

경북교육 정책·연구 이슈페이퍼

제호: 제2026-05호

발행월: 2026년 08월

발행처: 경상북도교육청연구원

발행인: 원장 이상진

작성자: 연구위원 박준형

학생 맞춤형 전인 발달과 학교 조직 혁신을 위한 싱가포르 'Year Head' 제도

— 싱가포르 STEAM 교육협회와의 협약 및 경북 교원과의 간담회 결과 공유

※ 본고는 싱가포르 STEAM 교육협회(SEAS)의 경상북도교육청연구원과의 협약 및 경북국제교육포럼 참가 교원과의 간담회를 포함한 방한 일정(2026. 8. 16.-17.)에서 논의한 내용을 연구 목적으로 확장한 것임

— **경북 교원 참가자**: 경북일고 교사 김지연(전 일정 수행 통역), 동명고 교사 장해숙(간담회 통역), 선산초 교사 구진일, 경산중앙초 교사 김현주, 유림초 교사 설은정, 풍천풍서초 교사 임지현, 포항제철중 교사 김정철, 포항제철고 교사 박정기 등

[요약]

본 연구는 학생의 복합적 심리·정서 위기와 디지털 전환에 대응하여, 학습자의 전인 발달(Holistic Development)과 학교 조직 혁신을 도모하기 위해 싱가포르의 'Year Head(학년 책임자)'제도를 분석하고 경북 교육에의 시사점을 탐색하였다. 싱가포르는 교과 교육과정을 종단 관리하는 교과부장(HOD)과 학년 코호트의 인성·정서·복지를 횡단 총괄하는 Year Head(YH)가 공존하는 '이중 매트릭스 거버넌스'를 구축하고, CCE2021 프레임워크를 기반으로 다학제적 통합 지원망(MDT)의 허브 기능을 수행하고 있다. 양국의 교원 인사 체제 및 학교 문화 차이로 직접적인 제도 이식에는 한계가 있으나, 본 제도는 담임교사 1인에게 집중된 책임 구조를 탈피하고 협력적 다학제 지원망을 구축하는 데 중요한 시사점을 제공한다.

주제어 싱가포르 교육 제도, Year Head 제도, 전인 발달, 다학제적 지원망, 학년부 기능 재편

I. 들어가며

00. 2026년 8월, 싱가포르 STEAM 교육협회와의 만남

경상북도교육청연구원은 2026년 10월 28일에 개최될 “2026 경북국제교육포럼”(담당 정책연구부 박수영 연구사)을 준비하며, “학령 인구 감소 시대, 교육의 미래를 묻다.”라는 주제로 경북교육의 미래지향적인 혁신을 이끄는 데에 조력자로서 국제적인 명사들과 지속적으로 소통하고 있다. 오전 통합 세션에는 미국의 Karen Cator Digital Promise 대표, Alison Gopnik UC Berkeley 교수, 일본의 Monokane Masahiro Kyushu University 교수의 주제 강연을 들은 후, 지정 패널들과의 토론으로 구성하였고, 오후 세션은 총 3개의 주제로 나누어, 세션1은 AI 디지털 대전환과 교육을 주제로 싱가포르 교육 전문가 James Ong 대표, 박준형 연구위원의 기조강연 후에 6인의 싱가포르 교육 전문가와 7인의 경북 교원 간의 Fireside Chat 방식의 좌담회로 구성하였고, 세션2는 인성 인문학을 주제로 신종호 서울대학교 교수의 기조강연과 경북 교원의 수업 실천 사례, 세션3는 지역과 함께하는 공생교육을 주제로, 권순형 한국교육개발원 선임연구위원, 양병찬 국립공주대학교 교수, 양현우 홍콩중문대학교 교수의 기조강연과 지정토론으로 구성하였다.

이 중 본고는 세션1을 준비하는 과정에서 싱가포르 STEAM 교육협회와의 공동 연구 및 교류 강화를 위한 공감대를 형성하였고, 연구원 차원에서의 업무 협약을 체결하였다.

싱가포르 STEAM 교육협회(SEAS, STEAM Education Association in Singapore)는 싱가포르를 기반으로 과학(Science), 기술(Technology), 공학(Engineering), 예술(Art), 수학(Mathematics)을 결합한 융합 교육(STEAM)의 연구·보급 및 국제 협력을 주도하는 글로벌 교육 비영리/민간 협회로, 2026년 현재, 아시아-태평양(싱가포르, 대만, 홍콩, 인도네시아, 중국 샤먼, 인도 등), 중남미(멕시코, 페루, 칠레 등) 및 글로벌 교육기관과 협력 네트워크 구축하며, 전 세계 93개국 이상의 파트너십을 보유하고 있으며, 150만 명 이상의 교육자(Educators) 네트워크(교원 연수, STEAM 교육과 정 개발 지원, 워크숍 등 누적 이수생 등)를 보유하고 있다.

이들은 싱가포르 교육 혁신의 '테스트베드(Testbed)'로서, 싱가포르가 우수한 교육 시스템을 해외로 수출하는 '교육 허브'를 지향함에 따라, SEAS는 싱가포르에서 개발·검증된 STEAM 교수법과 프레임워크(DDMT-S 등)를 대만, 홍콩, 인도, 인도네시아 등 교류망으로 연결·수출하는 대표적 민간 채널로 평가받고 있다. 또한, 산·학 연계 교육 플랫폼으로서, 싱가포르 교육부 및 주요 대학(NUS, NTU 등) 출신의 연구진 및 글로벌 테크 교육 솔루션을 결합하여, 연구 기반 Pedagogical 기관으로서의 신뢰를 받고 있다. 최근 National Tsing Hua University(2018), National Kaohsiung Normal University, Ministry of Education Taiwan(digital portfolio recognition)(이상 2023), Chile University (final stages), UNESCO Chair application(이상 2026) 등과 교류를 확대하며, 국제적으로 미래교육 혁신에 앞장서고 있다.

2026년 8월 16일 일요일, 17시부터 연구원에서 진행된 경북 교원(8인)과 SEAS 대표단(3인)의 간담회는 교육적 견해 및 가치관을 공유하고, 양국 교육 및 교원 관련 제도를 비교·대조하며, “경북 교육을 세계 표준으로” 한 발 나아간 이정표이자 전환점(milestone)이었다.

