

뉴 노멀(New Normal) 시대 초등학교 교장의 역할 연구

양지혜¹, 박정환^{2*}

¹제주대학교 대학원 박사과정, ²제주대학교 교육학과 교수

A study on the role of elementary school principals in the New Normal era

Ji-Hye Yang¹, Jung-Hwan Park^{2*}

¹Student, Dept. of Education, Jeju National University

²Professor, Dept. of Education, Jeju National University

요약 이 연구는 COVID-19로 인한 학교 교육의 혼란스러운 상태를 파악하고, 국가적 위기에 신속하게 대처하기 위한 학교장의 역할을 모색하는 것을 목적으로 한다. 이를 해결하기 위하여 서울·부산·대구·대전·제주지역 초등학교 교장 34명을 대상으로 COVID-19에 대처하기 위해 학교장에게 어떤 리더십이 필요한지를 1차 SNS를 통해 개방형 문항으로 설문하고, 2차는 전화를 통해 심층 면접을 진행했다. 뉴노멀 시대에 교장의 리더십은 위기 상황에 신속하게 대응할 수 있는 능력과 신속한 예산 확보 및 투입, 교원 간 소통 촉진으로 발생할 수 있는 교육활동 지원, 수업 지원, 문제 예방 등에 대한 통찰력 있고, 책임 있는 리더십이 필요하다는 조사 결과가 나왔다. COVID-19과 같은 위기 상황에서 학교가 안정적으로 대처할 수 있는 학교장 역할을 정립하고 안전한 환경에서 학생의 배움이 일어나는 교육 환경 구축이 필요하다. 이를 위해서는 국가적, 교육 정책적 지원이 필요하다.

주제어 : 교장의 역할, COVID-19, New Normal 시대, 학교장의 리더십, 원격수업

Abstract The purpose of this study is to identify the chaotic state of school education caused by COVID-19 and to seek the role of the principal in responding quickly to the national crisis. To solve this problem, 34 elementary school principals in Seoul, Busan, Daegu, Daejeon, and Jeju were surveyed with open questions through the first SNS on what leadership is needed to cope with COVID-19, and the second in-depth interview was conducted through phone calls. In the New Normal era, principal's leadership requires insightful and responsible leadership in supporting educational activities, class support, and problem prevention that can occur due to rapid response to crisis situations, rapid budgeting and input, and promotion of teacher-to-teacher communication, according to a survey. In crisis situations such as COVID-19, it is necessary to establish a role of principal for schools to cope stably and to establish an educational environment in which students learn in a safe environment. For this, national and educational policy support is needed.

Key Words : Principal's role, COVID-19, The New Normal era, Principal's Leadership, Remote classes

1. 서론

신종 코로나 바이러스(COVID-19) 감염증 확산과 휴교로 신학기 개학을 '온라인 개학'으로 전환한다는 사상 초유의 교육부 발표 이후, 2020년 4월 기준 지구촌

180개국에서 학교 폐쇄, 휴교, 개학 연기로 전 세계 학생의 85%가 등교하지 못하고 있다(World Bank 2020)고 발표하였다. 초중고 학교들은 원격수업을 준비하기 위해 모든 역량을 집중시켰지만 원격수업 기자재의 품귀현상으로 구입하기 매우 어려운 현실에 직면하기도

*Corresponding Author : Jung-Hwan Park(edu114@jejunu.ac.kr)

Received October 6, 2021

Accepted November 20, 2021

Revised October 30, 2021

Published November 28, 2021

했다. 원격수업을 경험하지 않았던 교사들은 긴급하게 원격수업을 하기 위한 준비로 아무도 가보지 않은 길을 가게 되는 위기 상황이 되었다. 예고 없이 찾아오는 COVID-19 같은 재난급 위기 상황은 앞으로도 언제든 다시 찾아올 수 있으며 아직도 COVID-19 상황은 끝이 아니고 또 다른 위기가 언제든 찾아올 수 있다는 위기감이 팽배해지고 있어 이에 대한 대비가 필요해 보인다. 학교에서는 COVID-19 상황에 따라 대면과 비대면을 혼합해서 운영해야 하는 상황이 벌어지고 있다[1].

이런 상황이 반복되고 장기화되면서 학교의 책임자인 학교장의 역할[2-4]에 따라서 학교의 위기상황 대처 방법에 다른 형태를 보였으며 그에 따른 성과도 다른 모습이었다. 최근 대다수의 학교에서는 학교장의 리더십을 발휘하여 의사결정 하기보다는 학교 구성원 모두의 의견을 수렴해서 의사결정을 하는 변혁적 리더십이나 감성적 리더십 등으로 학교의 구성원들과 상호의존적으로 따뜻하게 소통하고 학교를 운영하고 있는 상황이다. 그렇게 학교를 운영하다 보니 학교장들은 학교에서 학교장의 영향력과 권한이 제한되고 있으며, 자율적이고도 창의적으로 할 수 있는 일도 제한적이다[5].

학교장은 학교의 책임자, 관리자로서 학교 교육의 방향을 정하고 목표를 설정하며 그 목표를 이루기 위해 다양한 교육활동을 수행, 관리하는 위치에 있다[6]. 누가 학교장이고, 그 교장이 어떻게 학교를 운영하느냐에 따라 학교의 성패가 좌우될 수 있다[7].

위기 상황에서는 학교의 리더인 학교장이 학교 구성원들에게 적용할 리더십은 일상적인 상황과는 다르다. 위기라는 상황적 특징에 맞는 특별한 리더십이 요구된다. 위기 상황을 빠르게 파악하여 문제해결을 위한 비전을 제시함으로써 구성원들이 공감하고, 문제상황을 빨리 해결할 수 있는 힘을 얻게 되는 리더의 리더십을 높게 지각하고 있다[8].

