

속 지 1장
(인쇄 전 교체)

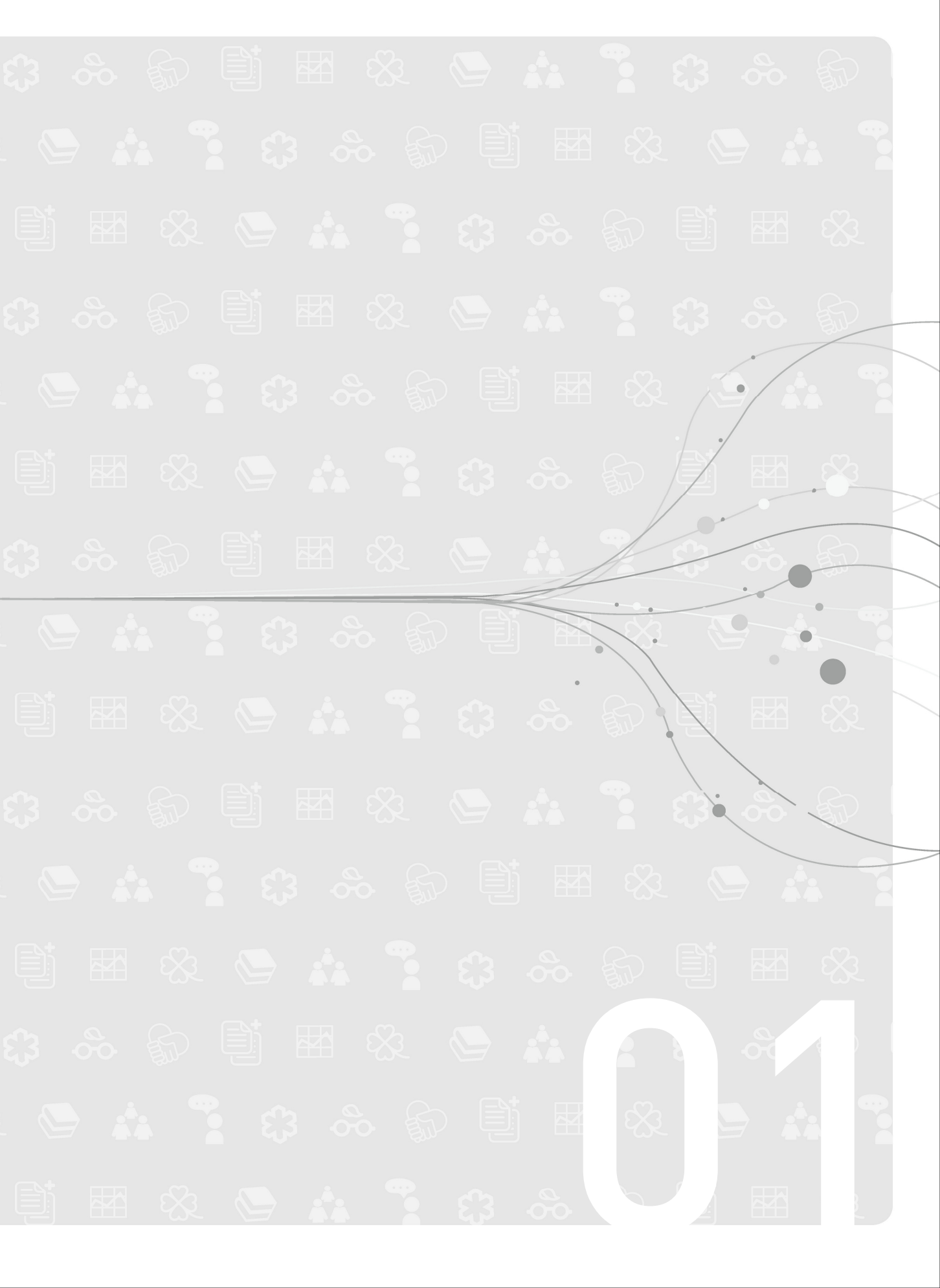
제1부

총론

I. '전문적 학습공동체¹⁾' 이해하기

II. '전문적 학습공동체'의 구성과 활용법

1) 혁신공감학교에서 말하는 '개방과 협력의 학습공동체'는 혁신학교 4대 추진과제로 말하면 '전문적 학습공동체'이다. 이 자료에서는 각 주제를 해결해 가기 위해 '전문적 학습공동체'로 기술하겠다.



01

G Y E O N G G I D O O F F I C E O F E D U C A T I O N

‘전문적 학습공동체’ 이해하기

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 ‘전문적 학습공동체’, 왜 필요한가?

학교에서 교사란 어떤 존재인가? 우리에게 가장 중요한 일은 무엇이어야 하는가? 전문적 학습공동체란 이 물음에 답하는 것이다. 학교란 학생들이 현재의 삶과 미래의 삶을 배우고 익히는 공간이며 그 특수성으로 인해 교사는 그 어떤 조직보다 늘 깨어있고 배우는 사람이어야 한다.

그러나 그동안 개별적 전문성 신장과 교사평가, 장학 및 컨설팅에 의존했던 교원정책과 교사 재교육 시스템은 교사 전문성 신장과 학교의 교육적 성장에 크게 기여하지 못하였다. 또한 개인주의, 불간섭주의로 표현되는 폐쇄적인 학교문화는 교사들의 전문성 성장의 큰 걸림돌로 작용하였다.

새로운 교육 환경 변화에 대처하고 성장하기 위해서는 교실주의와 교과주의에 갇힌 폐쇄성을 극복해야 한다. 개별적인 학습·연수와 장학 컨설팅 등의 외부 기제를 통한 방법이나 교사의 개인 역량에 의존하여 교육과정과 수업을 실행했던 학교문화를 공동으로 연구하고 실천하는 학교문화로 바꾸어 교육의 질적 성장과 함께 교사 개인과 학교의 역량을 성장시켜야 한다.

또한 경쟁과 성과관리 시스템 방식에서 협력적 공동체 성장 시스템으로 전환할 필요가 있다. 개인주의 교직문화와 관료주의 극복으로 교육적 권위와 공동체성을 회복하는 것은 학교혁신을 위한 핵심 과제이다. 이를 위해서는 개별적 전문성에 의존하던 방식에서 공동체의 책임감에 의한 집단역량을 강화하고 교사의 전문적 자본을 배양해야 한다.

급변하는 새로운 지식 사회에서 새로운 가치를 낳고 문제들을 해결해가기 위해 학교는 협력적 연구 활동과 공동실천을 통해 동반 성장하는 ‘학습하는 조직’으로 거듭나야 한다. 이를 통해 개별 교사의 전문성 향상뿐만 아니라 교육과정의 질적 향상도 꾀할 수 있으며 동료들과 함께 일하고 배우며 더불어 성장하는 학습 공동체로 교사의 보람과 자긍심이 살아날 수 있기 때문이다.

2 '전문적 학습공동체'는 어떤 의미인가?

전문적 학습공동체는 구성원들의 능력과 자질에 대한 존중과 신뢰를 바탕으로 동료성을 기반으로 하는 학교문화 속에서 공동의 연구와 실행을 통해 배움의 경험이 이루어지도록 하는 것이다. 이것은 새로운 이론 체계를 구성하는 과정이 아니라 교사들이 가지고 있는 아이디어를 실천하는 것이며 학교라는 개방된 공간에서 서로 대화와 소통을 할 수 있는 자발성과 협력이 전제되어야 한다.

전문적 학습공동체가 구축된 학교의 특징은 엄격하게 구분된 시간과 공간 속에 고립되었던 교사들이 교실 문을 열고 함께 둘러앉아 서로의 경험과 전문성을 드러내놓고 울과 울을 연결하기 시작한다. 학교 단위 교원들이 동료성을 바탕으로 함께 학교안의 문제를 동료와 함께 찾아 공동연구하며 공동실천 하는 과정을 통해 학교문화를 협력적인 문화로 개선하고 행정업무중심의 학교조직을 학습조직화하여 학교역량을 강화해나감으로써 더불어 성장하는 배움을 즐기고 함께 실천하며 우리가 함께 할 때 멀리 간다는 진리를 몸으로 체득하고 있다. 그리고 그 속에서 교권이 서고 교사로서의 자존감 또한 회복되기도 한다.

교사 전문성이 성장하고 자존감과 효능감이 살아난 학교의 교사들은 무엇을 했을까? 배움의 집단적 실천과 공유는 매우 빠른 속도로 교실 속 풍경과 아이들의 배움을 바꾸어내고 창의적인 교육과정을 쏟아내기 시작했다. 위로부터 내려오던 교육과정을 이전의 문화에서 한 가지도 제대로 아래로 전달하기도 어려웠다면 전문적 학습공동체가 구축된 학교의 교육과정과 수업의 변화는 시공간을 넘나들며 다양하게 일어났다.

교육공동체 모두가 꿈꾸던 창의적 교육과정과 수업의 변화는 그 자체를 조명하고 연구하던 이전의 방식과 달리 소통과 참여가 있는 민주성과 존중과 배려가 있는 생활문화를 토대로 전문적 학습공동체를 구축하는 학교문화에 변화를 일으키면서 자연스런 결과물로 일어났다. 또한 이러한 결과물은 교육 생태계의 변화가 가져온 과정적 산출물이므로 고착되지 아니하고 새로운 구성원에 의해 해마다 깊이를 더하고 쇄신을 거듭한다.

경기도 교육청은 혁신학교를 넘어 모든 학교의 총체적인 학교 변화를 이끌어 내기 위한 학교혁신 정책의 중요한 전략의 하나로 전문적 학습공동체 구축을 위해 힘을 쏟고 있다.

전문적 학습공동체의 궁극적 목적은 단위학교 교원들이 동료성을 바탕으로 함께 교육과정을 연구하고 함께 수업개발을 실천하여, 대화하고 협의하는 과정에서 동반 성장하며 현장의 문제를 해결하여 학교 교육력을 제고하는 것이다. 또한 교원 전문성 신장뿐만 아니라 집단역량을 기르고 학교조직 문화를 개선하여 교육생태계를 회복하고자 함에 있다.



GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

‘전문적 학습공동체’의 구성과 활용법

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 ‘전문적 학습공동체’의 구성

이 워크시트의 구성은 프로그램의 설계와 실재를 읽고 공부하면 이를 활용하여 주어진 주제를 차례대로 진행하거나 필요한 주제를 선택하여 누구나 전문적 학습공동체 구축에 필요한 워크숍 또는 연수를 이끌 수 있도록 이루어져 있다.

또한 일련의 워크숍 과정에서 교육공동체 간의 협의 토론 등이 활발하게 이루어질 수 있도록 활동 중심으로 이루어져 있으며 그 속에서 구성원 스스로 학교의 문제를 찾고 이를 해결하기 위한 방안을 함께 모색하도록 설계되어 있다. 그러므로 이 워크시트의 실행과정 자체가 전문적 학습공동체를 구축하는 한 과정이기도 하다.

2 ‘전문적 학습공동체’의 활용법

학교문화 개선을 위해 교육공동체는 이 프로그램을 이용하여 다음과 같은 탐색활동을 해볼 수 있다. 첫째 공동으로 연구하고 실천하는 학교문화로 바꾸기 위해 전문적 학습공동체의 의미를 알아보고 바람직한 전문적 학습공동체가 되기 위해 필요한 것이 무엇인지 알아본다. 둘째 우리 학교의 학습공동체 운영을 성찰해 보고, 전문적 학습공동체 운영의 문제점과 이에 대한 해결 전략을 모색한다. 셋째 교실 문화를 진단하고 공동연구·공동실천의 경험을 공유하여, 이를 바탕으로 학교의 전문적 학습공동체 운영 과정을 설계한다. 넷째 전문가인 교원의 경험과 판단을 바탕으로 학교의 문제를 진단하고 집단지성을 발휘하여 해결하는 가운데 교사 전문성이 함께 신장될 수 있음을 체득한다.

