

수업 전문성 신장을 위한 연수 프로그램 개선에 관한 연구: C교대 교육연구원 직무연수 사례¹⁾

구 원 회(청주교대 교육연구원 전임연구원)*

《 요 약 》

본 연구의 목적은 C교대 교육연구원에서 실시한 직무연수 프로그램의 내용과 운영 방식을 개선하는 것이며 이러한 목적을 성취하기 위해 연구자는 직무연수 프로그램의 기획, 운영, 평가에 관련된 자료를 수집하고 양적·질적 연구방법을 병행하여 분석하였다. 질적 연구방법으로는 연수를 참여관찰하고, 10명의 참여교사들과 면담을 하였다. 참여교사들은 자신의 수업에 대한 고민을 해소하고 수업을 개선하고 싶어서 연수에 참여하였다. 참여교사들은 연수에서 자신의 생각과는 다른 여러 가지 수업을 보는 관점을 만나면서 혼돈과 갈등을 겪었으며, 그 과정에서 수업을 보는 안목이 변화하면서 자발적인 변화의 의지를 생성해내고, 초등과 중등 교사간의 상호 이해를 증진하게 된 것으로 나타났다. 참여교사들은 연수가 좀 더 내실있게 운영되어 자신들의 고민을 해소하는데 크게 도움이 되기를 바랐으며, 연수 주제의 세분화, 심화 과정 개설, 질높은 강의와 좋은 수업과 관련한 새로운 정보 제공, 중등 수업 동영상 제시 등을 프로그램 개선에 필요한 것으로 요구하였다. 연구자는 학습활동의 다양화, 프로그램의 다양화·세분화, 운영의 정교화·내실화, 홍보 강화, 연수 자체에 대한 메타 분석 연구 등을 연수 프로그램 개선 방안으로 제안하였다.

주제어 : 수업전문성 신장, 직무 연수 개선, 연수 참여 교사들의 연수 경험

I. 연구의 필요성 및 목적

최근 들어 수업에 관한 연구가 활발하게 이루어지고 있으며, 교사의 수업전문성을 향상시키기

1) 이 논문은 2008년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (과제번호: KRF-2008-411-J04103).

* 제1저자 및 교신저자, gofirst9@hanmail.net

위해 여러 가지 정책들이 시행되고 있다. 특히 최근에는 정부가 학교교육의 변화를 통해 국가의 미래 경쟁력을 확보하겠다는 의지를 천명하고, 이러한 목표 달성을 위한 정책으로 수업 전문성 제고 방안을 비롯해 여러 가지 교육정책을 추진하고 있다. 교사들은 수업전문성을 신장하기 위한 노력을 각자 개인적으로 하고 있으며, 일부 교사들은 자율적이고 집단적인 방식으로 학습공동체를 조직하고 운영하면서 전문성 신장을 위한 노력을 하고 있다.

그런데 일련의 연구에 의하면 수업전문성을 향상시키기 위해 이루어지고 있는 각종 직무연수들이 의도한 만큼의 성과를 거두고 있지 못하는 것으로 나타나서(김정희·강용원, 2003; 정진구·김자미·김홍래, 2009; 전제상, 2010), 연수의 효과에 대한 검토가 필요한 것으로 보인다. 연수를 다양하게 기획하고 실행하는 것이 중요하지만 연수를 실행하는데서 그치지 않고 연수의 내실을 기하기 위해 교사들이 연수에 대해 어떤 기대와 요구를 갖고 있는지, 연수에서 어떤 경험을 하는지, 연수의 효과가 충분했는지를 검토하고 개선 방안을 마련하는 것도 상당히 중요하다.

C교대 교육연구원에서는 2008년에 한국연구재단으로부터 인문사회분야 중점연구소로 지정된 이래로 지금까지 방학 때마다 교사의 수업전문성을 신장하기 위한 직무연수를 기획하고 운영해 왔다. 이 연구는 위에서 제기한 문제의식을 바탕으로 C교대 교육연구원이 지금까지 운영해 온 수업전문성 신장을 위한 직무연수의 내용 구성과 운영방식을 검토하고 개선하기 위한 목적에서 수행되었다. 연구자는 이와같은 목적을 달성하기 위해 C교대 교육연구원이 중점연구소로 선정된 이후로 개설한 직무연수 프로그램의 기획, 운영, 평가에 관련된 자료를 수집하고 분석하였다. 연구방법과 절차는 III장에서 상술하고자 한다.

II. 선행 연구 분석

본 연구의 목적이 수업전문성 신장을 위한 연수 프로그램의 내용 구성을 검토하고 운영 방식을 개선하는 것이므로 이는 프로그램을 평가하는 성격을 갖는다. 그래서 연구자는 선행 연구 분석을 위한 기초로서 교육 훈련 프로그램 평가에 관련된 국내 문헌을 검토하였다. 교육 훈련 프로그램에서 일반적으로 활용되는 반응 평가 범주들로는 프로그램 목적 및 내용, 프로그램 자료, 교육·훈련방법 및 매체활용, 교(강)사/학습촉진자, 교수·학습활동, 프로그램 시기/기간, 교육·훈련 환경, 계획된 행동 및 전이에 대한 기대, 방법론적 전략 및 행정지원 사항, 종합평가, 프로그램 개선을 위한 건의사항 등이 있다(이성흠, 2005, pp. 79-94). 연구자는 이러한 반응 평가 범주들을 참고하여 사전·사후 설문지 문항을 제작하였고, 교사들과의 면담을 위한 질문지를 개발할 때에도 반응 평가 범주들을 토대로 하였다. 이러한 평가 범주들을 중심으로 수집된 자료를 분석하는 방법으로는 크게 관찰법, 면접법, 질문지법 등이 활용되고 있다(이성흠, 2005, pp. 97-109).

수업 전문성 신장을 위한 연수 프로그램 개선에 관련된 국내의 선행 연구로는 김정희·강용원(2003), 정진구·김자미·김홍래(2009), 김찬중(2009), 조대연·김명랑·정은정(2010), 전제상(2010) 등이 있다. 김정희·강용원(2003)은 현직연수의 실태, 효과, 활용방안 등을 파악하기 위한 설문 문항을 개발하였는데, 현직연수의 목적 및 목표, 현직연수 제도 및 운영, 현직연수방법, 현직연수와 전문성과의 관계 등을 설문 영역으로 구성하였다. 연구자는 연수참여자들의 요구를 파악하기 위한 사전설문지, 만족도 조사를 위한 사후설문지, 교사들과의 면담을 위한 질문지를 제작할 때 이러한 영역들을 참고하여 문항을 만들었다. 정진구·김자미·김홍래(2009)는 원격교육을 강화하기 위해서는 교과교육 관련 교과목에서 국어, 영어, 재량 관련 과목이 70%에 달하는 등 교과목의 편중을 해소해야 한다고 지적하면서 교사의 역량 강화를 위한 연수 교과목의 다양화가 필요하다고 보았다. 김찬중(2009)은 수업 전문성 향상을 위해서는 연수에 대한 부정적인 인식 극복, 수업 전문성에 대한 연구 성과를 활용한 교사재교육 실행, 교사의 자발적 연구 모임 활성화, 학교의 발전과 교사의 전문성 신장을 연계, 교사들의 발달 단계에 적합한 연수 프로그램 제공 등이 필요하다고 제안하였다. 특히 학교를 전문성 신장을 위한 공동체로 변화시켜야 한다는 제언은 C교대의 직무연수 프로그램이 지향하는 방향과 일치하고 있다. 조대연·김명랑·정은정(2010)은 교원 연수 프로그램 개발에 있어서 체계화된 전략이 필요하다면서 교원 연수 프로그램에 관한 많은 연구들이 설문조사와 같은 단일한 연구방법만을 사용하고 요구 분석에 대한 다양한 정보를 수집하지 않고 있음을 문제로 지적하였다. 이들은 교원 연수 프로그램의 요구 분석 절차를 자세히 제시하였다. 이들이 제안한 요구 분석 절차는 현존 자료 분석과 명목집단기법을 통해 잠재적 연수내용을 도출하고 설문조사를 통해 우선 순위를 도출하여 연수내용을 결정하는 것이다. 이들은 이러한 요구 분석 절차를 실행한 과정과 결과를 사례로 제시하기도 하였다. 이들의 연구는 요구 분석 절차를 활용하여 연수 내용을 체계화하는 전략을 보여준 것이다. 본 연구는 연수 프로그램의 내용을 결정하는데 관심이 있는 것이 아니라 연수 프로그램을 잘 계획하고 실행했는지 프로그램을 평가하는데 관심을 두고 있으므로 이들의 연구가 본 연구에 직접적으로 도움을 주지는 않았으나, 이들이 제안한 절차는 연수 내용을 결정하는데 도움이 될 것이라고 보았다. 전제상(2010)은 교원평가시스템 도입과 학교자율화 정책, 수업전문성 제고 방안 등에 적절하게 대응하기 위한 현장 교원들의 연수 요구 실태를 분석하고 대안을 탐색하였다. 그는 교원연수 기관별로 현장교원들이 필요로 하는 맞춤형 연수를 제공하기 위한 연수기관별 전문화 및 특성화, 차별화 노력이 요구된다고 제안하였다. 연구방법으로 설문조사를 이용하였는데 전국의 교원, 교육전문직을 포함한 1300여명의 응답을 분석하였다. 응답자 중 70%이상이 전문성 신장과 개발을 위해 연수에 참여한다고 밝혔다. 설문 분석 결과 초등교원은 다른 학교급에 비해 학급경영과 생활지도 능력 향상을 연수 참여 목적으로 든 응답률이 높았다. 중학교 교원은 교사로서의 교양 증진에 대한 참여 목적이 다른 학교급 교원보다 비교적 높았다. 이러한 결과는 학교급별로 교원들의 연수 참여 목적이 다양하다는 것을 보여주고 있다.

이로 인해 C교대의 직무연수 프로그램을 개발할 때 교사들의 다양한 요구를 연수 프로그램 개발과 운영에 반영하는 방안을 마련하는 것이 중요하다고 인식하게 되었다. 교원들이 연수기관을 평가할 때 가장 중요한 요소로 보는 것은 교육과정, 강사진, 교수학습방법, 연수시설·여건, 행정서비스 순으로 나타났다. 1순위가 교육과정이므로 C교대의 직무연수 프로그램을 개발할 때 교사들의 전문성 신장 요구를 만족시킬 수 있도록 내용을 구성하는 것이 중요하다는 인식을 갖게 되었다. 또한 프로그램을 담당할 강사진 구성과 교수학습방법도 중요하다는 것을 알게 되었다. 선행 연구들에 따르면 교원들은 이론보다는 실험·실습, 체험 위주, 세미나, 분임토의, 사례 발표, 배심토의 등의 다양한 교수학습방법을 선호하는 것으로 조사되었다. C교대의 연수 프로그램을 실행할 때 이러한 선행연구 결과를 반영하여 교수학습방법을 구안해야 할 것이다.

연구자는 이상의 선행 연구 분석을 통해서 연수 프로그램이 현장의 필요와 교사의 요구를 기반으로 해야 함을 분명히 인식하게 되었으며, 현장의 필요와 교사의 요구는 C교대의 직무연수 프로그램을 개발하고, 평가하는데 주요 준거로 작용하였다.

