

석사학위논문

제주도 초등학교 동료장학의 현황과  
개선방안에 관한 연구

지도교수 양진건



제주대학교 교육대학원

교육행정전공

진우종

2004년 12월



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

# 제주도 초등학교 동료장학의 현황과 개선방안에 관한 연구

지도교수 양 진 건

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2004년 12월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정전공



진우종의 교육학 석사학위 논문을 인준함

2004년 월 일

심사위원장	인
심사위원	인
심사위원	인



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## 제주도 초등학교 동료장학의 현황과 개선방안에 관한 연구

진 우 중

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수 양 진 건

이 논문은 제주도내 초등학교 교사들을 조사대상으로 하여 동료장학의 실태와 욕구를 파악하고, 이를 바탕으로 제주도 초등학교에서의 동료장학 활성화에 관한 기초자료 발굴하고 구체적인 정책 방안을 제시하고자 한 것이다.

이 연구를 위해 동료장학의 현황파악을 위한 4개 영역 39개 문항으로 된 질문지를 작성하고, 이를 가지고 제주도내 27개 초등학교, 480명의 교사를 대상으로 설문조사 하였다. 그 결과는 다음과 같다.

- ① 제주시 학교일 수록, 규모가 큰 학교일수록 필요성이나 효과성에 대한 긍정적 인식과는 달리 실제 실시 회수가 작은 것으로 나타나 향후 제주도내 초등학교에서의 동료장학의 활성화를 위해서는 이에 대한 유인 동기의 제시가 정책적으로 이루어 져야 하겠다.
- ② 동료장학의 기회가 주어진다면 이에 대한 활용도가 높을 뿐 아니라 학교교육 향상을 위한 교육효과도 높을 것으로 보인다. 따라서 이러한 이들의 욕구 충족에 학교조직·학교문화 뿐만 아니라 교육정책적 관심 과 배려가 시급하다.
- ③ 내부적인 주먹구구식 동료장학의 수준에서 벗어나 다양하고 풍성한 동료장학의 활성화를 위해서는 외부 전문가 등에 의한 전문적 동료장학의 형태가 보완되어야 한다.
- ④ 향후 제주도내 동료장학은 무엇보다도 학습지도 방법의 향상에 역점을 두어 실시하여야 하며 아울러 생활지도 방법과 학급 경영 관리의 향상에도 관심을 가지고 실시해 나가야 할 것으로 판단된다.
- ⑤ 제주도내 초등학교 교사들은 외부 전문가의 영입이나 초청보다는 학교 내, 학년 내에서 원활한 의사소 통을 매개로 하여 서로의 경험과 의식을 전수하고 교감함으로써 교수기술의 향상, 교사로서의 자신감 향상 등을 기대하고 있다.
- ⑥ 동료장학을 위한 학교장의 역할은 학교발전을 위한 학교행정책임자로서의 역할과 리더십발휘 이상의 것 이 아니라는 판단이 든다. 즉 학교발전을 위한 학교장의 기본적인 의무와 충실한 역할수행이 동료장학이 활성화에도 기여를 한다.

---

\* 본 논문은 2004년 12월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임.

- ⑦ 동료장학의 활성화를 위해서 학교장은 동료장학 활성화를 위한 특별한 대책이나 배려를 모색하기보다는, 평상시 일상수준의 바람직한 학교장의 역할을 수행하고, 교사들의 자기개발과 합리적인 학교문화 조성을 위해 상황 적응적이고 변혁적인 리더십을 발휘하여야 하며 학교에서는 행·재정적 지원을 하여야 한다.
- ⑧ 동료장학이 활성화되기 위해서는 당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행, 동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원의 확충, 동료교사들간의 친밀한 인간관계 형성, 교육문제를 상담·조언해 줄 수 있는 수석교사제 도입, 동료장학에 대한 행·재정적 지원들이 복합적으로 이루어져야 할 것으로 보인다.
- ⑨ 동료장학의 활성화의 기반이 되는 제주도내 학교의 학교문화는 지역공동체를 기반으로 한 생활문화의 연장으로 파악이 되며 따라서 인간관계의 신뢰, 자율적이고 개방적인 의사소통, 인간적이고 비물질적 이해관계를 주로 하는 교사조직이 격려되어야 한다.

# <목 차>

## I. 서론

1. 연구의 필요성과 목적 .....	1
2. 연구의 내용 .....	2
3. 연구의 제한점 .....	3

## II. 이론적 배경

1. 동료장학의 개념 .....	4
2. 동료장학의 모형 .....	9
3. 동료장학의 방법 .....	11
4. 동료장학의 효용성 .....	17
5. 선행연구 고찰 .....	18

## III. 연구방법

1. 표집 대상 .....	21
2. 측정도구 .....	22
3. 자료처리방법 .....	23



## IV. 연구 결과 및 해석

1. 동료장학의 실태와 교사들의 인식 .....	24
2. 동료장학에 대한 교사들 요구 .....	40
3. 동료장학의 개선방안 .....	52
4. 동료장학의 이점 .....	60

## V. 요약 및 결론

1. 요약 .....	62
2. 결론 .....	63

<input type="checkbox"/> 참고문헌 .....	66
<input type="checkbox"/> <Abstract> .....	69
<input type="checkbox"/> 부록 (설문지) .....	71





## 표 목 차

표 III-1. 표본의 기초적 특성 .....	21
표 III-2. 질문지의 구성 내용 .....	22
표 IV-1. 동료장학에 대한 이해정도 .....	24
표 IV-2. 동료장학의 필요성을 느낄 때 .....	25
표 IV-3. 동료장학의 효과성 .....	27
표 IV-4. 동료장학이 바람직한 이유 .....	28
표 IV-5. 동료장학에 관한 계획수립의 주체 .....	29
표 IV-6. 현행 동료장학의 실시 횟수 .....	30
표 IV-7. 동료장학에 대한 참여도 .....	31
표 IV-8. 동료장학에 대한 인식 .....	33
표 IV-9. 현재 실시되고 있는 동료장학의 형태 .....	34
표 IV-10. 현재 실시되고 있는 비공식적 동료장학의 형태 .....	35
표 IV-11. 동료장학의 효과성 .....	36
표 IV-12. 동료장학에서의 가장 큰 애로점 .....	37
표 IV-13. 비공식적 모임에 대한 학교장의 협조 .....	39
표 IV-14. 동료장학에 대한 실시 관점 .....	40
표 IV-15. 바람직한 동료장학의 방법 .....	41
표 IV-16. 동료장학을 기대하는 교사 .....	42
표 IV-17. 바람직한 동료장학의 팀구성 .....	44
표 IV-18. 바람직한 동료장학 팀의 크기 .....	45
표 IV-19. 바람직한 동료장학의 실시 횟수 .....	46
표 IV-20. 동료장학 실시 후 변화 .....	47
표 IV-21. 가장 적절한 공식적 동료장학의 형태 .....	49
표 IV-22. 가장 적절한 비공식적 동료장학의 형태 .....	50
표 IV-23. 중점 두어야 할 동료장학의 목적 및 내용 .....	51
표 IV-24. 동료장학이 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제 .....	52
표 IV-25. 동료장학 활성화를 위한 학교장의 역할 .....	54

표 IV-26 동료장학 활성화를 위한 학교의 지원요소 .....	55
표 IV-27 바람직한 동료장학의 계획 주체 .....	56
표 IV-28 동료장학 활성화 방안 .....	57
표 IV-29 동료장학의 활성화를 위한 학교문화의 조건 .....	59
표 IV-30 동료장학의 이점 .....	60

## 그 립 목 차

그림 II-1 수업연구(공개)중심의 동료장학 모형 .....	9
그림 II-2 협의 중심 동료장학의 모형 .....	11



# I. 서 론

## 1. 연구의 필요성과 목적

### 1) 연구의 필요성

세계화, 정보화, 개방화를 강조하는 21세기 지식 기반 사회를 맞이하여 교육의 발전에 관한 사회적 요구에 부응하기 위하여 제주 교육 관계자들은 장학의 활성화를 통한 교육의 질 향상으로 제주교육의 정상화에 노력해야 할 상황에 처하였다.

일반적으로 장학은 수업의 개선과 교육의 질을 향상시키며 전문적 성장을 도와 교육의 성취도를 높이기 위하여 지도·조언을 하는 전문적이고도 기술적인 봉사 활동이다. 따라서 교육 현장에서 교육 여건 및 교수-학습 활동에 관한 지속적인 장학 활동을 경주하여 왔으나, 종래의 장학은 권위주의적, 획일적, 형식적인 성격이 짙어서 장학 본래의 기능을 다하지 못하였다고 본다. 더욱이 오늘날의 장학은 권위주의적 장학에서 민주적 장학으로 전환되는 과정에서 장학력이 약화되었다. 교사들의 입장에서는 시대적 상황으로 볼 때 자율장학을 통한 전문성의 신장이 가장 시급한 상황이지만 자기 연찬을 통한 전문성의 신장보다는 주어진 업무와 잡무의 처리에 더욱 분주하여 실질적으로 자율장학 활동은 미흡하다.

이러한 환경에서 동료장학은 동료교사들 간에 그들의 개선을 위하여 공동으로 노력하는 과정으로 볼 수 있다. 동 학년 교사들, 동 교과 교사들, 그리고 관심분야가 같은 교사들이 모임을 이루거나, 또는 경력교사와 초임교사가 짝을 이루어 상호간에 수업을 공개, 관찰하고 이에 대한 의견을 교환함으로써 수업연구과제의 해결이나 수업방법의 개선을 도모하거나, 또는 공동관심사나 공동 과제, 문제의 해결과 개선을 위해 협의하는 것들이 공동장학의 전형적인 형태이다. 그러므로 제주교육의 질적 향상을 위하여 보다 효율적인 동료장학 활동의 활성화 방안을 모색하여 제주도내 초등학교에서의 수업 개선에 기여하고자 한다.

## 2) 연구의 목적과 문제

이 연구는 제주도내 초등학교 현장에서 이루어지고 있는 동료장학의 실태와 교사들의 동료장학에 대한 욕구를 파악하고 이를 기초로 동료장학의 개선방안 및 활성화 방안을 마련하는 데 그 목적이 있으며, 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 현재 이루어지고 있는 동료장학의 실태와 문제점을 배경변인별로 공통점과 차이점을 파악한다.

둘째, 제주도내 초등학교 교사들이 가지고 있는 동료장학에 대한 욕구를 배경변인별로 공통점과 차이점을 파악한다.

셋째, 제주도내 초등학교 교사들이 인식하고 있는 동료장학의 이점은 어떠한 것인가를 배경변인별로 공통점과 차이점을 파악한다.

넷째, 이를 기초로 제주도내 초등학교에서의 동료장학의 개선과 활성화를 위한 구체적인 방안을 제시한다.

## 2. 연구 내용



본 연구의 목적을 달성하기 위해 다루어진 연구의 내용은 다음과 같다.

- ① 현재 이루어지고 있는 동료장학의 실태를 분석한다.
- ② 동료장학에 대한 교사들의 인식 및 욕구를 분석한다.
- ③ 교사들이 생각하고 있는 동료장학의 문제점 및 개선 방안을 고찰한다.
- ④ 위의 내용들을 토대로 하여 동료장학을 활성화하기 위한 방안을 모색한다.

### 3. 연구 범위 및 제한점

이 연구는 다음과 같은 제한점을 가진다.

첫째, 이 연구는 교내 자율장학의 기본형태 중 동료장학에 초점을 두었다.

둘째, 이 연구는 연구방법을 양적 연구인 조사방법 가운데 질문지법에만 의존하여 방법상에 한계를 지니고 있다.

셋째, 이 연구는 제주도내 초등학교에 근무하는 교사들만을 대상으로 하였기 때문에 이 결과를 전국적으로 일반화하는데는 한계가 있다.

### 4. 용어의 정의

#### 1) 장학

장학이란 학생들의 학습을 돕고자 이용되는 수업과정에 직접적인 영향을 주는 방법으로 학교를 경영해 나가거나 변혁을 가져오게 하는 인적·물적 요소를 다루는 일이다. 전통적으로는 視學(inspection) 또는 감시, 감독의 개념으로 사용되었으나 오늘날에는 그 의미가 학교교육에 초점이 맞추어짐에 따라 학생의 학습행위를 돕는 교사의 교수활동을 향상시키는 데 필요한 전문적·기술적·봉사적 활동을 의미한다.

#### 2) 동료장학

동료장학(同僚獎學)은 동료 교사들간에 그들의 교육활동 개선을 위해 공동으로 노력하는 과정으로 볼 수 있다. 동학년 교사들, 동교과 교사들, 그리고 관심분야가 같은 교사들이 모임을 이루거나 또는 경력교사와 초임교사가 짝을 이루어 상호간에 수업을 공개 관찰하고 이에 대한 의견을 교환함으로써 수업연구 과제의 해결이나 수업방법의 개선에도모하기 위해 협의하는 것들이 동료장학의 전형적인 형태이다. 또한 교사들 상호간에 교사의 전문적 발달과, 개인적 발달, 학교의 조직적 발달과 관련하여 정보, 아이디어, 도움, 충고를 받는 행위도 넓은 의미의 동료장학으로 볼 수 있다(윤정길 외, 1996: 1)

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 동료장학의 개념

#### 1) 동료장학의 정의

동료장학이란 동료교사가 서로 수업을 관찰하고 그 결과를 분석·토론·조언함으로써 서로 간에 부담 없이 전문적 성장을 돕는 장학 활동 방법이다. 이 방법은 지위를 중시한 상급자가 교사를 지도·감독하기보다 상·하급 관계를 떠난 교사들 상호 간에 서로 협동하는 장학방법이다.

예컨대, 초임교사의 연구 수업 후 협의 과정에서 경험이 많은 선임교사나 교과부장 및 학년부장 교사가 동료교사인 초임교사를 위해 조언할 때 흔히 교장이나 교감이 지도·조언함으로써 생기기 쉬운 억압적 분위기를 면할 수 있다. 또 동료장학이라고 할 때는 직책상으로는 장학사나 교장이 교사보다 상위에 있고, 교사는 상대적으로 하위에 있다 하더라도 장학사와 교장은 장학이나 학교행정의 전문인이고 교사는 수업에 전문인이라는 점에서 서로 전문적 지식을 바탕으로 서로 다른 기능을 수행하는 전문인을 도와준다는 의미에서 동료장학의 개념을 생각할 수도 있다. 동료장학의 예로서 연구 수업 이외에 동료교사가 자기 수업을 녹화하여 함께 분석하고 조언해 줄 수도 있다(강영삼, 1997).

동료장학의 정의에 대한 여러 학자들의 견해를 살펴보면, 이윤식(2001: 281)은 동료장학을 ‘동료 교사들이 교육 활동의 개선을 위하여 모임이나 짝을 이루어 심적으로 큰 부담감이 없이 상호간에 수업연구·공개 활동의 추진이나 공동 과제 및 관심사의 협의·연구·추진 등 공동으로 노력하는 과정으로 볼 수 있다.’ 라고 하였다. 따라서 동료 장학은 학년을 중심으로 조직하거나 연구교과를 중심으로 조직할 수 있다. 이들은 수업 연구 과제의 해결이나 수업 방법의 개선을 도모하기 위하여 수업연구·수업 공개 활동을 하거나 전반적 교육 활동의 개선을 위해 선진의 좋은 경험이나 아이디어를 공유 및 교환하여 활용할 수 있다.

김영식과 주삼환(1987)은 교사들이 우연하게 서로 돕는 비공식적인 장학적 조력 체계(supervisory-helping system)를 보다 공식적이고 체계적인 과정으로 구조화시킨 것이라고 했다.

이윤식과 유현숙(1987)은 동료장학을 교사들 간에 그들의 교육 활동의 개선을 위하여 공동으로 노력하는 과정이라고 정의하여 광의로 개념을 규정하였다.

Glatthorn은 협동적 동료장학(cooperative professional development)을 일반적으로 둘 이상의 교사가 서로 수업을 관찰하고 그 결과에 대하여 피드백을 제공해 주며 공통되는 관심사에 대하여 토의함으로써 자신들의 전문적 성장을 위하여 함께 일하기로 동의하는 비교적 반 형식화된 과정이라 정의하여 수업 개선에 초점을 둔 동료 교사 등의 상호작용으로 보고 있다(주삼환 역, 1986: 71).

Blumberg는 동료장학은 기본적으로 교사들의 협력성을 근간으로 하여 그 구조와 과정이 체계화되고 교사들의 요구와 필요에 맞게 융통성있게 운영되어야 의의가 있다고 강조하고 있다(김영식·주삼환 역, 1987)

Lovell과 Wiles는 체제 모형을 이용하여 수업장학의 개념을 설명하고 있는데, 이 개념에 따르면 교수·학습 활동을 도울 수 있으면 동료교사까지도 수업 장학담당자가 될 수 있다고 하였다(재인용. 강영삼, 1994: 121-122).

김운태(1987: 549)는 동료교사들 간의 협동적 전문성 개발이 가능하고 동료교사들에 대한 존경감, 교사들의 일에 대한 자신감, 만족감 및 동기 유발 등을 크게 증가시키는 데서 찾으려고 하였다.

이상의 여러 학자들의 개념을 정의한 것을 종합해 보면, 동료장학의 뜻은 일반적으로 둘 이상의 교사가 서로 도와서 그들의 교육 활동의 개선을 위하여 공동으로 노력하는 장학적 조력 체계라고 볼 수 있다.

## 2) 동료장학의 특징

동료장학의 활성화를 위해서 교장이나 교감은 필요한 여건과 분위기를 조성해 주고 교사들의 요구에 맞도록 융통성 있게 운영되어야 하는 특징을 가지며, 동료장학의 주요 특징을 살펴보면 다음과 같다(김운태, 1987:549).

첫째, 교사들의 자율성과 협동성을 기초로 하고 있다. 동료장학을 통한 수업개선은

동료교사들 간에 공동으로 노력하는 과정에서 실시된다. 자율적으로 동학년 교사, 동교과 교사들이 관심 분야가 같은 모임을 이루거나, 경력교사와 초임교사가 짝을 이루어 협력하는 활동으로 상호간에 수업을 공개, 관찰하고 이에 대한 의견을 교환한다.

둘째, 교사들이 동료적 입장에서 서로 가르치고 배우는 활동이다. 동료장학 수업 연구 과제의 해결은 협의회를 통하여 자율적이고 협력적으로 부담감 없이 토론하며 어떤 주제에 관하여 서로 경험, 정보, 아이디어, 도움, 충고, 조언 등을 교환하거나 공동 과제와 공동 관심사를 협의하거나 공동 과업을 추진하는 것을 말한다.

셋째, 동료장학은 학교의 형편 및 교사들의 복잡 다양한 필요와 요구에 따라 다양하고 융통성 있게 운영된다.

넷째, 교사들의 전문적 발달뿐만 아니라 개인적 발달, 그리고 학교의 조직적 발달까지도 도모할 수 있다.

교사의 개인적 발달(personal development)은 교사 개인에 초점을 두어서 그들이 심리적, 정서적, 신체적, 가정적 및 사회적 영역에서 안정, 만족, 성장을 도모하도록 도와주는 것을 의미한다.

교사의 전문적 발달(professional development)은 교사들이 교과외 지도를 포함하고 활동 전반에 있어서 안전, 숙달, 성장을 도모하도록 도와주는 것을 의미한다.

학교의 조직적 발달(organizational development)은 그 초점이 학교 조직의 전체적인 개선에 있음으로 대체로 학교의 조직 환경 및 풍토를 긍정적으로 변화시켜 학교 내에서의 교사들의 삶의 질을 높이고 학교 조직의 목표를 효과적으로 달성하도록 하는 것으로 볼 수 있다.

다섯째, 교사들이 협의회를 통해 교과지도 방법 이외에 교사들의 교육철학이나 교직원, 교육 목표, 계획, 생활지도, 기자재 활용, 학급 관리, 경영, 교육 정보, 시사, 학부모, 지역사회와의 유대 강화에 관한 다양한 협의를 할 수 있다. 동료장학을 위한 교사의 협의회에서는 전반적인 영역을 논할 수 있다. 협의회를 통하여 교과지도 방법 이외에 교사의 교육 철학이나 교직원, 교육 목표, 계획, 생활지도, 기자재 활용, 학급 관리, 경영, 교육정보, 시사, 학부모, 지역사회와의 유대 강화, 그리고 각종 교육 문제의 이해 등 협의 주제가 다양하다. 따라서 이러한 과정은 공식적인 연수 활동보다 더욱 더 교사의 내실화에 영향을 줄 것이고 끈끈한 동료애를 발전시켜 나갈 것이다. 간혹 이러한 모임이 급진 성향을 띠 수 있을 것이라는 우려도 있다.



동료장학의 특징을 정리해 보면 학교 현장에서 동료교사를 쉽게 만날 수 있고 부담감이 없으며 서로의 사정을 잘 알 수 있어, 동료교사들 간에 서로 자신감을 갖게 하고, 동기를 유발하며 협동적으로 전문성을 개발할 수 있다. 반면에 동료장학을 실시하기 위해서는 교사들 자신이 일정 수준의 전문 지식을 갖추고 있어야 하며, 상호간에 인간적으로 깊이 신뢰하며, 진정으로 미숙한 부분에 대하여 격려할 수 있고 오해 없이 지도·조언을 받을 수 있는 인간관계를 바탕으로 교사 자신들간 레포가 형성되도록 노력함이 필수적이라 할 수 있다.

### 3) 동료장학의 성격과 필요성

동료장학은 2,3명의 교사가 서로 바꾸어 관찰하는 소규모의 프로그램에서부터 한팀의 교사들이 수업기능의 여러 가지 측면에서 협동하는 매우 야심적이고 종합적인 계획에 이르기까지 여러 가지 형태가 있다. 동료장학의 기본적인 성격을 열거하면 다음과 같다.

첫째, 동료관계는 반형식적이고 반제도적이다. 친밀한 관계에 있는 둘 이상의 교사들이 우연히 방문하는 비공식적 교류는 아니다.

둘째, 수업 연구의 경우 교사들은 최소한 한 두 번 이상 서로의 수업을 관찰하고 관찰한 후에는 협의회를 갖는데 동의한다.

셋째, 동료관계는 동료들 상호간에만 존재한다. 행정가나 장학담당자들이 동료장학 프로그램에 참여하여 때로는 지도를 하기도 하지만 관찰, 협의회 및 토의에는 교사들만 참여한다.

넷째, 동료관계는 평가적이 아니다. 그것은 표준평가체제(standard evaluation systems)를 대신하는 것이 아니고 보완하려는 것이다. 관찰이나 협의회 자료는 행정가에게 나누어지지 않으며 평가 과정의 일부로 사용되지 않는다.

동료장학이 필요한 이유를 살펴보면 다음과 같다(주삼환, 1986: 90-91).

첫째, 동료장학은 분권화의 조류와 맥을 같이 한다. 장학의 중심이동이 교육부, 도 교육청, 시·군 교육청의 장학으로부터 교장, 교감을 중심으로 한 교내장학에서 교사들끼리 협동·노력하여 교수기술 향상과 자기 성장을 위해 노력한다.

둘째, 동료장학은 참여, 자율화의 거대 조류와도 일치한다. 동료장학은 교사들의 적

극참여를 바탕으로 자율과 참여로써 의사를 결정하고 자신들의 결정과 행동에 책임을 진다.

셋째, 동료장학은 전문적 특성과 일치한다. 동료장학은 동료교사 상호 간에 도움을 제공해 주는 가장 가까운 위치에서 장학요원이 된다.

넷째, 앞으로의 교직 사회는 개방과 협동을 요구하게 된다. 동료장학을 통해 동료간에 상호개방과 협동을 필요로 하는 동료장학은 팀티칭, 개방교실, 개방학교를 만들어 가는 계기가 된다.

동료장학에 대하여 Nelson과 Schwartz, Schmuck 등은 교사들이 조언을 얻기 위하여 장학사보다는 동료교사를 선호하며 교사들에게 전반적인 훈련을 시키지 않고, 또 복잡한 양식을 사용하지 않고도 교사들은 서로 유용한 피드백을 제공할 수 있으며, 동료체제와 동료의식을 근거로 하여 형성되고 또 동료의식의 규범을 유지하게 한다고 하였다(주삼환, 1987: 79-80).

동료장학은 수업 방법을 서로 나누어 가질 수 있는 기회를 갖고, 자기 자신의 수업 측면에 긍정적인 강화를 받으며, 교사의 상급자 위치에 있는 학교행정가나 장학담당자가 교사와 대면적인 관계에서 실시하는 장학은 교사에게 적지 않은 부담감을 줄 가능성이 높는데, 이런 부담감을 극복할 수 있다는 점에서 동료교사들이 팀을 이루어 협동적이고 동료적인 관계 속에 장학을 실시하는 것이 효과적일 수 있다는 것이다(한국교육행정학회, 1995).

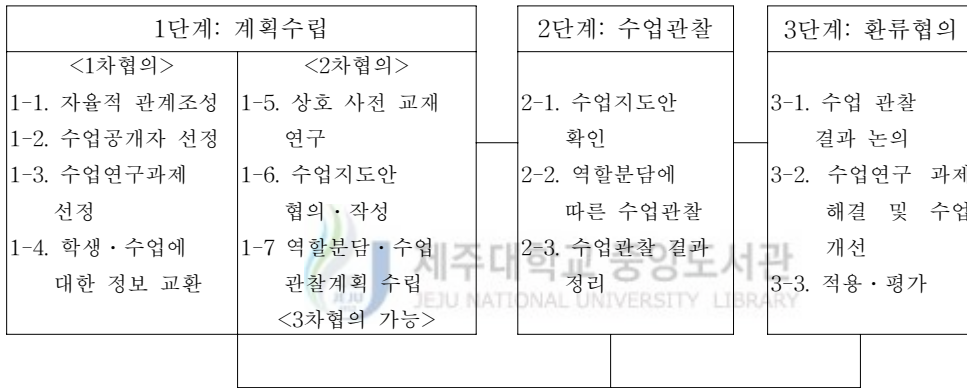
이상의 내용을 정리해 보면, 동료장학은 동학년이나 교과에 공동 관심을 가진 교사들이 모여 학교의 형편과 교사들의 요구에 따라 다양하게 운영할 수 있도록, 부담스럽지 않으며, 실시하기가 편리할 뿐 아니라, 시간에 구애받지 않으며 지속적 협의가 가능하기 때문에 장학의 효과를 높일 수 있어서 동료장학의 필요성은 매우 높다고 볼 수 있다.

## 2. 동료장학의 모형

### 1) 수업연구 중심 동료장학 모형

수업연구 중심의 동료장학 모형은 교사의 수업에 초점을 맞추어 계획 수립, 수업참관, 환류협의회의 3단계를 거치는데, 학교의 형편과 교사들의 필요와 요구에 따라 융통성 있게 변형하여 사용될 수 있다.