제2부

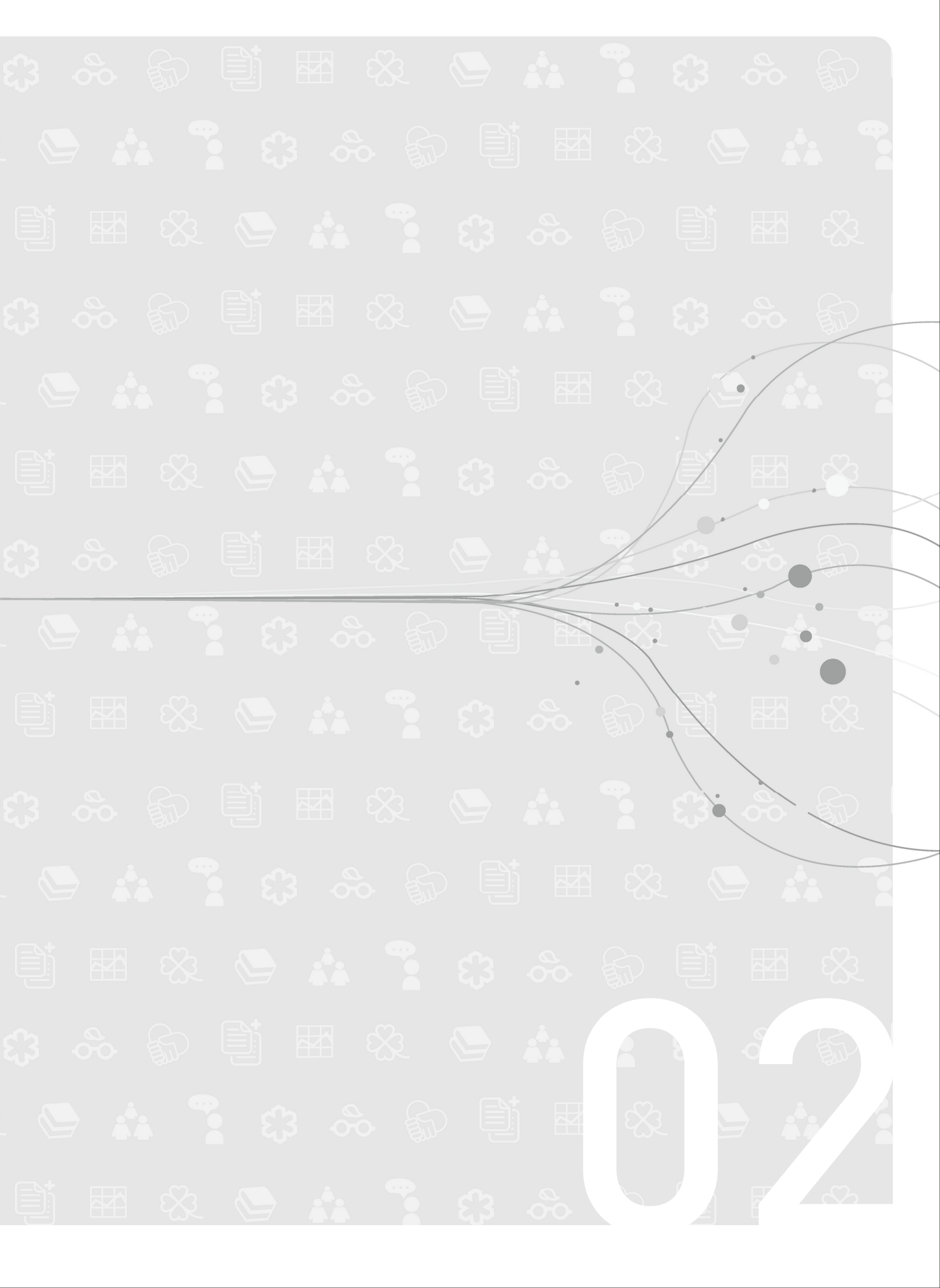
각론

주제1. 전문적 학습공동체와 학교 혁신

주제2. 전문적 학습공동체의 의미 찾기

주제3. 전문적 학습공동체로 역동성 있는 학교 만들기

주제4. 전문적 학습공동체 설계



02

G Y E O N G G I D O O F F I C E O F E D U C A T I O N

전문적 학습공동체와 학교 혁신

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 주제 선정의 이유

단위학교를 학습공동체로 전환하려는 움직임은 개별 교사 차원이 아니라 단위학교 차원에서 책무성에 부응하기 위한 것이다. 즉 개별교사에서 책무성을 요구하는 것이 아니라, 학교차원에서 집단 책무성을 물으려는 것이다. 이는 개별 교사들이 열심히 배움에도 불구하고 학교의 역량으로 연결되지 못하는 것으로부터의 고민에서 출발한 해법이다. 지금까지 개인의 역량이 학교 내부의 역량으로 모이지 못하였기에 개인의 역량과 학교의 역량을 연결하는 지점으로 학습공동체가 대안으로 제기된 것이며 이는 세계적 교육의 흐름이기도 하다.

그러나 이러한 인식이 여전히 학교현장에는 부족하다. ‘전문적 학습공동체’는 왜 필요한가? ‘전문적’, ‘학습’, ‘공동체’라는 용어 각각에 담긴 의미는 무엇인가? 단지 모여서 함께 수업을 고민하고 아이들 이야기를 하면 그것이 ‘전문적 학습공동체’인가? 전문적 학습공동체와 학교 혁신은 어떤 관계가 있는가? 이와 같은 필요성과 개념에 대한 정확한 이해가 선행되어야 실천을 위한 방법 모색도 제대로 이루어질 수 있다.

전문적 학습공동체의 운영이 많은 학교에서 실천되어 그 누적된 연구 결과가 있는 것이 아니라 새롭게 제시되는 개념이기에 제대로 이해하지 못하고 얕은 경험에 비추어 잘못된 이해에 머무르기 쉽다. 그러므로 전문적 학습공동체의 개념과 필요성 즉 용어에 담긴 의미를 살펴보고 전문적 학습공동체 운영이 교사 개인과 학교에 어떤 의미를 지니는지, 기존의 장학이나 컨설팅과 달리 학습공동체가 어떻게 운영되어야 하는지를 전체적으로 살펴보는 과정이 필요하다. 이 과정을 통해 교육개혁의 일환으로 개인적인 노력을 통한 성장보다 공동 연구, 공동 성장에 주목하는 이유를 알 수 있을 것이다.

프로그램 워크시트(교수안)

2 활용의 실제

1) 운영 중점

- ▶ 제시된 글을 읽고 전문적 학습공동체의 필요성을 찾아내고, 전문적, 학습, 공동체에 담긴 의미를 살핌으로써 개념에 대해 정확히 이해한다.
- ▶ 학습공동체의 중요한 개념인 학습조직화, 실행학습, 협동적 조직문화에 대해 자신의 언어로 정의해 보는 활동을 통해 학습공동체 어떻게 운영되어야 하는지에 대한 통찰을 갖는다.
- ▶ 자신의 경험에만 비추어 사고하면 해석의 오류가 생길 수 있다. 이에 이 주제에서는 전문적 학습공동체의 필요성에 대해 서로의 생각을 나누는 것과 개념의 자기 해석, 자기 해석의 표현을 통한 공유를 중점으로 한다.

2) 진행안

주 제	전문적 학습공동체와 학교 혁신	운영시간	100분
혁신철학	<input type="checkbox"/> 참여와 소통의 자치공동체 <input type="checkbox"/> 존중과 배려의 생활공동체 <input checked="" type="checkbox"/> 개방과 협력의 학습공동체 <input type="checkbox"/> 창의적 교육과정운영		
준비물	PPT, 동영상, 싸인펜, 볼펜, 유성매직, 전지, 포스트잇, 활동지		
목 표	㉮ 전문적 학습공동체가 학교의 시스템과 문화 변화에 미치는 영향을 알아본다.		
진행 방법	개별활동 ▶ 모둠 토의 ▶ 전체 발표		
흐름	활동 내용	방법	Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 교사의 성장과 권위 - (동영상1) 'KBS-나는 선생님이다' 보기 - 영상을 보고 느낀 점 이야기하기	개별활동 후 모듬활동	KBS스승의 날 특집 '나는 선생님이다.'
나누기1 (40분)	◎ 전문적 학습공동체의 필요성과 학교혁신 - 전문적 학습공동체의 필요성 - 전문적 학습공동체에 기반한 학교혁신 방안 - 학교 안 학습공동체와 학교 밖 학습 공동체 연계 등 학습 네트워크 필요성	개별활동 후 토론, 발표	-준비물 : 포스트잇, 전지(또는 4절지), 유성매직, 싸인펜, A4용지, 스카치테이프
나누기2 (40분)	◎ 전문적 학습공동체의 개념 - 전문적 학습공동체 개념 - 학교 안 전문적 학습공동체의 의미와 내용 • 학습조직화 • 실행학습 • 협동적 조직 문화		-준비물 : 전지 또는 4절지, 유성매직, 싸인펜, 스카치테이프
담기 (10분)	◎ 공동 실천과제 정하기 - 교사 전문성 신장과 교직문화 변화를 위한 공동 실천 과제 정하기	성찰	-준비물 : 유성매직, A4색지

3) 활동내용 설명

열기

- 약속 만들기과 교사의 성장

▶ 자기소개 시간과 함께 만드는 약속의 중요성

워크숍 형태로 진행되는 강의는 구성원들의 소통이 중요하다. 소통을 위해서는 관계 맺음을 위한 자기 소개시간과 워크숍을 통해 기대하는 것, 그것을 충족하기 위해 구성원 각자가 지켜야 할 규범은 무엇이 있는지 정하는 시간이 필요하다. 발언권 독점하지 않기, 논의 초점 벗어나지 않기, 경청하기 등의 약속이 일방적으로 주어지는 것이 아닐 때 실제적인 효력을 지닐 수 있기 때문이다.

- ▶ (동영상1) 보평초에서 이뤄지는 ‘아침맞이와 교실맞이, 팀티칭, 교실나들이’에 대한 내용이다. 교실맞이에 부정적이라 실천에 소극적이던 선생님이 아이들과 가까워지고 관계형성에 도움이 되어 적극적으로 실천하고 있다는 이야기와 수학과 관련 팀티칭 사례 및 협력수업을 가능하게 했던 교실나들이 이야기가 제시된다. 교사와 동료들 간에 관계를 통해서 협력하면서 성장이 이뤄진다는 내용이다.

▶ 활동 방법 : (5분 소개, 10분 동영상 시청과 실행)

인사나누기, 모둠장 뽑기, 약속 정하기의 활동(활동 tip에서 자세히 소개)으로 진행하여 모둠 구성원들이 서로에 대해 알고, 친밀감을 형성한다. 다음으로 동영상을 보며 근무하고 있는 학교와 다른 점과 비슷한 점을 찾게 하거나 느낀 점을 포스트잇에 키워드로 3가지 정도 정리한다. 정리한 것을 중심으로 모둠 안에서 이야기 나누는 시간을 갖는다. 시간이 부족하다면 간단히 전체 문답 형태로 진행해도 좋다.

✓ 활동 Tip

동영상을 보고 교사로 살아가는데 있어서 무엇이 교사의 성장을 가져오게 하는지 그리고 교사의 권위는 어떻게 형성될 수 있는지 생각해 보는 시간이다. 우리 학교와 어떤 점이 다른지, 학교 선생님들의 모습은 행복해 보이는지, 아이들의 표정은 어떤지, 교사들이 무엇을 함께 하고 하는지에 대한 질문을 통해 교사들이 동료성을 어떻게 만들어 가고 있는지, 동료성

프로그램 워크시트(교수안)

이 교사들에게 어떤 도움이 되고 있는지에 대해 생각해 보는 시간 정도의 의미가 있다. 각 학교 문화에 따라 이야기가 달라질 수 있고, 참여 대상에 따라 학교의 이야기가 조심스러울 수도 있다. 따라서 이 동영상에 한정하여 인상적인 점에 대해 이야기 나누도록 한다.

✓ 활동 Tip

자기소개 및 약속 정하기 예시안 : 눈 마주치고 악수하면서 한 사람씩 번갈아가며 “안녕하세요?, 반갑습니다.” 등 따뜻한 인사말로 인사를 나눈 뒤 A4용지를 접어 네임텐트를 만들고 연수 장소로부터 가장 가까운 곳에서 온 사람부터 소개를 시작한다. 모둠장을 뽑고 모둠장(발언기회조정, 시간 측정, 모둠 활동 진행 등)의 역할을 알려주고 약속을 정한다. 약속은 2가지 정도는 미리 제시하고 함께 읽고 난 후 나머지 항목을 함께 정하도록 해 진행자와 참여자의 의견이 다 반영되도록 하는 것이 좋다.

나누기 1

- 학습공동체의 필요성과 학습공동체를 강조하는 세계 교육의 흐름

▶ **학습공동체의 필요성** : 흔히 전문적 학습공동체는 단순히 기존 학교 체제 속에 추가하거나 단기간에 달성할 수 있는 하나의 기술적인 프로그램 정도로만 인식되는 경향이 있다. 전문적 학습공동체에 대한 보다 올바른 이해는 이와 같은 하나의 첨가 프로그램이라는 식으로 보기보다는 한편으로 전문적 학습공동체 구축을 통해 리더십의 변화, 교직원 상호 관계의 변화, 학교 문화의 변화, 학교 구조와 체제를 전반적으로 변화시키기 위한 시동을 거는 접근으로, 다른 한편으로는 단순히 기술적인 변화가 아니라 학교 체제 전반의 변화를 통해 달성될 수 있는 미래지향적 학교 체제의 모습이라는 다각적인 접근을 통해 얻어질 수 있고 더욱 충실하게 실천될 수 있을 것이다.

