연구의 제한점

본 연구는 분임원들이 속한 학교 및 시도 교육청의 사례를 중심으로 단기간의 조사와 토의를 통해 실시되었다. 따라서 대상 표본의 수가 다양하지 못하여 장학의 다양한 모습을 제시하는데 어려움이 있었다. 특히, 분임원 소속학교 및 각 시도 교육청(전남, 경북, 경기, 인천 등)의 실천 사례만을 분석·조사·연구함으로써 장학프로그램의 실태를 보다 광범위하게 수집하는데 어려움이 있었다.

II. 실천 사례

사례1	동교과 교과연구실 운영을 통한 동료장학의 활성화	인천교육연수원
1. 사례 선정 이유		
가. 학교에서 교사의 좌석배치가 업무중심으로 이루어져 동교과 협의가 어려운 실태. 나. 현 학교에서 교과연구실을 운영하는 교과는 과학, 체육 등 소수의 교과만 운영하고 있어 동교과간의 대화가 충분히 이루어지지 않고 있음. 다. 학교의 각 특별실이 일부 교과에 배정되어 운영하고 있으나 일년에 한 두 번 실습하기 위하여 사용함으로써 타 교과에서는 사용이 제한되고 또 특별실로서의 교육적 활용이 제대로 되지 않고 있어 효율적으로 활용하는 변화가 필요함. 라. 학교에서 교사의 수업개선을 위한 동료장학을 활성화하기 위해서 먼저 동교과별로 연구실을 구비하고 수업방법, 수업자료 개발·활용, 각 중 연수 전달, 토론이 충분히 이루어질 수 있는 환경을 구비하는 노력이 필요함.		
2. 사례의 개요		
가. 교과협의회 구성 1) 중등은 학교별로 교과별 협의회를 구성하여 운영하고 있으며 교육청의 교과연구회와 연계하여 다양한 정보를 교류하고 있음. 2) 학교의 교과협의회는 교과 목적, 운영방안, 학년별 수업 담당 배정, 수업연구대상자 선정 및 수업일정 협의, 수행평가 규정 등을 자율적으로 수립 실천. 나. 교과협의회를 통한 동료장학의 활성화 방안 수립 1) 교과별 학습자료 구입, 도서 구입 등의 예산 확보. 2) 교과협의회 : 월 2회 실시 3) 교과별 수업연구자 선정 - 수업 - 평가회에서 수업 결과만을 대상으로 협의. 4) 교과별 좌석 배치 : 업무중심으로 이루어져 교육청 교과연구회의 연수나 개인별 연수 결과의 동교과 전달 연수에 어려움이 많음.		
3. 사례의 분석		
가. 교사의 좌석배치가 업무 중심으로 이루어져 동교과간의 협의가 필요할 때 이루어지지 못하는 구조로 되어 있어 동료장학의 효율성이 떨어지고 있음. 나. 수업연구에 따른 교수·학습 과정안 작성과 학습지 제작에 대한 동료교사의 지도·조언이 없이 수업의 결과만을 가지고 형식적인 평가회가 이루어져 수업 개선에 도움을 주지 못하고 있음. 다. 동교과의 경력 많은 교사와 대화를 하며 수업 정보와 교과의 동향, 수업방법, 자료활용 등 수업 개선을 위한 조언이 일상적으로 이루어져야 하나 업무중심의 좌석배치에서는 기대하기 어려움. 라. 교과별로 구입한 수업보조자료가 교사 개인별로 보관하거나 자료실에 잠겨있어 교과에서 어떤 자료가 구비되어 있는지, 어디에 있는지, 어떻게 활용하는지에 대하여 알지 못하여 자료의 효율적인 활용이 어렵고, 수업개선에 도움이 되지 않아 예산이 낭비되고 있음.		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 동교과 교과연구실을 운영하여 수시로 교과에 대하여 협의하고 토론할 수 있도록 여건이 조성되어야 한다. 나. 동교과에서 구비하고 있는 교육자료를 교과연구실에 정리하여 수업에 적절히 사용할 수 있도록 하고, 자료 활용에 대하여 교사간의 협의가 활성화되도록 한다. 다. 교과협의회에서 수업에 대한 교수·학습 과정안 작성과 수업자료 개발·활용에 대하여 실질적인 토론이 되도록 하며, 경력 많고 우수한 교사의 노하우가 전달될 수 있도록 한다. 라. 동료장학이 항시 이루어지 수있도록 교과연구실을 운영하여 교실수업 개선에 역점을 둘수 있도록 학교의 업무를 재구성하는 노력이 필요하다.		

사례2	그린 프러스제 운영을 통한 수업의 질 향상	인천교육연수원
1. 사례 선정 이유		
가. 장학담당 전문직의 부족과 업무 증대로, 원활한 역할 수행을 위한 대안이 요구됨 나. 교육수요자의 요구에 부응할 수 있는 맞춤형장학이 필요함 다. 투철한 교육관과 전문적 식견을 지닌 유능한 인천 지역의 퇴임교원(명예·정년)의 적절한 활용으로 장학력 제고		
2. 사례의 개요		
가. 장학위원의 명칭은 ‘인천광역시교육청 명예장학관’이라 한다. 나. 명예장학관은 전문영역별로 퇴임교원 및 지역사회 전문 인사 60명(초등 30명, 중등 30명) 정도로 조직한다. 다. 장학활동 지원과 연수지원 및 각종 대회 심사위원으로 활동한다. 1) 각종 연수활동 지원 2) 교육활동 관련 각종 대회 심사 및 지원 3) 교수-학습 방법 개선 지원 4) 장학활동 지원 5) 특색있는 교육활동 지원(학교 특색사업 추진 자문) 6) 시책사업 추진 자문활동(각종 위원회 자문위원 위촉 활동) 7) 연구학교 운영, 개인연구 활동 지원 라. 그린프러스 장학 운영협의회 구성 1) 교육국장(회장), 교육국 과장, 초·중등 장학담당 장학관과 간사 등 9명으로 구성 2) 본인의 신청과 본청 교육국, 지역교육청에서 추천한 자를 대상으로 명예장학관 선발		
3. 사례의 분석		
가. 본청 및 지역교육청의 장학 인력을 보강하므로 장학력을 제고 할 수 있었다. 나. 전문적 지식과 기능이 유능한 인사를 위촉하므로 교육계 관련 유능한 유휴 인력을 적극 활용할 수 있었다. 다. 명예장학관의 현장 지원으로 참여 장학의 여건을 조성 할 수 있었다. 라. 교육 활동 및 각종 대회 심사활동에서 객관적 시각을 갖게 하며 평가의 신뢰성, 공정성, 객관성을 제고 할 수 있었다. 마. 교육전문직의 과중한 업무를 경감시킬 수 있었다. 바. 지역교육청 및 각급학교의 교육현장 개선을 위한 자료 수집과 지원 장학의 효과를 거둘 수 있었다.		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 전문영역별 장학요원의 인력풀제 운영(초·중등)이 필수적이다. 나. 그린프러스 장학위원에 대한 장학지원 신청은 전문 영역별 활동을 원칙으로 하나, 전문인력 부족 등 부득이한 경우 타 영역에 대한 지원도 고려할 필요가 있다. 다. 그린프러스 장학제 운영에 대한 홍보가 적극적으로 이루어져야 한다. 라. 인천교육의 선배로서 예우에 소홀함이 없어야겠다. 마. 장학활동 및 지도조언을 원활하게 수행할 수 있도록 학교의 정보를 정확하게 제공해야 한다. 바. 장학위원은 학교장의 교육철학을 존중하는 바탕위에서 학교에서 지원을 요청하는 분야의 조언 및 자문 활동을 해야 한다.		

사례3	Mentoring제를 통한 신규교사 수업 개선	경북 영양교육청
1. 사례 선정 이유		
해마다 많은 신규교사가 배출되고 있다. 다수의 신규교사가 대학 때 배운 교수 이론을 바탕으로 특별한 수업 기술 없이 현장에 투입되고 있다. 그러다 보니 수업을 위한 학생 통제 기법이나 수업 목표 달성을 위한 적절한 수업 절차나 자료를 신규교사에게 제시할 필요성과 대학과 현장과의 괴리를 없애야 될 필요성이 대두되어 경력교사에 의한 mentoring제를 통해 그 해결 방안을 모색하게 되었다.		
2. 사례의 개요		
가. 학년초 신규교사 1명을 포함한 2-3명의 동교과 교사가 한 팀이 되어 수업 연구 계획을 작성한다. 나. 수업 연구에 필요한 모든 자료와 교수-학습 계획안은 팀별 공동으로 제작한다. 다. 팀장인 경력교사가 사전 사후 협의회를 주관하고 신규교사가 수업발표를 함으로써 자연스럽게 래포를 형성한다. 라. 수업 참관시 팀원은 사후 모니터를 위한 영역별 분석자료를 미리 작성한다. -학습 목표 도달 정도 분석표 -교사 발문 분석표 -학습자료 분석표 -학생 반응 분석표 마. 사후 협의회를 통해 장단점을 분석하고 개선 방안을 제시한다. -분석 자료에 의한 문제점 제시 -문제점에 대한 개선 방안 모색		
3. 사례의 분석		
가. 팀별 공동책임 하에 수업연구를 실시하므로 기피 현상이 줄어들었다. 나. 팀별 협의회를 통한 상호 신뢰 및 수업의 질 향상을 위한 다양한 의견교환이 이루어짐 다. 수업지도안의 공동 작성을 통해 수업연구에 대한 부담감 해소 및 다양한 교수 학습 방법의 적용이 가능해짐 라. 영역별 분석 자료를 통해 구체적인 개선 방안이 제시됨 마. 신규 교사의 부담을 줄이고 수업에 대한 자신감을 심어줌 바. 자율 장학의 활성화에 기여함		
4. 개선방안 및 시사점		
가. ‘수업연구’에 대한 긍정적 인식 변화가 선행되어야 한다. 어느 한 교사의 일회성으로 보여주는 수업이 아닌 동 교과 교사들의 공동 노력 소산물임을 인식해야 한다. 나. 원만한 인간관계 형성을 통한 동료장학이 활성화되어야 한다. 충분한 대화를 통한 상호신뢰와 존중 태도, 협력적·공감적인 수업참관 풍토 조성, 동 교과 경력교사의 지도력이 요구된다. 다. 동 교과 교사들의 수업장학 지도력이 제고되어야 한다.		

사례4	직업체험프로그램 적용을 통한 창의적 재량활동 내실화	경기 수원 영일중
1. 사례 선정 이유		
제7차 교육과정에서 「추구하는 인간상」 5개 항목 중 「폭넓은 교양을 바탕으로 진로를 개척하는 사람」이 제시되어 있고 중학교 교육목표 중 하나에 「다양한 분야의 지식과 기능을 익혀 적극적으로 진로를 탐색하는 경험을 가진다」고 선정되어 있는 바, 우리의 학교교육이 개인이 진로탐색과 준비·합리적인 진로선택 능력을 함양하는 교육이어야하며 학교에서의 진로교육이 중요하다. 따라서 창의적재량활동 범교과학습 중 진로교육이 10시간 배정된 수업의 질을 개선하고자 직업체험프로그램을 적용하여 창의적 재량활동을 효율적으로 운영한 사례임		
2. 사례의 개요		
가. 적용대상: 1학년 10학급 465명 나. 학급목표 설정 및 학부모 연수활동을 통하여 효율적인 진로교육 여건을 조성함 1) 학급목표에 맞는 진로정보 제공 및 올바른 가치관 형성을 위한 환경구성 - 학급 진로탐색 게시판과 학급문고로 교실환경구성 2) 가정통신문을 활용한 연수활동으로 학부모의 진로의식 고취 다. 자아탐색 시간운영을 통하여 진로탐색 능력을 신장시킴 1) 자성예언 프로그램을 통한 자아존중감 확립 - 자신의 소망·능력·흥미·성격 등 자신에 대한 “자성예언문” 작성 발표시간 갖음 2) 나의 등불이 되어줄 집중 인물탐구(진로 설계의 구심점 인물선정) 3) 나의 꿈을 가꾸기 위한 “구직광고문” 만들기 라. 직업체험프로그램 구안·적용하여 진로의사 결정능력 함양 1) 모듈별 토론을 통한 직업현장 체험학습(학급당 9개 모듈로 구성) 2) 학부모와 지역사회 다양한 직업 종사자 초빙학습-감사의 편지 보내기 3) 학교 신문 발행과 전시회를 통한 진로교육효과 극대화 4) 자신의 미래 희망직업 선정하여 “마인드맵 그리기” 우수작품 학교장상 시상		
3. 사례분석		
가. 학급목표에 맞는 학급환경구성과 학부모 연수활동으로 학생·학부모들의 진로성숙도와 진로의식을 고취하는데 도움을 줌 나. 자성예언과 진로설계의 귀감이 될 인물방영, 구직광고문 만들기 등 자아탐색 시간운영으로 자신의 특성을 이해하고 자존감을 형성하는데 매우 효과적임. 다. 학부모와 지역사회 다양한 직업종사자로 인한 직업체험프로그램은 일에 대한 직접적인 경험을 갖게 되었고 여러 가지 직업세계를 이해함으로써 직업의식을 제고하고 자신의 미래설계능력을 신장시키는 계기를 마련해 줌.		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 현장체험 장소가 많지 않아 직업체험프로그램을 계획·실천하기에 현실적으로 어려움이 많기에 다양하고 체계적인 직업체험 프로그램이 개발·보급되어야한다. 나. 진로교육담당교사의 진로지도능력 신장을 위한 자기노력과 질 높은 전문적 연수기관을 통한 연수가 필요하다. 다. 학부모들의 진로의식이 자녀들의 진로선택에 결정적인 영향을 미치고 있으므로 학부모대상 올바른 진로계도교육의 기회가 확대되고 강화되어야한다.		

사례5	수업연구 활성화를 통한 수업의 질 향상	전남 순천 별량중
1. 사례 선정 이유		
연구하며 가르치는 교단 문화를 정착시켜 나가기 위해 수업 제일주의의 풍토를 조성하고 수업 기술 연마를 위한 연수 강화 및 교실 수업 개선 가. 교내 장학의 활성화 1) 교장·교감의 수업장학활동 강화 2) 학교 자율 연수 프로그램 개발·보급 나. 연구하며 가르치는 교단 문화 조성 1) 전 교사 연 1회 이상 수업 공개 2) 좋은 수업 공개		
2. 사례의 개요		
가. 수업연구 실시 1) 본교는 5학급 소규모 면단위 중학교로 교사 11명과 교장, 교감이 근무하고 있다. 학교교육 계획에 교사 전원이 포함된 연간 수업연구 계획을 수립하여 1학기 중에 6명의 교사가 수업 연구를 실시하였다. 2) 11명의 교사중 수업에 임하는 5명의 교사를 제외한 나머지 6명의 교사와 교장, 교감은 수업연구에 의무적으로 참여하여 수업을 참관하고 그 날 중에 협의회를 갖도록 하였다. 나. 협의회를 통한 수업연구의 활성화 1) 협의회는 연수담당교사 주관으로 수업교사 반성, 참관교사 동료장학, 교장·교감의 도움말로 진행되었으며 참석자 모두 수업개선에 대한 자부심을 갖게 되었다. 2) 수업안은 본시안을 중심으로 만들었으며 끝에 참관록을 두어 수업을 관찰하고 협의회때 이를 활용하여 동료장학을 이루는데 도움이 되게 하였다 3) 교사들에게는 동료교사의 수업을 참관하고 수업기술을 익히는 좋은 기회로 다가왔고, 동료 장학의 형태로 협의회가 실시되었다. 4) 교장, 교감에게는 자연스럽게 수업장학을 할 수 있는 기회가 되었고, 교사들의 수업의 질 향상을 위해 큰 도움이 되었다.		
3. 사례의 분석		
가. 학기초 계획만 세워놓고 서류만 갖추거나 몇 사람만 수업연구를 하게 하는 분위기에서 벗어나 전 교사가 자신의 수업개선을 위해 노력하는 진정한 수업연구를 실천하게 되었다. 나. 지시, 일방적 결정에 의한 수업연구가 아니라 학교교육계획 수립을 통한 수업연구로 교사의 자발성에 기초한 활동으로 유도하였다. 다. 수업연구 협의회를 통해 교사와 교감, 교장 등 장학담당자 간의 의사소통이 원활해졌으며 상호신뢰감과 친밀감이 깊어졌다. 라. 학교내 전 교사의 수업연구를 활성화함으로써 교사의 수업의 질이 향상되었다.		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 수업연구 활성화에 구성원들의 적극적인 참여와 전문성 신장을 위한 노력이 필요하다. 나. 지시나 명령 등 일방적이고 강압적인 방법보다는 설득과 협의 등 참여적인 방법으로 수업장학이 실천되어야 한다. 다. 원활한 교내 수업장학을 위해서는 교사와 교감, 교장간의 원만한 인간관계가 최우선한 교직원 분위기가 선행되어야 한다. 라. 교장, 교감은 교사들의 다양한 자기 연찬 활동을 최대한 지원하고, 격려하여 수업의 질 향상에 최선을 다 하여야 한다.		

사례6	지역 단위 自然探究학습장 공동개발·적용을 통한 탐구학습력 신장	경기 고양 오마중
1. 사례 선정 이유		
과학(지구과학)교과의 경우 교실이나 교과서를 탈피하여 야외 자연 현장에서 광물, 암석, 지질구조등을 직접 탐사하고 토의하면서 학습하는 활동은 교수-학습 방법 개선은 물론 수업의 질 향상을 위한 최선의 방법이다. 이러한 야외 수업 활동을 위해 경기도 한탄강 유역에 야외 탐구학습장을 중·고 6명의 교사가 공동으로 개발하고 이를 각급학교 학생들에게 적용하여 각 교사의 과학탐구활동 지도 능력 향상은 물론 학생들의 과학 탐구학습력을 제고 하였음		
2. 사례의 개요		
가. 야외탐구활동 학습장 개발을 목적으로 중·고 지구과학 교사 6명이 교과연구회 조직 나. 경기도 연천, 포천 지역의 한탄강 유역을 면밀히 답사하여 지구과학 현장 探究학습장 (1일 활동코스, 1박2일 활동코스, 2박3일 활동코스), 탐구학습 지도안, 탐구학습지(Work sheet) 및 탐구활동 안내자료 개발 다. 개발활동 전일제, 주말 자율체험학습일 방학 특별활동 등을 이용하여 1998년부터 현재까지 학생탐구활동 지속적 실시 라. 매년 경기도내 과학교사를 대상으로 현장에서 야외탐구활동 지도방법 연수 실시 마. 활동시 마다 인근 학교의 과학교사를 탐구활동에 함께 참관케하여 수업에 대한 모니터링 을 실시함		
3. 사례의 분석		
가. 지구과학 교사들이 지역단위 소규모 연구회를 조직하여 직접 자연 탐구 학습장을 찾아서 학습요소를 추출하고 지도안을 작성하고 토의하는 과정을 통하여 전회원 의 자연탐구활동 지도 능력이 크게 향상됨 나. 자연탐구활동 현장 연수를 받은 과학교사들이 당해 학교 학생들을 인솔하여 동일 장소의 학습장에서 탐구활동을 실시하는 등 연수 과급효과가 지대함 다. 자연탐구활동에 대한 학생들의 반응은 “ 현장에서 보고 배우니 너무 이해가 잘되고 재미 있다” 이었으며 모니터링 교사들은 “나도 한 번 시도해 보고 싶다” 이었다. 라. 현재 개발된 자료들은 일반화하여 ‘경기과학’ ‘경기도중등과학교과교육연구회’ 등에 소개하고 공유하였음		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 지역 또는 학교단위의 소규모 연구회를 조직, 함께 조사, 토의 연구하는 과정을 통하여 참여자 전원이 지구과학 자연 탐구활동 지도능력이 향상되고 지도에 자신감을 갖게 되었으며 이로부터 소규모 연구회 활동이 자율장학의 좋은 방법임을 시사하고 있음. 나. 지역 또는 학교단위의 소규모 연구회 활동 활성화를 위한 재정 지원이 확대되어야 하며 학생 활동에 필요한 재정적 지원도 증대되어야 함		

사례7	단계형 맞춤장학을 통한 수업의 질 향상	인천과학고
1. 사례 선정 이유		
인천광역시에서 실시하고 있는 맞춤장학의 다양한 모형을 구안, 적용하여 수업 방법을 개선할 수 있는 방안을 모색하는데 근본 목적이 있으며, 그 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 교내 장학지원단 조직, 운영을 체계화하고 둘째, 단계형 맞춤장학 모형을 구안·적용하며 셋째, 맞춤장학 실천에 필요한 피이드백 활동을 실시하여 교사의 전문성 신장 및 수업 방법 개선을 꾀하고자 한다.		
2. 사례의 개요		
가. 맞춤장학 실천을 위한 기본여건 조성 1) 교내 장학지원단 조직, 운영:교수-학습 지원팀, 수업관리 지원팀, 업무·교직 지원팀으로 조직 2) 수업 방법 개선 및 전문성 신장을 위한 연수 실시 나. 단계형 맞춤장학 모형을 구안·적용 1) 단계형 맞춤장학 모형의 구안: 목표설정단계 - 자기진단 단계 - 맞춤장학선택단계 - 수업 방법 개선 실천 단계 2) 단계형 맞춤장학 모형의 적용: 수업활동에 대한 자기진단 실시, 교사의 자기진단 현황 및 개선 요구 분석 3) 장학의 유형: 임상장학, 동료장학, 자기장학 다. 수업 방법 개선을 위한 피이드백 활동을 실시 1) 사이버 자료요원 선정 및 지속적인 정보 제공 활동 실시 2) 맞춤장학에 필요한 수업 분석 및 자기 평가 자료의 활용		
3. 사례의 분석		
가. 수업활동에 대한 교사의 자기진단에 적극적으로 참여하지 않음 나. 전문성 신장을 위한 자기장학 실천 방법에 소극적임 1) 자신의 수업 개선과 자기 성장을 위한 보다 적극적인 주제 선정이 미흡함 2) 목표 달성을 위한 구체화된 행동 전략 및 일련의 실천 과정이 부족함 3) 교재 연구 활동과 자기장학 활동과의 개념 정립이 안됨 다. 수업관찰 도구를 활용한 수업 분석의 적용 범위 설정이 잘 안됨		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 자기장학의 다양한 실천방법 연수로 방향성과 목표의식 고취 1) 새로운 문제점을 발견하고 이를 모티브로 하여 의미 있는 과제 및 연구를 실천하는 의식적인 수업 개선 노력이 요구 2) 수업 방법 개선 및 교수 기술 향상을 위해 장학 자료 등을 활용한 자기연수 차원에서 벗어나 실습 위주의 다양한 방법을 시도 나. 실천사례 중심의 자기장학 연수가 필요 다. 자기장학의 장학활동을 돕는 연수 및 피이드백을 강화 할 수 있는 지원책이 필요함 라. 장학 유형별 정보 공유 기회 확대		

사례8	교과 협의회를 통한 초임교사 수업능력 향상	경기 공도중학교
1. 사례 선정 이유		
교실수업의 질은 교사의 수업능력에 좌우된다고 할 수 있다. 그런데 해마다 많은 신규교사가 수업방법에 대한 특별한 연수없이 학교현장에 투입되어 수업에 대한 문제점이 발생되고 있어 각 학교별로 신규교사가 학교생활에 쉽게 적응할 수 있도록 운영계획을 세워 실시하고 있다. 따라서 교과부장 중심의 교과협의회활성화 하여 초임교사의 수업 기술을 향상을 지원하고 초임교사의 전문적 발달을 통해 교실수업 개선하는데 필요성이 있다.		
2. 사례의 개요		
저희 학교는 소규모의 학교로 거의 매년 신규교사가 오고 있는 실정이다. 그래서 2년에 걸쳐 매학년 초 교과협의회를 중심으로 초임교사의 수업능력향상을 위해 동료장학을 실시하고 있다.		
가. 교과회의회		
1) 수업연구단원, 일정 운영방안 학습지도안의 작성과 협의		
2) 동료교사간 상호 신뢰형성 - 수업에 대한 정보교환, 동료수업 참관후 토의		
3) 초임교사 공개수업지도안 공동작성		
4) 교과부장 - 교재연구 및 학습지도안작성방법안내		
나. 초임교사 자기 장학실시		
1) 선배교사 수업참관기회 제공		
2) 자기수업 녹화 및 반성 - 교과협의회를 통해 문제점 및 수업개선방향 토의		
3) 초임교사의 자발적인 자기수업 공개 - 동교과 모두 참관 참관 후 연수 실시		
다. 초임교사 공개수업실시		
1) 수업공개- 교장, 교감 및 동교과교사 참관		
2) 수업참관후 교과협의회 - 수업개선 방안논의		
3. 사례의 분석		
가. 교과협의회를 자주 실시하고 선배교사의 수업공개를 통해 초임교사와의 신뢰감과 친밀감이 형성되었음		
나. 관리자의 지시가 아니라 교과협의회를 통해 실시하므로서 초임교사의 자발적인 참여를 유도하였고 동료교사간 협조체제가 구축되어 신입교사가 수업대환 자신감을 갖도록 하였다.		
다. 공개수업을 실시 전에 자기장학을 실시하므로서 초임교사 스스로 수업에 대한 평가를 함으로서 수업개선의 효과를 가져왔음.		
라. 수업지도안의 공동작성을 통해 수업활동의 전반적인 과정에 대한 이해를 높이고 지도안 작성방법의 기술을 향상시켰으며 다양한 교수학습방법의 적용할 수 있었음		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 초임교사의 수업능력의 향상을 위해서는 장학에 대한 전문적인 지식과 많은 수업기술을 갖춘 교사가 필요함		
나. 초임교사의 수업능력을 향상시키기 위해서는 교과협의회가 연중 활성화가 되고 재정적인 지원이 있어야 하겠다		
다. 수업공개에 대해 많은 거부감을 나타내고 있어 수업공개가 평가가 아니라 자신의 수업에 대해 조언을 받는다는 긍정적인 사고를 지닐 필요가 있다.		
라. 형식적인 동료장학에서 벗어나 자발적으로 참여하고 보다 내실있는 초임교사 장학프로그램 개발이 필요하다.		

사례9	모니터링제를 통한 수업의 질 향상	경기 안양 관양고
1. 사례 선정 이유		
대개의 경우 인문계 고등학교에서 입시를 의식한 많은 학생과 학부모들은 교사의 수업에 대하여 장점보다는 단점 및 불만사항을 자주 학교장에게 호소한다. 그러한 불만 사항이 개선되지 않으면 교사에 대한 불신이 학생과 학부모들 사이에 확대되어 학교의 전반적인 교육활동을 불신하게 된다. 학생들과 학부모들이 모 교사의 수업에 대한 불만을 많이 호소하였으나 학교장의 입장에서는 경력이 많은 해당 교사를 직접 불러서 알려주기가 불편하여 자연스럽게 본인이 깨닫게 하는 방안을 모색했다. 모든 교사가 수업 모니터링제를 실시하여 피드백을 하는 과정에서 본인의 문제점을 스스로 파악하여 개선할 수 있는 장학 행정을 실시하였고, 수업의 질 향상을 통한 공교육 내실화를 기했다.		
2. 사례의 개요		
가. 수업 모니터 방안 제출 전 교사가 자신의 수업에 대한 피드백을 얻기 위한 모니터 방안을 수립하여 제출하게 하였다. 1) 장학담당자 : 교장, 교감 2) 대상 : 전 교사 3) 모니터 실시횟수 : 월 2회 나. 실시방법 1) 교사 개인별로 월 2회 다양한 방법으로 수업을 모니터 하여 피드백을 하고 결과 및 효율성을 기록하여 학습지도안에 첨부하도록 한다. 2) 모니터 방법: 다음의 방법 중 선택하되, 모든 방법을 골고루 적용하도록 한다. 학생 설문, 학부모 참관, 교사 참관(교장, 교감 포함), 녹화, 녹음 3) 모니터 결과 수업의 장단점을 기록한다. 4) 피드백 방안을 제시한다. 5) 단점이나 불만 사항이 개선되지 않을 경우 교과협의회를 통하여 동료 교사의 자문을 구한다. 6) 학습지도안 결재시 교장이나 교감은 해당 교사의 불만 사항이 올바르게 모니터되어 수정되었는지 확인하고, 누락되었을 경우 자연스럽게 불만사항을 지적해서 개선 방안을 모색하도록 도와 준다.		
3. 사례의 분석		
가. 지시 및 일방적 결정에 의한 수업장학이 아니라 교사의 자발성에 기초한 활동으로 유도하였다. 나. 피드백을 통하여 자신의 수업에 대한 문제점을 정확하게 인식하고 개선하도록 하였다. 다. 학습지도안 결재를 통하여 교사와 교감, 교장 등 장학담당자 간의 의사소통이 원활해졌으며 상호신뢰감과 친밀감이 깊어졌다. 라. 모니터 결과 단점이나 불만 사항만을 부각시키는 것이 아니라 장점도 동시에 강조하여 자신의 수업에 대한 자신감을 심어 주었다.		
4. 개선 방안 및 시사점		
가. 교육조직은 지시나 명령 등의 일방적, 강압적인 방법보다는 설득과 협의, 협동 등과 같은 참여적인 방법으로 실천되도록 유의해야 한다. 나. 학부모 모니터를 통한 피드백을 실시하여 교사와 학교 교육에 대한 공신력을 높인다. 다. 지속적인 모니터링을 통해 수업의 질을 향상시키고, 특정 교사에 대한 잦은 불만을 줄임과 동시에 학교 교육에 대한 신뢰감을 높인다. 라. 지속적인 자기계발을 통한 교원의 전문성 신장 및 교육의 질 향상으로 공교육의 내실화를 도모한다.		

사례10	교과홈페이지 활용을 통한 수업의 질 향상	경기 용인 풍덕고
1. 사례 선정 이유		
가. 학교내 동교과 담당 교사간 교수학습 자료 공유 미비 나. 교수 학습 자료 인터넷 검색 및 홈페이지 활용 능력의 교사간 차이 다. ICT 활용 교육의 활성화를 통한 교수학습 방법의 개선 라. 교과별 교육의 표준화를 통한 교육의 기회 균등의 실현 마. 학습 자료의 지속적 제공을 통한 학생들의 자기주도학습력 신장		
2. 사례의 개요		
가. 교수학습 정보화 추진위원회 구성 1) 시기 : 2112년 3월 2) 구성 : 위원장(교감), 위원(연구부장, 정보부장, 각 교과부장 및 교과 주무) 나. 홈페이지 제작방법 연수 1) 시기 : 2112년 4-5월 2) 주관 : 교육정보부 다. 교수학습 자료 취합 및 정리 1) 시기 : 2112년 4-5월 2) 종류 : 각종 문서, 파워포인트, 도표, 그래프, 사진, 플래쉬, 음성, 동영상, 애니메이션 라. 교과별 홈페이지 제작 1) 시기 : 2112년 6-7월 2) 종류 ① 교수학습 자료실 : 교과목별 게시판/학습자료/과제/담당교사E=mail ② 국어과 홈페이지(국어교실) : 방명록/자료실/메일/물음&답변 ③ 수학과 홈페이지 : 수학쉼터/교과자료/ICT활용자료/Q&A ④ 사회과 홈페이지 : 게시판/학습자료/읽기자료/문제은행/추천사이트/교사소개 ⑤ 과학과 홈페이지(Angel의 과학교실) : 물리/생물/화학/지구과학/공통과학/게시판 ⑥ 외국어 홈페이지 : 교과수능자료/영어자료/중국어/에스파냐어/Display/Free Board 등 ⑦ 예체능과 홈페이지 : 체육/음악/미술/학습자료실/자유게시판/방명록 등 마. 홈페이지 활용수업 1) 시기 : 2112년 8-12월 2) 활용분야 : ICT활용 수업, 학습 보조자료 제공, 과제부여 및 수합, 사이버수업 등 사. 평가 및 환류 1) 시기 : 2004년 1-2월 2) 평가 및 반성 : 차기년도 계획에 반영		
3. 사례의 분석		
가. 교사간 교수학습 자료 공유 나. ICT 활용 교육의 활성화 다. 학생에 대한 학습 자료의 효율적 제공 라. 학생들의 자기주도학습력 신장		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 자료 수집 및 제작 과정에서의 전 교사 참여 유도 나. 학습 자료 제작 및 홈페이지 제작에 따른 연수 필요 다. ICT를 활용한 교수학습 방법 개발		

사례11	활동중심 학습지 활용을 통한 수업참여도 제고	경기 광명북고
1. 사례 선정이유		
수학교과는 대부분 학교에서 학생들의 수업 참여도가 미흡한 실정이다. 그 이유는 수업내용이 극도로 논리적이고 추상적이며, 복잡한 수학적 내용을 기호화하여 전개하고, 선수학습의 성취 여부에 따라 차기 학습에 밀접한 영향을 주므로 학생들이 매우 어려워하고 있는 실정이다. 설령 내용이나 공식을 암기하더라도 문제해결을 위한 응용력과는 별개로 암기보다는 이해와 적용 영역이 더 중요시하는 까닭에 대부분학생이 중도 탈락하는 현상이 발생한다. 따라서 수학교과 시간은 대부분 학생들이 재미없고 따분하게 생각하여 수업에 대한 참여도가 떨어지고 심한 경우 혐오감마저 느끼고 있는 실정이다.		
2. 사례의 개요		
가. 수학교과시간에 학생들의 수업에 대한 참여도를 고취하기 위해 본교 수학교사 협의회를 수 차례 실시함. 나. 정규교과 시간 4시간(1주) 중 3시간은 기존수업 방식을 유지하고, 1시간은 활동지를 활용하여 학생들이 수업에 직접 참여할 수 있는 학생활동중심 시간으로 배정함. 다. 수학교사 전원이 참여하여 담당 영역을 단원별로 배분하고 학습내용에 부합된 활동지 개발에 착수 함. 라. 활동지는 자체제작을 원칙으로 하되, 교육청 제공 활동지를 활용하거나 인터넷사이트에서 유용한 자료를 재가공 활용하기로 하였으며, 내용과 활동 유형에 따라 개별학습 또는 모둠 학습이 가능하도록 하였다.		
3. 사례의 분석		
가. 수학교과 시간에 소수의 학생만 수업 내용을 이해하고 참여하며, 대다수 학생들은 수업에 무관심한 행동을 하거나, 심지어 다른 교과를 공부하는 폐단을 개선하기 위한 새로운 교수-학습 방안 마련함. 나. 기존의 교사중심의 강의식 수업에서 탈피하여 학생이 중심이 되어 수업의 주된 활동을 하고 교사는 조연자 역할을 수행함으로써 학생의 참여도를 높임. 다. 학생들의 학업 능력차가 있는 관계로 활동지 유형에 따라 모둠학습이 가능하도록 하여 협력학습으로 공동체 의식 함양. 라. 활동지는 학문중심이 아닌 실생활 중심 소재를 적극 활용함으로써 거부감 없이 자연스럽게 참여를 유도하였으며, 수학교과가 실생활과 밀접한 관계가 있다는 사실을 주지시킴.		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 수학교사협의회를 통하여 학생들의 수업참여 활성화 방안을 모색하였고, 나. 효율적 운영을 위해 활동지 제작에 수학교과 전교사가 영역별로 분담하여 공동으로 참여하고, 자료를 공유하여 공동으로 활용하였으며, 다. 자료 투입 후 학생들의 의견과 교사의 의견을 수렴하여 활동지에 대한 수정 보완작업을 거쳐 차후 활용시 반영하기로 하였다. 라. 3학년 학생의 특수성을 감안해 3학년은 활동중심 수업에서 제외하였으며, 마. 교과의 중요한 학습내용을 모두 활동지로 제작하기에 많은 시간과 노력이 필요함으로 활동지와 관련된 자료의 전국단위 공유가 필요하며, 바. 활동지활용 학생 중심 수업을 하다 보면 정규교과 진도 진행에 다소 시간 부족현상을 느낀다.		

