

교육청 교원연수체제 개발 사례와 시사점

A Case of Developing Teacher Training System at the Office of Education and Its Implications

박수정
충남대학교

Soo Jung Park(park37@cnu.ac.kr)

요약

이 연구의 목적은 교육청의 교원연수체제를 개발하는 사례를 정리함으로써 단위 교육청 교원연수체제를 개발을 위한 기초적인 자료와 시사점을 제공하는 것이다. 이를 위하여 A교육청의 교원연수체제 개발 사례를 방법, 근거, 결과 중심으로 정리하였고, 이러한 사례를 통하여 시사점을 도출하였다. A시의 특성과 요구에 맞는 교원연수체제의 개발을 위해 실태 분석과 요구 분석, 국내외 교원연수 및 기업 사례 분석, 문헌조사 및 전문가 집단 자문의 방법을 활용하여 교원연수체제의 모형을 설계하였고 이를 근거로 하여 프로그램(안)을 개발하였다. A교육청 교원연수체제의 모형은 비전(인재상)과 목표(세부 인재상), 추진방향으로 구성되어 있으며, 이를 기초로 연수프로그램(안)인 4S 프로젝트가 개발되었다. 이러한 개발 사례를 통하여 교육청의 비전과 인재상에 기초한 교원연수의 비전 수립, 교원연수의 비전에 부합하는 프로그램 개발, 실행을 위한 추진전략 제안 등을 시사점으로 제시하였다.

■ 중심어 : | 교육청 | 교원연수체제 | 교원 전문성 개발 |

Abstract

This study aims to describe how to develop a teacher training system and provide basic datum and implications for offices of education. In order to achieve this, the teacher training system for “A” Office of Education was organized into 3 major categories; method, grounds and results. The teacher training system was developed according to the characteristics and needs of “A” which included status analysis, need analysis, foreign and a domestic training case analysis of school districts and companies, a literature review, as well as consultation with a group of experts. The model of the teacher training system for “A” Office of Education consisted of a vision, goals, a strategy and a four programs (4S Project) that was created based on this model. This study proposed to build visions of teacher training based on the vision and goals of the Office of Education, to create programs based on vision of teacher training and to develop a strategy that can be implemented.

■ keyword : | Office of Education | Teacher Training System | Teachers Professional Development |

* 이 논문은 연구자가 참여한 A교육청 정책과제 연구보고서 ‘신개념 맞춤형 교원연수 활성화방안(2013)’의 내용 일부를 수정, 보완함.

I. 연구의 필요성 및 목적

교원연수는 교원의 전문성을 신장하기 위한 대표적인 방법으로, 교원연수의 중요성은 최근 더욱 강조되고 있는 추세다. 2008년부터 실시되고 있는 학교자율화 정책은 학교구성원의 역량 구축을 필요로 하고, 2010년부터 전면 시행된 교원능력개발평가는 교원 역량 제고를 위한 체계적인 지원을 요구하고 있다. 특히 교원 전문성 개발의 주체로서 교육청과 단위학교의 책무성이 높아지고, 교원연수를 기획하고 실행하는 역량이 요청되고 있다. 2011년부터 시·도교육청의 교원연수기관에 대한 평가가 실시되기 시작한 것[1]은 교육청이 주관하는 교원연수의 중요성을 반증한다고 볼 수 있다.

2012년 시·도교육청(교원연수기관)의 교원연수계획을 분석한 결과, 교원연수의 목표와 중점 추진 과제 등이 교육부가 제시하는 내용과 거의 동일하였고, 교육청 교원연수의 목표와 내용에서 뚜렷한 지역적 차이를 발견하기 어려웠다. 즉 지금까지 교육청의 교원연수는 연수 목표에 대한 차별성이 없고, 중앙의 지시에 의하여 타율적, 획일적, 관행적인 모습을 보이고 있다. 최근 경기도 혁신학교 교원 연수[2]와 같이 지방교육정책과 관련된 특색 있는 연수가 구안되는 경우는 있으나, 교육청 차원에서 교원연수계획이 종합적으로 수립된 사례는 찾아보기 어렵다. 학교교육의 권한이 지방과 학교로 이양되고 책무성이 요구되는 상황에서, 초·중·등교육을 담당하는 교육청이 관할 지역의 특성과 요구에 부합하는 종합적인 교원연수체제를 개발할 필요가 있다.

교원연수에 관한 연구는 교원 전문성 개발의 중요성 때문에 비교적 많이 이루어진 편이나, 주로 특정 분야에 관한 교원연수 프로그램 개발에 관한 연구들이 주를 이루고 있다. 이러한 연구들은 특정 분야나 교과별로 필요성이 요구되는 부분에 관한 교사의 전문성 신장에 초점을 두고 있거나[3][4], 프로그램 개발을 위한 기초 연구를 다루고 있다[5][6]. 또한 교원연수 프로그램의 실태 분석과 요구 분석에 대한 연구도 적지 않은 편이다[7][8]. 이러한 연구들에서 지역의 특성과 여건을 반영하여 현장성을 높이는 교사연수체제의 필요성에 대하여 강조하고 있지만, 교육청 차원에서 교원연수체제

를 개발한 연구나 관련된 이론적 논의는 발견하기 어렵다.

이 연구는 교육청에서 교원연수체제를 개발한 사례를 정리함으로써 교육청 교원연수체제 개발에 대한 구체적인 정보를 제공하고, 교원연수체제 개발을 필요로 하는 교육청과 연구자가 실질적으로 참조할 수 있도록 구체적인 시사점을 제시하고자 한다. 이를 위하여 광역교육청인 A교육청의 교원연수체제 개발 사례를 선정하였다. A교육청은 2012년에 출범한 신생 교육청으로 2013년 초 교원연수체제를 종합적으로 개발하고자 하였다. 이 사례는 교원 전문성 개발을 위하여 교원연수체제를 새롭게 개발, 운영하고자 하는 다른 교육청에 기초 자료와 시사점이 될 수 있을 것이다.

구체적인 연구문제는 다음과 같다. 다음과 같은 연구문제를 설정하였다. 첫째, A교육청 교원연수체제 개발의 과정과 방법, 근거, 결과는 무엇인가? 둘째, A교육청 교원연수체제 개발의 의의와 시사점은 무엇인가?

II. 이론적 배경

교육청 교원연수체제의 개발과 운영을 위하여, 교원연수와 같은 맥락에서 논의되는 ‘전문적 학습(professional learning)’과 ‘전문성 개발(professional development)’을 위한 계획과 실행의 원칙에 관한 연구를 살펴볼 필요가 있다.

먼저, Guskey(1995)[9]는 교사를 위한 연수를 계획하거나 실행할 때 지켜야 할 7가지 원칙을 제시하고 있다. 첫째, 개인과 조직 차원의 과정 모두의 변화를 인식한다. 둘째, 크게 생각하고 작게 시작한다. 셋째, 지원을 유지하기 위하여 팀으로 일한다. 넷째, 결과에 관한 피드백 절차를 프로그램에 포함한다. 다섯째, 지속적인 후속조치가 있다. 여섯째, 지원과 압력을 제공한다. 일곱째, 프로그램들을 통합하는 과정이 필요하다.

