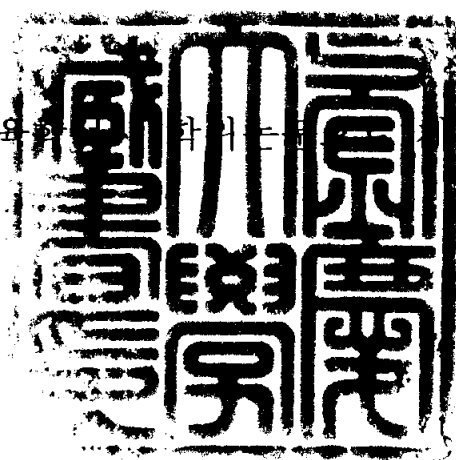


교육학석사학위논문

교무실 구조변화가 교사간 의사소통 및 직능발달에 미치는 영향

지도교수 장 한 기

이 논문을 교육학 석사학위논문으로 제출함



2003년 2월

부경대학교 교육대학원

교육행정전공

전 부 회

전부회의 교육학석사 학위논문을 인준함

2002년 12월 일

주 심 교육학박사 원 효 헌



위 원 공 학 박 사 박 중 운



위 원 교육학박사 장 한 기



목 차

ABSTRACT

I. 서 론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구의 문제	2
4. 연구의 제한점	3
5. 용어의 정의	3
II. 이론적 배경	5
1. 의사소통 관련 이론 고찰	5
2. 교사발달 관련 이론 고찰	7
3. 동료장학 관련 이론 고찰	11
4. 선행연구 고찰	15
III. 연구의 방법	26
1. 문화기술적 연구 방법에 관한 고찰	26
2. 연구의 대상	32
3. 연구 기간 및 절차	35
4. 연구의 기본 설계	36
IV. 분석 및 결과	39
1. 연구문제 분석	39
2. 결과에 대한 논의	80
V. 결론 및 제언	82
참고문헌	86
부 록	89

표 차례

<표 1> 질적 자료 수집 방법과 분석 방법	27
<표 2> 교사 경력 현황표(2001학년도)	32
<표 3> 교사 경력 현황표(2002학년도)	33
<표 4> 주요제보자 프로필	34
<표 5> 연구 단계별 내용 및 추진 일정표	35
<표 6> 교무실 구조개선 이전에 대한 사회적 상황 조사 결과	41
<표 7> 교무실 구조개선 이후에 대한 사회적 상황 조사 결과	45
<표 8> 1인 1PC 보급 이전에 대한 사회적 상황 조사 결과	50
<표 9> 1인 1PC 보급 이후에 대한 사회적 상황 조사 결과	52
<표 10> 가장 크게 영향을 받은 분	57
<표 11> 가장 크게 영향을 받은 분야	57
<표 12> 같은 교과 동료교사로부터 받은 영향	59
<표 13> 같은 부서 동료교사로부터 받은 영향	61
<표 14> 관리자 및 장학사로부터 받은 영향	65
<표 15> 구안한 의사소통 프로그램 및 운영 방법	76
<표 16> 동료장학의 영역별 주제 및 방법	77

그림 목 차

[그림 1] 교사발달의 배경	10
[그림 2] 교사발달 싸이클 모델(한국적 모델)	17
[그림 3] 일대일 동료장학의 모형	18
[그림 4] 참여관찰 범위의 변화	28
[그림 5] 교무실 파티션 형태	33
[그림 6] 교무실 구조변경 이전의 문화적 영역 통합적 비교	55
[그림 7] 교무실 구조변경 이후의 문화적 영역 통합적 비교	56
[그림 8] 동료교사와 관리자·장학사에게서 받은 영향의 통합적 비교 ..	67

The Effects of School Office Restructuring on Communication among Teachers and their Professional Development

Jun Bu-hee

*Graduate School of Education
Pukyong National University*

Abstract

The purpose of this study is to take effective method of communication between teachers and compare the changing environment in a teachers' office with those in the past and analyse some examples of desirable communications between teachers when there was no change.

The research is designed to answer the following questions:

1. What are the differences between the changed environment when a teachers' office is partitioned and the educational information system is promoted and those that were not changed?
2. What are good examples of communication between teachers and what effect do they have on teachers' abilities before a teachers' office is partitioned and the educational information system is promoted?
3. What desirable programs and practical uses are applied in school at present?

The cultures which I describe in this study are chosen from individual and percific thoughts or life styles of teachers, so this study is made using an ethnographic method. The teachers in Eun-sung Girls' Middle School are assigned to be watched and participate. The twenty three chosen in the important controlled group were working at schools in Pusan and had deeper interviewing and answered the questions on paper.

The result of this study is the following:

1. The communication between teachers was desirable and lively when a teachers' office was not partitioned and the educational system was not promoted, but it became

unsatisfactory when the room was partitioned and the educational information system was actively carried out. That is, even though the promoting of educational information system makes teachers study hard and work scientifically and systematically, it reduce the conversations between teachers.

2. Teachers were categorized in the effect on teaching abilities and humanistic maturity by relating with teachers who taught the same subject, on leading abilities and humanistic maturity by relating with teachers who work in the same section, and on managing abilities and humanistic maturity by relating with school managers or supervisors.
3. The four desirable methods of communication that came as a result of analysing and studying are suggested here.
 - 1) Self-control training for teachers at school should be planned using creativity and new methods and performed regularly according to the school schedule using variable mechanical methods, such as, projection TV or an object projector. Also, sometimes it can be performed out of school. Moreover, the expense of training, for example, the expense for inviting lecturers, should be charged to the school.
 - 2) Field-training should be performed regularly and taken seriously. The expense should be charged to the school. The course that would include traveling can be decided by the subjects. Some events where teachers can converse with each other about traveling, such as, a picture exhibition, should be held.
 - 3) An association of like-minded persons should be organized so that the members can develop their abilities, but it should be managed and controled according to the school schedule and school expense. In the end of the year, there should be an exhibition of pictures or collections of works which show the members' activities in the association.
 - 4) Co- teacher's supervising should be planned with interesting contents needed for these periods. Also teachers should take part in and actively plan the development of their abilities, and school managers should help teachers so that they can continue with the plan. The place and the method should change. In the end of the year when the program is accomplished, the feedback of the work should be given to teachers and another creative method should be planned to prepare for a better program to be performed in the next year.

I. 서 론

1. 문제의 제기

연구하는 풍토 조성이란 목표아래 몇 년 전부터 추진해 온 교무실 구조 개선 정책으로 인해 일선학교의 교무실 구조가 예전과 너무나 달라졌다. 기존의 교무실을 학교 건물 곳곳에 몇 개의 교과연구실로 나누어 배치한 학교도 있고, 파티션을 설치하여 한 개의 교무실을 여러 부서로 구분한 학교도 있다. 교과연구실이나 파티션 내의 책상 배치도 기존의 對向式(칸막이 없이 마주보는 형태로 배치되어 있어 서로 얼굴을 마주보는 배치)과는 달리, 개인적인 업무의 집중력과 팀원간의 원활한 커뮤니케이션을 동시에 도모한다는 미명아래 벤젠식-‘C’자형으로 바뀌게 되었다.

이렇게 교무실 내에 독립적인 공간이 확보되고 책상 배치도 달라짐에 따라 교사간의 의사소통 빈도는 예전에 비하여 현저하게 줄어들게 되었다. 게다가 교육정보화 사업의 추진으로 1인 1PC 보급이 완료됨에 따라 각자의 PC로 업무에 전념하는 시간이 더 많아져 한 부서에 1대 정도의 컴퓨터를 매개로 이루어지던 교사간 의사소통마저 사라지게 되었다.

이로 인해 새로 부임한 교사의 경우 한 학교에 근무하는 동료교사의 얼굴과 이름을 익히는데 반년이 넘게 걸리는 수도 있으며, 같은 교과연구실이나 파티션 내에서 근무하는 교사들 외에는 하루에 한 번 얼굴보기도 어려우며, 업무 외의 일로는 사소한 대화조차 나누기 힘들며, 다른 동료교사들이 어떻게 학생들을 지도하며, 교과지도는 어떻게 하는지, 맡은 업무를 어떻게 처리하는지, 무슨 일로 바쁜지 전혀 모른 채 지내고 있으며, 직원회의나 교내 연수시 마이크를 전달되는 언어에 의한 의사소통만 이루어질 뿐이지 언어외적인 요소(얼굴표정, 시선, 몸동작 및 자세)를 갖춘 깊이 있는 커뮤니케이션이 이루어지지 않고 있는 실정이다.

다른 전문 직종과 비교하였을 때 교직은 그 개별화 특성 때문에 발전속도가 늦을 수밖에 없다는 이론도 제기되고 있는 마당에 최근의 학교 현장은 그런 개별화특성을 더욱 부추기고 있다고 할 수 있다. 이런 안타까운 상황에서 본 연구자의 지난 20여 년간 교직생활을 돌이켜 볼 때 동료 교사들과의 의사소통이 교사로서의 적능발달에 큰 도움이 되었던 경험적 사례들이 많았다는 것을 알 수 있었다. 그렇다면 최근의 학교 현장은 본 연구자가 그 동안 교직생활에서 얻었던 자연스러운 교사간 의사소통을 통한 적능발달을 도모하기가 무척 어려운 상황임이 분명하다.

2. 연구의 목적

본 연구는 위에서 제기된 문제 상황을 해결하기 위해 교무실 구조개선과 교육정보화 사업 추진 전과 후의 교무실 근무 환경을 비교해 보고, 변화 이전에 이루어졌던 바람직한 교사간 의사소통 사례를 탐색한 후 그를 통해 교사간 의사소통이 교사의 적능발달에 미치는 영향을 진단하고 최근의 학교 현장에서 바람직한 의사소통 장치를 마련해 보는 데 그 목적이 있다.

한편, 기존의 연구 중에는 교사간 조직갈등이나 동료장학, 토의문화 형성에 관한 연구가 많이 있었으나 대부분이 자작설문지를 통계적으로 조사·분석한 양적인 연구에 그쳤다. 그러나 본 연구에서는 교사문화의 근간을 이루는 교사간 의사소통이라는 내적인 요소에 관한 심층적이며 질적인 접근을 하는 것에 또 다른 목적이 있다.

3. 연구의 문제

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구 문제를 설정하여 탐색해 보고자 한다.

가. 교무실 구조개선과 교육정보화 사업이 추진되기 전과 후의 교
사문화를 비교하였을 때 달라진 점은 어떤 것이 있는가?

나. 교무실 구조개선과 교육정보화 사업이 추진되기 전 교사간에
이루어졌던 바람직한 의사소통 사례는 어떤 것들이 있었으며,
그 사례가 교사의 직능발달에 어떤 영향을 미쳤는가?

다. 현재의 학교 현장에서 바람직한 의사소통 프로그램 종류와 운
영 방법에는 어떤 것이 있을까?

4. 연구의 제한점

본 연구는 연구의 특성 때문에 다음과 같은 제한점을 지니고 있음을 밝
혀 둔다.

첫째, 부산광역시의 교무실 구조개선 사업과 교육정보화 사업이 이루어
지기 전의 근무 경력이 있는 중학교 교사를 연구대상으로 한다.

둘째, 본 연구는 교사간에 이루어졌던 바람직한 의사소통 사례를 수집하
여 긍정적인 의사소통의 측면을 연구하고자 하므로 직능발달에 바람직하지
못한 영향을 주었던 의사소통사례는 연구 대상에서 제외한다.

셋째, 서술적 설문 대상자 및 심층면접의 주요 제보자를 연구자가 속해
있는 비공식조직의 회원으로 임의선정 하였다.

5. 용어의 정의

가. 의사소통

‘의사소통이란 조직구성원의 한사람으로부터 다른 사람에게 決定前提

(decisional premises)가 전달되는 과정이다' 또 '의사소통이란 어떤 대상이나 사건에 관해서 共通分配할 정보를 얻기 위해 象徴을 체계적으로 활용하는 探究의 場이다'라는 정의를 종합하여 본 연구에서는 이형행(2000)이 정의한 '의사소통은 공통으로 의미있는 정보를 象徴을 통해 전달하는 것'을 사용한다.

나. 교사의 직능 발달

이난숙(1992)은 국내외의 여러 연구결과를 종합하여, 교사의 직능발달을 위한 핵심적인 구성요인은 교수능력, 학생지도 능력, 경영활동 능력 및 인격완성 능력 등 4영역으로 구분할 수 있다고 하였다. 본 연구에서도 교사의 직능발달의 내용 분류를 이러한 정의를 사용하여 구분하였다.

다. 교사 문화

이용숙(2001)은 문화란 한 인간집단이 사회적·자연적 환경에 적응하는 전략으로서 개발하고 공유하는 지식과 그 지식을 사회적 상황에 적용하면서 만들어 나가는 연속적인 대화(말·행동·상징)라고 하였다. 본 연구에서는 이 중 '인간집단'을 '교사집단'으로 바꾼 것을 교사문화로 사용하기로 한다.

II. 이론적 배경

본 연구는 교사간 의사소통이 직능발달에 미치는 영향을 탐색하기 위한 것이다. 따라서 본 장에서는 의사소통, 직능발달, 교내장학 중 동료장학에 관한 이론을 관련 문헌과 선행연구 결과들을 중심으로 고찰하였다.

1. 의사소통 관련 이론 고찰

본 절에서는 의사소통의 의의와, 無言的 의사소통, 비언어적 커뮤니케이션 이론에 대한 고찰을 하였다.

가. 의사소통의 의의

본래 의사소통이란 말은 ‘공통’이란 뜻의 라틴어 ‘communis’에서 온 것이다. 그러므로 한 사람이 다른 사람과 ‘의사소통’을 한다면, 그 두 사람은 어떤 공통영역을 구축하는 것이다. 또 의사소통은 공통이란 뜻 이외에 ‘전달’, ‘의미’, ‘정보’ 등의 개념도 포함하고 있는 것을 알 수 있다. 이러한 것들을 종합하여 보면, ‘의사소통은 공통으로 의미있는 정보를 象徵을 통해 전달하는 것’이라 할 수 있다 (이형행, 2000, p. 318).

나. 無言的 의사소통

(1) 최근에 이르러서야 비로소 무언적 의사소통에 대해 관심을 갖게 되었고, 체계적으로 연구한 결과 의사소통은 無意圖的으로도 가능하다는 것을 알게 되었다. 즉, 무심코 취한 자세, 몸짓, 얼굴표정 등이 은연중에 감정이나 태도를 전하고 있을 뿐만 아니라, 그 전달효과가 언어를 사용하였을 때보다도 더 큰 경우도 있다는 것이다. 특히, 학교행정가들의 경우는 對面 의사소통을 하는 것이 대부분이므로, 대인관계에 있어서 무의도적인 무언적 행위의 효과에 대해서 숙지하고 있을 필요가 있다 (이형행, 2000, p.

323).

(2) 무언적 혹은 비정상적 의사소통의 다른 수단으로는 침묵(silence), 시간(time), 색상과 의상(color and dress), 그리고 공간(space)이 있다. 침묵의 경우, 누가 ‘안녕하십니까’하고 인사를 했는데도 상대방이 인사에 대해 반응하지 않으면, 어떤 의사소통이 이루어진 것으로 본다는 것이다. 마찬가지로 누가 질문을 했을 때 답변이 주어지지 않아도 무엇인가 의사소통이 된 것을 의미한다. 시간도 비상징적 언어다. 시간을 엄수하는 것은 문화인의 예의다. 특정시간에 약속을 했으면, 쌍방은 다같이 시간을 잘 지킬 것을 기대하고 있으므로 만일 늦거나 약속을 지킬 수 없다면, 사전에 알리는 것이 예의이다. 사전에 연락도 없이 단순한 부주의로 약속시간에 늦게 되면 무례를 범하는 것이 되고, 의사소통을 하는데 어려운 상황을 만들게 된다. 그러나 약속시간보다 일찍 도착한 경우는 상대방에 대한 관심과 존경의 표시일수도 있다. 색상과 의상도 무엇인가를 말해주는 비상징적 언어이다. 실업가는 야한 색상이나 常例를 벗어난 의상을 입지 않는다. 이는 자기 자신에 대한 인상, 그의 직업에 대한 태도, 그의 동료들에 대한 감정이 왜곡되어서 전달될 수도 있기 때문이다. 학교장이 야한 운동복이나 청바지 차림으로 등교할 경우, 교직원이나 학생들은 그런 교장을 온당치 않게 생각할 뿐만 아니라, 학교장이 교직원과 학생들을 알잡아 보는 것이라는 오해를 줄 수도 있다. 공간도 비상징적 언어이다. 최고관리자의 집무실은 대부분 건물의 꼭대기층 가까이에 위치한다. 관리자의 임무가 중요하면 중요할수록 그의 집무실은 상층에 위치하며 면적도 넓다. 또한 집무실의 집기류 배열도 의사소통에 영향을 줄 수 있다 (이형행, 2000, pp. 324-325).

다. 비언어적 커뮤니케이션

커뮤니케이션이란 ‘유기체들이 기호(sign)를 통하여 서로 정보나 메시지

를 전달하고 수신해서 서로 공통된 의미를 수집하고 나아가서는 서로의 행동에 영향을 미치는 과정 및 행동'이라고 정의 내릴 수 있다. 이와 달리 비언어적 커뮤니케이션이란 '외연적으로 명시된 말이나 문자로서 묘사되지 아니하는 인간의 모든 반응' 또는 '비언어적 커뮤니케이션 요소에 의한 일련의 메시지의 전달 및 수신 현상'이라고 정의할 수 있다 (전홍석, 1985. p. 6에서 재인용). 이 중 비언어적 커뮤니케이션 요소란 문화적 요소, 환경적 요소, 제스처·얼굴표정·신체적 움직임·Kinesics, 인간의 행위, 상호작용의 유형, 학습, 기계적 요소, 매체, 정신적 과정·인식·상상·창조성, 몸치장·의복, 생리적 조건, 공간, 시간, 그림, 신체적 접촉 등을 들 수 있다 (전홍석, 1985. p. 7에서 재인용).

이상의 이론을 종합하여 볼 때 본 연구에서 분석하는 대상이 되는 의사소통은 공통의 문화공간인 교무실이나 회의 장소 등에서 교사의 직능발달에 의미가 있는 정보들을 언어 또는 침묵(silence), 시간(time), 색상과 의상(color and dress) 그리고 공간(space)과 같은 無言的 언어(비언어적 커뮤니케이션)를 통해서 象徵을 전달하는 것이라고 규정지을 수 있다.

2. 교사발달 관련 이론 고찰

본 절에서는 교사의 평생에 걸친 변화 경향과 학교환경과 교사발달의 관계 이론에 대한 고찰을 하였다.

가. 교사의 평생에 걸친 변화 경향

Kentucky주의 Adams, hutchinson, Martray(1980)의 연구, Tennessee주의 Ayers(1980)의 연구에 의하면 교직생활에서 3년째는 중요한 변화기라고 했다. 교장의 평가, 학생에 대한 설문조사, 수업관찰에 의해 측정된 교사

효과성의 평가결과는 교직생활의 초기 3년 동안은 상승했으나 그 후에는 극적으로 떨어졌다. 처음 3년 동안은 계속 수업개선이 이루어지지만 그 후에는 그렇지 못한 이유가 무엇일까? 신임교사는 하는 일이 반복적인 성격을 띠고 있다는 것을 말하는 경우가 거의 없다. 신임교사는 새로운 경험에 압도된다. 그러나 3년째에 융통성 없는 시간표, 학급운영상의 사무, 비교적 변화하지 않는 가르치는 내용, 동료나 그들이 가르치는 학생과의 피상적인 접촉의 결과로 실증을 느끼기 시작한다. 교직에 남는 교사의 대부분은 첫 3년 동안 자기 나름대로의 습관을 확립하고는, 변화 없는 삶을 계속하게 된다. 교직을 떠나는 교사의 대부분은 반복적인 변화 없는 삶을 견딜 수 없는 것이다. 많은 유경험 교사들은 계속해서 일에 흥미를 느끼며, 그들의 환경을 바꾸려고 노력하며, 새로운 도전감을 추구한다. 30년 이상 계속 발전하는 교사도 있다. 반면에 처음 3년 이내에 교직을 떠나는 교사가 많으며, 전혀 발전하지 않는 교사도 있고, 10년 간 같은 것을 반복해서 가르친 후에 마침내 개선하기 시작하는 교사도 있다 (Glickman, 1997, pp. 64-66).

Beerens는 세 유형의 교사들 각각을 위한 성장중심평가(GFE) 체제에 대해 더 상세히 기술하고 있다. 성장중심평가체제에서는 교사들을 다음과 같은 3가지 범주로 나누고 있다 (Beerens, 2000, p. 56).

1. 숙련 교사(Experience) : 성공적인 교수경험이 3년 또는 그 이상 지속된 교사
2. 초임 교사(Beginning) : 신임교사, 교수경험이 2년 또는 그 보다 많지 않음 ; 이동, 새로운 상황에서 2년 또는 그보다 적음
3. 주변 교사(Marginal) : 하나 또는 그 이상의 영역에서 향상이 필요한 교사

Glasser(1993)는 비전문가와 전문가의 차이는 잘하기 위해서 감독이 필요하냐 없느냐의 차이 이상이라고 한다. 그는 전문가를 항상 무슨 일이든

잘하려고 하는 사람, 그래서 개인적으로 그리고 전체적으로 어떤 일을 개선할 수 있는 방법을 모색하는 사람이라고 말한다. 지도자들로서 우리는 교사들을 전문가로서 대해야 하고, 그들 스스로 전문가라는 인식을 가질 수 있게 해줘야 한다. Bolman과 Deal(1995)이 말하기를 “사람들이 자신의 효력을 느끼고 자신이 세상에 대해 가지는 영향력을 느낄 때, 그들은 더 생산적이라고 노력한다. 그들은 자신들의 에너지를 뭔가 방해하기보다 기여를 하는데에 집중시킨다.” (Beerens, 2000, p. 107에서 재인용).

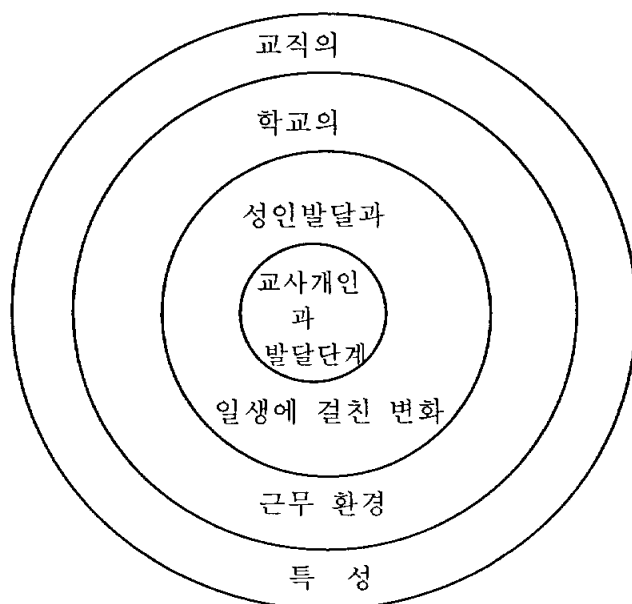
이상의 이론을 종합하여 볼 때 본 연구의 심층면접 대상자인 주요제보자를 10년 간 같은 것을 반복해서 가르친 후에 마침내 개선하기 시작하는 교사 또는 성공적인 교수 경험이 3년 이상이 되는 숙련교사 단계의 교사, 감독이 필요 없는 스스로 전문가라는 인식을 갖는 교사들로 하는 당위성을 확보할 수 있다.

나. 학교환경과 교사발달

교사발달은 -동기의 수준과 사고의 수준이- 교사들이 보다 추상적이고 이타적이 되도록 돕는 접근법이나 기술을 결정하는데 중요하다는 것이다. 이상적인 교사는 모든 학생의 요구에 관심을 기울이며, 자신의 수업을 개선하는데 필요한 인지적 기능(cognitive skills)을 가지고 있다. 교사의 동기 수준과 사고 수준에 따라 직접적 지원, 교직원 개발, 교육과정 개발, 집단 개발, 현장 연구에서 이용되는 접근법과 기술이 다를 것이다. 장학담당자는 자신을 뛰어 넘는 큰 목적을 설정하기 위하여 교사가 개인적 및 집단적으로 발달할 수 있게 하는 기술을 선택할 수 있어야 한다. 그 큰 목적에 헌신하는 태도가 학교의 성공에는 필수적이다.