사례12	특수학교 직업교육 내실화를 위한 기능연수 방안	경기 성남혜은학교
1. 사례 선정 이유		
가. 교원 연수기회의 확대와 연구하는 학교 분위기 조성을 통해 수업의 질 제고 나. 신규교사의 직업 교수-학습의 질 향상을 위한 필요성의 대두 나. 교사간의 협조와 상호 정보 교환을 통하여 교사의 전문적 기능향상을 도모 다. 교직원의 상호이해와 협동 분위기 조성을 하여 학교 조직풍토의 개선		
2. 사례의 개요		
가. 기능연수 실시 1) 대상 : 신규 교사 2) 기능연수 실시횟수 : 매주 수요일 나. 실시방법 1) 수요일을 「자체연수의 날」로 정해 13:30-16:50에 자체연수 활동 2) 학교 시설을 이용하여 제과·제빵, 목공, 제봉 기능 연수를 실시 3) 신규교사 지원 및 흥미와 소질을 고려하여 인원을 적절히 배치 4) 연수지도 담당자는 국가 및 공인자격 소지교사를 중심으로 기능연수 실시		
3. 사례의 분석		
가. 교내자율장학계획을 수립하여 교육계획을 수립 나. 교사의 책무성과 사명감을 강조하여 신규교사 동참을 유도 다. 자기발전 의지와 능력 기초를 조성하여 직업교육을 준비 라. 기능연수에 참석하여 교수-학습 방법을 습득하여 학생지도에 지대한 영향 마. 연수 이수자에게 우선적으로 직업담당업무 배치 바. 연간 연수계획을 운영한 후 협의회를 실시하여 반성 및 평가의 자료로 활용		
4. 개선방안 및 시사점		
가. 개선방안 1) 매주 실시함으로서 연수자의 부담감을 덜어주는 방안을 강구 2) 모든 교사가 솔선하여 연구하는 풍토 조성 3) 학교 내·외 물적 인적 자원의 발전적인 활용 나. 시사점 1) 교사의 직업교육 연수활동을 지원하여 적극적으로 참여하는 풍토 조성 2) 전문적 영역에서 성장·발달과 자율적 공동노력으로 교사의 자질 향상 도모 3) 지속적인 연수 참여로 학교 적응에 기여 4) 자신을 개발하는 활동을 전개할 수 있는 풍토가 조성되어야 함 5) 지속적인 자기계발을 통한 교원의 직업교육 및 교육의 질 제고에 기여		

III. 실천사례 분석 및 해석

학교	장학 유형	실천개요	성공요인	문제점	특색 및 시사점
인천교육연수원	동료 장학	◦업무에서 교과중심의 교사의 좌석배치 -일부 고등학교에서 실시 -대부분 중학교는 업무중심으로 배치 -교과연구실은 일부 고등학교와 연구학교에서 운영함 ◦교과중심 장학 실시 -교과별협의회를 조직 운영 -교내자율장학을 교과중심으로 운영 -교과협의회 중심으로 교수·학습 자료의 구비 활용 -수업연구 후 교과별 평가회를 통한 피드백 실시	◦동교과의 인간관계 우호적 ◦교과별 협의회를 통한 자율적인 문제 해결 ◦다양한 수업 방법에 대한 정보 교류 ◦수업 자료 활용에 대한 정보 습득 및 자료 활용능력 증대 ◦수업 자료 개발에 대한 상호 협조 ◦학습 기자재 및 교과 수업 자료의 정리로 활용 극대화 및 사용 용이 ◦실질적인 동료 장학의 활성화	◦학교 관리자의 인식 변화 부족 ◦학급 수 과다로 인한 여유 교실 확보(대도시)어려움 ◦학교 예산의 부족으로 교과연구실 구비 곤란 ◦현 교무실의 크기가 크고 업무중심으로 구성됨 ◦교사의 교과연구실 필요성에 대한 인식 부족 ◦동료 장학의 형식적인 운영 ◦교과협의회의 형식적인 운영	◦교과연구실 구비를 통한 동교과 협의회를 통한 자발적인 문제해결 ◦교실 수업개선 중심의 동료장학이 일상화 되도록 여건 구비 ◦업무중심의 학교 구조를 교과중심으로 재배치하여 수업 개선에 집중할 수 있도록 운영.
인천교육연수원	원로 장학	◦명에장학관계 운영 ◦각종 연수활동지원 ◦교육관련 각종대회 심사 및 지원 ◦교수·학습 방법 개선 지원 ◦장학활동 지원 ◦특색있는 교육활동 지원(학교 특색사업 추진 자문) ◦시책사업 추진 자문 활동 ◦연구학교 운영, 개인 연구 활동 지원 대한 사전자료 제공	◦장학 인력을 보강하므로 장학력 제고 ◦교육계 관련 유능한 유휴 인력을 적극 활용 ◦현장 지원으로 참여 장학의 여건을 조성 ◦각종 대회 심사활동에서 평가의 신뢰성, 공정성, 객관성을 제고 ◦교육전문직의 과중한 업무를 경감	◦타 영역 지원을 위한 여건 필요 ◦교육의 선배로서의 예우 ◦첫시행으로 홍보 미흡	◦각급학교의 교육현장 개선을 위한 자료 수집과 지원 장학의 효과 거둠 ◦사전에 해당학교와 장학담당자와의 교류 필요
경북영양교육청	동료 장학	◦신규교사포함 팀 구성 ◦팀별 멘토링을 통한 수업연구	◦동료 장학의 활성화 ◦교과별 수업 개선 방안 마련 ◦전교사 참여	◦팀장의 리더쉽과 전문성 요구	◦팀별 멘토링제를 통한 동료 장학 실시

학교	장학 유형	실천개요	성공요인	문제점	특색 및 시사점
경기 수원 영일중	자체 연수	◦창의적 재량활동 교과담당 장학협의회를 통해 수업의 질 개선 ◦학급목표 설정 및 학부모 연수활동을 통하여 효율적인 진로교육 여건을 조성함 ◦모둠별 토론을 통한 직업현장 체험학습 ◦학부모와 지역사회 다양한 직업 종사자 초빙학습 ◦학교 신문 발행과 전시회를 통한 진로교육효과 극대화 ◦자신의 미래 희망직업 선정하여 “마인드맵 그리기” 우수작품 학교장상 시상	◦학급목표에 맞는 학급 환경 구성과 학부모 연수활동으로 학생·학부모들의 진로성숙도와 진로의식을 고취하는데 도움을 줌 ◦자아탐색시간운영으로 자신의 특성을 이해하고 자존감을 형성하는데 매우 효과적임. ◦학부모와 지역사회 다양한 직업 종사자로 인한 직업체험프로그램은 일에 대한 직접적인 경험을 갖게 되었고 여러 가지 직업세계를 이해함으로써 직업의식을제고하고 자신의 미래설계능력을 신장시키는 계기를 마련해 줌.	◦학생 : 직업세계에 대한 이해가 부족하며, 사회적 지위나 돈을 많이 버는 직업, 방송매체에 자주 등장하는 직업을 환상하여 선호하고 있음. ◦교사 : 학교차원에서의 진로교육이 체계적으로 실시되어야 한다고 생각하면서도 진로지도 자료 및 정보에 상당히 부족함 ◦학부모 : 부모 중심의 꿈이 자녀에 대한 바람이 되고 있으며, 직업에 대한 정보를 학교보다는 이웃사람들이나 대중매체, 인터넷 등에 의존하는 경향이 있음.	◦다양하고 체계적인 직업 체험 프로그램이 개발·보급되어야한다. ◦진로교육담당 교사의 진로지도능력 신장을 위한 자기 연수와 질 높은 전문적 연수기관을 통한 연수가 필요하다. ◦학부모들의 진로의식이 자녀들의 진로선택에 결정적인 영향을 미치고 있어 학부모대상 올바른 진로계도교육의 기회가 확대되고 강화되어야한다.
전남 순천 별량중	수업 장학	◦ 소규모학교로 1교사 1수업연구 실시 ◦ 교내장학의 활성화 ◦ 교장·교감, 동료교사의 수업참관 의무화	◦책무성, 사명감 강조로 학교장의 수업개선 의지 실천 ◦수업협의회를 통한 토의토론으로 자율적 문제해결 ◦교장과 교사와의 인간관계를 우선시하는 장학 풍토 조성	◦자발적 참여의식 미흡 ◦수업연구의 형식적 운영	◦수업 협의회를 통한 동료장학 ◦구성원들의 적극적인 참여와 전문성 신장을 위한 노력

학교	장학 유형	실천개요	성공요인	문제점	특색 및 시사점
경기 고양 오마중	동료 장학	◦6명의 교사가 연구회를 조직하여 지역의 自然探究학습장 공동 개발 ◦교사용 자연탐구학습 지도안, 학생용 학습지(Work sheet)개발 ◦自然探究학습장 활용 안내자료 개발 보급 ◦6개중·고등학교 학생과 경기도 과학교사 현장 연수에 적용	◦동교과 동료교사가 공동으로 현장을 탐사하고 토의를 통하여 자료를 개발한 점 ◦전국단위 교과연구회 자료 개발 응모를 통한 연구비 확보 ◦자연탐구활동 참관(수업모니터링)교사를 지도 조언 활동을 통한 동료장학 활성화	◦야외 현장까지 이동하는데 필요한 교통편 확보 ◦번거롭고 부담주는 야외탐구활동 지도 기피현상	◦공동으로 개발·적용하는 과정에서교사의 현장탐구학습 지도 능력이 탁월하게 향상되는 효과를 거둠 ◦1998년 개발 이후 현재까지 발전적으로 확산·과급되고 있음 ◦주5일 수업제와 관련하여 주말 체험학습장으로 안성맞춤임
인천 과학고	맞춤 장학	◦맞춤장학 실천을 위한 기본여건 조성 -교내 장학지원단 운영 -수업 방법 개선 및 전문성 신장을 위한 연수 실시 ◦단계형 맞춤장학 모형을 구안·적용 ◦수업 방법 개선을 위한 피이드백 활동을 실시	◦수업우수교사발굴표창으로 인센티브 제공 ◦단계형맞춤장학연구학교 운영 ◦장학담당자와 교사와의 인간관계를 우선시하는 장학풍토 조성	◦자발적 참여의식부족 ◦승진 가산점을 받기위한 편법과 형식적 운영 ◦교사들이 각기 다른 욕구충족의 어려움	◦교과협의회를 통한 자발적인 문제해결 ◦학교의 특수성을 고려한 장학방법이 적용
경기 안성 공도중	동료 장학	◦동교과 교사와 수업지도안 공동작성 ◦교과부장중심의 교과협의회 활성화 ◦신임교사 선배교사 수업참관 ◦신규교사 수업녹화 분석 ◦신규교사 수업공개 후 평가	◦교과부장 중심의 자발적인 참여 ◦수업지도안 공동작성, 교과협의회 활성화로 선임교사와 신규교사의 신뢰감형성 ◦교장교감중심의 장학보다는 동료교사중심의 장학으로 신규교사의 수업대한 부담감 해소	◦장학에 대한 전문적인 지식과 많은 수업기술을 갖춘 교사가 부족 ◦교과협의회 활성화를 위한 재정적인 지원 부족 ◦초임교사 장학 프로그램개발이 필요하다.	◦학교장 중심의 장학에서 동료중심의 장학 ◦상호의사소통으로 신뢰감형성 ◦선임교사의 자발적인 수업공개

학교	장학 유형	실천개요	성공요인	문제점	특색 및 시사점
경기 관양고	자기 장학	- 교사 개인별로 월 2회 다양한 방법으로 수업을 모니터 하여 피드백 - 학습지도안에 모니터 결과 기록 및 결재	- 책무성, 사명감 강조로 자발적 참여 - 학생, 학부모 모니터를 통한 학교교육의 신뢰감 형성 - 자기 수업 반성을 통한 장단점 파악 및 수업 개선	- 모니터 결과처리를 위한 업무 부가 - 인기 위주의 형식적 수업 우려	전교사 모니터링제를 통한 자율장학 실시
경기 용인 풍덕고	동료 장학	- 교수학습정보화 추진위원회 구성 - 홈페이지 제작 연수 - 자료 취합 및 정리 - 교과홈페이지 제작 (국어, 수학, 사회, 과학, 외국어, 예체능) - 교수학습 활용(수업 및 학습과제 부여) - 평가 및 환류	- 학교내 동교과 담당 교사간 교수학습 자료 공유 - 학생들에 대한 과제 부여와 확인의 효율화 - 학습 자료의 지속적 제공을 통한 학생들의 자기주도학습력 신장	- 자료 수집 및 제작에 일부 교사 참여 - 자료 제작 및 홈페이지 제작 능력 부족 - 제작 홈페이지의 수업 활용을 저조 - 교실 수업 개선 의지 부족	- 자료 수집 및 제작 과정에서의 전 교사 참여를 제고 - 교과홈페이지의 수업 활용을 제고 - 사이버 공간을 활용한 교수학습 방법 개발
경기 광명북고	동료 장학	- 수업개선을 위한 수차례 교과협의회 개최 - 학생 참여를 자발적으로 유도하기 위해 활동중심 활동지 제작 활용 - 활동지 유형별로 개별학습, 모둠학습, 토론학습 등 다양한 형태로 분류함	- 수학교사 전원이 참여하여 활동지 자료 개발 - 실생활 관련 소재를 개발하여 학생의 참여를 유도함. - 조별 협동학습을 통하여 낙오자 없이 모든 학생 참여도록 함	- 고학년인 3학년 학생들에게 적용하기에는 무리가 따름 - 활동지 자료 개발에 시간과 노력이 많이 필요함 - 교과진도 진행에 시간적 부족현상이 발생함	- 교과협의회를 통한 자발적인 문제해결 - 활동지 활용 수업은 학생들이 참여도는 높일 수 있으나, 학습목표 달성 여부를 평가하기는 어려움이 있음
성남 해운 학교	자체 연수	- 신규교사 직업교육 기능향상을 위한 기능 연수 실시 - 매주 수요일에 자체 연수 활동 - 제과·제빵, 목공, 제봉 기능 연수를 실시 - 연수지도 담당자는 국가 및 공인자격 소지교사 구성	- 정신지체학교 교육과정 운영에 있어 직업교육의 중요성을 강조 - 연수지도 담당자를 전문적인 능력과 합리적인 교사로 구성	- 매주 실시함으로써 연수자가 부담감을 가짐 - 일부교사의 자발적 연수 참여 의식 결여	- 신규교사의 직업교육 연수활동으로 성장·발달과 자율적 공동 노력으로 교사의 자질 향상 도모 - 연수 참여로 학교 적응에 기여

앞에서 제시한 장학의 실천사례 12편을 분석하여 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 사례 12편을 장학의 유형별로 분류하면, 동료장학이 6편, 자체연수가 2편, 그리고 수업장학, 맞춤장학, 자기장학, 원로장학이 각각 1편이었다.

둘째, 장학의 성공요인 분석에서, 장학담당자와 교사, 그리고 동료교사간의 원활한 인간관계 및 신뢰감은 장학에 대한 부담과 거부감을 없애고, 장학에 대한 긍정적인 생각을 가지고 적극적으로 임하게 하는 성공적인 장학의 요인으로 분석되었다.

셋째, 문제점 분석에서, 관리자의 장학에 대한 인식 및 전문성의 부족, 교사의 장학에 대한 부정적 인식에 따른 부담감 및 거부감, 관리자와 교사, 동료 교사간의 불신감, 수업개선에 대한 의지의 결여와 소극적 대응, 현실 안주, 냉소적 태도 등이 학교현장에서 이루어지는 장학의 문제점으로 지적되었다.

① IV. 수업의 질 향상을 위한 효율적인 장학 프로그램

우리 분임에서는 실천 사례를 중심으로 토의 과정을 거쳐 다음과 같은 장학 프로그램이 교사의 교수 능력을 높여 수업의 질을 향상시킬 수 있는 효과적 방법이라는 데 의견의 일치를 보았다.

첫째로 동료장학이 교사의 교수능력을 높이는데 보다 효과적이라는 것이다. 교무실의 교과중심 좌석 배치 및 교과연구실 운영을 통한 동교과 교사간의 효율적인 정보교류, 경력교사에 의한 신규교사의 멘토링제 운영, 동교과연구회를 통한 자연탐구 학습장 및 자료 공동 개발, 교과협의회 활성화 및 공동수업지도안 작성, 교과홈페이지 활용을 통한 교수학습자료 공유 및 활용, 공동학습지 개발과 활용에 따른 정보 및 아이디어의 공유 등이 수업의 질을 높일 수 있는 동료장학 프로그램으로 제시되었다. 이중에서 가장 주목을 받은 장학프로그램은 동교과연구회를 통한 자연 탐구 학습장 및 자료 개발 장학이었다.

동교과 연구회를 통한 자연탐구 학습장 및 수업 자료 개발 장학 프로그램은 지역 단위 소규모 연구회를 조직하여 직접 자연 탐구 학습장을 찾아서 학습요소를 추출하고 지도안을 작성하고 토의하는 과정을 통하여 교사들의 자연 탐구활동 지도 능력을 높이려 하는 장학이었다. 자연 탐구활동 자료 공동 개발에 참여한 과학교사들이 당해 학교 학생들을 인솔하여 동일 장소의 학습장에서 자연 탐구활동을 실시하는 등 장학 파급효과가 지대하였으며, 학생들의 반응은 “ 현장에서 보고 배우니

너무 이해가 잘되고 재미있다”이었으며 수업을 참관한 교사들은 “나도 한 번 시도해 보고 싶다”라는 좋은 반응을 보였다.

둘째로 선정된 것이 맞춤장학이다. 맞춤장학이란 일종의_컨설팅장학으로서, 교육활동의 각 분야에서 탁월한 능력과 정보를 가진 교사나 전문가가 전체 교사를 대상으로 시범수업 및 연수를 담당하는 장학을 말한다. 교내 장학 지원단을 조직하고 월별로 분야를 설정하여 단계별로 실시하되, ICT활용수업, 도서관이용 수업, 소집단 협동학습 등의 시범 수업과 문항 출제방법, 특별활동 지도방법, 상담방법, 학습자료 제작 방법, 정보통신 이용방법 등의 자체연수 프로그램을 운영하였는데 교사들의 호응도와 만족도가 높았다.

셋째로 주목을 받은 것이 그린플러스(Green plus)제도이다. 그린플러스 제도는 일종의 원로장학관 활용 프로그램로서, 퇴임한 교원들의 전문적 장학 능력을 십분 활용하는 것이다. 퇴임교원이 아니더라도 각 분야의 우수한 인력을 활용하는 것으로 학교교육이나 교사들의 장학에 효율적이라는 결론을 얻었다. 시·도교육청이나 지역교육청 단위로 퇴임교원이나 지역사회 전문 인사로 명예장학관으로 위촉하였다가, 학교의 필요나 요청에 의해 활용하는 일종의 인력풀제라 할 수 있다. 장학활동 지원과 연수지원 및 각종대회 심사위원 등으로 위촉하고 활동하게 하여 교사의 교육의 질을 높이고, 현장감각에 맞는 장학의 효율성을 높였다고 평가하였다.

V. 결론 및 제언

19세기의 교실에서 20세기의 교사가 21세기에 살아갈 학생들을 가르치는 것이 학교이다라는 말이 있었다. 그러나 우리의 교육시설은 최근 들어와 교단선진화 사업과 교육시설에 대한 지속적인 투자를 통하여 많은 발전이 있었다. 최첨단 교육기자재가 교실마다 들어오고, 인테리어와 교육환경이 현대감각에 맞게 바뀌었다. 급격하게 변화해가는 사회에서 학생들의 사고나 행동은 예측이 불가능하게 변화해 가고 있다. 여기에 교사들만이 과거의 교수습관에 안주하여, 변화를 거부한다면 교육 발전에 심각한 장애를 가져올 것이다. 교사들의 마인드를 바꾸고 행동을 변화시켜 교육의 질 향상을 가져오게 하는 것이 장학이다.

앞으로의 장학이 그 본래의 기능을 회복하여 그 목적을 이루기 위해서는 발상의 전환이 필요하다. 우리 분임에서는 실천 사례 중심의 토의 결과를 바탕으로 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 학교장을 비롯한 관리자 중심의 하향적 장학의 형태에서 동료 중심의 수평적 장학이나 학생 의견 수렴과 같은 상향적 장학의 형태로 전환해야 한다. 동료장

학의 다양한 장학 프로그램의 개발과 적용이 필요하며, 이를 바탕으로 수업을 개선하여 수업의 질을 높이고, 학교교육에 대한 신뢰를 회복하여 공교육의 정상화로 연결시켜야 하겠다.

둘째, 앞으로의 장학의 방향은 맞춤 장학, 개별화 장학이어야 한다. 형식적이고 실적 중심의 양적인 장학을 탈피하여 학교와 교사들에게 실질적인 도움이 되는 질적인 장학 프로그램을 펼쳐야 한다. 시·도교육청 또는 지역교육청 단위로 각 분야별 장학 컨설턴트 인력풀을 구성하여 학교에서는 필요할 때 손쉽게 전문가의 컨설팅을 받음으로써 결국 수업의 질 향상을 가져올 수 있도록 해야 한다. 원로장학관제의 활용도 이런 차원에서 필요하다. 이를 위하여 전문적인 장학 컨설턴트 양성 프로그램이 요구된다.

셋째, 다양한 장학프로그램 실천을 위한 행정적, 재정적 지원을 확대해야 한다. 동료자학 활성화를 위한 교과연구회, 자료 개발이나 원로장학관의 위촉, 장학 컨설턴트 인력풀 양성 및 활용 등에 적극 지원할 때 비로소 소기의 성과를 거둘 수 있다.





수업언어의 상호작용 분석법(Flanders)

Flanders는 교실수업에서 사용되는 언어 사용의 유형에 초점을 두고, 학습의 분위기는 교사에 의해 결정되며 교사의 언어작용은 수업의 분위기를 결정하는 중요한 요인이 될 수 있다고 가정하였다.

Flanders의 언어상호작용 분석법은 수업의 주요 변인인 교사와 학생의 언어적 행동에 초점을 맞추었다는 점과 일정한 분류체계에 따라 기록하고 분석하는 객관적 분석법이라는 점에서 과학적인 분석도구로 인정받고 있다.

1. 방법

- 1) 수업참관을 하면서 매 3초마다 수업에서 일어나는 상황을 10가지 분류 항목에 따라 해당 번호를 계속적으로 기록해 나간다.
- 2) ①~⑩까지의 분류항목에 따라 교사와 학생의 언어를 분류하게 되는데 의문이 생기거나 망설여지는 경우는 기본 준칙에 따라 적용시키도록 한다.
- 3) 수업이 끝난 후에 기록된 10가지 분류 항목 번호의 빈도와 비율 혹은 번호의 기재 유형 등을 분석한다.
- 4) 관찰결과를 분석하는 방법으로는 시간선에 의한 분류기록표의 해석, 백분율 행렬표의 작성과 영역별 해석, 지수 산출 및 해석법, 수업형태의 산출 분석법등이 있다.

2. 플랜더즈 수업형태분석법의 특징

- ① 형태분석 방법이다.
- ② 언어상호작용 분석이다.
- ③ 정의적 영역의 분석이다.
- ④ 수업결과가 수업자에게 확인되고 스스로의 행동을 고치는데 도움이 되는 방법이다.
- ⑤ 과학적인 방법으로 정리된다.
- ⑥ 학생들의 학업성취와 민주적 창의적 태도함양에 도움을 준다.

3. Flanders 상호작용분석 범주(FIAC)

교사의 발언	비지시적 발언	① 감정의 수용	학생의 감정적 색조나 태도를 수용하거나 명료화하는 경우가 여기에 해당한다.
		② 칭찬이나 격려	학생을 칭찬하거나 격려하는 경우이다. “으흠”, “그렇지”라고 말한다. 긴장을 완화하는 농담도 칭찬에 해당한다.
		③ 학생의 아이디어 수용 또는 사용	학생의 아이디어에 기반을 두어서 질문을 명료화, 형성하며 묻는다.
		④ 질문	학생이 답변할 것을 기대하는 내용이나 절차에 대한 질문이 여기에 해당한다.
	지시적 발언	⑤ 강의	내용이나 절차에 대하여 사실이나 의견을 제시한다. 교사 자신의 아이디어를 표현하고, 교과내용이나 절차를 설명하는 경우이다.
		⑥ 지시	학생이 복종할 것을 요구하는 지시나 명령을 하는 경우이다. (벌이나 긴장을 시킬 의도의 경우)
		⑦ 학생을 비평 또는 권위를 정당화함	좋지 못한 학생의 행동을 좋은 행동으로 바꾸기 위한 교사의 말, 꾸짖는 것, 교사가 왜 그렇게 해야만 하는가에 대한 이유 설명, 극단적인 교사의 자기 자량이 여기에 해당한다.

학생의 발언	⑧ 학생의 말-반응	교사의 단순한 질문에 대한 학생의 단순 답변, 학생이 답변하도록 교사가 먼저 유도하는 경우가 여기에 해당된다.
	⑨ 학생의 말-주도적	학생 자발적으로 또는 교사의 발문에 의한 반응으로 학생 자신의 아이디어를 중심으로 표현하는 경우이다. 학생들의 자진질문, 혹은 자진해서 아이디어를 발표하는 경우가 여기에 해당한다.
기타	⑩ 침묵, 혼란	실험, 실습, 토론, 책읽기, 머뭇거리는 것, 잠시 동안의 침묵 및 관찰자가 학생간의 의사 소통 과정을 이해할 수 없는 혼동의 과정등이 여기에 해당한다.

4. 언어 상호작용 분석의 요목

1) 수업형태의 분류

플랜더즈는 수업의 형태를 크게 두 가지로 보고 있으며 그 하나는 지시적 경향이며, 다른 하나는 비 지시적 경향이다. 지시적 경향은 지배적, 전제적, 교사중심 제한적인 의사소통이 하나의 개념을 형성하고 비지시적 영향은 통합적 민주적, 학생중심 포괄적 권장적의 의사소통의 개념이다.

2) 언어상호작용 결과를 분석하는데 유용한 지수

$$\text{① 교사발언비} = (1+2+3+4+5+6+7) \div (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10) \times 100(\%)$$

「3분의 2법칙」을 깨뜨리려야 한다. 교사의 말을 전체적으로 줄이며 아울러

지시적인 말을 줄이도록 노력해야 한다. 「3분의 2법칙」: 수업중 3분의 2(전체

67%)는 발언(교사발언+학생발언) 비율이며, 이 중 3분의 2는 교사가 말하며(전체의 44%), 또 이 중 3분의 2는 지시적인 말(전체의 30%)이다.

$$\textcircled{2} \text{ 학생발언비} = (8+9) \div (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10) \times 100(\%)$$

$$\textcircled{3} \text{ 수정비지시비} = (1+2+3)(\text{비지시}) \div [(1+2+3)(\text{비지시}) + (6+7)(\text{지시})] \times 100(\%)$$

비지시비는 최소한도 50%이상 되어야 바람직하다. 50%이상이면 지시·명령하고 야단친것보다 학생의 느낌을 받아들이고 칭찬·격려하며, 학생의 생각을 수용하고 사용한 교사발언이 많았음을 뜻한다. 비지시비가 낮을수록 교사중심의 수업을, 비율이 높을수록 학생중심의 수업을 했음을 의미한다.

$$\textcircled{4} \text{ 교사질문비} = (4) \div (4+5) \times 100(\%)$$

$$\textcircled{5} \text{ 학생질문 및 넓은 답변비} = (9) \div (8+9) \times 100(\%)$$

수업과정에 관한 정보수집과 수업연구를 위해서 관찰법이 가장 널리 사용된다. 일반적으로 관찰법은 발생하는 사상이나 행동을 객관적으로 기록할 목적으로 사용된다. 율로이(Yoloye, 1977)가 주장하고 있는 효과적인 관찰 요령은 다음과 같다. 관찰대상으로 적합한 사상이나 행동에 주의를 집중해야 하고, 그 행동에 대한 객관적인 기록을 작성해야 하고, 작성된 기록에서 유의미한 해석이 도출될 수 있는 방식으로 제시해야 하며, 또 자료를 해석할 수 있도록 해야 한다.

이러한 관찰법에는 **체계적 관찰법, 비체계적 관찰법 및 녹음 법이나 녹화법 등의 다양한 자료수집 방식**이 있다. 체계적 관찰법은 관찰하기로 예정한 행동을 사전에 분류한 범주나 체계표에 따라서 관찰하는 방법을 의미한다. **체계적 관찰법은 기호체계법과 범주체계법으로 구분된다.**

기호체계법은 한 장면을 스냅사진을 찍듯이 수업장면을 기술하는 방식으로, 어떤 특정한 행동이나 현상에 주의의 초점을 맞추어 기술하는 방식이다. 예를 들면, **교사가 시청각 보조 도구를 사용하는 것, 교육목표를 말해주는 것, 학습자가 학습 오류를 시정하는 활동 등을 하는지 여부에 초점을 두고 관찰·기록·분석하는 방법이다.** 대체로 이 방식의 측정 도구는 몇 가지의 잘 정의된 행동특성으로 구성된다. 수업의 관찰이 끝나면 관찰 중에 일어났던 모든 행동 관찰기준의 해당란에 체크를 하게 된다. 이 방법의 특징은 관찰기간 중 여러 번 나타났던 행동이라도 한 번만 체크한다는 점이다.

범주체계법은 기호체계법과는 달리 사전에 정해진 관찰행동이 일어나는 대로 **누가적으로 기록한다.** **Flanders 언어상호작용 분석의 경우 3초마다 교수·학습과정에서 발생하는 행동을 누가 기록한다.** 또 실제 학습시간량을 분석하기 위한 경우에는 관찰자는 일정한 시간 동안 학급 내의 한 학생이나 또는 표집 집단의 학생을 지켜보면서 관찰한 행동을 ‘학업 중’ 혹은 ‘비학업 중’으로 나누어 누가적으로 기록을 하게 된다. 때로는 이러한 범주를 쓰기, 듣기, 발문, 다른 학생과의 협력학습, 다른 학생을 동요시킴, 교사의 도움을 기다림 등으로 세분하여 기록할 수도 있다. 이러한 범주체계법에 따라 관찰된 자료는 수량화시킬 수 있기 때문에 이를 이용하여 여러 가지 해석을 할 수 있다.

3) 기본 준칙

준거	내 용
제1준칙	교사나 학생의 언어가 둘 이상의 분류 항목 중 어느 것으로 하면 좋을 지가 확실하지 않고 망설여질 때는 제5항목으로부터 멀리 떨어진 항목을 선택한다. 단 제10항목은 이 준칙에 해당되지 않는다.
제2준칙	교사와 학생의 언어를 분류하는 것은 매 3초마다 한 번씩 하기로 되어 있는데 만일 3초 동안에 하나 이상의 분류 항목이 나타나면 모든 항목을 기록하도록 한다. 즉 분류 항목이 변할 때마다 기록하도록 한다.
제3준칙	제6항목의 지시는 그 지시가 결과적으로 학생들의 어떤 행동을 유발하는 것을 관찰할 수 있거나 또는 예견될 수 있는 교사의 말이어야 한다.
제4준칙	어떤 질문을 하고 이 질문에 답변할 학생을 지명하면 대부분의 경우 제4항목으로 분류된다.
제5준칙	교사가 책을 읽어 가면서 설명을 하면 이는 강의의 일부로 보고 교사의 책읽는 행동까지도 합쳐서 제5항목을 기록하나, 교사가 범독을 하면 작업이나 시범과 마찬가지로 취급하여 제10항목을 기록한다.
제6준칙	만일 3초 이상에 걸쳐서 침묵이 계속되거나 웃거나 또는 혼돈된 상태하에 교사와 학생의 언어 상호 작용이 분명치 않으면 각 3초마다 제10항목을 기록한다.
제7준칙	판서를 계속하거나 토론, 실험, 작업 등이 오래 계속되어서 제10항목을 계속적으로 기록해야 할 경우에는 관찰기록부의 비고에 문장으로 부기하여 둔다.
제8준칙	교사가 학생의 맞는 답변을 반복하면 이것을 하나의 칭찬으로 보고 제2항목으로 분류한다.
제9준칙	만일 한 학생이 이야기하고, 이어서 또 학생이 이야기하면 9와 9, 8과 9 또는 8과 8 사이에 제10항목을 기록한다.
제10준칙	교사가 학생이 말한 것을 반복하되 반복에 그치는 것이 아니라, 이를 이용하여 강의를 계속하거나 토론에 이용한다면 이 반복 부분은 제3항목으로 분류한다.
제11준칙	제9항목이 3초 이상 계속되는 동안에 교사가 ‘으흥, 으흥, 그래서’와 같은 말을 하면 9와 9 사이에 제2항목을 기록한다.
제12준칙	학생에게 창피를 주거나 학생을 비꼬는 것이 아닌 교사의 농담은 제2항목으로 분류한다. 만일 한 학생을 웃음거리로 만드는 결과를 가져온다면 이는 제7항목으로 분류한다.
제13준칙	교사의 짧은 질문은 그 다음에 8을 기록하는 전조이다.
제14준칙	교사의 질문에 대해 여러 학생이 한꺼번에 답변을 하면 이 답변은 8에 해당한다.

<Flanders의 언어상호작용 분석 기록표>

· 관찰일: 6월 21일 6교시
· 수업자: 000
· 관찰자: 000

· 대상: 4학년 1반
· 과목 및 단위: 사회 2-(2)서로 돕는 경제생활

구분	시간 (1간=3초)	30초															1분				
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
도입	01	9	9	5	5	5	10	10	10	5	5	5	5	5	8	5	5	5	5	5	5
	02	5	4	8	5	5	10	5	4	4	9	8	8	5	4	4	8	8	8	5	5
	03	4	4	8	8	2	5	4	4	8	8	2	8	8	2	8	8	8	2	8	8
	04	2	8	8	8	8	2	5	5	5	5	4	8	8	2	6	8	8	2	4	8
	05	8	2	5	5	8	8	8	8	2	8	8	8	8	8	8	8	8	2	8	8
전개	06	8	8	8	2	2	3	8	8	8	2	2	3	3	4	4	8	8	2	8	8
	07	8	8	8	8	4	4	8	8	8	2	5	5	6	10	10	10	10	10	10	10
	08	10	10	10	10	10	10	10	5	5	5	5	8	8	2	8	8	2	8	8	2
	09	8	8	8	8	5	5	5	5	6	6	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10
	10	10	10	10	4	8	2	5	5	5	5	5	8	8	8	8	8	10	10	10	10
	11	10	10	10	10	2	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	2	2	5	5	10	5	5	5	4	8
	13	8	10	8	8	8	8	2	6	8	8	8	6	8	8	8	5	8	8	2	8
	14	8	8	8	8	2	5	8	8	8	8	8	8	8	2	8	8	8	8	8	2
	15	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	16	2	2	10	2	10	10	5	5	5	5	5	6	6	10	10	10	6	10	10	10
	17	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	18	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	2	5	5	5	6	10	10
	19	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	6	6	10	10	10	10
	20	6	6	6	10	10	10	10	10	6	6	10	10	10	6	6	10	10	10	10	10
	21	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	2	10	10	10	10	10	10
	22	4	9	5	8	5	5	5	5	4	4	8	8	8	8	10	8	8	8	8	8
	23	8	8	8	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10	5	5	5	5
	24	5	5	5	5	5	5	4	4	8	8	8	8	2	8	8	2	8	8	2	2
	25	3	3	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	26	6	6	10	10	6	10	6	10	10	10	10	10	10	10	6	6	10	10	6	10
	27	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	28	10	10	10	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	29	10	10	10	10	10	10	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10	10
	30	5	5	5	5	10	10	10	10	10	6	10	10	10	10	6	10	10	10	10	10
	31	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	6	10
	32	10	10	10	10	6	6	8	8	8	8	8	8	8	2	8	8	8	8	8	2
	33	8	8	2	8	8	8	8	8	2	2	8	8	2	8	8	8	2	8	8	8
	34	2	8	8	8	8	2	8	8	8	2	8	2	8	2	8	8	2	8	8	2
정리 및 평가	35	8	8	8	2	8	8	8	8	2	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	36	2	2	8	8	8	8	2	8	8	8	2	8	8	8	5	4	4	8	8	8
	37	2	8	8	8	8	5	5	5	5	5	5	6	10	10	6	6	10	10	10	6
	38	6	10	10	10	10	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10
	39	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	4	4	8	8	8	2

분류번호	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	합계
도입	0	11	0	11	28	1	0	42	3	4	100
전개	0	41	5	11	70	36	0	140	1	277	580
정리	0	8	0	4	8	7	0	38	0	35	100

(%)	도입	전개	정리
교사 발언비	51	28.1	27
학생 발언비	45	24.3	38
수정비지시비	91.7	56.1	53.3
교사질문비	28.2	13.6	33.3
학생질문 및 넓은 답변비	6.7	0.7	0

도입부분에서는 교사 발언비가 높게 나타났으며 수정비지시비가 매우 높게 나타났다. 이는 수업 학습문제 확인 및 동기유발시 학생의 참여도가 높았음을 의미하며 학생의 생각과 느낌을 충분히 수용했음을 의미한다.

전개부분에서는 학생활동중심으로 수업이 진행되었기 때문에 교사 질문비가 낮게 나타났다. 활동이 토론중심으로 이루어졌으므로 항목번호 10에 해당하는 발언이 대다수를 차지했다. 이는 침묵시간에 해당하는 항목이나 실제로는 토론이 이루어졌음을 참고할 필요가 있다.

정리부분에서는 미래의 나의 모습을 알 수 있는 명함만들기 활동이 이루어졌으므로 전개부분과 마찬가지로 활동시간에 해당하는 항목번호 10이 높은 비율로 나타났다. 아동의 자발적인 발언은 나타나지 않았으며 아동의 이해를 파악하기 위한 교사의 질문이 적게 나타났다.



장학론 기출 객관식&논술예시

문제1. Flanders의 2/3 법칙에 대한 설명이 그릇된것은? ?

- ① 좋지 못한 수업의 형태를 말하며, 깨뜨려야할 법칙인 것이다. 이상적인 수업을 위해서는 교사의 지시적 말을 줄이는 것이다.
- ② 언어상호 작용 전체에서 2/3(67%)가 교사의 말과 학생의 말이며,
- ③ 이 중 2/3(44%)는 교사의 말이고,
- ④ 교사의 말 중 2/3(60%)는 지시적 말이다.

정답 ④ 교사의 말 중 2/3(30%)는 지시적 말이다.

문제2. 플랜더스의 언어 상호작용 분석법을 통해 우리가 얻을 수 있는 시사점은?

- ① 아동들의 개인차에 맞는 학습을 하여야 한다.
- ② 평가는 객관적이고도 신뢰성 있게 분석해야 한다.
- ③ 지시적 언어보다는 비지시적 언어가 상호 유통되는 학급의 성적이 더 좋다.
- ④ 강의 및 문답법이 토론, 실험, 실습보다 더욱 효과적이다.
- ⑤ 교사가 주도하는 교육보다 학습자가 주도하는 교육이 더욱 효과적이다

정답 ③ 언어 상호작용 분석법은 수업방법 즉교사가 학생과의 상호작용 중시

문제3. 서지오바니(T. J. Sergiovanni)의 인적자원론적 장학의 관점을 가장 잘 나타낸 것은?

- ① 교사의 만족도가 증가하면 학교의 효율성이 증가하고, 이를 통해 공동의 의사결정이 달성된다.
- ② 교사의 만족도가 증가하면 공동의 의사결정이 달성되고, 이를 통해 학교의 효율성이 증가된다.
- ③ 학교의 효율성이 증가하면 교사의 만족도가 증가하고, 이를 통해 공동의 의사결정이 달성된다.
- ④ 공동의 의사결정을 도입하고 나면 학교의 효율성이 증가하고, 이를 통해 교사의 만족도가 증가한다.

공동의 의사결정을 도입하고 나면 교사의 만족도가 증가하고, 이를 통해 학교의 효율성이 증가한다.

해설

서지오바니(T. J. Sergiovanni)의 인간자원장학은 구체적이고 가시적인 장학형태라기 보다는 어떤 장학의 관점, 철학을 의미하는 것으로 보아야 한다. 인간자원장학장은 교사의 효능감, 참여, 열성 등 내적 만족을 강조하고 매슬로우(Maslow)의 욕구위계에서 상층욕구인 존

경예의 요구, 자율의 욕구, 자아실현의 욕구를 충족시켜 주는 자아이다. 즉, 학교의 교사들을 공동의 의사결정에 참여시켜 학교의 효율성을 증진하고 이를 통해 직무에 대한 만족을 유도하는 것이다. 이것은 교사의 능력을 최대한 발휘하게 하여 교사를 행복하게 하고, 교사를 수단시하지 않고 목적시하는 데 초점을 맞춘 장학이다.

답 : ④

문제4. 장학의 유형 중 컨설팅 장학의 특징을 가장 잘 설명한 것은?

- ① 교육청이 주제별로 학교를 무선 표집하여 주제 활동을 점검한다.
- ② 장학지도반이 교육청의 시책에 대한 학교별 추진사항을 파악하고 평가한다.
- ③ 각 학교 담당 장학사가 이전 장학지도시의 지시사항에 대한 이행 여부를 확인한다.
- ④ 교원의 의뢰에 따라 전문성을 갖춘 장학요원들이 교원들의 직무상 문제를 진단하고 해결을 위한 대안 마련 및 실행 과정을 지원한다.

해설

컨설팅 장학이란 학교의 요청으로 특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교 운영 책임자와의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동 상황을 진단하여 강점과 문제점을 확인·분석하고, 문제해결방안을 추천해 주며, 해결안의 실행에 대한 도움이 요청될 때 그 도움을 제공하는 활동이다.

답 : ④

문제5. <보기>에서 선택적 장학 중 동료장학의 주요 특징을 모두 고르면?

<보기>

- 가. 교사의 자율성과 협동성을 기초로 한다.
- 나. 원칙적으로 교장이나 교감의 계획과 주도 하에 전개된다.
- 다. 간헐적이고 짧은 시간 동안의 학급 순시와 감독을 중심활동으로 한다.
- 라. 학교의 형편과 교사들의 필요와 요구에 기초하여 다양하고 융통성있게 운영된다.

- ① 가, 나 ② 가, 라
- ③ 나, 다 ④ 다, 라

해설

나 · 다. 약식장학의 특징에 해당한다.

동료장학의 특징

- 교사들의 자율성과 협동성을 기초로 한다.
- 교사들 간에 동료적인 관계 속에서 서로 가르치고 배우는 활동이다.
- 학교의 형편과 교사들의 필요와 요구에 기초하여 다양하고 융통성 있게 운영된다.
- 교사들의 전문적인 발달뿐만 아니라 개인적 발달, 그리고 학교의 조직적 발달까지 도모할 수 있다.

답 : ②

문제6. <보기>와 같이 진행되는 장학의 유형은?

<보기>

- 장학담당자와 교사가 함께 수업안을 계획 · 검토한다.

- 교사와 함께 관찰 전략을 협의하고, 수업을 관찰한다.
- 장학담당자는 수업 상황과 교수·학습 과정을 분석한다.
- 관찰 후 협의회를 통해 수업에서 개선할 점을 점검하고 대안을 모색한다.

- ① 관리장학
- ② 확인장학
- ③ 일상장학
- ④ 임상장학

해설

임상장학은 학급 내에서 학생과 교사 사이의 상호작용 관계에 중점을 두고 교사와 장학담당자 간의 동료적·대면적 인간관계에 초점을 두는 장학으로 장학담당자와 교사가 수업현장에서 계획협의회, 수업관찰, 피드백협의회의 과정을 밟는 1 : 1의 장학이다. 임상장학은 교사의 필요 또는 요청에 의하여 교사를 중심으로 이루어지는 장학이기 때문에 교사중심장학이라고 할 수 있다.

답 : ④

문제7. <보기>의 설명과 가장 가까운 교내자율장학의 유형은?

- <보기>
- 교장이나 교감이 학교교육 전반의 정보를 파악하는 데에 도움이 된다.
 - 교장이나 교감이 간헐적으로 학급을 순시하거나 수업을 참관하는 것이다.
 - 교장이나 교감이 교사들의 평상시 수업 및 학급경영활동을 관찰하고 지도·조언한다.

- ① 약식장학
- ② 동료장학
- ③ 수업장학
- ④ 자기장학

해설

약식장학이란 단위학교 교장이나 교감이 간헐적으로 짧은 시간동안 학급순시나 수업참관을 통하여 교사들의 수업 및 학급경영활동을 관찰하고 이에 대해 교사들에게 지도·조언을 제공하는 방법이다. 약식장학은 미리 준비한 수업활동이나 학급경영활동이 아닌 평상시의 자연스러운 수업활동을 관찰할 수 있으므로 교장이나 교감이 학교교육 전반의 정보를 파악하는데 도움을 주며, 다른장학 형태에 대하여 보완적이고 대안적인 성격을 갖는다.

답 : ①

논술문제예시

<예시답안>

<문제1>

교사의 전문성을 신장하고 수업의 질을 향상시키기 위한 교과장학의 의미는 무엇이며 이 교과장학이 단위학교에서 이루어지지 않고 있는 문제점을 제시하고, 안정적으로 정착시킬 수 있는 방안에 대하여 논술하시오.

(기출, 서울)

<예시 답안>

I. 서론

교과장학이란 교사의 전문성을 신장하고 수업의 질을 향상시키기 위한 교과장학 담당자가 교과관련 교육정책 수련 교육행사를 지도하는 업무를 의미한다. 수업장학은 교과장학의 중요한 부분이며, 교과장학은 수업장학의 상위개념이라 할 수 있다. 서울학생의 학력을 신장시키기 위한 교실수업 및 평가를 내실화하고, 교육 수요자의 신뢰 회복과 만족도를 제고하고 교원의 자발적인 참여와 혁신을 위한 단위학교에서의 교과장학이 활성화되어야 하는 필요성이 대두되었다. 이에 단위학교에서 교과장학이 잘 이루어지지 않는 문제점과 안정적으로 정착될 수 있는 방안에 대해 논해 보고자 한다.

II. 교과장학의 문제점

1. 교육청 차원에서는

- 가. 장학 활성화를 위한 지원 체제가 미비하여 일선 학교를 충분히 지원하지 못하고 있다.
- 나. 장학 컨설팅이 활성화되지 못하여 수업개선에 많은 도움을 주지 못하고 있다.
- 다. 교사의 수업 전문성 신장을 위한 연구·연수의 마련이 미흡한 실정이다.

2. 학교 차원에서는

- 가. 수업장학이 보여주기 위한 수업 중심으로 이루어지고 있어 실제 수업의 질을 향상시키지 못하고 있다.
- 나. 자율적으로 수업장학에 참여하지 못하고 있다.
- 다. 수업장학이 초임교사, 당해 연도 전임교사 위주로 타의에 의해서 운영되고 있다.
- 라. 수업참관이 형식적으로 이루어지고 있다.
- 마. 부별·교과별·학년별 협의회가 교과장학과 무관하게 의례적으로 행해지고 있으며, 각 학교의 동호회 모임 및 동아리 활동이 그 본질을 벗어

나 형식적으로 이루어지고 있다.

III. 안정적 정착 방안

교과장학의 활성화방안을 교육청 차원, 학교 차원, 교사 차원으로 나누어 살펴보면,

1. 먼저 교육청 차원에서 보면,

- 가. 교과장학 활성화를 위한 지원 시스템을 마련하기 위하여 담당 장학관제를 운영하고 추진단을 구성하며, 교과장학을 우수학교, 우수교사에 대한 인센티브 방안을 마련한다.
- 나. 교실수업을 개선하기 위하여 수업개선지원단을 활용한 컨설팅을 확대하고, 우수 프로그램 개발·보급한다.
- 다. 단위학교 교실수업 개선을 위한 지원사업을 전개한다.
- 라. 교사들의 전문성 신장을 위한 연수·연구 활동을 적극 지원한다.

