

## 전교조 대중운동의 새 지평을 열어나가자

- 교육노동의 자율성, 전문성에 기반을 둔 대중노선의 실현을 위하여 -

황\*\*, 이\*\*

어려운 국면일수록 운동의 힘을 어떻게 키워갈 것인지 근본적인 성찰과 접근이 필요하다. 우리는 왜 운동을 하는가? 교육을 바꾸고 학교를 바꾸고, 보다 나은 세상을 만들기 위해서이다. 운동의 힘은 어디에서 나오는가? 대중이 운동의 주체로 서는 데서 나온다. 대중운동의 힘은 우리가 현실을 바꾸고자 하는 운동의 진정성을 갖고 대중노선을 실천하는 데서 나온다.

이제 정신없이 달려온 지난날들을 성찰하면서, 운동의 새로운 힘을 어떻게 만들어갈 것인지 함께 고민하자는 취지에서 이 제안을 드린다. 이 제안의 요지는 “우리 운동의 위기는 단순히 투쟁 과제나 전술, 조직운영 방식을 바꾸어본다고 극복할 수 없다. 위기 극복의 힘은 교사대중이 운동의 주체로 서는 데 있다. 그리고 교육노동의 특성상 교사대중의 기본적인 요구인 교육의 자주성(자율성) 확대와 전문성 신장을 축으로 우리 교육현실에 부합하는 사업과 투쟁과 조직 활동을 전개하는 교사대중노선을 올바르게 실현해감으로써 가능하다”는 것이다.

이런 제안이 전혀 새로운 제안은 아니다. 80년대 운동담론에서 제기되었던 바이고, 우리 운동사에서 자생적으로 분출되고 발전되기도 하였던 운동 방향이기도 하다. 이제 그 방향을 다시 숙고하여 우리 운동방향을 바로 세움으로써 새로운 교육노동운동의 전망을 세워가자는 것이다.

### 1. 대중노선 실현으로 새로운 운동의 힘을 만들어가야 한다.

#### 1) 교사대중이 운동의 주체로 서는 것이 관건이다.

위기의 근본 원인은 내부에 있다

위기는 내외적 원인이 맞물려 발생하지만, 외인은 아무리 심각한 것이라 하더라도 극복해나가야 할 조건일 뿐, 그것을 극복하는 힘은 운동 주체 역량에 있다. 그럼에도 외적 조건의 돌파에 희망을 두게 되면 주체역량이 감당하지 못하는 과도한 투쟁을 불러와 위기를 심화시킬 뿐이다.

### 진정성의 상실에서 운동의 근본적인 위기가 온다

운동의 힘은 어디에서 나오는가? 현실을 개혁하려는 진정성이다. 운동은 현실의 모순에 분노를 느끼고 그것을 올바로 해결하기 위해 자발적으로 헌신(자기 보람을 수반하는 자기희생)하는 데서 시작된다. 그런데 현실적으로 조합원의 교육을 바꾸려는 열정은 식어가고 있고, 관성적으로 되풀이 되는 대정부 요구투쟁에도 책무감에 의한 형식적 참여가 늘어나고 있다.

### ‘나로부터 운동의 진정성 회복’이 출발점이다

운동의 진정성은 자발성에서, 의욕에서 나온다. 현실을 개혁하고자 하는 의지를 갖고 그것의 의미를 발견하고 실천해나갈 때 살아난다. 그럴 때 나 자신이 운동의 주체로 서게 되며, 운동의 힘이 나온다. 때문에 위기 극복과 새로운 운동의 힘은 바로 ‘나부터 운동의 진정성을 회복’하여 ‘운동의 주체로 서 가는 데서’ 시작된다.

### 교사 대중이 운동의 주체로 서는 것이 관건이다

그러나 내가 운동의 주체로 서는 데 그쳐서는 대중운동으로 나갈 수 없다. 나의 운동의 진정성이 대중에게 공감을 얻고, 대중 또한 현실을 개혁하고자 하는 진정성으로 함께 움직여 나갈 때 대중운동의 힘이 나오게 된다. 전교조는 조직의 거대화에도 불구하고 조합원을 주체로 세우지 못해 점점 위기로 치달게 되었다.

## 2) 교사대중이 주체로 서기 위해서는 어떻게 해야 하는가?

### 교육노동 속에서 보람과 긍지를 얻고자 하는 것은 교육노동자의 보편적인 요구이다

교사 모두가 공통으로 갖고 있는 요구는 교육노동 속에서 자신의 지위와 역할을 인정받고 ‘보람과 긍지’를 느끼고자 하는 것이다.

교사에게는 자신의 사회생활의 태반을 이루는 학교사회와 교육활동 속에서 자신의 지위와 역할을 높이고, 교육활동의 보람을 성취하고자 하는 요구로 구체화 된다. 교사에게는 학교와 교육은 보람과 긍지를 성취할 수 있는 가장 중요하고 일상적인 공간이며 활동이기 때문이다.

우리가 교육노동운동을 다시 새로운 힘으로 일으켜 나가려면, 바로 이런 교사 대중의 공통의 요구에서 출발해야 한다. 교사로서 당당한 지위와 역할을 인정받고자 하는 교사 대중의 공통의 요구는 수업의 변화, 학교 교육의 변화를 이끌어낼 수 있는 힘이며, 부당한 간섭에 저항하고 학교운영의 개혁을 위해 투쟁하게 하는 힘이다. 우리 운동의 새로운 힘은 여기에서 나올 수밖에 없다.

## 2. 교사대중이 주체로 서는 새로운 운동의 길

## - 교육노동의 특성인 자율성과 전문성에 근거한 운동을 해야 한다

교사가 교육의 주체로 제대로 서기 위해서는 교육활동과정에서 교사의 자율성이 확대되고 교육활동에 대한 교사의 전문성이 신장되어야 한다. 전자는 교사가 교육의 주체가 되게 하는 외적 조건이며, 후자는 내적 조건이다.

