

碩 士 學 位 論 文

指導教授 曹 点 煥

獎學活動의 教育的 效率性에 관한 研究

A Study on the Efficiency of Supervision Activities

2002年 8月

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

權 賢 修

碩 士 學 位 論 文

指導教授 曹 点 煥

獎學活動의 教育的 效率性에 관한 研究

A Study on the Efficiency of Supervision Activities

위 論文을 教育學 碩士學位論文으로 提出함

2002年 8月

漢城大學校 行政大學院

教 育 行 政 學 科

教 育 行 政 專 攻

權 賢 修

權賢修의 教育學 碩士學位 論文을 認定함

2002年 8月

審 查 委 員 長

印

審 查 委 員

印

審 查 委 員

印

목 차

I. 緒 論	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구의 내용	3
4. 연구의 제한점	3
II. 理論的 背景	4
1. 장학활동의 의미	4
2. 장학의 기능	8
3. 장학의 유형	9
4. 장학과 교사 발전	20
5. 선행연구의 고찰	23
III. 研究 方法	27
1. 연구대상 및 표집	27
2. 조사 도구의 구성과 내용	28
3. 자료의 처리	28
IV. 結果 分析 및 解釋	29
1. 장학활동의 선호유형	29

2. 임상장학의 실태와 문제점	32
3. 동료장학의 형태와 문제점	37
4. 자기장학의 방법과 실태	42
5. 약식장학의 효율성	46
6. 장학활동의 조건	51
 V. 要約, 結論 및 提言	54
1. 요약	54
2. 결론	55
3. 제언	57
 參 考 文 獻	58
 ABSTRACT	60
 附 錄	62

표 목 차

<표 1> 교내 자율장학의 기본 형태 비교	19
<표 2> 설문지 응답자의 배경 변인별 분포	27
<표 3> 장학활동의 효율성에 관한 내용별 문항 작성	28
<표 4> 선호하는 교내 장학의 형태	29
<표 5> 장학활동의 강조점	30
<표 6> 임상장학의 바람직한 이유	32
<표 7> 수업관찰의 강조점	32
<표 8> 장학담당자의 지도조언과 교수-학습방법 개선의 관계	34
<표 9> 임상장학의 문제점	35
<표 10> 동료장학이 바람직한 이유	37
<표 11> 동료장학의 내용	38
<표 12> 많이 실시되는 동료장학의 형태	39
<표 13> 동료장학의 문제점	40
<표 14> 자기장학이 바람직한 이유	42
<표 15> 바람직한 자기장학의 방법	43
<표 16> 실천하고 있는 자기장학의 방법 수	44
<표 17> 자기장학의 문제점	45
<표 18> 약식장학의 필요성	47
<표 19> 1년동안 받는 약식장학의 횟수	48
<표 20> 약식장학의 효율성에 대한 교사의 인식도	49
<표 21> 약식장학의 문제점	50
<표 22> 효율적인 장학활동의 조건	51
<표 23> 장학활동시 우선되어야 할 조건	52

그 립 목 차

<그림 1> Glickman의 교사집단 분류 모형	11
<그림 2> 수업 연구(공개)중심의 동료 장학모형	14
<그림 3> 약식장학의 모형	17

I. 緒 論

1. 연구의 필요성

우리가 무슨 일을 열심히 하다 보면 그 일의 본질적인 것, 근본적인 것을 잊을 때가 종종 있다. 장학은 교사의 교수행위에 영향을 주고 교육과정을 개발·수정·보완하고 교육자료와 학습환경의 개선으로 학생의 학습성취를 촉진하여 수업개선을 가져오는 것이 그 본질이다.

학교에서의 교육활동은 학생들의 전인적인 성장과 발달을 목표로 한다. 그 중에서 수업은 학교에서 이루어지는 모든 교육활동 중에서 아동의 지적 정신적 성장을 촉진시키는 가장 핵심적인 활동이다 교육의 질을 높이기 위해서는 무엇보다도 수업의 질을 담당하는 교사의 능력향상이 있어야 한다. 다양한 장학활동 중에서 교사의 성취의욕을 높일 수 있는 장학방법을 선택한다면 수업의 질을 높일 수 있을 것이다. 따라서 장학은 수업 개선과 교사의 전문적 성장을 위한 것이므로 수업의 질을 높이는데 장학의 뒷받침은 필수적이다.

그러나 실제 교육현장에서 이루어지고 있는 장학은 교사에게 부담감을 적지 않게 주고 있으며 그 대부분의 내용은 교육과정의 구성과 운영의 중심으로 한 장학 담당자의 의도적이고 전시적, 형식적 실적위주로 운영되고 제도적 틀 속에서 경직되어 있다.

이러한 장학에 대한 시각은 장학체제에 있다기보다는 장학의 방법과 형태에 있다고 할 수 있다. 최근에는 교육에 민주화 자율화의 분위기가 가속화되어감에 따라 학교현장 중심, 자율장학으로 학교장에 자율권이 강조되어 가고 있다. 교육부에서도 학교와 교육청간의 협의를 활성화하여 학교단위의 책임운영제를 위한 학교장의 자율권을 확대해 나가고 학교단위에서도 전교원이 참여하는 교내 자율장학이 활성화 되어야 할 필요성을 강조하였다.

이러한 장학의 문제점을 해결하는 방안으로서 교사 개개인의 발달 특성과 교육현장의 상황에 따라 다양한 장학방법이 적용되어야 한다. 전 교원의 자발적인 자기발전의 의지를 기초로 하고 교사에 대한 바른 이해를 통해 교사들의 협조와 참여를 이끌어 내는 것은 장학활동에 발전적이고 획기적인 측면을 마련할 수 있을 것이다.

이러한 효율적인 장학에의 접근방법은 교사의 개인차에 따른 다양한 형태의 장학 프로그램이 필요하다. 장학방법은 이렇게 교사들의 선호 경향에 따라 신축성있게 적용되어야 한다고 사료된다.

이에 교사들이 선호하는 장학의 활동을 스스로 선택하게 한다면 장학지도의 효과를 극대화 할 수 있을 것이다. 우리는 앞으로 교육현장에 실태, 학교현장의 요구를 수렴하는 장학체제를 도입하여 적용한다면 교육의 질을 획기적으로 개선할 수 있다. 또한 수업의 질을 개선하는 데에 중요한 기여를 할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 초등교사가 선호하는 장학활동을 조사하고 그 효율성을 분석함으로써 보다 효율적인 장학의 방안을 제시하는데 연구의 필요성이 있다.

2. 연구의 목적

본 연구에서는 교사가 선호하는 장학활동을 조사하고 그 효율성을 분석하여 교사의 성취동기를 높일 수 있는 장학의 방법과 형태를 찾아보는데 연구의 목적이 있으며 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째: 교사의 배경변인별(성별,보직별,경력별)로 선호하는 장학활동의 방법을 찾아본다.

둘째: 장학활동의 종류에 따라 교육적 효율성을 비교 분석한다.

셋째: 학교교육의 질적 향상을 위해 장학활동의 효과적인 적용방안을 모색한다.

3. 연구의 내용

이 연구의 목적을 달성하기 위한 연구의 내용은 다음과 같다.

- 첫째, 장학활동에 대한 문헌연구와 선행연구를 이론적으로 고찰한다.
- 둘째, 교사가 선호하는 장학활동에 대하여 교사의 배경변인별(성별,보직별,경력별)로 조사 분석한다.
- 셋째, 장학활동의 유형에 따른 그 효과 수준을 교사의 배경변인별(성별,보직별,경력별)별로 조사 분석한다.

3. 연구의 제한점

본 연구에 따른 제한점은 다음과 같다.

- 첫째, 경기도 초등학교 교사 일부를 대상으로 하였으므로 이 연구 결과를 전국의 교사를 대상으로 일반화 하기에는 제한이 따른다.
- 둘째, 본 연구에서는 조사 방법이 설문지에만 의지하였으므로 심층적 분석에 제한이 있을 수 있다.
- 셋째, 여러 선행 연구들이 설문내용을 참조하여 연구자가 설문 내용을 제작하였으나 설문지의 보편타당성에 제한이 있을 수 있다.

Ⅱ. 理論的 背景

1. 장학활동의 의미

장학의 정의는 시대에 따라 학자에 따라 그 의미가 변화되어 여러 가지 다양한 의견이 제시되어 오고 있다.

장학이라는 개념은 내포와 외연으로 규정할 수 있다. 내포는 한 개념의 속에 들어있는 속성을 가르키고, 외연은 개념이 적용될 수 있는 사물의 범위를 말한다. 개념의 내포에서는 그 개념이 지니고 있는 내적 일관성이 드러나야 할 것이며, 개념의 외연에서는 그 개념의 관련성과 의의가 드러나야 할 것이다.

개념에 대한 의미 있는 논의는 사전적 개념규정이나, 이렇게 규정한다는 식의 약정적(stipulative)개념 규정만으로는 곤란하다고 생각된다. 보다 의미 있는 학문적 논의를 위해서는 한 개념의 내포와 외연의 관계를 설정하는 개념구조가 밝혀져야 할 것이다.

장학의 개념을 규정할 때 설정할 수 있는 또 하나의 조건은 장학의 개념을 규정함으로써 장학에 대한 우리의 이해를 향상시킬 수 있어야 할 것이다. 장학에 관련된 개념상의 혼동을 볼 때, 우리는 몇 개의 문제를 설정하고 이 문제에 대한 답을 시도함으로써 장학의 개념이 어떠한 도움을 줄 수 있는가를 살펴 볼 수 있다.

첫째, 장학을 이루는 중핵은 무엇인가? 장학의 본질 또는 본질적 기능은 무엇인가? 우리가 장학이라고 할 수 있는 필수적인 요소를 무엇으로 볼 수 있는가에 관련된 문제이다.

둘째, 장학은 과정인가 아니면 특정의 역할인가? 이 문제는 장학의 특성과 범위와 기능을 구별하기 위해서 검토되어야 할 문제이다. Sergivanni와 Starratt은 이 문제를 장학에서의 역할과 과정의 고민으

로서 논의하고 있다.

한편, James Cooper는 교육 연구사전의 ‘교사에 대한 장학’의 항목을 집필한 내용에서 장학을 과정으로 보고 장학의 기능을 중심으로 하는 분석적 접근은 결과적으로 장학담당자와 장학의 책임에 관한 개념상의 애매성과 혼동을 조장하였고, 이러한 혼란은 장학의 실제뿐만 아니라 장학에 대한 연구의 발전에까지 부정적 영향을 끼치고 있다고 지적하고 있다.¹⁾

셋째, 장학과 교육행정은 어떻게 구분되는가? 장학은 교육행정의 일부분인가? 만약 교육행정의 일부분이라고 한다면, 교육행정의 전체와 장학은 어떠한 관련을 맺으며, 장학의 영역은 어떻게 설정되어야 하는가? 특히, 우리나라의 교육행정에서 장학과 교육행정은 어떻게 구별될 수 있는가? 하는 문제이다.

넷째, 장학의 과정이든 역할이든 장학을 장학의 본질적 기능을 수행하기 위한 하나의 체제로 파악할 때, 장학체제(supervision system)를 어떻게 개념화할 수 있는가? 이렇게 장학체제를 개념화할 때 우리나라의 장학의 발전에 어떤 시사점을 줄 수 있는가?

위의 네 개의 질문은 상호 관련되어 있다. 장학의 본질은 장학의 특성을 밝힘으로써 과정 역할로서의 개념상 갈등에 시사점을 줄 뿐만 아니라, 장학과 교육행정과의 관계도 밝혀줄 수 있을 것이다. 또한 장학의 본질적 기능을 규정함으로써 장학기능 수행을 위한 체제를 개념화할 수 있고, 이러한 장학체제의 관점은 장학 발전을 위한 체제분석의 한 준거를 제시할 수 있을 것이다.

장학의 개념규정에서 제시하고자 하는 세 번째 조건은 규정된 장학의 개념이 우리 나라 장학의 실제와 이론적 연구를 반전시킬 수 있는 한

1) Cooper, James.M.,1982. "Supervision of Teacher", *Encyclopedia of Educational Reserch*(Fifth Edition), MacMillan &Free Press, pp.1825~1832.

생각의 틀이 되어야 한다는 점이다. 장학은 교육행정의 한 영역이면서, 교육행정의 주요 과업이 됨과 동시에 교육행정학의 연구 대상이기도 하다. 교육의 실제와 관련된 다른 개념과 마찬가지로 장학의 개념도 일종의 시대적 산물이기 때문에, 개념 그 자체가 고정된 내용을 지니고 있을 수 없다. 개념의 발전은 교육의 발전을 선도하는 기능을 가지고 있다. 학문의 Paradigm의 발전이 문제가 되고 있기 때문에 장학의 개념규정에서도 우리 나라 장학의 실제와 장학에 대한 연구를 발전시킬 수 있는 개념구조의 탐색이 요구되어야 한다.

장학의 개념규정에서 요청되는 세 가지 요건은 새로운 개념규정을 시도하는 과정에서뿐만 아니라 기존의 개념을 비교, 평가하는 데서도 이용될 수 있을 것으로 생각한다. 장학의 개념규정에서 장학개념의 내포와 외연간의 구조를 밝히고, 이 개념 속에 ① 장학의 본질, ② 과정과 역할간의 구분, ③ 교육행정과의 관계, ④장학의 체제를 개념화할 것을 요구하고, 이러한 개념구조를 통하여 장학의 실제와 이론적 연구를 발전시킬 수 있는 시사점이 도출되어야 할 것을 제안하고 있다. 장학의 개념규정에 관해 김종철은 세 가지 접근방법을 제안한 바 있다.²⁾ 김종철은 장학의 개념을 “법규”, “기능”, “이념” 등의 다원적인 접근을 통하여 분류하고 있는데, 법규면에서는 계선조직의 행정활동에 대한 전문적·기술적 조언을 통한 참모활동 내지 막료활동”이라고 정의하고, 기능면에서는 “교사의 전문적 성장, 교육운영의 합리화 및 학생의 학습환경 개선등을 전문적·기술적 보활동”이라 하였으며, 이념면에서는 “교수 즉 학습지도 개선을 위해 제공되는 지도조언”이라고 정의하고 있다.

위와같은 3가지 접근방법 중에서 기능적 접근방법과 이념적 접근방법을 상호 보완적으로 결합하여 장학의 의미를 이해해야 할 것이다. 근래에 이러한 관점에서 장학의 의미를 정의하는 것이 증가하고 있다.

2) 김종철, 「교육행정의 이론과 실제」, 서울:교육과학사, 1985, pp235~238.

강영삼은 교육조직의 체계와 관련하여 장학에 대한 개념을 정리하여 네 가지로 규정하였다.³⁾ 교육조직과 관련시킨 장학의 개념을 살펴보면

①참모활동 중심 접근에서 본 장학개념은 “교육활동의 전반적인 기획, 조사, 연구, 관리, 지도, 감독 통하여 중앙의 교육행정 업무를 보좌하는 참모활동”이라고 볼 수 있다.

②계선 활동 중심 접근에서 본 장학개념은 “교육활동을 위한 장학지도, 교원의 인사관리, 학생의 생활지도, 교육기관의 감독 등을 통하여 지방의 학무를 총괄하는 계선활동”이라고 말할 수 있다.

