

2018년
제1회 교육정책네트워크
교육정책 토론회

미래교육 관점에서 바라본 혁신교육 재구조화 방안

- 일시** 2018년 4월 26일(목) 14시
장소 경기도교육연구원 대강당
주최 교육부, 경기도교육청, 교육정책네트워크*
주관 한국교육개발원, 경기도교육청, 강원도교육청

* 교육정책네트워크 참여기관 : 교육부, 17개 시·도교육청,
한국교육개발원, 한국교육과정평가원, 한국직업능력개발원,
한국교육학술정보원, 국가평생교육진흥원, 한국교육방송공사, 한국과학창의재단 등

2018년 교육정책네트워크 교육정책 토론회

I. 교육정책 토론회 취지

- 교육현장의 다양하고 복잡한 현안에 대하여 권역별로 2~4개 시·도가 함께 지역의 관심과 요구에 부합하는 주제의 심도 있는 논의를 통해 개선방안을 모색하고 이를 시·도간 상호·공유하는 계기 마련
- 교육부, 시·도교육청, 국책 교육연구기관 등이 공동으로 참여하여 지역의 특수성을 고려한 정책 수립 및 집행이 가능하도록 하는 소통의 장 제공

* 추진방법

- 4월 ~ 7월, 9월 ~ 11월 중 총 6회 개최
 - * 시·도교육청 사전협의를 통하여 지역 특색에 적합한 주제 선정
 - * 해당 지역 인사 중심의 논의의 장 제공
- 각 토론회 결과를 교육부, 17개 시·도교육청, 국책 교육연구기관 등이 공유함은 물론 고위자 연계 협의회 등에서 보고·논의 후 정책에 활용

II. 추진체제

- 주최 : 교육부, 주최지역 시·도교육청, 교육정책네트워크*
- 주관 : 한국교육개발원, 주제 관련 유관기관, 참여 시·도교육청

*교육정책네트워크 참여기관

교육부, 17개 시·도교육청, 한국교육개발원, 한국교육과정평가원, 한국직업능력개발원, 한국교육학술정보원, 국가평생교육진흥원, 한국교육방송공사, 한국과학창의재단 등

참고

교육 정책 네트워크 소개

- “교육정책네트워크”는 교육부와 시·도교육청, 교육관련 기관 간의 인적 교류, 공동 연구, 정보 공유를 위한 협력 체제를 말함(「교육정책 네트워크 운영 규정」, 교육부훈령 제79호, 제2조).
- 즉, 인적 교류, 공동 연구, 정보 공유, 정책지원활동 등을 통해 **교육정책의 현장 착근과 공교육 개선을 지원하기 위하여 교육부와 시·도교육청, 교육 유관기관 등의 협력체제로서 구축된 네트워크 시스템**을 말함.
- 2010 ~ 2018년 교육정책네트워크 교육정책 토론회 관련 자료는 아래 사이트에서 보실 수 있습니다. ▶ <http://www.edpolicy.net>

2018년 교육정책네트워크 교육정책 토론회 개최 일정

	일 정	주관교육청	참여교육청	주 제
1회	4월 26일(목)	경기	강원	미래교육 관점에서 바라본 혁신교육 재구조화 방안
2회	5월 16일(목)	세종	대전·충북·충남	학교자치, 어떻게 실현할 것인가?
3회	7월	인천	서울	미정
4회	9월	전남	광주·전북	
5회	10월	경북	대구·울산	
6회	11월	경남	부산·제주	

* 주제 및 일정은 토론회 개최 두 달 전 사전협의를 통해 확정

* 자세한 일정은 <http://www.edpolicy.net> 홈페이지를 통해 확인 가능

모시는 글

안녕하십니까?

교육정책네트워크는 교육부와 17개 시·도교육청, 국책 교육연구기관을 포함한 교육유관기관 간의 인적 교류, 공동 연구, 정보 공유 등을 통하여 국가 교육정책의 수립 지원 및 효율적 추진을 위한 행정·연구교육의 협력체제입니다.

교육정책네트워크는 교육부와 시·도교육청 등 교육정책 당국, 학교현장, 그리고 교육유관기관 등 교육공동체가 주요 교육정책 현안을 함께 진단하고 개선 방안을 모색하며 그 결과를 널리 공유할 수 있도록 지원하고 있습니다.

특히, 지역의 거점 도시를 순회하며 개최하는 교육정책네트워크 교육정책 토론회를 통해 교육공동체 구성원과 직접 소통하면서 교육정책의 구체적인 실천 방안을 마련하기 위하여 노력하고 있습니다.

2018년 제1회 교육정책네트워크 교육정책 토론회 ‘미래교육 관점에서 바라본 혁신교육 재구조화 방안’을 주제로 경기도교육연구원에서 열립니다.

이번 토론회는 교육부, 경기도교육청, 교육정책네트워크가 공동 주최하고, 한국교육개발원, 경기도교육청, 강원도교육청이 공동으로 주관합니다.

특히, 이번 토론회에서는 경기도 혁신학교의 현황을 살펴보고 제4차 산업혁명 시대에 발맞춘 교육의 혁신에 대하여 논의하는 시간을 갖고자 합니다. 미래를 준비하는 혁신교육을 위한 토론의 장에 바쁘시더라도 참석하시어 고견과 지혜를 모아주시기 바랍니다. 감사합니다.

2018년 4월

이재정 경기도교육감
민병희 강원도교육감
반상진 한국교육개발원 원장

프로그램

시 간	내 용
14:00~14:20 (20')	사회 : 이근연(경기도교육청 학교정책과 장학관) ■ 개회 ○ 국민의례 ○ 주요 참석자 소개 ○ 개회사 / 반상진(한국교육개발원 원장) ○ 환영사 / 강영순(경기도교육청 제1부교육감)
세션 1	
14:20~15:10 (50')	■ 주제 발표 ○ 경기도 혁신교육 현황 및 방향 김기수(경기도교육연구원 교육연구부장) ○ 미래교육 관점에서의 혁신교육 방향 김현진(한국교원대학교 교육학과 교수)
세션 2	
15:20~16:00 (40')	좌장 : 이광호(경기도교육청 학교정책과 장학관) ■ 지정토론 - 김진화(경기도혁신학교학부모네트워크 북부 대표) - 이경옥(강원도교육연구원 교육연구부 교육연구사) - 황준성(한국교육개발원 학교교육연구실장) - 방희중(교육부 학교혁신정책과 교육연구관)
16:20~17:00 (60')	■ 종합토론
17:00	■ 폐회

목 차

2018년 제1회 교육정책네트워크 교육정책 토론회 자료집

주제 발표

경기도 혁신교육 현황 및 방향	3
김기수(경기도교육연구원 교육연구부장)	
미래교육 관점에서의 혁신교육 방향	36
김현진(한국교원대학교 교육학과 교수)	

지정 토론

미래교육과 혁신교육을 함께 하며	51
김진화(경기도혁신학교학부모네트워크 북부 대표)	
미래로 향하는 혁신교육의 길 : 강원행복더하기학교를 중심으로	56
이경옥(강원도교육연구원 교육연구부 교육연구사)	
‘미래교육 관점에서 바라본 혁신교육 재구조화 방안’	69
황준성(한국교육개발원 학교교육연구실장)	
혁신학교의 지속가능성, 혁신학교를 넘어서기 위한 제안	74
방희중(교육부 학교혁신정책과 교육연구관)	

현장 사례

‘배움으로 성장하는 행복공동체’ : 경기 응곡중학교 혁신 실천 사례	85
이 성(경기 응곡중학교 교감)	
‘함께 만들어가는 민주학교공동체’ : 강릉 운양 초등학교 학교혁신 이야기	98
서배성(강릉 운양초등학교 교사)	
■ 2018년 교육정책네트워크 사업 안내	110

주제 발표

경기도 혁신교육 현황 및 방향

김기수(경기도교육연구원 교육연구부장)

미래교육 관점에서의 혁신교육 방향

김현진(한국교원대학교 교육학과 교수)

경기도 혁신교육 현황 및 방향

김기수(경기도교육연구원 교육연구부장)

1. 서론

혁신교육은 국내에서 공교육을 개혁하려고 시도한 대표적인 교육운동의 하나이다. 해방 후 전개된 새교육 운동은 일제 식민지 시기의 전체주의적인 교육에서 벗어나 민주주의 교육이념에 따라 아동존중과 생활중심 교육을 전개하려고 한 것이었다. 1960-70년대에 전개된 새마을 교육 운동은 학교는 물론 전국민을 대상으로 의식 개혁을 통해 경제개발을 촉진하기 위한 것이었다. 1980년대에 전개된 열린교육 운동은 당시의 주입식·일제식 교육에서 벗어나 개방적이고 유연한 교육을 전개하려고 한 것이었다. 새교육 운동과 열린교육 운동은 정부의 적극적인 지원 하에 교사들이 중심으로 전개한 교육개혁 운동인 반면, 새마을 교육 운동은 범정부 차원에서 학교와 사회를 총동원한 계몽적 성격의 국민의식 개혁 운동이라 할 수 있다. 이 세 가지 중에서 주목할 가치가 있는 것은 새교육 운동과 열린교육 운동이다. 새교육 운동과 열린교육 운동은 처음부터 교육적인 관심에서 출발하여 당시의 교육 문제를 해결하고 새로운 교육을 전개하려고 한 운동이다.

이후 참교육 운동, 대안교육 운동 등이 일어나 국가 관리 하에 매우 경직되게 운영되던 학교교육을 근본적으로 개혁하려 하였다. 참교육 운동은 기존 학교 안에서 교원단체가 주도하여 학교운영과 교육활동을 바꾸려 했다는 점에서, 대안교육 운동은 기존 학교 밖에서 교원과 학부모가 함께 대안적인 교육을 시도했다는 점에서, 과거의 정부 주도형 혹은 정부 지원형 교육 운동과 근본적인 차이가 있다.

혁신교육은 과거에 전개된 새교육 운동, 열린교육 운동, 참교육 운동, 대안교육 운동의 요소들을 부분적으로 담고 있다. 학생중심·경험중심 교육을 추구한다

는 점에서 새교육 운동의 요소를, 유연하고 열린 교육체제를 도입하려고 했다는 점에서 열린교육 운동의 요소를, 민주적 학교운영과 교육과정 및 수업의 혁신을 추구했다는 점에서 참교육 운동의 요소를, 기존의 틀에서 벗어나 새로운 교육적 가치를 추구했다는 점에서 대안교육 운동의 요소를 포함하고 있다.

혁신교육은 정부 주도 혹은 정부 지원형 교육이 아니다. 지난 10년 동안 보수적인 정부는 혁신교육을 오히려 못마땅해 했다. 학교현장의 진보적인 교원과 시·도교육청의 진보적인 교육감이 주도하는 혁신교육을 몹시 불편해 했으며 심지어 억제하려 하기도 했다.

올해는 혁신교육이 시작된 지 10년이 되는 해이다. 그동안 혁신교육을 대상으로 많은 연구와 논의가 진행되어 왔으며, 혁신교육에 대한 평가도 여러 차원에서 이루어지고 있다. 혁신교육의 지속가능성에 대한 문제가 제기되기도 하였고, 미래 사회에 대비하여 혁신교육을 재구조화해야 한다는 주장도 제기되고 있다.

이 글에서는 경기혁신교육을 중심으로 혁신교육이 처음부터 하려고 했던 것을 확인하고, 지난 10년 동안 혁신교육이 해 온 것을 검토해 보고자 한다. 그동안 어떤 성과가 있었고 어떤 과제가 남아 있는지 진단하고, 혁신교육에 대해 어떤 요구들이 제기되고 있는지 살펴보고자 한다. 이를 통해 혁신교육을 재구조화하기 위한 방향을 탐색해 보고자 한다.

2. 혁신교육이 하려고 한 것

가. 혁신교육의 배경과 철학

혁신교육은 한국 교육이 안고 있는 구조적인 문제를 학교현장에서부터 혁신해 가려는 운동이다. 혁신교육은 한국의 교육양식과 학교문화를 총체적으로 혁신함으로써, 학교와 연결되어 있는 사회까지도 혁신하려는 교육운동이자 사회운동이다. 혁신교육 정책을 처음으로 도입한 경기도교육감 김상곤에 따르면, 혁신교육은 새로운 패러다임으로 우리 사회와 공교육이 직면한 문제에 답하려는 총괄적 혁신 운동이다(김상곤, 2012: 34-35).

혁신교육을 통해 혁신하고자 한 한국 교육의 구조적인 문제는 다섯 가지 정도

로 요약할 수 있다(강충열 외, 2013: 240). 첫째, 교육 양극화의 문제가 있다. 사회 양극화와 맞물려 진행되고 있는 교육 양극화는 교육의 공공성을 마비시키고 있다. 사회 양극화와 교육 양극화가 서로 원인과 결과의 톱니바퀴로 작동하는 현실에서, 우리는 사회의 가치, 지식, 정서, 문화의 기반을 건강하게 구축해야 할 교육의 ‘배신’을 보게 된다. 우리는 교육이 사회 발전과 통합에 기여하기보다는 오히려 사회의 구조적 불평등을 심화시키는 기제로 작용하는 현실을 보게 된다.

둘째, 입시위주 교육의 문제가 있다. 한국 사회가 학벌주의로 병들어가는 동안 그에 편승하여 입시위주의 교육이 팽배해졌다. 입시위주 교육의 특징은 피상적이고 단편적인 지식을 주입하는 것이다. 그렇게 주입된 지식은 서열을 매기기 위한 시험경쟁에만 잠시 활용될 뿐 본래 지식 자체에 내재된 생산적인 힘을 발휘하지 못한다. ‘무기력한 지식’을 흡수하는 데 장기간 에너지를 소모하고 있는 것이다. 그로 인해 성장기에 있는 학생들의 가치관과 사고력과 창의성 신장이 오히려 심각하게 방해받고 있다.

셋째, 신자유주의 교육정책의 문제가 있다. 세계화 시대에 국가 경쟁력을 강화해야 한다는 명분으로 도입된 신자유주의 교육정책은 이기적인 경쟁을 부추기고 승자독식의 보상체계를 정당화하고 있다. 그 영향으로 사람들이 학교와 사회를 경쟁체제로 인식하고, 어떻게 해서든 경쟁에서 이기고 봐야 한다는 신념을 가지게 되었다. 이처럼 신자유주의 교육정책이 학교교육의 본질을 왜곡하기 때문에 교육의 주체인 학생과 학부모와 교원들은 협력과 배려와 화합의 미덕을 실천하지 못하고 있다.

넷째, 권위주의적 교육지배구조의 문제가 있다. 권위주의적인 사회문화에서 형성된 학교의 조직문화도 권위주의적인 성격을 띠고 있다. 교육부와 교육청을 비롯한 교육행정기관들이 가지고 있는 관료적, 권위적 조직문화가 학교에도 고스란히 들어와 있다. 이 때문에 학생과 학부모가 교육의 주체로 서지 못하고, 일반 교사들조차도 자율적으로 교육전문성을 발휘하기 어려운 조건에 놓여 있다.

다섯째, 세계화에 대한 잘못된 해석의 문제가 있다. 한때 세계화를 경쟁력 강화 및 영어능력 확보로 잘못 해석함으로써, 경쟁력 강화를 위해 시장의 경쟁체제가 교육에 도입되어야 한다는 주장이 크게 일었다. 세계화 시대에 학교가 학생들

에게 세계 문화의 다원성을 이해시키고 세계의 평화와 공존, 소통과 협력의 가치를 중시하도록 가르쳐야 했지만, 오히려 교육과 생활의 여러 국면에서 경쟁에서 이겨야 한다는 신념을 불어 넣었다. 그런 분위기 속에 영어가 곧 경쟁력이라는 신념이 따라왔다. 그 결과 공교육은 물론 사교육 시장까지 영어교육의 열풍이 불었다.

혁신교육의 성격에 대해서 많은 사람들이 설명하고 논의해 왔다. 그 중에서 혁신교육 정책을 처음 시작한 김상곤의 설명을 중심으로 혁신교육의 철학과 원리 등을 살펴보기로 한다. 김상곤에 의하면, 혁신교육은 한국 교육의 질곡에서 벗어나 공교육의 질적 수준을 높이는 교육, 평화적이고 더불어 행복한 학교문화를 꿈꾸는 교육, 행복한 배움을 통해 모든 학생이 차별 없이 자기 가능성을 실현하는 교육, 창조적 상상력과 존중·배려의 능력을 발휘하여 자신의 삶을 개척하고 인류의 발전과 평화에도 기여하는 학생을 길러내는 교육이며, 교육운동의 차원을 넘어 우리 사회 전반의 민주화와 개혁의 동력을 만들어가는 사회운동이자 문화운동이기도 하다(김상곤, 2012: 32).

김상곤은 혁신교육의 철학적 관점과 원리를 다섯 가지로 설명한다(김상곤, 2012: 34-38). 첫째, 혁신교육은 무너진 교육 공공성의 가치를 구현하는 일이다. 사회의 양극화와 교육의 특권화·서열화, 이로 인한 공교육의 마비 상황을 극복하고 모든 사회계층이 질 높은 공교육의 성과를 폭 넓게 향유하도록 하고, 교육이 사회 전체의 건강성 회복에 기여할 수 있게 해야 한다. 혁신교육은 교육의 실질적 평등을 추구하고 소외 계층 자녀에게 균등한 교육 조건을 보장하기 위해 노력해야 한다. 또한 사회의 건강성 회복과 지식·문화 기반의 강화라는 사회적 책무를 가장 큰 가치로 삼아야 한다.

둘째, 혁신교육은 교육의 내용 면에서 창의성의 가치를 실현해야 한다. 입시위주의 줄 세우기 교육 때문에 껍데기만 남은 한국 교육에서 창의성은 교육혁신의 기본목표일 수밖에 없다. 창의성은 학생들이 지적 호기심을 바탕으로 스스로 탐구하는 과정에 생겨난다. 창의성을 살리는 혁신교육은 ‘잠자는 교실’과 ‘교실 붕괴’로 상징되는 무너진 교실을 회생시키고 교육의 질을 혁신할 수 있는 핵심원리

가 되어야 한다.

셋째, 혁신교육은 교육목표를 성취하는 과정에서 집단적·사회적 협력을 통한 역동적 발전의 가치를 원리로 삼아야 한다. 혁신교육은 학문적 성장, 배움을 준 거로 하는 수월성 기준을 갖지만 다수를 목표로 역동적 발전과 성장을 추구하며, 학생들의 다양성을 계발하기 위해 노력하는 것을 의미한다. 이를 달리 표현하면, 혁신교육은 학교 공동체 안에서 다수의 수월성, 역동적 수월성, 다양한 수월성을 추구한다.

넷째, 혁신교육은 학교 공동체 운영 및 학생 생활의 원리와 관련하여 민주성의 가치를 실현하는 일이다. 저출산·정보화라는 새로운 환경에서 나고 자란 학생들에게 민주주의, 사회성, 권리 인식에 관한 교육을 통해 학생들 스스로가 독립된 주체로서 학교생활과 배움에 참여할 수 있게 해야 한다. 민주주의 교육과 민주적 학교생활은 학생들이 미래의 민주시민으로서, 사회의 지도적 주체로서 소양을 키우는 과정이다.

다섯째, 혁신교육은 개혁의 가치와 인재에 대한 열린 관점으로 협력과 소통의 국제적 가치를 추구해야 한다. 혁신교육은 복잡하게 전개되는 국제관계의 특징을 정확히 인식하면서 평화와 협력을 이끌어 낼 수 있는 진정한 ‘글로벌 인재’를 키워야 한다. 이기적인 경쟁과 외국어 능력 습득을 위한 기능적 몰입이 아니라 문화의 다양성을 인정하면서 다양한 국가 및 세력들과 소통하고 협력을 이끌어 낼 줄 아는 능력을 키울 수 있게 가르쳐야 한다. 혁신교육은 국제사회에 대한 민주적 이해, 우리 사회의 다양성에 대한 존중을 통해 공존과 협력, 소통의 국제적 소양을 갖춘 인재를 키우는 데 실질적으로 기여해야 한다.

혁신교육의 철학적 관점과 원리에 대한 김상곤의 설명은 선언적·설득적인 성격을 띤다. 혁신교육의 철학적 관점과 원리에 대해 좀 더 많은 사람들의 이야기와 더 많은 자료를 확인할 필요가 있다. 백병부와 그 동료들이 2016년에 그런 작업을 수행한 적이 있다¹⁾. 백병부 등은 혁신교육의 철학적 지향을 확인하기 위

1) 백병부 외(2016)의 연구가 밝힌 혁신교육의 철학적 지향은 혁신교육 초기(2009)에서부터 연구가 수행된 2016년까지, 혁신교육 관련 문서는 물론 실제로 혁신교육에 참여한 이들이 진술한 것들을 두루 검토한 후에 내린 결론이다. 초기에 김상곤 교육감이 설명한 것이 다소 선언적이었다면, 백병부 외의 설명은 더

해 경기도교육감 선거 공보, 경기혁신교육 관련 주요 문서, 정책 입안 당시의 관계자 진술 등을 수집하고 검토하였다. 그 결과 경기혁신교육의 철학적 지향을 공공성, 공동체성과 가치의 다양성, 사회변혁성, 교육주체화 및 민주성, 학생중심주의의 다섯 가지로 정리하였다(백병부 외, 2016: 120-146). 그것을 요약하면 아래와 같다.

- ① 공공성: 선거공약서와 정책 관련 문서 및 관계자 면담에서 발견한 공공성은 사실 형평성의 제고를 의미했다. 정책 관련 문서들에서 공공성은 공교육 전체의 질적 향상을 통해 가능한 것으로 기술되어 있었다. 경기혁신교육이 공공성을 지향한 이유는, 경기혁신교육이 이명박 정부가 추진한 신자유주의 교육개혁의 안티테제로 시작되었기 때문이다. 경기혁신교육은 공공성을 지향함으로써 학교와 교사가 뒤쳐진 학생들의 성장과 돌봄을 중심에 두도록 했으며, 이를 통해 공공성의 가치가 체득될 수 있도록 했다. 백병부 외(2016: 125)는 경기혁신교육이 공공성의 철학을 지향함으로써, 도덕적 목적과 형평성 제고의 방향으로 추진되고 있는 세계적 교육개혁의 흐름과 맥을 같이 하면서, 우리 사회의 지속가능성을 제고하는 데 기여하고 있다고 평가했다.
- ② 공동체성과 가치의 다양성: 이것은 무한경쟁과 성적지상주의로 병든 우리 교육을 바로잡기 위한 것으로서, 경기혁신교육에서는 협동을 중심에 둔 인성교육과 기초교양교육을 대안으로 제시하였다. 경기혁신교육이 공동체성과 가치의 다양성을 강조한 것은, 미래 역량과 정의적 성취를 제고하려는 세계적 교육개혁의 흐름에 조응하는 동시에 각개약진 사회로 상징되는 우리 사회의 모순을 해결하기 위해 노력해 왔음을 시사한다(백병부 외, 2016: 130). 백병부 등은 경기혁신교육이 지식경제사회로 대표되는 미래 사회에서도 우리 사회가 지속가능하기 위한 토대를 제공해 주었다고 평가했다(2016: 130).
- ③ 사회변혁성: 이것은 학교와 학생들이 사회로부터 유리되고 있는 현실을 타개하기 위한 것이다. 경기혁신교육은 민주적이고 평등한 사회를 만들기 위

실증적이며 평가적인 성격도 띠고 있다.

해 지속적으로 노력해왔다. 경기혁신교육이 지향하는 공공성은 교육격차를 극복하고 사회의 건강성을 회복하는 것과 밀접히 연결되어 있다. 경기혁신교육 정책의 일환으로 추진된 무상급식과 학생인권조례 등은 보편적 복지와 인권에 대한 사회적 인식을 전환시켰다. 무상급식과 학생인권조례는 학교에서부터 변화를 만들어내고 이것을 통해 사회 전체를 변화시킬 수 있다는 것을 보여주었다(백병부 외, 2016: 133). 같은 맥락에서 경기혁신교육은 혁신교육지구사업과 마을교육공동체 정책을 통해 학교와 지역사회의 긴밀한 협육(協育) 시스템을 구축하고자 했다(백병부 외, 2016: 134).

- ④ 학교구성원의 교육주체화 및 민주성: 경기혁신교육은 참여와 자치의 민주적인 학교운영 체제를 구축하여 학교의 민주성을 확보하기 위해 노력해왔다. 공교육이 민주성을 결여할 경우, 국가의 필요에 의해 교육목표가 설정되고 학교구성원은 그 목표를 효과적으로 달성하기 위해 비민주적·비교육적인 학교 운영도 당연시하게 된다. 경기혁신교육은 교사를 비롯한 학교구성원이 중심이 되어 학교를 운영할 수 있다는 것을 혁신학교를 통해 보여주었으며, 나아가 학교문화 전반이 민주적인 소통과 합의를 중시하는 방향으로 변화하고 있음을 보여주었다(백병부 외, 2016: 137-138).
- ⑤ 학생중심주의: 학생중심주의는 학교의 일상을 학생들의 입장에서 이해하는 것, 교육과정과 수업을 학생들의 성장에 초점을 두고 미래 사회에 필요한 역량을 기를 수 있도록 재구조화하는 것 등을 의미한다(백병부 외, 2016: 142). 경기혁신교육은 학생의 요구와 성장을 중심에 두고 학교의 일상이 진행되도록 했다. 창의지성교육, 배움중심수업, 9시 등교, 학생생활평점제 폐지 등이 그 예이다.

한편, 경기도교육청이 추진하고 있는 혁신학교의 기본 철학(가치, 방향)에는 약간의 변화가 있었다. 2012년에는 기본 철학으로 공공성, 창의성, 민주성, 역동성, 국제성을 제시했는데, 2018년에는 공공성, 민주성, 윤리성, 전문성, 창의성을 제시했다. 공공성, 창의성, 민주성의 가치는 변함없이 강조되고 있고, 역동성은 전문성으로²⁾, 국제성은 윤리성으로³⁾ 변화였다. 또한 2012년에 강조되었던

창의지성교육은 2018년에 와서는 더 이상 강조되지 않는다. 이런 변화를 정리하면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 경기도 혁신학교의 기본 철학의 변화

2012년		2017년	
기본 철학	의미	기본 철학	의미
공공성	학교교육의 수준과 환경을 질적으로 향상시켜 교육기회와 가능성을 차별 없이 향유하게 함	공공성*	교육 양극화, 학교 서열화, 소수의 수월성 교육에서 벗어나 공교육의 기능을 회복하고, 학교교육의 성과를 모든 사람이 차별 없이 향유하게 함
창의성	교육의 내용과 방법 모두를 혁신한 창의지성 교육을 실천함	창의성	교육과정을 학생의 인성, 지성, 감성, 건강이 조화롭게 발달하도록 창의적으로 운영함(창의적 교육과정)
민주성	민주적 자치공동체 형성을 통해 교사와 학생의 참여문화를 실현하고 권리의식과 책무성을 자각한 민주시민을 육성함	민주성	학교 구성원의 자발적인 참여와 소통을 통해 학교교육의 방향을 정하고, 교육 주체들의 학교운영 참여와 공동체 활동을 보장함(민주적 학교 운영 체제)
역동성	전문적 학습공동체의 형성을 통해 집단지성이 발휘되도록 하고 다양한 교육역량을 계발하여 역동적인 수월성을 추구함	전문성	교사의 공동 연구와 실천을 통해 교사 개인을 넘어 공동의 성장을 이루고, 학교의 역량도 함께 성장하도록 함(전문적 학습공동체)
국제성	평화와 소통, 협력을 추구하는 미래 지향적인 세계인을 키워나감	윤리성	학교 구성원 상호 간의 관계를 소중히 여기고 신뢰와 존중과 배려의 학교문화를 형성함(윤리적 생활공동체)

* ‘공공성’은 그 아래 칸들에 나열된 가치들에 공통된 토대의 성격을 가짐

* 자료: 경기도교육청(2012). 혁신학교 기본문서. 경기도교육청(2017). 혁신학교, 우리가 함께 만들어 갑니다.

- 2) 기본 철학의 이름이 ‘역동성’에서 ‘전문성’으로 바뀌었으나, 두 이름 모두 ‘교사의 전문성’에 초점을 두고 있으므로, 실제로 추구하는 가치의 내용은 변하지 않은 것으로 볼 수 있다.
- 3) ‘국제성’은 세계의 인류 공동체에서 중시할 규범을, ‘윤리성’은 학교의 구성원들 간에서 중시할 규범에 초점을 두고 있다. 규범적으로 중시해야 할 인간관계의 범위를 ‘세계’에서 ‘학교’로 축소한 셈이다.

나. 혁신교육의 도입과정

혁신교육은 경기도교육청에서 시작한 ‘혁신학교’ 정책에서 비롯되었다. 혁신학교 정책은 2009년 초대 주민직선 교육감 선거에서 김상곤 교육감이 핵심 공약으로 제시한 것이었다⁴⁾. 혁신학교에 대한 정의는 몇 차례 수정되었고, 혁신학교 관련 전문가들이 나뉘대로 제시하기도 하였다.

- 혁신학교는 민주적 자치공동체와 전문적 학습공동체에 의한 창의지성교육을 실현하는 공교육 혁신의 모델학교이다. 혁신학교는 우리 공교육이 직면한 구조적 문제를 개혁적 교육모델을 통해 해결해 가려는 혁신적 교육운동이자 사회운동이다(경기도교육청, 2012).
- 혁신학교는 민주적 학교운영 체제를 기반으로 윤리적 생활공동체와 전문적 학습공동체를 형성하고 창의적 교육과정을 운영하여 학생들의 삶의 역량을 기르도록 하는 학교혁신의 모델학교이다(경기도교육청, 2017).
- 혁신학교는 교육 주체들의 협력으로 학교문화를 새롭게 창출하여 교육과정, 수업, 평가체제에 의미 있는 변화를 시도하는 학교이다(김성천, 2012).
- 혁신학교는 더불어 배우고 함께 성장하는 학교로서, 흥미에 기초한 배움이 일어나고, 사회적 삶에서의 참여와 진정한 의미·소통을 위한 교육환경 마련의 과정이 일어나는 곳이다(이성대, 2011).
- 혁신학교는 학교 혁신의 모델을 창출하고 이를 일반 학교에 확산시키기 위한 파일럿 스쿨(pilot school)의 역할을 담당하고 있다(이윤미, 2014).

혁신학교는 일반학교와 구분되는 특징이 몇 가지 있다. 혁신학교는 학급당 학생 수를 25명 이내로 줄이고, 교육과정 운영에 어느 정도 자율권을 보장받고, 교육청으로부터 행·재정적 지원을 받았다(정진화, 2016: 131). 혁신학교는 경쟁과 성적 위주의 수업을 지양하고 다양한 프로그램을 통한 창의성 교육, 자기주도적 학습 활동, 교사와 학생·학부모 간 소통 등에 무게를 두었다. 혁신학교가 출범할 당시 모델이 된 대표적인 학교는 남한산초등학교, 조현초등학교, 덕양중학교 등이다.

