

## 교원 연수의 새로운 모델과 서울대학교 교육연수원<sup>1)</sup>

윤여탁<sup>2)</sup>

### <요약>

이 연구는 교원 연수의 새로운 모델에 대한 논의를 바탕으로 서울대학교 교육연수원이 지향해야 할 방향을 모색하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해서 먼저 교원 연수의 개념이 교사의 교과 또는 직무 능력 함양을 위한 교육이라는 의미에서 교사들을 대상으로 이루어지는 평생 교육이라는 개념으로 그 의미가 확대되고 있는 경향을 살펴보았다.

그리고 이를 바탕으로 미래지향적인 교사 연수 제도에 대해서 살펴보았다. 이 과정에서 교사의 자기 개발을 위해 교사 스스로가 선택하는 국외 연수와 같은 특별 연수와 전문적인 역량을 강화하기 위한 대학원 진학이나 자기 학습과 같은 연수가 활성화되고 장려되어야 함을 밝혔다. 아울러 새로운 시대의 교사 연수가 지향하고 있는 생애 단계별 연수나 평생 교육으로서의 교사 연수 등은 자격 연수나 직무 연수보다는 특별 연수나 자기 연수를 중심으로 추진되어야 한다는 점을 확인하였다.

이상과 같은 논의에 기초하여, 이 연구에서는 새로운 방향의 교사 연수를 지향하는 한국 사회의 요구에 부응하면서 국립법인으로 전환된 서울대학교의 필요와 요구에 걸맞는 서울대학교 교육연수원의 미래상을 세워야 함을 밝혔다. 또 교사 연수를 넘어 교육 전반에 걸치는 연수, 공공기관 관련 연수, 교육 전문가를 위한 연수 등 다양한 교육 관련 연수를 적극적으로 개발할 것을 제안하였다.

**【핵심어】** 교원 연수, 교육연수원, 생애 단계별 연수, 평생 교육, 특별 연수, 자기 연수

---

1) 이 연구는 서울대학교 교육종합연구원에서 개최한 학술대회(2011. 11. 25)에서 발표한 내용을 정리한 것임.

2) 서울대학교 국어교육과 교수 (yytak@snu.ac.kr)

## 1. 머리말

우리 인간은 어떤 형태이든지 평생 배움을 실천하는 동물이다. 어찌 보면 본능적으로 습득되는 극히 일부의 행동을 제외하고는 모든 행동이나 실천이 이와 같은 학습의 결과라고 할 수 있다. 그러나 그 배움은 대부분 학습하는 사람 자신들의 발전과 이익을 극대화하기 위해서 하는 활동이다. 이에 비하여 교사의 배움은 교사 자신을 위한 것이면서 그 배움을 또 다른 배움의 주체인 학생들의 학습으로 이어져야 하는 교수-학습적 측면이 더 중요하다는 점에서 일반적인 배움과 구별된다.

이처럼 학생들의 학습으로 이어져야 하는 교사의 배움은 자기 스스로의 노력에 의해서 진행되기도 하지만 교사가 되기 이전에는 교사 양성 기관에서의 학습을 통해서, 교사가 된 이후에는 ‘연수(研修)’라는 제도를 통해서 수행되기도 한다. 이 중에서 ‘교원 연수’는 교사 임용 직전에 실시되는 예비 교사 직무 관련 연수나 교사가 된 후 교수(教授)나 기타 직무를 수행하는 데 필요한 전문적인 능력을 개발하는 것을 목적으로 하는 교육이나 훈련 형태를 통칭하는 개념으로, ‘in-service education of teachers’, ‘in-service education and training of teachers’, ‘professional development’, ‘staff development’, ‘continuing education’ 등의 번역어로 사용되고 있다(신현석, 전상훈, 2008).

이와 같은 교원 연수는 “교과 지식이나 교수기술 등 교직을 수행하는 데 직접적으로 필요한 능력을 신장하기 위해서 지방정부가 연수비를 부담하여 비교적 단기간 동안 이루어지는 직무연수”라는 좁은 의미에서부터 “평생교육의 관점에서 교사의 전문성 발달을 위해 개인의 흥미와 필요에 따라 자율적으로 참여하는 모든 활동”(나운선 외, 2010)까지 포함하는 넓은 의미로 정의된다. 즉 실무적인 교사의 능력 함양이라는 의미에서 최근에는 교사의 평생 교육이라는 맥락으로 그 의미가 확대되고 있다.

이런 맥락에서 그동안의 교원 연수 내용을 되돌아보면, 교수-학습의 내용이 되는 교재와 텍스트에 대한 새로운 지식이나 교수-학습 방법을 전수(傳授)하는 데 초점이 맞추어져 있었다. 그래서 교원 연수는 미숙한 또는 부족한 교사들에게 전문가의 비법을 전수하는 것으로 이해되었으며, 이 경우 교원 연수는 교사가 없는 또는 수동적인 교사만 있는 연수가 될 수밖에 없었다. 즉 교원 연수에서 교수-학습의 또 다른 주체인 교사는 피(彼)연수자가 되었으며, 교사가 능동적으로 자신의 역량을 개발할 수 있는 수업 컨설팅(consulting)(진동섭 외, 2008) 등과 같은 교사 중심의 연수나 역량 개발 과정을 체험하는 연수가 되지 못했다.