본고는 본 간담회에서 논의된 교육 정책 및 이슈 중, 경산중앙초 김현주 선생님과 동명고 정해숙 선생님이 질의하고, SEAS의 Turner Lam이 주도적으로 답변 및 설명한 싱가포르의 특징적인 교원 정책 “YEAR HEAD”에 대하여 소개 및 분석하고, 경북교육에의 시사점을 제언해보고자 한다.

01. 학생 심리·정서 및 전인 발달(Holistic Development) 지원의 중요성 대두

현대 공교육 생태계는 지식 전달 중심의 인지적 성과주의를 넘어, 학습자의 인지적·정의적·사회적·신체적 역량을 포괄적으로 함양하는 전인 발달(Holistic Development) 체제로의 패러다임 대전환이 요구된다. 이러한 변화의 배경에는 포스트 팬데믹 이후 심화된 청소년기의 복합적 심리·정서 위기와 디지털 대전환에 따른 학교 일상의 구조적 재편이 자리

잡고 있다.

국내외를 막론하고 청소년의 정신건강 지표는 심각한 경고음을 울리고 있다. 2025년 좋은교사운동과 강경숙 의원실이 교육부로부터 받은 자료에 따르면, 학생들의 우울·불안 척도 및 정서·행동특성검사 상의 ‘관심군과 우선관심군’의 합계는 2024년 7.7%에서 2025년 10.6%로 증가했고, 이는 과거와 비교했을 때, 지속적으로 증가하는 수치이다. 대면 접촉이 제한되었던 시기를 거치며 대인관계 형성의 결정적 시기를 놓친 학습자들은 교우 간 갈등 조절의 미숙, 비자살성 자해(NSSI), 무기력 및 등교 거부 등 다층적인 부적응 양상을 노출하고 있다. 이는 단순한 개인의 일탈이나 병리적 문제를 넘어, 교실 내 수업 붕괴와 학교 전체의 교육적 안전망을 위협하는 구조적 변인으로 작용한다. 이는 현재의 국정 과제 중 학생들의 마음 건강을 지원하기 위한 방안으로 ‘사회정서교육 활성화’, ‘선별검사 내실화’, ‘전문기관 연계 확대’ 등으로 구현되어 있다.

디지털 교육 혁신의 일환으로 추진된 스마트기기 보급 및 AI, 에듀테크 활성화는 개별화 맞춤형 학습이라는 교육적 효용을 창출한 반면, 교실 내 상호작용의 질적 저하와 새로운 형태의 생활지도 난제를 파생시켰다. 스마트기기에 대한 과몰입과 수면 박탈, SNS 기반의 사이버 괴롭힘(Cyberbullying), 딥페이크·불법 합성물 유포 등 디지털 폭력의 고도화·비가시화는 전통적인 대면 생활지도 방식의 통제 범위를 넘어서고 있다.(KBS 뉴스, 2026)

The OECD Learning Compass 2030이 강조하듯, 미래 역량의 핵심은 지식 습득 그 자체가 아니라 회복탄력성(Resilience), 협업 능력, 공감 및 감정 조절을 포괄하는 ‘사회·정서적 학습(Social and Emotional Learning, SEL)’에 있다. 따라서 학교는 지식만을 주입하는 공간이 아니라, 학생의 발달 단계에 따라 심리적 안전지대(Safe Haven)를 제공하고 전인적 성장을 체계적으로 돌보는 통합적 복지 생태계로 기능해야 한다는 시대적 당위성에 직면해 있다.

02. 학교 교육과정 다양화에 따른 학생 복지·생활지도 연계 체제의 필요성

최근 학교 현장은 2022 개정 교육과정의 단계적 적용과 고교학점제의 안착, 학생 선택 중심 교육과정의 확산 등 학습자 맞춤형 교육 체제로의 본격적인 구조적 전환을 맞이하고 있다. 학생의 진로와 적성에 따라 다양한 교과목을 스스로 설계·선택하여 수강하는 이러한 변화는 자기주도적 학습 역량과 개별화된 학업 설계를 지원한다는 점에서 매우 긍정적인 정책적 취지를 담고 있다.

그러나 교육과정의 다양화와 이동 수업의 일상화는 필연적으로 학교 내 학습자들의 일과 구조와 생활 공간을 유연화하며, 이에 발맞춘 새로운 차원의 학생 지원 체계를 요구하고 있다.

우리나라 중등학교에서 담임교사가 학생을 관찰할 수 있는 시간은 조·종례와 담당 교과 시간으로 제한되어 있으며, 교과 교사 역시 자신의 수업 시간 안에서만 학생을 대면한다. 선택 중심 교육과정의 확대는 이러한 제한을 새로 만들어낸 것이 아니라, 학생마다 수강 집단과 일과 동선이 달라지게 함으로써 기존의 단절을 한층 심화·복잡화한다. 그 결과 한 학생의 하루를 온전히 조망하는 교원이 사실상 부재한 상태가 구조화되며, 학생의 전반적인 발달 흐름이나 미세한 정서적 변화를 입체적으로 파악하기 위해서는 교원 간 유기적인 정보 공유와 통합적 관찰 체계의 뒷받침이 요구된다.

우리나라 초·중등학교는 학급 담임교사를 중심으로 학사 운영, 교과 지도, 기초 행정, 생활지도 및 학부모 상담이 긴밀하게 이루어지는 체계를 유지해 왔다. 다만 다변화된 선택 교육과정 환경과 더불어 학생들의 사회·정서적 요구가 점차 세분화되는 상황에서, 개별 담임교사의 역할과 더불어 이를 학년 차원에서 체계적으로 지원·조정해 주는 중간 연계 기제의 유용성이 함께 부각되고 있다. 담임교사가 고유의 학급 경영과 교육적 소통에 전념할 수 있도록 돕는 협력적 지원망이 보강될 때, 교육활동의 안정성과 효과성은 더욱 높아질 수 있다.

현재 학교 조직은 학년부, 생활지도 관련 부서, 상담실(Wee 클래스), 보건실 등으로 기능이 분화되어 운영되고 있다. 각 부서가 고유의 전문성을 바탕으로 충실히 역할을 수행하고 있으나, 학생의 인성 함양, 디지털 웰빙, 정서적 적응 등 복합적인 발달 과업을 다룰 때에는 학년 단위에서 이러한 자원들을 하나로 엮어 기획하고 조율하는 총괄 기능이 더해질 때 정책적 시너지가 극대화될 수 있다.

