

유 향 산 교수지도  
박사학위 청구논문

## 일반계 고등학교의 특성화 방안에 관한 연구

- 선택교과 수업장학을 중심으로 -

2006

성신여자대학교 대학원

교육학과

이 진 선

# 일반계 고등학교의 특성화 방안에 관한 연구

- 선택교과 수업장학을 중심으로 -

유 향 산 교수지도

이 논문을 박사학위논문으로 제출함

2005년 11월

성신여자대학교 대학원

교육학과

이 진 선

# 인 준 서

이진선의 박사학위논문을 인준함

심사위원\_\_\_\_\_ ㉠

심사위원\_\_\_\_\_ ㉠

심사위원\_\_\_\_\_ ㉠

심사위원\_\_\_\_\_ ㉠

심사위원\_\_\_\_\_ ㉠

성신여자대학교 대학원

유 향 산 교수지도  
박사학위 청구논문

2006

성신여자대학교 대학원  
교육학과  
이 진 선

## 논문개요

창의적이고 독창적인 아이디어를 중심으로 하는 제반 생산의 중요성이 지식의 원천이 되는 21세기는 학생들의 다양한 능력과 잠재성을 실현시키는 교육을 원하고 있다. 그렇기 때문에 21세기에서 가장 중요하게 다루고 있는 연구과제는 어떻게 하면 '교육의 질(the qualities of education)'을 높일 수 있는 수업장학활동(the instructional supervision activities)을 전문화(professionalized)시키느냐 하는 데 초점을 맞추고 있다. 이때 수업장학 활동 운영 조직은 학교가 경쟁력 있는 수업문화를 구축할 수 있고, 이를 통하여 그 학교만의 특성화를 시키는 기회를 제공한다는 전제하에서 일반계 고등학교를 「특성화」시킬 수 있는 사례로서 본 연구를 진행하였다.

따라서 21세기 지식기반 사회에서의 교육적 패러다임은 창의적인 인간양성을 위한 단위학교의 다양화와 자기 재생적 학교로서의 변화를 요구받고 있다. 특히 기존의 획일적이고 일반화된 학교는 이러한 변화를 적극 수용하고 있지 못하고 있는 실정이다. 특히 다양한 학생들의 욕구를 수렴하고 전문적 소양인을 육성하기 위한 일반계 고등학교의 자체적인 노력이 없다면 모든 현장 영역의 응용능력을 제공하는 일반계 고등학교의 교육적 품격 제고가 요청되고 있는 21세기를 기대하기 어렵다.

본 연구는 새로운 교육적 패러다임을 바탕으로 한 선택교과 수업장학을 중심으로 이러한 일반계 고등학교의 특성화 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 장학과 관련된 각종 국내외 문헌을 조사·분석하였으며, 현행의 제 7차 교육과정에 초점을 둔 정책 실태를 통해 특성화의 가능성을 살펴보았다.

따라서 본 연구자는 그간의 정부가 7차 교육과정의 시행 시작 연도가 끝나는

2004년 7월 28일자“시행지침에서 일반계 고등학교의 적용 가능성을 분석하여 “선택교과 수업장학을 통한 일반계 고등학교의 특성화”라는 점에 착안하여 연구를 수행하였다. 학교의 다양성과 특성화에 대한 요구도를 근거로 하여 선택교과 수업장학 절차에 따른 특성화와 전략을 제시하였다. 이에 대한 선택교과 수업장학을 중심으로 한 일반계 고등학교의 특성화 방안에 관한 연구 결과는 다음과 같다.

일반계 고등학교의 특성화는 국가적 차원의 전략적 지원과 학교의 적극적 실천 계획의지를 통해 총체적으로 발달을 할 수 있다. 이는 학교의 질 개선을 주도하는 선택교과 수업장학 리더십이라는 기제로서 가능해 질 수 있다. 다만 장학이 새로운 교육적 패러다임을 전제로 하여 학교의 특성적 발전을 고려한 교육의 질 개선에 그 목적을 두어야 함을 전제로 한다. 그러나 상당수의 일반계 고등학교 장학 현장의 실태는 아직까지 미흡하기만 한 실정이다. 따라서 현실에 바탕을 둔 실질적인 변화와 선행여건과 실천노력이 수반되어야 할 것이다. 특히 학교의 전반적인 변화와 개선은 현실을 직시하고 미래를 예측하여 그 패러다임을 추구하는 정책과 새로운 변화를 이해하고 수용하는 의식전환이 우선 되어져야 한다.

그러므로 일반계 고등학교 특성화는 국가사회의 교육제도, 정책 및 행정구조와 같이 단위 학교 범위를 초월한 ‘학교 외부적인 요인들’, 즉 전략적 측면과 학교를 구성하는 인적·물적 요소와 같은 ‘학교 내부적인 요인들’, 즉 실행적 측면들이 성공 가능한 전제요소들이 된다.

먼저 학교 외부적인 요인들과 관련된 내용들을 중심으로 일반계 고등학교의 특성화 방안을 정리하면 다음과 같다.

1) 국가적 차원에서 교육의 질 개선 관리를 위한 기제로서 선택교과 수업장학을 통해 학교의 질적 개선에 중심적 역할을 한다. 과거로부터 지속되어온 중앙집권적인 통제·지시·감독의 장학 행정으로 인한 규제와 지시에 순행하는 파행이

거듭됨으로 인해 장학의 본래의 기능을 상실하게 되어가고 있는 것이 현실이다. '교육의 질 관리 기제'로서의 선택교과 수업장학은 국가적 차원에서 관리되어 거시적인 국가 목표를 달성할 수 있도록 체계화 되는 것을 의미한다. 따라서 각 시·도 교육청이나 단위학교에 나름대로 특성 있는 교육활동을 독자적으로 설계·운영할 수 있도록 해야 한다.

2) 각 일반계 고등학교는 구체적으로 설정한 특성별 교육 프로그램에 대한 구체적인 정보들을 서로가 공유하고 이를 통해 새로운 아이디어를 창출해 내는 원동력을 제공해야 한다. 이렇게 되기 위해서는 수업장학의 내용 및 방법, 자율적인 학교 경영, 특성화된 교육적 프로그램 등을 지식정보 데이터 베이스에 모두 탑재하여 국가적 차원의 관리를 통해 연결할 수 있는 특성화된 일반계 고등학교 간 네트워크 망을 구축하여야 한다. 특성화된 학교 운영이 확대되기 위해서는 학교 간 정보 공유를 통한 새로운 아이디어 창출 및 수업의 질 개선이라는 환경이 뒷받침 되어져야 한다. 이에 앞서 선결해야 할 과제는 수업의 최종 실천자인 교사들이 이를 적극적으로 활용할 수 있고 정보를 지식화 시킬 수 있는 실무적 능력과 특성화된 프로그램 운영에 관한 전문적인 지식들이 개발될 수 있도록 재정적인 지원이 충분히 뒷받침 되어져야 한다.

다음으로, 학교 내부적인 요인들과 관련된 내용들을 중심으로 선택교과 수업장학을 중심으로 일반계 고등학교의 특성화 방안을 정리해 보면 다음과 같다.

1) 새로운 교육의 패러다임은 교육의 주체가 학생으로 옮겨가는 학생 중심의 교육을 지향한다. 따라서 학습자의 교육적 요구와 필요에 응하는 교육을 할 의무가 뒤따른다. 교사는 동료 학습자로서 학습을 조언하고 배움을 함께 하는 역할을 수행해야 하고 학생들로부터 창의적인 사고를 자극받을 수 있는 좋은 기회로서 수업에 대한 학생들의 의견 참여가 가능한 수업장학 참여 등을 적극 권장하였다. 이는 학교가 지향하는 특성화가 수업장학을 통해 어느 정도 실천되고 있는지 평

가받고 개선할 수 있는 좋은 방안으로서 학생들의 적극적인 참여는 권장할 만하다고 할 수 있다.

2) 교육의 질 개선을 목적으로 하는 장학은 최근 들어 자율적인 장학형태로 장학관의 행정적 성격이 짙은 장학에서 동료 간 지식과 정보를 공유하는 형태의 동료장학으로 바뀌어가고 있는 경향이다. 이는 학교의 특성화를 운영하는 데 있어서 정확한 목표달성의 협의와 계획·실행을 위해서 교사들 간의 동료장학이 직접적으로 친근감을 주고 만족스런 도움을 얻는 경우가 많으므로 유용한 방법으로 채택되고 있다.

위에서 제시한 것들을 기반으로 선택교과 수업장학은 단위학교별 특성화 교육지향을 충분히 인지하여 그 필요성을 인식하는 여건조성단계를 거쳐, 수업 활동시 어떻게 이를 접근하여 적용할 것인가를 결정하는 계획수립단계와 사실적 자료를 분석하게 되는 수업관찰단계를 통해 수업평가로서 특성화를 어느 정도 수업에 적용하여 어떠한 수업결과를 얻어내었는지를 알 수 있게 된다.

이상에서 제시한 바와 같이, 학교는 학생들의 다양한 요구를 수용하고 학교 간 경쟁을 통해 전반적인 교육의 질을 높이기 위해서는 학교의 특성화로서 의미 있는 변화를 시도해야 할 것이다. 이는 새로운 교육적 패러다임을 담은 선택교과 수업장학을 중심으로 그 가능성을 제시해 줄 것이다. 이를 위한 국가적 차원의 지원과 더불어 의미 있는 교육실현을 위한 교육담당자의 노력이 절실히 요구된다.

핵심어: 일반계 고등학교, 특성화, 선택교과 수업장학

# 목 차

## 논문 개요

I. 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구의 내용 및 방법	2
3. 용어의 정의	4
4. 연구의 제한점	5
II. 이론적 배경	6
1. 일반계 고등학교의 체제 분류	6
1) 고등학교의 분류	6
2) 학교 체제의 다양성	10
2. 장학의 개념 및 필요성	14
1) 장학의 개념 이해	14
2) 장학의 목적 및 필요성	17
3. 수업차원의 장학	19
1) 수업장학의 도입 필요성	19
2) 수업장학의 원리	23
III. 일반계 고등학교의 특성화 방안에 대한 탐색	62
1. 학교교육의 새로운 패러다임	27
2. 장학의 새로운 패러다임	32
3. 일반계 고등학교의 다양화와 특성화의 요구	36
1) 일반계 고등학교의 다양화의 요구	36

2) 일반계 고등학교의 특성화의 요구 .....	43
<b>IV. 일반계 고등학교에서의 수업장학을 통한 특성화 가능성 분석 .....</b>	<b>84</b>
1. 정책적 차원에서의 수업장학 .....	48
1) 중앙행정차원에서의 수업장학 .....	48
2) 지방행정차원에서의 수업장학 .....	54
2. 단위학교에서의 수업장학 .....	58
1) 교육과정 특성화 .....	60
2) 선택중심 교육과정 운영 사례 .....	62
<b>V. 수업장학을 통한 일반계 고등학교의 특성화 방안 .....</b>	<b>27</b>
1. 일반계 고등학교의 특성화 운영을 위한 수준별 과제 .....	72
2. 일반계 고등학교의 특성화 운영을 위한 수업장학의 절차 .....	74
1) 여건조성 .....	75
2) 계획수립 .....	76
3) 수업관찰 .....	78
4) 수업평가 .....	78
3. ‘선택교과 수업장학’을 통한 학교의 특성화 방안 제시 .....	80
1) ‘선택교과 수업장학’ 편성·운영의 원칙 .....	82
2) ‘선택교과 수업장학’ 편성·운영 방법 .....	82
3) ‘선택교과 수업장학’을 통한 특성화 예시 .....	84
4. 일반계 고등학교의 특성화를 위한 수업장학의 실천 방안 .....	85
1) 전략적 측면 .....	85
2) 실행적 측면 .....	101
5. 특성화의 정책 방안의 기대할 수 있는 성과와 한계점 .....	108
1) 일반계 고등학교의 특성화 방안의 성과 .....	108
2) 일반계 고등학교의 특성화 방안의 한계점 .....	109

VI. 요약 및 결론 .....	111
1. 요약 .....	111
2. 결론 .....	112
3. 제언 .....	115

참 고 문 헌

ABSTRACT

## 표 목 차

<표-1> 일반고등학교, 자율고, 특성화고, 특수목적고의 비교 .....	01
<표-2> 일반계 고등학교와 자립형 사립 고등학교의 비교 .....	11
<표-3> 새 학교 문화 창조를 위한 학교 교육의 방향 .....	72
<표-4> 장학의 패러다임 변화 .....	53
<표-5> 향후 10년간 대분류 전공단위별 졸업자수 예상 변동률 .....	14
<표-6> 학교가 선택할 수 있는 특성화 운영 예시2 .....	45
<표-7> 일반계 고등학교 선택 교과목 및 경기도교육청 지정 과목 .....	65
<표-8> H 고등학교의 선택교육과정(2004년) .....	3· 6
<표-9> B 고등학교 선택중심 교육과정별 과목조합군 .....	56
<표-10> Y고등학교의 교수-학습 활동 참관록 .....	9 6
<표-11> 심화선택 및 전문교과로서 영어 교과 특성화 편성 예시1 .....	4 8
<표-12> 심화선택 및 전문교과로서 영어 교과 특성화 편성 예시2 .....	5 8
<표-13> Deming의 심오한 지식이론 14가지 원칙 .....	9 8
<표-14> 14가지 지식이론에 근거한 총체적 질 관리를 위한 수업장학 .....	5 9

## 그림 목 차

<그림-1> 우리나라 고등학교의 전반적인 체제 분류 .....	7
<그림-2> 행정의 초가치 .....	81
<그림-3> 지식기반사회에서의 학교 교육 방향 모형 .....	13
<그림-4> 성공적인 학교를 위한 장학 .....	43
<그림-5> 학교가 선택할 수 있는 특성화 운영 예시 1 .....	25
<그림-6> B 고등학교 교육과정의 구성체제 .....	76
<그림-7> 조직 수준별 일반계 고등학교의 특성화를 위한 과제 .....	37
<그림-8> 학교 수준에서의 특성화를 위한 표준적 절차 예시 모형 .....	47
<그림-9> 수업장학을 통한 일반계 고등학교 특성화 종합 예시 모형 .....	97
<그림-10> 수업장학을 통한 총체적 질 관리(TQM) 예시 모형 .....	6 9
<그림-11> 특성화 학교 간 네트워크 모형 .....	0
<그림-12> 일반계 고등학교의 특성화를 위한 학교의 운영 .....	0
<그림-13> 학생 참여 수업장학의 예시 .....	0
<그림-14> 특성화를 위한 동료장학 .....	0
<그림-15> 수업장학의 교육적 기제를 통한 학교의 변화 .....	0

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

흔히 지식정보화 시대로 일컬어지는 현대사회는 기존의 사회와는 전혀 다른 형태의 능력을 가진 새로운 인간을 요구하고 있다. 이는 지식과 정보의 폭증과 변화로 사회전반에 걸쳐 새로운 패러다임을 구축하는 인간을 요구하고 있다. 학교 교육의 질은 나라의 미래를 좌우하는 경쟁력이 될 뿐만 아니라 개인에게 있어서는 미래를 준비하는 개인의 생산 및 공유 가치 수단을 제공하게 된다. 따라서 학교교육을 통해 지식기반 사회에 필요한 기본적인 제반능력, 즉 창의력, 정보처리 능력, 문제해결 능력 및 대인관리능력 등을 갖춘 인력을 요구하고 있다.

이는 곧 학교가 보다 효과적이고 질 높은 수준으로 변화해야 함을 의미한다. 특히 오늘날 학교 교육의 질적 저하를 우려하며 학교의 획일화를 비판하는 시점에서, 학교의 질적 개선은 중요한 과제로 부각되고 있다. 학교의 질을 높이기 위해 논의되어야 할 일은 매우 다양하지만 본 연구에서는 일반계 고등학교를 대상으로 학교의 전문성과 다양성 측면을 중심으로 학교의 특성화 방안에 관한 연구를 해보고자 한다.

학교의 특성화는 학교 스스로 자기정체성을 확립하는 차원에서 이해되어야 바람직하다. 평준화 정책으로 인한 교육의 질적 저하와 획일화되어가는 일반계 고등학교를 창의적이고 진취적인 아이디어를 바탕으로 학교의 특성을 살려 유형화 하는 방안은 교육의 경쟁력을 높이는 일 뿐만 아니라 학교의 자율권을 확대하고 학습자 중심의 교육 여건을 조성한다는 차원에서 효과가 기대되며 절실히

필요성이 요구되어지는 일이다. 2000년도부터 단계적으로 시행된 제7차 교육과정<sup>1)</sup>에서는 학생중심의 선택교과 교육과정과 학교재량 시간을 대폭 확대하여 학교 주도의 선택교과 교육과정 중심의 특성화가 활성화 되도록 유도하고 있다. 이것을 바탕으로 좀 더 발전된 학교 나름대로의 특색 사업이나 학교별 교육 지향 활동의 형태로 전개 할 수 있게 만들어 점진적으로 학교의 변화된 모습을 기대하고 있다. 이런 추세에 발맞추어 새로운 패러다임에 입각한 장학을 통한 일반계 고등학교의 특성화를 계획, 실현하고 학교 간 교육 경쟁력 유도를 할 수 있는 방안에 관한 연구가 절실히 요청된다.

그러므로 본 연구에서는 일반계 고등학교의 다양화한 특성화의 요구를 파악하여, '교육의 질적 기제'로서의 선택교과 수업장학을 중심으로 자율적이고 다양한 장학 운영의 구체적 방안을 제시함으로써 일반계 고등학교가 보다 용이하게 특성화 할 수 있도록 하는 데 목적이 있다.

## 2. 연구의 내용 및 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구 내용 및 방법은 다음과 같다.

### 1) 연구의 내용

첫째, 우리나라 고등학교의 체제 분류를 통해 실업계 고등학교에 비해 단순하고 획일화된 일반계 고등학교의 유형을 분석하였다.

---

1) 2001년: 초3,4학년/중1학년 적용, 2002년: 초5,6학년/중2학년/고1학년 적용,  
2003년: 중3학년/고2학년 적용, 2004년: 고3학년 적용

둘째, 새로운 교육의 방향과 이에 따른 장학의 패러다임에 따라 일반계 고등학교의 특성화와 다양화의 필요성을 제시하였다.

셋째, 일반계 고등학교에서 운영 중인 장학을 정책적 수준과 단위학교 수준에서 특성화를 위한 정책과 관련된 요소를 분석함으로써 가능성을 제시하였다.

넷째, 일반계 고등학교에서 적용 가능한 선택교과 수업장학을 통한 특성화 운영 방안을 전략적 측면과 실행적 측면으로 나누어 제시하였다.

## 2) 연구의 방법

연구내용에 따른 연구 방법은 다음과 같다.

첫째, 국내외 관련 문헌 및 자료를 통하여 일반계 고등학교의 특성화의 필요성 및 배경을 분석하였다.

둘째, 현재 우리나라 일반계 고등학교의 장학의 실태 조사를 위해 교육인적자원부에서 제시한 '2005년도 초·중등 장학계획'과 각 시·도 교육청에서 제시한 '2005년도 각 시도별 중등장학시행계획'의 운영 지침, 장학우수사례 등을 참고하였고 제 7차 교육과정에서 선택교과 수업장학 대상이 되는 사항들을 분석하였다.

셋째, 일반계 고등학교에서 운영되어지는 교육과정의 사례를 통해 수업장학을 통한 특성화의 가능성을 찾기 위해 일반계 고등학교 3개교에 대한 현지 방문 조사와 각 학교 연구(교무)부장 교사와 면접 조사를 실시하였다.

넷째, 이상의 연구 방법을 통해서 나타난 결과를 바탕으로 일반계 고등학교에서 적용 가능한 학교별 특성화 운영의 방안을 선택교과 수업장학을 중심으로 도출하였다.

### 3. 용어의 정의

#### 1) 일반계 고등학교의 특성화

우선 ‘특성’의 의미를 살펴보면, 영어로 ‘characteristic’, ‘special quality’라 하며 ‘성질이 특이하고 독특하여 남과 구별됨’이라는 의미를 내포하고 있다. 비슷한 말로는 특이성 ‘사물에 갖춰진 특이한 성질’, 특수성 ‘특별히 구분되는 다른 성질’, 특유성 ‘특별히 가지고 있는 성질’, 특수화 ‘보편적인 것을 특수한 것으로 되게 하는 것’ 등이다

본 연구에서 다루어지는 ‘일반계 고등학교의 특성화’는 일반계 고등학교를 고유한 특색 있는 테마나 특화된 교육과정이 있어 이를 토대로 학교를 운영하는 것으로서 다음과 같은 두 가지 측면으로 나누어 이해되어 질 수 있다.

첫째, 기존의 개별문화 수용 접근으로서의 특성화이다. 각 학교는 다른 학교와는 구별되는 개별성과 독창성을 가진 문화적 배경을 바탕으로 오랜 시간을 거쳐 생성되고 변화 되어 고착되어진 그 학교만의 독특한 학교 문화, 풍토, 학생들의 정서 상태 등을 고려하여 새로운 개성, 즉 지역적 특성과 학교 실정에 맞는 특화된 교육실현 곧 특성화로 이끌어 내는 것을 말한다. 이러한 경우 대개 학교에서 설정한 특색사업을 특성화로 구상할 수 있다.

둘째, 새로운 개별문화 형성과정으로서의 특성화이다. 역사적 배경이 짧거나 학교의 독특한 문화적 풍토가 제대로 형성되어 있지 않을 경우, 학생들의 적성이나 흥미, 요구 수준 등을 충분히 고려하고 수용하여 새로운 프로그램의 개발과 운영, 즉 특성화로 이끌어 낼 수 있는 것을 말한다. 이러한 경우 대개 학교에서는 교육과정의 특색 있는 운영을 통해 특성화를 구상할 수 있다. 또한 학부모나 지역사회 주민을 대상으로 의견을 수렴하여 학교의 특색을 새롭게 갖추어 나갈

수도 있다.

따라서 본 연구에서는 일반계 고등학교가 다소 획일적이고 평준화됨에 따라 공교육의 질적 저하를 초래하였기에 이를 위한 수업의 질적 개선노력과 교육수요자들의 학교에 대한 기대와 만족을 위해, 일반계 고등학교가 그 학교만의 특화된 교육적 창출을 통해 학교 고유의 브랜드를 갖자는 것을 의미한다.

## 2) 선택교과 수업장학

일반계 고등학교의 제 7차 교육과정도입으로 선택중심 교육과정이 도입되어 학생들이 국민공통과목, 교육청지정 선택과목을 제외하고는 학교가 재량껏 학생들의 요구와 학교수준에 따른 교육과정의 운영이 가능해졌다. 이는 교육과정의 운영을 통한 단위학교별 특성화를 할 수 있는 가능성이 더 커졌음을 의미한다. 본 연구에서 제시하는 예시적 절차에 따라 일반계 고등학교에서 특성화를 위해 행하는 장학의 행위로서 선택교과 운영에 따른 수업장학을 “선택교과 수업장학”이라 칭하였다.

## 4. 연구의 제한점

본 연구는 선택교과 중심의 특성화를 제 7차 교육과정에 국한하여 그 가능성을 찾았기에 다소 적용의 한계가 있으며 본 연구의 조사 대상인 일반계 고등학교의 수업장학의 실태조사가 일정 질문 항목이 아닌 관찰, 면접 조사였다는 점에서 다소 한계가 있다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 일반계 고등학교의 체제 분류

#### 1) 고등학교의 분류

##### (1) 법적 분류

우선 우리나라의 고등학교는 「초·중등 교육법」<sup>2)</sup> 제6절에서 중학교에서 받은 교육의 기초 위에 중등 교육 및 기초적인 전문 교육을 하는 것을 목적으로 3년의 수업 년 한(시간제·방송통신제과정은 4년으로 예외) 동안 교과 및 교육과정은 학생의 개인적 필요·적성 및 능력에 따라 진로를 선택할 수 있도록 명시하고 있다.

고등학교 교육은 중학교 교육의 성과를 바탕으로, 학생의 적성과 소질에 맞는 진로 개척 능력과 세계 시민으로서의 자질을 함양하는 데 중점을 두는 것이며 제 7차 교육과정에 명시된 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 심신이 건강한 조화로운 인격을 형성하고, 성숙한 자아의식을 가진다.

둘째, 학문과 생활에 필요한 논리적, 비판적, 창의적 사고력과 태도를 익힌다.

셋째, 다양한 분야의 지식과 기능을 익혀, 적성과 소질에 맞게 진로를 개척하는 능력을 기른다.

넷째, 우리의 전통과 문화를 세계 속에서 발전시키려는 태도를 가진다.

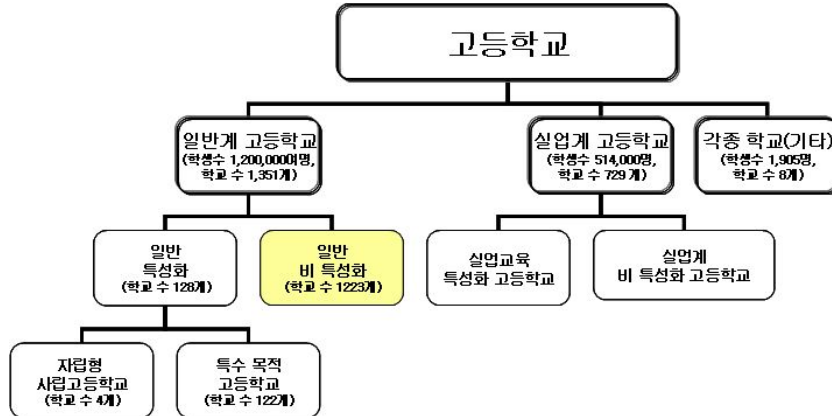
다섯째, 국가 공동체의 형성과 발전을 위해 노력하며, 세계 시민으로서의 의식과 태도를 가진다.

---

2) 초·중등교육법

(2) 체제적 분류

다음은 우리나라의 고등학교 체제를 분류한 그림이다.



<그림-1> 우리나라 고등학교의 전반적인 체제 분류

<그림-1>에서 나타난 것처럼 우리나라의 고등학교는 크게 일반계, 실업계, 각종학교로 나뉘어 다시 특성화 학교와 비 특성화 학교로 분류할 수 있다.

법규적 측면에서 살펴본 학교분류는, 「초·중등교육법시행령」<sup>3)</sup> 제90조에서는 교육감의 지정에 따라 다음 각 호에 해당하는 학교 중에서 특수 분야의 전문적인 교육을 목적으로 하는 고등학교를 “특수목적고등학교”라 하여 지정·고시 할 수 있도록 명시하고 있다. 다음 각 호의 내용은 다음과 같다.

- 기계·전기·전자·건설 등 공업계열의 고등학교
- 농업자영자 양성을 위한 농업계열의 고등학교
- 수산자영자 양성을 위한 수산계열의 고등학교
- 선원 양성을 위한 수산계열의 고등학교
- 과학영재 양성을 위한 과학계열의 고등학교
- 어학영재 양성을 위한 외국어계열의 고등학교

3) 2005.1.23자 대통령령18690호

- 예술인 양성을 위한 예술계열의 고등학교
- 체육인 양성을 위한 체육계열의 고등학교
- 국제관계 또는 외국어 특정 지역에 관한 전문인의 양성을 위한 국제계열의 고등학교

또한 「초·중등교육법시행령」 제91조에서, 교육감은 소질과 적성 및 능력이 유사한 학생들을 대상으로 특정분야의 인재양성을 목적으로 하는 교육 또는 자연현장실습 등 체험위주의 교육을 전문적으로 실시하는 고등학교를 “특성화 고등학교”로 지정·고시할 수 있다고 명시하고 있다.

1945년 이후 학부모의 교육열과 보통교육기회의 증가로 고등학교 교육인구는 급격한 증가 현상을 보였다. 1950년 262개교였던 것이 1960년에 701개교, 1970년에는 889개교, 1980년에는 1,553개교, 2004년에는 2100여 개교나 되었고, 학생 수에 있어서도 1950년에 3,080명에 불과하던 것이 1960년에 27만 3천여 명, 1970년에는 58만 여명, 1980년도에는 169만 6천여 명 그리고 2004년 205만여 명으로 증가되었다.

고등학교의 입학은 일반계와 실업계 고등학교 간에 차이가 있지만 일반적으로 선발고사 성적과 내신 성적의 합산에 의하여 결정된다. 고등학교 신입생의 선발은 지역적 특성, 학교의 특성에 따라 다양한 방법으로 시행된다. 서울특별시의 경우, 고등학교를 지망하고자 하는 학생은 졸업 한 중학교가 소재한 지방의 교육감(서울특별시 교육감) 이름 앞으로 입학원서를 내게 되어 있으며, 교육감은 실업계 고등학교 입학을 지망한 학생들을 우선 선발하고 그 잔여 지망생들을 일반계 고등학교 수용능력에 따라 추첨 배정한다. 따라서 대도시 중학교 졸업생들은 실업계 학교를 지망하는 경우를 제외하고 거주지 가까운 일반계 고등학교에 추첨배정 받게 되어 있다.

소도시 또는 농촌지역의 중학교 졸업생들은 대부분 인근지역의 고등학교를 선택지원하게 되며 입학정원을 초과하는 경우는 내신 성적과 선발고사 성적의 병합에 의한 전형에 의하여 선발된다. 따라서 한국의 중학생들은 고등학교에 진학하기 위한 입시경쟁은 그렇게 치열한 편이 아니다. 이리하여 중학교 졸업생의 99.1%가 고등학교 진학을 희망하며 이중 98.1%가 진학하고 있다.

2004년도 국가교육통계정보센터에서 발표한 우리나라 고등학교 교육통계에 따르면 2004년도 고등학교 총수는 일반계 고등학교가 1,351개교이고, 학생 수는 1,232,010명, 실업계 고등학교 수는 729개교, 학생 수는 514,550명이며, 특수학교·각종학교·고등공민학교가 약 150여개교이다.<sup>4)</sup>

일반계 고등학교의 대학진학 희망률은 2004년 93.8%나 되고 있으며, 이 중 84.5%만이 대학 및 전문대학에 진학하고 있다. 대학입시 경쟁률이 치열하여 대학 진학을 원하는 고등학생들은 일상생활 모두를 대학입시 준비를 하는 시간으로 보내고 있다. 대학에 진학하지 못하는 학생들은 다시 대학진학 준비를 하거나 사회에 진출하여 직업 생활을 하게 된다. 실업계 고등학교를 졸업한 학생들도 상급학교에 진학할 수 있으며 대다수는 취업을 하고 있다. 이런 점에서 볼 때 일반계 고등학교는 대다수의 상급학교 즉 고등교육 진학을 목표로 하는 고등학교 학생들의 진로를 담당하는 중추적 역할을 하고 있음이 분명하다.

## 2) 학교 체제의 다양성(Diversity)

고등학교의 체제의 다양화가 본격적으로 논의되기 시작한 것은 1990년대 중반에 들어와 한국 사회의 개방화, 민주화가 광범위하게 추진되면서 교육에서도 다양한 욕구들이 종래의 획일적인 교육으로는 세계화 시대, 국경 없는 무한 경쟁인

---

4) 국가교육통계정보센터(<http://std.kedi.re.kr/jcgi-bin/index.jsp>, 방문일: 2005.3.12)

시대에 살아남을 수 없다는 위기감이 광범위하게 공감을 얻으면서 교육의 다양화가 정책적 조명을 받게 되었다. 새롭게 도래하는 지식정보사회를 이끌어 갈 인재는 수 십 년간 이어져 온 획일화되고 경직된 교육체제 아래서는 결코 육성될 수 없다는 절박한 인식아래 중요한 교육개혁 방안의 하나로 고등학교체제의 다양화가 제기 되기에 이르렀다. 이를 계기로 하여 고등학교 유형의 다양화, 교육과정운영의 특성화, 학교운영의 자율화를 위한 방안들이 활발하게 논의되기 시작하였고, 최근에 와서야 부분적, 시범적으로 특성화고등학교, 자율학교 등이 도입·시행되고 있다.

우리나라의 고등학교 체제 분류의 다양성을 살펴보면 다음의 <표-1>와 같다.

<표-1> 일반고등학교, 자율고, 특성화고, 특수목적고의 비교

구분	일반 계고	실업 계고	특성화고		특수목적고
			직업교육	대안교육	
성격	진학 준비	취업 준비	전문가 양성	부적응 학생 지도	특정분야 전문적인 교육 - 공·농·수산·해양계열 - 과학·외국어·국제계열 - 예술·체육계열
법적 근거	초·중등교육법 시행령 제 80조		초·중등교육법시행령 제76조 및 제91조 - 정규학교 중에서 교육감이 지정·고시		초·중등교육법 시행령 제90조 - 정규학교 중에서 교육감이 지정·고시
학생 선발	모집 방법	학군 별 / 학교별 내신 / 선발 비용	시/도	전국 또는 일부 지역	전국 또는 시·도
	방법	내신 / 선발 비용	내신	학교별	학교별
교원 자격	교원자격필요		- 교원자격필요 - 산학겸임교사, 강사 활용 가능		- 교원자격 필요
교육 과정	국가교육과정		시·도교육감의 승인을 얻어 보통교과, 전문교과 이수 단위 수를 조정 가능		해당계열 교육과정
교과서	국정·검인정 등 교과서 사용		교과서 사용		
유형	일반고 1,246교	실업계 고 631교	디자인, 자동 차고 등 68 교	대안학교 18교	과학고, 외고 등 116교 [영재고 1교 (부산과학고) 불포 합]
시설	일반시설 기준 적용		감축가능 (운동장 없는 학교도 가능)		일반시설 기준적용

제정	수업료	- 시·도교육감이 책정	- 공립: 시·도교육감이 책정 - 사립: 희망학교의 교장이 책정한 경우 대부분 재정이 확보(학교장이 책정한 경우 대부분 재정이 확보(합보조금 미지급))	- 공립: 시·도교육감이 책정 - 사립: 시·도교육감이 책정 (단, 예·체능 및 외국어 계열은 학교장이 책정)
	법인입금	- 수익용기본재산의 발생수익의 80% 이상 (사립학교만 해당)		
	장학금	규정없음	규정없음	규정없음

출처: 교육인적자원부 홈페이지([www.moe.go.kr](http://www.moe.go.kr), 방문일: 2005.3.12), 교육통계자료 2004년 기준

본 연구의 일반계 고등학교의 특성화(Specialization)는 학교의 체제 자체를 변화하여 모든 일반계 고등학교를 특성화 고등학교나 특수목적 고등학교로의 전환을 의미하는 것은 아니다. 특정분야에 소질과 적성을 가지고 진로를 결정한 산업분야의 인재들이 직업 준비 교육을 받기 위해 진학하는 특성화 고등학교나 예·체능 과학·수학·외국어 등의 특수 분야에 남다른 재능을 가지고 해당 특수 분야에 집중적으로 교육을 받고자 하는 학생이 진학하는 특수목적고등학교와는 달리 고등보통교육을 바탕으로 고등교육기관으로 진학준비를 하려는 학생들이 진학하는 일반계 고등학교는 학교의 체제 분류에 있어서도 확연히 구별된다.

다음은 우리나라의 일반계 고등학교와 자립형 사립 고등학교를 비교하면 <표-2> 와 같다.

