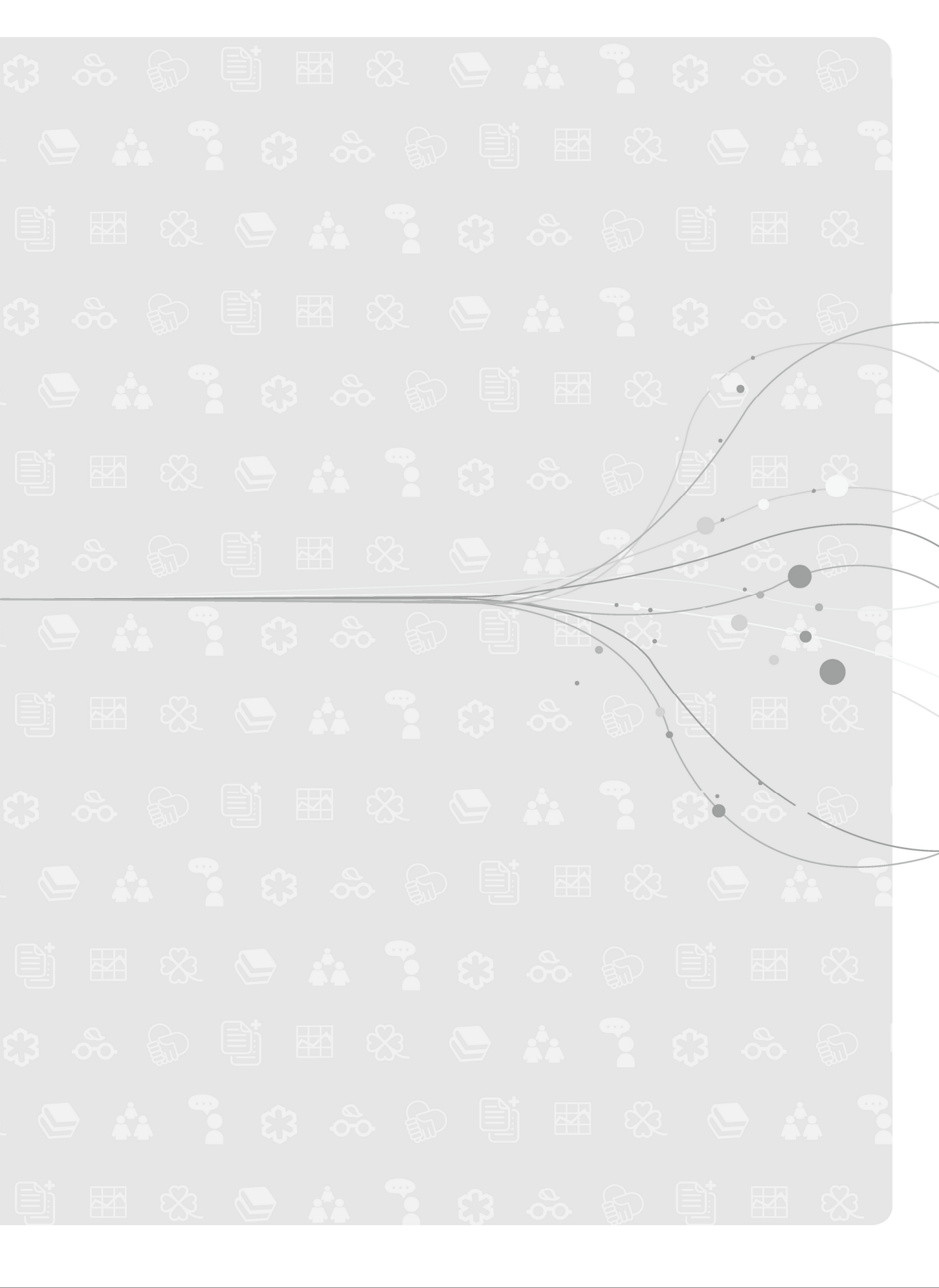


속 지 1장
(인쇄 전 교체)

우리가 꿈꾸는 학교

I. '우리가 꿈 꾸는 학교' 이해하기

II. '우리가 꿈 꾸는 학교' 의 구성과 활용법



G Y E O N G G I D O O F F I C E O F E D U C A T I O N

우리가 꿈꾸는 학교

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 주제 선정의 이유

학교는 어떤 곳이어야 하는가? 교육의 문제점은 무엇이고 그 원인은 무엇이라고 생각하는가? 학교를 바꾸고 싶다면 어떻게 바꾸고 싶은가? 꿈꾸는 학교의 모습은 어떤 모습인가? 늘 스스로에게 던지던 이 질문을 동료들과 함께 이야기 나눠보는 시간을 가져보자. 그리고 꿈꾸는 학교의 모습을 함께 그려보고, 함께 만들어보자. 위로부터 내려오는 국가주도 교육 개혁으로서의 학교 만들기가 아닌, 교육 주체의 자발성과 헌신, 민주적 소통과 협력의 문화에 바탕을 둔 단위학교 중심의 아래로부터의 학교 개혁, 학교 혁신이 필요하다. 학교 교육 현장에 몸담고 있는 구성원들이 함께 꾸는 꿈이 현실로 살아나는 풀뿌리 혁신이 필요하다. 교사가 꿈꾸는 학교, 학생이 꿈꾸는 학교, 학부모가 꿈꾸는 학교의 모습이 어떤 모습인지 함께 이야기 나누는 과정을 통해 학교가 갖고 있는 기본으로 돌아가야 한다. 학생 한 명 한 명의 존엄성, 소질, 꿈이 존중되고, 자기주도적으로 삶의 역량을 기르는 학교, 구성원과 신뢰 관계를 통해 긍정적인 자아를 빛는 곳이자 가치 있고 행복한 현재의 삶을 바탕으로 미래를 준비하는 학교를 함께 만들어가야 한다.

2 활용의 실제

1) 운영 중점

- ▶ 마음열기를 통해 전체 연수과정 및 서로에게 열린 마음을 갖는다.
- ▶ 연수에 대한 자신의 기대를 적고 이야기 나누는 과정을 통해 주도적으로 참여하려는 마음을 자연스럽게 이끌어낸다.
- ▶ 진행자는 연수 참여자의 참여를 촉진시킴으로서 자발적인 토론과 교류가 이루어질 수 있도록 한다.

프로그램 워크시트(교수안)

2) 진행안

주 제	우리가 꿈꾸는 학교	운영시간	50분
혁신 철학	<input type="checkbox"/> 참여와 소통의 자치공동체 <input type="checkbox"/> 개방과 협력의 학습공동체	<input type="checkbox"/> 존중과 배려의 생활공동체 <input type="checkbox"/> 창의적 교육과정운영	
준비물	PPT, 혁신학교 이해자료, 볼펜, 유성매직, 전지, 스티커, 활동지, 포스트잇		
목 표	㉮ 현 '우리가 꿈꾸는 학교'의 모습을 이야기 하며 학교혁신의 필요성을 인식한다.		
진행 방법	강의 ▶ 모둠 토의(4인 1모둠 또는 5인 1모둠) ▶ 전체 발표 ▶ 마무리 강의		
흐름	활동 내용	방법	Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 아이스브레이킹 - 자기소개하기 - 연수에 대한 자신의 기대 나누기	영상시청 PPT 그룹별 토의	간단한 아이스브레이킹 게임 (네임텐트, 또는 버추카드 활용하여 자기소개 등) 진행
나누기 (30분)	◎ '우리가 꿈꾸는 학교'에 대한 생각 나누기 - '교사로서 내가 꿈꿨던 학교' 말해보기 - '우리가 생각하는 좋은 학교' 생각 모아보기 - 공동 실천 과제 실행 방안 찾기 • 지금 꼭 해야 하는 과제를 중심으로 찾기	포스트잇에 작성 그룹별 토의 발표	포스트잇 활용하여 핵심 낱말 쓰기
	◎ 우리가 꿈꾸는 학교와 혁신학교 비교하기 - 혁신학교 4대 추진 과제와 '우리가 꿈꾸는 학교'의 모습 비교해 보기 - 비교한 내용 발표하기	그룹별 토의	혁신학교 이해자료 '20, 27, 33, 39쪽' 또는 읽기 자료 참고
담기 (10분)	◎ '혁신학교' 정의해보기 - '혁신학교란 <input type="text"/> 이다.' 정의해 보기 - 정의한 내용 발표하기	개별 공유	

3) 활동내용 설명

열 기

- 자기 소개하기 (8분)

- ▶ **활동방법** : A4용지를 3등분으로 접은 후 다음과 같이 네임텐트를 작성한다. 진행자가 지명하는 사람부터 자기소개를 시작한다. 자기 소개를 마치면 오늘의 바이오투름이 가장 높은 사람을 모둠장으로 뽑는다.

④ 본 과정에 대한 기대 사항은?		① 나를 표현할 수 있는 키워드는?
	소속, 이름 오늘의 바이오투름(0~100)	
③ 혁신 연수에 대한 사전 경험 또는 학습 정도는?		② 2017년에 꼭 하고 싶은 일은?

✓ 활동 Tip

시간이 많지 않을 경우 네임텐트 질문은 위의 예시 중 2개 정도만 뽑아서 작성하도록 제시한다. 연수 참여자들의 현재 바이오투름과 연수에 대한 기대를 물음으로써 참여자들의 현재 컨디션을 파악하고, 기대 사항을 워크숍 진행에 참고한다. 소개 시간을 1분 정도로 제한하여 한 사람이 시간을 다 사용하는 경우가 생기지 않도록 한다.

열기

- 그라운드 룰 정하기

워크숍을 하는 이유는 스스로 질문하고, 공동으로 탐구하는 과정을 통해 스스로가 주체적으로 참여하여 학교혁신에 대한 꿈을 함께 꾸고, 함께 만들어 가기 위해 이야기 나누고 찾아가는 시간이다. 다양한 의견이 자유롭게 표현되고, 존중되는 워크숍을 위해 구성원이 함께 지켜야 할 그라운드룰을 먼저 만드는 과정이 필요하다.

- ▶ **활동방법** : 참여와 소통의 워크숍을 위해 진행자가 정한 그라운드 룰 두세 가지를 이젤패드에 적어 제시한 후 참여자들이 정한 그라운드 룰을 한두 가지 추가하여 적고, 그라운드 룰을 잘 지키며 워크숍에 참여해 줄 것을 부탁한다.

프로그램 워크시트(교수안)

나누기

- ‘우리가 꿈꾸는 학교’에 대한 생각 나누기

▶ **활동방법** : 우리가 꿈꾸는 학교’의 모습을 이야기 하라고 하면 선뜻 이야기를 풀어내기 어렵다. 프리즘 카드를 활용하여 ‘교사로서 내가 꿈꿨던 학교’의 모습을 나타내는 사진을 고른 뒤 포스트잇에 키워드를 적고, 사진에 붙인 뒤 모둠원과 함께 이야기를 나눠보도록 한다. 모둠 안에서 이야기가 다 끝나면 프리즘 카드를 전면에 모두 붙이고 어떤 이야기들이 나왔는지 전체적으로 공유하는 시간을 잠깐 갖는다.

나누기

- ‘우리가 생각하는 좋은 학교’에 대한 생각 모으기


☘ 교사만이 좋은 학교를 꿈꾸는 것은 아니다. 학생들과 학부모들도 좋은 학교에 대한 꿈을 꾀다. 좋은 학교의 상을 교사의 입장, 학생의 입장, 학부모의 입장으로 확대하여 생각해 보는 과정을 통해 교육공동체가 함께 만들어가는 좋은 학교에 한발 다가서는 과정이 필요하다.

▶ **활동방법** : ‘우리가 생각하는 좋은 학교’는 어떤 학교인지 떠오르는 생각을 교사입장, 학생입장, 학부모의 입장에서 각각 포스트잇에 자유롭게 적고 모으는 활동이다. 각자가 적은 것을 모둠 안에서 모으며 함께 공유한다.

우리가 생각하는 좋은 학교		
교사	학생	학부모

나누기

- 우리가 꿈꾸는 학교와 혁신학교 비교하기

 우리가 꿈꾸는 좋은 학교와 경기도교육청이 그 동안 펼쳐온 혁신학교는 어떻게 서로 맞닿아 있을까? 읽기 자료를 읽으며 우리가 꿈꾸는 좋은 학교와 경기도교육청의 혁신학교를 비교해 보는 과정이다. 이를 통해 경기도교육청의 혁신학교 정책으로부터 출발한 학교혁신 정책이 결국 우리가 꿈꾸던 학교를 만들고자 하는 정책임을 이해한다.

▶ **(읽기자료)** 혁신학교 4대과제를 이룬 학교들의 모습을 설명하고 있다. 여기에서 ‘민주적 학교운영체제’란 ‘참여와 소통의 자치공동체’를 말한다. 혁신학교에서는 ‘민주적 학교운영체제’라 칭하고, 혁신공감학교에서는 ‘참여와 소통의 자치공동체’라고 용어로 사용하고 있다.

▶ **활동방법** : 읽기 자료 또는 혁신학교 이해자료 20, 27, 33, 39쪽을 읽고, 마음에 공감되는 키워드에 밑줄을 긋고, 밑줄 그은 키워드를 중심으로 앞에서 이야기 나눈 ‘우리가 꿈꾸는 학교’와 읽기 자료의 혁신학교는 어떤 점에서 같고, 어떤 점에서 다른지 비교해서 이야기를 나눠 보도록 한다. 이 활동을 통해 혁신학교가 바로 기본으로 돌아가려는 교육운동임을 연수생 스스로 느끼도록 한다.

담 기

- ‘혁신학교’ 정의해 보기

▶ **활동방법** : 앞에서 나눈 이야기를 바탕으로 혁신학교에 대한 정의를 우리들 언어로 만들어 본다. A4용지에 혁신학교를 정의하는 문장을 작성한 뒤 모둠 안에서 공유한다. 모둠 공유가 끝나면 벽면을 활용하여 전체 공유한다.

‘혁신학교란 이다.

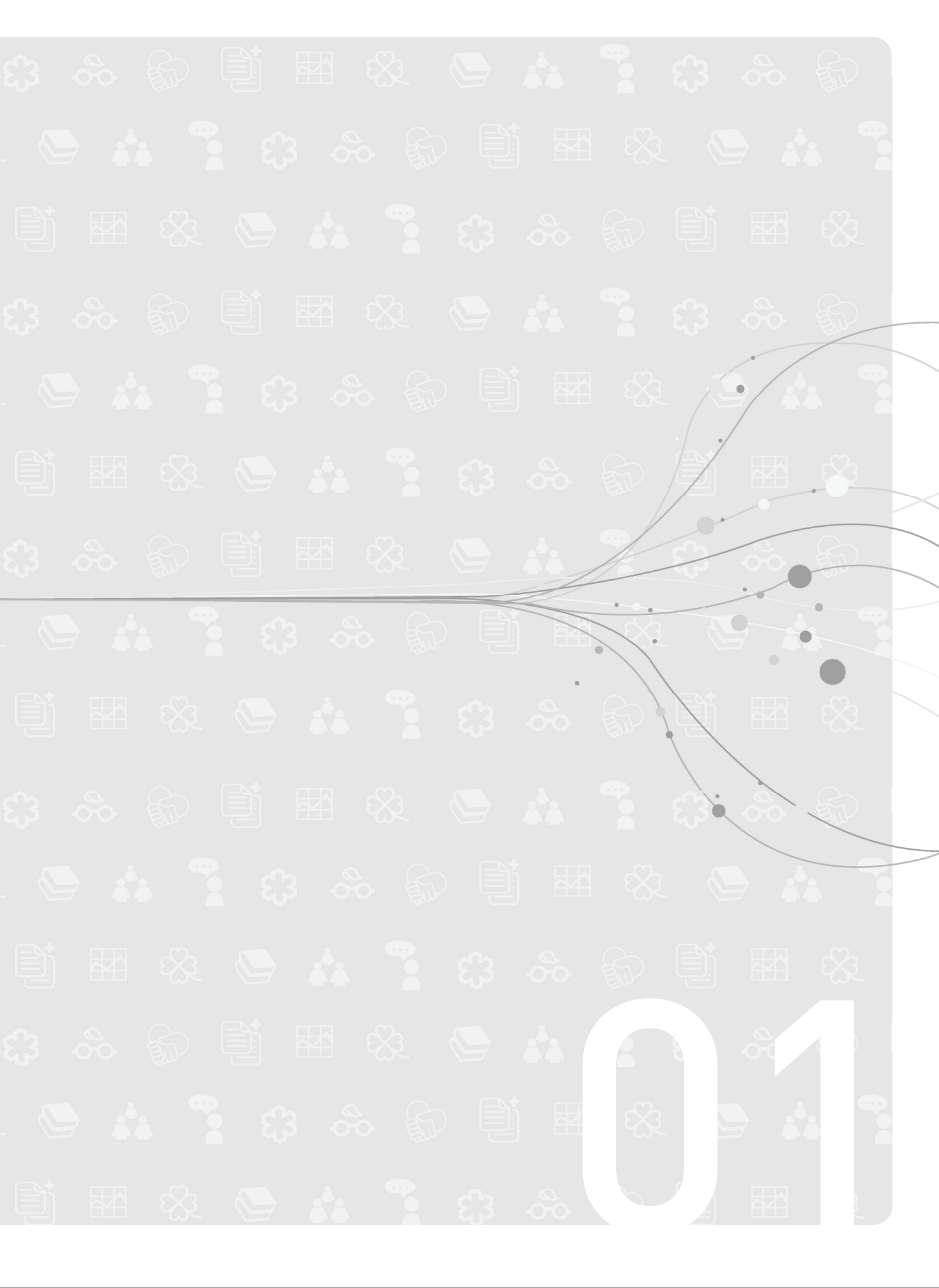
제1부

총론

I. '참여와 소통의 자치공동체¹⁾' 이해하기

II. '참여와 소통의 자치공동체'의 구성과 활용법

1) 혁신감각학교에서 말하는 '참여와 소통의 자치공동체'는 혁신학교 4대 추진과제로 말하면 '민주적 학교 운영 체제'이다. 이 자료에서는 자료의 특성 상 '참여와 소통의 자치공동체'로 기술하겠다.



01

G Y E O N G G I D O O F F I C E O F E D U C A T I O N

‘참여와 소통의 자치공동체’ 이해하기

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 더 나은 학교를 꿈꾸며

교원들은 학교가 평화롭고 따뜻한 인간적인 향기가 나는 곳이길 바란다. 마음의 여유를 갖고 아이들을 따뜻하게 대해주고, 그들의 말을 들어주며, 배우는 힘도 키워주고 싶다. 선생님들끼리도 학교 이야기를 솔직하게 하고 싶다.

그래서 우리들은 학교에서 학교철학과 비전공유를 위해 토론을 했다. 관료조직의 학교를 교육활동 중심으로 개선하기 위해 업무지원팀을 만들어 운영하고 있기도 하다. 비교육적 관행을 없애기 위해 진통을 겪어가며 긴 시간 협의도 해봤다. 좀 더 학생에게 집중하기 위해 교직원들이 머리를 맞대고 밤늦도록 교육과정도 같이 짜서 운영했다. 수업을 준비할 때도 학생들이 열심히 참여하게 하려고 공동으로 연구·실행했다. 학교장은 술선수범과 권한위임으로 새로운학교 변화를 꾀했다. 공감과 공유의 공동체 형성을 위해 학생, 학부모, 교직원이 모두 참여하는 토론회 등을 열기도 했다.

이 노력들은 학교와 교사의 동반 성장에 기여했다. 내부적으로 교직원들의 자발성의 중요성을 인식했고, 수평적 협의를 통한 의사 결정 참여는 교원들의 효능감을 키워 주었다. 그럼에도 새로운 학교의 지속가능성을 어떻게 만들까, 교원들은 민주적인 학교를 넘어 민주적 삶의 태도로 살고 있는가, 사회변화 없이 학교 안에서 할 수 있는 것은 어디까지일까 등 고민이 이어지고 있다.

아이러니하게 이 고민들이 희망이다. 혁신학교가 나오기 전에 우리 교원들은 이런 고민을 같이 해 본 적이 없었다. 우리 스스로 우리들의 언어와 삶이 달라졌음에 놀란다. 우리들의 인식 수준이나 실행의 과정과 내용이 달라졌다. 우리 스스로가 그 증거다.