### 1) 자율성과 전문성은 교육노동의 필연적 요구이다

교육노동은 전문직 노동이다. 그리고 세계적인 교원노동운동의 흐름은 이런 교직의 특성에 따라 전문직으로서의 권한과 책임을 강화해가는 방향으로 운동을 전개하고 있다.

#### ‘교육활동의 자율성’은 ‘자주성과 전문성’의 중심적 발현 형태이다

‘교육의 자주성과 전문성’은 헌법상 명문화 되어 있는 교육주체의 권리이다<sup>1)</sup>.

교육이 외부의 간섭을 받지 아니하고 교육 주체의 자율적 결정에 의해 이루어져야 함을 의미하는 교육의 자주성을 헌법에서까지 보장하는 것은 교육이 정치권력이나 관료 등에 의해 간섭되고 통제될 때 교육의 본래 목적을 달성할 수 없기 때문이다. 그리고 교육의 전문성을 보장하는 것은 교육활동의 전문성이 교육에 필수적이기 때문이다. 요컨대 자주성과 전문성은 우리 사회에서 교육 발전의 필수조건인 것이다.

교육의 전문성은 자주성을 담보하는 힘이며, 교육의 자주성은 전문성 확보의 조건이다. 교육의 전문성은 교육 당사자가 자율적으로 교육을 해나갈 때 교육이 제대로 될 수 있다는 사회적 인식을 형성하여 자주성의 필요성을 뒷받침한다. 반면 교육의 자주성이 보장되지 않는다면 권력과 관료의 간섭과 통제로 인해 전문성이 실현되기 어렵다는 점에서 자주성은 전문성 실현의 조건이 된다.

교육의 자주성과 전문성은 자율적인 교육활동으로 구현되어야 한다. 교육활동이야말로 교육의 실체로서, 교육활동 속으로 구현되지 아니하는 교육의 자주성, 전문성은 의미가 없습니다. 그런 점에서 교육활동의 자율성은 교육의 자주성과 전문성의 실제적 의미가 구현되는 형태이며, 교육의 자주성과 전문성을 필요로 하는 이유이기도 한다.

#### 관료적 통제 축소, 학교운영민주화는 교육활동 자율성 확보의 두 축이다

교육의 자주성과 전문성을 실현하는 교육활동의 자율성이 확대되기 관료적 통제와 학교운영의 민주화가 이루어져야 합니다.

관료적 통제 간섭과 교육활동의 자율성은 대립관계에 있다. 관료적 통제와 간섭이 줄어

1) 헌법 31조 4항은 ‘교육의 자주성·전문성·정치적 중립성 및 대학의 자율성은 법률이 정하는 바에 의하여 보장된다.’고 규정하고 있으며, 교육기본법 제5조 1항은 ‘국가 및 지방자치단체는 교육의 자주성 및 전문성을 보장하여야 하며, 지역의 실정에 맞는 교육의 실시를 위한 시책을 수립·실시하여야 한다.’고 규정하고 있다. 아울러 교육기본법 제14조 1항은 ‘학교교육에서 교원의 전문성은 존중되며, 교원의 경제적·사회적 지위는 우대되고 그 신분은 보장된다’고 규정하고 있다.

야 교육활동의 자율성이 확대된다는 것은 상식이다.

그런데 권력과 교육 관료는 학교운영 지배를 통해 교육활동에 대한 간섭과 통제력을 행사하고 강화하려 하는 반면 교육주체는 학교운영을 민주화하고, 교육주체의 참여를 확대함으로써 관료적 통제를 줄이고 교육활동의 자율성을 넓혀가려 한다. 때문에 교육활동의 자율성을 확대해가는 관건은 학교운영의 민주화와 학교운영 참여 확대 여부이다.

교육의 자주성 실현 주체는 교원, 학생, 학부모 등 교육 주체이다. 학교는 이들 주체의 참여를 통해 자율적이고 민주적으로 운영되어야 한다. 교육주체의 참여 확대는 관료적 통제를 축소시키고, 교육주체의 자율적 공간을 넓혀주며, 그 결과로써 교육활동의 자율성도 넓혀지게 된다. 특히 교사의 학교운영 참여 확대는 권력과 관료의 간섭과 통제를 줄여줄 뿐 아니라 교사 간 상호협력을 활성화하여 교사가 수업을 넘어 학교운영과 학교교육활동 전반의 주체로 서게 해주는 효과를 낳는다.

우리 운동이 교장선출보직제로 상징되는 민주적인 학교장 임용제도와, 학교자치로 표현되는 교육주체의 참여에 의한 민주적 학교운영을 요구해왔던 것은 이 때문이다.

### **교사의 자율성과 단결은 ‘교육의 자율성과 전문성’을 담보하는 힘이다**

그러면 교육노동의 필연적인 요구인 교사의 자율성과 전문성을 확보할 힘은 어디에 있는가? 교육이 자주성을 요구하므로 그 힘은 당연히 교육주체에게서 나온다. 그런데 교육주체 중에서도 교사의 자율성과 단결이 그 중심적 힘이 될 수밖에 없다.

그런데 교육노동자인 교사는 교육전문가인 동시에 피고용 노동자이기도 한 바 교육활동의 자율성을 부분적으로 누리면서도 노동통제에 늘 직면해 있다. 여기에서 교육노동자의 운동은 필연적으로 단결을 통해 교육활동의 자율권을 확보하고 확대하는 방향으로 운동을 해나가게 된다. 교육노동운동이 관료통제의 거부, 교육활동의 자율권 확대, 학교운영의 참여권 확대를 위해 투쟁하고 단결해온 것은 이 때문이다.

교사의 교육 전문성은 ‘학문 전문성’이 아니라 교과 학습 목표를 구현할 수 있는 교육활동의 전문성이며, 이는 교육실천가만이 확보할 수 있는 실천적 전문성이다. 때문에 교육전문성은 교육실천가인 교사 스스로의 연구 실천과 상호 교류와 협력을 통해서 신장될 수밖에 없다. 이런 점에서 교사의 자율적 소통과 협력은 전문성을 담보하는 힘이다.