<표-2> 일반계 고등학교와 자립형 사립 고등학교의 비교

구분	일반계 고등학교	자립형 사립고등학교	
		현행	개선안
취지	-	건학이념이 분명하고 제정이 건실한 학교 중 심사를 거쳐 선정	준칙주의에 의거 일정한 자격요건을 갖춘 사립의 자립형 전환 허용
설립	-국·공립: 교육인적자원부장관 및 교육감 -사립: 법인 및 사인	법인 및 사인	
운영	-국·공립: 교육인적자원부장관 및 교육감 -사립: 법인 및 사인	법인 및 사인	

<b>학교선택/학생선발</b>	시·도 교육청 임의 배정	학교선택권허용 학생선발권허용	
<b>재정지원</b>	-국·공립: 학생수 등 기준 -사립: 재정결함 보조금	국가의 재정지원 없음(단, 관할청 재량) 재정요건 제한 -법인전입금20%이상 -납입금3배이내	(좌동) 재정요건 제한 철폐
<b>학교운영</b>	「초·중등교육법」에 의한 학사운영	교육과정, 교과서, 교원인사 부분적 자율허용	포괄적 자율 허용(교육과정, 교과서, 교원인사 등)
<b>책무성</b>	시·도 교육청 학교평가	매년 종합평가 재정운영·학사행정공개	
<b>관련 법령</b>	「초·중등교육법」 「사립학교법」	「초·중등교육법」 중 '특례조항'에 적용	초·중등교육법 개정안 추진

출처: 교육인적자원부 홈페이지([www.moe.go.kr](http://www.moe.go.kr)/정보자료실, 방문일: 2005,3,20), 교육통계자료2004년 기준

본 연구의 대상이 되는 일반계 고등학교의 특성화는 현행의 자립형 사립고등학교의 설립 취지와 많은 공통점이 있긴 하지만 이는 학생선발권의 허용여부와 재정적인 독립 지원 여부가 관건이다. 일반계 고등학교는 학생에게 학교선택권이 주어지지 않은 상태에서 국가의 재정으로만 운영하는 정형화된 교육시스템 안에서 관리되어지고 있다. 따라서 소수의 자립형 사립고등학교 운영만으로는 턱없이 부족한 현실의 대안으로서 일반계 고등학교는 국가적 차원에서의 교육적 변화가 있어야 함을 분명히 인식해야 한다.

또한 외국의 경우, 학교의 특성화 및 다양화 방안으로서 교육과정의 특성화를 실천하고 있다. 그 종류를 살펴보면 매그넷 스쿨(Magnet School)이나 차터스쿨(Charter School)등이 있다. 이러한 학교들의 정책의 성과는 대부분 긍정적인 징후를 보고하고 있다. 학업 성취도의 향상, 학생들이 만족도나 자아개념에 대한 긍정적인 영향, 교사의 사기에 대한 긍정적인 영향 등이 바로 그것이다. 그와 관련된 학교들에 대해 간략히 살펴보면 다음과 같다.

매그넷 스쿨(Magnet School)<sup>5)</sup>은 획일화된 교육과정이 문화적으로 다양한 학생

5) R. K. Blank(1983), *The Survey of Magnet Schools, Analyzing a Model for Quality*

들의 요구에 부응하지 못하는 현실을 감안하여 교육수요자인 학부모들이 자녀들의 교육을 직접 선택할 수 있도록 공교육을 다양화해야 한다는 발상에 기초하여 기존의 학교들과는 차별화된 교과내용 혹은 교육프로그램 측면과 교수학습방법의 측면에서 다양하고 독특한 대안을 마련해 그 대안들을 시행하고 있다. 취지나 방법 면에서, 본 연구의 목적이 되는 특성화와 일치하지만 차별화된 교육프로그램을 기반으로 학군에 제약을 받지 않고 자유롭게 학생을 모집할 수 있는 학생 선발권과 학교선택권의 허용여부와 정부 보조금을 지원받아 운영한다는 점에서 유의미한 차이가 있으며 이는 오히려 우리나라의 특성화 고등학교나 자립형 사립 고등학교의 육성 방안에 더 흡사하다.

차터스쿨(Charter School)<sup>6)</sup>은 공립학교의 학력저하 현상에 대처하기 위한 방안으로 학부모, 교사, 지역사회 인사, 교육사업자들이 지역 교육청과 계약에 의해 설립·운영하는 학교로서 등록 학생 수에 따라 주정부와 지역교육청으로부터 재정지원을 받는 공립학교로서, 공립학교의 전형적인 폐단인 관료주의와 형식주의를 타파하고 자유롭게 교육프로그램을 개발하여 시행할 수 있다는 점이 특징이다. 이는 우리나라의 자율학교에서 시행하는 교육과정, 교과서, 교원자격, 학년제 등에서 특례를 인정받는 학교로서 유사한 형태라 할 수 있다.

위에서 제시한 특성화를 실천하는 학교들은 학교선택권이 보장되며, 학교의 어느 정도 자율적 운영이 허용되고, 학생들의 교육과정의 선택이 얼마든지 가능하다는 점에서 우리나라의 일반계 고등학교에 이 시스템을 도입하기에는 실정에 어려움이 있다. 다만 제 7차 교육과정 실시 이후, 선택중심 교육과정 편성·운영이 부분적으로 허용되어 일반계 고등학교는 물론 대부분의 시범학교나 자립형 사립 고등학교에서 특정 집중 이수과정이나 교과영역별로 특성화 프로그램을 개발하여 부분적으로 운영하고 있기는 하다.

---

*Integrated Education Executive Summary*, The report sponsored by Department of education, Publisher: Washington D.C.: James H. Lowry and Associates.

6) 성열관(1998), “헌장학교의 시장화 전략과 적합성 논의”, 「한국교육학연구」 제 4권 2호.

## 2. 장학의 개념 및 필요성

이상의 고등학교 체제 분류를 통해 일반계 고등학교에 대한 전반적인 이해와 일반계 고등학교 외의 학교들이 새로운 요구에 부응하여 다양화되어 생겨나고 있음을 고찰하였다. 그럼에도 불구하고 가장 많은 수의 일반계 고등학교는 시대가 요구하는 다양화된 기대를 충족시키지 못하고 있는 실정이다. 학교의 특성화는 단위학교별 비교 우위에 있는 교과목을 특화하거나, '학교 특색'을 구현할 수 있는 테마를 정해 제한된 일반계열이라는 여건 속에서도 '특성화'를 유도해 내는 것을 의미하며 이것이 곧 다양성의 기초가 된다. 그러므로 본 연구에서는 이러한 요구를 가능하게 하는 교육적 기제를 장학으로 보고 장학에 대한 전반적인 이해를 바탕으로 일반계 고등학교의 특성화의 가능성을 제시하고자 한다.

장학활동은 대개 학교의 체제와 상관없이 초등학교·중·고등학교로 나뉘어 시행계획에 따라 실시되어진다. 따라서 여기서 제시하는 장학의 이론이나 내용 등은 일반계 고등학교는 물론 학교체제와 상관없이 적용되어 질 수 있다.

### 1) 장학의 개념 이해

장학의 개념 및 필요성에 관련된 이론적인 측면에서의 이해를 통해 일반계 고등학교의 특성화의 방안을 구체적으로 제시 할 수 있다.

#### (1) 장학의 개념 이해

장학의 어원은 영어로 supervision이다. supervision은 super와 vision의 합성어로서 이 용어의 어원은 우수한 사람이 감시, 감독한다는 의미를 가지고 있다. 이 말은 기업체, 관공서, 공장에서 많이 쓰이는 용어로서 관료제에 뿌리를 두고 있

으며 사람들을 가까이서 감독하고 생산을 강요하여 부하를 통솔하고 다스린다는 감독자의 의도를 내포하고 있다. 그래서 학교에서도 과거 한때는 장학을 관리자가 교사를 감시, 감독하는 기능으로 인식하여 많은 교사들이 장학을 부정적 시각으로 보게 되는 원인을 제공해 주기도 하였다.

그러나 교육에 있어서 장학의 의미는 감독이나 통제의 의미보다는 교사를 조력하여 교수-학습을 개선하기 위한 기능을 수행한다. 교사들에게 지도와 조언을 제공하고 학습의 올바른 풍토를 조성하고 교사의 전문적 성장을 유도해 줌으로써 교수-학습의 효과를 극대화 하는 데 기여하는 수업개선과 학교 질 개선과 관련된 장학으로 그 성격이 변하고 있다. 또한 장학담당자와 교사의 관계도 위계적, 종속적인 것이 아니라, 책임과 창의성을 바탕으로 구성원의 전문적 성장을 돕는데 초점을 두고 상호 협력해 나가는 방향으로 변해 가고 있다.

장학의 개념 정의를 크게 나누어 보면 교육과정(curriculum)운영의 충실화, 수업 기술 향상을 통한 교수·학습 활동(instruction)의 질 제고, 학교행정(administration) 및 경영(management)의 합리화, 합리적인 지도성(leadership)의 발휘 등이다. 이상의 내용을 종합해 볼 때 장학의 개념을 정의하는 데 그 초점이 다르고 범위의 차이가 있는 것을 알 수 있다. 이는 학교교육에 대한 요구가 시대에 따라 변화되고 이러한 변화적 요구를 더욱 효율적으로 수용하고 지원하는 장학지도의 내용이나 방법 등이 변화·발전되고 있기 때문이다.

김종철<sup>7)</sup>은 장학이 갖는 다양한 의미를 포괄하여 법규적 측면, 기능적 측면, 이념적 측면으로 나누어 개념 정의를 하였다. 먼저 법규적 측면에서 장학은 교육인적자원부 직제에 의해 교육활동의 제반 영역에 걸쳐 장학에 대한 전문적·기술적 조언을 통한 참모활동으로 정의된다. 기능적 측면에서의 장학은 교사의 전문적 성장, 교육운영의 합리화 및 학생의 학습 환경의 개선을 위한 전문적·기술적

---

7) 김종철(1992), 「교육행정의 이론과 실제」, 서울: 교육과학사, pp.235-238.

보조 활동으로 정의된다. 이러한 성격의 장학은 행정중심의 장학과 달리 교육측면에 활동이 집중되나, 그 활동의 범위는 교사의 수업개선에 한정하지 않고 학교 교육활동 전반에까지 이른다. 한편 이념적 측면에서의 장학개념은 교수·학습지도의 개선을 위하여 제공되는 조언·지도 활동으로 정의하였다.

또한 남정걸<sup>8)</sup>은 장학에 대한 새로운 요구나 변화와 혁신에 대한 투입은 상위체제인 행정이나 정책·제도로부터 나오게 되므로 새로운 교육자체제도의 실시에 의해 행정조직이 점진적으로 변화되고 제 7차 교육과정이 실시되는 교육의 행정·정책·제도의 변화는 장학에 영향을 주게 된다고 하였다. 이는 장학이 기존의 교수활동(수업)을 직접 관할하고 지도·조언 하는 활동이 아닌 “교육의 질”과 관련되어 제반 조직 여건 조성을 직·간접적인 노력으로 지원하는 활동으로 그 범위가 넓어지고 있음을 알 수 있다.

따라서 장학에 대한 근본적인 입장은 교수·학습 개선과 교육과정 운영 지도를 포함하여 모든 효율적 교육적 활동을 통해 학교의 발전을 조력하는 활동이라는 데 일치하고 있다. 이처럼 교수·학습 개선, 교육과정 개발, 교사의 창의적 교수활동 지원 등 장학에서 다루어지는 본래의 범위를 포함한 학교의 변화를 이끌어 낼 수 있는 정책적 측면의 중요한 기제로 작용가능하다. 이는 학교 특성화를 위한 직접적 전략과도 일치되는 부분이다. 따라서 본 연구자는 학교의 질 개선을 위한 단위학교 중심의 자율적인 장학으로의 이행을 바탕으로 지도·정보제공·조언 등에 관한 일체의 전문적·기술적 활동으로서의 장학의 개념으로 학교의 특성화 방안을 제시하였다.

## (2) 장학의 기능

장학의 기능에 관한 학자들의 견해는 무수히 다양하지만 본 연구에서는 특성

---

8) 남정걸(1999), 「장학의 이론과 실제」, 서울: 교육과학사.

화가 지향하는 '수업개선'과 '학교 교육의 질 개선에 대한 변화'를 위한 장학활동이라는 측면에서 살펴보았다.

올리비아(Olivia)<sup>9)</sup>는 장학의 기능을 크게 수업개선과 교과과정의 개발 및 교사의 발전으로 설정하고, 수업개선기능에는 수업개선, 수업제시, 수업평가 및 교실관리를 위해, 교과과정개발기능은 교과의 자체적 개발과 교과과정 평가를 위해, 교사발전기능에는 교사의 자체평가, 교사의 협동작업, 현직교육을 통해 교사를 돕는 활동 등이 있다고 하였다. 이는 장학이 각 기능을 위해 어떤 지시나 감독을 의미하는 활동이 아니라 모두 교사를 지원하거나 도와주는 활동이라는 의미를 포함하고 있는 바, 이는 장학활동이 결국 교사들의 수업에 관련된 활동을 도와주는 것이라는 전제를 하고 있음을 알 수 있다.

또한 김종철<sup>10)</sup>은 교사의 전문적 성장을 돕는 활동, 교육운영의 기획과 평가를 돕는 활동, 학습활동을 개선하는 활동을 장학의 기능으로 제시하였다. 위의 장학의 기능을 종합해 보면 "수업개선"을 위한 전문 지원활동의 기능으로 집약할 수 있다.

## 2) 장학의 목적 및 필요성

장학의 목적과 필요성은 장학의 개념적 이해에 따라 달라진다. 따라서 앞서 제시한 장학의 개념에 근거하여 그 필요성을 제시하면 다음과 같다.

장학의 궁극적 목적은 학생의 성장을 촉진시켜 전반적인 교육의 질을 높이는 것이고 일반적 목적은 학교교육의 개선을 지속적이고 효과적으로 추진시켜 지도성을 발휘하게 하는 것이라 할 수 있다. 그러기 위해서 교수 교수학습개선,

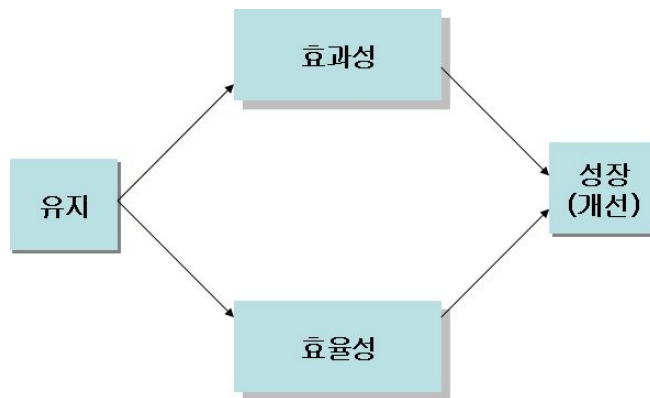
---

9) P. F. Olivia(1976), *Supervision for Today's Schools*, New York: Happer & Row Publishers.

10) 김종철(1982), 「교육행정의 이론과 실제」, 서울: 교육과학사.

교육과정개발, 학습환경 및 학습자료 제공, 학생의 학습행위에 대한 변화를 주는 교육활동을 하게 된다. 따라서 장학은 변화를 가능하게 하는 주체적 역할과 좀 더 나은 가치를 위한 개선을 할 수 있는 역할을 동시에 수행해야 한다. 일단 조직이 원활하게 유지 및 관리되는 것이 일차적인 목적이겠지만 학교조직을 좀 더 효과적으로 효율적으로 운영하여 성장 및 발전시켜야 하는 목적도 있다. 이는 장학이 학교의 구체적인 목표를 유지하며 바람직한 질 개선을 위해 효과적이며 효율적인 학교 운영을 하는 기능을 하는 것이 바람직하다는 것을 말해 준다.

여기서 말한 장학의 궁극적인 목적 즉 유지, 효과성, 효율성, 성장을 행정의 상위가치, 초가치라 하는데 이것을 그림으로 나타내면 <그림-2>와 같다.



<그림-2> 행정의 초가치

출처: 조성일·신재흡 공저(2004), 「장학행정 이론과 실제」, 서울: 학이당, p.27.

### 3. 수업차원의 장학

#### 1) 수업장학(Instructional Supervision)의 도입 필요성

앞서 제시한 장학의 개념을 통해 알 수 있듯이 장학의 개념이 관료적 행정 장학의 형태보다는 수업장학을 핵으로 하는 전문적 장학으로 전환되어지고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구가 수행하는 일반계 고등학교의 특성화 방안으로서의 장학도 수업장학에 초점을 두고 있다.

학교에서 이루어지는 교육활동 가운데 가장 중요한 것은 교수능력 및 교실 내외에서 이루어지는 수업활동이라고 할 수 있다. 수업활동의 효과에 영향을 미치는 다양한 요인을 살펴보면 교육 과정의 구성 및 내용, 학교의 시설, 체제, 분위기, 학습자료, 학생의 소질과 능력, 가정배경, 태도 학습의 규모 및 분위기, 교사가 가르치는 내용의 이해 정도, 교육에 대한 열의, 수업기술에 관한 숙련정도 등이라 할 수 있다. 이러한 여러 요인들은 복합적으로 상호 작용하여 수업의 효과에 영향을 미치는데 그 중 교사의 수업행동은 학습 효과에 커다란 영향을 미치는 요인이다. 예를 들면 교사의 교재 연구 정도, 수업목표의 인식정도, 학습 자료의 활용정도, 수업형태, 교실 방문의 수준과 횟수, 칭찬과 벌의 사용방법 및 그 정도, 가르치는 내용에 대한 설명의 명확성 및 깊이 정도 등은 여러 연구에서 밝혀진 바와 같이 학생의 학습에 많은 영향을 미친다. 즉, 수업에 필요한 제반 여건이 적절하게 갖추어져 있다하더라도 교사가 이를 효율적으로 사용할 수 있는 능력이 갖추어져 있지 않으면 수업의 질은 개선될 수 없다.

이와 같이 교사의 교수능력 및 수업행동은 학생의 학습 수준을 결정하는 중요한 요인이 된다. 따라서 교육현장의 교사들이 교수 능력을 최대한 신장시킬 수 있는 효과적이고 합리적인 방법을 모색하는 일이 중요하게 요구된다. 가르치는

일을 하는 교사를 누가 어떻게 지도하고 도와줄 것인가 하는 문제는 교수방법의 개선은 물론 나아가서는 교육의 내실화를 위한 중요한 요인이 될 수 있다.

학생을 가르치는 교사를 지도하는 일은 장학의 주요한 업무 중의 하나이다. 즉 장학의 궁극적인 목적을 “수업개선”으로 보고 오늘날의 장학은 이러한 수업 개선을 위해서 교육활동의 계획 연구면, 학습지도면, 생활지도면 등의 제반 영역에 걸쳐 폭넓게 다루어지고 있다.

수업장학의 필요성을 좀 더 구체적으로 설명하면 첫째, 장학의 질을 더욱 효과적으로 높일 수 있다. 많은 교사들은 자신의 수업개선을 위하여 장학 담당자에게는 어떠한 구체적인 도움을 받기를 원하지 않고 또한 구체적인 도움을 자주 효과적으로 받고 있지 않다. 수업장학은 구체적인 문제의식과 치밀한 계획 및 합리적인 절차에 따라서 이루지는 장학이기 때문에 교사 자신의 전문적 필요 및 요구를 구체적으로 충족시켜 줄 수 있으며 동시에 장학의 질을 더욱 높여 줄 수 있게 된다.

둘째로는 교사로 하여금 장학에 대하여 호의적이고 긍정적인 태도를 가질 수 있게 한다. 교사가 장학담당자와 진지하고 구체적인 접촉을 하면서 어떠한 도움을 받게 되면 교사는 장학에 대하여 호의적인 태도를 가질 수 있다. 오늘날의 장학은 구체적이고 진지한 여건 속에서 이루어지고 있지 못한 실정이다. 이는 여건 및 인력의 문제와 관련을 맺지만 동시에 장학의 절차 및 전문성의 문제와도 관련을 맺는다.

셋째, 장학의 개별화와 인간화를 도모할 수 있다. 극히 짧은 시간 동안 피상적인 수업을 관찰하여 몇 마디의 일반적인 논평을 하거나 상호 신뢰와 협조 의식이 이루어지지 않는 형식적인 분위기 속에서 수업에 관한 문제 및 도움을 요청하고 물어보는 장학에 있어서는 장학이 개별화와 인간화가 이루어지기 힘들다.

넷째, 교사의 전문적 성장에 대한 동기를 유발하고 잠재 가능성을 발현한다.

수업개선을 위하여 문제를 의식하고 문제를 해결하고 문제 해결로 인하여 수업이 개선되고, 여기서 어떤 성취감을 맛보고, 이러한 자극이나 여건이 없을 때 전문적인 성장에 대한 교사의 동기는 유발되지 않는다.

수업장학은 장학이 이루어지는 과정 자체를 통하여 그리고 장학의 결과, 장학담당자의 전문적인 성장에 대한 격려 및 자극 때문에 교사의 동기를 유발 할 수 있으며 교사의 잠재적 능력을 발휘할 수 있도록 하기 때문에 교사의 수업 능력이 개발과 양질의 교육내용을 학생들에게 보급하여 학교의 질을 높이고 따라서 교육의 질이 향상되기 위해서는 반드시 수업장학은 활성화 되어야 한다.

수업장학에 관한 여러 연구들 가운데에서 “수업장학을 통한 학교개선”이라는 본 연구의 취지와 관련성이 있는 선행연구들을 고찰해 보면 다음과 같다.

김종환<sup>11)</sup>은 “수업장학을 통한 현장 수업 개선 방안”에 관한 연구에서, 수업장학은 타인의 강요에 의해 이루어지는 것이 아니라 교사 자신이 수업의 효과를 높이기 위해서 하는 것이므로 수업에 대한 자신감을 향상시키며, 부족한 분야에 대해서는 깊이 있게 알기 위한 연찬의 기회를 제공한다. 따라서 자신이 한 수업에 대한 반성의 기회도 갖게 되고, 자신의 할 일에 대한 내용 파악이 가능해 진다는 긍정적인 측면에서 수업장학의 개선방안을 제시하였다.

송승형<sup>12)</sup>은 “교내 수업장학의 개선방안에 관한 연구”에서 수업의 질 향상을 위한 장학유형과 효율적인 수업장학을 위한 제언으로 수업장학은 수업자와 사전협의 후에 이루어져야 하며 수업기술과 교수-학습방법에 중점을 두어야 한다. 또한 수업의 질을 향상시키기 위한 장학유형은 동료장학과 자기장학이 효과적이고 동료장학에서는 사전협의와 역할 분담에 대한 협의이며 장학의 내용은 수업이라

---

11) 김종환(1996), “수업장학을 통한 현장수업 개선 방안”, 「연구월보」 통권 264호, 전라북도 교육원 11월·12월, pp.144-146.

12) 송승형(1991), “교내 수업장학의 개선 방향에 관한 연구”, 원광대학교 교육대학원 석사논문.

고 제안하였다.

금명희<sup>13)</sup>는 “교내 수업장학의 유형별 분석과 수업장학의 개선에 관한 연구”에서 교사가 가장 바람직하다고 생각하는 수업장학의 유형은 성별이나, 학교규모, 경력, 직위에 관계없이 동료장학을 선호하는 것으로 나타났다. 수업장학으로 가장 바람직한 방향은 교사들은 수업개선을 위해 수업장학을 실시 할 경우 교사의 수업방법 개선과 전문성 향상에 초점을 맞춘 자기 장학활동이 이루어기를 바라고 있으며 거기에 수업장학의 개별화, 민주화, 인간화 방향의 인간적인 서로의 인격을 존중해 줄 수 있는 동료장학 형태의 활동이 이루어지기를 희망하고 있음을 알 수 있었다. 또한 수업장학이 교사의 수업개선을 위해 선행되어야 할 점은 대다수의 교사들은 자신이 원하는 장학의 유형을 스스로 선택해 실시할 수 있고 수업의 기본 틀과 정형화된 수업모형에 맞출 수 있는 학교 수준의 장학형태를 개발 해 적용하는 것이 바람직하다고 하였다.

이상택<sup>14)</sup>은 “장학사의 수업장학개선 방안에 관한 연구”에서 장학담당자의 교사 경력 기간은 수업성과와 매우 밀접한 관련이 있으므로 자격기준 설정의 변화가 필요하며 교사들은 장학담당자로부터 다년간의 수업 경험에서 창출된 실제적이고 구체적인 수업 기술에 대한 도움을 얻기를 원하므로 장학사의 지도조언 내용은 이에 도움이 될 만한 내용을 듣고 피드백 되기를 원하고 있다고 하였다.

김미경<sup>15)</sup>은 “수업장학의 운영에 관한 문화 기술적 연구”에서 학교현장이 수업장학활동은 교사의 전문성을 향상시키고 교수-학습방법의 개선을 위하여 꼭 필요한 교육활동이지만 현재 학교 현장의 실태는 수업장학활동을 효율적으로 실시

---

13) 금명희(2004), “교내 수업장학의 유형별 분석과 수업장학 개선에 관한 연구”, 강원대학교 교육대학원 석사논문.

14) 이상택(2003), “장학사의 수업장학 개선 방안에 관한 연구”, 경주대학교 교육대학원 석사논문.

15) 김미경(2003), “수업장학의 운영에 관한 문화기술적 연구”, 아주대학교 교육대학원 석사논문.

하기에 적합한 조직체제와 여건이 조성되어 있지 못하다는 것을 발견할 수 있었다.

하인수<sup>16)</sup>는 “수업장학의 바람직한 방향에 대한 인식 및 실태와 개선방안”에서 교사들은 수업장학의 민주화· 다양화· 개별화 정도에 대해서 바람직한 방향으로 전환되어져 가고 있음을 인식하고 있지만 단위학교에서 교사들이 느끼는 수업장학의 유형 및 방법이 장학 담당자의 일방적 결정에 의해 이루어지고 있으므로 교사 개인의 특성 및 능력에 맞는 장학 유형이 적용되어야 하며, 교사 요청에 의해 이루어지는 장학이 실시되어야 한다고 하였다. 그리고 이에 대한 장학담당자의 인식전환이 이루어져야 함을 강조하고 있다.

이를 종합해 보면 학생의 수업활동의 개선을 통한 학교의 점진적 변화를 기대할 수 있는 교육적 기제로서의 수업장학이 반드시 필요하며 이는 단순히 단기적 측면에서 행하는 활동이 아닌 지속적이고 장기적으로 학교의 정책성 있는 추진이라는 전제하에 가능해 질 수 있다는 점에서 의의가 있다. 따라서 본 연구는 장학의 활성화 방안 및 새로운 장학의 개념에 입각하여 교육의 질 관리의 기제로서의 수업장학의 필요성을 인식하고 이를 교육의 질 개선을 이루기 위한 일반계 고등학교의 차별화된 전략을 구축하는 데 필요한 기초적인 자료로 삼고자 한다.

## 2) 수업장학의 원리

수업장학을 실시함에 있어서 무계획적이거나 무의도적이 된다면 그 효과는 효력을 발휘하지 못하게 된다. 그러므로 수업장학의 제 원리를 살펴보면 다음과 같다.<sup>17)</sup>

---

16) 하인수(2002), “수업장학의 바람직한 방향에 대한 인식 및 실태와 개선방안”, 대구교육대학교 교육대학원 석사논문.

17) 변영계(1985), “수업개선을 위한 수업장학”, 「새교육」총권367호, 대한교육연합회, pp.24-26.

첫째, 교사들은 가르치는 일에 전문적 성장을 하려는 의욕을 갖고 있으며 또 자기의 전문성이 성장하고 있다는 점을 알 때 가르치는 일에 더욱 보람을 느낄 것이다.

둘째, 교사의 가르치는 기술이나 능력은 출생할 때부터 타고나는 것이 아니라 후천적으로 학습되는 것이다.

셋째, 교사들은 가르치는 일의 전문가로 자주성과 존엄성이 인식될 때 수업장학에 적극적으로 참여하게 될 것이다.

넷째, 교사들이 수업장학은 자기의 수업개선에 도움을 줄 거라는 긍정적인 태도를 갖고 있을 때 수업장학의 효과는 클 것이다.

다섯째, 교사와 장학담당자의 관계는 상호 존중의 교감이 형성되었을 때 효과적이다.

여섯째, 교사의 가르치는 수업활동이나 기술은 그 요령을 이해하는 것으로 끝나는 것이 아니라 실천을 통해 달성시켜야 한다.

일곱째, 수업장학은 계속적으로 이루어 질 때 그 효과를 높일 수 있다.

이상의 내용을 종합하여 보면, 수업장학은 교사로 하여금 수업의 질이 향상되고 있음을 감지하도록 해야 하며, 수업에 대한 전문가로서의 긍지를 갖도록 해야 한다. 따라서 교사의 수업활동 능력에 따라 수업장학의 성패가 크게 좌우될 수 있음을 알 수 있다. 또한 교사와 장학담당자는 신뢰감 형성으로 상호 존중 속에서 장학이 실시되어야 함이 바람직하며, 이해보다는 실천을 통해 숙달되는 것이 좋다. 그리고 수업결과에 따른 정확한 자료제시를 통해 교사 간 정보가 환류 되도록 해야 한다.

수업장학의 실제의 과정은 연구자에 따라 조금씩 단계의 차이가 있긴 하지만 대부분 여건조성-계획-관찰-평가의 단계를 거쳐 이루어진다. 여건조성 단계에서는 수업장학의 필요성을 인식하고 적극적인 태도를 유도하는 단계이며, 계획단계에

서는 장학담당자와 수업자의 신뢰적인 인간관계를 바탕으로 수업과 관찰의 방법에 대한 구체적인 계획을 수립하게 된다. 관찰단계에서는 계획단계에서 무엇을 관찰할 것인가의 쌍방 합의된 측면에 초점을 두고 관찰해야 하며, 관찰된 자료를 통해 교수 학습과정을 분석 정리하여 협의자료로 제시하고 이를 토대로 차기의 지속적인 개선을 위한 다음의 수업장학을 위한 계획을 수립해야 한다.

### Ⅲ. 일반계 고등학교의 특성화 방안에 대한 탐색

흔히, 일반계 고등학교 학생들이 무슨 적성과 진로가 있겠느냐고 반문하겠지만 학생들은 저마다 다르며, 다른 잠재성을 키워줘야 하는 것이 교육이다. 초등학교가 기초 능력 확립 교육이라면 중등 교육은 적성·진로 개발의 강점 강화형 교육인데 우리는 다분히 약점 보완형 학습을 강조한다. 어학에 소질이 있는 학생을 그 분야로 키워주기보다 못하는 수학·과학을 과외나 학원을 다니게 하여 여러 교과목에서 두루 총점이 높은 '우수'학생을 만들어 점수를 맞춰 대학에 보낸다. 이처럼 학생의 소질과 적성, 희망과 진로를 존중하는 교육 프로그램을 제공하지 못한다면 이는 중등 교육의 실패라고 할 수 있다.<sup>18)</sup>

학교의 변화를 이끌어내기 위해서는 시대가 요구하는 교육적 패러다임의 변화를 이해하고 학교구성원들의 변화에 대한 당위성과 이에 대한 믿음과 신뢰, 이를 통한 실천의지 등이 밑받침되어야만 가능해 질 수 있다. 따라서 기존의 일반계 고등학교의 평범하고 획일화된 체제에서 좀 더 다양하고 특성화된 변화를 위해서는 명확한 비전 제시를 위한 새로운 교육적 패러다임과 장학의 변화에 대한 이해와 교육이 선결되어야 한다. 이를 통해 변화가 일어날 거라는 믿음과 신뢰를 바탕으로 낯선 변화에 대해 의연히 대처하며 훈련을 통한 적응의 의지를 갖게 될 것이다.

---

18) 홍후조(2001), "학생의 적성과 진로를 존중하는 일반계 고교 선택 교육과정의 구성 방안", 「교육진흥」 제 14권 1호.

## 1. 학교교육의 새로운 패러다임

지식기반사회의 도래와 함께 한국의 교육은 그 어느 때보다도 강력한 교육 외적인 도전을 동시에 받고 있다. 이에 대비하여 교육인적자원부도 교육의 패러다임의 변화를 목표로 삼고 교육공급자 중심에서 교육수요자 중심으로, 정해진 시·공간적 제약을 초월한 열린교육으로, 교육정보의 독점에서 세계 정보의 공동 활용으로, 획일적 교육에서 개별화 학습으로, 강의식 교수·학습에서 사이버 교육·학습으로, 평생학습으로 전환할 것을 공표하였다.

이제는 산업 사회에서의 닫힌 학교의 개념에서 벗어나 보다 개방화된 학교 개념의 대비와 함께 정보 사회에 적응할 수 있는 인간을 육성하기 위한 학교 교육 체제를 구축하여야 한다. 또한 교육 수요자 중심 교육, 사이버 학습, 현장 체험 중심 교육으로 전환되어야 한다. '교육'의 의미는 이제 가르치는 교육, 교육자가 주도권을 갖고 있는 상태에서 배우는 자유, 즉 학습자가 선택의 결정권을 갖고 자기 주도적인 학습을 하는 교육으로 변화되어야 할 것이다.

또한 '교육비전 2002'에서 내세운 새 학교 문화 창조를 위한 학교 교육의 방향을 표로 나타내면 다음과 같다.

<표-3> 새 학교 문화 창조를 위한 학교 교육의 방향

기존의 교육	→	변화해야 할 교육
교사 중심의 교육		학생 중심의 교육
획일화 교육		자율화, 다양화, 특성화 교육
교과서 중심의 내실 교육		현장 체험 중시 교육
평균인 양성 교육		소질과 잠재력을 개발하는 교육
지식 위주의 학교 풍토		자율과 책임을 다하는 학교 풍토
지식 위주의 인간 교육		지·덕·체의 조화로운 인간 교육
행정 업무 중시		교과 연구 중시
상호 불신 학교 풍토		상호 신뢰 학교 풍토

출처: 새학교 문화창조를 위한 교육비전 2002 (<http://gshp.gsnu.ac.kr/~sadae/main/2002.html>, 방문일: 2005,3,9)

현재의 학교 체제는 산업사회에 맞게 설계되어 산업 사회에 필요한 인력을 양성하는 데 기여하였으나 오늘날 학교는 그 경쟁력을 잃어 아주 빠른 속도로 전혀 다른 시대로 진입하고 있다. 향후 국가의 장래는 교육 체제가 우리의 2세를 미래로 이끌고 대비할 수 있도록 하는 능력과 대처 방법에 의해 좌우될 것이므로 체제적인 변화를 통해 학교의 위기를 극복해 나가야 한다.

안승렬<sup>19)</sup>은 지식기반사회에서의 학교 체제의 설계에 앞서 학생들을 지식기반사회에 적절하게 준비시킬 수 있는 학교와 학교 체제의 특성을 파악하는 것이 선행되어야 하고, 교육목적· 교육방법· 교직구조· 학습 패러다임· 물리적 공간배치와 활용에 따른 다음과 같은 새로운 방향과 이념 정립이 필요하다고 하였다. 따라서 지식기반사회의 학교는 교사, 학생, 지역 사회를 지식의 바다로 연결하는 신경망 센터가 되어야 하며 실질적인 학습 사회가 되고, 학생들에게 민주주의를 배움과 지식 습득이 동시에 이루어지고 습득된 지식은 즉시 활용할 수 있도록 재구조화되어야 한다고 하였다.