출처 : 전문적 학습공동체 실천을 위한 세 가지 원리, 정비율, 한국교육개발원

▶ 학교 안 학습공동체와 학교 밖 학습공동체 연계 등 학습네트워크의 필요성

전문적 학습공동체는 학교 안에서 학년별, 교과별, 주제별로 이뤄지는 학교 안 전문적 학습공동체와 학교 밖 전문적 학습공동체, 학교 간 전문적 학습공동체로 운영이 되고 있으며 학습 네트워크로 서로 연결되어 있다. 학교 밖 전문적 학습공동체에서 논의되었던 내용들이 학교 안으로 들어가서 학습 네트워크로 연결된 학교들이 함께 성장할 수 있는

구조다. 학교 안 전문적 학습공동체와 학교 밖 전문적 학습공동체의 연계를 위하여 학교 내에서는 교원들이 동료성을 기반으로 교육과정 공동연구와 수업개발을 공동 실천하고, 학교 밖에서는 교과교육 등 특정분야의 지역 교육연구회 참여를 통해 학교 밖과 학교 안을 연계하는 활동은 교원의 전문성 신장뿐만 아니라 지역 교육력 신장과 동반 성장에 기여 할 수 있을 것이다. 학교 안 역량이 부족한 경우에는 학교 간 인적 자원, 공동연구, 연구 성과 공유를 위한 컨퍼런스 등 다양한 형태를 통해 보완할 수 있을 것이다. 다만 학교역량 강화를 위해 외부 컨설팅, 외부강사 강연에만 의존하는 것은 신중한 접근이 필요하다.

출처 : 2017 경기도교육청 전문적 학습공동체 Q&A, 경기도 교육청

▶ **(읽기 자료)** 전문적 학습공동체가 학교 현장에 왜 도입되고 어떻게 구축 및 확산되고 있는지에 대한 내용이다. 학교 혁신을 위한 싱가포르, 핀란드, 캐나다의 전문적 학습공동체 운영에 대한 내용이다. 교사의 협력을 바탕으로 한 학습공동체 활성화는 우리나라뿐만 아니라 세계적인 추세라는 것을 짐작할 수 있다.

▶ **활동 방법 : (5분 읽기, 25분 실행)**

개인적으로 읽게 하고 그것을 중심으로 전문적 학습공동체는 왜 필요한지, 집단 연구 실천과 집단 성장에 주목하는 이유는 무엇인지 생각한 내용을 포스트잇에 낱말 중심으로 적는다. 모둠별로 돌아가며 의견을 공유한다. 이 때 미리 포스트잇을 붙이지 말고 한 사람씩 이야기하며 붙인다. 비슷한 내용끼리 유목화해가며 이야기를 나누고 마지막에 제목을 함께 정해보는 것도 좋다. 이야기가 끝나면 결과물을 벽에 붙이고 서로 돌아다니며 다른 모둠의 내용을 공유한다. 시간의 제약이 있다면 공유시간은 쉬는 시간을 이용한다.

✓ **활동 Tip**

학교별로 전문적 학습공동체의 운영 모습이 다양하고 학교 밖, 학교 안, 학교 간 전문적 학습공동체에 참가한 경험을 바탕으로 이야기를 나누는 것도 좋다. 이때 실행연구의 필요성으로 학점화 정책으로 도입된 배경에 대해서도 간단히 정리해 줄 수 있다.

나누기 2

- 학습공동체의 개념과 학습조직화, 실행학습, 협동적 조직문화의 의미

▶ **전문적 학습공동체의 개념** : 전문적 학습공동체는 가르침에 대한 전문가로서의 경험과 판단을 존중하고 교사들이 동료들과 함께 새로운 아이디어를 찾아 연구 실행하며 학교 개선을 위해 공동의 목표를 설정, 동료 간 팀 구성, 함께 일하며 문제 파악 및 해결방안 모색하는 관계양식을 말한다.

출처 : 2017 학교 안 전문적 학습공동체 운영 계획, 경기도교육청

▶ **‘전문적’, ‘학습’, ‘공동체’ 각각에 담긴 의미**

◆ **전문적 : ‘프로’들의 모임**

전문적 학습공동체에서 중요한 원리는 바로 ‘전문적’이라는 단어에서 알 수 있듯이 전문가들 즉, 프로들의 모임이라는 것에 주목해야 하고 이를 지향해야 한다는 것이다. 교사들에게 활력을 주고, 일할 시간을 보장해 주며, 집단적, 전문적 가치를 존중하도록 하여 전문가들로서의 교사들의 경험과 판단을 중요시해야 한다. 전문적 학습공동체의 에센스는 교사들의 전문적 자본이라고 할 수 있다. 이와 같은 전문적 자본은 한 분야에서 적어도 10,000시간 또는 약 10년 정도 연마하여 경험이 축적되었을 때 형성될 수 있다. 지금까지 전문적 학습공동체에서는 수평적 차원에서 교사 상호 간의 협력에는 관심을 기울였지만, 수직적 차원에서 프로 교사들의 전문성과 경험을 신규 교사들과 공유할 수 있는 세대 간 전문적 자본이 회전하기에 용이한 구조에 대해서는 소홀히 여긴 경향이 있다. 전문적 학습공동체는 단순히 기계적인 협력이 필요한 것이 아니라 보다 스마트한 협력과 공유가 필요하므로 이와 같은 수직적 차원의 협력에도 주의를 기울일 필요가 있다. (Hargreaves & Fullan, 2014: 222).

● 학습 : 불끄기(fire fighting) 방식의 비법 전수가 아닌 ‘학습’

전문적 학습공동체가 지향하는 것은 ‘학습’이다. 학습은 일시적인 문제 해결책의 구안이 아니고 몇 주간의 짧은 집합 연수 또는 60시간의 원격 연수의 이수로 이루어지는 것이 아니며, 외부 컨설턴트가 던져주는 해결책을 단순히 실행에 옮기는 것이 아니며, 어떤 긴급한 문제를 당장 해결하기 위한 특공대 조직도 아니다. 오히려, 새로운 아이디어를 찾고, 충고를 받아들이며, 효과적인 것과 효과적이지 않은 지침들을 반성적으로 구별해 내며, 연구하고 실행하며 동료들과 함께 학습하는 것을 의미한다. (Hargreaves & Fullan, 2014: 259).

● 공동체 : TF팀이 아닌 ‘공동체’

전문적 학습공동체가 추구하는 구성원 사이의 관계는 임시적인 과제를 신속하게 처리하기 위한 태스크 포스(TaskForce, TF)팀이 아니다. 오히려, 지속적인 관계 속에서 공동의 교육목표에 헌신하고 집단적으로 책임을 지며, 전문가로서 그리고 인간적으로 서로의 삶과 존엄성을 존중하고 배려하는 관계를 지향하는 말 그대로 ‘공동체’라고 할 수 있다는 것이다(Hargreaves & Fullan, 2014: 221). Hargreaves와 Fullan은 학교에서 전문적 학습공동체를 형성하는 데 있어서 절대적으로 필요한 것은 지속적인 관계형성을 위한 노력, 즉, “공감과 이해를 표현하는 손짓과 몸짓, 농담 그리고 눈빛, 교실 문 밖이나 복도에서 볼 수 있는 근면함과 인간적인 관심, 생일을 챙겨주는 것”(Hargreaves & Fullan, 2014: 201)의 중요성을 인정하는 것이라고 한다. 이러한 안정된 관계의 기반은 전문적 학습공동체 착상의 태반이라고 할 수 있다. 이러한 측면에서 Hargreaves와 Fullan은 전문적 학습공동체를 추진하기 위해서는 급하게 구성된 TF팀이나 위원회와 달리 훨씬 더 많은 시간, 배려, 섬세함이 필요하다고 주장한다.

출처 : 전문적 학습공동체 실천을 위한 세 가지 원리, 정비율, 한국교육개발원

- ▶ **학습조직화** : 교무업무 중심의 관료적인 학교조직 속에서는 교사가 창의적인 교육활동에 전념할 수 없다. 이를 극복하기 위해서 학교조직을 학습조직화 하여 분업적이고 피동적인 학교조직을 역동적이고 협업적인 연구·실천조직으로 개편해야한다.

프로그램 워크시트(교수안)

▶ **실행학습** : 특정상황이나 현장에서 문제를 파악하고 해결하기 위하여 주어진 일을 하면서 그 일을 더 잘할 수 있는 방법을 찾는 것이다. 이는 지식이나 기능은 유의미한 맥락 안에서 제공될 때 효과적으로 학습할 수 있기 때문이다(Ann Liberman Lynne Miller, (2009), 교사리더십). 실행학습은 교원의 개별 성장 중심 연수에서 참여 및 집단성장 중심의 연수로 전화하는 것이다. 집단지성으로 학교 현장의 당면 과제를 해결하기 위해 공동연구, 공동실천을 하고 연구한 결과를 공유하는 것을 말한다.

▶ **협동적 조직 문화** : 개인주의와 교실주의의 문화를 극복하고 집단지성을 발휘하는 개방과 공유의 학교문화를 말한다. 협동적 조직 문화를 통해 효능감을 높이고 역동적 문화를 형성할 수 있다.

▶ (읽기자료 1) 학습조직화, 실행학습, 집단지성의 조직문화에 대한 이해자료

▶ **활동 방법** : (10분 읽기, 30분 실행)

워크시트 5쪽에 제시되어 있는 전문적 학습공동체에 대한 정의를 읽고 각자의 언어로 다시 정의해 본다. 전지(또는 4절지)에 학교 안 전문적 학습공동체의 개념을 정의해서 쓴 다음 모둠원들과 공유한다. 다음으로 읽기자료 가, 나, 다를 나누어 읽는다. 읽으며 핵심 낱말을 찾아 포스트잇에 적고 서로에게 자기가 맡은 부분은 포스트잇을 보여주면서 설명한다. 이때 모르는 것은 서로 질문을 할 수 있다.

✓ 활동 Tip

자신이 생각하고 있는 전문적 학습공동체와 경기도교육청에서 제시하고 있는 전문적 학습공동체의 정의를 비교해보도록 한다. 이전의 학교 문화에서 교사의 성장은 연수 또는 컨설팅 등을 통한 개인의 책임이었다. 경기도교육청의 전문적 학습공동체는 가르치는 전문가로서 교원의 경험과 판단, 교원 협력, 공동의 목표, 문제 파악, 해결방안 모색 등 함께 실행하고 실천하는 공동체를 지향한다. 자신의 교사로서의 성장 경험과 비교하면서 전문적 학습공동체를 자신의 언어로 표현해 보고 서로 이야기를 공유하며, 전문적 학습공동체를 함께 정의내리도록 한다.

개인 활동, 모둠 활동, 전체 활동으로 확산해간다. 개인의 생각에 머물지 않고 서로의 시각을 반영하여 개념을 명확히 할 수 있도록 시간이 부족하더라도 개인 활동으로 끝내지 않고, 모둠 공유까지는 반드시 진행하도록 한다.

● ● 담 기 ● ●

• 공동 실천과제 정하기

▶ **실천 과제의 범위** : 학교 안 학습공동체는 단지 수업 개선을 위한 전문성 신장만을 목적으로 하지 않고 학교 현장이 당면한 과제를 학교 구성원들이 협력하여 문제를 해결하기 위한 교육활동 전반을 대상으로 하고 있다. 따라서 교육과정 재구성과 수업개발 뿐만 아니라 학생생활교육, 진로교육 등 교육활동 전반의 개선을 위한 연수, 연구, 협의 등의 활동과정이 중요하다.

▶ **취미, 친목, 동호회, 실기동아리 등 교사 동아리와 구분되는 이유** : 취미, 동아리, 친목 등 비공식적 조직 또한 구성원의 신뢰, 협력 형성 등 학교 문화 개선에 기여하고 있으나 학교 개선을 목적으로 정례적인 공동의 작업을 수행 하고 있다고 보기는 어렵다. 전문적 학습공동체는 정례적인 연수 활동으로 교재, 교수전략, 수업을 공유하고 교수개발을 위한 공동 작업을 수행하는 공식 조직인 반면, 교사 친목 모임, 동호회 등 자율동아리는 사적 씨름 모임으로 학점화 연수 대상이 아닌 비공식 조직으로 구분된다. 하지만 공식적 조직에만 의존하게 된다면 협력이 부자연스럽고 억압적으로 느낄 수 있어 공식적 측면과 비공식적 측면이 조합해서 공존하도록 노력해야 한다.

