



혁신학교 운영과 민주적 리더십

충 현 중 학 교
교 장 장 성 욱

2018. 1. 29

경기도교육청 학교정책과





충연중학교...

- ◆ 광명 KTX 역, IKEA 부근
- ◆ 2011. 3. 1 개교. 혁신학교 예비지정
- ◆ 2011. 9. 1 : 혁신학교 지정
- ◆ 2015. 9. 1 : 경기도 모범혁신학교
- ◆ 2015. : 전국 100대 교육과정 우수 학교
- ◆ 2017. : 전국 인성교육 우수 학교
- ◆ 2017. : 자유학년 교사연구회 전국 최우수





어떻게 생각하세요?

"혁신학교이니까 이런 거 해야지?"

“혁신학교가 뭐 이래요?”

“이게 혁신학교인가요?”





어떻게 생각하세요?

"혁신학교가 뭐 별 건가?"

“혁신학교를 하자고 하셨잖아요?”





어떻게 생각하세요?

"선생님들이 안 움직여..."

“교장선생님은 당신이 하고 싶은 것만 하셔.”





어떻게 생각하세요?

“저는 선생님들을 찾아 다녀요, 커피나 차를 타가지고 교무실에 가요, -중략- 선생님들이 격이 없이 저를 대합니다.”

“저도 처음엔 약간의 간식거리를 챙겨서 학년 교무실에 찾아 갔지요. 그런데 선생님들이 불편해 그만 두었어요.”





제주도 귤자왓...

“다양한 잠재력을 찾가 기르는





제주도 귤자왓...

“교육생태계 복원”





첫걸음, 첫고민...

- ✓ 혁신학교란?
- ✓ 무엇부터?
 - 4대 혁신학교 추진과제...
 - 벤치마킹...





첫걸음, 첫고민...

✓ **나부터 바꾸자...**

➤ **교육의 본질?**

➤ **우리학교의 문제점?**





첫걸음, 첫고민...

❖ 본질 & 미래

✓ 지금까지 내가 한 것은 뭐지?

✓ 미래 교육은?

- 역량
- 진로 개척
- 인문학, 융합, 협력





첫걸음, 첫고민...

❖ 본질 & 경쟁





첫걸음, 첫고민...

❖ 본질 & 경쟁

- 경쟁
- 성과
- 소외
- 힘겨움

합창 대회



크리스마스 캐럴 페스티벌
(축제, 발표회, 콘서트)

- ✓ 협력
- ✓ 하모니
- ✓ 즐거움
- ✓ 감동



첫걸음, 첫고민...

❖ 가치 & 효율성

- ✓ 관료주의
- ✓ 행정중심의 교무조직
- ✓ 교과서 / 교사중심의 수업
- ✓ 형식적인 수행평가
- ✓ 전시성 교육활동
- ✓ 용보적 생활지도





첫걸음, 첫고민...