COVID-19가 발생하면서부터 지금까지 걸어왔던 학교의 일상과 달리 학생의 건강과 안전이 학교에서 가장 중요한 이슈가 되고 있으며, 학교는 휴교와 개학 등과 같은 조치가 반복적으로 이루어지는 일상이 장기화되고 있다. 이에 따라 COVID-19와 함께 살아갈 수 있는 대응책으로 '새로운 일상(new normal, 뉴 노멀)'시대로 이어지고 있다. 시대의 변화에 따라 새롭게 부상하는 기준이나 표준을 일컫는 새로운 규범을 일컫는 새

로운 일상 New Normal은 COVID-19 이후 급격하게 변화하는 사회 환경에 따라 학교 교육의 환경도 바뀌어서 새로운 일상이라는 의미로 사용되고 있다.

학교에서 학교장은 학교 관리자, 행정가로 간주되었으나 점차 교육의 지도자, 수업 지도자로서 이해되고 있다(Brown, 2013; Kafka, 2009)[9,10]. OECD 연구에서 교장은 학교 지도자(school leader)로 불려진다(Pont et al., 2008)[11]. 그러나 실제 학교 행정가의 직무 수행이 구체적으로 어떠한지, 그 과정에서 요체라 할 학교 행정가의 전문성은 무엇을 의미하는가에 대한 심층적 논의와 합의는 부족하다고 할 수 있다[12].

전국 모든 학교에서 일정한 원칙을 가지고 교육활동이 진행되고 있음에도 불구하고 진행되는 모습은 각각 다르다. 학교 안의 교육 주체(학교장, 교감, 교사, 행정직원, 학부모 등)가 어떤 역할을 담당해야 하고, 서로 어떻게 협력해야 하는지, 교육과정 운영, 학생 생활교육은 어떻게 해야 하고, 서로 이견이 있을 때 어떻게 조율해야 하는지에 대해서도 합의가 되어 있지 않다[13,14]. 교장의 전문성 논의에서 학교의 지도자, 수업에서의 지도자, 교내 장학 담당자로서의 교장의 위상을 보다 부각, 강화할 필요가 있다고 본다[15].

학교장은 '교무를 통할하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육하기' 위하여 광범위하고 다양한 직무를 수행한다. 학교장은 다양한 직무를 효율적이고 성공적으로 수행하기 위하여 리더십을 행사한다. 그렇다면 효율적이고 성공적인 리더십 행사의 궁극적 목표는 무엇인가? 궁극적 목표는 좋은 학교를 만드는 것이다. 학교장이 아무리 성공적인 특정 유형의 리더십을 발휘했다고 하여도 궁극적으로 좋은 학교 만들기에 실패한다면 학교장이 좋은 리더십을 발휘했다고 말할 수 없을 것이다[16]. 학교 상황이 혼란스럽고 구성원 모두가 무엇을 해야 할지 모호하여 불안해할 때 빠른 판단력을 바탕으로 학교 구성원들의 기대를 충족하는 실천적 비전을 제시하는 리더가 필요한 것이다[17]. Brene Brown의 리더의 용기[18]에서는 2020년대의 리더에게는 빠른 판단력과 의사 결정력 그리고 책임감이 그 무엇보다도 리더들에게 필요하다고 했다. 이렇게 우리 사회가 교육에 대한 요구가 커지면서 학교의 핵심 주체인 학교장에 대한 관심도 높아지고 있다.

이 연구에서는 초등학교의 COVID-19 상황과 같은 팬데믹 상황에서 대면과 비대면을 오고 가는 혼란스러

은 현재의 교육 실태를 파악하고 국가적 위기 상황에서 학교 교육을 빠르게 정상화할 수 있는 학교장의 역할이 무엇인지 선행연구를 검토하고 학교장에게 설문과 심층 면담을 하여 New Normal 시대의 학교장의 역할을 새롭게 모색하고자 한다.

학교장의 설문과 면담을 통해 첫째, COVID-19와 같은 팬데믹 상황의 학교 교육과정은 어떻게 운영되어야 하는지? 둘째, 교육과정 지원은 어떻게 해야 하는지? 셋째, 비정규과정 지원은 어떻게 해야 하는지를 파악하여, 위기 상황에서의 학교장의 역할은 무엇인지? New Normal 시대의 학교장의 역할을 어떻게 새롭게 정립할 수 있는지 탐구하고자 한다.

2. 연구방법

2.1 연구대상

이 연구에서는 COVID-19 상황에서 학교장에게 필요한 역할이 무엇인지 알아보기 위하여 서울, 대구, 부산, 제주의 학교장을 선정하여 질적 사례 연구를 수행하였다. 선정대상은 Table 1과 같이 남녀, 경력, 지역, 학교 규모 등을 고려하여 대상을 선정하였다.

Table 1. Basic information for survey respondents

Categories		F	%
Gender	Man	15	44.1
	Woman	19	55.9
Principal's career	1 to 4 years	16	47.1
	5 to 8 years	17	50.0
	More than 9 years	1	2.9
School location.	Metropolitan	10	29.4
	City	14	41.1
	Township	8	23.5
	The Other island area	2	5.9

Table 2. Composition area and contents of the survey

Categories	Field	Details	
General		a man/woman	5
	Principal's career	1 to 4 years/5 to 8 years/ 9 years or more	
	One's degree in possession	a bachelor's/master's/doctoral degree	
	School location.	metropolitan/city/township/other island areas	
	School Size	not more than 6 classes/ not more than 7 to 12 classes/ not more than 13 to 24 classes/ not more than 25 to 35 classes/ not less than 36 classes;	

Categories		F	%
Area	Seoul	2	5.9
	Busan	2	5.9
	Daejeon	2	5.9
	Daegu	6	17.6
	Jeju	22	64.7
School Size	Less than 6 classes	6	17.6
	Less than 7-12 classes	6	17.6
	Less than 13 to 24 classes	5	14.8
	25 to 35 classes or less	6	17.6
	36 or higher classes or higher	11	32.4

2.2 연구 방법 및 자료 분석

면담지는 TF팀을 구성하여 자체 제작하였으며, 질문지의 타당성을 확보하기 위하여 기존 선행연구를 분석하고, 현직교사 4명, 박사과정 학생 2명이 참여 설문지를 제작하고 연구참여자와의 협의를 통하여 설문지를 수정 보완하였다. 일반현황을 묻는 5문항, 관련 내용을 묻는 20문항, 총 25문항으로 구성하였다. 연구 참여 학교장에게는 SNS(메신저, 이메일, 카톡 등)를 통해 1차 설문을 진행하였으며, 2차는 전화로 심층 면담을 진행하였다. 면담은 약 2주간 진행하였으며, 학교 운영의 애로사항, 교사들의 대처 상황, 학생들의 어려움과 학부모의 민원 등에 대하여도 심도 있는 의견을 나누었다.