이처럼 학생 맞춤형 교육과정의 도입 취지를 교육 현장에서 온전히 살려내기 위해서는, 교수·학습 영역의 유연화에 발맞추어 학생의 인성, 심리·정서, 생활지도를 포괄하는 복지 지원 체계 또한 학년 단위에서 유기적으로 연계·작동할 수

있도록 지원하는 새로운 거버넌스적 모색이 요구된다.

03. 싱가포르 교육부(MOE) 정책 협업 배경 및 글로벌 선진 학교 거버넌스 탐색의 의의

급변하는 교육 환경 속에서 학교 조직의 체질을 개선하기 위해, 일찍이 학업 성취와 학생 복지의 균형을 제도화한 글로벌 선진 교육 거버넌스를 탐색하는 것은 매우 중요한 정책적 시사점을 제공한다. 싱가포르는 PISA(국제학업성취도평가) 등에서 세계 최고 수준의 학업 성취를 기록함과 동시에, 학생의 사회·정서적 웰빙을 공교육 체계 내에서 체계적으로 관리하는 대표적인 국가이다.

싱가포르 교육부(MOE)는 2000년대 후반 ‘TLLM(Teach Less, Learn More)’ 정책을 추진하며, 학업 성과 중심주의의 폐단을 극복하고 전인 발달을 학교 조직 차원에서 보장하기 위해 Year Head(학년 책임자) 제도를 도입하였다. 이는 교과과정 편성을 총괄하는 교과부장(HOD)과 병렬적으로, 특정 학년 코호트의 인성 및 시민성 교육(CCE), 생활지도, 정서 복지를 전담하는 전문 중간 리더십(Middle Leadership)을 편제한 혁신적 시도였다.

경상북도교육청은 글로벌 교육 선진국과의 정책 협업 및 연구 교류를 통해 지역 교육 현안을 타개할 혁신 동력을 모색해 왔다. 특히 경북은 농산어촌 소규모 학교의 정서·복지 돌봄 공백과 도시형 과밀학교의 복합 생활지도 난제라는 도농 간 양극화 문제를 안고 있다. 이러한 맥락에서 싱가포르 교육 당국이 추진한 학생 복지 중심의 조직 재구조화 경험은 경북 교육 거버넌스에 매우 유의미한 시사점을 제공한다.

본 연구는 싱가포르의 제도를 무비판적으로 모방·이식하는 접근을 단호히 지양한다. 교원 인사 제도, 관료제 구조, 학교 문화의 차이를 객관적으로 인식하되, 싱가포르가 이룩한 ‘교과-돌봄의 이중 매트릭스 조직 설계’, ‘다학제적 위기 개입망의 허브 기능’, ‘분산적 학교 리더십(Distributed Leadership)’의 작동 메커니즘을 심층 분석하고자 한다. 이를 통해 경북 초·중등학교가 담임교사의 헌신에만 의존하던 기존의 한계를 극복하고, 학생의 전인적 성장을 시스템적으로 담보하는 지속 가능한 지원 모델을 구안하는 데 본 연구의 궁극적인 목적이 있다.

II. 싱가포르 Year Head(YH) 제도의 구조와 운영 메커니즘

01. 제도의 형성 과정과 조직 구조: TLLM에서 CCE 2021 프레임워크로

싱가포르 교육부(MOE)의 Year Head(이하 YH) 제도는 국가 교육 비전의 거시적 패러다임 전환과 궤를 같이하며 점진적으로 진화·정착된 제도적 기제이다(Ng, 2008). 1965년 독립 이후 싱가포르는 국가 생존과 경제 개발을 위해 표준화된 학업 성취와 효율성을 극대화하는 ‘효율성 중심 교육(Efficiency-driven Education)’ 체제를 유지해 왔다(Gopinathan, 2007). 그러나 1990년대 후반 지식기반경제로의 진입과 더불어 기존의 획일적 지식 주입형 교육관이 학습자의 창의성과 정서적 성장을 저해한다는 비판이 제기되었다(Tan, 2017).

이에 싱가포르 정부는 1997년 ‘사고하는 학교, 학습하는 사회(Thinking Schools, Learning Nation: TSLN)’ 비전을 선포하고, 학습자의 다양한 잠재력과 전인성을 발현시키기 위한 ‘능력 기반 교육(Ability-Driven Education)’으로의 체질 개선을 본격화하였다(Gopinathan, 2007). 이어 2004년에는 교실 수업의 양적 부담을 덜고 질적 심화와 학생 중심 상호작용을 촉진하기 위한 ‘적게 가르치고 많이 배우자(Teach Less, Learn More: TLLM)’ 정책을 연쇄적으로 추진하였다(Ng, 2008). TLLM 정책의 확산 과정에서 단순한 인지적 교과 성취 관리 외에 학습자의 인성, 회복탄력성, 사회·정서적 역량(SEL)을 전담할 학교 차원의 ‘목회적 돌봄(Pastoral Care)’ 기제에 대한 요구가 증대되었다(Hairon & Dimmock, 2012).

이러한 정책적 문제의식은 학교 인력 체계 개편과 주요 국가 교육 검토 위원회의 공식 권고를 거치며 법정 직제화로 구체화되었다. 2008년 싱가포르 교육부는 교원의 전문성 개발과 경력 경로 다변화를 골자로 하는 ‘GROW 2.0’ 인사 정

책 패키지를 발표하면서, 교과 전문가 트랙 외에 학교 조직의 중간 리더십을 체계화하기 위해 YH 및 Assistant Year Head(AYH)를 핵심 관리직(Key Executive, SEO 1~2등급)으로 신설하였다(Ministry of Education, 2008).

이어 2009년에 싱가포르 교육부가 초등교육의 질을 혁신적으로 높이기 위해 발표한 '초등교육 검토 및 이행 위원회(PERI, Primary Education Review and Implementation Committee)' 보고서는 초등 단계에서 시험 부담을 완화하고 전인적 평가(Holistic Assessment) 및 담임 지도 시간(Form Teacher Guidance Period: FTGP)을 정착시키기 위해 초등학교 저·중·고 학년군 단위의 YH 배치를 공식 제안하였다(Ministry of Education, 2009). 2010년 '중등교육 검토 및 이행 위원회(SERI)' 보고서 역시 중등학교(Secondary 1~4/5) 단계의 전환기 스트레스와 국가시험(GCE O/N-Level) 압박을 완화하기 위해 단일 학년 코호트(Cohort) 전담 YH 배치를 전면화하였다(Ministry of Education, 2010).