Corcoran(1995)[10]이 교사를 위한 연수프로그램을 고안하고 실행하는 전문가들과 집단을 위해 제시한 원칙은 첫째, 현장에 기반을 둔 계획이 되도록 자극하고 지원한다. 둘째, 가르치는 것에 관한 지식에 기초를 둔다. 셋째, 구성주의 교육을 모델로 삼는다. 넷째, 아이디

어, 재료, 동료들과 지적이고 사회적이고 감정적인 참여 기회를 제공한다. 다섯째, 충분한 시간과 후속조치를 제공한다. 여섯째, 접근가능하고 포괄적이어야 한다.

Fullan(1987)은 성공적인 교사 연수에는 4가지의 중요한 요소가 있다고 보았다[11]. 첫째, 교직원의 능력개발을 ‘학습’의 과정으로서 재정의하는 것, 둘째, 학교 수준에서 리더십의 역할이 필요하며, 셋째, 학교 수준에서의 조직 문화 조성, 넷째, 외부 기관(특히 지방과 지역 수준)의 역할을 중요한 요소로 들고 있다.

또한 교사의 전문성 개발을 위해 전통적인 ‘훈련’ 모델의 연수를 좀 더 효과적으로 만들기 위한 연구에서는 다음과 같은 방법을 제시하고 있다[12]. 첫째, 전문성 개발은 장기간의 과정이 될 때 교수 실제에서의 변화를 가져오는 데 효과적이다. 둘째, 전문성 개발 프로그램 안에서 배우는 것과 교사의 직업적 맥락 사이의 관련성이 강해야 한다. 셋째, 내용적 지식에 초점을 두어야 한다. 넷째, 기법을 시연하기보다 분석과 성찰에 강조점을 두어야 한다. 다섯째, 이론, 시연, 실습, 피드백, 교실에서의 적용 같은 다양한 활동을 포함시킨다. 여섯째, 같은 학교에서 근무하는 동 학년이나 부서의 교사들과 함께 참여하도록 하면 효과적이다. 일곱째, 연수의 형식이나 유형보다는 연수의 질과 기능에 초점을 두어야 한다.

전문성 개발을 위한 실행에 관한 여러 논의들의 공통적인 특징을 분석한 Eleonora(2003)의 연구[13]에 따르면 첫째, 전달(transmission-oriented)보다는 구성주의(constructivism)를 지향한다. 구성주의적 입장에서 지식은 인식의 주체자인 개인에 의해 주관적으로 구성되고, 구체적인 상황을 중심으로 한 맥락적인 것이므로 항상 구체적인 상황 속에서 실제적 성격의 과제를 다루어야 하며, 지식이 제공되는 맥락의 중요성을 강조한다. 둘째, 지식은 협동적인 과정을 통해 형성된다. 지식의 습득과 형성은 개인적인 인지작용 외에도 개인이 속한 사회문화적 배경과의 상호작용을 전제로 한다. 셋째, 교사들은 항상 배운다는 사실과 전문성 개발은 장기간의 과정임을 인식한다. 넷째, 특별한 환경 안에서 일어나는 과정으로 인식한다. 가장 효과적인 전문성 개발 형태는 실제 교실 경험과 괴리된 전통적인 능력 개발이 아니라 학교 안에서의 교사와 학생의 매일의 활동에 관련되어

있다. 다섯째, 전문성 개발 과정은 학교 개선과 밀접하게 연관된 것으로 여긴다. 여섯째, 교사는 어떤 지식 기반을 가지고 직업을 가진 사람, 이전 지식의 기초 위에 새로운 지식과 경험을 획득할 존재로 인식된다. 일곱째, 전문성 개발은 협동적인 과정으로 이해된다. 여덟째, 전문성 개발은 다양한 환경 심지어 같은 환경 안에서조차 매우 다르게 나타난다.

이러한 교원 전문성 개발의 특징을 종합하면, ‘교원의 주도적 학습’, ‘동료 교원과의 협력적 학습’, ‘현장의 실행과 연계된 학습’으로 요약할 수 있다. 이러한 요소들은 교원연수체제의 내용과 방법에 적용되어야 한다. 특히, 우리나라 교원연수가 연수생 개별 역량 강화에 치중, 현장 적용 문제를 연수생의 책임으로 전가, 연수생간의 협력과 정보공유의 문화 형성에 둔감[14], 합동 강의, 강사 위주의 이론 강의 등 공급자 중심의 연수 방식 [7] 등이 문제점으로 지적되는 바, 교원연수체제와 프로그램의 획기적인 변화를 필요로 하고 있다.

III. 교원연수체제 개발의 사례 분석

A교육청에서 교원연수체제를 개발한 사례를 1)과정과 방법, 2)근거, 3)결과 측면에서 정리하도록 한다.

1. 개발의 과정과 방법

신생 교육청인 A교육청은 교원연수체제의 모형 개발을 통해 교원의 역량을 강화하고 학교 교육력을 제고하여 미래 교육을 선도하는 기반을 마련하고자 하였다. A교육청 교원연수체제의 개발은 [그림 1]과 같이 목표 수립, 분석, 설계, 개발의 단계를 거쳐 이루어졌다.

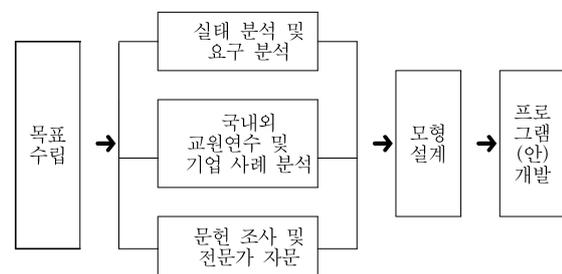


그림 1. A교육청 교원연수체제의 개발 과정

A교육청 교원연수체제 개발의 목표는 'A시의 특성과 요구에 맞는 교원연수체제 개발'로 설정되었고, 다양한 분석과 조사를 통해 수집한 결과를 바탕으로 교원연수체제의 모형을 구안하고 구체적인 연수프로그램 안을 개발하였다.

활용된 주요 방법을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

가. 실태 분석 및 요구 분석

A교육청 교원연수체제를 개발하기 위한 기초자료를 수집하기 위하여 A교육청 교원과 교원연수의 실태를 파악하고 교원연수와 관련된 요구를 분석하였다.

실태 분석은 A교육청의 비전과 현황, 교원과 교원연수에 초점을 두고 문서자료와 면담조사를 통해 자료를 수집하였다. A교육청의 비전과 주요 현안의 파악을 위한 문서자료 분석, 담당 장학사를 통한 교원과 교원연수 실태조사, A교육청의 원격연수 위탁 업체의 연수담당자 면담을 통한 원격연수 실태 분석이 이루어졌다.