수합된 면담지와 심층 면담 기록은 문항별로 분류 작업을 거치면서 유목화하여 상세히 기록하여, 학교의 위기 상황에서 학교장이 어떻게 대응해야 하는지에 대한 분석이 이루어졌다.

면담지의 구성 영역 및 내용은 Table 2와 같다.

(Continued)

Table 2. Composition area and contents of the survey

Categories	Field	Details																																																																																																									
Questions.	Principal's perception	1. What kind of training has the principal recently received regarding computer education in the last two years?	1																																																																																																								
		2. What does the principal think about teachers using computers for class?	1																																																																																																								
	Curriculum Operation	3. At the beginning of the semester, when schools failed to open due to the COVID-19 outbreak and started online, what kind of support did you think teachers needed for the curriculum management?	1																																																																																																								
		4. How did the curriculum actually operate due to the COVID-19 outbreak?	1																																																																																																								
		5. If the education ministry or the education office revise the curriculum in the future, how would you like it to be revised?	1																																																																																																								
	Non-face-to-face class/remote class/on-line class situation	6. When schools fail to open due to the COVID-19 outbreak at the beginning of the semester and start online, please write your principal's honest thoughts on remote classes.	1																																																																																																								
		7. Were you able to support the classroom environment (or devices) for remote classes when the school started online after the COVID-19 outbreak at the beginning of the semester? If you did, how could you apply?	1																																																																																																								
		8. The use of digital textbooks has increased due to this remote class. Please tell us what you think about digitalization based on the current method of book-type textbooks.	1																																																																																																								
		9. Please write your honest opinion about the support of the Ministry of Education or the Office of Education due to COVID-19.	1																																																																																																								
		10. Now, social distancing is down to the first level, but when COVID-19 became extreme, what was the ratio of interactive classes for teachers at the school where the principal worked?	1																																																																																																								
		11. Do you think the principal's school has an information teaching device (cam, microphone, pen mouse, laptop, etc.) that each teacher can interact with? What percentage do you think you have if you have?	1																																																																																																								
	teacher training	12. During this COVID-19 situation, I needed a teacher's training for remote classes. In the future, if you have any good opinions about the teacher's training at a time when you have to mix face-to-face and non-face-to-face classes, please write it if you have any good opinions.	1																																																																																																								
	Student Situation	13. Many problems were found, such as education on devices, for students to take remote classes. If you have any good opinions about this, please write it.	1																																																																																																								
	Student's living map	14. Please write your opinion on how the student life map should be guided in this COVID-19 situation.	1																																																																																																								
	After school and care classes	15. In this COVID-19 situation, please write your opinion on the operation of after-school and care classes.	1																																																																																																								
	A memorable case	16. During the COVID-19 situation, if there is any memorable case in school management, please write it.	1																																																																																																								
	The degree of recognition and performance of the principal's ability to support classes	17. Please determine the degree of importance of class support capabilities in performing the role of the principal and the degree of practical performance related to the curriculum of the principal.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Importance</th> <th colspan="5">Class support capabilities</th> <th colspan="5">Performance</th> </tr> <tr> <th>Very low</th> <th>low</th> <th>normal</th> <th>important</th> <th>very important</th> <th rowspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> ■ Support for professional development ■ Effective teaching support ■ Support for appropriate assessment </th> <th>Very low</th> <th>low</th> <th>normal</th> <th>important</th> <th>very important</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> <td>Support curriculum development and reconfiguration</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> <td>Supporting the training of professionalism (training, professional learning community)</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> <td>Supporting the preparation of classes (development of teaching and teaching programs)</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> <td>Support for class execution (education programs and teaching methods)</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> <td>Support for developing learning assessment tools and evaluation methods</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> <td>Support student life guidance and career guidance</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> <td>Support for after-school schools and care classes</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> </tbody> </table>	Importance					Class support capabilities					Performance					Very low	low	normal	important	very important	<ul style="list-style-type: none"> ■ Support for professional development ■ Effective teaching support ■ Support for appropriate assessment 	Very low	low	normal	important	very important	①	②	③	④	⑤	Support curriculum development and reconfiguration	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	Supporting the training of professionalism (training, professional learning community)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	Supporting the preparation of classes (development of teaching and teaching programs)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	Support for class execution (education programs and teaching methods)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	Support for developing learning assessment tools and evaluation methods	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	Support student life guidance and career guidance	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	Support for after-school schools and care classes	①	②	③	④	⑤	1
			Importance					Class support capabilities					Performance																																																																																														
			Very low	low	normal	important	very important	<ul style="list-style-type: none"> ■ Support for professional development ■ Effective teaching support ■ Support for appropriate assessment 	Very low	low	normal	important	very important																																																																																														
			①	②	③	④	⑤		Support curriculum development and reconfiguration	①	②	③	④	⑤																																																																																													
①			②	③	④	⑤	Supporting the training of professionalism (training, professional learning community)	①	②	③	④	⑤																																																																																															
①			②	③	④	⑤	Supporting the preparation of classes (development of teaching and teaching programs)	①	②	③	④	⑤																																																																																															
①			②	③	④	⑤	Support for class execution (education programs and teaching methods)	①	②	③	④	⑤																																																																																															
①			②	③	④	⑤	Support for developing learning assessment tools and evaluation methods	①	②	③	④	⑤																																																																																															
①			②	③	④	⑤	Support student life guidance and career guidance	①	②	③	④	⑤																																																																																															
①			②	③	④	⑤	Support for after-school schools and care classes	①	②	③	④	⑤																																																																																															
The role of principal in the New Normal era.	18. Has the principal ever heard of New Normal?	1																																																																																																									
	19. If you've heard of it, how do you think the New Normal in our school should be defined in the Post COVID-19 era?	1																																																																																																									
	20. How do you think the leadership of school principals in the Post COVID-19 era and the New Normal era should be defined? Among them, what do you think is the ability that the school president needs the most?	1																																																																																																									
Total			25																																																																																																								

