

학교혁신의 성공조건과 과제

김 성 천(경기도교육청 정책기획관 장학사)

1. 학교의 6가지 시나리오

OECD(2001)는 교육정책보고서에서 미래학교에 관한 6가지 시나리오를 제시했다. 델파이 기법을 통해 각 국의 학교 상황을 바탕으로 대략적인 학교의 흐름을 다음과 같이 제시했다.

<표1> 미래학교의 6가지 시나리오

현행 유지	학교 위상 강화	학교 폐지
시나리오 1 ▷관료주의 학교 체제 유지	시나리오3 ▷핵심적인 사회센터	시나리오5 ▷학습자네트워크 및 네트워크 사회로 인한 학교 체제 붕괴
시나리오2 ▷시장지향적 학교모델	시나리오4 ▷학습조직 강화	시나리오 6 ▷ 교사 부족으로 인한 학교 해체

이러한 시나리오는 어찌보면 미래의 모습이라기보다는 각국이 당면하고 있는 교육의 현재모습을 잘 정리했다고 볼 수 있다.

학교는 과연 어떤 경로를 밟고 있을까? 제1경로는 현행 수준 유지이다. 현행 수준 유지는 곧 관료주의 방식 내지는 시장지향적 학교 모델을 의미한다.

우리나라 교육의 가장 큰 병폐중 하나는 관료주의이다. 하나의 정책은 교육부와 시도교육청, 교육지원청을 거친다. 단위학교에서도 관료주의 체계를 밟는다. 여러 단계를 거치면서 정책 의도와 실행 간에는 상당한 차이가 발생한다.

관료주의의 가장 큰 문제점은 기존의 관성과 관행으로 일을 한다는 점이다. 이른바 무사안일과 보신주의, 보수주의 등의 특성은 관료주의를 설명하는 대표적인 속성이다. 관료주의의 속성이 의사소통 방식이나 정책의 결정 방향에서 작용할 때 교육청과 학교는 더욱 경직된다. 학교에 대한 외부인들의 갑갑함은 더욱 심해진다. 물론 관료주의와 관료체제는 구분해야 한다. 관료체제의 장점을 살리고 관료주의라는 폐해는 줄여야 한다.

이러한 관료주의에 대한 반작용으로 시장지향적 학교 모델이 제시되고 있다. 이른바 신자유주의를 지향한다. 경쟁과 효율, 표준화의 가치가 동원된다. 일종의 표준을 제시하고 그 표준에 도달하지 못한 학교에 대해서는 개혁의 칼날을 들이댄다. 531교육개혁안은 정보화와 세계화를 대비하여 한국 교육을 바꾸어야 한다는 총체적인 로드맵이었다. 학교운영위원회 설립 등 공동체적 요소가 가미되었고, 20년간 우리 교육의 골격을 이루었지만 대학설립 준칙주의라든지 자립형 사립고 설립 등으로 인해 시장주의 요소를 강화했다는 비판을 오랫동안 받았다.

우리나라의 교육 정책은 시나리오1과 시나리오2가 함께 결합된 방식으로 볼 수 있다.

학교 폐지 시나리오는 가장 상상하기 싫다. 시나리오5는 교육 생태계의 변화를 의미한다. 사이버 학습이라든지 홈스쿨링 등이 발달하면서 학교의 교육 독점 체제가 무너진다. 교육 소비자들이 다양한 대체제를 선택하면서 학교의 위상은 무너진다. 굳이 공교육을 거치지 않아도 대안학교, 해외유학, 검정고시, 홈스쿨링 등 다양한 대안이 있음을 우리는 잘 알고 있다.

미국의 칸 아카데미¹⁾는 학교에서 실패한 수학 개념이 인터넷 강좌를 바탕으로 성공할 수 있음을 잘 보여준다(칸, 2013). 다행히 칸은 학교 교육을 부정하기 보다 학교 교육이 잘 갈 수 있는 길을 보여주고 있다. 사이버 강좌 등이 현행 교육 체제의 보완재가 될지 아니면 대체제가 될지 명확하지는 않다. 그러나 새로운 길을 찾는 이들이 늘어나고 있다. 왜냐하면 이러한 대안 선택자들의 인생이 불행하기보다 오히려 경쟁력을 갖추거나 행복하게 사는 모습을 우리는 종종 보기 때문이다.

시나리오 6은 다양한 이유로 인해 교사의 삶이 고단해지고, 경제적인 위상도 상대적으로 낮아지면서 교사를 희망하는 이들이 적어지면서 나타나는 제 문제를 담고 있다.

반면에 학교의 위상이 강화될 수 있는 방안이 있는데, 크게 두 가지이다. 시나리오 3은 학교가 지역 사회에서 핵심적인 사회 센터로 자리매김한다는 것이고, 시나리오 4는 학교가 명실상부한 학습조직으로 변모한다. 시나리오3과 4의 차이는 교사의 역할에서 나타난다. 시나리오 3은 교사의 역할이 축소되는 반면 학교의 네트워크를 강조한다. 대신 평생교육의 허브 역할을 학교가 한다. 반면에 시나리오 4는 교사의 역할을 강조한다. 학교는 지식 창조의 공간으로 변모한다. 그 중심에 교사가 있다.

교육에 대해 정해진 운명을 없다. 시나리오의 작가는 우리들이다. 주어진 시나리오 중 우리가 선택해야 할 시나리오는 무엇인가? 시나리오3과 4를 선택해야 한다. 시나리오3과 4의 모습이 나타난 학교를 위해서 우리는 무엇을 준비해야 하는가? 정답은 학습공동체이다.

II. 교사들은 왜 학교 밖으로 나갔는가?

우리나라의 교직 문화는 대체적으로 보수성, 고립성, 폐쇄성의 특성을 보인다.

이는 곧 '계란판 속의 계란'처럼 고립되어 있는 교사상을 의미한다. 서로의 수업에 대해서 말하지 않고, 수업을 교사만의 성역으로 두는 상황이 발생한다. 이러한 과정은 곧 교사의 성장이 멈춤을 의미한다. 하지만 교사들은 성장 욕구를 가지고 있다. 문제는 그러한 성장 욕구를 학교에서 해소하지 못하고 있다는 점이다. 아쉽게도 단위학교에서는 교사의 성장을 자극하는 문화와 토대가 충분히 형성되어 있지 못하다. 즉, 학습공동체의 토대가 단위학교는 약하다. 그 이유는 무엇인가?

우선 단위학교에서는 학습할 시간이 부족하다. 출근해서 퇴근할 때까지 수업과 생활지도, 각종 업무 처리를 하는 상황에서 정기적인 학습 시간을 확보하기란 생각처럼 쉽지 않다. 한두번의 일회성 연수는 가능하지만 지속적인 학습은 여러 조건과 여건이 맞아야 가능해진다. 학습공동체는

1) 칸 아카데미(Khan Academy)는 2006년 살만 칸이 만든 비영리 교육 서비스이다. 초·중·고교 수준의 수학, 화학, 물리학부터 컴퓨터공학, 금융, 역사, 예술까지 4000여개의 동영상 강의를 제공하고 있으며, 미국 내 2만여개 학급에서 교육 자료로 쓰이고 있다. 2012년 방문자는 4300만여 명으로, 65%가 미국, 나머지 35%는 전 세계 210여개국에서 왔다. 빌앤멜린다게이츠재단, 자선사업가 앤 도어, 리드 헤이스팅스 넷플릭스 최고경영자, 멕시코 통신감부 카를로스 슬림, 맥콜맥베인재단, 발할라재단, 오설리반재단 등의 기부금으로 운영된다(위키백과 인용).

적어도 지속가능성을 전제로 한다. 따라서 한두번 연수 프로그램을 받는 차원 이상의 노력과 투자가 필요하다. 최근들어 주5일제 실시 이후 교육과정이 더욱 빽빽해졌다. 학습은 여유로부터 나오는데 최근의 학교 생활은 여유를 찾기 어려워지는 측면이 있다.

막상 모임을 해도 교사들의 교육 철학과 관점이 서로 다르기 때문에 공감대를 충분히 얻지 못할 가능성이 있다. 학교 생활을 하다보면 한두명 관계성이 틀어진 경우가 종종 있는데 이런 상황에서는 온전한 나눔을 어렵게 만들고 학습 공동체의 분위기를 저해할 수 있다. 무엇보다 교사들의 교육 철학은 상당한 편차가 존재한다. 체벌을 둘러싼 관점을 가지고 토론을 해보면 서로간의 생각이 다를 수 있음을 쉽게 확인할 수 있다. 자칫, 토론과 논쟁으로 모임이 운영되면서 서로 마음만 상하는 경우가 발생할 수 있다.

무엇보다 모임을 이끌 수 있는 리더가 있어야 하는데 그런 리더가 없을 경우 모임이 지지부진해질 가능성이 크다. 모임이 운영되려면 누군가의 수고가 필요하다. 계획서도 만들어야 하고, 메신저로 연락하거나 전화도 해야 한다. 예산을 지원받는 경우 관련 행정 절차를 밟아야 한다. 책이라도 몇 권 사야한다면 그것 자체가 다 일이다.

학교장이 학습공동체에 대해 적극적인 지원을 하지 않는 경우 고사할 가능성이 크다. 최근에는 학습공동체의 중요성과 필요성에 대해 인식을 하고 이를 적극적으로 지원하는 학교장들이 대부분이지만 일부 학교에서는 학습공동체를 위한 예산 지원이나 시간 투자에 인색한 경우도 있다. 더욱 큰 문제는 학습공동체의 개념, 중요성과 필요성에 대한 관점 자체가 형성이 안된 경우이다.

교사들의 의지 역시 중요한 변수이다. 지금처럼 편하게 자기 일은 각자 알아서 하면 되는데 학습공동체가 시작되면 자신의 이야기를 나누어야 하고, 수업을 공개해야 한다. 이런 과정은 어찌보면 귀찮은 일이다. 여기에 정기적인 학습 시간을 확보하다보면 퇴근 시간을 넘겨서 공부가 진행되어야 한다. 학교에서 만들라고 하니 어쩔 수 없이 따라가기는 하지만 굳이 이것을 왜 해야하는가에 대해 자기 설득이 되지 않은 채 억지로 따라오는 교사들도 일부 있다. 연수를 할 때 고개를 숙인채 맨 뒷좌석에 앉아서 수행평가 채점을 하거나 업무를 처리하는 경우도 있는데 이런 맥락에서 해석할 수 있다. 이러한 교사들이 많아질수록 학교 내 학습공동체 형성과 운영은 대단히 어려워진다.

이러한 상황들은 학교 내 학습공동체 형성을 어렵게 만든다. 결국 많은 교사들은 학교에서 성장하기를 포기하기 새로운 대안을 찾는다. 첫 번째는 연수이다. 방학 등을 활용해서 연수를 많이 듣는 것이 성장 욕구의 새로운 표현으로 볼 수 있다. 두 번째는 개인적인 학습이다. 책과 논문 등을 읽으면서 스스로 교재연수를 하는 이들이 있다. 세 번째는 대학원 진학이다. 그러나 적지 않은 대학원들이 현장과 괴리되어 있고 준비되지 않은 대학원들이 많기 때문에 실망하는 이들이 적지 않다. 네 번째는 학습공동체 참여이다. 학습공동체는 학교 안 학습공동체와 학교 밖 학습공동체가 있는데 학교 안 학습공동체의 여건 성숙이 되지 않은 경우 학교 밖 학습공동체를 찾게 된다.

성장 욕구를 지닌 교사들은 결국 학교 밖 학습공동체를 찾게 된다. 전국국어교사모임, 전국사회교사모임, 한국협동학습연구회, 깨끗한미디어를위한교사운동 등은 대표적인 학교 밖 학습공동체이다. 이러한 학교 밖 학습공동체에 대한 교사들의 참여 과정은 다음과 같다.

대부분의 교사들은 수업에 대한 갈증 내지는 목마름을 경험한다. 일종의 수업 실패 상황에 놓인다. 그런데 어느 날 문제 해결 모델을 발견한다. 각종 연수나 워크샵 등에서 어떤 문제 해결 모델을 발견한다. 그 모델을 제시한 사람을 보니 그는 어느 학습공동체에 속해있다. 이에 자극

받은 교사들은 홈페이지에 가입하거나 연수에 참여하거나 모임에 나가면서 자연스럽게 학습공동체를 접하게 된다.

참여하는 이들은 갑갑함을 경험한다. 교육과정과 교과서라는 외적 조건에서 갑갑함을 느끼고, 본래 꿈꾸었던 수업이 실제로 구현하지 못하는 자기 자신에 대해서 갑갑함을 느낀다. 자신의 무능과 실패를 느낀 이들은 돌파구를 찾기 원한다. 용기를 내어 학습공동체에 참여를 했을 때 만족도를 상당히 높아진다. 왜냐하면 적어도 학습 의지가 강한 이들이 모인 집합체이기 때문이다. 특정 영역에 관심을 지닌 이들이 자신의 시간과 물질을 투자하며 자발적으로 모였기 때문에 학습 열기가 높다. 이 과정에서 학습공동체에 매력을 느낀다. 참여한 공동체에서는 배움에 대한 끊임없는 자극이 존재한다. 이론과 실제에 강한 이들이 학습공동체 내에 존재하기 때문이다. 학습공동체 참여 과정에서 교사들은 성장을 경험한다.

이러한 모습은 기존의 교직문화와는 새로운 양상을 보인다. 고립성과 폐쇄성으로 설명되던 교사들의 상호작용양식이 네트워크와 개방성, 협업과 집단지성, 자발성의 양상을 보인다.

III. 학교 밖 학습공동체의 특징

그렇다면 무엇이 이들로 하여금 성장하게 만드는 것일까? 그 문화적 특성은 다음과 같다.

첫째, 자기 개방의 문화가 존재한다. 자신의 연약함과 두려움, 상처와 실패를 나눈다. 수업을 잘하는 교사라고 자랑만 하지 않는다. 자신의 실패를 고백한다. 쉽게 말해 민낯을 드러낸다. 민낯을 드러낸다는 것은 서로에 대한 신뢰가 있기 때문에 가능하다.

둘째, 이론적 지식과 경험적 지식을 동시에 경험한다. 지식은 글로 유형화된 이론적 지식이 존재하지만 몸으로 체화된 경험적 지식 내지는 암묵적 지식이 존재한다²⁾. 히딩크는 히딩크만의 축구 전술의 노하우를 가지고 있다. 일류 요리사는 요리 비법의 몸으로 기억하고 있다. 교사들도 수업과 학습운영의 노하우를 나름 지니고 있다. 학습공동체는 그러한 자신의 경험적 지식을 끄집어 낸다. 그러한 경험의 정당성을 찾기 위해 교사들은 이론적 학습을 한다. 각종 논문과 책을 읽으면서 교사들은 교실 상황에서 익힌 지식을 다시 재해석한다. 예컨대, 협동학습을 하면 공부를 잘하는 학생들은 손해가 아닌가에 관한 이론적 정당화를 찾아야 한다. 오랫동안 모둠활동을 통해 나타났던 아이들의 상호작용 양상에 관해 교사들은 경험과 이론을 서로 끄집어 내면서 방향을 잡아간다. 이처럼 교사들은 자신의 경험과 실천을 논문과 책에서 나오는 이론과 결합시키면서 경험적 지식을 축적한다. 자신들이 정한 필독서를 지속적으로 학습하면서 교사들의 내공은 쌓인다.

셋째, 자료 개발의 경험을 통해 성장한다. 자료의 소비자에서 자료의 생산자로 전환하기 위해서는 기존 교재를 분석하고, 틀을 구상하고, 집필하고, 집단 토론의 과정을 통해 수정 작업을 반복한다. 이러한 과정에서 교사는 성장한다.

초기에는 자료집을 개발하다가 대안 교과서를 만든다. 이후 교육과정을 연구한다. 방법론적 고민에서 교육 철학에 대한 고민으로 숙성한다. 이는 곧 학습의 진화 과정이 있음을 의미한다.

넷째, 교육 경험에 대한 공유와 피드백의 과정이 존재한다. 자신의 실천 사례에 대해 발표하고

2) 원은 교사의 전문성이 외부의 이론을 학습하는데에 있다고 보지 않았다. 지금까지의 연수 체제는 기술적-합리성에 입각해있다. 기술적 합리성은 실증주의에 입각하며, 교사는 과학적 지식의 습득과 적용 기술의 연마를 통해 전문성이 이루어진다고 보았다. 그러나 원은 구성주의적 관점에서 교사의 전문성을 반성적 실천에 기반한다고 보았다. 교사의 전문성은 교실에서 학생간 상호작용을 통해 교사의 내면에 축적된다는 것이다. 행위 중 반성(Reflection-in-Action)'을 강조한다. 행위가 진행되는 상황에서 행위 기저의 앎을 표면화하고 비판하고 재구성한 후 재구성한 앎을 후속 행위에 구현하여 검증하면서 전문성이 축적된다는 것이다(서경혜, 2016, p98 재구성).

이를 누군가가 피드백한다. 이러한 상호 작용은 일종의 도제식 학습 과정과 유사하다. 공동체의 지식과 경험이 선배를 통해 후배들에게 혹은 동료교사들에게 공유된다. 타인의 실천 경험을 항상 경험하게 되고, 그 과정에서 자신의 모습을 반성한다. 그러한 반성은 교사 성장의 촉매제로 작용한다.

다섯째, 수직적 깊이와 수평적 넓이가 결합된 학습이 작동한다. 이들은 특정 주제를 가지고 깊이 있게 연구를 한다. 또한, 자신들의 필요에 맞추어 다양한 분야의 학습을 동시에 진행한다. 이러한 과정은 학습의 깊이와 넓이가 있는 교사를 만들어낸다.

이러한 모습은 교사의 성장이 어디에서 오는가를 설명한다. 쇠니 말한 것처럼 교사의 성장은 외부의 이론가들이 교사들에게 지식과 정보를 주입하는데서 오지 않는다. 교사의 성장은 이미 교사의 내면에 있다. 교실 현장에서 아이들과 상호작용하면서 내면에 경험적 지식이 축적된다. 다만 그것이 교사 개인에게만 머물러서는 안된다. 교사학습공동체를 통해 집단 지성의 에너지 또는 공동체의 실천 지식으로 전환해야 한다.

IV. 학교 내 학습공동체 전환을 위한 제언

학습공동체가 학교 안에 있느냐 밖에 있느냐에 따라 학습 주제와 내용의 질이 달라진다. 학교 밖 학습공동체의 중요성과 필요성, 성장 원리에 대해서는 우리가 충분히 공감하지만 그것이 지닌 한계도 있다. 학생들의 특성은 지역과 학교의 특성에 따라서 달라진다. 그런데 학교 밖 학습공동체는 구체적인 학교와 학생의 맥락이 빠진 상태에서 논의가 이루어지기 때문에 적용에 일정한 한계가 존재한다. 학습공동체에 참여하는 교사 개인의 관점에서 볼 때도 한계는 명확하다. 예컨대, 특정 교사가 협동학습에 대해 배웠다고 해도 단위학교의 분위기가 주입식 교육으로 흘러가거나 경쟁학습으로 나아가는 경우 교사 개인의 실천은 분명한 한계에 부딪힐 수 밖에 없다.

결국 학교 전체가 바뀌어야 하고, 그런 과정에서 개인의 실천은 의미가 생긴다. 학교 밖 학습공동체에서 활동을 했던 이들은 이러한 실존과 정체성의 문제에 서있게 된다. 이에 대한 해결책을 찾았던 흐름을 우리는 혁신학교 운동으로 이해할 수 있다. 혁신학교는 참여와 소통의 공동체이자 학습공동체이다. 이와 관련한 문화와 조직적 특성이 역동적으로 살아날 때 혁신학교의 본질을 살릴 수 있다.

이는 상황학습(Situated Learning)의 양상으로 설명할 수 있다. Lave와 Wenger(2002: 31)는 학습은 지식과 정보의 단순 습득의 과정으로 보지 않고 실행 공동체에 참여하는 과정으로 설명한다. 이들은 초보 학습자가 공동체에 참여하는 과정을 그려낸다. 지식과 기능을 획득하기 위해서 공동체의 사회 문화적 실행(practice)속에서 완전한 참여자가 되는 과정을 상황 학습으로 설명한다. 상황학습은 도제교육과는 다소 구별된다. 도제식 교육이 학습을 개인 단위로 설정한다면 상황학습은 실행공동체로 설정한다. 참여자는 공동체의 축적된 경험적 지식을 전수 받으면서 합법적 주변인에서 중심인으로 자리매김하기 시작한다. 학습공동체는 이러한 상황학습과 유사하다. 수업과 교육과정, 평가, 학교를 바라보는 관점이 신규 교사 내지는 신입 회원, 전입 교사에게 전이되는 과정과 크게 다르지 않기 때문이다. 공동체가 지닌 암묵적 지식 내지는 경험적 지식이 공유되고 확장되는 과정은 곧 개인과 조직의 발전에 기여한다. 좋은 학교 만들기는 탁월한 몇 명의 교사들의 개인기에 의해서 이루어지지 않는다. 공동체적인 학습 문화의 형성과 조성, 계승이 학교 혁신의 핵심 포인트이다.

지금까지 무수히 많은 교육 개혁 정책들이 존재했지만 실패했던 이유는 무엇인가? 학교를 암흑 상자로 바라봤기 때문이다. 정책을 쏟아내면 학교는 그대로 수용한다고 생각한다. 하지만 현

실은 다르게 작동한다. 겉으로 보기에는 움직이는 것처럼 보이지만 실제로는 형식적인 대응 내지는 가장된 대응을 할 가능성이 높다. 이런 점에서 학교를 암흑 상자로 보면 안되고, 학교 내 교사들의 상호작용과 관계맺음이 어떤 방식이었는데에 대해서 정책 관계자들은 관심을 기울여야 한다.

혁신학교는 학교 내에서 이루어지는 교사들의 관계맺음 방식을 중시한다. 이는 곧 학습공동체를 통해서 구현된다. 그러한 학습공동체의 힘은 수업과 평가와 교육과정 혁신으로 이어진다.

아래의 내용은 학습공동체를 만들어가는 어느 중학교의 부장과 인터뷰를 한 내용이다. 이 인터뷰를 잘 읽어보면 학교 내 학습공동체를 만들어가기 위한 시사점을 도출할 수 있다.

< 인터뷰1: 중학교 내 학습공동체 운영의 실제 >

김성천: 어떤 방식으로 학교 내 학습공동체를 운영하는가?

k부장: 수요일 5교시 이후에 학습 모임을 진행한다. 이를 위해서 학부모 설명회를 통해 양해를 구했다. 학부모 입장에서는 아이들이 5교시만에 오는 것이 불만일 수 있기 때문이다. 교사들이 학습하고 연구하면 아이들에게 돌아간다는 이야기를 충분히 했다. 우리학교는 수업 공개 나눔은 전교사가 다 하고 있고, 최근에 별도의 동아리 모임이 출범하고 있다. 이런 과정에서 교장선생님이 지지가 매우 중요하다. 왜 교사들이 따로 모여있느냐는 접근을 하면 이야기는 복잡해지나. 교장선생님이 지지해주면 교사들에게 도움이 되고 힘이 된다.

김성천: 학습공동체의 유익을 선생님들이 느끼는가?

k부장: 요즈음에는 모임을 통해서 수업에 대해서 많이 나눈다. 교사들은 기본적으로 수업에 관심을 갖는다. 그런 과정에서 아이들도 느낀다. 교과서만 들고 와서 진도를 나가는 것과 디자인하는 것은 수업의 차원이 다르다. 우리들이 노력하는 과정을 통해 아이들의 반응도 달라진다. 솔직히 말해 수업 준비 제대로 안하고 들어가면 못따라오는 아이들이 미워진다. 미운 아이들이 생기면 밖에 나가라고 한다. 그런 과정에서 불화가 생기기도 하는데 최근에는 문제가 줄어들었다. 교사들의 수업 준비를 제대로 해서 들어가기 때문이다. 학습공동체의 유익은 나눔에서 비롯된다. 나눔의 과정은 내 수업뿐만 아니라 다른 교사의 수업을 보게 만든다. 서로가 무엇을 가르치는지를 알게 된다. 이런 과정은 서로에게 동질감을 형성하게 만든다. 주제통합프로젝트라든지 교과별 통합학습은 이런 맥락에서 가능해진다.

김성천: 선생님들의 저항이 초기에 있었을 것 같은데 어떻게 돌파했는가?

k부장: 우리학교는 매주 6교시에 모든 교사들이 다같이 합의해서 수업을 공개한다. 처음에는 외부 강사를 많이 불러서 관점을 갖게 했다. 그리고 우리 학교의 몇몇 선생님들이 먼저 자신들의 수업을 공개했다. 혁신부장인 나부터 시작했다. 막상 해보니깐 생각보다 큰 부담이 없었다. 우선, 원칙을 정했다. 수업에 대해서 서로 칭찬하자. 수업자의 고민을 같이 공유하고, 지지해주자는 방향으로 나갔다. 지적질하지 말자는 것이다. 매번 칭찬 일색이어서 힘들었다고 말하는 분들도 있는데 나름 의미는 있었다고 본다. 수업에 관한 고민의 수준이 전체적으

로 높아졌다. 스킬이 좋아진다는 차원보다는 자기 자신을 객관화하여 보기 시작했다는데 의의를 두고 싶다. 예컨대, 예전에는 수업을 하다가 아이들에게 화를 냈지만 다른 선생님을 수업 장면 관찰과 나눔, 대화를 통해 교실에서 아이들에게 쉽게 화를 내는 나를 보게 된다. 그런 것이 도움이 된다. 물론, 불만을 가지고 있고, 안하고 싶어하는 교사들도 일부 있다. 다만, 대다수가 하자고 하고, 나누어보니 좋다고 하니 분위기로 가는 것이다.

김성천: 진행하는 가정에서 고민은 없는가?

k부장: 우리 학교의 경우, 수업공개 나눔은 정착이 되었다고 생각한다. 생활지도도 수업안에서 해결하자는 분위기로 가고 있다. 초기에는 외부 강사를 많이 썼지만 지금은 예산도 그렇고 우리끼리 자체적으로 진행하려고 한다. 최근에는 학습지 구성과 교육과정을 재구성하는 방향으로 나아가고 있다. 학습지 재구성은 곧 교육과정 재구성과 연결된다. 학습지 구성으로 학생간 협력수업을 어떻게 이끌어갈 것인가를 공동체적으로 고민하고 있다. 물론, 고민도 있다. 협력수업과 모둠수업으로 다 같이 가야하는데 우리학교는 협력수업을 공식적으로 표방하지는 않았다. 그런데 여전히 일제식 수업을 하는 분들이 있다. 솔직히 여전히 안 바뀌는 분들도 일부 있다. 학교 나름의 어려움과 갈등이 있는 셈이다. “다같이 협력수업으로 갑시다” 하고 그런 것을 표방해야 하는 것인지 아니면 알아서 변화할 수 있도록 기다리면서 지속적인 자극을 주는 것으로 충분한지 고민하고 있다.

김성천: 자연스럽게 평가에 관한 고민도 시작될 것 같다.

k부장: 평가에 관한 고민으로 가야한다. 작년까지 모든 교과가 중간과 기말고사를 봐야한다는 원칙을 교장선생님께서 표방하셨다가 올해는 약간 유연한 입장으로 선회하셨다. 지필 평가를 줄이고 수행평가를 늘리려고 하면 교사들에게 프로그램이 더욱 필요한 상황인데 여기에 대한 교사들의 두려움이 있다. 여러 학교에서 평가를 바꾸려하지만 어려움에 봉착한다. 평가에 대한 학부모의 항의가 들어와서 어떤 학교는 법적인 문제로 비화되었다더라 하는 이야기가 돌면 학교는 더욱 어려워진다. 아무튼 교육과정과 수업, 평가를 완전히 연계하는 것은 앞으로의 과제이다.

김성천: 학습공동체 예산은 어떻게 주로 사용하나?

k부장: 작년에는 우리학교 예산의 6-700만원을 강사비로 썼다. 다만, 다양한 강사를 많이 부르는 방식보다 한강사를 가지고 깊이 있게 했다. 최소한 단위학교에 프로그램을 정착시키려면 1년은 들어와야 한다고 본다. 외부자가 들어오는 경우는 장기적으로 같이 가야한다. 그래야 교사들이 자기의 고민과 실천을 털어놓을 수 있다. 올해는 강사비를 200-300만으로 수준으로 줄이고 대신 교사들의 자체 학습을 늘리고 있다. 주제 통합 프로젝트도 실시하고 있다.

〈인터뷰2: 고등학교 내 학습공동체 운영의 실제2〉

김성천: 교내 학습공동체는 어떤 방식으로 진행되나?

a부장: 교내 학습공동체의 성패는 선생님들의 자발성에 의해 결정된다. 이런 것이 있다고 하면 교육청 차원이든 시청 차원의 예산에 의해서도 다양한 시도가 가능해진다. 수업 공개는 배움공동체 솔루션을 활용했다. 처음에는 이렇게 해보니깐 괜찮다고 입소문이 나면서 친한 사람들끼리 같이 해보자는 분위기가 형성됐다. 수업 공개도 그렇게 시작을 했다. 독서토론을 교내에서 했다. 독서토론은 한달에 한번 정도는 했다. 우리학교는 교사들의 학습동아리가 많은 편이다. 1교사 1동아리 체제로 가고 있다. 이것을 해볼래하면 동아리가 시작된다. 자발적인 흐름이 어느 정도 조성이 되면서 학교 전체 차원에서 흡수됐다. 교육과 정부나 혁신부에서 주도적으로 수업 공개를 프로그램으로 연결시켰다. 학년끼리 교육과정을 재구성 해야하니깐 많은 회의도 했다.

우리는 수업공개에 날이 있다. 재작년에는 자주 이루어졌다. 작년에는 한 달에 한번 정도 했다. 한학기에 한번은 외부 교사들에게 공개하고, 그 다음에는 전교사가 공개한다. 학년을 위주로 진행한다. 한달에 한번은 며칠부터 며칠은 수업 공개를 하는 기간을 잡는다. 수업 교환을 하면서 진행한다. 그 수업에 대해서 재작년에는 촬영한 것을 다시 보면서 이야기를 했다. 촬영하는 것을 보니 부담스럽고, 시간도 많이 걸린다는 이야기들도 있어서 꼭 수업을 들어가서 본 사람들을 중심으로 협의회를 진행했다. 올해는 수요일 6교시까지 수업을 하고 7교시부터 학습 프로그램을 진행한다. 교직원 회의, 교사 동아리, 수업 나눔 등 일주일 마다 프로그램을 운영한다. 수업의 경우, 수업 친구 개념이 좋다는 이야기가 많다. 작년부터 2-3명 정도 짝을 이루어서 서로 수업을 같이 본다. 그러면서 수업부터 모든 것을 공유하는 시스템을 가지고 있다. 우리는 고정된 시스템이라기보다는 교사들의 의견을 듣고, 교사들이 발언을 많이 한다. 발언을 많이 해서 힘들지 발언을 하지 않아서 힘들지는 않다. 그런 소통의 과정을 통해 성장을 한다.

김성천: 어떤 성과가 나타났다고 보는가? 그 원인은 무엇인가?

a부장: 우리는 수업을 하나하나 같이 만들어가면서 나아졌다고 본다. 우선은 교사들이 서로 친해야만 가능해진다. 고민을 나누기 위해 독서 토론을 많이 했다. 저녁때 주기적으로 모여서 학습을 했다. 독서 토론도 하고, 비폭력대화나 감정코칭 등 새로운 주제를 잡아서 공부를 했다. 자연스럽게 주제별 동아리가 만들어졌다. 동아리 활동은 5-6명이 시작하지만 공부한 내용에 대해서는 전체 공유를 한다. 메시지를 다 같이 주고, 사례를 공유하면서 사람을 모은다. 선생님들의 학습을 보면 수업 공개 나눔이라든지 독서토론을 할 때를 보면 교실 상황과 반드시 연결한다. 동시에 우리가 나아가야할 부분을 논의하기 시작한다. 무엇보다 선생님들끼리 고민을 나누기 시작한다. 아이들의 모습을 공유하면서 좋아졌다.

김성천: 학습공동체의 유익은 무엇인가?

a부장: 예를 들면 비폭력대화나 감정코칭의 경우, 아이들에게 상처받는 교사들도 있고, 학교 내에서 나도 상처를 받는다. '나의 능력없음'을 뼈아프게 느낀다. 그런 이야기들을 모임에서 풀어놓으면 저 사람도 나랑 똑 같구나하는 생각을 하면서 동질감을 느낀다. 아이들이 나한테만 그런 행동을 하는 것은 아니구나 하는 생각을 하면서 학교 차원의 고민으로 발전시킨다.

김성천: 어려움과 한계는 무엇인가?

a부장: 우리학교에서는 학습 의욕이 많은 분들은 10명 정도에 불과하다. 학교 인원이 가치 공유를 다 같이 못한다. 주도적인 인물은 거기서 거기다. 쉽게 말해 그 나물에 그 밥이다. 교육과정 연구회를 만들면 막상 모이는 사람들만 모인다. 모이는 선생님들이 일정하다보니 그 사람들이 할 일이 많아진다. 누군가 독서 토론을 하면 도와달라고 하니 가야지 하면서 가보면 일정한 사람들이 모인다. 나같은 경우도 모임이 많아지다보니 주기적으로 하는 것을 한 달에 한번씩 하는 것이 버겁다. 나같은 경우도 5개 이상의 동아리에 참여하고 있다. 전반적으로 많은 교사들이 참여하는 방법은 없을까 고민을 한다. 수업이나 그 밖의 것을 열심히 하려고 하면 5시 안에 다 끝내기는 어렵다. 저녁 6-7시 이후 활동으로 이어지면 참여하는 분들이 늘 거기서 거기이다. 우리 학교가 가야할 방향에 대해서 확실히 누가 알고 있는 사람이 없다. 사실은 우리가 잘하고 있는 것인지, 이렇게 가도 괜찮은 것인지 늘 불안하다. 운영자 입장에서는 더욱 힘들다.

김성천: 참여를 하지 않는 교사들 때문에 힘들지 않는가? 그들을 어떻게 설득하는가?

a부장: 가장 큰 문제는 안하려는 분들을 끌어들이기가 어렵다. 1/3은 아예 안하려고 한다. 모이라고 하면 일과 내에서는 하지만 그 외에는 아주 안하려는 분들이 있다. 다행히 시간이 지나면서 선생님들의 대부분은 흡수되고 있다고 본다. 이런 문제가 있으면 “이렇게 바꾸어 봅시다”고 말하면서 변화를 일으킨다. 해마다 방법을 달리해서 변화를 주고 있다. 시행착오를 겪으면서 발전을 한다고 본다. 우리 학교 선생님들은 토론이나 협력수업, 프로젝트 수업을 많이 진행한다. 계속 대화를 하면서 선생님들을 끌어들이는 방법 밖에 없다. 우리 학교는 돌아가면서 수업을 공유한다. 새로운 선생님들이 올 때 이런 수업을 할 때 이렇더라는 이야기를 많이 한다. 이런 분위기에서 교사들이 부담을 많이 느끼고 있지만 한번 해보자는 분들도 많아지고 있다. 그런 선생님들을 모임에 끌어들이기 위해서 많은 노력을 한다. 같이 성장할 수 있도록 도와주는 시스템이 많다. 결국, 우리는 공유를 많이 한다. 서로 알아가는 과정이 생긴다. ‘나도 이것을 해볼까’하면서 시도를 한다. 그때 공유하면 서로 자극을 받는다. 그때 시도한 것이 어땠냐고 물으면 서로 대화가 시작된다.

김성천: 초기에는 수업에 집중한 것 같은데 시간이 지나면서 학습 주제가 달라지지 않는가?

a부장: 학년을 중심으로 모두가 즐겁게 논의하려고 한다. ucc를 활용한 수업의 경우, 많은 교과가 적용하면 학생들의 입장에서는 수행평가 부담이 커진다. 이런 고민을 논의하다보면 교과가 달라도 수행평가 방안을 같이 공유하려고 한다. 그러니깐 수업에서 교육과정 재구성, 평가까지 학습 주제가 연결된다. 우리는 교사들끼리 교육과정 페스티벌을 두 번씩 진행하고 있다. 학년별로 교육과정을 짜본다. 하나만이라도 같이 가보자는 분위기이다. 수행평가는 공동으로 할 수 있는 것을 하면서 아이들의 부담을 덜어주자고 생각한다. 어떤 과에서 무엇을 만들면 어떤 요소를 넣어서 같이 평가하자는 흐름이 만들어지고 있다.

김성천: 학습공동체 활성화를 위한 교장이나 교감선생님의 역할은 무엇이라고 생각하나?

a부장: 우리는 교장 선생님이 학습공동체를 막지를 았았다. 무엇을 해보겠다고 하면 다 해보라고 하셨다. 솔직히 작년에 위기가 잠시 왔다. 교육감 선거를 앞두고 교감선생님께서 뭐든지 못하게 하셨다. 그때 잠시 경직되었고 위축되었다. 관리자의 마인드가 대단히 중요하다는 생각이 그때 들었다. 일단 관리자들은 “무엇이든지 해보라”고 독려해야 한다. 그다음 예산 확보가 대단히 중요하다. 우리는 연수 예산을 많이 편성하고 있다. 아무리 좋은 일이라고 해도 교장이 시켜서 하기 시작하면 일이 꼬인다. “이렇게 해봐라”고 해서는 안되고 선생님들이 4-5명이 모여서 해보고자고 할 때 분위기가 좋아진다. 교장선생님은 열심히 하려고 하는 사람들을 모아주면 된다. 예컨대, 같이 일하는 부서나 학년으로 모아줄 수도 있을 것이다. 관리자에 의해서 시작되면 희한하게 교사들은 그것을 긍정적으로 받아들이지 않는다. 좋은 내용이라고 해도.. 다행히 우리는 교장선생님이 말씀하시기 전에 스스로 열심히 하려는 선생님들이 있었다. 여기에 교장선생님의 교통 정리가 필요한 것 같다. 기획위원회에 들어가보면 교장선생님께서 불필요한 일들을 쳐내신다. 덜어내기를 해준다. 그리고 우선 순위를 잘 잡아주신다. 선생님들이 어려움을 말하면 “어쩔 수 없다”가 아니라 끝까지 해결해주려고 한다. 교사들의 마음이 열리기 시작했다. 전직원 회의를 하는데 분위기를 주도하신다. 교사들도 이야기를 많이 한다. 손석희의 백분토론처럼 시원하게 진행이 된다. 지금은 긴장감이 돌면서 오히려 학교가 더욱 잘 돌아간다. ‘안해도 된다’는 분들이 요즘에는 함부로 하지 못할 분위기이다. 신나는 느낌이 든다.

김성천: 앞으로 학습공동체의 방향은 무엇인가?

a부장: 현재까지는 교육과정 재구성으로 가고 있는데 앞으로는 교육과정 철학과 내용을 더욱 심도 깊게 해야한다고 본다. 교육과정을 만들자는 모임도 시작했다. 뮤지컬, 노작, 봉사 등의 전문가들을 만나서 이야기를 듣고 있다. 올해부터 심도 깊게 교육과정 편제도 손보려고 한다. 우리가 교육과정에 관한 고민이 부족한 이야기가 있어서 학습을 통해 깊이와 전문성을 더하려고 한다.

인터뷰 <1>과 <2>를 통해 우리는 몇가지 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 교사들의 학습 시간을 일과 중에 확보하며, 우선 순위에 두고 있다. 때로는 교사들의 학습 시간을 위해 특정 요일에는 방과후 수업을 적용하지 않는다. 학부모의 불만이 생길 수 있기 때문에 이에 대한 충분한 설명을 했다. 교사들이 일정한 학습을 할 수 있는 시간을 일과 시간에 의도적으로 확보하고 있음을 알 수 있다. 이는 교장과 교감선생님이 학습공동체의 중요성을 인식할 때 가능해진다.

둘째, 수업을 중심으로 학습공동체를 진행하고 있음을 보여준다. 대다수의 교사들은 수업을 잘 하고 싶은 욕구가 있다. 그런 점에서 수업의 질적 향상을 위한 프로그램이 진행될 때 교사들의 자발적인 참여를 유도할 수 있다. 학습의 주제를 무엇으로 설정할 것인가는 대단히 중요한 문제이다. 교사들이 수업을 개방하고, 그 고민을 깊이있게 나누고 공유하면서 학교가 지향하는 수업에 관한 상을 그려나가는 모습이 두학교에 존재한다.

셋째, 교사 참여를 촉진하는 몇가지 전략을 엿볼 수 있다. 초기에는 검증된 외부 강사를 많이

활용했다. 다만, 일회성 강의가 아니라 특정 프로그램을 지닌 강사진과 지속적인 연수 프로그램을 구성했다. 이러한 과정을 통해 수업에 관한 교사들의 관점을 형성한 후 수업을 서로 공개하는 흐름으로 나아갔다. 다만, 비판하는 방식이 아니라 칭찬과 나눔 중심의 수업 공개를 진행했다. 여기에 몇몇 앞바퀴 교사들이 솔선하여 수업을 먼저 공개했다. 이러한 과정을 통해 수업 공개와 나눔에 대한 흐름을 조성했다.

넷째, 학습 방식과 내용의 진화가 이루어졌다. 초기에는 외부 강사 프로그램의 의존도가 높았으나 서서히 내부 프로그램이 많아졌다. 초기에는 수업에 관한 학습, 수업 공개와 나눔이 주류를 이루었으나 서서히 학습지 개발, 교육과정 재구성, 평가에 관한 논의로 발전하고 있음을 알 수 있다.

다섯째, 관리자들도 학습공동체의 중요성을 인식하고 이를 적극적으로 지원하였다. 학습공동체의 중요성은 곧 예산과 시간 확보로 이어진다. 동시에 교사들을 격려해주는 모습으로 나타난다.

여섯째, 학습공동체를 주도하는 교사 그룹이 존재했다는 점이다. 적극 그룹의 노력으로 소극적인 교사들도 학습공동체의 가치와 유익에 대해 서서히 인정하기 시작한다. 초기에는 부정적인 여론도 일부 조성되었으나 학교의 비전과 방향, 철학의 공유가 이루어지고, 자발적으로 참여하는 적극 그룹의 솔선 수범을 통해 분위기를 형성하였다. 동시에 교장과 교감선생님의 적극적인 지원이 뒷받침되었다.

일곱째, 학습 프로그램이 다양하다. 외부 강사를 통한 자극, 구성원 자체 워크숍과 세미나, 독서 토론, 동아리 모임, 외부 학교 탐방, 수업 개방과 나눔 등 교사들의 성숙 정도에 따른 다양한 프로그램의 변주가 이루어지고 있음을 알 수 있다. 동시에 고정된 학습 패턴이 아닌 개방과 참여, 토론을 통해 상황에 맞추어 프로그램이 변화되고 있었다.

학교 내 학습공동체 구축을 위해 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 초기에는 연수 비중을 높이되 이후 자체 학습의 과정으로 전환해야 한다. 외부 강사의 일회성 강의 위주의 연수 방식보다는 특정 주제를 가지고 깊이 있게 고민하는 방식이 바람직하다. 동시에 외부 강사 비중을 줄이고 자체적인 학습과 논의 시간을 점차 늘려야 한다. 물론 초기에는 외부 강사를 적절히 활용함으로써 교사들의 잠재된 학습 욕구를 조직할 필요가 있다. 그러나 그것만으로는 충분하지 않다. 외부의 수혜에 의한 학습은 한계에 봉착한다. 학습공동체의 내적 분위기가 성숙될 때 서서히 자체 학습 비중을 높일 필요가 있다. 그런 과정에서 또다시 한계에 봉착할 때 혹은 다양한 학습 욕구가 나타날 때 외부 강사를 적절히 활용해야 한다.

둘째, 책과 논문을 많이 읽고 토론하는 방식을 적절히 활용해야 한다. 외부 강의로는 변화 유도가 쉽지 않다. 연수로 사람은 쉽게 변화되지 않는다. 지속적인 학습이 더욱 중요하다. 강의 한번 듣고 끝내는 방식을 지양하고 보다 깊이있는 학습을 꾀해야 한다. 관심 분야를 중심으로 필독서를 정해서 사전에 책을 읽고, 저자와의 만남을 가지면서 토론하고, 후속 주제로 이어가는 방식이 필요하다. 책을 읽는 과정은 이론과 경험, 지식과 실천의 결합을 가져올 수 있다.

셋째, 공동 주제를 중심으로 학습하면서 추후 모임을 자연스럽게 분화시킬 필요가 있다. 교사들의 공동 주제는 대체적으로 수업이다. 수업은 교사들의 공통 관심사이기 때문에 학습공동체를 이끌어 가는데 유용하다. 수업을 연구하다보면 자연스럽게 평가를 고민하게 되고, 이후 교육과정을 모색하게 된다. 물론 준비된 구성원들이 많은 경우 교육과정을 먼저 건드릴 수도 있다. 나아가 서로가 꿈꾸는 학교에 관한 이야기를 하다보면 자연스럽게 학교의 비전이 나오게 되고, 그 맥락에서 교육과정을 구성할 수 있다. 학습 주제의 진화는 성공하는 학습 공동체의 필연적인 과제이다. 학습 동아리를 다양하게 분화하여 진행하는 방식과 전체 학습 동아리를 구축하는 방식은 각각 장단점이 있다. 이는 학교의 상황과 구성 인자에 따라 숙고하여 결정해야 한다. 초기에는 철학과 관점의 공유를 위해 공동의 학습을 진행하고 일정한 기간이 지나면서 학습 주제와 관심사에 따라 분화하여 학습을 진행하고 이를 상호 공유하는 방식으로 진행할 수도 있다.

넷째, 교사들의 학습 시간을 확보해야 한다. 방과후 수업을 많이 하는 것보다 정규 수업에 관한 구성원들의 인식 공유가 훨씬 중요하다. 학교가 지향하는 수업에 대한 합의와 논의, 학습이 이루어지지 않으면 좋은 수업 만들기 쉽지가 않을 것이다. 일상의 학습을 어디서 어떻게 확보할 것인가가 중요하다.

학교 혁신은 더하기와 빼기의 철학이 함께 만나야 한다. 여유가 있을 때 학습이 가능해진다. 지나치게 바쁜 학사 일정으로는 교내 학습공동체 구축을 어렵게 만든다. 무엇을 덜 것인가를 먼저 모색해야 한다. 그러한 비움의 과정이 이루어질 때 채움의 현상이 나타날 수 있다. 다만, 학교 밖 학습공동체의 경우 일과 시간 이후에 많은 활동이 이루어진다. 교사의 성장 욕구가 있고, 그것을 채울 수 있는 해법이 있다면 일과 시간 이후에도 교사들은 모여들 수 있다. 그러한 모임의 내용을 누가 어떻게 조직할 것인가는 중요한 과제일 수 밖에 없다.

다섯째, 초기에는 무리한 학습보다는 친밀성과 공동체성 강화에 초점을 맞출 필요가 있다. 구성원간 신뢰가 없는 상태에서는 서로의 나눔이 깊지 않을 수 있다. 서로에 대해서 이해하고 알아가는 시간을 의도적으로 만들어야 한다. 친밀한 시간을 위해 MT나 야외활동 등을 가질 필요가 있다. 신뢰를 갖는 만큼 대화의 내용은 깊어질 수 있기 때문이다.

여섯째, 조직과 개인의 성장을 함께 모색해야 한다. 조직은 성장하는데 개인은 성장하지 않는다든지 개인은 성장하는데 조직은 성장하지 않는 모습은 모두 바람직하지 않다. 학습공동체를 통해 학교와 개인이 함께 성장해야 한다. 학습공동체는 모임에 중독이 된 사람들이 많아질 때 모임이 살아난다. 모임을 마치고 돌아갈 때 나눔과 배움으로 기쁨으로 마음이 충만해지는 경험은 해보지 않은 사람은 모른다. 그 경험을 해볼 때 모이지 말라고 해도 사람들은 모여든다. 다만 많은 이들은 여전히 학습공동체를 통한 성장을 경험하지 못했기 때문에 여전히 개인적인 학습에 머무르고 있는 것이다. 개인의 학습에서 조직을 통한 학습으로의 전환은 생각처럼 쉽지는 않다. 학교장의 리더십, 교사 리더, 학습 여건, 공동의 관심사, 학교 분위기와 풍토 등이 종합적으로 결합되면서 학습공동체의 성장 여부가 결정되기 때문이다.

V. 성공하는 혁신학교의 특성을 통해 본 학교 교육의 비전³⁾

공교육 혁신 모델은 존재하는가? 지금까지 학교를 바꾸기 위해서 국가 차원의 많은 교육 정책이 쏟아졌지만 의미있는 변화를 만들어냈다고 자신하기 어렵다. 성과급 제도와 국가수준의 학업성취도 평가가 과연 학교를 바꾸었을까? 부분적인 변화를 만들었거나 생각지도 못했던 부작용이 발생하곤 했다. 이런 점에서 공교육 혁신 모델은 정책 기획자의 책상이 아닌 현장에서 실천하는 교사의 발에서 찾아야 한다.

3) 김성천 외(2015). 혁신학교의 거의 모든 것. 맘에드림

혁신학교도 급이 있습니다. 무늬만 혁신학교인 학교로 인해 실망한 이들도 있습니다. 혹자는 혁신학교를 흉내학교와 기만학교, 진짜 혁신학교로 구분하기도 합니다. 진짜 혁신학교는 무엇이 있을까요?

첫째, 학교의 비전과 철학이 있습니다. 어떤 학생들을 길러내기를 원하는지, 교육과정의 궁극적인 목표가 무엇인지를 그리고 있습니다.

둘째, 혁신 주제 세력들이 있습니다. 혁신과 관련하여 교사들을 크게 세 그룹으로 나눌 수 있습니다. 적극 그룹, 소극 그룹, 저항 그룹이 있지요. 적극 그룹을 누가 어떤 동기로 하느냐가 중요하고, 적극 그룹들이 소극 그룹과 저항 그룹을 설득할 수 있는 무언가가 필요합니다. 주도 유형도 크게 두 가지로 나누어집니다. 관리자 주도형과 교사 주도형이 있습니다. 가장 바람직한 것은 교사 주도형입니다. 교사가 교사를 설득하는 방식이 가장 효과적입니다. 교장이 주도하는 경우, 그 효과는 빠르게 나타나지만 교장의 한계가 그 학교의 한계로 귀결될 가능성이 있습니다. 관리자의 한계를 뛰어넘으려면 집단지성의 힘이 불가피합니다.

셋째, 빼기 혁신과 더하기 혁신이 결합됩니다. 새로운 것을 더하기보다는 불필요한 업무, 관행 등을 먼저 빼야 합니다. 그렇지 않으면 입으로만 말하는 '입' 혁신학교로 전락할 수 있습니다. 실천이 있는 '몸' 혁신학교가 필요합니다. 이론과 실제, 이상과 현실이 조화된 혁신학교가 필요합니다. 그 출발은 거창하지 않습니다. 하지 말아야 할 것을 안 하는 데서 출발합니다. 그 다음에 본질에 집중하는 흐름을 만들어야 합니다.

넷째, 교육과정에 집중합니다. 교사학습공동체와 소통 공동체의 궁극적인 목적은 좋은 수업과 평가입니다. 이를 포괄한 개념이 교육과정입니다. 좋은 교육과정을 구현하는 학교가 혁신학교입니다. 프로그램이 아닌 교육과정에 주목하는 이유가 여기에 있습니다. 교육과정으로 혁신학교의 가치와 철학을 구현하지 않으면 교사들의 피로 현상이 나타날 수 있습니다.

다섯째, 학습공동체가 작동합니다. 서로의 수업을 공유하고 나누는 과정이 생활과 문화로 나타납니다. 수업을 위한 학습공동체가 형성되면서 자연스럽게 다른 관심 분야로 학습공동체가 분화합니다. 개별화된 학습이 아닌 공동체를 통한 학습이 이루어지고 그 과정에서 교사는 성장합니다.

여섯째, 교장과 교감선생님의 리더십이 작동합니다. 거래적, 권위적 리더십이 아니라 변혁적 리더십과 분산적 리더십, 민주적 리더십이 작동합니다. 외적 인센티브가 아닌 근무하는 것 자체가 보상인 시스템을 구축합니다. 학교의 철학과 가치를 내면화시키는 작업이 있지요. 여기에 학교장의 권한을 적절히 분산시킵니다. 권한 위임을 통해 교사들의 리더십을 극대화합니다. 소통과 참여의 원리가 작동하지요. 자연스럽게 교사들의 효능감이 높아집니다.

일곱째, 지원 시스템을 구축합니다. 교사 업무 경감 프로그램이라든지 기초학력이 떨어지는 학생을 위한 프로그램을 작동합니다. 개인의 노력을 넘어 시스템을 만드는데 노력을 기울입니다. 이러한 지원 시스템은 지역 사회와 연대를 통해 구축하기도 합니다. 지자체의 협력을 통해 사람을 지원받기도 합니다. 학교와 마을의 연대를 통한 상생 모델을 제시합니다.

여덟째, 학생자치문화가 살아있습니다. 학생회를 존중하고 이들이 마음껏 일할 수 있도록 판을 깔아줍니다. 학교의 여러 가지 문제가 발생할 때 교사와 학생이 대립하는 것이 아니라 학생이 주체로 나서도록 합니다.

공교육에 대한 실망을 넘어 분노를 지녔던 일부 학부모와 교사들은 대안학교를 만들었다. 그 흐름은 지금도 계속 이어지고 있다. 교사들 스스로 자신은 공교육에 몸담고 있지만 자신의 자녀는 대안학교에 보내는 이들이 적지 않다. 하지만 대안학교가 희망이라고 말하기는 쉽지 않다. 우선 국가 차원의 지원이 없기 때문에 등록금이 상당히 비쌀 수 밖에 없다. 이러한 상황은 대안학교 주체들이 의도하지 않았지만 교육 불평등 현상을 대안학교 영역에서 만들어내기도 한다. 장기적으로 대안학교 역시 세금을 내는 국민들의 자녀가 다닌다는 점에서 어떤 방식으로든 대안학교 등록금을 완화하려는 정책은 실현될 것이라고 전망한다. 하지만 대안학교를 보편적인 공교육의 대안으로 말하기에는 아직 무리이다. 결국 공교육에서 대안을 찾아야 한다. 다행히 공교육에서 무엇인가 변화를 만들어가려는 흐름이 나타났다. 폐교직전의 학교를 몇몇 교사와 이를 적극적으로 지원한 학부모의 노력으로 전국이 주목하는 학교를 만들었던 남한산 초등학교가 있었고, 그 씨앗이 모태가 되어 작은학교 교육연대가 만들어졌다. 그리고 참여정부 공영형 혁신학교라는 정책이 지금은 경기도 강원, 서울과 전남과 전북, 광주 지역에서 혁신학교로 그 흐름이 이어지고 있다.

기존의 중앙정부 단위의 교육 정책이 분절적으로 나타났다면 혁신학교는 총체적인 특성을 지닌다. 특히 단위학교의 문화에 주목을 해야 한다. 그 문화는 교사들의 자발성과 역동성이 핵심이다. 최근에는 혁신학교가 아니어도 일반학교로서 좋은 학교를 만들어보자는 흐름도 감지되고 있다. 그렇다면 우리가 주목할만한 좋은학교의 일반적인 특성은 과연 무엇인가?

1. 학교 철학

과거에는 명문학교라는 관점에서 좋은 학교를 바라보았다. 그러나 지금은 그러한 시각은 유효하지 않다. 예컨대, 특목고가 존재하고, 비평준화 지역에서 일류학교가 있지만 그 이면에는 주목받지 못하는 대다수 학생과 학부모의 소외감과 열패감이 존재한다. 공교육 자체가 불신 받고 있는데 우리학교가 지역 사회에서 명문학교로 존재한다는 사실이 과연 어떤 의미가 있을까? 고려대학교 4학년 2학기에 학교를 자퇴한 김예술 양은 공교육이 자랑했던 우리들의 제자이다. 하지만 그는 절규한다. 삶의 문제에 대해 그는 답을 찾지 못했고 그 답을 찾기 위한 자신의 긴 여정을 시작한다(김예술, 2010). 우리는 그에게 과연 어떤 교육을 시켰던 것일까?

이런 점에서 우리는 학교 교육의 철학이 무엇인가를 고민해야 한다. 학교 철학은 과연 어디서부터 왔을까? 학교의 교훈인가? 사립학교의 건학이념인가? 아니면 교육과정에서 제시된 인간상과 교육목표인가?

우리가 이루고자 하는 교육의 궁극적 목표가 무엇인가를 논의하는 과정이 대다수의 학교는 생략되어 있다. 좋은 학교는 학교 교육의 철학과 목표를 함께 만들어가고 세워나가는 과정이 존재한다. 이를 세우는 과정은 교사들의 심층적인 논의를 바탕으로 이루어진다. 거창한 도구가 요구되지 않는다. 각자가 꿈꾸는 교육이 무엇이고, 아이들에게 필요한 내용은 무엇이고, 우리는 무엇을 할 것인가를 서로 이야기하면 된다. 이를 위해 필요하면 다른 학교 자료를 연구할 수도 있고, 교육 사상가들의 책을 공부할 수도 있다. 결국 학교 철학은 학습과 논의를 바탕으로 세워나가야 한다. 철학의 빈곤은 결국 '명문대 몇 명 합격'이라는 외적인 가치의 도달 여부에 목숨 거는 학교로 전락시킨다.

어떤 학교의 학부모가 다음과 같이 학교장에게 질문을 던졌다고 한다.

“우리 아이는 공부를 잘 합니다. 우리 아이가 이 학교에 오면 S대학교 입학이 가능한가요?” 그 질문에 대한 학교장의 답변은 다음과 같았다.

“우리학교의 교육목표는 S대 입학이 아니라 졸업 후 사회에 나가서 공공의 가치를 자신의 삶에서 실현할 수 있는 민주시민을 길러내는데 있습니다. 그러한 과정을 통해 결과적으로 S대학교에 갈 수 있겠지만 그 학교 입학을 우리 학교의 교육 목표로 삼고 있지는 않습니다.”라고 답했다고 한다. 이처럼 당당한 답변이 가능한 이유는 무엇인가? 학교의 철학과 목표에 대한 학교 구성원들의 확신이 있었기 때문이다.

2. 민주적 의사 소통

대부분 학교의 교직원 회의를 가보라. 상호작용이 없다. 일방향적인 전달만 있다. 그 내용도 늘 반복되는 내용이다. 학교의 부장들이 모여있는 기획회의 역시 의례적인 학교 행사에 관해 이야기할 뿐이다. 그리고 마지막으로 교감과 교장선생님의 훈화 말씀으로 회의를 맺는다. 하지만 사적인 자리에 가보면 많은 이들이 학교에 대한 불만을 쏟아내기도 한다. 하지만 그러한 담화가 공적인 차원에서 이루어지지 않는다. 이러한 사적 담화와 공적 담화의 괴리 현상은 의사 소통의 부재 현상을 만들어낸다. 불만이 있지만 불만을 말하지 않다가 결국 특정 사건을 계기로 누적된 갈등이 폭발하기도 한다. 수직적 의사소통 체계와 수평적 의사 소통 체계 모두가 제대로 작동하지 않는다.

아직도 일부 학교를 보면 학교운영위원회에 교사들이 참여하지 않는다. 교원위원으로 참여해야 얻는 것도 없으면서 피곤하기만 하다. 결국 교감과 부장 중심으로 교원위원이 채워지고 무투표 당선이 되기도 한다. 교원 간 의사소통이 이루어지지 않는 학교가 학생과 학부모 의사소통이 잘 될리 없다.

학교는 민주시민을 길러내는 공간이지만 정작 학생들이 자연스럽게 민주시민의 가치와 철학을 내면화할 방안이 풍성하지 않다.

성공하는 학교를 보면 우선 교직원 회의가 다르다. 잡다한 전달 사항은 가급적 유인물이나 메신저를 활용한다. 대신 몇몇 안건을 중심으로 구성원들이 심도 깊은 토론을 한다. 토론 이후 완전 합의를 시도하고 그것이 어려우면 다수결로 결정한다. 부장회의는 학생들이나 교사들이 제안한 건의 사항을 처리하는 기구로 탈바꿈한다.

일부 학교는 반장과 부반장 체제를 없애고 학급 대의원제를 운영한다. 학급 대의원들이 학생회 자치회의에 가서 학급회의에서 논의된 내용을 가지고 소통을 한다. 그 과정은 전교생들에게 생중계된다.

이러한 학교는 일단 교사와 학생들의 효능감이 높다. 무엇인가를 고민하고, 제안하고, 바꾸어 보고, 책임을 저본 경험을 구성원들이 가지고 있다. 그러한 경험은 곧 이 학교는 내 학교라는 주인의식으로 이어진다.

3. 학습공동체

학습공동체는 학교 혁신의 핵심 동력이다. 교직문화는 고립적인 성격을 지닌다. 그동안 초등학교에서는 담임교사의 교실을, 중등학교에서는 교과 교사의 수업에 대해 독자적인 영역으로 바라보았다. 누군가의 수업에 대해 바라보고 그것에 대해서 함부로 이야기하기란 대단히 어렵다.

최근 교원평가가 도입되면서 일 년에 공개 수업의 날로 정해 학부모가 바라볼 수는 있지만 일상의 수업과는 다른 성격을 지닌다. 학부모는 물론이고 동료 교사들에게도 다른 교사의 수업을 쉽게 볼 수는 없었다. 교실은 곧 성역이기 때문이다. 이 과정에서 교사들의 수업은 어느 순간 성

장을 멈추게 될 가능성이 높다.

일본의 사토마나부 교수(2010)는 교사들의 동료성을 상당히 강조한다. 동료성 구축에 실패하면 그 어떤 교육 개혁도 빛좋은 개살구가 될 수 밖에 없다고 경고한다. 그렇게 좋은 학습공동체가 왜 단위학교에서는 구현이 안되는가? 우선은 다들 시간에 쫓기기 때문이다. 학습공동체를 제대로 운영하려면 일주일 또는 격주 단위로 적어도 2-3시간 이상 확보해야하는데, 그럴만한 여유가 없다. 막상 모여도 교사들의 생각이 서로 다르다. 체벌 문제를 바라보는 관점의 차이가 교사들 사이에서 얼마나 큰가? 교장과 교감 역시 단위학교 내에 학습공동체를 만들어보자는 생각 자체를 하지 않는다. 본인 스스로 그런 단위를 통해 성장해본 경험이 없기 때문이다. 학습공동체가 성공하기 위해서는 전문성과 리더십을 갖춘 평교사 리더가 필요하다. 그런 사람이 없으면 학습공동체의 시작 자체가 어렵다. 이런저런 이유로 대다수 학교에서는 번듯한 학습공동체를 만나기 어렵다. 이로 인해 우리나라 교사들은 학교 밖에서 충전할 수 있는 공간을 찾는다. 전국국어교사모임이라든지 한국협동학습연구회, 깨끗한미디어를위한교사운동, 교실밖커뮤니티 등의 학습 모임은 교사들에게 힐링과 학습의 공간이 된다. 문제는 이러한 학습모임이 학교 혁신과 연결되지 않으면 교사 개인의 실천이 자신의 교실을 넘기 어렵다는 점이다. 이런 점에서 학교밖 학습을 학교 내 학습으로, 학교 밖 공동체를 학교 내 공동체로 전환해야 한다.

성공하는 학교를 보면 단위 학교에서 다양한 학습공동체가 만들어진다. 초기에는 외부 강사를 많이 부르지만 점차 자신들의 이야기를 하기 시작한다. 다양한 독서 활동을 통해 이론적 지식과 실천적 지식을 통합한다. 나아가 자신의 실패와 어려움을 함께 나눈다. 자신의 민낯을 그대로 드러낸다. 그것이 가능한 이유는 교사간 신뢰를 토대로 좋은 관계성이 만들어졌기 때문이다. 이 단계를 넘어가면 서로의 수업에 대해서 바라보고 함께 이야기를 한다. 궁극적으로는 이들이 학교 혁신의 핵심 세력으로 자리잡게 된다.

4. 변혁적 리더십

학교는 교사들의 자발적인 노력만으로는 성장에 한계를 보일 수 밖에 없다. 결국, 학교장의 리더십이 중요하다. 이때의 리더십은 변혁적 리더십이어야 한다. 많은 학교장은 거래적 리더십을 사용했다. 일부 교사들에게 좋은 근무평점 점수를 주고 그들을 중심으로 학교를 추동했다. 이들이 주로 부장교사가 된다. 하지만 그 과정에서 소수의 학교 주도 그룹과 대다수의 소외 그룹이 발생하기도 한다. 이처럼 비용과 이익을 따지는 방식으로는 학교를 혁신하는데 한계가 생긴다. 좋은 학교에는 좋은 교장이 있다. 그러한 교장은 변혁적 리더십을 구사한다.

변혁적 리더십은 학교의 비전과 철학을 함께 만들어가고, 그 내용에 대해서 구성원들이 합의하게 만든다. 이러한 방식은 대다수의 교사들로 하여금 내 학교라는 의식을 갖게 만든다. 학교장은 우선 권한위임을 많이 한다. 모든 것을 자신이 결정하는 방식이 아니라 학교 구성원들에게 일정한 권한을 위임한다. 심지어 교사를 초빙할 때에도 자신이 아는 교사를 초빙하기보다는 교사들로 하여금 좋은 분을 추천하라고 하고 논의를 통해 함께 결정을 한다. 교직원 회의라든지 부장 회의의 위상을 살려준다. 크고 중요한 일에 대해서는 결정을 내리지만 안건에 대한 공유와 논의를 중시한다.

최근에는 직접 수업을 하는 학교장이 늘고 있다. 자신이 먼저 수업을 하면서 아이들과 상호작용하고, 그러한 감각을 바탕으로 교사들에 대한 지원 전략을 구상한다. 교감은 교원 업무 경감의 중핵적 역할을 한다. 교원업무경감 전담팀의 팀장이 되어 직접 공문을 처리한다. 이러한 과정은 교사들에게 상당한 감동을 준다.

5. 교육과정 설계

학습공동체 구축, 민주적인 의사소통 구조, 변혁적 리더십이 화학적으로 결합할 때 최종 산출물은 결국 교육과정이다. 많은 학교에서는 교육부나 교육청으로부터 예산을 많이 받기 위해 노력했고, 그 예산을 방과후 교육비 지원이나 체험 활동, 시설 투자 등에 쏟았다. 이러한 방식의 예산 집행은 단위학교의 교육력 제고에 크게 기여하기 어렵다. 오히려 교사들의 소진 현상을 가져오거나 예산 금단 현상을 만들어 낸다. 예산이 떨어지는 순간 학교는 큰 어려움에 처하게 된다.

지혜로운 학교는 오히려 교육과정 설계에 예산을 쏟는다. 상당수 학교의 교육과정을 보라. 학교간 차이를 확인하기 어렵다. 어떤 학교는 아직도 6차 교육과정의 목표와 내용을 그대로 갖다 쓰고 있다. 담당자가 기존에 누군가 쓰던 파일을 받아서 부분적으로 교체했기 때문에 나타난 현상이다. 편제와 시수의 개념으로 교육과정을 이해할 때 그것은 담당자의 몫이 되고, 대다수는 교육과정의 소외자가 된다.

교육과정의 다양화나 특성화는 학교 철학과 교육내용, 운영 방식 세가지를 포함한다. 학교 철학이 분명해질 때 교육과정에 관한 논의가 이루어질 수 있다. 그 교육과정을 구성하기 위한 구성원들의 논의가 선택형 교과목 개설, 주제통합학습, 다양한 창체활동, 진로교육, 역량중심교육과정 등을 가능케 한다. 내용을 효율적으로 구성하기 위한 방식으로 블록형 수업이라든지 집중이수제 등이 자연스럽게 논의될 수 있다.

이런 점에서 구성원들이 함께 만들어가고 재구성할 수 있는 교육과정의 중요성이 더욱 대두되고 있다. 국가가 제시한 교육과정을 그대로 학생들에게 전달하는 방식이 아니라 학교와 학생들의 특성을 반영하여 재구성, 재창조하는 흐름을 만들어야 한다. 재구성과 재창조 과정은 곧 교사들의 전문성과 연결된다. 교사들이 교육과정을 구상하고 기획할 때 비로서 전문가로서 자리매김할 수 있기 때문이다.

이러한 특성에 비추어보면 학교 교육의 비전은 다음과 같이 압축될 수 있다.

첫째, 학습 문화 형성이다. 교사들이 학교 내에서 학습공동체를 구축하고 이를 바탕으로 학습을 하고, 수업을 공유하고 나누어야 한다. 부족하면 외부 강사를 초빙한다. 그러나 시간이 지나면 외부 강사에 대한 의존도를 줄이고 스스로 자신들의 수업에 관한 논의와 대화가 자연스럽게 이루어진다. 이 과정에서 교사들은 성장하게 된다. 학교 차원에서는 수업에 관한 공유된 상을 그리게 된다. 수업 철학이 공유된 학교에서는 학생들의 변화도 그만큼 빠르게 강력하게 나타난다.

둘째, 교사들이 혁신 교육의 주체로 나서게 된다. 지금까지 교사는 교육 개혁의 대상이었다. 교육 개혁의 주체와 객체는 사실 상대적인 개념이다. 고정된 주체와 객체는 존재하기 어렵다. 그럼에도 불구하고 교사들이 교육 개혁의 주체로 나설 수 있는 장이 주어진 적은 별로 없다. 무수히 많은 교육 개혁 정책과 담론이 학교를 강타했지만 의미있는 변화를 만들어내지 못했다. 단위학교의 교사들에게 주목해야 할 이유이다. 결국 아래로부터 이루어지는 조용한 개혁에 우리는 주목해야 한다. 학교는 혁신에 관한 세그룹이 존재한다. 혁신 적극 그룹, 소극 그룹, 저항 그룹이다. 이런 점에서 혁신 적극 그룹들이 소극 그룹을 견인하고, 저항 그룹을 설득할 수 있는 모델을 만들어야 한다. 다행히 혁신학교 등을 중심으로 그러한 경험이 조금씩 축적되고 있다.

셋째, 네트워크이다. 학교는 지역 생태계의 일부이다. 이 관점을 가지고 접근하면 학교와 지역사회의 상호 발전을 도모할 수 있다. 학교 밖에는 자신들이 가지고 있는 콘텐츠와 전문성을 가

지고 학교의 콘텐츠와 접목하기를 원하는 단체와 사람들이 의외로 많다. 지금도 부분적으로 이러한 네트워크가 어느 정도 이루어지고 있으나 분절적이면서 단편적인 특성을 지닌다. 추후 지자체가 가진 물적, 인적 자원을 적극적으로 활용하면서 마을과 학교의 결합 프로젝트를 성공시켜야 한다. 이런 맥락에서 보면 지역 사회는 학교 교육과정의 좋은 원천이자 재료가 된다.

넷째, 변혁적 리더십이다. 우리나라의 교사 효능감은 OECD 국가 수준 최하위수준이다. 학교에서 무엇인가를 성취해본 경험이 없다. 상급 부서와 관청, 관리자 등으로부터 각종 지시와 명령, 지침 등에 사로잡혀있다보니 무엇인가를 시도하면 다치는 줄 안다. 새로운 것을 시도하다가 다치느니 시키는 일만 하겠다는 모습도 감지된다. 이런 흐름을 깨기 위해서는 학교장의 역할이 절실하다. 학교의 철학과 비전을 먼저 세우고, 이를 구성원들과 함께 논의하고, 과감하게 권한의 일부를 위임해야 한다. 그 과정에서 교사와 교장은 반목의 대상이 아닌 개혁의 동반자로 함께 살아갈 수 있다.

<참고 문헌>

OECD(2001). *Schooling for Tomorrow: What schools for the future?*, Paris: OECD Center for Educational Research and Innovation.

Lave&Wenger(2002). 상황학습. 교우사

김성천(2012). 혁신학교란 무엇인가. 맘에드림

김성천 외(2013). 혁신교육의 미래를 말한다. 맘에드림

김성천 외(2015). 교사 어떻게 살아야하는가. 맘에드림

김성천 외(2015). 혁신학교의 거의 모든 것. 맘에드림

서경혜(2016). 교사학습공동체. 학지사

김예슬(2010). 오늘 나는 대학을 그만둔다 아니 거부한다. 느린걸음.

사토마나부(2010). 수업이 바뀌면 학교가 바뀐다. 에듀니티.

칸(2013). 나는 공짜로 공부한다. 알에이치코리아.