계획수립, 수업 관찰, 환류 협의의 절차를 엄격하게 따르지 않으면서, 교사들 상호간에 부담없이 수업을 보여 주고, 서로 의견을 나누는 것도 여기서 제시하는 수업연구 중심의 동료장학에 포함된다고 볼 수 있다. 수업연구 중심의 동료장학 모형을 제시하면 <그림 II-1>과 같다.



[그림 II-1] 수업연구(공개)중심의 동료장학 모형

자료: 이윤식·유현숙(1987), “교내자율장학의 활성화방안 연구”, p.127.

#### (1) 1단계 : 계획수립

이 단계에서는 필요에 따라 최소 2회 이상 협의회를 운영한다. 협의회에서는 동료 교사들 간의 자율적·협력적 분위기 조성, 수업공개자·연구발표자 선정, 수업 연구 과제·수업 개선 과제의 확인 선정과 이의 해결·개선방안 논의, 수업 상황에 대한 정보를 교환한다. 동료장학에 참여하는 교사들 간의 공동작업으로 수업지도안을 완성하고 수업 자료를 준비하는 일을 진행한다.

(2) 2단계 : 수업 관찰

이 단계에서는 수업을 관찰하는 교사들이 수업지도안을 최종 확인하여 수업활동 전 과정의 흐름에 대한 이해를 높인 후, 수업공개 교사는 수업을 실시하고 계획된 업무 분담에 따라 수업 관찰을 하여 연구과제 해결 및 수업개선을 위한 객관적이고 구체적인 자료를 수집한다. 수업 관찰 교사들은 수집 자료를 분석 정리하여 환류협의회의 자료로 활용한다.

(3) 3단계 : 환류 협의

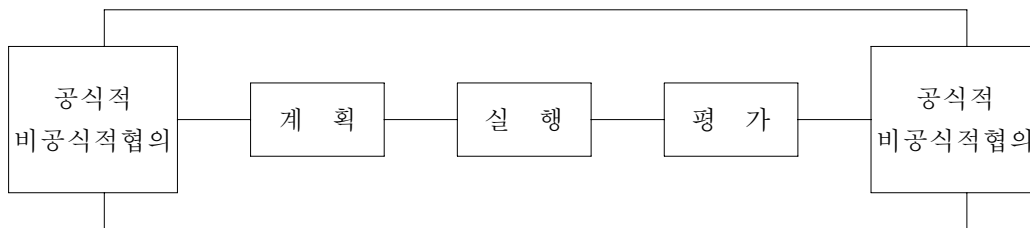
이 단계에서는 동료장학에 참여한 교사들이 수업 관찰 결과의 분석 자료를 중심으로 자유로운 논의를 통해 수업연구 과제의 해결·개선 또는 수업 개선을 위한 방안을 설정하며, 실제에 적용하기 위한 계획, 자기 적용, 자기 평가의 노력을 하며 수행된 장학 활동의 전 과정에 대한 반성 평가를 시도한다. 이러한 협의는 수업 관찰 직후가 효과적이며, 적절한 격려와 지원 및 조언을 제공한다.

2) 협의 중심 동료장학의 모형

협의 중심의 동료장학은 동료교사들 간에 공식적이거나 비공식적인 협의를 통해 어떤 주제에 관하여 서로 경험, 정보, 아이디어, 도움, 충고, 조언 등을 교환하거나, 서로 공동 과제와 공동 관심사를 협의하거나, 공동 과업을 추진하는 활동을 의미한다.

학교 현장에서 흔히 볼 수 있는 동학년 협의회, 동교과 협의회, 동부서협의회 등이 이의 대표적인 형태이다. 학교 내 동료 교직원들 간의 인간관계를 중심으로 자연 발생적으로 형성되어 있는, 여러 가지 비공식조직들에 대한 이해와 이의 효율적인 활용을 위한 노력이 요구된다.

협의중심 동료장학의 모형을 살펴보면 <그림 II-2>와 같다.



협의주제영역	동료교사모임	활 동
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교사의 전문적 발달 영역</li> <li>- 교사의 개인적 발달 영역</li> <li>- 학교의 조직적 발달 영역</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 동학년교사 모임</li> <li>- 동교과교사 모임</li> <li>- 동부서교사 모임</li> <li>- 관심분야 동일교사 모임</li> <li>- 경력교사·초임교사 짝</li> <li>- 기타 공식적·비공식적 교사모임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 동료간의 경험 정보</li> <li>- 동료간의 공동 과제 협의</li> <li>- 동료간의 공동 관심사 협의</li> <li>- 동료간의 공동 작업 추진</li> </ul>

[그림 II-2] 협의중심 동료장학의 모형

자료 : 한국교육행정학회편(1995), 『장학론』, pp.145-157.

### 3) 연수중심 동료장학의 모형

연수중심 동료장학이란 교과별, 학년별, 교육영역별 소집단 연수, 연구·시범·실험 영역연수, 당면 연구과제별 연수 등 각종 자체연수를 계획, 추진, 평가함에 있어 공동 연구자로서 서로 경험·정보·아이디어를 교환하며, 때로는 강사나 지원인사로서 공동으로 협력하는 동료장학을 말한다. 특히 교사들이 개별적으로 또는 협동적으로 수행한 임상장학, 동료장학 그리고 자기 장학의 결과로 얻어진 수업개선 및 수업과제 해결을 위한 연수는 훌륭한 연수중심 동료장학이라 할 수 있다.

자체연수 방법으로는 강의식 연수, 토의식 연수, 전달식 연수, 실기·실험·실습 중심 연수, 현지답사·현장방문·견학 중심 연수 등이 있다.

## 3. 동료장학의 방법

동료장학은 소집단의 교사가 자신들의 교수 방법에 대해 전문성 신장을 위하여 함께 협동하는 동료적 과정으로, 수업에 초점을 맞추어 볼 때 둘 이상의 교사가 서로 수업을 관찰하고 그 결과에 대하여 피드백을 제공해 주고 공통적인 전문적 관심에 대하여 토의하면서 함께 일하기를 동의하는 장학의 방법이다.

동료장학에는 교사와 교사가 협동하려는 동료장학, 장학사와 교사가 동료의식을 갖

고 협동하는 동료장학, 단지 다른 교사의 교실을 상호 방문하는 방법, 가까운 지역끼리 서로 학교를 방문하게 하거나 인근 교잔, 교감이 장학팀이 되어 그 지역 교사를 장학하는 방법, 현재의 장학능력이 있는 교사로 바꾸어 교육청 단위나 지역단위로 채용하여 몇 학교를 담당하여 장학하게 하는 방법도 생각해 볼 수 있다(주삼환, 1983).

그러나 장학의 관점에서 보려면, 동료의 관계성이 반형식적·반제도적일 것, 적어도 두 번 이상은 서로 수업을 관찰하고 협의회를 가질 것, 교사간의 관계성은 서로 우호적인 동료관계일 것, 동료관계성은 평가적이 아니어야 할 것 등을 전제로 해야 할 것이다(주삼환, 1990). 또한 교사의 자발성과 성장 의욕, 동기유발에 호소해야 한다. 교사들이 전문적 성장을 위해 서로 돕는 방법과 형태는 상황에 따라 다양한데, 몇 가지 협동적인 동료장학의 예를 들면 다음과 같다(김영식 외, 1990: 122-125).

### 1) 비공식적 관찰·협의

동료장학의 대표적 형태로서 피관찰교사의 희망에 따라 수업관찰을 하고 피드백을 제공하며, 관심과 문제점에 대하여 협의하게 하는 방법이다. 수업관찰도 피관찰교사가 관심을 갖는 특정내용에 초점을 두는 초점관찰이 될 수도 있고, 수업전반을 관찰하는 무초점 관찰이 될 수도 있는데 그것은 피관찰교사는 무엇을 희망하느냐에 따라 구분되며, 이러한 까닭은 피관찰자에게 주도권을 주고 비공식성에 근거한 자유스러운 분위기에서 이루어지게 하기 위함이다. 이러한 과정은 비교적 단순해서 집중적이거나 정확을 요하는 임상장학을 하려고 피하지 않는 경향도 있다.

### 2) 초점관찰·자료제공

교사들은 관찰을 받는 동안 워크샵에서 배운 특별한 상호작용 기술을 구체적으로 사용하려고 시도하며 관찰자는 전에 목표로 삼았던 상호작용의 빈도만을 기록한다. 그러나 관찰된 자료를 피관찰교사에게 전해 주면 그 교사는 자료를 살펴보고 유용하다고 생각되는 어떤 결론을 도출해 냄으로써 자기발전을 도모하게 된다.

이러한 유형은 피관찰교사가 관심을 갖는 내용에 초점을 맞추어 수업 관찰 도구에 의하여 수업관찰을 하고 여기서 수집된 관찰 자료를 수업자에게 전해 주어 분석이나

평가는 수업자에게 맡기는 방법으로, 이 방법은 수업자가 자료를 분석할 수 있고 활용할 수 있는 능력이 있고, 또 관찰자도 자료 수집을 할 수 있는 능력이 있어야 한다. 관찰자는 다른 동료의 수업을 관찰하고 관찰 도구에 제시하는 것만으로도 많은 것을 배우게 되어 능력있는 교사는 이 정도의 협동으로도 많은 전문적 성장을 할 수 있게 된다.

### 3) 소규모 현직 연수회

소규모 현직 연수회는 3-5명의 교사들이 집단을 이루고 수업을 관찰하여 분석하며, 관찰 자료에 근거하여 수업 개선점을 제공해 주고, 관찰 기록을 나누어 갖는 가운데 현직 연수의 목표를 달성하는 협동적 노력을 말한다.

하우렌스와 브렌치는 동료 위원회의 접근법(주삼환, 1986)을 주장했는데 그에 의하면 의원들의 현직 연수에 소규모 위원회가 봉사하는 방법으로,

첫째, 이들은 구성원들의 자기 분석 욕구를 타진하는 위원회로 활동하고,

둘째, 대개 관찰에 의하여 학습과정과 수업을 분석하는데 서로 보조 활동을 하며,

셋째, 서로 관찰에 대한 피드백을 제공해 주고,

넷째, 기록을 통해 상호간의 현직 연수 목표달성의 정도를 확인하는 등의 네가지 구체적 기능을 제공할 수 있다고 보고 있다.

실제로 현장에서 이루어지는 현직연수는 강연회 정도로 인식하여 전직원 합동으로 운영되는 사례가 많아 형식에 치우쳐 그 효과가 반감되고 있음이 사실이다. 따라서 연수회의 규모를 작게 하여 운영해 볼 필요가 있다. 교사들이 소집단을 이루어 목표 의식을 갖고 집단의 요구 분석, 교육과정과 수업 관찰 분석, 관찰 자료에 근거한 피드백 제공, 관찰 기록 나누어 갖기 등의 활동을 지속하려는 협동적 노력이 이루어질 때 현직 연수의 목표가 달성될 것이다.

### 4) 팀티칭(Team Teaching)

협동적 동료장학의 팀은 2-3명의 교사가 한 팀으로 활동하되 그 구성방법은 경험 있는 교사가 리더가 되며, 동학년간 또는 다른 학년이라도 교과별로 구성할 수 있다(김용진, 1991).

교사들은 누구나 강점과 약점을 갖고 있는데 팀을 이룸으로서 약점을 보완하고, 강점을 살려 학생들에게 제공해 줄 수 있기 때문이다. 이러한 팀티칭 속에서 자연스럽게 수업관찰 후 개선점을 제공해 주게 되는데 이를 형식화하면 더욱 효과적일 수 있다(김영식 외, 1990: 123).

팀티칭을 위한 대개의 접근은 팀구성원들이 상호 관찰하고 적어도 비공개적인 방법이라도 상호 피드백(feed back)을 제공해 줄 것이라는 기대에 근거를 두고 있기 때문에 동료장학의 한 방법으로 볼 수 있다(한공우, 1993).

팀티칭에 참여교사는 피관찰자인 자기에게 중요한 하나의 특별한 교수측면에 주위의 초점을 맞춰 수업을 관찰해 달라고 부탁을 하게 되며 동료교사는 관찰을 하고 그 자료를 분석하며 관찰과 분석에 대한 피드백을 제공하게 된다.

이러한 유형은 교사가 팀을 이룸으로써 서로의 약점을 보완하고 강점을 살려 각자의 전문성을 더욱 신장시켜서 교육의 효과를 극대화시키는데 많은 도움을 줄 수 있게 된다.

## 5) 임상장학에 의한 동료장학

임상장학자로서의 계획적인 훈련을 받은 교사가 자기 동료에게 임상장학유형과 방법을 지도·조언함과 동시에 비지시적 방법으로 협의하는 기능으로 사실적 자료를 수집하며, 교수형태를 인정하고 동료장학 프로그램을 실시하는 등의 활동을 함으로써 장학의 효과를 높이려는 방법을 활용하는 유형을 말한다.

임상장학이란 1대 1의 친밀한 관계 속에서 계획 협의회, 수업 관찰, 피드백 협의회를 통하여 교사의 수업 기술을 향상시키고, 지속적인 전문적 성장을 돕기 위한 하나의 장학 대안이다.

장학의 궁극적인 목표는 교사의 수업 기술과 전문성을 높여 학생의 학습 성취를 높이는 것이므로 전통적이고 행정적인 과거의 장학을 탈피하여 교수 중심의 수업장학에 초점을 맞출 때 동료교사들 간의 임상장학도 적절한 동료장학 모형이라고 할 수 있다. 그러나 임상장학이 그 효과를 높이기 위해서는 교사들이 임상장학의 기술을 습득하기 위하여 훈련과 연수를 충분히 받아야 한다.

임상장학의 과정을 계획 협의회, 수업 관찰, 피드백 협의회로 구분하며 그 내용을 살펴보면 다음과 같다(장이권, 1989).



### (1) 계획 협의회

이 단계에서는 학습 내용과 학습 계획에 대하여 설명하고 교사가 관심을 갖는 점을 확인하며, 수업 관찰 도구와 시간에 대하여 합의를 보는 단계로서 다음과 같은 구체적인 내용들에 대하여 협의한다. 교사의 관심과 문제점 확인, 문제점을 관찰 가능한 행동 용어로 바꾸기, 수업 개선 설계 및 절차 확인, 교사 스스로 수업 개선의 목표를 설정할 수 있도록 돕기, 서로 편리한 수업 관찰 시간 정하기, 수업 관찰 중 수집한 자료의 형태와 도구에 대한 협의를 한다.

### (2) 수업 관찰

이 단계에서는 계획 협의회에서의 약속에 따라 객관적이고 과학적인 자료를 수집하는데 목적을 두고 교사의 관심과 문제에 알맞은 수업 관찰 도구를 잘 선택할 것이 요구된다.

이 단계에서 필요한 도구에는 다음과 같은 것들이 있다.

첫째, 부분적인 정확한 관찰 기록 방법으로 교사가 관심을 갖은 교사의 발문, 학생에 대한 피드백 받은, 지시와 구조적 등을 말한 그대로 적거나 녹음하였다가 분석하는 것이다.

둘째, 좌석표에 의한 관찰 기록으로 좌석표에 학생들의 과업 집중, 언어의 흐름, 이동과 움직임 등의 정보를 기록하여 분석하는 것이다.

셋째, 광각렌즈에 의한 방법으로 어느 한 부분에 초점을 맞추지 않고 무초점 관찰과 같이 학습에서 일어나는 일을 그 때 그 때 기록하는 일화 기록 방법과 녹화 기록을 하는 것이다.

넷째, 체크리스트와 프랜더스 언어상호작용 분석으로 교사의 관심 영역에 체크리스트를 작성해서 학생·동료관찰자 등에게 적용하여 필요한 정보를 수집하며, 언어에 대한 지시적 행동·비지시적 활동을 분석하는 것이다.

### (3) 피드백 협의회

이 단계에서는 계획 협의회 약속에 따라 수업 관찰에서 수집된 자료를 분석하여 수업자에게 피드백 해 주는 과정으로 자료 보여주기, 분석하기, 해석하기, 미래에 대한 대안 결정하기, 교사의 변화에 대한 의도를 강화해 주기와 같은 핵심내용을 협의한다. 또한 이 단계에서는 객관적인 관찰 자료를 교사에게 제공해 주고, 교사의 추측

과 의견·느낌을 끌어내며, 대안적 수업 목표와 방법·이유를 생각해 내도록 배려하고, 교사에게 연습하고 비교할 수 있는 기회를 제공하는 장학 기술이 필요하다.

## 6) 동료코치

과거의 장학이 운동팀의 ‘감독’에 비유된다면 최근의 장학의 새로운 개념은 ‘코치’라는 것이다.

동료교사들끼리 친근한 분위기 속에서 수업에 대한 사전 계획을 같이 세우고 협의하며, 계획대로 수업을 관찰하여 자료를 수집한 후, 관찰 자료를 분석하고, 관찰 후 협의회를 통한 사후 개선방안을 모색한다. 그리고 이러한 전 과정을 종합, 평가, 반성하는 과정을 반복하면서 서로 발전하고자 하는 ‘동료코치(peer coach)’는 계층적인 수직적 장학으로부터 동료적 수평 장학으로 옮겨 놓는데 공헌하였다.

동료코치는 교수 기술의 연구를 위하여 계속적인 노력을 기울이는 교사들의 공동 사회 풍토를 형성하고, 새로운 지시고가 기술을 협동적으로 연구하는데 필요한 공동 언어와 이해를 갖게 할뿐만 아니라, 새로운 교수 기술과 전략을 획득하고, 필수적인 훈련을 계속하기 위한 구조를 제공하는데 그 목적이 있다.

또한 코치화 과정은 관찰과 피드백을 통해서 새로운 교수 전략에 필요한 기술을 증대시키는 데 초점을 두고, 기술이 개발되고 숙달되면 교수 전략을 적절하게 사용하는 지 상호 검사하는 단계로 나누어 볼 수 있다. 이러한 동료코치는 자료 제공적 코치, 협동적 코치, 전문적 코치의 수준으로 나눌 수 있다.

## 7) 동료 연수회

외부 초청강사에 의한 강연회의 직원 연수와 구별하여 학교내 또는 교육구청 관할 내의 지원인사에 의한 연수를 의미하는 것으로서 강연, 강의, 실험, 실기 연수 등의 활동을 들 수 있으며, 좋은 수업 또는 문제의 수업 장면을 담은 녹음·녹화 테이프를 시청하고 나서 토의·토론하는 등의 활동이 가능하다(주삼환, 1986).

## 8) 학년중심의 동학년 장학

교내장학이 실질적으로 잘 이루어질 수 있는 단위가 동학년이다. 학교교육의 전반적인 교육 활동이 학년을 중심으로 이루어지고 있기 때문에 학년 단위, 학년부장의 역할이 매우 중요하며, 학년부장의 장학 기능에 대한 보다 깊은 연구가 필요하여 학년단위의 경영 방법을 강화하여 학년장학이 활성화 될 수 있는 장학 체제가 구성되면 효과적이다(남민우, 1985 : 80).

## 4. 동료장학의 효용성

동료장학의 효용성은 교수 행위의 다양화, 개별화와 관련하여 교사의 변화, 발달 단계에 맞추어 능력 개발이 가능하다. 개인적 및 사회적 발달에 관한 변화에 동참함으로써 수업의 질에 있어서 수준을 높여 가는데 동료장학의 효용성이 있다고 할 것이다. 동료장학의 효용성에 대하여 자세히 살펴보면,

첫째, 교수행위의 다양화를 들 수 있다. 교사의 교수행위는 교수·학습활동으로 이것을 관찰하여 학습이론이나 교과목의 특성에 따라 교수·학습에 대한 관점은 다르며, 교수기술은 교사들이 자기의 직능을 높이고 교수·학습 면에 중점을 두고 학생을 위한 학습지도의 능률화를 기하게 된다. 일반적으로 교수행위는 학습 지도안 작성, 교수 활동, 학생 생활 지도, 학습자료의 활용, 학습 평가 등이 포함된다.

둘째, 교사의 능력 개발은 교사 자신이 능력을 향상시키려는 의지가 있을 때 효과적이다. 교사의 능력개발을 위한 방법으로는 여러 가지의 형태의 연수가 있다. 자체연수를 통한 현직교육은 단위 학교에 재직중인 교원의 형태가 교직원들의 필요와 요구가 있을 때 학교 내외의 인적, 물적 자원을 활용하여 단위 학교 자체적으로 실시하는 연수 활동이 효과적이다.

셋째, 교내 자체 연수는 단위 학교 내의 전직원에게 해당된다. 자체 연수의 특징은 먼저 학생, 교사, 학교의 현실에서 출발하여 학생의 바람직한 성장과 교사의 전문성 발달 및 학교의 개선을 목표로 한다. 그리고 교내 자체 연수를 위한 시간, 장소, 과제 및 인적, 물적 자원활용 등의 접근이 매우 용이하며, 교사들은 교직의 전문성에 따라

의무적으로 연수를 해야 하지만 효율적인 연수가 되기 위해서는 특별히 자율성과 협동성을 필요로 한다. 또한 학교의 실정과 교사들의 필요와 요구에 따라 연수의 내용과 방법은 다양하고 융통성 있게 운영이 된다.

자체 연수의 영역은 해당학교 운영 전반에 관한 사항들이며 교사들의 교양이나 취미 생활에 도움이 되어 실시되는 경우가 많고, 행정관리, 학사 관리, 학습 지도, 생활 지도, 특별 활동, 교원 인사 및 복무, 문서 관리, 재무 관리 등이 이에 해당된다.

넷째, 교사의 자기 연찬은 다양한 자질을 스스로 갖추는 것으로 전문적인 동료장학자가 되는 과정이기도 하며 자기 연찬의 활동은 자기 수업 반에서, 1인 1과제 연구, 대학원 수강, 문헌 연구, 전문가 상담, 방문, 견학 등이 포함된다. 교사는 자신의 발전을 위하여 외부의 간섭이나 통제를 받음이 없이 스스로 계획을 세우고 이를 실천에 옮기며, 그 결과에 대하여 자기 반성과 자기 수정을 게을리 하지 않는다. 전문직 종사자로서 바람직한 모습을 추구해 나가야 할 것이며, 교장과 교감은 교사들의 장학을 위한 노력을 효과적이고 지속적으로 유발, 촉진할 수 있도록 지원 격려해 주며 필요시 교사들이 원하는 지도·조언을 제공한다.

## 5. 선행연구의 고찰



동료장학에 선행 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

임규환(1992)은 “동료장학의 실태와 개선방향 연구”에서 동료장학에 대한 교사들의 인식이 제고되어야 하며 자발적인 참여자세가 무엇보다 필요하다고 하였으며, 동료장학 활성화를 위한 도서 및 시청각 자료구비와 발생하는 문제점을 상담, 조언해 줄 수 있는 전문가의 지원체제가 필요하다고 하였다. 또한 동료장학의 활성화를 위해 학교관리자의 민주적이고 개방적인 학교 풍토조성과 행정적 지원 및 재정적 지원책이 수립되어야 하며, 동료장학의 바람직한 향상을 위해 교사의 자아실현 욕구가 지속적으로 유발될 수 있도록 보상제도를 마련할 필요가 있다고 하였다.

김정순(1994)은 “동료장학 수업이론에 관한 연구”에서 효율적인 동료장학을 위해서는 저해요인인 문제를 해결하고, 동료장학자의 전문화, 운영의 민주화, 업무내용의 전문화, 행정적·재정적인 지원, 일선교사들의 동료장학에 대한 적극적인 수용이 필요

하며, 각 교과마다 수업연구의 활성화, 학교장의 지도성 발휘와 동기 유발, 교사들의 각기 다른 성장 욕구와 학습방식을 계발할 것을 권장하였다.

유동희(1992)는 “동료장학이 초등학교 조직개발에 미치는 효과”에서 초등학교에서는 학년중심 경영체제의 확립이 필요하며 이를 위한 법적, 제도적인 뒷받침되어야 하고, 학교장학의 기반조성을 위해서는 수직적 장학보다 수평적 장학을 활성화하기 위한 장학풍토가 조성되어야 한다고 결론지었다.

송경희(1995)는 “교수-학습개선에 대한 동료장학의 효과성 연구”에서 동료장학은 교사들의 장학에 대한 태도를 변화시키는데 도움을 주고 있으며, 동료장학을 실천하는 것은 비단 동료장학에 대한 태도를 긍정적으로 바꾸었을 뿐만 아니라 다른 유형의 장학에 대한 태도들도 긍정적으로 변하게 하는 효과가 있다고 하였다.

박영근(1991)은 “동료장학의 이론과 실제에 관한 지각분석”에서 동료장학의 인식 정도와 방향에 대하여 우리의 현실에 맞는 동료장학의 모델이 개발되어야 하고, 전문적 자질을 갖춘 교감이나 부장교사, 교사 중에서 동료장학 전문요인을 선정, 확보하여 동료장학의 계획, 실행, 평가 연구의 전반적인 영역에 관하여 전문적 지도성을 발휘해야 한다고 하였다.

이정숙(1992)은 “자기장학 및 동료장학의 운영상태 및 개발유형에 관한 연구”에서 장학방법의 개선방향은 장학방법의 다양성 개발, 합리적이고 민주적인 방법으로서의 전환, 동료교사들끼리의 원만한 인간관계, 교사들의 열정과 사명감 부여를 위한 동기 부여라고 주장하였다.

김철환(1992)은 “교수-학습 개선에 관한 동료장학의 효과성 검증”에서 동료장학의 성공요소는 좋은 인간관계, 교사들의 전문적 자질 고양, 교사의 업무 부담 간소화, 필요한 자료 및 도구마련이라고 주장하였다.

김종국(1994)은 “수업연구 중심 동료장학의 실행수준과 기대수준”에서 동료장학 중 수업연구 중심의 동료장학을 가장 선호하며, 수업연구 중심 동료장학 실행수준 우수자는 고경력자, 부장교사, 고학력교사라고 하였다.

유종렬(1995)은 “동료장학의 개선방안에 관한 연구”에서 동료장학의 성공요소는 교사의 전문성 및 자기 연찬이라고 주장하였고, 동료장학에 대한 인식변화가 필요하며 자발적 참여가 저조하다고 하였다.

김선희(2002)는 “초등학교 동료장학의 실태와 개선방안에 대한 연구”에서 다

음과 같은 정리하였다. 첫째, 동료장학에 대한 인식이 저조한 편이다. 따라서 교사들의 인식이 먼저 제고되어야 하며, 자발적인 참여자세가 필요하다. 동료장학에 대한 필요성은 인정하면서도 일선교사들이 동료장학에 대한 인식과 참여도가 낮아 조직적인 동료장학의 체제를 갖추지 못하고 있다. 둘째, 장학담당자의 자질에 대한 신뢰성이 부족하다. 동료장학의 중요성과 실효성은 인정하며 선호하고 있으나, 교사 상호간에 장학담당자로서의 자질과 전문성에 대한 신뢰가 부족하며 쉽게 확산되지 못하며, 능력과 자질을 갖춘 동료장학담당자의 수도 매우 부족하다. 셋째, 동료장학의 활성화방안으로 동료장학에 대한 자율성을 최대한 보장해주어야 하며, 교사들의 전문성 제고를 위한 부단한 자기계발과 동기부여가 필요하고, 교사들이 스스로 연구할 수 있는 여건을 마련해 주어야 하며, 수직적 장학보다는 수평적 장학을 활성화하기 위한 장학풍토 조성을 위해서 학년 중심 경영체제의 확립과 이를 위한 법적, 제도적인 뒷받침이 필요하다는 것이다.