또한 지금까지 교사는 일차적으로 정보의 제공자로 여겨졌으나 앞으로 학생들은 인터넷이나 다른 정보원을 통해 교사만큼 또는 그 이상의 정보를 접할 수 있는 환경이 되었다. 이는 교사들이 학생들의 학습을 통합하고, 학생들이 정보를 지식으로, 지식을 생산수단으로 전환하도록 도울 수 있도록 보다 높은 전문성을 지녀야 함을 명시하였다. 그리고 학습자의 흥미를 유지하기 위해서 학교와 사회는 학습자가 배우는 것과 실제 세계와의 관련성을 이해시키며 기술의 발달로 학교에서 교사의 직접적 도움 없이 정보원에 접근하기 위한 방법과 자율적 학습에 지속적으로 관심을 갖도록 한다. 그리고 학교 교육 내용을 결정하는 교육 과정은 교사, 학부모 및 학생에 의해서 이해될 수 있도록 명료하고 도전적인 성취 기준과 연계되어야 하며 교육과정은 지식 및 기술 습득을 의미 있게 표현하는 것과 연관

---

19) 안승렬(2000), “지식기반사회에 대비한 학교교육의 방향 모색”, 「경기교육」, pp.112-115.

되어야 한다.

마지막으로, 단위학급에서 중앙 정부에 이르기까지 전체적인 교육 체제는 학습자, 학부모, 사회의 필요와 요구에 부응할 수 있도록 교육 체제 변화에 초점을 두어야 한다. 학급 풍토와 교육 체제의 개선을 위해서는 지도성이 요구되며, 조급한 결정과 정치적 의도는 피하는 것이 무엇보다도 중요하다. 학교 관리자는 지시와 통제에서 협력으로 전환하고 기존의 일부 정책과 절차는 발전에 장애가 될 수도 있다는 점을 인식하여 발상의 전환을 피하도록 한다.

이처럼 지식기반사회가 요구하는 사회인의 자질과 교수 학습에 대한 패러다임의 변화에 비추어 볼 때 앞으로의 교육체제는 학습자들이 자신의 경험과 지식을 구성해 갈 수 있도록 지원해 줄 수 있는 학습 환경이 중심이 되어야 할 것이다. 또한 한국교육개발원에서 발표한 '지식기반사회에서 초·중등 교육의 개혁을 위한 과제'에서는 학교 교육의 나아갈 방향을 이렇게 제시하고 있다.<sup>20)</sup>

첫째, 창의적 인재의 양성이 가능한 다양하고 융통성 있는 교육체제 구축이 필요하다. 창의적인 인재 양성은 현재와 같이 획일적인 교육체제 속에서는 길러지기 힘들다. 따라서 다양한 프로그램의 운영을 통한 다양한 유형의 학교 설치 및 운영이 가능해 지도록 지원해야 한다.

둘째, 지식 생성의 경험을 가능케 하는 교육의 내용과 평가 방법이 강조된다. 지식 수용 교육에 초점을 두었던 교육 방식으로부터 탈피하여 지식기반사회에서 필요로 하는 기본적인 능력 신장과 새로운 지식 생성이 가능한 교수 학습 방법 및 평가 방식으로의 변화가 필요하다.

셋째, 교원의 역할 변화와 전문성 제고가 요청되고 있다. 지식 확산 및 활용력의 증진에 핵심적인 역할을 수행 할 수 있도록 교원의 전문성이 보다 신장되어야 하며, 이를 위해 교원 정책 전반에 걸쳐 전문적 자질 향상을 위한 대책이 필요하다.

---

20) 한국교육개발원(2002), 「지식기반사회에서 초·중등 교육의 개혁을 위한 과제」, 서울: 한국교육개발원.

넷째, 학생·학부모의 학교 선택권이 보장되어야 한다. 이제까지 공급자 중심의 교육체제는 학습자의 다양한 교육적 필요와 욕구를 반영하지 못하고 공급자인 교육 기관간의 경쟁이 없기 때문에 교육의 질적 향상을 유도하지 못하였다. 그러나 앞으로는 수요자 중심 교육 체제로 전환함으로써 다양하고 창의적인 교육활동이 전개 될 수 있다.

마지막으로, 단위교육 기관의 경쟁력 강화가 요청되고 있다. 중앙 집권적이고 획일적인 교육 운영으로부터 탈피하여 의사 결정의 분권과 자율적 분위기 속에서 단위 학교를 자율적이고 창의적으로 전개해 나갈 수 있도록 유도하고 지원되어야 한다.

위의 내용 중에 교육체제의 다양성, 수업방법의 변화, 학교 단위의 자율적이고 창의적인 운영 등에 관한 정책 방향은 기존의 우리 학교 모습에서 기대하기 어려운 과제들이기에 학교의 특성화 방안을 통해 자연스럽게 학교체제의 다양화를 유도하고 이를 실천하기 위해 수업방법의 개선을 모색하는 학교 단위의 창의적 운영이 절실히 필요한 때임을 인식해야 한다.

앞에서 제시한 지식기반사회에서의 학교교육의 방향과 관련된 내용을 요약하면 다음 <그림-3>과 같다.<sup>21)</sup>

새로운 교육에 대한 학교교육의 변화적 패러다임을 수용하기 위한 국가적 수준에서의 계획은 교육개혁의 과제로 제시될 수 있다. 학교는 개혁을 성공시키기 위한 주체이자 결정요인이 된다.<sup>22)</sup>

교육개혁은 거시적인 차원에서는 국가 발전과 국가 경쟁력의 제고를 위한 교육체제의 혁신에 초점을 맞추고, 미시적인 차원에서는 교육수요자의 개별적 교육요구를 만족시킬 수 있어야 한다. 거시적인 안목에서 개혁의 방향은 세계적 변화에 적절히 대응할 수 있는 각 교육주체의 역량을 제고함은 물론 이에 맞는 교육체제의 유연성을 확보하는 일이다. 한편 미시적인 안목에서 개혁의 방향은 교육

---

21) p.31 참고.

22) 윤동혁 외(2002), 「교육개혁추진 성공 전략 탐색」, 한국교육개발원.

수요자의 교육 요구를 다양성의 존중의 원칙에서 제고함은 물론, 각 교육주체가 갖는 특성을 고려하는 방향으로 선정되어야 한다. 또한 교육을 통한 개혁은 이른바 교육의 이중구조인 공교육·대량교육 지향 체제를 고려하여 거시적 안목과 미시적 안목에서 함께 추진되어야 한다. 거시적 안목에서 추진해야 할 목표는 국가경쟁력 제고를 위한 교육 인프라 구축, 기초학력 증진, 교원 교육 강화 및 처우 개선 등에 맞추어져야 한다. 미시적 안목에서 추진해야 할 목표는 각 교육주체가 추구하고 있는 가치체제에 맞추어져야 한다. 이를테면, 교원의 책무성, 학생의 개성 및 수월성·창의성 등을 고려하고 학부모의 교육적인 기대도 배려해야 한다.

**21세기 학교 교육: 창의적인 인간 양성을 위한 교육**



지식기반사회의 학교 교육의 방향		
학교 교육의 변화	학교 체제의 변화	교사의 역할
*교육패러다임의 전환 -교육 수요자 중심으로 -열린 교육 -지식 정보의 공유·활용 -개별화 학습 -평생 학습  *학교 교육의 변화 -기초 교육의 내실화를 통한 창의적 인간 양성 -정보화 교육, 인성 교육, 열린 평생 학습 체제 구축을 통한 지식과 정보의 공유·창출	*단위학교의 다양화, 자율화, 융통성 부여를 통한 인간 중심의 자기 재생적 학교로 이행	*새로운 교수-학습 방법의 틀을 지원 *학교 경영의 의사 결정에 참여 *학생들의 학습과정에 안내자 역할



지식기반사회의 특징		
요구되는 능력	요구하는 인간상	인력 개발의 방향
*창의력, 정보 활용 능력, 협동 능력, 의사소통능력	*자기 주도적인 인간, 실용적인 인간, 학습하는 인간, 전문지식을 갖춘 인간, 도덕적인 인간	*기초교육의 강화, 창의력, 직업능력교육, 전문직 교육 촉진, 자질 있는 교사 양성

<그림-3> 지식기반사회에서의 학교 교육 방향 모형

출처: 한국교육개발원(2002), 「지식기반사회에서 초·중등 교육의 개혁을 위한 과제」, 서울: 한국교육개발원.

이와 더불어 디지털 혁명에 따른 정보화 사회의 새로운 교육 패러다임의 측면에서 이해하여 실행하는 열린교육체제와 교육수요자의 다양한 교육적 요구를 충족시키고 이에 알맞은 교육체제를 지향하여야 한다. 그러기 위해서는 교육수요자의 선택의 폭을 확대하는 데에 개혁의 초점을 맞추어져야 한다. 그런 측면에서 교육개혁은 교육수요자의 자율성과 책무성을 수요자의 입장에서 제고 되도록 추진되어야 한다.

마지막으로, 교육개혁은 교육의 삶의 질을 향상시키고, 다시 삶의 질의 제고는 보다 높은 교육서비스에 대한 수요를 증진시키는 순환과정을 고려하여 교육공급자의 입장에서 교육 투자적 동기와 교육정책의 거시적 관점이 반영되고 교육수요자의 입장에서 복지적 동기와 교육정책의 미시적 관점이 반영되어야 한다.

이렇듯 학교는 다양성 존중과 새로운 교수방법으로 국가의 경쟁력 제고를 위해 대대적인 혁신을 해야 하는 상황에 놓여 있다.

## 2. 장학의 새로운 패러다임

초기의 감독적·지시적·통제적 형태에서 출발한 장학이 교육과정과 수업개선에 역점을 두는 형태를 거쳐서 학교의 효과성과 생산성을 강조하는 인간 자원적, 경영적, 지도성 차원의 형태로 발전해 가고 있다. 장학의 강조점도 행정관리 중심에서 수업장학으로 그 강조점이 변화되고 행정가와 장학사 중심의 장학으로부터 교사중심의 자율적 장학으로 이동하고 있다.

이렇듯 장학이 전반적으로 교육의 질 개선을 위한 단위학교의 개별적인 교육활동으로 변화되고 있음을 알 수 있다. 이는 학교단위 경영체제의 확립 및 양질의 교육을 '장학'이라는 기제로서 가능하다는 것을 의미한다.

주삼환<sup>23)</sup>은 21세기 지식정보화사회에서는 교육의 기능이 변화되었으므로 장학의 기능도 변화도 요청된다고 하면서 종래의 수업개선 뿐만 아니라 교육의 질 관리, 교직 발전, 지원 봉사, 변화와 재구조화 계획 기능 등을 추가 할 것을 제안하고 있다.

조난심 등<sup>24)</sup>은 우리나라의 학교교육이 '수업붕괴'나 '생활지도 실패'등과 같은 위기의 징후를 보이고 있는 상황에서 국가가 학교교육에 대한 책무성을 지녀야 하며 이를 위해서 '국가장학'이라는 개념을 새롭게 도입하여 국가수준에서 초·중등 학교 교육의 질을 관리하는 것을 제안하였다.

이는 장학이 미시적 관점에서 수업개선이나 학교의 질 개선에 초점을 맞춰 이루어지고, 이를 위한 학교 단위의 책무성과 자율적 경영에 기초를 둔 형태여야 한다는 것을 알 수 있다. 그릭맨(Glickman)<sup>25)</sup>은 성공적인 학교를 위한 장학은 수업개선이라는 개념에 집중하여 이를 위한 전제로 지식(knowledge), 대인관계(interpersonal skills), 전문적인 기술(technical skills)을 제시하고, 장학은 학교조직의 목표와 교사들의 요구를 통합함으로써 그를 통해 학생의 학습을 증진시킬 목적으로 직접적인 지원(direct assistance to teachers), 교과과정 개발(curriculum development), 직원개발(staff development), 집단개발(group development), 현장연구(action research)를 발전적으로 수행하는 기능을 한다고 하여 장학의 개념을 재인식하게 되는 중요한 논의라는 평가를 받고 있다.

그릭맨은 수업장학이 교수(instruction)의 향상과 학교의 성공을 목적으로 하여 집합적이고 민주적인 과업을 통해 학생성취와 교사의 개발, 교육평등을 증진시키

---

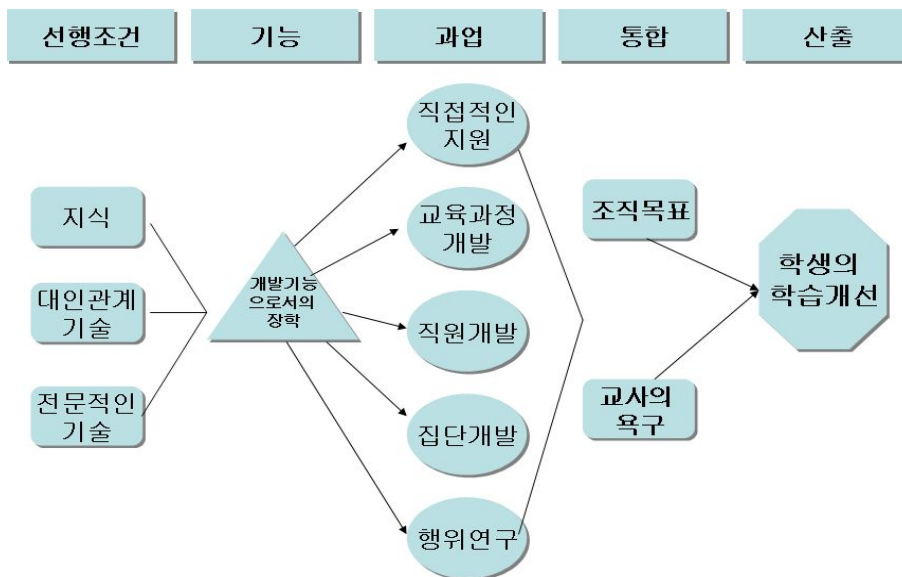
23) 주삼환(2000), "지식정보화 사회에서의 장학의 방향", 「교육발전논총」 제 21권 2호, 충남대학교교육발전연구소, pp.75-88.

24) 조난심 외(2002), "장학기능을 회복을 위한 국가수준 장학체제 구축방안 연구", 한국교육과정평가원, pp.10-13.

25) Carl D. Glickman, Stephen P. Gorden, Jovita M. Ross · Gorden(2004), *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.

는 것을 목적으로 삼고 있다. 또한 장학은 성공적인 학교의 접착제(glue of successful school)로서 학교에서의 장학 기능이 보다 효과적인 수업을 위한 여러 요소들을 학교 전체의 활동으로 함께 묶는 데 있다고 했다.

교사들이 학생들 위한 공동의 목표를 인정하고 서로의 수업활동을 도울 때, 장학담당자가 학생과의 관계에서 교사에게 기대되는 것과 일치하는 식으로 교사와 함께 일할 때 학교의 목표가 달성될 수 있다. 따라서 교사는 수업을 설계하고 계획하고 실행함에 있어 자신을 뛰어넘는 보다 큰 목적을 위해 학생들의 관심사를 이해하고 요구를 수용하며, 개별적인 활동으로 한정되었던 교육활동을 개선시키기 위해 동료 간 개방적 태도를 갖는 것 등이 학교 개선의 첫걸음이자, 학교 특성화를 이루는 첫 단계가 된다. 앞에서 설명한 성공적인 학교를 위한 수업장학의 내용을 도식화하면 <그림-4>와 같다.



<그림-4> 성공적인 학교를 위한 장학

출처: Carl D. Glickman, Stephen P. Gorden & Jovita M. Ross · Gorden, (2004), *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach (6th ed.)*, Allyn and Bacon, p.11.

이렇듯 수업장학은 기존의 방식에서 벗어나 교수· 학습 개선을 강조하고, 다양하고 전략적이며 종합적인 접근방식으로 변화하고 있으며, 협동적, 교사· 학부모를 포함한 현장 중심의 의사결정, 실제적 운영 등의 패러다임으로 전환되고 있다는 것을 의미하는 것이다. 또한 수업장학은 조직의 목적을 성취하기 위한 인간 성장 발달을 조성하는 것과 연결된다. 따라서 장학은 교수-학습의 질을 높이는 데 주된 관심이 있으며 이 목적을 성취하기 위해 교사의 일생 동안의 발달을 증진 시키는 데 초점을 두기도 한다.<sup>26)</sup>

수업장학의 목적이 교사의 전문적인 성장을 통하여 학생들의 바람직한 성장 발달이 이루어지도록 효과적 학습을 촉진시키는 일이므로 장학은 보다 직접적인 목적으로 교수-학습의 개선을 위한 전문적· 기술적 조언을 제공하여 교사들의 행동변화를 통하여 수업개선이 이루어지도록 하는 활동으로 변화되는 것은 당연한 귀결이라 할 수 있다. 또한 장학의 간접적인 목적은 교사, 교육과정, 교육환경, 지도성이 상호작용하여 교육이 효과를 높이는 학교경영의 일부라고 할 수 있다. 다음은 장학의 패러다임이 다음과 같이 바뀌는 경향을 표로 제시하고 있다.

<표-4> 장학의 패러다임 변화

과거에서 현재까지	
순수하게 수업적이고, 교실 초점이고, 임상적이며, 본질적으로 평가	다양한 접근을 하며 교수· 학습 개선을 강조, 보다 전략적, 보다 종합적, 덜 상투적 접근 차등적, 선택적(differentiated), 발전적 장학
실제에서 변화 안내적 관점	관련자와 보다 협동적, 교사와 학부모를 포함한 현장중심 의사결정, 임상장학 옹호자에 의하여 증진된 운영 실제적 원리 형성
체제적 접근에 덜 관심	체제적 변화, 학교 프로그램의 체제적 재구조화

출처: 21c수업장학 연구회 사이트 ([www.daedu.net/edu/2004](http://www.daedu.net/edu/2004) 방문일: 2005.3.20)

26) R. L. Calebres & S. J. Zepeda(1997), *The Reflective Supervision: A Practical Guide for Educator*, Larchmont, NY: Eye on Education.

### 3. 일반계 고등학교의 다양화와 특성화의 요구

2004년 이후 모든 학교는 제 7차 교육과정의 적용 하에 운영되고 있다. 제 7차 교육과정에서 고등학교 교육과정은 '학생들의 능력, 흥미, 적성, 진로를 중시한 다양한 선택과목 개설과 학생 중심의 교육과정 체제 확립'에 중점을 두고 개정되어 운영 하고 있다. 능력·흥미·적성·진로를 고려한 다양한 교과목 개설, 학생 선택중심의 교육과정 체제 도입, 다양한 유형의 학생 개인별 교육과정 운영, 학생 중심의 교육과정 운영과 학습 부담 경감, 교육 내용의 사회적·개인적 적합성 제고, 특별활동 운영의 자율화, 동일 선택과목의 이수 단위 차등 증감 운영제 도입. 재량활동 시간의 최대한 확보, 교육과정 편제에 교과군 단위 개념 도입 등에 관한 내용이 바로 그것이다.

위의 제 7차 교육과정의 내용을 기반으로 일반계 고등학교의 다양성과 특성화의 근거는 더 명확해 질 수 있다. 그 외에도 학교 체제의 여건 등을 고려한 요구에 대해 좀 더 자세히 살펴 볼 필요가 있다.

#### 1) 일반계 고등학교의 다양화의 요구

##### (1) 세계 교육개혁에서 본 학교체제 다양화 요구

학교체제를 다양화 하고자 미국에서도 '새로운 모델학교, 혹은 신세대 학교를 창출하기 위한 혁신적 요구의 필요성'을 인식하고 다양한 학교모형을 운영하여 학생들에게 보다 양질의 교육을 공급하기 위해서 노력하고 있는 모습을 볼 수 있다. 한편 독일에서도 중등교육 개혁의 특징으로 학교체제와 관련하여 단위학교의 자율성을 제고하고 학교의 특성화를 장려하고 있다<sup>27)</sup>. 따라서 정규학교제도

27) 한국교육개발원(1998), 「선진국 교육 개혁의 최근 동향-미국·영국·프랑스·독일·일본을 중심으로」, 서울: 한국교육개발원.

이외에도 교육의 새로운 실험을 위해 만들어진 몇몇의 대안학교가 운영 중에 있다. 이들의 학교가 효과성을 인정받아 세계적인 규모로 운영되고 있다. 일본에서도 중·고 통합제로 개성과 능력을 여유 있는 교육으로 길러 주자는 관점에서 학교제도를 복선화하고자 추진한 내용으로, 학년마다 진급 인정 과정이 없는 학교로 졸업시기까지 일정의 소요 단위를 이수하면 졸업할 수 있는 신설고교를 설립하는 등 단위제 학교를 설립하여 운영하고 있다.

## (2) 우리나라의 학교체제 다양화 요구

우리나라의 중등교육체제를 획일화의 길로 들어서도록 유도한 데는 여러 가지 이유가 있겠지만 첫째로 극심한 입시경쟁을 완화하기 위해서 채택된 평준화 정책이 크게 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 이는 학생들의 의사와는 상관없이 거주하는 해당 학군의 인근 학교에 이들을 강제 배정하는 제도로써 종래의 학교 간 질적인 교육 경쟁을 저하시키는 결과를 초래하고 말았다.

이로써 입시에서 뿐만 아니라 교육과정 운영, 등록금 책정 등에서 학교간의 특성과 차별화를 없애버리는 결과를 가져 왔다. 사립학교의 경우도 이 정책에서 결코 자유로울 수 없었다. 특정 종교 목적으로 설립된 학교마저도 이 정신을 살려 나갈 수 없을 정도로 공·사립학교가 획일화 되었다.

교육의 기회를 확대하고 과열된 입시 교육과 사교육 부담을 줄인다는 취지하에 실시된 고교 평준화정책으로 정부가 학교간의 차이를 부정하는 결과를 초래하게 되고 이는 학교간의 차이와 다양성을 인정하지 않는 상황에까지 이르게 된다. 우리의 학교는 보다 다양화되고 복잡화되는 교육적 수요에 대응하기 위해서는 자율적으로 학교를 운영하고 학생을 가르쳐야 하는 데도 불구하고 학교에 대한 관료적 통제는 평준화정책을 중심으로 하여 미동도 하지 않고 있는 것이다.

아울러 일반 고등학교 체제가 단순화되고 획일화 되는 데 또 한 가지 큰 이유는 대입위주의 교육제도에 기인한다. 대학입시에서 고교 교육과정에 대한 획일적인 요구로 인해 졸업생의 85%가 대학에 진학하는 고등교육 보편화 상황에서도 그에 알맞은 일반계 고교의 다양화는 엄두도 못 내고 있다.

고등학교체제의 다양화가 본격적으로 논의되기 시작한 것은 1990년대 중반에 들어와 한국 사회의 개방화, 민주화가 광범위하게 추진되면서 교육에서도 다양한 욕구들이 표출되면서부터 이다. 특히 같은 시기에 지식정보사회가 산업사회를 대체하기 시작하면서 종래의 획일적인 교육으로는 국경 없는 무한경쟁시대에 살아남을 수 없다는 위기감이 광범위하게 공감을 얻으면서 교육의 다양화가 정책적 조명을 받게 되었다. 이렇듯 새롭게 도래할 지식정보사회를 이끌어 갈 수많은 인재는 수십 년 간 이어져 온 획일화되고 경직된 교육체제에서 육성될 수 없다는 절박한 인식아래 중요한 교육개혁 방안의 하나로 고등학교 체제의 다양화가 제시되기 시작한 것이다.

임연기, 신상명<sup>28)</sup>은 획일화된 학교교육에 대해서 다음의 사실을 지적하고 있다. 모든 학교가 상세한 수준까지 규정된 국가 교육과정을 따라야 하도록 되어있기 때문에 동일한 학교급의 독특한 이념이나 교육방식, 학생의 능력, 지역의 특성 등이 반영될 여지가 없다는 것이다. 이러한 학교교육의 현실에서 개성이 없는 평균인이 양산될 수밖에 없으며 한 줄 세우기식의 입시를 위한 성적경쟁에 매진하는 것은 불가피하게 됨을 말하고 있다.

또한 '학교현장의 의미 있고 본질적인 변화'는 그 동안의 중앙집권체제 중심으로 이루어진 교육개혁이 획일화된 학교체제에 있어서 실질적인 변화를 이루지 못했다는 것을 인정하고, 학교체제가 이러한 변화의 움직임에 호응할 수 있도록 교육행정의 틀을 개편하고 학교체제를 다양화하고자 시도하는 것과 같은 맥락으

---

28) 임연기, 신상명(1999), 「21세기 학교경영 혁신모형 개발 연구」, 서울: 한국교육개발원.

로 볼 수 있다.<sup>29)</sup>

그럼에도 불구하고 일반계 고등학교는 우리나라 실업계 고등학교나 특수 목적계 고등학교 등과 같은 특수한 여건의 학교들 가운데서도 가장 비 분화된 상태라고 할 수 있다. 전국의 일반계 고등학교 대부분은 그 규모, 학교 종류와 상관없이 비슷한 교육프로그램으로 운영되고 있다. 비슷한 정도를 넘어 거의 획일화되어 있다고 볼 수 있다. 고교 교육 프로그램의 특성화, 다양화와 학생들의 적성과 소질에 따라 학습 할 수 있도록 하기 위해서는 정부 차원에서의 학교 특성화 방안을 간구하고 이를 확대시키는 정책적 뒷받침이 되어야 한다.

학교체제의 단순화와 획일화는 결과적으로 학교 교육과정의 빈곤이며 이는 학생들의 능력, 적성, 진로에 어느 정도 상응하는 교육 프로그램을 학교가 제공해주지 못함으로 인해 학생들의 소질 계발은 물론 학교 교육에 대한 불만으로 작용하게 되어 학교 부적응 현상을 초래하기에 이른다. 최근 들어 수업붕괴, 교실붕괴, 학교붕괴라고 하는 수업의 난 진행 현상의 주범은 학교의 학습내용이 자신의 적성, 능력, 진로에 맞지 않기 때문인 것으로 나타나고 있다. 학교에서 제공되어진 교과나 내용이 학생에게 필요한 것인가가 가장 큰 관건이 되고 있다. 학생이 배울 필요성이나 동기가 약한 것이 오늘 날 교육의 위기의 주원인이 되고 있다.

학교에 단순히 다닐 수 있는 기회(opportunity to attend)를 갖는 것과 학교에 와서 실질적인 학습을 도움을 얻는 기회(opportunity to learn)는 다르다. 고등교육까지 보편화된 상황 속에서 학교를 단순히 다닐 수 있는 기회를 얻는 것에 만족하라고 방치한다면 이것은 시대착오적이다. 이제는 학교를 다니되 그 교육의 질이 학습자 개인에게 적절하고 높아야할 것(quality education)이다. 학교마다 이런 학생들을 가르치기에 학생 수도 적기 때문에 인근 학교 간 역할 분담과 협

---

29) 이현림, 최순환(2000), “학교체제 다양화 정책의 현황과 과제”, 「영남지역개발연구」 제 32호.

조를 통해서 교육의 기회를 확대하는 방안도 강구해 봐야 할 것이다.

홍후조의 설문조사<sup>30)</sup>에서는 학생들이 현재와는 다른 방식으로 학교가 교육과정을 다양화, 특성화 해줄 것을 요구 하고 있음을 알 수 있다. 연구 결과에 따르면 응답자인 일반고생 93.6%가 자신이 선호하는 교육과정을 더 많이 집중적으로 배울 수 있는 학교를 선호하였으며, 장차 학업 및 직업 진로에서 44.0%는 전통적인 국어, 수학, 과학, 사회, 영어 등 도구 및 주지 교과목 보다는 컴퓨터, 체육, 음악, 미술, 공연예술 등 다양한 방면으로 학습하고 싶어 했으며 이 학생들은 대학도 자신의 소질과 적성을 묵혀두기 보다는 학교가 이런 교과영역을 더욱 많이 개설해 주기를 원했다. 이러한 학생들의 요구가 학교에서 받아들여지지 않는 현실은 사교육이나 다른 통로를 통해 충족되어질 수밖에 없다. 둘째, 개별 학교에서 학생들의 다양한 욕구를 모두 들어주기에는 학교의 교원, 시설, 재정 등이 제한되어 있기 때문에 각 학교간의 특성화가 중복되지 않게 세분화되어야 한다. 교원이나 시설 측면에서 보았을 때 개별학교가 모든 특성화된 프로그램을 가르칠 수 있는 교원과 시설을 완벽하게 갖추는 것은 불가능 하므로 마찬가지로 각 학교에서 가능한 역할을 적절하게 분담하는 일이 중요할 것이다. 셋째, 특정 교과만 중시되고 일부 교과는 부당하게 위축되는 현실에서 교과교육의 고른 발달을 위해서도 교육 프로그램의 특성화가 필요하다. 특성화된 교육 프로그램은 소위 주요과목이라 불리는 특정과목 선택보다 훨씬 매력적일 것임에 틀림없을 것이다. 넷째, 진학하는 대학의 학업이 다양하게 분화되어 있으므로 진학준비 교육 프로그램도 다양화 되어야 할 필요가 있다. 학교교육개발원의 “학과 분석 및 학과 전공 분류 체계연구”<sup>31)</sup>에 따르면 전문대학과 4년제 대학의 대분류는 인문, 사회, 교육, 공학, 자연, 의약, 예체능의 7계열로 나타났으며, 중분류는 전문대학에 28

30) 홍후조(2002), “학교 수준 교육과정의 특성화 방안 연구”, 「교육과정연구」, pp.125-126.

31) 김현철 외(2002), “중·장기 교육시장 전망 연구”, 교육인적자원부 정책연구, pp.44-58.

개, 대학에 33개가 있으며, 전문대학에는 총 3,547개 학과, 대학에는 총 3,251개 학과로 총 6,708개 학과가 있는 것으로 나타나고 있다. 다음의 <표-5>는 향후 대학의 분야별 변동 전망이다. 예체능 계열, 공학계열, 교육계열 등에 진학하려는 학생이 많이 늘어날 것이라는 전망이다. <표-5>에서 알 수 있듯이 향후 10년 간 전문대학과 대학의 대분류 전공단위별 졸업자수의 예상 변동률 중에서 가장 높은 영역은 예체능으로 나타나고 있다. 이는 고등학교에서 학생들의 다양한 진로 선택에 도움을 주는 방향으로 교육 프로그램을 다양하게 특성화 시켜야 한다는 것을 시사한다.

<표-5> 향후 10년간 대분류 전공단위별 졸업자수 예상 변동률

예상 변동률	전문대학	대학
급격한 증가	예체능계열(26.2%), 공학계열(24.7%), 의약계열(20.5%)	예체능계열(23.1%), 공학계열(23.0%), 교육계열(19.5)
완만한 증가	인문계열(17.3%), 교육계열(13.7%), 자연계열(8.5%)	인문계열(0.37%)
완만한 감소	-	자연계열(-3.9%), 사회계열(-7.1%)
급격한 감소	사회계열(-31.6%)	의약계열(-18.7)

출처: 김현철 외 (2002), 중·장기 교육시장 전망 연구, 교육인적자원부 정책연구.

다섯째, 직업 세계도 다양하게 분화되고 변화되고 있으므로, 이를 준비하는 학교의 교육 프로그램도 다양하게 분화되어야 할 필요가 있다. 각 사회의 발전 단계에 따라 가치를 두는 직업은 달라지지만 일상생활과 문화, 기술과 산업의 변화로 인해 직업의 종류는 날로 증가하고 있다. 중앙고용정보관리소가 발간한 “2001 한국직업사전”에 따르면 우리나라의 직업 수는 1만 2,306개로 나타났으며 전 세계적으로 본다면 20만개 이상 되는 것으로 추정된다. 점차 분화되는 직업세계에 필요한 인재를 획일적인 교육 프로그램으로 길러낼 수 없을 것이며 중등학교를 통해 이에 대한 기초적인 탐색 과정을 접하게 하는 것이 필요하다. 개인으로서도

일생동안 다양한 직장을 전전할 수 있으나 대다수의 사람들은 소수의 평생 직업 생활을 영위한다. 미래에는 직업을 구할 가능성도 국내에 머무르지 않고 다국적 기업이나 초국적 기업 혹은 국외에서 직업을 구할 가능성은 점차 높아지고 있다. 이 모든 것이 다양성에 대한 대비로서 중등학교 때부터 인간의 다양성을 다양하고 특성화된 프로그램을 통해 격려하고 관리함으로써 학업과 직업의 세계의 다양성에 참여할 수 있을 것이다.

노종희<sup>32)</sup>는 “고등학교 체제의 다양화 확대 방안”에서 21세기 지식정보화사회를 맞아 획일적으로 운영되고 있는 평준화 시책에 대한 전면적인 검토를 요구하며 다양한 형태의 소규모 학교가 용이하게 설치·운영되는 것이 고등학교 체제의 다양화를 선도하는 데 크게 기여하고 있다고 보았다. 또한 일반계 고등학교도 4년제 대학처럼 그 특성에 따라 연구중심대학, 교육중심대학, 교양중심대학 등으로 유형화하여 육성하듯이 대학진학준비 고교, 일반 직업준비 고교, 대안학교형 고교 등 다양한 형태의 프로그램을 제공해야 한다고 하였다.

강태중 외<sup>33)</sup>는 “고등학교 체제개편에 관한 정책연구”에서 인문·사회과학·자연과학 및 취업과정 프로그램을 제공하는 이른바 ‘일반계 지향’의 종합형 고등학교 체제의 도입을 강조하고 있다.

위의 선행 연구들을 통해서도 현재의 일반계 고등학교의 다양화의 요구는 교육의 질적인 면에서나 교육 수요자의 요구를 만족시키기 위해서 반드시 필요하다는 것을 알 수 있다. 우리나라 학교체제의 다양화 정책의 추진과정을 살펴보면 다음과 같다.

---

32) 노종희(2001), “고등학교체제의 다양화 확대 방안”, 「교육행정학연구」 제 19권, pp.27-45.

33) 강태중 외(1999), “고등학교체제 개편에 관한 정책 연구”, 한국교육개발원.

### ① 중앙행정차원에서의 다양화 정책 추진

교육인적자원부는 1996년 하반기부터 고교설립 준칙주의의 시행을 위한 검토를 시작하여 이듬 해 5월 ‘고등학교 이하 각급학교 설립·운영규정’을 제정하였다. 이로써 소규모의 다양한 학교들이 다양한 특성과 다양성을 띠면서 설립·운영될 수 있는 근거를 마련하였다. 또한 과거의 교육개혁위원회에서 발표한 교육개혁 방안<sup>34)</sup>에서는 ‘학습자의 다양한 개성을 존중하는 다양한 초·중등 교육 운영을 주요 방향으로 설정하고 구체적 방안으로서 고등학교 유형의 다양화와 예술훈육의 특성화’를 제시하였으며, 제 4차 교육개혁 방안에서는<sup>35)</sup> 학교운영의 자율성 신장과 관련하여 단위학교의 자율권 확대 과제를 제시하기도 하였다.

### ② 단위학교 운영 방식의 다양화 정책의 추진

이는 단위학교의 자율성을 신장하기 위한 다양한 개혁 방안들의 공통된 지향점이라고 할 수 있다. 교육과정의 특성화·다양화와 관련하여서는 학생 중심의 선택 과정, 수준별 교육과정 편성·운영을 핵심으로 하는 제 7차 교육과정이 시행되면서 교육과정의 탄력적 운영을 통한 다양한 학교 체제를 유도하고 있다.

