

배움·나눔·성장지원 혁신! 공감!

프로그램워크시트

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

함께 성장하는
전문적
학습공동체

이 자료는 경기도교육청의 혁신공감학교와 혁신학교의 교원 연수를 위해 개발한 것입니다.

이 자료는 영리 목적으로 사용할 수 없으며 타 기관에서 사용하고자 할 때에는 경기도교육청과 협의하여 주시기 바랍니다.

함께 성장하는 전문적 학습공동체

I. 프로그램 개요

II. 프로그램 운영의 실제

1. 교직문화와 교사 전문성	02
2. 전문적 학습공동체의 의미 찾기	11
3. 전문적 학습공동체로 역동성 있는 학교 만들기	22
4. 우리 학교 전문적 학습공동체 설계하기	32

자료의 특징

1. 학교의 상황과 실태를 진단하고 문제를 해결할 수 있는 방안을 찾을 수 있도록 구성하였습니다.
2. 각 영역과 주제별로 학교구성원이 함께 고민하고 해결해야 할 문제들을 제시하여 협력을 통해 문제를 해결해 가도록 했습니다.
3. 프로그램의 설계와 실재를 읽고 공부하면 누구나 워크숍 또는 연수를 이끌 수 있도록 구성하였습니다.

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

함께 성장하는 전문적 학습공동체

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

I 프로그램 개요 ···

1 개요

개인적인 교직문화는 교사의 전문적인 성장을 어렵게 합니다.

반면, 개방적인 교사 문화는 동료들이 협력적인 관계로 다가설 수 있게 합니다.

공동연구와 공동 실천, 수업 개방과 성찰은 ‘개인’이 아닌, ‘우리’가 성장하게 하며, ‘협력’과 ‘성장’의 문화를 만들게 합니다. 이것이 곧 성장하는 학교를 만듭니다.

교직은 동료들과 함께 일하며 배우고 더불어 성장하는 기쁨과 자긍심이 살아있는 전문적 학습공동체로 거듭나야 합니다.

2 프로그램의 목표

- ▶ 공동으로 연구하고 실천하는 학교문화로 바꾸기 위해 전문적 학습공동체의 의미를 알아보고 바람직한 전문적 학습공동체가 되기 위해 필요한 것이 무엇인지 알아본다.
- ▶ 우리 학교의 학습공동체 운영을 성찰해 보고, 전문적 학습공동체 운영의 문제점과 이에 대한 해결 전략을 모색한다.
- ▶ 교실 문화를 진단하고 공동연구·공동실천의 경험을 공유하여, 이를 바탕으로 학교의 전문적 학습공동체 운영 과정을 설계한다.
- ▶ 전문가인 교원의 경험과 판단을 바탕으로 학교의 문제를 진단하고 집단지성을 발휘하여 해결하는 가운데 교사 전문성이 함께 신장될 수 있음을 체득한다.

II 프로그램 운영의 실제 ...

주제 1 - 교직문화와 교사 전문성



1 프로그램 설계

주 제	교직문화와 교사 전문성	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, 싸인펜, 볼펜, 유성매직, 전지, 포스트잇, 활동지		
목 표	☞ 교직문화를 살펴보고 교사의 전문성을 이해할 수 있다.		
진행 방법	개별활동, 모둠 토의, 전체 발표		
흐름	활동 내용	방법	Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 교직문화 살펴보기 - (동영상1) '학교의 기적-선생님 수업을 열다' 보기 - 영상을 보고 공감되는 부분 이야기하기 - 교직문화의 특성 나누기	개별활동 후 모둠활동	- EBS다큐프라임, 학교의 기적-선생님, 수업을 열다
나누기 (80분)	◎ 교사 전문성 이해 - 제목을 붙여가며 자료 읽기 - 각자 중요하다고 생각하는 교사전문성 8개 정하기 - 모둠 공유를 통해 우리 모둠 교사전문성 8개 정하기 - 교사 전문성 수레바퀴를 활용하여 자기 진단하기 ◎ 교사로 산다는 것은 - 문장 완성하기 "교사로 산다는 것은()이다"	개별활동 후 토론, 발표	- 준비물 : 포스트잇, 전지 (또는 4절지), 유성매직, 싸인펜, A4용지, 스카치테이프
담기 (10분)	◎ 성찰하기 - 각자 실천할 것 한 가지 적기 - 공유하고 서로 사진 찍어 주고 격려하기	성찰	- 준비물 : 유성매직, A4색지

2 활동의 실제

열기

- 교직 문화 살펴보기

▶ 교직문화 살펴보기

- (동영상1) ‘학교의 기적-선생님 수업을 열다’ 보기(3분 47초)

- 영상을 보고 공감되는 부분에 대해 이야기해 봅시다.

- 교직 문화의 특성 나누기

- 현재 학교의 모습을 읽고, 교직 문화의 특성을 적어 봅시다.

현재 학교의 모습		교직문화의 특성
각자의 교실과 교과에 갇혀 자기 방식대로 자유를 누린다. 자율성이라는 이름으로 서로의 영역을 침범하지 않고 서로의 수업과 교실에 대해 간섭하지 않는 것이 불문율!	⇒	
하루하루 살아내기 급급하다 시간이 지나면 교사로 사는 일에 자신감도 생기고 성장하는 느낌을 받을 수 있으면 좋을 텐데 날이 바뀌고 해가 바뀌면 또 다시 처음부터	⇒	
모형화, 표준화 되어버린 교직문화 비슷한 자료를 소비하며 비슷한 활동들로 비슷한 수업들을 하고 있다. 개성 있는 수업들도 다양한 형태의 시도들도 쉬운 일이 아니다.	⇒	

나누기

- 교사 전문성과 ‘교사로 산다는 것’

▶ 교사 전문성 탐색하기

■ 제목 붙여가며 읽기

- 아래의 글을 읽고 인상적인 구절이나 키워드를 찾아봅시다.(모둠원이 각기 나눠 읽기)

출처 : 오욱환, 교사 전문성, 교육과학사(2013)

- 1) 학교를 변화시키려면 교사가 변화의 주체이어야만 한다. 가르치는 것을 직업으로 택한 사람들은 가르침을 즐길 수 있어야 한다. 교사가 교수-학습에서 주체적이며 고유의 업무를 기피하거나 소홀히 할 경우에는 외부에 의해서 야기되는 교권 침입을 막아내기 어렵다. 교권은 전문성의 튼튼한 기초 위에 교사 이외의 것들로 교사의 업무와 역할이 대체될 수 없음을 보여줌으로써 확보될 수 있다.
- 2) 귀인이론에서는 학업성취에서 실패하는 학생들에게 나타나는 특성 가운데 하나로 환경통제감의 부족을 든다. ‘주어진 외부적 조건을 무기력하게 수용하는 학생’이 그 조건을 ‘자신이 바꿀 수 있다고 확신하는 학생’의 성취 수준을 넘어설 수 있는 가능성은 거의 없다. 교사가 학생들에게 외부 조건에 굴하지 않도록 가르친다면, 그 교육을 자신에게도 적용해야 타당하다. 교사가 외적 지원의 미비함을 탓할 뿐 자신의 의지와 노력에 의해 변화될 수 있는 여지까지 포기한다면 그자체가 비교육적이다.
- 3) 교육은 목적지향 활동이기 때문에 목표와 목적이 없거나 모호할 경우에 교육의 의미도 사라지거나 희석된다. 이루고자 하는 것이 무엇인지도 모르면서 교육할 수 없기 때문에, 교육활동에는 목적과 목표가 반드시 필요하며, 교육에 종사하는 사람은 목적과 목표를 인식하고 있어야 한다. 교사가 수업에서 설정해야 하는 목표는 학급 수준에서는 물론이며 때에 따라서는 개별 학생별로도 구체화되어야 한다.