2. 다음으로 학교 차원에서는

- 가. 단위학교 자율장학계획을 수립하여 실시한다.
- 나. 교과별 수업 및 평가계획을 사전에 예고한다.
- 다. 교과협의회 운영을 활성화하며 지구별 자율장학 활동에 적극 참여한다.
- 라. 학교 여건에 맞는 다양한 형태의 내실 있는 자율장학을 운영하고, 멘토링제를 이용한 수업장학, 맞춤형 선택적 수업장학 등을 고려한다.
- 마. 단위학교 물적·재정적 지원을 한다. 이때 고려할 수 있는 지원책으로는 교육과정 운영 중심의 교무분장, 예산 확보 및 지원, 우수 교과 교사에 대한 인센티브 제공, 수업개선 관련 동호인 모임 적극 지원 등이 있다. 또한 다양한 교과교실 및 수업 컨설팅룸을 확보하며, 수업개선을 위한 각종 연구대회 및 공모제에 적극 지원한다.
- 바. 장학을 위한 예산을 확보하여 교사들에게 지원한다.

3. 교사차원에서는

- 가. 다양한 형태의 수업장학 및 동료장학에 적극 참여하여 교과 전문성 신장에 힘쓴다. 즉, 자기 수업 공개, 멘토링제 참가, 교과협의회 적극 개최 및 참여 등으로 교내 자율장학을 활성화한다.
- 나. 교과관련 각종 연수 및 연구에 적극 참여한다.
- 다. 알찬 수업을 위하여 학생 맞춤형 수업자료를 개발·활용하며, 우수 수업 사례를 수집하여 활용한다.
- 라. 수업의 질 제고를 위한 자기 평가에 충실하며 자기 수업을 엄격하게 분석한다.
- 마. 정기교사 평가 결과를 분석하여 수업에 환류한다.

IV. 결론

교사의 전문성 신장을 위한 다양한 형태의 자율장학을 활성화하고 교실수업을 내실화할 수 있도록 학교 환경을 조성하며, 교사들은 자율성과 책무성을 바탕으로 스스로 교과 전문성 신장을 위한 동료장학 및 자기 장학 활동을 활발히 전개하여 책임지는 수업을 실시할 때 서울학생의 학력신장이 내실 있게 이루어지고, 서울교육은 세계일류 교육으로 도약할 것이다.

<문제2>

학교교육의 질 개선에 있어서 교내 자율장학이 갖는 의의와 중요성을 설명하고, 현행 교내 자율장학의 문제점에 대한 분석을 바탕으로 교수·학습 및 평가방법 개선을 위한 교내 자율장학의 활성화 방안에 대해 논하시오.
(기출, 서울)

<예시답안>

I. 서론

교내 자율장학은 단위학교에서 교육활동의 개선을 위해 전체 교직원이 노력하는 과정으로서, 오늘날 ‘공교육 위기’로 표현되고 있는 학교교육을 내실화할 수 있는 유일한 대안이라 할 수 있다.

II. 교내 자율장학의 의의와 중요성

1. 교원의 전문성과 책무성을 바탕으로 창의적인 교육활동을 활성화한다.
2. 교수·학습 및 평가방법을 개선한다.
3. 특색있는 교육활동 및 생활지도 방법을 자율적·협동적으로 추진·지원한다.
4. 교원들의 자발적인 연구 분위기 조성 및 정보 교환을 통해 인화단결에 기여한다.
5. 건전한 교직원관을 확립한다.

III. 현행 교내 자율장학의 문제점

1. 장학 담당자가 장학을 소홀히 하거나 전문성이 결여되어 있다.
2. 교사들의 장학에 대한 고정관념과 소극적 태도로 효과를 거두기가 어렵다.
3. 관리자와 교사 간, 교사 상호 간, 유기적인 인간관계가 결여되어 있다.
4. 수업 연구가 일회성, 전시형으로 그쳐 실제 수업개선에 도움이 적다.
5. 장학의 활성화를 위한 행·재정적 지원이 부족하다.

IV. 교내 자율장학의 활성화방안

1. 장학 담당자와 전문성 및 방법적 측면에서 보면,

- 가. 장학 담당자의 자질을 기르고, 전문적인 대안 제시에 노력한다.
- 나. 장학의 내용과 형태를 수요자 중심으로 전환하고, 선택장학 제도를 도입한다.
- 다. 수업 우수 교사의 시범수업을 장려하고, 공동연구를 통한 교수·학습 개선에 중점을 둔다.
- 라. 교사들은 장학 담당자와 장학 대상자 사이에 신뢰 및 협조 관계가 형성되도록 노력한다.

2. 학교 지원체제 측면을 보면,

- 가. 외부 강사 초빙, 지역사회에 개설된 연구기관 참여 등 다양한 연수를 지원해준다.
- 나. 교과협의회, 동호인회, 각종 교과교육연구회 등의 활성화를 위해 지원한다.
- 다. 수업 우수교사 등 장학 유공 교사를 우대한다.
- 라. 학부모, 명예교사제 등을 활용하여 ‘교사의 업무를 감축하고 연구 활동에 전념할 수 있도록 여건을 마련해 준다.

V. 결론

교내 자율장학을 활성화하려면 먼저 교사들이 적극적인 태도로 장학에 임할 수 있도록 인식을 전환시켜야 하고, 학교 실정에 맞는 자율장학의 방법과 모형을 개발·적용해야 하며, 이를 위한 행·재정적 지원을 아끼지 말아야 할 것이다.

문제 3 : 효율적인 임상장학을 실시하기 위한 장학 담당자의 역할과 자질에 대하여 논술하시오(기출)

I. 서론

임상장학이란 교사가 행하는 수업의 실제 장면의 관찰로부터 자료를 얻고 이에 대한 교수행동과 활동을 분석하여 교사와 교사 간 또는 교사와 학생간의 대면적 접촉을 통하여 수업의 질과 기술을 개선하려는 활동이다. 그러나 학교 현장에서는 장학에 대한 부정적인 시각을 가지고 있으며 장학행정 조직에서 장학담당자의 수가 부족하여 장학지도에서 지역적 특수성을 고려하지 못하고 장학지도 방법에서 전근대적인 방법이 활용되어 그 방침의 일관성이 결여 되어 있다. 이를 해결하기 위해서는 효율적인 임상장학을 위한 장학 담당자의 역할과 자질이 절실히 요청된다.

II 본론

첫째, 장학 담당자의 효율적인 장학의 기술에는 인화적 기술, 실무기술, 경영기술이 있다. 인화적 기술은 일선 교사들의 존경과 신뢰획득의 능력을 지니고 교사들의 흥미와 반응을 올바르게 해석할 수 있는 능력과 부드럽고 따뜻한 분위기를 조성할 줄 아는 레포형성을 하는 기술이다. 또한 교사를 지도하는 수준 높은 교수기술을 갖추고 상화에 알맞은 지도성을 발휘하여 교사들

의 개인차에 알맞은 개별화 장학과 교사의 의견을 존중하고 집단과정을 거치는 민주화 정책을 할 수 있는 실무기술을 발휘해야 한다. 이와 더불어 효율적인 임상장학을 위해서는 지도자의 비전과 구성원의 자발적 참여의지 및 경영기술로 구성원들을 효과적으로 결집시키고 목표와 신념을 변화시키는 변혁 지향적 을 발휘하는 경영기술을 발휘하여 임상장학을 효율적으로 전개해야 한다.

둘째, 이러한 효과적인 기술을 발휘하기 위한 장학담당자의 과업으로는 기초업무에 충실한 과업과 발전적 과업 더불어 운영적 과업을 실행해야 한다. 이를 위해서는 아동의 흥미와 지역의 특수성 및 진인성을 고려한 교육과정 개발과 교육환경 개선을 위한 수업시설을 제공하며 좋은 수업을 활성화하여 효율적인 임상장학을 할 수 있는 기초적 과업이 필요하다. 또한 목표 달성도 파악과 수업개선을 위한 수업평가 활동이나 전문직 기술 향상을 높일 수 있는 현직교육을 통한 발전적 과업도 병행해야 한다. 이와 더불어 장학금 지원을 통한 학생에 대한 특별봉사기능이나 교수자료 제공 및 효율적인 임상장학을 실현할 수 있는 수업조직과 홍보활동을 통해 실현되는 운영적 과업을 달성해야 한다.

셋째, 장학 담당자의 자질을 위한 역할에는 좋은 수업을 통해 달성해야 할 바람직한 교육의 목적과 인간의 존엄성을 실현하는 결과를 결정하여 목적달성을 위한 교육프로그램과 절차를 개발해야 한다. 따라서 장학 담당자는 교사의 올바른 교수의 질 향상에 기여하는 역할을 통하여 목적달성 상태의 결과를 평가하여 교사가 자기 수업을 분석하고 평가하는 기회를 부여함과 동시에 장학담당자 자신도 장학을 분석하고 평가하여 수업의 건설적인 분석과 수업의 성공적인 형태를 강화시켜 임상장학의 본질적인 효율성을 증진시키는 역할을 해야 한다.

III 결론

오늘날의 장학이 교육현장 중심, 수업장학 중심, 교사와 학습자 중심으로 전환되고 있음에 비추어 학교 현장에서 가장 중요한 교수-학습 활동의 개선에 관계되는 임상장학을 효율적으로 운영해야 한다. 이를 위해서는 교사들의 반응을 올바르게 해석하고 교사를 지도할 수 있는 수준 높은 교수 기술을 가지고 구성원들을 효과적으로 결집시키는 장학의 기술과 학습자의 요구와 지역의 특수성을 고려하여 진인성을 도모하는 교육과정을 개발하여 좋은 수업을 활성화 할 수 있는 장학 담당자의 과업을 완수해야 한다. 따라서 장학담당자는 바람직한 교육의 목적과 인간의 존엄성을 실현할 수 있는 교육프로그램과 교육과정 절차를 개발하여 교사들 스스로 장학에 대한 긍정적인 시각을 가지고 확고한 가치판단 능력을 길러 끊임없이 자신을 개발하고 성장시켜 나가는 교직원들을 형성시키는 자극제의 역할을 하여 보다 더 효율적인 임상장학을 이끌어야 한다.

문제 4 : 임상장학의 필요성 유의점을 설명하고 목표에 따른 단계 대해 논술하시오.(기출)

I 서론

장학이란 교사와 아동의 성장발달에 관한 모든 조건을 향상시키는 전문적이고 기술적인 봉사활동을 통해 교수 학습 지도 개선을 위하여 지도 · 조언하는 활동이다. 이를 위해서는 교사의 필요와 요구 등의 개인차를 고려하여 교사 각자에게 가장 적합한 장학지도를 선택할 수 있다. 따라서 임상장학은 초임교사가 수업개선을 목적으로 실시할 때 효과적일 뿐만 아니라 경험이 있는 교사들 중에서도 특별한 문제를 안고 있는 교사들에게도 가장 적합한 장학이라 할 수 있다. 그러므로 지시나 행정 일변도의 장학에서 벗어나 상호 작용적이고 민주

적인 임상장학의 필요성이 절실히 요청된다.

II 본론

임상장학의 의미와 필요성 및 목표에 따른 단계와 유의점 및 대책에 대해 살펴볼 수 있다.

첫째, 장학담당자는 전문성 신장과 수업개선이라는 목적을 가지고 교육현장에서 활동이 이루어져야 한다. 이렇듯 임상장학은 학급단위에서 교사와 장학 담당자간의 쌍방향 관계에 초점을 두는 상호 작용적 장학이다.

둘째, 임상 장학의 목표는 교사의 실제 수업 개선에 있다. 교실 수업 현상에 관한 객관적인 피드백을 교사에게 제공하고 수업의 문제점을 진단하고 해결한다. 이를 통해서 교사로서 하여금 수업 전략 사용 기능을 개발할 수 있도록 돕고 지속적인 전문성 발달에 대한 긍정적인 태도를 발전시켜야 하겠다. 이를 위한 구체적인 임상장학의 절차를 네 단계로 나누어 생각할 수 있다. 장학담당자와 실시하는 수업 전 협의 단계와 장학 담당자가 학급을 방문하여 교사의 수업 태도와 교사의 수업 전개 방식 및 학생의 학습활동을 분석할 자료를 수집하게 되는 수업 관찰 단계가 있다. 이와 더불어 수업 관찰이 끝난 후 장학 담당자가 관찰한 교수-학습 과정을 분석하는 수업 과정 분석 단계 절차를 통해 관찰 · 분석된 수업의 결과를 놓고 처음에 밝혀 보려고 했던 수업자의 수업 기술이나 수업 행위가 어떠했는지를 감정하고 협의하는 쌍방향적인 수업 후 협의 단계로 진행할 수 있다.

셋째, 임상 장학의 유의점은 수업자들은 임상장학이 자신들의 전문성 향상에 꼭 필요하다는 인식의 전환이 필요하다. 이를 위해 수업자와 장학담당자 사이의 인간관계와 상호 신뢰감 형성 강화가 필요하다. 또한 기본적으로 평가의 성격을 벗어나서 수업을 관찰하여 자료를 정확하고 객관적으로 제공하여 수업의 질을 높여야 한다. 따라서 임상장학의 장학을 위해서는 행정적 지원이 필수적이며 이를 통해서 학교 실정에 맞는 맞춤형 임상장학을 실시해야 한다.

III 결론

장학의 형태는 여러 가지가 있으나 학교 현장에서 가장 중요한 교수-학습 개선에 관계되는 장학은 임상장학이라 할 수 있다. 개개의 교사 및 학교의 필요를 잘 파악하고 실질적으로 지도하기 위해서는 사전 준비를 많이 해야 한다. 이를 위해서는 수업자는 좀 더 적극적이고 능동적인 자세로 장학 담당자와 의사소통을 실시하여 교수-학습 활동을 개선하여 학업 성취도를 높여야 한다.

앞으로의 장학의 방향이 정보화 시대에 부응하는 장학 체제를 수립하여 교육의 질 관리를 위한 전문적 자문을 추구하고 세계화, 정보화 시대에 맞는 신교육을 구성하여 교육의 전문성이 향상될 수 있는 방향에서 장학의 활동이 활성화 되어야 하겠다.

	< 장학편 >
	논술기출문제
1	장학의 문제점과 개선방안
2	장학 담당자로서 학교 현장 방문 시 장학의 기본방향
3	요즈음 학교 단위의 교내 자율 장학이 형식적으로 운영되고 있어 교실 수업 개선이라는 본래의 기능을 수행하고 있지 못하다는 평가가 있다. 교내 자율 장학의 부실원인을 진단하고

	그 활성화 방안을 논하시오.
4	컨설팅장학
5	교육청에서 추진하고 있는 맞춤형 요청장학, 전공별 장학팀제수업장학, 사이버 장학에 대하여 개념을 정의하고, 이 세 가지 장학이 활성화되기 위한 장학담당자로서의 지원방안을 각각 논하시오. ▣ 맞춤형 요청장학 : 학교가 요청하는 교과나 영역에 대하여 특별 장학지도를 실시하여 전문직 심층적 진단과 처방을 내리고 해결책을 조언함으로써 교육의 내용과 방법이 개선되도록 지원하는 장학 ▣ 전공별 장학팀제수업장학 : 교사별로 전공별 장학팀을 구성하여 우수학교에 대한 시범적 수업장학을 실시함으로써 해당학교에 수업 진단과 처방을 제공하고 지역 내 다른 학교에 자율장학이 확산될 수 있도록 조장하기 위한 장학 ▣ 사이버장학 : 사이버 공간을 통하여 장학담당자와 학교간의 정보 교환 및 의사소통으로 통하여 신속하게 문제를 해결함으로써 장학의 효율성을 제고하기 위한 장학
6	연구수업 후 협의회를 거부하는 교사의 대처방안과 수업장학개선방안
7	획일적 장학의 문제점 및 해결책
8	수업장학의 3단계(임상장학),



수고 하셨습니다

교육전문직

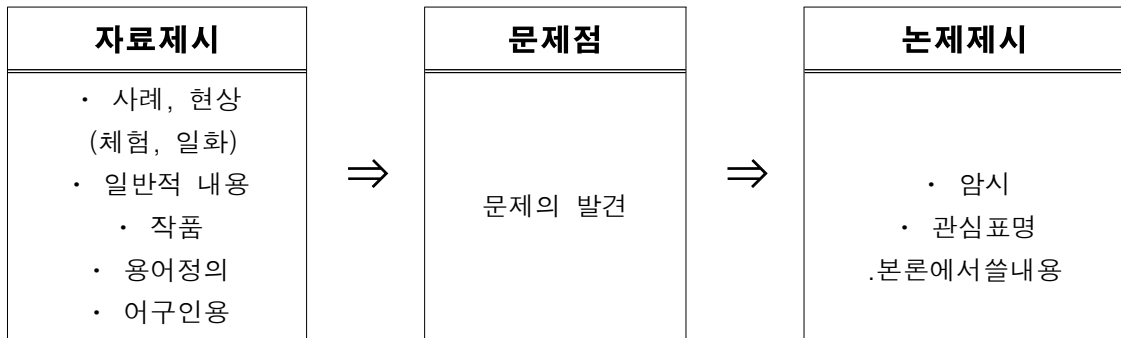
=논술 정리편=



< 논술의 기본 >

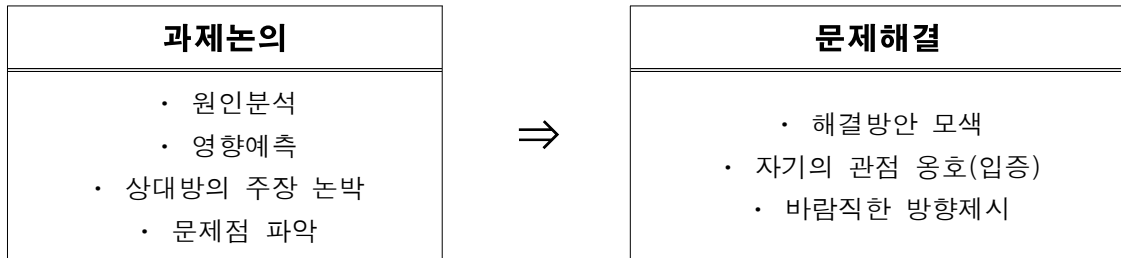
서론쓰기

-서론의 논리적 흐름



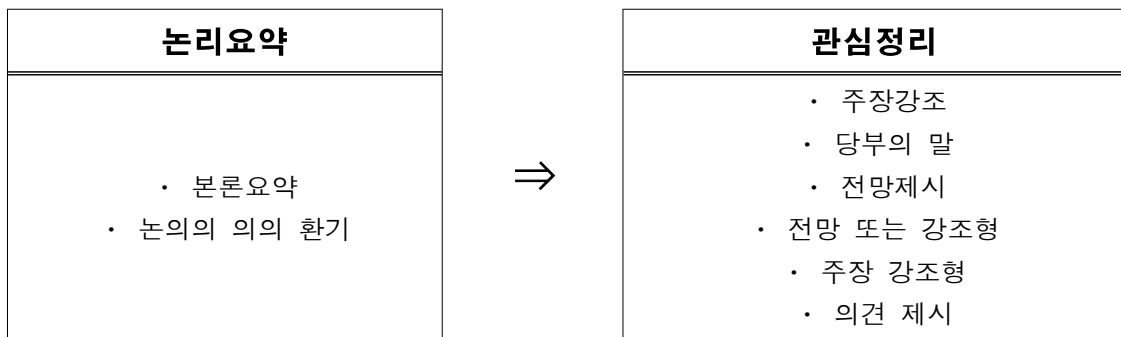
본론쓰기

-본론의 논리적 흐름



결론쓰기

-결론의 논리적 흐름



1. 논술

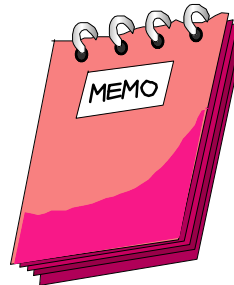
- ① 특정 주제에 대해 자신의 생각을 표현하기
- ② 합리적인 근거를 통해 내세움으로써 정확하게 논증하는 글쓰기
- ③ 이러한 글쓰기를 하기 위해서는 먼저 광범위한 교양, 깊이 있는 사고, 건전한 가치관, 올바른 비판력을 갖춘 후, 모든 문제들에 대해 독창적인 견해를 체계적이며 논리적인 형식으로 적절하게 표현해야 함.

2. 채점 기준

- ① 문제 파악 능력
 - ㉠ 주제를 분명하게 설정하고 있는지의 여부
 - ㉡ 원고지만 채우려고 하고 있는지
 - ㉢ 논제와 무관한 소재를 다루고 있지는 않은지
 - ㉣ 제재의 언급이 분명하고 용이한지 등을 중점적으로 판별
- ② 구성의 논리성
 - ㉠ ‘구성의 논리성’에서는 한 편의 글을 체계적으로 구성하고 있는지의 여부
 - ㉡ 서론에서는 본인이 무엇에 대해 어떻게 쓰려고 하는지가 분명히 제시
 - ㉢ 본론은 서론에서 제시한 논제에 입각하여, 그에 대한 충분한 논거를 제시하고 필연적인 결론 도출이 이루어질 수 있어야 함
 - ㉣ 결론은 서론, 본론과의 일관성에 의해서 필연적으로 도출되어야 하는 내용으로, 간결하게 마무리
- ③ 표현의 문맥성
 - ㉠ ‘표현의 문맥성’에서는 원고지 사용법이나 정서법과 같은 글쓰기 형식과 어법에 맞는 문장으로 정확하게 서술하는 표현력
 - ㉡ 풍부한 어휘 구사 능력이 있는지의 여부
 - ㉢ 원고지 사용법, 맞춤법, 구두점 사용법 등
- ④ 내용의 충실성
 - ㉠ ‘내용의 충실성’에서는 생각을 논리적으로 서술하는 능력과 내용을 충실하면서도 풍부하게 만드는 능력이 있는지의 여부를 보게 됨
 - ㉡ 독창성 혹은 창의성이 있어야 한다. 독창적 혹은 창의적인 생각은 기존의 관점을 배제하지 않으면서도 문제의 본질을 정확하고 구체적으로 파악함으로써 타당한 의견(말되는 얘기)을 이끌어 내는 것
 - ㉢ 인과 분석의 방법이란 문제를 원인과 결과로 나누어서 생각하는 것이에요. 먼저 제시된 문제를 결과로 놓고, 그 결과를 야기시킨 원인이 무엇인지 그리고 왜 그와 같은 결과가 초래되었는지를 한번 생각해 보기
- ⑤ 논거의 적절성 : ‘논거의 적절성’에서는 전체 글을 적절한 논거로 서술하고 있는지와 사용하고 있는 논리들이 설득력이 있으며 타당한지의 여부

3. 어휘를 선택할 때 지켜야 하는 기준들

- ① 논술문은 문장으로 작성해야 함
- ② 문장은 단순하고 명료하게 표현해야 함
- ③ 정확한 우리말(표준어)을 사용해야 함
- ④ 지나친 외래어의 사용은 피해야 함
- ⑤ 정확한 의미를 나타내는 어휘를 사용해야 함
- ⑥ 지시 대명사는 정확하게 사용해야 함
- ⑦ 일인칭 단수 대명사의 표현은 피해야 함
- ⑧ 추상적인 표현은 피해야 함
- ⑨ 일상적인 표현은 피해야 함
- ⑩ 감정적인 표현은 피해야 함
- ⑪ 비유 혹은 은유적인 표현은 피해야 함
- ⑫ 쉼표, 따옴표 등의 사용은 조심해야 함



1. 민주적이고 자율적 학교 경영이 강조되는 추세속에서 우수한 장학담당자의 필요성이 더욱더 강조되고 있다. 이에 장학담당자의 기본적인 기술관에 대하여 논술하시오.

<논술조건>

- 장학에 기술에서 인간적인 기술, 관리적인 기술, 전문적 기술을 제시할 것.
- 장학담당자의 기본태도 및 자질관 제시할 것.

논술 특강1 (논술작성 방법 및 요강)

구상메모(개요작성)

I. 서론

장학의 의의 - 궁극적 목적 : 수업개선, 인간행위의 변화, 지도 조언하는 봉사적 활동

문제점 - 감독행위의 장학, 권위주의적 장학

본론에서 피력할 내용들 - 장학담당자의 기본적인 태도 및 자질관, 장학의 기술

II. 본론

(1) 장학담당자의 기본적 태도 및 자질관

태도 : 자기성장, 학교와 교사의 성장, 장학담당자로서의 자기성장.

객관적이고 구체적인 문제해결능력 기쁨, 집단 존중, 헌신적이고 봉사적인 태도.

자질관 : 인성적 자질 - 존경과 신뢰, 감정이입, 창의력, 유머감각

전문적 자질 - 폭넓은 교양, 교수학습지도, 교육과정

(2) 장학의 기술

첫째, 인간적 기술 - 개인차 존중, 갈등해소, 협동심 배양, 잠재적 능력

둘째, 관리적 기술 - 수업, 교육환경, 집단 공동체 특성, 스트레스를 줄이고 자원분배해서 관리기술 익힘.

셋째, 전문적 기술 - 수업개선, 목표설정, 평가, 수업의 기술력 신장하는데 주력해야 함.

III. 결론

서론을 이어줌 - 교수학습개선

본론핵심요약 - 기본적 태도와 자질과 통해서 기술발휘

미래전망제시 - 미래시대에 대비하는 전문적인 자질관

논술 특강2

I. 서론

장학이란 교사에게는 직접적이고 아동에게는 간접적으로 지도, 조인활동을 통해 교수학습 개선을 통하여 학생의 학습 행위에 변화를 의미한다. 그러므로 학습행동의 변화는 장학담당자의 질에 달려 있다. 오늘날 현재 잘못된 인식으로 권위적인 지도행위인 감독행위의 권력을 강조하는 헤드쉽을 갖고 있는 강제적인 장학에서 벗어나 지도자와 피지도자사이에 심리적 공감대를 형성할 수 있는 리더십의 장학이 필요하다. 이를 위해 장학담당자가 갖추어야 할 장학 담당자의 기본적인 태도 및 자질관을 토대로 장학기술에 대해 논하겠다.

II. 본론

1. 장학담당자의 기본태도 및 자질관

먼저 장학담당자가 갖추어야 할 기본적인 태도로서는 자기성장을 위한 노력과 더불어 교사와 학생의 성장발달을 조장하여 바람직한 인간관계형성에 노력하고 이에 객관적이고 구체적이고 시범적인 활동을 통한 문제해결을 통해서 집단과정을 존중하며 헌신적이고 봉사적인 자세로서 투철한 국가관과 민주적인 교육관을 갖추고 있는 기본적인 태도가 바람직하다.

이를 위해 장학담당자로서의 인성적인 자질과 전문적인 자질을 갖추어야 할 것이다. 인성적인 자질을 살펴보면 장학담당자로서 존경과 신뢰를 받을 수 있는 능력과 감정의 이입 및 문제 대처력, 정열적이고 창의적이고 유머 감각을 갖춘 성실한 인성적인 자질이 요구되며 또한 폭넓은 교양과 심도있는 지식과 더불어 교수학습방법과 교육과정에 능하는 전문적인 장학담당자의 자질이 요구된다.

2. 장학담당자의 기술

전자에서 제시한 장학담당자의 기본적인 태도와 자질을 바탕으로 풍부한 장학의 기술을 발휘해야 할 것이다. 이를 위해서는 장학담당자로서의 인간적인 기술과 관리적 기술, 전문적 기술에 대하여 살펴보겠다.

첫째, 인간적 기술은 개인차를 존중하며 교사개인의 장점과 잠재적 능력을 존중하며 이를 위해 경청과 협동적 상호작용의 기술을 발휘하여 갈등을 해소하는 인간적 기술이 필요하다.

둘째, 관리적 기술은 수업의 우선순위와 더불어 교육의 환경을 분석함과 동시에 그 집단이 가지고 있는 공통체적 특성을 확인하고 기획하여 대상을 설정한 후 활동에 대한 통제기술을 발휘하고 자원분배와 직무상의 스트레스를 줄이는 조직적인 관리적 활동을 전개해야 한다.

셋째, 전문적 기술 또한 장학의 궁극적인 목적인 수업개선에 있으므로 전문적 기술을 발휘하여 수업관찰을 체계적으로 분석하고 수업목표의 설정과 분류를 통해 평가방법을 개발하므로 인해서 수업기술력을 향상시키는데 있다.

III. 결론

이와 같이 장학은 장학담당자가 어떤 장학관과 교사관을 가지느냐에 따라 장학행위가 달라진다. 과거에는 교사를 기분 좋게 해주어 학교와 학생을 위해 열심히 일하게 하는 전통적, 인간관계적 장학관이었으나, 현재는 교사의 자아실현을 돕는 인간자원론적 장학관으로 바뀌었다. 따라서 장학담당자가 올바른 교육철학, 인간관, 장학관을 갖추는 것이 중요하다. 장학 담당자가 우수한 자질을 갖추었을 때 장학의 질적 향상이 이루어진다.

■ 100 녹색 성장교육

요즘 온실 기체 과다 방출 및 환경 파괴 등으로 인한 이상 기후 현상이 지구촌 곳곳에서 일어나고 있으며 지구 및 전세계 환경의 변화가 심각하여 생태계에 심각한 영향을 끼치고 있다 이에 미국·영국·일본 등 선진국은 전력 시스템 지능화, 등 국가차원에서 IT를 핵심 기반으로 녹색성장 추진 하고 있으며 우리나라도 국가정보화 패러다임을 녹색정보화로 전환시키기 위해 탄소절감 효과가 큰 정보화 프로젝트 발굴하여 신 성장동력 으로 육성 필요함에 따라 개정 교육과정에서 환경 프로젝트를 이례적으로 강조한 이유는 전체 교육과정 개정 방향인 창의·인성 교육의 내실화를 꾀하고 독립 과목으로서 환경 교육의 정체성이라고 할 수 있는 간학문성과 실천 중심성, 통합성을 구현하기 위한 것이다. 개정교육과정 에서도 ‘환경과 녹색성장’ 교육과정 ‘내용’의 첫 번째 대영역 으로 ‘환경 프로젝트’를 명시하고 성격, 목표, 교수·학습 방법과 평가 부분에 이와 관련된 사항을 기술함으로써 그동안 다소 명목상으로만 제시되어 오던 통합적, 간학문적 접근이 실현될 수 있는 기반을 교육과정상에 구축한 것이다 이와 같이 환경 문제를 명확하게 인식하고 문제와 관련된 지식이나 정보를 체계적으로 수집, 활용하여 독창적이고 정교한 해결책을 제시 하여 나부터 실천하는 녹색성장 교육의 장” 을 마련 해야 할 것이다

논술 제목	녹색성장교육의 필요성과 추진방안에 대해 논술하시오
I. 서론	<u>녹색성장교육이란</u> 경제성장은 환경보전·환경보호에 부정적 영향을 미친다는 기존의 인식을 극복하고, 녹색기술과 녹색산업이 미래 국가발전의 새로운 전략임을 깨달아 일상생활에서 실천 가능한 것을 실천하는 생활을 통해 미래 인재로 성장하도록 하는 교육이다. 이에 학교급별이나 학생능력에 알맞은 녹색성장교육 프로그램이 개발되어 올바른 경제관을 가질 수 있도록 녹색성장교육이 운영되어야 한다. 그리하여 신성장 산업인 녹색기술과 녹색산업에 대한 올바른 인식을 갖게 하여 미래 산업에 대한 도전의식과 함께 직업 개척 능력을 지닐 수 있도록 하는 녹색성장 교육이 절실히 필요하다.
II. 본론 1	<u>녹색성장교육 운영의 추진방안</u>

	학생들이 국가발전의 새로운 성장 동력인 녹색성장에 대한 인식을 제고하여, 환경보전이나 환경보호가 경제성장과 상호 공존하기 어렵다는 인식을 극복하고 미래지향적인 가치관을 함양할 수 있게 하기 위한 녹색성장교육 추진 방안에 대하여 알아보겠다 . 첫째, 학교에서는 교육과정에 녹색성장 교육을 위한 교육 내용·방법·평가 계획 세워 학교 안팎에서 실시한다. 이를 위해서 1교 1환경 시범학급 운영 및 환경 보전의식 고취를 위한 계기교육 실시하고 교사연수나 가정통신문 및 홍보물 등을 통하여 적극적으로 환경보전교육을 홍보 한다. 또한 현장학습이나 창의적체험활동과 관련한 환경체험프로그램을 실시하고 학교 홈페이지에 환경관련 코너 운영하여 녹색환경에 대한 실천의지를 확산할 뿐만 아니라 실천하게 한다.
III. 본론2	둘째, 시·도 교육청에서는 환경교육 활성화를 위한 자체 계획을 수립하여 자연친화적 환경보전활동 전개를 통한 실천·체험중심의 환경교육을 강화할 수 있도록 컨설팅 장학을 실시한다. 이는 저탄소 녹색성장을 위한 환경교육 워크숍 실시 및 저탄소 녹색성장 의식을 높일 수 있는 환경교육프로그램 운영 등을 통해 가능하다. 또한 녹색성장교육 우수 사례학교 발굴 및 우수 교원 표창, 녹색성장 혁신학교를 운영함으로써 미래 사회를 이끌어갈 인재를 육성할 수 있을 것이다.
IV. 본론3 (없는 경우 생략)	셋째, 유관기관과 연계한 환경체험학습 확대실시로 환경보

	존을 생활화한다. 이것은 녹색성장교육과 관련한 전문가들이 참여하여 다양한 환경교육자료와 프로그램으로 찾아가는 환경교실, 찾아오는 환경교실을 운영함으로써 녹색성장 교육의 효과는 극대화 될 것이다.
V. 결론	녹색성장은 온실가스와 환경오염을 줄이는 지속가능한 성장이며, ‘저탄소 녹색성장기본법’을 통해 녹색소비나 녹색생산 문화에 대한 기본 방향이 제시되어 있다. 이에 각급학교, 시·도교육청과 유관기관의 적극적인 녹색성장교육을 통하여 환경과 경제의 시너지 효과와 삶의 질을 개선할 수 있다는 공감대가 확대되어진다면 국제적 기후변화 논의에 적극 대응함으로써, 녹색성장을 국가발전의 새로운 동력으로 활용할 뿐만 아니라 국제 기대에 부합하는 국가 위상이 정립될 수 있을 것이다.

■ (기대효과)

- 1.저탄소 녹색성장을 통한 녹색 일류국가 실현 '
- 2,녹색기술 등을 통한 국제 경쟁력 제고
- 3,녹색생활을 통한 녹색 선진 국민 구현
- 4,취약 계층에 대한 녹색사회 안전망 확충

■ 학습평가(객관식 & 단답형 혼합으로 3개 문항)

*보기에 알맞는 용어는?

1. “()”란 화석연료(化石燃料)에 대한 의존도를 낮추고 청정에너지의 사용 및 보급을 확대하며 녹색기술 연구개발, 탄소흡수원 확충 등을 통하여 온실가스를 적정수준 이하로 줄이는 것을 말한다....(**저탄소**)
2. “ ()”이란 에너지와 자원을 절약하고 효율적으로 사용하여 기후변화와 환경훼손을 줄이고 청정에너지와 녹색기술의 연구개발을 통하여 새로운 성장동력을 확보하며 새로운 일 자리를 창출해 나가는 등 경제와 환경이 조화를 이루는 성장을 말한다.....(**녹색성장**)

3. “()”이란 온실가스 감축기술, 에너지 이용 효율화 기술, 청정생산 기술, 청정에너지 기술, 자원순환 및 친환경 기술(관련 융합기술을 포함한다) 등 사회·경제 활동의 전 과정에 걸쳐 에너지와 자원을 절약하고 효율적으로 사용하여 온실가스 및 오염물질의 배출을 최소화 하는 기술을 말한다.....(**녹색기술**)

보기내용 [녹색기술 ,저탄소, 녹색성장]

■ 101 현장 체험 학습

현장 체험 학습은 학생의 학습과 관련된 학습자료가 있는 장소에서 학습자들이 직접 경험할

수 있도록 하여 학습의 목표를 효율적으로 달성하기 위한 수업 방법이다.

학교 교육이 목적을 충분히 달성하였다면 학교 교육을 통해서 지식과 기능을 학습한 학생들은 사회 현실 속에서 생활하면서 당연히 민주적 가치와 태도, 행동 양식을 실천해야 한다. 이와 같은 학교 교육 활동의 부족한 부분을 보완하는 방법의 하나가 학교 교육 활동에서 다양하게 계획·추진하고 있는 현장 체험 학습이다. 현장 학습의 사전적 의미를 살펴보면 현장 학습(現場 學習)이란 ‘학습의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 학습 장소를 학습자료가 있는 현장으로 옮겨하는 수업 방법’이다. 여기서 현장은 학교 주변을 비롯하여 전세계에 이르기까지 광범위하며, 그 목표는 어디까지나 교육에 있는 것이므로 교실 학습과 직접적인 관련을 가져야 한다.