학교에서 민주적으로 산다는 것은 그리 특별하지 않다. 교육과정과 수업에 대한 논의든, 학교 안 갈등 상황이든, 갑작스럽게 대응해야 할 문제든 함께 머리를 맞대면 된다. 좀 더

프로그램 워크시트(교수안)

용기를 내서 우리 내면에 내재해 있는 공동체성을 끌어내면 된다. 그러기 위해서는 관계가 회복되어야 하고, 신뢰가 쌓여야 한다. 그래야 비전공유, 권한위임, 교수학습 지원체제 구축, 리더십, 학교문화 개선 등의 개념들이 교원들에게 의미로 다가가게 될 것이다.

삶을 사는 구성원들이 함께 사는 학교, 그 학교가 민주적 자치공동체다. 우리는 새로운학교를 꿈꾸고 실천하는 중이다.

지난날을 돌아보면 우리는 힘과 지혜를 모아 학교의 공공성을 상당히 회복시켰다. 교육의 본질을 회복하려는 우리들의 노력은 존중받을 만하다. 우리가 이 자리에 모인 것도 그 연장선에 있다. 옆 사람을 따뜻한 시선으로 바라보며 서로 지혜를 주고받으며 새로운 교직문화를 열어 보자.

2 참여와 소통의 자치공동체란?

참여와 소통의 자치공동체는 학교구성원들이 학교교육의 주인으로 서는 기본 원리로, 학교구성원들이 민주적이고 자발적인 참여 속에서 학교교육 비전을 세우고 교육공동체가 학교교육력을 높이기 위해한 제반 여건을 갖춘 것을 뜻한다.

그 방향은 공공성과 민주성을 바탕으로 자발성이 실현될 수 있는 학교 구조와 혁신, 전문성을 바탕으로 한 교수학습 체제의 정비, 지역사회와 협력 체제 구축 등을 의미한다.

‘참여와 소통의 자치공동체’의 구성과 활용법

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 ‘참여와 소통의 자치공동체’의 구성과 활용법

민주적 자치공동체 운영에서 핵심은 구성원 간 신뢰를 바탕으로 누구나 솔직하게 자신의 생각을 말하는 협의과정을 만드는 것과 협의 결과의 존중이다. 어떤 결정도 자신의 생각과 같을 수 없다. 이야기 하는 과정에서 자신의 경험을 성찰하고, 협력의 결과가 더 가치 있음을 느끼게 하면 된다. 누군가는 협의를 이끌어가야 하지만 그 협의는 수평적이어야 하고, 어떤 결론을 상정하고 협의를 진행하면 안 된다. 그러면 반드시 갈등이 만들어진다. 내부 구성원의 힘이 탄탄할 때 나타나는 갈등은 건강성을 유지하지만 반대인 경우에는 오히려 고립, 소외, 침묵의 현상이 힘으로 작동될 수도 있기 때문에 회의 진행자는 구성원의 상황을 잘 아는 것이 중요하다.

이 협의에서 중요한 것은 학교의 기본 철학이 존중되어야 하고, 학교 비전에 대한 이해의 과정이다. 이 과정이 생략되면 자칫 업무나 행정 중심으로 협의가 변질될 우려가 있다.

이 워크시트는 학교를 민주적인 자치 공간으로 바꾸기 위한 우리 동료들의 수년의 좌충우돌 과정을 구조화하였다. 새로운학교를 꿈꾸는 교원들에게 부담 없이 워크숍을 운영하거나 토론회로 삼을 만한 내용을 담았다. 워크숍 중심의 협의 과정은 교사의 협력적 문화를 형성하거나 인식 수준을 개선하는 등 수평적 협의 구조를 만드는 데 기여하였다.

이 워크시트의 가장 큰 장점은 내용을 잘 모르는 사람도 진행이 가능하게 구성하였다. 다양한 팁을 만들어 참여자들의 성향에 따라 다양하게 운영이 가능하게 했다. 나아가 진행자가 이 워크시트대로 할 필요가 없다. 진행자가 학교의 여건에 맞게 수정 보완하여 운영할 수 있도록 허용하고 있다.

주제 1은 우리가 함께 만들어가는 학교 영역으로, 학교 비전 같이 세워보기, 학교 현장 함께 만들기, 학교 현장에 비추어 우리 교실 돌아보기가 주요 활동이다. 주제 2는 권위주의와 개인주의 관행 문화 개선으로 학교 권위주의 관행 문화 실태 파악 및 개선 방향 찾기, 건강하

프로그램 워크시트(교수안)

협업 문화를 촉진하기 위한 학교 실천 방안을 찾아보는 것이 주요 활동이다. 주제 3은 교육활동 중심의 학교조직 만들기 영역으로 교원업무 정상화 방안 찾기, 학교조직의 학습조직화 방안 알기, 교육활동 중심 학교를 위한 공동 실천 과제 정하기가 주요 활동이다. 주제 4는 변화와 혁신의 리더십과 민주적 의사 결정 영역으로 리더의 역할과 책임, 리더십 이해, 학교 현장의 리더십 분석, 학교의 의사결정 구조 진단 및 역동적인 회의문화 만들기, 실천 과제 정하기로 구성되어 있다.

각 영역 별로 4차시로 구성되어 있으나 시간과 공간, 학교의 여건에 따라 더 늘려 운영할 수도 있고, 어떤 분야를 특화시켜서 깊게 논의하는 것도 가능하다. 각 영역의 뒷부분에는 이해를 돕고자 다양한 읽기 자료를 편성하였고, 영상자료를 활용할 수 있도록 출처를 남겨두었다. 더 깊게 공부하고 싶은 경우에는 쉽게 활용할 수 있도록 책과 인터넷주소 등을 소개했다.



G Y E O N G G I D O O F F I C E O F E D U C A T I O N

제2부

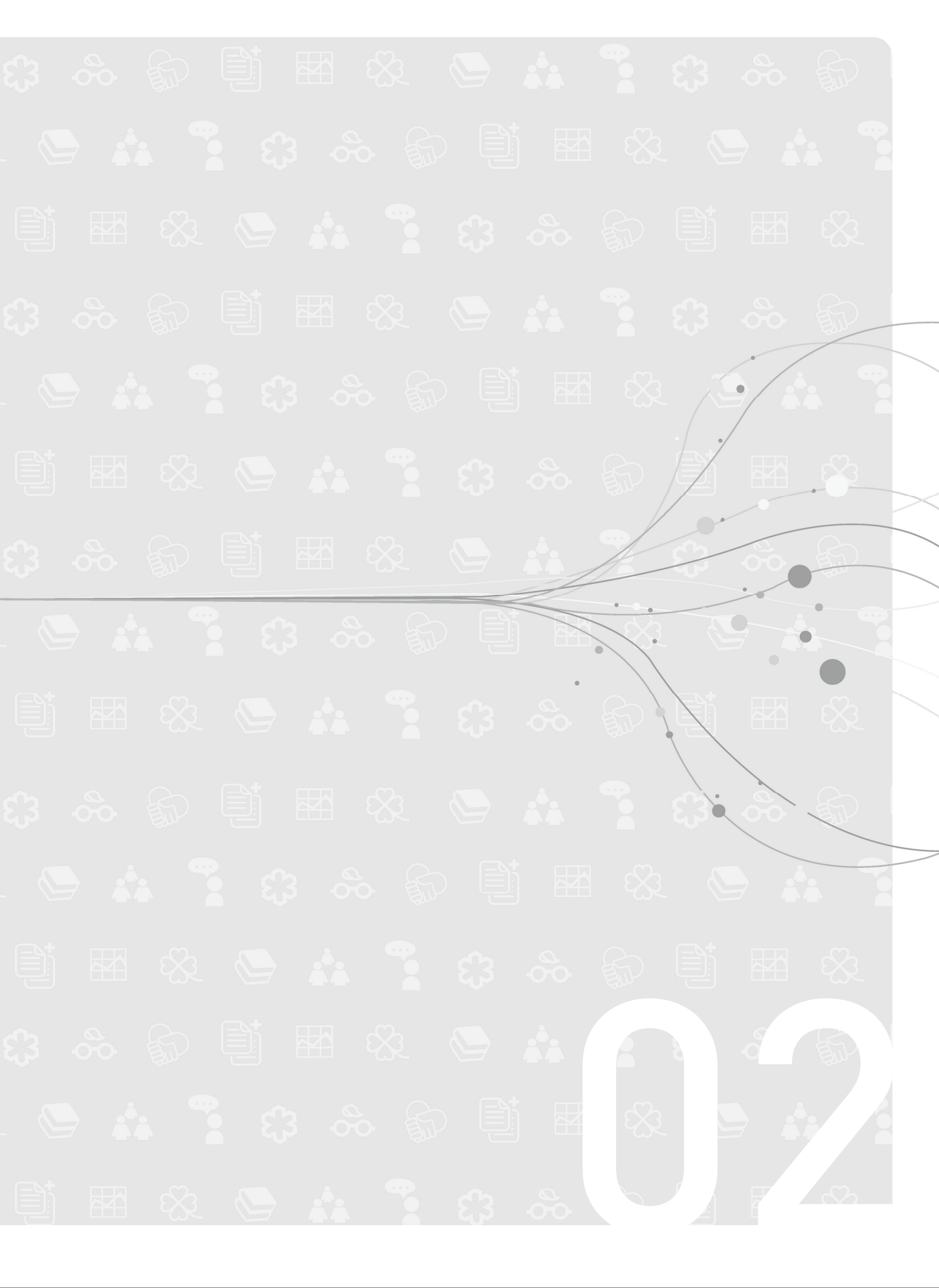
각론

주제1. 우리가 함께 만들어가는 학교

주제2. 권위주의와 개인주의 관행 문화 개선

주제3. 교육활동 중심의 학교조직 만들기

주제4. 변화와 혁신의 리더십과 민주적 의사결정



02

G Y E O N G G I D O O F F I C E O F E D U C A T I O N

우리가 함께 만들어가는 학교

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 주제 선정의 이유

혁신학교의 기본 철학은 민주성, 윤리성, 전문성, 창의성이다. 공공성을 바탕으로 학생중심 교육을 위한 윤리적인 생활의 실천과 창의적 교수활동, 교사의 자발적 참여와 협력, 그리고 단위 학교 자율경영을 위한 현장 중심의 교육을 실현하고자 함이 혁신학교 기본철학의 뿌리이다. 경기교육기본계획의 핵심인 학생중심교육과 현장중심교육도 여기에서 출발하며, 학교에서 교사의 자율성과 자발성의 존중도 이에 바탕 한다. 이와 같은 혁신학교의 기본철학을 바탕으로 구성원들이 함께 만든 학교철학이 구성원들 사이에서 존중될 때, 민주적이고 안정적인 협의 문화가 이루어진다.

그 철학적 바탕에서 학교비전이 설정되어야 하며, 학교비전이 함께 공유된 철학을 바탕으로 만들어졌는지도 한 발 물러서서 살펴봐야 한다. 구성원들끼리 비전 공유가 잘 이루어져 내면화 되면 학교는 강한 응집력을 형성하고, 새로운 상호작용과 아이디어가 확산되어 학교의 성장을 이뤘낸다. 이렇게 함께 고민한 철학과 비전아래 단단한 교육원리를 세워 학교 교육에서 흔들림 없는 방향성을 제시한다.

이 주제에서는 학생들의 배움과 삶을 중심에 두고 학교의 철학과 비전 및 교육원리의 필요성을 공감하고, 교육공동체 모두를 위한 학교는 어떻게 나아가야 할지 학교교육원리(학교현장)를 만들어 보고자 한다.

2 활용의 실제

1) 주안점

- ▶ 학교 비전을 담은 학교교육원리(교육현장)의 필요성과 중요성을 공감한다.
- ▶ 학교교육원리(교육현장)를 만들어 학교교육과정 및 학급교육과정을 성찰한다.
- ▶ 매년 지속적인 교육원리의 공유와 성찰을 통해 교사의 성장과 발전을 고민해본다.

프로그램 워크시트(교수안)


2) 진행안

주 제	우리가 함께 만들어가는 학교	운영 시간	100분
혁신 철학	<input type="checkbox"/> 참여와 소통의 자치공동체 <input type="checkbox"/> 개방과 협력의 학습공동체	<input type="checkbox"/> 존중과 배려의 생활공동체 <input type="checkbox"/> 창의적 교육과정운영	
준비물	PPT, 동영상, 배경음악, 색연필, 싸인펜, 볼펜, 유성매직, 전지, 스티커, 활동지, 평가지		
목 표	『 ‘학생중심의 교육 철학’을 바탕으로 우리 학교의 비전을 담은 학교교육원리(학교헌장)를 만들 수 있다.』		
진행 방법	강의 · 모둠 토의(4인 1모둠 또는 5인 1모둠) · 전체 발표 · 마무리 강의		
흐름	활동 내용	방법	Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 비전과 목표에 대해 생각해보기 - (동영상1) 꿀벌 공동체(지향점, 협력, 배려) - 꿀벌 공동체를 지키는 가치 찾기 - 우리학교 비전과 교육목표 살펴보기	동영상, 포스트잇	-공동체의 지향점(비전, 목표)이 필요한 이유 알기
나누기 (80분)	◎ 이 시대를 지배하는 학교의 모습 알아보기 - 급훈을 통해 본 이 시대 학교 모습 알아보기 • (동영상2) 다양한 급훈 • (읽기자료) 급훈을 통해 바라본 학교의 의식 변화 - 동영상과 뉴스를 통해 학교교육의 모습과 문제점 알아보기	동영상, 토론	
	◎ 학교의 캐치플레이즈에 대해 생각해보기 • (동영상3) ‘학교는 아이들의 공책’ 보고 이야기하기 - 학교에 걸려있는 캐치 플레이즈가 ‘학생중심 교육’의 측면에서 꼭 필요한 것인가?에 대한 생각나누기 - ‘학생중심 교육’의 측면에서 우리 학교에서 견어내야 할 것과 채워 넣어야 할 것 알아보기	동영상, 토론	-학생의 눈으로 학교교육 바라보기
	◎ 학교교육원리(학교헌장) 함께 만들기 - (읽기자료2) 혁신학교 교육원리 - (토론) 학교교육의 핵심 가치 찾아내기 - (공동 작업) 학교교육원리(학교헌장) 만들기 • 학교교육원리(학교헌장) 문장으로 표현하기 • 돌아가며 설명하고 유목화하기 ◎ 학교교육원리(학교헌장) 함께 만들기 - 학교교육원리 및 활용 방안 공유하기	토론 및 발표, 포스트잇	-교장실, 교무실에 걸려있는 교육지표를 학교교육원리(학교헌장)으로 바꾸기
담기 (10분)	◎ 우리 교실 성찰하기 - 학교교육원리(학교헌장)에 비추어 학급 운영 성찰하기	모둠공유	-학교교육원리(학교헌장)를 학급 교육과정에 반영하기

3 활동내용 설명

열기 1

- 학교교육비전 공유

 학교는 학교, 교육, 학생에 대한 철학을 함께 공유하고 그것을 바탕으로 학교구성원들과의 협의를 거쳐 교육비전을 만들어야 한다. 성찰적 대화를 바탕으로 관료주의, 교실주의 등 비교육적 관행을 극복하기 위한 정상화 노력을 바탕으로 학생을 중심에 둔 자율과 책임의 학교운영 체제가 구축되어야 한다. 학교 구성원의 협의를 통해 학교교육원리, 학교헌장을 제정하고 교육비전을 공유하며 이를 통해 지속적인 혁신 동력을 형성해야 한다. 비전공유를 통해 하나의 목표를 지향하고, 함께 나아가는 구성원들은 날개를 달고 혁신학교를 새롭게 변화시킬 것이다.

▶ (동영상1) : 꿀벌 공동체의 비밀

꿀벌 공동체를 지속시키기 위한 꿀벌들의 전략을 살펴본다.

- 첫 번째-**지향**(하나의 목표를 지향함.), 정찰벌의 전략 : 수집벌을 위한 최적의 노선을 확보하여 꼬리 춤으로 전달한다.
- 두 번째-**협업**, 수집벌의 전략 : 이미 방문한 꽃에 표지페로몬을 발산하여 같은 꽃에 동료들이 두 번 가지 않도록 유도한다. 다시 꿀이 차면 표지페로몬이 저절로 사라진다.
- 세 번째-**배려**, 고참벌의 전략 : 벌통 입구에서 방향물질을 발산하여 경험 적은 수집벌에게 완벽한 비행을 유도한다.

꿀벌 공동체의 전략을 통해 알 수 있는 우리조직(학교)를 지속시키는 힘은 무엇일까?

- ① 공동체가 합심해 ‘하나의 목표를 지향’하고,
- ② 최선의 성과를 이루어내는 ‘협업’을 이끌며,
- ③ 리스크를 막고 서로서로가 힘이 되는 ‘배려’

꿀벌 공동체를 지속시키는 힘 중, “하나의 목표를 지향한다.”는 우리가 공동체적 목표 아래 함께 교육원리를 만들어가야 함을 일깨워 준다.

프로그램 워크시트(교수안)

▶ **활동방법** : 우리 학교의 비전과 교육목표를 공유해 보고, 그것이 우리학교의 지속적인 성장을 가능하게 해줄지 서로 이야기해보며 학교 비전과 교육목표를 성찰해보는 기회를 갖는다. 학교의 비전과 교육목표가 끈별 공동체를 지속시키는 힘 “하나의 목표를 지향”, “협업”, “배려”의 공동체성을 지니고 있는지 생각해 볼 수 있도록 방향 제시를 해줄 필요가 있다. 이를 통해, 학교의 비전과 교육목표가 지향하는 바와 가치를 나누도록 한다.

✓ 활동 Tip

참여자도 자기 학교 비전과 교육목표에 대해 진지한 고민을 하고 있지 않았을 경우, 한두 명 정도 자신의 학교 비전이 어떻게 만들어 졌는지, 학교 활동에서 자신에게 어떤 영향을 미치는지 물어보는 정도에서 진행할 수 있다. 말하는 사람을 존중하고, 충분한 공감의 표현을 해줄 수 있는 존중의 약속을 먼저 정하고 시작해도 좋다. 시간이 없을 때는 한두 명만 발표하고, 시간이 충분할 때는 모둠 안에서 자신의 경험을 모두 나누되, 모둠 내 시간 관리자는 한 사람이 말하는 시간을 독점하지 않도록 관리한다.

✓ 활동 Tip

분업조직의 장점을 설명하고 있는 것으로 잘못 이해하지 않도록 공동체의 개념을 먼저 안내해야 한다.(공동체란 구성원이 호혜적인 관계 속에서 유대감과 정체성을 갖고, 공동의 가치와 비전 실현을 위해 함께 일하며 함께 삶을 살아가는 곳이다. 경기도교육청에서 말하는 공동체 개념은 실천 공동체 개념을 차용한 것이다.)

나누기 1

- 이 시대 학교의 모습 알아보기

▶ (동영상2)

과거의 급훈들을 모아놓은 동영상. 과거의 급훈들은 학교교육에 시장원리를 들이대며 경쟁의식을 부추기는 내용이 대부분이었다. 아이들의 꿈에 대한, 삶에 대한 가치는 찾아볼 수 없는 과거의 급훈들에서 우리의 교육이 보편적 가치에 대한 방향성을 상실한 채 나아가고 있었다는 것을 확인할 수 있다.

▶ (읽기자료1)

‘급훈을 통해 바라본 학교의 의식변화’

▶ **활동방법** : 공공성을 상실한 급훈을 통해 알 수 있는 학교 교육의 모습과 문제점에 대해 이야기 나눈다.

✓ 활동 Tip

현 대학 입시제도 하에 시장 논리가 더욱 심화되고, 경쟁을 부추기는 현재의 학교 교육을 상기시킨다.

● ● 나누기 1 ● ●

- 학교에 걸려있는 캐치플레이즈를 보고, ‘학생중심 교육’에서 걷어내야 할 것 생각해보기

▶ (동영상3)

복도, 계단 등 학교 곳곳에 설치되어 있는 명언과 캐치프레이즈. 과연 누구를 위한 명언인가? 진부하고 목적 없는 글귀, 생각을 강요 하는듯한 게시물들을 없애고 그 공간을 학교의 여백으로 남겨두고 싶어 하는 아이들. 다른 이의 생각이 아닌 아이들 자신들의 이야기가 걸려 있는 공간을 원하는 아이들의 모습을 통해 학교의 게시판, 학교의 공간들은 학교의 주인인 아이들이 꾸며가야 한다는 이야기임을 알 수 있다.

