

# 수석교사제의 쟁점과 발전적 운영 방안



국회의원 **강 은 희**

(새누리당, 비례, 교육과학기술위원회위원)



# 수석교사제의 쟁점과 발전적 운영 방안





# ○ 정책자료집을 내면서



Member of National Assembly Republic of Korea, Kang - Eun Hee

교원의 전문성 신장과 학교 교육력 향상을 목표로 2008년부터 4년간 시범운영되던 수석교사제가 2011년 7월에 법제화가 된지 1년이 지났습니다.

교과전문성이 높은 교사를 수석교사로 뽑아 수업노하우를 다른 교원과 공유하게 할 수 있도록 하는 이 제도가 교육현장에 실제로 도입되면서 일반교사와 수석교사, 교장·교감에게 있어 다양한 문제제기를 낳고 제대로 안착하지 못하고 있다는 지적이 있습니다.

일반교원들은 수석교사의 수업부담이 절반으로 줄어들었지만, 인원충원이 되지 않아 동료교사들이 업무부담을 떠안는다는 지적이 나오고 있고, 수석교사의 지위가 명확하지 않아 업무 영역을 두고 관리직과 갈등이 있는 경우도 있다고 합니다.

이와 관련, 본 자료집은 수석교사제에 대하여 현황을 분석하고, 외국의 수석교사제 운영사례와 비교하여 현재 교원사회의 쟁점사항을 파악하고 수석교사제의 발전적 운영 방안을 제안하고자 합니다.

이 자료집은 수석교사 제도의 전문가이신 신라대학교 김희규 교수님께 의뢰하여 교육과학기술부로부터 제출받은 자료와 일반교원에게 받은 의견을 기초로 작성되었습니다. 자료집을 정리해주신 김희규 교수님께 다시 한번 감사인사 드립니다.

아무쪼록 이 자료집이 수석교사제 발전적 운영방안을 수립하는데 기여하고, 많은 분들이 수석교사제를 이해하시는데 도움이 되기를 기대합니다.

2012. 10

국회의원 강 은 희



# I. 수석교사제 현황 분석

## 1. 수석교사의 개념

- 수석교사의 개념과 정의는 국가별로 다양하며, 동일 국가 내에서도 다양한 용어를 사용하는 경우가 있음.
  - Dolye(1985)는 효과적인 교사(effective teacher)로 규정하고 있으며, Caldwell(1985)은 동료교사 개발자(staff developer), Klein(1985)은 교육과정 지도자(curriculum leader)로 규정하고 있음.
  - 우리나라에서는 ‘교사를 위한 교사’로 首席教師(master teacher)로 칭하고 있음
  
- 미국의 오하이주 교육부(Ohio Department of Education, 2007)는 수석교사(Master Teacher)를 학생들의 학습을 극대화하기 위해서 지속적인 리더십 활동과 집중적인 협력을 통해 교실 내외부에서 수월성을 보여주는 교사로 규정하고 있음. 또한 수석교사는 오하이주의 교직 기준에서 명시하고 있는 탁월한 교수와 지소적인 전문성 신장을 위해 노력해야 한다는 점을 다음과 같은 하위 내용과 함께 밝히고 있음.
  - ① 학생들의 학습과 발전을 이해하고, 그들의 다양성을 존중함.
  - ② 담당 교과 영역에 대한 지식과 이해
  - ③ 수업 전달, 학생들의 학습을 위한 다양한 평가 기법 활용
  - ④ 개별 학생들의 학습을 촉진하기 위한 계획과 효과적인 수업 활동
  - ⑤ 모든 학생들이 높은 수준의 성과를 달성할 수 있는 학습 환경 조성
  - ⑥ 학생들의 학습을 위해 학생, 학부모, 동료 교사, 행정가, 지역사회와의 협력, 의

## 사소통

- ⑦ 학습공동체(learning community)의 구성원으로서 전문성 신장과 소기의 성과 달성을 위한 책임을 가짐
  
- 한국교원단체총연합회(2008)에 의하면, 수석교사는 교과교육에서 탁월한 전문성을 가지고 있고 이러한 전문성을 동료교사들과 공유하는 능력이 우수한 교사들로 규정하고 있음. 아울러 수석교사는 학교와 지역학교에서 교과수업, 교육과정, 교육연구, 평가 방법의 개발과 코칭뿐만 아니라 신임교사들을 멘토링할 책임이 있다는 점을 밝히고 있음.
  
- 이와 함께 수석교사가 갖추어야 할 역량으로 다음과 같은 기준을 제시하고 있음(Ohio Department of Education, 2007).
- ① 지소적인 리더십 활동(Consistent Leadership): 리더로서 학교와 교직사회를 위해 의사결정, 혁신, 학교 변화를 위한 개선 활동에 참여함으로써 학생들의 학습과 복지를 성취해야 함.
- ② 집중적인 협력(Focused Collaboration): 동료 교사, 학생, 학부모, 지역 사회와 함께 긴밀한 관계를 형성하고, 지식과 실천, 책임을 공유하고 학생들의 학습을 뒷받침할 수 있도록 협력함. 수석교사는 시의 적절하게 동료와 학생의 요구에 부응해야 함.
- ③ 탁월한 수업 역량(Distinguished Teaching-Focus on Students and Environment)
  - 학생과 환경 측면: 학생들 발달 정도에 요구, 흥미, 선행 지식에 맞춘 수업을 함. 또한 학생들이 탐구하고, 높은 수준의 학습 정도에 도달할 수 있도록 하며, 예의 바르면서도 성공할 수 문화 (a culture of civility and success)를 만들어 가도록 노력함.
- ④ 탁월한 수업역량(Distinguished Teaching-Focus on Content, Instruction and Assessment):
  - 교과, 수업, 평가 측면: 자신의 교과에 대한 심층적이고도 반성적인 이해력 (reflective understanding)을 가지고 있어야 함. 학생들의 학습 결과를 평가할

수 있는 다양한 평가 방법을 활용하고, 끊임없이 학생들의 학습 결과를 돌이켜 보면서 모든 학생들이 높은 수준에 도달할 수 있도록 노력해야 함.

- ⑤ 지속적인 전문성 신장(Continued Professional Growth): 끊임없이 전문성 신장을 위한 개발 활동에 참여해야 함. 학생들의 학습, 평가 데이터, 연구를 통해 밝혀진 최고의 실천 사례 등과 같이 전문성 개발을 형성하기 위해 다양한 자료를 활용해야 함. 아울러 자신의 전문성 신장정도, 지식에 대한 이해도와 적용도, 전문성 개발 계획의 적절성 등을 평가해야 함.

- 한편, 영국교육부(Department for Education<sup>1)</sup>, 2011)는 수석교사(Advanced Skills Teacher)를 국가평가를 통과한 탁월한 수업역량을 가진 우수교사(excellent teacher)로서 자신이 소속된 학교에서 뿐만 아니라 타학교(outreach)에서도 자신의 경험과 기술을 활용하고 공유할 수 있는 교사로 규정하고 있음. Taylor와 Jennings(2004)에 따르면, 여기서 탁월한 수업역량을 가진 교사는 다음과 같은 자질을 갖춘 교사임(p. 6).

- ① 수업, 교실운영, 학생훈육에 있어서 높은 수준의 기술
- ② 기획, 평가, 진단과 관련한 기술
- ③ 교과 지식
- ④ 학생이해 능력
- ⑤ 자신과 학생에 대한 높은 기대 수준
- ⑥ 학생들이 높은 학업성취 수준을 보이는 교사
- ⑦ 동료교사를 조언하고 지원할 수 있는 능력

- 이상의 수석교사의 개념 및 기준 등을 종합적으로 고려하면, 수석교사제는 다음과 같은 목적을 가지고 있는 제도임을 알 수 있음(교육과학기술부, 2010; 황준성 외, 2011).

---

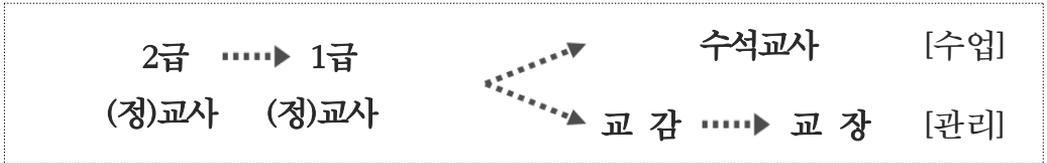
1) 2010년 출범한 연립정부는 기존 아동학교가족부(Department for Children, Schools and Families)를 교육부(Department for Education)로 개편했음.

- ① 교사 본연의 가르치는 업무 존중
- ② 교사의 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써, 수업 전문성을 가진 교사가 우대 및 이러한 교직 풍토 조성
- ③ 교직사회의 학습조직화 촉진
- ④ 이를 통한 학교 전문가 학습공동체(professional learning community)

## 2. 수석교사제 도입 취지

- 수석교사제의 도입 취지는 관리직 이외에 가르치는 본연의 업무수행 능력을 인정하고 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써 수업 전문성을 개발할 수 있는 유인체제를 마련하고 교직 사회의 학습조직화를 촉진하는 데 있음.
- 초기에는 교수직으로의 자격이나 직위를 추가적으로 마련함으로써 관리직 승진을 위한 과열 경쟁을 완화시키는 데 목적을 두었으나, 점차 수업과 연구에 전문성을 지닌 교사들을 양성하여 교원의 전문성 향상에 기여하는 것으로 취지가 변화되어 왔음. 현재에는 교직사회의 학습조직화 추구와도 연계되어 그 필요성이 제기되고 있으며, 이런 맥락에서 수석교사의 역할로는 교내와 수업컨설팅, 교내연수 및 현장교육 관련 연구, 신입교사에 대한 멘토링, 외부 강의 및 연수활동 등이 있음.
- 교사 본연의 가르치는 업무가 존중되고 그 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써, 수업 전문성을 가진 교사가 우대 받는 교직 풍토 조성을 위해 기존의 1원화된 교원자격체제를 교수(Instruction) 경로와 행정관리(Management) 경로의 2원화 체제로 개편되어 있음.
- 또한 현 교장·교감의 학교 관리직 우위 풍토를 수업 잘하는 교사 중심으로 재편함으로써 교직사회의 학습조직화 촉진의 핵심 기제로 삼고 있음(교육과학기술

부, 2010). 즉 ‘수업 잘하는 교사’의 수업 노하우, 교수관련 자료 등을 공유함으로써 전체 교사의 수업 질 향상 및 교직사회의 학습과 연구 분위기를 유도하는 데 있음.



## 가. 관리직 지향 중심의 현행 교사자격 체계의 개선

- 당초 수석교사제도는 교원에게 기존 관리직 중심의 자격 및 승진체제와는 별도로 교수직으로의 자격체제를 제공하고자 하는 목적을 갖고 있었음. 즉, ‘수석교사’라는 자격 혹은 직위를 두어 교감-교장 이외에 교단교사로서의 자격체제를 마련하고자 하는 것이 수석교사제의 기본 취지였음. 구체적으로 교원인사제도가 1급 정교사 이후의 진출이 오직 교감→교장의 관리직으로 이어짐으로 인해 발생하는 제도적 병폐를 보완하기 위한 것임.
- 교사는 제반 교육정책을 교육현장에 직접 접목시키는 가교역할을 할 뿐만 아니라, 일선 현장에서 학생의 학업지도를 담당하고 있음. 이에 학교교육의 질을 제고하고 침체된 학교를 활성화시키며, 교직사회에 활력을 불어 넣어줄 수 있는 여건 조성이 요구됨.
  - 더구나 교사 자신이 전문가라는 자부심을 갖고 교수활동을 하며, 유능하고 열심히 가르치는 교원이 그에 적합한 보상을 받는 풍토 마련이 필요함.
- 하지만 현행 교사 자격체계는 교사의 전문성 함양에 대한 기제로 미흡함. 즉 2급 정교사로 교직을 시작하여 3-5년이 지나면 누구나 자격연수를 거쳐 1급 정교사 자격을 유지할 수 있으며, 그 이후 관리직으로 진출하지 않는 이상 교수직으로의 상위자격을 취득할 기회가 존재하지 않음.

- 따라서 관리직으로의 진출을 끊임없이 요구받고 있어 과열승진경쟁의 부작용이 발생하며, 그 외에도 교원의 성취 욕구를 충족시킬 유인책이 전혀 제공되지 못하고 있음. 또한 교수직과 관리직이 혼재된 모순된 자격구조 속에서 교직은 전문직임을 강조하면서도 일반 교수직과 관리직이 완전 일원화되어 있어, 가르치는 본연의 업무로 최고의 자격을 취득하는 것이 아니라 행정과 관련된 자격이 최고의 자격으로 존재하고 있음.
- 이처럼 ‘승진=관리직 진출’을 의미하는 구조 하에서는 필연적으로 관리직 우위의 교직문화가 형성될 수밖에 없으며 이는 평교사로 있으면 무능한 교원이라는 인식을 야기하여 교단교사를 경시하는 왜곡된 풍조의 근본 원인으로 작용하고 있음.
- 현행의 학교 조직은 교장, 교감, 부장교사 등으로 이어지는 행정관리적인 구조를 갖고 있음. 특히 일반적인 행정조직이 피라미드형인 것과 달리, 학교 행정조직은 1인의 교장, 교감이 다수의 교사를 관리하는 종형 조직임. 이는 교원 조직은 본질적으로 수평적인 관계가 중시되는 전문가 집단이기 때문에 상위관리자를 최소한으로 설정하고 있을 뿐만 아니라, 동료 교원 간에도 경력 중심의 보이지 않는 안정적인 위계질서가 존재하였기 때문임.
  - 학교는 교수와 학습이 본질인 조직임이며, 학교 관리는 이를 효율화하기 위한 지원일 뿐임. 그럼에도, 현행의 학교 조직은 학습이 아닌 관리 중심으로 운영되고 있다는 데에 구조적인 한계를 갖고 있음. 수업 전문가가 우대받고 존중받으며, 수업이 최우선의 조직목표가 되어야 함에도 행정적인 업무 수행 능력과 업적이 우선되는 기형적인 구조를 가지고 있음.
  - 최근의 연령과 경력보다는 능력을 중시하는 사회 분위기로 인해 보이지 않는 위계질서가 무너지고 갈등이 양산되고 있음. 이런 속에서 상위 관리자로 진출하려는 욕구가 강화되었으나, 그 진출 경로와 과정이 학교구성원의 공감대를 얻지 못하고 있음. 이른바 벽지 점수 등의 승진 가산 점수와, 행정업무 수행 능력을

우선하는 근무성적평정점 등을 획득해야만 승진할 수 있는 현행의 학교 조직 문화는 학교의 교육력 제고에 기여하지 못하고 있기 때문이다.

#### 나. 교원의 전문성 향상을 통한 학교교육의 질 제고

- 수석교사제도가 논의됨에 따라 당초의 관리직 승진을 위한 과열 경쟁 완화 등 인사구조 개선의 목적에서 나아가 점차 수업과 연구에 전문성을 지닌 교사들을 양성하여 교원의 전문성 향상에 기여하는 것으로 바뀌어 왔음.
  - 학교교육의 궁극적인 목적은 학습자들의 성장과 발달을 촉진시키는 학생위주의 학습활동(Hoy & Miskel, 2001)이라는 본질적인 개념에 접근하고 있기에, 앞으로 학교교육은 시키고 받는 타율적인 교육에서 학생 개개인의 잠재력을 길러주는 자율적인 학습 패러다임으로의 전환이 요구됨.
  - 더구나 교육환경이 급속하게 변화함에 따라 교육의 경쟁력 확보 및 질 향상에 대한 요구가 증대되고 있는 가운데 학생의 교육적 성장과 직결 되는 교원에 대해서도 관심이 집중되고 있음. 학교교육의 질을 향상시키기 위해서는 무엇보다도 교원의 질이 중요하고 교원의 전문성이 확보되어야 한다는 인식이 지속적으로 확산되고 있음(김혜숙 외, 2006).
  
- 교사의 질적 수준은 학교교육의 성패를 좌우하는 결정적인 요체이며 잘 가르쳐야 잘 배울 수 있다는 학교의 교육적 이미지를 구현하는 중요한 역할을 수행해 왔음. 하지만 교사는 전문성 개발을 위해 동료들과 협력하는 것을 좋아하지 않으며 교사 개개인의 자율성을 침해하지 않는 범위 내에서만 다른 교사들과 협력하기에(Lortie, 1975; Fullan & Hargreaves, 1991) 교육을 담당하고 있는 교사 자신이 먼저 창조적 지식인이 될 필요가 제기됨.
  
- 교사들은 수업의 질을 향상시키기 위해 꾸준히 노력을 기울여 왔음에도 불구하고 타율적인 주입식 수업 방법이 지속되고 있는 이유는 교사 들이 처한 현실적인 근무여건에 기인할 수도 있음. 즉, 교사문화의 특징으로는 개인주의, 고립

주의, 고도의 자율성, 보수주의 등으로 개념화될 수 있기에 고정된 틀 내에서 획일적으로 이루어지는 학교교육에서 교육과정을 재구성하고 창의적으로 운영하는 데는 현실적으로 많은 제약 조건이 존재할 수밖에 없음.

