



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

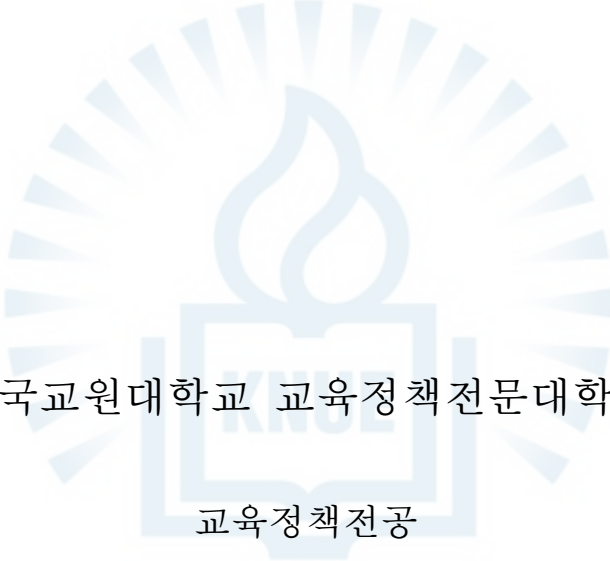
저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

학교자율화 관점에서 본  
고등학교 교육활동 사례 연구



한국교원대학교 교육정책전문대학원

교육정책전공

손 기 향

2020년 2월

석사학위논문

학교자율화 관점에서 본  
고등학교 교육활동 사례 연구

지도교수 김 미 숙

이 논문을 교육학 석사(교육정책)학위 논문으로 제출함

한국교원대학교 교육정책전문대학원

교육정책전공

손 기 향

2020년 2월

손기향의

교육학석사(교육정책)학위 논문을 인준함

심사위원장 우 명 숙 인

심 사 위 원 김 용 인

심 사 위 원 김 미 숙 인

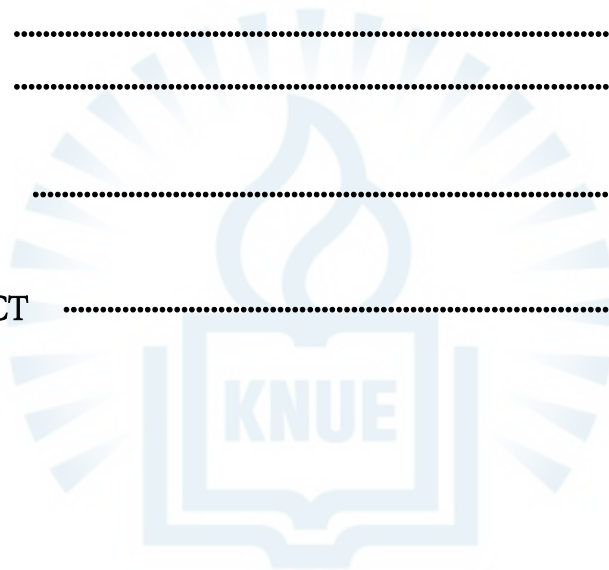
한국교원대학교 교육정책전문대학원

2020년 2월

## 목 차

표 목차 .....	vi
논문요약 .....	vii
I. 서론 .....	1
1. 연구의 필요성 및 목적 .....	1
2. 연구문제 .....	5
3. 연구내용 .....	5
II. 이론적 배경 .....	10
1. 학교자율화 관련 이론 .....	10
2. 우리나라의 교육개혁 .....	15
3. 혁신학교 .....	28
4. 학교자치와 학교자율화 .....	31
5. 선행연구 .....	33
III. 연구방법 .....	37
1. 대상 지역 및 학교 개관 .....	37
2. 자료수집 및 분석 방법 .....	38
3. 연구의 한계 .....	42
IV. 하늘고등학교의 교육활동 .....	43
1. 교육과정 편성·운영 .....	43
2. 수업·평가·기록 .....	54
3. 인사·재정 .....	80
4. 학교문화 .....	84

V. 지구고등학교의 교육활동 .....	98
1. 교육과정 편성·운영 .....	98
2. 수업·평가·기록 .....	114
3. 인사·재정 .....	133
4. 학교문화 .....	137
VI. 결론 및 제언 .....	158
1. 요약 .....	158
2. 결론 .....	166
3. 제언 .....	173
참고문헌 .....	176
ABSTRACT .....	179



## 표 목 차

〈표 I-1〉 학교 교육활동의 하위범주 및 분석 내용 .....	9
〈표 II-1〉 교육분야(단위학교) 거버넌스 변화 흐름 .....	13
〈표 II-2〉 5·31 교육개혁 (초·중등교육 관련) .....	17
〈표 II-3〉 5·31 교육개혁 이전과 이후의 교육정책 방향 비교 .....	17
〈표 II-4〉 즉시 폐지 지침 현황(29건) .....	18
〈표 II-5〉 학교자율화 중점과제 .....	19
〈표 II-6〉 장관의 권한 이양·위임/개선(법령 개정, 13건) .....	20
〈표 II-7〉 교육과정 자율화 개요 .....	20
〈표 II-8〉 2017년 3대 즉시 이행 과제 .....	23
〈표 II-9〉 2018년 학교에 부담이 되는 규제와 지침 정비 .....	25
〈표 II-10〉 권한 배분을 위한 법령 정비 .....	26
〈표 II-11〉 이데올로기에 따른 학교자율화 방향 비교 .....	27
〈표 III-1〉 하늘고 연구 참여자 현황 .....	39
〈표 III-2〉 지구고 연구 참여자 현황 .....	40
〈표 III-3〉 면담 질문지 구성 .....	41
〈표 IV-1〉 하늘고의 학생자치 활동 .....	52

## 논 문 요 약

### 학교자율화 관점에서 본 고등학교 교육활동 사례 연구

손 기 향

한국교원대학교 교육정책전문대학원 교육정책전공  
(지도교수 김 미 숙)

정부의 학교자율화 정책 시행과 함께 단위학교에서 학교혁신이 활발히 모색되고 있다.

학교의 교육 활동을 탐색하여, 자율 운영에서 교사, 학생, 학부모의 역할을 분석하고, 자율화의 추진동력과 장애요인을 찾아, 학교 자율 운영이 학생과 교사의 성장·발전에 어떻게 작용하는지 연구하고자 했다.

연구 대상학교는 중부지역에 위치한 남녀공학 평준화고등학교 2교로, 하늘고와 지구고이다. 하늘고는 일반고, 지구고는 혁신학교이다.

연구 방법은 질적 연구 방법을 활용하여 학교자율화 관점에서 교육활동을 교육과정, 수업·평가, 인사·재정, 학교문화 네 가지의 하위범주로 구분하여 탐구·분석했다.

자료 수집은 면담을 중심으로, 수업관찰, 교육행정기관과 학교 홈페이지, 학교교육계획서, 학교발간자료 등을 통하여 이루어졌다.

연구에서 설정한 문제는 네 가지이다.

첫째, 학교자율화가 이루어지는 과정에서 자율화의 주체가 되는 교사들은 실제 어떤 역할을 하는가?

둘째, 교육 주체인 학생과 학부모는 학교의 변화를 어떻게 받아들이고 학교 자율 운영에서 무엇을 하는가?

셋째, 학교 교육활동 자율 운영 과정에서 추진동력은 무엇이고, 장애요



인은 무엇인가?

넷째, 학교자율화는 학생과 교사의 성장·발전에 어떤 정책적 시사점을 제공하는가?

연구의 주요 결과는 다음과 같다.

학교자율화가 이루어지는 과정에서 교사들의 역할은,

첫째, 교사들의 자율성이 발달된 경우 학생들의 진로·진학을 지원하는 교육과정을 확대했다.

둘째, 혁신학교의 자율화 철학과 학교교육활동 내용이 충돌할 때, 교사들은 문제를 제기하고, 공론화 과정을 거쳐 교육활동을 정비했다.

셋째, 학생 자치활동의 중요성을 인식하고, 학생활동 활성화를 지원하는 제도개선을 했다.

넷째, 교사들의 공동체성이 발달한 경우 수업과 평가의 변화는 전체 교사들에게 교육활동으로 자연스럽게 유도되었으나 그렇지 못한 경우 교사 개별적으로 시도되었다.

다섯째, 학교 자율 운영이 활성화된 경우 인사조직 구성에서 교사들은 자신의 이해관계보다 학교의 성장·발전에 적극적이었다.

여섯째, 학교자율화가 발달된 경우 교사들은 교육활동의 도움이 필요한 영역에서, 자율적으로 상호작용하며 교사 간 경계를 넘어 자신의 과목과 업무를 넘나들며 서로를 지원하며 공동체 관계를 형성했다.

학교자율화에서 교육 주체인 학생과 학부모의 역할은,

첫째, 학생들은 자신의 진로·진학에 도움이 되는 교육과정을 선택하며, 학교는 다양한 교육과정을 개설했다.

둘째, 수업과 평가에서 학생들의 주도성이 점차 증가하고 있다.

셋째, 학생들은 스스로 학교생활을 의미 있고 즐겁게 만들며, 학교를 발전시킨다.

넷째, 학교 자율 운영에서 학부모가 주체로 활동한다고 보기는 어렵다.

학교 교육자율화의 추진동력과 장애요인은,

첫째, 교장의 자율화에 대한 의지와 학교구성원을 신뢰하고 지원하는

활동은 학교 자율 운영의 기반이다.

둘째, 교감, 부장교사 등 중간리더의 소통하는 역할은 자율 운영의 동력이 된다.

셋째, 교사의 열의와 업무를 넘나드는 협력은 학교 자율 운영의 활력이 된다.

넷째, 학교자율화의 학교 내적인 장애요인은 주체들의 공동체의식 부재와 공감대가 형성되지 못한 자율화 표방이다.

다섯째, 학교 자율 운영의 외적 장애요인은 교육행정기관의 과도한 사업 운영 등 행정적, 관행적 요구이다.

학교자율화 과정에서 학생과 교사의 성장·발전은 다음과 같다.

첫째, 교육과정 자율화는 학생의 자기주도 진로·진학설계 능력 배양으로 자신의 인생을 주도적으로 설계하는 바탕이 된다.

둘째, 학생 참여 활동이 활발한 수업과 평가 과정에서 학생들의 잠재력과 소질이 드러나며, 미래사회에 요구되는 역량을 키운다.

셋째, 학생 자치활동의 능동적 운영과 참여 과정은 더불어 살아가는 힘과 자신감을 기른다.

넷째, 학교 자율 운영에서 교사들의 ‘관계’의 변화는 교사 개인의 성장·발전과 함께 공동체의 발전을 견인한다.

다섯째, 문제제기-공론화-결론도출-실행으로 이어지는 교사 자발적, 민주적 협의문화는 교사들의 자율역량을 증대시킨다.

주제어: 학교자율화, 교육 주제, 교육과정, 수업·평가, 학교문화

※ 이 논문은 2020년 2월 한국교원대학교 교육정책전문대학원위원회에 제출된 교육학석사(교육정책) 학위 논문임.

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

4차 산업혁명의 도래로 교육과 학교체제에 대한 패러다임 전환과 함께 교실, 학생활동, 학교문화 등 학교교육 전반에 걸친 구조적 변화를 요구하고 있다. 세계 각국은 국가적 차원의 거시적 관점에서의 교육개혁과, 학교와 학급을 기본단위로 하는 단위학교 중심의 교육혁신 방향을 함께 모색하고 있다(강충열, 권동택, 신문승, 이성대, 송주명, 서길원, 이광호, 이범희, 2013). 우리나라도 지속적으로 교육개혁을 통해 교육분권화와 학교의 자율성 확대를 위한 많은 노력을 기울여왔다.

김영삼 정부는 대 통령 직속 교육개혁 전담기구인 교육개혁위원회를 설치하고 1995년 5월31일 ‘신교육체제 수립을 위한 교육개혁방안’ (5.31 교육개혁안)으로 11개 교육개혁 과제를 추진하였다(국가기록원, 2016). 초·중등교육의 자율적 운영을 위한 학교운영위원회 설치, 인성 및 창의성을 함양하는 교육을 위한 교육과정 개선, 방과후 교육활동 활성화, 국·공·사립대학의 입학제도 개선, 학교생활기록부제도를 도입하였다. 5.31교육개혁은 120개의 과제로 정리된 대규모 교육개혁 정책 패키지로 학교 교육 전반에 걸쳐 포괄적으로 작성된 최초의 종합적이고 체계적인 교육개혁 방안으로서, 그 미래지향성과 개혁성 때문에 한국 교육의 ‘패러다임 전환’ 으로 평가되고 있다 (안병연, 하연섭, 2017). 5.31 교육개혁은 한국 현대 교육사에서 학교 자율 운영이 본격적으로 논의되고 실천된 계기이며, 한국교육이 글로벌 교육정책의 장(Global Education Policy Field, GEPPF)에 편입되는 계기가 되어 학교 자율 운영 논의에서 중요한 의미를 갖는다(김용, 박대권, 2018).

이명박 정부는 4.15 학교자율화 정책(2008)으로 5.31 교육개혁을 계승하는 동시에 신자유주의적 교육개혁을 전면적으로 실시하여, 수요자 중심의 교육경쟁력 강화, 단위학교의 자율성과 책무성 강화, 핵심인재 양성, 지방교육자치 내실화 등을 제시하였다(안병영, 하연섭, 2017). 4.15 학교자율화 추진은 학교규제 29개 지침 폐지, 지방교육 내실화를 위한 권한

이양 법령 정비, 학교단위 책임경영 실현을 위한 학교자율화 순으로 단계적으로 추진되었다. 2009년 학교단위 책임경영을 위한 학교자율화 추진방안으로 교육과정 자율화, 교직원 인사 자율화, 자율학교 확대, 학교현장 지원체제 구축 등을 추진하며 학교의 변화를 유도하였다.

이명박 정부주도의 학교자율화 정책은 학교에서 자율화의 주체가 되어야 할 교사들이 자율화를 체감하지 못했다는 비판을 받고 있다.

정제영(2008)은 학교자율화 정책을 개발하고 구체화하는 과정에서 다양한 이익집단, 교육관련 단체, 자율화의 주체라고 할 수 있는 교원 등 학교현장의 의견수렴이 부족했으며, 결과적으로 정책 추진에서 학교자율화 취지에 대한 교원의 공감대가 형성하지 못했다고 했다.

김재웅(2011)은 교육과정 자율화를 중심으로 한 이명박 정부의 학교자율화 정책 집행과정 분석에서 정책집행을 책임지고 있는 교육과학기술부장관의 정책 집행 의지는 강했으나, 이것이 학교 현장에서는 ‘강요된 자율’로 인식되는 경향이 강하다고 했다. 학교자율화 정책에 대한 의사소통 관련 불순응과 정책 관련 불순응이 두드러지게 나타났고 했다.

이명박 정부의 학교자율화 정책은 시행 초부터 학교 현장의 의견을 반영하지 않은 하향식 학교자율화 정책으로 자율화에 대한 공감대가 형성되지 못하였으며, 학교 현장에 자율화 체감도가 낮음을 많은 연구에서 문제점으로 제시하였으나 그 한계를 벗어나지 못했다.

조석훈(2018)은 학교자율화 추진 정책에 대하여 정부와 학교가 생각하는 학교자율화에 대한 인식의 차이가 존재한다고 했다. 정부는 자율화를 상당히 추진했다고 하지만 학교는 이를 별로 체감하지 못하게 되는데 이를 ‘자율권 범위의 깔때기 여과 모형’ 모형으로 나타냈다. 자율권 범위는 사무범위, 이해관계, 인적·물적 자원, 책임의 여과단계를 거치면서 깔때기 아래로 내려가고, 그만큼 자율권이 축소되고 주관적으로 인식된다는 것이다.

최태호(2011)는 학교 교육과정 자율화 정책을 통한 학교자치 실현 가능성 탐색에서 학교자치에 대한 인식의 변화와 사회·문화적 분위기 형성이 학교자치 실행을 위한 필요조건으로 보았다.

박재균(2010) 등은 학교자율화 정책의 추진실태와 개선방안 연구보고

에서 학교자율화 정책은 중앙 주도의 교육정책과 달리 ‘학교가 요청하는 다양한 자율 활동을 지원하는 정책’이 되어야 하며, 학교로부터 출발하는 정책이어야 한다고 했다. 교육 프로그램의 자율적인 운영이나 교직원 인사 등 학교자율화를 위한 활동은 학교로부터 제기되고 개발되어야 하며 위에서 만들어져 학교로 내려가는 지시적 정책이 되어서는 안 된다는 개선방안을 제시했다.

1995년 5.31 교육개혁 이후 다섯 번 정부가 바뀌면서 지방교육자치 강화, 2016년 중학교 자유학기 전면도입, 혁신학교 운동 등으로 교육개혁에 대한 사회의 분위기 및 학교 구성원의 인식은 한층 성숙해졌다.

김용(2018)은 우리나라 현대교육사의 초·중등교육개혁을 학교자율화 1.0과 2.0으로 구분한다. 5.31 개혁으로 등장한 학교 자율 운영 정책을 ‘학교 자율 운영 1.0’으로, 이후 학교혁신 운동의 흐름에서 등장하고 있는 새로운 학교 자율 운영 모형은 ‘학교 자율 운영 2.0’이라고 명명한다. 학교 자율 운영 2.0은 정책 시행의 주체적 측면에서 볼 때 기존의 각종 자율화 정책이 중앙 주도로 이루어진 것과 달리 학교 단위로 진행되고, 학교 현장의 의견과 요구를 반영하려는 점이 차별적이라고 했다.

2017년 문재인 정부는 다시 학교자율화 로드맵을 제시했다. 교육민주주의의 회복 및 단위학교 자치 강화를 교육 분야 국정과제로 삼고, 교육자치의 목표를 유·초·중등교육의 지방교육 분권을 강화하고 학교 민주주의를 달성하는 것에 두었다. 이를 위해 규제 위주 교육정책의 관행과 문화를 혁신하고, 유연한 학교운영과 자율적 교육활동을 통해 교육 혁신의 기반을 구축하고 있다. 단위학교 자치 강화를 위하여 학교운영위원회, 학생·학부모 자치활동 활성화 방안을 마련하고 유·초·중·고 학교 학부모회 지원을 확대했다.

학교 자율 운영에 대한 학교구성원의 인식이나 사회 분위기는 나아졌지만, 여전히 강력한 국가교육과정, 대학입시에 초점을 맞춘 교육, 수직 구조에서 오는 교육계 관행, 사회가 요구하는 다양한 교육, 과도한 업무 등으로 학교는 많은 어려움에 봉착해 있다(김병주, 2010; 정재균, 2018).

조석훈(2018)은 현재의 정부가 2018년부터 추진하는 교육 현장에 부담이 되는 규제적 지침을 우선 정비하여 자율적 혁신 문화가 정착되도록

한다는 계획에 대해, 학교에 대한 규제를 폐지하고 자율적 결정 권한을 확대한다고 해서 실질적인 학교자율화가 달성되는 것은 아니라는 점을 지적하고 있다. 학교폭력, 안전사고, 인성교육, 학교급식, 방과 후 교육과정 등 학교가 자율적으로 운영할 수 있는 영역은 넘치는데, 아이러니하게도 학교는 고통을 호소하고 있다는 것이다. 학교로 권한을 이양하는 것만이 능사가 아니라, 학교의 업무에 대한 전면적인 분석을 통해 업무의 구조조정이 필요함을 제시하고 있다.

김용(2018)은 단위학교 자치 강화를 위하여 교사회 법제화 등 제도를 갖추는 것도 중요하지만 타인에 대한 관심과 존중하는 문화를 갖추는 학교민주주의가 전제되어야 한다고 말한다.

이명박 정부에서 이루어진 학교자율화 정책에 대해서는 교원인식 분석, 자율화 저해 요인, 정부정책 등에 관한 연구가 이루어졌지만, 현재 이루어지고 있는 학교자율화 정책이 학교현장에서 어떻게 집행되고 있는지에 대한 경험적 연구는 제대로 이루어지지 않고 있다.

학교 자율 운영 또는 학교 혁신은 다소간 실험적 성격을 지닐 수밖에 없기 때문에 학교 자율 운영 과정에 관한 다양한 조사 연구를 하고, 그 결과를 면밀히 분석하여 학교에 환류하는 일은 중요하다(김용, 2018).

우리나라 학교자율화에 대한 연구가 대부분 양적 연구로 진행되어, 학교자율화 과정이 어떻게 현장에서 형성되고 있는가에 대한 과정에 대한 탐색이 미흡하다. 또한 많은 연구가 정책입안자 관점에서 교사의 인식분석에 대해 이루어졌다.

따라서 이 연구는 질적 연구 방법을 활용하여 학교자율화 관점에서 학교의 교육과정, 수업, 평가, 학교문화 등에 대하여 교사, 학생, 학부모의 인식을 연구·분석하고자 한다.

이 연구는 문재인 정부에서 추진하는 학교자율화 정책에 대해 학교 구성원의 인식과 교육활동을 중간 시점에 탐구함으로써 학교 안팎의 자율을 저해하는 요인과 학교에서 교육행정기관에 요구하는 내용 제안으로 정책의 현실적합성을 높이는 역할을 할 것으로 기대된다.



## 2. 연구 문제

### 가. 연구 문제

본 연구는 학교자율화 관점에서 학교교육활동 사례를 연구하고자 한다.

학교 자율 운영에서 교사, 학생, 학부모의 역할을 탐색하고, 교육활동에서 자율 운영의 추진동력과 저해요인을 찾아, 학교자율화가 학교구성원의 성장·발전에 기여하는 정책적 시사점 도출로, 학교자율화의 현실적합성을 높이하고자 한다.

연구문제는 다음과 같다.

첫째, 학교자율화가 이루어지는 과정에서 자율화의 주체가 되는 교사들은 실제 어떤 역할을 하는가?

둘째, 교육 주체인 학생과 학부모는 학교의 변화를 어떻게 받아들이고 학교 자율 운영에서 무엇을 하는가?

셋째, 학교 교육활동 자율 운영 과정에서 추진동력은 무엇이고, 장애요인은 무엇인가?

넷째, 학교자율화는 학생과 교사의 성장·발전에 어떤 정책적 시사점을 제공하는가?

## 3. 연구 내용

### 가. 분석 영역 및 분석 내용

학교자율화 정책에 대해서 교원인식 분석, 자율화 저해 요인 등 성공적 정책 제언을 위한 많은 연구가 이루어져 왔다.

김병주(2010)는 학교자율화 수준에 대한 교원의 인식 분석에서 학교교육활동을 학사·학교경영, 교육과정, 인사·연수·장학, 행정·재정·지역사회 4개 영역으로 구분하여 교원의 인식을 분석했다. 신혜진(2018) 등은 학교자율 운영체제 실현을 위한 교육행정혁신 국외사례 연구에서, 교육자치가 실현되는 주요 분야를 교육과정, 교육재정, 교육인사로 구분하여 연구했다.

본 연구는 학교자율화 관점에서 학교 교육활동을 교육과정, 수업·평가, 인사·재정, 학교문화 네 가지의 하위범주로 구분하여 탐구·분석한다. 2017년 교육부 교육자치 실무담당자는 학교자치의 개념영역을 교육과정 개혁·운영, 수업·평가, 인사·재정, 학교문화로 구분하였다(신진용, 2018). 이

분석의 틀은 선행연구를 따르기보다 교육자치 실현을 위하여 학교실무 차원에서 단위학교 교육활동에서 개혁이 요구되는 교육활동을 유목화한 것이다.

학교자율화 실현을 위하여 인사·재정의 자율화는 매우 중요한 여건이지만, 본 연구에서는 학교의 교육활동 탐색에 중점을 두어 인사·재정이 교육과정, 수업·평가, 학교문화에 미치는 영향만을 탐구·분석 한다.

### 1) 교육과정

교육과정 다양화는 학교 개혁의 가장 본질적인 과제로 획일화된 교육 과정을 다양화하여 대안을 만드는 것이 필요하다(정진화, 2014). 단위 학교 교육과정이 학교생활을 통하여 실질적으로 학생 개인의 성장·발전을 지원하도록 구성되어 있는지 탐색하는 것은 중요하다.

역대정부는 7차 교육과정부터 2015 개정교육과정까지 단위학교의 선택권을 지원하는 국가교육과정을 마련하였지만 문서상의 변화에 그치고 그 변화는 미미하였다.

이명박 정부의 학교자율화 정책(2009)의 주요내용은 단위학교 책임경영으로 단위학교 차원에서의 책임경영을 위한 교육과정, 교원인사, 자율학교 확대 등 단위학교 운영의 자율권 확대 방안이었다. 그렇지만 실제 학교에서 교육과정 자율화는 매우 제한적으로 이루어졌다(김병주, 2009; 정영수, 2011; 김재웅, 2011, 정영근, 이근호, 2011).

2015 개정교육과정에서는 일반 고등학교의 보통 교과를 공통 과목과 선택 과목으로 구분하며, 선택과목을 일반 선택 과목과 진로 선택 과목으로 구분하였다.

학교는 학생이 이수하기를 희망하는 일반 선택 과목을 개설하도록 노력해야 하며, 모든 학생이 보통 교과의 진로 선택 과목에서 3개 과목 이상을 이수할 수 있도록 하였다(교육부 고시 제2015-74호 [별책1]).

교육부는 ‘고교교육 혁신방향’을 통해 2022년 전체 고등학교를 대상으로 고교학점제를 부분 도입하고, 2025년에 전 과목 성취평가제 적용 확대와 함께 본격 실행할 것임을 발표했다(교육부 보도자료, 2018.8).

선택 중심 교육과정 및 고교학점제 운영은 학교의 교원 수급, 재정, 시



설, 학교문화 등 행·재정적 교육환경 인프라를 기반으로 한다. 학교현장의 교육과정 자율화 정도를 탐색하고, 선택 중심 교육과정 편성·운영, 고교학점제 도입 등 교육과정 자율화를 실행할 때 어떤 장애요인이 있는지 학교의 현실을 파악하는 것은 의미가 있다고 할 수 있다.

학교자율화를 위한 학교 교육과정 편성·운영에서 다음 사항에 대해 탐색·분석한다.

- 학교의 교육과정 자율화를 어떻게 실현되며, 그 과정에서 발생하는 문제는 어떤 것이 있는가.
- 학생의 진로·진학을 지원하는 다양한 과목을 편성하기 위한 학교문화, 교사의 교과 전문성 등을 갖추었는가.
- 창의적 체험활동에서 학생들은 어떤 활동을 하며, 학교 운영에 어떻게 참여하는가.
- 3학년 2학기 교육과정 운영은 어떻게 이루어지고 있는가.

## 2) 수업·평가기록

단위학교에서 교육과정을 개발한다는 것은 학생에게 무엇을, 어떻게 가르칠 지를 선정하는 것을 의미한다(신혜진, 2018). 2015 개정교육과정 총론에 따르면 바른 인성을 갖춘 창의융합형 인재를 양성하기 위해 2015 개정 교육과정은 다음에 중점을 둔다(교육부 고시 제2015-74호 [별책1]).

- 교과의 핵심개념을 중심으로 학습량을 적정화하여 학습의 질을 개선한다.
- 학생 참여형 수업을 활성화하여 학습의 즐거움을 경험하도록 한다.
- 학생의 성장과 수업 개선을 위해 학습의 과정을 중시하는 평가를 강조한다.
- 교육목표, 교육내용, 교수·학습, 평가의 일관성을 도모한다.

2015 개정교육과정에서 요구하는 교육과정·수업·평가가 이루어지고 있는지 교실을 들여다보고 연구하는 것은 매우 중요하다.

학교 자율 운영 수업·평가·기록에서 다음 사항에 대해 탐색·분석한다.

- 학교의 수업은 어떻게 운영되며, 수업의 변화에 대해 교사들은 어떻게 반응하고 대처하는가.

- 교실 수업의 변화는 어떻게 견인되며, 학교문화는 교사공동체의 전문성 신장에 어떤 영향을 미치는가?
- 학생평가는 학생활동중심수업과 연계하여 학생의 성장을 지원하며, 수업과 과정형 평가는 일체화 되는가.
- 수업과 평가는 학생의 진로·진학을 지원하는 학교생활기록으로 연계 되는가.

### 3) 인사·재정

역대정부가 교육개혁을 위해 학교 교육과정 자율화, 교원 인사, 학교 재정 등 다양한 정책을 추진하였으나 앞에서 언급한 것처럼 학교에서 체감하기는 여전히 미비한 수준이다. 학교에서 인사 및 재정의 자율화는 학교자치를 구성하는 주요 분야 중 하나이다.

김병주(2010) 등은 학교자율화의 영역별 실태 분석에서, 학사 및 학교경영, 교원 및 직원 조직, 인사 및 교육과정, 재정운영 등에 대한 교원의 인식을 분석했다. 네 가지 영역 분석 결과, 학사 및 학교경영 영역과 교육과정 영역은 상급행정기관의 지침 및 관행 답습 정도에 비해 구성원의 의사결정 참여 정도가 조금 높게 나타났다. 반면 인사, 연수 및 장학 영역과 행·재정 및 지역사회 영역은 구성원의 의사결정 참여 정도에 비해 상급행정 기관의 지침 및 관행 답습 정도가 더 높게 나타났다.

인사·재정은 학교 자율 운영의 인프라 구축 면에서 매우 중요하지만, 교육행정기관에서 학교에 미치는 영향이 크므로 학교 자율 운영이 제한적이다. 본 연구에서는 학교 사무분장을 위한 학교내부 인사 및 학교예산이 교육과정, 수업·평가, 학교문화에 미치는 영향에 대해서만 제한적으로 다룬다.

학교자율화를 위한 인사·재정에서 다음 사항에 대한 탐색한다.

- 학교 사무분장 인사 조직은 학교의 성장·발전을 위해 효율적으로 조직되는가.
- 학교예산이 학교교육 발전을 위해 효율적으로 편성·운영되는가.

#### 4) 학교문화

최태호(2011)는 학교 교육과정 자율화 정책을 통한 학교자치 실현 가능성 탐색에서 학교자치에 대한 인식의 변화와 사회·문화적 분위기 형성이 학교자치의 실행을 위한 필요조건으로 보았다. 박재균(2010) 등은 학교자율화 정책의 추진실태와 개선방안 연구보고에서 학교자율화 정책은 학교로부터 출발하는 정책이어야 한다고 했다.

새로운학교 운동에서 수업과 학교문화의 상관관계에 대해, 수업이나 교육과정의 혁신에서 누군가가 주도성을 가지고 강제로 끌고 가려고 해서는 곤란하며, 서로에 대한 이해의 폭이 넓어지고 동료성을 갖게 되는 것을 관건으로 보았다.(정진화, 2014).

학교자율화를 위한 학교문화에서 다음 사항에 대해 탐색·분석한다.

- 학교 자율 운영에서 교사는 어떤 역할을 하며, 교사들의 공동체성은 어떻게 발현되는가.
- 학교 교육활동 자율 운영은 교사의 성장·발전에 기여하는가.
- 학교 교육활동 자율 운영의 추진동력과 저해요인은 무엇인가.
- 학교 자율 운영에서 학부모의 실질적 참여가 보장되는가.

<표 I -1>는 학교자율화를 위한 학교 교육활동을 네 가지 하위범주로 구분하여 분석할 내용을 구성한 것이다.

<표 I -1> 학교 교육활동의 하위범주 및 분석 내용

구분	분석 내용	학교 교육활동
1. 교육과정	- 교육과정의 다양화 - 선택과목 편성·운영 - 창의적 체험활동 - 교육과정 운영	- 교육과정 자율 운영 현실 - 선택 교육과정 편성·운영 실제 - 창의적 체험활동 운영 실제 - 3학년 2학기 교육과정 운영
2. 수업·평가·기록	- 수업방법 다양화 - 수업전문성 향상 - 과정중심평가 - 학교생활기록	- 수업의 변화에 대한 대응 - 교사 연수 등 전문성 향상 - 과정중심평가의 실제 - 학교생활기록의 실제
3. 인사·재정	- 학교 교직원 인사 - 학교 예산	- 학교 사무분장 인사 조직 - 학교예산 운영의 실제
4. 학교문화	- 교사 공동체 의식 - 교사공동체 성장·발달 - 학교자율화 추진 동력 - 학부모의 교육활동 참여	- 교사들의 공동체의식 발현 - 학교자율화와 교사의 성장·발달 - 자율 운영 추진동력 및 저해요인 - 학교자율화와 학부모의 참여 보장

## II. 이론적 배경

### 1. 학교자율화 관련 이론

학교자율성 신장과 학교자치의 필요성을 지지해 주는 이론으로 학교 단위 책임경영 이론, 학교 거버넌스 이론, 학교공동체 이론 등이 있다(정재균, 2018).

#### 가. 학교단위 책임경영(SBM; School-Based Management) 이론

우리나라에서는 1990년대 중반 5·31 교육개혁 보고서에서 ‘수요자 중심’ 교육을 강조하면서 학교운영위원회를 중심으로 한 학교단위경영제도(School Based Management)가 추진되어 왔다(박상완, 2011). 이후 이명박 정부는 지방교육자치 내실화를 국정과제로 삼고 교육의 분권화와 자율성 확대를 위한 전략으로 학교단위경영제도(School Based Management)에 이론적 기반을 둔 ‘학교단위 책임경영을 위한 학교자율화 추진방안(2009.6.)’을 발표하고 자율학교를 확대하였다. 자율학교는 교육과정, 교과서, 교원인사, 재정운영, 예산지원 측면에서 학교 운영의 자율권을 강화하였다.

박세훈(2000)은 단위학교 책임경영제 프로그램을 성공적으로 운영하고 있는 미국의 단위학교가 교육과정, 인사, 예산 영역에서 의사결정 권한을 어떻게 활용하는지 연구하였으며, 그 내용은 다음과 같다.

학교단위 책임경영제는 학교차원의 자율성(school-level autonomy)과 참여적 의사결정(participatory decision making)을 핵심으로 하고 있는데, 구체적으로 교육과정, 인사, 재정 등 학교운영에 필요한 권한을 학교로 배분하여 학교가 자율적으로 결정하는 것과, 이러한 학교의 의사결정 과정에 구성원이 참여하는 것이라고 할 수 있다.

학교단위 책임경영제는 학교운영의 자율성 신장을 목표로 한다. 교육 행정기관으로부터 학교로 배분되어야 하는 권한을 교육과정, 인사, 예산 세 가지로 제시하고 있다.

자율권이 행사가 잘 되고 있는 외국의 사례를 살펴보면, 교육과정 측면에서 학교중심 교육과정을 개발할 자율권이 상당히 부여되어 있다. 학

교구(school districts) 교육위원회의 교육과정 편성·운영지침을 벗어나지 않는 범위에서 학교중심 교육과정을 개발할 수 있는 권한을 확보하고 있을 뿐만 아니라, 교과서 선택, 교수요강, 교수방법, 교수자료 선택 등에 관한 자율권을 광범위하게 가지고 있다.