이처럼 교원 연수에서 교사가 주체로서의 역할을 하지 못하면서 교육과학기술부나 교육청에서 기획한 획일적인 교원 연수 프로그램에 교사를 맞추어야 하는 수동적인 연수가 될 수밖에 없었다. 이에 따라 감독기관이나 연수기관의 규제와 통제를 바탕으로 개발되어 진행되는 연수 프로그램을 중심으로 교원 연수가 운영되고 있다. 이에 비해 교사나 교사 집단이 스스로 기획한 자율형 연수, 즉 교사의 자율적인 요구에 따라 교사들에 의해서 구성되는 연수 프로그램은 상대적으로 극히 미미하며 연수 전문 기관의 운영 현황에서는 거의 찾아볼 수 없는 형편이다.

이와 관련하여 현재 각급 기관에서 진행되고 있는 교원 연수의 현황을 살펴보면, 대

체로 자격 연수와 직무 연수가 중심이다. 이 중 자격 연수는 모든 교사들이 참여해야 하는 1급 정교사 연수를 비롯하여, 교사의 승진 제도와 맞물려 있는 수석교사 연수, 교감 연수, 교장 연수가 있으며, 교도 교사나 사서 교사와 같은 특수 자격을 취득하기 위한 연수 등이 있다. 그리고 직무 연수로는 교과 관련 직무나 전문적인 지식이나 기술을 배양하기 위한 교과 중심의 직무 연수와 최근에 도입된 교과 학습년제 연수 등이 이에 속한다.

이에 비하여 교원의 자기 계발을 위해 교원 스스로가 선택하는 국외 연수와 같은 특별 연수나 전문적인 역량을 강화하기 위해 진학이나 자기 학습과 같은 자기 연수는 활성화되거나 장려(獎勵)되지 못하고 있는 실정이다. 이런 점에서 새로운 시대의 교원 연수가 지향(指向)하고 있는 생애 단계별 연수나 평생 교육으로서의 교원 연수는 특별 연수나 자기 연수에 더 무게 중심을 두고 추진되어야 할 것이다. 그러나 이런 교원 연수의 미래지향적인 방향은 아직은 기획 단계에 머물러 있다.

이런 점을 고려하여 이 글은 앞으로 교원 연수가 지향해야 할 새로운 모델에 대해서 알아보고자 한다. 즉 평생 교육을 지향하는 한국 사회와 교육의 요구에 부응하면서, 교사들의 자율적인 참여를 전제로 한 생애 단계별 연수 등과 같은 교원 연수의 새로운 방향을 정립하고자 한다. 아울러 서울대학교의 법인화 전환이라는 상황 변화에 발맞추어 이에 걸 맞는 변화와 대응책을 마련해야 하는 서울대학교 교육연수원의 미래적 전망(展望)에 대해서 논의해보고자 한다.

## 2. 교원 연수 정책의 방향

일반적으로 “교원은 각 학교에서 원아와 학생들을 직접 지도·교육하는 자”를, (“교원”을 법적인 용어로 사용하는) 교사는 특정 직업인으로서 교사자격증을 가지고 정규 학교에서 학생들을 대상으로 교육활동을 하는 전문적인 직업인”(한국교원단체총연합회 편, 2003)이며, 교원의 권리와 의무는 각종 법률에 의해서 상세하게 규정되어 있다.

이 중에서 교원의 연수도 법적<sup>3)</sup>으로 보장되는 의무이자 권리이고, 제도적으로 계획되어 의무적으로 부과되는 사항이다. 즉 교원은 누구나 연수를 받을 권리와 의무가 있으며, 교원 연수를 통하여 교원으로서의 직무를 수행하는 데 필요한 전문적인 능력을 개발해야 한다. 더구나 현대 사회처럼 급속한 변화, 발전뿐만 아니라 복잡하고 다양한 양상을 보이는 상황에서는 교원들이 이런 환경에 대처하기 위해서는 보다 많은 관심과 노력을 보여주어야 한다. 그리고 이런 관심과 노력은 능동적이고 주체적인 노력뿐만 아니라 연수와 같은 방식을 통해서 촉진되어야 한다.

이와 같은 교원 연수의 필요성과 이에 따른 연수의 모형 및 특징은 다음과 같은 표로 정리할 수 있다.

3) 헌법 제31조(교육의 의무), 교육기본법 제14조(교원), 초·중등교육법 제21조(교원의 자격), 교육공무원법 제37조(연수의 기회 균등) 제38조(연수와 교제비) 제40조(특별연수) 제41조(연수기관 및 근무장소 외에서의 연수) 제42조(연수 성적 및 근무성적의 평정), ‘교원 등의 연수에 관한 규정’, ‘교원 등의 연수에 관한 규정 시행규칙’ 등이 있다.

표 1. 교원 연수 모형의 특징 비교

구분	결핍 모형	성장 모형	변화 모형	문제해결 모형
전제조건	교원양성기관의 배움 미흡	교원 전문성의 진행형	사회와 학교환경의 급속한 변화	학교현상의 복잡 다원화
적용대상	신규교사, 양성기관에서 교육이 부족한 교사	모든 교사	모든 교사	모든 교사, 문제해결 근관교사
목 적	교사로서의 기본 역량 강화	교원 발달	변화에 적응	문제해결
연수주체	교내인사	교내인사, 외부전문가 등	교내인사, 외부전문가 등	교내인사, 외부전문가 등
연수방법	강의, 토의 등	강의, 토의, 실습 등	강의, 토의, 실습, 현장방문 등	강의, 토의, 실습, 협동학습 등
연수기간	단기	중기	중기	단기
연수사례	신규교사연수	개인중심연수	직무연수, 자격연수	학교중심연수

이상과 같은 표4)로 정리된 교원 연수의 필요성에 따라, 그리고 새로운 시대의 변화에 따라 단기적으로 교육과학기술부는 다음과 같은 내용을 핵심으로 하는 ‘2011년 교과부의 교원연수 중점 추진 방향’(교육과학기술부 교직원발전기획과, 2011)을 수립하여 운영하고 하고 있다.

