

임상장학의 효율적 적용방안에 관한 연구

시간강사 이 영 길

I. 서 론

우리나라의 교육은 그동안 양적인 면의 발전에 있어서 높은 수준에 이르러 고등학교까지의 중등교육이 보통교육이 되고 대학교육이 이미 대중화 단계를 지나 보편화 단계에 이르렀다. 그러나 교육의 질적인 면은 다른 나라에 비해 여러 모로 뒤져 있다는 지적이 많다. 교육의 양적 향상은 수업, 교사의 전문적 실력 및 자질, 교육과정, 교육환경의 질적 향상에 의해 좌우되며, 수업의 질의 개선, 교사의 전문성 향상, 교육환경의 개선은 곧 장학담당자의 질, 장학행정의 질적 향상에 직결되어 있는 것이다. 즉 장학행정은 교수-학습의 효과성을 높여 교육의 질적 향상을 도모하기 위해 매우 중요한 일이다.

학교에서 이루어지는 교육활동 가운데 가장 중요한 것은 교수-학습활동이며, 이 교수-학습의 성패는 교사의 교수능력과 기술에 달려있다고 본다. 교사의 교수능력과 기술을 기르는데 중요한 역할을 해야 할 것이 장학부분이며, 더우기 교육과정의 지속적인 개편과 새로운 교수방법 및 교육공학의 개발, 도입 등으로 인한 교사들의 자질향상과 전문성 제고는 장학이 담당해야 할 중요한 분야이다. 그러나 지금까지 이루어진 장학지도가 지도 조언의 협조적인 성격보다는 지시와 감독의 성격이 강하고 객관적인 기준에 의한 판단보다는 주관적인 기준에 의한 판단에 좌우되었다.¹⁾

따라서 일선교사들에게 장학지도는 일방적 감독위주이며 교육활동에 대해 간섭을 하는 부정적인 교사의 평가활동으로 인식되었고, 장학활동을 수행하는 장학담당자는 권위주의적인 평가자로 인식되어 왔다.²⁾ 이와 같은 인식은 장학지도의 방법적인 면의 개선과 교수-학습방법의 개선을 위한 수업장학의 활성화가 이루어져야 함을 시사하는 것이다.

이러한 장학개선방안의 하나가 교수-학습활동의 개선에 직접적으로 접근하고자 하는 방법인 임상장학 (clinical supervision)이다. 임상장학은 1950년대 중반에 M.L.Cogan 과 그의 동료들이 Harvard 대학에서 직전교육을 위해 시작되었으며, 그 후에 Cogan, Goldhammer,

¹⁾ 고영희 (1983), 수업장학 모형개발 및 현장적용 가능성 탐색연구, 서울: 한국교육개발원, p.4.

²⁾ 장이권 (1987), 임상장학의 모형 정립, 효성여자대학교 박사학위 청구논문, p.5.

Acheson, Gall 등이 임상장학의 모형을 개발하였다.

우리나라에서는 1980년대 초반에 임상장학이라는 용어가 소개되기 시작하여 최근 임상장학이 제공하는 구체적인 효과와 그 적용 가능성이 탐색되는 등 임상장학에 관한 연구가 이루어지고 있으며, 특히 교사중심의 교수-학습과정의 개선에 초점을 둔 임상장학을 학교현장에 적용할 수 있는 모형개발에 관심이 집중되고 있다. 물론 임상장학의 제반 모형이 교사의 수업개선을 위해 효과적인 모형으로 사용이 가능하다는 점은 인식이 되고 있으나 미국에서 개발된 임상장학에 관한 제반 모형을 한국 장학체제에 무비판적으로 적용한다는 것은 장학지도의 효율성을 저해하는 요인이 아닐 수 없다.

따라서 우리나라의 장학실태를 임상장학 요건의 관점에서 분석하고, 이를 바탕으로 임상장학의 효율적인 적용방안을 살펴보는 것은 중요하다 하겠다.