Ⅲ . 연구문제 및 연구방법

1. 연구문제

C교대 교육연구원은 2008년 11월에 학술진흥재단(현 한국연구재단)으로부터 인문사회과학 분야 중점연구소로 선정되었으며, 중점연구소로 선정된 이후로 연구과제 수행의 일환으로 2011년 7월 현재까지 방학 때마다 전국 초·중·고 교사를 대상으로 한 직무연수를 개설하여 총 5회의 직무연수를 실시하였다. 연구자는 2009년 1월의 연수에는 근무 이전이라 참여하지 않았고, 2009년 여름부터 지금까지 네 번 연수 프로그램을 기획하고 운영하였다.

연구자는 연수 프로그램을 네 차례 기획하고 운영하면서 연수 프로그램이 교사들의 수업 전문성 신장에 실질적으로 기여하기 위해서는 연수 프로그램 내용에 대한 교사들의 요구를 조사하고 이를 연수 프로그램에 반영하는 한편 연수 프로그램의 강사나 워크숍 진행자들이 사전에 철저하게 준비해야하며 연수 운영 결과에 대한 평가를 통해 지속적으로 연수를 개선할 필요가 있다는 것을 인식하게 되었다. 연구자는 이러한 관심과 필요성 측면에서 연수 프로그램 개선을 위한 연구를 수행하였다. 연구자는 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

첫째, 교사들은 어떤 동기로 연수에 참여하였으며, 어떤 내용에 만족하였는가?

둘째, 연수에 참여한 교사들은 연수에서 어떤 경험을 했는가? 연수가 그들에게 어떤 영향을 미쳤는가?

셋째, 연수 참여 교사들은 연수 프로그램 개선에 대해 어떤 요구를 하였는가?

위 연구문제들은 C교대의 직무연수 프로그램을 개선하는데 있어서 프로그램의 내용을 중심으로 개선 방향을 찾는 것이 아니라 연수에 참여한 교사들이 프로그램의 내용을 어떻게 경험하고 있는지를 분석함으로써 그러한 분석을 토대로 연수 프로그램을 보완하여 연수 프로그램을 내실화하려는 목적에서 설정된 것이다. 다시 말하면 본 연구는 프로그램 참여자들의 연수 경험에 초점을 맞추어 C교대의 직무연수 프로그램을 개선하려는 것이다.

2. 연구절차 및 연구방법

본 연구의 목적은 C교대 교육연구원에서 실시한 수업전문성 신장을 위한 직무연수 프로그램의 내용과 운영 방식을 개선하는 것이며, 이러한 목적을 성취하기 위해 연구자는 양적 연구방법으로 질문지법을, 질적 연구방법으로 관찰법과 면접법을 활용하였다.

본 연구를 수행한 절차는 다음과 같다. 우선 연구자는 자료를 수집하였다. C교대 교육연구원이 중점연구소로 선정된 이후의 연수 프로그램 기획을 위한 내부회의록, 교사들에게 배부한 연수자료집 및 각종 활동지, 연수 전후에 이루어진 사전·사후 설문지, 참여한 교사들이 남긴 글들(참여교사들이 작성한 수업비평문을 모아 만든 비평문 자료집, C교대 교육연구원이 포털 사이트 다음에 개설한 카페에 연수참여교사들이 가입하여 남긴 연수후기들, 연수 중에 교사들이 작성한 수업감상문 등)이 관련 자료로 수집되었다. 연구자는 연수 강사로 강의나 워크숍을 진행하기도 하였지만, 그 외의 연수 시간에는 연수 프로그램의 개발 및 운영자로서 연수프로그램이 잘 실행되는지를 살펴보기 위해 연수 장소인 강의실 뒤편 의자에 앉아서 연수를 참관하였다. 그리고 연수 장면을 촬영한 동영상을 보면서 연수가 어떻게 운영되었는지 확인하고, 연수에서 교사들이 어떤 경험을 했는지를 분석하였다. 연수 전후에 실시한 사전·사후 설문지를 분석하는데에는 기술통계를 중심으로 한 양적 분석이 이루어졌으며, 연수 자료집 및 비평문 자료집, 연수후기, 교사들과의 면담 전사 자료 등은 질적 연구방법으로 분석하였다.

양적 연구방법으로 활용한 질문지법과 관련하여 연구자는 교육 훈련 프로그램에서 일반적으로 활용되는 반응 평가를 위한 질문 문항은행(이성흠, 2005, pp. 225-235)을 참고하여 사전·사후 설문지를 제작하여 연수 전·후로 교사들에게 배부하고 설문지를 수거하여 분석하였다. 2009년 8월과 2010년 1월 연수에서는 사전·사후 설문지를 제작하였고, 그 이후의 연수에서는 사전·사후 설문지를 통합하여 사후 설문지만을 제작하고 분석하였다. 사전·사후 설문지의 주요 내용은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 사전·사후 설문지의 주요 내용

	주요 내용
사전설문지 (2009년 8월, 2010년 1월)	연수 신청 동기, 관심이 가는 연수 세부 내용, 수업전문성 신장을 위한 연수 참여 여부, 기존 참여 연수의 만족스러웠던 점과 불만족스러웠던 점, 일상수업 분석 경험 유무, 자기장학 경험 유무, 수업관찰 및 분석 경험의 유형, 좋은 수업의 정의, 전문성 신장 요청 영역, 수업 평가 요소의 우선 순위, 연수를 통해 도움을 받고 싶은 점
사후설문지 (2010년 8월, 2011년 1월)	전체 프로그램에 대한 만족도, 연수 목적 달성 여부, 내용 구성의 충실도, 강사 선정의 적절성, 연수 시간의 적절성, 세부 내용별 만족도, 추가 희망 강의 주제, 심화 연수 프로그램 내용 요구, 연수 개선 사항

〈표 2〉는 연수교사들이 작성한 사후설문지에 근거하여 연수시기별로 설문 조사에 응답한 교사들의 교직경력과 학교급별 빈도를 분석한 것이다.

〈표 2〉 설문 조사 응답자 특성²⁾

	구분	연수시기별 빈도(%)				
		2009.8.	2010.1.	2010.8.	2011.1.	계
교직경력	5년 이하	2(11.7)	10(28.5)	3(17.6)		15(18.7)
	6-10년	3(17.6)	10(28.5)	2(11.8)	1(9.1)	16(20.0)
	11-20년	6(35.2)	14(40.0)	5(29.4)	5(45.5)	30(37.5)
	21년-30년	6(35.2)	1(2.8)	7(41.2)	5(45.5)	19(23.7)
학교급	유치원	1(5.8)				1(1.2)
	초등학교	8(47.0)	29(82.8)	13(76.5)	6(54.5)	56(70.0)
	중학교	4(23.5)	4(11.4)			8(10.0)
	고등학교	4(23.5)	2(5.7)	4(23.5)	5(45.5)	15(18.7)
계		17(100)	35(100)	17(100)	11(100)	80(100)

빈도 분석 결과에 따르면 초등교사의 비율이 70%, 중등 및 기타가 30%정도이고, 교직경력이 11년 이상 되는 교사들이 약 60%, 10년 이하가 약 40%이다. 연수를 주관한 기관이 C교육대학교라서 초등교사의 참여 비율이 중등교사에 비해 높게 나타난 것이라고 볼 수 있는데, 눈여겨 볼 점은 경력 11년 이상의 교사들의 참여 비율이 10년 이하의 교사 참여 비율보다 높았다는 점이다.

²⁾ 이 표에서의 연수시기별 조사 대상자의 수가 〈표 3〉의 연수인원 수보다 적은 이유는 설문조사에 참여하지 못한 교사가 있고 인적사항을 적지 않은 설문은 분석 대상에서 제외했기 때문이다.

질적 연구방법으로 활용한 면접법과 관련하여 연구자가 면담한 교사들에 대한 주요 정보는 <표 3>과 같으며, 면담교사들의 이름은 모두 가명으로 처리하였다.

<표 3> 정보제공자 주요 인적사항 및 면담 일시와 장소

교사(성별)	학교급	연수시기	면담일시	면담장소 (면담시간)	경력(연령)
홍미경(여)	중등(중)	2009.8월	2009.9.9	소속 학교 (80분)	11년(30대)
강현숙(여)	초등	2009.8월	2009.9.10	C교대 (80분)	20년(40대)
이민석(남)	중등(고)	2009.8월	2009.9.11	소속 학교 (80분)	13년(40대)
나미선(여)	초등	2010.8월	2010.8.25	충남 천안 (110분)	22년(50대)
김선아(여)	중등(고)	2010.8월	2010.8.25	충남 천안 (120분)	28년(50대)
박진희(여)	초등	2010.8월	2010.9.7	(E-mail 면담)	27년(50대)
배현옥(여)	초등	2010.8월	2010.10.6	소속 학교 (130분)	23년(50대)
김민수(남)	초등	2011.1월	2011.2.10	충남 천안 (120분)	17년(40대)
하동근(남)	초등	2011.1월	2011.2.10	충남 천안 (120분)	15년(40대)
정승연(여)	중등(고)	2011.1월	2011.2.17	서울 (110분)	13년(30대)

연구자는 연수가 진행된 강의실 뒤편에서 연수를 참여관찰하면서 교사들의 자기 소개 내용(연수 참여 동기), 연수에 대한 적극적 태도, 면담시 의미있는 내러티브가 생성될 가능성 등을 고려하여 면담 대상 교사를 선정하였다. 면담 대상 교사를 선정한 후에 해당 교사들에게 면담의 취지를 설명하면서 면담을 요청하였고, 사후설문지에 면담을 할 의사가 있는 교사들에게 표시를 해달라고 하여 표시를 한 교사들에게 연락을 하여 면담 일시를 협의하고 면담을 하였다. 연구자가 2009년 8월부터 2011년 8월 현재까지 수업전문성 신장 직무연수와 관련하여 면담한 교사는 총 10명이며, 각 교사들과 면담을 한 횟수는 개인별로 1회³⁾였으며, 연구자는 면담을 하기

3) 개인별 면담 횟수가 1회여서 심층면담이 되기에는 부족하므로 연구자는 이들에 대한 추수연구

위해 교육 훈련 프로그램 반응 평가에서 일반적으로 활용되는 평가 범주들을 참고하여 반구조화된 질문지를 작성하여 면담을 하였고, 면담 과정에서 생겨난 질문들은 즉석에서 질문하였다. 면담 내용은 녹음한 후 이를 전사하였으며, 전사된 자료를 반복해서 읽으면서 앞서 제시한 연구문제들을 중심으로 전사자료를 범주화하고 분석하였다.

면담 조사를 활용한 질적 연구에서는 흔히 면담 결과에 대한 신뢰도를 의심받을 수 있다. 본 연구에서처럼 연구자가 직접 면담을 한 경우에 더욱 그러하다. 연구자가 연수를 기획하고 운영한 담당자였기 때문에 면담에 응한 교사들이 자신의 의견을 소신있게 밝히지 못하고 연구자가 원하는 대답을 했을 수도 있지 않느냐고 비판할 수 있다. 이러한 비판에 대해 연구자는 다음과 같은 근거에서 과장된 답변을 배제하기 위한 노력을 기울였다고 말하고자 한다.

