

수업컨설팅 활성화를 위한 매뉴얼 개발 - 수학 교과를 중심으로 -

최승현¹⁾ · 황혜정²⁾ · 남금천³⁾

본 연구는 수업컨설팅과 관련된 이론과 실천을 연계한 컨설팅 활성화 방안을 제안하는 것을 목적으로 두고, 학교교육의 문제 해결, 교사의 전문성 신장, 수업의 질 향상에 보탬이 되고자 하였다. 이러한 취지에서 한국교육과정평가원에서는 수학, 과학 및 영어의 3개 교과를 중심으로 교과별 내용교수지식(Pedagogical Content Knowledge, PCK)에 초점을 둔 수업컨설팅 실시 방안 및 그 구체적인 내용을 ‘수업컨설팅 매뉴얼’의 형태로 담아내고자 하였다. 본고에서는 수업컨설팅의 의미를 점검하고, 설문 조사를 통하여 현행 수업컨설팅 운영 실태 및 문제점을 진단하고자 하였다. 또, 매뉴얼 개발을 위한 수업컨설팅 사례를 분석하여 이를 토대로 수업컨설팅 활성화를 매뉴얼을 개발하고 개발된 수업컨설팅 매뉴얼 활용 방안을 정책 제언으로 제안하였다. 다만, 본고에서는 지면관계상 수업컨설팅 활성화 매뉴얼 부문에서 ‘처방 및 투입 단계’에 초점을 두어 제시하였다.

주요용어 : 수업컨설팅, 내용교수지식, 수업컨설팅 매뉴얼

I. 연구의 필요성 및 목적

수업컨설팅은 교사의 수업 활동과 관련된 전문성 개발을 주목적으로 하며 교사가 필요로 하는 전문적 도움을 제공하는 것이다. 수업컨설팅은 교과 수업의 문제점을 진단·개선하고 교사의 수업전문성을 향상시키는 데에 중요한 역할을 함에도 불구하고 현재 수업컨설팅은 대부분 형식적이며 평가 위주에 그치고 있어서 그 실효성이 의심되며, 교사들 역시 이에 부담을 느끼고 있어 효과성이 반감되고 있는 실정이다. 학교 현장에서 수업컨설팅이 활성화되지 못하는 원인을 살펴보면 다음과 같다(이화진 외, 2006; 최승현 외, 2008; 곽영순 외, 2009). 첫째, 비자발적이고 형식적인 장학 활동으로 운영된다는 점이다. 둘째, 수업컨설팅에 활용할 객관적인 수업전문성 기준이 마련되지 않아 주관적 컨설팅이 진행된다. 셋째, 컨설턴트, 즉 기존 장학자의 전문성 부족과 함께 컨설턴트 활동에 대한 합리적인 인정과 보상이

1) 한국교육과정평가원 (jhtina@kice.re.kr)
2) 조선대학교 (sh0502@chosun.ac.kr), 교신저자
3) 대진대학교 (gcnam@daejin.ac.kr)

부족하다. 이 밖에도 컨설턴트 역할을 할 인력풀 부족, 컨설팅 체제 미비, 지속적인 전문성 개발의 필요성에 대한 교사들의 인식 부족 등을 비롯한 이유들로 인해 현장의 수업장학이나 수업컨설팅 활동은 교사의 수업전문성 신장으로 연결되지 못하는 실정이다.

이러한 문제점에 대한 인식을 바탕으로, 본 연구의 목적은 수업컨설팅의 활성화를 위한 방안을 제시함으로써 학교교육 문제 해결, 교원의 전문성 신장, 수업의 질 향상에 도움을 주고자 함이다. 이에 따라, 한국교육과정평가원에서는 수학, 과학 및 영어의 3개 교과를 중심으로 교과별 내용교수지식(Pedagogical Content Knowledge, PCK)에 초점을 둔 수업컨설팅 실시 방안 및 그 구체적인 내용을 ‘수업컨설팅 매뉴얼’의 형태로 담아내고자 하였다. 전반적인 연구 내용으로는 수업컨설팅의 개념을 점검하고, 현행 수업컨설팅 운영 실태 및 문제점을 진단하고자 하였다. 또, 매뉴얼 개발을 위한 교과별 수업컨설팅 사례를 분석하여 이를 토대로 수업컨설팅 활성화를 매뉴얼을 개발하고, 개발된 수업컨설팅 매뉴얼 활용 방안을 정책 제언으로 제안하였다. 본 연구는 전반적으로 수학, 과학, 영어 등 범교과적으로 적용 가능한 수업컨설팅 관련 산출물을 도출하고자 하였는데, 본고에서는 수학 교과에 초점을 두어 수업컨설팅의 의미, 수업컨설팅 사례, 매뉴얼 활용의 예 등을 다루고자 하였다.

본 연구에서는 수업컨설팅의 의미를 탐색하는 과정에서 수업컨설팅을 교실 수업을 대상으로 한 형성평가적 성격을 지닌 수업분석 및 반성 과정을 포괄하는 활동으로, 교사의 수업전문성 제고를 목적으로 하는 활동으로 규정하였다. 이에 따라, 특정 교과에 초점을 둔 수업컨설팅이 대상으로 하는 것은 교사의 내용교수지식(Pedagogical Content Knowledge, 이하 PCK)으로 상정하고, 이러한 맥락에서 수업컨설팅과 교과별 교사전문성과 관련된 선행 연구를 고찰하여 학교 현장에서 필요로 하는 수업컨설팅의 개념 및 원리를 점검하고자 하였다. 또한, 수업컨설팅 실태 및 문제점 진단, 요구 조사를 위해 초·중등 교사들을 대상으로 설문 조사를 실시하여 교사들이 요청하는 수업컨설팅의 지향점 도출 및 수업컨설팅 매뉴얼 구성 요소를 추출하고자 하였다. 이로써, 교사들이 필요로 하는 수업컨설팅의 개념 및 구성 요소에 근거하여, 수학, 과학, 영어 교과의 교사들이 참조할 수 있는 ‘수업컨설팅 매뉴얼’을 개발하고자 하였다. 끝으로, 교과별 수업컨설팅 활성화를 위한 매뉴얼 활용 방안 제언으로 국가 수준에서 선취해 나가야 할 ‘현장 지원 방안’을 정책제언의 형태로 도출하였다.

궁극적으로, 수업컨설팅 활성화 매뉴얼은 수업컨설팅 여건 마련, 사전 준비 단계, 처방 및 투입 단계, 사후 관리 단계로 구분되는데, 본고에서는 지면 관계상 ‘처방 및 투입 단계’에 초점을 두어 제시하였다. 한 마디로, 본 연구는 수업컨설팅과 관련된 이론과 실천을 연계한 컨설팅 활성화 방안을 제안하는 것을 목적으로 두고, 학교교육의 문제 해결, 교사의 전문성 신장, 수업의 질 향상에 보탬이 되고자 하였다.⁴⁾

4) 본 연구는 2012년 한국교육과정평가원에서 수행되어 작성된 「수업컨설팅 활성화를 위한 매뉴얼 개발 -수학, 과학, 영어 교과를 중심으로」 보고서에서 발췌하여 재구성한 것이다.

II. 수업컨설팅의 이해

본고에서는 일반론적인 수업컨설팅에 관한 문헌 연구 결과는 지면 관계상 생략하고, 수업컨설팅의 의미와 교사전문성과 관련하여 수업컨설팅 관련 선행 연구를 간략히 살펴보고, 수학과 수업컨설팅과 교사전문성의 관계를 살펴보고자 하였다.

1. 수업컨설팅의 의미

수업에 대한 컨설팅을 가리키는 수업컨설팅의 의미를 살펴보면, 형성평가의 성격을 강조한 ‘컨설팅’이라는 표현은 현재 교육현장에서 널리 활용되고 있는 일반적인 용어이다(이화진 외, 2006; 이병환 외, 2011; 진동섭, 2009). 다양한 분야에서 폭넓게 사용되고 있지만, 컨설팅이라고 표현될 때는 다음과 같은 공통점을 지닌다(이병환 외, 2011). 첫째, 분야를 막론하고 컨설팅은 도움이나 문제 해결을 필요로 하는 의뢰자(consultee)가 컨설턴트(consultant)에게 도움을 요청하면서 시작된다. 둘째, 전문성을 갖춘 컨설턴트가 특정 분야에 대한 전문적 조언을 제공한다는 공통점을 지닌다. 컨설턴트는 전문적인 지식기반을 동원하여 의뢰자가 직면한 문제점을 해결하고 그 대안을 제시한다. 셋째, 문제해결에 대한 권한과 최종적인 책임은 의뢰자에게 있다. 달리 말해서 문제를 해결하고 대안을 실행하는 주체는 의뢰자이며, 컨설턴트는 의뢰자가 문제를 해결하도록 지원하는 역할을 수행하게 된다(진동섭 외, 2008). 이러한 컨설팅의 개념을 토대로 본 연구에서는 수업컨설팅을 ‘교실 수업을 대상으로 한 형성평가적 성격을 지닌 수업분석 및 반성 과정을 포괄하는 활동으로, 교사의 수업전문성을 제고를 목적으로 한다.’로 규정하고자 한다.

이러한 수업컨설팅은 다시 ‘일반적인 수업컨설팅’과 ‘교과별 수업컨설팅’으로 구분할 수 있는데, 이 둘 모두 수업과 관련된 교사의 교수활동 전반을 대상으로 한다는 점은 동일하지만, 일반적인 수업컨설팅과는 달리 교과별 수업컨설팅은 특정 교과 내용을 특정한 학생들을 대상으로 가르치는 교수활동의 전문성을 점검하는데 초점을 둔다. 달리 말해서, 교과 수업컨설팅은 일반 수업컨설팅에 비해 수업에서 다루어지는 교과 내용과 그와 관련된 교수 활동에 보다 초점을 맞추며, 그러한 교과 수업을 가능케 하는 교과 내용에 대한 배경 지식, 교과 목표 및 내용의 선정과 조직, 효과적인 교수 활동 여부 등에 초점을 둔다(최승현 외, 2008).

수업전문성을 갖춘 교사는 가르치는 학생들과 구체적인 맥락에 맞추어 교과 내용을 학생들이 이해할 수 있는 형태로 변형시키는 지식 기반을 발휘하며, 바로 이러한 실천적 지식이 교사의 내용교수지식(PCK)이다. 달리 말해서 내용교수지식은 교사 수업전문성의 요체라고 볼 수 있으며, 교사는 경험과 반성을 통해 내용교수지식이라는 지식 기반을 끊임없이 개발하고 축적해 나가게 된다. 요약하면, 교사 교육이 교사로서의 일반적인 소양이나 학문적인 지식을 가르치는 등 교육 현장이나 수업과 유리된 ‘탈맥락적인 전문성’을 기르는 것에서 벗어나서 수업의 실제 상황 속에서 개별 주체로서의 교사가 동료 교사 및 외부 전문가와 함께

지속적으로 수업에 대한 진단과 개선을 이루어가는 진정한 의미의 자기 주도적인 전문성 신장 과정인 ‘교과별 수업컨설팅’이 요청된다(최승현 외, 2008). 이러한 선행 연구에 기초하여, 본 연구에서는 특정 교과에 초점을 둔 수업컨설팅이 대상으로 하는 것은 교사의 내용교수지식(Pedagogical Content Knowledge, PCK)으로 상정하였다. 내용교수지식(PCK)은 한마디로, ‘교과 수업에 드러난 교사의 말과 행동, 그리고 그러한 실천을 직접적으로 뒷받침하는 배경 지식으로 교과 내용 지식, 교수법 지식, 상황 지식의 영향을 받아서 형성된 개별 교사의 종합적인 실천지식’이라 하겠다.

이러한 배경 하에, 본 연구에서는 교과별 수업컨설팅에 초점을 두고 구체적인 컨설팅 실행 매뉴얼을 개발하고자 한다. 즉, 수업컨설팅의 구체적인 내용은 교과별 수업전문성 기준에 기초한 것으로, 그 내용은 교과별 내용교수지식(PCK) 제고에 초점을 맞추었다.