- 교원 능력 개발 평가와 연계한 맞춤형 연수 정착
- 교원의 창의·인성교육 실현 역량 제고
- 단위학교의 자율 경영 역량 강화 지원
- 현장 중심 연수 확대 및 운영 선진화

이 중에서 교원 연수에서 새롭게 도입된 내용은 교원 능력 평가와 연계된 맞춤형 연수를 추진하겠다는 계획으로 ‘시·도교육청은 2010년 교원능력개발 평가의 결과에 따른 다양하게 개발된 교원능력개발평가 영역 및 요소와 지표별 연수프로그램을 상호 공유하고 공동으로 활용할 수 있는 시스템을 마련할 필요가 있다.’, ‘2010년부터 교원능력개발평가가 모든 초·중등학교에 도입됨에 따라 교원들의 연수수요가 크게 증대될 것으로 예상되므로, 이에 관한 국가기준의 교원연수 종합지원 대책이 마련되어야 한

4) 김병찬, 「교원연수제도의 발전방향과 과제: 교육력 제고를 위한 교원교육의 발전방향과 과제」, 『2007년도 제49차 교원교육 학술대회 자료집』, 한국교원교육학회, 2007.(전제상, 「교원연수체제 개선 요구조사 분석」, 『한국교육논단』 9-1, 한국교육포럼, 아시아 태평양교육학회, 2010, 118쪽에서 재인용)

다.’, ‘교원연수요구지원을 위해서는 교원능력개발평가 결과에 따른 연수 참여를 의무화할 수 있는 법적 기반이 마련되어야 한다.’, ‘교원의 전문성 발달은 교직생애 주기(초임기, 향상기, 정착기, 심화기)에 따라 연수수요의 관심과 요구가 달라지는 특성을 가진다는 점에서 초임교사와 중견교사, 고령교사 등으로 구분하여 연수프로그램을 다양하게 개발·제공하는 노력이 요청된다.’(진계상, 2010a)라는 제언에 바탕을 두고 있다.

이와 같은 단기 계획과 더불어 장기적인 계획으로 ‘미래지향적인 교원연수체제 선진화 방안’(조동섭 외, 2011)을 마련하여 다음과 같은 교원 연수의 발전 계획을 수립하고 있다.

- 교직 전문성 강화를 위한 연수 시스템 개선: 교직 발달 단계에 따른 체계적인 연수 시스템 마련, 연간 최소 연수 이수제 도입, 연수 결과 활용 개선
- 현장 적합성 높은 연수 프로그램 운영: 자격 연수의 현장적합성 제고, 교원 능력 개발 평가와 연계된 맞춤형 연수 강화, 현장의 자발적인 소규모 연수 활동 활성화
- 연수 학점 인정 확대와 관리 체제 개선: 다양한 연수 활동을 연수 학점으로 인정, 연수 학점 관리 체제 개선
- 양질의 교원 연수를 위한 인프라 확대: 민간 교육연수원 도입, 교육연수원 평가제 확대, 교원 연수 총괄·조정 체제 강화, 교원 원격 연수 기반 확장, 교원 연수 예산 확대

이상과 같은 교육과학기술부의 교원 연수에 대한 장·단기 계획과 운영 방안은 원칙적이고 원론적인 내용으로 관리형 연수의 기본 틀로부터 크게 달라지지 않고 있다. 근본적으로는 교원 연수를 관리형 연수의 틀 안에서 관리하고, 더 나아가서는 ‘연간 최소 연수 이수제’, ‘연수 학점 관리 체제’ 등을 통하여 교원 연수를 교육 행정이라는 관점에서 운영하려 하고 있다. 이런 점에서 교원의 특수성, 전문성과 자율성을 강화해야 한다는 현실 사회의 요구를 제대로 반영하지 못하고 있다고 할 수 있다.

이에 비하여 교원 연수의 바람직한 방향은 관리형 연수가 아닌 자율성이 보장되는 선택형 연수, 교원들의 필요와 요구, 그리고 효용성에 부응하는 연수, 교원들 스스로가 구성하여 자율적으로 운영하는 연수 등의 원칙에 바탕을 두고 교원 연수의 새로운 모델을 찾아 만들고, 실천할 수 있어야 한다. 이런 맥락에서 ‘미래지향적인 교원연수체제 선진화 방안’에서는 ‘현장의 자발적 소규모 연수 활동 활성화’와 ‘다양한 연수 활동을 연수 학점으로 인정’과 같은 방향을 제시하고 있다.