연구자가 면담할 교사를 섭외할 때 가장 중요한 기준으로 본 것은 교사의 수업에 대한 고민에 진정성이 있는가 여부였다. 연구자가 면담한 10명의 교사들은 경력과 학교급이 달랐지만 이들은 모두 “좋은 수업이란 과연 무엇일까”라는 질문을 던지면서 스스로 답을 찾기 위해 진지한 고민을 하고 있었다. 이들은 자신들의 수업에서 해결하고 싶은 문제들을 갖고 있었으며 그 문제들을 해결하기 위해서는 수업을 바라보는 안목이 깊어져야 한다는 데에 인식을 같이하고 있었다. 학생을 더 잘 이해하게 되기를 바랐으며 수업에 대해 성찰하고 싶어했다. 연수에 참여한 교사들 중에는 교수기술을 습득하는 것과 교사로서의 전문성을 신장하는 것을 동일시하는 교사들도 있었고 소위 전문가라고 불리는 사람들로부터 수동적으로 받기를 원하는 교사들도 있어 보였지만 연구자와 면담한 교사들은 그렇지 않았다. 그들은 남의 문제 보다는 자신의 문제에 더 관심이 있었으며 자신의 수업을 진정으로 개선하고자 하는 의지를 지니고 있었다. 또한 연구자는 면담에서 단순히 교사들의 견해만을 청취하는데 그치지 않으려고 노력했다. 연구자의 질문에 대한 교사들의 답변을 듣고 교사들에게 그렇게 생각하는 이유를 물었으며 교사들의 생각과 다른 견해들도 제시함으로써 자신의 생각에 대해 반성적으로 검토해 보기를 요청하였다. C교대의 직무연수는 30시간을 이수하면 시험을 보지 않고 2학점을 받게 되어 있다. 교사들은 점수에 연연할 필요도 없었고 연구자에게 잘 보일 필요도 없었다고 본다. 만약 연수가 시험을 보고 점수를 주는 방식이거나 참여자들이 지속적으로 연구자를 봐야하는 관계에 있었다면 연구자와의 면담에서 진심이 아닌 과장된 답변을 했을 수도 있지만 C교대의 직무연수는 연수참여교사들에게는 일회적인 연수였기에 그랬을 가능성은 매우 낮다고 판단된다.

(follow-up study)를 할 계획이며, 추수연구를 통해 연수참여교사들의 수업전문성에 대한 인식 발달에 관한 연구를 수행할 것이다.

IV. 연구 결과

선행 연구 분석에서 보면 프로그램 내용, 교육·훈련방법, 개선을 위한 건의사항(이성흙, 2005), 연수의 목표, 운영, 연수방법(김정희·강용원, 2003), 연수내용의 체계화(조대연·김명량·정은정, 2010), 교육과정, 교수·학습방법(전제상, 2010) 등이 연수 프로그램 평가의 주요 준거들로 제시되었다. 이상의 주요 준거들 중에서 공통적으로 나타나는 것들은 연수내용(교육과정), 연수방법(교수·학습방법), 개선 건의사항 등이다. 이러한 점에 근거하여 연구자는 연수 목적의 차원에서 참여교사들의 연수 동기를, 연수내용의 차원에서 연수 경험을, 프로그램 개선을 위한 요구 차원에서 개선 요구를 C교대의 직무 연수 프로그램 평가를 위한 주요 준거로 삼고자 하였다.

〈표 4〉는 2009년 1월부터 2011년 1월 사이에 C교대 교육연구원이 방학 중에 개설한 직무 연수 현황을 표로 정리한 것이다.

〈표 4〉 C교대 교육연구원에서 개설한 방학 중 직무연수 현황(2009년 1월-2011년 1월)

연수일시 (총이수시간)	연수명 (참여인원)	주요 연수 내용
2009.1.28.-2.4. (7일 60시간)	수업 이해하기 - 자기주도적 수업전문가 양성 기초과정(27명)	교육인류학의 수업 이해 절차에 따라 수업을 관찰·분석, 해석하고, 논의하기
2009.8.17.-8.21. (5일 30시간)	수업보기 - 자기주도적 수업전문가 양성 기초과정(18명)	아이의 눈으로 수업보기, 교실 수업 연구의 방법, 수업비평 글쓰기, 한국의 수업문화 분석
2010.1.18.-1.22. (5일 30시간)	수업을 보는 여러 가지 눈 체험하기(40명)	수업이해하기, 표준적인 눈, 비평의 눈, 아이의 눈
2010.8.9.-8.13. (5일 30시간)	수업을 보는 여러 가지 눈 체험하기(22명)	수업이야기, 수업을 보는 여러 가지 눈 체험하기, 수업나누기
2011.1.24.-1.28. (5일 30시간)	수업비평의 눈으로 수업보기(15명)	수업비평 워크숍 활동 사례, 새로운 수업실천과 교사 전문성, 수업비평이란 무엇인가

〈표 4〉에 열거한 연수들은 내용 구성이 일부 다르지만, 프로그램의 목적은 수업을 바라보는 교사의 안목을 심화함으로써 수업 전문성을 향상시키는 것이었다. 2010년 8월의 연수가 그 전의 연수 프로그램 운영 경험을 바탕으로 내용과 운영 방식을 보완하여 연수의 틀이 마련된 것이므로 2010년 8월의 연수 프로그램 내용을 예시로 소개한다. 이 연수는 기초 과정에 해당하는 것이다.

연수 첫째날 참여교사들에게 연수 프로그램이 어떻게 구성되었는지 간략히 소개하였다. 첫째 날에는 강사로 초빙된 초등과 중등교사가 자신의 수업에 대한 고민과 실천에 대한 이야기를 강

의하였다. 둘째날에는 표준적인 눈으로 체크리스트를 중심으로 한 수업 관찰 및 분석의 실제에 대한 이론 강의를 듣고 수업 동영상 보면서 체크리스트로 평정해 보았다. 셋째날에는 수업 비평의 의미와 개념에 대한 강의를 듣고 수업 비평의 사례와 해당 수업 동영상을 시청하였다. 이때 약식으로 수업 비평문을 작성해보기도 하였다. 넷째날은 교사의 눈이 아니라 학생의 눈으로 수업을 본다는 의미와 친상황의 눈이란 개념에 대해 논의하였다. 연수 마지막 날인 다섯째날에는 그간의 수업을 보는 여러 가지 눈과 자신의 눈을 비교하면서 수업 동영상을 보면서 자신이 바라본 눈에 대해 토론을 하였다.

〈표 5〉 수업을 보는 여러 가지 눈 체험하기 연수 내용(2010년 8월 연수)

영역 (시기)	연수 주제 (시간)	주요 내용 및 활동
등록 개회식	연수 안내(1)	연수 일정 안내
나의 수업 이야기 (1일차)	수업이야기Ⅰ(3)	초등 교사가 하고 있는 수업에 대한 이야기를 들으면서 나의 수업 이야기를 해본다.
	수업이야기Ⅱ(2)	중등 교사가 하고 있는 수업에 대한 이야기를 들으면서 나의 수업 이야기를 해본다.
수업을 보는 눈 체험하기 (2일차-4일차)	표준적인 눈(6)	수업 관찰 및 평가를 위한 체크리스트를 분석해보고, 연구대회 수업 동영상을 보고, 기존 체크리스트를 수정해 본다.
	비평의 눈(6)	비평 대상으로서의 수업의 의미, 수업 비평의 개념화, 수업 비평의 유형, 수업 비평과 다른 접근과의 비교 등에 대해 논의한다.
	친상황의 눈(6)	학생을 중심으로 수업을 본다는 것의 의미에 대해 논의하고, 수업대화를 체험해본다.
수업 나누기 (5일차)	수업에 대한 자신의 관점 확인하기(3)	수업을 보는 여러 가지 눈들을 고려하여 수업 동영상을 관찰하고, 그 수업에 대해 논의한다.
	수업에 대한 관점 나누기(2)	수업을 보는 여러 가지 눈들을 참고하여 수업 동영상을 관찰하고 분석한 결과를 모둠별로 발표하고 토론한다.
	수료식(1)	사후 설문지 작성 및 수료증 배부
5일 30시간		

1. 연수에 참여한 동기와 요구 분석

연구자는 2009년 8월부터 지금까지 네 번의 연수를 기획하고 운영하면서 참여교사들의 연수에 관한 기대와 요구를 파악하기 위해 사전·사후 설문지를 제작하고 설문 결과를 분석하였다. 2009년 8월과 2010년 1월의 사전 설문지의 참여 동기 및 요구 분석 결과는 다음과 같다.

〈표 6〉 사전 설문지에 나타난 교사들의 참여 동기 및 요구 분석 결과

연수명(기간)	참여 동기 및 요구 분석 결과
수업보기 - 자기주도적 수업전문가 양성 기초과정 직무연수(2009.8.17.-8.21.): 총 17명 응답	1. 참여동기 ① 직무 연수 학점을 취득하기 위해(0, 0%) ② 수업기술을 잘 터득하고 싶어서(7, 41.1%) ③ 수업을 보는 안목을 기르고 싶어서(10, 58.8%) ④ 기타(0, 0%)
	2. 연수를 통해 도움을 받고 싶은 것 <ul style="list-style-type: none"> 수업 기술 향상, 교수-학습 방법의 개선 수업을 개선할 수 있도록 수업을 보는 안목 형성 (내 수업을 객관화시켜 볼 수 있는 능력) 수업 관찰 및 분석 방법을 습득하고 활용하기 수업 설계 수준 향상
수업을 보는 여러 가지 눈 체험하기 (2010.1.18.-1.22.): 총34명 응답	1. 참여동기 ① 직무 연수 학점을 취득하기 위해(0, 0%) ② 교실 수업에 있어서 해결되지 않는 문제 해결(3, 8.8%) ③ 수업 전문성을 신장하고 싶어서(30, 88.2%) ④ 교사들 간의 친목 도모 및 네트워크 형성(0, 0%) ⑤ 기타: 어떤 연수인지 궁금해서(1, 2.9%)
	2. 연수를 통해 도움을 받고 싶은 것 <ul style="list-style-type: none"> 수업을 바르게 평가하고 도움주기 수업을 보는 안목 형성 및 수업 전문성 신장(다양한 수업 관점 알아보기, 좋은 수업에 대한 안목 배우기) 학생을 위한 새로운 수업 방법 모색 현장에서 이루어지는 우수수업의 예를 많이 접하고 싶다 자기 수업 비평 및 분석 안목 기르기

교사들의 참여 동기는 수업을 보는 안목을 기르고 싶어서와 수업 전문성을 신장하고 싶어서가 제일 많았으며, 수업 기술 터득과 교실 수업의 문제 해결이 그 다음으로 많았다. 여기서 한 가지 유의할 점이 있는데, 그것은 수업 기술을 터득하고 싶어서 연수를 신청한 교사들의 동기와 연수의 취지가 잘 부합하지 않을수도 있다는 점이다. 뒤의 경험 분석 부분에서 자세히 다루겠지만

만, 수업을 보는 안목을 기르고 싶다는 동기는 연수의 취지에 잘 부합하지만 수업기술을 잘 터득하고 싶어서 신청한 교사들은 자신들의 기대와는 달리 연수가 질적인 수업 관찰과 수업 비평 및 비평문 쓰기에 초점이 맞춰진 것을 알고는 적지않게 당황하였다. 따라서 교사들의 혼란을 줄이기 위해서 연수 안내에서 연수의 취지와 방향을 자세히 설명하여 교사들이 C교대 교육연구원의 연수가 어떤 연수인지 명확히 알 수 있도록 안내하는 것이 바람직할 것이다.

