

배움·나눔·성장지원 혁신! 공감!

프로그램워크시트

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

참여와 소통의 자치공동체

이 자료는 경기도교육청의 혁신공감학교와 혁신학교의 교원 연수를 위해 개발한 것입니다.

이 자료는 영리 목적으로 사용할 수 없으며 타 기관에서 사용하고자 할 때에는 경기도교육청과 협의하여 주시기 바랍니다.

총 론

연수를 시작하며

I. 프로그램 개요

II. 프로그램 운영의 실제

우리가 꿈꾸는 학교 02



자료의 특징

1. 학교의 상황과 실태를 진단하고 문제를 해결할 수 있는 방안을 찾을 수 있도록 구성하였습니다.
2. 각 영역과 주제별로 학교구성원이 함께 고민하고 해결해야 할 문제들을 제시하여 협력을 통해 문제를 해결해 가도록 했습니다.
3. 프로그램의 설계와 실재를 읽고 공부하면 누구나 워크숍 또는 연수를 이끌 수 있도록 구성하였습니다.

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

연수를 시작하며

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

I 프로그램 개요 ...

1 연수 시작 전, 살펴보고 갑시다!

여러분은 왜 이 연수에 참여하셨나요?

이 연수의 목적은 기존 연수의 프레임과는 달리, 참여하는 연수생이 강의의 내용을 함께 만들어가도록 구성하였습니다.

- ▶ 주제 구성 : 작은 실천, 함께 하는 실천을 중시하면서 연수 과정 동안 학교를 개선하기 위한 실천적 방안을 찾아보고자 구성한 연수입니다.
- ▶ 과제 탐구 : 일상적인 현상, 관행 등을 낯설게 볼 수 있는 안목을 갖고 집단 지성을 통해 의미화, 개념화 될 수 있도록 탐구 중심의 연수로 구성되었습니다.

연수생 자신이 학교에 처한 문제 상황을 도출하고 과제화하며, 경험의 공유 및 사례, 선행 연구물 등을 통해 공동실천 과제와 실행방안을 찾아보는 실행학습 중심의 연수입니다.

따라서, 특정한 이론이나 사례 소개보다는 연수생 스스로가 주체적으로 참여하여 성찰적 논의의 장을 만드는 것이 중요합니다.

2 프로그램의 목표

- ▶ 토론 시에는 누구나 고루 이야기할 수 있도록 1/N의 시간을 준수하여 주세요.
- ▶ 논의를 독점하지 않고 소극적인 분에게도 격려를 보내주세요.
- ▶ 나의 경험이 전부인 것처럼 이야기하지 않고, 해결 과제에 함께 집중하여 주세요.
- ▶ 과업보다 사람이 중시되는 공감적 토론의 장으로 만들어주세요.

Ⅱ 프로그램 운영의 실제 ...

우리가 꿈꾸는 학교



1 프로그램 설계

주 제	우리가 꿈꾸는 학교	운영시간	50분
혁신철학	<input type="checkbox"/> 참여와 소통의 자치공동체 <input type="checkbox"/> 개방과 협력의 학습공동체 <input type="checkbox"/> 존중과 배려의 생활공동체 <input type="checkbox"/> 창의적 교육과정 운영		
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	강사 Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 아이스브레이킹 - 자기소개하기 - 연수에 대한 자신의 기대 나누기	동영상시청 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' 이야기 나누기 - '우리가 생각하는 좋은 학교'에 대한 생각 모으기	포스트잇에 작성 그룹별 토의 발표	- 포스트잇 활용하여 핵심 낱말 쓰기
	◎ 우리가 꿈꾸는 학교와 혁신학교 비교하기 - (읽기자료)를 읽고 '우리가 꿈꾸는 학교'의 모습과 혁신학교 비교해 보기 - 비교한 내용 발표하기	그룹별 토의	- 혁신학교 이해자료 '20, 27, 33, 39쪽' 또는 읽기 자료 참고
담기 (10분)	◎ '혁신학교' 정의해보기 - '혁신학교란 [] 이다.' 정의해 보기 - 정의한 내용 발표하기	개별 공유	

2 활동의 실제

열 기

- 아이스브레이킹

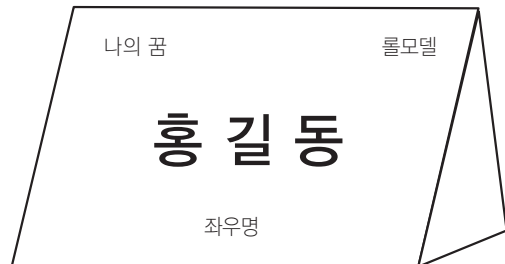
▶ 자기소개하기 및 연수에 대한 기대 나누기

- 자기소개하기
- 연수에 대한 자신의 기대 나누기

- * 강사 Tip : A4용지를 이용하여 네임텐트를 만들어 자기소개를 하거나 버추카드를 활용하여 자기 소개를 한다.
- * 네임텐트 만들기의 예



앞 면



뒷 면

나의 꿈 왜 이런 꿈을 가지게 되었는지 설명	롤모델 롤모델 선정 이유
좌우명 왜 이런 좌우명을 가지게 되었는지 설명	000 추가 내용 작성해서 설명

나누기

- 우리가 꿈꾸는 학교에 대한 생각 나누기
- 우리가 꿈꾸는 학교와 혁신학교 비교하기

▶ 교사로서 내가 꿈꿨던 학교

- ‘교사로서 내가 꿈꿨던 학교’는 어떤 학교인지 이야기를 나누어봅시다.

- ‘우리가 생각하는 좋은 학교’는 어떤 학교인지 떠오르는 생각을 포스트잇에 낱말로 쓴 후 이야기 해봅시다.

* 강사 Tip : ‘학생, 학부모, 교사’의 입장 등 여러 가지 입장에서 ‘좋은 학교’에 대한 생각을 낱말로 포스트잇에 쓴다. 포스트잇은 여러 장을 활용한다.

▶ 우리가 꿈꾸는 학교와 혁신학교 비교하기

- (읽기자료)를 읽고 우리가 꿈꾸는 학교와 혁신학교를 비교하여 본 후 발표해 봅시다.

비슷한 점 :

다른 점 :

- * 강사 Tip : 읽기자료 또는 혁신학교 이해자료 '20, 27, 33, 39쪽'을 읽고 비슷한 점과 다른 점을 찾아 비교한다.

담 기

- 혁신학교 정의해 보기

▶ 혁신학교 정의해 보기

- '혁신학교란 이다.' 우리들 언어로 정의해 보고 발표해 봅시다.

혁신학교란

이다.

- * 강사 Tip : 혁신학교에 대해 각자 정의를 써보고 모둠에서 공유한 후 전체 공유를 한다.

3 읽기자료

1. ‘민주적 학교운영 체제’를 갖춘 학교의 특징

- 학교 구성원의 장점을 지지 · 격려하여 자발성을 고양한다.
- 구성원 간의 바람직한 관계를 통해 학교문화 역량이 축적되고 더불어 성장한다.
- 학생들의 배움과 삶을 중심에 두고 고민한다.
- 학교구성원이 공동 주인의 지위를 갖는 역동적인 조직문화가 형성된다.

2. ‘윤리적 생활공동체’가 구축된 학교(교실)의 특징

- 존중과 존경, 감사와 격려가 있다.
- 미소와 눈 맞춤, 따뜻함이 있는 선생님과 학생, 동료가 있다.
- 관계 맺기, 도와주기를 매일 경험한다.
- 술선수범, 사제동행으로 교사와 학생의 관계가 가까워진다.

3. ‘전문적 학습공동체’가 구축된 학교의 특징

- 교육과정, 수업을 행사화하거나 실적을 위해 운영하지 않는다.
- 특정 이론, 수업 모형에 매여 있지 않고 다양성과 창의성을 존중한다.
- 집단지성을 촉진하기 위한 제도화된 모습이 있다.
- 개별적인 연수 활동보다 공동의 연구, 협력 활동을 중시한다.
- 문제 상황에서 남을 탓하기보다 성찰을 통한 문제해결에 집중한다.
- 일상적으로 교실을 개방하고 함께 모여 연구하는 선생님이 있다.

4. ‘창의적 교육과정’을 운영하는 학교의 특징

- 학교의 특성과 상황에 맞는 교육과정이 운영된다.
- 전시성 행사와 실적위주의 행사가 없다.
- 학생을 중심에 둔 교육활동이 이루어진다.
- 교육과정을 재해석하여 창의적인 교육과정을 만들어 가는 선생님이 있다.
- 학습자가 주인공이 되는 수업이 있다.
- 가르침에 대해 책임을 다하는 선생님이 있다.

4 참고자료

혁신학교의 출발이 된 새로운 학교 운동

출처 : 정진화, '교사 주도 학교개혁 운동의 교육과정과 수업 혁신'에서 발췌

새로운학교의 효시에 해당하는 남한산초등학교의 000 교사는, 새로운학교의 상을 어떻게 구상하고, 누구의 영향을 받았는지 술회한 바 있다. 그는 이오덕 선생으로부터 참삶을 위한 교육, 학생 인권이 존중되고 살아 있는 글쓰기 교육을 통해 참교육 실천이 무엇인지 알게 되었다. 1980년대 중반부터 10년간 이오덕 선생과 글쓰기교육연구회의 영향을 받았고, 이후 1990년대 중반에 송순재 교수를 만나, 교사로서 깊은 사유와 교육의 본질에 대한 접근을 통해 국내외 학교개혁 사례를 접하게 되었다. 그러면서 교육에 대한 비판을 넘어서서 학교마다 교사들을 중심으로 한 운동이 일어나 구체적으로 학교를 변화시켜 나가는 것이 중요하다는 생각에 이르게 되었다.

실제로 1980년대 교사운동에 참여한 사람들에게 학교개혁의 모델로 소개되는 학교는 풀무학교, 영산성지교, 거창교 등이 있었다. 90년대에는 프랑스의 프레네, 독일의 헬레네 랑에 등 외국의 개혁학교가 다양하게 소개되면서 참교육운동을 해 온 일단의 실천가들은 새로운 방향을 모색하게 된다.

새로운학교 운동에서 핵심적인 문제는, 학교교육에서 무엇을 가르쳐야 하는가 하는 가치의 문제와 직결된다. 그동안 교실에서 교과서, 텍스트를 얼마나 잘 전달하느냐, 학생들이 잘 숙지하느냐, 좋은 일터로 가느냐가 학교교육의 목표인 것처럼 인식되었다면, 이제는 교육의 본질에 대한 숙고가 필요하다고 본다.

참여와 소통의 자치공동체

I. 프로그램 개요

II. 프로그램 운영의 실제

1. 우리가 함께 만들어가는 학교(학교 철학과 비전 세우기)	12
2. 권위주의와 개인주의 관행 문화 개선	24
3. 교육활동 중심의 학교조직 만들기	45
4. 변화와 혁신의 리더십과 민주적 의사결정	62



01

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

참여와 소통의 자치공동체

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

I 프로그램 개요 . . .

1 개요

혁신학교는 민주적 학교운영 체제를 기반으로 윤리적 생활공동체와 전문적 학습공동체를 형성하고, 창의적 교육과정을 운영하여 학생들이 삶의 역량을 기르도록 하는 학교혁신의 모델입니다.

민주적 학교운영 체제는 함께 만들어가는 활기찬 학교로서,

- ▶ 학교의 교육철학을 이해하고 비전을 공유하며 학교의 문제를 성찰하여 해결점을 찾습니다.
- ▶ 관료주의와 교실주의 시스템을 바꾸고 폐쇄적이고 수동적인 조직 문화를 개선하고자 합니다.
- ▶ 협력하고 소통하는 관계 중심의 새로운 학교 시스템을 통해 모두가 주인이 되는 역동적이고 창조적인 공동체로 거듭납니다.

2 프로그램의 목표

- ▶ 학생들의 배움과 삶을 중심에 두고 학교의 철학과 비전의 중요성을 나누며, 학교는 어떤 모습이어야 할까 비전을 중심으로 학교현장(교육원리)을 만들어본다.
- ▶ 교육적이지 않은 관행과 권위적 요소를 찾아보고 학교구성원이 공동 주인의 지위를 갖는 역동적인 조직문화 형성 대안을 찾는다.
- ▶ 민주적 학교문화, 변화와 혁신을 이끄는 리더십을 만들기 위한 사례 분석과 공감으로 실천 대안을 찾는다.

II 프로그램 운영의 실제 ...

주제 1 - 우리가 함께 만들어가는 학교



1 프로그램 설계

주 제	우리가 함께 만들어가는 학교	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 교육과정 운영		
준비물	ppt, 동영상, 배경음악, 색연필, 싸인펜, 볼펜, 유성매직, 전지, 스티커, 활동지, 평가지		
목 표	㉮ 학생중심의 교육 철학을 바탕으로 우리 학교의 비전을 담은 학교헌장(학교교육원리)을 만들 수 있다.		
진행 방법	강의, 모둠 토의(4인 1모둠), 전체 발표, 마무리 강의		
흐름	활동 내용	방법	강사 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	
나누기 (80분)	◎ 이 시대를 지배하는 학교의 모습 알아보기 - 급훈을 통해 본 이 시대 학교 모습 알아보기 • (동영상2) 다양한 급훈 • (읽기자료1) 급훈을 통해 바라본 학교의 의식변화 - 동영상과 뉴스를 통해 학교교육의 모습과 문제점 알아보기 ◎ 학교의 캐치플레이스에 대해 생각해보기 • (동영상3) '학교는 아이들의 공책' 보고 이야기하기 - 학교에 걸려있는 여러 가지 캐치플레이스가 꼭 필요한 것인가?에 대해 생각 나누기 - 우리 학교에서 걷어내야 할 것 알아보기	동영상, 토론	- 학교의 여러 가지 캐치플레이즈가 학생의 관점에서 필요한 것인지에 대해 생각해 보기
	◎ 학교헌장(학교 교육원리) 함께 만들기 - (읽기자료2) 혁신학교 교육원리 - (토론) 학교교육의 핵심 가치 찾아내기 - (공동 작업) 학교헌장 만들기 • 학교헌장(교육원리) 문장으로 표현하기 • 돌아가며 설명하고 유목화하기 ◎ 학교헌장(학교 교육원리) 공유 - 학교헌장 및 활용 방안 공유하기	토론 및 발표, 포스트 잇	- 교장실, 교무실에 걸려있는 교육지표를 학교헌장으로 바꾸기
담기 (10분)	◎ 우리 교실 성찰하기 - 학교헌장에 비추어 학급 운영 성찰해보기	모둠 공유	- 학교 비전 학급 교육과정에 반영하기

2 활동의 실제

열기

- 비전과 교육 목표에 대해 생각해보기

▶ 비전과 목표에 대해 생각해 보기

- (동영상1) ‘꿀벌 공동체의 비밀’ (6분 13초)

<http://tvpot.daum.net/clip/ClipView.do?clipid=58701225>

- 꿀벌 공동체를 지키는 힘은 어디에 있는지 이야기해봅시다.

- 우리 학교 교육과정에 나타난 학교 비전과 교육목표를 살펴봅시다.

학교 비전 :

교육목표 1.

2.

3.

4.

나누기 1

- 이 시대 학교의 모습 알아보기
- 학교에 걸려있는 캐치플레이즈에 대해 생각해보기

▶ 이 시대를 지배하는 학교의 모습 알아보기

- (동영상2) 급훈 동영상(1분) <https://youtu.be/UlQnGgW97pg>
- (읽기자료1) 급훈을 통해 바라본 학교의 의식변화(울산제일일보 ujeil@ujeil.com)
- 동영상과 읽기 자료를 통해 바라본 학교 교육의 모습과 문제점에 대하여 이야기해 봅시다.

▶ 학교에 걸려있는 캐치플레이즈에 대해 생각해보기

- (동영상3) ‘학교는 아이들의 공책’(7분)
- ‘학교에 걸려있는 캐치플레이즈가 꼭 필요한 것인가?’에 대해 ‘학생중심 교육’ 측면에서 이야기 해봅시다.

1.

2.

3.

- 우리 학교에서 걷어내야 할 것은 무엇이 있을지 찾아봅시다.

1.

2.

3.

나누기 2

- 학교헌장(교육원리) 함께 만들기

▶ 혁신학교 교육원리를 읽고 핵심 가치 찾아내기

- ▣ (읽기자료2) 혁신학교 교육원리

- 혁신학교 교육원리에 나타난 학교 교육의 핵심 가치는 무엇인가요?

1.

2.

3.

4.

* 강사 Tip : 읽기 자료의 다른 학교 교육원리도 함께 읽으면 좋습니다.

프로그램 워크시트

▶ 이 시대의 학교 교육이 지향해야 할 교육 가치 생각해보기

- 우리학교 교육목표에 반영해야 할 교육 가치는 무엇이 있어야 하는지 이야기해 봅시다.

1.

2.

3.

* 강사 Tip : 포스트잇을 활용하여 낱말쓰기 - 설명하기의 방법으로 진행합니다.

▶ 학교헌장 문장으로 만들어 완성하기

- 이 시대의 교육 가치를 반영한 ‘우리 학교의 헌장(교육원리)’을 만들어 봅시다.

()학교 헌장(교육원리)

1.

2.

3.

4.

5.

6.

* 강사 Tip : 내가 중요하게 생각하는 교육 가치를 중심으로 포스트잇에 3~4개씩 쓴다. 선택한 이유를 설명하며 포스트잇을 하나씩 붙인다. 뒷사람도 순차적으로 유목화 하며 선택한 이유를 설명하며 포스트잇을 하나씩 붙인다. 유사 내용이 많은 포스트잇의 내용을 교육원리로 채택한다.