3. 연구 결과

3.1 교육과정 운영

3.1.1 비대면 수업상황

COVID-19로 인하여 원격수업을 한다는 것에 대해 학교장들은 고민이 많았다. 대면 수업은 항상 하던 것이어서 별로 문제가 되지 않았으나, 비대면 수업은 원격수업 기기도 갖춰지지 않는 상태에서 교사들도 수업을 해 보지 않는 방법이었어서, 가보지 않은 길에 대한 고민이 많았고, 수업을 하기 위해서 무엇을 준비하고, 무엇을 해야 하는지에 대한 걱정이 많았다.

쌍방향 소통을 할 수 있는 기기들이 다 갖춰지지 않은 상태인데 원격수업이 가능할까? 고민이 되었다.

- 제주 강○○ 교장

준비되지 않은 원격수업이 교육과정 정상 운영에 어느 정도 도달할 수 있을까, 학생들이 과제 제시형 학습으로 수업목표에 어느 정도 도달할 수 있을까 심히 걱정이 되었고 금년도의 수업결손이 학생들의 성장발달에 지체적 요인으로 작용할까 우려스럽다.

- 서울 김○○ 교장

원격수업을 준비하기 위해 동학년 회의, 교직원 협의회, 부장 회의, 전문적 학습공동체 등을 통해서 수업을 할 수 있는 디지털기 준비, 작동 방법 연수, 비대면 수업을 하는데 필요한 플랫폼 선정 및 연수 등으로 많은 시간을 보냈다. 쌍방향 수업을 하기 위한 수업 방법, 비대면 수업으로 하기 좋은 주제 등 교육과정 재구성을 통한 주제 선정 등 치밀한 준비로 비대면 수업의 효율성을 높여 나갔다. 그러나 교육부나 교육청의 지원 부족으로 학교장의 주도하에 단위학교에서 결정하면서 해결해 나가야만 했다.

원격수업이라는 새로운 학습 형태가 운영된다는 것, 그리고 학생들이 집에서 공부한다는 것에 대하여 걱정이 많았다. 선생님들이 과연 준비를 잘하고 수업을 할 수 있을지, 학생들은 비대면으로 학습에 충실하게 임할지. 그리고 학습 효과가 있을지에 대한 고민이 많았다. 그러나 학교 예산을 학습 기자재 확보에 주력하고 교사들 자체 연수를 하면서 무리 없이 운영할 수 있겠다고 생각되었다.

- 제주 강○○ 교장

온라인 수업에 관련된 기기 구입에는 학교 예산을 우선 투입하기로 하여 각 학년별 필요한 기자재 현황을 파악하여 선정위원회를 구성하여 심의 후 전량 구입 지원하였다.

- 제주 고○○ 교장

3.1.2 교육과정 운영

교육과정 운영은 교육청의 지침으로 등교수업, 원격수업, 원격과 등교수업을 병행하는 학교 등 다양한 학교 상황이 발생하였다. 학교에서는 교육과정 운영에 대하여 마냥 교육청의 지시사항만을 기다릴 수도 없는 상황 되었다.

교육과정 운영은 단위 학교에서 해결해야 할 과제이므로 교장이 뚜렷한 방향 제시가 필수이다. 탄력적인 교육과정 재구성을 하였다. 온라인 수업이 어려운 과목이나 주제 등은 학기 뒷부분에 편성하고 온라인 수업으로도 큰 어려움 없이 진행할 수 있는 과목과 주제 등을 집중 운영하는 방안을 모색하였다.

- 제주 고○○ 교장

대면, 비대면 수업, 대면과 비대면을 병행하는 상황에서 학교에서는 교육과정 재구성을 통하여 과감하게 통합, 축소하여 운영하였다. 학생들의 출석 인정을 위하여 시간을 탄력적으로 운영하여 과제를 해결하면 출석으로 인정하는 방법까지 모두 수용하여 재구성하여 운영하였다. 현재의 교육과정 지침으로도 충분히 할 수는 있었으나 COVID-19 같은 국가적 위기 상황에서는 교육과정을 지금 보다 더 탄력적으로 운영할 수 있는 법적 근거가 필요하다고 하였으며, 학교 중심의 교육과정 운영에 자율권을 강화하는 것이 바람직하다고 주장하였다.

교육과정 운영은 학년별 동학년 회의를 통하여 교육과정 운영에 필요한 법적 근거를 마련하고 단위학교에 자율권을 주는 것이 바람직하다. 교과서는 디지털 교과서를 보완하여 교사들이 자유롭게 수정 가능한 교과서로 제작하는 것이 바람직하다.

- 서울 김○○ 교장

교과서는 서책형 교과서보다 디지털 교과서가 원격수업하는 데 필요하다고 하였으며, 디지털 교과서 역시 교사들이 자유롭게 수정할 수 있는 교과서로 전환되어야 한다고 응답했다.