체험학습의 필요성 21세기는 창의성과 다양성을 요구하는 지식기반 사회로서 산지식과 지식창출이 국민의 삶의 질과 국력을 좌우하게 된다 따라서 다양한 능력개발과 창의력 신장은 학습과 체험학습을 통해 실시 하여야 한다. 새 학교문화 창조에서 체험학습을 특별히 강조하는 것은 그간의 학교 교육이 지나치게 삶의 현장과 동떨어지고있어 현장 체험을 통해 인성과 자기주도적 학습력을 길러 자기는 물론 국가 경제력을 높이는데 기여 해야한다

논술 제목	현장체험학습의 필요성과 목적을쓰고 유형및 과정을 설명하시오
I. 서론	학교 교육 활동의 부족한 부분을 보완하는 방법의 하나가 학교 교육 활동에서 다양하게 계획·추진하고 있는 현장 체험 학습이다. 현장 학습(現場 學習)이란 ‘학습의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 학습 장소를 학습자료가 있는 현장으로 옮겨하는 수업 방법’이다. 여기서 현장은 학교 주변을 비롯하여 전세계에 이르기까지 광범위하며, 그 목표는 어디까지나 교육에 있는 것이므로 교실 학습과 직접적인 관련을 가져야 한다. 현장 체험 학습은 학생의 학습과 관련된 학습자료가 있는 장소에서 학습자들이 직접 경험할 수 있도록 하여 학습의 목표를 효율적으로 달성하기 위한 수업 방법이다.
II. 본론 1	<u>현장 체험 학습은 이런 필요성</u> 현장 체험 학습은 학생의 인성교육, 학생의 창의성 교육, 학생 활

	동 중심의 교육과정 운영, 우리교육 새물결 운동의 실천에 꼭 필요한 교육활동이다. 가. 학생의 인성교육에 꼭 필요합니다. 현장 체험 학습은 교과교육의 목표 도달의 장일 뿐만 아니라 인성교육의 장이기도 하다. 현장 체험 학습은 사회 생활 기능과 학습이 동시에 이루어지므로 삶의 가치와 태도 내면화에 효과적이며 다음과 같은 인성교육의 성과를 기대할 수 있다. 첫째, 학교 밖의 환경에서 교과교육과 생활교육을 통합한 교육을 실행할 수 있다. 둘째, 학생에게 사회 생활의 실제 경험을 풍부하게 시킴으로써 사회 생활에 필요한 민주 시민 자질을 자연스럽게 기를 수 있다. 셋째, 학생들의 사회적·심리적인 욕구를 충족시키고, 학생의 흥미와 관심을 효과적으로 충족시킬 수 있다. 넷째, 다양한 활동을 통해 자신의 독특한 개성이나 소질을 찾고 발전시키는 계기를 마련해 줄 수 있고, 공동 체험 학습 프로그램을 개발 운영함으로써 학생에게 공동체 의식, 협동심, 자신감, 용기, 주인정신, 삶의 기능 등 여러 덕목을 긍정적으로 향상시킬 수 있다. 나. 학생의 창의성 교육에 꼭 필요합니다. 21세기는 새로운 지식과 정보를 창출하는 창의성이 높은 사람이 성공하는 사회가 될 것이다. 따라서 세계 각국은 학생의 창의성을 향상시키는데 총력을 기울이고 있다. 우리의 학교 교육도 국가 경쟁력의 향상 차원에서 학생의 창의성 향상을 위한 수업 방법 혁신에 힘을 쏟고 있다. 이와 같은 맥락에서 현장 체험 학습은 학습 방법을 다양화하는데 초점을 맞추고 있으며 학생들 스스로 학습할 수 있는 기회를 제공하고 스스로 유용한 지식과 주관적인 인식의 틀을 자기 책임아래 창조해 가는 과정을 통해 학생들의 창의성을 기르는데 기여할 수 있다. 다. 학생 활동 중심의 교육과정 운영에 꼭 필요합니다. 2009 개정 교육과정에서는 창의적 체험활동 교육과정에서는 종래의 재량활동과 특별활동영역을 학생의 창의적 체험활동에 초점
--	---

	을 두고 통합하여 학습자의 요구 및 시대 • 사회적 상황, 창의적 체험활동 편성 • 운영의 실효성을 고려하여 내용을 선정하였다. <표> 창의적 체험활동의 내용 체계 <table> <tr> <th>영역</th> <th>성격</th> <th>활동</th> </tr> <tr> <td>자율활동</td> <td>학교는 학생 중심의 자율적 활동을 추진하고, 학생은 다양한 교육 활동에 능동적으로 참여한다.</td> <td>-적응 활동 -자치 활동 -행사 활동 -창의적 특색 활동 등</td> </tr> <tr> <td>동아리 활동</td> <td>학생은 자발적으로 집단 활동에 참여하여 협동하는 태도를 기르고 각자의 취미와 특기를 신장한다.</td> <td>-학술 활동 -문화 예술 활동 -스포츠 활동 -실습 노작 활동 -청소년 단체 활동 등</td> </tr> <tr> <td>봉사활동</td> <td>학생은 이웃과 지역 사회를 위한 나눔과 배려의 활동을 실천하고, 자연환경을 보존한다.</td> <td>-교내 봉사활동 -지역사회 봉사활동 -자연환경 보호 활동 -캠페인 활동 등</td> </tr> <tr> <td>진로활동</td> <td>학생은 자신의 흥미, 특기, 적성에 적합한 자기 계발 활동을 통하여 진로를 탐색하고 설계한다.</td> <td>-자기 이해 활동 -진로 정보 탐색 활동 -진로 계획 활동 -진로 체험 활동 등</td> </tr> </table> <표>에서 보는 바와 같이 2009 개정 창의적 체험활동 교육과정에서는 4개의 영역인 자율활동, 동아리 활동, 봉사활동, 진로 활동을 구성하고 있다. 이러한 4개 영역은 창의적 체험활동의 기본적인 특성을 제시한 것이라고 할 수 있다. 내용 체계가 초 • 중 • 고등학교 구분 없이 하나로 제시된 점을 감안할 때 단위 학교에서는 해당 학교 급의 교육 특성과 발달단계, 학교의 실정 등을 고려하여 창의적 체험활동 목표 달성에 적합한 활동 내용을 선정하여 운영하는 것이 필요하다.	영역	성격	활동	자율활동	학교는 학생 중심의 자율적 활동을 추진하고, 학생은 다양한 교육 활동에 능동적으로 참여한다.	-적응 활동 -자치 활동 -행사 활동 -창의적 특색 활동 등	동아리 활동	학생은 자발적으로 집단 활동에 참여하여 협동하는 태도를 기르고 각자의 취미와 특기를 신장한다.	-학술 활동 -문화 예술 활동 -스포츠 활동 -실습 노작 활동 -청소년 단체 활동 등	봉사활동	학생은 이웃과 지역 사회를 위한 나눔과 배려의 활동을 실천하고, 자연환경을 보존한다.	-교내 봉사활동 -지역사회 봉사활동 -자연환경 보호 활동 -캠페인 활동 등	진로활동	학생은 자신의 흥미, 특기, 적성에 적합한 자기 계발 활동을 통하여 진로를 탐색하고 설계한다.	-자기 이해 활동 -진로 정보 탐색 활동 -진로 계획 활동 -진로 체험 활동 등
영역	성격	활동														
자율활동	학교는 학생 중심의 자율적 활동을 추진하고, 학생은 다양한 교육 활동에 능동적으로 참여한다.	-적응 활동 -자치 활동 -행사 활동 -창의적 특색 활동 등														
동아리 활동	학생은 자발적으로 집단 활동에 참여하여 협동하는 태도를 기르고 각자의 취미와 특기를 신장한다.	-학술 활동 -문화 예술 활동 -스포츠 활동 -실습 노작 활동 -청소년 단체 활동 등														
봉사활동	학생은 이웃과 지역 사회를 위한 나눔과 배려의 활동을 실천하고, 자연환경을 보존한다.	-교내 봉사활동 -지역사회 봉사활동 -자연환경 보호 활동 -캠페인 활동 등														
진로활동	학생은 자신의 흥미, 특기, 적성에 적합한 자기 계발 활동을 통하여 진로를 탐색하고 설계한다.	-자기 이해 활동 -진로 정보 탐색 활동 -진로 계획 활동 -진로 체험 활동 등														
Ⅲ. 본론2	현장 체험 학습 목적															

	현장 체험 학습의 목적은 모든 학생들이 행복한 삶과 각자의 자아 실현을 달성하기 위한 기본 학습 능력과 기본 생활 습관을 기르고 학생의 소질과 적성을 최대한 발휘할 수 있는 기회를 제공해 주는데 있다. 21세기는 세계화의 급속한 진전, 자격과 능력 사회로의 전환, 평생 학습의 보편화로 인한 평생 학습 사회로의 변화, 학생 활동 중심으로의 교육 방법 변화 등으로 새로운 삶의 가치와 방식을 요구하는 지식 기반 사회의 특성을 가지고 있다. 현장 체험 학습은 급변하는 사회에 모든 학생들이 적응하여 행복한 삶과, 각자의 자아실현을 달성하기 위한 기본 학습 능력과 기본 생활 습관을 기르고, 학생의 소질과 적성을 최대한 발휘할 수 있는 기회를 제공하는 학습 활동으로 다음과 같은 목적을 갖고 있다. 첫째, 학습자의 학습동기유발을 높이고 경험을 다양하게 하기 위한 것이다. 둘째, 학습자의 인성교육(기본생활습관, 올바른 가치관)을 위한 것이다. 셋째, 교과 교육 학습 성과를 높이기 위한 것이다. 넷째, 학생들이 즐겁고 행복한 학교 생활이 되도록 하기 위한 것이다. 다섯째, 학교 교육과 사회 생활과의 거리를 좁히기 위한 것이다.
IV. 본론3 (없는 경우 생략)	<u>현장 체험 학습 유형</u> 현장 체험 학습에는 학습집단의 규모에 따라 학년 단위, 학급 단위, 소모임 단위, 개인(가족)단위 현장 체험 학습과 학습 내용에 따라 경험제공, 내용확인 및 심화, 탐구, 감상 현장 체험 학습 등이 있다. 학교의 교육과정 운영에 있어서 현장 체험 학습은 학습의 장소가 학교가 아닌 사회의 한 부분에서 이루어지고 있으며, 학습의 방법은 학교의 실정과 학생들의 특성 및 학교장, 학년부장, 학급담임의 창의적인 아이디어에 의하여 다양하게 이루어질 수 있다. 현장 체험 학습을 학습 집단 규모와 학습 내용에 따라 구분하면 다음과 같다. 가. 학습 집단의 규모에 따른 현장 체험 학습 유형

	(1) 학년 단위 현장 체험 학습 학년 단위로 하는 현장 체험 학습으로 동학년 교사들이 공동으로 계획하고 추진하는 현장 체험 학습이다. 예를 들면 경주지역 수학 여행, 국립중앙박물관 현장 체험 학습과 같은 것이다. (2) 학급 단위 현장 체험 학습 학급 단위로 이루어지는 현장 체험 학습으로 학급 담임이 계획 추진하며, 다양한 주제로 학급의 실정에 맞게 실시할 수 있다. 예를 들어 어린이도서관 방문하기, 냇가의 식물 관찰하기, 은행 견학하기, 시장 견학하기 등의 학습활동이다. 3) 소모임 단위 현장 체험 학습 계획과 실제 학습활동까지 담임교사의 직접적인 지도를 받는 경우(학급단위로 하면서 소모임별로 활동)와 계획 단계는 담임교사의 지도를 받고 실제 학습은 학생들끼리 소모임별로 하는 경우, 계획부터 실제 학습활동까지 학생 스스로 하는 경우로 나눌 수 있다. 학생들의 학습활동기회를 많이 주고 자기주도적인 학습능력을 기를 수 있는 학습 방법이다. (4) 개인 또는 가족 단위 현장 체험 학습 학년, 학급, 소모임별 현장 체험 학습에서 익힌 현장 체험 학습방법을 어린이 개인의 필요에 의해 개인별로 계획하고 실제로 현장 체험 학습을 하는 것이며 현장 체험 학습의 궁극적인 목적이 되기도 한다. 또한 초등학교 학생들이므로 가족의 도움을 받아야 하는 가족 단위 현장 체험 학습도 있다. 나. 학습 내용에 따른 현장 체험 학습 유형 (1) 학습 내용을 실제 경험하기 위한 현장 체험 학습(경험 제공 현장 체험 학습) 도서관의 사용방법을 배운 뒤 도서관에 가서 실제로 도서를 대출하는 방법이나 도서관의 활용방법을 경험하는 경우와 같이 학교에서 학습한 내용을 실제로 경험하여 체득하는 현장 체험 학습이다. 도서관 활용방법, 은행 이용하기, 병원 이용하기, 공원 이용하기, 건널목 건너기 등의 현장 체험 학습에 적용할 수 있다. 2) 학습한 내용을 확인하는 현장 체험 학습(내용 확인 및 심화 현
--	--

	장 체험 학습) 꽃과 나무나 냇가의 물고기 등에 대하여 여러 가지를 학습하고 난 후, 학습 효과를 더욱 높이기 위하여 꽃과 나무, 물고기가 있는 냇가 현장에 가서 학습한 내용을 확인하는 학습으로 학습 내용을 심화시키는 학습이다. 박물관, 기념관, 전시관, 동물원, 식물원, 산과 들, 냇가, 유적지 등의 현장 체험 학습에 적용 할 수 있다. (3) 자연과 사회 현상 관련 지식 탐구 현장 체험 학습(탐구 현장 체험 학습) 현장 체험 학습의 가장 수준 높은 단계의 유형으로 사회과학이나 자연과학의 탐구 방법을 이용하여 사회·자연 현상과 관련된 지식이나 원리 등을 탐구하는 학습이다. 예를 들면 공장이 많은 지역을 현장 체험 학습을 통하여 공장이 많은 지역의 사람들의 생활모습을 탐구하고, 문화재를 답사하면서 문화재의 특성과 알려지지 않은 사실들을 탐구하는 활동 등으로 자연과학자나 사회학자들이 하는 활동을 경험하는 것이다. 유적지, 박물관, 강, 바다, 들, 여러 고장, 산, 여러 가지 기관 등의 현장 체험 학습에 적용할 수 있다. (4) 자연과 사회현상을 보고 느끼는 현장 체험 학습(감상 현장 체험 학습) 현장 체험 학습은 현장 학습 장소에서 각자의 관점에서 보고 느끼는 것도 매우 많은 부분을 차지하고 있다. 경복궁 경회루에 가서 맑은 호수를 무심히 보면서 조선의 역사를 느껴 보는 일, 미술관에 가서 미술작품을 감상하는 일, 강가나 들을 거닐면서 자연을 느끼는 일 등은 현장 체험 학습의 많은 부분을 차지하고 있다. 현장 체험 학습은 결국 스스로 생각하고 느낄 수 있는 기회를 제공해 주는 데 큰 의미를 갖고 있을 것이다. 모든 현장 체험 학습장소에 적용할 수 있다. <u>현장 체험 학습과정</u> 현장 체험 학습은 일반적으로 준비활동, 탐색 활동, 정리활동, 일
--	---

	반화의 과정을 통해 이루어지며 실제적으로 사전 지도와 현장 지도, 사후 지도의 과정을 꼭 거친다. 현장 체험 학습은 학습인 동시에 사회 생활 자체이다. 학습과 사회 생활이 동시에 이루어지고 학습의 장도 학교보다는 산만하기 때문에 교사에게는 더 조직적인 계획과 지도 기술이 필요하다. 현장 체험 학습의 일반적인 과정을 제시하면 다음과 같다. <u>준비활동</u> ① 현장 체험 학습 관련 교육과정 탐색 및 선정 - 문제의식, 현장 체험 학습 과제 선정 ② 현장 체험 학습 계획 - 학습 방법, 학습을 위한 조직 및 분담, 학습 순서 결정 ③ 현장 체험 학습상의 유의점 지도 - 사전 연락, 시기·장소의 고려, 질문 사항 준비, 견학 내용 이해, 필기 용구 준비 등 <u>탐색활동</u> ① 현장 체험 학습 실행 - 계획된 학습 활동, 분담한 내용의 관찰 및 조사, 자원인사와의 정보 교환, 상호 정보 교환, 정보 수집 ② 학습 결과 확인 : 자기 평가, 상호 평가, 교사 평가 ③ 현장 체험 학습 시 유의 사항 - 폐를 끼치거나 현장에 방해되지 않게 하기, 학습 과정에서의 안전에 유의하기, 사회에서의 기본 예절 지키기 <u>정리활동</u> ① 분담한 현장 체험 학습 결과 정리 - 분담원의 의견 종합, 학습 결과 발표 준비 ② 현장 체험 학습 결과 발표 및 협의 - 학습 결과 : 알게 된 사실, 느낀 점 등 발표 ③ 학습 내용 정리 - 분담한 내용의 종합(개별 또는 모듬) <u>일반화</u> ① 사회 현상의 원리나 법칙의 발견 ② 학습 결과의 실생활에의 적용 - 생활화 ③ 학습에 도움을 준 사람들에게 고마운 마음 갖기
--	--

	.
V. 결론	현장 체험 학습은 이런 교육적 의의. 현장 체험 학습은 학생의 자주적 학습 태도 능력, 사회적 태도, 사고력, 창의성, 학습의욕, 지적 호기심을 키워 주는 교육적 의의를 갖고 있다. 현장 체험 학습이란 자연 현상사회 현상을 실제 장면에서 직접 관찰하거나 조사하면서 전개하는 학습 방법으로 학교 밖에서 이루어지는 학습의 총칭이다. 현장 체험 학습은 학교라는 동일한 환경 속에서 생활함으로써 생기는 지루함으로부터 벗어나 학생의 흥미나 의욕을 불러 일으켜 학습 효과를 높이고, 학습자로 하여금 생생한 현장에 직면하게 함으로써 생활 경험과 생각의 범위를 넓히고 여러 사회적 요인간의 관계를 보다 잘 이해시킬 수 있는 효과적인 학습 방법 중의 하나이다. 따라서 현장 체험 학습은 자연환경의 이해, 여러 기관의 하는 일의 이해, 사회 생활의 이해, 역사와 문화의 이해, 역사지리사회문화 분야의 현지 연구 등 모든 교과교육과 교과이외의 교육활동 분야에서 다양하게 전개될 수 있으며, 다음과 같은 교육적 의의가 있다. 첫째, 자연적사회적 현상을 직접 체험하게 함으로써 학생의 관심을 높이고 자주적인 학습 태도를 기를 수 있다. 둘째, 학생들로 하여금 생생한 현장에서 감각적 인식을 가능하게 하여 사회적 태도나 능력을 육성할 수 있고 사회인으로서의 행동양식을 체득할 수 있게 한다. 셋째, 다양한 환경에 대한 통찰력을 깊게 하고 새로운 의미를 발견할 수 있어 사고력 신장 및 창의성을 기를 수 있다. 넷째, 교사와 학습자가 공동으로 계획·실행·평가 등의 제반 활동을 함께 함으로써 학습의 주체자가 되고 교육적 경험을 풍부히 하며 지식을 심화·확대할 수 있다. 다섯째, 학생들이 가깝게 접근할 수 있는 현장에서의 학습이어서 학생들의 자연적인 호기심을 이용함으로써 학습 의욕이 자극

	되고 오래 지속되게 할 수 있다. 여섯째, 실제 사회 생활의 장에서 학습을 함으로써 사회 생활에서 꼭 필요한 학생의 전인적인 인성을 기를 수 있고, 공동작업, 협동학습을 통하여 공동체의식과 협동정신 및 더불어 살아가는 민주 시민 의식을 통합적으로 고양시킬 수 있다. 일곱째, 현장 체험 학습을 계획하고 실행하며 평가하는 활동을 통하여 기획력을 기르고 연구심, 탐구심, 지적 호기심을 배양할 수 있다. 학교교육과정과 연계한 다양하고 안전한 현장체험학습을 통하여 학생의 능력과 적성을 계발하고 창의성을 신장시켜 미래사회를 선도하는 창의적인 민주시민을 육성한다.
--	---

■ 학습정리(기대효과)

1. 현장 체험 학습은 학습자의 학습동기유발을 높이고 경험을 다양하게 한다.
2. 현장 체험 학습은 학습자의 인성교육(기본생활습관, 올바른 가치관)을 함양시킨다.
3. 현장 체험 학습은 교과 교육 학습 성과를 높인다.
4. 현장 체험 학습은 학교 교육과 사회 생활과의 거리를 좁힌다는 것이다.

■ 학습평가(객관식 & 단답형 혼합으로 3개 문항)

아래 보기에서 찾아 ()에 넣으시오

1. 수학여행, 수련활동 등을 포함하여 학교 밖에서 이루어지는 일체의 교육활동 **현장체험학습**
2. 교육활동의 하나로서 교사의 인솔아래 실시하는 여행 형식의 체험학습. 학생들이 평상시에 대하지 못한 곳에서 자연 및 문화를 실지로 체험하며 지식과 인격을 함양함. (1박 이상의 숙박을 포함한 여행)(**수학여행**)
3. 극기정신 등 정신적 수양과 자연체험을 위해 수련시설에서 청소년지도사와 함께 행하는 체험활동 일체(1박 이상의 숙박을 포함하며, 수련기간 중 동일 수련시설에서 숙박)(**수련활동**)

-보기---

1. 수련활동
2. 현장체험학습
3. 수학여행

■ 102 진로교육

진로교육이란, '개인이 자기의 적성, 흥미, 능력에 알맞은 일을 자각, 탐색, 준비, 유지 및 개

선할 수 있도록 취학 전 교육부터 시작하여 평생 동안 학교와 가정, 지역사회의 공동적인 노력에 의하여 학습하는 경험의 총체'를 의미한다. 즉, 진로교육은 개인의 진로선택, 적응, 발달에 초점을 둔 교육으로, 각 개인이 자기 자신과 일의 세계를 인식 및 탐색하여 자기 자신에게 적합한 일을 선택하고, 선택한 일을 잘 수행할 수 있도록 취학 전부터 시작하여 평생 동안 학교, 가정, 사회에서 가르치고, 지도하고, 도와주는 활동이라 할 수 있다.

진로교육의 본질은 개인에게 일이 가능하고(possible), 의미 있고(meaningful), 만족스럽게(satisfying) 하는 것이라 할 수 있다. 따라서, 진로교육은 개인으로 하여금 일하고자 하는 동기와 이유를 가지게 하고, 자신에게 적합한 일을 현명하게 선택하게 하고, 그 일을 하는데 필요한 지식과 기술을 획득하게 하여 그 일을 수행할 수 있게 하고, 일의 세계에 진출 가능하도록 하며, 일에 만족을 느끼며 행복한 삶을 영위하도록 하기 위한 것이다.

논술 제목	현장중심 진로교육 활성화 방안에 대한 <u>추진전략</u> 과 각 학교별 진로교육의 영역을 설명하고 <u>진로교육의 추진과제</u> 에 대해 논술 하시오
I. 서론	1,2학생 개개인의 자기주도적인 진로설계를 지원하여 인성(Character), 역량(Competence), 창의성(Creativity)이 조화된 21C 미래 인재 육성 2,학생의 발달단계 및 학교급별, 계열별 특성에 맞는 체계적인 진로교육을 활성화하여 직업세계와 사회 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 기본역량 배양 3,학교 현장의 진로교육 내실화를 통하여 소질과 적성에 맞는 창의인성 교육을 확산함으로써 공교육에 대한 신뢰 제고
II. 본론 1	<u>추진전략</u> -(인적 인프라) 진로교육의 전문성 향상을 위해 진로진학상담교사, 전문상담교사 등 다양한 전문인력 양성·배치 -(콘텐츠) 교육과정과 진로교육의 연계 및 체험 중심 프로그램 운영 - 교과통합형 진로교육을 강화하고, 다양한 경험을 통해 현장 적응력을 배양할 수 있도록 체험 중심의 진로교육 프로그램 제공 -(진로-진학) 입학사정관제 등 선진형 대입제도 정착 지원 진로설계를 바탕으로 소질과 적성을 발굴하고 진학지도와 연계 -(지원시스템) 학교에서 중앙까지 유기적인 파트너십 구축 학교(진로진학상담교사) ⇔ 시도교육청(진로진학지원센터) ⇔ 교과부 및 전문지원기관등 진로 관련 전문기관과의 유기적인 연계·협력체제를 구축하여 시·도 교육청과 일선학교 지원

Ⅲ. 본론2	각 학교별 진로교육의 영역 <u>초등학교</u> 목표 : 자기이해 - 자기의 적성, 흥미, 성격 등 이해 - 일과 직업세계 이해, 긍정적 직업가치관 형성 <u>중학교</u> 목표 : 진로탐색 - 다양한 직업 및 직업인 탐색 - 자신에게 적합한 진로 탐색 - 희망 고교(일반고, 특성화고 등) 선택 <u>고등학교</u> 목표 : 진로계획(진학·취업) - 일반고 나. 나의 진로 갈등 진단과 해결 희망 전공계열과 학과 등 선택 - 특성화고 희망 직업분야 및 직업 선택 취업 지원
Ⅳ. 본론3 (없는 경우 생략)	<u>진로교육의 추진과제</u> 1. <u>진로교육 인적 인프라 구축</u> 가) 진로진학상담교사 배치 및 운영 ㄱ. 진로진학상담교사 제도 도입 ㄴ. 중장기 충원 및 배치 나) 전문상담교사 배치 및 연계 운영 ㄱ. 상담(인성, 심리)전문 인력 확충 ㄴ. 진로진학상담교사와 연계 운영 다) 현장밀착형 자격연수를 통한 전문성 강화 ㄱ. 진로진학상담교사 부전공자격연수 현장성 강화 ㄴ. 단계별·계열별로 다양한 연수 프로그램 제공

	ㄷ. 관리자 및 일반 교과교사에 대한 연수 실시 2. 다양한 진로교육 프로그램 지원 가) 단계별 진로교육 목표 설정 ㄱ. 학생 발달단계 및 학교급별·계열별 진로교육 목표 설정 나) 진로교육 콘텐츠 제공·활용 ㄱ. ‘창의적 체험활동’과 연계하여 다양한 진로체험 프로그램 제공 ㄴ. 진로교육 매뉴얼 개발 및 교육과정과 연계 강화 ㄷ. 진로검사 확대 및 진로포트폴리오 활용 촉진 다) 진로탐색·진로설계를 바탕으로 하는 진학지도 ㄱ. 입학사정관전형 등에 진로지도 결과를 반영할 수 있는 여건 조성 ㄴ. 진로진학상담교사의 진학지도 역량 강화 라) 진로교육 전용교실 확충 ㄱ. 학교단위 커리어존(Career Zone) 설치 나) 교육청의 진로교육 활성화 지원 ㄱ. 진로교육 선도 교육청 선정·지원 ㄴ. 진로진학센터 설치·운영 ㄷ. 학부모 참여 및 진로진학상담교사 활동 지원 다) 진로 전문기관 연계·협력 및 지원기능 강화 ㄱ. (협의체) 관련 전문기관 간 연계·협력을 통한 통합적 서비스 제공 ㄴ. 진로정보 DB제공을 위한 포털시스템(커리어넷) 구축 ㄷ. 진로·직업 적성검사 및 사이버상담 서비스 확대 ㄹ. 진로진학상담교사 대상 진학 관련 연수 실시 ㅁ. (EBS) 진로·직업 관련 우수 방송 프로그램 제작·보급 라) 성과관리체제 구축 ㄱ. 주체별 성과목표 및 지표 개발 ㄴ. 우수사례 발굴·확산 및 인센티브 제공 마) 범부처 협조사업의 지속적 발전 ㄱ. 진로교육 종합계획 후속조치 지속 시행 3. 진로교육 지원시스템 구축 가) 단위학교 진로교육 시스템 ㄱ. 단위학교 진로교육 상시 지원시스템 구축
--	---

V. 결론	1,진로진학상담교사의 중장기적인 배치 계획 수립 및 학교 현장에 안정적인 정착 방안 등 마련 필요 2,입학사정관제 확대 등 대입전형의 선진화와 병행하여 학생 개개인의 소질, 적성에 따른 진로설계와 이를 바탕으로 하는 단위학교 차원의 진학지도 역량 강화 및 시스템 구축 필요

■(기대효과)

- 1,학생들이 자신의 흥미와 적성을 알고 미래의 진로를 결정하는 데 많은 도움이 됨
- 2.학생들에게 일과 직업세계에 관련된 자아인식 능력을 길러주지 못하고 있다. 학생들에게 일과 직업에 대한 올바른 가치관이나 태도, 올바른 윤리 형성 등을 길러줌
- 3.진로교육이 학교에서 실시됨으로써 사회와 국가발전에 필요한 다양한 인력의 균형된 개발을 유도하는데 기여함
- 4.가치관 및 직업윤리관 교육을 통하여 장래의 원만한 직업생활과 성공적인 자아상을 정립할 수 있고 복지사회 및 노후생활 건설에 이바지 함

교사는 수업으로 말한다'.교사의 수업에 대한 책무성과 전문성을 극명하게 보여주는 말이다. 요즘 같은 지식정보화 시대는 교육의 국가경쟁력을 높이기 위하여 교육 환경의 개선, 교육내용과 방법의 혁신, 평가방법의 변화 등에 교육력을 집중하고 있다. 따라서 교사의 수업개선 의욕과 실천의지를 높이는 것이 교육의 중요한 과제이며, 학교교육에서 가장 역점을 두어야 할 과제가 바로 수업의 질 향상이다.실제 수업 상황보다 축소된 상황에서 강의를 진행하고 이 과정을 녹화한 뒤, 동료 교사들과 함께 자신의 모습과 행동을 관찰해 문제점을 진단하고 개인에게 부족한 강의능력을 보완하도록 해 강의기술을 개선하는데 목적을 둔 강의 진단 프로그램인 마이크로 티칭 [micro-teaching] 적용하여 수업의질을 향상시켜야 한다

논술 제목	마이크로 티칭을 실제 학교 현장에서 적용하는 절차와 마이크로 티칭의 평가 영역,그리고 평가시 고려사항에 대해 논하시오.
I.서론	교실 수업 장면을 고도로 압축한 수업체제'라는 뜻으로 예비교사 혹은 현직 교사에게 구체적인 수업기술을 습득시키기 위해 실시하는 방법이다. 대체로 5~20분 정도의 짧은 시간 동안 교수시간, 내용, 기능과 학습자 수, 교실크기 등이 실제보다 축소된 상황에서 수업이 이루어지는 것으로, 수업의 과정을 녹화한 다음 다시 관찰하면서 수업분석과 평가를 실시하고, 그 결과에 따라 새로 수업하는 순환적 과정을 통하여 수업기술을 습득하도록 하는 것이다. 1963년 스탠포드대학에서 시작한 이후 전 세계의 교사교육 현장에 폭넓게 받아들여지고 있다.
II. 본론 1	마이크로 티칭의 기본 장비 비디오테이프 레코더, 디지털 캠코더, 모니터가 일반적이며, 부대 시설로는 마이크로티칭 실험실과 조정실, 단방향 거울(one-way mirror)이 설치된 관찰실과 평가실을 갖추는 것이 바람직하다. 1. 마이크로 티칭의 진행 절차

가. 사전 준비

마이크로 티칭의 실행에 앞서 먼저 어떤 교수행동이나 기능을 훈련할 것인가를 결정해 두어야 하며, 수업에 앞서 수업을 어떻게 진행할 것인가에 대한 사전 협의가 이루어져야 한다. 또한 수업분석을 위한 기본적 기준이 마련되어야 한다. 또한 전체 교실 장면에서 일어나는 언어적, 비언어적인 모든 행동을 분석해낼 수 있는 종합적인 기준이 필요하다. 사전 준비단계에서의 주요 고려사항은 다음과 같다.

- 수업의 범위나 내용, 주안점과 관찰의 초점을 분명히 해야한다.
- 수업관찰을 위한 관찰 도구와 관찰 행동이 선정되어야 한다.
- 수업관찰 내용이 많은 경우 참관자의 역할 분담이 효과적이다.

나. 수업 관찰 및 녹화

수업 계획에 따라 수업이 진행되는지를 타 교사들이 관찰하고, 더 세심한 분석을 위하여 수업장면을 녹화한다. 수업진행자는 다음 단계인 피드백과 평가활동의 지침이 되기 때문에 사전에 구성된 수업 지도안에 따라 신중하게 수업을 진행하여야 한다. 수업을 참관하는 사람은 일정한 체크리스트를 가지고 수업장면을 기록하여 분석한다.

다. 피드백과 평가

수업이 끝나면 수업의 진행과정과 수업자의 역할수행에 대한 피드백과 평가가 이루어져야 한다. 피드백은 수업운영 결과에 대한 정보전달을 의미하며, 즉각적이고 정적이며, 교정적인 피드백이 후속학습을 촉진시킨다. 평가방법은 수업자 자신의 자기평가와 사전에 준비된 체크리스트를 통한 평가, 수업진행을 녹화한 비디오에 의한 평가가 있다. 피드백과 평가 단계에서의 유의사항은 다음과 같다.

- 일반적이고 추상적인 내용보다 구체적이고 명확한 행동에 관한 피드백에 초점을 둔다.
- 충고나 조언을 주는 것보다 정보를 나누어 갖는다는 관점에서 피드백을 주도록 한다.

	- 교사의 수정 불가능한 행동에 관해서보다 수정 가능한 행동의 피드백에 초점을 둔다.
Ⅲ. 본론2	2. 마이크로 티칭의 평가 영역 마이크로 티칭은 초점을 어디에 두는가에 따라 평가 영역이 달라질 수 있다. 일반적인 경우 교사의 언어적 표현과 비언어적 표현, 수업매체 활용, 발문, 학생활동, 기타 등으로 나누어 볼 수 있으며, 수업모형에 따라라도 강조점이 달라질 수 있다. 일반적인 마이크로 티칭의 평가 영역을 다음과 같이 생각해 볼 수 있다. (1) 언어적 표현 : 음성의 크기, 고저, 음색, 속도// 칭찬과 강화 // 학생의견 수용 // 예시의 적절성 // 습관적인 언어 // 부적절한 언어(경어와 평어, 비속어) // 유머 사용 (2) 비언어적 표현 : 시선 처리, 얼굴 표정, 제스처, 주의집중 기술, 교사의 동선(교탁, 교단, 순회), 스트레칭, 스맛 (3) 수업매체 활용 : 매체 활용 횟수, 매체의 적절성(색상, 크기, 소리, 구조화), 매체의 제시방법(시기, 활용도, 활용시간), 교과서 활용 (4) 발문 : 발문대상(전체, 그룹, 개인), 발문형태(폐쇄적, 확산적), 발문 수준(난이도, 내용관련도), 발문 처리 기술(순서, 기다림, 수용, 되물음) (5) 학생 활동 : 수업 참여도, 이해 정도, 동기유발 및 흥미, 상호 학습, 학습장 정리(보관, 정리, 활용도) (6) 기타 : 수업모형(강의, 토의, 탐구, 역할 학습 등), 시간 안배(도입, 전개, 정리 및 평가), 판서(양, 구조화, 크기, 강조점), 과제 제시 및 확인

IV. 본론3 (없는 경우 생략)	3. 마이크로 티칭 평가시 고려사항 <u>가. 교수학습 과정안 작성</u> 1) 교수학습과정안의 단계별 기본요소가 제대로 들어가있는가 2) 교사활동과 학습내용을 혼동하여 기록하고 있지 않는가 3) 정적이고 수동적인 학생활동이 주류를 이루고 있지 않는가 <u>나. 학습목표 진술</u> 1) 구체적이고 행동적인 용어로 진술되었는가 2) 동기유발과 관련지어 학습목표를 제시하였는가 3) 너무 어렵고 많은 학습 목표를 제시하지 않았는가 <u>다. 교사의 언어적 표현</u> 1) 설명이 알기 쉽게 예시를 통하여 이루어지고 있는가 2) 음성의 높낮이, 속도, 크기 등이 적절한가 3) 언어 사용의 부적절한 사례는 없는가 <u>라. 모듈학습 학습 운영</u> 1) 모듈학습 주제의 요건이 적절한가 2) 모듈학습 주제가 너무 많지 않은가 3) 모듈학습 결과의 발표가 형식적이지 않는가 <u>마. 학습지 제작 활용</u>

	1) 학습지의 제작, 활용이 계획적으로 되고 있는가 2) 학습지를 학생들이 활용하기에 적절한가 3) 학습지의 내용이 얼마나 정선되어 있는가 <u>바. 교사의 발문</u> 1) 발문이 학생들의 사고를 얼마나 자극하고 있는가 2) 발문의 수준이 학생들에게 적절한가 3) 발문의 운영기술이 적절한가 <u>사. 요약정리와 형성 평가</u> 1) 학습 내용의 요약 정리가 확실하게 이루어지고 있는가 2) 형성평가가 학습목표와 얼마나 일치하고 있는가 3) 형성평가가 얼마나 다양한 유형으로 제시되고 있는가 <u>아. 수업매체 활용</u> 1) 수업매체가 학습에 실질적인 도움이 되고 있는가 2) 수업매체가 교육공학적으로 적절하게 제작되었는가 3) 수업매체의 활용 회수와 사용시간이 적절한가
V. 결론	21세기의 지식정보화 사회는 혁명적 변화를 거듭하고 있고, 교육현장도 그러한 변화를 요구받고 있다. 지식정보화 사회에 대비하기 위해서는 학생들로 하여금 비판적이고 창의적으로 사고하고, 자기주도적으로 새로운 가치를 창조할 수 있는 능력을 길러주어야 한다. 이를 위해 학교현장은 이러한 변화에 대응할 수 있는 새로운 교육 패러다임의 정착을 위해 노력하여야 한다.

	그러기 위해서는 무엇보다도 교실수업 개선을 위한 교사의 노력이 전제되어야 한다. 교사 스스로 '교육의 질은 교사의 질에 의해 좌우된다'는 의식과 수업의 전문가라는 자부심을 가지고 수업 개선을 위해 노력할 때 약화된 교권을 되살리고, 위기에 빠진 공교육을 일으켜 세울 수 있을 것이다. 마이크로 티칭은 교사 스스로의 두꺼운 껍질을 깨고 수업의 전문가가 되기 위한 가장 효과적인 방법 가운데 하나이다. 그것은 교사 스스로의 연습을 전제로 하고, 다른 사람한테 자기 수업의 모든 것을 보여주기 때문이다.
--	---

■ (기대효과)

- 비교적 편안한 환경 속에서 새로운 기법과 절차의 연습이 가능하다.
- 불안감이 경감된 상황에서 수업을 준비하고 실행한다.
- 특정 주제의 수업에 대해 새로운 접근 방법을 시도할 수 있다.
- 자신의 수업에 대한 자기 평가 및 타인 평가가 가능하다.
- 비디오 분석을 통해 수업 대한 즉각적 피드백이 가능하다.
- 수업운영에 대한 자기장학과 동료장학에 효과적이다.

■ 학습평가

1.보기의 내용이뜻하는 수업은?

.....보기.....

- 1.교사에세 구체적인 수업기술을 습득시키기 위해 실시하는 방법이다.
 - 2.실제보다 축소된 상황에서 수업이 이루어지는 것으로,
 - 3수업의 과정을 녹화한 다음 다시 관찰하면서 수업분석과 평가를 실시하고,
 - 4.그 결과에 따라 새로 수업하는 순환적 과정을 통하여 수업기술을 습득하도록 하는 것이다
- ()

정답:마이크로 티칭

■ 104 서술·논술형 평가

대부분의 학교 시험이 서술형과 논술형 문항으로 바뀌고 있다.

서술형 논술형 평가 도입으로 단순암기식의 공부는 통하지 않는다는 이야기가 많다.

서술·논술형 평가는 한마디로 정답을 평가하는 것이 아니라 답을 구하는 과정을 쓰도록 하고 이를 평가하는 것이다.

따라서 자신의 생각을 글로 표현해야 하는 만큼 쓰기 능력이 꼭 필요하다.

초·중·고등학교에서 서술형이 중요한 평가 유형으로 등장 하였다. 그런데 아직까지 서술형 문항은 일선 학교에서 제대로 자리잡지 못하였다.

서술형 평가가 교사와 학생들로부터 필요성과 가치를 인정받으려면 일상적인 교육활동 속에 자리 잡을 수 있는 방안을 찾아야 한다는 문제의식을 가지고 서술형 평가의 필요성 고찰이 요구된다.

논술 제목	서술형 평가의 바람직한 방법 및 서술형 평가의 설계에 대해 논술 하시오
I. 서론	서술형 평가란? 수험생이 축적한 지식의 양과 습득 지식을 기억하여 인출하는 능력을 측정하는 평가로 수험생이 알고 있는 정보나 지식 등을 활용하여 평가자가 설정한 문제 장면에 대해 논리적으로 분석, 설명, 해석하거나, 창의적으로 문제를 해결할 수 있는 능력을 측정하는 평가 유형이다.
II. 본론 1	서술형 평가의 바람직한 방법 1. 서술형 평가는 문제 해결을 위한 사고의 과정과 결과를 모두 중시한다. 2. 서술형 평가 문항으로 인정할 수 있는 범주는 문제 장면에서 요구하는 응답 내용의 전제와 결론, 인과 관계, 현상과 추론, 주장과 근거, 예시와 일반화, 과정과 결과 등의 통합적 사고 작용을 측정할 수 있는 문항으로 한정된다. 3. 서술형 평가 문항의 답안은 단어나 구의 형태가 아니라 사고의 과정이 드러날 수 있는 최소 1개 이상의 언어(기호, 수식 포함)적인 문장(혹은 단락)으로 수험생의 문제 해결의 과정을 표현하도록 설계되는 것이 바람직하다.

III. 본론2	II 서술형 평가의 설계 1. 단순 지식의 양, 암기 능력, 단기적 기억능력을 측정하는 문항으로 변질되지 않도록 각별히 유의한다. 2. 서술형평가 문항 제작시 문항곤란도가 과도하게 높거나 낮은 문항은 가급적 배제하되, 출제자가 예측하는 곤란도와 수험생의 실제 체감 곤란도의 차이를 고려하여 문항곤란도를 조정한다. 서술형평가 문항은 제한된 시간에 해결된 문제의 ‘양’을 측정하는 속도검사(speedtest)가 아니라 문제 해결의 과정, 해결된 문제의 ‘질’을 측정하는 역량검사(powertest)를 지향한다. 5. 단지 언어적 표현 능력이 뛰어난 수험생에게만 유리하게 제작되어서는 안 된다. (단 언어적 표현 능력을 측정하는 교과목의 경우는 예외로 한다.) 6. 서술형평가 문항을 해결하는 데 소요되는 시간은 한정된 개수의 답지 가운데 하나를 고르게 하는 선택형평가 문항보다는 다소 길게 안배한다. 7. 서술형평가 문항의 개수는 해당 교과목 지필평가의 총배점과 서술형평가 문항의 배점, 학교급, 과목별 시험시간, 문제해결 소요시간 등을 고려하여 해당 교과목의 출제협의를 거쳐 결정한다. 8. 서술형평가 문항의 문항번호는 선택형평가 문항번호와 달리 별도로 부여하여 수험생이 쉽게 식별하도록 한다. 예 : [서술형 문항 1], [서술형 문항 2], [서술형 문항 3]... 9. 상위의 서술형평가 문항에 종속된 2개 이상의 하위문항을 출제하는 경우, 하위문항의 번호와 배점을 구분? 제시하여 수험생이 응답해야 할 하위문항의 개수를 분명하게 인식하도록 한다. 10. 1개의 서술형 평가문항을 2개 이상의 하위 문항으로 구분하여 제시하는 경우 수험생의 문제 해결 소요 시간에 유의하여 하위문항의 개수, 혹은 평가요소의 개수를 조절한다. 11. 서술형평가 문항의 배점은 문항곤란도와 답안의 길이 등을 고려하여 차등 배점하되, 선택형평가 문항의 개별문항 배점보다는 다소 높게 배점하는 것을 원칙으로 한다.
IV. 본론3 (없는 경우 생략)	

V. 결론	서술식 혹은 논술식 평가란 영어의 에세이 테스트(essay test)를 번역한 것으로써, 흔히 ‘주관식 평가’라고도 한다. 이 평가 방식은 학생으로 하여금 출제자가 제시한 답을 ‘선택’하도록 하는 방식이 아니라, 학생들이 답이라고 생각하는 지식이나 의견 등을 직접 ‘서술’하도록 하는 평가 방식이다 선택형 혹은 선다형 평가 방식이 능동적인 학습을 자극하기보다는 수동적인 선택의 학습을 자극하고, 따라서 이런 방식에서는 어떤 교육적 가치를 가지고 평가하기보다는 측정하기 쉬운 것, 정답이 분명한 것을 평가의 대상으로 삼을 수밖에 없다. 그러나 여기서 아무리 서술식 평가라고 하더라도, 이것이 결과를 비교하는 것을 목적으로 하는 평가일 경우에는 역시 참 평가로서의 수행평가라고 할 수 없다. 실제로 행해지는 주관식 평가는 엄밀한 의미에서 본다면, 객관식 평가의 범주에서 벗어나지 못하고 있다. 왜냐하면, 출제자는 주관적으로 문제를 출제하고 주관적으로 채점할지 모르지만 학생들은 지극히 객관적으로 답을 서술하는 경향이 많기 때문이다. 따라서 평가의 형식이 주관적이냐 객관적이냐에 달려 있는 것이라기보다는 그 목적이 비교나 학습인가 혹은 결과의 성취인가 아니면 성장인가에 달려있다고 보아야 할 것이다. 그리고 단 일회적인 평가로 끝나버린다면 참평가의 의의를 살리지 못할 것이다. 일회성의 평가는 학습과정과 직접 관계를 맺고 있는 교사나 학생에 의한 평가라기보다는 외부 기관에 의한 평가일 가능성이 많기 때문에 단순한 결과 및 성취의 비교에 그 목적이 있을 수 있다. 또한 교사나 학생 스스로가 평가를 한다고 하더라도 이것 역시 단 일회적인 평가로 끝나 버릴 경우에도 참평가의 의의는 반감될 것이다 서술형평가 문항의 교육적 가치 1) 다양한 인지 능력을 평가할 수 있다. 질문의 내용이나 방식에 따라 단순 사실의 회상에서부터 고등 정신 능력까지 폭 넓게 평가할 수 있다. 2) 학습자의 학업 성취도를 파악하기에 효과적이어서 이러한 정보로 교수·학습을 개선하기 위한 자료로 사용되어 효율적인 학습의 길을 열어 학생의 학업능력 성장에 도움을 준다. 3) 학교 교육의 질 향상에 도움을 준다. 학습자 자신의 지식 기반으로 부터 필요한 정보를 선택하고 조직하여 자신의 말로 표현하도록 하는 ‘학

	습자 반응의 자유도'를 최대한 허용하기에 교사는 서로 연계된 지식 체계 속에서 의미를 찾아내고 학습 내용을 조직화하는 학습 방법을 지향하게 된다
--	--

■ (기대효과)

1, 서술형평가는 학생들에게 지식의 단순 암기나 재생 능력이 아닌, 필요한 정보를 찾아 선택·조직·종합할 수 있는 능력을 키우고, 표현능력과 탐구 학습태도를 길러줌으로써, 학생들의 창의력과 사고력 등 고등정신능력을 신장시키는데 적합한 평가라 할 수 있다.