- 4) 전인교육은 학생들이 여러 과목의 수업을 듣고 종합함으로써 이루어지는 것이 아니며 많은 교사들의 수업과 일상적 행위를 배우고 본받음으로써 터득된다. 교사에게 전공지식, 교육학지식, 그리고 교양이 필요하다는 말은 교사가 완벽한 사람이 되어야 한다는 뜻이 아니다. 교사 스스로 배움을 중요하게 생각하고 즐긴다면, 학생들은 그 교사로부터 지식을 얻고 학문하는 자세를 배우며 인생을 즐기는 지혜를 배울 수 있다. 학생들은 그러한 교사들을 놀라울 정도로 정확하게 알아본다. 전문가들은 자기개발을 위해 끊임없이 노력한다.
- 5) 교사가 상대하는 학생들은 너무나 다양하여 일반화할 수가 없다. 학생들과 원활하게 상호교섭하려면 풍부한 상상력을 동원하여 탐구해야 한다. 전문직일 수록 구상의 비중이 크며, 탈전문화는 구상이 줄어들고 실행이 늘어나는 현상이다. 교사의 구상 능력은 연구와 탐구에 의해서 유지되고 발전될 수 있다. 실험은 실패의 위험을 기꺼이 감수할 자세가 되어 있을 때 시도된다. 교사에게 실험정신이 요구되는 이유는 학생들이 변화하는 과정에 있을 뿐만 아니라 이들이 당면할 사회와 시대 역시 변화하고 있기 때문이다.
- 6) 직업은 생계수단일 뿐만 아니라 삶의 의미와 즐거움도 된다. 일에서 의미를 찾고 즐거움을 느끼려면 성취가 중요하지만 업무와 관련된 교류도 필요하다. 동일 주제를 가지고 발표 · 대화 · 토의 · 토론 · 논쟁할 수 있는 집단, 곧 공동체가 필요하다. 교사들은 이러한 공동체를 통해서 교직업무 수행에 긴요한 정보와 지식을 습득할 수 있으며 아이디어나 연구결과를 제시하고 조언과 비판을 받을 수 있다.
- 7) 교사는 습관적으로 가르치더라도 학생들은 습관적으로 배울 수 없다. 그 이유는 습관이란 개념이 이미 익숙한 것을 반복할 때에만 적용되기 때문이다. 교사가, 자신의 입장에서 수업을 평가하면 성패를 가릴 수 없지만, 학생들의 입장에서 자신이 진행한 수업을 평가하면 성공과 실패가 판정될 수 있다. 배우는 학생들의 입장에서 자신의 수업을 평가하는 교사는 그 수업이 끝난 후 성공과 실패로 판정하고 반성한다.

- 8) 자신을 엄격하게 평가하는 사람은 다른 사람으로부터의 평가를 두려워하지 않는다. 학생도 청중처럼 의견을 제시할 수 있어야 하며 어떤 경우라도 침묵을 강요받아서 안 된다. 상대를 평가하는 사람이 스스로 평가받기를 거부하는 것은 자가당착(自家撞着)이다. 평가 방법의 부적절성과 평가 결과의 오용을 문제로 삼아야 하지만, 평가는 수용해야 한다.
- 9) 직업으로서 교육을 선택한 교사가 자신의 수업을 듣는 학생들의 학습 가능성을 의심한다면 직업의식이 결여된 것이며 직업윤리에도 어긋난다. 학생들을 가르치기 위해 교실에 들어선 교사가 학생들의 학습능력을 불신하는 것은 수업하기 위해 교실에 들어선 교사의 교수능력을 학생들이 의심하는 것만큼 끔찍한 일이다.
- 10) 특수성을 요구하는 부모와 보편성을 적용해야 하는 교사 사이에 갈등이 일어날 소지는 아주 많다. 교사는 전문가적 판단에 의해서 조치하고 과정을 기록할 뿐만 아니라 수시로 분석해야 하며 인내심을 갖고 성과를 기다려야 한다. 교사가 인내하고 감정을 조절해야 하는 이유는 업무에 충실하기 위해서이다. 감정 조절에 실패하면 업무수행이 불가능해진다. 교사는 자신의 미래를 위해서 감정을 조절하고 인내해야 한다.
- 11) 전문성이 높은 교사들은 학생들에게 삶의 과정으로서 교육, 즐거움으로서 학습, 자신을 위한 공부 등을 습득시킨다. 인생은 끊임없이 배워야 하는 과정이므로 스스로 공부하는 태도를 기르는 작업은 교사가 소홀할 수 없는 부분이다. 교사는 어떤 학생도 배우기를 포기하지 않도록 하는 데 정성을 쏟아야 한다.
- 12) 교사와 학생 사이에 발생하는 갈등은 상대를 자기에게 편리한 대로 규정하는 데서 시작된다. 교사는 학생들을 조직의 구성원으로 착각하여 무조건적인 복종과 존경을 기대한다. 학생들은 학교를 공동체로 묘사하고 있으며 교실에서 인간적인 교섭이 이루어지기를 기대하고 있다. 교사는 이처럼 집단들로부터 평가를 받게 되는데, 어느 집단의 평가를 중시하느냐에 따라 교사의 유형과 일상적 행동이 상당히 달라진다. 전문성이 높은 교사는 학생들의 평가를 가장 중요하게 생각한다. 그 이유는 교사의 존재 이유가 학생들을 가르치는 데 있기 때문이다.

- 13) 교육은 개별 학생들의 특성을 최대한 존중하는 인간관계이며 하나의 틀에 효율적으로 주형(鑄型)하는 작업이 아니다. 학생들은 배운다는 사실 하나만 같을 뿐 그 밖의 것들은 모두 다르다. 수업장면에서 교사는 학생들을 최대한 개별적으로 상대해야 하며 학습의 구성원으로 취급해서는 안 된다. 학생들의 개별성을 인정하는 교사는 수업할 때 모든 학생들과 눈을 맞춘다. 그러나 서툰 교사는 상당수의 학생들을 보지 못하며, 편견이 심한 교사는 극소수의 학생들만 볼 뿐 대다수의 학생들을 외면함으로써 이들을 소외시킨다.
- 14) 교사들이 사명감에 불타고 있지 않듯이 학생들도 학구열에 불타고 있지 않다. 그래서 교사는 학생들을 공부시키기 위해서 감성을 동원해야 한다. 가르치고 배우는 과정은 매우 감성적인데도 이 점이 중시되는 경우는 거의 없다. 지적 성취는 열정을 갖고 몰입하여 성취함으로써 얻게 되는 감정이다. 교사는 학생들에게 습득(拾得)보다 터득(擡得)이, 축적(蓄積)보다 창조(創造)가 더 가치 있는 것임을 가르쳐야 한다. 교사가 학생들에게 터득과 창조의 가치를 가르치려면 그들의 심리와 감성을 연구해야 한다.
- 15) 언제 어떤 경우에도 적용되는 최선의 교수법은 없다. 최고의 교수법은 없지만, 최적(最適)의 교수법은 선택될 수 있다. 교수법을 적절하게 사용하기 위해서, 교사는 현장에서 여러 가지 방법을 실험적으로 적용해 보고 그 결과를 기록하여 자료로 정리해 두어야 한다. 교수법의 적용과 그 결과에 대한 기록은 현장연구의 전형적인 모형이 된다. 교사의 전문성은 이러한 연구들에 의해 증진될 수 있으며 교육효과 역시 이러한 연구들에 의해 향상된다.
- 16) 학생들의 잘못된 언행을 고쳐줄 때에는 생각하게 하는 방법이 효과적이다. 교육장면에서 일어나는 수많은 문제 사태들은 즉각적인 말과 행동에서 발단되고 악화된다. 전문가들은 자신들도 틀릴 수 있음을 잘 알고 또 인정하기 때문에 개방적이며 충고나 비판에 대해서 겸허하다. 우리는 이러한 사람들을 진정한 의미에서 '전문가(professionals)'라고 부른다. 전략을 사용하는 이유는 어떤 학생도 소외시키지 않기 위해서이다. 전문가교사는 정교한 전략과 테크닉을 구사함으로써 뒤쳐지는 학생들을 복돋을 수 있고 지나칠 수 있는 문제들을 해결할 수 있다.

프로그램 워크시트

■ 교사 전문성 키워드 공유

- 읽기 자료 내용 중 중요하다고 생각하는 교사 전문성 요소 8개를 적어봅시다.

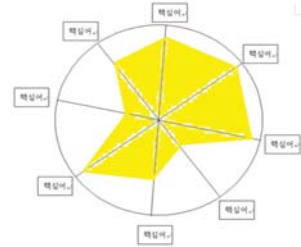
나	
모둠	

● 나의 교사 전문성 수레바퀴 진단하기

- 모둠 공유를 통해 정한 8개의 전문성 요소로 자신의 교사 전문성을 진단해 봅시다.