강환명(2000)은 “초등학교 동료장학에 관한 연구”에서 장학은 교사가 선호하는 자율성이 높은 동료장학을 실시하는 것이 효과적이며 교내장학의 핵심은 수업장학으로 교수-학습개선에 초점을 두어야 하며 장학담당자는 풍부한 전문적 자질을 전제로 한 장학이어야 한다고 하였다. 또한 교사들이 교내 수업장학에 대한 적극적이고 긍정적인 수용태도로 올바른 장학관을 수립하여야 하며 동료장학의 실시를 위해서는 민주적인 학교 교직원토가 활성화되어야 한다. 이러한 동료장학의 제약조건은 전담조직이 미약하고 능력과 자질을 갖춘 장학담당자의 수가 부족하며, 행정 및 재정적 지원이 부족하다는 것이다.

이상의 선행연구를 고찰하여 보면, 동료장학의 활성화를 위해서는 무엇보다도 교사들의 동료장학에 대한 올바른 이해와 긍정적 인식, 그리고 자율적이고 적극적인 참여와 실천이 선행되어야 한다. 아울러 학교장의 동료장학에 대한 협조와 지원, 학교의 행·재정적 지원, 공동체적 학교문화 조성 등도 이루어져야 한다는 것이다. 이를 바탕으로 이 연구에서는 제주도내 초등학교의 동료장학 실태, 교사들의 동료장학에 대한 인식과 욕구, 이를 바탕으로 한 제주도내 초등학교 동료장학 활성화 방안 모색을 분석해 낼 수 있는 질문지를 작성, 조사하여 동료장학의 활성화를 위한 구체적이고 기초적인 자료를 제공해 보고자 한다.

### Ⅲ. 연구의 방법

이 연구는 제주도내 초등학교 동료장학의 실태와 욕구수준을 파악하여 향후 보다 나은 동료장학의 활성화방안을 모색하기 위하여 작성된 질문지를 가지고 조사하였다.

#### 1. 조사대상

본 연구를 위한 조사대상은 제주도내 28개 초등학교 교사 480명을 대상으로, 학교 및 교사 배경변인을 고려한 유층무선표집(Stratified Random Sampling)을 하였다. 질문지는 2004년 10월 25일부터 각 학교로 우편 발송하였고, 2004년 11월 20일까지 방문 수거하였다.

배포된 설문지는 총 450부이고 이중 회수된 질문지는 477부(99.4%)였다. 회수된 질문지 가운데 결과처리 단계에서 응답내용이 부정확하거나 분석대상으로 적합하지 않은 40부를 제외한 총 437부를 사용하였다. 표본의 기초적 특성은 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 표본의 기초적 특성

조사대상	구 분	인 원 수	%
소재지	제주시	190	43.9
	서귀포시	69	15.8
	남제주군	64	14.9
	북제주군	111	25.4
학급규모	6학급이하	82	18.8
	7-18학급	98	22.7
	19-27학급	35	8.0
	27학급이상	219	50.6
성별	남자	122	28.1
	여자	312	71.9
교직경력	0-5년	124	28.6
	6-10년	58	13.3
	11-15년	44	10.1
	16-20년	30	6.9
	21년이상	177	41.1
직위	교사	325	74.6
	부장교사	84	19.7
	교감	23	5.3
합 계		437	100

## 2. 조사도구

이 연구 목적을 달성하기 위해 사용된 설문지는 제주도내 초등학교 동료장학의 실태와 개선방안에 대한 교사들의 인식을 조사하기 위한 것으로, 선행 연구들의 질문지를 본 연구 목적에 맞추어 새롭게 재구성하여 사용하였으며, 4개 영역 39개 문항으로 구성되어 있다.

<표 III-2> 질문지의 구성 내용

하위요인	하위요인 내용	문항번호
동료장학의 실태와 교사들의 인식	동료장학에 대한 이해	1
	동료장학의 필요성에 대한 인식	2
	동료장학의 효과성에 대한 인식	3
	동료장학이 바람직한 이유	4
	동료장학 계획 수립의 주체	6
	동료장학의 실시횟수	7
	동료장학에 대한 참여도	8
	현재 실시되고 있는 동료장학에 대한 호응도	9
	현재 실시되고 있는 공식적 동료장학의 형태	10
	현재 실시되고 있는 비공식적 동료장학의 형태	11
	동료장학의 가장 큰 효과	16
	동료장학에서의 가장 큰 애로점	21
동료장학에 대한 학교장의 협조	24	
동료장학에 대한 교사들의 요구	동료장학의 효율적 실시 관점	5
	바람직한 동료장학의 방법	12
	동료장학을 위해 기대하는 교사	13
	바람직한 동료장학의 팀구성	14
	바람직한 동료장학의 팀의 크기	15
	바람직한 동료장학의 실시 횟수	17
	동료장학 실시 후 기대하는 변화	18
	가장 적절한 공식적 동료장학의 형태	19
	가장 적절한 비공식적 동료장학의 형태	20
바람직한 동료장학의 목적 및 내용	23	
동료장학의 개선방안	동료장학의 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제	22
	동료장학 활성화를 위한 학교장의 역할	25
	동료장학의 활성화를 한 학교의 지원 요소	26
	바람직한 동료장학의 계획 수립 주체	27
	동료장학을 활성화 방안	28
동료장학의 활성화를 위한 학교문화	29	
동료장학의 이점	교직·전문직 기술 향상	30-1
	자신의 수업을 분석할 수 있는 능력 향상	30-2
	교수-학습에 대한 이해 능력 향상	30-3
	수업전략의 레퍼토리에 대한 다양성	30-4
	자아 효능감의 향상	30-5
	동료교사들과 강력한 동료적 유대감 형성	30-6
	교수직무수행이 한층 향상	30-7
	교육과정의 적용이 더 명확해짐	30-8
	보다 더 응집력이 강한 끈끈한 학교문화가 형성	30-9
	긍정적인 학교풍토 조성	30-10



### 3. 자료처리

제주도내 초등학교 동료장학의 실태와 개선 방안에 대한 교사들의 배경 변인별 인식 차이를 분석하기 위해, 수집된 자료를 분석항목별로 학교소재지, 학급규모, 교사들의 성별, 교사들의 교직경력, 교사들의 교직경력에 따른 빈도(N)를 산출하고 이를 백분율(%)로 환산하여 전체적인 경향을 알아보고, 각 문항의 응답자 변인별 차이를 비교 분석하기 위하여 배경변인별 교차분석을 실시하였다. 이를 위해 SPSS를 사용하였다.



## IV. 연구결과 및 해석

### 1. 동료장학의 실태와 교사들의 인식

#### 1) 동료장학에 대한 이해정도

먼저, 교사들의 동료장학에 대한 이해 정도를 살펴보고, 그 결과는 다음 <표 IV-1>에 제시되어 있다.

<표 IV-1 동료장학에 대한 이해정도>                      단위 : 명, (%)

변인	집단	N	매우 잘 이해하고 있다	잘 이해하고 있다	이해하고 있는 편이다	조금 이해하고 있다	전혀 이해하고 있지 않다	전 체
소재지	제주시	190	21(11.1)	94(49.5)	63(33.2)	11(5.8)	1(0.5)	190(100)
	서귀포시	69	9(13.0)	31(44.9)	23(33.3)	6(8.7)	0	69(100)
	남제주군	64	11(17.2)	28(43.8)	17(26.6)	8(12.5)	0	64(100)
	북제주군	111	21(33.9)	58(27.5)	31(23.1)	1(3.8)	0	111(100)
	전 체	434	62(14.3)	211(48.6)	134(30.9)	26(6.0)	1(0.2)	434(100)
학급규모	6학급이하	82	18(22.0)	42(51.2)	19(23.2)	3(3.2)	0	82(100)
	7-18학급	98	15(15.3)	42(42.9)	32(32.7)	9(9.2)	0	98(100)
	19-27학급	35	5(14.3)	19(54.3)	7(20.0)	3(8.6)	1(0.2)	35(100)
	27학급이상	219	24(11.0)	108(49.3)	76(34.7)	11(5.0)	0	219(100)
	전 체	434	62(14.3)	211(48.6)	134(30.9)	26(6.0)	1(0.2)	434(100)
성별	남자	122	22(18.0)	66(54.1)	30(24.6)	4(3.3)	0	122(100)
	여자	312	40(12.8)	145(46.5)	104(33.3)	22(7.1)	1(0.3)	312(100)
	합계	434	62(14.3)	211(48.6)	134(30.9)	26(6.0)	1(0.2)	434(100)
교직경력	0-5년	124	9(7.3)	47(37.9)	55(44.4)	12(9.7)	1(0.8)	124(100)
	6-10년	58	5(8.6)	27(46.6)	25(43.1)	1(1.7)	0	58(100)
	11-15년	44	2(4.5)	24(54.5)	14(31.8)	4(9.1)	0	44(100)
	16-20년	30	6(20.0)	17(56.7)	6(20.0)	1(3.3)	0	30(100)
	21년이상	177	40(22.6)	95(53.7)	34(19.2)	8(4.5)	0	177(100)
	전 체	433	62(14.3)	210(48.5)	134(30.9)	26(6.0)	1(0.2)	433(100)
직위	교사	325	35(10.8)	159(48.9)	108(33.2)	22(6.8)	1(0.3)	325(100)
	부장교사	84	18(21.4)	41(48.8)	21(25.0)	4(4.8)	0	84(100)
	교감	23	9(39.1)	11(47.8)	3(13.0)	0	0	23(100)
	전 체	432	62(14.4)	211(48.8)	132(30.6)	26(6.0)	1(0.2)	432(100)
합 계			62(14.3)	211(48.3)	134(30.9)	26(6.0)	1(0.2)	434(100) 결측값 3

동료장학에 대한 이해정도를 묻는 질문의 결과를 살펴보면, ‘전체적으로 잘 이해하고 있다’(48.3)과 ‘이해하고 있는 편이다’(30.9)라는 답변이 79.2%로 동료장학에 대한 제주도 초등학교 교사들의 이해정도는 높은 것으로 이해된다. 주요변인별로 보더라도 이러한 결과는 별반 다르지 않다. 다만 직위별로 볼 때 교감의 이해의 정도가 타 교사들에 비해 이해의 정도가 높은 것으로 나타났으며, 소재지별로는 북제주군이, 교직경력별 변인으로는 21년 이상 교사들은 타 교직경력에 교사들의 이해정도가 타 경력의 교사에 비해 상대적으로 이해의 정도가 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 몇 가지 시사점을 제시해 준다. 우선 교감과 부장교사, 21년 경력 이상의 교사들의 동료장학에 대한 이해가 높다는 것은 이들에 의해 동료장학에 대한 관심과 경험이 이어져 왔으며 향후 동료장학의 활성화를 위한 여러 가지 환경과 조건이 구비되어 진다면 이들이 주도적으로 동료장학의 활성화에 기여하여 동료장학이 보편화가 이루어질 수 있다는 것이다.

## 2) 동료장학의 필요성을 느낄 때

다음은 교사들이 동료장학의 필요성을 언제 느끼는가에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-2>에 제시되어 있다.

<표 IV-2 동료장학의 필요성을 느낄 때> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	학습 지도면에서 어려움을 느낄 때	생활 지도면에서 어려움을 느낄 때	업무 관리면에서 어려움을 느낄 때	인간관계면에서 어려움을 느낄 때	전 체
소재지	제주시	192	76(39.6)	97(50.5)	9(4.7)	10(5.2)	192(100)
	서귀포시	69	34(49.3)	30(43.5)	3(4.3)	10(2.9)	69(100)
	남제주군	64	26(40.6)	33(51.6)	4(6.3)	1(1.6)	64(100)
	북제주군	111	41(36.9)	44(39.6)	15(13.5)	11(9.9)	111(100)
	전 체	436	177(40.6)	204(46.8)	31(7.1)	24(5.5)	436(100)
학급규모	6학급이하	82	34(41.5)	32(39.0)	8(9.8)	8(9.8)	82(100)
	7-18학급	98	39(39.8)	42(42.9)	14(14.3)	3(3.1)	98(100)
	19-27학급	35	15(42.9)	19(54.3)	0	1(2.9)	35(100)
	27학급이상	221	89(40.3)	111(50.2)	9(4.1)	12(5.4)	221(100)
	전 체	436	177(40.6)	204(46.8)	31(7.1)	24(5.5)	436(100)
성별	남자	123	60(48.8)	42(34.1)	13(10.6)	8(6.5)	123(100)
	여자	313	117(37.4)	162(51.8)	18(5.8)	16(5.1)	313(100)
	전 체	436	177(40.6)	204(46.8)	31(7.1)	24(5.5)	436(100)

교 직 경 력	0-5년	124	49(39.5)	68(54.8)	7(5.6)	0	124(100)
	6-10년	58	22(37.9)	32(55.2)	0	4(6.9)	58(100)
	11-15년	44	17(38.6)	22(50.0)	2(4.5)	3(6.8)	44(100)
	16-20년	30	11(36.7)	16(53.3)	3(10.0)	0	30(100)
	21년이상	179	77(43.0)	66(36.9)	19(10.6)	17(9.5)	179(100)
전 체		435	176(40.5)	204(46.9)	31(7.1)	24(5.5)	435(100)
직 위	교사	325	126(38.8)	168(51.7)	18(5.5)	13(4.0)	325(100)
	부장교사	86	35(40.7)	33(38.4)	10(11.6)	8(9.3)	86(100)
	교감	23	14(60.9)	3(13.0)	3(13.0)	3(13.0)	23(100)
	전 체	434	175(40.3)	204(47.0)	31(7.1)	24(5.5)	434(100)
합 계			177(40.5)	204(46.8)	31(7.1)	24(5.5)	436(100) 결측값 1

“언제 동료장학의 필요성을 느끼느냐” 는 질문에 대한 전체적인 응답결과는 생활 지도면에서 어려움을 느낄 때(46.8)가 가장 많이 답하였고 학습 지도면에서 어려움을 느낄 때(40.3)가 그 다음으로 응답하였다. 이에 비해 업무 관리면에서, 인간관계면에서 어려움을 느낄 때에 대해서는 응답비율이 미미하다. 주요변인별 교차분석결과를 보면 성별로는 남자교사들이, 교직경력별로는 21년 이상 교사가, 직위별로는 부장교사와 교감들이 전체결과와는 다소 다르게 생활지도면 보다는 학습 지도면에서 어려움을 느낄 때 동료장학이 필요성을 느낀다고 응답하였다. 그리고 7-18학급 학교의 교사들, 21년 이상 교사들, 부장교사와 교감들은 타 변인에 비해 업무 관리면에서 어려움을 느낄 때 동료장학의 필요성을 느낀다는 응답비율이 상대적으로 높은 편이다. 이에서 보면 제주도내 초등학교 선생님들은 생활 지도면에서 어려움을 느낄 때 동료장학이 필요하다라고 느끼고 있으나 남자, 21년 이상, 부장교사들은 이보다 학습 지도면에서 어려움을 느낄 때 동료장학에 대한 욕구가 강하게 나타난다고 할 수 있다.

### 3) 동료장학의 효과성

다음은 동료장학의 효과성에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-3>에 제시되어 있다.

<표 IV-3 동료장학의 효과성>

단위 : 명, (%)

변인	집단	N	매우 바람직	바람직	바람직한 편	바람직하지 못함	전혀 바람직 못함	전 체
소재지	제주시	192	21(10.9)	103(53.6)	62(32.3)	5(2.6)	1(0.5)	192(100)
	서귀포시	69	14(20.3)	40(58.0)	15(21.7)	0	0	69(100)
	남제주군	64	13(20.3)	34(53.1)	17(26.6)	0	0	64(100)
	북제주군	111	20(18.0)	53(47.7)	35(31.5)	3(2.7)	0	111(100)
	전 체	436	68(15.6)	230(52.8)	129(29.6)	8(1.8)	1(0.2)	436(100)
학급규모	6학급이하	82	17(20.7)	42(51.2)	22(26.8)	1(1.2)	0	82(100)
	7-18학급	98	23(23.5)	51(52.0)	22(22.4)	2(2.0)	0	98(100)
	19-27학급	35	3(8.6)	18(51.4)	14(40.0)	0	0	35(100)
	27학급이상	221	25(11.3)	119(53.8)	71(32.1)	5(2.3)	1(0.5)	221(100)
	전 체	436	68(15.6)	230(52.8)	129(29.6)	8(1.8)	1(0.2)	436(100)
성별	남자	123	24(19.5)	73(59.3)	25(21.1)	0	0	123(100)
	여자	313	44(14.1)	157(50.2)	103(32.9)	8(2.6)	1(0.3)	313(100)
	전 체	436	68(15.6)	230(52.8)	129(29.6)	8(1.8)	1(0.2)	436(100)
교직경력	0-5년	124	16(12.9)	67(54.0)	41(33.1)	0	0	124(100)
	6-10년	58	7(12.1)	27(46.6)	23(39.7)	1(1.7)	0	58(100)
	11-15년	44	6(13.6)	17(38.6)	19(43.2)	2(4.5)	0	44(100)
	16-20년	30	4(13.3)	20(66.7)	5(16.7)	1(3.3)	0	30(100)
	21년이상	179	35(19.6)	99(55.3)	40(22.3)	4(2.2)	1(0.6)	179(100)
	전 체	435	68(15.6)	230(52.9)	128(29.4)	8(1.8)	1(0.2)	435(100)
직위	교사	325	46(14.2)	164(50.5)	106(32.6)	8(2.5)	1(0.3)	325(100)
	부장교사	86	16(18.6)	50(58.1)	20(23.3)	0	0	86(100)
	교감	23	6(26.1)	16(69.6)	1(4.3)	0	0	23(100)
	전 체	434	68(15.7)	230(53.0)	127(29.3)	8(1.8)	1(0.2)	434(100)
합 계			68(15.6)	230(52.6)	129(29.6)	8(1.8)	1(0.2)	436(100) 결측값 1

동료장학의 효과성에 대한 제주도내 초등학교 교사들의 인식결과는 ‘바람직하다’(52.6)는 응답이 가장 많았다. ‘바람직한 편’(29.6)이라는 응답과 ‘매우 바람직’(15.6)라는 응답이 그 다음을 이어 전체적으로 동료장학의 효과성에 대해 긍정적인 것으로 나타났다. 변인별로는 7-18학급 학교의 교사들이 19-27학급 이상의 교사들에 비해 동료장학의 효과성에 비해 상대적으로 더 긍정적인 것으로 나타났으며 직위별로는 교감들이 응답결과가 타 교사들의 응답에 비해 동료장학의 효과성에 대해 훨씬 더 긍정적인 것으로 나타났다. 이에서 보면 제주도내 초등학교 교사들이 동료장학에 효과성에 대해 가지는 인식은 긍정적인 것으로 보이며 특히 교감과 같은 관리자 교사의 긍정성이 높은 것으로 보아 동료장학의 활성화는 물론 동료장학의 실천과정에서 관리자와 평교사 사이에 동료장학의 효과성에 대해 일치된 교감을 바탕으로 유기적 협조가 생겨날 수 있을 것이라는 판단을 서게 한다.

#### 4) 동료장학이 바람직한 이유

다음은 동료장학이 바람직한 이유에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-4>에 제시되어 있다.

<표 IV-4 동료장학이 바람직한 이유> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	심적 부담	효과가 높다	학습지도 방법 개선에 도움	동료간 인간관계가 깊어진다	교육활동에 실질적인 도움	전 체
소재지	제주시	188	31(16.5)	16(8.5)	53(28.2)	16(8.5)	72(38.3)	188(100)
	서귀포시	68	12(17.6)	0	24(35.3)	4(5.9)	28(41.2)	68(100)
	남제주군	61	20(32.8)	1(1.6)	20(32.8)	5(8.2)	15(24.6)	61(100)
	북제주군	109	25(22.9)	6(5.5)	34(31.2)	10(9.2)	34(31.2)	109(100)
	전 체	426	88(20.7)	23(5.4)	131(30.8)	35(8.2)	149(35.0)	426(100)
학급규모	6학급이하	81	20(24.7)	3(3.7)	26(32.1)	7(8.6)	25(30.9)	81(100)
	7-18학급	94	23(24.5)	7(7.4)	31(33.0)	5(5.3)	28(29.8)	94(100)
	19-27학급	34	5(14.7)	2(5.9)	7(20.6)	4(11.8)	16(47.1)	34(100)
	27학급이상	217	40(18.4)	11(5.1)	67(30.9)	19(8.8)	80(36.9)	217(100)
	전 체	426	88(20.7)	23(5.4)	131(30.8)	35(8.2)	149(35.0)	426(100)
성별	남자	122	31(25.4)	5(4.1)	37(30.3)	13(10.7)	36(29.5)	122(100)
	여자	304	57(18.8)	18(5.9)	94(30.9)	22(7.2)	113(37.2)	304(100)
	전 체	426	88(20.7)	23(5.4)	131(30.8)	35(8.2)	149(35.0)	426(100)
교직경력	0-5년	122	26(21.3)	10(8.2)	40(32.8)	8(6.6)	38(31.1)	122(100)
	6-10년	57	11(19.3)	2(3.5)	14(24.6)	2(3.5)	28(49.1)	57(100)
	11-15년	43	8(18.6)	2(4.7)	14(32.6)	6(14.0)	13(30.2)	43(100)
	16-20년	30	8(26.7)	2(6.7)	9(30.0)	0	11(36.7)	30(100)
	21년이상	173	34(19.7)	7(4.0)	54(31.2)	19(11.0)	59(34.1)	173(100)
	전 체	425	87(20.5)	23(5.4)	131(30.8)	35(8.2)	149(35.1)	425(100)
직위	교사	316	61(19.3)	19(6.0)	98(31.0)	25(7.9)	113(35.8)	316(100)
	부장교사	85	16(18.8)	4(4.7)	25(29.4)	8(9.4)	32(37.6)	85(100)
	교감	23	10(43.5)	0	7(30.4)	2(8.7)	4(17.4)	23(100)
	전 체	424	87(20.5)	23(5.4)	130(30.7)	35(8.3)	149(35.1)	424(100)
합 계			88(20.1)	23(5.4)	131(30.8)	35(8.2)	149(35.0)	426(100) 결측값 11

동료장학이 바람직한 이유에 묻는 질문에 제주도내 초등학교 교사들은 ‘교육활동에 실질적인 도움을 준다’(35.0)와 ‘학습지도 방법 개선에 도움이 된다’(30.8)는 질문에 가장 많은 응답을 하여 동료장학의 학습성과 교육적 성과에 대해 기대욕구가 높은 것으로 나타났다. 또한 ‘비공식적이므로 심적부담이 크다’는 응답에도 20.1%가 응답한 것으로 미루어 보아 동료장학이 학교조직내 심리적 촉진재로 작용하고 있음을 알 수 있다. 이러한 현상은 남제주군 소재지 학교 교사들, 여자교사들 특히 교감들에게서 더 강하게 나타나고 있다. 이에서 알 수 있는 것은 제주도내 초등학교 교사들은 동료장

학의 유용성을 교실현장에서의 교육활동과 학습지도 개선에 도움이 된다는 쪽에 비중을 두고 있으며 일부는 동료장학과 같은 비공식적 자기개발 활동을 통해 상호 발전적 경쟁과 견제의 수단으로 인식하는 경향도 나타나고 있음을 알 수 있다. 앞서 설문지 결과에서 동료장학에 대해 긍정적이고 적극적인 교감들이 더욱 그렇다는 것은 동료장학의 향후 나아갈 방향에 대한 시사점을 제공해 준다.

### 5) 동료장학에 관한 계획 수립의 주체

다음은 현재 실시하고 있는 동료장학의 계획을 누가 수립하는가에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-5>에 제시되어 있다.

<표 IV-5 동료장학에 관한 계획수립의 주체>                      단위 : 명, (%)

변인	집단	N	교장	교감	연구·교무부장	동학년 교사	전교사협의회	전 체
소재지	제주시	189	3(1.6)	42(22.2)	110(58.2)	31(16.4)	3(1.6)	189(100)
	서귀포시	69	1(1.4)	7(10.1)	46(66.7)	11(15.9)	4(5.8)	69(100)
	남제주군	62	0	30(48.4)	23(37.1)	6(9.7)	3(4.8)	62(100)
	북제주군	110	1(0.9)	36(32.7)	57(51.8)	13(11.8)	3(2.7)	110(100)
	전 체	430	5(1.2)	115(26.7)	236(54.9)	61(14.2)	13(3.0)	430(100)
학급규모	6학급이하	82	1(1.2)	31(37.8)	41(50.0)	3(3.7)	6(7.3)	82(100)
	7-18학급	96	0	32(33.3)	45(46.9)	17(17.7)	2(2.1)	96(100)
	19-27학급	35	0	16(45.7)	8(22.9)	9(25.7)	2(5.7)	35(100)
	27학급이상	217	4(1.8)	36(16.6)	142(65.4)	32(14.7)	3(1.4)	217(100)
	전 체	430	5(1.2)	115(26.7)	236(54.9)	61(14.2)	13(3.0)	430(100)
성별	남자	122	1(0.8)	41(33.6)	64(52.5)	12(9.8)	4(3.3)	122(100)
	여자	308	4(1.3)	74(24.0)	172(55.8)	49(15.9)	9(2.9)	308(100)
	전 체	430	5(1.2)	115(26.7)	236(54.9)	61(14.2)	13(3.0)	430(100)
교직경력	0-5년	121	3(2.5)	22(18.2)	65(53.7)	26(21.5)	5(4.1)	121(100)
	6-10년	58	0	15(25.9)	35(60.3)	8(13.8)	0	58(100)
	11-15년	43	0	8(18.6)	32(74.4)	3(7.0)	0	43(100)
	16-20년	29	1(3.4)	8(27.6)	14(48.3)	4(13.8)	2(6.9)	29(100)
	21년이상	178	1(0.6)	61(34.3)	90(50.6)	20(11.2)	6(3.4)	178(100)
	전 체	429	5(1.2)	114(26.6)	236(55.0)	61(14.2)	13(3.0)	429(100)
직위	교사	320	4(1.3)	74(23.1)	182(56.9)	51(15.9)	9(2.8)	320(100)
	부장교사	85	1(1.2)	29(34.1)	44(51.8)	8(9.4)	3(3.5)	85(100)
	교감	23	0	11(47.8)	10(43.5)	1(4.3)	1(4.3)	23(100)
	전 체	428	5(1.2)	114(26.6)	236(55.1)	60(14.0)	13(3.0)	428(100)
합 계			5(1.2)	115(26.3)	236(54.9)	61(14.2)	13(3.0)	430(100) 결측값 7

‘동료장학에 관한 계획을 누가 수립하느냐’ 라는 질문에 대해 연구·교무부장이 한다는 응답이 54.9%로 가장 많이 나타났다. 그 외로 교감(26.3)이 계획을 수립한다는

응답과 동학년 교사(14,2)가 한다는 응답 순으로 나타났고 전교사 협의회(3.0)가 한다는 응답은 아주 미미했다. 그러나 변인별로 보면 남제주군 소재의 초등학교 교사들과 19-27학급 규모의 학교 교사, 교감들은 오히려 연구·교무 부장 보다 교감이 동료장학에 관한 계획의 수립에 더 비중이 높다고 응답하였다. 또한 19-27 학급 규모의 초등학교 교사들은 교감(45.7), 전교사협의회(25.7), 연구·교무부장(22.9) 순으로 응답하여 타 학급규모의 학교 교사와는 다른 응답결과를 보여주었다. 이에서 보면 제주도내 초등학교에서 실시하고 있는 동료장학에 대한 계획 수립은 일반적으로 연구·교무 부장들이 하고 있으며 교감들과 전교사협의회에서 부분적으로 계획 수립에 참여하는 것으로 나타났다. 또한 타 지역에 비해 평교사들의 동료장학 계획수립에 대한 주도적 참여는 아직까지 부족한 것으로 보여진다.