요구 분석은 면담조사와 설문조사로 이루어졌다. 면담조사는 A교육청의 교육감과 국장, 정책기획관, 교원연수 담당 장학사를 대상으로, A교육청의 비전, 필요한 교사상, 교원연수에 대한 요구 등을 조사하였다. 설문조사는 A교육청의 교육전문직 전원(25명)을 대상으로, A교육청의 비전과 교사상(자유기술형), 교사와 관리자가 보유한 역량과 필요한 역량(선택형), 교원 연수에 대한 요구(자유기술형) 등을 조사하였다. 자유기술형 응답은 비슷한 응답끼리 유목화 하여 빈도와 비율을 산출하고, 선택형 또한 빈도와 비율을 산출하였다.

나. 국내외 교원연수 및 기업 사례 분석

A교육청 교원연수체제 개발에 적용할 요소를 추출하기 위해 국내외 교원연수와 기업의 사례를 분석하였다.

첫째, 국외의 교원연수 사례 선정은 교육청의 교원연수체제 개발에 시사점을 줄 수 있도록 미국의 교육구 사례를 선정하였다. 구체적으로 미국의 롱비치 통합교육구(Long Beach), 신시내티스(Cincinnati) 중앙교육구, 하보필드(Harborfields) 중앙교육구에서 수립한 교원연수 계획을 수집하여 특성과 시사점을 추출하였다[15].

둘째, 국내의 타시도 교원연수 사례는 교육부가 2011

년부터 실시한 교원연수기관 평가에서 우수한 평가를 받은 대전과 충북, 그리고 다양하고 특색 있는 연수프로그램을 운영하는 서울과 경기의 교원연수 운영 사례를 수집하고 특성과 시사점을 추출하였다[16].

셋째, 기업 사례는 인재의 확보와 육성에 대해 많은 관심과 투자를 하고 있는 기업으로 평가받는 삼성그룹의 교육훈련 사례를 선정하였다. 삼성그룹의 교육훈련체제와 대기업의 교육훈련 설계 프로세스에서 특성과 시사점을 추출하였다[17].

다. 문헌 조사 및 전문가 자문

교육청 교원연수체제 개발을 위한 이론적 근거를 형성하기 위하여 문헌 조사를 실시하였다. 교원연수(in-service training)는 전문적 학습(Professional Learning)이나 전문성 개발(professional development) 등과 같이 교사의 발달에 기여하는 학습이나 경험 속에서 논의되고 있기 때문에[18], 이러한 용어로 논의되는 여러 학자들의 연구 결과를 포함하여 교원연수의 특징을 분석하고, 교원연수와 관련된 각종 법령과 통계자료를 조사하였다. 또한 연구진이 개발한 교원연수체제는 전문가의 검토를 받아 수정, 보완하는 과정을 거쳤다.

라. 모형 설계와 프로그램 개발

이러한 분석 단계를 거쳐 교원연수체제의 모형을 구안하고 이에 부합하는 교원연수 프로그램을 개발하였다. 교원연수체제의 모형은 교원연수의 비전(인재상)과 목표(세부 인재상), 추진 방향을 제시하였다. 이러한 교원연수의 비전과 목표, 추진방향에 기초하여 주요 연수프로그램의 안을 개발하였다.

2. 개발의 근거

A교육청의 교원연수체제는 교육의 비전, 필요한 교원상과 역량, A교육청의 교원연수현황, 국내외 교원연수 및 기업 사례를 분석한 결과를 근거로 개발되었다. 주요 내용은 다음과 같다.

가. 교육의 비전, 교사상과 역량 조사 결과

A시가 지향하는 교육의 비전과 교사상은 문서자료,

면담자료, 설문자료를 통해 입체적으로 분석되었다. 신생 교육청으로서 교육의 비전과 교사상에 대하여 어떠한 방향성이 있는가, 공식 문서와 교육감의 의지, 교육전문직의 견해가 일치하는가 등이 중요하기 때문이다.

1) 교육의 비전

A시 교육의 방향은 공식 문서를 통해 일차적으로 파악할 수 있다. 즉, '세계를 선도하는 희망찬 A교육'이 종합적인 비전이며, '조화롭고 품격 높은 창의인재 육성'이 교육적 이념으로 제시되고 있다[19].

이것은 교육감의 면담 결과에서 좀 더 구체적으로 나타났다. 교육감은 A시에서 미래의 국제 사회에서 살아갈 수 있는 인재를 길러내야 하고, 구체적으로 '실력, 인성, 감성을 갖춘 인재'가 필요하다고 보았다. 실력이 바탕이 되면서 인성을 갖추고, 여기에 감성이 겸비된 인재가 가장 이상적이다. 이것은 '조화롭고 품격 높은 창의인재'의 내용이 된다. 다른 지역과 차별화되고 선도 가능성이 높은 교육의 중점은 '스마트교육'이다. 교육감은 스마트교육에 대하여 '교수학습방법의 꽃인 자기주도 학습의 구현'이라고 인식하고 있다. 학습 과제를 학생 스스로 추출하고 학습 시간과 실행계획을 수립하며 스스로 평가하는 일련의 과정이 자기주도 학습이며, 이것은 자료 활용 방법과 학습 방법의 변화다.

교육전문직을 대상으로 'A교육청이 지향할 교육의 모습'에 관한 자유기술형 설문 응답을 분석한 결과는 [표 1]과 같다.

표 1. A교육청이 지향할 교육의 모습(교육의 비전)

| 순위 | 항목 | 빈도 (%) |
|----|-----------------|----------|
| 1 | 선진 교육모델 추구 | 9 (25.0) |
| 2 | 인성·예절교육 추구 | 5 (13.9) |
| 3 | 지역 교육격차 해소 | 4 (11.1) |
| | 스마트교육 | 2 (5.6) |
| 4 | 변화와 혁신 | 3 (8.3) |
| 5 | 효과적인 학교교육 운영 | 2 (5.6) |
| | 학생의 만족도를 높이는 교육 | 2 (5.6) |
| | 방과후활동, 체험활동 강화 | 2 (5.6) |
| | 지역의 여건을 활용한 교육 | 2 (5.6) |
| 6 | 글로벌 인재 양성 | 1 (2.8) |
| | 공정성 | 1 (2.8) |
| | 학교와 교사를 지원하는 행정 | 1 (2.8) |
| 합계 | | 36 (100) |

* A교육청 교육전문직 25명이 복수 응답한 결과 분석

A교육청이 지향할 교육의 모습으로 '선진 교육모델 추구'와 '인성, 예절교육 추구'가 가장 높은 비율로 나타났다. '지역 교육격차 해소'와 '스마트교육', '변화와 혁신'의 순서로 나타났다. 이러한 응답 경향은 공식 문서와 교육감 면담에서 나타난 교육 비전과 큰 차이가 없다는 점을 확인할 수 있으며, 이러한 비전을 달성하기 위하여 교육의 변화가 필요하고 또한 교육의 기본에도 충실할 것이 요구되고 있음을 알 수 있다.

2) 필요한 교원상

A교육청의 공식 문서에 나타난 교원의 모습은 '신바람 나는 교사'로 대표되고 있으며[19], '꾸준히 연구하는 교사', '참되고 실력있는 교사', '모두에게 존경받는 교사'라는 표현으로도 나타나고 있다[20].