③학교 수업활동 중심 접근에서 본 장학개념은 “학생들의 학습기회를 향상시키기 위하여 교사의 교수행위에 직접적으로 영향을 주는 학교 내에서의 제반지도 및 지원활동”이라고 할 수 있다.

④학급 수업활동 중심접근에서 본 장학개념은 “학급내의 교수-학습 과정을 개선하기 위하여 교사와 학생간의 상호작용에 중점을 두고 교사를 지도, 조언하는 활동”이라고 규정하였다.

그러나, 현대적 의미의 장학은 교육행정의 한 하위개념으로써 중요한 과업 영역을 이루고 있는 교육내용인 교육과정 운영과 인격교육을 포함한 교육 프로그램 행정의 한 부분을 차지하고있는 의미로 본다. 이러한 장학의 의미는 차츰 교육조직이 학습의 구체적인 성과와 학업성취의 조건 및 평가에 관심을 두게 되면서부터 교사를 문제 해결자, 의사결정자, 변화촉진자로서 간주하게 되었고, 이에 따라 장학은 교사들로 하여금 이러한 역할을 수행할수 있도록 도와주는 것으로 바뀌게 되었다.⁴⁾

결국 장학의 의미는 학생, 교사, 장학담당자, 교육행정가, 기타 교육에 관심이 있는자 등 모든 교육관계자들의 지속적인 성장발달을 통하여 교수-학습의 개선을 목적으로 하는 적극적이고 민주적인 활동을 말

3) 강영삼, 「장학론」 서울 : 세영사, 1994, pp.14~17.

4) 장이권, 「임상장학의 이론과 실제」, 서울:형성출판사,1989, p36.

하는 것이라고 할 수 있다. 또한 장학은 교수-학습의 효율화를 목적으로 교사의 전문성신장, 교육과정운영 및 학교경영의 합리화를 위하여 제공되는 지도, 조언, 정보제공 등 일련의 전문적 기술활동이라고 할 수 있다.

이상과 같은 장학의 의미에 대한 여러 가지 정의에서 표현의 차이는 있으나 장학은 교사의 학습지도와 아동의 성장발달에 도움을 주는 전문적 기술봉사의 있음을 알 수 있으며 장학의 궁극적 목적이 학생의 성장발달에 있음을 시사하고 있다.

2. 장학의 기능

장학에 대한 개념적 정의가 많고 학자에 따라 다르게 규정되어 있으나 장학의 궁극적인 목적과 본질에 비추어 볼 때 장학의 기능은 교육과정 개발과 수업개선에 초점이 맞춰져야 할 것 이다. 그래서 Wiles와 Lovell도 장학의 기능은 ①교육과정 개발 ②수업개선이라고 하였다.⁵⁾

교육과정을 개발하고 수정·보완하는 것은 장학의 기능이다. 과거에는 중앙의 교육부 편수국에서 전적으로 교육과정을 다루었으나, 최근에 부분적으로 편성·운영지침을 마련하게 되었다. 그러나 시·도 단위에 교육과정 전문가가 많지 못하여 어려움이 많은 것으로 나타나고 있다. 이제는 학교단위에서도 교육과정 운영계획을 세워서 실천하고 학교재량시간을 운영해야 할 형편이다. 그래서 이제 교육부의 편수국, 시·도 교육청, 학교의 3층 구조에서 교육과정을 다루게 되어 장학이 교육과정에 중점을 두는 장학본연의 자리로 옮겨가는 것 같다.

외국에서는 장학이 교육과정과 밀접하게 결부되어 있고 특히 미국에서는 스푸트니크 충격으로 장학에서 교육과정개발에 열을 올리게 되었

5) Kimball Wiles and John T.Lovell, *Supervision for Better Schools*, 4th ed., Englewood Cliffs, N. J: Prentice-hall Inc, 1975.

다는 말은 이미 우리가 알고있는 사실이다.

김종철은 장학의 기능은 ① 교사의 전문적 성장을 돕는 활동, ②교육 운영의 기획과 평가를 돕는 활동, ③학습환경을 개선하는 활동 등을 장학의 기능으로 보았다. 6)

정태범은 장학의 기능으로 ①감독적인 관리 기능, ②전문적 지도 기능, ③협동적 조언기능 등으로 나누어 설명하고 있는데 첫째, 장학에 있어서 감독적관리 기능은 통제나 규제 위주의 기능을 말하고 둘째, 장학에서 전문적 지도기능은 학교의 활동이나 교과내용을 전문적으로 하는 전문가에 의해서 장학이 지도적으로 이루어질 때의 기능을 말하며 셋째, 장학에서 협동적 기능은 교육전문가나 동료 교사들에 의하여 교육활동에서 일어나는 문제를 상의하여 협동적으로 해결해 나갈 때의 기능을 말한다. 7)

장학은 궁극적으로 수업개선의 기능을 위해서 존재한다. 교사와 직접 상호작용을 하고, 기술적·심리적 지원을 해 주고, 수업의 계획에 참여하고, 수업의 과정에 도움을 줌으로써 수업개선을 가져와야 한다. 특히 최근에 강조되는 임상장학, 동료장학, 마이크로 티칭 등의 방법은 수업개선에 직접적으로 도전하려는 장학방법들이다. 현직교육이나 수업자료의 제공도 결국은 수업개선을 위한 것으로 볼 수도 있다.

장학의 기능은 장학의 종류와 장학조직의 수준에 따라 달라진다. 그러나 가장 근본적인 기능은 수업개선이고 교육과정의 개발이다. 여기서 확대해 나가면 오리엔테이션과 현직교육, 교수자료와 시설의 제공, 교직원인사, 학생에대한 봉사, 홍보에까지 이르게 된다.

6) 김종철, 「교육행정학」, 서울 : 박문사, 1985, p.343.

7) 정태범, 「장학론」, 충북 : 한국교원대학교, 1990, p50

3. 장학의 유형

장학이 효과적이기 위해서는 무엇보다도 장학의 수혜자인 교사들의 요구나 특성에 맞게 장학의 형태 및 방법이 개별화되어야 할 것이다.

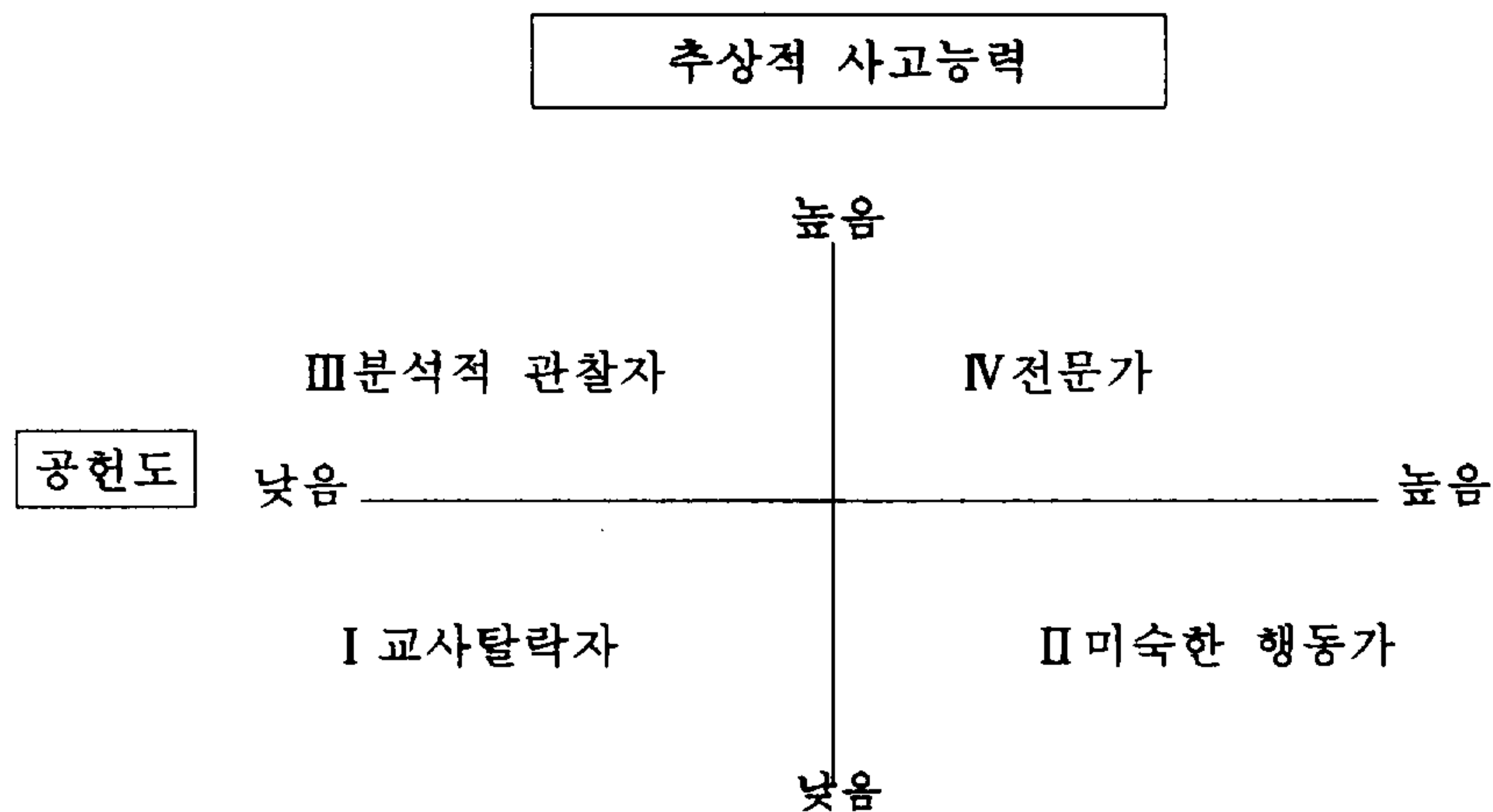
근래에 제시된 장학의 형태 중에서 A. A. Glatthorn은 교사들의 경험, 능력, 개인적 요인에 따라 임상장학(clinical supervision), 협동적 동료장학(cooperative professional development), 자기장학(self-directed development) 및 전통적 장학(administrative monitoring)의 방법을 선택적으로 사용할 수 있음을 제안하고 있다. 장학의 실재는 흔히 부적절하고 비효과적이란 점, 둘째, 모든교사에게 임상장학을 적용한다는 것도 가능하지도 않고 또 그럴 필요도 없으며, 무엇보다도 임상장학은 너무 시간을 많이 필요로 하기 때문에 모든 교사에게 적용하기는 어렵다는 점, 셋째, 이 선택장학을 옹호하는 하나의 주장은 교사들이 각기 다른 성장욕구와 각기 다른 학습방식을 가지고 있고, 무엇보다도 먼저 교사들이 좋아하는 상호작용 형태가 서로 다르다는점등을 들고 있다.⁸⁾

A. A. Glickman은 상이한 발달단계에 있는 교사들에 대한 장학지도 방법으로서 발달적 장학(developmental supervision)을 제시하였다. 그는 교사의 발달 단계를 교사의 추상적 사고능력과 헌신도에 기초하여 4가지로 구분하였고, 이에 더해 장학지도에 있어서 지시적 접근(directive approach), 상호 협동적 접근(collaborative approach), 그리고 비지시적 접근(non directive approach)의 3가지 방법 중 적절히 골라서 사용하는 것이 효과적이라고 주장하였다.

그릭만(A. A. Glickman)은 교사의 추상적 사고능력(level of adstraction)과 헌신도(level of coommitment)를 기초하여 교사집단은

8) 주삼환(역), 「선택적 장학체제」, 서울:성원사, 1986, pp1~24.

<그림 1>과 같이 4개 집단으로 구분하고있다.⁹⁾



자료: Carl D. Glick (1981). Developmental supervision. Alexandria, VA: ASCD. p48.

<그림 1> Glickman의 교사집단 분류 모형

이상의 예시적 장학방법이 시사하는 바와 같이 효과적인 장학의 방법은 교사의 요구나 필요 그리고 경험이나 능력을 고려하여 다양하고 개별적으로 적용되는 방향으로 발전되어 가고 있다.

본 연구에서는 한국교육개발원이 A. A. Glatthorn이 제시한 “선택적 장학체제” 내의 각 요소에 대해서 우리나라 주요 교육현장에서 그리고 주요연구에서 사용한 명칭과 그 근거에 대한 분석을 토대로 하여 기본형태를 수업장학, 동료장학, 자기장학, 약식장학, 자체연수로 설정한 것을 그대로 인용하였다.

1) 임상장학

임상(clinical)이라는 용어는 교실 내에서 교사의 실제수업행동에 초점을 두는 것과 교사와 장학담당자간의 내면적 관계가 중요함을 시사한다.¹⁰⁾ 교사의 수업행동에 대한 자세한 관찰, 관찰결과 얻어진 세밀한

9)이윤식. 「교내 자율장학의 활성화 연구」, 한국교육개발원, 1989, pp38~40

10) Keith A. Achesnc 강영삼 (譯), 「장학론」 서울:도서출판 하우, 1995, p.13

자료, 교사와 장학담당자를 친밀하고 전문적인 관계로 결속하는데 강조점을 두는 것 등이 임상이라는 내용이다.¹¹⁾ 임상장학은 장학 담당자가 실제의 교수상황을 직접 관찰하여 자료를 얻는 수업장학의 한 영역이며, 교사의 전문적 자질과 수업의 질을 개성하기 위해서 교사와 장학담당자가 직접 만나 의견을 교환하면서 교사의 교수행동을 분석·평가·환류하는 활동이다.

임상장학은 장학담당자와 교사가 일대일의 대면적인 관계 속에서 수업 관찰계획 수립, 수업관찰, 관찰결과에 대한 협의회 과정을 거쳐 교사의 교수문제를 해결하고 수업기술 향상을 도모하는 체계적인 지도·조언 과정으로 볼 수 있으며, 임상장학의 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 교사의 수업기술 향상이 주된 목적이며, 둘째, 교사와 장학담당자간의 대면적 상호작용을 중요시 하고, 셋째, 교실 내에서의 교사의 수업행동에 초점을 두며, 넷째, 일련의 체계적이고 집중적인 지도·조언 과정이다.

수업기술 향상을 위한 체계적이고 개별적인 과정으로 단위 학교 자체 내에서 자율적으로 실시되는 임상장학은 원칙적으로 교장과 교감의 주도하에 교사의 전문적 발달을 위하여 수업장학, 수업연구, 마이크로티칭 등의 방법으로, 초임교사나 수업기술향상의 필요성을 느끼는 교사를 대상으로 진행한다.

2) 동료장학

동료장학은 동료교사들간에 그들의 교육활동 개선을 위하여 공동으로 노력하는 과정으로 볼 수 있다. 동 학년 교사들, 동교과 교사들, 그리고 관심분야가 같은 교사들이 모임을 이루거나, 또는 경력교사와 초임교사가 짝을 이루어 상호간에 수업을 공개·관찰하고 이에 대한 의

11) 김창걸, 「교육행정학 및 교육경영신강」, 서울:형설출판사, 1998,p.338.