## 6) 동료장학 실시 회수

다음은 현재 실시하고 있는 동료장학의 횟수에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-6>에 제시되어 있다.

<표 IV-6 현행 동료장학의 실시 횟수> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	1년에 1회	1년에 2회	1년에 3회	1년에 4회 이상	전 체
소재지	제주시	189	71(37.6)	60(31.7)	13(6.9)	45(23.8)	189(100)
	서귀포시	69	23(33.3)	14(20.3)	5(7.2)	27(39.1)	69(100)
	남제주군	62	20(32.3)	16(25.8)	6(9.7)	20(32.3)	62(100)
	북제주군	110	17(15.5)	43(39.1)	6(5.5)	43(39.1)	110(100)
	전 체	430	131(30.5)	133(30.9)	30(7.0)	136(31.6)	430(100)
학급규모	6학급이하	82	15(18.3)	25(30.5)	5(6.1)	36(43.9)	82(100)
	7-18학급	95	22(23.2)	25(26.3)	5(5.3)	43(45.3)	95(100)
	19-27학급	34	15(44.1)	12(35.3)	4(11.8)	3(8.8)	34(100)
	27학급이상	219	79(36.1)	71(32.4)	16(7.3)	53(24.2)	219(100)
	전 체	430	131(30.5)	133(30.9)	30(7.0)	136(31.6)	430(100)
성별	남자	121	22(18.2)	39(32.2)	9(7.4)	51(42.1)	121(100)
	여자	309	109(35.3)	94(30.4)	21(6.8)	85(27.5)	309(100)
	전 체	430	131(30.5)	133(30.9)	30(7.0)	135(31.4)	430(100)
교직경력	0-5년	120	34(28.3)	41(34.2)	10(8.3)	35(29.2)	120(100)
	6-10년	58	31(53.4)	12(20.7)	5(8.6)	10(17.2)	58(100)
	11-15년	44	11(25.0)	14(31.8)	1(2.3)	18(40.9)	44(100)
	16-20년	29	8(27.6)	7(24.1)	2(6.9)	12(41.4)	29(100)
	21년이상	178	46(25.8)	59(33.1)	12(6.7)	61(33.7)	178(100)
	전 체	429	130(30.3)	133(31.0)	30(7.0)	136(31.7)	429(100)



교사	320	103(32.2)	102(31.9)	23(7.2)	92(28.8)	320(100)	
직위	부장교사	85	22(25.9)	23(27.1)	6(7.1)	34(40.0)	85(100)
	교감	23	5(21.7)	7(30.4)	1(4.3)	10(43.5)	23(100)
전체	428	130(30.4)	132(30.8)	30(7.0)	136(31.7)	428(100)	
합계		131(30.5)	133(30.9)	30(7.0)	136(31.6)	430(100) 결측값 7	

현재 동료장학 실시 회수를 묻는 질문에 대해서 '1년에 4회 이상'(31.6)이 근소한 차이로 가장 많은 것으로 나타났고 '1년에 2회'(30.9), '1년에 1회'(30.5) 순으로 응답하였다. 변인별로는 제주시 소재 학교가 '1년에 1회'(37.6)라는 응답이 가장 많아 타 지역에 비해 동료장학 실시 회수가 작은 것으로 나타났으며 남제주군 소재 학교는 '1년에 1회'(32.3)와 '1년에 4회'(32.3) 라는 응답비율이 같은 것으로 나타났다. 학급 규모면에서 볼 때에도 19-27학급과 27학급 이상이 '1년에 1회'의 비중이 가장 크게 나타나, 학급 규모가 큰 학교일수록 동료장학의 실시회수가 작은 것으로 나타났다. 성별로는 여자교사들이, 직위별로는 부장교사와 교감들이 동료장학 회수가 더 많다고 인식하고 있다. 이에서 보면 제주시 학교일 수록 그리고 규모가 큰 학교일수록 필요성이나 효과성에 대한 긍정적 인식과는 달리 실제 실시회수가 작은 것으로 나타나 향후 제주도 내 초등학교에서의 동료장학의 활성화를 위해서는 이에 대한 유인동기의 제시가 정책적으로 이루어 져야 하겠다.



## 7) 동료장학 참여도

다음은 교사들의 동료장학에 대한 참여도를 살펴보고, 그 결과는 다음 <표 IV-7>에 제시되어 있다.

<표 IV-7 동료장학에 대한 참여도>                      단위 : 명, (%)

변인	집단	N	매우 적극적인 참여	적극적인 대체로 참여하는 편	잘 참여하고 있지 않음	전혀 참여하고 있지 않음	전체
소재지	제주시	192	40(20.8)	142(74.0)	9(4.7)	1(0.5)	192(100)
	서귀포시	69	18(26.1)	45(65.2)	5(7.2)	1(1.4)	69(100)
	남제주군	65	18(27.7)	41(63.1)	4(6.2)	2(3.1)	65(100)
	북제주군	110	21(19.1)	79(71.8)	9(8.2)	1(0.9)	110(100)
전체	436	97(22.2)	307(70.4)	27(6.2)	5(1.1)	436(100)	

학 급 구 분	6학급이하	82	25(30.5)	55(67.1)	2(2.4)	0	82(100)
	7-18학급	99	24(24.2)	67(67.7)	7(7.1)	1(1.0)	99(100)
	19-27학급	35	6(17.1)	24(68.6)	4(11.4)	1(2.9)	35(100)
	27학급이상	220	42(19.1)	161(73.2)	14(6.4)	3(1.4)	220(100)
	전 체	436	97(22.2)	307(70.4)	27(6.2)	5(1.1)	436(100)
성 별	남자	123	28(22.8)	90(73.2)	4(3.3)	1(0.8)	123(100)
	여자	313	69(22.0)	217(69.3)	23(7.3)	4(1.3)	313(100)
	전 체	436	97(22.2)	307(70.4)	27(6.2)	5(1.1)	436(100)
교 직 경 력	0-5년	125	30(24.0)	83(66.4)	10(8.0)	2(1.6)	125(100)
	6-10년	58	12(20.7)	43(74.1)	3(5.2)	0	58(100)
	11-15년	44	3(6.8)	36(81.8)	5(11.4)	0	44(100)
	16-20년	29	8(27.6)	18(62.1)	2(6.9)	1(3.4)	29(100)
	21년이상	179	43(24.0)	127(70.9)	7(3.9)	2(1.1)	179(100)
	전 체	435	96(22.1)	307(70.6)	27(6.2)	5(1.1)	435(100)
직 위	교사	325	66(20.3)	232(71.4)	23(7.1)	4(1.2)	325(100)
	부장교사	86	23(26.7)	59(68.6)	3(3.5)	1(1.2)	86(100)
	교감	23	7(30.4)	15(65.2)	1(4.3)	0	23(100)
	전 체	434	96(22.1)	306(70.5)	27(6.2)	5(1.2)	434(100)
합 계			97(22.2)	307(70.4)	27(6.2)	5(1.1)	436(100)

결측값 1

현행 교내에서 동료장학이 실시될 경우 참여도는 어느 정도인지를 묻는 질문에 ‘대체로 참여하는 편’(70.4)이라는 응답이 가장 많았고 ‘매우 적극적인 참여’를 한다는 응답도 22.2%로 나와 전체적으로 동료장학이 실시될 경우 그 참여도는 높다고 보아진다. 주요변인별로 보면, 남제주군 소재 학교 초등학교 교사들과 6학급 이하의 학교 교사들, 16-20년 경력의 교사들의 참여도가 다소 높은 것으로 나타났다. 또한 교감들의 참여도가 부장교사나 평교사들의 참여도에 비해 다소 높은 것으로 나와 동료장학에 대한 교감들의 열의와 관심을 다시 한번 확인할 수 있다. 이에서 보면 제주도내 초등학교 교사들의 동료장학 실시에 대한 참여도는 매우 높은 것으로 나타나 만일 제주도내 초등학교에 동료장학의 기회가 주어진다면 이에 대한 활용도가 높을 뿐 아니라 학교교육 향상을 위한 교육효과도 높을 것으로 보인다. 따라서 이러한 이들의 욕구 충족에 학교조직·학교문화 뿐만 아니라 교육행정측의 정책적 관심과 배려가 시급하다.

## 8) 동료장학에 대한 인식도

다음은 현재 실시되고 있는 동료장학에 대한 교사들의 인식도에 대해 살펴보고, 그 결과는 다음 <표 IV-8>에 제시되어 있다.

<표 IV-8 동료장학에 대한 인식>

단위 : 명, (%)

변인	집단	N	매우 효율적	형식적	절차가 까다롭다	비효율적	관심이 없다	전 체
소	제주시	188	81(43.1)	89(47.3)	5(2.7)	7(3.7)	6(3.2)	188(100)
	서귀포시	67	35(52.2)	28(41.8)	1(1.5)	0	3(4.5)	67(100)
	남제주군	62	29(46.8)	31(50.0)	0	0	2(3.2)	62(100)
	북제주군	109	49(45.0)	54(49.5)	2(1.8)	2(1.8)	2(1.8)	109(100)
전 체		426	194(45.5)	202(47.4)	8(1.9)	9(2.1)	13(3.1)	426(100)
학	6학급이하	81	45(55.6)	35(43.2)	0	0	1(1.2)	81(100)
	7-18학급	97	47(48.5)	45(46.4)	2(2.1)	0	3(3.1)	97(100)
	19-27학급	33	12(36.4)	19(57.6)	1(3.0)	0	1(3.0)	33(100)
	27학급이상	215	90(41.9)	103(47.9)	5(2.3)	9(4.2)	8(3.7)	215(100)
전 체		426	194(45.5)	202(47.4)	8(1.9)	9(2.1)	13(3.1)	426(100)
성	남자	121	73(60.3)	39(32.2)	2(1.7)	2(1.7)	5(1.7)	121(100)
	여자	305	121(39.7)	163(53.4)	6(2.0)	7(2.3)	8(2.6)	305(100)
	전 체	426	194(45.5)	202(47.4)	8(1.9)	9(2.1)	13(3.1)	426(100)
교	0-5년	122	52(42.6)	61(50.0)	3(2.5)	2(1.6)	4(3.3)	122(100)
	6-10년	57	21(36.8)	28(49.1)	2(3.5)	3(5.3)	3(5.3)	57(100)
	11-15년	40	11(48.3)	27(67.5)	0	1(2.5)	1(2.5)	40(100)
	16-20년	29	14(43.3)	12(41.4)	0	1(3.4)	2(6.9)	29(100)
	21년이상	177	96(54.2)	73(41.2)	3(1.7)	2(1.1)	3(1.7)	177(100)
전 체		425	194(45.6)	201(47.3)	8(1.9)	9(2.1)	13(3.1)	425(100)
직	교사	318	131(41.2)	163(51.3)	6(1.9)	7(2.2)	11(3.5)	318(100)
	부장교사	83	46(55.4)	34(41.0)	1(1.2)	1(1.2)	1(1.2)	83(100)
	교감	23	17(73.9)	4(17.4)	1(4.3)	0	1(4.3)	23(100)
	전 체	424	194(45.8)	201(47.4)	8(1.9)	8(1.9)	13(3.1)	424(100)
합	계		194(45.5)	202(47.4)	8(1.9)	9(2.1)	13(3.1)	426(100)

결측값 11

제주도내 초등학교 교사들의 동료장학에 대한 인식을 조사해보았다. 그 결과 ‘형식적’이다라는 답변이 47.4%로 가장 높게 나타났다. 이와 ‘근소한 차이로 ‘매우 효율적이다’라는 답변도 45.5%로 비교적 높게 나와 제주도내 초등학교 교사들은 현재 실시되고 있는 동료장학이 형식적이다라고 하면서도 한편 매우 효율적이다라는 다소 상반된 견해를 동시에 가지고 있는 것으로 나타난다. 하지만 ‘절차가 까다롭다’(1.9)가나 ‘비효율적이다’(2.1), ‘관심이 없다’(3.1)는 부정적 답변이 많지 않은 것으로 보아 동료장학에 대해 긍정적인 인식을 하고 있다고 판단 내릴 수 있다. 다만 그 시행과정에 있어 절차상 형식적인 면에 대한 불만의 의도가 짙게 내재하고 있다고 할 수 있다. 특히 이러한 현상은 여자교사, 11-15년 경력의 교사, 평교사들에서 두드러지게 나타나고 있다. 따라서 동료장학의 시행과정에서 형식적인 측면이 남아 있지 않은 지, 그러한 형식적 절차가 동료장학에 대한 교사들의 인식에 부정적 영향을 미치고 있지 않은지를 파악하여 그에 대한 대비를 하여야 한다.

## 9) 실시되고 있는 공식적 동료장학의 형태

다음은 현재 실시되고 있는 공식적 동료장학의 형태에 대해 살펴보고, 그 결과는 다음 <표 IV-9>에 제시되어 있다.

<표 IV-9 현재 실시되고 있는 동료장학의 형태> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	초청교사 주도적코치	협동적 코치	전문적 코치	공동 교수계획	공동교수	전 체
소 계 지	제주시	189	18(9.5)	116(61.4)	11(5.8)	29(15.3)	15(7.9)	189(100)
	서귀포시	68	5(7.4)	35(51.5)	5(7.4)	20(29.4)	3(4.4)	68(100)
	남제주군	63	5(7.9)	41(65.1)	3(4.8)	10(15.9)	4(6.3)	63(100)
	북제주군	108	4(3.7)	73(67.6)	2(1.9)	23(21.3)	6(5.6)	108(100)
	전 체	428	32(7.5)	265(61.9)	21(4.9)	82(19.2)	28(6.5)	428(100)
학 급 구 분	6학년이하	80	2(2.5)	58(72.5)	4(5.0)	13(16.3)	3(3.8)	80(100)
	7-18학년	95	8(8.4)	61(64.2)	5(5.3)	14(14.7)	7(7.4)	95(100)
	19-27학년	35	3(8.6)	20(57.1)	1(2.9)	9(25.7)	2(5.7)	35(100)
	27학년이상	218	19(8.7)	126(57.8)	11(5.0)	46(21.1)	16(7.3)	218(100)
	전 체	428	32(7.5)	265(61.9)	21(4.9)	82(19.2)	28(6.5)	428(100)
성 별	남자	120	5(4.2)	82(68.3)	12(10.0)	16(13.3)	5(4.2)	120(100)
	여자	308	27(8.8)	183(59.4)	9(2.9)	66(21.4)	23(7.5)	308(100)
	전 체	428	32(7.5)	265(61.9)	21(4.9)	82(19.2)	28(6.5)	428(100)
교 직 경 력	0-5년	124	7(5.6)	91(73.4)	7(5.6)	14(11.3)	5(4.0)	124(100)
	6-10년	55	3(5.5)	35(63.6)	2(3.6)	10(18.2)	5(9.1)	55(100)
	11-15년	43	9(20.9)	19(44.2)	0	11(25.6)	4(9.3)	43(100)
	16-20년	28	3(10.7)	16(57.1)	0	6(21.4)	3(10.7)	28(100)
	21년이상	177	10(5.6)	104(58.8)	12(6.8)	41(23.2)	10(5.6)	177(100)
	전 체	427	32(7.5)	265(62.1)	21(4.9)	82(19.2)	27(6.3)	427(100)
직 위	교사	319	25(7.8)	201(63.0)	13(4.1)	61(19.1)	19(6.0)	319(100)
	부장교사	84	3(3.6)	47(56.0)	6(7.1)	20(23.8)	8(9.5)	84(100)
	교감	23	2(8.7)	17(73.9)	2(8.7)	1(4.3)	1(4.3)	23(100)
	전 체	426	30(7.0)	265(62.2)	21(4.9)	82(19.2)	28(6.6)	426(100)
	합 계		32(7.5)	265(61.9)	21(4.9)	82(19.2)	28(6.5)	428(100) 결측값 9

현재 제주도내 초등학교에서 가장 많이 실시되고 있는 공식적 동료장학의 형태는 협동적 코치(61.9) 인 것으로 나타났다. 이외에 공동 교수계획(19.2)이 그 다음으로 많이 실시되고 있으며 초청교사 주도적 코치와 공동교수도 일부 실시되고 있다. 이에 반해 전문적 코치(4.9)가 가장 희소하게 이루어지는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 비교변인별 교차분석에서도 다별반 다르게 나타나고 있지 않다. 다만 11-15년 경력 교사들의 응답에서 초청교사 주도적 코치가 20.9%로 타 변인 비교분석, 타 경력 교사 에 비해 다소 높게 나타났다. 그러나 제주도내 초등학교에서 이루어지고 있는 공식적

동료장학의 형태는 협동적 코치와 공동 교수계획과 같은 학교 조직내부를 위주로 한 동료장학이 이루어 외부 초청교사나 전문직 교사에 의한 동료장학은 비교적 활발하지 못하고 있음을 알 수 있다. 따라서 내부적인 주먹구구식 동료장학의 수준에서 벗어나 다양하고 풍성한 동료장학의 활성화를 위해서는 외부전문가 등에 의한 전문적 동료장학의 형태가 보완되어 져야 할 것으로 여겨진다.

## 10) 실시되고 있는 비공식적 동료장학의 형태

다음은 현재 실시되고 있는 비공식적 동료장학의 형태에 대해 살펴보고, 그 결과는 다음 <표 IV-10>에 제시되어 있다.

<표 IV-10 현재 실시되고 있는 비공식적 동료장학의 형태> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	현장연구	대화산책	교육과정·자료개발	연구집단	교수실천대화나누기	전 체
소 계 지	제주시	191	11(5.8)	33(17.3)	26(13.6)	9(4.7)	112(58.6)	191(100)
	서귀포시	67	1(1.5)	10(14.9)	6(9.0)	5(7.5)	45(67.2)	67(100)
	남제주군	65	1(1.5)	19(29.2)	9(13.8)	0	36(55.4)	65(100)
	북제주군	111	6(5.4)	28(25.2)	19(17.1)	5(4.5)	53(47.4)	111(100)
	전 체	434	19(4.4)	90(20.7)	60(13.8)	19(4.4)	246(56.7)	434(100)
학 급 규 모	6학급이하	82	4(4.9)	20(24.4)	11(13.4)	3(3.7)	44(53.7)	82(100)
	7-18학급	98	3(3.1)	23(23.5)	19(14.4)	3(3.1)	50(51.0)	98(100)
	19-27학급	35	0	7(20.0)	5(14.3)	0	23(65.7)	35(100)
	27학급이상	219	12(5.5)	40(18.3)	25(11.4)	13(5.9)	129(58.9)	219(100)
	전 체	434	19(4.4)	90(20.7)	60(13.8)	19(4.4)	246(56.7)	434(100)
성 별	남자	123	6(4.9)	24(19.5)	24(19.5)	9(7.3)	60(48.8)	123(100)
	여자	311	13(4.2)	66(21.2)	36(11.6)	10(3.2)	186(59.8)	311(100)
	전 체	434	19(4.4)	90(20.7)	60(13.8)	19(4.4)	246(56.7)	434(100)
교 직 경 력	0-5년	124	5(4.0)	32(25.8)	13(10.5)	6(4.8)	68(54.8)	124(100)
	6-10년	58	2(3.4)	9(15.5)	10(17.2)	3(5.2)	34(58.6)	58(100)
	11-15년	43	2(4.7)	9(20.9)	5(11.6)	0	27(62.8)	43(100)
	16-20년	30	2(6.7)	7(23.3)	1(3.3)	3(10.0)	17(56.7)	30(100)
	21년이상	178	7(3.9)	33(18.5)	31(17.4)	7(3.9)	100(56.2)	178(100)
전 체	433	18(4.2)	90(20.8)	60(13.9)	19(4.4)	246(56.8)	433(100)	
직 위	교사	323	13(4.0)	74(22.9)	43(13.3)	12(3.7)	181(56.0)	323(100)
	부장교사	86	6(7.0)	12(14.0)	11(12.8)	4(4.7)	53(61.6)	86(100)
	교감	23	0	4(17.4)	5(21.7)	2(8.7)	12(52.2)	23(100)
	전 체	432	19(4.4)	90(20.8)	59(13.7)	18(4.2)	246(56.9)	432(100)
합 계			19(4.4)	90(20.7)	60(13.8)	19(4.4)	246(56.7)	434(100) 결측값 3

<표 10>에서 현재 제주도내 초등학교에서 가장 많이 실시되고 있는 공식적 동료장

학의 형태를 살펴본데 이어 <표 11>에서는 현재 제주도내 초등학교에서 가장 많이 실시되고 있는 비공식적 동료장학의 형태를 조사해 보았다. 그 결과 교수실천대화 나누기가 56.7%로 가장 다수로 응답하였고 그 다음으로 대화산책(20.7)과 교육과정·자료개발(13.8)이 순으로 나타났다. 변인별로도 전체응답과 유사하게 나타났지만 성별로는 남자교사, 교직경력별로는 6-20년 경력의 교사, 직위별로는 교감들의 응답에서 대화산책과 교육과정·자료개발의 형태가 거의 동일한 비율이 나타났다. 그러나 전체적으로 보아 제주도내 초등학교 교사들은 주로 동료교사간의 대화를 통해 동료장학의 여러 가지 효과와 이점을 획득하고 있으며 이로 인해 동료장학에 대한 긍정적 인식과 필요성이 강화되고 있음을 알 수 있다. 이는 제주도내 초등학교의 학교문화가 건전하고 동료교사간 의사소통이 원활하여 이로 말미암아 동료장학은 물론 제주도 학교 발전에 긍정적인 발판이 될 것이라는 확대해석을 가능케 한다.

### 11) 동료장학의 효과성

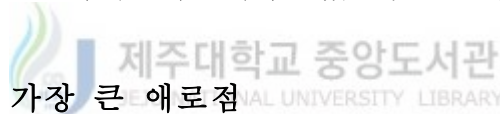
다음은 동료장학의 효과성에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-11>에 제시되어 있다.

<표 IV-11 동료장학의 효과성> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	교수기술의 향상	자신감 향상	전문지식 습득	대인관계 기술향상	기타	전 체
소	제주시	190	119(62.6)	42(22.1)	6(3.2)	17(8.9)	6(3.2)	190(100)
	서귀포시	69	42(60.9)	23(33.3)	2(2.9)	0	2(2.9)	69(100)
	남제주군	65	41(63.1)	15(23.1)	6(9.2)	1(1.5)	2(3.1)	65(100)
	북제주군	111	64(57.7)	25(22.5)	7(6.3)	15(13.5)	0	111(100)
	전 체	435	266(61.1)	105(24.1)	21(4.8)	33(7.6)	10(2.3)	435(100)
학	6학급이하	82	47(57.3)	23(28.0)	6(7.3)	5(6.1)	1(1.2)	82(100)
	7-18학급	99	56(56.6)	31(31.3)	5(5.1)	6(6.1)	1(1.0)	99(100)
	19-27학급	35	20(57.1)	9(25.7)	2(5.7)	3(8.6)	1(2.9)	35(100)
	27학급이상	219	143(65.3)	42(19.2)	8(3.7)	19(8.7)	7(3.2)	219(100)
모	전 체	435	266(61.1)	105(24.1)	21(4.8)	33(7.6)	10(2.3)	435(100)
성	남자	122	70(57.4)	29(23.8)	10(8.2)	11(9.0)	2(1.6)	122(100)
	여자	313	196(62.6)	76(24.3)	11(3.5)	22(7.0)	8(2.6)	313(100)
	전 체	435	266(61.1)	105(24.1)	21(4.8)	33(7.6)	10(2.3)	435(100)
교	0-5년	125	91(72.8)	25(20.0)	3(2.4)	4(3.2)	2(1.6)	125(100)
	6-10년	57	36(63.2)	9(15.8)	3(5.3)	4(7.0)	5(8.8)	57(100)
	11-15년	43	22(51.2)	14(32.6)	3(7.0)	3(7.0)	1(2.3)	43(100)
	16-20년	30	18(60.0)	8(26.7)	2(6.7)	2(6.7)	0	30(100)
	21년이상	179	98(54.7)	49(27.4)	10(5.6)	20(11.2)	2(1.1)	179(100)
전	체	434	265(61.1)	105(24.2)	21(4.8)	33(7.6)	10(2.3)	434(100)

교사	324	212(65.4)	70(21.6)	11(3.4)	23(7.1)	8(2.5)	324(100)
직	부장교사	86	38(44.2)	31(36.0)	9(10.5)	6(7.0)	86(100)
위	교감	23	15(65.2)	4(17.4)	1(4.3)	3(13.0)	0
전	체	433	265(61.2)	105(24.2)	21(4.8)	32(7.4)	10(2.3)
합	계		266(61.1)	105(24.1)	21(4.8)	33(7.6)	10(2.3)
							435(100) 결측값 2

동료장학의 효과성을 묻는 질문에 대해서 제주도내 초등학교 교사들은 ‘교수기술의 향상’(61.1)을 가장 큰 동료장학의 효과로 응답하였다. 이어 ‘자신감 향상’(24.1)이라고 응답하였으나 그 외 ‘대인관계 기술향상’(7.6), ‘전문지식 습득’(4.8)등에 대한 응답비율은 적은 것으로 나타났다. 특히 전문지식의 습득에 대한 제주도내 초등학교 교사들의 기대수준이 낮은 것은 향후 동료장학의 방향에 여러 가지 시사점을 던져 준다. 이러한 현상은 변인별 교차분석의 결과에서도 유사하게 나타나고 있다. 이러한 점에 비추어 볼 때, 제주도내 초등학교 교사들은 동료장학을 통해 전문적 지식을 얻기보다는 교수기술이나 자신감 형성과 같은 교수기법에 더 많은 효과가 있다고 인식하고 있다. 이러한 결과는 앞서의 결과와 일맥상통하는 점이 있다. 즉, 외부 전문가나 코칭전담 교사에 의한 동료장학 보다는 동 학년, 혹은 비공식적 대화, 의사소통 등에 더 많은 비중을 두고 있기 때문에 이러한 동료장학으로 교과내용에 대한 습득이나 토의보다는 경험과 표현 위주의 모방과 동조적 수준에 만족하고 있는 것으로 여겨진다.