## 2) 일반계 고등학교의 특성화의 요구

최근 교육행정학 혹은 교육 사회학자들을 중심으로 우리나라의 학교체제의 다양성과 학교의 질적 개선이라는 논의가 점차 가열되고 있다. 특히, 국가 경쟁력 향상은 창의적이고 자기주도적인 교육프로그램으로 고등학교의 특성화가 점진적으로 이루어진다면 가능해 지리라 본다. 제한된 학교 여건으로 학생들의 진로·적성·흥미를 고려한 다양한 프로그램을 제공하기에는 다소 어려운 실정이므로 단위학교의 특성화가 다양화의 출발점이 될 수 있을 것이다.

34) 제 1차 교육개혁방안 (1999.5.31)

35) 제 4차 교육개혁방안 (1997.6.2)

이은경<sup>36)</sup>은 “고등학교 평준화 정책 개선을 위한 특성화학교 모형 연구”에서 일반계 고등학교 체제에 특성화가 도입될 경우의 모형을 제시하였다. 그 모형은 자율과 책임위주의 경영방식을 지향하고, 수평과 수직으로 연결되는 쌍방향의 의사통로를 거쳐 집단적인 의사결정을 하며 기존의 행정적 감독과 더불어 임상장학, 동료장학, 자기장학을 시도하고 다양화를 통해 평등성을 견지하면서 수월성을 추구하는 것에 목적을 두어야 한다고 하였다.

한편 서대성<sup>37)</sup>은 “고등학교 특성화를 통한 교육 활성화 방안”에서 자율적이고 창의적인 한국인 육성이라는 목적아래 실시된 제 7차 교육과정의 효율적 실행 방안으로서 고등학교 체제 개편을 통한 고등학교 특성화 방안을 강구하였다. 현재의 일반계, 실업계 고등학교 체제에서 실업계 특성을 없애고 인문고, 외국어고, 과학고, 농업고, 공업고, 상업, 실업고, 수산, 해양고, 예술고, 체육고 등으로서의 전환이며 대학의 입학 가능한 계열 비율을 고려하여 일반계 고등학교를 인문고를 포함한 8개 형태의 다른 고등학교로 전환하자고 하였다.

김재춘<sup>38)</sup>의 연구에서는 모든 중등교육체제가 특성화 하는 방안으로 이루어져야 함을 다음의 세 가지 방법으로 설명하고 있다. 첫째, 각 학교는 자율적인 판단에 따라 특성화 방식을 결정하고 서로 다양한 특성화가 되도록 교육청이 조정 역할을 수행하고 교과내용 별에 따른 특성화 학교로는 인문학, 사회과학, 자연과학, 수리과학, 외국어, 예술, 체육, 기타 특성 등으로 구별하고 나누어 질 수 있다. 둘째, 현행 학군 내에서 특성화된 학교를 운영하는 것으로 원칙으로 하되 지역에 따라 학군을 조정하여 특성화된 학교를 운영한다. 예를 들면 학군 내 고등

---

36) 이은경(1996), “고등학교 평준화 정책 개선을 위한 특성화학교 모형 연구”, 서울대학교 일반대학원 석사논문.

37) 서대성(2001), “고등학교 특성화를 통한 교육 활성화 방안”, 국민대학교 일반대학원 석사논문.

38) 김재춘(1998), “중등교육 질 개선을 위한 교육과정의 다양화 방안”, 「교육과정평가연구」, pp.17-29.

학교 수가 적을 경우, 두 세 개의 학군을 통합하여 운영하는 방안, 학군이 지나치게 클 경우, 학군을 두 세 개의 '학구'로 나누어 운영하는 방안 등이다. 셋째, 특성화된 교육프로그램 운영 방안으로 학교마다 특성화 교과 내용 영역이나 교육방법을 강조하여 운영한다. 예를 들면, 인문학으로 특성화 시킨 고등학교라면 국민 공통 기본 과정외의 선택 과목은 주로 인문학 과목을 집중 개설해 주는 식이다. 필요할 경우, 관련된 전문 교과를 활용하거나 새로운 인문 교과를 실시할 수도 있다.

주철안 외<sup>39)</sup>는 “학교선택권의 보장을 위한 학교체제 재구조화 방안에 관한 연구”에서 특성화 일반계 고교 도입에 대한 학부모의 의식과 특성화 일반계 고교를 선호 또는 불선호 이유, 특성화 일반계 고교 선호 학교형태 또는 선호 프로그램 등에 대해 조사하였다. 결과를 정리하면 다음의 내용과 같다.

학부모들은 특성화 일반계 고등학교의 도입에 대해서는 긍정적인 반응을 보였고 학생들의 학교생활에 도움이 될 것이며 실질적인 학교선택권을 행사할 수 있을 것이라 생각하고, 자신의 자녀를 특성화 일반계 고등학교에 입학시키려는 경향을 보였다. 특성화 일반계 고등학교를 보내려는 이유로는 교육프로그램, 교육목적 및 이념, 교수-학습방법, 현 학교교육에의 부적응 순으로 나타났다. 반면, 학부모들이 자신의 자녀를 특성화 일반계 고등학교에 보내지 않으려는 이유로는 어떤 학교가 자녀에게 적합한지 판단에의 어려움, 특성화 일반계 고등학교 지속에의 의문, 대학진학에의 불리, 자녀에게 비도움의 순으로 나타났다. 선호하는 특성화 일반계 고등학교의 종류에 대해 살펴보면, 특수한 교육방법 위주의 학교, 특정 직업분야 위주의 학교, 특정 교과목 위주의 학교, 대학 진학 위주의 학교 순으로 나타났다. 선호하는 프로그램에 대해서는 학교 내 특성화 프로그램, 방과 후 교육프로그램, 완전 특성화 학교, 센터 프로그램의 순으로 나타났다. 특성화

---

39) 주철안, 한대동, 성병장, 손홍숙(2002), “학교선택권의 보장을 위한 학교체제 재구조화 방안에 관한 연구”, 「지방교육경영」 제 7권 통합본, p.140.

일반계 고등학교를 도입하기 위해서는 단위학교의 자율성 보장, 학생에게 불이익이 없도록 입시제도의 개선, 학부모의 인식개혁, 단위학교에 대한 재정 지원, 충분한 시설이나 교사의 확보, 교사의 수준 향상, 학교에 대한 정보를 학부모에게 공개해야 함을 주요하게 여기고 있었다.

마지막으로, 교육부가 발표한 “교육과정연수자료(1998)<sup>40)</sup>”의 내용을 살펴보면, 고등학교의 교육은 해당 학교의 교육목표와 경영철학, 전통, 특성 등을 치밀하게 반영하고 그 학교의 창의적이고 독특한 교육내용, 교육방법과 특색 있는 운영방안이 나타나있어 전국의 모든 학교가 제각기 특성화된 모습을 보일 수 있게 운영되어야 하며 이는 학생들의 매력을 끌어 낼 수 있는 충실한 프로그램을 제공함으로써 학교마다 특성화된 내용을 교육시켜야 한다고 하였다. 이를 통해 ‘특성화된 학교에 다니는 특별한 학생’이라는 긍정적인 자아 존중감의 형성에 도움을 주고, 높은 교육적 열의를 갖게 할 수 있다는 결과를 말해주고 있다.

따라서 일반계 고등학교는 독특한 교육내용과 특색 있는 교육과정 운영 등으로 제각기 특성화 된 학교가 되기를 요구받고 있으며 또한 기대하고 있음에 틀림없다. 본 연구에서 제시하고자 하는 일반계 고등학교의 특성화의 내용은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 기존의 개별문화 수용 접근으로서의 특성화이다. 다시 말해 각 학교가 오랜 전통을 지고 있는 사학의 건립이념 등을 포함한 교육 목적을 바탕으로 특성화 시킬 수 있다. 이는 특정 교육과정 프로그램운영 뿐만이 아닌 교육적 이념을 포함한다. 예를 들어, 전통을 지키며 향토문화를 아끼는 지역에 위치한 일반계 고등학교일 경우 향토의 정서를 고려하여 전통문화의 계승을 잇는 특성을 살려 유형화 시킬 수 있다. 교육과정 특성화 프로그램으로 전통 악기를 익힌다거나, 향토 문화재 체험 프로그램을 신설하여 운영 한다거나, 고전 읽기를 통해 내

---

40) 교육인적자원부 홈페이지([www.moe.go.kr](http://www.moe.go.kr) 방문일: 2005.3.23), 교육과정연수자료(1998).

고향 바로 알기 프로젝트를 일정 기간 실시한다 하는 것 등이다. 이렇게 뚜렷해진 않지만, 각 학교별 특색사업을 좀 더 구체화 시켜 실현 시키는 방법도 있다. 열린 학습 환경조성, 자기 주도적 학습력 신장, 창의적 문제 해결력 신장, 체험을 통한 주제 학습 등의 특색 사업을 구체화 시켜 발전시키는 방안이다. 이렇게 되면 열린 학습 00 고등학교, 체험학습 위주 00고등학교, 전통문화계승 00고등학교 등의 브랜드를 내세울 수 있는 특성 있는 일반계 고등학교가 될 수 있는 것이다.

둘째, 새로운 개별문화 형성 접근으로서의 특성화이다. 대개 역사적 배경이 짧거나 학교의 독특한 문화적 풍토가 제대로 형성되어 있지 못한 경우라면, 학생들의 적성이나 흥미, 요구 수준 등을 충분히 수렴하여 이를 수용한 새로운 프로그램의 개발과 운영, 즉 특성화로 이끌어 낼 수 있다. 예를 들면, 세계화 시대에 적합한 인재 양성의 측면에서 외국어 능력 배양이 특성화의 목적이라면 다른 학교보다는 좀 더 다양한 외국어를 배울 수 있는 기회를 많이 제공해 줄 수 있고, 한자 능력 신장 측면으로 특성화된 학교라면 기본적 한자를 쉽게 배우고 익힐 수 있도록 학교 시설 표지판을 한자로 표기하는 것부터 시작하여 한자 급수 자격을 가진 학생이 많이 배출 될 수 있도록 자체적인 교육프로그램도 개발해야 한다. 학생의 자치활동을 활성화 시켜 각자의 적성과 흥미를 고려한 직업 선택을 유도하고자 한다면 이것이 특성화된 프로그램으로 운영되어지면 된다. 이렇게 되면 외국어, 한자 혹은 자치활동 활성화 등으로 특성화된 일반계 고등학교가 되는 것이다.

이상에서 제시된 일반계 고등학교의 특성화 방안에 대한 탐색은 시대에 따른 교육적 패러다임을 바탕으로 장학에 대한 새로운 개념 이해와 더불어 자율적이고 창의적인 학교 운영이 그 전제가 될 수 있다. 또한 거세게 일고 있는 일반계 고등학교의 특성화에 대한 시대적 요구와 필요성으로 인해 구체적인 정책 방안이 필요하게 되었음을 알 수 있게 되었다.

## IV. 일반계 고등학교에서의 수업장학을 통한 특성화 가능성 분석

### 1. 정책적 차원에서의 수업장학

#### 1) 중앙행정차원에서의 수업장학

교육인적자원부는 교육활동 전반에 걸쳐 기획, 조사, 연구, 관리, 지도, 감독한다. 법규면에서 보면 교육활동의 기획·연구면, 행정관리면, 학습지도면, 생활지도면을 포함하는 제반영역에 걸쳐 계선조직의 행정활동에 대한 전문적, 기술적 조언을 통한 참모활동을 한다. 교육인적자원부의 장학과업은 하부 교육기관을 돕는 일이지만 교육에 대한 국가적 관심의 증대에 따라 지원과 정보제공, 봉사활동, 정책구안 활동 등의 중요성이 나날이 증대하고 있다. 중앙교육 행정부서의 주요업무로는 장학정책수립, 교육과정 운영지도, 교육과정 개선, 교과용 도서 및 교재개발, 학습지도 및 교육평가 개선, 교육방송 기획, 편성 등이다.

장학의 전체적인 기본방침 아래 수업장학은 각 지역 교육청의 역할로 취급되고 있다. 교육인적자원부에서 발표한 '2005 초·중등 교육주요업무계획'에서도 이는 쉽게 알 수 있다. 총 56개 항목의 교육주요업무계획 중에서 수업장학과 관련된 내용을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

\* 교실수업개선을 위한 교과교육과정 중심의 장학지도 실시

- 교과교육과정 중심의 교원의 전문성 제고 및 장학지도 강화
- 일반계 고등학교의 학생 과목 선택기회 확대
- 교육과정 설치 및 운영, 교육청 및 학교 선택과목 지정(각 28단위 이상)

- 학생 선택 비율 결정(28단위 이상 68단위까지)
- 일정 규모 이상의 학생이 요구하는 특정 선택 과목의 개설
- \* 장학을 통한 다양한 수준별 교수-학습자료, 평가자료 개발·보급 및 활용 홍보
- 수준별 이동수업의 결과를 환류 하여 학생 만족도 및 수업의 질 관리 체제 강화
- 「수준별 이동수업 현장지원반 운영」 활성화를 통한 인력(보조 교사 등), 시설(교과교실활용 등) 등 교원업무경감을 위한 지원방안 마련
- 수준별 교육과정운영 장학지도 및 학교현장의 우수사례 발굴·홍보 강화
- 수준별 교육과정운영 내실화에 따른 장학지도 중점사항
  - 수준별 반 편성 및 이동수업 운영형태의 다양화
- ▷ 수준별 이동수업 형태(예시)
  - 정규시간 이동수업
  - 일정단원 이수 후 성취도에 따라 일정시간 이동수업
  - 정기고사 실시 후 일정시간 이동수업
  - 주당 일정시간(1~2시간)을 정하여 해당시간 이동수업 등
- 하위반에 편성된 학생의 사기진작 방법 모색
  - ▷ 하위수준 학생 배려방안(예시)
    - 하위반은 소규모로 구성
    - 하위반 담당교원은 우수교사를 우선 배치하고, 업무부담 경감
    - 시청각 자료 등 풍부한 자료 활용을 통한 학습의욕 제고
    - 반 편성 시기의 탄력적인 운용을 통한 위화감 해소
    - 하위반에 교과교실 우선 배정

- \* 단위학교 선택중심 교육과정 운영수준 제고
  - 학교별 선택중심 교육과정 편성·운영 장학지도 강화
  - 소수 선택과목 개설 및 소규모학교 학생 과목선택권 확대방안 모색
- \* 교육과정 연구학교 운영사례 연구 분석 및 장학지도에 활용
- \* 학습자의 개인차를 고려한 교실수업개선지원을 위한 장학지도 및 장학 자료개발

위에서 제시한 수업장학에 관한 지침 중에서 학교를 특성화 시키는 데 가능성이 있는 내용을 좀 더 자세히 살펴보면 크게 교육과정 운영(교과활동영역)과 특별·재량 활동(비교과활동영역)으로 나뉘어 볼 수 있다.

#### (1) 교육과정 편성을 통한 학교 특성화

- \* 단위학교 중심의 교육과정 운영 능력 제고를 위한 지원 강화와 교육과정 중심의 학교운영을 위한 지도를 강화한다.
  - 일반계 고등학교의 학생 과목 선택기회 확대, 과정 설치 및 운영, 교육청 및 학교 선택과목 지정(각 28단위 이상), 학생 선택 비율 결정(28단위 이상 68단위 까지), 일정 규모의 학생이 요구하는 특정 선택 과목을 개설한다.
  - 시·도 교육청이 정한 일정 규모의 학생이 교육과정의 편제에 있는 특정 선택과목의 개설을 요청한 경우, 학교는 이를 개설해야 하며 학교에 개설되지 않는 선택과목 이수를 희망하는 학생이 있는 경우, 학교장이 그 과목을 개설한 다른 학교에서의 이수도 인정하게 하고 특정 과목의 경우 공공성 있는 지역사회 학습장에서의 학습이 해당 학교에서 보다 효과적이라고 판단할 경우 학교장은 이를 허용하고 이때 학생들이 이수한 과정을 인정해 주는 방안을 마련해야 한다고 규정한다.

- \* 수준별 교육과정 편성·운영을 활성화한다. 이때 종래의 문제 풀이식·교과진도 중심의 획일적 보충수업과 달리, 학생의 희망에 따라 학력차를 고려한 수준별 학습을 실시한다.
- 수준별 이동수업 등 다양한 형태의 수준별 교육과정을 운영한다.
- \* 교과교육의 연구 활동을 활성화한다.
- 교사들의 자율적인 교과교육연구회를 지원하여 교원들의 연구 분위기를 조성하고 교과교육에 대한 정보교환을 활성화 하도록 유도한다.
- 연구 활동은 학술적 이론 연구보다 교실 수업 개선을 위한 자료개발, 교수·학습 방법의 개선 및 적용·실천에 중점을 둔다.
- \* 학습자의 개인차를 고려한 교실수업을 개선·지원한다.
- 자기주도적 학습능력 배양을 위한 교수·학습 방법 개선 및 다양화를 한다.
- 인적·물적 기반의 효율적 연계를 통한 지원체제를 구축한다.
- 학생·교사가 요구하는 교수·학습 자료를 개발하여 보급함으로써 수업에 대한 체계적인 질 관리를 한다.
- 학생 개인의 적성·수준을 고려하여 인지발달 정도, 개인적 특성, 선경험 등을 바탕으로 한 다양한 수업모형을 제시하여 수업에 적용한다.

## (2) 재량활동·특별활동 운영의 내실화를 통한 학교 특성화

- \* 재량·특별 활동의 운영을 위한 인적·물적 지원, 프로그램 개발·보급을 통하여 지역 및 단위학교의 특성을 반영한 창의적인 학교교육을 유도한다.
- \* 학교 재량 시간을 고등학교 1학년 기준 6시간으로 배당한다.
- \* 정규 활동에서 충족시키기 어려운 재능·취미 계발, 예·체능 및 기술 교육을 보완하고 인성 함양을 도모하기 위한 프로그램 연구·실시한다.
- 시·도 교육청 특성 및 학교실정에 맞게 탄력적 운영이 가능하도록 시·도

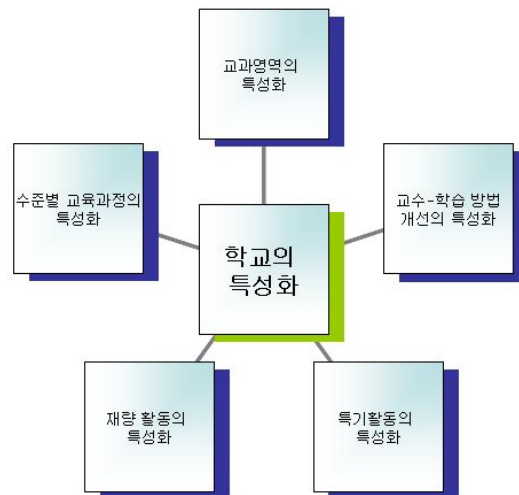
교육청 규정을 재정비한다.

\* 독서교육 활성화 방안을 제시한다.

- 자율적인 독서교육 활성화, 시·도 교육청, 단위학교별 특성에 맞는 장·단기 계획을 수립하여 추진한다.

위에서 제시한 단위학교가 선택할 수 있는 특성화는 다양한 가능성을 가지고 있다. 일반계 고등학교에서 운영할 수 있는 특성화 영역으로는 교과영역의 특성화, 교수-학습 방법 개선의 특성화, 특기활동의 특성화, 재량활동의 특성화, 수준별 교육과정의 특성화 등이다.

본 연구자가 제시한 특성화 운영 예시는 다음 <그림-5>와 같다.



<그림-5> 학교가 선택할 수 있는 특성화 운영 예시 1

단위학교에 배정된 재량시간은 학교의 자율적이고 창의적인 교육운영의 뒷받침으로 얼마든지 다양한 학습 활동의 전개가 가능하다. 이 시간은 교과와 특별활동이 보충 또는 심화 학습(예: 토론, 독서, 조사 학습, 행사 활동, 현장 학습, 발표

회, 봉사 활동, 단체 수련 활동 등) 시간으로 활용할 수도 있고 학생들의 요구에 따라 교육과정 편제에 명시되어있지 않은 새로운 교과목들을 신설하여 그에 따른 학습활동을 전개할 수 있어 특성화를 촉진하고 있음을 알 수 있다. 다음의 <그림-5>와 <표-6>은 이러한 가능성을 근거로 본 연구자가 교육인적자원부가 제시할 수 있는 특성화 영역에 대한 예시의 일부를 포현한 것이다.

교과영역의 특성화는 집중이수 계열별·과목군별 과정 설치를 통해 특성화를 유도하거나 특정 교과목을 선정해 특성화 프로그램을 개발할 수 있으며, 수준별 교육과정의 특성화는 특정 교과목을 선정해 교육과정을 수준별로 나누어 체계적이고 단계적으로 이수할 수 있게 하거나 학년에 상관없이 학년 초에 실력 평가를 거쳐 수준을 고려한 후 수준별 이동수업 등을 통해 졸업할 때까지 일정 수준까지 실력을 향상 시킬 수 있는 과정을 제공하게 된다. 특기활동의 특성화는 자치활동, 적응활동, 봉사활동, 계발활동, 행사활동 등을 통해 학생들의 정서적 교육에 주안점을 두고 실행 가능한 폭넓은 특성화가 가능하고, 재량활동의 특성화는 학교의 여건에 따라 재량 교과목을 신설하거나, 특정 교과목의 특성화를 위해 재량활동을 효율적으로 운영할 수 있다. 마지막으로 교수-학습 방법 개선의 특성화는 학교가 교육과정을 운영함에 있어 효율적인 학습효과를 위하여 특별한 교수방법을 위주로 학습을 하는 것 등을 말한다.

이렇듯 중앙행정차원에서 다양한 특성화 영역을 새롭게 제시해 주고, 이에 따른 다양한 방법 등을 유도함으로써 학교의 특성화를 가능하게 할 수 있는 것이다. 다음의 표는 본 연구자가 예시할 수 있는 각 특성화 영역에 따른 구체적인 방법 등에 관한 내용이다.

<표6> 학교가 선택할 수 있는 특성화 운영 예시2

특성화 영역의 예	특성화 내용의 예
교과영역의 특성화	*집중이수 과정 설치(인문과정/사회과정/ 자연과정/ 외국어과정/예·체능 과정 등)하여 특성화 유도 *교과영역별 특성화 프로그램 제공 (각 교과별 심화선택과목의 개설)
수준별 교육과정의 특성화	*특성 교과 과목의 수준별 과목 개설 (단계형·심화 보충형) *과목별 수준에 맞는 무학년제 운영
특기 활동의 특성화	*자치활동41) *적응활동42) *봉사활동43) *계발활동44) *행사활동45)
재량 활동의 특성화	*교과재량활동 *장외적 재량활동(학교특색사업에 중점 학교가 속한 지역문화연구 지역사회와 연계 가능한 활동)
교수-학습 혁신의 특성화 (교수-학습 방법 개선)	*과목별 전용 교실 운영에 따라 학생들 이동 수업(과 학실험실, English Zone, 역사체험실, 문화재 연구실 등) *강의식 수업을 지양하고 토론식 위주의 수업방식 유 도

## 2) 지방행정차원에서의 수업장학

시·도 교육청은 참모적인 것보다 계선적인 성격이 강하게 나타나 있으며 교육과정 운영지도, 학사지도, 인사관리, 교육기관 지도·감독, 교과목별 편수활동

- 41) 자치활동으로는, 협의활동, 역할분담활동, 민주시민활동 등이 있다.
- 42) 적응활동으로는, 기본 생활 습관 형성활동, 친교활동, 상담활동, 진로활동, 정체성확립 활동 등이 있다.
- 43) 봉사활동으로는, 일손돕기활동, 위문활동, 캠페인활동, 자선구호활동, 환경/시설보전활동 등이 있다.
- 44) 계발활동으로는, 학술문예활동, 보건의육활동, 실습조작활동, 여가문화활동, 정보통신활동, 청소년단체활동 등이 있다.
- 45) 행사활동으로는, 의식행사활동, 학예행사활동, 보건의육행사활동, 수련활동, 안전구호활동, 교류활동 등이 있다.

을 실시한다. 전문교과의 장학, 직원개발 프로그램 운영, 시·군 교육청과 학교장의 자문에 응하는 데 이를 학무장학이라 한다. 교육청 수준의 장학의 초점은 봉사, 시행, 운영, 지도성에 모아진다. 지도성과 봉사는 지방교육기관의 행정가나 교사의 필요성을 도와주는 차원에서 이루어지는데 지도성을 통한 교육개선과 교사나 행정가에 대한 봉사는 지방교육의 질을 높이는 관건이 되고 있다. 시·군·구 교육청은 수업장학을 구체적 장학활동으로 그 비중을 두고 시행한다. 교육청에서 주관하는 장학의 주요업무로는 교육과정 운영지도, 학습효과의 평가, 학습자료 선정·평가, 교육과정 개발, 교수방법과 평가전략 개발, 교사연수 실시, 장학활동의 실시 등이다.

다음은 “2005학년도 경기도 교육청의 중등장학지도계획”에서 발췌한 수업장학의 운영의 실태에 관한 내용이다. 수업장학은 대면관계를 통한 수업 기술을 향상시키는 형태로서 교과 전문가로서의 교수-학습 기술의 향상을 위한 공개 수업을 원칙으로 하며, 경력 4년 미만의 교사 및 수업연구 지원 교사를 대상으로 장학을 하고 교과의 성격을 고려한 교구-학습 과정안의 작성 및 활용 등을 지도하며, 교과별 연간 지도 계획의 수립 및 수업장학 사전예고제를 실시한다.

위에서도 알 수 있듯이 각 시·도 교육청 수준에서 추진하는 장학계획은 장학의 방법·횟수·일시·지도대상·항목·방법 등을 제시하여 장학행위에 대한 내용을 다루는 반면, 교육인적자원부차원의 장학계획은 장학을 통한 정책별 성과와 관련된 내용이라는 점에서 그 차이가 있다.

위에서 제시한 수업장학에 관한 지침 중에서 학교를 특성화 시키는 데 가능성이 있는 내용을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

(1) 학생 맞춤형 교수-학습 전개를 통한 학교의 특성화

\* 일반계 고등학교 보통 교과의 선택 과목을 일반 선택 과목과 심화 선택 과

목으로 구분하여 편성하고, 일반 선택과목을 ①인문·사회 과목군(국어,도덕, 사회), ②과학·기술 과목군(수학, 과학, 기술, 가정), ③예·체능 과목군(체육, 음악, 미술), ④외국어 과목군(외국어), ⑤교양 과목군(한문, 교련, 교양)으로 나누어 ①-④ 과목군에서 각각 한 과목 이상, 교양 과목군에서 2과목 이상 총 24단위 이상 이수하여야 한다. 학교는 시·도 교육청 별로 지정하는 지정과목 이외의 과목에서 28단위 이상을 학교 선택과목으로 지정하여 학생이 선택하여 이수 할 수 있도록 하여야 한다.(2단위 내에서는 각 시·도 교육청 별로 증감이 가능하다)

\* 수준별 이동수업의 내실화를 위한 구체적 방안을 마련하여 학교의 교원 수급, 시설 여건이 허용하는 범위 내에서 학생의 과목 선택비율을 2005년도 40%, 2006년도 50%, 2007년도 60%로 실시 학교 수를 늘려 계획을 추진한다.

\* 학생의 진로·적성을 반영한 교육과정을 편성함으로써 학생 희망에 의한 과목선택 기회를 확대시켜 나간다.

\*(예시) 다음은 일반계 고등학교의 선택 교과목 및 경기도 교육청 지정과목이다.

<표-7> 일반계 고등학교 선택 교과목 및 경기도교육청 지정 과목

구 분		국민 공통 기본 교과	선 택 과 목		
			일반 선택 과목	교육청 지정 선택 과목	심화 선택 과목
교	국 어 도 덕	국어(8) 도덕(2)	국어 생활(4) 시민 윤리(4)	시민 윤리(4)	화법(4), 독서(8), 작문(8), 문법(4), 문학(8) 윤리와 사상(4), 전통 윤리(4)
	사 회	사회(10) (국사4)	인간 사회와 환경(4)		한국 지리(8), 세계 지리(8), 경제 지리(6) 한국 근·현대사(8), 세계사(8), 법과 사회(6) 정치(8), 경제(6), 사회·문화(8)
과	수 학	수학(8)	실용 수학(4)	정보 사회와 컴퓨터 (4)	수학Ⅰ(8), 수학Ⅱ(8), 미분과 적분(4), 확률과 통계(4), 이산 수학(4)
	과 학 기술·가정	과학(6) 기술·가정(6)	생활과 과학(4) 정보 사회와 컴퓨터(4)		물리Ⅰ(4), 화학Ⅰ(4), 생물Ⅰ(4), 지구 과학Ⅰ(4) 물리Ⅱ(6), 화학Ⅱ(6), 생물Ⅱ(6), 지구 과학Ⅱ(6) 농업 과학(6), 공업 기술(6), 기업 경영(6)

					해양 과학(6), 가정 과학(6)
체 육 음 악 미 술	체육(4) 음악(2) 미술(2)	체육과 건강(4)	일반 선택 과목 중 1과목 선택 (4)	체육 이론(4), 체육 실기(4 이상)*	
		음악과 생활(4) 미술과 생활(4)	음악 이론(4), 음악 실기(4 이상)* 미술 이론(4), 미술 실기(4 이상)*		
외 국 어	영어(8)		심화 선택 과목 중 영어 회화 (6~8)	영어 I(8), 영어 II(8), 영어 회화(8) 영어 독해(8), 영어 작문(8)	
		독일어 I(6), 프랑스어 I(6) 스페인어 I(6), 중국어 I(6) 일본어 I(6), 러시아어 I(6) 아랍어 I(6)	일반 선택 과목 중 1과목 선택 (4~6)	독일어 II(6), 프랑스어 II(6) 스페인어 II(6), 중국어 II(6) 일본어 II(6), 러시아어 II(6) 아랍어 II(6)	
한 문 교 련		한문(6) 교련(6) 철학(4), 논리학(4), 심리학(4), 교육학(4), 생활 경제(4), 종교(4), 생태와 환경(4), 진로와 직업(4), 기타(4)	생태와 환경(4) 한문, 교련, 교양 과목 중 1과목 선택 (4~6)	한문 교련(6)	
교 양					
이 수 단 위	56	24 이상	30~36		112 이하
재 량 활 동	12				.
특 별 활 동	4				8
소 계	72				144
총 이 수 단 위					216

출처: 경기도교육청 홈페이지(<http://www.ken.go.kr/>) 방문일: 2005.5.16), 중등교육과 교육과정 편람

### (3) 교과와 연계한 재량·특별 활동을 통한 학교의 특성화

\* 독서와 교과를 연계한 수업을 활성화한다.

- 교과별 도서목록을 홈페이지에 탑재하여 독서를 통한 교과 영역을 다루게 하는 방법을 구안하고, 다양하고 창의적인 독서교육 활동을 활성화하기 위해 교과별 도서관 활용수업을 권장한다.

\* 재량·특별 활동의 성공 우수사례를 일반화 시켜 각 학교에 교육지침서로 제공하여 이를 통해 학교의 질적 개선을 유도한다.

교육인적자원부나 각 시·도 교육청 수준에서의 수업장학은 정책적인 계획으로 세부화 된 지침을 통해 교육의 변화를 시도한다는 점에서 그 공통점이 있다.

정책적인 수업장학의 내용을 분석함으로써 단위학교가 특성화 할 수 있는 가능성을 탐색하였다. 교육인적자원부 수준에서의 학교의 특성화는 학생에게 과목선택권을 부여함으로써 학습자중심의 교육을 실현하려 하였고 학교 재량에 영향력을 실어준 재량·특별 활동으로 학교 운영성의 자율성을 좀 더 확대시켰다는 점에서 학교의 특성화의 가능성을 탐색해 볼 수 있다. 제 7차 교육과정에 근거한 선택교과 교육과정은 교육인적자원부, 각 시·도 교육청, 학교는 선택의 주체이면서 학생의 선택이 가치 있게 되도록 돕는 역할을 한다. 각 시·도 교육청은 정부의 지침에 따라 시·도 교육청 별로 최소 학생 선택 과목이수 학점을 지정하고, 교육청 지정 과목을 선정한다. 따라서 교육청의 지정과목 선정에서부터 각 교육청 별로 학생 맞춤형·수준별 교육을 제공하기 위한 교과 선택과 독서활동을 교과와 연계한 재량·특별 활동 세부 지침을 통해 학교 특성화를 가능하게 하는 단서를 찾을 수 있다. 이를 위해 각 시·도 교육청은 좀 더 심화되고 질 높은 과목을 학생들에게 제공시켜 주기위한 교육적 제반여건 조성, 학교에 대한 수업의 질 관리, 원활한 교원 수급 문제 해결 등의 노력이 요구된다.

학교의 특성화는 학교 실정에 맞게 수립하는 것이 원칙이지만 교육의 기본적인 정책과 교육의 방향에 근거해 학교의 제반여건을 고려하고 실천 가능한 창의적인 교육활동을 강조하는 내용으로 체제를 이루어야 실현될 가능성이 훨씬 선명해진다. 따라서 수업장학과 관련된 여러 정책과 지도 계획 중에 학교의 특성화로 연계시킬 수 있는 내용을 찾아내는 것이 중요하다.

## 2. 단위학교에서의 수업장학

학교수준의 장학은 교수- 학습 과정을 효과적으로 성취할 수 있도록 지도하는

데 초점을 둔다. 장학의 목표를 설정하고, 동기를 유발시키고, 전문성을 개발시키고, 장학방법을 실제에 적용시키고, 장학의 문제를 해결하고 평가하는 일련의 과업들은 학교수준에서 이루어진다. 학교장은 전통적으로 단위학교 교육지도자로서 교육결과에 대한 책무성을 진 장학자로 여겨지고 있으므로 수업장학은 학교장을 중심으로 대부분 이루어진다. 학교수준에서의 주요 장학과업은 교직원의 교육, 수업연구, 장학활동 계획수립 및 평가, 학교효과성 평가, 수업장학의 실시, 교수-학습 향상을 위한 연수, 장학정책의 실현 등이다.

일반계 고등학교에서 실시되고 있는 수업장학의 실태는 조사 대상 학교 세 곳 모두 거의 유사한 형태로 이루어지고 있었다. 연구부에서 주관하여 지속적인 수업·평가 방법의 개선이라는 중점과제를 두고 수업·평가 방법의 개선을 통해 창의력과 잠재력 개발, 지침에 따라 교직원 연수의 활성화를 통해 교직의 전문성 제고, 독서교육을 통해 폭넓은 사고력과 문제해결력 신장, 영어 교육의 활성화를 통해 국제화 사회에 대비 등의 기본 방침 아래 그에 따른 실천계획을 학교 별로 세워 실행하고 있었다. 대부분의 학교가 연 6회 정도의 교과별 수업장학이 이루어지고 있었다.

그러나 제 7차 교육과정이 실시되면서 학생의 선택교과목을 위한 선택교육과정 편성·운영이 관심·집중되고 있다. 이에 수업장학의 초점도 기존의 소극적으로 행해지던 구태의연한 방식에서 벗어나 새롭게 학교의 특성화를 이끌어 낼 수 있는 방향으로 바뀌어야 한다. 이런 의미에서 교육과정에 국한된 특성화에 대해 살펴본 후, 이를 토대로 선택교과 교육과정을 운영하는 일반계 고등학교의 운영 사례를 통해 특성화 가능성을 탐색해 보고자 한다.