견을 교환함으로써 수업 연구과제의 해결이나 수업방법의 개선을 도모하거나, 또는 공동 관심사나 공동 과제·문제의 해결과 개선을 이해 협의하는 것들이 동료장학의 전형적인 형태이다.

단위 학교 내에서 실시되는 동료장학은 동료교사간의 협조를 토대로 그들이 전문적 발달, 개인적 발달, 그리고 그들이 근무하고 있는 학교의 조직적 발달을 도모한다.

실제로 교사들은 그들이 교직생활과 관련해서 필요로 하는 정보, 아이디어, 도움 또는 충고·조언을 구하고자 할 때 대체로 그들의 동료교사들을 선호하는 것으로 보인다. 즉 교사들은 여러 가지 문제영역에 대해 그들의 동료교사들을 학교행정가나 장학담당자에 비해 상대적으로 즉각적이고 비형식적이며 만족스러운 도움을 줄 수 있는 가치 있는 대상으로 여기고 있다.¹²⁾ 또한 상호간에 정보·아이디어, 도움 또는 충고·조언을 주고받는 공식적·비공식적 행위도 넓은 의미의 동료장학으로 볼 수 있다. 동료장학은 기본적으로 교사들의 자율성과 협력성을 근간으로 하여 그들의 요구와 필요에 맞게 융통성 있게 운영되어야 한다. 동료장학의 활성화를 위해서 교장이나 교감은 필요한 여건과 분위기를 조성해 주며 동료장학의 지도자에 관한 지도와 지원을 아끼지 말아야 한다.

현재 학교현장에서 이루어지고 있는 다양한 형태의 동료장학에 대한 분석을 토대로 하여 두 가지 동료장학의 모형을 제시한다.

첫째는 현재 학교현장에서 동 학년 단위 또는 동 교과 단위로 많이 실시되고 있는 수업연구 또는 수업공개를 중심으로 한 동료장학 모형이다.

둘째는 동 학년 협의회, 동 교과 협의회, 동 부서 협의회, 그리고 다양한 형태의 공식적 또는 비공식적 교사 모임을 통해 공동 관심사나 공

12) 엄은일, 「교수-학습 지도방법 개선을 위한 선택적 장학에 관한 연구」, 교원대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1985, pp.55~56

동 과제에 대한 협의를 진행하거나 관련되는 경험·정보·아이디어·도움·충고·조언 등을 주고 받는 동료장학 모형이다. 이를 협의 중심 동료장학이라 본다.

(1) 모형(I):수업연구(공개) 중심 동료장학의 모형

수업 연구를 중심으로 한 모형은 임상장학의 모형과 기본적으로 유사한 점이 많다. 임상장학의 기본적인 절차를 근간으로 하여, 동 학년 교사들 또는 동 교과 교사들이 공동으로 수업공개를 계획하고, 수업을 관찰하며, 이에 대한 의견을 교환하게 되는 것이다.

수업연구(공개)를 중심으로 한 동료장학의 모형을, 임상장학의 모형과 동일하게 ① 계획수립 단계,② 수업관찰 단계.③ 환류협의 단계로 구성한다. 제시되는 모형은 학교의 형편과 교사들의 필요와 요구에 따라 융통성있게 변형하여 사용될 수 있음은 물론이다. 계획수립, 수업관찰, 환류협의의 절차를 엄격하게 따르지 않으면서, 교사들 상호간에 부담 없이 서로 수업을 보여 주고, 그에 관하여 의견을 나누는 것도 여기서 제시하는 수업연구(공개) 중심의 동료장학에 포함된다고 하겠다.

1 단계:계획 수립		2 단계:수업관찰	3단계:환류 협의
<1차협의>	<2차협의>	2-1 수업 지도안 확 인	3-1 수업관찰 결과 논의
1-1 자율적· 협력적 관계조성	1-5 상호 사전 교재 연구	2-2 역할분담에 따른 수업 관 찰	3-2 수업연구 과제 해결 및 수업개 선 방안 설정
1-2 수업공개자 선정	1-6수업지도안 협의 작성	2-3 수업관찰 결과정리	3-3 적용·평가
1-3 수업연구 과제선정	1-7역할분담· 수업관찰 계획 수립		
1-4 학생· 수업에 대한 정보 교환	<3차협의가능>		

<그림 2> 수업 연구(공개)중심의 동료 장학모형

(2) 모형(Ⅱ):협의 중심 동료 장학의 모형

협의중심의 동료장학은 동료교사들 간에 공식적이거나 비공식적인

일련의 협의를 통하여 어떤 주제에 관하여 서로 경험, 정보, 아이디어, 도움, 충고, 조언 등을 교환하거나, 서로 공동 과제와 공동 관심사를 협의하거나, 공동 과업을 추진하는 활동(예 2인 1과제)을 의미한다. 학교현장에서 흔히 볼수 있는 동 학년 협의회, 동 교과 협의회, 동 부서 협의회 등이 이의 대표적인 형태이다.

협의중심의 동료장학에서 다루어질 수 있는 협의 주제 영역은 교사의 전문적 발달, 교사의 개인적 발달, 그리고 학교의 조직적 발달 등 전반 영역이다. 수업연구(공개) 중심의 동료장학이 교사의 전문적 발달 영역 중 교과지도에 초점이 주어져 있다고 하면, 협의중심의 동료장학은 교과지도 이외에도 교사의 교육철학이나 교직원, 교육목표·계획, 생활지도, 특별활동지도, 교육기자재 활용, 학급관리·경영, 교육정보·시사, 학부모·지역사회와의 유대, 그리고 각종 교육문제의 이해 등 그 협의 주제가 상당히 다양하다. 뿐만 아니라 교사의 신체·정서적 건강과 성격이나 자아개념, 교사의 가정생활 및 사회생활과 관련한 여러 문제 또는 관심사, 교사의 취미나 흥미, 그리고 교사의 종교 등을 포함하는 교사의 개인적 발달 영역에 관해서도 동료 교사들 간의 공식적 또는 비공식적 접촉을 통하여 서로 도움을 주고 받을 수 있다.

또한 학교경영 계획의 수립과 학교경영 결과 평가, 학년배당·학급배당·업무배당 등을 포함하는 학교경영 조직, 교직원 인사관리, 교직원간의 인간관계, 교직원간의 의사소통, 의사결정, 학교의 분위기와 조직풍토, 학교재정·사무·시설 관리, 그리고 학교의 대외적인 관계 등을 포함하는 학교의 조직적 발달 영역의 여러 주제와 관련하여 서로 경험, 정보, 아이디어, 도움, 충고, 조언 등을 주고 받을 수도 있는 것이다.

동료장학과 관련하여 교장·교감은 동료 교사들 간의 각종 공식적 그리고 비공식적인 협의와 접촉을 조성·지원·격려하고, 이를 보다 교사의 전문적 발달, 개인적 발달, 그리고 학교 전체의 조직적 발달에

긍정적인 방향으로 연결되도록 합리적이고 민주적인 지도성을 발휘해야 한다. 특히 학교 내 동료 교직원들 간의 인간관계를 중심으로 자연 발생적으로 형성되어 있는 여러 가지 비공식 조직들에 대한 이해와 이의 효율적인 활용을 위한 노력이 요구된다.

3) 자기장학

자기장학은 교사 자신의 전문적 발달을 위하여 스스로 체계적인 계획을 세우고 이를 실천하는 과정이다. 교사는 전문적 종사자로서 자기 성장과 자기 발전을 위한 끊임없는 노력을 해야 한다.

자기장학은 원칙적으로 교사 자신의 필요와 요구를 존중하여 다양한 방법으로 전개된다. 장학담당의 지도가 없이도 스스로 자신의 전문성 향상을 위하여 노력할 수 있는 능력과 의지가 충분히 있는 교사들에 대해서는 교사 스스로 자율적으로 자기장학을 해 나가도록 유도하는 것이 바람직할 것이다.

자기 장학의 영역은 교사의 전문적 발달의 전체 영역이 된다. 교사의 담당교과에 대한 수업지도 능력의 제고뿐 아니라, 교사의 교육철학 및 교 직관, 교육목표·계획, 생활지도, 특별활동지도, 교육기자재 활용, 학급관리·경영·교육정보·시사·학부모·지역사회와의 유대, 그리고 교육문제의 이해등을 포함하는 제반 영역에서 자기 장학은 그 방법에 있어서 다양하다.

자기장학의 중요 특징은 첫째, 교사 자신의 자율성과 자기발전 의지 및 능력을 기초로 하며, 둘째, 제반 전문적 영역에서의 교사 자신이 성장·발달을 도모하고, 셋째, 원칙적으로 교사 자신이 스스로 계획을 세우고, 이를 실천하며, 그 결과에 대하여 자기반성을 하는 활동이다.¹³⁾

13) 주삼환, 「학교장의 수업지도성과 수업장학 대안」, 서울:원미사, 1998,p.15.

4) 약식장학

약식장학은 단위 학교의 교장이나 교감이 간헐적으로 짧은 시간 동안 학급순시나 수업참관을 통하여 교사들의 수업 및 학급경영 활동을 관찰하고, 이에 대해 교사들에게 지도·조언을 제공하는 과정을 의미한다.

약식장학은 단위학교에서 교장·교감이 일상적으로 빈번하게 수행하기 때문에 일상장학이라고도 부를 수 있다.

이러한 약식장학은 교장·교감의 계획과 주도하에 전개되는 비공식적인 성격이 강한 활동으로서 다른 형태의 장학에 대하여 보완적이고 대안적인 성격을 갖는다.

이러한 약식장학 몇 가지의 의미를 갖는다.

첫째, 약식장학은 교장이나 교감이 교사들의 수업활동과 학급경영 활동을 포함하여 학교교육 및 경영의 전반에 관련하여 이의 개선을 위한 적극적인 의지와 노력 그리고 지도성의 좋은 표현 방법이 된다.

둘째, 약식장학을 통하여 교장이나 교감은 교사 등의 미리 준비한 수업활동이나 학급경영 활동이 아닌 평상시의 자연스러운 수업활동이나 학급경영 활동을 관찰 할 수 있으며, 이를 위하여 약식장학을 적절히 활용할 수 있다.

셋째, 약식장학을 통하여 교장이나 교감은 학교교육, 학교경영, 그리고 학교풍토 등 전반 영역에 걸쳐 학교를 전체적으로 파악하는데 필요한 정보를 수집할 수 있다.

1 단계:약식장학의 계획 수립	2 단계:약식장학의 실행	3단계:약식장학의 결과 활용
1-1 학급순시·수업참관 계획 수립 1-2 교사와의 의사 소통	2-1 학급순시·수업 참관	3-1 학급순시·수업참관경과 정리 3-2 교사에게 환류 제공

〈그림 3〉 약식장학의 모형

5) 자체 연수

교내 자율장학의 기본 형태로서 제시된 자체연수는 교직원들의 교육 활동 개선을 위하여 그들의 필요에 대해 학교 내·외의 인적·물적 자원을 활용하여 단위학교 자체에서 실시하는 연수활동이다.¹⁴⁾

자체연수는 학교의 형편과 교직원들의 필요와 요구를 바탕으로 전문직·개인적 발달 그리고 학교조직적 발달을 지향하여 교장, 교감, 주임 교사, 교사를 포함하여 학교내·외의 교직원 또는 외부전문가나 장학요원들이 연수담당자가 되어 진행된다. 이러한 자체연수는 교내연수라는 용어와 같이 쓰일 수 있다.

이상의 5가지 장학활동의 기본형태를 개념, 장학담당자, 영역, 형태, 공식성 정도 등으로 비교 정리하면 〈표1〉과 같다.

14) 강영삼 외, 「장학론」, 서울:도서출판하우, 1995, p.159

기본 형태	개 념	주장학 담당자	영 역	형 태	대 상	공식성
임상 장학	교사들의 수업기술 향상을 위한 체계적이 고 개별적인 과정	교장 교감	교사의 전문적 발달	*수업장학 *수업연구 *마이크로 티칭	초임교사 수업기술 향상을 느끼 는 교사	공식적
동료 장학	동료교사들간에 그들의 교육활동의 개선을 위 하여 공동으로 노력하 는 과정	동료 교사	교사의 전문적 개인적 발달 학교의 조직적 발달	*동학년협의회 *동교과협의회 *동부서협의회 *동료간 수업연구 *동료간 상호작용	전체교사 협동을 원하 는 교사	공식적 + 비 공식 적
자기 장학	교사 개인이 자신의 전문적 발달을 위하여 체계적인 계획을 세우고 이를 실천하는 과정	교사 개인	교사의 전문적 발달	*자기 수업 발달 *1인1과제 연구 *문헌연구 *대학원수강 *전문가 상담 *방문·견학 *자기연찬활동	전체교사 자기분석 자기지도의 기술 지닌 교사 혼자 일하기 원하는 교사	비 공식 적
약식 장학	교장·교감이 간헐적으 로 짧은 시간동안의 학 습순시나 수업참관을 통하여 교사들의 수업 및 학급경영활동을 관 찰하고 이에 대해 교사 들에게 지도·조언을 제공하는 과정	교장 교감	교사의 전문적 발달	*수업참관 *학급순시	전체교사	비 공식 적
자체 연수	교직원들의 교육활동의 개선을 위하여 그들의 필요한 요구에 학교 내·외의 인적·조언을 제공하는 활동	전체 교직원	교사의 전문적 개인적 발달 학교의 조직적 발달	*각종 교내 연수	전체 교직원	공식적

〈표 1〉 교내 자율장학의 기본 형태 비교

자료: 이윤식, 「獎學論 論考」, 서울:科學과 藝術, 1997, p. 254

4. 장학과 교사 발전

장학은 궁극적으로 교사를 대상으로 하고 있다. 따라서 교사의 발달 단계에 대한 기본적 이해가 우선되고 그에 상응한 교내자율 장학의 형태가 적용 될 때 장학의 효율성은 증대될 것이다.

교사발달에 관한 연구에서 선도적 위치에 있는 Fuller(1969)는 교사의 발달을 단계별로 주요 관심사를 중심으로 개념화하였다. 그는 교사들의 발달단계를 3단계로 구분하였다. 즉, ①교직이전 단계(pro-teaching-phase)-특별한 관심사가 없는 단계(non-concern), ② 초기 교직단계-자기 자신에 대해 관심을 기울이는 단계(concern with self), ③ 후기 교직단계(late-thing phase)-아동에 대해 관심을 기울이는 단계(concern with pupils)가 그것이다.

교사양성기관에 있는 예비교사들은 교직에 관하여 특별히 구체적인 관심사가 없는 듯하다는 것이다. 그러나 교직에 들어오면 구체적인 관심사가 생기는데, 초기 교직 단계에 있는 교사들은 주로 새로운 환경으로서의 학교현장에 있어서 자신의 존재와 위치에 대하여 관심과 우려를 갖게 된다는 것이다.

교사들은 표면적으로 아동을 가르치는 일, 그리고 학급 상황에 대처하는 일에 관심을 갖는 것 같이 보이지만, 사실은 내면적으로 학교현장의 전체적인 구조와 운영, 그리고 상황변수(parameter)를 탐색하는데 커다란 관심을 기울인다는 것이다.