## **2) 대중운동의 역사는 자율성과 전문성 요구의 분출과정이다.**

그간 전교조의 사업과 투쟁은 대정부 제도개혁투쟁을 중심축으로 전개되어 왔지만, 현장 대중의 입장에서 바라보면 교육노동운동의 중요한 현장 활동은 학교운영의 민주화투쟁과 참교육활동으로 집약되어 왔다고 할 수 있다.

교사대중의 자율성 요구는 89년 교육법 개정운동에서 교장선출보직제, 교무회의 의결기구화, 교원의 자주적 단결권 보장 요구로 집약되어 나타났다. 성과급 반대 투쟁과 교원평가 반대투쟁에 대한 교사 대중의 호응이 높았던 것도 자신의 교육활동이 관료에 의해 평가되고 등급화 되는 것에 대한 분노와 거부, 즉 관료에 의한 간섭과 통제에 대한 반대의

정서를 표현하고 있다고 볼 수 있다. 10여년 투쟁 끝에 성공한 사립학교법 개정 투쟁도 사학 운영의 투명성과 학교운영에의 교사 참여 요구를 축으로 하고 있다.

교육노동운동에서 또 하나 중요한 축을 형성한 것은 참교육운동이다. 참교육 실천은 89년 노동조합 결성 때 전교조의 최고 강령이 되어 교육노동운동의 지향으로 총화되었다. 뿐만 아니라 그 후 수만 명의 회원을 갖는 자주적 교과모임, 인디스쿨이라는 사이버 조직에 수만 명이 참여하고 있는 것, 좋은교사모임에 수천 명의 전교조 조합원이 참여하고 있는 것 등은 교육을 잘하고자 하는 요구, 전문성 신장 요구가 교사 대중에게 매우 보편적이며, 교사들이 실제 이를 위해 상당히 노력하고 있음을 잘 보여주고 있다.

### 3) 교육과 교육노동운동의 위기 극복을 위해서 자율성, 전문성 요구에 기초한 새로운 운동 필요하다

#### 교육위기, 운동의 위기는 우리 자신의 책임이다

교육노동은 자율성과 전문성이 핵심이고, 우리 운동사는 교사대중의 '자율성과 학교운영 참여권, 전문성' 요구를 중심으로 발현되어 왔다. 그리고 우리의 운동 성과로 관료통제는 일정하게 약화되고, 교육활동의 자율성과 학교운영에서 교사의 발언권이 일정하게 신장되었다.

그러나 지금 우리는 교육의 위기와 교육노동운동의 위기를 심각하게 느끼며, 자율성과 전문성에 대한 위기의식이 도리어 높아지고 있는 실정이다.

우리의 교육의 전문성에 대한 사회적 믿음과 신뢰가 계속 낮아져 가고 있고, 그에 비례하여 교사에 대한 사회적 신뢰도도 떨어지고 있다. 뿐만 아니라 교사의 교육활동에 대한 자신감은 나아져 가지 못하고, 자율성과 전문성 확보를 위한 교사들의 단결과 상호 협력의 동력은 커지지 못하고 있다.

#### 왜 이렇게 되었는가?

고등교육이 보편화되고 사교육이 번창하며 공교육의 권위가 훼손되어 온 것이 사회적 배경이지만, 교육의 자주성과 교원의 자율성 확대를 위한 투쟁과 사업을 교육노동운동의 방향으로 명확히 하지 못하고, 교육이 전문적 노동임을 인식하고 전문성을 높여가려 의식적인 노력을 해오지 못한 우리 운동에 책임이 있다 할 것이다. 우리에게는 교육 전문성과 그를 바탕으로 한 교육에 대한 사회적 신뢰성을 형성할 책무가 있다.

#### 자율성 요구에 천착하지 못해온 것은 운동 전략의 오류이다

노조 결성 이후 우리 운동은 교사 대중의 요구를 살려 교원의 자율권 확대에 천착하지 못해왔다. 교장선출보직제, 교무회의 의결구조화 등을 위한 요구와 투쟁이 사상되었고, 단체교섭투쟁에서도 자율권 확대를 주요한 요구로 구체화하여 집중하지 못하였으며, 이를 교양하는 사업도 거의 없었다. 성과급, 교원평가 등에 대한 투쟁조차 전문직 교육노동에서 그것이 필요하며 효과가 있는가 하는 측면에서 접근하기보다 '구조조정 반대'라는 관점에서

접근했다. 이는 교육노동의 특수성에 입각하여 교사 대중의 자주성과 능동성을 살려나가며 대중운동의 힘을 발전시키는 길이 무엇인가를 고민하는 운동 전략이 부재하였음을 보여주는 것이다.

#### **참교육 활동의 주변화, 부차화는 우리 운동의 큰 손실을 가져왔다**

그동안 전교조 계선 조직에 의해 주도된 우리 운동은 교사의 전문성을 높이는 참교육사업을 부차적인 사업으로 주변화해 왔고, 올바른 교육이 무엇인지에 대해 사회적 담론을 형성하는 데 역할을 제대로 하지 못하였으며, 교육현장의 실천을 이론화 학술화하여 교사가 전문직임을 입증해오려는 노력을 제대로 하지 못했다.

전교조가 조합원이 중심이 된 교육실천 연구 성과를 조합원과 함께 나누고 교사의 전문성 신장을 위한 자체 사업을 소홀히 하는 동안 연구 역량을 가진 많은 조합원들이 교육청이나 다른 조직의 전문성 함양 사업에서 자기 역할을 찾게 되었으며, 전교조에서 전문성에 대한 요구를 충족하기를 포기하게 되었다. 운동 방향을 제대로 잡지 못함으로써 교육노동운동의 대중성과 현장성을 확보하는 데 엄청난 손실을 가져온 것이다.

