

碩 士 學 位 論 文

指導教授 曹 点 煥

初等敎員의 同僚獎學 實態와

改善方向에 관한 研究

A Study on the Realities of Elementary Teachers' Colleague
Supervision and the Direction of Its Improvement

2 0 0 1 年 8月 日

漢城大學校 行政大學院

敎 育 行 政 學 科

敎 育 行 政 專 攻

李 慶 淑

碩 士 學 位 論 文

指導教授 曹 点 煥

初等敎員의 同僚獎學 實態와
改善方向에 관한 研究

A Study on the Realities of Elementary Teachers' Colleague
Supervision and the Direction of Its Improvement

위 論文을 敎育學 碩士學位 論文으로 提出함

2 0 0 1 年 8月 日

漢城大學校 行政大學院

敎 育 行 政 學 科

敎 育 行 政 專 攻

李 慶 淑

李慶淑의 教育學 碩士學位 論文을 認定함

2001年 8月 日

審査 委員長 印

審査 委員 印

審査 委員 印

目 次

I. 緒 論	1
1. 研究의 必要性	1
2. 研究의 目的	2
3. 研究의 內容	3
4. 研究의 制限點	3
II. 理論的 背景	4
1. 同僚獎學의 意義	4
2. 同僚獎學의 性格	6
3. 同僚獎學의 類型	8
4. 同僚獎學의 模型	12
5. 同僚獎學의 方法	25
6. 先行研究의 考察	26
III. 研究의 方法	30
1. 研究 對象	30
2. 測定 道具	31
3. 資料 處理	33

IV. 結果分析 및 解釋	34
1. 初等敎員의 同僚獎學에 대한 認識	34
2. 初等學校의 同僚獎學 實態	39
3. 同僚獎學의 實施 方法	45
4. 同僚獎學의 問題點	51
5. 同僚獎學의 改善方向	58
V. 要約, 結論 및 提言	65
1. 要約	65
2. 結論	67
3. 提言	69
參 考 文 獻	70
附 錄	73
ABSTRACT	80

表 目 次

<표 1> 수업연구, 연구수업, 수업공개의 개념	13
<표 2> 수업연구(공개)중심 동료장학의 계획 수립	15
<표 3> 수업연구(공개)중심 동료장학의 수업관찰	16
<표 4> 수업연구(공개) 중심 동료장학의 결과협의	17
<표 5> 초임교사를 위하여 필요한 지도·조언활동	22
<표 6> 설문지 조사 현황	30
<표 7> 설문지 작성 내용	31
<표 8> 동료장학에 대한 이해	34
<표 9> 동료장학의 필요성을 느낄 때	35
<표 10> 동료장학의 효과	36
<표 11> 동료장학이 바람직한 이유	37
<표 12> 동료장학의 관점	38
<표 13> 동료장학에 관한 계획 수립	39
<표 14> 초등학교에서의 동료장학의 방법	40
<표 15> 동료장학의 연간 실시 횟수	41
<표 16> 교사들의 비공식적 모임에 대한 학교장의 협조	43
<표 17> 초등학교에서 실시하고 있는 동료장학	44
<표 18> 가장 바람직한 동료장학의 방법	45

<표 19> 동료장학을 적용하고 싶은 교사	46
<표 20> 동료장학의 팀 구성	47
<표 21> 동료장학의 팀의 크기	48
<표 22> 연수중심 동료장학의 실시 횟수	49
<표 23> 동료장학에서의 가장 큰 애로점	51
<표 24> 동료장학을 실시할 때의 가장 큰 저해요인	53
<표 25> 초등교원 자신이 동료장학을 실시할 때의 저해요인	54
<표 26> 동료장학시 교사조직풍토의 문제점	55
<표 27> 동료장학 실시의 선결되어야 할 문제	56
<표 28> 동료장학의 목적 및 내용의 주안점	58
<표 29> 동료장학이 이루어지기 위한 선행 조건	59
<표 30> 동료장학 활성화를 위한 학교의 지원 요소	60
<표 31> 동료장학의 계획 수립	62
<표 32> 동료장학의 가장 바람직한 개선 방안	63

그 립 목 차

<그림 1> 수업연구중심 동료장학의 모형	14
<그림 2> 협의중심 동료장학의 모형	19
<그림 3> 연구과제중심 동료장학의 모형	21
<그림 4> 1대1 동료장학의 모형	23
<그림 5> 동호인활동중심 동료장학의 모형	24

I. 緒 論

1. 研究의 必要性

학교의 교육활동 중에서 가장 중요한 것은 수업이며 수업의 질은 교사의 자질에 달려 있다고 해도 과장된 표현은 아닐 것이다. 그러므로 교육의 질적 향상을 위해서는 교사의 자질을 향상시켜야 할 것이다. 교사의 질적 향상은 교사 자신의 부단한 노력과 함께 교사들의 전문성 신장 및 수업 기술 향상을 도모할 수 있는 장학활동을 통해서 이루어진다. 따라서 장학은 수업활동을 지원 유도하는 가장 핵심적인 활동이며¹⁾ 교육에서 가장 중요한 변인인 교사로 하여금 전문직으로 성장하게 하며 교수 능력의 향상으로 수업을 개선하자는 데 그 목적이 있다.²⁾ 그런데 지금까지의 장학활동은 장학의 본질에서 벗어나 교사에게 별로 도움을 주지 못하는 관리활동 위주의 장학으로 교사의 신뢰를 받지 못하는 장학이라고 지적 받기도 했다.³⁾ 그러나 최근의 장학활동은 민주화·자율화가 되어 학교 현장을 중심으로 교직원들간의 상호협조를 바탕으로 한 자율적인 장학으로 전환되고 있는 실정이다. 그러나 교사들은 그들의 교직 생활과 관련해서 필요한 정보, 아이디어, 조언·충고를 구하고자 할 때 자기에게 만족스러운 도움을 줄 수 있는 사람으로 교장, 교감이나 장학담당자가 아니라 그들의 동료교사들을 꼽고 있다. 따라서 장학활동 중에서 교사들이 선호하는 것은 동료 상호간에 이루어지는 동료장학활동이라고 할 수 있겠다. 그러나 이 동료

1) 손홍표, 초등학교 수업 개선을 위한 임상장학 모형 적용과정과 효율성 새교육, 통권 410. (1998.12), p. 145.

2) 주삼환, 장학론(서울: 학연사, 1983), p. 3.

3) 한국교육개발원, 교내 자율장학의 활성화 방안 연구(서울: 한국교육개발원, 1989), p. 3.

장학활동도 현장에서는 많은 문제점을 가지고 있는 실정이다.

운영 실태면에서 대부분의 학교에서 실시하고 있는 동 학년 협의, 교과 교육연구회, 대표수업·지도수업 협의회, 특별활동·특기적성교육연구회, 부장회의 등을 통하여 자연스럽게 동료장학이 실시된다고 할 수 있겠으나 실제로 그러한 조직들이 교사들의 과중한 업무부담과 수업부담(고학년 담당교사)으로 지극히 형식적이라고 할 수 있다. 그리고, 교사들은 동료 상호간의 협조는 선호하고 있으나 동료장학에 대하여 개념적으로 정립을 못하고 있어 동료장학활동이 미약한 실정이다. 또한, 상부기관이나 학교의 행정적 차원에서 제도적·재정적 뒷받침이 미약한 실정이다.

이러한 상황에서 초등교원의 동료장학에 대한 실태를 정확하게 파악하고 그 실태에 따른 문제점을 해결할 수 있는 개선방향을 모색하려고 한다. 아울러 본 연구는 교육현장에서 교사들이 선호하고 있는 동료장학활동이 교육현장의 교사들에게 실제적인 도움을 줄 수 있도록 하자는 데 연구의 필요성이 있다.

2. 研究의 目的

본 연구는 초등교원의 동료장학에 관한 인식과 문제점을 분석하여 개선방향을 모색하는 데 연구의 목적이 있으며 이를 달성하기 위한 구체적인 연구의 문제는 다음과 같다.

첫째, 초등교원의 동료장학에 대한 인식은 어떠한가?

둘째, 초등학교의 동료장학 실태는 어떠한가?

셋째, 동료장학의 실시 방법에 대한 초등교원의 생각은 어떠한가?

넷째, 동료장학의 문제점은 무엇인가?

다섯째, 동료장학의 개선방향은 무엇인가?

3. 研究의 內容

위의 연구 필요성과 목적을 달성하기 위한 연구의 내용은 다음과 같다. 본 연구에서는 서울특별시에 근무하고 있는 교사들을 대상으로 동료장학의 실태와 그 개선방향에 관한 의견을 조사하였는데 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 동료장학에 관한 선행연구와 문헌연구를 고찰하여 교사의 배경변인(성별, 직위별, 경력별, 학력별)에 따라 인식 실태를 파악하였다.

둘째, 초등학교의 동료장학의 실태를 조사하였다.

셋째, 동료장학의 실시 방법을 배경변인(성별, 직위별, 경력별, 학력별)에 따라 비교 분석하였다.

넷째, 동료장학의 문제점을 배경변인(성별, 직위별, 경력별, 학력별)에 따라 비교 분석하였다.

다섯째, 초등학교원의 동료장학 개선방향을 배경변인(성별, 직위별, 경력별, 학력별)에 따라 모색하였다.

4. 研究의 制限點

본 연구는 다음과 같은 제한점을 지닌다.

첫째, 본 연구는 편의상 표집 대상을 서울특별시에 소재한 초등학교 15개교에 재직하고 있는 교사(총 450명)를 연구 대상으로 한정하였기에 실태 분석 결과는 초등학교원 전체의 의견을 대표한다고는 볼 수 없다.

둘째, 본 연구에 사용한 설문지는 연구와 관련된 문헌연구와 선행연구 결과 등을 참고로 하여 연구자가 제작한 것이다.

II. 理論的 背景

1. 同僚獎學의 意義

동료장학(colleague supervision)이란 교내 자율장학 형태의 하나로 협력장학, 동료코치 등으로 표현되기도 하는데 동료 교사들 간에 그들의 교육활동의 개선을 위하여 공동으로 노력하는 과정으로 볼 수 있다.

주삼환⁴⁾은 동료장학이란 '자율장학의 한 형태로서 동료 교사들간의 고충해소와 수업의 질을 개선하는 등 계속적이고 지속적인 장학활동'이라고 정의하였고 또한 '일반적으로 둘 이상의 교사가 서로 수업을 관찰하고 그 결과를 환류(피드백)하여 공통되는 전문적 관심에 대하여 토론함으로써 자신들의 전문적 성장을 위해 함께 일하려고 동의하는 비교적 형식화된 과정'⁵⁾이라고 정의하였다.

김창걸⁶⁾은 '동료장학은 소집단의 교사들이 자신들의 성장을 위하여 서로 함께 협동하는 동료적 과정(colleagial process)'으로 이를 협동적 동료 장학이라고 정의하였다.

동료장학은 동 학년 교사들, 관심분야가 같은 교사들이 모임을 이루거나 또는 경력교사와 초임교사가 짝을 이루어 상호간에 수업을 공개·관찰하고 이에 대한 의견을 교환함으로써 수업 연구 과제의 해결이나 수업 방법의 개선을 도모하거나 또는 공동 관심사나 공동 과제·문제의 해결과 개선을 위해 협의하는 것들이 동료장학의 전형적인 형태이다. 뿐만 아니

4) 주삼환, 장학 교장론 특강(서울: 성원사, 1988), p. 79.

5) 상계서, p. 72~76.

6) 김창걸 "교내 자율장학의 영역과 기본 형태", 학교경영, 제 4권 제 1호, (1991. 1), p. 24.

라 공식적·비공식적으로 교사들 상호간에 교사의 전문적 발달과 개인적 발달, 그리고 학교의 조직적 발달과 관련하여 정보, 아이디어, 도움 또는 충고·조언을 주고받는 행위들도 넓게 보아서는 동료장학에 포함된다. 그러므로 동료장학의 주요개념을 둘 이상의 동료 전문교사들이 현재의 교육 실천을 반성하고, 새로운 수업기술을 확장·정련·형성하고, 동료 상호간에 가르치고, 교실(수업)내 연구를 수행하고, 현장의 문제를 해결하기 위하여 협동적 노력을 하는 신뢰적 과정⁷⁾이라고 할 수 있다. 동료장학은 교육적으로 동료 교사들 간에 그들의 교육활동의 개선을 위하여 공동으로 노력하는 과정이다.

Blumberg⁸⁾는, 동료장학은 기본적으로 교사들의 협력성을 근간으로 하여 그 구조와 과정이 체계화되고, 교사들의 요구와 필요에 맞게 융통성 있게 운영되어야 의의가 있다고 강조하고 있다.

김윤태⁹⁾는 동료장학이 동료 교사들간의 협동적 전문성 개발이 가능하고 동료 교사들에 대한 존경감, 교사들의 일에 대한 자신감, 만족감 및 동기 유발 등을 크게 증가시키는 데 의의가 있다고 보았다.

동 학년 교사들 또는 동 교과 교사들이 수업 연구과제의 해결이나 수업 방법의 개선을 도모하기 위해 수업연구·수업공개 활동을 하거나, 교과지도와 생활지도 방법을 개선하기 위하여 상호 좋은 경험이나 아이디어를 교환하는 것은 대표적인 동료장학 활동이라고 할 수 있으며, 특정한 연구 과제나 시범과제를 선정하여 관심 있는 동료 교사들을 중심으로 공동으로 연구를 수행해 나가거나, 연구 자료나 작품을 공동으로 제작하는 활동도 중요한 동료장학 모형이라고 볼 수 있으며, 또한 경력교사가 초임교사와

7) 주삼환, 장학의 기초이론과 방법(워크숍 주제강의Ⅱ), p. 68.

8) Blumberg Arther, Supervision & Teachers: A Private Cold War(Berkley California: Mccutchan publishing Co., 1980), 김영식, 주삼환 공역, 장학론(서울: 교육출판사, 1987), pp. 259~266.

9) 김윤태, 교육행정론(서울: 배영사, 1987), p. 546.

1:1로 짝을 이루어 서로 수업을 공개하고 의견을 교환하며, 교육활동 전반에 관하여 도움을 주는 것도 동료장학 활동이다. 1:1로 짝을 이루어 서로 도움을 주는 것은 경력교사와 경력교사간에도 가능할 것이다.

따라서 동료장학의 의의는 교사의 개인적 발달과 학교 조직적 발달을 도모할 수 있다는 데 의의가 있다.

2. 同僚獎學의 性格

동료장학의 성격을 말할 때 중요한 것은 장학을 역할로 보기보다는 과정으로 보는 것이다. 장학을 역할로 보면 단지 장학사, 또는 일부 교육행정가 등 소수의 사람들만이 수행하는 공식적인 활동으로 여겨지지만, 장학을 과정으로 보면, 학교에서 어떠한 형태로든지 교육 개선과 관련하여 주고받는 공식적, 또는 비공식적, 전문적 또는 일방적 지도·조언 등의 행위에 관여하는 모든 사람들은 일종의 장학 활동을 하는 것으로 이해된다.¹⁰⁾ 이러한 넓은 의미의 장학 활동에 대해 남정걸¹¹⁾은, 교사가 학생의 성장·발달이라는 교육의 목적을 달성하기 위해 행하는 교과지도나 생활지도, 그를 위한 교육과정이나 프로그램 운영과 관련한 제반 활동이 개선·향상되도록 교사에게 주어지는 전문적 지원이나 조력, 지도와 평가 등은 그 주체가 장학사뿐만 아니라 연구사 같은 교육전문직과 교장, 교감, 부장교사 또는 교사라 하더라도 장학으로 볼 수 있다고 주장하고 있다. 따라서 장학을 역할로서보다는 과정으로 이해할 때 교내 수업장학 또는 교내장학의 의미가 명료화되며, 동료장학을 위한 탐색에 유용한 이론이 된다.

10) 나익균, “교내 동료장학의 활성화에 대한 연구” (조선대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1993), pp. 5~6.

11) 남정걸, 교육행정 및 교육경영(서울: 교육과학사, 1993), pp. 341~342.

Glatthorn¹²⁾은 동료장학의 성격에 대하여 다음과 같이 구체적으로 설명하고 있다. 동료장학은 단위학교에서 설정된 교육목표의 효율적인 달성을 위한 집단적이고 협력적인 모든 활동을 의미한다. 동 학년 단위 또는 동 교과 단위로 수업연구과제의 해결이나 수업 방법의 개발을 도모하기 위한 수업 연구 활동이나 공동 관심사, 공동 과제, 공동 문제의 해결, 개선을 위해 협의하는 것들은 동료장학에서 행해지는 일반적인 현상이다.

동료장학의 관계성은 비교적 비 형식적이고 비제도적이다. 친밀한 관계에 있는 둘 이상의 교사들이 우연히 방문하는 단순한 비공식적인 교류는 아니다. 교사들은 적어도 두 번 이상 서로의 수업을 관찰하고 관찰한 후에는 협의회를 개최한다. 공동 관심사에 대하여 의논하고 실행하는 과정에서 성의 있는 교수 행위가 이루어지게 될 것이다. 또한 관계성은 상호 동료적이다. 행정가나 장학사가 이 동료장학의 프로그램에 참여하고 때때로 감독하기도 하지만 관찰과 협의회, 토의에는 단지 교사들만 참여한다. 교사들만의 협의회는 훨씬 친근하며 적나라한 표현과 구체적인 의사 표시로 실질적인 평가가 여과 없이 표출되는 순간들이며 자성의 시간이다. 그리고 관계성은 평가적이 아니다. 이것은 표준적 평가 체제를 대신하는 것이 아니라 보완적 의도를 갖고 있다. 관찰자료나 협의회 자료는 행정가가 가질 수 없도록 배려하고 이것을 평가 자료의 일부로 사용하지 못하게 한다.

동료장학은 교수행위의 다양화, 개별화와 관련하여 교사의 변화, 발달단계에 미루어볼 때 교사의 능력 개발이 가능한 장학이다. 또한 동료 교사간의 인간 관계의 형성은 매우 중요한 요인이 될 수 있다. 교사는 교직의 전기간을 통해 교육관, 학생관 및 교직원에서의 변화뿐만 아니라 가르치는 일에 관한 지식, 행동 및 기능을 포함하여 교직과 관련되어 있다. 그러므로 교사는 동료장학을 통해 개인적, 사회적 발달에 관한 변화에 동참함

12) Allan A Glatthorn, 주삼환 역, 장학론: 선택적 장학체제(서울: 문음사, 1986), pp. 73~76.

으로써 수업의 질적 수준을 높일 수 있다는 데에서 교내 자율장학에서 동료장학의 위치가 정립된다고 할 수 있다.

동료장학은 동료 교사들 간에 그들의 교육활동의 개선을 위하여 공동으로 노력하는 과정¹³⁾이다. 동료장학의 전형적인 형태는 동 학년 교사들과 관심분야가 같은 교사들이 모임을 이루거나 초임교사가 경력교사와 짝을 이루어 상호간에 수업을 공개하여 관찰하고 이에 대한 의견을 교환함으로써 수업연구 문제의 해결이나 수업방법의 개선을 도모하며 공동과제에 대한 문제해결과 개선을 위해 협의하는 것이다. 뿐만 아니라 동료 교사 상호간에 교육활동의 개선에 활용될 수 좋은 지식·기술·정보·아이디어·경험·도움 또는 조언 등을 주고받는 여러 가지 형태의 공식적·비공식적 활동도 넓은 의미의 동료장학으로 볼 수 있다.¹⁴⁾ 그러므로 교직생활이나 개인생활 및 사회생활에 도움이 될 수 있는 건전한 동호인 활동, 예를 들어 컴퓨터, 외국어회화, 문학, 음악, 악기, 미술, 서예, 꽃꽂이, 지점토, 탁구, 배드민턴, 테니스, 바둑 등에 관한 동호인 활동도 동료장학의 범주에 넣을 수 있다.

3. 同僚獎學의 類型

동료장학은 수업에 초점을 맞추어 볼 때 둘 이상의 교사가 서로 수업을 관찰하고 그 결과에 대하여 피드백을 제공해 주고 공통적인 전문적 관심에 대하여 토의하면서 자신들의 전문적 성장을 위해 함께 일하기로 약속한 비교적 비 형식적인 과정이라고 할 수 있다. 그러나 장학의 관점에서 보려면, 동료의 관계성이 비 형식적·비제도적일 것, 적어도 두 번 이상은 서로 수업을 관찰하고 협의회를 가질 것, 교사간의 관계성을 서로 우호적

13) 한국교육행정학회 편, 장학론(서울: 도서출판 하우, 1995), p. 143.

14) 상계서, p. 143.