교육감은 자기주도적 학습을 하는 학생들을 가르치는 교사 스스로가 자기주도적 학습을 해야 하고, 교육과 연수에 적극적이어야 한다고 보았다. 새로운 교수학습방법을 습득하고 실천하며, 앞서 달려가는 학생과 동행할 수 있는 적극성과 긍정성이 교사에게 요구된다. 특히 '긍정적인 자신감'이 필요하며, 미래형 아이들을 가르치는 미래형 교사가 될 것을 강조하였다.

교육전문직을 대상으로 'A교육청에서 필요한 교사의 모습'에 관한 자유기술형 설문 응답을 분석한 결과는 [표 2]와 같다.

표 2. A교육청에서 필요한 교사의 모습(교원상)

| 순위 | 항목 | 빈도 (%) |
|----|---------------|----------|
| 1 | 능력 개발에 충실한 교사 | 9 (23.7) |
| 2 | 생활지도 잘하는 교사 | 7 (18.4) |
| 3 | 수업 전문가 | 5 (13.2) |
| 4 | 스마트교육 전문가 | 4 (10.5) |
| 5 | 솔선수범하는 교사 | 3 (7.9) |
| 6 | 창의적인 교사 | 2 (5.3) |
| | 긍정적 마인드 지닌 교사 | 2 (5.3) |
| | 책임감 있는 교사 | 2 (5.3) |
| 7 | 학생에게 몇몇한 교사 | 1 (2.6) |
| | 교육에 헌신하는 교사 | 1 (2.6) |
| | 배려, 이해심 있는 교사 | 1 (2.6) |
| | 진로진학 전문가 | 1 (2.6) |
| 합계 | | 31 (100) |

* A교육청 교육전문직 25명이 복수 응답한 결과 분석

A교육청이 필요로 하는 교사의 모습으로 '능력 개발

에 충실한 교사'와 '생활지도 잘하는 교사'가 가장 높은 비율로 나타났고, '수업 전문가', '스마트교육 전문가', '술선수범하는 교사'의 순서로 나타났다. 가장 높은 응답 비율을 보인 '자기계발에 충실한 교사'와 '생활지도 잘하는 교사'는 A교육청 교사상으로 제시된 '신바람 나는 교사'가 되기 위해 '꾸준히 연구하는 교사'와 '참되고 실력 있는 교사'가 지녀야 할 구체적인 특성과 일치하는 내용이다.

이러한 응답 경향은 공식 문서와 교육감 면담에서 나타난 교육 비전과 큰 차이가 없다는 점을 확인할 수 있으며, 이러한 비전을 달성하기 위하여 교육의 변화가 필요하며 또한 교육의 기본에도 충실할 것이 요구되고 있음을 알 수 있다.

종합적으로 볼 때, A교육청의 교사는 미래 글로벌 인재의 필수 요소인 실력, 인성, 감성을 갖춘 창의인재를 기르는 사람이며, 스마트교육과 미래사회의 핵심 역량인 자기주도적 학습을 안내하는 사람이다. 이를 위해서 변화와 학습에 긍정적이고 적극적인 자세를 가져야 하고, 스스로 자기주도적 학습자가 되어야 할 것이다.

3) 교사와 관리자의 역량

A교육청의 교원이 현재 어떠한 역량을 갖추고 있고 어떠한 역량은 더 필요한지를 파악하기 위하여, 교육전문직으로 대상으로 한 설문조사에서 교육부가 제시한 교사와 학교장에게 필요한 역량 요소 19개[21]를 각각 제시하고, A교육청의 교원과 학교장/교감이 현재 많이 보유하고 있다고 생각되는 역량과 앞으로 필요하다고 생각되는 역량을 각각 6개 이상 기입하도록 하였다.

첫째, A교육청 교사의 보유 역량과 필요 역량에 대한 분석 결과는 [표 3]과 같다. A교육청 교사들이 현재 많이 보유하고 있다고 생각하는 역량은 '윤리의식', '상호신뢰', '원칙준수', '공정성', '학생/고객 이해', '변화주도', '교수학습능력'이며 앞으로 많이 필요하다고 생각하는 역량은 '변화주도', '비전제시 및 공유', '창의성', '자기계발', '배려', '교과전문성', '상담능력', '교수학습능력'으로 나타났다. '변화주도'와 '비전제시 및 공유'는 A교육청의 교육 비전을 실현하기 위하여 필요한 교원의 역량으로 볼 수 있고, 수업과 상담 등 교사가 기본적으로 갖추

어야 할 전문적 역량에 대한 요구도 높았다.

표 3. A교육청 교사의 보유 역량 및 필요 역량

| 교사가 보유한 역량 | | | 교사에게 필요한 역량 | | |
|------------|-----------|-----|-------------|-----------|-----|
| 순위 | 항목 | 빈도 | 순위 | 항목 | 빈도 |
| 1 | 윤리의식 | 19 | 1 | 변화주도 | 17 |
| 2 | 상호신뢰 | 16 | 2 | 비전제시 및 공유 | 16 |
| 3 | 원칙준수 | 15 | 3 | 창의성 | 14 |
| 4 | 공정성 | 14 | | 자기계발 | 14 |
| | 학생/고객 이해 | 14 | 배려 | 14 | |
| 6 | 책임감 | 12 | 6 | 교과전문성 | 12 |
| 7 | 변화주도 | 10 | 7 | 상담능력 | 11 |
| 9 | 교수학습능력 | 10 | 8 | 교수학습능력 | 10 |
| | 자기계발 | 9 | 9 | 프로세스개선 | 8 |
| 10 | 비전제시 및 공유 | 8 | | 책임감 | 8 |
| 12 | 교육계획수립 | 8 | 의사소통능력 | 8 | |
| | 교과전문성 | 7 | 12 | 협조성 | 7 |
| 13 | 학습동기부여 | 6 | 교육계획수립 | 7 | |
| 14 | 배려 | 5 | 14 | 공정성 | 6 |
| | 협조성 | 5 | 15 | 상호신뢰 | 5 |
| 17 | 의사소통능력 | 5 | 16 | 윤리의식 | 4 |
| | 창의성 | 4 | 학생/고객 이해 | 4 | |
| 19 | 상담능력 | 4 | 18 | 원칙준수 | 3 |
| | 프로세스개선 | 3 | 학습동기부여 | 3 | |
| 합계 | | 174 | 합계 | | 171 |

* A교육청 교육전문직 25명이 6개 이상 선택한 결과 분석

둘째, A교육청 학교장/교감의 보유 역량과 필요 역량에 대한 분석 결과는 [표 4]와 같다.