교사 발달은 성인 발달(adult development), 일생을 통한 변화(life

transion), 학교의 근무 환경(work environment of the school), 교직의 특성(characteristics of the teaching profession))을 배경으로 살펴볼 수 있다. 교사 발달의 배경은 <그림 1>에 제시되고 있다.



[그림 1] 교사발달의 배경

교사의 생활 배경을 붙인 용판을 생각해보자. 중앙에 특유한 발달과 일생을 통한 변화를 경험하고 있는 개인이 있고, 그것을 포함하고 있는 학교의 근무 환경이 있고, 또한 그것을 포함하고 있는 교직의 특성이 있다. 교사의 성장(또는 성장의 결여)을 살펴볼 때, 개인의 특성과 근무 환경과 교직의 영향이 함께 고려되어야 한다.

예를 들면, 교사는 이전에 학교에서 경험한 부정적인 경험 때문에 저항적일 수 있다. 한 때 교사는 수업 개선에 관심을 가지고 추상적인 사고를 통해 새로운 것을 시도하였을 수도 있다. 다른 교사와 장학담당자가 그러한 시도에 불만을 표시하며, 해고 가능성을 표현했을지도 모른다. 이 교사

는 재정적인 이유에서 직업을 계속 보유해야 했고, 그래서 변화를 위한 시도를 포기했을지도 모른다. 이 교사는 지금은 변화에 대하여 저항적이지만, 아직 개선할 능력을 가지고 있을 수 있다. 그러나 근무 환경에 변화가 일어나지 않는 한 이 교사에게서 개선이 이루어지기는 힘들 것이다. 다른 예로는 만족스러우며 현상유지 수준의 수업을 하며 학교의 규범 속에서 만족스럽게 사는 한 교사의 경우를 살펴보자. 그가 더 이상 발전하지 않는 이유는 교직의 특성에서 찾을 수 있을 것이다. 이 교사는 지위, 수입, 책임감이 증가할 전망이 없다는 것을 알았을 것이다. 직업에서 발전할 전망이 없음을 안 교사는 적절한 수준의 교사로 남기로 결심하였을 수 있다. 장학담당자는 지속적인 성장이 이루어지도록 하려면 이 교사가 직장생활에서 승진, 인정, 그리고/또는 지위를 경험할 수 있는 기회를 개발하여야 한다. 중요한 점은 교사개인의 특성은 고정되지 않았으나, 주변의 환경에 대한 교사의 지각이 고정되어 있는 것이다. 성인에 대한 연구 결과에 의하면 교사는 자신의 일에 대하여 보다 더 동기유발이 될 수 있고, 보다 더 사려 깊어질 수 있다. 모든 사람은 성장가능성을 지니고 있다. 잠재적 가능성은 그 발현이 방해되고, 저하되고, 뒤엎어질 수 있으나 여전히 존재한다 (Glickman, 1997, pp. 75-77).

이상의 이론을 종합하여 볼 때 바람직한 의사소통에 의해 지속적인 교사의 직능발달이 이루어지는 데에는 교사 개인의 특성과 더불어 학교 환경이 무척 밀접한 영향을 미침을 알 수 있다.

3. 동료장학 관련 이론 고찰

본 절에서는 교직의 개별화 특성, 교내자율장학의 종류, 동료장학의 활성화 이론에 대한 고찰을 하였다.

가. 교직의 개별화 특성

교사는 교실에 들어가는 순간 동료들에게서 문을 닫는다. 교실에서 나오면 교실에서 벌어진 일, 또는 벌어질 일에 대하여 거의 얘기하지 않는다. 교사는 자신의 경험을 별로 공개하지 않는다. 그리고 이러한 현상을 가리켜, 극복대상인 ‘소외주의’라고 하지 않고 오히려 ‘학문적 자유’라고 치켜세운다. 나의 교실은 나의 성이요, 다른 영지의 군주는 이곳에서 환영받지 못한다는 태도를 취하는 것이다 (파커 J. 파머, 1997, p. 241).

교직 생활에서 도움을 필요로 하고 또 성장의 기회를 잡으려 하는 사람은 교육담론의 커뮤니티에 기꺼이 참여해야 한다. 어떤 직종이든 그 분야의 기술이 향상되려면 꾸준히 실천을 해야하고 또 같은 직종에 종사하는 사람들끼리 대화를 해야 한다. 다른 전문직종에 비하여 교직은 그 개별화 특성 때문에 아주 느리게 진화되어왔다. 만약 외과 수술과 변호사업이 교직처럼 개별적으로 수행되었다면, 우리는 아직도 대부분의 환자를 거머리로 치료하고 피고를 물방아용 저수지에 밀어 넣었을 것이다 (파커 J. 파머, 1997, p. 243).

의사나 변호사, 치과 의사 사무실에 한꺼번에 25명의 손님이 들이닥쳤다고 생각해 보자. 그들은 제각기 다른 요구를 갖고 있으며, 일부는 거기에 있고 싶지 않다고 말썽만 부린다. 그리고 의사나 변호사 또는 치과의사가 보조원도 없이 일 년 내내 전문가다운 탁월함으로 그 손님들을 상대해야 한다고 생각해 보자. 그러면 그들은 교실에서 아이들을 가르치는 교사의 처지를 이해할 수 있을지도 모른다 (Esther Wright, 1999. p178에서 재인용).

나. 교내 자율장학

교내 자율장학의 주안점은 스스로 연구하는 학교분위기 조성 및 교수·

학습방법의 개선에 있다. 자율장학의 추진내용은 의식개혁 및 교직원 확립, 교수·학습방법 개선을 통한 교육력 제고, 특별활동 및 생활지도 방법 개선, 교원 복무 자세 확립 및 교육풍토 쇄신, 교직원 인화단결로 되어있다. 교내 자율장학의 운영은 수업장학, 동료장학, 자기장학, 자체연수 등의 형태로 실시된다. 수업장학은 흔히 말하는 연구수업, 수업연구, 시범수업 등을 말한다. 교장, 교감에 의한 수업참관 및 협의와 교수·학습 방법 개선 및 자료개발 보급, 학습지도안 작성 및 활용 지도의 형태로 운영된다. 시범수업은 교육경력이 10년 이상인 교사나 어떤 교과에 전문성을 가진 교사가 하고, 연구수업은 교육경력이 3년 이상인 교사가, 수업연구는 3년 미만의 경력을 가진 교사가 하기로 구분하기도 하는데 물론 절대적인 것은 아니다. 동료장학은 학년 부장교사나 교과 부장교사를 중심으로 교과별, 학년별로 계획을 수립하여 실시한다. 동료장학은 부담 없이 교사 상호간 수업참관과 협의 위주로 이루어지며, 학습지도 자료를 공동으로 개발할 수 있다. 여기에서는 부장교사나 원로교사의 역할이 중요하고, 교사들이 언제나 자기 수업을 개방하는 ‘열린 마음’이 전제되지 않으면 효과를 거두기가 어렵다. 자기장학을 장학의 영역에 포함시킬 것인가는 논란의 여지가 있으나, 이는 흔히 자기 자율연수에 해당한다. 녹음, 녹화자료 등을 통한 자기의 수업을 분석하거나 학생의 의견을 통한 수업 반성, 전문 서적 등 인쇄물의 활용, 각종 연수, 연구회, 발표회, 강연회 등 참여 또는 1교사 1연구를 통해 개개 교사가 스스로 자기의 학습지도 개선과 전문성을 심화시키는 활동이 자기장학이다. 자체연수는 교수·학습방법의 개선, 의식개혁, 교직실무에 관한 새로운 지식이나 방법을 습득하기 위해서 교내 자체 인사나 외부인사를 초빙하여 학교 내에서 연수를 실시하는 것을 말한다. 여기에는 교직원의 연구에 따른 연간 자체 연수계획을 수립하여 추진해야 한다. 요즈음 현장연수로서 박물관이나 미술관을 견학하기도 하고, 취미연수로서 같은 취

미를 가진 교사들끼리 그룹을 형성하여 공동의 취미활동을 통한 연수효과를 높이기도 한다. 실시시기는 방학이나 연휴를 이용하거나 수업이 없는 특정 요일의 오후를 이용하는 수도 많다 (남정걸, 2000, pp. 317-319).

다. 동료장학의 활성화

동료장학은 동료교사의 참여에 의해 장학이 이루어지기 때문에 동료장학(peer supervision, colleague supervision), 참여장학(participating supervision)이라는 말을 쓰기도 한다. 이와 같은 용어들은 아직 개념의 정의가 확립된 것은 아니다. 수업의 개선을 위해 교내의 동료교사 상호간의 영향력을 중요시하여 장학의 역할을 동료교사가 맡는다. 이와 같은 상황이야말로 매우 바람직한 것이나 학교와 같은 규모가 큰 관료조직 구조하에서는 바라기 힘들다. 그러므로 동료장학이라 하더라도 장학관(사)이나 교장 또는 주임교사의 지도와 협조아래 이루어진다고 보아야 할 것이다. 교내에서의 동료장학이 활성화되려면 교사들의 가치관과 태도의 변용이 필요하다. 수업이란 행위는 일반적으로 동료교사들에게 공개되는 것이 아니고 차라리 학생들에게 공개되고 그들에 의해서 평가받는다. 그러므로 종래와 같은 격리된 상태에서의 수업을 지양하여 동료교사 상호간의 마음의 장벽을 허물고 자기의 수업을 스스로 개선하려면 동료교사의 조력이 반드시 필요하다는 상호간의 연대 책임의식이 강조된다 (남정걸, 2000, pp. 304-306).

이상의 이론을 종합하여 볼 때 교직의 개별화 특성을 허물기 위해서는 교사들끼리의 교육적 담론과 기술적인 대화가 이루어질 수 있는 기회가 많아야 하며, 동료장학에서는 부장교사나 원로교사의 역할이 중요하며, 교사들의 태도도 자신을 개방하는 '열린 마음'이 전제되지 않으면 효과를 거두기가 어렵다는 것을 알 수 있다. 그러므로 동료장학의 활성화를 이루기 위해서도 교사간 의사소통이 필수적인 전제조건임을 알 수 있다.

4. 선행연구 고찰

본 절에서는 의사소통, 교무실 구조개선, 교사발달, 동료장학, 교무회의와 관련된 선행연구 및 문화기술적 연구 방법을 사용한 선행연구들을 탐색함으로써 본 연구 문제의 해결에 도움을 받고자 하였다.

강영삼(2000)은 「학교 조직 특성에 따른 장학문화의 차이에 관한 연구」에서 학교 내에서의 비공식 대화는 동료교사간에 수평적인 의사소통을 돕는 장학활동의 한 유형이라고 말할 수 있다고 하며, 일선학교에서 이루어지는 비공식적 대화는 동학년 또는 동교과 중심의 “커피타임”이나 학교 구성원들간에 이루어지는 “비공식적 대화”의 형식으로 나타난다고 하였다. 교사들은 커피타임을 수업의 준비 및 협의, 정보교환, 스트레스해소의 시간으로 간주한다거나 편안함과 자유로움을 느끼는 시간으로 생각한다거나, 수업에 대한 정보나 도움을 얻는 기회로 인식하고 있으며 신임교사들은 비공식 대화를 통하여 선배교사로부터 지도 조언을 받고 있는 것으로 인식하고 있다고 말했다(pp. 34-35).

문은미(1998)는 「勤務者 満足度を考慮한 業務類型別 事務空間計劃에 관한 研究」에서 사무환경은 사무조직의 특성과 변화를 반영하며 업무의 유형과 흐름에 따라 구성되고 계획되어야 한다고 했다. 현대의 기업조직은 수평형 또는 유동적 조직 구조로 변화해 갈 전망이며 업무의 유형도 그룹이나 팀워크 체제가 강조되고 정보통신기술의 급속한 발달은 사무실내의 커뮤니케이션을 보다 개방적이고 신속한 방향으로 전환시키고 있다고 했다. 따라서 근무자의 업무 요구와 만족도를 향상시키고 기업조직의 변화와 팽창에 대응할 수 있는 새로운 사무공간계획 개념이 요구되고 있다고 했다.

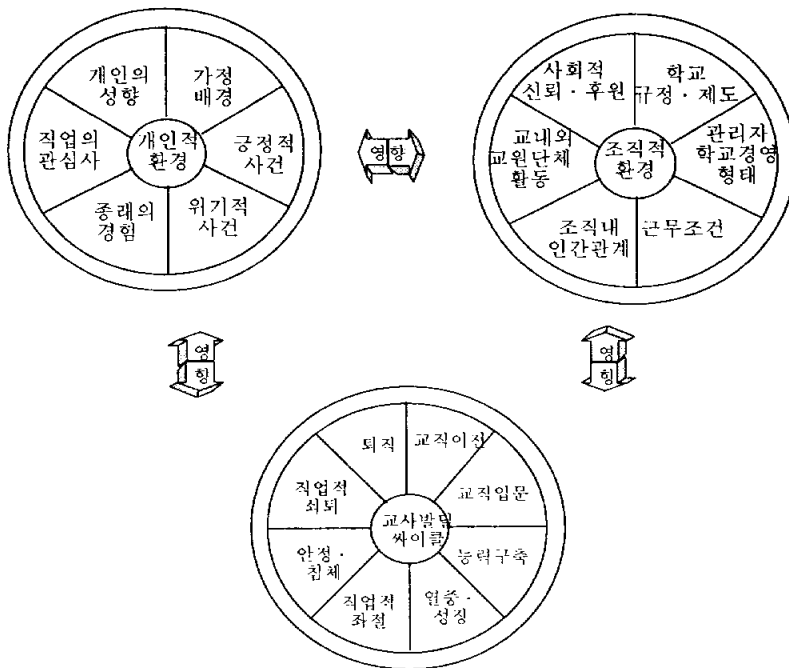
다. 또, 워크스테이션 배치유형을 살펴보면 기존의 對向式은 명확한 그룹의 위치 및 그룹리더의 위치결정이 용이하며, 소요공간이 절약되며 의사소통 및 작업흐름이 용이하며, 앞사람으로부터의 프라이버시와 등뒤에 통로가 있어 신경이 쓰이며 통행공간이 불명확해진다는 점을 가진 반면, 벤젠식은 근무자 개인의 집중업무와 그룹의 의사소통의 용이성을 양립시킨 형태를 말하며, 2명이 1대의 기기를 공유할 수 있는 배치가 가능하며, 중앙의 원탁은 그룹원간의 원활한 커뮤니케이션 추구를 위한 공간으로 마련되었다고 했다(p. 57).

문은미는 또, 사무공간의 기능이 점점 더 복잡화·네트워크화 되어감에 따라 원활한 커뮤니케이션은 기업의 목표 달성을 위한 기본 척도가 될 수 있으며 커뮤니케이션의 형태는 對面의사소통, 文書의사소통, 電子의사소통으로 분류되며 전자의사소통은 화상회의 시스템처럼 대면가능한 전자식 의사소통과 전화, 팩스, 모뎀, e-mail 등이 포함된다고 했다. 커뮤니케이션의 형태는 정보·업무·인간이 삼위일체된 종래의 대면형에서 네트워크형으로 이행되고 있으나 인간상호간의 대면형 커뮤니케이션 장치는 아직도 매우 중요시되고 있다고 했다(p. 67).

이종주(1996)는 「교사의 전문성 신장을 위한 동료장학 프로그램 개발」에서 수업연구, 협의 중심, 연수 중심의 기본 형태로 나누어 교사의 필요도를 조사하였다. 각 영역별 교사의 필요도는 수업연구중심 동료장학은 수업연구 영역으로 “초임교사의 수업 연구”, 연수중심 동료장학은 실기연수 영역으로 “컴퓨터 워드프로세서”, 협의중심 동료장학은 교육정보 영역으로 “수학과 평가의 새로운 방향, 자연과 평가방법의 개선 방안, 학습동기 유발의 방법, 사고력 신장을 위한 평가 방법”, 생활지도 영역으로는 “바른 언어

생활습관을 위한 고운말쓰기 지도 방안, 교통안전 지도, 기본생활습관 지도, 쓰레기 줄이기 및 분리수거 지도” 등을 제안했다(p. 48).

이윤식·박안수(2000)는 「교사발달을 저해하는 조직적·개인적 요인에 관한 연구」에서 Burke, Christensen, Fessler 등이 제시한 ‘교사발달 싸이클 모델’을 준거 모형으로 하여 우리나라 상황에 맞는 개인적 환경과 조직적 환경에서의 교사발달 저해요인을 분석하여 아래 그림과 같이 나타내었다(p. 121).

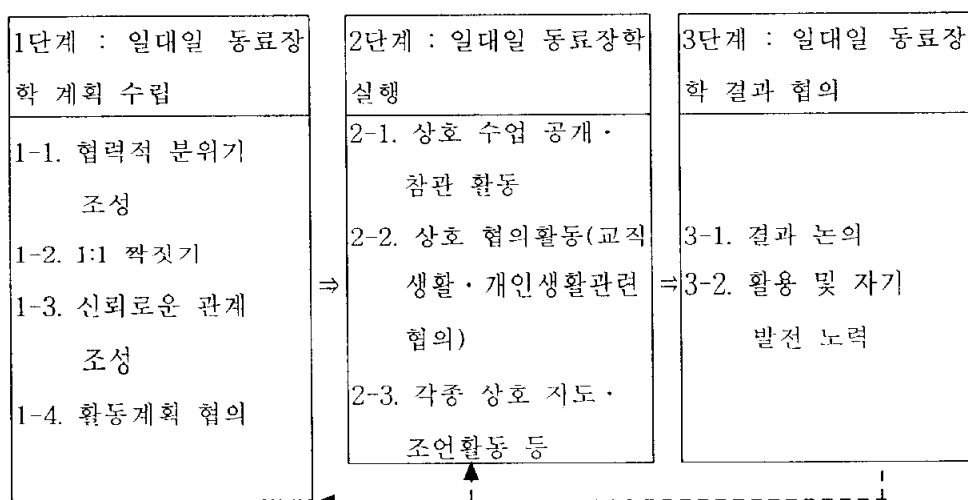


[그림 2] 교사발달 싸이클 모델(한국적 모델)

김선옥(2001)은 「학교 토의문화 형성을 위한 열린 교무회의 운영 방안」에서 열린 교무회의의 운영 방안을 이렇게 제안했다(pp. 89-90).

한 사회에서나 한 학급에서나 성숙된 토의문화는 자유의 존중, 인격존중, 진리의 존중, 집단지(集團知) 존중의 풍토 여하에 따라 결정된다. 따라서 토의문화, 대화문화를 바란다면 우선 이런 풍토를 자체 점검해 볼 필요가 있을 것이다. 이에 위 연구자가 연구했던 열린 교무회의를 통해 개선방향을 정리하면, 첫째, 학교장은 권위주의적인 경영방식에서 탈피해야겠다. 둘째, 교사는 무사 안일주의적인 사고방식에서 탈피하여 진취적이고 창의적인 태도를 가져야겠다. 셋째, 열린 교무회의는 전체회의보다 분과별 운영위원회를 활성화해야겠다. 넷째, 열린 교무회의를 구체화하고 협의방법을 더욱 다양하게 해야겠다. 다섯째, 의제는 항상 며칠 전에 열린 협의실이나 ‘게시판’에 제시하고 충분한 의사결정과정을 갖추도록 노력해야겠다.

유기환(2001)은 「교내 Network網을 이용한 초임교사와 협력교사간의 동료장학을 통한 교수·학습 능력 향상 방안」에서 일대일 동료 장학의 모형을 아래 그림과 같이 제시하였다(p. 23).



[그림 3] 일대일 동료장학의 모형

정바울(2001)은 「정보기기가 도입된 학교에서의 교사 생활 연구」에서 아래와 같이 제안하였다.

교사의 직무 특성과 이를 규정짓는 직장으로서 교실의 특징을 심층적으로 분석하기 위한 연구들이 요청된다. 세포 구조와도 같은 교실의 구조적 폐쇄성과 교사들의 개인주의적 성향으로 인해 교사의 직무특성이나 직장으로서의 교실의 특징에 관한 심층적인 연구는 그다지 많이 이루어지지 못했다. 교사들의 직무특성이나 교실상황의 특징을 고려하지 않은 채 도입되어 추진되는 변화 시도는 교사들의 저항이나 형식적인 보여주기식 수용만을 야기할 뿐 실질적인 성과를 얻어낼 수 없을 것이다. 이런 의미에서 교사들의 직무특성과 교실 상황에 대한 연구를 통해 이와 잘 조화될 수 있는 학교정보화 정책을 개발하여 추진하는 것은 학교정보화의 성공적 정착에 있어 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있을 것이다.

또, 일선 학교에 정보 기기가 도입되고 학내전산망이 구축됨에 따라 교사들간에 지식과 정보를 공유하기가 매우 편리해졌다. 단위학교에서는 교사들로 하여금 이를 활용하여 지식과 정보를 효과적으로 공유하도록 촉진해야 할 것이다. 이를 위해서는 체계적인 네트워크 환경이나 지식 관리 시스템을 구축하는 것도 중요하겠지만, 무엇보다 교사들이 일상적인 업무 수행 과정에서 팀워크를 이루거나 또는 비공식적으로 상호작용하는 가운데 자연스럽게 이루어지는 공유와 학습을 촉진하고 이를 교사전체가 공유할 수 있도록 하는 조직 구조와 풍토를 조성하는 것이 더욱 중요할 것이다. 이런 측면에서 최근 기업에 채택되어 적용되고 있는 ‘학습조직’이라는 아이디어를 학교 조직에 도입하는 것도 고려해 볼 수 있을 것이다(pp. 194-195).

정바울은 또, 시간은 변화를 위한 강력한 통제자가 되기도 하지만 변화를 위한 필요조건으로 변화 자체의 비용이나 자원으로 쓰여지기도 한다.

교육적 변화를 추구하려고 할 때 ‘시간’차원에 대한 고려가 주어지지 않고, 변화의 당위성과 비전, 내용만이 고려된다면 그러한 변화는 매혹적인 구호로만 외쳐질 뿐 실현가능성은 희박한 ‘이상주의적 환상’으로만 남겨질 수 있다. 학교라는 조직은 변화에 느린 보수적인 조직이다. 그런데 학교정보화로 인한 변화와 충격의 폭이 너무 빠르고 강력했기에 그 혼란과 왜곡은 더욱 증폭될 수밖에 없었다고 할 수 있을 것이라고 했다(p. 192).

김병극(1996)은 「교사가 사용하는 칭찬·질책 용어에 관한 문화기술적 연구」에서 한 초등학교 교실을 대상으로 교사가 수업 상황에서 제시하고 있는 칭찬과 질책용어를 중점적으로 관찰하는 참여관찰 방법을 주로 사용하였으며 보조적으로 면접을 실시하였는데 이 연구의 연구대상, 자료의 수집 및 분석방법을 탐색하니 다음과 같았다.

위 연구는 대도시 중심지에 위치한 45학급 규모의 N초등학교 한 학급을 대상으로 했으며, 연구대상 교사로는 4학년 담임을 맡고 있는 경력 2년 6개월의 여교사 1명을 선정하여 연구하였으며, 자료의 수집은 1995년 9월 11일부터 1996년 2월 8일까지 크게 3단계로 이루어졌다. 1차로 1995년 9월 11일부터 1995년 10월 16까지(6주간)는 관찰 및 비공식적 면접의 초기 단계, 2차로 1995년 10월 23일부터 12월 24일까지(8주간)는 본격적인 집중적 관찰 및 심층면접단계 그리고 3차로 1996년 2월 1일부터 2월 8일까지(7일간)는 보충관찰단계로 실시되었다. 1차 단계의 자료 수집은 연구대상 교사 자신의 수업을 녹음한 자료를 진단하였으며, 2차 단계는 녹취와 녹화를 병행하여 관찰하여 참여관찰 기록지에 기록하였으며, 3차 단계는 연구대상교사와 자료분석 및 해석 결과를 확인·검증하는 것과 동시에 간헐적인 참관을 실시하여 미진한 자료를 보충하였다(p. 17).

유한구·김승호(1998)는 「초등학교 교직문화 연구 - 초등학교 교사의 생애 -」에서 초등학교 교사의 생애를 몇 가지 측면, 즉 초등학교 교사가 된 동기, 초등학교 교사의 자화상, 초등학교 교사의 보람과 삶의 애환, 초등학교 교사의 성장과정, 초등학교 교사의 생애 계획으로 나누어 고찰해보았는데 이 연구의 연구대상, 자료의 수집 및 분석방법을 탐색하니 다음과 같았다.