▶ **활동방법 1** : ‘학교에 걸려있는 캐치플레이즈가 꼭 필요한 것인가?’에 대해 ‘학생중심 교육’의 측면에서 이야기 나눈다.

✓ 활동 Tip

‘학생중심 교육’에 대한 의미를 생각해보게 한 후, 동영상을 시청함으로써, 동영상을 보는 관점을 ‘학생중심 교육’에서 생각해볼 수 있도록 유도한다.

학생중심 교육이란? 학생주도 맞춤형 학습을 통해 학생 개별의 잠재력과 재능을 키워주는 교육

프로그램 워크시트(교수안)

- ① 학생의 의미 있는 참여 : 교육, 공동체 및 민주주의에 대한 헌신성을 강화하기 위한 목적으로 학교변화를 추구할 때 학생을 파트너로 참여시키는 과정
- ② 기획자로서의 학생 : 교실 내 행동규칙 제정, 학교 건물 설계, 교장의 인재상 제시
- ③ 가르치는 사람으로서의 학생 : 또래 지도, 교실에서의 기기 사용법
- ④ 교사 전문성 개발의 파트너로서의 학생 : 학생, 교사, 교직원, 학부모들로 구성된 학습 공동체에서 학생의 의견 개진, 개별화 교육을 위한 아이디어 제안
- ⑤ 의사 결정자로서의 학생 : 학생자치회의 다양한 역할, 교육위원회 정식 멤버로 심의와 의결에 참여, 지원금, 장학금 제도의 심의와 의결에 참가

▶ **활동방법 2 : ‘학생중심 교육’의 측면에서 우리 학교에서 걷어내야 할 것과 채워 넣어야 할 것은 무엇이 있을지 생각해보고 이야기를 나눈다.** 한 사람이 한꺼번에 자기 생각을 다 말해버리면 듣는 것에 소홀하게 되므로 참여를 촉진시키기 위해서 가장 중요하게 생각하는 것 하나를 먼저 말하게 하고, 다시 한 바퀴 돌고 자기 차례가 돌아왔을 때 두 번째 중요하게 생각한 것을 말하도록 유도한다. 같은 내용이 나왔어도 반드시 자기 관점으로 말하게 두 바퀴 정도만 돌아도 충분하다.

✓ 활동 Tip

‘학생의 관점에서 바라보기’를 통해 학생중심 교육의 의미를 생각해 본다.

✓ 활동 Tip

걷어내야 할 것을 워크시트에 적게 할 때 모둠 안에서 원칙 정하기 ⇒ 아직 학교철학 이해, 비전공유 등이 논의되지 않은 상태이기 때문에 학생에게 이익이 되는가, 경쟁요소가 스며들어 있는 것은 아닌가, 학교의 입장이 강조된 것은 아닌가 등이 판단의 잣대가 되도록 유도한다.

나누기 2

- 학교교육원리(학교헌장) 함께 만들기



교육원리는 어떤 가치가 있는가? 교육원리를 만들고 실행해야 하는 이유는 무엇일까?
학교에서 실행해 나가는 교육과정, 교육활동들이 학교의 철학, 비전과 맞는 방향으로

나아가고 있는지 점검할 수 있는 지침의 역할, 학교에서 일어나는 다양한 상황들을 올바르게 판단할 수 있는 근거가 될 수 있다.(안전한 협의 가능)

교육원리를 통해 교육과정을 들여다 볼 수 있는 안목을 기를 수 있으며 공공성, 공평성, 수평성이 이루어질 수 있다.

▶ (읽기자료2)

경기도교육청 혁신학교 이해자료에서 제시하고 있는 혁신학교 교육원리이다. 학교가 어떤 곳이어야 하는지, 무엇을 지향해야 하는지, 학교 안의 구성원은 어떻게 살아야 하는지를 담고 있다.

▶ **활동방법 1** : 다양한 학교 교육원리(혁신학교 교육원리, 톨스토이 학교 운동, 프레네 교육의 현대학교 현장, 이센셜 학교의 교육원리, 새학교네트워크 교육원리)를 읽어 본다. 다양한 교육원리에 나타난 핵심 가치들을 키워드로 적어 함께 이야기 나눠본다.

▶ **활동방법 2** : 교육적 가치를 반영한 ‘우리 학교의 교육원리(교육현장)’만들기. 진행자는 혁신학교의 철학을 세 가지 영역(예시: 학생, 교사, 학교 / 공동체 의식, 관계, 수업 / 배움, 나눔, 성장 등) 정도로 제시해 준다. 한 사람당 영역별로 1개 정도의 문장을 만들어 앞 칠판에 유목화 하면서 붙이며, 자신이 만든 교육원리에 대해 간략히 소개한다.

✓ 활동 Tip

핵심은 학교교육원리(학교현장) 만들기이므로 워크시트를 조정해서 운영해야 한다면 이 부분은 꼭 운영하고 다른 부분은 생략 가능하다.

- 열기의 ‘꿀벌 공동체의 비밀’과 연결하여 실제 학교에서 공동체성을 가지고 있는가?
교사가 편한 방식으로 학교에 존재하고 싶어 하지는 않는가?
 - 나의 가치와 공동체적 가치가 부합하지 않을 때 어떻게 해야 할까?
 - 개인의 비전과 학교의 비전이 다를 때 어디에 가치를 두어야 하는가?
- 위와 같은 물음을 던지고 학교교육원리를 만들어보는 것도 의미가 있겠다.

✓ 활동 Tip

새로운 학교 교육원리(새로운학교네트워크 출처)

프로그램 워크시트(교수안)

새로운 학교 교육원리

학교는 삶을 가꾸고 나누는 교육공동체입니다. 학생은 행복한 삶을 경험하며 미래 사회를 살아가는데 필요한 가치를 배우고 익힙니다. 새로운학교의 구성원은 더 나은 세상을 꿈꾸며 다음 10가지 교육원리를 실천합니다.

1. 학교는 민주주의에 바탕을 둔 교육 공동체이며 구성원은 학교 일에 민주적으로 참여하고 결정합니다.
2. 학교 구성원은 서로 믿고 존중하며, 학교 교육을 위해 자기 책임을 다합니다.
3. 학생은 자기존엄을 바탕으로, 서로 인정하는 관계를 맺습니다.
4. 학생은 교육의 장 어디에서나 안전하게 생활할 수 있어야 하며 어떠한 이유로든 차별받지 않아야 합니다.
5. 학생은 배움의 주체로서 스스로 학습하고 협력합니다.
6. 학교는 모든 학생들에게 알맞은 배움의 기회를 제공합니다.
7. 교사는 학생의 발달단계와 특성, 관심, 생활환경을 반영하여 교육과정을 함께 만들고 실행합니다.
8. 교사와 학생은 배움을 통해 인간, 사회, 자연을 이해하고 삶의 기술을 익히며 실천합니다.
9. 교사는 전문성을 바탕으로 학생의 배움과 삶을 연결하는 교재를 준비하고 활용합니다.
10. 학교는 삶의 터전인 지역사회와 협력합니다.

✓ 활동 Tip

문장은 예시자료와 같은 방법으로 해도 되고, 바꿔도 좋다. 다른 사람이 만든 교육원리의 내용을 경청할 때 덧붙일 만한 것, 중복되는 것, 보완이 필요한 것 등 질문거리를 찾아보도록 하는 것도 좋다. 발표 후에는 유목화된 내용을 모두가 볼 수 있는 장소에 게시한다.

✓ 활동 Tip

완성된 교육원리가 지속가능하기 위한 방법을 이야기 해보는 것도 좋다. 만들어진 교육원리는 틈날 때마다 상기되어야 하며, 매 년 교육원리를 성찰하고 리모델링하는 시간을 만들어 교육원리의 성찰을 통해 교사 스스로를 되돌아볼 수 있는 기회를 가질 수 있다.

담 기

- 교육원리를 학교교육과정, 학급교육과정에 반영하기
- 우리 교실 성찰하기

▶ **활동방법** : 만들어진 교육원리에 비추어 나의 학급 운영 성찰하기. 토킹스틱을 이용하여 돌아가면서 성찰한 내용 이야기 나누기.



참고 자료

토크스틱(talking stick)이란?

“나는 미국과 캐나다에서 인디언족을 이끌고 있는 족장들에게 강연한 적 있는데, 그들은 내게 토크스틱을 선사했다. ‘대머리 독수리’라는 이름이 새겨지고 정교하게 조각된 1.5M크기의 아름다운 지팡이였다. 이 지팡이는 미국 원주민 사회에서 수백 년 동안 중요한 기능을 수행해왔다. 벤저민 프랭클린을 비롯하여 미국의 건국 선조들은 이로쿼이 연방 인디언 족장의 토크스틱 정신을 배우기도 했다. 그것은 가장 강력한 소통 도구 가운데 하나로서 시너지적 의미를 담고 있다. 토크스틱은 서로 다른 사람들이 상호 존중을 통해 어떻게 서로를 이해할 수 있는지를 보여준다. 서로 다른 점과 문제점들을 시너지적으로 아니면 최소한 양보를 통해 해결하는 것이다.”

토크스틱 사용법

토크스틱은 사람들이 모일 때 마다 사용된다. 이 지팡이를 들고 있는 사람에게만 발언이 허용된다. 토크스틱을 갖고 있는 동안에는 누구의 간섭도 받지 않고 다른 사람들을 충분히 이해시킬 때까지 자신의 의견을 말할 수 있다. 이때 다른 사람들은 의견을 말하거나 주장할 수 없고 찬성이나 반대 표시도 허용되지 않는다. 그들은 오직 발언하는 사람을 이해하려고 노력하고, 이해했다는 것을 알려 줄 수 있을 뿐이다. 그리고 발언자의 뜻을 좀 더 확실히 이해하기 위해 말한 내용을 확인할 수 있다.

다른 사람들이 이해한 것 같으면 토크스틱을 옆 사람에게 넘겨준다. 그 역시 자신의 뜻이 다른 사람들에게 정확하게 전달되게 한다. 이런 식으로 모든 사람들이 말하고 들으면서 완전한 소통의 책임을 진다. 모두가 자신의 말을 이해시켰다고 느끼는 순간, 놀라운 일이 일어난다. 부정적 감정과 논쟁이 사라지면서 상호존중의 분위기가 형성되고, 그들은 창조적으로 변한다. 새로운 아이디어가 생겨나고 제3의 대안이 나온다.

프로그램 워크시트(교수안)

이해하는 것은 동의와는 다르다는 점을 잊지 말라. 그것은 상대방의 눈, 가슴, 머리, 정신으로 볼 수 있다는 것을 의미한다. 인간 정신의 가장 큰 욕구 가운데 하나는 이해시키는 것이다. 그 욕구가 충족되면 개인의 초점은 상호의존적 문제 해결로 이동할 수 있다. 그 욕구가 충족되면, 개인의 초점은 상호의존적 문제 해결로 이동할 수 있다. 그러나 그 욕구가 충족되지 못하면, 서로의 에고(ego) 사이에 싸움이 일어난다. 어려운 문제가 생기고 방어적이고 보호적인 소통이 일반화된다. 논쟁이 일어나고 폭력이 발생하기도 한다.

이해시키려고 하는 인간의 욕구는 폐에 공기가 필요한 것과 같다. 방에서 갑자기 공기가 빠져나간다면 얼마나 공기가 절실하겠는가? 토의하거나 서로의 차이점을 해결하고 싶은 마음이 있겠는가? 당연히 그러고 싶지 않을 것이다. 원하는 것은 단 한 가지, 숨 쉴 수 있는 공기뿐이다. 일단 공기를 얻으면, 다른 것들에도 관심을 가질 것이다. 이해시키는 것은 정신적 공기와 같다.

지팡이가 있으면 관심과 초점을 유지하는 데 유리하다. 반드시 토크스틱일 필요는 없다. 말하는 사람에게 다른 사람들을 충분하게 이해시켰다고 느껴질 때 넘겨줄 수 있는 물건이라면 연필이든 분필이든 어떤 것이라도 토크스틱 대신 사용할 수 있다.

스티브 코비, 『성공하는 사람들의 8번째 습관』 중에서

권위주의와 개인주의 관행 문화 개선

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 주제 선정의 이유

이 장은 우리 안에서 권위주의와 개인주의적 요소를 살펴보고 새로운 방향을 찾고자 한다. 학교민주주의 지수나 학교 조직진단 도구를 활용하여 학교를 분석한 결과, 학교가 민주적인 형태로 성장한 것은 사실이다. 그럼에도 학교 안의 민주주의와 공동체적인 가치를 훼손시키는 권위주의와 개인주의 관행이 문화로써 남아있다면 이를 제거하는 것은 학교 변화 과정에서 필수적이다.

학생들이 갖추어야 할 주요 능력으로 지식교육보다 공감능력, 의사소통능력, 다양성 이해, 협동능력 등 관계능력과 시민교육의 중요성이 대두되고 있다. 나아가 인공지능, 4차 산업혁명 시대의 학교교육은 교과, 교실, 교사 중심의 틀에서 벗어나 상호협력을 통한 문제해결력과 융합적 사고력, 창의력과 통찰력을 키워가는 교육방식으로 근본적인 변화가 필요하다. 4.16 교육체제도 학생중심, 현장중심의 가치를 내걸고 학교의 근본적 변화를 요구하고 있다. 그러나 학교 안 권위주의와 개인주의 문화 개선 없이 교육활동 중심의 새로운 학교문화를 만들려는 일련의 노력은 한계를 가질 수밖에 없다. 우리 내부의 잘못된 관행은 공교육의 신뢰를 떨어뜨리기도 했다. 조금씩 개선되고는 있지만 여전히 학교 안에서 나타나는 상명하달, 지시와 전달 등 권위적인 관행은 교직원 간 신뢰 구축과 수평적 문화를 만드는데 걸림돌이 되고 있다.

학교의 권위적, 관료적 문화는 교실 안으로도 상당히 침투되어 있다. 학생들의 자유로운 의견 개진을 교사가 권위에 대한 도전으로 이해하고 무시하거나, 교실 문화가 학생들의 자율적인 참여보다 교사의 판단이 더 큰 영향을 미치고 있기도 하다. 교사는 공적인 임무를 띠고 학생의 성장을 지원하는 역할을 해야 하고, 학교(교실) 민주주의를 실현하는데 촉진자 역할을 해야 한다는 것이 이론상으로는 인정하고 있으나 실제에서는 어겨지는 원칙이기도 하다. 교실에서 가장 자유로운 사람은 교사다. 가장 권력이 많이 주어져 있기 때문이다. 우리가 지향하는 사회는 권력이 분산된 수평적 민주주의라는 것에 동의한다면 다시 생각해 봐야 할 때다.

프로그램 워크시트(교수안)

또 개인주의적 학교문화도 극복 대상이다. 교사들은 학교철학과 비전공유, 학교현장(학교 비전) 설계, 교육과정 운영, 수업 협의, 동료 간 대화 등이 중요하다는 것을 알지만 교재연구와 수업에 집중하다 보면 위의 주요 가치가 주변으로 밀려나기 십상이다. 특히 요즘처럼 학부모의 불만창구 역할까지 감수해야 하는 상황에서는 교실 속에 안주하고 싶어지는 것은 당연지사다. 그러나 학교가 안정적으로 유지되고 있는 학교일수록 공유된 가치를 중심으로 동료 간 좋은 관계를 형성하고 있고, 서로 도와주기, 지지해주기, 신뢰하기, 열린 마음 등이 공유되고 있다. 스스로가 소속된 집단을 가치 있게 만들어 나가고 있다는 점은 시사 하는바가 크다.

2 활용의 실제

1) 운영 중점

- ▶ 참여자들 스스로 솔직하게 성찰과 고백을 하는 시간이어야 한다.
- ▶ 스스로에게도 학교에서 권위주의와 개인주의 속성이 있는지 살펴본다.
- ▶ 학교 안 잘못된 협력을 알아보고 새로운 문화 형성을 위해 노력한다.



2) 진행안

주 제	권위주의와 개인주의 관행 문화 개선	운영시간	100분
혁신철학	<input checked="" type="checkbox"/> 참여와 소통의 자치공동체 <input type="checkbox"/> 존중과 배려의 생활공동체 <input type="checkbox"/> 개방과 협력의 학습공동체 <input type="checkbox"/> 창의적 교육과정운영		
준비물	PPT, 동영상, 볼펜, 유성매직, 전지, 스티커, 활동지, 포스트잇, 수정테이프		
목 표	㉮ 권위주의와 개인주의 관행 문화를 개선하고 협력적 학교문화 조성방안을 모색하여 실천할 수 있다.		
진행 방법	강의, 모둠 토의(4인 1모둠), 전체 발표, 마무리 강의		
흐름	활동 내용	방법	강사 Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 조직문화 개선의 방향 - (읽기자료1) 니프킨 과학 정상 회담 인터뷰 - 조직문화 개선의 방향 알기	자료 읽기	
나누기1 (40분)	◎ 학교 권위주의 관행 문화 실태 및 개선 방안 - (읽기자료2) 신문 기사를 통해 본 학교 권위주의 실태 - 학교 권위주의 관행 문화 실태 찾기 - 권위주의 관행 문화 학교교육에 미치는 영향 나누기 - 권위주의 관행 문화 개선 방안 찾기 • 핵심과제(의전, 접대, 회의 문화) 중심으로	자료 읽기 모둠 토의 자료 읽기 모둠 토의	- 포스트잇 활용하여 핵심 낱말 쓰기 - 의전, 접대, 회의 문화 해결 방안 찾기
나누기2 (40분)	◎ 교사 문화 진단 - (읽기자료3) 교사 문화 들여다보기 - 교사가 외로운 전문직이 된 이유 찾기 - 개인주의 관행 문화 찾아보기 - 개인주의 강화기제 알아보기 ◎ 협업문화의 필요성 - (동영상1) 집단지성 그게 뭔데? - 교사 협업문화 필요성 찾기 ◎ 건강한 협력문화를 촉진하기 위한 실천 방안 - (읽기자료4) 건강한 협력문화와 사회적 자본 - 건강한 협력 문화 기본 덕목 알기 (신뢰와 존중, 개방과 소통, 규범 등) - (읽기자료5) 잘못된 상호 협력 - 잘못된 협력문화의 사례와 공동체에 미치는 영향 알기 ◎ 협력문화를 촉진하기 위한 환경 구축 방안 - 건강한 협력문화 촉진을 위한 환경 구축 방안 찾기	동영상 시청 자료 읽기 모둠 토의 자료 읽기 모둠 토의 모둠 토의	- 시설환경, 교무조직과 인 사, 조직 운영 방식(회의, 전달회의)
담기 (10분)	◎ 학교 문화 개선 실천과제 정하기 - 권위주의, 개인주의 문화 개선을 위한 실천 과제 정하기		- 구체적 실천과제 한 가지 정하기

프로그램 워크시트(교수안)

3) 활동내용 설명

열기 1

- ‘조직문화’ 개선 방향 알기

▶ **조직문화 개념** : ‘조직문화’란 조직 구성원들의 행동양식과 의사결정에 영향을 주는 가치관, 신념, 관습 등의 총체를 의미한다. 조직문화의 순기능은 조직 구성원 간 일체감 조성으로 내면적 통합을 촉진함으로써 조직에 대한 충성도 제고, 즉 조직몰입도를 강화할 수 있다는 점이다. 이 관점에서 학교조직문화를 들여다 볼 필요가 있다. 왜냐하면 학교문화가 구성원들의 사고와 행동 양식에 영향을 끼치기 때문이다.

▶ (읽기자료1) ‘제레미 니프킨 과학 정상 회담 인터뷰’

이 읽기자료는 미래 삶의 예시다. 미래 학생들의 삶의 경로를 예측하고, 우리 교육이 학생의 성장에 어떻게 기여해야 하는가를 묻는다. 이 담론이 현실화되려면 학교가 어떤 모습을 펼지, 학교가 어떤 방향으로 나아가야할지, 교과, 시수, 교사 중심 수업을 넘어 학생의 성장을 촉진시킬 수 있는 방법이 무엇일지 고민하게 한다.

▶ **활동 방법** : (5분 읽기 가능)

개인적으로 읽게 하고, 마음에 와 닿는 부분에 밑줄을 치고, 그것을 중심으로 모둠 안에서 자신의 생각 드러내기를 하는 정도에서 진행하면 좋다. 시간이 없을 때는 패스도 좋은 방법이다.