- 이러한 기존의 학교교육에 대한 패러다임의 한계를 극복하기 위해서는 과거의 고정관념을 창조적으로 파괴하고 무한한 가능성의 세계로 방향 전환이 요구되고 있음. 기존의 지식을 활용해 부가가치를 능동적으로 창출하는 교사, 기존 사고의 틀에서 벗어나 새로운 발상의 전환을 통해 지식과 정보를 생산해내는 교사의 전문성이 중요하게 대두됨.
- 주요 외국들에서는 지식기반형 인재의 육성을 도모하고 그 기반이 되는 교사교육의 혁신, 곧 교사들을 시대적·사회적 요구에 부응하는 새로운 지식교육전문가로 만드는 노력에 국가적 총력을 기울이고 있음.
  - 우리나라 교사들은 과연 이러한 시대와 사회가 요구하는 지식기반형 인재를 육성할 수 있는 전문적 자질과 능력을 갖추고 있는지, 학교현장에서는 기존의 교사들을 그러한 교사들로 성장시키기 위해 어떠한 노력을 기울이고 있는지, 이러한 질문들은 우리 교사들의 교육과 능력 개발 방식을 되돌아보게 함(조동섭, 2005).
- 교육경쟁력이 국가경쟁력을 좌우하는 지식기반사회에서는 전문성과 소명의식을 지닌 우수교원의 확보야말로 국가발전을 담보할 수 있는 교육 경쟁력 강화의 핵심 관건임.

## 다. 학교현장의 학습조직화 제고

- 수석교사제는 교단의 학습조직화를 촉진하여 행정·관리 중심의 조직을 교수-학습 중심의 조직으로 변화시키고자 하는 교직계의 오래된 숙원 사업이었음.
  - 학교교육력 제고를 위한 교직전문성 향상을 위해서는 교원능력개발평가도 필요

하지만, 교단교사 중 우수인재를 우대하고 그 전문성을 동료 교원들의 능력개발에 기여할 수 있도록 유도하고 활용함으로써 교직사회를 학습 조직화하는 기제가 필요함(김희규, 2006).

- 즉, 수석교사제 도입 목적은 교사의 전문성 개발을 촉진시키고 이들로 하여금 교직사회 활성화를 도모하여, 학교조직을 학습조직으로 전환시키는 데 주안점을 두고 있기에 학습조직의 개념을 받아들이지 못 하고 기존의 통제, 관리, 안내라는 패러다임으로 수석교사를 논의하는 것은 바람직하지 않음
- 수석교사는 학교 문화를 학습 중심으로 전환하는 촉매가 될 것으로 기대됨. 수업 전문성 신장을 위해 자신을 연마하고, 수업에 열정을 다하며, 학습 개선에 성과를 거두는 수석교사가 존중되는 풍토를 조성함으로써, 학교의 교육력이 제고될 것임.
  - 이러한 맥락에서 수석교사는 일방적으로 교사들을 관찰하고 지도하고 평가하는 주체가 아니며, 자신의 수업전문지식을 공유하고 다른 여러 교사들의 지식이 공유되고 지속적으로 발전되도록 학습공동체를 조직 운영하는 지원자가 되어야 함.
- 따라서 학생을 가르치는 본연의 업무에 적성과 능력이 뛰어난 교원이 관리직으로 진출하지 않더라도 지속적으로 성취 욕구를 자극하여 전문성을 발전시키고 그에 따라 합당한 보상을 받을 수 있는 제도 마련이 필수적임.

### 3. 수석교사제 추진 경과

#### 가. 초기 연구 내용 및 동향

- 수석교사제에 대한 논의가 시작된 이래 학계와 교직단체를 중심으로 지속적으로 제도 도입 및 교원자격체제 개편의 필요성이 제기되어 왔으나 수석교사제에 대

한 개념과 모형이 나름대로 명료하게 정립된 것은 오래된 일이 아님.

- 1970년대부터 계속되어 온 교원자격에 관한 연구 가운데 1978년 한국교육개발원에서 수행한 연구인 ‘교육발전의 전망과 과제’에서는 주임교사의 자격을 법제화할 것을 주장함. 이 연구에서는 수석교사의 개념이 제시되고 있지는 않지만 주임교사의 자격을 강조함으로써 수석교사의 주된 역할인 수업전문가에 대한 인식이 나타났다고 볼 수 있음.
  - 1981년부터 교원자격제도 개선에 관한 연구가 본격화 되면서 수석교사제의 개념이 생성되기 시작함. 한국교육개발원의 ‘교원 인사행정제도의 개선방향 탐색’이라는 주제의 세미나(1981.6.)에서는 교직이 전문직이라고 하면서도 전문성을 인정받을 수 있는 직급이나 직능이 분화되어 있지 않기 때문에 교원이 전문적 책무성을 실감하지 못하고 능력을 발전시키지 못한다고 지적됨. 이에 따라 교원의 전문성 향상을 위한 직급분화가 시보교사-부교사-정교사-선임교사-수석교사의 형태로 제기되었고, ‘수석교사’라는 명칭이 사용되기 시작됨.
  - 한국교육개발원은 동년 12월에 수행한 ‘교육공무원 인사행정제도의 개선방향’ 연구에서 교원조직의 구조가 교사의 전문성 신장을 촉진하지 못하고 오히려 관리 행정 위주의 관료화된 풍토를 유발·정착시키는 방향으로 변천되어 왔음을 지적하며, 교원 자격을 세분화하는 방안으로 선임·수석교사제를 신설할 것을 제시함. 이 연구에서는 선임·수석 교사의 상위 자격 취득자 대우를 월등하게 향상시켜 교수기능 우위의 학교조직 풍토를 확립해야 한다고 주장함.
  - 1987년 교육개혁심의회 연구인 ‘교육개혁종합구상’에서는 교육의 개혁과제 중 하나로 수석교사제가 제시됨. 이는 우수교원을 유치하기 위해 교원의 직급구분과 자격요건을 강화한다는 방침 아래, 교사의 전문성 신장을 유도하고 장기근속 교사를 우대하기 위한 방안으로 수석교사를 둘 것을 제안함.
- 1980년대 시행된 연구를 종합하여 보면 수석교사제는 교원자격체제의 개선안을 제시하는 과정에서 나타나기 시작했다고 볼 수 있음. 교직이 실제적인 전문성을 지니고 있지 못하다는 문제가 지적되면서 교수직으로서의 전문성을 확보하기 위한 교수직 자격체제를 제시하였고, 자격 차원의 ‘수석교사’라는 개념이 나타

나게 되었음. 이후의 연구에서는 수석교사제의 운영 모형과 함께 역할, 권한, 보상, 선발, 평가 등의 기본 운영 방안에 관한 세부적 논의가 진행됨(김혜숙 외, 2006).

## 나. 본격적 논의의 시기

- 2000년대에 들어서 기존의 초기 연구수준을 넘어 본격적인 논의가 이루어지기 시작하는데, 이는 2001년의 ‘교직발전종합방안’을 시작으로 교원의 질 향상과 전문성 확보를 위한 인사제도의 개선 방안을 마련함에서 비롯됨.
  - 수석교사제에 대한 논의가 심화되면서 우리나라의 일부 사립학교에서는 나름대로 구안한 수석교사제를 자체적으로 실시하기도 하였음.
- 2003년 OECD 교원정책검토단 지적사항에서 1) 한국의 교직사회는 전문성 신장에 대한 유인기제(단위학교의 독립된 예산 및 시간 투자, 조직화된 전문성 개발활동)가 현저히 부족하며, 2) 단위학교 내 초임교사 연수담당·학내 장학 등의 역할 담당자가 없으며, 3) 우수교사에 대한 지원 대책이 미비하다는 문제점이 포함됨.
- 교육혁신위원회가 ‘교원정책 개선방안’의 과제로 수석교사제 도입을 선정함.
  - 2006년 8월 교육혁신위원회가 ‘교원정책개선방안’을 제시하였고, 이후 교육인적자원부는 교원양성, 교원승진 및 교장임용, 교원연수 등에 관한 5대 주요과제를 주 내용으로 하는 실행계획을 발표하였음. 이러한 교원 인사제도 개선안 가운데 하나로 교원의 자격 및 승진체계와 관련된 것이 바로 ‘수석교사제’에 관한 논의 사항임.
  - 이러한 문제 인식에 근거하여 2006년 11월 3일 교육인적자원부는 역시 대통령 업무보고를 통해 수석교사의 시범 도입을 결정한 바 있으며, 2006년 8월 11일 대통령자문기구인 교육혁신위원회는 2006년 1월부터 논의해 온 교원정책개선방안을 최종 발표하고, 교내장학 및 멘토 교사로서의 역할을 수행하도록 수석교사

제를 도입할 것을 확정하여 발표하였음.

- 2007년 2월 7일 교육인적자원부는 대통령에게 2007년도 주요업무계획을 보고하면서 수석교사제 도입을 발표하였음. 주된 내용은 수업과 학생지도에 탁월한 우수교원을 인정하고 대우함으로써 교사들의 지속적인 자기개발 동기를 부여하고 교단교사 우대풍토를 조성하기 위한 것임.

○ ‘교원정책개선방안’ 을 시행하기 위해 수석교사제 도입에 관한 기초연구와 수석교사제 시범운영을 위한 모형개발 연구를 수행한 후 4차에 걸쳐 시범운영을 실시하고 있음

○ ‘수석교사제 도입에 관한 기초 정책연구’ ( ’ 06.11~’ 07.2) 수행

- 2006년 12월부터 추진된 수석교사제 도입을 위한 기초 정책연구를 수행하였음(김혜숙 외, 2006).
- 2007년 9월부터 수석교사제 시범 실시를 시작하겠다는 정부의 계획과 그간의 수석교사제 도입을 주장하는 많은 논의에도 불구하고 위에서 언급한 바와 같이 이를 정책으로 구체화하기에는 여러 측면에서 미흡한 점이 제기 되었음.
- 향후 교직사회의 일대 혁신을 수반하는 제도 변화가 효과적으로 이루어지기 위해서 수석교사제의 명칭, 역할, 자격, 운영모형, 보상 등 기본 방향에 대한 합의와 함께 수석교사제를 시행함으로써 기대되는 효과와 발생할 수 있는 문제점을 지속적으로 논의해 옴.

○ 수석교사제 시범운영을 위한 모형개발 정책연구( ’ 07.7~12) 수행

- 제기된 문제점을 검토 및 보완하여 2007년 12월에 수석교사 시범운영을 위한 모형개발 연구를 수행하였음. 본 연구는 수석교사제 도입을 위한 기초정책연구 결과에 따라 우리나라에 현실에 적용 가능한 수석교사제 시범 적용을 위한 모형개발, 시범실시 방안, 제도화에 따른 시사점을 제시하는데 그 목적을 두고 있음 (김희규 외, 2007).
- 수석교사의 자격, 역할 등 구체적인 시행방법에 대해서는 많은 이견이 있으며, 제

도 도입방법에 따라 현행 교원제도에 커다란 변화를 가져올 수 있는 사안이므로 시범운영을 실시하고 그 결과를 평가하여 한국 교직사회에 적합한 수석교사 도입방안을 검토하고자 하였음.

○ 2008. 3 ~ 2012. 2 (4년간) 수석교사 시범운영 실시

- ※ 연도별 수석교사 선발 인원: '08년(171명), '09년(145명), '10년(163명), '11년(765명)
- '08.3~'09.2: 1기 수석교사 운영 실시(총 171명, 초등 87명, 중등 84명)
- '09.3~'10.2: 2기 수석교사 운영 실시(총 295명, 초등 150명, 중등 145명)
- '10.3~'11.2: 3기 수석교사 운영 실시(총 333명, 초등 170명, 중등 163명)
- '11.3~'12.2: 4기 수석교사 운영 실시(총 765명)

**다. 입법 및 제도화 과정**

- '10. 2~4 : 교과부 수석교사제 도입 정책자문 T/F 구성·운영(4회)
  - \* '자격' 으로 도입, 전문직 교류 불허, 주기적 심사, 직급화 지양 등 결론
- '10. 4.20 : 총리실 주관 비리근절 T/F 회의, '수석교사제 도입 방안' 협의
- '10. 4.26 : 제2차 교육개혁 대책회의 안건(수석교사 등) 대통령 보고
- '10. 6. 4 : 수석교사제 도입을 위한 전문가 토론회 및 공청회 개최
- '10. 7~9 : 법제화 관련 국회 교과위 위원 설명
- ※ 수석교사제는 '80년대 초반부터 논의되어 수석교사의 자격, 역할 등 구체적인 시행방법은 '10. 6월 공청회 등을 통해 정부(안) 결정
- '11. 3~'12. 2: 4기 수석교사 운영 실시(총 765명)
  - 선발인원 : '11년 2,000명을 목표로 시도교육청 선발자원 등을 감안하여 탄력적으로 운용하되, 시·도교육청별 교사수 기준으로 배분
  - 1) 교과별 최소인원(1명 이상) 균등 배분, 2) 교과별 교사 현원 비율을 감안한 배분, 3) 적격자 여부에 따른 선발위원회의 가감 조정 가능
- 2011년 6월 29일 국회는 본회의를 열고 수석교사 도입을 골자로 한 「초·중등

교육법」, 「유아교육법」, 「교육공무원법」의 일부개정법률안이 국회를 통과함에 따라 수석교사 법제화의 장을 마련하였음.

○ 수석교사제가 법제화된 법률 개정 경과는 다음과 같음.

- 제18대 국회 교육과학기술위원회에 관련된 4개의 법률안 발의
  - \* 김진표 의원 대표발의( '09.2.24), 박보환 의원 대표발의( ' 10.11.15), 임해규 의원 대표발의( '10.12.23), 김영진 의원 대표발의( ' 11.4.6)
- 국회 교과위 법안심사소위가 4개 법률안에 대한 대안을 마련· 의결(2011.6.17)
- 국회 교육과학기술위원회 전체회의 통과( '11.6.22)
- 국회 법사위 전체 회의 통과( '11.6.28)
- 국회 본회의 통과( '11.6.29)
- 공포( '11.7.25)

#### 〈법률 개정〉 (초·중등교육법, 유아교육법, 교육공무원법)

- 30년간 숙원 사업인 수석교사제가 ' 11년 6월 국회에서 여야 합의로 법제화

#### 〈 법률 주요내용 〉

- (역할) 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육
- (지원 자격) 15년 이상의 교육경력을 가진 교육공무원 (사립 교원 포함)
- (임기) 4년, 재심사 기준 충족시 연임 가능
- (재심사 기준) 업적평가 및 연수실적 등을 반영
- (우대사항) 수업부담 경감, 수당 지급 등
- (제한사항) 임기 중에 교장·원장 또는 교감·원감 자격 취득 불가

#### 〈시행령 개정〉 (초·중등교육법 시행령 등 6개 시행령 국무회의 통과, '11.10.18)

- ① 초·중등교육법 시행령 및 유아교육법 시행령 : 수석교사의 배치
  - '1교 1수석교사' 배치 / 학생수 100명 이하, 학급수 5학급 이하\*인 경우 예외

인정

※ 유치원의 경우는 예외를 인정하는 학급수 기준은 4학급 이하임

② 교육공무원임용령 : 평가 기준 및 우대사항

- (평가 기준) 업적평가 : 업무수행태도, 업무실적 및 업무수행능력, 동료교사 만족도

연수실적평가 : 직무연수 이수실적

- (우대사항) 수업시수 2분의 1 경감 (\*학교여건 등에 따라 조정 될 수 있음), 연구  
활동비 지원

③ 교원자격검정령 : 자격검정 방법

- 무시험 검정 (시·도교육감에게 위임)

④ 교원 등의 연수에 관한 규정 : 자격연수 시간 및 기간

- 30일 이상 / 180시간 이상

⑤ 교육공무원 승진규정 : 승진규정 적용 제외

- 교육공무원 승진규정 적용 대상에서 제외되어 근평을 받지 않음

〈수석교사 지원 및 의무〉

○ (연구활동비지급) 연 480만원(월 40만원)

○ (수업시수 경감) 배정시수의 약50%경감, 대체강사비 지원

○ (시·도별 인센티브 부여) 특별연구비, 해외연수 기회부여 등 자율지원

○ (활동보고서의 제출) 연간 1회 연구활동 보고서 제출 및 평가

○ 이로써 현재 일원화된 교원승진체제를 양 갈래로 분리해 수업전문성을 갖춘 우수교사가 교감-교장(관리직 트랙)이 아닌 수석교사(교수직 트랙)가 될 수 있는 길이 열림.

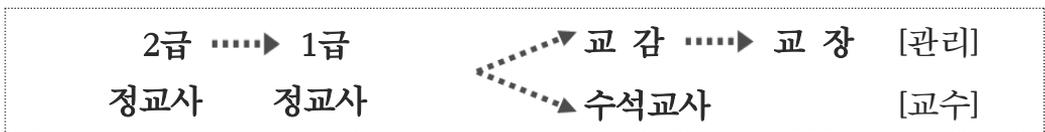
○ ‘12. 3~현재: 수석교사 법제화 원년(2008년부터 4년간의 시범운영)

- 2012년에 임명된 수석교사 수는 1,131명으로 2011년 시범운영시의 수석교사 수(765명) 보다 48% 증가함.