2. 수업컨설팅 관련 선행 연구 분석

교사전문성의 핵심은 수업전문성이라는 인식 하에 한국교육과정평가원을 비롯한 각종 연구소와 대학에서는 일반 및 교과 수업평가 기준을 개발하여 보급해 왔다(임찬빈 외, 2004, 2005, 2006). 한국교육과정평가원에서 수행된 교사의 수업전문성에 초점을 맞춘 선행 연구로는 교과별 교사 전문성에 초점을 맞춘 내용교수지식(PCK)과 관련된 일련의 연구(최승현, 2007; 박영순, 2007; 강대현, 2007; 유정애, 2007; 이경언, 2007; 양윤정, 2007; 장경숙, 2007)가 있다. 이러한 선행 연구 결과를 기초로 교과별 수업전문성에 초점을 맞춘 수업컨설팅 연수를 실시하고, 그 결과를 피드백하여 멘토링을 골격으로 한 동료장학 모형이 제안되어 왔다(최승현 외, 2008; 박영순 외, 2009). 다음 <표 II-1>은 이와 관련하여 2004년 이래 수행한 연구 내용을 정리한 것이다.

<표 II-1> 한국교육과정평가원(KICE)의 교사 수업전문성 관련 연구 추진 현황

년도	과제명	주요 연구 내용
2004년도	수업 평가 모형 및 자료 개발 연구: 수업평가 기준개발연구(I)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교사의 수업전문성 평가를 위한 기준 제공 및 교사 평가 정책 수립 방향 제시 - 일반 기준, 사회/과학/영어과 수업평가 기준 개발
2005년도	수업평가 기준 개발 연구(II)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교원평가제도 도입을 통한 교사의 전문성 확보 및 책무성 강화 - 수업 평가 기준자료방법(도덕, 체육과) - 일반 기준 상세화 - 영어과 기준 상세화
2006년도	수업평가 기준 개발 연구(III)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교사의 수업전문성 발달 도모와 교사의 수업전문성을 제대로 진단하고 평가할 수 있는 기초자료 마련 ○ 바람직하고 공평·타당한 수업전문성 평가에 대한 인식 제고에 기여 ○ 교과(초등, 국어, 수학, 음악, 기술가정)별 수업평가 기준 개발

수학컨설팅 활성화를 위한 매뉴얼 개발 - 수학 교과를 중심으로 -

2005년도	2005 KICE 교수학습개발센터 콘텐츠 개발운영 - 내용 교수법(PCK) 및 온라인 수업장학 지원 프로그램 개발을 중심으로	<ul style="list-style-type: none"> ○ 참여교과: 국어, 도덕, 사회, 과학, 체육 ○ 교과별로 좋은 수업으로부터 내용 교수법(PCK) 사례(수업동영상) 발굴 ○ 교과별 내용 교수법(PCK) 유형화 ○ 선정된 주제를 지도하기에 적합한 교수학습방법, 자료, 수업동영상 개발
2006년도	수업컨설팅 지원 프로그램 및 교과별 내용 교수법(PCK) 개발 연구	<ul style="list-style-type: none"> ○ 참여교과: 국민공통 10개 교과 ○ 현장의 우수 수업 사례 분석을 통한 PCK 자료 수집 ○ 교과별 내용 교수법 분류틀 및 개발틀 마련 ○ PCK 유형별 자료 개발
2007년도	교육과정 개정에 따른 교과별 내용 교수법(PCK) 및 수업컨설팅 지원 연구	<ul style="list-style-type: none"> ○ 참여 교과: 사회, 수학, 과학, 체육, 음악, 미술, 영어 ○ 교육과정 개정에 따른 교과별 교수학습 방향과 특징 분석 ○ 교과별 내용 교수법(PCK)에 대한 기초 연구 : PCK 연구 방법과 PCK 의미 정립 ○ 교과별 내용 교수법에 따른 수업컨설팅 지원 방안 연구
2008년도	수업컨설팅을 위한 교과별 내용 교수법(PCK) 현장 적용 및 평가 연구	<ul style="list-style-type: none"> ○ PCK 개발 주제의 다양화 ○ 교사경력에 따른 PCK 발달 단계 연구, 즉 PCK에 비추어 교사 전문성 발달 양상 추적
2009년도	수업전문성 제고를 위한 멘토링 체계 연구 - 국어, 사회, 과학 교과를 중심으로	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교원평가 결과에 대한 피드백으로 멘토링 시스템 구안 ○ 멘토가 갖추어야 할 자격요건 도출 ○ 정책 제언 도출
2010년도 이후	교과별 장학연수 프로그램 개발	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교과별 내용교수지식(PCK)을 구현한 수업 DB 확대 구축 ○ 교과별 수업컨설팅 연수 프로그램 개발

이상의 선행 연구 결과들에 기초해 볼 때, 수학과와 같은 경우, 교사들은 수업컨설팅을 통해서 수업에 있어서의 전문성을 계발하고 수학 교과 내용의 전문성을 제고할 수 있어야 할 것이다. 수업에 대한 전문성 제고의 시작은 수업을 관찰하고 분석하는 과정을 통해 자기 수업에 대한 반성과 수업 실천의 전문성을 제고하는 데까지 이르게 된다. 최수일(2009)은 수업컨설팅에 앞서 수학 수업분석을 위한 절차와 틀을 제시하였으며, 구체적인 절차로 사전준비, 수업 관찰, 수업 후 보완, 수업분석, 각자 수업에 적용 등의 순서로 진행할 것을 제안하였다. 이러한 절차로 진행되는 수업분석의 궁극적인 목적은 수업에 대한 평가가 아니라 그 수업을 통해서 교사로서의 전문성을 향상시키고 각자의 수업을 개선하는 계기로 삼으려는 것이다. 수업컨설팅을 의뢰한 교사와 수업컨설팅에 참여한 컨설턴트뿐만 아니라, 수업컨설팅에서의 분석과 해결 방법을 참고하고 이를 각자의 수업에 재적용하는 다른 수학 교사들도 반성적인 성찰 과정을 거침으로써 수업이 개선되는 효과가 있을 것이다.

수학 교사가 갖추어야 할 수학 내용과 관련된 전문성이란 ‘수업에서 가르칠 내용을 제대로 이해하고 가르치는가’와 ‘무엇을 어느 영역까지 어떤 방법으로 가르쳐야 하는지를 알고 있는가’로 구성된다. 이러한 ‘수업 내용’에 대한 전문적 지식을 갖춘 교사의 역량은 교실 수준에서 ‘교육과정 재구성’함으로써 수업으로 발현된다고 하겠다(최승현, 2007). 수학 교사의 전문성에 해당하는 수학과 내용교수지식(PCK)은 수학교육의 목표, 교육과정과 내용, 수학 교수전략, 학생 이해, 수학교사 전문성 계발 영역 등으로 구성되는데, 각 영역별 특징의 내

용은 본고에서 지면 관계상 생략한다.

Ⅲ. 수업컨설팅 관련 실태 및 요구 조사

1. 설문 조사 내용 및 자료 수집

교과별 수업컨설팅에 대한 요구 조사를 위한 문항은 컨설팅 체제 구축을 위한 기초 연구 자료, 컨설팅 단계별 세부 체제 구축 방안 연구, 컨설팅 만족도 또는 효과에 대한 연구에서 활용된 설문 문항 분석을 통해 추출되었다(한국교육개발원, 2009a, 2009b; 박효정 외, 2009; 박효정 외, 2010). 본 연구를 위한 설문 내용은 <표 Ⅲ-1>과 같이 기존 컨설팅 경험, 교과 컨설팅 활성화에 대한 요구, 교과 컨설팅 실행의 필요 요건, 교과 컨설팅 활동 실행 및 결과 분석, 교과 컨설팅 활성화를 위한 실행 우선 과제 등 5개 영역으로 구성하였다. 또, 각 영역들은 설문 조사의 목적에 따라 세부 문항으로 나뉘어 제시하고, 영역의 문항들은 설문을 통해 알아보고자 하는 내용에 따라 5점 척도로 구성된 선택형 문항과 서술형 문항으로 구분하여 제시하였다.

<표 Ⅲ-1> 설문 영역 및 문항 내용

영역	문항 내용	본고에서 다른 내용
I. 응답자의 컨설팅 경험	1. 기존에 경험하신 교과 컨설팅 활동이 있었습니까? 1-1. 컨설팅을 받은 경험(컨설팅 의뢰자로서의 경험) 1-2. 컨설팅 활동 참여 경험(컨설턴트로서의 경험)	○
	2. 기존에 경험하신 교과 컨설팅 활동을 점검해 주십시오(컨설턴트 또는 의뢰자 입장에서).	
	3. 가장 인상에 남는 교과 컨설팅 활동은 무엇이었으며, 어떤 점이 가장 인상적이었는지 <보기>의 영역을 참고하여 간략히 기술하여 주십시오.	○
II. 교과 컨설팅 활성화를 위한 요구	4. 교과 컨설팅 활성화를 위하여 다음 사항들이 필요하다고 생각하십니까?	○
III. 교과 컨설팅 실행의 필요 요건	5. 교과 컨설팅 활동을 실행할 때 다음 영역들이 필요하다고 생각하십니까?	○
	6. 교과 컨설팅 과정/절차 중 다음 단계가 중요하다고 생각하십니까?	
	7. 교과 컨설팅을 위한 '컨설팅 팀'을 구성할 때, 적정 인원수, 각 구성원의 필요 여부 및 기대되는 역할을 써 주십시오.	
	8. 교과 컨설팅 활동에서 다음 구성원이 컨설턴트 역할을 담당하는 것이 필요하다고 생각하십니까?	
IV. 교과 컨설팅 활동 실행 및 결과 분석	9. 교과 컨설팅의 각 단계별로 가장 선호하는 실행 방법을 고르시거나, 써 주십시오(여러 개 선택 가능).	
	10. 교과 컨설팅 성과(효과)를 분석할 경우, 다음 평가기준이 강조되어야 한다고 생각하십니까?	
V. 교과 컨설팅 활성화를 위한 우선 과제	11. 교과 컨설팅 활성화를 위해 가장 시급하게 요청되는 것을 3가지만 골라 우선순위 별로 번호를 써 주십시오.	○

개발된 설문지는 100개의 초등학교, 50개의 중, 고등학교에 발송되었다. 조사 대상 학교 선정은 설문 조사가 방학 기간에 이루어지는 점을 고려하여 근무 지역을 고려하여 16개 시도교육청의 컨설팅 업무를 담당하는 장학사의 추천을 받아 선정하였다. 설문지는 추천된 학교의 담당자에게 이메일로 발송되었고 회수되었다. 학교 내 교사들에게 전달하여 작성하도록 의뢰하였다. 회수 결과 초등학교는 120명, 중학교는 85명, 고등학교는 79명의 교사가 각각 응답하였다. 회수된 설문지 264부는 모두 분석 대상에 포함시켜 SPSS 18.0 버전 통계 프로그램을 이용하여 빈도 및 비율과, 항목별 평균 점수와 표준 편차 등을 알아보았다. 선다형 설문 문항은 5점 만점의 리커트 척도로 구성되어 있으므로, 5점이 매우 그렇다(매우 증가)의 높은 값을 가지도록 평균 점수가 계산되었다. 집단간 응답 차이를 살펴보기 위해서 교차분석과 카이검증(X²)을, 집단간 평균 차이 검정을 위해서는 두 집단간 차이를 살펴보기 위해 t-test를, 3집단 이상 집단의 차이를 살펴보기 위해 일원배치분산분석을 시행하고, 사후검증으로 Scheffe 검증을 실시하였다.

2. 분석 결과

각 설문 문항에 대한 응답 자료를 분석한 결과를 영역별로 제시하면 다음과 같다. 설문지 응답 분석을 통한 영역별 문항의 신뢰도 분석 결과는 모든 설문 영역에서 신뢰도 .70 이상으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 본고에서의 설문 결과는 지면관계상 <표 III-1>에서 ○표 한 부문에 한정하여 다루기로 한다.