* 완성된 우리 학교 교육의 약속을 새롭게 게시해 봅시다.

담 기

- 우리 학교(교실) 성찰하기

▶ 우리 학교(교실) 성찰하기

- 학교현장에 비추어 우리 학교 또는 나의 학급운영을 되돌아봅시다.

3 참고자료

1. 동영상

- 꿀벌 공동체의 비밀(6분 13초)
<http://tvpot.daum.net/clip/ClipView.do?clipid=58701225>
- 급훈(1분) <https://youtu.be/UIQnGgW97pg>
- 학교의 기적 - 학교는 아이들의 공책(7분)-EBS 다큐프라임
<https://youtu.be/lrerRPYQ3To>

2. 읽기자료

- 급훈을 통해 바라본 학교의 의식변화, 울산제일일보, 2009.9.24.
- 혁신학교, 우리가 함께 만들어가는 학교입니다.(리플렛), 경기도교육청, 2015.
- 톨스토이 학교 운동, 프레네 교육의 현대학교 현장, 이센셜 학교의 교육원리

4 읽기자료

1. 급훈을 통해 바라본 학교의 의식변화

급훈을 통해 바라본 학교의 의식변화

출처 : 울산제일일보 | ujeil@ujeil.com

급훈의 내용들은 시대의 흐름에 따라 변해 왔다. **80년대** 중반의 급훈들은 대체로 인성의 중요성을 바탕으로 만들어진 내용들이 많았다. 그 시절의 급훈들은 <나보다 우리>, <최고보다 최선을>, <성실한 사람이 되자>, <예절바른 생활>과 같은 것들이었다.

90년대 급훈들 <성실>, <날마다 새롭게>, <더불어 함께하는 삶을 위해>, <전체 안에서 조화롭게>와 같은 것들이 있었다. 90년대 말부터 노력이나 실천, 준비, 목표

의식 등의 가치가 전면에 나서면서 학교생활에서 실질적으로 중요한 것은 입시 준비일 뿐이라는 의식이 강하게 나타나는 것이다. 교육에 수요자와 공급자의 시장 논리를 접목시키면서 교육도 하나의 서비스의 개념으로 이해하기 시작한 때인 것이다. <최선을 다하여 최고가 되자>, <노력으로 한 걸음을>, <실천하지 않는 계획은 망상이다>, <오늘보다 나은 내일을 준비하자>, <항상 목적을 품 안에>와 같은 급훈을 보면 선명해지지 않는가?

2000년대 초반이 되면 교육에 있어서의 시장 논리가 더욱 심화되면서, 경쟁을 부추기는 내용이나 강박관념을 담은 급훈들이 더 많이 등장한다. <오늘 걷지 않으면 내일 뛰어야 한다>, <미래는 준비하는 자에게만 있다>, <인생대역전>, <재수 없는 올인>, <피할 수 없다면 즐겨라>와 같은 것들이 많았다.

근래에 급훈의 내용들은 오로지 입시 준비에만 매달리는 모습으로 나타난다. <지금 네 성적에 잠이 오냐?>, <늦었다. 뛰어라>, <지금 흘린 침은 내일 흘릴 눈물이 된다>, <2008년 11월 13일>, <10년 후 나의 명칭은?>, <오늘 이 순간에도 라이벌의 책장은 넘어가고 있다> 등은 모두 강박관념을 강화하기 위한 경구이거나, 혹은 경쟁의식을 더욱 부추기기 위한 내용들이다.

급훈들 중에는 세상의 보편적 가치들을 짓밟고 유린하는 내용들도 나타난다. <5분 더 공부하면 마누라가 바뀐다.>(여학생 반에서는 ‘마누라가’ 대신에 ‘남편이’로), <대학 가서 미팅 할래, 공장가서 미싱 할래?> 정도 이르면 끔찍한 생각이 든다.

이제 아내와 남편은 등급으로 매겨진 상품이 되어 버린다. 나의 조건(경제적, 사회적)이 어떠한가에 따라 아내나 남편을 좋은 등급으로 선택할 수 있느냐 아니면 하위 등급을 선택할 수밖에 없느냐가 결정되는 것이다.

그리고 지극히 비생산적인 일, 즉 대학 가서 미팅하는 것은 바람직한 일이고, 우리 사회의 근간이 되는 생산적인 일, 즉 공장에 가서 미싱(바느질 기계) 다루는 것은 공개적인 멸시를 받게 된다. 지극히 천박한 가치관의 발로이다.

물론 오늘날에도 여전히 담임교사의 소중한 인성교육 의지를 담거나 재치 발랄한 내용을 담은 급훈들은 더러 있다.

〈지금 행복, 더불어 행복〉, 〈개성 속의 조화, 질서 안의 자유〉, 〈조금만 더 남을 위하는 사람이 되자〉, 〈Impossible에 땀 한 방울이면 I'm possible〉, 〈나를 이롭게 하고 타인을 이롭게 하라〉와 같은 급훈들은 눈물겨운 모습들이다.

우리 사회 일군의 교사들이 왜 시장적 경쟁 논리에 대해 분노하고 학교에 대해 절망하는지 학부모들도 공공적 논리에 입각해서 한 번 생각해 보면 좋겠다.

2. 혁신학교 교육원리

출처 : 우리가 함께 만들어가는 학교입니다.(5쪽 참고), 혁신학교 우리가 함께 만들어갑니다. (15쪽 참고)

학교는 삶과 앎을 배우고 성장하는 곳입니다.

학생은 행복한 학교의 삶 속에서 미래 사회를 살아가는데 필요한 가치와 역량을 경험하고 익혀야 합니다. 따라서 혁신학교는 배움, 나눔, 그리고 성장의 공동체를 지향하며 다음과 같이 노력합니다.

1. 학교 구성원은 서로 믿고 존중하며, 학교공동체를 위해 자기 책임을 다합니다.
2. 학생들이 배움의 즐거움과 행복을 느낄 수 있도록 노력합니다.
3. 학생들은 학교 안 어디에서나 안전하고, 차별 받지 않습니다.
4. 학생들이 자신을 사랑하고, 다른 사람과 좋은 관계를 맺도록 힘씁니다.
5. 학생들이 스스로 학습하고 협력하는 학습 기회를 제공하며, 학생중심 교육활동이 이루어지도록 합니다.
6. 모든 학생에게 알맞은 학습기회를 제공하고, 학습부진과 소외를 극복할 수 있게 힘씁니다.
7. 학생들이 기본 원리와 기능을 익히며 사고를 확장시켜 성취수준에 이를 수 있도록 교육과정을 편성 · 운영합니다.

3. 톨스토이 학교 운동

1. 이성과 감성의 문화와 선한 의지를 높인다.
2. 아동의 인격과 성장을 도덕적이며 육체적으로 건강한 삶의 태도와 창조적 활동으로 도야한다.
3. 민족적이며, 보편 인간적이며, 개인적이며 유일회적인 인간성의 뿌리를 다시 회복시킨다.
4. 향토적인 것과 외국의 사례를 망라하여 이루어진 최상의 교육적 성과를 기반으로 깊고 다면적인 발달을 촉진함으로써 세계에 대한 지식과 인식하는 영혼을 도야한다.
5. 신앙과 지상에 존재하는 선과 사랑을 불멸하는 것으로 일깨운다.
6. 전문교과의 지적인 수준을 고양시킨다.
7. 새로운 교과와 전통적인 교과를 결합시킨다.
8. 진리와 향토에 대한 인격적 사랑을 통해 고유한 삶의 길을 찾도록 한다.



4. 프레네 교육의 현대학교 현장

1. 교육은 지식의 축적, 훈련 혹은 조작이 아니라 발달이자 향상이다.
2. 우리는 모든 교의(敎義)에 반대한다.
3. 우리는 교육을 조건 짓는 사회적, 정치적 거대한 흐름 밖에서 그 자체만으로도 충분한 하나의 교육이 있다는 환상을 거부한다.
4. 내일의 학교는 작업학교가 될 것이다.
5. 학교는 아동을 중심으로 한다. 교사의 도움으로 스스로의 개성을 만들어 가는 사람은 바로 아동이다.
6. 실험적인 탐구는 학교의 현대화를 위한 첫 번째 조건이며 협동을 통해 이루어 진다.
7. 프레네 교육학은 어떤 예외도 없이 모든 배우는 자들을 위한 교육학이다.
8. 우리의 현대학교운동은 같은 길을 가고 있는 모든 조직들과 함께 공감, 협력관계를 유지하고자 한다.
9. 행정부와 우리의 관계(프레네 교육의 경험을 소통하고 공유하지만 우리운동의 협동적 활동 요구에 따라 비평하고 봉사하고 도와주는데 대한 우리의 자유를 지킬 것이다.)
10. 프레네 교육학은 본질적으로 국제적이다.



5. 이센셜 학교의 교육원리

1. 모든 학교 구성원은 동등한 권리로서 학교 참여가 보장되어야 하며, 민주적 원리에 의해 운영되는 학교 공동체를 지향해야 합니다.
2. 학교 행정과 예산은 학생들의 학습 활동을 돕고, 교사의 교수활동을 지원하기 위해 우선적으로 사용되어야 합니다.
3. 학교와 교실은 개방적이어야 하며, 함께 배우고 성장할 수 있는 학교 풍토를 만들어야 합니다.
4. 학교 구성원은 서로에 대한 신뢰감을 바탕으로 상호존중과 예의범절을 중시하고, 학교 가치를 지키기 위한 책무를 명시하고 강조하여야 합니다.
5. 학교는 학생들이 자신의 행동과 마음을 잘 다스리고, 다른 사람과 좋은 관계를 맺는 능력을 배우고 익히도록 힘써야 합니다.
6. 학생들은 학교 안 어디에서나 안전해야 하며, 학생이 처한 상황과 조건에 의해 차별받지 않고 학습할 수 있도록 보호되어야 합니다.
7. 교육활동은 학생들의 다양한 요구를 반영해야 하며, 모든 학생에게 적용되는 목표와 이러한 목적을 달성하기 위한 방법은 다양해야 합니다.
8. 학생은 스스로 어떻게 학습해야 하는지를 배우고, 교사는 이를 조력하는 학습자 중심의 교육활동이 이루어져야 합니다.
9. 수준차가 다양한 교실에서도 모든 학생에게 배움과 성장이 일어날 수 있도록 서로 돕는 학습 활동과 개별 학습의 기회가 제공되어야 합니다.
10. 교육과정은 모든 학생들이 기능을 숙달하고, 사고를 숙성하며 성취할 수 있도록 '적고 깊이 있게' 조직하고, 창조적으로 편성·운영되어야 합니다.
11. 교재는 교과 내용의 단순한 전달이 아닌 자신의 삶과 미래 지향적인 가치를 함께 배우고 익힐 수 있어야 하며, 학습 자료는 다양해야 합니다.
12. 학생들이 익혀야 할 지식과 기능 그리고 함께 나누며 배워야 할 내용은 체계적으로 설계되어 안내되고, 학생들이 참여할 수 있는 평가 체제를 갖추어야 합니다.

주제 2 - 권위주의와 개인주의 관행 문화 개선



1 프로그램 설계

주 제	권위주의와 개인주의 관행 문화 개선	운영시간	100분
혁신철학	<div> <div>■ 참여와 소통의 자치공동체</div> <div>□ 존중과 배려의 생활공동체</div> <div>□ 개방과 협력의 학습공동체</div> <div>□ 창의적 교육과정 운영</div> </div>		
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) 제레미니프킨 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 - 개인주의 관행 문화 찾아보기 ◎ 협업문화의 필요성 - (동영상1) 집단지성 그게 뭔데? - 교사 협업문화 필요성 찾기 - (읽기자료4) 잘못된 상호 협력 - 잘못된 협력문화의 사례와 공동체에 미치는 영향 알기 ◎ 건강한 협력 문화를 촉진하기 위한 학교실천 방안 - (읽기자료5) 사회적 자본 - 건강한 협력 문화 기본 덕목 알기 (신뢰와 존중, 개방과 소통, 규범 등)	동영상 시청 자료 읽기 모둠 토의 자료 읽기 모둠 토의 읽기자료 모둠 토의	
담기 (10분)	◎ 학교 문화 개선 실천과제 정하기 - 권위주의, 개인주의 문화 개선을 위한 실천 과제 정하기		- 구체적 실천과제 한가지 정하기

2 활동의 실제

열기

- 조직문화 개선의 방향

▶ 조직문화 개선의 방향 알기

■ (읽기자료1) ‘제레미 니프킨 과학 정상 회담 인터뷰’

- 인터뷰 글을 읽고 조직문화 개선의 방향에 대해 알아봅시다.

나누기 1

- 학교 권위주의 관행 문화 실태 및 개선 방안

▶ 학교 권위주의 관행 실태 및 개선 방안

■ (읽기자료2) ‘신문 기사를 통해 본 권위주의 실태’

- 기업에서 일고 있는 권위주의 타파와 조직문화 개선의 의미에 대해 알아봅시다.

- 신문 기사를 읽고 학교에서 나타나는 권위주의 관행문화와 개선방안을 이야기해 봅시다.

나누기 2

- 교사 문화 진단
- 협업문화의 필요성
- 건강한 협력문화를 촉진하기 위한 실천 방안

▶ 교사문화 진단하기

■ (읽기자료3) ‘교사 문화 들여다보기’

- 교사의 개인주의 문화 실태와 문제점을 찾아 이야기해 봅시다.

▶ 협업 문화의 필요성

■ (동영상1) ‘집단지성 그게 뭔데?’ (3분 16초)

<https://www.youtube.com/watch?v=-IraNz-os3w>

- 동영상을 보고 교사 협업 문화의 필요성을 이야기해 봅시다.

▶ **건강한 협력문화를 촉진하기 위한 실천 방안 찾기**

■ (읽기자료4) ‘건강한 협력문화와 사회적 자본’

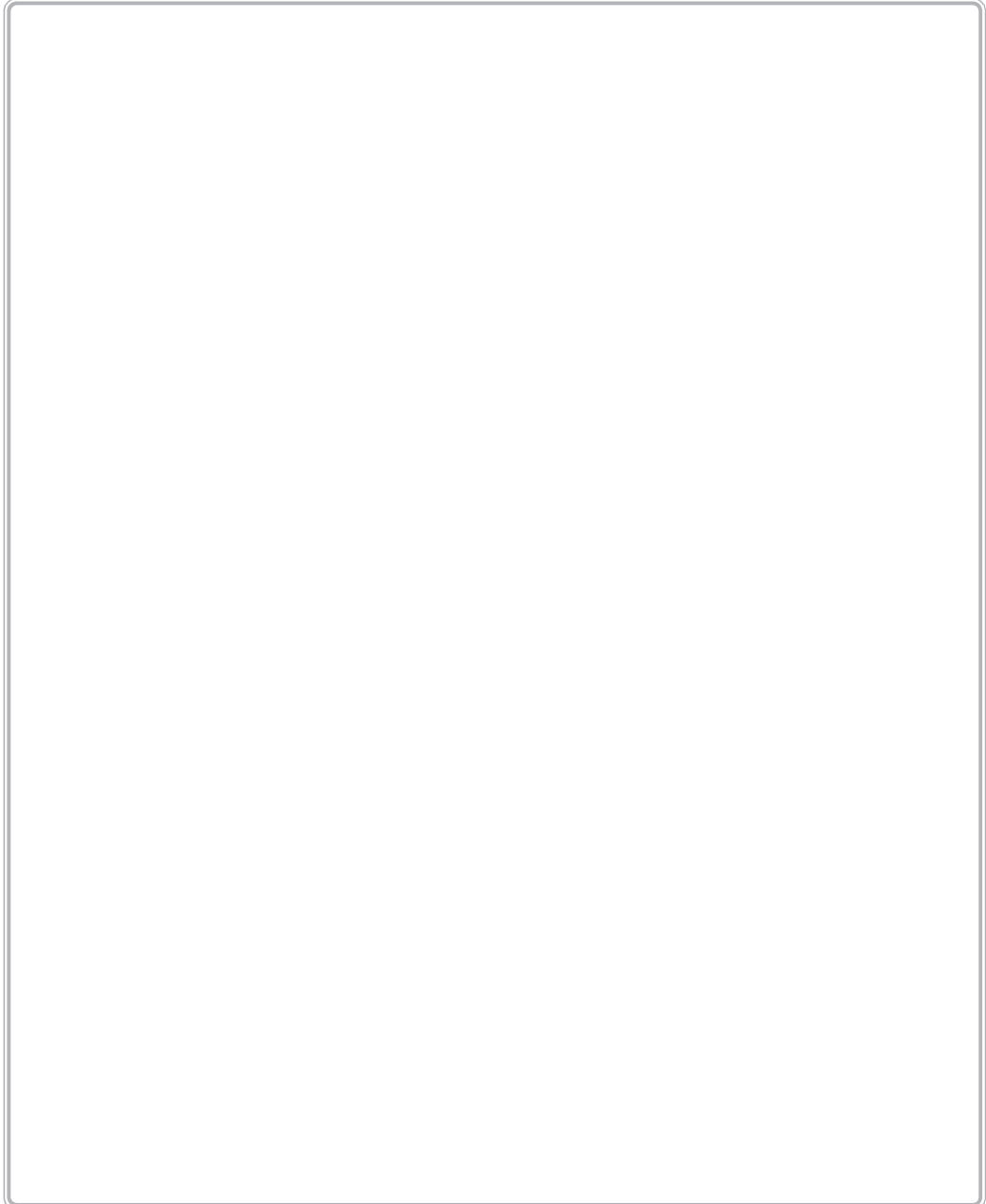
- 학교의 건강한 협력문화와 사회자본을 만들기 위해 필요한 요소를 알아봅시다.