2, 학생의 양적 및 질적 정보에 대한 분석이 올바르게 이루어졌을 때 학생들의 수행수준에 대한 정확하고 타당한 결론을 내릴 수 있으며 추후 결과를 의미 있게 활용할 수 있다

■105 학력신장

기존의 성적위주, 주지교과 중심의 학력의 개념을 극복하고 학생들의 자율성 신장과 새로운 공동체형 학습 문화 정착을 통한 인성교육을 강화가 요구된다 학력이란 교육을 통하여 얻은

지식이나 기술능력, 교과내용을 이해하고 그것을 응용하여 새로운 것을 창조하는 능력을 이룬다. 따라서 진정한 학력의 신장을 통해 학생들의 행복 추구하고, 또 학생들의 창의성을 함양하고 학습 능력의 향상을 위해 학습의 지속성 강화, 학습 영역의 확장, 학습 심도 강화를 위한 종합적이면서도 구체적인 학력(학습 능력)신장이 요구 된다 학습의 영역의 확대와 질적인 심화를 통해서 학습 능력의 진정한 신장을 이루어 낼 수 있어야 할것이다. 이를 위해 다양화 교육, 협력형 교육, 통합형 학습자 편성, 창의·인성·체험교육의 강화, 학습자의 다양한 편차와 특성을 고려한 개별화 된 교육지도가 필요하다

논술 제목	<u>글로벌 인재육성을 위한 학력신장 방안.</u>
I. 서론	21세기는 국제적 역량을 갖춘 글로벌 인재 육성의 필요성이 요구되고 있다. 글로벌 인재는 태어나는 것이 아니라 길러져야 한다는 점에서 교육의 중요성이 부각되며 교육의 궁극적 지향점은 전인적 인간을 길러낸다는 점에서 교육의 본질에 접근하는 교육의 방향이 되어야 한다. 이를 위해서는 정보화 시대의 적응력과 창의력을 향상하며 글로벌 시대의 인재 양성에 필수적인 학력신장이 병행되어야 한다. 따라서 글로벌 인재 육성을 위해서는 학력을 신장시킬 수 있는 지원 방안이 절실히 요청된다.
II. 본론 1	국가 경쟁력의 역량을 지닌 글로벌 인재 양성을 위해서 문화적응력, , 창의력, 외국어 활용능력으로 나누어 살펴보겠다. 첫째, 문화 적응력을 길러야 한다. 문화 적응력은 새롭고 익숙하지 않은 문화적 환경에 성공적으로 적응하는 조직과 개인의 능력으로 낯선 문화에 속한 사람들과 적극적으로 어울리면서 새로운 문화적 환경에 쉽게 적응할 수 있는 블루모션의 능력이다. 이를 위해서는 교과시간 뿐 아니라 창의적 재량활동 시간을 이용하여 국제 이해 교육의 일환으로 다양한 세계 여러 나라의 문화와 정할 수 있는 교육 프로그램을 마련하여 다양한 수업자료를 통해 현장성 있는 수업을 전개해야 한다. 따라서 문화와 역동적으로 상호작용 할 때 진정한 지구촌 글로벌 시대가 열리게 된다.
III. 본론2	둘째,리더쉽 을 길러야 한다. 리더쉽은 지성, 카리스마, 결단력, 열정, 파워, 용기, 집중력, 자신감등으로 직무와 관련하여 미래지향적인 안목과 추진력, 지도 하려는 의지, 정직과 일관성, 지적 능력을 가지고 구성원의 잠재능력을 개발하도록 도움을 주고 내재적

	만족감을 갖게 하는 변혁지향적 을 발휘해야 한다. 이를 위한 방안으로 자치활동인 시간에 자율적으로 참여하고 수렴된 의견을 공동으로 실천해 나가는 이 신장될 수 있도록 하여 잘 키운 리더 한 명이 집단 전체의 운명을 바꿀 수 있는 글로벌 인재를 육성해야 한다. 셋째, 창의력을 길러야 한다. 창의력은 어떤 주어진 체제 내에서 의미 있는 변화를 초래할 산물을 만드는 능력이다. 이러한 창의성 계발을 위해서 교사는 학생들의 창의적 행동에 항상 허용적인 자세로 받아들이고 학습시간에 혁신적 사고를 기르기 위한 새로운 사태에 새로운 아이디어를 산출할 수 있는 적용적 발문을 해야 한다. 또한 자유롭게 질문하고 탐구할 수 있는 자발적인 학습 분위기를 조성하여 결론은 학습자가 내릴 수 있는 자기 주도적 학습을 통해 지식을 활용할 줄 아는 글로벌 시대의 지식의 창조자가 되어야 한다.
IV. 본론3 (없는 경우 생략)	넷째, 외국어 활용 능력을 길러야 한다. 한국의 반도적 위치와 경제 교육국인 미국, 일본, 중국과 경쟁을 하기 위해서는 외국어를 잘하는 것이 필수적이다. 이를 위한 방안으로 영어교육 측면을 살펴보면 교육청에서는 영어 원어민 교사 확보와 체험시설 조성을 통하여 영어 교육 인프라를 구축하고 학교에서는 영어 교사의 수업 능력을 향상시켜 영어 수업의 질을 제고하며 원어민을 활용한 다양한 프로그램을 실시하여 영어 체험을 확대해야 한다. 예를 들면 학교 내 초미니 영어 체험 시설인 영어카페를 운영하거나 영어 체험 학습 센터를 이용하여 자신감과 의사소통 능력을 고취시키고 체계적이고 집중적인 영어교육으로 공교육의 신뢰도 회복할 수 있는 글로벌 인재를 길러야 한다.
V. 결론	글로벌 시대의 교육은 달라져야 한다. 21세기는 지구촌 사회의 일원으로 세계의 중심무대의 주인공으로 활동해야 한다. 그러기 위해서는 글로벌 시대의 세계인과 원활한 의사소통을 할 수 있는 외국어 활용 능력과 다른 문화를 이해하고 적응할 수 있는 문화 적응력 그리고 그에 따른 , 창의력, 문제 해결력 등 글로벌 인재의 자질을 체계적이고 깊이 있게 가르치는 학력을 신장시켜야 한다. 따라서 전문성을 갖춘 실력 있는 글로벌 인재육성만이 이 사회에 변화와 혁신의 바람으로 국가 경쟁력을 높이고 밝은 미래를 약속하는 원동력이 되어야 한다.

■ (기대효과)

1. 기존의 학력시장 방안이 국영수 등 주지교과 시험배점 비중이 높은 교과중심과 방과후 교과프로그램과 교과부충수업으로 진행되었다면 앞으로 신학력 신장 방안에서는 학력 개념

을 예술, 체육, 기타 특기 등 비주지 교과까지 확대하고 특기적성 교육 프로그램을 확대하는 것이다.

2. 경쟁 중심교육으로 인해 학생간 경쟁, 학교간 경쟁, 교육청 간 경쟁을 지양하고 협력학습을 통한 공동체 학습문화를 정착시켜야 하며 우열반 편성이나 수준별 이동수업이 아닌 통합형 교육을 통해 지적상호작용을 통한 학습이 이루어질 수 있다.

교원이 수업 및 연구활동에 전념할 수 있는 여건 조성하고 학교교육 활동 내실화로 학력 및 창의력 학습 기반 구축하며 불필요한 일 버리기 등 일하는 방식 개선을 통한 단위학교 역동성 제고 하기 위한 교원업무 경감의 필요성이 학교 현장에서 요구되고 있다 따라서 효율적인 학교업무 추진과 공문서 처리방법 개선, 공문서 생산량 감축 과 더불어 교육여건 개선을 통해 가고 싶은 학교 행복한 교육 공동체 실현및 교수 학습력의 질 향상을 위한 필요성이 대두됨 ,교원 업무 경감은 선택이 아닌 필수 사항 이다

논술 제목	교사 잡무 제로화로 수업중심의 학교 만들기를 위한한다 교원 업무 경 감 대책 방안
I.서론	「잡무」의 개념 ○ 잡무의 사전적 정의 : 여러 가지 자질구레한 사무나 일 ○ 연구문헌 : 교과지도, 특별활동지도 등을 포함하는 교육과정 운영과 생활지도및 학급경영, 기타 이와 직접 관련된 교육활동 이외의 업무 ○ 교과부 : 교원이 담당하는 업무 중 교과활동, 특별활동, 생활지도, 학교·학급경영,연찬활동 등과 직접 관련된 교육활동 이외의 업무
II. 본론 1	추진 배경  교원들의 행정업무 과중으로 인한 부담 ○ 대다수의 교원이 업무가 많다고 인식하는 가운데 수업보다는 행정업무처리에 더 어려움을 느끼는 것으로 나타남. * 교원업무관련 인식 조사결과, 조사대상 교원 중 71%가 “업무가 많다”고 응답 * 업무부담 요인으로 공문서 처리, 인턴교사 등 보조인력 부족과 같은 행정업무 부담을 많이 꼽았으며, 이외에 교사 1인당 학생 수 등도 지적 ○ 신규 교육정책, 국회·도의회·교육위 등 각종 자료 요구로 단위학교로 보내지는 공문이 지속적으로 증가 - 특히, 각종 통계자료를 요구하는 공문의 경우 작성에 많은 시간과 노력이 소요되며 여러 기관의 중복 요청도 많음. * 통계자료 요구사례 : 최근 3년간 기간제 교사연수 참여현황, 방과후학교 운영현황(참여 학생수, 개설 강좌수, 내용별 프로그램, 강사유형별 인원) 등 * 국회 등에서는 의원별로 유사자료를 중복적으로 요구하는 경우가 많음.

	- 공문서 증가보다 행정업무가 일부 교원에게 편중되는 것이 더 문제 ○ 교원들의 업무경감을 위해 교수학습 및 교무행정 지원을 위한 인턴교사에 대한 수요가 많으나 이를 충족시키지 못하는 실정
Ⅲ. 본론2	 수업 · 학생지도에 전념하는 교사의 사기저하 ○ 교원 승진체계가 관리직(교장·교감)으로 일원화되어 있고, 승진 시 수업능력 외에 관리능력도 요구되기 때문에 일정 경력 이상 교원들은 수업 전문성보다 관리직 승진요건 충족에 역량을 집중 ○ 교사가 교수 · 학습활동 및 학생지도에 전념할 수 있는 교육여건 조성 절실
Ⅳ. 본론3 (없는 경우 생략)	 중점추진계획 <u>1.*효율적인학교업무 추진</u> ○ 공문서 처리방법 개선(선람 폐지) ○ 학교 위임·전결규정 제도 정착 ○ 각종 장부 감축 ○ 학교업무(교무실, 행정실) 정비 ○ 에듀파인(학교회계시스템) 개선 <u>2.*공문서 감축</u> ○ 공문서 생산량 감축 ○ 업무관리시스템 공문게시 기능 구현 ○ 기존 통계시스템 추출 가능한 통계DB 자료 활용 <u>3.*교육여건 개선</u>

	○ 학교장학, 평가, 감사방법 의 교육여건 개선(연구학교, 각종행사, 대회 포함) ○ 단위학교 업무경감책임자 지정 · 기초자료 제공 : 부장교사 · 기안 및 발송 : 교감(교육업무보조원 협조) ○ 특색사업, 노력중점사업 개선(교육활동 활성화) ○ 교원업무경감 제도 지속 정비
V. 결론	효율적인 학교업무 추진과 공문서 처리방법 개선, 공문서 생산량 감축 과 더불어 교육여건 개선을 통해 가고 싶은 학교 행복한 교육 공동체 실현및 교수 학습력의 질 향상을 위한 필요성이 대두됨 , 교원 업무 경감은 선택이 아닌 필수 사항

■ 학습정리(기대효과)

- 1 효율적인 학교업무 추진
- 2 공문서 처리방법 개선
- 3, 교육여건 개선

학교 교육의 진정한 목적과 초점이 학습자에게 주어지면서 수업 장학의 중요성이 더욱 부각되고 있다.

그러나 교육행정기관의 장학활동에 대해 지나친 부담감을 갖는 등 현장 교사들의 기피풍조가 확산되어 장학력이 약화되었다. 이제 장학활동은 전통적 장학의 틀에서 벗어나 단위학교의 조건, 교직원들의 필요와 요구를 기초로 하여 학교와 지역사회가 연계된 수평적 형태인 컨설팅에 의한 협동지원으로 전환되어야 한다.

논술 제목	현재 장학의 문제점과 컨설팅 장학 방안에 대해 논술하시오.
I. 서론	장학이란 교사와 아동의 성장·발달에 관한 모든 조건을 향상시키는 전문적 기술적 봉사활동으로 그 궁극적인 목적은 교수학습지도 개선을 통해 교육의 질 향상으로 학생들의 전인적 성장, 발달을 도와주고자 하는 것이다. 그러나 학교현장에서는 장학에 대한 잘못된 인식으로 장학활동이 활성화되지 못하고 있다. 이런 문제를 해결하기 위한 대안적 방법으로 주목받고 있는 것의 하나가 컨설팅 장학이다 컨설팅장학이란 전문적 지식을 가진 사람이 도움을 필요로 하는 사람에게 상담과 자문 역할을 해주는 컨설팅의 개념을 장학에 도입한 것으로 교사들의 다양한 요구에 따라 적절한 도움을 주는 것이다. 따라서 장학의 활성화 방안으로써의 컨설팅 장학을 현재 장학의 문제점과 관련지어 논해보고자 한다.
II. 본론 1	현재 장학의 문제점은 제도적 측면과 운영적 측면에서 여러 가지가 있지만 수업개선과 관련하여 다음의 세 가지로 요약하고 그에 대한 장학방안을 살펴보겠다. 첫째, 현재 장학의 문제점은 장학담당자의 전문성 부족과 역할 수행에 대한 인식부족으로 장학효과에 대한 불신이 만연되어 있다는 것이다. 즉, 장학지도자 양성을 위한 직전교육과 현직연수가 미흡하여 장학담당자의 전문성 신장이 잘 되지 않으며, 장학담당자의 수가 부족하여 업무과다 및 비전문적인 업무까지 처리해야 하는 부담이 가중되어 본래의 역할인 수업개선을 위한 장학활동이 효과적으로 이루어 지지 않고 있다는 것이다. 이를 해결하기 위해서는 교직원, 학부모, 지역인사, 교과전문과 집단으로 하는 컨설팅팀을 구성하여 장학요원 pool제를 운영하고 전문가 집단인 장학요원들의 전문성 신장을 위한 연수를 강화함으로써 인적, 물적, 재정적 여건을 마련해야 할 것이다.

Ⅲ. 본론2	둘째, 장학에 대한 인식의 전환이 필요하다. 아직도 학교현장에서는 장학활동을 평가를 위한 활동이며 지시나 감독식 장학이란 인식이 지배적이다. 더욱 더 장학을 담당하는 담당자들까지도 이런 인식에서 벗어나지 못하고 있어 현장에서 내실있는 장학활동이 잘 이루어지지 않고 있다. 따라서 장학담당자가 먼저 교사에 대한 신뢰감을 바탕으로 바람직한 인간관계를 맺음으로써 여러 가지 조력활동을 원만하게 수행하여 교사들이 스스로 무사안일주의를 벗어나 건설적진취적인 태도를 가질 수 있도록 해야 하며, 이를 위한 실천방안으로는 학교현장의 주제를 선정하여 수요자와 공동협의 관계를 수립하여 문제점 해결과 정보제공으로 일반화 할 수 있는 수업장학절차의 구안과 현장 중심의 찾아가서 도와주는 수업컨설팅 장학을 강화해야 한다.
Ⅳ. 본론3 (없는 경우 생략)	셋째, 교실수업개선에 대한 교사들의 관심과 의욕이 부족하여 수업장학의 필요성을 느끼지 못하고 구태의연한 수업형태를 계속유지하고 있어 교실수업의 변화와 수업개선이 잘 이루어지지 않고 있다. 그러나 교육의 질은 수업의 질에 의해 달라지고 수업의 질은 교사의 질을 뛰어넘을 수 없기 때문에 수업의 질과 교육의 질을 향상시키기 위해서는 무엇보다도 먼저 교사의 전문성 신장이 필요하다고 할 수 있다. 대책방안으로서는 수업혁신을 위한 수업지원의 강화로 교수학습계획안의 작성과 수업과정, 자료제작의 활동에 실제적인 도움을 주고 각 교과별 연구 및 동아리 활동과의 연계체제를 구축하여 교사의 전문성 신장에 도움을 주어야 한다

V. 결론	장학의 궁극적인 목적은 교수학습지도 개선을 통한 학생의 전인적성장이다. 이를 위해 가장먼저 노력해야할 책임은 교사에게 있다. 그러나 이를 깨닫지 못하여 수업장학을 거부하는 교사가 많을 때 우리교육은 박지원의 허생전에 등장하는 고여진 우물물처럼 미래에 대처하지 못하는 죽은 교육으로 전락하게 될 것이다. 이에 대처하기 위해 교사들은 박제가의 북학에서 볼 수 있는 새로 샘솟는 우물물처럼 변화에 민감하게 반응하고 이를 수용하려는 장학에 대한 긍정적인 태도를 가지고 장학활동에 참여하여 전문성 신장과 수업의 질 개선을 위해 노력함으로써 미래사회를 주도할 수 있는 창의적인 인재양성으로 국가 경쟁력을 확보하는 교육본연의 목적을 성취해야 할 것이다.
---	---

■(기대효과)

- 1, 수업 장학을 개별화, 전문화하여 모두가 공감하고 함께하는 장학으로 추진할 경우 컨설팅 장학은 수업 장학의 위기를 극복할 수 있는 대안이 될 것으로 기대한다
- 2,공인된 민간 중심의 학교 컨설팅 기구에 의한 장학 기능으로 새롭게 구상 · 운영하는 방법을 제기해 볼수 있다.

■108 성폭력

성폭력이 우리 사회에서 심각한 문제로 여겨지고 있다 엄연히 처벌법이 있는데도 불구하고

범죄는 사라질 기미가 보이지 않는다. '성폭력 범죄의 처벌 및 피해자 보호 등에 관한 법률'에 의하면 여기에는 풍속을 해치는 죄 중에서 음행매개·음화제조·음화반포(淫畫頒布)·공연음란(公然淫亂), 추행(醜行) 또는 간음을 목적으로 한 약취(略取)·유인(誘引)·매매, 강간·강제추행 등이 포함된다. 이 밖에도 음란전화·성기노출 등도 포함한다. 한국의 경우 1980년대 들어 강간사건이 급증하였다 이에 성폭력 예방교육 실행 을 통해 성폭력범죄를 예방하고 그 피해자를 보호하며, 국민의 인권신장과 건강한 사회질서의 확립에 기여 해야 한다.

■ 사전 테스트 :

1, "학교폭력"이란 학교 내외에서 학생 간에 발생한 상해, 폭행, 감금, 협박, 약취·유인, 명예훼손·모욕, 공갈, 강요 및 성폭력, 따돌림, 정보통신망을 이용한 음란·폭력 정보 등에 의하여 신체·정신 또는 재산상의 피해를 수반하는 행위를 말한다...(0)

2, 성폭력범죄의 처벌 및 피해자보호 등에 관한 국가와 지방자치단체의 의무에서 국가와 지방자치단체는 성폭력범죄를 예방하고 그 피해자를 보호하며 유해환경을 개선하기 위하여 필요한 법적·제도적 장치를 마련하고 필요한 재원을 조달하여야 한다...(0)

논술 제목	<u>성폭력 예방교육 실행 및 지원 방안에 대해 논하시오.</u>
I. 서론	아동 및 청소년의 사회화 과정에서 제외될 수 없는 학습의 과정이 성교육이다. 이러한 성교육은 성에 대한 지식을 일깨움과 동시에 성 자체를 올바르게 이해하여 남성과 여성의 기능 및 역할을 인식하도록 하는 것으로 사회의 윤리 및 도덕에 부합되는 원만한 인격이 형성되도록 이끌어주는 인간교육이다. 이에 대해 성폭력이란 상대방 의사에 반해 육체적 심리적 혹은 경제적으로 압력을 가하여 하는 성추행, 강간, 성적 가혹 행위를 말한다. 따라서 성교육에서 과학에 대한 교육이 20%라면 성에 대한 올바른 태도가 80%로 성에 대한 올바른 관점이 매우 중요하므로, 교육청, 학교, 교사, 가정, 지역사회 연계를 통한 성폭력 예방 교육 및 자원방안에 대해 논해 보겠다.
II. 본론 1	첫째, 교육청에서는 성교육에 대한 관리자의 마인드 향상을 위한 청소년 성보호를 위한 학교장 연찬회를 실시하고 성교육 지침서 및 자료를 개발하여 성폭력 예방교육 장학지도를 강화해야 한다. 이와 더불어 유관기관과 연계한 상담활동 전개 및 상담전화 112,

	1588-7179, 1366등의 지원시스템을 홍보하며 우리 도에서 구축한 ‘건강하고 신나는 학교 홈페이지’의 적극 홍보 및 활용을 권장해야 한다. 이로써 학교에서 학생들의 발달단계에 맞는 체계적인 성교육이 이루어 질 수 있는 실질적인 대책이 마련되어야 한다.
Ⅲ. 본론2	둘째, 학교에서는 학교의 교육계획서에 성교육 계획서가 포함되어 10시간의 시수를 확보하여 범교과적으로 「성교육 및 성폭력예방 프로그램」을 활용하여 체계적인 성교육이 실시 될 수 있도록 담임교사와 성교육 담당교사가 성교육의 전문성을 높이기 위해 협력한다. 또한 성교육 담당교사의 성인식 점검을 통해 성폭력상담원으로서 새로운 성문화를 수용하며 성인식의 범위를 확장하고 가치관을 재정립하는 노력이 필요하다. 이를 통해 역할을 분담하여 학년별로 학생 수준에 맞는 교재내용을 재구성하여 맞춤형 성교육을 실시한다.
Ⅳ. 본론3 (없는 경우 생략)	셋째, 학급교사는 건강하고 신나는 학교를 활용하여 학교급별 성교육 자료를 공유하고 교사, 학생, 학부모와 정보를 공유하며 성공적으로 성교육이 운영되고 있는 사례를 벤치마킹하여 학생들과 성에 대한 이야기 하는 것을 편안하고 자연스럽게 받아 들여야 한다. 이와 더불어 성에 대한 기본 예방 수칙을 숙지할 수 있고 예방 대처요령을 지도하여 학생들의 잠재능력 개발을 통한 양성평등 분위기를 조성하여 건전한 성인식교육이 이루어 질수 있도록 교원의 책무성을 강화해야 한다. 넷째, 가정, 지역사회 학교의 연계교육을 통한 올바른 성의식을 확립해야 한다. 교내 성학습 코너나 성상담 코너를 설치하고 부모의 자녀 성교육방법 교육을 통해 학교와 연계한 성폭력 예방 교육을 실시하고 지역사회 유관기관의 상담활동을 이용하여 통합적인 교육이 이루어 질 때 진정한 예방교육으로 자리할 수 있다. 이를 위해 학교 내·외 성폭력 발생 가능 구역을 지자체와 연계하여 철거하고 전문

	상담소인 one-stop지원센터의 적극 홍보 활용 및 사후 대처 방안을 유기적인 관계를 구축하여 지속적으로 추천해야 한다.
V. 결론	참교육은 이성에 대한 올바른 이해와 태도를 바탕으로 남녀가 인간으로서 평등하다는 원칙에서 출발하여 행복한 장래생활에 대한 바른 성지식을 발달시켜 성숙한 인간 특성을 배양한다는 목표를 지닌다. 따라서 학생들의 성 건강을 증진하고 교사, 학부모, 학생의 양성평등의식을 변화시켜 성폭력·성매매 등 성비행 감소 효과를 가져 올 수 있다. 이는 성교육 및 성폭력 예방교육 내실화 및 성폭력 예방에 대한 교원들의 책무성을 고취할 뿐 아니라 자체 학생에 대한 특별교육 강화와 피해 학생에 대한 상담·의료·법률·수사 서비스 보다 실질적인 대책을 마련하는 것도 매우 중요한 성교육의 방안이라 하겠다.

■ (기대효과)

1. 체계적인 성교육으로 자기와 친구의 몸이 소중함을 알고 생활속에서 상황에 따라 대처할 수 있는 능력 배양 함을 익힌다
2. 학교에서만 제한적으로 교육이 이루어지는 것보다 학교와 가정과 사회가 연계하여 교육하였을 때 효과가 높아질 것으로 기대된다.

■ 109 창의성 교육

오늘날 창의성 교육은 대단 중요한 이슈 중의 하나이다. 이론적으로나 실천적으로 매우 뜨

거운 과제이다. 첫째는 사회발전의 중핵적 변인이고, 둘째는 교육의 이론과 실천 개혁의 중심과제이기 때문이다. 먼저, 장미꽃 한송이도 새롭게 개발한 것이 아니면, 팔아먹기 어려운 21세기 문턱에서, 사회가 급변하고 있는 이때 ‘창의성’이 없이는 한 국가·사회의 번영은 물론이요, 생존이 불가능하기 때문이다. 둘째는 단편지식 위주의 교육이 듀이에 의해 100년간의 개혁이 이루어져 왔으나, 결국 왼쪽 두뇌의 ‘논리적 사고력’ 중심의 교육이었다. 이제는 또다시 오른쪽 두뇌의 ‘창의적 사고력’을 균형되게 개발하는 ‘전면적 교육방법’(total learning)이 아니면 적절한 교육이 될 수 없다. 이제 교육은 제도, 과정, 방법, 평가, 환경, 교사교육 등 패러다임 자체의 변혁이 이뤄져야 한다. 이러한 이유로 현재 창의성 교육은 그 이론과 실제에서 그 의의가 크게 부각되고 있다.

■ 학습목표:

- ① 창의성은 단지 우연적인 독창적 사고만으로 발휘 되는것이 아니라, 그것이 요구되는 맥락에 알맞게 구현할 수 있는 정교성과 비판적 사고력 등이 발휘되는 것을 학습할 수 있다
- ② 기초 능력을 갖추고, 이를 토대로 새로운 발상과 창의성을 발휘할 수 있는 사람이 형성됨을 알 수 있다.

논술 제목	학교에서 나타나고 있는 창의성 저해 요인을 규명하고, 창의성 신장을 위한 교육환경 조성 방안에 대하여 논술하시오.
I. 서론	창의성 계발은 곧 21세기를 살아갈 학생들을 위한 가장 절실한 교육의 방향이다. 이러한 창의성의 개념은 논자마다 다르나 새롭고 독창적이고 유용한 것을 만들어 내는 능력으로 비일상적인 아이디어를 산출해내는 능력을 말한다. 그러나 교육현장에서는 학교와 교사 및 학부모의 인식 부족과 교육청과 학교의 체계적인 실천 시스템 부족으로 교사 주도형 수업 방식으로 운영되어 창의성 교육이 제대로 이루어지지 않고 있다. 이에 학교에서의 창의성 저해 요인을 규명하고, 창의성을 신장할 수 있는 교육환경 조성에 대해 논하겠다
II. 본론 1	창의성 계발의 저해요인과 창의성 신장을 위한 교육환경 조성으로 나누어 살펴보겠다. 첫째, 창의성 계발의 저해요인으로 학습분량의 과다와 학생 수의 과다 및 학습자료와 프로그램의 부족, 교사의 전문성 결핍과 수업 진행상 비판의 금지를 들 수 있다. 수업에서 창의성을 신장시키기 위해서는 교사의 발문을 적용적 발문의 기법으로 하며, 학생의 흥미와 관심을 배려하는 개별화의 수업을 진행하고 토론이나 역할극 탐방, 초청강연 등의 자기도도적 학습력을 신장할 수

	있는 개방적이고 허용적인 분위기를 조성해야 한다. 더불어 학습에서 학습의욕이나 동기를 유발하여 성취감을 맛보게 하여 자신감을 고취시켜 한쪽으로 편협되지 않는 지·덕·체의 조화로운 교육을 통해 창의성을 신장시켜야 한다. 창의성 계발의 저해 요인으로 학부모의 이해 부족과 지역사회 교육인프라 시설 부족 및 일괄적인 성적위주의 서열화 교육현실을 들 수 있다. 이를 위해서는 가드너의 다중지능이론에서 주장하는 다양한 능력들이 개인의 특성 발굴 신장에 주력하는 학부모의 인식전환을 가져오는 계기를 마련하며 지역사회에서도 창의적인 인재를 육성하는 프로그램 계발이나 창의성을 지닌 인재를 더욱 인정하고 받아들이는 사회의 성숙된 분위기를 마련해야 한다. 따라서 교사는 수업시 안내자, 조력자, 협력자의 위치로 교사가 변화하여 학습자가 기다리는 수업, 즐거운 마음으로 가르치는 수업이 진정한 의미의 창의성 신장교육으로 실현되어야 한다.
Ⅲ. 본론2	둘째, 창의성 교육을 위해서는 정서적, 정신적 물리적 교육 환경 개선이 필요하다. 교사와 학생사이의 신뢰적인 분위기를 바탕으로 실패에 따른 결과나 타인의 조롱에 대한 두려움을 극복하여 다양한 사고를 자유롭게 펼칠 수 있는 정신적 환경을 조성해야 한다. 이를 위해서는 학습의 과정을 소중히 여기며 학습자가 사고의 능동적 주체가 되어 자발성을 가지고 스스로 즐겁게 학습할 수 있는 허용적인 분위기를 만들어 가야 한다. 또한 교사는 사고를 유발하는 발문을 통하여 탐구적인 자세와 사고의 여유를 주어야 한다. 이를 위해서 스스로의 능력에 대한 자신감과 다양한 자극의 제공을 통한 도전의식을 고취하는 정신적 환경이 조성되어야 한다. 아울러 학습자의 수준에 맞는 적절한 문제사례를 빈번히 제공하여 그 해결절차와 해결안을 학습자 스스로 발견하도록 해야 한다. 이와 더불어 물리적 환경으로는 교실안의 다양한 학습자료를 설치하여 학급의 학습센터나 코너학습 등을 만들거나 과밀학급으로 어려운 경우에는 학년별로 특별교실을 만들어서 공공학습센터 꾸미기 등을 실시해야 한다.
Ⅳ. 본론3 (없는 경우 생략)	
Ⅴ. 결론	

	새로운 지식 정보화 시대에는 급변하는 사회의 특징을 잘 예측하고 준비할 필요가 있다. 새 시대의 가장 필요한 기본적인 능력이 창의성이라고 볼때 학교교육을 통해서 인간이 잠재적으로 가지고 있는 창의성을 교육과정을 통해서 최대한 계발 육성하는 것은 학생들에게 대단히 중요한 과제라 생각한다, 이제 학교교육은 지식 전달 중심에서 탈피하여 창의성을 충분히 발휘시키도록 계획되고 실현되어져야 한다. 학교의 모든 영역에서 창의성을 계발하고 육성할 수 있는 활동프로그램이 올바르게 수행될 때 우리 교육은 유용성 있는 학습성과를 이룰 수 있다.
--	---

■ (기대효과)

1. 창의성은 인간의 삶의 질적 수준을 향상시키는데 도움이 된다 .
2. 창의성은 가치있는 문화 특성이나 문명 이기를 창출해 내고자 자연 현상이나 삶의 세계에 대하여 새로운 시각에서 통찰하거나 융통성 있는 발상의 전환과 사고의 전환을 통하여 가치 있는 지적, 사회적, 문화적 아이디어와 산출물을 생산해 낼 수 있는 능력을 형성 할 수 있다.

■ 학습평가

1. 창의적 성향 6가지는
() () () ()
() ()이다
2. 창의적 사고 능력 중 확산적 사고 4가지는 () ()
() ()이다

정답 및 해설:

구분		
창의적 사고 능력	확산적 사고	유창성
		융통성
		상상력
		독창성
	논리적, 비판적 사고	정교성
		비판 및 평가
		논리, 추론
		분석 종합
창의적 성향	개방성	
	과제 집착력/집중력	
	호기심	
	자발성	
	자기신뢰감	
	민감성	

■ 110 다문화

다문화 가족의 광의는 자국에 거주하는 모든 외국인 가족을 포함하는 반면, 협의의 개념은 단순히 거주하는 것이 아니라, 가족 중 한명이 국적을 취득해 구성된 가족을 의미한다. 최근 다문화 가족의 개념은 한국 남성과 결혼한 이주여성가족, 한국 여성과 결혼한 이주남성 가족, 이주민 가족 등을 포함하는 개념이다.

이러한 다문화 가족이 현대사회에서 급속도로 증가하면서 많은 문제가 발생하기 시작했다. 이러한 다문화 가족의 실태와 문제점은 크게 언어와 문화적 적응 문제, 경제생활 어려움, 자녀 양육과 교육의 문제, 친척·이웃과의 관계 및 편견으로 나타난다. 언어의 차이와 기후, 음식, 예절, 풍습 등 생활전반에 걸친 문화적 차이의 적응 문제는 다문화가정의 가장 대표적인 문제이다 따라서 이를 위한 다문화가정의 생활실태를 분석하고 이들의 안정적인 한국생활 정착과 사회통합을 위한 지원 대책을 마련·추진하는 것이 필요 하다

■ 사전 테스트 :

1,최근 외국인 노동자 및 결혼 이민자 등이 늘어나면서 이루어지고 있는 한국어 교육, 한국문화의 이해, 가정지원 프로그램 등 '다문화교육' 프로그램도 한국사회에서 살아가기 위한 기초 생활능력을 기르기 위한 것이라는 점에서 문자해득교육에 포함 된다...(0)

2다문화가정의종류는 크게 국제결혼가정,외국인근로자가정, 이주민가정으로 나누어 진다..(0)

■ 학습목표:

- 1, 외국여성과 한국 남성의 결혼이 매년 증가하여 다문화 가정 급증 하여 다문화가정에 대한 한글 지도 프로그램이 적고, 한글 미 해득으로 인한 자녀교육의 필요성을 학습할 수 있다.
- 2,유관기관과 협력 체제와 - 법률, 의료, 교육상담 등의 연계성을 고려 할 수 있다
- 3, 다문화교육을 위한 가정-학교-지역사회로 연계되는 교육시스템의 구축방안을 제시 할 수 있다

■ 학습하기

논술 제목	우리교육청 교육 중점정책과 관련지어 효과적인 다문화교육 방안을 논하시오
I.서론	다인종사회로 급속히 변모하는 한국에서 다문화가정 자녀들을 위한 세심한 교육적 배려가 필요하다. 이들이 안고 있는 문제는 언어능력 부족, 문화적 부적응 및 정체성 혼란 등이다. 특히 경기도는 2008년 기준, 국제결혼가정 자녀가 20%가 넘는 것으로 다문화학생 역량의 강화가 경기교육 중점과제중의 하나인 세계인과 더불어 살아가는 민주시민 육성의 지름길이 될 것이다. 따라서 민주시민 육성이라는 교육적 과제 해결 차원에서 효율적인 다문화 교육 방안을 논하겠다.

II. 본론 1	진정한 세계인이 되기 위해서는 내실있는 다문화교육이 필요하다. 이를 위해 <u>다문화가정 학생지원, 다문화이해교육 및 다문화교육기반 구축으로 나누어 살펴보겠다.</u> <u>첫째, 다문화가정 자녀교육 지원으로 사회적응능력을 신장한다.</u> 이를 위해서는 담임교사, 일반학생, 일반학생의 부모, 다문화가정 자녀 및 다문화가정 부모가 함께 하는 <u>오색 공동체</u>를 구성하여 학교생활 적응력과 타문화 존중의식을 고취한다. 이와 더불어 다문화가정과 일반 가정을 멘티와 멘토로 연결하는 <u>멘토링제</u>를 운영하여 다문화 이해 증진에 힘써야 한다.
III. 본론2	<u>둘째, 다문화 어울림 교육으로 문화의 다양성 존중의식을 함양한다.</u> 이를 위해서는 다문화교육을 <u>교육과정에 반영</u>하여, 교과와 창의적 재량활동 시간에 연구학교 <u>일반화 자료</u>와 <u>도교육청 개발 자료</u>를 활용한다. 이와 관련하여 다문화교육 자료 개발은 교과별로 관련 요소를 추출하여 개발하는 방법과 학교현장의 사례를 중심으로 지도 매뉴얼을 개발 활용한다. 또 학생들의 다문화 감수성을 증대하기 위해 체험을 바탕으로 한 다문화 체험 수기 공모전을 실시하여 사회통합에 기여한다.
IV. 본론3 (없는 경우 생략)	<u>셋째, 다문화교육 기반을 구축하여 체계적인 정책적 지원을 지속한다.</u> 이를 위해서는 <u>다문화교육 지역 네트워크</u>를 구축하여 주변 인적 물적 자원을 효율적으로 활용한다. 예를 들면, 경기도 다문화교육센터, 지역자원봉사단체, 결혼이민자가족센터 및 다문화교육학회 등의 지역기관과 단체를 지원하고 활용함으로써 다문화교육의 다양성을 기할 수 있다. 또한 <u>교원들의 다문화교육 역량 강화</u>와 교사 전문성 제고를 위해 방학 중 집중 연수하고 각종 자격연수와 직무연수 과정에 다문화교육 내용을 포함하여 다문화 이해를 제고한다.
V. 결론	최근 다문화 가정 자녀에 대한 정책적 지원이 증가되었음에도 불구하고 여전히 한국어 소통과 양국의 문화이해가 부족한 형편이다. 다문화 교육은 이주민을 한국화시키는 것이 아니라 그들이 자신의 정체성을 갖고 한국사회에 훌륭하게 적응할 수 있도록 물

	적 기반과 교육 프로그램을 제공해야 한다. 아울러 더불어 살아가는 창의적인 민주시민 육성이라는 경기교육을 실현할 수 있도록 다문화교육을 실시하여 진정한 인류애를 증진시킬 수 있도록 지속적으로 노력해야 할 것이다.
--	--

■ (기대효과)

- 1, 다문화가정 증가와 다문화가정 학생의 취학이 늘어남에 따라 일반학생 대상 다문화이해 교육의 필요성 확립
- 2, 다문화가정과 자녀 삶의 질 향상 및 인간의 존엄성 유지
- 3, 다문화가정에게 한글 및 한국문화 지도를 통한 의사소통 능력의 향상
- 4, 나눔과 돌봄을 통한 더불어 살아가는 창의적 인간육성으로 글로벌 인재 양성

■ 학습평가(객관식 & 단답형 혼합으로 3개 문항)

*문화가정의 종류를 괄호 안에 적으시오

- 1,한국인 아버지와 외국인 어머니 사이에서 태어난 자녀...(국제결혼가정)
- 2.한국인 어머니와 외국인 아버지 사이에서 태어난 자녀.....(국제결혼가정)
- 3.외국인 근로자가 한국에서 결혼하여 태어난 자녀... (외국인근로자가정)
- 4.본국에서 결혼하여 형성된 가족이 국내에 이주한 가정의 자녀... (외국인근로자가정)
- 5.유학생, 북한이탈주민(새터민)의 자녀.....(이주민가정)

■ 111학교경영 SWOT분석기법

◆ SWOT 분석기법 활용을 위한 탐색

21세기 학교환경은 많은 변화가 예상되고 있다. 따라서 학교경영을 책임질 경영자로서 시대가 요구하는 학교상의 정립과 단위학교별 가치창조가 필요하며, 이를 위해 명확한 목표설정과 실행력이 요구된다.

이에 대하여 민간 기업에서 전략도출을 위한 도구로 폭넓게 사용하고 있는 SWOT분석에 의한 경영목표 설정 내용을 학교경영 목표설정에 활용할 수 있는 방안을 간략하게 검토하여 본다.

1. SWOT분석의 개념

SWOT란 Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats의 첫머리글자로 구성된 용어이며, 학자에 따라 TOWS(토우스)라 부르기도 한다.

어떤 조직이든지 경영전략이나 목표를 설정하기 위해서는 내부환경과 외부환경을 분석하는 것은 기본적인 사항이다. 내부환경을 분석하여 조직의 강점과 약점을 발견하고, 외부환경을 분석하여 기회와 위협을 찾아내어 이를 바탕으로 전략을 수립하게 된다.

SWOT분석법은 궁극적으로 조직환경의 추세와 내부적 역량이 잘 대응될 수 있는 전략을 개발하고자 하는 의도에서 고안된 것이다.

가. 외부적 요인 : 환경의 조건과 변화

1) 기회(Opportunities)

기회는 학교를 둘러싼 외부환경의 다양한 변화 중에서 바람직한 어떤 상황이다. 즉 새로운 발전의 계기가 되거나 현재 진행 중인 어떤 사실에 가속도를 붙여 더욱 발전시킬 수 있는 상황인 것이다.

여기서 외부환경이란 세계적 변화추이, 국내 정치 사회적 변화, 국가정책, 미래교육의 예상 변화, 타 학교의 변화, 고객(지역, 학부모, 학생, 교사 등)의 의식변화 등 넓은 의미이다.

2) 위협(Threats)

위협은 조직환경에 있어 바람직하지 못한 상황을 말한다. 즉 학교의 경영에 잠재적 손해를 가져오거나, 과거의 방법이나 행동에 장벽, 제약 또는 문제를 유발하는 것이다.

나. 내부적 요인

1) 강점(Strengths)

강점은 조직의 목표를 달성함에 있어 효과적으로 사용할 수 있는 자원 또는 능력을 말한다. 외부로부터 인정받는 학교, 우수한 교사진, 교육기자재완비 등 객관적으로 타 학교와 비교했을 때의 우위점을 말한다.

2) 약점(Weaknesses)

약점은 조직의 목표달성을 제한하는 한계, 조직의 결함 등을 말한다.

<u>기회(Opportunities)</u> 경영에 플러스가 되는 잠재적 요인 ▷ ▷ ▷	<u>위협(Threats)</u> 경영에 마이너스가 되는 잠재적 요인 ▷ ▷ ▷
현재의 내부요인	
<u>강점(Strengths)</u> 경영목표수행에 우수한 자원 ▷ ▷ ▷	<u>약점(Weaknesses)</u> 업무수행에 지장을 주고 실패를 초래할 수 있는 결함 ▷ ▷ ▷

우리 학교의 강점과 약점에 대한 이해는 다른 학교와 비교했을 때의 차별적 능력 또는 고유의 능력을 파악하는 데 도움이 된다.

통상 효과적인 전략이란 조직의 강점을 이용하여 조직의 기회를 잘 이용하고, 또 조직의 약점을 피하거나 보완함으로써 조직의 위협에 적절한 대응책을 제시하는 것을 말한다.