II. 임상장학에 대한 고찰

1. 임상장학의 정의

Cogan에 의하면 장학은 두 가지 종류로 분류된다. 그 하나는 교실장학(classroom supervision)이라고 하는 임상장학(clinical supervision)이며 또 하나는 교실외장학(outclassroom supervision)인데, 이것은 일반장학으로 불리운다. 그러나 일반장학과 임상장학은 독립된 별개의 활동은 아니며, 실제로는 상호의존적인 장학활동이다. 일반장학은 효율적인 장학에 중요하고도 필요한 요소이며 임상장학 없이는 불충분한 것이다. 개념상 구분해 보자면, 일반장학은 건강한 풍토, 지원적인 관계 등의 조직요인을 강조하는데 비해, 임상장학은 교실내에서 강의에 관해 교사들과 일대일로 접촉하는 활동을 의미한다.³⁾

일반장학은 주로 교실밖에서 일어나는 장학운용을 포함하고 있다. 그것은 교육과정 작성이나 수정, 교수단원이나 교수자료의 준비, 학부모에게 보고하기 위한 과정과 도구개발, 전체적인 교육내용평가 등에 관계되고 있다. 반면에 수업개선이란 장학의 본질을 위해서는 교실 밖의 일에 주로 관심을 가지는 일반장학보다는 교실의 교수-학습에 관심을 가지고 임상장학에 초점을 맞출 필요가 있다. 임상장학은 교사의 교실수업향상에 초점을 맞추고 있다. 임상장학의 주요자료는 교실내 사건의 기록이다. 이 사건들이란 교수-학습과정과 기간에 교사와 학생에게 일어난 일을 말한다. 임상이란 말은 교사의 교실내의 실제행동에 초점을 둔다는 의미에서 빌려온 말로 임상장학의 정의는 임상장학의 과정에 치중한 정의와 개념에 치중한 정의로 대별될 수 있다. Cogan의 정의는 과정에 치중한 반면, Garman Acheson과 Gall의 정의는 임상장학의 폭넓은 방향감을 제시한 개념을 다루었다. 먼저 Cogan의 정의를 보면, 임상장학은

³⁾ Sergiovanni T. J. & Starratt R. J.(1979), Supervision, New York: McGraw-Hill, p.306.

교사가 교실에서 하는 수업의 질을 향상시키기 위한 이론과 실제를 의미한다. 임상장학에 있어서의 기본적 자료는 교실에서 일어난 사건들로 부터 추출해 낸다. 이러한 자료의 분석과 교사와 장학담당자와의 관계는 교실에서 교사의 행동을 개선시켜 줌으로써 학생들의 학습을 향상시키기 위하여 설계되는 수업계획, 방법, 절차의 토대가 된다.⁴⁾ 반면에 개념의 관점에서 임상장학을 보면, 임상장학이란 합리적인 수정에 관심을 두고 계획, 관찰, 실제교수의 집중적인 지성적 분석의 체계적 순환의 방법으로 수업개선에 초점을 둔 장학' (Acheson, 1980, p.11) 이라 정의된다. 이 정의에서 보면 임상장학활동의 주요 목적은 교사의 교실수업의 개선이며, 그 방법으로서 계획, 관찰, 분석의 세 단계가 제시되기도 한다.

F.G.Lee는 장학의 기능에 관한 일반적인 생각들은 강의를 개선함으로써 학교의 효율성을 개선하는 것이라고 보고 장학의 목적은 명확히 수립된 목표들을 협동하여 개혁적으로 추구하는 것이며, 임상장학은 이러한 목적에의 한 가지 접근방법이라고 설명하였다. 임상장학은 교사들과 함께 관찰하고 합의하기 위한 구조화된 체제이다.⁵⁾

개방되고 지원적인 일반장학의 풍토에서 교사들의 강의활동에 개선을 도와주는 활동으로 임상장학의 초점이 맞추어져야 한다. 임상장학의 구체적인 효율성은 학교조직의 효율성의 한 척도가 될 수 있다.

2. 임상장학의 특성

임상장학은 과학적인 성격을 가지고 있다. 임상장학은 교사들이 전문가가 되고 분석적이며 자아지도할 수 있는 사람이 되도록 하기 위하여 교사들에 대한 훈련을 하고자 한다. Cogan은 전 임상장학과정의 핵심적 목적은 자신의 실제수업을 분석하는 전문적 책임이 있는 교사로 발전시키고 타인의 도움에 대하여 개방적이며, 자아지도할 수 있는 교사를 만들어가는 것이라고 말하고 있다. 임상장학은 동료들의 상호작용으로 개념화되고 있다. 그것은 장학사에게 의하여 일방적으로 취해지는 행동이 아니고 교사에 목적이 있는 것이다.

그런 반면에 장학사(관)의 대부분의 역할과 책임은 임상장학사와 교사간의 상호작용 속에서 이루어 진다는 생각을 교사들이 가져 주기를 요구하고 있다. 교사가 행동의 기선을 쥐고 가설을 제안하며 실제작업을 분석하고 장학전략수립에 장학담당자와 함께 공동책임을 지는 한편 장학과정상에서의 사기 관리에 같이 책임을 진다.