또 이미 원격 연수 등에서 시행되고 있는 민간 연수원의 참여를 확대하여 교원 연수에 ‘민간 교육연수원’을 도입하는 정책을 제안하고 있다. 이와 같은 교원 연수에 민간 교육연수원의 참여를 통해서 교원 연수도 무한경쟁 체제에 돌입하게 되면, 그동안 교원 연수를 주도하던 시·도 교원연수원이나 대학의 연수원 등에서도 그 대책을 마련해야 한다. 예를 들면, 서울대학교 교육연수원처럼 ‘필요한 곳을 찾아가는 연수’라는 원칙을 세우고, 이 원칙에 부합하는 다양한 연수 프로그램을 적극적으로 개발·운영하는 한편, 연구 중심 대학의 성격에 부합하는 새로운 연수 프로그램의 상을 정립해야 할 것이다.

이와 같은 교원 연수 체제를 수립함에 있어 반성도 요구된다. 대체로 교원 양성이나 연수와 같은 정책은 교육과학기술부가 해마다 정책 연구로 추진하고, 이를 그 다음해에 법제화하거나 정부의 정책으로 추진하는 수순(手順)을 밟게 된다. 그리고 이런 정책 연구에는 주로 일부 소수의 교육학 전공자들이 지속적으로 참여하고 있는 것에 비하여, 교과 관련 교육 연구자나 현장 교사 등은 교육학자들이 논리적 근거를 마련하기 위해 실시하는 설문 조사의 대상일 뿐 연구의 주체로 참여하지 못하고 있다. 이제부터라도 교원 연수와 관련한 정책 연구에는 교사뿐만 아니라 각급 연수원 관계자, 교과 관련 연구자들이 연구의 주체로 참여할 수 있도록 해야 한다. 이를 통하여 교육학의 이론이나 필요성에 따른 교원 연수 정책이 아니라 현장의 목소리를 담아낼 수 있는 교원 연수 정책을 수립해야 한다.

### 3. 교원 연수 환경의 변화

현 시점에서 교원 연수의 새로운 모델과 지향을 제시하기 위해서는 21세기 새로운 시대에 나타나고 있는 교원 연수의 환경 변화를 먼저 이야기해야 할 것이다. 이 장에서는 그동안 서울대 교육연수원을 운영하면서 가지고 있던 생각과 교원 연수 관련 연구나 자료들에서 추출한 문제들을 몇 가지 항목으로 나누어 그 변화상을 제시하고자 한다.

먼저 교원의 역할 변화와 확대라는 측면을 고려해야 한다. 즉 현재와 미래의 교원은 단순한 지식 전달자의 입장에서 학습자의 능력 계발을 위한 협조자로 그 위상이 변화하고 있다. 이런 측면에서 전공과 관련된 지식뿐만 아니라 현 시대의 인문·사회·과학적 현상에 대한 이해를 바탕으로 하여 학습자들에게 미래의 전망을 제시할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 교원 스스로가 변화·발전하는 학문적 성과들에 대한 지속적인 자기 개발을 추구할 뿐만 아니라 이를 학습자들에게 전수해야 하는 책무(責務)를 가지고 있음을 고려해야 한다.

두 번째로 교원 연수 프로그램의 다양화와 연수 운영의 질적 제고를 적극적으로 모색해야 한다. 최근 교원 연수의 쟁점으로 부각하고 있는 교직 전 생애에 걸친 교원 연수 체제 구축이라는 과제에 부응하기 위한 연수 프로그램 다양화를 기획해야 하며, 각종 연수기관<sup>5)</sup>이 확대되고 증가함에 따라 이들 기관과 차별화할 수 있는 독창적이고 다양한 연수 프로그램이 개발되고 있다. 이와 같은 교원 연수기관 및 연수 프로그램에 대한 질적 관리 요구 및 책무를 강조되는 시점이라는 점도 고려해야 한다.

세 번째로 앞으로의 교원 연수는 수요자 중심의 연수 운영 체제를 강화해야 한다. 그동안 교원 연수의 대세는 교육과학기술부와 시·도교육청 중심의 기관 중심 지명 연수였다. 그러나 앞으로는 학교별, 교과별 또는 교원 개인별 자율 연수 중심으로 교원 연수의 방향을 수립해야 할 것이다. 이에 따라 교과 및 국책(國策) 중심의 연수 과

5) 교원 관련 연수기관은 중앙 단위 연수기관, 대학교 부설 연수기관, 시도 교육연수원, 원격 교육연수원 등 173개와 특수 분야 연수기관 1,600개가 있다(전제상, 「교원연수체제 개선 요구조사 분석」, 119-120쪽).

목에서 기호(嗜好) 중심 연수 과목으로 대체되고 있으며, 교원의 교과·경력·개인적 수요에 따른 연수 프로그램에 대한 선택권의 확대와 다양화가 요구되고 있다. 이런 점을 고려하여 미래지향적인 교원 연수는 현장 적합성(김진규, 2011)을 제고·확대해야 한다는 현실적인 요구에 부응해야 한다.