※ GCE O/N-Level

싱가포르의 중등교육은, Ordinary 과정과 Normal 과정으로 구분되며, Normal 과정에 배정된 학생들이 중학교 4학년(16세 전후)을 마칠 때 치르는 시험이 GCE N-Level이다. N도 2개 유형으로 구분되며, N-Academic은 인문, 학술 중심 과정으로 이 시험에서 우수한 성적을 거두면 중학교 5학년으로 진학하여 O-Level을 치를 자격을 얻거나 폴리테크닉(전문대학) 연계 과정으로 진학한다. N-Technical은 기술, 실무 중심 과정으로, 시험 후 직업기술교육원 등으로 진학한다.

중등학교의 Express 과정(일반 학업 트랙) 학생이 4년 과정을 마치거나, N-Academic 학생 중 우수한 성적을 거둔 학생이 치는 시험이다. Junior College(2년제)로 진학하여 향후 대학 입시 시험인 GCE A-Level을 준비하거나, 폴리테크닉(3년제 전문대학) 또는 전문 직업 교육기관으로 진학한다.

싱가포르 학생들은 N, O 레벨 시험 제도를 통해 국가 수준 대입 시험의 압박감을 완화하고, 직업 교육으로 일찍 배정하여 직업 선택의 폭을 넓힌다.

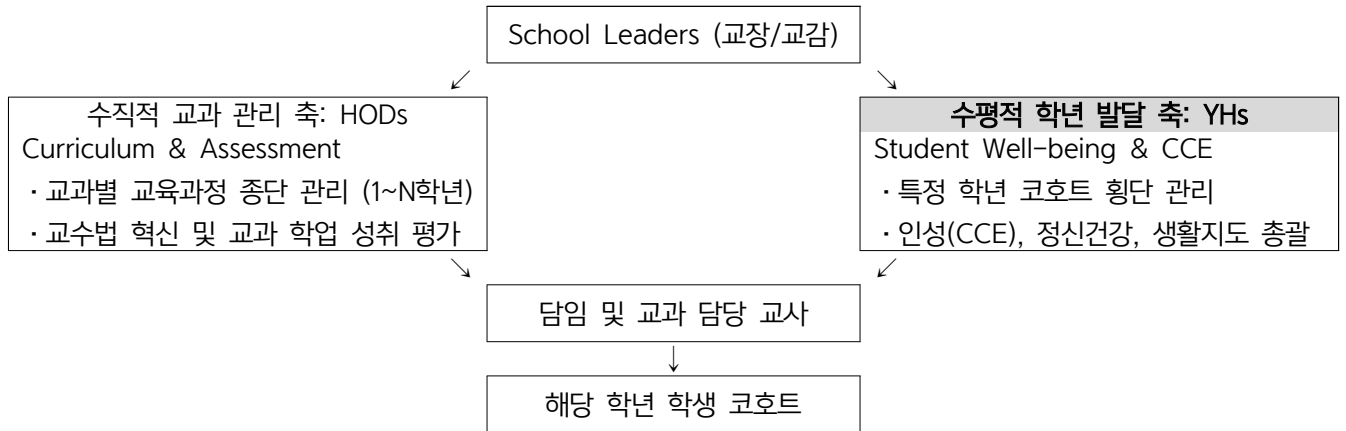
대략 16세를 전후하여 학업과 직업의 갈림길에서, 학업을 선택할 경우, 2년 간의 주니어 칼리지 과정 후에 대학 입학 시험을 치르고 대략 18세 전후에 대학에 진학하고, 직업을 선택할 경우, 폴리테크닉 또는 직업 교육 기관으로 진출하여 전문 직업인으로서의 역량을 함양한다.

나아가 2020년 발표되어 현장에 적용된 '인성 및 시민성 교육 2021(Character and Citizenship Education 2021, CCE 2021)' 프레임워크에 이르러, YH의 역할은 전통적 생활 규율(Discipline) 관리를 넘어섰다(Ministry of Education, 2020). 디지털 대전환기 청소년의 정신건강(Mental Health), 사이버 웰빙(Cyber Wellness), 동료 지원망(Peer Support Network) 구축을 학년 단위에서 입체적으로 기획·실행하는 총괄 컨트롤 타워로 기능이 한층 심화되었다(Ministry of Education, 2020).

02. 이중 매트릭스(Matrix) 조직 구조: 교과(HOD)와 학생 발달(YH)의 기능적 분화 및 상호작용

싱가포르 초·중등학교 조직 거버넌스의 본질적 강점은 교과 지도를 담당하는 '수직적 축'과 학생 발달 및 웰빙을 담당하는 '수평적 축'이 공존·협력하는 이중 매트릭스(Dual Matrix) 조직 모델의 정착에 있다(Dimmock & Tan, 2016).

전통적인 학교 조직은 언어, 수학, 과학, 인문 등 교과 중심의 분과주의적 부서(Department)를 중심으로 운영되어 왔다. 이 구조에서 교과부장(Head of Department, HOD)은 특정 교과 영역의 1학년부터 최상위 학년까지 종단적인 교육 과정 편성, 교수법(Pedagogy) 혁신, 학업 성취도 평가를 수직적으로 감독한다(Hairon, 2017). 그러나 이러한 분과적 조직은 교과 간 칸막이를 심화시키고, 특정 학년 단계의 학생들이 겪는 발달적·정서적 위기를 총체적으로 조망하지 못하는 사각지대를 형성하였다(Dimmock & Tan, 2016).



[그림] 싱가포르 초·중등학교의 이중 매트릭스(Dual Matrix) 조직 거버넌스 구조

※ Dimmock & Tan(2016), Hairon(2017)을 바탕으로 연구자가 재구성함

싱가포르 초·중등학교의 조직 거버넌스는 전통적인 교과 중심의 종단적 관리 체제와 학년 중심의 횡단적 지원 체제가 상호 교차하는 이중 매트릭스(Dual Matrix) 구조를 핵심 축으로 삼고 있다(Dimmock & Tan, 2016). 위의 그림에 제시된 바와 같이, 학교 경영진(School Leaders, 교장·교감단)의 총괄적 리더십 아래 단위학교의 중간 관리 기능은 크게 두 개의 전문 영역으로 분화·정립된다.