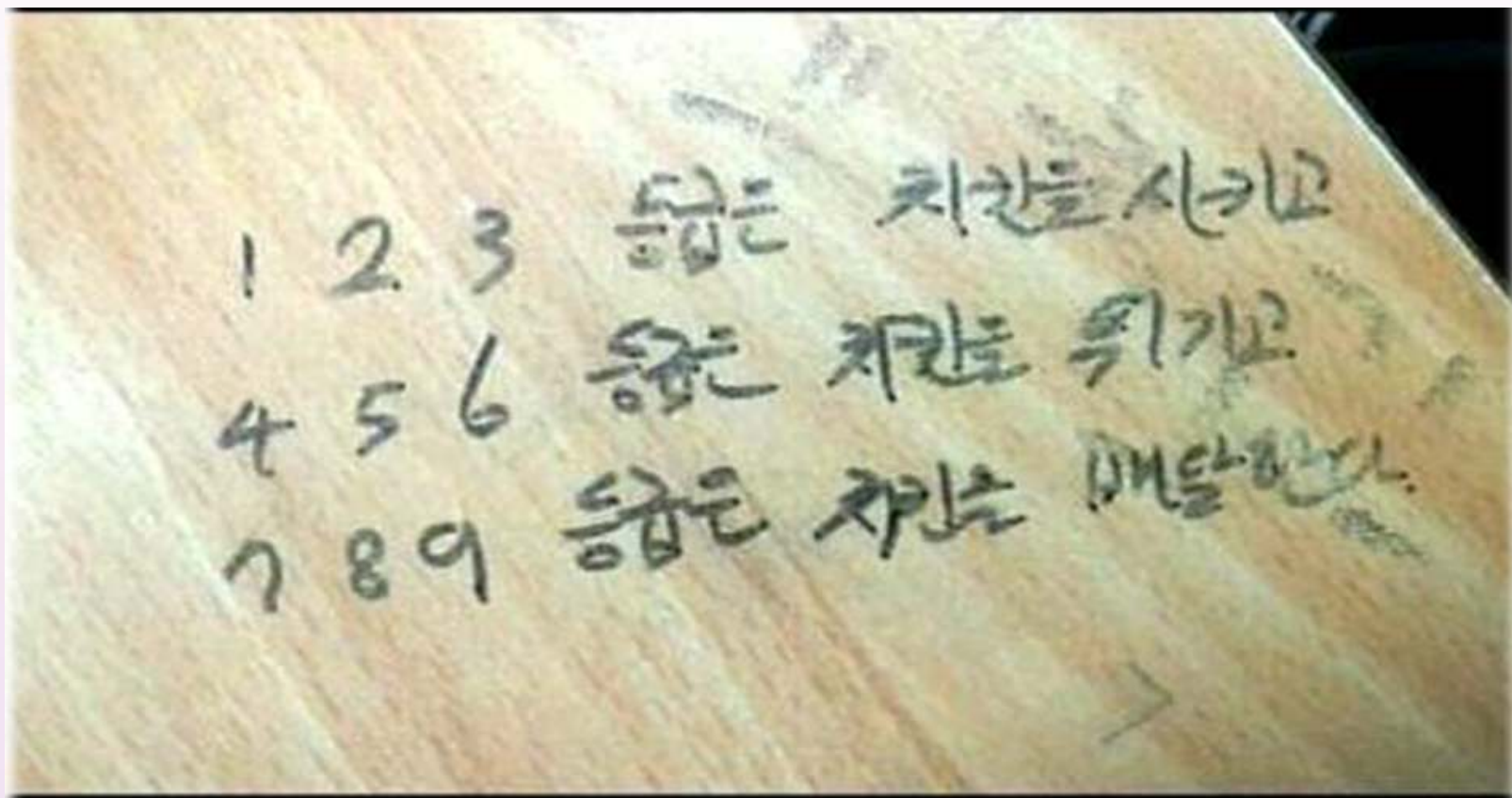
❖ 본질 & 효율성





첫걸음, 첫고민...

❖ 본질 & 입시





첫걸음, 첫고민...

❖ 고민의 끝자락...

혁신은

- 본질 회복
- 어떻게? < 왜?
- 가치 지향적
- 21세기적 역량 기르기

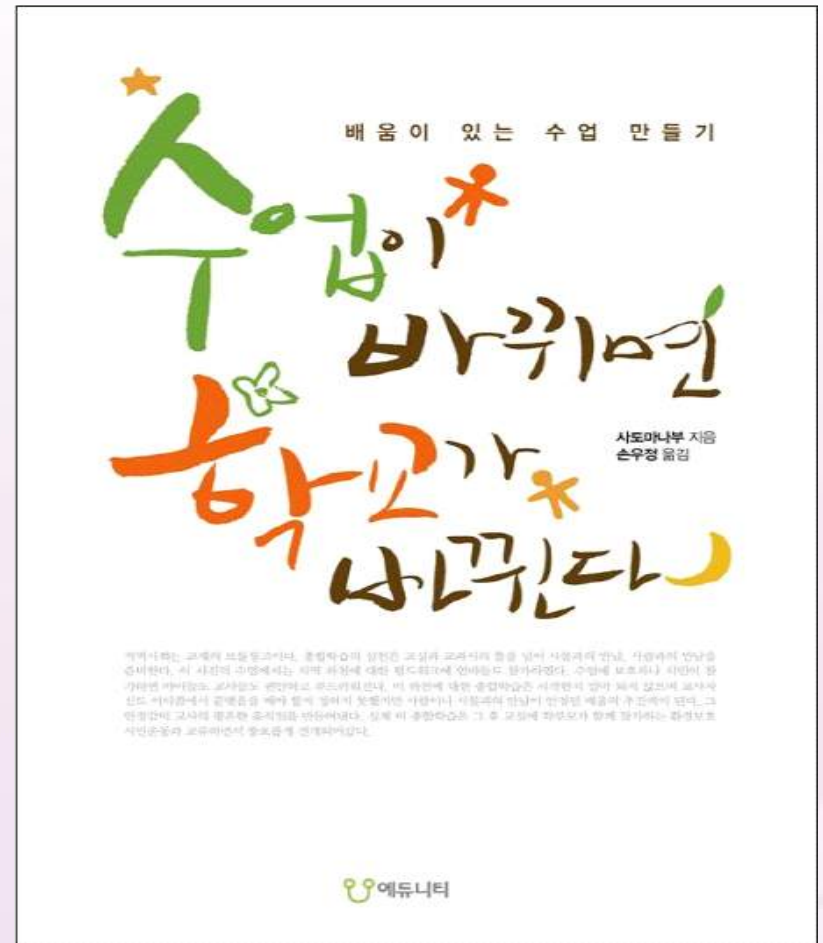




첫걸음, 첫고민...

❖ ‘어떻게’ 에서 왜?







7년 동안 ...

“민주적인 학교 운영, 이렇게
...”



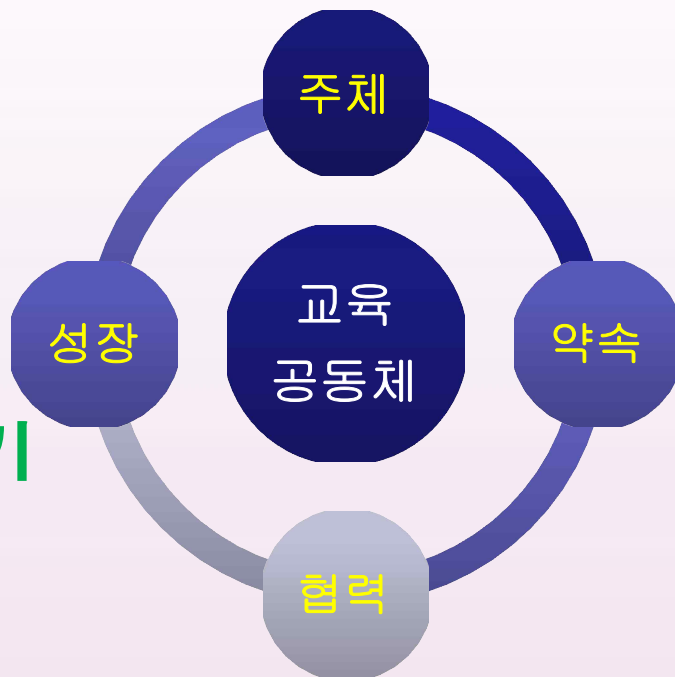


7년 동안 ...

자발성, 참여
민주적 학교 운영

보람, 행복
배움중심수업

- 자기생각 기르기
- 역량
- 창의성



공유
비전, 헌장, 교육목표
규정, 배움다짐

동료성
함께 만드는 교육과정 운영





1. 주체





1. 주체

❖ 어떤 교감? 어떤 교장?