위 연구는 연구 주제의 성격상 상당기간의 연구시간이 요구되었다. 그러나 현실적으로 연구자들에게 주어진 연구기간은 한정될 수밖에 없었다. 이러한 연구의 제약을 감안하여 위 연구에서는 연구를 보다 집약적으로 수행하고 그 진척을 가속화시키기 위해 연구의 시작에서부터 지금까지 교사의 생애와 관련된 많은 문서자료를 수집하고 교사의 생애에 관한 교사들과의 면담을 기록해 누적시키는 일과 병행하여 별도의 연구조치를 취하였다. 즉, 위 연구에서는 한편으로는 여러 가지 문서 자료를 보강하는 차원에서 여러 연령층의 남·여교사들에게 연구 시작 후 2년 동안 ‘일기쓰기’를 특별히 부탁하여 학기별로 수집하기도 하고 다른 한편으로는 연구의 기초작업으로 교사들을 면접할 때 자주 사용되는 질문들을 서면으로 작성하여 서울교육대학교 계절학기(5학기), 그리고 건국대학교 대학원 초등교육과에 다니는 여러 연령층의 남·여교사 모두 125명에게 배포하여 그것에 대한 직접적인 답을 구하였다. 이하 위 연구에서는 이제까지 수집한 문서들과 면담내용, 그리고 특별히 부탁하여 수집한 일기와 설문지를 기초로 하여 교사들의 구체적인 삶의 모습을 제시하였다(p. 382).

이인효(1990)는 「인문계 고등학교 교직문화 연구」에서 인문계 고등학교 교사들의 행동과 의식을 그들의 시각으로 이해하고자 하였으므로 집중적인 참여관찰 방법을(주 4시간씩 이틀에 걸쳐 담당하는 국민윤리 시간강

사 역할) 주로 사용하였으며, 보조적으로 면접을 실시하였다. 참여관찰 연구를 진행하는 동안 교사들의 행동과 의식을 이해하는데 필요한 문교법령과 학교의 규정들을 수집하여 분석하였으며, 학교에서 접수하는 공문, 학교에서 제작하는 각종 유인물들을 수집·분석하였다. 자료 수집의 첫 번째 단계는 질문을 하기보다는 교사들끼리의 대화를 듣거나 교사들과 일상적인 대화를 나누는 방식으로 교사들의 생활에 참여하였다. 자료 수집의 두 번째 단계는 1, 2학년의 남·여학생 교실에 들어가서 수업장면을 참관하는 단계였다. 자료수집의 세 번째 단계는 자료를 분석하는 과정에서 발견된 불분명한 제보에 대한 확인과 추가로 조사해야 할 자료를 수집하는 단계로 주요제보자와 면접을 하였다(pp. 27-30).

그는 위 연구의 결과에서 교직원문화의 핵심적인 주제는 ‘유능’이며, 보조적인 주제는 ‘복종’이라고 말하며, ‘유능’이란 “교사는 학생들의 성적으로 평가된다”는 원리이며, ‘복종’은 “교사는 교장의 지시에 복종해야 한다”는 원리라고 밝히고 있다(p. 207).

송기창(2000)은 「교사 선호요인 탐색연구」에서 연구대상의 기억에 의존하여 사후에 탐색하는 연구에 대한 논의를 다음과 같이 하였다. ‘본 연구는 연구 대상의 기억에 의존하여 사후에 선호하는 교사를 조사했다는 한계를 가진다. 따라서 교사 선호요인이 주로 주관적이라는 것들이 부각되었다. 그러나 교사와 직접 겪어보지 않은 상황에서 교사를 택하라고 하면 이제까지의 선행연구에서 밝힌 객관적인 요인을 갖춘 교사를 선택할 것이 분명하다. 즉 교사와의 관계가 형성되지 않은 상황에서는 교사의 객관적인 자질이나 특성이 중시되고, 교사와의 관계가 형성된 이후에는 교사에 대한 주관적인 요인이 중시된다는 것이다. 요컨대, 교사선호 여부는 객관적 조건의 여부가 아니라 주관적 해석의 문제라고 판단된다.’(p. 170).

장홍석(2001)은 「중등교사가 인식하는 유능한 교사의 자질」에서 면접은 정보 제공자의 편의를 최대한 고려하여 다음과 같은 절차로 진행되었다고 하였다.

1. 정보 제공자에게 사전에 양해를 구하고 전화나 편지 등을 통하여 신뢰를 구축한 후 면접시간과 장소를 약속하였다.
2. 면접 장소는 정보 제공자가 근무하는 학교를 방문하여 교사 연구실 등 대체로 정보 제공자가 원하는 곳을 선택하였다.
3. 질문할 내용을 유인물로 만들어 면담 전에 제시하여 질문 내용을 명료하게 알고 대답할 수 있게 하였다.
4. 질문서는 네 개의 연구 문제 별로 반구조화 하였다.
5. 연구자는 질문의 내용을 가능한 한 암기한 뒤 질문지를 가볍게 손에 쥔 채 대화 형식을 취하고, 질문서의 질문에서부터 추가 질문을 통하여 자연스럽게 더욱 더 구체적인 내용으로 접근하였다.
6. 사전에 양해를 구하여 면접 내용을 녹음하면서 필요한 경우 간단한 현장조사노트(field note)를 작성하였다(pp. 29-30).

장한기·고학곤(2001)은 「보여주기 학교: 열린교육 연구학교의 실제」에서 심층면접에 의해 얻을 수 있는 면에 대해 다음과 같이 제시하였다. ‘심층면접은 정보제공자(informant)를 통하여 열린교육 연구학교의 각종 문건 자료 등에서는 찾아볼 수 없는 내용, 즉 이면(inside)에 숨겨진 과정·느낌·생각을 질문의 형식이나 순서에 구애받지 아니하고 자유롭게 표현하는 대화를 통하여 심도 있게 파악하고 발견할 수 있다. 이러한 심층면접을 통하여 열린교육 연구학교에서 이루어지는 행위, 현상, 그리고 인공물 등을 그들의 문화적 지식을 통하여 이해(Spradley, 1980, pp. 6-7)하려고 하였다. 이를 단서(evidence)로 열린교육 연구학교의 운영 과정, 이와 관련된 인간

관계, 외적 상황, 연구 주제와 연구 내용 등을 확인하며, 그들 사이의 논리적 관계를 추론함으로써 열린교육 연구학교에 가정(假定, presupposition)되어 있거나 함의되어 있는 사고를 파악하고 그 과정에서 이루어지는 의미를 이해하고자 하였다.’(p. 67).

김남순(2002)은 「교사들의 일과시간 활용에 대한 국제 비교」에서 국가별로 근무 시간의 개념이 동일하지는 않지만 대체로 한국의 교사들의 근무 개념은 특정한 시간동안 수업과 관련된 시간은 물론 무관한 시간도 근무해야하며, 그 시간은 다른 국가에 비해 상대적으로 가장 긴 시간을 근무 시간으로 할애하고 있다고 하였다(p. 8).

교사들이 수행하는 교과지도 이외의 업무는 우선 학생들과 함께 하는 활동들로 청소년 단체지도, 방과후 특기적성교육, 청소활동, 학생상담활동, 자연보호활동, 체육지도활동 등이 포함되고, 학생 비 동행 활동으로는 생활지도 담당자 출장 등 각종 출장, 학예회 준비, 사례지도 발표대회, 일반자료 개발 경시대회준비 및 참여 등이 포함되며, 본 시간수 계산에는 포함되지 않았지만 이외에도 아동 숙제지도, 시험채점, 성적표 및 통지표의 작성, 생활기록부 작성, 일직근무, 각종 공문처리 등이 있어 실제 근무에 소요되는 시간은 실제 근무 시간을 초과할 것으로 평가된다고 하였다(p. 13).

그러므로 양질의 교사를 만들어 가는 과정은 최소한 교사 스스로의 의지와 노력은 물론 제도적인 지원과 환경이 상호 보조적으로 작용함으로써 가능한데 이것은 교사들의 시간 활용과 관련된다. 교사들의 근무시간이 어떻게 구성되느냐에 따라서 교직에 필요한 새로운 지식과 정보 그리고 기술을 지속적으로 확보하고 축적시켜 가면서 더욱 노련한 교사가 되어 가다가 하면 그 반대로 세월이 지날수록 무능하고 비전이 없으며 퇴출 대상의 교사로 전락되는 경우도 있다고 하였다(p. 2).

따라서 본 연구에서는 위와 같은 선행연구 결과를 바탕으로 하여 교사간 의사소통이 직능발달에 미치는 영향을 탐색하고 의사소통에 관한 바람직한 방향을 모색하려 하였다.

III. 연구의 방법

이 연구는 문화기술적 방법(ethnographic method)으로 이루어졌다. 이 연구에서 다루는 문제들이 성격상, 통계적 조사·분석보다는 사람들의 일상적 언어와 행동을 최대한 그들의 관점에서 읽고 해석하는 접근을 요청하였기 때문이다. 연구자가 기술하고자하는 문화는 교사 집단 특유의 사고방식과 생활방식에서 추출한 것이다. 따라서 본 연구자는 참여관찰과 심층면접시 완전참여의 형태로 임했으며, 주요 제보자에 의해 제공되는 정보는 문화의 주제를 발견하게 하는 목록으로 소중하게 활용되었다.

1. 문화기술적 연구 방법에 관한 고찰

우선 문화기술적 연구 방법에 관한 여러 문헌을 탐색하여 본 연구에서 사용할 방법을 결정하는데 도움을 받았다.

가. 주요 제보자와의 만남

좋은 제보자의 조건으로 보통 세 가지가 제시되고 있다(Spradley and Macurdy). 첫째로, 그 문화를 잘 아는 사람이어야 한다. 그 문화 속에 사는 사람이라고 그 문화를 모두가 다 잘 아는 것이 아니다. 대체로 나이가 많거나, 그 집단에서 주요 임무를 오래 수행한 사람이 좋다. 둘째로, 이야기하는 것을 즐기는 사람이어야 한다. 비공식적인 제보자 면접은 끊임없는 대화이기 때문이다. 셋째, 이야기를 비학술적인 용어, 즉 토착적인 민속적인 용어를 그대로 사용하면서 「주관적인 분석을 하지 않고서」 이야기하는 사람이 좋다 (이용숙, 2001, p. 113에서 재인용).

따라서 본 연구에서는 주요 제보자를 위 세 가지 조건을 잘 갖추었다고

생각하는 본 연구자가 속해있는 비공식조직(교사독서모임-미래 글벗-과 교사친목모임-여울목회, 은하수모임, 해바람회-)의 회원으로 선정하였다.

나. 질적연구 자료 수집 방법과 분석 방법

연구를 위해서 사용할 필요가 있는 질적자료 수집방법과 자료 분석 방법으로는 다음 <표 1>과 같은 것들이 있다 (이용숙·김영천, 1999, p. 109).

<표 1> 질적 자료 수집 방법과 분석 방법

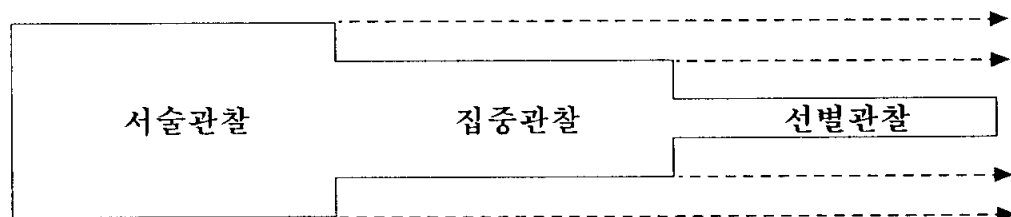
자료 수집 방법	자료 분석 방법
①문서자료 (교육과정, 교과서, 학습지, 공책, 학습지도안, 일기, 메모 등)	①외형적 채재 분석
②참여관찰자료 (연구자가 현장에 참여하면서 보고, 듣고, 느낀 것을 「참여관찰일지」, 「참여관찰기록지」 등의 형태로 기록)	②주제별 약호화와 분류 (주제별 파일화)
③서술적 관찰자료 (연구자가 최소한의 참여만 하면서 수업이나 회의, 조회, 행사 등을 있는 그대로 가능한 한 상세히 기록한 자료. 정밀한 기록을 위해서, 상황에 따라 녹음기나 비디오카메라도 사용)	③빈도 분석
④심층면담자료 (기록되거나 녹음된 공식적 심층면담 결과, 추후에 기록된 대화형식의 비공식적 면담 결과 등)	④사례 추출
⑤서술적 설문조사 자료 (전체 또는 일부 문항을 열린 질문으로 구성한 설문조사 결과)	⑤분류체계 분석
	⑥성분 분석
	⑦원인연쇄 분석
	⑧계획 분석
	⑨결정표 분석 및 흐름표
	⑩과정 분석
	⑪시간사용 분석
	⑫수업관찰 소감식 분석

따라서 본 연구에서는 위의 자료 중 문서자료(한국교육신문, 대한교원신문, 교육희망지, 교육계획서, 학교일지, 비공식조직 회의록 등)와 연구자의

일기, 참여관찰일지, 서술적 관찰자료, 심층면담자료, 서술적 설문 조사자료 등을 사용하였으며, 자료 분석 방법으로는 주제별 파일화, 빈도 분석, 사례 추출, 분류체계 분석, 성분 분석 등의 방법을 사용하였다.

다. 참여관찰 범위의 변화

사회적 상황과 거기서 벌어지고 있는 바에 대하여 조망하기 위해 여러분은 광범위한 서술관찰(敍述觀察, descriptive observations)을 시작할 것이다. 그리고 나서 초기 자료를 기록하고 분석한 후, 여러분의 연구 범위를 좁혀 집중관찰(集中觀察, focused observations)을 시작할 것이다. 마지막으로 현지에서의 보다 많은 분석과 반복되는 관찰을 한 후, 조사 범위를 더욱 좁혀 선별관찰(選別觀察, selective observations)을 하게 된다. 그러나 관찰을 보다 집중적으로 해 나간다고 해도, 현지조사 연구의 끝까지 여러분은 일반적인 서술적 관찰을 계속할 것이다. 한 종류에서 다른 종류의 관찰로 나아가는 진행과정을 <그림 4>로 나타내었다(Spradley, 1980, p. 47).



참여관찰은 광범위한 서술관찰로부터 시작한다. 그림에서 점선으로 표시한 것처럼 서술관찰이 현지조사 연구 끝까지 계속되기는 하지만, 처음에는 집중관찰로부터 나중에는 선별관찰로 중점이 옮겨진다.

[그림 4] 참여관찰 범위의 변화

따라서 본 연구에서는 서술관찰, 집중관찰, 선별관찰을 연구 기간 동안 계속적으로 실시하되 중점적으로 다루는 관찰은 시기적으로 다른 단계를 거치도록 연구절차를 설계하였다.

라. 서술적 설문조사

서술적 설문조사를 심층면담과 함께 사용하는 경우, 심층면담과 설문조사의 장점을 모두 살리는 것이 가능해진다. 우선 소수를 대상으로 심층면담을 실시한 후 설문조사를 실시하되, 설문조사의 문항을 가능한 한 열린 질문으로 구성하는 것이다. 열린 질문에 대한 답변을 분석하는 시간 때문에 수천명 대상은 어렵지만, 이런 방법으로 수백명 대상의 자료는 쉽게 수집할 수 있다. 이러한 서술적 설문조사 결과는 참여관찰이나 심층면담을 통하여 발견한 사항들을 확인하고, 연구 결과의 해석을 뒷받침할 수 있는 양화된 자료를 얻는데 사용할 수 있다(이용숙·김영천, 1999, p. 133).

질적인 자료를 양화시키는 가장 쉬운 방법은 질적인 자료의 내용분석과 분류를 통해서 특정한 사건이나 응답 등의 빈도를 분석하는 것이다. 물론 이러한 빈도분석 결과가 무엇을 의미하는지는 다시 질적으로 해석되어야 한다. 빈도 분석을 처음부터 염두에 두고 자료수집을 한다면, 참여관찰이나 서술적 관찰 당시에 관찰방법을 변형시키는 것이 유용하다. 예를 들어서, 서술적 수업관찰을 하면서도 학생들의 개인발표의 종류 및 종류별 횟수, 교사의 통제외 종류 및 종류별 횟수 등에 특히 중점을 두어 관찰을 하는 것이다 (이용숙·김영천, 1999, pp. 140-141).

설문조사를 통해 이 연구가 주로 알고자 하는 것은 집단간의 차이 발견이나 가설 검증이 아니라 학교와 교사의 실상에 대한 일반적 확인이기 때문에, 조사 결과의 분석은 빈도와 백분율 수준의 기초적 통계치를 얻는데 그쳤다 (허병기, 2000, p. 206).

따라서 본 연구에서는 23명의 교사를 대상으로 한 서술적 설문조사를 한 후 그 자료를 빈도 분석하여 연구 결과를 양화하였는데 그 분석은 빈도와 백분율 수준의 기초적 통계치를 얻는 정도에서 그쳤다.

마. 인터뷰의 활용

좋은 인터뷰를 하는 것은 어떻게 보면 좋은 대화에 참여하는 것과 같다. 즉 열심히 듣고 추상적인 것보다는 구체적인 사례에 초점을 맞추면서 질문해야 하는데, 추상적인 질문을 통해서는 의미 있는 정보를 얻기가 힘들기 때문이다. 교사에게 자신의 교육철학을 간략하게 설명해 보라고 요청하는 것은 삼류 교육철학 책에 나와 있는 편견 섞인 답변을 하게 할 가능성이 있다. 그것보다는 교사 스스로가 해 오고 있는 일에 관심의 초점을 맞추는 것이 좋다. 학급에서 어떤 것을 말하는지, 즉 그들이 주제를 소개하고 학생들의 질문에 응답하거나 토론주제를 선택하는 방식에 대해 구체적으로 말해 보도록 하는 것이 더 효과적이다. 인터뷰는 어디에서든 할 수 있다. 즉 교사휴게실이든 차안이든 자신들이 생각하거나 느낀 것을 말할 태세가 되어 있으면 어디든 상관없다 (Elliot W. Eisner, 2001, p. 313).

따라서 본 연구에서도 인터뷰를 언제 어디서든 가능하다고 보고 전화인터뷰나 수시로 나눈 대화 내용까지도 인터뷰 자료로 활용하여 연구주제를 탐색하였다.

바. 질적 해석의 논리와 기법

현장에서의 자료수집은 그 곳의 문화를 이해하기 위한 하나의 과정에 불과하며, 문화는 자료 그 자체가 아닌 자료의 분석과 해석을 통해서 비로소 이해될 수 있는 것이다. 질적 연구자들이 흔히 활용하는 해석의 도구에는 형식(form), 주제(theme), 규칙(rule), 전략(strategy), 유형(pattern), 모델(model), 비유(metaphor), 양식(style), 구조(structure), 체제(system), 이론(theory) 등이 있다. 분석의 도구에서와 마찬가지로 이 해석의 도구들도 만들어진 배경이나 활용 방식이 다 다르다.

문화기술적 연구에서 가장 빈도높게 활용되고 있는 해석의 도구가 바로 ‘문화주제(cultural theme)’이다. 문화주제는 한 문화의 특성을 일반적, 압축적, 반복적으로 구성하고 표현하는 서술적 명제이며, 한 문화의 다양한 규범, 제도, 관행들을 통합하는 상위의 원리이다. 그것은 한 생활세계의 대다수 영역과 상황에 적용 가능한 보편적인 설명원리라고 할 수도 있고, 한 집단 사람들의 생활(말과 행동)속에 ‘공표되거나 함축된 가정 또는 입장’이라고도 할 수 있다 (조용환, 2000, pp. 63-65).

엘리(Ely,1991:150-151)는 자신이 문화기술적 연구를 할 때 주제를 탐색하는 과정을 아래와 같이 10단계로 구분하여 제시하고 있다.

1. 세밀하고 친숙한 지식을 얻기 위해서 원자료를 보고 또 본다.
2. 첫 느낌을 기록한다.
3. 잠정적인 카테고리들의 목록을 작성한다.
4. 앞의 세 단계를 반복하면서 그 카테고리들을 다듬는다.
5. 아직도 잠정적인 그 카테고리들 속에 자료들을 분류하면서, 필요할 경우 카테고리를 수정한다.
6. 원자료와 카테고리를 연결하는 서술적 표현 중에서 반복적으로 등장하는 것들을 찾는다.
7. 그것들이 주제로서 적합한지 검토하면서 필요할 경우 표현을 수정한다.
8. 다양한 종류의 자료와 카테고리들을 서로 관련짓고 비교하는 가운데 각 참여자(연구대상)의 관점에서 주제문을 작성한다.
9. 서로 다른 참여자들의 관점을 통합하여 주제문을 만든다.
10. 주제문의 타당성을 검토한다 (조용환, 2000, p. 66에서 재인용).

따라서 본 연구에서도 주제를 탐색하는 과정을 위와 같은 단계를 거쳐 문화주제를 만들고 해석한 후 연구의 결론을 이끌어 내었다.

2. 연구의 대상

본 연구자가 근무하는 은성여자중학교 교사들을 대상으로 참여관찰을 실시하였으며, 부산광역시의 중학교에 근무하는 교사 중에서 주요제보자 23명을 대상으로 서술적 설문지 조사 및 심층면접을 실시하였다.

가. 은성여자중학교 소개

은성여자중학교는 부산광역시 중심지에 위치한 공립여자중학교이며 1945년에 개교한 이래 그 동안 29,000여명의 졸업생을 배출한 유서 깊은 학교이다. 최근에 개교한 학교는 남녀공학으로 출발하고 있으며 기존의 남자, 여자 중학교들이 남녀공학으로 바뀌고 있는 추세에도 불구하고 끝까지 여자중학교이기를 고집하고 있는 몇 안 되는 학교 중 한 곳이다.

본 연구의 첫 해인 2001학년도는 30개 학급에 1,102명의 학생들이 재학하였으며 교직원은 53명(남교사 : 8명 여교사 : 45명)이 근무하였으며 교사 경력 현황은 <표 2>와 같다.

<표 2> 교사 경력 현황표(2001학년도)

구분	4년미만	4-10년	10-19년	20-29년	30이상	계
남	1	.	4	2	1	8
여	8	4	25	7	1	45
계	9	4	29	9	2	53

2002학년도는 31개 학급에 1,118명의 학생들이 재학하고 있으며 교직원 은 53명(남교사 : 7명 여교사 : 46명)이 근무하며 교사경력 현황은 <표 3>과 같다. 2001학년도에 비해 남교사 비율은 더 줄어들었으며 평균경력은 약간 낮아졌음을 알 수 있다.

<표 3> 교사 경력 현황표(2002학년도)

구분	4년미만	4-10년	10-19년	20-29년	30이상	계
남	·	·	4	2	1	7
여	9	5	25	6	1	46
계	9	5	29	8	2	53

나. 은성여자중학교의 교무실 파티션 형태

제1 교수부 (예체능 과)	제2 교수부 (국어과)	제3 교수부 (수학과)	행정부 (교감,교무,생활지 도,교육과정,정보 부의 부장·기획)	제4 교수부 (영어과)	제5 교수부 (도·사과 중심)	제6 교수부 (과학과 중심)
-------------------------	--------------------	--------------------	---	--------------------	---------------------------	--------------------------

[그림 5] 교무실 파티션 형태

- 본 연구에 대한 이해를 증진시키기 위해 실제 은성여자중학교의 교무실 전경과 파티션 형태를 촬영한 사진을 <부록 2>에 실어두었음.

다. 주요 제보자

주요제보자는 본 연구자가 속해있는 비공식조직의 회원 총 23명(교사독서모임-미래 글벗-회원 7명과 교사친목모임-여울목회-회원 6명과 교사친목모임-은하수모임-회원 4명, 교사친목 모임-해바람회-6명)으로 하였다. 본 연구자가 소속해 있는 비공식조직이 여러 개지만 5년 이상 지속적으로 만나온 4개의 조직을 선택하였다. 주요제보자 중 2명은 몇 해 전 명예퇴직을 하였지만 본 연구의 대상자 영역에 해당하므로 주요제보자로 포함시켰으며 사립학교에 근무하는 1명의 회원도 이와 같은 이유로 포함시켜 연구를 진행하였다. 주요제보자의 프로파일은 <표 4>로 제시하였다 (제보자 이름은 가명을 사용함).