1) 응답자의 컨설팅 경험

(1) 교과 컨설팅 활동 경험 유무

기존에 컨설팅을 받은 경험이 있는가에 대한 질문에 대하여 아래 <표 III-2>에서 볼 수 있듯이 컨설팅을 받은 경험이 있다가 30.9%, 없다는 응답이 69.1%로 컨설팅을 받은 경험이 없는 경우가 경험이 있는 경우보다 약 2배 이상 많았다. 컨설팅 활동 참여 경험이 있는가에 대해서도 받은 경험이 있는 교사는 응답자 전체 218명 중 34명(15.7%)에 불과했다. 응답 교사들의 교과 컨설팅 경험이 미비함을 알 수 있다.⁵⁾

5) 컨설팅 의뢰자로서 컨설팅을 받은 경험에 대해서는 배경변인인 응답자의 근무지에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는데, 대도시(24.0%)보다는 중소도시(47.3%)와 읍면지역(40.9%)에서 컨설팅을 받은 경험이 있다는 응답이 많았다. 컨설팅트로서의 경험 유무에 대해서는 다음 표에서 나타나듯이 배경변인인 응답자가 근무하는 학교급과 응답자의 교직경력에 따라 유의한 차이가 있는데, 학교급에 따라서는 학교급이 낮을수록 컨설팅트로서의 활동 경험이 많은 것을 볼 수 있다 (초등학교 26.2%, 중학교 12.1%, 고등학교 5.9%). 한편 교직경력에 따라서는 교직경력이 길수록 컨설팅트로 활동한 경험이 많은 것으로 나타났다.

<표 III-2> 교과 컨설팅 활동 경험 유무

참여 형태	활동 경험 유무		응답지수(백분율)
	유	무	전체
컨설팅을 받은 경험(컨설팅 의뢰자로서의 경험)	77 (30.9)	172 (69.1)	249 (100.0)
컨설팅 활동 참여 경험(컨설턴트로서의 경험)	34 (15.6)	184 (84.4)	218 (100.0)

컨설팅 의뢰자로서의 경험 내용에 대한 서술형 응답 결과는 다음과 같다. <표 III-3 참조> 교과 전공자로서 컨설팅 경험을 받은 경우가 가장 많았으며, 응답자 소속 지역교육청의 컨설팅 지원 사업에 따라 다양한 주제로 컨설팅이 제공되었음을 알 수 있다. 교과별 수업컨설팅, 수업장학, 컨설팅장학, 수업방법 개선 관련 컨설팅 등 다양한 형태로 표현되고 있지만, 교과별 수업에 초점을 둔 다양한 내용의 컨설팅 활동이 비교적 활발하게 진행되고 있음을 알 수 있다. 한편, 컨설턴트로서의 컨설팅 경험과 내용의 경우, 교과별 수업 컨설턴트 경험이 가장 많았으며, 다른 주제들도 주제별로 컨설턴트 경험에 대한 내용이 응답자의 소속 교육청의 사업 방향에 따라 다양한 제목으로 제시되었다. <이에 관련된 표는 생략함>

<표 III-3> 컨설팅 의뢰자로서의 컨설팅 경험 내용

주제	컨설팅 내용	빈도수
교과 컨설팅	- 수업 장학 컨설팅, 수학 컨설팅, 수학과 내용교수지식 연구 등	3
	- 타교과	28
수업컨설팅	- 수업 장학 및 교원 연수, 수업 장학 컨설팅, 수업 영상을 통한 컨설팅, 도교육청에서 실시하는 수업컨설팅 장학, 한국교육과정평가원 수업컨설팅 프로그램, 교내 수업컨설팅 장학, 고품격 교사 도움 컨설팅(지역교육청), 신규/저경력 교사를 위한 컨설팅 장학, 중등 초임교사 수업컨설팅 등	13
수업장학/수업점검/자율장학	- 교내 자율 장학, 혁신 학교 수업 모임 및 전체 공개 수업, 지도안 작성 및 수업실연, 지역 교육청 자율 장학, 학교 대표 수업, 요청 장학 수업, 정기 장학, 배움 중심 수업 모형 점검 등	8
수업 방법 개선	- 교수학습 개선 컨설팅, 수업 방법 개선 연구, 수업 방법 개선, 수업 연구 대회, 교내 공개 수업, 수업 혁신 등	7
내용교수지식(PCK) 연수	- 한국교육과정평가원 PCK 연수, 2011년 지역교육청 주관 PCK 수업컨설팅, PCK 수업 장학, PCK 수업컨설팅(한국교육과정평가원), PCK 컨설팅, 신규교사 PCK 등	6
평가 문항 제작 및 방법 개선	- 평가, 평가문항 제작, 평가문항 제작과 관련된 컨설팅, 평가컨설팅, 평가방법 개선, 서술형 평가 채점 기준 컨설팅 등	6
교육청 컨설팅 장학	- 컨설팅 장학	5
창의 인성 연구	- NTPP(연구년교사) 창의 인성 교과 연구회, 창의 인성 교과 연구회, 창의 인성 지도의 실제, 협동 학습 운영의 실제 등	3

수학컨설팅 활성화를 위한 매뉴얼 개발 - 수학 교과를 중심으로 -

컨설턴트 교육	- 초등교사 심화 연수 후 전문성 신장을 위한 온라인 컨설턴트링, 장학 지도사 과정 등	2
교육과정 컨설팅	- 학교교육과정 수립관련 컨설팅, 교육청 단위 컨설팅, 새수업 프로젝트 등	2
학교컨설팅	- 학교장학 컨설팅	1

(2) 가장 인상에 남는 교과 컨설팅 활동

컨설턴트로서 가장 좋았던 경험에 관한 질문에 대한 답을 살펴보면, 총 44명 중에서 의뢰인 교사와 의사소통이 원활이 이루어진 것이라고 13명이 응답하였으며, 교과 특성을 이해하고 지도안 작성에 도움이 된 경험도 좋았다고 하였다(11명). 컨설팅 후 교사의 수업이 발전되는 모습을 보게 된 경험과 노력하는 모습을 보인 경험도 있었다(9명). 또한 컨설턴트로서 발전한 것도 좋은 경험이었다고 하였다(3명). 이 밖에 동료 간 갈등 이해하게 되거나(2명), 교사들의 요구로 지속적인 컨설팅이 이루어진 점(1명)을 좋았던 경험으로 지적하였다.

컨설팅을 의뢰한 교사로서 좋았던 경험은 교과를 좀 더 잘 이해하고 지도안 작성에 실제적인 도움을 받았던 것이라고 총 59명 중 19명이 응답하였다. 자신이 교사로서 발전하는 모습을 보게 된 점(13명)과 컨설턴트와 의사소통이 원활이 이루어진 점(10명)도 좋은 경험이었다고 하였다. 컨설턴트의 전문적 컨설팅을 받은 경험(7명), 수업이 개선된 점(5명)도 최선의 컨설팅 경험으로 기억된다고 하였다. 이 밖에 컨설턴트의 실질적인 조언(2명), 학생, 학부모에 대한 이해(2명), 동료간 갈등 이해(1명) 등의 경험이 좋았다고 교사들은 응답하였다. 한편, 컨설팅 경험을 통해서 컨설턴트로서, 그리고 컨설팅 의뢰 교사로서, 최악의 컨설팅 경험에 대한 결과는 다음 <표 III-4>와 같이 나타났다.

<표 III-4> 컨설턴트 및 의뢰자 입장에서의 최악의 경험

컨설턴트로서의 최악의 컨설팅 경험 (빈도)	컨설팅 의뢰자로서 최악의 컨설팅 경험 (빈도)
<ul style="list-style-type: none"> •성의없이 형식적으로 이루어진 컨설팅 (13) •의뢰 교사에게 개선의 의지가 없음 (6) •강제적으로 이루어진 컨설팅 (6) •동료 간 갈등이 있는 상황 (3) •사용하지도 않으면서 무리하게 많은 자료 요구 (1) •컨설팅 중 커뮤니케이션에 문제가 발생한 경우 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> •비관뿐만 컨설팅 (7) •형식적이며 성의없는 컨설팅 (7) •커뮤니케이션 문제 (5) •교육과정에 대한 이해 및 재구성 전문성이 없는 컨설팅 (4) •시간적 여유 없었음 (2) •강제적 컨설팅 (1) •컨설팅을 위한 가식적인 수업 (1) •현실적이지 못한 대안 (1) •후속 조치 없이 대안만 제시 (1)

2) 교과 컨설팅 활성화를 위한 요구

교과 컨설팅 활성화를 위하여 요구되는 사항에 관한 물음에 대하여 주어진 14가지 요구 사항⁶⁾ 모두가 필요하다고 인식하는 것으로 나타났다. 그 중에서도 특히, ‘교과 컨설팅 관련 행정업무 간소화’가 매우 필요하다는 응답이 59.1%로 행정업무 간소화에 대한 요구가 높은 것을 볼 수 있다. 다음으로는, 교과 담당 교사의 자발적 참여(47.5%), 학교장의 의지와 적극적인 지원(45.9%), 교육청의 의지와 적극적 지원(44.0%), 교사의 자기 수업분석 능력과 수업 반성(43.8%)이 매우 필요하다고 응답하였다. 이와 같은 결과는 교과 컨설팅 활성화를 위해서는 행·재정적인 지원 이외에도 본인의 자율 의지가 매우 중요하다는 점을 교사들이 인식하고 있다는 점을 보여주고 있다.

교과 수업컨설팅 활성화를 위한 필요 사항은 응답자의 배경변인인 학교급이나 근무지, 교과목에 따라 응답결과에 차이를 보였다. 먼저, ‘교과 전문 컨설턴트 양성’에 대해서 고등학교(4.1)에 비해 초등학교(4.4) 교사들이 필요성을 더 높게 느끼고 있었으며 응답 차이는 유의미하였다.⁷⁾

3) 교과 컨설팅 활동 실행 필요 요건 구성

(1) 교과 컨설팅에 필요한 영역

교과 컨설팅에 필요한 영역에 대해서 <표 III-5>에 제시된 6개 영역 모두가 필요하다는 응답이 많았다. 그 중에서도 ‘수업방법 개선’이 필요하다는 응답이 95.1%로 가장 높게 나타

6) 설문에서 제시된 14가지 요구 사항은 다음과 같다; 교과 전문 컨설턴트 양성, 교과 담당 교사(의뢰자)의 자발적 참여, 교사의 자기 수업분석 능력과 수업반성, 교과 컨설팅 매뉴얼 제공, 효율적인 교과 컨설팅 모형 개발, 교과 컨설팅 자원 확보, 교과 컨설팅 효과 분석, 교과 컨설팅 결과 활용, 교과 컨설턴트 활동에 대한 인센티브 제공, 교과 컨설팅 관련 행정업무 간소화, 교과 컨설팅 전담 기관 설립, 교과별 우수 교사/수석교사를 수업 컨설턴트로 활용, 학교장의 의지와 적극적 지원(행·재정적), 교육청의 의지와 적극적 지원(행·재정적).

7) ‘교과 컨설팅 매뉴얼 제공’에 대해서는 교사의 근무지 변인에 따라 유의미한 차이를 보였다. 읍면지역(3.8), 중소도시(4.0), 대도시(4.2)로 근무지가 도시지역일수록 필요성을 높게 느끼고 있다. ‘교과 컨설팅 자원 확보’에 대해서는 학교급별과 근무지역별 유의미한 차이를 보였다. 중학교(4.1)와 고등학교(4.2)보다는 초등학교(4.5)에서 필요성을 더 느끼고 있었고, 응답자의 근무지역에 따라서는 읍면지역(3.9)보다 대도시(4.3)에서 필요성을 더 느끼고 있다. ‘교과 수업컨설팅 결과 활용’에 대해서는 평균 4.3으로 전체적인 필요성은 모두 공유하고 있지만, 근무지에 따라 중소도시에 비해 대도시 교사들이 그 필요성을 더 느끼고 있었으며 그 차이는 유의미하다. 교과 컨설턴트 활동에 대한 인센티브 제공에 대해서도 위와 마찬가지로 학교급간과 근무지간 유의미한 응답 차이를 보였다. 초등학교에 근무하는 응답자나 대도시에 근무하는 응답자의 경우, 그 필요성을 높게 느끼고 있는 것으로 나타났다. 교과별 우수 교사/수석교사를 수업 컨설턴트로 활용하여야 하는가에 대해서는 교과목 별로 유의미한 차이가 나타났다. 수학(3.7) 담당 교사에 비해 과학(4.3) 담당 교사들의 경우 그렇다는 응답이 높았음.