Fuller와 Bown(1975)은 위의 구분을 수정하여 ①교직이전 관심단계(stage of pre- teaching concerns), ②생존 관심단계(stage of survival concerns), ③교수 상황 관심단계(stage of cteaching situation concerns), ④아동 관심단계(stage of pupil concerns)의 4단계를 제시하였다. 기본적으로 교사의 관심사는 '자기 자신의 생존'으로부터 '교수'

상황, 그리고 ‘아동들의 학업성취로 옮겨간다는 것이다. 이러한 Fuller의 발달단계의 구분이 거친 감이 없지 않으나 교사발달에 관한 연구의 기초가 되었다. Gregorc(1973)은 교사들을 위한 효과적인 계속 교육 프로그램을 개발하기 위한 목적으로 고등학교 교사들의 행동을 분석·연구하여 그들의 전문적 발달단계를 찾아냈다. 그에 의하면 교사들은 ①형성단계(becoming stage) ②성장단계(growing stage), ③성숙단계(maturing stage) ④완숙전문단계(fully functioning professional stage)의 계열을 따라 발달한다는 것이다.

최초단계인 형성단계에 있는 교사들은 나름대로 교사의 목적, 가르치는 행위의 본질, 교육의 과정에 있어 교사에 대한 역할기대, 그리고 사회적 기관으로서의 학교의 역할 등에 관한 기본적인 개념들을 발달시키기 시작한다.

성장단계에 있는 교사들은 자신들의 역할에 대한 학생, 학무모 및 동료교사들의 기대에 민감하게 되며, 학생, 교육과정, 교수-학습기자재 및 자신에 대하여 보다 많은 지식을 갖게 된다.

성숙단계에 있는 교사들은 외부로부터 자신에 대한 기대수준 이상으로 교직에 헌신을 보이며, 교육, 그들 자신 및 다른사람들, 가르치는 과목, 그리고 그들이 일하고 있는 학교의 내부·외부 환경에 대하여 기존에 가지고 있던 개념들을 점검해 보는 경향이 있다고 한다.

마지막 단계에 있는 교사들은 교육활동에 적극적인 헌신을 하며, 개인 또는 교사집단의 일원으로서 최대한의 자아실현을 위하여 노력한다고 한다. Unruh와 Turner(1970)에 의하면 어떤 교사들에게는 성숙단계에 이르는데 15년이 걸리기도 한다는 것이다.

그들은 교사의 전문적 성장에 있어서 네 시기를 제시하는 바, ①교직이전시기(pre-service period), ②초기 교수시기(initial teaching period), ③안전 구축시기 (building security period), ④성숙시기(maturity period)가 그것이다. 교직이전 시기에는 교사양성기관에서 교육을 받는

시기를 의미한다. 초기교수시기는 교직에 첫발을 디딘후 1년 내지 6년까지의 시기이다. 이 때에는 학생훈육문제, 수업조직 문제, 교육과정 개발문제 그리고 전체 교직원으로부터 인정을 받는 문제등에 관심을 쏟는다고 한다.

안전 구축시기에는 대체로 6년 이후 15년까지의 경력시기이다. 이 시기에 교사들은 그들의 교직 자체에 만족과 안정감을 느끼고 그들의 지식과 배경을 향상시킬 수 있는 방안을 찾으려 한다는 것이다. 마지막 성숙시기는 교직생활에 있어서 높은 능력을 갖추고 깊은 안정감을 갖는 시기일 뿐 아니라, 교직이외의 다른 영역에도 관심과 흥미를 넓혀가는 시기가 된다.

대체로 교사들은 20대 시기를 학교 환경에 어떻게 적응하며, 생존할 것인가를 익히는데 보냈다고 하며, 30대 시기는 교사로서 필요한 많은 기능을 습득하면서 계속적으로 발전하였다고 하였다. 교사들은 최소 15년 이상의 교직경력을 갖게되는 40대 시기를 그들이 교직에 들어온 후 가장 행복했던 시기로 기억하고 있었다. 50대 시기에는 교사들은 서서히 교직생활에서의 은퇴를 생각하기 시작하게 되며, 그들 자신에 있어서 또는 근무학교 환경에 있어서 변화를 구하기 시작하는 시기라고 할 수 있다. 50대 말기, 그리고 60대 초기의 시기에는 교직을 마무리 짓고 은퇴를 준비하는 시기이다.

앞의 여러 가지 연구들을 요약하면 ①교사들은 그들의 전체 교직기간을 통하여 계속적으로 변화하며, ② 교사의 관심사 혹은 문제는 변화·발달단계에 따라 다르며, ③변화·발달단계에 있는 교사들은 각각 다른 형태의 도움을 필요로 하고 있음을 보여주고 있다. 이러한 연구결과는 교원 양성 및 현직교육, 교원에 대한 장학, 그리고 교원 인사행정에 많은 시사를 주고있다(Burden,1987).

그중 중요한 2가지를 요약 정리하면 다음과 같다.

첫째, 교사발달에 관한 연구는 현직교사들을 대상으로 한 현직교육

(in-service education)이나 장학 활동과 관련하여 보다 의미 있는 프로그램의 내용과 운영방법을 구성하는데 중요한 정보를 제공한다. 즉, 교사들의 변화·발달단계별로 그들이 필요하는 내용 및 영역, 그리고 이의 제공방법에 있어 조화를 시도할 수 있다는 것이다.

둘째, 교사발달에 관한 연구는 교육행정가나 장학담당자들이 개개 교사들의 발달과정상의 차이를 고려한 다양한 장학지도(supervision) 방법을 사용해야 할 필요성에 대한 이해와 인식을 높일 수 있다. 교사의 발달단계에 맞추어 다양한 장학지도의 전략을 세울 수 있다는 것이다.

5. 선행연구의 고찰

정정자는 「교내 자율장학 활성화를 위한 선택적 장학 체제 연구」에서 선택적 장학체제에 대한 운용 실태, 문제점을 조사하여 장학제도가 효과적으로 이루어 질 수 있는 방법을 제시하였다.¹⁵⁾

첫째, 임상장학이 바람직한 이유는 교사의 수업기술이 향상되기 때문이다. 임상장학의 강조점은 교사의 수업기술 분야에 강조를 두어야 한다. 또한 학습자의 수업참여 태도 분야에 강조를 두어야 한다고 나타났다.

임상장학시 예상되는 문제점은 장학담당자와 교사간의 관점차이라고 나타났다.

둘째, 동료장학이 바람직한 이유는 시간과 장소에 제한없이 협의가 가능하다는 점을 제시하고 있다. 동료 장학의 문제점은 동료교사의 장학지식과 기술부족이라고 나타났다.

셋째, 자기장학이 바람직한 이유는 자기에 맞는 수업기술을 개발반응하기 때문이라고 했다. 자기장학의 방법이 예상되는 문제점은 자기 수

15) 정정자, “교내 자율장학 활성화를 위한 선택적 장학체제 연구”, 석사학위 청구논문, 아주대학교, 2000.

업에 대한 어려움 평가가 제일 문제가 된다고 하였다.

넷째, 전통적 장학분야가 필요한 이유는 수시로 장학이 가능하기 때문이라고 했다. 예상되는 문제점은 지도 조언보다는 확인감독하는 느낌이 드는 것이 제일 문제가 된다고 했다.

선택적 장학이 활발하게 이루어지기 위해서 가장 우선되어야 할 것은 적극적이고 자발적으로 참여할 수 있는 여건을 조성하는 것이다. 또한 기자재 확보 및 적극적인 활용이 필요하다.

김정숙은 「교내 자율장학의 형태에 대한 교사들의 선호 경향 분석」에서 교내 자율장학 형태중 교사들의 선호 경향, 선호 이유, 심리적 부담 정도를 조사하였다. 교사들이 선호하는 자기장학, 동료장학의 효과를 높여 나가기 위해서는 교내 자율장학 형태들의 활성화 방안을 마련해야 한다.¹⁶⁾

이연숙은 「초등학교 교내 자율 장학에 관한 조사 연구」에서 초등학교 자율 장학에 운영 실태, 문제점, 활성화 방안을 제시 하였다. 교내 자율장학은 교장·교감의 태도나 의지에 따라 성패가 좌우된다. 교사들이 능동적이고 자발적으로 참여할 수 있는 물리적·경제적·심리적 환경이 마련되어야 한다. ¹⁷⁾

첫째, 교내 자율장학에 대한 교사의 인식에 있어서 남자가 여자보다 긍정적인 반응을 보였고 교장·교감은 긍정적인 반면 교사들은 부정적인 인식을 가지고 있었다.

둘째, 연령·교직경력이 높은 교사들은 긍정적인 반응을 보였다.

셋째, 학력이 낮은 교사가 높은 교사보다 긍정적인 반응을 보였다.

넷째, 교내 자율장학의 활성화를 위해 교사의 장학에 대한 태도의 변화, 장학담당자와 교사의 원만한 인간관계형성, 장학담당자의 전문성

16) 김정숙, “교내 자율장학의 형태에 대한 교사들의 선호 경향 분석”, 석사학위 청구 논문, 경성대학교, 2000.

17) 이연숙, “초등학교 교내 자율 장학에 관한 조사 연구”, 석사학위 청구논문, 홍익대학교, 2000.

신장이라고 했다.

변종화는 「교사의 성취동기 수준과 선택적 장학체제의 관계 연구」에서 교사들의 성취동기 수준과 행동특성을 배경변인 별로 조사하였다. 성취동기 수준이 높을수록 선택적 장학체제에 대하여 높은 긍정적 반응을 보였다. 교사의 성취동기 수준과 행동수준에 따른 요구와 선호에 부응하는 선택적 장학체제가 학교현장에서 적절히 활용되어야 한다.

정만성은 「장학유형 기대와 효과차이에 관한 연구」에서 전통장학, 임상장학, 동료장학, 자기장학의 기대 수준과 효과 수준의 차이를 조사하였다. 18)

안재천은 「장학의 역할에 관한 교사들의 지각분석 연구」에서 장학의 역할, 장학의 방법, 장학의 태도, 장학의 효과, 장학의 기대에 관한 지각반응을 조사하였다. 장학담당자들은 신뢰와 존경을 받아야 하며 장학협의를 앞서 교사와의 원만한 인간관계가 요구된다. 또한 수업의 질 향상을 위하여 교사의 의견을 경청하고 교육현장의 문제점 해결 및 개선방안을 제시해야 한다. 장학협의를 시 교사들의 성취동기를 자극하고 장학의 효과를 높이기 위하여 학교의 여건과 특성을 충실히 반영하는 방향이 되어야 한다. 장학 담당자들이 민주적이고 개방적인 방향으로 점차 전환 되어가고 있다.19)

유재수는 「장학유형에 대한 교사집단의 선호경향에 관한 연구」에서 교사들이 지각하고 있는 장학담당자의 장학유형과 선호하는 장학담당자의 장학유형과의 관계를 조사 분석하여 교사들의 장학유형에 대한 필요와 욕구를 알아 거기에 부응하는 발전적 장학 방법을 모색하였다. 장학 담당자는 교사의 잠재력을 인정하고 신뢰를 바탕으로 협동적 스타일로 전문지식에 의한 능력있고 인간다워야 한다.20)

18) 정만성, “장학유형 기대와 효과 차이에 관한 연구”, 석사학위 청구논문, 명지대학교, 1999.

19) 안재천, “장학의 역할에 관한 교사들의 지각분석 연구”, 석사학위 청구논문, 청주대학교, 1996.

이금례는 「장학에 대한 교사의 부담감과 장학 효과성의 관계 분석」에서 장학사의 장학지도에 대한 교사들의 장학 부담감 정도와 그것에 영향을 미치는 요인을 탐색하고, 장학 부담감과 장학 효과성간에 어떠한 관련을 맺고 있는가를 규명하였다.

장학지도에 대한 부담감에는 교사 개인적요인, 학교 조직적요인, 장학사 요인이 영향을 미치고 있다. 대규모 학교에서는 교사 개개인에게 미치는 장학력이 미미하여 장학의 효과성이 낮아지므로 대규모 학교의 장학의 효과성을 높이기 위해서는 장학지도의 횟수를 늘리거나 장학 지도시 장학사를 학교에 많이 보내는 방법등의 방안이 필요하다고 하였다. 또한 수업개선의 주체가 교사들이라는 측면에서 교사들의 장학 부담감을 해소할 수 있는 방안이 다방면으로 강구되어야 한다.²¹⁾

위의 연구에서는 장학의 역할에 관한 교사들의 지각분석으로 교내 자율장학의 방향을 제시하고 있다. 이를 토대로 장학활동의 교육적 효율성을 높이기 위해 장학형태별로 문제점을 밝히고 교사의 배경변인에 따라 교육현장에 적용할 수 있는 장학의 개선방법을 모색하려고 한다.

20) 유재수, “장학유형에 대한 교사집단의 선호경향에 관한 연구”, 석사학위 청구논문, 경성대학교, 1993.

21) 이금례, “장학에 대한 교사의 부담감과 장학효과성의 관계분석”, 석사학위 청구논문, 강원대학교, 2000.

Ⅲ. 研究 方法

1. 연구대상 및 표집

본 연구의 조사대상은 경기도지역에 소재한 초등학교교사 420명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 연구자가 대상학교를 직접 방문하거나 방문이 용이하지 않은 경우에는 친분이 있는 교사를 통하여 설문지를 배부 회수하는 방법을 취하였다. 배부된 총 420부 가운데 403부가 회수되었으며 이 가운데 기재시 오류가 발생한 설문지 10부를 제외한 393부가 본 연구의 최종분석자료로 사용되었다.

조사 대상자의 배경변인별 분포는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 설문지 응답자의 배경 변인별 분포

구 분	변인	인원(명)	백분율(%)
성	남	49	12.53
	여	342	87.47
보 직	교사	304	79.17
	부장교사	80	20.83
교직경력	10년미만	128	32.57
	10년이상	135	34.35
	20년이상	130	33.08
학 력	대졸	393	88.40
	대학원졸	45	11.60

2. 조사 도구의 구성과 내용

본 연구에서 사용된 측정도구는 선행연구 분석을 기초로하여 연구자가 제작한 것으로 장학활동의 효율성에 관한 교사들의 선호도와 실태를 조사를 조사하기 위한 문항으로 작성하였다.

설문지의 내용구성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 장학활동의 효율성에 관한 내용별 문항 작성

설문내용	문항번호	문항수
선호하는 장학의 형태	1,2	2
임상장학의 실태	3,4,5,6	4
동료장학의 실태	7,8,9,10	4
자기장학의 실태	11,12,13,14	4
약식장학	15,16,17,18	4
장학활동시 필요사항	19,20	2

3. 자료의 처리

회수된 설문지 자료는 통계처리를 위해 SAS(Statistical Analysis System)Program을 이용하여 교사의 각 배경변인별로 백분율과 χ^2 검증을 실시하였고 집단간의 차이는 $P<.05$, $P<.01$, $P<.001$ 수준에서 검증하였다.

IV. 結果 分析 및 解釋

초등학교 교사들이 기대하는 효율적인 장학의 유형과 실태가 교사들의 배경변인(성, 보직, 경력, 학력)에 따라 나타난 분석결과는 다음과 같다.