일반계 고등학교의 특성화는 교과내용, 교수학습방법, 교육목표를 달성하기 위한 프로그램 등 다양한 방법을 통하여 학생들의 교육 요구 수준을 맞춰 줄 수 있다면 어느 형태로도 가능하다고 볼 수 있다. 일반계 고등학교에서 특성화를 운

영하기 위해 다음과 같은 내용에 유의한다.

- 학생들의 진로와 적성, 요구도를 충분히 수렴한 후 단위학교별 한 가지 이상의 분야에서 학교별 특성화를 추진한다.
- 학교별 특성화는 교육과정운영, 재량활동, 특기활동, 특기적성교육 등으로 운영할 수 있으며 전반적으로 연계적 운영을 계획한다.
- 단위학교에서는 해당년도의 교원 및 여건을 고려해 학교의 특색을 구현하는 세부적인 내용을 융통성 있게 운영할 수 있으며, 학교의 특성화 영역을 선정한 후 집중적으로 지원한다.
- 학교는 특성화를 실행한 후 프로그램 운영의 효과를 검증하기 위해 평가를 실시하여 차후의 개선을 위한 참고로 삼는다.
- 대부분의 학생이 대학 진학을 목표로 하는 일반계 고등학교의 실정을 고려하여 대입 전형과 직접 연계되어 전문적 교과영역의 향상을 제공한다.
- 학교에서 특성화 영역으로 지정한 내용은 가급적 상설 특별 활동 및 동아리 활동, 특기 적성 교육 활동 등과 연계되어 운영한다.
- 어느 한 특정 교과를 특성화 영역으로 지정할 경우, 사전에 그 교과목의 교원을 충분히 확보해야 한다.
- 특기적성교육 영역으로 특성화를 할 경우, 되도록 많은 학생들이 참여할 수 있고 학생들의 학력 신장과 관계될 수 있도록 교과목과 관련된 특기 적성 프로그램 등을 제공한다.

### 1) 교육과정 특성화

학교교사들의 자발성에 의한 과목 설치는 학교 중심 교육과정으로서의 성숙한 교사들의 필요성을 반영하며, 교사들이 점차 학생들의 요구를 전문적으로 수용해 낼 수 있다는 자신감과 그들에 대한 교육 구성원들이 깊이 신뢰하고 있다는 것

을 반영한다. 이런 현상들은 이미 초등학교의 열린교육, 학교 재량 활동 시간, 대안 학교의 교육 프로그램이나 비평준화 지역의 일부 학교들이 가르치는 교사들에 의해 재구성된 과목에서 그 선례들을 찾을 수 있다. 물론 국가 수준의 교육과정 편제를 급격하게 변화시켜야 할 필요는 없다.<sup>46)</sup>

고등학교 2, 3학년의 선택 교육과정에서는 이미 일반 선택 과목에 '기타'를 두어 학교가 이를 메꿀 수 있게 하였으며, 예술 체육 분야나 정보 직업 관련 교과들은 전문 교과에서 차용하여 심화 과목을 구성할 수 있도록 하는데서 특성화 가능성의 근거를 다시 확인 할 수 있다. 다음은 한국교육개발원에서 제시한 교육과정의 특성화 방안을 제시한 내용이다.<sup>47)</sup>

단위학교는 학교가 갖추고 있는 시설 설비 여건, 교사의 확보 및 충원 정도, 학생들의 요구, 인근 학교와 협조 및 교육청과 협조 등에 바탕으로 하여 더 잘 가르칠 수 있는 집중과정 혹은 교육 프로그램을 정한다. 이와 같이 집중과정 이수일 수도 있고, 교과목 수준일 수도 있다. 학교의 과목 설치 방식은 (1) 기존의 교육과정 편제표에 나타나 있는 기존 과목을 통폐합 하는 경우와, (2) 새로운 과목을 개발 설치하는 경우로 나눌 수 있다.

교과목 수준에서 보면, 정보화 시대에 대비하여 '컴퓨터 활용', '세계화 사회에 대비하여 일정 지역의 문화·역사·언어·정치·경제를 종합하는 '00지역 연구', 교육의 지역화에 상응하여 '00지방 연구', 학생의 자기 주도적 학습 능력을 신장하기 위한 학생이 선택한 집중 영역의 '00과제 연구' 등을 부과 하여 학교의 특색을 살릴 수 있다. 이 경우 단위 수는 학교 자율로 하되 10단위 이하가 적당할 것이며, 재학생 모두에게 필수로 부과할 수도 있다.

---

46) 한국교육개발원(2004), "고교의 다양한 교육과정 운영, 왜 어려운가? - 문제 진단과 해결 방안 모색", 연구자료 RM 2004-51, 「고교-대학 연계」를 통한 대입특별전형 연구 KEDI 8년연구, 제 5차 세미나.

47) 상계논문.

특성화된 집중과정을 설치 운영하는 학교들은 특성화된 집중과정 하나만 설치하는 것이 아니라 학교에 따라 2개 이상의 집중과정을 설치할 수도 있으며, 학교의 규모에 맞추어 가능한 여타 집중과정을 최대한 많이 개설하여 학생의 요구에 부응하도록 한다. 즉 특성화된 집중과정은 그 학교의 대다수 학생들이 선택한 대표적인 집중과정이지 유일한 집중과정을 의미하는 것은 아니다.

## 2) 선택중심 교육과정 운영 사례

선택교육과정의 문제는 학교가 '한정된' 교사와 교실로 학생들의 '다양한' 적성과 진로 및 요구를 만족시키는 것이다. 또한 학교 교육의 질 개선은 단위학교의 교육과정의 특성화를 시작으로 일정 지역의 학교들이 제공하는 특성화된 학교들이 다양해 졌을 때 의미를 갖는다. 본 연구에서는 선택적 교육과정을 운영하고 있는 일반계 고등학교 세 학교를 선정하여 그 사례를 조사하였다.

### (1) S시에 위치한 H 고등학교

\* 조사 일시 및 방법: 2005년 9월 6일, 직접 학교를 방문하여 K연구부장 교사와 만나 학교 교육과정에 대한 면담 조사를 실시하였다. 조사방법은 본 연구의 주제에 따라 학교의 선택중심 교육과정의 운영 방법, 수업장학의 방법, 다른 학교와 구별될 수 있는 특색 있는 학교의 교육적 활동 등에 대한 내용의 유무를 조사하여 이에 대한 결과를 요약하였다.

\* 조사 결과: H 고등학교는 “수준별 이동 중점학교”와 “서울 교육력 제고 중점학교”라는 특색 사업아래 2004년부터 제 7차 교육과정을 적극적으로 수용하여 신설 교과목을 분석하고 동일 교과 영역 내에서의 연계과정과 수준별 교육과정, 보충심화과정을 분석 종합하여 운영하고 있다.

개설전공과목인 어문, 사회과학, 자연과학 I, 자연과학 II, 컴퓨터, 미술 교과 이



수업장학의 방법은 대부분 한 학기에 3회 정도 실시하는 장학으로 '연구수업'의 형태로 교사선정→연구계획→연구수업실행→평가·협회의 절차를 거쳐 운영하고 있다.

다른 일반 고등학교와 특별한 교육적 활동 프로그램이 있느냐는 질문에는 학생들에게 교육과정을 보다 폭넓게 선택할 수 있는 기회를 제공하고 CA계발활동에 다른 학교에서 선택할 수 없는 과정(댄스, 마술, 풍물, 가요, 풍물 과정 등)을 개설 중에 있다고 하였다.

\*조사 결과 분석: '학업 성적이 낮은 학생을 대상으로 하는 직업교육이라는 한정된 범위에서 벗어나 일반계 고등학교에서 다양한 학업 성적대의 학생들에게 자신의 적성과 소질을 계발 할 수 있는 기회를 제공하는 직업 교육과정으로 발전시키는 것'으로 교육과정 통합 운영을 실시하고 있다. 또한 전공영역별 특성에 따른 관련 과목군을 묶어서 필수 이수과목으로 정해두고 학생들이 전공 영역을 선택하도록 하는 교과선택제를 통해 학생들이 주체적으로 선택한 과목의 교실을 이동하면서 학습하고 자신의 적성에 맞는 교과를 학습한다는 자긍심을 심어주었다. 이런 특색 있는 교육과정 운영은 교사에게 자신들의 교과 수업에 맞는 교실 분위기를 형성할 수 있도록 해 주었을 뿐만 아니라 교과 특성 살릴 수 있도록 수업모형을 최대한 개발하려는 노력과 함께 자신의 수업에 학생들이 흥미를 가질 수 있도록 학습 동기 유발에 최선을 다하는 모습을 만들게 하였다. 이러한 과정에서 기존에는 전혀 생각할 수 없었던 교사의 교육과정 개발에 대한 참여 의식을 심어주었고, 중앙에서 획일적으로 제시하였던 교육과정의 전달적인 수단에 불과 하던 교과 내용을 교사 및 학생의 흥미와 적성에 맞게 개발하고, 급변하는 사회가 요구하는 내용을 수업 현장에 담을 수가 있게 되었다. 뿐만 아니라 교실 붕괴 현상이 점차 사회 문제로 대두되고 있는 현실에서 학생의 수업에 대한 적극적인 참여를 유도할 수 있고 수업 이외의 시간에도 학생 스스로 탐구 할 수

있는 과제를 가지고 그룹이 모여서 토의할 수 있는 시간도 자연스럽게 유도해 낼 수 있었다.

마지막으로 이렇게 운영되어진 선택중심 교육과정에 대한 수업장학은 학교 자체적으로 소속 시 교육청의 지침에 따라 연간 6회 정도 실시하고 있기는 하나 교육과정이 달라진 것에 비해 장학의 평가 내용이나 방법에는 큰 차이가 없었다.

(2) P시에 위치한 B 고등학교

\* 조사 일시 및 방법: 2005년 8월 30일, 직접 학교를 방문하여 2학년 학년 주임 K교사와 만나 학교 교육과정 운영과 장학과 관련된 내용에 대한 면담 조사를 실시하였다. 조사방법은 본 연구의 주제에 따라 학교의 선택중심 교육과정의 운영 방법, 수업장학의 방법, 다른 학교와 구별될 수 있는 특색 있는 학교의 교육적 활동 등에 대한 내용의 유무를 조사하여 이에 대한 결과를 정리하였다.

\* 조사 결과: B 고등학교는 선택중심 교육과정을 과목조합군으로 한데 묶어 운영하고 있었다. 이는 2001년부터 선택중심 교육과정 시범운영 학교로서 기존의 연구를 바탕으로 그 이후로 계속 실행해 오고 있다.

일반선택 26과목, 심화선택53과목을 합한 79과목 중에서, 교육청·학교 지정과목 15과목을 제외한 64과목을 집중 이수과정별로 나누어 구성하고 이를 과목군별로 묶어 놓아 이런 과목들 중에서 희망과목을 선택하는 교육과정을 운영하고 있었다. 다음의 <표-9>는 B고등학교에서 운영한 교육과정별 과목조합군을 나타낸 것이다.

<표-9> B 고등학교 선택중심 교육과정별 과목조합군

구분	외국어과정	인문과정	사회과정	이학과정	공학과정	의약학과정	비고
인문사회과목군	국어생활 독서 한국지리 문학 세계사 사회문화	국어생활 문학 독서 인간사회와 환경 사회문화	국어생활 세계사 문학 경제 인간사회와 환경	국어생활 독서 문학 세계사 세계지리	국어생활 세계사 독서 문학 법과 사회 한국근현대	국어생활 세계사 인간사회와 환경 문학 법과 사회	

	법과 사회	세계사 한국근현대사 한국지리	독서 한국지리 정치 법과 사회 사회문화 세계지리 한국근현대사 윤리와 사상		사	사회문화	
<b>과학기술과목군</b>	수학I 실용수학 물리I 생물I	실용수학 수학I 생활과 과학 지구과학I 기업경영 생물I 물리	수학I 실용수학 기업경영 생물I 화학I	수학I 실용수학 물리 화학I 수학II 물리II 생물I 지구과학I 물리II 화학II 미분과 적분 이산수학 생물II	수학I 물리 수학II 화학I 물리II 미분과 적분 지구과학I 확률과 통계 화학II 생물I 이산수학 생물II 지구과학II 기업경영	수학I 물리I 화학I 수학II 생물II 물리II 미분과 적분 화학II 생물II 지구과학I 기업경영	
<b>예체능과목군</b>	음악과 생활 미술과 생활	음악과 생활 미술과 생활	음악과 생활 미술과 생활	음악과 생활 미술과 생활	음악과 생활 미술과 생활	음악과 생활 미술과 생활	
<b>외국어과목군</b>	영어I 영어독해 영작문 일본어II 중국어II 영어II 독일어II	영어I 영어독해 중국어II 일본어II 영작문 영어II	영어I 영어독해 일본어II 영작문 중국어II 영어II	영어I 일본어II 영어독해 중국어II 영어II 영작문	영어I 영어독해 중국어II 일본어II 영어II	영어I 영어독해 중국어II 일본어II 영어II	
<b>교양과목군</b>	진로와 직업	심리학 철학 진로와 직업	철학 진로와 직업	진로와 직업	진로와 직업	심리학 철학 진로와 직업	

출처: B고등학교 2005년교육과정 운영 과정안 (내부자료)

수업장학의 실시 방법은 연 6회로 시교육청 지침에 따라 행하는 것을 원칙으로 하되 구체적 시행 시기, 교사 선정, 평가 방법 등에 대해서는 학교가 선정된 방침에 따라 운영하고 있다. 연구수업 교사 선정은 주로 1~5년 미만 경력의 초임교사 위주로 선정되는 것이 대부분이고, 교감·연구부장·동교과 교사들의 참관으로 수업참관 후 별도의 회의나 협의 없이 참관록을 작성하여 제출하고 있다.

다른 일반계 고등학교와 구별되거나 B 고등학교만의 특성화된 교육과정의 유무에 대한 질문은 선택중심 교육과정을 운영한다는 점, 대학입시와 연결할 수 있는 과정별 집중과정 개설했다는 점 등이라고 하였다.

\*조사 결과 분석: 학생들의 진로 희망과 연계하여 선택과정을 설치하고 과정의 특성을 살린 여러 가지 교과목을 묶어 과목조합군이라 하여 학교 지정 선택과목 및 학생 선택의 복수개설과목을 선정하고 선택중심 교육과정의 모형을 편성하여 운영하였는데 이는 학생의 과목 선택권이 존중되면서도 학생들에게 너무 다양한 선택권이 주어져 학교에서의 교육과정운영이 어려워지는 것을 방지하기 위함 이었다. 과목 군의 교과목들은 학생들의 교과 선호도를 조사 결과와 교사들의 의견을 수렴하여 구성하였다. 매년 실시되는 학교지정 선택과목 선호도 조사결과에 따라 학교는 과목을 개설하는 데 기초 자료로 삼는다.

학생들은 과목군 선택을 통해 계열별 적성을 파악하는 데 도움을 얻을 수 있고 이는 대학입시와도 많은 상관관계를 가진다고 인식하고 있었다.

### 학교 교육과정 (1)

#### 제1장 학교 교육과정 편성·운영 방향

1. 학교 교육과정의 성격
2. 학교 교육과정의 기본 방향
3. 학교 교육목표와 노력 중점
4. 편제 및 단위 배당
5. 편성·운영 및 평가의 기본 원칙
6. 교육과정의 지원 활동

#### 제2장 교과별 교육과정(교과순서 : 국어, 도덕, 사회, 수학, 과학, 기술·가정, 체육, 음악, 미술, 외국어)

1. 목표
2. 내용 체계
3. 학년별 지도 계획(교과별 국민공통기본교과)
  - 가. 학년 목표
  - 나. 연간학습지도계획(교수학습에 관련된 각종 계획 포함) : 과목에 따라 특별 보충 과정 연간 운영 계획, 실험·실습계획, 인적·물적 자원 확보 활용계획 등 수립
  - 다. 교수학습 중점 및 각종 참고 자료(양식 구안)
4. 평가 계획

#### 제3장 재량활동 교육과정

1. 목표
2. 교육 중점
3. 재량활동 하위 영역별 단위 배당

4. 재량활동의 영역별 운영
5. 재량활동의 평가

#### 제4장 특별활동 교육과정

1. 목표
2. 특별활동 영역별 시간 편성
3. 특별활동 영역별 운영(자치활동, 적응활동, 계발활동, 봉사활동, 행사활동 순으로 작성함)
4. 특별활동의 평가

#### 부록 1. 연간 학사일정 세부계획

2. 학교의 시설, 설비 및 종합전산망 구축, 교육자료 확보 현황

### 학교 교육과정 (2)

#### 선택과목별 교육과정(교과순서 : 국어, 도덕, 사회, 수학, 과학, 기술·가정, 체육, 음악, 미술, 외국어, 교양)

1. 목표
2. 내용 체계
3. 학년별 지도 계획
  - 가. 학년 목표
  - 나. 연간학습지도계획
  - 다. 교수학습 중점 및 각종 참고 자료
4. 평가 계획

<그림-6> B 고등학교 교육과정의 구성체제  
출처: B 고등학교의 2005년 학교교육계획서(내부자료)

마지막으로, 장학의 실시방법과 횟수는 다른 학교와 대동소이하였으며, 4회는 동일교과 교사들 간 동료장학의 형태로 새롭게 개설된 교과목 위주로 실시하고 2회는 학년별 선정을 통해 장학이 실시되어지고 있었다. 하지만 수업장학의 형태에 있어 K교사는 거의 동일한 수준의 절차로 실질적으로 수업개선에 도움이 된 다거나 학교의 특색을 구현하는 데 역점을 두었다고 느끼지는 않았다. 아래는 B 고등학교 자체적으로 구성한 학교 교육과정 지침서의 내용들이다. 교육과정의 기초가 되는 자료로 아주 자세하게 구성되어져있음을 알 수 있지만 교육과정 지침에 따른 교육과정의 운영에만 초점을 두고 그 학교만의 특색 있는 운영으로 어떻게 발전시켜 나가야 하는가에 대한 구체적 방법에 대한 논의는 찾아볼 수 없었다.

### (3) S시에 위치한 Y 고등학교

\* 조사 일시 및 방법: 2005년 9월 11일, 직접 학교를 방문하여 도덕교과 담당 B교사를 만나 학교 교육과정과 장학과 관련된 내용 등에 대한 면담 조사를 실시하였다. 조사방법은 본 연구의 주제에 따라 학교의 선택중심 교육과정의 운영 방법, 수업장학의 방법, 다른 학교와 구별될 수 있는 특색 있는 학교의 교육적 활동 등에 대한 내용의 유무를 조사하여 이에 대한 결과를 정리하였다.

\* 조사 결과: 1학년(10학년)은 국민공통기본교육과정으로 수학과 영어는 단계형 수준별 교육과정으로 운영하고 모든 학생들이 당해 학년, 당해 학기의 수업 성취 수준에 도달 할 수 있도록 학습 결손 학생을 대상으로 보충수업을 하고 있다. 또한 1학년의 국어, 사회, 과학 교과는 심화·보충별 수준별 교육과정을 운영하고 있다. 2, 3학년(11, 12학년)은 선택중심교육과정으로 일반선택과목과 심화선택과목으로 나누어 적성과 소질 계발에 도움이 될 수 있는 과목으로 쉬운 것을 이수한 후 선택 할 수 있도록 운영하고 있다.

장학의 실시 방법으로는 모든 교과목의 수업참관을 교과별 새로 부임한 교사나

초임 교사를 주로 하여 연 1회 이상 실시하고 있으며 수업장학은 학년 초에 각 교과 장학위원들이 협의회를 주관하여 수업연구 교과와 교사를 정하여 수업장학 계획을 수립하여 이에 따르며 연 6회 정도 실시하는 것을 원칙으로 한다. 수업연구 시에는 교장, 교감을 포함한 관련 교과 교사와 연구부장교사가 참관한 후 교수-학습 활동 참관록을 작성하여 수업에 대한 평가를 실시한다.

<표-10> Y고등학교의 교수-학습 활동 참관록

영역	요소	참관내용(관점)	평가	특기 사항
수업설계	학습 지도안	학습목표가 목표수준에 맞게 제시되어 있는가?		
		학습내용은 목표달성을 위하여 선정·재구성되어 있는가?		
		교수-학습활동이 학습유형에 알맞게 구성되어 있는가?		
교수 학습 활동	교수 활동	학습동기를 적절히 유발하여 학습의욕을 촉진하는가?		
		교수활동 단계는 유기적으로 진행되고 있는가?		
		학생수준에 따른 개별학습을 촉진하는가?		
		교과 및 학습목표에 적합한 교수방법을 활용하는가?		
		자기주도적 학습(학습방법의 학습)을 촉진하는가?		
		발문의 유형은 다양하며 학습자의 사고를 자극하는가?		
		사전 계획된 과정이 착실하게 진행되고 있는가?		
	학습 활동	학습 준비 및 학습 결과의 정리는 충실한가?		
		뚜렷한 목표의식으로 자주적으로 학습에 참여하고 있는가?		
		학습자 상호간에 의견 교환이나 협력이 이루어지는가?		
		사고력과 문제해결력, 창의력 신장을 위한 학습훈련이 되어 있는가?		
		탐구적 접근을 통한 학습활동을 전개하고 있는가?		
평가 활동	수행 평가 관련 활동	수행평가가 효과적인 방법으로 이루어지는가?		
		평가 결과를 학습활동에 환류하고 있는가?		
		양적인 평가에서 질적인 평가가 이루어지고 있는가?		
		차시학습을 위한 적절한 과제를 부여하는가?		
학습 자료	자료의 적정성	학습지도에 유용한 자료가 충분히 준비되었는가?		
		학습 사태에 따라 적시에 제시 활용되는가?		
		제시용 자료보다 학습자 중심의 자료를 제시하고 있는가?		

(\* 평가란에는 수, 우, 미, 양, 가로 표시)

출처: Y고등학교 내부자료

다른 일반계 고등학교와 구별되거나 Y 고등학교만의 특성화된 교육과정의 유무에 대한 질문은 제 7차 교육과정에 따른 학교의 개설과목에 따른 학생 선택교육과정을 실시하고 이동수업을 한다는 점, 지역의 특성 상 다른 학교에 비하여 예·체능 전공하고자 희망하는 학생 수가 많다는 점을 감안하여 학급 수와 개설과목을 차별화하였다는 점 등 이었다.

\* 조사 결과 분석: Y 고등학교가 운영한 선택중심 교육과정은 고등학교 입학 후 한 학기 동안 진로 안내 및 선택 교육과정 지도 후 진로 계열 조사 및 선택 과목 선호도 조사를 실시한 결과를 토대로 학생들의 요구를 충분히 수용하여 편성 운영하였다. 창의적 재량 활동을 활용하여 계획적인 진로 탐색 지도를 함으로써 학생들의 과정선택과 과목선택에 실질적인 도움이 되었고 선택별 이동수업의 원활화를 위하여 다양한 크기의 선택교실을 설치하고 운영하였다. 예·체능반은 미술과정과 음악과정을 혼합 편성하여 전공 실기 시간에는 분리 하여 운영하였다. 이에 예능지망 학생들의 요구를 수용하는 실질적 운영이 가능케 되었다.

마지막으로, 장학의 방법과 횟수에 있어서 다른 학교와 마찬가지로 시교육청의 지침을 그대로 따르고 있었으며 장학의 절차나 평가 방법에서도 특이할 만한 점이 없었다.

#### (4) 시사점

제 7차 교육과정의 지침에 따라 선택중심 교육과정을 운영하고 있는 일반계 고등학교의 운영 사례를 조사하여 다음과 같은 결과를 알 수 있었다.

첫째, 선택중심 교육과정의 운영으로 각 학교 간 교육과정의 차이를 통해 교육과정의 운영에 따라 일반계 고등학교의 특성화로 이끌어 낼 수 있는 요소로서 가능성이 있음을 알 수 있게 되었다. 즉, 모두 선택중심 교육과정을 운영하고 있기는 하지만 교육과정 모형, 선택과목 개설, 과목 개설수와 선택 단위 선정 등에서 모두 다르게 운영되어 질 수 있기 때문이다.

둘째, 교육과정 편성은 학교의 여건이나 수준 등을 고려해 가능해 지는 것으로

서 학교는 더 이상 시·도 교육청의 지침에 따른 것이 아닌 자율적인 운영으로 특성화가 가능해 졌음을 알 수 있다.

셋째, 수업장학 운영은 시·도교육청의 지침에 따라 실시되어지고 있으며, 선택중심 교육과정 운영에 있어 학교별 특성화 추진 전략에 따라 지도·조언 받은 경험이 없다고 하였다.

넷째, 현재까지는 제 7차 교육과정이 전 학년을 대상으로 적용된 지 불과2년 밖에 안 된 시점이므로 학교는 선택중심 교육과정 운영 자체만으로도 그 학교만의 특이성을 대변한다고 여기고 있었다. 그러나 앞으로는 이를 어떻게 운영·발전 시켜 그 학교만의 특성화로 이끌어 낼 수 있느냐가 중요한 관건임을 인식하여야 한다.

넷째, 이를 위해 수업장학을 통해 교과별로 구체화된 특성화 교육과정을 제시하여 주고 이를 위한 적극적인 지원을 해 주어야 한다.

## V. 수업장학을 통한 일반계 고등학교의 특성화 방안

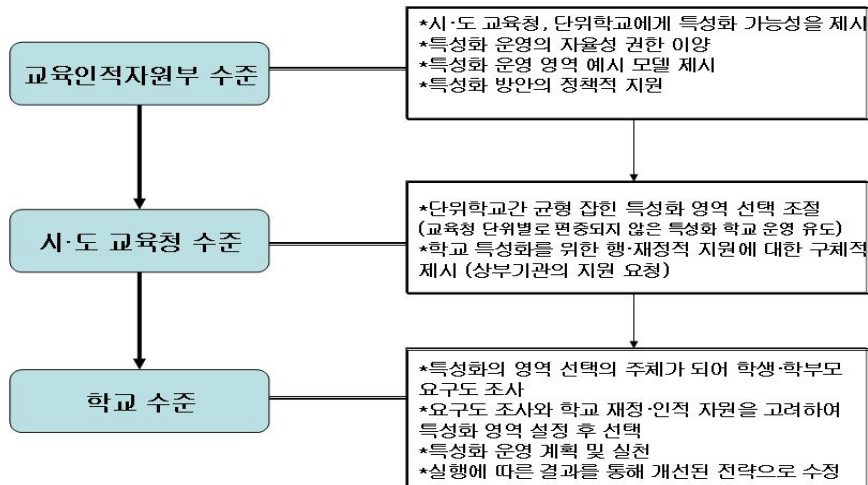
앞에서 제시한 내용들이 일반계 고등학교에서 특성화가 가능성이 있는지를 탐색하고 그 가능성을 제시하였다면 다음에 제시할 내용은 이를 바탕으로 일반계 고등학교의 특성화를 위한 교육인적자원부(중앙행정), 각 시·도 교육청(지방행정), 단위학교에 따른 수준별 실행 과제를 제시하고 단위학교에서 실행 가능한 표준적 절차를 제시하였다. 이렇게 하여 운영되어지는 특성화된 학교는 새로운 교육적 패러다임에 입각한 수업장학을 통해 정책적으로 실행되고 환류를 거쳐 다시 제 활동을 반복하게 됨으로써 정착할 수 있게 된다.

### 1. 일반계 고등학교의 특성화 운영을 위한 수준별 과제

앞에서 살펴 본 특성화의 가능성을 토대로 교육인적자원부, 각 시·도 교육청, 단위학교별로 특성화를 추진하기 위한 실행 과제가 좀 더 명확해 졌다. 교육인적자원부는 각 시·도 교육청과 단위학교에게 획일적 교육체제를 요구하기 보다는 선택의 기회를 제공함으로써 스스로 발전하고 경쟁할 수 있는 교육여건을 조성해 주었다. 이를 토대로 교육인적자원부에서는 학교가 선택 할 수 있는 특성화의 운영 예시 모형을 제공해 주고 특성화 운영에 대한 자율권을 전폭적으로 이양하고 이에 따른 정책적 지원이 뒷받침 되어야 한다.

각 시·도 교육청은 단위학교가 특성화의 한 영역에만 너무 치우치지 않도록 균형 잡힌 운영이 되도록 유도하고 인근 학교 간 특성화 연계가능성을 모색하는 것과 아울러 학교 특성화를 위한 행·재정적 지원에 대한 구체적인 요청을 학교

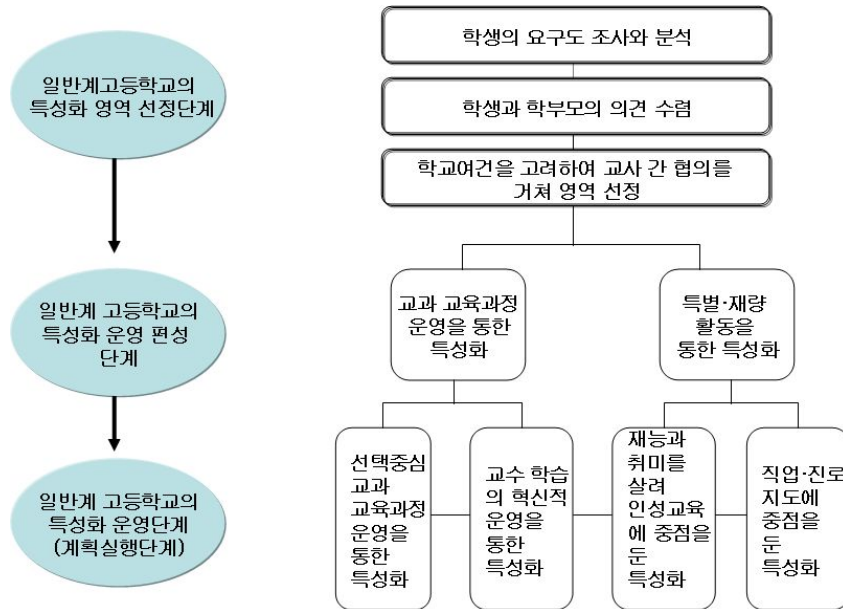
를 대신하여 모색해야 한다. 단위학교는 어떤 영역을 특성화 시킬 것인지 학부모와 학생·교사의 의견을 수렴하여 선정한 후 이를 운영하기 위한 실행 계획을 구상하고 실천한 후 산출되는 결과를 통해 개선된 전략으로 수정하는 활동을 반복해야 한다. 아래 <그림-7>은 각 조직 수준별 특성화를 위한 과제를 나타낸 것이다.



<그림-7> 조직 수준별 일반계 고등학교의 특성화를 위한 과제

또한 아래의 <그림-8>은 학교에서 특성화를 하기 위한 구체적 실행 절차를 나타낸 예시모형이다. 학교는 학교의 특성화를 위해서 학생과 학부모의 요구도를 수렴하여 교사 간 협의를 거쳐 실행 가능한 특성화 영역을 선정하고, 교과 교육과정과 특별·재량 활동 교육과정인가에 따라 구체적 실행 절차를 구상하게 된다. 교과 교육과정을 통한 특성화일 경우, 선택교과를 통한 교육과정을 제공할 것인가 교수-학습 방법에 있어서의 특성화를 할 것인가 결정하게 된다. 교과 교육과정 운영을 통한 특성화를 선택할 경우, 선택중심 교육과정 운영의 활성화에 주안점을 두고 교수·학습의 혁신적 운영을 통한 특성화를 선택할 경우 교수·학습 방법이

나 학교·학급 운영 등에서 특성화를 유도하게 된다. 또한 특별·재량 활동 교육 과정을 통한 특성화를 선택할 경우, 취미나 적성·직업 선택 및 진로지도, 인성교육 함양 등에 중점을 두고 운영되는 것이 바람직하다.



<그림-8> 학교 수준에서의 특성화를 위한 표준적 절차 예시 모형

## 2. 일반계 고등학교의 특성화 운영을 위한 수업장학의 절차

위의 수준별 과제를 이행하여 특성화를 선택한 학교는 이제 그 프로그램의 교육적 목적을 달성하고 과정과 결과에 대한 평가를 통해 학교의 특성화가 정착될 수 있다. 앞서 살펴본 대로 시대적 요구에 따른 장학의 성격의 변화, 이에 따른

수업장학의 기능 변화, 특성화 중심의 학교의 요구 변화, 일반 수업장학의 절차 등을 준거로 하여 본 연구에서는 특성화의 일반계 고등학교에서의 수업장학의 절차를 다음의 네 단계로 나누어 구성하였다. 이는 수업의 질 향상을 통한 학교의 질 개선에 초점을 두는 활동이므로 일반 수업장학 모형의 단계 절차인 ① 여건조성 → ② 계획수립 → ③ 수업관찰 → ④ 수업평가를 기본으로 하여 단계에 따른 기본적인 방법을 제시하였다. 따라서 본 연구에서 제시하는 절차에 따른 방법은 학교의 실정이나, 학교 구성원, 교사나 학생들의 특성이나 요구에 따라 충분히 융통성 있게 적용될 수 있다.

수업장학의 ① 여건조성 → ② 계획수립 → ③ 수업관찰 → ④ 수업평가라는 절차는 서로 상호 보완적 활동이라는 점에서 각 절차에 있어서의 역할을 제대로 수행하지 못했을 때 다음단계에 영향을 미치게 된다. 또한 평가의 결과에 따라 제 활동을 반복하는 환류적 성격을 띤다.

일반계 고등학교에서의 특성화를 위한 수업장학은 기존의 수업의 질 개선에만 목적을 두는 것이 아니라 학교의 변화를 실천하는 데도 그 목적을 둔다. 따라서 각 절차에 따른 세부적인 기능이 있어야 한다. 그에 관련된 내용을 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 여건조성

이 단계에서는 우선 학교의 특성화를 이루기 위해서는 교사와 학생들의 자발적인 참여의식과 흥미를 유도할 수 있게 환경적 여건을 조성해 주어야 한다. 따라서 인적·물적·재정적 측면의 지원을 아끼지 않고 해주어야 하며 적극적인 동기 유발을 위한 각종 프로그램을 실시·운영해야 한다.

교사의 수업개선을 돕기 위한 직접적인 인적 지원(direct assistance to

teachers)은 여러 방식으로 이루어 질 수 있다. 교사를 대상으로 한 설문조사에 의하면 수업에 대한 피드백을 가장 많이 받는 교사가 가르치는 데 가장 많이 만족한다. 또한 동료교사나 장학담당자나 행정가 순으로 직접적 지원을 필요로 하고 있다.<sup>48)</sup> 교사에 대한 직접적인 지원은 성공적인 학교의 중요한 요소 가운데 하나이다. 직접적인 지원은 교사가 자신의 학급에서 요구를 측정하고 향상시키는 것을 돕는 것에 즉, 앞으로의 개선을 위한 초점을 형성하는데 관심을 집중하지만 교사의 업무 수행이 수탁 기준에 도달했는지 여부를 결정하기 위한 공식적인 평가와는 엄연히 다르게 구별되어야 한다.