좌측의 수직적 교과 관리 축(Head of Department, HOD)은 언어·수학·과학 등 개별 교과 영역의 전문성을 기반으로, 1학년부터 최상위 학년까지 이어지는 종단적인 교육과정 편성, 교수법(Pedagogy) 혁신, 학업 성취 평가를 체계적으로 감독한다(Hairon, 2017). 이와 대등한 위상에서 병렬적으로 작동하는 우측의 수평적 학년 발달 축(Year Head, YH)은 특정 학년 코호트(Cohort) 전체를 횡단적으로 관할하며, 인성 및 시민성 교육(CCE 2021), 정신건강(Mental Health), 사이버 웰빙(Cyber Wellness), 생활지도 및 학생 복지를 통합적으로 기획·조정한다(Tan, 2017).

이러한 두 거버넌스 축은 교실 현장의 담임교사 및 교과 담당 교사(Form & Subject Teachers) 차원에서 유기적으로 결합된다. HOD가 양질의 수업과 학업 성취를 견인하는 역할을 수행한다면, YH는 학생들의 심리·정서적 안녕과 학교 적응을 지원하는 '균형추(Counterweight)'로 기능함으로써, 최종적으로 해당 학년 학생 코호트(Student Cohort)의 인지적 성취와 전인적 발달(Holistic Development)을 동시에 달성할 수 있도록 제도적으로 뒷받침한다(Koh et al., 2014; Dimmock & Tan, 2016).

학교경영위원회(School Management Committee)에서 YH는 HOD와 동등한 발언권과 의사결정 권한을 행사한다(Hairon & Dimmock, 2012). 예컨대 교과 부서에서 학업 성취 향상을 위한 방과 후 보충수업이나 평가 일정을 기획할 때, YH는 해당 학년 학생들의 심리적 부하, 학교 행사, 인성 교육 시수 등을 종합적으로 고려하여 일정을 조정하는 균형추 역할을 수행한다(Koh et al., 2014). 이는 학교 조직 내에서 학업 성취 압력과 학생 복지 지원 간의 제도적 긴장과 조화를 유도하여 전인 교육의 실질적 실현을 가능하게 한다(Tan, 2017).

03. CCE 2021 기반 핵심 실천 영역: 정신건강, 사이버 웰빙, 동료 지원 체계

CCE 2021 프레임워크에서 YH는 학년 단위의 학생 복지와 안전망을 기획하는 전문 리더십으로 기능하며, 세부 실천 영역은 다음과 같이 고도화되어 있다.

첫째, 발달 단계별 정신건강(Mental Health) 리터러시 프로그램을 총괄한다. YH는 발달 단계에 따라 학생 집단이 직면하는 심리적 불안 요인이 상이하다는 점에 착안하여 차별화된 정서 지원 모듈을 운영한다(Ministry of Education, 2020). 초등학교 저학년(P1-P2)의 분리불안 완화 및 학교 적응, 초등 고학년(P5-P6)의 초등 졸업시험(PSLE) 대비 스트레스 관리, 중등 초기(Sec 1)의 환경 전환 적응, 중등 후기(Sec 4-5)의 국가시험(GCE) 및 진로 불안 완화 등 학년별

맞춤형 회복탄력성 프로그램을 정규 CCE 및 FTGP 시간에 편성·실행한다(Koh et al., 2014).

둘째, 디지털 리터러시 연계 사이버 웰빙(Cyber Wellness) 생태계를 조성한다. 싱가포르의 1인 1학습기기(Personalised Learning Device) 보급 정책(NDLP)에 부응하여, YH는 학년 차원의 '디지털 사용 규약(Cohort Cyber Charter)' 제정을 주도한다(Ministry of Education, 2020). 기기 과의존 및 야간 스마트폰 사용에 따른 수면 박탈을 완화하기 위해 '스크린 타임 균형 캠페인'을 기획하고, 학부모 대상 '디지털 페어런팅' 가이드를 정기적으로 제공하여 가정-학교 간 일관된 지도망을 구축한다(Tan, 2017).

셋째, 동료 지원 리더(Peer Support Leaders, PSL) 체계를 구축하고 모니터링한다. CCE 2021의 핵심 과제인 '전교생 상호 돌봄 문화'를 구현하기 위해, YH는 학급당 2~3명의 PSL을 선발하여 경청, 공감, 위기 신호 포착 훈련을 실시한다(Ministry of Education, 2020). YH는 정기적인 PSL 라운드테이블을 직접 주재하여 학급 내 고립되거나 정서적 위기에 처한 동료의 징후를 조기에 파악하고, 이를 담임 및 전문상담교사와 연계하는 예방적 안전망을 가동한다(Ministry of Education, 2020).

04. 다학제적 통합 지원망(MDT) 구축: 전문 인력 간 연계 허브 기능

YH의 핵심적 효용성은 교내외 전문 인력을 결집하는 다학제적 통합 지원망(Multi-Disciplinary Team, MDT)의 총괄 케이스 매니저(Case Manager) 역할에서 확인된다(Dimmock & Tan, 2016). 전통적인 학교 체제에서는 복합 위기 학생(정신건강 고위험군, 학교 부적응, 가정환경 취약 등)이 발생할 경우 개별 담임교사가 관찰, 상담, 학부모 소통, 행정 처리를 단독으로 담당하여 전문성 발휘의 한계와 교원 소진을 야기하였다(Hairon, 2017). 반면 싱가포르의 YH 시스템에서는 위기 신호가 감지되는 즉시 YH가 중심이 되어 다학제 사례 회의(Case Conference)를 소집하고 전문 인력 간 역할을 분장한다(Tan, 2017).