1. 장학활동의 선호유형

<표 4> 선호하는 교내 장학의 형태 ()%

구분	변인	임상장학	자기장학	동료장학	약식장학	계	
성	남	2(4.1)	27(55.1)	19(38.78)	1(0.26)	49(100.0)	$\chi^2=0.7776$ df=3
	여	14(4.1)	168(49.4)	154(45.2)	5(1.5)	341(100.0)	P=0.8548
보직	교사	14(4.6)	147(48.5)	139(45.9)	3(1.0)	303(100.0)	$\chi^2=7.5586$ df=3
	부장교사	1(1.3)	47(58.8)	29(36.3)	3(3.8)	80(100.0)	P=0.0561
교직 경력	10년미만	8(6.3)	63(49.2)	57(44.5)	0(0.0)	128(100.0)	$\chi^2=6.5140$
	10년이상	5(3.7)	63(47.0)	63(47.0)	3(2.2)	134(100.0)	df=6
	20년이상	3(2.3)	70(53.9)	54(41.5)	3(2.3)	130(100.0)	P=0.3681
학 력	대 졸	16(4.7)	173(50.6)	147(43.0)	6(1.8)	342(100.0)	$\chi^2=3.9808$ df=3
	대학원졸	0(0.0)	21(46.7)	24(53.3)	0(0.0)	45(100.0)	P=0.2635

<표 4>는 교사들이 선호하는 장학형태에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사, 여교사 모두 자기장학, 동료장학, 임상장학, 약식장학 순으로 나타남으로써 자기장학이 가장 유익하다고 응답하였다.

보직에 따라서는 교사의 경우 자기장학, 동료장학, 임상장학, 약식장학의 순으로 나타났고 부장교사의 경우 자기장학, 동료장학, 약식장학,

임상장학의 순서로 나타나 약식장학을 임상장학보다 선호하였다.

교직경력에 따라서는 모두 자기장학과 동료장학이 유익하다고 반응하였다. 이것은 교직경력이 많을수록 통제와 간섭을 필요로 하지 않기 때문이다.

학력에 따라서는 대졸의 경우 자기장학이 가장 강조되었고, 대학원졸의 경우 동료장학이 강조되어야 한다고 차이점을 보였다. 대학원졸 교사는 동료들과의 정보교환을 중요하게 생각하고 있었다.

<표 5> 장학활동의 강조점 ()%

구분	변인	수업개선	학급경영	교육과정	생활지도	계	
성	남	23(46.9)	14(28.6)	5(10.2)	7(14.2)	49(100.0)	$\chi^2=1.8516$ df=3
	여	184(54.1)	69(20.3)	39(11.5)	48(14.1)	340(100.0)	P=0.6038
보직	교사	163(54.0)	66(21.9)	37(12.3)	36(11.9)	302(100.0)	$\chi^2=7.3926$ df=3
	부장교사	42(52.5)	15(18.8)	5(6.3)	18(22.5)	80(100.0)	P=0.0604
교직 경력	10년미만	69(54.3)	34(26.8)	18(14.2)	6(4.7)	127(100.0)	$\chi^2=25.3438$
	10년이상	77(57.5)	25(18.7)	15(11.2)	17(12.7)	134(100.0)	df=6
	20년이상	62(47.7)	24(18.5)	11(8.5)	33(25.4)	130(100.0)	P=0.0003
학력	대 졸	180(52.8)	74(50.6)	41(12.0)	46(13.5)	341(100.0)	$\chi^2=1.6342$ df=3
	대학원졸	25(55.6)	9(20.0)	3(6.7)	8(17.8)	45(100.0)	P=0.6517

<표 5>는 장학 활동의 강조점에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사, 여교사 모두 수업개선, 학급경영, 생활지도, 교육과정의 순으로 수업개선을 가장 강조되어야 할 활동인 것으로 반응하였다. 교사는 누구나 수업 잘하기를 바라고 있기 때문이다.

보직에 따라서는 교사의 경우 학급경영을, 부장교사의 경우 생활지도

를 가장 강조되어야 된다고 응답하여 교사와 부장교사의 강조점이 다소 다르게 나타났다. 부장교사일수록 아동의 생활지도 또는 인성지도를 중요시하고 있다.

교직경력에 따라서는 수업개선은 10년 이상의 교사들이 가장 많이 강조하는 것으로 나타났고, 20년 이상의 교사들은 생활지도를 장학활동에서 강조해야 된다고 인식의 차이를 보였다. 이를 통계적으로 검증한 결과에서도 $p<.001$ 수준에서 매우 유의한 차이가 있게 나타남으로써 교직경력간에 강조점의 차이를 보였다. 고경력 교사일수록 학습지도보다 생활지도, 인성지도로 교육하고 싶어 한다.

학력에 따라서는 대졸, 대학원졸 모두 수업개선, 학급경영, 교육과정, 생활지도의 순으로 응답하였다.

2. 임상장학의 실태와 문제점

〈표 6〉 임상장학의 바람직한 이유

()%

구분	변인	수업 기술	상호작용	수업행동	학급경영	계	
성	남	11(22.5)	21(42.9)	9(18.4)	8(16.3)	49(100.0)	$\chi^2=4.7493$ df=3
	여	118(34.5)	112(32.8)	76(22.2)	36(10.5)	342(100.0)	P=0.1921
보직	교 사	104(34.2)	102(33.6)	68(22.4)	30(9.9)	302(100.0)	$\chi^2=3.2716$ df=3
	부장교사	22(27.5)	31(38.8)	15(18.8)	12(15.0)	80(100.0)	P=0.3516
교직 경력	10년미만	44(34.4)	46(36.0)	28(21.9)	10(7.8)	128(100.0)	$\chi^2=4.6894$
	10년이상	42(31.1)	47(34.8)	32(23.7)	14(10.4)	135(100.0)	df=6
	20년이상	44(33.9)	41(31.5)	25(19.2)	20(15.4)	130(100.0)	P=0.5842
학력	대 졸	117(34.1)	114(33.2)	73(21.3)	39(11.4)	343(100.0)	$\chi^2=2.0826$ df=3
	대학원졸	11(24.4)	19(42.2)	10(22.2)	5(11.1)	45(100.0)	P=0.5554

위 <표 6>은 임상장학이 바람직한 이유에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 교사와 장학담당자간의 상호작용, 수업기술 향상, 교실내에서의 수업행동, 학급경영개선의 순으로 반응하였고 여교사의 경우 수업기술 향상, 교사와 장학담당자간의 상호작용, 교실내에서의 수업행동, 학급경영개선의 순으로 나타남으로써 남녀별로 인식의 차이를 보였다.

보직에 따라서는 교사의 경우 수업기술향상을 가장 강조하였고 부장교사의 경우 교사와 장학담당자간의 상호작용을 강조하였다.

교직경력에 따라서는 10년 이상의 경우 교사와 장학담당자 간의 상호작용을 가장 바람직한 이유로 응답하였고 20년 이상의 경우 수업기술 향상을 가장 바람직한 이유로 반응하였다.

학력에 따라서는 대졸의 경우 수업개선 향상을, 대학원졸의 경우 교사와 장학담당자간의 상호작용을 가장 우선시해야 된다고 나타났다.

<표 7> 수업관찰의 강조점 ()%

구분	변인	수업기술	발문	수업 태도	발표력	계	
성	남	11(22.5)	21(42.9)	9(18.4)	8(16.3)	49(100.0)	$\chi^2=4.7493$ df=3
	여	118(34.5)	112(32.8)	76(22.2)	36(10.5)	342(100.0)	P=0.1921
보직	교 사	104(34.2)	102(33.6)	68(22.4)	30(9.9)	302(100.0)	$\chi^2=3.2716$ df=3
	부장교사	22(27.5)	31(38.8)	15(18.8)	12(15.0)	80(100.0)	P=0.3516
교직 경력	10년미만	44(34.4)	46(36.0)	28(21.9)	10(7.8)	128(100.0)	$\chi^2=4.6894$
	10년이상	42(31.1)	47(34.8)	32(23.7)	14(10.4)	135(100.0)	df=6
	20년이상	44(33.9)	41(31.5)	25(19.23)	20(15.4)	130(100.0)	P=0.5842
학력	대 졸	117(34.1)	114(33.2)	73(21.3)	39(11.4)	343(100.0)	$\chi^2=2.0826$ df=3
	대학원졸	11(24.4)	19(42.2)	10(22.2)	5(11.1)	45(100.0)	P=0.5554

<표 7>은 임상장학의 강조점에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사, 여교사 모두의 경우 교사의 발문, 교사의 수업기술, 학습자의 수업참여 태도, 학습자의 발표력 순으로 응답하였다. 교사의 발문에 의해 수업이 효과적인 수업으로 이끌 수 있기 때문에 가장 중요하게 생각하고 있다.

보직에 따라서는 교사의 경우 교사의 수업기술을 강조해야한다고 반응하였고 부장교사의 경우 교사의 발문을 강조하여 임상장학을 해야 한다고 나타났다.

교직경력에 따라서는 10년이상의 교사의 경우 교사의 발문을 임상장

학의 강조점으로 반응하였고, 20년 이상의 경우 교사의 수업기술에 강조를 두고 수업관찰을 해야 한다고 했다. 경력에 따라 약간의 인식의 차이를 보였다.

학력에 따라서는 대졸의 경우 교사의 수업기술에 강조를 두고 수업을 관찰해야 한다고 나타났고 대학원졸의 경우 교사의 발문을 강조하여 수업관찰을 해야한다고 반응하였다. 모두 수업에 중요성을 인식하고 있었다.

<표 8> 장학담당자의 지도조언과 교수-학습방법 개선의 관계 (%)

구분	변인	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	계	
성	남	11(22.5)	21(42.9)	9(18.4)	8(16.3)	49(100.0)	$\chi^2=4.7493$ df=3
	여	118(34.5)	112(32.8)	76(22.2)	36(10.5)	342(100.0)	P=0.1921
보직	교 사	104(34.2)	102(33.6)	68(22.4)	30(9.9)	302(100.0)	$\chi^2=3.2716$ df=3
	부장교사	22(27.5)	31(38.8)	15(18.8)	12(15.0)	80(100.0)	P=0.3516
교직 경력	10년미만	44(34.4)	46(35.9)	28(21.9)	10(7.8)	128(100.0)	$\chi^2=4.6894$
	10년이상	42(31.1)	47(34.8)	32(23.7)	14(10.4)	135(100.0)	df=6
	20년이상	44(33.9)	41(31.5)	25(19.2)	20(15.4)	130(100.0)	P=0.5842
학력	대 졸	117(34.1)	114(33.2)	73(21.3)	39(11.4)	343(100.0)	$\chi^2=2.0826$ df=3
	대학원졸	11(24.4)	19(42.2)	10(22.2)	5(11.1)	45(100.0)	P=0.5554

<표 8>은 임상장학시 장학담당자의 지도조언이 교수-학습 방법 개선에 미치는 영향에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사보다 여교사가 더욱 필요하다고 반응하였다. 남교사는 여교사 보다 약간의 자신감을 볼 수 있다.

보직에 따라서는 교사가 부장교사보다 장학담당자의 지도조언을 더 필요로 하고 있다.

교직경력에 따라서는 20년 이상의 교사가 오히려 10년미만의 교사보다 필요하다고 반응하였다. 고경력 교사들이 오히려 수업지도기술에 대해 배우고자 하는 열망이 나타나 있다.

학력에 따라서는 모두 장학담당자의 지도조언이 도움이 대체로 된다고 반응함으로써 장학담당자의 지도조언을 필요로 하고 있다. 형식적이든 도움이 되든 전문적인 장학담당자의 지도조언이 많은 도움이 되고 있음을 시사 하고 있다.

〈표 9〉 임상장학의 문제점

()%

구분	변인	관점의 차이	권위적 태도	수용적인 태도	지도기술 결여	계	
성	남	11(22.5)	21(42.9)	9(18.4)	8(16.3)	49(100.0)	$\chi^2=4.7493$ df=3
	여	118(34.5)	112(32.8)	76(22.2)	36(10.5)	342(100.0)	P=0.1921
보직	교 사	104(34.2)	102(33.6)	68 (22.4)	30 (9.9)	302(100.0)	$\chi^2=3.2716$ df=3
	부장교사	22(27.5)	31(38.8)	15(18.8)	12(15.0)	80(100.0)	P=0.3516
교직 경력	10년미만	44(34.4)	46(35.9)	28(21.9)	10(7.8)	128(100.0)	$\chi^2=4.6894$
	10년이상	42(31.1)	47(34.8)	32(23.7)	14(10.4)	135(100.0)	df=6
	20년이상	44(33.9)	41(31.5)	25(19.2)	20(15.4)	130(100.0)	P=0.5842
학력	대 졸	117 (34.1)	114 (33.2)	73 (21.3)	39(11.4)	343(100.0)	$\chi^2=2.0826$ df=3
	대학원졸	11(24.4)	19(42.2)	10(22.2)	5(11.1)	45(100.0)	P=0.5554

〈표 9〉는 임상장학을 할 때 예상되는 문제점에 대한 설문조사 결과

이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 권위적인 태도를 가장 큰 문제점으로 보았고, 여교사의 경우 관점의 차이로 생기는 장학담당자와의 문제점으로 지적하고 있다.

보직에 따라서는 교사의 경우 관점의 차이를 문제점으로 반응하였으나, 부장교사의 경우는 권위적인 태도를 문제점으로 생각하고 있었다. 이것은 부장교사의 능력으로 보아 권위적 장학형태보다 자율적인 장학형태를 선호하기 때문이라고 생각된다.

교직경력, 학력에 따라서 모두 장학담당자와 교사와 관점의 차이 또는 장학담당자의 권위적인 태도를 임상장학의 문제점으로 인식을 같이 하고 있는 것으로 나타났다. 특히 10년 미만의 젊은 교사들은 장학담당자의 권위적인 태도를 강조하고 있다. 저경력 교사일수록 권위적인 태도보다는 실제 수업개선을 위한 도움을 필요로 하고 있다.

3. 동료장학의 형태와 문제점

<표 10> 동료장학이 바람직한 이유 ()%

구분	변인	인간 관계	제약없음	부담 경감	장학의 효과 증대	계
성	남	11(22.5)	21(42.9)	9(18.4)	8(16.3)	49(100.0)
	여	118(34.5)	112(32.8)	76(22.2)	36(10.5)	342(100.0)
보직	교 사	104(34.2)	102(33.6)	68(22.4)	30(9.9)	302(100.0)
	부장교사	22(27.5)	31(38.8)	15(18.8)	12(15.0)	80(100.0)
교직 경력	10년미만	44(34.4)	46(35.9)	28(21.9)	10(7.8)	128(100.0)
	10년이상	42(31.1)	47(34.8)	32(23.7)	14(10.4)	135(100.0)
	20년이상	44(33.9)	41(31.5)	25(19.2)	20(15.4)	130(100.0)
학력	대 졸	117(34.1)	114(33.2)	73(21.3)	39(11.4)	343(100.0)
	대학원졸	11(24.4)	19(42.2)	10(22.2)	5(11.1)	45(100.0)

위 <표 10>은 동료장학이 바람직한 이유에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 시간, 장소의 제약없이 가능하기 때문에 바람직하다고 반응하였고, 여교사의 경우 인간관계에 도움이 된다고 하였다. 여교사는 남교사보다 인간관계를 중요시하고 있다는 것을 알 수 있다.