■ (읽기자료5) ‘잘못된 상호 협력’

- 잘못된 협력문화의 사례가 학교 공동체에 미치는 영향을 이야기해 봅시다.

▶ **협력문화를 촉진하기 위한 환경 구축 방안 찾기**

- 건강한 협력문화를 촉진하기 위한 실천 방안을 찾아봅시다.
(시설환경, 교무조직과 인사, 조직운영방식, 회의)



* 강사 Tip : 제시된 영역 중에서 한 가지를 선택하여 협의하기

담 기

- 학교 문화 개선 실천과제 정하기

▶ 실천 과제 정하기

- 권위주의, 개인주의 문화 개선을 위한 자신의 실천 과제를 정해봅시다.

교실 속 권위주의 문화 극복

동학년 (동 교과) 활동에 나타난 개인주의 문화 극복

* 강사 Tip : 자신의 직책(교장, 교감, 교사) 측면에서 실천과제 정하기

3 참고자료

1. 동영상

- ‘집단지성 그게 뭔데?’ (3분 16초)
<https://www.youtube.com/watch?v=-IraNz-os3w>
- ‘기업에 일고 있는 조직 혁신 문화’, MBC 다큐프라임 편집본(6분 16초)
- ‘IDEO사의 디자인 씽킹’ (6분 16초)
<https://www.youtube.com/watch?v=EkMZXTUq1jk>

2. 읽기자료

- ‘제레미 니프킨 과학정상 회담 인터뷰 자료’, 아시아 경제, 2015. 10. 20.
- 2015 경기도교육청 권위주의 관행 문화 실태 분석 통계자료, 연합뉴스, 김정태 기자, 2016.01.26.
- 2016 삼성전자, 권위주의 타파 회의 축소, 매일경제 이상규 기자, 2016.03.24.
- Michael Fullan & Andy Hargeaves(2014), ‘교직과 교사의 전문적 자본’, 교육과학사
- Michael Fullan & Andy Hargeaves(2016), 학교를 개선하는 교사, 레인보우북스
- 오옥환(2013), 사회자본의 교육적 해석과 활용, 교육과학사



4 읽기자료

1. 제레미 리프킨 과학정상 회담 인터뷰 자료

제레미 리프킨 “미래 공유경제 주인공은 청년들”

출처 : 2015. 10. 20 아시아경제

'엔트로피'의 저자이자 유명한 미래학자인 제레미 리프킨의 말이다. 제레미 리프킨이 우리나라를 찾았다. 대전에서 열리는 세계과학정상회의에 참석해 기조연설을 했다. 19일 기자들과 인터뷰를 통해 젊음에 대한 이야기를 하면서 "미래는 공유경제가 될 것이고 그 주인공은 지금의 젊은이들"이라고 강조했다.

그는 한국뿐 아니라 전 세계적으로 가장 큰 변화는 세대의 변화라고 설명했다. 젊은이들은 자유, 파워, 커뮤니티 집중 등의 세 가지 특징을 가지고 있다고 분석했다. 인터넷 세대들에게 자유라는 의미는 과거와 다르다고 진단했다. 구세대들에게 있어 자유는 나만의 영역, 나만의 독립이었는데 지금의 젊은이들에게 있어 자유는 배타적 자유가 아니라 포용하는 자유라는 것이다. 리프킨은 "많은 네트워크에 참여하는 것이 중요해졌다"며 "과거의 소유에서 지금은 모든 것에 접속할 수 있는 개념의 포용된 자유로 바뀌고 있다"고 강조했다.

권력에 대한 개념도 달라지고 있다고 분석했다. 그는 "21세기 전의 권력은 피라미드 구조로 중앙 집중화되는 특징이 있었다"며 "디지털화 시대에 파워는 자신의 아이디어를 공유하느냐 또한 얼마나 협동적이냐가 더 중요해졌다"고 밝혔다. 지금 사회는 누구에게나 열려 있는 평준화 플랫폼이고 이를 통해 자본주의를 넘어 공유경제로 이동하는 순간에 있다고 분석했다.

제레미 리프킨은 "디지털 세대에게 있어 지금은 문화적 아방가르드 시대"라며 "트위터와 페이스북, 위키피디아 등을 통해 디지털 세대들은 그들만의 바이오스피어를 만들고 있는 중"이라고 지적했다. 젊은이들은 자신의 행동이 생태계에 미치는 영향이 어느 정도인지를 생각하기 시작했다고 강조했다.

그는 "하나의 행동이 생태계 미치는 영향을 스스로 분석하고 이를 통해 자연과 함께 살아가는 것을 생각하기 시작했다"며 "자신의 고유성과 개성은 가지고 있는데 더 큰 확장된 가족이란 개념이 만들어진 것"이라고 강조했다. 이런 인식의 변화는 매우 중요하다고 지적했다. 우리가 계속적으로 살아가는 데 있어 생태계에 어떤 영향을 미칠 것인지 생각하는 것은 아주 중요하고 더 큰 미래를 꿈꿀 수 있다고 말했다.

리프킨은 "진정한 삶은 생명이 살아있구나 하는 것을 느끼는 것"이라며 "일만 하면 기계적으로 될 수밖에 없는데 제대로 놀아야 한다."고 말했다. 제대로 놀기 위해서는 자연과 조금 더 친숙해 져야 한다는 것이다.

그는 자본주의와 공유경제에 대해서도 전망을 내놓았다. 자본주의가 부모라면 공유경제는 자식에 해당된다고 하며 공유경제는 거부할 수 없는 돌파구가 될 것이라고 내다봤다. 자식은 부모를 닮기도 하는데 또한 부모와 다른 길을 걸어가고자 하는 욕망도 있다는 것이다. 그는 "앞으로 40년 동안 자본주의와 공유 경제가 하이브리드 형태로 만들어질 것"이라고 덧붙였다.



2. 신문 기사를 통해 본 학교 권위주의 실태

가. 삼성전자, 권위주의 타파·회의 축소 ... '조직문화' 탈바꿈

출처 : 매일경제 이상규 기자 : 2016.03.24.

삼성전자가 권위주의를 타파하고 불필요한 회의를 축소하는 등 대대적인 조직문화 수술에 들어간다.

시대 흐름에 맞지 않는 사고방식·관행을 과감히 떨쳐내고 글로벌 기업에 걸맞은 의식과 일하는 문화를 창출하겠다는 취지다.

삼성전자는 이를 위해 24일 오후 수원 디지털시티에 있는 디지털연구소(R4)에서 '스타트업(Start Up) 삼성 걸쳐혁신 선포식'을 가졌다.

이날 선포식에는 CE부문 윤부근 대표, IM부문 신종균 대표, 경영지원실 이상훈 사장을 비롯해 주요 사업부장, 임직원 등 600여명이 참석했다.

'스타트업 삼성'은 조직문화의 새로운 출발점이자 지향점을 동시에 담고 있는 슬로건이라고 삼성전자는 설명했다.

조직문화 혁신을 새로 시작해 스타트업 기업처럼 빠르게 실행하고 열린 소통의 문화를 지향하면서 지속적으로 혁신하자는 의미다.

삼성전자는 지난해 7월 임직원들의 집단지성 플랫폼인 모자이크(MOSAIC)에서 '글로벌 인사제도 혁신'을 주제로 온라인 대토론회를 실시했다. 총 2만6000여명의 임직원이 참여했으며 1200여건의 제안과 댓글이 쏟아졌다.

삼성전자는 이를 바탕으로 현재 조직문화의 문제점을 분석하고 향후 개선방향을 수립했다.

'스타트업 삼성'은 임직원과의 공감대를 형성해 삼성 특유의 강한 '승부근성(Winning Spirit)'을 회복하고자 하는 의지를 표방하고 있다.

삼성전자는 이날 임직원의 의식과 일하는 문화를 혁신하기 위해 ▲수평적 조직문화 구축 ▲업무생산성 제고 ▲자발적 몰입 강화의 '3대 걸쳐혁신 전략'을 발표했다.

우선 수평적 조직문화 구축을 위해 삼성전자의 모든 임원들이 권위주의 문화의 타파를 선언하고, 선언문에 직접 서명한다.

삼성전자는 또 직급 체계를 단순화하고 직무와 역할 중심으로 인사제도를 개편한다. 집단지성 플랫폼 모자이크(MOSAIC)에서는 CFO와 사업부장이 참여하는 토론회도 활성화 해 수평적 소통을 확대하기로 했다.

업무 생산성 제고를 위해 비효율적인 회의와 보고문화를 개선하기로 했다. 회의 유형을 조사해 불필요한 회의의 절반을 통합하거나 축소하고 동시 보고·실무 보고·심플 보고 등 '스피드 보고의 3대 원칙'을 이행하기로 한 것이다. 삼성전자는 또 습관적·눈치성 평일 잔업이나 주말 특근을 줄이고 다양한 휴가제도를 도입할 계획이다. 임직원들의 자발적 몰입을 강화하기 위해서다. 삼성전자는 걸쳐혁신을 뒷받침하기 위해 ▲직급 단순화 ▲수평적 호칭 ▲선발형 승격 ▲성과형 보상의 4가지 방향을 골자로 하는 글로벌 인사혁신 로드맵을 수립해 6월중에 임직원을 대상으로 발표할 계획이다.

나. 2015 경기도 교육청 권위주의 관행 문화 실태 분석 통계자료

출처 : 연합뉴스, 김경태 기자: 2016.01.26.

회의문화 평가 저조... "상명하달·훈화·수직전달 여전"

"교직원 회의가 지시와 전달사항 위주로 여전히 진행되고 있다. 대다수 학교는 물론 혁신학교조차 수업을 준비할 시간에 각종 회의와 행사 준비에 많은 시간을 낭비한다."

"학교의 민주적 운영의 척도는 회식문화라고 할 수 있다. 식사, 술자리, 노래방으로 이어지는 학교장과 일부 교사 중심의 회식문화를 과감히 혁신해야 한다."

경기도교육청이 2014~2015년 지역별로 진행한 '학교 관행문화 개선 토론회'에서 나온 학교현장 교직원의 목소리들이다.

"부장(교사)가 관리자(교장)의 마름 역할을 해선 안 된다"는 직설적인 비판도 있고 "학교가 혁신하려면 부장을 통한 업무적 통제가 아니라 일선 교사에 대한 동기 부여, 의견 조율, 수업 조언의 역할을 부장에게 줘야 한다"는 요구도 나왔다.

교내 사조직과 뻘뻘어진 회식문화를 지적하는 의견도 적지 않았다.

"좋은 취지로 시작한 교내 친목회가 교장의 쌈짓돈이나 교장의 취미와 성향에 맞춰 움직이는 사조직화되는 경향이 강하다"거나 "학기초마다 되풀이되는 친목회장 기피 현상, 가기 싫은 친목여행이 사라지고 즐겁고 생산적인 회식문화가 정착돼야 한다"는 것이다.

"교사가 가고 싶은 연수가 있어도 교감이나 교장이 원하지 않으면 신청할 수 없고 잘못 보여 찍히기라도 하면 인사 불이익을 받을 수밖에 없다"는 하소연은 학교 관리자의 권한을 상징적으로 보여준다.

"관리자와 교원 간 성희롱, 성추행 사건이 끊이지 않고 있지만 드러나는 것은 극히 일부이고 대부분 묵인되는 것이 현실"이라며 "정기적으로 무기명 설문과 진단을 하는 것만으로도 성범죄 행위가 줄어드는 효과가 있을 것"이라는 제안도 나왔다.

이처럼 오랜 기간 관행처럼 굳어진 학교 내 권위주의 문화를 청산하고자 경기도 교육청이 작심하고 나섰다.

도교육청은 공교육의 신뢰를 회복하려면 잘못된 관행을 과감히 개선해 새로운 학교문화를 만들어야 한다고 보고 '권위주의 관행문화 개선 방안'을 마련해 실천운동을 벌이고 있다.

이를 위해 지난해 7월 유치원과 초중고, 특수학교 교원 1만1천여명을 대상으로 설문을 조사해 언어 · 예절 · 회의 · 접대 · 회식 · 의전 · 성(性)인권문화 등 7개 분야에 14개 과제를 선정했다.

개선할 과제는 반말이나 하대어 사용, 과도한 접대, 술자리 강권, 소수의 의견 독점, 손님맞이 도열이나 치장, 성차별적 비하와 성적 농담 등이다.

이후 지난해 12월 교원 5만7천명을 대상으로 현장 만족도 조사를 벌인 결과 14개 과제의 평균 만족도('매우 만족'과 '만족' 응답 비율)는 85.9%로 나타났다.

과제별 만족도는 성인권문화가 91.49~93.93%로 비교적 높게 나온 반면 회의 문화는 75.83~77.75%로 가장 낮았다.

학교 현장에서는 "단위 학교의 교직원 회의 문화는 상명하달 훈화 시간이다. 주체적이고 능동적인 아이디어를 가진 교사들이 자신의 의견을 수평적으로 공유하지 못하고 지시사항을 최우선으로 이행하며 수동적 존재가 되고 있다"는 지적이 여전히 나오고 있다.

이에 따라 도교육청은 올해는 물론 앞으로 3년간 협의회, 토론회, 워크숍, 연수 등을 통해 개선 운동을 지속적으로 전개하고 개선 이행 여부를 점검하는 온라인 전수조사도 주기적으로 진행할 계획이라고 27일 밝혔다.

도교육청은 "관행화된 권위주의 문화는 공교육의 신뢰를 실추하는 한 요인이기도 하다"며 "친인권적 학교문화를 조성하고자 연수, 진단, 개선, 우수사례 발굴과 일반화 등으로 자정적 실천 운동을 전개하겠다"고 설명했다.

● 권위주의 관행문화 개선 실천을 위한 온라인 만족도 실시 결과

- 단위학교 대상 현장 만족도 실시('15.12.1. ~ '15.12.14.)
- 설문내용 : 권위주의 관행문화 개선을 위한 7대 분야 14대 과제
- 설문조사 결과 : 참여율 [64.9%(57,006명/87,853명)], 만족도 [85.9%(만족이상)]

영역	7대 분야 14과제 실천 내용	만족도(2015)
언어 문화	반말이나 하대어 사용하지 않기	88.63
	상호 존중어 및 존칭어 사용하기	89.76
예절 문화	먼저 보는 사람이 먼저 인사하기	89.14
	승진·연수, 영전 등에 대한 과도한 위문 없애기	84.24
접대 문화	과도한 손님맞이 준비와 접대하지 않기	82.58
	차접대를 위한 셀프서비스 코너 운영하기	81.02
회식 문화	술잔을 돌리거나 강권하지 않기	89.72
	접대성 회식 강요하지 않기	91.21
회의 문화	소수의 발언과 의견이 독점되는 회의하지 않기	75.83
	정보를 나누고 공유하는 회의하기	77.75
의전 문화	행사 및 손님맞이에 도열·치장하지 않기	82.74
	대회사, 축사 및 내빈 소개 간소화하기	83
성인권 문화	성차별적 비하나 성적 농담하지 않기	91.49
	불쾌감을 주는 신체적 접촉하지 않기	93.93

3. 교사 문화 들여다보기

개인주의적 학교문화

출처 : Michael Fullan & Andy Hargeaves, 학교를 개선하는 교사, 67-83쪽 발췌

지속적이고 성공적인 변화를 얻기 위해서는 우리 학교에 퍼져있는 “개인주의의 철벽에 금을 내는 일”이 필요하다고 말했다. 교사들이 서로 생각을 나누기를 두려워하고 문제를 만드는 것을 무서워하면, 다른 사람이 자기가 내어놓은 아이디어를 훔쳐가거나 덕을 볼까봐 새로운 아이디어를 내어놓은 것을 꺼려하면, 능력이 없다고 인정받을까봐 다른 사람들에게 도움청하기를 두려워하면, 효과가 없는데도 해마다 똑같은 방법을 쓰게 되면, 곧바로 개인주의 철벽이 쌓이게 되는 것이다. 개인주의는 성장과 발전을 아주 기본적인 수준에서 멈추게 만든다. 새로운 방식을 제안할 수 있는 아이디어나 방법에 접하게 되는 기회를 제한하기 때문이다.

그렇기는 해도 조금씩 이런 철벽에 금이 가기 시작하고 있다. 동료장학, 멘토링, 학교현장중심관리, 그리고 다른 새로운 방안들이 교사를 서로 협동하도록 만들고 있다. 이런 새로운 방안이 물론 완전한 것은 아니지만 새로운 가능성을 만들어 내고 있다.

하지만, 현재까지는 이런 조그만 금을 만들어 낸 것이 전부다. 개방적 협동, 장기 간의 동료 간 대화, 상호관찰, 그리고 상호 협동적 전문능력 개방 등의 대다수 교사의 일상생활이 되지는 못하고 있다. 물론 이전의 침묵보다는 나아진 상황이지만, 아직까지는 아주 희미한 소리만이 들리고 있을 뿐이다. 현재로서는 대부분의 연구가 보여주듯이, 개인주의와 고립이 학교교육의 지배적이고 지속적인 상태이다.