## 12) 동료장학에서의 가장 큰 애로점

다음은 현재 실시되고 있는 동료장학에서의 가장 큰 애로점에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-12>에 제시되어 있다.

<표 IV-12 동료장학에서의 가장 큰 애로점>      단위 : 명, (%)

변인	집단	N	계획성 부족	의견대립이나 단절지적	전문성의 한계	시간 할애의 어려움	행정적 처사	전 체
소	제주시	192	18(9.4)	19(9.9)	21(10.9)	76(39.6)	58(30.2)	192(100)
재	서귀포시	69	7(10.1)	9(13.0)	21(30.4)	23(33.3)	9(13.0)	69(100)
지	남제주군	65	2(3.1)	13(20.0)	10(15.4)	27(41.5)	13(20.0)	65(100)
전	북제주군	111	10(9.0)	19(17.1)	15(13.5)	49(44.1)	18(16.2)	111(100)
전	체	437	37(8.5)	60(13.7)	67(15.3)	175(40.0)	98(22.4)	437(100)

학 급 규 모	6학급이하	82	5(6.1)	18(22.0)	15(18.3)	34(41.5)	10(12.2)	82(100)
	7-18학급	99	10(10.1)	18(18.2)	14(14.1)	39(39.4)	18(18.2)	99(100)
	19-27학급	35	1(2.9)	4(11.4)	2(5.7)	22(62.9)	6(17.1)	35(100)
	27학급이상	221	21(9.5)	20(9.0)	36(16.3)	80(36.2)	64(29.0)	221(100)
전 체	437	37(8.5)	60(13.7)	67(15.3)	175(40.0)	98(22.4)	437(100)	
성 별	남자	123	9(7.3)	20(16.3)	29(23.6)	45(36.6)	20(16.3)	123(100)
	여자	314	28(8.9)	40(12.7)	38(12.1)	130(41.4)	78(24.8)	314(100)
전 체	437	37(8.5)	60(13.7)	67(15.3)	175(40.0)	98(22.4)	437(100)	
교 직 경 력	0-5년	125	10(8.0)	16(12.8)	9(7.2)	71(56.8)	19(15.2)	125(100)
	6-10년	58	5(8.6)	9(15.5)	3(5.2)	22(37.9)	19(32.8)	58(100)
	11-15년	44	1(2.3)	3(6.8)	9(20.5)	23(52.3)	8(18.2)	44(100)
	16-20년	30	3(10.0)	2(6.7)	3(10.0)	12(40.0)	10(33.3)	30(100)
	21년이상	179	18(10.1)	30(16.8)	43(24.0)	47(26.3)	41(22.9)	179(100)
전 체	436	37(8.5)	60(13.8)	67(15.4)	175(40.1)	97(22.2)	436(100)	
직 위	교사	326	29(8.9)	42(12.9)	38(11.7)	144(44.2)	73(22.4)	326(100)
	부장교사	86	4(4.7)	14(16.3)	22(25.6)	23(26.7)	23(26.7)	86(100)
	교감	23	2(8.7)	4(17.4)	7(30.4)	8(34.8)	2(8.7)	23(100)
	전 체	435	35(8.0)	60(13.8)	67(15.4)	175(22.5)	98(22.5)	435(100)
합 계		37(8.5)	60(13.7)	67(15.3)	175(40.0)	98(22.4)	437(100)	

제주도내 초등학교 교사들의 동료장학에서의 가장 큰 애로점으로 인식하는 것은 ‘교사 상호간의 동료장학을 위한 시간 할애의 어려움’(40.0)인 것으로 나타났다. 이외에 ‘수업중심 동료장학만 중시하는 행정적 처사’(22.4), ‘동료교사의 전문성의 한계로 장학지식과 기술의 문제’(15.3), ‘동료교사와의 의견대립이나 단점 지적 등의 어려움’(13.7), ‘동료장학에 대한 계획성 부족’(8.5) 순으로 응답하였다. 이러한 전체적 경향과 아울러 변인별로는 제주도내 소재의 학교, 27학급 이상 학교 교사, 11-16년 경력의 교사들에게서 ‘수업중심 동료장학만 중시하는 행정적 처사’가 강조되어 있고 부장교사와 교감들은 ‘동료교사의 전문성의 한계로 장학지식과 기술의 문제’의 문제가 타 직위 교사들에 비해 더 많은 응답이 나왔다. 이에서 보면 제주도내 초등학교 교사들은 동료장학을 하는 데 무엇보다도 시간 확보의 문제가 무엇보다도 시급한 사항이라고 여겨진다. 따라서 동료장학의 활성화되기 위해서는 이들에 대한 확실한 시간할애에 대한 부담을 줄여주고 안정된 시간 속에서 동료장학에 적극적으로 참여할 수 있는 지원 체계가 요구된다.

### 13) 비공식적 모임에 대한 학교장의 협조

다음은 현재 실시되고 있는 비공식적 모임에 대한 학교장의 협조에 대해 살펴보았



고, 그 결과는 다음 <표 IV-13>에 제시되어 있다.

<표 IV-13 비공식적 모임에 대한 학교장의 협조> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	매우 적극적이다	적극적이다	소극적이다	매우 소극적이다	관심이 없다	전 체
소	제주시	189	18(9.5)	89(47.1)	51(27.0)	8(4.2)	23(12.2)	189(100)
	서귀포시	67	7(10.4)	26(38.8)	22(32.8)	2(3.0)	10(14.9)	67(100)
	남제주군	65	7(10.8)	26(40.0)	19(29.2)	3(4.6)	10(15.4)	5(100)
	북제주군	109	11(10.1)	48(44.0)	36(33.0)	5(4.6)	9(8.3)	109(100)
	전 체	430	43(10.0)	189(44.0)	128(29.8)	18(4.2)	52(12.1)	430(100)
학	6학년이하	81	11(13.6)	36(44.4)	21(25.9)	2(2.5)	11(13.6)	81(100)
	7-18학년	99	9(9.1)	43(43.4)	35(35.4)	5(5.1)	7(7.1)	99(100)
	19-27학년	35	1(2.9)	23(65.7)	9(25.7)	0	2(5.7)	35(100)
	27학년이상	215	22(10.2)	87(40.5)	63(29.3)	11(5.1)	32(14.9)	215(100)
	전 체	430	43(10.0)	189(44.0)	128(29.8)	18(4.2)	52(12.1)	430(100)
성	남자	122	17(13.9)	55(45.1)	35(28.7)	4(3.3)	11(9.0)	122(100)
	여자	308	26(8.4)	134(43.5)	93(30.2)	14(4.5)	41(13.3)	308(100)
	전 체	430	43(10.0)	189(44.0)	128(29.8)	18(4.2)	52(12.1)	430(100)
교	0-5년	121	12(9.9)	51(42.1)	35(28.9)	5(4.1)	18(14.9)	121(100)
	6-10년	58	5(8.6)	25(43.1)	12(20.7)	4(6.9)	12(20.7)	58(100)
	11-15년	43	3(7.0)	20(46.5)	14(32.6)	1(2.3)	5(11.6)	43(100)
	16-20년	30	3(10.0)	15(50.0)	7(23.3)	1(3.3)	4(13.3)	30(100)
	21년이상	177	20(11.3)	78(44.1)	59(33.3)	7(4.0)	13(7.3)	177(100)
	전 체	429	43(10.0)	189(44.1)	127(29.6)	18(4.2)	52(12.1)	429(100)
직	교사	320	28(8.8)	138(43.1)	96(30.0)	13(4.1)	45(14.1)	320(100)
	부장교사	85	14(16.5)	34(40.0)	26(30.6)	5(5.9)	6(7.1)	85(100)
	교감	23	1(4.3)	16(69.6)	5(21.7)	0	1(4.3)	23(100)
	전 체	428	43(10.0)	188(43.9)	127(29.7)	18(4.2)	52(12.1)	428(100)
	합 계		43(10.0)	189(44.0)	128(29.8)	18(4.2)	52(12.1)	430(100) 결측값 7

“학교장은 비공식적인 교사들끼리의 모임에 대해 협조적입니까”라는 질문에 대한 제주도내 초등학교 교사들의 응답은 ‘적극적이다’(44.0), ‘매우 적극적이다’(10.0), ‘소극적이다’(29.0), ‘매우 소극적이다’(4.2), ‘관심이 없다’(12.1) 순으로 나타났다. 전체적으로 보면 교사들의 비공식적 모임에 대한 학교장의 협조는 54.0% 정도가 긍정적이고 나머지 46%는 부정적인 것으로 나타났다. 이 결과를 단순해석하자면 학교장들의 교사의 비공식적 모임에 대한 태도는 긍정, 부정 양면이 비슷하게 공존하고 있다라고 판단된다. 따라서 학교장 개인의 성향이나 리더십 스타일에 따라서, 지역적 학교문화, 풍토에 따라서, 혹은 교사들의 비공식적 모임의 빈도와 특성에 따라서 이에 대한 학교장의 협조와 태도는 다양하게 나타날 수 있다. 그러나 교사들의 비공식적 모임에 대한 응답 중 ‘관심이 없어 보인다’ 라는 응답이 12.1%라는 것은 학교장의 교사들의 비

공식적 모임에 대한 불만적 요소를 교사들의 부분적으로 인지하고 있다는 것을 반증하는 결과이다.

## 2. 동료장학에 대한 교사들의 요구

### 1) 동료장학에 대한 실시 관점

다음은 동료장학에 대한 실시관점에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-14>에 제시되어 있다.

<표 IV-14 동료장학에 대한 실시 관점> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	학습지도 의 향상	방법 의 향상	생활지도 방법 의 향상	학급 경영 의 향상	관 업무중심 의 향상	능력 대인관계 의 향상	관리 전 체
소재지	제주시	192	80(41.7)	56(29.2)	48(25.0)	4(2.1)	4(2.1)	192(100)	
	서귀포시	69	36(52.2)	17(24.6)	13(18.8)	1(1.4)	2(2.9)	69(100)	
	남제주군	64	38(59.4)	8(12.5)	15(23.4)	2(3.1)	1(1.6)	64(100)	
	북제주군	110	54(49.1)	24(21.8)	16(14.5)	7(6.4)	9(8.2)	110(100)	
	전 체	435	208(47.8)	105(24.1)	92(21.1)	14(3.2)	16(3.7)	435(100)	
학급규모	6학급이하	82	44(53.7)	16(19.5)	11(13.4)	5(6.1)	6(7.3)	82(100)	
	7-18학급	98	52(53.1)	21(21.4)	20(20.4)	4(4.1)	1(1.0)	98(100)	
	19-27학급	35	12(34.3)	10(28.6)	11(31.4)	1(2.9)	1(2.9)	35(100)	
	27학급이상	220	100(45.5)	58(26.4)	50(22.7)	4(1.8)	8(3.6)	220(100)	
	전 체	435	208(47.8)	105(24.1)	92(21.1)	14(3.2)	16(3.7)	435(100)	
성별	남자	123	63(51.2)	26(21.1)	23(18.7)	7(5.7)	4(3.3)	123(100)	
	여자	312	145(46.5)	79(25.3)	69(22.1)	7(2.2)	12(3.8)	312(100)	
	전 체	435	208(47.8)	105(24.1)	92(21.1)	14(3.2)	16(3.7)	435(100)	
교직경력	0-5년	124	59(47.6)	34(27.4)	26(21.0)	3(2.4)	2(1.6)	124(100)	
	6-10년	58	26(44.8)	15(25.9)	15(25.9)	1(1.7)	1(1.7)	58(100)	
	11-15년	44	24(54.5)	9(20.5)	9(20.5)	1(2.3)	1(2.3)	44(100)	
	16-20년	29	12(41.4)	8(27.6)	6(20.7)	1(3.4)	2(6.9)	29(100)	
	21년이상	179	87(48.6)	39(21.8)	35(19.6)	8(4.5)	10(5.6)	179(100)	
전 체	434	208(47.9)	105(24.2)	91(21.0)	14(3.2)	16(3.7)	434(100)		
직위	교사	324	154(47.5)	82(25.3)	71(21.9)	7(2.2)	10(3.1)	324(100)	
	부장교사	86	37(43.0)	21(24.4)	19(22.1)	4(4.7)	5(5.8)	86(100)	
	교감	23	16(69.6)	2(8.7)	2(8.7)	2(8.7)	1(4.3)	23(100)	
	전 체	433	207(47.8)	105(24.2)	92(21.2)	13(3.0)	16(3.7)	433(100)	
합 계			208(47.6)	105(24.1)	92(21.1)	14(3.2)	16(3.7)	435(100) 결측값 2	

‘동료장학에 대한 관점을 어디에 두고 실시해야 한다고 생각하십니까’ 라는 질문에





학 급 규 모	6학급이하	82	21(25.6)	36(43.9)	15(18.3)	10(12.2)	0	82(100)
	7-18학급	98	12(12.2)	41(41.8)	26(26.5)	15(15.3)	4(4.1)	98()
	19-27학급	32	8(25.0)	13(40.6)	5(15.6)	5(15.6)	3(3.1)	219(100)
	27학급이상	219	34(15.5)	99(45.2)	50(22.8)	33(15.1)	3(1.4)	219(100)
성 별	전 체	431	75(17.4)	189(43.9)	96(22.3)	63(14.6)	8(1.9)	431(100)
	남자	122	28(23.0)	56(45.9)	16(13.1)	20(16.4)	2(1.6)	122(100)
성 별	여자	309	47(15.2)	133(43.0)	80(25.9)	43(13.9)	6(1.9)	309(100)
	전 체	431	75(17.4)	189(43.9)	96(22.3)	63(14.6)	8(1.9)	431(100)
교 직 경 력	0-5년	124	22(17.7)	48(38.7)	39(31.5)	14(11.3)	1(0.8)	124(100)
	6-10년	56	3(5.4)	37(66.1)	9(16.1)	6(10.7)	1(1.8)	56(100)
	11-15년	43	3(7.0)	14(32.6)	17(39.5)	8(18.6)	1(2.3)	43(100)
	16-20년	30	2(6.7)	17(56.7)	6(20.0)	3(10.0)	2(6.7)	30(100)
	21년이상	177	44(24.9)	73(41.2)	25(14.1)	32(18.1)	3(1.7)	177(100)
전 체	전 체	430	74(17.2)	189(44.0)	96(22.3)	63(14.7)	8(1.9)	430(100)
	교사	320	48(15.0)	150(46.9)	79(24.7)	38(11.9)	5(1.6)	320(100)
직 위	부장교사	86	22(25.6)	28(32.6)	13(15.1)	20(23.3)	3(3.5)	86(100)
	교감	23	5(21.7)	11(47.8)	3(13.0)	4(17.4)	0	23(100)
	전 체	429	75(17.5)	189(44.1)	95(22.1)	62(14.5)	8(1.9)	429(100)
합 계			75(17.4)	189(43.9)	96(22.3)	63(14.6)	8(1.9)	431(100) 결측값 6

‘동료장학을 위해 기대하는 교사는 어떤 교사인가’라는 질문에 대한 응답 결과, ‘동료의식을 갖고 있는 능력 있는 교사’(43.9)가 가장 높은 응답비율을 보이고 있고 다음으로 ‘교직 경험이 풍부한 유능한 교사’(22.3)과 ‘교직경력이 5년 이하인 초임교사’(17.4), ‘수업연구 개선교사’(14.6) 순으로 나타났다. 이 결과를 놓고 보면 제주도내 초등학교 교사들은 동료장학의 주요한 리더로 동료의식과 능력을 겸비한 교사를 일순위로 꼽고 있다. 다음으로 교직경험을 들고 있는 데, 한가지 특징적인 것은 이것과 아울러 교직 경력 5년 이하의 교사들에 대한 기대감도 이 결과에 나타나고 있다는 것이다. 즉 동료애와 능력·경험을 중시하면서도 교직경력 5년 이하 교사들의 가치는 참신성과 창의성도 동료장학의 활성화에 중요한 기여를 할 수 있다는 양면성을 가지는 것으로 판단된다. 아울러 교장이나 교감(1.9)은 동료장학에 있어 배제되어야 한다는 인식을 반영하고 있기도 하다. 특히 북군지역 교사, 남자교사, 부장교사 들은 이러한 성향이 더욱 강하게 나타나고 있다.

#### 4) 동료장학의 팀구성

다음은 바람직한 동료장학의 팀구성에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-17>에 제시되어 있다.

<표 IV-17 바람직한 동료장학의 팀구성> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	동학년 내에서의 팀구성	동교과 연구회에서의 팀구성	동부서 협의회에서의 팀구성	저,중,고학년 단위의 팀구성	동호인 클럽활동에서의 팀구성	전 체
소	제주시	192	142(74.0)	25(13.0)	4(2.1)	15(7.8)	6(3.1)	192(100)
	서귀포시	69	53(76.8)	4(5.8)	1(1.4)	10(14.5)	1(1.4)	69(100)
	남제주군	65	36(55.4)	11(16.9)	1(1.5)	12(18.5)	5(7.7)	65(100)
	북제주군	111	68(61.3)	15(13.5)	2(1.8)	22(19.8)	4(3.6)	111(100)
	전 체	437	299(68.4)	55(12.6)	8(1.8)	59(13.5)	16(3.7)	437(100)
학	6학급이하	82	46(56.1)	13(15.9)	3(3.7)	15(18.3)	5(18.3)	82(100)
	7-18학급	99	52(52.5)	17(17.2)	1(1.0)	24(24.2)	5(6.1)	99(100)
	19-27학급	35	27(77.1)	1(2.9)	0	6(17.1)	5(5.1)	35(100)
	27학급이상	221	174(78.7)	24(10.9)	4(1.8)	14(6.3)	5(2.3)	221(100)
	전 체	437	299(68.4)	55(12.6)	8(1.8)	59(13.5)	16(3.7)	437(100)
성	남자	123	70(56.9)	17(13.8)	6(4.9)	25(20.3)	5(4.1)	123(100)
	여자	314	229(72.9)	38(12.1)	2(0.6)	34(10.8)	11(3.5)	314(100)
	전 체	437	299(68.4)	55(12.6)	8(1.8)	59(13.5)	16(3.7)	437(100)
교	0-5년	125	88(70.4)	13(10.4)	1(0.8)	15(12.0)	8(6.4)	125(100)
	6-10년	58	45(77.6)	6(10.3)	0	6(10.3)	1(1.7)	58(100)
	11-15년	44	34(77.3)	6(13.6)	1(2.3)	3(6.8)	0	44(100)
	16-20년	30	19(63.3)	3(1.0)	1(3.3)	4(13.3)	3(10.0)	30(100)
	21년이상	179	113(63.1)	27(15.1)	5(2.8)	30(16.8)	4(2.2)	179(100)
전 체	436	299(68.6)	55(12.6)	8(1.8)	58(13.3)	16(3.7)	436(100)	
직	교사	326	235(72.1)	38(11.7)	4(1.2)	36(11.0)	13(4.0)	326(100)
	부장교사	86	56(65.1)	12(14.0)	2(2.3)	13(15.1)	3(3.5)	86(100)
	교감	23	8(34.8)	4(17.4)	1(4.3)	10(43.5)	0	23(100)
	전 체	435	299(68.7)	54(12.4)	7(1.6)	59(13.6)	16(3.7)	435(100)
합	계		299(68.4)	55(12.6)	8(1.8)	59(13.5)	16(3.7)	437(100)

“동료장학의 팀구성은 어떻게 조직하는 것이 좋겠습니까?”라는 질문에 대해 제주도 내 초등학교 교사들은 ‘동학년 내에서의 팀구성’(68.4)를 압도적으로 선호하였다. 이어 ‘저,중,고학년 단위의 팀구성’(13.5)와 ‘동교과 연구회에서의 팀구성’(12.6) 순으로 나타났으며 ‘동호인 클럽활동에서의 팀구성’(3.7)과 ‘동부서 협의회에서의 팀구성’(1.8)은 아주 미미한 것으로 나타났다. 이에서 알 수 있는 것처럼 같은 취미를 매개로 연결된 동호인 클럽이나 교육행정 업무분장에 따른 동부서 협의회에서의 팀구성과는 거리가 멀고 동료장학이 실질적으로 운영될 수 있는 동학년 내의 팀구성을 강력히 원하는 것이다. 변인별 비교분석에서 가장 특징적인 것은 교감들은 저,중,고 학년 단위의 팀구성(43.5)을 가장 선호하고 있으며 그 다음으로 동학년 내에서의 팀구성(34.8)을 선호하고 있다. 나머지 동교과연구회는 17.4%의 응답을 보이고 있으며 반면 동호인 클럽활동과 동료장학과의 연계에 대해서는 무응답하고 있다. 이에서 보면 향후 동료장학은 동학년 단위의 팀구성이 가장 바람직하며 다른 팀구성의 경우보다 훨씬 효율적인 것으로 판단되어 진다.

## 5) 동료장학의 팀의 크기

다음은 바람직한 동료장학의 팀의 크기에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-18>에 제시되어 있다.

<표 IV-18 바람직한 동료장학 팀의 크기>      단위 : 명, (%)

변인	집단	N	2-3명	4-5명	6-7명	8-10명	10명이상	전 체
소	제주시	192	15(7.8)	95(49.5)	62(32.3)	17(8.9)	3(1.6)	192(100)
	서귀포시	69	7(10.1)	48(69.6)	10(14.5)	4(5.8)	0	69(100)
	남제주군	65	8(12.3)	42(64.6)	10(15.4)	3(4.6)	2(3.1)	65(100)
	북제주군	111	24(21.6)	68(61.3)	18(16.2)	1(0.9)	0	111(100)
	전 체	437	54(12.4)	253(57.9)	100(22.9)	25(5.7)	5(1.1)	437(100)
학	6학급이하	82	21(25.6)	45(54.9)	14(17.1)	1(1.2)	1(1.2)	82(100)
	7-18학급	99	11(11.1)	61(61.6)	20(20.2)	7(7.1)	0	99(100)
	19-27학급	35	1(2.9)	24(68.6)	9(25.7)	0	1(1.2)	35(100)
	27학급이상	221	21(9.5)	123(55.7)	57(25.8)	17(7.7)	3(1.4)	221(100)
	전 체	437	54(12.4)	253(57.9)	100(22.9)	25(5.7)	5(1.1)	437(100)
성	남자	123	22(17.9)	73(59.3)	24(19.5)	3(2.4)	1(0.8)	123(100)
	여자	314	32(10.2)	180(57.3)	76(24.2)	22(7.0)	4(1.3)	314(100)
	전 체	437	54(12.4)	253(57.9)	100(22.9)	25(5.7)	5(1.1)	437(100)
교	0-5년	125	15(12.0)	87(69.6)	18(14.4)	5(4.0)	0	125(100)
	6-10년	58	8(13.8)	29(50.0)	18(31.0)	2(3.4)	1(1.7)	58(100)
	11-15년	44	4(9.1)	24(54.5)	10(22.7)	6(13.6)	0	44(100)
	16-20년	30	3(10.0)	15(50.0)	10(33.3)	2(6.7)	0	30(100)
	21년이상	179	23(12.8)	98(54.7)	44(24.6)	10(5.6)	4(2.2)	179(100)
전 체	436	53(12.2)	253(58.0)	100(22.9)	25(5.7)	5(1.1)	436(100)	
직	교사	326	35(10.7)	199(61.0)	70(21.5)	21(6.4)	1(0.3)	326(100)
	부장교사	86	12(14.0)	42(48.8)	25(29.1)	3(3.5)	4(4.7)	86(100)
	교감	23	6(26.1)	12(52.2)	5(21.7)	0	0	23(100)
	전 체	435	53(12.2)	253(58.2)	100(23.0)	24(5.5)	5(1.1)	435(100)
합	계		54(12.4)	253(57.9)	100(22.9)	25(5.7)	5(1.1)	437(100)

바람직한 동료장학의 팀의 크기를 묻는 질문에 대해 4-5명 정도가 적당하다(57.9)는 응답이 가장 많았고 그 다음으로 6-7명(22.9), 2-3명(12.4) 순으로 나타났고 8-10명(5.7)이나 10명 이상(1.1)에 응답한 비율은 아주 적었다. 변인별 비교분석에서 한가지 특징적인 것은 11-15년 경력의 교사들은 2-3명 정도의 팀 구성보다는 6-7명(22.7)과 8-10명(13.6)을 더 선호하고 있는 것으로 나타났다. 이는 전체적으로 보면 4-5명 정도의 팀 구성이 바람직하지만 2-3명 수준의 팀 구성일 경우 그 보다 많은 6-7명 수준의 팀 구성 보다 덜 효율적이라는 것으로 해석된다. 아마도 2-3명 일 경우 소수의 참가

을 저조로 인해 팀 자체의 시행이 불투명하게 되고 팀 역량 또한 개선되기 어렵다는 경험적 근거에 의한 것일 가능성이 크다고 보아진다. 이에 반해 이 보다 숫자가 많은 소수의 무관심이나 무능력으로 인해 팀 자체가 붕괴되거나 정체되어질 확률이 적기 때문이다. 따라서 4-5명 정도의 학년 중심 팀 구성으로 이루어지고 그 이하보다는 그 이상의 구성원을 가진 팀 구성 활동으로 적극 육성해 가야 할 것이다.

## 6) 바람직한 동료장학의 실시 횟수

다음은 바람직한 동료장학의 실시 횟수에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-19>에 제시되어 있다.