사실 임상장학은 교사의 수업을 중요시 한다. Cogan은 이러한 내용을 다음과 같이 말하고 있다. '교사는 두 가지 형태의 연관성을 필요로 하고 있다. 첫째는 교사자신의 학습받은 결과에 관련되어 있는 것인데 자신이 수업계획을 세울 때 논리적으로 여기에 상호관련되어져야 한

⁴⁾ Cogan, M.L.(1973), *Clinical Supervision*, Boston: Houghton Mifflin, p.11.

⁵⁾ Lee F.G.(1984), 'The Realities of Clinical Supervision,' *Educational Leadership* 41, pp.12~15.

다. 두번째는 학습자로서의 교사에 관련되고 있는 것이다. 이것은 수업내용이 교사 자신의 항구적 또는 일시적인 학습상태에 상응한다는 것을 의미하는 것이다.’

‘요구’ 접근은 임상장학에서 결정적으로 중요시되는 것이다. 그러기에 임상장학의 장학사(관)는 장학영역을 정의하는데 있어서 교사의 교수기법개선을 위하여 장학사(관)가 교사를 위하여 무엇을 할 것인가의 관점에서 아니고 교사의 교수기법개선을 위하여 교사에게 필요한 것이 무엇인가라는 견지에서 이루어져야 한다는 것이다. 임상장학담당자는 이러한 요구들을 충족시킬 수 있어야 한다. 임상장학은 기법과 전문인력을 필요로 한다. 교수기법의 혁신을 위하여 기법과 전문인력이 필요하다는 것은 합리적이다. 그런데 학교교육은 평균적 수준향상이 다른 전문분야보다 가장 저조한 전문직 가운데 하나임을 상기할 필요가 있다.

임상장학은 보다 많은 장학사(관)를 필요로 하며 많은 보조요원을 아울러 필요로 한다. 보통 장학일선에서 장학담당자수는 교사들의 요구에 부합하는 여러 일을 하기에는 충분하지가 않다. 교사들의 광범위하고 다양한 전문적인 요구때문에 교육계에서 교사 이외의 다른 전문가들이 더욱 더 필요한 것이다. 이러한 교사들의 요구에 부응하기 위하여 장학사(관)의 수가 대량 증원되어야 하며 보조적인 전문가 역시 많이 활용되어야 한다.

임상장학은 조직화가 잘 이루어져야 한다. 장학사(관)와 교사는 엄선된 인사들이 가지고 있는 광범위한 재능과 경험이 전체적인 장학프로그램으로 통합되어지는 그 장학프로그램을 한 눈에 살펴볼 수 있도록 배울 필요가 있다. 그래서 교수법의 개선은 광의로 정의된 보조원과 제휴된 임상장학사(관)들의 책임이 되고 있다. 따라서 교수법의 개선은 이들의 공동 책임인 것이다. 한편 장학사(관)과 보조원을 활용하는 것은 임상장학에 관한 교사의 개념 변화에 기여하고 있다. 교사들은 장학사(관)들이 서로 분리되고 비협조적이며 장학을 요구하지 않고 적절한 계획과 본질적인 도움이 필요한 교사들에게 여러 자원을 운용하는 장학을 개관할 수 있게 되는 것이다.

3. 임상장학의 원리

임상장학은 행동과학에 기초를 두고 있으며 응용적, 실용적, 전문적 운용이 이루어지고 있다. 그것은 전문적 지식 및 기술을 요구하며 장기간의 소모적 투입과정이다. 이러한 관점에서 보면 임상장학이란 부적절한 도움이나 전문적이지 못한 지도는 거부한다. 임상장학에서는 장학을 계속교육으로 보고 있다. 따라서 임상장학에 관계되는 교사는 전문성 유지와 능력개발의 요구가 충족되어야 할 실천자로서 지각되어야 한다. 교사는 자신의 교육을 계속하고 자신의 능력을 신장하는 전문가로서 자기 자신이 임상장학과정에 관계하고 있는 것으로 지각해야 한다. 이러한 상호관련성은 임상장학을 보다 과학적이고 효과적이게 한다. 임상장학의 효과성은 임상장학을 이루는 여러 요소 간의 상호관련성과 상호의존성에 기초하고 있다는 원리가 존재한다.

임상장학에서는 장학담당자를 교사를 위한 전문적인 동료로 생각하고 있다. 즉, 장학사와

교사 간의 협동적 인간관계를 중요시하고 있는 것이다. 장학담당자는 교실과 회의에서 만나면 장학프로그램 속에서 함께 일하는 사람을 그룹별로 조직화한다. 게다가 그들은 장학에 좋은 제도적 분위기를 창조하기 위하여 교사나 행정가와 함께 일을 한다.