✓ **활동 Tip**

인터뷰 글을 읽고 미래의 학교조직에 대해 새로운 상상을 해 보는 시간이다. 실현 가능성 보다는 상상을 중심으로 이야기해 보면 좋다. 너무 멀리 가면 학교무용론으로 흐를 수도 있으니 책상 없이 서서하는 회의, 누구나 문제를 제기하고 함께 풀어나가는 협의, 한 학교 평생 근무 체제, 6년 담임제(초등) 등 학교조직을 중심으로 논의가 이루어지도록 해야 한다. 교장실이 필요할까, 교무실과 행정실 분리가 옳을까, 현관이 아이들이 쉬는 공간, 모임 공간이 되면 어떨까, 교실이 있어야 할까, 아이들이 학교 바깥에서 배우게 하려면 무엇이 필요할까, 학교에서 업무 중심 운영 체제와 학년 중심 운영 체제 중 어느 것이 더 교육적인가, 혁신부장의 명칭은 필요한가, 교장, 교감, 수석교사, 멘토교사의 역할은 무엇인가 등 자유롭게 생각을 말하는 시간으로 이해하면 된다. 다른 나라의 학교 시스템에 대한 이야기도 좋다.

나누기 1

• ‘신문 기사를 통해 본 권위주의 실태’

- ▶ **교육적 권위** : 어느 개인·조직(또는 제도)·관념이 사회 속에서 일정한 역할을 담당하고 그 사회의 성원들에게 널리 인정되는 영향력을 지닐 경우, 이 영향력을 권위라고 부른다. 따라서 권위는 이것을 느끼고 인정하는 데서 성립하는 정신적인 것으로, 임의로 생겨나는 것이 아니다. 교사의 교육적 권위는 교사가 학생들에게 존경과 신뢰를 받음으로써 자기의 지도 밑에 자발적으로 따르게 하는 정신적인 힘을 말한다. 교사의 권위와 그 행사는 교사의 교육관에 좌우되며, 교사의 지도성을 좌우한다. 학생이 학습에 대한 자기활동을 유발하고, 조직하고, 발전시키도록 지도하여 교육의 효과를 올리기 위해서는, 그 지도에 권위가 수반되어야 하며, 그 권위는 교사에 의한 지도가 학생들에 대한 순수한 교육에에서 출발함과 동시에, 학생의 지적·인격적 발전에 있어 유효적절할 때에 비로소 나타난다. 참다운 교육활동은 교육에 바탕을 둔 유효적절한 지도에 의해서만 성립된다고 할 수 있다.
- ▶ **교사의 권위주의 개념** : 지배와 복종관계에서 지배자의 독단적 지배력이나 권위에 의해서 질서를 유지하려는 행동양식이다. 권위에 의해서 일방적이고 강제적으로 종적 지배관계를 형성하려는 질서원리로서 전근대사회에서의 가부장제, 신정정치 등은 권위주의의 전형이다. 교육 현장에서 교사의 일방적인 힘에 의하여 학생의 행동을 다스리려는 경향을 볼 수 있는데 이러한 현상을 권위주의적 교사 태도라고 한다. 교사의 권위는 필요하지만 권위주의적 태도는 민주주의 이념에서는 비교육적이라고 배격되고 있다. 질서는 어떠한 사회관계에서도 유지되어야 하는 사회적 가치이지만 권위주의적 방식에 의한 질서형성은 오래 지속되지 못하는 것으로 알려져 있다.
- ▶ **(읽기자료2)** 학교보다 더 관료적인 성향이 강한 기업조차도 조직 문화를 협력적으로 바꾸려는 시도를 하고 있음을 보여준다. 또 기사화한 ‘2015 경기도 교육청 권위주의 관행 문화 실태 분석 통계 자료’를 보고 학교에서 나타나는 권위주의 관행 문화 실태와 개선방안에 대해 이야기해 보도록 한다.

프로그램 워크시트(교수안)

▶ 활동 방법 : (5분 읽기, 30분 실행)

읽기 자료 중 표(37쪽)를 보고 진행자가 방향을 제시하는 것이 좋다. 모둠별로 7대 과제인 언어문화, 예절문화, 접대문화, 회식문화, 회의문화, 의전문화, 성인권 문화 중 한 과제를 뽑고, 한 모둠 안에서 과제 하나를 해결하는 방법을 찾는다.

() 문화

문제점	해결방안
1.	1. 2. 3.

또 다른 방법으로는 모둠 안에서 7개 과제별로 점수표를 만들어 (1~5점, 5점 만점) 점수를 준다. 모둠 안에서 점수가 가장 낮은 것 하나가 뽑히면 그것을 해결하는 과정이 좀 더 참여자의 참여를 촉진시킬 수 있다. 뽑힌 것을 중심으로 모둠 안에서 4절지에 문제점을 찾고, 해결 방법을 찾아 쓰게 한다. 문제점은 가장 본질적인 것을 포스트잇에 하나만 쓰고, 한 명씩 돌아가면서 말하게 한다. 비슷한 것은 모둠 안 진행자가 묶어준다.

모둠 안에서 대안을 찾을 때도 스티커를 활용하거나 점수표를 이용하면 한 사람의 힘에 의해 결정되기보다는 모두의 결정으로 이루어지기 때문에 참고할 필요가 있다. 해결방안도 마찬가지로 제안된 여러 가지 안중에서 세 가지 정도를 같은 방법으로 뽑으면 된다. 굳이 스티커를 활용하지 않고 바로 손가락으로 점수를 표시해도 좋다. 손가락으로 0~5점을 줄 수 있다. 모든 참여자에게 동시에 손가락으로 점수를 주게 하고 합계를 내면 된다.

	A교사	B교사	C교사	D교사	E교사	합계
언어문화						
예절문화						
접대문화						
회식문화						
회의문화						
의전문화						
성인권문화						

해결방법을 찾을 때는 아이디어를 끄집어내는 것이 필요하다. 포스트잇에 3개 정도의 아이디어를 쓰고 모둠 안에서 유목화하면 좋다. 이때도 포스트잇에 쓴 것을 한꺼번에 말하게 하지 말고 중요하다고 생각되는 것부터 하나씩 돌아가면서 말하도록 해야 한다. 그래야 참여가 활발하다. 시간이 없으면 가장 중요한 것 하나만 말해도 좋다.

✓ 활동 Tip

아이디어를 모을 때 권위주의를 방지하면 어떻게 될까에 대해 생각나는 대로 자유롭게 10가지 정도를 모아본다. (거꾸로 아이디어 모으기) 모둠 안에서 한 명이 진행자가 되고 진행자가 4절지 등에 순번을 매겨가며 말한 내용을 쓴다. 이러한 과정을 거치면 훨씬 더 권위주의 병폐가 드러난다. 이 과정에서 결국 개선점을 찾지 않으면 안 된다는 생각이 모둠원들과 공유된다. 그 다음은 개인별로 아이디어를 3개 정도 모으고, 모둠 안에서 유목화하여 구체적인 실천 방법을 3개 정도 정한다. 의견 차가 있어서 실천 방법이 동의가 안 될 수도 있다. 시간이 없으면 손가락 점수 주기를 활용하면 된다. 진행자는 모둠원 모두가 동의하는지를 물어보고 다른 생각이 있으면 조정하는 시간을 더 가진다.

✓ 활동 Tip

시간적인 여유가 있으면 모든 모둠의 개선 방안을 들어보고, 시간이 없으면 모둠별로 정리한 것을 벽에 게시한다. 또 다른 방법으로 모둠에 대표 한 명만 남게 하고 이 사람은 다른 사람들이 찾아오면 설명해 준다. 나머지 참여자들은 가보고 싶은 다른 모둠으로 가서 그 모둠의 과정을 들어보게 하는 것도 공유의 한 방법이다. 시간을 고려해서 운영하면 된다.

▶ (참고사항) : 어떤 방식으로 운영하든 진행자가 잊지 말아야 할 것은 개선 방안들이 학교철학, 학교비전과 학교헌장(교육원리)을 바탕으로 두고 논의가 진행되도록 환기시켜 주어야 한다.

● ● 나누기 2 ● ●

- 교사 문화 진단

▶ (읽기자료3) ‘교사문화 들여다보기’는 꼼꼼히 읽도록 해야 한다. 우리들의 일상이 잘 담겨있다.

프로그램 워크시트(교수안)

- ▶ **활동 방법** : 읽기자료 글이 길어 읽는 사람이 싫어할 수도 있기 때문에 모둠 안에서 문단별로 나눠 읽게 하는 것도 방법이다. 읽으면서는 중요하게 다가오는 낱말 10개 찾아 동그라미를 치라고 구체적으로 제시해도 좋다. 모둠 안에서 이야기할 때 그 낱말 중 가장 인상적인 것 하나를 골라 돌아가면서 말하게 하면 더 구체적인 이야기가 오고간다.
- ▶ 학교 안 개인주의 사례를 개인별로 작성해도 좋지만 모둠 안에서 함께 말하고 전지애 써서 유목화하는 것이 좋다. 단 의견을 개진할 때나 대안을 찾을 때 모두가 하나 이상은 꼭 말하게 하여 모둠 안에서도 소외자가 발생하지 않도록 한다. 결정된 내용에 대해서는 이견이 있으면 꼭 말하라고 해야 한다. 자기 의견을 말하지 않는 것은 수동적 참여의 한 모습이고 이럴 경우 실천력이 떨어진다. 전체 공유는 진행자가 판단해야 한다. 시간적인 여유가 있으면 모든 모둠이 발표를, 시간이 없으면 모둠 내 공유하고 벽에 게시를, 혹은 자기 모둠의 내용이 좋아 다른 모둠에게 꼭 알리고 싶은 모둠만 공유하는 형태를 가져도 된다.

✓ 활동 Tip

학교 안에서 이 논의가 이루어질 경우 모둠별로 공유된 내용들을 통합해야 할 필요가 있다. 그러나 시간이 빠듯할 수 있다. 어떻게 하면 좋을까? 모둠 안에서 한두 가지 안만 제시해도 10가지가 넘는다. 그래도 비슷한 제안들을 묶어 유목화하면 5가지 정도로 묶인다. 이것을 다 실행하기는 쉽지 않기 때문에 내부 구성원의 동의를 물어 조정할 필요가 있다. 구성원의 동의는 스티커를 붙이거나 점수를 주거나(5점 만점) 해서 점수가 높은 상위 몇 가지로 정리하면 좋다. 그리고 정리된 것은 반드시 모두가 잘 보이는 곳에 게시해 두고 우리가 지켜야 할 규범 수준으로 협의 결과에 힘을 실어 주어야 한다. 게시하기 전에 반드시 모두가 정한 것임을 진행자가 꼭 공표해야 한다. 그리고 그 결과는 기록해 두어 다양한 방식으로 공유해야 한다. 이렇게 결정된 내용도 실행할 때는 교원의 인식 수준에 따라 편차가 발생하게 되는데 전문적 학습공동체 시간이나 기타 협의시간을 이용하여 성찰 과정을 가져야 한다.

나누기 2

- 협업문화의 필요성

▶ **집단지성 개념** : 다수가 서로 협력하거나 경쟁하여 얻게 되는 지적 능력의 결과로 얻어진 집단적 능력으로 자발적으로 참여하고 다양한 의견을 가진 개인의 지식이 모이면 개체적으로 미미하게 보이나 집단적으로는 능력 범위를 넘어선 힘을 발휘해 특정 전문가나 기업의 전문지식보다 더 우수하게 된다는 대중의 지혜를 나타내는 개념이다.

※ 집단사고 개념 : (심리학 개념) 집단사고(groupthink)는 집단 의사 결정 상황에서 집단 구성원들이 집단의 응집력과 획일성을 강조하고 반대 의견을 억압하여 비합리적인 결정을 내리는 왜곡된 의사 결정 양식을 말한다.

▶ **활동방법** : 동영상(3분 16초)을 보고 집단지성과 집단사고의 차이, 집단지성을 활용하여 학교별로 협력했던 경험과 그 때의 감정 나누기, 협력문화를 구축하면 나에게 무엇이 좋은가 말하기 등 구체적인 이야기 거리를 진행자가 상황에 맞게 제시하면 더 좋다. 특히 집단사고가 집단지성으로 오인되지 않도록 유의할 필요가 있다.

✓ **활동 Tip**

포스트잇에 써서 이야기할수록, 참여자가 스스로 생각하면서 말하게 되는 장점이 있다. 포스트잇을 도구화한다고 무시하기도 하지만 포스트잇을 잘 활용하면 협력과 소통의 소도구가 될 수 있다.

● ● **나누기 2** ● ●

- 건강한 협력문화를 촉진하기 위한 실천 방안 찾기

▶ **사회적 자본 개념** : (참여자 스스로 인터넷 검색하기) 읽기자료는 사회적 자본의 개념보다 교육적 해석과 활용에 초점이 맞춰져 있다. 참여자 중에는 사회적 자본의 개념이 낯설게 다가올 수도 있다. 따로 설명해 줄 필요는 없다. 사회적 자본 개념 이해를 위해 핸드폰으로 인터넷 검색을 요구하자. 본문 안에서는 사회적 자본이란 ‘간략하게 신뢰, 규범, 연결망으로 통합된 활동을 촉진함으로써 사회의 효율성을 신장시키는 사회조직’의 특징으로만 간략하게 설명되어 있다. 스스로 인터넷 검색을 한 후 네모 칸(28쪽)에 정리하게 하자.

프로그램 워크시트(교수안)

사람들 사이에 협력을 가능하게 하는 구성원들의 공유된 제도, 규범, 네트워크, 신뢰 등 일체의 사회적 자산을 포괄하여 지칭하는 것, 이 중 사회적 **신뢰**가 사회적 자본의 핵심이다. 물질적 자본, 인적자본에 뒤이어 경제성장의 중요한 요소로 손꼽히고 있다. 사회적 자본이 잘 확충된 나라일수록 국민 간의 신뢰가 높고 이를 보장하는 법 제도가 잘 구축되어 있어 거래비용은 좁고 효율성은 높다. 따라서 생산성이 올라가고 국민소득은 높아지게 마련이다. 신뢰, 호혜성 및 상호관계, 행동규범의 공유, 소속의 공유, 공식 및 비공식의 사회적 네트워크가 핵심 키워드다.

-한경경제용어사전

▶ **활동방법** : 스스로 인터넷 검색으로 사회적 자본의 개념을 정리했으니 학교에서 건강한 협력 문화를 만드는 핵심은 무엇일까, 혹은 사회적 자본을 만들기 위해 필요한 요소는 무엇일까를 질문을 하고, 핵심 키워드를 하나만 쓰게 하자. 그리고 돌아가면서 말하게 하자. 정답은 없다. 생각을 나누는 것이다. 사회적 신뢰 구축이 핵심인데 이 개념 정리가 안 되는 모둠이 있으면 진행자가 안내해 주자.

✓ 활동 Tip

‘학교 안에서 신뢰 구축을 어떻게 할까?’ 이 질문에 대한 답 찾기 과정은 매우 중요하다. 모둠 안에서 이 논의를 깊게 가져가도 좋다. 신뢰구축 없이는 협력을 이야기할 수 없다. 신뢰 없이는 시설환경, 교무조직과 인사, 조직운영의 변화, 민주적 의사결정 등의 논의도 어렵다. 진행자가 ‘진도를 나가야 하나, 이 고민을 깊게 이야기해야 하나?’는 그 모둠의 참여자의 동의만 구하면 된다. 이 고민을 깊게 가져가자고 하면 허용해 줘도 된다. (단, 그 모둠만!) 다른 모둠은 진도를 나가면서 이 모둠의 고민을 공유하면 되기 때문이다.

이 흐름을 존중하는 것은 우리들 안에서 사회적 자본이 작동되고 있음을 허용하는 것이다. (적극적으로 참여하는 모둠에 대해서는 방법을 제시하지 않아도 된다.) ‘신뢰’를 이야기하다 보면 ‘학교비전, 학교현장, 규범, 존중과 배려’ 등으로 논의가 확산된다. 또 ‘우리는 정말 신뢰하는가?’ 등으로 모둠 안에서 고민이 이어지기도 한다. 이런 논의가 이루어진다면 대성공이다. 신뢰구축은 구성원들이 함께 결정한 일을 함께 행하면서 이루어진다. 실행 과정에서의 성공 경험은 교원들에게 효능감, 자존감을 키워주고, 이것은 또 다른 실행의 힘으로 작동된다. 이 과정에서 동료 간 신뢰가 형성되고 응집력도 생긴다.

나아가 진행자는 교사끼리의 신뢰에서 학생 신뢰로 나아가야 한다고 말해 주어야 한다. 학생을 신뢰할 때 학생에게 평등한 학습 기회를 보장해 줄 수 있다. ‘학생중심’ 교육활동이 가능해진다.

나누기 2

- ‘잘못된 상호 협력’

▶ **활동방법** : 읽기자료가 많아질수록 읽는 것을 참여자들이 힘들어 한다. 세 주제를 참여자 모두가 살펴보는 것이 일반적이다. 잘못된 상호협력 사례를 현장에서 찾아보는 것까지는 가능하다. 그런데 잘못된 사례를 찾았는데 그것을 어떻게 개선해 나갈까는 시간 관계상 나아가지 못하는 경우도 있다. 그러나 충분한 시간을 줘야 한다.

✓ 활동 Tip

모둠 안에서 역할을 나눠서 진행해 보는 것도 괜찮다. 한 참여자는 당파화된 협동의 의미와 현장 사례에 대해 발표하고, 다른 참여자는 편익위주 협동에 대해, 또 다른 참여자는 왜곡된 협동으로 조직하면 된다. 어떤 영역은 두 명으로 묶어줄 수도 있겠다. 이렇게 진행하면 참여자들 중 방관자가 사라지는 장점이 있다.

우리 안의 잘못된 협력 문화를 비판적으로 바라보는 시선은 의미 있지만 어떤 참여자는 너무 부정적으로 몰아가는 것 아니냐며 불편한 시선을 던질 수도 있다. (문제 제기는 맞다. 그러나 좋은 교장 선생님의 리더십으로, 혹은 한두 명의 헌신적인 교사가 있어서 좋은 문화를 유지한다면 이것은 바람직하지 않다. 새로운 문화로 자리 잡지 못했다면 이것은 바람직하지 않다고 불편하지 않게 답해도 좋다.)

나누기 2

- 협력문화를 촉진하기 위한 환경 구축 방안 찾기

▶ **활동방법** : 모둠 안에서 모두가 다하려면 시간이 너무 오래 걸린다. 모둠별로 하나의 문제만을 주고 해결하고 공유하는 방식이 좋다. 예를 들면 1모둠에는 생활교육 문제를 어떻게 협력적으로 풀어갈지를 논의하고, 해결책을 찾아 모두에게 공유하게 한다. 2모둠은 교무조직을, 3모둠은 인사시스템을 …….

프로그램 워크시트(교수안)

- ▶ **모둠 협의 예시 자료** : 학교공간, 교무조직, 인사시스템, 학교협의시스템, 회의결정방식, 급식, 생활교육 등…….

✓ **활동 Tip**

모둠별로 포스트잇을 이용하든, 전지를 이용하든 알아서 하되, 공유는 한다. 각 문제들에 대해 모둠 안에서 한 문제의 해결 방안을 집중적으로 찾는다. 한 사람의 생각을 대안으로 제시하는 것은 옳지 않다.

● ● 담 기 ● ●

- 학교 문화 개선 실천과제 정하기

- ▶ **활동방법** : 자신의 직책(교장, 교감, 교사)에 따라 실천과제를 정하게 하고, (전체 공유할 시간이 없을 때) 모둠 안에서 공유한 후 벽에 게시한다. 워크숍이 끝난 후에 진행자는 개인에게 돌려준다.

✓ **활동 Tip**

학교 안에서 진행할 때는 A4 색상지에 개인별 실천과제를 들고 사진을 찍어 밴드나 카톡에 공유하거나 출력해서 보이는 곳에 붙여도 좋다. 혹은 모두가 A4 색상지에 작성한 실천과제를 들고 단체 사진을 찍어도 좋다.

교육활동 중심의 학교조직 만들기

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 주제 선정의 이유

교원업무정상화는 교사가 수업과 생활교육에 전념할 수 있는 여건을 조성하는 것으로, 학교조직의 재구조화와 학교 업무효율화를 통해 교원의 직무수행의 만족도와 학교교육력을 높이기 위한 중요한 과제이다. 학교의 다양한 업무 중 교육활동에 필요한 것은 비전과의 연계를 통한 선별이 이루어져야 할 것이며, 그렇지 않은 활동은 과감하게 정리를 하거나 축소를 할 필요가 있다.