네 번째로는 교원 연수 내용 및 방법을 획기적으로 변화시켜야 한다. 그동안 지식 전달 위주의 교원 연수에서 체험을 중시하는 프로그램으로의 변화를 모색해야 하며, 공급자인 강사 중심의 연수에서 수용자인 교사뿐만 아니라 학습자인 학생이 중심에 놓이는 연수 프로그램으로의 변화를 지향해야 한다. 교육 활동은 이론이 아닌, 실천을 통해 그 힘을 발휘하는 것이며 여기서의 실천은 교사와 학생을 중심으로 하여 이루어지는 것이기 때문이다. 이를 통하여 새로운 교과 관련 지식이나 교수-학습 방법에 대한 전달·관리 중심 연수에서 교원의 능력 개발과 전문성 강화를 지원·격려하는 연수 프로그램으로 그 무게 중심을 옮겨야 한다. 강의식 연수는 전달의 성격을 가지므로, 소통의 성격을 더욱 활성화시키기 위해서는 현장 교사들이 자신의 목소리를 보다 적극적으로 개진할 수 있는 소규모 워크숍 및 현장 연구 중심의 연수 프로그램에 적극적인 관심을 기울여야 한다.<sup>6)</sup>

다섯 번째로 e-learning 등과 같은 새로운 방식으로의 교원 연수를 강화해야 한다. 특히 인터넷 등으로 대표되는 정보 인프라 구축으로 교원 원격 연수를 활성화할 수 있는 기반이 조성되었으며, 이에 따라 시·공간적 제약을 극복할 수 있는 원격 자율 연수 체제가 선호되고 있다. 아울러 사이버 공간에서의 교과 연구회, 교사 동호회 등 교원의 학습 활동이나 연구 조직이 활성화되고 있다. 교원 연수 역시 이와 같은 시대적 추세와 사회적 요구에 부응하는 원격 연수를 다양하게 개발해야 한다.

마지막으로 교원 연수의 국제화 방안을 찾아야 한다. 현대 사회는 글로벌(Global) 시대라는 특성에 따라 교원들의 국제적인 교류가 활발하게 이루어지고 있다. 이런 차원에서 그동안 과학이나 영어 교사를 중심으로 했던 국제적인 교원 연수 프로그램을 확대해야 하며, 그 성격도 선진국을 대상으로 한 수용 중심에서만 머물 것이 아니라, 제3세계 국가를 대상으로 한 교육적 지원으로까지 확장되어야 한다. 필요에 따라서는 제3세계 국가의 교원 연수를 국제적 교육 교류 및 지원 사업의 차원에서 추진하거나 국가 이미지 제고를 위한 국가별 교원 초청 연수 프로그램<sup>7)</sup>을 적극적으로 개발·운영해야 한다.

이상과 같은 교원 연수 환경의 변화를 반영하여 교원 연수기관들은 기본적으로 ‘품격 높은 연수 프로그램의 개발 및 운영’, ‘국제적 교원 연수기관으로서의 위상 정립’, ‘교원 연수와 관련된 연구 기능 강화’, ‘수요자 중심의 연수 운영 체제 강화’(윤여탁 외, 2010) 등과 같은 발전 계획이나 운영 지침을 제시할 수 있을 것이다.

6) 실제로 연수 프로그램에 대해 실시되는 만족도 조사에서 강의식 프로그램보다는 참여형 워크숍 형식의 프로그램에서 보다 높은 만족도가 나오는 것을 확인할 수 있다.

7) 대표적인 예로는 한국국제협력단(KOICA)의 ‘공적개발원조(ODA, Official Development Assistance)’ 사업의 일환으로 추진되는 제3세계 국가의 교원을 대상으로 하는 연수 등이 있다.

#### 4. 서울대학교 교육연수원의 지향

이 장에서는 앞에서 살핀 내·외적인 상황과 요구에 따라 서울대학교 교육연수원은 어떤 방향을 모색해야 하는가를 중점적으로 논의해보고자 한다. 이를 위해서 우선 서울대 교육연수원의 현재를 소프트웨어적인 차원과 하드웨어적인 차원에서 점검하고, 이를 바탕으로 미래지향적인 서울대 교육연수원의 지향점을 확인해보고자 한다.

먼저 서울대 교육연수원은 그동안 서울대학교의 역할과 장점을 실현할 수 있는 연수를 진행한다라는 기본 목표를 가지고 운영되었다. 이를 위해서 교육연수원은 ‘대학과 중등학교 현장을 연결하는 연수’, ‘연수의 저변 확대를 위한 다양한 연수 프로그램 개발’, ‘시·도 교육청 등과의 협의 또는 MOU를 통한 지속 가능한 연수 프로그램 개발’, ‘학내외의 연수 관련 기관과의 협력 체계 구축’, ‘교원 연수에 대한 연구 기능 강화’ 등의 소프트웨어적인 측면에 중점을 두고 운영되었다. 이를 통하여 교육연수원의 프로그램과 운영 현황은 비약적인 발전을 이룩하였으며, 그 가능성도 비교적 넓게 열려 있다고 할 수 있다.

이에 비하여 서울대 교육연수원의 하드웨어적인 측면은 2008년 교육연수원이 분리되어 독자적인 기관으로 출범할 당시의 수준을 크게 벗어나지 못하고 있다. 이를 잘 보여주는 증거는 교육연수원의 행정 운영 및 지원 체계가 안정되지 못했던 점이다. 그래서 서울대 교육연수원은 운영의 효율성에서 많은 문제점을 안고 있다. 이에 따라 서울대의 다른 연수기관<sup>8)</sup>이나 기타 행정기관과의 협력 체계도 역시 제대로 구축되지 못하고 있다. 이런 점에서 단기적으로는 행정 조직 보안을, 장기적으로는 서울대학교 연수기관의 협력 체계 구축과 정비라는 문제를 깊이 있게 고민해야 한다. 적은 수의 대규모 연수를 진행하는 것에서 많은 수의 다양한 소규모 연수를 진행하는 방식으로 연수 진행의 흐름이 변화하고 있다고 볼 때, 이에 대비(對備)하기 위한 인적 물적 토대가 필수적으로 구축되어야 한다. 공간의 지속적인 확보는 물론, 유연성과 적극성을 갖춘 전문 진행 인력 및 관리 인력이 뒷받침되어야 하는 것이다.