인사 권한의 측면에서, 학교는 교직원 인사에 대해 상당한 권한을 행사하고 있다. 학교운영위원들의 참여하에 학교 상황과 학교문화에 적합한 교장과 교사를 채용하는 학교중심 교원 인사가 이루어지고 있다.

예산 편성 측면에서는, 학교중심 예산편성을 강조하고 있다. 교육청에서 배분된 총액 예산을 학교운영위원회와 같은 기구를 중심으로 학교중심 예산을 편성하고 있다. 특히, 교사들은 학교의 예산 편성과 집행 과정에 적극적으로 참여하여 학교에서 가장 중요하게 간주하는 교수·학습 활동에 많은 예산이 배정되도록 노력함으로써 궁극적인 학교 성과의 향상과 교육 프로그램의 질적 개선을 꾀하고 있다.

학교단위 책임경영제는 참여적 의사결정 과정에서 분권화를 중시하고 있다. Odden과 Wohlstetter(1995)는 학교단위 책임경영에 성공한 학교와 실패한 학교를 구분하는 중요한 요인으로 권한의 분산 정도를 들고 있다. 학교개혁에 성공한 학교들은 학교조직 전반에 걸쳐 권한을 분산시키고 있으며, 각종 위원회를 적절하게 활용하는 특징이 있다. 교사 중심의 다양한 의사결정 팀을 만들어 교육과정, 교육평가, 교직원 전문성 개발 등 다양한 주제를 협의한다. 그러나 실패한 학교들은 권력이 한 곳에 집중되어 교사집단 간 또는 교사집단과 행정가 집단 간 갈등이 빈번하고, 효율적인 의사결정이 되지 못하는 경향이 있다.

#### 나. 학교 거버넌스 이론

거버넌스는 사회 내 다양한 기관이 자율성을 지니면서 함께 국정운영에 참여하는 변화 통치 방식을 말하며, 다양한 행위자가 통치에 참여·협력하는 점을 강조해 ‘협치(協治)’라고도 한다. 오늘날의 행정이 시장화, 분권화, 네트워크화, 기업화, 국제화를 지향하고 있기 때문에 기존의 행정 이외에 민간 부문과 시민사회를 포함하는 다양한 구성원 사이의 소통과 네트워크를 강조한다는 점에서 생겨난 용어다(다음백과).

학교는 외부적으로 사회·정치·경제·문화의 영향을 받으며 학교교육은 점점 다양성을 요구받고 있다. 내부적으로는 학교 자율 운영으로 교장, 교사, 직원, 학부모, 학생, 지역사회 구성원들의 민주적 의사결정에 기반한 학교문화가 강조되고 있다. 다양해지는 교육활동을 학교가 결정하고 그에 대해 책임을 묻는 일은 더욱 증가할 것이다. 학교구성원은 권한과 책임의 범위가 다르고 이들의 상호작용은 학교를 성장 발전시킬 수도 있지만 학교를 갈등과 혼란에 빠트릴 수도 있다.

학교 거버넌스 이론은 학교운영에서 다양한 참여주체들이 상호이해를 증진시키고, 갈등을 해결하고, 계획과 실천을 조정하는 것을 중시한다(정재균, 2018).

학교자율화 정책은 교육 분권화를 통해 학교교육에 대한 거버넌스의 변화를 도모한 정책으로, 학교자율성은 분권화 과정으로 학교에서 나타난 의사결정 권한의 변화를 의미한다(이호준, 문찬주, 정동욱, 2018).

김병찬(2013)은 단위학교 거버넌스는 단위학교의 운영 체제로서 상급기관으로부터 최대한의 자율권을 확보하고, 학교 구성원들의 참여를 바탕으로, 다양한 학교 특성을 반영한, 협력적 운영체제라고 정의하였다. 그는 우리나라 교육 분야에서 나타나는 네 가지 거버넌스 변화의 주요 흐름을 <표Ⅱ-1>과 같이 나타냈다.

그는 거버넌스에 대한 선행연구를 바탕으로 단위학교의 거버넌스를 세 가지 유형으로 나누었다.

첫째, 교육공동체로서의 거버넌스 관점으로 공동체 구성원들이 통치의 각 수준에서 형성된 네트워크에서 자발적으로 함께 방향을 정하고 문제 해결의 내용과 과정을 함께 규제하고 지도해 나가는 체제이다.

둘째, 학교자율운영제 측면에서 거버넌스 관점으로 학교운영과 관련된 핵심적이고 중요한 영역에 대한 권한이 단위학교로 이양되어야 하고, 구성원들의 역할조정 및 이해, 학운위 기능의 활성화 등이 필요하다.

셋째, 의사결정체로서의 거버넌스 관점으로 단위학교 거버넌스를 ‘단위학교의 의사결정체’로 보았다.



<표Ⅱ-1> 교육분야(단위학교) 거버넌스 변화 흐름

구분	과거 → 현재	사례 (2013년)	(2019년)
운영체제	중앙집권 → 분권화	교육청 권한 이양, 교장공모제	학교 권한 이양, 교장공모제
참여주체	전문가 독점 → 관련 주체의 참여	교육혁신위원회, 학교운영위원회, 시민사회단체 참여	학교운영위원회, 학생자치회, 교직원회의
운영방식	국가통제중심 → 자율화	학교자율화	학교자율화
체제기반	규격화 → 다양화	새교육과정 적용, 고교다양화 300 프로젝트, 특성화학교	2015 개정교육과정 자유학기제, 혁신학교 고교학점제

출처: 김병찬(2013) 자료에 2019년 사례를 더함.

학교 거버넌스는 교육문제를 해결하기 위해 교사, 학부모, 학생, 지역 사회(시민단체)가 가담하는 상호작용의 총체이며, 학교조직 공동의 문제 해결을 위한 다양한 참여 주체의 교육적 조정방식이다(강충열 등, 2013) 강충열(2013) 등이 제시한 민주적 자치공동체를 위한 학교 거버넌스의 과제는 다음과 같다.

첫째, 학교 거버넌스의 원리를 적용하여 학교교육의 다양한 문제를 해결하는 경험을 쌓아 나가는 것이 중요하다. 학교 거버넌스에서 중요한 것은 ‘참여의 확대’와 ‘민주적 의사결정’이다. 참여와 민주적 의사결정을 확장함으로써, 소통구조를 쌍방향적으로 전환하고 이해 당사자 사이의 합의 기반을 보다 원활하게 마련해야 한다.

둘째, 학교 거버넌스를 뒷받침하는 제도적 장치를 마련할 필요가 있다. 다양한 참여 주체 사이의 사회적 조정을 원만하게 이끌어 내기 위해서는 참여자 사이의 역할과 권한 관계 및 책임의 범위 등을 가급적 명료하게 하고 그를 제도적으로 뒷받침할 필요가 있다.

셋째, 학교 거버넌스 방식을 통한 학교조직 내 갈등 해결 역량을 강화하는 다양한 방안들이 필요하다. 갈등 문제를 해결하고 의사결정의 질을 높이는 것은 학교 거버넌스에 참여하는 주체의 역량이다.

넷째, 참여와 민주적 의사결정의 확산에 따른 책무성 장치를 마련하는

것이 중요하다. 학교 거버넌스는 제도적 권한이 갖지 못한 자의 참여를 허용하는 것이므로 책임을 물을 수 없는 자를 행정에 끌어들이므로써 전통적 의미의 책무성을 확보하기 어렵게 만드는 문제가 있다. 따라서 학교조직의 다양한 행위 주체의 책무성을 어떻게 확보할 것인가에 대한 배려가 필요하다.

#### 다. 학교공동체 이론

학교는 실적을 강조하는 사회조직과 달리 구성원들의 헌신과 연대감 등에 기반 한 공동체로 이해되어야 하는 특수 조직이며, 학교공동체가 추구해야 할 중심 가치는 평등과 참여, 기회의 개방, 자율, 헌신과 신뢰, 상호 존중과 이해이다(Sergiovanni, 1994, 정재균, 재인용).

김성천(2018) 등은 학교공동체 이론에서 Sergiovanni(1994)가 제시한 학교가 추구해야 하는 가치를 다음과 같이 정리했다.

첫째, 학교의 모든 구성원은 평등하고 참여기회 또한 동등이다. 학교에서는 교장과 교사, 학생, 학부모들이 학교의 비전과 가치를 실현하기 위하여 동등한 관계 속에서 자신들과 관련된 일의 결정에 참여할 기회를 가져야 한다.

둘째, 학교는 자율성에 근거하여 운영되어야 한다. 학교는 전문성을 가진 구성원들로 운영되므로 위계화된 관료적 통제를 받기 보다는 전문성과 자율성에 근거하여 운영되어야 한다.

셋째, 학교구성원들은 서로 헌신하고 신뢰해야 한다. 교장과 교사들이 직무수행에 요구되는 전문적 능력을 개발하고 학생을 가르치는데 헌신함으로써 학부모, 학생, 지역사회로부터 신뢰를 얻어야 한다.

넷째, 학교공동체 구성원들은 서로 존중하고 이해해야 한다. 학생의 성장이라는 공동의 목표와 가치를 실현하기 위해서는 상호 이해 및 존중이 밑바탕이 되어야 한다.

정제영(2008)은 공동체로서 학교에 관한 이론들을 종합한 Furman(2002)의 ‘생태적 학교 모형’을 다음과 같이 소개했다. 생태적 모형은 학교-공동체 연계와 공동체로서의 학교 등 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 첫째, 학교-공동체 연계에서는 학교를 여러 개 중 하나의 공동체로 보고



다른 공동체와의 연결 관계를 강조했다. 특히 거버넌스의 공유를 통해서 동등한 공동체로서의 관계를 형성하는 것이 중요한 의미를 갖는다. 두 번째, 공동체로서의 학교는 내부 구성원들의 관계에 중점을 둔다. 전문적 공동체로서 교원, 학습공동체로서 학생의 학업성취도, 학생들의 공동체 의식, 민주적 공동체, 다른 것을 인정하고 받아들이는 마음 등이 공동체로서 학교가 갖는 특징이다. 공동체로서의 학교는 기본적으로 학교의 자율성을 전제로 하여 이루어진다. 공동체로서 학교는 다른 조직의 간섭과 통제에서 벗어나 학교의 운영과 교육이 이루어진다.

공동체로서 학교가 갖는 핵심적인 개념 요소로는 구성원의 소속감(belonging), 학생의 교육적 성과(achievement), 그리고 민주주의(democracy)가 있다. 학교공동체는 어린 학생들 뿐 아니라 학부모들에게도 소속감과 공동체 의식을 중요한 학습 경험으로 제공해야 하고, 학교는 학습공동체로서 학생과 소속된 모든 구성원의 발달에 도움이 되는 교육 기회를 제공해야 한다. 공동체로서 학교에서는 모든 활동이 민주적이어야 하고, 다른 사람과 더불어 살아갈 수 있는 민주적사고방식과 행동양식을 학습할 수 있어야 한다(정제영, 2008).

## **2. 우리나라의 교육개혁**

우리나라 현대교육사에서 교육개혁의 큰 줄기는 김영삼 정부의 1995년 5·31 교육개혁으로 발의되어, 이명박 정부의 2008년 4·15 학교자율화 정책으로 본격 시행되었으며, 2017년 문재인 정부의 학교자율화 로드맵으로 학교자치 성격의 실제적 학교 민주주의 실현으로 이어진다.

조석훈(2018)은 여러 차례에 걸쳐 계속 추진되는 학교자율화 정책은 정책의 ‘지속성’ 차원에서 긍정적으로 평가받을만하나 동시에 학교자율화 정책의 지속적인 출현은 그간 추진된 ‘정책이 공허(futility)’를 드러낸 것은 아닌지 성찰을 요구한다고 했다.

### **가. 김영삼 정부의 5·31 교육개혁**

김영삼 정부는 21세기 세계화·정보화 및 지식사회화라는 문명사적 변화에 보다 적극적으로 대응하고, 입시경쟁, 사교육비 부담과 같은 교육

과 연관된 국민들의 고통을 덜기 위해 교육개혁을 추진하였다. 교육개혁은 미시적·부분적 개혁이 아닌, 거시적·포괄적 수준으로 교육의 다양화·특성화를 추구하며 수요자 중심의 교육으로 패러다임 전환을 유도했다 (안병연·하연섭, 2017).

국가기록원의 자료에 따르면 5·31 교육개혁의 배경 및 내용은 다음과 같다.

김영삼 정부가 출범하면서 대통령 직속 교육개혁 전담기구인 교육개혁위원회가 1994년 2월 5일에 설치되었다. 교육개혁위원회가 ‘신한국 창조를 위한 교육개혁의 방향과 과제’를 보고하는 자리에서, 교육재정의 확충, 대학교육의 국제경쟁력 강화, 사학의 자율과 책임제고 등을 우선 추진 3대 과제로 설정하고, 이를 포함하여 11개 교육개혁 과제를 선정하였다. 이를 토대로 1995년 5월 31일 ‘신교육체제 수립을 위한 교육개혁방안’ (5·31교육개혁안)을 발표하였다.

‘5·31 교육개혁안’은 9개 분야에 걸쳐 48개 과제를 제시하고 있다. 이는 기존의 개혁안이 대학입시 문제에 그치는 단기적·대중적 수준을 넘어 우리나라 교육의 근본 틀을 전환하려는 제안으로서 한국 교육개혁의 역사에서 획기적인 것이었다. ‘5·31교육개혁안’은 대통령에게 보고된 후, 국무총리를 위원장으로 하는 교육개혁추진기획단에서 향후 집행 방안을 심의하였고, 이를 교육부 및 교육행정기관, 그리고 학교 현장에 전달하여 집행하게 되었다.

초·중등교육에 해당하는 주요 내용은 <표Ⅱ-2>와 같다.

안병영과 하연섭(2017)은 5·31 교육개혁이 그 전후의 다른 교육개혁과 다른 점은 전체 교육체계의 구조적 개혁을 시도한 종합적 개혁방안이라는 점, 문명사적 전환에 대응하기 위한 국가전략의 차원에서 교육개혁을 추진한 점, 강력한 정치적 리더십, 조직적 추진체계, 재정적 뒷받침을 통하여 실효성 있게 사업을 추진했고, 그중 많은 것을 실천에 옮겼다는 점이라고 했다. 5·31 교육개혁은 김영삼 정부뿐만 아니라 그 이후 정부에도 지속적으로 계승되어 <표Ⅱ-3>과 같이 한국 교육사에 있어서 중대한 전환점이 되었다.

<표Ⅱ-2> 5.31 교육개혁 (초·중등교육 관련)

- 열린교육사회·평생학습사회 기반 구축 :학점은행제 도입, 학교의평생교육 기능 확대, 학교의 전·편입학 기회 확대, 최소전공인정학점제 도입, 원격교육 지원체제 구축.
- 초·중등교육의 자율적 운영을 위한 '학교공동체' 구축: 학교운영위원회 설치, 학교장·교사 초빙제 시범 실시.
- 인성 및 창의성을 함양하는 교육과정: 교육과정 개선 및 운영의 다양화, 자기주도적 학습능력 향상, 교과서 정책 개선, 방과후 교육활동 활성화, 영재교육 강화, 세계화 교육 실시.
- 국민의 고통을 덜어주는 대학입학제도: 국·공립 및 사립대학의 입학제도 개선, 학교 생활기록부제 도입.
- 학습자의 다양한 개성을 존중하는 초·중등교육 운영: 고등학교 유형의 다양화 및 특성화, 평가와 행·재정 지원 연계, 초등학교 입학 연력 탄력 적용, 중·고등학교 선택권 부여.
- 교육공급자에 대한 평가 및 지원체제 구축: 교육규제완화위원회 설치, 교육과정평가원 설치.
- 품위 있고 유능한 교원 양성: 교원양성기관 교육과정 개편 및 임용제도 개선, 능력 중심 승진 및 차등보수 체계 개선, 교원 자율 출·퇴근제 시범 실시, 교장 명예퇴직제 실시.
- 교육재정 GNP 5% 확보.

출처: 행정안전부 국가기록원.

<표Ⅱ-3> 5.31 교육개혁 이전과 이후의 교육정책 방향 비교

구분	5.31 교육개혁 이전	5.31 교육개혁 이후
교육의 목적	발전국가 주도하의 국민형성과 산업화를 위한 교육	정보화, 지식기반경제, 세계화 환경에서 인적자원 개발을 위한 교육
교육의 방법	획일적인 교육	교육의 다양화, 특성화
교육의 주체	공급자 위주의 교육	학생, 학부모 등 수요자 중심의 교육
교육의 사조	'권위 관계'에 기초한 교육	'시장 기제'를 활용한 교육

출처: 안병영, 하연섭(2017: 394)에 구분을 더함.

#### 나. 이명박 정부의 학교자율화 정책

이명박 정부의 교육개혁은 신자유주의적 교육개혁의 본격화라고 특징

지을 수 있다. 5·31 교육개혁을 계승하는 동시에 이전 시기에 조심스럽게 진행되었던 신자유주의적 교육개혁이 전면적 실시를 특징으로 하고 있다 (안병연, 하연섭, 2017).

2008년 4월 15일 이명박 정부의 교육과학기술부는 ‘학교자율화 추진 계획’을 발표하였다. 4·15 학교자율화 계획은 지방교육 자치의 내실화를 위하여 초·중등교육에 관한 정책수립과 집행 등을 시도 교육청과 단위학교로 이양하고 관련 규제를 철폐하여, 교육의 자율·자치의 밑바탕을 마련하고 교육의 다양화 유도하는 것을 목적으로 한다.

4·15 학교자율화 정책(2008)의 3대 원칙은 다음과 같다.

- 학교운영에 관한 사항은 학교가 결정한다.
- 초·중등교육에 관한 교육감 권한과 책임을 강화한다.
- 교육부는 국가수준의 기준설정과 합리적 보완기능을 수행한다.

<표Ⅱ-4> 즉시 폐지 지침 현황(29건)

분야	지침 내용
교수학습 평가 (6건)	①계기교육시행지침 ②학업성적관리대책(학교별 정기고사 출제문항 공개) ③학생정보소양인증제시행계획 ④학습부교재선정지침, ⑤시설모의고사 참여금지지침 ⑥교과교육연구활동 운영계획
교원 분야 (5건)	①교육공무원 육아휴직처리지침 ②계약제교원운영지침 ③교원연수운영기본계획 ④춘지수수금지계획 ⑤교원의 대학원수강업무처리요령
교육과정 운영 (7건)	①수준별 이동수업 내실화지침 ②방과후학교운영계획 ③종교교육 교육과정 지도절차 ④수능 이후 교육과정운영 내실화방안 ⑤독서논술교육활성화계획 ⑥교육과정운영기본계획, ⑦학교체육 기본방향
생활진로 지도 (5건)	①실업계고 현장실습 운영 정상화방안 ②교복공동구매지침 ③봉사활동운영지침 ④학교안전교육활성화방안 ⑤학교안전교육계획
학사학적 관리 (3건)	①학사(수업 및 일과 운영) 지도 지침 ②초·중·고 재량휴업 활성화 방안 ③황사피해방지 종합대책
기 타 (3건)	①어린이신문 단체구독 금지 ②학교홈페이지 구축 운영지침 ③초·중·등 주요업무계획

출처: 교육과학기술부 보도자료(2008).

학교자율화 과제는 다음과 같이 3단계로 나누어 이루어졌다(교육과학기술부 보도자료, 2009.6.11.)

1단계(2008.4. 학교규제 지침정비) 학교현장의 자율성을 제한하는 29개 교육과학기술부 학교규제 지침을 폐지하거나 정비했다. <표Ⅱ-4>에 즉시 폐지 지침 현황(29건)을 나타냈다.

2단계(2008.11. 권한이양 법령정비) 유아 및 초·중등교육의 13개 업무관련 교과부장관 권한을 교육감에게 이양했다. <표Ⅱ-5>에 학교자율화 중점과제를 나타냈다.

3단계(2009.6. 학교자율화) 단위학교 책임경영으로 교육과정, 교원인사, 자율학교 확대, 학교현장 지원체제 구축 등 핵심적인 권한을 단위학교에 직접 부여하여 교육수요자 중심의 학교교육 다양화를 유도했다.

<표Ⅱ-6>에 장관의 권한 이양·위임/개선(법령 개정, 13건)을 나타냈다.

<표Ⅱ-5> 학교자율화 중점과제

중점과제	주요 추진 내용
교수학습 평가 (4건)	① 초·중고 학교평가 권한(장관 → 장관, 교육감) ② 유치원 운영실태 평가 권한(장관 → 장관, 교육감) ③ 국립유치원의 장학지도 권한(장관 → 교육감) ④ 초·중고 장학지도 권한(장관, 교육감 → 교육감)
교원 분야 (6건)	① 교원 시도교류 추진계획(장관 → 교육감) ② 교장 신규 임명권 위임(대통령 → 교육감) ③ 학교급별 교원 배치기준(대통령령 → 조례/교육규칙) ④ 교장(신규제외) 임용, 시도 국장급 장학관, 교육장, 연수원장 등 임용권(장관 → 교육감) ⑤ 학교급별 보직교사 배치기준(대통령령 → 교육규칙) ⑥ 시도 교육연수기관 설립/폐지(장관 → 교육감)
학사학적 관리(1건)	① 초·중등학교 학교규칙 제정 (인가→공시)
기 타 (2건)	① 연구학교 지정·운영 권한(장관, 교육감 → 교육감) ② 도서벽지 교육기관 지정 해제(부령→조례)

출처: 교육과학기술부 보도자료(2009).

<표Ⅱ-6> 장관의 권한 이양·위임/개선(법령 개정, 13건)

분 야	권한 이양 / 위임 사항
교육과정 자율화	- 국민공통기본교육과정 교과별 수업시수 20% 증감 허용 - 재량활동과 특별활동의 통합운영 허용
교직원 인사 자율화	- 모든 학교에 20%까지 교사초빙권 부여 - 학교장에게 해당학교 행정직원 인사권 부여
자율학교 확대	- 마이스터고, 학력향상중점학교, 교육과정혁신학교 등 교과부 재정지원학교를 중심으로 자율학교 확대 - 자율권 확대 및 자율학교 평가체제 구축
학교현장 지원체제 구축	- 시·도교육청 지방공무원 총액인건비제 도입 - 학교정보공시제 신뢰도 제고, 학교장 중임심사 강화 등으로 책무성 제고

출처: 교육과학기술부 보도자료(2009).

4개 영역에서 추진된 학교자율화 내용은 다음과 같다.

첫째, 교육과정 자율화로 학교별 여건에 따른 유연하고 다양한 교육이 실시되도록 하였다. 학생의 학습부담 경감 및 교육 효과 극대화를 위하여 학교 교육과정 편성·운영의 자율권을 <표Ⅱ-7>과 같이 확대하였다.

<표Ⅱ-7> 교육과정 자율화 개요

구분	학년도	개선 내용	비고
교과 활동	초1~ 고1	① 국민공통기본교과별로 연간 수업시수의 20% 범위내에서 증감 운영 허용	⑥ 교과별로 학년, 학기단위 집중 이수 확대하여 학습부담 경감 (중1~고3 공통)
		② 고교 1학년 교과의 이수시기를 전 학년으로 확대 (1학년부터 선택과목 이수 가능)	
	고2~3	③ 학교에서 전 교과를 대상으로 선택과목 신설 허용(교육감 승인)	
		④ 일반선택과목과 심화선택과목의 구분을 없애 학생의 과목 선택권 확대	
재량· 특별 활동	초1~ 고1	⑤ 학교재량으로 특색있는 교육활동을 할 수 있도록 재량활동과 특별활동 통합 운영	-

출처: 교육과학기술부 보도자료(2009).

둘째, 교직원 인사 자율화이다. 학교장의 책임경영을 뒷받침할 수 있도록 단위학교의 인사권을 강화하고, 제도개선을 추진하였다. 제도 개선 사항은 다음과 같다. 교사 초빙권 확대, 학교장의 교원 전보권 강화, 일반행정·기능직에 대한 인사권 강화, 학교·지역단위 교원임용 제도 도입, 외부전문가의 교직 진출경로 마련, 기간제 교원 제도 개선, 강사료 현실화 및 자율성 확대이다.

셋째, 자율학교<sup>1)</sup>를 확대하고 해당학교의 자율권을 강화하였다. 자율학교는 교과별 수업시수의 35% 증감 편성, 교원 정원의 50%까지 초빙교사를 임용할 수 있도록 하는 등 자율권을 강화하고, 중간 및 최종평가를 통해 획일화된 입시위주 교육 등 자율학교 지정 취지에 벗어나는 학교에 대해서는 지정취소 및 행·재정적 불이익 조치로 책무성을 확보하고자 하였다.

넷째, 학교현장 지원체제 구축이다. 학교단위책임경영을 지원하기 위하여 시·도 교육 학교자율화 추진방안에 관한 교육청의 기능을 효율화하고, 학교장의 책무성을 강화하였다. 지역의 교육행정수요에 효과적으로 대응할 수 있도록 시·도교육청에 정원 운용의 자율권을 부여하는 한편, 학교정보공시제의 신뢰도를 제고하고, 학교장에 대한 중임심사를 강화하였다.

위와 같이 이명박 정부는 학교자율화를 위하여 교육과정, 교직원 인사 등에 관한 학교장의 자율적 학교 운영을 위하여 법령을 정비하고 자율화를 지원함과 동시에 책무성을 강화하였다.

안병연과 하연섭(2017)은 5·31 교육개혁과 이명박 정부의 학교자율화의 한계를 다음과 같이 분석했다. 5·31 교육개혁은 중앙집권화, 획일화되어 있던 교육시스템을 분권화, 다양화, 자율화시키겠다는 의도였다. 그러나 중앙집권화된 상태에서 자율화는 권력을 벗어난 자율화를 이끌 수 있

1) 자율학교의 개요: 학습부진아 교육, 수준별 수업, 특성화중·고등학교, 그 밖에 교육감이 특별히 필요하다고 인정하는 학교를 대상으로 지정 (5년 이내, 연장 가능)  
교육과정 운영 및 교과서 사용의 자율권 허용, 교장자격증 미소지자 교장공모 임용 가능 등 일반학교와 차별화된 특례 인정

※ 자율학교는 특목고 등과 같이 법령에 근거를 둔 새로운 학교유형이 아니라, 기존 학교 중 교육감이 지정하여 교육과정 및 학교운영 상의 특례를 인정하는 학교 총칭



는 주체, 자율화에서 파생되는 문제를 해결할 수 있는 조정력을 갖춘 중간조직이 필수적이다. 우리나라와 같은 오랜 중앙집권적 제도적 틀 속에서서는 제도를 구성하는 하위 요소들 간 조정을 이끌 수 있는 자생적 중간조직이 발달하기 매우 어렵다. 중앙집권적 체제에서 자율적 체제로의 전환은 분권화된 체제로 전환하는 것이 아니라 집권적·권위주의적 자율화로 귀결되기 쉽다. 이명박 정부의 자율화 정책 추진방식이 이를 보여준다. 우리나라의 경우 자율화에 따른 분절화와 혼란은 더 심각하게 나타났다. 5·31 교육개혁과 그 이후의 교육정책들은 자율화를 위한 제도적 전제조건을 형성하는데 실패했다. 그 결과 교육개혁 프로그램은 자율화를 지향하고 있었지만, 자율화의 집행은 권위주의적으로 진행되는 ‘권위주의 자율화’로 귀결되었다.

#### **다. 문재인 정부의 학교자율화 정책**

문재인 정부는 교육민주주의의 회복 및 단위학교 자치 강화를 교육분야 국정과제로 삼아, 교육자치의 목표를 유·초·중등교육의 지방교육분권을 강화하고 학교 민주주의를 달성하는 것에 두었다(국정기획자문위원회, 2017). 이를 위해 규제 위주 교육정책의 관행과 문화를 혁신하여, 유연한 학교운영과 자율적 교육활동을 통해 교육 혁신의 기반을 구축하고 있다. 단위학교 자치 강화를 위하여 학교운영위원회, 학생·학부모 자치활동 및 활성화 방안을 마련하고 유·초·중·고 학교 학부모회 지원을 확대하였다.

2017년 8월 교육자치정책협의회는(제1회) ‘교육자치와 학교자율화 로드맵’을 발표했다(교육부, 2017.8.28.) 학교자율화의 궁극적인 목적은 ‘교육혁신’에 있음을 밝히고, 학교는 자율적 교실혁명의 주체로 ‘학교자율화’를, 시도교육청은 주도적 지역교육정책 수립 기관으로 ‘교육자치’를 비전으로 제시하였다. 교육부의 역할은 교육현장의 자율적 활동과 역량 강화 지원으로, 교육부, 교육청, 학교가 학교혁신이라는 새로운 문화를 만들어가는 대등한 파트너라는 인식을 다졌다.

교육자치정책협의회의 학교자율화 로드맵은 3단계 추진 전략으로 다음과 같이 구성되었다.



- 
- 1단계(2017) 3대 즉시이행 과제를 추진하는 ‘기반조성’  
 2단계(2018) 학교에 부담이 되는 규제와 ‘지침정비’  
 3단계(2019) 법령 제·개정 등을 통해 혁신을 정착시키는 ‘현장안착’
- 

1단계로 교육 현장의 정상화를 위해 학교와 교육청의 시각에서 시급하게 필요한 조치들을 ‘3대 중점과제’로 선정하여 2017년 내에 즉시 이행함으로써 현장의 교육자치 체감도를 제고하고자 했다.

- 
- 중점과제 1. 학교의 교육 시계에 맞추어 교육부의 재정지원사업 전면 개편  
 중점과제 2. 학교의 창의적 학사운영 가능성을 열고 행정 부담은 경감  
 중점과제 3. 시도교육청 조직·인사 운영 및 평가의 자율성 확대
- 

2017년 8월 교육부가 발표한 3대 중점과제별 추진계획은 <표Ⅱ-8>과 같다.

<표Ⅱ-8> 2017년 3대 즉시 이행 과제

중점 과제	추진 내용
중점과제 1. 재정지원사업 전면 개편	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 특별교부금 비율 축소(지방교육재정교부금의 4%에서 3%로)</li> <li>- 국가시책사업을 국정과제 중심으로 통폐합(5개 정책 영역, 19개 사업으로)</li> <li>- 예산 교부 방식 개선(교육청 10월, 학교 익년 1월까지)</li> </ul>
중점과제 2. 단위 학교의 교육과정 및 학사 운영 자율성 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11월 말까지 각종 지침·계획 안내</li> <li>- 매년 2월 신학기 준비기간, 교장 인사발령 조기 실시</li> </ul>
중점과제 3. 시도교육청 조직·인사 운영 및 평가의 자율성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육청의 4급 이상 정원 승인권을 폐지</li> <li>- 시도교육청 자체평가제 도입, 평가지표 축소</li> <li>- 지방교육재정분석과 재정평가를 일원화</li> </ul>

출처: 교육부 보도자료(2017)를 표로 정리.

2017년 12월 제2회 교육자치정책협의회는 유·초·중등교육의 지방 분권을 강화하고 학교 민주주의를 달성하는 것을 목표로 하는 ‘교육자치 정책 로드맵’을 발표했다(교육부, 2017.12.12.).

로드맵에 따르면, 1단계(2018년 상반기, 권한 배분 우선과제 정비)로 법률적 근거가 없거나 모호한 교육부의 규제적 지침을 원칙적으로 폐지하여 시도교육청 개별 또는 공통으로 수행하도록 하고, 시도교육청은 학교의 민주적 운영을 보장할 수 있도록 적극 지원하도록 했다.

1 단계로 시행되는 권한 배분 우선과제 정비 내용은 <표Ⅱ-9>와 같다.

2단계(2018년 10월, 권한 배분을 위한 법령정비)로 교육부와 시도교육청의 공동 정책연구를 바탕으로 권한 배분을 위한 법령개정 방안을 마련하여, 입법에 착수했다.

제3회 교육자치정책협의회(2018.12.28.)는 ‘유·초·중등 교육의 지방분권에 관한 특별법’ 제정 추진 등 교육자치 강화와 학교 민주주의 실현을 위한 7개의 안건을 의결했다. 이 법안은 유·초·중등교육은 원칙적으로 시도교육감의 사무로 하고, 핵심적인 국가사무는 교육부장관이 맡도록 하는 내용이 담겨있다.

교육자치정책협의회는 시도교육청 정책추진의 자율성 확대와 학교교육과정 운영의 자율성과 관련이 높은 시행령 이하 법령 및 각종 국가시책사업을 주요 내용으로 하는 권한배분 추가과제도 발굴하였다.

추가과제 3건은 다음과 같다. 특별교부금 비율을 현행 3%에서 2%로 조정하고 국가시책사업을 축소하는 것, 교육자치 확대를 위해 학생회·교사회·직원회·학부모회 등 학교자치기구의 법률적 근거를 마련하는 것, 학교폭력 예방·해결 기여 교원에 대한 승진 공통가산점제 폐지와 학교폭력 예방 및 대책에 관한 법률 개정과 학교폭력 가해 학생 조치 사항 학교생활기록부 기재를 폐지하는 것이다.

제4회 교육자치정책협의회(2019.4.16.)는 교육자치 실현을 위한 시행령 개정안 등 6개안을 심의·의결했다.

제5회 교육자치정책협의회(2019.8.23.)는 교원임용시험 세부사항 결정 권한 시도교육감에게 위임, 학교신설사업 중앙의뢰심사 및 투자심사제도 개선, 교장자격연수 기관 확대 등에 관해 심의했다.