3.2 교육과정 지원

3.2.1 Device 지원

수업을 위한 기기 지원은 갑자기 진행하게 된 원격 수업으로 쌍방향 수업을 하기 위한 교육청의 예산지원이 늦어져서, 학교에 따라서는 학교의 다른 예산을 투입하여 신속하게 지원하였으나, 지원이 조금 늦어진 학교에서는 기기의 품귀현상으로 구입할 수 없었으며 가격도 5~10배까지 뛰면서 학교에서 기기 구매가 매우 어려운 상황이었다. 학교장의 원격수업에 대한 인식에 따라 신속하게 대응한 학교에서는 큰 혼란 없이 빠르게 구매하여 사용할 수 있었고 그렇지 못한 학교에서는 전혀 살 수 없는 상황이 되어 양극화 현상을 볼 수 있었다. 쌍방향 수업을 할 수 있는 학교는 학교별로 50~100%까지 다양한 행태를 보이고 있었다. 이미 기기를 확보한 학교에서도 노후화된 기기 등은 교체가 필요하다는 의견을 제시하고 있다.

예산 부족 등으로 내년에는 쌍방향 수업이 가능한 환경을 우선 집행할 예정임. 정보화 교수기기 및 인터넷이 수업하기에 충분하나 노후화되어서 모두 교체가 필요하다. 선생님들은 모두 쌍방향 수업을 할 수 있었으나 기기 부족으로 쌍방향 수업을 하기 힘들어서 지속적으로 기기를 보충해야 하는 상황이며 기기는 50% 정도가 확보된 상황이다.

- 부산 이○○ 교장

3.2.2 교사 연수

교사의 연수는 원격수업을 할 수 있는 교수 기기 조작 연수, 플랫폼에 대한 연수를 우선 하였으며, 탄력적인 교육과정 운영을 어떻게 할 것인가에 대한 의견을 수렴하고 교육과정을 재구성하는 데 많은 시간과 노력이 필요하였다. 학생들에게 기기 활용에 대한 연수, 플랫폼에 대한 연수도 동시에 하게 되었다. 대면수업과 달리 쌍방향 수업에 대한 연수와 플랫폼에 대한 연수가 지속적으로 필요하다. 대구교육청에서는 5분짜리 IT 동영상 연수자료 지원으로 플랫폼 연수, 수업의 작은 팁 등으로 IT 실력을 높여 나가고 있다고 해서 좋은 방법이라 여겨진다.

학교에서 일방적 연수보다는 교사 각자가 필요한 부분을 연수할 수 있는 시스템 필요, 현재 연수원에서 5

분짜리 동영상 원격연수를 많이 활용하였다.

- 대구 김○○ 교장

3.2.3 교육부와 교육청의 지원

교육부나 교육청의 지원은 신속하지 못했으며 각각의 부서마다 다른 지침을 보내줘서 학교 현장을 매우 혼란스럽게 했다고 주장했다. 학교장들의 어려움이 가장 큰 사항이라고 여겨진다. 교육부나 교육청에서는 교육과정 운영, 방과후학교 운영, 돌봄 등에 관한 사항을 통합적으로 지침을 보내주어 학교의 혼란을 최소화할 필요가 있다. 교육부나 교육청의 지침보다는 방송 언론에서 먼저 보도를 하여 학교가 미처 대처하지도 못한 상황에서 학부모의 항의성 전화를 받기도 하였다. COVID-19 상황에서는 교육부나 교육청이 앞장서서 공교육의 신뢰를 떨어뜨리는 역할을 많이 하였다. 앞으로는 방역본부의 발표에 따라 하루하루 달라지는 정책이 아닌 교육청만의 지속적인 정책으로 학교를 지원해야 한다. COVID-19 상황과 같은 비상 상황에서는 학교에 필요한 예산 및 중요한 기기 지원, 수업 방법 지원, 수업 솔루션 지원은 학교별로 알아서 하라는 식의 사후 처방이 아닌 체계적인 지원체계를 정비할 필요할 필요가 있다. 지원이 원활하지 못해서 학교에서는 우왕좌왕하는 경우가 많았고, 학교장의 리더십에 따라 학교 지원에 많은 차이가 있었다고 주장했다.

교육부의 지원은 신속하지 못하였다. 신속하게 대처하지 못하여 일선 현장을 매우 혼란스럽게 했다. 한 번도 겪어보지 못한 상황인데도 불구하고 신속하게 대처하여 일선의 혼란을 최소화했다. 교육청지원은 하루 한 번씩 지침이 내려와서 매우 혼란스러웠다. 매일 수장사항을 내려 보내줘서 학교에서는 그것을 바탕으로 대처하기만 하면 되었다. 기기 지원, 수업 방법 지원, 수업 솔루션 지원이 거의 없이 학교에서 알아서 하라는 식이었다.

- 서울 한○○ 교장

교육부의 지원은 장기적인 계획 없이 방역본부 발표에 의존하여 그때 그때 정책이 이루어져 교육청 및 일선 학교에 매우 혼란스러웠다. 현재도 일관된 방침이 없어 학교 현장이 매우 혼란스럽다고 생각함. 학교에서 장기적으로 교육활동 및 행사 관련 결정하여 실시하기가 매우 어려운 실정임. 3학년 긴급 돌봄 운영으로 교

사들이 이중 어려움을 겪고 있음.

교육청의 지원은 지침이 자주 내려와서 매우 혼란스러움. 매일 수정된 지침을 가지고 교사들과 협의하여 교육과정을 운영하고 있어 어려움이 있음. 그 외 그 외 기기 지원, 수업방법 지원, 수업 솔루션 지원이 중장기 계획에 의거 이루어져야 하겠음. 학교에서는 그때그때 대응하고 있어 어려움. 900명 이상 학급은 지금 2/3 등교로 교육과정 운영에 어려움이 많다.

- 제주 김○○ 교장

교육부의 지원은 새로운 상황이어서 초반에는 매우 우왕좌왕하여 일선에서는 어려움이 있었으나 후반에 들어서는 실질적이기보다는 매우 탁상행정적인 지시만이 있어서 현장에서 큰 도움은 되지 않았다. 교육청의 지원은 지침이 자주 바뀌는 상황이어서 현장에서는 매우 혼란스러웠다.