임상장학의 궁극적인 관심은 학생들의 학습에 있다. 전문가로서의 장학담당자는 교사의 실제 수업능력 향상을 통하여 학생들의 학습효과를 높이는 일을 한다. 그러나 임상장학의 직접적인 관심은 교수법의 개선에 있다. Cogan은 만일 교사가 장학외적인 도움을 필요로 할 경우 장학담당자가 해야 할 일은 교사들의 그러한 욕구충족에 책임자로 생각되는 인사를 교사와 연결시켜 주는 것이라고 강조한다. 다시 말해 장학담당자는 자신의 전문적인 영역내의 일에 국한해야 하고 아무리 좋은 의도일지라도 타 영역을 침범해서는 안된다는 것이다.

임상장학은 민주성과 인도성을 강조해야 한다. 이는 장학담당자가 도와주는 교사들의 인격을 존중해야 한다는 뜻이다. 이러한 임상장학의 민주적 성격 때문에 임상장학은 공동적인 의사결정을 강조하고 있다. 공동적인 의사결정은 임상장학 성공의 가장 중요한 요인이 된다. 교사와 장학담당자 간의 협동적 인간관계와 공동체 이상은 매우 가치가 있다. 그러나 협동적 인간관계와 공동체 이상은 장학담당자와 교사가 해야 할 일에 대하여 항상 완전 일치된 견해에 의하여 모든 결정을 내려야 한다는 것을 의미하지는 않는다.

임상장학을 실시할 만한 전문적 능력을 가진 유자격 임상장학사(관)로서 역할을 수행하려면 세심한 장학기획 및 장학실제를 포함한 광범위한 장학준비 프로그램을 배워야 한다. 즉, 임상장학을 실제로 도입·적용하려면 체계적이고 분석적으로 시험하여 실시해야 한다. 임상장학은 도입과정에 임상장학대상자 각 개인별로 개별화되는 것인데 미래의 장학담당자는 임상장학의 원리, 실제기법을 검토하여 그것들을 장학담당자 자신의 고유한 형식으로 관계지을 수 있어야 한다.

4. 임상장학의 필요성

교사가 되려는 사람들을 위한 교원교육이나 신입교사들을 위한 오리엔테이션 프로그램, 현장교육, 평가절차 등을 살펴보면 교사의 강의의 질을 보장한다든가, 강의의 개선을 도와줄 수 있는 절차가 어느 단계에서도 제대로 마련되어 있지 못함을 발견한다. 교사의 강의의 질을 높인다거나 어느 일정수준을 유지하도록 지원해 주는 제도적인 장치가 마련되어 있지 않다.

사전교육(preinduction procedure)이라 할 수 있는 교원교육의 단계에서 그 과정을 마친 사람들이 곧 강단에 서도 될만한 자질을 실제로 교육시키고 있는지는 의문이다. 특히 교과교육의 면에서 해당 교과와 내용을 완전히 습득하도록 도와주고 있는지, 더 나아가 그 교육내용을 전달할 수 있는 능력을 키워주고 있는가 하는 문제는 현재 우리나라의 교원교육프로그램을 가지고서는 긍정적인 대답을 하기가 어렵다. 교원교육을 담당하고 있는 사범대학 자체에서도 이 문제는 심각한 논의의 대상이 되고 있다.

학교조직으로 교사들을 불러들여야 할 유인과정(recruitment process)에도 교직의 전문

직으로서의 기준의 제시나 교사의 역할에 대한 조직의 구체적인 기대 서술이 제도적으로 되어 있지 않다. 교직이란 누구나 할 수 있다는 일반의 잘못된 편견을 없앨 수 있는 한 방안으로서도, 교사가 무엇을 할 수 있고 하지말아야 하는지 등, 교사의 권리와 의무, 즉 교사의 역할기대에 대한 제도적인 합의를 가져야 한다. 교사의 질을 보장하는 하나의 제도적인 장치로서의 구실을 할 수 있어야 한다.

일단 학교조직에 채용이 되고 난 후, 조직으로의 유입과정에서 필요한 오리엔테이션 프로그램이 제대로 갖추어져 있는 학교가 드물다. 특정 학교가 처한 환경과 조직의 역사, 작업수행에 필요한 정보, 동료관계, 학생집단의 성격 등을 신입교사에게 이해시킴으로써 새로운 환경에 적응할 수 있도록 도와주고, 작업수행에서 만족감을 얻을 수 있는 길을 열어주어야 한다. 제도적인 유입과정이 공식적으로 운영되지 않을 때에 신입교사는 비공식적인 여러 가지 방법에 의지할 수 밖에 없다.