다음은 연수별 프로그램에 대한 사후 설문지의 만족도 조사 결과이다. 2009년 8월 연수의 사후설문지를 분석한 결과, 수업관찰 및 분석, 수업자와의 대화에 대한 만족도가 높았다. 2010년 1월 연수에서는 비평의 눈으로 수업보기, 아이의 눈으로 수업보기, 나의 수업이야기 등의 순으로 만족도가 높은 것으로 나타났다. 2010년 8월 연수에서는 비평의 눈으로 수업보기, 표준적인 눈으로 수업보기, 친상황의 눈으로 수업보기, 나의 수업이야기 등의 순으로 만족도가 높은 것으로 조사되었다. 2011년 1월 연수에서는 수업비평 개관, 초등 수업비평 사례(과학과, 국어과), 새로운 수업 실천과 교사 전문성 등에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 만족도 조사 결과를 전체적으로 파악해 보면 수업비평을 소개하고, 수업비평 사례를 제시하는 프로그램에 대한 만족도가 높았으며, 수업을 보는 여러 가지 관점 중의 하나로 소개된 친상황의 눈으로 수업보기 및 표준적인 눈으로 수업보기 등에 대한 만족도도 높은 것으로 분석되었다. 또한 초등과 중등 교사들이 자신의 수업 실천 사례를 소개하는 나의 수업이야기와 수업동영상을 보고 수업을 한 당사자인 교사와 직접 대화를 나누는 수업자와의 대화도 만족도가 높게 나타났다. 만족도 조사에서 만족도가 높게 나타난 세부 프로그램들의 내용이 교사들의 기대에 잘 부합된 측면이 무엇인지를 분석하는 한편 부족한 면에 대한 요구를 파악하고 보완하여 완성도를 높여가야 할 것이다.

연수에 참여한 교사들이 연수에 대해 어떤 기대와 요구를 하는지는 교사들과의 면담전사자료를 분석하면서 구체적으로 나타났다. 수업 전문성 신장을 위한 연수에 참여하고 연구자와 면담한 교사들은 교직 경력이 쌓여가면서 자신의 수업에 대한 여러 가지 고민들을 하고 있었고, 그런 고민들을 해결하는데 도움이 될까 싶어서 연수를 신청한 것이라고 밝혔다. 여러 교사들과의 면담에서 공통적으로 나타난 것은 이들이 자신의 수업에 대해 어떤 문제를 느끼고 그 문제를 해결하는 방법에 대해 고민하고 있다는 점이며 특히 학생들에 대한 이해 혹은 학생들과의 소통이 잘 안 되는 것을 문제로 호소하고 있었다.

애들한테 발표도 많이 시켰거든요. 그러니까 준비를 하는데 교과서에 전혀 나와있지 않은 것을 자꾸 요구했기 때문에 애들은 인터넷을 찾아야 했고 들이는 시간에 비해서 막상 시험문제는 그렇게 아닌거죠. 그런 거에서 애들이 힘들어 하고 부딪힘이 좀 있었어요. 처음에는 발표도 안하는 그런 애들을 끌고 가야 되니까 어떤 테크닉이나 방법에 대해서 내가 좀 힘들어 했었고. (이민석, 중등 과학교사)

사실은 저는 요즘에 한계에 부딪혔어요. 제 수업에, 사실 굉장히 고민스러웠거든요. 제가 아이들한테 참 많이 못 맞추고 있다는 생각이, 요 몇 년 사이에 계속 들면서 특히 요새 좀 크게 생각이 되어졌거든요. 그래서 이걸 어떻게 풀어나가야 되나 이렇게 생각을 하고 있는 차에 아는 선생님이 같이 가자고 해서.... 그래서 갔어요. (김선아, 중등 체육교사)

2. 참여교사들의 연수에서의 경험 분석

가. 혼돈과 갈등의 체험: “내 머리 속에 폭풍이 일어”

C교대 교육연구원에서 그동안 개설한 직무연수에서는 “어떤 수업이 좋은 수업인가?”라는 문제를 놓고 강사와 참여 교사간에 열띤 토론이 벌어지기도 하였다. 그런 토론에서 교사들은 흔히 연구대회에서 입상한 수업들처럼 동기유발 - 학습목표 제시 - 두 세가지의 학습 활동 - 발표 및 수행평가 - 차시 예고로 이어지는 정형화된 수업을 치밀하게 준비해서 계획대로 한 치의 오차없이 실행된 수업을 좋은 수업의 예로 들었다. 이에 대해 강사는 연구대회 수업은 보여주기 위한 수업이며, 학생을 수업의 주인으로 존중하는 것이 아니라 학생을 수업의 들러리로 만드는 오류를 범한다고 비판하였다. 토론에 참여한 교사들은 수업에 대한 고민이 더 복잡해진다며 수업을 어떤 관점에서 바라봐야 좋을지 모르겠다고 갈등하였다. 아래의 인용문은 2009년 8월 연수에 참여한 교사들의 수업비평문을 모은 자료집에서 강현숙 교사의 수업비평문 중 일부를 옮긴 것이다.

비평문 제목: 무전여행을 떠날 용기가 나에게 있을까

수업에 대해 좀 더 잘 알고 싶어서 참여한 연수, 뭔가 손에 잡히는 무엇인가를 의기양양 가져가고 싶었는데 수업의 기술을 좀 더 정립하고자 왔던 나의 기대는 무참히 깨어지고 난 좀 외롭게 혼자 서 있다는 느낌을 지울 수가 없다. 많은 시간 품나는 수업에 갈망하고 있었던 내게 교육공학, 수업의 다양하고 현란한 기술 그리고 수업장학에 대해 배울 때 뚜렷한 관점제시를 해주는 것들이 얼마나 행복했던 순간이었든가? 그 때의 황홀했던 기억이 새롭다. 그러나 수업비평에 대해 들으며, 그동안 내가 했던 수업과 수업장학에 대한 새로운 시각을 갖게 된 것은 분명한데, 난 아직도 잘할 수 있을까 하는 두려움에 선뜻 용기를 내기가 어렵다. 첫날에 들었던 그동안 가졌던 내 눈을 내려놓고 새로운 시각으로 바라보는 연습을 하라는 주문에 이 연수는 너무 짧은 생각을 하며 과연 충분히 내 안의 것들을 풀어낼 수 있을까 걱정이 앞선다. (강현숙 교사의 수업비평문)

연구자가 연수 프로그램 개선을 위해 전국의 초·중·고 교사들과 면담을 하면서 느낀 것은 현장의 교사들이 이해받고 싶어한다는 것이다. 이러한 느낌은 특히 강현숙 교사와의 면담에서 강하게 받았다. 강현숙 교사는 자기 소개 시간에 “경력 20년이 넘어서면서부터 새롭게 수업에 대해서 정말로 참교사가 되어야 되지 않을까 이런 심각한 당면과제가 생겨서 이 연수에 왔다”고 말하였다. 그의 자기 소개는 연구자에게 깊은 인상을 남겼고, 연구자는 강현숙 교사에게 면담을 요청하였다. 면담에서 강현숙 교사는 연수가 자신에게 적지 않은 충격과 갈등을 던져주었음을

말하였다. 강현숙 교사는 연수에서 받은 충격과 갈등을 “내 머리 속에 폭풍이 일어”라는 말로 표현하였다. 강현숙 교사는 흔히 교육 연구자들이 교사들에 대해 갖고 있는 편견을 지적하며 그런 편견으로부터 벗어나서 자신들을 이해해 주기를 바라고 있었다. 대개 교육 연구자들은 교사들이 수업에 대해 별로 고민하지 않고 현실에 안주하면서 수업 개선에 소극적이라고 생각하는 듯 하다. 강현숙 교사의 말은 그렇지 않은 교사들도 많다는 것이다. 대부분의 평범하고 성실한 교사들은 더 좋은 수업을 하고 싶은 욕구를 갖고 있으며 각자 나름대로 노력을 하고 있었다. 교사들은 그런 노력을 해왔다는 것을 인정받고 싶어했다. 이런 점에서 본인을 포함한 연구자들은 “과연 우리는 교육 현장을 있는 그대로 이해하고 있는가”에 대해 진지하게 반성해 볼 필요가 있다. 즉 교육 현장의 교사들은 그렇게 하고 있지 않은데, 연구자들이 학문적인 논의를 좀 더 편하게 하기 위해서 현실을 너무 단순화시켜서 혹은 지나치게 부정적으로만 이해하려고 한 것은 아닌가 반성을 할 필요가 있다는 것이다. 다음의 강현숙 교사 면담 내용은 그런 반성의 필요성을 제기하고 있다.

교 사: 체크리스트는 어떻게 보면 표에 맞춰서 규격에 맞춰서 떠오르는 것들을 수업을 보고 나서 체크를 해놓고 그래도 본인 수업 의도가 또 있잖아요. 그런 의도를 다시 한번 같이 얘기해보고, 그 사람 의도가 내가 그런 것까지는 생각 못했는데 그런 의도나, 그렇게 얘기해보기도 하고, 선생님들과 개인적으로도 열어두고 계속 얘기를 했었던 부분을 그렇게 체크를 했어요.

연구자: 나름대로 체크리스트를 활용했지만 수업한 선생님들과 활발하게 의견 교환은 됐던 거네요.