〈 작성요령 〉

- 우리 모둠의 교사 전문성 요소 8개 적기
- 자신의 교사 전문성 점수에 점 찍기
- 점 연결하기



프로그램 워크시트

▶ ‘교사로 산다는 것’

- ‘교사로 산다는 것’에 대한 자신의 생각을 적어봅시다.

‘교사로 산다는 것’은 ()이다.

담기

- 성찰하기

▶ 교사 전문성 신장과 교직문화의 변화를 위한 나의 다짐

- 교사 전문성 신장을 위해 내가 실천할 것을 적어봅시다.

3 참고자료

1. 도서

- 교사 전문성(2013), 오욱환, 교육과학사
- 교직과 교사의 전문적 자본(2015), 앤디 하그리브스 · 마이클 폴란, 교육과학사

2. 동영상

- 학교의 기적-선생님, 수업을 열다. EBS 다큐프라임(3분 47초)

주제 2 - 전문적 학습공동체의 의미 찾기



1 프로그램 설계

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	ⅳ 교사로서의 삶을 함께 살피고 전문적 학습공동체가 주는 의미와 개념을 찾을 수 있다.		
진행 방법	강의, 모둠 토의, 전체 발표, 마무리 강의		
흐름	활동 내용	방법	Tip & Memo
열기 (20분)	◎ 교직 생애 만족도 - 나의 교직 생애 만족도 확인하고 나누기	개별활동 후 모둠활동	
나누기 (60분)	◎ 전문적 학습공동체의 의미 - 사례를 통한 전문적 학습공동체 의미 탐색하기 - 전문적 학습공동체 키워드 찾기 • (읽기자료1~3)을 읽기 - '전문적 학습공동체' 나의 언어로 정의해보기	개별활동 후 모둠활동	- 준비물 : 4절지, 유성매직, 색연필, 싸인펜, 스카치테이프
	◎ 바람직한 전문적 학습공동체 모습 그려보기 - 집단적 성장을 위한 전문적 학습공동체 O, X 퀴즈 - 진정한 전문적 학습공동체가 되기 위한 필요조건 토론하기	토론, 발표	- O, X 퀴즈 항목 변경 및 추가 가능, 전문적 학습공동체에 대한 오해와 편견을 서로 논의하며 진정한 전문적 학습공동체를 판별하는 기준에 대해 정리하기 - 포스트잇 활용 후 서클 맵 또는 유목화하기(참고자료, 명목집단기법(NGT))
담기 (20분)	◎ 성찰하기 - (동영상1)'세계를 움직이는 힘 집단지성' - 시청 후 생각 나누기	성찰	- https://www.youtube.com/watch?v=nfvkPeBJY54

2 활동의 실제

열기

- 교직 생애 만족도

▶ 나의 교직 생애 만족도 확인하기

- 나의 교직 생애 만족도를 5점 만점으로 점수를 적어보고 그렇게 점수를 부여한 이유를 적어봅시다.

	신규시절	현재	5년 후
점수			
이유			

더 만족스러운 교직 생애를 위해 필요한 것은?	
---------------------------	--

나누기 1

• 전문적 학습공동체의 의미

▶ 전문적 학습공동체 의미 탐색하기

● 사례 1

○○학교에서는 독서토론을 중심으로 독서 동아리를 운영하고 있다. 그런데 독서 동아리를 3년을 운영하였으나 교육과정과 수업의 변화는 일어나고 있지 않으며, 교사들은 자신들의 전문성이 신장되었다고 느끼지 못하고 있다. 교사들은 동아리 활동에 지쳐만 가고 있다.

● 사례 2

□□학교에서는 자율장학 계획에 따라 공개수업과 협의회를 운영하고 있다. 그런데 공개수업 후 협의회에서 형식적인 칭찬과 평가가 반복되면서 점점 공개수업과 일상의 수업 간의 격차가 생기고, 공개수업을 통한 교사의 수업력 향상에 대한 불만족은 커져갔다.

● 사례 3

△△학교는 의욕적으로 교내 연수를 실시하였다. 처음에는 어느 정도 분위기가 형성되는가 싶더니 점차 교사들의 피로도가 심해지면서 연수에 대한 참가율이 떨어져갔다. 또한 새로운 연수를 받느라 지쳐 동학년끼리 배운 내용을 함께 수업에 적용하기 위해 깊이 있게 협의를 하거나 실행해 볼 여력이 없다.

• 교사의 집단 성장을 가로막고 있는 요인은 무엇인지 알아봅시다.(개별활동→모둠활동)

사례 1	
사례 2	
사례 3	

▶ 전문적 학습공동체 키워드 찾기

● (읽기자료1~3) 전문적 학습공동체의 개념

- 읽기 자료를 읽으면서 전문적 학습공동체의 키워드를 찾아봅시다.

▶ 전문적 학습공동체를 ‘나의 언어’로 정의해 보기

전문적 학습공동체는

이다.

나누기 2

- 바람직한 전문적 학습공동체 모습 그려보기

▶ 전문적 학습공동체 ○, × 퀴즈

항목	O, X
전문적 학습공동체는 학교의 상황 속에서 연구 과제를 찾고 동료들과 집단 지성을 발휘하여 문제를 탐색 및 해결해 나가는 것이다.	
전문적 학습공동체는 주로 연수, 초청 강연 중심으로 이루어진다.	
전문적 학습공동체는 연구과정 및 결과에 대해 결과보고서를 매끈하게 작성해서 보고해야 한다.	
전문적 학습공동체는 연구과정 및 결과에 대해 전직원이 공개와 공유 및 성찰의 시간을 갖는다.	
전문적 학습공동체 시간에 동료들과 공동으로 교육과정과 수업 및 평가문항을 개발 한다.	
학교의 문화와 아이들의 생활교육에 대해 논의한 것은 전문적 학습공동체 활동에 포함되지 않는다.	
동료들과 함께 개발한 교육과정과 수업안은 공동으로 실천한다.	
동료들과 함께 개발한 교육과정과 수업안은 대표 교사가 실천하고 공개한다.	
전문적 학습공동체에서 말하는 ‘수업개방’은 단위 차시 공개수업이다.	
전문적 학습공동체에서 추구하는 ‘수업개방’은 공개수업을 포함해 수업 자료 공유, 고민의 나눔 등 일상적인 수업대화도 포함한다.	

- 바람직한 전문적 학습공동체가 되기 위해서는 어떤 조건들이 갖춰져야 할지 이야기해 봅시다.

담 기

- 성찰하기

▶ (영상1) '세계를 움직이는 힘, 집단지성'

<https://www.youtube.com/watch?v=nfvkPebJY54>

- 영상 시청 후 전문적 학습공동체와 관련지어 생각을 정리해 봅시다.

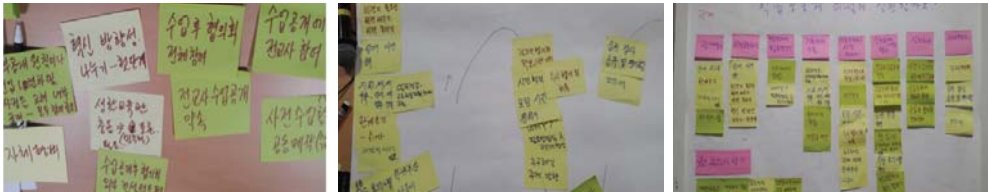
3 참고자료

〈써클맵 기법〉

- 1) 주제에 대해 떠오르는 연상단어를 자유롭게 적기(브레인라이팅)
(B4용지 가운데 원을 그리고 주제 단어를 적고, 원 바깥에 연상단어 적기)
- 2) 1)에서 적은 단어들 중, 모둠 구성원과 논의하며 핵심 단어에 동그라미 표시하기
(반드시 들어가야 할 단어에 동그라미)
- 3) 핵심 단어로 뽑아낸 단어들을 모아 주제에 대한 정의 또는 의미를 문장으로 완성하기

〈명목집단기법(NGT) 토론 방법〉

- 1) 각자 포스트잇에 적기
각자 포스트잇에 자신의 생각을 나타내는 단어, 요약 등을 쓴다.
- 2) 생각 나열하기
모둠 구성원과 포스트잇에 쓴 생각을 나누면서 같은 생각끼리 그룹(범주)화 한다.
- 3) 그룹(범주)별 이름(제목) 달기
범주화 한 것들을 대표할 수 있는 제목을 달아 명목화 한다.