표 4. A교육청 학교장/교감의 보유 역량 및 필요 역량

| 학교장/교감이 보유한 역량 | | | 학교장/교감에게 필요한 역량 | | |
|----------------|-----------|-----|-----------------|-----------|-----|
| 순위 | 항목 | 빈도 | 순위 | 항목 | 빈도 |
| 1 | 윤리의식 | 22 | 1 | 갈등관리능력 | 17 |
| 2 | 원칙준수 | 19 | 2 | 비전제시 및 공유 | 16 |
| 3 | 책임성 | 14 | 4 | 변화주도 | 16 |
| | 학생/고객 이해 | 14 | | 상황대처능력 | 13 |
| 5 | 상호신뢰 | 12 | 5 | 의사소통능력 | 12 |
| | 공정적사고 | 12 | 공정성 | 11 | |
| 8 | 술선수범 | 12 | 6 | 전략적사고 | 11 |
| | 변화주도 | 9 | 의사결정능력 | 11 | |
| 9 | 장학능력 | 8 | 9 | 창의력 | 10 |
| 10 | 의사결정능력 | 7 | 장학능력 | 10 | |
| | 교육계획수립 | 7 | 11 | 책임성 | 9 |
| 12 | 공정성 | 6 | 12 | 상호신뢰 | 8 |
| | 비전제시 및 공유 | 6 | 학생/고객 이해 | 8 | |
| 15 | 전략적사고 | 6 | 14 | 프로세스개선 | 7 |
| | 창의력 | 5 | 15 | 술선수범 | 4 |
| 17 | 프로세스개선 | 5 | 16 | 윤리의식 | 3 |
| | 갈등관리능력 | 3 | | 공정적사고 | 3 |
| 18 | 상담능력 | 1 | 교육계획수립 | 3 | |
| 19 | 상황대처능력 | 0 | 19 | 원칙준수 | 2 |
| 합계 | | 168 | 합계 | | 174 |

* A교육청 교육전문직 25명이 6개 이상 선택한 결과 분석

A교육청의 학교장과 교감들이 현재 많이 보유하고 있는 역량은 ‘윤리·의식’, ‘원칙·준수’, ‘책임·성실’, ‘학생/고객 이해’, ‘상호신뢰’, ‘긍정적사고’, ‘솔선수범’으로, 앞으로 많이 필요하다고 생각하는 역량은 ‘갈등관리능력’, ‘비전 제시 및 공유’, ‘변화·주도’, ‘상황대처능력’, ‘의사소통능력’, ‘공정성’, ‘전략적사고’, ‘의사결정능력’으로 나타났다. 높은 순위의 역량들은 A교육청이 선진 교육모델을 추구하고 지역 교육격차를 해소하기 위하여 관리자에게 요구되는 것으로, 주로 변화 관리와 관련된 역량이었다.

4) 종합 및 시사점

지금까지 살펴본 조사결과들을 종합해볼 때, 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, A교육청 교육의 비전과 교사상은 교육청의 공식 문서와 교육감, 교육전문직이 대체로 공유하고 동의하는 것으로 나타났다. 따라서 A교육청 교원연수체제 모형은 A시 교육의 비전에 기초하여 개발되어야 한다.

둘째, A교육청 교원에게 필요한 역량의 키워드는 ‘변화’, ‘전문성’, ‘자기개발’, ‘배려’ 등으로 나타났다. 이것은 연수를 통해 갖추어야 할 A시 교원의 구체적인 모습이자 목표로 볼 수 있으며, 이러한 교원의 역량을 갖추기 위한 구체적인 연수프로그램이 구안되어야 한다.

나. A교육청의 교원연수 및 교원 현황

A교육청이 지금까지 운영하고 있거나 운영할 예정인 연수 내용과 제도는 다음과 같다.

교육청 차원에서 추진하는 교원연수에 ‘신바람 연수’라는 브랜드를 사용하고 있고, 집합연수와 원격연수를 각각 진행하고 있다. 원격연수는 A교육청의 위탁을 받아 민간업체를 통하여 모든 교원을 대상으로 제공되고 있다. 직무연수의 경우, 필요로 하는 부서에서 각각 기획, 운영되고 있다. 자격연수의 경우, A교육청에서 독립적으로 진행할 여건이 마련되지 않은 상태이기 때문에 대부분 타 교육청에 위탁하여 운영하고 있다. 교원 능력개발평가의 결과, 2012년 현재 미흡으로 평가되어 능력향상연수를 받는 교사는 없었고, 교원 1인당 60시간의 연수시간을 의무화하고, 개인당 연수비 15만원을 지원하고 있다. 또한 연수시간을 승진에 반영하고, 연수

에 대한 동기를 지속적으로 부여하고 있다.

A교육청의 교원 현황을 살펴보면, 교원의 평균 연령이 중등은 높은 편이고, 초등이 상대적으로 젊은 편이다. 중등학교에 40대 후반, 50대 초반의 교원이 많은 것은 교육경험이 풍부하다는 장점이 있지만 새로운 교육 환경에 대한 적응성은 다소 약하다는 약점이 있다. 초등학교는 상대적으로 젊은 편이나 타시도전입이 많아 고령화 가능성이 있다. 향후 A시에 많은 학교가 신설되어 승진의 기회가 많아짐에 따라 교원의 자기개발 동기가 종전보다 강해질 것으로 예상되며, 선진교육에 대한 학생과 학부모의 기대로 인하여 수업의 질적 개선과 학교의 역량 구축을 위한 요구가 높아질 것이다. 또한 이 질적으로 구성되는 교원간의 ‘소통과 화합’이 앞으로 큰 과제가 될 것으로 보이며, 장기적으로는 A시 관내에서 안주하지 않고 변화를 위해 끊임없이 노력하는 교사를 위한 적절한 연수 지원이 요구된다.

다. 사례 분석 결과

국내외 교원연수와 기업 사례[12-14]를 분석한 결과, 주요 시사점은 다음과 같다.

첫째, 외국의 교원연수 사례는 교원 전문성 개발에 초점을 두고 교장, 교사, 학부모 등 교육 리더들의 전문성을 계획, 개발하고 그들을 지속적으로 참여시켜야 함을 강조하고 있다. 이를 위해 온오프 네트워킹을 마련해야 하며 코칭, 멘토링, 컨설팅 등 다양한 전문성 개발 프로그램의 적용이 가능하도록 교육청 차원의 전문성 개발 위원회 설립의 필요성도 강조되고 있다.

둘째, 타 시도의 교원연수 사례는 각 시도의 특색에 맞는 교원연수의 효과성을 보여주고 있다. 또한 다양한 연수과정을 운영하기 위한 인프라 강화와 네트워크 구축, 현장의 의견을 반영한 찾아가는 맞춤형 연수와 학교 단위 연수 지원의 필요성을 시사해주고 있다.

셋째, 대기업의 교육훈련 프로세스는 교육 요구의 파악, 교육훈련 목표 설정, 체계수립, 과정개발 및 실행, 평가 및 피드백, 교육훈련 운영과 관리 등 6가지 단계로 실시하고 있다. 대기업의 교육훈련 사례는 교육청 차원에서 체계적 인재 육성 및 개발, 첨단 교육환경 변화에 대한 적응능력 개발, 교육청의 체계적인 연수 지원과

학습조직 형성 지원이 필요함을 시사한다.