교 사: 예, 우리는 더 좋은 수업을 하고 싶거든요. 하하하하. (2009년 9월 면담)

흔히 수업 연구에서는 양적 체크리스트에 의한 수업 관찰 기법의 한계에 대해 다음과 같이 말하고 있다. “수업 목표는 명시적으로 제시했는가? 동기유발을 도입부에 적절히 했는가?... 이 질문들은 모두 중요한 질문들이다. 그리고 수업에서 기본적으로 살펴보아야 할 표준적인 관찰 요소의 성격을 가지고 있다. 그런데 우리 수업 문화의 문제는 모든 수업을 이런 몇 가지 요소들을 중심으로 판단한다는 것이다.... 그러나 모든 수업을 이런 표준에 비추어서 판단하는 것은 교과 내용, 교사, 학생, 수업 환경 등 다양한 요소에 의존하는 수업의 맥락성을 고려하지 못하는 오류를 범한다.... 표준적 목록이나 요소 중심의 접근법이 가지는 또 다른 문제점은 부분만 보고 전체를 보지 못하는 '구성의 오류'를 범한다는 점이다. (이혁규, 2007)

위의 첫째 인용문은 강현숙 교사와의 면담 내용이며, 둘째 인용문은 수업 비평의 필요성을 논의하는 차원에서 기존의 수업 관찰 방식의 문제점에 대해 비판하는 내용이다. 강교사의 말은 교사들이 수업 관찰을 할 때 체크리스트를 사용하지만 그것에 절대적으로 의존하지 않고 있음을 보여준다. 교사들은 수업한 교사의 의도도 고려하면서 수업자와 관찰자 상호간에 의견을 교류하고 대화를 시도하고 있다. 교사들도 체크리스트를 통한 수업 관찰 방식에 문제가 있다는 점을 인식하고 있기 때문에 이렇게 하는 것일 것이다. 교사들이 수업 분석을 할 때 양적 관찰에 매몰

되어 수업의 맥락성을 고려하지 못하는 오류를 범한다는 비판은 전체 교사들의 문제라기 보다 일부 교사들의 문제이며 “연구자들이 교사들의 수업관을 단순화시켜 보기 때문에 나타나는 현상이 아닐까” 반성해 볼 필요가 있다. 물론 위 인용글의 의도가 체크리스트를 통한 표준적인 수업 관찰이 필요없다는 뜻이 아니라 모든 수업을 표준적 요소에 비추어 판단하고 평가하는 데 대한 우려이고, 그럴 경우 발생하는 오류를 줄이기 위한 의도에서 비롯된 것이라면 교사들도 충분히 공감할 것이다. 대다수의 교사들도 체크리스트에 근거한 양적 관찰과 분석의 문제점에 대해서 어느 정도 인식을 하고 있으며, 문제점을 알고 있으면서도 체크리스트를 쓰는 것은 교육청이나 관리자의 요구 또는 체크리스트를 대체할만한 질적 수업 관찰 및 분석이 교사들에게 충분히 알려지지 않았기 때문이라는 점을 유의해야 할 것이다. 연구자의 이러한 반성은 교사와 연구자간에 상호 오해의 소지를 줄이고, 보다 깊은 이해를 가능하게 하여 교사와 연구자들이 수업 개선을 위해 더 생산적인 논의를 전개하고 새로운 실천을 모색할 가능성을 높여줄 것이다.

나. 수업을 보는 안목의 변화

지금까지의 수업에 대한 고민을 조금이나마 해결할 수 있는 기회였습니다. 특히 연수 후에 학생들을 집단으로 보지 않고 한 사람 한 사람 개별로 보는 눈이 조금 길러졌다고 할까요? 수업 시간 중에 ‘수업의 안티’도 눈에 띄고 안티들에 대한 고민도 한걸음 물러서서 바라볼 수 있는 여유가 생겼습니다. (K교사의 연수 후기)

위 인용문은 2009년 8월 연수에 참여한 K교사의 연수 후기이다. 인용문에서 나타나듯이 교사들은 저마다 수업에 대한 고민들을 갖고 있으며 그 고민들을 해결하기 위해 여러 연수를 찾아다닌다. 교사들은 C교대 교육연구원에서 개설한 직무연수를 통해 수업을 보는 안목을 기르고 일상 수업이 교사로서의 성장에 밑거름이 될 수 있는 길을 모색하게 되었다.

보여주는 수업이 아니라 함께 하는 수업이 최고라는 생각을 가지게 되었지요. 그리고 잠시 주춤했던 교사로서의 열정을 더 키우고 왔습니다. 구체적인 한 가지 예를 들자면 학생이 왜 그렇게 행동할 수밖에 없었는지 그 근본적인 원인을 이해하려는 시선을 가지고 돌아왔죠. (박진희 교사 서면 면담)

친상황의 눈인가, 거기서 저는 놀랐거든요. 한 번도 학생입장에서 생각을 해보지 않았다고 얘기를 할 수 있을 것 같아요. 그거를 보면서 아 학생의 입장에서 한번 생각을 해봐야 되겠구나 생각을 했어요. 그전에는 애들이 저한테 얘기하는 것도 없지만 물어볼 생각도 안했었고, 그거는 좀 달라질 것 같아요. (김선아 교사 면담)

애들은 이렇거든요. 예를 들어서 공부시간에 봉숭아를 배웠다고 생각해봐요. 봉숭아 꽃이 언제 피고 뭐 이렇게 배웠잖아요. 그리고 봉숭아꽃을 보고 했지만, 실제로 꽃밭에 가서 이게 봉숭아냐고 말했을 때는 그 봉숭아를 이 봉숭아에 일치시킬 줄 안 시켜요. 이게 결합이 잘 안 되더라구요.

그래서 앞으로 수업할 때 그런 거를 상당히 염두에 두고 해야 되겠다. 그래야 아이들도 좀더 재미 있지 않을까, 공부로서 하나 내 생활과 유리된 시간이 아닌 그런 관점에서... (나미선 교사 면담)

박진희 교사는 서면 면담에서 연수를 통해 기존의 수업연구대회 등을 위시하여 학교에서 관행화된 보여주기 위한 수업의 부정적인 측면에 대해 인식을 하게 되었고 학생을 위한 수업, 학생의 교과 학습 활동에 초점을 맞추면서 학생의 행동을 이해하려는 노력이 필요하다는 인식을 갖게 되었음을 보여주고 있다. 김선아 교사는 연수에서 제시된 친상황의 눈을 통해서 학생의 입장을 고려하지 않았던 자신의 태도를 반성하고 자신의 수업을 학생의 입장에서 보는 관점을 갖게 되었다고 밝혔다. 그리고 나미선 교사는 학생들의 일상적인 경험과 분리되지 않고 삶과 경험 이 통합될 수 있는 학습을 지향하는 관점으로 수업을 바라보게 되었음을 밝히고 있다. 교사들의 이러한 발언은 C교대의 직무연수를 통해서 교사들이 기존의 태도와 인식에 대해 반성하고, 학생과 수업을 바라보는 관점이 전환되고 있음을 보여주고 있다.

제가 여태까지 수업 공개를 두 번 했거든요. 첫번째는 2년차일때 했었는데, 그때는 청중을 너무 의식 했었어요.... 의욕이 앞서는 거예요. 수업은 거창하게 잘 짰어요. 근데 문제는 당일날 전혀 리허설 없이 한번도 그런 걸 안해본 남학생들을 데리고 발표하는 수업을 시킨 거예요. 애네들은 한번도 안 해봐서 시간 조절을 할 줄 모르는 거예요. 공개수업은 도입, 전개, 정리 해서 짜임새가 있어야 되잖아요. 그걸 지키지 못했어요. 결국 시간은 막 넘치고, 애들은 막 당황해하고, 사람들은 답답해 하면서 수업을 끝냈던 연구수업의 악몽이 하나 있거든요.... 그런데, (이번에 공개수업 할 때에는) 확실히 달라진 게, 신경을 많이 안 쓰려고 정말 많이 노력했어요. 안을 짤 때부터 발표를 아예 뺐어요. 보여주기 위한 수업이라면 발표가 반드시 들어가야 되고, 그래야 수업을 봤다는 느낌이 들거든요. 근데 그건 참관하는 사람을 기쁘게 하기 위해서지, 아이들을 위한 일은 아니라는 생각이 들었어요. 그래서 아예 빼버리고 활동만 다 지워주고, 뒤에 나온 평가도, 맛있는 수업이었지만 아이들이 활동은 되게 잘 했다, 그런 평가를 받을 정도로, 근데 그게 별로 나쁘게 안 들리더라구요. 전에 같으면 속상했을텐데, 애들이 부담스럽지 않고, 연구 수업이 힘들지 않았어, 나는 충분히 얻은 게 있어, 그런 생각이 들어서 되게 편했어요. (홍미경 교사)

홍미경 교사는 수업 개선에 매우 적극적인 의지를 지닌 교사이다. 그는 교직 초기의 공개수업 때 참관자들(동료교사, 관리자, 장학사, 학부모 등)을 의식하여 더 나은 수업, 뭔가 보여줄 수 있는 수업을 하려고 기획을 했는데 예행 연습 없이 하는 바람에 공개 수업에서 자신과 학생들이 당황했던 장면을 회상하면서 자신이 학생들을 보호해주고 학생들이 무엇을 느끼는지를 잘 파악하여 적절히 대응하지 못했던 점이 가장 속상하고 부끄러웠다고 하였다. 그는 당시의 공개수업을 악몽이라고 표현하였다. 그러던 그가 직무연수를 통해 공개수업이 참관하는 사람들을 기쁘게 하기 위한 것이 아니라 아이들을 위한 수업이 되어야 한다는 인식을 갖게 된 것이다. 이러한 교사의 인식 변화는 공개수업이 일상 수업과 거리가 멀고 특별하게 준비되어 참관자들을 위해 학생 활동을 계획하는 관행을 탈피할 수도 있음을 보여주고 있다.

다. 자발적인 변화의 의지 생성: 변화와 성장의 계기 마련

많이 달라졌죠. 저는 그냥 학생들의 반응 정도로만 생각을 했거든요. 학습이 이루어지느냐에 대한 것을 생각을 안 했어요. 이 아이디어에 애들이 이렇게 반응하네 정도였는데 이제 학습이 일어나는가에 대해서 초점을 맞추게 되었죠. 그래, 교수활동은 있는데 학습활동이 없을 수도 있구나. 그런 부분에서 아, 참 명쾌한 연수를 받았구나 하는 생각을 했어요. (배현옥 교사)

저는 학생들의 기호조사라던가 과목에 대한 생각이라던가 그걸 조사를 해봐야겠다는 생각을 한번도 못 해봤어요. 이번 연수를 와서는 그게 탁 당은거죠. 애네들이 무용이라는 과목을 접할 때 처음에 어떤 생각을 가지고 있을까. 한 학기 끝나고 나서 본인들이 수업한 거에 대해서 어떤 생각을 했을까. 이정도는 내가 알고있어야 하는구나 그거를 지금에 와서야 깨우친 거죠. 내년에 제가 실행을 한번 해보려고요. (김선아 교사)

뒷부분으로 갈수록 결국에는 내가 변화해야 된다, 내가 공부해야 된다 이런 느낌을 더 많이 받았으니까요. 남의 수업을 보면 볼수록, 아 정말 내가 수업을 보는 눈을 기르는 것조차도 내가 공부하지 않으면 아무것도 안 되는구나, 학생들의 배움이 중요하다고 했는데 나부터 먼저 배워야 이런 제대로 된 수업이 되겠구나, 그런 깨달음을 좀 얻었어요. (홍미경 교사)

교사들이 무사안일하고 수동적이며 변화에 대처하는 능력이 떨어진다는 부정적인 시선도 있지만, 교사들도 다른 이들과 마찬가지로 성장의 욕구를 지니고 있다. 교사들은 자신의 수업 전문성이 향상되기를 바라며, 학생지도와 학교생활에 있어서도 경력이 쌓여갈수록 더 잘하고 싶어 한다. 학생을 가르치는 교사로서, 그들은 그 누구보다도 자신들 스스로가 교육을 하기 위해서는 스스로 성장을 지속적으로 해야만 학생들을 자신있게 대할 수 있다는 것을 잘 알고 있다. C교대의 수업전문성 신장을 위한 직무연수가 교사들에게 의미를 준 것이 있다면, 바로 교사들 스스로가 성장의 의지를 생성해낼 수 있는 원천이 되어야 하고, 또 그럴 수 있다는 가능성을 제공해 준 것이다.