또한 단위학교는 우선 무엇을 특성화 시킬 것 인지를 결정하기 위해 제 7차 교육과정의 실현을 바탕으로 학교의 설립이념, 학교장과 교사들의 교육철학과 비전, 학교의 특색사업, 지역사회와 학부모들의 요구, 학생들의 진로와 적성 등을 고려해 한정된 자원을 최대한 활용할 수 있는 범위를 고려하여 그 학교만이 가질 수 있는 가장 경쟁력 있는 브랜드로서 발전시키는 작업을 시작으로 학교의 특성별 발전 방안이 정해지면 이를 활성화시키기 위한 동기유발로서 미래의 비전 제시·공감대 형성을 할 수 있도록 교사와 학생들에 대한 연수와 교육을 제공하는 것이 바람직하다.

## 2) 계획수립

이 단계에서는 공통의 목적을 가지고 수업장학을 통해 특성화를 할 수 있는 세부적인 활동을 계획하는 단계로서 학교의 전체적 활동을 의미하는 교육과정의 개발(curriculum development)과 관련된 내용이다. 교육과정(curriculum)이라는 것은 학생에게 가르쳐져야 하는 올바른 것이 무엇인가에 대한 도덕적인 숙고

---

48) D.C. Lortie(1975), *School Teacher: A Sociological Study*, University of Chicago Press, pp.75-77.

(moral deliberation)이다.<sup>49)</sup> 궁극적으로 적절한 교육과정, 학생의 요구에 대한 결정을 학생에게 가장 가까이 있는 교사가 내릴 수 있어야 한다. 그러나 태만, 압력, 포기 때문에 교육과정에 대한 결정은 학급에서의 수업 활동에서 가장 멀리 떨어진 사람들에 의해 이루어져왔다.

교육과정이 아무리 좋다고 하더라도 교사들이 이를 이용하지 않으면 의미가 없다는 것이다. 교사의 질에 영향을 받지 않은 교육과정이란 교육과정 프로그램이 아주 완전하고 자세하여 교사의 수업 활동과 신념에 영향을 받지 않는다는 것을 의미한다.

따라서 각 교과별, 각 장학의 영역별로 어떻게 특성화를 적용시킬 것인가를 교사들 스스로 계획해야 한다. 이는 수업장학을 계획하는 교사가 새로운 장학에 대한 패러다임을 숙지한 후, 각자가 담당하는 교과에 따라 혹은 장학의 영역에 따라 특성화를 어떻게 적용시킬 것인가를 연구해야 한다는 것을 의미한다.

수업활동의 개선 즉 학교의 특성화를 목표로 교사들이 주체가 되어 연구로 계획되어지는 것을 현장연구(action research)라 한다. 이 활동이 개인에 의하여 이루어지든, 소집단이나 학교전체에 의하여 이루어지든, 현장연구의 과정은 명백하다. 첫째, 목적확인(goal identification phase)으로 기본적인 정보 수집이 이루어지며, 수업 개선에 도움이 되는 목적과 목표가 결정되면 둘째, 계획 처리 단계로 실행될 구체적인 활동, 시간 일정, 필요한 자원, 더 수집할 자료에 대한 계획이 이루어지고 셋째, 평가단계로 진술된 목적 및 목표에 비추어서 자료를 수집하고, 평가하고, 해석하며 마지막으로 수정 단계로 결과에 대한 분석과 해석을 근거로 원래의 목적, 목표, 활동이 수정된다.<sup>50)</sup>

예를 들어, '정보화 교육'이 특성화라면 각 교과를 수업할 때 수업방법적인 면에서 교육공학적 접근을 사용하여 수업할 수 있으며, 심화된 교육과정의 개설로

---

49) Carl D. Glickman(1997), op. cit.

50) Ibid.

이행되어질 수도 있고, 학생들의 컴퓨터 관련 적성 신장을 고취시키는 일을 지원할 수도 있을 것이다. 이때 전체적인 특성화의 목적을 실천하기 위해 각 교과별, 교육활동별 세부적인 계획의 실천이 용이하도록 학교의 특성화된 영역에 대한 교사 간 자율성이 허용된 교육과정 개발과 현장 연구를 통한 수업장학의 운영이 효과적인 결과를 가져올 것이다.

### 3) 수업관찰

이 단계에서는 수업장학을 관찰하면서 필요한 정보나 자료를 수집하는 단계로서 다음의 평가를 위해서 이러한 수업관찰 결과와 자료를 면밀히 분석해 두어야 한다. 수업관찰을 통해 학생들의 참여도와 교육방법의 효과성 등을 관찰하게 된다. 이 때 장학 담당자는 교사가 얼마나 학교가 지향하는 특성화에 접근하여 수업에 적용하고 있는가를 면밀히 관찰한 후 특성화 과정의 적용·특성화 과정 운영 결과 평가 등을 한다.

### 4) 수업평가

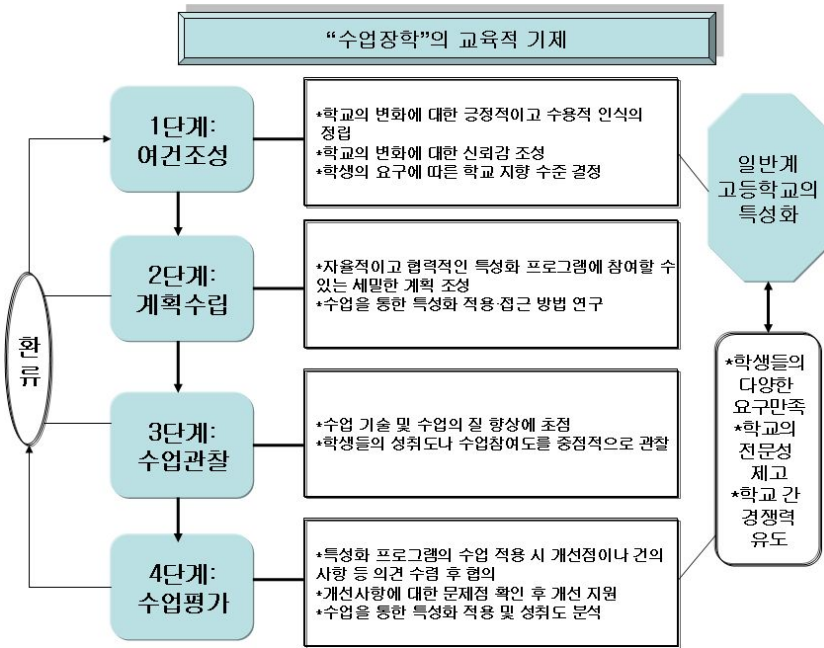
이 단계는 수업에 대한 평가가 본격적으로 이루어지는 단계로서 수업관찰을 통해 기록하여 분석한 내용을 바탕으로 수업교사의 수업에 대한 문제점 및 개선사항 등을 모색할 수 있다. 이 때 동료교사와 새로운 아이디어를 교환할 수 있고 학생들의 수업장학 참여를 통한 결과를 참고할 수도 있다. 이와 관련된 내용은 다음에 이어질 특성화를 위한 수업장학 전략에서 좀 더 다루어질 것이다.

학교 상황에서 수업개선을 위한 활동에 대하여 동료들에 의하여 이루어지는 현장연구(action research)를 통해서 일선의 동료 교사들이 연구자이고 장학자가 되며, 이를 통해 활동한 결과를 바탕으로 개선점을 발견하고 다음의 활동에 대한

지침을 마련하게 된다. 각 영역별로 특성화를 적용하기 위해 사용한 방법이나 내용에 대한 의견, 학생들의 만족 여부도 등도 이 단계에서 다루어져야 한다.

이를 종합하여 수업장학을 통한 일반계 고등학교의 특성화를 단계별로 제시하면 다음과 같다. 수업장학 1단계에서는 학교의 변화에 대한 긍정적이고 수용적 인식과 더불어 학교 변화에 대한 신뢰감을 바탕으로 학생의 요구에 대한 지향수준을 결정해야 한다. 2단계에서는 자율적이고 협력적인 특성화 프로그램에 참여할 수 있게 짜여진 세밀하고 구체적인 계획에 따라 수업을 통한 다양한 특성화 프로그램의 접근 방법을 모색한다. 다음으로 3단계에서는 이렇게 계획되어진 교육적 활동을 실행한 후, 학생들의 특성화 프로그램에 관련된 교육과정에 대한 성취도나 참여도를 면밀히 관찰해야 한다. 마지막으로 4단계에서는 전 단계에서 관찰된 결과를 분석하여 개선사항에 대한 지원을 계획하게 된다.

이를 요약하면 다음의 <그림-9>와 같다.



<그림-9> 수업장학을 통한 일반계 고등학교 특성화 종합 예시 모형

### 3. '선택교과 수업장학'을 통한 일반계 고등학교의 특성화 방안 제시

다음은 본 연구자가 일반계 고등학교의 교과과정의 운영에 초점을 두고 학교 특성화를 수업장학을 중심으로 제시한 “선택교과 수업장학”의 적용방안을 제시하였다. 제 7차 교육과정은 그 자체로서 일반계 고등학교의 정체성 약화나 질어저가는 보편주의적 성향에 대한 반발을 모두 약화시킬 수 없지만 계획하고 준비하기에 따라 학생의 적성과 진로를 존중하는 방향으로 편성 운영되면 현재의 고교 교육은 한 단계 끌어 올릴 수 있는 요소도 적지 않다. 일반계 고등학교 2, 3학년의 선택 교육과정의 운영을 시작으로 학교는 자율적 특성화에 대한 자체적인 프로그램 개발을 준비해 나가야 한다.

오늘날 교육과정의 효율적 운영을 위한 방안으로 하나는 국민의 기본 공통 교육을 어떻게 교육 시키는가 이고, 다른 하나는 학생과 학교의 특성에 따른 개별화와 특성화를 어떻게 시키느냐이다. 물론 이것은 우리나라에서만 독특한 교육적 시각은 아니다. 어느 나라나 평등주의 원칙에 의한 보통교육으로서의 공통교육을 강조하면서도 다른 한편에서 개인의 특성 개발과 관련하여 단위 학교가 주어질 범위 내에서 교육 내용과 교육 방법의 자율성을 통해 학교마다 얼마나 다양하고 독특한 특성을 가지느냐 하는 것이 오늘날의 교육과정의 흐름이기 때문이다.

제 7차 교육과정은 학생들의 주도적인 학습을 위해 선택과목(선택하여 학습할 수 있는 과목)으로 선택중심 교육과정의 136단위 중에서 필수로 지정한 68단위를 제외하고는 학교의 여건과 특성을 고려하여 남은 68단위를 재량껏 선택할 수 있게 되어있다. 따라서 68단위의 교육과정을 어떻게 운영하는가에 따라 학교의 특성화가 결정 난다고 해도 과언이 아니다. 학생의 선택권을 최대한 보장하며 학교의 특성을 반영한 교육을 제공하는 것이 학교의 역할이요 교사가 해야 할 의

무인 것이다.

선택과목이 허용된다고 해서 모두 원하는 과목을 선택할 수는 없는 실정이다. 학교의 여건이나 특성을 고려해서 제한 선택을 하거나, 과목 개설을 할 수 없는 경우 선택과목이라는 용어 자체가 무색하게 되는 경우가 비일비재하기 때문이다. 선택중심 교육과정을 편성·운영할 때 학생의 희망과 요구 사항을 최대한 반영하는 것이 좋겠지만 학생의 선택이 언제나 올바르다고 할 수 없다. 학생 중심 교육은 단순히 학생의 요구에 따르는 교육이 아니라 학생의 '필요'를 충족시켜주는 교육이라고 이해되어야 한다. 여기서 '필요'는 당사자의 주관적 욕구가 아니라 학생이 성장을 위하여 객관적으로 요청되고 충족되어야 할 것을 포함하는 의미로 이해되어야 한다.<sup>51)</sup>

그리고 선택중심 교육과정의 성공적인 운영은 학생에게 과도한 선택권을 제공함으로써 이루어지는 것이 아니라, 현 학교 여건에 적합한 정도로 적정 수준의 과목 선택권을 제공할 수 있을 때 가능하다. 일반계 고등학교에서 선택중심 교육과정은 학생의 과목 선택권을 보장하는 교육과정, 학생의 진로 선택을 돕는 교육과정, 학생의 균형적 과목 이수를 돕는 교육과정, 학생의 교육적 필요를 충족하는 교육과정, 학생의 학습 부담을 경감하는 교육과정이 되어야 바람직할 것이다.

따라서 본 연구에서의 '선택교과 수업장학'에서는 과목의 개설수를 늘려가는 것보다는 학생 선택권을 위의 교육과정의 취지를 최대한 확대시켜주는 방향으로 접근을 시도하였다. 일반계 고등학교는 대학 진학이라는 공통된 목표를 가지고 있음을 부인할 수 없다. 이에 학생이 고등학교에 진학하면 교사와의 면담을 통해 자신의 진로에 대해 탐색하여 진로 상담결과에 따라 진로와 대입 수능에 대비할 수 있는 준비를 '과목선택'으로 하는 것을 기본으로 한다.

학생들의 진로가 결정되면 학습의 초점이 좀 더 명확해 지고 이를 바탕으로

---

51) 한국교육개발원 교육과정개정연구위원회(1996), "교육과정 2000 연구 개발 초·중등학교 교육과정 체제 구조안", p.30.

학습이 집중적으로 이루어지도록 학생들 스스로 자신이 선택한 교육과정의 과목들을 모아 과정을 만들어 가는, 즉 ‘공부하는 길(track)’인 집중이수과정을 통해 학습을 성장시켜 나갈 수 있게 된다.

“선택교과 수업장학”은 이러한 단위학교의 집중이수과정을 어떻게 개설하여 운영하는가에 따라서도 단위학교의 차별성을 부각시킬 수 있다.

### 1) ‘선택교과 수업장학’ 편성·운영의 원칙

\* 학생의 진로와 적성을 고려한 단위학교 교육과정의 다양화를 위주로 하여 학교별 한 가지 이상의 분야에서 학교별 교육과정 특성화를 추진한다.

\* 단위학교는 당해 학교의 교원 및 학교 시설·여건 등을 고려해 지역 및 학교 특색을 실현할 수 있는 비교적 특색 있거나 타교보다 비교적 우위에 있는 한 가지 이상의 영역을 특성화 영역으로 선정하여 집중 지원한다.

\* 단위학교는 특성화 프로그램에 대한 효과를 검증하기 위해 학교 실정에 맞는 교과목의 선호도·만족도 등을 적절하게 평가한다.

### 2) ‘선택교과 수업장학’ 편성·운영 방법

\* 교육과정을 특성화 영역으로 선정할 경우, 학교에서 개설 중이거나 개설 계획인 이수 과정 또는 교과목 중에서 우수 교원의 확보와 학생이나 학부모로부터 선호도가 높은 프로그램으로 선정하는 것이 바람직하다.

\* 특성화 운영 교육과정 편제, 연간 시간 운영, 운영 프로그램 및 지도 자료 개발, 우수 교원 확보 및 연수, 특성화를 위한 관련 교육시설 확충, 예산 확보 등 구체적인 계획을 수립하여 단계적인 실행을 거친 후 실시한다.

\* 교육과정 특성화는 학생의 진로탐색을 통해 얻어낸 자료를 토대로 진로선택에 도움이 될 수 있는 교과목의 심층적인 학습이 가능하도록 체계적으로 제공되어

져야 한다.

\* 교육과정의 변화를 통한 특성화는 학교별 집중이수과정을 어떻게 편성하여 운영하느냐에 달려 있다. 따라서 각 시·도 교육청에서 장학 자료 안내로 제시한 집중이수과정 방법으로 제시되어 있는 아래에서 제시된 모형들 중에서 학교의 실정에 맞는 교육과정을 선택해 운영할 수 있도록 유도한다.

- 한 개의 집중이수과정에 포함될 교과를 고급수준, 중급수준, 초급수준의 과목들로 나누어 이수 모형

- 3개 교과 집중과정을 선정하여 3개부터 5개까지의 집중이수과정을 개설할 수 있는 모형

- 인문학 분야 과정 모형, 사회 과학 과정 모형, 외국어 분야 과정 모형, 자연 과학 분야 과정 모형, 공학 분야 과정 모형, 예·체능 분야 과정 모형, 진로 탐색 과정 모형, 직업·비진학 과정 모형 등 8개 과정의 교육과정 모형

\* 학교수준을 고려해 학교규모에 맞추어 집중이수과정을 개설하여 이에 속하는 심화과목은 더 잘 배울 수 있게 수준 높은 과목과 코스로 운영하고 특성화된 집중이수과정의 교과의 졸업 이수 단위를 다른 교과에 비해 상대적으로 확대하는 것이 바람직하다. 이 때, 특성화된 집중이수과정을 설치 운영하는 학교들은 특성화된 집중이수과정 하나만 설치하는 것이 아니라 학교에 따라 2개 이상의 집중이수과정을 설치할 수도 있고 학교의 규모에 맞추어 가능한 여타 집중이수과정을 더 많이 설치하여 학생들의 요구에 부응하도록 한다. 즉 특성화된 집중이수과정은 그 학교의 대다수 학생들이 선택한 대표적인 집중이수과정이지 유일한 집중이수과정을 의미하는 것이 아니다. 결국 특성화된 집중이수과정을 설치 운영한다는 것은 무특성의 획일적인 학교 교육과정운영을 탈피하여 교육 프로그램에 엑센트가 있는 학교가 되는 것을 의미한다.

### 3) '선택교과 수업장학'을 통한 특성화 방안 예시

용이한 이해를 위해 '영어교과'의 선택교과 수업장학을 하는 C 고등학교의 경우를 모델로 제시하였다.

\* 1단계: 학생들의 요구도를 반영하고 학교의 교원 확보 및 시설, 여건 등을 고려해 비교적 우위 있는 '영어'교과를 통한 특성화 영역으로 선정한다.

\* 2단계: '영어'교과의 특성화를 어떻게 운영할 것인지 선정한다.

\* 3단계: 영어교과의 집중이수를 위하여 영어 심화선택 과목의 기준 단위를 증배하여 운영하는 예시1, 또는 영어 과목에 대한 심화선택 및 전문교과를 신설하는 예시2와 같은 이수모형을 만든다.

<표-11> 심화선택 및 전문교과로서 영어 교과 특성화 편성 예시1

구분	과목 군	과목명
심 화 선 택 과 목	I	독서
	I	문학
	I	한국 근·현대사
	I	세계사
	I	정치·경제·법과 사회, 세계지리 중 택1
	I	사회·문화
	II	수학 I
	II	물리 I, 화학 I, 생물 I, 지구과학 I 중 택1
	IV	영어 I
	IV	영어 II
	IV	영어회화
	IV	중국어 II, 프랑스어 II 중 택1
	IV	영어독해, 프랑스어독해, 중국어독해 중 택1
	IV	영어청해, 프랑스어청해, 중국어청해 중 택1
	IV	영어작문, 프랑스어작문, 중국어작문 중 택1
IV	영어권문화, 프랑스문화, 중국문화 중 택1	

\* 4단계: 이수모형과 유사한 방법으로 교육과정 편성을 통한 특성화를 실행하는 구체적 방안을 계획한다.

<구체적 방안>

영어 전용실(교과 전용교실/교과교실제) 설치

수준별 학습 집단 구성에서 학급수와 인원수와 적정 편성 방법 구안 적용

선택중심 교육과정의 이동 수업에 따른 강의실 확보 및 시간표 재편성

특성화 프로그램 운영을 위한 교사 간 업무 분담계획 (기획/ 운영/ 자료개발)

\* 5단계: 구체적 방안에 따른 실행을 한다.

\* 6단계: 학교의 여건을 고려하여 자체적으로 일 년에 2회 정도의 특성화 프로그램의 운영에 대한 학생 만족도, 교사 자체 평가 등을 조사·분석한다. 이때의 평가의 목적은 특성화의 실천 과정과 결과에 따르는 내용에 국한시킨다.

<표-12> 심화선택 및 전문교과로서 영어 교과 특성화 편성 예시2

구분	과목명	개설학년(학기)			
		2학년		3학년	
		1학기	2학기	1학기	2학기
심화선택 및 전문교과	영어 I	0	0		
	영어독해			0	0
	영어회화	0	0		
	영어II			0	0
	영어청해			0	0
	영어작문	0			
	영어권문화		0		

#### 4. 일반계 고등학교의 특성화를 위한 수업장학 실천 방안

##### 1) 전략적 측면

교육의 새로운 패러다임은 학교의 변화를 통해서 가능해진다. 이에 학교는 저

마다 특성을 가지고 변화 발전되어져야 한다. 이러한 특성화되고 다양한 교육적 제공으로 인해 전체적인 학교의 질적 수준이 개선될 것은 자명한 일이다. 학교의 변화는 수업의 변화로부터 시작된다. 즉 교육의 특성화된 프로그램에 따라 학교의 질이 좌우된다고 해도 과언이 아닐 것이다. 이에 학교는 발 빠른 변화에 대처하지 않으면 안 될 시점에 와 있는 것이다.

특히 가장 많은 개혁을 원하고 있는 현재의 일반계 고등학교는 거의 모든 학교가 획일화된 교육프로그램 운영으로 다양한 욕구에 충족되는 교육을 제공하고 있지 못함은 물론이고 학교의 질 저하를 초래하고 있는 실정이다. 따라서 수업장학을 통한 학교의 특성화를 이끌어 낼 수 있는 구체적인 방안을 제시해 보고자 한다.

정책적·학교수준의 수업장학 실태를 통해 나타낸 문제점으로 인해 장학을 통한 학교의 다양성과 특성화된 변화를 기대하기란 아직은 개선의 여지 많음을 알 수 있었다. 수업 개선적 측면에서 보면 수업과 가장 밀접한 교육적 행위가 바로 수업장학임을 부인하지 않을 수 없다. 이에 어떤 방법으로 수업장학이 학교의 특성화를 시켜 교육의 질을 높일 수 있는가를 모색해야 할 것이다.

## (1) '교육의 질 관리 기제'로서의 수업장학

### ① 교육의 총체적 질 관리 이론

지식정보화사회에서 국가의 경쟁력은 지식과 전문능력을 갖춘 국민 개개인에게 달려있고, 그러한 능력을 갖춘 사람을 키워낼 수 있는 교육체제와 지식의 창출의 분배가 활발히 이루어지는 지식체제를 갖추느냐에 의해 결정된다고 해도 과언이 아니다. 국가경쟁력은 곧 지식 경쟁력에 의해 좌우될 것으로 전망되는 당연한 시점에서 교육의 질을 향상시키기 위한 국가적 전략 차원에서의 학교교육에 대한 변화의 노력은 박차를 가하고 있다. 또한 교육수요자들도 다양한 형태의

교육을 제공받기를 요구하고 변화된 학교에 대한 적극적인 기대 표출이 나타나고 있는 실정이다.

이처럼 교육의 내·외적 환경의 변화는 모두 양질의 교육에 대한 요구로 모아지게 되고 교육의 질을 제고하려는 장치들이 교육개혁에 많이 반영되면서 단순히 물적 자원의 확대뿐만이 아닌 재원의 효율적인 활용을 통한 산출 즉 교육의 극대화를 추구하고자 하는 것이다. 이러한 인식은 기업조직의 혁신을 도모하기 위해 도입하였던 다양한 경제력·경영적 원리나 방안들을 교육조직에 적용하고자 하는 움직임으로 간주 되고 있다.

최근, 세계 각국에서도 전통적인 교육체제를 개선하고 새로운 교육체제를 수립하여 교육 소비자들에게 양질의 교육서비스를 제공하여 학생들의 성취수준을 높이고, 나아가 교육경쟁력을 강화하기 위해 총체적 질 관리(Total Quality Management)방식을 적용하고 있다. 이는 학교의 전통적 관행에 따른 한계를 극복하여 학교를 개선하기 위한 노력의 일환이다. 우리나라에서도 최근 학교중심의 자율경영의 새로운 패러다임의 일환으로 학교교육의 총체적 질 관리(TQM)의 접근을 통한 개선 노력을 바람직하게 보는 시각이다.<sup>52)</sup>

총체적 질 관리는 우리나라의 교육 분야에서도 그 중요성이 강조되어지고 있다. 따라서 교육의 질 관리의 한 기제로서 수업장학의 적용 가능성을 파악하기 위해서는 질 관리의 개념과 이론을 고찰하여 이러한 원칙들이 학교교육에 적용 가능한가를 탐색 할 수 있을 것이다.

#### 가. 총체적 질 관리 개념

여기서 '질'의 개념은 대개 오래 쓸 수 있는 것, 잘 구성된 것, 우수한 최상의 것, 활용의 적합성, 욕구의 충족이 되는 것, 요구사항에 대한 일치 등으로 의미를

---

52) 최희선(1995), "학교단위책임경영제, 왜 필요한가?", 「교육월보」 통권 제 159권, pp.28-31.

해석할 수 있다. 그렇다면 총체적 질 관리(TQM: Total Quality Management)는 원래 기업경영에서의 품질관리 방식으로, 소비자가 요구하는 품질을 가장 경제적으로 생산할 수 있도록 생산체제의 모든 단계에 통계적 원리와 기법을 적용시키는 통계적 품질관리(SQC: Statistical Quality Control)에서 한 단계 발전된 개념인 기업 내의 모든 구성원이 품질개발과 품질개선에 이바지할 수 있도록 조직 내의 각 부분의 노력을 조정·통합하는 총체적 활동으로서의 종합적 품질관리(TQC: Total Quality Control)에서 더욱 더 발전된 개념으로 조직 내외부의 모든 고객(total)을 만족시키는 전략적 도구로써, 품질과 고객중심의 사고, 최고경영자의 리더쉽과 조직구성원 전원 참여의 노력, 과정개선과 제품혁신을 통한 지속적인 개량 등을 바탕으로 한(quality) 경영 혁신(management) 전략을 말한다.

데미ング(Deming)의 총체적 질 관리 기법은 조직혁신의 방안으로 도입되고 그 성과가 증명됨으로써 오늘날 많은 관심이 되고 있다. 조직의 생산성을 증가시키고, 비용을 줄이며, 산출의 질을 향상시키도록 돕는 방안으로 인식되는 이 경영전략은 조직의 부분적인 질 개선이 아닌 총체적인 질 개선을 지향하고, 결과가 아닌 과정을 중심으로 하고 있다. 이것은 조직의 생존 자체를 가능하게 하는 수요자의 요구에 근거를 두고 있는 관리체제 이론으로 이전의 공급자 중심의 질 개념에서 벗어나 수요자의 요구와 기대에 부응한다는 교육개혁수요자 중심의 질 개념에 근거하여 조직의 체제와 과정의 지속적인 개선을 통해 조직의 질을 향상시키려는 것이다. 그리고 목표의 일관성, 고객 지향적 서비스, 질 측정, 학교와 학교구의 문화, 협동적 지도성, 분권화된 의사결정, 광범위한 이해, 지속적인 개선을 주요 특징으로 하고 있다. 데밍(Deming) 이론의 핵심은 지적인 핵심가치와 14개의 관리원칙으로, 이것들을 비롯한 모든 조직에 활용될 수 있다고 보았다. 그의 지적인 핵심가치는 체제의 본질에 대한 이해, 과학적 통계 방법을 이용한 과정관리, 사실과 진리에 대한 정확한 지식 및 예측 그리고 인간존재의 본질에 대한 이

해이다.

<표-13>에서 제시한 데밍(Deming)의 14가지 총체적 질 관리 14가지 원칙은 다음과 같다. 이 원칙은 질의 개선을 목적으로 하고 있는 기업조직이나 학교조직의 문제를 해결해 주는 열쇠가 되고 있다.

<표-13> 데밍(Deming)의 심오한 지식이론 14가지 원칙<sup>53)</sup>

- 
1. 산출과 서비스의 개선에 대한 목적의 일관성 추구
  2. 새로운 질 철학의 채택
  3. 전통적 관리방식의 지양
  4. 비용절감에만 근거한 업무관행의 종결
  5. 과정의 질과 서비스 체제의 지속적 개선
  6. 교육, 훈련의 관례화
  7. 리더쉽의 관례화
  8. 공포 분위기 제거
  9. 부서간의 장벽 제거
  10. 근로자에 대한 슬로건, 충고 및 훈계 제거
  11. 근로의 기준량 및 수치상의 목표 제거
  12. 근로자의 사기와 자긍심을 빼앗는 장애 제거
  13. 활력있는 교육 프로그램의 관례화
  14. 모든 조직 구성원의 투입과 개선을 위한 헌신
- 

출처: Deming, W. Edward.(1986), *Out of the Crisis*, Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.

총체적 질 관리는 단순히 기술공학적 품질통제에 그치지 않고 조직전체가 참여하는 기업의 조직 행동적 차원에서의 품질관리가 요구되고 있다는 것을 뜻한다. 조직의 모든 부분이 사전의 품질관리는 물론 사후의 품질보증까지 책임지도 록 하면서 조직의 행동적 측면을 강조하는 품질관리활동이 이른 바 총체적 품질

---

53) W. Edward Deming(1986), *Out of the Crisis*, Cambridge Mass: Massachusetts Institute of Technology.

관리인 것이다.<sup>54)</sup>

이러한 총체적 질 관리는 구성원의 만족감과 긍지, 환경보호, 사회봉사 등의 요소를 포괄하는 총체적 품질을 극대화시킴으로써 소비자, 조직 구성원, 사회, 국가 등 모든 고객에서 기쁨을 주고자 노력하는 총체적인 접근을 의미한다. 이처럼 총체적 질 관리는 조직 구성원 모두가 참여하여 제품의 품질 뿐만 아니라 가격, 서비스 등을 포함한 모든 부분의 품질향상을 추구하는 것이다. 이는 단순히 기법을 적용시키는 것이 아니라 조직 구성원 모두가 의식의 개선을 통하여 질에 대한 인식을 전환하고 고객 지향적인 조직문화를 창조하고자 하는 총체적인 조직 활동이라고 할 수 있다.<sup>55)</sup>

총체적 질 관리의 개념에는 품질은 고객에 의해 정의된다는 것과 고객만족을 창출하는 산출물의 생산에 있어서 과정을 중시하여 인간중심의 경영 체제를 지향한다는 철학적 기반이 깔려있다. 즉 조직 구성원 모두가 조직의 모든 면에서 수월성을 추구함과 함께 고객에 대해 최고의 가치를 두는 데 초점을 맞춘 인간 중심, 고객 중심, 비전 중심, 체제 중심, 과정 중심의 관리 방식이라 할 수 있다. 이 방식은 조직에 관련된 모든 사람이 조직에 참여하여 기여할 수 있도록 격려해 주는 조직문화를 창출하게 하고, 일이 달성되는 모든 과정을 과학적·체계적으로 연구하고 지속적으로 개선하게 하는 기술과 리더십을 뜻한다.

#### 나. 학교교육의 총체적 질 관리(total quality management)

학교교육의 질 관리 개념도 위와 마찬가지로 맥락에서 이해되어 질 수 있다. 머그가트로이드와 모르간(Murgatroyd & Morgan)<sup>56)</sup>은 학교교육이 질 관리 개념을 “학교에서 과정의 질을 지속적으로 개선하고 조직 구성원간의 상호관계를 체계적으로 관리하여 최상의 목표에 도달하고자 하는 전략”이라고 하였으며, 그린우

54) 최희선(1993), “학교교육의 총체적 질 관리”, 「교육행정학연구회소식」 제 39호.

55) 조동성 외(1996), 「경영혁신기법의 통합모델」, 서울: 아이.비.에스.컨설팅그룹.

56) S. Murgatroyd & C. Morgan(1993), *Total Quality Management and the school*, Philadelphia: Open University Press.

드와 가운트(Greenwood & Gaunt)<sup>57)</sup>는 “학교구성원의 총체적인 참여와 헌신을 통해 고객 만족을 이루려는 것”이라 정의하였다. 최희선<sup>58)</sup>은 “교육 수혜자에게 최선이 질이 보장되도록 하기 위한 학교의 질적 향상 노력”이라고 정의하였고, 최기만<sup>59)</sup>은 “교육의 질은 학생·교사·행정가들의 인적 구성 측면과 시설·재정 등의 물적 자원 측면, 이러한 자원들의 효율적 경영 측면, 그리고 교육체제를 이끌어 가는 교육정책 및 이념 측면들의 다차원으로 구성되며 이는 국가의 사회·경제적 변화요인에 영향을 받게 된다”고 하였다.

이처럼 학교교육의 질 관리 개념은 학교교육 수혜자인 학생, 학부모 등의 요구나 만족을 충족시키기 위한 전략으로서 지속적인 개선의 의지를 갖고 미래지향적으로 학생 중심의 혁신을 이끌어 내야 한다.

## ② ‘교육의 질 관리 기제’로서의 장학 개념

### 가. ‘수업개선 조력’으로서의 장학개념의 한계

실제로 장학 활동을 통해 교사의 수업을 어느 정도 개선할 수 있는가에 대한 교사들의 반응은 대체로 부정적이다. 이는 장학담당자들의 전문성 부족, 업무과다, 관료적이고 형식적인 평가 등 실제적 요인에 기인한다. 그렇다고 해서 장학담당자들의 잡무가 경감되고 절차의 개선이 이루어진다면 교사들의 만족도는 높아질 것인가 하는 문제가 제기된다. 교사의 수업의 개선을 위해 도와주는 역할이라는 것이 교사란 기본적으로 지도를 받아야 하는 존재 혹은 스스로 더 좋은 수업을 만들어 낼 수 없는 존재라는 인식이 어느 정도 깔려 있다.

교육의 질 개선과 학생들의 학습의 질 향상의 유의미한 차이에서 알 수 있듯

---

57) M. Greenwood & H. J. Gaunt(1994), *Total Quality Management for the schools*, London: Cassell.

58) 김창걸(2003), 「교육조직행위론」, pp.46-47 재인용.

59) 최기만(1998), “학교경영 혁신을 위한 총체적 질 관리 모형 개발 연구”, 인하대학교: 박사논문.

이 교육의 질은 개인이나 개별 학교가 아니라 국가차원의 문제라는 것이다. 반면, 학습의 질 향상은 학생들의 학업 성취도와 관련하여 개별 학교 차원 정도의 성취라고 볼 수 있다. 예를 들어 국가나 사회가 요구하는 교육의 방향이 창의적 인재 육성이었음에도 불구하고 학교 수업이 학생들로 하여금 주어진 교과지식의 습득에 치우쳐 교육하였다면 학업성취도 면에서 보면 높은 달성도를 보이겠지만 시대적·사회적 적합성을 고려한 국가차원의 교육의 질은 달성되기 힘들다. 이렇듯 협의적인 장학 개념은 시대를 반영하는 교육 실천을 힘들게 한다.

