

## Perception of Online Class Teacher Leadership of Elementary School Teachers in Millennials Using Photovoice

Seo, Siyeon<sup>1)</sup> (Korea National University of Education, Doctoral Student)

---

< ABSTRACT >

---

This study investigated teachers' perception of teacher leadership and online class teacher leadership using the photovoice method. Participants in the study are five teachers from the millennium generation among elementary school teachers belonging to S City Office of Education. The results of this study are summarized as follows. Daily teacher leadership and online class teacher leadership were perceived differently. 'Being determined', 'wide attention and rich communication', 'promoting growth for individual students', and 'waiting' are recognized for daily teacher leadership, and 'creating', 'narrow-minded attention and limited communication', 'detailed planning', and 'careful, continuous, and lots of guidance' are recognized for online class teacher leadership. Factors promoting online class teacher leadership were presented such as controllable variables and rationalization, cooperation among teachers, participation and cheering of students, and factors impeding were pointed out such as uncontrollable variables and regrets, ceaseless and never-ending meetings, a drop in parents' confidence in teachers, and a drop in teachers' confidence in the Ministry of Education. These results suggest that the subject and the area of teacher leadership have changed in the context of online classes, that teachers' attention and communication are concentrated on underprivileged students, that teacher leadership is characterized as a millennial generation, and that there are both already improved problems, and remaining problems relating TO online classes.

**Key Words** : Millennials, online classes, teacher leadership, photovoice

---

---

1) Corresponding Author: Seo, Siyeon, Doctoral Student, Korea National University of Education, 250 Taeseongtabyeon-Ro, Gangnae-Myeon, Heungdeok-Gu, Cheongju-Si, Chungbuk. Korea, 28173 / E-mail: olivia6763@naver.com

## 포토보이스를 활용한 밀레니얼 세대 초등교사의 온라인 수업 교사리더십에 관한 인식

서시연<sup>1)</sup> (한국교원대학교, 박사과정생)

---

### < 요약 >

---

본 연구에서는 포토보이스 방법을 활용하여 교사리더십 및 온라인 수업 교사리더십에 관한 교사들의 인식을 살펴보았다. 연구 참여자는 밀레니얼 세대에 해당하는 A시 교육청 소속 초등교사 5명이다. 연구결과, 일상의 교사리더십과 온라인 수업 교사리더십은 다르게 인식되었는데, 일상의 교사리더십은 ‘정해진 일을 하는 것’, ‘폭넓은 관심과 풍부한 소통’, ‘개별 학생의 성장 도모’, ‘기다림’으로, 온라인 수업의 교사리더십은 ‘만들어 가는 것’, ‘지엽적인 관심과 제한된 소통’, ‘꼼꼼한 계획 수립’, ‘세심하고 지속적인, 많은 안내’로 인식되었다. 또한, 온라인 수업 교사리더십을 촉진하는 요인으로는 ‘통제 가능한 변수와 합리화’, ‘교사 간 협력’, ‘학생들의 참여와 응원’ 등이 제시되었고, 저해하는 요인으로는 ‘통제 불가능한 변수와 아쉬움’, ‘끊임없는, 끝나지 않는 회의’, ‘학부모의 교사에 대한 신뢰 하락’, ‘교사의 교육부에 대한 신뢰 하락’ 등이 지적되었다. 이상을 바탕으로 온라인 수업 상황에서 밀레니얼 교사의 교사리더십 발휘 대상과 발휘 영역이 변화하였다는 점, 이들의 교사리더십에 밀레니얼 세대로서의 특성이 잘 발휘된다는 점, 교사의 관심과 소통이 소외된 학생에게 집중된다는 점, 온라인 수업과 관련하여 이미 개선된 문제도 있지만, 여전히 남아 있는 문제가 있다는 점을 결론으로 제시하였다.

**주요어** : 밀레니얼 세대, 온라인 수업, 교사리더십, 포토보이스

---

---

1) 교신저자: 서시연, 박사과정생, (28173) 충북 청주시 흥덕구 강내면 태성탑연로 250, 한국교원대학교 /  
E-mail: olivia6763@naver.com  
논문투고일자: 2021. 5. 12 / 심사일자: 2021. 5. 17 / 게재확정일자: 2021. 6. 11

## I. 서론

COVID-19는 우리 교육 현장에 두 차례의 개학 연기와 대학수학능력시험 연기, 그리고 온라인 개학이라는 사상 초유의 사태를 초래하였다. 온라인 개학은 말 그대로 역사상 처음 있는 모두가 처음 경험하는 일이었다. 그렇다 보니 전국 초, 중, 고등학교 학생들의 동시 접속을 버텨낼 만한 온라인 플랫폼은 미비하였고(Kwon, 2020), 온라인 수업을 위한 콘텐츠 활용임에도 저작권 문제는 피해갈 수 없었다(Choi, 2020, April 23). 제한된 상호작용으로 인해 학생과 학부모의 혼란이 불가피하였으며, 특수소외계층 학생들의 경우 학습에 참여하기까지 더 많은 어려움이 동반되었다(Yoon, 2020, April 1).

이처럼 물리적, 심리적으로 어려운 상황에도 교사들은 여느 때와 같이 학생들을 이끌어가기 위해 고군분투하였다. 수시로 학생, 학부모에게 연락을 취하고, 드라이브 스루(drive through) 방식으로 교과서를 배부하고(Um, 2020, March 19), 온라인 수업 한계를 보완하기 위해 학습꾸러미를 만들어 제공하고, 보다 양질의 수업 제공을 위해 자비로 웹캠이나 마이크, 태블릿 PC 등을 구입하기도 하였다(Lee, 2020, March 31). 본 연구는 이같이 일상과는 전혀 다른 온라인 수업 상황에서 교사들이 교사리더십을 무엇이라 인식하고, 실제 어떠한 리더십을 발휘하였는지 밝히는 것을 목적으로 한다.

온라인 수업 교사리더십이 중요한 까닭은 비대면 또는 온라인 대면으로 인해 의사소통이 제한된 상황에서 교육이 이루어지기 때문이다. 교사가 어떤 리더십을 발휘하느냐에 따라 학생들의 수업 참여도와 이해도는 크게 달라진다. 실제 다수의 선행연구는 비실시간으로 이루어지는 과제형 또는 콘텐츠형 수업에 비해 실시간 온라인 수업이 효과적임을 밝히고 있다(Che & Lee, 2020; Kwon, 2020). 그렇다고 실시간 온라인 수업 자체가 효과성을 담보하는 것은 아니며(Jeon, 2021), 이를 효과적으로 만드는 것이 바로 교사리더십이라고 할 수 있다.

교사리더십에 관한 교사들의 인식을 분석하기 위해 본 연구에서는 포토보이스를 활용하였다. 포토보이스(photovoice)는 질적연구방법 중 하나로, 연구참여자가 연구주제에 대한 본인의 인식이나 행동을 사진을 통해 제시하고, 이에 대한 인터뷰에 응한다(H. B. Kim, 2019). 사진을 매개로 자신의 가치관이나 생각을 표현하는 과정에서 리더십에 대한 교사들의 인식이나 실제 리더십 행위가 구체적으로 재현될 수 있을 것으로 판단하였기에 이 방법을 선정하였다. 사진은 사진을 찍은 이의 생각, 감정, 심상, 삶의 모습을 다른 연구방법보다 더욱 명확하고 강렬한 방식으로 전달하기 때문이다(Wang & Burris, 1994 as cited in Her & Oh, 2020). 또한, 리더십 개념 특성상 단순히 언어로 설명하는 방식보다 특정 심상에 상징을 부여하는 방식이 더 풍부한 정보를 제공할 수 있는 방식이라고 판단하였다.

본 연구의 연구참여자는 밀레니얼 세대에 해당하는 초등교사이다. 밀레니얼 세대에 해당하는 교사로 대상을 한정할 까닭은 온라인 개학을 준비하고, 실시하는 과정에서 이들이 가장 주도적인 역할을 할 것으로 판단하였기 때문이다. 밀레니얼 세대는 기술적인 측면에서 기술의 이용, 소셜(social) 및 모바일 학습, 그리고 디지털 기기에 익숙하다는 특징이 있다(H. B. Kim, 2019). 실제 선행연구에서도 교사 연령이 낮을수록 온라인 수업에 있어 더 나은 기술과 경험을 보여주는 것으로 나타났다(Jeon, 2021). 이외에도 자기 주관이 강하고 표현이 솔직하다는 이들의 특징이 연구참여자로써 연구주체에 대한 본인의 솔직한 생각이나 인식, 태도를 드러내는 데 유용할 것이라고 보았다.

또한, 초등교사로 대상을 한정할 까닭은 중등교사와 비교하였을 때 리더십에 더 큰 변화가 있을 것이라 예상하였기 때문이다. 학생 측면에서 중등 학생들은 초등과 비교하였을 때 이미 디지털 기기나 온라인 강의 등에 익숙하다. 또한, 교육과정 운영 측면에서 중등은 교과 중심으로 교육과정이 운영되기에 담임 중심의 통합 수업을 추구하는 초등과는 차이가 있다. 따라서 아직 기기 활용이 미숙한 학생들을 대상으로 오로지 담임교사 한 사람에게 온라인 수업의 성패가 달린 초등교사의 리더십을 살펴보고자 하였다.

본 연구의 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 밀레니얼 교사는 교사리더십 및 온라인 수업 교사리더십을 어떻게 인식하는가?

둘째, 온라인 수업 과정에서 교사리더십을 촉진 또는 저해하는 요인은 무엇인가?