라. 초등과 중등 교사들간의 상호 이해 도모

C교대 교육연구원에서 개설하는 직무연수에서는 연수 교사들의 학교급을 제한하지 않았다. 전국의 초등 교사들은 물론 유치원, 중학교, 고등학교 교사들 중에 수업 전문성 신장에 관심이 있는 교사라면 누구나 참여할 수 있었다. 연수에서 초등과 중등 교사들이 함께 배우고 이야기하게 되었는데 이런 과정은 교사들이 서로에 대한 이해를 넓히고 서로 배우는 계기가 되기도 하였다.

저희 모듬에도 고등학교 선생님이 계셨어요.... 약간 중등은 재네들이거든요. 별로 잘나지도 않고 열성적이지도 않은 것들이 자기네들은 특정한 교과목을 가지고 있다고 해서 초등을 좀 우습게 보지 않는가 하는 생각이 들어서 우리는 약간 재네들이라고 하고 싶거든요. 그런데 같이 앉

아서 같은 문제를 가지고 토론하다 보니까 저들이라기보다 이들도 우리들이구나 그런 생각이 들었어요. (배현옥 교사)

무용실 딱 들어오면 애들이 과성을 쳐요. 드러눕기도 하고 그래서 저는 주로 딱 잡는 형이거든요. 그런데 초등학교 수업을 보니까 초등학교 애들도 대체로 그런 편이잖아요. 활동량도 많고 근데도 딱 잡는게 아니라 그 선생님이 ‘나 화날라 그래, 화난 얼굴로 수업 해야되겠네’ 이렇게 얘기했을 때 깜짝 놀랐거든요. 저같으면 소리를 버럭 질렀을건데 그 선생님은 소리 한번 안지르고 수업을 그렇게 진행해가지고 놀랐거든요. 저도 그렇게 할꺼예요. (김선아 교사)

초등학교와 중등학교는 학교급이 다르기 때문에 가르치는 교과목의 수도 다르며, 대상 학생들의 특성도 다르다. C교대의 직무 연수에서 학교급을 초등으로 제한하지 않고 다른 학교급의 교사들도 참여할 수 있도록 했는데 이에 따라 모둠을 조직할 때 학교급별로 분리할 것인지 혼합하여 조직할 것인지에 대한 운영상의 문제가 논의되었다. 초등과 중등 교사들의 교류를 촉진하기 위한 의도에서 모둠을 조직할 때 혼합하여 조직하였다. 연구자가 교사들과 면담하면서 특정 주제에 대해 토론을 할 때나 모둠 활동을 할 때 초등과 중등 교사들을 각각 묶는 경우와 혼합하여 묶는 경우에 대한 선호도를 질문하였는데 이에 대한 의견이 엇갈렸다. 초등과 중등 교사를 혼합하여 묶어서 초등교사들은 잘 알고 있는 내용들(예를 들어, 수업시간에 학생들의 주의를 집중시키는 기법이나 활동들)에 대해 중등교사들은 잘 모르는 경우가 있어서 그것을 설명하느라 토론을 충분히 하지 못했다면서 반대의견을 밝히는 교사도 있었다. 하지만 대부분의 교사들은 초등과 중등 교사들이 연수에서 같이 만나서 토론하고 활동을 함께 하는 시간이 흔치 않기 때문에 서로를 이해하는데 도움이 되었다며 혼합하여 조직하는 것에 대해 긍정적으로 답하였다. 위의 인용문에서 보는 바와 같이 C교대의 연수에서는 초등과 중등 교사들이 연수를 통해 그동안의 편견을 버리고, 서로에게 배울 수 있는 점을 발견하는 등 초등과 중등 교사를 혼합하여 모둠을 편성하는 것의 긍정적인 효과가 나타났다.

3. 참여교사들의 연수 프로그램 개선에 대한 요구

C교대가 개설한 수업전문성 신장을 위한 직무연수에 참여한 교사들은 어떻게 하면 좀 더 수업을 잘 할 수 있을까 하는 실제적인 수업 개선에 관심을 가지고 있었고, 수업 개선을 위해서 수업을 보는 안목이 깊어지기를 희망하였다. 교사들은 즉각적으로 수업에 적용가능한 교수기술(teaching skills) 보다는 수업에 대해 깊이있게 성찰할 수 있는 안목이 더 중요하다는 인식을 갖고 있었다. 수업을 보는 안목을 집중적으로 다루는 연수가 많지 않기 때문에 교사들은 이런 연수가 매우 의미있는 것이라고 말하였다. 그만큼 교사들의 기대가 컸기 때문에 연수 프로그램 개선에 대한 요구도 매우 다양하고 구체적으로 나타났다.

연수를 받으면서 느꼈던 고민들이 바로 해결은 안 되겠지만 조금 더 해봐야 하는 것 아니냐, 그런데 만들어 가는 과정에서 ‘멈췄다’라고 개인적으로 느꼈거든요. 내가 기대치가 엄청 컸는지 모르겠지만 맛만 본 것 같은 느낌이 들었어요. 글(수업비평문)을 쓰긴 썼지만 이게 어떤 글인지, 배워서 이걸(비평문쓰기를) 했는데 내가 지금 제대로 가고 있는지 자신이 사실은 없었어요. (이민석, 중등 과학교사)

위의 인용문은 2009년 8월의 연수에 참여한 교사의 면담 내용이다. 이민석 교사는 수업비평문 쓰기를 제대로 배우지 못하고 맛만 본 것 같으며 연수 시간의 부족을 아쉬워하였다. 그는 연수 시간을 60시간으로 늘려서 질적 수업 관찰 및 분석 기법(수업 동영상 분석, 수업 전사) 등을 충분히 실습하고 한 편의 수업비평문을 완성하는 것까지 마쳤더라면 연수의 만족도가 높았을 것이라고 하였다. 2009년 8월의 연수는 C교대 교육연구원이 중점연구소로 선정된 후 두 번째로 개설한 연수인데 첫 번째는 강사 한명이 교육인류학의 관점에서 수업을 관찰하고 분석하는 방법에 대해 집중적으로 가르치는 연수였는데 두 번째 연수는 강의주제도 좀 달랐고 강사진도 여러 명이었기 때문에 강의에 대한 만족도가 첫 번째 연수보다 낮았다. 또한 새롭게 시도하는 연수였기 때문에 사전 준비가 충분하지 못한 면도 있었다. 연수를 기획하고 운영한 당사자 입장에서 보더라도 이 때는 연수의 내용과 방법에 대한 탐색기였으며 연수 개설 준비와 운영에서 미숙한 시기였다. 연수 시행의 초기 단계라서 운영에서 미숙한 점이 여러 가지 있었지만, 참여교사들은 수업전문성을 주제로 한 연수가 흔치 않아서 이런 연수가 시행되는 것을 긍정적으로 평가하였다.

전반적으로 의도가 좋은 연수기 때문에, 계속 뒷마무리가 좋게 은은하게 남았어요. 그거는 되게 중요한 거 같아요. 어떤 연수는 할 때는 되게 즐거운데 끝나고 나면 내가 뭐했지, 괜히 갔어 이런 생각이 드는데 이 연수는 사람의 기본적인 철학을 건드리는 연수라서 계속 성찰하게 만드는 힘이 있더라구요. 다녀와서 계속 제 수업에서 이 지점이 잘못되고 있는 건 아닌가 물론 현실을 바꾸진 못하지만 계속 반성하게 만드는 힘이 있어요. 그런 면이 되게 좋아요. (홍미경 교사)

다양하게 많이 하기보다는 한가지에 조금 더 집중해서 느껴볼 수 있는 체험해 볼 수 있는 그런 것이었으면 좋겠다 하는 것이 개인적인 생각으로 들었구요, 그리고 수업을 선택할 때, 연구원에서 볼 때에 좋은 수업은 이런 것입니다 하고 좀 보여주면 좋겠어요. (나미선 교사)

수업에 관해 얘기할 시간이 좀 없는 것 같더라구요. 수업을 보는건 좋은데 보고나서 토론다운 토론을 해보지 못했고 그게 아쉬운 점이고. (하동근 교사)

워크숍형태나 토론형 변화가 필요하지 않을까 그런 게 좀 아쉬운 내용이에요. 그리고 비평이란 컨셉으로 가진 가치만, 이우학교 같은 사례들, 새로운 수업들을 보는 것 거기서 촉발이 많이 되거든요. 비평이 꼭 아니더라도. (김민수 교사)

어떤 수업은 테이블을 동그랗게 하거나 반으로 나누거나 하면 좋은데, 토론식으로 묶여가지고 얘기하면 되는데 그게 좀 안된 것이 아쉬웠어요. (정승연 교사)

C교대 교육연구원에서는 직무연수를 방학 때마다 개설하면서 연수 프로그램의 내용 구성과 운영에서 미숙한 점들을 보완해 왔다. 하지만 개발자들의 준비와 보완이 교사들의 기대와 요구를 뒤에서 따라가는 편인 것 같다. 교사들은 기초 과정에서는 다양한 관점들을 살펴보고 심화나 전문가 과정에서는 하나의 관점을 깊이있게 다루면서 실습과 참여를 넓히는 워크숍이나 세미나 등의 연수방법으로 구성하기를 요구하였다. 연구자가 면담한 참여교사들은 연수가 좀 더 내실있게 준비되고 운영되어 자신들의 고민을 해소하는데 크게 도움이 되기를 바랐으며, 연수 주제의 세분화, 심화 과정의 개설, 질높은 강의, 좋은 수업과 관련한 새로운 정보 제공(좋은 수업 사례 제시), 중등 수업 동영상 등의 제시 등을 프로그램 개선에 필요한 사항으로 요구하였다.

V. 연수 프로그램 개선 방안

IV장에서 연수 참여 교사들과의 면담 내용을 중심으로 이들이 C교대의 직무 연수에서 무엇을 경험하였는지 분석하면서, 연수가 그들에게 어떤 의미를 가지게 되었는지를 해석하였다. C교대 교육연구원의 수업전문성 신장을 위한 직무연수가 참여교사들에게 좋은 연수로 평가받기 위해서는 장기적이고 체계적인 방식으로 연수 프로그램을 준비하여 프로그램의 완성도를 높여야 한다. 이 장에서는 사전, 사후 설문지 응답 결과와 연구자가 여러 교사들과 면담한 내용을 분석한 것들 토대로 수업전문성 신장을 위한 직무연수 프로그램 개선 방안들을 구체적으로 제안하고자 한다.