<표II-9> 2018년 학교에 부담이 되는 규제와 지침 정비

구분	주요 과제	정비 내용
1 단계 권한배분 우선과제 정비 (83개 과제)	학교 자율적 학사 및 교육과정 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 입학.졸업(자율형 공립고 평가지표 표준안/과학고 입학전형/조기졸업/특목고 등 고교 자기주도학습전형/입학전형영향 평가 매뉴얼)</li> <li>- 교육과정 운영(50대 교육과정 우수 유치원 선정/100대 교육과정 우수학교 지원/학교스포츠클럽 운영매뉴얼/교과교 실제 추진계획)</li> <li>- 프로그램 운영(방과후학교/초등돌봄교실 운영 가이드라인/진로체험 매뉴얼/진로전담교사 배치 및 운영)</li> </ul>
	수업. 학생지도. 교무행정 혁신 민주적 환경구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업(범교과학습 개선/교육과정 대강화 및 학교 교육과정 편성권 확대/점진적 교과서 자유발행제 도입/연구학교 및 연구대회 개선)</li> <li>- 학생지도(학교생활기록부 개선/학교폭력대책 비교육적 요소 정비)</li> <li>- 교무행정(교원평가제도 개선/정보공시제도 부담 완화)</li> <li>- 학교자치 내실화(학교운영위원회에 학생, 학부모 의견수렴 확대 / 학부모회 활성화, 학생 자치활동 활성화 추진)</li> </ul>
	시도교육청의 자율적 행정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외고, 국제고, 자사고 지정 및 지정 취소에 관한 교육부 동의권 폐지</li> <li>- 교육장 및 국장급 이상 장학관 징계권 시도교육청 이양</li> <li>- 시도교육청 조직.정원.평가 자율화</li> <li>- 지방교육재정교부금 비율 조정(특별교부금 4%→ 3%)</li> </ul>
	학교자치의 실질적인 보장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교평가를 단위학교 자체평가로 전환</li> <li>- 학교 기본운영비 확대, 사업선택제 확산</li> <li>- 체험학습 절차 간소화 및 체험처 발굴 지원</li> </ul>

출처: 교육부 보도자료(2017)를 표로 정리.

2 단계로 시행되는 권한 배분을 위한 법령정비 내용은 <표Ⅱ-10>과 같다.

<표Ⅱ-10> 권한 배분을 위한 법령 정비

구분	법령 정비 내용
2 단계 권한 배분을 위한 법령 개정	(제3차 교육자치정책협의회, 2018.12.18.) - 유·초·중등교육의 지방분권에 관한 특별법 제정 추진 등 교육자치 강화와 학교 민주주의 실현을 위한 7개의 안건 의결 - 특별교부금 축소, 국가시책사업 축소, 학교자치기구 법제화, 학교폭력 관련 내용의 3건의 추가안건 의결
	(제4차 교육자치정책협의회, 2019.4.16.) - 「교육공무원 임용령」제 12조의 7호 개정, 초빙 교사의 임용요청에 필요한 세부사항을 시도교육감이 결정 - 「공교육정상화촉진 및 선행교육규제에 관한 특별법 시행령」제2조 2항을 개정, 도시 저소득층 밀집학교 지정권한을 교육감에게 부여 - 「교육기본법」제15조에 근거한 대통령령을 제정, 교원단체의 조직에 필요한 법령을 마련, 입법 부재의 문제 해소 - 위프로젝트 사업 운영과 성과관리 등의 권한을 교육감에게 배분 - 「초·중등교육법 시행령」제9조 제1항 제7호, 학교규칙의 구체적 예시문구 삭제
	(제5차 교육자치정책협의회, 2019.8.23.) - 「교육공무원 임용후보자 선정경쟁시험 규칙」 등 관련 규정 개정, 교원임용시험 세부사항 결정 권한을 시도교육감에게 위임 - 「학교신설사업 중앙의뢰심사 및 투자심사제도 개선」 심의 - 교장자격연수에 대한 교육감의 자율권 강화

출처: 교육부 보도자료(2018, 2019)를 표로 정리.

지금까지 살펴본 이명박 정부와 문재인 정부의 학교자율화 정책을 비교하면 다음과 같다.

이명박 정부는 학교자율화의 목표를 교육 수요자 중심의 학교교육 다양화에 두었다. 정부의 교육과학기술부가 학교단위 책임경영론에 이론적 기반을 두고 학교자율화 3단계를 추진하였다. 학교규제 지침 정비, 권한 이양 법령 정비, 학교단위 책임경영으로 학교의 교육과정 자율화, 인사 자율화, 자율학교 확대, 학교자율 책임경영 지원체제를 구축하였다.

문재인 정부는 학교자율화의 목표를 학교 민주주의 실현에 두었다. 교육부, 교육청, 학교가 학교혁신을 만들어가는 대등한 파트너라는 인식으

로, 교육공동체 이론에 기반하여 학교자율화 3단계 로드맵을 추진하였다. 순차적으로, 교육현장 정상화를 위한 3대 과제 즉시이행, 학교에 부담이 되는 규제와 지침 정비, 법령 제·개정 등을 통해 혁신을 정착시키는 현장안착 순으로 진행되었다.

서로 다른 이론에 기반하고 있다고 하더라도 권한의 이양과 규제를 철폐하는 정책 방향은 학교자율화를 위한 필요조건이라고 할 수 있다. 이명박 정부의 학교자율화는 다분히 공공선택론의 입장에 서 있다고 할 수 있다. 공동체 주의에 기반을 둔 학교자율화는 단위 학교별로 자율적으로 이루어져야 하는 것이기 때문에 다양한 형태로 추진되고 있는 대안학교 운동이 하나의 사례가 될 수 있다(정제영, 2008). 이데올로기에 따른 학교자율화 방향 비교를 <표Ⅱ-11>에 나타냈다.

<표Ⅱ-11> 이데올로기에 따른 학교자율화 방향 비교

이데올로기	공공선택론	공동체주의
취지	학교의 효과성과 효율성 제고를 위한 학교자율화	학교교육에 대한 참여와 연계 강화를 위한 학교자율화
내용	자율성 부여와 교육의 결과에 대한 책무성 강화	구성원의 참여와 연계를 통해 교육의 적합성 및 만족도 제고
전략	다양한 학업성취도, 교원, 학교 평가의 활용	구성원의 공동체 의식 함양
절차	정부 주도의 자율화 방향 결정 및 추진	학교구성원의 자발적 참여를 통해 다양한 자율화 방향 정립 및 추진

출처: 정제영(2008)

1995년 5·31 교육개혁에서 시작된 학교자율화는, 2008년 이명박 정부에서 정부 주도로 본격 시행되었으며, 2017년 문재인 정부 주도의 학교자율화 로드맵과 학교 현장에서 시작된 교사 자발적 학교자치, 학교 민주주의로 교육혁신의 개념을 확립해가며, 그 어느 때보다 사회·문화 분위기와 학교구성원의 학교교육에 대한 주체성이 고무되어 있다.

4차 산업혁명, 2015 개정 교육과정, 중학교의 자유학기제, 혁신학교 운동 등 교육 내외적인 여러 요인으로 학교의 교육과정, 수업·평가, 학교문화가 바뀌고 있다.

하지만 학교혁신의 저해 요인으로 관행적 수직적 교육관료 체제, 대학

입시에 매몰된 교육, 학교의 교육활동 외의 과중한 업무 등 외적인 요소와 학교구성원의 혁신에 대한 실험정신 결여, 변화에 대한 두려움, 개인이기주의 등 내적인 요소도 여전히 존재하고 있다(김병주, 2010; 정재균, 2018).

학교 교육활동을 탐색하고, 교육활동 사례에 대해 교사, 학생, 학부모의 인식을 분석하여, 학교자율화의 실질적 안착방안을 제시하는 것은 학교 민주주의 실현을 지원하는 일로 생각된다.

### 3. 혁신학교

우리나라의 교육 상황은 5.31 교육개혁 이후 시장주의에 기초한 경제논리를 바탕으로 경쟁 중심의 교육정책 추진, 서열화, 차별화, 획일화 교육으로 사회적 양극화가 심화되었다. 이에 따라 공교육의 대안적 교육, 제도 교육 밖의 대안교육 운동, 혁신학교 등 진보적 교육 운동이 발생하게 되었으며, 새로운 학교 만들기 운동은 혁신학교 운동으로 수렴되었고 ‘학교 지키기’를 넘어 ‘새로운 학교 만들기 운동’으로 진화되었다(심성보, 2014).

혁신학교 운동은 경쟁 교육을 넘어서는 교육운동으로 제도권 안의 학교로서 ‘혁신’은 공교육의 성과를 인정하면서 한계와 문제점을 극복하고, 공교육 체제 ‘안에서’ 혁신을 모색하는 전향적 의미를 내포하고 있다. 우리나라 중등교육은 대학입시 앞에서 무기력한 공론이 된다. 이에 대해 혁신교육은 균열을 찾아 실천하며, 학부모의 의식을 혁신하고 다양한 교육 주체들 간의 매개자 역할을 한다(심성보, 2014).

우리나라 혁신학교의 학교개혁에 대한 철학적 함의는 학습자 중심 교육관으로 협력 학습을 주요 학습 방법으로 채택하여 사회에 기여하고 다른 사함들과 나누는 공동체적 의미를 가지고 있다. 교육과정 다양화는 학교 개혁의 가장 본질적인 과제로 획일화된 교육과정을 다양화하여 대안을 만드는 것이 필요하다. 교육과정의 분권화 경향 추진을 통한 학교와 교사의 자율성 확대가 요구되나 학교 현장은 경직화된 학교 운영체제, 관료적 행정, 과밀학급 등으로 실현이 어려운 실정이다. 그럼에도 일부 대안학교에서 교사와 학생의 자발성에 기인하여 학교 문화의 변화를

견인하고 있다. 또한 일부 혁신학교는 교육과정 범주 안에서 최대한 자율성을 발휘하여 학교의 특성을 살리도록 교육과정을 구성하며 각 내용이 분리·단절되지 않고 맥락적 교육과정이 되도록 하고 있다(정진화, 2014).

혁신학교의 수업, 생활지도, 학교운영 측면은 다음과 같다.

혁신 학교 운영의 핵심은 수업의 변화에 있다. 혁신학교의 수업은 학습에 대한 내재적 동기 유발 및 학생들 간 협력적 관계 유발을 위해 학생들을 어떻게 수업에 중심에 둘 것인가를 최우선적으로 고려한다. 교사들은 학력에 대한 고민을 하며 지속적 논의를 하며 수업과 평가를 만들어가고 있다. 평가방식의 변화는 수업의 변화를 견인하고 있다(정진화, 2014).

생활지도 측면에서는 민주적 학교운영을 중시하여 교사, 학생, 학부모 등 교육관련 주체들의 자발성과 참여와 소통을 통한 학교 운영을 모색한다. 교사-학생의 의사소통 형태를 쌍방향으로 변화시키는 것을 강조하여 학생 스스로 학교생활 규칙을 정하고 지키는 생활협약을 한다(이윤미, 2014).

학교 운영 측면에서 학교 내 의사결정 구조의 민주성을 중요시 하며, 학교 내 협력적 전문적 공동체가 구성될 수 있어야 한다. 지역사회나 학부모의 관계를 중시하며, 학교 조직의 행정적 효율성 중심의 학교를 탈피하여 행정에서 교수-학습 중심으로의 재구성을 강조한다. 교육적 진정성을 지닌 리더십 있는 학교장과 변화-소통-협력에 기반한 자발성이 살아 숨쉬는 학교 문화로의 변화를 추구한다(이윤미, 2014).

혁신학교의 변화는 첫째, 학교 안에서 관계가 달라졌다. 교사가 학생을 바라보는 시선이 보다 따뜻하고 전문적인 시선, 학생간, 교사-학부모간 신뢰와 책임을 기반으로 상호 주체성이 향상되었으며 교사-교장(감)의 관계도 개선되었다. 둘째, 교육활동이 달라졌다. 교사들이 학생의 목소리에 귀를 기울이고 창조적 수업을 디자인과 전문적 협력을 기반으로 수업 연수를 전개하고 있다. 셋째, 공동체를 형성해 가고 있다. 교과와 학년, 전공의 장벽을 허물고 연구공동체를 형성하며 공동체 중심의 의사결정을 한다. 넷째, 심리적인 숲을 형성하고 있다. 교육에서 심리는 뿌리에 해당



하며 심리는 제도와 문화에 앞서면서 제도와 문화를 이끌어간다(서용선, 2014).

혁신학교는 교사들의 자발적인 노력에서 시작되었으며 이는 혁신학교의 지속성 측면에서 긍정적이다. 혁신학교의 교육철학은 학생 중심 교육 표방, 학생의 주체성과 자율성 강조, 협력과 나눔의 공동체성 중시, 삶을 위한 교육으로의 미래 역량 함양에 중점을 두고 이에 기반한 교육과정, 수업, 평가를 운영하고 있다. 교사 주도 교육개혁 운동이 추진하는 학교 문화의 변화와 아울러 교육과정 및 수업의 혁신은 학교교육 문제를 해결하는데 중요한 의미와 위치를 차지할 것으로 보인다(정진화, 2014).

혁신학교의 성과는 긍정적 평가가 일반적으로 나타난다. 혁신학교는 부분 보수 접근이 아닌 학교 전체를 바꾸고자 하며, 아래로부터의 전문적 협력 공동체로부터 출발하여 취약 학생에 대한 공교육의 역할을 수행한다. 혁신학교는 일반학교에 비하여 학교 만족도 및 교육효과성이 높게 나타나고 있으며, 혁신학교의 긍정적 변화가 일반 학교에도 영향을 주어 양자 간의 차이가 수렴되는 것이 바람직하다. 혁신 학교를 통해 공교육에 대한 신뢰 회복의 기반이 강화되어 학생들의 학업과 생활에서 긍정적 변화가 생기며 이러한 변화에 대한 학부모 만족도가 높게 나타나고 있다(이윤미, 2014).

혁신학교의 과제는 첫째, 미래지향적인 학력관 및 교육과정의 제시가 필요하다. 둘째, 혁신의 성과를 유지하고 확산할 수 있는 제도적 기반이 조성되어야 한다. 혁신학교가 진보교육감의 대표정책으로서가 아니라, 학교개혁 운동의 일환으로 이해되어야 하며, 혁신학교의 교육적 성과들이 축적, 재생산, 확산될 수 있는 제도적 지원이 지속적으로 확보되어야 한다. 셋째, 혁신학교는 단순히 학교 개선 프로그램 적용이 아닌 학교 문화를 재창조하는 활동이라는 점에 주목할 필요가 있다. 성과에 대한 평가는 그 자체의 교육 목표에 근거하여 이루어져야 하고, 평가를 통해 본연의 교육목적에 달성할 수 있도록 지원되어야 한다. 넷째, 아직도 사회적으로 혁신학교에 대한 인식은 높지 않으며 혁신학교 스스로가 교육 활동을 통해 보여줘야 할 것이 많다. 준비되지 않은 혁신학교 양산은 학교 개선 정책들이 실패할 수밖에 없었던 전철을 밟게 될 우려가 있다.



외관만 흉내 낸 혁신학교가 아니라 교육공동체 구축이라는 목적에 맞게 교육 주체들이 자발성과 참여에 철저히 기초한 진정성 있는 혁신학교가 들어가야 한다. 교육행정기관은 정책의 효과가 성숙되는 과정을 지켜보고 지원하는 제도적 배려가 요구된다(이윤미, 2014).

#### 4. 학교자치와 학교자율화

지방교육자치의 강화와 더불어 학교에 대한 인식은 변화하고 있으며, 학교에 대한 역할 기대가 달라지고 있다. 과거 교육행정기관의 관리 대상이었던 학교는 자율적 운영을 위한 지원 대상으로 변화하고 있으며, 자치기관으로 학교를 인식하기에 이르러, 학교민주주의와 학교자치는 시대적 흐름이 되었다(김성천 등, 2018).

학교자치라는 용어가 정부의 공식 문건에 등장한 것은 1995년 교육개혁안에서 학교운영위원회를 도입하면서 이 기구를 ‘학부모, 교원, 지역사회 인사’가 참가하는 단위학교 차원의 교육(학교) 자치’로 의미부여하면서부터이다(고전, 2008).

학교자치에 대한 사전적 정의 및 학자들의 정의는 다음과 같다.

일본교육법학회의 교육법학사전에는 학교자치(Autonomy of the school; Freiheit der Schule)를 ‘학교의 교육계획, 활동이나 조직을 교장 등을 포함한 교직원이 자주적, 주체적으로 결정하고 운영하는 것’으로 개념 정의하고 있으며, 그 근거를 교육의 전문직적 자율성이라는 교육조리에서 찾는다(兼子仁, 1978:276, 고전, 2008 재인용).

고전(2008)은 학교자치는 학교라는 단위에서 이루어지는 교육자치이며, 여기에는 교육내용의 자치와 교육행정의 자치를 모두 포함하는 의미라고 했다.

백규호(2017)는 구체적 의미로 학교자치란 교육기본권·학교운영의 자율성 등을 보장·존중하기 위해 관련 교육법규를 통하여 교육당사자의 학교운영 참여권과 교사의 전문적 자율성(교육내용·방법·평가권), 보호자의 교육의견 제시권, 학생의 자치활동 보호권 등을 보장하는 것이라고 했다.

정재균(2018)은 학교자치는 학교가 교육운영에 관한 권한을 갖고, 교직원, 학부모, 학생 등 교육주체들이 자발적 참여를 통해 교육운영과 관련

된 일을 민주적으로 결정하고 실행해 나가는 것이라고 했다.

전국시도교육청 국제학술대회(ICIE, 2017)에서는 학교민주주의(학교자치)는 ‘단위 학교가 학교교육 운영에 관한 권한을 갖고, 구성원들이 학교의 고유한 교육과정을 구성하여 운영하고 평가하는 과정에 함께 참여하여, 그 결과에 책임지는 것’ 이라고 정의하였다.

‘학교자치’에 대한 용어 정의는 학교자치 법제화 과정과 관련이 있으며, 그 경과는 다음과 같다(홍석노, 2016).

2012년 6월 광주광역시 의회의 ‘학교자치에 관한 조례’ 의결에 대해, 2013년 2월 교과부는 위 조례의 재의결 요청한다. 그러나 2013년 광주광역시 의회는 위 조례 재의결했다. 그러자 2013년 5월 교과부가 대법원에 조례안 무효 확인 소송 및 집행정지 신청으로, 대법원에서 집행정지 결정<sup>2)</sup>을 얻어 ‘학교자치에 관한 조례’는 무효판결을 받는다.

2013년 12월 유은혜 의원 대표 발의로 ‘학교자치 법제화를 위한 초·중등교육법 일부 개정 법률안’이 발의 되었지만 교문위에 계류하다 회기 종료되었다.

마찬가지로 2016년 1월 4일 전라북도의회에서 ‘학교자치 조례’를 제정·시행했으나, 2016년 1월 13일 교육부는 학교장의 학교 경영권, 학교 운영의 자율성을 침해할 가능성이 크다는 이유로, 대법원에 무효 확인 소송 및 집행정지 가처분 신청으로, 2016년 2월 26일 대법원은 집행정지 결정을 내린다.

‘학교자치’는 이처럼 법정용어는 아니다. 2008년, 2017년 각각 이명박 정부와 문재인 정부가 추진한 교육개혁 정책은 ‘학교자치’가 아닌 ‘학교자율화’ 추진이다.

학교경영 정책과 관련하여 학교자치는 ‘학교의 자율성’과 유사하게 사용되는데, 엄밀한 의미에서 학교 자율성은 재량권의 범위와 관계된 개념으로 사용되고 있으므로, ‘학교의 자주성’과 함께 학교자치의 내용

---

2) (99헌바113) ‘교육자치’라는 용어는 실정법상의 용어으로써 규정된 바 없고, 현행 제도가 ‘별도의 지방단위 교육 집행기관의 자치’형태로 실시되면서 내용적으로 교육의 자주성과 전문성, 그리고 지역의 특수성 신장을 목표로 하고 있다는 점에서 지방자치와 교육자치는 상보적이다. 헌법재판소 역시 지방교육자치제도의 헌법적 본질 및 근거에 대하여 “민주주의·지방자치·교육자주”라는 세 가지 헌법적 가치를 강조하였다.

을 이루는 개념요소라 하겠다(고전, 2008).

‘학교자치’라고 할 때는 학교라는 독립적인 조직이 조직 스스로가 정한 시스템에 의해 운영되는 상태가 되는 것으로, ‘학교자치’가 되려면 조직의 장을 구성원이 선택할 수 있어야 하며, 조직 운영의 기본원칙을 학교운영위원회, 교사회, 학부모회, 학생회로 이루어진 조직 구성원이 정하여야 한다(박남기, 2018).

‘학교자치’는 법정 용어가 아니며, 1995년 교육개혁안에서 처음 도입되어, 교육공동체 단위인 학교의 자치적인 운영이라는 의미로, 학교 운영의 자율성을 강조한 개념상의 의미로 사용되었다.

본 연구에서는 ‘학교자치’와 ‘학교자율화’에 대한 개념을 구분하여 사용하지 않으며, ‘학교자치’가 법정용어가 아니므로, 용어로 ‘학교자율화’를 사용한다.

학교자율화는 학교교육의 주체인 교원, 학생, 학부모(지역사회)가 학교 교육운영의 자율권을 갖고, 구성원의 자발적 참여와 공동체 의식을 바탕으로 학교의 교육과정을 계획하고, 민주적으로 운영하여, 학생의 성장·발전에 대한 책무성을 갖는 것으로 정의한다.

## 5. 선행연구

우리나라의 학교 자율성에 대한 연구동향은 교원의 인식 조사, 문제점과 개선방안, 관련 쟁점 분석 등에 연구의 초점이 맞춘 반면, 국외 연구의 경우 학교 자율성의 교육적 효과를 분석하는데 관심을 두는 경향이 있다.

학교자율화 관점에서 학교의 변화에 대하여 교육과정, 수업·평가, 인사·재정, 학교문화, 학교자율화의 동력 등 학교 교육활동에 대한 선행연구를 살펴보고자 한다.

최만덕(2009)은 학교자율화 추진방안에 관한 교원 인식 분석에서, 학교자율화의 긍정적인 효과로 수요자 중심의 교육과정 편성·운영으로 학교교육의 만족도가 높아졌으나, 정책 추진에서 유도했던 학교 특성에 따른 다양한 교육과정 편성 보다, 대학입시에 맞춘 일부 입시중심교과의 증배 현상이 두드러졌다고 했다.

신혜진 등은(2018) 학교자율운영체제 실현을 위한 교육행정혁신 국외 사례 연구에서, 7차 교육과정부터 교육청과 학교에 교육과정 선택권과 결정권이 이양되었으나, 학교 교육과정의 실질적 다양화 및 자율화로 이어지지 못했다는 점이 학교자율화 연구에서 지속적으로 지적되어 왔다고 했다.

정영근, 이근호(2011)는 교육과정 자율화 정책 수용에 대한 교사의 인식 고찰에서, 우리나라 교사들은 교육과정 자율성에 대한 요구가 대단히 높지만 교육과정 자율화에 따른 자율성의 확대나 발휘 등에 대해서는 수용 정도가 낮다고 했다. 학교에서 교육과정을 수용할 때는 학교 현장의 현실에 비추어 해석하여, 그 실천 가능성을 파악하여 수용하므로, 교육과정 자율화에 따른 정책적 기대와 교사 수용의 실제에는 차이가 있음을 밝혔다. 그는 양적 분석을 통해 교육과정 자율화에 대한 교사의 수용 양상을 논의하였으나 보다 심층적 논의를 위해 교사 대상의 인터뷰 등을 활용한 질적 분석이 필요하다고 했다.

이상 살펴본바와 같이 고등학교의 선택중심교육과정을 운영할 때 나타나는 문제, 고교 학점제에 대한 학교의 준비 정도, 고등학교 교육과정 운영에서 나타나는 현상, 교육과정 자율화가 문서상으로만 그치는 이유 등에 대한 학교 밀착형 질적 연구는 충분하지 않는 것으로 보여진다.

이전이(2018)는 학교자율화와 교육 형평성의 관계: 교사의 질에 따른 차별적 효과 분석에서, 학교자율화는 공정성 측면의 교육 형평성을 저해하며, 교육 형평성의 적정성 측면의 학업성취 불평등을 강화한다고 했다. 이때 교사의 질은 형평성 저해 효과를 완화한다고 밝혔다.

이인희, 이해경(2012)은 단위학교 자율역량 향상 방안 모색에서, 학교에서 교사는 학교경영에 대한 참여가 미흡하며, 교육과정 운영 및 교수능력 발휘와 향상을 위한 여건 조성이 미비하다고 했다.

이호준, 문찬주, 정동욱(2018)은 학교자율화 정책에 따른 학교 자율성 변화 및 성취도 제고 효과를 PISA 2006~2015 자료를 중심으로 분석했다. 이들에 의하면, 학교자율화 정책이 시행된 이후 예산, 학생 관리(학생평가, 학생선발, 학생지도 등), 교육과정 세 개 영역에서 학교 자율성은 오히려 감소했으며, 이는 학교의 자율성을 강화하는 정책을 추진하면서 학

교정보공시제, 교원능력개발평가, 학교평가 등 학교책무성을 강화하는 정책을 병진하는 과정에서 나타난 결과로 보았다.

학교가 교육개혁의 주체라는 인식은 있지만, 학교자율화 추진에 따른 학교의 본질적인 교육활동인 수업·평가 등의 변화, 학교자율화 시행에 대한 교사의 수업·평가 전문성 확보 등에 대한 연구는 드물다. 더욱이 수업과 평가의 변화에 대해 교육수요자인 학생, 학부모에 대한 연구는 더 부족한 실정이다.

오세희 등은(2010)은 학교자율화 정책의 학교현장 영향 조사를 교육과정 자율화, 교직원 인사자율화, 자율학교 확대, 학교현장지원체제 구축에 대해서 교육전문직과 교원을 대상으로 연구했다. 인사자율화에 대한 학교현장 교원들의 평가는 다른 정책영역보다 낮았다. 학교현장지원체제 구축에서 단위학교 자율적 의사결정 향상정도는 교육과정 운영, 행·재정 영역, 교직원 인사영역 순으로 나타났다.

조항로 김병찬(2013)은 학교자율경영제 관점에서 본 자율형 사립고 운영과정에서의 동형화와 디커플링 현상 분석에서 자사고에서의 거버넌스의 변화는 형식적이며, 도구적으로 이루어지고 있었고, 자율성은 내적역량 미흡조직에서의 역기능적 현상의 가능성이 있음을 제시하였다.

김병주 등(2010)은 학교자율화 수준에 대한 교원의 인식을 4개 영역(학사 및 학교경영, 교육과정, 인사·연수 및 장학, 행·재정 및 지역사회)에서 분석하였다. 학교자율화 저해 요인에 대한 분석 결과 사회문화적 측면에서 입시 위주교육, 학력 지상주의, 교육제도적 측면에서 교육행정기관 중심의 교육자치, 교육정책의 잦은 변화, 정책적 측면에서는 권한 없는 허울뿐인 자율화 정책, 교육적 여건을 고려하지 않은 일률적인 자율화 추진이 나타났다. 교육행정기관 측면에서는 지시일변도 교육행정, 지원체제로서의 역할 미흡, 의견수렴 없는 행정관행으로 나타났다. 단위학교 측면에서는 학생중심이 아닌 업무중심의 학교운영, 학교의 자율능력 및 역량 부족, 교사들의 업무과다 등으로 나타났으며, 단위학교의 조직문화적 측면에서 학교경영자의 학교자율화에 대한 혁신적 사고 부족, 자율성을 가지지 못하는 교육관계자들의 업무타성과 자율화 경험 부족, 관리자의 상부기관 및 주변 학교 눈치 보기 등이 나타났다. 그는 학교자

율화 정책은 지침 폐지, 권한 이양 등의 단순 제도의 변화보다 학교의 조직문화, 학교안의 의사결정 등 미시적 요인들과 연계할 수 있는 정책 방안이 필요하다고 했다.

안병연, 하연섭(2017)은 학교자율화는 국가 권력을 벗어나 자율화를 이끌 수 있는 주체, 더 중요하게는 자율화에서 파생되는 문제를 해결할 수 있는 조정력을 갖춘 중간조직의 역할이 필수적이라고 했다. 그러나 학교 자율화의 현장 안착 과정이나 학교 자율 운영에 대한 학교구성원의 역할에 대한 미시적 연구는 찾기 어렵다.

이호준 등(2018) 등은 선행연구 동향에서 ‘학교자율화 추진 계획’에 따라 학교교육에 대한 의사결정 권한이 중앙정부에서 시·도 교육청 혹은 학교로 이양되는 과정에서 나타난 세 주체 간 의사결정 권한의 변화에 대한 고려가 미흡하다는 제시를 하였다.

오세희(2010)는 학교자율화는 실질적으로 학교의 변화를 유도해낼 수 있는 학교단위의 ‘제도형성’ 내지 ‘제도적 관행 형성’에 중점을 둔 ‘질적’인 학교자율화정책으로 발전시켜 나갈 필요가 있다고 했다. 우리나라 학교자율화 연구방법은 대부분 양적연구로 제도형성 과정 등을 탐색하기는 어려운 점이 있다.

위의 선행연구에서 나타나듯이 대부분의 연구가 정책 입안자의 관점에서 이루어졌다. 학교에서 이루어지는 교육활동 내용을 미시적으로 탐색하여, 학교에서 자율화가 실천되기 위하여 요구되는, 규제를 해소하고, 입안을 마련하는 등의 지원방안을 찾는 연구가 무엇보다 중요하다.

학교자율화에 대한 학교구성원의 인식분석은 대부분 대상이 학교장과 교사에 그쳤다. 교육 수요자인 학생과 학부모가 변화되는 학교 교육활동을 어떻게 받아들이는지에 대한 탐구·분석은 학교자율화 연구에 중요한 의미가 있다.

학교교육활동을 탐색하고, 교육활동 사례에 대해 교사, 학생, 학부모를 면담함으로써, 학교자율화의 기반이 되는 학교문화와 더불어 교육과정, 수업·평가 등 학교교육활동 전반에 대해 점검하는 것은 학교현장에 현실 적합성 있는 지원 방안 마련으로 학교 민주주의 안착에 기여할 것으로 기대된다.



### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 대상 지역 및 학교 개관

연구대상은 중부지방 중소도시에 위치한 평준화 일반계고등학교 2교로 하늘고와 지구고이다. 연구 참여자는 위 고등학교 2교의 교장, 교감, 교사, 학생, 학부모이다.

연구대상으로 고등학교를 선택한 이유는 다음과 같다. 중학교는 자유학기제 도입으로 학생의 수업 및 학교생활에 긍정적인 많은 변화가 있어왔다. 반면, 고등학교는 대학수학능력고사에서 수시선발 비율이 75%이상이나 아직도 지식전달 중심 수업과 대학수학능력고사에 초점을 맞춘 학교프로그램이 운영되고 있는 실정이다. 미래사회에 대비한 교수-학습, 교사 자존감 회복, 학생의 만족도 높은 학교생활 등을 위한 학교 운영방법에 대해 연구가 필요한 시점이다.

중소도시의 평준화고등학교는 입학하는 학생의 학업성취 수준 및 경제적 배경이 대도시에 비하여 큰 차이를 보이지 않으므로, 연구 결과를 일반 고등학교에 적용하기 적합하여 사례연구로 적당하다.

하늘고는 2005년 개교한 남녀공학 고등학교로 2018학년도 기준 28학급, 학생 834명, 교원 53명 규모이다. 학교 앞으로 공업단지가 있고, 주변에 단독 주택이 많으며, 상가가 있으나 활성화되어 있지 못하다. 큰 거리에서 떨어져 있어 교통이 불편하여 학생들이 지원을 꺼리는 비교적 선호도가 낮은 남녀공학 학교이다.

학교 운영 자율화는, 학업성취 출발선이 비슷하나 동일 지역에서 비교적 열악한 여건의 학교에서 어떻게 작동하는지 연구함으로써, 다른 열악한 여건에 있는 일반고등학교의 자율화에 대한 시사점을 도출할 수 있을 것이라고 판단하였다.

지구고는 2003년 개교한 남녀공학 고등학교로 2018학년도 기준 30학급, 학생 863명, 교원 60명 규모이다. 학교 주변에 대규모 마켓이 있는 중산층 거주지에 위치한 학교로, 남녀공학 학교로는 비교적 좋은 선호도를 보이는 학교이다. 2018년 혁신학교로 지정되어, 일반학교에 비하여



학교자율화에 대한 준비도가 높을 것으로 예측되는 학교이다.

연구대상이 되는 중소도시에는 혁신학교가 남학교 1교, 남녀공학 1교로 총 2교가 있다. 이에 연구대상 학교로 조건이 유사한 남녀공학 학교를 선정하였다.

혁신학교와 일반고를 비교 연구하여, 학교 운영 자율화에 대한 공통점과 차이점을 살펴보고 학교자율화의 추진 동력을 탐색하고자 했다.

## **2. 자료수집 및 분석 방법**

### **가. 자료수집**

자료 수집은 면담을 중심으로 이루어졌다. 연구자는 연구 참여자에게 연구에 대한 설명을 하고 학교의 동의를 구하였다. 연구 참여자는 연구의 목적에 따라 학교에 요구하여 추천을 받은 교사와 학생이며, 면담 및 분석이 진행됨에 따라 자료수집이 더 필요한 경우 연구자가 직접 해당 교사에게 부탁하였다. 자료수집은 2018년 11월부터 2019년 8월까지이며, 교사, 학생 면담 및 수업관찰은 2018년 12월에, 학부모 면담은 2019년 8월에 집중적으로 이루어졌다. 그 외 교육행정기관과 학교 홈페이지, 학교요람, 학교교육계획서, 학교발간자료 등을 통하여 자료를 수집하였다.

#### **1) 하늘고**

하늘고의 연구 참여자는 교장, 교감, 수석교사, 2·3학년 부장, 학생자치활동 담당 교사, 1학년 수학, 과학 교사, 3학년 학생회 3명, 2학년 학생회 4명, 2학년 성적 상위 집단 4명, 2학년 성적 하위 집단 3명, 1학년 수업관찰 대상 학생 4명, 학부모 2명으로, 교사 7명, 학생 6집단, 학부모 2명으로 총 20명이다. 하늘고 교장과 수석교사는 1시간 정도씩 2~3회의 면담을 하였으며, 나머지 교사와 학부모는 1시간 내외로 1회 면담 하였다. 학생은 집단으로 30분 내외 면담하였다. 면담 후 다른 특성을 가진 학생의 인식이 궁금하면 교사에게 추천을 받아 면담을 진행하였다. 학교 문화 및 수업의 자율성 분석 등을 위한 수업관찰은, 3회에 걸쳐 1학년 수학, 과학, 2학년 역사 수업을 관찰하였다. 관찰한 수업에 대하여 교사와 학생을 각각 면담하였다. <표Ⅲ-1>에 하늘고 연구 참여자 현황을 나타냈다.