본 연구의 중점은 변화가 불가피한 교사리더십에 있다. 단지 COVID-19와 같은 팬데믹(pandemic) 때문만이 아니라도 초연결 사회라 불리는 제4차 산업혁명 시대의 학교교육은 점차 이전과는 다른 방식, 다른 모습으로 변화할 것이라 예상된다. 따라서 교실이 아닌 온라인 공간에서의 교사리더십에 대해 탐색하고, 어떤 요인들이 리더십을 촉진 또는 저해하는지 밝히고자 한 본 연구가 앞으로 있을 변화에 대처하는 데 도움이 될 수 있을 것이라 기대한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 밀레니얼 세대

밀레니얼 세대(millennials)는 Howe & Strauss(1992)에 의해 처음 규정된 용어로, 1980년대 초에서 2000년대 초 사이에 출생하여 ICT에 익숙하고 기존과는 다른 질서와 가치관을 추구하는 세대를 지칭한다(as cited in Song, 2019). 주로 20~30대에 해당하며, 베이비붐 세대의

자녀이자 X 세대의 다음 세대라고 할 수 있는 이들은 디지털 언어를 자유자재로 사용할 수 있다는 점에서 ‘디지털 네이티브(digital native) 세대’, 자기중심적인 특성이 강하다는 점에서 ‘미(me) 세대’ (Stone-Johnson, 2016 as cited in Kim & Chung, 2018), Y 세대, 구글(google) 세대, 에코 부머(echo boomer) 세대, 테크(tech) 세대, N 세대, 넷(net) 세대, 포스트-디지털(post-digital) 세대 등으로 표현되기도 한다(Kim, 2018).

Kim(2019)은 밀레니얼 세대 관련 국내외 7개 연구를 종합하여 밀레니얼 세대의 특성을 <표 1>과 같이 정리하였다. 각각의 특징은 적게는 하나의 연구에서 많게는 세 연구에 공통으로 제시된 것들로 괄호 안의 숫자는 해당 특징이 제시된 연구의 수를 의미한다.

<표 1> 밀레니얼 세대의 특성

구분	특성		
개인적 측면	높은 자율성(1) 높은 유연성(1) 강한 자기주관(2) 성공에 대한 높은 기대(2)	실패를 두려워하지 않음(2) 일에 대한 의미 중요(1) 높은 자존감(1) 자기중심적 삶 추구(1)	경쟁에 익숙(1) 사회적인 인정 기대(1)
관계적 측면	개인적인 배려 기대(1) 솔직한 표현(2) 많은 문자 커뮤니케이션(1)	협업에 익숙(1) 권위·강압적 규율에 반발(2)	언제나 연결되기를 기대(3) 즉각적인 피드백 기대(1) 사회·시민의식 기반 참여(3)
기술적 측면	기술 이용 익숙(3)	소셜, 모바일 학습 익숙(2)	디지털 기기 익숙(1)

출처: Kim(2019, p. 148)에서 발췌 및 수정

이외에도 밀레니얼 세대의 특징은 여러 가지가 제시되어왔는데, 주목할 점은 일부 특징이 상충하기도 한다는 점이다. 예를 들면, 밀레니얼 세대가 부모로부터 과잉보호를 받으며 자란 까닭에 위험을 회피하려 하고, 순응적이며, 나약하다는 인식이 존재하고, 이들의 사회적·정치적 무관심이 지적되기도 하는데(Kim & Chung, 2018), 이는 <표 1>의 내용 중 자기주관이 강하고, 실패를 두려워하지 않고, 사회 및 시민의식을 기반으로 참여한다는 특성 등과는 반대된다. 또한, 혼자이기를 원하면서도 소통을 원하는 세대, 올로(you only live once: YOLO)를 실천하면서도 가성비를 따지는 세대로 지칭되기도 하는바(Kim, 2018), 이들은 뚜렷하게 한쪽으로 치우친 특성을 갖는다기보다는 특정 상황이나 맥락에서 자유롭고 유연한 사고와 행동을 바탕으로 대처하는 특성을 갖는다고도 이야기할 수 있을 것이다.

## 2. 교사리더십

교육 분야에서 리더십 논의는 주로 학교 행정가에 집중되어 오다가, 1980년대를 기점으로 교사리더십이 새롭게 주목받기 시작하였다(Jeong et al., 2008). 1980년대는 미국과 영국을 중심으로 국가 위기 및 침체 해소를 위한 교육개혁이 시도된 시기이다. 그러나 결과는 그다지 만족스럽지 않았고, 그 원인 중 하나로 교육개혁이 국가 주도, 학교 행정가 주도로 이루어졌음이 지적되었다(Lee et al., 2007). 따라서 직접 교육을 행하는 교사에게 학교개혁에서 필수적인 역할을 하도록 권한을 부여하는 교사리더십 개념이 등장하였고(Suranna & Moss, 2002, April 1-5), 교사를 학교개혁의 핵심 요인으로 보는 관점의 변화는 교사 중심주의 학교 재구조화 논의, 학교조직의 학습공동체 지향 등으로 이어졌다(Lee et al., 2007). 이 같은 분위기 속에서 교사리더십에 대한 관심은 자연스럽게 고조되고 있으며, 다양한 연구가 이루어지고 있다.

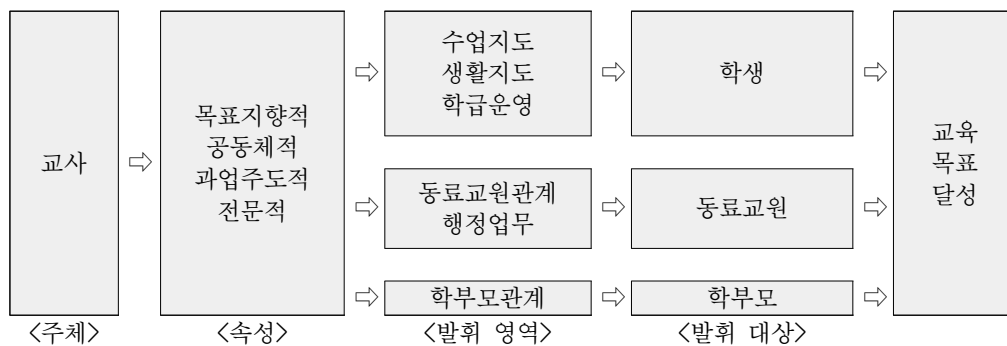
그러나 교사리더십 개념은 그리 분명하지 않으며, 따라서 선행연구에서는 교사리더십을 리더십 발휘 대상, 영역, 속성 등의 하위 요소로 세분화하여 제시하고 있다(Joo & Kim, 2015; Yoon, 2017). 여러 학자의 견해 중 여기서는 Jeong et al.(2008)의 연구보고서로부터 출발하여 Kim, B. C.(2019)으로 이어지며 널리 인용되고 있는 교사리더십 개념모형을 중심으로 그 개념을 살펴보고자 한다. Kim, B. C.(2019)는 교사리더십 개념 구성 요소로 ‘교사리더십 발휘 대상’, ‘교사리더십 발휘 영역’, 그리고 ‘교사리더십 속성’ 세 가지를 설정하였으며 내용을 부연하면 다음과 같다.

우선, ‘교사리더십 발휘 대상’에는 일반적으로 학생, 동료 교사, 교장·교감, 학부모가 포함되고, 경우에 따라 지역사회 인사 등이 포함된다(Kim, 2019). 학교 교육의 궁극적인 목적이 학생의 전인적 성장에 있기에 교사리더십의 핵심 대상은 학생이다. 동료 교원의 경우 근래 교사 학습공동체가 강조되면서 교사 간 협력의 중요도가 높아졌고, 협력의 과정에서 리더십의 필요성 또한 높아지게 되었다. 교장·교감의 경우 수업이나 교육 활동 차원에서 교사가 이들에게 정책적·제도적 제언을 하거나 설득을 통한 문제해결을 도모할 수 있기에 교사리더십의 대상이 되며, 학부모의 경우 교사가 학부모에게 교육목표, 교육내용과 방법, 결과 등을 알리고 교육 활동 운영 과정에 학부모를 적절히 참여시킬 수 있기에 마찬가지로 대상이 된다.

‘교사리더십 발휘 영역’은 교사의 과업 영역에 해당하는 것으로 그 범위가 수업 및 생활지도, 학교 업무를 비롯하여 지역사회, 국가 수준 과업에 이르기까지 광범하다. 학교 내 교육 활동과 연관이 있는 활동에 초점을 맞추어 살펴보면, 수업지도, 생활지도, 학급운영, 동료 교원과의 활동, 행정업무, 학부모 관계 영역으로 구분할 수 있다(Kim, 2019).

‘교사리더십 속성’은 목표지향성, 과업주도성, 공동체성, 전문성, 네 가지로 정리하였다(Kim, 2019). 목표지향성은 교사가 교사로서 무엇을 해야 하는지 분명하게 알고, 그 목표 성취를 위해 구성원에게 영향을 미치는 속성을, 과업주도성은 과업 수행을 자극하고 적극적으로 주도하는 속성을, 공동체성은 ‘우리’ 의식을 가지고 협동·협력하는 속성을, 전문성은 교사가 교과 전문지식역량, 구성원 동기유발역량, 정보처리능력 등과 같은 교육적 전문성의 기반을 갖추어야 함을 의미한다.

이상을 종합하면 교사리더십이란 ‘교사가 학교 교육목표 달성을 위해 수업지도, 생활지도, 학급운영, 동료 교원 관계, 행정업무, 학부모 관계 등 영역에서 학생, 동료 교원, 교장·교감, 학부모 등에게 발휘하는 목표지향적·공동체적·과업주도적·전문적 영향력’이라고 정의할 수 있으며, 개념 모형은 [그림 1]과 같다(Kim, 2019).



[그림 1] 교사리더십 개념 모형

### 3. COVID-19와 온라인 수업

#### 가. COVID-19 관련 온라인 수업 현황

온라인 수업은 실시간 쌍방향 수업, 콘텐츠 활용 중심 수업, 과제 수행 중심 수업, 세 가지로 구분된다. 실시간 쌍방향 수업은 Zoom, Google 행아웃, MS Teams 등 실시간 원격 교육이 가능한 플랫폼을 활용하여 이루어지는 실시간 화상 수업을, 콘텐츠 활용 수업은 교사가 만들거나 지정한 녹화 강의나 학습 콘텐츠를 학생이 학습하고, 교사는 학생의 결과를 확인하여 LMS 댓글 등을 통해 피드백해주는 수업을, 과제 수행 중심 수업은 교과별 성취기준에 따라 학생이 자기 주도적 학습 내용을 학습하도록 온라인으로 과제를 제시하고, 피드백하는 수업을 말한다(Ministry of Education, 2020).