현장교육의 일환으로서 교사가 전문직업인으로 계속 발전, 자신의 능력을 개발하도록 돕기 위해서도 교사가 현재 업무수준에 만족하고 안주하지 않도록 자극을 주어야 한다. 교사들마다 개인의 능력에는 차이가 날 뿐만 아니라, 개인 교사도 모든 분야에 따라서 장점과 약점이 있을 수 밖에 없다. 즉 교수계획은 잘 해내지만 학생들과의 관계는 약할 수도 있으며 교수내용은 비교적 잘 알고 있으나 의사소통 방법에는 약할 수도 있다. 따라서 장점을 더욱 발전시키면서 약한 부분의 능력을 개선시킬 수 있는 접근이 필요하다.

교사의 준비교육, 유입과정, 현장교육 등에서 나타나는 문제들 뿐만 아니라 교육개혁안이나 교육과정의 개편, 교육프로그램 등의 변화를 시도할 때에도 원래의 의도대로 실천되지 못하는 사례들이 많고 대부분의 개혁안이 실패할 수 밖에 없었던 이유들을 검토해 보아야 한다.

우리나라에서 수 없이 시도되었던 교육정책, 특히 입시정책의 변화나 교육과정의 개편과정에서 원래 의도대로 실천되지 못했던 근본 원인도 교사들에게 의존해서 그들의 협력을 받아야만 변화를 실효화 할 수 있다는 생각보다는 지시나 명령체제에만 의존했기 때문이다. 교육현장의 변화는 없고 오히려 개혁안들의 역기능 현상들로 심각해져 온 것이 사실이다.

학교조직에 들어올 때나 현장에서 가르치고 있을 때, 혹은 개혁의 시기에 현장에서 교사들을 도와주고 이들의 참여를 통해서 변화의 실질적인 변화를 얻을 수 있도록 해주는 임상장학의 접근이 필요하다. 교사에게 초점을 맞출 때, 교육의 목적인 학생의 성장, 발달을 도와주는 장학의 궁극적인 목적도 달성될 수 있다.⁶⁾

Ⅲ. 임상장학 요건분석을 위한 준거설정

⁶⁾ 오은경 (1987), 장학이론, 서울 : 이화여자 대학교 출판부, pp.212~216.

앞에서 고찰한 임상장학이론에 입각하여 본 연구에서는 임상장학은 6가지 범주에 입각하여 아래와 같은 임상장학에 대한 분석준거를 설정할 수 있다.

이 여섯가지 임상장학의 분석준거는 다음과 같다.

1) 장학의 전문화

교육 및 장학에 관하여 넓고 깊은 지식, 경험, 신념, 기술 등을 소지하여 교육의 질적 발달에 기여할 수 있도록 높은 수준의 역할기대를 받으며 장학을 수행하는 것이 장학의 전문화이다. 이러한 장학의 전문화에 포함되어 있는 속성으로는 장학관(사)의 엄격한 선발, 계속적인 현직교육훈련, 교사교육기관과의 협조, 적절한 인정과 보수라고 할 수 있다.

2) 장학의 구조화

자질을 갖춘 유능한 장학담당자가 장학본질적인 업무에 전념할 수 있도록 계층, 업무분담, 업무상의 상호협조, 의사소통, 절차, 과정 등의 상하좌우의 조직이 체계적으로 잘 짜여져 있는 것이 장학의 구조화이다. 구조화의 요인 및 속성이라면, 장학담당자의 자격요건, 효과적인 조직체계, 충분한 인적자원, 업무분담, 상호협조, 학교장의 기본적인 장학역할이라고 할 수 있겠다.

3) 장학의 과학화

장학의 계획과 준거설정, 실험과 연구, 평가 등이 잘 이루어지고 계속적인 장학개선을 통하여 장학의 창의성과 효과성을 극대화 하는 것이 장학의 과학화이다. 장학은 과학적 방법과 태도에 의해서 이루어져야 한다. 과학화의 속성은 계획성, 제도화, 평가, 객관적인 준거, 실험과 연구, 창의성, 교수방법 등이다.

4) 장학의 사회화

학교·장학담당자·장학담당기관과 사회 사이에 장학의 방법 및 과정면에서 긴밀히 상호작용함과 동시에 장학의 목적달성이 사회발전에 기여하게 하는 것이 장학의 사회화이다. 사회화에 포함되는 요소로는 상호영향, 집단행동(인간적, 전문적으로 도와주고 상호간에 영향을 주고 받으며 문제해결을 하도록 하기 위하여 대소집단 혹은 장단기 집단으로 조직화해야 한다.) 현장연구, 자원의 활용, 사회계몽 등이다.