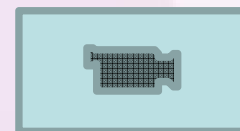
걸림돌... Boss...

- ✓ 내가 하고 싶은 것
- ✓ 지시, 요구



디딤돌... Leader...

- ✓ 선생님들이 하고 싶은 것
- ✓ 지원, 격려





1. 주체

❖ 상황적 리더십



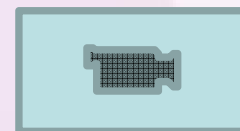
구성원들의 차이

- ✓ 성장의 차이
- ✓ 가치관, 신념의 차이



상황에 대한 정확한 인식

- ✓ 문제의 원인
- ✓ 기다림





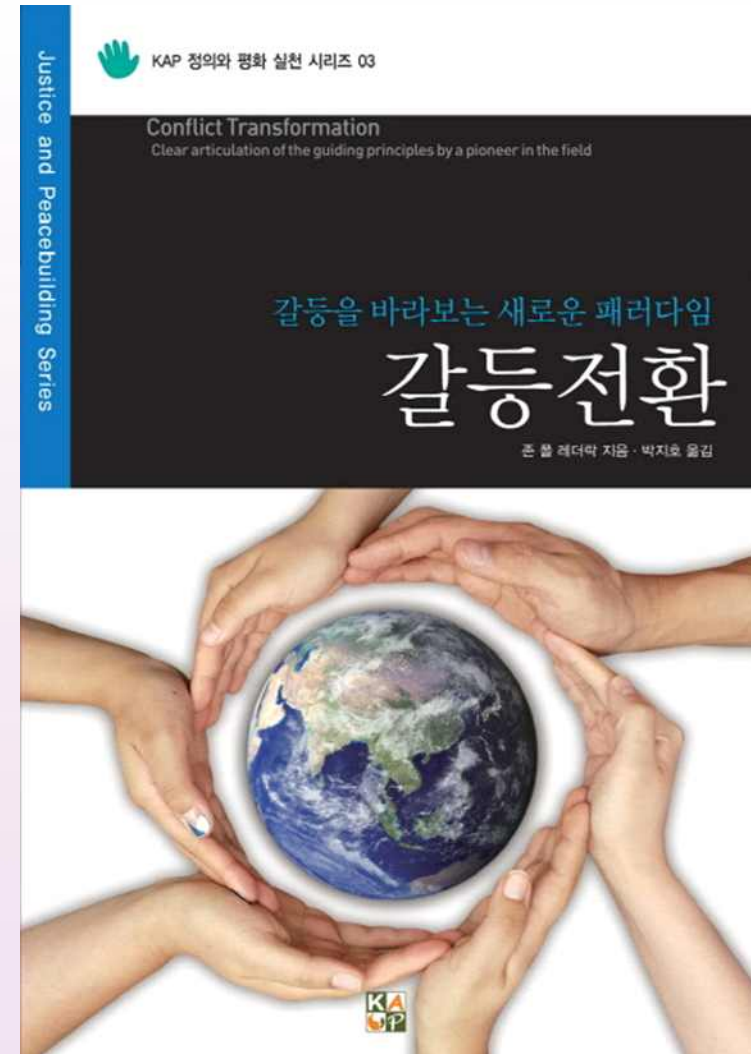
1. 주체

❖ 상황적 리더십

“갈등, 기회, 기
다림”

✓ 갈등전환

- 기회
- 역사적 접근
- 시스템적 접근





1. 주체

❖ 관계적 리더십

**“함께 성장하고 함께 만
들기”**

- 동료성
- 학습조직화
- 공동연구 공동실천





1. 주체

“ 가르치는 일 중심으로...”

❖ 교무조직 개편(재조직화)

✓ 학년중심으로

➤ 학년중심 교육과정 운영

➤ 학년중심 생활교육 실천

❖ 학습조직화

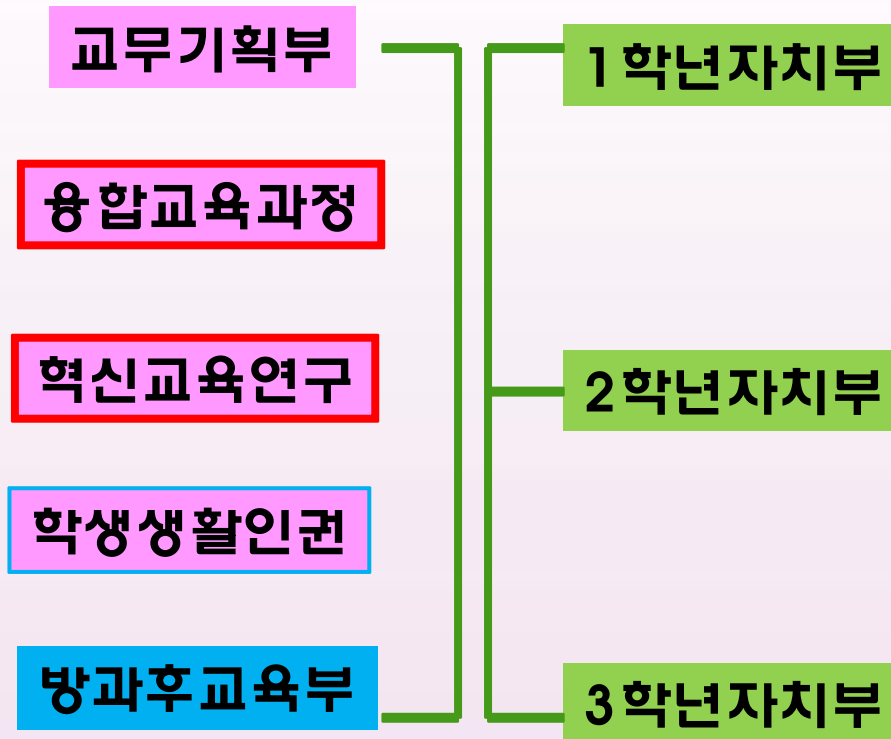
❖ 행정업무 경감





1. 주체

교무조직 개편(2012)