<표 4> 주요 제보자 프로필

연번	비공식조직	이름	성별	교육경력	근무학교	과목
1	미래글벗	박애희	여	12년	서부 S여중	국어
2	"	진미경	여	15년	서부 S중	국어
3	"	옥수지	여	16년	북부 E중	컴퓨터
4	"	이숙경	여	18년	해운대 Y중	국어
5	"	황경애	여	19년	서부 L여중	영어
6	"	강나영	여	22년	서부 J여중	도덕
7	"	이수미	여	30년	명예퇴직(2년전)	사회
8	여울목회	홍혜선	여	21년	서부 H중	가정
9	"	김수진	여	23년	서부 N중	국어
10	"	김경혜	여	25년	서부 D중	미술
11	"	신정민	여	26년	서부 J여중	영어
12	"	최혜경	여	26년	서부 Y중	과학
13	"	이인자	여	32년	명예퇴직(3년전)	국어
14	은하수모임	서미경	여	22년	서부 Y중	수학
15	"	황숙미	여	24년	서부 L여중	영어
16	"	손순희	여	25년	남부 Y중	수학
17	"	노정아	여	26년	남부 N중	국어
18	해바람회	김영근	남	15년	서부 J여중	기술
19	"	김현규	남	17년	서부 C중	도덕
20	"	이홍구	남	20년	북부 S중	사회
21	"	박환영	남	22년	서부 K고	체육
22	"	강숙미	여	22년	북부 E중(사립)	과학
23	"	문희숙	여	16년	서부 D중	국어

3. 연구 기간 및 절차

본 연구의 단계별 연구기간과 그 절차를 다음 <표 5>로 구성해 보았다.

<표 5> 연구 단계별 내용 및 추진 일정표

단 계	연구 내용	추진 일정	
		~부터	~까지
1. 문헌연구	문헌고찰 및 선행연구 고찰	2001. 1. 1	2001. 4. 30
2. 연구계획서 작성		2001. 5. 1	2001. 5. 31
3. 문서 자료 수집		2001. 5. 1	2001. 7. 1
4. 참여 관찰 실시 (연구기간 동안 계속 실시)	*서술관찰 및 영역분석 *집중관찰 및 분류분석 *선별관찰 및 성분분석	2001. 7. 1	2002. 7. 1
5. 제보자 중심의 서술 적 질문지 조사 실시	*기술적 질문 중심 *빈도 분석을 통한 연구의 일반성과 심층성 확보	2002. 1. 1	2002. 3. 31
6. 일부 제보자 중심의 심층면접 실시	구조적, 대조적 질문 중심	2002. 4. 1	2002. 5. 31
7. 문화적 주제 발견 및 목록 정리		2002. 6. 1	2002. 7. 1
8. 연구보고서 작성		2002. 7. 2	2002.11.14

4. 연구의 기본 설계

가. 자료의 수집

본 연구는 2001년 1월 1일부터 2002년 7월 1일까지 18개월간에 걸쳐 참여관찰·설문지조사 및 심층면접 방법을 병행하여 수행되었다. 본 연구의 자료 수집 절차에 관한 구체적인 사항을 연구가 진행된 순서에 따라 정리하면 다음과 같다.

- (1) 문서 자료 수집 : 본 연구자가 근무하는 은성여자중학교 및 주요 제보자 학교의 환경 및 교육정보를 알기 위해 문서 자료(교육계획서, 학교일지, 한국교육신문, 대한교원신문, 교육희망지, 각종 일간지 등) 수집을 하였다.
- (2) 참여관찰 자료 수집 : 본 연구자가 근무하는 은성여자중학교의 교무실, 회의실 및 여교사 휴게실 등의 장소를 중심으로 일어나는 상황을 참여자 겸 관찰자로 활동하여 현지조사노트와 관찰일지에 기록하였다. 또, 본 연구자가 속해 있는 비공식조직의 모임 장소에서도 같은 활동을 하였다.
- (3) 제보자 중심의 서술적 설문지 조사 자료 수집 : 23명의 제보자를 대상으로 설문지 조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 연구의 일반성과 심층성을 확보하기 위해 참여관찰 분석을 통해 만들어진 질문을 중심으로 하여 자작한 설문지를 활용하여 자료를 수집하였다.
- (4) 일부 제보자 중심의 심층면접 자료 수집 : 23명의 제보자 중 특별한 사례를 제시한 제보자를 선정한 후, 그들에게 구조적 또는 대조적 질문을 중심으로 심층면접을 실시하여 자료를 수집하였다. 심층면접의 형태에 따라 전화녹취록, 녹음테이프 및 비공식조직 회의록을 활용하여 자료를 수집하고 정리하였다.

나. 자료의 분석

이 연구를 위해 수집된 자료의 분석 절차에 관한 구체적인 사항을 연구의 진행 순서에 따라 정리하면 다음과 같다.

- (1) 참여관찰 자료의 주제별 파일화 또는 암호화 작업 실시 : 수시로 수집된 자료를 컴퓨터에 주제별로 파일화 하고 찾기 쉽도록 암호화 하는 작업을 하였다.
- (2) 참여관찰 실시 후 분석: 본 연구자가 완전참여의 형태로 근무하는 학교를 중심으로 일어나는 상황을 참여 관찰한 노트와 관찰일지를 활용하여 분석을 하였다. 서술관찰의 결과를 활용하여 영역분석을 실시하고, 집중관찰의 결과는 분류분석 방법으로 실시하고, 선별 관찰한 결과를 활용하여 성분분석을 실시하였다.
- (3) 제보자 중심의 서술적 설문지 조사 후 빈도 분석 : 23명의 제보자가 제출한 서술적 설문지의 응답 내용을 분석하였다. 그 중 일부분항에 대해서는 빈도 분석을 곁했다.
- (4) 일부 제보자 중심의 심층면접 실시 후 분석 : 23명의 제보자가 작성한 서술적 설문지의 응답 내용 중 특별한 사례를 제시한 제보자를 대상으로 구조적 또는 대조적 질문을 중심으로 실시한 심층면접 기록을 활용하여 분석하였다.

다. 문화적 주제 발견 및 보고서 작성

- (1) 문화적 주제 발견 및 목록 작성 : 세밀하고 친숙한 지식을 얻기 위해서 원 자료를 몇 번 씩 검토한 후 잠정적인 카테고리들의 목록을 작성하였다. 그 잠정적인 카테고리들 속 자료들을 분류하면서 필요할 경우 카테고리를 수정하였다. 원 자료와 카테고리를 연결하는 서술적 표현 중에서 반복적으로 등장하는 것들을 찾아 주제로 삼았다.

(2) 보고서 작성 : 다양한 종류의 자료와 카테고리들을 서로 관련짓고 비교하면서 발견한 주제를 바탕으로 주제문을 작성하였으며 그것으로 마지막 결론을 맺는 보고서를 작성하였다.

IV. 분석 및 결과

1. 연구문제 분석

연구문제 (가) :

교무실 구조개선과 교육정보화 사업이 추진되기 전과 후의
교사문화를 비교하였을 때 달라진 점은 어떤 것이 있는가?

교사문화는 다른 집단의 문화에 비해 주체인 교사에 의해 자생적으로 형성되기보다는 획일적인 교육과정 운영, 자원의 부족, 관료주의적 행정, 전문성 제고 지원체제, 입시제도 등 교직활동의 외재적 조건들에 의해 형성된다고 볼 수 있다. 또 교사들은 수업 외에 상급기관의 공문을 처리하고 체험학습 참가비 독려, 봉사활동 시수 점검 등 세세한 학생 관리 업무를 우선 수행해야 하기 때문에 수행평가, 학습자료 제작 등 수업에 꼭 필요한 준비과정조차 뒤로 밀릴 수밖에 없는 현실에서 근무하고 있다. 2002년 9월 16일자 교육희망지에 실린 교사의 업무표(<부록 3> 참고)를 보면 교사들이 교과학습지도를 위한 업무 외에 얼마나 잡다한 일에 시달리고 있는지를 구체적으로 알 수 있다. 이렇게 자율적으로 활용할 수 있는 시간 자원이 절대적으로 부족한 것이 교사들로 하여금 교사문화 형성에 대한 새로운 시도를 단념하고 소극적인 태도를 갖게 만들고 있다.

이러한 상황에서 몇 년 전부터 추진되어 온 교무실 구조개선과 교육정보화 사업의 추진은 그나마 바람직하게 형성되어 있던 교사문화마저 변화시키고 있는 형편이다. 그 변화의 정도 및 성숙과 후퇴 여부를 두 사업의 추진 전과 후로 나누어 교무실 근무환경을 중심으로 비교하여 보았다.

가. 교무실 구조 개선 이전과 이후의 달라진 교무실 근무 환경

1997년 부산광역시교육청 목성중학교의 시범학교 운영에서 처음 시작된 교무실 구조개선 사업은 3개년에 걸친 예산 지원으로 전 교육청 산하 학교에 확대 전개되었다. 처음엔 시범학교의 경우와 동일하게 교무실을 여러 개의 교과 연구실로 나누다가 차차 한 교무실을 여러 개의 파티션으로 구분하는 구조로 변경하는 학교가 많아졌다. 어떤 형태로든 교무실의 구조가 변경됨으로 인해 교사들은 파티션별로 나뉘어 근무하게 되었으며 행정중심의 조직이 아닌 교과중심의 조직개편도 겪게 되었다. 이런 물리적인 구조변경이 정신구조의 표상인 교사문화에 미친 변화를 교무실 근무 환경의 변화를 통해 분석해 보았다.

우선 본 연구의 서술적 설문지 내용 중 ‘교무실 구조개선 이후의 달라진 교무실 근무환경에 대해 이전과 이후로 구분하여 적어 주세요.’(문항 1)에 대한 응답에서 나타난 사회적 상황들을 묶을 수 있는 문화적 영역을 찾아내어 영역별로 정리하여 보았다. 이 때 응답자의 수에 따라 다수상황과 소수상황으로 구분하여 정리하였다.

(1) 교무실 구조개선 이전의 교무실 근무 환경 : 교무실 구조개선 이

전의 사회적 상황은 어떠했는지에 대한 서술적 설문지의 응답내용을 분석한 결과

(가) 한 눈에 들어오는 교무실 풍경

(나) 활발한 교사간 인간적 교류

(다) 원활한 부서간 업무협조

(라) 늘 소란한 교무실 등의 문화적 영역이 드러났고 이들 영역별 사회적 상황은 <표 6>과 같았다.

<표 6> 교무실 구조개선 이전에 대한 사회적 상황 조사 결과

다 수 상 황	(가) 한 눈에 들어오는 교무실 풍경 · 한 교무실에 모든 교사가 근무하여 직원 동태 파악이 쉬웠다. · 일을 하다가 무심히 고개를 들고 건너다보았을 때 따뜻한 눈길을 주고받을 수 있어 그 눈빛들 때문에 큰 위로를 받을 수 있었다. · 책상배치가 對向式이어서 확 트인 느낌이 좋았다. (나) 활발한 교사간 인간적 교류 · 활동범위가 넓어 인간적인 관심과 배려를 할 수 있어 끈끈한 정을 느낄 수 있었다. · 동료의 세세한 사생활까지도 알 수 있었다. · 얼굴을 마주보며 표정을 읽을 수 있으므로 협의가 원활하였고, 의사소통이 자유로웠다. · 학생문제에 관해 동료 교사들의 생각들을 파악할 기회가 많았다. (다) 원활한 부서간 업무협조 · 과목에 관계없이 행정업무를 고르게 분배할 수 있었기 때문에 학년초의 부서 조직이 원활하게 이루어졌다. · 타부서 업무에도 도움을 줄 수 있었다. · 행정업무 중심의 좌석배치로 업무처리가 원활하고 부서간 결속력이 있었다. · 각 행정부서의 전달사항에 따른 담임과 교과담당의 연계지도가 효율적이었다.
소 수 상 황	(라) 늘 소란한 교무실 · 내 공간이 없었기 때문에 불편했으며 학생을 지도할 때도 개인 생활이 보장 안되어 이야기를 나누기 불편한 점이 있었다. · 교무실이 다소 소란하였으며 업무 수행과 학습지도준비에 지장이 있었다. · 동교과 · 학년만의 의사소통을 위해 별도 공간으로 이동해야 했다. · 직무와 관련이 적은 일은 하기 힘들었다.

(가) 한 눈에 들어오는 교무실 풍경

교무실 구조개선 이전의 교무실은 한마디로 열린 공간이었으며 그로 인해 자연스럽게 마음도 열리게 되어 교사간의 인간적 배려가 이루어질 수 있었으며 인사나 위로를 주고받기가 쉬웠기 때문에 모든 선생님이 한 방식구라는 느낌이 들었다.

출근 후 새 옷을 입고 온 동료, 결근했다 출근한 동료, 머리 모양이 달라진 동료들에게 반가운 인사를 건네며 관심을 표할 수 있었지요. 심지어는 새 옷, 새 머리를 한 선생님에게서 각출한 돈으로 간식을 사는 담당선생님이 있을 정도였으니까요. 관심있게 보지 않았던 사람도 간식 제공받고 나면 일부러 가서 고맙다고 인사하며 적어도 한마디씩 나눌 수 있었으니 아주 좋았습니다.(이수미)

그리고 책상 배치가 對向式이었으므로 고개만 들면 모든 교사들의 행동이 한 눈에 들어와 구태여 대화를 나누지 않더라도 비언어적 커뮤니케이션(표정, 침묵, 의상 등)이 가능했다.

(나) 활발한 교사간 인간적 교류

아침 출근서부터 퇴근 때까지 한 교무실에 근무하면서 인사말부터 전화 내용까지 모두 들을 수 있어 동료의 세세한 사생활까지도 알 수 있게 되므로 서로에 대해 많은 부분을 공유하게 되었으며 개방적 분위기로 인해 신변잡화식의 대화가 활발하게 이루어져 화기애애한 분위기가 조성되었다.

연구자 : 사립학교의 경우 교사간 교류는 어떤 정도인가요?

강숙미 : 우리는 같은 학교에 20년씩 같이 근무하다보면 사고나 기호가 비슷해져 동화되어 갈 뿐만 아니라 깊은 인간관계를 맺고 살아가므로 인격 완성에 크게 영향을 끼치게 됩니다.

연구자 : 거의 한 식구나 마찬가지겠군요.

강숙미 : 물론입니다. 서로의 식성까지 잘 알고 챙겨줄 정도입니다. 특히 여 교사들끼리는 자주 퇴근 후에 문화행사에 참여하는 등 저녁 시간을

함께 보내고 방학동안에도 여행을 가는 등 같이 보내는 시간이 많아 대화의 기회도 많아지므로 교사관, 학생관, 가치관, 생활지도관, 인생관 등에 상호 영향을 많이 끼치게 되지요.

연구자 : 참 부럽습니다. 우리 공립 학교도 한 교무실에 근무할 때만 해도 서로를 챙겨주는 분위기였습니다만 요즘은 서로에게 영향을 끼치기 는커녕 관심을 보이는 정도만이라도 되었으면 하고 바랄 뿐입니다.

그리고 학생지도나 기타 업무에 관한 협의가 원활하였으며 의사소통이 자유로웠기 때문에 각종 교육문제에 관한 동료 교사들의 생각들을 파악할 기회가 많았다. 그러므로 여러 교사의 다양한 의견을 접할 수 있어 교육 전반에 대해 균형적인 시각을 갖출 수 있었다. 교사간 위계질서가 잡혀 있었기 때문에 신규교사일 경우 교사다운 행동 양식을 선배 교사로부터 보고 듣고 배울 수 있는 공간이었다.

(다) 원활한 부서간 업무협조

행정업무 중심의 좌석배치가 되어 있어 업무처리가 원활하고 부서간 결속력이 있었다. 아침 조례시 각 부서의 협조 사항이 일제히 전달되었으며 일부 전달 안된 학급을 챙기기도 쉬웠으며 수업보다는 업무 중심으로 하루 일과가 추진되었다. 그러므로 다른 부서의 업무에도 자연스럽게 관심을 가지게 되고 협조적이었다.

교무실 한가운데서 벌어지는 교감선생님과 다른 부서의 부장간 대화 내용을 들을 수 있었으므로 분위기 파악이 아주 쉬웠다. 그러므로 퇴근 후에는 자연스럽게 모여서 어떤 부장이 무슨 일로 힘든지, 무슨 말에 열 받았는지 알고 서로 동병상련의 마음으로 위로해 주고 했었습니다. 그런 비공식적인 모임을 자주 갖다보니 서로 이해하고 도와주는 풍토조성이 아주 쉬웠습니다.(김경혜)

또 같은 업무처리에 있어서 동료교사들의 다른 관점을 접함으로써 적절

한 해결 방법을 배울 수 있었으며 부서간 업무통합 능력도 갖출 수 있었다.

(라) 늘 소란한 교무실

70명이 넘는 교사가 한 공간에 근무했으므로 개인적인 연구에는 부적합한 공간이었다. 학생들까지 드나드는 시간에는 엄청난 소음에 시달릴 수밖에 없었다.

이수미 : 조용한 분위기에서 연구하고 수업준비에 열중하기에는 솔직히 부적절한 공간이었지요.

연구자 : 어떤 면에서 그랬던가요?

이수미 : 기억 나지 않습니까?(목소리 높여) 금성중학교에서 교사간에 벌어지는 몸싸움까지 구경했잖아요. 컵 집어던지고 난리 났었지요. 한 교무실이니까 보고 싶지 않아도 볼 수밖에 없었잖아요.

연구자 : 아! 기억납니다. 어떤 때는 후배교사와 학생들 보기에 민망한 때도 많았지요. 하여튼 하루도 조용할 날 없이 시끌벅적 했었지요.

하지만 여러 교사의 시선으로 인해 직무와 관련되지 않은 일을 교무실에서 하기 곤란하였으며, 교사로서의 품위를 벗어나는 복장과 행동은 할 수 없었던 면도 있었다.

(2) 교무실 구조개선 이후의 교무실 근무 환경 : 교무실 구조개선 이

후의 사회적 상황은 어떠했는지에 대한 서술적 설문지의 응답내용을 분석한 결과

(가) 사무적인 인간관계

(나) 의사소통 및 문화적 전파 단절

(다) 원활하지 못한 업무추진

(라) 교무실 내 개인 공간 확보

등의 문화적 영역이 드러났고 이들 영역별 사회적 상황은 <표 7>과 같다.

<표 7> 교무실 구조개선 이후에 대한 사회적 상황 조사 결과

다 수 상 황	(가) 사무적인 인간관계 · 칸막이로 개인적인 분위기가 조성되고 일반 사무실이나 다름없어졌으며 인간관계 또한 사무적으로 변해 부탁할 것도 도와줄 것도 없게 되었다. · 인사교환조차 형식적으로 나누게 되어 교사 상호간 인간적인 면보다는 업무중심으로 변했다. (나) 의사소통 및 문화적 전파 단절 · 교사간 단절된 분위기로 서로에 대해 잘 모르고 무관심한 분위기에 더 개인적 문화가 팽배해 지고 있다. · 서로 볼 수 없음으로 인한 사건의 왜곡과 사람에 대한 오해가 많아지고 있다. · 타교과와 다른 파티션과 정보교환이나 의사소통이 어렵게 되었다. · 학생 생활지도에 애로가 많아졌다. 교사간의 의견 교환이 안되어 적절한 지도 방법 모색이 어려울 때가 많다. · 기쁜 일이나 슬픈 일을 함께 나누는 상부상조의 분위기가 줄어들고 있다. (다) 원활하지 못한 업무추진 · 각 부원이 다른 파티션에 앉아있어 업무를 협의하기 위해 부장이 일일이 부원을 찾아다녀야 한다. · 같은 업무를 추진할 사람들끼리 너무 먼 거리에 있어 일일이 찾아다니기에 어려움이 많다. · 교과별 조직이 단단하여 학년별 또는 부서별 조직이 들어갈 틈이 없어질 때도 있다.
소 수 상 황	(라) 교무실 내 개인 공간 확보 · 개인 생활 보장이 잘된다. · 개인의 연구활동이 가능한 분위기가 조성되었다고 본다. · 개인이 가진 폐쇄된 공간으로 인해 직무와 관련 없는 일이 교무실에서 행해지고 있다.

(가) 사무적인 인간관계

폐쇄된 공간 분할로 인해 인간관계가 사무적으로 변하다보니 갑자기 외출할 일이 생겼을 때 시간표 바꾸기가 힘들 정도이며 휴직 후 다시 나왔는데도 전체 소개가 없으면 잘 모르고 며칠씩 지나갈 정도로 동료간 관심이 없어져 버렸다. 긴 방학이 끝나고 출근한 개학날인데도 간단한 인사조차 나누지 않은 채 밀린 공문처리를 먼저 요구할 정도로 사무적인 분위기로 바뀌었으며, 같은 파티션 내 선생님들끼리는 친근감이 더해지나 다른 파티션 선생님들은 남의 식구라는 생각이 들 정도로 각박해졌다.

혜성중학교에 볼 일이 있어 갔다가 교무실이 어딘지 몰라 물어 보기 위해 행정실에 들어갔는데 그 학교는 행정실 내부도 파티션을 해 놓았지 뭐니까? 그러다 보니 제가 손님으로 들어갔는데도 한참을 눈치채지 못하였습니다. 모두들 고개를 떨구고 무엇을 보고 있는지... 하는 수 없어 큰 소리로 기척을 내니 겨우 신경을 쓰더라구요.(황경애)

(나) 의사소통 및 문화적 전파 단절

교사간 의사소통 단절로 학생지도와 관련된 의견 교환이 안되어 적절한 지도 방법 모색이 어려울 때가 많아졌으며 학생지도 장면을 서로 볼 수 없음으로 인해 생활지도에 애로가 많아졌다.

연구자 : 저는 생활지도에도 문제가 있다고 생각합니다.

이인자 : 물론입니다. 학생 한 명이 어느 선생님한테 불려왔을 경우, 이전 같으면 그 학생의 얼굴을 볼 수 있을 뿐만 아니라 불려온 이유와 지도내용도 알게 되거든요. 그런데 요즘은 멀리 있는 교수부에 불려왔을 경우에 무엇 때문에 불려왔는지 또 얼마나 자주 불려 다니는지 모르는 것이 학생지도에 있어서 큰 문제가 된다고 생각합니다.

연구자 : 맞습니다. 상담선생님 입장으로서의 다른 문제는 없습니까?

이인자 : 학생부와의 연계지도가 어렵습니다. 왜냐하면 학생부에서 한 학생을 지도하는 장면을 볼 수 있었다면 나중이라도부장선생님한테 가

서 ‘저 학생이 왜 불러 왔습니까?’라고 물어 그 학생에 대한 정보를 얻을 수 있는데 그런 기회를 놓치고 나면 황망할 때가 있습니다.

또, 교사간 의사소통이 활발치 못하여 좋은 책을 보고 난 뒤에 서로 빌려 보고 소개하기도 하고, 좋은 영화를 함께 보러 가자고 하는 등 문화적 전파가 잘 되었는데 요즘은 다들 바쁜 것 같아 선뜻 소개하지도 못하고 혼자 좋은 책 보고, 혼자 전시회 보는 등 문화적 전파의 단절이 심각해졌다.

(다) 원활하지 못한 업무추진

업무추진도 원활하지 못하게 되었다. 교무실 각 파티션으로 흩어져 행정 업무만 맡아 하는 부서일 경우 같은 부원들끼리 모여 있어도 다른 교사들은 공통점을 찾기 어려울 정도이다. 또, 부서간 협조를 구하기 위해서 어느 정도의 거리 이동이 불가피하므로 이를 귀찮게 생각하여 업무를 협의하지 않은 채 단독으로 처리하는 경우가 많아 편견을 가지기 쉽고 같은 부서 내에서도 고립감을 느끼고 있다.

(라) 교무실 내 개인 공간 확보

파티션으로 구분된 후 교무실 내 개인 공간이 확보되어 연구할 수 있는 분위기가 갖추어지게 된 점을 만족해하였다.

아무튼 교무실이 조용해지고 다른 사람들에게 간섭받고 간섭할 필요가 없어지니 개인의 연구활동이 가능한 분위기가 조성되어 좋습니다. 사실 좋은 수업 준비를 위해서는 엄청난 시간을 투자하여 연구하는 것이 필요합니다.

(노정아)

그러나 교과간 혹은 업무상의 전문성을 고려한 교무실 개편이 사실상은

교사들을 개인의 밀실 안으로 숨어 들게 한 결과를 초래했다고 볼 수 있다.

교무실 구조개선 시 벤젠식 책상 배치를 선택한 이유는 개인의 집중업무와 그룹의 의사소통의 용이성을 양립시키기 위해서였으며, 중앙의 원탁은 그룹원 간의 원활한 커뮤니케이션 추구를 위한 대책으로 마련되었다고 한다. 하지만 이러한 취지에도 불구하고 본 연구의 분석 결과 교무실 근무 환경에 미친 좋은 측면의 변화(돈을 투자하여 개선한 만큼 교무실이 깨끗하고 쾌적하게 변했다는 등)는 소수의견에 불과하고 대다수의 의견은 여러 가지 면에서 부정적인 견해를 밝혔다. 교무실 구조 개선으로 교사의 소집단화와 배타적인 생활이 야기되었으며 이로 인해 바뀌어야 바람직한 교직의 개별화 특성이 더욱 뚜렷해졌다고 할 수 있다.