그리고 서울대 교육연수원은 이상과 같은 교육연수원의 현재를 넘어 새로운 시대의 요구에 대응(對應)할 수 있는 미래지향적인 연수원을 지향해야 할 것이다. 이를 위해서는 그동안 연수원의 중요 프로그램이었던 관리형 연수로부터 벗어날 수 있는 대안(代案)을 찾아야 한다. 특히 앞으로 관리형 연수는 각 시·도 교육청 소속의 연수원이나 시·도에 있는 지방 대학의 연수원에서 담당할 것으로 예측됨에 따라 서울대 교육연수원은 이런 연수원들의 프로그램과 차별화할 수 있는 새로운 연수 모델과 프로그램<sup>9)</sup>을 개발해야 한다.

특히 2012년 서울대학교 법인 출범이라는 새로운 여건에 따라 지속 가능한 연수 프

8) 교육 연수 기능이 있는 서울대학교 부속시설로는 사대 교육연수원과 교육행정연수원, 농대 교육연수원, 의대 의학교육연수원, 치대 치의학교육연수원, 약대 약학교육연수원이 있다.

9) 논문 심사 과정에서 구체적인 프로그램을 제안해야 한다는 점을 지적받았다. 그러나 이런 연수 프로그램은 교육연수원이나 해당 학과들이 주체가 되어 서울대학교만이 할 수 있는, 서울대학교의 학과나 교수진들의 장점을 살릴 수 있는 내용으로 개발되어야 한다. 다만 그 방향은 자율성을 지향하는 직무 연수 프로그램이나 전국 단위로 진행해야 하는 심화 연수 프로그램이 되어야 할 것이다.



로그램과 모델 개발이라는 혁신을 꾀할 필요가 있다. 외부적으로 ‘민간 교육연수원’ 도입과 내부적으로 서울대 법인화라는 변화는 서울대 교육연수원이 무한경쟁체제 속에 놓일 수밖에 없음을 예고하고 있다. 이와 같은 상황에서 교육연수원도 그 발전을 위해서 새로운 교원 연수 모델을 다양하게 개발하고, 그동안 연수원 운영과정에서 제기된 문제점을 개선하여 안정적인 기관 운영 방안을 모색해야 한다.

그 한 예로, 서울대학교 교육연수원의 예산 편성 및 운영의 문제점을 우선적으로 해결해야 한다. 즉 교육연수원의 예산을 법인 회계로 편성하여 집행해야 한다는 것이다. 현재 교육연수원의 예산은 정상적인 회계에 편성되지 않고, 사업 추진에 따라 발생하는 경비로 편성되어 있다. 이와 같은 불안정한 예산 운영을 개선하기 위해서 우선 일정 규모의 예산을 법인 회계에서 책정하고, 교육연수원은 당해 연도 사업을 진행하면서 경비를 상환하는 방안을 취할 수 있을 것이다. 이를 통하여 예산 운영의 부담감을 줄이고, 연수원 본연의 업무에 충실함으로써 무한경쟁을 요구하는 현실에 맞설 수 있는 경쟁력을 강화할 수 있을 것이다.

이와 같은 서울대 교육연수원의 새로운 지향을 반영하기 위해서는 교육연수원이라는 이름에 걸맞게 연수원 운영의 근본적인 기초를 “교원” 연수원을 넘어서 ‘교육’ 연수원”으로 바꾸어야 한다. 이를 통하여 중등 교원 연수 전문기관으로의 장점을 살리면서 그 한계도 극복할 수 있는 방안을 적극적으로 마련해야 한다.<sup>10)</sup> 이를 위해서는 연수 대상자를 확대하여 ‘공공기관 관련 연수’나 교육 전문가를 위한 고위 교육 지도자 연수인 ‘최고교육정책과정(SMP, Summum Magisterium Program)’(윤여탁 외, 2009) 등의 프로그램을 개발·운영할 필요가 있다.

## 5. 맺음말

미래지향적인 교원 연수는 관리형이 아니라 자율성에 기반을 두는 방식이어야 하며, 이를 통하여 교원 연수의 선진화도 이룩할 수 있다는 점을 밝혀둔다. 그동안 교육과학기술부가 중심이 되어 추진하고 있는 이런저런 정책들에서 이 점에 대해서는 관심이 부족했다는 점을 반성해야 한다. 특히 교원 연수 체제의 선진화 방안의 핵심이라고 할 수 있는 평생 교육의 관점을 반영한 생애 주기별 연수도 이와 같은 기초에 바탕을 두고 운영, 추진되어야만 그 성과를 긍정적으로 기대할 수 있을 것이다.