인 동료관계일 것, 동료관계성은 평가적이 아니어야 할 것¹⁵⁾ 등을 전제로 해야 할 것이다. 또한 교사의 자발성과 성장 의욕 동기유발에 호소해야 한다. 교사들이 전문적 성장을 위해 서로 돕는 방법과 형편은 상황에 따라 다양한데 교육활동 전반에 걸쳐 실시하고 있는 동료장학의 몇 가지 유형을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 비공식적 관찰·협의의 유형이다. 이 유형은 동료장학의 대표적 형태로써 피 관찰교사의 희망에 따라 수업관찰을 하고 피드백을 제공하며 관심과 문제점에 대하여 협의하게 하는 방법이다. 수업관찰도 피 관찰교사가 관심을 갖는 특정내용에 초점을 두는 초점관찰이 될 수도 있고, 수업전반을 관찰하는 무 초점 관찰이 될 수도 있는데 그것은 피 관찰자가 무엇을 희망하느냐에 따라 구분되며, 이러한 까닭은 피 관찰자에게 주도성을 두고 비공식성에 근거한 자유스러운 분위기에서 이루어지게 하기 위함이다. 이러한 과정은 비교적 단순해서 집중적이거나 정확을 요하는 임상장학을 하려고 피하지 않는 경향도 있다.

둘째, 초점관찰·자료제공의 유형이다. 교사 기대와 학생의 수업성취, 프로그램의 결과 보고에 의하면 교사들은 관찰을 받는 동안에 워크숍에서 배운 특별한 상호작용기술을 구체적으로 사용하려고 시도하며 관찰자는 전에 목표로 삼았던 상호작용의 정도만을 기록한다. 그러나 관찰된 자료를 피 관찰 교사에게 전해주면 그 교사는 자료를 살펴보고 유용하다고 생각되는 어떤 결론을 도출해 내게됨으로써 자기발전을 도모하게 된다.¹⁶⁾ 이러한 유형은 피 관찰 교사가 관심을 갖는 내용에 초점을 맞추어 수업 관찰 도구 분석이나 평가는 수업자에게 맡기는 방법으로, 이 방법은 수업자가 자료를 분석할 수 있고 활용할 수 있는 능력이 있고 또 관찰자도 자료모집을 할 수 있는 능력이 있어야 한다. 관찰자는 다른 동료의 수업을 관찰하

15) 주삼환, 장학·교장론: 교육의 질 관리(서울: 성원사, 1990), p. 92

16) 주삼환(역), 장학론: 선택적 장학체제, 전게서, p. 74.

고 관찰 도구에 제시하는 것만으로도 많은 것을 배우게 되어 능력있는 교사는 이 정도의 협동으로 많은 전문적 성장을 할 수 있게 된다.

셋째, 소규모 현직연수 위원회이다. 라우센스와 브렌치는 동료위원회(Peer - Panel)의 접근법을 주장했는데, 그에 의하면 교사들의 연수에 소규모 위원회가 봉사하는 방법으로 이들은 구성원들의 자기분석 욕구를 타진하는 위원회로 활용하고, 대개 관찰에 의하여 학습과정과 수업을 분석하는데 서로 보조활동을 하며, 서로 관찰에 대한 피드백을 제공해 주고, 기록을 통해 상호간의 현직연수 목표달성의 정도를 인식하는 등의 네 가지 구체적인 기능을 제공할 수 있다.¹⁷⁾고 보고하고 있다. 관찰로 현장에서 이루어지는 현직연수는 강연회 정도로 인식하여 전 직원 합동으로 운영되는 사례가 많아 형식에 치우쳐 그 효과가 반감되고 있음이 사실이다. 따라서 연수회의 규모를 작게 하여 운영해 볼 필요가 있다. 교사들이 소집단을 이루어 목표의식을 갖고 집단의 요구분석, 교육과정과 수업관찰 분석, 관찰자료에 근거한 피드백 제공, 관찰기록 나누어 갖기 등의 활동을 지속하려는 협동적 노력이 이루어질 때 현직연수의 본래 목표가 달성될 것이다.

넷째, 동료 연수회 유형이다. 외부 초청강사에 의한 강연회의 직원연수와 구별하여 학교 내 또는 교육청 관할 내의 재원인사에 의한 연수를 의미하는 것으로서 강연, 강의, 실험, 실기연수 등의 활동을 들 수 있으며, 좋은 수업 또는 문제의 수업장면을 담은 녹음·녹화 테이프를 시청하고 나서 토의·토론하는 등의 활동이 가능하다.

다섯째, 팀 티칭(Team Teaching) 유형이다. 이 유형은 필요성이 충분히 인정되어 이미 소개된 지 오래이나 일반화되어 있지 못한 상태이다. 팀 티칭을 위한 대개의 접근은 팀 구성원들이 상호관찰하고 적어도 비공식적인 방법으로라도 상호 피드백(feed-back)을 제공해줄 것이라는 근거

17) 상계서, p. 75.

를 두고 있다. 그렇기 때문에 동료장학의 한 유형으로 볼 수 있다.¹⁸⁾ 각 참여 교사는 피 관찰자인 자기에게 특별한 교수측면에 초점을 맞추어 수업을 관찰해 달라고 부탁으로 하게되며 피드백(feed-back)하게 된다. 이러한 유형은 교사가 팀을 이룸으로써 약점을 보완하고 강점을 살려 교육의 효과를 극대화시키는데 많은 도움을 줄 수 있게 된다.

여섯째, 동료 코치(Peer Coaching) 유형이다. 과거의 장학이 운동 팀의 감독에 비유된다면 최근의 장학의 새로운 개념은 코치라는 것이다. 즉 동료 코치란 운동선수와 코치간의 관계성을 교사장학에 빌려온 말로서 수직적 장학으로부터 동료 교사간에 사용되는 수평적 장학으로 옮겨 놓는데 공헌하였다.¹⁹⁾ 이러한 동료 코치의 방법은 교수기술의 연구를 위하여 계속적인 노력을 기울이는 교사들의 공동사회 풍토를 형성하고, 새로운 지식과 기술을 협동적으로 연구하는데 필요한 공동언어와 이해를 가지게 하며, 새로운 기술과 전략을 획득하는데 필수적인 훈련을 계속하기 위한 구조를 제공하는데 그 목적이 있다.

일곱째, 학년중심의 동 학년 장학 유형이다. 교내 장학이 실질적으로 이루어질 수 있는 단위가 동 학년이다. 학교 교육의 전반적인 교육활동이 학년을 중심으로 이루어지고 있기 때문에 동 학년 단위, 학년부장의 역할이 매우 중요하며, 학년부장의 장학기능에 대한 보다 깊은 연구가 필요하며 동 학년 단위의 경영방법을 강화하여 동 학년 장학이 활성화 될 수 있는 장학체제가 구성되면 동료장학은 효과적이다.²⁰⁾

18) 한공우, 장학론(서울: 경희대학교 교육대학원, 1993), p. 65.

19) 한국교육개발원, 교내 자율장학의 활성화 방안 탐색 워크샵(서울: 한국교육개발원, 1989), p. 20~21.

20) 남민우, 수업능력 향상을 위한 교내 수업 활성화 방안(서울: 대한교육연합회, 1985), p. 80.

4. 同僚獎學의 模型

이윤식²¹⁾은 학교현장에서 이루어지고 있는 다양한 형태의 동료장학에 대한 분석을 토대로 하여, ① 수업연구중심 동료장학, ② 협의중심 동료장학, ③ 연구중심 동료장학, ④ 1대1 동료장학, ⑤ 동호인활동중심 동료장학 등 5가지 동료장학의 모형을 제시하였다.

1) 수업연구중심 동료장학의 모형

수업연구중심 동료장학의 모형은 동 학년 교사들 또는 동 교과 교사들이 수업 연구과제의 해결이나 수업방법의 개선을 도모하기 위해, 공동으로 수업연구·수업공개를 계획하고 수업을 관찰하며 이에 대해 협의하는 활동을 중심으로 한 동료장학 모형이다.²²⁾

학교현장에서 수업연구와 연구수업이라는 용어가 혼용되어 사용되고 있는 바, 엄격히 구분하면 <표 1>에서 보는 바와 같이 수업연구는 연구에 초점이 있으며, 연구수업은 수업에 초점이 있다.

21) 이윤식, 장학론(서울: 교육과학사, 1999), p. 327.

22) 상계서, p. 327.

<표 1> 수업연구, 연구수업, 수업공개의 개념

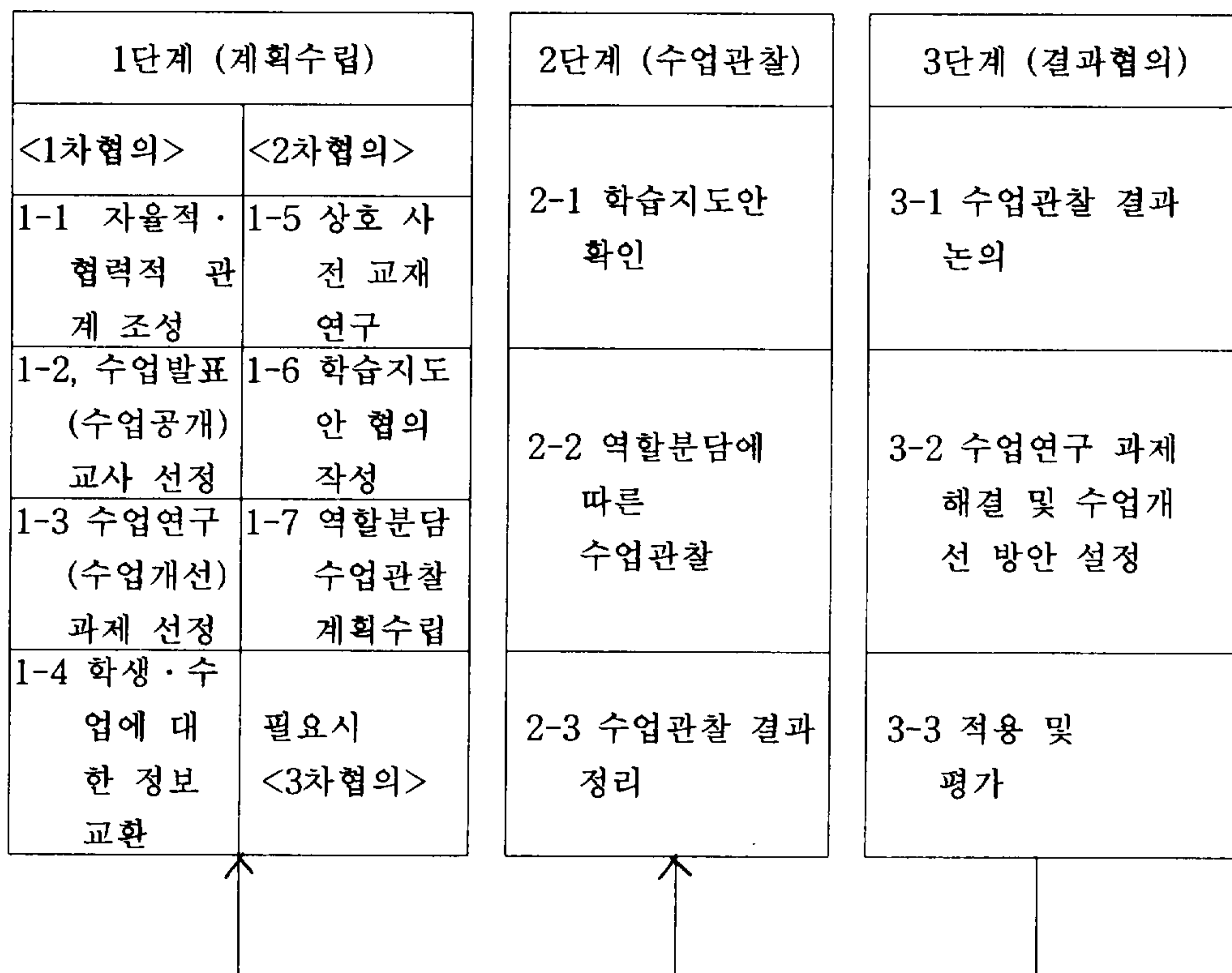
수업연구	연구수업	수업공개
수업에 관한 연구과제의 해결 또는 수업방법의 개선을 위해 장학담당자와 교사 혹은 동료 교사들이 같이 수업계획을 세우고 관찰방법을 협의하여 수업 관찰을 하고 결과 분석을 하는 일련의 체계적인 탐구활동 → 연구에 초점	수업방법의 개선 및 전파를 위해 수업연구의 결과를 자지고 장학담당자와 동료 교사들 앞에서 보여주는 시범수업 및 협의활동 → 수업에 초점	교사들이 수업방법의 개선을 위해 비교적 자유롭게 상호간에 수업을 공개하고 의견을 교환하는 활동 수업장학에서 활용되는 계획수립단계, 수업관찰단계, 결과협의단계의 세부 활동을 융통성있게 조정하여 비교적 자유롭게 진행됨

자료: 이윤식, 장학론(교육과학사, 1999), p. 328.

수업연구중심 동료장학의 모형을 임상장학의 모형과 동일하게 ① 계획수립 단계 ② 수업관찰 단계 ③ 결과협의 단계로 <그림 1>과 같이 구성한다. 제시되는 모형은 학교의 형편과 교사들의 필요와 요구에 따라 융통성 있게 변형하여 사용할 수 있다.

계획수립, 수업관찰, 결과협의의 절차를 엄격하게 따르지 않으면서, 교사들 상호간에 부담 없이 서로 수업을 보여주고 그에 관하여 의견을 나누는 것도 수업연구중심의 동료장학에 포함된다.²³⁾

23) 상계서, p. 328.



<그림 1> 수업연구중심 동료장학의 모형
 자료: 이윤식, 장학론(교육과학사, 1999), p. 328.

(1) 1단계 : 계획 수립

제 1단계인 계획 수립에서는 필요에 따라 최소 2회 이상의 협의회를 통하여 동료 교사들 간의 자율적이고 협력적인 분위기를 조성하여 수업환경을 조성한다. 이와 같은 과정은 원칙적으로 동료장학에 참여하는 전체 교사들 간의 공동작업으로 진행된다. 교장 · 교감은 필요한 경우에 동료장학의 계획수립에 참여하여 지도 · 조언을 할 수 있다.²⁴⁾ 이것을 정리하면 <표 2>와 같다.

²⁴⁾ 상계서, p. 329.

<표 2> 수업연구중심 동료장학의 전개²⁵⁾

단계	계획 수립의 단계	세 부 계 획
1차 협의	1 자율적·협력적 관계 조성	· 자체연수를 통하여 동료장학의 개념·형태·영역·과정 등에 관하여 충분한 이해를 갖도록 한다. · 동료교사들 간에 편안한 분위기를 조성한다.
	2 수업발표(수업공개) 교사 선정	· 동료교사 모임에서 수업연구 결과를 발표(공개)할 교사를 협의·선정한다.
	3 수업연구(수업개선) 과제 선정	· 수업발표(공개) 교사의 의견이 존중되는 것을 원칙으로 하여 수업연구(개선) 과제를 선정한다.
	4 학생·수업에 대한 정보교환	· 수업발표(공개)를 할 교사는 담당 학생들의 학습능력, 태도, 의욕 등을 비롯한 제반 사항을 동료 교사들에게 설명하고 의견을 교환한다.
2차 협의	5 상호 사전 교재 연구	· 1차 협의에서 수업연구(개선) 과제가 선정된 이후 이에 대한 해결·개선 방안에 대하여 동료 교사 상호간에 전체적으로 또는 개별적인 모임을 가지고 의견을 교환하는 활동을 한다.
	6 학습지도안 협의·작성	· 수업발표(공개) 교사의 의견을 존중하며 학습지도안을 개발할 수 있도록 한다.
	7 역할분담·수업관찰 계획 수립	· 수업발표(공개) 교사와 동료 교사들은 관찰내용, 기록방법, 시기, 장소 위치 등에 관하여 협의한다.
필요시 3차 협의		

(2) 2단계 : 수업관찰

제 2단계인 수업관찰에서는 교사들은 작성된 학습지도안을 다시 한번 확인하여 전개될 수업활동의 전반적인 과정에 대한 이해를 높인다. 그리고 수업발표(공개) 교사는 학습지도안에 따라 수업을 실시하고, 수업참관 교사들은 이미 계획된 역할분담에 따른 수업관찰을 실시하여 연구과제 해결 또는 수업개선을 위한 구체적이고 객관적인 자료를 수집한다. 수업참

25) 상계서, pp. 329-332.

관 교사들은 수업관찰 결과를 분석·정리하여 차후 결과협의를 위한 자료를 작성한다. 교장·교감은 필요한 경우에 동료장학의 수업관찰에 참여할 수 있다. 이것을 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 수업연구중심 동료장학의 수업관찰²⁶⁾

단 계			세 부 계 획
2 단 계 수 업 관 찰	1	학습지도안 확인	· 수업관찰 2~3일 전에 학습지도안을 동료장학에 참여하는 교사들에게 배포하여 참고자료로 사용하도록 하고 전개될 수업활동의 목표, 내용, 방법 등에 관한 이해를 높이기 위하여 작성된 학습지도안을 확인한다.
	2	역할분담에 따른 수업관찰	· 수업관찰 계획에 따라 관찰내용(무초점·초점관찰), 관찰기록방법(서술, 약어, 부호, 체크리스트를 사용, 녹음기·녹화기를 사용) 등을 이용하여 수업을 관찰한다.
	3	수업관찰 결과 정리	· 수업을 관찰한 교사들은 관찰한 결과를 정리하여 차후 결과협의를 대비한다.(수업참관록 작성)

(3) 3단계 : 결과협의

제 3단계인 결과협의에서는 수업관찰 결과를 중심으로 하여 동료장학에 참여한 교사들간에 상호 협동적이고 동료적인 분위기에서 자유로운 논의를 통하여 수업연구 과제의 해결·개선 또는 수업개선을 위한 방안을 설정한다. 설정된 방안을 실제 수업에 적용·평가해 보기 위하여 추가적인 수업관찰을 계획하거나, 혹은 설정된 방안을 일반화하기 위한 노력과 교사들 스스로 자기적용·자기평가의 노력을 하도록 한다. 교장과 교감

26) 상계서, pp. 332-334.

은 결과협의를 참여하여 동료장학에 참여한 교사들의 협의사항을 청취하고 적절한 격려와 지도·조언을 제공할 수 있는데 그 내용을 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 수업연구중심 동료장학의 결과협의²⁷⁾

단 계			세 부 계 획
3 단 계 결 과 협 의	1	수업관찰 결과 논의	· 수업관찰 교사들과 수업발표(공개) 교사는 상호 협동적이고 동료적인 분위기에서 수업의 만족스 러운 점과 개선점에 관하여 논의하여 보다 많은 환류가 가능하도록 한다.
	2	수업연구 과제 해결 및 수업 개선 방안 설정	· 수업관찰 교사들과 수업발표(공개) 교사는 수업 연구 과제의 해결·개선 또는 수업개선을 위한 방안을 설정한다.
	3	적용 및 평가	· 설정된 수업연구 과제 해결 및 수업개선 방안의 일반화와 전파를 위하여 노력하며, 차후 수업개선 을 위하여 서면으로 정리하여 보관한다.

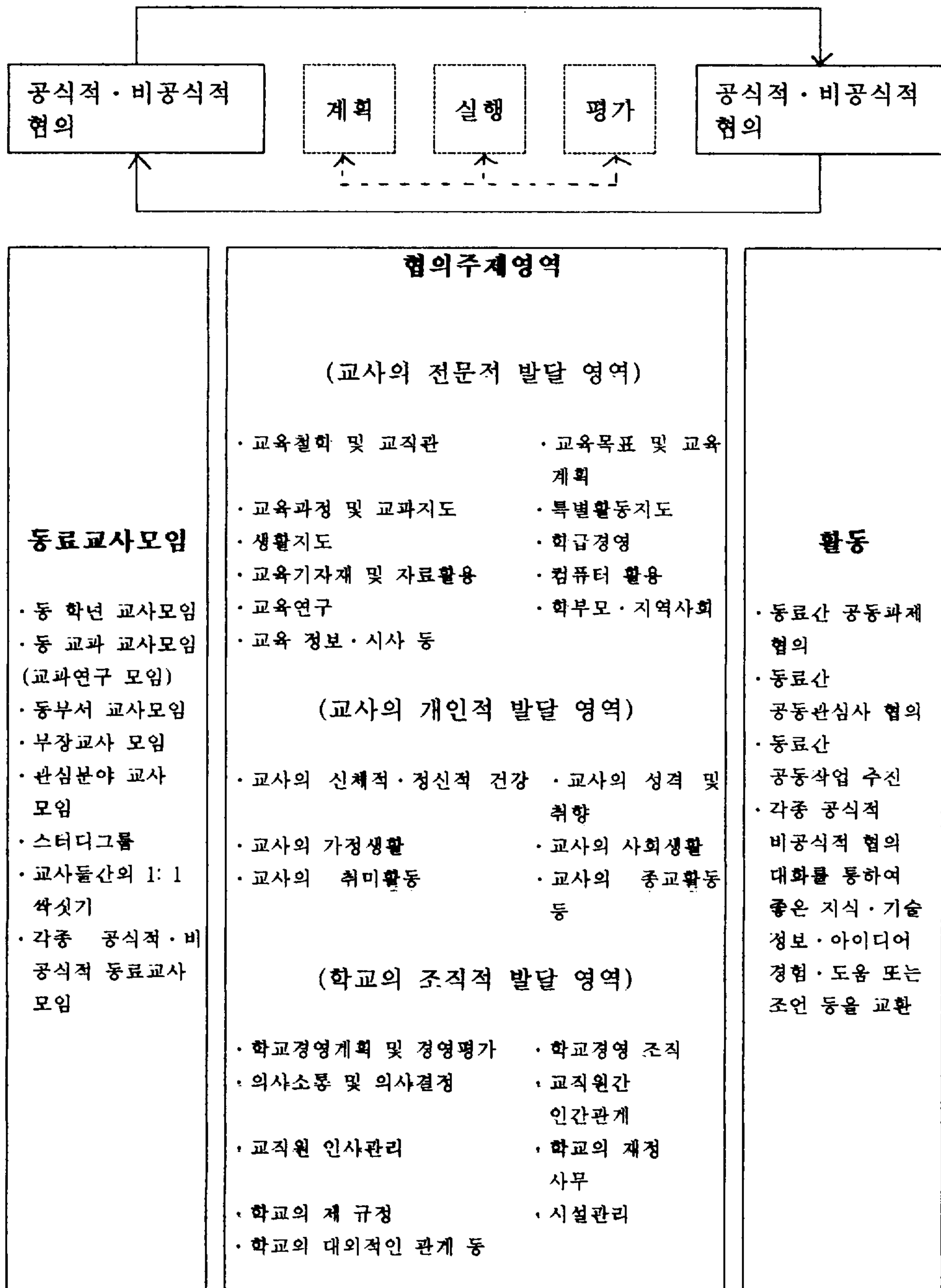
2) 협의중심 동료장학의 모형

협의중심 동료장학의 모형은 동 학년·동 교과·동부서 교사 협의회와
부장교사 협의회를 비롯한 다양한 형태의 공식적·비공식적 모임을 통하
여 공동 과제나 공동 관심사를 협의·추진하거나, 좋은 지식·기술·정
보·아이디어·경험·도움 또는 조언 등을 주고받는 활동을 중심으로 한
동료장학의 모형이다.²⁸⁾ 협의중심 동료장학에서 다루어질 수 있는 협의주

27) 상계서, pp. 334-335.