#### **교육노동의 특성인 자율성, 전문성 요구에 기초한 새로운 운동이 필요하다**

이제 위기에 부딪치고 있는 교육, 대중성 상실의 위기에 놓인 우리 교육노동운동은 교육노동의 본질적 특성이며, 교사대중의 보편적인 요구인 자율성, 전문성 요구 실현을 위해 확보와 확대를 위해 무엇을 어떻게 할 것인지를 파고 들어가 교사 대중 주체의 운동을 새로 일으켜 나가야 한다.

우리는 당면한 몇 가지 과제에 급급하여 중장기적 전망을 놓쳐 왔다. 교사 대중을 운동의 주체로 세우고 교사 대중이 교육과 사회의 발전을 위해 행할 수 있는 역할을 확대해가는 길이 무엇인가를 고민하고, 그런 길을 넓혀가는 새로운 운동 전략을 세워 다시 시작해야 한다.

그런 운동 전략의 핵심은 교사의 교육활동의 자율성과 학교운영 참여권을 확대해 나가고, 교사의 교육 전문성 신장을 위한 자율적 활동을 강화하여 전문성을 높임으로써 교사대중의 능동적 참여를 확대해 운동의 주체로 세우고, 교육자에 대한 사회적 신뢰를 높여가는 것이다.

### **3. 교사대중운동, 어떻게 할 것인가?**

앞에서 말한 것을 압축해 정리하면, 교사대중의 보편적인 교육자적 요구인 자율성과 전문성의 요구를 실현하는 방향으로 우리 운동이 나아가야 교사 대중을 운동의 주체로 세울 수 있고, 교육과 학교를 바꿀 수 있는 운동적 힘을 새로 일으킬 수 있다는 것이다. 이제 단순히 노동조합이라는 이유로 일반생산직 노동자의 노동조합운동처럼 해야 한다는 관념에서 벗어나 교육노동자의 특수성을 살려 나가는 투쟁과 사업과 조직을 해나가야 대중성

도 확보할 수 있고, 운동의 힘도 성장시킬 수 있다.

## 1) 교사대중운동의 원리

### - 자율성, 전문성을 중심으로 대중노선을 실현하자

‘자율성’과 ‘전문성’은 단순히 우리 운동이 주요하게 관철해나가야 할 요구일 뿐 아니라, 우리 운동에서 조직과 투쟁의 원리로 되어야 한다. ‘자율성과 전문성’은 교육노동의 본질적 특성이자 교육노동자의 본성적 요구이기 때문이다.

#### 자율성과 전문성 실현을 요구의 중심에 놓아야 한다

‘자율성’과 ‘전문성’을 요구의 중심으로 삼아야 한다는 것은 우리 운동의 다기 다양한 요구 중에서 교사의 교육활동의 자율권, 학교운영의 참여권, 교육정책과 수행에 대한 발언권 확대, 전문성 신장활동 지원을 관철해야 할 요구의 중심축으로 삼아야 한다는 것이다. 이러한 요구가 교사대중의 본질적 요구일 뿐 아니라, 그 관철은 교사의 지위와 역할을 확대하고 능력을 신장시키고 교육활동의 주체성을 높여 주기 때문이다.

#### 자율성과 전문성을 조직활동의 기본원리로 해야 한다

자율성과 전문성이 조직 활동의 기본 원리가 되어야 한다는 것은 교사대중의 자율성을 살리고 전문성의 요구를 실현하는 방향으로 조직 활동을 해나가야 한다는 것이다. 교사대중이 자율성과 전문성 요구를 갖고 있다는 것은 정부와 관료에 대하여 뿐 아니라 전교조에 대하여도 자율성을 존중하고 전문성을 높여가는 방식의 조직 활동을 요구한다는 것을 의미한다.

이런 점에서 우리 운동은 교사대중의 자율적 활동을 촉진하고 지원하고 엮어 세우는 교사대중 주체의 조직 활동을 기본 원리로 해나가야 한다. 또한 교사의 전문성 요구를 발현하고 충족할 수 있는 조직적 조건을 만들고 확대해가야 한다. 앞서 말했듯이 교사의 전문성은 교사의 연구 실천과 상호 소통과 협력에 의해 신장된다. 이런 조건을 마련하고 발전시켜 가는 것은 우리 운동의 책무이다.

지금까지 우리 운동은 이런 조직 원리를 실현해오지 못했다. 자율성보다는 지시 동원의 관료주의적 조직운영이 계선 조직 활동의 주요한 운영원리로 작용해왔으며 그 결과 교사대중은 대상화되어 왔다. 전문성 요구를 담아내고 발현시킬 조직을 만들어가는 것을 주요한 조직 활동으로 전개해오지 못하고 사실상 방치해왔다. 그래서 교사대중은 자발적으로 전문적 요구를 실현할 조직을 만들어 활동을 해왔던 것이다.

#### 자율성과 전문성을 투쟁의 힘으로 만들자

노동조합에서 투쟁의 힘은 단결에 있다. 그러나 교육노동은 교원의 자율성과 전문성 자체가 또 다른 투쟁의 힘이 되는 특성을 가지고 있다.

교사의 자율성은 단결을 촉진하는 힘이 될뿐더러 교사가 가지고 있는 교육활동은 자율권과 그에 대한 요구는 집단적 교육실천으로 위력적인 힘을 발휘할 수 있으며(아직은 가능성 상태이지만), 학교 현장에서 부당한 교육정책과 간섭을 거부하고 무력화할 수 있는 힘입니다. 교사의 교육자적 양심과 올바른 교육의 지향은 헌신과 소신 있는 투쟁을 가능하게 하는 힘이다. 교사의 전문성은 사회적 신뢰와 믿음을 형성하고, 사회적으로 우리 요구의 정당성을 설득해낼 수 있는 힘이다.