첫째, 활동, 토론, 실습 등을 통해 연수에 참여한 교사들의 학습활동을 다양화하고 연수를 단계화하면서 활동을 심화하는 방안을 고려해야 한다. 2009년 8월 연수에 참여한 교사들은 연구자와 면담하면서 그들이 받은 연수가 제대로 된 형식을 갖추지 못했다고 보았는데, 이러한 평가가 나온 이유는 연수 프로그램이 충실하게 준비되지 못했기 때문이다. 연수참여 교사들은 수업전문성 신장에 대한 욕구가 강하기 때문에 단지 수업전문성에 대한 이론 강의만을 듣는 것으로 만족하지 못했다. 그들은 자신들이 수업전문성을 신장하기 위해서 무엇을 배워야 하는지 알고 싶어 했으며, 강의보다는 활동, 토론, 워크숍 등을 해보기를 원했다. 수업 관찰 및 분석을 실습하기를 원했고, 어떻게 하면 다양한 관점에서 수업을 바라볼 수 있는지 구체적인 방법을 안내해 주기를 요구했다. 수업비평에 대해서는 수업비평 강의를 듣는 것도 좋지만 수업비평문을 쓰는 절차와 방법에 대해 상세한 안내를 해주기를 요청하였다. 교사들의 요구를 반영해서 연수 프로그램 세부 내용별로 교사들이 어떤 활동을 해야할지 충분히 안내하고 무엇을 배우고 익혀야 하는지를 상세히 제시해야 할 것이다.

수업 개선에 적극적인 교사들은 자신의 수업에 대한 문제를 가져와서 이를 해결하는데 도움을 받는 것을 심화과정으로 개설하여 주기를 요청하였다. 예를 들어 연수를 안내할 때에 각자의

수업 동영상 촬영하여 가져오도록 하고 그 교사가 자신의 수업에 대한 문제를 스스로 찾고 해당 수업 동영상을 강의자와 참여교사들이 함께 보면서 그 교사의 문제 해결에 함께 동참하는 방식을 제안하였다. 만약 이러한 방식으로 연수를 하게 되면 교사들이 자율적이고 주도적인 방식으로 자신의 수업을 개선할 수 있을텐데 기초과정에서 수업 동영상을 가져올 것을 요구하면 부담을 느끼고 연수 참여를 꺼려할 수도 있다. 그러므로 연수를 기초, 심화, 전문가 과정으로 단계화하고 기초 과정을 이수해야만 심화 및 전문가 과정 연수를 신청할 수 있도록 하는 안을 고려할 필요가 있다. 그렇지만 기초과정을 이수하지 않았더라도 수업전문성 신장 의지가 강하고 수업을 보는 안목이 높은 교사라면 심화나 전문가 과정을 이수할 수 있는 기회를 배제하지는 않는 것이 적절할 듯 하다.

둘째, 기초과정 외에 심화 및 전문가과정을 개설하면서 프로그램을 다양화하고 세분화해야 한다. C교대의 직무연수에는 수업전문성 신장에 관심이 많은 전국의 초·중·고 교사들이 참여한다. 이들은 학교급, 교직경력, 전공 교과 등이 다양하며, 그만큼 수업전문성 신장에 관한 의지의 수준도 다르고 요구도 다양하다. 어떤 교사들은 30시간의 기초과정으로 만족하기도 했지만, 다른 교사들은 시간도 60시간으로 늘리고 여러 가지 수업 관점을 맛보기하는 데서 더 나아가 표준적인 눈, 비평의 눈, 친상황의 눈 등 각 관점을 깊이있게 다루는 심화 및 전문가 과정을 마련해주시기를 요구하였다. 어떤 교사는 표준적인 눈(기초) → 비평의 눈(심화) → 친상황의 눈(전문가)으로 과정을 삼단계화하는 것이 적절하다는 의견을 제시했다. 연수를 교대에서 운영하고 참여교사들 중 다수가 초등이다 보니 프로그램 구성의 초점이 초등에 치우친 면이 있었는데, 이에 대해 중등 교사들은 아쉬움을 표현하였다. 초등은 여러 교과에 걸쳐서 수업전문성을 신장해야 하지만 중등은 자기 전공의 수업전문성 신장에 주로 관심을 갖는다. 초등과 중등의 이런 특성 차이를 감안하여 연수 프로그램을 개발해야 한다. 예를 들어 프로그램을 개발할 때 인문·사회, 자연, 예체능 세 분야로 프로그램 내용을 개발하고 해당 교과를 전공하거나 관심있는 교사들을 반별 또는 학교급별로 모집하는 것이다.

연수 프로그램의 다양화 측면에서 연수 주제를 확대할 필요가 있다. 현재 C교대의 직무연수는 수업전문성을 중심으로 내용이 조직되고 있다. 교사들과의 면담을 분석한 결과, 교사들은 수업전문성이 교과지식의 심화에만 관련되어 있지 않다고 했으며 수업에서 학생들과 상호작용하는 방법, 생활지도, 학급운영 등이 모두 수업에 중요한 영향을 미친다고 하였다. 이런 점을 고려하면 앞으로의 직무연수에서 수업을 보는 안목을 심화하기 위해 다양한 수업 관점을 비판적으로 검토하는 한편 학생들과의 상호작용에 대한 민감성, 생활지도와 학급운영까지 포괄하는 수업전문성 개념을 정립하고 이를 기반으로 교사전문성 개발 연수 프로그램을 만들어가야 할 것이다. 프로그램의 다양화 측면에서 연수 대상을 누구로 할 것이냐에 대한 고민도 필요해 보인다. 현재는 수업전문성에 관심있는 교사라면 누구나 참여할 수 있다. 그런데 이렇게 연수 신청이 100% 열려있는 구조이다 보니 수업을 보는 안목의 수준이 매우 다양한 교사들이 같은 연수를

받고 있다. 참여자들의 다양성으로 인해 운영에서 비효율적인 측면이 발생하기도 하므로 연수를 제공하는 대상(target)에 대한 고민이 필요하다. 예를 들어 연수를 안내할 때 각 학교에서 수업에 대한 멘토가 될 만한 교사들을 한 두명씩 추천받아서 적정 인원을 모집하고 특정 주제를 깊이있게 다루는 심화 및 전문가 과정을 개설하는 것도 프로그램의 다양화 방안 중 하나이다.

셋째, 연수 운영을 보다 정교화하고 내실화해야 한다. 다른 연수도 마찬가지로겠지만 C교대의 수업전문성 신장 직무연수에 참여한 교사들의 요구는 매우 다양하며 프로그램 운영 방식에 대한 요구도 다양하였다. 운영 방식에 대한 요구 중 서로 엇갈리는 부분이 초등과 중등의 분리 또는 혼합 문제이다. 어떤 초등교사들은 초등의 특성을 잘 모르는 중등교사들과 한 모둠에서 토론하다 보니 아까운 시간이 허비되었다며 초등과 중등을 분리하는 편이 낫다고 하였지만, 또 어떤 초등교사들은 중등교사들과 토론하면서 새롭게 배운 점이 많았으며 초등과 중등을 혼합하여 모둠을 조직하는 것이 좋다는 의견을 내었다. 이 문제와 관련하여 연수 운영자들은 프로그램 내용을 구성할 때 해당 활동이 초등과 중등이 분리했을 때와 혼합했을 때 중 어느 방식이 더 적절할지에 대해 참여교사들의 의견을 수렴하고 이를 반영하여 모둠 편성을 계획하는 것이 효과적일 것이다. 한편 모둠을 편성할 때 모둠 구성원들이 서로 배울 수 있는 구조가 되도록 교직경력과 수업을 보는 안목의 깊이, 수업전문성 신장에 대한 의지 등을 파악하여 다양하게 구성원들을 조직하는 것도 중요하다. 이는 협동학습에서 모둠 구성원들을 다양하게 이질집단으로 구성하여 서로 돕고 배울 수 있는 구조를 만드는 것을 참고할 수 있다고 본다. 그리고 프로그램을 개발할 때 강사진과 운영진이 연수 직전에 만나 급하게 내용을 계획할 것이 아니라 미리 충분히 시간 여유를 갖고 프로그램 개발에 대해 협의해야 한다. 즉 임기응변식으로 그때 그때 연수를 준비하는 것이 아니라 충분히 협의하여 잘 준비된 상태에서 연수를 실시해야 한다. 연수의 목적 달성은 결국 프로그램을 얼마나 충실히 준비했느냐에 따라 결정되는 것이다. 연수를 준비하고 실행하는 절차를 검토하고 보완하면서 연수 프로그램 개발 매뉴얼 등을 만드는 것도 연수를 효과적이고 체계적으로 운영하는데 도움이 될 것이다. 또한 연수참여 교사들에게 배부하는 자료집을 강의 원고로만 채우기 보다는 그들이 프로그램의 각 내용별로 무슨 활동을 어떻게, 왜 하도록 계획된 것인지를 상세히 안내할 수 있도록 제작해야 할 것이다.

운영을 내실화하기 위해서는 연수참여교사들에게 적절한 피드백과 수업전문성 신장을 위한 자극제를 제공해야 한다. 교사들은 수업비평문 쓰기를 한 후에 자신이 쓴 수업비평문이 제대로 된 것인지에 대해 피드백을 받기를 원했다. 개별적인 피드백이 이루어지지 않다 보니 맛만 본 것 같다는 느낌이 들었다는 것이다. 그러므로 제한된 시간내에 개별적으로 피드백을 제공해주는 것은 어렵겠지만 교사들이 쓴 비평문 중 적어도 몇 편을 골라서 함께 피드백을 해보는 것을 시도하는 것이 적절할 듯 하다. 피드백 외에 교사들은 자극제도 원했다. 연수참여교사들은 좋은 수업이란 무엇인가에 대한 갈증이 있었으며 교수기술을 배우는 것보다는 교사로서의 마인드를 새롭게 해줄 수 있는 연수, 수업에 대한 질문을 갖게하는 연수를 더 원하고 있었다. 교사들은 다

양하고 새로운 수업 동영상을 보고 싶어 했으며 자기 전공 교과는 물론 타교과 수업도 보기를 희망했다. 또 외국의 수업 동영상을 보는 것도 좋은 자극제가 되었다고 하였다. 따라서 연수가 효과적이라면 연수에서 보는 수업 동영상을 잘 선정하는 것이 매우 중요하다. 연수 프로그램 개발자들은 교사들에게 좋은 자극제가 될만한 새로운 수업이라면 국내외 제한을 두지 말고 수업 동영상을 찾아야 한다. 이우학교 수업과 같이 기존의 수업 관행을 탈피하여 새로운 관점에서 수업을 바라보고 실천하는 초·중등 수업 사례를 발굴하여 제시해야 할 것이다. 2010년에 C교대 교육연구원에서 실시한 창의적인 수업 사례 공모전을 통해 새로운 수업 실천 사례를 발굴하면 이러한 요구에 부응할 수 있을 것이다.