## 4. 2012년 수석교사제 개요

### 가. 추진 배경

- 교사 본연의 가르치는 업무가 존중되고 그 전문성에 상응하는 역할을 부여하여 수업 전문성을 가진 교사가 우대받는 풍토 조성
- 기존 1원화된 교원자격체제를 행정관리(Management) 경로와 교수(Instruction) 경로의 2원화 체제로 개편



### 나. 주요 내용

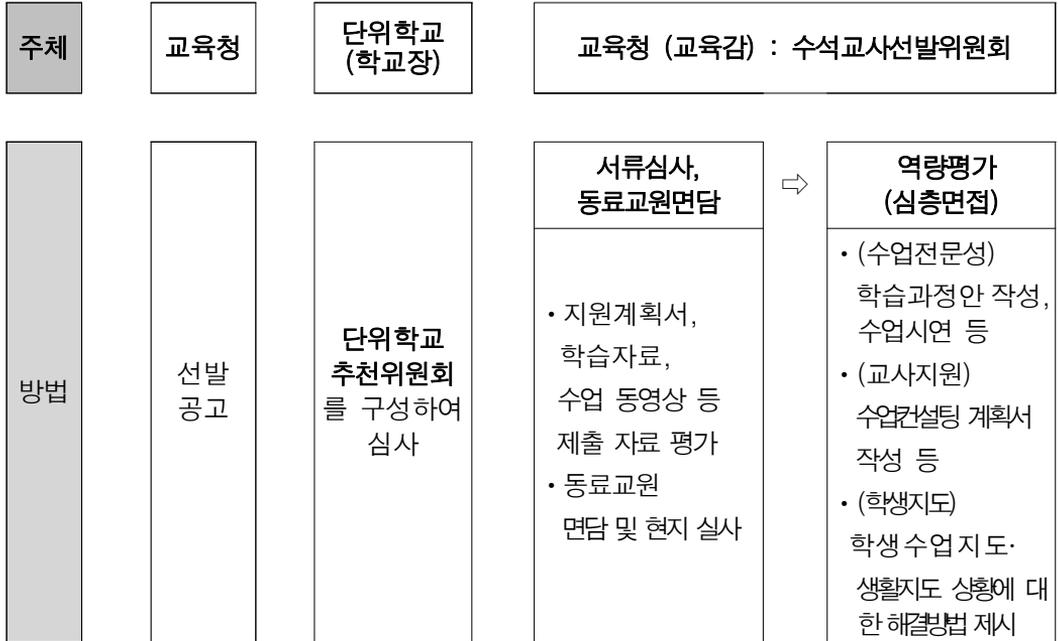
- (지원 자격) 15년 이상의 교육경력을 가진 교육공무원 (사립학교 교원 포함)
- (연수) 15일 이상 이며, 90시간 이상 ( '12년 2. 3. 교원등의 연수에 관한 규정 개정)
- (배치) '1교 1수석교사' 배치 / 학생수 100명 이하, 학급수 5학급 이하인 경우 예외 인정
  - \* 우수 수석교사 확보를 위해 단계적으로 배치
- (역할) 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육
- (우대사항) 수업시수 2분의 1 경감 (\*학교여건 등에 따라 조정 될 수 있음), 연구활동비 40만원 지원
- (임기 등) 4년마다 재심사를 받으며, 재심사 기준 충족시 재임용 가능
- (평가) 매년 근무성적평정 대신 업적평가를 받음
- (제한 사항) 임기 중에 교장·원장 또는 교감·원감 자격을 취득할 수 없음

## 다. 선발 절차

- ‘12년도는 법적인 근거를 가지고 수석교사가 활동하게 되는 원년 인만큼, 수석교사제가 그 취지에 맞게 운영될 수 있도록 하기 위해 엄격한 선발 절차를 통한 수석교사의 질 확보에 주력함.
- 특히, 학교에서 ‘잘 가르치는 교사’ 로 인정받는 수석교사를 선발하기 위해 학교단위 수석교사 추천위원회를 구성하도록 하고, 동위원회의 심의를 거쳐 시도교육청에 수석교사 선발전형 대상자를 추천하도록 함.
- 시도교육청에서는 7~9명의 위원으로 구성된 선발위원회를 구성하여, 학교에서 추천받은 사람 중에서, 1차 서류심사·동료교원면담·현장 실사, 2차 역량평가를 거쳐 최종 수석교사 자격연수 대상자를 선발함.
- 최종 선발된 수석교사 자격연수 대상자는 총 6주, 180시간의 자격연수를 거쳐 자격을 취득함.
  - 자격연수는 교과부 지정기관에서 4주, 시도 연수원에서 2주간 실시되었으며, 교육과정은 수업 컨설팅 역량 강화 중심으로 구성됨.
- 이번에 임명된 수석교사는 최고의 수업 전문가로서, 동료교사들에 대한 교수연구활동 지원 및 학생교육을 담당하게 됨.
  - 학교·교육청 단위에서 수업컨설팅, 현장연구, 교육과정·교수학습·평가방법 개발 보급, 교내연수 주도, 신입교사 멘토 등 해당교과의 수업지원 활동을 담당할 뿐 아니라,
  - 학생 폭력 등에 대응하여, 생활 지도에 어려움을 겪고 있는 교사들을 대상으로 생활지도 컨설팅도 병행하게 됨.
- 수석교사에게는 매달 연구활동비가 40만원 지급되며, 수업시수는 해당 학교별 교사 1인당 평균 수업시간수의 2분의 1로 경감됨.
  - 또한, 수석교사는 근무성적평정 대신 컨설팅 실적, 공개수업 실적 등을 평가하는 별도의 업적평가를 받게 됨.
- 교육과학기술부는 수석교사제가 현장에서 안정적으로 정착할 수 있도록 하기 위해 수석교사 배치 학교 관리자 대상 설명회를 3월 개최, 수석교사의 지속적인

질 관리를 위하여 7월~8월 중에 직무연수 및 워크숍 등을 실시.

〈수석교사(자격연수대상자) 선발절차〉



〈 시도교육청별 수석교사 현황〉

지 역	초 등	중 등	유치원	합계
서울	38	42	0	80
부산	54	54	0	108
대구	9	28	0	37
인천	12	20	0	32
광주	10	21	0	31
대전	15	19	0	34
울산	18	16	2	36
경기	105	144	3	252
강원	12	34	1	47
충북	25	31	1	57

총 남	34	54	3	91
전 북	10	40	0	50
전 남	25	46	1	72
경 북	45	43	1	89
경 남	35	70	2	107
제 주	10	12	2	24
합 계	457	674	16	1,147

## II. 외국의 수석교사제 운영 사례

### 1. 미국

#### 가. 수석교사제 채택 여부

- 미국의 경우는 주정부별 교육정책 결정권이 분권화되어 있기 때문에 각 주마다 시행되는 교원정책의 다양화되어 있으며, 한국의 수석교사에 해당하는 교원정책으로는 캘리포니아 주 템플시와 위스콘신 주는 수석교사(master teacher), 아리조나 주 키레네지역구의 수석교사(mentor), 로스엔젤레스 통합교육구의 수석교사(support provider) 등에서 차별화되어 운영되고 있음. 우수한 교수능력을 지닌 교사들을 우대함으로써 지속적인 전문성 개발을 유도하기 위해 일정 수준의 자격을 지닌 정규교사가 인턴 및 임시교사 등을 위해 다양한 형태의 지원을 하는 데 주안점을 두는 특징을 가짐(전제상, 2010; 김혜숙 외, 2006; 박영숙 외, 2009; 이윤식, 2006).
- 미국의 수석교사(master teacher)는 교직사회 승진의 개념을 도입하기 위해 제시된 것이 아니라 교직의 전문성을 제고하기 위한 방안으로 교사의 경력을 다단계화하고 직무를 분화하려는 노력의 일환으로 도입한 교원정책의 하나임. 수석교사제는 교사 직무분화(differentiates staffing)와 교사경력 다양화(career diversification)의 맥락에서 논의된 개념으로, 관리직으로 진출하기 보다는 교사의 경력개발을 위한 대안적 경로를 제공할 목적으로 도입된 제도임. 경력 다단계(Career ladder)는 내재적 동기 부여와 외재적 동기 부여를 결합한 모형으로

1980년대 가장 강력하게 권유되고 폭넓게 시행되었던 교육개혁 방안들 중의 하나임. 또한 교사들에게 승진의 전망을 제공하고, 교사들의 지위 등급을 공식화 하며, 교사의 능력을 직무과업에 조화시키고, 학교와 교사 개선의 책임을 전문 요원들에게 배분하는 방법으로 직무를 재설계하는데 초점을 두었음.

## 나. 명칭 및 임무

- 한국의 수석교사에 해당하는 교원정책으로는 위스콘신주는 수석교사(master teacher), 캘리포니아 주 템플시와 아리조나주 키레네지역구의 수석교사(mentor), 로스엔젤레스 통합교육구의 수석교사(support provider) 등의 다양한 명칭으로 지칭되고 있음.
- 아리조나주 키레네지역구의 수석교사(Mentor Teacher)의 임무는 다음과 같음.
  - Mentor Teacher는 신입교원 교육과 관계된 현안들을 교육받기 위해 교육청(district office) 회의에 매달 참석해야 함.
  - Mentor Teacher는 신입교사들에게 현안들을 알려주고, 교수방법(curriculum practice)을 훈련시키며, 신입교사들의 시범 수업 및 기타 중요한 사항들을 평가하기 위해 한 달에 한 번 신입 교원과 만나야 함.
  - Mentor Teacher는 신입교원들을 여러 가지 면에서 지원할 수 있도록 동료 교사들과 긴밀히 협력해야 함.
- 캘리포니아 템플시 수석교사는 처음에는 master teacher란 이름으로 시작하였지만 2000년 중반부터 mentor teacher의 명칭으로 변화되었으며, 임무는 학교운영 전반에 의사결정권한이 부여되며, 교육청단위에서 구성·운영되는 수업자문위원회 위원으로 참여, 정교사의 훈련을 담당하고 특정교육과정 영역에서 교육청단위의 책임을 짐.
- 로스엔젤레스 통합교육구는 초기에 Mentor Teacher Program으로 운영되다가 2006년 9월부터 Support Provider Program으로 명칭이 변경되었다. Support

Provider의 임무는 다음과 같음.

- 학교의 자원을 이용해서 신입교사들이 수업을 참관하고 시범을 보이는 것을 도  
움.
- 교실 운영방법, 학생들의 동기부여, 수업계획을 도움.
- 학부모와의 회의준비를 돕고 학부모를 적극적으로 참여시키는 기술을 습득시킴.
- 훌륭한 교수법, 이론 및 응용의 과정을 명확하게 알게 함.
- 학생 및 성인학습의 핵심요소인 상호협력과 숙고과정을 도움.
- 학기당 적어도 6시간의 SP교육에 참여함.
- 시간당 24달러의 수당을 지급함.
- SP 활동 일지를 작성함.
- 대상 교사 1인당 1주일에 2시간씩 지원해야 함.

## 다. 임용권자 및 배치 기준

- 미국 교원의 임용권은 당해 학교운영위원회에 있으므로 단위학교장이 책임을 지  
고 임용하고 있음.
- 아리조나주 키레네지역구의 수석교사(Mentor Teacher)의 임용권자는 각급학교  
교장이 Mentor Teacher를 선발하며, 구체적인 배치기준은 확인하기 어렵다. 학  
교마다 1명의 Mentor Teacher가 신입 교원을 지원하고 있음.
- 로스엔젤리스 통합교육구는 정규직 교사면 누구든지 SP에 지원할 수 있으며, 선  
발위원회가 선발가이드라인에 따라 선발하게 됨.

## 라. 자격 및 임용방법

- 수석교사는 자격요건은 주와 지역교육구 등에 따라 다양함.

- 아리조나주 키레네지역구의 수석교사(Mentor Teacher)의 자격은 키레네 학교구에서 최소한 3년 이상의 교사 경력을 가지고 있으면 되지만, 실제 키레네 학교구의 Mentor Teacher들은 훨씬 더 많은 경력을 필요로 함.
- 캘리포니아 템플시 수석교사의 자격은 연구자로서 지적인 능력을 갖추고 효과적인 수업지도성과 함께 우수한 교사로서의 모든 능력을 지닌 사람, 교육의 조류와 실제에 관한 식견, 연구에 대한 지식, 연구결과의 교육계획 및 훈련, 교육과정개발과 관련짓는 능력의 소유자로 함.
- 위스콘신주의 수석교사자격증 신청기준은 관련 석사학위 소지, 전문교사자격증의 소지 후 5년간 성공적인 교육활동, 교직에 기여한 증거, 학생학습을 향상시킨 증거 등임. 수석교사자격증 신청 후 평가팀에 의한 면담, 시험, 포트폴리오 검토, 논술 혹은 기타방법의 평가, 신청자의 비디오 녹화수업 또는 현장 수업에 대한 분석 등의 심사를 거쳐 자격증이 부여됨.
- 로스엔젤리스 통합교육구는 세부 교과지식, 교실수업과 교육과정, 캘리포니아 교직기준에 관한 지식, 교실운영과 조직의 영역에 전문성을 지닌 교사이어야 함. 수석교사는 교장(위임자)과 로스엔젤레스교원연합회, 지역의장 이 지원자를 추천하고, 선발위원회는 지원자를 심사하여 선발함. 선발위원회 구성은 51% 교사들, 교장(위임자), 지역의장(위임자)하며, 선발위원회는 일정을 포함한 선발과정을 준비함. 교단교사로는 시간당 25불의 수당을 2시간까지 지급받을 수 있으며, 공동의장(교장과 로스엔젤레스교원연합회의 지역의장)은 주요 서류에 서명을 함.
- 선발과정은 지역행정가 또는 위임자는 교사가 SP로서 자격이 있는 지를 검토함. 선발위원회는 SP 지원서와 일련의 서류를 학교 전체에 게시하며, 지원서를 검토하고 평가하기 위해 모임을 가짐. 지원자들이 자격요건에 부합되는 지에 관해 지원서를 평가하고, 신입교사들이 지도할 학년과 과목 등이 일치하는 지를 검토함. SP 지원자들을 대상으로 인터뷰하고, SP가 지원해야 하는 대상자인 신입교사들을 관찰할 일정을 계획함. BTSA(beginning teacher support and

asseesment)와 District Intern 교사들을 위한 SP들은 시범수업을 실시해야 함. 자격이 있는 모든 SP를 선발하며, SP는 최대한 2명의 교사들과 짝을 이룸. 지역행정가 또는 위임자는 신입교사와 SP간에 서로 짝을 이루게 하고, 그 서식을 완성함. 공동의장들은 그 서식에 서명해야 함. 만약 필요한 SP의 수 보다 많은 SP가 있다면 학교에서는 그 명단을 확보하고 차후에 활용하도록 함.

## 마. 수석교사에 대한 혜택

- 아리조나주 키레네지역구의 수석교사(Mentor Teacher)에 대해서는 자격과 성과급을 연계해 운영하고 있으나 성과급 지급상황은 교원의 사기문제로 비공개로 운영하고 있음. 또한 수석교사에 대해서는 추가적인 선택수당의 형태로 지급하고 있음.
- 캘리포니아 템플시 수석교사는 높은 보수를 지급받음.
- 로스엔젤리스 통합교육구는 SP로서 한 학기에 한명의 신입교원을 지원할 경우에 500달러의 수당이 지급됨. SP는 한 학기에 신입교원을 2명까지 지원할 수 있으며, 지원시간이 40시간에 못미치는 경우에는 비례 배분하여 수당을 지급함. 수당은 매 학기말에 일괄 지급함.

## 바. 재임기간 및 관련 규정

- 위스콘신주의 수석교사 자격증은 10년간 유효하며, 갱신이 가능한 자격증임. 수석교사자격증 수여기준은 국가교직전문성기준위원회(National Board for Professional Teaching Standards)에서 설정한 기준을 적용함.
- 로스엔젤리스 통합교육구의 SP 직위는 1년 동안 유효하며, SP는 최소 한 학기

동안 자격이 유지되며 1년 내지 그 이상의 기간이 유지가 가능함. SP는 지원대상 교사1인당 1주일에 2시간씩 지원을 해야 하며, SP가 동일시간에 2명의 지원자를 함께 지도할 경우 시간을 합산할 수 있음. 만약 SP가 학기말에 시작되었다면 교장은 SP에게 할당된 시간을 충족할 수 있도록 조치해야 함. 이런 경우에는 실제 할당된 시간에 못 미치더라도 수당은 일정대로 지급됨. Support Provider Program의 지속 여부는 프로그램에 대한 평가와 주 재정 상태, 교육구와 로스엔젤레스교원연합회의 협의결과에 따라 변동될 수 있음.

○ 로스엔젤리스 통합교육구의 SP 관련 규정은 다음과 같음.

- 지역교육청은 근무시간에 대한 기록을 가지고 있어야 하며, 이는 수당 지급신청을 할 때 필요함.
- 학교는 최소한 3년 동안 선발과정과 관련 서류(지원서, 서명서, 일지)를 보관해야 함.
- 지급절차는 로스엔젤레스 통합교육구의 교사지원단에서 담당함.
- SP 일지를 계속 작성해야 하고 매달 행정가에게 제출해야 함.
- 교장은 매학기 할당된 시간을 충족했다는 확인서를 제출해야 함.
- SP 교육에 참가해야 함. 연간 SP 회의가 있고, 각각의 프로그램에 따른 추가적인 교육이 요구될 수 있음.

## 2. 영국

### 가. 수석교사제 채택 여부

- 영국에서는 1998년부터 수석교사라 할 수 있는 고급숙련교사(Advanced Skills Teachers) 제도를 도입하였음.
- 고급숙련교사(AST)는 높은 수준의 교수 능력을 갖추고 자신의 교수-학습 기술을 다른 교사들에게 전하고 이에 따라 상대적으로 나은 보수를 받는 우수한 교사

를 의미함(이윤식, 2009:390).

- 2006년 시점에 AST는 약 4,000명으로 전체 초중등 교원의 1.3%정도이다(김혜숙 외, 2006: 110)
- 2006년부터 고급숙련교사와 일반교사 사이의 중간단계로서 우수교사라 할 수 있는 ET(Excellent Teachers) 제도를 도입하였음(교과부, 2010a).

## 나. 명칭 및 임무

〈영국의 수석교사 명칭 및 역할〉

구 분	영 국
명칭	고급숙련교사(Advanced Skills Teachers) 우수교사(Excellent Teachers)
역할과 업무	· 교사의 학급운영, 교과수업 지원 · 교수자료 제작, 우수사례 보급 · 신규교사 및 교생 멘토링 · 시범수업을 통한 우수 수업사례 공유 등 수행

출처: 김희규 외(2011).