이상의 4가지 요인을 표로 정리해 보면 아래와 같다.

2. 학교경영목표 설정을 위한 SWOT작성

가. 개념적 접근

SWOT요인 분석을 통하여 효과적인 학교경영전략(목표)를 개발하고자 할 때 기본적으로 SWOT의 개념적 접근이 필요하다.

1) 학교를 둘러싸고 있는 환경의 변화를 인식하고 단위학교에서 적절히 활용할 수 있는 범위(niche)를 발견해야 한다. 즉, 현재 상황에서 이미 전개된 변화와 앞으로 2 - 3년후에 예상되는 변화가 무엇인가를 이해하고, 이러한 변화 중에서 학교경영에 영향을 미칠 기회적인 요소와 위협을 끼칠 요소가 무엇인지를 구별해 내는 것이다.

2) 단위학교를 가정한다. 현재 근무하고 있는 학교나 과거에 근무하였던 곳, 또는 근무를 희망하는 학교 중 한 곳을 설정한다.

설정된 학교를 객관적으로 분석하여 타 학교와 비교시 차별적 능력을 가진 부문이 무엇인지를 파악한다. 즉 그 학교의 강점이 무엇인지를 파악하는 과정이며, 이는 환경의 변화에 대처할 수 있는 능력을 가려내는 것이다.

아울러 설정된 학교가 일반적 타교와 비교시 약점이 될 수 있는 부문이 무엇인지를 파악한다.

나. 각 요인의 결합

가항에서 작성된 외부적 기회/위협요인과 내부적 강점/약점 요인을 서로 결합해 보는 과정이다.

환경의 이해	강점은 살리고 약점은 보완한다. → 기회는 잡고 위협은 피한다.	경영목표를 → 달성하기 위한 기본과제는?
--------	--	------------------------------

	강점	약점
기회	SO(강점-기회전략) 기회를 활용하기 위해 강점을 사용하는 전략	WO(약점-기회전략) 약점을 극복함으로써 기회를 활용하는 전략
위협	ST(약점-기회전략) 위협을 회피하기 위해 강점을 사용하는 전략	WT(약점-기회전략) 위협을 회피하고 약점을 최소화하는 전략

☞ 한가지 사례

외부적 요인에 인터넷의 급속 발전(컴퓨터활용 증대)이 있고, 내부적 요인에 전체교사중 90%가 30대이하가 있을 경우,

상기 요인은 작성자에 따라 기회/위협, 강점/약점으로 다르게 분류될 수 있다.

이를 기회/강점으로 분류했다면, 젊은 교사는 상대적으로 컴퓨터 활용능력이 좋고 따라서 외부환경의 컴퓨터 활용 요구에도 쉽게 대응할 수 있다.

따라서, 이를 강점-기회전략(SO)에 작성한다면 “컴퓨터를 활용한 e-러닝 교수법 시행”, “인터넷을 활용한 외국 및 타교 성공사례 벤치마킹” 등 다양하게 경영목표 및 전략을 작성할 수 있다.

	강점(Strengths) 1. 2. 3.	약점(Weaknesses) 1. 2. 3.
기회(Opportunities) 1. 2. 3.	SO(강점-기회전략) 1. 2. 3.	WO(약점-기회전략) 1. 2. 3.
위협(Threats) 1. 2. 3.	ST(약점-기회전략) 1. 2. 3.	WT(약점-기회전략) 1. 2. 3.

다. 중점 추진목표 선정

나 항의 각 요인의 결합까지 작성하였으면 80%정도 완성하였다.
 이제 결합되어 도출된 경영목표(전략)중 긴급성, 중요성, 실현가능성을 점검하여 중점 추진 목표를 선정한다. 이의 표시는 강점-기회전략 등 결합된 전략항목에 그 순위 및 중요도에 따라 O 또는 ◎로 표시할 수 있다.

라. 실행계획(Action Plan) 작성

마지막으로 작성할 내용은 실행계획이다.
 선정된 중점목표 중 선생님께서 학교경영자로서 우선적으로 추진할 한 가지 목표만 선정하시어 SWOT분석표 하단 또는 다음 페이지에 목표를 기록한다. 그리고 그 목표를 달성하기 위해 무엇을 어떻게 할 것인지 세부내용을 작성하면 된다.

3. 작성 사례

장래의 외부요인	
<u>기회(Opportunities)</u> 경영에 플러스가 되는 잠재적 요인 1.인성교육에 높은 관심 2.정보화 교육의 호응 높음 3.도.농 교류학습 시범운영 4.학교방문의 날 긍정적 반응 5.원주도서관 학교와 근접	<u>위협(Threats)</u> 경영에 마이너스가 되는 잠재적 요인 1.재개발 지구로 학급수의 증가 2.정보화 교육 수준의 가속화 3.학부모와의 대화기회 축소 4.등하교시 교통의 혼잡
현재의 내부요인	
<u>강점(Strengths)</u> 경영목표수행에 우수한 자원 1.중견교사의 전문성 신장 2.정보화교육 시설의 확보 3.현장학습 기회의 확대 4.기본생활 질서의 정착 5.특기적성교육의 강화 6.각종위원회의 활성화	<u>약점(Weaknesses)</u> 업무수행에 지장을 주고 실패를 초래할 수 있는 결함 1.신규교사의 경험 부족 2.학생의 진취적 기상 부족 3.학부모의 참여기회 부족 4.수행평가의 미정착 5.독서지도 여건의 미흡 6.학교 내.외 시설 낙후

4. 실행계획(Action Plan) 작성

경영목표 : 새 천년을 열어갈 자율적이고 창의적인 인간 육성

실행계획

1. 새 학생문화 풍토의 조성
2. 자기주도적 학습능력의 신장
3. 특기.적성 교육의 다양화
4. 미래사회 적응력 신장
5. 자율적이고 창의적인 학교 경영

작성의 실제

내부요인 외부요인	<u>강점(Strengths)</u> 1. 중견교사의 전문성 신장 2. 정보화교육 시설의 확보 3. 현장학습 기회의 확대 4. 기본생활 질서의 정착 5. 특기적성교육의 강화 6. 각종위원회의 활성화	<u>약점(Weaknesses)</u> 1. 신규교사의 경험 부족 2. 학생의 진취적 기상 부족 3. 학부모의 참여기회 부족 4. 수행평가의 미정착 5. 독서지도 여건의 미흡 6. 학교 내·외 시설 낙후
<u>기회(Opportunities)</u> 1. 인성교육에 높은 관심 2. 정보화 교육의 호응 높음 3. 도·농 교류학습 시범운영 4. 학교방문의 날 긍정적 반응 5. 원주도서관 학교와 근접	<u>SO</u> ① 실천위주의 인성교육 실천 2. 다양한 체험학습의 전개 3. 학생자치활동의 강화 4. 열린교육 풍토의 조성 ⑤ 학습자 중심의 교육과정 운영	<u>ST</u> 1. 교사자율연수 참여 지원 ② 정보처리능력의 신장 3. 학생 토의문화 형성 ④ 특기·적성교육의 강화 5. 교수기교재 활용능력 신장
<u>위협(Threats)</u> 1. 재개발 지구로 학급수의 증가 2. 정보화 교육 수준의 가속화 3. 학부모와의 대화기회 축소 4. 등하교시 교통의 혼잡	<u>WO</u> 1. 독서지도의 강화 ② 자기 학습력의 신장 3. 수행평가 예고제 운영 4. 자율적인 봉사활동의 전	<u>WT</u> 1. 학교경영에 학부모 참여 확대 2. 안전생활지도 강화 3. 학교시설의 현대화 4. 학년기본학력의 정착 ⑤ 새 학생문화 풍토의 조성

역량평가 실시 목적..>실제와 유사한 모의상황(simulation)에서 역할연기 등 다양한 기법을 활용하여 평가하는 제도입니다. 역량평가는 기존 업무경험과 지식이 아니라 문제를 해결하는 사고와 행동방식을 보기 위해 설계된 것입니다.

□ 역량평가 도입 목적

- 학생·교직원 학부모,지역사회로부터 **존경받는 전문직요원** 선발
- 교육경력, 학위 등 일부 “스펙쌓기” 위주의 선발제도를 탈피하고, **전문직**으로서의 역량을 도출하고 이를 평가할 수 있는 **평가 기준과 절차 확립**

【역량평가란】

- 조직의 목표 달성과 연계하여 조직 및 직무의 높은 성과와 관련된 직무 담당자의 행동 특성과 태도
- ※ ‘능력’ 개념이 개인 측면의 보유 자질에 초점을 맞춘 것이라면, ‘역량’은 조직측면에서 조직의 성과 창출을 위한 자질이라고 할 수 있음

□ 역량평가 방법

1단계 서류평가 : Pass/Fail 방식

- 추천서, 지원계획서, 지원자가 개발한 학습자료, 수업선도실적, 수업 동영상 등 제출한 자료를 통한 평가
- 1단계 서류 평가와 동료교원 등 면담(학생지도 열의·언어 및 품행, 전문직의 역할 이해 및 확고한 소명의식 등)

2단계 역량평가

- 전문직으로서 필요한 수업지도, 동료교사 멘토링, 교사와의 관계 학부모와의 관계, 학생지도, 기타 역량 등을 평가
- 2단계 역량평가를 통한 **최종 선발**

□ 역량평가 세부적인 방법

1단계 : 서류 평가 및 동료교원.교장.&교감 학부모 면담

① 서류평가

- 추천서 및 지원계획서
 - 교장, 동료교사 추천서 평가
 - 교사로서 활동목표, 수업지도 기획력, 학생진학·진로활동, 동료교사 지원 계획 등을 중심으로 평가

- 지원자가 개발한 학습자료
 - 교과교육, 계기교육 등 학습능력 향상을 위해 최근 3년 동안 제작 또는 개발한 학습자료, 교안평가
- 수업선도 실적
 - 교내 공개수업(연구수업) 실적 및 지도안 평가
 - 학습부진학생 지도 우수실적 등
- 수업동영상
 - 최근 1년 이내에 촬영한 공개 수업지도 동영상을 통한 수업평가
혹은 현장 수업 참관 {사전 2시간정도 연락후 불시 참관}

② 동료교원 면담

- 지원자가 1년 이상 재직 중 또는 재직했던 학교의 교원 등을 6명 이내 면담
- 면담은 보안을 유지하며 방문면담, 서류면담, 전화면담 등 시·도교육청 자율로 결정
- 면담결과는 1단계 평가시 시·도교육청에서 자율적으로 활용

2단계 : 역량평가(2차 선발위원회 주관)

① 전문직으로서의 역량

- 교과(수업) 전문성, 수업지도안 작성, 수업시연, 형성평가 문항제작 등
 - 동료교원 수업평가(Consulting)
- 관계형성 리더쉽
 - 교장·교감·교사 간에 관계형성을 통한 성공적 업무수행
 - 신입교사·동료교사에 대한 코칭, 멘토링, 컨설팅
- 학부모와면담&전화면담 [설문지형태] 시험전 6개월 이전 학부모
- 학생지도력 : 학생진로·진학지도, 기타 학생상담

② 역량평가 방법

- 구조화된 모의과제 제시로 심층면접방식을 통한 역량평가로 진행
 - ㉠ 수업 지도 : 지정과제, 선택과제(계기교육 등)제시
⇒ 수업지도안, 수업시연, 형성평가 문항을 통한 평가
 - ㉡ 수업평가(Consulting) : 학교급/교과 지원자에 동일한 수업 동영상 제시
⇒ 동료교원 수업에 대한 평가 및 지도·조언 능력 평가

- ㉔ 동료교원 관계 : 교장·교감·교사의 관계에서 나타날 수 있는 갈등 사례 제시
⇒ 갈등해결에 대한 긍정적 행동과 부정적 행동으로 분류 평가
- ㉕ 동료교원 지원 : 신입교사·수업전문성 부족 교사 등의 필요한 도움 요청 사례 제시
⇒ 코칭, 멘토링, 컨설팅을 통한 동료교사 지원시 나타나는 행동 특성을 평가
- ㉖ 학생진로·진학지도 : 학생 지도시 나타날 수 있는 진로, 진학 등 기타 상담 요청 상황을 사례 제시
⇒ 면접을 통한 역량을 평가
- ※ 선발과 관련하여 명시되지 않은 사항은 시·도교육청 자체적으로 결정

<붙임>

동료교원 면담표 (예시안)

응시자	소속		학교급	교과	성명	면담 결과	

연번	면담자			면담 내용	평가 위원
	소속	직위	성명		
1	○○○학교		○○○		○○○
2					
3					
4					
5					
6					

- 지원자가 1년 이상 재직 중 또는 재직했던 학교의 교원 면담을 통하여 다음 사항을 확인
- 시·도교육청 자율적으로 서술 또는 척도화해서 면담 실시
 - 학생지도 열의·언어 및 품행, 인성교육 실태
 - 리더십, 동료 관계, 협동적 태도
 - 수업 전문성 및 과업수행 능력
 - 긍정적 교직원 및 투철한 사명감
 - 확고한 소명의식
 - 비리, 문제, 부적격, 부적응 교사 여부

<붙임 >

1단계 서류 평가 채점표(예시)

평가위원 : ○○○ (인)

학교급 : 초등, 중등 교과 : _____

연번	지원자 성 명	평가요소 및 배점				평가 위원 평가 총점 (80점)
		교과 전문성 (25점)	교수학습 지도능력 (25점)	기획력 (계획능력) (15점)	교원관계/ 학생지도 (15)	
1	○○○					
2	○○○					
3	○○○					
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

○ 1차 서류 전형은 최근 3~5년 이내의 직무와 관련있는 교육활동 실적을 기초로 평가(구체적인 인정기간은 시·도교육청 결정)

1. 교과전문성 평가는 수업선도실적과 지원자가 개발한 학습 자료를 중심으로 평가
2. 교수학습지도능력 평가는 지원자가 제출한 수업동영상을 중심으로 수업선도 실적의 지도 안과 학습부진학생 지도를 통한 평가
3. 기획력(계획능력)은 활동계획서를 중심으로 지원자가 개발한 학습자료를 통해 평가
4. 교원관계/학생지도는 교장, 동료교사의 추천서를 중심으로 동료교원 면담 자료를 활용하여 평가

※ 위에서 제시한 평가방법은 예시안 이므로 제출한 서류 및 자료를 통하여 평가척도는 선 발위원회에서 별도 작성이 가능함

<붙임 >

1단계 서류 평가 및 동료교원 면담 결과표(예시)

학교급 : 초등, 중등 교과 : _____

순위	성명	소속	평가요소 및 배점				평가 평균 점수	동료 교원 면담 결과	선정 여부
			교과 전문성 (25점)	교수 학습 지도 능력 (25점)	기획력 (계획 능력) (15점)	교원 관계/ 학생 지도 (15)			
1	○○○								
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

☞ 단계마다 상기 양식 중 불필요한 부분을 적절히 삭제하여 사용

<붙임 >

2단계 역량평가 채점표(예시)

평가위원 : ○○○ (인)

학교급 : 초등, 중등 교과 : _____

연번	지원자 성 명	역량 평가요소 및 배점									평가 위원 평가 총점 (점)
		교과(수업) 전문성				관계형성 리더십		학생 지도력		학부모 와의 관계형 성	
		수업 준비 (10점)	수업 실행 (20점)	평가 문항 작성 (10점)	수업 컨설팅 능력 (20점)	※ 별도 평가표					
1	000										
2	000										
3	000										
4											
5											

1. 교과(수업) 전문성 평가는 학습지도안 준비, 수업시연, 형성평가 문항 제작 등을 통하여 교과내용, 교과수업, 교육학 등 전문분야의 지식기반 전문성과 수업 수행에 대한 전문성을 평가
2. 관계형성리더십, 학생지도력, 학부모와의 관계형성은 지원자와의 면접을 통하여 역량 평가(별도 평가표 사용)
3. 요소별 채점 방법 및 기준

☐ 수업 준비

; 관련 교과별 소정의 교육과정 단원을 평가 과제로 제시하고, 50분 동안 컴퓨터실에서 자유롭게 학습지도안을 실제로 작성

※ 교육과정/교과서 등 참고자료를 지참할 수 있으나, 지도안이나 평가 문항 예시가 담긴 도서는 불가. 분량은 A4크기 2쪽 이내

☐ 수업 실행

; 15~20분 정도 수업시연을 평가위원이 평가. 평가 시 교원능력개발평가 모형의 수업지도영역 평가지를 활용할 수 있음.

☐ 평가 문항 작성

; 수업지도안을 작성하면서, 20분 동안 해당 차시의 형성평가 문항을 3~5문항 작성토록 함

☐ 수업평가(Consulting)능력

; 주요 직무 활동인 동료교원 수업에 대한 평가 및 지도·조언 능력을 평가함. 동일 학교급 /교과 지원자에게 동일한 수업을 동영상 등으로 제시하고, 교원능력개발평가 모형의 수업지도 영역 평가지에 체크하도록 하거나, 수업의 장점 및 개선점 등을 서술토록 함.

<붙임 > 활동결과 보고서(예시)

소속교	담당교과	성명
I. 활동일시 II. 장소 III. 활동 참여자 IV. 활동내용 V. 활동소감 <작성요령> ☞ 위 양식의 목차를 포함하여 작성하되 구체적인 활동결과 보고서 작성을 위해 보고서 양식 변경 가능(분량은 내용에 따라 자유조절)		

□ 역량평가 방법: □집단토론(group discussion)

① 찬반토론이 많기 때문에 리더와 찬성(Pros)과 반대(Cons)를 미리 정한다.

② 리더의 역할

리더는 토론의 주제에서 벗어나지 않은 범위 내에서 각각의 의견을 조율하고 시간관리를 엄격히 지키며 양쪽의 주장을 매끄럽게 정리한다.

③토론자의 역할

1. 반드시 논리적이고 간결하게 자신의 의견 주장한다.
2. 객관적 사실이나 뉴스를 근거로 자신의 입장을 뒷받침하려고 노력한다
3. 의견을 개진할 때 항상 귀납적인 방법을 쓴다.
4. (Key point → 근거진술 → 주관적인 진술)
5. 상대방의 의견을 경청하고 가능하다면 의견을 노트 정리하면서 반박 시 근거로 내세울 수 있다
6. 또박또박 얘기하도록 한다.

④GD는 제시된 주제에 대하여 6~7명이 집단토론을 실시하며 토론과정을 통해 조직적 업무 수행능력을 평가합니다.

EX) 찬/반이 아닌경우..어떤 문제에 대해 3~4명이 서로 협의를 해서 결과를 도출하는 과정이었습니다..면접관님 앞에 책상이 ㄷ자 모양으로 놓여있고 면접관님 두분은 처음에만 약간 설명해 주시고는 토론 시작 이후에는 그냥 아무말씀도 안하시고 15분(?)동안 지켜보기만 하셨습니다.끝나기 3분전에 알려주신거 이외에는 중간에 어떠한 말씀도 안하시더군요..

저희 팀은.. 서로 판지 걸지도 않고 서로 동의하는 분위기에서 잘 끝났습니다..

협의를해야 할 점이 한가지가 아니라 두가지 였는데.. 여차여차 협력해서 시간 겨우 맞춘거 같습니다..한명이라도 자기주장 강한 사람이 있다면 그 팀은 거의 100% 망하는 면접이라고 생각되네요.

□역할연기(1:1 role play,1:2 role play)

1:1역할연기= 업무관계자혹은 교직원 등과 면담 혹은 코칭하는 상황

1:2 role play =상호 대립된 이해관계를 조정하는 상황

□서류합 기법(in-basket)

단시간 내에 여러 가지 현안 문제를 처리하는 상황

□발표(presentation)

주요 현안과제의 경과 및 대안 등에 대해 보고하는 상황

□인터뷰(interview)

현안 문제에 관해 외부인사와 인터뷰를 실시하는 상황

□역량중심의 행동면접 3가지 기법

기법도 점차 진화하고 있는 것이 사실이다.

①과거<경험>에서 성공DNA를 찾는 역량면접: 역량중심 행동면접으로 직무

와 조직역량.관 검증

② <학습>에서 성공DNA를 찾는 심층면접:집단토론.면접으로 전문성과 팀 성과 가능성 검증

③<타고난>성공DNA를 찾는 인성면접: 인성적성검사와 인성면접으로 태도 . 자세와 성품관찰평가

□ 역량평가의 도입 기대효과 :

자기개발 동기및 유인제공

개인별 맞춤교육기능

신뢰성및 공정성 제고

능력위주의 인사제도구현

■ 113 스마트교육 추진 전략

1,SMART교육 추진배경

가,정보기술(IT)의 발전에 따라 과거 산업사회에서 형성된 획일적, 표준화된 교육방식에서 선택적, 맞춤형 교육방식으로 전환하여 각자 또는 함께 성장하는 교육환경 조성 가능

나,정보기반사회에서 생산한 지식을 공개·공유하고 협업에 의하여 새로운 지식을 생산하는 순환구조가 발현됨, 서비스 간 융·복합을 통해 정보기술을 활용한 창의적 학습사회로의 가속화

다,낮은 출산율과 고령화가 가속화되는 한편, 고용 없는 성장 탓인 청년 실업 문제 심화 등 사회적·경제적 변화로 말미암은 개인 특성에 맞는 차별화된 교육서비스 요구 증가

라,모든 학생의 재능을 육성할 수 있는 학습자 맞춤형 교육경험을 제공하지 못하는 등 현 교육제도의 한계

2 SMART교육목적

가,서책형 교과서의 한계를 극복하고 교실수업 개선과 학생별 맞춤형 교수·학습을 위한 디지털교과서 개발 및 적용

나,정보기술을 통해 언제, 어디서나 원하는 학습을 할 수 있고, 수업 방식이 다양해져 학습 선택이 최대한 보장되는 교육복지 정착의 새로운 패러다임 설계

다.교육체제의 유연성이 강화되고 개인의 적성 및 미래의 직업과 연계된 맞춤 학습 구현으로 꿈의 학교, 행복한 교실, 흥미 학습 실현

라.클라우드 교육서비스를 기반으로 공공기관, 민간 및 개인이 개발한 풍부한 콘텐츠를 교육에 자유롭게 활용하고, 집단지성, 소셜러닝 등을 활용한 학습자원의 공동 활용과 협력학습 기반 마련

3,SMART교육의 개념

S Self-directed (자기주도적)

O (지식생산자) 지식 수용자에서 지식의 주요 생산자로 학생의 역할 변화, 교사는 지식 전달자에서 학습의 조력자(멘토)로 변화

O (지능화) 온라인 성취도 진단 및 처방을 통해 스스로 학습하는 체제

M Motivated (흥미)

- 0 (체험 중심) 정형화된 교과 지식 중심에서 체험을 기반으로 지식을 재구성할 수 있는 교수·학습 방법 강조
- 0 (문제해결 중심) 창의적 문제해결과 과정 중심의 개별화된 평가 지향

A Adaptive (수준과 적성)

- 0 (유연화) 교육체제의 유연성이 강화되고 개인의 선호 및 미래의 직업과 연계된 맞춤형 학습 구현
- 0 (개별화) 학교가 지식을 대량으로 전달하는 장소에서 수준과 적성에 맞는 개별화된 학습을 지원하는 장소로 진화

R Resource Enriched (풍부한 자료)

- 0 (오픈마켓) 클라우드 교육서비스를 기반으로 공공기관, 민간 및 개인이 개발한 풍부한 콘텐츠를 교육에 자유롭게 활용
- 0 (소셜네트워킹) 집단지성, 소셜러닝 등을 활용한 국내외 학습자원의 공동 활용과 협력학습 확대

T Technology Embedded (정보기술 활용)

- m (개방화) 정보기술을 통해 언제, 어디서나 원하는 학습을 할 수 있고, 수업 방식이 다양해져 학습 선택권이 최대한 보장되는 교육환경

4.비전및 추진 방향



5.추진 방향

(디지털 자원 활용 교실 개혁) 클라우드 기반의 풍부한 교육자원을 활용하여 창조적 학습활동을 하는 교실수업 구현

- 서책형 교과서와 함께 디지털교과서 보급 활용을 통하여 고정된 교육내용을 넘어서 온라인 자료, 소셜 네트워크(Social Network), 실시간 화상수업 등, 다양한 자원을 활용하는 창의적 교실수업 구현
- 풍부한 멀티미디어 자료 활용, 화상수업을 통한 온라인 커뮤니티와의 협력 수업 등을 실시할 수 있도록 IPTV 교실 보급
- 클라우드 기반의 디지털자원 및 네트워크와 교실을 연계하는 교수-학

습모형 개발 보급

- 장애, 질병 등으로 인해 수업 결손이 발생하지 않도록 온라인 수업 지원체제 구축

(맞춤형 온라인 개인교수) 모든 학생의 기초학력 결손 해소를 위한 온라인 개인교수체제 운영

- 학습결손을 언제 어디서나 만회할 수 있도록 온라인 학습 도우미콜센터 운영 및 온라인 학력평가시스템 구축 운영
- 평가결과에 따라 맞춤형 보충학습을 할 수 있도록 온라인 개별 보충학습시스템 구축

(재능육성 협동활동 커뮤니티) 재능 분야별 수월성 제고를 위한 온라인 재능커뮤니티 운영 지원

- 모든 학생의 재능을 발굴하고 육성할 수 있는 온라인 재능진단 육성센터 구축 운영
- 국내외 고등교육기관과 연계하여 교과별 대학 강좌 온라인 선이수 체제 구축 운영

(순기능 활동 강화와 역기능 최소화) 스마트교육 환경에서 적극적인 협력과 배려의 인성교육 활동 강화, 정보격차 해소 및 역기능 최소화

- 스마트교육 적용 시 저소득층 및 사회적 취약계층에 대한 우선 배려
- 정보통신윤리교육 강화를 통한 인터넷 중독 등 정보화 역기능 최소화

(교원 역량 강화) 교원연수시스템 강화 및 전문 인력 배치를 통한 스마트 교육 역량 강화

- 스마트교육 연수과정 개발 및 보급, 스마트러닝 어드바이저 양성
- 시·도교육청별 스마트교육체험관 구축·운영

(법·제도 개선) 교육패러다임 변화에 부응한 교육 관련 법·제도 개선

- 온라인 수업 활성화, 디지털교과서 등 교육콘텐츠 활용 활성화를 위한 저작권법 정비 등
- 교육과학기술부, 시·도교육청, 관련기관 등 추진체제 정비

(단계적 확대) 스마트교육 시범적용을 통한 단계적 확대 및 대국민 홍보

- 세종특별자치시, 시·도교육청 신설학교에 스마트스쿨 시범적용
- 매스미디어, 인터넷 포털, 트위터 등을 활용하여 스마트교육에 대한 대국민 홍보 강화
- 기술발전 속도 및 방향에 맞추어 기술 수용 및 표준화 전략 수립

6. 세부 추진과제



1 디지털교과서 개발 및 적용

가. 추진 목적

스마트교육 지원을 위한 미래형 교과서 개발

- 풍부한 교육자원을 활용하여 창조적 학습활동을 하는 교실수업 지원
- 온라인 자료, 소셜 네트워크(Social Network), 실시간 화상수업 등, 다양한 자원을 활용하는 창의적 교실수업 구현
- 서책형 교과서의 한계를 극복하고, 교실수업 개선과 맞춤형 교수·학습을 위한 교과서 발전 방안 모색

○ 지식기반사회에서 요구하는 자기 주도적·창의적 인재양성을 위해
디지털교과서 개발 및 적용

2-1 온라인 수업·평가 활성화

가. 추진 목적

온라인수업 활성화를 통한 학습자의 학습선택권 강화

○ 온라인 수업 활성화를 통한 학습자 중심의 다양하고 효율적인 교수·

학습 환경 조성 및 공교육 경쟁력 제고

○ 신체장애, 재난, 질병 등으로 인한 학습공백 최소화 등 학생의 학습
선택권 확대

○ 회소선택교과*에 대한 온라인 수업 실시 기반 조성

* 고등학교 선택교과 중 해당과목에 대해 전체 학생의 10% 미만으로 선택하는 교과목
또는

해당 과목에 대한 담당교사가 없거나 부족한 경우를 말함

○ 정보매체를 활용한 다양한 교수·학습 환경에 대한 교원의 인식 제고 및
정보매체 활용 교수학습 자료 활성화

○ 현행 사이버가정학습을 통한 기초학력 결손 해소를 위한 온라인
개인교수 콜센터 구축 운영

○ 학생에게 실시간/비실시간 온라인 개인교수를 위한 학습도우미제 실시
스마트 기반 UP 프로그램 운영을 통한 고교-대학간 연계 및 학생의
학습권 강화

○ 정규 교과에 활용 가능한 다양한 콘텐츠 제공으로 수업 효과성 및 질 제고

○ 방과후학교 영어 프로그램 확대를 통한 사교육비 절감

○ 증가하는 다문화 가정을 배려한 맞춤형 학습기회 제공

2-2 온라인 평가 체제 구축

가. 추진 목적

현행 지필 선다형의 전통적 평가방식을 스마트기술을 활용한 평가로

혁신, 문제해결력 등 핵심역량 제고

국가, 시·도, 학교수준 평가 방식을 혁신하여 교육과정 및 교수·학습의
전반적 변화를 도모

3-1 교육콘텐츠 공공목적 이용 환경 조성

가. 추진 목적

○ 교육기관의 자유로운 저작물 이용 환경 조성을 통해 공교육 강화

○ 공유 저작물 확보 및 저작권 부담을 경감하여 교육기관의 저작물 이용
활성화 및 양질의 콘텐츠 개발

○ 공공기관, 민간기관 및 개인 등이 참여하는 교육콘텐츠 기부·나눔 문화 조성으로 저작물 자유 이용체제 확립

3-2 역기능 해소를 위한 정보통신윤리교육 강화

가. 추진 목적

- 정보통신윤리교육 내실화를 통한 건전한 스마트교육 환경 조성
- 인터넷(게임) 오남용 예방-진단-치료 지원 시스템 구축
- 학생들의 사회성과 올바른 인성 함양을 위한 교육프로그램 제공

4 교원의 스마트교육 실천 역량 강화

가. 추진 목적

변화된 교육환경 및 교원의 역할 변화에 대응할 수 있는 교원 역량 강화 지원

- 교육 패러다임의 전환 및 학습자의 변화에 따른 교원의 21세기 교수학습 역량 강화 지원
- 스마트교육에 대한 현장 교원의 요구에 부응하는 연수체제 개선
- 교원의 스마트교육 지원체제 구축
- 교원의 스마트교육 역량 개발을 위한 연수 과정 개발·보급
- 교원의 스마트교육 체험을 위한 연수기관의 인프라 개선
- 현장의 스마트교육 연착륙 지원을 위한 인적 기반 강화

5 클라우드 교육서비스 기반 조성

가. 추진 목적

클라우드 컴퓨팅 기술을 통한 스마트교육 서비스 기반 조성

- 스마트폰·아이패드 등 무선단말의 급속 보급 및 확대에 따라 모바일 단말을 통한 교수·학습 필요성이 부각되고 있어, 기존 유선망과 연계한 무선 접속, 클라우드 컴퓨팅 기술을 활용한 통합 교육 정보 서비스 환경 구축
- 교육 수요자의 정보접근성 및 정보 서비스 이용률 제고
- 교육콘텐츠 유통 표준 제공을 통한 서비스 품질 제고 및 유통 활성화
- 수업방식, 학생 수, 무선기술 동향분석 등 스마트교육을 원활히 추진하기 위해 교육 콘텐츠 개발, 관리, 활용을 위한 표준 및 가이드라인 제공

6 추진체제 조성

가. 추진 목적

- 교과부, 시도교육청, 공공, 민간이 협력하는 종합적인 추진 조직 체제를 구성하여 스마트교육의 필요성에 대한 범국민적 공감대를 형성하고, 각 영역의 역할 배분을 통한 사업 추진
- 국가 미래교육 정책의 싱크탱크(Think Tank) 역할을 수행할 수 있는 미래교육연구센터를 설립하여 정책의 전략적 수행을 도모하고, 스마트교육의 효과 극대화

7 스마트교육 대국민 홍보

가. 추진 목적

스마트교육 추진 전략에 관한 적극적이고 적시적인 홍보 프로그램

개발 및 실행을 통한 국민적 공감대 형성

- 교육패러다임 변화에 따른 스마트교육 추진의 당위성 홍보
- 스마트교육 추진에 따른 기대효과에 대한 구체적 비전 제시
- 스마트교육 추진으로 우려되는 역기능에 대한 불안감 해소

[세부과제 요약]

1. 디지털교과서 개발 및 적용

- 디지털교과서 개발
- 스마트 학습모델 마련 및 연구학교 운영
- 법제도 정비

2-1. 온라인 수업 활성화

- 온라인 수업 활성화
- 온라인 UP제도 활성화
- IPTV 활용 교육서비스 지원

2-2. 온라인 평가 체제 구축

- 온라인 평가체제 구축
- 온라인 기초학력 진단·처방 체제 구축
- 온라인 수행평가 체제 구축

3-1. 교육콘텐츠 공공목적 이용환경 조성

- 저작권 법제도 정비
- 교육콘텐츠 관리체제 구축
- 기부, 나눔 문화 조성

3-2. 역기능 해소를 위한 정보통신윤리교육 강화

- 정보통신윤리교육 내실화
- 인터넷 과다사용 대응 강화
- 학생들의 자발적 참여 유도
- 부처별 관련 사업 연계·협력

4. 교원의 스마트교육 실천역량 강화

- 스마트교육 연수과정 개발 및 보급
- 연수시설 고도화
- 스마트교육 어드바이저 배치

5. 클라우드 교육서비스 기반 조성

- 스마트 학교인프라 및 클라우드 기반 구축
- 저소득층 지원
- 교육 콘텐츠 오픈마켓 조성
- 스마트교육 표준 플랫폼 개발

6. 추진체제 조성

- 미래교육연구센터 설립
- 세종시 미래학교 설립, 운영
- 시·도교육청별 스마트스쿨 구축, 운영

7. 스마트교육 대국민 홍보

- 다매체 활용 홍보
- 공동기획 홍보
- 현장 직접 홍보

*클라우드 컴퓨팅의 개념 .

1.클라우드 컴퓨팅은 구름을 뜻하는 Cloud와 computing의 합성어이다

2,클라우드 컴퓨팅은 필요한 콘텐츠를 모두 구름에 올려놓고,
언제 어디서나 온라인에서 이들 콘텐츠를 내려 받아 원하는 작업을 할 수 있는 기술이다.

3,인터넷은 상상할 수 없을 만큼 큰 데이터 저장 공간과 엄청난 성능을 자랑하는 수 만대, 수천 억대의 컴퓨터가 연결되어 있는 무한한 사이버 공간 이다. 이런 인터넷은 거미줄처럼 얽힌 케이블과 엄청나게 복잡한 구조로 되어 있다. 하지만 사용자는 그런 복잡한 것을 알 수도 없고, 알 필요도 없다. 단지 인터넷 어딘가에 내가 필요로 하는 정보가 있고 그것을 가져올 수만 있으면 그만이다.

4, 단지 구름(인터넷) 안에서 필요한 정보를 꺼내고, 다시 저장하는 것 뿐 아니라 프로그램과 계산까지도 구름 안에서 이루어지는 것이 지금의 클라우드 컴퓨팅이다.

5,정보기술(IT)의 발전에 따라 과거 산업사회에서 형성된 획일적,표준화된 교육 방식에서 선택적, 맞춤형 교육 방식으로 전환 하여 각자 또는 함께 성장하는 교육환경 조성이 가능 하다

**융합형 STEAM 교육

STEAM이란 영어의 과학(science), 기술(technology), 공학(engineering), 예술(arts), 수학(mathematics)의 첫 글자를 의미한 것이다. 미국이 2007년 10월에 STEM 교육에 대한 행동계획을 국회에 제시함으로 시작 되었다.

여기서 우리의 융합을 기반으로 하는 창의적 과학교육 모델로서 미국의 STEM 교육에 한발 더 나아가 예술(arte)을 붙여서 과학교육의 인재 양성을 하겠다는 것이다.

■ 114 반부패 청렴

반부패 청렴 추진체계 및 시스템 개선 하여 부패 취약분야 제도개선 및 부조리 처벌
강화를 통해 깨끗하고 투명한 교육 정착 해야 한다

■ 사전 테스트 :

문제1, 공무원의 6대 의무 에 속하지않는것은?

- 1) 성실의무 2) 복종의무 3) 친절공정의 의무 4) 비밀엄수의 의무 5) 청렴의 의무 6) 품위유지의 의무 공무원 7) 충성의무 **답):7)충성의무**

문제2 공무원의 4대금지 사항에는 1. 직장이탈 금지 2. 영리,검직 금지 의무 3. 집단 행위 금지 4. 정치운동 금지가 있다 (O)

■ 학습목표:

- 1, 투명하고 합리적인 학교의 내적 교육역량 강화 할수 있다
2,기관장의 반부패 청렴에 대한 의지와 노력을 통하여 기관 전체에 청렴문화 정착을 습득 할 수 있다

■ 학습하기

논술 제목	반부패 · 청렴정책
I. 서론	인사비리와 학교장 비리 관련 각종 언론보도 등이 내부 공무원들의 사기를 저하시키고 조직에 대한 불만으로 표출되었다. 또한 학교장의 업무추진비 집행, 단위학교의 예산 집행등에 대한 불만으로 내부청렴도가 낮게 평가됨에 따라 학교의 청렴의식 제고가 절실한 상황이다. 뿐만 아니라 직원들의 청렴마인드가 부족하고 고위 공직자로부터 솔선수범하는 청렴 리더쉽이 부족하여 시민과 직원들이 체감할 수 있는 반부패, 청렴도 향상 인프라 구축과 적극적인 청렴정책이 필요하다. 따라서 반부패, 청렴을 위한 종합대책 방안을 찾아보고자 한다.
II. 본론 1	교육비리 근절을 위한 역점과제로는 인프라 구축 및 마인드 강화, 그리고 외부 눈높이에서 진단하는 시민과 함께하는 교육비리근절 및 고위 공지가 청렴도 강화를 위한 부패방지 실효성 제고 등이 있다. 이들 역점과제에 대한 세부 방침을 살펴보면 다음과 같다.