▶ **활동 방법 : (10분 실행)**

4절지에 실천과제를 그림이나 아이콘으로 그린 후 모듬별로 돌아가며 이야기한다. 이야기가 끝난 후 전체를 아우를 수 있는 제목을 중심에 정하고 전체 발표한다.

✓ 활동 Tip

학교 안 전문적 학습공동체 설계는 4차시에서 이루어지므로 본시 과정에서는 학교 안 전문적 학습공동체가 실질적으로 운영되기 위해 학습조직화, 실행학습, 협동적 조직문화 관점에서 지켜져야 할 약속(실천과제)에 대해 생각해 본다. 구조적으로 할 수 있는 것과 개인적으로 할 수 있는 것을 나누어서 생각해 볼 수도 있겠다. 구조적으로 우리가 함께 모일 수 시간 확보하기, 출장, 개인적 연수 등은 학교 안 전문적 학습공동체 시간 피하기 등이 있을 수 있고, 개인적으로는 참여 시간 지키기, 다른 사람의 의견 경청하기 등이 있을 수 있다.

G Y E O N G G I D O O F F I C E O F E D U C A T I O N

전문적 학습공동체의 의미 찾기

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 주제 선정의 이유

학교 혁신의 실천적 방안으로서 전문적 학습공동체 이해 활동에 이어, 본 주제는 교사 개개인의 삶에서 교사들의 학습공동체가 가지는 의미를 탐색해 보기 위해 선정되었다. 교사로서 우리는 지금 얼마나 스스로의 자질과 능력에 대해 확신을 가지고 있는가? 보다 전문성을 지닌 교사로 성장하기 위한 끊임없는 노력에도 불구하고 무엇이 교사들로 하여금 교실 속에, 두려움 속에 계속 머무르게 하는가?

교사로서의 자신의 삶을 되돌아보고 성장과 좌절의 경험을 공유하는 일은 우리 교사들이 공동으로 직면한 교직 문화를 통찰하는데 유의미한 시사점을 줄 것이다. 또한 교사 전문성 요소를 탐색하며 교사 성장의 의미를 새롭게 고찰하고 보다 전문적인 교사로 성장하기 위한 과제를 공유하는 과정에서 교사 간 협력을 바탕으로 한 공동 연구와 실천의 필요성을 발견할 수 있을 것이다.

전문적 학습공동체가 제안하는 교사 전문성 향상, 교사 성장의 방법은 기존의 장학 시스템, 자율 연수 체제와 어떻게 다른가? 전문적 학습공동체가 교사들의 개별적이고 경쟁적인 성장 시스템을 개선할 대안이 될 수 있으려면 학교는 어떠한 지원체제를 갖추어야 하는가? 제도 개선 방안과 더불어 마지막으로 학교 안에 존재하는 왜곡된 협력의 형태를 성찰함으로써 전문적 학습공동체가 품고 있는 참여, 협력, 공동 성장이라는 가치를 다시 한 번 살펴 볼 수 있도록 하였다.

전문적 학습공동체는 교사로서 나의 삶과 어떤 관련성이 있으며 보다 자신 있고 당당한 교사로 살아가는데 어떤 역할을 할 수 있을까? 본 주제는 이러한 질문에 대한 답을 찾아가는 하나의 과정이 될 수 있을 것이다.

프로그램 워크시트(교수안)

2 활용의 실제

1) 운영 중점

- ▶ 우리나라 교사들의 자기효능감이 낮은 이유가 무엇인지 생각하고 교사의 협력문화와 교사 효능감의 관계를 알아본다.
- ▶ 제시된 자료에서 교사 전문성 요소를 찾고 자신의 전문성을 진단해보며 교사 간 협력을 바탕으로 한 공동 연구와 실천의 필요성을 깨닫게 한다.
- ▶ 기존 자율연수와 장학활동의 문제점을 알아보고 전문적 학습공동체 활성화를 위한 지원체제에는 어떤 것이 있는지 살펴본다. 문제점에 대한 개선방안에 대해 사례 나눔과 토의를 통해 방안을 찾는다.
- ▶ 전문적 학습공동체에서 교사의 협력문화는 매우 중요하다. 그러나 자칫 왜곡된 협력관계를 보일 수 있다. 함께 성장의 시간을 통하여 신뢰감 높은 협력 문화를 만드는 방안을 찾는 것이 중요하다.



2) 진행안

주 제	전문적 학습공동체의 의미 찾기	운영시간	100분
혁신철학	<input type="checkbox"/> 참여와 소통의 자치공동체 <input checked="" type="checkbox"/> 개방과 협력의 학습공동체	<input type="checkbox"/> 존중과 배려의 생활공동체 <input type="checkbox"/> 창의적 교육과정운영	
준비물	PPT, 동영상, 색연필, 싸인펜, 볼펜, 유성매직, 전지, 포스트잇, 활동지		
목 표	췌 교사로서의 삶을 함께 살피고 전문적 학습공동체가 주는 의미를 찾을 수 있다.		
진행 방법	강의, 모둠 토의, 전체 발표, 마무리 강의		
흐름	활동 내용	방법	Tip & Memo
열기 (20분)	◎ 교사 자기 효능감과 직무 만족도 분석 - 우리나라 교사 직무 만족도와 자기 효능감 분석 - 나의 교직 생애 만족도 알아보고 나누기	개별 활동 후 모둠 활동	
나누기 (60분)	◎ 교사 전문성 신장과 학습공동체 문화 만들기 - (읽기자료1)교직문화의 특징 나누기 - 개인주의 문화가 교사 전문성과 교직문화에 미치는 영향 알기 <ul style="list-style-type: none"> 교사 전문성에 미치는 영향 교직문화에 미치는 영향 - 교사 전문성 특징 탐색하기 <ul style="list-style-type: none"> 교사 전문성 요소 찾기 나의 교사 전문성 진단하기 교사 효능감을 높이는 전문적 학습공동체 활동 방안 찾기 	개별 활동 후 모둠 활동	-준비물 : 4절지, 유성매직, 색연필, 싸인펜, 스키타이프
	◎ 교사 학습공동체 활성화를 위한 교내 지원 체제 - (읽기자료2~3)교내 연수, 교내 장학 활동 개선 방안 - 교원업무정상화 및 교육과정 정상화 방안 ◎ 교사 학습공동체 활성화를 위한 지원 행정 체제 - 학습공동체 지원을 위한 장학행정 개선 방안 찾기 - 학교 밖 학습공동체 활동과 연계 방안 찾아보기	토론, 발표	-포스트잇 활용 후 서클 맵 또는 유목화하기(참고자료, 명목집단기법(NGT))
담기 (20분)	◎ 성찰적, 협력적 실천하기 - 우리 학교 학습 공동체 활성화를 위해 해결해야 할 우선 과제 찾아보기	성찰 적 실천	

프로그램 워크시트(교수안)

3) 활동내용 설명

열기

- 교사 자기효능감과 직무 만족도

▶ 전 차시 돌아보기, 교사 자기효능감과 직무 만족도 분석, 나의 교직 생애 만족도 알아보기 활동으로 이루어져 있다. 교사 자기효능감과 직무 만족도를 높일 수 있는 방안에 대해 교사의 개개인의 교직 생애 만족도와 연결하여 실천 방안을 찾아본다. 특히, 교직 생애 만족도를 통해 교사로의 서로의 삶을 나누는 과정을 경험함으로써 동료성 형성의 중요함을 발견하게 하기 위해 구안한 활동이다.

▶ (12쪽 표) OECD 2013 교수학습 국제 조사의 자료로 교사의 자기효능감과 직무 만족도에 대한 국가별 평균을 조사한 자료로 한국은 직무만족도가 비슷한 다른 나라에 비해 자기효능감은 최하위로 나타났다. 이 조사에서는 자기효능감의 개념을 자기 능력과 자질에 대한 확신으로 정의하였다.

▶ 활동 방법 1 : (우리나라 교사의 자기효능감, 10분 실행)

12쪽 그래프를 통해 알 수 있는 내용을 모둠원과 이야기한다. 우리나라와 비슷한 직무만족도를 가지고 있으나 자기효능감이 다른 나라를 찾아본다. 교사의 자기효능감과 직무만족도가 낮은 이유에 대해 포스트잇에 핵심 단어만 쓴다. 모둠원과 다양한 차원의 이야기를 나눈다.

▶ 활동 방법 2 : (나의 교직 생애 만족도, 10분 실행)

교사로서의 교직생애에 대한 만족도를 알아보는 활동이다. 포스트잇을 사용하여 신규시절과 현재, 5년 후 만족도 점수를 쓰고 이유를 핵심어로 적는다. 모둠과 공유한 후 전체가 공유할 수 있도록 칠판에 유목화 하여 붙이고 모둠대표가 발표한다. 앞으로 더 나은 교직 생활을 위해 할 수 있는 일이 무엇이 있는지 생각해본다.

✓ 활동 Tip

나의 교직생애 만족도 알아보기 활동에서 전체 공유 시 점수별로 배열하면 각 시기별 만족도를 한 눈에 확인하여 참여자 전체의 일반적인 경향을 쉽게 파악할 수 있다. 또 각 모둠에서 전체와 공감하고 싶은 이야기를 추천하고, 조금 여유 있게 들어보는 것도 좋다. 발표 후 교직 생애를 통해 선생님을 성장시킨 것과 좌절시킨 것은 무엇이었나요? 라는 질문을 덧붙여 문화적 요인에 대하여 생각해 볼 기회를 줄 수 있다.

나누기 1

• 교사 전문성 신장과 학습공동체 문화 만들기

▶ 교직문화의 특징 나누기, 교사 전문성 특징 탐색, 교사 효능감을 높일 수 있는 전문적 학습공동체 활동 방안을 알아본다. 현재 교직 문화의 특성을 공유하고 교사 전문성 탐색 및 진단 활동을 통해 개별 교사의 전문성 신장의 한계를 인식하고 교사 효능감을 높이는 전문적 학습공동체의 필요성을 이해한다.

▶ 교직문화의 특징

- 달걀판 안 달걀처럼 각자의 교실과 교과에 갇힌 **교실주의**, **교과주의**, **폐쇄성**
- 하루하루 살아내기 급급한 **현재주의(일회성)**
- 모형화, 표준화 되어가는 **보수주의(확일성)**

출처 : 교육공감 학교 2호(전문적 학습공동체)

▶ (읽기자료 1) 개인주의적 학교 문화에 대한 이해자료

(15쪽 읽기자료) 오욱환, 교사 전문성 16가지 중 일부를 요약 정리한 것으로 교사 전문성에 대한 지평을 넓히기 위한 읽기 자료이다.

▶ 활동 방법 1 : (교직문화의 특징, 5분 읽기, 5분 실행)

현재 학교 모습에 따른 교직문화의 특성을 교재에 적는다. 모둠과 공유하고 시간을 고려하여 읽기자료1을 함께 돌아가며 읽는다. 폐쇄적인 개인주의 문화가 교사전문성과 교직문화에 미치는 영향에 대해 적어보고 모둠과 공유한다.

프로그램 워크시트(교수안)

▶ 활동 방법 2 : (교직문화의 특징, 10분 실행)

교사 전문성 특징을 알아보기 위해 15쪽~16쪽을 읽으며 핵심어에 밑줄을 그어 보고 모둠과 밑줄 그은 부분을 공유하며 각 번호에 맞는 제목(핵심어 찾기)을 달아본다. 17쪽에 나의 교사 전문성을 진단해 보고 교사 전문성의 신장을 지원하여 교사 효능감을 높이는 전문적 학습공동체 활동 방안에 대해 토의한다.

✓ 활동 Tip

교사 전문성 책에 나온 소제목은 다음과 같다. (1)교육주체의식, (2)자기개발, (3)실험정신, (4)공동체 구성, (5)수업과 학생지도의 우선, (6)실험정신, (7)개별성의 중시, (8)심리와 감성의 고려이다. 교사들이 핵심어를 찾는 활동을 한 후 소제목을 제시한다. 교사들이 찾은 핵심어와 소제목이 일치하지 않아도 된다. 의미가 같을 경우 모둠에서 협의한 핵심어를 사용하도록 한다.

✓ 활동 Tip

교사 전문성 진단 내용을 모둠과 공유 할 때 점수가 높은 것과 낮은 것 중심으로 이야기를 나누도록 안내한다. 이 때 점수가 낮은 것과 높은 것의 이유에 대해 이야기를 나누도록 한다. 이를 교사 전문성을 높이는 학습공동체 활동 방안과 연결하여 이야기하도록 진행한다. 교사 전문성 진단지를 투명 종이에 작성해도 좋다. 모둠원이 투명종이에 작성한 진단 결과를 겹쳐 보면 개인 간 협력의 중요성을 시각적으로 나타내어 쉽게 이해할 수 있다. 또는 ‘겹쳐보면 어떨까요?’ 와 같은 질문을 던져보는 것도 좋다.