3. 개발의 결과

가. 교원연수체제 모형 수립

지금까지 제시한 A교육청의 비전과 교원연수에 대한 요구, 국내외 교원연수와 기업 사례, 교원 전문성 개발에 대한 문헌 등에 대한 분석을 바탕으로, A교육청의 교원연수체제의 모형이 설계되었는데 모형의 구체적인 내용은 [그림 2]와 같다.

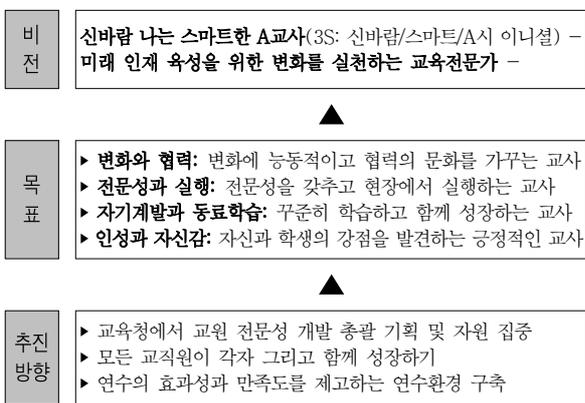


그림 2. A교육청 교원연수체제 모형

A교육청 교원연수체제에서 비전은 ‘미래 인재 육성을 위한 변화를 실천하는 교육전문가’로 설정되었는데 이는 연수를 통해 길러낼 인재의 상을 의미한다. 목표는 세부적인 인재상을 의미하는데 이것은 A교육청의 교육 비전과 교사상에 대한 종합적인 분석을 통해 도출되었으며, ‘변화와 협력’, ‘전문성과 실행’, ‘자기계발과 동료학습’, ‘인성과 자신감’이라는 키워드로 구체화하였다. 이러한 교원연수체제를 추진함에 있어서 ‘교육청 차원에서 교원 전문성 개발 총괄 기획 및 자원 집중’, ‘모든 교직원이 각자 그리고 함께 성장하기’, ‘연수의 효과성과 만족도를 제고하는 연수환경 구축’을 방향으로 제시하였다.

나. 교원연수 프로그램(안) 개발: 4S 프로젝트

교원연수체제 모형을 기초로 하여, 구체적인 교원연수 프로그램(안)을 개발하였다. ‘변화와 협력’을 위한 ‘협력적인 문제해결 세미나(Shard Problem-solving)’,

‘전문성과 실행’을 위한 ‘S 프런티어(S-frontier)가 선도하는 학습조직’, ‘자기계발과 동료학습’을 위한 ‘따로 또 같이(Self & Together) 학습공동체’, ‘인성과 자신감’을 위한 ‘강점 중심 교육(Strength-focused Education)’이라는 네 프로그램(안)의 영어 첫 자를 따서 ‘4S 프로젝트’라고 명명하였다. ‘4S 프로젝트’는 비전에서 제시한 ‘3S’와 상통하며 각각 구체적인 목표(세부 인재상)와 대응하여 개발하였으나, 목표 달성을 위하여 상호보완적으로 기능하고, 모형의 추진방향을 반영하고 있다.

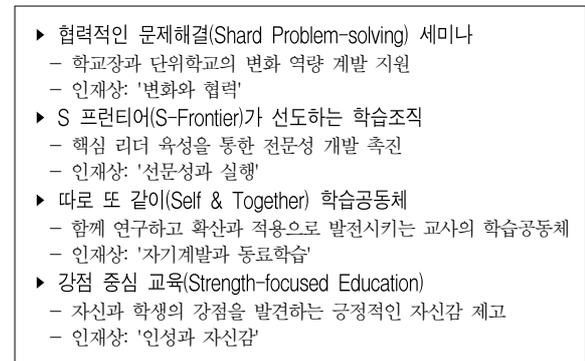


그림 3. A교육청 교원연수 프로그램(안)

4S 프로젝트에서 제안한 교원연수 프로그램(안)은 전문성 개발의 원칙을 반영하고 기존 연수의 문제점을 극복하기 위하여, ‘교원의 주도적 학습’, ‘동료 교원과의 협력적 학습’, ‘현장의 실행과 연계된 학습’의 특성을 반영하였다. 즉 현장의 문제를 중심으로 교사 간의 협력과 참여자 중심의 연수를 개발하였다.

이러한 4S 프로젝트의 목표, 근거, 주관, 대상, 내용과 방법, 운영 관리, 추진전략, 참고자료를 개발하였고, 구체적인 내용은 [표 5]와 같다. 개별적으로 프로그램을 채택하여 진행할 경우에는 반드시 개별 프로그램에 대한 전문적인 연구와 시범적용, 그리고 피드백을 통한 보완과 확산 적용이 있어야 한다.

다. 추진 전략

개발된 A교육청 교원연수체제가 효과적으로 작동하기 위해서는 교육청, 연수 기획부서, 단위학교 차원에서의 구체적인 노력이 필요하다. 다음과 같은 추진전략을 제시하였다.

표 5. 교원연수 프로그램(안)의 주요 내용

| 구분 | 협력적인 문제해결세미나 | 'S-frontier'가 선도하는 학습조직 | 따로 또 같이 학습공동체 | 강점 중심 교육 |
|--------|--|---|---|--|
| 목표 | <ul style="list-style-type: none"> - 학교장과 교원의 문제해결 역량 강화 - 협력적으로 문제를 해결해가는 과정을 통해 교사 간 동료학습 및 학습공동체 구축 - 궁극적으로 학교와 수업의 변화, 학교의 비전 공유와 실행 촉진 | <ul style="list-style-type: none"> - 학습조직 구축을 위한 핵심 전문가 양성 - 교직원 전문성 개발을 위해 단위학교 및 지구별 학교들 간의 전문가 협력체제와 학습공동체 구축 - 연수전문가 풀 확대, 학교 간 전문가 공유, 학교 내 학습조직 촉진 | <ul style="list-style-type: none"> - 교원 연구풍토 조성 및 자기주도적 연수 활성화 - 수업개선과 협력적 학교문화 변화를 위한 교사 학습공동체 구축 - 단위학교 현장 자율 연수 활성화 및 교원의 전문성과 학교변화 역량 강화 | <ul style="list-style-type: none"> - 학생과 자신, 학교의 강점을 발견하고 강화시키는 교사를 위한 집단상담 프로젝트 - 긍정적인 마음을 가진 교사가 학생의 강점을 강화시켜줄 수 있다는 비전을 실현하기 위한 교실 현장 개선 프로그램 |
| 근거 | <ul style="list-style-type: none"> - '변화와 협력'에 대한 요구 - 협력적 문제해결, 학교변화 | <ul style="list-style-type: none"> - '전문성과 실행'에 대한 요구 - 분산적 리더십, 학습조직 | <ul style="list-style-type: none"> - '자기개발과 동료학습'에 대한 요구 - 교사학습공동체 | <ul style="list-style-type: none"> - '인성과 자신감'에 대한 요구 - 긍정심리학, 긍정적 탐구 |
| 대상 | <ul style="list-style-type: none"> - 학교장(학교장 집단 운영) - 교원(학교단위 운영) | <ul style="list-style-type: none"> - 학교당 1인(수석교사와 예비 수석교사) | <ul style="list-style-type: none"> - 교원 | <ul style="list-style-type: none"> - 교원 |
| 내용과 방법 | <ul style="list-style-type: none"> - 단위학교에서 해결해야 할 중요한 문제 선정 - 학교의 교원들이 함께 문제해결을 하고 실행하면서 계속적으로 성찰, 피드백하는 방식으로 진행 | <ul style="list-style-type: none"> - S-frontier가 교육청과 학교에서 강사와 Facilitator로서 역량을 발휘할 수 있는 프로그램 구성 - 교육청 연수, 위탁 연수, 자체연수를 통해 전문성 개발 | <ul style="list-style-type: none"> - 교사동아리를 통한 자기주도적 학습과 학교단위 학습공동체를 통한 현장 적용('따로') - 우수동아리와 학습공동체를 통한 연수와 확산('같이') | <ul style="list-style-type: none"> - 자기이해, 강점발견, 자기수용, 자기개발, 자기격려 등을 내용으로 프로그램 구성 - 교사 상호간의 집단 혹은 협력 학습을 통한 상호작용 |