#### 나. '교육의 질 관리 기제'로서의 장학

교사의 수업개선 노력을 중핵으로 하는 종래의 장학의 개념에 만족하지 않고 이처럼 새로운 개념을 모색하게 된 일반적인 배경은 다음과 같이 생각해 볼 수 있다.<sup>60)</sup> 첫째, 종래 학교를 중심으로 하여 이루어지던 교육이 이제는 학교 울타리를 넘어 다양화 되고 있다는 점이다. 근래 산업사회와 함께 형성된 학교교육 제도는 최근 지식정보사회가 전개되면서부터 학교와 경쟁하는 다양한 지식 습득의 수단과 경로가 등장하면서 학교교육의 정체성과 효용성이 위기에 처하게 되었다. 이제 국가가 계획하고 추진하는 교육정책에서 학교는 유일한 수단이 아니라 여러 수단 중의 하나에 지나지 않은 것으로 되어가고 있는 것이다. 이 점은 국가 차원에서 교육의 질을 관리하는 일이 학교에서 이루어지는 수업만을 대상으로 할 수 없음을 의미한다. 둘째로, 사회변화가 빨라지고 사회 각 분야 간의 유기적 관련성이 높아지면서 교육 내적인 요소들만의 조정과 통제로는 교육의 질 관리가 어렵게 되었다는 점이다. 예전에도 물론 교육은 정치나 경제, 문화 등의 여러 분야와 긴밀한 관계를 맺고 있었다. 그러나 이전에 비해 교육의 실패가 경제나 문화 등의 영역에 미치는 여파가 훨씬 크고 따라서 교육정책의 결정과정

60) 이종태(2004), “‘교육의 질 관리 기제’로서의 장학개념 탐색”, 「한국교육」 제 31권 4호, pp.93-122.

에서 교육 이외의 분야에 있는 사람들의 목소리가 점점 더 커지고 있음은 중요한 변화라고 보아야 한다. 인적자원 개발 정책에 정보의 여러 부처들이 팀을 이루어 협력하는 것은 이러한 추세에 전형적인 예라고 할 수 있다. 이제 교육의 질 관리는 교육에 종사하는 사람들만의 문제가 아니라 국가와 사회의 광범위한 관심사가 되고 있는 것이다.

셋째, 세계화 또는 신자유주의 대두로 국가 간 경쟁이 치열해 짐에 따라 교육의 질을 유지, 개선해야 할 국가의 책무성이 증대되었으며, 아울러 새로 등장한 지식기반사회에서 교육의 질을 판단하는 기준도 달라지고 있다는 점이다. 지식기반사회에서는 교육의 질을 판단하는 기준이 종래처럼 습득된 지식의 양보다는 지식을 습득할 수 있는 기회를 얼마나 풍부하게 제공하며 습득한 지식을 얼마나 독창적으로 응용할 수 있는가가 더 중시된다.<sup>61)</sup> 이렇게 보면 이제 교육의 질을 관리하는 일은 교실을 넘어 교육의 과정 전체, 그리고 사회의 조직과 운영 차원에서 다면적이고 복합적인 접근을 필요로 하게 되었다고 볼 수 있다.

이상에서와 같이 시대적 사회적 상황 변화와 그에 수반되는 교육의 형태·방식 변화는 장학개념이 더 이상 교사의 수업개선을 돕는 일에 머물러 있을 수 없고 교육의 질 관리를 중핵으로 하는 포괄적인 개념을 요청하고 있음을 알 수 있다. 또한 유럽의 경우, 교사의 수업개선을 돕는 일은 장학의 한 요소에 불과하다. 장학 담당자들은 교사의 수업을 때때로 참관하고 개선점에 대해 교사와 토론도 하지만 이런 활동의 최종 목표는 교사의 수업개선 자체만이 아닌 국가 차원의 교육의 질 관리를 위해서 교육의 실태를 분석, 진단하고 그 개선을 위한 다양한 정보 자료를 수집하는 데 있다. 장학에서의 평가의 주목적은 학교교육의 질이 잘 유지 되고 있는가를 확인하고 그 개선을 모색, 촉진하는 것이다. 교육과정이 제대로 운영되는지, 학생들이 만족할 만한 성취를 보이는지, 교사들의 수업방식은

---

61) 진동섭, 김병찬(2004), “학교교육 질 관리기제 연계방안 탐색: 학교평가, 장학, 감사를 중심으로”, 「교육행정학연구」 제 22권 2호, 한국교육행정학회, pp.65-90.

적절한지, 학교의 경영관리가 원활하게 되는지 등을 점검하는 것이다.

마지막으로 '교육의 질 관리 기제'로서의 장학개념이 갖는 특징을 살펴보면 다음과 같다<sup>62)</sup>. 첫째, 장학이 목표로 삼고 있는 '교육의 질 관리'는 교실에서 이루어지는 교사의 수업 개선을 포함하면서도 학교의 교육과정 운영이나 교장의 리더십 개선, 학생들의 성취도 제고 그리고 각종 교육관련 법령의 준수 감독까지 포괄한다는 점이다. 다시 말해, 장학이란 양질의 수업 구현 자체 뿐 만 아니라 그것을 가능하게 하는 조건들이나 그것과는 별개로 학생들의 성취에 영향을 주는 다양한 요소들, 나아가 국가와 사회의 다양한 요구까지도 고려해야 하는 활동으로 이해 할 수 있다.

둘째, 장학 대상이 초·중등 교육만이 아니라 직업훈련, 고등교육, 나아가 평생교육에까지 확대될 수 있다. 이것은 장학의 목표가 국가 차원의 질 관리라는 차원에서 보면 자연스런 추세일 것이다. 한 나라의 교육은 취학전 교육에서 시작하여 초·중등 학교교육을 거쳐 고등교육과 성인교육에 이르기까지 일관된 체제를 형성하고 있어야 하며 각각이 소기의 목표를 달성할 때 전체적으로 질 높은 교육의 성과를 낼 수 있기 때문이다.

이러한 특징을 가진 '교육의 질 관리'의 역할을 하는 장학은 '학교가 학교의 교육목표를 달성하고 교육 수혜자인 학생이나 학부모의 욕구를 충족시켜주기 위하여 역량을 극대화 하는 총체적 전략'이라고 할 수 있다.

#### 다. '교육의 질 관리 기제'로서의 수업장학의 적용 가능성

'교육의 질 관리 기제'로서의 수업장학은 교육수요자의 만족을 위한 교육의 질적인 개선이 주목적이 된다. 따라서 교육의 질은 학교교육체제를 이루는 학생, 교사, 행정가들의 인적 구성측면과 시설, 재정 등의 물적 자원 측면, 이러한 자원들의 효율적인 경영측면 그리고 교육정책을 이끌어갈 교육정책 및 이념 측면의

---

62) 이종태(2002), 전계논문, pp.110-120.

다양한 차원에 따라 치밀한 계획이 뒷받침 되어져야 한다.

우선 총체적 질 관리를 위해 수업장학의 목적은 장학담당자와 학생에게 초점을 두고 학생의 지속적인 개선과 인간적인 성장을 위해 학생을 위한 다양한 지식이론을 갖게 해야 한다. 또한 수업장학에 관련된 모든 사람들은 개별적으로나 집단적으로나 지속적인 개선을 위해 헌신하며, 학생성취에 있어서의 최종결과가 학교조직에 의해 제공된 과정의 질에 의해 결정되어지므로 학교의 교수-학습의 과정이 평가에 있어서 핵심이 되어야 한다. 질 관리 차원에서의 수업장학은 교사가 교수행위를 하는 데 최선을 다할 수 있는 풍토와 문화를 조성하게 하는 학교장의 리더쉽 발휘가 책무이다. 이러한 원칙들을 기본으로 하여 앞서 제시했던 데밍(Deming)의 14가지 원칙을 수업장학에 어떻게 적절히 변형하여 적용할 수 있을 것인가에 대하여 고찰해 보았다.<sup>63)</sup>

---

<표-14> 14가지 지식이론에 근거한 총체적 질 관리를 위한 수업장학

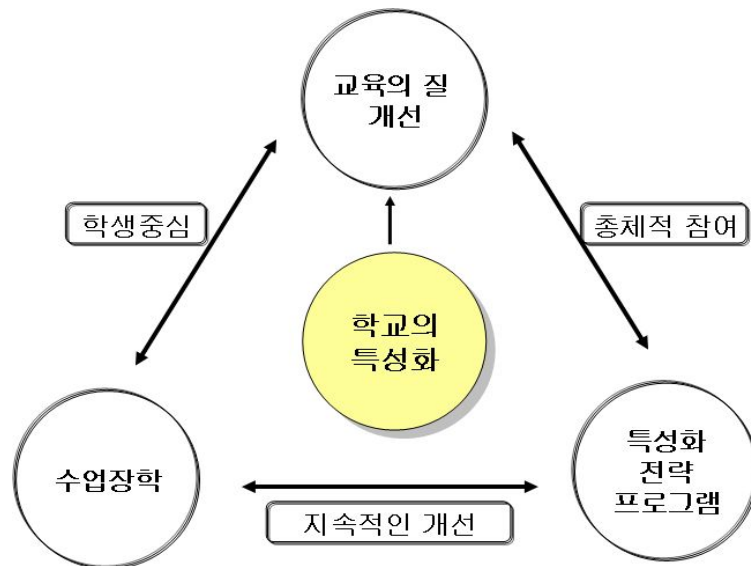
---

- ① 장학 행정, 실행, 평가에 있어서의 지속적인 개선을 위한 목적의 일관성 추구
  - ② 질의 혁명을 지원하는 새로운 철학과 기술 습득
  - ③ 전통적 형태의 장학 방식의 지양과 양질의 장학체제 구축
  - ④ 학습의 질적 향상을 위한 과감한 재정적 투자지원
  - ⑤ 장학의 질과 서비스 체제의 지속적인 개선
  - ⑥ 장학의 새로운 패러다임 이해에 관한 교사교육 강화
  - ⑦ 총체적 질 리더쉽의 관례화
  - ⑧ 장학하는 데에서의 공포분위기 지양
  - ⑨ 동료교사들 간의 협력체제 구축
  - ⑩ 과도한 교육목표 설정 배제
  - ⑪ 수치상의 목표 배제 및 학교서열화 금지
  - ⑫ 과도한 장학 업무 최소화
  - ⑬ 우수 교육 사례 프로그램 관례화
  - ⑭ 학교 개선을 위한 학교의 모든 구성원의 지속적인 노력
- 

63) 여기서 제시된 원칙 14가지는 본 연구자가 Deming의 이론을 바탕으로 하여 본 연구자가 수업장학에 적용한 결과임을 밝혀두는 바이다.

이러한 수업장학의 원칙을 바탕으로 성공적인 교육의 총체적 질 관리로서 실행은 결과에 대한 교육수요자들의 만족도에 많은 관심을 기울이고 이를 최대한 수용할 수 있는 과정적 절차의 중요성을 강조하게 된다. 따라서 성공적인 총체적 질 관리(TQM)를 위한 구체적 실행 모형을 제시하면 다음과 같다.

성공적인 총체적 질 관리(TQM)을 위해서는 '교육의 질 개선'이라는 목표아래 '학교의 특성화'를 중심으로 '수업장학'과 '특성화 프로그램'이 뒷받침되어 학생(수요자) 중심, 정부·각 시·도 교육청·학교의 총체적인 참여, 수업장학을 통한 지속적인 개선이라는 세 요소가 균형 있게 조화를 이루어 내야 한다. 이를 그림으로 표현하면 다음과 같다.



<그림-10> 수업장학을 통한 총체적 질 관리(TQM) 예시 모형

## (2) 성공적인 수업장학 정보의 네트워킹 전략

네트워크는 사전적 의미로 1. (운하, 철도, 혈관 등의)망상조직, 연락망, 2 (라디오, TV) 방송망, 네트워크, 3 (통신 컴퓨터) 통신망, 네트워크 등으로 주로 규정

되며 공학적 개념에서 시작하였지만 최근 인간간의 관계와 사회적인 관계, 그리고 조직의 형태와 구성이 원리로서 폭넓게 받아들여 지고 있다. 하나의 시스템 내 구성 요소들 간의 연계, 협력, 제휴 등이라고 이해되어질 수 있다. 즉 네트워크란 '상호 도움과 지원을 주고받기 위해 협력관계를 유지하는 사람들의 집단 혹은 상호작용 자체'로 정의할 수 있다. 이때 네트워크에 속한 사람들은 무엇인가 같은 관심사를 갖고 있는 부분적이거나 동질의 집단이며, 이들이 행하는 상호작용에는 의사소통행위가 포함된다고 할 수 있다.<sup>64)</sup>

네트워크란 용어가 본격적으로 사용되기 시작한 것은 인터넷을 통해서라 할 수 있는데 이 용어는 인터넷의 발전과 더불어 사회적인 용어로서 받아들여 지고 있다. 비선형적인 연결망 속에 수많은 컴퓨터 네트워크가 접속하면서 오늘날과 같은 글로벌 네트워크가 되어 정보의 분산과 공유, 상호작용이란 특징을 갖게 되었다. 또 사용자를 중심으로 네트워크를 구성한다는 점과 다양한 형태의 커뮤니케이션과 관계 형성이 가능하다는 점 등 이 세 가지 특징처럼 탈 중심형의 수평적 네트워크로 발전된 인터넷이 사회적으로 확산되면서 정보제공의 중요성과 네트워크화가 강조되고 있다. 즉 각자의 지점에 분산된 자원을 어떻게 통합하여 공유할 것인가가 중요해 짐으로써 오늘날 사회를 구성하고 조직하는 새로운 원리로서 강조되고 있다.

립낙(Lipnack)과 스탬프(Stamp)는 '네트워크란 전체의 아이덴티티를 유지하면서도 상호작용하는 부분으로 이루어지는 하나의 전체'라고 규정하였다. 즉 네트워크란 각각의 특질을 상실하지 않고 상호작용하는 연결망을 통해 자원을 공유하도록 만드는 것이라 할 수 있다.<sup>65)</sup>

---

64) 김수동 외(2003). "교수·학습지원을 위한 KICE와 교육인적자원부, 시·도 교육청간 인적 네트워크 구축". KICE 한국교육과정평가원.

65) 네트워크와 관련된 내용은 서울시정개발연구원(2002)의 자료 「서울시 네트워크 구성방안」의 내용을 바탕으로 본 연구자가 게재하였다.

지식기반 사회에서의 새로운 지식의 전파는 거의 순간적으로 이뤄지고, 그 전파된 지식들이 다른 지식들과 만나 더 가치 있는 지식으로 전환되는 시대이다. 따라서 지식기반사회에서는 평생 동안 새로운 지식을 학습하고, 보유하고, 전파하고, 가공하고, 더 높은 차원의 지식을 창조하는 사람 즉 신지식인이 정치, 사회, 경제 및 문화 활동의 핵심을 이루는 사회이다. 따라서 지식기반사회 도래가 정보의 빈익빈 부익부 현상을 가져와 우수한 인적자원을 갖지 못한 사회나 국가는 번영 할 수 없으며 생존마저 위협받을 수도 있다는 점이 지적되고 있다.<sup>66)</sup>

이돈희<sup>67)</sup>는 지식기반사회에서의 학교는 정보 네트워킹과 인적 네트워킹, 곧 관계론적 패러다임에 의해 운영되고 있는 '지식공동체로서의 학교'이어야 하며, 이는 지식기반사회에서 학교가 지향해야 할 모습이라고 지적하였다. 지식기반사회에서는 단위 학교 수준에서의 변화뿐만 아니라 학교간의 지식과 정보 네트워크 형성을 통한 지식과 정보의 교류가 필요하다. 개인뿐만 아니라 조직 수준에서 지식과 정보를 생성, 저장, 공유, 활용할 수 있는 능력을 요구하고 있는 사회인 것이다.

이제까지의 정태적 속성으로 인해 전통적으로 새로운 변화나 경쟁 원리에 둔감했던 학교는 변화가 가속적으로 진행되는 현대 사회에 대응하기 위해서는 다른 학교의 창의적인 아이디어들이 자발적으로 제안될 수 있는 허용적인 풍토가 정착될 수 있는 여건의 장이 되어야 한다. 그래서 교육체제가 사회변화에 피동적으로 순응하기 보다는 교육을 통해 사회발전과 건설을 가속화할 수 있다는 자신감과 주도력을 회복해 나가야 한다.

이런 점에서 볼 때, 국가적 차원에서의 지식 정보 관리는 교육의 질을 향상시키는 데 가장 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 현재 각 시·도 교육청 홈페이지

---

66) 교육부·한국직업능력개발원(1999), 지식기반사회의 교육 : 독일 교육 연구부의 텔레이 조사 보고서.

67) 이돈희(1995), 「지식기반사회와 교육」, 교육부.

지에는 장학과 관련된 자료실에 연 일 회 일반계 고등학교 연구 시범 실험학교를 발표하여 운영 사례 등을 소개하고 있다.<sup>68)</sup> 이것은 새로운 지식을 통해 정보를 공유하기에는 시스템지원이 너무 간략하고 세분화 되어있지 않아서 문제가 제기되고 있는 실정이다.<sup>69)</sup> 따라서 이제껏 소극적 차원으로 이루어졌던 시범학교의 운영 보고서나 우수학교 사례 발표 등을 적극적으로 확대시켜 각 일반계 고등학교가 실시하는 각 특성화 정보 모두를 국가적 차원에서 지식으로 정보화시킬 수 있는 시스템이 만들어져야 한다.

모든 일반계 고등학교가 각기 특성화된 교육프로그램을 서로 개방하여 정부 주도하에 이러한 정보들이 학교 모두를 네트워크화 시킨다면 이는 학교 간 경쟁 뿐 아니라 정보의 공유를 통한 발전된 정보를 창출할 수 있게 된다. 학교는 지식의 유통센터가 되고 특성화 검증의 결과를 지식 인프라 구축을 위해 학교 간 정보를 수집하여 걸러내어 재구성한 뒤 모든 학교가 활용할 수 있는 정보의 बैं크로 만들어야 한다. 즉 정부차원에서 수업장학을 통해 성공적인 특성화된 교육 프로그램에 대한 정보의 네트워크가 구축되어 정보의 효율적 활용과 관리체계를 구축한다면 이를 데이터 베이스화하여 국내의 특성화된 일반계 고등학교 사례와 수업장학을 통한 실천 방안, 연구 결과물 등을 자유로이 교환할 수 있는 환경을 마련해 주는 것이 된다.

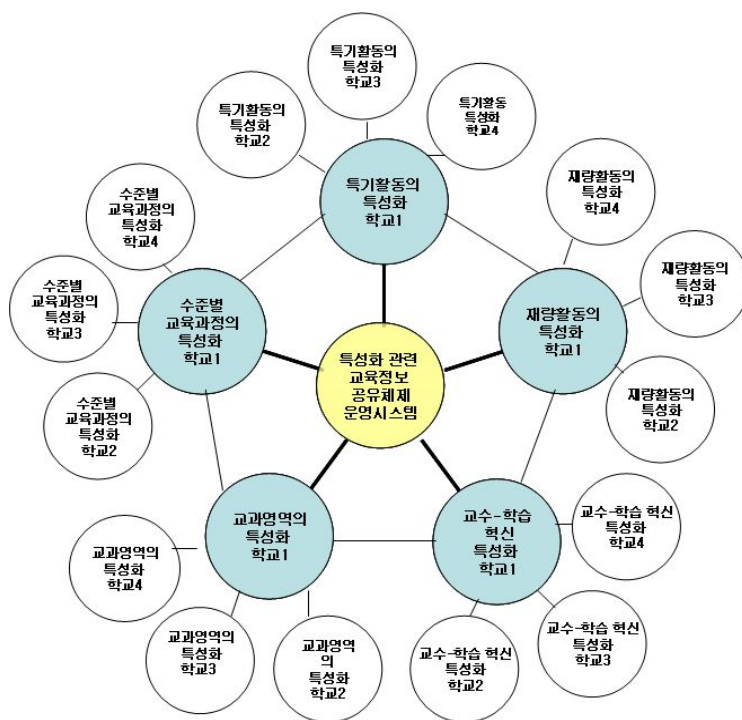
또한 각 학생의 적성·능력 등을 올바르게 파악하고 지도하기 위해서 교과목

68) 2004년부터 e-Learning사업을 통해 디지털 교수학습 자료가 개발되어 교육인적자원부, 시·도교육청, 교육관련 국책 연구소인 한국교육과정평가원, 한국교육학술정보원, 한국 직업능력개발원 등에서는 디지털 교수학습 자료를 개발하고 서비스 하는 것을 기관의 중요한 사업으로 정해 추진하고 있다. 국가 수준에서는 에듀넷(edunet4u.net), 교수학습 개발센터(classroom.kice.re.kr) 그리고 교육청 수준에서는 16개 시·도 교육청 소속의 교수학습지원센터에서 다양한 디지털 자료를 탑재하여 서비스 하고 있으며, 탑재 자료 건수는 전체 30만건에 이른다고 e-Learning추진팀이 밝히고 있다.

69) 김수동 외(2004), “교수학습센터의 디지털 교수학습자료 질 관리 체제 연구”, KICE 한국교육과정평가원.

선택 및 선호도 경향·학생들의 적성 검사 결과, 학업 능력 검사 결과, 학생과 부모의 진로에 대한 의사 내용을 포함한 개인의 교육적 자료들을 초등학교 때부터 고등학교를 졸업할 때까지 누적되게 기록하여 개인의 파일을 작성·관리하는 것도 국가적 교육시스템(교육종합전산망시스템)에서 구상해야 할 것이다. 이는 학생이 상급학교로 진학할 때 진로 지도의 밑바탕이 될 뿐 만 아니라 미래를 구상하게 하는 중요한 교육적 데이터가 될 수 있다. 이를 참고로 하여 장기적인 학교 수용 계획부터 교과목 개설의 증감, 교원의 수급 문제 등을 구체적 전략에 기초하여 실행가능하게 할 것이다.

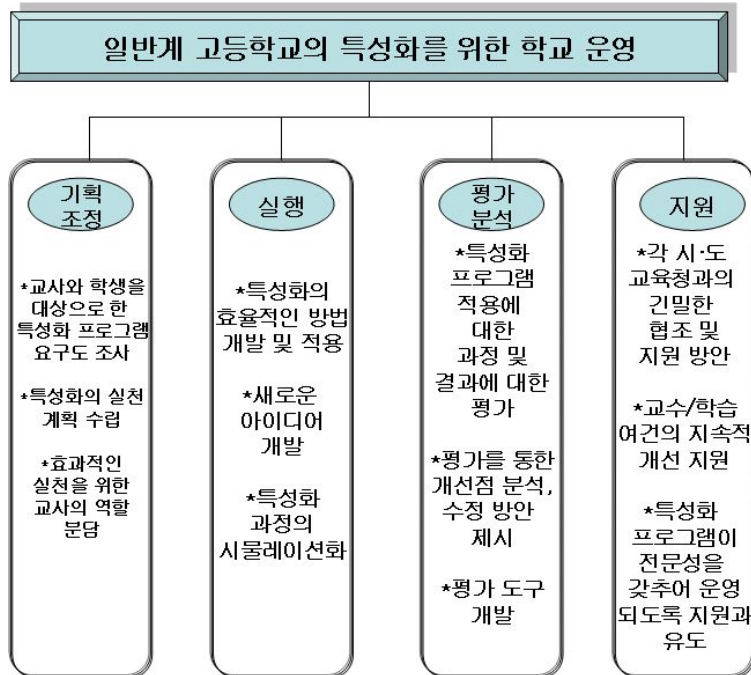
위의 <그림-11>은 본 연구자가 학교 간 네트워크를 예시로 제시한 모형이다.



<그림-11> 특성화 학교 간 네트워크 모형

## 2) 실행적 측면

일반계 고등학교의 특성화라는 큰 변화의 성공을 위해서는 학교운영 시스템이 전반적으로 변해야 한다. 본 연구에서는 학교차원에서 실천 가능한 전략들을 분담하여 효과적으로 실행하는 것을 고려하여 학교구성원 간 역할(연구) 분담을 통한 특성화를 위한 예시로서 다음 <그림-12>를 제시하였다.



<그림-12> 일반계 고등학교의 특성화를 위한 학교의 운영

<그림-12>의 예시는 학교구성원의 역량과 의지에 따라 학교 운영에 필요한 역할을 기획·조정, 실행, 평가·분석, 지원 등의 파트로 나누어 특성화를 실현하기 위해 구체적인 노력을 할 수 있도록 조력한다. 기획·조정을 담당한 파트에서는 학생들의 요구도 조사, 특성화 실천계획 수립, 효과적인 계획 실천을 위한 교사의 역할 분담 등 핵심적인 정책 방안을 구성해야 하며, 실행을 담당한 파트에

서는 새로운 아이디어 창출을 바탕으로 특성화를 위한 교육 프로그램 개발에서 시뮬레이션화 하여 학교 구성원들에게 제공하는 일을 담당하고, 평가·분석을 담당하는 파트에서는 특성화 프로그램의 적용에 대한 과정과 결과에 대한 평가를 하기 위해 평가도구를 개발하여야 하며, 지원을 담당하는 파트에서는 평가 결과를 통해 나타난 문제점 및 개선방안 등을 토대로 중앙·지방 행정부서의 긴밀한 지원을 요청하고 특성화 프로그램이 전문성을 가질 수 있도록 유도하는 역할을 담당해야 한다.

각 단위학교에서는 이와 같은 예시를 참고로 하여 자율적이고 융통성 있게 학교 구성원 모두가 역할 분담을 이행하도록 유도하는 것이 바람직할 것이다. 이러한 학교운영에 따라 수업장학은 어느 부분에서도 다루어질 수 있는 기제이다. 실천계획을 구성할 때도, 교육방법을 적용시킬 때도, 결과를 평가하는 데에서도, 전문성을 높이기 위해서도 모두 수업장학은 중요하게 다루어 질 수밖에 없다. 다음은 학교차원에서 수업장학이 좀 더 효과적으로 활용될 수 있는 방안을 제시한 내용이다.

#### (1) 학생참여의 수업장학

빌라(Villa)와 타우전(Thousand)<sup>70)</sup>은 학교 재구조화<sup>71)</sup>를 교육의 질의 점진적 개선을 위한 교육체제의 일환으로 보고 이를 달성하기 위한 네 가지 전략을 제시하였다. 예컨대, 학교구성원들 간의 역할, 규율, 관계 속에서 우선적으로 변화를 위한 명확한 비전이 제시되어야 하는 비전 제시 단계, 구성원들로 하여금 변화가 발생될 거라는 믿음을 제공하는 변화 도입 단계, 구성원들의 훈련을 통해 학교

---

70) Richard A. Villa & J. S. Thousand(1992), *Restructuring Public School System: Strategies for Organizational Change and Progress*, MA: Paul H. Brookes Publishing Co..

71) 학교 재구조화(school restructuring): 1980년 대 후반부터 미국에서 학교교육의 질적 향상을 위해 도입·실행하고 있는 핵심적인 교육프로그램

문화가 구성원들의 권한을 강화시켜 주는 변화 확장 단계, 그리고 마지막으로 변화된 학교 모습 중에서 선별하여 합법적으로 제도화시키는 선별적 유지 발전 단계 등이다.

학교 재구조화의 궁극적인 목적은 학교교육의 질적 개선에 두고 있고, 이를 달성하기 위한 학교조직 내부의 의사결정 과정 및 권한 관계의 변화, 수요자의 선택권 강화, 교육과정 및 교수-학습 방법의 변화, 교육의 자율성 및 책무성 강화의 의미를 주요내용으로 하고 있다. 교육관련자들은 학교 재구조화를 위해 최선의 노력을 다하며 학생들로 하여금 자신들이 중요하고 필요한 존재임을 느낄 수 있는 기회를 제공해야 한다.

교사와 학생의 관계는 지식의 전달자와 수용자로서의 관계가 아니라 상호 협력적이고 동반적인 관계로 형성되어야 한다.<sup>72)</sup> 따라서 새로운 교실수업 설계를 통해서 교수-학습 과정에 실제적으로 학생의 특성 및 능력과 학습의 원리가 구체적으로 반영되도록 교사의 노력을 지원하는 데 초점을 두어야 한다. 즉 학생이 스스로 자기주도적으로 학습할 수 있는 여건을 조성해 주고, 다양한 학생의 요구를 반영하는 '학생이 교육의 주체'가 되는 교육실현을 이루어 내야 한다.

일반계 고등학교의 특성화는 학생들의 다양한 요구를 바탕으로 이를 최대한 수용하여 제공되는 것이 바람직하다. 따라서 본 연구자는 앞서 제시한 수업장학의 절차 모형<sup>73)</sup> 중 수업평가부분에서 제안한 학생들의 수업장학 참여를 통해 이를 반영하고자 한다. 이를 통해 학생들이 학교에서 제공 되어진 특성화 프로그램을 선택하고 수업한 내용을 평가하면서 점차적으로 프로그램이 발전해 갈 수 있는 가능성을 제시해 줄 수 있다.

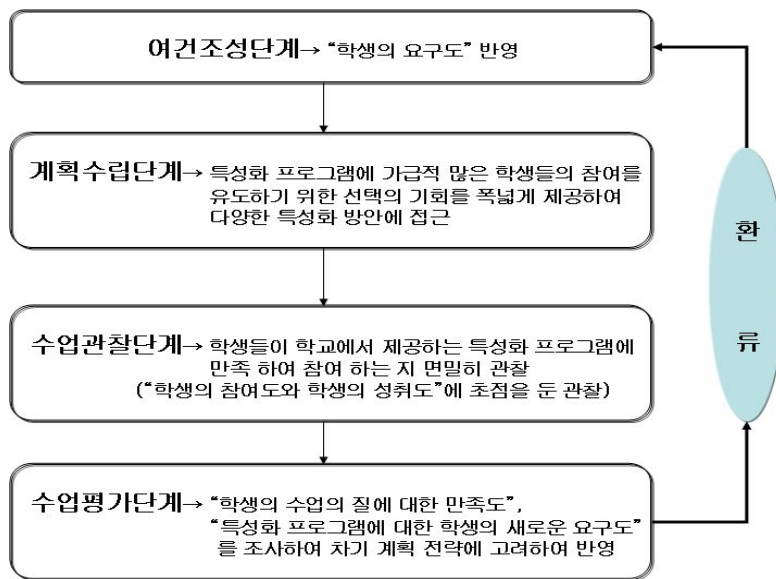
수업평가에 관한 내용은 환류적 성격을 가졌으므로 계획수립단계 혹은 다른

---

72) 배영대(2004), "학생 참여 교내 수업장학 모형 개발에 관한 연구", 성신여자대학교 박사논문.

73) 본문 p.89 참고

수업장학의 절차단계에 충분한 영향력을 행사할 수 있는 힘을 갖게 된다. 수업평가에서는 학생들의 학습의 질에 대한 만족도, 프로그램 운영에 대한 새로운 요구도, 학생들의 학습 성취도 자체 평가 등의 내용을 수렴하는 것이 반드시 요구된다. 수업에 대한 학생들의 평가와 정보는 교사들에게 많은 피드백을 제공할 수 있기 때문이다. 따라서 수업장학도 학생들의 선택과 만족도를 늘 염두에 두고 실시되는 것이 바람직하다.



<그림-13> 학생 참여 수업장학의 예시

(2) 동료장학 중심의 수업장학<sup>74)</sup>

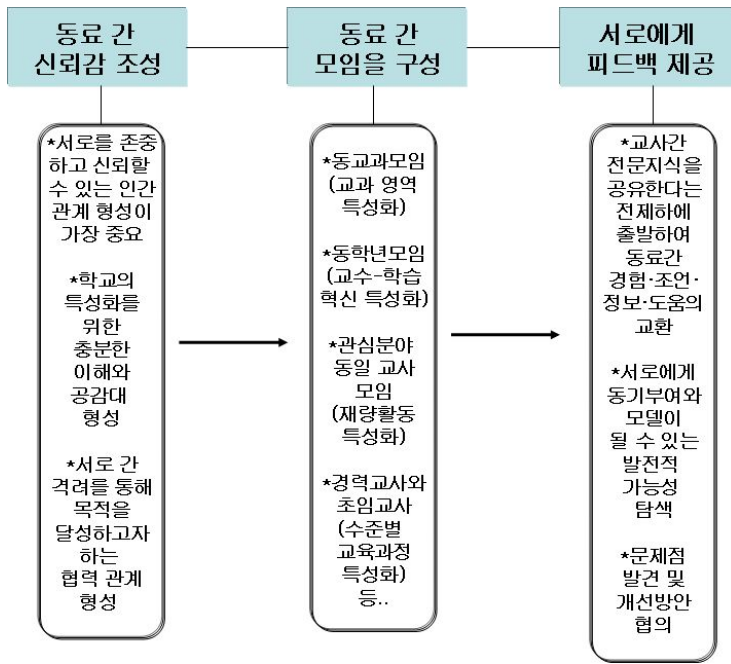
교사들의 전문성이 성장하면서 교수활동에 대한 스스로의 발전적 욕구가 높아지는 가운데 교수-학습의 개선을 통한 학교의 특성화는 교사 간 합의되는 소신

74) 앞서 제시한 ‘수업장학’의 개념 탐색을 통해 수업장학이 수업의 질 개선을 목적으로 하는 교육관련의 제반적 활동이라는 거시적인 개념으로 이해하는 데서 비롯하여 수업장학이 Sergiovanni가 장학의 유형과 같은 맥락에서 이해되지 않기를 바란다.

있는 교육적 목표가 중요한 요소가 된다. 동료장학은 장학자보다 다른 교사들에게 더 자연스럽게 용이하게 도움을 청할 수 있고 수업개선을 위해 교사 간 서로 조력하는 일은 아주 자연스러운 일로 받아들여 질 수 있다는 점에서 수업장학의 가장 바람직한 형태 중의 하나로 받아들여지고 있다. 여기서 다루어지는 동료장학은 장학의 유형 중의 하나인 동료장학의 형태가 아닌 방법면에서의 동료 간 상호활동을 통해서 얻어지는 효과에 초점을 두고 있다. 따라서 동료교사들 간에 공식적이거나 비공식적인 일련의 협의의 협의를 통해 주제에 대해 서로의 경험·정보·도움·충고·조언 등을 교환하거나 서로 공동과제와 공동관심사를 협의하여, 공동과업을 추진하는 활동으로서 이해되는 것이 바람직할 것이다. 수업연구중심의 동료장학도 포함되어 있다. 학교의 특성화 영역이나 전략이 정해지면 교사들은 교과영역별, 학년별, 동부서별, 비슷한 관심수준별 등으로 나뉘어 아이디어를 교환하고 조언을 구하며 교사 간 전문지식을 공유하는 과정을 통해 공동의 목적을 달성하게 된다. 대부분의 교사들은 동료 간 피드백을 통해서 더욱 격려를 받고 강화되며 상호신뢰감을 통해 멘토링을 형성하기도 한다.