제 영역은 전문적 발달, 교사의 개인적 발달, 그리고 학교의 조직적 발달 등 전반 영역이다. 수업연구중심 동료장학이 교사의 전문적 발달 영역 중 교과지도에 초점이 주어져 있다고 하면, 협의중심 동료장학은 교과지도 이외에도 교사의 교육철학 및 교직원, 교육목표 및 교육계획, 특별활동지도, 생활지도, 학급경영, 교육기자재 및 자료 활용, 컴퓨터 활용, 교육연구, 학부모·지역사회 관계, 교육정보·시사 등 협의 주제가 상당히 다양하다. 학습지도안을 동학년·동 교과 교사들이 공동으로 협의하여 제작하는 활동도 협의중심 동료장학 활동으로 볼 수 있다. 뿐만 아니라 교사의 신체적·정서적 건강, 성격 및 취향, 교사의 가정생활 및 사회생활과 관련한 여러 문제 또는 관심사, 교사의 취미나 흥미, 교사의 종교 등을 포함하는 교사의 개인적 발달 영역에 관해서도 동료교사들간의 공식적 또는 비공식적 접촉을 통하여 서로 도움을 주고받을 수 있다. 학교경영계획과 학교 경영평가, 학년배당·학급배당·업무배당 등을 포함하는 학교경영조직, 교직원간 의사소통과 의사결정, 교직원간 인간관계, 교직원 인사관리, 학교의 재정·사무·시설관리, 학교의 제 규정, 그리고 학교의 대외적인 관계 등 학교의 조직적 발달 영역의 주제와 관련하여 좋은 지식·기술·정보·아이디어·경험·도움 또는 조언 등을 주고받을 수 있다. <그림 2>는 각종 공식적·비공식적 협의 활동을 중심으로 한 협의중심 동료장학이 가능한 「계획→실행→평가」의 과정을 밝아 이루어지는 것이 필요함을 보여 준다.

28) 상계서, p. 335.



<그림 2> 협의중심 동료장학의 모형

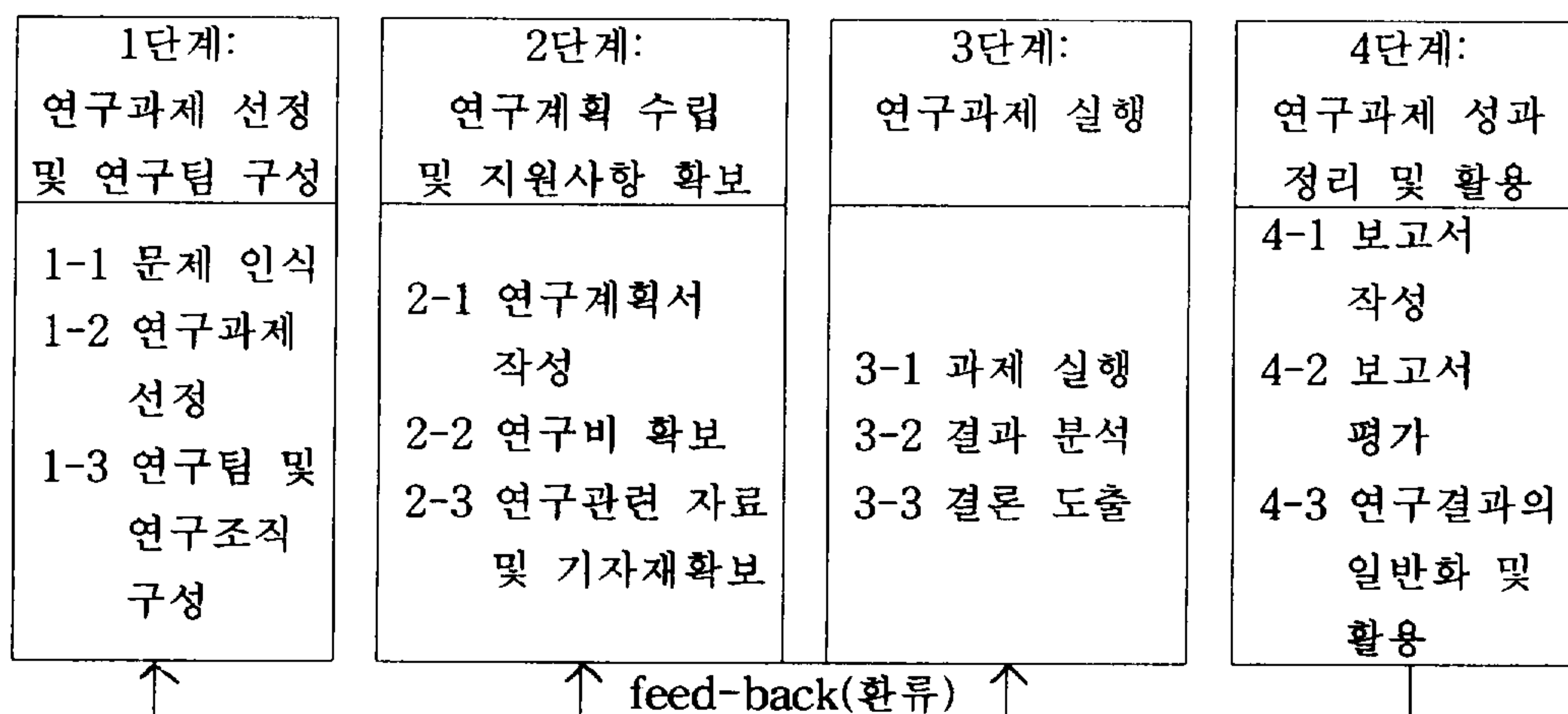
자료: 이윤식, 장학론(교육과학사, 1999), p. 336.

3) 연구과제중심 동료장학의 모형

연구과제중심 동료장학의 모형은 특정한 연구과제나 시범과제를 선정하여 관심 있는 동료 교사들을 중심으로 공동으로 연구를 수행해 나가거나, 연구 자료나 작품을 공동으로 제작하는 활동을 중심으로 한 동료장학 모형이다.²⁹⁾

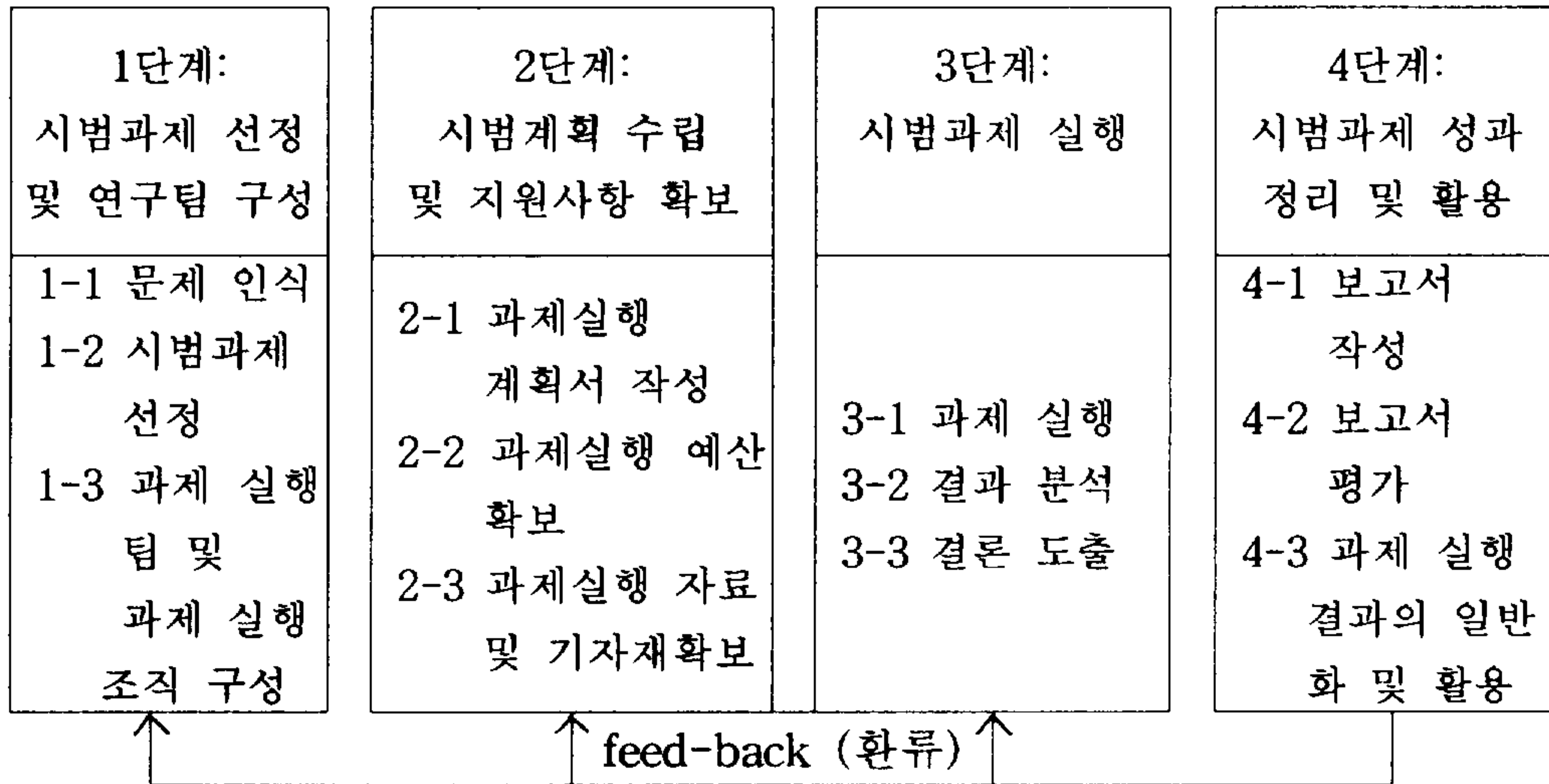
근래에 교육개혁의 조류에 따라 ‘연구교사제’나 ‘수업개선교사제’ 등이 도입되면서 교원들 사이에도 연구분위기가 조성되어 가고 있다. 특히 교원들의 소그룹 교과교육연구회(팀)를 대상으로 ‘연구활동계획서’를 공개 모집하여 연구비를 지원해 주고 연구활동을 장려하는 것은 동료 교사들간에 연구활동을 중심으로 한 동료장학을 활성화하게 된다. 연구비 수령을 통한 연구활동은 대학교수들만 한다는 인식이 있어 왔는데, 이제부터는 초·중등 교원들도 동료 교사들간에 연구팀을 구성하고 연구비를 받아 연구활동을 추진할 수 있다는 인식이 보편화되는 방향으로 발전되고 있다. 이러한 연구과제중심 동료장학의 모형을 정리하면 <그림 3>과 같다.

【공동 연구과제의 경우】

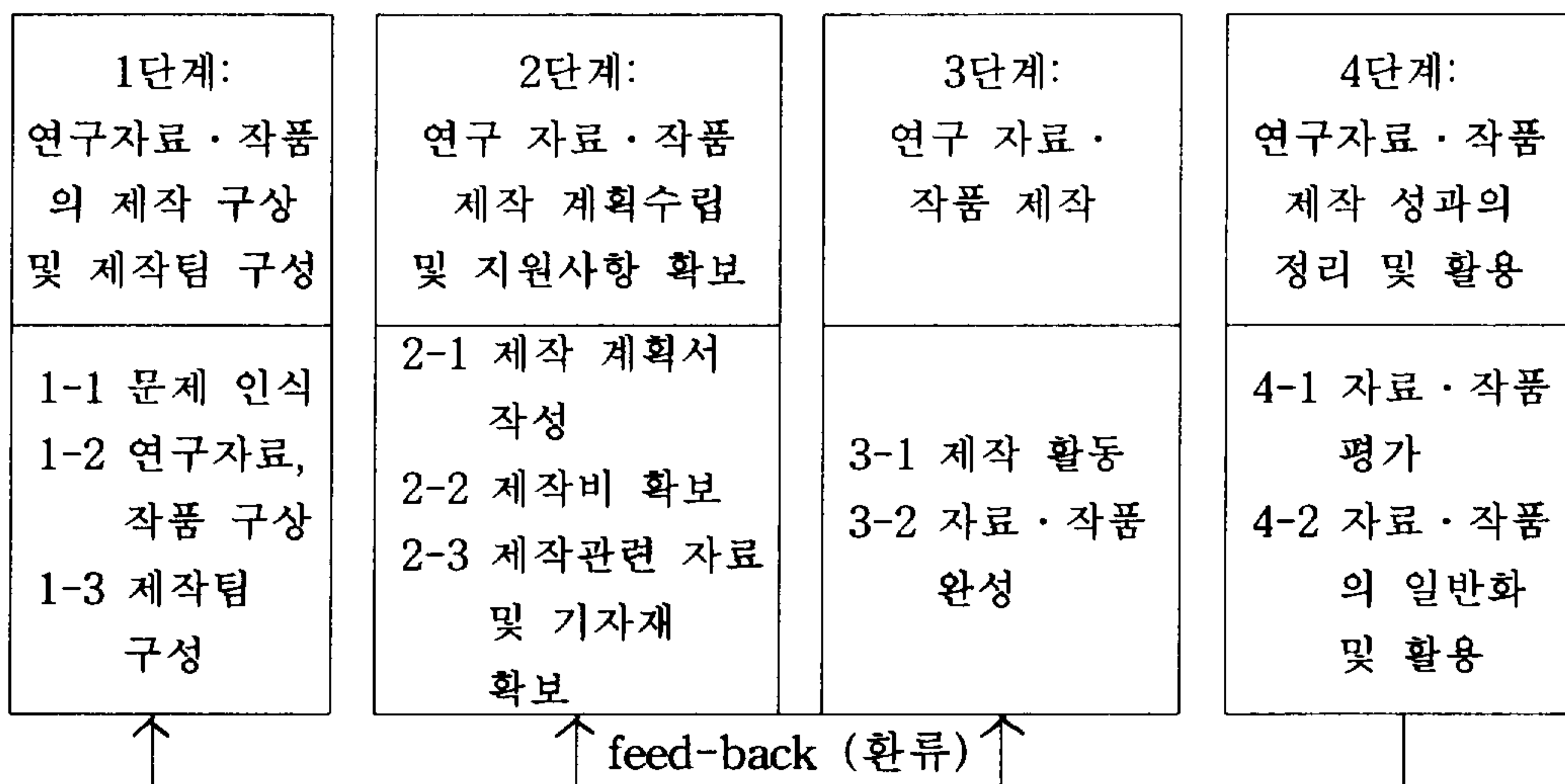


29) 상계서, p. 337.

【공동 시범과제의 경우】



【공동 연구 자료·작품 제작의 경우】



<그림 3> 연구과제중심 동료장학의 모형

자료: 이윤식(교육과학사, 1999), p. 338.

4) 1대1 동료장학의 모형

일대일 동료장학의 모형은 경력교사가 초임교사와 1:1로 짝을 이루어 서로 수업을 공개하고 의견을 교환하며, 교육활동 전반에 관하여 도움을 주는 활동을 중심으로 한 동료장학 모형이다.³⁰⁾ 물론 경력교사들끼리 1:1로 짝을 이루어 동료장학을 할 수도 있다.

초임교사가 교직에 보다 능동적으로 적응하고 유능한 교사로 발전하는데 교장·교감을 비롯하여 선배교사들의 세밀한 관심과 배려가 필요하다. 초임교사를 위하여 필요한 지도·조언 활동은 <표 5>와 같다.

<표 5> 초임교사를 위하여 필요한 지도·조언활동

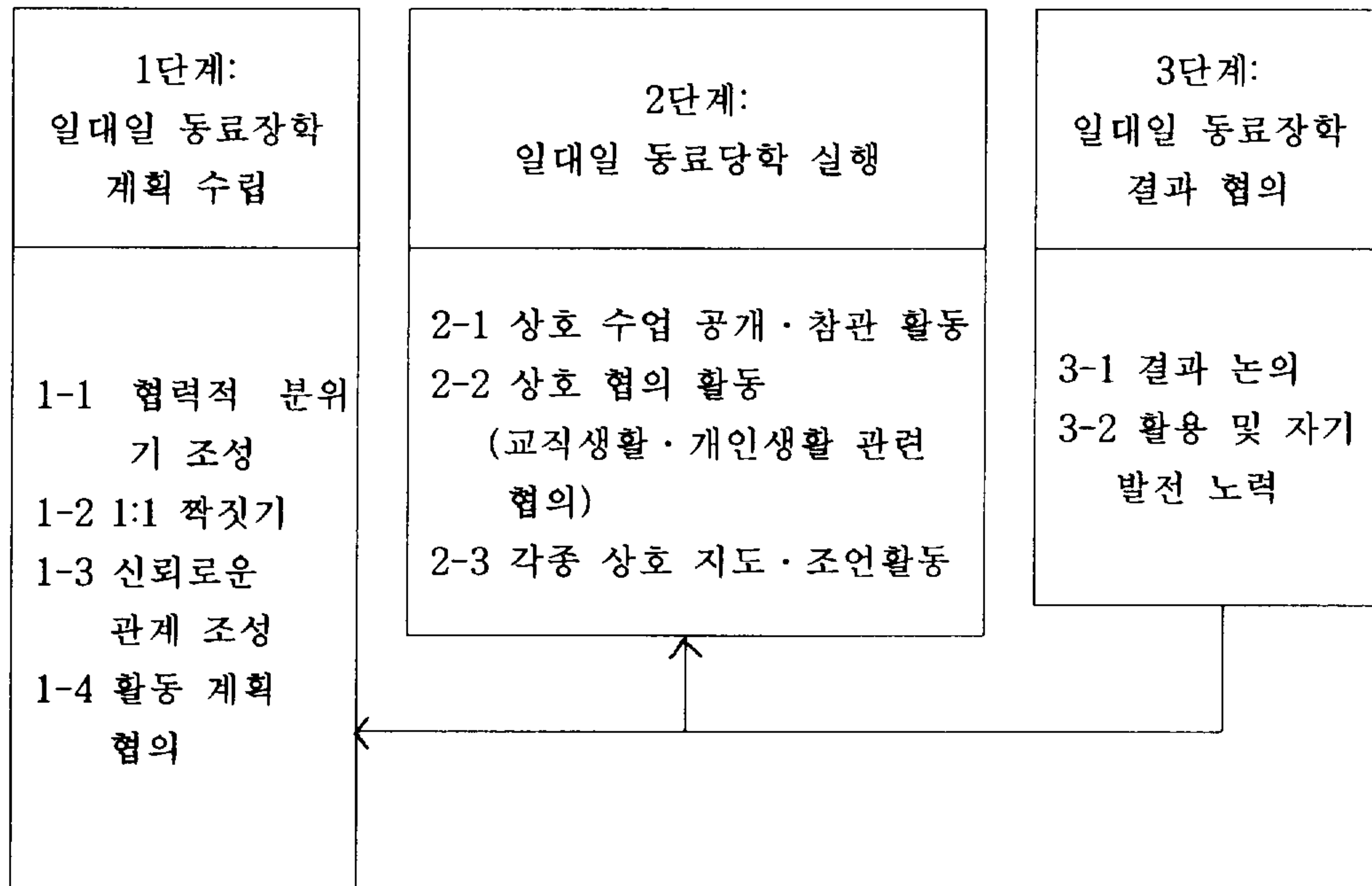
- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 학교 적응을 위한 학교 소개활동② 교재연구 및 학습지도안 작성을 위한 지도·조언활동③ 선배교사들의 수업에 대한 참관활동④ 교장·교감·선배교사의 초임교사에 대한 수업참관⑤ 교육평가에 관한 연수·지도활동⑥ 생활지도·인성지도에 관한 연수·지도활동⑦ 담임업무·교무분장업무 및 주요 규정에 관한 연수·지도활동 등 |
|---|

자료: 이윤식, 장학론(교육과학사, 1999), p. 339.