<표Ⅲ-1> 하늘고 연구 참여자 현황

구분	성별	연령	교직경력 등 근무 경력	기타
교장	남	50대	교직 35년, 교장 3.6년, 하늘고 1년	
교감	남	50대	교직 35년, 교감4.6년, 하늘고 0.6년	
교사1	여	50대	교직 30년, 수석교사 7년, 하늘고 5년, 담당과목 역사	사회과 성취기준에 따른 수업관찰
교사2	남	50대	교직 30년, 하늘고 5년 담당과목 영어	고3 담임 9년 연속
교사3	여	30대	교직 6년, 하늘고 2년 담당과목 수학	전국교사연구회, 지역교사연구회
교사4	여	30대	교직 6년, 하늘고 2년 담당과목 생물	과학중점교 4년
교사5	남	40대	교직 15년, 고3 담임 5년, 고3 부장 1년	
학생 1~4	남2명 여2명	2학년	2학년 4명 현재 학생회장단	4명 모두 학생부전형 대학 진학 희망
학생 5~7	남2명 여1명	3학년	3학년 3명 전임 학생회장단	3명 모두 학생부전형 대학 진학 희망
학생 8~11	남4명	2학년	성적 상위 집단 2학년 학생 4명	대학진학에 있어 정시, 수 시 전형 모두 고려
학생 12~14	남3명	2학년	성적 하위 집단 2학년 학생 3명	수업시간에 앞드려 있는 경우 있음
학생 15~17	남3명	1학년	1학년 학생 3명 성적 상.중.하 학생	수학과 모둠 수업관찰
학생 18	여1명	1학년	1학년 학생 1명 성적 상위 학생	과학과 학생이 진행하는 수업 관찰
학부모 1	남1명	50대	3학년 여학생 학부모	문화기획 관련
학부모 2	남1명	50대	1, 2학년 여학생 학부모	기업 운영

## 2) 지구고

지구고의 연구 참여자는 교장, 교감, 혁신부장, 3학년 부장, 학생자치 및 혁신학교 담당 교사, 3학년 학생회 4명, 1·2학년 학생회 4명, 1학년 영어 수업관찰 대상 학생 6명, 1학년 사회 수업관찰 대상 학생 4명, 학부모 2명 1집단으로, 교사 5명, 학생 4집단, 학부모 1집단으로 총 20명이다. 지구고 교장과 혁신부장은 2시간, 교사와 학부모 집단은 1시간, 학생은 집단으로 30분 내외 면담하였다. 수업관찰은 2회에 걸쳐 1학년 영어, 1학년 사회 수업을 관찰하였다. 관찰한 수업에 대하여 교사와 학생을 각각 면담하였다. <표Ⅲ-2>에 지구고 연구 참여자 현황을 나타냈다.

<표Ⅲ-2> 지구고 연구 참여자 현황

구분	성별	연령	교직경력 등 근무 경력	기타
교장	남	50대	교직 35년 이상, 교장 3년 7월, 지구고 2년	전 근무지: 혁신학교 준비교
교감	남	50대	교직 35년 이상, 교감 4년, 지구고 2년	
교사1	여	50대	교직 30년 이상, 혁신담당부장, 담당과목 윤리	2018.12./2019.10.(집단면담), 2회 면담
교사2	남	30대	교직 8년, 지구고 2년 담당과목 수학	고3 부장
교사3	여	30대	교직 5년, 지구고 2년 담당과목 영어	영어과 직소 수업 관찰 혁신학교 담당
교사4	여	40대	교직 13년, 지구고 1년 담당과목 역사, 전근무지 혁신학교	사회과 발표수업 관찰 2018.12./2019.10.(집단면담), 2회 면담
교사5	남	30대	교직 4년 담당과목 영어	학생자치 담당 기간제 교사
학생 1~6	여 6명	1학년	영어과 수업관찰 성적 상, 중, 하 학생 6명	영어과 직소모형 수업관찰
학생 7~10	남 4명	3학년	3학년 4명 전임 학생회장단	학생부종합전형으로 대학진학
학생 11~14	남 1명 여 3명	2학년 1학년	1, 2학년 4명 현재 활동 학생회장단	부회장, 차장보
학생 15~18	여 4명	1학년	학생15: 청년실업, 학생16: 기아문제 학생17: 크리스마스 변질, 학생18: 명예살인	사회과 발표수업 관찰
학부모 1, 2	여 2명	40대	학부모1: 2학년(남)의 모 학부모2: 3학년(남)의 모	학부모1: 프리랜서 학부모2: 유아사업

면담내용은 참여자들의 동의를 얻고 녹음하여 전사하였으며, 참여자 보호를 위하여 지역, 학교, 참여자 이름은 모두 가명으로 처리하였다.

질문지는 반구조화 된 면담으로 다음 내용을 중심으로 교육과정 편성·운영, 수업·평가, 인사·재정, 학교문화, 네 개의 하위범주에 대하여 면담하였다.

<표Ⅲ-3>에 면담 질문지 구성을 나타냈다,

#### <표Ⅲ-3> 면담 질문지 구성

##### [면담 안내]

- 면담 목적, 학교 및 대상자 선정 이유, 면담 과정(추후 과정 포함), 녹취 동의, 참여자 기초 자료 조사

##### [질문지]

##### ○ 관리자

- 학교자율화에 대한 각 영역별 관점: 교육과정 편성·운영, 수업·평가, 인사·예산, 학교문화, 교육과정 자율 운영 현실, 선택 교육과정 편성·운영 실제, 창의적 체험 활동 운영 실제, 3학년 2학기 교육과정 운영
- 교사 연수 등 전문성 향상 방법
- 학교 사무분장 인사 조직, 학교예산 운영

##### ○ 교사

- 학교자율화 관점에서 교육과정 편성·운영, 수업·평가·기록 등 교육활동, 전문성 개발을 위한 활동, 학교문화에 대한 교사들의 인식 및 역할
- 교육과정 자율 운영 현실
- 수업의 변화에 대한 대응, 교사 연수 등 교사공동체 전문성 향상, 과정중심평가의 실제, 학교생활기록의 실제
- 학교 사무분장 인사조직, 학교 예산 집행
- 자율 운영 추진동력 및 저해 요인, 학교 자율 운영에서 교사의 역할, 교육활동 추진에서 교사 자발성, 교사들의 공동체의식

##### ○ 학생

- 학교자율화 관점에서 수업, 평가, 학생자치활동 등에 대한 인식 및 역할
- 학생자치활동, 동아리활동 등 교육활동 운영 방법과 학교운영에 참여하는 방법

##### ○ 학부모

- 학교운영위원회 운영의 능동성과 역할, 학교 운영에 참여하는 정도

## 나. 분석방법

분석은 관리자, 교사, 학생의 면담자료를 중심으로 해석적 분석을 적용하였다. Hatch(2002)에 의하면, 해석적 분석은 수집 자료에 대한 추론

을 만들고, 통찰력을 계발하고, 중요성을 부여하고, 이해를 상세하게 하여서, 결론을 도출하고, 교훈을 추정하는 과정이다(김미숙, 2017, 재인용). 연구자는 Hatch가 제시한 해석분석의 절차를 준수하였다. 분석의 타당성을 높이기 위해 사용한 방법은 교차점검이다. 연구자는 관리자, 교사, 학생 면담 외에도 수업관찰과 홈페이지, 학교 요람, 학교 계획서, 문서를 수집 분석하는 과정에서 서로 다른 수집 자료들 간에, 면담 참여자들 간에 그리고 관련 연구자들과의 교차 점검을 실시하였다(Creswell, 1998, 김미숙, 2017, 재인용).

### 3. 연구의 한계

연구 분석을 위한 자료수집은 면담과 수업관찰이 주로 이루어졌다. 학교교육활동에 대해 수업관찰 이외 교무회의, 학생자치회의, 학생생활협약 개정 과정 등 각종 회의를 관찰하지 못하여 공동체의 의견이 형성되는 과정에 대한 탐구가 이루어지지 못했다. 또한 학급별 특색활동, 동아리활동, 버스킹 등 수업 이외의 교육활동을 실제 관찰하지 못했다. 이에 면담에 대한 교차점검이 충분히 이루어지지 못한 한계가 있다.

연구 기간이 갖는 한계점이 있다.

이 연구는 2018년 11월부터 2019년 8월까지 자료수집이 주로 이루어졌다. 2015 개정교육과정은 2018년 고등학교 입학생부터 적용되기 시작했다<sup>3)</sup>. 그러나 대입제도 개선 및 내신 성취평가제의 개선은 2019학년도 고등학교 입학생부터 적용되어 2022년 대입부터 주로 적용 된다<sup>4)</sup>.

연구 기간의 한정으로 학교의 교육과정 변화에 대하여 지속적으로 탐구하지 못한 한계가 있다. 2015 개정 교육과정의 선택 과목 편성·운영은 지속적으로 관심을 가지고 탐색하여 학교 현장 안착 방안에 대한 연구가 요구되는 분야이다.

---

3) 교육부 고시 제2015-74호

4) 2022 대입제도 개편에 따른 고등학교 선택(대학정보포털 어디가, 2018.11.)

## IV. 하늘고등학교의 교육활동

### 1. 교육과정 편성·운영

#### 가. 교육과정 편성·운영: 학교에서 할 수 있는 만큼, 내실 있게

하늘고 교장은 교장이 된지 4년째이며, 하늘고등학교에서 근무한지는 1년이 되었다. 그는 학교교육활동의 많은 부분이 자율적으로 운영되고 있다고 했다. 자율적으로 운영되는 영역으로 예산편성, 인사조직을 들었다. 학교의 교육과정 편성은 국가교육과정 및 시도 운영 지침을 따라 편성하므로, 학교에서 편성하는 것에는 한계가 있다고 보았다.

학교장이 할 수 있는 것은, 교육과정 편성도 선택과목이라고 하지만, 그것 빼고는 거의 자율적으로 하게 하잖아. 예산부터, 예산, 조직, (중략) (교육과정 편성) 지침에서 하고, 학교에서 할 수 있는 것도 범위가 있고. (하늘고 교장)

고등학교 학생선택중심교육과정 운영에서 다양한 과목 개설은, 교사 자원이 충원되지 않은 상태에서 운영되었을 때, 교사의 교과 전문성의 한계로 어려움이 있다고 보았다. 특히 고교학점제 운영은, 일반고에서 담임교사는, 때로 가정에서 돌봄을 받지 못하는 학생의 부모의 역할까지 하며 학생을 돌보고 있는 상황으로, 생활지도, 상담활동 등 담임 역할의 약화를 우려하여 매우 부정적인 인식이 강하였다.

근데 선택으로 (교육과정 개설을) 많이 한다면, 과연 그 교과에 대해서 전문성이 한정된 선생님이 중복에서 가르쳐야 할거아냐. 새로운 교사가 아니고, 교육과정 일과시간에 운영해야 되고, 그라고 혼란이 오고, 생활지도라든가, 정작 교사 전문성은 흔들림을 줄 수 있다. 지금도 많은데 과하게 정신없게 하고 이동하고 하면, 생활지도가 흐트러지면 교과 안 되는 경우가 많아요. 자사고 이런대는 짹 짹 바꾸면 되지, 생활지도도. 이런 일반고에서는 생활지도와 부모역할을 함께 해야 되. 담임 역할이 이동하고 그러면 약해 질거 아냐. 그 아이들은 가정에서 케어 못 받고, 담임 선생님이 못 챙겨주면, 할 수 있을까. 애들한테도 상담이. 일반학교는 부모들이 케어 못해주는 경우 많아. (하늘고 교장)

고등학교 선택교육과정의 다양한 교육과정 운영 요구는, 학교에서 실질적으로 운영되는데 많은 제약이 있다고 했다. 가장 큰 이유는 학교에서 교사의 활동이 너무 많다는 것이다. 여러 가지 교육활동 운영, 동아리 운영 지원, 안전교육, 감염병 예방 등 학교에서 교사는 여유가 없다.

교사가 다양한 과목을 개설하면, 담당한 과목에 대한 수업 연구를 하고, 수업 준비를 할 시간을 주어야 하나, 학교의 현실은 그렇지 못하므로, 결국 형식적으로 운영하게 된다는 것이다. 따라서 현재의 운영되고 있는 교육과정을 충실히 운영하는 것이 더 낫다는 생각하고 있다.

그렇게 교과마다 그렇게 하는데, 거기에 또 교육과정해라 집중과정해라. 사람들이 능력에 한계가 있는 건데, 걸으roman 하겠지. 교사 발전도 없어. 자꾸만, 그래서 현재하고 있는 거를 잘해라. (하늘고 교장)

이와 더불어 교육행정기관에서 추진하는 시범학교나 연구학교에 교사가 원하는 경우가 아니면 학교가 참여하는 것을 원치 않았다. 이는 현재 학교에서 운영되고 있는 교육 활동이 많으므로, 학교에서 추진하는 활동에 내실화를 기하는 것이 학교 발전의 성숙도를 높이는 일이며, 더 이상 추가되는 사업은 학교 및 교사의 발전에 도움이 되지 않는다고 판단하고 있다.

공공사업이니 시범학교이니 이런 거는 솔직히 원하는 것만, 그렇지 않을 안하겠다. 현재 하고 있는 교육과정이나 참 충실하게 했으면 좋겠다. (하늘고 교장)

### **나. 3학년 2학기 교육과정 운영: 교장과 학생들이 느끼는 온도 차이**

학교 운영에서 가장 어려운 점은 3학년의 교육과정이 실질적으로 1학기에 모두 마치는 점을 꼽았다. 고등학교에서 3학년 2학기 교육과정의 정상 운영이 어렵고 해결해야 하는 문제라고 했다. 2학기의 교육과정이 무력화되는 이유로, 우리나라 대입전형에서 수시전형 비율이 70% 이상이며, 학생들은 6개의 대학에 지원 가능하므로, 6개 대학 중 한 곳은 되



졌지 하는 안이한 생각으로 긴장을 늦추게 되어 교육활동이 정상적으로 운영되지 못한다고 했다.

입학전형을 위하여 대학에 제출하는 학교생활기록부는 3학년 1학기 교과 성적까지만 반영되므로, 수능 성적 없이 대학에 진학하려는 학생들은 1학기 기말고사를 끝으로 공부를 등한시하는 현실이다.

하늘고는 90% 이상의 학생이 수시전형으로 대학에 진학하고 있다. 학교에서는 수시로 지원하는 6개의 대학 중에 한곳은 최저학력을 필요로 하는 곳을 지원하도록 권유하나 효과는 적다.

애들이 6개를 쓰다 보니까 그 중에 하난 되겠지 하고 있어. 안 하려고 하는 분위기. 그걸 깨트려서 6개 중에 하나는 최저를 넣자. 수능 때까지는 공부를 하자. 수업할 때 다녀보면 진지하게 막 수능 공부하는 애들 많지 안더라구. (하늘고 교장)

3학년 2학기 교육과정 정상 운영을 위하여, 수시전형 시기를 정시전형과 비슷한 시기로 늦추어, 3학년 학생들이 교육과정을 성실히 이행할 수 있도록 하는 방안을 교육부에서 찾아주기를 희망하였다.

수시로 뽑는데 수시를 너무 앞당겨서 뽑으니까, 수시를 뽑더라도 뒤로 밀어서 뽑을 수 없는가, 교육과정이 3학년 1학기에 끝나는 건 말이 안 되는 건데, 3학년 1학기에 내다보면, 그 중에 하나는 되겠지, 긴장도가 떨어진다랄까. (중략) 수시를 좀 더 미루면, 교과전형 수시, 정시 다 11월에 시작하면 되지 않을까? 굳이 수시를 당겨서 해야 되나? 이렇게 아니라, 전형을 최대한, 3월 개교 하는데 문제없을 정도로만 하면, 애들도 3학년 끝일까지 공부 좀하고 (하늘고 교장)

3학년 2학기의 교육활동에 대하여 학생들의 인식은 달랐다. 학생들은 2학기가 되면서 수시전형을 위한 자기소개서 작성, 수능 준비 등으로 더 자신의 진학활동에 몰입하게 되었으며, 갑자기 어른이 된 것 같았다고 했다. 자기소개서 작성이나 면접을 준비하는 학생은 수능을 준비하는 학생에게 피해를 줄까 염려하였으며, 학생들 서로 면접 준비를 도와주는

등 학생들은 1학기보다 2학기를 더 만족스러운 학기로 인식하고 있었다.

그리고 애들이 갑자기 어른스러워졌던 거 같아요. 선생님이 들어오시지 않더라도. 고등학생이면 당연하다고 생각하실 수 있겠지만 아닌 애들도 있잖아요. 아닌 애들조차도 공부를 하거나, 자소서를 쓰거나, 자기만의 할일을 했던 거 같아요. 책을 읽거나... 전체적으로. 수능준비를 하거나 자기 필요한 거 한다던가. 저희는 선생님들께서 무슨 말씀까지 하셨냐면, 2학기 분위기가 처음부터 이어져왔으면 대학을 훨씬 더 잘 갔을거라고. 학생들도 다 공감했어요. 우리가 왜 이제 와서 이렇게 바뀌었는지, 막바지에 달하니까 오히려 더 집중력이 올라가는게, 저는 확실하게 느꼈거든요. 갈수록 좋아졌어요. 1학기 때보다 (하늘고 학생6).

#### **다. 수학능력고사 대비 교육 vs 학생의 역량을 키우는 교육**

하늘고 교장은 대학진학을 위해 수학능력고사를 준비하는 교육활동이 실제 교육부에서 요구하는 미래 사회를 준비하는 역량을 키우는 교육이 되기는 어렵다고 했다.

학교에서의 교육이 교과서를 가르치지는 교육이 아닌 교육과정을 가르치라는 교육의 의미를 실천하고자 했다. 답을 고르는 교육이 아닌 역량을 키우는 교육을 강조했다. 수학능력고사에서 적절한 답을 고르는 문항에 회의적이다. 시간이 지나면서 적절한 내용이 달라질 수 있다는 것이다.

학종이, 애들 수능으로하면, 그때만 알고 미래를 준비하는 게 전혀 없거든. 비록 상대적인 좋은 위치는 할 수 있어도 자립해서 살 수 있는 건 수능으로는 어렵다. 역량중심, 교육과정을 교과서로 가르치지 말고 교육과정을 가르치라는 거야. (중략)

수능을 보면, 다음 중 가장 적절한 것은, 다 적절한 것들 중에서 가장 적절한 걸 고르래. 그중에 적절한 거 아니 더래도, 가장 적절하지 않더라도, 적절한거를 고르라는. 이걸 선별하기 위해서, 이게 애들이 살아가는 미래에서 과연 그게 필요 한건가, 가장 적절한 것도 있고, 시간 바뀌면 조금 적절하게 더 적절한 것이 될 수 있다. (하늘고 교장)

학교의 교육활동은 시험 점수를 올리는 교육보다, 학생이 학교생활을 하면서 동아리활동, 자율활동, 학생회활동 등 다양한 활동을 하면서, 이 과정에서 배우는 것이, 미래사회의 역량을 키우는 활동이라고 생각했다.

그는 하늘고 교장으로, 학생자치 활동이 활성화되도록 노력했다. 학교 운영에서 학생들의 의견을 적극적으로 수용하고 학생자치 활동을 지지했다. 그는 학교의 많은 활동 중 학생자치활동 지원에 더 무게 중심을 두었다.

그러니까 현실에 발을 딛고 아이들도 활동할 수 있게, 사실 이런 자치활동, 아이들이 내놓는 활동들이 미래사회에서 힘이 될 수 있다. 이런 사진 넣는 거 또는 학생회(선거)에서 자기소개서도 써보고, 내가 시험은 더 잘 보는 건 아니지만 어디가도 자기 얘기를 할 수 있는 것.  
(하늘고 교장)

#### **라. 창·체 활동5): 학생들을 위해 학교는 무엇을 하는가?**

하늘고 교장은 학생자치 활동 및 동아리 활동에 대하여 적극적으로 지원하며 학생들과 소통하는 교육활동을 했다. 학생자치의 효율적인 운영을 위하여 학생회 회장단의 활동시기를 정비했다. 학생회 회장단이 3학년 되면 수능 준비로 실제 학생회 활동이 어려우므로, 2학기에 임기가 교체도록 했다. 기존 회장단의 동의를 받고, 교사회, 학부모회와 협의하였으며, 학교운영위원회의 승인을 받아 학생회 회장단의 임기를 변경하여, 학교에서 자치활동이 지속적으로 이루어지도록 하였다.

학생회 조직이 13개라고 했잖아요. 이게 3학년 1학기 때부터 해서 3학년 2학기까지예요. 3학년 2학기 되니까 활동이 멈춰지는 거야. 야, 이거 바꾸자. 애들은 1학기만 하고, 2학기에 다시 뽑았어요. 2학기 때 뽑아서 내년 2학기 때까지 (하늘고 교장).

---

5) 창의적 체험활동은 자율특색 활동, 동아리 활동, 봉사 활동, 진로 활동으로 한다. 고등학교 3년간 이수해야 할 최소 이수 단위: 24(408시간), 2015 개정교육과정 총론

학생자치회의 의견을 학교운영에 상호 조율하고 수용하여 더 좋은 학교를 만들고 있다. 사례를 들어보면, 학생자치회에서는 정독실을 만들어 줄 것을 학교에 제의하였다. 학교는 학생자치회가 발의한 소수만 사용하는 정독실 보다, 많은 학생들이 이용할 수 있는 하브르타실을 만드는 것이 더 낫다고 판단했다. 학교는 이에 대해 조율하여, 하브르타실을 만들어 주었다. 그럼에도 학생들이 지속적으로 정독실을 꼭 필요하다고 하는 경우는 학생의 의견을 존중해야 한다고 생각하고 있다.

학력신장부에서 내놓은 안인데. 학급이 주니까. (그 교실을 정독실로 만들자) 자 생각해보자. 학교는 잘 하는 애들보다 공동체를 살리야지. 잘하는 애들만 빠져나가서 개들 보충하는 것보다, 학교 분위기를 살리는 것이 더 실리 있는 거 아니냐, 그런 얘기를 하면서 한번 재고를 해보자. 우리학교 지도자(학생회장단)들인데 우리학교 전체를 위하여 하브르타실을 만들자. (하늘고 교장)

하늘고 교장은 학교의 기숙사에 거주하는 학생에 대해 지금까지와는 다른 교육활동을 제시하기도 했다. 고등학교의 기숙사는 ‘학사’라는 표현을 하며, 대부분 학교에서 성적 상위집단 학생들이 거주하면서, 대학 입시에서 좋은 성과를 내도록 공부에 집중한 관리하고 있다. 그러나 그는 기숙사에 거주하는 학사생들이 공부만하는 것이 아니라, 다양한 동아리 활동을 하도록, 학생, 학부모에게 권장하며 시대의 흐름에 맞는 교육 활동을 유도하였다.

지금은 이런 시대다. 자율학습만하고, 학사 있잖아. 이러저런 동아리 활동도 안 시키려고 하고. 수능준비하고 그러드라고. 아니다. 아이들 동아리 활동도 해야 하고 바꾸어줘야 한다. 그러구 동아리 활동하면 혼자 동아리 활동하냐. 여기 애들(학교의 학생)이랑 섞여야 한다. 그 애들이랑 동아리 활동해야 몇 개나 되겠어. 동반 성장할 수 있는 거지. (하늘고 교장)

하늘고 교장은 동아리 활동 중 방송반 활동에 전문성과 열정이 있다.

학교 방송의 쌍방향 시스템을 위하여 먼저 연구하고 설비를 지원하여, 방송반 활동을 직접 지도하는 교육활동을 펼치는 등 학생자치 활동 및 동아리 활동에 열정을 다하는 모습을 보였다.

방송시스템이야, 방송반 교육하고 있어, 이게 내가 왔더니 방송실이 여기서(방송실에서) 준비하는 것을 교실서 보게 했더라구. 시청각실에서, 현재 상황을 거기서 부연 설명하면, 이해가 안 되면 추가설명하고 현장을 반영하며. 그 시스템 갖추려고, 1학기부터 했는데 어제 완성했어. (하늘고 교장)

학생자치활동 담당 교사는 학생자치 활동에서 교사의 역할은, 학생들이 활동할 수 있도록 정보를 알려주고, 기회를 제공하는 것이 중요하다고 했다. 정보를 알려주고 기회를 제공하면 하늘고 학생들은 교사의 기대 이상으로 학생 활동을 했다.

중요한건 학생들에게 기회를 마련해 준거, 되게 바빴거든요, 안할 수도 있는 건데, 근데 그런 기회를 마련해 주려면 교사가 아이들이 많이 바쁘고, 교사가 이런 걸 조금 해보면 어떻겠냐, 정보를 알려주고 기회를 알려주는게 (하늘고 교사3)

#### **마. 학생 자치활동: 학생들의 날개 짓, 학교는 우리가 만드는 것!**

하늘고 학생자치회는 회장단이 사용할 수 있는 회의공간이 있고, 자치회에서 사용할 수 있는 예산이 별도 책정된다.

하늘고 학생자치회 예산은 교육행정기관 공모사업으로 총 800만원의 예산과 학교 자체 예산이 있어 총 1000만원이 넘는 학생자치회 예산이 있다. 학생들은 자율적으로 학생회 예산 사용 내역을 월별로 정리하여 모든 학생들이 알 수 있도록 알리는 투명예산제를 도입했다.

예산안 투명제는 저희 학생회에서 예산을 쓰잖아요. 다른 친구들이 잘못 쓴다던가, 어떻게 썼나, 궁금해 할 수도 있으니까, 한 달 단위로, 학생들이 궁금하기도 하니까, 저희 복도에 게시판 잘 준비되어 있어서 거

기에 잘 게시를 해서, 친구들 학생들이 잘 볼 수 있도록 하는 거요 (하늘고 2학년 학생회장단 학생2).

학생자치회는 하늘고 학생회장이 선거에서 공약으로 내세운, 겨울 생활복을 입기로 결정하였다. 학생자치회는 먼저 학생들에게 가격대와 디자인에 대한 설문을 받았다. 생활복의 디자인은 학생들이 공모를 통하여 스스로 정하는 과정을 거쳤다. 학생들은 자신의 학생 생활과 관련된 학교 운영에 매우 적극적 의견을 개진하고, 학교는 수정과 보완을 거치면서 학생회 활동을 수용하고 지원했다.

하늘고 학생들이 학생자치회 활동에서 가장 중요하게 생각하는 것은 학교 홍보이다. 학생들은 하늘고의 학교생활이 매우 만족스러우며, 학생들의 인성도 매우 좋으나, 그 동안 저평가 되어왔다고 생각하여, 지역사회와 다른 학교에 유튜브 및 보육원 방문 등을 통하여 알리고자 한다.

저희 학교 활동 등이 너무 좋은 점이 밖으로 나타나는 게 없이 저희끼리만 잘하는 것 같아서, 학교 홍보 동영상이라든 책자 만드는 것 계획했거든요. 학교 홈페이지 올리면서, 저희 학교 오고 싶어하는 후배를 위해 소개 영상같은 거 만들려고 하고 있어요. (하늘고 2학년 학생회장단 학생2).

저희는 학교가 이미지 좋지 않은 부분이 좀 많이 남아 있는거 같아요. 저희도 처음 입학할 때 그런 생각가지고 들어왔고 막상 입학하고 학교 생활해 보니까, 그렇게 까지 나쁜 평가를 받을 학교는 아니라는 생각이 많이 들었고, 오히려 애들도 되게 착하고 재미있게 학교 생활하는 거 같아서 ‘우리학교 이렇게 좋은 활동 많이 하고 있다’라고 적극적으로 홍보하면 가까운 미래는 아닐지라도 미래에는 학교를 충분히 긍정적인 바뀔 수 있을 거 같아서, 총무부랑 부서장들이 홍보에 많이 노력을 하려구요. (하늘고 2학년 학생회장단 학생4).

학생들이 진행하는 활동은, 교사 주도로 진행할 보다 학생의 반응이 매우 좋았는데, 이는 학생들이 서로 의견을 묻고 요구를 더 잘 반영하기 때문이라고 했다. 학생회 활동을 하면서 가장 어려운 점은 학생들의 참

여를 끌어내기가 가장 어렵다고 했으며, 이를 위해 학생들은 더 만족도 높은 행사가 되도록 질문과 답변 형태의 회의와 홍보를 한다.

학생활동을 계획하면서 학생들 참여를 이끌어 내는게 굉장히 힘든 거 같아요. 학생들이 이런 사업 있는거 알면서도 참여를 안하는 게 많아서. 올해 초에 사업을 몇 개 내 놓은게 있는데, 참여가 되지 않아서, 되지 않은 것도 있고, 해서 참여율을 증진시키는게 가장 중요한 것 같아요. 서로 학생회 회의 때 어떻게 하는 게 좋겠냐, 피드백을 하면서 고쳐가는 거 같아요. 회의에서 피드백, 큐 앤 에이를 하며 점점 사업을 구상하는 질이 높아지는 거 같아요. (하늘고 2학년 학생회장단 학생1)

학교의 자치활동에 대한 학부모의 비판적 시각도 있다. 그는 학생 자치활동이 대학 진학을 위한 스펙 위주로 진행되고 있다고 했다. 실제로 학생이 관심이 있는 교육활동을 하는 것이 중요하며, 자치활동을 학생이 만들어가도록 안내하는 체제를 갖출 필요가 있다고 했다.

자치활동이나 하는게 대학위주예요. 대학 안가도 좋으니까 관심 있는 거, 그런 게 더 좋은, 서울에 있는 유명한 대학 제하고는, 사회에 나오면 오히려 그런 친구들이 성공할 수 있는 거고, 다양한 정보를 많이 알 수 있게끔 하면 좋겠다는 거죠. 자치활동 뭐 있으니까 들어와 이런 거보다, 이런 거 있는데 만들어봐, 1학년 때는 뭐 뭐 뭐 있으니까 들어와, 2학년 되니까 만들 수 있대, 늦은 거죠. 1학년부터 (하늘고 학부모 1)



하늘고의 학생자치활동을 <표Ⅳ-1>로 정리했다.

<표Ⅳ-1> 하늘고의 학생자치 활동

조직	내용	조직	내용
회장단	· 하늘 컨퍼런스 · 거울 생활복	학생소통부	· 우리들의 이야기 (학생회 잡지) · 하늘인 특투유
총무부	· 투명예산제 · 양심우산 · 수능응원 · 우정, 영상속으로 · 사업기록 및 촬영	학력신장부	· 어깨동무 멘토-멘티 · 하늘고 무엇이든 물어보세요 · 하늘 토론 대회 · 하늘 신문 · 교복물려주기
예능부	· 비긴 어게인 · 하늘제(음악제) · 마을과 함께하는 축제	진로진학부	· 우리에게 정을 나누어 주는 음식 · 선배와 우정 쌓기 · 모의 면접 · 너의 목소리가 보여
체육부	· 스포츠 리그 · 하늘고 런닝맨 · 수능응원 · 벨을 울려라 · 두뇌 스포츠	동아리부	· 동아리 융합축제 · 동아리 홍보의 날
미화봉사부	· 꿈을 꾸는 교실 · plawer(plastic+flower) · 하늘도깨비 야시장 · 우정하는 너에게 하고픈 말 · 학생자치실 관리	학생생활 안전부	· 아침밥 먹자 캠페인 · 우천시 미끄럼 방지 박스 설치 · 재미있는 안전교육

출처: 하늘고 홈페이지.

## 바. 소결

2015 개정교육과정은 학교에서 교육과정 편성·운영에 대한 자율성을 보장하고 있다<sup>6)</sup>. 그렇지만 하늘고는 선택교육과정을 편성할 때 학교 현

6) 교육부 고시 제2015-74호 별책1 초·중등교육과정 총론, 교육과정 편성·운영 기준 1) 공통 사항. pp.23-24.

바) 학교는 일정 규모 이상의 학생이 이 교육과정에 제시된 선택 과목의 개설을 요청할 경

장에서 교사 수급 문제, 과중한 업무, 학생 생활교육, 교사가 다양한 과목을 담당하게 될 때 교사 교과전문성 한계 등을 이유로 학생 개별의 진로·진학을 지원하는 교육과정 편성은 시도하지 못하고 있다. 이는 정영근, 이근호(2011)의 학교에서 교육과정을 수용할 때 학교현장의 현실의 비추어 해석하여 그 실천 가능성을 파악하여 수용하므로, 교육과정 자율화에 따른 정책적 기대와 교사 수용의 실제에는 차이가 있다는 주장과 일치한다.

학교장은 학교운영에서 어려운 점을 3학년 2학기 교육과정의 정상 운영으로 보았으나, 학생들은 해당 학기에 자기소개서 작성, 면접 준비, 수능 준비 등 자신의 필요에 따른 공부에 깊이 몰입할 수 있었다는 의견 차이를 보였다.

하늘고 교장, 교감은 학생의 미래 역량을 키우는 다양한 수업·평가 방법과 수능을 위한 학습이 유리되어 있다고 생각한다. 이에 교사, 학생, 학부모는 수능을 준비하기 위한 교육과 미래사회 역량을 키우는 학생참여형수업 등 다양한 교육활동 사이에서 혼란을 겪게 된다는 것이다.

학교 운영 자율화에 대한 인식이나 공감대가 형성되지 못한 하늘고는, 교육활동에 대해 서로의 인식을 확인하지 못했다. 학교운영 방향에 대한 공동체성의 결여는 수능 중심의 교육과 교육정책에서 요구하는 역량을 키우는 교육활동 사이에서 발생하는 혼란은 고스란히 교사와 학생 개별

---

우 해당 과목을 개설해야 한다.

- 사) 학교에서 개설하지 않은 선택 과목 이수를 희망하는 학생이 있을 경우 그 과목을 개설한 다른 학교에서의 이수를 인정한다.
- 아) 학교는 필요에 따라 이 교육과정에 제시되어 있는 과목 외에 새로운 과목을 개설할 수 있다.(중략)
- 자) 학교 및 학생의 필요에 따라 지역사회 학습장에서 이루어진 학습을 이수과목으로 인정할 수 있다.
- 차) 학교는 필요에 따라 대학과목 선이수제의 과목을 개설할 수 있고, 국제적으로 공인된 교육과정이나 과목을 개설할 수 있다.(중략)
- 2) 일반 고등학교(자율 고등학교 포함)
- 나) 학교는 교육과정을 보통 교과를 중심으로 편성하되, 필요에 따라 전문 교과의 과목을 개설할 수 있다.
- 다) 학교는 학생이 이수하기를 희망하는 일반 선택 과목을 개설하도록 노력해야 하며, 모든 학생이 보통 교과의 진로 선택 과목에서 3개 과목 이상을 이수할 수 있도록 한다.

적인 것이 된다.

하늘고에서 학교자율화가 가장 활성화된 영역은 학생자치이다. 하늘고 교장은 학생자치 활동에서 3학년 회장단이 대학진학 준비로 활동이 어려움에 따라 학생회장단의 임기를 2학기에 시작하여 다음해 1학기에 종료 되도록 했다. 이 과정은 현임 학생회장단의 동의, 교사회, 학부모회의 동의를 거쳐 학교운영위원회의 심의를 거쳐 이루어졌다.