나. 교육정보화 사업의 일환인 1인 1PC 보급 이전과 이후의 달라진 교무실 근무 환경

교육인적자원부는 지난 1997년부터 교육정보화 정책을 지속적으로 추진 현재 국내 모든 학교의 교실에 인터넷망을 구축하고 34만 교사 전원에게 1인 1PC 보급을 완료한 상태이다. 이에 따라 커뮤니케이션의 형태도 종래의 대면형에서 정보·업무·인간이 삼위일체된 네트워크형으로 점차 옮겨가게 되었다. 또 교내·외 네트워크망을 활용한 수업 및 업무추진 방안도 보급되게 되었다. 이런 변화를 기점으로 인해 교무실 근무 환경은 엄청난 변화를 겪게 되었다. 이에 1인 1PC 보급 이전과 이후에 달라진 상황을 분석을 통해 비교해 보았다.

우선 본 연구의 서술적 설문지 내용 중 ‘교육정보화 사업의 일환인 1인 1PC 보급 이후의 달라진 교무실 근무 환경에 대해 이전과 이후로 구분하여 적어 주세요.’(문항 2)에 대한 응답에서 나타난 사회적 상황들을 묶을 수 있는 문화적 영역을 찾아내어 영역별로 정리하여 보았다. 이 때 응답자의 수에 따라 다수상황과 소수상황으로 구분하여 정리하였다.

(1) 1인 1PC 보급 이전의 교무실 근무 환경 : 1인 1PC 보급 이전의

사회적 상황은 어떠했는지에 대한 서술적 설문지의 응답 내용을 분석한 결과

(가) 교사간 대화 활발

(나) 컴퓨터 부족으로 인한 불편

(다) 접근하기 힘든 컴퓨터

등의 문화적 영역이 드러났고 이들 영역별 사회적 상황은 <표 8>과 같았다.

<표 8> 1인 1PC 보급 이전에 대한 사회적 상황 조사 결과

다 수 상 황	(가) 교사간 대화 활발 · 책상 위가 트여 있어 마주보는 선생님과 자연스럽게 이야기가 시작되어 대화의 기회가 많았다. · 한 주제로 전교사가 참여하는 대화가 가능하여 교사간 결속감과 일체감이 높아 업무처리가 효율적이고 인간관계가 부드러웠다. · 시간이 비면 서로 쓸데없는 이야기라도 마음을 나누는 분위기였으니 정감이 있었으며 의사소통을 통해 심리적 안정감을 얻을 수 있었다. · 동료교사나 선배교사, 관리자들로부터 좋은 인간적 본보기를 삼을 기회가 많았다. (나) 컴퓨터 부족으로 인한 불편 · 줄서가면서 컴퓨터 이용하느라고 치열했다. · 개인, 담임, 교과, 행정업무 보기가 불편하였다. · 1PC가 되지 않아 대부분의 업무를 수작업으로 처리했다. · 프린터수도 부족하고 출력속도도 느렸다. · 문서작성 처리는 불편하고 속도가 느렸으며 새로운 교육소식, 자료에 대한 정보를 얻기가 어려웠고 모든 학교의 자료가 수작업으로 인하여 정확성이 떨어졌고 교수·학습지도 시 다양한 자료활용이 되지 못하였다.
소 수 상 황	(다) 접근하기 힘든 컴퓨터 · 컴퓨터로 하는 업무는 일부 교사의 전문적 업무라고 생각하고 접근하기조차 두려워했다. · 컴퓨터 언어로 프로그래밍을 할 수 있어야 업무를 처리할 수 있었다. · 수업을 잘하는 교사, 생활지도를 잘 하는 교사, 학급경영을 잘 하는 교사와 경력이 많은 교사가 컴퓨터 잘하는 교사보다 우대 받는 분위기였다.

(가) 교사간 대화 활발

교무실 한 쪽에 설치된 컴퓨터와 프린터를 중심으로 화기애애하게 작업하는 분위기가 연출되었으며, 교무실 곳곳에서 교사들끼리 활발하게 대화를 나누고 학생 지도에 관한 협의를 하고, 학생들과도 진지하게 상담하며, 독서에 열중하는 교사들의 모습을 볼 수 있는 공간이었다. 컴퓨터 주변에 모였다하면 각종 정보교환이 절로 이루어졌으며 업무 면에서도 쉽게 도움을 주고받을 수 있었다.

(나) 컴퓨터 부족으로 인한 불편

각 부서별 한 대 정도의 컴퓨터와 그 옆에 연결된 한 대의 프린터로 모든 작업이 이루어졌으므로 컴퓨터를 전문적으로 다루는 교사 몇몇에 의해 대부분의 성적처리 및 문서작업이 이루어졌다. 서로간의 양보와 배려로 공동 사용했지만 개인적인 용도로 장시간 사용할 때는 눈치가 보였기 때문에 다른 선생님들 퇴근 후 시간을 빌려 일을 할 때가 많았다.

컴퓨터 앞에는 언제나 고선생님이 앉아 계셨고, 조금 관심이 있는 사람들 몇몇은 고선생님 어깨너머로 화면에서 일어나는 상황을 신기한 듯이 쳐다보고, 그 외 다른 사람들은 자기 학급의 성적은 언제쯤 출력되는지 목을 빼고 기다리고만 있는 모습들이 대부분 학교 교무실의 풍경이었습니다. 심지어는 행정실 업무까지도 교무실 고선생님이 처리해 주곤 했습니다.(홍혜선)

(다) 접근하기 힘든 컴퓨터

컴퓨터 프로그래밍을 배워야 업무를 할 수 있었기 때문에 대부분의 교사는 컴퓨터에 접근하기조차 두려워했다. 에러가 발생했을 경우 쉽게 수리하기 어려웠으므로 몇몇 전문적인 지식을 가진 교사만이 업무를 처리했다.

(2) 1인 1PC 보급 이후의 교무실 근무 환경 : 1인 1PC가 보급된 이

후의 사회적 상황은 어떠했는지에 대한 서술적 설문지의 응답내용을 분석한 결과

(가) 교사간 대화 단절

(나) 컴퓨터로 인한 시간 낭비

(다) 프린트물로 인한 예산 낭비

(라) 조직적이고 다양한 업무처리

등의 문화적 영역이 드러났고 이들 영역별 사회적 상황은 <표 9>와 같았다.

<표 9> 1인 1PC 보급 이후에 대한 사회적 상황 조사 결과

다 수 상 황	(가) 교사간 대화 단절 · 쉬는 시간과 점심시간에도 대화 상대를 찾기 어려워졌다. · 자리에 앉으면 습관적으로 컴퓨터만 들여다보고 인터넷 탐색을 하거나 혼자 작업에 열중하며 대부분의 시간을 컴퓨터와 씨름하느라 다른 선생님들과의 교류할 시간이 부족하다. (나) 컴퓨터로 인한 시간 낭비 · 교사들의 독서나 교양을 쌓을 문화적 기회가 줄어든다. · 교원이 습득해야할 PC활용능력을 익히느라 많은 시간을 할애하는 까닭에 실제적인 교수학습지도에 소홀해졌다. · 학생지도에 쓰여질 시간이 컴퓨터 앞에서 사라지고 있다. (다) 프린트물로 인한 예산 낭비 · 프린트물을 많이 사용하게 되어 학습에 도움이 되기는 하나 쓸데없는 종이 낭비도 무척 많아졌다. · 인쇄물을 출력하기 위한 프린터 잉크나 토너의 소비도 급증했다. · 이번지 사용이 생활화되지 않고 있다.
------------------	--

소 수 상 황	(라) 조직적이고 다양한 업무처리 · 정리 정돈된 서류나 학습자료, 깔끔한 안내문 등 문서적 체계가 조직적이며 교과나 업무에 대한 정보를 얻기가 수월해졌다. · 학습자료의 수집방법이 다양화되어 모든 교사들이 Web기반 수업이나 ICT수업을 할 수 있는 기틀이 마련되었다. · 업무 면에서 보면 개인별 메일이나 한글 결재 기능이 원활해졌으며 교사들간의 ‘쪽지 보내기’도 업무를 원활하게 한다.
------------------	--

(가) 교사간 대화 단절

하루 중 눈 마주치는 일이 한 번도 없을 정도로 교사간 대화의 단절과 관심 부족현상이 심각해졌는데 이는 PC보급으로 인한 학교 업무의 증가 부분도 많아 교무실에서 교재연구나 의사소통을 할 수 있는 시간이 절대적으로 부족하게 되었기 때문이었다. 여유시간이 생기더라도 동료간의 대화보다는 오히려 채팅이나 메일 교환에 몰두하는 모습이 더 자연스러워졌다.

(나) 컴퓨터로 인한 시간 낭비

각자의 컴퓨터를 통해 개인작업에 열중함으로써 많은 시간을 낭비하고 있어 정작 본연의 업무에는 소홀해지는 경우도 있다.

(참여관찰 -미래글벗 모임 ‘천국의 아이들’이란 영화에 대한 감상을 나눔)

황경애 : 영화 속 그 선생님이 그렇게 힘들게 학교에 도착한 학생에게 지각한 사연을 알아보려 하지도 않고 게으르다는 말로 일축하여 나무라는 것을 보면서 나 자신을 되돌아보았지요.

이숙경 : 맞아요. 내가 요즘 나가는 대안학교 학생들에게 왜 학교문제가 발생하느냐고 물었더니 한마디로 “선생이랑 애들이 대화를 안 나누잖아요”라고 하더라구요.

진미경 : 요즘 우리 교사들도 채팅과 검색, E-mail 등에 너무 빠져있어요. 그 시간만이라도 학생들에게 나누어준다면 한결 나을텐데...

이숙경 : E-mail보다는 얼굴 마주보는 대화가 훨씬 정감어린 것 아닌가요?

(다) 프린트물로 인한 예산 낭비

인쇄된 학습지를 활용한 수업이 활성화되자 수업진행에 어느 정도 도움이 되기는 하나 그 쏟아지는 프린트물로 인해 많은 예산이 낭비되고 있다.

예전에는 공책필기로 해결할 수 있는 내용도 요즘은 모두 학습지로 인쇄하여 제공하므로 프린터기 주변은 항상 실패한 이면지가 수두룩 쌓여 있기 마련이고, 아무도 이면지 재 사용할 생각은 않고 있으니 종이와 프린터 토너, 잉크 담당 교사들만 행정과에 갈 때마다 예산 부족으로 인한 잔소리를 듣고 있는 실정입니다. 힘들어 정보부 못하겠다는 소리가 저절로 나옵니다.(옥수지)

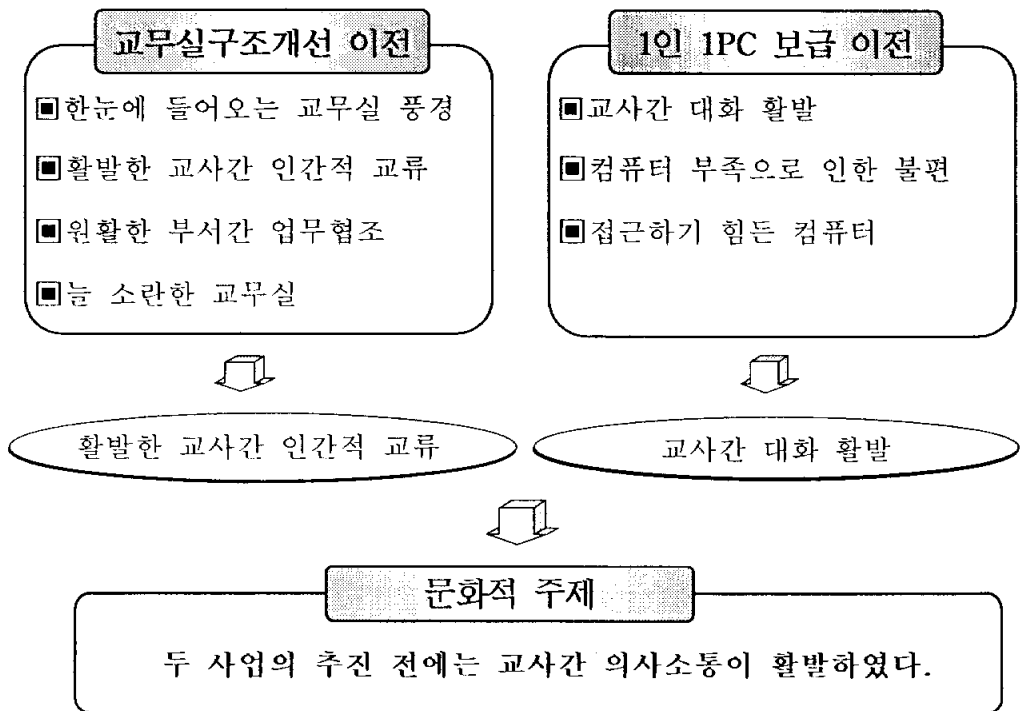
(라) 조직적이고 다양한 업무처리

보급된 PC와 인터넷망 등 정보화 인프라를 업무추진에 이용할 수 있는 환경이 조성되었다는 것은 부인할 수 없는 현실이다. 깔끔하게 작성한 문서를 파일화시킬 경우 매년 작업량이 축적될수록 작업시간도 단축되어 갈 것이며, 새로운 업무를 맡아도 파일화된 자료만 전달받으면 업무에 대한 부담이 훨씬 줄어들게 되고, 풍부한 인터넷 자료를 검색하여 수업에 관한 정보도 많이 공유하게 되었다.

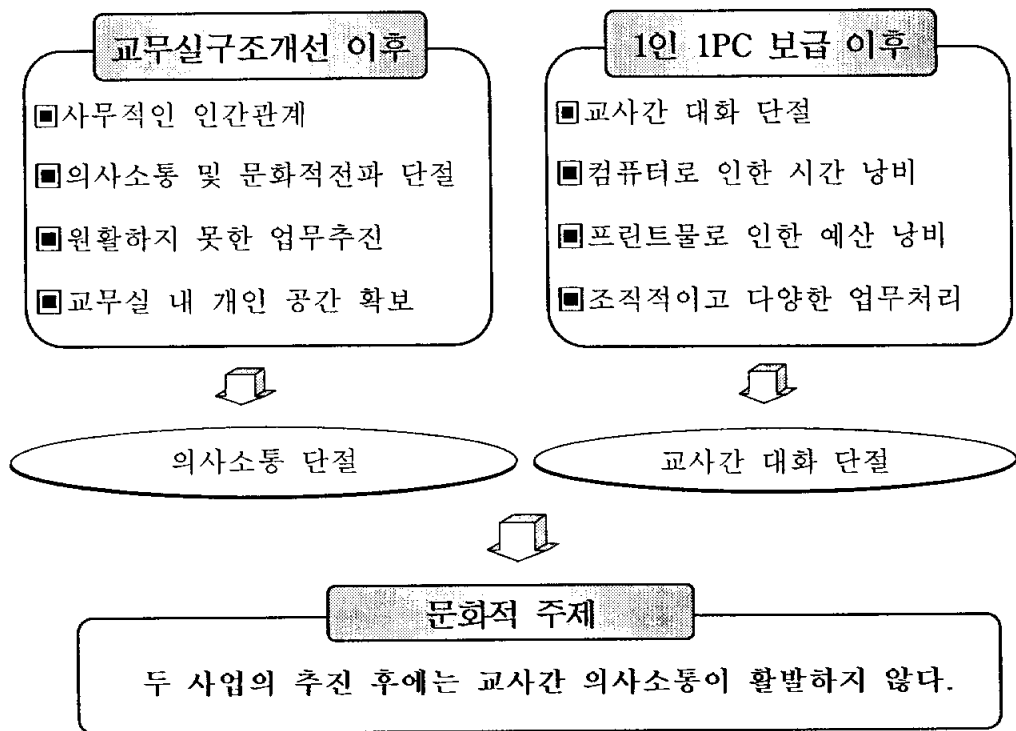
교육정보화 사업의 일환으로 1인 1PC를 보급한 이유는 네트워크 환경을 구성하여 정보 인프라를 구축하기 위해서 마련되었다고 한다. 하지만 이러한 취지에도 불구하고 본 연구의 분석 결과 교무실 근무 환경에 미친 좋은 측면의 변화(조직적이고 다양화된 업무처리가 가능해졌다는 등)는 소수의 견에 불과하고 대다수의 의견은 여러 가지 면에서 부정적인 견해를 밝혔다. 1인 1PC보급으로 교사의 소집단화와 배타적인 생활이 점점 더 뿌리깊게 정착되었으며 이로 인해 바뀌어야 바람직한 교직의 개별화 특성이 더욱 뚜렷해졌다고 할 수 있다.

다. 교무실 구조개선과 1인 1PC 보급 이전과 이후의 달라진 교무실 근무 환경의 통합적 비교

지금까지 교무실 구조개선 이전과 이후, 1인 1PC 보급 이전과 이후에 달라진 교무실 근무 환경에 대한 사회적 상황을 분석한 각각의 문화적 영역을 통합하여 표로 나타내어 보니 두 사업의 추진 전과 후에 달라진 교무실 근무 환경에 대한 공통된 문화적 영역을 찾아낼 수 있었으며, 그로부터 분명하게 드러난 문화적 주제도 찾아낼 수 있었다. 그 결과를 그림으로 그려보니 [그림 6], [그림 7]로 나타났다.



[그림 6] 교무실 구조변경 이전의 문화적 영역 통합적 비교



[그림 7] 교무실 구조변경 이후의 문화적 영역 통합적 비교

위 그림과 같이 본 연구에서는 ‘두 사업의 추진 전에는 교사간 의사소통이 활발하였으나 두 사업의 추진 후에는 교사간 의사소통이 활발하지 않다.’라는 문화적 주제를 찾아내었다. 교무실 구조개선 사업의 추진이 교무실 내 개인 연구 공간의 확보로 연구하는 교사 만들기에는 성공하였고, 교육정보화 사업의 추진이 조직적이고 다양한 업무 처리를 할 수 있게 만들었다고 할 지라도 교사문화의 근간이 되는 교사간 의사소통을 심각하게 단절시켰다는 결론을 얻을 수 있었다.

연구문제 (나) :

교무실 구조개선과 교육정보화 사업이 추진되기 전 교사간에 이루어졌던 바람직한 의사소통 사례는 어떤 것들이 있었으며, 그 사례가 교사의 직능발달에 어떤 영향을 미쳤는가?

연구문제 (가)의 사회적 상황 분석으로 얻어진 문화적 영역을 비교해 보면 교무실 구조 개선과 교육정보화 사업의 추진 전이 추진 후에 비해 교사 간 의사소통이 훨씬 활발하였음을 알 수 있다. 이런 결과를 바탕으로 연구문제 (나)에서는 교무실 구조 개선과 교육정보화 사업의 추진 전에 이루어졌던 바람직했던 교사 간 의사소통 사례를 알아보았으며 그 사례가 교사의 직능발달에 어떤 영향을 주었는지도 알아보았다.

우선 본 연구의 서술적 설문지 내용 중 ‘지금까지의 교직생활 중에 선생님께서 가장 크게 영향을 받은 분은 다음 중 어떤 분이셨습니까?’(문항 3)와 ‘위 3번의 답에서 선생님께서 가장 크게 영향을 받은 분야는 다음 중 어떤 분야였습니까?’(문항 4)의 응답 내용을 빈도 분석을 통해 알아 본 결과는 다음 <표 10><표 11>과 같았다. 이 때 ‘지금까지의 교직생활’이 의미하는 기간은 교무실 구조개선과 교육정보화 사업이 추진되기 전을 가리킨다.

<표 10>가장 크게 영향을 받은 분 <표 11>가장 크게 영향을 받은 분야

영향 받은 분	빈도(백분율)
교장	4 (17.4)
교감	1 (4.3)
장학사 또는 행정직원	1 (4.3)
같은 교과 동료 교사	10 (43.5)
같은 부서 동료 교사	7 (30.4)

영향 받은 분야	빈도(백분율)
교수 능력	8 (34.8)
학생지도 능력	5 (21.7)
경영활동 능력	3 (13.0)
인격완성 능력	6 (26.1)
기타	1 (4.3)

가. 같은 교과 동료 교사가 직능발달에 미친 영향

한국교육개발원의 <중등학교 교사의 생활과 문화>보고서 중 ‘중등교사의 고립·체념문화’의 내용에서 교사의 수업 방법 터득에 도움이 된 것을 나열해 보면 스스로의 시행착오(57.7%), 선배·동료의 도움(14.1%), 대학의 양성교육(7.3%), 교육청의 연수(5.2%), 장학지도(0%) 순으로 나타났다. 스스로의 시행착오에 의해 수업 능력이 발달하는 교사의 수가 57.7%로 가장 많지만 선배·동료의 도움이 14.1%나 된다는 사실은 주목할만한 통계이다.

또, 본 연구의 <표 10><표 11>의 빈도 분석 결과에서도 같은 교과 동료 교사에게서 가장 많은(43.5%) 영향을 받았으며 여러 가지 분야 중 교수 능력발달에 미친 영향이 34.8%로 가장 크게 나타났다. 교사들이 매년 맡게 되는 업무가 다양하게 변하는 것에 비하면 전공교과는 변함이 없으므로 같은 교과 동료교사를 훨씬 지속적으로 만나왔기 때문에 이런 결과가 나타났다고 분석할 수 있었다.

본 연구에서는 이 결과에서 나아가 가장 많은 비중을 차지하는 같은 교과 동료교사에게서 받은 영향의 세부 분야 및 상황을 조사·분석하고 그 구체적 사례를 제시해 보았다.

본 연구의 서술적 설문지 내용 중 ‘위 3, 4번 문항에 해당하는 구체적인 사례를 적어 주세요.(문항 5)’에 응답한 사례 중 같은 교과 동료교사와 관련된 사례와 심층면접 및 참여관찰 사례를 모아 직능발달 분야를 중심으로 분류한 결과 이들 영역별 사회적 상황은 <표 12>와 같았으며

(1) 교수·학습 방법면의 능력 발달

(2) 교육철학 및 태도 완성

등의 공통된 문화영역이 드러났다.

<표 12> 같은 교과 동료교사로부터 받은 영향

직능발달 분야	사회적 상황	공통된 문화영역
교수능력	· 도입단계의 흥미유발 방법 · 효과적인 수업 방법과 전달 방법 · 창의적인 교수·학습 방법 · 참신한 수업 기술 · 정리 단계의 평가 방법 · 학습자료 제작 기술 · 참고도서 및 인터넷 사이트 소개 · 학습기자재 사용 방법	(1) 교수·학습 방법면의 능력 발달
인격완성능력	· 교과 교육에 대한 방향 제시 · 정신적 영양분 제공 · 학생에 대한 열성적 태도 · 수업을 최고로 여기는 마음가짐 · 교과에 대한 자긍심 함양	(2) 교육철학 및 태도 완성

(1) 교수·학습 방법면의 능력 발달

교사들간의 상호협동 중 특히 중요한 것은 전문적 능력이 요구되는 수업과 관련된 협동이다. 교사들이 수업의 수준을 향상시키기 위해서는 그들의 식견과 경험과 정보를 바탕으로 얼마나 긴밀히 상호협동 하는지는 무척 중요하다 할 수 있다. 그러므로 교사들은 같은 교과 동료교사의 수업연구 및 시범수업을 참관할 때마다 창의적인 교수학습 방법 및 학습자료 제작 기법을 배워 수업에 활용하으로써 수업 방법면의 발달을 도모했다고 했다.

노정아 : 첫 발령 받았을 때, 동 학년 교과를 같이 한 선배교사의 명쾌하고 재미있는 방송수업을 듣고 많은 영향을 받았습니다. 수업동안 학생

들이 무척 흥미 있어 하는 것을 보고는 효과적인 수업 방법과 전달 방법에 많은 관심을 가지게 되었죠.

연구자 : 선생님은 운이 좋은 편이셨네요. 그런 수업을 접할 수 있었으니까요.

노정아 : 네 저도 운이 참 좋은 편이라고 생각합니다. 그 이후 다른 학교에 가서도 수업에 매우 적극적인 후배교사와 1년을 함께 생활하게 되었습니다. 한 단위 수업 전에 교과 협의를 통해 여러 가지 교수법을 의논하기로 했는데 혼자 생각보다 두 사람이 의논하면 아주 효과적인 교수능력 신장을 가져온다는 것을 실감하는 기회가 되었지요.