1. 영상

- 동영상 1. 세계를 움직이는 힘 집단지성(8분 39초)
<https://www.youtube.com/watch?v=nfvkPebJY54>

2. 읽기자료

- 경기도교육청(2016), 2016 학교 안 전문적 학습공동체 운영 계획
- 경기도교육청(2015), 혁신학교 우리가 함께 만들어 갑니다.
- Ann Lieberman · Lynne Miller(2009), 교사 리더십, 학지사
- Andy Hargreaves(2011), 지식사회와 학교교육, 학지사
- 김현수(2014), 교사상처, 에듀니티
- Parker J. Palmer(2009), 가르칠 수 있는 용기, 한문화

4 읽기자료

1. 전문적 학습공동체의 개념

출처 : 2016 학교 안 전문적 학습공동체 운영 계획, 경기도교육청

〈전문적 학습공동체의 정의〉

전문적	전문가인 교원의 경험과 판단이 중요
학습	함께 연구하고 실행하는 가운데 이루어지는 학습
공동체	교원들이 지속적인 관계 속에서 공동의 목표를 설정하고, 함께 문제를 파악하고 해결방안을 모색하는 실천공동체

출처 : 혁신학교 우리가 함께 만들어 갑니다. 경기도교육청

〈전문적 학습공동체의 실제〉

- 교육과정의 공동연구 · 공동실천
 - * 교육과정 및 수업 개발을 위한 실행학습
 - 학교 상황 속에서 연구 과제 찾기
 - 문제 해결하기
 - 연구 과정 및 결과에 대한 공유와 반성적 대화하기
 - * 공동연구 · 공동실천
 - 학교의 상황과 문제 해결을 위한 협력적 연구 실행 : 공동작업의 교육과정 개발, 교재 및 교구 개발, 수업 개발, 평가문항 개발 등
 - 교육과정 재구성을 통한 공동실천 : 교육과정 재구성, 프로젝트 학습, 공동 수업안 개발을 통한 공동실천, 독서토론수업의 내실화를 위한 공동실천 등
 - * 연구 실천 사례 및 연구 결과 공유
 - 일상적인 연구 실천 사례 나눔 : 학년 단위 실천 사례 나눔, 교과교육과정 평가회, 교육과정 세미나, 공동연구 발표회, 교수학습 활동 정기 워크숍
 - 학교 단위 컨퍼런스 데이, 연구자료 출판 및 홍보 활동

● 수업 개방과 성찰

* 잘못된 수업 관행 개선을 위한 수업 성찰

- 클릭수업, 방송수업, 인터넷 수업, 문제풀이 수업 등 편의주의 수업 극복
- 특정 수업 이론과 모형주의의 수업 공개 관행 극복
- 학교 단위의 동료성을 바탕으로 하는 협력적 장학 활동으로 전환
- 수업 성찰, 수업 공유, 수업 설계, 수업 실행의 종합적 역량 강화를 위해 협력적 수업 연구 활동 전개

* 수업(교실) 개방과 공유, 성찰을 통한 학습공동체 형성

- 셀프 수업 녹화 편집과 수업 반성, 동료와 수업 대화, 수업 에세이 쓰기 공유하기
- 팀티칭, 공동 수업, 프로젝트 학습을 통한 공동작업과 수업 공유
- 교사들의 창의적 사고가 반영된 학년군(교과) 교육과정 개발
- 학생 선택형 교육과정(진로, 테마학습)을 통한 학생중심 교육과정 개발능력 신장
- 주제통합교육과정(체험학습, 자유탐구학습) 개발을 통한 미래역량교육 능력 신장

2. 실행학습의 개념을 찾아서

출처 : Ann Lieberman · Lynne Miller 공저, 황기우 역, 교사리더십, 학지사(2009)

〈실행학습 : 교육과정의 공동연구 · 공동실천〉

학교는 실행학습의 장이 되어야 하고, 교사들의 학습과 실천이 분리되지 않는 것이 중요하다. 실행학습은 교원의 개별성장 중심 연수에서 참여 및 집단성장 중심의 연수로 전환하는 것으로서 집단지성으로 학교 상황의 문제를 해결해가며 실천지식을 쌓는 것을 의미한다. 특정 이론이나 사례를 모형화하거나 모방하는 것이 아니라 상황이나 현장에서 문제를 파악하고 해결하기 위하여 주어진 일을 더 잘할 수 있는 방법을 찾는 것이다. 지식이나 기능은 유의미한 맥락 안에서 제공될 때 효과적으로 학습할 수 있기 때문이다.

3. 지금 세계는 Collaboration!

경기도교육청(교육감. 이재정)은 개인주의적인 교직문화를 개선하고 학교 교육력을 제고하기 위한 방안의 하나로 전문적 학습공동체 구축을 위해 꾸준히 노력해왔다. 2015년에는 교사들이 협력하여 교육 문제를 공동으로 연구하고 실행하는 과정을 통해 학교의 집단역량을 키울 수 있도록 학점화 정책을 펼쳤고 이 전략으로 인해 전문적 학습공동체 구축에 대한 관심은 들불처럼 빠르게 번지고 있다. 2016년에는 학교간의 공동문제를 해결하고 상호협력과 파트너십을 통한 동반성장을 목적으로 학교 간 학습네트워크를 조직하는 정책을 펼치고 있다. 이러한 정책들은 전국 진보교육감 지역으로 벤치마킹되어 빠르게 확산되고 있다.

출처 : 앤디 하그리브스 지음, 박덕주, 양성관 옮김, 지식사회와 학교교육, 학지사(2011)

싱가포르 교육부는 교실 수업의 질적 향상과 혁신을 위해서는 교사들 간의 지속적이고 전문적인 논의와 피드백이 필요하다는 취지하에서 2009년 51개 시범학교들을 시작으로 전문 학습 공동체를 지원하고 있다. 현재는 300여개의 학교에서 교사들의 전문성 향상과 학생들의 학습 향상을 목표로 전문적 학습 공동체가 운영되고 있다.

핀란드 교육의 가장 큰 특징 중 하나는 협업이다. 학생들의 배움의 모습 뿐 아니라 교사들의 협업 문화도 일상화되어 있다. 핀란드 교사들에게 협업은 주어진 과제를 완수하는 특별한 수단이 아니다. 습관이다. 교육의 비전과 목표는 전략이 인쇄된 기획서를 통해서가 아니라 매일의 일상적 협업을 통해 암묵적으로 공유된다.

캐나다 온타리오주의 교육 개혁의 성공요인 중 하나는 교사학습공동체 활동이 일상적으로 정착되어 있다는 것이다. 교사학습공동체는 일반적으로 교사들의 집단적 노력과 학습을 통해 학습자의 성취도를 향상시키는 일, 탐구와 연구를 통해 교사의 전문성을 높이는 일, 데이터 분석을 통해 성찰하고 지속적으로 성과를 높이는 일 등을 목적으로 운영된다.

교사는 개인적인 노력을 통한 성장보다는 학교의 시스템과 문화의 변화를 통해 집단적 토의와 연구를 실천함으로써 집단적 성장이 일어난다.

4. ‘함께 함’으로써 이루어지는 치유

출처 : 김현수, 교사상처.에듀니티(2014)

신체적으로 건강한 사람보다 정서적으로 건강한 사람이 더 오래 산다. 이렇듯 ‘관계’ 혹은 ‘함께의 가치는 큰 힘을 갖는다. 교사는 혼자 지내기 용이한 조건을 갖고 있어서 더 위험하다. 지금 당장 옆자리에 앉은 교사와 어떻게 하면 행복을 발견하고, 만들고, 나눌 수 있는지 이야기해야 한다. 아이들에 대해 이야기하고, 수업에 대해 의견을 나누고, 교육제도에 대해 토의하고, 학교 문화에 대해서도 함께 이야기해야 한다. 교사가 혼자 있지 않는 것, 교사들이 함께하는 것이 교사를 행복하게 하고, 또 치유를 가능하게 하는 가장 중요한 조건이다. 그리고 사실 이것은 본능을 충족시키는 일이기도 하다. 우리의 본능은 혼자가 아니라 함께 하는 것에 바탕을 두고 있기 때문이다.