학생자치회는 학생들 스스로 학교를 성장·발전시키고, 학생이 즐거운 학교를 만들기 위한 다양한 활동을 했다. 학생자치회가 사용한 예산을 학생들에게 알리는 예산투명제, 교육행정기관으로부터 예산을 신청하여 학교의 후미진 곳의 벽을 청소하고 벽화를 그려 넣은 학교환경 개선, 겨울 생활복 도입, 공부 공간인 하브르타실 운영 요청, 학생 주도 점심시간 버스킹, 축제, 체육대회 등 행사활동, UCC 제작을 통한 학교 홍보 등 학생들은 활발한 학교운영 참여로 능동적인 학교생활을 하고 있다.

학생자치회는 부서별로 학교와 학생들을 위해 자신의 부서에서 해야 할 활동을 찾아 계획을 세우고, 학교와 협의하고, 학생의 의견을 모으고 토론하여 실행하고 있다. 이러한 활동들은 학생 자신들의 자기주도역량, 문제해결력, 창의력, 협력, 소통 등 다양한 미래 역량을 성장시키고, 더불어 학교의 부족한 부분을 채우고 학교생활을 즐겁게 만들어 학교를 성장·발전시키는 기제가 되고 있다.

하늘고의 능동적이고 활발한 학생자치활동은 교장의 학생과 함께하는 리더십과 적극적인 지원 및 담당교사의 열의로 이루어진 것으로 교사 전체의 문화로 공유되지 못한 한계가 있다.

## **2. 수업·평가기록**

### **가. 학교관리자 측면**

#### **(1) 수업·평가기록에 대한 인식: 학교의 가장 중요한 교육활동**

하늘고 교장은 수업·평가기록을 학교의 가장 중요한 교육활동으로 생각하고 있다. 학교요람 뒷면 학교교육활동을 소개하는 자료를 태양과 행성들로 표현하여, 교장실의 벽면이나 학교 현관 등에 게시하였다. 이 자료의 태양 자리에 수업·평가기록을 배치하고 관련 교육활동을 소개했다.

하늘고의 수업·평가·기록 활동으로 나드림: 내가 쓰는 학교생활 Story북<sup>7)</sup>, 배움중심수업, 교과 산출물 전시회, 수행평가, 수업·평가·기록 일체화, 국토순례답사를 통한 융합교육을 제시하였다.

이게 우리학교 요람이야. 가운데가 태양자리가 수평기(수업평가기록)이고, 수업-평가-기록이 가장 중요하니까, 가운데 태양자리에 위치하고, 그 옆으로 중요한 목성에 자치활동, 토성에 독서활동 배치하고, 수능, 동아리 활동, 교내대회를 우주에 배치했지. (하늘고 교장)

하늘고 교감은 학생활동중심수업을 통하여 지식의 전달과 인성교육을 함께 이루어지기를 바랐으며, 교사가 많은 내용을 직접 가르치려 하기 보다는 학생 스스로 터득하는 과정이 필요하다고 생각했다. 학생이 스스로 공부하는 과정에서 공부하는 맛을 알게 되고 자기주도적 학습능력이 생긴다는 것이다.

‘활동중심수업으로 해서 교과내용을 전달하면서, 기본적으로 인성교육을 함께 하는게 맞다’라는 생각을 하고 있어요. (중략) 핵심을 파악 가르치고 그 나머지는 학생이 스스로 공부할 수 있도록 여운을 남겨야 된다. 그래야 학생도 공부할 맛이 난다는 거지, 자기주도적 공부하는 능력도 길러지고 (하늘고 교감)

하늘고는 배움중심수업을 학교교육활동의 중요 항목으로 내건 만큼 대부분의 교사가 학생 참여형 수업의 필요성에 대한 인식은 함께했으나, 실제 운영과는 차이가 있다. 학생활동중심수업은 주로 1학년에서 활성화

7) 하늘고의 ‘내가 쓰는 학교생활 스토리북(나드림)’은 3년 동안 학생이 하는 학교생활기록으로 3년 동안 사용하기에 불편함이 없도록 하드커버, 넘기기 쉽도록 스프링제본, 펼쳐지지 않도록 밴드를 부착하여 만들었다. 구성은 1.학업계획서, 진로에 따른 과목선택, 과목이수 체크리스트, 2. 학교생활기록부는 나의 학교생활 스토리다. 학교생활기록부 들여다 보기, 수상경력, 자격증 및 인증 취득 상황, 진로 희망 사항, 창의적 체험 활동, 교과 학습 발달 상황, 독서 활동 상황, 행동 특성 및 종합 의견, 고등학교 3년간 간단 로드맵 3. 대입전형 이해하기 수시전형유형별 특징, 자기소개서 작성으로 되어 있다. 2번 항목의 교과 학습 발달 상황, 독서 활동 상황 등은 빈칸으로 두어 학생이 작성하여 교사를 간단한 확인을 거쳐 학교생활기록부에 기록하는 자료로 활용할 수 있도록 하여 학교생활기록의 신뢰도를 높이도록 하였다.

되어 있으며, 학년이 올라갈수록 강의식으로 수업을 진행하고 있다.

교사에 따라 모든 수업을 모둠활동으로 운영하기도 하며, 주제에 따라 강의식과 모둠활동으로 병행하는 교사도 있다. 하늘고 관리자는 전체 교사의 반이 못되게 학생활동중심수업을 운영하는 것으로 보고 있다.

(학생활동중심수업 교사) 반이 좀 안될걸. 시간이 지날수록 늘어나고 있지, 1학년에서 활성화되고 2학년 조금, 3학년은 적지, 어차피 수능도 해야 되니까. (하늘고 교장).

모둠(수업) 대 강의(수업)이라고 하면 4:6정도 (학생 18)

## **(2) 수업의 변화에 뒤처진 교사에 대한 장학활동: 기다림, 나눔 연수**

하늘고등학교는 교장, 교감을 제외한 정규교사가 59명이다. 교육경력에 따라 나누면 10년 미만의 교사 27명, 10년에서 20년 사이 경력교사 15명, 20년 이상 경력교사 17명이다. 학생활동중심수업을 진행하는 교사는 저경력 교사 층에서 많고, 경력 교사는 수석교사 등 일부이다.

대체적으로 새로 들어오는 선생님들은 임용고사를 치르고 들어와서 어려운 과정을 거치고 들와서 의욕이 넘치고 능력도 있고 그렇습니다. 노력을 많이 합니다. 학생활동수업을 많이 하지요 그런데 나이가 드신 선생님들의 경우는 활동중심수업에 익숙해 있지 않은 게 사실이고 그 쪽으로 노력을 열심히 하지 않는 선생님도 계시지요. (하늘고 교감)

하늘고 교장, 교감은, 학생활동수업 등 수업·평가의 변화에 대해, 변화의 이유나 당위성을 충분히 인식하고 있으나, 교사에게 수업의 변화를 강하게 요구하기보다, 시대의 흐름에 따라 교사의 인식과 수업방법이 바뀌기를 기다리고 있다.<sup>8)</sup> 그러한 이유는, 첫째, 학교생활에서 교사는 수업

8) 동일지역 다른 일반고 교장은 몇몇 경력교사에게 자존감을 높이는 격려를 한다. 경력교사에게, 학생들이 수능을 잘 준비하도록 수업시간에 강의식 수업을 잘 진행해 달라고 한다. 아직까지 수능은 고등학교에서 매우 중요하며, 이 부분에 최선을 다해 달라고 한다. 30년 이상 강의식 수업을 해왔던 교사에게 학생활동수업으로 변화를 요구하는 것에 매우 신중하다.

에 대해 차분히 생각하고 변화를 시도할 여유가 없다.

하늘고는 학교자체 교육활동 외에도, 교육행정기관에서 요구하는 49가지의 목적사업이 있다. 교사들은 학교교육활동에서 가장 기본적인 수업 이외에 학교 자체 사업 및 교육행정기관이 요구하는 안전, 성교육 등 다양한 요구조건에 맞추어야 한다.

교사에게 요구되는 것은 지속적으로 늘어가고, 학교에서 추진되는 사업은 복잡해져, 교사들은 안정감 없이 하루를 살아내기에 분주한 현실이다. 변화하는 많은 교육 정책과 복잡한 사업을 경험한 교사는, 교육의 본질에 입각하여 순수하게 교육활동에 전념할 수 있는, 수업에 전념할 수 있는 단순한 교육 환경을 희망한다.

둘째, 교사들은 수업에서 미래역량을 키우는 교육활동과 지식전달을 통한 학력향상을 동시에 요구받고 있다. 수업변화에 대한 부담은 점점 커지고 있다. 변화의 시대에 맞추어 학생의 역량을 키우는 수업도 필요하며, 대학 진학을 위한 지식 전달도 해야 하는, 균형 있는 수업활동이 필요하다. 교사에게 요구하는 업무와 수업에 대한 부담이 과중된 현실에서, 교사에게 역량을 키우는 수업의 변화를 요구하기는 어렵다. 여유 없이 꽉 차있는 근무시간에 무엇을 더 요구할 수 있는 상황 자체가 안 되는 것이다.

선생님의 입장에서는 최저등급도 맞춰야 되고, 스펙도 안내해서 싸줘야 되고, 어떤 면에서 맞춤형으로 나가야 되는 데, 선생님으로 쉽지 않은 부담이다. 업무도 많은데, 근본적으로 선생님들이 업무가 많아졌어요. 하고 싶어도 못해, 뭘 진중하게 하나의 업적을 나름대로 생각해서 창의적으로 만들어 내고 싶어도 쫓겨서 못한다고 지금 뭐 수업도 그렇고 선생님들은 안정되지를 못하다. (하늘고 교감)

셋째, 교사의 인식이 변하는 시간을 기다리고 있는 것이다. 경력교사들은 20~30년 동안 강의식 수업에 익숙한 교사들이다. 강의식 수업방법으로 훌륭한 제자를 무수히 배출한 경험은, 학생활동수업이 몸에 익지도 않을뿐더러, 경력교사가 평생 지향해온 방향과 다를 수도 있다. 경력교

사의 자존감을 지켜주는 것은 무엇보다 중요하다. 학교에서 학생의 변화, 수업·평가 변화의 흐름, 특히 생활기록부 기록에 대한 요구는 관리자가 수업의 변화를 강제하지 않아도 자연스럽게 변화를 유도한다는 생각이다.

나 얘기 안해. 그 사람들은 내가 생각 못하는 아이디어를 가지고 하는데 내가 어떻게 얘기해. 옛날 우리는 은사 중에 좋은 모델을 가지고 수업을 많이 했어. 이분들은 자기 은사의 모델을 뽐내고 새로운 모델로 하는데. 과거에 대한 기준을 가지고 현재를 진단하는 것은 잘못된 생각이 될 수 있다. (하늘고 교장)

나이 드신 분들은 바꾸려면 하면 과거에도 잘 했는데 굳이 바꿀 필요가 있는가. 그런 생각하는 분들이 계시지. ‘또 바뀔 텐데’. 그분들을 어거지로 하는 거보다, 큰 흐름에 있으면 나중에 되지. 생기부는 교과에서 다 기록을 해야 잔여. 기록을 하려면 강의식수업은 기록할게 없어. 특정한 이런 내용을 기록해야는데 적극적으로 질문함 아무의미가 없지. (하늘고 교장)

우리교육은 말로는 기다려주는 행정을 하라고 하지만, 실제로 학교 현장에서 숙성되어 자율적으로 움직이도록 기다려주는 정책을 펼치지 못하고 있다. 그러나 학교 현장의 경력이 많은 관리자는 경력교사가 인식이 바뀌기를 기다려주고 있다.

시간이 감에 따라서 서서히 변화를 할 것이다 이런 거지요. 그런데 우리 정책은 강압적으로 하는거지요. 그런 뭐 그 성폭력 몇 시간 학생 학부모 그것도, 교직원 성매매 교육도 몇시간, 아동폭력예방 몇 시간 딱딱 해가지 압력적으로 하기도 하는데, 그런데 그렇게 하는데도 불구하고 시간이 필요하다 인식변화가 있어야 되니까. (하늘고 교감)

하늘고는 교장은 수업의 변화에 뒤쳐진 교사들의 인식변화, 변화를 수용하기 위한 연수는 계속되어야 한다고 생각한다. 교사 전문성 향상을



위한 연수의 방법으로는, 외부강사 초빙보다는 학교 내에서 교사들이 서로 배우는 것이 더 효과적이라고 생각한다. 학교 내에서 전문성이 있는 교사를 발굴하여 서로 배우는 과정에서 교사들에게 실질적인 배움이 일어난다고 생각한다.

전문성 함양은 수업, 평가, 기록이 바뀌는 것은, (생활)기록하고 있으니까 연수는 계속 되어 줘요. 가장 효과 있는 것은 교내 있는 선생님이 연수를 해줄 때다. 효과가 큰거 같더라구. 외부 잘하는 사람 모셔다 하다보면 그 선생님에 대한 거 모르는데, 항상 옆에서 보고 있는 선생님한테 어 저렇게 생각을 했네, 저건 사실이 아닐까 같기도 한데 등등 하면서 머릿속에 갈등 요소를 가지면서 강의에 임하잖아요. 내부에서 키우는게 좋겠다. 전문성을 내부에서 발굴해서 연수를 시키는 거야. 한 것만 이래도 보여 달라. 자기가 부족하다고 느낀 것 있을 거 아니냐, 수업나눔이라고 하잖아, 연구수업이 아니라 (하늘고 교장)

#### 나. 교사 측면

##### 1) 학생활동중심수업 사례: 1학년 수학, 2학년 역사, 1학년 과학

###### 가) 1학년 수학: 수업과 평가가 하나로! 살아있는 교실

###### (1) 수업: 서로 가르치고, 배우는 교실

교직 경력 7년차의 수학 교사는 처음에는 수업공개의 날 등 특별한 날에만 모둠 활동으로 운영하던 수업을, 2년 전부터는 항상 모든 수업을 모둠 활동으로 하고 있다. 문제 풀이가 많은 수학 과목 특성 상, 학생들이 서로 상호작용하며 서로 배우는 시간을 많이 갖는 것이, 교사가 문제를 풀어주어 답을 알려주는 것보다 학생들의 배움에 더 효과적인 수업방법으로 생각하기 때문이다.

수업이 진행되는 교실은 다소 소란스럽다 느낄 정도로 활발하다. 엎드려 있는 학생이 없는 대신, 꺾꺾 소리를 내며 몸을 흔들며 문제를 풀거나 옆 사람과 이야기 하는 학생, 노래를 중얼거리며 문제를 푸는 학생, 옆 사람의 문제 풀이를 보고 쓰는 학생, 혼자 휴대폰<sup>9)</sup>을 보며 문제풀이

9) 함수 파트인데 그래프 그리는게 중요한데 직접 그리는 것도 중요하고, 공학적으로 정확한 그래프가 어떻게 그려지는게 중요하다고 생각해서 지난 시간에는 손으로 그리는 거

에 열중하는 학생, 옆 사람과 문제를 놓고 이야기 하는 학생 등 학생 활동은 제각각 이다. 학생 활동 중 교사가 학생과 상호작용하며 전체적으로 문제 풀이를 할 때도 반 정도의 학생은 교사 활동에 대답하면서 집중하였으나, 계속하여 혼자 문제를 푸는 학생도 있었고, 껍껍거리면 몸을 흔들다가 교사에게 일시 집중하고 다시 문제를 푸는 학생도 있었다. 전체적으로 문제를 풀이할 때는 소란스럽던 교실이 어느 순간 교사에게 집중하여 문제를 함께 풀고 또 다시 소란스러워지는 과정이 생기기를 반복했다. 담당 교사는 떠드는 학생이 성향이 그런 것인지 오히려 잘하는 학생이라고 말하여, 학습에 집중하는 과정이나 배움이 일어나는 과정이 학생마다 다를 수 있다.

제가 1~2년 차 때는 좀 특별한 날만 하다가 2년 전부터는 기본적으로 모둠으로 세팅을 해 놓으라고 하고 있어요. 모둠 활동에서 제가 답을 통일시키라 그러거든요. 답을 비교해보고 틀린 게 있으면 이야기 해보고, 그러면 답을 이야기 해보면 스스로 아이들이 알게 되잖아요. 그러면 답을, 문제 풀이를 안 해줘도 애들이 답을 알게 되더라구요. 돌아다니다 공통적으로 어려워하는 문제 그런거만, 그냥 좀 애만 모른다 할거 같은건 그 모둠에서 해결을 하고, 전체적으로 질문을 모둠에서 하는건 한두 문제 정도 그런건 한두 문제 정도 밖에 안되요. 그게 제가 이야기 하는거 보다 훨씬 더 좋더라구요, 애들도 더 알게 되고 (하늘고 교사3).

## (2) 수업-평가-기록: 평가와 수업이 하나로!

학생활동중심수업으로 변화됨에 따라 평가의 변화는 필연적이기도 하지만, 대학입학전형에서 생활기록부의 교과능력세부특기사항 항목이 중요한 비중을 차지하므로 매우 민감한 영역이기도 하다.

하늘고 1학년 수학교과는 정기고사는 동료교사와 공동출제를 하며, 수행평가는 동학년 동교과라도 교사별로 수행평가하고 있다.

학생들이 수업시간에 학습지를 중심으로 공부한 내용은 포트폴리오로

---

점 하나 하나 짚어서 하는거 연습은 끝났고, 지난시간과 연결해서 바로 바로 어플을 이용해서 그러서 특징만 찾는식으로(하늘고 교사3).

태도 점수 항목이 된다. 문제를 잘 풀고 성실하게 학습지를 하는 학생, 문제는 잘 풀지만 불성실하게 학습지를 하는 학생, 성취도는 떨어지지만 성실한 기록을 하는 학생 등으로 나뉘게 된다. 학습지는 매일 걷어 확인하고 필요한 경우 간결한 풀이 방법을 달아주므로 한꺼번에 학습지를 걷는 일은 없다.

1학기 수행평가 항목으로는, 수학과 복소수 단원에 대하여, 교사를 주는 조건을 넣은 운문, 산문, 만화, 웹툰 등 이야기 짓기를 하여, 동료학생이 스티커를 붙이는 평가였다. 현장 학습과 연계한 평가로는 메스투어를 하여 현장에서 발견할 수 있는 수학적 원리 찾기 등을 했다.

2학기 수행평가 항목에는 8분 정도 진행하는 학생 발표수업이 포함되어 있다. 2학기 동안 1주일에 4명 정도의 학생이 수업을 하여 모든 학생이 한 학기 동안 발표수업을 한다. 수업 전에 교사에게 먼저 수업의 분량, 수업 내용, 평가 내용 등에 대해 준비한 자료를 피드백을 거쳐 수업 발표가 실시된다. 수업을 듣는 학생들은, 수업을 들으며 질문도 하고, 발표 수업한 학생에 대하여 평가하며, 수업에 대한 기록을 하여 제출한다. 수업을 하는 학생도 마찬가지로, 교사가 되어 조는 학생이 있으면 감점을 하는 등 평가를 한다. 즉 수행평가 항목 중 발표수업은 학생들 상호간 평가가 이루어지는 동료평가로 이루어진다. 교실에서 수업을 듣는 모든 학생이 작성한 수업에 대한 평은 공통 사항이 많으므로 생활기록부 교과세특에 기록하는 기초자료로 활용한다. 이 경우 수업과 평가가 분리되지 않으며 평가가 수업을 활성화시키는 기재로 작용하고 있다.

정기고사는 지필은 그냥 하듯이 동료교사 선생님과 나누어 공동출제하고 수행평가는 따로 해요. 사실 가르치는 사람이 다르면 수행평가 따로 해도 된다고 해서요. 1학기 때는 기본적으로 학습지가 나가서요 포트폴리오라는 명목 하에 일종의 태도 점수죠 수업시간에 잘 들으면 할 수 있는. 1학기 때는 스토리텔링을 넣었는데요 (중략) 동료평가로 스티커 해서 이것은 사실 보너스 점수예요.

수학과에는 메스투어를 많이 해요. 문제를 만들고 메스 투어 코스를 짜봐라. 거기를 간다면 한 꼭지를 만들어 봐라. 박물관을 돌면서 이 지점에서 관련된 문제를 풀고 이 지점에서 문제를 풀면 이렇게 해요 사

찰에서 발견할 수 있는 수학적 원리 이런 걸 했어요.

2학기에는 수행평가 20점 발표수업을 했는데 오늘 같으면 발표를 본 수업 전에 자기네 들이 연습을 해서 관련 설명 관련된 예제 이런 것을 8분 이내로 시간 제약도 있고 계획서를 제대로 썼는가 내용이 들어갔는가 피드백을 받았는가 내용은 수학적 원리를 벗어나지 않는 이상 그렇게 크게 감점은 없고요. 8분 내외라서요. 이걸 동료평가도 있어요. 수업 듣는 애들이 수업에 만족하는가. 그것은 나중에 세특에 쓰려구요. 아이들 열심히 쓰더라구요. 그리고 공통적인 내용이 나오구요. 또 앉아 있는 애들만 평가하는 게 아니라 수업하는 대도 자고 있다 그러면 태도가 안 좋은 거지요. (하늘고 교사3).

### (3) 교실수업-평가를 빛나게 하는 요인: 연수, 연구회 활동

하늘고 수학교사는 다양한 수업 및 평가 방법 등을 위한 전문성 함양 활동으로 연수를 많이 들으며, 전국단위 연구회와 지역단위 연구회에 참여하여 활동하고 있다.

연수를 많이 들어요. 처음에는 그냥 공문에 있는 것만 보다가 연구회를 들었어요. 전국 수학 문화연구회라는 연구회인데 전국단위라서 선생님들이 일종의 네트워크죠 전국 네트워크에 몸을 담았고, 도 교육청에서 평가연구회 수학과 평가연구회해요(하늘고 교사3).

### 나) 2학년 역사수업: 수업주제에 따른 교육과정 재구성

#### (1) 성취기준에 따라 5~6시간 수업을 한 단위로 운영

한편 30년 경력의 역사교사는 수업 주제에 따라 교육과정을 재구성하여 수업을 하나의 성취기준에 대하여 5시간 내지 6시간을 한 단위로 구성하여 진행한다.

전체 과정은 먼저 세 시간 정도의 강의식 수업으로 빠르게 전체적 흐름을 파악하고, 다음으로 학생활동 모둠 수업 활동으로 질문지 만들기, 대표 질문 뽑기, 관련주제 글쓰기와 인포그래피 제작활동으로 수업 산출물이 나오도록 한다.

이 교사는 빠른 강의식 수업은 학생이 깊이 있는 사고에 이르기에는

한계가 있다고 생각하여, 토의활동을 하거나 교과내용을 기반으로 문제 해결력을 키우기 위해 제작활동을 한다.

성취도, 성취기준을 가지고 수업을 전개를 하면 성취기준 하나에 5~6 시간 들어가 있어요. 3시간정도 강의식으로 수업을 하는거지요. 1학기에 중국사 전체를 재구성하여 수업한 적이 있어요. 교과서의 중국사 내용전체를 재구성하여 강의식 수업을 하고 학생활동수업으로 1차시에는 중국의 10대 뉴스 뽑기 모둠에서 5가지 선정, 모둠이 4명이니까 20가지가 되지요. 2차시에는 여기서 중요 뉴스 10가지 선정, 3차시에는 인포그래피 제작학습과 글쓰기로 수업하며 개별평가와 모둠평가를 하였어요. (하늘고 교사1)

#### (2) 수업은 수행평가와 가목으로 연결

모둠활동으로 이루어지는 학생활동은 수행평가와 연계된다. 공부한 주제에 대하여 질문 만들기는 개별평가로 2점, 질문 뽑기와 질문에 답하기는 모둠 평가 2점과 개별평가 2점, 인포그래피 만들기는 모둠 평가 2점, 글쓰기는 개별평가로 2점을 기준으로 했다. 수행평가 전체 40점에 대하여, 성취기준 하나에 대하여 모둠으로 학생활동을 하는 3시간에 4개의 주제로 10점의 수행평가가 이루어지도록 구성한다. 그는 학생들이 평가에 대한 부담이 줄이고, 수업활동이 수행평가가 되도록 하고 있다.

평가의 공정성을 높이하고자 수행평가가 이루어지는 수업시간에 평가기준을 게시하며, 교육활동에 주제와 관련된 글쓰기로 학생의 사고력을 확장시키기도 하며, 생활기록부 기록의 기초자료로 활용한다.

이 교사는 성취기준에 맞추어 수업 및 수행평가를 계획하여 실행하고 있으며, 수업활동 자료를 누적하여 수행평가 및 학교생활기록부 기록 자료로 활용한다.

수행평가 40점 만점에 10점이 되는 분량을 네 가지의 활동으로 2점씩 세분하여 수업 활동으로 평가가 진행되니까 학생도 부담이 없고 수업시간에 이루어지고 그렇지요. 평가 기준을 미리 벽에 붙여 놓아요. 수업을 통해서 협력 소통하도록 해요. 수행평가만의 독단적인 평가가

아닌 수업 전체와 통하는 평가가 되도록 하죠. 글쓰기는 꼭 하고 있어요. 학생의 생각을 정리하는데도 도움이 되고, 사실 수업을 하면서 관찰을 하기는 어려워요. 학생이 글 쓴 내용을 기초자료로 생기부에 기록을 해요. (하늘고 교사1)

### (3) 수업 전문성의 답: 공부하는 교사

위 교사는 수석교사로 연간 40시간 이상의 수업과 평가와 관련된 전국 단위 연수, 60시간의 도 단위 연수에 참가하며 지속적으로 공부한다. 학생활동중심 수업, 평가 방법, 학생활동 기록, 수업컨설팅 방법 등에 대하여 공부하며, 동료교사의 수업, 평가, 기록 능력 향상을 위한 교내외 연수 강사로 활동한다.

#### 다) 1학년 과학: 학생의 부족한 역량을 채워주는 수업

##### (1) 학생이 진행하는 수업

교직경력 6년차의 과학교사는 한 학기 동안 두 명의 학생을 선정하여 학생과 함께 진행하는 수업을 운영한다. 수업을 진행하는 두 학생은 수업 전 담당 교사와 수업 주제에 대하여 공부하고 서로 수업방식에 대한 의견을 교환하는 방법으로 수업 준비를 하였다. 수업 시간에 사용할 ppt는 교사가 기본 토대를 만들면 학생들이 필요한 내용을 더 첨부하거나 그대로 사용했다.

수업 진행 학생은 수업활동에 대하여 학생의 반응을 살펴 만족도를 점검한다. 연구자가 관찰한 수업에서는, 네 가지로 구분된 활동 주제를 가지고 한 학생당 두 가지 주제에서 주 진행자로 활동했다.

수업 진행 학생은 교실을 순회하며 묻고 답하기도 했고, 모둠에서 질문 하는 학생에게 대답을 해주거나, 수업 시간에 자주 엎드려 있는 학생을 꼭 안아 수업에 참여하도록 이끄는 모습을 보였다.

교사는 함께 순회하며 학생들의 질문에 답하거나, 과정에서 학생들이 범하기 쉬운 오류나 학생들이 휴대폰을 이용하여 조사할 때 빠트리지 말아야 할 것을 이야기 한다.

수업 진행 학생은 ppt를 활용하여 수업 내용을 정리하였으며, 진행학



생이 학습지의 질문에 대하여 조사한 내용을 질의할 때는, 모둠 활동한 학생들은 일어나서 자신의 발표 기회를 얻는 등 매우 적극적으로 수업에 참여했다.

(수업 전에) 일단 선생님께 수업진행 방식을 들어요. 그것을 따로 수정을 하거나 진행을 어떻게 할지 두 명이서 따로 짜온 다음에 그 수업 방식으로 진행하는 거예요. ppt는 원래는 선생님이 기본 토대를 만들어 주세요. 지난주에는 저희가 더 추가를 했었어요. (수업은) 아무래도 직접 가르쳐주는 시간이 유일하니까 도움도 되고 친구들도 다 친구한테 수업을 듣는거니까, 뭔가 더 친근감 있게 수업을 진행할 수 있어요. 가끔씩 친구들한테 수업이 어떠냐고 물어도 보는데 수업시간이 재밌다고 얘기도 해요. (하늘고 학생 18)

위 교사는 모둠활동을 통하여 학생들이 개념을 학습하도록 하며, 개념 학습이 끝나면 모둠활동으로 문제풀이를 한다.

현재 1학년 학생들은 자유학기를 경험한 학생으로, 자기의 의견을 내거나 모둠활동으로 서로 협의하거나 조사활동은 뛰어나지만, 문제를 분석하고 해결하는 능력은 약하다는 판단을 했다. 그는 정기고사와 수능에 대비하기 위하여 이번 학년도에 문제풀이 모둠수업을 도입했다.

학생들이 자유학기제를 하고 온 친구들이어서 확실히 모둠활동은 좀 뛰어난데, 이런 문제풀이 능력이 떨어져서 1학기 때 그걸 보고서, 원래는 작년 같은 경우 애네들이 개념도 풀이도 잘 해서 이런 걸 적용을 안했었는데, 이번 애들이 문제풀이라던가 문항분석능력이 좀 떨어지더라구요. (하늘고 교사4)

문제풀이는 수업시간에 공부한 진도까지는 과제로 모든 학생이 풀어야 하며, 각 모둠에서 모든 학생이 풀이를 원하는 문제를 한 문제씩 뽑아, 해당 문제에 대해 학습할 시간을 주고, 수업 시간에 랜덤 당첨된 학생이 모둠에서 한명씩 나와 전체 학생을 대상으로 문제를 풀이하여 학생들이 서로 배우는 방법이다. 이 과정에서 문제풀이 과제는 해당 수업 시간에



확인하여 포트폴리오 형태로 수행평가에 반영한다.

이 교사는 문제풀이 과정에서 학생들이 서로 배우는 활동을 중요시 하였으며, 모둠활동에 가장 중요한 점은 서로 도와서 문제를 해결하는 것으로 생각했다.

저 같은 경우는 개념을 학습하는데는 모둠형 수업으로 많이 진행하는 편이구요, 개념학습이 끝나고 하는 수업에서는 문제풀이를 따로 하는 편, 문제풀이도 모둠형, 문제 다 풀어오고 저랑은 모르는 (문제), 픽업 받아서, 6모둠이잖아요, 각 조에서 한명씩 나와서 앞에서 해설을 해주는 수업을 하고 있어요, 그 관련 문제는 친구들에게 다 여유시간을 줘요, 10분 정도 줘서 그거에 대한 해설을 찾고 모둠에서 모르는 애들 다 알려주는, 저는 모둠활동에 가장 중요한 포인트는 서로 도와서 문제를 해결하는 거(하늘고 교사4).

2학기 들어서 수능형 문제 풀이 연습이 필요하다고 생각한 교사는, 한 반에서 모둠별로 만든 문제를, 다른 반에서 풀이하는 방법도 활용했다. 학생들이 문제를 만들 때는 실제 교사가 문제를 출제하듯이, 출제자 의도, 문항분석, 난이도 등을 반영하여 이원목적분류표 양식을 활용하여 만들도록 했으며, 반별로 난이도를 상 25%, 중 25~75%, 하 75%이하로 문항을 만들도록 배정 해주었다. 다른 반에서 문제를 풀 때 오개념을 체크하여 수행평가 점수에 반영하며, 문제를 맞추었을 때 좋은 점수를 주는 형태로 한다.

사실 2학기 때 애들이 문제 관련해서 애들이 수능 풀이가 부족한 것 같아서 문항분석 및 실제 시험 문제를 만들게 했거든요, 5반거를 6반이 풀게하고, 이 문제에 오개념이 있는지 없는지는 제가 체크하고. 난이도랑 개념이랑 출제자 의도, 저희가 실제 내는 것처럼 만들었거든요. 이원목적분류표 양식처럼 만들어갔는데 만약에 상중하에 상이 25%중이 25~75%하가 75%이하로 배정을 해줬어요. 그런거를 다른 반 친구들이 맞췄을 때 A를 맞고 모둠별로 만들고 다른반에 가서 채점, 6문제니까 금방 풀잖아요. 개네들이 오개념 있는거 빨간색으로 체크. 이거가 이제 수행평가였어요. (하늘고 교사4)

(2) 수행평가: 과학을 토대로 생각의 지평을 넓히다

수행평가의 다른 항목으로는 과학자의 시선으로 문학작품 감상하기가 있다. 문학작품이나 책을 읽고서 과학적 원리를 찾아 ppt로 발표하여 모든 학생이 함께 보고 공유하며 수행평가에 반영한다.

문화답사와 연계하여 조별 탐구프로젝트로 과제를 수행평가로 내는 경우에 학생들은 지진이 한옥구조에 미치는 영향을 주제로 실험설계를 하는 등 교사의 기대 이상의 결과물이 나오는 경우가 많다.

수행평가는 음 과학 같은 경우는 저는 문학작품, 책을 읽고서 과학적 원리를 찾는걸 해요. 모든 학생이 ppt를 발표하여 과학자 시선으로 문학작품 감상하기. 저번에 탐구실험을 본인들이 조별로 탐구계획서를 작성해서 주제탐구 실제 실험을 수행하는 게 1학기였어요. 애네 들이 문화답사를 갔는데, 키워드는 사실 그런 쪽에서 가져오라고 했거든요. (하늘고 교사4)

(3) 3학년도 가능한 학생활동중심수업: 수업활동이 기록으로 연결

위 교사는 2017년 3학년을 담당할 때도 수업을 모둠활동으로 진행하여, 학생활동 내용을 교과세특에 기록하고 문제풀이도 모둠별로 진행하였다. 3학년 특성상 현재 1학년보다 더 모둠별로 진행하는 문제풀이 비중이 많았다.

일부 교사는 고등학교 3학년 수업도 학생활동중심수업으로 시도하고 있다. 학생이 수업에서 활동한 내용을 생활기록부의 교과세특에 기록하고, 모둠활동으로 학생들 서로가 배우는 과정을 통하여 수능 대비를 하고 있다.

3학년 수업에서도 모둠활동으로 수업 주제의 개념을 잡는 것을 학생 활동으로 하여 생기부의 교과세특에 기록하고 문제풀이도 모둠별로 하였어요. 요게 첫 번째 과학자시선으로 변하자 라는 프로젝트거든요, (생활기록부 교과세특 내용) ‘책에서 동백꽃이 생김새에 따라 발표를 했고 생태계에 관해서 조사를 하고 생물자원도 하고 나서 실험 같은거를 했다.’ 라고 하면 그래도 생명과학 교수가 봤을 때는 훨씬 더 낫잖아요.

에는 사회과학을 좋아하는 학생이거든요, 인포그래픽을 더해서 히틀러가 믿었던 우생아(하늘고 교사4).