경력교사와 초임교사간의 일대일 동료장학의 모형에서 상호 수업공개·참관활동의 구체적인 절차는 동료장학의 모형 중에서 수업연구중심 동료장학의 모형(<그림 1>참조)을 융통성 있게 조정하여 사용하면 될 것이다.

30) 상계서, p. 339.

그리고 상호 협의 활동과 각종 상호 지도·조언활동의 모형은 협의중심 동료장학의 모형(<그림 2> 참조)을 활용하면 될 것이다. 1대1 동료장학의 모형은[그림 4]와 같다.



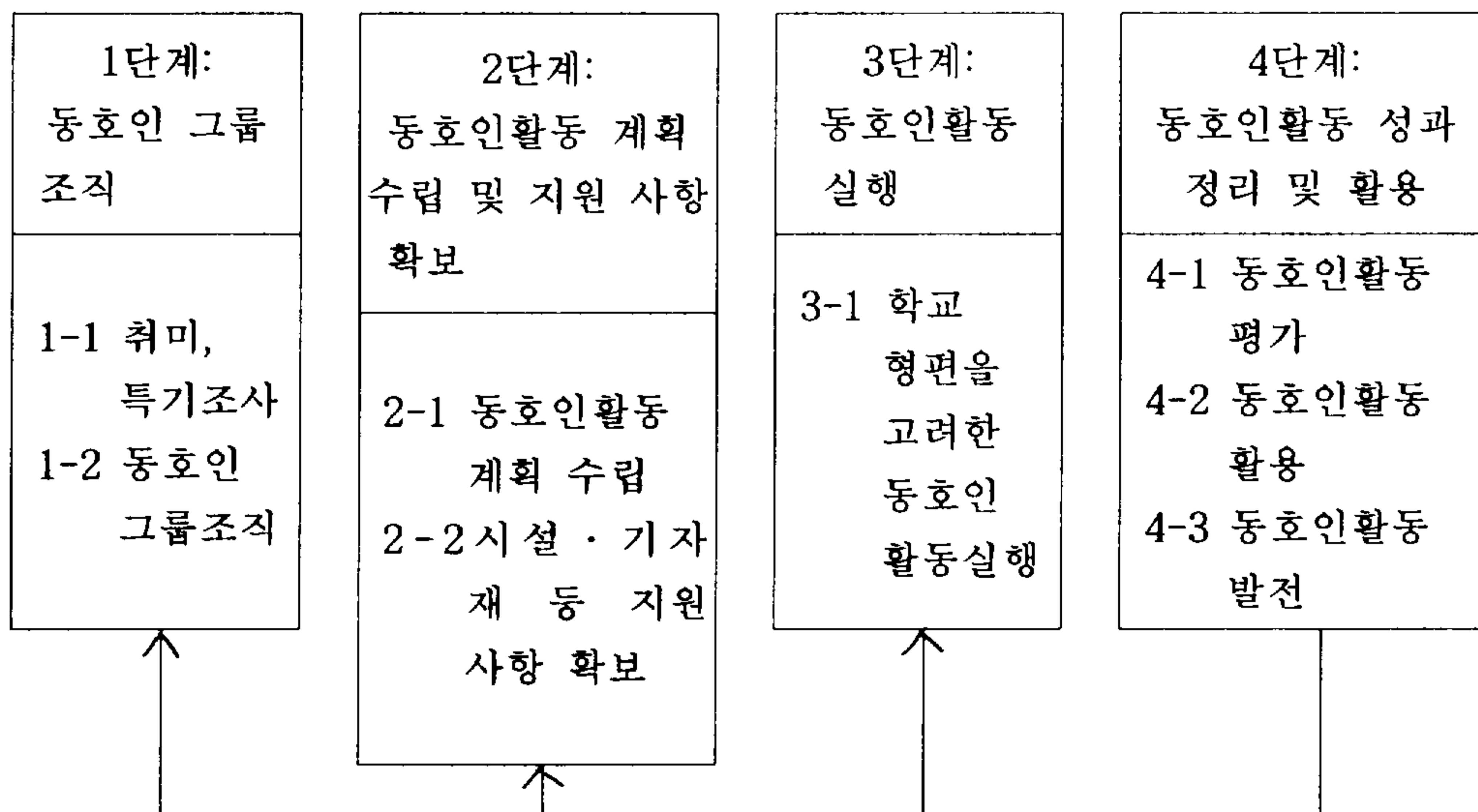
<그림 4> 1 : 1 동료장학의 모형

자료: 이윤식, 장학론(교육과학사, 1999), p. 339.

5) 동호인중심 동료장학 모형

동호인활동중심 동료장학의 모형은 동료교사들간에 교직생활이나 개인 생활 및 사회생활에 도움이 될 수 있는 건전한 취미활동과 특기활동을 중심으로 한 동료장학 모형이다.³¹⁾ 건전한 동호인 활동을 통하여 교육활동 개선에 활용될 수 있는 좋은 지식·기술·정보·아이디어·경험·도움 또는 조언 등을 서로 나누어 가질 수 있다. 궁극적으로 교사의 개인적 발달과 학교의 조직적 발달을 도모할 수 있다는 점에서 동료장학의 범주에 넣을 수 있다. 동호인활동은 단위학교의 형편에 따라 인원이나 모임의 종류가 다를 수 있다.

동호인활동중심 동료장학의 모형을 정리하면 [그림 5]와 같다.



<그림 5> 동호인활동중심 동료장학의 모형
자료: 이윤식, 장학론(교육과학사, 1999), p. 340..

31) 상계서, p. 340.

5. 同僚獎學의 方法

매일 같은 학교, 같은 위치에서 생활하는 동료교사들은 담임하고 있는 학급의 분위기와 어린이의 수준은 조금씩 다르겠지만 또한 교사 개개인의 능력 수준 차는 있겠지만 제반 여건에 의한 학교의 사정을 외부 인사보다는 더 정확하게 이해하고 있다고 하겠다. 따라서 교내에서 동료장학활동이 긍정적으로 행해진다면 가장 효과 있는 장학활동이 될 수 있다.

동료장학은 학교의 교사들끼리 서로 협동하여 장학하는 방법으로 교사들이 활용하기 좋은 방법이다. 특히 이 방법은 전공을 같이 하는 교사들이 하나의 팀을 이룰 때 그리고 학생 문제에 공동의 관심이 있을 때 같은 주제를 대상으로 토의 협의하여 서로의 성장을 도모하려는 것이다.³²⁾ 동료장학을 수업에 초점을 맞추어볼 때 서로 우호관계에 있는 둘 이상의 교사가 상호간의 수업을 관찰하고 그 결과에 대하여 피드백을 제공해주며, 공통적인 전문적 관심에 대하여 동의하면서 자신들의 전문적 성장을 위해 함께 일하기로 약속한 비교적 비 형식적인 과정이라고 할 수 있다. 그러나 장학의 관점에서 본다면, 동료의 관계성이 비 형식적이고 비제도적이어야 하며, 적어도 두 번 이상은 서로의 수업을 관찰하고 협의회를 가져야 하며, 교사간의 관계성은 서로 우호적인 동료관계라야 하며, 동료 관계성은 비 평가적일 것이 최소한도로 전제되어야 할 것이다.³³⁾

수업개선을 위한 동료장학의 과정은 관점에 따라 다소 차이는 있으나 일반적인 과정은 제안 - 사전협의 - 수업관찰 - 협동적 환류협의회이다.

협동적 관찰을 위한 제안에서는 쌍방이 확실한 계획을 세울 수 있도록 대체적인 시간 제한에 대하여 미리 합의를 한다.

사전협의회에서는 수업발표자를 선정하고, 사전 교재연구를 하며, 수업

32) 정태범, 장학론(서울: 교육과학사, 1996), p. 404.

33) 주삼환, 장학·교장론: 교육의 질 관리(서울: 성원사, 1990), p. 92.

관찰 초점 설정으로 수업목표, 교사의 태도, 판서, 수업자료, 학습방법 등을 서로 분담하여 관찰할 것을 협의한다. 이 때 관찰 받을 교사는 동료교사에게 학급과 수업진도에 관한 설명을 해주어야 하고, 자신의 수업계획을 간단히 알려주어야 한다. 또한 원하는 환류 자료의 종류는 가능한 한 구체적이어야 한다. 따라서 수업관찰자는 교수·학습환경·학생에 초점을 둘 수 있으나 피 관찰자가 결정하는 것이 바람직하며, 사전협의회에서 수업계획안 작성이 완료된다. 수업관찰은 협의사항에 따라 초점 관찰 또는 무 초점 관찰 등 역할 분담에 의하여 실시한다.

끝으로 협동적 환류협의회에서는 수업자가 자기 반성을 하고, 객관적인 분석자료에 의하여 협의한다. 협의 결과에 의하여 일반화 방안을 설정하고 환류 자료를 제공하여 차기 수업에 적용하게 된다. 이 때 관찰자는 판단을 내리는 평가자가 아니라 동료로서 관찰사항을 제공하며, 관찰의 세세한 내용이 아직 생생하게 기억될 때 즉 관찰 직후에 개최하도록 노력해야 한다.

6. 先行研究의 考察

본 연구와 관련된 분야의 연구결과를 석사학위 논문을 위주로 하여 고찰해 보면 다음과 같다.

조수현³⁴⁾은 “교내 자율장학의 실태와 그 개선 연구”에서 다음과 같이 제언하고 있다. 첫째, 교내장학이 본래의 기능인 수업보다 관리면에 치중한 실적위주의 교육을 하고 있어 학습지도 기술에 중점을 둔 장학활동이 필요하고, 둘째, 자율장학은 교사 자신의 선택에 의하여 실시하는 것이 효

34) 조수현, “교내 자율장학의 실태와 그 개선에 관한 연구”, (석사학위 논문, 인하대학교 교육대학원, 1991).

과적이며, 셋째, 자율장학의 선호도를 자기장학, 동료장학, 자체연수, 임상장학, 약식장학을 실시하는 것이 효과적이다.

박영근³⁵⁾은 “동료장학의 이론과 실제에 관한 지각분석”에서 동료장학의 인식정도와 방향에 대하여 첫째, 남·여교사, 부장교사 학교행정가 네 집단 모두 동료장학의 이론이나 실제에 긍정적인 지각을 하고 있으며 이는 곧 자율장학으로서의 동료장학을 학교 현장에 도입할 필요성을 뒷받침해 주고 있으나 우리 현실에 맞는 동료장학의 모델 개발이 시급하다. 둘째, 동료장학의 중점 방향을 교수-학습의 개선에 두기 위해서는 수업중심 동료장학의 방법과 절차가 현장에 뿌리내릴 수 있도록 동료장학에 대한 전문적인 지식과 기술이 보급되어야 한다. 셋째, 동 학년 단위의 협의중심 동료장학은 현장에서 잘 실천하고 있으나 이것도 형식적으로 실시할 것이 아니라 협의주제를 갖거나 연구주제를 갖고 교수-학습 개선에 도움이 되는 방향으로 초점을 맞추어나가야 한다. 넷째, 전문적 자질과 신망을 갖춘 교감이나 부장교사, 교사 중에서 동료장학 전문요원을 선정, 확보하여 동료장학의 계획, 실행, 평가, 연구의 전반적인 영역에 관하여 전문적인 지도성을 발휘해야 한다. 다섯째, 동료장학의 효과적인 수행을 위하여 필요한 자료, 도구, 시설, 장소 등의 물적 여건을 마련하고 이를 적극적으로 활용하게 해야한다. 여섯째, 동료장학을 위한 교무분장 조직과 학년조직을 해야겠으며 교무실의 조직 풍토가 교사들의 전문성 향상과 상호협력 증진에 기여할 수 있도록 해야겠다.

임규환³⁶⁾은 “동료장학의 실태와 개선방안 연구”에서 다음과 같이 지적한다. 첫째, 현행 획일적이고 일방적으로 주어지는 부담스러운 상부 교육 행정 중심 장학에서 벗어나 동료장학에 의한 자발적 참여자세가 무엇보다

35) 박영근, “동료장학의 이론과 실제에 관한 지각분석”, (경성대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1991).

36) 임규환, “동료장학의 실태와 개선방안 연구”, (홍익대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1992).

필요하다. 둘째, 동료장학은 동 학년을 중심으로 한 자율성을 최대한 보장해 주고 계획·추진해야 하며 수업학습 개선에 중점을 두어야 한다. 셋째, 동료장학 활성화를 위한 도서 및 시청각 자료구비와 발생하는 문제점을 상담·조언해 줄 수 있는 전문가의 지원 체제가 필요하다.

김명옥³⁷⁾은 “동료장학을 통한 교사의 수업기술 향상에 관한 연구”에서 교사수업에 대한 동료교사들의 수업평정 결과를 수업개선 자료로 활용하여 수업에 적용한 결과 수업개선에 바람직한 변화가 있었으며, 동료장학은 장학인력이 부족한 현장에서 수업개선에 가장 효과적인 장학 방법이라고 강조하였다.

송경희³⁸⁾는 “교수-학습 개선에 대한 동료장학의 효과성에 대한 연구”에서 다음의 세 가지를 지적한다. 첫째, 현재의 장학활동에 불만족을 갖고 있는 교사들은 교-수학습지도 방법을 개선시킬 수 있는 장학지도가 이루어지기 위해서 선행되어야 할 조건은 교사의 업무 간소화와 학력 위주의 교육관을 해소하여 교수와 학습지도가 교사의 주 활동이 되는 일이다. 둘째, 교사들의 장학에 대한 태도를 변화시키는 데 도움을 주고 있는 동료장학은 다른 종류의 장학에 대한 태도들도 긍정적으로 변하게 하는 효과가 있었다. 셋째, 수업관찰을 통해 동료장학의 효과성이 나타났는데 특히 학생들의 과업집중이 증가하고 다른 수업과 관련 없는 행동이 줄어든 점은 주목할 만한 일이며, 전반적으로 학생들의 수업참여가 증가하면서 교사들은 비 지시적이고 학생들의 참여를 유발하는 방식으로 변하는 것으로 나타났다.

이영숙³⁹⁾은 “동료장학 활동의 저해요인에 관한 연구”에서 첫째, 동료장

37) 김명옥, “동료장학을 통한 교사의 수업기술 향상에 관한 연구”, (계명대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1992).

38) 송경희, “교수-학습 개선에 대한 동료장학의 효과성에 대한 연구”, (충남대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1995).

39) 이영숙, “동료장학활동의 저해요인에 관한 연구”, (국민대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1996).

학의 가장 큰 저해요인은 부정적인 지원체제이며, 둘째, 학교장과 관련된 동료장학의 큰 저해요인은 학교장이 자신의 사고방식에 의한 장학활동을 의지하는데 있으며. 셋째 교사 자신과 관련된 동료장학의 가장 큰 저해요인은 수업공개에 대한 교사들의 자신감이 부족에 있다. 특히 평교사보다 부장교사의 자신감 부족에 있으며 넷째, 동료교사와의 관계에서는 동료교사를 지도하기 위한 교재를 연구할 시간이 부족한데 있다고 하였다.

이상의 선행연구를 고찰한 결과 초등학교 현장에서 이루어지고 있는 동료장학에 대한 초등교원의 인식을 조사하고, 초등학교에서 이루어지고 있는 동료장학의 실태와 문제점을 파악하여 초등교원의 동료장학이 실제로 잘 이루어질 수 있도록 개선점을 모색할 필요성이 더 커진다.

Ⅲ. 研究의 方法

1. 研究 對象

본 연구의 대상은 서울특별시 소재 15개의 초등학교에 근무하는 교사, 부장교사 등 450명의 교원으로 하였으며, 설문 조사는 2000년 12월 1일부터 12월 30에 걸쳐 실시하였고 설문 조사한 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 설문지 조사 현황

구 분	교 사									계
	성 별		학 력 별		직 위 별		경 력 별			
	남	여	교육 대학	일반 대학	부장 교사	교사	10년 미만	10~ 19년	20년 이상	
내 용										
배 포 수	100	350	390	60	105	345	140	150	160	450
회 수	95	337	379	53	101	331	130	148	154	432
회 수 율 (%)	95.0	96.0	97.0	88.0	96.0	96.0	93.0	99.0	96.0	96.0

2. 測定 道具

초등교원의 동료장학 실태와 개선방안을 모색하기 위한 설문지의 내용은 1) 초등교원의 동료장학 인식정도 2) 초등학교에서의 동료장학 실태 3) 동료장학의 실시 방법 4) 동료장학의 문제점 5) 동료장학의 개선 방안 등 5개 영역으로 구분하였으며, 각 영역 5개 문항씩 모두 25개 문항으로 설문을 구성하였다. 이 설문지 작성을 위한 선행연구로는 정동현⁴⁰⁾의 “동료장학의 활성화를 위한 방안 연구”에서 사용한 문항들을 분석하여 본 연구의 설문 작성에 참고로 하였으며 작성된 문항은 지도교수의 자문을 받아 <표 7>과 같이 설문지 내용을 구성하였다.

<표 7> 설문지 작성 내용

구분	설문 내용	문항 번호
1. 초등교원의 동료장학 인식	· 동료장학에 대한 이해 정도는 어떠한가	1
	· 동료장학의 필요성은 어느 때 느끼는가	2
	· 동료장학의 효과에 대하여 어떻게 생각하는가	3
	· 동료장학이 바람직한 이유는 무엇인가	4
	· 동료장학의 실시 관점을 어디에 두는가	5
2. 초등학교 동료장학 실태	· 동료장학에 관한 계획 수립	6
	· 동료장학의 실시 방법	7
	· 수업중심 동료장학 실시는 연간 몇 회	8
	· 학교장의 비공식 모임에 대한 협조 정도	9
	· 동료장학 시행에 대한 생각	10

40) 정동현, “동료장학의 활성화를 위한 방안 연구”, (한남대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1999), pp. 69~76.

구분	설문 구성 내용	문항 번호
3. 바람직한 동료장학의 방법	· 가장 바람직한 동료장학의 방법은	11
	· 동료장학을 적용하고 싶은 교사	12
	· 동료장학의 팀 구성 조직	13
	· 동료장학의 팀의 크기	14
	· 연수중심의 동료장학의 연간 횟수	15
4. 동료장학의 문제점	· 동료장학에서의 가장 큰 애로점	16
	· 동료장학 실시시 가장 큰 저해요인	17
	· 선생님 자신이 동료장학을 실시할 때의 가장 큰 저해요인은	18
	· 동료장학 실시시 교사조직 풍토의 문제점	19
	· 동료장학이 현장에서 적용되고 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제	20
5. 동료장학의 개선방향	· 동료장학의 목적 및 내용은 어떤 면에 중점을 두어야 하는가	21
	· 동료장학 실시시 선행되어야 할 조건	22
	· 동료장학의 활성화를 위하여 학교에서 적극 지원 해 주어야 할 요소	23
	· 동료장학이 현장에서 적용 · 확대되기 위해서 동료장학의 계획은 누가 수립해야 하는가	24
	· 동료장학의 가장 바람직한 활성화 방향	25
문항 수		25

3. 資料 處理

회수된 설문지 자료는 통계처리를 위해 SAS(Statistical Analysis System) Program을 이용하여 교사의 각 배경 변인별로 백분율과 χ^2 검증을 실시하였고 집단간 차이는 $P < .05$, $P < .01$, $P < .001$ 수준에서 유의도를 검증하였다. 또한 각 집단간의 관계를 규명하기 위해 채택한 C계수(유관계수 : contingency coefficient)를 통해 변인간의 상관관계를 알아보려 한다.

IV. 結果分析 및 解釋

초등교원의 동료장학의 실태와 개선방향에 대한 의견을 설문 조사결과 분석은 다음과 같다.

1. 初等敎員의 同僚獎學에 대한 認識

초등교원의 동료장학에 대한 인식의 반응결과는 <표 8~12>와 같다.