5) 장학의 민주화

자유, 평등, 인간존엄성을 바탕으로 교사의 전문성 신장, 교수-학습개선, 교사가 직면한 교육적, 인간적 문제해결을 위하여 장학담당자들이 교사를 적극적으로 지원하고 봉사해 주는 것이 장학의 민주화이다.

6) 장학의 교육화

장학담당자와 교사 사이에 심정적 공감형성을 토대로 교사는 장학담당자를 이해하고 장학담당자들은 교사에게 간접적 영향력을 행사함으로써 장학의 전 과정이 교육적 과정이 되게하여

교사의 교수-학습개선 동기화와 자기장학 향상에 기여하는 것이 장학의 교육화이다.

Ⅳ. 현행 장학행정의 실태

앞에서 설정한 분석준거를 바탕으로 현행 장학행정의 실태를 살펴보고자 한다.

먼저 장학의 전문화 실태를 살펴 보면, 현재 우리나라 장학직의 선발, 임용면을 살펴 볼 때 교육경력, 적성, 교육관, 연구실적이 있는 자로서 근무평정에서 ‘우수한 교사’로 평가된 승진 후보자 중에서 서열을 참고하여 교육감이 장학직을 임명하고 있다. 이러한 제도는 교사로부터 장학직으로의 전적이 보직에 필요한 자격요건만 요구할 뿐 자격증도 없고 장학직 수행에 필요한 적합성이나 전문성을 제도적으로 보장받고 있지 못하다. 또한 장학직 임용에 있어서도 교육경력만이 중시되고 임용 후의 장학직의 독자성·전문성에 입각한 독자적인 연수체계가 서 있지 못하고 연구의 내용도 빈약하며 연수기간도 짧은 실정이다. 따라서 전문적인 역할수행과 업무분장에 반작용을 하며 전문적으로서의 인정을 받지 못하고 있다.

다음으로 장학의 구조화 수준에서 보면, 장학사(관)들 즉, 장학담당자의 수가 부족하여 장학의 본질적이고 전문적 업무인 장학지도만을 전담할 수 있게 되어 있지 않고 일반행정적인 업무를 담당할 수 있게 되어 있어서 업무의 분담이나 업무상 상호협력체제가 미약하다. 한마디로 장학본질적인 업무에 전념할 수 있는 장학전문조직체제가 미흡하고 과목별 장학, 전문영역별 장학지도가 잘 이루어지지 않고 있다.

셋째로 과학화 수준에서 보면, 장학활동에서의 과학적 실험연구가 이루어지지 못하여 각종의 장학지도계획이 형식적이고 의례적으로 이루어 지기 때문에 장학사(관)의 자율성과 창의성을 발휘하기가 어렵게 되고 장학지도 결과 교수기법의 향상에 거의 영향을 미치지 못하고 있다.

장학의 사회화수준에도 문제점이 나타난다. 즉, 장학사(관)들의 현장연구활동이 미약하고 효과적인 행·재정적인 지원체제가 미흡하여 교사와 장학사 사이에 협력적인 집단활동체제가 미약하게 되는 결과를 낳고 있다.

다섯째 민주화의 수준에서 보면, 장학담당자들이 교육정책결정에 필요한 정보나 자료를 제공할 수 있도록 보장되어야 하는데 그러한 장치가 마련되어 있지 못함으로 해서 장학담당자로서의 민주적 자질이 부족하고, 장학적 활동에 모든 교사가 평등하게 참여하여 장학적 혜택을 받을 수 있는 기회가 전무한 상태이다.

여섯째, 장학의 교육화 수준에 있어서 장학담당자가 장학대상자를 바로 이해하고 장학담당자와 교사 간에 심층적인 공감대 형성되게 하며 장학지도 결과 교사의 교수-학습개선에 영향을 미칠 수 있으려면 장학담당자들의 전문적인 지식, 이론, 장학지도성이 갖춰져 있어야 한다.

그러나 이를 확보할만한 제도적인 장치가 체계적으로 서 있지 못하고 또한 장학의 교육화 수준을 높이기 위해서는 장학담당자의 지위향상으로 장학지도에서 더 많은 재량권을 행사할 수 있게 되어야 한다. 그러나 현재 장학사(관)는 동일 경력의 교장이나 교감에 비해 지위, 보수가 낮으며 자유재량권도 거의 부여되지 못하고 있다.