- AST의 기본 역할은 다음과 같음.
- ① 신입교사교육에 참여하기(initial teacher training)
- ② 신규임용교사들에 대한 교직 입문 및 멘토링에 참여하기,
- ③ 학급조직 및 교수방법에 대하여 교사들 조언하기,
- ④ 질 높은 교수기자재 개발하기,
- ⑤ 우수한 교육 실천 및 교육 연구에 관련된 자료 전파하기,
- ⑥ 지속적인 전문성 개발 활동 구안에 대하여 조언하기,
- ⑦ 교사들의 활동에 대한 평가 혹은 검토에 참여하기,
- ⑧ 어려움을 겪고 있는 교사들 도와주기,

- ⑨ 교내외에 배포할 수 있는 수업녹화비디오를 포함한 질 높은 자료 개발하기 등이다(DCSF, 2007b: 125; 이윤식, 2009: 392에서 재인용).
- AST는 자신이 속해있는 학교에서 뿐 아니라, 외부 학교를 방문하면서 직무를 수행함. 외부학교 방문 직무(outreach-work)에 자신의 시간 중 약 20% 정도를 사용하여야 함(Office for Standards in Education, 2003; 이윤식, 2009: 392에서 재인용).

#### 다. 임용권자 및 배치 기준

- 공립 초중등학교 교사를 대상으로 다음과 같이 AST 기준 도달여부에 대한 평가를 거쳐 학교, 교육구, 또는 교육부에 의해 AST로 임명함.
  - 1) 경력심사
  - 2) 공모지원(응모자 학교의 장이 추천서 작성, 공모학교나 교육청에 제출, 지원자 목록을 국가평가기구에 제출)
  - 3) 자격기준심사후 통보
  - 4) 공모기관에서 면접, 임명

#### 라. 자격 및 임용방법

- 국가수준에서 제시하는 전국적 차원의 평가절차 기준을 토대로 한 AST 시험(AST assessment)이라는 별도의 시험에 통과해야 함. 이와 함께 자신이 미리 정해진 AST 등급(자격) 기준을 얼마나 충족하는가를 보여줄 수 있는 포트폴리오를 준비함.
- AST 평가는 외부 평가자에 의해 이루어지는데 평가자는 지원자들을 대상으로 한 면담, 실제 교수활동 관찰 등을 통해 평가함.

**<상위직으로 이동을 위해 받아야 하는 평가>**

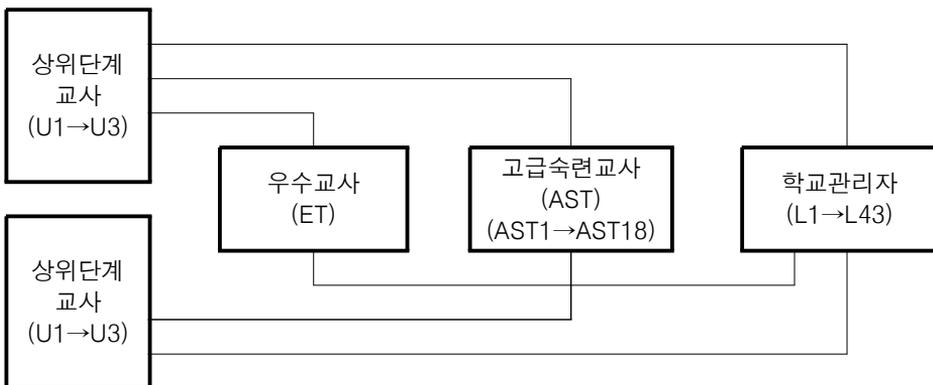
희망하는 상위직	요구되는 평가
- 상위단계교사 → ET 교사	- ET 교사 기준에 준한 외부 평가
- 학급교사 → AST 교사	- 상위단계교사 기준에 준한 외부 평가 - ET 교사 기준에 준한 외부 평가 - AST 교사 기준에 준한 외부 평가 등 3가지 평가
- 상위단계교사 → AST 교사	- ET 교사 기준에 준한 외부 평가 - AST 교사 기준에 준한 외부 평가 등 2가지 평가
- ET 교사 → AST 교사	- AST 교사 기준에 준한 외부 평가

출처 : Department for Children, Schools and Families(DCSF)(2007b). School Teacher's pay and conditions document 2008 and guidance on school teachers' pay and conditions. The United Kingdom. 176.

자료: 이윤식(2009: 395).

**<영국에서 교단교사가 AST와 ET 및 학급관리자로 이동하는 경로>**

**<2006년 9월 1일 이후 교사 이동 가능 경로>**



출처: Department for Children, Schools and Families(DCSF)(2007a). Excellent Teacher: guidance for teachers, headteachers and local authorities (England). 2.

자료: 이윤식(2009: 394).

## 마. 수석교사에 대한 혜택

- AST들은 일반교사와 분리된 봉급 체계에 따른 보다 많은 보수를 받음 (Department for Children, Schools and Families, 2007b).

〈영국의 수석교사 보수체계〉

보수 체계	전국(England & Wales 전역)	런던시대 (Inner London)	기타
행정가 직렬 Leadership Group(L1-L43)	£ 34,083~95,631 (6,284~1억 7,631만원)	£ 40,527~102,075	교장직 최소액 전국 £ 38,599 (L6) 런던 £ 45,006 (L6)
수석교사 직렬 Advanced Skills Teachers	£ 34,083~51,819 (6,284~9,554만원)	£ 40,527~58,266	-
우수교사 직렬 Excellent Teachers	£ 35,874 (6,614만원)	£ 42,789	-
평교사 상위 직렬 Upper Pay Scale/U1-U3	£ 31,098~33,444 (5,734~6,166만원)	£ 36,855~40,002	(TLRs) 추가가능액 £ 2,306~11,275
평교사 일반 직렬 Main Pay Scale /M1-M6	£ 19,641~28,707 (3,621~5,293만원)	£ 23,557~32,820	
미자격교사 직렬 Unqualified Teachers/1-10	£ 14,391~22,761 (2,653~4,197만원)	£ 18,099~26,466	-

주: 1£=1843,74원 기준

출처: 김혜숙(2007:95)

〈2008년도 학급교사와 고급숙련교사의 봉급체계 비교〉

학급교사 봉급 (£)	상위단계교사 봉급 (Post-Threshold) (£)	고급숙련교사봉급 (AST) (£)			
M1 20,627	U1 32,660	AST1 35,794	AST2 36,692	AST3 37,608	
M2 22,259	U2 33,870	AST4 38,545	AST5 39,504	AST6 40,494	
M3 24,048	U3 35,121	AST7 41,585	AST8 42,544	AST9 43,607	
M4 25,898		AST10 44,726	AST11 45,888	AST12 46,945	
M5 27,939		AST13 48,119	AST14 49,318	AST15 50,547	
M6 30,148		AST16 51,890	AST17 53,083	AST18 54,417	

주: 영국과 웨일즈 지역 기준(런던 지역 제외)

출처 : Department for Children, Schools and Families(DCSF)(2007b). School Teacher's pay and conditions document 2008 and guidance on school teachers' pay and conditions.

자료: 이윤식(2009: 393).

## **바. 재심사 주기, 방법**

- AST는 성과 관리 대상이 되며, 교장, 교감, 학운위로부터 평가를 받음
- 재심사 결과에 따라 종신고용자도 해고가 가능함

## **3. 호주**

- 미국과 마찬가지로 호주는 교육 정책에 대한 결정권이 각 주나 학교 구에 존재함. 하지만 최근 호주정부는 학생들의 학업성취 향상을 위해 교원 양성 프로그램, 각 단계별 교원 자격 기준, 수석 교사제 지원 방안 등 전국 단위의 일관된 제도를 마련하고자 노력하고 있음.
- 그 일환으로 National Partnership for improving Teacher Quality (Teacher Quality NP)는 우수한 교사를 유치, 양성, 배치, 개발하기 위해 교사의 생애 단계별로 기준을 마련하고 있으며, 재정 확보를 통해 우수 교사에 대한 보상을 강화하고 있음.
- 특히 2012년 수석교사의 자격 기준과 생애 단계별 교사 기준을 마련할 것이며, 2013년 호주 전 지역의 학교에 교사들을 새로운 기준들에 평가받을 것임. 정부의 보상계획 아래, 수석교사로 선별된 교사는 매년 \$7500, Lead Teacher로 선별된 교사는 \$10,000을 2014년 지원받을 것임. 비록 각 주에서 시행되던 교사 임용이나 수석 교사제에 대한 내용들은 변경될 것이지만 이해를 돕기 위해 간

략히 기술하고자 함.

## 가. 교사 등록

- 학교 구와 관계없이 호주의 교사는 교사 등록이 필요함. Australian Capital Territory(이하 ACT)를 제외하고 모든 주나 학교 구에는 법정교사 등록 조항이 존재하지만 지역에 따라 교사 인증 수준이 다양함. 대부분의 지역에서, 인증된 교사 양성 프로그램을 이수한 교사들은 첫 번째 수준의 교사 인증을 받게 됨. 물론 교사 인증을 위한 기준들이 각 주마다 다르지만, 포괄적으로 비교하면 아래와 같음.

〈호주의 교사 인증 단계〉

인증기관	인증 단계			
	Graduate Teacher	Professional Competence	Professional Accomplishment	Professional Leadership
New South Wales Institute of Teachers	Graduate Teacher	Professional Competence	Professional Accomplishment	Professional Leadership
Teacher Registration Board of the Northern Territory	Graduate Teacher	Competent Teacher	Accomplished Teacher	
Queensland College of Teachers	Provisional Registration	Full Registration		
Teachers Registration Board of South Australia	Graduate	Full Registration		
Teachers Registration Board of Tasmania	Graduate	Competence	Accomplishment	Leadership
Victorian Institute of Teaching	Graduating Teacher	Full Registration		
Western Australian College of Teaching	Provisional Registration	Full Registration		

출처 : OECD, 2011, p. 75.

○ 둘째 단계인 전임교사(Full Registration or Professional Compe-tence) 로의 인증은 빅토리아의 경우 80일, 퀸즐랜드, SA, WA의 경우 200일 이상의 교직경험을 요구하고 있음. 수석교사의 요건은 지역에 따라 상이하며, SA의 경우, 학교장이 수석교사 지원자를 5점 척도로 평가하며, 퀸즐랜드는 교장이 수석교사의 기준에 부합하는지를 증명할 수 있는 자료를 바탕으로 “Provisional to Full Registration Recommendation Report”를 작성함. Northern Territory, Tasmania, Victoria 지역의 수석교사 지원자는 기준에 부합하는 증거들은 단위 학교의 평가 패널들에게 제공하며, WA의 지원자는 수석교사 기준을 충족시키기에 충분한 자료들을 제공하며 수석교사를 추천하는 멘토의 지시를 받게 됨. NSW에서는 Institute of Teachers에서 수석교사 인증여부를 결정함.

## 나. 수석교사제의 운영 사례

각 지역별 수석교사의 운영 사례를 요약 정리하면 다음과 같음.

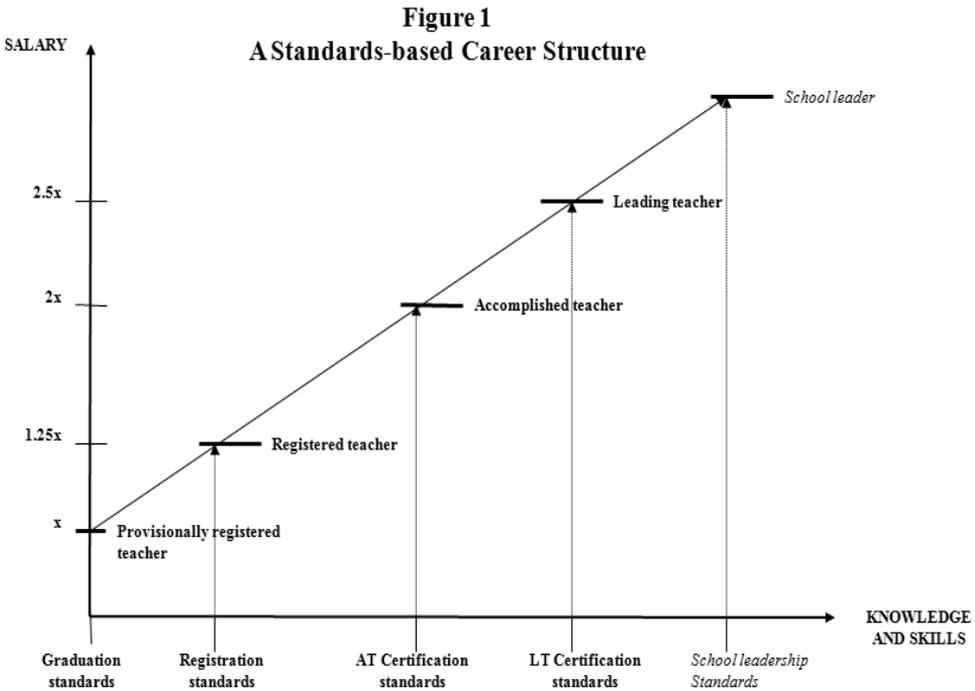
지역	수석 교사 명칭	특징
New South Wales (NSW)	Highly Accomplished Teacher (HAT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>NSW는 2009년 7월 HAT를 신설하였다. HAT는 Smarter Schools National Partnership on Improving Teacher Quality 프로그램의 기초였다. HAT는 학생들의 학습결과를 증진시키기 위해 자신들의 활동을 개발할 수 있는 우수한 교사이다.</li> <li>HAT의 역할은 초임이나 경력이 있는 다른 교사들을 멘토링 해주며, 대학의 연구자들과 함께 연구를 진행하며, 학교의 리더십 팀에 역할을 담당하며, 이를 위해 교사들의 수업 시수를 줄여준다.</li> <li>HAT는 성과 선별 과정을 통해 임명되며, 2년 동안 유효하며, 100명으로 한정된다.</li> </ul>
Northern Territory (NT)	Accomplished Teacher	<ul style="list-style-type: none"> <li>NT 수석교사의 지원자들은 약 1년 동안의 조사 과정(Inquiry process)이 요구된다. 평가는 평가 패널과 조정 위원회에서 이루어지며, 그 내용은 교수 모형에 대한 평가와 교육과정에서의 역할, 전문적 학습을 포함한다.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 평가 내용이나 평가자에 대한 재검토가 진행 중이다.</li> </ul>
Queensland	Experienced Senior Teacher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Queensland의 수석교사는 최소한 14년의 교직경력이나 Senior 교사로 4년 혹은 7년의 경력을 가진 교사를 대상으로 한다.</li> <li>• 수석교사는 오랜 교직경력과 우수한 교직실천에 대한 일종의 보상차원이다.</li> </ul>
South Australia (SA)	Advanced Skills Teacher 2(AST Level2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SA의 수석교사는 훌륭한 교수 실천을 증명한 교사들을 대상으로 하며, 평가는 AST Level2의 기준에 부합해야 하며, 교사의 지도성을 증명할 수 있는 포트폴리오, 수업관찰, 발표, 토론 등 다양한 증거들을 제시해야 한다.</li> </ul>
Tasmania	Advanced Skills Teacher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasmania의 수석교사는 모범적인 교사로서 그들의 학교 내에서 부가적인 책임들을 충분히 수행할 수 있는 교사이다.</li> <li>• 수석교사는 교사 연봉 증가의 비슷한 방식으로 진행되는 일종의 승진개념으로 이해할 수 있다.</li> <li>• 수석교사는 개별학교의 필요에 따라 모집한다.</li> </ul>
Victoria	Leading Teacher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수석교사제는 교단 교사를 위한 일종의 승진이다.</li> <li>• 수석교사제는 1) 우수한 교사에 대한 인증, 2) 학교 내 다양한 프로그램과 프로젝트를 이끌 수 있는 우수한 인재를 제공하기 위함을 그 목적으로 한다.</li> <li>• Tasmania와 마찬가지로 개별 학교의 필요에 따라 모집하며, 빅토리아 교육부는 정규교사의 10%~15%를 수석교사로 유지하는 것을 목표로 하고 있다.</li> </ul>
Western Australia (WA)	Level 3 Classroom Teacher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수석교사가 되기 위해 2단계가 필요하다. 첫 번째 단계에서 지원자는 지원서, 자기 소개서, 포트폴리오 등 여러 가지 서류를 제출해야 한다. 포트폴리오는 학생들의 작품, 대학의 추천서, 학회지 발표자료, 멀티미디어 형태의 작품 등으로 구성된다. 두 번째 단계는 지원자는 45분 동안 발표와 토론을 진행하며, 다른 지원자의 발표에도 참석해야 한다. 지원자는 5가지의 교사 역량을 평가받으며, 각 영역은 4~5개의 하위 영역으로 나뉜다.</li> <li>• 최근 평가 과정에 대한 재검토가 진행 중이다.</li> </ul>

출처: OECD, 2011, p.79.

## 다. 교사 전문성 개발을 위한 개혁

- Teacher Quality NP는 6개의 영역에 초점을 두고 있음.
- 대학의 우수인재들에게 부가적인 프로그램을 통해 교직에 입문할 수 있도록 한다.
- 대학과의 제휴를 통해 교사 양성 프로그램의 질을 향상시킨다.
- 국가적 기준을 개발한다.
- 지역 간 교사 이동을 원활히 하기 위해 교사 등록에 대한 국가적 표준을 마련한다.
- 교사의 이직을 방지하기 위해 우수교사나 학교의 지도자들에 대한 보상을 강화한다.
- 우수하고 유용한 교사들의 보조 교재를 개발한다. 새로운 교사의 생애 단계별 직위와 보상은 다음과 같음.