연구자 : 부럽습니다. 그래서 선생님도 그렇게 멋진 수업을 하시게 되었군요.

그리고 동료 및 선배교사가 학생들의 수준, 학교 분위기를 가장 정확하게 파악하고 있어 좋은 수업에 필요한 방식 및 각종 자료를 제공해 주어서 많은 도움을 받았다고 했다.

초임발령을 받고 교수능력을 비롯하여 모든 부분에서 자신감이 없고 심리적 안정감을 얻지 못할 때 만나게 된 분이 같은 교과 선배교사였다. 항상 열심히 공부하시는 모습에 자극 받았고, 그 선생님과 의사소통을 통해 구체적인 교수 기술이나 교과에 대한 지식을 얻을 수 있었다. 또한 교과별 모임도 소개시켜 주셔서 같은 교과 선생님과도 네트워크를 이룰 수 있어 교과에 대한 정체성을 확인할 수 있었다.(진미경)

(2) 교육철학 및 태도 완성

신임교사들은 끊임없는 시행착오를 이미 겪은 같은 교과 동료교사들에게서 교직 생활 초기에 가지고 있던 자부심과 오만함만으로 학생들을 대하고 기술적 방법만으로 접근하는 것이 얼마나 위험한 것인지를 배우고, 또 교육철학이 밑바탕에 깔리지 않는 방법적 모색만으로는 무참해 질 수밖에 없는 교직 생활의 한계를 극복하는 힘을 얻기도 했으므로, 선배교사들과의 교류를 통해 교수학습과 학생지도능력을 배운 것은 물론이고 교육에 대한 방향제시와 정신적 영양분도 제공받았다.

나. 같은 부서 동료 교사가 직능발달에 미친 영향

<표 10, 11>의 빈도분석 결과에 의하면 같은 부서 동료 교사에게서 두 번째로 많은(30.4%) 영향을 받았으며, 많은 분야 중 인격완성면(26.1%)과 학생지도면(21.7%)의 직능발달에 많은 도움을 받았다는 것으로 나타났다. 같은 부서에서 업무처리를 함께 하면서 인격이 드러나는 상황을 겪게 되고, 학생지도 상황도 지켜보게 되어 이런 결과가 나타났다고 분석할 수 있었다.

본 연구에서는 이 결과에서 나아가 가장 많은 비중을 차지하는 같은 부서 동료교사에게서 받은 영향의 세부 분야 및 상황을 조사·분석하고 그 구체적 사례를 제시해 보았다.

본 연구의 서술적 설문지 내용 중 '위 3, 4번 문항에 해당하는 구체적인 사례를 적어 주세요.(문항 5)'에 응답한 사례 중 같은 부서 동료교사와 관련된 사례와 심층면접 및 참여관찰 사례를 모아 직능발달 분야를 중심으로 분류한 결과 이들 영역별 사회적 상황은 <표 13>과 같았으며

- (1) 교사다운 태도 완성
- (2) 학생지도 능력 발달
- (3) 업무처리 능력 발달 등의 공통된 문화영역이 드러났다.

<표 13> 같은 부서 동료교사로부터 받은 영향

직능발달 분야	사회적 상황	공통된 문화영역
인격완성 능력	· 학생들에 대한 깊은 애정과 관심 · 일에 대한 투철한 책임감 · 교육에 대한 진지한 생각 · 교사로서의 사명감 · 다양한 독서 및 취미활동 · 부원에 대한 배려	(1) 교사다운 태도 완성

직능발달 분야	사회적 상황	공통된 문화영역
학생지도능력	· 문제 학생 지도 능력 · 체험학습 지도 능력(2학년 수학여행 시) · 다양한 학급 활동 · 진학지도 능력 · 효과적인 칭찬 및 체벌 방법 · 영재 및 부진 학생 지도 능력	(2)학생 지도 능력 발달
경영활동 능력	· 부서별 업무 추진 능력 · 부서간 화합 능력 · 교직원 전체 인화 단결 · 업무 통합 능력 · 부원 통솔 능력	(3)업무 처리 능력 발달

(1) 교사다운 태도 완성

후배교사들이 존경하는 교사는 관리자와의 관계에서 중립적 태도를 유지할 수 있으며, 교무실에서 교사상호간의 의사소통에서 확실한 주장과 의식을 가지고 있어 후배 교사의 교직원 정립에 도움을 주면서, 모범적인 교사상을 보여주어 교직생활의 긍지를 느끼게 해 주는 분, 몸담은 학교를 집보다 더 우선으로 생각하는 분, 업무를 처리함에 있어 매년 거듭되는 학교업무임에도 불구하고 창의성을 발휘하는 분 등인데 같은 부서 동료교사에게서 이와 같은 모습을 보면서 교사다운 교사가 되기 위한 태도를 다듬었다고 했다.

남보다 뛰어난 능력이 있으신 분임에도 경쟁에 휩쓸리기보다는 항상 중립을 지키고, 승진을 하려고 하면 얼마든지 기회가 제공되는데도 항상 자신이 부족하고 모자란다고 생각하여 계속 노력하는 모습의 선배 교사가 존경스럽다.(노정아)

같은 부서에서 일하는 동안 살아가는 방법과 삶의 지향점에 많은 영향을 준 분이 계셨다. 수업뿐만 아니라 학급경영에서도 항상 노력하는 모습은 제 자신을 분발 할 수 있도록 해 주었고, 교육에 대한 진지한 생각을 할 수 있도록 해 주셨다. 또한 개인적으로 고민하는 것들을 공유함으로써 심리적 안정감을 느낄 수 있어 직무에 좀 더 집중할 수 있었다. (박애희)

(2) 학생지도 능력 발달

학생들에게 깊은 애정과 관심을 가진 교사로서 학생을 진심으로 대하고 학생지도에도 철저하며, 담임 맡는 것을 부담스러워 하지 않고 다양한 학급활동을 주도하는 등 교사로서 본받을 부분이 있는 분, 어떻게 학생을 지도하는지 가까이에서 직접 보여주면서 깨닫게 하신 분과 같은 부서 동료교사로 지내면서 학생지도능력 발달에 도움을 받았다고 했다.

교사 발령 초 같이 근무하던 기술과의 박선생님에게서 많은 영향을 받았습니다. 명성중학교에는 많은 문제학생들이 있어서 아침에 출근하여 교무실에 있으면 학생들이 인근 불량배에게 금품, 도시락 등을 빼앗기는 일이 잦았는데 박선생님이 우리 학생들뿐만 아니라 불량배들까지 잡아서 교육시키는 과정을 지켜보면서 학생들을 어떻게 지도해야 된다는 것을 많이 배웠습니다. (김영근)

(3) 업무처리 능력 발달

학교가 전문직 교육공동체이기 위해서는 무엇보다도 교사들이 각자의 재능과 경험에 기초하여 다양한 리더십을 발휘하면서 상호보완적 관계를 유지해야하는데 교사들은 이러한 면에서의 능력을 같은 부서에 근무하는 동료교사로부터 보고 배웠다고 했다.

전 직원 동반대회나 피라미 잡기 등 다양한 여가활동 및 직원참여 프로그램을 만들어 전체 분위기를 항상 밝고 여유 있게 만들었으며, 관리자와 교직원간의 중재역할을 잘 하였고, 행정적인 서류제출이 조금 늦어진 경우에도 부드럽게 재촉하는 방법을 아시는 분이 교무부장으로 계셔서 그 때 학교분

위기가 얼마나 좋았는지 모릅니다.(서미경)

이흥구 : 금성중학교에서 만난 학생부장선생님은 자칭 남즐회(남을 즐겁게 하는 회) 회장을 맡으셔서 교사들에게 일어난 대소사를 빠지지 않고 홍보해 주심으로써 서로를 염려하는 분위기로 이끌어주셨습니다.

연구자 : 남을 즐겁게 하는 역할을 하시다니 요즘 분위기에서는 만나기 힘든 분이겠군요.

이흥구 : 맞습니다. 컴퓨터 프로그래밍도 동료들보다 먼저 배워서 학교 성적 처리 및 업무를 도맡아 처리하시고 심지어 행정실의 봉급업무까지 도와주시기도 하였습니다. 학생부장으로서 책임감도 강하여 출근하자마자 리어카를 끌고 온 학교를 돌아다니시면서 학생들과 함께 쓰레기 줍던 그 분을 존경하지 않을 수 없습니다.

다. 관리자 및 장학사가 직능발달에 미친 영향

<표 10><표 11>의 빈도분석 결과에 의하면 관리자 및 장학사에게서 영향을 받은 교사는 교장·교감·장학사를 다 합해서 26% 정도였다. 그리고 많은 분야 중 주로 경영능력면(13.0%)의 직능발달에 도움을 받았다는 것으로 나타났다. 교사들이 관리자 및 장학사를 대하는 것은 짧은 결재시간 또는 공식적인 회의를 통해 이루어지는 것이 대부분이므로 다른 인격적인 부분보다는 경영능력 부분을 많이 접할 수밖에 없으므로 이와 같은 결과가 나타났다고 분석할 수 있었다.

본 연구에서는 이 결과에서 나아가 관리자 및 장학사에게서 받은 영향의 세부 분야 및 상황을 조사·분석하고 그 구체적 사례를 제시해 보았다.

본 연구의 서술적 설문지 내용 중 '위 3, 4번 문항에 해당하는 구체적인 사례를 적어 주세요.(문항 5)'에 응답한 사례 중 관리자 및 장학사와 관련된 사례와 심층면접 및 참여관찰 사례를 모아 직능발달 분야를 중심으로 분류분류한 결과 이들 영역별 사회적 상황은 <표 14>와 같았으며

(1) 장학 능력 발달

(2) 관리자다운 태도 완성 등의 공통된 문화영역이 드러났다.

<표 14> 관리자 및 장학사로부터 받은 영향

직능발달 분야	사회적 상황	공통된 문화영역
경영활동 능력	· 철저하고 깊이 있는 수업장학 · 강력한 업무 추진력 · 일에 대한 투철한 책임감 · 교직원 인화 단결 · 뚜렷한 교직원 정립 · 대담한 경영 · 위기 상황 대처 방법 · 새로운 정보 소개 · 교재연구나 개발능력 신장 권장 · 탁월한 행정처리 · 상부기관과의 관계	(1) 장학 능력 발달
인격완성	· 교사들에게 가지는 깊은 애정과 관심 · 교사들에 대한 자상한 배려 · 학생을 사랑하는 마음 · 공과 사의 구분 철저 · 인자하심 속에 보이는 단호함 · 다양한 취미 활동 · 중단없는 연구 및 독서 활동	(2) 관리자다운 태도 완성

(1) 장학 능력 발달

행정적인 능력은 우선적으로 갖춘 관리자로서 결단력이나 추진력을 함께 지닌 분을 본받고 싶어했다. 자신의 일에 최선을 다하고 항상 대화와 협의를 통해 일을 처리하며 모든 일에 솔선수범하고, 학교 경영면에 있어 공과사를 분명하게 구별하며, 비리가 없이 투명한 금전관리를 하며, 대담한 경

영과 아래 사람을 믿고 중책을 맡겨 책임질 수 있는 경험을 하는 기회를 주는 관리자를 존경한다고 했다.

하교장선생님의 철저하고 깊이 있는 수업장학(연구수업시)으로 수업에 대한 기술이나 활동 및 교재 구성에 관한 사고를 갖추게 되었으며, 선진기자재를 다른 학교보다 먼저 구비해 줌으로써 교재연구나 개발능력을 신장시킬 수 있었으며, 교장선생님의 권유로 '사랑방 철학교실' <김태길 교수 주관>에 다녀온 후 학교생활을 되돌아보고 새로운 교직관을 정립할 수 있었다.(김현규)

장학사를 일선 학교 교사가 만날 수 있는 기회가 드물어 우선은 행정적인 능력위주로 판단하게 되지만 일부 교사는 제한적인 만남을 통해 자신의 일에 최선을 다하고 항상 대화와 협의를 통해 일을 처리하는 장학사를 존경하며, 매년 같은 업무가 진행됨에도 불구하고 창의적인 개선을 시도하는 장학사를 존경한다고 했다.

과학과 장학사님인데 아주 드문 분을 만난 적이 있습니다. 일선학교에서 보고자료를 받아 정리하는 주 업무 만해도 너무 바쁘신 분이 새 학기가 되면 격려 편지를 각 학교의 부장들에게 보내시고, 좋은 과학기자재가 나왔으면 소개 팸플렛도 전해 주시고 장학지도 시에는 그 중 반응이 좋은 기자재를 손수 가져오셔서 시범도 보여 주시는 등 파격적인 면을 많이 보여 주셨답니다.(이 홍구)

(2) 관리자다운 태도 완성

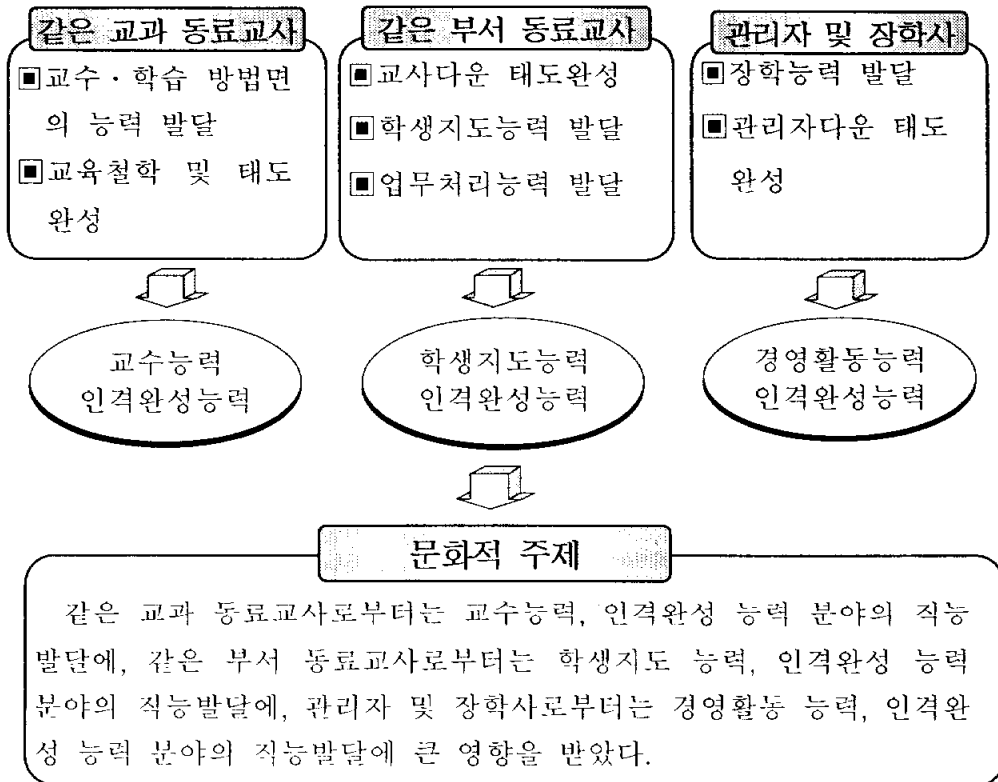
모든 교사를 고루 사랑하는 인격적 완숙미까지 갖춘 사람이 더욱 돋보이는 관리자라고 했다. 한편 온화하고 부드러운 인품으로 교사들에게 사랑을 베푸는 측면도 또한 무시할 수 없다고 많은 교사들이 말했다.

이수길 교감선생님은 행정처리면에서도 탁월하셨지만 그 보다는 직원들의 동태나 분위기를 잘 파악하여 서로간의 화합을 도모해 주려는 따뜻한 마음이 더 좋았습니다. 그 당시에는 칸막이가 없어서 중앙에서 교감선생님께서 교무실 전체를 다 볼 수 있었기에 어느 교사가 몸이 불편한 것을 아픈 표정으로 감지하시고 와서 걱정해 주셨고 안색이 안 좋다고 수업에 대한 자상한 배려를 해 주신 면에서 많이 감동 받았습니다.(신정민)

교장선생님은 공사의 구분에 관해서는 얼마나 철저하신지 그 인자하심 속에 보이는 단호함은 구체적으로 말씀해주신 일이 없으셔도 선생님들에게 좋은 가르침이 되었다. “열심히만 하면 됩니다. 최선을 다하다 보면 길이 보이지요.” 격려해 주셨고 “다듬는 교육을 해야합니다.”란 말씀으로 이 세상의 보석인 아이들을 존중하며 빛을 발하도록 도와주는 교사의 역할을 깨닫게 해주셨다 (2001년 9월 3일자 한국교육신문 ‘아! 나의 선생님 코너’에서).

라. 동료교사와 관리자·장학사에게서 받은 영향의 통합적 비교

이상에서 얻은 결과를 통해 같은 교과 동료교사, 같은 부서 동료교사, 관리자 및 장학사에게서 영향을 받은 사례를 카테고리별로 분석한 후 각각의 문화적 영역을 통합하여 공통된 문화적 영역을 구할 수 있었으며 그로부터 문화적 주제도 찾아낼 수 있었다. 그 결과를 [그림 8]로 나타내 보았다.



[그림 8] 동료교사와 관리자·장학사에게서 받은 영향의 통합적 비교

제시된 여러 사례를 통해 그 중 관리자 및 장학사로부터 영향을 받은 교사의 수는 상대적으로 적으므로 현재 지니고 있는 교사의 직능발달 정도가 어느 정도인가는 어떤 동료교사와 함께 근무했느냐에 따라 달라짐을 알 수 있었다. 왜냐하면 같은 교과목의 동료교사와 수업에 관해 어떤 형태의 협의를 해 보았는가 하는 여부와 같은 부서 동료교사와 어떤 직무를 함께 수행해 본 경험이 있는가가 한 교사의 직능발달 수준을 좌우할 수 있다고 판단하기 때문이다.

또, 통합적 비교에서 나타난 결과에 따르면 이런 영향을 고르게 받아 직능발달이 이루어진 교사는 교사다운 교사, 학생에게 존경받는 교사, 업무에 밝은 교사가 될 것이며 나아가 장학력이 뛰어난 관리자, 교사에게 존경받는 관리자가 될 것이 분명하다는 결론을 얻었다.

연구문제 (다) :

**현재의 학교 현장에서 바람직한 의사소통 프로그램 종류와 운영
방법에는 어떤 것이 있을까?**

지금까지 제시된 연구문제를 분석한 결과, 교무실 구조개선 이전과 1인 1PC 보급 이전에 훨씬 더 교사간 의사소통이 원활히 이루어졌으며 그에 따라 교사의 직능 발달이 이루어진 바람직한 사례도 많았음을 알 수 있었다. 그렇지만 이미 교무실 구조개선과 1인 1PC 보급이 완료된 이상 교무실 근무 환경도 조금씩 그 변화에 익숙해지는 방향으로 정착되고 있음을 알 수 있다. 이에 따라 본 연구의 마지막 과제는 현 학교현장의 이런 취약점을 보완하기 위해 기존의 바람직했던 사례를 바탕으로 하여 더 발전된 의사소통 방법이나 프로그램을 구안해 보는 데 있다고 본다.

우선 본 연구의 서술적 설문지 내용 중 ‘지금 현재 귀하의 학교에서 이루어지는 바람직한 교사간 의사소통 프로그램을 소개해 주신다면 어떤 것이 있을까요?’(문항 6)과 ‘앞으로의 학교 현장에서 꼭 필요한 바람직한 교사간 의사소통 프로그램을 제안하신다면 어떤 것이 있을까요?’(문항 7)의 응답 내용을 다음 4가지 유형으로 분류하여 실태를 조사·분석해 보았다.

가. 자체연수 실태 분석

(문항 6)의 응답을 분석해 보면 대부분의 일선학교는 자체연수 외에는 교직원 전체를 위한 의사소통 프로그램은 없다고 했다. 또, <부록 4> 화성중학교의 자체연수 계획표를 분석해 보면 월별로 부서별 연수 주제가 제시되어 있을 뿐 언제 누가 연수할 사람인지 알 수 없는 연간계획을 형식적으로 세워 둔 것을 알 수 있다. 그리고 <부록 5, 6> 은성여자중학교의 2001학년도와 2002학년도의 자체연수 연간계획을 비교해 보면, 새로 부임한 교

사를 제외한 대부분 교사들의 연수내용이 전 학년도와 별 달라진 게 없었다. 대부분의 학교에서도 연수업무를 맡게 된 몇몇 교사들만 프로그램의 종류 및 운영 시간 등에 관심을 가지는 경향이 많았다.

노정아 : 솔직히 말하면 자체연수를 제외하면 특별한 프로그램이 없습니다. 의사소통 프로그램은 커녕 서로 반목 질시하는 듯한 배타적 경향으로 말조심하느라 의사소통은 전무한 것 같습니다. 시급한 것은 이런 분위기를 변화시킬만한 프로그램을 창출하는 것입니다.

연구자 : 프로그램만 창출된다면 적용할 때의 문제점은 없겠습니까?

노정아 : 보다 본질적인 문제는 사실 교사들의 의식구조와 교육환경입니다. 이것이 달라지지 않는 한 어떤 프로그램도 형식적인 것에 그치고 말 것입니다.

연구자 : 맞습니다. 다같이 이런 분위기를 타파해 보고자 하는 마음이 있어야 하는데 몇 사람만이 답답해하는 것 같아 안타깝습니다. 그런데 선생님 학교의 자체연수는 어떤 식으로 운영되니까?

노정아 : 그야말로 형식적이지요. 교육계획서에는 분명히 들어있지만 그 중 반정도 지켜질까 말까 합니다. 운영 면에서도 충실치 못합니다. 발표하는 사람은 대충 발표하고 듣는 사람들도 각자 자신의 일을 해가면서 건성으로 듣는 분위기입니다. 시간도 20분으로 예정되어 있지만 특별한 경우를 제외하면 10분 이내에 마치고 맙니다.

그런가 하면 알차게 연간계획을 수립하고 그 계획대로 실행에 옮기는 학교도 있었으며 그런 학교 교사들은 동료교사에게서 깊이 있는 지식을 전수받을 수 있고, 다양한 관심사를 공유할 수 있는 기회가 주어짐에 감사하고 있었다.

저희 학교는 매주 월요일 아침 교직원 모임에서 각 교사가 다양한 주제 하에 자신이 선택한 내용을 발표합니다. 일방적으로 발표하는 것만으로 끝마치는 경우가 많지만 뜻밖의 정보를 얻을 수 있는 기쁨이 있으며, 교사간 서로를 인식하게 되는 계기가 된다고 생각합니다. 사실 자체 연수가 아니면 긴 시간 마이크를 잡을 기회가 없는 교사도 많습니다. 목소리를 통해 전해지는

각 선생님들 특유의 개성을 알 수 있는 점 또한 좋습니다.(황숙미)

오래도록 연수 업무를 맡은 경험을 바탕으로 자체 연수가 활발하게 이루어지기 위한 참신한 방법을 제시하는 교사도 있었다.

중앙에서 마이크를 잡는 입장에서 볼 때 전달사항이 교사들에게 잘 주입되지 않는 것 같습니다. 그러므로 연수방법도 소규모로 조직한 후 원탁 내지 탁자에 둘러앉아 눈을 마주보며 한사람이 전달하고 곧바로 질문할 수 있는 분위기를 만들어야 합니다. 그리고 연수 의제는 항상 며칠 전에 게시판에 미리 제시하여 충분한 의사결정과정을 갖추도록 노력해야 합니다.

나. 교직원 야외 연수 실태 분석

교직원 야외 연수를 통해 의사소통 기회를 갖고자 노력하는 학교는 방학마다 전 교직원 야외 연수를 계획하고 있지만 해마다 참가율이 줄어들어 점점 실시 횟수가 줄어들고 있다. 하지만 참가율에 연연하지 않고 강행하여 일단 다녀온 학교의 반응은 대체로 긍정적인 편이었다.

여름 방학 전에 교사들이 1박2일로 연수를 갔었는데, 참 좋았습니다. 윗분, 아랫분 모두 허심탄회하게 맘을 열 수 있는 계기가 되었다고 생각합니다. 이런 기회에 학생지도의 부담을 안고 떠나는 수학여행과는 다른 분위기를 즐길 수 있으며, 자유롭게 코스를 정하고 여유 있게 여행을 즐길 수 있어 좋았습니다.(이숙경)

그리고 여행이나 단체 프로그램을 통해 다져진 직원 친목만큼 오래 기억되고 효과가 큰 기회는 없다고 보는 교사가 많았으며 다녀오는 것으로 그치지 않고 뒷마무리를 잘함으로써 배가의 효과를 얻을 수 있다고 했다.