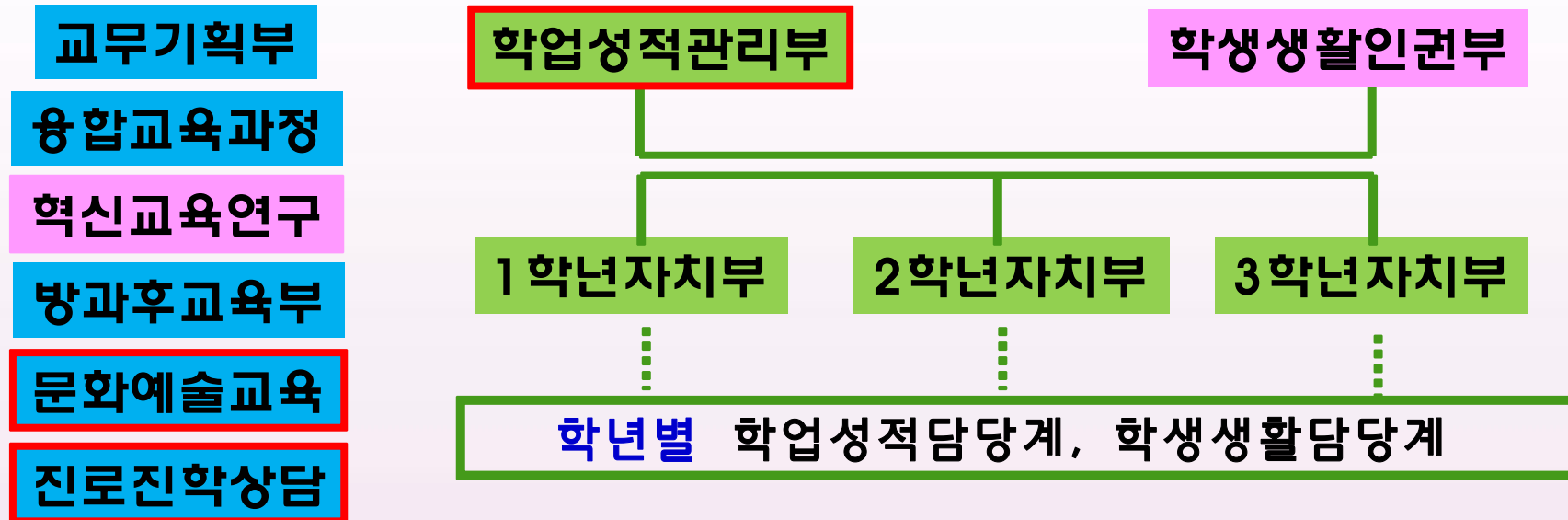


- ✓ 8개 부서 (-3감축)
- ✓ 1부장+1비담임
- ✓ 교무기획 업무 분리1
- ✓ 학년자치부 중심으로
- ✓ 실무사 4명



1. 주체

교무조직 개편(2013)



- ✓ 11개 부서(+3) : 1부장 중심 체제
- ✓ 교무기획 업무 분리2
- ✓ 학년자치부 중심으로
 - 학년자치부에 담당계: 학업성적, 학생생활인권
 - 업무지휘 : 학년부장
- ✓ 실무사 3명



1. 주체

교무조직 개편(2014)

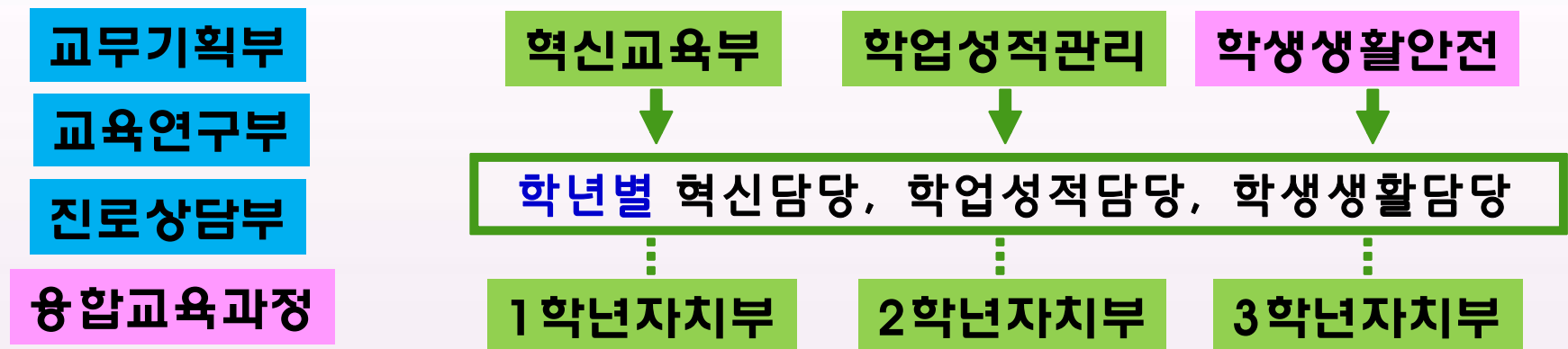


- ✓ 11개 부서 : 1부장 중심 체제
- ✓ 1부장+비담임
 - 융합교육과정
 - 학생생활인권
- ✓ 학년자치부 중심으로
- ✓ 실무사 3명



1. 주체

교무조직 개편(2015-2016)