〈교사의 생애 단계별 직위와 보상〉

## 라. 개혁 전략

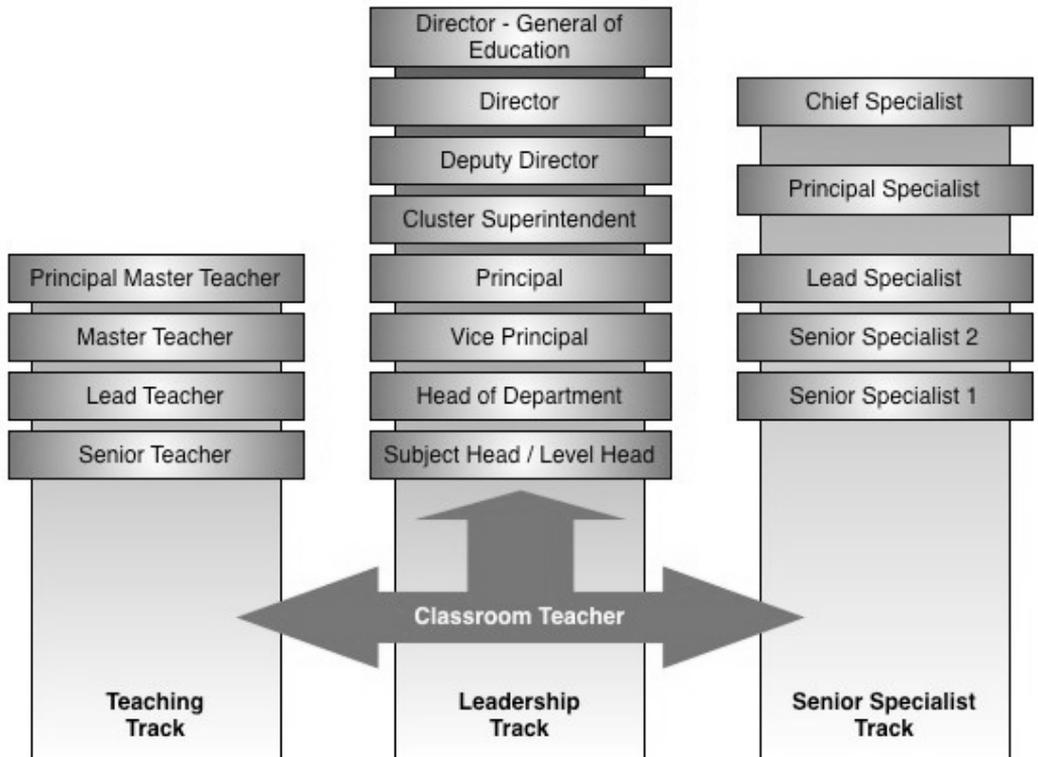
- 각 주와 학교 구는 Teacher Quality NP를 보완하기 위해 다양한 개혁 전략을 수행함.
- 국가적 교사 전문성 기준: 교사의 발달 단계별로 효율적 교수에 요구되는 전문성 요소들을 제시함으로써 우수한 교사를 선별할 수 있는 국가적 표준을 마련함. 전문성 기준은 등록, 인증, 전문적 학습, 직위와 관련을 맺음.
- 수석교사의 국가적 인증: 수행평가, 교직 전문성 개발의 필요, 직위, 사회적 혜택을 받지 못하는 학생들을 가르치는데 필요한 태도와 기술을 가진 교사를 구별할 수 있는 국가적 시스템을 제공함.
- 국가적으로 일관된 교사 등록제: 국가적으로 일관된 각 단계별 교사 등록 기준을 마련함.
- 교사 양성 프로그램의 국가적 인증: 초임교사에게 필요한 지식과 기술에 대한 국가적 기준에 부합할 수 있도록 교사 양성 프로그램을 개선함.
- 학교장의 전문성 개발과 지원: 학생들의 학성성취결과를 향상시킬 수 있도록 학교장의 학교운영권을 강화함.
- 교직으로 새로운 입문: 우수한 대학 졸업생들이 교직으로 입문할 수 있는 길을 열어둠.
- 우수하고 유용한 교재 개발
- 수석교사 보상체제의 다양화

## 4. 싱가포르

- 싱가포르의 수석교사(Master Teacher)는 미래의 국가 교육력 재고와 교직 전문성 향상을 위해 싱가포르 교육부에서 2001년 1월에 발표한 교직 전문성 향상

과 경력 관리 계획(Education Service Professional Development and Career Plan: Edu-Pac)' 에서 제시한 교직의 새로운 경력구조 방안 중 전문교사과정 (Teaching Track)으로 새롭게 도입되었음.

- 싱가포르의 승진 체제는 아래 그림과 같음. Edu-Pac은 교사가 ‘전문교사과정 (Teaching Track)’ , ‘관리자과정 (Leadership Track)’ , ‘전문가과정 (Specialist Track)’ 의 세 가지 과정 가운데 하나를 교사 초기부터 선택해 자신의 승진과정을 관리할 수 있도록 만든 제도이며, 진로를 선택한 이후 변경도 가능함.
- 전문교사과정(Teaching Track): 교수 능력 향상에 초점을 맞추고 경력을 쌓으려는 교사들을 위한 진로임. 경험이 많은 교사들로 하여금 젊은 교사들의 롤모델이 되게 하기 위해 만든 Senior Teacher제는 교사 5명당 1명씩 선발되며, 학교당 최대 40%까지 Senior Teacher가 될 수 있음. 1년 단위로 수행평가를 거쳐 재임용 여부를 결정함. 교수 능력이 탁월하고 전문성을 지닌 교사를 수석교사(Master Teacher)로 지정하고 있음. 이들은 학교가 아닌 학군(Cluster) 단위로 3~4명씩 선발되어 교수방법 개발 및 시범수업 시현, 멘토링 등의 역할을 담당함.
- 관리자과정(Leadership Track): 평교사는 부서장, 교감, 교장 등을 거쳐 지역 감독관(Cluster Superintendent)으로 승진경로를 밟게 되며, 교육부 에서 주요 행정 업무를 관할하는 국장, 최종적으로 교육부장관 등으로 진급할 수도 있음.
- 전문가과정(Specialist Track): 교육과정과 강의계획, 교육 심리학과 지도, 교육 평가와 측정, 그리고 연구와 통계 분야를 담당함.



〈싱가포르의 승진시스템 (Edu-Pac)〉

출처: 싱가포르 교육부 홈페이지

(<http://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-info/>)

- 전문교사과정은 교육 현장에서 우수한 교수 능력을 구축하는 데에 목적을 두고 있으며, 교직 전문성 향상에 초점을 맞추고 경력을 쌓으려는 교사들에게 좋은 기회를 제공하고 있음. 교사들은 Senior Teacher 및 Master Teacher를 통해서 경력 향상의 기회를 모색할 수 있음. 2009년 소개된 Lead Teacher는 Senior Teacher를 지도할 업무와 함께, 담당과목의 효과적인 지도 방안을 지도하는 교사임. 자신이 소속된 학교뿐만 아니라 소속 학군의 교사들을 지도하는 업무를 부여 받게 되며, 지역 내 초·중·고의 해당 과목 교사들과의 교류로 과목별로 효과적인 커리큘럼이나 교수법을 지도함. 전문교사과정 중 최고 직급인 Principal Master Teacher는 학교 및 학군을 넘어 국가교육정책 전반에 영향을

행사하게 됨. 현재 싱가포르에는 네 명의 Principal Master Teacher가 있음. 싱가포르의 Master Teacher 운영 및 선발방식은 다음과 같음.

## 가. Master Teacher의 선발 방식

- 싱가포르 교육부는 자격이 있는 교사들 대다수가 Master Teacher와 Senior Teacher로 승진할 수 있게 하기 위해, 평가(accreditation)의 틀을 마련. Master Teacher단계로 나아가는 교사들은 기술, 지식, 수행과 능력 면에서 어떤 일정 기준에 부합해야 함. 그 기준은 싱가포르 교육부가 교사, 교장, 그리고 학교군 교육감들과 협의하여 결정함.
- Master Teacher지원자는 교수 방법과 교과 지식에 있어서 탁월하다는 것을 보여줘야 함. 지원자들은 평가의 과정을 거쳐야 하는데, 평가의 내용은 다음과 같음. 학생들을 개발시키고, 지역사회 및 학부모와 좋은 유대관계를 유지시키며, 학교 조직과 발전에 기여하는지, 무엇보다도 전문성 향상에 공헌하는 바가 있는지를 평가하게 됨.
- 임명과정은 매우 엄격하게 진행되며, 전문적인 포트폴리오, 교사 관찰사항과 선발위원이 수행한 면담자료(selection panel interviews)를 제출하게 됨. 평가과정(accreditation process)의 하나로, 지원자들은 평가 기준에 부합된다는 증거가 문서화 되어 있는 포트폴리오를 준비해야 함. 학교 내에서 혹은 학교 수준을 넘어서서 교사가 한 일, 수업에 공헌한 바가 포트폴리오에 상세하게 나와 있어야 하며, 이것을 통해서 교사가 교실, 학교, 또는 학교 밖에서 어떤 영향력을 끼쳤는지 증거가 될 수 있음.
- 싱가포르의 Master Teacher와 Senior Teacher 제도를 역할, 자격, 선발방식으로 나누어 요약하여 보면 다음과 같음.

〈싱가포르의 Master Teacher와 Senior Teacher 제도〉

	Master Teacher	Senior Teacher
역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 담당 학교군내 교사들에게 교수방법 지원(교수법과 모델수업 시범)</li> <li>▪ 교수방법이나 학생들의 인격 개발 및 교과영역에 새로운 방법론 도입</li> <li>▪ 다른 교사들의 지식, 기술, 전문성 도모</li> <li>▪ 학부모, 지역 사회 및 교육 전문가들과 전략적 협력관계 형성</li> <li>▪ 교육감에게 보고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 학교 내 젊은 교사들에게 멘토와 역할모델</li> <li>▪ 교수 전문성, 교과과정 전수</li> <li>▪ 학생 지도 및 학습에 전문성을 가진 역할모델</li> <li>▪ 수습교사 신입교사 지도</li> <li>▪ 학생들의 바람직한 가치와 태도, 인격 개발을 도움.</li> <li>▪ 새로운 교과 프로그램 소개</li> <li>▪ 지역사회와 좋은 유대관계 유지</li> </ul>
자격	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Master Teacher의 역할에 기초한 기준에 부합되는 자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Senior Teacher의 역할에 기초한 기준에 부합되는 자</li> </ul>
선발 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Master Teacher 선발을 위해 마련된 평가과정을 거쳐야 함. 교수 방법과 교과지식의 전문성을 입증해 보여야 하며, 조직발전과 전문성 향상에 공헌한 바를 평가하게 됨.</li> <li>▪ 포트폴리오, 교사관찰 사항과 선발위원의 면담자료 제출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교장이 추천, 교육감이 승인, 싱가포르 교육부에서 임명</li> <li>▪ Senior Teacher 선발을 위해 마련된 평가과정을 거쳐야 함. 교수 방법과 교과지식의 전문성을 입증해 보여야 하며, 조직 발전과 전문성 향상에 공헌한 바를 평가하게 됨.</li> <li>▪ 포트폴리오, 교사관찰 사항과 선발위원의 면담자료 제출</li> </ul>

**나. Master Teacher의 운영 방식**

○ Master Teacher는 교과지식의 전문가로서 교수법(pedagogical skills)이 탁월. Master Teacher는 학교 단위가 아닌 cluster 단위에서 시행되며, 숙련된 전문가로서 우수한 교수법이나 시범 수업(model lesson)을 통하여 교수법의 수월성을 도모하는 역할을 함. Master Teacher의 역할은 단위 교실이나 학교를 넘어서 학교군(cluster)내에 있는 다른 교사들의 교수방법에까지 도움을 주며, 모범적인 역할 모델이 됨.

- 교육부는 학교군 당 3명 내지 4명의 Master Teacher를 뽑거나, 전국적으로 약 160명의 Master Teacher를 선발함. 또한 3년마다 갱신하여 임명.
- Master Teacher의 주된 역할은 학교군내의 다른 교사들에게 조언을 하고 방향을 제시해 주며, 교수 방법(teaching skills)이나 학생들의 인격 개발 및 교과 영역에 새로운 방법론을 도입.
- Master Teacher는 전문성 향상에 스스로 동기부여 되어 있으며 다른 교사들과 자신의 전문성을 공유하거나 혁신 및 연구를 통해 지속적인 학습을 함. Master Teacher는 주변에 있는 다른 교사들의 기술, 지식 및 전문성 증진을 도모함. 훌륭한 교수법(teaching practice)과 시범 수업을 선보이며 그것을 전수하게 됨.
- Master Teacher는 학교군내의 학생과 교사들의 학습의 장을 넓히기 위하여 학부모, 가족, 지역사회 및 교육 전문가들과 전략적 협력 관계(strategic partnership)를 형성함.
- Master Teacher는 학교군 수준에서 자문(resource)의 역할을 하며, 학교군 교육감(the Cluster Superintendent)에게 보고함. 학교군 교육감은 학교군의 교장들과 협의하여 Master Teacher를 어느 학교에 어떻게 파견할 것인지를 결정함. Master Teacher는 학교군내의 특정한 학교에서 한 학기 내지는 1년 정도 지속적으로 지도하도록 파견됨.

## 다. Senior Teacher의 운영 방식

- 싱가포르의 Senior Teacher는 다음과 같은 방식으로 운영되고 있음.
- Senior Teacher는 학교 내에서 젊은 교사들에게 멘토와 역할 모델을 하는 경향이 많은 훌륭한 교사들이며, 교수 전문성(teaching expertise)과 교과 과정(content knowledge)을 전수함.

- 교수법(teaching pedagogy) 뿐만 아니라 학생지도 및 학습 면에서 전문성을 가진 역할모델이 됨.
- Senior Teacher는 지속적으로 학습해야 하고 다른 교사들의 전문성 향상을 지도함. 또한 수습교사와 신임교사를 가르침. Senior Teacher는 학생들을 위해 좋은 학습 환경을 만들어 주어야 하며, 지식과 기술을 전수할 뿐만 아니라 학생들에게 바람직한 가치와 태도를 가르치고, 인격 개발을 도움.
- Senior Teacher는 학생들의 학습의 폭을 넓히기 위해 통합교과 (integrated curriculum)나 정규교과와 연계한 문화 활동(co-curricular activities)과 같은 새로운 프로그램을 소개함. 그리고 학부모 및 지역 사회와 좋은 유대관계를 갖기 위해 노력함.
- 일반적으로 교사 5명당 1명의 Senior Teacher를 두게 되며, 보통 초등학교의 경우 11명까지 Senior Teacher를 둘 수 있고, 중학교의 경우에는 9명을 둘 수 있으며, 학교당으로는 40%까지 Senior Teacher를 둘 수 있음.
- 교장이 추천하고, 교육감이 승인함. 교육감이 승인한 지원서를 가지고 싱가포르 교육부에서 Senior Teacher를 임명하게 됨, 다른 교사들과 마찬가지로 Senior Teacher도 1년마다 수행평가(performance appraisal)를 하게 됨.
- Senior Teacher가 되면서 보수가 인상되며, 교장의 감독을 받고 있음. 또한 Senior Teacher를 위한 특별한 훈련 프로그램(milestone training programme)이 있음.

## 5. 시사점

### ○ 도입 목적

- 대부분의 나라에서 수석교사제를 도입한 목적은 교사자격을 다단계화함과 동시에

직무를 분화, 전문화하는 것임. 즉 신입교사에 대한 교육과 교육과정·방법 개발 등 일반교사의 교육활동을 지원하기 위한 직무를 전문적으로 맡을 교사를 두고자 하는 것임.

- 수석교사제 도입은 부분적으로 교사자격단계를 확대한 측면이 있지만 대부분의 나라에서 운용되는 수석교사의 직무를 보면 가장 중요한 목적이 일반교사 지원의 목적을 실현하기 위한 것임.
- 이러한 경향에 비추어 보면 우리나라의 수석교사제 도입목적도 이와 크게 다르지 않다고 할 수 있음. 단순한 승진체계상의 한 유형이 아니라 교사지원이라는 대 목표를 달성하기 위한 전문화된 특화 인력으로서 수석교사의 위상을 정립해 나가야 할 것으로 생각됨.

## ○ 임무

- 신입교사 교육, 시범수업 평가, 교육과정 및 교육방법 개발, 외부학교 방문 교육, 특정교육과정 연수 등임.
- 이 외에도 수업계획 지원과 정교사 연수, 학급운영, 교육청 수업자문위원 등 다양한 임무를 부가적으로 맡기고 있음을 볼 수 있음. 이러한 임무는 수석교사에 대한 대우에 상응하는 수준에서 결정되어야 할 것임.
- 각국의 교육체제에 따라 수석교사에 대한 임무가 다를 수 있음. 우리나라에서는 위의 공통적 업무 외에 진정으로 일반교사들이 수석교사에게 원하는 또 다른 역할이 무엇인지에 대한 계속적 조사와 반성을 토대로 수석교사 고유의 업무를 개발하여 수행하도록 해야 할 것임.
- 물론 그로 인해 수석교사의 업무가 과중되지 않도록 기존 업무와의 비중을 적절히 고려할 필요가 있음.

## ○ 자격과 임용

- 대부분의 나라에서 일정 수준 이상의 교사경력을 요구하고 있음.
- 경력 외에 학위, 면담, 시험, 포트폴리오, 논술, 비디오녹화심사, 수업분석자료 등 다양한 전형요소를 심사하여 임용하고 있음.