보직에 교사의 경우 부장교사보다 인간관계를 위하여 동료장학이 바람직하다고 나타났다. 부장교사의 경우 시간과 장소에 관계없이 장학이 가능 하다고 하였다. 부장교사는 인간관계보다는 업무추진상의 도움이 되는 방향으로 생각하고 있었다.

교직경력에 따라서는 20년이상의 고경력교사일수록 인간관계를 중요시하고 있음을 알 수 있었다.

학력에 따라서는 대졸교사들은 인간관계를, 대학원졸교사의 경우 시간, 장소의 제약이 없는 동료장학의 장점을 선호하는 것으로 보아 대졸교사가 인간관계의 중요성을 더욱 절감하고 있다.

<표 11> 동료장학의 내용 ()%

구분	변인	수업지도	학습평가	생활지도	학급경영	계	
성	남	17(34.7)	4(8.2)	12(24.5)	16(32.7)	49(100.0)	$\chi^2=0.6991$ df=3
	여	134(39.3)	27(7.9)	87(25.5)	93(27.3)	341(100.0)	P=0.8734
보직	교 사	114(37.5)	25(8.2)	82(27.0)	83(27.3)	302(100.0)	$\chi^2=2.1044$ df=3
	부장교사	34(43.0)	5(6.3)	16(20.3)	24(30.4)	79(100.0)	P=0.5510
교직 경력	10년미만	49(38.3)	13(10.2)	38(29.7)	28(21.9)	128(100.0)	$\chi^2=6.5394$
	10년이상	57(42.2)	10(7.4)	29(21.5)	39(28.9)	135(100.0)	df=6
	20년이상	46(35.7)	8(6.2)	33(25.6)	42(32.6)	129(100.0)	P=0.3656
학력	대 졸	127(37.1)	26(7.6)	91(26.6)	98(28.7)	342(100.0)	$\chi^2=3.7898$ df=3
	대학원졸	22(48.9)	5(11.1)	9(20.0)	9(20.0)	45(100.0)	P=0.2853

위 <표 11>은 학교에서 동료교사로부터 받는 장학지도조언의 내용에 대한 설문조사 결과이다.

성별, 보직에 따라서는 모두 수업지도 기술면, 학급경영에 대한 내용이 가장 많았다.

교직경력에 따라서는 10년 미만의 교사들은 수업지도, 생활지도의 내용이 많았으며, 20년이상의 교사들은 수업지도, 학급경영으로 응답하였다. 저경력교사일수록 소홀하기 쉬운 생활지도면의 동료장학내용이 필요함을 볼 수 있었다.

학력에 따라서는 대졸의 경우 수업지도, 학급경영의 순으로 반응하였고, 대학원졸의 경우 수업지도가 48.9%로 동료장학의 중요한 내용으로 인식하였다. 모두 수업지도 기술면, 생활지도, 학급경영, 학습평가로 응답함으로써 학습평가의 내용이 동료장학에서 강조되지 않았다.

<표 12> 많이 실시되는 동료장학의 형태 ()%

구분	변인	동학년 모임	동교과 모임	동부서 모임	같은 관심 분야 모임	계	
성	남	38(77.6)	4(8.2)	2(4.1)	5(10.2)	49(100.0)	$\chi^2=1.4603$ df=3
	여	283(83.0)	25(7.3)	13(3.8)	20(5.9)	341(100.0)	P=0.6915
보직	교 사	254(83.8)	20(6.6)	12(4.0)	17(5.6)	303(100.0)	$\chi^2=2.4245$ df=3
	부장교사	64(80.0)	6(7.5)	2(2.5)	8(10.0)	80(100.0)	P=0.4891
교직 경력	10년미만	109(85.2)	7(5.5)	3(2.3)	9(7.0)	128(100.0)	$\chi^2=6.9751$
	10년이상	110(81.5)	9(6.7)	9(6.7)	7(5.2)	135(100.0)	df=6
	20년이상	104(80.6)	13(10.1)	3(2.3)	9(7.0)	129(100.0)	P=0.3232
학력	대 졸	285(83.3)	24(7.0)	13(3.8)	20(5.9)	342(100.0)	$\chi^2=3.1605$ df=3
	대학원졸	34(75.6)	5(11.1)	1(2.2)	5(11.1)	45(100.0)	P=0.3675

<표 12>는 학교에서 가장 많이 실시되고 있는 동료장학의 형태에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 77.6%, 여교사의 경우 83.0%로 모두 동학년 모임의 형태로 동료장학이 시행되고 있음을 나타냈다.

보직에 따라서는 교사의 경우 동학년 모임, 동교과모임의 형태로 반응하였고, 부장교사의 경우 동학년 모임, 같은 관심분야 모임의 순으로 나타났다. 부장교사는 교사보다 다소 다양한 형태로 동료장학이 실시

되고 있음을 알 수 있다.

교직경력에 따라서는 10년미만의 경우 동학년 모임, 같은 관심분야 모임으로 반응하였고, 10년 이상의 경우 동학년 모임, 동교과 모임으로 나타났다. 10년미만의 교사가 10년 이상의 교사보다 같은 관심분야 모임으로 동료장학이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

학력에 따라서는 대졸의 경우 동학년 모임, 동교과 모임으로 반응하였고, 대학원졸의 경우 동학년 모임, 동교과 모임, 같은 관심 분야 모임 순으로 나타났다. 대학원졸의 경우 대졸교사보다 같은 관심 분야 모임으로 동료장학이 시행되어야 효율적이라고 인식하였다.

<표 13> 동료장학의 문제점 ()%

구분	변인	시간 부족	지식 부족	인간 관계	협동 정신	계	
성	남	32(65.3)	9(18.34)	5(10.2)	3(6.1)	49(100.0)	$\chi^2=1.4962$ df=3
	여	222(64.9)	70(20.5)	40(11.7)	10(2.9)	342(100.0)	P=0.6831
보직	교 사	195(64.1)	59(19.4)	38(12.5)	12(4.0)	304(100.0)	$\chi^2=5.5383$ df=3
	부장교사	56(70.0)	19(23.8)	4(5.0)	1(1.3)	80(100.0)	P=0.1364
교직 경력	10년미만	79(61.7)	28(21.9)	13(10.2)	8(6.3)	128(100.0)	$\chi^2=7.7761$
	10년이상	93(68.9)	22(16.3)	18(13.3)	2(1.5)	135(100.0)	df=6
	20년이상	84(64.6)	29(22.3)	14(10.8)	3(2.3)	130(100.0)	P=0.2550
학력	대 졸	221(64.4)	71(20.7)	41(12.0)	10(2.9)	343(100.0)	$\chi^2=2.6382$ df=3
	대학원졸	31(68.9)	7(15.6)	4(8.9)	3(6.7)	45(100.0)	P=0.4508

<표 13>은 동료장학을 할 때 예상되는 문제점에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남,여교사의 경우 모두 시간부족, 장학지식 부족의 순으로 반응하였다. 학교현장에서 동료장학의 문제점으로 시간부족이라는 시행상의 어려운 점을 안고 있음을 시사하고 있다.

보직에 따라서는 교사, 부장교사 모두 시간부족을 문제점으로 강하게 나타냈다.

교직경력에 따라서는 10년미만의 교사는 79%, 10년 이상의 교사는 93%, 20년 이상의 교사는 84%로 10년 이상의 교사가 시간부족을 강하게 반응하였다. 10년 이상의 교사는 학교에서의 업무부담으로 인한 시간부담을 많이 느끼고 있기 때문이라고 생각한다.

학력에 따라서는 대졸 64.4%, 대학원졸 68.9%로 시간부족을 동료장학의 문제점으로 지적하고 있다. 대학원졸 교사가 대졸교사보다 더욱 강하게 시간부족을 느끼고 있다.

4. 자기장학의 방법과 실태

<표 14> 자기장학이 바람직한 이유 ()%

구분	변인	수업기술	자유로운 시간	실천이 용이	부담이 적음	계	
성	남	17(34.7)	15(30.6)	10(20.4)	7(14.3)	49(100.0)	$\chi^2=8.1310^*$ df=3
	여	158(46.3)	65(19.1)	95(27.9)	23(6.7)	341(100.0)	P=0.0434
보직	교 사	126(41.6)	66(22.8)	89(29.4)	22(7.3)	303(100.0)	$\chi^2=7.7149$ df=3
	부장교사	45(56.3)	12(15.0)	15(18.8)	8(10.0)	80(100.0)	P=0.0523
교직 경력	10년미만	54(42.5)	30(23.6)	34(26.8)	9(7.1)	127(100.0)	$\chi^2=5.3907$
	10년이상	62(45.9)	28(20.7)	38(28.2)	7(5.2)	135(100.0)	df=6
	20년이상	60(46.2)	22(16.9)	33(25.4)	15(11.5)	130(100.0)	P=0.4948
학력	대 졸	151(44.2)	72(21.1)	93(27.2)	26(7.6)	342(100.0)	$\chi^2=1.4883$ df=3
	대학원졸	24(53.3)	7(15.6)	11(24.4)	3(6.7)	45(100.0)	P=0.6850

*P<.05

<표 14>는 자기장학유형이 바람직한 이유에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 수업기술 개발, 필요한 시간에 할 수 있음, 계획과 실천이 용이, 심적부담이 적음의 순으로 반응하였다. 여교사의 경우 수업기술 개발, 계획과 실천이 용이, 심적부담이 적음, 필요한 시간에 할 수 있음으로 나타났다. 여교사들은 자기장학유형이 바람직한 이유에서 남교사와 인식의 차이를 보였다. 이를 통계적으로 검증한 결과에서도 $p<.05$ 수준에서 매우 유의한 차이가 있게 나타났다.

보직, 경력에 따라서는 수업기술개발, 계획과 실천이 용이, 필요한 시

간에 할 수 있음, 심적부담이 적음의 순으로 응답함으로써 수업기술개발이 자기장학의 선호이유라고 할 수 있다.

<표 15> 바람직한 자기장학의 방법 ()%

구분	변인	수업녹화	교육학 서적 탐독	전문가 면담	각종 연수참석	계	
성	남	11(22.5)	14(28.6)	5(10.2)	19(38.8)	49(100.0)	$\chi^2=7.8694^*$ df=3 P=0.0488
	여	68(19.9)	50(14.6)	30(8.8)	194(56.7)	342(100.0)	
보직	교 사	61(20.1)	49(16.1)	26(8.6)	168(55.3)	304(100.0)	$\chi^2=0.6800$ df=3 P=0.8779
	부장교사	16(20.0)	15(18.8)	5(6.3)	44(55.0)	80(100.0)	
교직 경력	10년미만	26(20.3)	24(18.8)	14(10.9)	64(50.0)	128(100.0)	$\chi^2=4.4835$ df=6 P=0.6115
	10년이상	28(20.7)	19(14.1)	14(10.4)	74(54.8)	135(100.0)	
	20년이상	26(20.0)	21(16.2)	7(5.4)	76(58.5)	130(100.0)	
학력	대 졸	65(19.0)	56(16.3)	31(9.0)	191(55.7)	343(100.0)	$\chi^2=0.7795$ df=3 P=0.8544
	대학원졸	11(24.4)	7(15.6)	4(8.9)	23(51.1)	45(100.0)	

*P<.05

<표 15>는 가장 도움을 주는 자기장학방법에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 각종 연수 참석, 교육학 서적 탐독, 수업녹화, 전문가 면담의 순으로 반응하였고, 여교사의 경우 각종 연수 참석, 수업녹화, 교육학 서적 탐독, 전문가 면담순으로 나타났다. 여교사는 교육학서적 탐독보다 수업녹화를 우선으로 응답하였다. 이를 통계적으로 검증한 결과에서도 $p<.05$ 수준에서 유의한 차이가 있게 나타

남으로써 남녀간에 자기장학의 방법에 대한 인식의 차이를 보이고 있다.

보직, 경력, 학력에 따라서는 모두 각종연수 참석, 수업녹화, 교율학서적 탐독, 전문가 면담순으로 응답함으로써 각종 연수 참석을 좋은 자기장학 방법으로 인식하고 있음을 보여 주고 있다.

<표 16> 실천하고 있는 자기장학의 방법 수 ()%

구분	변인	1가지	2가지	3가지	4가지	계	
성	남	5(10.4)	34(70.8)	8(16.7)	1(2.1)	48(100.0)	$\chi^2=9.2463^*$ df=3
	여	108(31.6)	182(53.2)	45(13.2)	7(2.1)	342(100.0)	P=0.0262
보직	교 사	89(29.3)	168(55.3)	39(12.8)	8(2.6)	304(100.0)	$\chi^2=3.2156$ df=3
	부장교사	22(27.9)	43(54.4)	14(17.7)	0(0.0)	79(100.0)	P=0.3596
교직 경력	10년미만	41(32.3)	73(57.5)	12(9.5)	1(0.8)	127(100.0)	$\chi^2=4.6894$
	10년이상	41(30.4)	71(52.6)	18(13.3)	5(3.7)	135(100.0)	df=6
	20년이상	33(25.4)	72(55.4)	23(17.7)	2(1.5)	130(100.0)	P=0.5842
학력	대 졸	117(34.1)	114(33.2)	73(21.3)	39(11.4)	343(100.0)	$\chi^2=7.6055$ df=6
	대학원졸	11(24.4)	19(42.2)	10(22.2)	5(11.1)	45(100.0)	P=0.2685

*p<.05

<표 16>은 자기장학 방법 중 교수-학습 개선을 위한 실천방법수에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 2~3가지를 가장 많이 응답하였고, 여교사의 경우 1~2가지로 남녀간에 차이를 보였다. 남교사가 여교사

보다 다소 다양한 방법으로 자기장학을 실천하고 있는 것으로 나타났다. 이를 통계적으로 검증한 결과에서도 $p<.05$ 수준에서 매우 유의한 차이가 있게 나타났다.

보직, 경력에 따라서는 2, 1, 3, 4가지 순으로 반응하여 2가지 정도를 가장 많이 실천하고 있는 것으로 나타났다.

학력에 따라서는 대졸의 경우 1가지를 가장 많이 실천하고 있으며, 대학원졸의 경우 2가지를 가장 많이 실천하고 있어 대학원졸 교사들이 대졸교사들 보다 자기장학의 방법을 더 많이 실천하고 있는 것으로 응답하였다.