1) 동료장학에 대한 이해 정도

<표 8> 동료장학에 대한 이해 N(%)

변인		문항	매우 잘 이해함	잘 이해함	이해하는 편임	조금 이해함	전혀 이해못함	계	비고
성별	남		16(16.8)	25(26.3)	40(42.1)	13(13.7)	1(1.1)	95(100.0)	$\chi^2 = 2.054$ $df=4$ $p=0.726$ $c=0.069$
	여		41(12.2)	108(32.1)	138(41.0)	46(13.7)	4(1.2)	337(100.0)	
학력	교대졸		51(13.5)	117(30.9)	154(40.6)	53(14.0)	4(1.1)	379(100.0)	$\chi^2 = 0.931$ $df=4$ $p=0.920$ $c=0.046$
	일반대졸		6(11.3)	16(30.2)	24(45.3)	6(11.3)	1(1.9)	53(100.0)	
직위	부장교사		25(24.8)	32(31.7)	37(36.6)	7(6.9)	0(0.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 19.142^{***}$ $df=4$ $p=0.001$ $c=0.207$
	교사		32(9.9)	101(31.0)	138(42.3)	50(15.3)	5(1.5)	326(100.0)	
경력	10년미만		6(4.6)	37(28.5)	63(48.7)	22(16.9)	2(1.5)	130(100.0)	$\chi^2 = 28.701^{***}$ $df=8$ $p=0.001$ $c=0.250$
	10-19년		17(11.5)	45(30.4)	58(39.2)	25(16.9)	3(2.0)	148(100.0)	
	20년이상		34(22.1)	51(37.0)	57(37.1)	12(7.8)	0(0.0)	154(100.0)	
전체			57(13.2)	133(30.8)	178(41.2)	59(13.7)	5(1.2)	432(100.0)	

***p<.001

위 <표 8>은 동료장학에 대한 이해 정도는 어떠한가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 이해하는 편임 41.2%, 잘 이해함 30.8%, 조금 이해함 13.7%, 매우 잘 이해함 13.2%, 전혀 이해하지 못함 1.2% 순으로 반응을 보였다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 직위, 경력에 따라 $p<.001$ 수준에서 통계적으로 매우 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 교사보다는 부장교사가 동료장학에 대한 이해 정도가 높은 것으로 반응 결과가 나타났고, 경력에 있어서는 경력이 20년 이상의 교사가 동료장학에 대한 이해 정도가 가장 높은 것으로 나타났다. 또한 직위에서 $C=0.207$, 경력에서 $C=0.250$ 으로 나타나 동료장학에 대한 이해도에 직위와 경력이 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

2) 동료장학의 필요성 인식

<표 9> 동료장학의 필요성 인식

N(%)

문항 변인		학습지도	생활지도	업무관리	인간관계	계	비고
성별	남	58(61.7)	26(27.7)	8(8.5)	2(2.1)	94(100.0)	$\chi^2 = 2.531$ $df=3$ $p=0.470$ $c=0.076$
	여	186(55.4)	115(34.2)	22(6.6)	13(3.9)	336(100.0)	
학력	교대졸	214(56.8)	126(33.4)	26(6.9)	11(2.9)	377(100.0)	$\chi^2 = 3.255$ $df=3$ $p=0.354$ $c=0.087$
	일반대졸	30(56.6)	15(28.3)	4(7.6)	4(7.6)	53(100.0)	
직위	부장교사	61(60.4)	28(27.7)	6(5.9)	6(5.9)	101(100.0)	$\chi^2 = 3.614$ $df=3$ $p=0.306$ $c=0.092$
	교사	181(55.9)	110(33.9)	24(7.4)	9(2.8)	324(100.0)	
경력	10년미만	62(47.7)	60(46.1)	6(4.62)	2(1.5)	130(100.0)	$\chi^2 = 18.536^{**}$ $df=6$ $p=0.005$ $c=0.203$
	10-19년	85(57.8)	44(29.9)	13(8.8)	5(3.4)	147(100.0)	
	20년이상	97(63.4)	37(24.2)	11(7.2)	8(5.2)	153(100.0)	
전체		244(56.7)	141(32.8)	30(7.0)	15(3.5)	430(100.0)	

$^{**}p<.01$

위 <표 9>는 동료장학의 필요성을 어느 때 느끼는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 학습지도 56.7%, 생활지도 32.8%, 업무관리 7.0%, 인간관계 3.5% 순으로 나타났는데, 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 경력에 따라서만 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. C계수도 0.203으로 나타남으로써 경력에서 유의한 차이가 있다고 하겠다. 즉 경력이 많을 수록 동료장학의 필요성을 학습지도 면에서 더 느끼고 있는 것으로 반응을 보였고, 10년 미만의 교사들은 생활지도 면에서의 필요성을 보다 많이 느끼고 있는 것으로 나타났다.

3) 동료장학의 효과성

<표 10> 동료장학의 효과성

N(%)

문항 변인		매우 바람직함	바람직함	바람직한 편임	바람직 하지 못 함	전혀 바람직하 지 못함	계	비고
성 별	남	21(22.1)	35(36.8)	35(36.8)	3(3.1)	1(1.1)	95(100.0)	$\chi^2 = 7.424$ df=4 p=0.115 c=0.130
	여	42(12.5)	127(37.7)	148(43.9)	19(5.6)	1(0.3)	337(100.0)	
학 력	교대졸	55(14.5)	142(37.5)	164(43.3)	18(4.8)	0(0.0)	379(100.0)	$\chi^2 = 9.673^*$ df=4 p=0.046 c=0.187
	일반대졸	8(15.1)	20(37.7)	19(35.9)	4(7.6)	2(3.8)	53(100.0)	
직 위	부장교사	30(29.7)	31(30.7)	36(35.6)	3(3.0)	1(1.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 25.920^{***}$ df=4 p=0.001 c=0.239
	교사	32(9.8)	128(39.2)	147(45.1)	18(5.5)	1(0.3)	326(100.0)	
경 력	10년미만	13(10.0)	63(48.5)	50(38.5)	3(2.3)	1(0.8)	130(100.0)	$\chi^2 = 27.749^{***}$ df=8 p=0.001 c=0.254
	10-19년	14(9.5)	50(33.8)	70(47.3)	14(9.5)	0(0.0)	148(100.0)	
	20년이상	36(23.4)	49(31.8)	63(40.9)	5(3.3)	1(0.7)	154(100.0)	
전 체		63(14.6)	162(37.5)	183(42.4)	22(5.1)	2(0.5)	432(100.0)	

* $p<.05$, *** $p<.001$

위 <표 10>은 동료장학의 효과성에 대하여 어떻게 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 바람직한 편이다 42.4%, 바람직하다 37.5%, 매우 바람직하다 14.6%, 바람직하지 못하다 5.1%, 전혀 바람직하지 못하다 0.5% 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면 직위와 경력에 따라서는 $p<.001$ 수준에서 통계적으로 많은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 직위와 경력에 따라 각각 $C=0.239$, $C=0.254$ 로 나타나 상관관계가 크다고 할 수 있겠다. 직위에 따라서는 동료장학의 효과에 대하여 부장교사의 매우 바람직하다가 29.7%에 비해 교사들은 매우 바람직하다가 9.8%로 나타났으며, 경력에서는 20년 이상이 매우 바람직하다가 23.4% 응답하였다. 학력에 따라서는 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

4) 동료장학이 바람직한 이유

<표 11> 동료장학이 바람직한 이유 N(%)

변인	문항	비공식적이다	특별한 훈련 필요없음	학습지도 방법개선포함	인간관계가 깊어진다	교육활동 실질적인 도움	계	비고
성별	남	23(25.0)	2(2.2)	31(33.7)	6(6.5)	30(32.6)	92(100.0)	$\chi^2 = 5.808$ $df=4$ $p=0.214$ $c=0.116$
	여	100(30.2)	26(7.9)	102(30.9)	16(4.8)	87(26.3)	331(100.0)	
학력	교대졸	112(30.1)	24(6.5)	118(31.8)	17(4.6)	100(27.0)	371(100.0)	$\chi^2 = 4.275$ $df=4$ $p=0.370$ $c=0.100$
	일반대졸	11(21.2)	4(7.7)	15(28.9)	5(9.6)	17(32.7)	52(100.0)	
직위	부장교사	24(24.0)	7(7.0)	32(32.0)	7(7.0)	30(30.0)	100(100.0)	$\chi^2 = 2.346$ $df=4$ $p=0.672$ $c=0.075$
	교사	98(30.7)	21(6.6)	101(31.7)	15(4.7)	84(26.3)	319(100.0)	
경력	10년미만	41(32.3)	7(5.5)	41(32.3)	4(3.2)	34(26.8)	127(100.0)	$\chi^2 = 8.630$ $df=8$ $p=0.375$ $c=0.141$
	10-19년	46(31.9)	11(7.6)	45(31.3)	5(3.5)	37(25.7)	144(100.0)	
	20년이상	6(23.7)	10(6.6)	47(30.9)	13(8.6)	46(30.3)	152(100.0)	
전체		123(29.1)	28(6.6)	133(31.4)	22(5.2)	117(27.7)	423(100.0)	

위 <표 11>은 동료장학이 바람직하다면 그 이유는 무엇인가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 학습지도방법 개선에 도움이 된다 31.4%, 비공식적이므로 심적 부담이 적다 29.1%, 교육활동에 실질적인 도움이 된다 27.7%, 특별한 훈련 없이도 효과가 높다 6.6%, 동료간에 인간관계가 깊어진다고 5.2%의 순으로 반응을 보였다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

5) 동료장학에 대한 관점

<표 12> 동료장학에 대한 관점

N(%)

문항 변인		학습지도 향상	생활지도 향상	학급경영 관리향상	업무중심 능력향상	대인관계 향상	계	비고
성 별	남	60(63.2)	12(12.6)	20(21.1)	2(2.1)	1(1.1)	95(100.0)	$\chi^2 = 3.810$ df=4 p=0.432 c=0.094
	여	189(56.1)	70(20.8)	65(19.3)	6(1.8)	7(2.1)	337(100.0)	
학 력	교대졸	220(58.1)	71(18.7)	74(19.5)	6(1.6)	8(2.1)	379(100.0)	$\chi^2 = 2.549$ df=4 p=0.636 c=0.077
	일반대졸	29(54.7)	11(20.8)	11(20.8)	2(3.8)	0(0.0)	53(100.0)	
직 위	부장교사	63(62.4)	13(12.9)	19(18.8)	3(3.0)	3(3.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 4.435$ df=4 p=0.350 c=0.101
	교사	185(56.8)	66(20.3)	65(19.9)	5(1.5)	5(1.5)	326(100.0)	
경 력	10년미만	71(54.6)	36(27.7)	21(16.2)	1(0.7)	1(0.7)	130(100.0)	$\chi^2 = 16.026^*$ df=8 p=0.042 c=0.189
	10-19년	81(54.7)	26(17.6)	36(24.3)	2(1.4)	3(2.0)	148(100.0)	
	20년이상	97(63.0)	20(13.0)	28(18.2)	5(3.3)	4(2.6)	154(100.0)	
전체		249(57.6)	82(19.0)	85(19.7)	8(1.9)	8(1.9)	432(100.0)	

*P<.05

위 <표 12>는 동료장학에 대한 관점을 어디에 두고 실시해야 하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 학습지도 방법의 향상 57.6%, 학급경

영 관리의 향상 19.7%, 생활지도 방법의 향상 19.0%, 업무중심 능력의 향상과 대인관계의 향상은 똑같이 1.9% 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 경력에 따라서만 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 반응을 보였는데 세 집단 모두 동료장학의 실시 관점을 학습지도 향상에 두어야 한다면 높은 반응을 나타냈다.

2. 初等學校의 同僚獎學 實態

초등학교 동료장학 실태에 관한 반응 결과는 <표 13~17>과 같다.

6) 동료장학에 관한 계획 수립

<표 13> 동료장학에 관한 계획 수립

N(%)

문항 변인		교장	교감	연구부장	동학년 교사	전교사 협의회	계	비고
성 별	남	6(6.3)	3(3.2)	72(75.8)	14(14.7)	0(0.0)	95(100.0)	$\chi^2 = 13.084^*$ $df=4$ $p=0.011$ $c=0.172$
	여	50(15.0)	19(5.7)	197(59.0)	52(15.6)	16(4.8)	334(100.0)	
학 력	교대졸	47(12.5)	19(5.1)	235(62.5)	60(16.0)	5(4.0)	376(100.0)	$\chi^2 = 1.968$ $df=4$ $p=0.742$ $c=0.068$
	일반대졸	9(17.0)	3(5.7)	34(64.2)	6(11.3)	1(1.9)	53(100.0)	
직 위	부장교사	11(10.9)	1(1.0)	77(76.2)	9(8.9)	3(3.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 12.237^*$ $df=4$ $p=0.016$ $c=0.167$
	교사	44(13.6)	21(6.5)	190(58.9)	55(17.0)	13(4.0)	323(100.0)	
경 력	10년미만	16(12.6)	9(7.1)	75(59.1)	26(20.5)	1(0.8)	127(100.0)	$\chi^2 = 9.398$ $df=8$ $p=0.310$ $c=0.146$
	10-19년	19(12.8)	6(4.1)	94(63.5)	21(14.2)	8(5.4)	148(100.0)	
	20년이상	21(13.6)	7(4.6)	100(64.9)	19(12.3)	7(4.6)	154(100.0)	
전체		56(13.1)	22(5.1)	269(62.7)	66(15.4)	16(3.7)	429(100.0)	

* $p<.05$

위 <표 13>은 근무하는 학교에서 동료장학에 대한 계획은 누가 수립하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 연구부장 교사 62.7%, 동 학년 교사 15.4%, 교장 13.1%, 교감 5.1%, 전 교사협의회 3.7% 순으로 반응을 보였다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면 성별, 직위별에서 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데 성별에서는 남·여교사 모두 연구부장, 동 학년 교사, 교장의 순이었으나 남 교사는 전 교사협의회가 0%로 나타났다. 직위에서는 부장교사는 연구부장, 교장, 동 학년 교사의 순이었었는데 비해 교사는 연구부장, 동 학년 교사, 교장의 순으로 반응을 보였다.

7) 초등학교에서의 동료장학의 방법

<표 14> 초등학교에서의 동료장학의 방법

N(%)

문항 변인		수업연구	협의중심	일대일	연구회 모임	동호인 중심	계	비고
성 별	남	56(59.0)	25(26.3)	7(7.4)	2(2.1)	2(5.3)	95(100.0)	$\chi^2 = 12.113^*$ $df=4$ $p=0.017$ $c=0.165$
	여	193(57.4)	95(28.3)	6(1.8)	28(8.3)	14(3.3)	336(100.0)	
학 력	교대졸	221(58.3)	105(27.7)	8(2.1)	28(7.4)	17(4.5)	379(100.0)	$\chi^2 = 9.584$ $df=4$ $p=0.048$ $c=0.149$
	일반대졸	28(58.9)	15(28.9)	5(9.6)	2(3.9)	2(3.9)	52(100.0)	
직 위	부장교사	63(62.4)	27(26.7)	1(1.0)	6(6.0)	4(4.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 2.577$ $df=4$ $p=0.631$ $c=0.077$
	교사	184(56.4)	92(28.2)	12(3.7)	23(7.1)	15(4.6)	326(100.0)	
경 력	10년미만	71(55.0)	35(27.1)	7(5.4)	10(7.8)	6(4.7)	129(100.0)	$\chi^2 = 4.464$ $df=8$ $p=0.813$ $c=0.101$
	10-19년	88(59.5)	42(28.4)	2(2.6)	10(6.8)	6(4.1)	148(100.0)	
	20년이상	90(58.4)	43(27.9)	4(2.6)	10(6.5)	7(4.6)	154(100.0)	
전체		249(57.8)	120(27.9)	13(3.0)	30(7.0)	19(4.4)	431(100.0)	

* $p < .05$

위 <표 14>는 근무하는 학교에서 실시하는 동료장학의 방법에는 어떤 것이 있는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 동료간의 수업연구 57.8%, 협의중심 27.9%, 연구회 모임 7.0%, 동호인 중심 4.4%, 일대일 3.0%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 성별에 따라서만 $p<.05$ 의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데 성별에서의 반응 결과를 살펴보면, 남성교원은 수업연구 59.0%, 협의중심 26.3%, 일대일 7.4%, 동호인 중심 5.3%, 연구회 모임 2.1%로 반응을 보였고, 여성교원은 수업연구 57.4%, 협의중심 28.3%, 연구회 모임 7.3%, 동호인 중심 3.3%, 일대일 1.8%의 순으로 반응을 보였다.

8) 초등학교에서의 수업중심 동료장학의 연간 실시 횟수

<표 15> 동료장학의 연간 실시 횟수

N(%)

문항 변인		5회 미만	5-10회 미만	10-15회 미만	15-20회 미만	20회 이상	계	비고
성 별	남	43(45.3)	42(44.2)	3(3.2)	3(3.2)	4(4.2)	95(100.0)	$\chi^2 = 10.475^*$ $df=4$ $p=0.033$ $c=0.155$
	여	186(56.2)	113(34.1)	12(3.6)	1(0.3)	19(5.7)	331(100.0)	
학 력	교대졸	200(53.6)	135(36.2)	13(3.5)	4(1.1)	21(5.6)	373(100.0)	$\chi^2 = 0.916$ $df=4$ $p=0.922$ $c=0.046$
	일반대졸	29(54.7)	20(37.7)	2(3.8)	0(0.0)	2(3.8)	53(100.0)	
직 위	부장교사	44(43.6)	50(49.5)	5(5.0)	0(0.0)	2(2.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 13.593^{**}$ $df=4$ $p=0.009$ $c=0.177$
	교사	183(57.2)	103(32.2)	10(3.1)	3(0.9)	21(6.6)	320(100.0)	
경 력	10년미만	83(65.4)	35(27.6)	1(0.8)	2(1.5)	6(4.7)	127(100.0)	$\chi^2 = 22.354^{**}$ $df=8$ $p=0.004$ $c=0.162$
	10-19년	80(54.4)	47(32.0)	8(5.4)	1(0.7)	11(7.5)	147(100.0)	
	20년이상	66(43.2)	73(48.0)	6(4.0)	1(0.7)	6(4.0)	152(100.0)	
전체		229(53.8)	155(36.4)	15(3.5)	4(0.9)	23(5.4)	426(100.0)	

* $p<.05$, ** $p<.01$

위 <표 15>는 근무하는 학교에서 수업중심 동료장학이 연간 몇 회 실시되는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 5회 미만 53.8%, 5-10회 미만 36.4%, 20회 이상 5.4%, 10-15회 미만 3.5%, 15-20회 미만 0.9% 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면 직위별, 경력별에 따라서 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 성별에 따라서 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 동료장학의 연간 실시 횟수를 직위에 따라서는 부장교사는 5-10회 미만이 가장 높은 반응을 나타내었는데 교사는 5회 미만에서 가장 높은 반응을 나타내었으며, 경력에 따라서는 20년 이상의 경력에서 5-10회에 가장 높은 반응을 보였고, 다른 두 집단은 5회 미만에 가장 높은 반응을 나타냈다. 성별에 따라서는 남 교사가 5-10회 미만에 가장 높은 반응을 보였고, 여 교사는 5회 미만에 가장 높은 반응을 보였다.

9) 교사들의 비공식적 모임에 대한 학교장의 협조

<표 16> 교사들의 비공식적 모임에 대한 학교장의 협조 N(%)

문항 변인		매우 적극적	적극적	소극적	매우 소극적	관심없음	계	비고
성 별	남	12(12.8)	46(48.9)	26(27.7)	1(1.1)	9(9.6)	94(100.0)	$\chi^2 = 8.941$ df=4 p=0.063 c=0.143
	여	22(6.6)	135(40.7)	122(36.8)	15(4.5)	38(11.5)	332(100.0)	
학 력	교대졸	27(7.2)	166(44.4)	125(33.4)	114(3.7)	42(11.2)	374(100.0)	$\chi^2 = 6.467$ df=4 p=0.167 c=0.122
	일반대졸	7(13.5)	15(28.9)	23(44.2)	2(3.8)	5(9.6)	52(100.0)	
직 위	부장교사	13(13.1)	44(44.4)	30(30.3)	4(4.0)	8(8.1)	99(100.0)	$\chi^2 = 5.805$ df=4 p=0.214 c=0.117
	교사	21(6.5)	136(42.2)	115(35.7)	12(3.7)	38(11.8)	322(100.0)	
경 력	10년미만	8(6.4)	52(41.3)	48(38.1)	5(4.0)	13(10.3)	126(100.0)	$\chi^2 = 3.352$ df=8 p=0.910 c=0.088
	10-19년	13(8.8)	59(40.1)	50(11.7)	5(3.4)	20(13.6)	147(100.0)	
	20년이상	13(8.5)	70(45.8)	50(32.7)	6(3.9)	14(9.1)	153(100.0)	
전 체		34(8.0)	181(42.5)	148(34.7)	16(3.8)	47(11.0)	426(100.0)	

위 <표 16>은 선생님의 학교의 학교장은 교사들끼리의 비공식적 모임에 대해 어떻게 협조하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 적극적이다 42.5%, 소극적이다 34.7%, 관심이 없다 11.0%, 매우 적극적이다 8.0%, 매우 소극적이다 3.8%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

10) 초등학교에서 실시하고 있는 동료장학에 대하여

<표 17> 초등학교에서 실시하고 있는 동료장학에 대하여 N(%)

문항 변인		매우 효율적	형식적	절차가 까다롭다	비효율적	시행하지 않음	계	비고
성 별	남	29(30.5)	47(49.5)	3(3.2)	6(6.3)	10(10.5)	95(100.0)	$\chi^2 = 2.478$ $df=4$ $p=0.649$ $c=0.076$
	여	87(26.4)	177(53.8)	6(1.80)	31(9.4)	28(8.5)	329(100.0)	
학 력	교대졸	104(27.9)	194(2.4)	9(2.4)	33(8.9)	33(8.6)	373(100.0)	$\chi^2 = 2.033$ $df=4$ $p=0.730$ $c=0.069$
	일반대졸	12(23.5)	30(58.8)	0(0.0)	4(7.8)	5(9.8)	51(100.0)	
직 위	부장교사	31(31.3)	52(52.5)	1(1.0)	7(7.1)	8(8.1)	99(100.0)	$\chi^2 = 1.890$ $df=4$ $p=0.756$ $c=0.067$
	교사	85(26.5)	169(52.7)	8(2.5)	29(9.0)	30(9.4)	321(100.0)	
경 력	10년미만	25(19.7)	65(52.2)	4(3.2)	18(14.2)	15(11.8)	127(100.0)	$\chi^2 = 15.125$ $df=8$ $p=0.057$ $c=0.186$
	10-19년	39(26.9)	81(55.9)	3(2.1)	9(6.2)	13(9.0)	145(100.0)	
	20년이상	52(34.2)	78(51.3)	2(1.3)	10(6.6)	10(6.6)	152(100.0)	
전 체		110(27.4)	224(52.8)	9(2.1)	37(8.7)	38(9.0)	424(100.0)	

위 <표 17>은 선생님의 학교에서 실시하고 있는 동료장학에 대하여 어떻게 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 형식적이다 52.8%, 매우 효율적이다 27.4%, 제대로 시행하고 있지 않다 9.0%, 비효율적이다 8.7%, 절차가 까다롭다 2.1%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

3. 同僚獎學의 實施 方法

동료장학의 실시 방법에 대한 초등학교원의 반응 결과는 <표 18~22>와 같다.