나누기 2

- 교사 학습공동체 활성화를 위한 지원체제

▶ 기존 교내 자율연수와 장학활동의 문제점과 개선 방안과 전문적 학습공동체를 활성화하기 위한 전제 조건으로서 교원업무 정상화와 교육과정 정상화에 대해 알아본다. 그리고 왜곡된 협력 문화에 대한 성찰을 통해 바람직한 협력 문화를 만드는 방안에 대해 알아본다.

▶ 전문적 학습공동체 활성화를 위한 단위학교 실천 과제

- 1) 행정업무 중심의 학교조직을 교육과정 중심으로 개편, 교원업무경감 지속적 추진
- 2) 정기적인 학습공동체의 날을 지정하여 운영시간 확보

- 3) 공동작업과 공동연구를 위한 공간 마련과 예산 지원 등 물리적 여건 조성
- 4) 학교 구성원의 비전 공유와 공감대 형성, 교사의 협력적 참여
- 5) 학교장의 리더십과 리더 교사의 솔선수범

출처 : 2017 경기도교육청 전문적 학습공동체 Q&A, 경기도 교육청

▶ **교원업무 정상화** : 교원이 가르치는 일과 생활교육에 전념할 수 있도록 여건을 조성하여 학교 교육력 제고를 목적으로 하고 있다. 교육활동 중심 학교 조직 재구조화, 학교업무 간소화 및 효율화, 권위주의적 관행 문화 개선, 학생 시상제도 개선 등의 추진사항이 있다.

출처 : 2017 교원업무정상화 운영계획

▶ **(읽기자료2)** 학교 자율경영과 장학의 방향을 제시하는 글로써 동료개발의 중요성과 학교의 자율적인 변화를 강조하고 있다.

(읽기 자료3) 경기도 교육청에서 추진하는 자율장학의 의미를 네 가지 측면에서 설명하고 있다.

▶ **활동 방법 : (5분 읽기, 15분 실행)**

학습공동체 활성화를 위한 지원체제 및 바람직한 교사 협력 문화를 만들기 위해 읽기자료 2,3(p.24~28)을 읽는다. 자율연수와 장학활동의 문제점과 개선방안, 교원업무정상화와 교육과정 정상화 방안, 장학제도 개선 방안 등 모듈별로 질문을 한 개씩 나누어주고 주어진 질문에 대해 읽은 내용을 바탕으로 정리한 후 발표한다. 모듈별로 질문을 나눠주고 월드카페 형식으로 진행할 수도 있다.

●● 나누기 3 ●●

- 바람직한 교사 협력문화 만들기

▶ 학교 안에 존재하는 왜곡된 협력의 모습을 읽기자료를 이용해 알아보고 자신을 성찰함으로써 전문적 학습공동체가 품고 있는 참여, 협력, 공동 성장이라는 가치를 다시 한 번 살펴해보도록 한다.

프로그램 워크시트(교수안)

▶ **(읽기 자료4)** 왜곡된 협력의 예로 소국분할주의와 고안된 동료적 협력 관계를 들어 설명하고 있다. 또한 집합, 네트워크, 연맹의 중요성을 강조하고 있다.

▶ **활동 방법 : (5분 읽기, 15분 실행)**

‘교사의 협력적 문화’를 읽고 소국적분할주의가 무엇인지 알아본 후 해결방안에 대해 모둠별 토의를 한다. 각자 사례를 공유해도 좋다. 협력문화를 만드는 방안에 대해 모둠별 토의 후 전체가 함께 공유하는 시간을 갖는다.

담 기

- 성찰하기

▶ 마무리하는 활동으로 집단지성의 중요성에 대한 영상을 시청하고 전문적 학습공동체와 집단지성을 관련지어 생각해 본다.

▶ **(영상1)** 세계를 움직이는 힘 집단지성, 집단 지성으로 문제를 해결하려는 세계적인 흐름에 대한 영상이다.

▶ **활동 방법 : (9분 시청, 11분 발표)**

영상을 보고 우리학교 전문적 학습공동체와 연결 지어 활성화를 위해 해결해야 할 우선 과제에 대해 이야기를 나눈다. 1~2명 발표로 마무리한다.

전문적 학습공동체로 역동성 있는 학교 만들기

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 주제 선정의 이유

지금껏 교사가 각자 열심히 하면 학교가 좋아질 것이라 생각했지만 학교의 모습은 그다지 바뀌지 않았다. 학교의 변화는 개별 교사들의 우수성이 아니라 교사들의 협력적 네트워크에 의해서 가능하다. 협력적 네트워크의 해법인 전문적 학습공동체가 학교 안에 자리 잡게 하기 위해서는 혼자 헤엄치기에서 살아남은 전문가에 의존하기보다 ‘어떠한 방식이 우리를 전문가로 만들 것인가’로 접근해야 한다. 이제 각각의 교실에서 홀로 외로운 싸움을 하고 있는 교사들에게 교실을 열고 나와 ‘공동체와 떨어진 개인’에서 ‘공동체를 품은 개인’이 되도록 해야 한다. 가슴에 공동체의 가치를 다시 품고 진정한 교육자로서 협력해야 할 때이다.

최근 우리 학교 현장에서 전문적 학습공동체에 대한 관심이 그 어느 때보다 뜨거운 것은 이러한 성찰을 통한 해법으로 보여 진다. 그러나 우리가 지향해야 하는 전문적 학습공동체의 방향과 모습이 명확히 정리되지 않은 상황 속에서 학교현장에서는 많은 오해와 편견이 생기고 오개념들이 불쑥불쑥 나타나고 있다. 그동안 무엇이 ‘전문성 학습공동체’를 가로막았는지 그 장벽이 되었던 오개념들을 알아본 뒤 우리 학교의 전문적 학습공동체 문화를 진단하고 성찰해 봄으로써 문제점을 발견하여 전문성을 주축으로 한 교사 간 협력을 가능하게 하는 방법을 모색해 보고자 한다.

2 활용의 실제

1) 운영 중점

- ▶ 자신이 속한 학교의 전문적 학습공동체 문화가 어디까지 왔는지 진단하는 시간을 통해 무엇이 문제인지 인식한다.

프로그램 워크시트(교수안)

- ▶ 다양한 사례를 통해 전문적 학습공동체에 대해 갖고 있는 오개념을 함께 살펴보고 교사의 집단 성장을 가로막은 요인과 해결 방안을 모색한다.
- ▶ 바람직한 학습공동체 문화를 위한 해결전략 탐색을 통해 함께 성장하는 학교의 모습을 그리고 학습공동체에 대한 참여의미와 의지를 다진다.

2) 진행안

주 제	전문적 학습공동체로 역동성 있는 학교 만들기	운영시간	100분
혁신철학	<input type="checkbox"/> 참여와 소통의 자치공동체 <input checked="" type="checkbox"/> 개방과 협력의 학습공동체	<input type="checkbox"/> 존중과 배려의 생활공동체 <input type="checkbox"/> 창의적 교육과정 운영	
준비물	PPT, 유성매직, 2절지, 포스트 잇		
목 표	㉠ 우리 학교의 전문적 학습공동체 문화를 진단할 수 있다. ㉡ 교사의 전문성이 함께 성장할 수 있는 방법을 모색할 수 있다.		
진행 방법	강의, 모둠 토의, 전체 발표, 마무리 강의		
흐름	활동 내용	방법	Tip & Memo
열기 (20분)	◎ 우리 학교 전문적 학습공동체 문화 진단하기 - 체크리스트로 진단하기 : 우리 학교 전문적 학습공동체 문화, 어디까지 왔는가?	체크리스트	- 체크리스트를 통한 진단
나누기 (70분)	◎ 전문적 학습공동체 운영의 문제점 분석 및 해결 전략 세우기 - (읽기자료1) 전문적 학습공동체의 유형 탐구 - 전문적 학습공동체 운영의 문제점(어려운 점) 찾기 - 운영의 어려운 점 대한 해결 전략 세우기	토의, 발표	- 준비물 : 포스트 잇 - 전지에 각 학교의 문제점(어려운 점)과 해결 전략을 연결 지어 팀별로 쓴 뒤 내용 공유
	◎ 전문적 학습공동체의 의미 탐색하기 - 전문적 학습공동체 O, X 퀴즈 - 전문적 학습공동체 운영에서 나타나는 오류 찾기	토의, 발표	- 준비물 : 2절지, 매직 - 2절지에 리치픽처로 나타내기
	◎ 전문적 학습공동체 운영 사례 탐색과 해결 전략 찾기 - 학교 운영사례 탐색하기 - 교사 집단 성장을 가로막는 요인과 해결방안 찾기 - 바람직한 학습공동체 모습 이야기하기	개별활동 후 모둠활동	- 각 학교의 사례를 스스로 브레인스토밍 하는 정도에서 워크시트로 활용하고 팀 내에서만 서로 공유하는 것으로 정리해도 좋음
담기 (10분)	◎ 실천과제 정하기 - 실천과제 정하기	개별활동 후 공유	- 갤러리 워크

3) 활동내용 설명

열 기

- 우리 학교 전문적 학습공동체 문화 진단하기

▶ 학교 안 전문적 학습공동체 연수 학점화 정책이 되기 이전에도 혁신학교를 중심으로 함께 모여 학습하고 실천하는 교사 공동체가 있었다. 실천의 경험들이 쌓이며 학교문화를 바꾸는 성과도 있었지만 잘못된 운영의 모습들도 드러났다. 열심히 모여 강의와 연수를 받지만 교육과정과 수업의 변화로 연결되지 못한다거나, 비법전수, 노하우 공유로만 생각하고 벤치마킹을 위해 외부전문가에게 의존하는 것이다. 또한 학교 리더교사의 수업 방식을 모형화하여 동질 된 수업을 적용하고 학습공동체 시간을 수업공개와 형식적인 수업 협의회로만 채우거나 취미활동을 하는 동아리로 인식하는 등이 그 예이다. 학교 안 전문적 학습공동체 연수 학점화 정책을 추진하며 주제탐구, 공동연구, 공동실천, 연구결과 공유 등의 과정들을 상세히 안내한 것은 한쪽으로 지나치게 치우친 운영을 막기 위함도 있다. 학교 안 전문적 학습공동체 운영을 단순히 학점 따기 위한 연수로만 받아들이기보다 미래교육에 대비하는 새로운 학교 문화를 만들기 위한 것으로 인식할 필요가 있다. 이러한 인식이 선행될 때 ‘학습’과 ‘실천’이 분리되지 않을 것이며, 함께 함으로써 학교문화 변화를 선도할 수 있을 것이다.

▶ **(체크리스트)** 전문적 학습공동체 운영을 위해 필요한 학습조직화의 정도, 동료성에 기반한 실행학습의 유무, 결과에 대한 되돌아보기 등 12개 항목으로 제시되어있다. 체크를 한 후 선으로 연결하여 어느 부분에서 강점을 보이고 어느 부분에서 약점을 보이는지 한 눈에 알아볼 수 있다.

▶ **활동 방법 : (체크리스트 5분, 실행 15분)**

워크시트 32쪽 체크리스트를 개인별로 완성하고 체크한 칸들을 이어 꺾은선 그래프로 나타내 본다. 모둠원들과 그래프를 보며 학교별로 공통점과 차이점을 비교할 수도 있다.

프로그램 워크시트(교수안)

✓ 활동 Tip

그래프 분석을 통해 드러난 학교의 문제점을 포스트잇에 적은 후 교실 벽면의 고민 댓글란을 만들어 붙여둔다. 활동 중간 자투리 시간이나 쉬는 시간에 다른 사람들의 고민을 읽고 답을 해 준다. 100분의 활동 시간이 끝날 때 서로가 서로에게 도움을 준 내용을 간단히 발표하는 시간을 가진다. 자신의 고민을 누군가 관심을 갖고 해결해 주는 경험을 통해 ‘함께 하기’를 직접 느껴보는 시간이 될 수 있을 것이다.

나누기 1

• 전문적 학습공동체 운영의 문제점과 해결 방안 찾기

▶ 함께 성장하는 교사 문화가 만들어지기까지 많은 노력이 필요하다. 문화가 바뀌는 것은 단시간에 해결되는 것이 아니다. 그럼에도 우리가 올바른 방향과 방법을 알고 간다면 문화 형성에 드는 시간과 노력이 줄어든 것이다. 실제로 전문적 학습공동체에 대한 오개념으로 인해 학교 현장에서 많은 어려움을 겪고 있다. 현장에서 자주 범하고 있는 오류 중 하나가 전문적 학습공동체 운영을 초청 강연을 중심으로 연수를 운영하는 것이다. 교사 스스로 전문성이 부족하다는 생각으로 강의 중심으로 이루어지는 경우가 많다. 전문적 학습공동체는 교사들의 공동연구와 공동실천을 통한 실행연구가 중심이며 이를 통하여 교사 개인 및 학교의 역량을 강화시켜 나가는 것이다. 내부 구성원들이 자체 강사가 되거나 토의 토론의 경우도 학교 내 구성원들이 직접 역할을 맡아 진행하도록 하여 공동의 기여의 기회를 갖는 것이 소수에 의존한 학교 변화에서 벗어나는 방법이 될 수 있다.