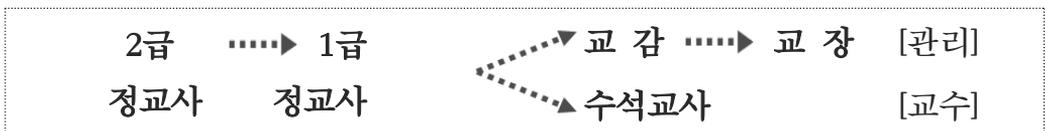
- 임용권은 국가마다 다름. 미국에서는 학교운영위원회에서 선발을 하고, 최종적으로 학교장이 임용하고, 영국에서는 최종적으로 교육부에 의해 임용되는 등 국가, 지역마다 다름. 다만, 임용 출발시점에서는 학교의 의견을 존중하고 있음.
- 이러한 경향으로 볼 때, 궁극적으로 수석교사가 활동할 무대는 학교현장, 교실상황으로서 그 임용과정에서 학교의 의견이 최대한 반영될 수 있도록 해야 할 것임.

# Ⅲ. 수석교사제 쟁점 사항

## 1. 교수직과 관리직의 이원화 체제

### 1) 2012년 수석교사제 개요

- 교사 본연의 가르치는 업무가 존중되고 그 전문성에 상응하는 역할을 부여하여 수업 전문성을 가진 교사가 우대받는 풍토 조성
- 기존 1원화된 교원자격체제를 행정관리(Management) 경로와 교수(Instruction) 경로의 2원화 체제로 개편



### 2) 수석교사의 견해

- 문제점으로 수석교사의 직위 부재로 수석교사의 직무 구분이 애매하고, 책임과 권한이 부재함.
- 수석교사의 상위직급을 인정하지 않고, 수석교사의 승진을 인정하지 않고 있음.
- 교육공무원법<sup>2)</sup>에서 “수석교사에게 수당 등에서 우대할 수 있다” 고 했으나, 공

2) 교육공무원법 제29조의4 제3항 수석교사는 대통령령으로 정하는 바에 따라 수업부담 경감, 수당 지급 등에 대하여 우대할 수 있다.

무원수당 등에 관한 규정<sup>3)</sup>에서 수석교사의 직급을 생성하지 않고, 교육공무원임용령<sup>4)</sup>에서는 "연구활동비(비용)로 지급"한다고 규정함으로써, 수석교사의 상위 직급을 부정하고 있고, 수당 아닌 연구활동비를 지급하고 있음.

- 관리직렬과 교수직렬을 구분하는 교원 승진체제의 이원화와, 수석교사에게 상위 교사자격 제도를 부여하려는 국회의 입법 취지와, 수석교사의 자격 요건, 고도의 자격을 요하는 선발 과정, 재심사 기준의 과정이 모두 ‘교장’에 준하는 수준으로 되어 있어서, 수석교사에게도 교장에 준하는 수당을 지급해야 함.
- 수석교사를 상위 직급으로 인정하지 않은 반면에, 교장-교감의 자격 취득을 제한만 하고 있음.
- 제29조의4제5항에서 수석교사의 운영에 관한 사항을 대통령령으로 위임하고 있었으나, 그 관련 법령을 제정하지 않는 등 수석교사제를 2원화 체제로 정착시키지 않고 기존 1원화 체제 속에 끼워 넣기식으로 파행 운영되고 있음.
- 수석교사의 직위, 수당 등의 지급은 교장·원장과 동등하게 우대하도록 함(안 제29조의4제5항).
- 수석교사에게는 교사의 교수·연구지도에 관한 책임과 권한을 부여함(안 제29조의4제6항 신설).

### 3) 교감·교장의 견해

- 수석교사는 교사의 연수, 초임교사의 멘토, 학습 동아리 활동의 주체의 업무로도 충분히 자신의 소임과 역량을 다 할 수 있다고 봄.
- 교수, 연구지도에 수석교사의 책임과 권한을 부여한다는 것은(제29조의4⑥항) 현재

3) 공무원수당 등에 관한 규정 제7조의2(성과금), 제14조(특수업무수당), 제17조의2(관리업무수당), 제18조의2(직급보조비)

4) 교육공무원임용령 제9조의8 제2항 수석교사에게는 예산의 범위에서 연구활동비를 지급할 수 있다.

학교장에게 허울 좋은 학교장 명함만을 가지고 자리에 앉아 있기를 요구하는 것과 다를 바 없다고 봄.

- 만약 학교 조직이 수석교사로 인하여 2원화된다면 전반적인 학교 교육활동에서 교수활동만 동떨어지게 되며, 이로 인하여 교육에 대한 책임한계가 불분명해지고 공교육에 대한 신뢰도는 더욱 떨어지게 될 것이고 이것은 곧 교육의 수요자인 학부모에게 고스란히 폐해가 돌아가게 될 것임.
- 단위학교의 장학담당자는 엄연히 교장, 교감임. 교감 승진하려면 10년, 15년을 두고 다양한 연구, 수업 및 장학연수를 거쳐서 여러 부장 경력을 쌓아서 정말 어렵게 승진하고 있음. 이에 비해 수석교사는 큰 준비없이 면접 한 번으로 임용됨.
- 이러한 현실을 무시하고 교감도 아닌 교사에 불과한 수석교사에 대해 교감 이상으로, 아니 교장과 동등한 위상을 주어야 한다면 일선학교의 대혼란을 불러올 것이고 대부분의 교육자들이 인정할 수 없다고 봄.
- 수석교사제도가 생긴 취지는 교사의 업무인 수업개선이 목적인데 그 위상이 교장, 교감과 동등하게 하겠다는 것은 수업 및 장학 분야는 수석교사에게 회계와 학교관리는 교장에게로 이원화시켜 일반직공무원의 교장진출을 위한 포석으로 여겨짐.

#### 4) 일반교사의 견해

- 다른 과목의 교사들의 우수수업사례가 직접 도움이 되지 않는 상황임. 같은 과목의 우수교습방법이라고 하더라도, 학교별 학생별 사정이 다르기 때문에 교습방법이 동일하게 적용되기 어려울 것이라고 보임.
- 과연 수석교사의 능력을 신뢰할만한 자료를 가지고 선발을 할 수 있을지 의문임. 교장과 교감의 능력도 인정을 하지않고 단지 평가를 잘 받기위해서 잘한다는 생각을 가진 분들도 많은데, 수석교사라는 직책을 과연 비슷한 연배의 교사

가 인정을 할 수 있을지 의문이며 신입교사라고 하더라도 본인이 신고습방법을 더 잘 알 수 있다고 생각할 수도 있음.

- 현재 수업시수 50%경감 및 연구비 지급이 되고 있음. 그러나 일반 교원이라도 하더라도 수업시수가 줄어들고 잡무가 없어진다면 수업전문성을 기를 수 있을 것이라고 생각하는 사람들이 많을 것임.
- 가르치는 업무 존중하고 수업전문성을 가진 교사를 기르려면, 그 대안으로는 1) 수업경연대회를 확대하여 과목별로 일등한 선생님의 수업을 동영상 및 자료로 배부, 2) 수석교사를 각 학교에 두는 개념보다 수석 교사단을 과목별로 두고 기업에서 친절강사를 부르듯 컨설팅단을 학교별로 제공, 3) 10년마다 1년 정도 재교육년을 두고 대학원에서 외부자극을 받을 수 있도록 대학원생과 대학생과 재교육을 받든가 연수를 받을 수 있도록 하여 트렌드에 뒤떨어지지 않는 노련한 교사를 만들 필요가 있음.

## 2. 수석교사제의 성격

### 1) 직급승진 VS 상위자격 취득

- “직급 승진” 로서의 수석교사제
  - ‘초·중등교육법’ 제19조는 학교에 두는 교원으로 “교장·교감·수석교사 및 교사” 를 엄연히 구분하여 제시하고 있음. 단 기존의 2급정교사와 1급 정교사를 구분하는 차원이 아님. 수석교사는 동일 직렬 내의 직위 상승이기에 상위 직급으로 볼 수 있으며, 이에 책임과 권한이 증가되고, 임금 및 각종 근무여건이 개선될 필요가 있음.
  - 승진 임용은 동종의 직무에 종사하는 바로 하위직에 있는 자 중에서 승진 규정에 의해 행하여지지만 수석교사는 역량평가로 대체하기에 현실적 한계가 있음

- 핵심 사항은 수석교사가 직무수행을 위해 필요한 지식과 능력을 향상시키는 등 능력 계발을 위한 수단이 제한되고 있기에, 수석교사의 도입 취지를 살려 효율적인 목표 달성과 보상 수단 내지 욕구 충족을 위한 승진 수단에 상응하는 대체 방안을 시급히 마련해야 할 것임.

○ 직급 승진이 아닌 “상위 자격 취득 제도”로서의 수석교사제

- ‘초·중등교육법’ 제19조는 학교에 두는 교원으로 “교장·교감·수석교사 및 교사”를 열거하고 있지만 수석교사는 교사, 교감, 교장과는 구별되는 교원의 종류임. 다만, 이 조항은 교원의 종류를 규정하는 것이지 직급을 규정하는 조항은 아니므로, 이 규정에 의해 수석교사가 직급에 해당한다고 할 수 없음.

- 직급승진은 ‘교육공무원법’ 제13조 및 제14조, ‘교육공무원임용령’ 제14조에 의해 경력평정·재교육성적·근무성적 기타 능력의 실증에 의하여 행해지면서, 자격별 승진후보자명부를 통해 이루어져야하지만, 수석교사로서의 임용은 이와 같지 않음. 교육공무원법 제15조 및 교육공무원임용령 제15조에 의한 특별승진으로 보기에다 무리가 있음.

※ 직급 승진이 아니기 때문에 재임용 기준을 통과하지 못한 경우 수석교사로서의 직무에 제한이 생기더라도 이는 강임이 아님.

○ 일정 인원을 경쟁 선발하여 자격을 부여하고 이들에게 해당 직무를 부여하는 “경쟁선발 자격제”로서의 수석교사제

- 전체 교원수의 일정 비율을 정원으로 설정한 후 이에 맞추어 공개 경쟁 선발함.  
 ※ 순수요건자격제 : 일정 능력·자질 증명 요건을 갖추면 자격을 부여, 경쟁 불필요, 임용과 별도

○ 자격부여와 임용기간이 분리된 “자격 종신제 및 임용 임기제”로서의 수석교사제

- 수석교사자격증의 수여는 기본적으로 임용을 전제로 하지만, 재심사 결과에 따라

재임용되지 않을 수 있음. 즉, 수석교사자격증은 종신효력을 갖으나, 임용은 임기제로 진행됨.

※ ‘교육공무원법’ 제29조의3 제2항은 재심사기준을 충족하지 못한 경우 대통령령으로 정하는 바에 따라 수석교사로서의 직무 및 수당 등을 제한할 수 있다고 규정하고 있을 뿐, 자격박탈에 대해서는 규정하지 아니함.

### 3. 수석교사 자격 및 자격연수 대상자 요건

#### 1) 수석교사 자격

○ ‘교육공무원법’ 제6조의2에 의해 수석교사는 수석교사의 자격증이 있는 사람 중에서 임용함.

- 이는 ‘자격증 소지자 임용 원칙’ 에 따른 것임.

‘교육공무원법’ 제6조의2(수석교사의 자격) 수석교사는 「유아교육법」 제22조제3항 및 「초·중등교육법」 제21조제3항의 자격이 있는 사람이어야 한다.

#### 2) 수석교사 자격연수 대상 요건

○ ‘초·중등교육법’ 제21조 제3항은 수석교사의 자격 요건을 교육경력 15년 이상의 교사자격증 소지자로서 교수·연구에 우수한 자질과 능력을 갖춘 자일 것으로 규정하고 있음.

※ ‘초·중등교육법’ 제21조 (교직원의 임무) ③ 수석교사는 제2항의 자격증을 소지한 사람으로서 15년 이상의 교육경력(「교육공무원법」 제2조제1항제2호 및 제3호에 따른 교육전문직원으로 근무한 경력을 포함한다)을 가지고 교수·연구에 우수한 자질과 능력을 가진 사람 중에서 대통령령으로 정하는 바에 따라 교육과학기술부장관이 정하는 연수 이수 결과를 바탕으로 검정·수여하는 자격증을 받은 사람이어야 한다 <신설>  
 ※ ‘유아교육법’ 제22조 제3항

○ 교사자격증 소지

- 1급 정교사 자격증만을 요구하는 것은 아니며, “정교사(1급·2급)·준교사·전문상담교사(1급·2급)·사서교사(1급·2급)·실기교사·보건교사(1급·2급) 및 영양교사(1급·2급)” 자격증 중 어떤 것도 무방함.

○ 교육경력 15년 이상

- 교육경력에는 교육전문직으로서 근무한 경력을 포함하는바, 교육전문직 또는 교감·교장 등 관리직을 처음부터 배제하는 것은 아니라고 할 것임.
- 즉, 현실적인 가능성 및 타당성은 차지하더라도 법령상으로는 교감 등 관리직, 장학사 등 교육전문직도 ‘초·중등교육법’ 수석교사 자격 연수 대상으로 선발된 후 소정의 과정을 거쳐 수석교사자격증을 수여받을 수 있음.
- 특히, ‘초중등교육법’ 제21조 제3항은 자격기준이 되는 교육경력 15년에 교육전문직으로서의 근무 경력을 포함하고 있는바, 교육전문직도 수석교사자격증을 수여받은 후 수석교사로 임용될 수 있다고 할 것임.

※ 수석교사제도의 본질적 취지를 고려하여 행정관리직 및 교육전문직에 재직 중인 자는 배제하여야 한다는 주장도 있음(수석교사협의회)

- 다만, 수석교사제의 본질적 취지를 고려할 때, 대상자 선발에 있어 이들에 대한 특례는 필요 없음.

○ 교수·연구에 우수한 자질과 능력을 가진 자

- 학위 소지 여부를 자격요건으로 하지는 않으나, 선발과정에서 선발 분야와 같은 전공의 박사학위 소지자의 경우에는 별도의 가점 부여 가능

## 4) 수석교사의 지위 및 역할

### 1) 지위

○ 수석교사의 지위에 관한 구체적 내용은 법률에 없음.

- 다만, ‘초·중등교육법’ 제19조 제2항 제2호는 전술한 것과 같이 학교에 두는 교원을 “교장·교감·수석교사 및 교사” 순으로 기술하고 있음.

○ 교감과의 관계

- 교감은 교무행정 및 교직원 인사관리를 담당하며, 수석교사는 수업장학·컨설팅의 총괄을 담당함.

※ 교수·연구활동 분야의 ‘연간 운영계획서’의 경우 학교장의 결재 후에 그 계

획의 실행은 수석교사가 위임받아 수행하도록 함.

- 교감과 수석교사 사이에는 위계가 없음. 다만, 행정상 위계가 반드시 요구될 때에 한하여 교감이 선임 지위를 갖는다고 할 것임.

## 2) 역할

- ‘초·중등교육법’ 제20조\*에 의거, 수석교사의 법률상 임무는 “교사의 교수·연구활동 지원 및 학생 교육” 임.
- 수석교사는 교장의 지도·감독을 받되, 최고의 수업전문가로서 교사들에 대한 교수·연구 활동 지원 및 학생교육을 담당함.
  - ※ 교장의 임무: 교무 통할, 소속 교직원 지도·감독, 학생 교육
  - ※ 교감의 임무: 교장 보좌, 교무 관리, 학생 교육
  - ※ 교사의 임무: 법령이 정하는 바에 따라 학생 교육

※ ‘초·중등교육법’ 제20조 (교직원의 임무) ③ 수석교사는 교사의 교수·연구활동을 지원하며, 학생을 교육한다. <신설> ※ ‘유아교육법’ 제21조 (교직원의 임무) ③ 수석교사는 교사의 교수·연구활동을 지원하며, 유아를 교육한다. <신설>
--

### ○ 단위학교 수준에서 수석교사에 부여되는 역할 : 수업장학 및 컨설팅

- 수업 담당(일반교사에 비해 수업시수 약 50% 경감)
- 본인 수업 상시공개
- 신입교사·수업전문성 부족 교사 및 기간제교사·교육실습생에 대한 수업장학·컨설팅(코칭, 컨설팅, 멘토링)
- 평가문항 개발·분석 지원, 현장연구 등 연구·개발 활동
- 교원능력개발평가 학습지도 영역에 대한 평가전문가로 활동
- 학습지도 관련 학교 내 의사결정 과정에서 전문가로서 참여

#### <학교 내 역할 분담체계>

교감	수석교사	연구부장	교무부장
-교장직무대행 -행정관리, 생	-교내 수업장학·컨설팅 총괄 -신입교사·미흡교사 등 지원 필	-교육과정·학교교육계획 등 행정 업무 수행	-교무 행정 업무 수행

활지도 총괄	업무	요 교사 멘토링, 컨설팅 -수업장학·컨설팅의 실제(강의, 조언, 평가 등) 수행 -교원능력개발평가의 학습지도 영역 평가 -평가문항 개발검토·분석 -교내 연수 콘텐츠(학습자료 등) 준비	-수업장학·컨설팅 관련 행정 업무(수업공개 계획 등) 지원 -교내 연수 계획 수립·추진 -교원능력개발평가 행정 업무 추진	-학교 교육행사 주관 -학생평가 업무 관련 행정 사항
-----------	----	--	---	----------------------------------

〈장기 과제〉

- ※ 수석교사에게 해당 학교 교사들에 대한 근무성적평정에 일정한 권한을 부여하지는 주장이 있음.
- 교사의 근무성적 평정에 수석교사 업무의 결과를 반영하는 확인자로 참여하도록 함(수석교사협의회).
  - 다면평가위원회를 통해 평정자로 참여하도록 함(한국교총).
- 수석교사제 본연의 취지와 다소 이질적이며, 제도도입 초기에 일반교사들의 거부감을 가져올 수 있고 교장·교감의 권한을 침해할 개연성이 있으므로 장기과제로 함.