V. 임상장학의 효율적 적용방안

기존의 장학행정에서 나타난 문제점을 해결하고 교육자치제 실시, 교육의 전문성 향상, 유아교육 및 사회교육확대 등 새로운 교육적 상황변화에 합당한 장학행정을 실시하기 위한 하나의 방법적인 측면으로 고려해 볼 수 있는 것이 임상장학이라고 할 수 있겠다.

임상장학의 효율적 적용방안을 분석의 준거로 삼은 장학의 전문화, 구조화, 과학화, 사회화, 민주화, 교육화의 관점에서 모색해 보면 다음과 같다.

1) 임상장학의 전문화 수준 향상의 관점에서 모색한 적용방안

우리나라의 경우, 임상장학적 수행에 필요한 적합성이나 전문성을 보장받지 못하고, 장학직의 독자성, 전문성에 입각한 독자적인 연수체계는 물론 장학담당자의 전문적인 양성제도가 확립되어 있지 못하다. 따라서 임상장학을 효율적으로 적용하기 위해서는 장학담당자를 전문적으로 양성할 수 있는 전문적인 장학담당자 양성기관을 설립하고 장학담당자의 현직교육을 강화해야 하겠다.

2) 임상장학의 구조화 수준 향상의 관점에서 모색한 적용방안

우리나라의 장학조직구조면에서 보면, 장학담당자들은 장학본질적인 업무에 전념할 수 있는 장학전담조직체제가 미흡하고, 과목별, 전문영역별 장학지도가 이루어지지 못하고 있다. 따라서 교육부나 시·도 교육위원회 등에 장학전담조직을 신설하여 장학전담조직체제를 갖출 필요가 있다. 또한 각 교과목별 전담 장학제를 실시해야 하겠다.

3) 임상장학의 과학화 수준 향상의 관점에서 모색한 적용방안

임상장학의 과학화 수준의 향상은 직접적으로 장학지도에 관한 계획, 실행과정, 장학에 대한 측정평가의 과학화가 실현됨으로써 가능하리라 생각된다. 따라서 장학전담조직내에 장학지도계획, 실행과정, 측정평가를 전담하고 새로운 교육에 관한 정보, 지식, 이론 등을 수집하고 제공해 줄 수 있는 기구를 마련해야 하겠다.

4) 임상장학의 사회화 수준 향상의 관점에서 모색한 적용방안

임상장학이 가진 본질적인 목적을 달성하는데 있어서 필수적인 조건이라면 교사의 장학담당자 간의 협동적인 집단활동체제 혹은 지원체제라 할 수 있다. 따라서 임상장학의 본질적인 목적을 달성하고 사회화 수준의 향상을 위해서는 각 단위학교에 장학협의회를 구성하여 장학체

제를 강화할 필요가 있다.

5) 임상장학의 민주화 수준 향상의 관점에서 모색한 적용방안

지금까지 교사들은 장학에 관해서 지원, 조장적인 장학으로 보다는 감독하고 감시하는 기능으로서의 장학으로 인식하고 있다. 이는 장학담당자들이 교사들을 존경해주고 교육적 인간적으로 도와줄 수 있는 장학담당자로서의 민주적 자질의 부족은 물론 그들이 교육정책결정에 필요한 정보자료를 제공할 기회를 보장받지 못하였기 때문이다. 따라서 장학담당자의 민주적 교육적 자질의 향상과 장학담당자들로 하여금 교육정책결정기능을 담당할 수 있도록 적극 참여할 수 있는 길을 열어주어야 하겠다.

6) 임상장학의 교육화 수준 향상의 관점에서 모색한 적용방안

장학담당자가 교사들을 바로 이해하고 그들 간에 심정적인 공감이가 형성되고 장학지도 결과 교사의 교수-학습개선에 영향을 미칠 수 있으려면 장학담당자들이 풍부한 지식과 이론 및 장학지도성이 갖추어져야 한다. 따라서 장학담당자들에 대한 현직교육이 중요하며, 교사양성 교육기관에서 계속적인 장학에 관한 이론과 지식에 접할 수 있도록 대학의 활용이 필요하다 하겠다.

VI. 요약 및 결론

학교에서 이루어지는 교육활동 가운데 가장 중요한 것은 교수-학습활동이며, 이 교수-학습의 성패는 교사의 교수능력과 기술에 달려있다고 본다.