	첫째, 인프라 구축 및 마인드 강화방안이 있다. 이를 실행하기 위해서는 반부패, 청렴 정책의 방향을 제시해줄 수 있는 ‘반부패, 청렴정책 추진단’을 구성하고 부패취약, 청렴도 측정업무등 10개 분야와 자율제도 개선을 추진할 ‘반부패, 청렴정책 실무추진팀’을 구성해 반부패, 청렴제도가 효율적이고 실질적으로 운영될 수 있도록 해야 할것이다. 또한 감사기구의 독립성 강화를 통해 감사의 투명성을 확보하고 찾아가는 청렴교육 강사단을 구축해 학교장, 단위학교, 취약분야 대상 관계자들의 연수를 실시하는 방법이 있을 것이다. 이와 함께 청렴교육 이수 의무화를 실시해 청렴교육의 강도를 높이고 이 제도의 효율성을 높이기 위해 교장의 학교경영능력 평가에 청렴교육 이수실적을 반영하고 각종 연수 시 청렴교육을 강화하거나 학생, 학부모를 대상으로 한 청렴교육 연수를 실시함으로써 다양한 홍보방안을 마련할 수 도 있을것이다.
Ⅲ. 본론2	둘째, 시민과 함께하는 교육비리를 근절하는 방안이 있다. 이를 위한 실행방안중의 하나는 외부전문가 참여를 통해 감사의 투명성과 신뢰도를 제고하는 ‘감사자문위원회’를 운영하거나 각 정책분야의 기본방향 및 계획수립에 대한 자문과 점검 및 평가 등을 실시하는 ‘서울시교육정책 자문위원회’를 구성는 방법이 있다. 이와 더불어 청렴정책 모니터링을 강화하여 교육현장의 인식을 파악하고 시민감사관제도를 운영해 취약분야 및 주요 실지 감사에 참여하게 함으로써 시민참여를 활성화 시키는 방안도 있을것이다. 이러한 시민참여의 활성화를 위해서는 교육감 직속 부조리 신고센터인 공익제보 콜센터를 운영하거나 공익신고 보상금 지급제도 등을 운영함으로써 보다 적극적인 시민참여를 유도할 수 있을 것이다. 이외에도 예산편성과정에 주민의 참여를 보장해 서울교육재정 운영의 민주성, 공정성, 효율성을 제고하기 위한 거버넌스 혁신의 주민참여 예산제를

	도입해 투명하고 공개적인 참여행정을 실천하는 방안도 있을것이다
IV. 본론3 (없는 경우 생략)	셋째, 고위 공직자의 청렴의식을 제고하여 술선수범하는 공직분위기를 조성하는 방안이 있다. 이를 위한 구체적인 방안으로는 사이버 감사를 통한 상시감시체제를 구축해 공금횡령 및 직무 관련한 능동적인 금품, 향응 수수의 경우 지위 고하를 막론하고 한번에 공직에서 퇴출시키는 원스트라이크 아웃제가 있고 공무원 행동강령 이행실태를 신학기, 명절 등 취약시기에 집중 점검해 부패유발유인에 대한 통제를 강화하는 방안도 있다. 또한 관행적인 교육비리 근절을 위해 불법찬조금 및 촌지 발생시 감독자 책임을 강화하고, 부패관련자에게 인사상 불이익 및 감독책임을 강화해 인사제도 비리의 근절을 개선하며 학교장, 교감, 일반직 5급이상 승진시 청렴 계약 이행각서를 작성하는 청렴 서약제 의무화 방안을 실시할 수도 있다. 이외에도 학교급식, 수련활동, 시설공사, 방과후 학교운영등 부패취약 10개 분야를 지정해 집중 감사함으로써 부패방지의 실효성을 높일 수 있을것이다.
V. 결론	투명하고 신뢰받는 교육 실현을 위해서는 부패발생을 미연에 방지할 수 있는 반부패 민관협력을 활성화하고 부패취약분야의 근원적 제도개선 추진과 열린정보공개 행정을 강화해야 할 것이다. 더불어 청렴한 공직분위기 조성을 위한 청렴교육 및 홍보의 효과성을 제고한다면 교육비리는 근절될 것이고 시민과 직원들이 체감할 수 있는 반부패 청렴도가 향상되어 맑은 우리교육이 될 것이다

■ 학습정리(기대효과)

- 부정부패 방지로 투명행정 실현 및 부실시공 사전 예방
- 사용자 불편 및 민원발생 사전 예방
- 학교시설에 대한 자부심과 애교심 고취

■ 학습평가

1,()란? 불법적 이거나 부당한 방법으로 재물 .지위 기회 등과 같은 물질적 사회적 이득을 얻거나 또는 다른 사람 에게 얻도록 돕는 행위....() 답:부패

2.()이란?성품과 행실이 높고 맑으며, 탐욕이 없는 상태로 전통적으로 바람직하고 깨끗한 공직자상을 지칭하는 용어로 사용됨. 오늘날은 개인수준의 도덕성에서 나아가 법적 강제성과 사회적 의무 수준까지 확장된 개념으로 사용되고 있음. 따라서 현대적 의미는 공직자에게 부여된 사회적 기대와 법적 의무의 준수를 위하여 공정하고 성실하게 직무를 수행하며, 국민에 대한 적극적 봉사자로서의 역할을 충실히 수행하는 것으로 정의할 수 있다.....() 답:청렴

■115 학생 인권

학생 인권 은 학습 분위기가 저해되거나 학생 지도가 어려워지고 학교 단위의 자율성이 침해 될 것이라는 우려 속에서 이제는 교육의 기둥인 교사와 학생 사이에 중요한 자리를 차지하고 있다. 이에 일선 학교에서 학생 인권이 존중되는 학생생활 방식과 인권을 상호 존중하는 문화의 자리 매김을 위하여 학생 인권의 필요성이 대두 되고 있다

■ 사전 테스트 :

- 1,학생인권은 차별받지 않을 권리, 폭력 및 위협으로부터의 자유가 있다(☒)
- 2,학생인권은 교육에 관한 권리 그리고 사생활의 비밀과 자유 및 정보의 권리가 있다 (☒)

- 학습목표:1,사람의 권리' 아닌 사람'답게' 살 권리를 인식할 수있다
 .2인간의 본성에서 나오는 '인간'의 자연권을 알 수있다

논술 제목	학생 생활인권 교육
I.서론	학생과 교사간의 신뢰를 바탕으로 학생의 자율성과 책임의식을 신장시키고, 친절·질서·청결·예절의 생활화, 규칙과 약속을 지키며 더불어 살아가는 의식 함양, 존중배려·나눔의 학생 문화 정착을 실천하여 기본생활습관 형성으로 민주시민의식을 함양한다
II. 본론 1	자율과 책임으로 즐거운 학교 1. 건전한 학생문화 정착 2. 담임교사 중심 생활인권지도 책임제 운영 3. 「친구사랑주간」 운영 4. 효 체험교육 5. 연합교외생활지도 운영 6. 학생 및 교원(학교) 표창 계획 7. 학생예능경연(발표)대회 운영 8. 교원미술작품전시회 운영 9. 교원음악발표회 운영
III. 본론2	배려와 협력으로 안전한 학교 1. 생활인권지원센터 운영 2. 학교 안전교육 계획 3. 학교 안전시스템 구축 4. 학교폭력 예방 및 근절 5. 배움터지킴이 운영 6. CCTV 설치 및 운영 7. 학부모보람교사 운영

	8. 현장체험학습 운영 9. 학업중단 예방 지원 10. 대안교육 위탁기관 지정 및 운영 11. 1차 Safe-net Wee클래스 운영 12. 2차 Safe-net Wee센터 운영 13. 인성교육 운영 계획 14. 학생상담 활성화
IV. 본론3 (없는 경우 생략)	학생인권 존중으로 사랑이 넘치는 학교 1. 학생인권 조례 정착 2. 학생 생명존중 교육 3. 학생자치활동 활성화 4. 학생 자율동아리 활동 활성화 5. 졸업식 문화 선진화 6. 나눔 봉사활동 실시 7. 학교 생활인권규정 제·개정
V. 결론	학생들의 잠재적 재능이 발현할 수 있는 기회를 제공하여 능동적인 학교적응을 돕고, 자율성과 책임의식을 신장하여 즐거운 학교문화를 정립한다. 소통과 나눔, 배려와 협력으로 학교폭력 및 학업중단을 예방하여 따뜻한 정과 웃음이 피어나는 안전한 학교문화를 조성한다. 학생 자치활동을 활성화하여 주인의식을 함양하고 교육공동체가 상호 존중하는 학교문화를 조성하여 사랑이 넘치는 행복한 학교를 만든다.

■ 학습정리(기대효과)

학생 인권은 교사의 정당한 권한과 상보적 관계에 놓여 있어서 무엇보다도 교사들의 지위와 권한이 확보되어야 인권이 존중되는 진정한 모델이 정착될 수 있을 것이다. 이러한 방향으로 **학생 인권이 확립된다면 존중하고 존경받는 학교 풍토가 조성될** 것이며 학생들도 자율적 생활과 책임의식 강화로 타인의 인권을 아울러 존중하고 배려하는 민주시민으로 커나갈 것으로 기대된다.

■ 학습평가

()넣기

1,인권은 ()입니다.

답:누구나 소유하는 보편적 권리(universal rights)

2,인권은 ()입니다.

답: 모든 사람에게 주장 가능 한일반적인 권리(general rights)

3,인권은 ()입니다.

답:인간 삶의 필수적 요인 기본적인 권리(basic rights)

■ 116 교권

최근 교권 침해와 교실 붕괴 현상에 대한 우려의 목소리가 높아지고 있다. 그러나 이러한 현상은 경제 발전으로 생활 수준이 높아진 1990년대 중반부터 지금까지 계속되어 오고 있다. 학생 인권과 교권은 대립적인 관계가 아니라 마땅히 함께 신장되어야 한다.

■ 사전 테스트 :

1. 교사의 교권 침해를 예방하기 위해 고충 처리 제도를 시행하고 있다.(○)
2. 헌법 제31조 제4항에서는 교육의 자주성과 전문성 및 정치적 중립성을 법률이 정하는 바에 따라 보장한다.(○)

■ 학습목표:

1. 교권침해라고 부르는 사례는 교사의 신분 문제, 학교 안전사고와 관련된 교사에 대한 협박과 금품 요구, 학부모의 부당 행위 등임을 알 수 있다.
2. 교권 침해는 교사의 교육할 권리와 전문직 종사자로서의 권리, 인간으로서의 기본권에 대한 교육행정기관, 학교 행정가, 동료 교원, 학부모, 학생 등의 침해로 정의할 수 있다.

논술 제목	교원의 의무와 교권 보호 대책
I. 서론	‘교육의 질은 교사의 질을 능가할 수 없다’는 말은 교육에 있어서 교사의 역할이 얼마나 중요한지를 단적으로 표현하는 것이다. 하지만 일선 교육 현장에서는 학생과 학부모의 공교육에 대한 부정적 시각과 불신이 팽배하고 교사와 학생 및 학부모간의 의사소통이 부족하여 교사의 교육권뿐만 아니라 학생들의 학습권까지 침해를 받는 일이 급증하여 사회의 문제가 되고 있다. 이에 각종 교권 침해 사례로 인해 실추된 교원의 사기를 진작시키며 학생들의 지덕체를 조화롭게 발달시키기 위해 교원의 의무를 재정립하고 교권을 보호시키기 위한 대책들을 논하여 보겠다.
II. 본론 1	교원의 적극적 의무와 소극적 의무 교원의 적극적 의무에서 가장 중요한 것은 UNESCO와 ILO의 ‘교원의 지위에 관한 권고’에 제시된 교육과 연구활동의 의무이다. 또한 국가공무원법에는 공무원이 취임할 때 소속 기관장 앞에서 선서를 하고 성실히 직무를 수행하며 소속 상관의 직무상의 명령에 복종해야 하는 선서·성실·복종의 의무가 있다. 이밖에도 전문직으로서의 품성과 자질을 향상시키고 청렴한 공직생활을 해야 하는 품위 유지의 의무, 공무원이 재직 중이나 퇴직 후에도 직무상 지득한 비밀을 엄수해야 하는 비밀엄수의 의무와 같이 교원이 반드시 해야 할 것들이다.

	교원의 소극적 의무는 교원이 정당 및 기타 정치단체의 결성에 가입하거나 특정인을 지지하는 정치활동을 금하며 단결권과 단체 교섭권 및 단체행동권을 제외한 쟁의행위를 하지 말아야 한다. 또한 공무 이외의 영리를 목적으로 하는 업무에 종사하지 못하며 소속 기관장의 허가 없이 다른 직무를 겸할 수 없는 것과 같이 교원이 하지 말아야 할 것들을 일컫는다.
Ⅲ. 본론2	교권을 보호시키기 위한 대책 교권을 보호시키기 위한 대책은 일반적인 것과 세부적인 것으로 나누어 볼 수 있다. 일반적인 것으로는 교권을 침해받은 교직원을 위한 배상책임제나 그와 관련된 보험제도를 도입하는 것이다. 또한 민주적으로 학칙을 제정하고 학교운영위원회에서 교권 침해 사례 발생시 이를 해결하기 위한 의결 기구를 설치하여 사건이 발생했을 때 즉각적인 처리를 할 수 있도록 해야 한다. 전문 변호사를 두어 법률적 지원을 받거나 유관 기관과의 협조 체제를 구축하는 것뿐만 아니라 교권 침해를 예방하고 해결하기 위한 연수와 홍보도 매우 중요하다. 세부적인 것으로는 시도교육지원청에서는 교권 침해 사례가 발생했을 때 TF팀을 조직하여 해결하며 소송전담법무담당관이나 고문변호사를 통한 법적 대응을 돕고 학교안전사고와 연관된 손해 배상보험을 가입하여 활용할 수 있도록 한다. 지역교육지원청에서는 사안 발생 시 TF팀을 조직하며 사건이 확대되지 않도록 노력하고 교권 보호 대책 관련 교직원 연수 및 언론 중재의 역할을 수행한다. 단위학교에서는 교육권과 학습권 보호를 위한 학칙을 제정하고 교권 침해 사례 유형별 대응방안에 대한 교원 연수를 실시하며 분쟁조정위원회와 선거위원회 등을 설치 및 운영하여 사건 발생시 해결 방법을 신속하고 원활하게 처리할 수 있도록 한다. 이밖에도 교권 침해 유형별 대응 매뉴얼을 제작하여 보급하는 것이 필요하다. 매뉴얼에는 학생 안전사고나 학생 지도에 의한 교권 침해 사례와 학생과 학부모의 폭행이나 폭언과 관련된 침해 사례 및 교원이나 행정기관에 의한 침해 사례 등과 같이 세부적이며 체계적인 대응책을 강구토록 하고 이에 대한 안내와 연수 및 홍보 등으로 교권에 대한 사회적인 인식을 전환하려는 노력이 필요하다.
Ⅳ. 본론3 (없는 경우 생략)	
Ⅴ. 결론	교사들의 교육권이 바로 서야 학생들의 학습권도 보장될 수 있으며 인간의 존엄성을 실현시키고자 하는 교육의 목적도 달성될 수 있다. 교육현장에서 고군분투하며 진정한 교육의 목적을 이루고자 노력하는 교사들의 교권을 보호하기 위해 다각적이고 지속적인 노력을 전개해 나감으로써 학생과 학부모는 교사들의 교육

	권을 존중하는 풍토를 조성하고 공교육에 대한 신뢰를 높이며 교권을 침해하는 사례가 일어나지 않도록 미연에 방지해야 할 것이다. 또한 교권 보호 관련 행정적·재정적인 지원으로 교원들의 사기를 진작시켜 올바른 교권을 확립함으로써 우리사회에 만연해 있던 공교육에 대한 불신과 부정적 시각을 털어내고 학생과 학부모, 교사의 꿈과 행복이 가득한 교육의 장을 조성해 나가야 할 것이다
--	---

■ 학습정리(기대효과)

교권은 교사의 권리(權利) 또는 교사의 권위(權威)를 의미하거나, 둘 모두를 포괄하는 개념이다. 대한 교육협회에서는 교권을 협의로는 교사의 권리라는 측면에서 교육권을 의미하며 광의로는 여기에 교사의 권위와 생활 보장권 및 자율적인 단체 활동권 등을 포함하는 것으로 정의한 바 있다

■ 학습평가(객관식 & 단답형 혼합으로 3개 문항)

1. 다음중 교사의 권리로 옳지 않은 것은?

- ① 신분 보장의 권리 ② 정치 보장의 권리 ③ 쟁송 제기권 ④ 교직 단체 활동권 ⑤ 불체포 특권

정답 : ②

2. 초중등교육법에서는 학생은 학습자로서의 윤리 의식을 확립하고, 학교의 규칙을 준수하여야 하며, 교원의 교육·연구 활동을 방해하거나 학내의 질서를 문란하게 하여서는 아니된다.(X)교육기본법 (제12조 제3항)임

3.. 교원 지위향상을 위한 특별법에서는 대한 예우와 처우를 개선하고 신분 보장을 강화함으로써 교원의 지위를 향상시키고 교육 발전을 도모한다.(O)

교육 전문직 교육기획지침



< 기획능력 성공 전략 >

1. 이론적 접근

가. 기획의 의미와 특성

1) 기획의 개념 이해

가) 사전적인 정의 : 일을 꾸미어 피함

나) 드로(Dror)의 기획에 관한 정의

- (1) 기획은 하나의 과정(process), 즉, 계속되는 활동이다.
- (2) 기획은 준비하는(prepare) 과정이다.
- (3) 기획은 일단의 복합적인 결정(a set of decisions)을 대상으로 한다.
- (4) 기획은 행동지향적인(action or execution-oriented)활동이다.
- (5) 기획은 미래지향적(future-oriented)활동이다.
- (6) 기획은 목표를 성취하기 위한 활동이다.
- (7) 기획은 최적의 수단을 강구하는 과정이다.

다) 일반적 정의

현실의 상황을 보다 나은 미래의 상태로 개선하기 위하여 가장 합리적인 수단을 선택하는 일련의 과정

라) 기획 이론가의 정의

복잡한 상황 속에서 발생하는 새로운 문제들을 해결하고 일련의 목표를 달성하기 위하여 최적의 전략을 개발한 의도적이고 지원과 권한을 지닌 사회활동 또는 조직활동

마) 기획의 의미 속에는 ‘논리성’, ‘창조성’, ‘현실성’이라는 요소가 포함되어 있으며, 어떠한 기획이라도 논리적이고 현실의 문제를 개선하고 타개하기 위한 새로운 수단과 실행력을 창출한다.

바) 기획은 실행을 전제로 하며 기획자 머릿속의 생각은 기획이라고 할 수가 없다.

사) 기획은 ‘사고행동’, ‘문서작성행동’, ‘실천행동’으로 표현할 수 있다.

아) 기획은 우리의 희망과 꿈을 현실로 바꾸기 위한 활동이다.

차) 기획은 'strategic planning'이라 표현되므로 문제해결을 위한 전략적 방법이 포함되도록 한다.

※ 교육기획 : 교육기획은 그 목적이 교육목표 달성이라는 데 있음을 유의한다.

2) 기획안 수립의 과정

기획의 과정은 통상 ①문제의 인지, ②목표의 설정, ③정보 수집 · 분석, ④대안의 탐색과 최적안 선택 등을 거쳐 기획과정(협의)이 종료되며, ⑤다시 이를 기획서로 작성하고, ⑥ 의사결정자 등에 보고(프리젠테이션)하는 과정을 거쳐 시행되는 단계를 거치게 된다.

그런데 이중 가장 중요한 부분은 대안을 탐색하고 최적안을 선택하는 단계인 ‘기회발상’과 그리고 이를 문서 등으로 표현하는 ‘기획서 작성’. 작성된 기획서를 보고하는 ‘기획서 제안’ 등 3가지이다. 이 세 요소 중 하나라도 미흡하면 그 기획은 성공하지 못하므로 기획담당자들은 세 요소와 관련된 능력을 구비하는 것이 필요하다.

3) 기획안 수립의 기본 사고(思考)단계

가) 1단계 : 문제제기

(1) 문제의식이 발생되고 문제가 인지된 상태 또는 문제에 대한 감수성이 작용하는 단계

(2) 문제제기 단계는 경험적인 사고의 수준보다 상위 수준으로 제기

나) 2단계 : 문제와 관련된 정보 수집

(1) 필요한 정보를 판단, 정보를 수집하고 어떤 방법으로 수집할 것인지 판단

다) 3단계 : 관찰의 단계

(1) 정보의 사실 여부를 확인하고 조사하는 단계

라) 4단계 : 발상의 단계

(1) 문제해결책을 추론하고 방안을 제시하는 단계

(2) 문제해결의 유효성을 얼마나 충족할 수 있는가와 가장 밀접한 관계

마) 5단계 : 가설 설정 - 논리력, 추리력을 전제로 한다.

바) 6단계 : 추론 단계 - 가설에 대한 검증, 핵심을 추출하는 단계

사) 7단계 : 대책 결정 - 결정사항의 효과 · 효율 및 개인 · 조직에 미치는 영향을 검토

아) 8단계 : 실시계획의 수립 - 실시계획을 수립하고 문서로서 그 활동을 표현하는 것

자) 9단계 : 실천 - 실시계획을 현장에 실천

차) 10단계 : 검증

(1) 객관적 증거의 조사와 계획의 수혜자로부터 제공된 이견을 가지고 판단

(2) 실시 결과에 대한 검토와 피드백이 필요

4) 기획안 수립에 필요한 사고(思考) 방법

가) 목적지향적 사고

(1) 목적지향적 사고는 불필요한 일을 하지 않을 수 있다.(시행착오를 예방)

(2) 자본, 인력, 시간을 더 들이지 않고도 성공할 수 있는 사고

(3) 지금 실행하고 있는 것보다 더 좋은 수단과 방법을 발견할 수 있다.

나) 시스템 사고

(1) 무슨 일을 하던지 일과 관련된 모든 사람들이 누구이며, 이 일을 하면

그들에게 어떤 영향을 미치는 가를 생각해 보는 사고

- (2) 부분만 보는 사고가 아닌 전체를 보아 모두가 승리하는 WIN/WIN 사고로 조직적 · 기술적 · 기능적으로 전체가 연계되어야 하는 사고

다) 전략적 사고

- (1) 외부 환경 변화를 살피고, 먼 장래를 대비하는 사고

라) 합리적 사고

- (1) 합리적 사고는 과학적 · 논리적 · 분석적 사고로 현장파악을 중시하는 사고

마) 창조적 사고

- (1) 어떤 목적으로 문화적 · 물질적 가치를 이룩하고자 하는 사고이며, 생산적 사고와 같은 개념이다. 과거의 경험뿐만 아니라 이용 가능한 모든 지식을 이용하여 미지의 새로운 결론이나 발명을 이끌어 내는 사고

5) 기획 테마의 설정

가) 기획의 주제 설정

- (1) 기획이 배경, 기획의 의도 및 기대효과, 기획의 내용, 실행기간 및 장소, 예산을 파악
(2) 6W 3H로 전제조건을 체크하여 기획의 테마와 방향성을 확인
(3) 자신이 무엇을 위해 어떤 기획서를 만들려고 하는가에 대하여 확인
언제(When), 어디서(Where), 누가(Who), 누구에게(Whom), 무엇을(What), 무엇을 위해(Why), 어떻게(How), 얼마로(How Much), 언제까지(How Long)를 파악하면 기획의 주제를 설정하는 데 도움이 된다.

나) 기획의 테마가 설정되면 작업일정을 세워 제출기일을 준수

- (1) 작업일정은 기획 작업의 프로세스와 작업 내용을 파악하여 정하며 생활 시간을 계산해 넣는다.

6) 교육기획의 특성

가) 교육기획의 목적

학생들의 행복한 자아실현과 유능한 국가 인적자원개발

나) 교육기획자의 자세

교육의 본래 취지인 교사와 학생의 성장 발달에 관한 모든 조건을 향상시키기 위한 지도 · 조언하는 전문적 · 기술적 봉사활동이라는 점에 유의하여 기획 업무를 추진

다) 교육기획 담당 주체

교원에서 전직한 전문직이라는 점에서 일반 교육행정가나 일반 행정가의 기획과는 차별화되며 교육활동을 경험한 전문직이 전문성을 살려서 기획

라) 교육기획 담당 주체

교원에서 전직한 전문직이라는 점에서 일반 교육행정가나 일반 행정가의 기획과는 차별화되며 교육활동을 경험한 전문직이 전문성을 살려서 기획

라) 교육기획 장학분야의 기획

교육전문가로서 전문성을 바탕으로 하는 기획이며, 아무나 기획할 수 없는 전문성 발휘가 관건

마) 교육기획의 예산 투입 : 목표달성을 위하여 일반 교육행정과 유기적인 협조 체제가 필수

7) 교육기획의 원칙

가) 합목적성의 원칙 : 목적달성에 적합한 수단으로서 타당성 확보가 중요

나) 민주성의 원칙 : 장학 수요자, 교육수요자 등 광범위한 의견수렴, 참여를 고려

다) 효율성의 원칙 : 투입한 예산과 노력에 비하여 능률성과 효과성 확보

라) 전문성의 원칙 : 전문직(장학사, 장학관, 연구사, 연구관)으로서 전문적인 지식과 능력 발휘

마) 단순성의 원칙 : 빠르고 정확한 이해에 도움이 되도록 단순화

바) 표준화의 원칙 : 투입, 산출과 절차를 표준화

사) 적응성의 원칙 : 안정성의 원칙에 크게 벗어나지 않은 범위 내에서 교육 상황 변화에 유동적으로 수동가능토록 구성

아) 안정성의 원칙 : 정책의 일관성과 계속성 유지

자) 기타 종합성, 중립성, 합리성의 원칙이 있을 수 있다.

2. 실제적 접근

가. 전문직 임용시험을 위한 ‘기획’의 일반사항

1) 기획 답안 작성 시 고려할 점

영역	세부 내용
계획의 수립	1. 목표가 명확하고 추진계획은 타당한가? 2. 계획의 일관성이 있고 실현 가능한가?
내용의 충실도 및 추진 방법	1. 세부 추진계획의 내용 · 방법 등이 구체적으로 진술되었는가? 2. 학교의 여건을 충분히 반영하였으며, 창의적이고 특색 있는 내용이 적절히 개발 · 포함되었는가? 3. 학교 공동체 구성원의 협조 체제를 구축하였는가?
기대 효과	1. 목표달성에 예상되는 문제점과 그에 따른 대책을 수립하였는가? 2. 목표달성 효과는 기대되는가?

<부연설명>

세 분야 모두가 중요한 정도는 마찬가지이지만 그 중 제일 중요한 것은 세부 추진계획이 포함되는 ‘내용의 충실도 및 추진방법’이라 할 수 있다.

2) 최근 몇 년간 기획문제 경향 분석

- 가) 단위학교에서 부장급 교사의 기획 → 시 · 군 또는 도교육청 장학사급의 기획
- 나) 소규모의 간단한 기획 → 대규모의 복잡한 기획
- 다) 비교적 간단한 두 개의 문제 중 택일하여 작성 → 하나의 커다란 주제

<기출문제 참조>

- ① 특별보충과정(필수 · 운영 교과 중심으로) 운영계획을 수립하시오.
- ② ‘주5일 수업제’ 확대 시행에 대비한 단위학교의 주말체험학습 체제 구축방안을 수립하시오.
- ① 학생들의 자기주도적 학습능력 향상을 위한 ‘사이버가정학습’ 활용방안을 세우시오.
- ② 신규교사 100명을 대상으로 연수방안을 수립하시오.(예산 100만원, 4시간)
- 저소득층 자녀 지원을 위한 대학생 멘토링제도 시범 · 운영계획을 수립하시오.(대학생 100명, 초 · 중생 300명, 예산 5억 원)
- 벤치마킹을 위한 학교평가계획을 수립하시오.(비전과 중장기 계획포함, 예산300만원)

3) 기획문제 익숙해지기

- 가) 수집 : 시달되는 공문 중 ‘○○ 연간계획’, ‘○○추진계획’등 기획과 관련된 공문을 최대한 많이 수집한다.
- 나) 접근 : 기본 틀에 유의하면서 살펴보고 좋은 아이디어를 체크하면서 사업의 종류에 따른 필요한 내용을 살펴보고, 항목별의 계획에 추가하면 좋을 사항, 자신만의 참신한 아이디어 등을 생각해 본다.
- 다) 연습 1 : 학년 초에 시행되는 기획공문의 제목만 보고 60분(경기도 기준)동안 자신만의 기획을 완성해 본 다음 공문과 비교해 보고 자신의 부족한 점을 보충하고, 좋은 점을 기억하여 시험 시 적용시킨다.
- 라) 연습 2 : 가공문 시행 행사는 문제로 출제될 가능성이 희박하므로 새로운 정부에서 제시하는 교육문제 등에 관심을 기울이고 ‘이슈’가 무엇인지 고민해보면서 자신만의 방법 등을 생각해 본다.

<부연설명>

실제로 이런 방식으로 접근하기에는 다른 영역의 시험 준비로 인해 분주하기 때문에 어려울 수 있으므로 차분한 준비자세가 필요하다. 특히 아침 일찍 전자문서를 열어 중요한 계획이 담겨있는 공문을 살피는 일을 게을리 해서는 안 된다.

4) 기획문제 작성 시 유의사항

- 가) 작성 시작 전 반드시 브레인스토밍(Brainstorming)을 하라.
- 짧은 시간 안에 완성해야 된다는 강박관념 때문에 깊은 생각 없이 시작하면 전체적인 틀에서부터 세부사항까지 엉뚱한 방향으로 흘러 버릴 수 있다. 중

간에 다시 용지를 받아 재작성하는 것보다 미리 방향을 잡는 시간을 갖는 것이 대단히 중요하다.

<부연설명>

답안 작성을 하다가 용지를 **중간에 바꾸어서 쓸 만한 시간적 여유가 절대로 없으므로** 재작성을 막고, 제대로 된 구조를 갖추기 위해서는 브레인스토밍이 절대적이다.

나) 문제의 핵심을 파악하라.

출제자의 의도를 명확히 분석·파악하는 것이 제일 중요하다고 볼 수 있으므로 문제의 핵심을 먼저 파악하여 목적을 설정한 다음, 그 사업을 성공적으로 완수하기 위한 세부방안을 수립하여야 한다.

<부연설명>

2010년의 경우 무엇을 묻는지 파악하기가 너무 어려웠다는 의견이 대부분이었고, 기획에서 많은 과락자가 나왔다는 후문이 있는 것은 길고 복잡한 질문 속에서 핵심을 파악하지 못한 연유라고 볼 수 있다.

다) 기본적인 틀을 지키면서 ‘문제의 핵심’에 따라 변형을 주어라.

기획문제 작성의 최소한의 기본 틀은 흔히 얘기하는 ‘목, 방, 세, 기’이다. 목적, 방침, 세부 추진계획, 기대효과는 어느 것 하나 빠져서는 안 되는 필수요소라 생각하여 반드시 포함시킨다. ‘문제의 핵심’에 따라 목적 앞에 ‘추진 배경’이나 ‘문제점 분석’등을 넣을 수 있고, 끝부분에 ‘행정사항’, ‘예상되는 문제점 및 해결방안’도 추가할 수 있다.

<부연설명>

기획이라고 하는 것이 일정한 틀이 정해져 있을 수는 없는 것이므로 대체적으로 적용되는 형식에다 주제에 맞게 적절한 것을 추가하는 창의적 구도를 잡도록 한다. ‘법적 근거’를 들 수도 있고, ‘시행 방향’이라 해서 커다란 행사의 줄기를 잡는 것이 그 예가 될 수 있다.

나. 각 항목별 작성 요령

1) 추진 배경 및 문제점 분석(선택)

기획이란 없었던 사업을 새로이 만드는 계획 과정이지만 변화나 시대의 요구에 의해 새로 구상되는 사업일 수도 있고, 지금까지 사회에 존재하는 비교육적 상황을 개선하거나, 추진되던 사업의 수정 요구가 있어서 별이는 사업일 수도 있으므로 전자의 경우는 ‘추진 배경’을 후자의 경우는 ‘문제점 분석’을 설정한다면 목표를 세우기도, 세부계획을 수립하는 데도 도움이 될 수 있을 것이다.

예1) 추진 배경

새 정부가 추진하는 ‘○○사업’에 따른 교사들의 ○○능력을 함양하도록 도움으로써 미래사회에 능동적으로 대응하는 능력을 갖게 할 필요가 있다.

예2) 문제점 분석

지금까지 시행되던 ‘○○사업’이 학교 단위로 실시됨에 따라 양질의 자료 제작, 우수 강사진 섭외, 예산 등 여러 면에서 문제점이 대두되어 잦은 민원이 발생한다.

<부연설명>

예를 들어 ‘방과후 학교’의 경우, 처음 시작하던 해의 기획이라면 ‘추진 배경’이 앞에 들어가면 좋을 것이고, 만약 2011년 변화된 형태의 ‘방과후 학교’를 피한다면 ‘문제점 분석’과 함께 시작하는 게 당연한 일일 것이다.

2) 목적

출제자의 의도가 무엇인지, 즉 문제의 핵심이 무엇인지에 초점을 맞추고 추상적이며 이상적인 내용과 구체적이고 실질적인 목표가 조화가 되도록 목적을 설정하되, 읽는 사람이 이 사업의 목적이 무엇인지를 할 수 있도록 작성하는 것이 중요하다.

가) 국가적인 또는 도교육청의 지표와 연관을 시킨다.

대통령, 장관, 교육감 등이 추진하고자 하는 목표와 일치해야 하는 것이 당연한 바, 예를 들어 양극화 해소를 위한 저소득층 지원, 글로벌 인재육성, 공교육 신뢰 회복, 사교육비 경감, 명품교육 등 국가나 도의 차원에서 당면한 문제를 해결할 수 있는 방법 중의 하나임을 적절히 표현한다.

나) 형식에 너무 얽매이지 않는다.

목적의 기술은 긴 서술식 한두 문장일 수도 있고, 개조식일 수도 있다. 중요한 것은 목적을 제대로 파악할 수 있도록 간결하면서도 핵심적인 내용을 파악할 수 있는 것이 좋을 것이다.

다) 목적을 잘 꾸며 높으면 기대효과 적성이 아무 수월해지므로 시간이 좀 걸리더라도 잘 설정하도록 한다.

예1) 1,…… 소외계층에 대한 적극적인 지원책을 강구함으로써 양극화를 해소하여 국민 통합에 일조를 하게 한다.

2,……지원 과정의 민주적 결정 구조를 확립하여 교사들과 학생들이 동참하게 함으로써 투명한 학교 경영에 따른 공교육의 신뢰를 회복한다.

예2)……소외계층에 대한 적극적인 지원책을 강구함으로써 양극화를 해소하여 국민통합에 일조하게 하며, 지원과정의 민주적 결정 구조를 확립하여 교사들과 학생들이 동참하게 함으로써 투명한 학교 경영에 따른 공교육의 신뢰를 회복하는 데 그 목적이 있다.

<부연설명>

그 어느 쪽이나 상관없이 보이지만 일반적으로 개조식으로 꾸미는 것이 인지의 효과가 크다고 인정되는 경향이 있다.

3) 방침(方針)

방침의 사전적 의미는 ‘앞으로 일을 할 방향과 계획’이므로 세부 추진계획에 들어갈 내용들을 포괄적으로 포함시키는 중요 내용이 조목별로 들어가야 할 것이다.

예1) 다양한 의견을 수렴하기 위하여 교사, 학부모, 전문가로 구성된 ‘○○○ 추진 운영위원회’를 구성한다.

예2) 교사들의 전문성 향상과 사업의 완성도를 높이기 위한 연수과정을 개설하여 운영한다.

<부연설명>

빠듯한 시간 내에 완성을 해야 한다는 압박감으로 목적이나 방침을 기술하고 세부 추진계획을 작성하다 보면 꼭 추가하고 싶은 목적이나 방침이 떠오를 수 있다. 이 경우를 대비해서 목적과 방침의 내용 이후에 두어 줄의 여백을 남겨놓는 재치가 필요하다.

4) 세부 추진계획

방침에 나와 있는 내용에 대한 구체적이고 세밀하여, 추진이 현실적으로 가능한 내용으로 구성한다. 작성의 형태는 다양하므로 자신이 작성하기 좋아하는 방식으로 꾸미되 핵심적인 내용이 빠지지 않도록 주의한다.

예1) 세부 추진계획의 시기적 흐름을 파악하도록 시작 부분에 도표를 이용하여 시기별 추진계획을 구상하는 방법도 좋은 방법이다.

순	시기	추진 내용	담당자	소요 경비(원)	비고
1	2011. 3.	○○에 대한 계획 수립	김△△	없음	
2	2011.4. ~5.	○○에 대한 수요 조사 및 운영위원회 조직	최☆☆	350,000	수요조사 시 관리과의 협조를 구함
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
9	2011.11.	보고서 작성 및 평가를 위한 설문조사 실시	송△△	700,000	

예2) ○○추진 위원회 구성 운영

가) 위원회 구성 : 위원장 - 학무과장, 위원 - 초·중등 장학사 전원(7인)

간사 - 중등교육과 담당장학사

나) 위원의 임무 : 운영전반에 심의 및 업무 분담

다) 위원회의 소집 : 심의 안건이 발생 시 위원장이 소집

예3) ○○에 관한 연수 실시

가) 일시 : 2011. 7. 7.(화) 16:00

나) 장소 : ○○교육청 대강당

다) 대상 : 관내 초·중학교 교감 및 XX 담당 부장교사 전원

라) 내용 :실시를 위한 방침 및 단위학교에서의 추진내용 전달

예4) 예산지출 모형1

가) 산출 기초 : 25개 교육청X 초2, 중1, 고1(4개교) × 1,000,000원 = 100,000,000원

나) 지면 과목 : 정)... 관)... 항)... 목)... 세항)... 세세항)...

예5) 예산지출 모형 2

지출 내용	산출 기초	기출 총액	비고
금량비	5,000원 × 5인 × 4 식	100,000원	
강사비	70,000원	70,000원	
자료제작비	10,000원 × 100부	1,000,000원	

<부연설명>

사업구상을 하다보면 외부 인력을(내부의 인력도 마찬가지이지만) 활용해야 하는 경우가 대단히 많다. 인력 활용(인적자원의 활용)을 하려 할 경우 다음의 네 가지는 필수사항이라 생각해도 된다.

- 자격 있는 인력을 선발해야 한다. - 뽑는 방법이 합리적·객관적이고 좋은 인력을 확보하기 위해서는 충분한 인센티브를 부여해야 한다.
- 자신들이 무엇을 해야 하는지 구체적인 내용을 알아야 한다. - 연수를 실시하여 그들이 어떤 일을 어떻게 할 것인지를 각인시켜야 한다.
- 사업진행을 위한 내용이 있어야 한다. - 연수든 전체 사업 진행이든 방향을 제시할 수 있는 자료 제작이 필요하다.
- 반드시 환류를 위한 검증이 필요하다. - 사업 중간에 하는 중간평가도 있으면 좋고, 사업의 종료 후에는 반드시 검증할 수 있는 시스템이 필요하다. 대표적인 것이 설문을 통한 만족도 조사이다.

5) 문제점 분석 및 해결방안(선택)

어느 사업이든 시행과정에서 도출되는 문제점이 있을 수 있다. 이것을 미리 예측하여 해결방법을 제시해준다면 훌륭한 기획으로 인정받을 수 있으므로 첨가하는 것이 좋다.

예1) 생활지도의 어려움(안전사고 발생 우려) - 교외로 단체 이동 시 학부모와 청소년단체 안전지도 후 경험자를 중간중간에 도우미로 배치하고, 해당

경찰서에 공문을 시행하여 교통 통제를 요청한다.

예2) 소음으로 인한 민원의 발생 - 예산의 일부를 방음장치 설비에 활용하고
사전에 안내문을 발송하여 인근 주민들에게 양해를 구한다.

<부연설명>

선택이라기보다는 필수사항으로 권고하고 싶은 항목이다. ‘목, 방, 세, 문, 기’로! 문제점을 미리 예상하고 그 대책을 수립·예방하는 것은 사업의 성패 판단에 결정적 영향을 미치기 때문이다.

6) 행정사항 또는 유의사항(선택, 기대효과의 뒤에 놓이기도 함)

사업을 진행하는 데 있어 반드시 전달되어 누락됨이 없어야 할 행정적 유의사항이 들어갈 수 있으며, 일반적으로 진행사항 보고 또는 결과나 실적보고를 강조하고 기한을 제시하는 경우가 많다.

전문직 시험 자체만을 보자면……, 일단 반드시 기억해 두어야 할 아주 기본적인 중요한 사항은 답안작성이 워드프로세서가 아니라는 점이다. 즉, 한 번 작성된 답안지에 무엇인가를 추가할 수 있는 방법이라고는 빈 용지를 다시 받아 다시 쓰는 방법밖에 없는데 한정된 시간 내에, 상당 분량을 쓴 후에는 거의 불가능하다고 보아야 한다. 그래서 혹시 세부사항에 꼭 들어가야 할 내용이 빠졌다고 생각되면 바로 이 항목을 이용하는 요령을 생각해 볼 수 있다.

7) 기대효과

사업의 목적이 이루어진다면 그 효과는 당연히 그 목적과 일치할 것이기 때문에 기대효과는 사업 결과에 따른 사회적·교육적 효과를 생각해 낸 후 목적을 좀 더 구체적이고 세부적으로 진술하도록 한다.

예1) 목적1, ……소외계층에 대한 적극적인 지원책을 강구함으로써 양극화를 해소하여 국민통합에 일조를 하게 한다.

기대효과1, 저소득층에 대한 실질적인 지원을 통하여 해당 학생들에게 긍정적이고 희망적인 생활을 갖게 함으로써 비전을 가진 삶을 추구하게 한다.

목적2, ……지원과정의 민주적 결정 구조를 확립하여 교사들과 학생들이 동참하게 함으로써 투명한 학교경영에 따른 공교육의 신뢰를 회복한다.

기대효과2, 교육 주체의 능동적인 참여로 학교행정에 대한 이해를 넓혀 즐겁고, 협조적이며 우호적인 분위기의 학교를 만들 수 있다.

일반적으로 기대효과는 목적보다는 좀 더 구체적으로 기술하는 경향이 있는 것 같다. 즉, 추상적인 용어의 사용보다는 가시적인 상황 설명이 더 좋을 듯하다.

< 기획안 작성 방법 >

1. 들어가며

잘 수립된 기획안은 행사의 진행도 원활하게 하기 때문에 기획안 작성능력은 업무생산성 향상에 필수적인 요소라 할 수 있다. 그만큼 중요한 기획안 작성능력은 교육전문직의 능력 판단의 기준이 되고 있어 필기시험에는 기획능력 시험이 포함되어 있다. 교육전문직 전형을 준비하는 교사나 학교의 중요 업무를 맡고 있는 보직교사들을 위하여 기획안 작성법에 대하여 정리해 보고자 한다.



2. 기획안 작성 절차

가. 목표를 정하고 행사의 흐름을 그려본다.

기획안을 작성하기 전에 어떤 주제로 누구와 언제, 어떻게, 왜, 진행할 것인지 등을 고민해 봐야 한다. 즉, 이 기획안을 통해서 달성하려고 하는 목표가 무엇인지를 분명히 하여야 제대로 된 기획안이 수립된다.

목표를 설정하였으면 추진하고자 하는 행사의 흐름을 처음부터 끝까지 그려본다. 사전 준비, 의전 및 행사 후 파급되는 효과까지 메모를 하여 전체적인 윤곽을 그려본다.

나. 자료를 수집한다.

가장 좋은 자료는 기획안을 찾아보는 것이 좋다. 전년도에 기획안은 좋은 참고자료이다. 전자문서시스템에서 주요 단어를 입력하여 쉽게 문서를 검색할 수 있다. 직장 선배나 동료, 관련된 전문가도 훌륭한 자료이다. 혼자서 계획한 기획안보다는 여러 사람과 의논하고 자문을 구하면 더 좋은 아이디어를 얻을 수 있다.

여기에 전년도 추진 결과와 문제점을 찾아 분석하고 현재의 현황을 조사하여 더하면 훨씬 훌륭한 기획안을 작성할 수 있을 것이다.

다. 기획안을 작성한다.

1) 일반적인 기획안 체제에 맞춘다.

어떤 종류의 기획안이든 최소한의 형식을 갖추어야 한다. 기본 형식을 무시한 기획안은 기획안을 읽는 수요자에게 불편함을 준다. 기획안은 뼈대에 살을 붙이는 작업으로 절대적인 것은 아니지만 대체로 다음과 같은 체제에 맞춰서 작성하고 있다.

체제	작성 요령
I. 근거	• 법, 지침, 기본계획 등 추진 근거 제시 • 필요에 따라 배경이라는 항목으로 제시하여 목적 설정의 근거나 타당성을 강조한다.
II. 목적	• 기획 내용을 추진하는 목적 제시
III. 방침	• 실천에 따른 원칙과 지침의 성격으로 세부 추진계획에 따른 방향을 제시
IV. 추진 개요	• 전반적인 흐름을 간결하게 정리하여 진술
V. 세부 추진계획	• 일반 계획에서 제시한 영역을 실천하기 위해 자세한 계획을 제시(유형별 개요 작성 참조)
VI. 소요 예산	• 행사 추진에 필요한 예산을 구체적으로 제시 • 지변과목은 장학사로 임용되었을 경우 예산서를 보고 기록 • 산출근거 작성 시 원, 명, 회(개, 횟수), 일 순으로 제시
VII. 기대되는 효과	• 행사를 통해 어떤 결과가 나올 것인지 기술
VIII. 행정사항	• 실천에 따른 유의점, 보고 및 제출기한 등을 제시 • 계획 속에서 제시하기 어려운 내용 제시
<붙임>	• 본 기획안에서 제시하기에는 양이 많아서 들어지는 내용이나 양식들을 별도로 제시

2) 세부 추진계획은 유형별로 개요를 작성한다.