#### (4) 융합수업에 대한 아쉬움: 함께할 동료교사의 부재

교과중점고등학교에 근무한 경력이 있는 위 교사는 융합수업을 선호하여 교과중점학교에 있을 때는 타 교과와 연계한 융합수업<sup>10)</sup>을 했다. 하늘고에서는 함께 할 교사를 만나지 못해 융합수업을 시도하지 못하고 있다.

교육활동에 필요한 경우 학교의 지원을 충분히 받을 수 있는 상황에서, 학습 주제와 관련된 융합수업 등 다양한 수업을 함께 할 수 있는 동료교사의 부재를 아쉬운 점으로 꼽았다.

저는 (교육과정 재구성을) 사실 좀 좋아하는 편이에요. 문학수업 있잖아요, 스템이랑 그거랑 수업재구성이랑, 사실 그냥 과학 교과서로 나가기에는 내용이 너무 뭐라 그럴까, 그 안에 있는 내용을 활용해도 조금 더 임팩트 있게 구성, 그런게 약간 더 저한테 맞아요. 지금 학교는 아니에요. (하늘고 교사4)

학교자율화로 수업과 평가에 대한 학생과 교사의 인식이 바뀌고 있다. 수업에서 학생들은 창의적으로 활동하여 수업을 만들어가며, 이 과정에서 교사도 동반 성장하고 있다. 수업의 변화와 함께 교사의 역할도 바뀌어, 학생이 주도하는 프로그램을 보다 효과적이게 만들며, 활동을 위한 안전이나 행정을 지원하는 역할로 변화되고 있다.

학생이 창의력을 발휘하여 활동을 하고, 교사는 그 과정에서 함께 성

---

10) 이전학교에서는 (융합수업을)해봤어요. 미술선생님이랑 정보선생님이랑, 정보선생님이 학생들에게 스크래치 프로그램을 알려주셨어요, C언어라고해서 명령어를 넣으면 애들이 움직이게, 저는 생명과학 가르칠 때라 뇌구조 신경계 나오잖아요. 그래서 이게 사실 감성마케팅이라고 사람들이 뇌에 감정 부분을 건드리면 변형계가 실제 그 감정이랑 기억이 연결되어있거든요. 그러니까 감정을 건드리는 광고를 많이 하잖아요. 그래서 이제 거기에 착안해서 감성마케팅이라는 수업을 개설했거든요. 선생님이 정보에 관련해주시고 게임을 만들었어요, 그럼 저는 게임을 판매하는 광고를 만드는게 저의 수업이었어요 (하늘고 교사4).

장을 하는 것 같아요. 학생이 주도하는 프로그램이 더 긍정적이고, 교사는 행정, 안전, 지원하는 활동을 하면 되고요. (하늘고 교사4)

## 2) 정형화된 수업에 뛰어났던 교사: 학생의 다름을 인식, 변화 노력

9년 연속으로 고등학교 3학년 담임을 맡았던 30년 경력의 교사는 1, 2학년 학생들을 담당하게 되면서 학생들의 빠른 변화에 당황했다. 그는 수시가 확대되기 전 9년 동안 3학년 담임을 하며 학생을 명문대에 보내 우수교사로 인정받았다. 그 당시의 이 교사의 수업 방법은, 문제집을 풀면서 문제를 어떤 식으로 풀어야 하는지 머릿속에 자동적으로 떠오르도록 정형화 시키는 방법으로, 교사가 가르쳐 준대로 풀면 답이 나오므로 학생들은 선생님을 긍정적으로 따랐다.

문제집을 풀면서 정답이 나오게끔 학생들의 사고를 정형화 시키는 거였죠. 문제를 보면 이런 식으로 문제를 풀어야 된다는 것이 머릿속에서 떠오르게끔 정형화시키는 것이 저의 주된 수업 방식이었고 학생들도 그렇게 해서 점수가 잘 나오면 선생님이 가르쳐 준대로 하면 되는구나 (하늘고 교사4).

1, 2학년 학생을 가르치게 되면서 이 교사는 학생들이 다름을 알게 된다. 3학년을 맡을 때는 학생들은 대학교 입시에만 초점을 맞추므로 오로지 문제풀이 방법만 가르치게 되어 학생이 가진 특성은 보이지 않았다.

대학입학전형에서 수시전형 확대로 학교생활기록이 학생의 포트폴리오가 되며 매우 큰 비중을 차지하게 되었다. 학교는 학생자치 활동, 동아리 활동 등 학생 자율적인 학교생활과 더불어 수업에서 학생활동중심수업이 빠른 속도로 확대되었다. 이런 분위기에서 2학년 학생들을 맡게 되면서 이 교사는 학생들이 달려졌음을 비로소 인식하게 된다.

3학년 하다가 내려갔는데 어우 수업도 준비라던가, 학생의 변화를 몰랐었지. 3학년 때는 애들이 다 똑같아. 입시에 몰입하느라 애들이 다 똑같은데 2학년만 되도 애들이 달라요. 3학년은 다 똑같아. 오롯이 다 대학교야. 애들이 다 똑같은 줄 알았는데 학년이 바뀌니까 다른 거에

요. 모든 게 다 다르더라고 (하늘고 교사4).

학생들의 변화를 알지 못한 상태에서, 9년 동안 3학년 학생들에게 적용하던 문제풀이 방법을 가르치던 수업방식을, 1, 2학년 학생들은 적응하지 못했다. 그제야 학생들의 변화를 알게 된 교사는 당황하게 됐다. 학생들의 변화에 맞추어 수업을 변화시키려고 노력하고 적응되었다고 생각했지만, 학생들에게 비취는 모습은 뒤쳐지는 교사의 모습이다. 학생들의 변화는 시간이 지날수록 빨라지므로 변화에 대비하지 못하면 학생들과의 소통에 문제가 생길 수밖에 없다.

3학년을 안하고 이제 1, 2학년을 가르칠 때 좀 당황했어요. 애들이 제 수업에 적응을 잘 못했고 저도 학생들의 스타일의 변화를 미처 깨닫지 못했기 때문에 거기서 조금 오차가 있었죠. 그렇게 하면서 학생들 취향에 맞춰서 수업을 바꾸려고 노력을 해서 어느 정도의 적응이 됐었는데, 시간이 지나면서 느끼는 것이 학생들 눈에도 내가 뒤쳐지고 있다는 느낌도 갖게 됐어요. 해마다 학생들의 성향 변화가 제가 생각했던 것보다 훨씬 빨리 변하고 있다. 그런 것을 교사로서 항상 준비하지 않으면 학생들과 커뮤니케이션이 차이가 날 수 밖에 없다(하늘고 교사 4).

현재는 학생들에게 맞춘 수업 활동으로, 5분 퀴즈, 10분 퀴즈, 팝송 듣기, ppt를 활용하는 수업을 한다. 5분 퀴즈는 교사 지도서를 참고한 수업 방법이며, 팝송 듣기는 학생의 추천을 받아서 켜다. ppt는 교사가 읽으면서 학생들이 어렵다고 생각할 수 있는 문장을 두 문장 정도 준비한다. ppt를 활용하는 수업은 최근에 시작한 수업 방법으로 학생들이 다른 반을 담당하는 교사의 수업방법과 비교하여 요구한 사항을 받아들인 방법이다.

그래서 뭐 파워포인트도 만들어주고, 단어 외우게끔 단어장 같이 수업 시간에 10분 퀴즈 5분 퀴즈 이렇게 문제도 만들어서 문제도 풀게 하고. 그리고 학생들이 좋아하는 음악도 틀어주고 팝송위주로. k-pop 같은

거 틀어주면 잘못하면 수업 분위기가 너무 들떠가지고 난장판이 될 수 있으니까 팝송을 틀어준다든지. 맞추려고 노력하고 있습니다 (하늘고 교사4).

정형화된 문제풀이 수업 방법에서 학생들에게 맞춘 수업으로 변화를 주기까지 극복하기는 쉽지 않았으며, 지속적으로 많은 노력을 요구하고 있다. 고등학교 경력이 많은 교사들은, 요즘 교실에서 진행되는 학생활동중심수업에 익숙하지 못하다. 위 교사는 수업의 변화를 극복을 위해서는 교사 자신의 마음이 가장 중요하다고 한다. 일단 자신이 가진 경력교사로서의 자존심을 내려놔야지 마음이 열리고, 학생들의 변화를 받아들이게 되고, 다른 동료교사에게 배우게 되며, 연수를 받고 길을 찾는다고 한다.

일단 본인의 생각이 가장 중요한 거 같아요. 일단 내 자존심을 다 내려놔야지 그래야 마음이 열리니까. 학생들을 받아들이고 다른 선생님들한테 배우게 되고 마음을 오픈시켜야지. 연수도 받고 (하늘고 교사4).

물론 위 교사도 변화하는 과정에 있다. 수업에서 학생활동이 익숙한 자유학기를 경험하고 중학교에서 고등학교로 올라온 교사나, 적극적으로 수업의 변화를 모색하며 연수에 참가하고 연구회 활동을 하는 교사에 비하면, 학생들의 눈에 여전히 뒤흔쳐진 교사로 보일 수 있다. 그러나 학생들의 변화를 느끼고, 교사가 자신의 마음을 열고, 주변의 교사나 다른 방법을 통하여 배우고, 자신의 수업을 변화시키려고 노력하고 있다.

### **3) 학교생활기록에 기록에 대한 고민: 정당하고 바른 교육방법인가**

학교에서 교육과정 재구성-수업-평가-기록의 연계성이 강조되고 있다. 학교생활기록부는 대학입학의 전형자료로 활용된다. 학교생활기록에 대한 신뢰를 높이기 위해 교사들은 노력하고 있지만, 기록의 신뢰도와 타당도에 대한 우려 또한 존재한다.

고등학교 3학년 담임 및 부장 경력이 있는 교사는, 생활기록부에 학생에 대한 부정적인 기록을 하지 않는 교사들의 경향, 진학에 중점을 두고



계획되는 학습 활동 및 학교 활동에 대해 우려했다.

또한 학생의 학교생활기록에 대한 과대포장은 초등학교, 중학교, 고등학교로 이어지므로, 학생들이 앞으로 살아가면서 정당한 노력보다 자신을 더 잘 보이도록 하는데 중점을 두는 것을 암암리에 학습하게 될 수 있다는 우려를 나타냈다. 여기에 자기소개서와 교사 추천서의 진정성도 함께 고민해보아야 할 문제로 꼽았다.

지금은 학생부에 기록을 할 때 부정적인 내용을 못적게 되어있거든요. 어떤 학생은 특별히 한계 없으면 생기부가 너무 빈약해지고 자그마한거라도 찾아서 써야되는 부분이 있고, 저는 걱정스러운게 뭐냐면 이것을 아이들에게 잘못된 시그널로 받아들이지 않을까. 세상 살아가는데 있어서 세상은 정직하게 노력을 해서 받아내는게 아니라, 약간 그게 걱정이 돼요. 고등학교때부터 인생은 포장이야. 뭐 이런거. 방향은 맞는데, 약간 생활기록부를 기록하는데 있어서 사실 그대로, 우리나라는 미국과 다르게 아시겠지만 교수가 합당하지 않다고 생각하면 추천서를 안써주잖아요. 근데 우리나라는 아이에게 유리하게, 그렇지 않은 선생님들도 있지만, 대부분의 선생님들은 잘 써주는 경향이 있죠. 그것 때문에 여러 학부모님들이, 수시에 종합전형 방향은 맞는데 신뢰성을 확보하기 위해선 보완이 필요하다. (하늘고 교사4)

#### 다. 학생 측면

##### 1) 수업의 변화: 중학교와 방법 면에서 비슷 vs 수능준비에 비효율적

하늘고의 수업과 평가의 변화는 학생의 학년, 진학을 계획하는 방법, 학생의 성취도 수준 등에 따라 다르게 인식되고 있다.

한 학기 동안 수업반장으로 선생님과 함께 자신의 반 학생들의 수업을 진행한 하늘고 1학년 학생은, 선생님과 함께 수업을 진행한 활동이 과학 계열 진로에 도움을 줄 것이라며 긍정적으로 생각하고 있다.

(학생이 진행하는 수업)반장은 하고 싶어 하는 학생이 많아요. 그 중에서 랜덤을 돌리거나 하는거예요. 이번은 제가 진로가 과학이라 그 친구가 양보를 했어요. (하늘고 1학년 학생 18)



하늘고 1학년 학생은, 학생활동중심수업은 동료학생과 모둠활동을 통해, 지식을 얻는 것 외에도 사고력, 의사소통 능력 등 미래사회 역량을 키운다고 생각한다.

고등학교 1학년 학생들은 중학교에서 자유학기제를 경험한 학생들로, 고등학교의 수업이 중학교의 수업과 비교해서, 교육과정이 어려워지고 공부할게 많아진 것을 제외하고, 수업 방법 면에서 크게 달라진 점이 없다고 한다. 학생들은 학업성취수준과 별개로 학생활동중심수업에 익숙하며, 수업 만족도가 높다.

일단은 하나의 문제를 주어지고 선생님이 알려주지 않고 저희끼리 합의를 하고 생각을 해 본다는거 자체가, 사고력을 좀 깊게 생각을 할 수 있지 않을까. 순하게 배우는거만 말고도, 더 나아가서 생각이라던가 그런거를 교환하며 활동을 할 수 있으니까 (하늘고 1학년 학생17)

저희 때는 자유학기제를 거치고 올라왔으니까 솔직히 제가 느끼기에는 교과 과정이 어려워진거 말고는 수업방식에 별로변화는 없는거 같아요. (하늘고 1학년 학생17)

하위성적의 2학년 학생은 강의식 수업에 비해 모둠활동 수업을 더 선호했다. 강의식 수업은 딱딱한 분위기로 졸릴 때가 있으나, 모둠수업은 친구와 함께 이야기를 하면서 수업할 수 있어서 더 자유롭고, 모르는 내용도 친구나 선생님에게 더 쉽게 질문했다. 모둠활동으로 운영된 수업은 강의식 수업보다 더 기억에 남는다고 했다. 강의식 수업은 교사가 전체 학생을 대상으로 수업을 진행하므로 개인에게 신경을 쓰지 못하나, 모둠활동 수업은 선생님이 학생 개인별로 관심을 가지므로 공부가 더 잘된다고 했다.

수업은 모둠수업이 더 좋아요. 활동적인 수업은 친구와 같이 얘기해서 더 자유롭고 모르는 질문을 더 접근하기 좋아요. 모둠활동 수업은 수학, 국어, 세계사, 일본어 수업이에요. 그리구 기억에 남는 건 모둠활

동 같아요. (하늘고 2학년 학생13)

모둠활동은 애들하고 얘기를 하니까 조금 편한거 같은데 강의식 수업은 얘기를 못하는 게 조금 답답해요.(하늘고 1학년 학생16)

강의식 수업은 그게 걸끄러워요. 제가 모르는 게 있을 때 알게끔 만들어야하는데, 강의식 수업을 하면 개인 개인으로 배우는 거니까, 그러다보니까 질문하기도 위축 되는거 같고, 나는 모르는데 다른 애들은 다 알면 이걸 왜물어보지 하는 생각도 할 수 있으니까 (하늘고 1학년 학생 17).

반면 2학년 상위 성적 남학생들은, 학생활동중심수업은 강의식 수업에 비해 수능을 준비하기에는 비효율적이라고 생각한다. 강의식 수업에 비해 모둠활동은 지루하지 않으며, 교과서를 보면서 생각하지 못했던 내용을 모둠원들과 함께 보충하여 완성시키는 면은 있으나, 심화학습은 어렵다고 한다. 학습을 한 다음 그 문제에 대해서 분석하고 수학능력고사를 치러야 하므로, 시간이 많이 드는 모둠활동보다 강의식 수업을 듣고 혼자 공부하는 것이 더 효율적이라고 생각하고 있다.

모둠활동은 일단 지루하진 않으니까. 강의식 수업은 수업하는 날에, 아 진도 나가네, 이런 생각이 들고, 아 이거 공부해야하고, 시험에 나온다, 이런 생각이 드는데, 모둠활동은 이런 생각은 잘 안들고, 편하게 수업 듣고, 모둠활동이 재미가 없진 않으니까. 대부분 다 일어나서 모둠 활동하고. 모둠활동이 막상 내신이란 수능에서는 강의식 수업보다는 그냥 좀 (하늘고 2학년 학생10) .

그냥 자기가 알고 있던 걸, 모둠활동하면서 자기가 알고 있던게 있고, 교과서 보면서 놓쳤던 부분을 완성시킬 수 있는 면은 괜찮은 거 같아요. 수능에는 강의식 수업이 혼자 받아들여서 공부를 하지만, 모둠활동하면 제가 아는 것도 가르쳐주긴 하지만, 저 혼자 깊게 들어가지 못해요. (하늘고 2학년 학생8).

수능을 보기 위해서는 강의식 수업이 좀 더. 어쨌든 그 분야에 대해서 저희가 학습을 한 다음에 그 문제에 대해서 분석하고 맞춰야하니까. 모둠활동은 시간이 많이 드는데 강의식 수업은 듣고 혼자 공부하면 시간이 좀 더 효율이 더 (하늘고 2학년 학생9).

## 2) 평가의 변화: 수업의 한 과정 vs 수능과 관련성 적어

하늘고 1학년 학생들은 수행평가에 대해서 긍정적이며, 일부 수행평가는 평가라고 인식하기보다 수업의 한 과정으로 인식하고 있다.

1학년 수학 수행평가의 하나로 8분 발표가 있다. 이는 수업 시작하자마자 8분 동안 학생이 교사가 되어 수업 및 평가를 진행하고, 나머지 학생은 수업에 참여하여, 발표한 학생의 좋은 점과 고쳐야 할 점을 기록·평가하는 방법이다. 물론 발표수업을 하는 학생도 참여하는 학생들을 평가할 수 있는 상호 동료평가이다. 교사는 미리 평가기준 등을 학생들에게 제시하며, 한 학기 동안 모든 학생이 참여한다. 이를 통해 학생들은 공부를 더 할 수 있는 계기가 되었고, 평가로 생각하기보다 수업활동으로 접근하여 더 풍부하고 다양한 수업이 되었다.

애들한테 설명을 해주면 자기가 더 지식을 더 많이 알고 있어야하니까, 그거를 위해 좀 더 찾아보고 예습도 하고, 몰랐던거나 부족한거를 찾기 위해 복습도해보고, 좋았던거 같아요. (하늘고 1학년 학생16)

수업하는 수행평가는 수행평가 같지 않아서, 수행평가라는 그 틀에 박힌게 아니라, 자기가 공부를 하고 그걸 발표하는 식으로 하니까, 수행평가 틀에 벗어난 거 같고, 그런게 약간 좀 더 편하기도 하고, 수행평가라고 단순히 생각하면 좋지는 않아요. 근데 수업형식 수행평가라고 하면 흥미를 높일 수 있는거라고 생각해요. (하늘고 1학년 학생16)

그러나 2학년 상위 성적 남학생은 학생중심수업과 연계하여 이루어지는 수행평가가 수학능력고사와 관련성이 적다고 인식하고 있으며, 생활기록부 세부능력특기사항에 기록이 가능한 주제의 수행평가에는 관심을 보였다.

수행평가도 대학입학성적에 반영되면 흥미로워 할 것 같은데 그게 아니라. ‘역사적으로 어떤 인물의 입장에서 뭐 토의해봐라.’ 대학에서 이런 걸 관심을 가지려고 하니까 이런 걸 생기부에 쓸 수 있으니 관심이 가죠. (하늘고 2학년 학생8)

학생활동중심수업 및 수업 연계 수행평가에 대하여 교사와 2학년 성적 상위 학생들이 느끼는 인식의 차이는 컸다.

성취수준이 높은 학생들은 수업 방법이 대학진학에 유·불리로 작용하는 것을 먼저 생각한다. 학생이 대학진학을 정시전형으로 할 것인지 수시전형으로 할 것인지에 따라, 수시전형에서도 학생부 종합전형, 최저등급 반영, 최저등급을 반영하지 않는 경우에 따라 학생들의 인식은 달랐다.

성취수준이 낮은 2학년 학생들은 학생활동중심수업을 더 선호한다. 기억에 남는 수행평가로 뮤직비디오 만들기 음악수행평가를 들었으며, 수학 수행평가도 아이디어가 참신하고 즐거워 효율적이라고 했다. 그러나 영어단어 및 문장 외우기 등 외우는 것이 많은 수행평가는 힘들어 했다.

하늘고 1학년 학생은 성적과 관계없이 모둠수업과 수업 연계 수행평가에 긍정적이다. 수업 방법 면에서 중학교 때와 크게 달라진 것을 없다고 한다.

#### **라. 학부모 측면: 정규 교육과정에 직업 단위 필요**

문화기획 사업에 종사하는 고등학교 3학년 여학생 아버지는 초·중등학교 교육의 초점이 대학 진학에 맞추어져 있으며, 공부를 못하거나 흥미가 없는 학생이 희망을 가질 수 있는 방법을 학교교육이 찾지 못하고 있다고 했다.

초점이 대학에 맞추어져 있다. 내가 공부를 못하면 내가 갖고 싶은 직업을 못 갖는다. 그러면 공부를 안하면 사회적 기준을 못 채우면, 자기가 공부가 안되면, 다른 것을 노력해서 할 수 있는 방법을 몰라요. 공부를 덜 해도 다른 방법이 있다. 이런 희망을 줬으면 좋겠는데 그런

것은 다른 방법이 분명히 있을 텐데 그런 것이 아쉬워요. (하늘고 학부모 1)

그는 학교에서 이루어지는 수업에는 만족하지만, 다양한 직업교육이 정규 교육과정에서 이루어지기를 희망했다. 학업성취수준 보다, 모든 학생이 앞으로 살아갈 사회에서 자신의 역할을 할 수 있도록, 다양한 직업과 관련된 교육활동이 필요하다고 한다. 학교에서 직업을 알리는 시간을 정규시간에 편성하여, 다양한 직업을 가진 학부모가 함께 참여하여, 학생들이 직업에 대해 실질적인 간접경험 기회를 갖기를 바랐다.

정규적인 시간에 감자 키우는 거, 집 짓는 거, 정말 많은 것 들을 했으면 좋겠어요. 그래야지 아름다운 세상이 될거 같아요. 정규수업 이외의 다양한 교육이, (정규교육) 시간을 할애해도 정규수업을 양보해도 이것을 좀, 지식교육은 거부하는 안 해요. 그것은 훌륭하다고, 주입식, 큰 의미 없다. 방법은 나라마다 다르고, 관여할 문제는 아닌 것 같아요. 자율 활동이나 그런 다양한 경험을 할 수 있는 직업이나 여러 가지 경험할 수 있는 것을 제도권 안으로 정규 교과안으로, 근데 그 교과는 평가하는 게 아니라 많은 정보를 주고 많은 사람에게 배우고, 또한 전문 강사가 아니라 학부모도 함께 참여하는 그런게 핵심이지요. (하늘고 학부모 1).

진로 직업 관련 프로그램에 학부모 참여 방법을, 가정통신문, 운영위원회 등을 통해 확대하면, 강의의 질이나 내용이 다양화 될 것으로 기대했다. 현재는 과거와 달리 학생들이 직업에 맞춘 대학진학을 하므로, 학생 수요조사를 통해 학생들이 실제로 요구하는, 다양한 직업군을 경험하도록 하는 것이 필요하고 생각한다.

운영위원회나 가정통신문을 통해 “지원을 받습니다.” 하면 좋은데 아시는 분을 통해 정해 놓은 것 같아요. 학부모 중에 다양한 직업군을 색션 별로 나누어 “좋은 말씀 하실 분 모집합니다” 하면 일은 많아지겠지만 더 퀄리티가 높아지겠고 본인이 신청했으니까 저 잘 하겠죠.

그런데 아는 분께 부탁하고 부탁해서 하면 강의의 질이나, 가정통신문이나, 세부적으로 나누어 학부모 지원이나 학교에서 섭외해서 아이들에게 도움을 주는 것이, 수요에 대해서 학생들도 나름 궁금한 게 있으면 여론조사를 수요조사를 해서 거기에 맞는 것을 할 수도 있고 직업이 진로에 대해 직업이 중요한 부분이고 저희 때는 대학을 가는 게 목표지만 지금은 제가 느끼기에 아닌 것 같아요. (하늘고 학부모 1)

학교에서는 미래사회에 대비하지 못한 진로특강이 이루어지고 있다고 비판했다. 현재 손꼽는 몇몇 직업을 가진 외부 인사를 초청하기보다, 관심 있는 분야에서 시작하여, 관련된 직업군을 찾아가는 방법을 찾도록 하는 방안과 함께, 학부모의 다양한 직업을 활용하는 진로·직업 교육을 제안했다<sup>11)</sup>.

그는 학생 시절에 직업에 대해 미리 생각하고 준비하면, 미래 사회생활을 더욱 잘 준비하게 되어, 자신이 생각한 대로 살게 되지만, 학생 때에 준비하지 않으며 먹고 살기위한 직업을 취하게 된다고 한다. 대학의 자소서 등이 진로와 직업을 연계하는 틀을 갖추었지만 실질적으로 영향을 미치기는 어렵다고 보고 있다.

근데 직업이 어떤거나 여러 직업에 대해 직업이 하는 역할, 그 얘기를 그 의미 더 들어가다 보면 본인이 하고 싶은게 우선되는 꿈같이 얘기잖아요. 그것은 미리 준비하면 어렸을 때 미리 준비하면 그 근처리에서 노는데 그것이 없는 아이는 어렸을 때 없는 아이는 먹고 살기 위한 직업, 그래서 어렸을 때부터 그래서 요즘은 자소서 쓰는거 그 틀에 맞추었는데 어려운 애기고 (하늘고 학부모 1)

---

11) 진로특강 때 한번 보면 판사, 의사, 군인, 경찰, 이런 사람들이 진로특강 해요. 그 ○ ○여중 막내 거기 다니는데 직업특강 하는데 저도 갔는데 그런 사람이 90%예요. 저 때 판사, 변호사, 군인, 간호사 이래요. 정말 정말 죄송한데 후진 선택이다. 가뜩이나 뭐 판사 검사 선생님 공무원 이거는 아니거든요. 제 개인적 생각예요. 그렇게 하지 말고 딱 정해져 있는 거 말고, 뭐 법률에 대해 얘기해 줄 수 있는 직업에 대해 얘기하지 말고 광범위하게 얘기하고 법률에는 뭐가 있어 판사, 변호사, 변리사도 법무사 이렇게 접근해야 하는데 시작하자 마자 판사야 그러니까 아이들이 공부 얼마나 해야 되요 이런거 묻지요.



#### 마. 소결

하늘고 교장은 수업·평가·기록을 학교의 가장 중요한 교육활동으로 생각하고 있다. 수업-평가-기록 일체화, 배움중심수업을 학교교육활동의 중요 항목으로 내건 만큼 다양한 학생참여형수업의 필요성에 대해 인식하고 있으나, 실제 운영과는 차이가 있다.

학생활동중심수업은 주로 1학년에서 교사 개인별로 활성화되어 있으며, 학년이 올라갈수록 강의식 수업을 진행하고 있어, 전체교사의 수업 문화로 확대되지는 못했다.

하늘고에서 전문성, 자율성에 기반한 학생활동중심수업을 운영하는 교사는 수업 주제 및 학생에게 필요한 역량에 따라 다양한 수업방법과 교사별 과정형 평가를 운영하고 있다.

하늘고 교장, 교감은 교사에게 요구되는 과중한 업무와 다양한 요구로, 교사가 수업에 대해 자신을 성찰하고 다양한 수업방법을 시도할 여건이 되지 못하다고 했다. 한편 경험이 축적된 교사는 강의식 수업으로 이루어온 결과와 경험을 바꾸기에는 시간이 걸린다고 생각하여, 교사들에게 수업의 변화를 적극적으로 유도하지 못하고 있다.

그러나 1학년 수학교사는 과중한 학교자치 업무를 담당하며, 전국단위 연구회나 도지정 연구회에 참석하여 다양한 수업방법을 배우기 위해 노력하여, 활발한 학생참여중심수업을 하고 있으며, 1학년 과학교사 역시 자신의 업무를 담당하며 학생이 진행하는 수업 등 학생에게 부족한 부분을 채워주는 수업방법을 시도하고 있다.

3학년 학생만을 오래 지도하여 1, 2학년을 맡게 되면서 학생들의 변화를 체감하고 당황하는 교사도 있다. 학생들이 요구하는 수업 방법의 변화에 대해 다른 교사의 도움을 받지 못했으며, 교사 스스로 수업의 변화를 모색하고 학생과의 갈등 해결을 위해 노력했다.

학생활동중심수업 및 과정형 평가에 대해 2학년 성취수준이 높은 학생은 수능을 준비하기에 비효율적이며, 심화학습이 이루어지기 어렵다고 했다. 성취수준이 낮은 학생은 모르는 내용을 질문하기 좋고 더 기억에 남으며, 교사의 학생 개별 지도로 더 공부가 잘된다고 했다. 자유학기를 경험한 1학년 학생은 학생활동중심수업에 만족하며, 교사와 함께 수업을



진행하는 등 능동성을 보였다.

하늘고는 학생중심수업과 평가를 실천하는 교사, 이에 대해 갈등을 겪는 교사, 수업 산출물 전시를 불편해하는 교사가 있다.

하늘고의 수석교사는 수업 변화를 유도하는 학습동아리, 교사 연수 등을 시도하지만 교사 자발적인 참여를 기대하기 어렵고, 학교문화로 자리 잡기에는 주변에 함께하는 교사가 부재한 현실이다.

하늘고의 상황은 교사 전반적인 수업과 평가 혁신은 학교문화를 기반으로 함을 알 수 있다. 학교교육활동에 대한 합의나 공동체성이 부재한 상황에서 소속 교사들의 수업과 평가의 변화 및 이를 뒷받침하는 학습공동체는 활성화되기 어렵다.

### 3. 인사·재정

#### 가. 교직원 인사: 편한 업무 선호, 기피 업무 뚜렷

학교에서 다음 학년도 인사 조직하기가 쉽지 않다. 교사들은 상대적으로 부담감이 덜한 쉬운 업무를 맡고 싶어 한다. 학교에서 기피하는 업무로는 학생부장, 교무부장, 생활지도 관련업무, 고교 교육력도약 업무, 교육과정 업무 등이 있다.

교사에서 승진, 교육적 성취감 등이 열정적 학교생활의 동기요인으로 작용하지 못하고 있다. 교사들은 편한 업무를 선호하며, 방과후학교 수업 수당 등 추가 수당이 있는 교육활동에 관심을 보인다.

젊은 분들 의욕이 있는 분들이 있어요. 근데 선생님들의 제일 요구조건 중의 하나는 쉬운 업무 맡겠다 학년말 업무편성 할 때에 쉬운 쪽으로 막 어려운 업무를 안 하려구 해요. 어려운 업무는, 꺼리는 업무, 학생부장, 학생부장 내가 왜 그걸 하느냐 교무부장, 학폭담당, 고교교육력도약 업무, 교육과정, 기피 업무가 있어요. (중략) 요즘은 승진도 매력이 아니예요, 그리구 어떤 걸 했을 때 교육적 성취감도 큰 매력이 없어요. 선생님 개인적으로 봤을 때 뭐가 매력이 있냐면 편한 거, 또 매력이 있을 수 있냐면 방과후비 보충수업비, 비용 그러니까 편하고 경제적 인거에 대해서 관심이 많아요. (중략) 승진을 하려는 사람이 있으면 그런 어려운 업무를 맡겠지요. 근평도 있고 다면평가도 있고 승진에 뜻이

있는 사람도 많지 않고 안 말으려고 하니까 그러면 그 선생님 개인적으로 말할 수밖에 없죠. 설득을 할 수 밖에 없다. (하늘고 교감)

일반고 인사에서 3학년 담임교사 배정은 가장 중요한 일중 하나로 학교의 다른 조직보다 먼저 배정을 시작한다. 3학년 담임을 9년 연임한 하늘고 교사는, 3학년 담임을 오래한 경우 1, 2학년 학생들을 담당하게 되었을 때, 학생들의 변화에 맞춘 수업에 어려움이 있으며, 반대로 1, 2학년만 담당하고 3학년을 경험하지 못하면, 학생들의 수능에 준비에 필요한 수업을 할 수 없다고 한다. 그는 좋은 방법으로 학년 담임을 맡은 교사의 반 정도는 다른 학년으로 순환하는 방법이 교사와 학생을 위해 좋은 방법으로 제시했다.

고3 담임 오래하면 안될 것 같아. 개인적으로. 너무 타성에 젖어서. 고3 담임 오래하다가 밑으로 내려오니깐 다른 세상에 온 거 같아. 완전히 다른 패턴의 문화. 고3 오래하면 개인적으로는 안 좋은거 같아. 교사 개인적으로도 그렇고 학교의 행정적으로도 안 좋은거 같아. 왜 그러냐면 학교의 패턴이 있어야하는데 3학년은 고등학교 1학년 과학만 들고 2학년에서는 3학년 올라와야하는데 계속 3학년만 하다보니까 그 노하우가 1, 2학년 전달이 안 되고, 3학년 수능 평가를 노하우를 적용해서 2, 3학년 끌고 올라와야 혜택을 보는데 3학년 있을 때는 밑에 전달이 잘 안되잖아. (하늘고 교사2)

3학년 담임을 전년도에 경험한 하늘고 과학교사는, 자유학기를 경험한 학생들이 협업능력이나 논리적으로 발표하는 능력은 뛰어나나, 문제의 분석력 및 해결능력이 떨어진다는 판단을 했다. 이에 모둠활동으로 문제풀이 활동을 하고, 출제자의 의도가 드러나게 이원목적분류표를 작성하는 평가문항을 출제하는 수행평가 연계 수업으로, 학생의 분석력 및 문제해결력을 높이는 수업을 했다.

고등학교에서 3학년을 경험한 교사와 그렇지 않은 교사의 수업은, 학생활동중심수업과 수행평가에도 차이가 있을 수 있다. 학생의 미래역량을 키우며, 진학 만족도를 높이는 학교인사를 구현하는 정책이 고등학교

에서 필요하다.

하늘고 연구 대상자의 면담은 2018년 11월 4주에서 12월 2주까지였다. 교사 공동체성이 부족한 하늘고는 다음 학년도 인사조직을 위해 교감이 개별적으로 부탁하는 모습을 보였다. 학교 자율 운영의 주체가 되는 교사들의 소통 부재로 공동체 학교문화가 자리 잡지 못한 경우, 학교의 조직은 효율적이기 어렵고, 그 피해는 학생에게 돌아가는 구조이다.

## 나. 예산

### 1) 예산: 목적사업비 줄이고, 학교운영비와 함께 교부 희망

하늘고의 예산은 학교운영경비 4억 2천만원, 목적사업비에 해당하는 사업은 49사업으로 총 4억이 지급되었는데, 당초 2억 지급되었고 추가로 지급 2억 지급되었다.