났으며, 다음으로는 ‘교재 개발 또는 활용’과 ‘컨설팅 사후 평가 및 지속적인 피드백’이 필요하다는 응답이 90% 이상이었다. ‘다양한 기자재 활용’도 필요하긴 하지만, 다른 영역에 비해서는 필요성이 낮게 인식되었다.

<표 III-5> 교과 컨설팅에 필요한 영역

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	전체
교육과정 운영 및 재구성	3 (1.1)	12 (4.3)	56 (19.9)	125 (44.5)	85 (30.2)	281 (100.0)
수업방법 개선	1 (0.4)	3 (1.1)	10 (3.5)	124 (44.0)	144 (51.1)	282 (100.0)
교재 개발 또는 활용	3 (1.1)	5 (1.8)	27 (9.5)	137 (48.4)	111 (39.2)	283 (100.0)
다양한 기자재 활용(예: 컴퓨터)	3 (1.1)	11 (3.9)	77 (27.3)	133 (47.2)	58 (20.6)	282 (100.0)
평가문항 개발 등 학생 평가	1 (0.4)	13 (4.6)	49 (17.4)	149 (52.8)	70 (24.8)	282 (100.0)
컨설팅 사후 평가 및 지속적인 피드백	0 (0.0)	0 (0.0)	23 (8.1)	136 (48.1)	124 (43.8)	283 (100.0)

각 문항에 대한 응답은 응답자의 배경변인에 따라 차이가 나타나는 것을 볼 수 있다. 먼저, ‘교육과정 운영 및 재구성’이 교과 컨설팅에 필요한가에 대해서 대체적으로 필요하다(4.0)고 응답하였지만, 특히 고등학교(3.7)와 중학교(3.8) 근무 교사보다는 초등학교(4.3)에서 근무하는 교사들의 경우 필요성을 높게 느끼고 있었다.

‘수업방법 개선’은 응답자들이 가장 필요하다고 느끼는 영역인데, 특히, 학급급이 낮을수록(초등 4.6), 남교사(4.3)보다는 여교사(4.5)가, 담당교과에서는 영어교과 담당 교사보다, 수학이나 과학 담당 교사의 경우 필요성을 높게 인식하고 있다. ‘교재 개발 또는 활용’이 교과 컨설팅에 필요하다에 대해서는 교직경력이 낮을수록 그 응답이 높았으며 유의미한 차이를 보여준다. ‘다양한 기자재 활용’에 대하여 수학(3.6) 담당 교사보다는 과학(4.0) 담당 교사의 경우 그 필요성을 높게 인식하고 있었으며 그 차이는 통계적으로 유의미하다. 교과 컨설팅에 필요한 영역에 대하여 다음과 같은 기타 의견들이 제안되었다.

- 교과와 관련된 변화 경향 제시, 예전의 과학적 지식의 효과적 전달 뿐 아니라, 현재 그리고 앞으로 변화될 과학적 지식에 대한 정보 제공
- 교육과정 운영 및 재구성은 한 학급이 아닌 동학년이 협의하여 이루어 나가는 것이 효과적임
- 다양한 레벨의 학생들을 지도하여야 할 때의 다양한 목표 수준 수립에 대한 조언
- 컨설팅을 학교단위 행사가 아닌 교사 개인의 필요에 의해 행하는 자유롭고 실제적인 컨설팅 문화 구축
- 학교급별, 지역별 학생 특성에 맞는 지도방법 연구

4) 교과 컨설팅 활성화를 위한 우선 과제

교과 컨설팅 활성화를 위한 요청 사항을 우선순위별로 3가지를 선택하게 한 결과, 가장 필요한 것은 ‘개방적이고 민주적인 학교 문화, 컨설팅 홍보 및 연수’이며, 다음으로는 ‘컨설팅을 위한 학교 행정절차 간소화’, ‘컨설팅 예산 지원 등 물적, 환경적 체제 구축’ 순이 요청된다고 응답하였다. 다음 네 번째로는 ‘전문 교원이 컨설턴트로 활동할 수 있는 컨설팅 문화 보장’, ‘전문 컨설턴트 양성을 위한 전문 기관 설립 및 체제 구축’ 등이 요구되었다. 교과 컨설팅 활성화를 위한 요청사항에 대한 기타 의견으로는 교사의 행정업무 경감, 업무 간소화, 다양한 전문가와 컨설팅 할 수 있는 지원체제에 대한 요구가 있었다. 또한 커다란 틀에서 교육방향과 목표가 설정되어야 컨설턴트도 해당 분야에서 전문성을 갖출 수 있을 것이며, 컨설팅을 받는 사람도 컨설팅을 통해 지속적으로 성장할 수 있을 것이라고 제안하였다.

3. 소결 : 설문 분석을 통한 수업컨설팅 매뉴얼 개발 방안

이 장에서 논의된 설문조사 결과를 활용하여 수업컨설팅 매뉴얼을 구성하였다. 즉, 현장 교사들이 요구하는 교과별 수업컨설팅의 개선 방안을 수립하여 수업컨설팅 매뉴얼의 세부 목차를 구성하고 구체적인 내용을 구안하였다. 주요 반영 결과는 다음과 같다.

첫째, 의뢰자나 컨설턴트로 참여한 현장교사들의 의견을 수립하여 ‘교과별 수업전문성에 초점을 둔’ 수업컨설팅 매뉴얼을 개발하였다. 설문 조사 결과에 따르면 실제로 학교 현장에서 교과별 수업에 초점을 둔 다양한 형태의 컨설팅 활동이 진행되고 있으며, 교사들도 이러한 형태의 수업컨설팅을 요청하고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 교과별 수업에 초점을 둔 수업컨설팅 방안을 담은 매뉴얼을 개발함에 있어서 의뢰자의 자발적 참여를 보장할 수 있어야 하며, 그러자면 전문성을 갖춘 컨설턴트 확보가 중요함을 알 수 있었다. 컨설턴트가 전문적인 조언을 제공하고 인식된 문제점에 대한 해결 방안을 제시할 수 있으려면 컨설턴트의 자격요건 규정에서부터 체계적인 컨설턴트 선발, 양성과 재교육 등에 대한 구체적인 지침이 마련되어야 할 것이다.

셋째, 체계적인 컨설팅 시스템 마련이 요청된다. 컨설팅을 위한 학교 행정절차 간소화를 비롯하여 수업컨설팅을 가능케 할 물리적, 환경적 체제 구축, 예산 지원 등을 담은 시스템 마련이 선행되어야 함이 요구되었다. 수업컨설팅 활성화를 위해 전제되어야 할 이러한 하드웨어적 측면의 경우 시도교육청 수준이나 전문 연구기관에서 체계적인 연구가 수행되어야 할 것이다.

끝으로 수업컨설팅 전반에 해당 효과 평가 체제도 마련되어야 할 것이다. 교사들은 지속적인 수업컨설팅 활성화 및 현장 정착을 위해 수업컨설팅 이후의 사후만족도 조사 및 수업컨설팅 체제 전반에 대한 효과성 평가 체제를 마련해야 한다고 제안하였다. 이러한 효과 평가의 주요 목적은 수업컨설팅을 체험한 관계자들의 전문성 발달과 만족 여부 및 향후 발전 방안 등을 모색하려는 것이다. 이러한 요구를 수용하여, 수업컨설팅 경험에 대한 효과성 평가의 지표와 구체적인 평가도구 등에 대한 지침을 매뉴얼에서 구체화하고자 하였다.

IV. 매뉴얼 개발을 위한 PCK 측면의 수학과 수업컨설팅 사례 분석

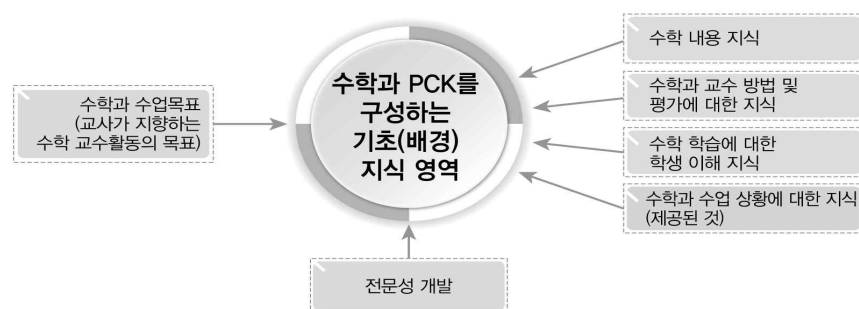
1. 수학과 수업컨설팅 운영 과정

이 장에서는 수업컨설팅 매뉴얼 개발을 위하여 수학과 교사전문성에 비추어 수업컨설팅의 구체적인 내용을 제시하고자 하였다. 수학과 수업컨설팅 절차는 (1) 수업 실행 및 촬영, (2) 수업동영상 분석 및 수업 반성, (3) 컨설팅 과제 정리, (4) 수업 개선을 위한 방안 제시의 네 단계로 구성하였다. 수학과와 경우 (1) 의뢰자의 수업을 촬영하고, (2) 촬영된 동영상을 의뢰자, 컨설턴트, 연구자 등으로 구성된 컨설팅단이 함께 분석 및 토론하여, (3) 의뢰교사들의 수업 개선과 관련된 시사점을 도출하는 절차를 거치는 방법으로 운영하였다.

본 연구에서는 수업동영상을 활용한 수업컨설팅 방법을 활용하여 의뢰자와 컨설턴트가 함께 수업동영상을 관찰하고 분석하는 과정을 통하여 그 해결점을 발견할 수 있었다. 교과별 수업컨설팅의 핵심에 해당하는 의뢰자의 출발점 진단, 컨설팅 과제 정교화, 컨설팅 결과에서도 도출된 PCK 영역별 처방 등은 대부분 의뢰자와 컨설턴트로 구성된 컨설팅 협의회 과정에서 도출된 것이다. 본 연구의 컨설팅 협의회에는 초임교사로 구성된 의뢰자 4명, 경력교사로 구성된 컨설턴트 4명, 수학교육을 전공한 연구자 2명 등으로 구성되었다.⁸⁾

2. 수학과 수업컨설팅 의뢰자 수업의 문제점 진단 및 대안

수학과 내용교수지식(PCK)에는 앞서 언급한 바와 같이 수학 내용 지식, 학습자 이해 지식, 교수 방법 및 평가 지식, 수업 상황 지식이 있는데<그림 IV-1 참조>, 본 연구에서는 수학과 수업컨설팅 내용 중 ‘수학과 교수 방법 및 평가에 대한 지식’에 초점을 맞추어 구체적인 수업컨설팅 내용과 과정을 논의하였다. 수학과 수업컨설팅 내용은 수학 교사들에게서 쉽게 발견할 수 있는 특징을 중심으로 진행되었으며, 수업컨설팅 의뢰자는 초임교사를 대상으로 하였다.



[그림 IV-1] 수학과 내용교수지식(PCK) 구성 영역

8) 이 부분은 한국교육과정평가원 연구자료 ORM 2008-31-2(한국교육과정평가원, 2008) 및 연구보고 RRI 2009-7(한국교육과정평가원, 2009)의 내용을 기초로 2012년도 연구 성과를 새로이 추가하여 재구성한 것임.