연계 주체	협력 및 연계 내용	YH의 핵심 조정 기능 (Dimmock & Tan, 2016)
담임교사 (Form Teacher)	일상적 관찰 일지 및 기초 출결·행동 데이터 공유	담임의 학급 경영 부담 완화 및 1차 대응 방향 코칭
상주 전문상담교사 (FTSC)	정서·심리 고위험군 대상 심층 개인 및 집단 상담 진행	상담 진도 점검 및 학업·출결 자원 계획과의 정합성 조율
학생복지관 (SWO)	가정 환경 조사, 경제적 지원 연계, 장기 결석 가정 방문	복지 자원 배분 승인 및 취약계층 학생 생활 말착 관리
외부 전문의료기관 (IMH REACH 등)	국립정신건강연구소 산하 모바일 위기개입팀 연계	고위험군 공식 의뢰(Referral) 승인 및 치료 - 학교생활 병행 지원

YH는 학년 단위의 데이터를 종합 분석하여 '개별 맞춤형 지원 계획(Individual Support Plan)'을 수립하고, 학교 경영진(School Leaders) 및 교육부(MOE)와의 공식 소통을 전담함으로써 일선 담임교사를 보호하고 다학제적 개입의 실효성을 극대화한다(Hairon & Dimmock, 2012). 결과적으로 YH는 학교 현장에 분산적 리더십(Distributed Leadership)을 정착시키고 교과 중심 학교 문화를 전인 돌봄 중심으로 전환하는 구조적 허브로 기능하고 있다(Dimmock & Tan, 2016).

III. 교육적 시사점

01. 국가별 교육 제도 및 학교 문화의 맥락적 차이와 직접적 도입의 현실적 한계

싱가포르의 Year Head(이하 YH) 제도는 단위학교 거버넌스 내에서 교과 중심의 교수·학습 영역과 학생 중심의 생활·정서 돌봄 영역을 제도적으로 분화하고 유기적으로 결합한 선진적 모형으로 평가받는다(Dimmock & Tan, 2016). 그러나 비교교육학적 관점에서 특정 국가의 교육 제도는 그 사회의 역사적 발전 경로, 관료제적 행정 구조, 교직 사회의 고유한 규범 및 문화적 토양과 밀접하게 연동되어 있음을 간과할 수 없다. 따라서 싱가포르의 YH 모델을 한국, 나아가 경상북도 교육 현장에 기계적이고 직접적인 방식으로 즉각 이식하는 데에는 몇 가지 구조적이고 현실적인 제약이 수반된다.

첫째, 교원 인사 체제 및 경력 개발 경로(Career Track)의 구조적 상이성이다. 싱가포르 교육부(MOE)는 교원의 전문적 성장을 유도하기 위해 일찍이 교원 인사 제도를 삼원화하여 '교수자 트랙(Teaching Track)', '리더십 트랙(Leadership Track)', '선임 전문 트랙(Senior Specialist Track)'으로 명문화하였다(Ministry of Education, 2008). 이 체계 하에서 Year Head는 리더십 트랙의 핵심 중간 관리직(Key Executive, SEO 1~2 등급)으로 명확히 규정되며, 이에 상응하는 법정 권한, 실질적인 인사·평가권의 일부, 체계적인 보직 수당 및 수업 시수의 획기적 감축(주당 4~6시간 수준으로 감축)이 제도적으로 담보된다(Hairon, 2017).

반면 한국의 교원 인사 구조는 평교사와 부장교사(보직교사) 간의 구분이 서열적 계층이라기보다는 순환적 직무 분담에 가까우며, 평등주의적이고 수평적인 교직 문화가 뿌리 깊게 형성되어 있다. 이러한 여건에서 충분한 사회적 합의나 직제 개편 없이 YH와 유사한 형태의 전담 중간 관리직을 법정화할 경우, 교직 사회 내부의 직무 갈등이나 또 다른 관료주의적 계층화라는 역효과를 초래할 가능성을 배제하기 어렵다.

둘째, 단위학교 교원 정원(TO) 배정 구조와 수업 시수 분담의 현실적 문제이다. 싱가포르의 경우 YH 보직 교사가 학생 복지 및 생활지도 코디네이팅에 전념할 수 있도록 대체 교과 강사를 배치하거나 단위학교의 전반적인 교원 수급을 넉넉하게 운영하는 인프라를 갖추고 있다(Tan, 2017).

그러나 현재 우리나라, 특히 학령인구 감소에 직면한 경북의 교육 여건상 단위학교의 교원 정원은 지속적으로 동결되거나 감축되는 압박을 받고 있다. 특정 교원에게 대폭적인 수업 시수 경감과 학생 지도 전담 권한을 부여할 경우, 그로 인해 발생하는 수업 결손과 과중한 시수 부담이 동료 교사들에게 전가되는 '수업 배분의 제로섬(Zero-sum) 딜레마'가 발생할 수 있다.

셋째, 학급 담임교사 중심의 전통적 운영 체제와의 정합성 문제이다. 한국의 초·중등학교는 한 세기 가까이 학급 담임 교사가 학생 개개인의 일상적 출결, 교과 학습, 생활지도, 학부모 상담을 밀착하여 전담하는 '담임 중심주의' 전통 속에서 공교육의 신뢰를 유지해 왔다. 담임교사의 헌신적인 관찰과 관계 맺기는 한국 교육의 소중한 자산이기도 하다. 따라서 학년 단위의 전담 관리자가 개입하는 구조가 자칫 담임교사의 고유한 자율성과 책무성을 위축시키거나, 학부모 및 학생과의 소통 창구가 다원화되어 발생하는 혼선을 초래하지 않도록 세심한 제도적 조율이 요구된다.

02. 싱가포르 제도의 장기적 정착 경과에 대한 지속적 모니터링 필요성

이러한 제도적·현실적 한계들을 고려할 때, 지금 단계에서 싱가포르의 Year Head 제도를 성급히 정책적으로 도입하기보다는, 싱가포르 교육 현장에서 본 제도가 어떠한 진통과 보완 과정을 거치며 정착되고 있는지 그 장기적 정책 경과를 비판적이고 체계적으로 관찰(Longitudinal Monitoring)하는 접근이 선행되어야 한다(Tan, 2017).

싱가포르 현지 학계 및 교육 현장에서도 YH 제도의 도입이 순탄한 성공만을 거둔 것은 아니며, 지속적인 구조적 긴장과 해결 과제를 노출해 왔다(Hairon & Dimmock, 2012).