개인주의를 없애기 위해서는, 가장 먼저, 왜 그것이 존재하는가를 알아야 한다. 개인주의를 만드는 이유 가운데 첫 번째 것은 교사가 받는 평가의 경험과 관련되어 있다. 교직초기에 받았던 불쾌한 평가이다. 도움을 주는 역할을 맡았던 사람들로부터 받았던 사람들로부터 모욕감이 큰 영향을 미친 것이다. 그러므로 교사가 도움을 평가와, 협동을 통제와 연관시키는 것이다. 교사는 평가와 간섭으로부터 보호받기 위해서 고립과 개인주의 갑옷을 입게 되는 것이다.

우리는 교사들 사이에 보다 친밀한 협동관계를 형성하려고 할 때 “도움주기”와 “평가하기”를 분명히 구분해야 한다.

교사와 행정가 사이는 일방적이 아니라, 쌍방적인 도움관계를 형성하려는 모든 노력을 기울려야 한다. 도움을 주는 일에 있어서는 주는 만큼이나 받는 일이 중요하기 때문이다. 두 번째 원인은 많은 교사가 불가능할 정도로 높은 기대를 스스로에게 설정하는 것과 관련이 있다.

특수학급의 학생을 일반 교실에 받아들이는 것, 인종적으로나 언어적으로 다양한 학생들을 함께 공부시키는 것, 특수학생에서부터 영재학생까지 다양한 수준의 학생들을 함께 공부를 위한 개별화 프로그램을 만드는 것, 책무성 강화를 통해서 더욱 늘어난 업무의 부담 등 등 이런 것들이 최근 어깨에 짊어져야 하는 부담거리이다.

Nias와 연구팀에 의하면 협동적 학교문화가 지닌 특징은 형식적인 조직이나 회의나 행정적 절차가 아니었다. 협동의 문화는 특별한 프로젝트나 행사에 근거해서 생겨나는 것이 아니었다. 그것은 매일 매일 매 순간 순간에 일하는 과정과 풍토 속에서 교사들끼리 맺어나가는 관계 안에서 찾아지는 특성이나 태도나 행동과 같은 눈에 보이지 않는 것들이었다. 이들의 관계 속에는 서로 도와주기, 지지해주기, 신뢰하기, 열린 마음 등이 핵심을 차지하고 있다. 이런 것들 저변에 깔려있는 것으로서, 사람을 개인으로서 존중해주고 그들이 소속된 집단을 가치롭게 여기는 일을 아주 중요하게 여기는 마음이 있었다.

● 교장을 위한 실천지침

1. 재직하는 학교의 문화를 이해하라.
2. 교사들을 존중하라: 전문능력개발을 도와주라
3. 자신의 가치관을 확장하라.
4. 자신의 가치관을 표현하라.
5. 협동을 진작시켜라.
6. 필수실행사항이 아니라 선택가능메뉴를 제공하라.
7. 관료적 행정이 아니라 추진을 위해서 활용하라.
8. 학교 밖 사회와 연계를 맺어라.

4. 협동적 학교 문화와 사회적 자본

사회자본의 교육적 해석과 활용

출처 : 오욱환 저, '사회자본의 교육적 해석과 활용—콜먼으로부터 그리고 그를 넘어서'에서 발취

교육계에 인적자본의 개념이 도입되면서 교육학은 더 이상 인문학적 속성을 고수할 수 없을 뿐만 아니라 행동과학적 방법론에만 집착할 수도 없게 되었다. 개인, 학교, 국가 등 단위나 규모에 상관없이 교육에의 투입은 그보다 더 많은 사회경제적 보상을 요구받게 되었다. 교육에 투입되는 물적 자본, 인적자본, 심지어 문화자본 까지도 개인 간, 계층 간, 국가 간 격차가 있기 마련이어서 교육기회의 확대는, 불평등의 해소에 기여할 것이라는 기대와는 아주 다르게, 개인 간, 계층 간, 국가 간 불평등을 재생산한다. 이러한 상황에서 교육기회의 균등화에 실제로 적용될 수 있는 새로운 대안들이 모색되었다. '선택'은 자유와 기회의 확대를 지향하는 이념의 구현을 위해서 등장했으며(coleman, et al, 1977) '사회자본'은 이러한 맥락에서 다시 발안되고 정제되어 마치 새로운 개념처럼 출현하였다.(p 36)

퍼트넘은 사회자본을 “신뢰, 규범, 연결망으로 통합된 활동을 촉진함으로써 사회의 효율성을 신장시키는 사회조직의 특징”으로 정의하였다.(p219)

사회자본 개념의 도입으로 개인을 넘어 집단의 과제로 인식되고 있다. 다시 말해서 사회자본 개념에 의해, 교육학이 강조해 온 환경의 영향력이 더욱 역동적으로 다루어지고 있다. 그리고 교육이 개인적 작업의 수준을 넘어 집단적, 조직적, 국가적 과제로 인식되고 있다. 사회자본 개념의 등장으로 교육적 환경은 주어지는 것에서 조성되는 것으로 변화하고 있다. 사회자본은 다른 유형의 자본들이 개인들에게 귀속되어 있는 것과는 다르게 사람들 간의 관계에 의해서 조성될 수 있고 축적될 수 있으며 활용될 수 있기 때문에, 기대하는 변화를 개인적 각성이나 사회적 운동으로 이끌어낼 수 있다는 희망을 안겨준다. 이러한 이유로 사회자본은 오늘날 사회 과학계에서 가장 선호되는 최첨단의 개념으로 각광을 받고 있다.(p37)

한국의 교육은 인적자본의 축적에 심각할 정도로 집착하고 있다, 그 이유는 교육이 개인적 출세의 수단으로서만 인식되고 있기 때문이다. 인적자본에의 집착 곧 성적, 학력, 학벌 등을 두고 벌어지는 경쟁은 지극히 이기주의적이어서 소통과 신뢰를 바탕으로 하는 사회자본의 조성을 원천적으로 방해한다. 한국 사회의 지독한

교육열로 개인적 출세를 위한 학력은 높아지고 학벌은 화려해지고 있지만(오욱환, 2000) 사회나 국가의 경쟁력에 필수적인 사회자본은 고갈되고 있다.

사회자본을 조성하는 데 묘판(苗板)처럼 기능해 왔던 학교와 교실은 적자생존의 원칙만 남아 있는 밀림(密林)처럼 살벌하고 치열하다. 사회자본이 줄어들고 있는 한국 사회에서 우리들은 서로 외면하고 무시하며, 경쟁할 뿐만 아니라 갈등하고 있다. 그래서 한국인들의 삶의 질은 급격히 하락하고 있다. 한국의 학교에서 사회자본을 조성하는 데 필요한 전인교육(全人教育)은 이제 구호로도 남아 있지 않다. 교실에서는 정신적 물리적 폭력이 일어나고 있다.(p39)

교육 측면에서도 사회자본을 충분히 확인할 수 있다. 상급 학년으로 진급할 때 학생들은 측정된 자료들에 의해서 균등하게 각 학급에 배치되지만, 동일 학년의 학급들은 학기 초에는 비슷하지만 시일이 지나면서 학급풍토에서 차이와 격차가 확연하게 나타난다. 중고등학교의 경우, 교과 담당 교사들은 학급에 따라 수업 분위기가 크게 다름을 매년 경험하고 있다. 대학에서는 매년 거의 비슷한 수준의 학생들이 입학하고 있음에도 불구하고, 동일 학과이지만 학년에 따라 독특한 풍토가 조성된다. 그래서 졸업생들의 사회 진출이 학년에 따라서 상당히 다른 양상을 띤다.(p220)

부모들이 학교로부터 파트너로 존중되고 교장과 교사들이 부모들로부터 진솔한 교육자로 존경을 받으면 학교는 사회자본의 산실로 거듭나게 된다. 사회자본이 풍부한 학교는 부적응, 학업부진 등의 문제들을 원만하게 해결할 수 있다. 이와는 반대로 교장과 교사들이 자신들과 부모들을 각각 전문가와 비전문가로 지칭하며 위계적으로 구별하고 부모들 역시 교장과 교사들을 이방인들로 인식하고 그들의 교육관과 교육 실행을 의심한다면, 학교는 학생들을 사이에 두고 학교 측과 부모 측이 자존심과 오기로 갈등하는 장소로 전락하게 된다. 그 결과로 학생들은 학교와 가정이라는 이질적인 두 기관에 적응해야 하는 어려움을 겪게 된다. 도심의 빈민 지역에 거주하는 주민들도 가정과 지역에서 사회자본을 조성하고 활용함으로써 물적자본과 인적자본의 열세를 극복할 수 있다. 빈민 지역을 개선하고 그 주민들로 하여금 가난에서 탈출할 수 있도록 지원하는 프로젝트들은 사회자본의 조성 과 활용에 큰 기대를 걸고 있다.(saegert, Thompson, and warren, 2001).(p227)

5. 잘못된 상호 협력

잘못된 상호협력

출처 : 마이클 풀란 · 앤디 하그리브스, '학교를 개선하는 교사', 89~98쪽 중 발췌

(F.C. Power, A. Higgins and Kohlberg, 1989, 52)

학교는 진통 속에 있다. 교사들이 서로 함께 일해야만 하는 상황이 너무도 요청되고 있다. 이런 상황에서 “협동”이란 그냥 마음이 끌리는 긍정적 개념이다. 협동은 변화의 핵심이기도 하지만 동시에 실패한 해결책의 한 부분이기도 하다. 단순히 협동이 이루어진다고 해서 그것이 학교 전체에 널리 퍼진 “문화”가 되었다고 잘못 생각해서는 곤란하다. 어떤 종류의 협동은 피해야 한다. 어떤 종류의 협동은 시간 낭비일 뿐이며 그 효과에도 한계가 있다. 또 어떤 종류의 협동은 보다 커다란 형태의 협동을 추구하기 위해서 극복해야만 하는 일시적인 것도 있다.

가. 당파화된 협동

개인주의 문화가 만연한 곳보다는 교사가 동료와 조금 더 가까이 함께 지내는 학교가 있다. 그런데 학교 전체에 걸쳐 그렇게 하는 것이 아니라, 특정한 소그룹을 형성하면서 서로 함께 일을 해나가는 것이다. 이런 학교문화는 “당파화된”교사문화라고 부를 수 있다. 서로 독립되어 있고 때로는 보직과 권력을 차지하기 위해서 치고받고 싸움을 벌이는 소그룹을 말한다.

당파화된 협동의 문화 속에서 일하는 교사는 자신의 정체성과 충성심을 자신이 소속된 특정의 그룹에 한정해서 소속시킨다. 이 그룹은 자신이 가장 친하게 지내고, 시간을 많이 보내고, 교무실에서도 잘 어울려 일하는 교사들이다. 한 학교에 함께 공존하는 여러 개의 이와 같은 소그룹은 교육, 수업방식, 학생지도 등과 같은 다양한 주제에 대해서 서로 생각을 달리하는 경우가 많다. 이런 당파화된 집단은 보수주의적인 교사의 경우에만 한정되어 나타나지 않는다. 다른 교사들보다 앞서 나간다고 스스로 생각하는 혁신적인 교사도 학교 전체의 발전에 장애가 되는 방식으로 자신들을 당파화시킬 수가 있다.

나. 편의위주 협동

학교 시스템 전체에 협동적 문화가 거의 형성되지 않은 현실에 비추어볼 때, 몇몇 학교들에서만이라도 그것이 성공적으로 만들어진 것은 아주 놀랄만한 성과라고 생각할 수 있다. 하지만 협동이 때로는 “제한된”형태로 형성되는 경우가 있다. 제한된 형태의 협동이란 예를 들어 팀티칭을 하거나, 다른 교사의 수업을 지켜보거나, 혹은 현장개선연구 등을 함께 할 때 각자 가르치는 교실의 범위를 벗어나지 못하는 경우를 말한다. 수업준비를 위해서 함께 일할 때에도 다른 교사의 교실에서 그렇게 하는 경우는 드물다.

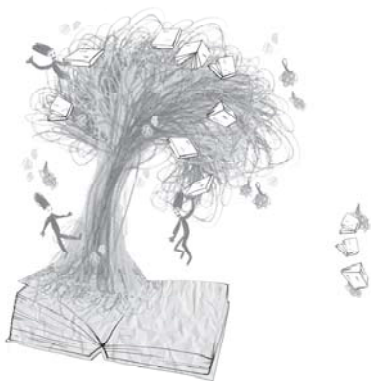
이렇게 해서는 각자의 업무나 수업활동에 대해서 서로 탐색하고 조언을 구하는 것이 제한을 받게 된다. 좀 더 진지한 질문이나 복잡한 의문을 던지지 못하도록 하며, 그것을 어떻게 해결해나갈 수 있는지를 알아내지 못하게 만든다. 교사 개인의 프라이버시 영역 중에서 중요한 부분은 그대로 남겨둬 버리는 것이다. 협동적 문화를 창출해내기 위해서 현재 학교들이 해결해야만 하는 중요한 문제 중 하나는 어떻게 하면 각자의 수업의 전 측면들 에게까지 협동적 작업을 확장시킬 수 있는가의 문제다.

“협동적 전문가정신”은 “끈끈한 동료의식”수준에 그쳐서는 안 된다. 교육의 원칙이나 방법에 대해서 서로 의견의 불일치를 드러낼 수도 있는 토론과 논의를 피해가는 것은 아주 쉽게 이루어진다. 이런 종류의 협동은 무사안일 적이다.

다. 왜곡된 협동

협동적 학교문화는 빠른 시간 내에 만들어지지 않기 때문에 신속한 현장 적용을 찾는 행정가에게는 매력적으로 보이지 않을 수 있다. 협동적 문화는 어떤 시간적, 공간적 특징을 지니고 있는지가 명료하게 드러나 있지 않다. 협동적 학교문화는 그 결과적 측면에서도 예측하기가 어렵다. 협동적 문화를 통해서 개발될 교육과정, 그에 따라 실행될 학습과정, 그를 위해 추구될 수업목표 등 모든 것이 미리미리 명확하게 사전에 예측될 수가 없는 것이다.

협동적 학교문화가 갖는 예측불가능성은 행정가로 하여금 통제할 수 있고, 조정할 수 있으며, 다스릴 수 있는 방식으로 이루어지는 종류의 협동을 유도하게 만든다. 협동에 대한 이 같은 보다 통제된 접근을 우리는 “왜곡된 협동”이라고 부른다. 왜곡된 협동의 특징은 수업계획을 함께 하고, 서로 자문하며, 기타 함께 일하는 것 등에 보다 주목할 수 있도록 만드는 일련의 형식화되고 세분화된 행정적 절차가 마련되어 있다는 점이다. 동료코칭, 멘토링, 협동적 계획, 현장중심 관리, 사전계획 회의, 자문역할 교사를 위한 연수 등과 같이 새롭게 도입된 교육 방안들 속에서 찾아볼 수 있다. 이런 종류의 새로운 방안들은 “이전과는 변화된 것이 하나도 없는 상태에서 교사들이 협동을 할 수 밖에 없도록 만드는” 행정적 획책에 불과하다.



주제 3 - 교육활동 중심의 학교조직 만들기



1 프로그램 설계

주 제	교육활동중심의 학교조직 만들기	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 교육과정 운영		
준비물	PPT, 동영상, 배경음악, 활동지		
목 표	Ⅲ 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 학교 단위 활동으로 함 - 우리학교 교무조직과 인사 규정 준비 - (학생이해 및 교과 전문성, 공정성과 적정 역량 배치의 조화)
담기 (15분)	◎ 교육활동 중심의 학교 만들기를 위한 과제 정하기 - 교육활동 중심의 역동적 학교 조직을 만들기 위한 공동 실천 과제 정하기		

2 활동의 실제

열기

- 근대적 학교 조직의 재조직화 필요성

▶ 근대적 학교 조직의 재조직화 필요성

- (동영상1) '학교의 발견 - 제3부 학교, 미래를 준비하다' 요약본(4분 29초)

<http://ebs.daum.net/docuprime/episode/25230>

- 근대적 학교 운영 시스템의 특징과 학교 재조직화의 필요성을 알아봅시다.

나누기 1

- 교원업무 정상화 방안 찾아보기

▶ 교원 업무 정상화 방안 찾아보기

- (읽기자료1) 2016 「공문생산 이행사항」 모니터링 보고서 읽기

- 공문생산 유형과 자체점검 사항 이행 점검 분석 자료를 참고하여 교원업무정상화를 위한 실천전략을 세워봅시다.

<div data-bbox="442 683 665 751">꼭 해야 할 것 지금 할 수 있는 것</div> <div data-bbox="710 725 732 761">1</div>	<div data-bbox="850 683 1087 751">꼭 해야 할 것 준비해서 해야 할 것</div> <div data-bbox="792 725 815 761">2</div>
<div data-bbox="442 803 665 870">해보고 싶은 것 지금 할 수 있는 것</div> <div data-bbox="710 797 732 832">3</div>	<div data-bbox="850 803 1087 870">해보고 싶은 것 준비해서 해야 할 것</div> <div data-bbox="792 797 815 832">4</div>

- * 강사 Tip : 학교에서는 (읽기자료 1-다, 1-라)를 활용하여 자체 점검을 한 후 실천전략을 수립해봅니다.
- 우리 학교의 ‘교원업무정상화’를 위해 우선 과제를 선정하고 구체적인 해결 방안을 찾아봅시다.

나누기 2

- 학교조직의 학습조직화 방안 알아보기

▶ 학교조직의 학습조직화 필요성 알기

- (읽기자료2,3) 학교조직에서의 학습조직 및 교육과정 중심의 학교 조직 이해
 - 학교조직의 학습조직화란 무엇인가 알아봅시다.

- 교육과정 중심으로 학교조직 재설계가 필요한 까닭을 알아봅시다.