하늘고 교장은 목적사업비가 학교운영경비와 같은 시기에 지급되기를 희망했다. 추가되는 목적사업은, 학교에서 이미 교육계획이 완료된 상태에서 시행되므로, 교사들은 계획된 업무에 추가로 업무를 더 담당하게 되어, 학교 운영의 갈등요인이 되기도 한다. 또한 목적사업을 교육행정 기관에서 운영할 때 대부분 공모형태로 진행하여, 학교에서는 계획서 및 보고서를 제출해야 하는 업무 부담이 있다.

하늘고는 교육행정기관이 운영하는 목적사업의 종류가 49가지이다. 여기에 학교 자체 운영사업을 더하면, 교사는 수업보다 사업 운영에 더 치중하게 된다. 하늘고 교사는 관리자를 제외하고 59명이다. 대부분의 교사가 크든 작든 예산이 수반되는 사업을 한 가지 이상을 맡고 있다고 볼 수 있다.

하늘고 교감은 교사가 수업에 대해 깊이 있게 생각하고, 창의적으로 운영하지 못하는 이유로, 학교의 사업이 많고 너무 복잡해서라고 했다.

학생과 교사를 지원하기 위한 교육행정기관의 사업 추진이, 학교의 자율 운영을 어렵게 하고, 교육의 본질을 수행하기 어렵게 만들고 있다.

목적사업비를 그냥 나눠주면 괜찮은데 공모하는게 불만이다. 공모를 하면 교육청에서 실적을 낼 수 있지만 학교에선 기존의 사업도 많은데

또 추가를 해야 되. 목적사업비가 학기 초에 오면 좋은데 중간에 오잖아. 학기 다 되었는데 추가를 오면 계획했던 것을 또 홀트르야 되니까. 뭔가를 집중하는데 자기 말을 자기 것을 만들어야 되는데 남의 장단에 자기를 맞추다 보니까. 참 그 자기 독특한 교사 전문성을 살리기에는 공모 사업에는 꼭 하고 싶다는 사람 있으면 좋은데 대개 추가로 온 걸 주잖아. 초에 계획던 것을 그것만으로도 잘 해주면 고마운데 추가로 오니까. (하늘고 교장)

하늘고는 교원의 예산 사용에 대한 편의성을 지원하고자, 10만원 이하 예산은 부장 전결로, 50만원 이하예산은 교감 전결로 한다. 사업계획에 의해 운영되는 큰 프로젝트가 아닌 평소 교육활동에서 발생하는 작은 경비는 미리 예상하기 어려우며 이를 강요하면 죽은 교육이 된다고 하늘고 교장은 생각한다.

예산 쓰는 것을 그 결재 없이 그냥하게, 뭐 만원 이하 이게 있어, 적극적으로 10만원 이하는 자기가 결재해서 쓰는거여. 행정실에 사달라고 하는데, 행정실에 그거 책임지기 어렵다는 거여. 전학교는 행정실에 협조하고, 자기가 결재해서 하는 걸로. 50만원 이하는 교감이. 일이 빨리 추진되지, 어차피 예산 있는 범위내서 쓰는데, 왜 교장이 그것까지 관여하나, 일을 빨리하기 위해 적어도 그건 해 주어야 한다. (하늘고 교장)

## 2) 시설: 학교공간은 학생들의 안식처

하늘고 학부모는 학교를 처음 방문했을 때, ‘디든자’ 학교 건물과 학교 공간에 텅 빈 공간이 있는 것이 놀랍고 마음에 들었으며, 빈 공간이 학생들에게 자유롭게 창의적인 생각을 갖게 해준다고 생각했다.

학교라는 게 구조가 학생들이 자유롭게 하는, 저번에 지금 교장선생님 말고 ○○ 교장선생님 학교 소개해주시는데, 교실에서 공부하기 싫으면 나와서 공부하는 공간도 있고, 실내 정원 같은 공간도 있고, 그런 것들이 학생들의 생각을 자유롭게 창의적으로, 공간적인 개념이 중요하

구나, 텅 빈 공간, 아이들이 아무 제약 없이, 아이들이 하고 싶은 거 하는 거, 돛자리 깔고 눕든, 그런 공간적인 게 학생들한테는 되게 중요하다. (중략) 공간이 디귤자로 되어있는데 엘리베이터도 있고, 3층에 가면 정원이 있고, 중간이 비어 있고 좋아요. 디귤자로 되어 있어서, 비어 있는 중정 같이 (하늘고 학부모 1)

#### 다. 소결

하늘고는 교사들 사이에 민주적 학교문화에 대한 기반이 부족한 현실이다. 이는 다음 학년도 교직원 인사에 어려움을 초래하고 있다. 교사들은 어려운 업무를 기피하여, 학교를 성장 발전시킬 수 있는 인사조직 구성을 어렵게 만들고 있다.

교사들의 민주적 협의문화가 발전하지 못한 하늘고는, 다음 학년도 인사조직을 위해 교사들이 문제를 공론화하고 해결하려고 노력하기보다, 교감이 교사에게 개별적으로 다음 학년도의 과중한 업무를 부탁하고 있다. 학교 자율 운영의 주체가 되는 교사들의 자발성이 담보되지 못한 학교문화는, 인사 조직 구성에서 교사들은 갈등 상황에 놓이게 되며, 학교의 성장 발전을 보장하기 어렵게 한다.

학교의 교사를 힘들게 하는 커다란 요인 중 하나는 교육행정기관에서 시행하는 목적사업이다. 학교가 교육활동 사업장이 되어 과중한 업무에 시달리게 되므로, 교사가 자신의 수업과 평가 방법 개선을 위한 연구 및 새로운 교육 방법 시도는 뒷전으로 밀리고 있다.

학교 자율 운영을 위한 교사 공동체의 전문성 개발은 생각하기 어렵고, 학교 관리자들도 교사의 수업변화를 적극적으로 유도하지 못하는 현실이다.

### 4. 학교문화

#### 가. 학교관리자: 학생과 교사에게 신뢰받는 교장

하늘고의 교사들은 교장이 학교 자율 운영에서 가장 중요한 역할을 한다고 생각한다. 교사들은 하늘고에서 자신이 원하는 교육활동을 펼칠 수 있으며, 지원받는다고 생각한다. 하늘고 관리자는 교사들과 학생들에

게 신뢰 받고 있다.

학교자율화는 교장 선생님이 거의 끌어가시는 것 같아. 선생님들에게 강제하지 않고 기다려 주셔. 그리고 할 말이나 일을 다 하게 해주세요. (교사1)

학교자율화는 학교장이 만든다고 봐요. 여건이 된다면 어느 학교든 학교 곳곳에 활동하는 선생님은 다 계세요. 하늘고는 많은 지원이 되고 있어요. 학교자율화는 그런 활동을 가능하게 하는 교장, 교감의 지원이 있어야 가능해요. 교사가 품을 팔아 아이디어도 나오고요. 그러면 학생 통솔, 안전 등은 부장, 교감, 교장이 케어를 해주어야 할 수 있어요. 내가 활동을 하기 위해서는 주변에서 그런 지원이 있어야 해요. (교사4)

#### **나. 교사: 학교 공동체 문화로 발전하지 못한 교사의 개별적 노력**

##### **1) 잦은 정책변화와 과중한 업무, 교육의 본질에 대해 생각하다**

학교자율화에 대하여 일부 경력교사는 기대를 갖기보다 또 바뀔 수 있는 지나가는 정책의 하나로 인식하기도 한다. 위의 교장의 인용 글에 ‘또 바뀔 텐데’에서도 알 수 있듯이, 교육정책의 잦은 변화는 학교자율화 정책을 ‘늑대소년’으로 인식하게 만들었다. 여러 가지 이름을 붙여 변화해 온 정책은 그 동안 교사에게 신뢰를 잃었으며, 부정적 인식이 자리 잡게 했다. 여기에 교육행정기관이 요구와 복잡한 사업 등으로 교사는 교육의 본질에 대해 생각하게 되었다.

교육이라는 것이 사실은 본질은 다 똑같은 거잖아요. 학생들을 잘 이끌어 올바른 사회인으로 만들어 내는게 교육이잖아요. 근데 뭐 자율화니 뭐니. 내가 볼 때는, 지나친 말일 수는 있는데, 말장난인거 같아. 무슨 학교 운영에 자율화야. 사회에 따라서 가장 적합한 미래를 향해 나갈 수 있는 인재를 만드는 것이 교육인데. 학교운영자율화. 내가 봤을 땐 말장난이에요. 자율화가 될 수는 없어요. (하늘고 교사2)

다른 일이 너무 많아. 다른 일이 시키는 일이, 교육청에서 시키는 공



문이, 이렇게 해라, 저렇게 하라는게 많고, 생활기록부도 단순화해야 하는데 무슨 꾸미기 경쟁이랄까 이런 거, 그게 너무 붕 떠서 너무 이게 음 그 단순화 쪽으로 가야되는데 너무 너무 잘하려고 때문에 너무 많은 요구가 들어가니까. (하늘고 교감)

교사들은 학교를 지원하는 어떠한 사업이나 정책보다, 교사의 가장 중요한 역할인 차분하게 수업을 준비하여 교육할 수 있는 시간을 요구하고 있다.

## 2) 교사들의 노력: 호응도 낮은 학습공동체, 수업나눔, 연수

하늘고는 과중한 수업과 많은 교육활동에도 교사 전체의 수업 방법의 변화를 모색하고자 다섯 개의 수업과 관련된 전문적 학습동아리를 운영했다. 다섯 개의 공동체는 독서교육, 배움중심수업, 토의 수업, 수업-평가-기록 일체화, 프로젝트 수업이다.

공동체 운영 활성화를 위해 중간 리더를 두고 자발적인 연수를 기획하여, 1학기에 공동체 별 2회 연수를 했다. 2학기에는 공동체 구분 없이 전체 교사 대상 감성코칭, 영화로 하는 심리치료, 힐링푸드 등 힐링을 중심으로 연수를 진행했다. 전체 교사 60명 중 40명 정도가 참석했다.

수요일 동아리 모임을 만들어, 4회 정도 운영했다. 동아리 연수에는 6~10명 정도의 교사가 참여하여, 꾸준히 수업의 변화를 모색했다.

이러한 공동체나 동아리 활동은 실질적인 수업 나눔으로 이어지지는 못하였으며, 학부모 수업공개 날에 7명의 교사가 수업공개를 하는데 그쳤다.

하늘고 교사는 수업 나눔을 상당히 어려워하고 있으며 수업공개에 참여에도 관심이 적다. 수업 나눔을 추진한 수석교사는 교사의 자율적 연수 참여 및 수업 나눔에 아직까지는 어려움이 많으며, 자발적 수업 나눔 분위기 조성, 강력한 연수 참여 동기부재 등에 아쉬움이 많다.

전문적학습공동체 관련해서 교육청으로는 안하고, 우리 자체적으로 교사동아리를 만들었거든요. 그래서 희망을 받았어요. 다섯 개를, 독서



교육 하나, 배움중심수업 하나, 토의수업 하나, 교수평기 하나, 프로젝트 하나. 이렇게 다섯 개를 가지고, 선생님들한테 교사동아리 신청을 하라고 했는데, 독서에 짝 물렸더라구요. 젊은 사람들이 중심이 되가고. 그래서 거기는 막 스물 몇 명 돼. 나머지는 열 몇 명 정도 그렇게 해가지고 집중적으로 요구하는 사람과, 그냥 신청하라니까 그냥 신청한 사람 이렇게 있는데 어쨌든 이렇게 돼서 그들만의 그룹으로 두 번 정도 모여서 연수를 했지. (하늘고 교사 1)

학부모 수업공개 있잖아요. 그 날만 하는거로 하자. 그날엔 모든 사람들이 공개를 하지만 특별히 제한수업으로 공개하는 사람을 별도로 두자. 그래서 그날 여섯분인가 일곱분인가 실제로 공개를 했어요. 그리고 외부에 공문을 띄워서 수업참관하러 오시라고. 그래서 일곱분인가 와서 보시고, 끝나고 난 다음에 그날 저희가 모여서 수업토론회를 했었죠. (하늘고 교사 1)

우리 선생님들이 수업공개한다고 그래도 안오세요. 교장선생님만 오세요. 실제 안오셔. 나 여기 학교 몇 년 있었잖아요. 그죠. 배울게 없어서 안오시는 것도 있고, 내가 불편하셔서 안오시나. 선생님들 수업도 많은데 중간에 또 한시간을 들어와서 수업 본다는게 불편하신건지 저도 사실 이유는 잘 몰라요. 여쭙보질 않아서. 왜 안들어오는지 모르겠는데 안들어오시더라구(하늘고 교사 1).

학교자율화의 분위기에 따라 교사들은 당연한 권리 등에 한 목소리는 내고 지원을 받았다. 연수 참가나 수업방법개선 등 교사의 활동에는 서로 간섭하지 않으려는 분위기가 주도적이다. 이런 경향은 교사 역량 강화를 위한 연수 추진에 안전, 성교육, 청렴 등 필수 참여 연수가 아닌 경우, 실제 수업활동에 도움이 되는 자율연수에 교사의 참여를 강하게 권유하지 못하는 부분도 있다.

요즘에는 서로가 싫은 소리를 안 하는 분위기에요. 관계가 나빠지니까 서로 조심을 하지요. (하늘고 교사1)

학교 분위기가 옛날처럼 이거 하자 하면 하는 분위기가 아니에요. 그래서 일을 추진하는 입장에서 어려움이 있어요. 제가 이번에 수업선도 학교 예산으로, 교사 연수를 세 가지 준비하고, 조회 후 나가시면서 참석하시고 싶은 연수에 표시 해달라고 했거든요. 근데 3가지 중에 한 가지라도 신청을 하면 좋겠는데, 한 가지도 신청을 안 하시는 분들도 계시는 거예요. (하늘고 교사1)

연수를 추진하고 수업을 함께 개선해가고 싶은 교사는 자율화가 강조되면서 책무성이 동반되지 못함을 아쉬워했고, 구성원 간 갈등 없이 자발적 참여와 책무성을 키우는 방법 찾기가 어렵다고 했다.

교사들의 자발성, 민주적 협의문화에 대한 동의와 참여가 결여된 학습공동체는 수석교사가 열의를 가지고 시도하여도 활성화되기 어려웠고, 지속적으로 유지되지 못했다. 교사들의 자발적 협의나 공론화 없는, 내용이 없는 자율화 표방은 교사의 전문성 개발을 위해 필요한 연수, 학습공동체, 수업나눔을 오히려 교사들에게 요구하지 못하게 만들었다. 수업과 평가 개선에 뜻있는 교사 몇몇의 개별적 노력에서 교사조직의 성장으로 이어지지 못했다.

### 3) 위축되는 교사: 수업산출물 전시를 불편해하는 교사

학생활동중심과 수업과 연계한 모둠형 수행평가 등으로 교사들은 다양한 수업산출물을 많이 보유하고 있다. 하늘고 교장은 학생들이 산출물을 보면서 서로 배우는 과정을 중요하게 생각하여, 산출물을 상시 전시하도록 했다. 몇몇 수업 활동자료가 걸려있었으나 이러한 활동은 전체 교사의 호응을 얻지 못하였고, 많은 자료를 가지고 있는 교사도 산출물 전시에 다른 교사들의 눈치를 보는 등 보이지 않는 교사 갈등이 있으며, 수업에 대해 서로 토론하는 분위기로 정착되지 못했다.

그런거지. 괜히 걸었다가, 아유 너만하니, 이런거 있잖아요. 그런거지. 그 왜 학교 안에서도 그럴거예요. 지금도 학교 안에서 보면 수업에 관심을 가지고 뭔가 하려하는 사람이 있고, 과연 그런식의 학생활동중심 활동이 의미가 있냐, 고등학교에서. 이렇게 생각하시는 분들도 분명히

있거든요. 그러다보니까 분위기상 교장선생님이 어쨌든 적극적으로 하시는데 저는 그때 한번 걸었다가, 선생님한테 뭘 얘기를 듣고 그담부터는 저도 안걸거든요, 제가 그걸 걸었는데, 학부모님이 학부모 공개수업 때, 그래도 학부모님들이 오시는데, 그래도 뭔가 걸려야하는데, 아무것도 안걸려 있잖아요. 그래서 제가 좀 걸었어요. 아무래도 학부형들이 2층 교무실쪽으로 많이 오시니까 그쪽으로 주욱 걸었어요. 학생들 수업한게 있어가지고. 아니 그랬는데 갑자기 본교무실이 어떤 선생님들이 두명인가, 아우 여기다 왜 이런거 걸어, 이러셔서. 내가 거기 있는데 (하늘고 교사 1).

#### **다. 학생 측면: 학교운영에 학생자치회 의견 적극 수용**

하늘고 학생자치 활동은 능동적이고 활력이 있다. 학생회 선거에서 공약으로 제시한 내용은 학교운영에 수용하려고 노력하고 있다.

학생자치 활동은 교장, 담당교사의 열정적 지원으로 학생들은 능동적으로 학교와 학생들에게 필요한 일들을 찾아 활기차게 학교를 변화시킨다. 위의 교육과정 영역에서 언급한 것처럼 학생들은 학교운영에 깊숙이 참여한다. 학생 하브르타실, 겨울 생활복, 학교 벽화, 학교 홍보, 예산투명제 등을 자율적으로 제시하고 추진하고 있다.

이러한 학생자치회 활동은 전체 학년은 대상으로 한 학급조직보다 학생회 부서별로 이루어지고 있다.

의견을 내는 것은 따로 학생회에서 진행을 하는 거여서 저희 학교는 반장이랑 학생회에서 조직된 부서에서 따로 활동해요. (중략) 지금 학생회 반장 역할이 별로 없다보니까 학생회 수련회가면 반장도 같이 갔거든요 평소에도 일을 추진하거나 할 때 반장이나 부반장도 같이 활동을 했으면 좋겠어요. 학생회끼리 모이는 거라서 반장 역할은 세 시간 정도 같이 회의를 하거든요 그 때 외는 역할을 모르겠어요. 학생회 공지 받아서 전달하는 정도. (중략) 크게 불편한 점을 내세우지 않아요. 학생들이 정말 원하는 것은 학생회 선거 때 공약에 미리 물어보고 다 포함을 해가지고 겨울 생활복 이런 것도 학생들이 다 하고 싶은 거라서. (학생 18)

## 라. 학부모: 학교운영위원, 학교 교육활동에 대한 시각

### 1) 학교운영위원회: 역할과 과제가 없는 학교운영위원

문화기획 사업을 하는 3학년 여학생 아버지는 자녀가 중학교에서 고등학교에 입학 시, 평준화정책으로 중학교 친구들과 달리 혼자서만 하늘고에 진학하게 된 자녀에게, 아버지가 학교에 함께 다닌다는 생각으로 심리적으로 안정을 주기 위하여 운영위원 활동을 하게 됐다고 한다.

저는 계기가 있어요. 운영위원한 계기가 ○○여중을 나오고 집이 여긴데 고교 평준화로 말도 안되게 ○○고가 옆인데, 애가 너무 상처를 많이 받은거예요. 우리가 봤을 때 그냥 가면되지 그건 우리입장이지 애 입장에서는 하늘이 무너지는 거예요. 애가 너무 안타까운 거예요 울기도 많이 울고 사실 그래서 점수도 많아 떨어졌어요. 안된 마음에 내려도 학교에 가면 심리적 도움이 될 거 같아 한 거예요. 힘을 주기보다 아빠도 하늘고 왔다 갔다 하니까 너 혼자 아니야 단지 그거 때문에 운영위원 했지요(하늘고 학부모 1)

그는 학교운영위원회<sup>12)</sup>의 역할에 대해 심의 기능은 없다고 평가 한다. 단지 교육활동 운영을 위한 형식적인 기능만이 있다고 생각한다. 운영위원회 안건을 ‘부결’ 한 경험이 없으며 ‘부결’이라는 자체가 있을 수 없다는 생각이다. 미리 심의 안건을 정리하여 제출하면, 위원회의 입장에서 다른 의견을 제시하기 어려운 분위기이다. 운영위원 선출 방식도

12) 제32조(기능) ① 국립·공립 학교에 두는 학교운영위원회는 다음 각 호의 사항을 심의한다.

학교운영위원회(초·중등교육법 제32조, 기능) ① 국립·공립 학교에 두는 학교운영위원회는 다음 각 호의 사항을 심의한다. 1. 학교현장과 학칙의 제정 또는 개정, 2. 학교의 예산안과 결산, 3. 학교교육과정의 운영방법, 4. 교과용 도서와 교육 자료의 선정, 5. 교복·체육복·졸업앨범 등 학부모 경비 부담 사항, 6. 정규학습시간 종료 후 또는 방학기간 중의 교육활동 및 수련활동, 7. 「교육공무원법」 제29조의3제8항에 따른 공모 교장의 공모 방법, 임용, 평가 등, 8. 「교육공무원법」 제31조제2항에 따른 초빙교사의 추천, 9. 학교운영지원비의 조성·운용 및 사용, 10. 학교급식, 11. 대학입학 특별전형 중 학교장 추천, 12. 학교운동부의 구성·운영, 13. 학교운영에 대한 제안 및 건의 사항, 14. 그 밖에 대통령령이나 시·도의 조례로 정하는 사항, ② 사립학교의 장은 제1항 각 호의 사항(제7호 및 제8호의 사항은 제외한다)에 대하여 학교운영위원회에 자문하여야 한다. 다만, 제1호의 사항에 대하여는 학교법인이 요청하는 경우에만 자문한다. ③ 학교운영위원회는 제33조에 따른 학교발전기금의 조성·운용 및 사용에 관한 사항을 심의·의결한다. [전문개정 2012. 3. 21.]

새롭게 학교 운영을 위하여 입후보하기보다 초등학교 때부터 늘 하는 학부모만이 운영위원 활동을 하는 점도 있다. 운영위원에게 역할이 주어져 실질적으로 학교교육활동에 참여하기를 바라고 있다.

운영위원회는 저는 정말 냉철하게 말씀드릴게요 “왜 하는지 모르겠어요.” 그냥 학교 운영을 하는데 있어서 누군가에게 객관적인 공식적인 면죄부를 받기위한거지, 예산 다 한 다음에 궁금한 거 물어보세요? 누가 얘기를 할 수가, 지난 것을 얘기하는 경우도 있어요. 저희 그냥 손만 들면, 운영위원이 예산이나 어떤 것을 결정할 때 만약에 그런 것을 언급을 하시려면, 운영위원 선거방식도 문제예요 역할이 좀 주어졌으면 좋겠어요. (중략) 예산이나 권한은 올라온 것을 ‘가결’ ‘부결’ 그런데 ‘부결’을 시키다? 있을 수 없는 얘기에요. 운영위원회 안전이 부결된 게 있나 찾아보세요. 하나도 없지요. 그 부분은 더 얘기를 해봐야. ‘의결’이라는 거는 ‘심의’를 해야 ‘의결’을 하는건데 구조적으로 안 되는 것은, 기간이 있고, 행위가 먼저 이루어지는 게 많아요, 그것에 대해 먼저 이렇게 했습니다. 예산, 10월 정도에 내년 예산 토의를 해서 더 강화 더 집중 이런 게 없는 상태에서 다 짠 플랜에, 정말 죄송하지만 의미 없는 게 운영위원회죠. 저는 자존심도 상하고 그랬어요. 이게 뭔가, 안 할라다가, 다시 하고 싶지는 않아요. (하늘고 학부모 1)

운영위원의 역할이 없으며, 학교를 위해 해야 하는 역할, 과제 등이 필요하며, 역할이 부재한 운영위원 활동은 학교교육활동 참여에 대한 기회를 차단하고, 의욕을 상실하게 하고 있으며, 학부모의 의욕적 교육활동 참여에 대해 시간의 제약 등으로 학교가 수용하지 못하는 경우가 있다.

과제도 없어, 올해는 이런 일을 추진하는데 적극적인 홍보, 하늘고는 어떤 학교다 이런 과제도 없고, 가서보면 손들고 밥 먹고 끝. 제가 처음에는 자기소개서는 거창해요 총장 나가는 거 같아. 와서 회의 몇 번 하면, 아 의욕을 꺾는 것도 있어요. “같이 합시다.” 결과물이 나와야지, 같이 움직여야 하는데, 다 정해져 있는데 (하늘고 학부모 1)

그는 학교는 학부모의 입장에서 보면 편하게 다가갈 수 있는 곳이 못되며, 선생님들에게도 편하게 의견제시 하기는 어렵다고 한다. 학교 방문의 날이 자녀의 성적을 묻는 경직된 날이 아닌 학교 운영에 의견을 제시하는 소통의 날이 되어야 한다고 했다. 온·오프라인을 통한 소통이 부재하며 이에 따라 학부모의 학교 참여 등 좋은 기회를 놓치고 있는 부분이 있다고 했다.

편안하게, 학교, 학부모 입장에서 보면 그렇게 편한 단체는 아니에요. 선생님도 편하게 다가오지 않아요. (중략) 방문해서 물어보는 날 그거 자체가 경직되어 있지 않았나? 성적 물어보고 그런게 아니라, 뭔가 좀 새로운 게, 학교에 의견제시 건의할 것도 정하고, 맨날 불만만 얘기하는가요? 뭔가 딸기 농사지어서 드시라고 할 수도, 편하게 소통할 수 있는 게, 오프라인이 아니면 온라인 상, 뭐가 만들어도 항상 문제는 소통의 문제겠지요. 기회를 많이 놓친다는 생각이 들어요. 한번은 저 나는 미국에서 캐릭터 개발 만드는 유명한 친구가 왔어요. 서울에서 학교를 나와서 관광시키는데, 하늘고 가서 한마디만, 별 생각이 다 드는데, 귀찮어, 어떻게 맞춰, 평소에 (소통이)되면 친구가 왔는데, 어떻게 맞춰, 운영위원인 저도 소통이 안되는 게 있는 평소데, 온라인, 홈페이지 말고 (하늘고 학부모 1)

그는 부정청탁 및 금품 등 수수 금지에 관한 법률이 학부모가 학교와 소통하는 것을 저해하는 한 요소로 작용한다고 생각하고 있다.

김영란법 이거도 문제인거 같아요. 학생, 학부모 선생님들과 소통을 방해하는거 같아요. 옥수수도 삶아서 드리고 그러면서 친해질 수도 있는데 소통을 막는거 같아요. (하늘고 학부모 1)

학교 운영위원회의 역할과 과제의 부재, 학부모와 학교의 소통 부족에 대한 문제는 하늘고만의 문제라고 보기는 어렵다. 많은 학교에서 학부모의 학교 참여 활동은 쉽지 않다. 학교에서 학부모를 학교 구성원으로 생각하는 인식전환도 필요하지만, 직장생활이 있는 학부모에게 학교활동에 참여를 요구하기도 어렵다.



## 2) 학부모 시각: 학생생활규정 자율, 갈등 사라지고, 더 잘 지키는

자녀가 초등학교부터 아이들을 도와주기 위해 운영위원을 했다는 또 다른 학부모는 자녀가 각각 2학년과 1학년에 재학하고 있다. 쌍둥이를 각각 입학년도를 다르게 하여 다른 학년에 재학하고 있다. 하늘고의 차별되는 교육활동을 학생의 두발·복장 자율화, 자유스러운 학교생활, 창의력·잠재력을 키우는 활동 등을 들었다. 고등학교에서 복장, 두발 등 생활규정 자율화로 오히려 중학교에서 보다 더 두발과 복장에 대해 단정한 태도를 보인다. 또한 학교에서 이로 인한 학생과 교사와 갈등, 학교폭력이 사라졌으며, 학생 생활지도를 가정에서 하게 되어 더 만족해했다.

하늘고가 조금 달라요. 두발자율화해요, (중략) 두발자율화를 아예 풀어주니까 더 나은 것 같아요. (중략) 선생님이 머리 염색하고 오면 너 하지마라 그러는데, 자율화 시키니까 더 얹해. (중략) 치마도 무릎위로 안줄여 입고 그러드라구요. 중학교때는 짧게 입지마 그러니까 더 그러더니 고등학교 때는 오히려 안드러드라구요. 딸 애들 짧게 입는 애들 많어요. 애들하고 트러블이 없어요. 왜그러냐면 가장 큰 게 두발 복장인데 그게 트러블이 없어요. 그리고 아이들 중학교보다 학폭위가 없어요. 거꾸로 아이들을 해주니까 거꾸로 일상화되어 집에서 부모네가 머리 하얗게 하면 뭐라고 하고, 학교에서는 자율화 하니까 지도가 자유스럽게 더 되는 거 같아요 (하늘고 학부모 2)

## 3) 학부모, 학생의 의견을 듣다

학교는 학생들의 의견을 들으려고 노력한다. 급식에서 물을 마신 컵을 두는 위치를 세 부분으로 분리하여 짬맛, 보통 맛, 싱거운 맛으로 하여 그날의 급식에 대한 간의 세기를 매일 측정하는 활동이나, 학생의 두발 자율화, 외부 인사에 대한 학교 소개자료, 수업 산출물 전시 등으로 학교의 자유스럽고 창의적인분위기를 느끼고 있다고 했다.

(학교에서) 교장선생님과 식사를 하다 보니, 국이 짜다 안짜다를, 좋다 아니다를, 물먹고 놓은 컵을 가지고 성향을 알더라구요. 그런 것은



잘 하는거 같아. 반찬이 째어 그러면 찐쪽으로 물컵을 집어넣고, (중략) 두발자율화, 영상을 띄워 놓고 외부사람 보게하는 거, 그림 같은거 창에 붙여 놓는거, 그런거를 보면 자유스럽게 공부를 하도록 하는거 같아 (하늘고 학부모 2)

운영위원회에 학생대표가 참여하도록 하여 학생의 의견을 묻거나, 교사들이 학생의 교육활동에 대한 토의를 하는 것이 중학교에서 운영위원을 할 때와 다른 점이라고 했다.

운영위원회 할 때 교복이나 학생들과 관련된 것을 할 때 학생 참여를 시켜요. 네가 생각할 때 어떠냐, 학생의 의견을 물어요. (중략) 선생님들두 운영위원 오면은 학교 스케줄을 짜면, 선생님께 왜 이렇게 시간표를 짰나 유독 선생님들도 마인드가 좋더라구요. 근데 중학교 때는 그렇게 없었어. 선생님들끼리 수업시수를 서로 논의하고 또 설명을 하고 운영위원 앞에서 선생님들 말씀 안하시는데 인신공격이 아닌 허심탄회한 말씀들을 하시니까 더 좋더라구요. (하늘고 학부모 2)

#### 4) 만족도 높은 특수반

그의 자녀 중 한명이 특수반에 소속되어 있는데, 특수반의 교육활동에 대하여 수업 이외의 다양한 교육활동과 관리에 만족하고 있으며, 자녀가 학교 가는 것을 좋아한다고 했다.

특수반도 잘 운영되요. 특수반 부모네가 좋아해요. 머리는 안따라가는 애들이니 밖에서 찾아서 특수반에서 예를 들어 운동도 시키고 베드민턴도 시키고 하늘고는 특수반을 엄청 잘 관리하는거 같아요. 모든게 마음에 드는데 특히 특수반도 관리를 잘 하는거 같아요. (중략) 학교가는거 좋아해요. (하늘고 학부모 2)

#### 5) 학사 선발방식 변화: 성적, 재능, 원거리에 기초

하늘고에서 ‘학사’ 반을 선발할 때 다른 학교와 다르게 성적, 재능, 원거리에 기초하여 학생을 선발하는 것을 시대의 변화에 따른 교육활동으로 보며, 긍정적으로 보고 있다.

그러나 명문대에 진학하는 학생이 있어야 학교를 빛내는 활동으로 인식하고 있다. 쌍둥이 자녀 중 한명이 대학에서 미술을 전공하고 싶어하며, 세월호와 관련한 행사에서 학교 현관에 주도적으로 여러 학생들과 함께 노란리본으로 거대한 작품을 설치하여, 지역 방송국에서 방문하여 현장을 안내하고 인터뷰 등을 하였다. 그러나 그러한 활동보다 명문대에 진학하는 학생이 더 학교를 빛낸다고 생각했다.

학사반도 성적도 성적이지만 애들 재능, 원거리 그런 것을 기초하여, (중략) 그게 더 좋은거 같아요. (중략) 이제 공부가 아니라 재능이 뛰어난 애도 있으니까 이제는 공부만 가지고 사는 세상이 아니잖아요. (중략) 명문대를 가주는 학생이 나와야 해요. 학교에서도 길러주야 되고 어떤 애들은 공부를 열심히하고 싶은데 분위기를 흐려주는 경우도 있거든요. 자유스러운 분위기에서도 되지만, 00대 같아요. 그건 뭐 예술이나 미술 이런 것 보다 더 학교를 빛낸 거지요. (하늘고 학부모 2)

하늘고에서 운영위원장을 반 학기 한 그는 그 동안 활동하면서 학교에 건의할 사항으로 학생들이 지나치게 자유스러워 즐겁지만 조금 차분한 활동을 늘이면 한다. 아쉬운 점으로는 운영위원과 학부모 위원과 교류가 없는 점을 들었다.

반학기 하면서 학교건의 사항 이런 것 생각하고 있어요. (중략) 내막에는 애들이 지나치게 까분다고, 여학생, 남학생 그런 게 아니라, 약간 오버하는 느낌, 너무 활달하더라구요. 아이들은, 나도 하루 종일 개들 땀에 웃었는데, (중략) 아쉬운 것은 운영위원과 학부모 위원과 교류가 없다. 학부모 위원들은 뭐든지 안하는 쪽으로 (하늘고 학부모 2)

#### 마. 소결

하늘고에서 교사와 학생의 학교문화는 매우 다르다.

학생자치 활동은 2018년 현 교장이 부임하면서 학생회장단 임기를 2학기부터 시작하여 다음해 1학기말까지로 변경하면서, 학생자치회는 부장을 중심으로 매우 활발하게 활동하고 있다.

학생들은 능동적으로 학교나 학생들을 위해 할 일을 찾고, 서로 소통하며 사업을 기획하고, 교사와 학생의 동의를 거쳐 일을 추진하고 있다. 하늘고 교장은 학생회장단의 선거공약 이행을 적극적으로 지원하고, 학생자치회의 의견을 존중하고 조율하는 학교운영을 한다. 학생들은 활기차고 자신의 능력과 적성을 발휘하는 학교생활을 하고 있다.

반면 하늘고에서 교사들은 공동체성을 가지지 못하고 있다. 하늘고 교장의 리더십은 학생들과 함께하는 활동에는 매우 잘 발휘되지만 교사들에게 미치지 못하고 있다.