Ministry of Education(2020)이 발표한 2020년 1학기 온라인 수업 현황을 살펴보면, EBS 온라인 클래스가 35.1%, e학습터와 위두랑이 31.81%로 비율이 높게 나타났고, 주된 수업의 형태로는 2개 이상의 혼합형 수업이 43.4%(콘텐츠+과제 82.1%, 콘텐츠+실시간 7.1%, 콘텐츠+과제+실시간 6.9%, 과제+실시간 3.9%), 콘텐츠 활용 중심 수업이 40.9%(교사 자체 제작 58.4%, 유튜브 등 민간 자료 43.3%, EBS 강의 42.1%, 디지털교과서 17.2%, KERIS, 위두랑 등 제공 강의 14.4%)로 비율이 높게 나타났다.

Kye et al.(2020)이 1만 커뮤니티 선도 교사 487명을 대상으로 실시한 온라인 개학에 따른 초·중·고 원격학습 현황 1차 조사 결과에 의하면, 응답 교사가 운영하는 온라인 수업 참여 학생 중 디지털 기기가 없는 학생 비율이 초등학교 7.10%, 중학교 2.46%, 고등학교 0.99%였고, 인터넷 연결에 어려움이 있는 학생은 초등학교 0.73%, 중학교 0.95%, 고등학교 0.55%였다. 온라인 수업 준비를 위한 정보를 얻는 경로로는 인터넷 검색이 63.0%, 동료 교사가 43.5%로 높게 나타났고, 기술적 도움을 얻는 경로 또한 인터넷 검색 64.3%, 동료 교사 61.2% 순으로 높게 나타났다. 평균 수업 준비 소요시간은 1-2시간 33.7%, 2-3시간 24.4%, 3-4시간 17.5%, 4시간 초과 16.2%, 1시간 미만 8.2% 순으로 나타났다.

#### 나. COVID-19와 온라인 수업 관련 선행연구

COVID-19 관련 연구들은 현재도 활발히 진행 중이다. 그중 사례 연구 및 질적 연구를 중심으로 관련 선행연구를 고찰하였다.

Choi & Jun(2020)은 교수자가 녹화한 동영상 수업, 즉, 콘텐츠형 활용 중심 수업과 실시간 쌍방향 수업을 중심으로 온라인 수업 사례를 고찰하였다. 두 사례를 비교 고찰한 결과, 콘텐츠형 수업은 수업 자료의 체계성 증가, 학습 결과물 처리의 체계성 증가, 학습의 효율 증가, 학습 자료 관리의 편리성 증가 등의 장점이 있었으나 학습자 이해 측면의 어려움, 자기주도적 학습 능력이 부족한 학습자의 낮은 학습 효율 등의 단점도 있었다. 실시간 쌍방향 수업은 화면 공유를 통한 학습자료의 제시, 컴퓨팅 사고의 함양 등이 장점으로, 상호작용과 학습자 수준에 부합되는 개인별 학습 측면에서의 한계가 단점으로 지적되었다.

Che & Lee(2020)는 중등 교사 7명의 원격수업에 대한 경험을 탐색하였다. 그 결과 교사들이 원격수업 정책이 현장과 충분히 소통하지 않고 임시방편식으로 제시되는 것에 답답함을 느꼈으나, 원격수업의 필요성에 대해서는 공감하고 적극적인 준비를 하였다는 점, 교사와 교사 간, 교사와 학부모 간 원격수업에 대한 인식 차이가 발생하였다는 점, 교사들이 원격수업을 함에 있어서 테크놀로지 활용 교수 설계 및 실행에 어려움을 느꼈다는 점, 원격수업에서 상호작용보다는 출결 관리와 같은 단순 학습관리가 주로 이루어졌다는 점, 학습자가 처한 상이한 학습 환경이 효과적인 원격수업 진행을 어렵게 하였다는 점 등을 밝혔다.

Do(2020)는 면대면 수업을 온라인 수업으로 전환하는 과정에서 발생하는 설계 장애물을 파악하기 위해 4명의 미국대학 교수자를 대상으로 연구를 진행하였다. 분석 결과 도출된 장애물은 수업구조 재설계 필요성, 기존 교수전략 부적합, 교수자와 학습자의 낮은 온라인 수업 준비도, 온라인 수업에 대한 대학의 한정된 이해와 지원, 수업 외 활동 설계의 어려움으로 나타났다.

Kim(2021)은 교수법 공동체에 참가한 교수 네 명의 사례를 대상으로 온라인 수업 경험에 관한 사례 연구를 실시하였다. 그 결과, 교수들이 온라인 수업 설계자, 운영자, 학습자 등 다양한 역할로 바쁜 일상을 보내며, 온라인 수업 기술을 배워가며 수업하는 자신을 성찰하고 있다는 점, 모임에서 나눈 온라인 수업에 관한 정보와 자료들이 읽고 말할 때는 도움이 되었으나, 온라인 수업에 대한 자신의 부정적인 인식으로 인해 실제 반응이 어려우며, 전략과 시간이 부족하다는 점, 반응을 보이지 않는 온라인 수업 화면 속 학생들로 인해 스스로를 ‘외로운 1인’으로 본다는 점, 온라인 수업이 지속될 것으로 예상하며, 지금보다 나은 모습의 교수자가 되기 위한 자기계발의 필요성에 공감한다는 점 등을 밝혔다.

이상을 종합해보면, 온라인 수업은 일상의 대면 수업과 뚜렷이 구분된다. 무엇보다도 학습자와의 상호작용이 어렵다는 점이 교수자에게 어려움으로 작용하고, 따라서 수업 설계에 어려움이 있다는 점이 여러 연구에서 공통적으로 드러났다. 또한, 학습자의 학습 환경이나 교수의 수업 기술, 수업 준비 자원 등에 의해 온라인 수업이 크게 영향을 받는다는 사실 또한 확인할 수 있었다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 포토보이스

포토보이스 연구방법은 사진을 매개로 연구참여자의 가치관이나 생각을 표현하도록 하여 심층적으로 탐구하는 것이다. 이는 언어를 통해 얻지 못했던 참여자들의 내면의 이미지를 끌어낼 수 있으며, 연구참여자의 실제적인 목소리를 드러낼 수 있다는 장점을 지닌다(Latz, 2018). 포토보이스 연구절차는 하나로 통일되어 있지 않다. 다만, 충분한 준비를 바탕으로 사진 촬영이 이루어지고, 사진에 대한 서술단계[면담]를 거쳐 최종 분석을 실시한다는 큰 흐름을 같이 한다. 따라서 본 연구는 Overmars-Marx et al.(2017)이 제시한 4단계를 중심으로 다른 연구자들이 활용한 절차를 참고하여 <표 2>와 같이 연구를 설계 및 실시하였다.

〈표 2〉 포토보이스 연구절차 및 실행 내용

단계	설명		실행 내용
준비	연구자	참여자 모집, 오리엔테이션	참여자 모집 및 오리엔테이션
	참여자	동의서 작성	
사진 촬영	연구자	안내, 도움 및 촉진	폐쇄형 SNS에 촬영 사진과 더불어 제목, 촬영 이유 기술(주제별 5~10장)
	참여자	사진 촬영 및 설명기술	
면담	연구자	개별 면담(참여자별 1회, 회당 1~2시간)	사진 인쇄 및 질문 준비 사진에 대한 스토리텔링 및 사진선택 요청
	참여자		
분석	연구자	전사 및 자료 분석	범주화 및 주제도출 참여자 검증을 거쳐 최종 결과 도출
	참여자	참여자 검증	

## 2. 연구참여자

포토보이스는 일종의 ‘참여적 행동 연구’로 연구참여자 중 상당수가 연구 과정 내내 연구자와 함께 연구에 능동적으로 참여한다(Wang, 1999). 따라서 연구주체에 알맞은 사진 및 설명을 제공하고, 연구결과 검증에 도움을 줄 수 있는 연구참여자 선정하는 일은 매우 중요하다. 적합한 연구참여자 선정을 위해 본 연구에서는 의도적 표본 수집을 하였다.

연구참여자 선정에 활용된 기준은 다음과 같다. 첫째, 밀레니얼 세대에 해당하는가? 밀레니얼 세대는 디지털 기기 및 소셜 네트워크 서비스(SNS) 등의 이용에 능숙하고, 자기주관이 강하며 솔직하다. 스마트 폰 카메라를 활용하여 사진을 촬영해야 한다는 점, SNS 등을 통해 연구자와 잦은 소통을 해야 한다는 점, 온라인 수업과 교사리더십에 관해 솔직한 생각을 표현해주어야 한다는 점에서 이들을 선정하였다. 둘째, 사진 자료수집 및 인터뷰 과정에 성실하고 적극적으로 임할 것인가? 참여자 중 일부가 연구 참여를 중도에 포기하거나 기한을 맞추지 못하는 경우 전체 연구에 차질이 생길 수밖에 없다. 따라서 성실하고 적극적으로 임할 의사를 밝힌 교사를 연구참여자로 선정하였다. 이외에도, 성별, 담당 학년, 학교 소재지 등을 고려하여 편중되지 않도록 참여자를 선정하였다. 최종적으로 선정된 연구참여자는 5명이며, 현황은 〈표 3〉과 같다.

<표 3> 연구참여자 개요

순서	닉네임	성별	연령	교직경력	담임 여부	담당업무	학교 소재지
1	2020	남	30	9년	6학년 담임	정보 총괄	읍면
2	사과나무	남	30	9년	3학년 담임	영재교육 부장	동
3	Cloud9	여	28	7년	4학년 담임	학년 부장	동
4	라이거	여	27	6년	2학년 담임	학습준비물	읍면
5	온라인개학화이팅	남	26	4년	2학년 담임	정보, 수학	읍면

### 3. 자료수집 및 분석

자료수집은 사진 자료와 면담 자료수집으로 구분된다.

사진 자료는 연구참여자가 제시된 주제별로 5-10장의 사진을 촬영한 뒤 제목, 촬영 이유와 함께 폐쇄형 SNS에 탑재한 자료를 활용하였다. 연구참여자들에게 제시된 주제는 ‘1. 교사리더십이란 ○○이다.’, ‘2. 온라인 수업 진행에 있어 리더로서 교사 역할은 ○○이다.’, ‘3. 온라인 수업 준비 및 진행 모습(온라인 수업 준비 및 진행 과정에서 교사리더십을 촉진 또는 저해하는 요인)이다.’