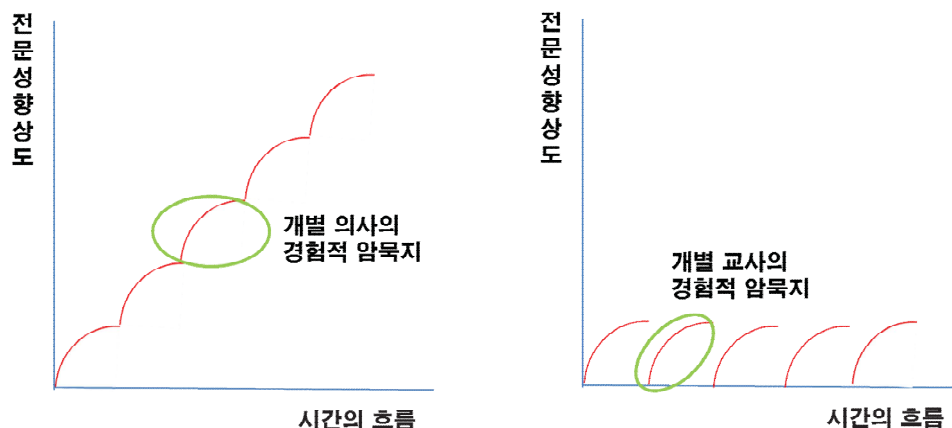
5. 전문직으로서 교사의 전문성

출처 : 파커 J. 파머 지음, 이종인 옮김, 가르칠 수 있는 용기, 한문화(2013)

외과 의사나 법정 변호사들은 자신의 직업에 대해 잘 아는 사람들 앞에서 직무를 수행한다. 변호사는 다른 변호사들 앞에서 자신의 담당 사건을 변호하기 때문에 업무상의 하자가 곧 모든 사람들에게 노출된다. 외과의사는 전문가들이 보는 앞에서 수술을 하기 때문에 의사가 실수할 가능성은 적어진다.

하지만 교사는 동료들이 보지 않는 곳에서 혼자 수업을 한다. 교사는 교실에 들어가는 순간 동료들에게 문을 닫는다. 교사는 자신의 경험을 별로 공개하지 않는다. 그리고 이러한 현상을 가리켜 ‘학문적 자유’라고 주장한다.

어떤 직종이든 그 분야의 기술이 향상되려면 꾸준히 실천해야 하고 같은 직종에 종사하는 사람들끼리 대화해야 한다. 교사로서 우리에게 필요한 재원은 동료 교사들의 커뮤니티 속에서 풍성하게 발견할 수 있다. 커뮤니티는 우리에게 교직의 시련을 이겨낼 힘을 준다. 교사들의 모임에서는 교직에 대한 중층적이고 집단적인 지혜를 얻을 수 있기 때문이다.



의사 : 경험 암묵지 공유

개별 암묵지 축적으로 집단적 전문성 향상 축적

교사 : 경험 암묵지 비공유

개별 암묵지 비공유로 집단적 전문성이 향상되지 않으며, 개별적 암묵지로 종료됨

주제 3 - 전문적 학습공동체로 역동성 있는 학교 만들기



1 프로그램 설계

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 교육과정운영		
준비물	PPT, 동영상, 유성매직, 전지		
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)	◎ '어떻게 하면 함께 성장 할 수 있을까?' 학교별 사례 탐구 - 모둠 구성원 각 학교의 운영사례 나누기 - 우리 학교 전문적 학습공동체 운영의 어려운 점과 대안 찾기	개별활동 후 모둠활동	- 각 학교의 사례를 스스로 브레인스토밍 하는 정도에서 워크시트로 활용하고 팀 내에서만 서로 공유하는 것으로 정리해도 좋음.
	◎ 전문적 학습공동체 운영의 어려운 점 분석 및 해결 전략 세우기 - (읽기자료1) 전문적 학습공동체의 유형 탐구 - 전문적 학습공동체 운영의 어려운 점 찾기 - 운영의 어려운 점 대한 해결 전략 세우기	토의, 발표	- 준비물 : 전지, 매직 - 전지에 각 학교의 어려운 점과 해결 전략을 연결지어 팀별로 쓴 뒤 내용 공유
담기 (10분)	◎ 실천과제 정하기 - 실천과제 정하기 - (동영상1) 보평초 전문적학습공동체 사례	개별활동 후 공유	- 동영상은 시간 여유가 있을 경우 활용

2 활동의 실제

열기

- 우리 학교 전문적 학습공동체 문화 진단하기

▶ 우리 학교 전문적 학습공동체 문화 진단하기

- 체크리스트를 통해 우리 학교의 전문적 학습공동체 문화가 어디까지 왔는지 진단하여 봅시다.

- 체크리스트의 항목에 제시된 내용을 읽고 적합하다고 생각되는 곳에 체크합니다.
- 체크한 칸들을 이어 그래프(꺾은선)로 나타내어 봅시다.

내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
우리 학교에 학년 군, 학년, 교과 단위 학습공동체가 조직되어있다.					
정기적인 전문적 학습공동체의 날 운영을 위한 시간 및 공간이 확보되어 있다.					
전문적 학습공동체 구축을 지원·촉진하기 위해 인사와 업무분장이 이루어진다. (교무업무분장, 인사)					
교육활동을 위한 연구와 실행에 집중할 수 있도록 교원 업무정상화에 노력하고 있다.					
우리 학교는 전문적 학습공동체 운영에 필요한 예산이 확보되어있다.					
학교의 실정에 맞는 연구 과제를 찾고 동료성을 바탕으로 해결방안을 탐색한다.					
교사는 전문성 신장을 위하여 전문적 학습공동체 활동에 자발적으로 참여한다.					
전문적 학습공동체를 통해 공동으로 교육과정재구성, 수업 및 평가문항을 개발하고 실천한다.					
연구과정 및 결과에 대해 전직원이 공유 및 성찰의 시간을 갖는다.					
전문적 학습공동체 운영 및 결과에 대한 피드백을 하고 있다.					
전문적 학습공동체를 통해 나의 전문성이 신장된다.					
전문적 학습공동체 운영을 통해 집단 효능감이 높아지고 있다.					

프로그램 워크시트

진단 결과 이야기 하기

우리 학교의 전문적 학습공동체 문화는 ()편이다.

나누기 1

- 어떻게 하면 우리가 함께 성장할 수 있을까?(학교별 사례 탐구)

교사의 공동 성장 방안 탐색

- 교사들은 전문적 학습공동체를 통해 어떻게 성장하고 있는지 우리 학교에서 실천하고 있는 내용을 이야기 해봅시다.

- 우리 학교 전문적 학습공동체 운영의 어려운 점, 대안 등을 생각해봅시다.

우리 학교는 이렇게 하고 있어요.	무엇이 어려운가요?
어떻게 하면 될까요?	

나누기 2

- 전문적 학습공동체 운영의 어려운 점 및 해결 전략 세우기

▶ 전문적 학습공동체 운영의 어려운 점 및 해결 전략 세우기

- 각 학교에서 나타난 공통적인 전문적 학습공동체 운영의 어려운 점을 도출하여 구체적인 해결 방안을 찾아봅시다. (읽기자료1 참고)

운영의 어려운 점	해결 전략

담기

- 실천과제 정하기

▶ 바람직한 전문적 학습공동체 운영을 위한 실천 과제 정하기

- 전문적 학습공동체로 역동성 있는 학교 문화를 만들기 위해 실천과제를 정해봅시다.