<표 17> 자기장학의 문제점 ()%

구분	변인	자기 평가	단조로운 방법	지식 부족	계획의 비체계성	계	
성	남	16(32.7)	6(12.2)	17(34.7)	10(20.4)	49(100.0)	$\chi^2=1.8346$ df=3
	여	134(39.2)	50(14.6)	89(26.0)	69(20.2)	342(100.0)	P=0.6074
보직	교 사	114(37.5)	48(15.8)	79(26.0)	63(20.7)	304(100.0)	$\chi^2=4.1975$ df=3
	부장교사	32(40.0)	6(7.5)	26(32.5)	16(20.0)	80(100.0)	P=0.2409
교직 경력	10년미만	49(38.3)	15(11.7)	38(29.7)	26(20.3)	128(100.0)	$\chi^2=1.8074$
	10년이상	53(39.3)	19(14.1)	36(26.7)	27(20.0)	135(100.0)	df=6
	20년이상	48(36.9)	22(16.9)	33(25.4)	27(20.8)	130(100.0)	P=0.9365
학력	대 졸	135(39.4)	48(14.0)	93(27.1)	67(19.5)	343(100.0)	$\chi^2=1.2962$ df=3
	대학원졸	14(31.1)	7(15.5)	13(28.9)	11(24.4)	45(100.0)	P=0.7300

<표 17>은 예상되는 자기장학의 문제점유형에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 자기장학에 대한 지식 부족, 자기 수

업에 대한 어려운 평가, 계획수립의 비체계성, 단조로운 장학 방법의 순으로 응답하였다. 여교사 의 경우 자기수업에 대한 어려운 평가, 자기장학에 대한 지식 부족, 계획수립의 비체계성, 단조로운 장학방법의 순으로 나타남으로써 자기장학에 대한 지식 부족, 자기 수업에 대한 어려운 평가를 남교사 여교사 모두 자기장학의 문제점으로 인식하고 있다. 자기장학의 여러 가지 방법에 대한 연수로 이러한 문제점을 해결해야 한다.

보직, 경력, 학력에 따라서는 모두 자기수업에 대한 어려운 평가를 문제점으로 가장 많이 응답함으로써 자기수업에 대해 평가가 어려운 점을 지적하고 있다. 자기평가를 교사 자신이 할 수 있는 고경력교사에게 적용함으로써 이러한 문제점을 해결할 수 있다.

5. 약식장학의 효율성

<표 18> 약식장학의 필요성

()%

구분	변인	수업개선	학교실태 파악	체계적인 장학활동	필요시 장학가능	계	
성	남	21(42.9)	23(46.9)	5(10.2)	0(0.0)	49(100.0)	$\chi^2=2.8199$ df=3
	여	121(35.9)	196(57.7)	21(6.2)	2(0.6)	340(100.0)	P=0.4202
보직	교 사	104(34.4)	173(57.3)	23(7.6)	2(0.7)	302(100.0)	$\chi^2=4.2554$ df=3
	부장교사	34(42.5)	44(55.0)	2(2.5)	0(0.0)	80(100.0)	P=0.2352
교직 경력	10년미만	50(39.7)	65(51.6)	10(7.9)	1(0.8)	126(100.0)	$\chi^2=4.3042$
	10년이상	43(31.9)	81(60.0)	10(7.4)	1(0.7)	135(100.0)	df=6
	20년이상	49(37.7)	75(57.7)	6(4.6)	0(0.0)	130(100.0)	P=0.6356
학력	대 졸	130(38.1)	188(55.1)	21(6.2)	2(0.6)	341(100.0)	$\chi^2=3.4871$ df=3
	대학원졸	12(26.7)	28(62.2)	5(11.1)	0(0.0)	45(100.0)	P=0.3224

<표 18>은 약식장학의 필요성에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사, 여교사 모두의 경우 학교실태 파악, 수업개선, 체계적인 장학활동의 순으로 필요성을 느끼고 있다. 약식장학은 관리자의 학교경영 실태파악을 위해 적합한 장학 방법이라고 인식하고 있다.

보직, 교직경력, 학력에 따라서는 모두 학교교육 및 학교경영에 대한 실태파악, 수업개선 및 학급경영의 개선을 위한 지도조언, 체계적인 장학활동 전개, 필요시 장학가능의 순으로 반응하였다. 약식장학은 수업개선보다는 관리자의 학교교육 및 학교경영에 대한 실태파악측면에서 꼭 필요한 것으로 인식하고 있다.

<표 19> 1년동안 받는 약식장학의 횟수

()%

구분	변인	매일	주1-2회	월1-2회	1학기 1-2회	계	
성	남	0(0.0)	7(14.3)	16(32.7)	26(53.1)	49(100.0)	$\chi^2=4.7816$ df=3
	여	7(2.1)	50(14.6)	69(20.2)	216(63.2)	342(100.0)	P=0.1885
보직	교 사	5(1.6)	45(14.8)	70(23.0)	184(60.5)	304(100.0)	$\chi^2=0.7943$ df=3
	부장교사	1(1.3)	12(15.0)	15(18.8)	52(65.0)	80(100.0)	P=0.8508
교직 경력	10년미만	1(0.8)	15(11.7)	38(29.7)	74(57.8)	128(100.0)	$\chi^2=11.3497$
	10년이상	4(3.0)	18(13.3)	29(21.5)	84(62.2)	135(100.0)	df=6
	20년이상	2(1.5)	24(18.5)	19(14.6)	85(65.4)	130(100.0)	P=0.0782
학력	대 졸	7(2.0)	46(13.4)	78(22.7)	212(61.8)	343(100.0)	$\chi^2=39967$ df=3
	대학원졸	0(0.0)	10(22.2)	7(15.6)	28(62.2)	45(100.0)	P=0.2618

<표 19>는 1년 동안 받는 약식장학의 횟수에 대한 설문조사 결과이다.

성별, 보직별에 따라서는 1학기간1-2회, 월1-2회, 주1-2회, 매일순으로 응답함으로써 1학기간 1-2회정도 약식장학을 받은 것으로 나타났다. 교사들은 약식장학을 자주 받는 편은 아닌 것으로 나타났다.

교직경력에 따라서는 10년이상의 교사들이 1학기간1-2회, 월1-2회로 응답했으나, 20년이상의 교사들은 1학기간1-2회, 주1-2회로 나타났다. 20년이상의 교사들이 10년미만의 교사들보다 자주 받는다고 응답하였다. 이것은 고경력교사들은 약식장학의 의미를 알고 있기 때문이라고 생각된다.

학력에 따라서는 대졸의 경우 1학기간에 1-2회, 월1-2회로 나타났으며, 대학원졸의 경우 1학기간 1-2회, 주1-2회로 반응함으로써 학력간

인식의 차이를 보이고 있다. 대학원졸 교사가 약식장학의 의미를 세밀히 알고 있기 때문이라고 생각된다.

<표 20> 약식장학의 효율성에 대한 교사의 인식도 ()%

구분	변인	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	계	
성	남	2(4.1)	4(8.2)	22(44.9)	21(42.9)	49(100.0)	$\chi^2=2.4424$ df=3 P=0.4858
	여	5(1.5)	41(12.0)	139(40.8)	156(45.8)	341(100.0)	
보직	교 사	5(1.7)	33(10.9)	128(42.2)	137(45.2)	303(100.0)	$\chi^2=1.1609$ df=3 P=0.7624
	부장교사	1(1.3)	12(15.0)	31(38.8)	36(45.0)	80(100.0)	
교직 경력	10년미만	1(0.8)	12(9.4)	61(47.7)	54(42.2)	128(100.0)	$\chi^2=5.4587$ df=6 P=0.4865
	10년이상	4(3.0)	17(12.7)	48(35.8)	65(48.5)	134(100.0)	
	20년이상	2(1.5)	16(12.3)	52(40.0)	60(46.2)	130(100.0)	
학력	대 졸	6(1.8)	39(11.4)	140(40.9)	157(45.9)	342(100.0)	$\chi^2=0.6719$ df=3 P=0.8798
	대학원졸	1(2.2)	5(11.1)	21(46.7)	18(40.0)	45(100.0)	

<표 20>은 약식장학이 교수-학습방법에 미치는 영향에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 보통이다로 반응함으로써 약식장학의 효율성에 대한 인식을 강하게 하고 있지 않았다. 여교사의 경우 그렇지 않다로 응답함으로써 약식장학의 효율성에 대해 부정적인 입장을 보이고 있다. 여교사가 남교사보다 약식장학에 대해 다소 부정적 반응을 보이고 있다.

보직 따라서는 교사 부장교사 모두 그렇지 않다로 약식장학에 대해 강하게 부정적인 반응을 보이고 있다.

교직경력에 따라서는 10년미만의 교사의 경우 보통이다로 반응하였

으며, 10년 이상의 교사의 경우 그렇지 않다고 나타나 약식장학의 효율성에 대해 부정적인 입장을 보이고 있다. 고경력교사일수록 약식장학의 필요성을 느끼지 못하고 있다.

학력에 따라서는 대졸의 경우 그렇지 않다고 나타났고, 대학원졸의 경우 보통이라고 반응해 대졸교사가 대학원졸 교사보다 부정적 입장을 보이고 있다.

<표 21> 약식장학의 문제점 ()%

구분	변인	단시간의 평가	지속성이 없음	확인이 하는느낌	부담중대	계	
성	남	8 (16.3)	10(20.4)	26(53.1)	5(10.2)	49(100.0)	$\chi^2=1.5631$ df=3
	여	53(15.5)	48(14.0)	198(57.9)	43(12.6)	342(100.0)	P=0.6677
보직	교 사	46(15.1)	46(15.1)	176(57.9)	36(11.8)	304(100.0)	$\chi^2=0.0260$ df=3
	부장교사	12(15.0)	12(15.0)	46(57.5)	10(12.5)	80(100.0)	P=0.9989
교직 경력	10년미만	17(13.3)	20(15.6)	80(62.5)	11(8.6)	128(100.0)	$\chi^2=13.3610^*$
	10년이상	27(20.0)	14(10.4)	80(59.3)	14(10.4)	135(100.0)	df=6
	20년이상	17(13.1)	24(18.5)	65(50.0)	24(18.5)	130(100.0)	P=0.0376
학력	대 졸	53(15.5)	51(14.9)	193(56.3)	46(13.4)	343(100.0)	$\chi^2=2.9824$ df=3
	대학원졸	8(17.8)	7(15.6)	28(62.2)	2(4.4)	45(100.0)	P=0.3943

*P<.05

<표 21>은 예상되는 약식장학의 문제점에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사, 여교사 모두의 경우 교사들에게 지도조언보다는 확인 감독하는 느낌을 받았다는 가장 많이 응답함으로써 약식장학의 문제점을 지적하고 있다.

교직경력에 따라서는 10년미만의 교사의 경우 확인지도하는 느낌, 지속성이 없음, 짧은 시간의 평가, 심적부담증대의 순으로 반응하였고 10년이상의 교사의 경우 확인지도하는 느낌, 짧은 시간의 평가, 지속성이 없음, 심적부담증대의 순으로 나타났으며 20년이상의 경우 확인지도하는 느낌, 지속성이 없음, 심적부담 증대, 짧은 시간의 평가의 순으로 경력에 따라 인식의 차이를 보이고 있다. 이를 통계적으로 검증한 결과에서도 $p<.05$ 수준에서 유의한 차이가 있게 나타남으로써 교직경력간에 인식의 차이를 보였다.

6. 장학활동의 조건

<표 22> 효율적인 장학활동의 조건 ()%

구분	변인	교사들의 연수	교사의 태도	장학담당 자의자질	행정적 지원	계	
성	남	16(32.7)	13(26.5)	8(16.3)	12(24.5)	49(100.0)	$\chi^2=5.1695$ df=3
	여	66(19.3)	129(37.7)	59(17.3)	88(25.7)	342(100.0)	P=0.1498
보직	교사	62(20.4)	107(35.2)	58(19.1)	77(25.3)	304(100.0)	$\chi^2=4.9872$ df=3
	부장교사	19(23.8)	33(41.2)	7(8.8)	21(26.3)	80(100.0)	P=0.1727
교직 경력	10년미만	29(22.7)	38(29.7)	23(18.0)	37(29.7)	128(100.0)	$\chi^2=9.6639$
	10년이상	28(20.7)	45(33.3)	24(17.8)	38(28.2)	135(100.0)	df=6
	20년이상	26(20.0)	60(46.2)	20(15.4)	24(18.5)	130(100.0)	P=0.1395
학력	대졸	73(22.3)	119(34.7)	59(17.2)	92(26.8)	343(100.0)	$\chi^2=5.2062$ df=3
	대학원졸	8(17.8)	23(51.1)	7(15.6)	7(15.6)	45(100.0)	P=0.1573

<표 22>는 효율적인 장학활동의 위해 필요한 조건에 대한 설문조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사의 경우 교사들의 연수, 교사들의 적극적인 수용태도, 행정적 재정적 지원의 강화, 장학담당자의 자질순으로 반응하여 교사들의 연수를 강조하고 있다. 여교사의 경우는 남교사에 비해 교사들의 적극적인 수용태도를 가장 강조하는 것으로 응답하였다.

교직경력에 따라서는 10년미만의 교사와 10년 이상의 교사는 교사들의 적극적인 수용태도와 행정적 재정적 지원의 강화를 장학활동의 조건으로 응답하였다. 20년 이상의 교사들은 교사들의 수용태도와 교사들의 연수를 장학활동의 우선 조건으로 나타냈다. 저경력교사일수록 효율적인 장학을 위해 행정적 재정적 지원을 요구하는 것으로 나타났다.

<표 23> 장학활동시 우선되어야 할 조건 ()%

구분	변인	업무경감	관리직의 자질	기자재 확보	전문요원 양성	계	
성	남	32(32.7)	10(20.4)	6(12.2)	1(2.0)	49(100.0)	$\chi^2=1.4303$ df=3
	여	244(71.4)	53(15.5)	33(9.7)	12(3.5)	342(100.0)	P=0.6984
보직	교사	215(70.7)	49(16.1)	31(10.2)	9(3.0)	304(100.0)	$\chi^2=0.7357$ df=3
	부장교사	59(73.8)	12(15.0)	6(7.5)	3(3.8)	80(100.0)	P=0.8648
교직 경력	10년미만	91(71.1)	20(15.6)	13(10.2)	4(3.1)	128(100.0)	$\chi^2=6.5117$
	10년이상	96(71.1)	23(17.0)	15(11.1)	1(0.7)	135(100.0)	df=6
	20년이상	91(70.0)	20(15.4)	11(8.5)	8(6.2)	130(100.0)	P=0.3684
학력	대졸	244(71.1)	57(16.6)	31(9.0)	11(3.2)	343(100.0)	$\chi^2=2.6052$ df=3
	대학원졸	32(71.1)	5(11.1)	7(15.6)	1(2.2)	45(100.0)	P=0.4566

<표 23>은 장학활동이 활발하게 이루어지기 위한 조건에 대한 설문 조사 결과이다.

성별에 따라서는 남교사 경우 교사들의 업무경감을 32%로 반응하였고, 여교사 경우는 교사들의 업무경감을 71%로 남교사보다 업무에 대한 부담이 강하게 나타났다.

보직, 교직경력, 학력에 따라서는 모두의 경우 교사들의 업무경감이 71%로 매우 강하게 요구되고 있는 것으로 나타났다. 수업개선을 위한 장학활동의 문제점으로 과중한 업무를 해소할 수 있는 방안이 필요함을 시사하고 있다.