‘자율성과 전문성’이 투쟁의 원리로 삼자는 것은 집회, 시위, 연가 등의 단순한 투쟁 전술로 고착된 우리 운동의 한계를 넘어서기 위해, 이제 교사 대중이 가진 힘 즉 자율성과 전문성을 투쟁의 힘으로 만들어가야 한다는 것이다.

## 2) 교사대중운동의 방향

### (1) 자율성 확대, 전문성 신장을 사업의 중심축으로 하자

#### 교육활동의 자율성과 학교운영 참여 확대를 요구의 중심으로 하자

교육의 자주성과 자율성은 다른 영역의 운동과는 달리 교육노동운동의 매우 중요한 투쟁영역이다. 이는 자주성과 자율성을 필요로 하는 교육 자체의 속성 때문이기도 하며, 일반 정치권력으로부터 상대적으로 독립(소위 정치적 중립성을 띤 교육권력)된 교육 자치가 실시되고 있기 때문이기도 하다<sup>2)</sup>.

교육 권력을 둘러싼 투쟁은 교육정책 결정권, 학교운영권, 교육활동권 등 크게 3가지 영역에서 일어난다. 실천적 활동으로 교사의 교육활동 자율권을 확대해가면서 이를 기반으로 학교운영 참여권을 확대해가는 데 힘을 집중할 필요가 있으며 정책 결정에의 참여 확대는 이를 위한 보조 축으로 활용해야 한다. 지금까지 우리 운동은 이러한 요구의 방향성을 명확하게 갖고 있지 못했다. 방향 정리가 필요하다.

#### 참교육실천, 전문성 신장 사업을 전교조 자체의 주요 사업으로 하자

교육의 전문성은 우리 교사들의 현장 실천과 상호 협력으로 신장된다. 때문에 교육 전문성은 우리 스스로 만들어가야 하고, 그 일을 해야 하는 것이 바로 교사대중의 임무이다. 지금까지 전교조는 이런 일을 주요한 자기 사업으로 전개해오지 못했다.

그러나 전교조가 교사대중의 요구에 부응하기 위해서, 교사 대중의 지위와 역할을 높이고 교육에 대한 사회적 신뢰를 높이기 위해서, 우리 운동의 목표인 교육의 혁신을 위해서 이 일을 전교조 자체의 주요 사업으로 전개해야 한다. 그럼으로써 전교조가 교사의 교육

2) 이는 자본주의 사회 교육이념의 특수성이다. 교육은 본질적으로 정치적이며 그런 점에서 ‘교육의 정치적 중립’은 허구적 이데올로기라 할 수 있지만 교육의 전문성과 자주성, 교육 자치는 헌법적 규정을 갖는 사회적 규범이다. 사상과 이념의 자유를 이념으로 하는 자본주의 사회의 필연적 귀결이다. 이런 교육의 자주성, 전문성 이념은 교육활동의 자율성, 학교운영의 자율성, 교육자의 사상과 이념의 자유를 확대할 수 있는 여지를 넓혀주는 의미가 있다.

전문성을 담보하는 수준으로까지 위상을 높여가야 한다.

이를 위해서는 참교육실천사업과 교사의 전문성 신장 사업을 주변사업화해온 전교조의 조직과 사업의 관행을 바꾸어야 한다.

## (2) 학교와 지역 중심의 생활 속의 운동으로 나아가야 한다

### 학교현장 중심의 운동은 교사 대중운동에 필수적 요건이다

교사대중의 참여와 실천은 우리 운동이 교사대중의 생활공간인 학교현장을 중심으로 이루어질 때 폭넓게 이루어질 수 있다. 더구나 교육노동운동은 전국에 1만여 개의 사업장(학교)을 갖고 있기 때문에 전국적 집결투쟁을 해내기 매우 어렵다는 점에서, 현장에서 대중 참여를 이끌어내는 방식으로 운동을 해나가는 것이 다른 어떤 노동운동보다 중요하다.

### 학교개혁활동, 참교육실천활동, 지역활동으로 밑으로부터 힘을 다시 형성해야 한다

전교조의 대정권 집회, 서명, 농성 등은 위력적 투쟁 전술이다. 그러나 현장 기반의 약화로 현재 위력이 없다.

이런 한계 상황을 극복하려면 대정권 투쟁을 중심축으로 해온 운동의 방식을 현장과 지역을 중심축으로 하여 밑으로부터 힘을 형성하는 방향으로 바뀌어야 한다. 현장과 지역의 힘을 바탕으로 다시 전국적 투쟁의 힘을 형성해가는 방향으로 나가야 한다.

이를 위해서는 전교조의 사업을 이를 가능하게 하고 촉진할 수 있는 하는 방향으로 전개해야 한다. 바로 그 길이 바로 현장 활동을 활발하게 전개할 수 있는 ‘자율성, 전문성’ 확보를 위한 사업과 투쟁을 중심으로 세워가는 것이다. 교육청의 간섭 반대, 학교의 민주적 운영과 학교운영의 참여 활성화를 위한 사업과 투쟁을 능동적으로 벌이고, 전문성 신장 요구에 부응하는 교육실천연구활동의 조직화와 지원, 다양한 교육실천의 활성화, 지역 속에서의 다양한 활동을 비중 있게 전개해야 하며, 교권을 지키고 확대하기 위한 활동도 체계적으로 전개해야 한다.

이렇게 사업의 중심축을 옮겨갈 때 대정권 투쟁과 현장의 괴리도 극복해나가는 길이 열릴 것이다. 현장 대중활동을 바탕으로 대중적 요구에 기반을 두어 학교와 교원의 자율성 확대와 학교운영의 민주화, 교원의 전문성 신장을 위한 정책과 지원책을 요구하여 쟁취해 나갈 힘을 확보할 수 있을 것이며, 학교자치, 승진제도 개혁 등 제도개선 투쟁도 힘을 받으며 전개될 수 있을 것이다.