▶ 전문적 학습공동체가 잘 되지 않은 학교가 겪는 문제점으로 다음과 같은 것이 있을 수 있다.

- 학교비전 공유 미흡 (행정업무중심, 사업중심의 조직 문화)
- 바빠서 시간과 여유 부족 (보충수업과 방과후교육 우선 주의)
- 학교관리자의 의지와 지원 부족 (시간, 공간, 예산)
- 리더 교사의 역할, 전문성 부재 (외부강사, 모방, 관행에 의존)
- 잘못된 교직 문화 (개인주의, 파당적 협력, 이해관계 중심)

이러한 장애요인을 해소하고 전문적 학습공동체를 활성화시키기 위해서는 단위 학교 상황에 맞는 실천전략 수립이 필요하다.

출처 : 2017 경기도교육청 전문적 학습공동체 Q&A, 경기도 교육청

▶ 활동 방법 1 : (실행 20분)

열기 활동으로 작성한 그래프를 보고 우리 학교 전문적 학습공동체 운영의 문제점이나 어려운 점을 살펴보고 대안을 찾아보는 활동이다. 그래프를 보고 개별 학교 문제점을 포스트잇에 간단히 기록한다. 모둠원들과 돌아가며 이야기하고 포스트잇을 4절지에 붙인다. 이때 미리 붙이지 않고 자기 순서가 되었을 때 비슷한 문제끼리 붙여 유목화가 이루어지도록 한다. 가장 많이 나온 문제점을 선택하여 해결방안을 모둠별로 토의한다. 전체 발표를 통해 공유한다.

▶ 활동 방법 2 : (전문적 학습공동체 의미 탐색, 실행 10분)

34쪽 표를 보고 개인별로 ○, ×로 표시하고 난 후 전체적으로 함께 정답을 확인한다. 또는 화면에 한 문장씩 제시하고 읽어보며 함께 풀고 틀린 문장에 대한 간단한 설명을 덧붙이거나 틀린 이유를 질문하여 보충한다.

▶ 활동 방법 3 : (전문적 학습공동체 운영 오류 탐색, 실행 40분)

전문적 학습공동체 운영에서 나타나는 오류를 2절지에 간단히 그림(리치픽처)으로 나타내고 돌아가며 모둠원들과 이야기를 나눈다. 이야기를 나눈 후 전체의 이야기를 아우를 수 있는 제목을 가운데에 적는다. 모둠 대표 발표를 통해 전체 공유한다.

✓ 활동 Tip

진단한 그래프를 보고, 막연히 ‘잘되고 있어’ 또는 ‘아직 부족해’라고 쉽게 평가해왔던 것을 어떤 부분이 어렵고 그것을 해결하기 위한 전략은 무엇이 있는지에 대해 생각해 보는 시간이다. 가장 낮게 나온 부분(요소) 또는 시급한 것 한 가지를 정해서 실천 방안을 구체적으로 생각해 보도록 하며 해결방안이 찾기 어려울 경우 37쪽의 읽기자료를 참고한다. 문제점뿐만 아니라 잘 되고 있는 부분도 함께 나눔으로써 좋은 사례도 함께 공유함으로써 자신의 학교의 부족한 것은 객관화시키고, 잘 된 것은 알려줄 수 있는 자리가 될 수 있도록 한다.

32쪽 우리학교 전문적 학습공동체 진단하기 활동과 34쪽 ○, × 퀴즈로 제시되어 있는 전문적 학습공동체 의미 탐색하기 활동 순서를 바꾸어 진행할 수 있다. 전문적 학습공동체에 대한 의미 탐색 활동을 통하여 오류를 수정하고 우리 학교를 진단한 후 실천과제를 정하는 것으로 마무리할 수 있다.

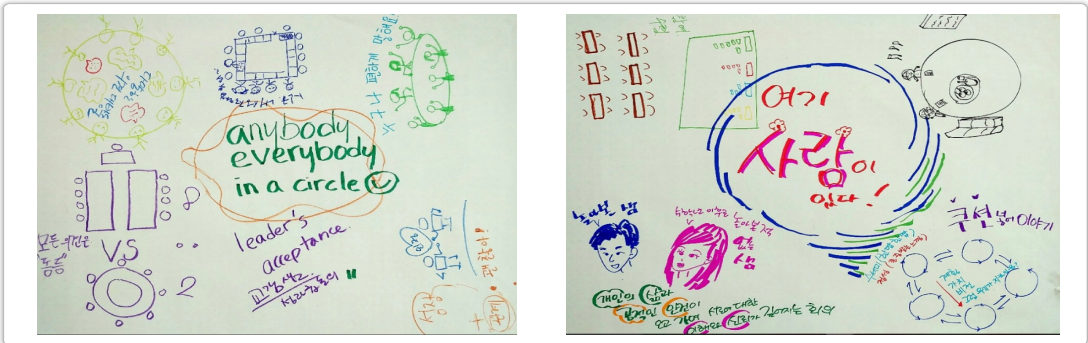
프로그램 워크시트(교수안)

✓ 활동 Tip

리치 픽처(Rich Picture)란?

문제 상황을 그림, 키워드, 부호, 아이콘, 만화, 스케치 등을 통하여 그려낸 그림을 말한다. 시스템 또는 복잡한 상황에서 참여자들 겪었던 또는 겪고 있는 일들은 그려내게 함으로써 자연스럽게 문제 상황을 파악하는 도구이다. 그림 그리는 것을 어려워 할 경우는 글로 써도 무방하다고 제시한다.

〈리치 픽처 예시 자료〉



나누기 2

• 전문적 학습공동체 운영 사례 탐색과 해결 전략

▶ **학교 안 전문적 학습공동체 활성화 방안** : 가장 중요한 것은 운영시간 확보이므로 정기적 학습공동체의 날을 지정하는 것이 좋다. 수요일 출장 없는 날과 연계하거나 학교의 여건에 따라 특정 요일을 정기적으로 정하여 매주, 격주 또는 월단위로 운영하여 전문적 학습공동체 운영 시간을 확보할 필요가 있다. 또한 교과 단위 학습공동체의 경우 교육과정 편제를 조정하여 공강 시간을 확보하거나 교과별, 학년별 협의회 시간을 전문적 학습공동체 시간으로 활용하는 방안도 있다. 학교마다 처한 상황이 다르므로 학교조직에 대한 정확한 진단을 통해 해당 학교에 적합한 실천 전략을 수립하는 것이 바람직하다.

▶ **(읽기 자료)** 학교에서 일어날 수 있는 다양한 문제에 대한 해결전략을 생각해 볼 수 있도록 서로 다른 3가지 사례가 제시되어 있다. 실패의 경험을 딛고 성공적인 운영으로 나아간

학교의 모습과 혁신학교 연차별 운영 모습을 통해 어떻게 함께 배우는 문화가 정착되어 갔는지 변화의 과정이 나타나 있다. 또한 학습공동체가 탄탄하게 운영되면 어떤 좋은 점이 있는지 학교의 생생한 변화 이야기를 통해 이해를 돕고 있다.

▶ 활동 방법 1 : (학교별 운영 사례 탐색, 실행 20분)

학교별 운영 사례들을 살펴보고 교사의 집단 성장을 가로막고 있는 요인 분석과 해결전략을 찾아본다. 35쪽 워크시트에 제시된 운영 사례 1, 2, 3을 읽고 개인별로 아래쪽 표에 기록한다. 모둠별로 이야기를 나누고 전체 발표를 통해 공유한다. 시간이 부족한 경우 각 학교의 사례를 스스로 브레인스토밍 하는 정도에서 워크시트로 활용하고 팀 내에서만 서로 공유하는 것으로 정리할 수 있다.

▶ 활동 방법 2 : (바람직한 학습공동체의 모습, 실행 30분)

개인별로 읽기자료 (37-40쪽)를 읽으며 실패요인과 성공요인에 밑줄을 긋는다. 실패요인을 적을 A4용지와 성공요인을 적을 A4용지를 모둠원과 한 방향으로 돌아가며 각자 3가지씩 핵심 낱말을 적은 포스트잇을 붙인다. 되도록 앞사람이 적지 않은 요인을 적는 것이 좋다. 한 바퀴 돌고 나면 비슷한 것끼리 유목화하고 제목을 붙여본다. 1모둠 정도만 대표 발표를 통해 공유한다.

✓ 활동 Tip

각자 파트 정하여 읽고 개인별로 포스트잇에 핵심 단어를 쓴다. 맡은 파트를 모둠원들에게 설명한다. 이때 설명할 순서에 맞게 동시에 포스트잇을 붙여가며 이해를 돕는다.

● ● 담 기 ● ●

- 공동 실천과제 정하기

▶ **활동 방법** : 지금까지 살펴 본 내용을 바탕으로 바람직한 전문적 학습공동체 운영을 위한 실천과제를 정해보는 활동이다. 개별적으로 글을 쓰고 이를 벽에 게시한 후 갤러리 워크로 다양한 실천과제를 공유하며 마무리한다.

프로그램 워크시트(교수안)

✓ 활동 Tip

단위학교에서 실천과제를 정할 때에는 실천과제별로 구체적인 실천전략까지 생각해 보는 것이 좋다. 누가 할 것인지, 혼자 아니면 팀으로 할 것인지, 어떻게 할 것인지, 언제까지 마무리 할 것인지 등을 정하는 것이다. 그래야 이후의 실천을 담보할 수 있다.

✓ 활동 Tip

갤러리 워크(Gallery Walk)란?

미술관에서 미술 작품을 감상하듯이 자유롭게 돌아다니며 게시물을 살펴보는 활동



전문적 학습공동체 설계

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 주제 선정의 이유

학교의 교육적 상황은 지역에 따라, 규모에 따라, 주변 환경에 따라 정말 다양하다. 이런 다양한 교육적 상황 속에서 학교 교육의 질적 성장과 교사 개인과 학교의 역량을 성장시킬 수 있도록 하기 위해서 실제로 우리 학교 상황에 맞는 전문적 학습공동체를 설계할 수 있어야 한다. 학교 구성원이 함께 둘러 앉아 좀 더 나은 교육과정 운영을 위해 전문적 학습공동체를 어떤 주제와 어떤 내용으로 운영할 것인지 얘기 나누고 실제로 설계해 보고 운영해 보는 것이다. 우리 학교, 우리 학년에 가장 필요한 주제와 내용으로 운영될 때 전문적 학습공동체는 성공할 수 있다. 또한 전문적 학습공동체가 잘 운영되기 위해서는 구성원이 지켜야 할 약속들(학교가 지원해 줘야 할 시스템, 개인이 지켜야 할 약속)이 있는데, 그 약속 또한 구성원들이 함께 둘러앉아 의논하여 정해야 한다.

우리에게 가장 필요한 주제로 전문적 학습공동체를 설계하고, 전문적 학습공동체를 잘 지키기 위해 모든 구성원이 노력할 때 학교는 '모두가 함께 성장하는 공간'으로 자리매김할 수 있다.

2 활용의 실제

1) 운영 중점

- ▶ '협력'은 참으로 소중한 가치이나 어떤 방향성을 갖고 협력하느냐에 따라 결과는 완전히 달라짐을 알고 협력의 방향성에 대해 생각해 보게 한다.
- ▶ 우리 학교, 우리 학년에 가장 필요한 주제로 실행학습을 할 수 있는 전문적 학습공동체를 직접 설계해 본다.
- ▶ 전문적 학습공동체가 잘 이루어지기 위해서는 구성원간의 약속이 필요한데 그 필요한 약속을 함께 정하여 지킨다.