○ 교육지원청 수준의 역할 : 지역내 교원의 수업전문성 관련 컨설팅 담당

- 지역청 내 해당 교과 연구수업 등 참관 및 조언
- 현장 연구, 수업연구대회 등 컨설팅 및 장학 활동
- 지역청 단위의 교육과정·교수학습·평가방법 연구·개발
- 지역청 내 교과연구회 등 교과 관련 모임 활동
- 지구별 장학, 시·도 교과연구회, 교육연수원, 교육과학연구원과의 연계 활동
- 수석교사 선발에서의 수업전문성 심사 위원 활동

〈장학사와의 역할 분담 사례(교육지원청 공개수업의 경우)〉

수석교사	장학사(장학담당)
-당해 교사의 학습지도안 작성 지도·조언, 사후 상담 및 조언 -수업에 필요한 학습자료 개발 지원 -교장의 지시에 따라 공개수업 교사에 대한 참관록 작성 보고	-공개수업 계획 수립·공문 시달 -공개수업 참관 및 조언 -공개수업 결과에 대한 평가·보고

- 국가 수준의 역할 : 필요시 국가 교육정책적 필요에 의한 역할 부여
- EBS강사, 수능·학업성취도 출제 및 검토위원, 교과서 집필 및 검정·인증 위원, 입학사정위원, 교육과정 심의위원 등 교과 전문성 발휘 활동
- 학습지도 관련 현장연구·정책연구 실행 및 심사위원
- 교원양성·연수기관에서 강의활동

## Ⅳ. 수석교사제의 발전적 운영 방안

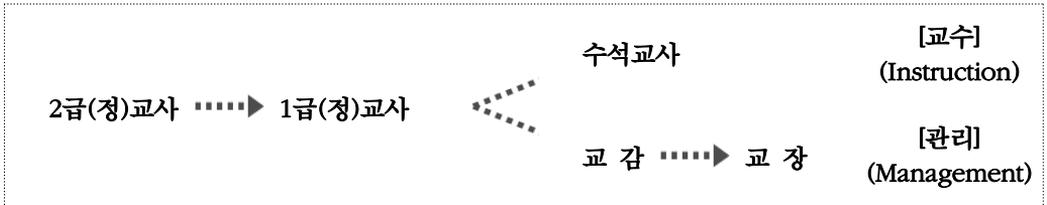
### 1. 수석교사의 직무 설정

#### 1) 기본 방향

- 수석교사 직무 수준을 설정하기 위한 직무설정 방향은 직급 다단계화보다 직무 분화(differentiated staffing)와 직무 단계화 차원에서 접근 필요
- 직무 개념은 본질적 접근(교사의 수업 및 연구 지원), 기능적 접근(교감 등과의 역할 분화, 지위 획득), 현실적 접근(처우 개선, 승진 완화) 간의 적절한 조화를 유지할 수 있도록 종합적으로 접근하여 할 것임
- 교직사회의 학습조직화를 구축하기 위해서는 수석교사의 직무를 기존의 직무 속에서 도출하기 보다는 개선 지향적 관점에서 새로운 직무를 창출할 수 있는 측면에서 접근해야 할 것임

#### 2) 직무분석 프레임 워크

- 교사 본연의 가르치는 업무가 존중되고 그 전문성에 상응하는 역할을 부여하여 수업 전문성을 가지 교사가 우대받는 풍토 조성을 위해 현행 일원화된 교원 자격체제는 교수(Instruction)와 관리(Management) 경로의 이원화체제로 개편함.



- 수석교사의 업무를 필수직무와 보조직무로 구분하되, 필수직무는 교감, 교사의 직무 중에서 수석교사의 전문성을 활용하여 효율적으로 처리할 수 있는 직무와 새로운 신설 직무로 구성함.

- 수석교사 직무 = 수석교사 필수 직무 + 수석교사 보조 직무
- 수석교사 필수 직무 = (수석교사 직무 ∩ 교감 직무) + (수석교사 직무 ∩ 교사 <보직 포함> 직무) + 신설 직무
- 수석교사 보조 직무 = (수석교사 직무 - 수석교사 필수 직무)

### 3) 수석교사 직무

- 수석교사의 직무를 필수직무와 보조직무로 구분하여 설정함
  - 필수직무는 법률상 직접적으로 부여된 임무 중심으로 구성
  - 보조 직무는 그 임무를 확장하여, 수석교사의 경험을 활용하여 학교 를 효과적으로 운영할 수 있는 직무 중심으로 구성

#### (1) 필수 직무

- 소속 학교에서의 수업 담당(주당 수업시수 50% 경감)
  - 시도교육청 및 학교(급)별 형편에 따라 소속 학교의 교사 평균 수업시수의 50%로 경감
  - 학교장은 특별한 사정이 없는 한 학교 급별 사정을 고려하여 주당 10시간 내외로 경감하여 수석교사가 교수·연구 활동을 원활히 수행할 있도록 적극적으로 지원해야 함

\* 초·중등교육법 제20조 (교직원의 임무)

- ① 교장은 교무를 통할하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다.
- ② 교감은 교장을 보좌하며 교무를 관리하고 학생을 교육하며, …….
- ③ 수석교사는 교사의 교수·연구 활동 지원하며, 학생을 교육한다.
- ④ 교사는 법령이 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.

### ○ 교내 수업활동 지원

- 교내 수업컨설팅
  - 수석교사 본인 수업 시연
  - 신입 및 저 경력 교사 지도
  - 교육실습생 지도
  - 교내 공개 수업
- ※ 업무수행 방법: 주무부장(계원)이 기획하고, 수석교사가 책임지고 위임·전결권을 부여하도록 단위 학교에 권고함. 단, 수석교사는 업무 수행 활동에 대한 지원·실행 기능을 하도록 함
- 동료교원 활동에 대한 피드백
- ※ 업무수행 방법: 교원능력개발평가 동료평가 위원으로 참여하도록 함
- 학교교육과정 수립 등에 참여
- ※ 업무수행 방법: 학교 내 교육과정위원회, 교내장학위원회, 기획위원회 등에 참여

### ○ 교내 연구·연수활동 지원

- 교내 교과연구회(각종 학습조직 등) 주도
  - 수업관련 연구수행 지원
  - 교내 자율 연수
- ※ 업무수행 방법: 주무부장(계원)이 기획하고, 수석교사가 책임지고 위임·전결권을 부여하도록 단위 학교에 권고함. 단, 수석교사는 업무 수행 활동에 대한 지원·실행 기능을 하도록 함

○ 교내 수업활동 지원

- 지구별 자율장학
- 교육청 단위 수업컨설팅

※ 업무수행 방법: 수석교사가 지원·실행 기능(해당 학교에 한함)

○ 교외 연구·연수활동 지원

- 지구별 자율장학
- 교육청 단위 교과연구회 참여
- 외부연구·연수활동 참여
- 수석교사 선발 참여

※ 업무수행 방법: 수석교사가 지원·실행 기능(해당 학교에 한함)

- 교외활동은 복무와 긴밀하게 관련된 사항이기에 수석교사의 복무는 학교장이 관리하되, 수석교사가 교육청 단위의 장학·연구·연수활동에 주도적으로 참여할 수 있도록 출장 조치 등 적극적으로 지원함

**(2) 보조 직무**

○ 동료교사의 상담활동

○ 학부모 교육 등

※ 업무수행 방법: 수석교사는 업무수행 활동에 대한 지원 기능을 하도록함

○ 이상과 같이 수석교사에 관한 직무 분석표를 정리하면 다음과 같음

**(가) 수석교사 필수 직무**

■ 교내 수업활동 지원

직무 영역	직무 내용	직무 기술	권한 및 책임 범위
교내수업 컨설팅	- 교내수업컨설팅 계획 지원 - 교내수업컨설팅 운영 지원 - 교내수업컨설팅 평가 지원	- 수업설계 및 분석 기법 - 수업기술 및 방법 - 수업평가 후속 관리	- 수석교사 위임 전결 - 주무부장(계원) 기획 - 수석교사 지원 및 실행
수석교사 수업 시연	- 수업시연 계획 지원	- 수업 설계 및 기술	- 수석교사 위임 전결

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업시연 운영 지원</li> <li>- 수업시연 평가 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업 기법 및 지도 방법</li> <li>- 우수사례 공유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주무부장(계원) 기획</li> <li>- 수석교사 지원 및 실행</li> </ul>
<b>신입 및 저경력교사 지도(임상장학 등)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신입 및 저경력교사 지도 계획 지원</li> <li>- 신입교사 지도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업코칭 기술</li> <li>- 의사소통 및 리더십</li> <li>- 학급경영 및 갈등관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수석교사 위임 전결</li> <li>- 주무부장(계원) 기획</li> <li>- 수석교사 지원 및 실행</li> </ul>
<b>교육실습생 지도</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교생지도계획 지원</li> <li>- 교생 수업시연 지원</li> <li>- 교생 학급경영 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교과지도</li> <li>- 학급경영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수석교사 위임 전결</li> <li>- 주무부장(계원) 기획</li> <li>- 수석교사 지원 및 실행</li> </ul>
<b>교내공개수업</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교내수업공개 계획 지원</li> <li>- 교내수업공개 운영 지원</li> <li>- 교내수업공개 평가 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업 지도안 작성</li> <li>- 수업 기술 및 방법</li> <li>- 수업관찰 및 분석 능력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수석교사 위임 전결</li> <li>- 주무부장(계원) 기획</li> <li>- 수석교사 지원 및 실행</li> </ul>
<b>교원평가 위원 및 컨설팅 참여</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교원능력개발 동료평가 위원 참여</li> <li>- 교원능력개발 연수대상자 후속 컨설팅 위원 참여</li> <li>- 교원승진제도(근무평정제) 다면평가 평가위원 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업지도의 전문성</li> <li>- 교원평가 공정·객관성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수석교사 당연직 평가 위원 및 컨설팅위원 참여</li> </ul>
<b>수업관련 위원회 참여</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기획위원회</li> <li>- 교육과정위원회</li> <li>- 교내장학위원회 등 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교 위원회의 운영</li> <li>- 학교 위원회의 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수석교사 당연직 위원 참여</li> </ul>

■ 교내 연구·연수활동 지원

직무 영역	직무 내용	직무 기술	권한 및 책임 범위
<b>교내교과연구회 (각종 학습조직 등)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교직원 연수 관련 강의</li> <li>- 연수자료 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 강의 능력</li> <li>- 교육학적 지식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수석교사 위임 전결</li> <li>- 주무부장(계원) 기획</li> <li>- 수석교사 지원 및 실행</li> </ul>

<p><b>수업관련 연구수행 지원</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구계획·실행·평가 지원</li> <li>- 수업자료 개발·활용 지원</li> <li>- 평가관련이론보급·적용 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구 설계 이해</li> <li>- 자료 분류 및 개발</li> <li>- 자료개발 및 보급</li> <li>- 우수사례 공유체제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수석교사 위임 전결</li> <li>- 주무부장(계원) 기획</li> <li>- 수석교사 지원 및 실행</li> </ul>
<p><b>교내자율연수</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교내자율연수 계획 지원</li> <li>- 교내자율연수 운영 지원</li> <li>- 교내자율연수 평가 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기획 능력</li> <li>- 연수 활동 이해</li> <li>- 연수 평가 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주무부장(계원) 기획</li> <li>- 수석교사 수업관련 연수 지원</li> </ul>

■ 교외 수업활동 지원

직무 영역	직무 내용	직무 기술	권한 및 책임 범위
<p><b>지구별자율장학(수업)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지구별자율장학 계획 지원</li> <li>- 지구별자율장학 운영 지원</li> <li>- 지구별자율장학 평가 지원</li> <li>- 지구별 수업공개 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기획 능력</li> <li>- 장학활동 이해</li> <li>- 장학평가 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주무부장(계원) 기획</li> <li>- 수석교사 지원 및 실행</li> <li>* 해당학교에 한함</li> </ul>
<p><b>교육청 단위 수업컨설팅</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업컨설팅 계획 지원</li> <li>- 수업컨설팅 운영 지원</li> <li>- 수업컨설팅 평가 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업설계 및 분석 기법</li> <li>- 수업기술 및 방법</li> <li>- 수업평가 후속 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주무부장(계원) 기획</li> <li>- 수석교사 지원 및 실행</li> <li>* 해당학교에 한함</li> </ul>

■ 교외 연구·연수활동 지원

직무 영역	직무 내용	직무 기술	권한 및 책임 범위
지구별 자율연수	-지구별자율연수 계획 지원 -지구별자율연수 운영 지원 -지구별자율연수 평가 지원	- 연수기획 능력 - 연수활동 이해 - 연수평가 방법	- 주무부장(계원) 기획 - 수석교사 지원 및 실행 * 해당학교에 한함
교육청교과연구회 (각종 학습조직 등)	-교과연구회 연수활동 참여 및 강의 -연수자료 보급 및 확산	- 강의 능력 - 교육학적 지식	- 주무부장(계원) 기획 - 수석교사 지원 및 실행 * 해당학교에 한함
외부연구·연수활동 참여	-수업이론 도입 -수업방법 개발 안내 -외부연수연구활동 참여 -교원양성·연수기관 활동참여 -연구·수업관련대회 심사참여 -수석교사 선발위원 참여	- 수업설계 및 연구방법 이해- 연수 방법 이해 - 평가 기법 이해	- 주무부장(계원) 기획 - 수석교사 지원 및 실행 * 해당학교에 한함
수석교사 선발	-수석교사 선발전형 위원회 심사위원 활동	- 평가의 전문성 - 수석교사제 이해 - 수업컨설팅 평가 능력 - 평가의 공정 및 객관성	- 수석교사 지원 및 실행 * 해당학교에 한함

(나) 수석교사의 보조 직무

직무 영역	직무 내용	직무 기술	권한 및 책임 범위
동료교사 상담활동	- 동료교사 학교 적응 및 대인 관계 멘토 역할 - 직무 갈등 및 스트레스 해소 방안 지원	- 대인관계 능력 - 역할 갈등 해소 방안	- 담당자 주관 - 수석교사 지원
학부모 교육	- 학부모 교실 운영 지원 - 학부모 교육 강사 활동	- 학부모의 역할 수행 - 자녀 교육 및 상담	- 담당자 주관 - 수석교사 지원

#### 4) 수석교사 위임전결 사항 (권장 사항)

부서명	단위 업무명	세부사업명	전결권자				교장	
			담당교사	보직교사	수석교사	교감		
연구부	1	교과연구	1. 교육계획서 수립					○
			2. 학교요람 작성		○			
			3. 연간 학습지도계획			○		
			4. 수업연구협의회 운영			○		
			5. 교과연구협의회 운영			○		
			6. 장학협의회 및 연구수업			○		
	2	학교평가	1. 학교경영계획서 분석					○
			2. 학교평가서 작성					○
	3	교내자율장학	1. 자율장학 가. 기본계획 수립 나. 행사 추진 다. 운영결과 보고		○			○
			2. 학년별 공개수업 운영			○		
			3. 수업공개 협의회 운영			○		
			4. 교사 동아리활동 운영			○		
	4	교원연수	1. 자체현직연수계획				○	
			2. 연수자료 작성 및 관리		○			
			3. 각종 연수대상자 선정 및 추천			○		
	5	평가 및 고사	1. 평가계획 수립					○
			2. 고사 원안(이원목적분류표)작성				○	
			3. 고사 문안 및 답안 정정				○	
			4. 고사결과 분석·관리		○			
			5. 수행평가 척도안 작성				○	
			6. 수행평가 계획 및 운영				○	
	6	학력관리	1. 학력향상계획 수립					○
			2. 자기주도적 학습 운영		○			
	7	학습부진아지도	1. 기초 학력 책임지도 계획 수립				○	
			2. 기초 학력 진단 평가				○	
			3. 학습부진아 선별관리		○			
			4. 개인별 지도상황 관리	○				
	8	시범학교 운영	1. 운영계획 수립 및 운영					○
			2. 보고서 작성					○
			3. 보고회 운영					○
			4. 관련업무조정				○	
			5.부수적인 업무 추진		○			
	9	교육실습생업무	1. 교육실습생 지도계획			○		
2. 교육실습 허가							○	
3. 교육실습생 지도				○				
4. 교육실습생 평가					○			
5. 실습일지 결재				○				

## 5) 수석교사 연간 추진 계획

활동 영역	직무 역할	세부 활동 내용	유의점	시기
교내 단위 활동	자기 연찬	- 새로운 수업기법의 탐색, 수업 전략의 개발, 실제수업 장면에서의 현장 적용성 확인 등을 통해 수업 잘하는 교사로서의 위상을 유지하기 위한 꾸준한 자기 연찬 수행	-모범적인 수석교사 상 정립을 위해 노력	연 중
	수업 지원 활동	- 교과별 수업 연구, 수업 공개 등 연수 연찬 계획에 의거하여 해당 수업을 참관하고 수업에 대한 컨설팅을 통해 수업 기법 향상 지원 - 새로운 수업기법, 교수-학습 방법의 개발 및 공유 - 우수 수업 기법 사례 개발 및 전파 - 교수학습 자료를 탐색하고 개발하여 현장에 적용할 수 있도록 지원	-교사들이 거부감을 갖지 않고 자발적으로 수업 공개 및 공동 작업이 이루어 수 있도록 공감대성 적극 유도	연 중
	교생 및 신입 교사 지도	- 다양한 수업 방안에 대한 안내 - 교생수업을 참관·지도 및 조언 - 교생의 교직 적응 지원 - 신입교사가 임용될 경우 수석교사는 일정기간 (1주 이상)에 걸쳐 신입교사에 대한 연수를 실시하며, 연수 내용은 학교 상황을 고려하여 수석교사의 자체 계획에 의함	-연구부의 계획에 수석교사 지도 내용 포함 -권위적인 태도를 탈피하여 선배교사로서의 조언 제공	3 월 중
	교내 연수 지원	- 연간 2회 이상의 교수-학습 방법 개선 교직원 연수 실시 - 교직원 연수 계획에 관하여 수석교사의 의견을 수렴하여 교육계획서에 반영	-행정적인 업무는 연구부에서 담당하고 수석교사가 지원	연 기 별
	교과협의회 지원	- 교과별 협의회가 활성화될 수 있도록 필요한 컨설팅을 하며, 교과협의회의 운영 방안 등 전반에 대해 진행 성과를 파악 점검하여 필요한 지원 활동 - 교과별 협의회를 통한 학년별 교수-학습 방안 개발, 학습 자료 개발 등을 위한 지원 활동 - 동교과 동료장학 멘토링 분위기 조성 및 결과물 산출 지원 활동	-교과별 자율적 운영 방안 수립	연 중