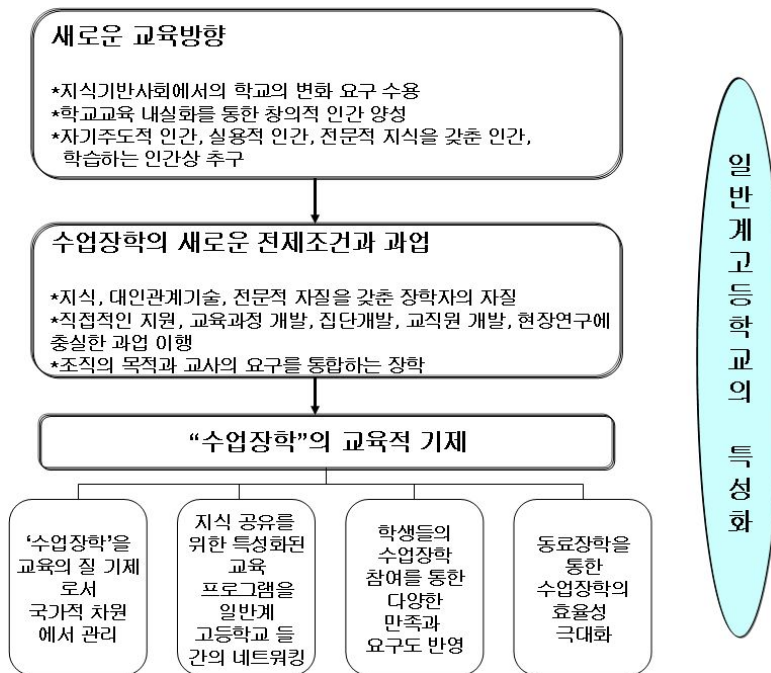
교육의 질 개선을 위한 교사들의 공통적인 노력은 학교의 인적자원을 최대한 활용할 수 있다는 점, 수업개선 전략의 실천에 대한 책임감으로 인해 긍정적인 결과로 나타날 수 있다는 점, 교사 상호 간의 협동적 노력을 통해 학생들의 교육적 성취에 영향을 미칠 수 있다는 점, 성공적인 사례를 서로 나눔으로서 시행착오를 줄일 수 있다는 점 등에서 많은 잇점이 있다. 학교의 특성화 교육 프로그램에 익숙하지 않은 초임교사의 경우 경험교사와 한 팀을 이루어 수업장학을 함으로써 경험과 아이디어를 교환하여 공동연구 문제들을 해결해 나갈 수 있다. 또는 특성화된 교육 프로그램에 대한 전문적 지식이 다소 부족한 교사의 경우 전문적 지식이 많은 동료교사와 팀을 이루어 자신이 운영하는 수업의 과정에 어떻게 접목시킬 것인가를 논의할 수 있는 여지를 마련할 수도 있다.

다음 <그림-14>는 특성화를 위한 동료장학의 실행을 예시한 그림이다.



<그림-14> 특성화를 위한 동료장학

다음의 <그림-15>는 본 연구 내용을 토대로 수업장학을 통한 일반계 고등학교의 특성화의 종합 예시모형이다. 이를 토대로 일반계 고등학교의 특성화 적용이 좀 더 용이해 지리라 기대해 본다.



<그림-15> 수업장학의 교육적 기제를 통한 학교의 변화

## 5. 특성화의 정책 방안의 기대할 수 있는 성과와 한계점

마지막으로, 일반계 고등학교의 특성화 방안이 정책화 되어 시행되었을 때 학교현장에 기대할 수 있는 성과와 그로 인해 나타나는 문제점에 대해 고찰하였다.

### 1) 일반계 고등학교의 특성화 방안의 성과

#### (1) 교육의 질 개선

일반계 고등학교의 특성화는 먼저 획일성과 경직성에서 대변되는 기존의 학교체제와 관련된 전반적인 교육의 변화를 기하고자 하는 의도에서 시작된 것이다.

지식정보화사회에서 학생들의 교육적 패러다임도 변화와 개혁을 원하고 있다. 이러한 취지에서 새로운 시대에 맞추어 일반계 고등학교를 특성화시킴으로써 교육에 있어서 전반적인 질적인 측면의 향상을 기대할 수 있다. 교육은 이제 더 이상 다수 또는 평균치를 달성하기 위한 교육이 아니라 학생 개개인의 다양한 개성, 특성, 소질 및 잠재성을 발견해 내 계발해 주는 새로운 지식사회의 창의적인 인간 육성을 위한 교육이어야 한다.

이에 일반계 고등학교의 특성화는 학생의 의견을 반영하여 학업 성적 성취 뿐만 아니라 자율적인 개성신장에 초점을 두었다는 점에서 지금의 교육보다는 질적으로 우수한 수준이 될 수 있다.

## (2) 학교의 자율성 확대

특성화가 되기 위해서는 단위학교의 독창적이고 열의적인 아이디어와 정열이 없으면 불가능하다. 따라서 단위학교가 자체적으로 특성화 프로그램을 운영할 수 있도록 교육적 패러다임의 변화와 새로운 교육적 요구를 인지시켜주고 이를 기반으로 자율적으로 운영할 수 있는 여건조성을 해주는 일이 시급하다. 단위학교는 자율적인 교육과정뿐만 아니라, 학사 운영에 따르는 전반적인 자율성을 요구하고 이에 책임을 느껴야 할 것이다.

제 7차 교육과정으로 인해 학교는 서서히 단위학교의 교육 운영 방식의 창의적 자율성을 요구받고 있다. 이는 학교가 획기적인 개선의 노력의지를 가져야 함을 의미한다. 학교의 자율성이 확대 되어야만 기존의 학교 간 우수 경쟁이 가능해지고 학생들은 더 나은 학교에 대한 자부심과 긍지를 가지게 될 것이다. 이에 일반계 고등학교의 특성화는 학생선택 교과 중심의 제 7차 교육과정에 철저하게 근거한 방안으로서 학교의 자율성 확대에 더 많은 기여를 하게 될 것이다.

### (3) 학습자 중심의 교육 여건 조성

학습자 중심이라고 해서 교육의 주체가 단순하게 전적으로 학생에게 옮겨간 것을 의미하는 것은 아니다. 이는 교육의 중심에 학생의 선택과 학생의 자발적 학습 의욕이 바탕 되어져야 함을 의미한다. 제 7차 교육과정은 학생들의 자발적 요구와 수준을 고려하여 실시되어지고 있다. 따라서 학생들은 더 나은 수준의 교육을 제공받기 위해 스스로 학습의욕을 고취시키고 자발적인 학습을 표출해 내야 한다.

21세기의 교육은 지식을 어떻게 활용하는가에 대한 문제를 학생들에게 전달해 줄 것을 요구하고 있다. 따라서 학교는 학습자 중심의 교육을 제공하고 자기 주도적 학습여건을 조성해 줌으로써 스스로 지식의 탐구·지식의 탐재, 지식의 연계, 지식의 활용에 이르는 노하우를 깨달아야 한다.

이에 일반계 고등학교의 특성화는 학생들의 적성과 흥미를 고려하고 다른 학교와는 차별화된 그 학교만의 특화된 프로그램을 통해서 색다르고 전문적인 교육을 제공한다는 차원에서 학습자 중심의 교육 여건을 조성해 주는 기반이 될 수 있다.

## 2) 일반계 고등학교의 특성화 방안의 한계점

전문적이고 창의적인 인간 육성을 위한 교육적 발전은 다양하고 특성화된 학교 안에서 가능해진다. 하지만 아직 까지 이상에서 살펴본 일반계 고등학교의 특성화 방안은 아직 현실 단계에 다소 한계가 있다. 첫째, 특성화 전략에 맞는 그 학교만의 교육 프로그램을 운영하기 위해서는 교육과정의 이수과정이 좀 더 탄력적으로 조정되어야 한다. 둘째, 평준화 정책으로 인해 학교 선택권이 없는 학생들에게 자신이 진학한 학교가 시행하는 특성화 교육 프로그램이 적성이나 흥

미와 무관할 수 있다는 점이다. 이러한 경우, 학생은 자신이 원하지 않는 프로그램이 특성화 되었다 하더라도 과목으로서 이수할 때 다른 학교와는 차별된 수준의 교육을 제공받을 수 있다는 점, 이러한 학교들의 운영이 서로 통합되어 나타나면서 이루어지는 교육의 질 개선이라는 거시적 효과를 기대할 수 있다. 이는 학교 선택권이 허용되면 자연스레 해결 될 문제이지만 그러지 못하는 실정에서 선결해야 과제임에 분명하다. 하지만 학생들이 자신의 학교가 다른 학교와는 차별된 특성화 프로그램을 경험할 수 있는 좋은 기회로 삼게 하기 위한 학교 차원의 다각적인 노력이 필요할 것이다. 대입을 목적으로 하는 일반계 고등학교 학생들이므로 대학 입학 시 교과목 이외 특성화 활동 점수를 참고할 수 있는 방안도 마련되어야 할 것이다. 셋째, 특성화는 전문적인 지식을 바탕으로 실시되어야 하므로 이를 위한 교원의 인력수급도 해결해야 하는 과제이다. 이는 미시적 관점에서는 동료장학을 통한 팀티칭과 코치로, 거시적으로는 네트워크화 된 정보교류를 통해서 다각적으로 해결을 하고 지속적인 교원연수를 실시해야 할 것이다.

## VI. 요약 및 결론

### 1. 요약

국가의 경쟁력은 교육에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 교육의 질을 개선하기 위해 학교의 전반적인 변화를 시도하지 않으면 안 된다. 특히 학생들의 다양한 요구를 외면하고 있는 획일화된 일반계 고등학교는 학교의 경쟁력을 잃고 있다. 이에 본 연구는 수업활동에 직접적인 영향력을 줄 수 있는 수업장학이라는 교육적 기제를 통해 일반계 고등학교를 특성화시킬 수 있는 방안을 제시하는 데 그 목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 우리나라의 고등학교 체제와 학교 체제의 다양성과 특성화의 요구에 대해 검토하고, 학교의 질 개선을 목적으로 하여 수업장학이 점점 거시적 측면으로 부각된다는 점과 교육적 패러다임의 변화에 따른 수업장학의 변화된 요구성을 통해 특성화를 가능하게 하는 교육적 기제로서의 수업장학을 탐색하였다. 또한 운영 중인 제 7차 교육과정의 지침을 토대로 각 수준별 특성화 가능성을 탐색하여 이를 시범적으로 운영하는 고등학교의 실태를 분석하여 단위학교의 특성화 방안을 전략적·실행적 측면으로 나누어 제시하였다.

이론적 연구를 검토해 보면, 기존의 고등학교 체제가 다양함에도 불구하고 학생들의 요구를 충분히 수렴할 만한 여건이 마련되어 있지 못하는 실정이다. 따라서 학생들은 일반계 고등학교에 진학해서 대학입시를 준비하며 획일화된 교육을 통해 단순하고 거의 비슷한 수준으로 전락하게 된다. 이에 학생들은 기존의 일반계 고등학교 내에서 학교 자체의 특성화된 교육프로그램을 통한 교육으로 차별

화된 교육, 나아가서는 전문적이고 특성화된 교육을 받기를 희망한다. 이는 수업 활동에 직접적인 영향을 줄 수 있는 교육적 기제로서의 수업장학을 통해 가능해질 수 있으므로 이에 관련된 개념적 이해, 이론 등에 대해 살펴보았다.

이를 바탕으로 일반계 고등학교에서 적용 가능한 특성화는 수업장학 절차에 따라 패러다임 이해, 접근에 대한 계획, 정보의 교류, 학생들의 만족과 수업결과 활용을 환류를 통해 반복되어진다. 이때 국가·학교 차원에서 어떻게 수업장학을 다룰 것 인가가 중요한 관건이 된다.

국가 차원에서는 수업장학을 교육의 질 개선을 목적으로 한 교육기제로서 다뤄 체계적인 질 관리가 필요하며, 성공적인 특성화 학교를 지식 정보화 시켜 학교 간 연결 짓는 정보 네트워크 망을 구축해야 한다. 학교 차원에서는 학생의 요구도에 만족할 만한 수업이었는지 직접 평가에 참여할 수 있게 하고, 동료들 통해 특성화를 적용에 필요한 아이디어와 경험을 공유할 수 있는 여건을 마련해야 한다.

이와 같은 연구 자료 결과로 새로운 수업장학은 일반계 고등학교를 특성화 하는데 중요한 기제로 작용될 수 있으며 적용할 가능성이 있다고 본다.

## 2. 결론

각 일반계 고등학교를 특성화 시키는 방안은 국가차원의 전략적 지원과 학교의 적극적 실천 계획의지를 통해 총체적으로 발달을 할 수 있다. 이는 학교의 질 개선을 주도하는 수업장학이라는 기제로서 가능해질 수 있다. 다만 수업장학이 새로운 교육적 패러다임을 전제로 하여 학교의 특성적 발전을 고려한 교육의 질 개선에 그 목적을 두어야 한다. 그러나 상당수의 일반계 고등학교 현장의 실태는

아직까지 미흡하기만 한 것이 사실이며 현실에 바탕을 둔 실질적인 변화와 선행 여건과 실천노력이 수반되어야 할 것이다. 특별히 학교의 전반적인 변화와 개선은 현실을 직시하고 미래를 예측하여 그 패러다임을 추구하는 정책과 새로운 변화를 이해하고 수용하는 의식전환이 우선 되어져야 한다.

일반계 고등학교의 특성화는 국가사회의 교육제도, 정책 및 행정구조와 같이 단위 학교 범위를 초월한 '학교 외부적인 요인들', 즉 전략적 측면과 학교를 구성하는 인적·물적 요소와 같은 '학교 내부적인 요인들', 즉 실행적 측면이 함께 영향을 미치고 있다. 먼저 학교 외부적인 요인들과 관련된 내용들을 중심으로 일반계 고등학교의 특성화 방안을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 국가적 차원에서 교육의 질 개선 관리를 위한 기제로서 수업장학을 통해 학교의 질적 개선에 중심적 역할을 한다. 과거로부터 지속되어온 중앙집권적인 통제·지시·감독의 장학 행정으로 인한 규제와 지시에 순행하는 파행이 거듭됨으로 인해 장학의 본래의 기능을 상실하게 되어가고 있는 것이 현실이다. '교육의 질 관리 기제'로서의 수업장학은 국가적 차원에서 관리되어 거시적인 국가 목표를 달성할 수 있도록 체계화 되는 것을 의미한다. 따라서 각 시·도 교육청이나 단위학교에 나름대로 특성 있는 교육활동을 독자적으로 설계·운영할 수 있도록 해야 한다.

둘째, 각 일반계 고등학교가 구체적으로 설정한 특성별 교육 프로그램에 대한 구체적인 정보들을 서로가 공유하고 이를 통해 새로운 아이디어를 창출해 내는 원동력을 제공한다. 이렇게 되기 위해서는 수업장학의 내용 및 방법, 자율적인 학교 경영, 특성화된 교육적 프로그램 등을 지식정보 데이터 베이스에 모두 탑재하여 국가적 차원의 관리를 통해 연결할 수 있는 네트워크망을 구축하여야 한다. 현재까지 교육인적자원부나 각 시·도 교육청은 장학계획서나 연구시범학교 사례집, 과목별 교육과정 자료집을 제작하여 보급하는 데 머물러 있는 실정이다.

따라서 특성화된 학교 운영이 확대되기 위해서는 학교 간 정보 공유를 통한 새로운 아이디어 창출 및 수업의 질 개선이라는 환경이 뒷받침 되어져야 한다. 이에 앞서 선결해야 할 과제는 수업의 최종 실천자인 교사들이 이를 적극적으로 활용할 수 있고 정보를 지식화 시킬 수 있는 실무적 능력과 특성화된 프로그램 운영에 관한 전문적인 지식들이 개발될 수 있도록 재정적인 지원이 충분히 뒷받침 되어져야 한다.

다음으로, 학교 내부적인 요인들과 관련된 내용들을 중심으로 수업장학을 중심으로 일반계 고등학교의 특성화 방안을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 새로운 교육의 패러다임은 교육의 주체가 학생으로 옮겨가는 학생 중심의 교육을 지향한다. 따라서 학습자의 교육적 요구와 필요에 응하는 교육을 할 의무가 뒤따른다. 교사는 동료 학습자로서 학습을 조언하고 배움을 함께 하는 역할을 수행해야 하고 학생들로부터 창의적인 사고를 자극받을 수 있는 좋은 기회로서 수업에 대한 학생들의 모니터링을 통한 수업장학 참여 등을 적극 권장하였다. 또한 학교가 지향하는 특성화가 수업장학을 통해 어느 정도 실천되고 있는지 평가받고 개선할 수 있는 좋은 방안으로서 학생들의 적극적인 참여는 권장할 만하다고 할 수 있다.

둘째, 교육의 질 개선을 목적으로 하는 수업장학은 최근 들어 자율적인 장학형태로 장학관의 행정적 성격이 짙은 장학에서 동료 간 지식과 정보를 공유하는 형태의 동료장학으로 바뀌어가고 있는 경향이다. 이는 학교의 특성화를 운영하는데 있어서 정확한 목표달성의 협의와 계획·실행을 위해서 교사들 간의 동료장학이 직접적으로 친근감을 주고 만족스런 도움을 얻는 경우가 많으므로 유용한 방법으로 채택되고 있다.

위에서 제시한 것들을 기반으로 수업장학은 단위학교별 특성화 교육지향을 충분히 인지하여 그 필요성을 인식하는 여건조성단계를 거쳐, 수업활동 시 어떻게

이를 접근하여 적용할 것인가를 결정하는 계획수립단계와 수업의 질에 중점을 두고 사실적 자료를 분석하게 되는 수업관찰단계를 통해 수업평가로서 특성화를 어느 정도 수업에 적용하여 어떠한 수업결과를 얻어내었는지를 알 수 있게 된다.

이상에서 제시한 바와 같이, 학교는 학생들의 다양한 요구를 수용하고 교육 강국으로서 전반적인 교육의 질을 높이기 위해서는 새로운 교육적 패러다임을 담은 수업장학을 통한 특성별로 유형화된 형태로 바뀌어야 한다.

이를 통해 교육의 질 개선, 학교의 자율권 확대, 학습자 중심의 교육여건 조성이라는 결과를 기대할 수 있게 된다. 따라서 이를 위한 국가적 차원의 지원과 더불어 의미 있는 교육실현을 위한 교육담당자의 노력이 절실히 요구된다.

### 3. 제언

이미 앞서 제시한 연구의 제한점과 더불어 후속연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 일반계 고등학교의 특성화를 위한 교육 프로그램의 적용에 대한 검증이 충분히 거치지 않은 연구이므로 이에 대한 신뢰성을 입증할 만한 후속연구가 필요하다.

둘째, 일반계 고등학교의 특성화를 위한 법적·제도적 측면의 구체적 방안을 제시할 후속연구가 필요하다.

셋째, 학교 선택권이 없는 일반계 고등학교의 특성화는 학생들의 적성과 흥미와 무관하게 정해질 수 있다. 따라서 이러한 문제점을 해결해 나갈 근본적인 후속연구가 필요하다.

넷째, 앞으로는 학생과 학부모에게는 학교 선택권과 자율권이 점진적으로 확대

되어지는 교육권이 요구되어 질 것이다. 학교 간 경쟁을 유도하는 교육 시스템이 요구되어지는 미래의 일반계 고등학교를 좀 더 폭넓게 학생과 학부모, 지역사회를 고려한 특성화를 할 수 있는 심도 있는 후속 연구도 필요하게 될 것이다.

마지막으로 일정지역이나 동일 시·도교육청에 소속된 특성화된 학교 간 서로 특성화된 프로그램을 제공함으로써 지역사회발전에 도움이 되며 학교의 특성이 개별학교의 독립적 고립적 특성이 아닌 학생들의 기회를 최대한 넓혀주고 학습의 기회를 보장하기 위해 다른 학교와의 상보적 관계가 될 수 있는 구체적인 방안에 대한 후속연구도 가치 있을 것으로 여겨진다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 강영삼(1994), 「장학론」. 서울: 세영사.
- 강태중 외(1999), “고등학교체제 개편에 관한 정책 연구”, 한국교육개발원.
- 김미경(2003), “수업장학의 운영에 관한 문화기술적 연구”, 아주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김재춘(1998), “중등교육 질 개선을 위한 교육과정의 다양화 방안”, 「교육 과정 평가연구」.
- 김종환(1996), “수업장학을 통한 현장수업 개선 방안”, 「연구월보」 통권264호, 전라북도교육청.
- 김종철·이종재(1994), 「교육행정의 이론과 실제」, 서울: 교육과학사.
- 김홍태 (2001), “지식기반사회의 교육체제 패러다임 전환 연구”, 한국교원대학교대학원 박사학위논문.
- 김현철 외 (2002), “중·장기 교육시장 전망 연구”, 교육인적자원부 정책연구.
- 금명희(2004), “교내 수업장학의 유형별 분석과 수업장학 개선에 관한 연구”, 강원대학교 석사학위논문.
- 교육부·한국직업능력개발원(1999), 지식기반사회의 교육 : 독일교육연구부의 델파이조사보고서.
- 남정걸(1999), 「장학의 이론과 실제」, 서울: 교육과학사.
- 노종희(2002), “교육행정기관의 행정 실태 및 개선 방안에 관한 연구”, 한국교육개발원.
- \_\_\_\_\_ (2001), “고등학교체제의 다양화 확대 방안”, 「교육행정학연구」 제19권, 한국교육행정학회.

- 배영대(2004), “학생 참여 교내 수업장학 모형 개발에 관한 연구”, 성신여자대학교 박사학위논문.
- 변영계(1985), “수업개선을 위한 수업장학”, 「새교육」총권 367호, 대한교육연합회.
- 서대성(2001), “고등학교 특성화를 통한 교육 활성화 방안”, 국민대학교 석사학위논문.
- 성열관(1998), “현장학교의 시장화 전략과 적합성 논의”, 한국교육학연구 제 4권 2호.
- 송승형(1991), “교내 수업장학의 개선 방향에 관한 연구”, 원광대학교 석사학위논문.
- 신기현(2004), “미국학교의 행정가, 장학사, 교사의 전문직 프로젝트와 장학 패러다임의 변화양상”, 「교육행정학연구」제 24권, 한국교육행정학회.
- 안승렬(2000), “지식기반사회에 대비한 학교교육의 방향 모색”, 「경기교육」.
- 유향산(2002), 「교육행정·경영·장학 행위」, 서울: 성신여자대학교 출판부.
- 윤기욱·최희선 역(1997), 「수업장학탐구」, 교육과학사.
- 윤동혁 외(2002), 「교육개혁추진 성공 전략 탐색」, 한국교육개발원.
- 이상택(2003), “장학사의 수업장학 개선 방안에 관한 연구”, 경주대학교 석사학위논문.
- 이윤식(1993), 「장학론 논고: 교내자율장학론」, 서울: 형설출판사.
- 이은경(1996), “고등학교 평준화 정책 개선을 위한 특성화학교 모형 연구”, 서울대학교 석사학위논문.
- 이종재(1984), “장학의 개념과 체제에 관한 소고”, 「교육행정학 연구」제 2권 1호, 한국교육행정학회.

- \_\_\_\_\_ (2004), “교육의 질 관리 기제로서의 장학개념 탐색”, 「한국교육」 제 31호 4호.
- 장원동(2004), 「교육행정 및 교육경영」, 서울: 상조사.
- 조난심 외(2002), “장학기능 회복을 위한 국가수준 장학체제 구축 방안 연구”, 한국교육과정평가원.
- 조동성 외(1996), 「경영혁신기법의 통합모델」, 서울:아이.비.에스.컨설팅그룹.
- 주삼환(2000), “지식정보화 사회에서의 장학의 방향”, 「교육발전논총」 제21권 2호, 충남대 교육발전 연구소.
- 주삼환(1999), 「학교경영과 교내장학」, 서울: 학지사.
- 주철안, 한대동, 성병창, 손홍숙(2002), “학교선택권의 보장을 위한 학교체제 재구조화 방안에 관한 연구”, 「지방교육경영」 제 7권 통합본.
- 조병호(1995), 「장학론」, 서울: 배영사.
- 진동섭, 김병찬(2004), “학교교육 질 관리기제 연계방안 탐색: 학교평가, 장학, 감사를 중심으로”, 「교육행정학연구」 제 22권 2호, 한국교육행정학회.
- 하인수(2002), “수업장학의 바람직한 방향에 대한 인식 및 실태와 개선방안”, 대구교육대학교 석사학위논문.
- 최기만(1998), “학교경영 혁신을 위한 총체적 질 관리 모형 개발 연구”, 인하대 학교 박사학위논문.
- 최희선(1993), “학교교육의 총체적 질 관리”, 「교육행정학연구회소식」 제 39호.
- \_\_\_\_\_ (1995), “학교단위책임경영제, 왜 필요한가?”, 「교육월보」 통권 159권.
- 허병기(1998), 「장학의 본질 이탈」, 교육의 가치와 실천, 서울: 교육과학사.
- 홍후조 (2002), “학교 수준 교육과정의 특성화 방안 연구”, 「교육과정연구」.
- 한국교육개발원 교육과정개정연구위원회(1996), “교육과정 2000 연구 개발 초·중등학교 교육과정 체제 구조안”.

## 2. 외국문헌

Alfonso, Robert J. et al.(1981), *Instructional Supervision*, Boston: Allyn & Bacon.

Blank, R. K.(1983), *The survey of magnet schools, analyzing a model for quality integrated education executive summary*, The report sponsored by Department of education, Publisher: Washington D.C.: James H. Lowry and Associates.

Calebres, R. L.& Zepeda, S. J.(1997), *The Reflective Supervision: A Practical Guide for Educator*, Larchmont, NY: Eye on Education.

David, Michale(1995), *A study of the beliefs for total quality management comparing superintendents, board members and classroom teachers and Iowa schools"*, UMI Dissertation Service.

Deming, W. Edward.(1986), *Out of the Crisis*, Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.

Eye, Glen G., Netzer, Lanore A. & Krey, Robert D.(1971), *Supervision of Instruction*, New York: Harper & Row Publishers.

Greenwood, M. & Gaunt, H.J.(1994), *Total Quality Management for the schools*, London: Cassell.

Glickman, Carl D., Gorden, Stephen P., Ross · Gorden, Jovita M.(2004), *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.

Guskey, D. (1986), *Staff Development and The Process of Teacher Change*, Educational Research.

- Harris, Ben M. (1975), *Supervisory Behavior in Education*, NJ: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_ (1985), *Supervisory Behavior in Education* (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Johnson, D.W. and Johnson, R.T. (1987), *Joining Together,; Group Theory and Group Skills* (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lovell, John K. & Wiles, Kimball (1983), *Supervision for Better Schools*, NJ: Prentice-Hall.
- Lortie, D. C. (1975), *School Teacher: A Sociological Study*, University of Chicago Press.
- MacKenzie, D. E. (1983), *Research for School Improvement: An Appraisal of Some Recent Trends*, Education Research.
- Morris L., Cogan (1973), *Clinical Supervision*, Boston: Houghton Mifflin, Co..
- Murgatroyd, S. & Morgan, C. (1993), *Total Quality Management and the school*, Philadelphia: Open University Press.
- Olivia, P. F. (1976), *Supervision for Today's Schools*, New York: Happer & Row.
- Orlich, Donal C. (1989), *Staff Development: Enhancing Human Potential*, Boston: Allyn and Bacon.
- Villa, Richard A. & Thousand, J. S. (1992), *Restructuring Public School System: Strategies for Organizational Change and Progress*, MA: Paul H. Brookes.
- Wiles, Jon & Bondim, Joseph (2000), *Supervision: A guide to practice* (5th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1977), *Strategies for Planned Change*, New York: Wiley.

### 3. 웹사이트

[www.moe.go.kr](http://www.moe.go.kr) 교육인적자원부

[www.edunet4u.net](http://www.edunet4u.net) 에듀넷

[www.daedu.net/edu/2004](http://www.daedu.net/edu/2004) 21세기 수업장학 연구회

[www.kedi.re.kr](http://www.kedi.re.kr) 한국교육개발원

[www.knowledge.go.kr](http://www.knowledge.go.kr) 국가지식정보통합검색시스템

[www.kssea.go.kr](http://www.kssea.go.kr) 한국교육행정학회

[www.ken.go.kr](http://www.ken.go.kr) 경기도 교육청

[www.gnednet.net](http://www.gnednet.net) 경남교수학습지원센터

[www.sen.go.kr](http://www.sen.go.kr) 서울시 교육청

[www.joongdong.hs.kr](http://www.joongdong.hs.kr) 중동고등학교

[www.hangaram.hs.kr](http://www.hangaram.hs.kr) 한가람고등학교

[www.yangjae.hs.kr](http://www.yangjae.hs.kr) 양재고등학교

[www.buhungko.hs.kr](http://www.buhungko.hs.kr) 부흥고등학교

# ABSTRACT

## A study on Specialization Plan of Academic High School

- focused on Instructional Supervision

Lee, Jin-Sun  
Department of Education  
Graduate School  
Sungshin Women's University

The 21th century wants the education to realize various abilities and potentials of the students and creative and unique idea will become the source of important knowledge in production. So, the most importantly treated study subject in 21st century focuses on how to professionalize the instruction supervision activities which can raise the qualities of education. At this time, the operation organization of instructional supervision activities can construct instructional culture of the school to competent level, and we proceeded this study setting academic high school that can typify according to the feature under the premise that it can provide the opportunity that typifies the feature through this.

The educational paradigm in knowledge-based society is demanding the change as self-reproductive school and diversification of the unit school for cultivation of creative human. Especially, academic high schools that are already uniformed and singularized are under the status of not accepting

these changes actively. If there is no effort by the academic high school itself to cultivate professionally trained person, we face difficulty in expecting qualitative improvement in education. This study is to suggest specialization plan of academic high school through instructional supervision based on new educational paradigm.

For this, we investigated and analyzed each and every domestic and foreign literature related to instructional supervision, and looked onto the problems through the status of instructional supervision as of. Also, based on the degree of demand about variety and characterization of the academic high school student's school, it suggested plan of specialization in academic high schools through instructional supervision. The research result of the typification method according to the features of academic high schools through instructional supervision is as follows.

So, the researcher of this study analyzed the possibility mainly of application cases of academic high school at the "practice guidance" on July 28, 2004 when the beginning year of practice in the 7th educational course ends by the government in the meantime, and implemented the study while getting the conclusion as "the specialization plan of academic high school through instructional supervision."

The method that typifies academic high schools according to their features can be totally developed through strategic support in national level and active practice planning will. This can be possible by the matter already settled that is instructional supervision leading the improvement in quality of schools.

Merely, the instructional supervision must aim at the improvement in

quality of education considering the characteristic development of the school which premises new educational paradigm.

But it is true that the status at fields of considerable number of academic high schools is still wanting and the practical change, precondition and practical effort based on the reality must accompany. Especially, for the overall change and improvement of the school, conversion in consciousness that understands and accepts new change and the policy that pursues that paradigm while predicting the future and looks the reality squarely must be considered first.

For specialization of academic high school according to its features, 'factors outside the school' that transcends the unit school range like education plans, policy and administration structure of the national society, that is, strategic aspect, and 'factors inside the school' and personal, material factors that compose school, that is, practical aspects, are affecting it together.

If we arrange the methods of typification according to the feature of academic high school mainly of the related contents to the factors outside the school, it is as follows.

First, it plays a central role in qualitative improvement of the school through instructional supervisions as the matter already settled for the management of qualitative improvement of education in national level. Today, the original function in instructional supervision has been lost due to the repetition of breakdown that obeys to the regulations and indications because of the administration of encouragement in learning of controlment, indication, supervision that are centralized and have continued from the past. The

instructional supervision as 'the matter already settled of qualitative management of education' means the systemization managed nationally and the achievement of macro-national goal. So, we must design and operate characteristic education activities independently on their own to each municipal, provincial education bureau.

Secondly, we provide engine that shares the concrete information for each other about education program according to feature that the academic high schools have set concretely and that creates new idea through this. For this, we must load all contents and methods of instructional supervision, autonomous school management, and characterized educational program onto the knowledge information database and must construct network that can connect through the management in national level.

Till now, the Ministry of Education and Human Resources Development and each municipal, provincial education bureau are staying at the position producing and distributing encouragement in learning plans and case collection of research model schools and education course data collection according to the courses. So, if the typified school operation according to its features is to expand, environment of creation of new idea through information sharing among schools and improvement in quality class must be backed up. The assignment that is prerequisite must be backed up sufficiently and financially so that teachers who are the final practicers of classes can utilize this actively and professional knowledges about practical ability that can change information into knowledge and typified program operation according to features may be developed.

Next, as we settle the specialization plan according to the features of academic high schools through instructional supervision mainly of the related contents and factors inside the school, it is as follows.

First, new educational paradigm intends to the education mainly of student while the subject of education moves to the student.

So, they have the duty to educate which responds to the educational demands and needs of the learner. The teacher must play the role of advising and learning the lesson together as the learning mate, and he/she actively encouraged the participation in instructional supervision through monitoring the students about the class as the good opportunity that can be stimulated of creative thoughts from the students. Also, it can be said that the active participation of the students deserves to be encouraged as the good method to be evaluated and improved to know to what extent the typification according to the features that the school intends to is practiced through instructional supervision.

Second, the instructional supervision that aims at the improvement of educational quality is in the trend of changing from the encouragement in learning that has many administrative features of the senior supervisor by the autonomous form of supervision to that among colleagues of form which shares the knowledge and information among the classmates. This is being chosen as the useful method as the supervision among the colleagues by teachers is granting familiarity directly and many cases are being helped satisfactorily for the planning and implementation and the negotiation of accurate goal achievement in operating typification according to the features

of the school.

Based on the suggestions above, we can know to what extent it applied the typification according to the features to the classes and what class result it got through class observation phase that comes to analyze the factual data while attaching importance to the planning phase and quality of class that decides how instructional supervisions will approach and apply this in class activity passing the condition furtherance phase that perceives the necessity in perceiving the typification education intention according to the feature of school unit sufficiently.

As we suggested above, for the school to accept various demands of the students and to raise the quality of overall education as the powerful nation in education field, it must change into the form that is specialized school through supervision of instruction containing new educational paradigm. For this, the support in national level and the effort by the people in charge of education for meaningful education realization are desperately demanded.

## 감사의 글

아이들이 잠든 밤, 책상 앞에 앉을 때마다 언젠가 내 아이들이 자라 엄마의 모습을 보며 부끄럽지 않도록 살기위해 열심히 노력하며 책을 펼쳤습니다. 유난히 길고 힘들게 느껴지던 한해를 이렇게 보냈습니다. 늘 시간에 쫓겨 보냈던 지난날을 돌이켜보니 참으로 바쁘게 보낸 소중한 나날들이었습니다. 다시는 제게 없을 소중한 깨우침과 인생을 한 고개 쉬어가게 되는 삶의 지혜를 얻게 된 시간이기도 했습니다.

제게 늘 힘이 되어주시고 격려를 아끼지 않으셨던 모든 분들께 머리 숙여 감사드립니다. 희망과 격려로 제가 학문의 길로 들어설 수 있도록 허락해주시고 이끌어 주셨던 유향산 지도교수님, 한결같이 딸처럼 아껴주시고 이해해 주시며 사랑해 주시는 너그러우신 시부모님, 언제나 딸의 선택을 믿어주시고 격려해 주시며 기도해주신 친정부모님, 부족하고 미약한 동생에게 늘 힘과 용기를 준 오빠와 언니네 식구, 엄마의 손길이 가장 많이 필요로 할 때 제대로 돌봐주지 못한 엄마를 오히려 위로해 주고 너무나 건강하고 훌륭하게 자라준 딸 세미와 세빈이, 마지막으로 부족하기만 한 아내를 끝까지 믿고 기다려주며 아내의 꿈을 이루게 해준 고마운 나의 남편께 감사의 마음을 전합니다. 아울러 저를 격려해주시고 힘과 용기가 되어주신 친지, 친구를 비롯한 모든 지인 분들께 감사드립니다.

소중한 시간을 보내면서 얻게 된 값진 지력들을 가슴속에 새겨 평생 살아가면서 미약하더라도 보람되고 선한 일에 일조 하겠습니다. 마지막으로 삶의 행복과 의미를 주는 가족..사랑스런 딸 세미와 세빈이, 남편께 사랑한다고 가슴으로 전합니다.

2006년 1월 이진선