<표 IV-19 바람직한 동료장학의 실시 횟수>      단위 : 명, (%)

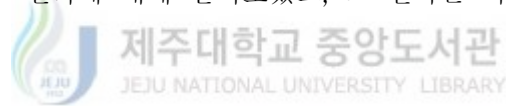
변인	집단	N	년 1회	년 2회	년 3회	년 4회 이상	기타	전 체
소	제주시	192	56(29.2)	87(45.3)	10(5.2)	31(16.1)	8(4.2)	192(100)
	서귀포시	69	10(14.5)	34(49.3)	1(1.4)	19(27.5)	5(7.2)	69(100)
	남제주군	65	8(12.3)	35(53.8)	1(1.5)	17(26.2)	4(6.2)	65(100)
	북제주군	109	13(11.9)	57(52.3)	8(7.3)	28(25.7)	3(2.8)	109(100)
	전 체	435	87(20.0)	213(49.0)	20(4.6)	95(21.8)	20(4.6)	435(100)
학	6학급이하	82	8(9.8)	47(57.3)	6(7.3)	20(24.4)	1(1.2)	82(100)
	7-18학급	99	12(12.1)	41(41.4)	5(5.1)	35(35.4)	6(6.1)	99(100)
	19-27학급	35	4(11.4)	22(62.9)	0	7(20.0)	2(5.7)	35(100)
	27학급이상	219	63(28.8)	103(47.0)	9(4.1)	33(15.1)	11(5.0)	219(100)
	전 체	435	87(20.0)	213(49.0)	20(4.6)	95(21.8)	20(4.6)	435(100)
성	남자	122	13(10.7)	55(45.1)	11(9.0)	36(29.5)	7(5.7)	122(100)
	여자	313	74(23.6)	158(50.5)	9(2.9)	59(18.8)	13(4.2)	313(100)
	전 체	435	87(20.0)	213(49.0)	20(4.6)	95(21.8)	20(4.6)	435(100)
교	0-5년	125	19(15.2)	68(54.4)	7(5.6)	23(18.4)	8(6.4)	125(100)
	6-10년	58	16(27.6)	26(44.8)	1(1.7)	10(17.2)	5(8.6)	58(100)
	11-15년	43	13(30.2)	19(44.2)	1(2.3)	9(20.9)	1(2.3)	43(100)
	16-20년	30	5(16.7)	12(40.0)	1(3.3)	10(33.3)	2(6.7)	30(100)
	21년이상	178	33(18.5)	88(49.4)	10(5.6)	43(24.2)	4(2.2)	178(100)
전 체	434	86(19.8)	213(49.1)	20(4.6)	95(21.9)	20(4.6)	434(100)	
직	교사	324	70(21.6)	160(49.4)	15(4.6)	62(19.1)	17(5.2)	324(100)
	부장교사	86	14(16.3)	42(48.8)	4(4.7)	23(26.7)	3(3.5)	96(100)
	교감	23	1(4.3)	11(47.8)	1(4.3)	10(43.5)	0	23(100)
	전 체	433	85(19.6)	213(49.2)	20(4.6)	95(21.9)	20(4.6)	433(100)
합	계		87(20.0)	213(49.0)	20(4.6)	95(21.8)	20(4.6)	435(100) 결측값 2



바람직한 동료장학의 실시 횟수를 질문하였다. 그 결과 연 2회(49.0)가 가장 많이 응답하였고 다음이 연 4회(21.8)와 연 1회(20.0)가 비슷한 수치로 응답하였다. 이것은 현재 학기제로 운영되는 한국의 학교행정 현실 상 한 학기에 한번, 혹은 두 번, 아니면 방학에 한번, 학기 중에 한번과 같은 마음을 가지고 있기 때문으로 여겨진다. 왜냐하면 그 이상일 경우 타 업무와 겹쳐 상당한 부담으로 작용할 가능성이 크기 때문이다. 변인별로는 제주도보다는 서귀포시나 남군, 북군 소재의 학교에서, 학급규모로는 상대적으로 적은 학급 규모의 학교 교사가, 성별로는 남자교사가, 교직경력별로는 16-20년 경력의 교사들의 생각하는 바람직한 동료장학의 횟수가 더 많아야 한다고 응답하였다. 직위별로는 교감이나 부장교사가 평교사에 비해 더 많은 동료장학의 실시가 바람직하다고 인식하는 것으로 나타났다. 즉 동료장학 실시에 대한 부담을 부장교사나 교감들이 덜 느끼고 있으며 상대적으로 평교사들은 동료장학의 효과나 필요성을 느끼고 있기는 하지만 관리자들에 비해 실시될 경우의 부담에 대해 더 많이 인식하고 있다고 판단된다.

## 7) 동료장학 실시 후 변화

다음은 동료장학 실시 후 변화에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-20>에 제시되어 있다.



<표 IV-20 동료장학 실시 후 변화> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	교수기술의 향 상	교사로서의 자 신감 향상	전문지식 습득	대인관계 기술 향상	새로운 지식, 정보 습득	전 체
소 재 지 점	제주시	191	84(44.0)	40(20.9)	3(1.6)	3(1.6)	61(31.9)	191(100)
	서귀포시	69	38(55.1)	13(18.8)	0	1(1.4)	17(24.6)	69(100)
	남제주군	65	28(43.1)	11(16.9)	5(7.7)	1(1.5)	20(30.8)	65(100)
	북제주군	111	47(42.3)	32(28.8)	4(3.6)	11(9.9)	17(15.3)	111(100)
	전 체	436	197(45.2)	96(22.0)	12(2.8)	16(3.7)	115(26.4)	436(100)
학 급 규 모	6학급이하	82	38(46.3)	21(25.6)	7(8.5)	3(3.7)	13(15.9)	82(100)
	7-18학급	99	45(45.5)	23(23.2)	2(2.0)	5(5.1)	24(24.2)	99(100)
	19-27학급	35	12(34.3)	9(25.7)	0	0	14(40.0)	35(100)
	27학급이상	220	102(46.4)	43(19.5)	3(1.4)	8(3.6)	64(29.1)	220(100)
모 전 체	436	197(45.2)	96(22.0)	12(2.8)	16(3.7)	115(26.4)	436(100)	
성 별	남자	123	54(43.9)	30(24.4)	9(7.3)	6(4.9)	24(19.5)	123(100)
	여자	313	143(45.7)	66(21.1)	3(1.0)	10(3.2)	91(29.1)	313(100)
	전 체	436	197(45.2)	96(22.0)	12(2.8)	16(3.7)	115(26.4)	436(100)

교	0-5년	125	67(53.6)	23(18.4)	0	1(0.8)	34(27.2)	125(100)
	6-10년	58	30(51.7)	6(10.3)	3(5.2)	2(3.4)	17(29.3)	58(100)
직	11-15년	44	18(40.9)	15(34.1)	0	0	11(25.0)	44(100)
	16-20년	30	14(46.7)	5(16.7)	0	0	11(36.7)	30(100)
경력	21년이상	178	68(38.2)	46(25.8)	9(5.1)	13(7.3)	42(23.6)	178(100)
	전 체	435	197(45.3)	95(21.8)	12(2.8)	16(3.7)	115(26.4)	435(100)
교사	교사	326	157(48.2)	66(20.2)	4(1.2)	8(2.5)	91(27.9)	326(100)
	부장교사	85	28(32.9)	24(28.2)	7(8.2)	5(5.9)	21(24.7)	85(100)
위	교감	23	12(52.2)	6(26.1)	1(4.3)	3(13.0)	1(4.3)	23(100)
	전 체	434	197(45.4)	96(22.1)	12(2.8)	16(3.7)	113(26.0)	434(100)
합 계			197(45.2)	96(22.0)	12(2.8)	16(3.7)	115(26.4)	436(100) 결측값 1

‘동료장학 실시 후 어떤 점에 변화가 있으리라고 기대하느냐’는 질문에 대해 ‘교수 기술의 향상’(45.2)이 가장 많은 응답비율을 나타냈고 그 다음이 ‘새로운 지식·정보 습득’(26.4), ‘교사로서의 자신감 향상’(22.0) 순으로 응답하였다. 이 결과는 앞서의 응답결과와 일치하는 것으로 제주도내 초등학교 교사들은 동료장학을 통해 교수기술이 향상되고 교사로서의 자신감이 향상될 것이라는 기대가 많고 상대적으로 ‘대인관계 기술향상’(3.7)이나 ‘전문지식 습득’(2.8) 등에 대해서는 낮은 반응을 보이고 있다. 변인 별로는 6학급 이하 학교 교사들이 새로운 지식이나 정보의 습득보다는 교사로서의 자신감 향상이 기대된다고 응답하였고, 19-27학급 규모의 학교 교사들은 교수기술의 향상보다는 새로운 지식이나 정보의 습득에 더 많은 기대를 하는 것으로 나타났다. 남자교사 역시 새로운 지식이나 정보의 습득보다는 교사로서의 자신감 향상에 더 많은 기대를 하고 있으며 교직경력 10-15년 교사, 부장교사, 교감 역시 이러한 경향이 나타나고 있다.

## 8) 동료장학의 효율성을 높이기 위한 공식적 동료장학의 형태

다음은 동료장학의 효율성을 높이기 위해 적절한 공식적 동료장학의 형태에 대해 살펴보고, 그 결과는 다음 <표 IV-21>에 제시되어 있다.

<표 IV-21 가장 적절한 공식적 동료장학의 형태> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	초청교사 주도적 적 코치	협동적 주도 코치	전문적 코치	공동 교수계획	공동교수	전 체
소 제 지	제주시	192	4(2.1)	135(70.3)	10(5.2)	37(19.3)	6(3.1)	192(100)
	서귀포시	69	4(5.8)	30(43.5)	5(7.2)	29(42.0)	1(1.4)	69(100)
	남제주군	65	1(1.5)	38(58.5)	8(12.3)	15(23.1)	3(4.6)	65(100)
	북제주군	111	1(0.9)	69(62.2)	5(4.5)	27(24.3)	9(8.1)	111(100)
	전 체	437	10(2.3)	272(62.2)	28(6.4)	108(24.7)	19(4.3)	437(100)
학 급 규 모	6학급이하	82	0	53(64.6)	6(7.3)	17(20.7)	6(7.3)	82(100)
	7-18학급	99	3(3.3)	61(61.6)	8(8.1)	20(20.2)	7(7.1)	99(100)
	19-27학급	35	1(2.9)	21(60.0)	4(11.4)	9(25.7)	0	221(100)
	27학급이상	221	6(2.7)	137(62.0)	10(4.5)	62(28.1)	6(2.7)	221(100)
	전 체	437	10(2.3)	272(62.2)	28(6.4)	108(24.7)	19(4.3)	437(100)
성 별	남자	123	2(1.6)	81(65.9)	10(8.1)	24(19.5)	6(4.9)	123(100)
	여자	314	8(2.5)	191(60.8)	18(5.7)	84(26.8)	13(4.1)	314(100)
	전 체	437	10(2.3)	272(62.2)	28(6.4)	108(24.7)	19(4.3)	437(100)
교 직 경 력	0-5년	125	3(2.4)	93(74.4)	6(4.8)	19(15.2)	4(3.2)	125(100)
	6-10년	58	1(1.7)	33(56.9)	4(6.9)	16(27.6)	4(6.9)	58(100)
	11-15년	44	2(4.5)	20(45.5)	4(9.1)	16(36.4)	2(4.5)	44(100)
	16-20년	30	1(3.3)	16(53.3)	0	12(40.0)	1(3.3)	30(100)
	21년이상	179	3(1.7)	110(61.5)	14(7.8)	45(25.1)	7(3.9)	179(100)
전 체	436	10(2.3)	272(62.4)	28(6.4)	108(24.8)	18(4.1)	436(100)	
직 위	교사	326	7(2.1)	203(62.3)	17(5.2)	84(25.8)	15(4.6)	326(100)
	부장교사	86	2(2.3)	55(64.0)	7(8.1)	20(23.3)	2(2.3)	86(100)
	교감	23	0	13(56.5)	4(17.4)	4(17.4)	2(8.7)	23(100)
	전 체	435	9(2.1)	271(62.3)	28(6.4)	108(24.8)	19(4.4)	435(100)
합 계			10(2.3)	272(62.2)	28(6.4)	108(24.7)	19(4.3)	437(100)

‘동료장학의 효율성을 높이기 위한 가장 적절한 공식적 동료장학의 형태’를 묻는 질문에는 ‘협동적 코치’(62.2)에 대한 응답이 가장 많았고 그 다음이 ‘공동 교수계획’(24.7)으로 나왔다. 이외에 ‘전문적 코치’(6.4), ‘공동교수’(4.3), ‘초청교사 주도적 코치’(2.3)에 대한 응답은 미미했다. 변인별로 보면, 서귀포시 교사들이 ‘공동교수계획’(42.0)에 대한 응답비율이 타 지역에 비해 높았고, 16-20년 경력의 교사들 역시 ‘공동교수계획’(40.0)에 대한 응답비율이 상대적으로 높다. 이 결과 역시 제주도내 초등학교 교사들은 학내의 동 학년 수준에서 협동적 코치나 공동교수 형태의 동료장학에 대한 선호도가 높다는 것을 입증해 주는 것이다. 다시 한번 강조하면, 제주도내 초등학교 교사들은 외부 전문가의 영입이나 초정보다는 학교 내, 학년 내에서 원활한 의사소통을 매개로 하여 서로의 경험과 의식을 전수하고 교감함으로써 교수기술의 향상, 교사로서의 자신감 향상 등을 기대하는 것으로 여겨진다. 이것은 제주도내 학교문화가 지역적 특색을 기반으로 한 공동체적 성격을 강하게 지니고 있기 때문인 것이다.

## 9) 동료장학의 효율성을 높이기 위한 비공식적 동료장학의 형태

다음은 동료장학의 효율성을 높이기 위해 적절한 비공식적 동료장학의 형태에 대해 살펴보고, 그 결과는 다음 <표 IV-22>에 제시되어 있다.

<표 IV-22 가장 적절한 비공식적 동료장학의 형태> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	현장연구	대화산책	교육과정· 자료 개발	연구집단	교수실천 대화나누기	전 체
소 재 지	제주시	192	13(6.8)	41(21.4)	30(15.6)	21(10.9)	87(45.3)	192(100)
	서귀포시	69	4(5.8)	10(14.5)	16(23.2)	5(7.2)	34(49.3)	69(100)
	남제주군	65	4(6.2)	10(15.4)	9(13.8)	4(6.2)	38(58.5)	65(100)
	북제주군	110	4(3.6)	29(26.4)	17(15.5)	5(4.5)	55(50.0)	110(100)
	전 체	436	25(5.7)	90(20.6)	72(16.5)	35(8.0)	214(49.1)	436(100)
학 급 규 모	6학급이하	81	5(6.2)	16(19.8)	10(12.3)	4(4.9)	46(56.8)	81(100)
	7-18학급	99	4(4.0)	20(20.2)	16(16.2)	6(6.1)	53(53.5)	99(100)
	19-27학급	35	2(5.7)	8(22.9)	4(11.4)	1(2.9)	20(57.1)	35(100)
	27학급이상	221	14(6.3)	46(20.8)	42(19.0)	24(10.9)	95(43.0)	221(100)
	전 체	436	25(5.7)	90(20.6)	72(16.5)	35(8.0)	214(49.1)	436(100)
성 별	남자	122	7(5.7)	27(22.1)	23(18.9)	5(4.1)	60(49.2)	122(100)
	여자	314	18(5.7)	63(20.1)	49(15.6)	30(9.6)	154(49.0)	314(100)
	전 체	436	25(5.7)	90(20.6)	72(16.5)	35(8.0)	214(49.1)	436(100)
교 직 경 력	0-5년	125	11(8.8)	28(22.4)	17(13.6)	9(7.2)	60(48.0)	125(100)
	6-10년	57	3(5.3)	12(21.1)	9(15.8)	9(15.8)	24(42.1)	57(100)
	11-15년	44	0	10(22.7)	8(18.2)	6(13.6)	20(45.5)	44(100)
	16-20년	30	2(6.7)	7(23.3)	7(23.3)	2(6.7)	12(40.0)	30(100)
	21년이상	179	9(5.0)	33(18.4)	31(17.3)	9(5.0)	97(54.2)	179(100)
	전 체	435	25(5.7)	90(20.7)	72(16.6)	35(8.0)	213(49.0)	435(100)
	교사	325	18(5.5)	71(21.8)	58(17.8)	24(7.4)	154(47.4)	325(100)
직 위	부장교사	86	6(7.0)	17(19.8)	12(14.0)	11(12.8)	40(46.5)	86(100)
	교감	23	0	2(8.7)	1(4.3)	0	20(87.0)	23(100)
	전 체	434	24(5.5)	90(20.7)	71(16.4)	35(8.1)	214(49.3)	434(100)
	합 계		25(5.7)	90(20.6)	72(16.5)	35(8.0)	214(49.1)	436(100) 결측값 1

‘동료장학의 효율성을 높이기 위한 가장 적절한 비공식적 동료장학의 형태’를 묻는 질문에 대한 응답결과는 ‘교수실천 대화나누기’가 49.1%로 가장 높았고 다음이 ‘대화산책’(20.6)으로 나타났다. 이외에 ‘교육과정·자료 개발’(16.5)에 대한 응답도 있었으며 ‘연구집단(group study)’(8.0), ‘현장연구’(5.7)에 대한 응답은 상대적으로 적게 나타났다. ‘교수실천 대화나누기’를 선호하는 전체적 경향은 특히 교감들의 응답에서 더욱 강조되어지고 있다(87.0). 변인별 교차분석에서 6-10년 경력, 11-15년 경력 교사들은

전체적인 순위에는 차이가 없지만 부분적으로 연구집단(15.8, 13.6)을 강조하는 경향이 나타난다. 이러한 결과를 놓고 보면, 앞서 설문 결과에서 같이 비공식적 동료장학의 형태로 '대화'와 같은 상호 민주적 의사소통기제에 대한 욕구가 다시 한번 나타나고 있다. 이는 동료장학에 대한 제주도내 초등학교 교사들은 비공식적이며 자율적이고 개방적인 의사소통 구조하에서, 보다 효율적이고 발전적인 동료장학의 미래가 생성될 수 있다는 인식을 가지고 있음을 나타내 주는 것이다.

## 10) 중점 두어야 할 동료장학의 목적 및 내용

다음은 중점 두어야 할 동료장학의 목적 및 내용에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-23>에 제시되어 있다.

<표 IV-23 중점 두어야 할 동료장학의 목적 및 내용> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	학습지도 방법의 향상	생활지도 방법의 향상	학급경영 관리의 향상	교사의 업무관리 향상	교사의 인간관계 향상	전 체
소	제주시	192	88(45.8)	43(22.4)	52(27.1)	4(2.1)	5(2.6)	192(100)
	서귀포시	69	50(72.5)	10(14.5)	9(13.0)	0	0	69(100)
	남제주군	65	36(55.4)	7(10.8)	17(26.2)	2(3.1)	3(4.6)	65(100)
	북제주군	111	56(50.5)	21(18.9)	22(19.8)	3(2.7)	9(8.1)	111(100)
전 체		437	230(52.6)	81(18.5)	100(22.9)	9(2.1)	17(3.9)	437(100)
학	6학급이하	82	49(59.8)	14(17.1)	11(13.4)	3(3.7)	5(6.1)	82(100)
	7-18학급	99	55(55.6)	10(10.1)	28(28.3)	3(3.0)	3(3.0)	99(100)
	19-27학급	35	19(54.3)	10(28.6)	4(11.4)	0	2(5.7)	35(100)
	27학급이상	221	107(48.4)	47(21.3)	57(25.8)	3(1.4)	7(3.2)	221(100)
전 체		437	230(52.6)	81(18.5)	100(22.9)	9(2.1)	17(3.9)	437(100)
성	남자	123	69(56.1)	22(17.9)	19(15.4)	6(4.9)	7(5.7)	123(100)
	여자	314	161(51.3)	59(8.8)	81(25.8)	3(1.0)	10(3.2)	314(100)
	전 체	437	230(52.6)	81(18.5)	100(22.9)	9(2.1)	17(3.9)	437(100)
교	0-5년	125	69(55.2)	30(24.0)	22(17.6)	1(0.8)	3(2.4)	125(100)
	6-10년	58	32(55.2)	6(10.3)	19(32.8)	0	1(1.7)	58(100)
	11-15년	44	24(54.5)	7(15.9)	12(27.3)	0	1(2.3)	44(100)
	16-20년	30	12(40.0)	6(20.0)	9(30.0)	1(3.3)	2(6.7)	30(100)
	21년이상	179	92(51.4)	32(17.9)	38(21.2)	7(3.9)	10(5.6)	179(100)
전 체		436	229(52.5)	81(18.6)	100(22.9)	9(2.1)	17(3.9)	436(100)
직	교사	326	175(53.7)	62(19.0)	77(23.6)	3(0.9)	9(2.8)	326(100)
	부장교사	86	39(45.3)	16(18.6)	21(24.4)	3(3.5)	7(8.1)	86(100)
	교감	23	16(69.6)	2(8.7)	1(4.3)	3(13.0)	1(4.3)	23(100)
	전 체	435	230(52.9)	80(18.4)	99(22.8)	9(2.1)	17(3.9)	435(100)
합 계			230(52.6)	81(18.5)	100(22.9)	9(2.1)	17(3.9)	437(100)

“동료장학의 목적 및 내용은 어떤 면에 중점을 두어야 한다고 생각하십니까”라는 질문에서 제주도내 초등학교 교사들은 ‘학습지도 방법의 향상을 위하여’(52.6)라는 응답을 가장 많이 하였고 그다음 ‘학급경영 관리의 향상을 위하여’(22.9), ‘생활지도 방법의 향상을 위하여’(18.5) 순으로 답하였다. ‘교사의 인간관계 향상을 위하여’(3.9), ‘교사의 업무관리 향상을 위하여’(2.1)에 대한 답변은 아주 적게 나타났다. 변인별로는 교감들이 타 직위교사들에 비해 ‘교사의 업무관리 향상을 위하여’(13.0)에 다소 많은 응답을 하였다. 결국 이러한 결과는 제주도내 초등학교 교사들의 동료장학에 대한 일관된 생각을 다시 한번 입증하고 있는 셈이다. 즉 동료장학이란 교사들의 학습지도, 생활지도 능력의 향상을 통해 학생들의 학습능력을 극대화하는 데 근본적인 목적과 의의가 있다는 것이다. 따라서 동료장학은 교사의 업무나 교사들의 인간관계 형성과는 무관하게 학교 내에서 자율적으로 이루어지는 장학을 위한 교사 스스로의 노력과 실천인 것이다.

### 3. 동료장학의 개선방안

#### 1) 동료장학이 현장에서 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제

다음은 동료장학이 현장에서 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-24>에 제시되어 있다.

<표 IV-24 동료장학이 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	사전 연구	교사 자신들의 관심과 의지	학교의 개방적 분위기 조성	교사업무 경감	행·재정적 지원	전 체
소	제주시	191	23(12.0)	65(34.0)	48(25.1)	39(20.4)	16(8.4)	191(100)
	서귀포시	68	13(19.1)	30(44.1)	8(11.8)	11(16.2)	6(8.8)	68(100)
	남제주군	65	7(10.8)	25(38.5)	15(23.1)	9(13.8)	9(13.8)	65(100)
	북제주군	111	16(14.4)	28(25.2)	27(24.3)	28(25.2)	12(10.8)	111(100)
전 체		435	59(13.6)	148(34.0)	98(22.5)	87(20.0)	43(9.9)	435(100)
학	6학급이하	82	13(15.9)	29(35.4)	19(23.2)	10(12.2)	11(13.4)	82(100)
	7-18학급	99	11(11.1)	37(37.4)	18(18.2)	23(23.2)	10(10.1)	99(100)
	19-27학급	35	2(5.7)	10(28.6)	7(20.0)	11(31.4)	5(14.3)	35(100)
모	27학급이상	219	33(15.1)	72(32.9)	54(24.7)	43(19.6)	17(7.8)	219(100)
전 체		435	59(13.6)	148(34.0)	98(22.5)	87(20.0)	43(9.9)	435(100)

성 별	남자	123	22(17.9)	44(35.8)	31(25.2)	15(12.2)	11(8.9)	123(100)
	여자	312	37(11.9)	104(33.3)	67(21.5)	72(23.1)	32(10.3)	312(100)
	전 체	435	59(13.6)	148(34.0)	98(22.5)	87(20.0)	43(9.9)	435(100)
교 직 경 력	0-5년	124	22(17.7)	35(28.2)	26(21.0)	27(21.8)	14(11.3)	124(100)
	6-10년	58	4(6.9)	18(31.0)	17(29.3)	14(24.1)	5(8.6)	58(100)
	11-15년	43	6(14.0)	11(25.6)	8(18.6)	12(27.9)	6(14.0)	43(100)
	16-20년	30	3(10.0)	10(33.3)	5(16.7)	10(33.3)	2(6.7)	30(100)
	21년이상	179	23(12.8)	74(41.3)	42(23.5)	24(13.4)	16(8.9)	179(100)
	전 체	434	58(13.4)	148(34.1)	98(22.6)	87(20.0)	43(9.9)	434(100)
직 위	교사	324	45(13.9)	107(33.0)	71(21.9)	73(22.5)	28(8.6)	324(100)
	부장교사	86	11(12.8)	28(32.6)	24(27.9)	12(14.0)	11(12.8)	86(100)
	교감	23	3(13.0)	12(52.2)	3(13.0)	2(8.7)	3(13.0)	23(100)
	전 체	433	59(13.6)	147(33.9)	98(22.6)	87(20.1)	42(9.7)	433(100)
	합 계		59(13.6)	148(34.0)	98(22.5)	87(20.0)	43(9.9)	435(100) 결측값 2

동료장학이 현장에서 적용되고 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제로는 ‘교사 자신들의 관심과 의지’(34.0), ‘학교의 개방적 분위기 조성’(22.5), ‘교사 업무 경감의 전산화 체계’(20.0), ‘자기장학, 동료장학에 대한 사전 연구’(13.6)가 거론되었고 ‘동료장학에 대한 행·재정적 지원’(9.9)에 대한 응답은 예상외로 적었다. 이러한 결과는 동료장학의 성격상 바람직한 현상이다. 즉 동료장학이란 자율적인 자기개발과 민주적 상호학습지원에 기반을 둔 장학이라는 점에서 볼 때 무엇보다도 가장 중요한 것은 동료장학에 대한 자기자신의 의지와 관심 나아가 열정인 것이다. 다른 장학이 관리자 주도로 이루어지고 있다면 동료장학은 자기주도, 동료주도로 이루어지며, 다른 장학이 평가와 조정을 목적으로 하고 있다면 동료장학은 자율적 성장을 위한 내부발전의 목적이 있기 때문에 교사 스스로가 동료장학의 활성화에 가장 필요한 것이 자신들의 의지와 관심이라고 생각한다는 것은 제주도내 초등학교 동료장학의 미래가 밝다는 것을 의미한다.

## 2) 동료장학 활성화를 위한 학교장의 역할

다음은 동료장학의 활성화를 위한 학교장의 역할에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-25>에 제시되어 있다.