교사들이 행정업무에서 벗어났을 경우, 제대로 된 교육활동을 얼마나 펼칠 수 있을까? 일부 혁신학교에서는 업무전담팀을 구성하여 행정업무를 전담하고 나머지 교사들은 교육활동에 전념할 수 있는 구조를 만들어 운영하고 있다. 어떤 학교는 행정업무가 없는 대신 다양한 학습조직의 운영을 통하여 교육활동에 적극적으로 참여하는 반면, 교사 편의위주의 모습으로 학교 비전이나 교육목표, 교육과정 운영을 예전부터 해 왔던 자신의 방식(옳건 옳지 않건 간에)대로 하는 경우도 있다. 굳이 그런 노력을 하기 보다는 주어진 교과서에 충실하게 수업하는 교사도 상당 수 존재한다.

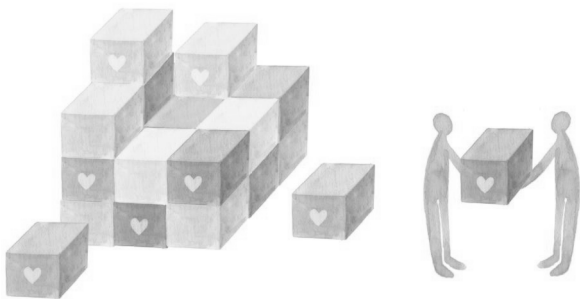
이런 교사들의 나홀로 서기나 자신의 교실에만 묻혀 있는 모습을 극복하기 위하여 함께 협력하여 연구하고 성찰하며, 그 결과를 공유하여 모두가 성장할 수 있어야 한다. 혼자 있기를 깨뜨렸을 때의 성취감을 함께 느낄 수 있어야 한다. 또한, 창의적 교육과정의 운영에 있어 필요한 학교조직을 재설계하는 과정에 적극적인 참여가 있어야 한다. 이는 교사가 교육활동을 수행할 때 매우 중요한 영향을 끼치기 때문이다. 이것은 몇몇 리더의 몫이 아닌 모든 교직원들이 가져야 할 권리이자 의무이다. 교사는 이를 통하여 학생의 성장을 이끌어 내는 전문가로서 자리매김을 할 수 있을 것이다.

프로그램 워크시트(교수안)

2 활용의 실제

1) 운영의 중점

- ▶ 학교에서 또는 교사 개인이 관행적으로 해오던 것이 무엇이었는지 성찰해 볼 수 있는 시간이 되게 한다.
- ▶ 업무정상화가 교사에게 의미하는 것은 어떤 의미를 담고 있는지 함께 고민하고 나누는 시간이어야 한다.
- ▶ 교육과정 중심으로 학교조직을 재설계하려면 자신의 학교에서는 어떤 노력이 필요한지 고민하고 실천하려는 마음가짐을 가질 수 있는 기회를 만들어야 한다.



2) 진행안

주 제	교육활동중심의 학교조직 만들기	운영시간	100분
혁신철학	<div> <div>■ 참여와 소통의 자치공동체</div> <div>□ 존중과 배려의 생활공동체</div> </div> <div> <div>□ 개방과 협력의 학습공동체</div> <div>□ 창의적 교육과정 운영</div> </div>		
준비물	PPT, 동영상, 배경음악, 활동지		
목 표	Ⅷ 행정중심의 분업적 학교조직을 교육활동 중심의 협업적 학교조직으로 재조직화하기 위한 방안을 찾는다.		
진행 방법	강의, 모둠 토의(5인 1모둠), 전체 발표, 마무리 강의		
흐름	활동 내용	방법	강사 Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 근대적 학교 조직의 재조직화 필요성 - (동영상1) 학교의 발견, 학교, 미래를 준비하다. - (토론) 근대적 학교 운영 시스템과 학교 재조직화 필요성	동영상 시청 토론	
나누기 (75분)	◎ 교원업무 정상화 방안 찾아보기 - 단위학교 업무경감 자체 점검 이행 현황 분석하기 • (읽기자료1) 공문생산 유형과 자체점검 이행사항 분석하여 문제점과 원인 찾기 • 교원 업무 정상화 방안 찾기 • 우리 학교 교원업무정상화 자체 점검하기 ◎ 학교조직의 학습조직화 방안 알기 - (읽기자료2,3) 학교조직에서의 학습조직 및 교육과정 중심의 학교 조직 이해 • 학교조직의 학습조직화 이해하기 - 교육과정 중심의 학교 조직 재설계(Reengineering)의 필요성 알아보기 - 교사 학습공동체 강화를 위한 우리 학교 학습조직화 방안 찾기 • (읽기자료4) : 교육지원전담팀 운영 예시자료 • 교사 전문성과 집단역량 강화를 위한 교내 인사조직 방안 찾기 • 학교 인사 규정이 갖추어야 할 기준 정해 보기 • (읽기자료5) : 인사 규정 예시 자료 (공정성, 전문성, 민주성, 연속성, 협력성 관점으로 재설계)	자료 읽기 모둠 토의 자료 읽기 모둠 토의	- 전지, 매직 활용 포스트잇 활용하여 문제점 쓰기 - 우리 학교 자체 점검은 학교단위 활동으로 함 - 우리학교 교무조직과 인사규정 준비 - (학생이해 및 교과 전문성, 공정성과 적정역량 배치의 조화)
답기 (15분)	◎ 교육활동 중심의 학교 만들기를 위한 과제 정하기 - 교육활동 중심의 역동적 학교 조직을 만들기 위한 공동 실천 과제 정하기		

프로그램 워크시트(교수안)

3) 활동내용 설명

열기 1

- 근대적 학교 조직의 재조직화 필요성 알기

▶ **(동영상1)** 지금의 학교모습은 언제부터 만들어졌을까? 학교가 만들어진 역사를 살펴보면, 학교의 재조직화가 절실함을 생각해볼 수 있는 동영상이다.

근대에는 프랑스혁명과 계몽주의사상, 산업혁명을 거치면서 국민국가가 출현하고, 치열한 경쟁대열에 들어선 국가들은 국가유지와 국민의 자질향상을 위해 많은 학교를 만들어 공교육이 급속하게 발전하여 지금의 학교를 만들게 되었다. 즉, 산업혁명으로 많은 노동자가 필요했고 국민의 의무와 일하는데 필요한 지식을 가르치기 위해 만들어진 학교는 근대 이후 부국강병을 이루려했던 유럽 여러 나라의 시대적 필요에 의한 결실이다. 디지털 혁명의 시대라고 하는 지금, 부국강병을 위한 인재를 기르는 곳으로서의 학교는 시대의 소명을 다하였다. 세계 산업 구조도 시대가 원하는 인재상도 이제는 달라졌다. 미래를 움직일 창조적 인재들은 누구일까, 미래를 이끌어갈 새로운 학교의 조건은 무엇일까, 지금 우리의 학교는 미래를 준비하고 있는지 아니면 근대적 학교운영 체제를 답습하고 있는지 생각해보자.

▶ **활동방법:** 영상 시청 후 근대학교의 운영 체제와 우리학교의 공통점을 3가지씩 찾아서 적어본다. 모둠에서 돌아가며 한 사람이 한 가지씩 발표하며 우리학교에 유지되고 있는 근대적 학교조직의 문제점을 찾아 이야기 나눈다.

- 예시: 획일적 수동적 순종적 사람 길러내기, 수직적 관계, 엄격한 규칙과 시간 준수, 교실구조, 지식중심, 관료주의 등
강사가 활동을 마무리하며 시대의 필요에 따라 만들어진 성과중심 관료주의 체제가 학교조직에 그대로 반영되어 있어 학교조직의 재조직화가 필요함을 이야기 한다.

✓ 활동 Tip

모둠에서 이야기 할 때는 한 사람이 한 가지씩 발표를 하도록 하여, 모두가 동등한 책무성과 관심을 유지하도록 한다. 시간이 충분할 경우 계속 돌아가며 이야기 하도록 하고, 그렇지 않은 경우는 한 가지씩만 이야기 하고 정리하도록 한다.

▶ (참고영상) 'I just sued the school system' /

링크주소: <https://youtu.be/cN5Ko1s8NLQ>

현대 학교교육 체제를 법정에 세우는 영상으로 근대 산업시대의 필요에서 만들어진 학교가 150년이 지난 지금까지 똑같은 체제로 유지되고 있는 문제를 다루고 있다. 각기 다른 장점, 재능과 꿈을 가지고 있는 아이들을 똑같은 내용과 똑같은 방식으로 가르치는 지금의 근대적 학교체제가 우리의 미래를 위한 것인지 묻는다.

- ▶ (참고자료) **근대적 학교체제의 문제점**: 근대적 학교에서는 시대의 필요에 따른 선발과 배치를 위한 “통제”와 “변별”을 교육의 주된 역할로 여겨왔다. 일제 식민주의와 군사주의 문화가 뿌리 깊게 자리 잡고 있는 우리나라의 경우 인재육성, 인력양성이란 이름으로 통제와 변별의 기제가 학교 교육을 지배해 왔으며, 여전히 수업 방법과 평가 방법에 이르기 까지 주된 교육방법으로 자리 잡고 있다. 이는 학생을 집단화하여 역학적 기제와 구조적 접근에 의존함으로써 배움 과정에서 학생의 소외와 배제, 무관심을 심화시키게 된다.

나누기 1

- 교원업무 정상화 방안 찾아보기

‘교원업무 정상화’란 업무 재구조화와 지원을 통해 교사가 본질적 업무인 교육활동에 전념하고 전문성을 신장하여 학교 교육력을 제고하는 것으로, 소극적 의미의 업무 경감과 달리 교원의 전문성과 책무성을 강조하는 의미로 볼 수 있다. 교원 업무를 교육활동과 교무행정업무로 구분하여 교무행정업무를 전담하거나 지원할 교무행정지원팀을 구성·운영하고, 기존의 행정중심 부서에서 교육활동 부서(학년 또는 교과 중심)로 교무조직을 개편하자는 것이다.

- ▶ (읽기자료1) 학교급별로 공문의 유형별 생산건수와 비율을 제시하고 있다. 총생산건수 중 내부결재가 많은 비중을 차지하고 있음을 보여준다. 업무관리와 자료집계의 양보다 내부결재가 더 많이 생산되고 있다.

프로그램 워크시트(교수안)

▶ 읽기 자료 중 표를 보고 진행자가 방향을 제시하는 것이 좋다. 비교대상과 변화수치의 변동은 알 수 없는 단점이 존재한다. 유형별 공문생산의 맥락을 놓치지 않도록 주의할 필요가 있다.

▶ **활동 방법** : 읽기 자료(공문생산 이행사항(51쪽), 자체점검 이행결과(52쪽))를 읽고, 교원업무정상화를 위한 방안에는 어떤 것이 있는지 생각나는 대로 적어보기.

1. 꼭 해야 할 것, 지금 할 수 있는 것.
2. 꼭 해야 할 것, 준비해서 해야 할 것.
3. 해보고 싶은 것, 지금 할 수 있는 것.
4. 해보고 싶은 것, 준비해서 해야 할 것.

작성한 것들을 붙이면서 설명하고, 모둠장은 각 항목별로 붙여진 포스트잇을 유목화하여 핵심내용 찾아 적기, 유목화 된 내용 전체공유하기로 진행한다.

✓ 활동 Tip


『공문생산유형 및 모니터링자료』는 수치와 내용을 면밀히 분석하기는 어려운 점이 있다. 다만, 시도교육청에서는 교육부와 연계가 된 공문이 73%에 달해 더 이상의 경감은 쉽지가 않다. 학교 내에서의 내부결재의 양이 교육청에 비하여 많다는 것은 학교 내에서 진행되는 사업이 적지 않다는 것을 시사하고 있다. 단위학교에서 교육적으로 필요한 사업과 그렇지 않은 사업(관행적으로 진행되던 사업)을 선별하여 자체의 업무를 경감하려는 노력이 더 필요함을 인지하게 할 필요가 있다. 사소하지만 교사들이 하지 않아도 되는 일에는 어떤 것들이 있는지 사례를 공유하는 것에서부터 고민할 수 있게 한다.(예, 각종 안내장-자체생산, 교육청에서 내려오는 안내장의 수정, 결재관련, 학부모회 업무관련 등등)

✓ 활동 Tip

- 행정업무경감 : 교육과정운영과 관련이 적은 업무의 절대적인 양을 줄여 교육과정 운영을 원활하게 할 수 있도록 업무를 재구조화하는 것.
- 교원업무정상화 : 업무 재구조화와 지원을 통해 교사가 본질적 업무인 교육활동에 전념하고 전문성을 신장하여 학교 교육력을 제고하는 것으로, 소극적 의미의 업무 경감과 달리 교원의 전문성과 책무성을 강조하는 것.

나누기 2

• 학교 조직의 학습조직화 방안 알기

 ‘학습조직화’란 교사가 본질적 업무인 교육활동에 전념하고 전문성을 신장하여 학교 교육력을 제고할 수 있도록 학교조직을 교육활동 수행을 위한 조직으로 전환하는 것이다. 여기서 말하는 교육활동은 수업 · 교과 · 학습지도, 생활지도 · 학급경영, 전문성 개발을 포함하는 것으로 교사 본연의 임무라고 할 수 있다. 즉, 학교조직의 학습조직화란 행정중심의 교무조직을 교육활동 중심의 학습조직으로 개편하고, 교육과정 운영이 협업적 활동을 통해 활성화되도록 재조직하는 것이다.

▶ **(읽기자료2)** ‘학교조직에서의 학습조직’에서는 일반적 학습조직의 개념과 특징, 구축요인에 대한 설명과 학교조직에서의 학습조직의 필요성을 설명하고 있다. 또한 학교조직에서 학습조직을 성공적으로 구축하기 위해 필요한 요건을 살펴보면, 학습조직이 단순히 동료들과 학습하는 협소한 의미가 아닌 일상적으로 비전의 공유, 인식 체계, 자아숙련, 팀 학습, 체계적 사고와 같은 학교 전반을 아우르는 내용을 고민하고 만들어 나가는 넓은 의미의 조직체계라는 점에 주목하도록 한다.

▶ **(읽기자료3)** ‘교육과정 중심의 학교 조직 이해’에서는 법령에 제시된 교사의 임무를 살펴보고 있다. “초·중등교육법” 제20조(교직원의 임무)에 ‘교사는 법령에서 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.’, “초·중등교육법 시행령 제36조의5(학급담당교원)에 ‘학급담당교원은 학급을 운영하고 학급에 속한 학생에 대한 교육활동과 그와 관련된 상담 및 생활지도 등을 담당한다.’라고 밝히고 있다. 그러나 어떤 교사는 수업과 생활교육보다 행정업무에 더 바빠 수업을 준비하는 것보다 행정업무 처리에 더 많은 시간을 보낸다. 교사의 주된 일은 수업이지만 현실적으로 학교 현장에서 교사가 수업으로 인정받기는 힘들다. 대신 행정업무 처리능력으로 인정받기는 비교적 쉽다. 교사가 본연의 임무인 수업에 충실하기 위해 교육과정 중심의 학습조직으로 재설계해야 한다는 것을 확인 할 수 있다.

프로그램 워크시트(교수안)

▶ **활동 방법** : 읽기자료 글을 읽고 57쪽 표〈학습조직이론의 학교조직에의 적용〉 중심으로 자신의 학교와 비교하며 살펴보도록 한다. 자신의 학교에서 잘 구축된 요인과 그렇지 못한 요인을 표시하고 모둠에서 이야기 나누며, 어떤 부분이 잘 구축되는 편인지 어떤 부분이 어려운지 살펴본다.

- 이 과정을 통해 학교조직의 학습조직화가 전문적학습공동체보다 넓은 개념임을 이해하고, 일상적으로 학교 전반에 대해 논의되는 구조를 의미함을 이해하도록 한다.

-학교조직의 학습조직화가 무엇인지 워크시트에 각자 쓰고 정리한다.

▶ 교사 본연의 역할에 충실하기 위해 행정업무 중심에서 교육과정 중심의 학교조직으로 개편하며, 이를 위해서는 행정업무 경감이 선행되어야 한다. 결국, 행정업무 경감은 교사가 본연의 역할에 충실할 수 있는 학교 분위기를 조성하기 위한 것으로, 행정업무 경감으로 확보된 시간은 수업과 생활교육에 그대로 반영되어야 한다.

나누기 2

- 교사 학습공동체 강화를 위한 우리 학교 학습조직화 방안 찾기

▶ (읽기자료4) '교육지원전담팀 운영' 모형 4가지

- 모형1 복수 교감 운영교의 교육지원전담팀 운영: 교감 1인이 교육지원업무 처리
- 모형2 소규모 학교의 교육지원전담팀 운영: 교장이 학교 전체 운영을 총괄
- 모형3 교육지원부(부장교사 지정) 신설 및 인력배치 모형: 교육지원부 신설
- 모형4 교육지원인력의 행정실 배치 모형: 교육지원업무 일부를 행정실에서 담당

▶ **활동방법**: 읽기자료의 모형 4가지를 살펴보고 각 모형의 좋은 점과 발생할 수 있는 문제점이 무엇인지 이야기 나눈다. 또한 각 모형에서 교육지원전담팀 구성원들의 역할과 경계는 무엇인지, 이러한 모형을 적용할 경우 교사들은 어떤 모습으로 학교 안에서 살아야 할 것인가를 이야기하며 참여하는 사람들의 관점과 왜 이런 모형을 적용하는지 목적을 공유한다. 이야기를 나누며 우리 학교에 적합한 교무조직을 찾아본다.

▶ **(읽기자료5)** 이 ‘인사규정 예시 자료’는 개인의 관점에서의 공정성, 민주성만 강조한 자료이다. 개인의 입장에서 보면 합리적일 수 있기에 읽기자료의 관점을 공공성에 기반하여 명확히 제시해 주어 문제의식을 느낄 수 있도록 해야 한다. 특히 학교 전체의 성장, 협력적 교사문화, 학생이해 및 교과외 전문성, 교육과정 운영의 연속성, 학교 역량 축적을 위한 관점을 고려하여 학교 인사 규정이 갖추어야 할 기준에 대해 생각해 보도록 한다.

▶ **활동방법** : 읽기자료를 읽고 문제점을 찾아 다음과 같은 T차트에 적는다. 논의된 문제점을 고려하며 학교 인사규정이 갖추어야 할 기준을 정한다. 월드카페 형식으로 모둠원들이 이동하며 다른 모둠의 기준을 공유한다.

(기준을 적용하여 학급담임배정 또는 보직교사배정 인사규정을 만들어보는 활동을 할 수도 있다)

문제점	갖추어야할 기준
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓

✓ **활동 Tip**

월드카페 형식은 4명 4모둠인 경우 1~4번까지 번호를 정하고 1번은 1번 모둠으로 2번은 2번 모둠으로 모인다. 각 모둠 구성원이 자기 모둠내용을 소개한다. 일정 시간이 지나고 시계방향으로 모둠원이 함께 이동한다. 이동한 모둠에서 그 모둠의 구성원이 소개를 한다. 이 방식은 한명의 호스트가 남는 것이 아니라 모두 돌아가며 자기 모둠의 호스트가 되어 내용을 소개하고, 모두 다른 모둠의 내용을 공유할 수 있는 방식이다.

● **담 기** ●

- 교육활동 중심의 학교 만들기를 위한 과제 정하기

▶ **활동방법** : 읽기자료를 참고하여 교육활동 중심의 역동적인 학교 조직을 만들기 위한 공동실천과제를 모둠원들과 정하여 워크시트에 적는다.

✓ **활동 Tip**

읽기자료1의 교원업무정상화 자체 점검표, 읽기자료2의 학습조직구축요인 등을 살펴보고 구체적인 실천과제를 정하도록 한다.

G Y E O N G G I D O O F F I C E O F E D U C A T I O N

변화와 혁신의 리더십과 민주적 의사결정

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

1 주제선정의 이유

1) 변화와 혁신의 리더십

왜 교사는 새로운 교육정책에 대해 시큰둥한가? 왜 교사의 삶은 권태로운가?,

교사의 삶은 오랜 동안 업무에 대한 무미함, 관계의 고립과 소외, 권위적이고 관료적인 문화에 대한 트라우마로부터 벗어나지 못하고 있다.