첫째, 교과 부서(HOD)와 학생 발달 부서(YH) 간의 역학적 긴장이 있다. 입시 경쟁과 국가시험(PSLE, GCE O/N-Level)의 압박이 엄존하는 싱가포르의 맥락에서, 학업 성취를 극대화하려는 교과부장(HOD) 그룹과 학생의 심리적 웰빙 및 인성 교육 시수를 확보하려는 YH 그룹 간의 시간표 배정, 방과 후 프로그램 편성, 학생 평가 방식을 둘러싼 미묘한 알력은 지속적인 조정 과제였다(Koh et al., 2014). 싱가포르 교육 당국이 이러한 두 부서 간의 긴장을 어떠한 거버넌스 협의체나 교장단의 중재 리더십을 통해 조율하고 있는지 면밀히 살펴볼 필요가 있다.

둘째, YH 보직 교사의 높은 감정 노동과 직무 소진(Burnout) 우려이다. 복합 위기 학생(정신건강 고위험군, 가정폭력 피해, 심각한 사이버 불링 등)에 대한 1차적 개입과 학부모 민원 응대의 총괄 책임을 YH가 지게 되면서, 이들이 겪는 심리적 압박과 감정 노동의 강도가 극심해지는 부작용이 보고되기도 하였다(Hairon, 2017). 이에 대응하여 싱가포르 교육부가 전문상담교사(FTSC)나 교육복지관(SWO)과의 다학제적 협업 체계를 어떻게 고도화하고 있는지, 그리고 중간 관리자를 위한 심리 치유 인프라를 어떻게 제공하고 있는지 지속적인 확인이 요구된다.

셋째, 'CCE 2021' 프레임워크 및 디지털 대전환기 이후의 성과 데이터 추적의 필요성이다. 싱가포르는 2020년 이후 인성·시민성 교육(CCE 2021)을 전면 개정하고 1인 1학습기기 보급(NDLP)을 완료하면서, 학생 정신건강 및 사이버 웰빙 관리를 YH의 핵심 직무로 재규정하였다(Ministry of Education, 2020). 이 새로운 교육과정 하에서 실제로 청소년 자해율, 우울 지표, 디지털 과의존 문제가 얼마나 유의미하게 개선되었는지에 대한 실증적 종단 데이터와 NIE(싱가포르 국립교육원) 연구진의 후속 평가를 지속적으로 추적·분석해야 한다.

이처럼 외국의 우수 정책을 단편적으로 차용하는 대신, 제도의 태동부터 진화, 갈등 조정 및 최신 성과에 이르기까지의 전 과정을 긴 호흡으로 모니터링하는 것은 향후 우리 교육 정책의 입안 과정에서 발생할 수 있는 시행착오를 선제적으로 예방하는 중요한 비교교육학적 자산이 될 것이다.

03. 우리 교육에 주는 정책적 시사점: 협력적 학생 지원망 구축과 유연한 학교 거버넌스 탐색

비록 단기적인 직접 이식에는 제도적 제약이 따르지만, 싱가포르의 Year Head 제도가 보여주는 '조직론적 설계 원리와 학생 웰빙을 대하는 시스템적 관점'은 급변하는 교육 환경 속에서 경북 초·중등학교가 나아가야 할 중장기적 방향성에 매우 풍부하고 울림 있는 시사점을 제공한다.

첫째, '담임 책임 체제'에서 '협력적 다학제 지원망'으로의 점진적 전환의 필요성이다. 우리 공교육이 마주한 가장 시급한 과제는 학생들의 심리·정서적 위기와 복합 민원의 부담을 개별 담임교사 1인에게 전가하는 고립된 구조를 개선하는 것이다. 싱가포르 사례는 위기 학생 지원이 교사 개인의 온정이나 희생이 아닌, 학교 시스템 차원의 유기적 분업을 통해 이루어져야 함을 명확히 보여준다. 경북 교육 현장에서도 담임교사의 1차적 일상 관찰을 존중하되, 복합 사안 발생 시 학년 단위에서 학년부장, Wee 클래스 전문상담교사, 보건교사, 교육복지사가 즉각 결합하는 '학교 기반 다학제 학생성장협력팀(Multi-Disciplinary Team)'을 자율적으로 구성·가동할 수 있는 제도적 가이드라인을 마련해 줄 필요가 있다. 이는 담임교사의 교육활동을 실질적으로 보호하고 소진을 방지하는 든든한 방파제가 될 것이다.

둘째, 행정 분업 중심 학년부의 '학생 발달 및 웰빙 지원 플랫폼'으로의 기능적 재초점화이다. 현재 우리 학교의 교무실은 공문서 수·발신, 행사 기획, 학사 일정 조율 등 행정 실무를 나누어 처리하는 '관리적 기제'로 머물러 있는 경우가 많다. 싱가포르의 경험은 학년부라는 조직 단위가 단순한 행정 편의를 넘어, 동일 연령대 학습자들의 인성 함양, 사회·정서적 역량(SEL), 디지털 시민성을 체계적으로 기획하고 관찰하는 '학생 웰빙의 핵심 플랫폼'으로 진화할 수 있음을 시사한다.

셋째, 도농 복합 지역 여건에 맞춘 학교 거버넌스의 유연한 모델화의 필요성이다. 경북은 시(市) 지역의 대규모 과밀 학교와 군·면(郡·面) 지역의 농산어촌 소규모 학교가 공존하는 뚜렷한 지역적 다원성을 지닌다. 따라서 향후 학생 지원 체계의 혁신은 일률적인 단일 직제의 신설이 아니라, 지역과 학교 규모에 따른 맞춤형·선택형 모델로 구안되어야 한다.

도시형 대규모 학교는 다학급 환경에서 발생하기 쉬운 학생 관찰의 사각지대를 해소하고, 중학교 자유학기나 고교학점제 등 선택 교육과정 운영에 따른 생활지도 공백을 메우기 위해 학년 단위의 정서·관계 지원 협의체를 강화하는 방향으

로 나아갈 수 있다(안해정 외, 2022).

농산어촌 소규모 학교는 개별 학년 구분이 어려운 여건을 고려하여 초등 학년군(1-2, 3-4, 5-6) 중심의 통합 돌봄을 구축하거나, 복식 학급으로 운영되기도 한다. 또한 인근 소규모 학교 간 연계를 통해 지자체 복지관, 지역 청소년상담센터 등 마을 교육자원과 학교를 잇는 연계망을 두텁게 다져나갈 수 있다.