11) 가장 바람직한 동료장학의 방법

<표 18> 가장 바람직한 동료장학의 방법

N(%)

문항 변인		수업연구 참관	일대일 관계맺기	동학년 연수	동교과 주제협의	동호인 중심활동	계	비고
성 별	남	19(20.0)	6(2.3)	51(53.7)	11(11.6)	8(8.4)	95(100.0)	$\chi^2 = 11.541^*$ $df=4$ $p=0.021$ $c=0.161$
	여	34(10.1)	22(6.6)	228(67.9)	20(6.0)	32(9.5)	336(100.0)	
학 력	교대졸	49(13.0)	21(5.6)	246(65.1)	28(7.4)	34(9.0)	378(100.0)	$\chi^2 = 5.823$ $df=4$ $p=0.213$ $c=0.115$
	일반대졸	4(7.6)	7(13.2)	33(62.7)	3(5.7)	6(11.3)	53(100.0)	
직 위	부장교사	20(20.0)	9(9.0)	55(55.0)	8(8.0)	8(8.0)	100(100.0)	$\chi^2 = 10.045^*$ $df=4$ $p=0.040$ $c=0.152$
	교사	32(9.8)	19(5.8)	221(67.8)	22(6.8)	32(9.8)	326(100.0)	
경 력	10년미만	13(10.0)	8(6.2)	81(62.3)	16(12.3)	12(9.2)	130(100.0)	$\chi^2 = 11.876$ $df=8$ $p=0.157$ $c=0.164$
	10-19년	15(10.1)	8(5.4)	101(68.2)	8(5.4)	16(10.8)	148(100.0)	
	20년이상	25(16.3)	12(7.8)	97(63.4)	7(4.6)	12(7.8)	153(100.0)	
전 체		53(12.3)	28(6.5)	279(64.7)	31(7.2)	40(9.3)	431(100.0)	

*p<.05

위 <표 18>은 가장 바람직한 동료장학의 방법은 어떠해야 한다고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 동 학년 중심의 연수를 통한 방법 64.7%, 동료교사의 수업연구 참관을 통한 방법 12.3%, 동호인 중심의 협의를 통한 방법 9.3%, 동 교과 주제협의를 통한 방법 7.2%, 일대일

관계를 맺어 협의하는 방법 6.5% 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 성별, 직위별에 따라 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 성별에 따라서는 가장 바람직한 동료장학의 방법에 대하여 남 교사는 동 학년 연수, 수업연구 참관, 동 교과 주제협의의 순으로 높은 반응을 보였으나, 여 교사는 동 학년 연수, 수업연구 참관, 일대일 관계 맺기의 순으로 높은 반응을 보였다. 또한 직위에 따라서는 부장교사가 동 학년 연수, 수업연구 참관, 일대일 관계 맺기의 순으로 높은 반응을 나타내었고, 교사는 동 학년 연수, 수업연구참관, 동호인 중심 활동의 순으로 높은 반응을 나타내었다.

12) 동료장학을 위해 기대하는 교사

<표 19> 동료장학을 위해 기대하는 교사

N(%)

문항 변인		초임교사	능력있는 교사	유능한 교사	수업연구 개선교사	교장 및 교감	계	비고
성 별	남	30(31.6)	31(32.6)	28(29.5)	6(6.0)	0(0.0)	95(100.0)	$\chi^2 = 6.524$ df=3 p=0.089 c=0.122
	여	69(20.7)	109(32.6)	117(35.0)	39(11.7)	0(0.0)	334(100.0)	
학 력	교대졸	84(22.30)	124(32.9)	131(34.8)	38(10.1)	0(0.0)	377(100.0)	$\chi^2 = 2.243$ df=3 p=0.524 c=0.072
	일반대졸	15(28.9)	16(30.8)	14(26.9)	7(13.5)	0(0.0)	52(100.0)	
직 위	부장교사	32(32.0)	32(32.0)	30(30.0)	6(6.0)	0(0.0)	100(100.0)	$\chi^2 = 7.239$ df=3 p=0.065 c=0.129
	교사	67(20.6)	106(32.6)	114(35.1)	38(11.7)	0(0.0)	325(100.0)	
경 력	10년미만	29(22.7)	42(32.8)	45(35.2)	12(9.4)	0(0.0)	128(100.0)	$\chi^2 = 4.502$ df=6 p=0.609 c=0.102
	10-19년	34(23.0)	42(28.4)	57(38.5)	15(10.1)	0(0.0)	148(100.0)	
	20년이상	36(23.5)	56(36.6)	43(28.1)	18(11.8)	0(0.0)	153(100.0)	
전체		99(23.1)	140(32.6)	145(33.8)	45(10.5)	0(0.0)	429(100.0)	

위 <표 19>는 동료장학을 위해 기대하는 교사에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 교직 경험이 풍부한 유능한 교사 33.8%, 동료의식을 갖고있는 능력 있는 교사 32.6%, 교직경력이 5년 이하인 초임교사 23.1%, 수업연구 개선교사 10.5%, 교장 및 교감 0%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인 별로 살펴보면 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았고, 특히 교장 및 교감에 대한 동료장학을 위한 기대 교사의 대상에서는 배경변인에 관계없이 모두 0.0%로 반응을 보였다.

13) 동료장학의 팀 구성

<표 20> 동료장학의 팀 구성

N(%)

문항 변인		동 학년 내에서	동교과 연구회	동부서 협의회	저,중,고 학년단위	동호인 클럽활동	계	비고
성 별	남	55(57.9)	18(19.0)	3(3.2)	7(7.4)	12(12.6)	95(100.0)	$\chi^2 = 7.320$ df=4 p=0.120 c=0.129
	여	238(70.8)	47(14.0)	3(0.9)	18(5.4)	3098.90	336(100.0)	
학 력	교대졸	259(68.5)	55(14.6)	5(1.3)	23(6.1)	36(9.5)	378(100.0)	$\chi^2 = 1.397$ df=4 p=0.845 c=0.057
	일반대졸	34(64.1)	10(18.9)	1(1.9)	2(3.8)	6(11.3)	53(100.0)	
직 위	부장교사	62(61.4)	25(24.8)	2(2.0)	3(3.0)	9(8.9)	101(100.0)	$\chi^2 = 11.477^*$ df=4 p=0.022 c=0.162
	교사	227(69.9)	39(12.0)	4(1.2)	22(6.8)	33(10.2)	325(100.0)	
경 력	10년미만	88(67.7)	20(15.4)	1(0.7)	9(6.9)	12(9.2)	130(100.0)	$\chi^2 = 11.259$ df=8 p=0.187 c=0.160
	10-19년	104(70.8)	13(8.8)	3(2.0)	3(7.5)	16(10.9)	147(100.0)	
	20년이상	101(65.6)	32(20.8)	2(1.3)	5(3.3)	14(9.1)	154(100.0)	
전 체		293(68.0)	65(15.1)	6(1.4)	25(5.8)	42(9.7)	431(100.0)	

위 <표 20>은 동료장학의 팀 구성은 어떻게 조직하는 것이 좋은가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 동 학년 내에서의 팀 구성 68.0%, 동 교과

연구회에서의 팀 구성 15.1%, 동호인 클럽활동에서의 팀 구성 9.7%, 저, 중, 고학년 단위의 팀 구성 5.8%, 동부서 협의회에서의 팀 구성 1.4% 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면 직위에서만 $p < .05$ 의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 반응을 보였다. 즉 동료장학의 팀 구성에서 부장교사는 동 학년에서가 61.4%, 동 교과 연구회에서가 24.8%의 순으로 높은 반응을 보였고, 교사는 동 학년에서가 69.8%, 동교과 연구회가 12.0%의 순으로 높은 반응을 보였다.

14) 동료장학의 팀의 크기

<표 21> 동료장학의 팀의 크기

N(%)

문항 변인		2-3명	4-5명	6-7명	8-9명	10명 이상	계	비고
성 별	남	9(9.5)	42(44.2)	35(36.9)	7(7.4)	2(2.1)	95(100.0)	$\chi^2 = 0.646$ $df=4$ $p=0.959$ $c=0.038$
	여	38(11.3)	137(40.7)	127(37.7)	29(8.6)	6(1.8)	337(100.0)	
학 력	교대졸	40(10.6)	158(41.7)	140(36.9)	33(8.7)	8(2.1)	379(100.0)	$\chi^2 = 2.244$ $df=4$ $p=0.691$ $c=0.072$
	일반대졸	7(13.2)	21(39.6)	22(41.5)	3(5.7)	0(0.0)	53(100.0)	
직 위	부장교사	8(7.9)	44(43.6)	42(41.6)	5(5.0)	2(2.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 3.612$ $df=4$ $p=0.461$ $c=0.092$
	교사	38(11.7)	132(40.5)	119(36.5)	31(9.5)	6(1.8)	326(100.0)	
경 력	10년미만	18(13.9)	58(44.6)	43(33.1)	9(7.0)	2(1.5)	130(100.0)	$\chi^2 = 4.746$ $df=8$ $p=0.784$ $c=0.104$
	10-19년	14(9.5)	63(42.6)	56(37.8)	13(8.8)	2(1.4)	148(100.0)	
	20년이상	15(9.7)	58(37.7)	63(40.9)	14(9.1)	4(2.6)	154(100.0)	
전체		47(10.9)	179(41.4)	162(37.5)	36(8.3)	8(1.9)	432(100.0)	

위 <표 21>은 동료장학의 팀의 크기는 어느 정도로 하는 것이 좋은가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 4-5명 41.4%, 6-7명 37.5%, 2-3명

10.9%, 8-9명 8.3%, 10명 이상 1.9%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

15) 연수중심 동료장학의 실시 횟수

<표 22> 연수중심 동료장학의 실시 횟수 N(%)

문항 변인		1-2회	3-5회	6-10회	11-15회	15회 이상	계	비고
성 별	남	33(34.7)	44(46.3)	15(15.8)	2(2.1)	1(1.1)	95(100.0)	$\chi^2 = 31.473^{***}$ df=4 p=0.001 c=0.261
	여	194(57.6)	128(38.0)	11(3.2)	1(0.3)	3(0.9)	337(100.0)	
학 력	교대졸	199(52.5)	155(40.9)	19(5.0)	3(0.8)	3(0.8)	379(100.0)	$\chi^2 = 7.119$ df=4 p=0.130 c=0.127
	일반대졸	28(52.8)	17(32.1)	7(13.2)	0(0.0)	1(1.9)	53(100.0)	
직 위	부장교사	45(44.6)	39(38.6)	14(13.9)	1(1.0)	2(2.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 17.889^{***}$ df=4 p=0.001 c=0.201
	교사	180(55.2)	131(40.2)	11(3.4)	2(0.6)	2(0.6)	326(100.0)	
경 력	10년미만	71(54.6)	51(39.2)	5(3.9)	2(1.5)	1(0.8)	130(100.0)	$\chi^2 = 5.675$ df=8 p=0.684 c=0.114
	10-19년	78(52.7)	60(40.5)	8(5.4)	0(0.0)	2(0.7)	148(100.0)	
	20년이상	78(50.7)	61(39.6)	13(8.4)	1(0.7)	1(0.7)	154(100.0)	
전 체		227(52.6)	172(39.8)	26(6.0)	3(0.7)	4(0.9)	432(100.0)	

***p<.001

위 <표 22>는 연수중심의 동료장학은 한 학기에 몇 회 정도 실시하는 것이 가장 적당하다고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 1-2회 52.6%, 3-5회 39.8%, 6-10회 6.0%, 15회 이상 0.9%, 11-15회 0.7%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 성별, 직위에 따라서 p<.001의 수준에서 통계적으로 많은 유의한 차이가 있는 것으로 반응을 보였고 C계수도 성별에서 C=0.261, 직위에서는 C=0.201을 나타내어 변

인간에도 상관관계가 있다고 하겠다. 즉 성별에서는 남 교사는 3-5회, 1-2회, 6-10회, 11-15회, 15회 이상의 순으로 높은 반응을 보였고, 여 교사는 1-2회, 3-5회, 6-10회, 15회 이상, 11-15회 순으로 높은 반응을 나타내었다. 따라서 남 교사는 1-5회가 81.0%, 6-15회 이상이 19.0%이고 여 교사는 1-5회가 95.6%, 6-15회 이상이 4.4%로 나타나 연수에 대하여 남 교사가 여 교사 보다 더 적극적인 것으로 나타났고, 또 직위별에서는 부장교사가 1-5회는 83.0%, 6-15회 이상은 17.0%, 교사는 1-5회는 95.4%, 5-15회 이상은 4.6%로 부장교사가 연수에 대하여 더 적극적인 것으로 반응을 보였다.

4. 同僚獎學의 問題點

초등교원의 동료장학의 문제점에 대한 반응 결과는 <표 23~27>과 같다.

16) 동료장학의 애로점

<표 23> 동료장학의 애로점

N(%)

변인	문항	계획성 부족	의견대립 의 어려움	장학지식 의 문제	시간할애 어려움	수업중심 장학중시	계	비고
성 별	남	10(10.5)	14(14.7)	13(13.7)	40(42.1)	18(19.0)	95(100.0)	$\chi^2 = 1.988$ $df=4$ $p=0.738$ $c=0.068$
	여	31(9.2)	56(16.7)	46(13.7)	121(36.1)	82(24.4)	336(100.0)	
학 력	교대졸	32(8.5)	63(16.7)	49(13.0)	144(38.1)	90(23.8)	378(100.0)	$\chi^2 = 6.010$ $df=4$ $p=0.198$ $c=0.117$
	일반대졸	9(17.0)	7(13.2)	10(18.9)	17(32.1)	10(18.9)	53(100.0)	
직 위	부장교사	12(12.0)	19(19.0)	17(17.0)	35(35.0)	17(17.0)	100(100.0)	$\chi^2 = 4.994$ $df=4$ $p=0.288$ $c=0.108$
	교사	27(8.3)	51(15.6)	42(12.9)	124(38.0)	82(25.2)	326(100.0)	
경 력	10년미만	14(10.8)	22(17.0)	9(6.9)	59(45.3)	26(20.0)	130(100.0)	$\chi^2 = 16.304^*$ $df=8$ $p=0.038$ $c=0.191$
	10-19년	11(7.4)	27(18.2)	20(13.5)	48(32.4)	42(28.4)	148(100.0)	
	20년이상	16(10.5)	21(13.7)	30(19.6)	54(35.3)	32(20.9)	153(100.0)	
전체		41(9.5)	70(16.2)	59(13.7)	161(37.4)	100(23.2)	431(100.0)	

*p<.05

위 <표 23>은 동료장학의 애로점은 무엇이라고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 교사상호간의 동료장학을 위한 시간 할애의 어려움 37.4%, 수업중심 동료장학만 중시하는 행정적 처사 23.2%, 동료교사와의 의견대립·단점 지적 등의 어려움 16.2%, 동료교사의 전문성의 한계로 장학지식과 기술의 문제 13.7%, 동료장학에 대한 계획성 부족 9.5%

의 순으로 나타났으며 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 경력에 따라서 $p<.05$ 의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 반응을 보였다. 즉 경력 20년 이상에서는 교사 상호간의 동료장학을 위한 시간 할애의 어려움 35.3%, 수업중심 동료장학만 중시하는 행정적 처사 20.9%, 동료교사의 전문성의 한계로 장학지식과 기술의 문제 19.6%, 동료교사와의 의견대립·단점 지적 등의 어려움 13.7%, 동료장학에 대한 계획성 부족 10.5%의 순으로 반응을 보였으나 경력 10-19년에서는 교사 상호간의 동료장학을 위한 시간 할애의 어려움 32.4%, 수업중심 동료장학만 중시하는 행정적 처사 28.4%, 동료교사와의 의견대립·단점 지적 등의 어려움 18.2%, 동료교사의 전문성 한계로 장학지식과 기술의 문제 13.5%, 동료장학에 대한 계획성 부족 7.4%의 순으로 반응을 보였으며, 10년 미만의 경력에서는 교사 상호간의 동료장학을 위한 시간 할애의 어려움 45.3%, 수업중심 동료장학만 중시하는 행정적 처사 20.0%, 동료교사와의 의견대립·단점 지적 등의 어려움 17.0%, 동료장학에 대한 계획성 부족 10.8%, 동료교사의 전문성의 한계로 장학지식과 기술의 문제 6.9%의 순으로 반응을 나타냈다.

17) 동료장학활동의 장애 요인

<표 24> 동료장학활동의 장애 요인

N(%)

변인	문항	동료장학 인식부족	교사장학 기술부족	잡무처리 시간부족	장학연수 자료부족	학교행정 이해부족	계	비고
성별	남	19(20.0)	11(11.6)	56(59.0)	8(8.4)	1(1.1)	95(100.0)	$\chi^2 = 5.785$ df=4 p=0.216 c=0.115
	여	73(21.7)	21(6.3)	197(58.6)	28(8.3)	17(5.1)	336(100.0)	
학력	교대졸	83(22.0)	28(7.4)	224(59.3)	30(7.9)	13(3.4)	378(100.0)	$\chi^2 = 5.341$ df=4 p=0.254 c=0.111
	일반대졸	9(17.0)	4(7.6)	29(54.7)	6(11.3)	5(9.4)	53(100.0)	
직위	부장교사	19(18.8)	16(15.8)	54(53.5)	9(8.9)	3(3.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 13.804^{**}$ df=4 p=0.008 c=0.177
	교사	71(21.9)	16(4.9)	197(60.6)	26(8.0)	15(4.6)	325(100.0)	
경력	10년미만	37(28.5)	7(5.9)	80(61.5)	4(3.1)	2(1.5)	130(100.0)	$\chi^2 = 23.469^{**}$ df=8 p=0.003 c=0.227
	10-19년	28(18.9)	7(4.7)	86(57.4)	17(11.5)	11(7.4)	148(100.0)	
	20년이상	27(17.7)	18(11.8)	88(57.5)	15(9.8)	5(3.3)	153(100.0)	
전체		92(21.4)	32(7.4)	253(58.7)	36(8.3)	18(4.2)	431(100.0)	

**p<.01

위 <표 24>는 학교에서 동료장학활동의 장애 요인은 무엇이라고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 잡무처리 등으로 인한 시간 부족 58.7%, 동료장학에 대한 인식 부족 21.4%, 장학연수에 필요한 자료 부족 8.3%, 교사들의 장학기술의 부족 7.4%, 학교행정가의 이해 부족 7.4%의 순으로 반응을 보였다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 직위별에 따라서는 p<.01의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 부장교사는 동료장학의 가장 큰 저해요인으로 잡무처리 시간 부족, 동료장학 인식 부족, 교사 장학기술 부족의 순으로 높은 반응을 보였고, 교사는 잡무처리 시간 부족, 동료장학 인식 부족, 장학연수 자료 부족

의 순으로 반응을 나타내었다. 경력에 따라서도 $p<.01$ 의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 반응 결과가 나왔으며, $C=0.227$ 로 집단 간에 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 경력 20년 이상과 10년 미만에서는 동료장학의 저해요인을 잡무처리 시간 부족, 동료장학 인식 부족, 교사 장학기술 부족의 순으로 높은 반응을 보였는데, 경력 10-19년에는 잡무처리 시간 부족, 동료장학 인식 부족, 장학연수 자료 부족의 순으로 반응을 나타내었다.