- (동영상1) 함께 성장하는 학교 사례 보기
 - 전문적 학습공동체 실천 사례 – KBS 스승의 날 특집 영상(보평초) (8분 19초)

3 참고자료

1. 영상

- (동영상1) 전문적 학습공동체 실천 사례 – KBS 스승의 날 특집 영상(보평초) (8분 19초)

2. 읽기자료

- Andy Hargreaves, Dennis Shirley(2015), 학교교육 제4의 길1, 21세기교육연구소
- Ann Lieberman, Lynn Miller(2009). 교사리더십, 학지사
- Michael Fullan, Andy Hargreaves(2013). 학교를 개선하는 교사, 무지개사

4 읽기자료

1. 전문적 학습공동체 참여 경험

서로의 배움에 기여하는 전문적 학습공동체 (중등 사례)

연구년을 마치고 학교에 돌아오자 무엇이랴도 기여하겠다는 마음이 앞서 선뜻 맡게 된 것이 전문적 학습공동체였다. 자유학기제 첫 운영이라는 무거운 짐을 짊어지게 된 11명의 선생님들이 자발적으로 모였고, 함께 모여 수업에 대한 고민과 아이디어를 서로 나누는 기쁨을 맛보았다. 그러나 학교 일정에 따라, 개인사정에 따라 학습공동체의 모임 날짜와 시간은 종종 연기되었고, 자유학기제 계획이 다 세워지자 공동체의 성격도 사적 친목모임 수준으로 변해갔다. 교사로서 성장의 즐거움을 맛보기에는 학교생활이 너무 바빴고, 우리들의 자발성은 딱 퇴근시간까지만 발휘되었다. 또 학습공동체 운영 경험이 적어 계획을 혼자 세워 모임을 이끌었고, 그러다 보니 잘 해야 한다는 부담감이 1년 내내 따라다녔다. 무엇이 문제였을까? 고민을 해결하기 위해 도움을 받을 사람도 없어 아쉬운 마음을 뒤로 하고 1년 동안의 학습공동체를 마무리했다.

새로운 학교에서 두 달여 학습공동체 활동을 해보니 작년 학습공동체 운영의 문제점이 무엇이었는지 생각하게 된다. 올해 다른 점은 학습공동체 시간이 2시간 정확하게 확보된다는 점과 그 시간을 무엇보다 중요하게 여기는 학교 분위기이다. 교육과정을 조정하여 수요일을 5교시 수업으로 끝내고 학습공동체 운영시간을 확보하였고, 주관부서에서 개인적인 사정도 최대한 수요일은 자제해 달라는 요구를 할 만큼 학습공동체 운영에 확고한 의지를 보이는데 이것이 무엇보다 학습공동체의 실행력을 높인다고 생각한다. 또 다른 점은 동교과 교사들이 모여 1년 동안의 계획을 함께 세운다는 것이다. 그 계획안에 구성원 모두의 역할이 주어지기 때문에 함께 나눌 수 있고 서로의 배움에 기여할 수 있게 한다. 수업을 공개한다든가 주제 발표를 하는 것은 개인에게 부담이 되기도 하나 배움에 대한 열망은 교사라면 누구나 갖고 있기에 금세 극복된다는 걸 경험으로 안다. 또 하나 실무사의 행정 지원이 학습공동체의 원활한 운영을 돕는다는 점도 다르다.

교사라면 누구나 컴퓨터를 집에 놓고 출근한 날 모니터를 잠시 뒤로 하고 동료 교사와 나누게 된 수업 이야기, 아이들 이야기가 행복했던 순간이 있을 것이다. 일을 못한다는 걱정도 금세 사라지고, 잠시 누리는 쉽표 같은 이 시간의 소중함을 느껴봤을 것이다. 학습공동체는 마치 이런 날과 같다. 매주 수요일 수업에 대한 고민과 아이디어를 나누고 서로를

격려하고 응원하는 우리들. 우리들이 ‘교실에서 지금 만나는 아이들의 이야기’이기에 저절로 심장이 뛰다.

배우는 교사는 무너지지 않는다.

교육과정을 새롭게 구성한다는 것은 전문가만이 할 수 있는 영역이라 생각했다. 본교에 오기 전까지도 말이다. 그래서 여기저기 교사들이 올려놓은 자료를 다운 받으며 교사로서 이 정도면 충분하다는 자신감도 들었다. 왜냐하면 교과서에 나오는 지식이나 활동들을 있는 그대로 성실하게 전달하는 것이 교사역할이라 생각했기 때문이다. 우리 학교의 전문적 학습공동체를 만나기 전 18년간의 시절을 그렇게 보냈다.

전문적 학습공동체가 만들어지고 정착하기까지 3년이 걸렸다. 1년차는 혁신학교에 대한 이해, 민주적인 학교 문화, 할 것과 하지 말아야 할 것에 대한 경계 짓기로 시작했다. 교육의 변화를 가져오기 위해서는 행정업무중심이 아닌 교육과정을 중심으로 학교의 시스템을 만들어가는 과정에 모든 구성원들의 동참이 가장 중요한 요건이었기 때문이다.

2년차에서는 교육과정을 재구성하는 시도를 했다. 모두가 처음해 보는 활동이었으므로 전문가의 도움을 받아서 각 학년 재구성을 시도해 보고 그 내용으로 수업해 보며 평가하는데 1년이 걸렸다. 억지로 교과들을 통합하여 수업하는데 힘들었다는 이야기, 교과서 순서를 뒤죽박죽 섞어서 아이들이 배우는데 오히려 방해가 된다는 이야기, 교과서를 중심으로 보지 말고 각 학년의 교육과정 성취기준을 가지고 교과서를 새롭게 만들어 써야 한다는 이야기들이 오가며 교육과정을 재구성하면서 성찰하는 시간이었다.

3년차에 들어서자 교육과정의 재구성의 본질과 의미를 찾고 어떻게 하면 깊게 공부할 수 있을까를 생각하기 시작했다. 아이들이 깊게 공부를 하기 위해서는 일주일에 한번 가졌던 선생님들의 공부 시간을 2번 이상으로 늘려야 한다는 결론에 이른 것이다. 그래서 화, 목요일에는 어떤 다른 회의나 일정을 잡지 않고 학년에서 선생님들이 공부하는데 집중할 수 있도록 하게 된 것이 교육과정 재구성을 내실 있게 운영해 나가는 핵심이 된 것이다. 물론 다른 요일에는 학년 아이들, 학년의 업무 등의 내용으로 만나는데 공부하는 날의 내용과 업무 보는 날의 내용을 구분해서 풀어나가는 것이 굉장히 중요하다는 생각을 하게 되었다. 물론 칼로 자르듯 할 순 없지만 구분을 하면 선택과 집중을 할 수 있어 깊게 다룰 수 있는 장점이 있었다.

4년차와 5년차를 거치면서 교육과정을 새롭게 만들어냈으니 아이들이 쉽게 접근할 수 있고 배운 것을 정리할 수 있는 작은 책자를 만들면 학생이나 교사가 훨씬 도움을 받으리라 판단하고 자기만의 배움 공책으로 활용해가고 있다.

배움 책자가 교과서와 같은 점은 6학년의 성취기준을 바탕으로 만들어진 것이다. 차이점은 6학년 교사학습공동체에서 공부하며 공감한 내용들, 아이들의 삶과 수업에서 생긴 고민들, 선생님 각자가 가지고 있는 아이디어들, 아이들이 공부하며 생길 수 자신만의 질문들에 대해서도 다루고 있다. 우리가 만들어 낸 교육내용이기 때문에 어떤 방식으로 수업을 펼쳐야 할지 수업 전과 후의 이야기를 하면서 힌트를 얻고 성찰이 된다. 교육과정을 만들고 그것으로 수업하고 성찰하는 일련의 과정을 통해 노하우가 생기며 교사로서의 자존감이 높아진 것이 좋은 점이다. 또 한 가지 좋은 점은 부모님들이 학교에서 무엇을 배우는지 알 수 있게 프로젝트 계획을 안내해 주고 부모님들의 생각도 들어가게 편집해 놓았기 때문에 학부모와의 연계도 꺾이는 좋은 매개체가 되고 있다.

결국 교사학습공동체가 탄탄하게 운영이 된다는 것은 아이들의 입장에서는 학교에서 배움이 다양해지는 계기가 되기도 하고 깊어지기도 하며, 자기 생각을 만들어 갈 수 있는 경험을 만들어준다. 교사들에게는 학습공동체의 경험을 통해 교육전문가로서의 자존감이 높아지고, 토의토론을 거쳐 교육의 본질이 무엇인지를 생각하고 실천하게 되며, 동료선생님들의 도움을 자연스럽게 받고 주면서 참여와 연대의 힘을 경험한다.

학교가 배우는 아이들이 핵심이 되는 공간이고 그렇기 때문에 교사라는 사람이 존재해야 한다면 어떤 존재의 교사로 학교에 자리매김해야 하는가를 학습공동체를 통해 온 몸으로 배울 수 있다고 확신한다.