면담 자료는 연구참여자별 1회, 1-2시간 실시한 개별 면담 자료를 활용하였다. 면담은 Latz(2018)의 제안에 따라 워밍-업 질문, 사진-유도 질문, 촬영 과정에 관한 질문, 인구통계학적 정보 수집 순서에 따라 반 구조화된 면담 방식을 취하였다. 면담 가이드로 활용된 질문의 개요는 다음과 같으며, 이와 더불어 상황에 따라 추가적인 개방형 질문이 제기되었다(<표 4> 참조).

<표 4> 면담 질문 개요

질문 순서	질문 내용
워밍-업 질문	평상시에 사진을 많이 찍으시나요? 교사리더십에 대해 고민해 본 적이 있으신가요?
사진-유도 질문	(storytelling) 왜 이 사진을 찍으셨나요? (selecting photographs) 주제를 가장 잘 표현하는 사진은 무엇인가요?
촬영 과정에 관한 질문	무엇을 촬영할지 어떻게 결정하셨나요? 연구 참여 소감이 어떤가요? 얻거나 배운 점이 있으신가요?
인구통계학적 정보 수집	만연령, 교직 경력, 담임 여부, 담당업무, 정보 관련 활동 이력 등

자료 분석은 범주화와 주제도출 순서로 진행되었다. 우선 사진 자료 중심으로 1차 범주화를 실시하고, 면담 자료를 활용하여 2차 범주화를 실시하였다. 이후 사진과 면담 자료를 반복적으로 읽고 분석하는 과정을 통해 주제를 도출하였다. 또한, 참여적 행동 연구라는 포토 보이스 연구방법의 특성을 살리기 위해 참여자 검증 과정을 거쳤다.

#### IV. 연구결과

연구결과 기술은 지면의 한계로 인해 사진의 경우, 각 주제를 가장 대표하는 사진을 선정 한 뒤 의미 전달에 방해가 되지 않는 선에서 크기를 조정하여 제시하였다. 연구참여자 목소리의 경우, 직관적으로 잘 이해가 된다면 연구자의 요약만을, 약간의 설명이 필요하다면 SNS 기술 내용을, 구체적 설명이 필요하다면 면담 내용 일부를 인용하였다.

##### 1. 밀레니얼 세대 교사의 교사리더십 인식

###### 가. 정해진 일을 하는 것

밀레니얼 세대 교사들은 교사리더십을 ‘학급일지’와 같이 이미 정해져 있는 일을 하는 것, ‘가이드라인’과 같이 자신이, 또는 학교에서 정하여 기준으로 활용하는 것으로 인식하고 있었다([그림 2], [그림 3] 참조).

날짜	4월 20일 화요일	
	온라인 수업, 과제 및 회드백	순
아침시간	[Zoom]	1
08:40 - 09:00	- 오늘역 과제 안내 (국어, 사회, 음악 안내)	2
1교시	- 국문 링크 / 금주 주간활동 안내!	3
09:00 - 09:40		4
		5
		6
2교시	[Zoom 회드백]	7
09:50 - 10:30	- 영어선연습과 시간	8
		9
		10
3교시	- 사회 3-15+4-19 영양 포드백	11
10:40 - 11:20	- 음악 관련된 안내	12
		13

[그림 2] 학급일지

등교개학 이후 안전한 학교생활 가이드라인	
수업 단계별 지침	
단계	운영 방안
	<ul style="list-style-type: none"> <li>실내의 경우 상시 환기 유지</li> <li>활동 장소 체온계, 손소독제, 비누(세면장) 비치 현</li> </ul>

[그림 3] 가이드라인

제목: 학급일지

학급일지 보면 학생들 칸도 따로 다 만들어져 있고, 그다음에 수업 시간에 해야 할 것들도 정해져 있고, 그다음에 뭐 안내 사항이나 상담 관련된 서식, 그리고 교사가 해야 할 업무 같은 것도

적혀 있다 보니까, 말 그대로 학급일지처럼 이것저것 꾸준히 관찰해야 하고, 관리해야 하고, 또는 뭐 돌아봐야 하고, 또, 정리해 가면서 좀 꾸준히 뭔가를 해야 하는 것이지 않을까 싶어서 학급일지를, 네. 근데 이제 그 내용이 교사마다 뭐 예를 들면, 하나의 틀로 계속해야 하는 것도 아니고, 교사 하고 싶은 방향을 본인이 판단에 따라서 적어서 관리하고 구현할 수 있지 않을까. (닉네임: 2020)

제목: 가이드라인

아이들의 생각 하나하나가 중요하지만, 가이드라인은 제시될 필요가 있다. 이 가이드라인은 교사의 교육철학을 바탕으로 교사가 중요하게 생각하는 교육관, 아동관을 반영하여 제시되어야 할 것이며 가이드라인 안에서 아이들의 자율성을 존중해 줘야 한다고 생각한다. 교사의 교육철학으로 바탕 된 가이드라인이 없을 때, 교사는 상황마다 흔들릴 수 있고 이렇게 되면 아이들은 혼란스러울 수 있다. 가이드라인을 정하면 그것을 일관되게 지키고자 노력하는 모습이 필요하다. (닉네임: Cloud9)

이들은 교사리더십이 수업지도, 생활지도, 업무 등과 같이 정해진 일을 하는 것이라고 인식하면서도 교사에 따라 달라질 수 있다는 점을 강조하였다. 즉, 정해진 커다란 틀 안에서 자신의 교육관에 따라, 또는 학생 특성에 따라 조금씩 바꾸어 적용한 결과가 교사리더십이라는 설명이었다.

#### 나. 폭넓은 관심과 충분한 소통

관심과 소통은 연구참여자들이 찍은 사진이나, 기술내용에 가장 여러 번 등장하는 키워드였다. 대표적으로, 교사리더십이란, ‘돋보기’로 잘 보이지 않는 물체를 자세히 들여다보듯이 겉으로 보이는 학생 행동뿐만 아니라 내면의 상황을 들여다보는 것, 충분한 소통을 통해 학생뿐만 아니라 교사도 성장하는 것, 관심과 소통을 바탕으로 형성된 라포(rapport)를 넘어 ‘사랑’하는 진정한 관계로 발전하는 것이라는 인식 등이 있었다.

#### 다. 개별 학생의 성장 도모

개별 학생의 특성을 파악하고, 그것을 지원하여 성장할 수 있도록 돕는 것이 리더십이라고 인식되기도 하였다. 이는 미세먼지, 초미세먼지, 이산화탄소 농도 등 공기의 여러 구성을 각 기준에 따라 알맞게 분석해 주는 ‘공기 측정기’, 개별 학생 수준에 따라 제공되는 맞춤형 ‘사다리(비계(飛階))’, 여러 재료가 각자의 맛을 내면서도 잘 어우러져 조화로운 전체를 이루는 ‘김밥’ 등으로 표현되었다.

## 라. 기다림

교사리더십에서 기다림, 또는 인내의 필요성이 높게 인식되기도 하였다. 이때 ‘기다림’은 기약이 없는 기다림으로 약속된 일을 기다리는 것보다 어려운 일이라고 인식하고 있었다. 교사가 기다려주어야 할 일로는 학생 학업 성취나 행동 변화의 측면이 주로 언급되었고, 이외에 소통, 라포 형성 등의 과정에서도 충분한 기다림이 필요하다고 하였다([그림 4], [그림 5] 참조).



[그림 4] 기다림



[그림 5] 기다림

아, 이거는 사실 학습꾸러미 배부하면서 느낀 건데, ‘10시에 오세요.’ 해도 10시에 오는 사람도 있지만 안 오는 사람도 있잖아요. 학부모뿐만 아니라 학생도 마찬가지이고. 또, 그냥 단순하게 이렇게 오는 걸 기다리는 거는 더 쉽고, 근데 학생의 버릇이나 습관, 잘못된 습관이 고쳐지는 걸 기다리는 거나 아니면 학습 능력이 향상되는 걸 기다리는 것들? 그런 것들 다 조금 인내심을 가지고 기다려주면 좋은 것 같아요. (닉네임: 라이거)

## 2. 밀레니얼 세대 교사의 온라인 수업 교사리더십 인식

### 가. 만들어가는 것

일상에서 교사리더십이 ‘정해진 일을 하는 것’ 이었다면, 온라인 수업에서 교사리더십은 ‘만들어가는 것’ 이었다. 즉, 모두가 처음 겪는 온라인 수업이라는 특수한 상황에서 중대한 ‘판단’을 내리고, 개학 일정이 끊임없이 변경되는 등 불확실한 상황에서 어떤 지형지물에도 굴러가는 ‘공’ 처럼 유연한 ‘상황대처능력’이 필요하다는 설명이었다([그림 6], [그림 7] 참조).



[그림 6] 판단



[그림 7] 공

정답이 없더라고요. 온라인 수업에서 특히. 왜냐면 해보지 않은 것이고 아까 말씀드렸던 것처럼 각 교육 수요자들의 니즈가 다 다르기 때문에 어, 그냥 판단을 하는 거죠. ‘우리는 콘텐츠로 갈 것인데 아이들의 그런, 뭐 4학년 아이들을 고려해서 콘텐츠형 갈 것이고, 대신에 아이들의 그런 것을 위해서 피드백을 할 것입니다.’ 라고 판단을 내리고, … 빠르고 정확한 안내가 필요하더라고요. 그래서 이렇게 아이들의 하나하나의 의견을 들어주고 이런 과정보다는 이러한 이유로 이러한 결정을 내렸고, ‘이런 식으로 진행됩니다. 협조해 주세요.’ 라는 과정이 굉장히 많았어요. 그럴 수밖에 없었고. (닉네임: Cloud9)

#### 나. 지엽적인 관심과 제한된 소통

온라인 이전에는 ‘폭넓은 관심과 충분한 소통’ 이 너무도 당연하고, 또 달성하기 쉬운 일이었다면, 온라인 상황에서는 지엽적인 관심과 제한된 소통에 머무를 수밖에 없었다. 학생과 만날 수 있는 시간, 이를 가능하게 하는 매체가 지극히 제한적이기 때문이다. 따라서 온라인 수업 교사 리더십은 물리적 거리를 축소해주는 ‘망원경’ 과 같은 여러 도구를 활용하여 끊임없는 ‘관심’ 을 주고 ‘소통’ 을 하는 일, ‘매니저’ 처럼 개별 학생의 일정과 시간에 자신을 맞추는 일, ‘119’ 처럼 도움이 필요한 학생에게 도움을 주는 일 등으로 인식되었다([그림 8], [그림 9] 참조).