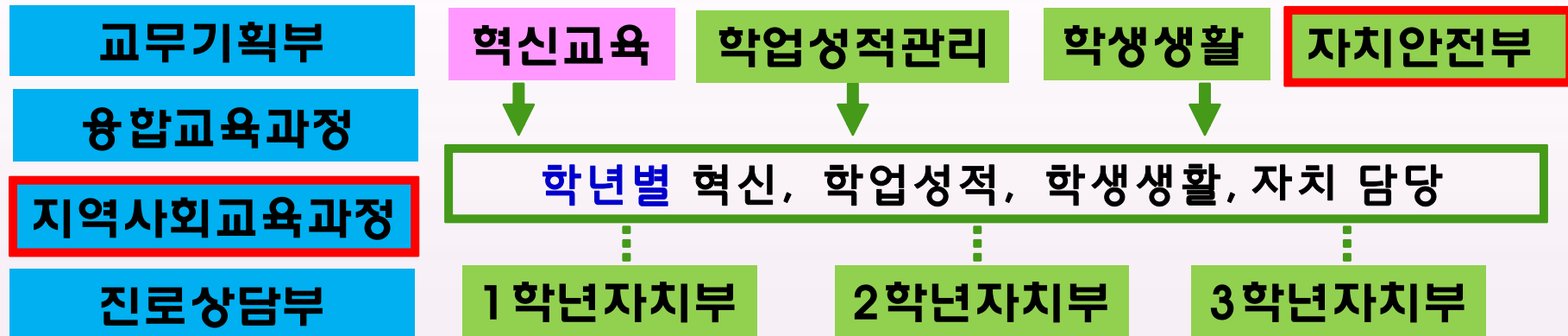


- ✓ 10개 부서: 1부장 중심체제
- ✓ 1부장+ 비담임: 융합교육과정, 학생생활안전
- ✓ **학년자치부에 담당계:**
 - 혁신교육, 학업성적, 학생생활인권
 - **업무지휘 : 행정부서장**
- ✓ 보직순환제
- ✓ 실무사 2명+ 실무사(장애인)1명



1. 주체

교무조직 개편(2017)

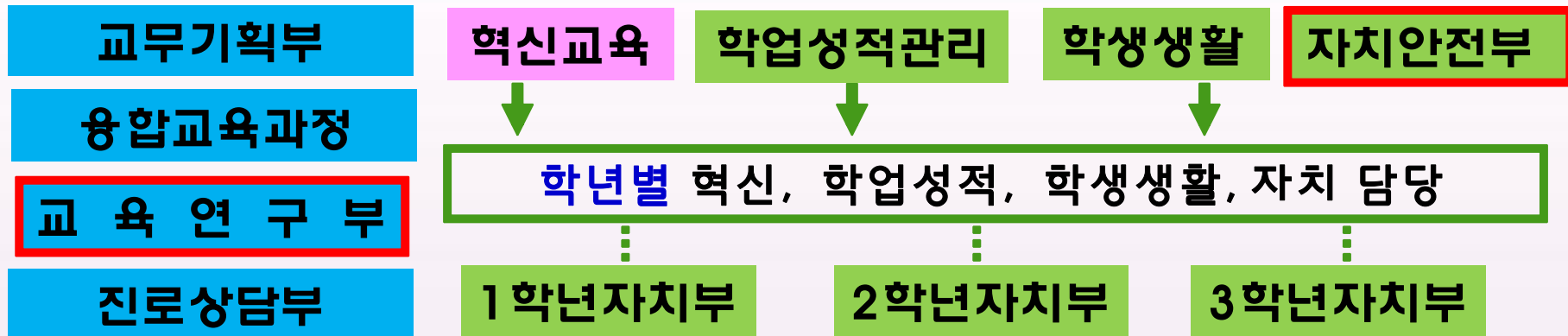


- ✓ 11 부서(2부서 신설, 1부서 폐지)
 - 교육연구부 폐지
 - 지역사회교육과정 신설
 - 자치안전부 신설
- ✓ 1부장제 유지
- ✓ 보직순환제 실시
- ✓ 실무사 2명



1. 주체

교무조직 개편(2018)



- ✓ 11 부서(2부서 신설, 1부서 폐지)
 - 교육연구부 부활
 - 지역사회교육과정부 혁신부로 통합
- ✓ 1부장제 유지
- ✓ 보직순환제 실시
- ✓ 실무사 2명



1. 주체

❖ 여백 만들기(교원업무 정상화)

✓ 교사들만이 할 수 있는 일

- 교육과정 운영(수업, 평가, 생기부, 교육활동)
- 생활교육

✓ 교사가 아니어도 되는 일(행정실무사)

- 시간표 관리, 학적
- 수업기자재(교사용컴퓨터 포함), 물품 구입 및 관리
- 대외 보고 문서 작성
- 교과서 신청 및 배부

✓ 행정업무 간소화

- 결재 단계 축소,
- 권한 위임, 기안문 반려하지 않기



1. 주체

**“구성원 : 자발성, 어떻게 키
울까?” 참여하게**

- 이루게
- 책임지게





1. 주체

❖ “참여하게 하자”

➤ 회의를 바꾸다

- ✓ 기획위원회의를 공유, 아이디어, 심의
- ✓ 모둠토의, 피라미드게임, 월드게임,
원형토의, 워크숍, 패널토의, 대토론회





1. 주체

❖ “참여하게 하자”

➤ 회의를 임하는 원칙

- ✓ 마음을 비우자.
- ✓ 결정사항은 반드시 이행한다.
- ✓ 단, 비전(학교헌장)과 맞지 않는 결정은 불허.