V. 要約, 結論 및 提言

본 논문의 연구주제는 장학활동의 교육적 효율성에 관한 연구로 이를 위하여 설문조사를 실시 분석하였다. 초등학교 교원의 배경변인에 따라 선호하는 장학형태, 임상장학, 동료장학, 약식장학, 자기장학, 장학활동을 위한 조건에 대한 6개 영역에 걸친 문항 20개 문항을 한정하여 393명에게 설문조사 하였다. 이에 대한 통계처리는 SAS Program을 이용하여 교사의 각 배경변인별로 백분율과 χ^2 검증을 실시하였고 집단간의 차이는 $P<.05$, $P<.01$, $P<.001$ 수준에서 검증하였다. 요약 결론 사항을 다음과 같다.

1. 요약

1) 교사가 선호하는 장학활동의 방법중 가장 선호하는 장학활동은 자기장학을 가장 선호하였고 동료장학, 임상장학, 약식장학의 순이었다.

이로써 교사들은 자율적이며 수평적인 장학활동의 방법인 자기장학, 동료장학의 형태를 선호하며 수직적 성격이 강하며 심리적 부담정도가 높은 약식장학은 선호하지 않는다는 것을 알 수 있었다.

2) 장학활동의 강조점에 대한 교사들의 배경변인별 반응은 수업개선, 학급경영, 생활지도, 교육과정 순이었으나 20년 이상의 교사들은 저경력 교사들에 비해 생활지도에 대한 반응이 강하였다. 교직경력이 많은 교사일수록 생활지도에 중점을 두고 있는 것을 알 수 있었다.

3) 장학활동의 종류에 따른 교육적 효율성으로 임상장학은 교사와 장학담당자간의 상호작용으로 그 효율성이 높다고 반응하였으나 그 문제점으로는 장학 담당자와 교사와의 관점차이 또는 장학 담당자의 권

위적인 태도가 지적되었다. 이것으로 보아 임상장학의 문제점인 장학 담당자와 교사의 관점의 차이를 좁힌다면 장학활동의 효율성을 높일 수 있을 것이다.

동료장학은 시간 장소의 제약없이 가능하며, 원만한 인간관계에 기초한 효과적인 장학 형태라고 인식하고 있었다. 그 내용은 수업지도 기술면을 강조하고 있었고 문제점은 수업관찰을 위한 시간부족이며 이에 대한 반응결과는 66%로 강하게 문제시 됨을 알 수 있었다.

자기장학이 바람직한 이유는 교사들의 성별간에 유의한 차가 나타났다. 여교사는 남교사보다 계획과 실천이 용이하다는 우선순위로 나타났다. 이것으로 보아 여교사는 남교사보다 자기 장학의 선호 이유로 계획과 실천이 용이함을 강조하고 있다. 자기장학의 실천방법에서 남교사는 2-3가지, 여교사는 1-2가지를 선택하고 있는 것으로 나타남으로써 남교사가 여교사보다 다소 다양한 자기 장학의 방법을 선택하여 실천하고 있는 것을 알 수 있었다.

약식장학은 10년미만의 교사보다 10년 이상의 교사가 그 효율성에 대해 더욱 부정적 입장을 보이고 있다. 이로써 고경력 교사의 경우 약식장학에 대한 부담을 느끼고 있으며 학교 교육 및 학교경영에 대한 실태 파악을 위해 필요한 것으로 나타났다.

4) 효율적인 장학활동이 되려면 교사들의 적극적인 연수에 대한 수용 태도 와 행정적 재정적 지원이 필요하다고 나타났다. 이것은 교사의 개성이나 성취수준등을 고려하지 않은 연수에서 교사자신이 결정할 수 있는 자율연수의 기회를 확대 지원해야 함을 필요로 하고 있다.

2. 결론

본 연구에서 얻어진 결과를 조사 분석해본 결과 다음과 같은 결론을

얻었다.

첫째, 교사들은 자율적이며 협력적 성격이 강한 자기장학, 동료장학을 선호하였다. 장학활동의 효율성을 높여 나가기 위해서는 이러한 장학형태들의 활성화 방안을 마련하여 장학의 질적 개선을 도모해 나가야 할 것이다.

둘째, 교사들에게는 교장·교감에 의한 약식장학의 비중을 줄여 나가거나 방법적인 면에서의 보완이 있어야겠다. 특히 10년 이상의 교사들에 대한 약식장학은 빈도를 줄이는 것이 좋겠으며 학교교육 및 학교경영에 대한 실태파악하는 의미에서 실시하는 것이 교사들에게 심적 부담을 덜 수 있을 것이다.

셋째, 교직경력이 10년 미만인 교사에게는 수업개선을 위한 약식장학을, 교직경력 10 이상인 교사에게는 자기장학, 동료장학의 기회를 확대해나가도록 해야 할 것이다.

넷째, 학교교육의 질적 향상을 위해 장학활동시 가장 필요한 교사의 연수와 교사들의 적극적인 수용태도가 필요하다고 볼 수 있고 행정적·재정적 지원을 아끼지 않아 교사의 장학활동이 활발하게 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다.

다섯째, 장학활동이 활발하게 이루어지기 위해서 우선되어야 할 조건은 업무경감이다. 단위학교현장에서 교사들의 업무부담을 최대한 경감시켜 적극적이고 자발적으로 참여할 수 있는 여건을 조성해주어야 할 것이다.

이 연구에서 살펴보면 장학활동의 효율성에 대한 교사들의 인식은 주로 교사주도의 자기장학과 동료장학이 중요하다고 생각하고 있다. 교직이 전문직으로써 외부의 통제, 간섭보다는 자기책임에 기초하여 동료들과 상호 협조관계 속에서 끊임없는 자기성장의 노력을 하는 것이 바람직하다고 인식되어진다.

3. 제언

본 연구를 통하여 도출된 결과를 바탕으로 장학활동의 효율성에 대해 다음의 내용을 제언하고자 한다.

첫째, 장학활동의 형태들 중에서 자기장학, 동료장학의 활성화 방안 모색이 강구되어야 한다.

둘째, 장학활동의 효율성을 높이기 위해 교직경력에 적합한 장학형태의 적용방안이 마련되어야 한다.

셋째, 교장·교감의 순시에 의한 약식장학은 실시 방법 면의 보완을 위한 연구가 뒤따라야겠다.

參 考 文 獻

國 內 文 獻

- 강영삼, 「장학론」, 서울:세영사, 1994.
- 강영삼외, 「장학론」, 서울:도서출판 하우, 1995.
- 김종철, 「교육행정학」, 서울:박문사, 1985.
- 김종철, 「교육행정의 이론과 실제」, 서울:교육과학사, 1985.
- 김창걸, 「교육행정학 및 교육경영신강」, 서울:형설출판사, 1998.
- 김정숙, “교내 자율장학의 형태에 대한 교사들의 선호경향 분석”, 경성대학교 석사학위 청구논문, 2000.
- 안재천, “장학의 역할에 관한 교사들의 지각분석 연구”, 청주대학교 석사학위 청구논문, 1996.
- 엄은일, “교수-학습 지도방법 개선을 위한 선택적 장학에 관한 연구”, 교원대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1985.
- 유재수, “장학유형에 대한 교사집단의 선호경향에 관한 연구”, 경성대학교 석사학위 청구논문, 1993.
- 이금례, “장학에 대한 교사의 부담감과 장학효과성의 관계 분석”, 강원대학교 석사학위 청구논문, 2000.
- 이연숙, “초등학교 교내 자율 장학에 관한 조사 연구”, 홍익대학교 석사학위 청구논문, 2000.
- 이윤식·유현숙, “교내 자율장학의 활성화 연구”, 한국교육개발원, 1989.
- 장이권, 「임상장학의 이론과 실제」 서울:형성출판사, 1989.
- 정만성, “장학유형 기대와 효과 차이에 관한 연구”, 명지대학교 석사학위 청구논문, 1999.

정정자, “교내 자율장학 활성화를 위한 선택적 장학체제 연구”, 아주
대학교 석사학위 청구논문, 2000.

정태범, 「장학론」, 충북:한국교원대학교, 1990.

주삼환(역), 「선택적 장학체제」, 서울:성원사, 1986.

주삼환, 「학교장의 수업지도성과 수업장학대안」, 서울:원미사, 1998,p.15.

外 國 文 獻

Cooper, James.M. , “Supervision of Teacher” , *Encyclopedia of Educational Reserch*(Fifth Edition), MacMillan &Free Press, 1982.

Kimball Wiles and John T.Lovell, *Supervision for Better Schools*,4th ed.,
Englewood Cliffs, N. J: Prentice-hall Inc, 1975.

ABSTRACT

A Study on the Efficiency of Supervision Activities

Kwun, Hyun-soo

Major in Educational Administration

Department of Public Administration

Hansung University

The purpose of this study was to investigate the educational efficiency of supervision activities. For this purpose, this study attempted to conduct the questionnaire research. Data were statistically treated using the SAS program. Percentage and chi-square test were conducted by background factor. An attempt was made to test the difference between groups at the level of $P<.05$, $P<.01$ and $P<.001$. As a result, the following conclusion was drawn:

First, responding teachers showed a preference for self-supervision and colleague supervision of strong cooperation. In order to raise the efficiency of supervision activities, it is necessary to attempt the qualitative improvement of supervision by formulating the plan to activate these forms of supervision.

Second, it is necessary to either reduce the proportion of summary supervision for teachers by principals and vice-principals or complement it in methodological terms. Especially, it would better to reduce the frequency of summary supervision for teachers with more than 10 years. Conducting supervision in a sense of

identifying the realities of schooling and school management could reduce teachers' mental burden.

Third, it would be necessary to proceed to expand the opportunity of summary supervision for teachers with less than 10 years of teaching experiences for the purpose of class improvement, and self-supervision and colleague supervision for teachers with more than 10 years of teaching experiences.

Fourth, it can be seen that it is most necessary that teachers should take in-service training and take an active attitude in supervision activities for the qualitative improvement of schooling. And supervision activities should be allowed to be actively provided for teachers by providing administrative and financial support.

Fifth, the essential prerequisite for supervision activities to be actively conducted is the alleviation of workload. It is necessary to foster the condition that enables teachers to take an active and voluntary part by alleviating teachers' burden of workload to a maximum on the unit-school field.

附 錄

“장학활동의 교육적 효율성”에 관한 설문 조사”

안녕하십니까?

본 설문지는 장학 활동의 그 효율성을 파악하기 위한 설문 조사입니다.

이에 대한 선생님의 견해를 솔직하게 표기해 주시면 감사하겠습니다.

조사결과는 연구자료로만 사용될 것입니다.

감사합니다.

2002년 2월

한성대학교 행정대학원

교육행정 전공 권 현 수

I. 인적사항 (해당사항에 V표)

1. 성	별:	— ① 남	— ② 여	
2. 보	직	별:	— ① 교사	— ② 부장교사
3. 교직경력	별:	— ① 10년미만	— ② 10년이상	
		— ③ 20년이상		
4. 학	력:	— ① 대학교	— ② 대학원	

II. 설문조사 (해당사항에 V표)

1. 선생님께서 교내 장학활동 형태 중 가장 유익하다고 생각하시는 형태는 어느 것입니까?

— ① 임상장학 — ② 자기장학 — ③ 동료장학 — ④ 약식장학

2. 선생님께서 장학활동을 하신다면 어디에 가장 강조를 두어야 한다고 생각하십니까?

— ① 수업개선

— ② 학급경영 개선

— ③ 교육과정의 개선

— ④ 아동 생활 지도 개선

3. 장학 담당자와 교사가 대면적 관계 속에서 협의하는 임상장학이 바람직한 이유는?

— ① 교사의 수업기술 향상

— ② 교사와 장학담당자간의 상호작용 증시

— ③ 교실 내에서의 교사의 수업행동에 초점을 두기 때문에

— ④ 학급경영 개선

4. 임상장학시 어디에 가장 강조를 두고 수업관찰을 해야 한다고 생각하십니까?

— ① 교사의 수업기술

— ② 교사의 발문

— ③ 학습자의 수업 참여 태도

— ④ 학습자의 발표력

5. 임상장학시 장학담당자의 지도 조언은 교수-학습 방법 개선에 도움이 되었습니까?

— ① 매우 그렇다.

— ② 그렇다.

— ③ 보통이다.

— ④ 그렇지 않다.

6. 임상장학을 할 때 예상되는 문제점은?

— ① 장학담당자와 교사간의 관점의 차이

— ② 장학 담당자의 권위적인 태도

— ③ 교사의 수용적인 이해와 태도

— ④ 장학담당자의 전문적 지도기술의 결여

7. 동료교사끼리 상호관찰 지도하는 동료장학이 바람직한 이유는?

— ① 동료간에 원만한 인간관계

— ② 시간과 장소에 제약 없이 협의 가능

— ③ 교사의 심리적 부담 경감

— ④ 장학의 효과 증대

8. 학교에서 동료교사로부터 받는 장학 지도조언은 주로 어떤 내용입니까?

— ① 수업지도기술면

— ② 학습평가면

— ③ 생활지도면

— ④ 학급경영면

9. 선생님의 학교에서 가장 많이 실시되는 동료장학의 형태는?

— ① 동학년 교사 모임

— ② 동교과 교사 모임

— ③ 동부서 교사 모임

— ④ 관심 분야가 같은 모임

10. 동료장학을 할 때 예상되는 문제점은?

— ① 상호간에 수업관찰을 위한 시간 부족

— ② 동료교사의 장학지식과 기술 부족

— ③ 인간관계의 대립

— ④ 동료간의 협동정신의 결여

11. 자신의 노력으로 수업을 개선하는 자기장학 유형이 바람직한 이유는?

— ① 자기에게 맞는 수업기술을 개발할 수 있기 때문에

— ② 본인이 필요한 시간에 할 수 있어 편리하기 때문에

— ③ 계획과 실천이 용이하기 때문에

— ④ 심적 부담이 적기 때문에

12. 자기장학의 방법 중 가장 많은 도움을 주는 방법은?

— ① 자신의 수업을 녹음 또는 녹화

— ② 교육학 관련 서적 탐독

④ 각종 연수 참석

— ④ 4가지 방법

④ 목표설정 및 계획수립의 비체계성

④ 필요할 때 수시로 장학 가능

④ 1학기 1~2회 정도 이하

④ 그렇지 않다.

① 짧은 시간에 걸친 평가의 어려움

- ② 지속성이 없어 수업개선 확인이 곤란
- ③ 교사들에게 지도·조언보다는 확인 감독하는 느낌
- ④ 교사들의 심적 부담이 증대

19. 효율적인 장학활동을 위하여 가장 필요한 점은?

- ① 장학활동에 대한 교사들의 연수
- ② 교사들의 적극적인 수용 태도
- ③ 장학 담당자의 자질
- ④ 행정적, 재정적 지원의 강화

20. 어려운 여건 속에서도 장학활동이 활발하게 이루어지기 위해서 가장 우선되어야 할 것은?

- ① 학교현장에서 교사들의 업무경감으로 장학활동에 적극적이고, 자발적으로 참여할 수 있는 분위기 조성
- ② 교사들의 필요와 요구에 부응할 수 있는 교장, 교감의 태도
- ③ 장학 활동의 효과적인 수행을 위한 기자재 확보 및 적극 활용
- ④ 전문요원의 양성 및 지원

☞ 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.