[그림 8] 망원경



[그림 9] 119

망원경은 그니까 이 물리적인 거리가 멀잖아요, 지금. 그거를 해소시킬 수 있는 것을 망원경으로 표현을 했고, 그거가 현실상에서는 아까 말씀드린 이런 피드백이라던가, 아니면 뭐 그런 출석 확인을 한다던가, 이런 것들로 조금 물리적 거리를 축소시키는 방법밖에 없더라고요. 전화 상담이라던가, 아이들과 전화를 한다던가, 이런 방법 이외에는 없더라고요. 그래서 이런 것들이 필요하겠다. 이게 아니면 정말 물리적 거리가 너무 멀기 때문에 이 학습의 효과가 어떻게 일어나고 있는 지나 그런 게 너무 어려울 것 같더라고요. 아이들을 관찰하는 것이. 그래서 그것도 정말 최소한이죠. 그런 걸 한다고 해도 정말 최소한의 그건데... (닉네임: Cloud9)

(관심의) 횟수는 많아졌죠. 근데 진짜 그 관심이 진짜 궁금함의 관심이지 애를 돌보고 챙겨줄 수 있는 것들은 아니니까? 질적으로는 많이 줄어든 것 같아요, 그런 관심이. ... 목소리로 들어도 애가 어떻게 하고 있는지 눈으로 보는 거랑은 다른 거잖아요. 원격 관심은 비대면이라서 대면이랑은 비교될 수 없는 것 같아요. (닉네임: 라이거)

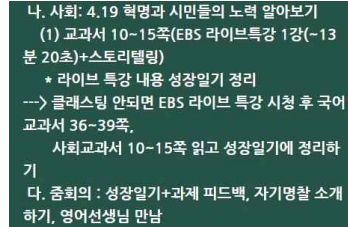
출석 확인, 진도 및 과제 상황 확인 정도만이 가능한 온라인 상황이 지속되면서 교사들은 아쉬움과 답답함을 많이 느낀다고 하였다. EBS 방송으로 수업이 이루어지는 저학년 담임교사는 아직 일부 학생의 얼굴을 한 번도 보지 못하였기에 더욱 그러했다. 또한, 학습적인 측면에서 진단평가를 하지 못하였기에 학생들의 학업 수준 파악에 한계가 있고, 이로 인해 교사들은 도움이 필요한 학생들에게 적절한 도움을 주지 못할까 우려하고 있기도 하였다.

#### 다. 꼼꼼한 계획 수립

변수가 많은 온라인 수업을 위해 교사들은 꼼꼼히 계획을 수립해야만 했다. 앞서 제시되었던 ‘판단’을 내리기까지 그 과정으로서 꼼꼼한 계획이 강조되기도 하고, 온라인 수업 준비 및 실행 과정으로서도 강조되었다. 즉, 교사리더십이란 마치 ‘피난안내도’가 위기 시 대피 최적의 경로를 알려주는 것처럼 학생 건강 및 학습을 위한 최적의 경로를 고민하는 것이고, 수업 계획에 있어서 플랫폼 불안정 등의 상황에 대비하여 2안, 3안까지 대책을 마련하는 일로 인식되었다. 일상의 리더십이 학생 변화를 ‘기다려주는’ 일이었다면, 온라인 수업 교사 리더십은 구체적인 계획을 세우고, 이를 바탕으로 학생 참여를 이끌어 내는 일이었다([그림 10], [그림 11] 참조).



[그림 10] 피난안내도



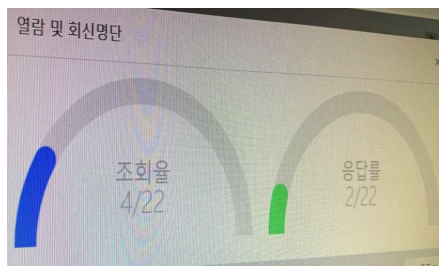
[그림 11] 온라인 학습 준비

제목: 온라인 수업 대책 마련

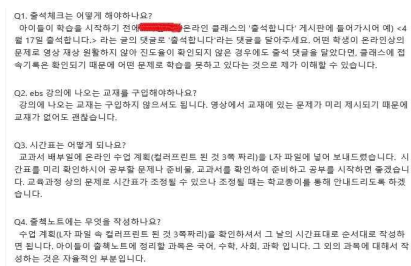
온라인 수업은 오프라인 수업보다 고려할 요소들이 많다. EBS 특강을 안내하였는데, EBS 사이트가 먹통 되기도 한다. 관련 과제를 클래스팅에 과제로 게시하였는데, 사이트가 먹통 되기도 한다. 결국, EBS 특강과 클래스팅이 안되면, 교과서를 펼쳐서 노트 정리를 시킨다. (닉네임: 2020)

### 라. 섬세하고 지속적인, 그리고 많은 안내

온라인 개학 일정이 발표되고 실시되기까지, 그리고 온라인 수업을 하는 과정 중에도 안내는 수없이 많이 이루어졌다. 그러나 안내 또한 온라인으로만 진행되기에 난점이 많았다고 한다. 우선, 꼼꼼하게 작성하지 않으면 학부모의 혼란이 초래되기에 매우 섬세한 안내가 필요하였고, 여러 이유로 안내를 잘 확인하지 못하는 학부모의 경우 몇 날 며칠, 하루에도 몇 번씩 연락을 취했다고 한다. 학생들이 교실에 와 있는 상황이라면 손쉽게 해결할 수 있었을, 또는 전혀 필요하지 않았을 일이지 일상의 리더십에서는 크게 강조되지 않았던 ‘안내’가 온라인 수업 교사리더십의 중요한 측면으로 인식되고 있었다([그림 12], [그림 13] 참조).



[그림 12] 필수 설문



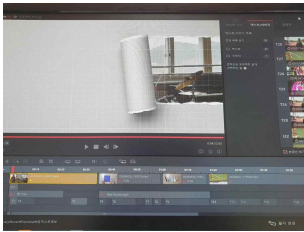
[그림 13] 섬세함

지금 6년째인데 교사, 이렇게 학부모들한테 안내 많이 해 본 적이 처음인 것 같아요. 정말 1년 차부터 5년 차까지 다 합쳐도 지금이 제일 많은 것 같아요. ... 몇 배는 되는 것 같아요. 꼭 해주셔야 하는 것도 많고, 알고 계셔야 하는 것도 많고, 시키셔야 할 것도 많고. (닉네임: 라이거)

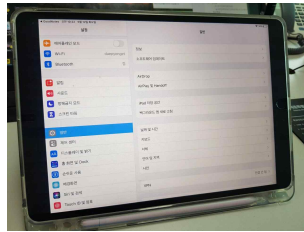
### 3. 온라인 수업에서 교사리더십 촉진 요인

#### 가. 통제 가능한 변수와 합리화

온라인 수업 실천 과정에서 교사들은 ‘다른 형식의 수업 준비’를 위해 새로운 프로그램을 배워 활용하고, ‘성능 좋은 스마트기기’를 구매하고, ‘학습꾸러미’를 통해 수업에 도움이 되는 자료나 물품을 배부하였다. 즉, 자신이 할 수 있는 일을 찾고, 실행함으로써 자신의 리더십을 촉진하고자 하였다. 인상적인 점은 이 과정에서 많은 시간과 노력이 들고, 적지 않은 자비 지출이 발생하더라도 ‘배워두면 나중에도 쓰겠지’, ‘내 편의상 산 거니까’, ‘학생들에게 도움이 되니까’ 등 합리화를 하고 있다는 점이었다([그림 14], [그림 15], [그림 16] 참조).



[그림 14] 다른 형식의 수업 준비



[그림 15] 성능 좋은 스마트기기



[그림 16] 학습꾸러미 배부

그냥 뭐 1, 2주에 한 번씩이라도 1학년 선생님이랑 같이 뭔가 영상을 만들어서 수업을 하자 싶어가지고 같이 영상 찍고, 또 영상 찍는 게 끝이 아니라 애들한테 뭔가 잘 전달이 되려고 하고, 아니면 어쨌든 개념들이 뭔가 수업하는 내용들이 또 들어가야 하잖아요. 그렇다 보면 그냥 또 영상만으로 안되더라고요. PPT도 앞뒤로 뭔가 설명하는 내용도 들어가야 하고 하다 보니까 편집이 필요해서 네 그런 식으로 영상 만들고, 편집하고. (닉네임: 온라인개학화이팅)

어쨌든 이렇게 제가 배워 놓으면 나중에 뭔가 오프라인 개학해서 수업하더라도 뭔가 제가 수업을 할 수 있는 방식이 하나 더 느는 거잖아요? (닉네임: 온라인개학화이팅)

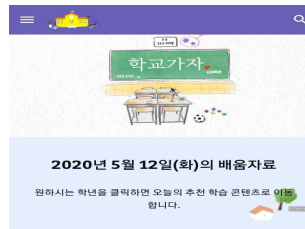
윈도우 무비메이커를 구매하신 분도 계시고 개인적으로, 그리고 아이패드를 사신 분도 한 세 분 되십니다. 옆 반 선생님도 사셨고 이번에 150만원짜리, ... 그러려니 하죠. 내가 쓰는 거니까 라고 생각하고, 어쩔 수 없지라고 생각을 하시는 것 같아요. 내 편의상, 상황은 이렇게 되었지만 내 편의상 샀다 이렇게 그냥 어쩔 수 없이 사시는 것 같아요. (닉네임: Cloud9)

## 나. 교사 간 협력

COVID-19라는 위기 상황에 교사들은 협력으로 대응하였다. 상호 협력을 통해 수업 콘텐츠를 만들기도 하고, 학교 규모가 큰 경우 과목을 배분하여 온라인 수업을 운영하기도 하였다. 교사 간 협력은 비단 학교 내에만 국한되는 것이 아니었다. 온라인 개학 이전부터 콘텐츠를 공유하는 여러 사이트가 만들어졌고, 활발한 공유가 이루어졌다고 한다([그림 17], [그림 18] 참조).