18) 초등학교원 자신이 동료장학을 실시할 때의 저해 요인

<표 25> 초등학교원 자신이 동료장학을 실시할 때의 저해 요인 N(%)

문항 변인		장학연수 자료부족	선배교사 부족	지도방법 부족	연구시간 부족	행정적 지원부족	계	비고
성 별	남	17(17.9)	7(7.3)	17(17.9)	43(45.3)	11(11.6)	95(100.0)	$\chi^2 = 3.370$ df=4 p=0.498 c=0.088
	여	60(17.9)	39(11.6)	58(17.3)	125(37.3)	53(15.8)	335(100.0)	
학 력	교대졸	66(17.5)	39(10.3)	65(17.2)	149(39.5)	58(15.4)	377(100.0)	$\chi^2 = 1.376$ df=4 p=0.848 c=0.056
	일반대졸	11(20.8)	7(13.2)	10(18.9)	19(35.9)	6(11.3)	53(100.0)	
직 위	부장교사	15(14.9)	15(14.9)	21(20.8)	38(37.6)	12(11.9)	101(100.0)	$\chi^2 = 4.380$ df=4 p=0.357 c=0.101
	교사	61(18.8)	31(9.6)	53(16.4)	128(39.5)	51(15.7)	324(100.0)	
경 력	10년미만	21(16.3)	16(12.4)	18(14.0)	55(42.6)	19(14.7)	129(100.0)	$\chi^2 = 5.268$ df=8 p=0.729 c=0.110
	10-19년	23(15.7)	16(10.9)	30(20.4)	58(39.5)	20(13.6)	147(100.0)	
	20년이상	33(21.4)	14(9.1)	27(17.5)	55(35.7)	25(16.2)	154(100.0)	
전체		77(17.9)	46(10.7)	75(17.4)	168(39.1)	64(14.9)	430(100.0)	

위 <표 25>는 자신이 동료장학을 실시하고자 할 때 가장 큰 저해요인으로 느끼는 것은 무엇인가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 동료교

사들을 지도하기 위한 연구시간의 부족 39.1%, 장학연수에 필요한 자료의 부족 17.9%, 동료교사를 지도하는 방법의 부족 17.4%, 동료장학에 대한 행·재정적 지원의 부족 14.9%, 상담·조언을 구할 선배교사의 부족 10.7%로 나타났다. 이를 각 배경변인 별로 살펴보면 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않았다.

19) 동료장학시 교사조직풍토의 문제점

<표 26> 동료장학시 교사조직풍토의 문제점 N(%)

문항 변인		선배교사 부족	저연령층 교사집단	동료교사 인간관계	개인신장 욕구부족	행정가의 이해부족	계	비고
성 별	남	20(21.5)	12(12.9)	30(32.3)	22(23.7)	9(9.7)	93(100.0)	$\chi^2 = 9.217$ $df=4$ $p=0.056$ $c=0.146$
	여	82(24.7)	48(14.5)	71(21.4)	64(19.3)	67(20.2)	332(100.0)	
학 력	교대졸	87(23.3)	52(13.9)	95(25.5)	72(19.3)	67(17.8)	373(100.0)	$\chi^2 = 5.695$ $df=4$ $p=0.223$ $c=0.115$
	일반대졸	15(28.9)	8(15.4)	6(11.5)	14(16.9)	9(17.3)	52(100.0)	
직 위	부장교사	24(24.2)	14(14.1)	32(32.3)	22(22.2)	7(7.1)	99(100.0)	$\chi^2 = 12.905^*$ $df=4$ $p=0.012$ $c=0.173$
	교사	77(24.0)	46(14.3)	67(20.9)	63(19.6)	68(21.2)	321(100.0)	
경 력	10년미만	29(22.8)	20(15.8)	24(18.9)	30(13.6)	24(18.9)	127(100.0)	$\chi^2 = 7.192$ $df=8$ $p=0.516$ $c=0.129$
	10-19년	35(23.8)	20(13.6)	40(17.2)	22(14.5)	7.0(20.4)	147(100.0)	
	20년이상	38(25.2)	20(13.3)	37(24.5)	34(22.5)	22(14.6)	151(100.0)	
전체		102(24.0)	60(14.1)	101(23.8)	86(20.2)	76(17.9)	425(100.0)	

*p<.05

위 <표 26>은 동료장학을 실시할 때 교사조직풍토의 문제점은 무엇이라고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 상담·조언을 구할 선배교사의 부족 24.0%, 동료교사간에 친밀하지 않은 인간관계 23.8%, 교

사들의 개인적 신장 욕구의 부족 20.2%, 학교행정가의 이해부족 17.9%, 저 연령층으로 치우친 교사집단 14.1%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 직위에 따라서만 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 반응을 보였다. 즉 교사조직풍토의 문제점에 있어서 부장교사는 동료교사와의 인간관계, 선배교사의 부족, 개인신장 욕구의 부족의 순으로 높은 반응을 나타내었고 교사는 선배교사의 부족, 행정가의 이해부족, 동료교사와의 인간관계의 순으로 반응을 나타내었다. 특히 부장교사는 행정가의 이해부족이 가장 낮은 반응을 보였는데 교사에서는 두 번째로 높은 반응을 보였다.

20) 동료장학이 현장에서 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제

<표 27> 동료장학 실시의 선결되어야 할 문제 N(%)

변인	문항	교사들의 관심의지	학교의 개방조성	업무경감 전산화	동료장학 사전연수	행재정적 지원	계	비고
성 별	남	41(43.2)	18(19.0)	24(25.26)	4(4.2)	8(8.4)	95(100.0)	$\chi^2 = 4.316$ $df=4$ $p=0.365$ $c=0.100$
	여	126(37.5)	83(24.7)	66(19.6)	16(4.8)	45(14.0)	336(100.0)	
학 력	교대졸	148(39.1)	85(22.5)	79(20.9)	19(5.0)	47(12.4)	378(100.0)	$\chi^2 = 2.342$ $df=4$ $p=0.673$ $c=0.074$
	일반대졸	19(36.0)	16(30.2)	11(20.8)	1(1.9)	6(11.3)	53(100.0)	
직 위	부장교사	47(46.5)	19(18.8)	18(17.8)	8(7.9)	9(8.9)	101(100.0)	$\chi^2 = 8.305$ $df=4$ $p=0.081$ $c=0.138$
	교사	117(36.0)	81(24.9)	71(21.9)	12(3.7)	44(13.5)	325(100.0)	
경 력	10년미만	51(39.5)	30(23.3)	27(20.9)	2(1.6)	19(14.7)	129(100.0)	$\chi^2 = 7.159$ $df=8$ $p=0.520$ $c=0.128$
	10-19년	51(34.5)	35(23.7)	35(23.7)	9(6.1)	18(12.2)	148(100.0)	
	20년이상	65(42.2)	36(23.9)	28(18.2)	9(5.8)	16(10.4)	154(100.0)	
전체		167(38.8)	101(23.4)	90(20.1)	20(4.6)	53(12.3)	431(100.0)	

위 <표 27>은 동료장학이 현장에서 적용되고 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제는 무엇이라고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 교사 자신들의 관심과 의지 38.8%, 학교의 개방적 분위기 조성 23.4%, 교사 업무 경감의 전산화 체제 20.1%, 동료장학에 대한 행·재정적 지원 12.3%, 동료장학에 대한 사전 연수 4.6%의 순으로 반응을 보였다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

5. 同僚獎學의 改善方向

현장에서 동료장학을 실시할 때의 개선방향에 관한 반응 결과는 <표 28~32>와 같다.

21) 동료장학의 목적 및 내용의 주안점

<표 28> 동료장학의 목적 및 내용의 주안점 N(%)

문항 변인		학습지도 방법향상	생활지도 방법향상	학급경영 관리향상	업무관리 향상	인간관계 향상	계	비고
성 별	남	65(68.4)	6(6.3)	199(20.0)	3(3.1)	2(2.1)	95(100.0)	$\chi^2 = 7.352$ df=4 p=0.146 c=0.125
	여	184(55.1)	46(13.8)	78(23.4)	13(3.9)	13(3.9)	334(100.0)	
학 력	교대졸	217(57.7)	42(11.2)	90(23.9)	14(3.7)	13(3.5)	376(100.0)	$\chi^2 = 4.706$ df=4 p=0.319 c=0.104
	일반대졸	32(60.4)	10(18.9)	79(13.2)	2(3.8)	2(3.8)	53(100.0)	
직 위	부장교사	65(65.7)	10(10.1)	18(18.2)	2(2.0)	4(4.0)	99(100.0)	$\chi^2 = 3.786$ df=4 p=0.436 c=0.094
	교사	182(56.0)	41(12.6)	77(23.7)	14(4.3)	11(3.4)	325(100.0)	
경 력	10년미만	74(56.9)	22(16.9)	28(21.5)	5(3.9)	1(0.8)	130(100.0)	$\chi^2 = 10.137$ df=8 p=0.256 c=0.152
	10-19년	84(56.8)	12(8.1)	38(25.7)	6(4.1)	8(5.4)	148(100.0)	
	20년이상	91(60.3)	18(11.9)	31(20.5)	5(3.3)	6(4.0)	151(100.0)	
전체		249(58.0)	52(12.1)	97(22.6)	16(3.7)	15(3.5)	429(100.0)	

위 <표 28>은 동료장학의 목적 및 내용은 어떤 면에 중점을 두어야 한다고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 학습지도 방법의 향상을 위하여 58.0%, 학급경영 관리의 향상을 위하여 22.6%, 생활지도 방법의 향상을 위하여 12.1%, 교사의 업무관리 향상을 위하여 3.7%, 교사의 인간관계 향상을 위하여 3.5%의 순으로 반응을 보였다. 이를 각 배경 변인별로 살펴보면, 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

22) 동료장학이 이루어지기 위하여 선행되어야 할 조건

<표 29> 동료장학이 이루어지기 위한 선행 조건

N(%)

변인	문항	전문적 기술지식	원만한 인간관계	교사장학 수용태세	교사업무 간소화	관리자의 의식전환	계	비고
성 별	남	17(17.9)	15(15.8)	39(41.1)	20(21.1)	4(4.2)	95(100.0)	$\chi^2 = 11.005^*$ df=4 p=0.027 c=0.158
	여	59(17.6)	72(21.4)	83(24.7)	106(31.6)	16(4.8)	336(100.0)	
학 력	교대졸	70(18.5)	80(21.1)	103(27.1)	110(29.0)	16(3.7)	379(100.0)	$\chi^2 = 5.221$ df=4 p=0.265 c=0.109
	일반대졸	6(11.5)	7(13.5)	19(36.5)	16(30.8)	4(7.7)	52(100.0)	
직 위	부장교사	21(20.8)	18(17.8)	44(43.6)	16(15.8)	2(2.0)	101(100.0)	$\chi^2 = 22.093^{***}$ df=4 p=0.001 c=0.222
	교사	53(16.3)	69(21.2)	77(23.7)	109(33.5)	17(5.2)	325(100.0)	
경 력	10년미만	22(17.1)	30(23.3)	26(20.2)	45(34.9)	6(4.7)	129(100.0)	$\chi^2 = 12.109$ df=8 p=0.146 c=0.165
	10-19년	23(15.5)	28(18.9)	42(28.9)	47(31.8)	8(5.4)	148(100.0)	
	20년이상	31(20.1)	29(18.8)	54(35.1)	34(22.1)	6(3.9)	154(100.0)	
전 체		76(17.6)	87(20.2)	122(28.3)	126(29.2)	20(4.6)	431(100.0)	

*p<.05, ***p<.001

위 <표 29>는 동료장학이 이루어지기 위하여 선행되어야 할 조건은 무엇이라고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 교사의 업무 간소화 29.2%, 교사의 장학에 대한 수용태세 28.3%, 원만한 인간관계 20.2%, 전문적 지식과 기술 17.6%, 관리자의 의식 전환 4.6%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 성별에 따라서는 p<.05의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 직위에서는 p<.001의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 반응을 보였으며 C=0.222로 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 동료장학이 이루어지기 위하여 선행되어야 할 조건으로 성별에 따라서는 남 교사가 교사의

장학에 대한 수용태세 41.1%, 교사의 업무 간소화 21.1%, 전문적 지식과 기술 17.9%의 순으로 반응을 보였으나 여 교사는 교사의 업무 간소화 31.6%, 교사의 장학에 대한 수용 태세 24.7%, 원만한 인간관계 21.4%의 순으로 반응을 보였다. 직위에 따라서는 부장교사가 교사의 장학에 대한 수용태세 43.6%, 전문적 지식과 기술 20.8%, 원만한 인간관계 17.8%의 순으로 반응을 나타내었과, 교사는 교사의 업무 간소화 33.5%, 교사의 장학에 대한 수용 태세 23.7%, 원만한 인간관계 21.2%의 순으로 반응을 보였다.

23) 동료장학 활성화를 위한 학교의 지원 요소

<표 30> 동료장학 활성화를 위한 학교의 지원 요소 N(%)

문항 변인		인적지원	물적지원	행정적 지원	연수기회 확대	동호인 활성화	계	비고
성 별	남	9(9.5)	10(10.5)	23(24.2)	18(19.0)	35(36.8)	95(100.0)	$\chi^2 = 12.612^*$ df=4 p=0.013 c=0.169
	여	47(14.1)	57(17.1)	70(21.0)	89(26.7)	71(21.3)	334(100.0)	
학 력	교대졸	55(14.6)	59(15.6)	79(21.0)	96(25.5)	88(23.3)	337(100.0)	$\chi^2 = 9.060$ df=4 p=0.060 c=0.144
	일반대졸	1(1.9)	8(15.4)	14(26.9)	11(21.2)	18(34.6)	52(100.0)	
직 위	부장교사	12(11.9)	11(10.9)	21(20.8)	21(20.8)	36(35.6)	101(100.0)	$\chi^2 = 9.208$ df=4 p=0.056 c=0.146
	교사	44(13.6)	55(17.0)	72(22.3)	83(25.7)	69(21.4)	323(100.0)	
경 력	10년미만	19(14.7)	29(22.5)	28(21.7)	24(18.6)	29(22.5)	129(100.0)	$\chi^2 = 18.668^*$ df=8 p=0.017 c=0.204
	10-19년	24(16.4)	14(9.6)	31(21.2)	46(31.5)	31(21.2)	146(100.0)	
	20년이상	13(8.4)	24(15.6)	34(22.1)	37(24.0)	46(29.9)	154(100.0)	
전 체		56(13.1)	67(15.6)	93(21.7)	107(24.9)	106(24.7)	429(100.0)	

*p<.05

위 <표 30>은 동료장학의 활성화를 위하여 학교에서 적극 지원해 주어야 할 요소는 무엇이라고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 연수기회의 확대 24.9%, 동호인 모임의 활성화 24.7%, 행정적 지원 21.7%, 물적 지원 15.6%, 인적 지원 13.1%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 성별과 경력에서만 $p<.05$ 의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 반응을 보였으며 경력에 따라서는 $C=0.204$ 로 나타나 상관이 있음을 나타내고 있다. 즉 성별에 따라서는 남 교사가 동호인 모임의 활성화, 행정적 지원, 연수기회의 확대, 물적 지원, 인적 지원의 순으로 반응을 나타내었고, 여교사는 연수기회의 확대, 동호인 모임의 활성화, 행정적 지원, 물적 지원, 인적 지원의 순으로 반응을 보였으며 경력에 따라서는 경력 10년 미만의 집단에서 물적 지원이 가장 높은 반응을 보였다.

24) 동료장학의 계획 수립

<표 31> 동료장학의 계획 수립

N(%)

변인 \ 문항		교장	교감	연구부장 교사	동학년 교사	전교사 협의회	계	비고
성 별	남	1(1.1)	2(2.1)	17(17.9)	48(50.5)	27(28.4)	95(100.0)	$\chi^2 = 4.785$ df=4 p=0.310 c=0.105
	여	4(1.2)	6(1.8)	33(9.9)	181(54.2)	110(25.6)	334(100.0)	
학 력	교대졸	5(1.3)	7(1.9)	45(11.9)	196(52.0)	124(32.9)	377(100.0)	$\chi^2 = 2.920$ df=4 p=0.571 c=0.082
	일반대졸	0(0.0)	1(1.9)	5(9.6)	33(63.5)	13(25.0)	52(100.0)	
직 위	부장교사	2(2.0)	1(1.0)	16(15.8)	51(50.5)	31(30.7)	101(100.0)	$\chi^2 = 3.668$ df=4 p=0.453 c=0.093
	교사	3(0.9)	7(2.2)	33(10.2)	175(54.2)	105(32.5)	323(100.0)	
경 력	10년미만	2(1.6)	1(0.8)	12(9.4)	72(56.3)	41(32.0)	128(100.0)	$\chi^2 = 12.250$ df=8 p=0.140 c=0.167
	10-19년	1(0.7)	4(2.7)	11(7.5)	76(51.7)	55(37.4)	147(100.0)	
	20년이상	2(1.3)	3(2.0)	27(17.5)	81(52.6)	41(26.6)	154(100.0)	
전체		5(1.2)	8(1.9)	50(11.7)	229(53.4)	137(31.9)	429(100.0)	

위 <표 31>은 동료장학이 현장에서 적용·확대되기 위해서는 동료장학의 계획을 누가 수립해야 하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 동학년 교사 53.4%, 전 교사협의회 31.9%, 연구부장교사 11.7%, 교감 1.9%, 교장 1.2%의 순으로 나타났다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

25) 동료장학의 개선방향

<표 32> 동료장학의 개선방향

N(%)

문항 변인		교육계획 항목설정	시설설비 정보지원	친밀한 인간관계	수석교사 제 도입	행정재정 적 지원	계	비고
성 별	남	11(11.6)	30(31.6)	21(22.1)	21(22.1)	12(12.6)	95(100.0)	$\chi^2 = 15.449^*$ df=4 p=0.004 c=0.186
	여	27(8.1)	151(45.1)	75(22.4)	30(9.0)	52(15.5)	335(100.0)	
학 력	교대졸	35(9.3)	160(42.3)	81(21.4)	43(11.4)	59(15.6)	378(100.0)	$\chi^2 = 3.520$ df=4 p=0.475 c=0.090
	일반대졸	3(5.8)	21(40.4)	15(28.9)	8(15.4)	5(9.6)	52(100.0)	
직 위	부장교사	10(9.9)	31(30.7)	26(25.7)	17(16.8)	17(16.8)	101(100.0)	$\chi^2 = 7.699$ df=4 p=10.103 c=0.133
	교사	27(8.3)	147(45.4)	70(21.6)	34(10.5)	46(14.2)	324(100.0)	
경 력	10년미만	10(7.8)	53(41.1)	28(21.7)	14(10.9)	24(18.6)	129(100.0)	$\chi^2 = 10.077$ df=8 p=0.260 c=0.151
	10-19년	17(11.6)	64(43.5)	33(22.5)	11(7.5)	22(15.0)	147(100.0)	
	20년이상	11(7.1)	64(41.6)	35(22.7)	26(16.9)	18(11.7)	154(100.0)	
전체		38(8.9)	181(41.1)	96(22.3)	51(11.9)	64(14.9)	430(100.0)	

*p<.05

위 <표 32>는 동료장학을 활성화시킬 수 있는 방안으로 개선방향은 무엇이라고 생각하는가에 대한 반응 결과이다. 전체적으로는 동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원의 확충 41.1%, 동료교사들간의 친밀한 인간관계 형성 22.3%, 동료장학에 대한 행·재정적 지원 14.9%, 교육문제를 상담·조언해 줄 수 있는 수석교사제 도입 11.9%, 당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행 8.9%의 순으로 반응을 보였다. 이를 각 배경변인별로 살펴보면, 성별에서만 p<.05의 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 반응이 나타났는데, 남 교사는 동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원의 확충 31.6%, 동료교사들 간에

친밀한 인간관계 형성 22.1%, 교육문제를 상담·조언해 줄 수 있는 수석교사제 도입 22.1%, 동료장학에 대한 행·재정적 지원 12.6%, 당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행 11.6%의 순으로 반응을 보였으며, 여 교사는 전체적인 통계와 같이 동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원의 확충 45.1%, 동료교사들간에 친밀한 인간관계 형성 22.4%, 동료장학에 대한 행·재정적 지원 15.5%, 교육문제를 상담·조언해 줄 수 있는 수석교사제 도입 9.0%, 당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행 8.1%의 순으로 반응을 보였다.

V. 要約, 結論 및 提言

본 연구는 초등학교원의 동료장학 실태를 분석하여 동료장학 활동의 개선방향을 모색하는 것이었다. 이를 위하여 SAS(Statistical Analysis System) Program을 이용하여 교원의 각 배경변인별로 빈도에 따른 백분율과 χ^2 (Chi Square)검증을 실시하였다. 집단간의 차이는 $p<.05$, $p<.01$, $p<.001$ 수준에서 유의도를 검증하였으며 C계수(유관계수 : contingency coefficient)도 확인하였다. 이에 대한 요약 결론 사항은 다음과 같다.