넷째, 분산적 리더십(Distributed Leadership) 정착과 교원 전문성 개발의 다변화이다. 학교 조직의 혁신은 궁극적으로 교원들의 자발성과 전문성에 기반할 때 지속 가능하다. 싱가포르의 사례는 교원의 전문적 역량이 단순히 교과 지식을 가르치는 교수법에만 국한되지 않고, 학생의 정서를 어루만지고, 갈등을 평화적으로 중재하며, 위기 상황에서 다학제 전문가를 조율하는 '학생 생활 및 복지 코디네이팅' 영역으로 확장될 수 있음을 보여준다.

경상북도교육청 차원에서도 교원들이 자발적으로 학생 상담, 관계 회복 서클, CCE/SEL 교육과정 설계를 연구할 수 있는 전문적 학습공동체(PLC)를 적극 지원하고, 중간 리더십 함양을 위한 실천 중심의 연수 기회를 지속적으로 확충해 나가야 한다.

결론적으로 싱가포르의 Year Head 제도는 우리가 당장 그대로 복제해야 할 완성된 정답이라기보다는, "다변화된 미래 교육 환경 속에서 학교가 학생의 전인적 성장을 어떻게 조직적으로 뒷받침하고, 교사의 교육활동을 어떻게 시스템으로 보호할 것인가"에 대해 끊임없이 질문을 던지게 만드는 소중한 나침반이자 비교교육학적 참조점(Reference Point)으로서 깊은 정책적 의의를 지닌다.

IV. 대전환의 주체인 “교사”의 입장에서

학교라는 공간이 학습자에게 건네는 가장 본질적인 위로는 지식의 완결성이 아니라, 자신이 안전하게 지각(知覺)되고 환대받고 있다는 장소적 안정감에서 발원한다. 싱가포르의 Year Head 제도가 우리에게 던지는 참된 질문 역시 새로운 직제의 행정적 이식 여부가 아니라, 파편화된 교육과정과 디지털화의 격랑 속에서 학교가 어떻게 학습자의 실존적 자리를 보듬는 '유기적 정주(定住)의 터전'이 될 것인가에 닿아 있다. 교과라는 수직적 지식의 축과 돌봄이라는 수평적 삶의 축이 학교라는 시공간 속에서 온전히 교차할 때, 비로소 배움은 단순한 기능적 습득을 넘어 삶을 지탱하는 내면의 힘으로 화(化)한다.

결국 미래 교육의 성패는 개별 교사의 고군분투와 헌신이라는 탈진적 윤리(Ethics of exhaustion)에 기대는 것이 아니라, 교실과 학년이라는 미시적 삶터가 촘촘한 관계망으로 엮여 시스템으로서 작동하는 구조적 연대에 달려 있다. 담임 교사 1인의 어깨에 얹힌 고립된 책무를 덜어내고, 아이들의 상처와 성장의 결을 학년이라는 공동체가 다학제적으로 함께 읽어낼 때 학교는 비로소 소외와 불안을 견뎌내는 따뜻한 기댔 언덕이 된다. 싱가포르의 거버넌스를 거울삼아 경북 교육이 일구어가야 할 길은 외형적 제도의 모방이 아닌, 우리 아이들과 교사들이 저마다의 자리에서 존엄하게 숨 쉴 수 있는 교육의 현장에 공존의 생태계를 구축하는 일이다.

수년간 지속된 ‘교권’에 대한 논쟁과 논의는 다양한 방면에서 숙의되어야 하나, 교사의 입장에서 교사의 목소리를 우선 순위에 두어야 하며, 정책 입안자와 정책 의사결정자는 백년지대계에 대한 숙론인 만큼, 정치논리나 경제논리보다는 교육의 논리에 입각하여 혁신을 이끌어야 할 것이다.

참고문헌

[정책자료 및 연구보고서]

안해정 외. (2022). 학생의 심리정서 현황 분석 및 교육안전망 구축 방안(RR2022-03). 진천: 한국교육개발원.

[국외자료]

- Dimmock, C., & Tan, C. Y. (2016). Re-conceptualizing distributed leadership in schools: Exploring the matrix structure in Singapore. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 244-263.
- Gopinathan, S. (2007). Globalisation, the state and education policy in Singapore: The post-welfarist approach. In *Globalisation and Education* (pp. 53-70). Routledge.
- Hairon, S. (2017). Teacher leadership in Singapore: The role of Year Heads and Subject Heads in curriculum implementation. *Asia Pacific Journal of Education*, 37(1), 1-14.
- Hairon, S., & Dimmock, C. (2012). Singapore schools and professional learning communities: Teacher collaboration and distributed leadership. *Professional Development in Education*, 38(3), 405-424.
- Koh, H. H., Foo, S. F., & Tan, C. (2014). Holistic assessment and the role of middle leaders in Singapore primary schools. *Educational Research for Policy and Practice*, 13(2), 143-157.
- Ministry of Education (MOE), Singapore. (2008). GROW 2.0 Package for Teachers: Enhancing the Teaching and Leadership Tracks. Singapore: MOE Press Release.
- Ministry of Education (MOE), Singapore. (2009). Report of the Primary Education Review and Implementation (PERI) Committee: Nurturing Whole-Child Development. Singapore: MOE.
- Ministry of Education (MOE), Singapore. (2010). Report of the Secondary Education Review and Implementation (SERI) Committee. Singapore: MOE.
- Ministry of Education (MOE), Singapore. (2020). Character and Citizenship Education (CCE) 2021 Curriculum Framework: Nurturing Good Character and Resilience. Singapore: MOE.
- Ng, P. T. (2008). Educational reform in Singapore: From quantity to quality. *Educational Research for Policy and Practice*, 7(1), 5-15.
- OECD. (2019). OECD Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass 2030. <https://www.oecd.org/en/data/tools/oecd-learning-compass-2030.html>
- Tan, C. (2017). Educating the 'whole person': A case study of a school in Singapore. *International Journal of Educational Reform*, 26(1), 2-18.

[기타자료]

- 좋은교사운동. (2025. 9. 25.). [보도자료] 학생 정서·행동특성검사 '관심군' 및 '우선관리군' 지속 증가 실태. https://goodteacher.org/bbs/board.php?bo_table=news&wr_id=670
- KBS 뉴스. (2026. 7. 9.). [기획] 청소년 디지털 과의존과 사이버 폭력 비가시화 실태. <https://news.kbs.co.kr/news/pc/view/view.do?ncd=8606006>