4) 당시 김상곤 교육감은 혁신학교, 무상급식, 학생인권조례 등을 3대 핵심공약으로 제시하였다.

강충열 등은 혁신학교의 특징을 공교육 희망 만들기 프로젝트로서의 혁신학교, 우리 교육의 지속적인 변화와 발전을 담보하는 학교, 다양한 집단들에게 다양한 교육을 시키는 학교, ‘좋은 학교’의 개념을 새롭게 정립하는 학교, 학교혁신을 단위 학교가 주도하는 문화를 만드는 학교, 지역사회와의 긴밀한 협력과 협육을 실천하는 학교로 정리한 바 있다(강충열 외, 2013: 238-239).

김상곤은 혁신교육을 위한 정책과제를 여섯 가지로 제시하였다(김상곤, 2012: 38-43). 첫째, 학생들의 창의성을 신장할 수 있도록 초·중등 교육과정을 재구성하고 ‘창의지성교육’을 학교 현장에 적극 도입해야 한다. 둘째, 교육활동을 중심으로 학교 구조를 근본적으로 개혁해야 한다. 셋째, 학교문화를 평화의 문화로 바꾸고 더불어 사는 사회를 위해 인권 및 평화 능력을 신장하는 교육을 펼쳐야 한다. 넷째, 혁신교육을 통해 ‘보편적 교육 복지’를 선진국 수준의 방식과 내용으로 확충해 나가야 한다. 다섯째, 교원 임용 방식과 연수 체제를, 비판적 지성과 창의성에 초점을 맞추어 수업을 설계·운영할 수 있는 역량을 갖추도록 개혁해야 한다. 여섯째, 진정한 의미의 교육자치 실현을 위한 제도와 문화를 정비해야 한다.

경기도교육청은 2009년 2학기에 혁신학교를 13개 지정하여 학교혁신 정책을 본격적으로 추진하였다. 2010년에는 혁신학교를 안정적으로 정착·성장·확산시키기 위해 43개로 확대 운영하고 거점학교를 지정·운영하였다. 경기지역의 혁신학교 경험이 바탕이 되어, 2010년 6월 지방자치선거에서 당선된 진보 교육감들이 혁신학교를 지정·운영하였다. 혁신학교의 이름은 지역에 따라 다르다. 강원행복더하기학교(강원), 빛고을혁신학교(광주), 서울형혁신학교(서울), 무지개학교(전남), 혁신학교(전북). 진보교육감으로 분류되지 않는 충남에서도 행복공감학교라는 이름으로 혁신학교를 지정·운영하였다.

2. 혁신교육이 해 온 것

혁신교육은 학교 안에서는 물론 학교 밖에서도 역동적으로 전개되었다. 혁신교육에는 많은 내용이 포함되지만, 여기에서는 혁신교육이 해 온 일을 학교 단위를 기준으로 삼아서 ‘학교 안의 혁신’과 ‘학교와 지역사회 연계 혁신’으로 나누어

살펴보고자 한다. 전자는 ‘혁신학교’로, 후자는 ‘혁신교육지구’로 불린다. 이제 혁신학교와 혁신교육지구를 중심으로 지금까지의 성과와 과제를 살펴보기로 한다.

가. 혁신학교의 성과와 과제

1) 혁신학교의 성과

혁신학교의 성과에 대해서는 경기도교육청은 물론 많은 연구자들이 보고하고 있다. 우선 경기도교육청이 혁신학교 운영 성과를 제시한 것을 보자(경기도교육청, 2017). 그 내용은 주로 혁신학교가 양적으로 증가하고 전국으로 확산되고 있으며, 만족도가 높고 유명세를 타고 있다는 것이다.

- 혁신학교는 해마다 증가하여 양적인 성장을 거듭해 왔으며, 혁신학교 지정을 위한 신청도 꾸준히 높은 경쟁률(최고 8.7:1)을 나타내고 있다.
- 혁신학교는 우리 교육의 병폐를 극복하고 새로운 교육의 변화를 주도하여 전국적으로 확산되는 계기를 마련하였다(2016년 15개 시·도교육청 추진).
- 혁신학교의 철학과 추진과제를 바탕으로 단위 학교의 특성에 따라 운영된 교육활동을 통해 학생, 교사, 학부모의 교육만족도를 높일 수 있었다.
- 학생중심의 창의적이고 다양한 교육활동은 학생들의 기초학력 미달 비율을 지속적으로 감소시키고 있다.
- 교육주체로서 학교운영에 적극 참여하는 학부모들이 꾸준히 증가하고 있다.
- 해마다 양성되는 혁신 전문가(연 20명)와 혁신 리더(연 80명)를 통해 혁신학교의 내부적 성장을 도모하고 지속 가능한 혁신학교를 만들어가고 있다.
- 경기 혁신교육에 대한 교육 선진국의 관심이 증가하여 세계 각국의 정부 관계자, 교육기관 및 교육단체, 교원들의 MOU체결, 기관방문, 심포지엄 참석 등이 이어지고 있다.

경기도 혁신학교의 정책을 평가한 박승철은 혁신학교의 성과와 과제를 정리했는데, 성과에 대한 평가는 아래 두 가지이다(박승철, 2014: 269).

- 경기도 학교혁신 정책은 학교 구성원의 효과성 인식과 만족도가 높다.
- 경기도 혁신학교 정책은 도입단계에서는 경기도교육청에서 하향식으로 추진

한 정책이지만, 이후 실행과정에서 교원이 학교혁신을 위해 자발적인 의지와 열정을 가지고 헌신하도록 조장, 촉진, 지원함으로써 학교혁신이 효과적으로 달성되었다.

2012년에 경기도교육연구원에서 실시한 혁신학교와 일반학교 비교연구 결과를 보면, 혁신학교는 일반학교에 비해 교사의 수업 혁신, 생활지도 효능감, 교육과정 혁신, 학교공동체감, 교사 집단 효능감 등에서 높은 점수를 보였고, 생활지도 효능감을 제외하고는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 학생의 경우 수업참여, 학생자치, 교사관계 형성, 학생인권 존중, 자기효능감에서 모두 평균점수가 높았고, 통계적으로도 유의미한 차이가 나타났다(경기도교육연구원, 2012).

백병부 등은 2013년에 경기도의 혁신고등학교 성과를 분석하였다. 주요 결론은 다음과 같다(백병부 외, 2013). ① 수업, 평가, 수업외 활동, 학생에 대한 인식, 교사에 대한 인식, 학교만족도 등으로 구성된 학교생활에 대한 인식에서 혁신고 학생들은 일반고 학생들에 비해 긍정적인 평가를 하고 있었다. ② 주체성, 진로성숙도, 사회공헌의식, 사회의식, 시민의식 등으로 구성된 삶의 태도에서도 혁신고가 일반고에 비해 높은 값을 보이고 있었다. ③ 학업자아개념, 적극적 학습태도, 공동체적 문제해결력, 효능감 등으로 구성된 비인지적 학업성취를 종속변수로 한 분석에서도 삶의 태도와 유사한 양상을 확인할 수 있었다. ④ 수학적 능력시험 등급을 종속변수로 하여 인지적 학업성취에서 혁신고와 일반고의 차이를 분석하였다. 가정배경이나 이전 학업성취도를 비교해 본 결과 혁신고가 일반고에 비해 열악한 상황임을 확인하였다. 실제로 다층분석을 통해 수능등급 결정요인을 분석해 본 결과 학교 평균 SES를 비롯한 여타의 변수들을 통제할 경우, 혁신학교 여부는 모든 과목에서 유의한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다. 이런 분석 결과를 종합해보면, 경기도에서 추진해 온 혁신학교 정책이 소기의 성과를 거두고 있음을 확인해 주는 것이다.

백병부 등은 2014년에 교육격차 감소를 중심으로 혁신학교 성과를 분석하였다. 경기교육중단연구 자료와 혁신학교 교사·학생 면담을 이용하여 분석했는데, 주요 결론은 다음과 같다(백병부 외, 2014). ① 투입과 인지적 성취 측면에서 혁

신학교와 일반학교의 교육격차를 살펴본 결과, 중학교의 경우 혁신학교와 일반학교의 차이가 크지 않았지만 고등학교의 경우 혁신학교가 일반학교보다 열악한 조건에 놓여 있었다. ② 교육의 과정과 관련된 측면에서는 혁신학교가 일반학교보다 나은 상태에 있었다. 이런 차이는 학생중심수업과 학교 내 사회자본에서 두드러지게 나타났다. ③ 학생들의 진급과 교육경험에 대한 인식과 교육결과의 변화를 살펴보았다. 1학년 때 일반학교에 비해 수업태도가 좋지 않았던 혁신학교 학생들의 수업태도가 학년이 올라가면서 좋아졌고, 전체적으로 혁신학교 학생들의 수업태도가 일반학교 학생들보다 좋아졌다. 동시에 혁신학교에서는 일반학교에 비해 학교 내 학생들 간의 교육경험의 차이가 줄어들었다. ④ 교육결과에 대한 가정배경의 영향을 혁신학교가 효과적으로 감소시키는지 분석하였다. 중·고등학교 모두에서 학업성취도가 여타의 조건을 통제한 상태에서도 가정의 사회경제적 배경의 영향을 받는 것으로 나타난 가운데, 일반학교에 비해 혁신학교에서 그 영향력의 정도가 유의하게 작은 것으로 나타났다. 즉 혁신학교가 가정배경의 열악함 속에 있음에도 불구하고 가정배경에 따른 교육격차를 감소시키는 데 기여하고 있었다. ⑤ 혁신학교의 교육격차 감소 효과가 어디서 비롯되었는지 추가로 분석한 결과, 학생중심수업이 혁신학교 효과를 매개하고 있음을 확인할 수 있었다.

서울을 중심으로 혁신학교 성과와 과제를 분석한 이윤미의 연구에서도 혁신학교의 성과는 긍정적으로 나타났다(이윤미, 2014). 혁신학교의 성과는 다음과 같다. ① 혁신학교에서의 교육 혁신에 대한 긍정적 평가가 일반적으로 나타난다. ② 혁신학교와 일반학교의 비교연구에서 혁신학교의 학교만족도 및 교육효과성이 높게 나타난다. ③ 혁신학교를 통해 공교육에 대한 신뢰 회복의 기반이 강화되고 있다.

최창의 등은 경기·전북·서울의 혁신학교 정책을 비교한 연구에서, 경기 혁신학교 정책의 성과와 한계와 과제를 제시하였다. 이들은 경기 혁신교육의 성과로, 학교 개혁 모델을 보여주었다는 점, 시대 흐름에 따른 교육의 변화를 주도하는 정책이라는 점, 교사들의 자발성이 학교개혁의 가능성을 보여주었다는 점 등을 제시하였다(최창의 외, 2015: 175-188).

나효진과 안선희는 혁신학교가 단위학교의 학교체제에 어떤 영향을 미치는지

초등학교를 중심으로 연구하였다. 주요 결론은 다음과 같다(나효진·안선희, 2015). 혁신초(혁신 초등학교)는 경기도 혁신학교 운영에 따라 학교체제의 변화가 눈에 띄게 나타나고 있다. 혁신초의 학교혁신은 성공적으로 진행되고 있다. 이런 혁신초 학교체제의 성공적인 변화의 내적 요인은 학교장의 리더십과 교원들의 학교혁신 노력과 열정이라고 할 수 있다. 혁신초의 성공적인 학교혁신과 학교체제 변화의 외적 요인은 경기도 혁신학교 정책이다. 혁신초의 학교체제 변화는 학교혁신의 성공적인 모델이 되어 학교혁신을 더욱 촉진하고 조장할 것으로 예측된다. 혁신초를 대상으로 연구한 결과, 앞으로 경기도 혁신학교 정책은 더욱 확대될 필요가 있다. 혁신초의 학교혁신 성공이 향후 모든 초등학교의 학교혁신 성공모델이 될 수 있다고 단정하기는 어렵다(학교혁신에 대한 정책적 지원, 행정적 지원이 계속 있어야 한다).

유은지는 경기도교육종단연구(GEPS)의 1차, 2차년도 중학교 자료를 활용하여 일반 중학교와 혁신 중학교의 학업성취도 및 학교만족도를 비교하고, 혁신학교의 교육격차 완화 효과를 탐색하였다. 연구 결과 혁신학교와 일반학교의 학업성취도에는 차이가 없는 것으로 나타났으며, 선행연구와 달리 혁신학교의 교육격차 완화 효과는 발견할 수 없었다. 반면 혁신학교 학생들의 만족도가 일반학교에 비해 높았고 개방적·수평적인 학교 풍토, 민주적인 학교운영 방식, 학생 중심 수업이 혁신학교의 정적 효과를 매개하는 것으로 나타났다(유은지, 2016).

최근에 백병부 등은 새로운 학력관에 기반하여 강원, 경기, 광주, 서울, 전남 등 5개 지역의 혁신학교 성과를 분석하였다(백병부 외, 2017). 여기서 새로운 학력관이란 핀란드의 교육평가센터(Center for Educational Assessment)에서 개발한 Learning to Learn Test의 인지적 역량과, 미래역량으로 중시되는 공동체적 문제해결력·시민의식 등과, 정의적 성취 등을 포함하는 능력을 학력으로 보는 관점이다(백병부 외, 2017: 4). 연구 결과 혁신학교는 수업 및 평가 혁신을 선도하고 있고, 수업 외 활동이나 생활지도에서도 학생을 중심에 둔 혁신을 지속하고 있으며, 재학생들의 학교만족도가 높다. 학업자아개념, 공동체적 문제해결력, 내재적 학습동기 등 정의적 성취는 혁신학교가 일반학교에 비해 유의하게 높게 나타났다. 반면 Learning to Learn Test를 활용한 인지적 학업성취 수준에

서는 혁신학교와 일반학교에 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 그러나 학교의 수업 및 평가 혁신 정도를 추가로 투입한 분석에서, 추가로 투입한 수업 및 평가 혁신 정도가 Learning to Learn 점수에 유의한 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났다. 연구자들은 이런 결과를 통해, 혁신학교 여부보다 학교의 실질적인 수업 및 평가의 혁신 정도가 Learning to Learn 점수를 높이는 데 기여하고 있다고 해석했다. 진짜 혁신학교가 아니라 ‘무늬만 혁신학교’로 운영되는 곳도 있다는 뜻이다(백병부 외, 2017: 47).

위의 연구들에서 혁신학교의 성과를 종합하면 다음과 같다. 혁신학교가 수업 및 평가 개선, 학교체제 개선, 민주적 학교문화 정착 등에 어느 정도 성공하면서 경기도는 물론 전국적으로 크게 확대되고 있다. 혁신학교에 대한 학생, 학부모, 교원의 만족도가 높다. 혁신학교의 교육 효과는 초등학교와 중학교에서 높게 나타나고 있다. 고등학교에서는 학교생활, 삶의 태도, 자아 개념 등 비인지적 측면에서 효과가 높게 나타났으며, 인지적 학업성취도 측면에서는 학생중심수업 등을 매개로 한 효과가 있는 것으로 보인다. 혁신학교가 교육격차 완화에도 어느 정도 기여하고 있다고 할 수 있다.

2) 혁신학교의 과제

혁신학교가 급속히 확산되면서 혁신학교의 지속 가능성 문제가 관심의 대상이 되고 있다. 혁신학교의 성과를 확인한 연구들에서도 혁신학교의 발전을 위한 과제를 다양하게 제시하고 있었다. 경기도교육청과 여러 연구자들이 제시한 혁신학교의 과제를 검토해 보기로 한다.

경기도교육청은 혁신교육이 정착 단계에 들어간 2012년에 혁신학교의 발전 과제를 6가지로 제시한 바 있다(경기도교육청, 2012).

- 공교육의 문화적·제도적 한계 요인(입시위주의 교육, 좁은 의미의 학력, 교사의 개입이 어려운 교육과정, 관료적 학교운영체제 등) 극복
- 혁신학교의 성장 위협 요소(대학입시, 폐쇄적 교직문화, 타성, 외적 인센티브 중심의 교사 추동방식 등) 해결

- 혁신학교 성장 기반의 안정적 조정(학급당 학생수 감축, 교원 잡무 경감, 학교 재정 및 인력 지원)
- 혁신학교 운영 및 확산을 위한 자생력(혁신철학 공유, 혁신학교 벨트 및 네트워크 등)
- 미래인재 육성을 위한 창의지성교육의 다양화·특성화
- 혁신교육을 위한 교사 역량의 체계적 확보(NTTP, 혁신학교 아카데미 등 단계적 맞춤형 연수)

경기도교육청은 혁신학교가 폭 넓게 확산된 2017년에 혁신학교의 발전과제를 아래와 같이 달라진 내용으로 제시하였다(경기도교육청, 2017).

- 경기도교육청은 혁신학교 일반화 정책을 통해 2017년 9월 기준으로 초등학교 239교(19.3%), 중학교 148교(23.7%), 고등학교 55교(11.7%)로 혁신학교 확산의 계기를 마련하였으나, 지역 간 격차, 학교급 별 격차, 일반학교와의 차별 지원, 예산 부담 가중의 문제가 제기되었다. 혁신학교 지정 비율 격차 완화, 혁신학교 지역화 방안, 학급당 학생수 기준 완화 및 예산 지원 격차 완화 등이 필요하다.
- 혁신학교의 양적 증가에 따라 선도학교로서의 질 관리 방안과 혁신학교의 지속 가능한 발전 대책이 요구된다. 혁신학교 선정, 컨설팅, 평가 등 질 관리 장치를 개선하고, 혁신 동력을 지속적으로 확보하기 위해 혁신 리더들을 꾸준히 양성해야 한다.
- 혁신학교 추진과제의 적용에 있어 4대 과제⁵⁾ 간의 개념 중복과 그로 인한 실천상의 혼란, 특정 학교 사례의 모방주의, 방법론 중심의 이론 적용 등 추진 전략의 문제점을 개선해야 한다. 학교별 특수성을 고려하여 교육내용과 운영방식을 다양화하고, 상대적으로 미흡한 교실공동체 형성과 민주시민 교육 및 윤리성에 대한 실천내용을 보완해야 하고, 행정중심의 학교조직을 학습조직화하고, 교육과정의 행사화·프로그램성 사업·실적주의 운영 등을 개선해야 한다.

5) 4대 과제는 민주적 학교운영 체제, 윤리적 생활공동체, 전문적 학습공동체, 창의적 교육과정이다.

백병부 등은 2014년에 혁신학교 중장기 발전 방안을 연구하면서, 혁신학교의 양적 확산과 질 관리의 두 측면에서 발전 방안을 제시하였다(백병부 외, 2014: 119-129).

- 혁신학교의 양적 확산과 관련하여 우려되는 점: 혁신역량을 갖춘 혁신 리더의 양성 속도에 비해 혁신학교 지정 및 일반화의 속도가 빨라서 혁신 리더의 소진과 고갈 현상이 심화될 수 있다. 혁신학교 클러스터도 혁신철학 이해 부족으로 클러스터 참여학교 교사들의 자발성 확보에 어려움이 있다.
- 혁신학교 확산 방안: ① 소수의 혁신학교를 통한 모델화 전략과 클러스터를 통한 확산 전략을, 클러스터 폐지와 다수의 준비교 지정을 통한 확산 전략으로 수정할 필요가 있다. ② 혁신학교 선정 방식을 기존의 공모 방식에서 발굴·인증 방식으로 변화할 필요가 있다. ③ 4년 동안의 혁신학교 운영이 종료된 학교는 종합평가를 거쳐 명예혁신학교 혹은 일반학교로 전환할 필요가 있다. ④ 성공적인 혁신고등학교를 양성하는 것이 필수적이다. 고등학교의 경우 인증·발굴 방식과 함께 성공가능성과 교장의 변혁적 리더십 등을 기준으로 한 지정 방식을 전략적으로 병행할 필요가 있다. ⑤ 혁신교육지구 사업을 위시로 한 지역단위의 사업이 실질적인 학교혁신으로 이어질 수 있도록 적극적으로 개입할 필요가 있다.
- 혁신학교 질 관리 시스템에서 우려되는 점: 혁신학교 확대에 의해 혁신학교 아카데미가 기초직무 연수과정의 수요를 충족시키지 못하고 있다. 혁신학교 컨설팅을 위한 컨설턴트가 부족하다. 혁신학교 평가의 객관성이 미흡하고 재지정 학교에 대한 질 관리 방안 불확실하다.
- 혁신학교 질 관리 개선 방향: ① 전체 교사를 대상으로 혁신학교의 철학과 목표, 새로운 학교교육 모델에 대한 인식을 확장할 필요가 있다. ② 혁신학교 핵심 주체를 양성하기 위한 연수 시스템의 확대와 재구축을 추진해야 한다. ③ 현장에 기반한 전문적 지원시스템을 구축할 필요가 있다(혁신학교지원센터를 전국 단위, 교육청 단위, 교육지원청 단위로 설치). ④ 혁신교육의 성과를 학생들의 ‘참학력’을 중심으로 평가할 수 있도록 평가도구를 개발해야 한다.

백병부 등은 혁신학교 지속가능성을 제고하기 위한 방안을 연구하면서, 혁신학교 개선을 위한 정책 과제를 교육청에서 할 일과 혁신학교 안에서 할 일로 나누어 제시하였다(백병부 외, 2015: 165-178)

- 교육청에서 할 일: 혁신학교 인사 정책 혁신(초빙교원제와 전보유예제 활용, 혁신 마인드를 가진 인사를 교장·교감·교육장 등에 임용), 혁신학교 확산 속도 조절 및 엄정한 질 관리, 내면적 성장을 지원하는 연수 체제로 개편, 소통과 합의를 통한 학교정책 추진 등
- 혁신학교 안에서 할 일: (교원들 간) 차이를 인정하기, 조급증으로부터 벗어나기, 교사들의 소진을 주의하기, 집단주의를 주의하기, 학습하는 교사 공동체를 구축하기, 학교의 윤리적 수준을 높게 유지하기 등

조운정 등은 경기도 혁신고등학교 발전 방안을 7가지로 제시하였다(조운정 외, 2015: 185-187). ① 혁신철학 이해 및 공유를 위해서 혁신고 교장과 교사를 대상으로 필수 직무연수를 실시하고, 학부모 연수도 실시해야 한다. ② 전문적 학습공동체를 활성화하기 위해 전문적 학습공동체 상을 공유하고 활동시간을 확보해야 한다. ③ 교육과정 특성화 및 다양화를 통해 교육과정 및 수업 혁신을 위해 학교 특성에 맞는 교육과정을 개발하고 실시해야 한다. ④ 학생의 적성과 능력을 고려한 차별화된 진로·진학 전략을 수립해야 한다. ⑤ 단위학교의 협력적 거버넌스 구축을 통하여 혁신 지향적 학교문화를 형성해야 한다. ⑥ 개별 학교 특성에 맞는 혁신 모델을 창출해야 한다. ⑦ 교육청에서 혁신고 발전을 위한 정책적 지원을 해야 한다(예산 지원, 질 관리, 혁신학교에 적합한 교장 발굴, 혁신교육 네트워크 활성화, 혁신교육지원센터 역할 강화, 고교 서열화 폐지 및 평준화 제도 보완 등).

최창의 등은 경기도 혁신학교 정책의 개선 과제를 7가지로 제시하였다(최창의 외, 2015: 188-193). 그것은 혁신학교 추진 동력을 확보할 것, 혁신학교를 내실화할 것, 학교혁신의 원리가 교육청과 교육지원청에도 작동되도록 교육청과 교육지원청의 기능과 역할을 조절할 것, 전체학교의 혁신으로 확산할 것, 혁신학교 조례 등 제도적 장치를 마련할 것, 학교장의 리더십을 민주적으로 전환할 것, 대

학입시 문제와 대면할 것 등이다.

경기도 혁신학교 정책을 평가하기 위한 연구를 수행한 박승철은 혁신학교의 개선을 위한 정책적 과제를 제시하였다(박승철, 2015: 270-272). ① 혁신학교 정책의 내실화와 확산을 위한 지속적인 정책 추진과 추가 재정 지원이 필요하다. ② 학부모들의 만족도가 낮은 학업성취도 향상, 진로교육 강화, 사교육비 경감 등을 위한 정책적인 보완과 조정이 필요하다. ③ 혁신학교 추진을 위한 네 가지 정책목표⁶⁾ 간에 유기적인 연계성을 높여야 한다. ④ 주로 교원을 중심으로 정책을 추진했지만, 앞으로는 학생의 전인적 학업성취도를 향상하고 부모의 사교육비를 경감하려는 노력이 필요하다. ⑤ 혁신학교 확산을 위한 중·장기적인 재정 대책이 필요하다. ⑥ 교육지원청별, 단위학교별 혁신학교 일반화 지원계획과 추진을 적절히 해야 한다. ⑦ 학교혁신 역량과 실천의지를 지닌 우수한 교원을 더 많이 양성해야 한다.

박승철은 여기에 혁신학교 정책을 보완하기 위한 제언을 추가하였다(박승철, 2015: 272-274). ① 혁신학교와 일반학교의 불평등 문제가 제기되지 않도록, 합리적인 예산 편성과 집행이 이루어져야 한다. ② 혁신학교의 질적인 특성과 혁신 과정, 영역별 성과에 대한 체계적인 정리가 필요하다. ③ 일반학교 교직원 및 학부모들이 느끼는 소외감을 극복할 수 있는 방안을 마련해야 한다. ④ 혁신학교 정책을 도교육청 단위에서 주도하는 일방적인 확산이 되지 않도록 경계해야 한다. ⑤ 혁신학교와 관련하여 부정적인 논란이 발생하는 원인을 파악하여 체계적인 갈등 대응 관리와 지원을 준비할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. ⑥ 혁신학교 일반화에서 ‘일반화’가 단순히 양적 변화를 의미하는 것으로 받아들이지 않도록 해야 한다. ⑦ 혁신학교 일반화를 성공적으로 추진하기 위해 학교혁신 역량과 실천의지를 지닌 우수한 교원 양성하고 확보해야 한다.

혁신학교 정책 집행과정의 특징을 분석한 이승호는 혁신학교 정책의 개선을 위한 제언을 다음과 같이 제시하였다(이승호, 2017: 179-181). ① 혁신학교 정책은 ‘아래로부터의 개혁’이라는 취지를 살리기 위해 부단히 노력해왔으나, ‘성과주의’에 의해 ‘급속한 확산’의 경향을 보였다. 교원의 자발적인 동력을 유지하

6) 네 가지 정책목표는 2012년에 설정한 창의지성 교육과정 운영, 민주적 자치공동체 형성, 전문적 학습공동체 형성, 자율경영체제 구축의 4대 추진과제를 의미한다.

기 위해 조금 느리지만 ‘탈 중심적’으로 네트워크에 의한 일반화 전략을 유지해야 한다. ② 혁신학교 정책 집행자는 책무성을 유지하면서도 교원들의 자발적 동력을 훼손하지 않는 범위에서 정책적 개입을 할 필요가 있다. 정책담당자가 바뀌더라도 자발적 동력이 유지되도록 정책 개입을 최소화할 필요가 있다. ③ 혁신학교 사례연구가 주로 모범사례 위주로 이루어져, 정책의 단점보다 장점이 부각될 수 있다. 정책에 불순응하는 ‘무늬만 혁신학교’에 대한 사례연구도 필요하다. ④ 혁신학교 정책 집행자는 ‘자유학기제’와 연계하여 운영하는 방안에 대해 심도 있게 고민할 필요가 있다. ⑤ 교육정책의 집행 및 이에 대한 연구에 있어서 질적 메타분석이 적극적으로 활용될 필요가 있다.

위의 연구들에서 혁신학교의 개선 과제 및 발전 방향을 종합하면 다음과 같다. 혁신학교가 양적으로 증가하고 확산됨에 따라, 혁신학교 선정, 컨설팅, 평가 등 질 관리 장치를 개선하고, 혁신 동력을 지속적으로 확보하기 위해 혁신 리더들을 계속 양성해야 한다. 전체 교사를 대상으로 혁신학교의 철학과 목표, 새로운 학교교육 모델에 대한 인식을 확장할 필요가 있다. 이와 함께 혁신학교 핵심 주체를 양성하기 위한 연수 시스템을 확대해야 한다. 그리고 교원의 자발적인 동력을 유지하기 위해 교육청의 정책적 개입 수준을 조절하고 탈중심적으로 네트워크에 의한 일반화 전략을 유지해야 한다. 나아가 미래사회의 변화에 대비하고 개별 학교의 특성에 맞는 혁신 모델을 창출할 수 있도록 지원하여, 혁신학교 모델을 다양화해야 한다.

나. 혁신교육지구의 성과와 과제

1) 혁신교육지구의 성과

혁신교육지구는 학교와 지역사회가 적극적으로 소통하고 협력하는 지역교육공동체 구축을 위하여 경기도교육청과 경기도 내 기초지자체가 협약(MOU)을 통해 지정한 지역이다. 경기도교육청은 혁신교육지구를 선정하기 위해 2010년 9월에 교육지원청을 대상으로 사업설명회를 실시하고, 이어서 시·군 기초자치단체를

대상으로 사업설명회를 개최하였다. 그리고 2011년 초에 광명시, 구리시, 시흥시, 안양시, 오산시, 의정부시와 업무협약을 맺었다. 이로써 혁신교육지구가 1차로 지정되었고, 교육청과 기초지자체의 상호 협의를 통해 사업을 시작하게 되었다. 사업기간은 2011년부터 2015년까지 5년이다. 이것을 혁신교육지구 시즌Ⅰ이라 한다.

그 후 경기도교육청은 군포시, 부천시, 안산시, 화성시, 성남시와 업무협약을 맺어 혁신교육지구 시즌Ⅱ를 진행하고 있다. 시즌Ⅱ의 사업기간은 2016년부터 2020년까지 5년이다. 시즌Ⅱ에는 시즌Ⅰ의 지역들도 사업을 계속 이어가기 때문에 2017년에 경기도 혁신교육지구는 11개로 확대되었다. 경기도교육청은 이어서 의왕시, 고양시, 안성시, 여주시와 추가로 협약을 체결하여 2018년에는 15개의 혁신교육지구를 운영하게 되었다.