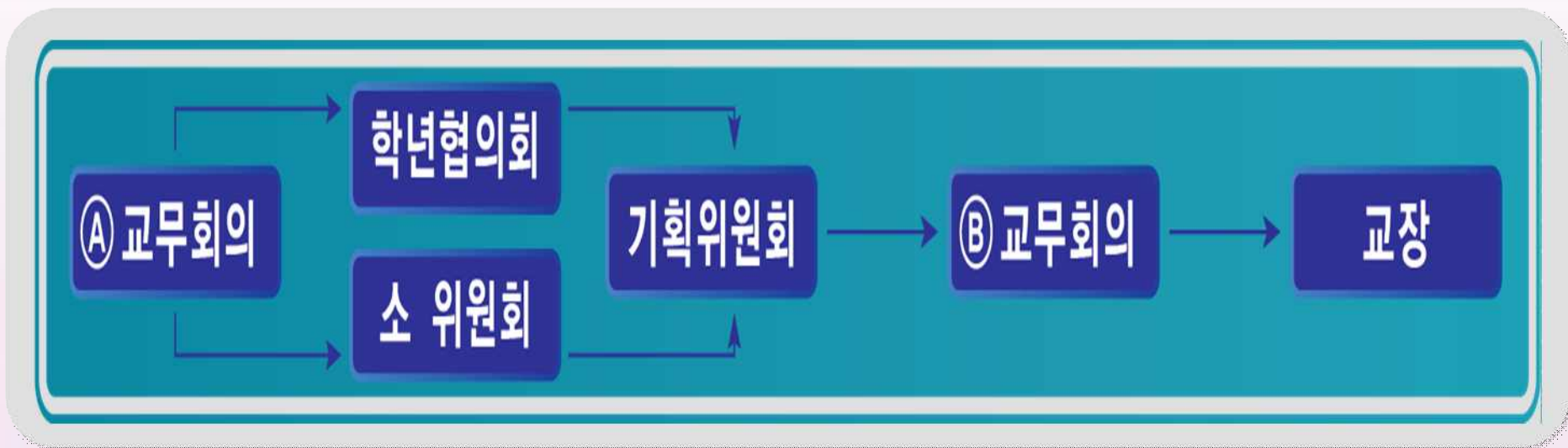




1. 주체

1. 자발성... “참여하게 하자”

❖ 의사 결정 시스템 구축





1. 주체

❖ 의사 결정 시스템 구축

• 2011-2012년



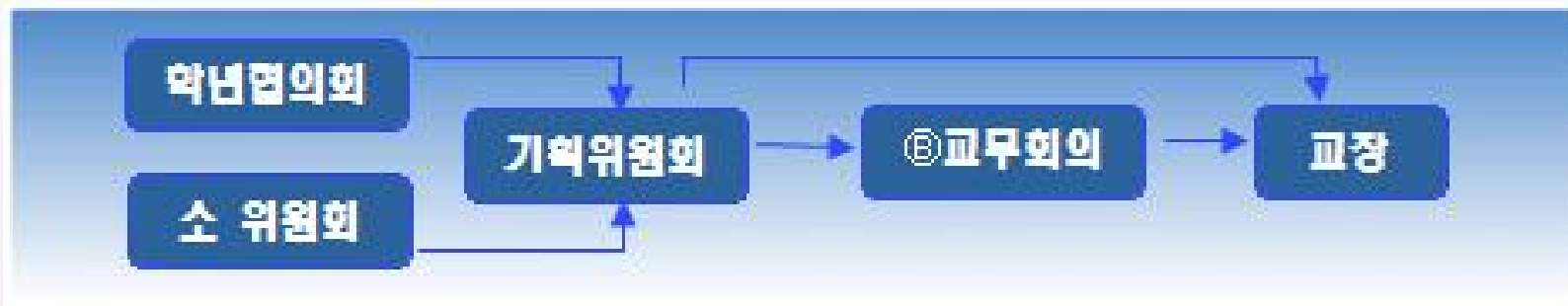
- A교무회의 -> 원탁, 모둠회의(토의, 토론)
- 기획위원회 -> 전략회의
- 의사 결정 기능 약화
- 잦은 회의에 대한 피로감



1. 주체

❖ 의사 결정 시스템 구축

• 2013년



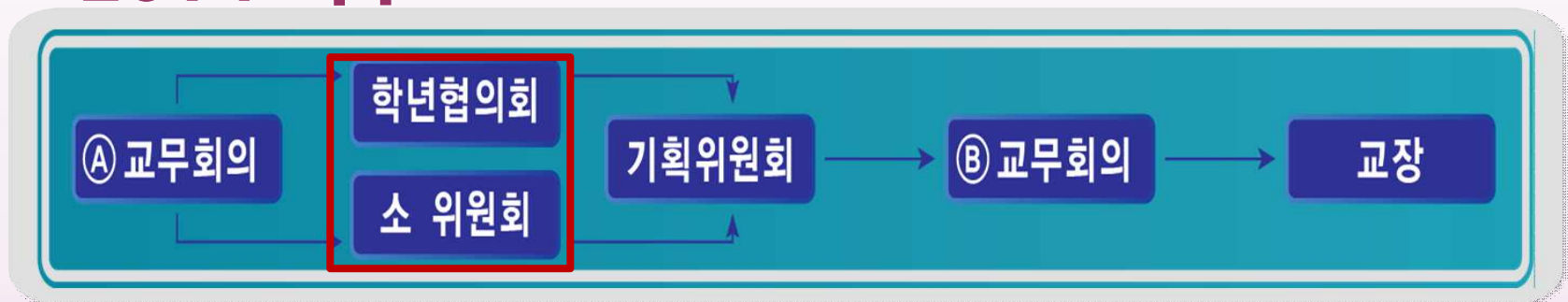
- 학년협의회, 소위원회, TF팀 의결기능 강화
- B교무회의-각 위원회의 의결사항 추진
- 전 교원 간 소통 및 공유 약화
- 부서간 갈등



1. 주체

❖ 의사결정 시스템 구축

➤ 2014 이후



- A 교무회의 : 교육활동 방향, 목적, 교육과정 학기말평가
- B 교무회의 - 각 위원회의 의결사항 추진
- 기획위원회 - 전략회의 + 각 위원회 협의사항 심의
의결기능 + 공유기능 강화



1. 주체

2. 이루게

❖ 상상을 현실로(내적 동기 부여)

- ✓ 불완전한 기획을 가능한 현실로
- ✓ 예산지원, 행정적 지원
- ✓ 격려와 지지
- ✓ 부서간, 교원간 갈등 해소





1. 주체

❖ 함께 만드는 교육과정

✓ 바로바로 책임평가제

- 교육활동 참여 주체들이 평가
- 정량, 정성평가

✓ 전체 교육과정평가 (학기말, 학년말)

- 부장 밤샘 토론회
- 학기말 수요평가회
- 2월말 교육과정 워크숍





2. 약속

**“어떻게 꿈꾸게
할까?”** 비전 세우기

- 비전 나누기





2. 약속

1. 비전 세우기

“비전은 우리의 꿈, 우리의 약속”

- 비전은 의사결정의 기준
- 비전에 걸맞은 교육활동 설계





2. 약속

2017년 교육목표

- 스스로 배움을 즐기는 사람
- 나다운 꿈을 찾아 열정을 더하는 사람
- 더불어 성장하는 기쁨을 누리는 사람



2. 약 속

2017년 학교 연장

- 우리는 협력의 원리를 익히고 실천한다.
- 우리는 건강한 몸과 바른 품성을 기른다.
- 우리는 스스로 배움을 즐길 수 있는 자기관리역량을 기른다.
- 우리는 다른 사람과 좋은 관계를 맺고 함께 성장하도록 노력한다.
- 우리는 자신의 결을 살려 나다운 꿈을 가꾼다.
- 우리는 민주적 원리에 의해 운영되는 자치공동체를 지향한다.
- 우리는 서로를 신뢰하고 존중하는 윤리적 공동체를 지향한다.
- 우리는 함께 배우고 성장하는 학습공동체를 지향한다.



2. 약속

2. 학교 상황 및 필요에 맞는 비전 설정

- ❖ 2011년 : 더불어 배우고 함께 성장하는 행복한 학교
- ❖ 2012년 : 꿈을 꾸면 이루어지는 행복한 학교
- ❖ 2013년 : 겉을 살려 꿈을 가꾸는 행복한 학교



2. 약 속

❖ 2011년

더불어 배우고 함께 성장하는 행복한 학교

- 개교 전, 학교장과 개교 준비교사가 비전 설정
- 배움의 공동체 수업에 대한 도입 고려
- 학교헌장(초안 수준)
- 관계 맺기, 회복에 중점
- 민주적인 회의 방법



2. 약 속

❖ 2012년

꿈을 꾸면 이루어지는 행복한 학교

- 성장통, 무기력한 학생에 대한 고민
- 개교 1년차, 부장 중심의 비전 만들기
- **학교헌장 제정**
- **꿈찾기-꿈갓기-꿈가꾸기 프로그램 설계**
- **교사들이 꿈꾸는 학교**
‘함께 만들어가는 교육과정 시작’



2. 약 속

❖ 2013년

결을 살려 꿈을 가꾸는 행복한 행복한 학교

- 교사들이 함께 비전 만들기
- 존재에 대한 존중 교육
- 교사의 결 – 맞춤형 교사 연수
- 학생의 결 – 배움중심수업, 3색 멘토링, 자치활동 활성화, 자율동아리, E-캡틴, 공부사랑방 운영,
- 꿈 교육 – 진로교육과정으로 재설계, 두드림 플래너,
- 평가혁신 – 지필 축소, 수행평가 확대, => 수업밀착형 평가서, 논술형 평가 확대