기획안은 목적에 맞게 저마다 요구되는 기본적인 사항들이 있다. 정해진 형식이 있는 경우에는 이를 따르는 것이 기본이다. 여기서는 운영·평가 및 지도·점검계획, 각종 대회 심사계획, 장학자료 발간·보급 계획, 활성화방안 계획, 지원단 조직·운영계획, 연수 워크숍 계획 등 행사 유형별로 세부 추진계획의 개요를 제시해 보고자 한다. 그러나 개요도 중요하지만 어떤 프로그램으로 운영할 것인지 속 내용이 더욱 중요함을 늘 머릿속에 염두해 두어야 한다.

지도 · 점검(운영 · 평가) 계획



I. 근
II. 목적

III. 방침

IV 추진 개요

V. 세부 추진계획

1. 기간(일시) : 2011. 3. 12.(수) ~ 3. 27.(목)
2. 대상 : 초등학교 60개교
3. 지도 · 점검(운영 · 평가) 내용 : ○○○
4. 지도 · 점검(운영 · 평가) 방법 : ○○○
5. 지도 · 점검(운영 · 평가) 일정

일시	추진 내용	담당자	비고
2011. 3. 12.	계획 수립	담당자	
2011. 3. 14.	지도 · 점검단 위촉 및 협의	"	
2011. 3. 18~22.	추진사항 지도 · 점검	지도·점검단	
2011. 3. 23.	지도 · 점검 결과 정리	담당자	
2011. 3. 24.	지도 · 점검 결과 협의	"	
2011. 3. 26.	결과 통보 및 우수사례 일반화	"	
2011. 3. 27.	보완사항 확인	"	

6. 지도 · 점검단(운영 · 평가단) 위촉 및 방문 일정

가. 지도 · 점검단 조직 : 총 ○개 팀 ○명

나. 지도 · 점검단 구성

지도 · 점검교	방문 일시	지도 · 점검단	비고
△△초교	2011.3.18.(화) 14:00	○○초교장 ○○○, ○○초 교감 ○○○	
□□초교	2011.3.19.(수) 14:00	○○초교장 ○○○, ○○초 교감 ○○○	
○○초교	2011.3.20.(목) 14:00		

다. 위촉장 수여 및 협의

- 1) 일시 : 2011. 3. 14.(금) 16:00
- 2) 장소 : 우리교육청 2층 회의실
- 3) 대상 : 지도·점검단 〇명

순	소속	직	성명	휴대폰	비고
1	△△초	교감	〇〇〇	〇〇〇-〇〇〇-〇〇〇〇	
2	□□초	교사	〇〇〇	〇〇〇-〇〇〇-〇〇〇〇	
3	▽▽초	교사	〇〇〇	〇〇〇-〇〇〇-〇〇〇〇	

7. 평가·환류

가. 우수교 및 우수교원 표창 추천

- 1) 훈격 : 교육장
- 2) 일시 :
- 3) 방법 :
- 4) 우수교 추천 : 최우수 1개교, 우수 2개교
- 5) 우수교원 추천 : 최우수 1명, 우수 2명, 장려 3명

나. 우수사례 일반화

- 1) 우리교육청 홈페이지에 우수사례 탑재
- 2) 탑재기한 : 2011. 3. 24.(월)

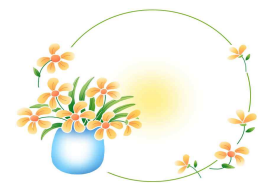
다. 2011년도 〇〇지도·점검계획 수립 자료로 활용

VI. 소요예산

VII. 기대되는 효과

VIII. 행정사항

붙임



각종 대회 심사계획

I. 근거

II. 목적

III. 방침

IV. 추진 개요

V. 세부 추진계획

1. 일시 : 2011. 3. 18.(화) 14:00 ~ 16:00
2. 장소 : ○○○종합체육관
3. 참가자(자격) : 초등학교
4. 행사주관 : 경기도 ○○교육청
5. 추진일정

일시	추진 내용	담당자	비고
2011. 3. 12.	계획 수립	담당자	
2011. 3. 14.	심사위원 위촉 및 사전협의	"	
2011. 3. 18.	대회 실시 및 심사	심사위원	
2011. 3. 19.	심사 및 결과 정리	"	
2011.3. 20.~22.	결과 발표 및 우수사례 일반화 보완사항 확인	담당자	

6. 심사계획

가. 심사위원 위촉 및 사전 협의

- 1) 일시 : 2011. 3. 14.(금) 16:00
- 2) 장소 : 우리교육청 2층 회의실

순	소속	직	성명	휴대폰	비고
1	△△초	교감	○○○	○○○-○○○-○○○○	위원장
2	□□초	교사	○○○	○○○-○○○-○○○○	위원
3	▽▽초	교사	○○○	○○○-○○○-○○○○	"

3) 심사위원

나. 심사일시 : 2011. 3. 18(화)

다. 심사장소 : 추후 결정

라. 심사기준

운문		산문	
구성 요소	배점 비율	구성 요소	배점 비율
주제의 적합성	25	주제의 적합성	25
창의성	20	창의성	20
이미지의 선명성	20	논리의 전개성	20
시어구사 및 함축성	20	표현의 간결성	20
기교 및 운치	15	문장의 유연성	15
계	100	계	100

7. 시상계획

가. 훈격 : 교육장상

나. 시상내역

구분	초	중	계	비고
최우수	1	1	2	분야구분 없음
우수	2	2	4	운문, 산문 각 1명
장려	4	4	8	운문, 산문 각 2명
계	7	7	14	

8. 홍보계획

가. ○○교육청 홈페이지 공지사항 탑재

나. 홍보포스터 제작 배부

9. 평가·환류

가. 우수작품 일반화

1) 우리교육청 홈페이지에 우수작품 탑재

2) 탑재기한 : 2011. 3. 20. (목)

나. 2011년도 ○○○ 계획 수립 자료로 활용

VI. 소요예산

VII. 기대되는 효과

VIII. 행정사항

붙임

발간 · 보급 계획

I. 근거

II. 목적

III. 방침

IV. 추진 개요

V. 세부 추진계획

1. 발간 자료명 : ○○○○

2. 발간 기간 : 2011. 3. 11.(화) ~ 2011. 5. 1.(목)

3. 규격 : 표지 A4판 양면 컬러, 내용 A4판 양면 흑백

4. 분량 : A4용지 200면 내외(표지, 목차, 간지 포함)

5. 발간 부수 : 190부

6. 내용 구성

페이지	내용	분량	담당
1	발간사	1	◆◆◆
2	목차	1	
5~25	○○○○	20	△△△
26~40	○○○○		☆☆☆
⋮	⋮	⋮	⋮
140	집필안내	1	★★★

7. 추진 내용 및 절차

일정	추진 내용	담당	비고
2011. 3. 11.(화)	• 계획 수립	담당장학사	
2011. 3. 17. (월) 15:30	• 집필위원 위촉 및 1차 협의 - 집필 방향 협의, 역할 협의	„	
2011. 3. 18. (화)~3. 20.(목)	• 자료 수집	집필위원	
2011. 3. 21.(금) 15:30	• 집필위원 2차 협의 -수집 자료 분석 및 집필 협의	담당장학사	

2011. 3. 24. (월) 15:30	• 집필위원 3차 협의 -영역별 내용 분석,보완점 협의	"	
2011. 3. 27. (목) 15:30	• 집필위원 4차 협의 - 영역별 집필 후 수정 · 보완	"	
2011. 3. 31.(월)	• 원고 정리 및 초안 완성	집필, 편집위원	
2011. 4. 7. (월)~4. 18.(금)	• 교정, 인쇄 의뢰	편집위원	
2011.4.7. (월)~4.18.(금)	• 교정, 인쇄 의뢰	집필, 편집위원	
2011. 4. 28.(월)	• 인쇄본 교정	집필, 편집위원	
2011. 5. 1.(목)	• 학교 배부	담당장학사	

8. 집필 및 편집위원 위촉

가. 위촉장 수여

- 1) 일시 : 2011. 3. 17.(월) 15:30
- 2) 장소 : 우리교육청 초등교육과 회의실
- 3) 집필 및 편집위원

순	구분	소속	직	성명	휴대폰	비고
1	총괄	△△초	교감	○○○	○○○- ○○○-○○○○	
2	집필위원	□□초	교사	○○○	○○○- ○○○-○○○○	
3	편집위원	▽▽초	교사	○○○	○○○- ○○○-○○○○	

9. 보급계획

가. 배부일시 : 2011. 5. 1.(목)

나. 배부대상 및 부수 : 관내 초등학교 규모별 차등 배부

학교 규모	학교수	배부수량	소요량	해당교	비고
6학급 이하	4	1	4		
7학급 ~ 15학급 이하	4	2	8		
16학급 ~ 30학급 이하	20	3	60		
31학급 ~ 49학급 이하	26	6	156		
50학급 이상	6	8	48		
계	60		376		

다. 배부방법 : ○○○교육청 초등교육과 공문함

VI. 소요 예산

VII. 기대되는 효과

VIII. 행정사항

붙임

활성화 방안 계획

I. 근거

II. 목적

III. 방침

IV. 추진 개요

V. 세부 추진계획

1. 장학지도 계획 수립 및 지도

가. 대상 : 관내 초·중학교

나. 시기 : 수시

다. 방법 : 일반 장학, 사이버 장학, 컨설팅 장학

라. 내용 : ○○○○○○

2. 프로그램 개발 및 지원

가. 대상 : 초 · 중학교

나. 시기 : 분기별

다. 방법 : 자료 개발, 자료 안내, 자료 지원, 각종 대회 실시

라. 내용 : ○○○○○○

3. 교과연구회 및 동호회 운영 지원

가. 대상 : 초등 3개교

나. 시기 : 2011. 2. 지정, 연중

다. 방법 : 운영계획서, 영어교육과정

라. 지정결과

순	대표자			주제	회원수	비고
	학교명	직	성명			
1	△△초	교장	◆◆◆		20	
2	□□초	교사	▲▲▲		15	
3	○○초	교사	△△△		30	

4. 지원단 구성 및 운영

가. 대상 : 초등교원 12명

나. 시기 : 2011. 2. 지정, 연중

다. 방법 : 위촉장 수여, 학교별 ○○지원

라. 지원단

순	학교명	직	성명	휴대폰	비고
1	△△초	교감	◆◆◆		
2	□□초	교사	▲▲▲		
3	▽▽초	교사	△△△		

5. 연수 및 홍보

가. 대상 : 초 · 중 교원

나. 시기 : 수시

다. 방법 : 이론연수, 체험연수, 개인별 연수, 홈페이지 활용

라. 내용 : ○○○○○○

6. 연구 · 시범학교 지정 · 운영

가. 대상 : 초등학교 3개교, 중학교 3개교(총 6개교)

나. 시기 : 2011. 2. 지정, 연중

다. 방법 : 연구계획서, ○○교육과정 운영 계획서

라. 지정 결과

학교급	학교명	교장명	주제	연차	비고
초등학교	△△초	◆◆◆		1/2	
	□□초	▲▲▲		2/2	
	○○초	△△△		1/2	
중학교	△△중	☆☆☆		1/2	
	□□중	◇◇◇		1/2	
	▽▽중	★★★		2/2	

7. 공유체제 마련

가. 대상 : ○○교육청, 초·중학교

나. 시기 : 수시

다. 방법 : 홈페이지 활용

라. 내용 : ○○○○○○

8. 평가 및 질 관리

가. 대상 : 초·중학교, 초·중 교원

나. 시기 : 학기별 1회

다. 방법 : 우수교 및 우수교원 표창, 우수교에 대한 예산의 차등 지원

라. 내용 : ○○○○○○

VI. 소요예산

VII. 기대되는 효과

VIII. 행정사항

붙임

연수 계획

I. 근거

II. 목적

III. 방침

IV. 추진 개요

V. 세부 추진계획

1. 연수명 : ○○○○연수
2. 일시 : 2011. 7. 9.(수) 13:40 ~ 16:30
3. 장소 : ○○교육청 3층 회의실
4. 대상 : 초등학교 교사 ○○명
5. 연수 일정 및 내용

순	일정	내용	장소	담당	비고
1	13:40 ~ 14:00	등록	1층 현관	○○○	
2	14:00 ~ 14:10	개회(국민의례,○○ 말씀)	3층 회의실	담당장학사	
3	14:10 ~ 16:30	○○○○ 연수	"	강사○○○	
4	16:30	폐회	"	담당장학사	

6. 연수대상자 추천 방법 및 인원

- 가. 추천 기한 : 2011. 6. 20.(금)
- 나. 추천서 및 방법 : ○○교육청 초등교육과, DCMS
- 다. 추천 내용

학교명	직	성명	교육경력	주민등록번호	연락처	비고

VI. 소요예산

VII. 기대되는 효과

VII. 행정사항

붙임

지원단 조직 · 운영 계획

I. 근거

II. 목적

III. 방침

IV. 추진 개요

V. 세부 추진계획

1. 운영기간 : 2011. 3. ~ 2009. 2.
2. 구성 대상 : 초등학교원 12명 내외
3. 지원단 선정계획
 - 가. 모집계획 공고
 - 1) 일시 : 2011. 4. 25.(금)
 - 2) 방법 : 우리교육청 홈페이지, 학교별 문서 발송
 - 3) 모집 영역 및 활동 내용

영역	대상	모집인원	활동 내용	비고
순회 상담 지원단	○○관련 전공 석 · 박사 소지 초등학교원	2명	- 교사, 학생, 학부모 ○○ 지도 ○○○지도,교수활동지도 ○○활동 지원	
자료 개발 지원단	○○ 영역에 대한 개발자 료 소지자 및 새로운 자료 개발에 참여할 초등학교원	6명	- 수업자료, 평가자료 개발 - 교수 · 학습과정안 개발 - 자료 활용 연수 실시	
수업 공개 지원단	○○지도 우수교사, 학교 장 추천교사	3명	- 수업공개 내용 비디오 촬영 및 공개 - 지원 요청 시 순회 시범 수업 실시 - 효과적인 수업을 위한 연수 실시	
사이버 지원단	홈페이지 구축 운영 능력 이 있고 ○○지도 능력이	3명	각 지원단의 활동 내용 탐재	

	있는 초등학교원		• 자료실 관리로 우수자료 확보 및 제공	
--	----------	--	------------------------	--

나. 신청자 추천

- 1) 기간 : 2011. 4. 28.(월) ~ 5. 2.(금)
- 2) 장소 : 우리교육청 초등교육과
- 3) 방법 : 결공문은 전자문서시스템, 붙임서류는 인편접수

다. 서류심사

- 1) 일시 : 2011. 5. 6.(화) ~ 5. 7.(수)
- 2) 심사위원 구성 : ○○○

라. 지원단 선정 발표

- 1) 일시 : 2011. 5. 8.(목)
- 2) 방법 : 우리교육청 홈페이지 공지사항

4. 지원단 운영 일정

구분	추진 내용	시기	방법	대상
준비	• 지원단 조직	2011. 5. 8.	공개모집	초등학교원
	• 지원단 위촉 및 연수	2011. 5. 13.	위촉장 수여, 추진 내용 연수	지원단
	• 지원단 활용 안내	2011. 5. 14.	지원단 운영계획 안내	관내 초등학교
운영	• 지원단 활용계획 수립	2011. 5. 20.		"
	• 지원단 활동 지원	연중	지원단 협의	"
	• 담당자 연수	분기별	세미나, 연수	"
	• 지원단 활용 결과 보고	2011. 12. 12.	실적 보고	"
	• 지원단 활용 점검	연중	실태 점검 지도	"
평가 및 결과 보고	• 활동 결과 보고서 작성	2011. 12. 26	연간활동 결과	"
	• 활동 결과 종합협의회	2009. 1. 8.	협의회	지원단

5. 시상 및 특전

가. 표창계획

- 1) 훈격 : 교육장
- 2) 대상 : 지원단 전원
- 3) 시상일 : 2011. 12. 31.

나. 전문가 인력풀 활용

- 1) 대상 : 지원단 전원
 - 2) 활용
 - ○○교육청 ○○○지도 전문가로 연수 강사 위촉
 - 교과교육연구회 우선 추천, 해외연수 시 우선 추천
- VI. 소요예산
- VII. 기대되는 효과
- VIII. 행정사항
- 붙임

라. 문장은 간결하고 전달기능이 우수하도록 기술한다.

기획안을 읽고 이해하는 데 시간이 많이 걸리거나 기획안을 읽을수록 명쾌하게 이해되기는 커녕 의문점이 증폭되는 경우가 있다. 이런 기획안은 좋지 않은 기획안이라고 말할 수 있는데 내용이 장황하여 불필요한 것들이 많고 초점이 없어서 전달하려는 내용이 무엇인지 명확하지가 않다. 따라서 기획안에 사용되는 문장은 누가 보아도 이해하기 쉽게 기술하고 간결하게 표현한다. 표로 제시할 수 있는 것은 표를 작성하여 한눈에 전달되도록 한다.

신조어나 약어를 아무 설명이 없이 그대로 사용하면 기획안을 읽는 사람은 무슨 말인지 이해하기가 어렵다. 따라서 G2G(Good to Great)와 같은 신조어나 약어를 사용하려면 그 단어가 처음 나올 때 괄호 안에 그 단어가 무엇을 의미하는지 제시하여 처음 보는 사람도 이해할 수 있도록 설명해 주어야 한다.

마. 용어는 통일하고 편집은 깔끔하게 한다.

기획안에 나오는 용어는 한 가지도 일정하게 사용하는 것이 좋다. 예를 들어 ‘교육전문직 임용전형’을 ‘교육전문직 공개전형’이나 ‘장학사 선발시험’과 같이 여러 가지로 표현하면 내용의 전달이 명확하지 못하다. 또한 글자체, 글자 크기, 줄 간격과 같은 것들이 맞지 않는 기획안은 읽기 싫어진다. 따라서 일정한 용어의 사용과 편집을 깔끔하게 하여 수요자들이 읽기 편하게 작성해야 한다.

바. 기본사항 기재를 재확인하고 신중히 교정한다.

기획안을 작성할 때 시간에 쫓기다 보면 일시, 장소, 대상, 목적, 일정과 같은 기본사항을 기재하는 것을 깜박 잊어버리거나 날짜와 요일을 다르게 작성하기 쉽다. 누가, 언제, 어디서, 무엇을, 왜 하는지 알 수 없는 기획안을 작성하지 않으려면 일반적인 기획안 기본체제나 유형별 개요를 살펴보며 작성하여야 한다.

기획안 작성이 완성되면 꼼꼼하게 교정을 하여 사소한 오타자나 띄어쓰기, 맞춤법의 실수로 기획안의 신뢰성을 떨어뜨리지 않도록 주의한다. 검토과정을 통해 수없이 가다듬으면 좋은 기획안으로 전달될 것이다.

3. 기획안 준비 및 작성요령

가. 사전 준비

- 1) 교육전문직 전형이라는 점을 유념하여 학교의 입장이 아니라 지역교육청에서 근무하는 장학사의 입장에서 계획을 수립한다.
- 2) 일반적인 기획안 체제는 명심해 둔다.
- 3) 유형별 세부 추진계획의 개요를 알아둔다. 최근 통합적인 문제로 출제되지만 일반적인 기획안 체제와 유형별 세부 추진계획의 개요를 알고 있으면 쉽게 해결할 수 있다.
- 4) 평소 지역교육청으로부터 접수하는 공문을 접해보며 일반적인 기획안 체제에 맞게 재구성해 본다. 평소 도교육청 및 지역교육청 추진 행사에 행사요원으로 참여하면 실전에 많은 도움이 된다.
- 5) 표로 제시할 수 있는 것은 한눈에 볼 수 있도록 표로 제시한다.
- 6) 남들과 차별성 있는 참신한 아이디어가 부각되도록 수립한다.
- 7) 1달 전부터는 실제 시험장에서 사용할 펜으로 연습시험지에 써가면서 연습한다.
- 8) 60분 안에 작성할 수 있도록 시간을 재면서 연습한다.

나. 임용전형 시 기획안 적성 요령

- 1) 개인마다 A4 크기의 문제지 1장과 답지 5장을 받게 된다. 문제지를 받으면 먼저 문제를 충분히 분석하여 요구하는 주제를 명확하게 파악한다.
- 2) 문제지에 기본적인 틀과 개요를 간단히 작성한다.
- 3) 문제지에 미리 작성한 개요에 맞게 답지를 작성해 간다. 60분 동안 쉬지 않고 써 내려갈 정도의 양을 써야 한다. 답지가 부족하면 감독관에게 더 요구해서 작성한다.
- 4) 기획안에 욕심을 내어 거대한 서업을 기획하면 완성하지 못할 위험이 있으므로 지역교육청 장학사의 입장에서 작성해야 한다.
- 5) 시간이 부족할 경우에는 표 및 붙임 파일들은 물결선 처리 등으로 생략해 나갈 수 있다.
- 6) 수정할 내용은 수정액을 사용하지 말고 바로 답지에 원고지 교정 부호를 사용하여 수정한다.

4. 전체 기획안 예시

●기획안1.New · First · Best

긍정 · 창조 · 변화의 교육

2011 [○○○명품교육 축제]



○○○교육청

I. 추진 배경 및 근거

1. 2011 ○○교육청 역점사업 : 학교특색을 발현한 매력점수 높은 학교 만들기
2. 2011 ○○○교육감 신년사 중 ‘명품학교 만들기’를 위한 교육공동체 노력 요망

II. 비전

1. ○○교육청 관내 전 학교의 명품교육 프로그램 운영
2. 지역사회와 연계된 미래지향적인 교육협력 방안 모색

III. 목적

1. ○○교육청의 새로운 교육문화 활성화 및 홍보의 장 마련
2. 단위학교에서 운영해 온 우수한 교육활동 및 교사들의 특기 발현의 장 마련
3. 축제 추진과정을 통한 교육 각 주체들의 상호이해와 의사소통, 공감의 장 형성
4. 각 교육 주체 참여확산으로 지역 교육문화축제로 자리매김 형성
5. ○○교육청 교육활동의 적극적인 홍보로 공교육의 신뢰 회복

IV. 방침

1. 단위학교의 부담을 최소화하며 학교의 자발적인 참여를 유도한다.
2. 예산 낭비의 요소를 배제하면서 ○○만의 특색을 반영한다.
3. 토론회, 전시회, 발표회, 학술발표회 등으로 구분하여 ○○○교육의 다양한 모습을 담아내는 축제가 되도록 한다.
4. 세부 프로그램의 선정 시 기성 문화의 모방을 지양하고, ○○의 명품교육 특성이 잘 드러나도록 창의성을 살린 참신한 교육문화축제가 되도록 한다.
5. 함께 만들어 가는 축제를 통해 교사, 학생, 학부모, 지역주민 등 교육 주체들의 상호이해와 화합의 장이 되도록 한다.

V. 축제 운영 개요

1. 행사명
가. 행사명 : 2011 [○○○ 명품교육 축제]
나. 슬로건 : 함께 어울려 행복을 가꾸어 가는 ○○○ 교육문화 창조
2. 일시 : 2011. 10. 30.(목) 14:00 ~ 2011. 10. 31.(금) 17:00
3. 장소 : ○○시민회관, ○○실내체육관

4. 참가대상 : ○○교육청 관내 교원, 학생, 학부모, 지역주민, 일반인
 5. 주최 : ○○○교육청
 6. 주요 행사 내용

구분	행사명	일시	내용 및 행사	장소	비고
개막식		2011.10.30.(목) 14:00	• 개회, 국민의례, 내빈 소개, 교육장님 말씀	○○○	
토론회	심포지엄	2011.10.30(목) 14:00~16:30	• 주제 : 지자체와 교육청과의 협력방안 • 발표자 : ○○교육청, 지역사회 인사, 학교장, 언론인 • 참석자 : 학교운영위원, 교사, 학부모, 관계기관	○○○	
전시회	명품교육 전시회	2011.10.30.(목) 15:00~10.31.(금)17:00	• 주제 : 초·중학교 명품교육 전시회 • 내용 : 명품교육 활동 발현의 장 제공 • 참석자 : 교원, 학생, 학부모, 지역사회 인사	○○○	
발표회	명품교육 발표회	2011.10.31.(금) 14:00~16:30	• 주제 : 초·중학교 명품교육 발표회 • 내용 : 교사 및 학생 특기 발현의 장 제공 • 참석자 : 교원, 학생, 학부모, 지역사회 인사	○○○	
학술발표회	고구려와 중국 동북공정 대응한 교육방안	2011.10.31.(금) 15:00 ~ 17:00	• 주제 : 고구려와 중국 동북공정 대응한 교육방안 • 발표자 : 고구려 관련 전문가 2명 • 참석자 : 교원 및 학부모	○○○	

7. 추진 개요



VI. 세부 추진계획

1. 단위학교 명품교육 운영

가. 기간 : 2011. 3. ~ 2009. 2.

나. 대상 : 초·중학교 92개교

다. 내용 : 단위학교별 특색 있는 명품교육 운영

2. 축제 추진위원회 조직·운영

가. 추진위원회 구성

1) 축제추진위원 자격 : 각 학교 교감 또는 교육기획 부장

2) 축제추진위원회 구성 : 유·초·중 교원 30명

순	구분	소속	직	성명	연락처	역할	비고
1	위원장	△△초	교감	○○○		총괄	
2	부위원장	☆☆초	교감	○○○		초등 총괄	
3	위원장	◇◇중	교감	○○○		중등 총괄	
4	위원	□□초	교사	○○○		의전팀장	

나. 추진위원회의 역할

1) 축제 프로그램 선정 및 조절

2) 단위학교의 특성화된 명품교육 선정 및 교사·학생 동아리 활동 파악

3) 단위학교 축제 또는 운동회와의 연계방법 협의

4) 축제 추진일정 협의 및 조정

5) 기타 축제와 관련된 제반사항 추진

3. 2011[○○○명품교육 축제]계획 안내

가. 일시 : 2011. 4. 1. (화) 14:00

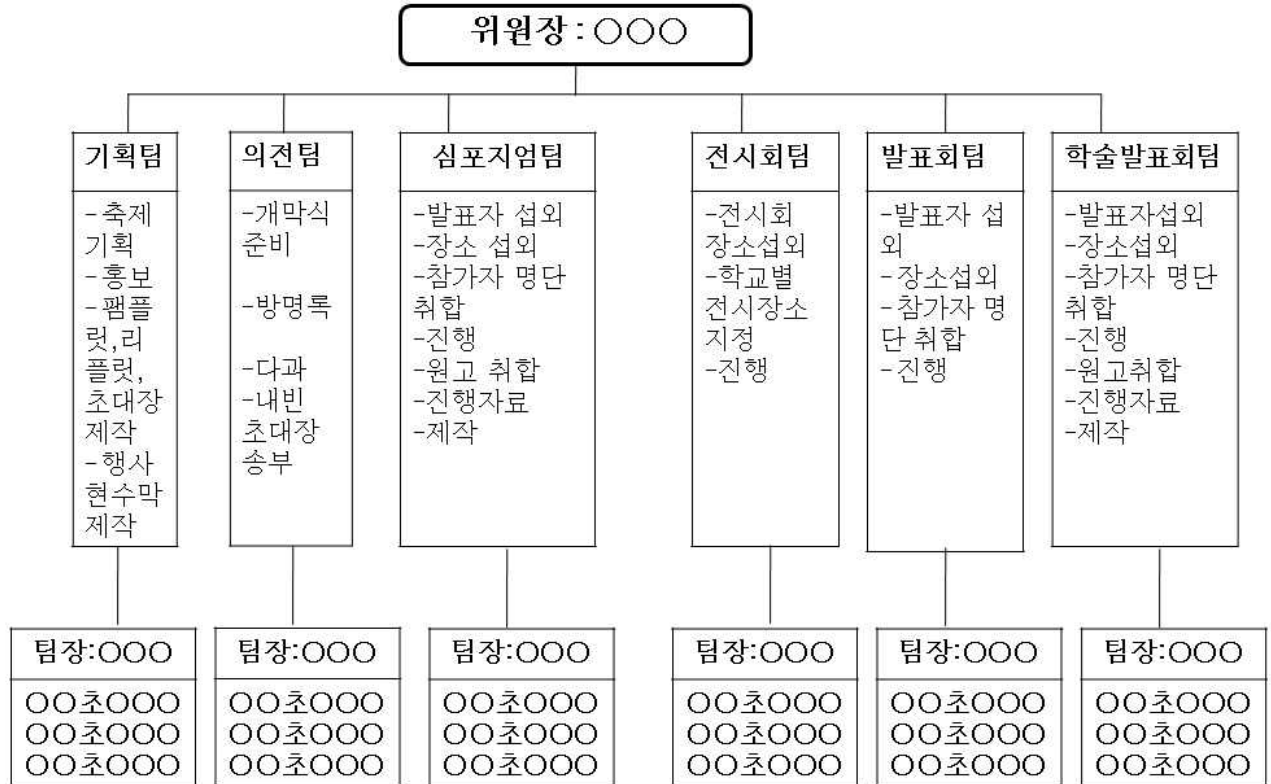
나. 장소 : ○○ 교육청 3층 대강당

다. 대상 : 원장, 초·중학교장, 학교별 담당자 1명

라. 내용 : 2011 [○○○ 명품교육 축제]계획 안내

4. 축제 사전 준비

가. 역할 분담



나. 축제 추진위원회 사전 협의

구분	일시	장소	안전	비고
1차 사전협의회	2011.10.1.(수)15:30	○○교육청 회의실	세부 추진계획 수립	
2차 사전협의회	2011.10.1.(수)15:30	○○교육청 회의실	발표자, 장소 섭외	
3차 사전협의회	2011.10.1.(수)15:30	○○교육청 회의실	참가자 명단 취합	
4차 사전협의회	2011.10.1.(수)15:30	발표장	식장준비	
5차 사전협의회	2011.10.1.(수)15:30	발표장	전시 및 리허설	

다. 발표자 및 장소 섭외

라. 식장 등 사전 준비

마. 전시회장 꾸미기

바. 발표회 리허설

5. 2011 [○○○ 명품교육 축제]

가. 개막식

- 1) 일시 : 2011. 10. 30.(목) 14:00
- 2) 장소 : ○○○
- 3) 참석자 : 내빈, 사립유치원 원장, 초·중학교장, 학교운영위원회의원

나. 토론회

- 1) 주제 : 지자체와 교육청과의 협력 방안
- 2) 형태 : 심포지엄
- 3) 일시 : 2011. 10. 30.(목) 14:30 ~ 16:30
- 4) 장소 : ○○○
- 5) 발표자 : ○○○교육청, 지역사회 인사, 학교장, 언론인
- 6) 참석자 : 교원, 학교운영위원회위원, 학부모, 관계기관
- 7) 기타사항
 - 가) 심포지엄 주제 발표자는 전문적인 식견과 비전을 가지고 있는 자 중 섭외
 - 나) 책자는 주제에 맞는 원고를 청탁하여 편집·배부
 - 다) 참가자는 원하는 교사, 학부모, 지역사회 인사 등이 참여하게 운하
 - 라) 심포지엄 결과를 정리·요약하여 2011년 ○○○교육 계획에 반영

다. 명품교육 전시회

- 1) 주제 : 초·중학교 명품교육 전시회
- 2) 일시 : 2011. 10. 30.(목) 15:00~ 10.31.(금) 17:00
- 3) 장소 : ○○○
- 4) 내용 : 명품교육 활동 발현의 장 제공
- 5) 참석자 : 교원, 학생, 학부모, 지역사회 주민
- 6) 전시방법
 - 가) 학교별 명품교육 추진 내용 전시
 - 나) 학교별 교육발표 내용 전시
- 7) 기타사항
 - 가) 축제 추진위원회는 10월 10일까지 전시회 장소 섭외
 - 나) 학교별 전시장소 지정
 - 다) 학교별 명품교육 전시장소는 추후 안내

라. 명품교육 발표회

- 1) 주제 : 초·중학교 명품교육 발표회
- 2) 일시 : 2011. 10. 31.(금) 14:00~ 16:30
- 3) 장소 : ○○○○

- 4) 내용 : 교사 및 학생의 특기 발현의 장제공
- 5) 참석자 : 교원, 학생, 학부모, 지역사회 주민
- 6) 발표 방법
 - 가) ○○○ 가족음악회 우수 가족
 - 나) ○○○ 학생 예능발표대회 독창, 합창, 기악 등 참여하여 우수한 성적을 거둔 학생
 - 다) 교과특성화 학교 운영 결과
 - 라) 교사, 학생, 학부모 자작시 낭송

7) 기타사항

- 가) 축제 추진위원회는 10월 10일까지 발표할 팀을 선정 완료하여 발표회 추진
- 나) 발표회 프로그램, 발표회 현수막, 음악, 초청 시인, 초청 오케스트라 등 선정
- 다) 발표 희망 팀이 많을 경우 추진위원회의 영역별 조정 및 협의에 의해 선정
- 라) 발표 순서는 추후 안내

마. 학술발표회

- 1) 주제 : 고구려와 중국 동북공정 대응한 교육방안(교육청 특색사업 발현)
- 2) 일시 : 2011. 10. 31.(금) 15:00 ~ 17:00
- 3) 장소 : ○○○
- 4) 참석자 : 교원 및 학부모, 지역사회 인사
- 6) 기타사항
 - 가) 10월 2일까지 주제 발표자 선정 완료
 - 나) 책자는 주제에 맞는 원고를 청탁하여 편집·배부
 - 다) 학술발표회 참석자는 교원 및 학부모, 지역사회 인사 등이 참여
 - 라) 학술발표회 결과를 정리·요약하여 2011년 ○○○ 교육계획에 반영

6. 사후 정리

- 가. 일시 : 2011. 11. 1.(토) 09:00~ 12:00
- 나. 장소 : ○○○○
- 다. 대상 : 축제 추진위원 및 단위학교 담당자
- 라. 내용 : 행사장별 정리정돈, 전시장 물품 반납

7. 평가 반성회

- 가. 일시 : 2011. 11. 13.(화) 16:00
- 나. 장소 : ○○ 교육청 초등교육과 회의실

다. 참석대상 : 명품교육 축제 추진위원 30명

라. 내용

- 1) 축제를 통한 교육적 효과 검토 및 유사한 행사에 대한 대비자료
- 2) 2011년도 ○○교육청 계획 수립 시 반영
- 3) 축제 후 학교 요구사항 반영을 위한 자료 수집

8. 홍보계획

가. 사전 홍보계획

- 1) 기간 : 2011. 10. 1.(수) ~ 10. 31. (금)
- 2) 대상 : 주요 언론, 지역 언론, 학부모, 학교, 지역사회 및 유관기관
- 3) 방법 : ○○○교육청 홈페이지, 주요 언론기관 보도자료 배부
- 4) 내용 : 축제 주요 행사 내용 및 참여 안내

나. 사후 홍보계획

- 1) 기간 : 축제 후 3일 이내
- 2) 대상 : 학교, 학부모, 지역사회 및 유관기관, 언론
- 3) 방법 : 주요 신문사, 지역신문 등에 실적 및 보도자료 배부
- 4) 내용 : 축제 주요 행사 결과 및 반응
- 5) 기타사항 : 축제 실시 후 바로 언론에 기사화되도록 유도

VII. 소요 예산 : 총 ○○○○천원

지변과목				예산 (천원)	산출 기초	비고
부분	정책사업	단위사업	세부사업			
교육	○○	○○○○	○○○	○○○	• 인쇄비 : 5,000원 ×300부 = 1,500,000원	
				○○	• 급량비 : 5,000원 ×15명 = 75,000원	
				○○○	• 일반강사 : (기본 70,000원 + 초과30,000원) × 2명=200,000원	
계				○○○		

VIII. 기대되는 효과

1. 교육 주체 간의 이해와 의사소통, 공감의 장 마련을 통해 ○○○ 교육청 교육 가족의 상호이해와 화합도모
2. ○○ 지역의 명품교육을 홍보하고 일반화시키는 계기 마련
3. 학교교육 활동에 대한 홍보로 학교교육에 대한 이미지 향상

4. 교육 주체의 참여 확산으로 지역 축제의 교육문화축제로의 자리매김

IX. 행정사항

1. 축제발표회 참가 및 관람 신청

가. 기한 : 2011. 10. 1.(수)

나. 제출처 및 방법 : ○○ 교육청 초등교육과, DCMS

다. 제출내용

2011 축제 발표회 참가 신청서

순	학교명	참가자		영역	주제	발표 내용	비고
1	작성 예)○○초	학교	○○합창단	합창	정선아리랑, 에델바이스	합창부 학생 ○명 합창	합창대회 최우수상
2		교사	○○○				
3		학생					
4		가족					

2011 축제 발표회 관람 신청서

순	학교명	관람 희망 인원(명)		비고
1	작성 예)○○중학교	교사○명	총○명	
		학생○명		
		학부모○명		
2				

2. 명품교육 전시회 작품 제출 현황

가. 기한 : 2011. 10. 20.(월)

나. 제출처 : ○○교육청 초등교육과, DCMS

다. 제출내용

2011 명품교육 전시회 작품 제출 현황

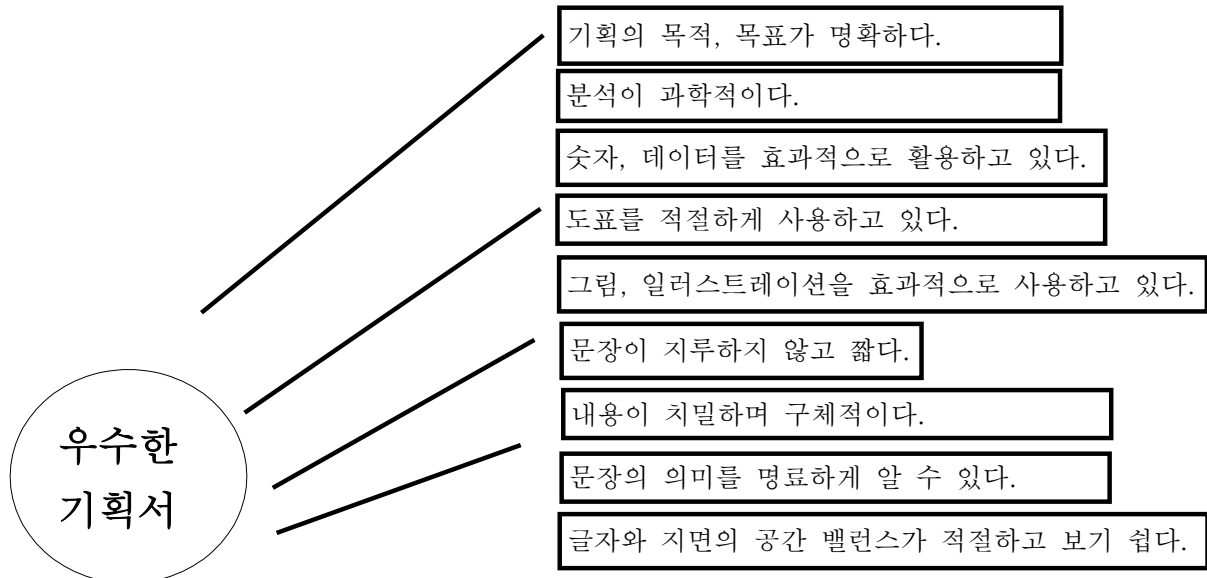
순	학교명	참가자	영역	작품 내용	비고
1	작성 예)○○초	학교	명품교육		

2		교사			
3		학생			
4		학부모			

◎ 실제문제 2 , 교육전문직 기획능력 기출문제

회차	기출문제
1	1. 교육청에서 추진하고 있는 3무 3유 운동을 바탕으로 학교폭력 예방에 대한 생활지도계획을 지역 장학사 입장에서 기획하시오. 2. 시·군교육청 장학담당자로서 수업 혁신을 위한 장하기도 방안을 기획하시오.
2	1. 교내 자율장학 운영계획을 수립하시오.(종류, 연간 계획) 2. 스승의 날 행사계획을 일괄 기안하시오.
3	1. 학생들을 대상으로 하는 종합예술제를 개최하려고 한다. 담당장학사의 입장에서 기획하시오. 2. 학교의 교과교육연구회 운영계획과 관련하여 기획하시오.
4	1. 우리교육청 관내 초등학교를 대상으로 6.25 전쟁 50주년 기념 통일안보 웅변대회를 개최하려고 한다. 담당 장학사 입장에서 계획하시오. 2. 21세기를 이끌어갈 자랑스런 한국인 육성에 관하여 2001-1장학자료 발간계획을 수립하시오.
5	1. 교육청 관내학교 학교운영위원회 300명을 대상으로 문예회관에서 하는 연수계획을 일괄 기안하시오. 2. 학교 도서관 활성화 운영계획을 장학사 입장에서 수립하시오.
6	1. 기본이 바로 선 생활지도를 하기 위해 평가단을 구성한 다음 평가를 하고 평가 반성회를 하고자 한다. 담당 장학사 입장에서 평가계획을 세우시오. 2. 외국에서 우리교육청과 관내 초등학교 한 학교를 방문하여 특기적성교육 실태를 견학하고 싶다는 요청이 왔을 경우 추진계획을 수립하시오.
7	1. 관내 교감선생님들을 모시고 학교 경영마인드 육성을 위한 연수를 실시하고자 한다. 기획하시오. 2. 기초학력 부진아를 일소하기 위해 여름방학 이용해 기초학력 부진아 캠프를 실시하고자 한다. 기획하시오.
8	1. 신바람 나는 교육 풍토 조성 과 교원의 전문성 신장을 위한 “교원 축제”계획을 지역 장학사 입장에서 수립하시오.
9	1. 2014년도까지 관내 800명의 교사들이 100% 영어로 말하는 수업이 가능하도록 기획하시오.

- 교육부 2015년까지 전국 100% 영어로 말하는 수업 추진, 우리교육청은 2014년까지 추진
- 연수는 기본, 심과, 국외연수만
- 교사들은 영어 연수 기피
- 20% 정도는 영어로 말하는 수업이 가능



“ 기획은 연습입니다 ”

“ 수고 하셨습니다 ”