아울러 이와 같은 교원 연수는 연수기관에 대한 재정 지원을 통해서 행정 시스템을 구축하고, 안정적인 운영 체제를 갖춘 연수기관을 중점적으로 육성해야 한다. 자율적인 연수와 연수의 기회 부여라는 명목을 앞세워 무한경쟁체제를 도입하는 방안으로 무분별하게 민간 연수기관을 확대·지정하기보다는 지속적이고 안정적인 운영을 바탕으로 내실 있는 연수 프로그램을 구축하고 운영할 수 있는 교원 연수기관을 중점적으로 육성할 필요가 있다.<sup>11)</sup> 이런 연수원 운영 방향은 교육과학기술부뿐만 아니라 서울

10) 이런 연수 모델로는 대학의 현직 입학사정관과 고등학교 진학 교사를 연수 대상으로 하는 ‘입학사정관 전문 양성 훈련 프로그램’을 예로 들 수 있다.

11) 이에 대해서 토론을 맡아주셨던 권오현 선생님께서 교육연수원을 통해 사범대와 학교 현장 사이

대학교 법인에서도 깊이 고민해야 할 문제이다.

끝으로 훌륭한 교원은 교육대학교와 사범대학, 교육대학원과 같은 교원 양성기관에서 실시하는 알찬 교육과정이나 프로그램에 따른 교육에 의해 양성되지만, 이런 교원의 교수 능력이나 업무 능력은 이후 교원 스스로의 자기 개발 노력, 각급 학교의 교원 능력 개발 연수, 각종 연수기관의 지속적인 연수를 통하여 유지되고 발전된다는 점을 명심해야 한다. 즉 바람직한 교원 연수는 지속 가능한 미래의 한국 교육을 지탱하는 중심축의 하나라는 점을 강조하고자 한다<sup>12)</sup>.

---

의 연계활동 강화를 위해 제안해준 'In-reach 형 현장 연계(서울대 내에서의 연계활동)'과 'Out-reach형 현장 연계(학교 현장을 찾아가는 연계활동)'은 이 문제 해결의 중요한 지표라고 할 수 있다.

12) 본 논문은 2012. 4. 30. 투고되었고, 2012. 5. 25. 심사가 완료되었으며, 2012. 7. 13. 게재가 확정되었음.

❖ 부록: 미래지향적인 연수체제 개선방안<sup>13)</sup>

1. 개선방안 개요

	구분	현행	개선안												
연수 시스템	연수 종류	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자격연수</li> <li>• 직무연수(개인선택, 자율연수)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자격연수 : 표준교육과정 개정</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>영역1</th> <th>영역2</th> <th>영역3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>맞춤형연수</td> <td>교직핵심역량연수</td> <td>정책연수</td> </tr> <tr> <td>평가지표별</td> <td>전공별(필수+자율) 직무별(필수+자율)</td> <td>정책과제별 정책단계별</td> </tr> <tr> <td>1년</td> <td>교사 5년, 교장(감) 2년</td> <td>1년</td> </tr> </tbody> </table>	영역1	영역2	영역3	맞춤형연수	교직핵심역량연수	정책연수	평가지표별	전공별(필수+자율) 직무별(필수+자율)	정책과제별 정책단계별	1년	교사 5년, 교장(감) 2년	1년
	영역1	영역2	영역3												
맞춤형연수	교직핵심역량연수	정책연수													
평가지표별	전공별(필수+자율) 직무별(필수+자율)	정책과제별 정책단계별													
1년	교사 5년, 교장(감) 2년	1년													
연수 부과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의무연수 및 교직단계별 필수연수 근거 미흡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연간 최소 연수 시간 60시간 설정</li> <li>• 교직핵심역량 연수는 전공별, 직무별로 필수연수로 지정</li> </ul>													
프로그램	자격 연수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ① 기본소양영역</li> <li>• ② 교직일반영역</li> <li>• ③ 전문전공영역</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ① 기본소양영역</li> <li>• ② 역량영역</li> <li>• ③ 전공영역</li> </ul>												
	자발적 연수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교과교육연구회 등 교사공동체 연수실적 미인정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교과교육연구회 등 교사공동체 연수 연수실적 인정</li> </ul>												
연수학 점인정	학점 인정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수원 개설 연수만 인정</li> <li>• 정부기관이나 민간기관 연수는 미인정</li> <li>• 폐쇄적인 학점 인정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학교장이 인정하는 직무연수</li> <li>• 정부기관, 정부출연기관, 민간단체, 학교단위 집합연수 인정</li> <li>• 학점은행제에 의한 학점 인정</li> </ul>												
	학점 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육감</li> <li>• NEIS에 연수실적 기록</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육감, 학교장</li> <li>• 차세대 NEIS 내실화를 통한 관리</li> </ul>												
인프라 확충	연수 기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부출연기관, 민간단체 연수원 설립 불가</li> <li>• 대학부설연수원 등 연수기관 인정평가 미 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부출연기관 및 민간단체 연수원 설립근거 마련(2015년까지 3개 기관)</li> <li>• 대학부설연수원, 교장자격연수 지정기관 인정평가 실시</li> </ul>												
	물적 인프라	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통합교원연수시스템 구축중</li> <li>• 교원연수 예산 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통합교원연수시스템 고도화(교원연수포털사이트 구축)</li> <li>• 교원연수예산 확보율을 시도교육청 평가에 반영하여 예산 지원 강화</li> </ul>												

13) 조동섭 외, 『미래지향적 교원연수체제 선진화 방안을 위한 공청회 자료집』, 11-12쪽.