단체 야외 연수를 다녀 온 후 사진전시회를 열었는데 반응이 무척 좋았습니다. 한 번 더 좋았던 기억을 되살릴 수 있어서 좋았으며 참가 못한 선생님들에게 그 분위기를 전수할 수 있어서 더 좋았습니다. 만약에 각 코스별로 나누어 갔을 때는 다녀와서 이런 전시회를 연다면 각 팀별 분위기와 코스를 동시에 알 수 있을 것 같았습니다.(옥수지)

다. 동호회 실태 분석

각 동호회가 어떤 식으로 활동하고 있는지 조사한 결과 동호회 활동이 전혀 없는 학교도 있고, 몇 개가 겨우 명맥을 유지하는 학교도 있으나 리더에 따라 활발하게 운영되는 학교도 있었다. 교사 합창반이나 산악회, 전시회 관람 등 취미를 함께 하는 모임도 비정기적이며 소규모로 이루어지고 있었다. 몇몇 동호회의 활동 실태를 알 수 있는 응답내용을 모아 보았다.

(1) 독서모임

(심층면접 -미래글벗 모임- 파커. J. 파머의 <가르칠 수 있는 용기>를 읽고.

발표자 : 이숙경선생님)

연구자 : 이 책을 읽고 느낀 점을 간단히 요약해 주십시오.

이숙경 : 다음 부분이 교사인 저희들에게 크게 와 닿을 것 같아 인용해 보겠습니다.

‘교직은 마음의 상처를 주고받는 직업이기 때문에 우리는 용기를 잃기 쉽다. 너무나 사소한 일에도 상처를 입는다. 또, 다른 직업과는 달리 교직은 개인생활과 공적생활이 교차하는 위험한 지역에서 이루어진다. 만약 잘 가르치고 싶다면 이 양극이 교차하는 곳에서 잘 서 있는 법을 배워야한다.

그리고 마지막으로 가슴 뜨끔한 제안을 했는데 그게 ‘동료교사들과 무엇을 이야기할 것인가? 교실에서 수업을 손쉽게 진행했던 순간과 애를 먹었던 순간 등을 터놓고 얘기하여야 한다. 바로 이것이 교사로서 성장하기 위해 우리가 필요로 하는 동료간의 대화이다. 수업에서의 성공과 실패를 툭 터놓고 정직하게 얘기하는 것이다.’였습니다. 우리 교사들이 가장 안 되는 부분을 잘 지적해 준 글이었습니다.

연구자 : 참으로 어려운 길이 교직임을 분명하게 알려주는 책이군요. 동료간의 대화 내용이 어떤 것이어야 하는지도...

(2) 산악회

(참여관찰 - 산악회 발기모임)

앞으로 2주에 한 번씩 토요일 방과후 학교뒷분에서 출발하여 봉수대를 기

점으로 등산을 하고 정상에서 이런저런 이야기 나눈 후 다시 학교로 돌아오는 코스로 산악회를 실시하기로 했습니다. 학교 가까이에 있는 산 덕분에 육체적인 건강과 정신적 건강을 함께 도모할 수 있는 기회를 가질 수 있게 되어 무척 기쁩니다. 되도록 많이 참석하도록 합시다.(김영근)

(3) 마라톤 동호회

우리학교 마라톤 동호회 교사들은 단축마라톤 대회에 참가하기 위해 매일 학교에서 운동장 몇 바퀴씩 뛰면서 연습을 하고, 경주 등 외지에서 열리는 대회에도 참가하기도 하는데 교직원의 단합을 이끄는 데 한 몫을 톡톡히 하는 좋은 모임입니다.(류지애)

(4) 별보기 동호회

연구자 : 가장 기억에 남는 동호회 활동은 무엇이었습니까?

박준호 : 별보기 동호회였는데 일주일에 두 번은 별 보러 다녔던 것 같아요. 우리가 1기였고 2기까지는 열심히 하더니 아마추어 천문협회로 넘어가 버렸지요.

연구자 : 요즘은 그런 모임을 할 시간이 없어서 잘 안되고 있잖아요.

박준호 : 시간은 짬짬이 내야지요. 가만히 있으면서 시간타령만 한다고 뭐가 얻어지나요?

라. 동료 장학 실태 분석

현재 각 학교에서의 동료 장학 활동의 실태를 설문지 응답 분석, 참여관찰 및 심층면접을 통해 알아보니 각 학교마다 다양한 방법들로 교내 연수 활동을 실시하고 있으나 실제 얼마나 많은 효과를 거두고 있는지에 대해서는 미지수라고 했다. 그러나 교사들에게 부여되는 외부 연수 기회는 제한적이기 때문에 이러한 측면에서 교내에서 이루어지는 교사들의 자율 장학은 매우 의미 있는 활동이며 학교에서 보내는 시간의 적절한 활용은 큰 가치를 가진다고 할 수 있었다. 그런 취지에서 학교마다 1주일에 한번 아침 시간에 갖는 학년 협의회나 부별 협의회, 또 한 달에 한 번 정도 오후 시간에 갖는 교과 협의회가 계획되어 있으나 그 운영이 형식적일 때가 많았다.

김영근 : 저희 학교는 시범학교 운영을 하면서 매주 수요일마다 관계되는 선생님들이 모여 워크숍을 하고 있습니다.

연구자 : 그건 틀에 짜인 부담스러운 모임 아닙니까? 그런 모임에서도 활발한 인간적인 교류가 가능합니까?

김영근 : 처음에는 형식적인 모임이라 딱딱하기 그지없었지만 매주 거듭되다 보니 모임이 시작되기 전 대기 시간에는 이런 저런 신상 이야기도 나누게 되어 무척 친해졌어요.

연구자 : 일정한 시간에 자주 만난다는 것 자체가 의사소통의 지름길이라 할 수 있겠네요.

그러나 프로그램의 운영 방법에 따라 아주 활발하게 이루어지는 학교도 있었으며 그로 인해 많은 도움을 받은 교사들은 동료장학의 필요성을 크게 느끼고 있었다.

4년 전 국어과 연구실에서 생활할 때 NIE연수를 국어 교사 모두가 받았습니다. 강사비 절반은 학교에서 내 주었는데 3개월간 많이 배우고 그 기회에 우리끼리 무척 친해졌습니다.(문희숙)

유수경 : 선생님께 수업연구 지도안을 미리 보여 주고 의논하기를 참 잘 했다고 생각합니다. 저 혼자서 끙끙댈 때 도저히 발견하지 못했던 점을 찾아내어 주어서 얼마나 고마운지 모르겠습니다.

김경혜 : 마찬가지입니다. 내 수업에서도 분명히 선생님이 바로잡아 줄 부분이 있을 겁니다. 그런데 우리 교사들 모두 그런 기회가 억지로 주어지기 전에는 서로에게 자신의 수업을 보여주길 두려워하니 발전을 스스로 늦추고 있는 거지요.

동료 장학 프로그램 운영 시간에 관해서는 가능한 근무시간 내에 이루어져야 한다는 생각이 많았으나, 개인 시간을 뺏기지 않으려는 풍토를 안타까워하며 프로그램의 성격에 따라 다른 시간대가 계획되어야만 원하던 목적을 달성할 수 있다는 교사도 있었다.

이수미 : 가능하다면 1주일에 1시간 정도 학년모임을 하고 그때 학급에 문제성이 있는 학생들이 있으면 안건으로 제시합니다. 그 문제를 해결하기 위해 서로의 경험을 바탕으로 해결방안을 찾아보게 되지요. 학년부장하면서 그렇게 해보았는데 상당히 효과가 있었습니다.

연구자 : 그런데 그 시간대가 문제 아닙니까? 우리 학교에서도 학년 모임이 1주일에 한 번 있지만 아침 자율학습 시간을 빌려 하니까 애들은 애들대로 떠들고 ...

이수미 : 아침에는 안돼요. 수업 후 퇴근 전까지의 시간을 규칙적으로 가져야지요. 교육계획서 자체에 명시해 두면 됩니다.

학교축제 행사 때 출연을 위해 일시적으로 교사 중창단이나 스포츠댄스반 활동을 해 본 적이 있는데 교사간 단합에도 도움이 되고 학생들에게도 산뜻한 충격을 주고 했던 것 같습니다. 발표회를 염두에 둔 모임이 아니라 정기적인 활동이 되었으면 하는 선생님들이 많았지만 발표회 끝나고 나면 다시 흐지부지 되고 만듭니다. 사립학교라면 같은 구성원이므로 다음 해 행사를 위해 정기적인 활동이 가능하겠지만 공립일 경우 해마다 바뀌는 구성원 때문에 지속적인 활동이 불가능합니다. (황숙미)

최근 들어 부서 모임이나 학년 모임을 주로 점심시간을 이용하고 의무적인 참가로 끝내는 경향이 점점 늘고 있습니다. 자신의 생활을 전혀 손해보지 않겠다는 개인주의적 생각이 팽배해 있기 때문이다. 진심으로 걱정하고 환영하는 분위기의 모임은 저녁시간을 기꺼이 내어가면서 푸근히 만나야 이루어진다고 생각하는데 요즘은 그런 분위기가 전혀 아닙니다. (이홍구)

마. 새롭게 구안한 의사소통 프로그램

앞에서 조사한 일선학교의 의사소통 프로그램별 실태 분석을 해 보니 형식적이며 구태의연한 프로그램도 많았지만 참신한 아이디어와 열성적인 리더로 인해 활발하게 전개되고 있는 프로그램도 많았다.

본 연구에서는 기존 프로그램일 경우는 운영 시 개선 방안을 제시하고, 참신한 아이디어일 경우 새로운 프로그램으로 추가하여 그 통합된 결과를 <표 15>로 나타내 보았다.

<표 15> 구안한 의사소통 프로그램 및 운영 방법

프로그램		운영 방법
자재 연수	· 각종 연수 내용 전달 연수 · 각종 출장 내용 전달 연수 · 교양 및 시사관련 연수 · 외부인사 초청 연수 · 전입 교사 연수	· 계획된 연수는 정해진 시간에 정해진 분량 만큼 할 수 있도록 해야 한다. · 순서에 의해 형식적인 시간 폐우기로 운영 되어서는 안 된다. · 프로그램에 따라 교무실이 아닌 장소로 변경할 수도 있어야 한다. · 외부인사 초청에 따르는 경비가 예산으로 책정되어 있어야 한다. · 전달방법도 문서배부에서 탈피하여 다양한 방법(Projection TV나 실물화상기 등 기자재 사용)을 사용한 연수로 바뀌어야 한다.
전 교직원 야외 연수	· 개교기념일 · 방학시작일 · 방학 중	· 교사들의 여행답게 진지한 분위기도 필요하다. · 여행경비는 학교에서 지급하고 코스는 부별이나 과별로 정해 특성에 따라 몇 개로 나누어서 운영하는 것이 바람직하다. · 다녀온 후 사진전시회 등을 통한 되새김의 기회를 가질 수 있어야 한다.
동호회	· 독서관련모임 · 건강증진모임 · 음악관련모임 · 영화 및 전시회관람 모임 · 음식관련모임	· 가능한 일과 중에 실시할 수 있는 시간 확보해야 한다. · 학교장의 공식적인 허락을 얻어 의무적 참가를 독려할 필요가 있다.(교사 1인당 1이상의 동호회 참가) · 동호회 모임에 행·재정적 지원을 적극적으로 해야한다.(도서 구입, 운동기구 구입·보수, 체력단련비 지급, 관람비 보조 등) · 연말엔 작품모음집이나 활동 사례집 등을 통한 결과 발표를 할 수 있도록 독려한다.
동료 장학	<표 16> 내용 참고	<표 16> 내용 참고

바. 동료장학의 영역별 주제 및 방법

동호회 활동이나 전 교직원 야외 연수 등은 비정기적이며 학교를 벗어난 공간에서 이루어지므로 진지한 분위기보다는 오락과 잡담위주의 모임으로 전락할 위험이 많다. 그래서 교내에서 가장 활성화되어야 할 프로그램은 당연히 동료장학이 되어야 한다고 생각된다. 그런데 각 학교의 자율장학 계획을 분석해 보면 주제나 방법 면에서 구체적이지 못하고 형식적 계획에 불과하다는 것을 알 수 있었다. -<부록 7> 은성여중의 자율장학 계획 (2001학년도) 참고-

본 연구에서는 다음으로 서술적 설문지 내용 중 ‘의사소통 프로그램 중 동료 장학을 교사의 전문성 신장을 위해 운영한다면 꼭 필요하다고 생각하셨던 영역별 주제 및 방법을 제안해 주시면 고맙겠습니다.’(문항 8)의 응답 내용을 분석한 결과와 새롭게 제안된 프로그램을 종합하여 동료장학의 영역별 주제 및 방법을 <표 16>로 나타내 보았다.

<표 16> 동료장학의 영역별 주제 및 방법

영역	주제	방법
수업 방법 연구	· 수업개선 방법 연구 · 협동학습 · 학생 중심의 개별화 수업 · ICT 활용 수업 · 수준별 수업 · 다중지능 학습	· 교과 내용과 교수 기술에 대한 심도있는 지식을 교환하고 상호 수업 평가 실시 · 단위학교별 세미나 및 소모임에 참석한 후 전달 연수 · 소모임 결성한 교과에 행·재정적 지원
	· 수업장학의 활성화 · 수업진략 세우기 · 시범 학교 수업 관찰	· 교내 수업 연구 및 수업 공개 후의 진지하고 솔직한 교과 협의회 개최 · 시범학교나 중심학교의 수업 연구 교사의 우수한 수업을 참관한 후 전달 연수

영역	주제	방법
실기 연수	· 특기적성 교육을 할 수 있는 능력 함양	· 외부 강사 초청 소그룹 과외 · 학생들 특기적성 수업시 함께 배움
	· 전자조립	· 외부 강사 초청 소그룹 과외 · 실습 및 과제 해결
	· 종이접기 · 십자수	· 외부 강사 초청 소그룹 과외 · 학생들 특기적성 수업시 함께 배움
	· 단소 및 오카리나 등 악기 연주	· 외부 강사 초청 소그룹 과외 · 실습 및 과제 해결
	· 헬스 · 에어로빅 · 스포츠댄스	· 외부 강사 초청 소그룹 과외 · 실습 및 과제 해결
	· 볼링 · 탁구 · 수영 등	· 인근 스포츠센터 이용
교육 정보	· 신규임용교사 대상 연수	· 관리자 및 부장교사 순으로 실시
	· 홈페이지 만들기	· 방과 후 컴퓨터실 이용
	· 교생 및 지도교사 연수	· 관리자 및 부장교사순으로 연수
	· 다양한 기관의 인터넷 강좌 및 사이트 등 소개	· 새로 개설된 강좌 및 사이트를 정기적으로 소개
	· 컴퓨터를 중심으로 한 멀티미 디어 활용법	· 방과후 활동 및 과제 제출 · 전시
	· 학교업무 효율화를 위한 소양 교육	· 학교 홈페이지나 직원연수를 통합
	· 각종 컴퓨터 관련 자격증 취득 반 운영	· 교육정보부 소속 교사 중심 자발적 모임 결성

영역	주제	방법
생활 지도	· 학교부적응아 지도 방법	· 전문상담교사 초청 연수 · 각 교사의 경험담 소개
	· 학생 생활 지도 기준 정하기	· 각 교사들이 모여 의견을 나눈 후 토론을 통하여 가장 효율적이고 적절한 학생 지도 기준을 세움
	· 집단 상담 방법 연수	· 집단 상담 기법 및 실천사례 나누기
기타 영역	· 교육학 전반	· 교육행정, 교육심리, 교육방법 전공 대학원생을 통한 연수 · 각종 문헌과 자료의 구독
	· 외국어 구사 능력	· 생활영어 배워 쓰기 모임(정해진 시간 동안 외국어만 쓰기 등) · 배낭여행 등 해외연수 대비 외국어 활용 능력 배양

제안된 응답 내용을 분석해 보니 교사들이 활성화되기를 희망하는 동료 장학의 영역은 수업방법 연구, 실기 연수, 교육 정보, 생활지도 등이었으며 학교사정이나 개인의 필요에 의해 다양한 프로그램을 희망하고 있었다. 학교의 관리자는 교육행정기관이 주도하는 타율적 연수에 참여하도록 유도하기보다는 교원자신이 지속적으로 연찬할 수 있는 연수를 지원하는 협조적 입장이 되어야하며, 연수내용은 시대적 요구가 충분히 반영된 새로운 것이 개발되어야 한다는 요구를 하였으며, 직무연수를 다녀온 교사들이 소그룹 단위의 교사들에게 연수 내용 중 꼭 필요한 내용을 전달 연수할 경우 많은 효과를 거둘 수 있음을 알았고, 새로 부임한 교사들을 대상으로 한 학교 안내 프로그램 같은 참신한 아이디어도 제시되었으며, 연수 장소와 방법이 구태의연함에서 벗어나야 한다는 제안도 있었다.

2. 결과에 대한 논의

가. 교무실 구조개선과 교육정보화 사업의 추진이 교무실 근무 환경에 미친 영향

첫째, 교무실 구조개선 이전보다 이후의 근무 환경이 교사간 인간적 교류 및 의사소통에는 부정적인 영향을 미쳤으나 교무실 내 연구분위기 조성에는 기여한 바가 크다는 사실을 확인했다.

둘째, 교무실에 1인 1PC가 보급되기 이전보다 이후에는 교사간 대화가 부족해지고 의사소통이 원활하지 못하게 변했지만 조직적이고 다양화된 업무처리를 할 수 있게 되었으며 정보화 의식이 함양되었다고 볼 수 있다.

셋째, 두 사업이 한꺼번에 이루어짐으로써 교사간 의사소통이 더욱 단절되었음을 알 수 있다.

나. 교사간 의사소통과 직능발달의 관계

첫째, 교무실 구조개선과 교육정보화 사업 추진 이전에는 많은 교사들이 같은 부서 동료 교사와 직능발달에 도움이 되는 의사소통을 하였음을 알 수 있었다.

둘째, 교무실 구조개선과 교육정보화 사업 추진 이후에는 많은 교사들이 같은 교과 동료 교사와 직능발달에 도움이 되는 의사소통을 하고 있음을 알 수 있었다.

셋째, 두 사업 추진 이전과 이후에 걸쳐 관리자나 장학사보다는 동료교사간 의사소통은 교사의 직능발달에 큰 도움이 되었음을 알 수 있었다.

다. 바람직한 의사소통 방법 구안

첫째, 자체연수는 형식적인 계획에서 벗어나 알찬 연간계획을 수립하고 그 시간을 받은 교사는 주어진 시간에 최선을 다해 충실하게 준비하고 효

과적인 방법을 통해 전달하여야 할 것이며, 예산책정 하에 외부인사 초청연수가 이루어진다면 참신하게 운영될 수 있을 것이다.

둘째, 교직원 야외 연수는 전직원참여보다는 부별 또는 교과별로 코스를 달리하여 실시하되 경비는 학교에서 지급하는 방식으로 운영하면 큰 효과가 있을 것이다. 단, 코스 및 경비에 대한 계획은 사전 검사를 받아야 하며 다녀온 후 간단한 사진전시회 등을 개최하여 결과 보고를 겸하는 것이 좋을 것이다.

셋째, 동호회 활동은 교사들이 흥미를 가지고 적극적으로 참여할 수 있는 프로그램이 개설되고, 활동할 수 있는 시간적 여유가 주어진다면 자발적인 참여가 활발해 질 것이라 여겨진다.

넷째, 동료장학은 교사의 자질 향상에 자극제가 될 수 있다. 자유롭고 개방적인 동료장학은 여러 성향들이 모인 교사 집단에서는 꼭 필요한 제도이다. 그러므로 동료장학을 활성화시키기 위해서는 행정가의 독단에 의한 비민주적인 결정을 지양하고 교사들 스스로 자율적 활동으로 운영되어야 할 것이다.

다섯째, 지난 해 말 교육부가 교원노조와 체결한 단체협약에 의하면 교원노조의 근무 중 노조활동이 연수형식으로 양성화되었다. 이에 따라 앞으로 교원노조 교사들은 학교단위에서 연수형식을 빌어 월 1회, 2시간 이내의 모임이나 회합을 가질 수 있게 되었다. 이를 계기로 교내에서 하는 동료장학 시간을 확보하기가 쉬워졌다고 볼 수 있다.

여섯째, 연수 시간이 일단 확보되고 나면 알차고 적극적인 동료장학 프로그램의 운영을 위한 노력도 병행이 되어야 할 것이다.

V. 결론 및 제언

1. 교무실 구조개선과 교육정보화 사업의 추진이 교무실 근무환경에 미친 영향

교무실 구조개선 이전에는 한 눈에 교무실 풍경이 들어왔기 때문에 교사 간 인간적 교류가 활발하게 이루어졌으며 부서간 업무협조도 원활하게 이루어졌지만 늘 소란한 교무실이어서 개인적 연구 분위기는 이루어지지 않았다. 교무실 구조가 개선된 이후에는 파티션이 만들어낸 물리적인 구분이 사무적인 인간관계를 낳고 교사간 의사소통 및 문화적 전파는 단절되었으며 업무추진도 원활하지 못하게 되었으나 교무실 내 개인 공간이 확보된 것은 바람직한 일이다. 교무실 구조 개선으로 교사의 소집단화와 배타적인 생활이 야기되었으며 이로 인해 바뀌어야 바람직할 교직의 개별화 특성이 더욱 뚜렷해졌다고 할 수 있다.

교무실에 1인 1PC가 보급되기 이전에는 교사간 대화는 활발했으나 컴퓨터 부족으로 인한 불편이 따랐으며 전반적으로 컴퓨터는 접근하기 힘든 존재라고 인식하는 등 정보화 의식이 함양되지 못했었다. 그러나 1인 1PC가 보급된 이후에는 조직적이고 다양한 업무처리를 신속하게 할 수 있게 된 대신 컴퓨터로 인한 시간 낭비와 프린트 물로 인한 예산 낭비가 심각한 수준에 이르게 되었다. 아울러 교사간 의사소통은 진지하게 관계 개선을 연구해야 할 정도로 단절되었다고 보아야 한다.

각 사회적 상황에 따른 문화적 영역들을 통합 비교한 결과 ‘교무실 구조개선과 교육정보화 사업의 추진 이전에는 교사간 의사소통이 활발하였으나 두 사업의 추진 이후에는 교사간 의사소통이 활발하지 않다’라는 문화적 주제를 찾아내었다. 그러므로 교무실 구조개선 사업의 추진이 교무실 내

개인 연구 공간의 확보로 연구하는 교사 만들기에는 성공하였고, 교육정보화 사업의 추진이 조직적이고 다양한 업무 처리를 할 수 있게 만들었다고 할 지라도 교사문화의 근간이 되는 교사간 의사소통을 심각하게 단절시켰다는 결론을 얻을 수 있었다.

2. 교사간 의사소통과 직능발달의 관계

교사간 의사소통 사례를 분석한 결과에 의하면 교사들은 같은 교과 동료 교사로부터는 교수능력, 인격완성 능력 분야의 직능발달에, 같은 부서 동료 교사로부터는 학생지도 능력, 인격완성 능력 분야의 직능발달에, 관리자 및 장학사로부터는 경영활동 능력, 인격완성 능력 분야의 직능발달에 큰 영향을 받았음을 알 수 있었다. 그 중 관리자 및 장학사로부터 영향을 받은 교사의 수는 상대적으로 적으므로 현재 지니고 있는 교사의 직능발달 정도가 어느 정도인가는 어떤 동료교사와 함께 근무했느냐에 따라 달라짐을 알 수 있었다. 그러므로 동료교사와 관리자 및 장학사의 영향을 받아 직능발달이 이루어진 교사는 교사다운 교사, 학생에게 존경받는 교사, 업무에 밝은 교사가 될 것이며 나아가 장학력이 뛰어난 관리자, 교사에게 존경받는 관리자가 될 것이 분명하다는 결론을 얻었다.