하지만 혁신학교를 매개로 한 교육혁신의 새로운 흐름은 그동안 누적되어 온 교육적 모순에 대한 성찰과 학교교육에 대한 새로움 패러다임으로의 변화를 촉진시키고 있다.

이렇듯 변화를 촉진하는 계기와 중요한 요인들이 있음에도 불구하고, 그 일을 해나가는 교육혁신이 얼마나 되는가와 구성원의 변화에 따른 혁신교육의 지속성에 대한 고민은 늘 진행형이다.

이제 가르치는 교사에서 배우는 교사로, 일방통행이 아닌 쌍방향소통의 교사로, 학습자에 대한 조력자, 안내자로서의 교사의 역할이 새롭게 정립되어야 하는 데서 교사리더십은 중요하다.

그리고 이제 그동안 교장중심으로 학교의 리더십을 바라보는 관점의 변화가 필요하다. 개인의 리더십에 푸념하는 교사의 삶, 교사의 경험과 관행에 의존하는 방식으로 변화와 혁신의 교육에 조응할 수 없다. “사람만이 희망이다.”라는 말이 있듯이 모든 교사가 교육적 리더십을 발휘할 때 우리 교육은 지속가능할 것이다.

2) 민주적 의사결정

학교는 일을 하기 위해 회의를 하는가? 아니면 학교의 교육적 성장을 위해 회의를 하는가?

우리 학교의 회의는 학교의 교육적 성장에 기여하고 있는가? 그동안 교사의 권태로움과 시큰둥함, 건조한 교사 문화의 형성에 기존의 회의문화가 미치는 영향이 컸다고 하겠다.

프로그램 워크시트(교수안)

최근 다양한 토론식, 워크숍식 회의 등이 활용되고 있지만, 그 역시 일시적인 방식에 그치면서 늘 새로운 회의방식을 찾곤 한다. 여기에서는 기존 회의 관행에 대한 문제점에 대한 냉철한 진단을 통해, 학교의 교육적 성장과 학교를 협력과 자치의 공동체로 만들어 가는데 민주적인 회의가 어떻게 구현되어야 하는지를 탐색하는 계기가 될 것이다. 그리고 문제를 해결하기 위한 회의가 아니라 학교를 변화시키는 공동체성을 형성하는 회의 문화를 고민하게 될 것이다. 그리고 이는 전문적 학습공동체, 윤리적 생활공동체와의 상호관계 속에서 바라보아야 한다.

2 활용의 실제

1) 운영의 중점

- ▶ 교사의 본질적 역할을 고민하게 한다.
- ▶ 연수 참가자가 대상이 아닌 실제 학교를 만들어 가는 주체로서 참여하게 한다.
- ▶ 윤리적 생활공동체, 전문적 학습공동체영역과 연계하여 운영한다.

2) 진행안

주 제	변화와 혁신의 리더십과 민주적 의사결정	운영시간	100분
혁신철학	<input checked="" type="checkbox"/> 참여와 소통의 자치공동체 <input type="checkbox"/> 개방과 협력의 학습공동체	<input type="checkbox"/> 존중과 배려의 생활공동체 <input type="checkbox"/> 창의적 교육과정운영	
준비물	PPT, 동영상, 배경음악, 색연필, 싸인펜, 볼펜, 유성매직, 전지, 스티커, 활동지, 평가지		
목 표	☞ 변화와 혁신의 리더십을 알아보고 역동적인 학교문화를 만들기 위한 민주적 의사결정 방안을 찾을 수 있다.		
진행 방법	강의 ▶ 모둠 토의(4인 1모둠) ▶ 전체 발표 ▶ 마무리 강의		

흐름	활동 내용	방법	강사 Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 리더 역할과 책임 - (동영상1) 위대한 지휘자처럼 지휘하기(TED) - 동영상 속에 나타난 리더십 특징 살펴보기	동영상 시청	- (동영상1)을 방임적 리더십(권위위임과 방임, 규범성 약화)과 독선적 리더십(관계성과 신뢰성 약화, 집단지성 활동 약화)
나누기1 (40분)	◎ 변화와 혁신을 이끄는 리더십 이해하기 - (읽기자료1) 리더와 관리자의 차이 - 리더와 관리자의 차이 알아보기 - (읽기자료2-1, 2-2) 리더십의 요건과 유형 알아보기 - 변화와 혁신의 리더십 요건을 알아보기 • 리더십의 유형 알아보기 • 나의 리더십과 이상적 리더에 대해 이야기하기 ◎ 학교장 리더십과 학교혁신 사례 분석 - (읽기자료3~6) 보기의 학교사례를 유형별로 분석하고 해결방안 찾아보기 ◎ 교사 리더십 요소와 교사 전문성 - 교사에게 필요한 리더십 (발휘 대상, 발휘 영역으로 브레인스토밍 하기) - (읽기자료7) 학교에서 교사 리더십의 발현되는 형태 - (토론) 교사 리더로서 리더십 발휘가 어려운 점과 극복 방안 알아보기 • 교사리더십을 발휘하여 (우리 학교) 문제를 해결해보기	모둠 토의	- 지역에서 연수시에는 학교장 리더십을 다루지 않아도 됨. - (읽기자료3~6)은 학교에서 나타날 수 있는 사례임, 이 문제를 조언 또는 컨설팅하며 변혁적 리더십을 알아감 - 읽기 자료를 통해 변화와 혁신의 리더십 찾기 - 우리 학교 문제의 예 : 회의 문제 해결하기, 소외 계층 문제, 학교장 갈등, 원로교사의 소외, 업무의 과중문제
나누기2 (40분)	◎ 학교 자치와 의사 결정 구조의 실태 진단 - (동영상2) 회의 동영상 비교 - 동영상과 우리 학교의 모습 비교해보기 - 민주적인 회의에서 소외와 갈등이 일어나는 이유 탐색 - (읽기자료8) 민주자치의 역설 읽고 토론허기 ◎ 민주적 의사결정과 역동적인 회의 문화 만들기 - 민주적 의사결정과 참여를 위한 교직원 회의 방안 모색 • 모두가 함께 참여하며, 공동의 문제 해결을 위한 토론이 있는 회의 방법 찾아보기 • (실습) 회의 규칙 (약속)정하기 - 역동적 회의 문화 만들기 • 공동체성을 강화하는 회의 (공감, 공유가 있는 다양한 회의 방식 찾기) • 창의성을 끌어내는 아이디어 회의 (동학년, 교과 단위 회의)	동영상 시청 모둠 토의 모둠 토의	- 회의과정에서 토론, 침묵, 갈등이 일어나는 회의 모습 동영상 보기 - 월드카페로 진행 (전지, 칼라매직 활용) - 소통이 있는 교직원회의 문화(서울시교육청) 참고 - 예시) 월드카페, 오픈스페이스, 사람책(모듬곰 자료)
담기 (10분)	◎ (우리) 학교 회의 문화 실천 과제 정하기 - 민주성, 공동체성, 창의성이 살아있는 회의	발표	

프로그램 워크시트(교수안)

3) 활동내용 설명

열기 1

- 리더의 역할과 책임 살펴보기

▶ 활동방법

동영상을 보고, 느낀 점을 리더십과 관련지어 하나의 이미지 단어(키워드)로 제시하고, 이유에 대해 모둠별로 나눈다. 모둠별로 각 지휘자의 리더십에 대해 이야기를 나눈다. 모둠별로 나눈 이야기를 전체 활동을 통해 공유한다.

✓ 활동 Tip

동영상을 보기 전, 활동 내용에 대해 이야기를 하는 게 집중력을 가지고 동영상을 보게 하고, 시간을 절약하는데 효과적일 수 있을 것이다. 소감을 나눈 후, 리더십은 특정한 것이 아닌 변화와 혁신의 관점으로 이해해야 한다는 것으로 정리할 수도 있다. 워크시트에 제시된 것 외에 진행자의 판단으로 리더십에 관한 동영상이나 자료를 활용할 수도 있다.

나누기 1

- 변화와 혁신을 이끄는 리더십 이해하기



참고 자료 1

변혁적 리더십과 교환적 리더십

1 변혁적 리더십

- ❖ 사회와 시대의 급격한 변화에 따른 패러다임의 이동 → 교육 패러다임의 이동, 리더십에 대한 새로운 관점 요구 → 변혁적 리더십(transformational leadership)으로의 전환

가. 변혁적 리더십의 개념

- ❖ 변혁(transformation)
 - 차이: 변천(transitions), 재생(renewals), 변경(alterations), 수정(adjustments)
 - 한 상황 혹은 한 체계로부터 다른 상황 혹은 다른 체계로의 대치(변환) 작용 혹은 또 다른 변형(metamorphosis) 작용
 - 양적 + 질적으로 전혀 다른 내용 포함
- ❖ 리더십
 - 리더가 추종자들의 순응 또는 저항을 받으면서, 계속적으로 그들의 동기적 반응을 유발하고 그들의 행동을 수정해나가는 상호관계의 과정(Burns, 1978)
- ❖ 변혁적 리더십
 - 높은 수준의 도덕적인 가치와 이상에 호소하여 추종자들의 의식을 더 높은 단계로 끌어 올리며, 그들을 전인격체로 대우하고 동기화시키고, 추종자들의 행동을 끊임없이 변화시켜 기대 이상의 직무 성취를 가능케 하는 것(Burns, 1978)

프로그램 워크시트(교수안)

- 조직이 설정된 성과의 중요성과 가치에 대해 보다 잘 인지하도록 구성원들의 의식수준을 높이는 과정이며, 구성원들로 하여금 개인적 이익을 초월하도록 유도하고 상위수준의 요구가 충족될 수 있도록 욕구를 활성화시키는 과정 (Bass, 1985)

● 변혁적 리더

- 외부 상황의 변화를 예측하고 감지하며, 그 흐름이 조직에 유리하게 전개될 수 있도록 비전을 제시하고 제도화하는 등, 조직의 상황을 주도하는 변화관리자로서의 리더
- 구성원의 잠재능력을 각성시키고 구성원에 대해 높은 기대 수준을 갖고, 구성원 스스로 동기 부여되어 자아실현의 욕구를 충족시키고 만족감을 갖게 함으로써, 조직목표에 대한 높은 헌신성을 갖게 하는데 초점(Burns, 1978; Bennis, 1984; Bass, 1985; Tichy & Ulrich, 1984)
- 예) 마틴 루터 킹 목사, 링컨 대통령, 케네디 대통령, 처칠 수상, 간디

나. 교환적 리더십과 변혁적 리더십

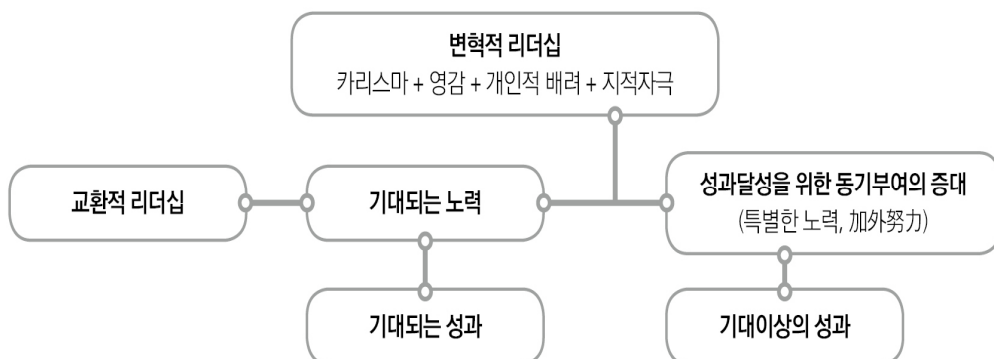
● 교환적 리더십(transactional leadership)

- 기존의 전통적인 리더십
- 과업 수행 방식: 리더가 요구사항 제시 → 직원들이 그 요구 완성 → 리더는 직원들에게 인정, 보수 인상 및 승진을 약속 (이 과정에서 좋은 성과를 내지 못하는 구성원들은 제재를 받기도 함)
- 리더와 직원 사이의 **계약** 또는 **교환** 전통적 리더십에서 효과성의 기준이 됨
- **한계**: 보상의 조건 및 제재에 대한 사항이 이미 정해져 있기 때문에, **리더의 리더십**은 계약조건, 조직의 정책 및 부적절한 자료 등에 의해 **상당한 제약을 받으며**, 또한 **구성원들의 자발적인 문제해결이나 조직에의 적극적인 헌신 등과 같은 고차적인 질적 변화를 이해하는 데에는 부족**
- **변혁적 리더십의 대두**: 리더와 구성원간의 관계를 타협이나 거래, 교환적인 활동에 기초한 교환적 리더십을 비판

● 교환적 리더 vs. 변혁적 리더

- **교환적 리더**: 구성원에게 조직의 목적 달성을 위해 할 일을 정해주고, 여기에 필요한 조건을 구체화하여 구성원들에게 목표를 달성할 수 있다는 확신을 갖게 함 → 직원들에게 **기대만큼의 성과**를 기대
- **변혁적 리더**: 과업의 중요성과 가치의 증대를 통해 팀과 조직을 위해 자신의 이익을 초월하게 함으로써, 그리고 욕구를 매슬로우(Maslow)의 자아실현의 욕구와 같은 고차원의 수준으로 높임으로써 최초로 기대했던 것 이상으로 직무를 수행하도록 동기를 유발 → 도덕성에 바탕을 둔 동기부여의 증대로 인하여 직원들이 많은 가외노력(加外努力)을 함으로써 기대 이상의 성과
- **리더의 인성 발달의 수준이 높아짐에 따라** 변혁적 리더십을 발휘(Kuhnert & Lewis, 1987) → 교환적 리더는 하위자들과의 대인관계를 통해 갈등과 같은 문제를 해결하려 하나, 변혁적 리더는 하위자들의 태도, 가치, 신념 등을 변화시켜 리더가 제시한 목표의 수용과 목표 달성을 위한 동기를 부여

교환적 리더	변혁적 리더
<ul style="list-style-type: none"> • 하위자의 노력과 업적에 따른 보상과 칭찬 • 높은 성과에 따른 보상의 약속 • 하위자 행동에 대한 감독, 관찰 및 시정 • 책임 전가, 중요 의사결정의 회피 	<ul style="list-style-type: none"> • 비전과 임무 제시, 신뢰와 자긍심 유발 • 하위자들의 지혜, 합리성, 문제해결력 등을 일깨움 • 개별 하위자에 대한 존중과 개별적 관심 • 목표의 이해, 동기부여를 통한 높은 기대, 영감



2 최근에 강조되고 있는 리더십 이론

가. 도덕 리더십

(1) 리더의 도덕성 요구 대두

- 머피 : 리더가 도덕적 윤리적 의식을 발달시키지 않는다면 의사결정이 어렵다는 것을 발견하게 될 것이고, 목적의식조차 잃게 될 것이라 강조한다.
 - 스튜어트 : 윤리의식이 부족한 사람들은 지도자로서 실패한다.
- ⇒ 리더십의 중요한 차원은 무엇이 옳고 그른지 식별할 수 있는 윤리적 차원의 고려가 포함되어야 한다.

(2) 도덕 리더십

- 도덕적 추론 원칙에 의해 행위가 안내되고 고취되며 지시되는 리더십
- 지도자의 개인적 자질에 기반을 둔 영향력으로서, 타인으로부터의 존경이나 동일시 대상으로써 구성원에게 영향을 미치게 되는 리더십.
- 조직 구성원들이 과업을 수행하는데 요구되는 규범이나 가치 등을 조직 문화 차원에서 내면 화해가는 영향력
- 교육 지도자에 있어서 중시됨. 특히, 학교장에게 요구된다. (그린필드)

(3) 학교조직차원의 도덕 리더십

- 서지오바니 : 네 가지 학교 유형 제시 - 그림<3-18>
 - 수준① : 도덕적인 학교 (선의 O, 성공 X)
 - 교직원들이 선의에 기초한 학교장의 리더십 이해하면서 성공 가능성 높아짐.
 - 수준② : 도덕적이고 효과적인 학교 (선의 O, 성공 O)
 - 수준③ : 비도덕적이고 비효과적인 학교 (선의 X, 성공 X)
 - 수준④ : 정략적인 학교 (선의 X, 성공 O)
 - 단기적으로 성공을 지향하는 학교, 장기적으로 성공할 가능성 낮음.
- 학교장이 지향해야 할 도덕적 리더십은 수준①과 수준②에 해당함.

나. 문화 리더십

(1) 조직 문화적 관점

- 조직은 문화적 규범, 가치, 신념 및 가정들에 의해서 통제 받는 것으로 본다.
- 조직의 리더는 조직이 상이한 환경 하에 어떻게 행동할 것인가를 이해하고 예측하기 위해 그 조직의 기본 가정의 신념체계, 즉 조직문화가 무엇인지 알아야 한다. ⇒ 구조적 접근의 변화로는 한계가 있으며 조직이나 집단의 문화와 풍토를 창조하고 개발하여야 함.

(2) 문화 리더십의 중요성

- 서지오바니 : 리더들은 처신법보다 그들이 지지하고 믿는 것과 타인에게 의미와 의의를 제공할 수 있는 방식으로 이러한 가치와 이상을 전달하는 능력이 더 중요하다.
- 커밍햄 & 그레소 : 적절한 구조와 행동의 형성을 통해 효과적인 조직문화가 생겨나고, 그 결과 직무수행이 이루어진다. 즉, 수월성의 추구는 조직구조가 아닌 조직문화를 통하여 접근될 필요가 있다.

(3) 교육조직에서의 문화리더십

- 학교문화 : 다양한 계층, 다양한 집단의 공유된 의미를 포함하므로, 학교 구성원들이 학교문화에 대해 무엇이 가치있는 것이고, 구성원들이 어떻게 생각해야 하고, 느껴야 하고, 행동해야 하는가에 좌우된다.
- 거시적 관점에서 학교 구성원들이 수동적 행위자가 될 수 있는 가능성이 존재한다.
- ⇒ 교육지도자는 문화리더십을 거시적인 교육조직문화와 단위학교 조직문화를 학교 효과성 증진에 연계하여 발휘해 가야하는 과제를 안고 있다.

다. 카리스마 리더십

(1) 카리스마 리더십

- 변혁적 리더십과 유사한 개념으로 기대이상의 직무수행 동기유발을 시킨다.
- 필요로 하는 상황 (Nahavandi) : 좌절과 위기의식이 만연할 때, 변화가 필요할 때, 이상적인 조직목표를 공포하거나 극적인 상징물이 필요할 때, 추종자들의 역할을 명확히 설정해주어야 할 때

프로그램 워크시트(교수안)

(2) 하우스 : 카리스마적 지도자의 행동특성

- ① 자신이 능력 있고, 성공할 수 있다는 신념을 구성원에게 심어주는 행동을 한다.
- ② 권력욕구가 높고, 자신감이 충만하고, 신념과 이생에 대한 강한 확신감이 있다.
- ③ 솔선수범을 보이며, 구성원들이 신념과 가치를 자연스럽게 내면화하도록 한다.
- ④ 구성원의 성과수준에 대한 높은 기대감을 갖고, 그들의 수행능력을 신뢰한다.
- ⑤ 목표달성을 위한 개인적 책임을 요하고, 도전적 과업은 성취동기를, 구성원들 간의 경쟁과 설득이 요구되는 과업은 권력동기를, 협동이나 상호협조를 요하는 과업은 관계동기를 적절히 활용한다.

(3) 굿슨 : 지도자의 행동특성 (어떤 대가 없이 자발적으로 조직에 헌신하는 리더십)

- ① 높은 수준의 자신감, 자기 확신, 영향력 행사에 대한 강한 욕구를 가진다.
- ② 유능하고 성공적이라는 인상을 심어주려 노력하고, 과장된 행동이 노출된다.
- ③ 부하들에게 비전을 제시하여 목표에 대한 의미부여를 하고, 목표달성의 열성을 보인다.
- ④ 스스로 모범을 보이며, 가치관, 태도, 감정 등 역시 원하는 방향으로 변화시키려 한다.
- ⑤ 동기유발을 위해 구성원들의 감정에 호소한다.

(4) 학교장의 카리스마 리더십

- 피셔: 카리스마는 개발될 수 있으며, 학교장은 자신이 유지할 필요가 있는 적절한 거리감을 결정하고 그 거리감은 학교 문화에 의해 영향을 받는다.
- 한계점 (베이스) : 리더십을 행동으로 보고 가치중립적 관점에서 리더십을 구사한다. 또, 조직체는 리더가 사망함으로써 해체되기도 하며, 리더가 생존시 한 일을 지속시키려 관례화 되기도 한다. ⇒ 카리스마적 권위와 합법적 권위가 부합할 때, 최대의 효과성 발휘

라. 피그말리온 리더십

(1) 피그말리온효과

- 로젠탈과 아콕손 : 교사의 고양된 기대가 해당 학생의 학업성취의 향상을 유발한다.

- 리더십과 관련하여, 학교장의 열성과 기대가 조직구성원의 성취에 그대로 반영되는 효과를 말한다. ⇒ 구성원들에 대한 지속적인 격려, 지원, 강화를 의미함.
- (2) 피그말리온 리더십의 관점
 - 학교라는 특수조직에서 성공적인 목표달성을 위해 어떤 환경에서나 구성원의 노력을 조직의 목표달성방향으로 유도하고 촉진하여야 하는 학교장의 경우 피그말리온 리더십은 더욱 의미 있다.

마. 수퍼 리더십

- (1) 슈퍼리더십의 중요성 대두
 - 학교 중심 자율경영의 변혁으로 구성원 개개인이 스스로 능력을 기르고 잠재력을 발휘해야 한다. 따라서 조직의 리더에게는 구성원들의 셀프리더십을 개발하여 셀프리더로 만들어 주는 리더십이 요구된다.
- (2) 만츠와 심즈
 - 리더 : 부하로 하여금 자기 자신을 스스로 이끌어갈 수 있도록 해주는 리더로 부하에게 자율성과 권한을 부여하여 셀프리더로 만드는 리더
 - 슈퍼리더십의 단계
 - ① 먼저 자신이 셀프리더가 되라
 - ② 셀프리더의 모델이 된다
 - ③ 개인 목표 설정을 독려한다.
 - ④ 긍정적인 사고와 관점을 참조한다.
 - ⑤ 보상과 건설적 비판을 통하여 셀프리더를 개발한다.
 - ⑥ 팀워크를 통하여 셀프리더를 양성한다.
 - ⑦ 셀프 리더십 문화를 활성화시킨다.
- (3) 학교에서의 전망
 - 학교단위경영, 학교중심교육과정개발, 교육의 지방분권화시대인 21세기에 교육의 성패를 좌우 할 수 있다. ⇒ 교육개혁, 학교의 재구조화의 관건이 됨.¹⁾

1) 경희대학교 교육대학원, 교사 리더십연구

프로그램 워크시트(교수안)

(4) 수퍼리더십과 셀프 리더십

1. 조직구성원들로 하여금 스스로 판단하며 그 결과도 책임지는 자율적 리더를 만드는 리더십(Manz & Sims, 1991)

모델링	리더는 자기 자신이 먼저 셀프리더가 되어야 하며 셀프리더십 행동은 조직구성원에게 강력한 모델로서의 역할을 한다.
목표 설정	조직의 성취목표뿐만 아니라 조직구성원의 독창성, 책임의식, 자율적인 동기부여를 지향하는 목표
격려와 지도	조직구성원이 효율적인 셀프리더십을 발휘하도록 하기 위해서 리더의 격려와 지도가 필요
보상과 질책	보상과 질책을 적절하게 사용하여 조직구성원의 셀프리더십을 유도하여야 한다.

2. 셀프리더십

개인이 스스로 목표한 바를 이루기 위하여 주도적이고 적극적으로 자신의 행동과 생각을 통제·관리하는 능력

자기 관리	개인이 스스로의 작업수행에 대한 기준을 설정하고, 그 목표에 비추어 스스로 작업수행을 평가하고 그 평가에 기초해서 작업수행에 대한 보상을 스스로 결정함으로써 자신의 행동을 관리하는 것
자연 보상	내재적 보상을 말하며 능력감, 자기통제감, 목적감을 유발한다. 이는 달성하고자 하는 업무와 관련된 긍정적 지각이나 경험에서 비롯된다.
인지적 셀프 리더십	자기 자신의 사고에 대한 의도적인 통제를 통해 자신에게 영향력을 행사하고 자신을 이끌어 가는 과정

2)

바. 공유리더십(수평적 리더십)

– 다양한 용어로 정의되는 리더십의 유형이 있지만, 구공통적인 속성과 개념은 일맥상통한다.

(1) 주요 정의들

- 구성원들이 서로에게 발휘하는 리더십
- 조직의 목표 성취를 위해 집단 내에서의 개인 간 역동적이고 상호적인 영향력 과정

2) 강경석, 박용진(2008), ‘학교장의 수퍼리더십과 교사의 셀프리더십이 교사의 학교조직 몰입에 미치는 영향’

- 조직 내에서 발현되는 구성원들간의 상호 리더십 영향 관계
 - 공식 리더만이 아닌 조직 내부 구성원들 상호간의 지속적이고 동시적인 영향 프로세스
 - * 주요 개념 : 동시적, 지속적, 상호적, 주도적
 - * 집합적 리더십의 상태 : 단순합산 이상의 조직의 일체적이고 협동적인 행동
: 구성원들간의 관계와 의사소통의 중요
 - * 분산된 영향력 : 리더십의 영향력 관계가 한 사람의 지도자가 아닌 구성원들
사이에서 고르게 나타나는 현상
- (2) 공유리더십의 요인들
- 구성원 존중, 구성원 성장, 공동체 형성, 리더십 제공, 리더십 공유, 확실성 제시
- (3) 공유리더십의 효과
- 조직이 더 많은 상호 의존성을 요구하는 복잡한 과업을 수행할 때 더 큰 효과를 나타냄* 교사의 전문성 확보? 업무 중심의 학교문화는 다른 사람의 일에 관심도, 관여도 하지 않는다. 단순성 효율성, 반복적, 관행적 학교 문화는 공유리더십의 필요성을 강조
- (4) (공유)리더십의 중요성
- 지속적인 변화와 개혁의 흐름
 - 외부환경의 변화, 학부모들의 기대와 요구의 증가
 - 교사들의 자율성 증대
- 학교의 발전 추구 및 미래교육에 대한 비전의 제시 필요성
- (5) 전통적 리더십의 변화
- 교장중심의 행정적, 위계적 리더십 → 모든 학교구성원이 함께 문제를 해결하는 수평적 인간관계(공동체성)의 중요성
 - 권한 위임과 책임성 강화

프로그램 워크시트(교수안)

(6) 학교에서의 공유리더십의 필요성

- 수평적 인간관계를 바탕으로 한 업무 수행의 중요성
- 학교조직 환경의 복잡성, 다양화 : 1인 리더십의 범위 제약
- 교사 개개인의 다양한 영역에서의 전문성 요구, 높은 수준의 자율성 부여
- 바람직한 학교의 모습 : 학습공동체로서의 학교³⁾



참고 자료 2

전통적 리더십	교육적 리더십
권한과 수직적 리더십	영향력과 지지, 수평적 리더십
타인(교사, 학생)에 대한 권한을 행사함	권위를 타인(교사, 학생)에게 부여함, 학생들의 목소리 경청
지도자는 행동을 지시함	지도자는 자신의 생각과 감정을 표현함, 경청
지도자는 강요하고 부추김	지도자는 격려하고 지지함
타인을 평가하기를 선호함	스스로의 점검과 자기 평가
보상과 처벌 위주	타인의 성취를 고무하고, 난관에 직면하도록 함, 타인의 성장을 격려하고 신뢰함
지시하고 감독함	학업발전에 대한 정보 추구하고 성취에 대한 피드백 준비
결정이 질서를 부여함	생각과 행동의 상호의존을 격려함(중심의 일과 다른 일에 중첩적 참여)
훈화(생각 없는 반응, 조건화), 훈련	탐구 성찰, 자율성

〈전통적 리더십과 교육적 리더십〉 Whitaker, 1997: 137

3) 이소영, 최은수(2015), '중등학교 교사들의 공유리더십이 교사 직무만족도에 미치는 영향에 대하여'

▶ 활동방법

1. 교사의 리더십이란 무엇인가에 대하여 모둠별로 이야기 나누기 : 포스트잇에 본인이 생각하는 리더십의 키워드를 적고 자연스럽게 이야기 하도록 한다.
2. 몇 가지 리더십 유형을 제시해 주고, 학교교육활동에서 발휘되어야 할 리더십을 연관 지어 보도록 한다.

✓ 활동 Tip

리더십을 특정한 몇 가지로 정의될 수는 없다. 사회의 변화에 따라 탄력적이고 유연하게 발휘되어야 하는 것이다. 시대의 흐름과 사회의 변화, 그리고 앞에서 이야기 되었던 학교비전과 목표의 공유를 전제로 유연하고 탄력적으로 발휘되어야 한다는 관점으로 진행한다. 연수 대상이 관리자라면 관리자(교장)의 리더십에 초점을 맞추고, 교사라면 교사리더십 측면에서 진행한다.

● 나누기 2 ●

- 학교장 리더십과 학교혁신 사례 분석

(읽기자료1) 리더와 관리자의 차이

▶ 활동방법

읽기 자료를 읽고 자신의 교직경험을 바탕으로 관리자(교장)의 리더십 특성과 동료교사의 리더십이 발휘된 사례를 이야기해 보면서 두 리더십의 차이점과 공통점을 생각해본다.

✓ 활동 Tip

워크숍 방식에 집중하기보다는 자연스럽게 이야기 하는 분위기를 조성하는 게 자신의 경험과 내면의 이야기를 나눌 수 있을 것이다. 리더십의 관점을 관리자(교장) 중심으로 보는 관점을 확장시켜 교장과 교사의 리더십을 이분법적인 측면보다 함께 지향해야 할 교육적 리더십의 관점으로 바라볼 필요가 있음을 제시하고 활동을 한다.



참고 자료

리더십과 관리는 자주 혼동된다. 무엇이 다른 것일까? 하버드, 경영대학의 존 코터(John Kotter)는 관리는 복잡한 상황에 대처하는 것이라고 주장한다. 좋은 관리란 공식적인 계획을 바탕으로 질서와 일관성을 유지하는 것, 엄격한 조직구조를 만드는 것, 계획에 따른 결과를 체크하는 것이다. 그 반대로 리더십이란 변화에 대처하는 것이다. 리더는 미래를 위한 비전 개발에 맞춰 방향을 설정하고, 대화를 통해 이 비전을 위해 부하들을 응집시키고, 그들이 장애물을 극복하도록 격려하는 것이다.

우리는 리더십을 비전 성취나 목적 성취를 위해 집단에게 영향을 미칠 수 있는 능력이라고 정의한다. 이 영향력의 바탕은 조직에서 직급 등에 의해 주어지는 공식적인 것일 수도 있다. 그러나 모든 리더가 관리자는 아니듯이, 모든 관리자들이 리더는 아니다. 단지 조직이 관리자들에게 주는 어떤 공식적인 권리 때문에 그들이 효과적으로 조직을 이끌 거라는 보장은 없다. 비공식적인 리더십 - 조직의 공식적인 구조 밖에서 일어나는 일들에 영향을 줄 수 있는 능력 - 은 공식적인 영향력만큼 중요하거나 더욱더 중요하다. 다른 말로, 리더는 공식적으로 임명될 뿐 아니라 그룹 안에서 자율적으로 태생할 수도 있다.

조직은 긍정적인 효과를 위해 강력한 리더십과 함께 관리도 필요하다. 오늘날 우리는 현재 상황을 극복하고 미래를 위한 비전을 창조하고, 그 비전을 성취하고자 하는 조직 구성원들을 격려하기 위한 리더들을 필요로 한다. 우리는 또한 계획을 구체적으로 세울 수 있고, 효과적인 조직을 창조할 수 있으며, 일상의 운영을 관리할 수 있는 관리자들도 필요로 한다. ⁴⁾

4) 조직행동론 제14판, 한티미디어, Stephen P. Robbins · Timothy A. Judge 지음, 이덕로 외 옮김

나누기 3

- 교사 리더십 요소와 교사 전문성

물음 하나, 교사가 전문가인 이유는 무엇인가? 전문가로서 갖추어야 할 요소는 무엇인가?

물음 둘, 왜 교사가 되었는가? 왜 교사가 되는가? 강력히 원해서? 관심을 갖기 위해서? 잘 몰라서? 또는 무엇에 홀려서?

물음 셋, 학생들이 교사를 선택하는 시대에 조용하는 교사의 전문성과 리더십은 어떤 것일까?

물음 넷, 교사의 전문성과 리더십의 상관관계는?



참고 자료

앞으로 교직사회의 변동이 불가피하지만 그래도 대부분의 교사들은 상당히 오랜 세월을 교사로서의 삶을 살아간다. 그 세월이 상당히 길고 한 평생 중에 가장 활동적이고 중요한 시기를 차지하기 때문에 이 직업에서 삶의 보람과 의미를 찾아야 한다.

교사의 존재 이유는 학생이 타고난 재능으로 해결 할 수 없는 문제가 발생할 때 성립한다.

교직의 전문성 위기는 교직 내부의 안일함과 교직 외부의 도전에 의해서 초래되고 있다. 전문성 여부는 사회적 인정에 의해서 좌우되는 것이지 해당 직업을 가진 사람들 곧, 당사자들이 자신들의 입장을 선언함으로써 확보되는 것이 아니다. 전문직으로 인정을 받기 위해서는 구성원들의 질적 수준이 철저히 통제되어야 하고 직접 상대하는 고객, 이익이 상충하는 인접 직업군 그리고 국가와 사회로부터 제기되는 끊임없는 도전을 이겨내야 한다.

교사의 전문성은 교사가 소지한 대학졸업장, 교사자격증, 교원 임용고사 합격증 등에 의해서 확보되지 않으며, 교사가 수행한 수업, 학생 상담 등 구체적 교육활동의 성과와 교사가 가진 가치관, 태도, 일상적 행위 등에 의한 간접적인 교육효과에 의해서 드러난다.

교사의 전문성은 학생들을 개별적 존재로 인식하고 그에 적합한 수준과 방법으로 가르

프로그램 워크시트(교수안)

치는 데에 있다. 이 때문에 교사에게 절실히 요구되는 것이 학생과의 밀접한 상호교섭이다. 교사와 학생사이에 밀접한 교섭이 이루어지려면 컴퓨터 등 기술공학적 교육매체에 의해서가 아니라 대면의 기회가 많아야 한다.

교사의 전문성이 평가나 상급학교 진학을 위해서 발휘된다면, 평가의 결과가 누구라도 만족스러운 평가를 받기 어렵다는 사실과 이 평가의 결과가 상급학교로의 진학과 취업에 상당히 높은 비중을 차지하는 현실을 감안할 때, 학생들은 교사에 대해서 좋은 인상을 갖기가 쉽지 않다. 당연히 교사의 전문성은 발휘되기가 어렵다.

교사의 전문성이 평가나 상급학교 진학을 위해서 발휘된다면, 평가의 결과가 누구라도 만족스러운 평가를 받기 어렵다는 사실과 이 평가의 결과가 상급학교로의 진학과 취업에 상당히 높은 비중을 차지하는 현실을 감안할 때, 학생들은 교사에 대해서 좋은 인상을 갖기가 쉽지 않다. 당연히 교사의 전문성은 발휘되기가 어렵다.

오늘날 교사가 상대해야 하는 학생들은 이전의 학생들과 비교할 때 개성이 아주 강하다. 그리고 많은 학생들이 전통사회에서 볼 수 있는 전형적인 가정 - 부모와 형제자매가 함께 생활하는 가정 - 의 자녀들이 아니다.

교사의 전문성은 학생들에 대한 교육적 기대를 포기하지 않음으로써 유지되며 학생별로 적절하게 기대하고 조치함으로써 향상된다. '기대하지 않지만 가르친다.'는 말은 성립할 수 없다. 교사가 자신의 업무에 충실해야 하는 이유는 자녀들이 부모를 피할 수 없는 운명을 타고 난 것처럼 학생들은 교사를 피할 수 없기 때문이다. 만약 대학처럼 학생들이 교사를 선택할 있는 기회가 주어진다면 전문성이 낮은 교사는 거부될 가능성이 높다.

급변하는 사회에서 교육은 미래의 주역이 될 학생들이 변화에 적극적으로 대처하고 필요할 경우 변화를 유도할 수 있도록 유연하게 전개되어야 한다. 따라서 교사는 배운 것들을 전수하는 방식의 수업을 극복하고 배우면서 가르치는 교육을 시도해야 한다. 교사는 상상력과 실험정신을 동원하여 학생들에게 지식과 기술이 창조되는 과정을 가르쳐야 한다. 교사들은 학생들이 스스로 문제를 제기하고 풀어갈 수 있도록 수업을 전개해야 한다. 문제가 무엇인지도 모르거나 왜 문제가 되는지를 모르는 학생들에게 답을 알려 주거나 풀이 절차를 세세하게 설명하는 방식의 수업은 지양되어야 한다.

지적 호기심을 자극하고 지적 도전감을 돋우는 수업이 요구된다. 미래사회에서는 문제를 정확하게 포착하는 능력과 포기하지 않고 문제풀이에 몰입하는 자세가 주어진 문제에 답하는 능력보다 더 중요하다.

모든 학생들이 생업과 생활에 필요한 지식, 정보, 태도, 가치관, 자세 등을 배워야 하므로, 교사의 역할은 어떤 경우에도 적당히 수행되어서는 안 된다. 더욱이 교사를 선택할 수 없는 단계에 있는 학생들을 가르치는 교사는 교육적 열정과 전문성을 반드시 갖추어야 한다. 학생들의 삶의 기회가 선택의 여지없이 만난 교사들에 의해, 운명처럼 좌우되는 것은 너무나 부당하다.

학생들은 무엇을 이루려고 학교에 온다. 교사는 전문성을 향상시킴으로써 학생들이 원하는 것을 이룰 수 있도록 도울 수 있다. 전문성이 낮은 교사는 학생들이 원하는 것을 이루는데 도움을 주기 어렵다. 전문성이 없는 교사는 이 학생들이 이미 가지고 있는 것들을 오히려 빼앗기도 한다. 학생들은 학교에서 자존심, 시간, 정체성, 지적호기심, 친구, 추억, 즐거움 등을 잃을 수 있다. 심지어 삶의 의미까지 잃을 수 있다. 그러나 교사는 학생들이 이 모든 것들을 얻는데 결정적인 도움을 줄 수 있다. 도움의 분량과 심도는 교사가 현실적 상황을 얼마나 철저히 파악하고 적합한 프로그램을 구상하며 전략적으로 실행하느냐에 달려있다.

한국 사회에서는 대부분의 가정이 사회경제적 불평등을 구조적인 것으로, 그리고 숙명적으로 수용하지 않으며 불리한 상황을 타개하기 위해 매진하고 있다. 그러면서 한국의 학부모들은 교육의 사회경제적 보상효과를 크게 기대하고 있으며 학력과 학벌을 출세의 결정적 수단으로 확신하고 있다. 이 때문에 학부모들은 자녀들의 학교생활을 주시하며 교사의 태도와 행동에 대해 민감하게 반응한다. 학부모들은 학생들에 대해 개인적 배려까지 요구하고 있다. 이제는 자신들의 교육적 경험과 다양하게 수집한 정보에 근거하여 학교와 교사를 평가할 뿐만 아니라 비판과 비난을 한다.

전문성은 학생집단이 동질적일 때보다 이질적일 때, 공부를 잘하는 학생을 가르칠 때보다 공부를 못하는 학생을 가르칠 때, 더 발휘될 수 있다.

프로그램 워크시트(교수안)

교사의 전문성은 교과목에 대한 지식의 다소나 학력이나 학벌의 고저로만 평가 될 수 없다. 그리고 또한 어느 학교에 근무했는가. 어느 업무를 얼마나 했는가로도 평가 할 수 없다. 교사의 전문성은 교과에 대한 지식뿐만 아니라 교수(敎授, teaching), 교수지식, 학생에 대한 지식과 기술 등도 포함한다.

학생들은 교사를 만나지 않을 수 없지만, 교사는 교직을 떠남으로써 학생을 만나지 않을 수 있다. 교사가 학생을 만나는 일은 기회이지만, 학생이 교사를 만나야 하는 일은 의무이다. 교직을 선택했다는 사실만으로도 교사는 전문가이어야 한다. ⁵⁾

▶ 활동방법

본인이 생각하는 리더십과 전문성의 요소를 각자 포스트잇에 적고 이야기를 나누도록 한다.

위의 네 가지 물음에 대하여 먼저 질문을 던진 다음, 참고자료를 바탕으로 이야기를 나누도록 한다.