- 제주 강○○ 교장

3.2.4 학생 생활지도

학생들은 가정에서 혼자 원격수업을 들어야 하는 시간이 늘어나면서 폭력성과 게임 중독성이 증가하였고 반응했다. 집안에서 생활하는 시간이 늘어나면서 정서적으로 위기를 겪고 운동 부족으로 비만 학생이 늘어나기도 했다. 부모의 무관심으로 게임 중독, 사이버 폭력 등에 노출되는 경우에는 학교 단위의 생활지도 팀을 구성하여 위기 학생 가정을 방문하고 지도할 수 있는 시스템을 만들어 학생 학부모와 소통하면서 저소득층, 다문화 가정, 한부모 가정 등의 소외계층 학생들이 방치되지 않도록 힘써야겠다고 하였다.

가정에서 혼자 원격수업을 들어야 하는 학생들이 많아서 학생들의 폭력성이 증가하였다. 따로 상담이 필요한 정서 위기 학생이 늘어났다. 위기 상황의 아이들에 대해서도 지원이 필요하고 학습부진학생의 지도에 대한 대책도 필요하다 여겨진다. 긴급 돌봄은 항상 열려 있어야 하고 이를 위한 제도적 보장 장치가 필요하다. 학력에 대한 조급증보다 돌봄과 생활교육에 중점을 두어야 한다. 가정에서 혼자 원격수업을 들어야 하는 학생들이 게임에 몰두하는 시간이 증가하였으며, 각자 집에서 스마트폰으로 놀다 보니 사이버 언어폭력 등도 늘어났다. 교육청에서 위기 상황의 아이들에 대해서도 지원이 필요하고 학습 부진 학생의 지도에 대한 대책도 필요하다고 여겨진다.

- 서울 한○○ 교장

가정과 긴밀히 협력해야 할 필요성이 커졌다. 담임교사는 정기적으로 학부모와 소통하면서 상담을 하고 학생의 생활습관이나 문제 행동에 대해 공동대처해 나가야 한다.

- 대구 김○○ 교장

3.3 비정규과정 지원

3.3.1 방과후학교와 돌봄교실

방과후학교와 돌봄교실 운영은 이번 COVID-19 상황에서 교육부가 학교를 가장 힘들게 한 부분이었다. 학교가 원격수업으로 전환되는 가운데에서도 정부나 교육부에서는 여론에 밀려 긴급 돌봄을 운영하게 하고 방과후학교 강사들이 생계 대책을 위해서 방과후학교를 운영하게 하는 경우가 있었다. 학교가 원격수업으로 전환할 때는 방과후학교, 돌봄교실 모두 운영하지 않아야 한다는 것이 모든 학교의 공통된 의견이었으며, 긴급 돌봄은 운영 주체가 학교가 아닌 지방자치단체에서 운영하는 것이 바람직하다고 하고 있다.

원격수업시 방과후교실 운영은 당연히 운영 중단이 되어야 한다. 긴급 돌봄은 운영이 되어야 하지만 운영의 주체는 당연히 학교가 아닌 타기관으로의 전환이 필요하다. 학교가 마치 교육이 아닌 보육이 중심에 선 느낌이다.

- 대구 ○○ 교장

3.4 New Normal 시대의 학교장의 역할과 리더십

3.4.1 New Normal 시대의 학교장의 역할

New Normal 시대의 학교장의 역할은 ① 위기 상황을 빠르게 파악하는 능력, ② 위기 상황에 빠르게 대처하는 능력, ③ 학생들의 안전을 확보할 수 있는 능력, ④ 대면과 비대면 수업에 관한 전문적 지식 및 지원 능력, ⑤ 탄력적 교육과정에 운영에 대한 전문적 역량, ⑥ 교육활동 지원을 위한 신속한 예산지원 ⑦ 원격수업에 혼자 지내며 게임에 노출되는 학생들의 생활지도 ⑧ 학교 구성원들과의 원활한 관계 유지 ⑨ ICT 활용 교육 및 인공지능 교육 대처하는 능력 ⑩ 방과후학교와 돌봄교실 운영 능력, ⑪ 소외계층 학생들에 대한 지원 능력, ⑫ 학부모와 지역사회와의 소통 능력 등이 필요하다고 하겠다.

COVID-19 이후의 학교의 New Normal은 사회적 환경 변화에 능동적으로 대처하고 안전을 바탕으로 둔 교육로 정의되면 좋겠다.

- 서울 김○○ 교장

교육의 역할이 우리가 소홀하게 다루었던 과소비, 무분별한 개발, 이기적 생활, 공동체의 삶, 지속 가능한 삶에 집중되어야 한다고 생각한다. 대입과 개인의 출세를 위한 도구로 교육이 다루어지고, 단순히 사회를 유지하는 인재 양성이란 면에서 그 역할을 강조했다면, 교육이 사회를 바르게 리드하는 구심점, 정신의 보고, 공동체적 삶과 공공성을 유지하는 데 중심을 두어야 한다고 생각한다. 특히 홍익 인간이라는 교육의 본질을 되살리는 인성, 윤리교육을 바탕으로 하면서 미래를 준비할 수 있도록 실질적인 융합 교육, 창의 인성교육이 이루어지도록 해야 한다.

- 서울 한○○ 교장

학교의 New Normal은 대면과 비대면으로 정의되어야 한다.

- 부산 이○○ 교장

학교의 New Normal은 방역과 학습의 공존으로 정의하고 싶다.