## (3) 자율적 실천으로 운동성을 회복하고 사회적 신뢰를 키워나가자

### 우리 운동의 힘 = 단결 + 사회적 신뢰

전문직 노동자에게 전문성에 대한 신뢰가 형성되어 있으며, 이를 뒷받침할만한 일정한 수준의 도덕성이 요구된다. 특히 교사에게 다른 어떤 전문직보다 신뢰성과 도덕성이 강하게 요구되며, 사회적 신뢰와 도덕성이 미치는 영향력이 크다.

그러나 최근 전교조의 투쟁전술은 어떤 전술이든 위력을 크게 잃어가고 있다. 이는 교사와 전교조에 대한 사회적 신뢰도가 낮아진 것과 상관관계가 있다.

이제 우리 운동의 힘을 배가시키기 위해, 운동의 진정성을 회복하기 위해 학생과의 신뢰를 높이는 교육실천, 교육자로서 도덕성을 바로 세우고 사회적 신뢰를 높여가는 지역사회 활동 등 다양한 실천 활동을 자율적 운동으로서 조직적으로 전개해나갈 필요가 있다. 그리고 우리 스스로 교육 전문성을 높여 사회적 권위를 세워나가는 노력을 적극적으로 전개해야 한다.

#### **(4) ‘진보적 교육 실천’으로 사회 개혁에 기여해야 한다**

우리의 운동은 교사대중의 요구를 실현하고 교육을 바꾸어가는 데서 나아가 사회의 진보와 개혁을 이루어가는 데까지 나아가야 한다.

##### **전교조를 둘러싼 이념공세는 ‘올바른 교육 실천’의 중요성을 확인해주는 것이다**

우리 운동사를 보면 전교조와 전교조 교사에 대한 수구보수세력의 이념공세가 노조 건설 때부터 지금까지 줄곧 계속되고 있음을 확인할 수 있다. 이런 수구보수세력의 전교조와 전교조 교사의 교육활동에 대한 이념공세는 우리 사회의 진보적 발전을 위한 운동에서 우리 교육노동운동이 어떠한 역할을 하여야 하는 것을 역으로 시사해주고 있다.

##### **자율성, 전문성 확대는 진보적 교육 실천의 공간을 넓히는 것이다**

진보적 교육실천을 광범하게 해내기 위해서는 교사대중이 진보적 사회의식을 가지고 있어야 하며, 그런 교육을 실천할 수 있는 자세와 실천의지를 가지고 있어야 하는데, 아직 우리 운동은 조합원 대중이 진보적 교육실천을 함께 위력적으로 해낼 수 있을 수준의 운동 단계에 이르고 있지 못하다.

하지만 그렇기에 교육의 자율성, 전문성 확대가 의미가 있다. 자율성 전문성 확대가 직접적인 진보적 교육실천은 아니지만, 그 실천의 공간과 역량을 열어주는 역할을 하기 때문이다. 자율성의 확대는 진보적 교육실천의 재량을 넓히는 것이요, 전문성 신장은 그 실천의 전문 역량을 길러주는 것이다.

##### **교육모순 해결과 사회개혁을 위한 적극적 연대로 활동 지평을 확대하자**

연대활동은 우리가 운동의 진보성을 확보하고 전체운동에 기여하기 위해서도 필요하다. 그러나 연대활동과 투쟁이 모든 조합원들이 참여하는 것은 쉽지 않은 문제이므로, 조합원에게 당위로 강제하는 방식보다는 적극적인 활동가를 중심으로 참여와 투쟁을 확대하고, 대중의 조건에 맞는 방식을 개발하여 대중적인 참여를 넓혀가는 방식으로 접근해 들어가야 할 것이다.

### **3) 조직 활동과 투쟁사업의 방향**

## (1) 교육노동의 특성에 맞는 조직방침으로 조직 활동을 해야 한다

### ○ 전문성 지향의 조직을 꾀하는 조직방침을 수립해야 한다

수직적 계선조직방침과 전문성 지향의 수평적 조직 지향의 간극은 매우 크다

정부와 관료에 대항하여 전투를 해온 전교조는 전투에 적합한 형태의 수직적 조직을 구성했고, 중앙집중투쟁을 매년 전개해오면서 그 수직적 구조가 더욱 굳어져 왔다.

그러나 교사 대중은 간섭과 통제를 배제하고 자율성과 전문성을 추구하기 때문에 전문직에 적합한 수평적인 조직을 지향한다. 실제로 교육의 경험과 정보를 서로 나누는 교과모임과 인디스쿨 등의 사이버 모임은 수평적인 형태가 우위인 조직형태이며, 학교와 지역에서 나타났다가 사라지는 다양한 소모임도 그런 성격이다<sup>3)</sup>.

전투 지향적인 전교조의 수직적 조직형태와 자율성과 전문성을 지향하는 교사대중의 수평적 조직 형태의 엇박자는 전교조 조직이 현장성, 대중성을 잃어가게 하는 주요한 원인이다. 수직적 조직구조는 간부중심의 조직운영 체계로서 대중의 참여 공간 자체가 제한될 수밖에 없기 때문이다. 게다가 전투 중심의 사업 진행은 대중의 참여를 더욱 제한시킨다. 그리고 현장과 괴리된 대의제도는 전교조의 사업 결정과 집행과 현장의 괴리를 더욱 심화시켜왔다.

### 계선조직을 교사대중 네트워크 조직화의 중심으로 하여 양자를 결합해야 한다

이런 전교조 조직전략의 한계를 극복하여 전교조 조직이 현장성과 대중성을 확보하기 위해서는 전투적인 노동조합 조직관에서 벗어나, 교사 대중의 요구와 지향성에 맞는 새로운 조직전략을 추구해야 한다.

전교조의 골간조직인 지회, 분회를 유지하면서, 그 역할을 투쟁사업 동원, 상명하달의 역할에서 교사의 교육실천활동 소통 네트워크를 만들고 조직화하는 역할을 하도록 조직전략을 바꾸어나가자. 이렇게 하기 위해서는 열린 조직관이 필요하다.