먼저 교육청 차원에서는 교원 전문성 개발에 전 교육청의 역량을 집중하고 교육청의 비전과 인재상, 역량 모델, 연수 계획, 인사 반영 등에 이르는 수미일관한 운영시스템을 구축한다. 연수 외에도 장학, 멘토링, 컨설팅, 교사네트워크 등 교원 전문성 개발을 위한 모든 활동이 유기적인 연계성을 가지면서 교원 전문성 개발이라는 목표를 추구하고, 개별적인 연수의 집합, 부서별로 각자 움직이는 교원 전문성 개발을 지양하고 총괄적인 관점에서 연수를 기획, 운영, 평가한다. 이를 위하여 교육청 내외의 전문성을 갖춘 우수인력으로 구성된 '교원 전문성 개발 위원회'를 구성하고, 국가수준 교원 전문성 개발 지침, 교육청의 비전과 주요 정책, 단위학교와 지역사회의 요구를 반영하여 교육청의 교원 전문성 개발 기준을 제정하는 등 교원 전문성 개발의 총괄적인 역할을 수행한다. 위원회 산하에 프로그램 개발을 담당하는 TF팀과, 단위학교 현장에서 자체적으로 교원의 전문성 개발을 담당하는 학교단위 교원 전문성 개발 위원회를 구성하여 유기적인 체제를 구축한다.

둘째, 연수 기획부서는 개별 연수프로그램에 대한 연구와 시범적용을 통한 보완을 통해 개발된 교원연수체제를 구체적으로 실행하고 효과적인 연수 환경을 조성한다. 연수의 효과성과 만족도를 제고하는 연수 환경을 지원하고, 학교장의 학습중심 리더십, 학습조직 구축 안내자로서의 역할을 강화할 수 있도록 학교장 연수에 중

점을 둔다.

셋째, 단위학교 차원에서는 학교 내 교원연수 지원 문화를 조성한다. 학교는 교원 전문성 개발에 있어서 가장 중요한 장소로서, 연수에서 습득한 내용을 적용하고 실천하는 현장이며, 성찰과 학습이 일어나는 중요한 배움의 장소다. 교원의 개별 학습과 공동 학습을 격려하고, 교원연수와 학습을 위한 시간과 공간을 공식적으로 마련하고 이를 실질적인 학습기회로 운영한다.

IV. 교원연수체제 개발의 시사점

이 연구는 A교육청의 교원연수체제를 개발하는 사례를 정리함으로써 단위 교육청 교원연수체제를 개발을 위한 기초적인 자료와 시사점을 제공하고자 수행되었다. 이러한 교원연수체제의 개발 사례를 통하여, 교육청 교원연수체제를 개발하는데 있어서 어떠한 시사점이 있는지 제시하고자 한다.

첫째, 교육청의 비전과 인재상에 기초하여 교원연수의 비전이 체계적으로 수립되어야 한다. 교원은 교육청이 추구하는 비전을 달성할 인적자원이며, 이들에 대한 구체적인 기대가 인재상이다. 교육청에서 어떠한 인재(교원)를 필요로 하는가는 어떠한 학생을 길러낼 것인가에 못지 않게 중요하다. 이 연구에서는 A교육청의 비

전과 인재상을 공식적인 문서자료 뿐만 아니라 교육청을 이끌어가는 교육감에 대한 면담조사, 교육청의 기획과 집행을 담당하는 교육전문직에 대한 의견조사 등 다양한 방법을 통하여 교육청의 비전과 인재상을 확인하는 과정을 거쳤다. 기업에서는 기업의 비전과 인재상을 계속적으로 점검하고 이를 교육훈련에 반영하는 프로세스를 거친다. 단위 교육청에서는 교육청의 비전과 인재상을 계속적으로 확인하고 재설정하는 과정이 필요하며, 이를 바탕으로 교원연수의 비전이 구체적으로 수립될 때 효과적인 교원연수 계획이 수립될 수 있다.

둘째, 설정한 교원연수의 비전에 부합하는 프로그램이 개발되어야 한다. 교원연수의 비전은 곧 교원연수를 통해 달성하고자 하는 인재상이며, 구체적인 인재상이 비전에 포함되어야 한다. 이 연구에서는 실태 분석과 요구 분석을 통해 ‘변화와 협력’, ‘전문성과 실행’, ‘자기개발과 동료학습’, ‘인성과 자신감’이 구체적인 교원의 모습으로 확인되었고, 이러한 인재를 길러내기 위한 연수의 추진방향과 구체적인 연수프로그램(안)이 개발되었다. 교원연수의 비전을 달성하기 위하여 집중적으로 실시할 프로그램이 전체적인 관점에서 개발되어야 한다. 이러한 교원연수 프로그램에는 ‘교원의 주도적 학습’, ‘동료 교원과의 협력적 학습’, ‘현장의 실행과 연계된 학습’과 같은 교원 전문성 개발을 위한 중요한 요소가 포함되어야 한다.

셋째, 개발한 교원연수체제 실행을 위한 추진전략이 구안되어야 한다. 교원연수체제의 실행은 이를 가능하게 하는 제도적, 정책적 환경 속에서 효과적으로 작동할 수 있다. 이 연구에서는 교육청과 연수기획 부서, 단위학교 차원에서 수행해야 하는 추진전략들을 제시하였다. 교원 전문성 개발을 위한 교원연수는 특정 부서의 일이 아니라 전 교육청의 일이라는 관점에서 조망되어야 하며, ‘교원 전문성 개발위원회’를 구성하여 교육청의 교원 전문성 개발 기준을 제정하고, 연수 외에도 장학, 멘토링, 컨설팅, 교사 네트워크 등 교원 전문성 개발과 관련된 모든 활동이 종합적으로 연계되어야 한다. 또한 연수담당 부서의 연수 환경 지원, 단위학교의 교원연수 문화 조성 등이 필요하다고 제안한 것과 같이, 교육청-담당 부서-단위학교의 교원연수 지원이 함께

이루어질 때, 개발된 교원연수체제가 현장에 효과적으로 적용될 수 있다.