수학과 교수 방법 및 평가 측면에서 발견되는 수업컨설팅 의뢰자들의 수업의 주요 특징 중 하나는 수업형, 단답형의 팔호 채우기 위주의 발문을 중심으로 수업이 진행된다는 점이다. 의뢰자들에게서 발견되는 특징 및 이에 따른 대안을 간략히 제시하면 다음 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 수학 교수 방법 및 평가 측면의 의뢰자 수업 특징과 대안

의뢰자 수업 특징	대안
(1) 새로운 개념을 도입하기 위한 '탐구'나 '활동'의 의미를 충분히 활용하지 못한다.	대안 1. 활동지를 자체 개발하여 사용하거나 수업상황에 맞는 소재를 우선적으로 제시한 후 이를 바탕으로 탐구활동을 진행한다. 대안 2. 개괄적인 설명을 마친 후, 관련된 수학적 활동이 실생활에서 어떻게 나타나는지를 설명하며 진행한다. 대안 3. 내용을 지도하기 전에 기본 개념을 먼저 설명하고 이를 학습목표와 연결하여 설명한다.
(2) 설명식 수업 진행으로 교사와 학생간 상호작용이 없다.	대안 1: 학생들이 직접 관련된 문제를 만들어 학생 스스로 발문을 하게 함으로써 창의적 사고를 이끌어낸다. 대안 2. 학생들에게 실제로 발표할 기회를 충분히 제공한다. 대안 3. 교사는 단계를 세분화하여, 실제로 주변에서 볼 수 있는 그림이나 구체물 등으로 학생들이 쉽게 다가갈 수 있게 재조직하여 내용을 전달한다.
(3) 학생의 학습 동기나 흥미를 유발하지 못한다.	대안 1. 학생들에게 여러 가지 실생활 예나 학생들이 흥미를 가지는 소재, 좋아하는 소재로 문제를 제시하여 학습동기를 유발한다. 대안 2. 학생들이 새로운 단원에 대해 흥미를 갖도록 이전에 학습한 내용, 앞으로 학습할 내용, 주변에서 쉽게 찾을 수 있는 수학 등 계통성을 강조하여 설명한다. 대안 3. 학생들에게 수학일기를 작성하게 함으로써 수학에 대한 흥미를 신장시킬 수 있다. 대안 4. 수학 이론과 퀴즈를 연결시켜 게임처럼 수업을 진행하여 흥미를 유발한다.
(4) 학생들의 오개념이나 난 개념을 제대로 파악하지 못하여 미숙한 수업을 진행한다.	대안 1. 학생들이 어려워하는 용어의 정의와 개념, 기호 등을 수업노트에 기록해 두고 항상 유념하여 지도한다. 대안 2. 활동지를 학생들과 함께 풀어봄으로써 오개념을 교정할 수 있다.

3. 소결 : 사례 분석을 통한 컨설팅 활성화 방안

본 연구에서 수행한 수업컨설팅 사례 분석 결과를 토대로 수업컨설팅을 통한 효과적인 교사 전문성 발달 방안을 제언하면 다음과 같다.

먼저, 수업컨설팅이 실효성을 거두기 위해서는 단위 학교 중심의 수업컨설팅 프로그램 개발이 이루어져야 한다. 협의회 등 컨설팅을 위한 이동 거리와 시간, 행정적 절차가 간소화시키기 위해서는 단위 학교내 컨설턴트와 의뢰자로 구성된 교사들의 학습공동체가 구성될 필요가 있다(곽영순 외, 2009; Malderez, 2009). 또한 교사간의 학습 공동체의 운영이 효과적으로 이루어지기 위해서는 학교 운영을 책임지고 있는 학교장이 갖고 있는 의뢰자의 수업전문

성 발달 지원에 대한 인식과 의지가 뒷받침되어야 한다(최승현 외, 2008; Scherer, 1999).

수업컨설팅을 통한 교사 지원이 실효성을 거두기 위해서는 컨설턴트 자격, 역할에 대한 세분화된 기준이 마련되어야 하며 명시된 기준과 함께 컨설팅 결과에 대한 평가 기준이 마련되어 컨설턴트 양성 및 연수와 전문성 발달 지원 자료로 활용되어야 한다. 컨설턴트를 위한 전문성 발달 기준이 제시되지 않는 현재 여건에서 경력만으로 컨설턴트를 선정하는 것은 실효성 제고로 반드시 이어지는 것은 아니다. 실제 컨설팅 활동 결과를 평가하는데 수업컨설팅 의뢰자를 참여하도록 하여 의뢰자의 요구가 반영되도록 해야 할 것이다. 또한, 컨설턴트에 대한 전문성 신장 지원 프로그램을 마련함으로써 컨설턴트의 지속적 전문성 발달 및 전문 컨설턴트 양성에 활용하여야 한다. 학교에서는 컨설팅 활동에 참여하는 컨설턴트와 의뢰자에 대하여 수업 시수 경감 등과 같은 좀 더 현실적인 지원 방안도 마련해야 한다. 이와 같은 의사결정은 장기적 안목에서 우수 교원 확보와 유지란 차원에서 이루어져야 할 것이다.

V. 수업컨설팅의 실제: 처방 및 투입의 실행 단계 매뉴얼

이 장에서는 실제로 수업컨설팅을 실시한 사례를 중심으로 수업컨설팅 매뉴얼을 개발하고 수업컨설팅의 구체적인 실행 절차, 방법, 내용 등을 제시하고자 한다. 본 연구에서는 수업컨설팅 매뉴얼을 다음과 같은 네 단계(순서)로 구성하였다.

- ◆ 컨설팅 여건 마련 단계
- ◆ 수업컨설팅 실행 단계: 사전 준비 단계
- ◆ **수업컨설팅 실행 단계: 처방 및 투입 단계**
- ◆ 수업컨설팅 실행 단계: 사후 관리 단계

수업컨설팅 매뉴얼 개발은 각 단계별로 추출된 주요 영역들에 대하여 세부 항목을 구체화하고, 각 항목에 대한 이해를 돕고자 구체적인 사례를 제공하는 방향으로 진행되었다.⁹⁾ 다만, 이 네 단계를 아우르는 매뉴얼 개발 관련 연구 양이 너무나 방대하여, 중요한 연구 과정 또는 결과임에도 불구하고, 본고에서는 지면 관계상 세 번째 단계에 해당하는 ‘수업컨설팅 실행 단계: 처방 및 투입’ 단계에 한정하여 다루기로 하였다.

본 연구에서는 처방 및 투입의 실행 단계를 PCK 영역별 처방, 투입으로서의 수업 실시, 성찰의 세 단계로 세분화하여 구성하였다. <표 V-1 참조> 특히, PCK 영역별 처방을 위한

9) 본 수업컨설팅 매뉴얼은 현장에서의 적합성 및 실효성 제고를 고려하여 설문 조사 및 현장 교사 중심의 협의회를 통하여 의견을 수렴하여 개발되었으나, 최종 개발된 매뉴얼의 검증은 이뤄지지 않은 상태이다. 다만, 금년에 A시도교육청에서 본 매뉴얼을 활용하는 교사 연수가 실시될 예정이나, 이에 따른 매뉴얼의 수정 여부는 아직 미정임.

지침에서는 수학과 PCK에 초점을 두어 이의 주요 영역 내지 요소별로 구체적인 컨설팅 방법과 내용(즉, 처방 및 해결 방안)을 제공하고자 하였다.

<표 V-1> 수업컨설팅 실행 단계: 처방 및 투입 단계

영역	항목
가. PCK 영역별 처방: 처방을 위한 지침	1) 교과별 수업컨설팅의 기본 틀/framework) 2) 수업컨설팅의 기본 절차 3) 교과별 PCK 영역별 수업컨설팅 처방 및 해결방안 구안
나. 투입으로서의 수업 실시: 투입을 위한 지침	- 투입, 해결방법(처방) 적용 및 해결방법 조정을 위한 지침
다. 성찰 단계: 피드백을 위한 지침	1) 평가 목적 2) 협력적 평가과정 모형 3) 수업컨설팅 과정에 대한 평가 4) 수업컨설팅에 대한 평가

1. PCK 영역별 처방: 처방을 위한 지침¹⁰⁾

1) 수업컨설팅의 기본 틀과 절차

수학 교과외의 경우, 수업컨설팅의 기본 틀을 구성하는 영역을 설정하는 데에 수학과 PCK를 기본 골격으로 삼아, 앞서 제시한 [그림 IV-1]에서와 같이 ‘교과 내용 지식’, ‘교수 방법 및 평가 지식’, ‘학습자 이해 지식’, ‘수업 상황 지식’과 더불어 ‘전문성 개발’ 등의 영역을 두고, 해당 수업컨설팅 상황에 따라 보다 세분화하거나 통합하는 등 영역 및 요소를 재구성하여 추출할 것을 제안하였다. 한편, 교과별 수업컨설팅의 기본 절차(안)는 다음과 같다.

<1단계> 국내외 선행 연구 및 실태 조사 결과를 토대로 초임교사가 지닌 PCK 측면의 취약점이나 문제점을 확인하고, 교과별 PCK에 초점을 둔 수업컨설팅의 세부 개발 영역을 설정한다.

<2단계> 의뢰자의 출발점 진단을 통해 의뢰자 수업의 특징을 분석한다.

- 1단계에서 추출한 개발 영역별로, 핵심 질문과 관찰 초점을 정하여 의뢰자 수업의 특징을 분석한다.
- 수업 분석을 통해 의뢰자 수업의 특징을 파악하고, 특히 PCK 측면에서 개선하고 보완해야 할 영역을 진단한다.

10) 이 부분은 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2008-3(최승현 외, 2008)의 내용을 재구성한 것임.

- 의뢰자가 가장 어려움을 많이 겪고 있는 영역이나 지원이 가장 요구되는 영역에 대한 정보를 수집한다. 이때 경력이 다른 교사들이 동일한 주제나 내용을 가르치는 수업들을 비교 분석하는 것도 바람직하다.
- <3단계> 의뢰자에게서 발견된 취약점을 보완할 수 있는 컨설턴트의 PCK를 제공한다.
- 수업동영상, 수업분석 협의회 자료, 교사들과의 면담 자료, 교과교육 관련 이론적·실천적 배경 지식에 대한 문헌 연구 등을 종합하여 교과별 PCK에 초점을 둔 해결 방안(처방)을 개발한다.
 - 컨설팅 결과를 토대로 교과별 수업전문성 영역별로 ① 의뢰자가 개선해야 할 점을 논의하고, ② 수업컨설팅 내용을 중심으로 이론적, 실천적 대처 방안을 제시하고, ③ 관련 수업동영상과 구체적인 사례를 첨부하여 해결 대안을 마련한다.
 - 이때 수업분석 협의회를 통하여, 의뢰자 수업에서 진단된 개선 영역에 초점을 맞추어 경력교사의 좋은 수업과 연계하여 내용교수지식(PCK)에 초점을 맞추어 수업컨설팅을 제공하는 것이 바람직하다. 즉, 교과별 PCK 유형 및 사례별로 추출한 핵심 질문과 초점을 가지고 의뢰자 수업에 대한 컨설팅을 실시한다.
 - 이 단계에서 컨설턴트나 경력교사의 수업(동영상)을 활용하여 구체적인 대안을 제공하는 것도 바람직하다. 수업컨설팅을 의뢰한 영역에 대한 해결 대안으로 컨설턴트나 우수교사의 수업동영상(또는 그 일부분)을 녹화하여 제시하거나, 비슷한 내용에 대해 이전에 수업컨설팅을 받은 교사의 수업사례를 제시하는 것이 좋다.

2) 교과별 PCK 영역별 수업컨설팅 처방 및 해결 방안 구안

- 첫째, 정해진 영역에 대해 수업컨설팅을 의뢰한 교사(=의뢰자)의 수업 동영상을 촬영하고, 의뢰자는 수업 반성일지를 작성한다. 이때 수업에 대한 반성의 초점이 잘 안 떠오를 때에는 초임교사는 자신의 수업 동영상을 다시 보고 수업 반성일지를 완성한다.
- 둘째, 수업컨설팅 협의회 참석자들은 초임교사의 수업 동영상을 미리 본 후 협의회에 참석한다.
- 셋째, 수업컨설팅 협의회에서는 초임교사는 작성한 수업 반성일지를 제시한다. 이때 초임교사는 자신의 수업에서의 문제점이나 취약점 발표 및 수업 시 가르치는 내용이나 방법 측면에서 애매했던 부분을 정리하여 질문한다.
- 넷째, 수업컨설팅 협의회 참석자들은 초임교사의 반성일지 및 질문에 대해 수업에 대한 대안이나 교사의 오개념 등과 관련된 수정 방안이나 대안을 제안한다.
- 다섯째, 의뢰자는 컨설팅 협의회진에게 전체 수업 및 학교 운영 전반에 관련된 질문을 하고 조언을 구할 수 있다.
- 여섯째, 결과물로 각 문제점이나 특징별로 다양한 대안을 제안하고, 이를 이론과 실천 측면

에서 조명하여 정리한다.