<표 IV-25 동료장학 활성화를 위한 학교장의 역할> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	권위적인 모습지양	전문성 증대를 위한 노력	학교 조직 풍토를 건전하게 유지	장학수행을 위한 강한 유인책 제공	전 체
소	제주시	192	26(13.5)	81(42.2)	63(32.8)	22(11.4)	192(100)
	서귀포시	69	5(7.2)	40(58.0)	21(30.4)	3(4.3)	69(100)
	남제주군	64	5(7.8)	30(46.9)	22(34.4)	7(10.9)	64(100)
	북제주군	109	14(12.8)	41(37.6)	43(39.4)	11(10.1)	109(100)
	전 체	434	50(11.5)	192(44.2)	149(34.3)	43(9.9)	434(100)
학	6학급이하	81	7(8.6)	35(43.2)	29(35.8)	10(12.3)	81(100)
	7-18학급	97	7(7.2)	52(53.6)	32(33.0)	6(6.2)	97(100)
	19-27학급	35	3(8.6)	12(34.3)	18(51.4)	2(5.7)	35(100)
	27학급이상	221	33(14.9)	93(42.1)	70(31.7)	25(11.4)	221(100)
	전 체	434	50(11.5)	192(44.2)	149(34.3)	43(9.9)	434(100)
성	남자	122	10(8.2)	57(46.7)	37(30.3)	18(14.8)	122(100)
	여자	312	40(12.8)	135(43.5)	112(35.9)	25(8.0)	312(100)
	전 체	434	50(11.5)	192(44.2)	149(34.3)	43(9.9)	434(100)
교	0-5년	125	20(16.0)	53(42.4)	40(32.0)	12(9.6)	125(100)
	6-10년	57	11(19.3)	29(50.9)	11(19.3)	6(10.6)	57(100)
	11-15년	44	5(11.4)	17(38.6)	19(43.2)	3(6.8)	44(100)
	16-20년	30	1(3.3)	11(36.7)	17(56.7)	1(3.3)	30(100)
	21년이상	177	13(7.3)	81(45.8)	62(35.0)	21(11.9)	177(100)
	전 체	433	50(11.5)	191(44.1)	149(34.4)	43(10.0)	433(100)
직	교사	325	46(14.2)	133(40.9)	116(35.7)	30(9.2)	325(100)
	부장교사	84	3(3.6)	44(52.4)	31(36.9)	6(7.1)	84(100)
	교감	23	0	15(65.2)	2(8.7)	6(26.1)	23(100)
	전 체	432	49(11.3)	192(44.4)	149(34.5)	42(9.8)	432(100)
합	계		50(11.5)	192(44.2)	149(34.3)	43(9.9)	434(100) 결측값 3

선생님께서서는 동료장학 활성화를 위한 학교장의 역할을 묻는 질문에 대한 가장 많은 응답은 '장학담당자로서 전문성 증대를 위한 노력과 지원방안 모색'(44.2)인 것으로 나타났다. 이외에 '학교 조직 풍토를 건전하게 유지'(34.3) 등과 같이 학교와 교사발전을 위한 학교장의 역할과 역량에 관한 것이었으며 '권위적인 모습지양'(11.5), '교사들의 장학수행을 위한 강한 유인책 제공'(9.9) 등도 응답되었다. 이 결과는 변인별 비교분석에서도 별반 다르지 않다. 그렇다면 제주도내 초등학교 교사들은 동료장학을 위한 학교장의 역할이 학교발전을 위한 학교행정책임자로서의 역할과 리더십 발휘 이상의 것이 아니라는 판단이 든다. 즉 학교발전을 위한 학교장의 기본적인 의무와 충실한 역할수행이 동료장학이 활성화에도 기여를 한다라고 인식하는 것이다. 따라서 동료장학의 활성화를 위해서 학교장은 동료장학 활성화를 위한 특별한 대책이나 배려를 모색하기보다는, 평상시 일상수준의 바람직한 학교장의 역할을 수행하고, 교사들의 자기개발과 합리적인 학교문화 조성을 위해 상황 적응적이고 변혁적인 리더십을 발휘하여야 하겠다.



### 3) 동료장학의 활성화를 위한 학교의 지원

다음은 동료장학의 활성화를 위한 학교의 지원에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-26>에 제시되어 있다.

<표 IV-26 동료장학 활성화를 위한 학교의 지원요소> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	인적자원	물적 지원	행정적 지원	연수기회 확대	동호인 모임 활성화	전 체
소 지	제주시	192	8(4.2)	21(10.9)	41(21.4)	67(34.9)	55(28.6)	192(100)
	서귀포시	69	4(5.8)	12(17.4)	9(13.0)	31(44.9)	13(18.8)	69(100)
	남제주군	65	3(4.6)	9(13.8)	18(27.7)	21(32.3)	14(21.5)	65(100)
	북제주군	110	8(7.3)	12(10.9)	23(20.9)	41(37.3)	26(23.6)	110(100)
	전 체	436	23(5.3)	54(12.4)	91(20.9)	160(36.7)	108(24.8)	436(100)
학 급 규 모	6학급이하	82	9(11.0)	10(12.2)	21(25.6)	25(30.5)	17(20.7)	82(100)
	7-18학급	98	6(6.1)	10(10.2)	21(21.4)	40(40.8)	21(21.4)	98(100)
	19-27학급	35	2(5.7)	4(11.4)	9(25.7)	6(17.1)	14(40.0)	35(100)
	27학급이상	221	6(2.7)	30(13.6)	40(18.1)	89(40.3)	56(25.3)	221(100)
	전 체	436	23(5.3)	54(12.4)	91(20.9)	160(36.7)	108(24.8)	436(100)
성 별	남자	123	10(8.1)	15(12.2)	28(22.8)	45(36.6)	25(20.3)	123(100)
	여자	313	13(4.2)	39(12.5)	63(20.1)	115(36.7)	83(26.5)	313(100)
	전 체	436	23(5.3)	54(12.4)	91(20.9)	160(36.7)	108(24.8)	436(100)
교 직 경 력	0-5년	125	8(6.4)	19(15.2)	32(25.6)	35(28.0)	31(24.8)	125(100)
	6-10년	58	2(3.4)	8(13.8)	14(24.1)	20(34.5)	14(24.1)	58(100)
	11-15년	44	0	7(15.9)	4(9.1)	23(52.3)	10(22.7)	44(100)
	16-20년	30	0	2(6.7)	8(26.7)	10(33.3)	10(33.3)	30(100)
	21년이상	178	13(7.3)	18(10.1)	32(18.0)	72(40.4)	43(24.2)	178(100)
전 체	435	23(5.3)	54(12.4)	90(20.7)	160(36.8)	108(24.8)	435(100)	
직 위	교사	325	13(4.3)	45(13.8)	69(21.2)	115(35.4)	83(25.5)	325(100)
	부장교사	86	4(4.7)	9(10.5)	15(17.4)	35(40.7)	23(26.7)	86(100)
	교감	23	6(26.1)	0	7(30.4)	9(39.1)	1(4.3)	23(100)
	전 체	434	434	23(5.3)	91(21.0)	159(36.6)	107(24.7)	434(100)
합 계			23(5.3)	54(12.4)	91(20.9)	160(36.7)	108(24.8)	436(100) 결측값 1

제주도내 초등학교 교사들은 동료장학의 활성화를 위하여 학교에서 적극 지원해 주어야 할 요소로 가장 먼저 ‘연수기회의 확대’(36.7)를 들고 있다. 이어 ‘동호인 모임의 활성화’(24.8), ‘행정적 지원’(20.9), ‘물적 지원’(12.4), ‘인적자원’(5.3)을 들고 있다. 변인별로 보면 19-27학급 규모의 교사들은 연수기회 확대(17.1)보다 동호인 모임 활성화(40.0), 행정적 지원(25.7)를 우선으로 꼽았다. 이 결과는 우선 제주도내 초등학교 교사들은 ‘학교’의 지원과 ‘학교장의 역할’을 별개로 생각하고 있으며 그러한 판단에 입각하여, 학교장에게서는 학교장의 의무와 역할, 리더십을 요구하고 있고 ‘학교’에는 행·

재정적 지원을 요구하고 있는 것으로 여겨진다. 사실 앞서 설문 결과에서 제주도내 초등학교 교사들은 동료장학의 형태로 동호인 모임을 선호하지 않은 것으로 나타났음에도 불구하고 학교의 지원이라는 측면에서는 학교가 지원해 줄 수 있을 것이라고 기대하고 또 가능하다고 여겨지는 행·재정적인 것을 이용한 동호인 활동의 활성화를 바라는 것이다. 또한 자기연수 붐이라는 현실을 반영한 응답결과라고 보아진다.

#### 4) 바람직한 동료장학의 계획 주체

다음은 바람직한 동료장학의 계획 주체에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-27>에 제시되어 있다.

<표 IV-27 바람직한 동료장학의 계획 주체>                      단위 : 명, (%)

변인	집단	N	교장	교감	교무·연구부장교사	동 학년 교사	전교사협의회	전 체
소	제주시	192	2(1.0)	8(4.2)	27(14.1)	119(62.0)	36(18.8)	192(100)
	서귀포시	69	1(1.4)	1(1.4)	18(26.1)	34(49.3)	15(21.7)	69(100)
	남제주군	65	0	8(12.3)	13(20.0)	24(36.9)	20(30.8)	65(100)
	북제주군	111	1(0.9)	8(7.2)	19(17.1)	55(49.5)	28(25.2)	111(100)
	전 체	437	4(0.9)	15(5.7)	77(17.6)	232(53.1)	99(22.7)	437(100)
학	6학급이하	82	1(1.2)	6(7.3)	16(19.5)	26(31.7)	33(40.2)	82(100)
	7-18학급	99	0	10(10.1)	19(19.2)	45(45.5)	25(25.3)	99(100)
	19-27학급	35	0	2(5.7)	6(17.1)	21(60.0)	6(17.1)	35(100)
	27학급이상	221	3(1.4)	7(3.2)	36(16.3)	140(63.3)	35(15.8)	221(100)
	전 체	437	4(0.9)	25(5.7)	77(17.6)	232(53.1)	99(22.7)	437(100)
성	남자	123	3(2.4)	11(8.9)	30(24.4)	50(40.7)	29(23.6)	123(100)
	여자	314	1(0.3)	14(4.5)	47(15.0)	182(58.0)	70(22.3)	314(100)
	전 체	437	4(0.9)	25(5.7)	77(17.6)	232(53.1)	99(22.7)	437(100)
교	0-5년	125	1(0.8)	5(4.0)	15(12.0)	63(50.4)	41(32.8)	125(100)
	6-10년	58	0	2(3.4)	2(3.4)	34(58.6)	20(34.5)	58(100)
	11-15년	44	1(2.5)	1(2.5)	8(18.2)	27(61.4)	7(15.9)	44(100)
	16-20년	30	0	0	6(20.0)	17(56.7)	7(23.3)	30(100)
	21년이상	179	2(1.1)	16(8.9)	46(25.7)	91(50.8)	24(13.4)	179(100)
전 체	436	4(0.9)	24(5.5)	77(17.7)	232(53.2)	99(22.7)	436(100)	
직	교사	326	2(0.6)	15(4.6)	43(13.2)	191(58.6)	75(23.0)	326(100)
	부장교사	86	2(2.3)	9(10.5)	22(25.6)	33(38.4)	20(23.3)	86(100)
	교감	23	0	1(4.3)	11(47.8)	7(30.4)	4(17.4)	23(100)
	전 체	435	4(0.9)	25(5.7)	76(17.5)	231(53.1)	99(22.8)	435(100)
합	계		4(0.9)	25(5.7)	77(17.6)	232(53.1)	99(22.7)	437(100)

“동료장학이 현장에서 적용·확대되기 위해서는 동료장학의 계획을 누가 수립해야 된다고 생각하십니까” 라는 질문의 응답결과는 ‘동 학년 교사’(53.1)가 가장 많고 그

다음으로 '전교사협의회'(22.7)와 교무·연구부장(17.6) 순으로 나타났다. 변인별로는 규모가 작은 6학급 이하의 학교의 경우 규모특성상 동학년 교사보다는 전교사협의회에서 동료장학을 계획하는 것이 바람직하다고 응답했다. 또한 교감들 중 절반 가량은 연구·교무부장이 동료장학을 계획하는 것이 바람직하다고 응답하였다. 어쨌든 전체적인 결과를 놓고 해석하면, 제주도내 초등학교 교사들은 동학년 교사 중심의 동료장학이 가장 효율적이고 바람직하다고 인식하고 있다. 다만 학급 규모가 미달하여 동학년 교사의 수가 일정 수에 이르지 못할 경우 전교사협의회에 기대하고 있는 것이다. 이는 앞서의 설문결과에서처럼 제주도내 초등학교 교사들은 철저히 동학년, 동교과 수준에서 평교사 중심의 자율적이고 자기개발의 개념으로 동료장학을 이해하고 실천하려 한다는 것을 입증하고 있다.

## 5) 동료장학 활성화 방안

다음은 동료장학의 활성화 방안에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-28>에 제시되어 있다.

<표 IV-28 동료장학 활성화 방안> 단위 : 명, (%)

변인	집단	N	교육계획에 항목 설정·시행	동료장학 시절, 설비, 보지원의 확충	정 친밀한 관계 형성	인간 수석교사 도입	계 행·재 정적 지원	전 체
소 계 지	제주시	192	24(12.5)	61(31.8)	50(26.0)	23(12.0)	34(17.7)	192(100)
	서귀포시	69	6(8.7)	21(30.4)	19(27.5)	11(15.9)	12(17.4)	69(100)
	남제주군	65	5(7.7)	27(41.5)	20(30.8)	6(9.2)	7(10.8)	65(100)
	북제주군	111	12(10.8)	29(26.1)	44(39.6)	9(8.1)	17(15.3)	111(100)
	전 체	437	47(10.8)	138(31.6)	133(30.4)	49(11.2)	70(16.0)	437(100)
학 급 규 모	6학급이하	82	11(13.4)	20(24.4)	34(41.5)	7(8.5)	10(12.2)	82(100)
	7-18학급	99	8(8.1)	40(40.4)	29(29.3)	11(11.1)	11(11.1)	99(100)
	19-27학급	35	5(14.3)	12(34.3)	9(25.7)	2(5.7)	42(19.0)	35(100)
	27학급이상	221	23(10.4)	66(29.9)	61(27.6)	29(13.1)	42(19.0)	221(100)
전 체	437	47(10.8)	138(31.6)	133(30.4)	49(11.2)	70(16.0)	437(100)	
성 별	남자	123	15(12.2)	31(25.2)	35(28.5)	21(17.1)	21(17.1)	123(100)
	여자	314	32(10.2)	107(34.1)	98(31.2)	28(8.9)	49(15.6)	314(100)
	전 체	437	47(10.8)	138(31.6)	133(30.4)	49(11.2)	70(16.0)	437(100)
교 직 경 력	0-5년	125	11(8.8)	49(39.2)	39(31.2)	7(5.6)	19(15.2)	125(100)
	6-10년	58	3(5.2)	23(39.7)	13(22.4)	2(3.4)	17(29.3)	58(100)
	11-15년	44	5(11.4)	18(40.9)	10(22.7)	5(11.4)	6(13.6)	44(100)
	16-20년	30	4(13.3)	6(20.0)	10(33.3)	1(3.3)	9(30.0)	30(100)
	21년이상	179	23(12.8)	42(23.5)	61(34.1)	34(19.0)	19(10.6)	179(100)
전 체	436	46(10.6)	138(31.7)	133(30.5)	49(11.2)	70(16.1)	436(100)	

교사	326	32(9.8)	114(35.0)	98(30.1)	29(8.9)	53(16.3)	326(100)
직	부장교사	86	8(9.3)	20(23.3)	31(36.0)	15(17.4)	86(100)
위	교감	23	7(30.4)	4(17.4)	4(17.4)	4(17.4)	23(100)
전	체	435	47(10.8)	138(31.7)	133(30.6)	48(11.0)	435(100)
합	계		47(10.8)	138(31.6)	133(30.4)	49(11.2)	70(16.0)
							437(100)

“동료장학을 활성화시킬 수 있는 방안으로 가장 바람직한 방향은 무엇이라고 생각하느냐”는 질문에 대해 제주도내 초등학교 교사들은 ‘동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원의 확충’(31.6)이 가장 우선시 되어야 한다고 답하였으며 다음으로 ‘동료교사들간의 친밀한 인간관계’(30.4)라고 응답하였으며 이어서 ‘형성동료장학에 대한 행·재정적 지원’(16.0), ‘교육문제를 상담·조언해 줄 수 있는 수석교사제 도입’(11.2), ‘당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행’(10.8) 순으로 응답하였다. 변인별로는 북제주군 교사들과 6학년 이하 교사, 교사경력 16-20년 교사, 부장교사들은 ‘동료교사들간의 친밀한 인간관계 형성’(39.6)을 동료장학의 가장 중요한 활성화방안으로 들고 있으며, 교감선생님들은 ‘당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행’을 가장 중요한 동료장학 활성화 방안으로 들고 있다. 따라서 동료장학이 활성화되기 위해서는 이 설문문항에서 제시한 대부분의 사항들, 즉 당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행, 동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원의 확충, 동료교사들간의 친밀한 인간관계 형성, 교육문제를 상담·조언해 줄 수 있는 수석교사제 도입, 동료장학에 대한 행·재정적 지원들이 복합적으로 이루어져야 할 것으로 보인다.

## 6) 동료장학의 활성화를 위한 학교문화의 조건

다음은 동료장학의 활성화를 위한 학교문화의 조건에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-29>에 제시되어 있다.

<표 IV-29 동료장학의 활성화를 위한 학교문화의 조건> 단위 : 명, (%)

학 급 구 분	6학급이하	81	60(74.1)	15(18.5)	4(4.9)	0	2(2.5)	81(100)
	7-18학급	99	59(59.6)	23(23.2)	9(9.1)	1(1.0)	7(7.1)	99(100)
	19-27학급	35	21(60.0)	6(17.1)	2(5.7)	1(2.9)	5(14.3)	35(100)
	27학급이상	220	117(53.2)	45(20.5)	29(13.2)	10(4.5)	19(8.6)	220(100)
성 별	전 체	435	257(59.1)	89(20.5)	44(10.1)	12(2.8)	33(7.6)	435(100)
	남자	123	83(67.5)	18(14.6)	10(8.1)	3(2.4)	9(7.3)	123(100)
	여자	312	174(55.8)	71(22.8)	34(10.9)	9(2.9)	24(7.7)	313(100)
교 직 경 력	전 체	435	257(59.1)	89(20.5)	44(10.1)	12(2.8)	33(7.6)	435(100)
	0-5년	125	70(56.0)	36(28.8)	9(7.2)	2(1.6)	8(6.4)	125(100)
	6-10년	58	32(55.2)	13(22.4)	5(8.6)	2(3.4)	6(10.3)	58(100)
	11-15년	44	23(52.3)	10(22.7)	5(11.4)	2(4.5)	4(9.1)	44(100)
	16-20년	30	20(66.7)	3(10.0)	3(10.0)	2(6.7)	2(6.7)	30(100)
	21년이상	177	112(63.3)	26(14.7)	22(12.4)	4(2.3)	13(7.3)	177(100)
	전 체	434	257(59.2)	88(20.3)	44(10.1)	12(2.8)	33(7.6)	434(100)
직 위	교사	325	181(55.7)	74(22.8)	31(9.5)	8(2.5)	31(9.5)	325(100)
	부장교사	85	55(64.7)	14(16.5)	11(12.9)	3(3.5)	2(2.4)	85(100)
	교감	23	20(87.0)	1(4.3)	1(4.3)	1(4.3)	0	23(100)
	전 체	433	256(59.1)	89(20.6)	43(9.9)	12(2.8)	33(7.6)	433(100)
합 계			257(59.1)	89(20.5)	44(10.1)	12(2.8)	33(7.6)	435(100) 결측값 2

동료장학의 활성화를 위한 가장 중요한 학교문화의 조건으로는 ‘동료의식, 개방성, 신뢰의 규범’(59.1)이라는 응답이 가장 많았고 다음으로 ‘체계적인 탐구의 기회와 시간’(20.5), ‘상황에 맞는 내용에 대한 교사의 학습’(10.1), ‘네트워크, 협동, 연합’(7.6) 순으로 나타났으며 ‘학교장 역할의 재정립’(2.8)에 대한 반응은 그리 크지 않았다. 이러한 결과는 변인별 비교분석에서도 별반 다르지 않다. 이렇게 본다면 제주도내 초등학교 교사들은 동료장학의 활성화를 위한 중요한 조건으로 ‘학교문화’를 들고 있으며, 그 학교문화는 동료애와 신뢰를 바탕으로 출발해야 한다는 것을 깊이 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 인식은 앞서 논의했던 바와 같이 제주도의 학교문화가 지역 공동체를 기반으로 한 생활문화의 연장으로 파악이 되며 따라서 무엇보다도 중요한 것은 인간관계의 신뢰, 자율적이고 개방적인 의사소통, 인간적이고 비물질적 이해관계를 주로 하는 교사조직이 선행되어야 한다는 것을 일깨워주는 계기가 되고 있다.

#### 4. 동료장학의 이점

마지막으로 교사들의 인지하는 동료장학의 잇점에 대해 살펴보았고, 그 결과는 다음 <표 IV-30>에 제시되어 있다.

<표 IV-30 동료장학의 이점>

단위 : 명, (%)

질문	응답	아주그렇다	그렇다	보통이다	그렇지않다	아주그렇지 않다	전 체
① 교직·전문직 기술 향상	71(16.2)	277(63.4)	84(19.2)	5(1.1)	0	437(100)	
② 자신의 수업을 분석할 수 있는 능력 향상	84(19.2)	286(65.4)	63(14.4)	4(0.9)	0	437(100)	
③ 교수-학습에 대한 이해 능력 향상	79(18.1)	280(64.2)	76(17.4)	1(0.2)	0	436(100) 결측값 1	
④ 수업전략의 레퍼토리에 대한 다양성	76(17.4)	284(65.0)	71(16.2)	6(1.4)	0	437	
⑤ 자아 효능감의 향상	56(12.9)	236(54.3)	133(30.4)	8(1.8)	2(0.5)	347(100) 결측값 2	
⑥ 동료교사들과 강력한 동료적 유대감 형성	93(21.3)	219(50.1)	113(25.9)	11(2.5)	1(0.2)	437(100)	
⑦ 교수직무수행에 한층 향상	53(12.2)	248(56.9)	123(28.2)	12(2.8)	0	437(100) 결측값 1	
⑧ 교육과정의 적용이 더 명확해짐	60(13.8)	250(57.3)	117(26.8)	8(1.8)	1(0.2)	37(100) 결측값 1	
⑨ 응집력이 강한 끈끈한 학교문화 형성	67(15.3)	207(47.4)	145(33.2)	17(3.9)	1(0.2)	437(100)	
⑩ 긍정적인 학교풍토 조성	73(16.7)	229(52.5)	116(26.6)	18(4.1)	0	437(100) 결측값 1	

이 설문문의 마지막으로 동료장학을 실시해 왔던 미국교사들의 지적했던 동료장학의 이점들을 가지고 제주도내 초등학교 교사들의 경험에 비추어 볼 때 어떻게 인식하고 있는지를 질문하였다. 그 결과 전체적으로 볼 때 미국교사들의 인식했던 동료장학의 이점과 제주도내 초등학교 교사들의 인식하고 있는 이점이 별반 다르지 않다는 응답 결과가 나타났다. 항목별로 보면, ‘교직·전문직 기술 향상’ 항목에서는 그렇다(63.4)와 아주 그렇다(16.2)로 제주도내 초등교사 79.6%가 동료장학으로 인해 교직·전문직의 기술이 향상된다고 인식하고 있다. ‘동료자신의 수업을 분석할 수 있는 능력 향상’ 항목에서도 그렇다(65.4), 아주 그렇다(19.2) 합계 74.6%가 동료장학의 실시로 인해 동료자신의 수업을 분석할 수 있는 능력이 향상된다고 믿고 있다. 이어 ‘교수-학습에 대한 이해 능력 향상’ 항목에서도 그렇다(64.2), 아주 그렇다(18.1) 합계 82.3%가 동료장학의 실시로 인해 교수-학습에 대한 이해 능력이 향상되었다고 응답하였다. ‘수업전략의 레

퍼토리에 대한 다양성' 항목에서는 그렇다(65.0), 아주 그렇다(17.4) 합계 82.4%가 동료장학의 이점으로 수업전략의 레퍼토리에 대한 다양성이 증가한다고 응답하였다. 다음으로 '자아 효능감의 향상' 항목에서는 그렇다(54.3), 아주 그렇다(12.9) 합계 67.2%가 동료장학의 이점으로 자아 효능감의 향상을 들고 있다. 물론 이 숫치는 다른 항목에 비해 낮고 보통이다(30.4)가 다소 높은 편이지만 전체적으로 동료장학의 이점에 대해서는 여전히 강한 믿음을 가지고 있다고 보아진다. 계속하며 '동료교사들과 강력한 동료적 유대감 형성' 항목에서는 그렇다(50.1), 아주 그렇다(21.3) 합계 71.4%가 긍정적인 반응을 보이고 있으며 '교수직무수행이 한층 향상' 항목 역시 그렇다(56.6), 아주 그렇다(12.2) 합계 68.8%의 긍정적 결과를 보이고 있다. '교육과정의 적용이 더 명확해짐' 항목에서는 그렇다(57.3)와 아주 그렇다(13.8) 합계 71.1%가 동료장학의 이점으로 교육과정의 적용이 더 명확해짐을 들고 있으며 '보다 더 응집력이 강한 끈끈한 학교문화 형성' 항목에서는 그렇다(47.4), 아주 그렇다(15.3) 합계 62.8 %가 긍정적인 반응을 보이고 있다. 마지막으로 동료장학의 이점으로 '긍정적인 학교풍토 조성'을 들고 있는 항목에서는 그렇다(52.5), 아주 그렇다(16.7) 합계 69.2%가 긍정적인 응답결과를 나타내고 있다. 전체적으로 보면

제주도내 초등학교 교사들은 미국에서 동료장학의 이점으로 거론되고 있는 10가지 항목에 대해 모두 높은 수준의 긍정적 응답결과를 보여주고 있다.



## V. 요약 및 결론

### 1. 요약

#### 1) 동료장학의 실태와 교사들의 인식

동료장학에 대한 제주도 초등학교 교사들의 이해정도는 높은 것으로 이해되며 생활 지도면에서 어려움을 느낄 때 동료장학이 필요하다고 느끼고 있다. 또한 동료장학에 효과성에 대해 가지는 인식은 긍정적인 것으로 보이며 동료장학의 유용성을 교실현장에서의 교육활동과 학습지도 개선에 도움이 된다는 쪽에 비중을 두고 있으며 일부는 동료장학과 같은 비공식적 자기개발 활동을 통해 상호 발전적 경쟁과 견제의 수단으로 인식하는 경향도 나타나고 있다. 현재 제주도내 초등학교에서 실시하고 있는 동료장학에 대한 계획 수립은 일반적으로 연구·교무 부장들이 하고 있으며 교감들과 전 교사협의회에서 부분적으로 계획 수립에 참여하는 것으로 나타났다.

제주도내 초등학교에서 이루어지고 있는 공식적 동료장학의 형태는 협동적 코치와 공동 교수계획과 같은 학교 조직내부를 위주로 한 동료장학이 이루어지고 있으며 주로 동료교사간의 대화를 통해 동료장학의 여러 가지 효과와 이점을 획득하고 있다. 또한 동료장학을 통해 전문적 지식을 얻기보다는 교수기술이나 자신감 형성과 같은 교수기법에 더 많은 효과가 있다고 인식하고 있다. 이러한 동료장학을 하는 데 무엇보다도 시간 확보의 문제가 무엇보다도 시급한 사항이라고 응답하였으며 학교장들의 교사의 비공식적 모임에 대한 태도는 긍정, 부정 양면이 비슷하게 공존하고 있다.