혁신교육지구 사업의 목적은 교육청과 지자체의 협업을 통해 공교육을 혁신함으로써 지역주민의 신뢰를 받고 지역교육공동체를 구축하여 학교와 지역사회가 함께 성장하는 것이다. 이것을 더 구체적으로 제시하면, 학교와 지역사회가 적극적으로 소통하고 협력하는 지역교육공동체를 구축하고, 지역사회의 교육자원을 발굴하여 학교와 연계한 지역특색교육을 실시하고, 학교 교육활동을 지원할 수 있는 교육 인프라를 구축하고 자원을 공유하여, 학교 간 교육격차를 해소하고 교육의 균형발전을 도모하는 것이다(김기수 외, 2017: 3). 혁신교육지구 사업의 목적은 시간이 지나면서 변화가 있었는데 그것을 정리하면 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 경기 혁신교육지구사업 추진 목적의 변화

2010.9.	2013.3.	2016.2.	2017.8.
• 혁신교육을 적극적으로 추진하기 위해 경기도교육청의 교육정책사업과 지자체의 교육특성화사업에 대해 지역교육공동체 구축을 통한 행·재정적 협력의 모델 창출	• 지역사회와 새로운 교육협력으로 미래가치를 창출하는 창의협동 교육 시스템 구축 • 혁신교육 일반화를 통해 배움과 성장, 나눔과 배려의 행복한 학습공동체 실현	• 학교와 지역사회가 적극적으로 소통하고 협력하는 지역교육공동체 구축 • 지역사회의 교육자원을 발굴하여 학교와 연계한 지역특색교육 실시 • 학교 교육활동을 지원	• 함께 만드는 지역특색 교육도시 모델 구축 • 지속가능한 지역사회 교육인프라 구축 • 학교와 마을이 함께하는 지역교육공동체 구축

2010.9.	2013.3.	2016.2.	2017.8.
지역주민에게 신뢰받는 공교육 혁신에 기여	공교육 혁신을 통한 지역주민의 공교육에 대한 신뢰감 제고	할 수 있는 교육인프라 구축 및 자원 공유로 교육의 균형적 발전 도모	

* 자료: 하봉운 외(2017: 17) 표 재구성.

혁신교육지구에서 운영하는 사업은 각 지구별로 고유한 특성과 차이가 있다. 세부사업 프로그램은 공교육 혁신, 미래 역량·인재 육성, 지자체 특성화 프로그램으로 분류할 수 있다(백병부 외, 2014: 14-15). 공교육 혁신에는 수업보조교사 지원을 통한 배움중심수업과 토의·토론식 수업 활성화, 혁신교육지구 전담직원 지원을 통한 교원행정업무경감과 교사의 교육활동 지원, 상담사·사회복지사 지원을 통한 학교의 돌봄기능 강화 등이 있다. 미래역량·인재 육성에는 학교별 창의지성교육과정의 다양화와 특성화, 창의적 체험활동의 확대, 학생동아리 및 학생자치활동 강화 등이 있다. 그리고 지자체 특성화 프로그램은 지자체별로 특성을 살려 다양하게 운영하고 있다. 2014년에 6개 혁신교육지구가 운영한 프로그램을 요약하면 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 2014년 6개 혁신교육지구 운영 세부 프로그램

구분	지 역 명					
	광명	구리	안양	오산	시흥	의정부
학교수	광명시 전체 초중고 46개교	구리시 전체 초중고 28개교	안양시 일부 초중고 26개교	오산시 전체 초중고 37개교	시흥시 일부 초중고 23개교	의정부시 전체 초중고 64개교
예산액 (백만원)	3,907	3,274	4,558	4,407	6,050	4,795
세부 사업 내용	[10개 세부사업] -해오름학교 -해오름고등학교 -해오름학년/교과 -교사연구회 -교직원역량강화연수 -마음열기상담실 -향기나는문화예술 -혁신교육지구동아리 -가고싶은도서관	[11개 세부사업] -혁신리더십연수 -협력수업지원 -상담사및운영지원 -사서및운영지원 -교무행정인력지원 -교육과정특성화 -학생동아리지원 -특수교육및유치원 -토요학교운영지원	[10개 세부사업] -학교상담사운영 -위기제로프로젝트 -행정코디네이터 -수업협력교사운영 -교직원연수프로그램 -창의지성교육과정 -희망창조프로젝트 -안양희망창조학교 -학생동아리운영	[11개 세부사업] -물향기학교 -수업보조교사 -전문성신장연수 -사서지원 -학교혁신코디네이터 -창의적교육과정 -고교연계특성화 -수영체험학습 -상담사지원	[15개 세부사업] -상담사지원 -독서토론지도사 -수업협력교사 -혁신교육연구회 -교직원혁신연수 -교수학습개선 -교무행정전담인력 -창의적교육과정 -창의지성내학교	[9개 세부사업] -혁신교육벨트화 -창의지성행복교육 (6개 프로그램) -공감과치유상담 -고교다양화클러스터 -창의교육허브 -학부모진로탐험 -드림하이프로젝트 -추진성과평가

구분	지 역 명					
	광명	구리	안양	오산	시흥	의정부
	-광명자기주도학습	-학부모연수지원 -구리혁신교육공동체	-진로체험프로그램	-학생동아리지원 -지역특성화	-중고예체능연계 -학교도서관활성화 -학교동아리활성화 -희망심기사업 -학부모지역혁신 교육공동체 -장애인교육공동체 -평가맞컨설팅	-핵심인력역량강화

* 자료: 백병부 외(2014: 17).

경기도교육청은 혁신교육지구에 대해 2012년과 2014년에 평가를 실시하였고, 2016년에는 시즌Ⅱ 1차년도 평가를, 2017년에는 시즌Ⅱ 중간평가를 실시하였다. 2017년에는 신규로 혁신교육지구에 참여한 지역을 대상으로 컨설팅도 실시하였다. 혁신교육지구의 성과는 2012년 평가, 2014년 평가, 2016년 시즌Ⅱ 1차년도 평가, 2017년 중간평가를 중심으로 살펴보기로 한다.

- 2012년 평가 결과 (백병부 외, 2014: 23-24)
 - 교육청과 지자체 간의 협력 모델 구축을 통해 공교육 혁신의 토대를 형성하는 데 기여했지만, 기관 간의 역할에 대한 명확한 매뉴얼이 없어 기관 간 갈등이 있었다.
 - 공교육 혁신에 기여하였다. 혁신교육지구에서는 공교육 혁신을 위한 혁신교육 활성화 수업혁신, 행정혁신을 위해 인력을 지원하고 다양한 프로그램을 운영하였다.
 - 미래역량을 갖춘 인재 육성에 기여하였다. 혁신교육지구에서는 교육과정 다양화 및 특성화를 위한 사업을 기획하고 단위학교를 지원함으로써 미래역량을 갖춘 인재를 육성하기 위한 토대를 마련하였다.
 - 지역 특성화에 기여하였다. 그러나 일부 지역에서는 단기적 성과를 노리고 입시위주의 사업을 혁신교육지구 사업에 포함시키거나, 사업목적과 부합하지 않는 사업을 편성하기도 하였다.

- 2014년 평가 결과 (백병부 외, 2014: x)
 - 혁신교육지구의 성과는 상당했다. 혁신교육지구 사업을 통해 자녀들의 학교 생활만족도와 실력이 향상되었으며, 학부모의 학교참여 기회와 지역사회 자원을 활용한 교육활동이 증가하였고, 학교문화가 긍정적으로 변화했다는 데 대해 긍정적으로 응답한 학부모들이 48.2% ~ 57.9%인데 반해, 부정적으로 응답한 학부모들은 11.3% ~ 14.6%에 불과했다.
 - 교사들의 경우에도 혁신교육지구 사업이 공교육 혁신과 학생의 역량 개발 및 학교생활에 도움이 되었으며, 지역사회와의 관계를 개선하는 데에도 일정한 성과를 거두고 있다고 평가하였다.
- 2016년 평가 결과 (백병부, 2016: 73-74)
 - 학부모들은 전반적으로 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업이 일정한 성과를 거두고 있다고 봤다. 10개 평가지표⁷⁾ 모두에서 과반수 이상의 학부모들이 긍정적으로 응답했다. 그러나 모든 학교급에서 혁신교육지구 사업이 학교간 교육격차를 감소시켰다는 데 동의하는 학부모의 비율이 가장 낮게 나타났다.
 - 교원들도 전반적으로 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업이 일정한 성과를 거두고 있다고 봤다. 10개 평가지표 모두에서 과반수 이상의 학부모들이 긍정적으로 응답했다. 그러나 모든 학교급에서 혁신교육지구 사업이 학교 간 교육격차를 감소시켰다는 데 동의하는 교원의 비율이 가장 낮게 나타났다.
- 2017년 평가 결과 (하봉운 외, 2017: x)
 - 학부모들은 사업성과 인식에 대한 10개 평가지표(2016년도와 동일함) 모두에서 과반수 이상이 긍정적으로 응답했다. 특히 학교와 지역사회 소통 강화, 지역자원을 활용한 교육활동 증가, 혁신교육지구사업과 학교교육과정의 연계 등에 기여한다고 생각하는 학부모들이 많았다. 또한 고등학교 학부모들이

7) 혁신교육지구 사업성과의 인식에 대한 10개 평가지표는 학교와 지역사회의 소통 제고, 학생·학부모의 지역공동체 의식 제고, 학부모·지역주민들의 교육활동 참여 활성화, 지역 교육자원을 활용한 교육활동 활성화, 혁신교육지구사업과 학교교육과정의 연계, 지역사회에 대한 학생들의 이해 제고, 지역사회의 교육인프라 확충, 학교 간 교류 활성화, 학교 간 교육격차 감소, 지역에 대한 만족도 제고이다.

전년도에 비해 사업성과를 긍정적으로 평가하는 비율이 증가했다.

- 교원들도 사업성과를 긍정적으로 인식했다. 10개 평가지표에 대해 초등학교와 중학교 교원은 70% 이상이, 고등학교 교원은 58% 이상이 긍정적으로 응답했다. 학부모들과 마찬가지로 학교와 지역사회 소통 강화, 지역자원을 활용한 교육활동 증가, 혁신교육지구사업과 학교교육과정의 연계 등에 기여한다고 생각하는 교원들이 많았다. 그러나 모든 학교급에서 혁신교육지구 사업이 학교 간 교육격차를 감소시켰다는 데 동의하는 교원의 비율이 가장 낮게 나타났다.

위의 네 차례 평가를 종합하면, 혁신교육지구 사업은 상당히 성공적으로 추진되고 있다고 볼 수 있다. 초·중·고 모든 학교급에서 사업성과에 대한 10개 평가지표 모두에서 과반수 이상의 학부모와 교원이 2년 연속 긍정적으로 평가했다. 이들은 혁신교육지구 사업이 학교와 지역사회 소통 강화, 지역자원을 활용한 교육활동 증가, 혁신교육지구사업과 학교교육과정의 연계 등에 기여한다고 인식했다. 그러나 혁신교육지구 사업이 학교 간 교육격차를 감소시켰는지에 대해서 비교적 낮게 평가하고 있다는 점에 유념할 필요가 있다.

2) 혁신교육지구의 과제

경기도교육청은 혁신교육지구 사업에서 개선할 점을 몇 가지 지적했다(경기도교육청, 2018b). 우선 혁신교육지구 운영에 대한 학교의 행정적인 부담을 경감시킬 필요가 있다. 교육협력지원센터의 실질적인 역할을 강화하여 학교의 행정적인 부담을 경감할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 지역인프라를 구축하고, 학교 밖 활동을 활성화하기 위해 노력할 필요가 있다. 그리고 혁신교육지구 전담팀이 혁신교육지구 사업에서 더 적극적인 역할을 할 필요가 있다. 전담팀은 특히 지역사회와 협력을 강화하는 역할을 잘 수행해야 한다.

경기도교육청은 혁신교육지구 사업의 발전 과제로, 혁신교육지구 확대에 따른 권역별 네트워크 운영(권역별 네트워크 운영을 통한 지구간 동반 성장 도모), 혁신교육지구 확산에 따른 전국적인 네트워크 운영, 혁신교육지구 사업 관련 학교

행정 업무를 감소시키기 위한 원클릭시스템⁸⁾ 도입(교육협력지원센터 중심으로 원클릭 활용 시스템 구축), 지역사회 인프라 추가 발굴 및 지역자원을 활용한 마을교육과정 운영 확대, 혁신교육지구 운영 전담팀의 역할 강화, 혁신교육지구 전담 인력을 배치의 목적에 맞게 운영할 것 등을 제시했다(경기도교육청, 2018b).

2017년에 경기도 혁신교육지구 시즌Ⅱ 중간평가를 실시한 하봉운 등은 혁신교육지구 시즌Ⅱ의 개선 방향과 방안을 다음과 같이 제시했다(하봉운 외, 2017: 100-115).

- 혁신교육지구 시즌Ⅱ 개선 방향
 - 학교급별, 학교별, 지역별 특성을 고려한 맞춤형 정책 추진
 - 단위학교의 정책 실행력 제고
 - 사업성과 관리 및 환류 체제 강화와 성과모델 확산
- 혁신교육지구 시즌Ⅱ 개선 방안
 - 학습과 성장(수업) 중심의 학교문화 개선: 초·중등 관리자 연수 강화, 불필요한 교원업무 경감, 교사의 참여 자발성 강화, 학생들의 적극적 참여 방법 모색
 - 교직원의 전문적 학습공동체 구축을 위한 제도적 지원 강화: 지원방식의 다변화 및 제도화(다수에 대한 소규모 맞춤형 지원), 전문적 학습공동체 구축·운영 지원 강화
 - 교직원, 학부모 대상 수요자 맞춤형 연수 제공: 공모형 연수제도 확대, 현장 맞춤형 연수제도 확대
 - 프로그램 내실화를 위한 지역사회 교육기관과 연계 협력 체제 확대: 지자체·지역사회기관 등과 함께 하는 프로그램 확충, 활동 활용 장소의 연계, 지자체·지역사회기관 등과 함께 하는 방과후학교(체험활동 등) 운영체제 구축(원클릭 운영지원 시스템 구축)
 - 교육지원청 지원시스템 구축(담당 장학사 역할 제고)
 - 경기도 혁신교육지구 사업 성과관리 방안 구축: PDCA 활용

8) 원클릭시스템은 지역사회 인프라 발굴을 통해 확보된 자원들을 홈페이지 시스템 구축을 통해 버스, 체험강사, 체험처 등을 한번만 신청하면 지원해 주는 시스템이다.

혁신교육지구 사업을 비교 분석하면서 협력적 교육거버넌스 발전 방안을 연구한 최창의 등은 혁신교육지구의 발전을 위한 정책으로, 비전 설정과 공유, 협력적 교육거버넌스 구축, 지역화한 교육사업과 프로그램 개발의 세 가지로 제시했다(최창의 외, 2016: 153-173).

- 혁신교육지구사업의 비전 설정과 공유
 - 아동·청소년과 지역공동체를 위한 비전 설정
 - 지역의 교육적 요구를 반영하는 현실적인 목표 수립
 - 교육 주체의 참여를 도모하기 위한 비전 공유화 역할 분담
- 협력적 교육거버넌스 구축을 위한 제도적 방안
 - 협치를 위한 협력적 조직 구성
 - 규모보다는 책임에 근거한 예산 편성
 - 협력의 구속력을 위한 규정 마련
- 지역화한 교육사업과 프로그램 개발
 - 지역공동체 교육을 위한 학교교육과정 재구성
 - 학교와 지역사회가 연대한 지역특성화 사업
 - 지역의 교육력 제고 사업

2016년에 혁신교육지구로 새로 지정된 군포, 부천, 안산 혁신교육지구를 컨설팅한 김기수 등은 혁신교육지구의 발전 방안을 각 지구별로 제시하였다(김기수 외, 2017: 70-102). 그것을 종합하면, 혁신교육지구 운영에 관련된 기관들(교육지원청, 지자체, 교육협력지원센터) 간의 상시적 협업 체제 구축, 혁신교육지구 사업 목표·정책지표·세부사업 등 공유 및 홍보 강화, 마을교육 활동가 발굴 및 혁신교육지구 전문가 그룹 양성, 교육공동체 네트워크와 연대하여 지역주민 참여 사업 확대, 지역교육협의회 운영 활성화, 학교업무 정상화 및 교원의 자발적 참여 확대 등이다.

3. 혁신교육이 해야 할 것

혁신교육이 전국적으로 확산되고 있는 현재 상황에서 두 가지 중요한 요구가 제기되고 있다. 하나는 급격하게 확산되고 있는 혁신학교의 질적 수준을 높여서 제대로 된 혁신교육을 해야 한다는 것이고, 다른 하나는 미래사회의 변화를 고려하여 혁신교육을 재구조화해야 한다는 것이다. 전자는 혁신교육을 제대로 하자는 요구인 반면, 후자는 혁신교육의 새로운 모델을 창출하자는 요구이다.

우선 혁신교육을 제대로 하자는 요구와 관련하여, 김성천 등이 제시한 성공하는 혁신학교의 특징이 눈을 끈다(김성천 외, 2015: 286-288). 그들에 따르면 ‘진짜 혁신학교’는 8가지 특징을 가지고 있다. 진짜 혁신학교는 학교의 비전과 철학이 있다, 혁신 주체 세력들이 있다, 빼기 혁신과 더하기 혁신이 결합된다, 교육과정에 집중한다, 학습공동체가 작동한다, 교장과 교감 선생님의 리더십이 작동한다, 지원 시스템을 구축한다, 학생 자치 문화가 살아 있다. ‘진짜 혁신학교’의 이런 특징들을 충실하게 갖추는 것이 혁신교육을 제대로 하자는 요구에 대한 하나의 답이 될 수 있다.

서용선은 혁신학교 정책의 미래 방향을 복기 정책, 질적 심화 정책, 제도화와 비계 정책의 세 가지로 제안하였다(서용선, 2014: 295-302). 복기 정책은 지나온 혁신학교의 역사를 되짚어 보는 종합적인 연구를 하고, 혁신학교를 범주화(전원형, 창의미래형, 진로형, 복지형)하여 맞춤형 지원 사업을 전개하고, 혁신학교 중장기 청사진을 마련하는 것이다. 질적 심화 정책은 혁신학교 클러스터와 거점 학교의 운영 방식을 세련화·입체화하고, 혁신고등학교를 확대하고, 혁신교육 지표 중심의 승진 평가제를 실시하는 것이다. 제도화와 비계 정책은 혁신학교 조례를 제정하고, 혁신학교 질 관리 체제를 구축하고, 혁신 리더 전문 연수를 강화하고, 혁신학교지원센터를 설치하고, 혁신교육청을 구축하는 것 등이다. 이 역시 혁신교육의 발전을 위한 중요한 제안이라고 본다.

혁신교육을 제대로 하기 위해, 또는 혁신교육을 재구조화하기 위해 필요한 작업이 있다. 그것을 5가지로 정리할 수 있다. 앞의 두 가지는 혁신교육을 제대로 하기 위한 작업에, 뒤의 세 가지는 혁신교육을 재구조화하기 위해 필요한 작업에 해당한다.

- 혁신교육을 시작할 때의 문제의식과 철학적 지향을 다시 확인하자.
- 혁신교육의 개선과제와 발전과제로 제시된 것들 중에서 중요한 것을 골라내자.
- 혁신학교 운영 모델로 제안된 것들을 다시 검토하자.
- 현 정부에서 지향하는 교육자치분권의 맥락을 살리자.
- 제4차 산업혁명 등 미래사회의 변화에 대응하자.

① 혁신교육을 시작할 때의 문제의식과 철학적 지향을 재확인하기

혁신교육은 한국 교육의 구조적인 문제를 직시하고 학교현장에서부터 혁신해 가고자 했다. 혁신교육을 시작할 때의 교육의 구조적인 문제는 교육 양극화, 입시위주의 교육, 신자유주의 교육정책, 권위주의적 교육지배구조 등이었다. 당시의 철학적인 지향은 교육 기반의 공공성, 교육 내용의 창의성, 목표 성취 과정의 협력성·역동성, 학교 공동체의 민주성, 협력과 소통의 국제적 가치 등이었다. 시간이 지나면서 사회변혁성, 학교구성원의 교육주체화, 학생중심주의 등이 추가되었다. 위에 예시된 구조적인 문제는 개선되고는 있지만 여전히 해결해야 할 숙제로 남아 있다. 철학적 지향 역시 부분적으로 실현되고는 있지만 여전히 충분히 실현되지 못하고 있다. 이것이 혁신교육을 계속 해 나가야 하는 이유이다.

② 혁신교육의 개선과제와 발전과제로 제시된 것들 중에서 중요한 것을 골라내기

혁신교육 10년을 지나오면서 성과가 컸지만 개선과제와 발전과제로 제시된 것도 매우 많다. 지금은 혁신교육이 재도약할 시기를 맞고 있다. 그동안 제안된 개선과제와 발전과제들 중 미래지향적 관점에서 중요한 것을 지적하면, 혁신교육의 질 관리 장치(선정, 컨설팅, 평가 등)를 개선하고 질 관리를 제대로 하기, 혁신동력을 확보하기 위해 교육 주체들의 자율성을 존중하고 혁신 리더를 지속적으로 양성하기, 학교단위의 자체 혁신을 위해 교육청의 개입을 최소화하고 학교의 자율성을 높이기, 학교 간 연대 및 학교와 지역사회의 연대를 통해 혁신교육의 외연을 넓히기, 개별 학교와 지역의 특성을 반영한 새로운 혁신 모델을 창출하기 등이다.

③ 혁신학교 운영 모델로 제안된 것들을 다시 검토하기

혁신학교 운영 모델로 제안된 것 중에 허봉규의 연구가 주목할 만하다(허봉규, 2011: 176-194). 허봉규는 경기도교육청이 초기에 제시한 농촌형, 도시형, 미래형보다는 미래형 학교 모델을 중심으로 접근하는 것이 더 적절하다고 보고, 혁신학교 모델을 생태 지향성, 교육복지 강화형, 핵심역량 중심형, 스마트러닝 기반형의 4가지로 제안하였다. 그러면 혁신학교에서 이것을 바탕으로 재구성하거나 상호 융합적으로 개발할 수도 있다고 봤다. 지금도 검토할 가치가 있는 제안이다.

- 생태 지향성 모델: 인간과 자연, 인간과 인간의 생태학적 유대를 존중함. 생태 지향적 교육과정을 운영하고, 지역사회와 연대하며, 시설도 생태학습 중심으로 설치함. 학교를 중심으로 한 학교공동체 구축이 중요함.
- 교육복지 강화형 모델: 학교 기능 복합화를 통해 지역사회 교육복지 수요를 흡수하여 학교가 돌봄과 배움의 공동체 역할을 함. 학생의 특성에 맞는 개별화 맞춤형 교육을 제공하고 정규 교육과정과 방과후 교육과정을 유기적으로 연계하며, 지역사회와 협력적 네트워크를 구성함.
- 핵심역량 중심형 모델: 미래사회에 필요한 핵심역량 중심으로 교육과정을 유연하게 재구성하여 운영함. 학교 단위의 핵심역량을 설정하고 핵심역량 위주의 교수-학습 프로그램을 다양하게 개발하여 운영함.
- 스마트러닝 기반형 모델: 최신 정보기술을 활용한 지능형 맞춤 교육체제를 구축하여, 학생이 자기 수준과 적성에 맞추어 자기주도적으로 학습하고 교사는 멘토 역할을 수행함. 학교는 클라우드 교육 인프라를 구축하고, 학생들은 디지털 교과서, 온라인 수업과 평가, 학교홈페이지 모바일페이지 및 어플리케이션, 스마트 콘텐츠 등을 폭 넓게 활용함.

④ 현 정부에서 지향하는 교육자치분권의 맥락을 살리기

문재인 정부의 약속에 따라, 초·중등교육에 관한 권한이 조만간 교육감에게 이관될 예정이다. 지방정부가 교육을 운영하는 지방교육분권이 현실화되는 것이다. 이런 맥락의 연장선에서 학교단위의 자치가 지금보다 훨씬 강화된 학교운영

체제를 구축할 필요가 있다. 지금까지의 혁신교육이 관료주의적인 학교운영체제를 민주적인 운영체제로 전환하는 것이었다면, 지금부터의 혁신교육은 교원·학생·학부모가 공동주체로 교육활동과 학교운영에 참여하는 참여형 운영체제로 전환할 필요가 있다. 학교장의 혁신적·민주적 리더십, 교사의 열린 마음, 학생·학부모의 참여의식이 중요해지는 시점이다.

⑤ 제4차 산업혁명 등 미래사회의 변화에 대응하기

미래사회와 미래교육에 대한 담론이 풍성하다. 미래학교의 특징에 대한 언급도 많은데, 학습자 맞춤형 교육내용과 방법, 지능정보기술에 기반한 교수학습방법, 탄력적 교육체제, 교원 역할의 재정립, 건강하고 안전한 학교, 교육복지의 확대 및 원활한 작동 등이 그것이다(정미경 외, 2017: 39). 이와 관련하여 교육내용에 있어서 핵심역량 함양, 학습자 선택권 확대, 교육 내용량 축소 등이 제안되고 있고, 교육방법에 있어서 교육지능정보시스템 구축, 개별화된 수업운영 시스템 및 교육활동 관리시스템 구축 등이 제안되고 있다. 이런 그림은 아직 이른 미래상이긴 하지만, 현재 수준에서 가능한 정도의 개별화·정보지능화를 추진할 수는 있을 것이다. 탄력적이고 유연한 학습자중심의 개인 맞춤형 교육지원체제, 학교교육제도의 유연화, 교육 주체간 공유적·협력적 거버넌스 등의 지원이 필요하다.

참고문헌

- 강충열·권동택·신문승·이성대·송주명·서길원·이광호·이범희(2013). 학교혁신의 이론과 실제. (주)지학사.
- 경기도교육청(2012). 혁신학교 기본문서.
- 경기도교육청(2017). 혁신학교, 우리가 함께 만들어 갑니다.
- 경기도교육청(2018a). 2018 학교혁신 기본 계획.
- 경기도교육청(2018b). 2018년 혁신교육지구 시즌Ⅱ 운영 계획.
- 김기수·백병부·오재길·박혜진·김혜정·김은정(2017). 2016년 신규 혁신교육지구 컨설팅 및 발전 방안. 경기도교육연구원.
- 김상곤(2012). 김상곤의 교육편지. 한겨레출판.
- 김성천(2012). 혁신학교란 무엇인가. 맘에드림.
- 김성천·서용선·홍섭근(2015). 혁신학교의 거의 모든 것. 맘에드림.
- 나효진·안선희(2015). 경기도혁신학교 운영에 따른 학교체제 변화 연구: 초등학교 사례를 중심으로. 교육정치학연구, 22(1), 29-58.
- 박승철(2014). 경기도 혁신학교 정책 평가 연구. 중부대학교 대학원 박사학위논문.
- 백병부·김위정·김현자·이혜정·최선옥(2016). 경기혁신교육 철학과 정책 특성 분석. 경기도교육연구원.
- 백병부·박미희(2014). 경기도 혁신학교 성과 분석: 교육격차 감소를 중심으로. 경기도교육연구원.
- 백병부·성열관·양성관(2015). 혁신학교 지속가능성 제고 방안. 경기도교육연구원.
- 백병부·성열관·하봉운(2014). 혁신학교 중장기 발전 방안 연구. 경기도교육연구원.
- 백병부·송승훈·남미자·이경아(2013). 경기도 혁신고등학교 성과 분석. 경기도교육연구원.
- 백병부·이정연·김위정·강호수·최보미(2017). 새로운 학력관에 기반한 혁신학교 성과 분석 연구: Learning to Learn Test를 중심으로. 경기도교육연구원.
- 서용선(2014). 혁신학교 운동의 방향과 과제. 한국교육연구네트워크, 혁신학교에 대한 교육학적 성찰. (pp.275-303.). 살림터.
- 유은지(2016). 학생의 학업성취도 및 학교만족도에 대한 혁신학교 성과 분석. 고

- 려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이성대(2011). 진보교육감 1년 성과와 과제. 진보교육감 1주년 교육자치 교육혁신의 성과와 과제. 토론회 자료집.
- 이승호(2017). 혁신학교 정책집행과정 특징 분석. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 이윤미(2014). 혁신학교의 성과와 과제. 한국교육연구네트워크, 혁신학교에 대한 교육학적 성찰. (pp.101-119.). 살림터.
- 정진화(2016). 교사, 학교를 바꾸다. 살림터.
- 정미경·황준성·이선호·허은정·최수진·김성기·박상완·안성훈(2017). 교육개혁 전망과 과제(II): 초·중등교육영역. 한국교육개발원.
- 조윤정·김민조·강범식·전종호·구소연(2015). 경기도 혁신고등학교 발전방안. 경기도교육연구원.
- 최창의·박현숙·손동빈·박일관·오윤주·오재길(2015). 시도교육청 혁신학교 정책 비교 연구: 경기·전북·서울을 중심으로. 경기도교육연구원.
- 최창의·서용선·김혁동·홍섭근·김용련(2016). 혁신교육지구사업 비교분석을 통한 협력적 교육거버넌스 발전 방안 연구. 경기도교육연구원.
- 하봉운·문규현·정인경(2017). 경기도 혁신교육지구 시즌Ⅱ 중간평가 연구. 경기도교육청.
- 허봉규(2011). 혁신 학교 운영 모델 탐색: 경기도 혁신학교를 중심으로. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

미래교육 관점에서의 혁신교육 방향⁹⁾

김현진(한국교원대학교 교육학과 교수)

1. 서론

2009년 혁신학교가 처음으로 시작된 이래, 교육현장에서는 의미 있는 변화가 관찰되었다. 이러한 변화의 움직임이 올해로 10년이 되어가며, 혁신학교에 대한 공과가 논의되고, 지속가능한 미래를 위해 새로운 방향에 대한 관심이 높아지고 있다. 새로운 방향은 다양한 관점에 기초하여 도출될 수 있으나, 이 원고에서는 미래의 관점에서 논의하고자 한다. 미래의 관점은 단지 첨단 기술사회이거나 상상의 결과가 아니다. 데이터 증거에 기초하여 보다 과학적인 방법으로 접근된 상황 및 동향분석은 미래에 대한 통찰을 주고, 의사결정에 영향을 준다.

특별히, 미래교육에 대한 관심은 백년대계(百年大計)로서의 교육을 바라보는 일반적인 이해를 넘어, 현재의 교육정책을 세우기 위해서 미래의 정치, 경제, 사회 등 거시적인 변화를 예측하고, 이에 따른 교육의 변화를 분석한다.

이러한 관점에서 본 원고는 미래의 관점에서 교육을 논하고, 혁신의 방향을 제안하고자 하였다. 이를 위해 먼저, 미래사회의 변화 중 특히, 제4차 산업혁명의 관점에서 미래사회의 특징을 분석하고, 이에 응하는 현재의 몇몇 혁신적인 교육 사례를 소개한다. 이를 토대로 학교의 교육과정 및 평가, 수업, 학습공간과 테크놀로지, 조직 등 운영요소에 따라 혁신의 방향을 제안하고자 한다.

9) 본 원고는 김현진 외(2017). 미래학교 설립·운영 모델 개발 연구. 연구보고 CR 2017-6. 한국교육학술정보원에 기초하여 작성하였다.

2. 제4차 산업혁명 관점에서 미래사회의 특징

미래사회에 대한 예측에서 주요한 키워드는 인구구조의 변화, 첨단 기술의 발달과 영향, 세계화 이다. 이는 교육에도 영향을 주는데, 저출산에 따른 인구감소와 고령화는 학령인구의 감소와 수명의 증가에 따른 평생교육의 수요가 높아진다. 첨단 기술의 발달은 사회전반에 영향을 주며, 학교에서도 첨단 기술 활용이 높아진다. 세계화가 가속되면서 국가 간 이동이 활발해지며, 노동 및 교육시장이 개방되고, 학생의 다문화 배경의 학생이 증가된다. 이 외에 기후 및 환경문제, 에너지 문제 등이 부각됨에 따라 학교의 교육과정에도 이에 대한 중요성이 부각된다.

이러한 보편적인 미래사회의 예측과 함께, 제4차 산업혁명은 현재 미래사회를 예측하는데 중요한 축이 되었다. 제4차 산업혁명은 2006년 세계경제포럼(WEF)에서 의제로 채택하면서 알려지기 시작하였다. 특별히 우리나라에서 열린 이세돌과 인공지능 알파고의 바둑대결은 온 국민들에게 제4차 산업혁명 시대에 대한 관심을 높이는 데 결정적인 역할을 하였다. 이전의 산업혁명이 그랬듯이, 산업의 혁명은 산업과 경제뿐만 아니라 사회와 문화, 그리고 교육 등 생활 전반과 개인의 삶에 직접적인 영향을 줄 것이다. 이러한 이유에서 제4차 산업혁명에 대한 이해와 이 시대가 요구하는 역량이 무엇인지 아는 것은 개인과 사회적 측면에서 의미 있는 일이라고 하겠다.

제4차 산업혁명에 대한 개념은 2016년 다보스포럼에서 설명되어진 바와 같이, ‘제3차 산업혁명(디지털혁명)에 기초하여 물리적, 디지털적, 생물학적 공간의 경계가 희석되는 기술융합의 시대’를 말한다(김윤경, 2016). 제4차 산업혁명의 핵심기술은 정보통신기술(ICT)에 기반한 융합기술이다. 즉, ‘네트워크 기술’인 사물인터넷(IoT), 클라우드, 모바일인터넷, ‘지능정보기술’인 인공지능(AI), 기계학습, 빅데이터 컴퓨팅, ‘실감화 기술’인 사이버물리 시스템(CPS), 오감 센싱, 홀로그램, 가상현실(VR), 증강현실(AR), 그리고 ‘로봇기술’, ‘생명과학기술’ 등을 들 수 있다. 이러한 제4차 산업혁명 시대의 특징을 초연결사회, 초증강현실사회, 초지능화사회라고 한다. 네트워크를 통해 사람-사람, 사람-기기, 기기-기기가 연결되면서, 정보의 개방과 공유가 극대화 되며, 삶의 방식이 바뀔 것이다.

초증강현실사회에서는 가상세계와 현실세계가 연결되며, 증강현실과 가상현실기술이 실제세계와 혼합되어 활용될 것이다. 또한, 이러한 디지털기술을 활용하며 생성, 수집, 축적된 데이터기술이 인공지능기술과 결합하여, 고차원적 수행과 맞춤형 서비스를 제공할 것이다.

제4차 산업혁명이 소개된 이후, 사회에서는 첨단 기술에 대한 관심 이상으로, 인공지능으로 인한 고용시장의 변화에 대한 우려와 관심을 나타내었다. 예를 들면, 자동화 기술 및 컴퓨터연산기술의 향상으로 단순반복적인 사무행정직이나 저숙련(low-skilled)업무와 관련된 일자리의 고용률이 감소하게 되고, 인공지능, 3D프린팅, 빅데이터 및 산업로봇 등 제4차 산업혁명 기술 관련 직군 및 산업분야의 고숙련(high-skilled) 노동자에 대한 수요가 증가하게 된다는 것이다. 전문가들은 65% 초등학생들이 현재 존재하지 않는 새로운 형태의 직업을 갖게 될 것이라고 하였다(WEF, 2016, 재인용). 무엇보다, 현재 학교에서 가르치는 80~90%의 교육내용은 아이들이 40대가 되었을 때 전혀 쓸모없는 것이 될 것이라는 조심스러운 예측까지 나온다.

그렇다면 제4차 산업혁명 시대가 요구하는 역량은 무엇인가? 현재와는 다른 역량을 요구하는가? 이러한 물음에 대한 답을 2016년 세계경제포럼에서는 <직업의 미래(The Future of Jobs)>보고서를 통해 정리하였다. 세계경제포럼에서는 제4차 산업혁명시대 필요한 직무역량에 대해서 전 세계 371개의 우수한 기업의 관리자를 대상으로 조사를 실시하였다. 먼저, 이 보고서에서는 미래의 업무역량 변화에 가장 크게 영향을 주는 요인에 대해 질문하였는데, 가장 높은 응답이 현재의 업무형태의 변화이었다. 유연한 업무형태의 변화와 모바일 테크놀로지는 지금과는 다른 미래의 업무역량을 요구할 것이라고 하였다. <표 1>에서는 2015년 기준 현재의 업무 역량과 2020년 이후 미래 업무 역량을 비교하였다.

〈표 1〉 현재와 미래의 업무역량

2020년 업무 역량	2015년 업무역량
복잡한 문제해결	복잡한 문제해결
비판적 사고	다른 사람과의 조정
창의성	사람 관리
사람 관리	비판적 사고
다른 사람과의 조정	교섭
정서지능	품질 관리
판단과 의사결정	서비스 지향성
서비스 지향성	판단과 의사결정
교섭력	경청
인지적 유연성	창의성

출처: World Economic Forum (2016). The Future of Jobs

〈표 1〉의 역량은 35개의 업무 역량 리스트에서 나온 것인데, 대부분이 특정 교과/전공/직종 역량이 아닌 복합기능기술(cross-functional skills)이다. 흥미로운 점은, 제4차 산업혁명에 의한 2020년의 역량은 2015년의 역량과 다소 차이가 있는데, 2020년의 역량의 상위는 대부분 사회적 역량(social skills)에 해당한다는 점이다. 이는 기술 융합시대에서 학제간 융합, 타분야와의 협업을 위한 협업기반의 업무역량으로, 단순히 대인관계가 좋은 인성적 역량 이상을 뜻한다. 한편, 현재나 미래에 공통적으로 가장 유력한 역량은 복잡한 문제해결력(complex problem solving skills)이다. 복잡한 문제해결력은 비구조화되고 정의되지 않은 문제에 대해, 다중적인 가치를 가지며 분명한 해결책으로 연결되지 않은 가운데, 보다 창의적이고 획일적이지 않은 문제해결력을 요구한다. 또한, 조사에 응한 전문가들은 교과/전공기반의 현재 교육체제가 변화되어야 한다고 말하고 있다. 그러함에도 이 보고서에서는 35개의 업무 역량 중 1/3 이상은 현재 존재 하지 않을 역량으로 대체될 것이라고 하였다.

이 보고서의 예측과 요구가 반드시 정답일 수는 없으나, 세계적으로 대표적인 기업의 조사 결과인 만큼, 이 방향에 대해서 관심을 기울일 필요가 있을 것이다. 이러한 역량을 교육과 연계한다면, 학생들은 복잡한 문제해결의 경험과 이를 동료 간의 역할의 분담과 협업을 통해 함께 해결하는 경험이 필요할 것이다.

3. 미래교육 관점에서의 혁신교육

미래사회 특히, 제4차 산업혁명 시대의 역량의 관점에서 혁신교육의 사례는 다양한 형태로 국·내외에서 이미 존재한다. 이번 장에서는 미래사회의 특징에 터하여, 혁신교육을 수행하고 있는 국·내외의 사례를 분석하여, 이를 기초로 미래교육의 요소별 개념 틀을 잡고, 그 특징을 기술하도록 하겠다. 지면의 관계상 교육 혁신의 사례를 소개하기보다는 사례에서부터 공통적으로 도출된 특징을 중심으로 정리하였다.

미래교육 관점에서 혁신교육의 특징을 논하기 전에 먼저, 혁신교육을 개념화할 필요가 있다. 미래관점의 혁신교육의 모습은 현재 혁신학교의 교육활동과 많은 부분에서 공유된다. 다만, 혁신학교가 현재의 공교육 문제를 해결하고 정상화하는 것에 초점을 두었다면, 미래교육 관점의 학교는 미래사회의 관점에서 예측된 공교육의 문제를 해결하는 데에 까지 확장되어야 할 것이다. 이러한 관점에서 미래교육 관점에서 혁신교육이란 “빠르게 변화하는 사회 및 기술 환경에 따라, 현재의 공교육의 문제를 해결할 뿐만 아니라 미래사회 관점에서 예측된 공교육의 문제에 대응하고, 더 나아가 미래사회에 준비된 인재를 양성하고자 현재의 교육, 학교 환경 및 기술, 조직의 변화가 있는 학교”(김현진 외, 2017:88)와 맥을 같이 할 것이다.

이러한 개념을 토대로 [그림 1]은 혁신교육을 위한 학교의 운영 요소로서 교육의 비전, 교육과정, 수업, 평가, 학교 공간, 테크놀로지, 조직과 교직원업무에 바탕하여 혁신교육의 특징을 제시하였다. 이러한 특징은 혁신교육을 실행하고 있는 국·내외에서 이미 실행하고 있는 교육사례에서 뽑은 것이다. 다만, 첨단 기술 활용과 같은 사례가 존재하지 않을 때에는 미래예측 관점에서 일반적으로 기술하였다. 혁신교육의 사례는 하나의 수업활동에서부터 학교 전체에 이르기까지 그 적용 범위가 다양하지만, 공통된 특징들을 살펴볼 수 있다.



[그림 1] 변화의 정도에 따른 혁신교육의 특징

출처: 김현진 외(2017). 미래학교 설립·운영 모델 개발 연구

가. 교육의 비전 (교육의 기본방향)

일반적으로 비전은 조직의 미래상으로 조직의 목표와 가치가 표현된다. 단위 학교의 교육 비전은 그 학교가 추구하는 교육의 목표로 주로 교육의 기본방향으로 표현되기도 한다. 단위학교의 교육 비전은 그 학교가 추구하거나 중점을 두는 가치를 보여줌으로써, 그 학교의 특성을 나타내기도 한다.

혁신교육 사례들의 학교의 비전과 교육목표는 주로 미래 인재상, 혁신적인 수업의 방향, 새로운 학교문화의 가치 추구를 포함하고 있다. 학생의 인재상은 교육의 목표와 연계되며, 주로 21세기 역량, 미래역량과 연계되어 있다. 예를 들면, 문제해결력, 창의력, 의사소통력, 사회정서역량 등이 포함된다. 2015 개정 교육과정의 여섯 가지 핵심역량인 자기관리 역량, 지식정보처리 역량, 창의적사고 역량, 심미적감성 역량, 의사소통 역량, 공동체 역량도 맥을 같이 한다. 한편, 기업 등 특정 업무수행의 맥락에 특화된 수행역량은 보다 맥락적이며 실용적이다. 예를 들어, 의사와 교사의 업무 역량 내용은 그 맥락에 따라 업무 내용에 따라 다르게 진술될 것이다. 이러한 점에서 공교육 기반 학교교육 상황에서 학생들의 인재

상은 결국 기초역량과 연계된다.

교육의 비전으로서 혁신적인 수업의 방향은 주로 학습자에게 영감을 주는 교육, 동기를 주는 교육, 학습자 개인별 관심과 재능에 맞춤형 교육이 많다. 혁신 교육의 사례 중 스웨덴의 비트라 스쿨은 교육의 비전으로서 혁신적인 교육방법에 초점을 두고 있는데, ‘의사소통을 촉진하는 공간과 영감을 주는 학교’ 및 ‘학생의 학습을 격려하는 환경을 설정하여 학습의 동기를 찾을 수 있도록 함’을 포함하고 있다.

새로운 학교의 문화 창조를 위한 교육의 비전에서는 함께하는 학습공동체, 지역사회연계 및 지역상생의 학교, 평생교육 관점에서의 학교문화 구축 등과 같이 조직 내부의 문화적 가치와 사회 속에서 학교의 역할을 강조하고 있다.

혁신교육의 사례에서 관찰된 교육의 비전은 현재 많은 학교의 비전과도 공유되는 부분이 많다. 왜냐하면 비전은 미래지향적 특성을 가지고, 궁극적으로 추구하고자 하는 학교의 가치를 보여주기 때문이다. 다만, 학교에서 추구하는 가치와 미래상이 미래사회의 가치와도 공유될 수 있는지 진지한 통찰이 필요할 것이다.

나. 교육과정의 편성과 운영

교육과정의 편성과 운영은 혁신적인 수업과 평가에 영향을 주며 혁신교육을 이끄는 중요한 근간이 된다. 혁신교육의 사례에서 교육과정의 가장 큰 특징은 역량 중심의 교육을 위해 교과 간 융합교육을 추구한다는 점이다. 국내의 경우는 정규교육과정에서 국가 단위의 교과의 편성과 시수를 지키며, 창의적 체험활동에 적용하는 경우와 일부 융합수업을 시행하는 경우가 많다. 보다 파괴적인 변화의 교육사례에서는 국가 단위의 교과기반 교육과정이 있으나, 이를 역량 또는 주제 중심으로 블록화하여, 기존 교육과정에서의 진도와 순서를 변형하는 것이다. 보다 파괴적인 변화라면 국가 단위의 교과의 수가 재조정되거나 융합교과 즉 역량기반 주제 중심으로 재편성되는 형태이다. 가장 파괴적인 형태라면 국가 단위의 교육과정이 존재하지 않은 상태에서 역량에 따라 개인 학습자별 맞춤 교육과정이 제공되는 것인데, 이는 다시 어느 정도 구조화 시킨 교육과정으로 개인별 선택 교육과정과 개인별 자신만의 교육과정을 편성할 수 있는 개인별 자율 교육

과정으로 나뉠 수 있다.

교육과정의 운영도 현재 대부분의 국공립 초중등학교는 학년제를 따르고 있다. 우리나라 「초·중등교육법」 제26조에 따르면 학생의 진급 또는 졸업은 학년제에 의하기 때문이다. 혁신교육의 사례에서는 몇 개의 학년을 묶는 학년군제, 무학년제, 학점제 등 다양한 형태로 교육과정을 운영하고, 학력을 인정하고 있다. 학생들은 자신의 시간표에 맞춰 수업을 하고, 학점제를 통해 다양한 수업을 MOOC와 같은 온라인 학습을 선택하거나 외부 기관에서 수업을 들어 학점을 인정받을 수 있다.

다. 수업과 평가

혁신적인 수업과 평가는 혁신교육의 사례에서 빈번하게 관찰되는데, 학습자 중심의 수업, 맞춤형 학습, 현실의 문제해결 등이 가장 큰 특징으로 요약된다. 즉, 미래교육의 관점에서 혁신교육 사례에서 나타나는 교수학습 변화 트렌트로 적응적 학습(adaptive learning), 맞춤형 학습, 참여중심학습, 융합학습(Blended Learning), 협력학습, 프로젝트학습 디퍼러닝(deeper learning), 크로스오버학습(crossover learning), 메이커스페이스(makerspace) 등이 언급된다. 이러한 교수학습의 실현은 학교 단위의 교육과정 운영의 자율성과 교사의 전문성 또는 학교 전반의 변화를 전제로 할 때 가능할 것이다.

이러한 수업이 이루어질 때, 평가의 큰 틀은 역량기반 평가라고 할 수 있다. 역량이 집합적인 능력인 것과 같이, 역량기반 평가는 종합적인 평가 자료를 통해 판단된다. 따라서 역량 평가를 수행평가만으로 진행할 수는 없으며, 때로 지식을 묻는 시험이나 역량 검사도구(예: 문제해결력 검사지)와 같은 지필평가도 활용될 수 있다. 즉, 역량기반 평가는 사회적 수요 충족, 역량관리, 교과 설계, 지역사회 연계, 포트폴리오 및 평생학습 관리 등의 미래학교 역할 변화에 따라 평가내용(교과지식, 교과역량, 핵심역량), 평가방법(지필평가, 서·논술 평가, 수행평가, 역량+수행평가, 학습포트폴리오+자기평가, 학습 분석에 기반한 평가, 외부평가 결과활용), 평가시기(학급별·개인별 수업 전·중·후 평가, 개인별 상시평가), 평가활용(학생면담 및 교육적 피드백, 생애역량 발달 연계평가, 학부모 면담 피

드백) 등의 다각적 변화와 수행이 이뤄져야 한다.

라. 학교의 공간

혁신교육을 위한 학교의 학교공간은 점진적 변화와 파괴적 변화 모두 큰 그림에서 지향하는 바는 유사하다. 즉, 학교의 공간은 친환경, 안전한 학교 건물을 지향하며, 첨단 기술 인프라가 잘 적용된다. 다만, 건물의 사용자 측면에서 보다 파괴적인 미래학교의 건물은 재학하는 학생뿐만 아니라 사회와 불분명한 경계의 특징상 지역공동체를 위해 개방되고, 적극적으로 활용되고 있다. 또한, 미네르바 대학의 경우처럼, 기존 캠퍼스, 교실의 개념을 넘어서 강의는 가상의 플랫폼 교실에서, 동료와의 실험 및 참여학습은 국가마다 년 단위로 이동하는 물리적 캠퍼스에서 수행하고 있다.

혁신교육의 학교에서는 지금의 수업보다 좀 더 학습자 중심으로 진화된 다양한 형태의 수업방식(예: 융합교육, 교과통합, 지역사회 협력학습, 메이커교육 등)이 일반화되고, 교실 중심의 학습환경 설계가 아닌 학교와 가정, 지역사회의 경계를 넘나드는 통합적 학습환경 설계가 이루어진다. 이러한 변화와 함께 학교 건물과 공간을 설계함에 있어서 보다 친환경적이고, 제4차 산업혁명 추동기술이 집약되어 학습을 지원하는 학교, 지역사회와의 연계로 학생의 경험확대와 지역사회 주민과 소통할 수 있는 개방된 학교, 감성과 창의성을 배가시킬 수 있는 공간의 설계가 필요하다. 또한 미래의 학습공간은 변화하는 수업방식에 최적화된 형태로 구성되어 다양한 교수-학습활동이 적극적으로 수용할 수 있는 공간으로 설계되어야 한다. 수업형태에 따라 융합교육, 메이커스페이스, 개별학습공간과 소집단학습 공간의 분리, 소통과 협력이 가능한 공간, 수업형태에 따라 이동이 가능하고 가변적 교실과 디지털화된 가변적 가구(책상, 의자)등이 고려되어야 한다.

마. 테크놀로지

기술 인프라 측면에서도 파괴적인 미래학교와 점진적 변화의 학교를 비교한다면 첨단 기술 활용이 얼마나 되느냐에 따라 그 변화의 수준을 볼 수도 있으나,

파괴적 변화의 학교에서는 첨단 기술이 단지 수업 시간의 다양한 멀티미디어 콘텐츠를 보여주는 것에서 끝나지 않고, 개별 맞춤형 교육과정을 운영하기 위한 직접적인 교수와 학생의 수업 및 평가도구로 활용되고 있는 점이 비교되는 특징이다. 미국의 알트 스쿨의 경우는 클라우드 기반 플랫폼을 통해 학습자에게서 얻은 온라인 학습활동 흔적과 오프라인 비정형 학습 데이터를 수집하고 분석하여, 고도의 맞춤형 지원을 하고 있다.

융합기술의 발달과 사회변화와 더불어 기존의 교육모델을 넘어서 근본적으로 학생과 교사의 수업방식으로 변모하고 있다. 혁신적인 학교에서는 지능화된 첨단기술 인프라가 구축되어 보다 고도화된 개인맞춤형 학습과 참여적 학습이 가능하다. 하드웨어적으로는 학교 전체에 무선인프라가 구축되어 교실이나 운동장 등 어디서나 노트북, 모바일 학습기기를 활용할 수 있고, 학생의 학습데이터는 클라우드 데이터 저장소에 체계적으로 누적되어 학습분석이 이루어진다. 또한 교수학습을 지원하는 기본장치(교사·학생용 단말기, 전자칠판 등)부터 로봇, 3D 프린터 등 첨단장치가 제공되고 IoT 기술이 적용된 통합관제시스템으로 학생의 활동과 안전이 관리된다. 소프트웨어적으로는 수업을 지원하는 플랫폼(LMS, e-포트폴리오 등)과 디지털콘텐츠(디지털교과서, 가상·증강현실 콘텐츠, 3D홀로그램)가 제공되며, 맞춤형 학습을 지원하기 위해 인공지능 기술이 적극 적용된다.

바. 조직과 학교문화

혁신적인 학교의 조직과 교직업무의 측면은 변화가 뚜렷하게 비교되지는 않는다. 다만, 파괴적인 변화의 학교는 기존 학교와는 다른 개별 맞춤형 교육과정을 운영하고 있기 때문에, 맞춤형 교육과정 컨설팅 전문가(예: 알트 스쿨의 교육관리사)와 같이 신설 교직업무가 필요하게 된다. 교사의 교직업무도 기존의 비공식적이고 개인적인 수업설계 활동을 보다 공식화하고, Quest to Learn과 같이 교사와 교육게임전문가, 또는 교사간의 전문적 협력을 통해 수업설계 활동의 전문화를 추구하고 있다. 파괴적인 변화의 학교가 지속가능한 운영하기 위해서는 안정적인 국가의 지원이 필요하지만, 통상 지원 기간과 예산범위에서 한계가 있다. 다양한 혁신적인 활동, 이에 대한 안정적인 효과를 얻기 위해서는 지속가능한 운

영능력이 필요하기 때문이다. 이를 위해, 민간과의 협력, 공식적인 재원 확보 활동(예: 기부금)을 기획하는 학교 안의 긍정적인 문화와 공식적인 업무활동이 필요하다.

혁신적인 학교의 조직과 교직업무는 학교의 교육과정과 수업을 지원하는 요소로, 학교 설립 운영을 위한 교원선발 및 배치, 새롭게 요구되는 교사 역량의 개발 방안 등을 고려한 조직 재구조화, 교직업무 지원 및 재구조화, 지속가능 운영기획 등 전반적 변화가 필요하다. 첫째, 조직 재구조화 측면은 학교 운영체계 계획 및 관리로, 인프라와 전문인력의 학교 간 클러스터, 교육행정의 지능화 및 스마트 워크체제에 따른 업무 경감, 新교육과정위원회 등의 요소로 구성된다. 둘째, 교직업무 지원과 재구조화 측면은 인력의 선발 및 배치 등에 대한 고려로, 교사 전문가 공동체 구축이 확산 또는 일반화되고, 수업설계와 학습컨설팅 교직업무가 공식화 되어 전문성을 지원하며, 교사 이외 전문 인력이 구축되고, 연구자로서의 교직업무로 구성된다. 마지막으로 지속가능 운영 기획의 측면은 공유경제를 통한 대외 협력과 사업창출, 지속가능 운영을 위한 재원발굴 요소로 구성된다.

4. 결론

지금까지 혁신교육의 방향을 미래교육의 관점에서 살펴보았다. 여러 가지 혁신적인 요소 중에서 교육비전, 교육과정, 수업 및 평가는 우선순위가 되어야 하는 중요한 요소이며, 미래학교의 학습 환경, 기술, 조직은 교육을 지원하는 요소이다. 즉, 교육의 혁신이 축을 이루고, 나머지 요소가 구축되어야 한다. 특별히, 미래교육의 관점을 첨단 기술을 활용하는 것으로 협소하게 해석하여, 교육의 의미 없는 변화 없이 첨단 기술을 활용할 때, 단지 지식습득과 내용 이해에 국한하여 전통적인 수업을 다소 편하게 하는 효과에 그치는 경우가 많다. 첨단 기술은 혁신적인 교육활동과 학습자 맞춤형교육을 의미 있게 지원해야 할 것이다.

혁신학교는 향후 10년 아니, 그 이상의 미래 가치 속에서 지속가능해야 할 것이다. 영국에서 학교재건축을 위해 20년 이상의 미래를 예측하는 것은, 그 건물이 현재뿐만 아니라 미래에도 효과적인 학습 공간으로 지속가능하길 바랄 때

문이다. 무엇보다, 미래의 관점에서 혁신교육의 방향을 논하는 것은, 현재를 공부하고 있는 아이들이 성인이 되어 오래도록 살아갈 사회는 20~30년 이상의 먼 미래이기 때문일 것이다.

참고문헌

- 김윤경(2016, 10). 서울특별시교육청의 미래교육방향. 서울교육, 226.
Retrieved from <http://webzine-serii.re.kr/>
- 김현진·김은영·이은상·계보경·이은환(2017). 미래학교 설립·운영 모델 개발 연구(연구보고 CR 2017-6). 한국교육학술정보원.
- World Economic Forum(2016). The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum.

지정 토론

미래교육과 혁신교육을 함께 하며

김진화(경기도혁신학교학부모네트워크 북부 대표)

미래로 향하는 혁신교육의 길 : 강원행복더하기학교를 중심으로

이경옥(강원도교육연구원 교육연구부 교육연구사)

‘미래교육 관점에서 바라본 혁신교육 재구조화 방안’

황준성(한국교육개발원 학교교육연구실장)

혁신학교의 지속가능성, 혁신학교를 넘어서기 위한 제안

방희중(교육부 학교혁신정책과 교육연구관)

미래교육과 혁신교육을 함께 하며 : 혁신교육, 지극히 일상적인 변화에서부터 시작해야

김진화(경기도혁신학교학부모네트워크 북부 대표)

안녕하십니까? 고양시의 혁신중학교 1학년, 혁신공감학교(초등) 5학년 자녀를 둔 학부모 김진화입니다. 개인적으로 혁신교육을 지지하고 만족스러워 하고 있으며 교육의 미래는 혁신교육에서 해법을 찾을 수 있으리라 생각하고 있음을 먼저 밝힙니다.

현재 학부모로서 1인 다역을 맡고 있습니다. 중학교에서는 학급학부모대표, 학년 총무, 학폭위원, 아이들에게 책을 읽어주는 학부모동아리원, 어머니폴리스 등 자원봉사를 하고 있습니다. 초등학교에서는 학부모회감사, 학운위부위원장, 학폭위원장, 아이들 책 읽어주기, 급식소위원회위원, 방과후업체선정 위원회, 학부모독서동아리 운영 그리고 마을에서 책읽어주기 봉사, 녹색어머니, 어머니폴리스 까지 이렇듯 꽤 많은 활동을 해왔고 앞으로도 빈틈없이 해내야 합니다.

2016년 학부모회장의 직을 수행하면서 권역 네트워크 대표로 활동하며 동시에 고양교육지원청 학부모회활동 지원단의 업무까지 시작하게 되었습니다. 많이 부족하지만 최선을 다하려 부단히 노력 중입니다.

평생학습에도 관심이 많아 고양시 평생교육과에서 진행했던 줏대잡이학교 과정 중 행복학습정원사 양성과정 수료에도 함께 했습니다. 미래교육을 논하면서 평생교육을 놓쳐선 안 되니 말입니다.

이처럼 저의 활동을 주저리주저리 늘어놓는 이유는 내 주변의 것들을 연결하여 반드시 변화를 이끌어 내야 한다는 스스로의 책임감 때문이었음을 알리고 싶어서입니다.

오늘은 경기도 교육정책에 대한 토론회를 함께하면서 앞서 기초 발제를 해주셨던 경기도교육연구원 김기수 박사님과 한국교원대 김현진 교수님의 발표와 관

련해 혁신교육을 바라보는 저의 제언과 실제 현장에서의 사례 중심으로 짧게 말씀드리고자 합니다. 혁신공감학교와 혁신학교에 아이들을 보내고 있는 학부모이고 또한 올해 저희 시가 혁신교육지구로 지정이 되고 시민단체 공동대표로 혁신교육지구TF 일원으로 의견을 보태기도 하였습니다.

1. 혁신학교에서의 사례

혁신공감학교에서 왕성한 학부모회 활동을 해오다가 큰아이가 스스로 혁신학교를 선택하였고 저는 드디어 혁신학교의 학부모가 되었습니다. 운영위원은 두 개의 학교를 겸할 수 없으니 이미 초등 운영위원에 입후보를 한 저는 학부모회임원으로 활동을 하고자 입후보 할 계획이었습니다. 학부모 총회는 다가오는데 학부모회에 입후보하라는 안내가 없었습니다. 저는 우선 학교 홈페이지에 들어가 학부모회임원 선출에 대한 안내가 있는지 찾았습니다. 입후보 안내가 아닌 임원 선출방식에 대한 작년 결정 사항 안내였습니다. 다음으로 저는 학교교무실로 전화를 하였습니다. 신입생 학부모인 저는 떨리는 목소리로 문의를 드렸습니다. 저는 학부모임원은 학부모가 모두 모이는 총회에서 민주적인 절차에 의해 선출한다고 배웠고 그렇게 해왔습니다. 그래서 매우 당황스럽고 납득하기에 어려움이 있다는 내용으로 통화를 이어 갔습니다. 사실 학부모회활동 지원단으로 3년째 활동 하고 있었기에 이 문제는 그냥 좋은 게 좋은 거지 하며 넘어갈 문제가 아니었습니다. 학교의 학부모회 담당선생님께서 마지막에 전화를 받으셨고 학교 학부모회에서 결정한 내용이라며 문제 될 것이 없다는 입장이셨고 제 전화가 당황스럽다고 하셨습니다. 추후 다시 연락을 주시겠다고 하며 통화는 종료가 되었습니다. 교장선생님께 전화가 왔습니다. 담당선생님께서 저와의 통화 이후 그날 저녁까지 교무회의를 하시며 토론을 하셨다고 합니다. 그리고 총회 전 저와 직접 얘기를 나누셨으면 하셨습니다.

결과적으로 학교는 작년과 같은 방식으로 학부모회임원을 구성 했습니다. 하지만 화가 나거나 크게 불만의 경험으로 남아 있지 않습니다. 왜냐하면 학교선생님들의 적극적이고 발빠른 대응과 반응들이 있었기 때문입니다. 이를 계기로 저는 큰아이 학교에 커다란 애착이 형성 되었습니다. 학교의 일들에 관심과 이해의

폭이 넓어지게 되었습니다.

총회가 끝나고 대의원회의가 열립니다. 다 아시겠지만 총회도 대의원회의도 학부모회장이 주도적으로 준비하고 진행해야 합니다. 아쉽게도 그렇지 못한 학교가 꽤 많습니다. 혁신학교이든 일반학교이든 그 학교의 문화와 그 해 학부모회장의 마인드에 따라 크게 달라지기도 합니다. 안타까운 것은 학부모회장의 의지가 분명한데 학교의 반대로 무산되는 경우들입니다. 학부모회활동 지원단으로 네트워크에서 소통을 하다보면 적지 않게 학교의 반발로 학부모회장님들의 사기가 꺾이는 모습들을 접하게 됩니다.

제언합니다.

교육공동체의 중요한 구성원인 학부모회의 보다 확실하고 명확한 독립성을 보장해야 합니다.

독립성은 분권의 보장 이라고도 할 수 있습니다. 분권은 예산 집행의 권한과 책임을 수반합니다. 예산 집행 및 기타 행정적 업무를 학교의 선생님께 과중하게 시키지 말고 학부모회를 학부모가 주체적이고 독립적으로 운영해 갈 수 있도록 지원해주는 시스템을 구축하여야 합니다. **지원과 더불어 학부모 리더 양성에 힘을 모아야 합니다.** 뜻이 있고 의지가 확고한 학부모들에게 정보를 공유하고 혁신교육의 철학을 적극적이고 지속적으로 교육하여야 합니다. 교사 학생 학부모가 함께 공부하고 논의하고 미래를 얘기해야 합니다. 학교에서는 미래교육을 얘기하는데 가정과 카페에서 학원얘기와 입시 얘기만을 해서는 안 되기 때문입니다. 함께 가면 끝까지 덜 지치고 갈 수 있습니다. 비록 지난해지는 한이 있더라도 말입니다.

2. 혁신교육지구의 사례

혁신교육지구로 지정이 되었고 올해부터 본격적으로 교육청과 지자체의 협업으로 공교육 혁신을 이끌어 내길 기대하고 있습니다. 우려도 있습니다. 혁신교육지구TF 참여 중간 중간에 학교선생님들의 깊은 우려를 듣게 되었습니다. 충분한 준비가 되지 않은 상태에서 시의 갑작스런 추진으로 학교나 지역사회에서는 걱

정을 하고 있었습니다. 잘 모르시는 분들은 학교에 예산을 더 많이 준다는데 뭘 걱정하느냐고 하겠지만 학교 현장에서는 어떤 일이 벌어질까요? 그 예산을 써내야 하는 일이 발생합니다. 준비가 충분하지 않고 구성원들 간의 충분한 협의 과정이 없는 경우 누군가에게는 또 하나의 짐이고 숙제가 되어버리는 것입니다. 시마다 약간의 차이가 있겠지만 저희는 그렇습니다. 한편에서는 혁신교육지구 예산을 받지 못하거나 타 학교보다 적게 받을 경우 비교가 되고 학부모들에게 무능한 교사로 보일 것을 걱정하는 분도 계셨습니다. 도대체 왜 이런 일이 자꾸 생기는 것일까요?

제언합니다.

서두르지 마세요. 모든 구성원에게 충분한 설명을 해주세요. 혁신교육지구는 무엇인지, 왜 하는지, 그래서 뭐가 좋아지는지, 그러면 학교는 뭐가 변화되는지, 우리 아이들은 하루가 한 달이 어떻게 달라지는지, 그것이 성공하기 위해 학부모들이 해야 할 일들은 무엇인지, **지속적으로** 알려 주세요. 현재 어떻게 진행되고 있는지, 어려운 점은 무엇인지 말입니다. 알게 되면 학부모들도 스스로 역동적으로 움직이려 할 겁니다.

3. 결론

교육정책이 잘못되어 혁신교육이 실패하리라고 생각지는 않습니다. 다만 그 정책이라는 것을 어떻게 도출해 내었는가가 성패를 좌우하리라 봅니다. **당연히 교육공동체가 모두 함께 얻어낸 결과물이어야 한다는 것입니다. 교육공동체의 구성원에는 반드시 그 정책을 현장에서 실천하는 사람들이 포함 되어야 합니다.**

경기도의 혁신교육은 반드시 어두운 면도 있습니다. 공부 안 하는 학교라는 얘기들이 있고 그 말들에 흔들리는 혁신학교의 학부모들이 있으며 그 흔들리는 학부모를 부모로 둔 아이들이 있습니다. **학부모교육이 필요한 부분입니다. 스스로 변화의 주역이 되게 해야 합니다.**

세상에 완벽한 것이 있을까요? 뭘 해도 우리는 부족한 존재들입니다. 그럼에도 불구하고 경기도의 혁신교육이 활짝 피어나길 바라는 이유는 다음과 같습니다.

그곳에서 **여유**를 알게 되었고 그 여유로 인해 자신을 되돌아보게 되었으며 나를 보다가 너를 만나게 되었기 때문입니다.

감사합니다.

미래로 향하는 혁신교육의 길 : 강원행복더하기학교를 중심으로¹⁰⁾

이경옥(강원도교육연구원 교육연구부 교육연구사)

1. 미래사회와 강원혁신교육

최근 ‘AI(인공지능)’, ‘블록체인’, ‘IoT’, ‘빅데이터’, ‘가상 현실’ 등 제4차 산업 혁명으로 대변되는 미래 사회 담론이 교육계 어디를 가나 화두로 떠오른다. 특히 이에 대비한 ‘미래교육’을 어떻게 준비해야 하는지가 교육계 최대의 관심사다. 그러나 복잡한 이야기 같지만 의외로 결론은 간단하다. 인간이 인공지능과 같은 수준과 방식으로 경쟁하는 것은 지양해야 할 일이고, 교육은 기계가 발달할수록 가장 인간적인 것을 추구해야 한다고 미래 석학 또는 세계적인 전문 컨설팅사 등의 연구 보고서는 단언한다. 결국 인간 본질의 추구하고 인간화 교육이 미래교육의 핵심이다. 기초학력과 인문학적 감수성이 바탕이 된 지적 역량, 긍정적 자아 정체성 형성을 통한 건강한 정서 역량, 공동체 내에서의 공감과 협업 능력 등의 사회적 역량이 미래 핵심 역량이다.

2017년 11월 강원교육은 ‘사람중심 미래교육’이라는 철학적 가치를 내세우고, 이를 뒷받침할 수 있는 교육비전과 실행방안을 수립하기 위해 ‘강원교육 1000인 원탁 토론’을 진행하였다. 춘천, 원주, 강릉 세 지역에서 실시한 원탁 토론회에는 1,055명의 강원교육 공동체들이 참여하였다. 강원교육 공동체와 일반 시민이 한 자리에 원탁으로 둘러앉아 자신의 의견을 개진하고, 타인의 생각을 경청하는 과정을 거쳐, 투표와 합의의 교집합을 찾는 숙의 과정을 거쳤다는 점이 의미가 있었다. 특히 정책 수행의 측면에서 ‘문제 인식-개진-논의-도출’의 과정을 거쳐 논

10) 이 글은 강원도교육연구원에서 2017년에 발간한 『강원행복더하기학교 중장기 발전 방안』에 기초하여 재구성하였다. ‘강원행복더하기학교’는 강원도의 지역적 특성과 학교 실정을 반영한 강원도형 혁신학교 명칭이다.

의 된 다양한 의견은 향후 정책 추진의 질을 담보할 수 있도록 지원하였다. 토론을 통해 얻은 결과는 앞으로 더 깊은 숙의의 과정을 통해 정제되고 다듬어져 2030년 미래 강원교육 비전으로 만들어질 것이다.

시사할 점은 학교-교육청-지역사회 분야로 ‘강원교육 2030년 핵심과제’를 도출하였는데 미래교육 전문가들의 의견과 크게 다르지 않다는 것이다. 우선, 토론 참여자의 과반수가 강원교육 2030년 학교의 미래교육 핵심과제로 ‘행복한 수업을 위한 교육과정의 자율화 및 혁신(18.4%)’, ‘배려와 공감의 인성교육 강화(18.3%)’, ‘서로 존중하는 민주적 학교문화(18.1%)’, ‘교육시스템의 대변혁(16.6%)’을 도출하였다. 이 밖에도 ‘다양한 교육공동체 참여’, ‘학생인권 신장’, ‘미래사회를 대비한 교원의 역할 재개념화’, ‘지역사회 연계교육 강화’ 등이 있었다.

강원교육 2030년 교육청의 미래교육 핵심과제는 ‘교육공동체와의 충분한 공감소통(20.8%)’, ‘학교운영의 자율성 강화(16.3%)’, ‘미래역량교육 강화(10.8%)’, ‘업무혁신 방안 추진(10.2%)’, ‘교육중심 예산 편성 및 집행(10.3%)’ 등이 의미 있게 제시되었다. 또한 미래교육 비전 제시, 인사혁신, 교육 시설 개선, 작은 학교 희망 만들기 등도 기타 의견으로 나왔다.

강원교육 2030년 지역사회 미래교육 핵심과제는 ‘적극적인 소통과 협력(21.1%)’, ‘지역사회가 책임지는 방과후 돌봄 정책 마련(20.7%)’, ‘교육 인프라 구축(11.2%)’, ‘학생들의 문화 공간 및 휴식 공간 마련(10.2%)’ 등이 의제로 제출 되었다.

이 의제들은 대다수의 시도 교육청에서 확산되고 있는 혁신교육의 흐름과 그 맥락을 같이 한다.

2. 강원행복더하기학교의 성과와 한계

“경쟁에서 협력으로, 차별에서 지원으로” 등을 모토로 한 혁신교육의 대표적 사례이자 정책이 바로 혁신학교이다. 본 고에서는 공교육 혁신을 견인하고 있는 혁신학교¹¹⁾ 운영을 중심으로 미래 혁신교육에 대하여 논의하고자 한다. 과거 작

11) 본 고에서는 강원도의 지역적 특성을 반영하고 혁신학교 철학 및 운영 원리를 공유하면서 성장해 가고 있는 강원도형 혁신학교를 ‘강원행복더하기학교’로 지칭함.

은 학교 살리기 운동 등 현장교사들의 자발적인 학교혁신운동이 시도 교육청의 제도적·정책적 지원과 만나 전국적으로 확산되고 있고, 2018년 현재 전국적으로 모두 1,000여 개가 넘는 혁신학교가 운영되고 있으며, 이는 전체 학교의 약 10%로서 결코 적은 비중이 아니다.

2018년도 현재 강원도에는 모두 55개의 강원행복더하기학교가 운영되고 있다. 강원도 행복더하기학교가 지정·운영됨에 따라 강원도 학교혁신에 긍정적인 영향력을 주고 있다. 아직까지는 혁신학교에 대한 부정적인 시각이 존재하는 것도 사실이나, 분명한 것은 행복더하기학교가 새로운 패러다임을 보여주고 있으며, 그것이 꾸준히 확산되고 있다는 점이다.

행복더하기학교는 무엇보다도 현장교사들의 아래로부터의 자발적인 운동이 정책적 지원과 만나 하나의 제도로 구축되어 가고 있다는 점에서 이전의 교육개혁과 차별성을 보이고 있다. 다음으로 행복더하기학교는 일부 영역에 국한된 변화가 아니라 학교를 총체적으로 변화시키려는 시도라는 점에서 의미가 있다. 예를 들어 단순히 교사 개인의 수업의 형태를 바꾸는 것이 아니라 동료 교사들과의 협력적 구조 속에 학습공동체를 구축하고 이를 바탕으로 동 학년·동 교과 전체, 나아가서는 학교 전체가 새로운 협력수업의 원리를 보편화하고 있는 것이 특징이다. 또한 학교교육의 중심을 교육과정 운영에 두고 학교업무를 재구조화하며, 교사·학생·학부모 등 교육주체가 민주적으로 참여하는 학교운동을 실현하는 등 학교교육의 본질을 회복하기 위해 단위학교를 총체적으로 변화시키는 방안을 꾸준히 모색하고 있다. 이러한 점에서 볼 때 혁신학교는 “현 제도 속에서 가능한 학교변화의 최대치”를 현실화하는 것이라고 할 수 있다.

행복더하기학교는 또한 특정한 모델을 벗어나 꾸준히 진화·발전하고 있다. 행복더하기학교 운영 초창기에는 특정한 모델을 염두에 두거나 교육청의 정책 방향에 따라 진행되어 온 측면도 있었다. 그러나 행복더하기학교가 확산되면서 학교 안에서의 변화와 학교 밖에서의 변화를 함께 모색하고, 특정한 모델에서 벗어나 새로운 단계로 진화하고 있다. 초기에는 일부 열성적인 교사들을 중심으로 진행되어 온 것에 반하여, 현재에는 많은 교사들이 혁신학교의 철학과 원리에 동감하며 공동으로 실천을 모색하고 그것이 학교의 구조와 문화로 내재화되면서 새

로운 혁신학교 모델이 나타나고 있다. 이른바 ‘혁신학교 시즌2’, ‘혁신학교 2.0’ 등의 표현에 나타나 있듯이, 학교 안에서의 변화가 학교 밖으로 확대되면서 ‘마을교육공동체’라는 새로운 담론과 실천이 출현하고 있고, 지역 내 행복더하기학교와 일반학교의 연계, 초-중-고 혁신학교 교육과정의 연계 등 새로운 방식이 모색되고 있다.

특히 학교운영의 민주화, 교원학습공동체 형성, 학교교육과정 함께 만들기, 수업 및 평가 혁신, 관계 중심 생활교육 등은 행복더하기학교뿐만 아니라 강원도의 모든 학교가 추구하고 있는 학교혁신의 일반 과제로 대두되었다. 그리고 행복더하기학교를 중심으로 한 ‘학교혁신 일반화’ 정책을 추진하였다. 학교업무정상화, 교원학습공동체 운영, 학교교육과정 함께 만들기 등이 대표적인 학교혁신 일반화 사업이다.

그러나 행복더하기학교를 중심으로 한 학교혁신 일반화 과정이 원활하게 운영되어 왔는지는 의문의 여지가 있다. 2015년 정책수요 설문조사 결과를 보면, 행복더하기학교가 일반학교에 비해 학생·학부모·교원의 만족도가 유의미하게 높은 것은 사실이다. 하지만 강원교육정책 전반에 대한 만족도에서는 여타의 정책에 비해 상대적으로 저조한 것으로 나타났다. 이는 행복더하기학교 자체의 운영 성과가 강원교육 전체에 미치는 영향력이 상대적으로 낮다는 것을 의미한다.

〈표 1〉 행복더하기학교 만족도 비교 분석

구분	학생 만족도			학부모 만족도			교원 만족도		
	초	중	고	초	중	고	초	중	고
행복더하기학교(a)	85.9	80.4	76.0	85.4	83.1	79.7	92.9	88.1	85.5
전체학교(b)	85.5	76.0	71.3	84.8	80.1	76.0	90.3	83.8	81.7
차이(a-b)	0.4	4.4	4.6	0.6	3.0	3.7	2.6	4.3	3.8

출처 : 2015년 정책수요조사 결과

〈표 2〉 강원교육정책 선호도

정책 성과	무상 급식 교육 복지	고교 평준화	혁신학 교운영	수업 개선 지원	학생 창의력 신장	진로교 육 강화	학생 인권 신장	작은 학교 살리기	교육 환경 시설 통학
도민	34.8%	12.6%	7.0%	4.4%	4.8%	6.4%	1.8%	7.6%	5.9%
학부모	47.3%	14.4%	4.8%	0.8%	6.5%	5.2%	1.3%	6.4%	3.6%
교원	19.5%	16.8%	6.4%	12%	2.7%	7.2%	1.4%	19.8%	5.8%

출처 : 2016년 설문조사 결과, 1개 과제 선택에 따른 응답률

우선 학교급별, 지역별로 행복더하기학교 운영상에 편차가 존재하고 있다. 대략적으로 볼 때 초등학교에 비해 중학교, 고등학교로 갈수록 입시 등의 영향력으로 행복더하기학교 확산과 내실화에 어려움을 겪고 있다. 또한 지역의 여건에 따라 주체 역량의 편차가 존재하고, 특히 농산어촌의 소규모 학교에서는 잦은 교원 이동에 따라 안정적인 역량 확보에 어려움을 겪고 있다.

또한 학교구성원들 간의 철학 및 비전 공유의 어려움으로 인해 갈등을 겪고 있는 경우가 있다. 기존의 오랜 관행을 극복하고 새로운 모델을 창출해 가는 혁신의 속성상 이러한 갈등은 불가피한 측면이 있다. 그러나 학교운영자나 교사 리더의 리더십이나 교육청의 지원이 부족하여 이러한 갈등을 쉽게 극복하지 못하는 측면도 존재한다. 또한 행복더하기학교 운영에 대한 전망 수립, 행복더하기학교 확산 및 학교혁신 정책 집행 과정, 컨설팅 및 연수 등의 지원 체제, 행복더하기학교 확산 및 내실화를 위한 주체 형성 등이 적절했는지에 대한 점검도 필요하다.

특히 안정적으로 운영되어 온 행복더하기학교에서도 인사이동이 이루어질 경우 지속가능성이 확보되지 못하는 경우도 있다. 소수의 헌신을 통해 유지되는 학교혁신이 아니라 학교의 구조와 문화의 변화를 통해 학교혁신의 지속성이 확보되어야 하는 과제도 제기되고 있다.

3. 미래 학교 혁신 전망

〈표 3〉 학교혁신의 철학과 과제

교육 비전	모두를 위한 교육
학교혁신의 철학	○ 민주성 : 모든 학교구성원의 자발적 참여와 민주적 원리에 의해 운영되는 학교 ○ 전문성 : 협력적 문화 속에서 전문성을 향상시키며 학생의 전인적인 성장을 위한 교육과정을 운영하는 학교 ○ 공공성 : 모두의 존엄성이 존중되는 사회를 구현하기 위해 교육의 공적인 사명과 책임을 실천하는 학교 ○ 지역성 : 지역의 특성과 요구를 반영한 교육을 통해 더불어 살아가는 삶의 공동체를 구현하는 학교
↓	
학교혁신의 과제	○ 민주적 학교운영 - 참여와 소통의 학교문화 조성 - 민주적이고 배려하는 리더십 - 교직원 · 학생 · 학부모 자치 보장 ○ 전문적 학습공동체 운영 - 학교업무 정상화 안착 - 교육활동 중심의 학교조직 운영 - 교원 학습공동체 활성화 ○ 창의공감교육 운영 - 모두의 삶을 위한 교육과정 - 모두가 참여 · 협력하는 수업 - 모두의 성장을 돕는 평가 ○ 지역사회와 함께하는 학교 - 삶의 역량을 키우는 교육활동 - 학부모의 능동적 역량 강화 - 마을교육공동체 구축
↑	

○ 강원도 모든 학교 : 학교혁신 4대 과제 추구

○ 강원도 행복더하기학교 : 학교혁신의 모범 창출, 거점 역할 수행, 새로운 전망 제시

가. 학교혁신 1.0 (모든 학교의 과제)

〈표 4〉 학교혁신 1.0의 특징과 과제

학교혁신 1.0	
역할	모범학교
성격	학교혁신의 모범 창출
과제	○ 모든 학교들이 수행할 수 있는 보편적 학교혁신의 과제 수행 ○ 학교혁신의 사례를 바탕으로 강원교육의 정책 개발
혁신 영역	○ 외적 측면 : 학교운영의 민주화, 교원학습공동체 활성화, 학생자치 활성화, 학생 생활교육 혁신 ○ 내적 측면 : 교육과정-수업-평가 혁신
혁신의 동력	○ 내적 측면 : 학교운영의 민주화, 교원학습공동체 ○ 외적 측면 : 교육청의 지원
교육청의 역할	○ 혁신학교 초기 주체 형성 ○ 혁신학교 구성원 연수 ○ 혁신학교 컨설팅 ○ 혁신학교 간 네트워크 구축
행복더하기학교 추가 지정 운영	○ 공모형 : 학교의 자발적 신청에 의한 공모 ○ 인증형 : 교육(지원)청의 발굴에 의한 인증 ○ 지정형 : 신설학교, 작은 학교 등 교육청의 정책적 판단에 의한 지정 (준비모임 형성 필수)
특징	○ 학교혁신 일반화 과제와 동일한 과제 수행 ○ 교육청의 행·재정적 지원 필요
기대 효과	○ 학교혁신 일반화 과제 도출 : 이미 도출된 과제(학교운영 민주화, 교원학습공동체, 학교교육과정 함께 만들기, 초등 행복성장평가제, 중학교 자유학년제, 고등학교 숨요일 등) 외에 새로운 과제 도출 ○ 학교혁신의 주체 형성 : 학교혁신 과정을 통한 교원 역량 성장

나. 학교혁신 2.0 (거점학교)

〈표 5〉 학교혁신 2.0의 특징과 과제

학교혁신 2.0	
역할	거점학교
성격	학교혁신 일반화의 견인차 역할
대상	○ 지역별, 학교 급별로 1개 이상 거점학교 지정·운영
과제	○ 학교 간 네트워크 구축 - 유/특/초/중/고 급별 네트워크 구축

학교혁신 2.0	
	- 지역 내 혁신학교/일반학교 간 네트워크 구축 - 지역 내 초/중/고 혁신학교 벨트 구축 ○ 지역 내 교원학습공동체 확산을 위한 연수거점학교 운영 ○ 마을교육공동체 연계 마을거점학교 운영 ○ 교생실습학교, 신규교사 인턴십 학교 등 운영
발전 과정	○ 행복더하기학교 가운데 거점학교 육성 ○ 신설학교를 거점학교로 지정
혁신의 동력	○ 내적 측면 : 학교혁신 경험을 통한 자체 진화 ○ 외적 측면 : 교육청의 판단에 의한 거점학교 지정 및 지원
교육청의 역할	○ 거점학교 지정과 컨설팅, 행·재정적 지원
추진 전략	○ 자원형 : 단위학교의 자체 판단에 따른 자원 ○ 지정형 : 교육청의 전략적 판단에 따른 지정
특징	○ 학교혁신 일반화 과제와 함께 거점학교로서의 역할 수행 ○ 교육청의 추가적 행·재정적 지원 필요 - 전보유예, 초빙 확대 등 예외적인 인사정책 도입 검토 - 연수원 학교, 교생실습학교 등의 지정에 따른 행정적 지원
기대 효과	○ 모범적 행복더하기학교의 자기 역할 강화 ○ 학교혁신 일반화 가속화 ○ 학교혁신 확대를 위한 동력 확보

거점학교가 수행해야 할 가장 중요한 역할은 지역 내 학교 간 네트워크의 중심 역할이다. 현재 운영되고 있는 행복더하기학교 협의회의 간사학교 역할, 수업 나눔 모임을 인근 학교에 개방하는 사업 확대, 나아가 초·중·고 혁신교육 벨트를 구축 등의 거점 역할을 수행한다. 거점학교는 교원의 혁신 역량을 강화하는 데에 중심 역할을 수행한다. 교대·사대 재학생들을 위한 예비교사의 체험 및 교육봉사활동, 신규 교사의 인턴십 활동, 지역 내 교원연수의 거점 학교로서의 역할을 수행한다. 이를 위해 거점학교를 교생실습학교로 지정하는 방안, 행복더하기학교를 직무연수기관으로 지정하여 연수원 학교로 운영하는 방안 등을 검토할 수 있다. 거점학교에서는 교원들의 업무 부담이 증가할 수 있기 때문에, 교육청의 행정적·재정적 지원이 필요하다. 예를 들어 거점학교가 교생실습학교나 연수원 학교로 운영되면 이에 따른 행정 업무를 간소화하거나 일부 업무를 지역교육지원청이 담당하는 방법 등을 도입해야 한다. 또는 거점학교에 근무하기를 희망하

는 교원에 대하여 전보유예기간을 확대하는 등 예외적인 인사정책을 도입하는 것도 검토해야 한다.

학교혁신 2.0 정책은 거점학교를 매개로 학교혁신을 확산하는 데에 그 의의가 있다. 이를 통해 학교혁신 확산을 위한 동력을 확보할 수 있다. 또한 모범적인 행복더하기학교에 새로운 과제를 부여함으로써, 행복더하기학교로서의 자기 정체성을 확립하고 새로운 역할과 전망을 찾을 수 있게 될 것이다.

다. 학교혁신 3.0 (미래학교)

〈표 6〉 학교혁신 3.0의 특징과 과제

학교혁신 3.0	
역할	미래학교
성격	공교육의 미래전망 제시
과제	○ 현 제도의 틀을 뛰어넘는 새로운 상상력과 비전을 제시
과제 (예시)	○ 교육과정 혁신의 가능성 제시 - 유초 연계 교육과정 / 초등 성장발달 책임 교육과정 - 중학교 자유교양 교육과정 / 고등학교 인문직업 통합과정 - 초중 9년제 학교 / 중고 6년제 학교 / 마을교육과정 ○ 유치원, 특수학교, 특성화고의 새로운 모델 제시 ○ 작은 학교 희망 만들기의 새로운 전망 제시 ○ ‘민주적 학교’ 모델 제시 - 교장공모, 학교자치위원회 등 새로운 학교운영 모델 제시 - 미래지향적 가치를 중심으로 한 민주적 교육과정 운영 ○ 강원교육 혁신을 선도하는 연구실천학교 운영
발전 과정	○ 행복더하기학교 가운데 미래학교 육성 ○ 신설학교를 미래학교로 지정
교육청의 역할	○ 미래학교의 역할 정립, 지정 및 행·재정적 지원
추진 전략	○ 자원형 : 단위학교의 자체 판단에 따른 자원 ○ 지정형 : 교육청의 전략적 판단에 따른 지정
특징	○ 소수정예 전략 (권역별 1개교) ○ 교육청의 추가적 행·재정적 지원과 함께 예외적 교원인사제도(자원교사제, 팀단위 공모제, 10년 근무제 등) 적용 필요
현실 가능성	○ 모범적 혁신학교 발굴을 통한 소수정예화 전략 ○ 중앙정부의 정책적 변화 (교장공모제 확대, 교육과정 자율권 확대 등) ○ 작은 학교 등 강원도의 특성에 따른 혁신학교 전략 수립

학교혁신 3.0	
기대 효과	○ 공립형 대안학교의 운영 성과 연계
	○ 신설학교(초중 병설학교, 특수학교)에 새로운 모델 적용
기대 효과	○ 강원교육의 전망 찾기
	○ 한국 공교육 혁신 선도

학교혁신 3.0 버전인 미래학교는 중앙정부의 정책적 변화 등 새로운 환경에 따라 강원교육의 특성과 장점을 극대화하여 학교혁신의 최대치를 구현하고, 제도의 틀을 뛰어넘는 새로운 상상력과 비전을 제시하여 미래사회의 공교육을 선도하는 모델의 학교이다.

수능의 절대평가 도입 등 대학입시제도의 개선, 시도교육청 및 단위학교의 권한 이양 강화와 교육과정 자율권 보장, 내부형 교장공모제 확대 등 교원인사제도의 변화, 작은 학교 지원 등 학교정책의 변화, 교육재정 및 교원 확충, 혁신학교 전국화 사업 등은 미래학교 정책을 대변할 것으로 간주된다.

강원교육은 다른 시도에 비해 학교혁신의 가능성과 한계를 동시에 갖고 있다. 지리적 여건의 열악함, 교원 역량의 분산 등은 학교혁신에 불리한 여건이지만 동시에 타 시도에서 실험하기 어려운 분야에 대한 실현가능성도 동시에 지니고 있다. 공립형 대안학교의 실험, 학교혁신의 역량을 집중해 볼 수 있는 소규모 학교의 존재, 다양한 형태의 병설학교의 존재, 지역사회와의 연계 가능성, 새로운 실험이 적용 가능한 신설학교의 존재 등이 그러하다.

강원도교육청은 기존 행복더하기학교 가운데 역량이 뛰어난 학교, 도심지역의 신설학교, 지역사회와의 연계가 가능한 농어촌 소규모 학교 가운데 권역별 1개교 정도를 선정하여 미래학교로 운영하는 소수정예 전략을 수립하려고 하는 계획을 검토 중이다. 이 학교에 대해서는 추가적인 행정적·재정적 지원과 함께 예외적이고 파격적인 인사정책을 도입한다. 미래학교에서 새로운 상상력을 현실로 옮기고자 하는 의지와 역량을 갖춘 교원을 배치하기 위하여, 향후 확대될 내부형 교장공모제를 우선적으로 적용하고, 자원교사제나 팀단위 공모제, 10년 의무근무제 도입 등도 검토할 가능성도 가지고 있다.

미래학교에서는 기존 학교에서는 적용하기 어려운 새로운 교육과정을 개발하여 적용한다. 유치원-초등학교 연계 교육과정, 초등 성장발달 책임 교육과정, 중

학교 자유교양 교육과정, 고등학교 인문/직업 통합 교육과정, 초중 9년제 교육과정, 중고 6년제 교육과정 등 다양한 상상력과 실험이 꽃피어날 수 있도록 한다. 소규모 학교와 중대규모 학교, 초중 병설학교와 중고 병설학교 등 다양한 형태의 학교가 존재하는 강원도는 이러한 실험을 할 수 있는 조건이 역설적으로 마련되어 있다.

〈표 7〉 학교혁신 3.0에서의 미래지향적 교육과정

구분	개념	우선 적용 가능성
유치원-초등학교 연계 교육과정	유치원 누리과정과 초등학교 1~2학년을 연계하여 놀이와 체험 중심으로 운영되는 교육과정.	병설유치원이 있는 초등학교
초등 성장발달 책임 교육과정	초등 행복성장평가제의 취지를 확대하여 학생 한명 한명의 성장발달을 책임지는 개별화 교육과정.	소규모 초등학교
중학교 자유교양 교육과정	중학교 자유학기제의 취지를 확대하여, 기존의 분절적 교과 교육과정의 한계를 극복하고, 학생의 전인적 성장을 도모하는 통합적 교육과정.	
고등학교 인문/직업 통합 교육과정	기존의 일반고/특성화고의 경계를 넘어 단위학교 내에 보통교과와 전문교과를 모두 개설하고, 인문교육과 진로교육을 통합하는 교육과정.	
초중 9년제 교육과정	초등학교와 중학교 9년의 교육과정을 학생의 성장발달단계에 따라 위계적으로 통합하는 교육과정. 학생들은 한 학교에서 9년의 과정을 이수하는 것을 원칙으로 하며, 초등교사와 중등교사가 협력적으로 교육과정을 운영하게 됨.	향후 신설될 초중 병설학교
중고 6년제 교육과정	중학교와 고등학교 6년의 교육과정을 학생의 성장발달단계에 따라 위계적으로 통합하는 교육과정. 학생들은 한 학교에서 6년의 과정을 이수하는 것을 원칙으로 하며, 중학교와 고등학교 교사가 한 학교처럼 근무하며 교육과정을 운영하게 됨.	중고 병설학교

농어촌 지역의 소규모 학교의 경우에는 ‘작은 학교 희망 만들기’의 전범을 미래학교를 통해 구현될 수 있도록 지역사회와의 연계를 강화한다. 교원들이 근무를 기피하고 지역과의 연계성이 부족한 현실을 극복하기 위해, 지역 내부형 교장 공모제, 자원교사제, 팀단위 공모제, 10년 의무근무제 등 새로운 인사정책을 도입한다.

또한 미래학교는 ‘민주적 학교’의 상을 지향한다. ‘민주적 학교’란 소박한 의미

의 ‘학교운영의 민주화’를 넘어 학교운영이나 교육과정 운영 등 모든 측면에서 민주주의의 원리가 자리 잡고, 학생들이 공적 영역에 참여하여 미래지향적 가치를 실천하는 학교를 말한다.

미래학교에서는 내부형 교장공모제를 우선적으로 적용해 새로운 리더십이 발휘될 수 있도록 하며, 법령 개정 이전이라도 교직원회, 학부모회, 학생회 등을 자체적으로 법제화하여 학교자치위원회를 운영하는 등 새로운 학교운영 모델을 창출한다.

이러한 미래학교 운영을 위해서는 교육청 차원의 정책적 판단과 특별한 지원 체제 구축이 필요하다. 이러한 새로운 상상력과 실험 속에서 교육의 미래 전망에 대한 공동체적 숙의가 가능할 것이고, 공교육 혁신을 선도하는 혁신학교의 위상이 높아질 수 있을 것이다.

4. 혁신 교육 재구조화를 위한 해결 과제

상술한 바와 같이 혁신학교에 대한 미래 조망과 미래 교육과정에 대한 제안은 미래 교육에 대한 우리의 상상력을 실현시킬 수 있는 가능성을 가시화 한다. 그러나 혁신 교육이 재구조화되기 위해서는 다음과 같은 과제들이 해결되어야 한다.

가. 혁신 교육의 일반화를 위한 ‘격차’의 문제를 극복하여야 한다. 소위 ‘그들만의 리그’로 불리는 혁신 교육에 대한 부정적 정서를 해소하기 위해서는 ‘혁신학교와 일반학교 간의 지원에 대한 격차’, ‘학교 혁신 역량과 실천 의지에 대한 학교 내 교사들간 역량의 격차’, ‘교육지원청 간의 지원 역량에 대한 격차’, ‘학부모들 간의 관심 및 참여에 대한 격차’, ‘학교 혁신을 추진하는 학교 간 역량의 격차’, ‘혁신 학교 운영 사례에 대한 질적 격차’를 줄여야만 한다. 혁신 학교 운영에 대한 통렬한 비판과 깊은 성찰을 통해 현재의 문제를 직면하고 그것을 해결하려는 교육구성원 및 교육청 등의 적극적 노력이 필요한 부분이다.

나. ‘빼기 더하기’의 가치 철학이 이상적으로 반영된 학교업무 정상화의 안착이다. 교육중심·배움중심 학교를 지향하는 학교업무 정상화가 작동한 지 몇 년이 흘렀으나, 교사들의 학교업무 정상화 만족에 대한 체감도는 시도별로 편차가 심하다. 특히 교감을 향한 업무 병목 현상이 심화되고 있는 실정이다. 민주적 학교 문화 속에서 분산적 리더십이 발휘되는 수평적 조직의 학교를 만들기 위해서는 ‘빼기’의 가치와 ‘더하기’의 가치를 학교구성원이 주체적으로 확립하고 시도교육청은 구조적인 문제가 해결될 수 있도록 노력하여야 한다.

다. 유특고의 혁신 교육 주체화에 대한 각고의 노력이 필요하다. 초, 중학교에 비하여 상대적으로 유특고의 교육 혁신에 대한 주체화가 미약하다는 지적을 받아왔다. 물론 돌봄과 대입이라는 학교급별 특징으로 혁신에 대한 내·외부의 추동의 에너지가 적었던 것도 사실이다. 학교 혁신의 가치 지향이 교육 기반의 공공성, 교육내용의 창의성, 목표 성취 과정의 협력성·역동성, 학교 공동체의 민주성이라고 한다면 당연히 유특고도 함께 해야 할 일이다. 유특의 경우 늦게 시작하는 만큼 더욱 가속을 내야 할 일이다.

라. 미래 혁신 교육을 지원할 수 있는 지속가능한 여건을 조성하여야 한다. 혁신교육을 지향하는 학교구성원들의 자발성과 함께 행·재정적 지원이 미래 사회 담론에 비추어 균형 있게 지원 되어야 할 것이다. 지방자치 강화에 따른 시도교육청 조직 및 권한 위임, 첨단 정보기술을 지원하는 시설과 교육 인프라 구축, 학생 학습 선택권을 보장하는 교원 수급 문제, 학교 밖 교육자원 발굴 및 연계 등은 미래 혁신 학교 모델 창출을 위한 기반이다.

“누군가 나에게 강원행복더하기학교가 무엇이라고 묻는다면, 나를 포함한 인간을 이해하고 사랑하고 인정하는 ‘깊이 있는 시간과 넓은 기회’라고 말하고 싶다.

교육의 목적은 인간의 성장에 관한 것이며, 교육의 과정은 삶과 사회의 모습을 보다 아름답게 바꿀 가능성을 탐색하고 그 속에서 인간을 녹여 내는 작업이다. 강원행복더하기학교는 그러한 교육의 본질을 추구하는 학교이어야 한다.

-어느 강원행복더하기학교 교사의 고백

‘미래교육 관점에서 바라본 혁신교육 재구조화 방안’

황준성(한국교육개발원 학교교육연구실장)

1. 들어가기 전에

먼저 금년 첫 교육정책네트워크 교육정책 토론회에 지정토론자로 함께 할 수 있게 되어서 매우 영광스럽게 생각합니다. 특히, 오늘의 주제가 최근 우리 교육에 있어서 가장 핫한 ‘미래교육’ 그리고 ‘혁신교육’을 망라한다는 점에서 지정토론을 준비하는 과정에서 저 개인적으로도 많은 공부와 생각의 시간을 갖게 되었던 것 같습니다.

전반적인 미래교육 관점에서 혁신교육의 방향을 잘 짚어주신 김현진 교수님의 글, 그리고 혁신교육의 가장 선두주자인 경기도에 있어서 혁신교육 현황 및 방향을 짧은 분량임에도 불구하고 거의 집대성에 가깝게 정리해주신 김기수 박사님의 글을 보고 특별히 반론하며 쟁점화 하여 토론을 진행하기는 쉽지 않아 보입니다. 따라서 이하 토론은 두 분의 발표에 전적으로 동의한다는 전제 하에서 궁금한 점들에 대한 간단한 질문 그리고 관련된 저의 짧은 단상들을 추가해서 말씀드리는 것으로 지정토론자로서의 소임을 다하고자 합니다.

2. 특별한 미래인가? 그 특별함은 어떻게 교육에 영향을 주는가?

김현진 교수님께서서는 미래교육의 관점에서 혁신교육을 “빠르게 변하는 사회 및 기술 환경에 따라, 현재의 공교육 문제를 해결할 뿐만 아니라 미래사회 관점에서 예측된 공교육의 문제에 대응하고, 더 나아가 미래사회에 준비된 인재를 양성하고자 현재의 교육, 학교 환경 및 기술, 조직의 변화가 있는 학교”와 맥을 같이 한다고 하시면서, 혁신교육을 위한 학교의 운영 요소로 교육의 비전, 교육과

정, 수업 및 평가, 학교 공간, 테크놀로지, 조직과 교직업무를 선정하고 이들 요소별로 혁신교육의 특징을 제시하고 계십니다. 그리고 앞의 세 가지는 우선순위가 되어야 하는 중요 요소이며, 학교 공간 등 학습 환경 이후의 것들은 지원하는 요소라고 하시면서, 교육의 의미 없는 변화 없이 첨단 기술을 활용하는 것을 경계하고 계십니다. 이러한 주장과 각각의 분석들에 대해서는 이론의 여지가 거의 없다고 생각합니다.

그런데 개인적으로 미래교육에 관한 글들을 접할 때마다 지울 수 없는 궁금증이 있습니다. 그 중 하나는 우리가 때로는 기대하고 때로는 걱정하며 제4차 산업혁명 시대라고 명명하는 미래가 과연 그렇게 특별한 것인가? 미래의 주요 키워드로 지적하신 ‘인구구조의 변화’, ‘첨단기술의 발달과 영향’, ‘세계화’는 인류가 경험해왔고 경험해갈 역사의 거대한 수레바퀴 속에서 왜 그렇게 특별하게 취급해야 하는가의 문제입니다. 그런데 더 궁금한 것은 특별한 변화가 있다고 할 때 그것이 교육에 직접 영향을 미치는 것과 ‘개인의 삶 그리고 사회 전반’의 변화를 매개로 교육에 간접적으로 영향을 미치는 것을 구분하여야 하지 않나 하는 것입니다. 사실, 교수님께서 미래교육의 관점에서 혁신교육의 우선순위로 말씀하신 ‘교육의 비전, 교육과정, 수업 및 평가’ 이것들은 교육의 본질적 요소임에도 불구하고 ‘개인의 삶 그리고 사회 전반’의 변화에 따른 사회의 요구에 의한 간접적인 것이며 오히려 ‘학교 공간, 테크놀로지, 조직과 교직업무’가 미래의 특징들로 이야기되는 것들에 의해 직접 영향을 받아 변화하는 것이 아닌가 싶은 생각도 들기 때문입니다. 듣다보면 다소 억지스러운 이야기일 수 있겠으나 미래사회, 미래변화에 있어 교육의 의미와 역할 그리고 혁신교육의 방향성 재검토라는 원론적 측면에서 이 자리에 계신 분들이 모두 다시 한 번 생각하는 계기가 되었으면 하는 마음으로 “사회의 변화는 어떻게 교육과 영향을 주고 받는가”라는 질문을 화두로 던져 봅니다.

아울러 파괴적인 변화의 학교가 지속가능한 운영을 위해서는 국가의 안정적인 지원과 함께 민간과의 협력 그리고 공유경제 등의 필요성을 말씀해주셨는데, 지극히 타당하다고 생각합니다. 여기에 덧붙인다면, 혁신지구사업 등에서도 그러하듯이 기존의 국가 중심의 전통적 거버넌스가 아니라 지역사회 그리고 필요하

다면 시장 등 사경제 영역도 적절한 견제와 균형 속에서 참여, 소통, 협력·협치·협영하여 나가는 협력적 거버넌스 또는 네트워크형 거버넌스로의 변화와 안착을 추구해나가야 할 것으로 봅니다.

3. 혁신교육의 재구조화 방향 모색을 위한 단상들...

김기수 박사님께서 말씀하신 것과 같이 혁신교육 운동은 기존의 운동들과 공통점도 있지만 분명한 차이점도 있습니다. 특히, 교육을 수동적이며 소극적인 변수가 아닌 변화의 능동적이며 적극적인 변수로 보고 처음부터 교육운동을 넘어선 사회 및 문화운동으로 상정했다는 점이 그러합니다. 그리고 개별 정책들의 산발적 추진들에 의해 주요한 정책들이 때로는 모순된 상태에서 충돌하고 때로는 사각지대를 낳았던 잘못을 타산지석으로 삼아서 지붕과도 같은 공유된 철학과 가치를 우선적으로 선정한 이후 구체적인 방안들을 모색해 나갔다는 점도 김기수 박사의 글을 통해 다시 한 번 확인할 수 있었습니다. 또한, 아울러 혁신교육을 통해 교육의 주체를 국가가 아닌 단위학교와 지역 그리고 그 구성원들로 되돌리려 함은 학교혁신운동이 강한 생명력과 추진력을 갖게 된 근본적 원인이 아닌가 싶습니다. 그럼에도 불구하고 혁신교육이 해 온 것보다는 앞으로 해야 할 일이 많은 것도 사실이며, 그러기 위해서는 오늘과 같이 혁신교육의 재구조화를 추구하는 노력은 계속 지속되어야 할 것입니다.

‘혁신교육이 해 온 것’ 부분과 관련하여 한 가지 꼭 이야기 하고 싶은 것이 있습니다. 그것은 이 세상에 있어 완전무결한 것은 없다는 것입니다. 혁신교육의 의미와 성과는 지금까지 도출한 것만으로도 그 어떤 것에 견주어 뒤처지지 않습니다. 학교의 성공적인 개혁 모델로서 학교구성원들의 만족도와 교육효과성을 제고시켰고 공교육의 신뢰 회복에도 크게 기여했습니다. 그 자체만으로도 혁신교육의 목표는 충분히 성취하고 있다고 보입니다. 여기에 전통적인 의미의 인지적 능력 중심의 학업성취도에서도 효과적이며 효율적이었기를 바라는 것은 욕심일 수 있으며 어찌 보면 당초 혁신교육이 갖고 있는 철학과도 충돌할 수 있습니다. 인지적 학업성취도의 효과성·효율성 부분에서는 조금은 의연한 자세가 필요하며, 오히려 이를 수용한 상태에서 우리 사회의 교육관 전반 그리고 대입제도의

변화를 위한 노력에 박차를 가하는 것이 좋지 않은가 생각해봅니다.

한편, 김기수 박사님께서서는 김성천 외의 글을 인용하시면서 학교의 비전과 철학, 혁신 주체 세력, 빼기 혁신과 더하기 혁신의 결합, 교육과정에 집중, 학습공동체 작동, 리더십의 작동, 지원시스템 구축, 학생자치 문화 등을 진짜 혁신학교의 8가지 특징으로 제시하고 계신데, 이것이 혁신학교, 혁신교육이 성공하기 위한 ‘성공요인’의 다름이 아니라고 봅니다. 다만, 단순히 성공요인의 반대에서 실패요인을 찾을 수 없듯이 추가적으로 혁신학교 또는 혁신교육이 안착되지 못한 소위 ‘무늬만 혁신학교’들에 대한 분석이 필요하지 않은가 싶습니다. 이것은 발제문에 제시되어 있는 과제들과는 또 다른 의미를 갖는다고 할 것입니다. 그리고 이것이 혁신교육 10년을 맞이한 오늘날 혁신교육의 바람직한 재구조화 방향을 검토하는 중요한 발걸음이 될 것으로 봅니다.

관련하여 개별 학교의 특수성을 간과한 따라 하기, ‘무늬만 혁신학교’와 같은 용어에서 볼 수 있듯이 부분적 수용 및 변화에 대한 부정적 인식, 혁신교육의 철학과 가치에 대한 보다 폭넓은 층과의 교감 부재, 핵심 혁신 주체들 및 교사들의 소진 문제에 대한 미흡, 전통적인 법과 제도로부터의 과감한 변화 필요성 인식 부족 등을 실패 및 위기 요인으로 제시해보고자 합니다. 특히, 김기수 교수님의 글에 부분적으로 언급은 되고 있지만 혁신교육이 결국에는 사람들의 헌신과 노력의 토대 위에서 이루어지는 것인 만큼 핵심 혁신 주체들 그리고 일반 교사들이 지금 직면하고 있는 ‘소진’ 문제에 대한 대책이 시급해 보입니다. 아울러 관련 조례 제정 등을 통해 법적 제도적 기반을 갖추어나가는 것도 중요하지만, 지극히 교육적이지만 법령에 관련 내용이 없다는 다소 황당한 이유로 필요한 혁신교육의 조치들이 미루어지는 잘못을 바로잡기 위해서 관계 법령을 “명시적으로 금지되는 것을 제외한 모든 교육적 조치들이 허용되도록 하는” Negative식 법제로의 전환을 위해 노력할 필요가 있을 것입니다.

끝으로 혁신학교 그리고 혁신교육지구와 관련된 노력과 성과 그리고 오늘의 모습을 보면서, 지방교육자치제도의 중요성을 다시 한 번 생각해 보지 않을 수 없음을 말씀드리고 싶습니다. 지방교육자치가 실현되지 않았거나 형식화되었다면 과연 지금과 같은 다양하고 의미 있는 혁신교육 운동이 있을 수 있었겠나 생

각해봅니다. 이러한 측면에서 문재인 정부에서도 지방자치를 강조하고 있고, 교육부 및 시·도교육감협의회 등의 노력에 의해 교육분권과 관련된 의미 있는 움직임이 지속되고 있음은 매우 고무적이고 혁신교육운동에 있어서 기회요인이 된다고 할 것입니다. 그럼에도 불구하고 일각 특히 일반 행정의 영역에서는 지방교육자치를 애써 부정하면서 일반자치에 통합하고자 하는 시도를 끊임없이 하고 있는 것은 반드시 경계하여야 할 것입니다.

혁신학교의 지속가능성, 혁신학교를 넘어서기 위한 제안

방희중(교육부 학교혁신정책과 교육연구관)

최근 우리사회에 미래교육의 논의가 뜨겁게 이루어지고 있다. 이미 제4차 산업 혁명, 융복합지식사회, 빅데이터(Big Data), 사물인터넷(IoT)과 인공지능(AI)의 등장, 혁신학교, 혁신교육 확대, 지방교육자치와 분권 강화 등 수많은 교육적 함의를 담고 있는 이슈들로 다양한 관점에서 사회적 논의와 연구가 뜨겁게 이루어지고 있다.

이들 중 오늘날 ‘혁신교육’이라고 일컫는 교육실천은 그 동안 진행되어 온 수많은 교육개혁들과는 구분되는 차별화된 방향성과 교육적 실천을 가지고 있는 하나의 교육운동으로 볼 수 있다.

혁신학교 정책은 2009년 경기도교육감의 핵심공약으로 이후 지속적으로 추진·운영되어 왔으며, 2010년 이후 서울(서울형 혁신학교), 전북(혁신학교), 전남(무지개학교), 광주(빛고를 혁신학교), 강원(행복더하기 학교)등에서 도입하였으며, 현재는 지역마다 명칭은 다르지만 대다수의 많은 시도에서 꾸준히 해당사업이 시행되고 있는 추세이다.【별첨 참조】

이와 더불어 문재인정부에서는 ‘혁신학교(지구) 확산’을 100대 국정과제 중의 하나로 발표하고, 공교육혁신을 추진 중에 있다.

하지만 혁신학교가 성과와 양지(陽地)만을 가지고 있는 것은 아니며, 한계와 과제 또한 많이 있다. 이러한 혁신교육의 출현 배경에는 여러 종합적인 요인을 생각해 볼 수 있다. 첫째, 교육의 획일화와 서열화에서 비롯된 사교육비 증가로 인한 양극화와 교육 불평등을 증대시켰고, 이에 따른 학생·학부모·교사들의 학교에 대한 만족도가 저하되면서 새로운 학교, 새로운 교육에 대한 요구에 따라 출현하게 되었다. 둘째, 관료적 학교경영, 획일적 학교교육은 교사의 자기효능감과 자

발적이고, 능동적인 참여의지를 저하시키고 있다는 원인에서 비롯되었다고 볼 수 있다.

40년 전의 학교와 지금의 학교를 비교하면 무엇이 달라졌을까? 토론자의 기억 속에 교편을 잡으셨던 부친의 학교근무 기억을 떠올려보면 40년 전에는 있었지만 지금은 그림자조차 찾을 수 없는 것들을 떠올려 볼 수 있다. 밤늦게까지 숙직실에서 원지와 철필로 원지를 굵으시던 모습이 생생한데 지금은 그 자리에 컴퓨터와 복사기가 대체되었다. 교과별로 과도라는 것이 있어서 칠판에 이 과도를 걸어서 수업에 활용했지만 지금은 컴퓨터 인터넷을 활용한 각종 이미지와 동영상, 음원을 통해 수업이 이루어지고 있다. 주판을 텅기며 주산과 암산을 했던 것에서 전자계산기와 코딩교육이 대체되고 있다. 직접 손으로 적어야 하는 출석부나 각종 장부가 많았지만 지금은 교육정보시스템(NEIS)으로 처리하고 있다. 하지만 이러한 변화는 교육의 본질적인 것보다는 사무적인 것, 수업을 지원하는 교구들의 변화들이 대부분이다.

그러나 아직까지 변하지 않는 것이 있다. 교원을 양성하는 교대나 사대에서 배운 것은 배운 것이고, 교단에 서서는 배운 것과 전혀 관계없이 실천하는 교원양성과정과 일선학교간의 괴리현상이다. 예를 들어 직업에 귀천이 없다고 하면서도 여전히 더 나은 직장을 위해 대학, 그것도 일류대학을 가야 한다는 것, 전인교육을 해야 한다면에서도 입시위주, 점수위주의 교육을 한다는 것, 학력은 시험점수만이 아니라고 하면서도 시험점수 중심으로 교육한다는 것, 학생평가에서 수행평가가 중요하다고 하면서도 객관식 지필평가 점수로 판단하려는 것, 교과서만이 교과서라 아니라고 하면서도 교과서를 벗어나지 못하는 것, 협동은 중요한 덕목이라고 하면서도 경쟁을 가르치는 것 등이다. 40년 동안 큰 변화 없이 거의 제자리를 맴돌고 있다.

시도교육청과 일선학교에서는 교육혁신, 혁신학교를 포함한 변화의 속도가 빠르는데, 이에 비해 아직도 예비교원을 양성하는 교원양성기관에서 이루어지는 교육과정은 변화를 따라가지 못하고 교육현장과 괴리가 되어 있다. 결국 학교로 발령받아 교사로 근무하면서부터 교육혁신에 대해 배우기 시작하고, 각종 교원연수, 교과연구회 또는 동호회 등을 통해 교육방법의 변화, 교육혁신에 대한 부분

을 공부하게 된다.

이런 이야기를 할 때 많이 듣는 이야기는 대체로 두 가지이다. 교육은 그리 쉽게 바뀌지 않는다는 것과 그래도 조금씩은 바뀐다는 것이다. 어찌됐건 40년 동안 크게 변하지 않은 것들은 교육 본질적인 가치나 지향의 문제, 이를 지원하는 행정체제 등이다. 정말 바뀌어야 할 것들은 40년이 지난 지금도 우리 앞에 변함 없는 과제로 놓여 있다.

혁신학교를 선도적으로 추진하였던 시도에서는 이제 혁신학교 시즌2, 혁신학교를 넘어서는 미래형 혁신학교를 준비하고 있다. 그러나 미래형 혁신학교를 그려나가기 전에 그간의 성과와 한계를 되짚고 나갈 필요가 있다.

혁신학교의 주요 성과는 첫째, 혁신학교라는 공교육의 모델을 정립했다는 점이다. 변화할 수 있고, 행복한 학교를 만들 수 있지만 여건이 마련되지 않아 학교상이 정립되지 못하였지만 혁신학교 모델을 정착함으로써 공교육의 교육과정 안에서 얼마든지 새로운 시도와 학교변화를 이루었다는 점이다.

둘째, 학교에 대한 개념과 철학이 변화되었다는 점이다. 이제까지 학교는 공부와 대입준비가 전부인 공간이었다. 그러나 혁신학교는 왜 공부를 해야 하는지, 그리고 어떻게 하면 학생이 행복한지에 대한 철학과 개념을 제시하여 학생과 교사와 학부모가 공유한다는 점이다. 그러므로 교육비전을 제시하고 학교에 대한 중장기 계획을 관리자가 일방적으로 설계하고 제시하는 것이 아니라, 민주적 절차에 따라 학교구성원들의 참여와 공유가 이루어진다는 점이다.

셋째, 민주적인 인권의 회복이다. 학교는 공부하는 곳이고, 그것이 최우선인 게 교육이었다. 그러나 혁신학교는 학생의 인권과 민주적인 의사절차를 통하여 학교문화를 변화하고 형성하였다. 자칫 공부에 가려 소홀히 여겨진 학생들의 인성과 인권에 대한 교육은 학생과 학부모에 대한 학교만족도를 상승시키는 효과를 만들었다.

넷째, 혁신학교의 양적 성장이 이루어졌다는 점이다. 혁신학교를 핵심공약으로 내세워 선출된 교육감은 공약에 대한 이행사항을 차근차근 진행하였다. 이는 곧 혁신학교의 양적 성장을 마련하게 되었다. 혁신학교의 양적 성장은 학부모, 학생, 교사들에게 일반학교와 비교할 수 있는 대상을 확보하는 계기를 마련하였고,

점차 혁신학교가 일반학교에 비하여 학교만족도가 비교우위에 나타나는 연구결과가 나오는 계기를 마련하였다.

다섯째, 혁신학교의 조례 제정으로 혁신학교의 법률적 토대를 마련했다는 점이다. 서울, 경기, 광주, 전북 등은 혁신학교 조례를 제정하여 운영하고 있다. 이는 혁신학교 운영에 대한 법률적 토대를 마련하게 되었고, 학교 운영의 근거를 마련하게 되었다. 앞으로 혁신학교 확산에 대해서도 도움이 될 것으로 보인다.

여섯째, 학교와 지역사회가 보다 적극적으로 소통하고 협력하는 지역교육공동체 구축을 이끌어 나가고 있다는 점이다. 마을교육공동체, 혁신교육지구 또는 행복교육지구의 운영사례가 그것이라고 말할 수 있다(김용기, 2017; 나민주, 2013).

이미 전국적으로 99개의 교육혁신지구가 운영 중에 있으며, 올해 3월에는 전국의 28개 기초지자체가 연합하여 혁신교육 지방정부 협의회 창립총회를 개최하였다. 혁신교육지방정부협의회는 ‘지역의 교육현안을 발굴하여 교육부와 시도교육청 학교 등과 소통하고 국가의 교육의제가 될 수 있도록 논의함’을 목적으로 한다고 발표하였다.

이와 더불어 혁신학교가 지속가능성을 담보하기 위해서 해결해야 할 과제로 다음을 생각해볼 수 있다.

첫째, 혁신학교 간의 격차이다. 선도적인 혁신학교는 교육과정 변화, 학교만족도 및 학업성취도의 상승을 가져왔지만, 어떤 혁신학교는 제자리걸음을 하고 있다는 점을 간과할 수 없다.

둘째, 혁신학교의 철학과 소통의 부재이다. 학교장의 혁신학교 지정 사업을 단순 연구학교 지원 사업으로 인식하고 학교를 운영하는 방식이다. 학교장이 학교 비전과 철학을 고민하고, 소통을 통한 학교문화가 바뀌어야 하는데 그렇지 못한 상황에 대한 고민이다.

셋째, 혁신학교의 색깔 미흡이다. 혁신학교는 교사공동체가 이루어져서 집단논의를 통해 교육과정과 수업에 반영되어야 한다. 그것이 혁신학교의 본질이고, 색깔이다. 그러나 단순 프로그램 운영, 타 학교의 베끼기식 교육과정 운영은 본질을 흐리고 있다는 지적들이 있다. 교육과정 및 프로그램을 개발하여 학교문화와

교육을 변화시키는 혁신학교의 본질을 살리고 색깔을 찾아야 학부모로부터 호응이 이루어질 것이다.

넷째, 혁신학교 변화에 대한 연구 부족이다. 혁신학교에 대한 연구와 재정지원이 이루어져야 할 것이다. 혁신학교가 어떤 학교인가에 대하여 대다수 학부모들은 잘 모른다. 그러므로 관련 연구를 통하여 확실한 근거와 일반학교에 대한 차이점을 제시하여야 한다. 이는 미시적인 연구가 아니라 거시적으로 현장교사를 중심으로 외부전문가를 지정하여 공동연구를 할 수 있는 여건이 마련되어야 할 것이다(김용기, 2017; 나민주, 2013).

마지막으로 미래교육 관점에서 바라본 혁신교육의 재구조화와 관련하여 짧은 소견으로 다음과 같은 제언을 드리고 싶다.

미래 지능정보사회의 도래에 따른 새로운 학교교육 혁신을 위해서는 여러 요인이 유기적이고 종합적으로 고려되어야 할 것이다. 교육과정의 개선, 교육평가의 개선, 교육시설의 개선뿐만 아니라 교원정책의 변화, 대입제도의 개선 등 시스템적인 사고(system thinking)와 관점에서 총체적인 교육혁신이 이루어질 필요가 있다(정제영, 2017).

이러한 미래 학교 교육혁신을 위해서는 첫째, 제4차 산업혁명 등 장기적 관점에서 교육환경 변화에 대응하여 교육혁신 방향을 설정할 필요가 있다. 학교교육을 가능하게 하는 여러 요인이 상호 관련되어 있기 때문에 학교교육을 혁신하기 위해서는 교육과정, 교수-학습, 평가의 개선과 더불어, 교원정책, 교육행정지원 체제, 교육시설의 개선이 총체적으로 고려되어야 하며, 초·중등교육 혁신을 위해 대입제도 개선까지 종합적인 관점에서 학교교육 혁신이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 혁신학교를 포함하여 학교 교육혁신과 관련된 산적한 여러 과제들에 대한 협의의 과정에서 다양한 유관기관과의 연계확산을 통한 지속성을 고민해 나갈 필요가 있다. 역대 정부에서 운영된 교육개혁 추진기구들의 경우, 각 정권이 끝남과 동시에 교육개혁기구와 소속 위원들의 임기가 완료되는 등 한시적 성격으로 운영되어 왔다는 문제가 있다. 교육개혁 기구가 상설기구가 아니어서 장기적인 교육개혁 방안보다는 단기적인 교육현안을 중심으로 정책을 제시해야 하는 한계가 있었으며, 이에 교육개혁이 효율적으로 추진되기 위해서는 무엇보다 교

육개혁 기구의 조직 안정성을 확보할 필요가 있다. 미래교육을 구상하는 범사회적 국가교육위원회와의 연계를 통해 교육정책의 지속성을 유지하며, 장기적인 관점에서 교육정책을 수립·추진해 나가야 할 것이며, 시도별 상황과 전국적인 편차가 큰 혁신학교에 대한 지원과 질적 성장에 대한 논의는 전국 규모에서 머리를 맞대고 이루어질 필요가 있다. 이와 더불어 예비교원 양성기관(교·사대)과 시도교육청간의 다각적인 교육연계도 보다 확대되어질 필요가 있다.

셋째, 학교교육 혁신을 위한 교육정책을 추진하기 위해서는 사회적 합의를 도출하는 과정이 선행되어야 할 것이다. 현 정부의 국정과제로 혁신교육이 자리를 잡으면서 이제 혁신교육, 혁신학교는 더 이상 진보교육감 지역만의, 그리고 혁신학교만의 제한적 변화로 한정할 수 없을 것이다. 미래 학교교육 전략 수립을 위해 국책연구기관, 교육관련 학회, 대학교수 및 현장 전문가, 학생, 학부모 등 전 사회적 의견수렴과 정책공조가 이루어져야 할 것이다. 예비교원 양성대학과 시도교육청간, 교육부와 시도교육청간, 지자체와 시도교육청간, 시도교육청들간, 혁신학교들간의 공유와 협조가 바로 그것이다.

혁신을 동반하는 모든 기술과 변화에는 항상 빛과 그림자가 동반한다. 혁신교육, 혁신학교가 일부의 혁신학교를 넘어서 모두와 함께 교육혁신의 가치를 공유하기 위해서 그리고 혁신학교의 지속가능성을 위한 노력에는 그 동안의 혁신학교의 출발과 성과, 그리고 한계에 대한 성찰을 통해 그림자를 전체로 볼 것인가, 부분으로 볼 것인가에 대한 고민이 필요한 때이다.

그리고 미래교육 방향에 대한 다양한 의견교류 및 상호 신뢰에 기반을 둔 혁신교육 정책이 수립·추진될 때 효과적인 정책의 현장착근을 기대할 수 있을 것이다.

별첨

시·도교육청 혁신학교 운영현황

- **(교육 본질에 부합한 비전 공유)** 자발성·창의성·공공성 등 혁신학교의 비전, 목적, 핵심가치 중심으로 교육주체들의 공감대* 형성
 * 입시·경쟁 중심 교육에서 벗어나 교육주체들이 협력하는 학교문화를 바탕으로 학생 개개인의 성장을 지원하는 학교혁신의 모델로 인식
- **(체계적 운영 시스템)** 혁신학교 네트워크 및 권역별 거점학교 운영 등 교육청-교육지원청-거점학교-지자체의 협력적 운영 체제 구축
- **(특색 있는 교원 연수 과정)** 구성원의 동기부여를 유도하는 연수 프로그램 운영을 통한 학교 혁신을 위한 정책추진 동력 확보
- **(행재정적 지원 강화)** 자율학교 지정, 학급당 인원 축소, 예산지원 등
- **(질 관리)** 공모를 통한 선정, 컨설팅, 평가, 역량강화 연수 등 혁신학교의 교육역량 제고

【시·도 교육청의 학교혁신 비전 및 혁신학교 운영 지원 방안】

교육청	비전	혁신학교 지원 방안
서울	모두가 행복한 혁신미래교육	교원연수, 혁신학교네트워크, 성과확산(일반화)
부산	모두에게 희망을 주는 부산교육	컨설팅, 찾아가는 설명회, 다행복학교네트워크
대구	협력과 배움으로 꿈을 가꾸는 학교	컨설팅, 자율협업체 운영, 워크숍, 페스티벌
인천	모두가 행복한 인천교육	학급자치비(80학급) 지원, 워크숍, 혁신지원센터
광주	질문이 있는 교실 행복한 학교	교직원 역량강화, 컨설팅, 수업혁신 사례 나눔
대전	혁신교육 확산을 통한 행복한 대전교육 구현	네트워크 구축, 홍보, 역량강화 지원
울산	희망과 감동이 있는 행복교육도시 울산	예비학교 운영, 역량강화 워크숍, 설명회, 홍보
세종	생각하는 사람 참여하는 시민 양성을 위한 공교육 체제의 혁신 모델 창출과 확산	관리자 협의회, 민주시민교육 확산, 컨설팅
경기	학교혁신으로 미래교육을 열어가는 경기교육	미래형 혁신학교 모델개발, 혁신공감학교
강원	모두를 위한 행복한 학교 함께하는 강원교육	리더십 연수, 학교혁신 토론회, 강원교육혁신 한마당
충북	함께 행복한 교육	컨설팅, 역량강화 워크숍, 전문적학습공동체 연수
충남	아이들이 존중받는 행복한 학교	진단, 부서별 협업, 연수, 홍보
전북	가고 싶은 학교 행복한 교육공동체	혁신학년제 운영, 참학력학교 운영, 연수지원
전남	꿈을 키우는 교실 행복한 전남교육	민주적 학교문화 확산, 리더십 연수, 홍보
경북	공교육 혁신으로 구성원 모두가 행복한 학교	수업-평가방식 개선 지원, 연수 및 컨설팅, 네트워크
경남	함께 배우며 미래를 열어가는 경남교육	교직원·학부모 학습공동체 지원
제주	배려와 협력으로 모두가 행복한 제주교육	수업혁신 동아리, 혁신학교 한마당, 선진지 탐방 네트워크

【참고문헌】

- 김용기(2017). 혁신학교의 성과분석 및 과제. 한국교육개발원.
 나민주(2013). 자율학교 성과분석 연구. 한국교육개발원.
 이중현(2017). 혁신학교는 지속가능한가. 서울: 에듀너티.

현장 사례

‘배움으로 성장하는 행복공동체’ : 경기 응곡중학교 학교혁신 실천 사례
이 성(경기 응곡중학교 교감)

‘함께 만들어가는 민주학교공동체’ : 강릉 운양 초등학교 학교혁신 이야기
서배성(강릉 운양초등학교 교사)

‘배움으로 성장하는 행복공동체’ : 경기 응곡중학교 학교혁신 실천 사례¹²⁾

이 성(경기 응곡중학교 교감)

1. 들어가며

세계적인 교육과정 개혁의 주요 흐름은 Less Teaching, More Learning이다. 교사가 가르치는 지식을 학생이 수동적으로 학습하는 것이 아니라, 자기 스스로 학습하는 능력을 길러서 적성을 찾고 평생 좋아하는 일을 하며, 성공적인 학습자가 되도록 하는데 있다. 경기 응곡중학교¹³⁾는 이 목표를 실현하기 위하여 학교시스템을 과거형에서 미래형으로 전환하는 학교혁신 노력을 지난 6년간 하였고, 이 토대위에서 3개 학년 연계 자유학년제를 시도하고 있다.

자유학기제라고 하면 흔히 ‘진로 체험’을 생각하기 쉽지만 본교의 자유학기제는 ‘배움의 주인이 학생’이라는 교육 본연의 모습을 되찾는 데 있다. 본교에서는 자유학기제 도입 이전부터 교육공동체 모두가 느끼는 행복교육을 다음과 같은 방향으로 실천해오고 있었다.

첫째, 학교혁신에 대한 학교장의 의지, 그리고 능력 있는 교사들의 강한 교육적 열의, 학생·학부모의 요구를 반영하여 행정중심의 학교를 학생중심의 학교로 전환하였다.

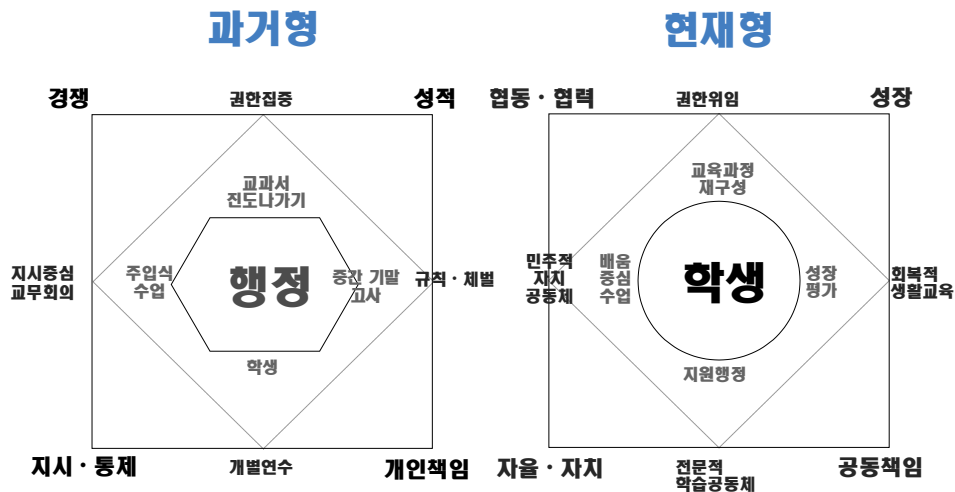
둘째, 교육을 바라보는 패러다임을 경쟁에서 협동으로, 성적에서 성장으로, 지식과 통제에서 자율과 자치로, 개인책임에서 공동책임으로 전환하였다.

셋째, 학교운영시스템을 권한이양을 통하여 교원들의 자발적 참여가 실현되도

12) 본 원고는 2018년 한국과학창의재단이 주관하는 제3회 자유학기제 실천사례 연구대회에 4월 17일 제출할 연구를 토대로 작성하였다.

13) 응곡중학교는 시흥시 장곡동에 위치하고 있으며, 평교사들이 희망하여 2012년 혁신학교로 지정받아, 2018년 현재 7년차 혁신학교로 ‘배움으로 성장하는 행복공동체’를 꿈꾸며 교육활동을 하고 있다.

록 개편하였다. 넷째, 학생 생활교육의 관점을 규칙과 처벌의 관점에서 회복적 생활교육으로 전환하였다.



다섯째, 교육과정 운영 시스템을 교과서 진도 나가기, 주입식·암기식 수업, 일제식 평가에서 교육과정 재구성, 배움중심 수업, 학생 성장을 지원하는 평가로 전환하였다.

교사에 의해서 적극적으로 재해석되는 교육과정, 참된 학력을 기르는 배움중심 수업, 미래사회 핵심역량을 키우는 역량기반 교육과정은 교사의 교육과정 상상력을 자극하였다. 교과서와 참고서 해석 수준에 머물러 있던 교사의 수업이 교육과정 고민 속에서 학생의 역량을 키우는 방향으로 변화되었다. 능동적으로 교과 교육과정과 학교교육과정이 해석되고, 마을을 학교 안 교육과정으로 끌어들였다. 수업에 마을을 끌어들이는 단계를 넘어서서, 마을을 학교교육과정에 포함시켜 교육과정 재구성을 시도하는 노력도 하고 있다.

2. 경기 응곡중학교 학교혁신 과정

1) 배움중심 수업을 위해 교사 개인의 수업 역량 키우기

2012년 혁신학교로 지정받은 첫 해부터 전 교사 수업 공개와 참관을 통해 교사 개인의 수업 역량을 키우기 위해 애써왔다. ‘수업이 바뀌면 학교가 바뀐다’는 혁신학교의 한 방향을 받아들여 수업 보기와 컨설팅이 전 교사 대상으로 지속적으로 이루어졌고, 전 학년을 ㄷ자 자리 배치로 바꾸고 배움중심 수업을 실천하기 위해 교사 개인의 수업 방법 혁신에 초점을 둔 변화의 노력이 있었다. 범 교과가 함께하는 수업 보기와 수석교사를 통한 수업 컨설팅을 통해 배움중심 수업으로 수업 방법에 변화가 일어났지만 잦은 수업 공개와 참관으로 교사의 피로도가 증가했고, 수업 방법 혁신에 대한 마인드가 교사별로 온도차가 있어 갈등이 생기기도 하였다.

2) 동료성 구축과 학교비전 수립을 통해 학교문화 만들기

2014년에 이르러 수업 보기와 함께 동료성을 키우려는 노력을 기울였다. 전임 교사를 따뜻하게 맞이하는 이벤트도 마련하고 학교 문제를 교사들의 의견을 반영하여 결정하는 교사 회의문화를 활성화했다. 따뜻한 동료애와 민주적 의사결정 체계를 바탕으로 전 교사가 함께 학교 비전을 만들고, 학교가 지향하는 학생상과 교사상을 수립하였다.

이러한 학교 비전의 공동 수립은 교육활동의 일관성을 가져왔다. 누구나 말할 수 있는 평등하고 민주적인 관계 정립으로 전문적 학습공동체 계획을 함께 세우고, 학년군과 교과군으로 나누어 진행된 수업 공개에서 더 활발한 연계를 시도해 볼 수 있었다. 혁신학교 철학 세우기와 동료성 구축에 집중하며 한 걸음씩 혁신 학교 성장의 길로 접어들었지만, 교육과정-수업-평가의 일체화를 부분적으로 수용하였고, 앞과 삶이 일치된 교육활동으로의 전환이 부족하였다. 또한 교과 간 융합 수업의 경험 부족으로 연계가 부분적으로 일어났고, 교육활동의 많은 부분을 회의로 결정하다 보니 교사의 피로도가 증가하여 준비팀을 꾸려 운영하기도 하였다.

3) 연계와 융합을 통한 교육과정 재구성으로 얇과 삶이 일치된 교육과정 만들기

혁신학교로 자리매김 하는 과정에서 특히 2015년과 2016년은 1학년 자유학기제 운영으로 지금까지 시도해 오던 교과별 교실 수업 개선 노력이 다양한 자유학기제 활동으로 확장되고, 교과 간 융합으로 배움을 아이들의 삶과 연결하는 교육과정 운영을 좀 더 활발히 시도할 수 있었다. 또한 배움의 근간이 되는 학생과의 관계 맺기를 위해 회복적 생활교육 실천 노력을 자유학기제 속에서 부분적으로 시도할 수 있었다.

그럼에도 불구하고 개선된 교육과정과 생활교육의 방향이 학년 말 교사의 전입과 전보로 교사가 바뀌어도 흔들림 없이 이어질 수 있는가에 대한 고민이 생겼다. 이러한 어려움은 특히 혁신학교 시작과 함께 학교를 지키며 학교 변화를 위해 노력했던 혁신 1기 교사들이 학교를 떠나고, 혁신학교로서 이미 어느 정도 자리잡은 시기에 전입한 혁신 2기 교사들로 바뀌는 과정에서 꼭 해결해야 하는 문제로 떠올랐다. 교사가 바뀌어도 혁신학교 철학을 공유하고, 배움중심 수업 방법을 실천하며, 회복적 생활교육의 관점으로 아이들과 만날 수 있는, 즉 개선된 학교문화를 지속 가능하게 만들 운영 시스템이 필요하게 된 것이다.

4) 학년 중심의 교육과정 운영과 학교 밖 네트워크 활성화로 지속 가능한 혁신학교 꿈꾸기

2017년에는 혁신학교로서 실천해온 교육과정, 수업, 평가 혁신의 경험과 자유학기제를 발판으로 3개 학년 연계 자유학년제 확대를 위해 노력했고, 교사가 바뀌어도 지속 가능한 혁신학교 운영 시스템을 구축하기 위해 노력했다. 이를 위한 방법으로 교원의 자리배치를 학년 교무실로 바꾸고, 본 교무실에는 부장교사와 행정실무사만 배치하여 부장교사가 업무를 많이 담당하게 하는 학년 중심의 교육환경을 조성하였다. 특색 있는 학년 교육과정이 운영될 수 있도록 전문적 학습공동체를 통한 학년군 공동체 활동을 확대하였다. 교육활동이 일시적 행사나 이벤트에 그치지 않고 교육과정과 생활교육 속에 깊이 뿌리내리도록 학생과 교사, 교사와 교사의 관계 형성을 중요하게 생각하는 회복적 생활교육을 전 교사가 함

게 배우며 교실에서 실천하였다. 2018년에는 이웃학교인 장곡중학교와 전문적 학습공동체를 통해 수업 보기를 함께 하기로 계획하였고, 마을 교육공동체와의 연대를 확대하는 등 학교 밖 네트워크 활성화를 통해 지속 가능한 혁신학교의 미래를 고민하고 있다.

3. 2017년 경기 응곡중학교 핵심과제

가. 지속 가능한 혁신학교

1) 전 교사 학교 철학 공유 및 비전 공동 수립으로 한 방향 교육 계획 세우기

본교는 전문적 학습공동체의 출발이라 할 수 있는 2월 교육과정 연수에서 전 교사가 학교 교육 철학을 공유하고, 학년별 목표와 교과별 목표를 공동 수립하고, 이와 연계된 교사 개인의 비전을 세운다. 목표와 비전이 추상적인 구호로 남지 않고 교육과정 재구성 계획을 세울 때나 교육활동이 실제 이루어질 때 구체적으로 발현될 수 있도록 교육활동을 함께할 전 교사가 모여 논의하는 시간을 가장 중요하게 생각한다. 왜냐하면 학교철학의 공유와 비전의 공동 수립이 시너지를 내는 한 방향 교육을 가능하게 만들기 때문이다. 전 교사가 함께 공들여 수립한 교육의 지표는 스티커로 제작하여 전 교사에게 배부하고 교무수첩에 붙여 늘 상기하도록 하고 있으며, 교무실과 교실에도 게시해둔다. 교사에 따라서는 학생 활동지에 기록하여 교육활동의 지향점을 본인은 물론 학생과 함께 성찰하기도 한다.

자유학기제를 통해 수업 개선 및 교육과정의 다양화 등을 추진해 오면서 수업 혁신은 학생들의 자존감과 관계의 힘을 키우는 것이 우선되어야 한다는 것을 알게 되었다. 학생들의 자존감과 소통 방식은 학교에서 이루어지는 교사와 학생, 학생과 학생 사이의 관계 맺음에 따라 달라질 수 있다. 교사철학에 따라 다르게 실천하던, 그래서 일관성이 없던 생활교육의 방향을 혁신학교에 걸맞게 한 방향으로 정렬하는 노력이 2017년에 이루어졌다. 전 교사가 모여 생활교육을 통해 꿈꾸는 가치를 발견하고 본교의 생활교육 비전을 ‘공동체의 힘을 키우는 존중과 배려’로 수립하였다. 그리고 기존 생활교육 방식에 대한 성찰을 바탕으로 새로운

생활교육의 방식을 찾았고, 이는 회복적 생활교육을 받아들이는 계기가 되었다.

이로써 교과교육은 물론 생활교육의 측면까지 전 교사가 비전을 함께 세우는 과정을 통해 한 방향의 교육을 실천하고 꿈꿀 수 있게 되었다.

2) 전 교사 공동 구상으로 함께하는 교육과정 계획하기

2월 교육과정 연수기간 중 학년 별로 교육목표를 공유한 후 교육목표에 맞는 학년 교육과정을 함께 계획하는 시간을 갖는다. 학년 교육목표를 실현하기 위한 주제를 찾고 교육활동을 교과별로 구체적으로 구상하고 교과 간 연계 가능성을 찾는다. 학년 교육과정에 대한 아이디어는 학년 교무실에 붙여놓고, 학년협의회를 통해 실천 가능한 교육활동으로 구체화한다. 교과 간 융합은 주제를 중심으로 여러 교과가 연계하여 수업을 설계하기 때문에 수업에서 일어나는 배움이 학생들의 삶과 더욱 긴밀하게 연결된다. 특히 2017년부터 3개 학년에 걸쳐 시도된 마을 연계 교육과정은 마을 인적자원과의 교류를 통해 지속 가능한 학년별 교육과정을 마련하는 계기가 되었다.

2월 교육과정 연수에서 교과별로 교육목표를 공유한 후 교육목표에 맞는 교과별 교육과정을 함께 계획하는 시간을 갖는다. 교과 교육 목표를 실현하기 위한 핵심 성취기준을 찾고 핵심 성취기준에 도달하기 위한 수업 내용과 방법, 성장을 돕는 평가방법을 구상한다. 교과별로 구상한 계획을 모두 발표하여 전 교사가 공유하며 교과 간 연계의 가능성을 발견하고, 평가 방법의 난이도나 중복되는 시기나 방법 등을 조정한다. 전 교사가 교과 교육과정을 공유하는 활동을 통해 수업의 내용과 방법, 평가 방식에 대한 고민을 나눌 수 있고, 교육과정과 수업, 평가가 일체화된 수업을 전 교사가 할 수 있게 된다.

이와 같이 학년별, 교과별 교육활동에 대한 계획을 전 교사가 함께 세우면서 지금까지 이루어온 수업 혁신과 연계와 융합을 통해 배움을 학생들의 삶과 연결하려는 노력을 지속적으로 실천할 수 있었다.

3) 선순환 구조를 통해 전 교사가 배우며 실천하는 회복적 생활교육과 학년 교육과정

본교는 2017년 2월 교육과정 연수를 통해 생활교육의 패러다임을 회복적 생활교육으로 바꾸고, 3개 학년이 한 방향 생활교육을 실천하기 위해 전문적 학습 공동체에서 학년군 공동체 활동을 확대하였다. 학년군 공동체를 통해 회복적 생활교육의 한 방식인 씨클을 실습하고 피드백을 통해 아이디어를 보태 수정하고, 학생 대상으로 실행한 후 학년협의회 때 평가하여 다시 생활교육에 환류하는 시스템을 마련하였고 1년간 꾸준히 실천하였다. 실습 → 실행 → 평가 → 환류의 선순환 구조는 개별 교사가 부분적으로 실천하던 기존의 생활교육 방식과는 달리 학교 전체의 생활교육을 한 방향으로 만드는 힘이 있었다.

또한 학년 교육과정은 교실 수업을 개선하기 위한 개별 교사의 노력이 주제를 중심으로 범 교과가 연계하여 더 심화되는 단계이다. 학교에서의 배움이 학생들의 삶과 연계되어 학생들이 배움의 주체가 되도록 학년별로 교육과정 재구성을 통한 융합 교육과정을 마련하는 것이 필요하다. 그런데 학년 교육과정은 교사가 바뀌면 연계의 힘이 느슨해져 매년 교육과정을 만드는 노력에 비해 쉽게 사라지는 아쉬움이 있었다. 2017년에는 전년도 자유학기제의 경험을 바탕으로 학년별 비전을 주제로 한 융합 교육과정, 마을 연계 교육과정, 뮤지컬 등이 학년별로 다양하게 시도되었고, 2018년에는 전문적 학습공동체를 통해 학년 교육과정을 새 학년의 교사들과 함께 이해하고 수정, 보완하는 과정을 거쳐 좀 더 안정된 학년 교육과정으로 만들었다.

4) 연대를 가능하게 하는 따뜻한 동료애와 천천히 가지만 함께 가는 민주적 의사소통 체계

2017년 전문적 학습공동체는 ‘따로 또 같이’의 형태로 56시간 진행되었다. 교과군과 학년군으로 나누어 ‘따로’ 활동이 진행되었지만 대부분의 활동을 전 교사가 ‘같이’ 공유하였다. 거의 매주 개최하는 전문적 학습공동체 외에도 교사 학습 동아리에 자발적으로 참여하고, 축제나 대토론회 등 학교 행사를 위한 준비팀이 만들어져 협력하는 문화가 있다. 이런 연대는 2월에 전임교사를 따뜻하게 맞이

하는 것부터 시작하여 전 교사가 함께 만드는 교육과정과 실천, 서로의 성장을 축하하는 문화와 민주적 의사소통 방식 등이 있기에 가능하다. 2월 교육과정 연수에서 느낀 따뜻한 환대와 공동체성의 경험이 전임교사가 학교생활에 빠르고 적응하고, 혁신학교의 교육철학과 방법을 수용하는 태도를 갖게 한다.

5) 변화된 학교문화를 유지시키는 학교 밖 네트워크

학습자의 삶과 배움을 연계하려는 노력으로 마을을 주제로 한 수업을 설계하고 마을 교육공동체가 학교 안으로 들어와 교사들과 협력 수업을 진행하기도 하였다. 혁신학교 네트워크와 실천연구회 활동으로 지역 내 혁신학교의 발전 방향을 보면서 본교의 학교문화를 성찰하였다. 또한 시흥시가 지원하는 11개 교육공동체 사업을 지원받아 우리학교 교육과정에 반영하여 다양하게 교육활동을 하였다. 더 나아가 이웃 혁신학교인 장곡중학교와 공동으로 전문적 학습공동체를 운영하면서 학교 밖 네트워크를 통한 혁신학교의 변화된 문화를 유지, 발전시키는 방법을 모색하고 있다.

나. 회복적 생활교육의 정착

1) 탄력적 교육과정 운영으로 회복적 생활교육 실천하기

본교에서는 생활교육 패러다임을 회복적 생활교육으로 전면적으로 바꾸면서 전문적 학습공동체 시간에 학년군 생활공동체 활동을 확대하여 씨클을 실습하고, 교사 간 협의를 통해 시나리오를 수정하며 회복적 생활교육의 철학을 공유하고 실천하기 위한 노력을 해 왔다. 학기 초 담임교사와 학생, 학생과 학생간의 관계 맺기는 무엇보다 중요하다. 배움중심 수업을 실천하고 수업을 통해 학생들 간에 배움이 일어나게 하기 위해서는 관계가 선행되어야 하기 때문이다. 이를 위해 교육과정을 탄력적으로 운영하여 학교 교육활동 속에서 회복적 생활교육을 실천할 수 있는 시간을 마련하고 관계 맺기를 통한 평화로운 학급 공동체를 실현할 수 있도록 하였다.

2) 수업에서 ‘관계 맺기’ 활동을 적용하고 실천하기

회복적 생활교육은 ‘존중과 책임’, ‘관계’라는 핵심 가치 위에 교육적 기초를 놓고 세워진 생활교육 방식이다. 본교는 지속성과 반복성을 동반한 일상에서의 노력과 훈련의 일환으로 교과 수업에서도 교실이라는 공동체 안에서 서로 상호 작용하며 자기를 이해할 수 있도록 수업을 계획하여 회복적 생활교육을 실천하고 있다. 면담하기로 모둠 친구들과 따뜻하게 만나는 국어과 수업, 공동체 놀이로 존중과 배려를 알아가는 체육 수업, 교실 속에서 자기를 알아가고 친구를 이해하는 한문 수업 등이 대표적 사례이다.

3) 학급자치시간! 회복적 생활교육 실천의 장(場)으로 만들기

회복적 학교 시스템을 구축하기 위해 본교에서는 상호신뢰와 존중, 경청과 수용을 기반으로 한 학급자치시간을 계획하였다. 학급의 평화적인 하부구조 형성을 위한 민주적인 학급임원 선출과 존중의 약속 만들기, 의사소통과 갈등해결의 방법으로 함께 실천한 공감친구 캠페인, 한 학기를 성찰하는 학기말 신뢰서클 등을 통해 회복적 학교 문화를 만들기 위해 노력해왔다. 이런 노력의 결과 힘 있는 학생이 다른 학생을 물리적으로 지배하는 행위가 현저히 줄어들었다. 민주적 절차에 의한 학급 자치회 선거 토론회, 학급의 평화적 하부 구조를 형성하기 위한 존중의 약속, 추억을 나누고 칭찬과 격려로 마무리 하는 학기말 서클 등이 대표적 활동이다.

4) 교사들의 연구와 노력으로 회복적 생활교육 뿌리 내리기

회복적 생활교육의 철학이 본교의 철학과 상통하여 회복적 생활교육 실천을 위한 전문적 학습 공동체를 강화하고, 이를 통해 교사들 간의 철학을 공유하고 협의하며 실습하는 활동을 꾸준히 실천하였다. 비폭력대화 연습 모임과 자율연수 이수, 경기도 교육연수원 직무연수 이수 등을 자발적으로 하고 있고, 2017년 회복적 생활교육 실천 경험을 바탕으로 본교 사례를 원격연수로 제작하기도 하였다. 이러한 일련의 과정들로 인해 교사들 간의 관계는 더욱 공고해졌으며 자발적인 연구모임이 활발해져 회복적 생활교육이 본교에 든든하게 뿌리내릴 것으로 기대한다.

다. 미래 역량을 키우는 교육과정 재구성

1) 교사별 수업비전을 기반으로 한 교육과정-수업-평가 일체화 체제 구축

본교 자유학기제의 본질은 교육과정 재구성을 통해 배움중심 수업과 성장 참조형 평가 방식으로 전환하여 학생의 역량을 키우는 데 있다. 자유학기제는 이제 1학년에만 운영되는 특별한 학기가 아니라 1학년에서 시작되어 중학교 3년 과정을 아우르는 중학교 교육과정의 핵심이다. 첫 발을 내디딘 2015 개정 교육과정에서 지향하는 내용을 선도적으로 운영하는 학기의 시작이다. 본교에서는 2015년 자유학기가 시작되기 전부터 이미 2월 교육과정 연수, 전문적 학습공동체 활동, 수시로 진행되는 자발적 수업공개와 협의 등을 통하여 학생들이 미래 핵심역량을 강화할 수 있도록 수업의 변화와 평가의 혁신을 시작하였다. 학교의 비전과 자신의 수업 철학을 기초로 함께 수업을 설계하고 학생 참여형 활동지를 만들고 수업을 모니터링하고 피드백을 하는 과정에서 교사들의 교육과정 재구성 능력, 학생 참여형 배움중심 수업, 과정중심 성장 참조형 평가 능력이 향상되고 있다. 이제 본교의 자유학기제는 이러한 교사의 성장을 기반으로 모든 학년에서 자유학기제를 운영할 수 있는 체제가 마련되었다.

2) 삶과 삶을 연결하고 미래역량 강화를 위한 교과 융합 수업 운영

학생들의 문제 해결력과 창의적이고 융합적인 역량을 신장시키기 위해 자유학기에서 시작된 융합수업이 전 학년에서 매 학기별로 운영되었다. 이를 위해 전문적 학습 공동체와 학년 협의회를 통해 교과와 교과의 장벽을 넘나드는 교육과정 재구성을 시작하였고 이를 위해 무엇보다도 교사들이 협력을 하고, 학생들 또한 융합 수업에서 경험한 다양한 주제들을 자신의 삶에 필요한 역량으로 키울 수 있게 되었다. 존중, 소통, 꿈이라는 학년별 비전을 바탕으로 한 융합 수업, 마을 연계 수업, 뮤지컬 프로젝트 등이 대표적이다.

4. 응곡중학교가 해결해야 할 과제

본교의 ‘배움으로 성장하는 행복 공동체’를 만들기 위한 교육적 노력이 지속

가능한 것으로 자리매김하기 위해서 더 노력해야 할 바는 다음과 같다.

첫째, 학교 교육활동에 대한 학부모의 이해를 높이고, 연대의 기회를 늘릴 필요가 있다. 자유학기제와 혁신학교의 성과를 바탕으로 수업방식과 교육과정에 변화가 이어지고 있지만, 학년이 올라갈수록 변화된 수업방식과 평가방식에 대한 학부모의 불안감이 높아졌다. 평가에 따른 서열화에 부담을 느끼고 고입 이후의 적응 여부를 걱정하는 것이다. 미래 사회에 필요한 역량을 키우는 교육 방식에 대해 학부모의 이해를 도울 필요가 있다. 이를 위한 방법의 하나로 학생들의 성장을 돕는 평가 방식으로 전환하는 것이 필요하고, 적절한 피드백으로 학생 및 학부모의 신뢰를 높여야 한다. 또한 소그룹 진로체험을 준비할 때 학부모의 협력을 얻거나 학부모가 마을 강사로 교사와 협업하는 등 학교 교육과정을 학교 밖으로 확장하려는 노력 속에 학부모와의 연대가 필요하다. 학부모와 만남의 기회를 늘려 서로를 이해하고 협력할 수 있는 연대의 힘을 키울 필요가 있다. 즉 학부모와의 협력적 거버넌스 구축을 고민해야 한다.

둘째, 학생들이 배움의 주체가 될 수 있는 기회를 확대해야 한다. 다양한 프로젝트 수업과 학급 서클과 자치회의 경험으로 아이들 스스로 기획하고 실천하며 협력하고 문제를 해결하는 실천력을 키울 수 있었다. 또한 수업을 통해 마을과 만나고 이웃과 만나는 경험으로 배움이 사회적 실천으로 나아갈 수 있는 기회를 가졌다. 그럼에도 불구하고 학생들이 스스로 배움의 내용과 방법을 선택하는 기회를 제공하고, 교사는 더 믿고 기다려 주는 마음을 가져 학생들이 좀 더 주체적으로 배울 수 있는 기회를 확대할 필요가 있다. 학생들을 배움의 주체로 세우고, 학습공간을 학교 밖으로 확장하는 것이 미래 역량을 키우는 교육 즉, 배움을 학생들의 사회적 실천 역량으로 연결하는 것이기 때문이다.

셋째, 교사가 교육활동에 전념할 수 있는 여건이 마련되어야 한다. 혁신학교 초기 실무사의 교육활동 지원으로 업무경감의 효과가 컸고, 학급당 학생 수도 적었다. 혁신학교 및 자유학기에 대한 지원은 갈수록 줄어들었으나, 학급 수가 줄

면서 업무 부담은 오히려 늘어 교사가 안정된 교육활동을 하기 어려워졌다. 56시간의 전문적 학습공동체를 통해 끊임없이 학교 교육활동에 대한 협력과 연대가 있기에 변화된 학교문화가 교사가 바뀌어도 유지될 수 있었다. 학생과 함께 교사도 행복한 성장을 꿈꿀 수 있는 여건이 마련되어야 한다. 그래야 교사도 ‘내 학교’라는 주인의식을 가지고 학교의 미래에 대해 꿈을 꿀 수 있을 것이다.

5. 닫으며

우리는 주변으로부터 끊임없이 ‘교육’, ‘학교’, ‘교사’는 이래야 한다는 이야기를 듣고 있다. 사회는 급격히 변화하는데 교육은 그 변화를 쫓아가지 못한다는 이야기도 듣고 있다. 교사는 매일 학교에서 전쟁 같은 하루를 보내는데도 학교 밖에서는 교사의 책무성에 대해 끊임없이 문제를 제기하고 있다.

전국의 모든 학교에서 일정한 원칙을 가지고 교육활동이 진행되고 있음에도 불구하고 진행되는 모습이 모두 같지 않다. 학교마다 무엇이 같아야 하고, 무엇이 달라야 하는지에 대해 우리는 판단을 공유하고 있지 못하다. 학교 안 각 교육주체(학교장, 교감, 교사, 행정직원, 학부모)가 어떤 역할을 담당해야 하고, 서로 어떻게 협력해야 하는지, 교육과정 운영, 학생 생활교육은 어떻게 해야 하고, 서로 이견이 있을 때 어떻게 조율해야 하는지에 대해서도 합의되어 있지 않다.

동일한 시간, 동일한 공간에서 같은 목적을 가지고 움직이는 교육주체가 공유하고 실천하는 교육적 활동이 없다면 건강한 조직일 수 없다. 요즘 우리 학교가 당면한 어려움이다. 사회는 급속히 변화하고, 학교에 대한 교육적 요구도 다양하다. 아이들을 가르치는 행위가 어떤 의미를 지니는 것인지, 교사로서 할 수 있는 일, 할 수 없는 일, 해야 할 일, 하지 말아야 할 일이 무엇인지, 어떻게 가르쳐야 하는 것인지, 아이들을 어떻게 이해해야 하는지 등에서 학교 구성원 간의 합의를 이룬 학교는 많지 않다.

아직 응곡중학교가 합의하고 실천한 교육활동이 교육적으로 어떤 의미가 있는지는 좀 더 두고 봐야 한다. 다만 고립되고, 분산적으로 실천되던 교사의 교육활동이 교육철학과 비전을 합의하고, 공동으로 실천하고, 실천을 좀 더 잘하기 위해 공동으로 공부한 효과는 여러 곳에서 나타난다. 아이들이 변하고, 선생님들이

변하는 모습이 곳곳에서 확인되고 있다. 지금부터의 과제는 우리가 만들어 놓은 변화를 지속적으로 유지하는 일이다. 많은 학교에서 교사가 떠나면, 혹은 관리자가 바뀌면 학교가 바뀐다. 학교가 공들여 개선한 학교문화를 꾸준히 유지하는 것은 쉽지가 않다. 늘 지금보다 나은 학교문화, 더 좋은 수업을 꿈꾸는 학교는 아이들 수업에 비계를 놓는 것처럼 앞서 공들여 만든 학교 교육과정이나 문화가 교사가 바뀌어도 이어져 더 성장할 수 있도록 발판을 만들어야 한다.

혁신학교 7년차에 들어선 본교도 혁신학교에 대한 학생 및 학부모의 이해 확대와 배움을 사회적 실천 역량으로 키우는 노력, 학생들의 배움이 어른이 된 삶으로 이어지게 만드는 교육과정 등 더 많은 지향점이 있다. 혁신학교의 노력이 미래교육의 방향과 일치하는지 점검하고, 새로운 단계의 발전 방향을 고민할 필요가 있다. 우리는 새로운 도전과제에 대해서도 지금까지 해온 것처럼 따뜻한 연대의 힘으로 의미 있는 변화를 만들어 나갈 것이다.

응곡중학교, 변화의 길에 여전히 서 있다.

‘함께 만들어가는 민주학교공동체’ : 강릉 운양 초등학교 학교혁신 이야기

서배성(강릉 운양초등학교 교사)

1. 혁신교육 활동가 되기

가. 전문성에 대하여

언제부터인가 학교혁신이라는 말이 매우 익숙해졌다. 학교혁신이 이제 우리교육의 중요한 이슈가 되었다는 것을 부정할 사람은 없을 것이다. 그런데 아직 학교혁신이라는 말이 생기기 이전에는 교실수업개선이라는 말이 있었다. 교실수업개선은 교사의 전문성 즉 역량을 키워서 교실수업을 변화시키자는 것이었다. 사실 교사의 역량이 교실수업에 미치는 영향은 대단하다. 아이들도 어떤 선생님이 잘 가르치고 역량이 있는 교사인지 금방 느낄 수 있다. 교사의 수업역량에 따라 교수학습부터 관계까지 교실의 분위기는 큰 영향을 받는다. 따라서 많은 선생님들이 수업이나 교육과정재구성, 평가 그리고 관계에 이르기까지 역량을 키우기 위해 수많은 연수를 받아왔다. 이것은 어쩌면 교사로서 지극히 당연한 태도이다. 하지만 아쉽게도 교실수업개선은 한계를 드러냈다. 교사 개인의 전문성에 의존하다보니 학년이 바뀌어 교사가 바뀌면 아이들은 혼란을 겪을 수밖에 없는 구조이기 때문이다. 교사는 교실왕국에서 엄청난 업적을 만들었지만 교실왕국을 벗어난 아이들에게는 아무런 영향도 줄 수 없었다. 이런 한계를 극복하기 위한 도전이 바로 단위학교 혁신이었다.

나. 단위학교 혁신이란

단위학교 혁신은 개별교사의 전문성에 의존하지 않고 학교를 전문적인 학습공

동체로 본다. 전 학년의 선생님과 새로운 학년의 선생님이 서로 지속적으로 교류하고 동료성을 통해 배우기 때문에 전문성은 자연스럽게 이어진다. 다시 말하면 교실을 개방해서 각각의 교사들이 가진 전문성이 이어질 수 있는 구조를 만드는 것이다. 이 경우 학교에 다니는 동안 아이들은 일관된 교육철학을 공유하는 교사들은 만나게 된다. 단위학교 혁신은 아이들의 혼란을 줄이고 교사집단에 대한 신뢰감도 높일 수 있다.

다. 어려운 문제들

그러나 아직도 단위학교혁신이라는 말은 조금 생소하게 느껴진다. 학교혁신을 단위학교혁신으로 보지 않고 여전히 교사의 전문성 문제로 받아들이는 경우가 많기 때문이다. 이것은 성과급이나 근평처럼 교사간의 경쟁을 유도하는 현재의 교육정책에 상당한 영향을 받았기 때문이 아닐까 생각된다. 역량이 높은 교사가 더 인정받고 승진도 하는 구조에서 협력을 중시하는 공동체성은 전문성에 비해 필요성이 낮아진다. 또 이런 문화는 새롭게 교직에 나오는 젊은 교사들에게 더 큰 영향을 준다. 왜냐하면 단위학교를 이야기하기에는 권위적인 학교문화에서 발언권이 너무 미약하기 때문이다. 단위학교 혁신은 교장선생님부터 신규교사까지 모두 함께 고민해야 하는데 그러기에는 젊은교사들의 경험은 너무 부족할 수밖에 없다. 이 때문에 젊은 교사들은 더 교실수업에 대한 전문성을 추구하게 된다. 게다가 아이러니하게도 아이들에 대한 높은 책임감과 책무성은 선생님들을 더욱 더 전문성의 길로 인도한다. 전문성을 더 높이기 위해 연간 수백시간 이상의 연수를 받는 교사들도 쉽게 찾을 수 있다.

라. 전문성과 학습공동체

물론 전문성에 대한 추구를 결코 나쁘다고 말씀 드리는 것은 아니다. 워낙 탁월한 전문성을 가지신 선생님들도 많고, 필자 역시 전문성에 대해 고민해왔고 노력하고 있기 때문이다. 하지만 교사들의 무비판적인 전문성추구는 교실수업개선의 한계와 맞닥뜨릴 수밖에 없다. 그래서 우리는 단위학교 혁신을 잊어서는 안

된다. 교사가 내 교실의 상황에 만족하고 전문성이라는 방어막을 치는 것은 다시 교실왕국으로 돌아가자는 것과 다르지 않다고 생각한다. 우리는 어쩌면 전문가라는 타이틀을 얻고자 노력하고 있는 것은 아닌지 되물어 보아야 한다. 어쩌면 전문성이라는 이름으로 다른 동료들보다 우월한 자신을 찾고자 하는 것은 아닐까? 사실 이것은 필자의 자기 고백이기도 하다. 돌아보면 젊은 교사일 때 더 전문성을 갖고자 하는 욕망이 컸다. 하지만 변화는 교실이 아닌 단위학교 혁신에서 비롯된다. 내가 애써 가르친 아이들이 내년이 되면 또 다시 구조의 감옥에 갇히게 될 것이기 때문이다. 그래서 학교는 민주성과 동료성이 없이는 변화되기 어렵다. 물론 교사는 전문가가 맞다. 하지만 교사는 이론보다는 임상전문가가 되어야 한다. 연수와 강의를 통해 이론적인 부분을 배우는 것도 중요하겠지만 교사라면 아이들을 이해할 수 있어야 한다. 만약 의사가 아무리 시험성적이 우수하다고 할지라도 임상경험이 부족한 의사에게 내 가족의 생명을 맡기는 것은 불안한 일이기 때문이다. 따라서 의사들도 선배의사와 끊임없이 임상에서의 경험을 나누고 고민해야 한다. 학습공동체는 이런 경험을 나누는 장이다. 수업에서 경험한 다양한 임상경험을 서로 나누고 더 좋은 방법을 모색하는 협력의 장이다. 이러한 협력과 동료성을 바탕으로 한 배움이야말로 꼭 필요한 가치라고 생각한다. 운양초등학교는 이러한 공동체성을 중심으로 학교를 변화시켜왔다. 개인의 전문성보다는 함께 만드는 민주적인 공동체가 되기 위해 노력해 왔다. 그러면 운양초등학교 사례를 통해 공동체성이 만들어가는 과정을 살펴보자

2. 울통불통 함께 만드는 공동체

가. 좋은 밥상 차리기

새로운 학교를 꿈꾸는 많은 사람들이 있다. 내 아이가 안전하고 따스함이 넘치는 좋은 학교에 다녔으면 하는 마음에 새로운 학교를 꿈꾸는 학부모도 있고 좀 더 경쟁력을 가졌으면 하는 마음으로 새로운 학교를 꿈꾸는 학부모도 있다. 그런가하면 좀 더 열린 근무환경에서 아이들을 가르쳐보고 싶은 마음으로 새로운 학교를 꿈꾸는 교사도 있고 교육적 자아실현을 위해 새로운 학교를 꿈꾸는 교사도

있다. 모두들 혁신학교라는 그럴싸한 밥상을 맞이하고 싶어 한다. 그런데 막상 혁신학교에서는 차려놓은 밥상을 맛있게 먹는 것보다 밥상을 차리는 일로 고달프다. 누구나 맛있는 밥상을 받고 싶어 하지만 대부분 밥상을 차리는 것을 부담스럽게 여기기 때문이다. 게다가 함께 받아야 하는 밥상에 누군가는 먹고 싶지 않은 음식이 오른다면 갈등도 심해질 것이다. 특히 한 사람이 독단적으로 자신이 원하는 음식만을 선호하여 밥상을 차린다면 다른 사람들은 밥상을 외면할 것이 분명하다.

모두가 즐겁게 받을 수 있는 맛있고 먹음직한 밥상을 차리는 과정 어쩌면 새로운 학교의 비전을 세우고 교육과정을 만들어가는 과정은 이런 것이 아닐까? 모두가 즐겁게 받을 수 있는 밥상을 차리기 위해서는 어쩌면 함께 머리를 맞대고 의논하는 것이 필요하지 않을까?

나. 새로운 학교를 시작하며

2010년 초봄 강원도 소도시 강릉에서도 새로운 교육을 희망하는 움직임이 시작되었다. 지역의 공동육아 어린이집과 생협조합원 그리고 시민단체 회원들을 중심으로 남한산초등학교를 비롯한 몇몇 작은 학교들의 학교혁신 사례들이 알려지면서 관심이 커지기 시작했다. 그리고 지역의 학부모들이 힘을 합치면서 강릉 작은학교 준비모임이 결성되었다. 이때만 해도 강릉에 새로운 학교가 생길 수 있을까에 대한 사람들의 의견은 매우 비관적이었다. 참여할 교사를 모으는 것부터 난관의 연속이었다. 하지만 뜻이 있는 곳에 길이 있는 법, 어렵지만 수차례 준비모임은 지속되었고 많은 사람들의 도움과 많은 노력 끝에 강릉시 외곽의 전교생 18명의 운양초등학교를 새로운 학교로 만들기로 결정하게 되었다.

다. 집단지성이 살아있는 학교상 만들기

이때부터 학부모와 교사들은 새로운 학교상을 정하기 위한 토의를 시작하게 되었다. 먼저 각자가 생각하는 학교상을 전부 메모지에 적어보았다. 1~2개를 적는 사람도 있었지만 대부분은 많은 수의 메모장을 적어 내었다. 그렇게 모아진

메모지를 다시 내용별로 분류하여 카테고리를 만들고 다시 분류하기를 반복하다 보니 모두가 원하는 대략적인 학교상이 보이기 시작했다. 그 후 교사들이 모여 이렇게 모여진 내용들을 다듬어 좀 더 가치지향적인 학교비전을 만드는 작업을 한 후 학부모님들과 토의를 거쳤다. 그리고 이렇게 만들어진 학교상과 아동상이 바로 ‘배움과 소통으로 성장하는 행복한 학교’와 ‘현재가 행복한 어린이, 미래에 공헌할 수 있는 어린이, 주체적으로 삶을 아름답게 가꾸는 어린이’이다. 내가 근무하거나 근무하고자하는 학교의 학교비전을 함께 고민하고 토론한다는 것은 교사들에게도 새로운 경험이었다. 실천을 위해서는 자발성이 필수적인 새로운 학교에서 내가 만든 교육과정이라는 것은 매우 소중한 자산이 되었다.

라. 집단지성으로 만드는 교육과정

새로운 학교비전을 세운 다음 본격적 새로운 교육과정에 대한 논의가 시작되었다. 교사들은 매주 모여 새로운 교육과정을 열정적으로 논의하였다. 남한산초, 거산초, 삼우초 등 앞선 학교들의 교육과정을 참고하기도 했고 각종 자료를 찾아 공부도 열심히 하면서 교육과정 논의는 진행되었다. 하지만 새로운 밥상을 차리는데 서로의 생각은 많이 달랐다. 학교교육과정에 담겨질 아이디어 하나하나마다 비판적인 시선을 피해갈 수는 없었다. 모두 치열하게 토론하고 가치와 의미를 생각했다. 토론은 가끔 지나치게 치열해져 감정까지 건드릴 정도였지만 학교교육과정이라는 밥상에 아무 음식이나 올릴 수는 없었다. 보기 좋은 떡보다는 건강하고 즐겁게 먹을 수 있는 음식을 올려야만 했다. 전시성 행사나 불필요해 보이는 각종 대회 등은 모두 학교교육과정에서 사라질 수밖에 없었다. 그리고 아이들에게 꼭 필요한 것들로 교육과정이 채워져 갔다. 실천가능성과 당위성이 우선적으로 고려되었다. 이렇게 해서 2011운양교육과정이 완성되었다. 집단지성으로 만들어진 교육과정은 힘이 있다. 일반적인 학교에서 학교교육과정을 편성하는 주체는 대부분 교사가 아니다. 그렇기 때문에 학교교육과정에 학사일정을 제외하면 어떤 내용이 기술되어 있는지조차도 생소한 경우가 대부분이다. 심지어 자신의 업무분야에서조차 기억을 못하는 경우가 보통이다. 하지만 함께 논의하고 치열하게 논쟁하며 만들어진 교육과정의 내용을 모르는 교사란 상상하기 어렵

다. 논의에 참여한 교사들은 교육과정이 제시하고 있는 내용의 의미를 정확히 이해하고 있고 실천하기 위해 노력하게 된다. 자발성은 이렇게 형성될 수 있다. 우수사례를 발굴하고 포상을 하는 것으로 자발성을 높이는 것에는 한계가 있다. 보상이 끊어지면 자발성도 멈춘다는 것은 이미 오래된 진실이다.

마. 소통은 고통이다

새로운 교육과정을 가지고 학기 초부터 의욕적인 교무회의가 시작되었다. 하지만 기대와는 달리 교육을 바라보는 관점은 개인에 따라 너무나도 달랐다. 복식학급이 해소되면서 교감선생님을 비롯해 새로운 교원이 추가로 배치되다 보니 학교교육과정에 대한 공감도 한계가 있을 수밖에 없었다. 회의 때 마다 소통은 막혔고 신뢰감은 무너지기 시작했다. 잦은 회의 문화는 오히려 고통이 되어버렸다. 학부모의 요구도 점점 커져갔다. 초기 새로운 교육과정 편성에 함께 했던 학부모 이외에도 많은 학생들이 전학을 오면서 집단지성으로 만들어낸 교육과정과 학교비전에 대한 이해가 흔들리게 되었다. 학부모들의 요구가 커질수록 교육에 대한 공공성과 지향점이 흔들렸다. 문제는 무엇일까 결국 교육과정을 바라보는 패러다임과 소통의 문제였다. 같은 교육과정 프로그램이라도 아동을 중심에 두고 자기 주도적으로 운영할 수 있다고 생각하는 것과 교사가 계획하고 이끌어 주는 것이 필요하다고 생각하는 것에는 큰 차이가 있다. 또한 학교를 일종의 교육서비스로 생각하는 학부모에게 아이에 대한 책임을 학교와 학부모가 함께 나누는 공동체 학교를 이해시키는 것은 너무나도 어려운 일이다. 같은 학교 안에서 이렇게 큰 패러다임의 차이를 안고 있다는 것은 곧 소통이 얼마나 어렵겠는가를 여실히 드러낸다. 그러나 배운 것이 있다면 관점의 차이를 인정하고 이해하기 위해 좀 더 노력해야 한다는 것이다. 때로는 다투기도 하고 때로는 사과하기도 하며 이해하기 위한 시간이 필요했다는 것이다. 그리고 아무리 좋은 생각과 관점이라도 때가 아니라면 성급하지 않을 수 있는 지혜도 가끔은 필요하다는 것이다.

바. 새로운 학교 교육실천의 패러다임

그러면 이런 어려운 과정 속에서도 이루려는 새로운 학교에서의 혁신은 무엇일까? 그것은 어쩌면 기본으로 돌아가는 것 아닐까? 교사 중심의 교육과정 운영을 아동중심으로 바꾸고 경쟁적인 학교문화를 공동체 문화로 바꾸어 가는 것, 어쩌면 느리고 힘겹지만 한 걸음씩 진보해 가는 것을 통해 학교의 구성원들의 생각을 바꾸어 가는 것이다.

그러나 현실은 그리 녹록치 못해 보인다. 전체와 같지 않으면 왕따로 변하는 전체주의, 스티커 한 장으로 아이들을 스키너상자 안의 새처럼 움직이게 만드는 행동주의, 그리고 그 무엇보다 어리다는 이유만으로 아이들의 인격을 인정하지 못하는 어른들이 아직도 학교를 지배하고 있다. 상당수 혁신학교에서도 혁신을 본질의 변화로 인식하기보다는 외형적인 변화로 판단하는 경우가 많다. 또한 교육과정 운영에서도 공장에서 설계도에 따라 제품 생산하듯 철저하게 계획된 교육과정에 따라 생활해야 하는 아이들에게서 창의적 지성은 먼 나라의 이야기일 뿐이다. 게다가 지역사회와 학부모 역시 아직은 공동체문화를 함께 만들어 가기에는 어려운 점이 많아 보인다.

사. 신뢰를 기반으로 하는 공동체 만들기

이런 현실 속에서 새로운 학교 패러다임은 어떻게 바꿀 수 있을까? 여전히 답은 신뢰와 소통에 있다. 운양초에 오는 교사들에게는 보통 발령받은 지 1개월 쯤 되면 사춘기가 찾아온다. 이유는 학부모들의 목소리가 너무 크다는 것, 게다가 매월 해야 하는 반모임에서 많은 것을 들어야 한다는 것, 그리고 비상식적인 학부모도 존재한다는 것 등이다. 하지만 성장하기 위해서는 이런 질풍노도의 시기는 반드시 필요한 법이다. 교사가 학부모를 신뢰하지 못하는 상황에서 학부모에게 교사를 신뢰하라는 말은 너무도 어려운 말이다. 마치 환자가 의사를 믿지 못해서 이 병원 저 병원을 쇼핑처럼 돌아다니는 모습과도 같다. 환자에게 중요한 것은 믿을 수 있는 의사이지 권위 있는 의사는 아니다. 권위는 마치 신뢰를 가져다주는 훌륭한 도구일 것 같지만 실상 권위주의적인 모습을 통해 환자는 불안감

을 느낀다. 환자의 말에 귀를 기울이지 않는 의사가 정확한 진단을 한다는 것은 어불성설이다. 교사 역시 예외일 수는 없다. 교사 역시 학부모의 말에 귀를 기울이고 이해하려는 자세가 필요하다. 하지만 이것은 쉽지만은 않은데 바로 학부모의 불안한 마음 때문이다. 학부모는 원초적인 불안감은 바로 아이 때문에 생긴다. 아이가 학교에서 잘 적응하는지, 따돌림을 당하지는 않는지, 공부는 잘 따라가고 있는지 늘 불안하고 걱정 속에서 살아간다. 이런 불안함은 교사를 신뢰하는데도 부정적인 영향을 준다. 따라서 교사는 먼저 학부모를 안심시키고 신뢰를 만들어야 한다. 그러기 위해서는 들어주고 공감해주는 방법보다 좋은 것은 없다. 때로는 솔직하게 문제를 말하고 진솔하게 이해를 구하는 태도가 신뢰를 형성하는데 가장 중요하다.

아. 함께 만들어가는 공동체학교

이런 신뢰를 회복하기 위한 노력으로 많은 변화가 있었다. 운양초등학교는 2010년 여름까지만 해도 전교생 18명의 4학급 복식으로 통폐합 위기의 학교였다. 그러나 지금은 많은 변화가 있었다. 학생 수도 많이 늘었지만 그보다 더 중요한 것은 학부모, 학생, 교사 모두 소외되지 않고 서로를 교육주체로 인정할 수 있는 관계의 성장을 이루어 냈다. 민주적인 공동체성이 학교문화로 자리를 잡게 된 것이다. 그러나 공동체를 이야기하게 되면서 우리는 또다시 책임을 고민하게 되었다. 어떤 것을 하나 없애거나 어떤 것을 시작할 때에도 늘 책임은 뒤따랐다. 그리고 대부분의 결론은 누구의 책임이냐는 것이었다. 학교에서 일어나는 모든 일에 대한 책임은 학교장에게 몰려있다. 학교장 역시 이것을 잘 알고 있기 때문에 무엇을 하든 어깨가 무겁다. 그리고 모든 결정은 그 책임의 무게를 줄이기 위해 이루어진다. 특히 안전과 관련되거나 민원소지가 있는 일은 더욱 그렇게 느껴진다.

누구도 책임을 반기지 않는 학교라는 사회, 우리는 그곳을 혁신하기 위해 책임을 나누기로 했다. 수요자와 공급자로 나누어지는 프레임을 깨고 학부모와 학생 그리고 교사가 함께 책임을 나누고, 함께 만들어가는 방식을 선택한 것이다. 무엇보다 누구에게 책임을 묻지 않고 함께 책임지는 방식으로 학교를 바꾸어보기

로 결정한 것이다. 교사들도 권위의식을 내려놓고 학부모들의 참여를 지원하였다. 교사들이 권위의식을 내려놓자 학부모의 위상은 높아졌다. 학교의 다양한 교육활동을 함께 의논하고 고민하다 보니 학부모들이 가진 자부심은 높아졌고 책임감은 강화되었다. 아이들도 예외는 아니다. 학부모와 교사들이 공공성을 함께 고민하다보니 아이들의 인권도 향상되었다. 누구도 책임지지 않는 사회에서 함께 책임지는 사회로 학교가 바뀌게 된 것이다.



강릉 윤양초등학교

그리고 우리는 이런 학교문화에 힘입어 수업과 교육내용을 바꾸었다. 선생님들은 함께 모여 수업을 고민하게 되었고 학부모들은 교육의 공공성을 생각하게 되었다. 하지만 정말 바뀐 것은 우리 모두가 학교의 주인이라는 것이었다. 민주적인 학교를 만드는 과정이 바로 혁신이었다. 학교가 민주적으로 바뀌면 공동체성이 살아난다. 과거에 선생님에게 맡기기만 하면 되었던 일들을 이제는 학부모들이 모여 고민하게 되었다. 갈등이 일어나도 교사들의 몫으로 넘기지 않고 함께 모여 의논하게 된 것이다.

책임은 나누고 실천은 함께하는 것, 바로 민주주의이다. 교사들의 전문성은 인정하지만 모든 결정은 합의를 추구한다. 물론 교사들의 의견은 공동체의 결정에 중요한 역할을 하지만 이것을 위해 선생님들은 반모임과 학부모모임에 적극적으로 참여하여 설명하고 이해를 구한다. 한 사람이라도 반대하면 오랫동안 기다릴 줄도 아는 것이 공동체이기 때문이다. 이렇게 우리는 공동체를 만들어 왔다. 때로는 격하게 싸우기도 하고 때로는 용서하는 법을 배우기도 한다. 언제나 웃음만

가득한 것은 아니었지만 우리는 스스로 대견하다 할 만큼 좋은 학교를 만들어가고 있다.



〈학교교육과정 함께 만들기〉

2월이 되면 운양초 선생님들과 학부모들은 함께 3월부터 운영될 교육과정을 의논합니다. 여러 사람이 함께 할 수 있도록 집단지성 워크숍 형식으로 진행되며, 학부모의 의견과 생각은 교사들이 만드는 교육계획서에 반영됩니다.



〈학부모 사랑방〉

매월 1회 학부모회에서 주관하는 학부모 사랑방이 열립니다. 운양초 교사 및 학부모 누구나 참여할 수 있고 모임을 통해 학교의 다양한 의제들에 대한 협의가 진행됩니다. 그리고 학부모 자체 연수의 의미를 가지기 때문에 학부모들의 공공성을 유지하는 중요한 모임입니다.



〈반모임〉

매월 1회 반마다 모이는 반모임이 있습니다. 저녁시간에 모여 학부모와 교사가 함께 학급교육 과정에 대한 이야기를 나눕니다. 월별 교육과정 운영에 대한 평가와 수업에 대한 의견 그리고 아이들이 어떻게 생활하는지 반별로 이야기를 나눕니다.



〈다모임〉

운양초 민주주의의 가장 중요한 상징은 다모임이다. 학생들이 스스로 결정하고 스스로 책임지는 학교문화를 만드는 것이 다모임이다. 다모임에서는 스스로 지켜야할 규칙을 만들고, 학교의 행사나 교육과정에 대해 학생들의 의견을 수렴하고 교육과정을 함께 만들어 간다.



〈수업수다〉

일주일에 세 번 교사들은 함께 모여 수업수다를 한다. 교육과정 운영에서 힘들거나 어려운 이야기를 나누고, 잘된 점을 서로 공유한다. 또 학생 지도에서 생기는 문제점들에 대해 공동의 해결점을 모색해 가는 시간을 가진다.

자. 새로운 도전

그 동안 운양초에서는 학생, 학부모 교사가 함께 성장해왔다. 특히 학부모의 성장은 많은 것을 가능하게 했는데 바로 지역사회로의 발돋움이다. 사실 운양초는 시골지역의 학교이다 보니 소외된 아이들에 대한 지원은 항상 고민스러운 일이었다. 특히 조손가정이나 한부모가정 등에서 자라는 아이들이 사회적자본의 혜택을 받을 일은 극히 적었다. 초등학교를 졸업하고 중학교에 입학하면 진로에 대한 고민을 하지 않을 수 없었다. 이러한 소외를 해결하기 위해 졸업생학부모와 뜻있는 교사들이 다시 모이기 시작했다. 바로 마을교육공동체이다. 마을교육공동체(날다학교)는 입시와 가정형편 등으로 소외된 청소년들에게 인문학적인 경험을 제공하고 사회적자본과 연결하고자 하는 사업이다. 우리는 이것을 인문복지라고 한다. 처음에는 몇몇 교사들이 생각하고 뜻을 모았지만 역시 학부모들의

도움은 큰 추진력을 갖게 해 주었다. 사실 지방에서 아이들을 키우는 학부모에게 인문사회적인 환경은 고민거리이다. 아이들을 좋은 인문환경에서 자라게 하고 싶은 부모의 마음은 당연한 것이기 때문이다. 물론 이런 학부모의 교육열은 때때로 비판의 대상이 되기도 하지만 그런 교육열이 공공성을 중심으로 하는 교사모임과 함께 결합하면 엄청난 동력으로 작용한다는 것을 우리는 경험을 통해 배웠다. 그리고 운양초를 중심으로 시작되었던 마을교육공동체 준비는 운양초가 아닌 강릉시 아이들을 대상으로 하는 청소년 사업으로 넓어져서 지금은 강릉청소년마을학교 ‘날다’라는 이름으로 진행되고 있다. 뜻있는 교사와 학부모가 만나 작은 학교를 변화시켰던 것처럼 지역사회의 우리아이들을 키우기 위한 새로운 마을교육공동체 실험이 현재 진행 중이다.



교육정책네트워크

개방, 공유
소통, 협력



교육정책네트워크는 

교육부, 시·도교육청, 교육관련 유관기관 간의 인적교류,
공동연구, 정보공유를 위한 협력체제를 말합니다.



<http://www.edpolicy.net>

QR코드로 교육정책네트워크를
간편하게 만나보세요.

교육정책네트워크에서 하는 일

교육정책발굴

- 교육부-17개 시·도교육청-교육유관기관 간 네트워크 협의체 운영



정책 · 현장지원

- 교육정책 토론회
- 교육정책 컨설팅
- 교육현장 모니터단



공동연구

- 국가, 시·도, 학교현장의 주요 현안 개선을 위한 전문적인 연구 수행
- 교육현장지원연구



교육정보 공유

다양한 교육이슈에 대한
교육공동체의 소통의 장 제공



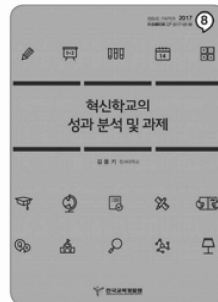
(월간)교육정책포럼

8개국의 최신 교육뉴스 및
교육정책 자료 제공



메일진 해외교육동향

주요 교육쟁점에 대한
분석 및 방향 제시



이슈페이퍼

외국의 교육정책 분석 및
시사점 수록



세계교육정책인포메이션

mailzone@kedi.re.kr로 구독신청을 하시면 매일 신속하고
질 높은 국내외 교육정보를 받아보실 수 있습니다.

홈페이지와 페이스북을 방문하시면 자세한 설명과
다양한 교육정보를 만나보실 수 있습니다.

연구자료 CRM-2018-105

2018년 제1회 교육정책네트워크 교육정책 토론회 자료집
미래교육 관점에서 바라본 혁신교육 재구조화 방안

발 행 2018년 4월
발 행 인 반 상 진
발 행 처 한국교육개발원
주 소 27873 충청북도 진천군 덕산면 교학로 7
전 화 043-530-9591
팩 스 043-530-9470
홈페이지 <http://www.edpolicy.net>
등록번호 1973년 6월 13일, 제16-35호
인 쇄 처 경성문화사

자료집 내용의 무단 복제를 금함.

2018년 제1회 교육정책네트워크 교육정책 토론회

미래교육 관점에서 바라본
혁신교육 재구조화 방안