가장 효과적인 대안은 컨설턴트의 수업을 보여 주는 방법이다. 추가로 의뢰자의 요구에 따라 새로운 수업모형이나 이론, 수업교재 등을 소개해 줄 수도 있다. 또한, 교과별 PCK 구성영역별로 문제점을 진단하고, PCK 유형별로 구체적인 처방을 제공한다. 가령, (1) 수업의 지향점이 개선되어야 하는 경우, (2) 수업 내용 지식이 보완되어야 하는 경우, (3) 교수방법이 보완되어야 하는 경우, (4) 평가 방법이 보완되어야 하는 경우, (5) 학생 이해가 필요한 경우, (6) 학습 기자재와 관련된 미비점, (7) 전문성 개발 측면의 문제 등이 있다. 이에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 수업의 지향점이 개선되어야 하는 경우

- 의뢰자가 자신이 담당할 교과목에 대해 국가수준 교육과정이나 현대 사회에서 요구되는 능력을 일관되게 반영하지 못해서 수업이 혼란스럽거나 뚜렷한 효과가 없는 경우가 있다.

사 례

- 주로 문제 풀이를 통해 해당 내용을 이해시키려는 경향 때문에 학생들의 수학적 사고가 풍부하게 확산되지 못한다.
- 학생들이 수학의 유용성과 가치를 인식할 수 있도록 충분히 전달하지 못한다.
- 문제 해결력 신장을 통해 학생들의 사고력과 실생활에의 응용력을 길러주기보다는 문제를 많이 빨리 푸는 데 집중한다.
- ※ 수학과 교육목표 측면에서 발견되는 초임교사 수업의 특징 중 가장 중요한 것은 수학적 사고력 신장이라는 수업목표 설정에서 어려움을 겪고 있다는 점이다.

(2) 수업 내용 지식이 보완되어야 하는 경우

- 의뢰자가 자신이 담당할 교과 내용에 대해서 스스로 오개념을 갖고 있어서 이를 그대로 학생들에게 전달하는 경우가 있다. 교사 스스로 오개념을 지니고 있을 경우 학생들을 혼란에 빠트리는 경우가 발견된다.

사 례

- 교사 스스로 오개념을 지니고 있으며, 이를 학생에게 그대로 전달한다.
- 차시에 대한 개념이 정립되지 않아서 한 차시 분량을 너무 많이 하거나 여러 차시의 학습목표가 섞여 있어서 논리적 순서가 맞지 않다.
- 처음 소개되는 개념을 설명하지 않고, 용어 확인 수준에서 언급하고 넘어가는 등의 선행학습을 한 학생들이 따라갈 수 있는 형태로 수업이 진행된다.

(3) 교수 방법이 보완되어야 하는 경우

- 의뢰자가 수업을 구성하면서 학생들에게 할 질문을 상세하게 준비하지 못했기 때문에 발생하는 어려움이 있다. 발문의 중요성을 인식하는 초임교사의 경우에도 개방적인 질문을 던질 경우 그 뒷수습이 걱정이 된다고 말하는 경우도 있다.

사례

- 내용 설명은 주로 교과서 위주로 하며, 그 확인은 문제 풀이로 한다.
- 내용을 알아도 설명하는 방법을 알지 못해 문제로 설명한다.
- 수업진행 과정에서 너무 많은 내용과 방법이 산발적으로 제시되어 수업 집중도가 흐려진다.
- 수업에서의 발문이 대부분 수렴형, 단답형 질문이고, 학생들의 사고를 자극하는 개방적 질문은 드물다.
- 수학적 활동을 통하여 탐구활동을 하도록 자극하기보다는 주로 설명 위주이다.
- 수업의 목표가 활동지에 제시된 괄호 채우기 식의 생각을 한정하는 형식이다.
- 개념과 문제를 관련지어 설명하지 못한다.
- 새로운 시도는 많이 하나 그 결과에 대해 책임지지 못한다(학생들의 반응을 가늠하지 못한다).
- 새로운 시도(구체물 조작 자료나 활동지)를 많이 하는 것을 수업이 잘하는 것으로 생각하여, 준비는 많이 하지만 효과는 떨어진다.

(4) 평가 방법이 보완되어야 하는 경우

- 평가는 학생이 의뢰자의 수업이나 과목에 대해 얼마나 열심히 공부하고 있는지와 그 분야를 잘할 가능성이 얼마나 있는지 등을 평가해야 함에도 불구하고 단지 수업 시간에 언급된 내용을 잘 암기했는지를 검사하는 경우가 있다. 이러한 평가는 학생들의 지적 능력을 촉진시키는 것이 아니라 책을 찾아 읽어도 알 수 있는 내용을 불필요하게 암기할 것을 많이 요구하게 된다.
- 정기 고사는 학생이 자신의 수준에 맞게 득점할 수 있도록 난이도가 다양하게 출제되어야 하나 시험 범위에서 골고루 출제하면서 각 단원의 모든 문제의 난이도가 어려워지는 경우가 있다. 이러한 평가는 많은 학생들이 그 과목의 수업을 포기하게 만든다.

(5) 학생 이해가 필요한 경우

- 의뢰자가 학생들이 가지고 있는 선행지식을 미리 파악하지 못했거나, 학생들의 학습 수준을 제대로 통찰하지 못하여 수업 운영이 어려워지는 경우가 있다.
- 대부분의 초임교사들은 수업을 진행할 때 학습동기 유발이 필요하다는 것을 실감하지 못하는 경우가 흔히 발견된다. 수업에서 학생의 학습동기 유발이나 흥미 유발 없이 수업에 들어가는 경우가 문제점으로 지적되는 사례가 있다.

사례

- 학생의 학습 동기유발 없이 본 수업 내용으로 들어간다.
- 학생들의 선행지식을 파악하지 못하고, 교사가 보여주는 것을 학생들이 다 볼 수 있다고 생각한다.
- 수업에 참여도가 낮은 학생들을 수업에 밀착시키려는 시도를 하지 않는다. 시도하더라도 밀착시키지 못하거나 집중시키지 못한다.

(6) 학습 기자재와 관련된 미비점

- 의뢰자가 첨단 기자재를 잘 알아서 적절한 시기에 적절한 장비나 기구를 구매하거나 신청하지 못하고, 또한 수업 시간에 이것을 원활히 다루지 못하는 경우가 많다. 수업의 효율성을 높이고 학생들을 새로운 기자재에 대해 흥미를 가진 사람으로 성장시키기 위해서는 교사 스스로 새로운 기자재에 대해 적극적인 관심을 가져야 할 것이다.

사례

- 기자재나 교구의 사용방법을 충분히 숙지하지 못하고, 수업 진행에서 수업의 흐름이 끊기고 수업 시간이 지연되어 산만해진다.
- 미리 학교일정을 숙지하지 못하여 학교행사로 인해 정기교사 진도를 맞추기 어렵다.
- 노후 컴퓨터 및 노트북 미지급(교실에 컴퓨터가 없는 경우)으로 인해 학생들에게 더 좋은 학습 자료를 제공할 수 있는 기회가 사라진다.

(7) 전문성 개발 측면의 문제

- 교사 전문성 개발 측면에서 의뢰자가 주변에서 조언을 구하기보다는 혼자서 처리하는 경우가 있을 수 있다. 이런 경우엔 교사 전문성 개발을 포기하고 교사 전문성이 아닌 다른 분야에 몰입하는 경우가 쉽게 발생한다.

사례

- 사범대에서 많이 배웠다고 생각하면서도 여전히 잘 모른다고 생각한다.
- 인성 지도는 계속 해야 하는데 이에 대한 포기가 빠르다.
- 교사의 개성에 따라 주변의 조언에 의존하거나 아예 혼자서 처리한다.
- 갈등 상황에 대한 대처 능력이 부족하다.

2. 투입으로서의 수업 실시: 투입을 위한 지침

투입을 위한 지침으로 다음을 제안할 수 있다.

첫째, 제1차 수업컨설팅 협의회에서 개선할 점을 상세화하고 제2차 협의회에서 컨설턴트가 의뢰자에게 대안을 제시하였다면, 제3차 협의회는 실제 수업을 관찰한 직후에 하는 것이 바람직하다. 수업컨설팅은 1회성이 아니라, 이러한 단계가 순환적으로 반복되는 것을 전제로 한다.

둘째, 대안을 투입한 수업의 관찰도 직접 참관이 어렵다면 동영상 촬영을 해서 동영상을 분석하는 간접적 방법도 가능하다.

셋째, 의뢰자는 컨설턴트가 제시한 대안에 따라 수업을 진행한 후 수업컨설팅 협의회에 참석한다.

넷째, 의뢰자는 실시한 수업에 대해 반성일지(reflection journal)를 작성하여 협의회에 참석한다. 반성일지는 컨설턴트가 제시한 대안에 따라 수업을 실시한 방법과 내용, 자신의 수업에서 고쳐지지 않는 문제점, 해결 대안 중 실천하기 어려운 점, 가르치는 내용이나 방법 등에서 애매했던 부분, 수업에서 학생들의 반응, 계획했던 것과 다르게 진행된 부분, 학생의 예기치 못했던 질문 등을 중심으로 작성한다.

다섯째, 어떤 수업을 막론하고 한 가지 이상의 측면에서 개선할 점을 발견할 수 있다. 수업컨설팅은 오랜 기간 동안 여러 차례의 협의회를 통해 수업 개선을 이루려는 것이 아니므로 컨설턴트는 제1차 수업컨설팅 협의회에서 개선하기로 했던 과제에 대해서만 평가한다.

여섯째, 컨설턴트는 의뢰자에게 변화된 면에 대하여 언급하고 앞으로 계속 노력하라고 격려하며 수업컨설팅을 마무리 한다. 변화는 하루아침에 발생하는 것이 아니기 때문에 의뢰자의 지속적인 개선 의지가 무엇보다 중요하다.

일곱째, 별 문제 없이 마지막 수업 분석이 마무리 되면 또 개선할 수 있는 측면 하나를 과제로 제시할 수 있다.

여덟째, 마지막 수업 후의 협의회가 수업컨설팅의 실질적인 마지막 단계이므로 의뢰자에게 수업컨설팅에 대한 소감이나 희망사항 등이 있는지 물어보고 의견을 제시할 수 있도록 한다.

3. 성찰 단계: 피드백을 위한 지침

이 단계는 (1) 평가 목적, (2) 협력적 평가과정 모형, (3) 수업컨설팅 과정에 대한 평가, (4) 수업컨설팅에 대한 평가로 세분화 할 수 있는데, 본고에서는 지면관계상 ‘평가 목적’과 ‘수업컨설팅에 대한 평가’에 중점을 두어 살펴보기로 한다.

가. 평가 목적

수업컨설팅 체제에 대한 평가의 목적은 수업컨설팅이 효과적이고 효율적으로 이루어졌는가를 평가하여 컨설팅 과정을 개선하려는 것이다. 이에 따른 수업컨설팅의 평가 과정을 인도할 협력적 평가 과정에서의 효과성 판단 준거는 다음과 같다.

- 의뢰자의 수업은 바람직한 방향으로 변화되고 있는가?
- 컨설턴트는 심리적 측면에서 의뢰자를 얼마나 이해하였는가?
- 수업컨설팅 결과, 컨설턴트와 의뢰자 간에 명시적으로 합의된 목적들이 얼마나 충족되었는가?
- 컨설팅이 당초의 시간 계획에 따라 잘 진행되었는가?
- 개입안들이 얼마나 성공적으로 실행되었는가?
- 컨설턴트와 의뢰자의 관계가 얼마나 효과적으로 확립되었는가?
- 컨설팅이 시간, 노력, 비용 차원에서 얼마나 가치가 있었는가?

나. 수업컨설팅에 대한 평가

수업컨설팅에 대한 결과 평가는 수업컨설팅 의뢰 목적이 달성되었는가를 평가하는 것인데, 수업컨설팅 결과 평가 방법에는 다음과 같은 양적평가와 질적평가가 있다.

- 양적방법: 사전 사후 평가, 집단비교 평가 등
- 질적평가: 사례연구, 면담, 참여관찰, 성찰일지, 자유 글쓰기 등

예를 들어, 수업컨설팅의 전 과정을 마친 후 의뢰자로 하여금 다양한 자기평가를 하게 할 수 있는데, 이 중 ‘자유 글쓰기’는 수업컨설팅 전후 의뢰자의 생각이나 변화를 자유로운 형식으로 적을 수 있는 유용한 방법이다.