2. 생애단계별 연수(예시)

교직 경력	자격연수 영역	직무연수				특성/예시
		직무영역 1	직무 영역 2		직무영역 3	
35년 이상		퇴직자 연수				
		(4단계) 학교경영리더십 3		자율연수		
		(3단계) 학교경영리더십 2		자율연수		
30년	교장자격연수	(2단계) 학교경영리더십 1		핵심 직무역량 (직무별)	창의학교 관리자 연수	직무연수 30~60시간
		(1단계) 임용단계 연수 (교장·감)		자율연수 (교사)		교장자격 360시간
25년	교감자격연수		핵심 직무역량 (전공별)		진로진학 관리자 연수	교감자격연수 180시간
20년	수석교사연수		핵심 직무역량 (직무별)			수석교사, 전문직, 부장교사 경로별 연수
		학습연구년 특별연수	자율연수			
15년			핵심 직무역량 (직무별)		창의학교 담당자 연수	부장교사 리더십 수업리더십
			부장교사연수 자율연수			
10년			핵심 직무역량 (전공별)		진로진학담당자 연수	중견교사의 리더십
		능력향상 연수	자율연수			
5년			핵심 직무역량 (직무별)		교육과정 정책연수	전공별 지도역량 체고
			자율연수			
3년	1급 정교사 자격연수		자율연수		교육과정 정책연수	자격취득 120시간 학교적응
			신규교원연수			
입직		평가연계 맞춤형 연수	자율연수			교직실무기초
구분		교원능력 개발평가 연계 연수	핵심 직무역량 연수		정책과제별 연수	

## ❖ 참고 문헌

- 교육과학기술부 교직원발전기획과 (2011. 2). 『2011년도 교원연수 중점 추진방향』. 교육과학기술부.
- 김영우 (2001). 『한국교원현직교육사 2』. 하우.
- 김진규 (2011). 「현장적용형 혼합학습 교사연수의 모형과 실천 전략」. 『교육문화연구』 17-1, 인하대학교 교육연구소, 31-41쪽.
- 나운선, 김도기, 김갑성 (2010). 「핀란드 교사연수의 특성과 시사점」. 『초등교육연구』 23-1, 한국초등교육학회, 331쪽.
- 신현석 (2010). 『한국의 교원정책』. 학지사.
- 신현석, 전상훈 (2008). 「교원연수제도의 문제와 개선에 대한 역사적 신제도주의적 분석」. 『교육문제연구』 32, 고려대학교 교육문제연구소, 169-171쪽.
- 윤여복, 이기성 (2010). 「교원연수 담당자의 역량에 관한 수행 수준 분석」. 『평생교육·HRD연구』 6-4, 숭실대학교 평생교육·HRD연구소.
- 윤여탁 외 (2009). 『서울대학교 최고교육정책과정 개발보고서』. 서울대학교 사범대학 교육연수원.
- 윤여탁 외 (2010). 『서울대학교 사범대학 교육연수원 특성화 연수 프로그램 발전 계획』. 서울대학교 사범대학 교육연수원, 73-75쪽.
- 이윤식 외 (2007). 『교직과 교사』. 학지사.
- 전제상 (2010a). 「교원연수체제 개선 요구조사 분석」. 『한국교육논단』 9-1, 한국교육포럼, 아시아 태평양교육학회, 118-120쪽.
- 전제상 (2010b). 「교원능력개발평가에 따른 교원연수지원 요구분석」. 『한국교원교육연구』 27-4, 한국교원교육학회, 191-192쪽.
- 정미경 외 (2011). 「교원양성 교육과정에 대한 초·중등 교원의 요구 분석」. 『한국교원교육연구』 28-3, 한국교원교육학회.
- 조동섭 외 (2011. 6). 『미래지향적 교원연수체제 선진화 방안을 위한 공청회 자료집』. 교육과학기술부·인천시교육청.
- 진동섭 외 (2008). 『학교경영컨설팅과 수업컨설팅』. 교육과학사.
- 한국교원단체총연합회 편 (2003). 『교사론』. 교육과학사, 95-141쪽.

<Abstract>

New Model of In-service Training of Teachers and In-service  
Training Center for Education in Seoul National University

Yoon, Yeotak

The purpose of this study is to seek directions of Seoul National University's In-service Training Center for Education using discussions on the new model of teacher training. First in order to accomplish this goal, tendency toward expansion of the concept of teacher training, from mere training to foster teachers' knowledge in the subject or administrative competency to lifelong education, was observed.

Then, based on this observation, future-oriented teacher training system was examined. In the process, the need for revitalization and encouragement of special in-service training such as self-selecting overseas training for self-development of teachers and independent study such as pursuing a higher degree for enrichment of professional capacity is defined. Additionally, this paper confirms that the teacher training of the new era including in-service training by life cycle or teacher training as lifelong education, etc. should be promoted as special in-service training or self in-service training rather than as teacher qualification training or on-the-job training.

Based on discussions mentioned above, this study defines the necessity to establish visions for In-service Training Center for Education of Seoul National University that satisfies the demands of Korean society which seeks new directions in teacher training and also that which fulfills the needs and demands of Seoul National University which was converted to national corporation. Going a step beyond teacher training, it also proposes the development of various kinds of training related to education such as training on education across-the-board, training related to public organizations and institutions, training for professional educators, etc.

**【Keywords】** In-service Training of Teachers, In-service Training Center for Education, In-service Training by Life Cycle, Lifelong Education, Special In-service Training, Self In-service Training