▶ 교사 학습공동체 강화를 위한 우리 학교 학습조직화 방안 찾기

- (읽기자료4) 교육지원 전담팀 운영 모형 살펴보기
 - 교육지원 전담팀 운영 모형을 살펴보고 우리 학교에 적합한 교무조직을 찾아봅시다.

- 우리학교 교무조직을 분석한 후 교육활동 중심의 학교조직으로 재설계해 봅시다.

- * 강사 Tip : 이 부분은 학교 단위에서 학교 교원들과 함께 실행해봅니다. 공유된 학교 비전을 바탕으로 줄이고, 버리고, 통합하며 해봅시다.
- (읽기자료5) 예시된 학교 인사 규정(담임배정 기준)을 분석하여 문제점을 찾고 해결 방안을 찾아봅시다.

- * 강사 Tip : 개인의 관점에서 공정성, 민주성의 관점뿐만 아니라 교육과정의 운영 연속성, 협력적 교사문화, 학교문화의 지속성과 학교 역량 축적을 위한 관점에서 분석
- 우리 학교 인사규정을 ‘학년 및 교과 역량의 지속성과 전문성을 강화’할 수 있는 인사규정으로 재설계해봅시다. (아래 표 참고하여 재설계)

- 전임교사와 기존교사와 배정, 기존학년 간 교사 연령의 조화
- 담임교사, 순회교사 배치 기준과 수업시수 배정
- 담임교사의 고유 업무인 교과지도, 생활지도, 특별활동지도 전념토록 역할 배치 방안

프로그램 워크시트

- * 강사 Tip : 연수 시에는 (읽기자료5)를 재설계하고 학교에서는 구성원이 함께 학교의 인사규정을 읽고 분석하여 재설계합니다.

담기

- 교육활동 중심의 학교 만들기를 위한 과제 정하기

- 교육활동의 중심의 역동적인 학교 조직을 만들기 위한 공동실천 과제를 정해봅시다.

▶ 생각해 볼 거리

- * 혁신부장 명칭 필요성 및 부장 명칭 변천사 살펴보기
- * 초 · 중 · 고등학교의 교과지도와 학생 생활지도의 특성을 고려한 대안 찾아보기
- * 교육과정 정상화와 교사 학습공동체 강화를 위한 부장제도 개선 방안 찾아보기
- * 행정 업무 부장교사, 학년, 교과 부장 교사, 원로교사, 수석교사, 멘토 교사 등 역할 찾아보기
- * 학생 연임제, 학년 중임제, 학년군 교과 전담제 등 대안 찾아보기
- * 스물스쿨제, 교과전담제 운영 방안 찾아보기

3 참고자료

1. 동영상

- EBS ‘학교의 발견’ - 제3부 학교, 미래를 준비하다
<http://ebs.daum.net/docuprime/episode/25230>

2. 읽기자료

- 2016 공문생산 이행사항 모니터링 보고서, 경기도교육청
- ‘학교조직에서의 학습조직’, 서길원
- 교육과정 중심의 학교 조직 이해, 초·중등교육법, 초·중등교육법 시행령 등
- 교육전담지원팀 모형, 교육과학기술부(2012)

4 읽기자료

1. 2016 「공문생산 이행사항」 모니터링 보고서

출처 : 경기도교육청

가. 공문생산 유형 현황

기간	공문 유형	내부결재	보고공문		계
			업무관리	자료집계	
초등학교 (38교분석)	생산건수	388	183	160	731
	생산비율	53.08%	25.03%	21.89%	100%
중학교 (28교분석)	생산건수	455	203	147	805
	생산비율	56.52%	25.22%	18.26%	100%
고등학교 (25교분석)	생산건수	523	198	127	848
	생산비율	61.67%	23.35%	14.98%	100%
계	생산건수	1366	584	434	2384
	생산비율	57.30%	24.50%	18.20%	100%

프로그램 워크시트

나. 자체 점검 사항 이행 결과 현황(추진정도: 5점 기준)

○ 업무경감 영역

영역	순	문 항	추진정도		
			초	중	고
교장 · 교감의 의지	1	사업 중심의 교육과정 운영 관행 개선 노력	4.6	4.5	4.4
	2	교원업무정상화 노력	4.5	4.5	4.2
	3	교직원 업무분장의 민주적인 의사결정 과정을 통한 운영 여부	4.5	4.6	4
	4	행정실무사에게 고유 업무 및 기안권을 부여	4.5	4.6	4.5
관행개선 이행사항	5	전시성 행사, 실적 위주 사업 축소 · 폐지를 통한 교육과정 정상화 노력	4.6	4.6	4.4
	6	교육활동 중심 회의 운영	4.7	4.7	4.5
	7	각종 협의록(회의록) 간소화	4.8	4.6	4.4
	8	비법정위원회를 법정위원회와 통합 조직 · 운영	4.6	4.7	4.4
	9	법정장부 외 학교장 장부 간소화	4.8	4.8	4.4
	10	종이 출력 및 이중 결재 금지	4.9	4.9	4.7
	11	결재라인 간소화, 위임전결규정 이행	4.8	4.7	4.6
	12	외부기관의 협조공문에 대한 게시 또는 홈페이지 안내	4.3	4	3.8
	13	1교시 수업전 메신저 등 행정업무전달을 하지 않기	4.6	3.9	3.6
	14	‘수요일 공문 없는 날’ 교사의 교육활동(전문적학습공동체 등) 노력	4.7	4.4	4.1
	15	가정통신문을 알리는 목적에 따라 효과적인 방법으로 안내하는가?(두 가지 이상의 중복 지양)	4.6	4.5	4.3
생산적인 학교 조직문화 형성 노력	16	행정조직 중심에서 교육과정 중심의 교무조직으로 개편하고 적절한 권한 위임 여부	4.5	4.1	3.9
	17	교육과정 운영의 전문성과 지속성을 고려한 인사 규정 마련 · 실천 여부	4.5	4.3	3.8
	18	협력적 연구 활동이 활발히 이루어지도록 시설, 재정지원	4.6	4.3	3.8
	19	수업 개방과 공유를 통해 전문성 신장 여부	4.7	4.3	4.2
	20	창의적, 생산적, 역동적 학교문화 형성을 통해 교사의 효능감 신장 여부	4.5	4.2	3.9

다. 단위학교 교원업무정상화 자체 점검표

출처 : 경기도교육청 학교정책과-408, 2016.1.15.

순	문 항	추진정도					구체적 실천 사례
		5	4	3	2	1	
[Ⅰ. 교장·교감 의지]							
1	학교 특색사업, 역점사업 등 사업 중심의 교육과정 운영 관행을 개선하기 위해 노력하고 있는가?						
2	교사들의 행정업무경감을 위해 노력하고 있는가?(담임교사, 부장 교사 등)						
3	교직원 업무분장이 민주적인 의사결정 과정을 통해 운영되도록 노력하고 있는가?(행정실무사, 행정실 업무분장 포함)						
4	행정실무사에게 고유 업무 및 기안권을 부여하여 교사의 행정업무경감을 위해 노력하였는가?						
[Ⅱ. 관행 개선 노력]							
5	전시성 행사, 실적 위주 사업 축소·폐지를 통해 교육과정 정상화에 노력하고 있는가?						
6	교직원회의, 동학년회의, 교과협의회가 교육활동 중심의 회의로 운영되고 있는가?						
7	각종 협의록(회의록)을 간소화하기 위해 노력하고 있는가?						
8	학교 내 각종 비법정위원회를 법정위원회와 통합하여 조직·운영하고 있는가?						
9	법정장부 외 학교장 장부를 간소화하기 위해 노력하는가?						
10	전자문서, 시스템에서 관리되는 각종 장부(NEIS, 에듀파인 등)의 종이 출력 및 이중 결재가 금지되고 있는가?						
11	결재라인 간소화, 위임전결규정을 이행하고 있는가?						
12	외부기관의 협조공문에 대하여 접수가 아닌 게시 또는 홈페이지로 안내하고 있는가?						
13	1교시 수업 이전에 메신저 등 행정업무전달을 하지 않기 위해 노력하고 있는가?						
14	‘수요일 공문 없는 날’에 교사가 교육활동에 전념할 수 있도록 노력하고 있는가?						
15	가정통신문을 알리는 목적에 따라 효과정인 방법으로 안내 하는가?(두 가지 이상의 방법으로 중복하여 안내 지양)						
[Ⅲ. 생산적인 학교조직문화 형성 노력]							
16	행정조직 중심에서 교육과정 중심의 교무조직으로 개편하고 적절한 권한 위임이 이루어지고 있는가?						
17	교육과정 운영의 전문성과 지속성을 고려한 인사 규정이 마련·실천되고 있는가?						
18	협력적 연구 활동이 활발히 이루어지도록 시설, 재정지원이 이루어지고 있는가?						
19	교육과정재구성, 수업 개선을 위한 수업 개방과 공유를 통해 전문성이 신장되고 있는가?						
20	창의적, 생산적, 역동적 학교문화 형성을 통해 교사의 효능감이 신장되어 수업과 생활지도에 전념하는가?						

프로그램 워크시트

라. 교육활동 중심 학교 문화 구축 자체 점검표

순	문 항	추진정도					구체적 실천 사례
		5	4	3	2	1	
[Ⅰ. 비전공유와 책무성 제고]							
1	혁신학교의 기본 철학을 이해하고 학교 구성원들이 모두 협의하여 학교교육의 철학과 비전을 만들었는가?						
2	학교의 철학과 비전을 바탕으로 구체적인 실천 전략을 수립하고 교육과정에 반영 하였는가?						
[Ⅱ. 교육활동 중심의 학교 시스템 구축]							
3	행정 권한 위임과 과업 수행에 따른 자율 결정권과 그에 대한 책임을 부여하고 있는가?						
4	행정업무 중심에서 교수학습 중심의 교무 조직으로 개편하기 위해 노력하고 있는가?						
5	교육활동을 촉진하기 위해 제반 학습교구와 교육시설 환경 확충·정비를 위해 노력하고 있는가?						
6	연구 활동, 자료 공유 활동, 멘토 활동 등 교사학습공동체 형성을 위한 지원이 이루어지고 있는가?						
[Ⅲ. 변화와 혁신의 리더십과 역동적 학교문화]							
7	학교장은 관리중심의 리더십에서 변화지향 혁신적 리더십으로 변화되고 있는가?						
8	교원들의 적극적인 의사결정 참여로 학교문제에 대한 책무성 및 창의적 해결을 위해 노력하는가?						

2. 학교조직에서의 학습조직

가. 학습조직의 개념과 특징

생에(Senge)는 학습조직은 “조직 구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 새롭고 포괄적인 사고능력을 함양하며, 집단적인 열망을 자유롭게 표출하고, 학습방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직”이라고 정의하였다.

학습조직은 환경과 조직의 관계에 초점을 두며, 학습에 있어서 모든 조직 수준의 구성원들의 참여를 촉진하고 학습을 보상하는 체제를 가지며, 조직의 기본적인 가정은 행동에 초점을 두면서 학습의 장기적인 결과와 업무에 미치는 효과를 고려하고, 일상적인 경험으로부터 학습의 기회를 포착하고, 피드백과 표출(disclosure)의 조직문화를 형성한다는 특징을 공통적으로 보이고 있다(박우순, 1999).

나. 학습조직의 구축 요인

급격한 환경 변화로 인해 야기되는 학교의 문제들을 효율적으로 해결할 수 있는 조직체계가 다름 아닌 학습조직이라 할 수 있을 것이다. 생에(Senge)는 이를 위한 해결방법으로서 다섯 가지 원리를 제시하고 총체적인 사고의 필요성을 제기하며 이 하나라도 부족하면 학습조직은 불가능할 것이라 한다(손태원, 1996).

또한 주체적이고 열정적인 학습자의 마음자세와 함께 학습을 중심으로 체계적 사고와 비전의 공유, 구성원 상호간에 학습이 보편화되고, 공동의 문제해결을 위한 참여 여건이 조성되어야 한다고 지적한다(이유진, 2003).



다. 학교조직에서의 학습조직

대부분의 직업에서는 직업세계에 입문한 후 업무수행에 필요한 지식과 기술을 상급자나 선배, 동료로부터 배우게 된다. 일을 하면서 공식적 · 비공식적 경로를 통하여 업무에 대한 많은 지식을 가지게 된다. 그러나 교직의 경우 선배교사나 동료와의 상호작용이 활발하지 못하다. 교사들의 업무는 속성상 상호협업을 필요로 하지 않는 독립적인 경향이 강하여 교사는 다른 교사와의 상호작용 없이도 학급에서 학생들을 지도하는데 큰 지장을 받는 것은 아니다. 따라서 교사들 간에 상호작용이 적고, 교과지도, 생활지도에 대한 의견교환이나 정보수집도 어려운 실정이다. 요컨대, 교직이라는 전문직은 직업준비교육도 미약할 뿐 아니라 일단 교직에 입문한 후에도 전문성을 신장시킬 수 있는 기회가 적다. 그나마 유지되고 있는 현직교육은 공식적으로 구조화한 프로그램에 지나치게 의존함으로써 일상적인 교사 업무 수행과정에서 자연스럽게 비공식적으로 이루어지는 학습을 간과한다. 전통적 현직교육은 일과 학습을 엄격하게 분리하여 연간 몇 차례의 공식적인 훈련과 연수프로그램을 중심으로 이루어지기 때문에 언제 어디서나 지속적으로 이루어져야 할 교사들의 학습을 촉진하지 못하고 있다. 또한 학습자인 교사는 상부 행정직과 교육훈련전문가들이 설계한 프로그램을 그대로 수용하도록 되어 있어 지식과 기술을 수동적으로 습득하는 수동적인 존재로 가정된다. 따라서 교육훈련프로그램이 교사들의 필요 및 동기와 유리될 가능성이 크다.

이러한 한계점을 극복하고 21세기에 맞는 새로운 교육을 실천하기 위해서는 교사의 전문성을 확보하고 향상시키는 방법으로 교단을 학습조직화 하는 것에 이견의 여지가 없다. 구조화된 공식적 교육훈련 프로그램에만 의존할 것이 아니라 일상적인 업무 수행과정에서 동료 교사들과 팀웍을 이루거나 또는 비공식적으로 상호작용하는 가운데 자연스럽게 이루어지는 학습을 촉발하고 학습 결과를 교사 전체가 공유할 수 있는 구조와 풍토를 형성해야 할 것이다(김영환, 2004).

위와 같이 변화하는 시대에 부응하기 위하여 학교조직에서 학습조직을 성공적으로 구축하기 위해 필요한 요건을 이군현은 생에(Senge)의 학습조직 구축요인을 중심으로 <표>과 같이 제시하였다.

〈표〉 학습조직이론의 학교조직에의 적용

학습조직 구축요인	학교 조직의 요건
비전의 공유	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 전체적인 비전 및 목적과 가치를 공유해야 한다. · 학교조직이 유연한 수평조직 구조로 재편되어야 한다. · 비전의 공유를 위해 구성원 개개인의 가치, 관심, 열망 등이 통합된 개인적 비전을 창출할 수 있도록 적극적으로 고무시킨다. · 적절한 위험을 수용하고 실험 모델링 할 수 있는 교육 지도자를 양성한다.
인식 체계	<ul style="list-style-type: none"> · 관료주의, 세력다툼을 지양한다. · 조직을 살아서 성장하는 유기체로 바라본다.
자아 숙련	<ul style="list-style-type: none"> · 구성원들에게 개인적 숙련에 대한 높은 열망을 갖게 한다. · 교사들에게 더 많은 권한을 위임한다. · 구성원의 학습실적에 대한 적절한 보상 제도를 도입해야 한다. · 학교조직 내에 학습 분위기를 조성해야 한다. 학교조직 구성원이 자기개발 기회를 확대한다.
팀 학습	<ul style="list-style-type: none"> · 학교조직 내에서의 기능 횡단적 팀을 구성한다. · 학습을 공유하고 이를 잘 활용할 수 있는 시스템을 구축한다. · 학교조직 내에 학습센터를 설립한다. · 모든 형태의 팀을 구성하고 육성하며 보상한다. · 분권화된 의사결정, 권한과 능력을 위양받은 학교조직의 구성원들을 양성한다. · 교육행정가가 코치, 지도자, 학습의 촉진자가 되도록 한다.
체계적 사고	<ul style="list-style-type: none"> · 환경변화에 능동적인 대처를 해야 한다. · 객관적인 정보, 주관적인 통찰력, 상식, 육감으로 새로운 지식을 창조한다. · 조직과 조직의 시스템, 조직의 프로세스와 조직의 연관 관계를 전체적이고, 체계적인 관점으로 인식한다.

3. 교육과정 중심의 학교 조직 이해

가. 교사의 임무에 대한 이해

● 초·중등교육법 제20조(교직원의 임무), [일부개정 2013.3.23.]

- ① 교장은 교무(校務)를 통할하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다.
- ② 교감은 교장을 보좌하여 교무(校務)를 관리하고 학생을 교육하며, 교장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 교장의 직무를 대행한다. 다만, 교감이 없는 학교에서는 교장이 미리 지명한 교사(수석교사를 포함한다)가 교장의 직무를 대행한다.
- ③ 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다.
- ④ 교사는 법령에서 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.
- ⑤ 행정직원 등 직원은 법령에서 정하는 바에 따라 학교의 행정사무와 그 밖의 사무를 담당한다.