□ 의뢰자의 자유 글쓰기 (예시)

수업컨설팅을 마치면서

의뢰자 : ○○○

교직생활 9년째로 접어들고, 수업을 늘상 진행하면서도 ‘내가 하는 수업이 옳은 방향으로 진행되고 있는지? 내가 효율적으로 수업을 진행하는지? 수업내용을 학생들이 이해할 수 있도록 학습시키고 있는지?’ 등과 같은 의문을 많이 가지고 있었습니다.

처음에 컨설팅을 의뢰할 때는 기존의 수업장학과 크게 다르지 않을 것이라고 생각했는데

우선 평소 수업을 하면서 학생들이 제가 하는 수업에 대부분 적극적으로 참여하고 있다고 생각했는데.....

다음으로.....

마지막으로.....

이번 수업컨설팅을 통해 나의 수업을 되돌아보는 기회가

한편, 컨설턴트에 대한 평가는 수업컨설팅을 받은 의뢰자에게 컨설턴트에 대한 평가를 하게 함으로써 평가의 신뢰도를 높일 수 있는데, 컨설턴트에 대한 평가는 인터뷰, 평정법, 체크리스트, 관찰법 등의 여러 가지 방법을 활용할 수 있다. 또한, 컨설턴트 스스로 자기평가를 통해 수업컨설팅 전후의 변화 및 성장 과정, 수업컨설팅 전반에 대한 반성의 기회를 갖

도록 한다.

□ 컨설턴트의 자기평가 사례(예시)

- 일시: 12월 ○○일 ~ 12월 ○○일
- 수업컨설팅에 대한 종합적 소견: 처음에는 의뢰자와 컨설턴트의 의견 불일치로 인해 실패할 우려가 있었으나, 컨설턴트의 개방적 태도를 접하고 의뢰한 과제를 재구성한 결과 우려는 불식되고 성공의 가능성을 예견하게 됨.
- ◆ 수업컨설팅 후 문제점 제안 사례
 - 이번 수업컨설팅을 통해 나를 긍정적인 평가를 하였으나 진행한 후 좀 더 개선되어야 할 점은 다음과 같다.
 - 첫째, 수업컨설팅을 수업 장학과 달리 의뢰자 즉, 교사의 필요에 의해서 반드시 이루어져야 한다. 이번 의뢰자의 경우 관리자의 의지에 따라 이번 학년도에 발령을 받은 신규교사들이 수업컨설팅을 신청하도록 하는 방침에 따라 이 수업컨설팅에 참여하게 된 경우이다. 다행히 의뢰자가 적극적으로 참여하려는 의지를 보여주었으나 여러 가지 학교 업무 때문에 처음 계획했던 대로 진행되지 못했던 점에 컨설턴트나 의뢰자나 아쉬움이 남았다.
 - 둘째, 지역적인 측면에서 컨설턴트는 가급적 의뢰자와 가까운 지역에 있어야 한다는 점이다. 근무지가 서울인 컨설턴트가 약 3~4시간 걸리는 지역의 의뢰자를 만나 수업컨설팅을 한다는 것은 매우 큰 어려움이 있었다. 컨설턴트와 의뢰자 간에 지리적 소통 위치가 좀 더 가깝다면 상호 만남의 횟수도 크게 늘릴 수 있을 뿐만 아니라, 예상치 못한 일정 변경이 생기더라도 쉽게 대처할 수 있는 여유가 있기 때문에 더욱 편하고 용이한 수업컨설팅 관계를 유지할 수 있을 것이다.
 - 셋째, 시기적 측면에서 수업컨설팅 시기는 학년 초 중간고사 끝난 직후가 가장 적절할 것으로 판단된다. 학년 말에 일정이 잡혀 컨설턴트나 의뢰자의 학년말 업무 때문에 좀 더 깊이 있는 수업컨설팅의 진행이 어려운 부분이 있었다.
 - 넷째, 수업컨설팅 기간 측면에서는 수업컨설팅 기간을 좀 더 늘려야 한다는 것이다. 이번 수업컨설팅은 의뢰자의 학교가 컨설턴트와 멀리 떨어져 있는 점이 있었던 이유도 있었지만 수업컨설팅 기간이 다소 짧았다는 아쉬움이 든다. 의뢰자의 수업컨설팅을 위한 여러 가지 절차 그리고 과정 등에 좀 더 밀도 있는 수업컨설팅이 이루어질 수 있었을 것이라 판단된다.
 - 다섯째, 컨설턴트 양성 측면에서 보면 최소한 수업컨설팅에 있어서는 교과별로 많은 컨설턴트가 양성될 수 있는 연수과정이나 프로그램 개발이 필요하다. 교원평가 제도를 통해 더 많은 교사들이 자신의 수업에 대한 반성과 평가를 요구하게 될 것이다. 따라서 이들 교사들의 요구를 충족시킬 수 있는 컨설턴트가 양성되어야 할 것이다.

VI. 수업컨설팅 활성화를 위한 정책 제언

수업컨설팅은 교사의 질을 높임으로써 그 교사가 가르칠 학생에게 혜택을 주려는 과급효과가 큰 활동이다(곽영순 외, 2009). 수업컨설팅이 본연의 목적대로 교사의 수업전문성 발달을 지원할 수 있으려면 지원체제 마련을 비롯하여 다양한 여건 개선이 필요하다. 여기서는 본 연구 및 선행연구의 성과를 토대로, 수업컨설팅 활성화 방안을 정책 제언의 형태로 제안

하고자 한다.

1. 초임 교사를 대상으로 한 수업컨설팅 제도화

첫째, 비자발적이고 형식적으로 운영되는 현행 수업컨설팅을 활성화하려면 초임교사를 대상으로 한 공식적인 수업컨설팅을 제도화할 필요가 있다. 현재 학교현장에서 초임교사를 대상으로 한 수업컨설팅이나 멘토링이 실시되고는 있지만, 비공식적으로 진행되거나 비자발적으로 운영되고 경우가 많다(이화진 외, 2006). 이를 개선하기 위해 초임교사들을 수업컨설팅의 공식적인 대상으로 지정하여 수업컨설팅을 제도적으로 정착시킬 필요가 있다. 즉, 현재 학교현장에서 ‘눈으로 보고 좋아 보이면 자기가 알아서 따라오는’ 형태로 진행되는 암묵적인 교육보다는, 수업컨설팅을 제도화하여 직접적인 사사제도 하에서 초임교사가 전문성을 계발할 수 있도록 지원해야 할 것이다.

둘째, 초임교사 시절에 경력교사와 초임교사를 컨설턴트와 의뢰자로 연결하여 경력교사의 수업전문성과 실천 지식을 초임교사와 공유할 수 있는 통로를 마련해 주어야 한다. 컨설턴트와 논의하다보면 미처 생각지 못한 부분이 드러나기도 하고, 다른 교사들과의 상호작용을 통해서 새로운 방향으로 발전할 가능성을 발견할 수 있다고 한다. 특히 초임교사들은 수업은 물론 업무와 관련하여 옆에서 보고 배울 역할 모델을 필요로 하므로, 수업컨설팅을 제도화하여 도제식으로 전문성을 신장할 기회를 제공해야 할 것이다.

셋째, 전문성개발이 요구되는 초임교사의 경우 ‘개인적 능력에 근거하여’ 개별 책무성을 묻기 이전에 교직 내에서 공동으로 대처하고 공동으로 구제하는 방안을 모색해야 한다. 그 방편으로 수업컨설팅을 제도화하여 초임교사를 대상으로 수업컨설팅을 실시하고, 해당 학교 내의 교사공동체가 함께 전문성 제고를 위해 노력하는 분위기가 먼저 정착될 필요가 있다.

2. 교사경력 단계별로 도달해야 할 수업전문성 기준 마련

첫째, 초임교사나 수업전문성 개발을 필요로 하는 교사를 대상으로 수업컨설팅을 실시할 경우 수업컨설팅을 통해 도달해야 할 전문능력 기준을 설정할 필요가 있다. 한 선행 연구에 따르면(곽영순 외, 2009), 교사들이 학생을 가르치는 교사의 경우에는 ‘어느 정도 수준 이상으로 향상되지 않으면’ 학생을 안내하고 이끄는 일이 쉽지 않으므로 최소 능력기준을 설정하고 그에 도달할 수 있도록 지원해야 한다고 주장한 바 있다. 이처럼, 컨설턴트와 의뢰자가 공감할 수 있는 객관적인 수업전문성 기준이 있어야 할 것이며 그때 비로소 컨설팅 관련 논의의 초점은 물론 지향점 설정이 가능할 것이다.

둘째, 교과별로 효과적인 컨설팅 체제가 되려면 수업전문성을 포함하여 교과별 교사전문성 기준이 체계화되어야 한다. 즉, 교사경력단계별 수업컨설팅이나 전문성개발이 필요한 교사를 위한 컨설팅 등의 경우 컨설팅을 통해 도달해야 할 전문능력 기준을 먼저 설정할 필요

가 있다. 의뢰자의 학습 발달을 안내하고 평가할 수 있는 명확한 실천 및 성취 기준을 갖추고 있을 뿐만 아니라, 컨설팅에 관계된 이해당사자들 사이에 교육 비전을 공유하고 있어서 이러한 이해가 컨설팅 체제의 모든 과정과 경험에 스며들어 있어야 한다.

셋째, 이러한 수업전문성 기준은 경력교사들이 중심이 되어 개발할 필요가 있다. 수업전문성 기준에는 교직경력이나 성숙단계별 요구 사항 등이 반영되어야 하므로, 경력단계별 시기를 경험한 교사들이 개발하는 것이 바람직하다고 현장교사들은 지적하였다. 물론 수업컨설팅의 시기와 대상에 따라 컨설팅의 내용과 초점도 달라질 수밖에 없을 것이다.

3. 전문성을 갖춘 컨설턴트 양성

첫째, 수업컨설팅의 성공을 결정하는 핵심 요인 중 하나는 컨설턴트이므로 체계적인 컨설턴트 교육 프로그램을 마련해야 한다. 교과별 컨설팅 체제를 효과적으로 운영하기 위해서는 다양한 교과별 수업전문성을 고려하여 컨설턴트 교사의 특성을 설명하고, 이를 개발하는 방향으로 컨설턴트 발굴과 교육이 이루어져야 할 것이다. 컨설턴트 양성 프로그램에서 담아야 할 내용은 컨설턴트 교사의 자격과 역할, 컨설팅의 방향 및 절차 등의 내용이 포함되어야 할 것이다.

둘째, 컨설턴트들이 자신의 컨설팅활동을 반성적으로 사고하고 이를 토대로 컨설턴트 교육 프로그램의 내용을 지속적으로 업데이트해 나가야 한다. 분기별 또는 적정 시기별로 컨설턴트들이 모여서 서로의 경험과 반성적 실천을 공유함으로써 컨설턴트로서의 지속적인 전문성 발달을 도모할 수 있도록 해야 한다.

셋째, 컨설턴트 교육 프로그램에서 다루어야 할 내용으로는 컨설턴트가 지향해야 할 좋은 교사의 이미지나 좋은 교과수업의 방법, 학생의 학습을 잘 지원할 수 있는 교사의 이미지 등을 합의할 필요가 있다. 컨설턴트 교육 프로그램에는 개별 컨설턴트의 취향대로 수업컨설팅의 목적을 맡겨두기보다는 국가적으로 표준적인 컨설팅의 지향점, 지도목표나 내용 등을 컨설턴트 교육을 통해 공유할 필요가 있다. 현장 교사들의 주장도 있었듯이, 무엇보다도 컨설턴트 교육을 통하여 '컨설턴트가 지향하는 좋은 교과수업의 지향점 정도는 공유'되어야 할 것이다.

4. 컨설턴트의 역할과 자격 구체화 및 보상 체제 마련

첫째, 수업컨설팅에서 컨설턴트 역할을 할 교사의 전문자격 요건을 마련해 두어야 한다. 즉, 컨설턴트가 갖추어야 할 전문자격에 대한 정의와 범위, 2) 컨설턴트 선발 조건 및 교육 방식 등에 대한 연구를 토대로 컨설턴트의 자격을 규정할 필요가 있다. 컨설턴트로 활동할 교사는 수업 우수교사로서의 자질이 요구될 것으로 짐작할 수 있지만, 이밖에 어떤 능력과 요건이 요구되는지를 명시할 필요가 있다. 즉, 컨설턴트는 현장에서 가르친 경험이 있어야

하며, 스스로 연구자적 자질을 갖추고 있어서 의뢰자에게도 연구자적 전문성을 길러줄 수 있어야 하고, 이론과 실천을 연계할 수 있어야 하고, 대인관계 기술도 요구된다고 한다.