### 전문성 지향을 책임지는 조직노선 정립이 필요하다

전교조가 교사의 전문성 지향을 책임지는 조직으로 거듭나려면, 교육연구실천과 그 소통을 위한 조직을 전교조 조직의 중심영역으로 세워가야 한다. 교육전문성 지향의 조직을 밖에 두거나 방치하고 전교조가 교사의 전문성 지향을 책임질 수는 없다.

전문성 지향의 조직은 계선 조직과 달리 안정성을 절대적으로 필요로 한다. 지금처럼 1

3) 2003년 노무현 대통령의 당선에 인터넷 조직이 위력을 발휘하면서 네트워크 조직에 대한 사회적 관심이 크게 증폭되었다. 혹자는 현대사회가 네트워크 조직 시대로 변화하고 있다고 진단하기도 한다. 개인의 자주성이 높아지고, 정보통신문화의 발전에 의해 정보소통에 공간적 제약이 축소되면서 개개인이 자주적으로 필요에 따라 참가하고 소통하는 네트워크 조직이 크게 증가하며 사회적 위력을 발휘하고 있다는 것이다. 인디스쿨 등의 사례를 볼 때, 이러한 진단은 상당히 참고할 만하다 하겠다.

년마다, 2년마다 집행력이 교체되는 구조로선 전문성 지향의 조직이 성장할 수 없다. 때문에 계선조직과 달리 전문성 지향의 조직이 안정성과 연속성을 가지고 자기 활동을 할 수 있도록 조직체질과 방침을 혁신해야 한다.

### ○ 계선 조직의 역할과 조직방침을 재정립해야 한다

#### **분회를 교육활동의 자율성과 학교운영 참여를 위한 교원 의사소통의 중심으로 만들자**

분회의 주요 역할은 교직원간 소통구조를 마련해 교직원회의의 역할을 강화하고 교육활동을 위한 교사 간 의사소통을 활발하게 만들어 가는 데 있다. 따라서 분회는 교내 각종 공식 비공식 의사소통 활성화 활동을 통해 학교 내 교사들의 의사소통 네트워크 역할을 하고, 만들어갈 필요가 있으며 이 과정을 통해 교직원회의와 각종협의회의 권한과 역할을 높여나가야 한다.

그리고 이런 의사소통 구조 속에서 강좌, 소모임, 토론회 등 학생 교육문제를 논의하고 정보를 교환하는 기회를 만들어감으로써, 학교 내 교사들의 교육자로서의 자질과 소양이 발현되고 발전할 수 있도록 해 가는 조직 전략이 필요하다.

#### **지회를 지역 교사의 정보 소통과 교육활동연구자 조직화의 중심으로 만들자**

지회의 조직전략의 핵심은 지역 내 학교교사들의 경험과 정보를 교환하고 소통할 수 있는 구조와 체계를 만들어 학교 현장 활동을 지원하고, 지역 교사들의 전문성 발현 요구를 구현할 공간을 만들어가는 것이다.

지회는 분회와 달리 현장교사들의 공통적인 요구인 학교운영에의 참여를 실현하는 장이 아니며 교사들의 일상인 교육노동이 실천되는 공간은 아니지만, 지역의 다수 학교와 다수 대중을 조직대상으로 한다. 때문에 지회의 조직전략은 분회와 달리 전자의 측면(학교운영 참여)에서는 정보와 경험의 공유를 통해 그 활동을 촉진하고 지원하는 데에 중점을 두어야 하며, 후자(교육실천) 측면에서는 동일 영역, 동일 관심사를 가진 교육실천연구자들을 묶어세워 그들의 소통구조를 만들어가는 데 두어야 한다.

전자는 분회장회의의 운영 내용을 학교 대중활동 중심으로 바꾸어감으로써 가능해질 것이며, 후자는 2004-5년 모범이 창출된 '참실 분과 및 연구자 조직화를 통한 지회 참실대회 조직 방침'을 전면화함으로써 실현해 나갈 수 있을 것이다. 전자는 지회와 학교현장을 가깝게 만들어줄 것이며, 후자는 지회를 교육 전문성을 발현하고자 하는 교사의 참여 공간이 되게 하여 지회의 현장성, 대중성을 강화해 줄 것입니다. 아울러 전문성을 가진 교사의 지회 활동 참여로 지회가 역내 교사와 지역주민 속에서 역할을 넓혀가는 기반이 될 것이다<sup>4)</sup>.

4) 전문성을 갖춘 교사의 지회 활동 참여와 특정 영역에 관심을 가진 교사의 네트워크 구축은 지회가 각종 지역사회 사업(문화행사, 교육, 강좌 등)을 할 수 있는 힘과 역량을 제공한다. 실제로 통일분과(모임)가 조직됨으로써 지회가 지역 청소년 통일행사를 개최하거나, 문화전문활동가가 참여함으로써 지회가 지역문화 행사를 개최하게 되는 사례들이 적지 않다.

### **본부에 정책과 담론 생산과 소통의 전문조직 허브를 구축하자**

본부는 교육정책과 교육담론을 주도하는 단위가 되어야 한다. 이를 위해서는 전국적으로 전문적 역량을 갖춘 교사들을 묶어내어 교육담론과 교육정책을 주도할 역량을 구축하고, 축적된 교사들의 교육경험 자료를 모아내고 소통할 수 있는 체계를 구축하여 교사들의 전문성 신장 사업을 지원하는 역량을 갖추어가야 한다.

그간 교사의 전문적 교육실천 경험은 전교조와 다소 거리가 있는 교과조직에 의해 창출되고 소통되어왔고, 교과조직이 발달하지 못한 초등은 전교조와 무관한 인디스쿨이 이 역할을 하고 있다. 본부는 전문직으로서 자기 역량을 높여가고 있는 이런 활동을 지원하고 묶어내는 역할을 해야 한다. 또한 관료와 관변 학계에 의해 주도되는 교육담론과 정책에 맞서 우리의 담론과 정책을 생산하여 담론과 정책을 주도할 수 있는 역량을 구축해야 한다. 현장성을 강점으로 하는 교사 연구가를 중심으로 교수와 여타 학교 밖 연구자를 결합하는 연구소를 설립하고 안정적으로 운영하게 할 필요가 있다.

### **지부는 교사 대중 요구 투쟁의 중심이 되어야 한다**

분회, 지회가 현장대중을 조직화는 일상사업의 중심이 되어야 하고, 본부가 정책과 담론의 중심이 되어야 한다면 지부는 요구투쟁의 중심이 되어야 한다.

지부는 현장 대중을 직접 조직하기에 용이하지 않은 단위이며, 전국적인 성격의 교육정책과 담론을 주도하기도 용이하지 않습니다. 그러나 지부는 단체교섭권을 가지고 있으며, 대중의 구체적인 요구 조직하고 투쟁으로 관철하기에 용이한 위치에 있다.

이런 점에서 지부는 분회, 지회의 현장 대중 조직 사업과 일상사업을 지원하면서, 그로부터 발생하는 어려움과 요구를 해결하여 지역 교사대중의 중심으로 서야 한다.

## **(2) 교육노동의 특성에 맞는 투쟁 전략에 대한 제언**

현실을 개혁하려는 운동의 목적을 실현하는 것, 운동의 주체 역량을 확대 발전시키는 것, 이 두 가지 투쟁 목적을 함께 달성하기 위해서는 지금까지의 투쟁 관성을 벗어나 교육노동의 특성에 맞는 새로운 투쟁 전략과 전술을 개발하고 실천해나가야 한다.

### **현장 대중투쟁을 중심으로 학교 밖 투쟁 전술을 결합시킨다**

대중의 참여와 역량을 강화할 수 있는 투쟁 전략은 학교현장의 대중이 참여할 수 있는 학교 현장 대중 투쟁 전술을 중심으로 하여야 하며, 학교 밖 투쟁이라도 이와 결합되는 전술을 구사하여야 위력을 발휘할 수 있다. 예컨대, 교원평가 투쟁은 학교현장에서 대중이 함께할 수 있는 거부투쟁을 통해 무력화시켜나가는 전술을 중심으로, 정부 정책의 부당성을 폭로하고, 우리 정책의 정당성을 여론화하고 학교 밖 투쟁 전술을 결합해 전개하여야 나가야 성공적인 투쟁이 될 수 있다.

### **쟁취가능한 대중요구투쟁을 중심으로 선전교양투쟁을 결합시킨다**

승리가능성이 없더라도 부당한 정부 정책에 대한 대항투쟁은 전개해야 한다. 그러나 과도한 목표를 설정하여 대중에게 강요하는 방식으로 투쟁해서는 투쟁 목표도 달성하지 못하고 대중과 멀어지는 결과만 낳게 된다. 쟁취 가능성이 적거나 희박한 투쟁 과제는 제한된 목표를 가진 ‘선전교양투쟁’으로 전개하여 향후 투쟁의 토대를 쌓아가는 방향으로 전개해야 한다. 따라서 쟁취 가능한 과제를 대중투쟁을 전개하면서 선전과 폭로, 담론 형성을 위한 교양선전투쟁을 결합하는 방향으로 나아가야 한다.

#### **자율적 실천운동과 자발성에 기초한 다양한 투쟁을 결합시킨다**

앞서 말했듯이 교육노동은 자율성과 전문성 그 자체가 힘이자 투쟁의 무기이다. 교사대중의 자발성에 기초한 다양한 소규모 투쟁을 촉발하고 지원하며, 전문성을 발휘하는 다양한 투쟁 방법을 개발하여 집회 시위 등 통일적인 투쟁 전술과 결합할 필요가 있다.

그리고 자율적 실천을 통해 학생, 학부모, 주민의 신뢰와 지지를 높여가는 노력도 끈기 있게 전개해야 한다. 이러한 실천운동은 교사대중의 운동성을 높여준다는 점에서도 우리의 운동 역량을 강화시켜준다. 특히 교사에 대한 사회적 신뢰가 크게 떨어져 있고, 대중의 운동성이 약화되어 있는 현실에서는 이러한 실천이 더욱 중요하다.

이러한 실천운동의 효과를 높이기 위해서는 학교를 개혁하고 변화시키는 모범을 만들고 이를 적극적으로 홍보하는 데 좀 더 많은 힘을 기울여야 한다. 하나의 퇴행적인 사례가 전교조 운동의 신뢰를 깎아먹듯, 하나의 모범적인 사례는 제대로 홍보해나간다면 신뢰를 크게 높여줄 것이다. 때문에 모범을 만들고 확산해가려는 노력을 구체적이고 집요하게 전개하여 대중의 실천을 촉진하고 사회적 신뢰를 높여가려는 노력이 무엇보다 필요하다.

## **4. 나부터 실천하여 새로운 힘을 만들어가자!**

전교조의 위기는 오랜 사업과 투쟁과 조직의 관행에 기인하고 있기 때문에 위기를 극복하여 대중을 주체로 세우는 새로운 방식의 운동이 금방 효과를 보며 새로운 대중운동의 힘으로 일어서기는 쉽지 않을 것이다.

그러나 희망은 우리 자신이 만들어가는 것이다. 이 글에서 제안하고 있는 새로운 운동은 학교 현장에서 지역에서 구체적인 교육의 변화와 학교 변화를 위한 실천 속에서 구체화될 수밖에 없다. 자주성과 전문성의 요구를 가진 나 자신이 뜻을 같이하는 동지와 함께 구체적인 실천을 통해 변화를 만들고, 그런 경험들을 소통하고 나누며 보다 큰 운동의 변화, 새로운 힘을 만들어가야 한다.

우리 운동은 작은 뜻이 모여 큰 변화의 흐름을 만들어왔다. 지금은 새로운 운동의 작은 씨앗을 나로부터 뿌려야 할 때이다.