● 초 · 중등교육법 시행령

제36조의5(학급담당교원) ① 초등학교 · 중학교 · 고등학교 학급에는 학급담당교원을 두되, 학생의 수가 일정 규모 이상이거나 학급관리를 위하여 필요한 경우에는 학급담당교원 1명을 더 둘 수 있다.
 ② 학급담당교원의 증치에 필요한 구체적인 사항은 교육부장관이 정하는 기준에 따라 관할청이 정한다. <개정 2013.3.23.>
 ③ 학급담당교원은 학급을 운영하고 학급에 속한 학생에 대한 교육활동과 그와 관련된 상담 및 생활지도 등을 담당한다. <신설 2013.2.15.>
 ④ 수석교사는 학급을 담당하지 아니한다. 다만, 학교 규모 등 학교 여건에 따라 학급을 담당할 수 있다. <신설 2013.2.15.> [본조신설 2012.3.13.]

● 행정업무의 효율적 운영에 관한 규정[대통령령 제26456호, 2015.8.3.]

제60조(업무분장) ① 각 처리과의 장은 업무를 효율적으로 처리하고 책임소재를 명확하게 하기 위하여 소관 업무를 단위업무별 분장하되, 소속 공무원 간의 업무량이 균형을 이룰 수 있도록 하여야 한다.

나. 학교조직의 학습조직화

● 교사의 행정업무를 경감하고 학교조직의 재설계, 업무 프로세스 개선

※ (2013.3. 교육과학기술부) 학교 직무분석을 통해 학교업무를 효율적으로 처리하고 교육과정중심의 학교조직 재설계(Reengineering)

〈 국가경쟁력강화위원회 의견('11. 4 ~ 5월) 〉

- 학교의 업무 프로세스 분석을 바탕으로 학교 기능 및 조직을 재설계할 필요가 있다는 의견제시

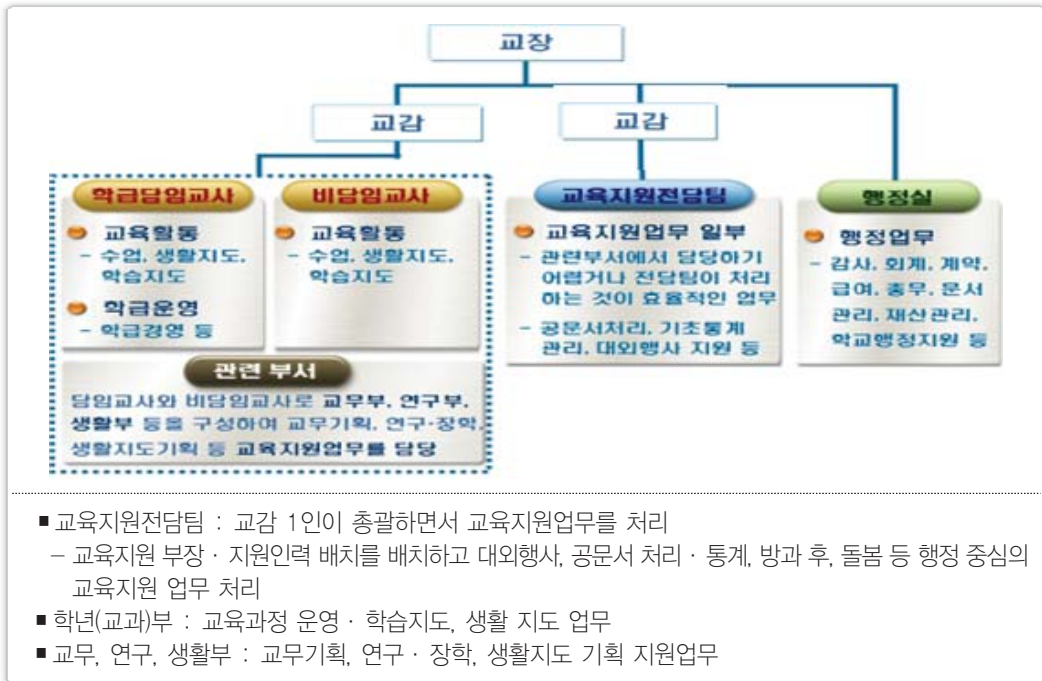
● 행정업무 중심에서 교육과정 중심의 학습조직으로 개편

- 학년, 학년군 및 교과 단위 중심으로 학교 조직 개편
- 스몰스쿨 단위 권한 위임 체계 구축
- 학년 중임제, 순환제, 전담제 등 전문성과 연속성 부여하는 인사 규정
- ※ 혁신학교 우리가 함께 만들어 갑니다(2015.4. 경기도교육청)

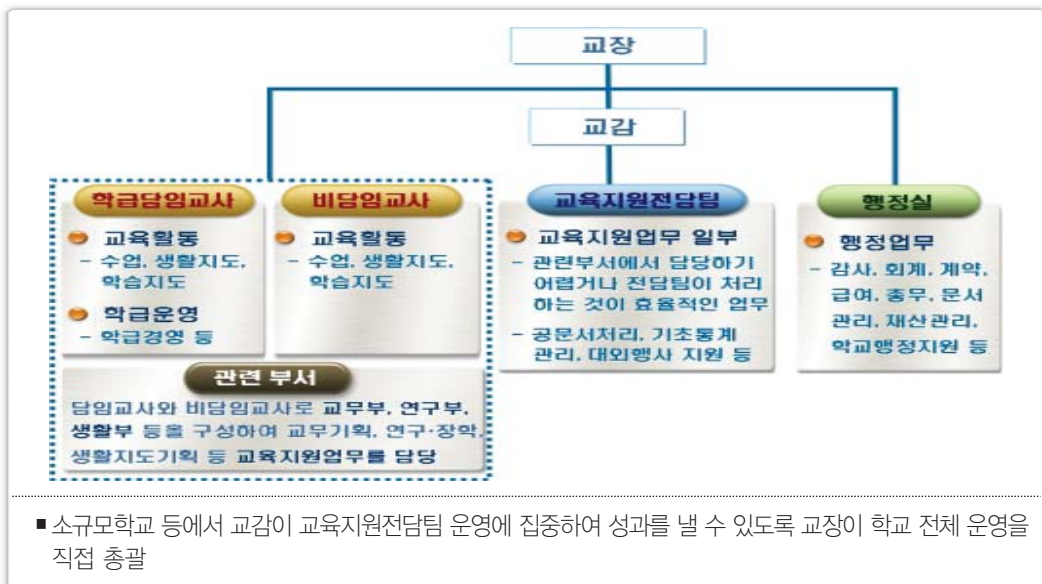
● 행정업무 경감의 성과를 교사의 수업과 생활교육에 전념하는 학습조직으로 전환

4. 교육지원전담팀 운영(출처 : 교육과학기술부 교원정책과-3560, 2012.3.30.)

● 〈모형 1〉 복수 교감 운영교의 교육지원전담팀 운영

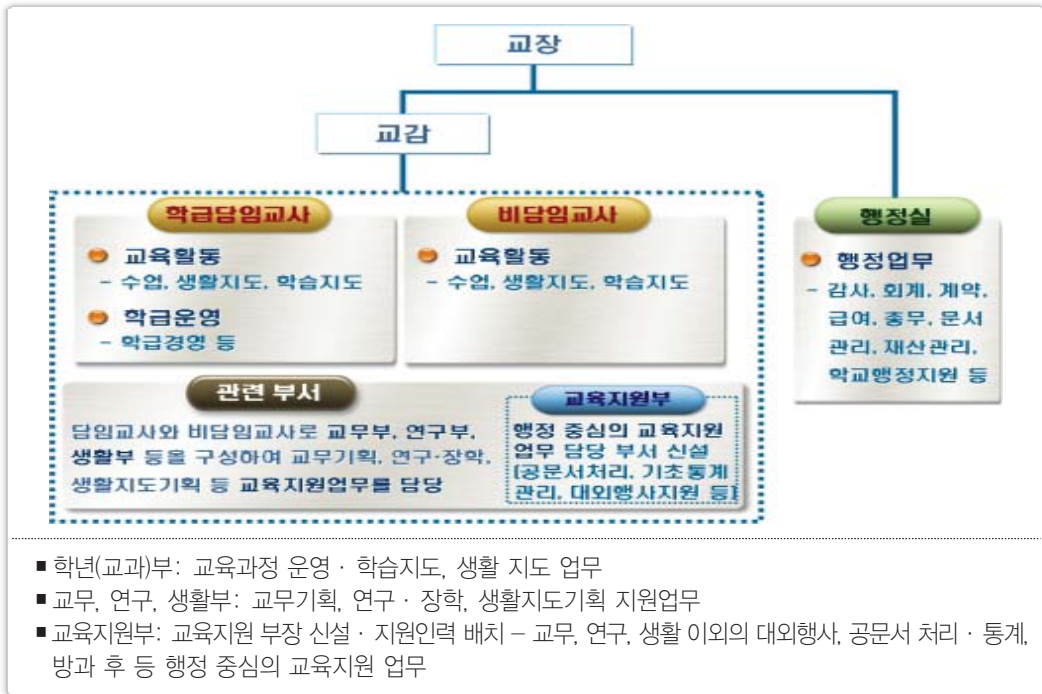


● 〈모형 2〉 소규모 학교의 교육지원전담팀 운영 모형

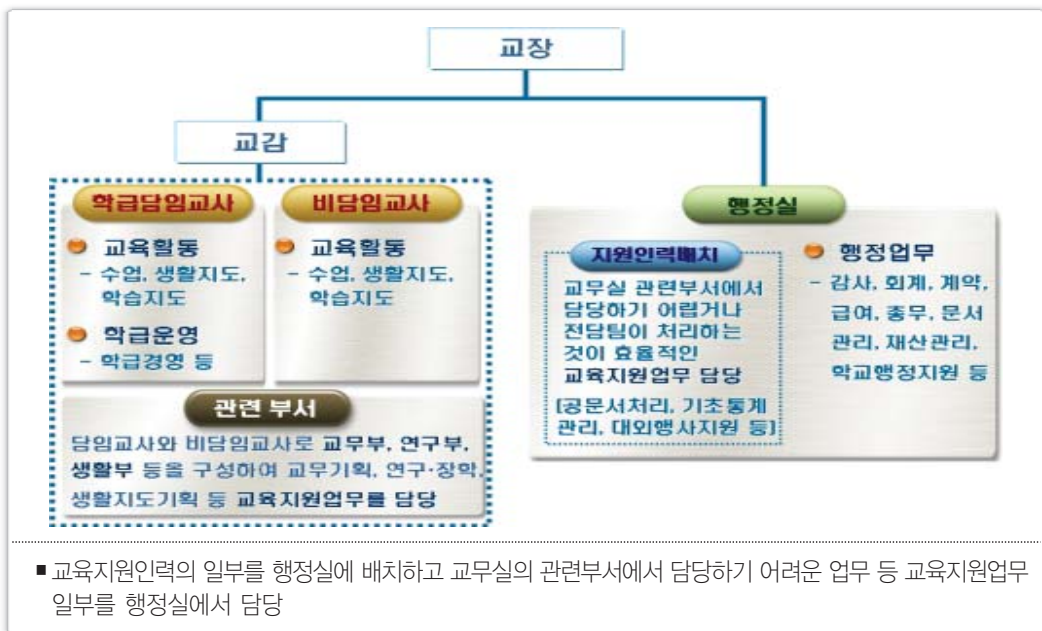


프로그램 워크시트

● 〈모형 3〉 교육지원부(부장교사 지정) 신설 및 인력배치 모형



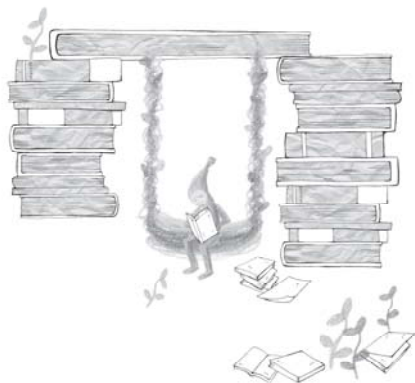
● 〈모형 4〉 교육지원인력의 행정실 배치 모형



5. 인사 규정 예시 자료

학급담임배정

1. (목적) 개개인의 적성 및 능력과 기회균등을 고려한 합리적인 인사를 통해 내실 있는 교육과정 운영을 도모하는데 있다.
2. (학급담임배정) 교사의 희망에 따라 배정하며 희망학년이 경합되는 경우에는 다음 기준에 의하여 정한다.
 - 가. 학급담임은 교사의 희망에 따라 배정한다.
 - 나. 경합 학년은 본교 경력자를 우선하며 학년 담임, 본교 경력, 교육총력을 점수화하여 높은 점수를 우선 배정한다.
 - 다. 희망이 없는 학년은 관내전입자, 관외 전입자 순으로 배정하며 서열이 빠른 순으로 저학년에 배정한다.
 - 라. 경합 시 연임 및 중임을 피하고 순환 배정을 원칙으로 한다.
 - 마. 위항에 불구하고 다음의 경우는 예외로 할 수 있다.
 - ① 건강 및 신체조건을 감안할 수 있다.
 - ② 보직교사, 교무업무의 과중을 고려할 수 있다.



주제 4 - 변화와 혁신의 리더십과 민주적 의사결정



1 프로그램 설계

주 제	변화와 혁신의 리더십과 민주적 의사결정	운영시간	100분
혁신철학	<div> <div>■ 참여와 소통의 자치공동체</div> <div>□ 존중과 배려의 생활공동체</div> <div>□ 개방과 협력의 학습공동체</div> <div>□ 창의적 교육과정 운영</div> </div>		
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 1모듬) ▸ 전체 발표 ▸ 마무리 강의		
흐름	활동 내용	방법	강사 Tip & Memo
열기 (10분)	◎ 리더 역할과 책임 <ul style="list-style-type: none"> - (동영상1) 위대한 지휘자처럼 지휘하기(TED) - 동영상 속에 나타난 리더십 특징 살펴보기 <ul style="list-style-type: none"> • 나의 리더십과 이상적 리더에 대해 이야기하기 	동영상시청	- (동영상1)을 방임적 리더십(권위위임과 방임, 규범성 약화)과 독선적 리더십(관계성과 신뢰성 약화, 집단지성 활동 약화)
나누기1 (40분)	◎ 변화와 혁신을 이끄는 리더십 이해하기 <ul style="list-style-type: none"> - (읽기자료1) 리더와 관리자의 차이 - 리더와 관리자의 차이 알아보기 - (읽기자료2-1, 2-2) 리더십의 요건과 유형 알아보기 - 변화와 혁신의 리더십 특징 알아보기 <ul style="list-style-type: none"> • 리더십의 유형 알아보기 ◎ 학교장 리더십과 학교혁신 사례 분석 <ul style="list-style-type: none"> - (읽기자료3-1~4) 보기의 학교사례를 유형별로 분석하고 해결방안 찾아보기 	모듬토의	- 교사 연수시에는 리더십을 교사 측면에서 생각해 본다. - (읽기자료3~6)은 학교에서 나타날 수 있는 사례임, 이 문제를 조언 또는 컨설팅하며 변혁적 리더십을 알아감
	◎ 교사 리더십 요소와 교사 전문성 <ul style="list-style-type: none"> - 교사에게 필요한 리더십 (발휘 대상, 발휘 영역으로 브레인스토밍 하기) - (읽기자료4) 학교에서 교사 리더십의 발현되는 형태 - (토론) 교사 리더로서 리더십 발휘가 어려운 점과 극복 방안 알아보기 <ul style="list-style-type: none"> • 교사리더십을 발휘하여 (우리 학교) 문제를 해결해 보기 		- 읽기 자료를 통해 변화와 혁신의 리더십 찾기 - 우리 학교 문제의 예 : 회의 문제 해결하기, 소외계층 문제, 학교장 갈등, 원로교사의 소외, 업무의 과중문제

나누기2 (40분)	<p>◎ 학교 자치와 의사 결정 구조의 실태 진단</p> <ul style="list-style-type: none"> - (동영상2~4) 회의 동영상 비교 - 동영상과 우리 학교의 모습 비교해보기 - 민주적인 회의에서 소외와 갈등이 일어나는 이유 탐색 - (읽기자료5) 민주자치의 역설 현상 읽고 토론하기 	동영상시청	<ul style="list-style-type: none"> - 회의과정에서 토론, 침묵, 갈등이 일어나는 회의 모습 동영상 보기
	<p>◎ 민주적 의사결정과 역동적인 회의 문화 만들기</p> <ul style="list-style-type: none"> - 민주적 의사결정과 참여를 위한 교직원 회의 방안 모색 <ul style="list-style-type: none"> • 모두가 함께 참여하며, 공동의 문제 해결을 위한 토론이 있는 회의 방법 찾아보기 • (실습) 회의 규칙 (약속)정하기 - 역동적이며 공동체성을 강화하는 회의 문화 만들기 <ul style="list-style-type: none"> • 공동체성을 강화하는 회의 (공감, 공유가 있는 다양한 회의 방식 찾기) • 창의성을 끌어내는 아이디어 회의 (동학년, 교과단위 회의) 	<p>모둠토의</p> <p>모둠토의</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 월드카페로 진행 (전지, 칼라매직 활용) - 소통이 있는 교직원회의 문화 (서울시교육청) 참고 - 예시) 월드카페, 오픈스페이스, 사람책 (모듬곰 자료)
담기 (10분)	<p>◎ (우리) 학교 회의 문화 실천 과제 정하기</p> <ul style="list-style-type: none"> - 민주성, 공동체성, 창의성이 살아있는 회의 	발표	

2 활동의 실제

열기

- 리더의 역할과 책임

▶ 리더의 역할과 책임에 대해 생각해 보기

- (동영상1) ‘위대한 지휘자처럼 지휘하기’ (8분)

- 동영상 속에 나타난 지휘자들의 리더십 특징을 알아봅시다.