#### 2) 동료장학에 대한 교사들의 요구

제주도내 동료장학은 무엇보다도 학습지도 방법의 향상에 역점을 두어 실시하여야 하며 아울러 생활지도 방법과 학급 경영 관리의 향상에도 관심을 가지고 실시해 나가야 한다고 응답하였다. 또한 동학년 중심의 연수, 동료교사 수업참관, 동교과 주제협의 등과 같은 학교조직 내 특히 교무실내 동료문화에 바탕을 둔 동료장학을 바람직한



동료장학의 방법으로 인식하고 있다. 동료장학의 팀구성은 4~5명 정도의 팀 구성이 바람직하며 연중 바람직한 실시횟수는 2~4회가 적당하다고 한다. 그리고 제주도내 초등학교 교사들은 동료장학을 통해 교수기술이 향상되고 교사로서의 자신감이 향상될 것이라는 기대하고 있다.

공식적 동료장학의 형태는 학내의 동 학년 수준에서 협동적 코치나 공동교수 형태의 동료장학에 대한 선호도가 높고 비공식적 동료장학의 형태로 ‘대화’와 같은 상호민주적 의사소통기제에 대한 욕구가 큰 것으로 나타났다.

### 3) 동료장학의 개선방안

동료장학이 현장에서 적용되고 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제로는 교사 자신들의 관심과 의지, 학교의 개방적 분위기 조성, 교사 업무 경감의 전산화 체계가 이루어져야 한다고 응답하였다. 제주도내 초등학교 교사들은 ‘학교’의 지원과 ‘학교장의 역할’을 별개로 생각하고 있으며 그러한 판단에 입각하여, 학교장에게서는 학교장의 의무와 역할, 리더십을 요구하고 있고 ‘학교’에는 행·재정적 지원을 요구하고 있다. 동료장학이 활성화되기 위해서는 당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행, 동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원의 확충, 동료교사들간의 친밀한 인간관계 형성, 교육문제를 상담·조언해 줄 수 있는 수석교사제 도입, 동료장학에 대한 행·재정적 지원들이 복합적으로 이루어져야 할 것으로 보인다. 마지막으로 동료장학의 활성화를 위한 중요한 조건으로 ‘학교문화’를 들고 있으며, 그 학교문화는 동료애와 신뢰를 바탕으로 출발해야 한다는 것을 깊이 인식하고 있는 것으로 나타났다.

## 2. 결 론

본 조사에 의하면 제주도내 초등학교 교사들의 동료장학에 대한 높은 이해는 동료장학에 대한 관심으로 이어져 왔으며 향후 동료장학의 활성화를 위한 여러 가지 환경과 조건이 구비되어 진다면 이들이 주도적으로 동료장학의 활성화에 기여하여 동료장학이 보편화가 이루어질 수 있다고 보아진다. 그럼으로 만일 동료장학의 기회가 주어

진다면 타 지역에 비해 이에 대한 활용도가 높을 뿐 아니라 학교교육 향상을 위한 교육효과도 높을 것으로 보인다. 따라서 이러한 이들의 욕구 충족에 학교조직·학교문화 뿐만 아니라 교육정책적 관심과 배려가 시급하다.

본 조사의 또 다른 결론으로 제시할 수 있는 것은 제주도내 초등학교 교사들은 비공식적이며 자율적이고 개방적인 의사소통 구조하에서, 보다 효율적이고 발전적인 동료장학의 미래가 생성될 수 있다는 인식을 가지고 있다는 것이다. 그러나 동료장학의 시행과정에서 형식적인 측면이 남아 있지 않은 지, 그러한 형식적 절차가 동료장학에 대한 교사들의 인식에 부정적 영향을 미치고 있지 않은지를 파악하여 그에 대한 대비를 하여야 한다. 또한 형식적이고 주먹구구식 동료장학의 수준에서 벗어나 다양하고 풍성한 동료장학의 활성화를 위해서는 외부전문가 등에 의한 전문적 동료장학의 형태가 보완되어 져야 하며 시간 할애에 대한 부담을 줄여주고 안정된 시간 속에서 동료장학에 적극적으로 참여할 수 있는 지원체계가 요구된다. 아울러 방법적인 면에서 볼 때 향후 제주도내 동료장학은 무엇보다도 학습지도 방법의 향상에 역점을 두어 실시하여야 하며 아울러 생활지도 방법과 학급 경영 관리의 향상에도 관심을 가지고 실시해 나가야 할 것으로 판단된다.

동료장학의 활성화를 위한 학교장의 역할로는 동료장학 활성화를 위한 특별한 대책이나 배려를 모색하기보다는, 평상시 일상수준의 바람직한 학교장의 역할을 수행하고, 교사들의 자기개발과 합리적인 학교문화 조성을 위해 상황 적응적이고 변혁적인 리더십을 발휘하여야 하며 학교에서는 행·재정적 지원을 하여야 한다고 여겨진다.

결론적으로 제주도내 초등학교에서 동료장학이 활성화되기 위해서는 당해 연도 교육계획에 동료장학 항목을 설정하여 시행, 동료장학에 도움이 될 수 있는 시설, 설비, 정보지원의 확충, 동료교사들간의 친밀한 인간관계 형성, 교육문제를 상담·조언해 줄 수 있는 수석교사제 도입, 동료장학에 대한 행·재정적 지원들이 복합적으로 이루어 져야 할 것으로 보인다.

이상, 조사 결과와 그에 따른 결론을 토대로 다음과 같이 동료장학의 활성화 방안을 제시할 수 있다.

첫째, 동료장학의 이해증진과 효율성 향상을 위한 방안에 관한 것이다.

즉, 학습지도 홈페이지, 블로그 개설 및 운영 활성화, 스터디그룹을 통한 교과지식, 기술 습득으로 교과기술 향상, 학습 기술에 관한 전문가와의 온라인 교신을 정보 교

류, 에듀넷을 이용한 학습지도 지식, 정보, 아이디어, 경험, 기술에 관한 정보 공유를 들 수 있다.

둘째, 인간 관계 촉진을 위한 방안에 관한 것이다.

예를 들면, 커피 타임 등 비공식적 대화의 기회 증진, 취미 및 여가 활동 공유, 상호 조화를 통한 가족사 돌보기, 온라인 서신 주고받기, 현장교육 연구 활동 등 자율적인 동호인 활동의 활발한 전개, 상호 자율적이고 민주적인 의사소통 구조 형성, 동료 장학을 수용할 수 있는 학교문화 조성, 학교, 교장, 교감은 동료장학에 대한 긍정적인 인식을 가지고 적극 협조와 지원, 교사들이 자유롭게 동료장학을 할 수 있는 시간적 배려와 확보 등이다.

셋째, 행·재정적인 지원 사항이다.

구체적으로 보면, 시·도 교육청이나 시·군 교육청 단위에서 교사들의 사기를 진작시킬 수 있도록 수업연구대회나 S/W전람회, 현장연구교사제, 교과연구회팀 운영 등을 자율적으로 참여할 수 있도록 기회를 제공하거나 교육청 장학 지도시 모범 수업 공개 한 교사에게 우선적으로 표창을 추천 등을 들 수 있다. 또한 교육청에서 동료장학 활동 우수 사례를 발굴하여 일반화 보급하거나 시·도교육청 단위의 교과연구회를 조직하고 연구 실적은 인정해 줄 수 있는 다양한 행정적인 지원 등도 들 수 있다. 또한 시·도 교육청 단위의 교과연구회나 개인연구 발표와 교원단체에서 주관하는 학급 경영 우수사례 발표회의 연구활동을 공개 모집하여 연구비지원, 교사 개인이나 학교 단위 교과연구회에 일정 금액의 연구비 지원, 교사들에게 일반 연수비 전액 지원 등의 사항도 포함된다.

마지막으로 효과적인 동료장학 프로그램 개발·적용에 관한 사항이다.

이는 동료장학이 원활히 이뤄질 수 있는 교사끼리 동학년 학급 배정을 하거나 동료 교사간의 수평적인 인간 관계 속에서의 의도적이고 계획적인 동료장학조직 등을 들 수 있다. 또한 다양한 형태의 형식적, 비형식적인 조직 활용, 동일 교과 동일 단원 시범 수업을 통한 수업 진행 방법 개선 마지막으로 교사들의 필요와 요구에 의한 다양하고 융통성 있는 동료장학 프로그램 개발·적용을 제시할 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 강영삼 외(1995), 『**장학론**』, 서울:한국교육행정학회.
- 강환명(2000), “초등학교 동료장학에 관한 연구”, 단국대학교 교육대학원 석사논문.
- 거제중앙고등학교(2001), 『**시범학교 운영보고서**』.
- 고경희(2001), “수업연구중심 동료장학의 운영 실태 및 활성화 방안 연구”, 인천대학교 석사논문.
- 김기백(2000), “初等學校에서의 同僚獎學에 관한 研究”, 청주대학교 석사논문.
- 김동일(1999), “교내 수업장학에 관한 초등교사의 지각과 기대에 대한 연구”, 인천교육대학교 교육대학원 석사논문.
- 김란희(2001), “초등학교 동료장학의 운영실태와 개선방안”, 전북대학교 석사논문.
- 김선희(2002), “초등학교 동료장학의 실태와 개선방안에 대한 연구”, 대구교육대학교 교육대학원 석사논문.
- 김영식 외(1986), 『**신장학론**』, 서울:교육출판사.
- 김영식 외(1990), 『**장학론**』, 한국방송통신대학 출판부.
- 김영자(2003), “교사발달과 동료장학에 관한 연구”, 관동대학교 석사논문.
- 김옥예(2001), “초등교사의 동료장학에 대한 지각이 교수 효과성에 미치는 영향”, 부산교육대학교 석사논문.
- 김용길(2000), “초등학교 동료장학 실태와 개선”, 전북대학교 대학원 석사논문.
- 김용진(1991), “동료장학관리의 활성화 전략”, 『**학교경영**』 제14권 제1호.
- 김운태(1987), 『**교육행정 경영신론**』, 배영사.
- 김정순(1994), “동료장학 수업이론에 관한 연구”, 성신여자대학교 교육대학원 석사논문.
- 김종국(1994), “수업연구 중심 동료장학의 효과성 기대수준”, 한양대학교 교육대학원 석사논문.
- 김천수(1998), “初等學校 同僚獎學의 活性化 方案에 관한 研究”, 경원대학교 석사논문.
- 김철환(1992), “교수-학습 개선에 관한 동료장학의 효과성 검증”, 충남대학교 교육대학원 석사논문.
- 나의균(1993), “校內 同僚獎學의 活性化에 대한 研究”, 朝鮮大學校 教育大學院 석사논문.

- 남민우(1985), 『수업능력 향상을 위한 수업활성화 방안』, 대한교육연합회.
- 남정걸(1999), 『장학의 이론과 실제』, 서울:교육과학사.
- 남정렬(1990), 『교육행정과 학교경영』, 서울:세영사.
- 노종희(1998), “학교공동체의 개념적 분석과 그 구축 전략”, 『교육행정연구』 16권.
- 마순초(2002), “同僚獎學 活性化 方案 研究”, 전남대학교 교육대학원 석사논문.
- 박미희(2001), “중등학교 同僚獎學의 效率的인 運營에 관한 研究”, 弘益大學校 教育經營管理大學院.
- 박영근(1991), “동료장학의 이론과 실제에 관한 지각분석”, 경성대학교 교육대학원 석사논문.
- 백용덕(1989), 『교내 자율장학의 활성화 방안연구』, 서울:한국교육개발원.
- 변영계(2000), 『수업장학』, 서울:학지사.
- 서정화(1998), 『교육인사·장학행정제도의 발전과제』, 서울:홍익대학교 발전연구소.
- 송경희(1995), “교수-학습개선에 대한 동료장학의 효과성에 관한 연구”, 충남대학교 교육대학원 석사논문.
- 안병림(2000), “초등교사의 발달단계에 따른 동료장학 방안 탐색”, 서울教育大學校 석사논문.
- 안중복(2000), “초등학교 교내 자율장학 운영 및 개선에 관한 연구”, 중앙대학교 교육대학원 석사논문.
- 위숙희(2003), “초등학교 자율장학 운영에 대한 교사의 인식 수준 조사”, 위덕대학교 교육대학원 석사논문.
- 유동희(1992), “동료장학이 초등학교 조직개발에 미치는 효과”, 한국교원대학교 대학원 석사논문.
- 유종렬(1995), “동료장학의 개선방안에 관한 연구”, 관동대학교 교육대학원 석사논문.
- 유종열(1995), “同僚獎學의 改善方案에 關한 研究”, 關東大學校 석사논문.
- 윤기옥(1995), “동료장학의 최근의 동향”, 『인천교육대학교 논문집』, 제29집 제1호.
- 윤정일 외(1982), 『장학행정제도 개선 연구』, 서울:한국교육개발원.
- 이교창(2004), “校內 同僚獎學의 活性化 方案 研究”, 全南大學校 教育大學院 석사논문.
- 이영근(2003), “초등학교 동료장학의 활성화에 관한 연구”, 한서대학교 교육대학원 교육학과 석사논문.
- 이영숙(1997), “동료장학활동의 저해요인에 관한 연구”, 국민대학교.
- 이윤식(2001), 『장학론』, 교육과학사.

- 이윤식·유현숙(1989), 『**교내 자율장학의 활성화 방안연구**』, 서울:한국교육개발원.
- 이정숙(1992), “자기장학 및 동료장학의 운영상태 및 개발유형에 관한 연구”, 관동대학교 교육대학원 석사논문.
- 이찬교·이상필(1986), 『**교육행정**』, 서울:한국방송통신대학 출판부.
- 이후남(2002), “동료장학의 운영 실태 및 교원들의 요구 분석” 부산대학교 석사논문.
- 인천 교육과학연구원(1988), 『**교내 수업장학의 문제점 분석과 실천자료**』, 인천 교육과학연구원.
- 임규환(1992), “동료장학의 실태와 개선방향 연구”, 홍익대학교 교육대학원 석사논문.
- 장이권(1989), 『**임상장학의 이론과 실제**』, 서울:형성출판사.
- 장효범(2001), “初等學校 授業·協議中心 同僚獎學의 運營에 관한 研究”, 건국대학교 교육대학원 석사논문.
- 정동현(2000), “同僚獎學의 活性化를 爲한 方案 研究”, 韓南大學校 석사논문.
- 정태범(1996), 『**장학론**』, 서울:배영사.
- 조병호(1985), 『**현대장학론**』, 서울:교육과학사.
- 주삼환(1990), 『**장학론**』, 서울:문음사.
- 주삼환(1999), “學內 同僚獎學 方法”, 『**교육발전논총**』 Vol.20 No.1, 충남대학교
- 차은경(2003), “교사발달 수준에 따른 초등교사의 장학에 대한 요구분석”, 대구교육대학교 교육대학원 석사논문.
- 한공우(1993), “장학론”, 경희대학교 교육대학원 석사논문.
- 한국교육개발원(1989), “교내 자율장학의 활성화 방안탐색 워크 샵”, 한국교육개발원.
- 한국교육행정학회(1995), 『**장학론**』, 하우.
- 한도연(2000), “열린교육에서 동료장학에 대한 초등교사들의 지각에 관한 연구”, 인천 교육대학원 석사논문.
- 황승택(1995), “初等學校 同僚獎學 運營狀況 및 活性化에 對한 研究”, 建國大學校 석사논문.
- 휘경중학교(1999), 『**동료장학을 통한 교내 자율장학 활성화 방안 연구**』.
- Patricia Sequeira Belvel, Maya Marcia Jordon(2000) “*Rethinking Classroom Management*”, USA.
- Adam Gamoran, Walter G. Secada, Cora B. Marrertt(2000), *The Organnizaion Context of Teaching and Learning*, USA.

<Abstract>

**A Study on the Realities and Improvement of Colleague Supervision  
Among Elementary School Teacher in Jeju.**

Jin, Woo-Jong

Educational Administration Major  
Graduate School of Education, Cheju National University  
Cheju, Korea

Supervised by Professor Yang, Jin-Gun

The Purpose of this study was to probe the direction of improvement for elementary teachers' colleague supervision by analyzing its realities.

And this study was to investigate the extent of elementary teachers' understanding about colleague supervision for easily approaching in elementary school field and developing expertise of elementary teachers, and to explore the need, demand and better method for activating colleague supervision, and thus this study established the following research problem.

First, to what degree is shown the need and demand of elementary teachers about colleague supervision ?

Secondly, what is the realities of colleague supervision and in what are the problems involved ?

Thirdly, by how should the colleague supervision be activated ?

The object of research were 480 teachers who were work at 275 elementary school in Jeju. The means of research was questionnaires which consisted of 4

---

\* A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in 2005. 02. 25.

spheres and 39 questions. The data were processed by SPSS/PC.

The results are following.

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

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

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

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

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

As putting together above results, the teachers' attitudes of refusing and evading supervision activities themselves should be changed, and the administrative and financial supports should be made by school in order to promote colleague supervision that teachers can approach without any psychological burden by lessening their work. Also it proves that the succeeding studies are needed about presentation of alternative, etc. in order to solve the problems of colleague supervision by utilizing a colleague supervision inspector by subject for class improvement or a superior teacher with much teaching career as a supervision-appointed exclusive staff.



# 설 문 지

안녕하십니까?

어려운 여건 하에서도 제주교육발전을 위하여 불철주야 애쓰시는 선생님의 노고에 깊은 존경과 감사를 전합니다.

이 설문지는 “제주도 초등학교 동료장학의 현황과 개선방안에 관한 연구”에 대한 여러 선생님들의 의견을 알아보기 위하여 작성된 것입니다.

학기 중 잡다한 업무와 수업부담으로 겨를이 없으시겠지만 여러 선생님들의 소중한 답변이 제주교육발전을 위한 기초자료가 될 것이기에 선생님들의 견해를 솔직하게 답해 주시기를 간절히 바랍니다.

또한 선생님의 의견은 전적으로 비밀이 보장되며 조사결과는 통계 목적 이외 어떠한 용도로도 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

끝으로 선생님과 선생님 가족의 건강과 평안을 기원합니다.

2004년 11월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

진 우 종 올림

※ 다음은 자료처리를 위한 기초 항목입니다. 빠짐없이 해당란의 ( )안에  
√표해 주시기 바랍니다.

1. 응답자의 학교 특성

1) 학교소재지

- ① 제주도 ( )    ② 서귀포시 ( )    ③ 남군 ( )    ④ 북군 ( )

2) 학교규모

- ① 6학급 이하 ( )                      ② 7~18 학급 ( )  
③ 19~27 학급 ( )                      ④ 27 학급 이상 ( )

3) 학교장 경력 년수

- ① 1~2년 ( )    ② 2~3년 ( )    ③ 3~4년 ( )    ④ 4년 이상 ( )

2. 응답자의 개인적 배경



1) 성별 : ① 남자 ( )    ② 여자 ( )

2) 연령 : ① 20대 ( )    ② 30대 ( )    ③ 40대 ( )    ④ 50대 이상 ( )

3) 교직경력

- ① 0~5년 ( )                      ② 6~10년 ( )                      ③ 11~15년 ( )  
④ 16~20년 ( )                      ⑤ 21년 이상 ( )

4) 직 위

- ① 교사 ( )                      ② 부장교사 ( )                      ③ 교감 ( )

1. 동료장학에 대한 선생님의 이해정도는 어떠하십니까? (            )

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

2. 동료장학의 필요성을 어느 때 느끼십니까? (            )

- ① 학습 지도면에서 어려움을 느낄 때      ② 생활 지도면에서 어려움을 느낄 때
- ③ 업무 관리면에서 어려움을 느낄 때      ④ 인간관계면에서 어려움을 느낄 때

3. 동료장학의 효과성에 대하여 어떻게 생각하십니까? (            )

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

4. 동료장학이 바람직하다면 그 이유는 무엇입니까? (            )

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

5. 동료장학에 대한 관점을 어디에 두고 실시해야 한다고 생각하십니까? (            )

- ① 학습지도 방법의 향상                      ② 생활지도 방법의 향상
- ③ 학급 경영 관리의 향상                      ④ 업무중심 능력의 향상
- ⑤ 대인관계 관리의 향상

6. 귀교에서는 동료장학에 관한 계획을 누가 수립합니까? ( )

- ① 교장                                ② 교감                                ③ 연구부장교사  
 ④ 동학년 교사                      ⑤ 전교사협의회

7. 귀교에서는 일년에 몇 차례의 동료장학을 실시하고 계십니까 ? ( )

- ① 1년에 1회                            ② 1년에 2회  
 ③ 1년에 3회                            ④ 1년에 4회 이상

8. 교내에서 동료장학이 실시될 경우 선생님의 참여도는 어느 정도이십니까? ( )

- ① 매우 적극적으로 참여                                ② 대체로 참여하는 편  
 ③ 잘 참여하고 있지 않음                                ④ 전혀 참여하고 있지 않음

9. 귀교에서 시행하고 있는 동료장학에 대하여 어떻게 생각하고 계십니까? ( )



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

10. 현재 가장 활발하게 실시되고 있는 공식적 동료장학의 형태는 어떤 것입니까? ( )

- ① 초청교사 주도적 코치                                ② 협동적 코치                                ③ 전문적 코치  
 ④ 공동 교수계획                                ⑤ 공동교수

11. 현재 가장 활발하게 실시되고 있는 비공식적 동료장학의 형태는 어떤 것입니까? ( )

- ① 현장연구                      ② 대화산책              ③ 교육과정·자료 개발  
④ 연구집단(group study)    ⑤ 교수실천 대화나누기

12. 가장 바람직한 동료장학의 방법은 어떠해야 한다고 생각하십니까? ( )

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

13. 동료장학을 위해 기대하는 교사는 어떤 교사입니까? ( )

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



14. 동료장학의 팀구성은 어떻게 조직하는 것이 좋겠습니까? ( )

- ① 동학년 내에서의 팀구성                      ② 동교과 연구회에서의 팀구성  
③ 동부서 협의회에서의 팀구성                ④ 저,중,고학년 단위의 팀구성  
⑤ 동호인 클럽활동에서의 팀구성

15. 동료장학의 팀의 크기는 어느 정도로 하는 것이 좋겠습니까? ( )

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

16. 선생님께서는 동료장학의 가장 큰 효과는 무엇이라고 보십니까? ( )

- ① 교수기술의 향상                      ② 교사로서의 자신감 향상
- ③ 전문지식 습득                        ④ 대인관계 기술향상                      ⑤ 기타

17. 선생님께서 생각하시는 바람직한 동료장학의 실시 회수는 ? ( )

- ① 년 1회            ② 년 2회            ③ 년3회            ④ 년 4회 이상            ⑤ 기타

18. 선생님께서는 동료장학 실시 후 어떤 점에 변화가 있으리라 기대하십니까? ( )

- ① 교수기술의 향상                      ② 교사로서의 자신감 향상
- ③ 전문지식 습득                        ④ 대인관계 기술향상
- ⑤ 새로운 지식, 정보 습득

19. 동료장학의 효율성을 높이기 위한 가장 적절한 공식적 동료장학의 형태는 무엇이라고 생각하십니까? ( )

- ① 초청교사 주도적 코치            ② 협동적 코치
- ③ 전문적 코치                        ④ 공동 교수계획                        ⑤ 공동교수

20. 동료장학의 효율성을 높이기 위한 가장 적절한 비공식적 동료장학의 형태는 무엇이라고 생각하십니까? ( )

- ① 현장연구                            ② 대화산책                            ③ 교육과정·자료 개발
- ④ 연구집단(group study)            ⑤ 교수실천 대화나누기

21. 동료장학에서의 가장 큰 애로점은 무엇이라고 생각합니까? ( )

- ① 동료장학에 대한 계획성 부족
- ② 동료교사와의 의견대립이나 단점지적 등의 어려움
- ③ 동료교사의 전문성의 한계로 장학지식과 기술의 문제
- ④ 교사 상호간의 동료장학을 위한 시간 할애의 어려움
- ⑤ 수업중심 동료장학만 중시하는 행정적 처사

22. 동료장학이 현장에서 적용되고 일반화되기 위해 선결되어야 할 문제는 무엇이라고 생각하십니까? ( )

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

23. 동료장학의 목적 및 내용은 어떤 면에 중점을 두어야 한다고 생각하십니까? ( )



- ① 학습지도 방법의 향상을 위하여
- ② 생활지도 방법의 향상을 위하여
- ③ 학급경영 관리의 향상을 위하여
- ④ 교사의 업무관리 향상을 위하여
- ⑤ 교사의 인간관계 향상을 위하여

24. 학교장은 비공식적인 교사들끼리의 모임에 대해 어떻게 협조합니까? ( )

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

25. 선생님께서는 동료장학 활성화를 위한 학교장의 역할을 어떤 것이라고 생각하십니까? ( )

- ① 권위적인 모습지양
- ② 장학담당자로서 전문성 증대를 위한 노력과 지원방안 모색
- ③ 학교 조직 풍토를 건전하게 유지
- ④ 교사들의 장학수행을 위한 강한 유인책 제공

26. 동료장학의 활성화를 위하여 학교에서 적극 지원해 주어야 할 요소는 무엇이라고 생각하십니까? ( )

- ① 인적자원                                      ② 물적 지원                                      ③ 행정적 지원
- ④ 연수기회의 확대                              ⑤ 동호인 모임의 활성화

27. 동료장학이 현장에서 적용·확대되기 위해서는 동료장학의 계획을 누가 수립해야 된다고 생각하십니까? ( )

- ① 교장    ② 교감    ③ 연구부장교사
- ④ 동 학년 교사                                      ⑤ 전교사협의회

28. 동료장학을 활성화시킬 수 있는 방안으로 가장 바람직한 방향은 무엇이라고 생각하십니까? ( )

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



29. 다음 중 동료장학의 활성화를 위한 가장 중요한 학교문화의 조건은 무엇이라고 생각하십니까 ? (            )

- ① 동료의식, 개방성, 신뢰의 규범                          ② 체계적인 탐구의 기회와 시간
- ③ 상황에 맞는 내용에 대한 교사의 학습              ④ 학교장 역할의 재정립
- ⑤ 네트워크, 협동, 연합

30. 다음은 그 동안 동료장학을 실시해 왔던 미국교사들의 지적했던 동료장학의 이점들입니다. 선생님들의 경험에 비추어 볼 때 어떻다고 생각하십니까 ? (해당되는 항목에 '0' 해주세요)

질 문	응 답	아주 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	아주 그렇지 않다
① 교직·전문직 기술 향상						
② 자신의 수업을 분석할 수 있는 능력 향상						
③ 교수-학습에 대한 이해 능력 향상						
④ 수업전략의 레퍼토리에 대한 다양성						
⑤ 자아 효능감의 향상						
⑥ 동료교사들과 강력한 동료적 유대감 형성						
⑦ 교수직무수행이 한층 향상						
⑧ 교육과정의 적용이 더 명확해짐						
⑨ 보다 더 응집력이 강한 끈끈한 학교문화가 형성						
⑩ 긍정적인 학교풍토 조성						

◎ 끝까지 답변해 주셔서 감사합니다.



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY