

제1회 교원단체 연합 포럼

# 교원단체, 미래교육을 말하다

일시 2019년 9월 21일(토) 14:00

장소 한국교원대학교 청람아트홀



교육정책디자인연구소

새로운학교네트워크  
사단법인

실천교육교사모임

좋은교사  
GOOD TEACHER



## 교원단체, 미래교육을 말한다

### 진행순서

시간		내용	
13:30~14:00	30'	등록	
14:00~14:10	10'	개회사 및 주요 참석자 소개	
14:10~14:35	25'	<b>주제발표</b> 교육정책디자인 연구소 : 미래교육 지향과 교육의 새로운 역할과 과제	김성천 (교육정책디자인연구소 소장)
14:35~15:00	25'	<b>주제발표</b> 새로운학교네트워크 : 혁신학교 어디까지 왔으며 어디로 갈 것인가	오윤주 (새로운학교경기네트워크 연구위원장)
15:00~15:25	25'	<b>주제발표</b> 좋은교사운동 : 학습자의 성장을 지원하는 미래교육체제와 교원 전문성	김영식 (좋은교사운동 공동대표)
15:25~15:50	25'	<b>주제발표</b> 실천교육교사모임 : 교원 주체성을 강화하는 교원단체의 지위와 역할	정성식 (실천교육교사모임 대표)
15:50~16:00	10'	휴식	
16:00~17:00	60'	질의 응답 및 종합토론 폐회	





# CONTENTS

제 1 회 교 원 단 체 연 합 포 럼

▶ 인사말

▶ 축사

▶ 격려사

▶ 주제발표

1. 미래교육 지향과 교원의 새로운 역할과 과제 ..... 1
2. 혁신학교, 어디까지 왔으며 어디로 갈 것인가 ..... 21
3. 학습자의 성장을 지원하는 미래교육체제와 교원 전문성 ..... 31
4. 교원 주체성을 강화하는 교원단체의 지위와 역할 ..... 41





먼 길을 달려 제 1회 교원단체 연합 포럼에 참석해 주신 여러분께 뜨거운 인사를 전합니다. ‘교원단체, 미래교육을 말한다.’라는 표제 아래, 우리 교육이 새롭게 나아갈 방향과 과제를 논의할 오늘 이 자리가 우리 모두에게 뜻깊은 시간이 되길 기대합니다. 무엇보다 교육정책디자인 연구소, 새로운학교네트워크, 실천교육교사모임, 좋은 교사. 이렇게 네 교원단체가 한 자리에 앉아 우리 교육의 미래를 이야기한다는 점에서 다른 어떤 포럼에서 느끼지 못했던 깊은 동료애와 묵직한 열정이 서로의 가슴으로 전달되는 시간이 될 것이라 생각해 봅니다.

지난 10년, 교사들의 자발적 참여와 협력으로 시작된 혁신 교육은 이제 우리 교육전반에 큰 흐름을 형성하게 되었습니다. 교사들의 열정과 헌신을 바탕으로 학교는 보다 민주적인 공동체로 성장하였고, 아이들은 학습의 대상이 아닌 삶의 주체로 설 수 있었습니다. 교사는 자신의 교실 밖으로 나와 학교와 학교, 학교와 마을을 연결하며 더 넓은 배움의 관계망을 구성하고자 노력하고 있습니다. 보다 나은 교육, 바람직한 학교, 올곧은 교사 그리고 우리 아이들을 중심에 놓고 새로운 변화를 일구어 온 현장의 수많은 교사들이야말로 학교 혁신, 교육 개혁의 ‘주체’였음을 잊지 말아야 할 것입니다.

곳곳에서 미래 교육에 대한 논의가 뜨겁습니다. 가치와 기술과 제도, 모든 측면에서 다양한 제언이 쏟아지고 있습니다. 바야흐로 사회의 변화를 읽어내고 교육의 방향을 새롭게 다잡고, 보다 깊고 의미있는 배움을 설계하기 위한 지혜를 모아야 할 때인 것입니다.

숨가쁜 하루가 끝난 빈 교실, 아이들의 책걸상을 정리하면서 문득 그 아이가 마주 할 미래를 내다보며 미소 지을 수 있는 우리, 교사들에게 ‘미래’는 이미 생경한 그 무엇이 아니라 아이들과 함께 보낸 ‘어제’ 혹은 ‘오늘’이 아닐까 생각합니다. 우리는 아이들을 통해 미래와 늘 소통하고 있습니다. 교육의 미래 역시 우리 교사들의 지혜와 실천으로 구성되어야 하는 까닭입니다.

오늘 포럼을 계기로 우리 교사들이 각자의 터전 위에서 든든한 동반자가 되고 서로의 안목을 열어 주는 동료가 되어 연대와 협력의 새로운 장을 열어가기를 희망합니다. 새로운 힘을 부여하고 실천을 이끄는 의미있는 자리가 되길 바라면서 다시 한 번 오늘 포럼에 참석해 주신 여러분께 감사드립니다.

2019년 9월 21일

교육정책디자인연구소, 새로운학교네트워크, 실천교육교사모임, 좋은교사운동

지금 한국사회는 큰 전환기를 맞이하고 있습니다. 한반도 평화 체제를 향한 북-미 간 협상, 일본과의 무역분쟁, 4차 산업혁명의 도래 등 국내외적인 변화에 대응해야 합니다. 이제 한국사회는 미래 사회에 대한 방향을 명확히 하고 큰 전환을 이룩해야 할 시점입니다. 교육제도 이런 사회적 전환을 염두에 두면서 새로운 방향을 모색하고 미래교육체제를 준비해가야 할 것입니다. 그럼에도 불구하고 한국사회는 전환에 대한 사회적 합의가 미흡하여 격렬한 사회적 정치적 갈등을 겪고 있습니다. 교육도 마찬가지입니다. 대학입시제도를 둘러싼 갈등을 위시로 한 사회적 갈등도 만만치 않습니다.

오늘의 이 자리는 지금까지 우리 교육의 혁신을 위해 애써온 4개 교원단체가 협력하여 마련한 귀중한 자리입니다. 교육을 둘러싼 사회적 갈등을 극복하고 사회적 합의를 이끌어내어 미래교육체제를 준비해가는데 있어 교원의 역할은 대단히 중요합니다. 1980년대 이후 교원운동의 심화, 발전 과정이 곧 한국교육의 혁신 과정이었다고 해도 과언이 아닐 것입니다. 교원은 시대와 호흡하고, 시민과 협력하고, 지역과 함께 하는 교육의 현장 전문가입니다. 교원들이 갖고 있는 현장 실천의 힘은 미래교육체제를 여는 데 중심이 될 것입니다.

교육을 둘러싼 사회적 갈등을 극복하고 사회적 합의를 이끌어내어 미래교육체제를 준비해가기 위해서는 교육주체들의 열린 자세와 폭넓은 시민사회의 참여가 전제되어야 합니다. 교육혁신을 위한 논의가 전문가가 의해 독점되고, 교육정책이 소수 정치인과 행정관료에 의해 좌우되는 시대는 지났습니다. 대학입시제도를 둘러싼 소수 학부모 간의 과도한 갈등을 넘어 아이들이 처한 상황과 한국사회의 미래를 마음 깊이 새기면서 미래교육체제의 준비를 둘러싼 공개적, 개방적, 전면적 논의를 시작해야 합니다.

교원만의 논리, 학교에 갇힌 논의에서 벗어나 권리와 함께 책임을 얘기하고, 미래교육을 얘기하는 교원단체 연합 포럼의 장을 연 것을 진심으로 축하합니다. 한 번의 행사로 끝나는 포럼이 아니라 향후 더욱 외연을 확장하고, 깊이를 더해 한국의 미래교육체제를 준비하는 큰 논의의 장으로서 자리매김하기를 기대합니다. 이번 포럼에 참여한 교원단체 여러분의 연대의 힘과 현장실천의 힘이 진정성 있는 논의의 장을 만들어갈 것으로 믿습니다.

2019년 9월 21일

국가교육회의 의장 김진경



## 격려사

저는 교육감으로서, 또 교육감협의회를 대표하여 여러분의 오늘 토론을 응원합니다.

대한민국에서 교원단체는 그 실체는 있으나 법적으로 인정받지 못하고 있습니다.

교육기본법에는 '교육의 당사자' 즉, 교육주체의 하나로서 교원단체를 규정하고, 이를 대통령령이 정하는 바에 따라 설립과 운영을 하도록 정해놓았습니다.

그런데 교육기본법이 만들어진 후 20년이 넘도록 대통령령을 만들어 놓지 않아서 한국교총 이외의 교원단체는 그 실체를 인정받지 못하고 있습니다. 교원단체를 인정하는 대통령령을 하루빨리 제정해야 합니다.

돌이켜보면, 우리 교육은 혁신학교와 학교혁신을 통해서 이전에 볼 수 없었던 발전을 이룩했습니다. '교실붕괴'라는 공교육을 불신하는 소리는 더 이상 들리지 않습니다.

전국 곳곳에서 만들어지는 실천사례들이 대한민국 교육학의 주류로 자리잡고 있습니다. 이제 학교의 담을 넘어 마을교육까지 그 범위를 넓히고 있습니다. 지난 10년간 대한민국에서 교육혁명이 성공적으로 진행되었습니다.

이러한 놀라운 발전은 교육부가 주도한 것이 아닙니다. 선생님들이 스스로의 힘으로 만들어낸 것입니다. 교원 스스로가 혁신학교를 만들고, 다양한 교원단체를 조직해서 학교혁신을 펴뜨렸습니다. 열정적인 선생님들에 의해서 학교현장으로부터 시작된 혁신이 교육부를 변화시켰습니다.

이제 '학교혁신'의 화두는 다시 '미래교육'으로 발전하고 있습니다. 오늘 이 모임에서도 혁신교육을 타고 넘는 새로운 교육운동을 모색하고 있습니다. 관주도가 아닌 교원주도의 교육운동이 대한민국 교육을 이끌어가고 있습니다. 세계 어디에 내어놓아도 자랑스러운 일입니다.

교육청과 교원단체는 교육운동의 파트너입니다.

여러분과 교육감들이 힘을 모아서 대한민국 교육의 내일을 잘 가꾸어 갑시다.

오늘 흘리는 여러분의 땀방울이 우리 아이들의 미래를 열어가고 있습니다.

교육감들도 선생님들과 함께 미래교육을 준비하겠습니다.

교육감들도 선생님들이 바라는 교원단체의 법제화를 지지합니다.

함께 하겠습니다.

고맙습니다.

2019년 9월 21일

전국시도교육감협의회 부회장/세종특별자치시 교육감 최교진






## 주제발표 1

# 미래교육 지향과 교원의 새로운 역할과 과제

교육정책디자인연구소 소장 | 김 성 천

제 1 회 교 원 단 체 연 합 포 럼





제 1 회



교 원 단



체 연 합



포 럼

# 미래교육의 지향과 교육의 새로운 역할과 과제

교육정책디자인연구소 소장 | 김 성 천

## 1. 미래교육의 지향

미래교육은 과연 실체가 있는 이야기일까? 4차산업혁명 담론이 한국사회를 지배하면서 미래사회와 미래교육에 관한 논의가 뜨거웠다. 대체적으로 이러한 담론은 ‘기술’, ‘대체’, ‘불안’의 키워드를 제시한다. AI라든지 에듀테크의 발전이 가시화되고 있고, 전통적인 학교와 교사의 역할은 축소 내지는 변경 될 수 있다. 특히, 주입식, 암기식 교육은 수명을 다했으며, 지식과 정보는 인터넷에 많이 축적되어 있기 때문에 교육과정과 수업, 평가의 정체성과 본질에 변화가 필요하다. 유튜브 등에 접속하면 상당한 고급지식을 문자가 아닌 영상으로 접촉하는 시대에 교사의 역할 축소에 대한 불안감이 커지고 있다.

그러나 한국사회는 독특한 현상을 보여주고 있다. 기술적으로는 빠르게 발전하면서도 교육에 관한 우리의 의식과 인식, 문화 체계는 ‘동시성의 비동시성’을 보여주고 있다. 전근대와 근대, 현대와 미래가 함께 공존하고 있다. 명문대학과 명문학교의 위력과 위세가 여전하다고 믿고 있으며, 한줄 세우기 경쟁에서 승리하기 위하여 선행학습 등 속도전과 부모의 경제적·문화적·사회적 자본을 총동원하는 가족 총력전이 이루어지고 있다. 특히, 한국 사회의 엘리트들은 자신의 성공경험, 예컨대 학력고사와 수학능력시험의 성취 경험을 바탕으로 공정성의 신념을 굳건하게 지키고 있다. 우리는 지금 어디에 와 있으며, 무엇을 앞으로 해야하는가?

우선 미래교육에 관한 담론부터 정리해보자. 미래교육을 바라보는 시각은 크게 두가지로 나눌 수 있다. 객관주의와 구성주의이다(류방란 외, 2018). 객관주의는 미래는 정해져 있다고 보는 시각이다. 예컨대, 학령인구 추세를 보면, 거의 정해진 흐름대로 가고 있기 때문에 예측이 가능하다. 이른바 “정해진 미래”로 보는 시각이 객관주의이다. 이러한 객관주의 시각에서 미래교육을 논의하는 흐름도 적지 않으며, 대체적으로 유토피아보다는 디스토피아를 전망하는 경향이 있다.

또 하나는 구성주의이다. 미래는 인간이 만들어가는 과정이라고 본다. 인간의 능동성과 주체성을 강조하는 시각으로서, 미래사회를 촉진하는 각종 기술을 만들어내는 주체, 구체적으로는 AI를 발전시키는 이들도 결국 사람이라는 점에서 여러가지 예상되는 문제에 대해서 대처할 수 있는 능력이 있다고 판단한다. 현실적으로는 두가지 관점이 혼재할 수 밖에 없지만 교육이 갖는 미래지향성이라든지 시민성의 속성을 고려할 때, 비판적 사고력, 문제해결력, 창의력, 더불어사는 능력 등은 더욱 중요해질 수 밖에 없다. 특히, 성찰과 반성은 인간만이 할 수 있다는 점에서 디스토피아를 유토피아로 바꾸는 역할은 교육을 통해서 촉진할 수 밖에 없다.

미래사회와 미래교육에 관해서는 국내외에 많은 연구가 이루어졌다. 예컨대 참여정부 시절 대통령자문기구였던 교육혁신위원회(2007)는 미래교육 비전과 전략을 수립하면서 미래사회의 도전 상황을 저출산·고령화, 세계화, 사회·경제적 불평등, 첨단 과학기술 발전, 직업과 생활양식의 다양화, 남북관계의 변화로 규정하였다. 2007년도에 지녔던 문제의식이 현재의 상황과 크게 달라지지 않았음을 볼 수 있다. 이는 한국사회의 고질적인 문제가 실제로는 해소되지 않고 있음을 시사한다.

이수광 외(2015)는 세월호 참사에 큰 충격을 받고, 한국의 교육 체제가 4·16 참사 이전과 이후로 나누어져야 한다는 인식으로 바탕으로 4·16 교육체제를 제안하였다. 이 보고서에도 미래사회를 다루고 있다. 미래사회에 대하여 양극화와 교육불평등의 동시 심화, 기후 변화에 따른 환경생태계 위기, 세계화의 심화, 인구구조 변화, 기술융합과 정보사회의 전면화, 남북한 통일을 중요한 변화의 핵심 요소로 규정하였다. 이러한 문제의식을 바탕으로 교육의 사회통합 기능 강화, 지속가능발전교육 등 교육생태적 전환 정책, 고등 교육력 제고, 세계시민교육, 다문화교육, 영유아 보육기능 강화 요구에 대한 대응, 평생학습체계 구축 등을 제안하였다.

OECD (2013)에 따르면 다음과 같은 변화들이 장기간 세계적으로 교육에 영향을 줄 것으로 보고하였다. <표1>에서는 글로벌 세계, 웰빙, 노동과 기술 역동성, 현대 가족의 변화, 기술의 발전에 따른 연결 사회를 제시하였다.

<표1> 교육에 영향을 미치는 변화

글로벌 세계	이주 및 이동성, 이동 편의로 인한 경제확장, 경제의 글로벌화, 변화하는 글로벌 정세, 환경오염과 녹색 사고, 국제적 빈부 격차
웰빙	도시생활 및 거대 도시의 증가, 도시 생활 속 웰빙, 안전한 사회, 군사활동, 건강과 영양 문제 해결, 투표 등 시민 참여의 증가
노동과 기술 역동성	여성 고용, 여성의 일과 가정의 균형, 기술의 수요와 공급, 지식 경제, 새로운 아이디어와 특허, 유연근무제, 소득불균형
현대 가족	고령화 사회, 혼인율 감소와 미혼부모 증가, 가족형태의 소규모화, 육아에 필요한 가족내 예산, 영유아 및 청소년 건강, 성공에 대한 기대, 늦깎이 부모
무한 연결	전 세계적인 접속, 인터넷 사용 증가, 휴대폰 사용, 디지털 사회, 지역 다양성 증가, 인터넷 변화, 인터넷 부작용

이혜영 외 (2008)는 미래사회의 주요 변화 추세로 지식기반사회의 심화, 과학 및 정보 기술 발달의 가속화, 개방화와 세계화의 심화, 가치관과 생활양식의 변화를 들었다. 특히 가치관에서 탈물질주의를 제시했다. 경제적 풍요나 사회질서의 유지, 정치, 외교, 안보 등 국가적 목표에서 더 나아가 시민의 참여와 자유로운 자아 실현 가치의 실현을 지향하는 의식의 경향을 예측했다. 개인주의 역시 제시하였다. 획일적이고 집단적인 의식과 규범에 대한 순응보다 다양한 개성을 추구하면서, 합리성보다 감성, 구조보다 개별성을 중시하는 경향이 나타난다는 것이다.

김경애 외(2105)는 교육부문에 영향을 주는 메가트렌드를 다음과 같이 제안하였다.

- ① 첫째, 인구적 측면에서 고령화로 인한 학령기 아동, 청소년 수의 감소로 교육의 형태의 변화
- ② 사회문화적 측면에서 다문화, 글로벌, 통일 등 인종과 문화 가치들이 혼재되는 사회
- ③ 기술적 측면에서 인간의 지능을 뛰어넘게 된 컴퓨터의 영향
- ④ 경제(산업)측면에서 일자리가 사라지게 될 전망
- ⑤ 정치적 측면에서 임의성, 유연성, 복잡성, 급변성, 비가시성, 개방성, 주관성 강화
- ⑥ sns의 영향으로 참여 민주주의 확대
- ⑦ 지방분권화 경향 강화
- ⑧ 세대갈등의 심화
- ⑨ 남북교류와 통일

이를 바탕으로 학교의 역할 재설정, 공동체적 시민성 강화, 평생교육체제로 재구조화, 교육공동성 강화, 미래형 교원 양성 등을 제안하였다. 한편 이 연구에서는 인구 과소 지역을 중심으로 유연한 통합학교(유-초-중-고) 운영과 네트워크형 학점연계체제 마련을 제시하였다. 이 연구는 시대의 변화에 맞추어 교육의 고유성을 유지하면서도 변화를 위한 유연한 시스템 구축을 제안하고 있음.

이영희 외(2018)는 최근 5년 이내(2013~2017) 국책연구기관에서 수행된 미래교육관련 연구보고서를 대상으로 메타분석을 실시하여 미래교육에 대한 공통된 지향을 확인하였다.

첫째 미래교육의 비전 및 목표로는 학습자 맞춤형 교육내용 및 방법, 유연하고 탄력적인 교육체제, 교원역할의 재정립, 건강하고 안전한 학교, 교육복지의 확대 및 원활한 작동을 제시하였다. 둘째 미래교육의 인재상으로 창의성과 관련된 역량을 갖춘 인재, 융합형 인재, 문제해결력을 갖춘 인재를 제시하였다. 세 번째 미래교육과정으로는 역량중심 교육과정, 다문화 교육 강조, 진로 직업교육, 인성·감성 교육, 글로벌 시민 교육, 소프트웨어 교육 강조하고 있음을 제시하였다. 넷째 미래의 교수 학습 및 평가의 방식은 ICT 기반 개인별 맞춤형 수업, 프로젝트 학습에 기반한 디퍼러닝 및 학교 내 학습과 학교 밖 경험의 크로스오버러닝, 협력학습 강조, 테크놀로지 기반 교수학습을 요구하고 있다고 밝혔다.

주형미 외(2016)은 미래교육 관련 전문가 50명을 대상으로 델파이 조사를 하였으며, 미래 한국사회 변화의 추세로서 인구 구조의 변화, 지식기반사회의 심화, 과학정보 기술의 발달, 경제 사회 구조의 변화, 환경 문제 및 지속가능한 발전, 생활방식 및 가치관의 변화를 제시하면서 교육 목표 및 내용으로서 개별화 교육, 다문화 교육, 직업진로교육, 지식활용교육, 인성·감성 교육을 강조하였다. 교육과정은 교육과정의 다원화, 학교 교육 편제 변화, 교육방법은 디지털 기술활용 교수·학습, 체험중심 교수·학습, 교육환경은 교육복지 및 사회 통합, 지역사회 연계 학교, 소규모 학교, 디지털 환경 구축을 제시하였다.

류방란 외(2018a: 200-2010)는 미래 학교교육의 세갈래 방향으로서 모드1, 모드2, 모드3을 제시하였다. 모드 1은 근대 학교교육 체제의 전형으로서 관료화된 학교 교육의 틀을 유지하면서 혁신적 변화보다는 점진적이고 지엽적인 개선을 추진하며, 모드2는 사회적 효율성을 추구하며 자유경쟁 원리의 적용을 통해 학교교육의 전면적 혁신을 추구하며, 모드 3은 분권적 공공성 실현을 위한 시민공동체 주도의 학교교육 혁신 추구로 분류하였다.

전문가 조사결과, 모드2를 예측하는 경향이 강했으나 희망하는 방향은 모드3에 대한 선호가 강하였다. 모드2는 이미 나타나고 있는 현실인데, 빈부 격차 및 교육격차 심화, 지나친 개별화에 따른 문제가 나타날 수 있다는 점에서 모드3을 통해 시민공동체 중심, 분권화된 공공성을 강조하였다. 이 연구에서는 지식, 경쟁, 과업 효율성보다는 역량, 협동, 공동체성, 인간존엄, 개성 존중을 강조하였으며, 체제로는 획일화, 표준화, 폐쇄, 경직, 분절, 중앙집중에서 개별화 맞춤형 체제, 개방성, 다양성 보장, 통합, 생애주기적 접근, 평생학습, 자치 분권, 공공성 보장되는 시스템의 전환을 제시하였다. 동시에 학습생태계 구축을 강조하였다.

이 연구에서는 노동력 양성과 계층 이동의 기능에서 사회적 가치, 태도 함양이라든지 돌봄과 보호 기능을 강조하였다. 이를 바탕으로 ① 탈중심화, 네트워크화 학습생태계 구축 ② 학교 교육의 탈표준화, 유연화, 다양화 ③ 교육프로그램의 다양화, 다양한 프로그램이 인정 ④ 격차 대응을 강조하였다.

한편, 류방란 외(2018b)은 초저출산에 따른 인구 절벽 현상에 대한 실태 분석을 바탕으로 다음과 같은 교육정책 대응 방향을 제시하였다.

- ① 경직된 학교 체제를 유연한 학교 체제로
- ② 표준화된 학교 교육과정을 벗어나 특성화와 네트워크화된 교육과정 운영으로
- ③ 지역사회 내 분절되고 고립된 학교를 통합된 복합 시공간으로
- ④ 중앙의 획일화된 접근에서 벗어나 지역의 민관협력 거버넌스를 통한 의사결정으로
- ⑤ 지역 중심으로서의 대학 공공성 강화를 제시하였다.

이혜영 외 (2008)는 학교교육의 위기를 초래한 원인을 학교교육의 획일성과 경직성, 교사의 책무성과 위상약화, 중앙집권적 관료주의적 교육행정, 교육 투자의 누적적 결손으로 인한 학교교육의 경쟁력 약화, 입시위주의 교육으로 지적하였다. 학교교육 문제 해결을 위한 대책으로 의미있는 학습경험 제공을 위한 교육과정 운영, 자율적인 학생문화 형성 지원, 교사의 전문성 책무성 확립, 교수-학습지원을 위한 교육행정 체제의 확립, 변화하는 학생의 요구에 대응하기 위한 학교제도 구축, 사회변화에 대응하기 위한 학교교육의 기능 재정립을 제시하였다. 이어 국내외 다양한 학교혁신 사례 검토하고 미래의 학교는 학교의 기능, 교육과정 및 교수 활동, 학습공간과 학습 환경, 학교운영 구조와 재정 지원, 학생의 성취 결과에 대한 평가와 학력 인정 방식 등에서 경직성과 표준화를 탈피해야 하며 학습자의 필요와 학습기회의 다원화에 부응할 수 있도록 변화되어야 한다는 시사점을 제시하였다. 이 연구에서는 교육 거버넌스 재구조화, 교육비 지원확대, 다양한 유형의 교육지원 인력 충원, 단계별 학력인증체제 도입, 학습자원 지원, 지역사회와 협력체제 구축, 직업세계와의 연계 체제 구축을 과제로 제시하였다.

송기상·김성천(2019)는 미래교육을 실현하고 있는 혁신가 12인을 심층 면담하여 다음의 사실을 발견하였다. 첫째, 학벌, 학력주의의 효용성은 갈수록 저하되고 있다. 추격형 경제체제에서는 학벌과 학력주의가 일정한 역할을 했지만, 선도형 경제체제로 전환하기 위해서는 문제해결력과 창의력, 협업능력 등이 더욱



중요하다. 둘째, 플랫폼 방식의 학습 콘텐츠 개발이 필요하다. 다양한 학습 콘텐츠는 이미 널려있고 그것을 잘 활용할 수 있는 시스템이 필요하다. 셋째, 현재의 기술 수준은 개별화 교육을 촉진할 수 있다. 에듀테크에 주목할 필요가 있다. 넷째, 지식전달교육이 아니라 의미를 찾는 교육이어야 하며, 사고력 키워야 한다. 다섯째, 전인교육, 시민교육, 문예체교육은 더욱 중요해진다. 기계가 가르칠 수 없는 영역에 더욱 주목해야 한다. 여섯째, 교사대 교육과정의 한계가 많다는 점에서 새롭게 개편해야 한다. 일곱째, 지역에서 미래를 찾는 대학과 유초중등학교 모델을 구축해야 한다. 여덟째, 수업혁신은 방법론이 아닌 철학에서 출발한다. 아홉째, 미래교육은 현재 주어진 과제와 숙제를 해결하는 과정에서 오는 것이다. 혁신없이 미래교육은 없다. 교육의 본질로 돌아가는 과정이 곧 미래교육이다.

이러한 연구를 종합해보면 경직된 학교 시스템의 유연성과 개방성을 강조하면서, 교육과정-수업-평가 혁신을 강조하고 있다. 학교와 학교간 네트워크를 통해서 학생들의 필요와 성장에 실질적으로 도움을 줄 수 있는 교육과정의 변화를 모색하고 있다. 이를 위해서는 거버넌스, 지역협력체제 구축 등이 수반되어야 한다. 결국 미래사회를 주도하는 사람을 길러내야 하는데 공공성과 시민성, 지역성, 고유성의 가치 구현이 필요하다.

## 2. 패러다임 전환을 위한 방향과 과제 1)

4차 산업혁명을 언급하지 않아도, 주입식·암기식·경쟁식 교육에서 이제는 벗어나야 한다는 목소리는 매우 높다(송기상, 김성천, 2019). 산업화 시대는 표준화와 획일화된 특성을 보이며, 지식의 양을 가지고 인재를 선발하는 경향이 강했다. 그러나 탈산업화 시대에서는 “무엇을 얼마나 아느냐”를 넘어 “무엇을 할 수 있느냐”를 확인하는 역량 중심의 인재 상을 요구하기 시작했다. 포드주의 내지는 테일러주의 방식의 교육 패러다임에서 벗어나지 않으면 공교육과 한국사회는 위기에 직면할 수 밖에 없다.

미래교육은 표준화 체제에서 벗어나서 학생 개개인의 고유성을 중시하는 시스템을 의미한다. AI의 등장은 기존 교육과 학교, 교사에 대한 성찰을 요구한다. 단순 지식과 정보의 전달은 AI가 더욱 잘할 수 있기 때문이다. 그렇다면 어떤 교육이어야 하는가? 협동력, 창의력, 문제해결력, 공감력, 문예 감수성, 시민역량 이 아닐까? 우리교육에 대한 반성을 토대로 중요하지만 입시를 이유로 놓쳤던 영역에 우리는 주목할 필요가 있다. 생각하고 비판하고 참여하고 협동할 수 있는 시민을 잘 길러낼 수 있는 교육 시스템을 어떻게 구축할 것인가는 핵심적 과제이다(이영희 외, 2019, 송기상·김성천, 2019)

학령인구의 감소는 이러한 시대의 정신과도 맞물린다. 학령인구 감소는 공교육에 여러 문제와 어려움을 가중시키겠지만, 한편으로는 우리교육의 패러다임을 바꾸는 계기이자 기회가 될 수 있다. 한사람 한사람이 소중한 시대가 왔고, 개인의 고유한 잠재력을 성장시키는 시스템을 구축할 수 있기 때문이다. 이러한 요구의 총체를 우리는 패러다임의 전환이라고 명명한다. 공동체는 전체주의를 의미하지 않는다. 한사람의 성장과

1) 본 절은 2015년 4월 7일 경기도교육청과 경기도교육연구원이 주관한 「4·16 교육체제 수립을 위한 토론회」에서 발제자가 발표한 원고 “4·16교육체제에 관한 고민과 제언”(18-35쪽) 원고의 일부를 발췌 및 재구성하였음

행복을 위하여 공동체가 존재한다.

그렇다면 어떤 패러다임의 전환인가? 몇가지 요소를 기준으로 패러다임 전환을 생각해볼 수 있다.

〈표1〉 패러다임 전환

변화 단위	구 패러다임	신 패러다임
주도단위 개혁전략	‘국가수준의 위원회’ 내지는 ‘중앙정부 주도’ 위에서 아래 비전부터 세부전략까지 수립 분절적 방식	‘단위학교 실천’ ‘교육청과 학교연계’ ‘지역단위 주도’ 아래에서 위로 옆에서 옆으로 비전 수립은 중앙정부에서, 기획과 실천은 지역단위 광범위한 거버넌스 구축
교육목적	경쟁력 갖추어 생존하기	행복한 시민의 삶(공민/시민/호민) 공공의 가치를 실현하는 시민 공동체를 가꾸는 시민 개인의 고유성 신장
모델학교	자율형사립고 명문학교	혁신학교
핵심가치	선발효과 성적 경쟁	학교효과 성장 협력과 협동 나눔과 공유
대입 제도의 기준	선발의 편의성·효율성 공정성	공교육 정상화 미래사회의 인재 다양성을 담보한 공정성
교육비용	개인 부담	공부담 강화
교육과정 구성원리	전문가의 이해 관계 지식	학생의 삶 역량

(주도단위와 개혁전략) 우리나라의 교육개혁 주도단위는 국가수준의 위원회 내지는 중앙정부였다. 그러나 학교의 경우, 기존의 관료체제 방식으로는 혁신을 담보하기 어렵다. 기존의 교육개혁방식은 ‘위에서 아래로 진행되는 방식’이었다. 국가 수준에서 위원회를 꾸려서 방안을 발표했는데 반면, 혁신교육은 앞서 언급한 대로 ‘아래에서 위로’ ‘중간에서 위로, 아래로, 옆으로’ 개혁의 가능성을 보여주었다. 혁신학교는 교사와 학부모의 자발성에 의해 시작되었고 교육청 수준에서 정책으로 추진되었다. 동시에 타시도교육청으로 확산되었다. 정책이 만들어지고 현장으로 적용되는 방식이 아니고 자발적 실천들을 모아서 정책으로 연결시키고 이것이 수평적 네트워크에 의해서 확산됐다. 현장 중심의 교육 정책 내지는 개혁의 가능성을 확인할 수 있다.

단위학교와 교육청 단위에서 자발적으로 혁신을 주도하고, 검증된 사례를 정책 비전과 국정 과제로 채택하

는 방식이 바람직하다. 향후 국가교육위원회가 설립된다면 기존의 대통령 자문기구와 다른 방식의 위상과 역할이 필요하다. 전문가 중심의 위원회 구성도 필요하지만, 현장의 역동성과 민주성을 담보할 수 있는 플랫폼 위원회로서의 성격도 함께 고려해야 한다. 일부 전문가에 의존하는 위원회가 아니라 거버넌스가 결합된 위원회여야 한다(김성천 외, 2018b).

교육문제는 이제 교육만으로 풀기 어렵다. 부처 간 칸막이가 견고하게 존재하는 상황에서는 유치등교육, 고등교육, 평생직업교육은 현재의 수준을 넘기 어렵다. 교육부장관 겸 사회부총리로서 그 역할과 기능을 기대했지만, 충분하지 못하다. 국가교육위원회를 중심으로 중앙부처, 지자체, 교육청, 시민사회(교육주체), 대학 등을 포함한 거버넌스가 활성화되어야 한다. 대학 특성화 역시 광역 지자체와 함께 길을 찾아야 한다. 지자체와 대학이 함께 상생할 수 있는 길을 이제는 모색해야 한다.

중앙정부에서는 지역단위의 혁신을 지원하는 제도와 정책, 시스템을 구축해야 한다. 결국 “위에서 아래로”의 탑다운 방식을 탈피해야 한다. 현장의 실천과 요구가 중앙정부의 정책에 반영되는 방식이면서도, 학교와 학교, 교육청과 교육청, 지역과 지역 간 실천 사례가 수평적으로 확산되는 확산 모델을 채택해야 한다(이수광 외, 2015). 그렇다고 해서, 자치와 분권은 “선”이고 중앙집권은 “악”이라는 이분법적 도식은 곤란하다. 중앙정부가 정책과 사업을 주도하고 일부를 지역으로 넘기는 방식이 아니라 교육주체 및 주민들의 생활공간에서 가깝고 밀접한 기관이 정책과 사업을 주도하되, 지역단위에서 감당하기 어려운 영역을 보충적으로 중앙정부가 감당해야 한다. 통일성을 기하거나 불평등 문제를 해소해야 하는 영역은 지역보다는 중앙정부가 감당하는 것이 더욱 효율적이기 때문이다. 전반적으로 자치와 분권의 철학을 교육영역에서 보다 굳건히 세울 필요가 있다.

학교 교육의 피동성 역시 극복해야 할 과제이다. 온갖 지침과 규제는 학교로 하여금 시키는 일만 하게 만든다. 이런 과정에 오랫동안 노출되면 교원들의 효능감은 바닥에 이르게 된다. 단위학교의 역동성을 어디서 어떻게 만들어가야 하는가? 궁극적으로 국가주도의 “지침교육”에서 지역주민주도의 “자치교육”으로 전환해야 한다. 이를 위해서는 교육부의 권한을 교육청으로, 교육청은 교육지원청으로, 교육지원청은 학교로 대폭 이양해야 한다. 교육자치의 핵심은 학교 자치이기 때문이다(이수광 외, 2015, 서지연 외, 2018). 물론, 학교의 자율성 보장이 만병통치약은 아니다. 예컨대, 공동체와 거버넌스, 리더의 성숙, 상호 견제와 균형 시스템이 담보되지 않으면 오히려 교육의 공공성과 혁신을 담보하기 힘들어질 수도 있다. 비민주적인 학교라든지 일부 사학의 부정 부패, 입시 위주의 학교 모델 등은 자율성만으로는 극복하기 어렵다. 그럼에도 불구하고 우리 교육의 역동성을 만들기 위해서는 자율과 자치가 필수적이다.

이제는 개혁 방식을 달리 접근해야 한다. 중앙정부 수준에서 학교를 개혁의 대상으로 바라보는 것이 아니라 학교에서 교육청과 중앙정부를 바라봐야 한다. 무엇이 학교를 힘들게 하고 옥죄고 있는가를 먼저 따져야 한다. 제도 개선과 실천의 확산이 함께 이루어질 때 변화를 빨리 올 수 있다.

(교육목적) 한국 교육은 한마디로 개인과 학교, 가정의 경쟁 체제로 볼 수 있다. 뜨거운 교육열은 곧 경쟁 양상으로 나타난다. 그러한 경쟁은 학습량과 학습속도, 투자비용과 연동된다. 이는 선망하는 학교에

들어가기 위한 경쟁 체제 가속화를 의미한다. 경쟁 체제는 한국 교육의 모든 것을 빨아들이는 블랙홀인데, 많은 이들이 한계점에 이른 듯 하다. 고입과 대입 경쟁은 진로교육과 평생교육이 자리 잡을 공간을 축소시키고, 학생들이 살아갈 수 있는 삶의 힘을 위축시킨다. 명문대학 진입에 성공을 한 소수의 승자와 그렇지 못한 다수의 패자를 만들어내기 때문이다.

이러한 경쟁 시스템은 학교의 문화에도 지대한 영향을 미친다. 협력과 협동의 가치는 사라지고, 상대를 앞도하기 위한 학습량과 속도 경쟁이 나타난다. 우리의 교육목표는 민주시민 양성이지만, 추상적인 수준에서 제시된 문서의 구호일 뿐, 학교 일상과 문화에서 그 목표는 살아 숨 쉬지 못한다. 삶과 삶은 분리되고, 삶을 가꾸는 교육은 멀어진다. 학생과 청소년이 누려야 할 행복도, 권리도, 경험도, 발달과업도 모두 고입과 대입 경쟁 이름하에 유보된다.

교육목적도 결국은 생존에서 행복으로 전환해야 한다. 오늘 행복한 아이가 내일도 행복할 수 있다는 신념으로 교육 프로그램을 구성해야 한다. 개천에서 용이 나오면 좋지만 용이 되지 않아도 행복한 세상을 꿈꾸어야 한다. 이를 위해서는 진로 교육의 가치를 중시해야 하고, 각 분야에서 인재 채용의 기준과 선발 방식에 변화가 나타나야 한다. 어찌 보면 노동 시장에서 이러한 변화가 이미 나타나고 있음에도 불구하고 여전히 교육 분야는 명문대 진학의 관점을 중시하면서 다른 가치를 희생시키고 있다. 동시에 개인의 행복을 넘어 사회의 행복, 구성원 모두의 행복을 동시에 꿈꾸어야 한다.

5·31 교육개혁안에서 볼 수 있는 인간상은 분명하지는 않다. 시대의 변화에 맞추어 적응하는 인간 내지는 선택지를 보장받을 수 있는 수요자로서 상정한 듯 하다. 이제는 민주 공화국을 구성하는 시민으로서 비판적 사고와 사회 참여 의지와 실천 능력을 갖추어야 한다. 공공선과 공공성의 관점에서 세상을 바라보고 해석할 수 있는 시민이다. 자기 주체적인 생각을 가지고 세상을 해석하며 세상의 변화에 기여할 수 있는 역동적인 시민이다. 공동체의 가치는 단순히 국내만을 아우르지 않는다. 세계시민교육으로서 환경, 다문화, 지속가능발전교육 등을 함께 품으면서, 개별 국가의 시각을 탈피하여 세계적 시각을 견지한다.

나아가 공공성과 개인의 고유성을 실현하는 시민을 어떻게 길러낼 것인가가 매우 중요한 교육의 목표로 작용해야 한다. 이러한 당위성에는 동의하지만 현실에서는 공정한 경쟁에서 승리한 이들이 부와 권력, 명예, 지위 등을 가져가는 ‘메리토크라시’의 원리가 작동하기 때문에 삶과 문화에서는 민주시민양성 내지는 행복 증진, 개인의 고유성 신장은 정부 문서 내지는 교육학 문서에 형식적으로 언급되는 수준에서 그쳤다(장은주, 2017). 노동시장과 사회환경의 개선을 바탕으로 다양한 삶의 모델이 가능한 시스템 구축이 함께 동반될 때, 교육영역의 정상화 역시 가능해진다. 그럼에도 불구하고, 항상 사회 구조와 입시 구조를 탓하면서 기존의 교육을 반복할 수 없다. 아니, 교육이라는 이름으로 자행된 반교육 행태를 이제는 내몰아야 한다. 이를 위해서는 한국사회 나아가 우리교육이 나아가야 할 비전과 방향, 목표를 새롭게 정립해야 한다.

(모델학교) 5·31 교육개혁안은 자립형사립고(현행 자율형사립고)를 좋은 학교 모델로 생각했다. 이제는 선발효과가 아닌 학교효과를 강조해야 한다. 우수한 학생들을 많이 뽑아서 일류학교의 지위를 유지하는데

교육의 가치를 두지 않는다. 어떤 수준의 학생이든 학교에 들어오면 학생을 성장시킬 수 있는 교육과정과 프로그램을 운영할 수 있어야 한다. 그것이 현실적으로 어렵다면 자신의 진로 특성에 맞추어 혹은 교육과정에 맞추어 학교를 선택할 수 있어야 한다. 그러한 학교 선택의 기준이 굳이 입시 성적일 필요는 없다.

혁신학교가 주목받는 이유 중 하나는 선발권을 갖지 않으면서도 학생을 성장시키기 위한 여러 층위의 해법을 실현하기 때문이다. 좋은 학교에 대한 관점과 철학이 바뀔 때 변화는 찾아온다. 1류, 2류, 3류를 나누고 구분하는 방식에서 벗어나야 한다. 대신, 지역단위에서 교육과정을 함께 호환해야 한다. 예컨대, 우리지역에 영재학교와 과학고가 있고, 특정 분야의 교육과정이 좋은 학교가 있다고 가정해보자. 지역단위를 캠퍼스 체제로 전환하여 일부 과목은 지역단위 학생들이 학교를 넘나들며 배울 수는 없을까? 진로교과외의 경우, 학교 밖에 있는 전문단체나 전문가를 얼마든지 활용할 수 있다. 네트워크와 플랫폼의 가치를 반영하는 학교시스템으로 전면 개편해야 한다. 학교와 학교, 학교와 마을간 협력과 연대, 개방과 공유는 우리교육이 풀어가야 할 중요한 과제이다. 향후, 고교학점제가 보다 유연한 고교체제를 만들고, 교육과정을 통한 학생들의 성장스토리를 만드는 학교가 좋은 학교라는 인식을 바꾸는데 기여하기를 바란다(김성천 외, 2019).

(가치) 교육의 핵심 가치는 경쟁에서 협력과 협동으로 바뀌어야 한다. 이 원리가 제대로 작동한다면 평가의 원리가 바뀔 수 있다. 서열화를 위한 평가, 결과를 위한 평가에서 피드백과 과정 중심 평가로 전환이 가능해진다. 경쟁 상대는 타인이 아닌 자기 자신이다. 수업과 교육과정, 평가 역시 이러한 원리가 작동해야 한다. 내신 역시 상대평가가 아닌 절대평가 시스템으로 전환해야 한다. 성적이 아닌 학생의 성장을 중시해야 한다.