무티 :

스트라우스 :

카라얀 :

버스타인 :

프로그램 워크시트

- 나의 리더십에 대해 생각해보고 내가 생각하는 이상적인 리더에 대해 이야기해 봅시다.

나누기 1

- 변화와 혁신을 이끄는 리더십 이해하기
- 학교장 리더십과 학교혁신 사례 분석
- 교사 리더십 요소와 교사 전문성

* 강사 Tip : 연수 대상에 따라 나누기1은 선택하여 활용할 수 있음.(교사 대상일 경우 교사 리더십 부분만 집중하여 연수)

▶ 변화와 혁신을 이끄는 리더십 이해하기

■ (읽기자료1) ‘리더와 관리자의 차이’

- 리더와 관리자의 차이를 알아봅시다.

● 변화와 혁신을 위한 리더십의 특징에 대해 알아봅시다.

- 방임적 리더십과 민주적 리더십의 차이를 알아봅시다.

권한위임, 방임, 규범, 책임

- 독선적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 알아봅시다.

관계성, 신뢰, 집단지성.

▶ 학교장 리더십과 학교혁신 사례 분석

● (읽기자료2-1~2) ‘리더십의 요건’ & ‘리더십의 유형’

- 변화와 혁신을 위한 리더십 요건에 대해 알아보고 그 특징을 이야기해 봅시다.

프로그램 워크시트

● (읽기자료3-1~4) ‘학교사례 유형별 분석’

- 학교사례 네 가지 중 하나를 선택하여 리더십의 문제점을 분석해봅시다.

- 문제점을 해결하기 위해 어떤 리더십의 요건과 조언이 필요한지 생각을 나누어봅시다.

▶ 교사 전문성과 리더십 요소

■ (읽기자료4) ‘교사 리더의 독특한 역할과 현실

- 교사 리더십의 정통성이 획득되는 과정에 대해 알아보시다.

- 교사 리더십 발휘의 어려운 점과 극복 방안에 대해 알아보시다.

나누기 2

- 학교 자치와 의사 결정 구조의 실태 진단
- 민주적 의사결정과 역동적 학교문화

▶ 학교 자치와 의사 결정 구조의 실태 진단하기

■ (동영상2~4) ‘세 가지 회의동영상’ 보고 실태 진단하기

- 회의 동영상을 보고 교직원 회의 운영의 실태와 문제점을 알아봅시다.

1. 학교의 교직원회의 실태와 사례

2. 민주적 교직원회의를 가로막는 장애 요인

■ (읽기자료5) ‘민주자치의 역설 현상’ 읽기

- 민주적 회의를 하는 학교에서도 ‘소외와 갈등’의 문제가 생기는 이유를 알아봅시다.

- 민주 자치의 오류 현상의 원인과 해결 방안에 대해 알아봅시다.

▶ 민주적 의사결정과 역동적인 회의 문화 만들기

- (동영상3) 창조적 회의문화 관련 ‘북모닝 CEO, 팀으로 일하라’

- 좋은 회의는 어떤 회의인가요? 모둠별로 3개의 문장으로 정리해봅시다.

좋은 회의는,

1. _____
2. _____
3. _____

- 모든 구성원이 참여하는 민주적 회의 만들기 위해 회의규칙을 정해봅시다.

프로그램 워크시트

■ 우리 학교 회의 문화를 역동적이며 공동체성을 강화하는 회의로 바꾸기

- 공동체성을 강화하는 회의 방법을 찾아봅시다.

- 창의성을 이끌어내는 아이디어 회의 방안을 찾아봅시다.

담 기

- 학교 회의 문화 실천 과제 정하기

▶ 학교 회의 문화 바꾸기 실천 과제 정하기

- 우리 학교 회의에서 꼭 바꾸고 싶은 과제와 실천 방안을 찾아봅시다.

3 참고자료

1. 동영상

- TED 강의 ‘위대한 지휘자처럼 지휘하기’ (8분)
<https://www.youtube.com/watch?v=FJlnrUPLIMY>
- 충현중학교 회의동영상 (4분 28초, 2분 16초)
- MBC 무한도전 발체 회의동영상 (1분 35초)
<http://tvpot.daum.net/mypot/View.do?clipid=72803910&ownerid=1V4u62eRfEA0>
- 북모닝 CEO “팀으로 일하라” (4분 17초)
<https://www.youtube.com/watch?v=dfqKNyDfbYQ>

2. 읽기자료

- 리더십 유형, Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1988. Charismatic Leagership, San Fransisco:Jossey-Bass
- 김병찬(2015), 교사리더십 개념 모형 연구, 한국교원교육연구

4 읽기자료

1. 리더와 관리자의 특성 구분

관리자 특성	리더 특성
책임 수행	혁신주도
모방	창조
유지	개발
시스템과 구조에 초점	인간에 초점
통제위주	신뢰에 기초
단기적	장기적
언제, 어떻게에 관심	무엇을, 왜에 관심
수직적 관점	수평적 관점
현상태 수용	현상태에 도전
전통적인 중복	독자적 인간
일을 옳게 함('How' 중심)	옳은 일을 함('What' 중심)

출처 : Bennis, W. & Goldsmith, J. 1994. Learning to lead, N.Y.:Addison-Wesley Publishing Co.

2-1. 리더십의 요건

리더는 어떤 요소를 갖추어야 하는가?

- 가. **비전 설정 및 공유** : 조직이 추구해야 할 미래지향적인 발전 방향과 성취해야 할 도전적인 목표를 설정하고, 구성원들에게 이를 내면화시키기 위해 노력하는 행동
- 나. **인간존중** : 구성원들을 동등하고 사려 깊게 대우하고 그들의 노고를 인정하며, 그들의 문제와 처지에 관심을 기울이는 행동
- 다. **지적 자극** : 구성원들에게 자신의 직장 생활을 반성, 개선하고, 혁신과 변화를 추구하도록 독려하는 행동
- 라. **높은 성과 기대** : 구성원들에게 업무의 수월성 확보와 질 높은 업무의 실시를 기대하는 행동
- 마. **목표수용** : 구성원들 간의 협동을 촉진시키고, 공통 목표를 향하여 상호 협력하도록 유도하는 행동
- 바. **솔선수범** : 신봉하는 가치에 따라 말보다는 행동으로 모범을 보이며 헌신적으로 직무수행에 임하는 행동
- 사. **조직 문화의 창조** : 고객 중심적이고, 구성원들의 전문적 성장을 지속적으로 지원하는 조직내 규범, 가치, 신념 및 기본 가정을 확립하기 위해 노력하는 행동
- 아. **집단 참여 허용** : 구성원들에게 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 제공하고, 그들의 전문성이 최대한 발휘될 수 있도록 자유 재량권을 부여하는 행동

2-2. 리더십의 유형

출처 : Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1988. Charismatic Leaguership, San Fransisco:Jossey-Bass, p.27에서 인용.

가. 카리스마 리더십

1920년 막스 베버(Max Weber)는 리더가 남들이 갖지 못한 천부적인 특성(논리적 방법으로는 그 뜻을 명확히 설명할 수 없는 힘)을 갖고 있다고 하급자들이 느끼게 될 때 카리스마 리더십을 발휘할 수 있게 된다고 하였다. 이후 롱거(Conger)는 카리스마 리더십의 4단계 모델을 다음과 같이 제시하였다.

〈 카리스마 리더십의 4단계 〉



나. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

1) 거래적 리더십(transactional leadership)

거래 리더는 할당된 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 부하들의 욕구를 파악해서 부하들이 적절한 수준의 노력과 성과를 보이면 그에 대해 보상하는 것으로, 즉 리더와 부하 간의 교환거래관계에 바탕을 둔 리더십을 말한다. 리더가 부하에게 명확한 목표와 그 목표를 달성했을 때의 보상 내용을 명확히 알리고, 부하는 보상의 가치를 명확히 인식하여 성과를 달성하도록 노력하는 과정으로 이뤄지게 된다. 따라서 이 거래적 리더십 하의 구성원들은 업무능력에 대한 보상을 받고, 리더들은 일의 완성으로 이익을 얻는다.

거래적 리더십은 '규칙을 따르는' 의무에 관계되어 있기 때문에 거래적 리더들은 변화를 촉진하기보다 조직의 안정을 유지하는 것을 중시한다. 그리고 거래적 리더십에는 리더의 요구에 부하가 순응하는 결과를 가져오는 교환과정이 포함

되지만, 부하들이 과업목표에 대해 열의와 몰입까지는 발생시키지 않는 것이 일반적이다.

2) 변혁적 리더십(transformational leadership)

지도자가 부하들에게 기대되는 비전(vision)을 제시하고 그 비전 달성을 위해 함께 힘쓸 것을 호소하여 부하들의 가치관과 태도의 변화를 통해 성과를 이끌어 내려는 지도력에 관한 이론이다. 종래의 모든 리더십 이론을 거래적 리더십이론이라고 비판하면서 등장 하였다. 지도자가 제시한 조직목표를 구성원들이 성취하면 그것에 따른 보상(award)을 주는 목표달성과 보상을 서로 거래(교환)하는 거래적 리더십을 비판하였다. 변혁적 리더십 이론은 리더가 부하들에게 장기적 비전을 제시하고 그 비전을 향해 매진하도록 부하들로 하여금 자신의 정서·가치관·행동규범(→행위규범) 등을 바꾸어 목표달성을 위한 성취의지와 자신감을 고취시키는 과정으로 보는 입장이다.

다. 분산적 리더십

분산적 지도성은 영웅적 지도성 이론의 함정을 극복하기 위한 새로운 시각을 제공해 준다. 지도성에 대한 분산적 관점은 개념적으로 변혁적 지도성과는 적어도 두 가지 면에서 차이가 있다.

첫 번째, 분산적 관점은 거래적 관점과 변혁적 관점을 동등하게 대우한다. 즉, 분산적 관점에서 볼 때 지도성은 변혁적일 수도 있고 거래적일 수도 있는 것이다. 지도성에 대한 분산적인 관점은 지도성 실행에서 사회적 영향의 메커니즘에 대한 불가지론(不可知論)적인 입장을 취하고 있다.

두 번째, 분산적 관점은 최고경영자나 교장이 중심이 아니라 지도성 실행을 그 중심에 둔다. 이에 따라 다른 관리자들이나 교사들이 지도성 실행에서 그것이 계획적(by design)이든지 비계획적(by default)이든지 상황에 따라 중심인물이 될 수 있다.

라. 슈퍼리더십(Superleadership Theory)

슈퍼리더십 이론은 추종자들이 자기 자신을 리드할 수 있는 역량과 기술을 갖도록 하는 것을 리더의 역할로 규정하고 있다 (Manz, C. and Sims, H., 1989). 즉, 슈퍼리더란 “추종자들이 스스로를 리드해 나아갈 수 있도록 리드하는 사람”이라고 정의한다. 또한 스스로를 리드하는 데 필요한 행동이나 사고에 관련된 일단의 전략을 ‘셀프 리더십(Self-leadership)’이라고 규정하고 있다. 따라서 슈퍼리더십은 하급자들이 셀프리더가 될 수 있도록 가르치고 이끄는 과정이라고 볼 수 있다.

만즈와 심스(Manz, C. and Sims, H., 1989)는 슈퍼리더에 이르는 일곱 단계를 다음과 같이 제시하고 있다.

제1단계는 우선 셀프리더가 되는 것이다. 다른 사람을 이끌기 전에 자기 자신을 이끌 줄 알아야 한다. 셀프리더가 된다는 것은 스스로 나아갈 방향을 정하고 자기 자신에게 동기를 부여하는 과정을 뜻한다. 즉, 일로부터 보람과 같은 내재적 보상을 받을 수 있도록 스스로 직무를 재구성하는 것이다. 또한 인지구조의 변화는 사고방식의 변화를 포함한다. 다시 말해서 자신의 믿음과 자아 개념을 긍정적이고 건설적인 방향으로 바꾸어야 한다.

제2단계는, 셀프리더가 되었으면 셀프리더의 기술과 면모를 하급자들에게 보여줄 필요가 있다. 셀프리더십을 다른 사람들에게 보여줌으로써 모델로 삼도록 하는 것이다. 셀프 리더의 행동을 다른 사람들도 따라하게 된다.

3단계는 슈퍼리더가 하급자에게 스스로 도전적 목표를 설정하는 기법을 가르치는 단계이다. 직접 설득을 할 수도 있을 것이고 앞서의 모델링이나 코치 기법을 활용할 수도 있다. 목표설정 행위는 학습될 수 있으며 성과에 커다란 영향을 미친다.

4단계에서 슈퍼리더는 하급자에게 긍정적 사고방식을 전수해 주어야 한다. 이 과정은 매우 어렵고 시간도 오래 걸리는 단계이다. 슈퍼리더는 일상의 대화나 교류과정에서 하급자의 역량이 뛰어나다는 암시를 자주 던져 줄 필요가 있다. 하급자의 역량에 대한 믿음의 표현은 그들에게 커다란 자신감과 기대감을 불어 넣는 효과를 가져 오게 된다. 계획적 참여는 긍정적 사고방식을 전수하는 데 유효한 수단일 수 있다.

제5단계는 보상과 질책의 단계이다. 슈퍼리더는 외적인 보상보다는 직무내적으로 보상받는 법을 하급자들에게 가르쳐야 한다. 그러기 위해서는 우선 직무의 특성과 하급자들의 적성이나 욕구를 맞춰 배치할 필요가 있다. 흥미 있고 적성에 맞는 일을 하도록 하는 것이 가장 바람직하다. 벌을 내리는 일에 있어서는 주의가 필요하다. 질책은 곧 개인의 자존심과 자신감을 깎아 내릴 수 있으므로 학습효과를 극대화해주는 범위에서 건설적으로 이루어져야 한다.

제6단계는 팀워크를 통해서 셀프리더십을 배양하는 것이다. 하급자들 각자가 셀프리더가 되도록 함으로써 팀 자체가 자율관리팀의 성격을 띠게 되어 더 이상 슈퍼리더에 의존하지 않고 스스로 판단하고 결정하고 행동하게 된다.

마지막 7단계는 셀프리더십 문화를 창달하는 단계이다. 이러한 문화를 만들기 위해서는 최고경영자의 역할과 지원이 필요하다. 조직 전체가 셀프리더십의 가치를 받아들여 실천에 옮길 때 커다란 성과가 얻어지게 된다. 이 전 과정을 통하여 슈퍼리더는 하급자들을 격려해주고 안내해 줘야 한다. 적어도 팀워크와 조직문화가 제대로 정착될 때까지는 관심과 지원을 아끼지 말아야 한다.

3-1. 학교사례 하나

“모든 권한을 주었는데 이제 와서 나를”

○○초등학교는 S시 신시가지에 조성되어 개교한 30학급의 학교였다. 대다수의 학생들이 비교적 안정적인 가정환경에 성장하고 있었으며 학부모들의 교육에 대한 관심도 꽤 높았다. 좋은 학교 만들기엔 뜻이 있는 교장과 몇몇 열정적인 교사들이 개교 이전부터 좋은 학교를 만들기 위해 준비했으며 열의가 높아 비교적 쉽게 학교가 정착될 수 있었다.

초기 좋은 학교 만들기를 준비했던 교사와 교장은 기존 학교교육의 문제점을 두 가지 정도로 생각했다. 하나는 지나친 관료주의가 교사들의 자율성을 가로막고 있다는 것이고, 또 다른 하나는 학교 교육활동이 너무 관행화된 행사 중심으로 배치

되어 있다는 점이였다. 따라서 교장은 독단적인 학교장의 결정은 없다고 선언하며 모든 사항을 부장교사들의 회의를 통해서 결정하고 교장 또한 평등하게 회의에 참여하겠다고 말했다. 구성원 모두 프로그램을 많이 하는 학교가 아니라 지금까지 학교현장에서 무심코 관행적으로 해 왔던 행사들의 교육적 의미를 되찾는 좋은 학교 만들기를 위해 노력하였다. 부장교사들의 부장회의는 활기를 띠었고 무언가를 새롭게 만들어가고 그것이 아이들의 변화로 나타나자 바쁘지만 즐겁게 참여할 수 있었다. 부장들의 결정사항이 많아지게 되고, 열정적으로 회의를 임하는 모습을 보면서 김 교장은 굳이 교장으로서 회의에 들어가지 않아도 될 것 같았다. 교장의 권한이 점점 작아지는 것 같이 느껴졌지만, 권한 위임을 통해 교사의 자발성을 일깨우는 게 최선이라고 생각에서 그런 결정을 하였던 것이다.

문제는 지난주 부장회의에서 일어났다. 연구부장인 신교사와 체육부장인 장교사가 학교축제와 관련하여 입장을 달리하면서 감정적 문제로 번진 것이다. 신교사는 학교축제가 교육과정에도 나와 있고, 아이들의 자치활동으로 매우 중요하며 지역 사회의 축제로 벌여야 한다고 생각했다. 한편 장교사는 다른 학교에서 하는 것을 따라하는 것은 관행적으로 해오던 기존 교육을 되풀이하는 것과 같으며 올해는 작은 규모로 하던지, 내년부터 하자고 하였다. 이런 주장이 팽팽히 맞서게 되면서, 신교사는 교육과정을 이미 계획했는데 왜 이제 와서 그러느냐고 하고, 장교사는 교육과정을 만들 때의 과정을 문제 삼으며, 구성원이 충분히 참여하지 않았으므로 다시금 전체 교사의 의견을 물어야 한다고 맞받아쳤다.