✓ 활동 Tip

참고자료를 바탕으로 워크숍의 흐름을 만들어 가거나 참가자들에게 읽기 자료로 제공하고, 위의 물음에 답을 찾아가는 방법으로도 활용할 수 있을 것이다.

● ● 나누기 3 ● ●

- 나의 교사 생애와 교육적 리더십 나누기

▶ 활동방법

나의 교사 생애를 그래프로 그리면서 나의 전문성과 리더십이 만들어지는 계기된 사건과 시기를 중심으로 이야기 나누기를 나눈다. 1의 활동을 하면서 현재 나의 교육활동(수업, 학생생활, 업무 수행)에서 나의 전문성과 리더십이 어떻게 발휘되고 있는지를 연결해서

5) 교사전문성, 교육과학사, 오육환 2013

이야기하도록 한다. 나의 전문성과 리더십이 학생들의 성장에 기여하고 있는가. 동료교사들과 함께 성장하는데 기여하는가? 학교를 변화시키는데 어떻게 영향을 미치고 기여하고 있는가?, 교사로서의 교육적 비전과 목표가 무엇인지, 그것을 어떻게 실현시키고 있는지에 대해 이야기 해 본다.

✓ 활동 Tip

앞에서 진행했던 윤리적 생활공동체 요소 중 교사의 윤리적 규범과 전문적 학습공동체를 통해 교사의 전문성과 리더십이 어떻게 길러지는가와 연관 지어 진행하도록 한다. 활동방법을 워크숍의 분위기와 구성원들의 상황을 고려하여 적절하게 선택하여 활동하도록 한다.

나누기 2

- 학교 자치와 의사 결정 구조의 실태 진단
- 민주적 의사결정과 역동적인 회의 문화 만들기



참고 자료 1

신교육체제와 학교자율화

5.31 교육개혁안은 한국 교육의 현안 문제를 암기 위주의 입시교육, 입시지옥 속에 묻혀버리는 창의성, 값싼 학교교육과 과중한 사교육비, 획일적 규제 위주의 교육행정, 도덕교육의 상실이라고 보았다. 그리고 “누구나, 언제, 어디서나 원하는 교육을 받을 수 있는 길이 활짝 열린 ‘열린 교육사회, 평생학습사회’ 건설”을 교육개혁의 비전으로 제시하였다.

프로그램 워크시트(교수안)

5.31교육개혁안은 그 간에 있었던 단기적 · 일시적 개선안을 뛰어넘어 한국교육의 근본 방향에 대한 새로운 제안을 담은 것이었다. 그리고 이것은 국민의 정부와 참여정부에 계승되어 2000년대까지 한국 교육의 기본 골격을 형성하게 된다. 하지만 시행 1년 뒤에 나온 연구를 보면 현실 적합성 미흡, 하향적 · 획일적 추진방식, 현실 실천 전략의 미흡 등의 문제점을 드러내고, 교직풍토가 침체되어 있으며, 교사와 학부모가 교육정책에 신뢰감을 갖지 못하는 것으로 나타났다(이혜영, 1996).

5.31교육개혁안이 교육관련 단체들의 반발에 부딪친 가장 큰 이유는 ‘교육소비자론’을 바탕으로 학생과 학부모의 선택권을 강화하고, 교육의 수월성을 위해 학교 운영에 자율과 경쟁을 도입하는 것을 기본으로 한다는 점 때문이었다. 특히 고등학교 유형의 다양화와 특성화, 평가와 행 · 재정지원 연계, 중 · 고등학교 선택권 부여, 교원의 능력 중심 승진 및 차등 보수 체제, 학교장 책임경영제의 문제점이 거론되었다. 그것은 결과적으로 입시경쟁교육을 강화하여 공교육을 황폐화 시키고, 교장의 권한만 커져서 교육 주체의 자율성을 억압하는 역작용을 낳는 다는 것이다.

이런 점에서 5.31교육개혁안은 일부 긍정적인 면이 있지만, 경쟁과 효율 위주의 신자유주의적 · 시장주의적 접근이라는 비판을 받았다.⁶⁾ 즉 5.31 교육개혁의 한계는 글로벌 인재교육, 인적자본, 경제발전의 수단화로서의 세계화, 경쟁중심의 수월성교육의 학교 자율화, 학생 · 학부모 선택권 강화, 수직적 다양화 소비자중심 교육을 표방하는 다양화로 나타났다. 이러한 교육의 흐름은 지금까지도 계속되고 있다.



참고 자료 2

혁신교육과 학교자치

이제 바야흐로 지방분권의 시대 교육자치, 학교자치의 시대가 도래 했다. 학교는 더욱 큰 도전과 상상과 실험이 현재화 되었다. 이제 우리는 무엇을 할 것인가? 학교공동체의 주인 됨을 바탕으로 학교자치를 어떻게 실현할 것인가? 5.31교육개혁안의 한계를 뛰어

6) 새로운학교총서01, 교사, 학교를 바꾸다. 살림터. 정진화, 2016

넘어 교육의 공공성과 학교의 민주성을 어떻게 회복할 것인가? 에 대한 답을 혁신교육에서 찾을 수 있을 것이다.

혁신학교에서 지향하는 민주적 학교운영 체제는 학교구성원들이 학교교육의 주인으로 서는 기본 원리로, 학교구성원들이 민주적이고 자발적인 참여 속에서 학교교육 비전을 세우고 교육공동체가 학교 교육력을 높이기 위한 제반 여건을 갖추는 것을 뜻한다. 그 방향은 공공성과 민주성을 바탕으로 자발성이 실현될 수 있는 학교 구조의 혁신, 전문성을 바탕으로 한 교수학습 체제의 정비, 지역사회와의 협력 체제 구축 등을 의미한다.

이러한 민주적 학교운영체제를 만들기 위해서는

- 학생중심, 현장중심의 교육을 실현하기 위해서는 관료주의와 교실주의⁷⁾등 비교육적인 학교 관행을 극복하고 교육활동 중심의 민주적인 운영 체제를 구축해야 한다.
- 구성원들의 자발적인 참여와 협력을 이끌기 위해서는 민주적인 의견 수렴 장치가 제도화되어야 하며, 창의적인 구상이 교육현장에서 실현될 수 있도록 권한 위임체제가 구축되어야 한다.
- 학교 비전을 공유하고 창의적으로 문제를 해결해 나아가는 역동적인 학교문화를 형성하기 위해서는 개방과 협력, 성찰과 나눔의 문화를 이끌어 낼 수 있는 학교장의 지도성이 중요하다.
- 학교가 미래사회에 생존할 수 있는 유연하고 탄력적인 문제해결의 장소가 되기 위해서는 지역사회와의 네트워크를 통해 스스로 삶의 역량을 길러 행복한 삶을 영위할 수 있도록 지역사회와 함께하는 교육공동체를 구축해야 한다.

그러면 민주적 학교운영 체제'를 갖춘 학교의 특징은 어떨까? 먼저, 학교 구성원의 장점을 지지·격려하여 자발성을 고양하고, 구성원 간의 바람직한 관계를 통해 학교문화 역량이 축적되고 더불어 성장한다. 그리고 학생들의 배움과 삶을 중심에 두고 고민하면서 학교구성원이 공동 주인의 지위를 갖는 역동적인 조직문화가 형성된다.

7) 교실주의란 동료교사와 교류 없이 혼자만의 교실왕국을 만드는 것뿐만 아니라 개개인의 교사가 각자의 독립된 교실에서 혹은 연구실에서 독자적 연구와 수업을 시행하며 겪는 시행착오와 딜레마, 생활교육의 문제를 홀로 끌어안고 고민하는 것을 말한다.

프로그램 워크시트(교수안)

역동적인 학교 문화는 단순한 민주적 절차에 의한 의사결정은 고립적인 개인주의, 편익주의, 상호배제의 파벌적 문화를 극복하기 어려우며 개방과 협력, 실행과 성찰, 공감과 공유의 공동체 형성이 중요하다. 토론을 통해 창의적인 생각과 합의에 이르기 위해서는 타율적 가치와 기준, 다수의 힘에 의해 결정하기보다 모든 사람의 견해가 고려되고 존중되는 논의 구조가 필요하다. 소수 유능한 사람에 의해 만들어진 효율적인 대안보다 다수의 토론과 절충을 거쳐 이루어진 대안이 구성원의 능동적인 참여를 이끌어낼 수 있다. 민주적 회의 구조뿐만 아니라 효과적인 갈등 해결법, 설득 방법으로 상대방의 입장을 이해하는 노력이 필요하다.⁸⁾

나누기 1

- 학교 자치와 의사 결정 구조의 실태 진단
- (동영상2~4) ‘세 가지 회의 동영상’ 보고 실태 진단하기
- (읽기자료5)를 읽고 민주자치의 역설이 생기는 이유와 해결 방안에 대해 이야기 나누기

▶ 활동방법

동영상을 보고 자신이 근무하고 있는 학교나 자신의 경험 속에 존재해 있는 긍정적인 회의 문화와 부정적인 회의 문화에 대해 이야기 하도록 한다. (학교 운영에 대한 결정에 비중이 높은 회의를 통해서 회의 모습을 이야기해 보도록 한다. : 부장회의, 학년회의, 직원회의 등) 이미지 카드나 프리즘 카드를 활용해 긍정적인 회의문화의 모습을 이야기해 보도록 한다.

8) 혁신학교 우리가 함께 만들어 갑니다. 경기도교육청, 2015

✓ 활동 Tip

참고자료 1, 2를 읽고 학교 자치의 의미에 대해서 이야기 하도록 한다. 활동 방법 중에서 대상자, 워크숍 분위기 등을 고려하여 취사·선택하도록 한다. 회의 방법에 대한 연수로 진행되지 않도록 유의해서 운영한다.

- 민주적 의사결정의 의미는 무엇인가?
- 회의 내용 결정이 학교운영에 반영되고 학교의 변화로 이어지는 시스템을 어떻게 만들 것인가?

● ● 나누기 2 ● ●

- 민주적 의사결정과 역동적인 회의 문화 만들기
- (동영상3) ‘북모닝 CEO, 팀으로 일하라’를 감상하고, 각 학교의 회의 문화에 대해 이야기하기

▶ 활동방법 :

동영상의 회의 모습과 자신이 근무하고 있는 학교의 회의 모습을 비교해보고 있는 것과 없는 것을 키워드로 작성해 이야기해 보도록 한다. 모둠별로 민주적회의 모형을 만들어 보기를 한다. 학교회의 유형 중에 모둠별로 한 가지씩 정해서 회의 모형을 만들어 보도록 한다.

✓ 활동 Tip

회의규칙 등 일반적인 원칙은 사전에 공통 항목으로 제시한다. 회의 유형에 맞게 안건을 설정해서 실제회의를 하면서 모형을 만들도록 한다. (회의를 사실적으로 재현하는 방식으로 해서 연수 분위기를 흥미롭게 만든다)

● ● 담 기 ● ●

- (우리) 학교 회의 문화 실천 과제 정하기



참고 자료

민주적인 학교 만들기

학교의 민주화를 위해서는 학교의 지배 / 통치 구조를 바꿔야 한다. 민주적 학교를 건설하려면 민주적 의사결정구조의 마련이 급선무이다. 합의를 통한 의사소통을 훈련하여 학교나 학급에서 발생하는 집단갈등을 합리적으로 해결해야 한다. 민주시민교육이 효과를 발휘하기 위해서는 학교 전체를 민주주의라는 큰 원칙아래 협치(협치/공치, governance)의 원리에 따라 운영해야 한다. 민주적 학교의 기본 특징은 서로를 대우하고 소중히 여기는 관계와 방법, 성별과 배경에 관계없는 모든 사람의 평등한 목소리, 사람들 사이의 존중과 이해, 민주사회에서의 권리와 책임으로 이루어진다.

학생을 민주시민으로 길러 내려면 학교구조와 조직, 인사, 교육과정, 평가체제, 학교의 문화와 분위기 등을 민주적 관계로 전환하여야 한다. 민주적 학교는 민주적 시민의 양성을 위한 기반으로 학교와 학급을 통해 민주시민이 탄생 될 수 있는 서식지라고 할 수 있다. 듀이가 강조했듯이 학교는 민주적 시민의 개발을 위한 축소된 ‘작은 공동체’나 다름없다. 작은 공동체 사회인 학교를 민주주의의 원리에 따라 운영해야 한다. 듀이가 강조하는 ‘실천하는 민주주의’는 개인의 존엄성과 그의 문화적 전통을 존중하고, 자유롭고 열린 탐구와 비판을 적극적으로 촉진하고 참여하게 하고, 집단 간의 선택과 공동선의 이익을 추구하기 위한 작동하는 상호의존에 초점을 두고 있다(Dewey, 1916) 민주적 학교는 공적 덕성을 가진 민주시민의 공동체여야 한다.

민주적 학교를 만들려면 학교문화가 혁신되어야 한다. 학교문화를 민주적으로 혁신하려면

① 참여문화를 증진시켜야 한다. 학교에서의 소통과 참여의 문화를 육성한다는 것은 교사, 학생, 학부모, 관리자와의 채널을 열어주어 상호작용을 활발하게 하는 것이며, 신뢰하고 탐구하는 자력적인 학습자를 육성해야 한다. ② 학교 내에 민주적 가치를 확립해야 한다. 교사, 학생, 학부모 사이에 민주적 가치가 확립되어야 한다.

가치란 단순히 주장되는 것이 아니라, 논의/공론의 광장에 올려 토론하고 타협하고 종합하는 과정 속에서 탄생되는 것이다. ③ 민주적 시민권/시민성을 위한 교육을 촉진하여야 한다. ④ 학교 단위에서 민주적 실천을 격려하는 전략을 세워야 한다.(심성보, 2013)



참고 자료

학교의 민주성

학교의 원형(原形)은 ‘합리적이고 따뜻하고, 품격 있는 배움터다. 따라서 단위학교는 그런 면모를 갖추고자 노력해야 한다. 이는 학교의 본질적 과제에 해당한다. 그래야 학교구성원들이 ‘존재의 풍요로움’을 실감하면서 품위 있는 삶을 구성할 수 있기 때문이다. 이를 위해서는 ‘자치학교(自治學校)’의 전환이 전형적으로 검토되어야 한다.

자치학교란 어떤 학교인가? 바로 “학교 구성원들이 스스로 자신의 현재 상태를 진단하고, 이를 근거로 운영목표를 설정하고, 구체적인 실행전략을 채택하고, 그 결과에 대해 공동책임을 지는 순환체제를 갖춘 학교”라 할 수 있다. 순화해 보자면, 협치(協治)시스템을 갖추고, 이를 집단의 지혜로 운영하는 학교라 할 수 있다.

학교가 자치학교로 전환하기 위해서는 대 전제가 충족되어야 한다. 바로 구성원이 ‘공동주인’의 지위를 동시에 갖는 것이다. ‘공동주인’의 지위는 누군가에 의해 보장되는 것이기 보다는 3주체 상호간에 승인·지지·인정을 통해 부여되는 것이다. 특히 학교의 3주체가 서로를 공동주인으로 인정하는 조건에서 자치학교의 구성인자가 충족될 수 있는 것이다. 즉 학교구성원간 상호간에 공동주인의 지위를 갖게 될 때, ‘주인의식’, ‘자율의지’(자유롭고 유연하되 자기 책임에 대해서는 엄격한 마음가짐과 태도), ‘동료성’(학교 구성원 간에 인간적 친밀감을 넘어서는 가치공유 및 일상적 신뢰감), 그리고 ‘공공의식’(공적인 것과 사적인 것을 구분할 수 있는 안목과 태도), 이를 바탕으로 자치학교 운영의 기본 조건이 확보되기 때문이다.

프로그램 워크시트(교수안)

구체적으로 살펴보면 교직원회의를 최고의 의사결정기구로 격상하고(의사 결정 사항에 대해서는 높은 구속력을 갖는 기구), 각종 협의회와 위원회를 실질적인 실무조직으로 운영하는 노력이 필요하다. 이러한 교사 참여형 운영 시스템이 정착되기 위해서는 교원 개개인이 의사결정자의 지위를 갖고 토론에 적극적으로 참여하는 자세가 필요하다. 그리고 교원 상호간에 역할(업무영역이나 업무내용)차이는 인정하지만 기본적으로 상호간 관계 방식이 ‘수평적’임을 전제하는 것이 중요하다. 특히 업무관계 방식에 있어서도 다수 교사들은 ‘의사결정자’가 되고, 조직 리더는 교사들이 결정한 사항에 대해 책임지고 추진하는 ‘집행책임자’로 인식하는 것이 중요하다.

그런데 자치조건(제도와 분위기)이 어느 정도 충족되었음에도 자치학교 면모가 나타나지 않는 경우가 있다. 심한 경우에 ‘자치의 역설’현상이 나타난다. 즉 표면적으로는 자치분위기가 활성화 되어있지만 내적으로는 자치에 대한 염증을 느끼는 경향, 즉 자치장면은 풍성한데 토론과 협의의 질적 수준에 대해 회의하고, 의사결정 과정이나 결과에 대해 동의하지 않는 경향이 나타나는 것이다. 도대체 이런 문제가 왜 발생하는 것인가? 행정청도 교원단체도 공통적으로 민주적인 참여제도의 시스템을 강조하는데, 정작 그 조건이 충족되는 상황에서 왜 자치학교 면모가 확인되지 않는가?

나는 이 문제를 학교구성원의 ‘민주성’이란 차원에서 보고 싶다. 민주성이란 ‘집단의 이념과 정신을 존중하는 마음, 교육활동과정에서 자기책임을 다하려는 자기성실성, 토론과정에 적극적으로 참여하는 태도, 집단의 결정이 자기의 의견과 다른 경우라도 이를 차기 평가 시까지 존중하는 아량, 그리고 조직의 명예를 자기 인생의 한 부분으로 생각하는 행동양식’이다. 문제는 이런 논리를 수용하는 한에서 보자면, 민주적인 시스템이 충족된 조건에서도 학교자치 면모가 보이지 않는다는 것은 ‘민주성의 한계’라 할 수 있다. 즉 구성원의 내적 민주성이 제도 · 형식적인 민주성을 넘어서지 못하는 문제인 것이다.(이수광, 2013)

담 기

- (우리) 학교 회의 문화 실천 과제 정하기

▶ 활동방법

학급자치(교실, 수업), 교육과정의 민주화, 동료 간의 관계의 민주화를 만들기 위해 공동체가 실천할 수 있는 규범을 만들어 보고 전문적 학습공동체시스템(학습조직화)을 활용한 토론 중심의 회의문화 구축 방안을 만들어 볼 수 있다. 지속가능한 회의 문화를 위한 일과 조정을 통한 회의 시간확보, 각종회의 시스템(교과회의, 학년회의, 위원회 등)의 유기적인 연계방안과 참고자료를 통해 방법과 내용의 괴리감에 대해 이야기해 보고, 그 간극을 메울 수 있는 방안을 찾아보도록 한다.

✓ 활동 Tip

결론을 만들어 가는 방식이 아니라, 각 활동방법을 모듈별로 선택하게 하여 이야기해 다양한 의견을 공유할 수 있도록 한다. 민주성에 대하여 각자의 의미 차이가 있을 수 있으므로 각자의 민주성에 대한 생각을 존중하고 자연스럽게 이야기하도록 한다. 방법적인 접근 보다는 민주적인 회의가 이루어지지 않는 보다 핵심적인 문제를 이야기 하도록 하고 참고자료를 통해 학교실정에 맞는 과제를 선정하여 이야기 볼 수 있다. 전문적 학습공동체 영역의 학습 조직화와 연결하여 활동할 때 더욱 의미가 있다.

G Y E O N G G I D O O F F I C E O F E D U C A T I O N

배움 · 나눔 · 성장 지원을 위한 혁신! 공감!

프로그램 워크시트 교수안

기획 한영희(경기도교육청 교육1국장)
안경애(경기도교육청 학교정책과장)
이규성(경기도교육청 학교정책과 장학관)
유향우(경기도교육청 학교정책과 장학사)

개발	간은균(운산초 교사)	구자혜(대덕초 교사)
위원	이지은(의정부부용초 교사) 양동준(부명초 교사)	박희규(여흥초 교사) 이만주(포곡고 교사)

경기도교육청

GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION

2017년 6월 발행

발행인 / 경기도교육감 이재정

발행처 / 경기도교육청

인쇄처 / 디자인 펌킨 (031-893-8315~7)