[그림 17] 선생님들의 열정



[그림 18] 교사 간 공유

제목: 선생님들의 열정

인형과 그에 맞춘 목소리로 연기하시는 선생님. 원격교육의 특성상 집중이 어려운 아이들을 집중시키기 위해 다양한 방법으로 연구하는 선생님의 모습이 많은 것을 느끼게 한다. (닉네임: 온라인개학화이팅)

제목: 교사 간 공유

교사 간의 공유로 인하여 부지런한 선생님들의 양질의 콘텐츠를 볼 수 있었다. 다양한 방법으로 수업에 적용한 콘텐츠를 보며 자극도 받게 되고, 조금 더 효과적인 수업을 위해 힌트를 얻을 수 있어 온라인 수업을 준비하는 데 도움이 되었다. (닉네임: Cloud9)

## 다. 학생들의 참여와 응원

힘든 와중에도 학생들의 참여와 응원은 교사들에게 큰 힘이 되었다. 긴급 돌봄에 와 있다가 선생님이 보고 싶다며 찾아오는 학생, 온라인임에도 성실하게 수업에 참여하고 과제 결과물을 올리는 학생, 사진이나 동영상으로 응원 메시지를 보내오는 학생 등 여러 학생을 통해 교사들은 큰 기쁨과 보람을 느꼈다고 한다.

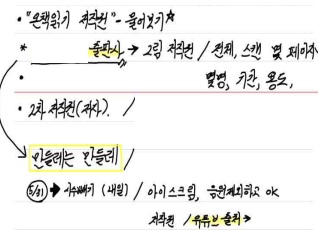
#### 4. 온라인 수업에서 교사리더십 저해 요인

##### 가. 통제 불가능한 변수와 아쉬움

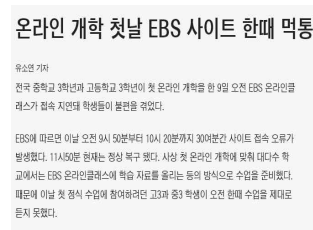
통제 가능한 변수와 합리화'가 촉진 요인이었다면 통제 불가능한 변수와 아쉬움은 저해 요인이었다. 온라인 수업을 준비하고 실행하는 과정에는 교사가 어찌할 수 없는 요인이 많았다. 여러 장비가 시급하게 필요함에도 품의를 올리고 결재를 받아 구매하고 배송을 받기 까지, '행정 절차'를 밟는 데 지나치게 오랜 시간이 걸렸고, 콘텐츠 활용 목적이 학생 교육임에도 '저작권' 문제는 피해갈 수 없었으며, 수업 동영상을 찍은 뒤에는 내 수업이 변환되기만을 기다리는 '인코딩' 시간을 견뎌야만 한다. 지금은 상당 부분 해결되었지만, 온라인 개학 초기에는 속된 말로 '서버가 터져' 수업이 준비되어 있음에도 학생들이 수업에 접근하지 못하는 예기치 못한 상황이 발생하기도 하였다는 설명이었다. 자신의 의지로는 어찌할 수 없는 여러 일에 대해 교사들이 느끼는 감정은 아쉬움과 허탈감이었다([그림 19], [그림 20], [그림 21] 참조).



[그림 19] 행정 절차



[그림 20] 저작권



[그림 21] 불안정한 플랫폼

이게 예를 들어서 행정적인 절차로 담아 놓으면 이 기기값이 올라요. 가격이 며칠 새로 오르고, 결재가 올라가는 그 기간 동안에 가격이 오르게 돼서 다시 하고, 다시 일괄로 결재하고 이런 시간이 굉장히 오래 걸렸어요. ... 그래서 쓰고 있기는 한데 아쉬웠다. 그 전에 왔으면 더 활용이 높았을 것 같은데. (닉네임: Cloud9)

인코딩 프로그램이 괜찮은 것을 찾기가 너무 어렵더라고요. ... 그 인코딩 프로그램 이것저것 쓰고, 인코딩을 하고, 기다리고 하는 시간에 조금 그랬죠. 이게 뭔가, 너무, 내가 수업 연구를 하는 것도 아니고, 내 수업이 변환되기만을 기다려야 되는 시간이니까. (닉네임: Cloud9)

## 나. 끊임없는, 끝나지 않는 회의

협이가 교사리더십 촉진 요인이었던 것과 달리, 끊임없는, 회의는 저해 요인으로 지적되었다. 모두가 처음 겪는 온라인 수업 상황이기 때문에 회의는 그야말로 끊이지 않았다고 한다. 해결하거나 의사결정 해야 하는 문제들이 학교장 단독으로 결정할 수 있는 문제들이 아니었기 때문이다. 특히 등교 개학을 앞두고 회의가 집중되었는데, 학부모와 교사의 의견이 다르고, 교사 집단 내에서도 보건과 영양, 돌봄, 그리고 각 학년에 따라 의견이 달랐다고 한다. 따라서 회의는 하였지만 아무런 결정이 나지 않는 날의 연속이었고, 이 과정이 반복되면서 상대적으로 저경력인 밀레니얼 교사들은 의견 충돌이나 회의 시간이 길어지는 것을 피하고자 점점 입을 다물게 되었다고 털어놓았다.

이제 부장 회의하고 나면 잠깐 모이는 일이 진짜 많은데, 이렇게 메시지 보내다가 이제 저희 부장님이 복도에서 소리치더라고요. ‘연구실로!’ 그럼 이제 모이고. 근데 모이면 아까 주안 수정한 것처럼 애도 마찬가지로 회의 내용이 오늘은 시정표가 이거예요 했는데, 조금 이따가 ‘바뀌었어요.’ 하고, 내일 돼서, 그다음 날 돼서 또 바뀌었어요. 지금 오늘 그랬어요. 오늘 계속 그랬어요. 이게 또 하다 보면 학년에 이해관계가 생기고, 학부모의 요구와 학교의 시정 상황이 달라지니까 계속 바뀌더라고요. ... 새로운 의견이 생기고 했을 때는, 근데 가끔은 내가 여기에서 이 의견을 말했을 때 도움이 될 수도 있지만, 회의가 더 길어지거나 아니면 또 반대하는 의견들이 생길 때가 있어서. 요즘에는 말을 안 해요. 입을 다무는 편입니다. (닉네임: 라이거)

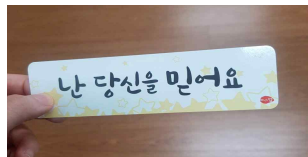
사실 이게 민주적인 것 같아 보이지만 사실 신규 선생님들이나 저경력 선생님들은 가만히 앉아서 끄덕끄덕하고, 뭐 주로 의견 내는 선생님들이 이제 고경력 선생님이고, 저도 듣는 편이에요. 저도 듣는 편이고. 목소리 큰 선생님이 의견을 내는 거죠. (닉네임: 사과나무)

## 다. 신뢰 하락

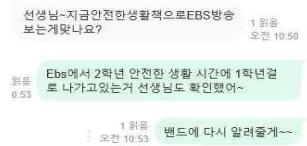
교사리더십을 저해하는 신뢰 하락은 두 가지 차원으로 나타났다. 우선, 학부모의 교사에 대한 신뢰 하락이다. 교사의 공지와 실제 수업에 차이가 있거나, 교사에게 온라인이나 등교 개학 관련 문의를 했으나 제대로 된 답변을 받지 못한 경우 학부모가 보인 반응에서 이를 절실히 느꼈다고 한다. 온라인 수업이 예상보다 길어지면서 지쳐있는 학부모들의 냉랭하고 날 선 반응은 마찬가지로 지쳐있는 교사들을 더욱 힘들게 하였다.

이는 자연스럽게 다른 차원의 신뢰 하락인 교사들의 교육부에 대한 신뢰 하락으로 이어졌다. 온라인 수업 실행 주체임에도 여느 국민과 마찬가지로 정부 브리핑을 통해 개학 일정을 알게 되고, 따라서 학부모의 문의에 잘 모르겠다고 대답할 수밖에 없었던 교사들은 분개했다.

어쩔 수 없는 부분이 있음을 인정하지만, 아쉬웠다고, 좀 더 빠르고 정확하게 알았더라면 수업도 더 충실히 준비하고, 학부모 대응도 할 수 있었을 것 같다고 토로하였다([그림 22], [그림 23] 참조).



[그림 22] 신뢰



[그림 23] 공지의 연속

그래서 맨 처음에는 공지가 EBS에서 공지가 그렇게 안 되었거든요. 그래서 안 돼서 그렇게 올렸었는데 며칠 있다 보니까 1학년 결로 같이 한다 이렇게 바뀐 거예요. 그래서 이제 바뀌어서 이제 또다시 공지했는데 1학년 결로 같이 나간다고, 그리고서는 또 민원이 많았는지 또 바뀌어서 2학년 결로 바로 그다음 주부터 하더라고요. 그래서 또 공지해야 하는 그런 상황들이. (닉네임: 온라인개학화이팅)

아니, 두 시에 발표 나면 두 시에 전화 옵니다. 학부모한테 어떻게 된 일이나고. 그래서 오죽했으면 너무 이게 해드릴 수 있는 말이 없더라고요. ... 이렇게밖에 시간이 안 될까? 준비할 시간을 이렇게밖에 줄 수 없을까 하는 생각도 들었고. 그렇죠. 네이버 뉴스로 가장 빨리. 네이버 공문(연구자: 네이버 공문이라고 부르나요, 선생님들이?) 네. 가장 빨리 볼 수 있었습니다. 익숙해졌어요. 그러려니, 근데 일단 같은 팀은 아니다. 처음에는 같은 팀인 줄 알고 이제, 어? 배신감 이렇게 느꼈다가, 이제는 아, 아니구나. 아니어서 그랬구나! 이런 생각. (닉네임: Cloud9)