1. 要約

1) 초등학교원의 동료장학에 대한 인식 실태에서 동료장학에 대한 이해 정도는 ‘이해하는 편’이거나 ‘잘 이해하고 있다’가 85.2%로 교사 대부분이 동료장학에 대해 이해하고 있는 것으로 나타났으며, 동료장학의 필요시기는 ‘학습지도’ 56.7%, ‘생활지도’ 32.8% 순으로 나타났다. 동료장학의 효과면에서는 ‘바람직한 편이다’ 이상의 긍정적인 응답비율이 94.5%로 나타났으며, 동료장학이 바람직한 이유로서는 ‘학습지도방법 개선에 도움이 된다’ 31.4%, ‘비공식적이다’ 29.1% 순으로 나타났다. 동료장학의 실시 관점은 동료장학의 필요시기에서와 같이 ‘학습지도 방법의 향상’이 57.6%로 가장 높게 나타났다.

2) 초등학교의 동료장학 실태에서는 학교에서 동료장학의 계획 수립은 ‘연구부장이 한다’가 62.7%로 가장 높게 나타났으며, 동료장학의 방법으로는 ‘동료간의 수업연구’가 57.8%로 높은 반응을 보였다. 수업중심 동료장

학은 대부분의 학교가 '1-10회 미만'인 것으로 나타났으며, 비공식적인 교사들의 모임에 대한 학교장의 협조상태는 '적극적이다'가 42.5%로 가장 높으나 '관심 없음'도 11.0%를 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 학교에서 실시하고 있는 동료장학에 대하여 '형식적이다'가 52.8%로 가장 높은 반응을 보였다.

3) 동료장학의 실시 방법에 있어서 가장 바람직한 동료장학의 방법은 '동학년 중심의 연수를 통한 방법'이 64.7%로 가장 높게 나타났으며, 동료장학을 위해 기대하는 교사에서는 '교직경험이 풍부한 유능한 교사'가 33.8%로 가장 높은 반응을 보였다. 동료장학의 팀 구성은 '동 학년 내에서의 팀 구성'이 68.0%로 높게 나타났으며, 동료장학의 팀의 크기는 '6-7명'이 37.5%로 가장 높은 반응을 나타냈고 연수중심의 동료장학의 실시 횟수는 '한 학기에 1-2회'가 52.6%로 가장 높은 반응을 보였다.

4) 동료장학의 문제점으로 동료장학에서의 가장 큰 애로점에서는 '교사 상호간의 동료장학을 위한 시간 할애의 어려움'이 37.4%로 가장 높게 나타났으며, 동료장학을 실시할 때의 가장 큰 저해요인에서도 '잡무처리 등으로 인한 시간 부족'이 58.7%로 가장 높게 나타났고, 교원 스스로 동료장학을 실시하고자 할 때의 가장 큰 저해요인도 '연구시간의 부족'이 39.1%로 가장 높은 반응을 보였다. 동료장학을 실시할 때 교사조직의 문제점으로는 '상담· 조언을 구할 선배교사의 부족'이 24.0%, '동료교사간에 친밀하지 않은 인간관계'가 23.8%로 비슷한 반응을 보였다. 동료장학이 현장에서 적용되고 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제로는 '교사들의 관심과 의지'가 38.8%로 가장 높은 반응을 보였다.

5) 동료장학의 개선방향에서, 동료장학의 주안점으로는 ‘학습지도 방법 향상’이 58.0%로 높은 반응을 나타냈으며, 동료장학이 이루어지기 위하여 선행되어야 할 조건은 ‘교사의 업무 간소화’가 29.2%, ‘교사의 장학에 대한 수용태세’가 28.8%로 비슷하게 나타나 두 가지다 중요함을 상기시키고 있다고 하겠다. 동료장학의 활성화를 위한 학교의 지원 요소로는 ‘연수기회의 확대’가 24.9%, ‘동호인 활성화’가 24.7%로 비슷한 반응을 나타냈으며, 동료장학의 계획 수립은 ‘동 학년교사가 세워야 한다’가 53.4%로 가장 높은 반응을 보였고 동료장학을 활성화시킬 가장 바람직한 방향으로 ‘시설, 설비, 정보지원의 확충’이 41.1%로 가장 높게 나타났다.

2. 結論

첫째, 초등학교원의 동료장학에 대한 이해가 높고 동료장학의 효과면에서도 비공식적이고, 학습지도방법의 개선에 도움이 되기 때문에 바람직하다고 생각하고 있으며, 동료장학의 필요시기와 실시관점은 모두 우선 순위가 학습지도방법 향상에 두고 있다.

둘째, 초등학교에서 실시하고 있는 동료장학의 형태는 연구부장의 계획수립으로 수업연구중심에 치우쳐있으며 실시 횟수는 대부분의 학교가 연간 1-10회 미만으로 지극히 형식적으로 실시되어 지고 있다. 그리고 교사들의 비공식적 모임에 대하여 학교장의 협조는 적극적이거나 소극적이었다.

셋째, 동료장학의 실시 방법 면에서의 교원들의 생각은 동 학년 중심의 연수를 통한 동료장학이 실시되기를 바라며 동료장학을 위한 기대하는 교사는 교직경험이 풍부한 유능한 선배교사나 동료의식을 갖고있는 능력 있

는 교사를 원하고 있으며, 동료장학의 팀 구성이나 인원은 동 학년 중심으로하기를 선호하고 있다. 연수중심의 동료장학은 한 학기에 1-2회 정도를 희망하며 공식적인 장학활동은 꺼려하고 있다.

넷째, 동료장학의 문제점에 있어서의 가장 큰 저해요인은 동료장학을 위한 시간할애의 어려움으로 나타나고, 동료장학을 실시할 때의 가장 큰 저해요인도 과도한 잡무처리 등으로 인한 시간 부족인 것으로 나타났으며, 교원 스스로 동료장학을 실시하고자 할 때도 연구시간의 부족으로 나타나 교원들의 잡무처리 등으로 인한 시간의 개선 방향이 시급하다고 하겠다. 또한, 교사조직풍토에 있어서는 상담·조언을 구할 선배교사의 부족현상과 동료교사간에 친밀하지 않은 인간관계가 문제점으로 나타났으며, 동료장학의 선결문제는 교사들의 관심과 의지의 부족으로 나타나 열악한 환경보다 더 중요한 것이 교원들의 동료장학에 대한 자세라고 할 수 있겠다.

다섯째, 동료장학의 개선방향으로는 동료장학에 대하여 교원들은 수용태세를 갖추는 것, 학습지도 방법의 향상에 실질적인 도움을 줄 수 있도록 동료장학의 계획 수립을 동 학년 교사가 담당하고 동 학년 중심으로 동료장학을 실시하는 것, 학교행정가는 연수기회의 확대를 제공하고 동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원을 확충해 주는 것 등이 제시될 수 있다.

3. 提言

본 연구의 결론을 바탕으로 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 동료장학에 대한 교원들의 긍정적인 수용태세와 자기발전을 위한 개인적 성장이 필요하다.

둘째, 동료장학활동은 동 학년을 중심으로 활성화될 수 있도록 단위학교에 장학의 자율성을 최대한 보장해 주어야 한다.

셋째, 학교행정가는 교원들이 친밀한 인간관계를 형성할 수 있도록 개방적인 학교조직풍토를 이루고, 물적·인적·행정적 지원을 아끼지 말아야 한다.

넷째, 교원들의 과중한 업무 경감 개선책을 내 놓아야 할 것이다.

參 考 文 獻

國內文獻

- 강영삼, 장학론, 서울 : 세영사, 1994.
- 김명옥, 동료장학을 통한 교사의 수업기술 향상에 관한 연구, 계명대학교 석사학위 논문, 1992.
- 김봉수, 학교와 학급경영, 서울 : 형설출판사, 1987.
- 김용구, 열린교육의 수업장학, 학교경영, 제 10권 제 3호, 1997.
- 김윤탈, 교육행정론, 서울 : 배영사, 1987.
- 김종서, 교육연구의 방법, 서울 : 배영사, 1998.
- 김종철, 교육행정의 이론과 실제, 서울 : 교육과학사, 1982.
- 김창걸, “교내 자율장학의 영역과 기본형태”, 학교경영 제 35집, 1991. 1월호.
- 나의균, 교내 동료장학의 활성화에 대한 연구, 조선대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1991.
- 남민우, 수업능력 향상을 위한 교내 수업 활성화 방안, 서울 : 대학교육연합회, 1985.
- 남정걸, 교육행정 및 교육경영, 서울 : 교육과학사, 1993.
- 박성익, “수업장학의 과업과 발전 방향”, 경기장학, 제 96호, 1987.
- 박영근, 동료장학의 이론과 실제에 관한 지각분석, 경성대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1991.

- 손홍표, 초등학교 수업 개선을 위한 임상장학 모형 적용과정과 효율성, 새교육 통권 410, 1998.
- 송경희, 교수-학습 개선에 대한 동료장학의 효과성에 대한 연구, 충남대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1995.
- 신충식, 학교자율장학의 방향, 학교경영, 제 6권 제 5호, 1993.
- 이영숙, 동료장학활동의 저해요인에 관한 연구, 국민대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1996.
- 이윤식, 장학론-유치원·초등·중등 자율장학론, 서울: 교육과학사, 1999.
- 임규환, 동료장학의 실태와 개선방안 연구, 홍익대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1992.
- 임기범, 동료장학의 실태와 그 개선에 관한 조사연구, 인하대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1991.
- 정동현, 동료장학의 활성화를 위한 방안 연구, 한남대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1999.
- 정태범, 장학개론, 서울: 교육과학사, 1996.
- 조병효, 현대장학론, 서울: 교육과학사, 1990.
- 조수현, 교내 자율장학의 실태와 그 개선에 관한 연구, 인하대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1991.
- 주삼환, 장학론, 서울: 학연사, 1983.
- _____, 장학 교장론 특강, 서울: 서원사, 1988.
- _____, 교육의 자율화와 장학의 발전 방향, 한국교육개발원, 서울: 박문사, 1989.
- _____, 장학 교장론 교육의 질 관리, 서울: 성원사, 1990.

_____, 장학의 기초이론과 방법, 워크숍 주제강의 II.

한공우, 장학론, 서울 : 경희대학교 교육대학원, 1993.

한국교육개발원, 교내 자율장학의 활성화 방안 연구, 서울 : 한국교육개발원,
1989.

_____, 교내 자율장학의 활성화 방안 탐색 워크숍, 서울 : 한국교육개발원, 1989.

한국교육행정학회 편, 장학론, 서울 : 도서출판 하우, 1995.

國外文獻

Glatthorn, Allan A, Differentiated Supervision, Alexandria, VA:
Association for Supervision and Curriculum Development,
1984.

Blumberg, Arther, Supervision & Teachers: A Private Cold War
(2nd ed), Berkley, Califonia: Mccutchan publishing Co., 1980.

Harris, Ben M, Supervisory behavior in education(3rd ed), Englewood
Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 10, 1985.

설 문 지

초등교원의 동료장학 실태와 개선방향에 관한 설문 조사

안녕하십니까?

본 설문지는 동료장학에 대한 실태분석과 문제점에 따른 개선방향의 모색을 위한 설문조사입니다.

선생님께서 응답해 주신 것은 저의 연구에 귀중한 자료로만 사용될 것이오니 사실대로 응답해 주시면 감사하겠습니다.

2000년 12월

한성대학교 행정대학원
교육행정전공 이경숙

1. 인적 사항 (표기 방법 : 해당 사항에 V 표)

- | | | |
|------------|---------------|-------------|
| 1) 성 | 별 : ① 남() | ② 여() |
| 2) 최종 학력 : | ① 교육대학() | ② 일반대학() |
| 3) 직 | 위 : ① 부장교사() | ② 교사() |
| 4) 교직 경력 : | ① 10년 미만() | ② 10~19년() |
| | ③ 20년 이상() | |

2. 설문 조사 (표기 방법 : 해당 사항에 √표)

I

1) 동료장학에 대한 이해 정도가 어떠합니까?

- ① 매우 잘 이해하고 있다.()
- ② 잘 이해하고 있다.()
- ③ 이해하고 있는 편이다.()
- ④ 조금은 이해하고 있다.()
- ⑤ 전혀 이해하고 있지 않다.()

2) 동료장학의 필요성을 어느 때 느끼십니까?

- ① 학습지도 면에서 어려움을 느낄 때()
- ② 생활지도 면에서 어려움을 느낄 때()
- ③ 업무관리 면에서 어려움을 느낄 때()
- ④ 인간관계 면에서 어려움을 느낄 때()

3) 동료장학의 효과성에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 바람직하다.()
- ② 바람직하다.()
- ③ 바람직한 편이다.()
- ④ 바람직하지 못하다.()
- ⑤ 전혀 바람직하지 못하다.()

4) 동료장학이 바람직하다면 그 이유는 무엇입니까?

- ① 비공식적이므로 심적 부담이 적다.()
- ② 특별한 훈련이 없이도 효과가 높다.()
- ③ 학습지도 방법 개선에 도움이 된다.()
- ④ 동료간에 인간관계가 깊어진다.()
- ⑤ 교육활동에 실질적인 도움이 된다.()

5) 동료장학에 대한 관점을 어디에 두고 실시해야 된다고 생각하십니까?

- ① 학습지도 방법의 향상() ② 생활지도 방법의 향상()
- ③ 학급경영 관리의 향상() ④ 업무중심 능력의 향상()
- ⑤ 대인관계 관리의 향상()

II

6) 귀교에서는 동료장학에 관한 계획을 누가 수립합니까?

- ① 교장() ② 교감() ③ 연구부장교사()
- ④ 동 학년 교사() ⑤ 전 교사협의회()

7) 귀교에서 실시하는 동료장학의 방법에는 어떤 것이 있습니까?

(해당사항은 모두 표시)

- ① 동료간의 수업연구() ② 협의중심() ③ 일대일()
- ④ 연구회 모임() ⑤ 동호인중심()

8) 귀교에서는 수업중심 동료장학이 연간 몇 회 실시됩니까?

- ① 5회 미만() ② 5-10회 미만()
- ③ 10- 15회 미만() ④ 15-20회 미만()
- ⑤ 20회 이상()

9) 학교장은 비공식적인 교사들끼리의 모임에 대해 어떻게 협조합니까?

- ① 매우 적극적이다.() ② 적극적이다.()
- ③ 소극적이다.() ④ 매우 소극적이다.()
- ⑤ 관심이 없다.()

10) 귀교에서 시행하고 있는 동료장학에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 효율적이다.() ② 형식적이다.()
- ③ 절차가 까다롭다.() ④ 비효율적이다.()
- ⑤ 관심이 없다.()

III

11) 가장 바람직한 동료장학의 방법은 어떠해야 한다고 생각합니까?

- ① 동료교사의 수업연구 참관을 통한 방법()
- ② 일대일의 관계를 맺어 협의하는 방법()
- ③ 동 학년 중심의 연수를 통한 방법()
- ④ 동 교과 주제협의를 통한 방법()
- ⑤ 동호인중심의 협의를 통한 방법()

12) 동료장학을 위해 기대하는 교사는 어떤 교사입니까?

- ① 교직경력이 5년 이하인 초임교사()
- ② 동료의식을 갖고있는 능력 있는 교사()
- ③ 교직 경험이 풍부한 유능한 교사()
- ④ 수업연구 개선교사()
- ⑤ 교장 및 교감()

13) 동료장학의 팀 구성은 어떻게 조직하는 것이 좋겠습니까?

- ① 동 학년 내에서의 팀 구성()
- ② 동 교과 연구회에서의 팀 구성()
- ③ 동부서 협의회에서의 팀 구성()
- ④ 저, 중, 고학년 단위의 팀 구성()
- ⑤ 동호인 클럽활동에서의 팀 구성()

14) 동료장학의 팀의 크기는 어느 정도로 하는 것이 좋겠습니까?

- ① 2-3명() ② 4-5명() ③ 6-7명()
- ④ 8-9명() ⑤ 10명 이상()

15) 연수중심의 동료장학을 한 학기에 몇 회 정도 실시하는 것이 가장 적당하다고 생각합니까?

- ① 1-2회() ② 3-5회() ③ 6-10회()
- ④ 11-15회() ⑤ 15회 이상()

IV

16) 동료장학에서의 가장 큰 애로점은 무엇이라고 생각합니까?

- ① 동료장학에 대한 계획성 부족()
- ② 동료교사와의 의견대립·단점 지적 등의 어려움()
- ③ 동료교사의 전문성의 한계로 장학지식과 기술의 문제()
- ④ 교사 상호간의 동료장학을 위한 시간 할애의 어려움()
- ⑤ 수업중심 동료장학만 중시하는 행정적 처사()

17) 동료장학을 실시할 때의 가장 큰 저해요인은 무엇이라고 생각합니까?

- ① 동료장학에 대한 인식 부족()
- ② 저 연령층으로 치우친 교사조직의 연령 분포()
- ③ 잡무처리 등으로 인한 시간 부족()
- ④ 장학연수에 필요한 자료 부족()
- ⑤ 학교행정가의 이해 부족()

18) 선생님 자신이 동료장학을 실시하고자 할 때 가장 큰 저해요인으로 느끼는 것은 무엇입니까?

- ① 장학연수에 필요한 자료의 부족()
- ② 상담·조언을 구할 선배교사의 부족()
- ③ 동료교사를 지도하는 방법의 부족()
- ④ 동료교사들을 지도하기 위한 연구 시간의 부족()
- ⑤ 동료장학에 대한 행·재정적 지원의 부족()

19) 동료장학 실시할 때 교사조직풍토의 문제점은 무엇이라고 생각합니까?

- ① 상담·조언을 구할 선배교사의 부족()
- ② 저 연령층으로 치우친 교사집단()
- ③ 동료교사간에 친밀하지 않은 인간관계()
- ④ 교사들의 개인적 신장 욕구 부족()
- ⑤ 학교행정가의 이해 부족()

20) 동료장학이 현장에서 적용되고 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제는 무엇이라고 생각합니까?

- ① 자기장학, 동료장학에 대한 사전 연수()
- ② 교사 자신들의 관심과 의지()
- ③ 학교의 개방적 분위기 조성()
- ④ 교사 업무 경감의 전산화 체제()
- ⑤ 동료장학에 대한 행·재정적 지원()

V

21) 동료장학의 목적 및 내용은 어떤 면에 중점을 두어야 한다고 생각합니까?

- ① 학습지도 방법의 향상을 위하여()
- ② 생활지도 방법의 향상을 위하여()
- ③ 학급경영 관리의 향상을 위하여()
- ④ 교사의 업무관리의 향상을 위하여()
- ⑤ 교사의 인간관계 향상을 위하여()

22) 동료장학이 이루어지기 위하여 선행되어야 할 조건은 무엇이라고 생각합니까?

- ① 전문적 지식과 기술이 선행되어야 한다.()
- ② 원만한 인간관계가 선행되어야 한다.()
- ③ 교사의 장학에 대한 수용태세가 선행되어야 한다.()
- ④ 교사의 업무 간소화가 선행되어야 한다.()
- ⑤ 관리자의 의식 전환이 선행되어야 한다.()

23) 동료장학의 활성화를 위하여 학교에서 적극 지원해 주어야 할 요소는 무엇이라고 생각합니까?

- ① 인적지원()
- ② 물적지원()
- ③ 행정적 지원()
- ④ 연수기회의 확대()
- ⑤ 동호인 모임의 활성화()

24) 동료장학이 현장에서 적용·확대되기 위해서는 동료장학의 계획을 누가 수립해야 된다고 생각합니까?

- ① 교장() ② 교감() ③ 연구부장교사()
④ 동 학년교사() ⑤ 전 교사협의회 ()

25) 동료장학을 활성화시킬 수 있는 방안으로 가장 바람직한 방향은 무엇이라고 생각합니까?

- ① 당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행()
② 동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원의 확충()
③ 동료교사들간의 친밀한 인간관계 형성()
④ 교육문제를 상담·조언해 줄 수 있는 수석교사제 도입()
⑤ 동료장학에 대한 행·재정적 지원()

ABSTRACT

A Study on the Realities of Elementary Teachers' Colleague Supervision and the Direction of Its Improvement

Lee, Kyung-sook

Major in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School of Public Administration

Hansung University

The Purpose of this study was to probe the direction of improvement for elementary teachers' colleague supervision by analyzing its realities. For this purpose, this study used the questionnaire research method as the measurement instrument and made use of SAS(Statistical Analysis System) program for statistical data processing. As a result, the following conclusion was drawn:

First, respondents had a high understanding of elementary teachers' colleague supervision and thought that it was desirable because of its informality and contribution to the learning-teaching method. They

focused its priority on the improvement of the learning-learning method.

Second, colleague supervision conducted among elementary schools tended to be formally conducted with an emphasis on school research under the plan of the head of the research department.

Third, responding teachers thought that colleague supervision should be conducted around the same school year in terms of the method of conducting colleague supervision. Capable senior teachers richly experienced in teaching and capable teachers with fellowship were found to look forward to colleague supervision.

Fourth, the problems of colleague supervision included the lack of research time due to teachers' excessive miscellaneous affairs, the lack of senior teachers to give counselling and advice and the like.

Fifth, teachers' positive attitude of accepting colleague supervision, conferment of the autonomy to plan and implement colleague supervision around the same school year, provision of the expanded in-service training opportunity for school administrators, expansion of equipment, installations and information support were pointed out as the direction of improvement for colleague supervision elementary teachers' colleague supervision.