활동 영역	직무 역할	세부 활동 내용	유의점	시기
교외 단위 활동	교과 수업 자료 개발 및 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교수-학습 자료 등 정보 공유 체제 구축</li> <li>- 지역 단위 교과연구회를 통한 자료개발 활동 지원</li> </ul>	-지역 및 시도단위 교과연구회와 연계	연 중
	교과 관련 연구 대회 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업실기대회, 수업경선, 요청장학 등 교수-학습 관련 연구대회의 심사위원, 장학위원으로 참여</li> <li>- 각종 교육 연구대회의 우수 자료의 활용 안내 홍보를 통한 교육자료 공유 확산 운동 주도</li> <li>- 모범적인 현장 체험 우수 사례가 학교 현장에서 적극 활용될 수 있도록 솔선하여 적용</li> </ul>	-현장 수업 변화에 기여할 수 있는 실질적 연구 활동 지원	연 중
	강의 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신규교사 연수 및 교과 관련 직무연수시 강사요원으로 참여</li> <li>- 현장 활동 결과를 바탕으로 한 우수 사례들을 일반화하여 교사들이 좋은 수업을 하는데 기여</li> </ul>	-현장에 즉시 적용할 수 있는 실천적인 체험 연수 실시	수 시
	연수 자료 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교수학습 방법 개선을 중심으로 한 연수자료 제작</li> </ul>	-제작된 자료를 시도 교육청에서 지역교육청 및 각급학교에 제공하여 활용	5 월 중
	수석 교사 역할 홍보	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수석교사제의 안정된 정착을 위한 홍보활동 전개</li> <li>- 학교 문화의 혁신을 위한 수석교사 역할 홍보</li> </ul>	-수석교사제 도입 의의와 향후 수석교사의 위상 및 역할에 대한 적극적인 홍보	수 시
	강의 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연수 및 교원양성기관 요청 시 강의 활동</li> </ul>	-교육청 및 교육부 계 획과 연동하여 실시	수 시

## 6) 기타 사항

- 수석교사제 우수사례 발굴 및 홍보
- 수석교사 매뉴얼을 단위학교 교장, 교감에게 홍보 연수 실시
- 수석교사제 운영 사항 학교 및 교육청 단위 자의적 해석 지양
- 수석교사 운영학교 국가차원 운영실태 모니터링 및 후속 컨설팅

## V. 논의 및 시사점

- 수석교사제는 교단 교사에 대한 본연의 임무 충실에 대한 정당성 확보와 이를 통해 학교를 학습조직화 시키는 데 근본 목적을 두고 있음. 하지만 관리직과 교수직이 혼재되어 있는 현재의 교원 직급 및 자격체제에서는 교단 교사의 전문성 신장과 사기에 중대한 문제를 야기하고 있다는 점을 지적할 수 있음.
- 우리나라 교직 환경에서는 교사 본연의 ‘가르치는’ 전문성을 신장하는 직무를 담당할 핵심 전문가가 없는 실정임. 이는 가르치는 일의 전문성에 대한 사회적 의구심을 증대하는 요인이 되기도 함. 가르치는 교단 교사를 우대하고 관리직 우위의 교단 풍토를 바로 확립할 때만이 교단 교사의 사기 양양과 이를 통한 교직의 전문성 신장, 나아가 교수 역량을 확보할 수 있을 것임.
- 수석교사제의 성격은 가르치는 교단 교사를 현재보다 우대하고 관리직 우위의 교직풍토를 개선하기 위한 것임. 교수직과 관리직의 직무 분화를 염두 해 두고 교수직이 관리직에 비추어 그 역할과 지위에서 단지 ‘다를 뿐 열등하지 않다’ 는 관점 하에 교직사회를 총체적 관점에서 재구조화를 시도해야 할 것임.
- 따라서 수석교사는 ‘최고의 수업 전문성을 가지고 가르치는 직무를 수행하는 교사이다. 우선 수석교사제의 명분 확보는 일반교사와 차별성 확보에 있음. 차별성의 준거는 총체적 접근에 의한 수업(교수) 전문성, 가르치는 직무 수행, 지속적인 연수과정, 지식 공유 등으로 개인 및 시스템 차원, 실행학습의 수준으로 구분될 수 있음. 여기서는 이들이 갖는 각각의 의미를 중심으로 몇 가지 의견을 제시하고자 함.

○ 첫째, 정부는 수석교사제의 도입 취지와 목적으로 제시한 교육활동에 우수한 능력을 발휘하는 교사들에게 적절한 유인가를 제공하여 교직사회의 학습공동체 형성을 도모하려는 노력에 대한 분명한 이해가 요구됨. 수석교사제가 단순히 과열된 승진구조 욕구를 해소하고 가르치는 일에 전념하는 교사들을 우대하는 것에 한정되는 것으로 그 의미를 축소해서는 안 될 것임. 관행적으로 운영해 오던 모습에서 과감히 탈피하여 변화지향적인 미래의 학교 비전을 상징하고 구성원의 성장과 발전을 지원하는 교육적 노력을 발휘해야 할 것임.

- 따라서 수석교사제 도입의 궁극적인 목적은 교사의 전문성 개발을 촉진시키고 이들로 하여금 교직사회 활성화를 도모하여, 학교조직을 학습조직으로 전환시키는 데 주안점을 두어야 할 것임. 이를 구체화하기 위해서는 수석교사의 직무를 기존의 업무분장을 재조정하는 차원에서 접근하기 보다는 미래지향적 학교상을 총체적 관점에서 재설정하고 그에 기초한 경력 단계화 및 직무분화를 구체화하고 명료화하는 작업이 선행되어야 할 것임.

○ 둘째, 수석교사제 시범 운영기간에는 제도 도입과 관련하여 제기된 쟁점 사항, 즉 수석교사의 성격, 직무와 역할, 관리직과의 교류 허용 여부, 선발 및 배치, 정원, 주당 적정 수업시수 확보, 예우 및 수당 등 예산 확보 등에 관해서 현장 교원들의 공감과 이해, 그리고 효과에 대한 심층적인 분석이 요구됨. 수석교사제 도입과 관련한 쟁점 사항에는 해결의 곤란도와 한계를 지닌다는 점을 인식하면서, 우리나라 학교실정에 적합한 모형이 무엇인가에 관한 논의를 압축하여 교원들 간의 이해관계에서 탈피하여 교육 수요자의 요구를 반영하는 노력이 필요함.

○ 셋째, 수석교사는 교사들의 교과별 학습조직의 리더가 되어야 함. 수석교사는 개인 차원의 우수성에 대한 기능을 보여주기보다는 교과별 학습조직 팀 구성원이 함께 학습하고 정보를 공유·확산하는 데 의미를 두어야 할 것임. 이를 위해 수석교사간의 네트워크 구축과 워크숍을 개최하여 지속적인 정보공유 및 확산

등을 지속화하여야 할 것임.

- 수석교사의 전문적 역량 강화는 지속적인 연수 및 연구 활동에서 비롯되어 진다. 수석교사 자격관리는 일정기간 연수 의무제와 평가 주기를 통해 자격갱신 과정을 별도로 하여 질 관리를 확보하는 방안이 필요함. 엄격한 자격관리와 연수를 통해 수업의 전문성을 유지·발전시키기 위해서는 우선적으로 국가차원의 지원체제가 마련되어야 할 것임.
  
- 넷째, 수석교사의 직무는 기존의 자격과 직급이 혼재된 위계적 구조 속에서 교단중심의 직무를 모델링하기에는 현실적인 한계가 있음. 시대적 요구를 반영한 직무 재설계는 교수직과 관리직 간의 직무와 역할 규정이 교육의 본질적 측면에서 재설정되어야 할 것임. 학교 관리 또는 행정은 규제와 통제적 관점에서 과감하게 탈피하여 교육 또는 교수기능의 수단적·지원적 성격으로 전환되어야 함.
- 학생을 가르치는 본연의 업무가 학교교육의 중심에 자리 잡고 그에 대해 함께 고민한다면 공교육은 확립될 것임. 이를 위해서는 수석교사에게 가르치는 본연의 업무 수행능력을 인정하고, 전문성에 상응하는 역할을 부여함으로써 수업 전문성을 개발할 수 있는 유인체제를 마련하고 교직 사회의 학습조직화를 촉진하는 것이 필요함.
  
- 다섯째, 수석교사제의 조기 정착은 인적·물적·제도적 지원체제의 수반에서 비롯되어 짐. 수석교사가 자신이 역량을 강화하기 위해서는 수업시수 경감, 연구활동비 지원, 수업경감에 따른 대체 인력 확보, 각종 행정지원 등을 현실화하여야 할 것임. 하지만 예산지원은 현실적 명분에 기초하여 단순 필요성에 대한 논리 접근으로 해결하기에는 한계가 있음. 수석교사제가 승진 해소책이나 경력 교사의 예우 차원은 아님. 수석교사의 핵심적 기능은 학교의 장학적 기능, 교육적 기능의 확보에 있음. 교사의 전문성과 그에 따른 책무성을 적절히 조합하여 국민적 공감대를 확보하는 것도 하나의 방안이 될 수 있음.
  
- 끝으로, 엄격한 선발을 통한 수석교사의 질 관리를 확보해야 함. 하지만 현행

유인책으로는 우수한 수석교사 지원이 한계이기에 권한과 책임에 대한 논의를 진지하게 고려해야 할 것임. 교원들간의 이해관계 차원에서 과감히 탈히하여 학생중심의 교육활동을 고민하는데 지혜를 모아야 할 것임.

- 단위학교 배치는 1교 1수석교사일 때 가능하기에 수석교사 활동 범위를 단위학교에 국한시키기 보다는 지구별 또는 교육지원청별 확대할 필요가 있음.
  - 이에 단위학교에서 교육지원청 발령으로 소속 변경을 고려할 필요가 있음. 특히 중등 수석교사에게 우선 적용 대상으로 판단됨.
  - 선행 조건으로 일정 수준의 자격 요건과 선발로 질 관리를 철저히 하며, 그에 상응한 예우를 병행해야 할 것임.
  
- 수석교사의 직무와 역할에 대한 쟁점화를 해결하기 위해서는 기존의 교감 및 교장, 그리고 교육전문직의 직무 수행 기준을 재설정할 필요가 있음.  
또한 수석교사제의 승진 임용과 상위 자격 취득에 대한 자의적 해석을 방지하기 위해서는 교육공무원 승진제도를 적극적으로 검토하여 합리적 방안을 모색할 필요가 제기됨.
  
- 수석교사의 전문적 권위는 핵심역량에서 비롯되어짐. 수석교사의 핵심역량은 학교체제 속에서 학습조직화에 복합적으로 영향을 미치며, 나아가 역량 요인들 간에도 상호 인과적으로 관련을 맺고 작용하고 있음. 이처럼 수석교사의 역량 제고를 위해서는 균형, 포괄, 연계를 중시하는 총체적 교육관에 입각하여 교단의 학습조직화를 지속적으로 유도해야 함.

## 〈참고 문헌〉

- 교육인적자원부(2007). 수석교사 시범운영계획안.
- 교육과학기술부(2008). 2009학년도 수석교사 시범운영 기본계획(안).
- 교육과학기술부(2009). 2010학년도 수석교사 시범운영 기본계획(안).
- 교육과학기술부(2010a). 수석교사제 도입 등 교원자격체제 개편방안(안).
- 교육과학기술부(2010b). 2011학년도 수석교사 시범운영 기본계획(안).
- 교육과학기술부(2012). 2012학년도 수석교사 기본계획(안).
- 김영희(2005). “학습조직으로서의 학교”. 교육사회학 연구. 제15권 제3호. 108-109.
- 김이경 외(2005). 교원의 직무수행 실태 분석 및 기준 개발 연구. 한국교육개발원.
- 김혜숙·백승관·김희규(2006). 수석교사제 도입에 관한 기초 연구. 교육인적자원부.
- 김희규(2007). 학교조직과 학습조직. 경기 : 한국학술정보.
- 김희규 외(2007). 수석교사 시범운영을 위한 모형개발 연구. 교육인적자원부.
- 김희규(2009). 수석교사제 시범운영의 비판적 검토: 쟁점별 개선 방안을 중심으로. 교육사상연구, 23(2). 25-41.
- 김희규·조홍순(2009). 수석교사제 시범운영의 쟁점에 관한 인식 조사. 교육정치학연구, 16(3). 83-102.
- 김희규(2009). 수석교사 시범운영 정책평가 및 개선방안 연구. 한국교원단체총연합회.
- 김희규(2010). “수석교사의 역량 강화 방안.” 수석교사제 시범 운영 성과 분석 및 선진화 방안. 제58차 한국교원교육학회 학술대회 논문집. 한국교원교육학회. 19-45.
- 김희규 외(2011). 수석교사 해외 운영 사례 분석 연구. 경기도 교육청 정책연구.
- 노종희(2006). 수석교사제의 합리적인 도입 방안과 해결 과제. 한국교원단체총연합회.
- 이윤식 외(2010). 2009학년도 수석교사 시범운영 평가 및 법제화 방안 연구. 경기도교육청.
- 이종재 외(2004). 교원정책 혁신 방안 연구: 교원인사제도를 중심으로. 한국교육개

발원.

- 이흥민 외(2010). 수석교사 역량평가기준 및 평가방법 개발연구. 교육과학기술부.
- 전제상·정성수(2010). “수석교사제 시범운영의 성과 평가.” 수석교사제 시범 운영성과 분석 및 선진화 방안. 제58차 한국교원교육학회 학술대회 논문집. 한국교원교육학회. 19-45.
- 정금현(2007). 수석교사의 직무 모델 개발 연구. 한국교육정책 연구소.
- 조동섭 외(2011). 2010년 수석교사제 시범운영 평가 및 직무 설계 방안 연구. 대전광역시교육청.(조동섭, 2005).
- 주영효(2006). 학교장의 수업지도성이 학교효과성에 미치는 영향에 관한 구조적 분석. 교육행정학연구, 24(1), 1-24.
- 한국교원단체총연합회(2008). KFTA News. 수석교사제 소개.
- 한국교육개발원(2008). 수석교사 시범운영 평가 진단 및 개선. 정책 포럼 자료집. 연구자료 CRM 2008-23.
- 황준성 외 (2011). 수석교사제 법제화에 따른 시행령 마련을 위한 연구. 한국교육개발원.
- 영국 교육부(Department for Education) 사이트.
- Argyris, C. & Schon, D.(1996). Organizational learning II: theory, method and practice. Massachusetts: Addison Wesley.
- Brookover, W., Beady, D., Flood, P., Schweitzer, J., & Wisenbaker, J. (1979). School social systems and student achievement: Schools can make a difference. New York: Praeger.
- Caldwell, S. (1985). The master teacher as staff developer. The Elementary School Journal, 86(1) 55-59.
- Cheng, Y. C. (1996). Relation between teachers' professionalism and job attitudes, educational outcomes, and organizational factors. The Journal of Educational Research, 89(3), 163-171.
- Department for Children, Schools and Families (2000). Excellent Teacher Scheme Review. London Metropolitan University.
- Department for Education and Skills(2005). Excellent teachers scheme: Explanatory notes for schools. Retrived from.

<http://www.education.gov.uk/schools/careers/traininganddevelopment/ets/b0013993/excellent-teacher-scheme/archive>

Department for Children, Schools and Families(2007). Excellent teachers: Guidance for teachers, headteachers and local authorities(England).

[http://media.education.gov.uk/assets/files/pdf/e/et\\_guidance\\_eng\\_aw.pdf](http://media.education.gov.uk/assets/files/pdf/e/et_guidance_eng_aw.pdf)

Department for Children, Schools and Families(2009). Advanced Skills Teachers: Promoting excellence.

<http://media.education.gov.uk/assets/files/pdf/a/ast%20guidance%20eng%20web.pdf>

Department for Children, Schools and Families(2009). Excellent teacher scheme review. London: DCSF. Department of Education (United Kingdom).

<http://www.education.gov.uk/schools/careers/traininganddevelopment/ast/faqs/a0013984/faq-the-ast-role>

European Union(2010). Teachers' Professional Development. Luxembourg: European Union.

Fullan, M & Hargreaves, A. (1991). What's worth fighting for? Working together for your school. Toronto: Ontario Public School Teachers' Federation.

Goodwyn, A.C. 2010 July UK Advanced Skills Teachers of English; who are they and what difference do they make? The National Association for the Teaching of English, Hinkley.

Manchester City Council(2011). Advanced skills Teachers. Retrieved from, [http://www.manchester.gov.uk/info/500101/teacher\\_recruitment/3353/advanced\\_skills\\_teachers\\_ast/1](http://www.manchester.gov.uk/info/500101/teacher_recruitment/3353/advanced_skills_teachers_ast/1)

Taylor, C., & Jennings, S. (2004). The work of Advanced Skills Teachers. England: The Centre for British Teachers.

Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors and leadership

practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.