3. 바람직한 의사소통 방법 구안

바람직한 의사소통을 위해 크게 네 가지 영역으로 나누어 방법을 구안해 보았다. 첫째, 자체연수는 참신한 내용으로 계획하되 정해진 시간에 규칙적으로 운영될 수 있도록 해야 하며 형식적인 시간 메우기로 진행되어서는 안 되며, 연수 내용에 따라 교무실이 아닌 다른 장소로 변경할 수도 있어야 하며, 전달방법도 다양한 방법(Projection TV나 실물화상기 등 기자재 사용)으로 바뀌어야 하며, 외부인사 초청에 따르는 경비도 예산으로 책정

되어 있어야 한다고 제안했다. 둘째, **교직원 야외연수**는 개교기념일 또는 방학시작일이나 방학중 등으로 정례화 하되 교사들의 여행답게 진지한 분위기로 실시해야하며, 여행경비는 학교에서 지급하고 코스는 부별이나 과별로 정해 특성에 따라 몇 개로 나누어서 다녀오는 방안이 구안되었으며 다녀 온 후엔 사진전시회 등을 통해 친목을 되새기는 기회도 가질 것을 제안했다. 셋째, **동호회**는 직능발달에 도움이 되는 모임을 구성하되 가능한 일과 중에 실시할 수 있는 시간을 확보해야 하며, 학교장의 공식적인 허락을 얻어 의무적 참가(교사 1인당 1이상의 동호회 참가)를 독려할 필요가 있으며, 행·재정적 지원(도서 구입, 운동 기구 구입 및 보수 지원, 체력단련비 지급, 관람비 보조 등)을 적극적으로 해야하며, 연말엔 작품모음집이나 활동 사례집 등을 통한 결과 발표를 할 수 있도록 독려해야 한다고 제안했다. 넷째, **동료장학**은 교사들이 희망하는 영역 즉 수업방법 연구, 실기 연수, 교육 정보, 생활지도 등에 걸친 시대적 요구가 충분히 반영된 흥미 있는 내용의 프로그램이 운영되어야 하며, 교사 자신은 직능발달을 도모하기 위해 적극적으로 참여해야 하며, 학교의 관리자는 교사들이 지속적으로 연관할 수 있도록 지원하는 협조적 입장이 되어야하며, 장소와 방법도 구태의연함에서 벗어나야 하며, 한 해 동안 운영이 끝나고 나면 성과에 대한 피드백을 하고 새로운 해에 적용할 새로운 대책도 마련해야 한다고 제안했다.

4. 제언

첫째, 의사 소통프로그램이 구안되기 이전에 교사의 업무를 줄일 수 있는 방안이 먼저 마련되어야 한다고 본다. 현재와 같은 상황에서 어떤 좋은 프로그램도 도리어 교사의 업무를 더 가중시키는 역할 밖에 되지 않을까 우려된다.

둘째, 의사소통 프로그램을 만들고자 하는 목적이 뚜렷해야 한다고 생각

한다. 물론 교육현장에서의 모든 시도들이 최종적으로는 참다운 교육을 위하여야 한다는 것이다. 당장 눈앞에 보이는 결과를 위한 프로그램이 아니고 오늘의 학생들이 미래의 삶을 행복하게 살 수 있는 데 기여할 수 있는 교사를 만들 수 있는 의사소통 프로그램이 새롭게 구안되어야 할 것이다.

셋째, 자신에게 바람직한 영향을 준 동료교사의 사례를 늘 되새겨서 앞으로 교직생활에서 만날 후배교사들에게 그와 같은 좋은 영향을 줄 수 있도록 노력한다면 학교의 교사문화는 점점 성숙해져 갈 것이다.

넷째, 교사들이 전문성 개발에 최선을 다하기 위해서는 공식적 교육·훈련을 통한 전문성 개발도 중요하지만 학교 내에서 동료들과 더불어 다양한 형태의 비공식적인 능력 개발이 이루어지는 것이 더욱 중요하며 폭 넓은 대외 활동을 통한 연수 활동도 필요하다. 이를테면 공·산·학 연계체제를 구축하여 학교경영의 혁신과 교사연수 영역의 확대를 제도적으로 꾀할 필요도 있다. 이러한 맥락에서 주 5일제 수업의 적극적인 도입이 필요하다고 할 수 있다.

참고문헌

- 남정걸(2000). 교육행정 및 교육경영. 서울 : 교육과학사.
- 이용숙(2001). 교육인류학 - 연구방법과 연구사례. 서울 : 대우재단.
- 이용숙,김영천(1999). 교육에서의 질적연구-방법과 적용. 서울 : 교육과학사
- 이형행(2000). 교육행정-발달적 접근. 서울 : 문음사.
- 조용환(2000). 질적 연구-방법과 사례. 서울 : 교육과학사.
- Carl D. Glickman(1997). 수업장학탐구-발달적 접근. 서울 : 교육과학사.
- Daniel R. Beerens(2000). Evaluating Teachers for Professional Growth. CA: CORWIN PRESS, INC.
- Elliot W. Eisner(2001). The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice(질적 연구와 교육). 박병기 외10인 역. 서울 : 학이당.
- Esther Wright(1999). Why I Teach(선생님). 유시주 역. 서울 : 푸른 나무.
- James P. Spradley(1980) Participant Observation. NY: Holt, Rinehart and Winston. 이희봉역.(1988). (문화탐구를 위한) 참여관찰 방법. 서울 : 대한교과서주식회사.
- 파커 J. 파머(1997). The Courage To Teach(가르칠 수 있는 용기). 이종인 역. 서울 : 한문화.
- 강영삼(1998). 학교조직 특성에 따른 장학문화의 차이에 관한 연구. 교육행정학연구 16(1)권, pp. 136-179.
- 김남순(2002). 교사들의 일과시간 활용에 대한 국제 비교. 조선대학교 사범대학 세미나 발표 논문.

김병국(1996). 교사가 사용하는 칭찬·질책 용어에 관한 문화기술적 연구. 석사학위논문, 충남대학교 대학원.

김선옥(2001). 학교 토의문화 형성을 위한 열린 교무회의 운영 방안. 교육행정 분과 현장교육연구보고서.

문은미(1998). 勤務者 満足度を考慮한 業務類型別 事務空間計劃에 관한 研究 = Office interior planning by work patterns based on employee satisfaction. 박사학위논문, 延世大學校.

송기창(2000). 교사 선호요인 탐색 연구. 교육행정학연구 18(3)권, pp. 151-172.

유기환(2001). 교내 Network網을 이용한 초임교사와 협력교사간의 동료장학을 통한 교수·학습 능력 향상 방안. 교육행정 분과 현장교육연구보고서.

유한구·김승호(1998). 초등학교 교직문화 연구-초등학교 교사의 생애-. 서울대학교 대학원

이난숙(1992). 교사의 직능발달 특성에 관한 연구. 박사학위논문, 교원대학교 대학원.

이윤식·박안수(2000). 교사발달을 저해하는 조직적·개인적 요인에 관한 연구. 교육행정학연구 18(1)권, pp. 97-126.

이인호(1990). 인문계고등학교 교직문화연구. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.

이종주(1996). 교사의 전문성 신장을 위한 동료장학 프로그램 개발. 석사학위논문, 교원대학교 대학원.

이혜영 외(2002). 중등학교 교사의 생활과 문화. 교육개발원 연구 보고서.

장한기·고학곤(2001). 보여주기 학교 : 열린교육 연구학교의 실제. 교육행정학연구 19(2)권, pp. 65-103.

장홍석(2001). 중등교사가 인식하는 유능한 교사의 자질. 석사학위논문. 부경대학교 교육대학원.

전홍석(1985). 의사 소통 과정에 있어서의 비언어적 커뮤니케이션 요소의 역할. 석사학위논문, 연세대학교 교육대학원.

정바울(2001). 정보기기가 도입된 학교에서의 교사 생활 연구. 석사학위논문, 서울 대학교 대학원.

허병기(2000). 학교와 교사 : 이상과 일상의 대조. 교육행정학 연구 18(4)권, pp. 203-247.

부 록

<부록 1>

서술적 설문지의 내용

<드리는 말씀>

연구하는 풍토 조성이란 목표아래 몇 년 전부터 추진해 온 교무실 구조개선 정책으로 인해 일선학교의 교무실 풍경이 예전과 너무나 달라졌습니다. 게다가 교육정보화 사업으로 1인 1PC 보급이 완료됨에 따라 각자의 PC로 업무에 전념하는 시간이 더 많아졌습니다. 그로 인해 교사 간 의사소통의 기회는 날로 줄어들고 있는 실정입니다.

그런데 지금까지 본 연구자의 교직생활을 돌이켜 보면 여러 동료 교사들과의 의사소통이 본 연구자의 교사로서의 직능발달에 큰 영향을 끼쳤다고 할 수 있었습니다. 그렇게 본다면 최근의 학교 현장은 본 연구자가 그 동안 교직생활에서 얻었던 자연스러운 교사간 의사소통을 통한 직능발달을 도모하기가 무척 어려운 상황이 분명합니다.

이에 본 연구자는 여러분들에게도 있었음이 분명한 그 동안의 교직 생활에서 바람직했던 의사소통 사례를 탐색해 보고, 그를 통해 상기한 바 있는 최근의 학교 현장에 적용가능한 의사소통 장치를 마련해 보고자 합니다.

위와 같은 학교 현장의 변화에 대해 저와 같은 견해를 가지신 분들의 고견을 모아 바람직한 의사소통 장치를 마련해 보고자 하오니 본 설문조사에 바쁘신 중이지만 정성껏 답해주시면 감사하겠습니다.

이 설문지는 서술적 설문지이므로 정해진 응답란이 모자라면 여백이나 뒷면을 이용하여 작성하셔도 무방합니다. 그리고, 본 조사내용은 연구목적 외에는 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

2002년 2월

부경대학교 교육대학원 교육행정전공 전부회 드림

◆ 현재 선생님께서 해당되는 사항에 V자로 표하여 주십시오.

· 성별 (1) 남 () (2) 여 ()

· 교직 경력 (1) 10년 미만 () (2) 10~15년 ()

(3) 16~20년 () (4) 21~25년 () (5) 25년 이상 ()

· 근무하는 학교의 교무실 구조개선 형태

- (1) 기존의 교무실을 여러 층에 몇 개의 교과별 연구실로 분산 배치 ()
- (2) 기존의 교무실을 한 층에 이웃한 교과별 연구실로 배치 ()
- (3) 한 교무실을 파티션으로 구분한 배치 ()
- (4) 기타 ()

1. 교무실 구조 개선 이후의 달라진 교무실 근무 환경에 대해 이전과 이후로 구분하여 적어 주세요.

이전 :

이후 :

2. 교육정보화 사업의 일환인 1인 1PC 보급 이후의 달라진 교무실 근무 환경에 대해 이전과 이후로 구분하여 적어 주세요.

이전 :

이후 :

3. 지금까지의 교직생활 중에 선생님께서 가장 크게 영향을 받은 분은 다음 중 어떤 분이셨습니까?(V자로 표시해 주세요)

교장	
교감	
장학사 또는 행정직원	
같은 교과 동료 교사	
같은 부서 동료 교사	

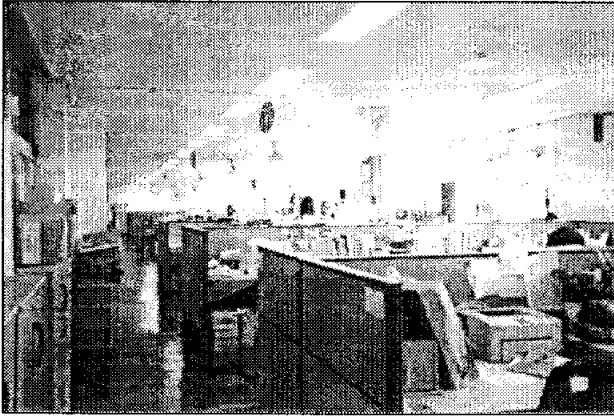
4. 위 3번의 답에서 선생님께서 가장 크게 영향을 받은 분야는 다음 중 어떤 분야였습니까?(V자로 표시해 주세요)

교수 능력	
학생지도 능력	
경영활동 능력	
인격완성 능력	
기타	

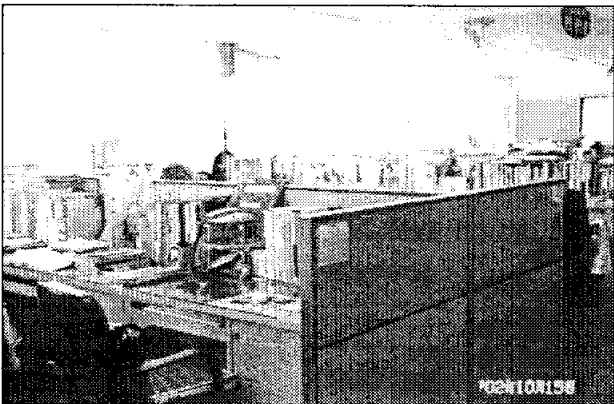
5. 위 3, 4번 문항에 해당되는 구체적인 사례를 기술해 주십시오.
6. 지금 현재 귀하의 학교에서 이루어지는 바람직한 교사간 의사소통 프로그램을 소개해 주신다면 어떤 것이 있을까요?
7. 앞으로의 학교 현장에서 꼭 필요한 바람직한 교사간 의사소통 프로그램을 제안하신다면 어떤 것이 있을까요?
8. 의사소통 프로그램 중 동료 장학을 교사의 전문성 신장을 위해 운영한다면 꼭 필요하다고 생각하셨던 영역별 주제 및 방법을 제안해 주시면 고맙겠습니다.

영역	주제	방법
수업 방법 연구		
실기 연수		
교육 정보		
생활 지도		
기타 영역		

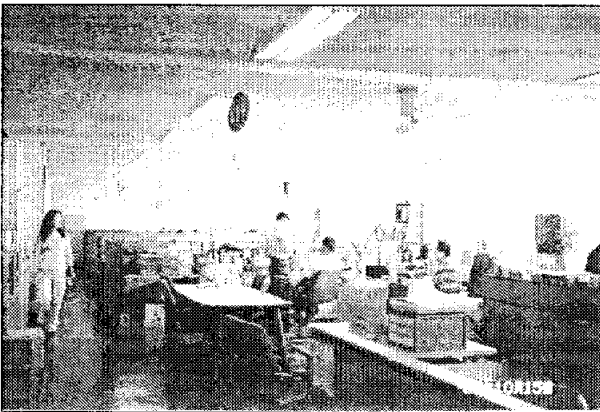
<부록 2> 은성여자중학교의 교무실 전경 및 파티션 형태



교무실 전경
(6개의 파티션
으로 구분됨)



가까이서 본
파티션 형태



행정 교수부의
모습
(교무실 중 유일
한 트인 공간임)

<부록 3>

교사의 업무표

구분	필수 업무	보조 업무	잡무
교과 학습 지도	· 학습지도 · 교재연구 및 학습자료준비 · 평가, 성적처리, 과제처리	· 교과협의회 및 동학년 협의회 · 연구수업 · 보강지도 · 학습부진아 지도 · 독서지도 · 각종검사(지능, 학력)	· 실험 · 실습후 장부정리 · 일부 국책업무의 계량적 보고 업무 · 교과서 공급 · 과외단속
생활지도	· 교내생활지도 · 안전지도 · 요선도학생지도 · 상담 · 진로지도	· 여가선용지도 · 급식지도 · 가정방문 · 인성, 적성 지도	· 교외생활지도 · 타기관 요구의 거리질서 행사 동원
특활지도	· 학생회지도 · 학급활동지도 · 클럽활동지도	· 교내 각종대회 운영 지도 · 글짓기, 웅변, 미술대회, 종이접기 등	· 각종 단체 주관 문예활동 참가 · BS, GS, RCY, MRA 등 각종 청소년단체 결성 및 동원
학급경영	· 생활기록부, 건강 기록부 정리 · 학급관리 · 학급경영록, 교무 수첩 작성	· 출석부 정리 · 아동신체검사 · 진학지도	· 전시위주의 환경 정비 및 경시대회 · 저축업무 처리 · 공납금 독려
학교경영	· 학급경영 · 직원연수 · 법정장부 정리 · 학교시설 및 재정 관리	· 교원인사에 관한 업무 · 학생 전입학 처리 · 교직원 회의 · 교내 민방위 훈련	· 법정장부 외의 보조장부 정리 · 각종 성금관리 · 불필요한 타 기관 또는 단체의 협조 의뢰 사항 · 시책에 의한 사회교육(어머니, 노인, 유아, 성인)
교육행사 및 기타 자원관리 활동	· 졸업식, 입학식 거행 · 각종 교내행사 지도	· 교육과 직결되는 공문서 처리 · 교내 체육대회 · 자연보호 참가 · 테마식 현장학습 · 공개 연구학교 참관	· 각종 행사 동원(교사, 학생)-단합대회, 환영 · 환송대회, 지역 단위행사, 각종 고시감독 · 전시적인 거리 청소 · 위문품 수거 · 전시적인 자연보호행사 참가 · 수업 중 행사 및 회의 참석 · 의무적인 교사 합창단 운영

<부록 4>

화성중학교 자체연수계획

가. 연수 영역별 비율

영역	실천인성	열린교육	생활체육	경제생활	정보교육	과학	환경	통일안보	국제화	기타	계
비율(%)	15	30	10	10	10	5	5	5	5	5	100

나. 연수 과정

영역	내 용	담당 부서	기 간														실적 비고
			3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2			
실천 인성	기본생활·민주시민	윤리	○						○			○					
	학교폭력 예방	학생	○				○				○						
	진로 상담	특활		○					○			○					
	학부모 홍보 연수	특활		○													
열린 교육 수준 별	창의성교육	연구	○			○			○		○						
	개별화 교수 학습	"	○				○			○		○					
	학습자료 활용 방법	"	○		○				○								
	평가방법	정보		○						○							
	수준별 교육과정	연구	○						○		○						
생활 체육	방과후 자율 체육	체육		○						○							
	비만 학생 예방	"	○						○								
	학생 수련 단체 활동	학생		○						○							
경제 생활	소비 생활 수범 사례	윤리	○						○			○					
	경제 살리기 홍보	"	○						○								
	절약, 자원 재활용 실천	"		○							○						
정보 교육	컴퓨터 교육	과학	○		○				○		○	○					
	성적 전산처리	정보					○										
과학	과학교육의 중요성	과학				○					○						
환경	환경의 중요성	윤리				○					○						
통일 안보	통일 안보 교육	윤리					○			○				○			
국제 화	국제 이해 교육	특활			○												
기타	교육 개혁	교무		○					○								
	학교운영위원회	서무	○														
	교양	연구						○					○				

<부록 5> 은성여자중학교 자체연수 계획(2001학년도)

연번	성명	실시주	제 목	연수방법	비 고
1	교무기획부 생활지도부 교육정보부	3월 2주	출석통계 및 출석부 정리 학생 복장 지도 및 내규 선진기자재 사용법 및 유의점	전달연수	
2	교육정보부	3월 3주	학교 종합 정보 관리 시스템 연수	"	학교 종합 정보관리 시스템 연 수 (3/12~4/2 1 매주 화, 목 2회 실 시) 총 10회
3	교육정보부	3월 4주	학교 종합 정보 관리 시스템 연수	"	
4	교무기획부 교육정보부 김경혜	4월 1주	교육계획서 연수 학교 종합 정보 관리 시스템 연수 창의성 교육	유인물	
5	교육과정부 김수정 김인숙 박지숙 김순희	4월 3주	평가 및 성적관리 OMR 카드 처리 요령 상답기법 좋은 영화보기 「인성의 날」 연간계획	전달연수 "유인물 "	
6	김주연 전상숙 전연미	5월 1주	글쓰기 상답기법 English Poem	유인물	
7	김주수 김현정 장지영	5월 3주	교사 홈페이지 제작 성교육 생활기록부 기재 요령	유인물	
8	조학철 정기태	6월 1주	수지침 배드민턴	실기, 이론 실기	
9	최은주 장미선	6월 3주	숨어 있는 비디오 - 좋은 영화 보기 세계화, 전문화	유인물	
10	김연자 이선숙	7월 1주	실내운동 - 스트레칭에 대하여 환경오염의 원인과 대책	실기(체육관)유 인물	
11	정영숙 김보영	7월 3주	손바닥 치기를 통한 건강법 불교미술의 이해	실기(체육관)유 인물	
12	한지영 윤기자 권숙희	9월 1주	우리말 바로 쓰기 음악 이야기(가곡) 홈 스쿨링에 대하여	"	
13	정혜연 이종미 안유정 정징숙	9월 3주	교사영어 진로지도 건강과 음식 학급 홈 페이지 제작에 대하여	유인물 " 홈페이지감상	
14	김미지 이현정 정명숙	10월 1주	아름다운 우리말 7차 교육과정 영화속의 과학	유인물	
15	이화정 김미정 송희정 권선애	10월 3주	E-mail friend 올바른 다이어트 음악요법 스포츠 댄스	유인물 실기	
16	박지희 신정민 류지애	11월 1주	잉글리쉬와 콩글리쉬 시와 생활 생활미술	유인물	
17	임옥민 유수경	11월 3주	황금비의 미학 손 난로 만들기	유인물	
18	이영미 정지나	12월 1주	무궁해 바늘 만들기 우리말 바로 쓰기	"	
19	송미숙 김영진 이진	12월 3주	양성평등에 관하여 안전생활지도 환경호르몬의 실체와 피해	"	학교 종합 정보관리 시스템 연 수 2회

<부록 6> 은성여자중학교 자체연수계획(2002학년도)

연 번	성 명	실시 주	제 목	연수 방법	비 고
1	교무기획부 생활지도부 교육정보부	3월	출석통계 및 출석부 정리 학생 복장 지도 및 내규 선진기자재 사용법 및 유의점	전달연수	
2	교육정보부	3월	학교 종합 정보 관리 시스템 연수	"	학교 종합 정보관리시 스템 연수 (3/12~4/21 매주 화, 목 2회 실시) 총 10회
3	이상백	3월	수준별 교수 학습 지도 방법	"	
4	교무기획부 이시정 김경혜	4월	교육계획서 연수 교단선진화 기자재 활용 학생생활지도	"	
5	교육과정부 이화정 김인숙	4월	평가 및 성적관리 영미문화의 이해 상담기법	유인물 전달연수 유인물 "	
6	조학철 전상숙 전연미	5월	스트레칭 상담기법 English Poem	유인물	
7	김현경 장지영	5월	성교육 생활기록부 기재 요령	유인물	
8	박준호 정기태	6월	좌뇌,우뇌의 특징 배드민턴	실기	
9	윤기자	6월	음악감상법	유인물	
10	장미선 유수경	7월	전문화 음식과 과학	유인물	
11	장미혜 김보영	7월	생활영어 사용에 대하여 불교미술의 이해	유인물	
12	전상숙 이현경 한지영	9월	상담기법 신자유주의 흐름 우리말 바로쓰기	"	
13	장지영 박지희	9월	수학도서 소개 영어회화	유인물 "	
14	김연자 안유정 이정숙	10월	조강에 대하여 체중과다와 열량 소비 영국영어와 미국영어의 차이점	유인물	
15	김수경 전연미 정명숙 권선애	10월	통일교육에 대하여 English Poem 영화속 과학 이야기 스포츠 댄스	유인물 실기	
16	류지애 최미정 권선애 김보영	11월	직업여성과 육아 경제 교육 스포츠댄스 상담기법	유인물	
17	정지나 임옥민 김미정	11월	우리말 바로 알기 영화 감상의 이해 줄넘기 운동의 장점	유인물	
18	송임순 이선숙	12월	숨어있는 비디오-좋은 영화 보기 환경오염의 원인과 대책	"	
19	장영숙 이 진	12월	건강 환경호르몬의 신체와 피해	"	학교 종합성 보관리 시스 템 연수 2회

<부록 7> 은성여자중학교 자율장학 계획(2001학년도)

영역	내 용	대 상	담당자	비 고
수업 장학	- 교수 - 학습 지도 능력 제고 - 교수 - 학습 모형 개발 및 적용 - 수업연구 7회 1교시 1회 수업 공개 - 자기 수업 분석 (녹화·녹음)	해당교사 전 교 사	교육과정부	교과협의회
동 료 장 학	- 동 교과간의 협의 중심 장학 - 현장 문제점 해결에 주안점 - 수업 기술의 다양화 및 평가 방법의 개선 - 우수 사례의 일반화	전 교 사	교과주임 교육과정부	학년협의회 교과협의회
자 기 장 학	- 전문성 신장을 위한 체계적 계획 수립 - 각종 연구회 및 학회 가입 활동 - 자율 연수 적극 참여 - 외국어 및 컴퓨터 능력 신장	전 교 사	각 교사	
자 체 연 수	- 월 2회 실시 - 동호인 활동 권장 - 자원인사 초청 연수 - 각종 연수회 내용 전달 연수	전 교 사	교육과정부	

수업연구 담당자

교 과	수 업 자	실시예정일	교 과	수 업 자	실시예정일
국 어	김 주 수	5월	영 어	전 연 미	9월
수 학	장 지 영	10월	음 악	윤 기 자	6월
사 회	장 미 선	9월	가 정	안 유 정	6월
과 학	이 선 명	9월			