- 대구 김○○ 교장

3.4.2 New Normal 시대의 학교장의 리더십

New Normal 시대에 필요한 학교장의 리더십은 ① 비상 상황을 빠르게 파악하여 유연하게 대처하는 리더십 ② 위기 상황을 평상시처럼 자연스럽게 운영할 수 있는 리더십, ③ 학생들의 안전 확보를 위해 민관 협조 체제를 구축할 수 있는 리더십, ④ 대면과 비대면 수업에 관한 전문적 지식 및 지원할 수 있는 능력과 리더십, ⑤ 탄력적 교육과정에 운영에 대한 전문적 역량을 갖춘 리더십, ⑥ 교육활동 지원을 위한 신속한 예산지원 확보 및 편성을 할 수 있는 리더십 ⑦ 교사, 학부모, 교육청 협조체제를 구축하여 원격수업에 혼자 지내며 게임이나 가정폭력 등에 노출되는 학생들을 위한 생활지도를 지원할 수 있는 리더십 ⑧ 지속되는 비상근무를 하기 위한 학교 구성원들과의 원활한 관계를 유지할 수 있는 리더십 ⑨ 디지털 리터러시 교육 및 인공지능 교육 대처할 수 있는 능력을 갖춘 리더십 ⑩ 대면과 비대면을 왔다 갔다 하는 상황에서의 방과후학교와 돌봄교실을 운영을 지원할 수 있는 리더십, ⑪ 소외 계층 학생들에 대한 인적, 물적 지원을 할 수 있는 리더십과 ⑫ 학교 전반에 Control tower 역할을 할 수 있는 통찰력을 갖춘 리더십, 그리고 안전하고도 미래지향적인 학교를 위해서는 그동안 소홀하게 다루었던 ⑬ 무분별한 개발 및 과소비, 이기적 생활을 지양하고 ⑭ 지속 가능한

지구 전체 공동체가 어떻게 살아가야 하는지에 대한 성찰과 교육의 본질을 되살리는 인성, 윤리교육을 바탕으로 하면서 ⑮ 자율과 창의성으로 미래를 준비할 수 있는 실질적 융합 교육 및 창의 인성교육까지도 아우르는 학교장의 리더십이 필요하다고 하겠다.

뉴노멀시대의 학교장의 리더십은 새로운 비상사태에 대처 능력이 필요하다. 코로나의 확산 등 상황에 맞는 빠른 위기 대처 능력과 집에서 지내는 학생들과 교사 간의 소통을 원활하게 하여 문제를 미연에 방지하는 시스템 마련과 교육을 위하여 다양한 방법을 허용하는 리더십이 필요하다. 위기 상황에 대처하는 능력, 빠른 예산 지원 능력, 원격수업에 대하여 학교장부터 더 잘 알아야 하겠다.

- 서울 한○○ 교장

대면과 비대면 교육과정 운영이라는 새로운 상황 속에서 발력을 발휘하고 유연하고 다양한 대처 방법을 허용하는 리더십이 필요한 것 같다. 또한 교직원들의 유연하고 순발력 있는 상황대처 능력을 위해서는 자율적 교육과정 운영을 위한 여러 가지 물리적, 심리적 지원을 해야 할 것이다.

- 대전 박○○ 교장

새로운 교육환경인 비상사태, 인공지능 시대 등에 대한 대처 능력이라고 생각한다.- 대구 황○○ 교장

다양한 정보의 흡수력과 상황에 대한 빠른 판단력, 그에 맞는 대처 능력으로는 전체를 바라볼 수 있는 통찰적인 안목과 총체적 역량을 한곳에 집약하여 활용하는 능력이 필요하다. 교육과정에 대한 전문적 이해력과 학교경영에 대한 전반적 이해력 필요함, 예산 관련 부분, 정보화 관련 학교 등 학교에 대한 통찰력이 요구된다.

- 대구 김○○ 교장

지금까지 학교장에게 요구되었던 역량에 위기 상황에 대처하는 능력과 원격수업에 따른 교육격차 해소, 생활지도 등을 아우르는 역량이 필요하다.

- 제주 김○○ 교장

집에서 지내는 학생들과 교사 간의 소통을 원활하게 하여 문제를 미연에 방지하는 시스템 마련과 교육을 위하여 다양한 방법을 허용하는 리더십이 필요하다.

- 제주 강○○ 교장

4. 결론 및 제언

4.1 결론

학교장들의 설문 또는 심층 면담을 통해 얻은 결과, New Normal 시대의 학교장의 역할은 COVID-19와 같은 위기가 닥치지 않은 평상시의 학교장의 역할과 함께 다음의 사항이 추가 또는 변형되는 학교장의 역할이 필요하다는 것이 밝혀졌다.

첫째, COVID-19 같은 위기 상황을 빠르게 파악하고 신속하게 대처할 수 있는 학교장의 능력이 필요하다. 그리고 COVID-19 같은 위기 상황에 맞는 탄력적인 학교 교육과정이 필요하며, 학생들이 등교하지 못하는 상황에서의 교육과정은 수업일수 및 시수 감축을 비롯하여 주제 통합, 차시 통합 등으로 탄력적으로 운영하는 것은 매우 중요하다. 그리고 교과서에도 디지털 교과서 도입을 강화하고 교사가 디지털 교과서를 수정 보완하면서 활용할 수 있도록 보완, 지원되어야 할 것이다.

둘째, 학생들이 등교할 수 없는 상황에서의 원격교육에 대한 대비가 필요하다. 무선 인터넷 구축, 원격교육을 위한 Device(WebCam, Laptop, Pen mouse, Microphone 등) 즉, 품질과 사양이 좋은 장비(Device) 확보가 필요하다는 것이다. 현재 보유하고 있는 낮은 사양의 Device를 현대화하여 인터넷 접속 장애, 화면 깨짐, 낮은 해상도, 늦은 실행 등의 불편으로 수업을 방해받는 일이 없도록 충분한 예산이 신속하게 투입될 수 있도록 예산을 끌어오고 지원할 수 있는 학교장 역량이 필요하다. 원격수업 솔루션 선택 및 교수학습 방법, 기기 활용에 대한 교사 연수 등이 신속하게 통합적으로 이루어질 수 있도록 해야 한다. 학교가 위기 상황에 빠르게 대처할 수 있는 교육부나 교육청의 지원이 절실히 요구되며, 아울러 학생들의 생활지도나 원격수업에 필요한 사이버 예절 등도 강화해야 할 것이다.

셋째, 저소득층 자녀, 정서 위기 학생, 다문화 학생 등 소외계층 학생에 대한 다양한 지원 및 대책까지도 신속하고도 원활하게 이루어질 수 있도록 학교 구성원들과 함께 노력해야 한다. 학생, 교사, 학부모, 지역사회와의 소통을 원활하게 하기 위한 프로그램을 운영하여 학부모 민원 없이 위기 상황을 슬기롭게 극복될 수 있도록 지원될 수 있어야 한다.