2. 약 속

❖ 2015년~

걸을 살려 꿈을 가꾸는 행복한 행복한 학교

➤ **성찰: 비전 공유의 이완**

- 피로감
- 구성원 교체
- 편리성, 효율성, 나홀로 회귀 욕구

➤ **지속가능성: 비전의 지속적 재생산**

- 문제의 발견과 해결
- 혁신학교의 가치교육 지속
- 필요성, 가치에 대한 재 공유

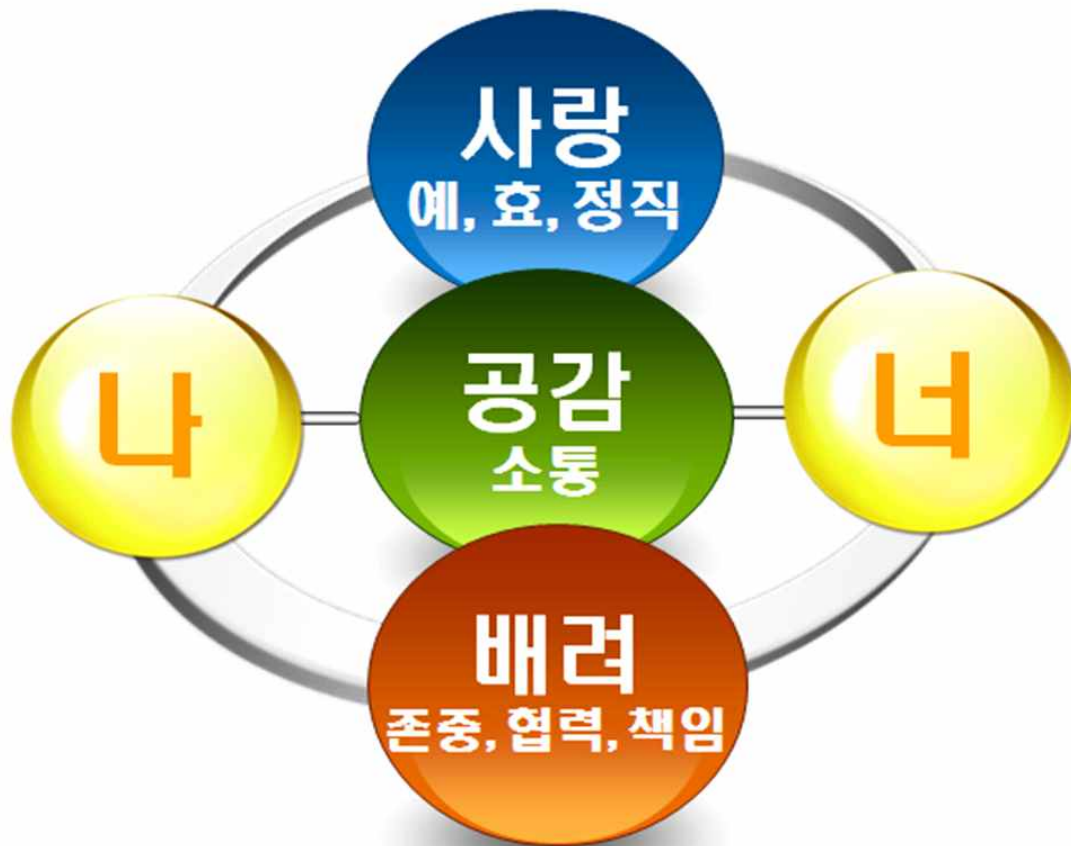
✓ **학년별 비전 설정 : 자존감(1), 경청(2), 성찰(3)**

✓ **교육목표, 학교헌장 재설정**



2. 약속

❖ 바른 품격 기르기



2. 약 속

문제점 힘겨움

2011~2012

- 인권의식과 윤리의식의 **혼돈**
- **나눔과 배려 인식**
- **인성교육과 교과교육 분리**
얇이 실천으로 이어지지 않음

자치능력 배양

2013~2014

- **‘세움-다움-이음’ 프로젝트**
 - 자율적 경계세움
 - 자치활동 활성화
 - 자율동아리 38부서 운영
- **‘교과연계 인성교육**
(1학기 1단원 이상)

2. 약 속

문제점 힘겨움

2013~2014

- ▶ 교사들의 사랑과 존중 왜곡
- ▶ 교사들의 인권침해
- ▶ 교사들의 정서 훼손
- ▶ 성장통의 치유 교육의 한계

공동체성 회복

2015~

- ▶ **회복적 생활교육 도입**
 - 교과: 인성교육 연계
 - 학급: 조종례, 담임상담
 - 학년: 학년자치 적용
 - 학교: 선도위, 학폭위
대안교실,
성장컨퍼런스



2. 약속

❖ ‘나’ 에서 ‘너’ , ‘그들’





3. 협 력

“함께 만들어가는 교육
과정”

차이점 공유가점





3. 협 력

1. 동료성 생성과 소통

- ✓ 연수주제: '관계' (90시간)
- ✓ 관계의 중심, 나?, 너?
- ✓ 동료애 생성

✓ 진. 정. 성

- 사람을 움직이는 것은 리더의 **말**이 아니라 **행동**이다
-클린 파월-





3. 협 력

2. 동료성 생성과 동료 바이러스

- ❖ 선생님 강점 찾기
- ❖ 격려, 지지



- ✓ 추진 동력 확장
 - 수업친친
 - 제안수업
- ✓ 학습공동체 형성



3. 협 력

3. 동료성 생성과 엑소프레소

- ✓ 권력이동과 권한이양의 혼돈 경계
- ✓ 집단지성
- ✓ 협업





3. 협 력

4. 동료성 생성과 공동체 형성

- ✓ 스몰스쿨과 학습조직화
- ✓ 함께 만들어 가는 교육과정
 - 교과통합수업
 - 교육과정 평가회





3. 협 력

❖ 교과 간 융합교육 사례

3학년 융합 교육과정 재구성



국어

- 10대가 겪는 고민에 대한 독서토론
 - ▶ 6차시, 독서토론
 - ▶ 수업밀착형 평가

과학

- 생명에 대한 과학적 책임, 생명존중
 - ▶ 6차시, 토의 토론
 - ▶ 수업밀착형 평가

영어

- 공익광고 번역 및 영상 만들기
 - ▶ 6차시, 토의토론
 - ▶ 수업밀착형 평가



4. 성 장

“함께 성장하기”

-보람있는 교사, 즐거운 학교 -





V. 모두가 참여하는 전문적 학습공동체

❖ 전문적 학습공동체 날 운영

	월	화	수	목	금
1					
2					
3					
4					
5					
6			학습 공동체		
7					



전문적 학습공동체

❖ 전문적 학습공동체 날 운영

- 1주차 : 교육과정 협의회, 연수(전교원)
- 2주차 : 전문적 학습공동체
- 3주차 : **교사별 개인 연수**
- 4주차 : 전문적 학습공동체

❖ 수업공유

- 제안수업 폐지
- 수업공개 : 학기 당, 학년별 1회 3일,
- 수업나눔 : 수업공개 3일차(수)

4. 성 상

❖ 공동연구, 공동실천 안착(2017)

✓ 학년 단위 (1학기)

- 1학년 : 비주얼 씽킹
- 2학년: 오감 만족(동기유발)
- 3학년 : 질문이 있는 수업

공동연구
(독서토론)

공동실천
(수업공개)

공동연구
(수업나눔)

✓ 전 교원 단위(2학기)

- 수업 에세이
- 교육과정 학년말 평가



마무리 하며

“교감도, 교장도 행복합
니다”