개인과 학교간 협력 모델을 어떻게 구현할 것인가는 학교의 작동 원리를 바꾸게 만든다. 일류학교와 이류, 삼류학교의 구분은 의미가 없어진다. 각 학교가 지닌 장점과 실천 사례를 함께 공유하며 동반 성장할 수 있다. 우리 교육은 평등성과 수월성의 긴장 상태에서 정책이 반복되는 양상을 보였다. 고교와 대학의 서열화는 곧 획일적 교육을 만들어냈다. 고교 체제는 다양했지만 내용은 획일화 상태에 머물러 있다. 다양한 학교를 만들었다고 해도, 그 학교는 선발효과에 기대어 입시위주의 교육을 진행하기 때문에 미래교육을 위한 새로운 시사점을 제시하지 못한다. 진로의 방향이 360도로 각자에게 다르게 펼쳐져야 하는데 한가지 방향으로 모든 학생들을 몰고 갔다. 남들이 알아주는 20-30개 직업군에 들어가기 위한 충성 없는 전쟁 상태에 가족의 총력전이 벌어진다. 국가주의 모형과 시장주의 모형에서 공동체주의 모형으로 전환하기 위해서는 결국 교육 철학을 바로 세우는 과정이 중요하다.

(대입제도의 기준) 대입의 기초도 바뀌어야 한다. 대입 제도 혁신에서 가장 많이 고려하는 가치는 선발의 편의성과 객관성, 공정성이었다. 이러한 가치에서는 수능과 같은 국가 수준의 평가 시스템을 중시하게 된다. 그러나 수능이 공교육을 제대로 살렸는가? 오히려 교육과정과 수능의 이원화 현상이 심화되었다. 교과서와 교육과정만 충실하면 수능 고득점이 가능한 시스템인가? 예컨대, 교과서에 제시된 영어 단어 수준과 수학 문제를 충실히 풀면 수능 고득점이 가능한가? 별도의 준비 과정이 필요하다. 이 과정에서

사교육이 개입된다. 고등학교는 수능에 초점을 맞추어 교육과정을 운영한다. 그 과정에서 학생의 전인적 삶을 기획할 수 있는 여유를 사장시킨다.

대입 제도의 주도권을 누가 쥐고 있는가? 대학이다. 선발의 편의성과 효율성만 중시한 나머지 공교육 정상화의 가치는 고사된다. 단위학교의 교육과정과 수업, 평가를 혁신하면 대입에서 경쟁력을 확보할 수 있다는 확신을 현장이 갖게 만들어야 한다.

다만, 여전히 우리의 인식에는 수능이 가장 공정한 시험이라는 인식 체제가 자리잡고 있다. 그러나 수능 역시 부모의 계층 배경이 많이 작동한다. 가난한 집의 아이들이 수능 고득점을 맞기 힘든 구조이다. 물론, 학생부종합전형 역시 문제가 많다. 수능도, 교과전형도, 학생부종합전형 모두 불안전성을 지니고 있다. 그렇다고 해서 현실적으로 수능의 비중을 절대적으로 늘리기는 어려워 보인다. 각 전형 요소를 단순화시키되, 미래사회의 변화에 맞는 대입 체제를 설계해야 한다. 그 기준은 공교육 정상화여야 한다. 미래사회의 인재에 맞는 대입 전형이 어떤 것인가를 치열하게 논의해야 한다. 공정성에 대한 재해석이 필요하다.

한국사회의 양극화는 매우 심각한 상황이다. 경제적으로 어려운 학생들이 공부를 잘하기 어려운 구조이다. 사회배려대상자를 고려한 정책을 다양하게 적용하고 있지만 역부족이다. 보다 과감한 정책이 필요하다. 사회적 약자를 포용할 수 있는 시스템을 전면적으로 설계해야 한다.

(교육비용) 교육비용도 사부담에서 공부담으로 전환해야 한다. 무상급식(교육급식)은 그 신호탄이었다. 자율형사립고의 경우, 전형적인 사부담 정책을 펴고 있다. 돈을 받지 않는만큼 자율성을 보장해주는 시스템이 아니라 돈을 지원하고 자율성을 보장해야 한다. 단, 공공성과 책무성을 담보할 수 있는 시스템을 모색해야 한다. 교육비용의 공부담을 확장하기 위해서는 마땅히 현행 교육 재정 시스템에 변화가 나타나야 한다. 개인부담에서 공부담 시스템을 강화해야 한다. 선별복지에서 보편복지 패러다임으로 전환해야 한다.

(교육과정 구성원리) 교육과정은 그럴듯한 목표와 명분을 가지고 수시로 개정되었지만, 본질은 그대로이다. 교육과정은 수능과 입시에 종속되기 때문이다. 교육과정을 다양하게 제시해도, 수능 반영교과를 중심으로 학교 교육과정은 설계될 수 밖에 없다. 입시는 고등학교에 그치지 않고 중학교와 초등학교, 심지어는 유아 교육에까지 영향력을 미친다. sky 캐슬 안에서 학생도, 학부모도, 교사도 고통을 받을 뿐이다. 교육과정 역시 변화해야 한다. 현행 교육과정을 보면 지나치게 어려운 용어와 대학교 학문 편제와 논리 체계를 여전히 많이 따르고 있다. 학생의 삶과 무관한 지식 체계가 많다. 예컨대, 수학의 경우 적지 않은 학생들이 수학 포기자를 자처한다. 소수의 학생들의 대입 변별력을 위해 대다수 학생들로 하여금 수학에 공포감을 느끼게 만들고 있다. 많은 학부모들을 만나면 초등학교 교육과정이 너무 어려워졌다고 말한다. 교육과정의 주도권을 누가 쥐고 있는지, 누가 만들고 있는가를 심각하게 고민해야 한다. 학생의 삶을 중심에 놓고 교육과정의 구성 원리와 운영 방식에 변화를 만들어야 한다. 교육과정에도 거버넌스가 필요하다. 즉, 교과전문가에 게만 교육과정을 맡겨서는 안된다. 새로운 질서가 필요하다.

앞으로 교육과정은 중앙정부에서는 교육과정에 관한 비전과 방향을 제시하고, 교육청과 단위학교에서

세부 내용을 만들어가는 구조로 전환해야 한다. 단위학교에서 필요한 교과목을 개설하는 권한을 부여해야 한다. 지역교육과정을 보다 많이 강화함으로써 지역과 학교간 연계를 강화해야한다. 교육자치와 분권의 원리는 단순히 교육부와 교육청간 권한 배분의 문제에 국한해서는 안된다. 교육과정에 관한 권한을 단위학교에 보다 많이 주고, 좋은 교육과정을 위한 지원 시스템을 다양하게 구축해야 한다.

### 3. 교원의 역할과 과제

이러한 패러다임의 변화를 위하여 우리가 놓치지 말아야 할 키워드는 다음과 같다. 거버넌스, 분권과 자치, 조직혁신, 혁신교육, 책임교육, 마을과 지역, 미래, 복지, 인사혁신이다.

(거버넌스) 교육청과 교육지원청, 단위학교의 거버넌스를 어떻게 강화할 것인가는 중요한 화두이다. 정책을 기획할 때 소외되는 그룹과 참여하는 그룹이 나오게 되는데, 참여의 형식과 내용을 어떻게 담보할 것인가는 매우 중요하다. 지자체와 교육청 협력 구조, 시민사회 협력 체제, 단위학교 내 3주체 참여 역시 중요한 화두이다. 교육부의 경우, 그동안 양대 교원단체를 중심으로 거버넌스를 형성했는데, 강소교원단체(?)라든지 학부모단체의 참여 요구는 더욱 강해질 것이다.

교육문제는 사실 교육부 만의 힘으로 해소가 되기 어렵다. 기재부, 인사처 등 각 부처가 연관되기 때문이다. 국가교육위원회가 거버넌스 정신을 지니면서 지속력을 일정하게 담보한다면, 교육의 난맥을 뚫을 수 있는 계기가 될 수 있다. 단위학교 역시 형식적 거버넌스를 넘어 실질적 거버넌스를 향해 나아가야 한다. 이를 위해서는 학습된 학부모의 형성과 조직, 지원이 필요하다.

(분권과 자치) 교육부의 권한은 지속적으로 교육청과 교육지원청, 단위학교로 배분하게 될텐데, 그것을 감당할 수 있는 역량이 있는가, 준비되어 있는가는 중요한 문제이다. 물론, 교육부 스스로도 교육에 관한 많은 영역을 감내하지 못했다. 그런 점에서 앞으로 교육청과 단위학교가 스스로 학교의 문제에 대해서 판단하고 책임을 지는 구조로 전환하되, 교육청과 교육지원청은 단위학교를 지원하는 시스템을 구축해야 한다.

(조직혁신) 권한 배분은 다시 조직 개편을 요구하게 된다. 조직 슬림화를 모색하는 방향과 조직의 역할 재구조화를 모색하는 방향이 이루어질 수 있다. 특히, 본청을 넘어 교육지원청, 직속기관과 산하기관의 효율화 및 재구조화, 현장 만족도 제고 방안을 모색해야 한다. 교육부의 권한이 내려오면 일과 사업, 정책과 예산이 함께 내려온다는 점에서 교육청에서는 증원을 요구할 가능성이 있다. 현장에서는 일과 사업을 줄여야하고, 남은 인력을 학교에 배치해달라는 요구가 있다. 교육청 직무분석을 바탕으로 조직 개편이 이루어져야 하고, 효율성과 현장 지원성, 창조적 기획, 역할 배분 등의 관점에서 면밀하게 살펴봐야 한다. 특히, 교육지원청의 재구조화가 필요하다.

(혁신교육) 혁신교육은 혁신학교를 넘어 학교혁신으로, 학교혁신을 넘어 교육혁신, 나아가 사회혁신으로 이어져야 한다. 포용국가의 비전은 포용성과 혁신성, 다양성, 유연성의 가치를 내포하고 있다. 이러한 가치는 교육에서 추구하는 가치가 사회로 확장될 수 있는 가능성을 제시한다. 시장경제의 가치와 교육의 가치는 분명 다른 속성을 지니고 있다. 칼 플라니가 이야기한 것처럼 경제는 사회의 한 영역이어야 하기에 사회적 가치를 바탕으로 경제를 견제하고 통제해야 한다. 지금은 경제적 가치의 과잉시대로 볼 수 있는데, 그런 점에서 교육적 가치의 재조명이 필요하다.

이러한 모델은 혁신학교와 혁신교육이 일정하게 제시하였는데 혁신교육의 질적 심화, 미래형 모델 창출, 혁신학교의 일반화는 핵심 과제가 아닐 수 없다. 학령인구 감소에 따라서 학생들 한명한명이 귀해지는 시점에서 배움이 느린 학생에 대한 지원시스템 구축은 매우 중요해지고 있다. 학생의 학습에 대한 체계적 지원 요구는 커지게 되는데, 개별학교만으로는 감당이 어렵기 때문에 마을과 지역 공동체에 대한 실천 담론은 더욱 확장될 것으로 예상된다. 이 경우, 지역간 격차와 편차가 우려된다. 지자체의 평생교육 프로그램을 잘 활용하여 학교와 지역이 함께 상생할 수 있는 전략이 중요하다.

아쉽게도 마을교육공동체와 혁신교육지구사업을 통해 성장한 지자체의 속도를 교육지원청이 오히려 따라가지 못하는 현상이 벌써 나타나고 있다. 고교학점제라든지 학교시설복합화, 문예교육 활성화, 학부모교육프로그램, 도서관 활성화,

자유학기제 등은 지역사회와 연결고리가 매우 큰 정책이며 사업이라는 점에서 학교와 지역의 연계 경험을 세밀하게 축적할 필요가 있다.

(교육복지) 복지 역시 중요한 화두가 될 것이다. 비정규직의 정규직 요구 및 처우개선, 무상교육 영역 확대 등은 예산이 증액될수록 강화될 수 밖에 없는 요구로 보인다. 다만, 공공부문에서 사회적 서비스를 모두 감당하기는 어려워 보인다. 제1섹터를 공공부문, 제2섹터를 시장부문, 제3섹터를 NGO부문으로 본다면, 제4섹터를 사회적 경제 영역으로 볼 수 있다. 향후 제3섹터와 제4섹터를 키우는 방향으로 나아가야 한다. 이렇게 되면 학교에도 선택과 집중이 가능해진다.

(인사혁신) 인사혁신 역시 매우 중요한 화두이다. 형식적으로 운영되는 교원평가제 역시 개편이 반드시 필요하다. 인사제도는 사실 안정성을 중시하는 경향이 있어서 혁신이 더딘 영역이고, 변화가 느린 경향이 있다. 그럼에도 불구하고, 전반적인 개편이 필요하다. 교장 및 교감, 교육장, 장학관 공모제, 사무관 승진제도 개선, 순환근무제 한계 극복, 교육 주체들의 책무성 강화 및 일부 모럴해저드 사례 극복 방안 등도 검토해야 할 영역이다.

(마을과 지역) 혁신교육지구사업과 마을교육공동체는 학교가 지역사회와 협력하여 공교육의 질과 지역의 발전을 함께 도모하는 체제로 볼 수 있다. 시설 투자를 넘어 소프트웨어와 교육과정의 문제에 집중할 가능성이 있고, 이를 위한 지원 시스템을 모색해야 한다. 민간단체 활성화, 협동조합과 사회적 기업 육성에 대한 수요를 더욱 확장하되 학교를 지원하는 기능으로 적극 활용할 필요성이 있다. 향후, 교육과정 역시 대강화를 추구하면서 마을과 지역, 학교에서 교육과정을 구성할 수 있는 권한을 대폭 부여할 필요가 있다. 지역교육과정, 교사별평가에 관한 실천 경험이 훨씬 많이 누적될 필요가 있다.

이렇게 변화하는 시대에 우리 교원은 무엇을 해야하는가?

우선, 우리의 교직문화를 살펴볼 필요가 있다. 한국의 교직문화는 최근 들어서 일정한 변화가 나타나고 있지만, 여전히 고립주의, 폐쇄주의, 현재주의, 보수주의, 개인주의, 승진주의 등 부정적 속성을 지니고 있다. 일제 강점기와 군부 독재를 거치면서 권위주의, 관료주의, 국가주의 등의 학교 속성이 나타났고, 이 과정에서 부정적 교직문화가 배태되었다. 이러한 문화에서는 교사의 성장이 이루어지기 어렵고, 교사들의 효능감 역시 저하된다. 다행히 교직문화를 바꾸기 위한 노력들이 혁신학교라든지 학교 안팎 교사학습공동체를 통해서 나타나고 있다.

이인효 박사는 90년대 우리나라의 고등학교 교직문화에 대해 “유능”과 “복종”으로 설명하였다. 이때의 유능함은 개인 단위에 그친다. 혼자서 수업과 생활지도, 학급운동을 잘하기 위한 노력은 대다수의 교사들이 분명하고 있을텐데, 그것만으로는 충분하지 않다. 결국, 공동체 단위에 의한 개인과 학교의 동반 성장을 꿈꿀 필요가 있다.

최근 들어서 교육청 차원에서도 교사학습공동체를 운영하고 있는데 이는 공문과 예산으로 움직이는데 한계가 있다. 교사의 자발성이 핵심이다. 교사들이 전문가라면, 교실과 학교의 실천을 상호 공유하고 나누는 모습은 일상화되어야 한다. 이러한 교직문화를 형성하기 위해서는 기존 교직문화에 대해서 균열을 내면서 나눔과 공유, 실천, 성장의 선순환을 삶에서 스스로 경험해야 한다. 이러한 성장경험을 지닌 교사들을 얼마나 많이 존재하게 할 것인가는 우리교육의 핵심 과제가 아닐 수 없다. 이러한 학습문화를 학교의 일상에서, 학습조직 또는 학습공동체의 모습으로 구현할 것인가는 대단히 중요한 문제가 아닐 수 없다.

학교 안팎에서 학습공동체를 자발적으로 이끌어갈 수 있는 교원을 어떻게 확보할 것인가? 선배들의 삶의



모습과 문화를 통해 후배들이 자연스럽게 배우게 될 것이다. 사람을 키우는 과정은 모든 학습공동체의 숙제이며 숙명이다.

학교단위의 전략적 혁신을 꿈꾸어야 한다. 갑갑한 학교의 모습에 대해서 우리는 얼마나 많은 좌절을 경험했던가? 혼자서는 무기력을 느낀 적이 한 두번이 아니다. 결국 개인단위의 실천을 넘어 학교단위의 혁신을 함께 꿈꾸어야 한다. 이를 위해서는 뜻 맞는 교사들과 함께 학년단위에서 변화를 도모해야 하고, 필요하다면 특정학교에 모여야 한다. 그렇게 해서 지역단위에서 현장의 변화를 촉진하는 모델을 지속적으로 만들어야 한다. 과거에 비해서 권위적이지 않으면서, 혁신적인 마인드를 지닌 교장과 교감, 전문직원들도 늘어나고 있다. 이들도 혼자서는 학교를 바꿀 수 없다. 뜻을 같이 하는 이들이 함께 결합해야 한다.

지금까지는 교장과 교감은 거의 고려하지 않은 상태에서 뜻 맞는 활동가들이 결합을 했거나 일부 학교에서 내부형 교장공모제를 활용하여 학교 혁신을 시도했다. 시대는 조금씩 바뀌고 있다. 이런 점을 고려한다면 조금 더 전략적 사고를 하여 지역단위 내 거점학교를 확보할 필요가 있다. 이러한 전략적 추진은 개인이나 교육청이 추진하기에는 어렵다. 그러나 교사 네트워크가 작동한다면 충분히 가능하다.

우리들 스스로의 자정 운동이 필요하다. 최근 들어 교사나 학교에 관한 기사 댓글을 보면 상당히 부정적인 경향이 나타난다. 그러면서 자녀들은 교사가 되기를 원하는 모순도 나타나는데, 이러한 현상에 대한 분석도 필요하다. 언론의 경우, 대체적으로 스승의 날 전후를 제외하고는 긍정적인 기사를 거의 게재하지 않는다. 이러한 부정적인 기사가 많아질수록 국민들의 학교 내지는 교사에 대한 긍정적인 인식은 약화될 수 있다. 교사에 의한 생활기록부 내지는 성적 조작 관련 기사가 한건 터지면 교사들의 수년간 쌓아온 신뢰가 한방에 무너지곤 한다. 그 외 학창시절 교사와의 부정적 상호작용에 의한 트라우마가 작동했다든지, 돌봄이나 학업 등의 문제가 공교육을 통해서 해결되지 못했고 결국 사교육에 의존했을 경우, 공교육이나 교원에 대한 불신이 커질 수 있다.

여러 원인에 대한 분석은 차치하더라도, 현장에서는 업무 해태를 하거나, 동료교사들과 소통이 되지 않거나 학생들에게 상처를 안기는 일부 교사들도 존재하는데, 이들이 교사 전체에 대한 신뢰도를 저하시키기도 한다. 어느 직종이든지 문제를 일으키는 소수의 사람들은 분명 존재하는데, 문제는 교원단체 스스로 이들에 대해서 문제를 제기한 사례가 거의 없다는 점이다. 법조계나 의료계에서도 윤리적 기준에 도달하지 못한 경우 스스로 제명 조치를 취하기도 하는데, 교육계에서는 그러한 모습을 보기 어렵다.

가끔씩 학부모나 학생들을 통해서 듣는 교사에 대한 불만을 듣다보면 민망할 때가 있는 경우도 사실이다. “이 내용, 다 학원에서 배우고 왔지” “어머니 이 지경이 되도록 무엇을 하셨습니까? 학원이라도 보내시지..” 이런 말을 들었다는 학생과 학부모들의 불만은 극히 일부라고 해도, 안타깝다. 아이들의 문제는 아이들 스스로 해결할 때 의미가 커지는 것처럼 교직 내부적으로 지닌 문제가 있다면, 우리들 스스로 문제를 지적하고, 이를 해소하기 위한 노력을 기울여야 한다. 극히 일부의 문제 있는 교사를 안고 가야 할 이유는 없다.

실천에 관한 기록과 연구, 공유와 확산이 필요하다. 지식은 크게 이론적 지식과 경험적 지식(암묵지)로

나누어진다. 과거에는 이론적 지식을 가치 있게 여기고, 경험적 지식은 낮은 수준의 지식으로 치부했다. 그러나 최근 들어서는 경험적 지식을 대단히 중시하고 있다. 교사의 전문성은 이론적 지식을 토대로 형성되는 측면도 있지만, 교실에서 아이들을, 학교에서 동료교사와의 상호작용을 통해서 경험으로 형성되는 측면도 강하다. 그런 점에서 교사의 학습은 개인 단위가 아닌 공동체 단위에서 이루어진다.

우리나라의 경우, 교사들의 실천 경험에 대한 기록과 정리, 연구와 공유, 확산의 체계가 약하다. 근래 들어서 혁신학교를 중심으로 다양한 실천 경험을 책으로 정리해내는 과정은 대단히 의미가 있다고 본다. 과거에는 수업을 중심으로 교사들의 저서가 출판되었는데, 최근에는 학교와 정책, 교육과정, 평가, 생활지도 등으로 영역이 확산되고 있다. 학술 주도권이 해외 교수에서 국내 교수로 오다가 최근 들어서는 교사로 넘어오는 경향성을 확인할 수 있다.

그럼에도 불구하고, 연구에 관해서는 다소 부정적인 인식이 형성되어 있다. 기존의 연구시범학교 보고서라든지 승진점수를 위하여 수행하는 현장연구를 보면서 그러한 인식이 형성된 것으로 보인다. 최근에는 교육대학원에서도 논문을 쓰지 않고 졸업하는 추세이다 보니 교사로서 연구자로서 정체성을 갖기는 어려운 상황임에 분명하다. 그럼에도 불구하고, 성공이 아니라 실패를, 결과가 아닌 과정을 담아낸 실천의 기록이 중요하다. 이러한 과정이 기록·정리·공유된다면 선배 교사들의 자산이 전수되면서 좋은 것은 취하고, 한계 영역은 발전시킬 수 있다. 향후, 실행연구 영역을 더욱 발전시킨다면, 교실에서 본인이 실천한 내용을 연구주제와 대상으로 삼을 수 있다. 실행연구는 교실 현장에서 실천한 내용을 반성과 성찰을 통해 정리하면서 전문가 또는 동료들의 도움을 받아 내용을 발전시키고 이를 순환적으로 연구하는 방법을 의미한다. 대부분의 교사들이 신규 교사때 겪는 어려움을 지금도 동일하게 겪는다. 신규 혁신부장, 교무부장, 교감, 교장, 장학사 공히 겪는 어려움이다. 이제는 구전을 넘어 기록이 필요한 시점인데, 교원단체와 학습공동체가 이 작업에 관심을 기울일 필요가 있다. 이는 교사 개인에 국한되지 않는다. 지속가능한 혁신교육을 위해서 교실, 학습공동체, 학교, 지역에서 실천한 내용을 정리하면서 발전시킬 필요가 있다. 현장의 실천에 맞지 않는 연구 형식은 바꾸면 된다. 연구 형식에도 학술 권력이 작동할 수 있는데 교육학의 주도권은 현장에서 출발해서 현장에서 완성해야 한다.

한국 교육학의 토착화 작업도 필요하다. 우리교육사를 보면, 도산 안창호, 남강 이승훈, 김교신, 무위당 장일순, 이오덕 등등 구조적 한계에서도 학교와 교육, 사회의 변화를 위해서 치열하게 몸부림쳤던 교직 선배들이 존재한다. 존 듀이나 비고츠키에서 혁신교육의 뿌리를 찾을 수도 있지만, 우리의 교단에도 그 정신과 철학은 면면이 이어져오고 있다. 이들에 대해서 재조명하는 작업도 앞으로 필요하다. 무엇보다 한국의 교육현실에서 교육과정, 수업, 평가, 학급운영, 생활지도, 학교혁신, 마을교육공동체 등에서 실천한 그 내용을 근거이론의 방식으로 다시 밝혀서 교육의 보편성과 특수성, 지역성, 역사성의 원리를 밝혀낼 필요가 있지 않을까?

교육부와 교육청, 국회를 견인하자. 그동안 현장에서 실천을 했던 이들은 교육부와 교육청으로 들어가서

일을 하는 것에 대한 내적 부담을 지냈다. 워낙 관료적 성향이 강한 공간이어서 한 개인이 들어가서 뜻을 펼치지 못할 가능성도 있고, ‘자리’를 탐내서 들어갔다는 비판을 굳이 받고 싶지 않은 마음 때문이기도 하다. 본인 스스로 교육청보다는 학교가 체질에 맞다고 판단했기 때문 일수도 있다. 충분히 존중한다. 실천력과 전문성을 갖춘 교사들이 교육청이나 교육부에 다 들어가면 소는 누가 키우고 현장은 누가 지킨단 말인가?

그럼에도 불구하고, 교육부와 교육청도 우리가 놓칠 수 없는 정책공간이다. 이 관료들의 공간에 깨어있는 교사들이 들어가서 견인해야 한다. 이른바 ‘파괴적 혁신’을 추진하기도 하고, 현장과 정책의 괴리를 좁힐 수 있는 역할을 누군가는 해야 한다. 정책문법과 운동문법이 때로는 충돌하지만, 그 간극을 좁히는 누군가는 필요하다.

교육부는 지나치게 행정고시 출신의 일반직 파위가 강하다. 교육청은 비고시 출신의 일반직 파위가 강하다. 일반직원과 대비하여 전문직원들이 존재하지만 교육과정 파트에 일부 존재할 뿐, 예산이나 감사, 조직 등에는 거의 관여를 못하는 경우가 많다. 최근 들어 교사 출신의 활동가 그룹들이 교육청 요직에 등용되는 비율이 점차 늘어나고 있지만, 역부족이다. 들어갔다고 해도, 정책에 관한 감각을 익히는데 수년이 걸린다. 활동가의 문법과 행정가(정책가)의 문법에 차이가 있기 때문이다. 교육청과 교육부에서는 높은 직급을 받지 못하면 실무자로서는 주어진 사업에 매몰되어 허덕이다가 나올 수 있다. 이런저런 정책 제안을 해도, “규정이 없다” “관례에 없는 일이다” “우리 부서 소관이 아니다” “예산이 없다” “중장기적으로 검토해보겠다”는 교육부와 교육청 직원들의 반응에 그 진의를 파악하다가 시간을 다 보낼 수 있다.

교육청은 시도교육감의 의지에 따라서 정책을 견인할 수 있는 공간이 더욱 열려있으나 교육부는 더욱 폐쇄적이다. 이러한 여건을 감안하더라도 어떤 방식으로든 현장을 저해하는 제도 와 정책 장벽에 균열을 내야 한다. 교육부와 교육청에서 일을 하는 사람들은 현장의 경험과 문제의식, 문제를 해결할 수 있는 전문성과 의지를 지녀야 한다. 이를 위해서는 현장의 혁신 스토리를 지닌 이들이 진출해야 한다. 우리는 교육부와 교육청을 향해 돌을 던졌지만, 그 공간에 들어가서 변화를 일구는데 주저한다. 현장을 옥죄이는 규정과 지침을 도대체 누가 만들어 내는가? 그것을 저지하고 변화시킬 사람은 누구인가? 현장의 어려움을 해소해 줄 국회의원도 한명쯤 앞으로 필요하지 않을까? 그런 점에서 정책과 제도의 공간에서 현장에 힘이 되어줄 다양한 주체들이 필요하다. 이에 대한 전략적 사고가 필요한 시점이다.

교육운동의 목표를 높게 설정하자. 우리의 교육운동의 목표는 무엇인가? 교육부와 교육청 정책에 대한 논평과 비평이 우리의 목표인가? 아니면 업무경감 그 자체가 목적인가? 공교육 정상화 내지는 인간해방 등을 꿈꾸며 교육민주화 운동의 역사는 이루어졌다. 그 과정에서 교과운동 역시 지속되었으며, 수업 혁신을 넘어 학교 혁신으로, 지역 혁신으로 운동의 실천 방향이 넓어지고 깊어지고 있다. 이러한 과정에서 교사별평가라든지 절대평가는 교사들의 로망이었다.

하지만 공정성의 가치를 중시하는 한국의 상황에서 그 구현이 쉽지 않다. 궁극적으로 교육자치의 철학을 기반으로 하여 학교자치와 교육과정 자치를 이어가야 한다. 교육과정 재구성을 넘어 교육과정을 개발할

수는 없을까? 단위학교에서 교과목을 개설할 수는 없을까? 지역단위에서 필요한 교과목 개설까지 나아가야 한다. 물론 국가 수준에서는 교육과정에 관한 비전과 철학을 공교육 체계 내에서 제시해야하고, 이를 실현하는 단위는 지역과 학교여야 한다. 그러나 우리나라는 과도하게 촘촘한 교육과정과 교과서 시스템을 작동하고 있으며, 여기에 각종 평가 지침이 과도하게 규정되어 있다. 이러한 면을 극복하기 위해서 교사별 평가를 참여정부 시절부터 교사들이 주장했다.

2025년부터 고교학점제를 대비하여 절대평가제를 실행한다고 하는데, 이즈음에 또다시 변별력을 운운하면서 다시 연장하는 것은 아닌지 걱정된다. 수학능력시험과 내신의 절대평가는 우리가 반드시 관철해야 할 정책 과제이면서 실천 과제이다. 이러한 과정을 위해서 우리의 운동 목표를 치열하게 고민해야 한다. 그것은 교육과정과 수업, 평가에 관한 질 높은 체제와 내용 구축이다. 이는 전문성과 신뢰성, 공동체성이 결합되면서 그 경험을 우리들 스스로도 지속적으로 축적해야 한다. 이는 공교육 정상화 이상의 목표를 내포하고 있다. 실천이 없는 정책, 정책이 없는 실천은 확장성과 지속가능성에 한계가 있다. 이제는 정책과 실천의 결합이 필요하다.

이를 위해서는 ‘빼기’와 ‘더하기’ 혁신이 함께 만나야 한다. 빼기 혁신을 위해서는 교육청의 일하는 방식을 바꾸어야 하며, 불필요한 규제 혁신이 필요하다. 동시에 학교의 업무를 교육지원청으로 이관하고, 나아가 현장의 어려움을 해소하는 지원 기능을 교육지원청에 더욱 많이 감당해야 한다. 교육지원청이 어렵다면, 별도의 중간지원조직을 만들어서라도 현장 지원 기능을 강화해야 한다. 이른바 관료조직이 아닌 플랫폼 조직으로서 교육청 내지는 교육지원청 혁신이 필요하다. 이러한 빼기 혁신은 그 자체가 목적은 아니다. 일을 덜하겠다는 의미가 아니라 본연의 업무에 집중하겠다는 것이고, 그 목표는 학생의 성장과 발전이다. 그런 점에서 비정상적 정상화를 요구해야 한다. 더하기 혁신의 핵심은 교육과정에서 제시한 성취기준에 도달하지 못한 학생에 대한 체계적인 지원이고, 질 높은 교육과정과 수업, 평가를 경험하여 학생들의 성장을 촉진하는 교육 시스템이며, 학생 개인의 고유성을 발현시킬 수 있도록 돕는 수업과 교육과정의 실현이다.

정책은 정치를 이길 수 없다. 한국의 상황이 그러하다. 과거의 패러다임에 발목을 잡혀서 미래로 나아가지 못하고 있다. 그러나 정치는 시민을 이길 수 없다. 교육은 시민을 길러내는 과정이기 때문에 좋은 시민을 길러낸다면, 교육은 정치를 이길 수 있다.

혁신교육의 가치에 동의하는 교사는 얼마나 될까? 교사의 비율이 높지 않다면 학부모는 더욱 낮을 수 있다. 그런데 우리가 꿈꾸는 교육의 방향과 철학에 대해서 학부모들의 공감대 형성은 높지 않아 보인다. 그런데 학부모와 교사의 소통의 장은 사실 많지 않았다. 그런 과정에서 불신과 대립 구도가 일정하게 형성되었다. 계속 대립하고 불신할 수는 없다. 교사들은 지역사회에서 보다 많은 학부모와 시민을 만나야 한다. 순환근무제는 교사들로 하여금 지역사회의 정주성을 떨어뜨리는 요인이 된다. 이를 극복하기 위한 우리의 실천이 필요하며, 지역사회로 보다 스며들어가야 한다. 우리의 학습과 만남의 장에 학부모들을 초대하고, 그들과 함께 소통하면서 전략을 모색해야 한다. 정책적으로 교사들도 소외되어 있었지만 학부모와 학생들은

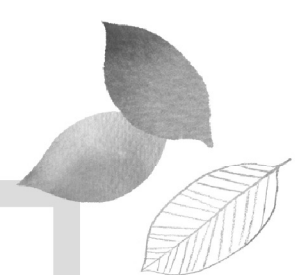
소외의 정도가 더욱 심한 상황이다. 향후, 학생 및 청소년 의회 등을 구축하여 청소년들의 의견을 보다 많이 반영할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 국가교육위원회가 만약 만들어진다면, 그야말로 교육주체들의 거버넌스가 만들어져야 하는데, 가능하다면 풀뿌리 기반 직접민주주의가 구현된 정책 참여과정도 구상해야 한다. 어른들은 합의가 어려울 수 있으나 학생들의 관점에서 합의가 가능할 수 있다.

“변혁적 지성인으로서 교육자들은 고통, 갈등, 집단투쟁 등의 경험을 품고 있는 ‘역사적이고 종속적인 지식’을 드러내고 밝히는 역할을 해야 한다. 변혁적 지성인은 비판의 언어와 가능성의 언어를 통합한 담론을 개발해야 하며, 교육자들이 변화를 일구어야 함을 인식해야 한다. 그렇게 하는 동안 지성인들은 학교 안팎에서 정치적 경제적 사회적 불의에 대항하여 목소리를 높여야 한다. 동시에 절망을 문제시하고 희망을 실천하기 위해, 지식과 투쟁의 용기가 넘치는 시민이 될 기회를 학생들에게 제공해야 한다. 이는 비록 어렵더라도 가치로운 투쟁이다.”

- 헨리 지루-

## 참고문헌

- 국정브리핑 특별기획팀(2007). 대한민국 교육 40년. 한스미디어
- 김경애 외 (2015), 학생 수 감소 시대의 미래지향적 교육체제 조성방안, 한국교육개발원.
- 김경애 외 (2018), 2035 미래교육 시나리오: 초·중등교육을 중심으로. 교육연구논총 2018. Vol. 39, No. 3. pp.1~29.
- 김성천(2015). 「4·16 교육체제 수립을 위한 토론회」, “4·16교육체제에 관한 고민과 제언”, 경기도 교육청·경기도교육연구원
- 김성천(2018a). 「혁명적 전환시대 혁신교육의 비전과 정책과제」. “미래 경기혁신교육 비전구현을 위한 정책환경 재구성 과제” 경기도교육연구원 개원 4주년 심포지엄
- 김성천(2018b). 교육자치·분권화와 국가교육 거버넌스 구축. 국가교육회의
- 김성천(2018c). 혁신학교 정책의 여섯 가지 차원의 딜레마. 교육문화연구, 24(2), 33-55.
- 김성천(2018d). 혁신교육 정책의 특성과 의미. 교육정책연구 5권, 113-137
- 김성천·민일홍·정미라(2019). 고교학점제란 무엇인가. 맘에드림
- 김용일. (2006). 5.31 교육개혁의 현황과 전망. 교육문제연구, 24, 127-145.
- 류방란 외(2018a). 제4차 산업혁명 시대의 교육: 학교의 미래. 한국교육개발원
- 류방란 외(2018b). 인구절벽 시대 교육정책의 방향 탐색. 한국교육개발원 현안보고서
- 박상훈(2018). 청와대 정부. 후마니타스
- 서지연 외(2018). 학교자치. 테크빌교육
- 신영복(2012). 변방을 찾아서. 돌베개
- 송기상·김성천(2019). 미래교육, 어떻게 만들어갈 것인가. 살림터
- 주형미 외(2016). 미래사회 대비 교육과정, 교수학습, 교육평가 비전연구(I). 한국교육과정평가원
- 장은주(2017). 시민교육이희망이다: 한국민주시민교육의철학과실천모델. 피어나
- 안병영·하연섭(2015). 5.31 교육개혁 그리고 20년. 다산출판사
- 이영희 외(2019). 미래교육 관련 연구 메타분석을 통한 미래교육의 방향. 교육문화연구, 24(5), 127-153.
- 이수광 외(2015). 4·16교육체제 비전과 전략 연구. 경기도교육연구원.
- 이혜영 외 (2008). 미래 학교 모형 탐색 연구. 한국교육개발원.
- OECD (2013). 한국교육개발원 역, 교육에 영향을 주는 글로벌 동향 2013. 한국교육개발원.
- 허봉규(2011). 혁신학교 운영모델 탐색: 경기도 혁신학교를 중심으로. 박사학위논문. 성균관대학교.



## 주제발표 2

# 혁신학교, 어디까지 왔으며 어디로 갈 것인가

새로운학교경기네트워크 연구위원장 | 오윤주

제 1 회 교 원 단 체 연 합 포 럼





제 1 회



교 원 단



체 연 합



포 럼



## 혁신학교, 어디까지 왔으며 어디로 갈 것인가

새로운학교경기네트워크 연구위원장 | 오윤주

### 1. 들어가며

한국 교육의 새로운 비전을 제시하며 시작된 혁신학교 운동은 기대와 찬탄, 의구심과 경계어린 견제를 한 몸에 받으며 오늘에 이르렀다. 혁신학교 운동은 그간 우리 교육과 사회에 어떤 변화를 가져 왔고, 어디쯤에서 멈춰 서 있으며 무엇을 더 해야 하는가?

조국 사태를 보며, 교육 문제에 있어서는 모두가 당사자임을 또 한 번 깨닫는다. 우리는 모두 교육에 대해 뭔가 ‘맺힌 것’이 있다. 학교가 잘못되었고, 대입 제도가 문제이며, 공교육은 부실하기 그지없다! 모두가 ‘이것은 교육이 아니다’라고 말하고 저마다 의견을 보탠다.

그런데 교육에 대한 이 뜨거운 난상토론의 장에서 주로 논제가 되는 것은 대학입시의 문제다. 정시냐 수시냐에 대해, 무엇이 공정하고 정의로운 것인가에 대해, 입이 있는 이들은 모두 다 말을 보태는 형국이다. 정말 문제는 그것인가. 대입 제도가 공정해지면, 교육도 우리의 삶도 더 나아지는 것인가. 혹은 그 역시 다만 꼬리에 불과한가.

진짜 문제는 우리가 ‘더불어 좋은 삶’을 살지 못하고 있으며, 감히 그런 삶의 형상을 그려 보지도 못하고 있다는 것이 아닐까. 우리는 다만 ‘생존’하고자 하거나 남보다 더 잘 ‘생존’하고자 하며, 핏발 선 눈으로 피라미드의 꼭대기를 향해 기어오르고 있다. ‘공정성’과 ‘정의’의 이름으로 능력주의를 정당화하며, 능력으로 줄 세우기를 더 정밀히 하라고 입 모아 말하고 있다. 능력주의의 정당성을 승인하게 되면 그로 인한 불평등 역시 승인할 수밖에 없다. 능력이 있는 자가 더 좋은 것을 차지하는 것은 당연한 일이다. 우리 사회에서 ‘능력’의 인증서는 어느 대학을 나왔는가 하는 ‘학벌’이다. ‘학벌’이 직업과 명예 등 사회의 희소 자원을 차지하는 데에 유리한 요소가 되고 그것을 갖지 못한 이들과의 경제적·사회적 격차가 매우 크게 벌어진다면, 어떤 방식으로 그 학벌을 따느냐는 부차적인 문제가 된다. 어떻게 제도를 바꾸어도 ‘학벌’을 차지하려는 욕망은 해소되지 않을 것이다.

어쩌면 우리에게 필요한 것은 교육과정이나 수업을 바꾸고 대입 제도를 손보는 것을 넘어 우리가, 그리고 우리가 속한 이 공동체가 무엇을 지향하며 어떻게 살아야 하는가에 대한 문명사적 대전환이다.

그렇다면 교육은, 그 대전환을 일으키는 데에 역할을 할 수 있을까? 우리가 펼쳐 왔던 혁신학교 운동은 거기에 조금쯤은 기여해 왔을까? 앞으로는 얼마쯤 희망이 있을까?

우리 교육은 여러 난제들에 직면해 있다. 그 얽히고설킨 문제의 근원은 학교에서 비롯되었다고 보기는 어렵다. 우리 사회의 질곡과 욕망과 모순들이 압축적으로 분출되는 곳이 바로 학교, 그리고 교육이기 때문이

다. 그럼에도 어찌라! 난제를 풀 수 있는 당사자 중의 당사자는 교사들인 것을. 그래서 우리는 이 자리에 모여 난제를 어떻게 풀 것인지 지혜를 모으고자 하고 있는 것이다.

## 2. 혁신학교 운동의 성과

### 1) 교사의 주체화 - '아래로부터의 교육 정책'의 출현

혁신학교 운동의 가장 큰 성과는 교사가 교육 개혁의 주체임을 각성하며 학교를 바꾸어나가는 데 실질적인 주체가 되었다는 것이다.

이전의 무수한 교육 개혁의 흐름 속에서 교사는 교육 개혁의 대상으로 여겨지곤 하였다. 교사는 새로운 시대 변화를 인지하지 못하고 낡은 교육을 하고 있으므로 전교사 집중 연수 등의 형태로 재교육하거나 의무적으로 지켜야 할 정책을 일괄적으로 내려보냄으로써 변화시켜야 한다는 관점이 지배적이었다. 교육과정이 바뀌면 학교마다 교과마다 집합형 대규모 연수가 실시되었고, 몇 년 지나지 않아 또 새로운 교육과정이 내려오면 같은 과정이 되풀이되었다. 교사는 9시 뉴스를 통해 교육에 관한 주요 제도가 바뀐다는 소식을 전해 들었다. 무수한 공문들이 학교로 쏟아지고, 무언가를 하라고 시달하고, 그것을 수행했는지 결과를 보고하라고 채근했다. 그것은 종종 교사들이 교실에서, 학교 공동체에서 만나는 절실한 문제들과는 거리가 멀었고, 현장의 고민을 충분히 알지 못하는 고담준론(高談峻論)들이었다. 학교의 모든 일들은 관료적 매뉴얼에 의해 수행되어야 했고, 매뉴얼에 어긋나지 않도록 철저히 규정을 지키는 교사가 훌륭한 교사로 인정되었다. 이제까지 해 왔던 관행들에 의문을 제기하거나, 새로운 혁신 방안을 제기하고 그것을 실천하려면 엄청난 에너지를 소모하며 그것이 왜 필요하며 어떻게 가능한지, 정말로 효과적인 것인지를 규명하고 호소하고 설득해야 했다.

그런 경험들을 하고 난 교사는 교육 개혁의 흐름으로부터 스스로 타자화하기도 한다. 교사는 변화에 대한 회의감과 무력감을 내면화하며, 주어진 지침들을 영혼 없이 준수하는 방식으로 학교에서 자기의 존재감을 최소화하게 된다. 교사에게 학교는 자기 성장의 장이 되지 못하며, 매뉴얼에 의지해 자기를 감추어야 하는 관료제적 직장으로서의 공간이 된다.

혁신학교 운동은 그런 면에서 혁명적인 것이었다. 혁신학교 운동은 교사들이 교육의 주체로서 설 수 있는 기회의 장을 열었다. 교사들은 교육의 최전선에서 가장 절실하게 부딪쳐 온 문제들을 해결하고자 해 왔다. 학교에서의 시간 동안 학생들이 행복한 현재의 삶과 미래를 향한 성장에의 희망을 갖게 하는 것, 학교 공동체 안에 민주주의를 구현하는 것, 삶의 교육과정을, 배움이 있는 수업을 만드는 것, 마을과 학교 사이에 긴밀한 교육적 연대의 다리를 놓는 것, 그런 일들을 함께 고민하며 직접 만들어가면서, 교사들은 비로소 우리가 교육의 주체이며, '이것은 우리의 일'이라고 느끼게 되었다.

교육의 주체가 된 교사들은 학교를 바꾸고, 교육의 전반적 구도 자체를 바꾸어 내었다. 남한산초나 삼우초, 이우학교 등에서 시작한 교육 혁신의 바람은 진보 교육감의 교육 정책이 되어 최근 우리 교육의 가장 중요한

화두가 되었다. 교사들의 운동으로부터 시작된 혁신학교 ‘운동’은 혁신학교 ‘정책’이 되어 이후 교육의 변화에 있어 주요 흐름을 만들어 왔다.

## 2) 비전의 발견과 공유

혁신학교 운동의 전개는 이후 교육과 새로운 사회를 향한 상상력에 활력을 불어 넣었다. 어떤 교육이어야 하는가 하는 문제들을 고민하는 과정에서, 교육의 주체들은 미시적인 역량 강화에만 머무르지 않고 교육에 대한 비전을 함께 만들고 공유하게 되었다. 비전은 뜻단배를 움직이는 바람과 같은 것으로, 변화에 대한 영감을 불어넣고 이를 구체화하는 힘을 견인하는 역할을 하였다. 혁신학교의 초기 비전은 요약하자면 ‘삶을 가꾸는 행복한 학교’였다. 학교에서 아이들은 행복하게 배울 수 있다는 것, 교육이 진짜 삶을 위한 도움닫기 판이 될 수 있다는 것, 그런 일들을 교사가 주체가 되어 학교에서 해 내고 학교를 바꿀 수 있다는 것 등이 실현 가능한 이상향으로서 제시된 것이다. 초기 혁신학교들은 그러한 비전을 생생한 교육적 질감으로 구현해냄으로써 이후 혁신학교 운동에 큰 영향을 미쳤다.

이후 혁신학교 운동에서는 ‘학생의 성장을 위한 교육’, ‘참학력’, ‘배움중심수업’, ‘학교 문화를 바꾸는 수업 혁신’, ‘학생 주도적 교육과정’, ‘마을교육공동체’, ‘학교 민주주의’, ‘시민 교육’, ‘인간 존엄의 교육’, ‘미래를 위한 교육’, ‘학교 자치’ 등이 주요 비전으로 제시되어 왔다.

혁신학교 운동 10여년이 지난 현재, 학교의 구성원들은 그들이 어떤 교육을 지향하는가에 대한 공동의 토론을 거쳐 비전을 수립하고 그 비전을 토대로 구체적 교육과정이나 수업을 구성해 가는 것을 당연한 것으로 받아들여지게 되었다. 이제는 그 관성화를 고민해야 할 지점이며 그것이 실질적으로 작동되고 있는가에 대한 문제의식을 가질 필요가 있을 것이다. 그럼에도 학교 공동체가 ‘비전이 중요하다’라는 인식을 공유하고, 그것을 어떻게 학교의 실패줄 하나하나에까지 살아 움직이게 할 것인가를 고민하게 되었다는 점은 교육에 있어서의 커다란 진전이다.

## 3) 단자 인간에서 연계 인간으로, 네트워크와 공동체의 재발견

한국의 교사들은 각각의 교실 안에 고립된 채로 존재해 왔다. 교실 안에서 교사가 직면하는 교육적 난관들은 교사 개인의 역량에 의지하여 해결되어야 했다. 교사는 때로 난관의 극복에 성공적으로 대처했지만, 많은 경우 그렇지 못하기도 하였다. 동료 교사와의 연대나 공동의 해결 방안 모색은 좀처럼 가능하지 않았다.

교무실에서의 상황도 크게 다르지 않았다. 관료적 위계질서와 포드 형으로 세세하게 나누어진 업무 분장의 칸막이 속에서 교사 개개인은 학교 교육 전체에 대한 큰그림을 공유하지 못하고 맡은 바 업무에 충실하였다. 교사와 학생, 학부모들은 각각 동상이몽의 관계 속에서 ‘이것은 왜 이런가, 저 상대방은 왜 저렇게 행동하는가’ 하는 불만을 가지기도 하지만 그것을 시원하게 해소하지 못했다. 학교는 지역과 분리되어 존재하고, 사회와도 좀처럼 접촉하지 못했다.

혁신학교 운동은 각각의 단자에 갇혀 있던 교육 주체들을 연계형 인간으로 재정립시켰다. 교사들은 네트워

크와 공동체 속에서 자신들이 가지고 있는 교육적 역량을 극대화시키고 확장시킬 수 있었다. 어떤 문제가 공동의 문제가 되면 해결의 과정은 한층 수월해졌으며, 설혹 그 문제가 해결하기 어려운 불치의 난제라 하더라도 해결의 과정에서 서로에 대한 정서적 지지와 신뢰감이 생겨났다. 그것은 ‘연대의 연결고리’로서 네트워크의 발견이며, 개인을 억압하는 공동체가 아니라 개인을 지지하고 품어 주는 공동체의 재발견이었다. 지역과 학교를, 사회와 학교를, 학교와 학교를, 교사와 교사를 연결하려는 움직임이 생겨나고 그것이 실제로 작동되기도 하면서 혁신교육은 이른바 하나의 생태계를 이루게 되었다.

### 3. 앞으로의 과제 - 교사를 중심으로

이상에서는 혁신학교의 긍정적 측면에 주목하며 그 성과를 정리해 보았다. 그러나 여전히 혁신학교 운동은 돌파해야 할 문제 지점을 안고 있으며 미완의 과제로서의 운동이다. 혁신학교 운동의 성과가 여전히 일부 학교에 머무르고 있다는 비판도 있으며, 혁신학교 운동이 사회 전체의 변환으로 이어지지 못하고 있다는 비판도 존재한다. 그렇다면 혁신학교가 그간 이룬 것을 넘어 지속적으로 성장해 가고자 한다면 어떤 문제들을 해결해 가야 할 것인가. 이 장에서는 교사의 역할을 중심으로 하여 혁신학교 너머 혁신학교로 나아가기 위한 과제를 제언하고자 한다.

#### 1) 교사 주체에서 ‘교사-들’ 주체로

혁신학교 운동은 진보교육감의 약진과 함께 본격적으로 정책화하면서 급격한 확산의 경로를 밟게 된다. 초기 혁신학교들이 지향했던 가치나 교육적 실험들은 혁신 중점 과제의 방식으로 제도적으로 체계화되었고, 혁신학교 철학 및 혁신중점과제를 구현하는 혁신학교들이 공식적으로 지정되고 출범하면서 괄목할 만한 교육적 전환점이 생겨났다. 혁신학교에 대한 정책적 지원은 혁신학교 운동을 자발적으로 추진해 온 이들에게 날개를 달아준 셈이었다. 이들은 교육청의 전폭적 지원을 받으며 혁신 리더로서 역량을 발휘했다. 교육과정 재구성, 수업 혁신, 돌봄과 존중으로서의 생활지도, 전문적학습공동체 형성이나 학교 민주주의 정책 등이 적극적으로 장려되고 지원되었다. 교사들의 자발적 움직임만으로는 쉽지 않았을 일이 혁신학교 지정이라는 공식화된 정책으로 쉽게 풀릴 수 있었다. 중등교육에서 지필평가 중심의 수업 및 평가 문화가 그 변화 과정에서 격렬한 저항에 부딪치기도 하였으나 자유학기제가 도입된 순간 중학교의 수업과 평가 장면들이 극적으로 변화한 것 역시 정책이 가져 올 수 있는 혁신적 변화의 한 사례일 것이다.

새로운학교네트워크 등의 교원단체는 그 과정에서 혁신 정책의 비전과 핵심적 내용을 생산하고 확산하는 그룹으로서 존재해 왔다. 교사 개개인의 혁신적 역량은 그들이 모여 ‘교사-들’이 되었을 때 더욱 명료화되었으며, 보편적인 힘을 가진 교육정책으로 이행될 수 있었다. 그리고 앞으로 그 의미와 중요성은 더욱 강조되고 전면화되어야 할 것이다.

이제 혁신교육 너머 혁신교육을 바라보고자 할 때, 더 많은 교사가 개개의 단자로서 흩어져 존재하지 않고 단단하게 연계된 ‘교사-들’이 되어 교육 정책에 대해 목소리를 내고 적극적으로 참여하여야 한다.

‘교사-들’은 교육의 실질적 주체로서 교육 정책의 내용을 만들어가는 한편, 교육 정책이 제도화되면서 매너리즘에 빠지거나 왜곡되는 경우 준엄하게 이를 비판하는 견제자로서의 역할을 해야 한다. 아울러 ‘교사-들’은 혁신학교가 쌓아온 이제까지의 안정적 성과들에 안주하지 않고 성찰에 성찰을 거듭하며 새 길을 찾아가야 한다. 이러한 ‘교사-들’이 존재할 때 혁신교육은 고형화된 정책이 아니라 계속해서 자발성에 의해 생동하는 ‘운동’으로서의 성격을 지속해 갈 수 있을 것이다.

## 2) 미래를 바라보는 교사, 사회 속의 교사

교사가 가져야 할 역량에 대해 이야기할 때 우리는 대체로 수업 전문성, 학생 생활지도에서의 전문성들을 이야기해 왔다. 자신의 수업과 교실을 장악하고 학생들이 잘 배울 수 있도록 최선을 다해 돕는 교사가 ‘유능한 교사’이며 바람직한 교사의 모습임은 분명하다. 그러나 우리는 ‘유능한 교사’를 넘어 ‘세상에 꼭 필요한 교사’, 혹은 ‘꼭 필요한 세상을 만드는 교사’가 되고자 한다. 교실 밖을 넘어 세상으로 나아가고자 한다. 현재의 필요를 넘어 미래의 요구까지 선제적으로 파악하고자 한다. 그래야만 다시 현재의 교실로 돌아와 진정 ‘유능한 교사’가 될 수 있을 것이라 믿기 때문이다.

교사는 먼 미래와 가까운 미래를 함께 보며 그로부터 현재의 교육이 어떠해야 하는가에 대한 답변을 이끌어내어야 한다. 가까운 미래를 보면서 교사는 ‘당장 우리 눈앞에 있는 이 학생들에게 지금 이 순간 꼭 필요한 것은 무엇인가? 이 학생들은 졸업 후에 어디로 가며, 어떤 삶을 살게 되는가? 이를 위해 오늘 이 순간 어떤 교육이 필요한가? 우리는 바로 그 교육을 하고 있는가?’하고 묻게 될 것이다.

먼 미래를 볼 때 교사는 ‘이 교육은 어디를 향해 가는가? 우리가 오늘 하는 이 수업은 우리의 미래를 어떻게 바꿀 것인가? 새로운 시대를 바라보면서 지금 이 순간 교사의 역할은 어떻게 변해야 하는가?’하는 질문을 던지게 될 것이다.

교사는 또한 교실 속의 교사인 한편 사회 속의 교사로 존재해야 한다. 교육이 진공의 상태로 혼자 존재할 수 없기에, 교사는 교육의 의제를 사회로 제출하고, 사회는 그에 응답하여 교육의 변화를 지원하는 선순환 시스템이 이루어져야 한다. 교사의 실천은 대체로 교육의 구체상을 통해 이루어지지만, 교육에 국한되는 것이 아니라 여타의 사회 전 분야에 대해서도 시민으로서 행동하며 말할 수 있어야 한다. 교사는 우리 사회의 시민의 한 사람으로서, 그 실천의 일환으로 교육을 하고자 하는 것이기 때문이다.

구체적으로 교사들은 교육과정 정책이나 학제 개편 등 학교 밖 거시적 담론에 대해 이야기할 때 적극적으로 참여할 권리를 주장해야 한다. 또한 교사는 교육과정 구성 및 수업, 평가권 등 학교 안 미시적 담론들에 교사의 자율적 결정권을 요구하고 얻어내어야 한다. 학교 공동체를 민주적 공간으로 만들려는 노력을 계속해 가고, 필요한 경우 요구하고, 행동하고, 실천할 수 있어야 한다. 교사는 교실 속에서 학생들과 함께 민주주의를 살며 사회의 변화를 함께 도모할 수 있어야 한다.

교사는 교육으로 참여하며, 교육을 위해 사회 전반의 일들에 관여하며 목소리를 내야 한다. 교원단체나 연구 모임에 참여하는 일도 그런 일들 중 매우 중요한 하나가 될 것이다. 교사가 제출한 교육의 의제가

사회 전반과 문화의 제반 양상을 뒤흔들며 울림과 균열을 만들어내면서, 새로운 삶과 학교와 교육에 대한 시민사회의 합의를 도출해낼 때 교육의 변화는 비로소 가능해진다.

쉬운 일은 아닐 것이다. 교육적 의제가 사회적으로 돌출되었을 때 학교 안팎의 온도차가 얼마나 큰가를 목도해 오지 않았는가. 교육에 대한 상호 이해 및 합의의 지점을 만들어가는 것은 지극한 난도의 과업일 것이다. 시민사회는 때로 교육이나 교사에 대해 적대감을 가지며, 지나간 시대의 교육적 모순을 현재의 교육 실태라 착각하면서 엇박자적인 해법을 내놓기도 한다. 학생과 학부모는 때로 자신들이 얻을 수 있는 개인적 이익과 공동체적 이익 사이에서 흔쾌히 개인적 이익을 택하는 방식으로 교육적 의사 표현을 하기도 한다.

그럼에도 교사들이 가까이는 학생을, 더 나아가 학부모를, 시민사회를, 더 나아가 우리에게 적대적인 이들까지 설득하거나 최소한 공감할 수 있는 담론을 만들어내지 못하면, 학교 안에서의 교육 개혁은 찻잔 속의 태풍에 그치게 될 수도 있다. 교사들은 학교 너머로 목소리를 내어야 하고, 그 너머로부터 온 목소리를 귀 기울여 들어야 한다. 교사들은 학생과 학부모를 포함해 시민사회의 구성원들과 함께 참여하는 사회적 공론장으로 나아가 적극적으로 교육 의제를 만들고 실천으로 그 의제에 대한 답을 궁구해 나가야 한다.

### 3) 교사 본연의 자리에서 교육의 구체적 결실로서 신뢰를 구축하기

교사가 미래를 바라보며 사회 속에 존재하고자 하는 것은 교실로 다시 돌아와 학생들 앞에 교사로 온전히 서기 위한 것이다. 혁신학교의 지속적 성장을 위해 교사에게 주어진 가장 중요한 과제는 무엇보다도, 매일의 일상 앞에서 최선을 다해 교사로서 존재하는 것이다. 이런 학교가, 이런 교육이 가능하다는 것을 스스로, 타자에게 증명해 보이는 것이다. 혁신학교 운동의 지지와 설득력은 여기에서 솟아났다. 마음을 담은 교사들의 노력은 학생들의 목소리로, 변화하는 학생들의 존재 그 자체로 학부모들에게 전해졌다. 이런 방식으로 교사에 대한 신뢰가 학부모 및 시민사회에 물들어 가고, 이들이 교육 개혁의 든든한 지지자가 된 것이다. 교사는 어제든 오늘도 내일도 계속될 학교에서의 일과를 매일 산다. 과제를 해 왔는지 점검하고, 잠자는 아이의 어깨를 흔들며 깨우며, 투닥투닥 싸우는 아이들을 뜯어말리기도 하고, 함께 어질러진 교실을 청소하고, 지각한 아이를 불러 다음부터는 지각을 하지 않아야 한다고 타이르기도 해야 한다. 교실 구석에 앉은 어두운 얼굴빛의 아이가 영 마음에 걸려 애뒹아하기도 하고, 아이의 거친 응대에 상한 마음을 어찌지 못하고 혼자 끽끔 아파하기도 하며, 여전히 모자란 것만 같은 자신의 수업을 어떻게 진짜 배움이 일어나는 시공간으로 만들 것인지에 대해 깊은 고민에 빠지기도 한다.

학생들과 매일의 일상을 살아가는 것은 어쩌면 교사들이 해야 하고 할 수 있는 일들 중 가장 시시하고 낮은 자리에 위치한 것 같아 보이기도 한다. 그런데 역설적이게도, 교육의 가장 뜨거운 최전선은 바로 여기, 학생과 교사가 만나는 이 순간에 있다. 우리가 하려는 모든 일들은 이곳에서 비롯된다. ‘지금 여기가 맨 앞’인 것이다.

#### 4. 필요한 구조들

##### 1) 온 지구가 함께 하는 교육 - 교사 역량이 아닌 교육력으로

교사의 힘만으로 아이를 온전히 자라게 하기는 어려울 것이다. 때로 어떤 아이들에게는 그야말로 온 지구의 관심과 조력이 필요하기도 하다. 그러나 대체로 그 어려운 일은 아이와 대면하는 교사의 역량으로 오롯이 남겨지곤 한다. 가령 초등학교 교실에서 교사는 때로 정서적으로 큰 어려움을 가진 학생을 교육해야 하는 난제와 만나기도 하고 학부모의 민원 등으로 감당키 어려운 심리적 스트레스를 겪기도 한다. 중고등학교 교실에서는 심화된 학습 능력 결손으로 인해 도저히 무기력에 빠진 학생들이 하루종일 엎드려 잠을 자고 있기도 하다. 이런 경우 교사들은 대개 개인적 역량으로 문제 상황을 해결하려 해 왔다. 그것은 때로 성공적이기도 하지만, 많은 경우 교사들의 직업적 자긍심을 훼손하며 시간만이 해결해 줄 수 있는 영원한 과제로 남겨지기도 한다.

한 아이를 기르는 데 온 마을이 필요하다고 한다. 어디 마을뿐이겠는가. 모든 아이들이 스스로 충만하며 공동체를 위해서도 중요한 존재로 조화롭게 자라나도록 하고자 한다면, 그를 대면한 한 교사뿐 아니라 가정, 학교, 마을, 학교 간 네트워크, 시청, 지역 교육청, 사회 전체를 아우르는 집합적 교육력이 총동원되어야 할 것이다. 이때 절실하게 필요한 것이 ‘연대’이고 ‘네트워크’이며, 요소요소간의 유기적 연결 관계를 위한 정책적 지원이다. 학교가 힘겨운 아이는 지역의 센터나 사회 기관, 마을의 교육 기관 등에서 교육적 지원을 얻기도 하여야 한다. 교실의 수업에서 적응이 어렵다면 같은 학교 내에 설치된 ‘대안교실’에서 인지적 수업만이 아닌 맞춤형 교육과정을 이수할 수도 있어야 한다. 교사는 자신이 혼자 해결하기 어려운 교육적 문제를 만났을 때 즉각적이고도 적절한 지원을 받을 수 있는 네트워크 안에 존재할 수 있어야 한다. 학생과의 상담이나 폭력 상황에 대한 대응, 학습 결손에 대한 지원, 학생의 진로에 맞는 교육을 지원해 줄 수 있는 다양하고 흥미로운 ‘다른 궤도들’이 학교와 교사, 학생의 주변에 적절하게 배치되어야 한다. 우리가 이 자리에 모인 것은 그 교육력의 그물을 어떻게 촘촘하게 치고 함께 작동시킬 것인가 하는 데에 있을 것이다.

##### 2) 교실과 세계를 넘나드는 교사 - 교사의 성장 가능성을 극대화하고, 존재 가능성을 다각화하기

학생을 성장시키고자 한다면, 교사 역시 성장하는 존재여야 한다. 교사는 학교 안에서, 그리고 학교 밖에서 교사로서 성장할 수 있는 기회를 충분히 가질 수 있어야 한다.

학교에서의 일상을 사는 것이 교사의 성장으로 이어지도록 하려면 학교를 ‘행정 기관’이 아닌 ‘교육 실행 기관’으로, ‘상하위계적 관료 조직’이 아닌 ‘민주주의적 전문가 공동체’로 본연화해야 한다. 학교를 학습 조직화하고, 민주적 공동체로 만들어야 하는 것은 그런 이유에서다. 교사는 그가 속한 학교에서 교육 비전을 함께 만들고, 그에 따른 학교교육과정과 교과교육과정을 공동으로 구성하며, 수업의 실천과 그 결과에 대한 성찰까지를 함께 하는 과정을 통해 교사로서 성장한다. 이런 일들이 일어나는 학교를 ‘학습 조직’이라 일컬을 수 있을 것이다. 그 바탕에는 교사의 목소리와 교육권이 존중되는 학교 민주주의가 기본

전제로 자리 잡고 있어야 한다.

또한 교사는 학교 밖에서도 성장의 기회를 가질 수 있어야 한다. 교사가 교실에 포박되지 않고 거시적인 눈을 가질 수 있도록 하려면 학교가 아닌 다른 공간에서 다양한 모습으로 존재할 가능성이 있어야 한다. 교사는 개인적으로 이러한 성장을 도모할 수 있다. 대학원에 다니거나 스스로 배움의 장을 찾아 가며 성장을 도모한다. 모래알 같은 교사 개인이 아니라 교사라는 집단으로서 역할을 하기 위해 교원단체에 소속해서 활동하며 사회적·교육적으로 참여하는 것도 매우 중요하다.

또한 제도나 정책의 차원에서 이러한 기회를 장려할 수 있을 것이다. 대학과 연계하는 연수 파견을 활성화하고, 사회 단체 및 사회적 기업, 교사의 전공과 관련된 기업 또는 연구 기관 등으로 파견 근무를 하도록 하는 것도 상상해 볼 수 있다. 교사는 재교육의 장에서, 네트워크 공간에서, 지역의 마을공동체에서, 지자체의 교육 센터에서, 다양한 모습으로 존재하며 교직 사회의 단일성을 극복하고 풍부한 교육적 역량을 만들어갈 수 있을 것이다.

교사 그룹 중 극히 일부의 교사들은 스스로 연수휴직 또는 고용휴직을 하거나 연구년 교사, 파견 교사, 교육청으로의 장기 휴직, 교원단체의 상근자 등으로 존재하는 경험을 할 수 있었다. 이런 경험들은 교사의 성장에 매우 큰 영향을 끼치며 교사의 교육적 상상의 폭을 넓혀 주었다. 교사 연구년의 도입, 순환제 전문직의 도입 역시 그 좋은 사례가 될 것이다.

성장하려 노력하는 교사에게는 다채로운 가능성의 길이 열려야 한다. 공부하는 교사, 실천하는 교사, 다른 영역을 탐험하고 돌아온 교사, 이질적인 집단과 적극적으로 만나온 교사들을 적극적으로 장려하고 지원하며, 교사가 데려온 다양한 삶의 경로들을 학교 안으로 다시금 끌어들이는다면, 미래를 향한 교육의 길은 한층 더 깊고 흥미진진해질 것이다.

## 5. 나오며

세상이 그렇게 쉽게 변하는 것이 아니라고 한다. 사람들은 다 똑같다고 한다. 욕망의 덩어리이고 자기만 아는 이기적인 존재들이라 한다. 그래서 교육도 사회도 바뀌기 어렵다고 한다.

그런데 정말 그렇기만 한가? 나와 당신이 여기 모여 변화에 대해 이야기하고 있다. 우리가 만들어가고 싶은 교육과 사회에 대해 이야기하고 있다. 이렇게 만든 이야기들은 생명력을 얻고 현실이 되기도 할 것이다. 부족하고 용렬한 인간의 하나인 우리를 말의 힘으로 다잡아 세우며 마음을 가다듬게 하고 어려운 길을 가게도 할 것이다. 그것이 이야기의 힘이고, 상상의 힘이며, 모여 앉은 자리의 힘이다.

학교란, 교사란, 그런 일들을 하는 곳이 아닌가? 미래를 상상하고, 미래를 위한 준비를 하며, 미래를 살아갈 사람들이 달고 갈 날개를 최선을 다해 키워 주는 곳. 그리고 그런 일들을 도모하는 학교는, 그리고 그런 사람들이 모인 이 자리는 바로 우리가 그리던 꿈의 미래가 아닌가?

우리가 살고 싶은 삶의 모습을, 이상적인 사회의 구현 가능성을 탐색하는 곳이 학교가 아니라면, 그 어떤 곳에서 이런 일들이 가능할 것인가?






## 주제발표 3

# 학습자의 성장을 지원하는 미래교육체제와 교원 전문성

좋은교사운동 공동대표 | 김 영 식

제 1 회 교 원 단 체 연 합 포 럼





제 1 회



교 원 단



체

연 합



포 럼

# 학습자의 성장을 지원하는 미래교육체제와 교원 전문성

좋은교사운동 공동대표 | 김 영 식

## 1. 학습자의 성장을 생각한다.

학습자는 배우고 익히는 사람이다.

학습자가 성장한다는 것은 배우고 익히는 과정을 통해 자기와 타인, 공동체, 세계를 더 잘 알게 되는 것이다. 그리고 학습자가 성장하다는 것은 자기와 타인, 공동체와 세계에 대한 앎을 바탕으로 세상을 살아갈 힘을 키우는 것이다. 결국 학습자의 성장을 지원한다는 것은 학습자로 하여금 자기와 타인, 자기와 타인의 관계, 자기가 속한 공동체와 그 공동체를 둘러싸고 있는 세계(사회와 자연)에 대한 이해를 확장시키고 심화시킬 수 있는 교육과정을 운영하고, 그 교육과정 속에서 배울 수 있도록 도와서 세상을 살아갈 힘을 키워가도록 지원한다는 것이다.

학습자의 성장을 지원한다고 할 때에는 학습자 그 누구도 성장 지원의 대상에서 제외될 수 없음을 확실하게 해야 한다. 그러나 과거의 교육 체제에서는 너무도 많은 예외자가 존재했다. 과거의 교육 체제는 교사가 중심이 된 교육이었다. 교사가 중심이 된 교육 속에서는 교육의 내용은 당연히 교사가 결정한다. 교사는 국가 교육과정을 상징하는 존재로, 국가에서 정한 교육의 내용을 학습자에게 잘 전달하는 자로서의 역할을 요구받았고, 충실하게 그 역할을 수행했다. 교사가 지식을 전달했을 때, 그 지식을 잘 전달받은 자는 성장을 경험했고, 그렇지 못한 자는 낙오되었다. 낙오된 자를 교사가 굳이 책임질 필요가 없었다. 학습자가 가진 개별적인 특성들은 고려되지 않았고, 교사가 기준이 되어 표준화된 지식을 가르쳤고, 평가를 통해 표준화에 적응한 자와 그렇지 못한 자를 선별해냈다. 가르치고 평가하고 선별하는 주체로서 교사는 곧 통제와 관리의 주체로 살아가게 되었다. 근대 산업사회는 표준화된 지식을 잘 전수받은 인재를 원했고, 그 위에서 통제와 관리의 주체로서 권력을 누리며 잘하는 학습자와 그렇지 못한 학습자를 잘 선별해 주는 역할을 교사에게 요구했다.

그러나 앞으로 우리가 만들어갈 미래교육 체제에서는 학습자 그 누구도 성장 지원의 대상에서 제외될 수 없다. 학습자는 모두 고유의 개별적 특성을 갖고 있으며, 그에 따라 각기 다른 학습의 속도와 방법을 갖고 있다는 기본 전제 위에 교육행위가 일어난다. 모든 학습자들은 자신의 속도와 방법에 따라 학습을 안내받고 그 성장을 지원받을 수 있어야 한다. 이 속에서 교사는 단순 지식의 전달자에 머무르지 않는다. 학습자와의 만남 속에서 학습자의 학습속도와 방법과 같은 개별 특성을 파악해서 그에 맞는 학습을 연결시키고 안내하는 역할을 하게 된다. 이는 마치 환자 개개인의 신체적 특성, 병적 특성을 이해하고 그에 맞는 치료법을 처방하는 의사의 역할과 같아진다. 미래교육 체제에서 교사는 학습의 안내자요 의사와 같은 역할을

요구받게 되는 것이다. 학습자마다 학습의 속도와 방법이 다르므로 표준화된 평가를 통해 학습의 결과를 평가할 수 없고, 평가할 수 없기 때문에 학습의 결과를 가지고 학생을 선별할 수도 없게 된다. 갑은 갑의 특성과 삶의 결에 따라 성장하고 을은 을의 특성과 삶의 결에 따라 성장하면 되는 일이다.

#### 〈과거 교육체제와 미래 교육체제 비교〉

과거 교육체제	구분	미래 교육체제
교사	교육의 주도권	학습자
지식 전달자, 통제, 관리, 선별	교사의 역할	학습의 안내자, 치료자, 지원자
교수	교사론의 모델	의사
학습자 특성을 무시한 획일적 교육	학습자 특성 고려 여부	학습자의 학습속도와 방법 존중

## 2. 학습자 성장 중심 교육에서의 교사론 - 의사 모델 교사론

학습자의 성장을 중심에 놓은 교육에서 지향하는 교사론은 의사 모델을 지향한다. 이전의 교사론이 탁월한 강의를 펼치는 교수 모델로서 교사론을 지향했다면, 학습자 성장 중심 교육에서는 탁월한 치료를 펼치는 의사 모델을 지향한다. 이는 전통적으로 교사들이 선호하고 지향하던 교사론과는 차별성을 가진다. 대부분의 교사들은 탁월한 강의를 펼치는 교수 모델 교사론을 선호한다. 그러나 교사들 자신도 모르게 교사들은 의사 모델의 교사론을 요구받고 있고, 그렇게 살고 있다. 교사들이 단순히 강의 잘하는 교수자로서의 삶에 머무르지 않았다는 의미다.

누구나 한 번쯤은 교실에 앉아 있는 학생들 전체를 한 시간의 강의로 녹이고 요절되는 일타(?) 강사로서의 교사를 꿈꿔 본다. 그러나 교실에 앉아 있는 다양한 학생을 만나다 보면 일타 강사의 꿈이 학교에서 실현되기란 불가능한 일임을 깨닫게 된다. 명강사로서의 교사상을 실현해 보고 싶은 욕구는 성적을 가지고 학생을 선발해서 운영되는 소수 특권학교를 통해 실현되기도 한다. 그러나 그런 몇몇 학교를 제외한 대부분의 학교에서는 내가 아무리 강의를 잘해도 그 강의를 알아듣지 못하는 학생들이 존재하기 마련이다. 명강사의 꿈이 깨져나간다. 내 강의를 알아듣지 못하는 학생들을 원망하며 끝까지 명강사로서의 교사의 삶을 고집할 것인가, 아니면 좋은 강사가 되되 개별 학습자들의 학습을 도울 수 있는 새로운 방법을 연구하는 의사로서의 교사의 삶을 살아갈 것인가 선택해야 하는 시점이 오게 된다. 그리고 보면 명강사를 꿈꿀 바에야 뭐하러 학교에 왔는지 모를 일이다.

만남을 통해 의사로서의 교사의 교육이 시작된다. 교실에 앉아 있는 개별 학생들을 구체적으로 만나면서 학생의 부족한 부분을 발견하게 되고, 그 속에서 학생의 부족한 부분을 채우며 학습자의 잠재가능성을 이끌어내며, 인격적 만남 속에서 삶의 질적인 변화를 동반한 성장까지도 기대하게 된다.

개별 존재에 대한 인격적인 만남을 통한 교육은 이미 학급운영이나 생활지도의 영역에서 실현되고 있었다. 그러나 미래 교육체제에서는 학습의 영역 속에서도 아이들과의 개별적 만남에 대한 필요를 발견하게 되는 것이다. 이는 교사에게 새로운 역할이 부여되는 순간이다. ‘발견 → 진단 → 처방 → 치료’와 같은 의사 치료 행위의 프로세스가 교사의 학습지도 프로세스 속에서 포착되는 것이다.

의사로서 교사론에 주목하면 현재 학교생활기록부의 교사기록 영역이 다르게 보인다. 마치 처방전이나 의사 소견서와 같이 학습자의 특성과 성장의 과정을 관찰하고 평가하여 기록하는 것으로 기록 시스템이 변화되어 있다. 학습자의 성장에 주목하는 과정 중심 평가, 교육과정-수업-평가-기록의 일체화라고 하는 교육개혁의 흐름, 학교생활기록부의 기록 방향은 이미 교사들에게 의사로서의 역할을 요구해왔던 것이다.

이러한 흐름들은 2017년 이후 우리 교육을 지배하고 있는 대입 공정성 담론, 정시 확대 담론과 전혀 어울리지 않는다. 정시 확대, 대입 공정성 담론은 학교와 교사에게 입시 관리 기구, 입시 관리 시스템 속의 기능인, 관리자의 역할을 요구하고 있고 교육의 결과는 학습자의 성장이 아니라 효율적 입시 관리에 도움되는 방향으로 나타나도록 요구하는 것이다. 국가 교육체제가 허물 벗기 전의 뱀처럼 하드웨어와 소프트웨어가 mismatch되고 있는 현실임을 알 수 있다. 판사는 판결문으로 말하고, 의사는 처방전으로 말하듯 교사는 그 전문성을 생활기록부로 말하도록 하는 교육이 미래 교육체제에 적합하다.

### 3. 학습자 성장 중심 교육에서의 교원 전문성

학습자의 성장은 자기, 타인, 공동체, 세계에 대한 이해의 확장과 심화를 통해 스스로 살아갈 힘을 기르는 과정이고, 이를 지원하는 교육은 학습자 개개인의 특성과 발달의 과정에 따라 소위 맞춤형 교육의 형태로 진행된다. 이는 교사에게 의사 모델의 교사론을 요구하고 있다고 하였다. 이를 실현하기 위한 교원의 전문성을 다음과 같이 제시한다.

#### 가. 학습자 감수성

교육에 종사하는 여러 층위의 당사자들이 존재한다. 교육을 연구하는 교수와 연구자 그룹이 있고, 교육 행정가 그룹이 있다. 이들과 차별화되는 현장 교사만이 갖는 고유의 전문성은 학습자를 이해하고 학습자의 특성에 따라 교육의 시기와 속도, 내용과 방법에 대한 판단과 실행능력이라 할 것이다. 필자는 이를 ‘학습자 감수성’이라 부르고 싶다. 학교에서 일상적으로 만나는 학생들은 매일매일이 새롭다. 같은 학급이라 할지라도 어제의 수업과 오늘의 수업의 분위기가 다르고, 똑같은 내용을 가르쳐도 학급에 따라 개인에 따라 반응하는 수준은 천차만별이다. 수업 당일 교실에 들어가 학생들 한 명 한 명의 눈을 맞추고, 평소에 쌓아 둔 관계성 위에서 함께 한 시간의 수업을 만들어 보자는 마음을 전달하고, 어떤 질문이 오늘의 학습 주제 속으로 학생들의 마음을 끌어들이 수 있는지를 고민해서 던지고, 반응을 살피고 다음의 학습 주제로 넘어가는 일련의 활동들은 오랜 시간 교실에서 아이들을 만나면서 축적되는 교원의 전문성이다. 이는 때론 치밀한 연구와 계획 속에서 교사의 의도를 실현하기도 하고, 때론 매우 즉흥적으로 학습자와 교감하며 기존의 계획을

수정하기도 한다.

학습자 감수성은 학습자의 기 학습능력과 학습수준을 분석한다. 분석 결과를 기초로 학습자의 근접발달영역에 해당하는 학습 내용을 결정하기도 한다. 학생수 감소와 소인수 학급 환경이 만들어지면서 개별화 교육의 가능성이 커지고 있기 때문에, 학습자에 대한 이해를 바탕으로 같은 교실에서 각기 다른 교육이 진행될 수도 있다. 학습자가 해당 시기의 학습의 내용을 수행하기 어려울 정도로 기초학습능력이 떨어져 있다면 보다 특별한 지원과정을 통해 학습자의 학습을 도울 수 있다.

학습자 감수성은 개별 학습자가 자기주도성을 잃지 않으면서도 적절한 도움의 시기, 내용, 방법을 결정할 수 있는 전문성이다. 이는 교사에게 요구되는 학습의 기획자, 학습의 안내자의 역할을 수행하기 위한 필수적인 전문성이 된다.

학습자에 대해 교사가 모든 것을 이해할 수는 없다. 개별 교사들이 학습자를 이해하기 위해 슈퍼울트라 전문성을 갖출 필요는 없다. 그러나 미래 교육의 학교는 전문성을 갖고 있어야 한다. 학습자의 심리, 트라우마, 정신건강, 학습수준, 기초학습 지원, 상담, 진로상담 등 어느 한 분야에 대한 전문성을 가진 교사들이 학교 안에 존재할 수 있도록 교사에 대한 다양한 연수 프로그램이 필요하다.

#### 나. 교육 기획력

교육기획력은 교육과정 기획력을 의미한다. 교육과정은 학습자의 성장을 위해 어떤 경험과 텍스트를 만나게 해 줄 것인가에 대한 학습설계도이다. 사회적 변화 속에서 지식을 탐색할 수 있는 수많은 통로가 있는 시대 속에서 과거 세대가 결정한 지식을 일방적으로 전수하는 교육과정은 불필요한 학습을 강요하게 될 뿐이다. 학습자의 성장을 위해, 자기와 타인, 공동체와 세계에 대한 이해를 확장하고 심화시키는 과정을 통해 자기 삶을 살아갈 수 있는 힘을 키워주기 위해 다양한 텍스트와 경험들을 만나게 해주어야 하고, 그 만남이 개인에게 의미가 생기도록 질문과 활동의 과제들을 기획해야 한다. 여전히 국가 교육과정이 광범위하게 영향을 끼치고 있지만, 이들을 재구성해서 학습자가 각자에게 의미있는 방식으로 구성하도록 만들어 주는 능력이다.

다가올 미래, 어쩌면 이미 와버린 미래 속에서 학습자 주변 도처에 학습의 공간이 열리고 있다. 교육과정을 기획한다는 것은 바로 학습의 공간을 만들어내는 것을 의미한다. 이런 맥락에서 교육과정을 '디자인'한다는 개념이 등장하였고, '학습정원', '학습마을'과 같은 개념이 사용되고 있다. 파커 파머가 '가르침이란 공간을 창조하는 일이다.'<sup>2)</sup>라고 한 것처럼 학습의 도로 위에 텍스트와 활동, 주고받는 대화와 질문들 등을 잘 비치해서 학습자가 의미있는 학습과 성장을 경험하도록 하는 것이 교육과정 기획력이라 할 것이다. 교과 통합 수업, 교과-체험 융합 수업, 프로젝트 수업 등 학교 현장에서 다양한 교육과정 기획들이 만들어지고 있고, 고교학점제가 추진되면서 각 고등학교마다 교육 기획의 전문성이 요구되고 있다.

교육과정 기획 속에서 개별 교과의 수업이 기획된다. 학습주제를 결정하고, 학습자가 학습목표에 도달했음

2) 파커 파머, 『가르침과 배움의 영성』, IVP

을 확인하는 평가 질문과 과제를 설정하고, 과제 해결을 위한 다양한 만남, 실험, 토론 등의 활동을 구성하고, 이를 토대로 자기 의미로 정리하는 시간을 만들고, 평가를 통해 확인하는 과정을 만들어 낸다.

교사의 교육기획력을 높이기 위해서는 교사에게 교육과정 결정권, 교재 선택권, 교사별 평가 등의 필수적인 구조들이 만들어져야 한다.

#### 다. 수업전문성

교육기획력이 수업의 설계의 측면에서 설명된다면 수업 전문성은 설계된 수업이 실제 교실에서 실행되고, 실행된 수업을 반성적으로 성찰하는 전문성을 의미한다. 교육기획력이 수업 전문성 안에 포함된 개념으로 이해할 수도 있다. 이혁규 교수는 교육의 예술적 측면을 강조하면서 교사가 가진 수업 전문성은 교실 수업에서 즉흥적으로 펼쳐지면서 학습의 흐름과 학습자의 반응에 즉흥적으로 반응하는 면에서 그 특별함을 지니고 있다고 하였고, 이를 임상적 전문성이라 부르기도 하였다.

이러한 수업 전문성을 높이기 위해서는 동료 교사의 수업을 성찰적으로 관찰하고 경험하는 사례 학습이 필요하다고 한다. 연구수업, 공개수업 등을 하더라도 단순 관찰의 누적은 교사의 수업 전문성에 큰 도움이 되지 않는다. 자신의 수업이건 동료의 수업이건 간에 개별 교사가 수업에 대해 갖고 있는 철학과 고민, 수업의 의도와 결과, 학습자의 반응 등을 종합적으로 검토해야 한다. 검토의 과정에서 가장 중요한 것은 수업을 연구하는 교사 개인의 고민 지점이다. 이런 맥락에서 수업 성찰이라는 개념이 등장하였다고 볼 수 있다.

#### 라. 평가 전문성

현장 교사에게 요구되는 평가 전문성의 핵심은 피드백이다. 평가의 목적이 학습자가 교육의 목표에 얼마만큼 도달되었는가를 측정함으로써 학습자가 이룬 성취의 정도를 알려주고 아직 도달되지 못한 부분을 보완하도록 함으로써 학습자의 성장을 견인하는 고도의 교육활동이다. 입시 활용 목적의 평가는 본래의 평가가 이루어진 뒤 뒤따라오는 2차적 결과일 뿐 입시 활용을 위한 평가를 교사가 의도할 이유는 없다.

교육활동의 측면에서 본래의 목적에 맞게 평가가 이루어지기 위해서는 교육과정과 수업에 연계된 평가여야 한다. 이를 통해 교육과정에 따른 성취수준 달성 여부를 측정할 수 있는 타당도 높은 평가를 시행해야 하고, 그 결과를 학습자에게 설명해서 보완과 성장의 기회를 갖도록 해 주어야 한다.

현재 평가를 둘러싼 신뢰도의 문제는 크게 수업의 목표에 맞는 타당도 높은 평가가 이루어지고 있는가에 대한 비판과 교사의 주관적 개입에 따라 평가 결과가 왜곡되는 것에 대한 비판으로 나뉜다. 그러나 중요함에도 주목받지 못하고 있는 문제는 평가 결과가 학습자에게 제대로 피드백되지 않고 있다는 점이다.

평가의 타당도에 대한 비판은 교사들이 깊이 살펴볼 필요가 있다. 지필평가에 대한 비판의 핵심은 소위 등급용 킬러 문항이라 일컬어지는 고난도 문제들이다. 수업의 목표에서 중요하게 다루어지지 않았더라도 동점자를 막기 위해 아주 세세하게, 나쁘게 표현하면 제제한 문항들이 출제되고 있다. 이는 9등급 상대평가로

진행되는 구조적인 문제로서, 제도적으로 해결되어야 할 사안이다. 그럼에도 출제 과정에서 수업 목표를 충실하게 반영된 문항인가에 대한 전문적인 검토가 가능하도록 교사가 준비해야 한다. 수행평가의 경우 해당 활동이 학습 목표의 달성 여부를 제대로 측정할 수 있는 것인지에 대해 검토해 주어야 한다. 가령 역사 수행평가인데 미술 수행평가 성격이 강한 과제의 경우 역사적 맥락이나 사고력, 지식 이해와 상관없이 꾸미기에 열중하고 있는 학생들이 많더라는 것이다.

개인적으로 말하기, 쓰기 중심의 수행평가 확대의 필요성을 느끼고 있다. 수업 시간에 이루어지는 활동들은, 활동 자체에 목적이 있다기보다 활동을 통해 관련 지식에 대한 이해와 사고력 향상에 목적이 있는 경우가 많다. 그렇다면 평가는 활동을 얼마나 잘했는가가 아니라 활동을 통해 관련 지식을 얼마나 잘 이해하고 사고력이 향상되었는가에 맞추어져야 하고, 채점과 피드백의 과정에서도 사고력 향상에 초점을 뒀야 한다. 아무리 활동을 잘했어도 해당 주제에 대해 자신의 말이나 글로 표현할 수 없다면 수업 목표를 달성했다고 보기 어렵지 않은가 한다.

#### 마. 교사의 공간이해

교사는 배움의 공간을 창조하고 유지하는 존재다. 가르치는 행위가 지식을 전달하는 것 같으나 학습자가 수용하지 않으면 소용없다.

“내면적인 변화에 관련해서 당신이 할 수 있는 것은 아무것도 없습니다. 당신은 당신 자신을 변화시킬 수 없으며, 당신의 동료나 다른 누구도 변화시킬 수 없습니다. 당신이 할 수 있는 일이 있다면, 은총과 사랑이 들어올 수 있는 공간을, 변화를 위한 공간을 창조하는 것뿐입니다.” 에크하르트 톨레, ‘지금 이 순간을 살아라’

학습자의 성장 과정이 내면의 변화과정이라고 할 수 있다면, 우리는 누구도 학습자의 성장을 만들어 낼 수 없다. 우리가 할 수 있는 것은 은총과 사랑이 들어올 수 있는 공간, 변화를 위한 공간을 창조하는 일 뿐이다.

파커 파머는 배움의 공간을 물리적 공간, 정서적 공간, 실천적 공간으로 설명한다. 배움이 일어나는 공간은 눈에 보이는 공간 외에도 다양한 관계의 망 속에서 사고와 경험이 교류되고 다시 자신 속에서 자기화되어 실천으로 연결되는 공간까지를 포함하고 있다. “위대한 교사는 학생, 주제 그리고 그들 자신 사이에 관계의 망을 엮어 내는 사람들”이라고 파커 파머는 정리한다.

교사가 만나는 교실 공간은 눈에 보이는 것들과 보이지 않는 관계들로 얽혀있는 복잡한 그물망이다. 이 공간 속에서 교사와 학생들 사이에 일어나는 역동, 학생과 학생들 사이에 일어나는 역동, 교실과 교실 밖 사이에서 일어나는 역동 등 다양한 역동들이 일어나고 이것이 학습자에게 성장의 경험을 제공한다. 복잡하게 얽혀 있다 보니 풀어내기도 쉽지 않다. 교사들이 힘들어하는 학생들과의 관계, 교실 안에서 일어나는 갈등의 문제도 결국은 복잡한 관계의 망 속에서 일어난다. 이 공간을 전체적으로 조망할 수 있는 안목, 복잡하게 얽혀 있는 관계들을 풀어내는 기술, 건강한 역동들이 일어날 수 있도록 지원하는 학급 운영, 신뢰와



지지·공감 등 건강한 관계 등을 만들어내는 기술 등이 교사가 가져야 할 공간에 대한 이해 분야라 할 것이다. 이는 교사의 수업 전문성과도 연결되어 있다. 좋은 수업의 8할은 관계에 있다.

다시 파커 파머의 말을 인용하면 배움이 잘 일어나는 공간은 개방성, 경계, 환대의 분위기와 같은 특징이 존재한다. 새로운 것에 열려 있고, 예측할 수 없는 일도 환대로 맞이할 수 있는 교실 풍토, 서로에게 열려 있으면서도 배움의 공간 밖으로 탈출하지 않도록 만드는 경계 등을 만들어 낼 때 배움이 잘 일어나는 공간을 창조할 수 있다. 교사들이 이 분야에 대한 관심을 가지고 공간을 창조하고 유지하고 회복하는 전문성을 확보하는 것이 학습자의 성장을 지원하는 것이다.

#### 바. 교사의 자기이해

과거보다 교사의 교육활동에 대한 불신과 혐의, 부당한 공격의 빈도가 높아졌다. 관습적으로 이어져 오던 교사의 권위에 대한 존중은 상당 부분 사라졌다고 보아야 한다. 소신과 열정, 애정을 가지고 학생들을 가르치다가 아무 이유 없이, 또는 사소한 실수(교사 입장에서)로 학생이나 학부모에게 부당한 공격을 받는다 면 교사의 자존감과 열정은 큰 손상을 입게 되고 다시 학생들 앞에 설 용기를 잃게 된다. 과거 교사의 교육활동을 억압하던 권력의 자리를 이제는 악성 학부모와 학생들이 차지하고 있는 듯하다. 이로 인해 병가, 휴직, 명예퇴직 등이 늘어나고 있다. 피해를 입은 교사들이 다시 열정을 회복하고 학생들 앞에 설 용기를 가질 수 있도록 많은 지원이 이루어지기를 바란다.

이런 상황들이 앞으로 개선될 것인가, 악화될 것인가? 악화될 것이다. 좋아질 이유가 없다. 어느 날 갑자기 교사의 권위에 대한 존중의 마음이 사회적으로 커질 것을 기대하기 어렵고, 미래 학습자들의 가정환경, 미디어 환경도 긍정적이지 않다. 이미 전혀 다른 유형의 인류라는 말까지 있을 정도다. 기정사실화해야 한다. 교사에 대한 우호적인 분위기는 지금보다 더 악화된다. 학부모와의 소통은 더 어렵게 된다. 이 토대 위에 학생과의 소통, 학부모와의 소통, 신뢰 구축 방안, 교권 보호 방안 등이 고민되어야 한다. 법과 제도에 문제가 있다면 보완을 요구해야 한다.

한편으로는 학교폭력법이 학교에 남긴 결과에서 보듯이 법에 의해 규정되는 관계는 당사자 모두를 피폐하게 한다. 법과 제도는 최소한의 장치일 뿐, 교사와 학생의 관계, 교사와 학부모의 관계를 지금보다 개선할 수는 없다. 지금과 같은 소통의 방법과 빈도의 결과가 이것이라면 다른 소통의 방법도 찾아야 하고 소통의 빈도도 올려야 한다. 현실의 문제에 대한 해답을 학생이나 학부모에게 찾아올 것을 요구할 수는 없다.

무엇보다 교사 스스로를 보호할 수 있는 자구책을 찾아야 한다. 이것도 교사 전문성의 한 범주일 수 있는지는 잘 모르겠다. 다만, 교사로 존재하는 이유, 나를 교사답게 만들어 주는 말과 사람들, 교사로서 나의 정체성, 처음 교사를 꿈꿨을 때 마음 속에 품었던 수업과 교실 등을 정리하고, 밖에서 불어오는 격랑 속에서도 흔들리지 않을 정체성 위해 교사의 삶을 세울 수 있었으면 좋겠다. 훌륭한 가르침은 교사의 정체성과 성실성에서 온다. 파커 파머의 가르칠 수 있는 용기에 나오는 구절이다. 혼자서는 쉽지 않은 일이다. 어떤 형태로든 정기적으로 고민과 아픔을 이야기할 수 있는 교사 그룹에 속하는 것이 다시 교사됨의 힘을 회복하는 데

크게 도움이 된다. 교사 내면의 힘을 유지하고 관리할 수 있는 능력, 이를 교사의 자기이해 정도로 부르고 싶다.

#### 4. 맺는 말

요약하면 학습자의 성장을 지원한다는 것은 학습자로 하여금 자기와 타인, 자기와 타인의 관계, 자기가 속한 공동체와 그 공동체를 둘러싸고 있는 세계(사회와 자연)에 대한 이해를 확장시키고 심화시킬 수 있는 교육과정을 운영하고, 그 교육과정 속에서 배울 수 있도록 도와서 세상을 살아갈 힘을 키워가도록 지원한다는 것이다.

학습자 성장 중심 교육에서의 교사론으로 학습자에 대한 깊은 이해를 토대로 개별 학습자의 특성에 맞는 학습을 기획하고 안내하고 공간을 만들어 주는 의사 모델의 교사론을 제안하였다. 의사처럼 살자는 것이 아니라 교사에게 중요한 것은 학습자를 중심에 놓고 학습자의 성장을 위한 다양한 솔루션을 고민할 수 있는 교사상을 고민해보자는 것이다.

학습자 성장 중심 교육에서 교사의 전문성으로 학습자 이해, 교육기획력, 수업 전문성, 평가 전문성, 교사의 공간 이해, 교사의 자기 이해를 제안하였다. 때론 교사가 이것까지 알아야 하느냐 반문할 수도 있겠다. 그러나 그 누구도 흔들 수 없는 교사의 권위와 신뢰는 철저히 학생들 속에서 호흡하며 학생들 삶을 전체적으로 조망하여 이들이 살아갈 세상에서 주체적으로 살아갈 수 있는 힘을 키울 수 있도록 안내하고 지원할 때 저절로 만들어지는 것이다. 이 길에서 우리는 때론 가르치고, 때론 안내하며, 때론 기다리며, 때론 인내하며 때론 어울려 함께 놀고 있을 것이다.

앞선 이야기에 동의되지 않는 분들도 있을 것이다. 학습자의 성장을 지원하는 미래교육 체제와 교사의 전문성에 관한 더 풍성한 담론들이 만들어지기를 기대하고, 그것을 위한 씹을 거리 정도만 되도 좋겠다.

학생들 속에 있을 수 있는 것은 그 누구도 흉내 낼 수 없는 교사들만의 특권이자 교사의 존재 이유다. 이 자리를 지키기 위해 많은 교사들이 교육 아닌 것들과 싸워왔다. 혼자서는 할 수 없는 일들이었고, 앞으로도 그러할 것이다. 더 많은 교원단체들이 만들어지기를 바란다. 힘들고 어려운 싸움에 우리 동료들 홀로 두면 안 된다. 홀로 있는 교사는 꺾인다. 꺾이고 포기하지 않도록 같이 바람 맞아줄 동료가 필요하다. 오늘 이 포럼이 우리의 아이들이 마음껏 배우고 성장하는 교육을 만들어 가는 길에 함께 바람맞아줄 길벗들을 만나는 시간이 되었으면 좋겠다.




## 주제발표 4

# 교원 주체성을 강화하는 교원단체의 지위와 역할

실천교육교사모임 대표 | 정 성 식

제 1 회 교 원 단 체 연 합 포 럼





제 1 회



교 원 단



체

연 합



포 럼

## 교원 주체성을 강화하는 교원단체의 지위와 역할

실천교육교사모임 대표 | 정 성 식

### 1. 평일 오후 2시와 주말 오후 2시의 차이

주말 오후 2시에 여는 포럼, 이 포럼을 이렇게 불러본다. 그동안 교육을 주제로 한 포럼은 많았다. 굵직한 교육기관이나 단체들이 연례행사처럼 여는 그 포럼들에 가고 싶은 적도 많았다. 가서 듣고 싶은 것도 있었지만 마이크라도 빼앗아서 교육 현장의 이야기를 한 마디라도 하고 싶었던 적도 많았다. 그러나 생각처럼 쉽지 않았다. 그 포럼들은 대부분 평일 오후 2시에 시작해서 교사들이 퇴근할 무렵에 끝났다.

평일 오후 2시라? 오후 수업이 한창 진행될 때다. 용케 수업 시간과 걸리지 않더라도 복무부터 신경이 쓰인다. 업무와 관련된 출장이면 평일 오전 9시라도 신경이 안 쓰인다. 미처 내가 놓치고 있어서 출장을 내지 않으면 출장 내라고 독촉을 한다. 그런데 연수나 포럼처럼 배우기 위해 학교를 나선다는 건 중견교사인 내게도 신경이 쓰인다. 내가 이렇다면 경력이 얼마 안 된 교사들이야 정도가 훨씬 심할 것이다.

그런데 왜 이 포럼들은 교사들이 참여하기 어려운 평일 오후 2시에 하는 걸까? 여러 가지 사정이야 있겠지만 이를 두 가지로 추려보았다. 먼저 주최 측 입장에서 생각해 보면 일단 오는 이들 밥걱정은 안 해도 된다. 그 시각이면 오는 이들이 알아서 밥은 해결하고 온다. 다음으로 근무시간 안에 끝낼 수 있다. 참석자들에게 저녁이 있는 삶을 보장하기 위한 것이니 얼마나 아름다운 배려인가? 이런 사정으로 진행되는 포럼의 결과는 어떨까? 발표자의 대부분은 대학, 연구기관, 교육부나 교육청 소속이다. 가끔 교원단체 소속으로 참여하기도 있지만 그 또한 학교를 떠난 지 여러 해 된 이들이다. 참석자들도 대부분 마찬가지다. 교육포럼에 현장 교사들은 없다. 이 기조는 지금도 크게 달라진 것은 없다.

2015년, '교사가 만들어가는 교육 이야기'를 열었다. 주최하는 단체도 없었다. 페이스북을 통해 소통하던 교사들이 온라인으로 기획하고 온라인으로 참가자도 모집했다. 그동안 교육토론회에 오고 싶어도 못 왔던 교사들을 초대하기 위해 날짜도 토요일로 잡아 오전 10시부터 오후 6시까지 이야기 마당을 열었다.

결과는 예상 밖이었다. 누가 올까 걱정했지만 전국에서 자발적인 참가자가 300여 명 모였다. 모인 이들 대다수는 교사였다. 발제자도 교사였고 토론자도 교사였다. 대학, 연구기관, 교육청, 교원단체에서 직함 하나씩 갖고 있는 이들도 참석했지만 이들은 교사들의 현장감 있는 목소리를 듣기 위해서 찾아왔지 거기서 근엄하게 발제나 토론을 하려고 한 게 아니었다. 나는 이 날 토론회의 과정과 결과를 모아「교사독립선언」을 펴냈다. 그 감동을 어떻게든 기록으로 남기고 싶었다. 교육학의 소비자였던 교사들이 교육학의 생산자로 거듭나고자 했던 몸부림을 말이다. 이 책 속에는 그 날의 환희, 울분이 생생하게 담겨있다. 여기서 그치지 않고 교사들이 더 이상 교실 안에서 웅크리고 있지 말고 “교육의 주체로 서서 당당하게 목소리를 내자”는

다짐까지 함께 담았다. 이 토론회가 계기가 되어 2015년 10월 31일, 교원단체 실천교육교사모임이 만들어졌다. 그렇게 시작한 ‘교사가 만들어가는 교육 이야기’는 올해로 일곱 번째 마당을 앞두고 있다.

그런 의미에서 오늘 이 포럼은 더 의미가 있다. 그동안 교원단체 시행령이 마련되지 않아 비법정교원단체에 머물고 있는 네 개의 교원단체(교육정책디자인연구소, 새로운학교네트워크, 실천교육교사모임, 좋은교사운동)가 한 마음으로 준비해서 함께 개최하는 교육포럼이기 때문이다. 더구나 평일 오후 2시가 아니라 주말 오후 2시이다. 이 시간의 차이를 나는 ‘현장 중심’, ‘교육 중심’으로 이해한다. 앞으로의 교육 주도권 역시 여기에 달렸다고 보고 오늘의 이 움직임에 의미를 두어본다.

## 2. ‘교육주체 논쟁’은 유효하지만 전환이 필요하다.

주체의 사전적 정의는 “상황맥락을 구성하는 요소 중 하나로 실제로 의사소통에 참여한 당사자”이다. 여기에 교육을 붙이면 교육 주체라는 말의 뜻도 가늠이 된다. 교육주체 논쟁은 80년대 민주화 운동의 산물이기도 하다. 대학가를 중심으로 ‘학원자주화’, ‘교육민주화’라는 이름으로 교육 주체 논쟁에 불이 붙었기 때문이다. 이는 대학에서 전통적으로 교수들이 갖고 있던 학교교육에 대한 결정권을 학생들에게 함께 나누자는 것이었는데 점차 행정직원들까지 목소리를 내기 시작했다. 이 논쟁은 대학을 넘어 유치중고교로도 점차 확산되었다. 아쉬운 것은 이 논쟁이 성숙하게 논의되기도 전에 대학평의원회, 학교운영위원회라는 이름으로 서둘러 봉합되었다. 그 결과 ‘학교교육의 주체가 누구인가’라는 논쟁은 지금도 끊이지 않고 반복되고 있다.

현재 한국교총 회장을 맡고 있는 하운수는 “교육주체란 교육의 생성·발전·소멸의 과정을 주도적으로 이끌어 가는 교육집단 내지는 개인을 말한다. 그러므로, 교육주체는 어느 집단 내지는 특정인만이 교육주체로 될 수 없으며, 교육에 직접·간접으로 참여하거나 교육에 정보를 제공하는 자에 이르기까지 꽤 다양한 형태로 나타날 수 있다.”<sup>3)</sup>고 했다. 교원단체도 엄연히 교육주체에 해당하니 ‘교육주체’를 ‘교원단체’로 바꾸어 이 주장을 다시 읽어보자.

“교원단체는 어느 집단 내지는 특정인만이 교원단체로 될 수 없으며, 교육에 직접·간접으로 참여하거나 교육에 정보를 제공하는 자에 이르기까지 꽤 다양한 형태로 나타날 수 있다”

그러나 지금까지 한국교총의 행보를 보면 이 주장과는 다르게 아쉬운 대목이 많다. 「교육기본법」 제15조에 따른 교원단체의 지위를 관련 시행령 미비로 한국교총이 독점하는 상황에 다른 교원단체의 설립에 미온적인 태도를 보여 왔기 때문이다.

나는 교육주체 논쟁은 여전히 유효하다고 본다. 그 이유를 교육법에서 주어와 목적어가 차지하는 비중으로 설명한다. 「교육기본법」 제2장은 학습자, 보호자, 교원, 교원단체, 학교 등의 설립자·경영자, 국가 및 지방자치단체를 ‘교육당사자’로 밝히고 이에 따른 권한과 책임을 밝히고 있다. 이에 근거해서 「교육기본법」과 「초·중등교육법」의 각 조문에서 권한과 책임의 주체가 누구인지 살펴보았다. 교육자치 토론회에서 이를 발표한 적이 있는데 <한겨레>에서 이를 기사로 인용했기에 관련 기사를 아래에 인용한다.

3) 하운수, 현행 교육법상 교육주체 개념을 둘러싼 교육권의 재검토, 교육법학연구, 제12호(2000) : pp. 230~253.

“정성식 교사(전북 익산시 동남초)가 조사한 바에 따르면, 교육기본법에서 주어로 국가와 지방자치단체가 24번, 교육부장관이 2번, 학교의 장이 1번, 교직원이 1번, 학생이 2번, 학부모가 1번 언급된다. 목적어로 국가와 지방자치단체, 교육부장관, 학교의 장은 한 번도 등장 안 한다. 교직원은 목적어로 2번, 학생은 23번 등장한다. 학부모는 없다.

초·중등교육법은 더 심하다. 교육부장관이 주어로 36번, 학교의 장이 30번, 교사가 1번 등장하고, 학생·학부모·교직원은 제로다. 목적어로 학생은 78번, 교사는 27번, 학부모는 3번, 교직원은 8번 나온다. 국가와 지방자치단체, 교육부 장관, 학교의 장은 목적어로 한 번도 안 나온다. 주어는 행위 주체, 목적어는 행위 대상이다. 법조문이 현실을 100% 반영하는 건 아니지만 한국의 ‘교육 3주체’는 사실상 ‘교육 3대상’이다.<sup>4)</sup>

이렇듯 교육법의 주어로만 보더라도 교육주체 논쟁은 아직 유효하고 의미 있다. 하지만 이 논쟁을 하다보면 필연적인 오해를 동반한다. 주체를 논하면 필연적으로 주체와 상반되는 객체가 따라오기 때문이다. 교육주체에서 제외된 이들의 소외도 마찬가지다. 그래서 나는 해묵은 교육주체 논쟁은 아직 유효하지만 논제를 바꿀 것을 주장한다. 교육주체가 아니라 「교육기본법」이 밝힌 ‘교육당사자의 권한과 책임’으로 말이다.

「교육기본법」에서는 학습자, 보호자, 교원, 교원단체, 학교 등의 설립자·경영자, 국가 및 지방자치단체를 ‘교육당사자’로 언급하고 이들의 권리와 책임을 언급하고 있다. 이 가운데 교육당사자의 책임을 밝힌 부분을 같이 살펴보자.

제12조(학습자) 학생은 학습자로서의 윤리의식을 확립하고, 학교의 규칙을 준수하여야 하며, 교원의 교육·연구 활동을 방해하거나 학내의 질서를 문란하게 하여서는 아니 된다.

제13조(보호자) 부모 등 보호자는 보호하는 자녀 또는 아동이 바른 인성을 가지고 건강하게 성장하도록 교육할 권리와 책임을 가진다.

제14조(교원) 교원은 교육자로서의 윤리의식을 확립하고, 이를 바탕으로 학생에게 학습윤리를 지도하고 지식을 습득하게 하며, 학생 개개인의 적성을 계발할 수 있도록 노력하여야 한다.

제15조(교원단체) 교원은 상호 협동하여 교육의 진흥과 문화의 창달에 노력하며, 교원의 경제적·사회적 지위를 향상시키기 위하여 각 지방자치단체와 중앙에 교원단체를 조직할 수 있다.

제16조(학교 등의 설립자·경영자) 학교와 사회교육시설의 설립자·경영자는 법령으로 정하는 바에 따라 교육을 위한 시설·설비·재정 및 교원 등을 확보하고 운용·관리한다.

제17조(국가 및 지방자치단체) 국가와 지방자치단체는 학교와 사회교육시설을 지도·감독한다.

이렇듯 교육은 교육당사자가 함께해야 하는 것이고 권리 행사 못지않게 책임도 같이 져야 하는 것이다. 하지만 오늘의 학교는 교육에 대한 책임이 학교와 교원에게 과도하게 주어지고 있고, 학습자와 학부모는 ‘교육수요자’라는 이름으로 요구가 점점 늘어나고 있다. 안타깝게도 정부 정책도 이 방향으로 계속 추진되고 있다. 교사이자 학부모이자 교원단체 구성원으로서 말하는데 교육당사자는 있어도 교육수요자는 없다.

4) 김태경, 학생·학부모·교사는 교육 3주체라는데... 과연 맞을까?, 한겨레, 2018. 8. 13.

진정 교육을 생각한다면 교육에서 수요자라는 말부터 걷어내야 한다. 교육당사자에 걸맞게 권한과 책임을 분배하고 이를 함께 지키려는 노력이 필요하다. 이를 강화한다는 의미에서 아직은 유효하지만 불필요한 오해를 동반하는 교육주체 논쟁을 교육당사자의 권한과 책임으로 전환할 필요가 있다고 본다.

### 3. 새로운 교원단체를 왜 만들었는가?

정치권에서 민주당과 한국당(정당의 이름은 바뀌었지만)으로 오랜 세월 양당제가 유지되어 왔다면 교육계에는 한국교총과 전교조가 양대교원단체로 유지되어 왔다. 그러나 세월 따라 정치권에서 양당제가 깨어지고 제3의 정당들이 나타났듯이 교원단체에도 새로운 변화가 나타나기 시작했다. 새로운 교원단체와 교원노조가 만들어지기 시작한 것이다.

여기서 교원노조와 교원단체에 대한 법적 이해가 필요하다. 우리가 흔히 교원단체라고 부르고 있지만 대한민국의 교육법제는 교원노조와 교원단체를 구분한다. 설립 근거는 물론이고 교섭과 지원 등의 법적 근거 또한 다르다.

교원노조는 「교원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」(이하 ‘교원노조법’) 제4조(노동조합의 설립)에 따라 설립하고, 같은 법 제6조(교섭 및 체결 권한 등)로 교육부장관, 시·도교육감과 교섭하여 단체협약을 체결할 수 있다.

반면에 교원단체는 「교육기본법」 제15조(교원단체)에 따라 설립하고, 「교원의 지위향상 및 교육활동 보호를 위한 특별법」 제11조(교원의 지위 향상을 위한 교섭·협약)에 따라 교육부장관, 시·도교육감과 교섭·협약을 할 수 있다.

교원노조는 일정한 자격 요건을 갖추면 누구나 설립할 수 있다. 교원노조법 제4조에 따라 고용노동부장관에게 설립 신고 등의 절차를 거치면 교원노조로 인정을 받아 활동하게 된다. 현재 ‘전교조’, ‘한교조’, ‘자유교조’, ‘서울교사노조’ 등의 지역별 노조가 설립되어 운영되는 것도 이 때문이다.

그러나 교원단체는 ‘한국교총’이 법적 지위를 독점하고 있다. 교원단체의 법적 근거인 「교육기본법」(법률 제5437호 제정 1997. 12. 13 [시행일 1998. 3. 1])을 제정할 당시에 부칙 제3조에 “「교육법 제80조의 규정에 의한 교육회」를 ‘교육기본법 제15조제1항의 규정에 의한 교원단체’로 한다.”는 조항을 만들어서 이전부터 유지되어오던 한국교총을 법정교원단체로 인정하고, 교원단체 조직에 관한 사항을 제15조 제2항에서 대통령령으로 위임하였는데, 관련 법령을 22년이 지나도록 만들지 않고 있기 때문이다. 이런 기막힌 사연으로 오늘 이 포럼을 주최한 네 개의 단체들은 이미 설립하여 왕성한 활동을 하고 있지만 법적인 설립 신고 절차가 없어 설립 신고조차도 못하고 있다.

이 같은 ‘입법부작위’는 국민의 기본권을 침해하므로 헌법소원의 대상임에도 불구하고 교육부는 그동안 교원단체 설립을 위한 시행령을 만들기 위한 책임을 다하지 않았다. 따라서 오늘 이 자리는 정부에 그 책임을 다하라고 촉구하는 자리이기도 하다.

올해로 한국교총이 창립 72년을 맞았고 전교조가 30년을 맞았다. 사람의 나이로 치면 한국교총은 두



세대를 훌쩍 지난 것이고, 전교조는 한 세대를 지난 셈이다. 이 세월을 지나는 동안 두 단체는 대립하고 경쟁하며 성장해왔다. 두 단체 모두 잘한 점도 있고 잘못된 점도 있다. 여기서 그 시시비비를 가리고 싶지는 않다. 다만 두 단체에 모두 매력을 느끼지 못하는 젊은 교사들이 많아지고 있는 것은 분명하다.

양당제의 폐해를 문제 삼으며 제3의 정당이 만들어진 것처럼 교원단체에도 이미 변화가 생겨났다. 각 단체는 모두 교육 발전에 이바지하겠다는 공익적인 목적을 갖고 독립적인 정관을 마련하여 창립했지만 회원 구성 및 성향에 따라 활동에 다소 차이를 보이고 있다. 각 단체들은 이를 서로 존중하며 인정하고 있다. 그러면서 때로는 정책적으로 경쟁하고 협력하면서 교육 발전을 위해 함께 노력하고 있다. 신생교원단체들에는 젊은 교사들의 관심이 많은 편이다. 이 모든 것들이 양대교원단체 시절에는 경험하지 못했던 일이다.

새로운 교원단체가 필요하다는 생각은 했었지만 내가 이 일에 이렇게 깊숙하게 관여할 줄은 몰랐다. 세상이 의도한다고 되는 것도 아니고 의도하지 않는다고 비껴가지 않는 일도 있다는 것을 이렇게 알아간다. 이렇게 보면 새로운 교원단체가 만들어진 것은 자연스런 흐름이라 본다. 그렇다고 이 흐름에 아무 움직임이 없었을까? 저절로 태어나는 아기가 없듯이 단체의 탄생도 마찬가지다. 오늘 이 자리에서 각 단체들의 탄생비화도 공감하는 자리가 되면 좋겠다. 그 공감이 더 우리를 연대하게 할 것이다.

#### 4. 새로운 교원단체를 만들기 위해 어떤 노력을 했는가?

어떤 이유와 과정으로 만들어졌는지 새롭게 만들어진 교원단체들은 법정교원단체가 되려는 포부를 갖고 있다. 법정단체와 비법정단체의 지위는 참으로 크기 때문이다. 참고로 나는 2018년 5월에 교육부에 스승의 날 운영 방식 개선을 요구하는 공문을 보냈다가 “사적단체에서 국가통신망을 이용했다”는 이유로 서면경고를 받기도 했다. 정부에서 설립신고 절차를 마련하지 않아 설립 신고를 못하고 있지만 서러움은 설립하지 못한 자의 몫으로 남는다. 이 서러움은 설립이라는 법적 지위에서 그치지 않고 지원과 교섭으로까지 이어진다.

##### 1) 교육부 민원

실천교육교사모임은 법정교원단체로 설립하기 위해 교육부를 상대로 민원을 신청했다. 첫 번째 민원은 교원단체 설립 근거, 한국교총의 법적 효력, 교원단체 설립 절차를 안내해 달라는 것이었다. 이 민원을 계기로 한국교총의 법적 근거가 제정 당시의 「교육기본법」 부칙 제3조에 있다는 것을 알게 되었다. 단체 등록을 위해서는 별도의 시행령이 마련되지 않고는 요원하다는 것도 다시금 알게 되었다.

번호	제목	처리기관명	신청일	추진상황	만족도응모
8	① 교원단체 설립과 관련한 의문사항에 대해 구...	교육부	18-06-19	완료	마감
7	① 특정교원단체에 편중된 교육부와 교육청의 담...	교육부	18-06-19	완료	마감
6	① 교원단체 설립 근거, 법적 효력, 설립 절...	교육부	18-06-11	완료	마감

두 번째 민원은 특정교원단체에 편중된 교육부와 교육청의 업무분장을 개선해 달라는 것이었다. 당시 교육부의 업무분장은 ‘한국교총’과 ‘교원노조’로 되어있었다. ‘한국교총’을 교육법제에 맞게 ‘교원단체’로 바꾸어 달라는 것이 주된 요구였다. 이 요구는 받아들여져 교육부의 업무조직도가 바뀌게 된다. 세상에 저절로 주어지는 것은 없다.

민원 전 교육부 업무조직도					민원 후 바뀐 교육부 업무조직도			
이름	부서	전화번호	담당업무		이름	부서	전화번호	담당업무
최성유	교육협력과	044-203-6466	교육협력과 업무총괄		최성유	교육협력과	044-203-6466	교육협력과 업무총괄
박상열	교육협력과	044-203-6461	성과사업금, 고통		박상열	교육협력과	044-203-6461	성과사업금, 고통
박종한	교육협력과	044-203-6179	시학연금공단 지도 감독		박종한	교육협력과	044-203-6179	시학연금공단 지도 감독
진경호	교육협력과	044-203-6696	학교회계지원지원		진경호	교육협력과	044-203-6696	학교회계지원지원
홍수영	교육협력과	044-203-6495	교원노동조합 및 한국교직원공제회 지원		홍수영	교육협력과	044-203-6495	교원노동조합 및 한국교직원공제회 지원
고현석	교육협력과	044-203-6359	학부모정책 및 교육공무원 보수		고현석	교육협력과	044-203-6359	학부모정책 및 교육공무원 보수
심순희	교육협력과	044-203-6463	한국교총, 교원성과사업금		심순희	교육협력과	044-203-6463	교원단체, 교원성과사업금
조종래	교육협력과	044-203-6335	총액 인건비, 학부모 정책		조종래	교육협력과	044-203-6335	총액 인건비, 학부모 정책
주정훈	교육협력과	044-203-6747	학교회계직 관련		주정훈	교육협력과	044-203-6747	학교회계직 관련
박은숙	교육협력과	044-203-6979	교육공무원 봉급 수당 예비 관련 제도 운영지원		박은숙	교육협력과	044-203-6979	교육공무원 봉급 수당 예비 관련 제도 운영지원
서해미	교육협력과	044-203-6332	교원노동조합 및 한국교직원공제회 지원		서해미	교육협력과	044-203-6332	교원노동조합 및 한국교직원공제회 지원
김선녀	교육협력과	044-203-6493	지출 사무업무		김선녀	교육협력과	044-203-6493	지출 사무업무
김기환	교육협력과	044-203-6460	시학연금 업무 지원		김기환	교육협력과	044-203-6460	시학연금 업무 지원

## 2) 교원단체 설립을 위한 공동대책위원회 구성

사안별로 연대를 해오던 단체들이 힘을 모아 공동 대응하기 위하여 2018년 4월 2일, 좋은교사운동, 실천교육교사모임, 새로운학교네트워크 대표자들이 모여 오송에서 모여 ‘교원단체 설립을 위한 공동대책위원회’를 구성한다. 교원단체공대위는 뜻을 같이 하는 모든 단체들과 연대하며 교원단체 시행령을 마련하기 위해 감사원 공익감사청구, 청와대 국민청원, 헌재 헌법소원청구 등의 가능한 모든 노력을 함께하기로 합의한다.



### 3) 감사원 공익감사청구

교원단체공대위는 2018년 10월 29일, “교원단체 설립에 관한 시행령 미제정에 대한 공익감사청구”라는 제목으로 감사원에 공익감사청구를 한다. 감사원 감사청구는 300인 이상의 연명이 있어야 가능하다. 5일이라는 짧은 기간 동안 취지에 공감하는 1,088명이 서명한 연명부를 등기우편으로 보내왔다. 공익감사청구를 계기로 감사원은 교육부를 상대로 서면조사와 방문조사를 진행한다. 감사원의 최종 결론은 “입법 절차와 관련된 것이라 감사할 수 없다”는 것이라 아쉬움이 컸지만 감사원의 움직임을 계기로 그동안 미온적이었던 교육부가 교원단체 시행령을 마련하기 위해 움직이게 된 것은 큰 의미가 있었다.



### 4) 청와대 국민청원

감사원 공익감사청구에 그치지 않고 교원단체 시행령 미제정의 부당함을 알리며 복수교원단체를 인정해 달라는 취지로 2019년 3월 10일 청와대 국민청원을 시작한다. 한 달 간 진행된 국민청원은 3,818명의 동의를 받고 끝났지만 이 사실이 언론에 보도되면서 교원단체의 법적지위를 한국교총이 독점하고 있는 부당함을 많은 국민들이 알게 되는 계기가 된다.

— 청원종료 —

**복수교원단체를 인정해 주세요.**

참여인원 : [ 3,818명 ]



### 5) 전국 시도교육감협의회장 간담회

실천교육교사모임은 2018년 12월 14일, 전국시·도교육감협의회 회장과 간담회를 갖는다. 이 자리에서 교원단체 시행령을 마련하는데 전국시·도교육감협의회에서 힘을 쏟아줄 것을 공식 제안한다. 교육감협의회 회장을 겸하고 있는 김승환 교육감은 함께 노력할 것임을 약속하고 이후 교육자치정책협의회에 안건으로 제안하게 된다.



### 6) 교육부 장관 간담회

2018년 5월 4일, 김상곤 교육부 장관과 비공식 간담회가 있었다. 이 자리에서 교원단체 시행령 마련에 대해 언급을 했었다. 김상곤 장관은 관련 사실을 인지한 지 얼마 안 되었다는 답변과 더불어 시행령 마련을 위해 노력하겠다는 답변을 했지만 얼마 지나지 않아 교체되었다.

2019년 7월 14일, 유은혜 교육부 장관과 비공식 간담회가 있었다. 이 자리에서 교원단체 시행령 마련의 시급함을 다시 한 번 강조하자 유은혜 장관은 교육자치정책협의회에서도 합의가 있었던 만큼 절차를 거쳐 빠른 시일 내에 마련하겠다는 대답을 한다.

### 7) 교육자치정책협의회 합의

2018년 4월 16일, 교육자치를 강화하기 위하여 교육부가 만든 교육자치정책협의회에서 교육부 장관과 전국시·도교육감협의회 회장이 교육기본법(제15조) 교원단체의 조직에 관한 대통령령을 제정하여 다양한 교원단체의 활동을 확대하기로 합의한다.

## 8) 교육부의 정책연구

교원단체 시행령을 마련하기 위해 교육부는 외주로 정책연구를 진행하고 있다. 9월 23일 각 단체의 대표자들은 연구자와 면담을 앞두고 있다. 이 정책연구를 어떻게 받아들일지에 대해서도 고민이 많다. 정책연구라는 이름으로 차일피일 시간을 끌다가 장관 바뀌면 또 유아무야 되는 것 아닌가 하는 걱정도 있다. 그간 교육부가 민감한 사안에 대해 이렇게 일을 해 온 적이 있기에 그 우려는 더 크다. 그러나 이런 의심만으로 적대시할 경우 진행은 더 느려질 수도 있다는 판단으로 이 연구에 적극적으로 참여하고 있다.

이상의 과정을 돌아보면 교원단체 시행령을 만들기 위한 과정은 애타는 인내심 그 자체였다. 이 상황은 지금도 계속되고 있지만 오늘 우리가 이 자리에서 함께한다는 이유만으로도 그날은 꼭 오고야 말 것이다.

## 5. 새로운 교원단체는 어떤 지위와 역할을 가져야 할까?

교원단체 시행령에 담아야 할 것은 설립, 지원, 교섭에 대한 것이 핵심 내용이다. 이에 대한 내용을 두고 이견이 있고 그 이견을 절충해야 시행령의 가닥이 잡힌다. 이해관계가 맞물리며 진통이 따르기도 하겠지만 각 단체별로 이에 대한 입장을 피력하며 서로 조율해 가면 그리 어려운 일도 아니다. 이런 취지로 내 생각을 먼저 꺼내본다.

첫째 설립이다. 설립은 자유롭게 하되 그 방법과 절차는 교육감에게 위임하면 좋겠다. 교원단체의 난립이 걱정이라면 사단법인에 준하는 단체에 한하여 설립신고를 할 수 있도록 하는 하나의 방법이 될 수 있겠다. 이럴 경우 교원노조의 경우 노조 설립 신고를 하면 동시에 법인격을 부여받게 되는 것에 비추어 사단법인 후에 별도의 교원단체 등록을 해야 하는 번거로움이 있지만 한국교총이 이미 그렇게 설립 근거를 두고 있는 전례가 있는 만큼 이를 준용하여 설립 절차를 마련하는 것도 충분히 받아들일 용의가 있다.

둘째, 지원이다. 지원의 방법과 절차 또한 교육감에게 위임하는 것이 좋겠다. 각 지역별로 상황이 다를 텐데 이를 교육부가 일률적인 잣대로 정하는 것은 교육자치 측면에서도 바람직하지 않다. 시행령에서는 교육감에게 위임하여 시·도의 조례 등을 통해 할 수 있는 길만 열어주면 된다고 본다.

셋째, 교섭·협이다. 교육부와 교육청, 한국교총이 가장 신경 쓰는 부분은 이 대목이다. 교육부와 교육청 입장에서는 관련 법령<sup>5)</sup>에 따라 교섭·협의를 진행해야 하는 교원단체가 복수로 생기는데 이 대목이 여간 신경이 쓰이는 게 아닐 것이다. 교섭·협의를 한 번 진행하려면 들이는 품이 보통이 아니기 때문이다. 그래서 교육부 관계자는 “그 많은 교원단체들과 교섭·협의를 진행할 여력이 없고 현실적으로 관리하기도 어렵다”는 고충을 토로하기도 한다. 이 심정을 이해 못하는 바는 아니다. 그러나 교원단체를 관리의 대상으로 볼 것이 아니라 협력의 파트너로 보면 이도 그리 어려운 일은 아니라고 본다.

5) 「교원의 지위 향상 및 교육활동 보호를 위한 특별법」 제11조(교원의 지위 향상을 위한 교섭·협의) ① 「교육기본법」 제15조제1항에 따른 교원단체는 교원의 전문성 신장과 지위 향상을 위하여 특별시·광역시·특별자치시·도 및 특별자치도(이하 "시·도"라 한다) 교육감이나 교육부장관과 교섭·협의를 한다. <개정 2013. 3. 23., 2016. 2. 3.>

② 시·도 교육감(이하 "교육감"이라 한다)이나 교육부장관은 제1항에 따른 교섭·협의를 성실히 응하여야 하며, 합의된 사항을 시행하기 위하여 노력하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2016. 2. 3.>

[전문개정 2008. 3. 14.]

한국교총 입장에서 그동안 안정적으로 교원단체의 독점적 지위를 누려왔는데 이를 다수의 단체들과 나누어 가져야 하는 불안감이 있을 수 있다. 한국교총은 그간 행정입법부작위로 특혜를 누려온 만큼 이 변화를 대승적으로 바라보아야 한다. 기득권에 안주하지 않고 변화를 위해 노력할 때 한국교총도 발전하게 된다.

교원단체 시행령이 만들어져서 복수 교원단체가 인정되더라도 새로운 교원단체는 교섭에 크게 집착해서는 안 된다는 생각도 있다. 교섭의 의미를 몰라서 그러는 것이 아니다. 창구단일화를 해서 최대 교원단체가 대표교섭을 하는 것도 충분히 받아들일 용의가 있다. 다만 최대 교원단체가 내놓지 않은 교섭안이 있다면 다른 단체들이 내놓을 수 있는 기회가 주어지고, 최대 교원단체가 내놓은 교섭안에 이견이 있으면 의견을 표출할 수 있는 기회가 주어지는 정도면 된다고 생각한다. 이는 교총도 크게 반대하지 않을 것이라 본다.

교섭에 목매는 교육운동 방식은 이제 바꾸어야 한다고 생각하기 때문이다. 변화한 시대에 맞는 교원단체의 역할은 교섭보다 교사의 삶 속으로 파고드는 교사생활운동에 주력하는 것이 더 중요하다고 보기 때문이다. 교사생활운동이 무엇이 될지는 아직 모른다. 그저 지금껏 해왔던 것처럼 교사들의 교육 실천을 공유하다 보면 이 또한 찾아질 것이라 생각한다.

내가 이렇게 교섭에 한 발 빼는 입장을 표하는 것은 교섭의 의미를 몰라서 그러는 것이 아니다. 교섭에 목매는 운동 방식은 이제 바꾸어야 한다고 생각한다. 새로운 교원단체는 교섭도 중요하지만 그보다는 교사의 삶 속으로 파고드는 교사생활운동에 주력하는 것이 더 중요하다고 믿기 때문이다. 교사생활운동이 무엇이 될지는 아직 모른다. 그저 지금껏 해왔던 것처럼 교사들의 교육 실천을 공유하다 보면 이 또한 찾아질 것이라 생각한다.

## 6. 다시 무엇을 할 것인가?

무엇을 하자는 근사한 말로 마무리를 하려고 소제목은 이렇게 정하고 글을 쓰기 시작했는데 글을 마치려는 지금은 그게 무엇인지 잘 생각이 나지 않는다. 돌아보면 우리는 열심히 살았다. 솔직히 지금 우리에게 주어진 일들로도 버거울 때가 많다. 더구나 일주일을 힘겹게 살아내고 황금 같은 주말에 여기까지 온 한 분 한 분 모두가 위대한 삶을 온몸으로 살아내고 있는 분들이다. 이분들에게 다시 무엇을 하자고 제안하는 것이 솔직히 미안한 마음이 들기도 한다.

돌아보면 지난 5년 비법정교원단체의 구성원으로 살아내느라 서럽던 날들도 많았다. 그래도 함께 한 발 한 발 내딛으며 걸어왔던 그 길이 보람 있었다. 그렇게 살아오며 교직 인생 2막을 새롭게 구상해 보는 계기도 되었다. 그렇다면 잘 살아온 것이라 위안을 삼기도 한다. 이런 우리가 오늘 이 자리에서는 할 것은 그간의 서러움과 보람을 공감하며 다시 씩씩하게 교단에 서자고 다짐하는 것 아니겠는가?