신교사와 장교사는 ○○초등학교가 개교할 때, 함께 준비한 교사이다. 두 교사의 열정을 보고 많은 권한을 위임한 김교장은 지금의 모습에 적지 않게 당황할 수밖에 없었다. 교사들 그룹도 신교사를 지지하는 교사들과 장교사를 지지하는 교사들로 나뉘고, 학년별로 뚜렷하게 무리 짓는 모습이 보였다.

김 교장은 너무 혼란스럽다. 학교운영에 대해 많은 것을 부장교사들에게 위임했는데, 교사들이 이제 와서는 김 교장이 교장으로서 역할을 제대로 하지 못해서 이런 일이 벌어지고 있다는 이야기를 종종 하고 있기 때문이다.

3-2. 학교사례 둘

“나를 따르라, 나만큼 아는 전문가는 없다.”

○○중학교의 신 교장은 장학사로 5년간 재직한 후 교감을 거쳐 교장으로 부임하였다. 신 교장은 박사학위 뿐 아니라 연구회 회장으로서도 오랜 기간 활동해 왔다. 행정적인 부분은 물론, 교과 면에서의 전문성도 탄탄하게 갖추고 있다. 여교장인 신 교장은 어느 남자 교장보다도 카리스마와 추진력을 갖추고 있었고 교장으로서 학교의 발전에 뚜렷한 한 획을 긋는 리더 역할을 하는 교장이 되고자 했다. 신교장은 난제들이 그리 두렵게 느껴지지 않고, 어려움에 도전하고 그것을 풀어가는 과정에서 보람을 느끼는 타입이었다.

신 교장 부임 후 본 교사들의 모습은 무사안일주의에 빠져 있는 모습이였다. 모든 계획은 작년의 계획에 날짜만 고쳐 그대로 진행되었으며, 학급이나 학년 단위로 교육활동을 기획하여 운영하는 일도 전혀 없었다. 학사일정표에 기록된 행사는 그야말로 어쩔 수 없이 하지 않으면 안 되는 것, 중간고사와 기말고사, 수업 공개는 형식적인 것에 그칠 뿐 교육적 파급력을 가지지 못했다.

신 교장은 그런 학교 분위기를 본격적으로 쇄신해 보려 하였다. 12월부터 본격적으로 부장교사 회의를 열어 학교 특색 사업을 새로 정비하고 창의적 체험활동 영역을 개편하기로 했다. 부장교사들은 특별한 의견을 제시하지 않았고, 대체로 신 교장의 의사가 많이 반영되었다. 신 교장은 독서 교육과 영어 교육, 생태 교육을 특색 사업으로 삼기로 하고 이를 학교 교육과정에 적극적으로 반영해 넣었다. 아침독서 3일, 영어교육 2일로 아침 자습 시간을 구성하고, 교과마다 권장도서 목록을 정해서 이것을 수행평가에 꼭 반영하도록 하였다. 시에서 임대해 주는 텃밭을 얻어 각 반별로 나누어 주고 학생들이 직접 농사를 지어볼 수 있도록 하였다. 창의적 체험활동은 학년별로 특색을 주어 1학년은 전통, 2학년은 공동체, 3학년은 진로에 주력하도록 하고, 학기마다 두 번씩 주기집중형 창의적 체험활동의 날을 정해 융합적이고 실제적인 활동을 할 수 있도록 했다.

다음으로 신 교장은 수업 혁신을 이었다. 이를 위해 신 교장은 먼저 2월 봄방학 기간을 이용하여 배움중심수업에 대한 교내 연수를 직접 실시하고 학급 운영 노하우, 협동학습법, 프로젝트 학습법 등 신 교장이 가진 역량을 교사들에게 전달해 주고자 노력했다. 신규 교사들을 대상으로 하여 수업 컨설팅을 직접 해 주기도 하였다. 그런데 그에 대한 교사들의 반응은 미적지근한 것이었다. 교사들은 신 교장의 능력을 인정하고 있었지만, 한편으로는 신 교장이 그 능력을 지나치게 과신한다고 생각했다. 신 교장의 연수는 교사들의 실제 수업이나 행동을 바꾸지 못했고, 교사들은 그런 연수가 업무의 연장이라고 생각했다.

3-3. 학교사례 셋

“술선수범은 교장으로부터”

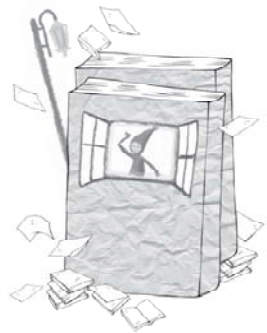
연일 영하의 날씨가 계속되는 추운 겨울, 두툼한 점퍼를 입은 L교장선생님은 오늘도 어김없이 교문에 나와 아이들을 맞는다. “응, 승원이구나. 오늘도 잘 보내.”, “성원이, 지난번에 담배 피서 선도 받았는데, 요즘은 금연 잘 하고 있어?”, “재원아, 어제 너희 반이 만든 깍두기랑 찐 고구마 맛있게 잘 먹었다. 고마워.” 등교하는 아이들과 인사말을 나누며 학생들 어깨도 두드려주고, 머리도 쓰다듬어 주신다. 그런 교장선생님과 인사를 나누며 시작하는 하루가 학생들도 행복하다. 어쩌다 교장선생님이 출장을 가서 아침맛이를 못하는 경우, “오늘은 교장선생님이 왜 안 보이지?”하며 궁금해 한다. 이미 익숙한 모습이다.

L교장은 ○○중학교에서 혁신학교 초기부터 근무해 온 교사로 공모를 통해 이 학교 교장으로 부임했다. 평교사 시절 가장 나이가 많은 선배교사이면서도 교무부장 등을 두루 거치며 ○○중학교가 혁신학교로서의 선진적 모습을 갖춰갈 수 있도록 노력해온 교사이다.

이 학교는 배움의 공동체 철학에 기초하여 2010년부터 배움중심의 수업을 실천해오고 있고, 주1회 수업공개와 수업연구회를 시스템으로 정착시켜 온 학교다. 그래서 L교장은 학교 운영의 모든 중심을 ‘수업’에 두고 교사들이 일상적인 수업공개와 협의회를 통해 성장할 수 있도록 지원하는 데 가장 중점을 두고 있다. 매 수업공개와 수업연구회에 교사들과 동등한 자격으로 참여해 자신이 수업에서 배운 점을 함께 나누며 수업 전문가로서 성장하는 교사가 되어야 한다고 강조한다. 교직원 회의와 워크숍 때도 교장으로서의 권위에 의지해 발언하기보다 회의에서 나오는 교사들의 의견을 듣고, 자신의 발언은 최소화하지만 방향성을 잃고 이야기할 때는 학교의 철학과 방향을 놓치지 말고 가자고 제안하기도 한다.

또 L교장은 학교 공간과 환경을 편안하고 아늑한 공간으로 만들어가는 데도 솔선하고 있다. 아침 일찍 출근하여 집계를 들고 교정 곳곳을 돌며 청소를 하고, 시설주무관과 함께 화단에 나무와 꽃들을 심고 가꾸는 것을 즐거움으로 안다. 교실이나 학년에서 고장 난 곳을 수리해달라는 요청이 오면, 손수 공구를 들고 와 고쳐주신다. 그리고 버려진 책상과 의자를 재활용하여 학생들이 쉴 수 있는 아이들과 손수 만든다.

작업복을 입고 공구를 든 L교장의 모습은 이제 학생, 학부모에게도 익숙한 모습이 되었다. 기존의 교장선생님들과는 다른 이런 교장선생님의 모습에 구성원들은 감화를 받고, 그래서 학교업무와 수업에 협조적이고 자발적인 교사문화가 형성되어가고 있다.



3-4. 학교사례 넷

“이해하며 기다려 주었건만~”

○○초등학교의 A교장은 평교사시절 학급경영능력과 학생지도능력이 뛰어나고, 특히 공감능력이 뛰어나 후배들의 신임을 받는 훌륭한 교사였다.

교장으로 부임한 이후에도 A교장은 교직원들 한 사람 한 사람에게 관심을 갖고 진심으로 이해하기 위해 공감하고 소통했다. 자신을 낮추고 교사들의 의견을 수용하며 격려와 칭찬을 아끼지 않았다. 교직원 한명 한명의 성장 가능성을 믿고 서두르지 않으며 혁신과제 추진을 다소 늦추는 한이 있더라도 기다려 주는 모습을 보여 주었다. 삶의 경험을 바탕으로 아이들을 위한 올바른 교육을 실현하고자 열과 성의를 다하는 수준 높은 학부모들의 민원 아닌 민원이 있을 때조차 이교장은 교사의 편에서 믿고 기다리면 성찰하고 변화할 것임을 확신하며 학부모들을 설득했다. 이러한 경영 스타일로 인해 A교장은 2년이 흐른 지금까지 교직원들의 전적인 신임을 받았다.

○○초등학교는 학생들이 힘과 시간을 들여 경험과 지식을 충분히 축적하고 자기화할 수 있는 다양한 기회(실패의 경험 또한)를 제공하는 데 교육과정 운영의 중점을 두기 때문에 교사의 기획력과 실천력이 매우 요구된다. 그러다보니 교사들이 경험하지 않은 일을 아이들과 직접 함께 해야 할 때가 많다. 이에 대해 일부교사는 대놓고 반대하기 시작했다. 도전을 주저하는 성향의 교사들에겐 불편함을 넘어 두려움을 줄 수 있는 여지가 있음을 십분 이해하더라도 이제껏 자신의 배려와 기다림의 시간을 생각하면 지나친 처사임을 느꼈다. 더군다나 반대의 이유가 교육적인 것이 아닌 자신들의 개인적인 편안함이라고 생각하니 실망감이 더욱 컸다.

교장으로서의 직위와 권력을 이용하여 교사들에게 무언가를 지시하고 강요한 적이 없는 A교장은 이제 이해하며 믿고 기다린다는 것이 능사인지 혼란스럽기 시작했다. 자발적 참여를 기대한 것도, 눈에 띄는 변화와 성장을 기대하며 욕심을 가진 것도 아니건만, 여전히 변화할 의지가 없는 일부교사들을 교장으로서 어떻게 도와줘야 할지 이 교장은 오늘도 밤이 깊도록 고민하고 연구한다.

4. 교사 리더의 독특한 역할과 현실

출처: 교사 리더십 (Ann Lieberman · Lynne Miller 공저, 황기우역, 학지사 P.42-60.

리틀(Little, 1995)은 재구조화 과정에 있는 두 중학교에서 실행 중인 리더십을 연구하면서, 조직체제에서 교사리더십의 정통성을 조사했다. 교사 리더는 책임전략과 통제전략의 사이에 끼여 있다는 사실을 알아냈다. 리틀에 의하면 재구조화 사업을 추진할 때, 교사들은 교육과정 편성과 평가에 대한 관료제의 통제적인 환경 속에서, 협력, 실험, 시간과 공간을 탄력적으로 사용하는 가운데 직무를 수행해야 했다. 이것은 교사와 학교에 영향을 주는 두 반대 세력 간의 경합 장소, 즉 '경쟁의 장'이 되었다. 현상 유지의 강한 유혹에도 불구하고, 리더십을 수행하는 교사는 어떻게 해서라도 이런 두 세력 간의 협상 방식을 익혀서 자신이 학교를 변화시켜야 했다.

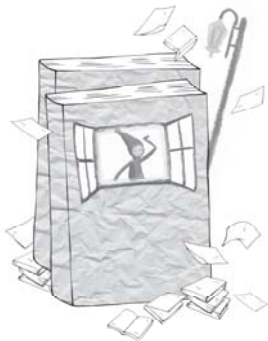
또한 스피어라인, 할렛과 다이아몬드(Spillane, Haiett & Diamond, 2003)도 교사 리더십의 역할이 학교 조직안에서 정통성을 얻는 방법을 연구했다. 통상적으로 교사들은 동료교사들이 가지고 있는 전공분야의 전문성을 높이 평가하고 특정 수준의 전문성을 증명해 보인 동료교사에게 리더십을 맡기는 것을 편안하게 생각했다. 공식적인 조직의 지위를 통해서 리더십이 주어지는 교장과 달리, 교과 전문가인 교사들이 리더가 되었다. 이것은 그들이 학교를 경영하는데 문화자본, 사회자본, 인적자본을 소유하고 있었기 때문이었다.

밀러와 오셔(Miller & O'Sha, 1991)는 또 다른 교사 리더십의 통로를 발견했다. (1) 경험에 의한 리더십: 한 베테랑 교사는 교직경력과 교단 교사로서 명성 때문에 리더로 인정받았다. (2) 지식에 의한 리더십: 비교적 신입에 속하는 한 교사는 자신의 지적 능력, 강한 호기심, 새로운 지식의 그리고 이론을 실행으로 전환하는 교단교사로서 능력에 따른 권위에 의해서 리더로 인정받았다. (3) 비전에 의한 리더십: 한 중견교사는 학생발달을 평가·기술·전달하는 새로운 방법을 구상하는 능력과 동료 교사를 참여시켜 자기 비전을 실현하는 의지를 높이 평가받아 리더가 되었다. (4) 아동의 존경에 의한 리더십: 한 도서관 사서는 공개수업과

가시적이며 직접적인 아동지도를 통해 자기 지식을 학생활동에 이용하도록 하라고 주창하였고 이로 인해 신뢰를 얻어 자력으로 리더십의 역할을 만들어냈다.

교사는 동료간의 상호작용을 통해 비공식적인 리더가 된다는 결론을 내렸다. 또한 그들은 각각 교실 수업에 뿌리를 두었다는 사실을 밝혀냈다. 정통성은 주어지는 것이 아니라 획득하는 것이었다.

위슬리 (Wasley, 1991)는 교사 리더십을 수행할 수 있도록 계획한 '개혁의 동료애적 특성과 관료제적이며 위계적인 학교의 특성이 갈등을 일으킨다는 사실을 밝혀냈다. 연구자들은 학교의 특수한 구조로 인해서 교사가 진정한 리더가 되는 것이 어렵다는 결론을 얻었다. 교사 리더들이 자신이 수행하는 직무를 동료교사들이 역할 갈등과 모호성으로 인해 고생하며, 그들의 직무수행이 어렵게 된 이유를 설명한다. 그들은 변화를 주장하고 협력 관계를 형성하기 위해 노력할 뿐만 아니라, 전통적인 관료제와 제도적인 학교 규범을 채택하기도 했다.



5. 민주 자치의 역설 현상

새로운 학교문화 형성을 위해서는 먼저 상호 배려하는 가운데 의사소통이 활발하게 이루어 질수 있는 민주적 학교 풍토 형성이 중요하겠다. 민주적 교직 풍토는 동료에 대한 강한 신뢰관계로 부터 시작된다. 동료성이 강한 집단은 교실 개방과 토론을 촉진하고 집단지성을 통한 교육과정 개발을 가능케 한다.

인사이동이 잦은 공립학교에서도 학교혁신의 비전이 조직문화로 내면화되어 민주적 학교풍토를 바탕으로 학습공동체를 구축한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 수직적인 통제 시스템, 지시위주의 교육이나 연수활동을 통해서보다 교사로서 당연히 가져야 할 작은 일부터 솔선수범으로 행동화됨으로서 도덕성, 공정성, 인권존중, 청렴성 등 교사의 윤리 강령, 행동 규범이 내면화되고 자율적 통제로 자리 잡을 때 민주적 조직문화가 자리 잡을 수 있다.

제도적 민주성은 교사와 교사, 교사와 학생간의 윤리성, 전문성, 창조성, 개방성, 협동성이 전제되어야 한다. 가치와 생각의 통일성보다 서로의 차이와 다름의 존중, 서로의 윤리 규범을 존중하는 문화가 선행되어야 한다.

민주자치의 역설

상호 배제 - 구성원 상호간의 배제와 알력, 동조화, 뒷담화 문화
 집단이기주의 - 학년간, 업무간의 집단화, 세력화
 권력분점 - 권한위임을 소수 그룹의 권력 독점, 학교장 리더십 역화
 편의주의 - 개인적 이해 관계 따른 참여 결정, 규범의 무력화
 비평적 참관 - 토론과 협의 회의적 평가, 합의 결정의 불이행

배움 · 나눔 · 성장 지원을 위한 혁신! 공감!

프로그램 워크시트

기획 정순권(경기도교육청 교육1국장)
서길원(경기도교육청 학교정책과장)
이규성(경기도교육청 학교정책과 장학관)
유향우(경기도교육청 학교정책과 장학사)

개발위원	김범진(백성초 교감)	간은균(운산초 교사)
	강대일(안양부안초 교사)	강문영(구운중 교사)
	권현정(보평초 교사)	김명희(숲속초 교사)
	김미영(응곡중 교사)	박재은(갈곶초 교사)
	배성호(구름산초 교사)	양동준(부명초 교사)
	이은진(이매초 교사)	황지현(화성반월초 교사)

검토위원	류관숙(궁내초 교장)	서동연(예봉초 교장)
	장성욱(충현중 교장)	한정숙(왕남초 교장)
	김수진(장곡초 교감)	정미경(덕동초 교감)
	이은록(청북고 교감)	이은욱(용호고 교감)
	강지양(용호고 교사)	임명희(운천중 교사)
	장선영(계남초 교사)	정영옥(희성초 교사)

경기도교육청

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

2016년 7월 발행

발행인 / 경기도교육감 이재정

발행처 / 경기도교육청

인쇄처 / 디자인 펌킨 (031-893-8315~7)