동료성의 힘, 전문적 학습 공동체

교사 초임시절 수업을 진행하다 보면 수업이 진행되지 못하고 안절부절 하던 때가 있었다. 그럴 때면 교실에 홀로 고립된 느낌을 받곤 했다. 일종의 외로움이었던 것 같다. 전문적학습공동체 활동을 하며 그 외로웠던 경험이 떠올랐다. 교사간의 신뢰를 바탕으로 교사로서의 고민을 이야기하고 같이 공부하며 수업시간에도 동료 교사들이 옆을 든든히 지켜주는 느낌이 든다. 나의 모자란 부분을 같이 공감하고 도와줄 수 있는 동료가 있다는 것을 강렬히 느낄 수 있는 것이 전문적 학습공동체이다.

2. 교사들 사이의 협동적 관계

Little(1990)은 교사들 사이의 협동적 관계를 4가지 유형으로 구분했다. 우선 (1) 훑어보기와 이야기하기 scanning and storytelling, (2) 돕기와 보조하기 helping and assistance, (3) 나누기 sharing의 세 가지를 다소 “약한 형태”의 협동적 관계로 구분했다. 교사들 간의 협동이 단발적인 에피소드로 끝나서 단지 요청되었을 경우나 도움이 주어지거나 기존의 아이디어들을 그냥 그대로 갖다 쓰는 것으로 끝난다면, 기존의 상태를 그대로 유지시키는 작업만을 할 뿐이다. 하지만, 다른 한 가지 협동적 관계는 조금 다르다. Little은 네 번째 협동적 관계가 가장 “강력한 형태”의 협동이라고 말한다. 그것은 “함께 일하기” joint work라고 불리는 것이다(즉, 팀티칭, 계획수립, 관찰, 현장개선연구, 동료코칭, 멘토링 등을 말한다). 함께 일하기는 상호의존성, 책임의 공유, 공동적 헌신과 개선 등의 측면이 보다 강화되고, 검토 하고 비평하는 어려운 작업에 보다 적극적으로 참여하는 것을 말한다. 이것이야말로 정말로 중요한 개선으로 이끌 수 있는 그러한 종류의 협동적 노력이며 문화라는 것이다. 개선을 추구하는 과정에서 다른 종류의 협동적 관계가 이것을 강력히 뒷받침하게 될 수도 있지만, 이것들 자체만으로는 이 마지막 종류의 협동적 관계를 대치하지 못한다. --(중략)--

Nias와 연구팀의 발견에 의하면, 협동적 학교문화가 지닌 특징은 형식적인 조직이나 회의나 행정적인 절차가 아니었다. 협동의 문화는 특별한 프로젝트나 행사에 근거해서 생겨나는 것도 아니었다. 그것은 매일매일, 매순간 순간 일하는 과정과 풍토 속에서 교사들끼리 맺어나가는 관계 안에서 찾아지는 특성이나 태도나 행동과 같은 눈에 보이지 않는 것들이었다. 이들의 관계 속에는 서로 도와주기, 지지해주기, 신뢰하기, 열린 마음 등이 핵심을 차지하고 있었다. 그리고 이런 것들 저변에 깔려있는 것으로서, 사람을 개인으로서 존중해주고 그들이 소속된 집단을 가치롭게 여기는 일을 아주 중요하게 여기는 마음이 있었다.

개인이 그 가치를 존중받고, 서로간의 상호의존성도 함께 존중받는 특징을 지니고 있는 협동적 학교문화는 다양성이 존중되고 권장되면서도, 동시에 상호의존성을 키워나갈 수 있게 만들어준다. 교사들이 서로에게 배우며 공동의 관심사를 찾아내고 문제를 해결하기 위해서 협동적으로 노력하기 때문에 가능하게 된다.

(마이클 풀란 & 앤디 하그리브스 ‘학교를 개선하는 교사’ 중에서)

3. 살아있는 전문적 학습공동체

출처 : 앤디 하그리브스 & 데니스 셸리, '학교교육 제4의 길1', 21세기교육연구소(2015)

교사들은 활동반경이 대개 교실로 제한되어 있어서 교사들 사이에서는 개인주의, 혁신을 싫어하는 보수주의, 눈앞의 목표에 갇혀 있는 '현재주의' 등의 문화가 양산되기 쉽다. 장기적 계획 결정은 대개 행정가와 정책 결정자의 전유물이기 때문에 여기서 배재되는 교사들은 오로지 당일의 업무와 즉각적이고 구체적인 보상에만 집중하게 된다. 교사들의 혁신 노력은 대개 일시적이고 피상적으로 흘렀고 교장이나 동료들의 관심과 지지도 얻지 못하곤 했다. 관료주의와 무관심 속에서 교사는 자신의 교실 속으로 숨어들어 가곤 했다.

— (중략) —

살아있는 교사학습공동체는 다음과 같은 일에 헌신한다. '결과에 책임질 수 있는 교육으로의 변화', '서로를 인격으로 존중하며 도전을 멈추지 않는 관계', '정량적인 증거와 경험의 공유를 통해 교수학습의 여러 쟁점을 탐구해 개선 방법에 대한 의사 결정을 내리는 일'. 이곳에서의 교사들은 각자가 복수의 상호연관된 전문학습 팀에 소속되어 자신의 수업을 개선시키고자 한다. 이들은 단순히 타인이 세운 목표를 전달하는 것이 아니라 직접 교육과정을 개발하고 자신만의 교육 목표를 정의해 나간다. 이들은 가르치는 일을 할 뿐 아니라 동료들과 서로 소통한다.

교사가 자신의 가장 현실적인 문제들(수업방식, 학급관리, 학생 문제, 자신감 결여, 동료 교사와의 관계 등)에 대한 과학적인 탐구의 기회를 가질 때, 즉 동료 교사들과 체계적인 토의를 하고 관련 연구들과 연관 지어 사고할 수 있는 시간이 주어질 때, 교사들에게 변화가 일어난다. 배움에 대한 열정, 인격의 성장과 전문성의 성장에 대한 열정, 자신이 교직을 업으로 삼은 이유가 되었던 그 열정을 재발견하게 된다.

제4의 길이 주장하는 교사학습공동체는 교육과정을 전달하는 역할에서 개발하는 역할까지 담당한다. 이들은 타인이 세운 목표를 달성하기 위해 필사적으로 달리기보다 스스로의 야심찬 목표를 함께 세워나간다.

주제 4 - 우리 학교 전문적 학습공동체 설계



1 프로그램 설계

주 제	전문적 학습공동체 설계	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, 싸인펜, 유성매직, 4절지, 전지, 스티커		
목 표	✎ 교실 문화를 진단하고 공동연구 · 공동실천의 경험을 공유한다. ✎ 학교의 전문적 학습공동체 운영 과정을 설계한다.		
진행 방법	생각나누기(모둠토의)를 통한 의미 이해 · 워크숍 · 실천과제 및 실행방안 찾기		
흐름	활동 내용	방법	Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 협력의 가치에 대해 생각하기 - (동영상1) 협력의 가치 good teamwork and bad teamwork · 영상을 보고 생각한 것은 무엇인가?	동영상 보고 토의하기	
나누기 (80분)	◎ 우리 학교 전문적 학습공동체 설계하기 - 전문적 학습공동체 주제 정하기 · 우리 학교, 학년의 상황 속에서 연구 주제 찾기(교육과정 운영, 생활교육 측면) · 주제를 통해 해결하고자 하는 목표 정하기 - 연구 주제 해결을 위한 방법 탐색(문제 해결) · 문헌탐구, 연구물 조사, 토론, 외부전문가가 필요한 영역 - 공동연구 · 공동실천 내용 찾기 · 교육과정재구성, 공동수업안 개발, 교재 및 교구 개발, 평가문항 개발 협의 · 수업 개방, 수업 참관, 수업성찰과 대화, 수업실천 - 연구 실천 사례 및 연구 결과 공유 방법 찾기 · 교육과정 세미나, 공동연구 발표회, 컨퍼런스, 워크숍등 - 전문적 학습공동체 운영 계획 세우기	토론 및 발표 실습 및 발표	- 각자 워크시트에 적은 후 공유 하거나 포스트잇 활용 활동도 가능함 - 준비물 : 포스트잇, 전지, 유성매직, 색연필, 싸인펜 등 - 포스트잇을 활용해 각자 자신의 생각을 적은 후 모둠에서 공유하도록 함
담기 (10분)	◎ 전문적 학습공동체 약속 정하기 - 우리 학교 전문적 학습공동체가 잘 운영되기 위해 지킬 약속 정하기 - (PPT) 담쟁이 시 함께 읽고 희망의 메시지 적기	성찰 및 공유	- 준비물 : 담쟁이 모양 포스트잇, 매직 또는 싸인펜 - 담쟁이 포스트잇에 희망이나 각자의 역할에 따른 실천 전략을 적고 모아 담쟁이 모양 만들기

2 활동의 실제

열기

- 협력의 가치

▶ 협력의 가치에 대해 함께 생각해 보기

- ▣ (동영상1) ‘Good teamwork and Bad teamwork’ 요약본(3분 20초)

- 동영상을 보고 생각한 것을 이야기해봅시다.