4.2 제언

New Normal 시대의 학교장의 역할은 위와 같은 다양한 일들을 신속하고도 체계적으로 처리하기 위하여, 학교의 최고 결정권자(Control tower)로서의 학교장에게는 정확한 판단과 빠른 의사 결정력 그리고 책임감이 요구되는 역할과 상황적 리더십이 요구된다.

이 연구에서 학교장의 역할은 COVID-19와 같은 위기 상황에서 학교를 빠르게 정상 운영해야 하는 상황에 적용될 수 있는 학교장의 역할이라 할 수 있다. 학교장의 어떤 특성보다는 학교가 처한 상황이 더 중요하며 상황이 달라지면 학교장의 리더십 유형도 달라져야 한다는 것이다. 일상적인 생활에서의 학교장 역할과 리더십은 보다 민주적이고 절차적인 역할과 리더십이 적용될 수 있을 것이다.

그러나 최근 변혁적 리더십이나 감성적 리더십이 대세로 운영되는 최근의 학교 상황에서 COVID-19와 같은 위기 상황에서 빠르게 의사결정을 하려는 학교장에게 많은 어려움이 있었다. 위기 상황에 벗어나기 위한 신속한 의사결정 방식이 시대에 역행하는 의사결정 방식이라는 주변의 눈치를 의식하지 않을 수 없었으며, 교사들을 위기 상황에 신속하게 대처하도록 독려하는데도 많은 어려움이 있다. 이에 따라 다음과 같은 후속 연구가 필요하다.

학부모나 지역사회와의 소통, 교육청의 신속한 지원, 위기 상황에 맞는 교육과정 운영, 학생 출석 인정 등에 관한 다양한 법의 해석 및 사회적인 인식의 변화가 그 어느 때보다 절실하게 요구된다.

REFERENCES

- [1] KEDI. (2020). *For online classes to succeed: The era of hybrid classes.* 327.
- [2] Education Policy Exploration. (2018). *A study of the autonomy of school management recognized by the principal.* Seoul National University Education and Administration Training Institute, Education Policy Exploration Report.
- [3] D. I. Seo. (2020). *A Study on the Characteristics of the School Principals in The Decision-Making Process.* a doctoral dissertation at The Graduate School of Seoul National University, Seoul.
- [4] H. J. Sin. (2020). *A Study on the Curriculum*

Leadership of Elementary School principals. a doctoral dissertation at The Graduate School of Korea University, Seoul.

- [5] S. W. Park. (2008). A Conceptual and Theoretical Review of the School Consultants Professional Characteristics and Future Tasks. *Study on Education and Public Administration*, 26, 343-362.
- [6] B. C. Kim. (2010). A qualitative analysis study on the principal's job performance process. *Education Research*, 18(2), 185-222.
- [7] B. C. Kim. (2006). A Qualitative Study on Principals' Job Performance. *Education Research*, 44(3), 1-30.
http://www.riss.kr/link?id=A104846685
- [8] K. G. Lee, Y. H. Cho & J. H. Jang. (2008). The Effects of Crisis Perception on Charismatic Leadership, Subordinates' Leader Acceptance, and Effort. *Korea Institute of Industrial Management*, 23(3), 89-118.
- [9] C. L. Brown. (2013). What works? principals' perceptions of professional development. Unpublished doctoral dissertation. North Carolina State University.
- [10] J. Kafka. (2009). The principalship in historical perspective. *Peabody Journal of Education*, 84(3), 318-330.
- [11] B. Pont, D. Nusche & H. Moorman. (2008). Improving school leadership: Volume 1: Policy and practice. Paris: OECD.
- [12] Y. K. Kim. (2013) The basis for the professionalism of educational administrators. The Korean Educational Administration Association. Handbook of Korean Educational Administration Research (pp. 209-233). Seoul: Hakjisa Temple.
- [13] S. H. Cho. (2016). Meaning structure of expertise in educational administration research: stem cells?, *Research on Educational Administration*, 34(2), 45-74.
- [14] S. Lee. (2020). *Democratic school management through school culture innovation*. Training data.
- [15] S. W. Park. (2018). *School Principle: Principal's Leadership and School Improvement*. Seoul: Hakjisa Temple.
- [16] S. Y. Kim. (2018). *Professionalism and leadership of school administrators*. The 2018 Annual Conference of the Korean Educational Administration Association.

[17] T. H. Lee, G. S. Kim & D. Y. Ha. (2020). Study on the Characteristics of Principal Leadership in Crisis Situations. *Education and Culture Research*, 26(5), 377- 402.
DOI : 10.24159/joec.2020.26.5.377

[18] J. H. Kang. (2019). *The courage of Brene Brown's leader*. Woongjin Thinkbig Gallion.

양 지 혜(Ji-Hye Yang)

[일반회원]



- 2021년 2월 : 제주대학교 대학원 교육학과 (박사과정 수료)
- 2006년 2월 : 한국교원대학교 교육대학원 교육학과 교육학 석사(교육공학 전공)
- 1979년 2월 : 제주교육대학 졸업
- 2016년 3월 ~ 2021년 8월 : 초등학교 교장

- 관심분야 : 디지털 리터러시 교육, 원격교육, 학교장의 역할과 리더십, 인공지능
- E-Mail : jih9429@hanmail.net

박 정 환(Jung-Hwan Park)

[일반회원]



- 1992년 2월 : 원광대학교 교육학과 (문학사)
- 1994년 2월 : 원광대학교 교육학과 (문학석사)
- 2001년 2월 ~ 한국교원대학교 교육학과(교육학박사)

- 2004년 9월 ~ 현재 : 제주대학교교육학과 교수
- 관심분야 : 창의적 사고, 학습코칭, 원격교육, Smart-Education
- E-Mail : edu114@jejunu.ac.kr