프로그램 워크시트(교수안)

2) 진행안

주 제	전문적 학습공동체 설계	운영시간	100분
혁 신 철 학	<div>□ 참여와 소통의 자치공동체</div> <div>■ 개방과 협력의 학습공동체</div> <div>□ 존중과 배려의 생활공동체</div> <div>□ 창의적 교육과정운영</div>		
준비물	동영상1, ppt, 포스트 잇, 전지, 유성매직, 싸인펜, A4용지, 스카치테이프		
목 표	<div>₩ 교실 문화를 진단하고 공동연구·공동실천의 경험을 공유한다.</div> <div>₩ 학교의 전문적 학습공동체 운영 과정을 설계한다.</div>		
진 행 방 법	생각나누기(모둠토의)를 통한 의미 이해, 워크숍, 실천과제 및 실행방안 찾기		
흐름	활동 내용	방법	Tip & Memo
열기 (10분)	<div>◎ 협력의 가치에 대해 생각하기</div> <div>– (동영상1) 협력의 가치 good teamwork and bad teamwork</div> <div>• 영상을 보고 생각한 것은 무엇인가?</div>	동영상 보고 토의하기	
나누기 (80분)	<div>◎ 우리 학교 전문적 학습공동체 설계하기</div> <div>– 전문적 학습공동체 설계 전 생각해 보기</div> <div>– 전문적 학습공동체 운영 과정 탐색하기</div> <div>– 전문적 학습공동체 주제 정하기</div> <div>• 우리 학교, 학년의 상황 속에서 연구 주제 찾기(교육과정 운영, 생활교육 측면)</div> <div>• 주제를 통해 해결하고자 하는 목표 정하기</div> <div>– 연구 주제 해결을 위한 방법 탐색(문제 해결)</div> <div>• 주제탐구 방법 찾기 : 문헌탐구, 연구물 조사, 토론, 외부전문가가 필요한 영역</div> <div>• 공동연구 내용 찾기 : 교육과정재구성, 공동 수업안 개발, 교재 및 교구 개발, 평가문항 개발 협의</div> <div>• 공동실천 내용 찾기 : 수업 개방, 수업 참관, 수업 성찰과 대화, 수업실천</div> <div>• 연구 실천 사례 및 연구 결과 공유 방법 찾기 : 교육과정 세미나, 공동연구 발표회, 컨퍼런스, 워크숍 등</div> <div>– 전문적 학습공동체 운영 계획 세우기</div>	토론 및 발표 실습 및 발표	<div>– 각자 워크시트에 적은 후 공유 하거나 포스트잇 활용 활동도 가능함</div> <div>– 준비물 : 포스트잇, 전지, 유성매직, 색연필, 싸인펜 등</div> <div>– 포스트잇을 활용해 각자 자신의 생각을 적은 후 모둠에서 공유하도록 함</div>
담기 (10분)	<div>◎ 전문적 학습공동체 약속 정하기</div> <div>– 우리 학교 전문적 학습공동체가 잘 운영되기 위해 지킬 약속 정하기</div> <div>– (PPT) 담쟁이</div> <div>시 함께 읽고 희망의 메시지 적기</div>	성찰 및 공유	<div>– 준비물 : 담쟁이 모양 포스트잇 매직 또는 싸인펜</div> <div>– 담쟁이 포스트잇에 희망이나 각자의 역할에 따른 실천 전략을 적고 모아 담쟁이 모양 만들기</div>

3) 활동내용 설명

열기

- ‘협력의 가치에 대해 함께 생각해 보기’

▶ **왜곡된 동료간 협동** : 동료간 협동이라는 아이디어는 무조건 훌륭한 것이 아니다. 사람들은 좋은 일을 하기 위해서 협동할 수도 있고, 혹은 나쁜 일을 하기 위해서도 협동한다. 아니면, 아예 아무 일도 하지 않기 위해서 협동하기도 한다. 협동을 위한 협동을 하는 경우도 있다. 이런 동료간 협동을 “왜곡된 동료간 협동”이라고 부른다. 왜곡된 동료간 협동은 교사로 하여금 학생과 함께 좋은 활동을 할 수 없도록 만들 수 있다.

출처 : 학교를 개선하는 교사, Hargreaves & Fullan 지음, 최의창 옮김, Rainbow Books

▶ (동영상1) ‘Good teamwork and Bad teamwork’

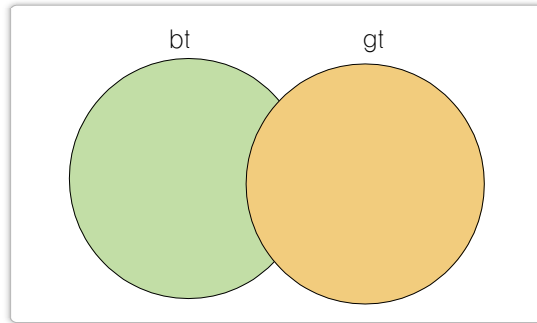
이 영상자료는 나쁜 팀워크의 모습과 좋은 팀워크의 모습을 보여준다. 협력은 소중한 가치이지만 어떤 방향으로 협력하느냐에 따라 그 결과는 크게 달라질 수 있음을 생각해볼게 한다. 학교 안에 좋은 팀워크의 모습도 많이 있지만 나쁜 팀워크의 모습은 없는지, 왜 나쁜 팀워크는 일어나는지에 대해 생각해 보고 학교가 어떻게 협력해야 할지 성찰할 수 있는 시간을 갖도록 한다.

▶ 활동 방법 : (3분 20초 동영상 보기 및 활동 10분)

‘Good teamwork and Bad teamwork’ 영상을 시청하고 비교 토의하는 시간을 가져보는 것이 좋다. 벤다이어그램을 통해서 차이점만을 부각하는 것이 아니라 공통점을 찾는 것이 더 의미가 있다. 공통점인 관계, 목표, 공동체 등이 어디를 바라보느냐가 중요한 것이라는 점을 짚어줄 필요가 있다. 1-2개 모듈만 공유해 보아도 좋을 것이다.

프로그램 워크시트(교수안)

〈벤다이어그램 예시안〉



✓ 활동 Tip

이 차시에서는 전문적 학습공동체를 직접 설계해 보는 과정이기 때문에 비슷한 규모의 학교 선생님들끼리 모둠을 구성하는 것이 좋다. 그래야 학교에 돌아가서 전문적 학습공동체를 동료들과 직접 설계하고 운영하는 것이 더 쉽게 다가올 수 있다.

✓ 활동 Tip

벤다이어그램은 비교 토의를 위한 하나의 활동일 뿐이므로 다른 활동으로 대체가 가능하다. 1·2모듬은 나쁜 팀워크의 특징을 생각나는 대로 쓰고, 3·4모듬은 좋은 팀워크의 특징을 생각나는 대로 써 보는 마인드맵 방법도 가능하다.

나누기 1

- 전문적 학습공동체 설계 전 생각해 보기

▶ **Reverse Brainstorming 활용** : 전문적 학습공동체를 설계하기 전에 [전문적 학습공동체를 망치는 방법]과 [전문적 학습공동체를 성공하는 방법]이란 상반된 주제를 통해 전문적 학습공동체가 어떤 방향으로 가야 하는지를 전반적으로 생각하는 시간을 갖도록 한다. [전문적 학습공동체를 망치는 방법]이기 때문에 정말 쉽게 와 닿고 이야기할 거리도 참 많으며 우리가 놓치기 쉬운 중요한 부분들을 여기에서 발견하기도 한다. 망치는 방법은 정말 쉽게 이야기가 나올 수 있으나 성공하는 방법은 좀 막연할 수 있으므로 망치는 방법을 먼저 다룬 후, 반대로 생각해 보면 성공하는 방법인 것이다. 망치는 방법이든 성공하는 방법이든 가만히 들여다보면 ‘관계’가 기반이 되는 것을 수

있다. 어떤 일을 수행하는 것은 결국 사람이다. 동료와의 관계를 어떻게 설정하느냐에 따라 전문적 학습공동체의 잠재적 문화가 결정된다고도 할 수 있다. 교육목표나 교육과정도 중요하지만 옆의 동료와 즐거운 관계를 맺기 위한 노력도 그에 못지않게 중요하다. 전문적 학습공동체는 옆 동료와 친해졌을 때 훨씬 더 시너지 효과를 낼 수 있다. 동료와 친해졌을 때 어느 때고 얼굴을 마주하면 수업 얘기, 교육과정 얘기를 나눌 수 있다. 동료와 친해지기 위해서 무엇을 하면 좋을지 의견을 나눈 후 연구실 벽에 붙여 놓고 하나씩 실천해 보도록 하자.

▶ 활동 방법 : (10분 실행)

2절지를 두 장 준비하여 한 장에는 전문적 학습공동체를 망치는 방법을 쓴 후, 반대로 생각하여 다른 한 장에는 전문적 학습공동체를 성공하는 방법을 최대한 많이 쓰도록 한다. 아주 사소한 것이라도 망치는 방법, 성공하는 방법을 다 적어본다. 활동이 끝난 후 망치는 방법, 성공하는 방법을 공유하도록 한다.

✓ 활동 Tip

〈Reverse Brainstorming 방법〉

1. [전문적 학습공동체를 망치는 방법]이란 주제로 생각나는 대로 적는다. 이때 다른 사람들은 생각나는 대로 말하고 모둠장이 대표로 전지에 적는 방법과 전지 가운데에 동그라미를 그린 후 주제를 쓰고 각자가 생각나는 대로 적는 마인드맵 방법이 있을 수 있다.
2. [전문적 학습공동체를 망치는 방법]을 보면서 반대로 생각하면 되는 [전문적 학습공동체를 성공하는 방법]이란 주제로 생각나는 대로 적는다.

✓ 활동 Tip

〈동료와 친해지기 위한 방법〉

1. 각자 포스트잇 3장을 나눠 갖는다.
2. 1년 동안 우리 동료와 친해지기 위해서 하고 싶은 일을 포스트잇에 각자 적는다.
예) 한 달에 1번 맛있는 것 먹으러 가기, 두 달에 1번 영화 보러 가기, 매일 20분씩 얼굴 보기(방과 후 커피타임), 고민 나누기 등
3. 같은 종류끼리 유목화하여 4절지에 정리한다.
4. 연구실 벽에 붙여 놓고 1년 동안 실천한다.
여기서 이 활동을 해도 좋고 맨 마지막 약속 정하기에서 친해지기 위한 방법을 논의해서 붙여 놓아도 좋다. 단 동료교사끼리 친목을 위해서 “잘 뭉치기”와 전문적으로 “협동하기”는 차이가 있으며 우리가 학습공동체를 통해 궁극적으로 하고자 하는 것은 전문적으로 “협동하기”라는 것임을 짚어준다.

프로그램 워크시트(교수안)

나누기 2

• 전문적 학습공동체 운영 과정 탐색하기

▶ (43쪽, 읽기자료 47-49쪽)을 먼저 읽어보면서 전문적 학습공동체에 진정으로 담겨져야 할 것들에 대해 생각해 보게 한다.

주제탐구-공동연구-공동실천-연구결과 공유가 적절하게 어우러져 실제 우리학교에서 펼쳐내고 있는가? 전문적 학습공동체를 통해 교사들의 집단지성이 실현되고 창의적 교육과정이 구상되어지고 있는가? 실행학습의 의미는 살려져있는가? 등에 대한 고민을 통해 학교를 돌아보는 시간을 가져보는데 이 활동의 의의가 있다.

▶ **활동 방법** : 읽기자료를 읽고 전문적 학습공동체 운영 과정과 비교하여 우리 학교에서는 어떻게 이루어지고 있는지 모둠원과 돌아가며 이야기를 나눈다. 어느 지점에서 잘 되고 있는지, 안 되고 있는 부분인지 파악을 해야 수정하여 설계할 수 있다. (혹, 3차시에서 이 부분이 다뤄졌다면 운영 과정만 파악한 후 그냥 넘어가도 좋다.)

✓ 활동 Tip

전문적 학습공동체를 설계하는데 있어서 처음 접하는 사람들은 어려울 수 있으므로 어떤 과정으로 전문적 학습공동체가 설계되고 운영이 되었는지 한 가지 사례를 들어본다.

〈○○초등학교 설계 운영과정 예시안〉

- ① 2월달 학년 발표 및 첫 만남
전문적 학습공동체는 관계가 우선! 전문적 학습공동체 교사들이 서로 친해지기 위해 1년 동안 하고 싶은 일 포스트잇에 각자 3-4가지 정도 써서 연구실에 붙여놓고 꼭 실천하기
- ② 우리 아이들에게 꼭 필요한 가치 3-4가지를 떠올려보고 포스트잇에 써서 유목화 후 학년 목표 설정하기
- ③ 그 가치(학년목표)를 키워 주기 위해 우리가 해야 할 교육과정 재구성 주제 생각하기
예) 토론프로젝트, 나눔 프로젝트, 생태교육프로젝트, 생활프로젝트 등
- ④ 위 주제를 가지고 교육과정 재구성을 한다면 교사가 어떤 책, 논문을 가지고 공부를 해야 하는가? (참고 서적, 참고 논문 등 선정)
- ⑤ 위에서 공부한 내용을 바탕으로 성취기준과 함께 프로젝트 설계하기(활동내용, 평가계획)
- ⑥ 프로젝트 설계한 내용을 가지고 좀 더 구체적으로 수업설계하기
- ⑦ 공동 수업 실천한 후 수업나눔, 수업성찰 하기 (수업친구 후 수업나눔, 성찰도 가능)
- ⑧ 학년교육과정-수업-평가가 일체화 되도록 프로젝트 진행 후 전반적인 평가 후 반영하기
(평가기록을 남겨서 내년 학년 교사들이 반영)
- ⑨ 한 학기 동안 이루어진 전문적 학습공동체 내용을 가지고 학교 내 · 외 공유시간 갖기
(교육과정 세미나, 컨퍼런스, 워크숍 진행 등)

나누기 3

- 우리 학교 전문적 학습공동체 연구 주제 찾기

▶ **전문적 학습공동체의 주제** : 학교에서 이루어지는 모든 교육활동에 대한 것이 될 수 있다. 그러나 사실 주제는 그 자체보다는 선정하는 과정 자체가 중요하다. 교육과정 대토론회, 교육과정 공유회, 컨퍼런스, 교육과정 평가회 등을 통해 학교 교육의 문제를 자연스럽게 이야기하는 분위기가 중요하다. 서로 이야기하는 문화가 자연스러운 학교에서는 주제가 무르익어 선정하게 되기도 한다.