이 연구는 단위 교육청의 교원연수체제를 체계적으로 개발하고 그 사례와 시사점을 도출하였다는 점에서 의미가 있다. 이 연구에서 제시한 교원연수체제는 A교육청의 특수한 상황과 요구를 바탕으로 하였기 때문에 개발된 결과를 직접적으로 다른 교육청에 적용할 수는 없다. 그러나 교원연수체제의 개발 과정과 방법, 국내외 교원연수 및 기업 사례 분석 결과 등은 다른 교육청에 충분히 적용할 수 있고, 개발된 교원연수체제의 내용과 프로그램의 경우에도 공통적으로 시사하는 바가 있다고 본다. 예컨대 단위학교 교원들이 함께 문제해결을 경험하고 실행하는 연수, 학습공동체를 통한 학습과 학습 성과 확산 등은 지역과 관계없이 고려해볼 수 있는 효과적인 연수프로그램이 될 수 있다. 기존의 개별 전문성을 강화하는 연수는 과정을 이수한 교사의 개인 역량은 다소 강화되거나 향상될 수 있으나, 동료 교사나 직원의 역량강화에 별로 기여하지 못하여 조직의 역량 강화에는 한계를 드러내고 있기 때문이다[14].

이 연구는 교육청의 교원연수체제를 비전과 인재상을 바탕으로, 교원 전문성 개발의 주요 요소를 반영하여 수립하였으나, 다음과 같은 점에서 한계가 있다. 첫째, 이 연구에서는 요구 분석을 교육감과 교육전문직에 한정하였는데, 이는 새로 설립된 교육청이라는 특수성으로 인해 교육청의 비전과 인재상에 대하여 교육청 핵심 인력의 의지와 견해를 중요하게 반영하였고, 교사의 요구는 선행연구를 통해서 추출하는 방식으로 보완하였기 때문이었다. 그러나 교육청의 비전과 인재상에 대한 요구에 있어서 당사자인 교원, 수요자인 학생과 학부모, 그리고 전문가를 통해서도 조사할 수 있으며, 개발의 목적과 방향에 따라 적절하게 분석 대상 선정이 이루어져야 할 것이다. 둘째, 이 연구는 교원연수체제의 개발에 초점을 두었으나, 이 체제와 프로그램이 실제로 채택되고 적용되는지, 어떻게 운영되는지 등을 후속적으로 분석할 필요가 있다. 셋째, 교원연수는 교원 전문성 개발의 한 가지 방법으로, 장학, 멘토링, 컨설팅, 교사 네트워크 등 다양한 방법들과 연계되어 논의하는 것이 바람직하다. 이 연구에서는 교원연수에 초점을 두었

으나, 추후 ‘교원 전문성 개발체제’ 내지 ‘교원학습체제’라는 개념 속에서 종합적으로 논의될 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] 구자역, 김광호, 김기수, 정규열, 정택희, 김예원, *교원연수기관 평가 모형 개발 연구*, 한국교육개발원, 2010.
- [2] 백병부, 성열관, “교사의 혁신적 태도 및 신념의 내면화 결정 요인 분석: 경기도 교육청의 혁신학교 관련 연수를 중심으로”, *한국교원교육연구*, 제28권, 제3호, pp.101-125, 2011.
- [3] 진동섭, 허은정, 이재덕, 김효정, 김정현, 신철균, 이동찬, 김시영, “학교컨설팅트 교육 프로그램의 개발: S대 중등교육연수원 사례를 중심으로”, *교육행정학연구*, 제26권, 제2호, pp.229-257, 2008.
- [4] 송호열, “수요자중심의 지리과 교사 자격연수 프로그램 개발에 관한 연구”, *지리학연구*, 제37권, 제3호, pp.191-211, 2003.
- [5] 이연승, 강민정, 조혜진, “R-러닝 교사연수 프로그램 개발을 위한 기초 연구”, *유아교육연구*, 제32권, 제2호, pp.167-189, 2012.
- [6] 김용, “콘텐츠 품질 향상을 위한 교원연수 이러닝 콘텐츠 분석”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제13권, 제9호, pp.476-484, 2013.
- [7] 이성은, 최진영, 송경오, “교직발달단계에 따른 초·중등 교사의 연수 요구 분석”, *열린교육연구*, 제18권, 제1호, pp.127-154, 2010.
- [8] 전제상, “교원연수체제 개선 요구조사 분석”, *한국교육논단*, 제9권, 제1호, pp.115-137, 2010.
- [9] T. R. Guskey, Professional development in education: in search if the optimal mix. In: Guskey, T. R.: Huberman, M. (Eds.), *Professional development in education: New paradigms and practices*, New York: Teacher College Press., 1995.
- [10] T. B. Corcoran, *Helping teachers teach well: transforming professional development*, Policy Briefs. Consortium for Policy Research in Education, 1995.
- [11] M. Fullan, Implement in the implementation plan. In: Wideen, M.: Andrew, I.(Eds.). *Staff development for school improvement*. NewYork: Falmer Press., 1987.
- [12] C. Smith and M. Gillespie, Research on professional Development and Teacher Change: Implications for Adult Basic Education. In J. Comings, B. Garner & C. Smith (Eds.), *Review of adult learning and literacy: Connecting research, policy, and practice* (Vol.7, pp.205-244). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- [13] Eleonora Villegas-Reimers, *Teacher professional development: an international review of the literature*, UNESCO: International Institute for Educational Planning, 2003.
- [14] 김진규, “교사 학습공동체 활용 평가연수의 실천 전략”, *교육평가연구*, 제22권, 제4호, pp.939-959, 2009.
- [15] 롱비치 교육청(www.lbusd.k12.ca.us)과 하보필드 교육청(www.harborfieldscsd.net)의 자료를 수집, 분석하였다.
- [16] 서울, 대전, 경기, 충북의 교원연수원 홈페이지와 2012년 교원연수계획을 수집, 분석하였다.
- [17] 삼성그룹의 50년사(1988)와 60년사(1998), 각종 내부 자료를 수집, 분석하였다.
- [18] P. T. Eaton and R. E. Carbone, “Asking those who know: a collaborative approach to continuing professional development,” *Teacher Development*, Vol.12, No.3, pp.261-270, 2008.
- [19] A교육청(2012), *A교육비전 2030*.
- [20] A교육청(2012), *2012 주요 업무 추진계획*.
- [21] 숙명여자대학교연구팀, *교사의 생애주기별 직무 연수 교육과정 개발 연구*, 서울특별시교육연구정보원, 2008.

저 자 소 개

박 수 정(Soo Jung Park)

정회원



- 2008년 2월 : 서울대학교 대학원
교육학과(교육학박사)
- 2010년 8월 ~ 현재 : 충남대학
교 교육학과 조교수

<관심분야> : 교육정책, 학교 변화, 교사 전문성 개발