## V. 논의 및 결론

이상을 바탕으로 교사리더십 및 밀레니얼 세대 관련 논의점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 일상의 교사리더십과 온라인 수업 교사리더십은 상당히 다르게 인식되었다. 리더십 발휘 대상의 측면에서 일상에서는 학생이 차지하는 비율이 절대적으로 높았으나, 온라인 수업 상황에서는 학생과 함께 학부모가 주요한 대상으로 드러났다. 교사가 학생에게 직접적인 도움을 주기 어려운 상황이기에 학부모의 도움이 절대적으로 필요하고, 따라서 학부모가 ‘꼭 해줘야 할 일도, 알아야 할 일도, 시켜줘야 할 일도’ 많기 때문이다. 동료 교사에 대한 시각은 엇갈렸다. 함께 수업을 준비한다는 ‘협력’ 측면에서는 교사리더십의 발휘 대상으로 인식되었으나, ‘회의’ 측면에서는 자신의 리더십을 발휘하지 않으려 하였다. 교장·교감

의 경우도 마찬가지로 회의나 행정적인 절차 측면에서 아쉬움을 느꼈다고 하였으나, 이 상황을 두고 자신의 리더십을 발휘하기보다는 상황을 합리화하고 순응하는 모습을 보였다. 리더십 발휘 영역에 있어서도 일상의 교사리더십에서는 학생 관련 영역의 교과지도, 생활지도, 학급운영 측면이 모두 언급되었고, 행정업무 또한 리더십의 한 부분으로 인식되었다. 그러나 온라인 수업 교사리더십에서는 학생 관련 영역 중 수업지도 측면만이 강조되고, 이전보다 협력의 강도가 높아지면서 동료 교원과의 활동, 그리고 학부모 관계 영역이 강조되었다. 반면, 행정업무에 대한 인식은 낮아졌다. 어찌 보면 교사 본연의 역할인 수업에만 충실할 수 있는 상황이 된 것인데, 이에 대한 연구 참여자들의 시각은 부정적이었다. 수업을 준비할 수 있는 시간이 늘어난 것은 사실이지만 온라인 수업 준비를 위해서는 평상시 수업보다 많은 시간이 걸리고, 애써 준비하더라도 수업 지도가 매우 피상적인 수준에서 이루어지기 때문이다. 또한, 잦은 안내로 인해 학부모 관계 영역 비중이 절대적으로 커지고, 생활지도나 학급 운영은 없을지언정 학생들의 안부와 건강, 학습상황을 점검하는 일이 강조되면서 하나의 추가 과업이 되었다는 점에서 리더십 발휘 영역 변화는 결코 반가운 일이 아니었다.

둘째, 이들의 교사리더십에 밀레니얼 세대로서의 특성이 잘 드러났다. 우선, 150만 원짜리 아이패드는 통제 가능한 변수로 괜찮다고 합리화하지만, 2만 원짜리 마이크는 통제 불가능한 변수로 아쉬움을 토로하는 모습, 소외된 학생을 걱정하고 마음 쓰면서도 퇴근 전후 경계를 갖는 모습 등에서 자기 주관이 강하고 개인의 시간과 삶을 중시하는 개인적 특성이 잘 드러났다. 수업 준비를 위해서라면 활발하게 협력하지만, 끝이 보이지 않는 회의에서는 입을 다무는 모습에서 협업에 익숙한 특성과 강압적인 규율에 반발하는 관계적 특성이 드러나기도 하였다. 이는 선행연구의 결과와 일치하는 것이기도 하다. 이외에도 자신에게 잘 맞는 SNS를 선정하여 원활하게 활용하는 모습, 새로운 기기나 프로그램에 대한 거부감이 없는 모습 등에서 기술 및 디지털 기기 사용에 익숙하다는 기술적 특성도 잘 나타났다.

셋째, 온라인 수업 상황에서 교사들은 가정환경이 좋지 않은 학생들에게 더 많은 관심을 주고, 소통하려 노력하였다. 학생 대부분은 시간 맞춰 과제를 올리고, 교사가 연락을 취하거나, 또는 굳이 먼저 하지 않아도 원활하게 소통이 잘 되지만, 소외된 학생은 과제가 잘 올라 오지 않고, 연락을 취해도 연결이 쉽지 않기 때문이다. 따라서 매일 한 번 이상 통화를 하거나, 가정방문을 하는 등의 방법으로 해당 학생들을 챙기고 있었으며, 이와 같은 모습은 학습 결손이 발생한 학생을 구하는 ‘119’, 아무리 늦은 시간이라도 연락을 받고 피드백을 주는 ‘매니저’ 등의 사진으로 표현되었다. 그러면서도, ‘매니저’ 역할과 관련해서는 ‘몇 시까지 받아줄 것인가?’ 라는 고민을 안고 있었다. 학생을 생각하면 늦은 저녁이든, 주말이든 받아주어야겠지만 자신의 생활이 있고, 휴식도 필요하기 때문이다. 온라인 수업 기간이 길어지면서 이를 점차 조율해 나가는 과정에 있었고, 해당 학생을 위해서라도 하루빨리 등교

가 이루어지기를 기다리는 모습이였다.

셋째, 앞서 살펴본 선행연구들은 공통으로 교사들이 테크놀로지 활용이나 수업 설계에 있어서 어려움을 토로하였음을 밝히고 있으나(Che & Lee, 2020; Do, 2020; Kim, 2021), 본 연구에서는 해당 부분이 명시적으로 드러나지 않았다. 이는 ‘수업 경험’이 아닌 ‘리더십’에 집중하고 있는 본 연구의 주제의 특성으로 인해 다소 다른 양상이 나타난 것이라고 볼 수 있을 것이다. 즉, ‘다른 방식의 수업을 준비’ 하는 일은 분명 어려운 일이었겠으나, 리더십이라는 관점에서 보면 긍정적으로 해석 가능한 측면이 있기 때문이다. 또한, 밀레니얼 세대 특성상 디지털 기기나 테크놀로지 기술 활용에 있어서 어려움을 토로한 사례는 없었다. 반면, 선행연구와 일치하는 결과도 있었다. ‘지엽적인 관심과 제한된 소통’은 기존 선행연구처럼 상호작용이 어렵고, 출석 관리와 같은 단순 학습관리만이 가능한 온라인 수업의 현실을 잘 반영하고 있었다(Choi & Jun, 2020; Kim, 2021).

다섯째, 한 달 넘게 온라인 수업이 지속되면서 초기부터 지적되어 온 문제 중 일부는 개선되었다. 예를 들면, 미비하였던 정보 기기가 상당 부분 업그레이드되고, 불안정했던 플랫폼도 안정화되고, 여러 차례의 시행착오를 통해 교사 자신과 담당 학생에게 알맞은 도구와 수업 방식, 플랫폼을 찾게 되었다는 점 등은 긍정적이다. 그러나 여전히 교사리더십을 저해하는 해결해야 할 문제들이 산적해 있다. 대표적으로 행정적인 절차나 저작권 문제, 인코딩 작업 등이 지적되었다. 교육부의 대처 및 현장과의 소통방식 또한 교사리더십 저해 요인으로 밝혀진 만큼 변화가 필요해 보인다.

끝으로 후속 연구를 위한 제언을 하자면, 첫째, 본 연구의 연구참여자는 다섯 명으로, 이들의 인식이 밀레니얼 교사 전체, 또는 초등교사 전체의 인식이라고 일반화할 수 없다. 질적 연구의 목적은 일반화가 아닌 특정 경험이나 현상에 대한 의미 발견에 있기에 연구의 결과를 지나치게 확대해석하지 않도록 주의가 필요하다.

둘째, 본 연구에서 밝힌 밀레니얼 교사의 인식이나 행동, 특성이 밀레니얼 교사만의 것이라고 단언할 수 없다. 다른 세대 교사와 비교 연구가 이루어진 것이 아니기에 본 연구의 결과는 밀레니얼 교사의 인식이지만, 이들만의 인식인지는 분명하지 않다. 초등교사라는 측면에서도 초등교사의 인식을 밝혔지만, 초등교사만의 인식이라고는 말할 수 없다.

셋째, 밝혀진 인식이나 특성이 밀레니얼 교사만의 것이라고 할지라도 그것이 세대의 영향인지 다른 무엇의 영향인지 알아내기는 어렵다는 점이다. 예를 들면, 회의에서 입을 다물어 버리는 이들의 모습이 밀레니얼 세대이기 때문인지, 경력이 짧기 때문인지는 확인할 수 없다. 두 가지 모두가 영향을 주었을 수 있고, 이외에 또 다른 요인이 원인일 수 있기에 해석에 주의가 필요하다. 이상을 보완하기 위해 다른 세대 교사와의 비교 연구, 중등교사와의 비교 연구, 양적 연구 등이 이루어진다면 논의를 더욱 풍성하게 이어갈 수 있을 것이다.

온라인 수업은 실로 모두가 처음 경험하는 일이었다. 순탄치만은 않았지만 그렇다고 불가능한 일이 아니었고, 오히려 후반부에는 꽤 안정세를 보였다. 이를 이루어 내기까지 각급 학교 교사들의 리더십이 지대한 공헌을 하였음에는 의심의 여지가 없다. 그러나 교사들은 다른 모두와 마찬가지로 지쳐있고, 심적, 물리적으로 극심한 어려움을 겪고 있다. 따라서 앞으로 요청되는 일은 교사를 향한 불신이나 비난, 두꺼운 지침서가 아닌 신뢰와 인정, 다양한 지원일 것이다. 비난이 아닌 인정을 이끌어 내기 위해서는 교사, 그리고 교사의 일과 역할에 대한 이해가 바탕이 되어야 한다. 즉, 교사리더십에 대한 관심이 필수불가결하다.