넷째, 연수 프로그램에 대한 홍보를 강화해야 한다. 연구자와 면담한 교사들은 이 부분을 연수에서 아쉬웠던 점, 개선해야 할 점으로 지적했다. 특히 면담 교사들 중에 2009년 하계 연수에 참여했던 교사들은 이 점을 공통적으로 언급하였다. 이들은 교육청의 공문 이외에는 그 어떤 자세한 정보도 제공받지 못한 상태에서 김민섭 교수님(가명)의 강의를 들은 것이 계기가 되거나 우연히 연수 공문을 접하고 “자기주도적 수업전문가 양성”이라는 연수 제목에 끌려서 연수를 신청한 경우도 있었다. 연수에서 구체적으로 무엇을 하는지에 대해 충분한 사전 정보를 습득하지 못한 상태에서 연수를 신청하고 이수하게 되면 연수 참여 교사의 만족도를 높이고 연수 효과를 높이는데 크게 부정적인 요소로 작용할 소지가 있다. 이러한 지적에 따라 그 이후의 연수에서는 연수를 알리기 위해 교육청에 공문을 발송하는 한편 포털 사이트에 개설한 카페, C교대 홈페이지, 각종 학회 및 온라인 교사 커뮤니티 등을 대상으로 홍보 활동을 펼쳤다. 홍보 활동의 목적은 보다 많은 연수 인원을 모집하기 위한 것이라기 보다는 이와 같은 연수가 개설되어 있다는 사실을 몰라서 신청을 못하는 교사들이 생기지 않도록 하기 위해서였다. 앞으로의 직무연수에서는 사전에 프로그램에 대한 세부적인 안내, 연수 시기에 맞춘 다각적인 홍보 노력, 연수 신청 과정의 간소화, 세부적인 사항들에 대한 사전 점검 및 철저한 준비 등이 요구된다. 때로는 과감하게 발상을 전환하여 연수 프로그램을 운영할 필요도 있다. 연수의 저변을 넓히고 여러 지역의 교사들에게 참여 기회를 제공하기 위해 출장연수, 권역별로 거점 연수학교를 지정하여 해당 학교에서 연수를 진행하는 안 등을 고려해볼 만하다.

다섯째, 연수를 기획하고 운영하는데 만전을 기하는 것도 중요하지만 한편으로는 연수의 내용과 운영 과정, 연수 방법에 대한 메타 분석 연구가 필요하다. 메타 분석 연구의 한 예로 연수를 하면서 참여 교사들 간에, 또 강의자와 참여 교사들 간에 의사소통이 어떻게 이루어지는지에 대한 연구를 들 수 있다. 2009년 하계 연수에 참여한 교사들과의 면담에서 보면 참여 교사들 간에 의사소통이 원활하지 못해서 연수 교사들이 불만족을 느꼈고 또한 강의자와 교사들 간에도 충분한 대화와 토론이 이루어지지 못해서 연수자들은 그다지 많은 것들을 얻어가지 못한다고 느꼈다. 한편으로는 강의자의 의도가 충분히 전달되지 못해서 강의자와 참여교사가 서로 오해를 하거나 연수에 대해 큰 부담을 느끼고 갈등하는 사례가 발생하기도 했다. 강의자는 양적 접근과 질적

접근의 차이를 강조하는 차원에서 양적 접근의 한계를 비판했지만, 참여 교사는 그것이 양적 접근을 완전히 배제하고 수업 비평만이 적절한 것이라고 주장하는 것으로 오해하기도 하였다. 이런 점에서 볼 때, 자기주도적 수업 전문가를 양성하려는 C교대 교육연구원의 직무연수의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서는 연수를 진행하면서 단순히 진행과 운영에만 신경을 쓰기 보다는 연구진 다수가 직접 연수를 참여관찰하면서 강의자와 참여 교사들 간에, 또 참여 교사들 간에 오가는 대화와 교류의 내용과 방식에 대해 깊이 분석할 필요가 있다. 왜냐하면 강의자와 참여 교사들 간의 대화와 교류 자체가 수업에 대한 여러 관점들이 만나고 상호간의 장단점이 각축되고 어떤 관점이 보다 교사들에게 적절하고 설득력이 있는지 판단되는 중요한 장면이기 때문이다. 이러한 점에서 C교대의 직무연수를 개발하는 당사자들은 수업전문성 신장에 관한 교사의 인식을 이해하고 연구자와의 관점의 차이를 파악하고 상호 이해하기 위하여 참여 교사들과의 대화와 토론을 적극적으로 해야 할 것이다.

VI. 결론

미국 등 서구에서는 이미 20여년 전부터 수업에 관해 다양한 양적, 질적 연구들이 풍부하게 이루어지고 있지만, 아직 한국에서는 그렇지 못한 실정이다. 현재 중요한 것은 과연 지금까지 우리는 왜 수업에 관해 충분한 연구를 해오지 못했는지 그 원인을 냉철하게 분석하여 기존의 문제점들을 극복할 수 있는 방안들을 하나하나 마련해 가면서 해결해 가면 되는 것이다. 연구자와의 면담을 분석한 결과에 의하면 한국의 일반적인 학교에서 수업의 문제는 나 혼자서 해결해야 하는 개인적인 문제로 치부되고 있다. 특히 교사들은 관 주도의 수업평가 관점으로부터 벗어나기가 힘들고 교사들 간에 수업에 대해 공부하는 문화, 배우는 걸 즐기는 문화가 충분히 형성되어 있지 못하다. 이런 측면에서 보면 정책적으로는 수업평가로 교사들을 압박하지 말고 전문성 신장을 위한 지원에 초점을 맞추어야 하며, 교사 학습을 촉진하고 격려하는 학교문화를 형성해 나가는 것이 절실하게 요청된다. 그런데 이것이 개인의 노력으로는 한계가 있으며 집단적이고 체제적인 방식으로 이루어져야만 진정한 변화가 발생한다는 것이다. 즉 특정 개인이나 소수 집단들의 노력만으로는 구태의 악습을 벗어나기가 매우 어려우므로 집단적으로, 체제적으로 구태를 벗어나야 한다. 연구자는 그러한 노력의 일환으로 PDS(Professional Development System)를 하나의 방안으로 모색해 볼 수 있다고 생각한다. PDS는 대학, 일선 학교, 교육청, 지역사회기관 등 교육에 관련된 여러 단체나 조직이 상호 신뢰에 바탕을 두고 협력하여 교직 전문성을 향상시켜 나가는 것을 의미한다(유솔아, 2005; 구원희, 2011). 교사 전문성에 관한 국내 연구를 분석한 박영희·나귀수·황연주·구원희, 송영욱(2009)의 연구에 의하면, 교사 전문

성 신장 방안으로는 교원양성기관, 교생실습, 현장 교사 연수, 교사 모임 등이 있다. PDS에서 대학과 학교, 교육 관련 기관과의 협력에는 대학의 교수와 현장 교사, 교수와 교육청 관계자, 교수와 예비 교사, 교수와 교수간에 협력 대상을 모색할 수 있으며, 대학과 대학이 교육실습을 중심으로 협력하기, 대학과 일선 학교가 교육실습이나 교내장학 지원을 중심으로 연계하기, 대학과 교육청, 또는 교육관련 연구기관 등이 교외장학을 중심으로 연계하기, 대학과 교사자율연구모임(또는 연구회)이 교직 전문성 향상을 위해 상호 연계하는 방안 등이 있다. C교대의 연수에서 사전, 사후의 설문지에 응답한 교사들이 대학과 교육청에 바라는 것도 바로 이와 같은 연계와 협력에 해당하는 것이다. PDS에서는 각 주체들이 PDS의 기본 원리와 정신 속에 담긴 비전과 가치를 공유하는 것이 매우 중요하다(Teitel, 2003; Gordon, 2004; Haqq, 1998; Clark, 1999). 따라서 이 글과 같이 직무연수의 실제에 대한 분석을 토대로 향후에 자기주도적 수업 전문가를 양성하는 연수 프로그램을 마련해가는 가운데, 상기한 여러 PDS 방안들 가운데 현실적으로 실현가능한 수준의 협력부터 시작하여 점차 보다 체계적이고 다각적인 PDS 구축 노력이 지속되어야 할 것이다. 수업전문성 신장을 위한 직무연수에서 학습활동의 다양화, 프로그램의 다양화·세분화, 운영의 정교화·내실화, 홍보 강화, 연수에 대한 메타 분석 연구 등을 실천해 간다면 교사들 스스로 수업을 관찰하는 안목을 심화하고, 수업에 대한 건설적이고 학구적인 논의의 장을 교직 내부에서 구축하여 보다 민주적이고 자율적인 방식으로 수업을 개선하고 전문성을 구현해가는 길이 열릴 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

- 구원희(2011). 교육대학과 초등학교간 협력(PDS) 프로그램 운영의 쟁점에 관한 내부자 연구. **한국교원교육연구**, 28(1), 191-220.
- 김정희, 강용원(2003). 교사의 전문적 능력개발을 위한 현직연수제도의 발전방향 탐색. **한국정책과학학회보**, 6(3), 400-425.
- 김찬중(2009). 교사 연수와 수업 전문성 발달. **교육연구와 실천**, 75권, 67-90.
- 박영희, 나귀수, 황연주, 구원희, 송영욱(2009). PDS 구축을 위한 교사전문성 논의 검토; 국내 연구를 중심으로. 청주교대 교육연구원 2009년도 2차 학술대회 「수업 연구와 교사의 성장, 새로운 모색」, 243-261. 7월 4일. 청주교대.
- 유술아(2005). 반성을 통한 교사 전문성 신장을 위한 교사교육: PDS. **한국교원교육연구**, 22(3), pp. 97-121.
- 이성흠(2005). **학습자 만족도 확인을 위한 교육·훈련 프로그램 반응평가**, 서울:교육과학사.
- 이혁규(2007). 수업 비평을 만나다; 수업 비평으로 여는 수업 이야기, 우리교육, pp. 11-29.
- 전제상(2010). 교원 연수체제 개선 요구조사 분석. **한국교육논단**, 9(1), 115-137.
- 정진구, 김자미, 김홍래(2003). 원격교육연수원의 교육과정 운영 실태 분석. **한국교육정보학회 논문지**, 13(2), 135-144.
- 조대연, 김명량, 정은정(2010). 교원연수프로그램 개발 전략: 교원능력개발평가지표를 중심으로. **한국교육**, 37(3), 163-182.
- Abdal-Haq, I. (1998). *Professional Development Schools: Weighting the evidence*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Clark, D. C. (1999). *Effective professional development schools*. Jossey-Bass Publishers, SF.
- Gordon, S. P. (2004). *Professional development for school improvement: empowering learning communities*. Boston: Allyn and Bacon, Person Education, Inc.
- Teitel, L. (2003). *The professional development schools handbook*. California. Corwin Press, INC; A Sage Publications Company.

ABSTRACT

A Case Study on teacher training program improvement for instructional professionalism expansion

Won-Hoe Gu

(Full-time Researcher, Cheongju National University of Education)

The purpose of this study is to improve contents and management process in an in-service teacher training program within Educational Research Center of C-National University of Education. To attain this goal, I collected data regarding design, management, and evaluation of in-service teacher training program. I used a mixed method to analyze collected data. In a qualitative method, I observed teacher activities during the training period and interviewed with 10 participants. Participants in this in-service training program were confused and felt conflict by changing their views or perspectives on teaching practices. Participants in this in-service teacher training program asked for the well-designed and well-prepared training program to the program organization staff, for the specified topics, advanced level course open, the highly qualified lectures, new information about good teaching and for secondary classroom teaching video clips. I discussed the positive effects of a university-based in-service teacher training program for the teacher professional development that reflected expectation and needs, training experiences, and the improvement of the teacher training program.

In conclusion, I suggested that to achieve the teacher professional development through this type of teacher training program, teacher training program organizers and researchers have to fully reconsider how they can operate and develop such training programs consistently and how they can resolve the external, cultural, and systemic obstacles to teacher professional growth.

Key Words : Professionalization of Teaching, University-based Teacher Training Program, Experience of Participants in an teacher training program