교수-학습활동의 개선에 직접적으로 접근하고자 하는 방법이 임상장학(clinical supervision)이다. 임상장학은 1950년대 중반에 M. L. Cogan과 그의 동료들이 Harvard대학에서 직전교육을 위해 시작되었으며, 그 후에 Cogan, Goldhammer, Acheson, Gall 등이 임상장학의 모형을 개발하였다. 임상장학은 교사의 교실수업향상에 초점을 맞추고 있다. 임상장학의 주요 자료는 교실내 사건의 기록이다. 이 사건들이란 교수-학습과정과 기간에 교사와 학생에게 일어난 일을 말한다.

본 연구에서는 우리나라의 장학실태를 임상장학 요건의 관점에서 분석하고, 이를 바탕으로 임상장학의 효율적인 적용방안을 살펴보고자 한다.

임상장학의 효율적인 적용방안을 살펴보기 위해 본 연구에서는 임상장학을 6가지 범주에 입각하여 임상장학에 대한 분석준거를 설정하였으며, 이를 바탕으로 우리나라의 장학에 관한 실태를 파악하였다. 구체적인 분석의 준거와 실태 파악의 준거는 1) 장학의 전문화, 2) 장학의 구조화, 3) 장학의 과학화, 4) 장학의 사회화, 5) 장학의 민주화, 6) 장학의 교육화 등이다.

설정된 임상장학에 대한 분석준거와 실태 분석을 토대로 살펴볼 때, 임상장학을 효율적으로

적용하기 위해서는 첫째, 장학담당자를 전문적으로 양성할 수 있는 전문적인 장학담당자 양성 기관을 설립하고 장학담당자의 현직교육을 강화해야 하겠다. 둘째, 교육부나 시·도 교육위원회 등에 장학전담 조직을 신설하여 장학전담조직체제를 갖출 필요가 있다. 또한 각 교과목별 전담 장학제를 실시해야 하겠다. 셋째, 장학전담조직내에 장학지도계획, 실행과정, 측정평가를 전담하고 새로운 교육에 관한 정보, 지식, 이론 등을 수집하고 제공해 줄 수 있는 기구를 마련해야 하겠다. 넷째, 임상장학의 본질적인 목적을 달성하고 사회화 수준의 향상을 위해서는 각 단위학교에 장학협의회를 구성하여 장학체제를 강화할 필요가 있다. 다섯째, 장학담당자의 민주적 교육적 자질의 향상과 장학담당자들로 하여금 교육정책결정기능을 담당할 수 있도록 적극 참여의 길을 열어주어야 하겠다. 여섯째, 장학담당자들에 대한 현직교육이 중요하며, 교사양성 교육기관에서 지속적인 장학에 관한 이론과 지식에 접할 수 있도록 대학의 활용이 필요하다 하겠다.

참 고 문 헌

1. 고영희 : "수업 장학 모형개발 및 현장적용 가능성 탐색 연구", 한국교육개발원, (1983)
2. 오은경 : 장학이론, 이화여자대학교 출판부, 서울 (1987)
3. 장이권 : "임상장학의 모형 정립", 효성여자대학교 박사학위 청구논문, (1978)
4. Lee, F.G. : "The Reality of Clinical Supervision," *Educational Leadership* 41, (1984)
5. Sergiovanni, T.J. & Starratt, R.J. : *Supervision*, McGraw-Hill, New York(1979)

A Study on the Alternative Plans of Clinical Supervision

Lee Young Gil

Part-time lecturer

Kwangju Health Junior College

>Abstract<

This study investigated the alternative plan of clinical supervision, with the aim of presenting tasks of improvement for the practice of supervision administration.

More specially, this study sought to examine the purpose as following;

First, to establish the confirmity for an analysis of supervision system through the foundations of supervision.

Second, to find out the alternative plan to contribute for the level up professionalism, structuralization, socialization, democratization, scientification, and reform of education.

Through the analysis of problem, this study found that it is necessary to level up the position of professionalism, structuralization, socialization, democratization, scientification, and reform of education in clinical supervision.

In this regard, the alternative plans of clinical supervision were illustrated as following ;

1) It is necessary to establish the institution for the supervisory worker in order to be professional stand point and also emphasize the in-service education for supervisor.

2) It is necessary to set up professional organization of the supervision such as bureau of supervision.

3) The bureau of supervision must assume exclusive responsibility the supervisory planning and evaluation of the supervision.

4) It is necessary to operate the system in charge for the educational information in order to collect and give the theoretical knowledge of educational information.

5) It is necessary to participate to the personnel of clinical supervision positively.

6) It is necessary to build up the function of supervision for the school principal and to strengthen the school-centered supervisory system by structurizing supervisory conference to establish school substantially.