나누기

- 우리학교 전문적 학습공동체 설계하기

▶ 우리학교 전문적 학습공동체 설계하기

- ▣ 전문적 학습공동체의 주제 정하기

- 우리 학교, 학년의 상황 속에서 연구 주제를 찾아봅시다.(교육과정 운영, 생활교육 측면)

프로그램 워크시트

- 주제를 통해 해결하고자 하는 목표를 정해봅시다.

■ 연구 주제 실행을 위한 방법 탐색

- 연구 주제를 실행하기 위해 다양한 방법을 찾아봅시다.

■ 공동연구 · 공동실천 내용 찾기

- 공동으로 연구할 내용은 무엇인지 찾아봅시다.

- 공동으로 실천할 내용은 무엇인지 찾아봅시다.

● 연구 실천 사례 및 연구 결과 공유 방법 탐색

- 연구 실천 사례와 연구 결과를 어떻게 공유할 것인지 이야기해봅시다.

● 전문적 학습공동체 운영 계획 짜기

- 위에서 논의된 것을 바탕으로 내용과 순서를 정하여 15차시 전문적 학습공동체 운영 계획을 함께 세워봅시다.(마인드맵 활용)

* 감사 Tip : 전지를 활용하여 마인드맵의 방법으로 자유롭게 15차시의 내용을 구성

담 기

- 전문적 학습공동체 약속 정하기

▶ 전문적 학습공동체 약속 정하기

- 우리 학교 전문적 학습공동체가 잘 운영되기 위해 함께 지킬 약속을 정해봅시다.

- 시를 읽고 학교 속 벽을 떠올리며 담쟁이 잎사귀에 희망의 메시지를 적어봅시다.
(PPT [담쟁이] (도종환))



3 참고자료

1. 영상

- 동영상 1. 협력의 가치 : Good teamwork and Bad teamwork (3분 20초)
https://www.youtube.com/watch?v=fUXdrl9ch_Q
- 동영상 1-1. The Power Of TeamWork- Good TeamWork (1분 22초)
<https://www.youtube.com/watch?v=w9j3-ghRjBs>



4 읽기자료

1. 전문적학습공동체 맥 짚기

〈 전문적 학습공동체 어떻게 운영할까? 〉

Q : 효과적인 전문적 학습공동체 운영을 위한 선결조건은 무엇입니까?

A : 네, 가장 먼저 민주성과 다양성을 기반으로 학교 안 **교사들 간의 동료성 구축이 선행**되어야 합니다. 교사들이 서로 서로 도와주기, 지지해주기, 신뢰하기 등의 존중과 협력이 담긴 교사관계, 공동 성장의 의미 인식이 중요합니다. 더불어, 학교의 조직은 행정중심이 아닌 교수·학습 중심의 학습조직으로 변화시켜야 합니다. 전문적 학습공동체의 지속가능성을 높여야 합니다.

Q : 전문적 학습공동체 리더의 역할은 무엇입니까?

A : 전문적 학습공동체에서의 리더는 전문적 학습공동체 운영에 관한 전반적인 관리와 함께, 전문적 학습공동체가 뚜렷한 목적을 가지고 공동의 책임, 실천까지 연결될 수 있도록 이끌어주어야겠습니다. 특히 리더는 자신만의 이론으로 모형화하지 말고, 모방 사례를 통해 팀원들의 창조적 사고와 행위를 막지 않아야 합니다.

Q : 학교 조직을 학습조직화하기 위해 공동체 구성은 어떻게 했습니까?

A : 무엇보다 선생님들이 **자발적으로 만드는 전문적 학습공동체**를 만들도록 해야 합니다. 물리적으로 가까운 위치에 있는 교사들끼리 학년단위, 교과단위 등의 연구회를 조직하였습니다.

Q : 전문적 학습공동체의 목표와 필요성을 어떻게 공감할 수 있습니까?

A : 전문적 학습공동체의 목표와 필요성을 정립시키는 것이 중요합니다. ‘내가 가장 중요하게 여기는 가치와 목적은 무엇인가?’, ‘내가 가장 싫어하는 것은 무엇인가?’, ‘내가 교육을 하는 이유는 무엇인가?’ 우리 내면의 목소리를 찾아 그것을 명확하게 드러내고 구체적인 목표를 설정합니다. 구체적인 목표를 설정했을 때, 구체적인 실천 계획이 나오고 지속적인 공동체의 개선을 이룰 수 있습니다.

Q : 공동연구 · 공동실천은 어떤 의미가 있습니까?

A : 구체적인 실천 계획을 세우기 위해서는 공동연구 · 공동실천의 방법이 필요합니다. 교육과정 재구성을 통한 팀티칭, 주제중심수업, 평가 방법 개선 등의 공동 연구 · 공동 실천이 이루어진다면 전문적 학습공동체의 상호 의존성, 책임의 공유, 공동의 헌신과 개선 등의 측면이 강화될 수 있습니다. 동료성을 기반으로 하는 공동연구 · 공동실천을 통해 협력의 학교 문화를 조성할 수 있었습니다.

Q : 수업 개선을 위한 수업개방 · 수업나눔은 어떻게 운영했습니까?

A : 전문적 학습공동체의 목표는 결과적으로 수업의 개선을 통한 학생들의 성장입니다. 수업 개선을 위해, 전문적 학습공동체 중심으로 지속적으로 수업을 개방하고 수업에 대해 성찰하는 시간을 가진다면 수업의 전문성 향상으로 연결될 수 있었습니다. 일회성의 공개수업과 협의회는 실질적인 수업 개선의 효과를 기대하기 힘들며 교사는 수업에 대해 평가를 받는 생각으로 부담감을 갖게 되지만, 동료성이 구축된 전문적 학습공동체 안에서 지속적으로 수업 개방과 수업 나눔이 이루어진다면 실질적인 수업 개선이 이루어 질 수 있고 이는 학생들의 학습 성취도 향상까지 연결시킬 수 있습니다.

Q : 전문적 학습공동체의 지속적인 발전을 위해 필요한 것은 무엇일까요?

A : 학교 내부적으로 학기단위나 1년 단위로 전문적 학습공동체간의 고민과 성찰의 과정이 필요합니다. 지속적인 운영과 발전을 위해 운영을 통해 생긴 문제나 우수사례 등을 서로 공유하고 성찰하는 시간을 갖는다면, 다음 학년도에 더욱 발전된 전문적 학습공동체가 될 수 있다고 생각합니다.

배움 · 나눔 · 성장 지원을 위한 혁신! 공감!

프로그램 워크시트

기획 정순권(경기도교육청 교육1국장)
서길원(경기도교육청 학교정책과장)
이규성(경기도교육청 학교정책과 장학관)
유향우(경기도교육청 학교정책과 장학사)

개발위원	김범진(백성초 교감)	간은균(운산초 교사)
	강대일(안양부안초 교사)	강문영(구운중 교사)
	권현정(보평초 교사)	김명희(숲속초 교사)
	김미영(응곡중 교사)	박재은(갈곶초 교사)
	배성호(구름산초 교사)	양동준(부명초 교사)
	이은진(이매초 교사)	황지현(화성반월초 교사)

검토위원	류관숙(궁내초 교장)	서동연(예봉초 교장)
	장성욱(충현중 교장)	한정숙(왕남초 교장)
	김수진(장곡초 교감)	정미경(덕동초 교감)
	이은록(청북고 교감)	이은욱(용호고 교감)
	강지양(용호고 교사)	임명희(운천중 교사)
	장선영(계남초 교사)	정영옥(희성초 교사)

경기도교육청

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

2016년 6월 발행

발행인 / 경기도교육감 이재정

발행처 / 경기도교육청

인쇄처 / 디자인 펌킨 (031-893-8315~7)