둘째, 컨설턴트의 자질을 객관적으로 파악하고 이들의 전문성을 인정할 수 있는 제도적 검증체제가 마련될 필요가 있다. 컨설턴트 자격 인증제를 도입하여 운영하는 것도 하나의 방안이 될 수 있을 것이다. 앞서 논의한 컨설턴트 자격요건에 비추어 일정한 심사 과정을 거쳐 능력을 갖춘 경력교사에게 컨설턴트 자격 인증을 부여하는 등의 방안 마련이 필요하다. 특히, 장학사나 관리자가 아닌 교사를 컨설턴트로 활용하려면, 운영 주체(교육청, 학교 등)가 컨설턴트의 역할과 업무를 명확히 해야 한다. 예컨대 컨설턴트의 역할을 상시 수업 시연과 초임교사 1인 컨설팅, 정해진 기간 동안 실시해야 할 컨설팅 사례 수 등을 미리 배정해주어 업무의 범위와 역할을 사전에 파악할 수 있도록 해야 한다(이화진 외, 2006). 현재 체제를 활용한다면, 수업전문성이 뛰어난 수석교사를 컨설턴트로 활용할 수 있을 것이다.

셋째, 비전을 갖춘 컨설턴트를 모으려면 컨설턴트에 대한 적절한 보상 방안을 먼저 마련해야 한다. 컨설팅 체제 마련에서 선결되어야 할 것은 컨설턴트와 의뢰자 두 사람이 “기꺼이 참여할 수 있도록” 선결조건이 해결되어야 한다고 교사들은 지적하였다. 예컨대 전문성을 갖춘 컨설턴트를 확보하려면 컨설턴트 역할을 하는 현장교사에 대한 적절한 대우와 제도적 지원이 제공되어야 한다고 경력교사들은 말한다. 한편, 현 제도 내에서 점수 부여와 같은 외적보상을 할 경우 컨설턴트의 자기희생적 가치가 훼손될 뿐만 아니라 수업컨설팅 활동의 본질을 흐리게 할 수 있다고 현장교사들은 지적하였다. 따라서 인센티브를 제공하되, 부작용이 없는 가운데 수업을 공개하고, 수업장학 문화를 확산시킬 수 있는 방안을 강구해 나가야 할 것이다. 예컨대 외국처럼 수업 부담 경감과 더불어 일정 기간 동안은 컨설팅 업무에만 종사하도록 하는 방안을 생각해 볼 수 있다.

5. 수업전문성 개발에 전념할 수 있는 학교 문화 창출

첫째, 학교 현장에 수업을 중요하게 여기는 풍토가 먼저 정착되어야 한다. 수업컨설팅이 정착되고 활성화되려면 좋은 수업을 강조하고 교사의 수업전문성을 중시하는 인식과 분위기가 뒷받침되어야 한다. 실제로 수업의 질 개선의 경우 가시적으로 쉽게 드러나는 성과가 아니어서 교육정책에서 벗어나는 경우가 많은 것이 사실이다. 제도적 뒷받침이 없는 상황에서 좋은 수업을 강조하고 수업컨설팅 활성화를 주장해도 아무도 따라가지 않을 것이라고 현장교사들은 지적하였다. 따라서 교사들부터 수업전문성에서 스스로의 정체성과 자존감을 찾는 분위기가 먼저 조성될 필요가 있다. 아울러 교사들끼리 수업에 대하여 공론화하여 논의하는 분위기가 형성되어야 한다. 수업컨설팅 활성화를 위해 요구되는 것은 좋은 수업에 대하여 교사들 간에 공론화하여 소통하고 수업컨설팅을 통해 좋은 수업의 수준에 대해 합의할 수 있는 소통문화가 형성될 필요가 있다.

둘째, 무엇보다 현장교사들의 자발적인 문화 조성이 필요하다. 수업컨설팅의 성공적인 정

작과 활성화를 위해서는 자기 반성적이고 개방적인 교직 문화가 정착되어야 한다. 즉, 교사가 자신의 수업을 떳떳하게 공개하여 문제점을 반성하고, 자신의 수업에 대한 비평을 적극적으로 수용할 줄 아는 개방적인 교직 문화가 정착되지 못한다면 아무리 좋은 수업전문성 신장 프로그램이 운영된다고 하더라도 소기의 성과를 거두기 어렵기 때문이다. 교사 협의를 통한 의견 및 주장에서처럼, 교사들이 현재 ‘교사끼리의 문화’가 미처 조성되지 않아서 외부에서 일방적으로 교사를 대상으로 조치가 취해지는 실정이므로 교사들끼리 함께 고민하고 대화해서 자료를 축적해 나가고 교사 고유의 문화를 조성해 나가야 할 것이다.

셋째, 교사들의 학습공동체가 필요하다. 경력교사들의 의견은 교사들끼리의 소통이 필요하다고 하며, 교사들이 홀로 고립되어 있기보다는 ‘모여서 교과교육의 목적에 대해서, 그리고 자신의 교육철학적 관점을 드러내어 함께 논의할’ 경우 교정이 가능할 것이라고 주장하였다. 실제로, 한 연구 결과에서는 교사들로 구성된 실천 공동체(communities of practice)가 수업 개선 및 학생들의 학습개선에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Wenger, 1998). 따라서, 교사들에게 요구되는 교사 지식의 인지적 측면뿐만 아니라 정의적 측면의 정서를 공유할 수 있는 학습공동체가 필요하다.

넷째, 교사들이 수업에 전념하고 수업전문성 개선을 위해 노력할 수 있는 여건을 마련해야 한다. 우선 컨설턴트와 의뢰자가 수업컨설팅에 적극적으로 참여할 수 있도록 업무나 잡무를 줄여줄 필요가 있다. 특히 한 선행연구(이화진 외, 2006)에서 교사들의 주장처럼, 수업 시수 감축, 홍보성 행사나 보여주기 식의 수업 발표회 지양, 행정업무 단순화와 감축, 행정업무와 수업의 구분, 행정정보조인력 충원 등으로 수업 개선에 전념할 수 있는 학교 문화가 먼저 형성되어야 할 것이며, 특히 신규교사가 의리자인 경우에는 신규교사가 수업 쪽에 많은 시간과 노력을 투자할 수 있도록 배려를 아끼지 말아야 할 것이다.

참고 문헌

- 강대현 (2007). 교육과정 개정에 따른 사회과 내용교수지식(PCK) 연구. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2007-3-1.
- 곽영순 (2007). 교육과정 개정에 따른 과학과 내용교수지식(PCK) 연구. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2007-3-3.
- 곽영순, 은지용, 김경주 (2009). 수업전문성 제고를 위한 컨설팅 체제 연구- 국어, 사회, 과학 교과를 중심으로. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2009-7.
- 박효정·정미경·김민조·김지민 (2009). 학교컨설팅 체제 구축을 위한 기초 연구. 한국교육개발원 연구보고 RR2009-32.
- 박효정·정미경·김민조·김지민 (2010). 학교교육의 질 제고를 위한 학교컨설팅 활성화 방안. KEDI position paper; 제7권 제16호(통권100호) 현안보고 OR; 2010-01-16
- 양윤정 (2007). 교육과정 개정에 따른 미술과 내용교수지식(PCK) 연구. 한국교육과정평가원

- 연구보고 RRI 2007-6.
- 유정애 (2007). 교육과정 개정에 따른 체육과 내용교수지식(PCK) 연구. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2007-4.
- 이경연 (2007). 교육과정 개정에 따른 음악과 내용교수지식(PCK) 연구. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2007-5.
- 이병환 · 김진규 · 차성현 (2011). 학교컨설팅 장학 모형 및 평가 지표 개발 연구. 2010교육과 학기술부 교육정책연구보고서. 교육과학기술부.
- 이화진 외 (2006). 수업컨설팅 지원 프로그램 및 교과별 내용 교수법(PCK) 개발 연구. 한국 교육과정평가원 연구보고 RRI 2006-1.
- 임찬빈 외 (2004). 수업평가 기준 개발 연구(I): 일반 기준 및 교과(사회, 과학, 영어) 기준 개발. 한국교육과정평가원 연구보고. RRI 2004-5.
- 임찬빈 외 (2005). 수업평가 기준 개발 연구(II) -일반 및 교과(영어, 도덕, 체육) 기준 상세 화-. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2005-3.
- 임찬빈 외(2006). 수업평가 기준 개발 연구(III). 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2006-3.
- 장경숙 (2007). 교육과정 개정에 따른 영어과 내용교수지식(PCK) 연구. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2007-3-7.
- 진동섭 (2009). 학교개혁과 학교컨설팅. 한국교육행정학회소식지. 100, 1~5.
- 최수일 (2009). 수업분석 학습공동체 활동을 통한 수학교사의 전문성 제고에 관한 연구. 박사학위논문. 서울대학교.
- 최승현 (2007). 교육과정 개정에 따른 수학과 내용교수지식(PCK) 연구. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2007-3-2.
- 최승현, 강대현, 곽영순, 장경숙(2008). 교과별 내용교수지식(PCK) 연구(II) - 중등 초임교사 수업컨설팅을 중심으로. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2008-3.
- 한국교육개발원 (2009a). 교육개혁의 새로운 접근 학교 컨설팅. 한국교육개발원 연구자료 RRM 2009-3.
- 한국교육개발원 (2009b). 학교컨설팅 체제 구축을 위한 학교컨설팅 결과 보고서. 한국교육개발원 연구자료 RRM 2009-30.
- 한국교육과정평가원(2008). 수학과 초임교사 입문 프로그램-중등 초임교사 수업컨설팅자료 집. 한국교육과정평가원 연구자료 ORM 2008-31-2.
- 한국교육과정평가원(2009). 수업전문성 제고를 위한 멘토링 체제 연구 - 국어, 사회, 과학 교과를 중심으로. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2009-7
- Malderez, A. (2009). Mentoring. In A. Burns & J. C. Richards. *The Cambridge guide to second language teacher education* (pp.239-268). Cambridge: Cambridge University Press.
- Scherer, M. (Ed.). (1999). *A better beginning: Supporting and mentoring new teachers*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Schon, D. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.

Research on the manual development for activating teaching consulting in mathematics

Choe Seung-Hyun¹¹⁾ · Hwang, Hye Jeang¹²⁾ · Geum Cheon Nam¹³⁾

Abstract

The main goal of the research is to develop instructional consulting manual to help math teachers improve classroom teaching. Improving the quality of teaching in schools is stressed as a central focus of meaningful classroom instruction and high quality education. In this research, teaching consulting was defined as an activity that covers reflection process oriented towards formative assessment and continuing professional development. Within this context, subject-specific teaching consulting and teaching professionalism with focus on PCK was reviewed.

Further, the questionnaire survey was conducted to investigate the current situation of teaching consulting and teachers' needs for consulting. And also, specific examples of subject-specific consulting based on our previous consulting experiences in math classes were shown. Alternative ways to improve subject teaching were derived through the conferences where consultants and consultees analyze video-taped lessons conducted by the consultees.

By those results, a manual for invigorating teaching consulting was developed. The contents of the manual consists of setting conditions of teaching consulting and its implementation in the classroom teaching. The first part of the manual contains steps to establish teaching consulting system, the qualification and role of the consultant, system evaluation, etc. The second part of the manual presents the pre-preparation, prescription and implementation and follow-up management steps. Each part of the manual provides consultants with specific guidelines for each step. Finally, recommendations for making policy related to ways to invigorate teaching consulting was suggested. It is expected that specific examples and cases of subject-specific teaching consulting presented in this research will be used to narrow the gap between theory and practice of teaching consulting, and to help math, science and English teachers develop teaching professionalism.

Key Words : Teaching Consulting, Pedagogical Content Knowledge, Teaching Consulting Manual

11) Korea Institute of Curriculum and Evaluation (jhtina@kice.re.kr)

12) Chosun University (sh0502@chosun.ac.kr), corresponding author

13) Daejin University (gcnam@daejin.ac.kr)