▶ **활동방법** : 우선 학교의 여건과 환경이 모두 다르므로 각자 학교의 상황에 맞는 주제와 왜 그 주제를 정했는지 해결 목표를 포스트잇에 쓰고 돌아가면 말한다. 모둠원의 의견 중 가장 많이 나온 주제를 선정하여 활동을 하도록 한다.

✓ 활동 Tip

〈학교 안 전문적 학습공동체 연수 주제〉

- 교육과정과 수업 개발을 위한 공동연구 · 공동실천을 위한 실행연구 과제
- 학생생활교육, 진로교육, 학교혁신 등 학교 구성원이 학생교육을 위해 현장에서 함께 고민하고 연구해야 할 과제

우리 학교 또는 우리 학년의 가장 크게 해결해야 할 문제, 우리 학년의 학생들에게 가장 키워주고 싶은 가치(학년 목표 연관)를 중점으로 주제를 잡을 수 있다. 예를 들어, 우리 학교가 혁신학교로 지정된 첫 해라면 혁신학교에 대해 알아가는 것이 전문적 학습공동체의 주제가 될 수 있고, 우리 학년 아이들에게 자기 생각을 표현하게 하는 것이 중요하다면 (독서)토론프로젝트를 주제로 잡을 수 있다.

✓ 활동 Tip

〈주제탐구 중 혁신교육 활용자료〉

- 「혁신학교 우리가 만들어갑니다.」(혁신학교 이해자료)
- 「새로운 미래를 열어가는 학교혁신」(학교혁신정책 이해자료)
- 「배움 · 나눔 · 성장 지원 혁신공감!」(혁신공감 워크시트)
- 그 외 학교혁신 관련 다양한 도서, 문헌 등

나누기 4

• 연구 주제 해결을 위한 실행 방법 탐색

▶ **실행학습의 흐름** : 전문적 학습공동체는 주제탐구-공동연구-공동실천-연구결과 공유 흐름으로 작성하도록 되어있다. 전문적 학습공동체는 실행학습의 의미 즉, 연구하면서 실천하는 연구실천가를 지향한다. 주제탐구를 통해 주제에 대한 깊이 있는 정의, 문제 상황 공유, 또는 다른 학교의 사례들을 통해 구성원의 주제에 대한 동의 및 필요성을 다시 한 번 더 확인하고 공고화하는 시간을 갖는 것이 좋다. 공동연구와 공동실천에서는 주제 문제해결을 위한 필요한 프로젝트, 교육과정 재구성, 수업개발 등의 함께 연구하고, 실천해 보는 것을 중점으로 계획하고, 마지막으로 전 과정과 결과를 함께 공유하는 시간을 갖는다. 정확히 나누는 것보다는 실행학습의 의미를 살리는 것이 더 중요하다. 따라서 연구 성격에 따라 적절히 조정될 수 있다. 다만 특정한 영역에 치우치지 않아야 하기에 이론 연구 또는 수업 공개 실천 등에 한정하여 편성하는 것은 지양해야 한다.

▶ **공동연구와 공동실천의 다른 점** : 실행학습의 과정으로 공동연구와 공동실천이 있다. 교직의 특성상 실천적, 경험적 전문성을 바탕으로 한 연구개발, 연수활동, 실천 활동 등 공동 작업이 이루어지는 것이 바람직하다. 따라서 공동연구와 공동실천의 구분보다 중요한 것은 유기적인 관계라 볼 수 있다. 다만 개념적으로 나누어본다면 ‘공동연구’는 학습공동체 구성원들의 집단지성을 통해 경험을 재구성하는 단계로 문제해결을 위한 선행연구물과 문헌 조사, 선진사례 연구를 위해 강연, 세미나, 토론 등이며 ‘공동실천’은 교실수업 개선을 위해 실제 교육과정을 재구성하고 수업을 개발하는 단계다. 즉 교육과정 재구성 협의, 공동 수업개발, 수업 공개 및 참관, 수업나눔 등의 실천적 활동이다.

▶ **연구결과 공유의 방법** : 연구 실천사례를 일상적으로 나누는 활동과 학교단위 컨퍼런스 운영이 있을 수 있다. ‘일상적인 연구실천 나눔’은 교과, 학년 단위의 학습공동체별로 이루어는 정기적 또는 비정기적으로 이루어는 교수학습 활동 정기 워크숍, 공동연구 발표회, 교육과정 세미나, 교육과정 평가회 등이 있다. ‘학교 단위 컨퍼런스’는 학기말

또는 학년말에 학습공동체들이 모두 모여 학교 단위로 교과, 학년 학습공동체의 연구결과를 함께 공유하는 활동이다.

출처 : 2017 경기도교육청 전문적 학습공동체 Q&A, 경기도 교육청

- ▶ **활동방법** : 전문적 학습공동체 계획을 설계할 때 주제탐구, 공동연구, 공동실천, 연구결과 공유결과를 각각 다른 색깔의 포스트잇을 활용하면 시각적으로 구별이 되어주는 장점이 있다. 그리고 괄호 안에 소요되는 시간을 적는다면 차시를 정리하는 데도 도움이 된다. 주제탐구도 항상 첫 부분에 자리한다거나, 연구결과 공유를 한 번만 하는 것도 아니고 마지막에만 있는 것은 아니다. 상황에 따라 연구결과는 중간에 들어갈 수도 있다.

주제탐구	공동연구	공동실천	연구결과 공유

나누기 5

- 전문적 학습공동체 운영 계획 짜기

- ▶ **활동방법** : 위에서 논의된 내용을 바탕으로 내용과 순서를 정하여 15차시 전문적 학습공동체 운영 계획을 세우고 정리해 본다. 전지를 활용하여 마인드 맵, 표, 리치픽쳐 등 다양한 방법으로 15차시의 내용을 구성한다.

✓ 활동 Tip

주제탐구, 공동연구, 공동실천, 연구결과 공유의 순서가 일반적이기는 하나, 한 프로젝트가 끝나고 다른 프로젝트를 준비하기 위해 주제탐구가 중간에 들어가기도 하고, 교육과정 계획 공유의 시간을 3월이나 4월에 갖기도 한다. 물론 전문적 학습공동체를 실제로 운영하다 보면 주제탐구가 중간에 더 투입되기도 한다.

프로그램 워크시트(교수안)

나누기 6

- 연구 실천 사례와 결과 공유 방법에 대해 탐색하기

▶ 연구 결과 공유는 전문적 학습공동체에게 책무성, 공공성, 윤리성, 실천력을 확보해주는 장치로서 성공의 결과를 나누는 자리가 아니라 전문적 학습공동체 시간에 나누었던 고민의 과정을 나누는 자리이다. 성공의 경험도 중요하지만 실패의 경험도 함께 나누는 자리라면 더 좋다. 반성적 성찰이 함께 나누어진다면 학교 자체가 교사들에게 심리적 안전을 느낄 수 있는 곳이라는 것을 느끼게 될 것이다. 주제를 정할 때 정한 학교 규모를 생각하시고 시간 분배, 발표하는 사람, 경청하게 하는 방법, 피드백, 간식 등 다양한 구성요소를 생각하며 공유 방법을 탐색해보면 좋겠다.

▶ **활동방법** : 모둠별로 4절 도화지에 마인드맵을 그리며 생각해 본다. 전체 발표를 통해 공유한다.

✓ 활동 Tip

어떤 규모의 학교이냐, 공유 대상이 누구이냐에 따라 공유 방식이 조금씩 달라지기도 한다. 어떤 방법이든 공유는 개인의 역량을 넘어 학교의 역량을 키울 수 있는 구성원 간 '문화적 압력'의 기제가 되어 준다. 공유의 필요성을 다시 한 번 짚고 넘어갈 수 있도록 한다.

〈 공유 방법 협의 내용 〉

공유 대상(학교내? 외?), 공유 장소, 공유 시기, 공유 시간, 발표자, 모든 사람이 적극적으로 동참하게 하는 방법, 피드백, 간식 등

● ● 담기 1 ● ●

• 전문적 학습공동체 약속 정하기

- ▶ 전문적 학습공동체가 잘 운영되기 위해서는 학교조직의 학습조직화가 중요하다. 학교가 교육과정 중심의 학교로 운영되는 것이 우선 과제이다. 전문적 학습공동체의 약속은 학교 차원과 학습공동체로 나누어 함께 살펴보고도록 한다. 학교조직 차원에서 지켜야 할 약속은 결국 학교가 어떤 문화를 가꾸어나가고자 하는지에 대한 것이고, 구성원 사이에서의 약속은 얼마나 친밀하면서도 추진력 있는 공동체 안의 공공성을 지향하느냐에 대한 것이다.
- ▶ **활동방법** : 포스트잇에 각자의 생각을 쓰고 이야기 나눈다. 학교 구조적 차원과 개인적인 차원의 약속으로 분류해 본다. 전체 발표를 통해 공유한다.

✓ 활동 Tip

전문적 학습공동체가 잘 운영되기 위해서 학교 시스템 측면에서 지원해줘야 할 약속, 각 구성원이 지켜야 할 약속으로 나누어 정리한다. 정해진 약속은 각 연구실에 붙여놓고 잘 실천하도록 한다. 열기에서 했던 전문적 학습공동체를 망치는 방법, 성공하는 방법을 연관 지어 약속을 정해도 좋다.

〈 약속정하기 예시 〉

- 학교 구조적 측면 – 전문적 학습공동체의 날 시간 확보, 예산 확보, 업무 경감 등
- 개인 구성원 측면 – 시간 약속 잘 지키기, 정해진 도서 잘 읽기, 적극적으로 참여하기, 경청하기 등

프로그램 워크시트(교수안)

● ● 답기 2 ● ●

- 시 읽기 및 희망의 메시지 쓰기 : “담쟁이”

▶ **활동방법** : 도종환 시인의 “담쟁이”라는 시를 다 같이 읽어본 후 담쟁이에 자신에게 주는 희망의 메시지를 써 본다. 담쟁이가 아주 조금씩 담을 덮어 가듯이 학교에서 선생님께 서 적으신 희망이 조금씩 퍼져 나가기를 기원해보는 마음으로 활동한다.

● ● 답기 3 ● ●

- 공동 성찰 및 마무리

▶ **활동방법** : 전문적 학습공동체 연수(8시간)를 통해 가장 기억에 남는 것을 전지에 “침묵의 마인드 맵”으로 표현한다. 자신이 기억에 남는 것들을 아무 말 없이 마인드맵으로 표현하면 된다. 상대방이 쓴 걸 보고 생각나면 덧붙여도 된다. 다 썼으면 중요하다고 생각하는 것에 ☆을 3개씩 그린 후 모둠별로 발표를 하거나 갤러리 워크(작품을 감상하듯이 돌아다니면서 살펴보고 얘기 나누는 것)로 진행한다.

배움 · 나눔 · 성장 지원을 위한 혁신! 공감!

프로그램 워크시트 교수안

기획 한영희(경기도교육청 교육1국장)
안경애(경기도교육청 학교정책과장)
이규성(경기도교육청 학교정책과 장학관)
유향우(경기도교육청 학교정책과 장학사)

개발	김명희(숲속초 교사)	김미영(충현고 교사)
위원	신혜경(왕곡초 교사)	이윤정(운중초 교사)
	손소영(천남초 교사)	우자영(한울초 교사)
	김해정(운산초 교사)	
	박재은(화성시창의지성교육지원센터)	

경기도교육청

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

2017년 6월 발행

발행인 / 경기도교육감 이재정

발행처 / 경기도교육청

인쇄처 / 디자인 펌킨 (031-893-8315~7)