## References

- Che, H. M., & Lee, D. K. (2020). Exploring secondary teacher's experience of distance learning due to COVID-19. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 20(16), 1047-1071. <http://dx.doi.org/10.22251/jlcci.2020.20.16.1047> 국문: 최형미, 이동국 (2020). COVID-19에 따른 중등 교사의 원격수업에 대한 경험 탐색. **학습자중심교과교육연구**, 20(16), 1047-1071.
- Choi, B. Y. (2020, April 23). *Copyright becomes more important with online lessons*. Ministry of Culture, Sports and Tourism. [https://www.korea.kr/news/reporterView.do?newsId=148871778&call\\_from=naver\\_news.html](https://www.korea.kr/news/reporterView.do?newsId=148871778&call_from=naver_news.html) 국문: 최병용(2020.4.23). **온라인 개학으로 더 중요해진 저작권**. 문화체육관광부.
- Choi, W. H., & Jun, Y. C. (2020). Case review of untact online courses based on video recording vs. synchronous video conferencing. *Journal of Field-based Lesson Studies*, 1(2), 1-28. <https://doi.org/10.22768/JFLS.2020.1.2.1> 국문: 최원호, 전영국(2020). 비대면 온라인 수업 사례 고찰: 동영상 녹화 및 실시간 화상 수업 중심으로. **현장수업연구**, 1(2), 1-28.
- Do, J. W. (2020) An investigation of design constraints in the process of converting face-to-face course into online course. *Journal of Education & Culture*, 28(2), 153-173. <https://doi.org/10.24159/joec.2020.26.2.153> 국문: 도재우(2020). 면대면 수업의 온라인 수업 전환과정에서 발생하는 설계 장애물에 대한 탐색. **교육문화연구**, 26(2), 153-173.
- Her, W. B., & Oh, Y. S. (2020). Understanding the structure of photovoice knowledge formation from the perspective of Nonaka's knowledge creation theory. *Social Science Studies*, 28(2), 74-110. <http://dx.doi.org/10.17787/jsgiss.2020.28.2.74> 국문: 허원빈, 오영삼(2020). 포토보이스 지식형성 구조에 관한 이해: Nonaka의 지식 창조이론 관점에서. **사회과학연구**, 28(2), 74-110.
- Jeon, J. W. (2021). The analysis of elementary teacher perception on the online used teaching method due to COVID-19: In Busan city. *The Journal of Elementary Education*, 34(1), 245-263. <http://dx.doi.org/10.29096/JEE.34.1.10> 국문: 전중원(2021). 코로나 19로 인한 온라인 활용 교육방법에 관한 초등학교 교사의 인식: 부산광역시 초등학교 교사를 중심으로. **초등교육연구**, 34(1), 245-263.
- Chung, K. H., Kim, K. S., Kim, B. C., & Kim, T. E. (2008). *A study on the characteristics of the leadership of teachers in Korean* (RR 2008-06). Korea Educational Development Institute. <https://www.kedi.re.kr/khome/main/research/selectPubForm.do?plNum0=6599.html>

- ☞ 국문: 정광희, 김갑성, 김병찬, 김태은(2008). **한국 교사의 리더십 특성 연구** (RR 2008-06). 한국교육개발원.
- Joo, H. J., & Kim, K. S. (2015). An analysis of the research trend of teacher leadership based on the features. *The Journal of Korean Teacher Education*, 32(4), 199-217. <http://dx.doi.org/10.24211/tjkte.2015.32.4.199> ☞ 국문: 주현준, 김갑성(2015). 교사리더십 특성에 기초한 연구동향 분석. **한국교원교육연구**, 32(4), 199-217.
- Kim, B. C. (2019). *Why teacher leadership*. Hakjisa. ☞ 국문: 김병찬(2019). **왜 교사 리더십인가**. 학지사.
- Kim, H. B. (2019). Photo-voice study on millennials' perceptions of leadership and role of leader. *The Korean Leadership Review*, 10(4), 145-166. <https://doi.org/10.22243/tklq.2019.10.4.145> ☞ 국문: 김희봉(2019). 밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 역할: 국내 대기업 L 사 구성원의 포토보이스를 중심으로. **리더십연구**, 10(4), 145-166.
- Kim, J. H. (2021). Exploring the university instructors' online class experience: Teaching community case. *Global Creative Leader: Education & Learning*, 11(1), 73-92. <http://dx.doi.org/10.34226/gcl.2021.11.1.73> ☞ 국문: 김진희(2021). 대학교수의 온라인 수업 경험 탐색: 교수법 공동체 사례. **Global Creative Leader: Education & Learning**, 11(1), 73-92.
- Kim, J. W., & Chung, B. U. (2018). An exploratory study on the millennial generation teachers' job motivation, task perception and future career perspective. *Korean Journal of Educational Administration*, 36(3), 231-249. <http://dx.doi.org/10.22553/keas.2018.36.3.231> ☞ 국문: 김재원, 정바울(2018). 밀레니얼세대 초등교사의 직업 동기, 직무 인식, 그리고 경력 전망에 관한 탐색적 연구. **교육행정학연구**, 36(3), 231-249.
- Kim, K. J. (2018). *The influence of organizational conflict on organizational commitment and life satisfaction for millennial generation: Mediating effects of horizontal and vertical communication* [Unpublished Doctoral dissertation]. Korea National University of Transportation. ☞ 국문: 김경진(2018). **밀레니얼 세대의 조직갈등이 조직몰입과 생활만족에 미치는 영향: 수평적·수직적 의사소통의 매개 효과**. 박사학위논문, 한국교통대학교.
- Kwon, S. Y. (2020). Exploring the online class experience and perception of the elementary and secondary teachers in Corona era. *Journal of Educational Technology*, 36(3), 745-774. <http://dx.doi.org/10.17232/KSET.36.3.745> ☞ 국문: 권성연(2020). 코로나19에 따른 초중등 교사들의 온라인 수업 경험과 인식에 대한 탐색. **교육공학연구**, 36(3), 745-774.
- Kye, B. K., Back, S. Y., Son, J. E., & Kim, S. W. (2020). *Primary investigation on the status of elementary, middle and high school distance learning following the online start of*

- COVID-19 prevention measures* (RM 2020-19). Korea Education and Research Information Service. <https://www.keris.or.kr/main/ad/pblcte/selectPblcteRMInfo.do?mi=1139&pblcteSeq=13361> ☞ 국문: 계보경, 백송이, 손정은, 김상운(2020). **COVID-19 확산 예방조치 온라인 개학에 따른 초·중·고 원격학습 현황 1차 조사** (IEI 2020-2). 한국교육학술정보원.
- Latz, A. O. (2018). *Photovoice research in education and beyond: A practical guide from theory to exhibition* (D. R. Kim, Trans). Hakjisa. (Original work published 2017). ☞ 국문: Latz, A. O. (2018). **포토보이스 연구방법: 참여적 행동 연구** (김동렬 역). 학지사. (원서출판 2017).
- Lee, J. H. (2020, April 12). "It's hard to go back to before Corona... Keep your toes up". Hankyung. <https://www.hankyung.com/society/article/202004124135i.html> ☞ 국문: 이지현 (2020.4.12). **정은경 "코로나 이전으로 돌아가기 어려워...긴장 유지해야"**. 한국경제.
- Lee, Y. H. (2020, March 31). *Online school starts... Both students and teachers go on 'stranger paths.'* NEWSIS. [https://newsis.com/view/?id=NISX20200331\\_0000977885&cID=10201&pID=10200.html](https://newsis.com/view/?id=NISX20200331_0000977885&cID=10201&pID=10200.html) ☞ 국문: 이연희(2020.3.31). **온라인 개학...학생도 교사도 '낯선 길'로**. NEWSIS.
- Lee, Y. S., Kim, B. C., Kim, J. H., Park, N. K., Park, Y. S., Song, K. Y., Lee, S. E., Jeon, J. S., Jeong, Y. S., Jeong, I. H., Jo, D. S., Jin, D. S., Choi, S. E., & Her, B. K. (2007). *Teaching and teacher*. Hakjisa. ☞ 국문: 이윤식, 김병찬, 김정휘, 박남기, 박영숙, 송광용, 이성은, 전제상, 정영수, 정일환, 조동섭, 진동섭, 최상은, 허병기(2007). **교직과 교사**. 학지사.
- Overmars-Marx, T., Thomése, F., & Moonen, X. (2017). Photovoice in research involving people with intellectual disabilities: A guided photovoice approach as an alternative. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(1), e92-e104. <https://doi.org/10.1111/jar.12329>
- Song, K. J. (2019). A study on social capital and citizen participation in Korea and Japan: Focusing on millennial social generations. *Journal of Korean Politics*, 28(3), 85-111. <http://dx.doi.org/10.35656/JKP.28.3.4> ☞ 국문: 송경재(2019). **정보네트워크 사회, 한국과 일본의 사회적 자본과 시민참여 연구: 밀레니얼 소셜 세대를 중심으로**. *한국정치연구*, 28(3), 85-111.
- Suranna, K. J., & Moss, D. M. (2002, April 1-5). *Exploring teacher leadership in the context of teacher preparation*. [Paper presentation] Annual Meeting of the Educational Research Association, New Orleans, LA, United States. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED465751.pdf>
- Ministry of Education. (2020). *Responding to COVID-19: Online classes in Korea - A challenge*

- toward the future of education*. Ministry of Education. ㉠ 국문: 교육부(2020). **코로나 19 대응: 한국의 온라인개학 - 미래교육을 위한 도전**. 교육부.
- Um, J. W. (2020, March 19). "Distributing Textbooks for the new semester" by a drive-through. MBCNEWS. [https://imnews.imbc.com/replay/2020/nwtoday/article/5673923\\_32531.html](https://imnews.imbc.com/replay/2020/nwtoday/article/5673923_32531.html) ㉠ 국문: 엄지원(2020.3.19). '신학기 교과서 배부'도 드라이브 스루로. MBC뉴스.
- Wang, C. C. (1999). Photovoice: A participatory action research strategy applied to women's health. *Journal of Women's Health, 8*(2), 185-192. <https://doi.org/10.1089/jwh.1999.8.185>
- Yoon, H. J. (2020, April 1). "I can't even turn on the computer by myself." *Students with disabilities who are left out of school*. Financialnews. <https://www.fnnews.com/news/202004011242121887.html> ㉠ 국문: 윤홍집(2020.4.1). "컴퓨터도 혼자 못켜는데.." 온라인 개학에 소외된 장애 학생. 파이낸셜뉴스.
- Yoon, J. H. (2017). An importance-performance analysis of attributes by teacher leadership area based on elementary school teachers' teaching career. *The Journal of Korean Teacher Education, 34*(2), 281-310. <http://dx.doi.org/10.24211/tjkte.2017.34.2.281> ㉠ 국문: 윤지희(2017). 초등교사 경력단계에 따른 교사리더십 중요도와 발휘수준 차이 분석: 영역별 속성을 중심으로. *한국교원교육연구, 34*(2), 281-310.