열정적으로 활동하는 교사를 지원하고 힘을 실어주지만 그렇지 못한 교사들도 함께 참여하게 만드는 학교운영을 하지 못하고 있다. 학교생활기록부 기록에서 학생의 교육활동을 내용을 기록해야 하고, 기초과목의 과정형 평가의 비율이 40% 정도 되므로 교사들에게 수업의 변화는 필연적이라는 생각으로 교사의 인식이 바뀌기를 기다리고 있다.

교사들은 학생들처럼 학생회장 선거, 학생생활 규정 개정 등과 교육활동을 통해 교사들이 서로의 의견을 나누고 공유할 기회를 가지지 못하고 있다.

수업산출물을 전시한 교사에 대해 불편해하는 소수 교사들의 불만이 표출되었지만 이러한 갈등은 공론화로 이어지지 못하고, 더 이상 수업산출물을 전시하지 않게 되어 서로의 수업을 공유하지 않는 분위기로 이어지고 말았다.

수석교사는 다양한 교사 연수 등을 실행하지만 많은 교사가 참석하지 않아 불만족스럽지만 해결 방법을 찾지 못하고 있다.

하늘고는 교사들이 함께 연대할 수 있는 기점이나 학교운영이 필요하나 교장, 교감은 교사들의 과중한 업무와 수업 부담 등을 이유로 새로운 활동을 시도하기 어려워하고 있다.

하늘고는 교사들이 문제를 제기하고 공론화하여 협의로 이끄는 추진동력이 없으며, 이는 교사들이 공동체성을 발휘할 학교문화 결여로 나타났다. 내용이 없는 자율화 표방은 교사들이 서로에게 간섭하지 않는 개인주의로 번져 갈등을 내재하고 있다. 이러한 학교문화는 공동체의 수업·평가 혁신을 유도하지 못하게 하며, 학교를 성장·발전시키는 인사조직 구성

을 어렵게 하고 있다.

하늘고에는 학교운영위원회의 역할과 학교활동 참여에 대한 문제의식을 가진 학부모가 있다. 이러한 역할이 없는 운영위원회에 대한 문제의식은 학교 자율 운영 및 성장·발전에 필요한 부분이나, 학부모들 간 공유되었다고 보기는 어려우며, 하늘고만의 문제는 아니다.

고등학교 ‘학사’의 기능에 대해 공부보다는 생활관으로 기능의 변화에 대해 동의하며, 자율적인 학생생활 규정과 학생 자치활동이 활발한 하늘고의 교육활동을 긍정적으로 인식하는 학부모도 있다. 다만 학부모 각각의 의견이므로 전체의 인식으로 보기는 어렵다.



## V. 지구고등학교의 교육활동

### 1. 교육과정 편성·운영

#### 가. 교육과정 편성·운영: 국가교육과정과 대학입학전형에 의해 결정

지구고 교장은 교장이 된지 3년 6개월이며, 지구고에 근무한지 2년이 되었다. 그는 일반고 교육과정은 국가교육과정과 대학수학능력고사 및 대학입학전형에 의해 편성·운영되므로, 혁신학교라 하더라도 학교장에게 현재 허용되는 범위 이상의 자율권은 필요하지 않다고 한다. 고교학점제에 대해서는 하늘고 교장과 마찬가지로 실제 운영에서 어려움을 예상하였다. 지구고의 경우 유휴교실 부족으로 실제로 운영에 한계가 있음을 제시하였고, 운영이 필요하면 근처의 일반고와 연계한 공동교육과정을 염두에 두고 있으나 실질적 대안으로 구체화한 것은 아니다.

혁신학교라서 여는 것보다도 고등학교는 대입제도에 따라 움직이는거 아녜요. 고등학교는 혁신학교를 하든 안하든 대입제도에 따라 그쪽을 향해 하고 있는건데, 교육부에서는 학점제 그러는데 딱 학교에서 느끼는 것처럼 우리도 느끼는 거잖아요. 시설이 많아야 되고 교실이 많아야 되는데 우리는 30학급이기 때문에 30학급이라서 유휴교실이 없어요. 우리학교는 주변에 아파트 때문에 줄지를 안어요. (중략) 근방에 고등학교와 같이 교육과정을 같이 놓고 짜야 되지 않는가. 캠퍼스 개념으로 (지구고 교장)

하늘고와 마찬가지로 교육행정기관에서 추진하는 다양한 교육활동을 위한 목적성 사업은 희망하지 않으며, 혁신학교와 고교교육력 도약 사업을 중심으로, 학교에서 필요한 교육활동을 운영하는 것이 학교에 도움이 된다고 생각한다.

학교 운영에서 해결해야 할 문제로, 하늘고와 같이 3학년 2학기 교육과정이 정시까지 면학분위기 유지되지 못하는 것을 꼽고 있다. 실제로 우수 학생이 대학입학전형에서 최저학력을 충족하지 못하여 희망학교 진학하지 못했으며, 학력 향상을 위해 정시까지 면학 분위기를 유지하는

해결안으로 모색하고 있다.

최근에는 일반계고등학교가 3학년 1학만 지나면 수시를 쓰고 나니까 끝이 짧어요. ○○고는 정시가 많으니까 끝까지 가지만 일반고는 원서 딱 쓰고 나면, 그 수능이 필요한 애들이 학급별로 두세명 정도니까 그게 문제드라고. 우리도 그게 문제, 그래서 우리도 그게 문제라서, ○○대 하나 갈만한 애가 한 과목을 못 맞췄다고 하드라고, 그거 못 맞췄다고, ○○대를 가는 건데 그걸 못 맞춘거. 그것을 정시까지 어떻게 유지를 시켜줄까. 대입 수능까지 그게 힘든거지. 대다수의 애들이 자기는 필요 없는 건데, 분위기가 그렇게 되는 건데, 강제로 한다고 해서 가는 것도 아니고 (지구고 교장)

#### 나. 선택 과목 편성: 학생의 적성과 진학을 고려, 교사와 학생 혼란

현재(2019년) 고등학교 1, 2학년은 2015 개정 교육과정이 적용되며<sup>13)</sup>, 고등학교 3학년은 2009 개정 교육과정이 적용된다. 지구고에서 2018년에 교육과정을 편성할 때는 고등학교 1학년은 2015 개정 교육과정, 2학년과 3학년은 2009 개정 교육과정이 적용되었다.

2018학년도 입학생의 경우 고등학교 1학년 교육과정은 공통 과목으로, 2학년부터는 선택 과목으로 구성된다. 지구고는 1학년이 2학년 되는 2019학년도 2학년 선택 과목 편성에서 기초교과인 국어, 영어, 수학의 단위수를 줄이고 선택 과목을 늘려 학생의 적성과 진학을 고려하여 선택 하도록 구성했다. 학생에게 과목 선택의 폭은 넓어졌으나 학생 반편성에서 혼성반 편성, 이동수업 증가, 교실 부족, 교사 부족으로 인한 순회 교

13) 2015 개정교육과정(교육부 고시 제2015-74호 [별책1] 부칙 1. 이 교육과정은 학교 급 별, 학년도로 다음과 같이 시행합니다. 2018년 3월 1일 고등학교 1학년, 2019년 3월 1일 고등학교 2학년, 2020년 3월 1일 고등학교 3학년

4. 고등학교(PP.14) 가. 편제와 단위 배당 기준, 1) 편제, 가) 고등학교 교육과정은 교과(군)와 창의적 체험활동으로 편성한다. 나) 교과는 보통 교과와 전문 교과로 한다.

(1) 보통 교과 ㉞ 보통 교과의 영역은 기초, 탐구, 체육·예술, 생활·교양으로 구성하며, 교과(군)은 국어, 수학, 영어, 한국사, 사회(역사/도덕 포함), 과학, 체육, 예술, 기술·가정/제2외국어/한문/교양으로 한다. ㉟ 보통교과는 공통 과목과 선택 과목으로 구분한다. 공통 과목은 국어, 수학, 영어, 한국사, 통합사회, 통합과학(과학탐구실험 포함)으로 하며, 선택 과목은 일반 선택 과목과 진로 선택 과목으로 구분한다.

사 증가 문제 등이 나타났다.

우리 교육과정이 다른 학교도 비슷하겠지만 1학년은 다 공동과정으로 짜져있으니 융통성이 없고, 2학년 올라와서 선택과정을 많이 두었어요. 기본단위 국, 영, 수를 줄이고 선택과목에, 체육전공학생이다 그러면 기본과목을 그대로 배우고 선택과목에 음악, 미술, 체육 그렇게 들어 있어요. 체육을 전공할거면 자기가 체육을 선택하면 되고, 국영수를 선택하지 않고, 의대를 갈거면 2학년 때 수학을 선택하고 3학년에서도 수학을 선택하도록 학생들이 선택할 수 있는 폭을 넓게 해놓았어요. 그러다 보니 올라가는 2학년 반편성 문제가 되더라구요. 남녀분반을 좋아하는데 선택을 많다보니까 혼합반이 될 뿐더러 이동수업을 많이 해야 되고, 그런 상황이 되고 그런데 교실 여건은 시설적으로 거기 따라가지 못하고 교실이 부족한 그런 어려움이 있습니다. (중략) 아무래도 과목 수도 늘어나고 선생님도 부족하지요. (지구고 교감)

학생들은 이동수업에 불만이 있으며, 학급 인원과 이동수업 인원이 맞지 않아 여분의 책걸상을 교실에 두고 불편하게 사용하고 있다.

저희 반은 30명인데 책상은 늘 40개를 가지고 살아요. 저희 반은 내년에도 지금 1학년에 2학년 올라가는 애들은 책상은 30명인데 40개를 놓고 살아야 해요. 넣었다 뺐다 못하니까(지구고 교사4)

2019학년도 고등학교 1학년이 2학년이 되는 2020학년도 선택 과목 편성에서 지구고 교사와 학생들은 수업시수, 여러 과목 담당 등으로 갈등과 혼란을 겪고 있다.

2015 개정 교육과정에서 공통 과목을 이수하고 난 뒤 교과별 학문의 기본적 이해와 자신의 적성과 진로에 맞는 맞춤형 학습을 할 수 있도록 선택 과목을 두고 있다. 선택과목은 일반 선택과목과 진로 선택 과목으로 구분된다. 일반 고등학교의 교육과정 편성·운영 기준은 학교는 학생이 이수하기를 희망하는 일반 선택 과목을 개설하도록 노력해야 하며, 모든 학생이 보통 교과의 진로 선택 과목에서 3개 과목 이상을 이수할 수 있도록 하고 있다(교육부 고시 제2015-74호 [별책1]).

지구고에서 선택 과목 개설 확대는, 2019년에 고등학교 1학년이 대학



에 입학하는 2022 대입제도는 2021 대입제도에 비해 큰 변화가 있기 때문이다<sup>14)</sup>. 2019년 현재 고등학교 1학년 학생들부터는 진로 선택 과목에 한해서 등급이 아닌 A, B, C 3단계 성취도를 대학교 입시에 활용하도록 대학에 제공하게 된다.

학생들이 진로 선택 과목에서 대학진학을 고려하여 선택하는 학생이 많아지고 있으나, 학교의 교사 수급은 크게 변화가 없다. 교사들은 기존에 자신의 과목만을 담당하던 구조에서 여러 과목을 담당해야 한다. 교사들은 새로운 과목을 담당할 준비가 되어있지 못하며, 이는 교사의 갈등요인으로 작용하고 있다.

개인당 교사는 학교 평균 18시간에 맞춰. 과목이 세계지리, 한국지리, 교사 당 나머지 시간은 다른 과목을 해야 되. 통합사회를 하지. 하트 한 사람이 해도 되는 과목이잖아. 이사람 혼자서 한국지리, 세계지리, 통합사회 하는 거지. 그 사람 시험문제 세 번 가르치는 것도 세 번(지구고 교사1)

수업 시수나 교사 수급이나 그런 거 싫다고 하면 그냥 (중략) 경력 많으신 분이 나 못해 그러면 젊은이들은 뭐 방법이 없는 (중략) 수업자체가 부담이니까. (지구고 교사2)

학생들은 과목 선택에서 혼란을 겪으며 선택할 과목을 변경하는 등 학생과 학교는 어려움을 겪고 있으며, 교사들은 새로운 과목에 대한 준비가 되지 않은 채로 있어, 결국 학생들이 받게 될 피해를 염려하고 있다.

---

14) 2022 대입제도 개편에 따른 고등학교 선택(대입정보포털 어디가, 2018.11.6.) 고교학점제 도입 및 내신 성취평가제 개선이다. 올해(2018년) 고등학교 1학년 학생들부터 2015 개정 교육과정이 도입되었다. 현재(2018년) 중학교 3학년 학생들은 두 번째로 적용받는 학년이다. 최근 대학교들은 자신의 진로에 맞는 과목을 선택하는 것을 매우 중요하게 보기 시작했다. 2015 개정교육과정에서는 학생의 진로에 따른 과목선택을 보장하기 위해서 진로선택과목을 따로 명시하고 있다. 하지만 현재(2018년) 고등학교 1학년 학생들의 경우는 자신에게 필요한 과목이 있을지라도 내신 성적이 상대평가(9등급제)로 실시되기 때문에 적은 인원이 선택하는 경우에 부담을 느낄 수밖에 없다. 하지만 현재(2018년) 중학교 3학년 학생들부터는 진로선택과목에 한해서 등급이 아닌 성취도를 대학교 입시에 활용하도록 제공하게 되었다.

제대로 (수업)준비 안 되면, 수업을 애들한테, 과중한 게, 우리도 연수 제대로 안되면 짜증나잖아요. 나가고 싶고 (중략)  
수업할 때 개별 준비가 안 되면, 뒤떨어진 수업을. 애들 시간 낭비하면서 하는 게 아닌가(지구고 교사2)

진로선택과목은 교과서가 없는 경우도 있어 교사들은 더 당황스러워하고 있다. 교육행정기관에서 관련 교사들과 함께 공동으로 수업지도안을 구상하여 공유하면 새로운 과목을 담당하는 교사에게 도움이 될 것으로 생각하고 있다.

사회과 같은 경우에는 선생님들이 한 파트씩 수업지도안을 구상을 해 보는 거예요. 그런 것을 할 수 있는 과목, 애들이 원하거나 하는 거, 공동으로 연구하도록, 학교에 교육청서 해서 학교에 배포를 해주면 어떻게 그러면 선생님들 부담도 적을 거 같아요(지구고 교사2)

#### **다. 3학년 2학기 교육과정: 일반고의 어려움, 개별화 맞춤형 교육 필요**

지구고 3학년 부장은 3학년 2학기의 교실 분위기에 대해서 개별화 된 맞춤형 교육이 필요하나 감사, 민원 등으로 개별화 교육을 추진하기 어렵다고 했다. 3학년 2학기가 되면 학생들은 진학계획이 보다 구체적으로 정해진다. 대학 입시에서 정시, 종합전형, 교과전형의 최저학력 기준, 예체능계 진학 등 다양하게 진학할 학생들을 한 교실에 모아놓고 1, 2학년과 같은 교육활동을 운영하면 학생들은 수업에 집중하기 어렵고 자신이 원하는 자소서 쓰기, 면접 준비, 교과학습 등을 학생 개별적으로 하게 된다.

똑 같은 인식일거 같은데 언론이나 현실적으로 똑 같은데 2학기 때 어려운 점들은 다 생각하고 계시지만 여러 가지가 다 같이 가야되는 시스템이기 때문에 개별화 되서 맞춤형으로 해줘야하는데 저희 나름대로 생각해서 일을 진학할 애들, 예체능 애들 유동적으로 교육과정을 운영하려고 해도 감사, 민원 등 이런 것들이 조심스러워서 추진하기가 어렵지요. (지구고 교사2)

학생들의 진학에 맞춘 활동을 지원하는 보다 자유스러운 교육과정이 요구되나 현실은 정해진 교육과정 내에서 운영해야 하므로, 학생들의 다양한 요구에 대응하지 못하는 획일한 교육과정이 운영되고 이는 학생과 학부모의 불만 요소가 된다. 일부학교에서 1, 2학기 수업 시수를 달리하여 2학기 시수를 줄이는 등 해결방안을 모색하나 실질적 효과를 거두기는 어려운 실정이다.

교육과정이 정해져 있기 때문에 우리가 건들리기에는 문제가 따르드  
라구요. 저희도 많은 아이들이 원하는 쪽으로 해주고 싶은데 그게 항상  
불만을 표시할 수 있어요. 획일화될 수밖에 없어요. (지구고 교사2)

#### **라. 창의적 체험활동: 학생자치 활동으로 학교운영 참여**

##### **1) 학생자치 활동: 학급을 기반으로 학생회 조직·운영 활성화**

지구고는 학교주변 주거 여건이 좋으며 비교적 보수적인 학교였다. 혁신학교가 되면서 학교의 이념에 맞추어 학생들의 민주성과 자율성을 높이는 활동을 확대하였다. 하늘고가 2학년 학생회 임원인 부장을 중심으로 활동한다면, 지구고는 전체 학급별 네트워크 및 혁신학교 교사를 중심으로 아이디어가 나오고, 전체 교사와 학생이 동의하는 과정에서 교사와 학생이 협력하는 활동이 많다.

학생자치 활동은 학급 실장, 부실장, 학생회 임원으로 구성되는 간부수련회에서 한 해 동안 활동할 계획을 8개의 부서에서 계획한다. 8개부서의 계획과 일정을 토론을 통해 조율하고, 결정된 부서 계획을 수련회에서 발표를 한다. 예산이 수반되는 활동은 학생자치회 예산과 혁신학교 예산 등을 활용하여 예산계획까지 실질적으로 수립한다.

학생자치회에서 만들어진 활동계획은 전체 학생을 대상으로 활동계획 설명회를 진행한다. 학생들은 미리 일 년 동안 이루어질 계획을 알고 준비할 수 있다. 학생들이 자신의 학교생활에 대한 계획을 만들고 전체 학생과 공유하는 과정은 학생들의 자율성을 높이고 학교 생활하면서 발생할 수 있는 갈등을 줄이는 효과가 있다.

원래는 보수적인 학교였었는데 혁신학교가 되면서 아이들에게 민주성

과 자율성을 많이 길러주자 그래서 학생회도 혁신부와 이념이 맞게 가야 된다고 생각이 돼서 올해부터는 아이들에게 더 선택권과 자율권을 주려고 노력을 했어요. 간부수련회 때 일년치 계획을 짜게 했어요. 그 때 각 부서 8개의 계획을 다 받고 그 계획 일정을 조율해서 학교측에 학생부 예산도 있고 혁신부 있으니까, 1년 동안 이런 행사를 할거니까 생각을 하고 있어라 말을 해주었기 때문에 아이들이 1년 계획을 알고 있으니까 그거 때문에 갈등을 많이 줄일 수 있었던 것 같아요. (중략) 이런 계획이 1학기 2학기 세워졌을 때 강당에 전체 아이들을 모아 부별로 전체 발표를 시켰어요. 간부 수련회에서는 간부들 앞에서 발표를 하고, 갔다 와서는 전체 학생들 앞에서 발표를 시키니까 아이들이 전체 계획을 아니까 갈등을 줄일 수 있었던 것 같아요. (지구고 교사5)

## 2) 학생자치회 부장 선발: 활동계획서 제출 후 면접, 차장보 제도

지구고 학생자치회 부장 선발은 활동계획서 제출과 면접 과정을 거친다. 면접은 학생회장단과 담당교사가 제출한 계획서를 바탕으로 활동계획, 상황 판단력 등을 알 수 있는 질문을 하여 학생을 선발한다. 이런 과정으로 선발된 학생은 자신의 계획을 실천할 수 있는 자율성과 책임감을 갖게 되어 학생회활동은 더욱 활성화되었다.

(부장, 차장) 애들 연말에 뽑을 때 한 이박삼일 했거든요. 부장 차장 뽑는 면접을. 그걸 진짜로 아이들한테 미안하데 진짜 계획서를 연간 계획서를 내라고 했어요. 실제 1년치 계획을 세워서 그것에 대해 기획력이 있는 아이들 일차면접 학생회, 학생회 담당 교사 직접 들어가서 질문도 던져서 상황 판단력도 물어보고 실제 기획을 어떻게 할지 물어서 실제 할 수 있는 아이들을 뽑아서 더 잘 굴려준 것 같아요. (지구고 교사5)

하늘고가 학생자치회장단 전체를 2학년 2학기에 선발하여 다음해 3학년 1학기까지 하도록 임기를 변경하였다면, 지구고는 3학년 학생들이 2학기에 활동이 어려움에 대비하여, 2학기에 1학년 학생을 대상으로 차장보를 선발한다. 차장보는 기존 차장에게 활동을 배우고 함께 활동하며, 다음해에 2학년이 되어 학생회 차장으로 활동한다.

2학기 때는 3학년 부장이 수능 준비해야 되니까 1학기말에 차장보 애들을 따로 뽑았어요. 차장보 애들이 차장 되는 거고, 차장보 애들은 지금 차장과 함께 하면서 도제 교육 굴릴 수 있게, 한 학기 먼저 선발 한 거죠. (지구고 교사5)

차장보 제도는 학생자치 담당교사는 아니지만 전 근무지에서 학생회 활동을 담당하던 교사의 아이디어를 받아들여 지구고가 혁신학교가 되면서 도입한 제도이다. 지구고는 이처럼 부서 간 교사들이 담당하는 업무를 넘어 서로 의견을 내고 받아들이는 활동이 두드러졌다.

차장보는 이번에 ○○○ 선생님이 처음 ○○중에서 학생회 유명하게 운영하는 분이 제 옆자리에 계셔서 아이디어를 주셔서 그렇게 했어요. (중략) 혁신부가 아이들을 많이 동원하는 행사가 많아 학생부와 많이 연계가 되더라구요. (지구고 교사5)

학생자치 예산은 학교운영비로 운영되는 학생부 자체 예산과 도교육청 공모를 통해 목적사업비 500만원을 획득하여 활동하였고, 필요한 경우 혁신학교 예산을 지원받아 활동했다. 학생회 활동은 주로 학생들이 아이디어를 내고, 교사는 필요한 물품 품위를 올리고, 행사활동은 영상을 촬영하여 SNS에 올려 기록했다.

학생회 자체 사업 예산과 이런 계획으로 학생참여 공모제가 올해 새로 사업이 있었어요. 500만원 짜리 그것을 계획 그대로 올렸어요. 그래서 처음에 1등 1번으로 예산을 타서 이 계획에 맞추어 예산을 굴리구. 추가적으로 학생부 예산을 추가를 하고 (중략) 학생부 선생님들은 아이들이 아이디어 다 가지고 있으니까 물품 품위 같은 것만 올리고, 물건 다 사서 봉지에 다 집어넣고 작업해 놓고 방송으로 깜짝 방송하고 애들 나누어 주고 방송반이 영상 찍어서 SNS에 올려서 기록도 남겨 보려고 했고 (지구고 교사5)

지구고 학생부는 학생자치회 부서, 학급실장 등이 별도로 구성된 네트

워크를 만들어, 학교의 행사활동 등에 대한 일정 변화나 새로운 계획 등을 빠르게 전달되도록 하고 학생들 간 대화를 원활하게 하도록 했다. 기존의 페이스북, SNS에 학생회 활동을 알리고 있었는데 여기에 더욱 보완한 것이다.

학생과에서 한건 SNS를 만들었어요. 부장 차장 들어 있는 방을 만들고 반장방도 따로 만들고 부원들 들어있는 방도 만들고 인적 네트워크 구성을 해서 아이들에게 원활하게 정보가 가도록(지구고 교사5).

지구고의 학생부 담당교사는 활성화된 학교 분위기가 관리자나 교사 전보 등으로 담당자가 바뀌는 경우에 발생할 수 있는 민주적인 학생자치 활동의 유지를 염려했다. 일반 공립고에서 교사 순환은 학교교육활동의 지속성과 관계가 있다. 몇몇 교사에 의해 이루어지는 활동이 아닌 학교 문화로 자리 잡고 학교의 전통적인 활동이 되어 해마다 새롭게 발전하는 축적과정이 필요하다.

안타까운 건 학교의 이념이 풍토가 몇몇에 의해서 바뀌잖아요. 교장 교감 부장 몇몇 선생님 그런 게 좀 안타까운 게 있어요. 아이들 입장에서 지속이 되어 되는데 막상 갑자기 무서운 학생부장님이 온다면 이런 것을 다 없애버릴 수가 있잖아요. 다시 또 무섭게 귀걸이 했다고 막 소리 지르고 (중략) 선생님들 아무래도 계속 순환되니까 이런 것들 교장 교감 입맛에 바뀌게 되는 게 크잖아요. (지구고 교사5)

### **3) 학생생활규정 개정: 학생 마라톤회의, 3주체가 모두 참여·결정**

지구고의 학생자치 활동은 교육행정기관의 학생생활규정 정비 공문시행으로 더욱 활발하게 추진될 수 있었다. 혁신학교가 되면서 학생들에게 자율성과 민주성을 부여하여 학생들의 자치능력을 기르고자 할 때, 교육행정기관의 생활규정 정비 공문은 학생과 교사의 활동에 추진 동력이 되었다.

지구고는 생활규정정비를 위해 하루 마라톤 회의를 했다. 오전에 학생들은 각반에서 생활규정 정비에 필요한 학급회의를 했다. 각 학급에서



나온 의견은, 학생자치회 도우미 학생들이 정리하여 대자보 형태로 강당에 붙이고, 반별로 학생들에게 포스트잇으로 의견을 표명하도록 했다.

하루 마라톤 회의하면서 학생생활규정을 정비하는 과정을 통해 학생들은 그전에 몰랐던 생활규정에 관심을 갖고, 생활규칙을 자율적 민주적으로 지키게 됐다.

혁신부 이념이랑 맞아서 학생들이랑 하루 동안 마라톤 회의를 한 거예요. 우선은 그것에 맞추어 없앨 것은 없게고 나머지 규정의 상벌점을 애들이 원하는 대로 (중략) 오전에 학급당으로 회의를 하고, 큰 벽에 대자보를 붙여놔서 부장 도우미들이 분류작업을 하는거예요. 일차 분류를 해서 학년단위로 분류를 하고, 그다음에 4교시쯤에 학년을 뭉쳐서 1, 2학년올 모아서, 이것을 강당에 붙여서 아이들에게 두 세반 썩 스티커를 주어 강당에 갔다 오라고 투표를 시킨거예요. 하루 만에 완벽할 수는 없지만 아이들 전체 의견을 모았는데, 원래 목표는 학생들이 실제 규칙을 정하고 책임감을 갖는 거였어요. (지구고 교사5)

저희 학교가 전에 교칙을 한번 바꾼 적이 있었는데 그때 관계자 분들 오시고 학생들도 다 앉아있고, 그때 모여서 우리가 이러이러하게 바꿨다 하고, 근데 그 전에 설문조사, 투표 같은걸 했어요. 어떻게 바꿨으면 좋겠냐 해서 스티커 붙이고, 그래서 지금 상당히 자유로워지긴 했거든요. 그렇다고 엄청 바뀐 건 아니지만 우리 학교 내의 교칙이니까 우리 끼리 지키는 것 있고 (지구고 학생6)

지구고에서 학생생활규정 개정은 매우 중요한 주제로 다루어졌다.

학생뿐 아니라 교사와 학부모도 개정 작업에 참여했다. 교사는 교무실별로 대자보를 붙여 스티커를 부착하는 방법을 활용했다. 이때 생활규정 개정에 찬성하는 교사가 월등이 많았다.

학부모들은 가정통신문을 활용했다. 학교운영위원회에서 의결할 때 학부모들도 적극적으로 찬성하는 분위기가 형성됐다.

지구고의 학생생활규정 개정은 학생, 교사, 학부모의 의견을 수렴하여 이루어졌으나, 시행 전 동료교사의 염려나 다른 학교 교사의 우려 등은 추진하는 교사나 학교에 부담이 됐다.



저희 학교가 아이들 규정 정비로 귀걸이를 허용을 했고 공청회를 열었거든요. 학부모 학생 교사, 3주체 공청회를 열어서 교사는 교무실 6개마다 대자보를 붙여서 스티커 붙였어요. 찬반투표를 교사들도 월등히 찬성이 많았어요. 그리고 학부모는 가정통신문을 받았는데, 1학기 때는 아이들이 부모님 대신 싸인하고 부족한 점이 있었는데, 그래서 2학기 때는 도장 받는걸로 바꿨어요. 운영위원들도 학부모님들이 오히려 개방적인 의견을 내주신분도 많아서 다 통과가 된건데, 목소리 내주신 분들 의견을 수렴해서 통과를 시켰는데, 선생님들 사이에서 우려를 표명하시니까 힘이 빠지는 것도 있었구, 다른 학교에서 고등학교가 염색을 허용해 주다니 저희 학교 진한 갈색까지였는데 그냥 염색이라고 소문이 난거예요. (지구고 교사5)

학생생활규정 개정을 통한 학생복장·두발 등 자율화는, 오히려 교사의 학생에 대한 안목을 확대하는 계기가 되고, 교육활동에 더 전념하는 계기가 됐으며, 학생들도 분수 이상의 염색이나 파머 등은 자제했다.

너무 옛날식으로 화장을 안해야지 공부를 하고, 머리를 2cm잘라야 공부를 하고, 그런 규칙이 그걸 지도하면서, 그걸 아이들 의견 맞아서 하니까, 화장하고 머리 두 볼록해도 공부 열심히 하고, 그런 괴리감을 없앤 거 같아요. 고 3때 아이들 하루 지나면 성인인데 그걸 아이들 입장으로 보니까 아이들 바라보는 시선도 여유로워지고 공부와 별개의 문제인데 생각보다 걱정보다 너무 잘 해주드라구요. (지구고 교사5)

#### **4) 학생자치활동 사례: 허그데이, 점심시간 활용 스포츠 리그 등**

학생들이 성공적인 학생회 활동으로 평하는 것에 허그데이가 있다. 등곳길에 선생님들이 학생들을 환영해주는 행사이다. 이 행사를 더 발전시켜 다음 학기에 학생들에게 등곳길에 주먹밥을 나누어 주는 주먹밥데이를 했다. 주먹밥데이는 교사와 함께 학부모도 참석하여 등곳길에 학생을 반겼다. 이러한 행사활동은 학생자치회 부서에서 계획하고 학생회 운영비로 이루어진다.

허그데이 등교시간 행사였는데 거기서 선생님하고 한번 안거나 인사만 해도 선생님이 마중나와 주시니까 좋은거잖아요. 애들 주려고 과자 사고 30만원 정도 썼어요. (중략) 반응이 좋았어요. 없던 돈이 생겨서 차장이 한번 더 진행을 했더라구요. 다른 이름으로 지원금이 150만원이 들어서 애들한테 주먹밥을 나누어주었어요. (지구고 학생7)

학생자치회 건강체육부는 점심시간을 활용하여 남학생은 풋살, 여학생은 피구를 한 학기동안 리그전으로 진행했다. 이 리그전은 고등학교는 중학교에 비하여 체육시간이 적으므로 학생들의 건강을 증진시키고 즐거운 학교생활을 위하여 기획되었다. 아쉬운 점은 시간 관계로 다양한 종목을 하지 못함을 들었으며, 좋은 점은 학생예산을 활용하여 상품을 제공하여 더 재미있는 활동으로 만들고 즐거운 생활을 한 점을 들었다.

저희 점심시간에 남자는 풋살리그 여자는 피구리그 진행했어요. 그걸로 해서 인문계고등학교는 다른 학교 중학교에 비해 적어서, 체육시간에 하고 싶은거 못하니까, 정규시간을 따라가다 보니까, 여자가 제일 좋아하는 피구, 남자는 축구해서 운영했어요. (중략) 아쉬운건 종목이 하나로 한정되다보니까 많은 사람의 의견을 들어주지 못한 게 아쉬웠고, 좋은 건 다들 열심히 하는거 보니까 뿌듯했고 그냥 아 재밌었던거 같아요. (지구고 학생13)

학생자치회 생활환경부는 야자데이 활동을 했다. 시험 2주 전쯤 간식을 준비하여 야간자율학습에 참여하는 학생에게 자율학습 1교시 후에 나누어 주는 활동이다. 학생들은 지루할 수 있는 자율학습에 활력소가 되도록 했다.

야자데이라는 것을 했는데요. 뭐냐면 간식을 사서 시험 2주전쯤 간식을 사서 포장을 해서 야간자율학습 1교시 끝나고 쉬는 시간에 나눠주는 건데 학생들이 좋아했어요. (지구고 학생14)

학생들은 허그데이나 주먹밥데이를 통해 등교시간의 즐거움을 생각했

고, 점심시간에 풋살과 피그 리그전으로 학교생활에 흥미를 더했으며, 야간자율학습 시간에 간식을 나누어 주는 야자데이로 학교생활에 활력을 불어넣었다.

만족스럽지 못한 학생회 활동으로 우산대여제와 실내화 대여제도를 꼽았다. 우산과 실내화를 대여해 주는 제도인데 홍보 및 경험부족으로 잘 되지 못했다고 학생들은 평가했다. 대여할 때 학생증을 맡기는 등 의견이 나왔으나 담보가 크다는 생각에 자율적으로 진행됐고 반납이 잘되지 않았으며, 홍보부족으로 많은 학생이 참여하지 못했다고 평했다.

학생들은 학생자치회 활동을 하면서 참여의 중요성을 생각했다. 학부모 수업공개에 학생들은 전시자료 제출을 요구했으나 실질적으로 참여한 학생이 적었고, 후배에 추천해 줄 책을 당부했을 때 참여율이 저조했다. 생활기록부에 기록이 되지 않을 때 참여율이 낮아진다고 생각했다.

학생들의 참여율이 중요하다고 느낀 것 같아요. 하려고 했는데 안됐던 거, 학부모 공개수업 때 전시를 하려고 무얼 받아야 하는데 실질적으로 낸 애가 1~2명, 또 2학년 선배들에게 후배들에게 추천해줄 책 달라고 했는데 생기부에 적어준다고 안했거든요 그랬더니 참여율이 저조했어요. (지구고 학생14)

만족스러운 학생자치 활동도 있고 그렇지 못한 활동도 있었는데, 학생 자율적으로 진행되는 활동은 과정을 통하여 학생 스스로 문제점을 생각하고 다음 년도에 반영할 방법을 모색했다.

#### **마. 창의적 체험활동: 학생 자율적인 동아리 활동**

학생 동아리 활동도 매우 활발해져서 교사에게 의지하지 않고 자율적으로 활동한다. 학교 로비에 부스를 개설하거나 버스킹 등을 하는 것이 자연스러운 학생활동으로 정착 됐다. 사례로 경제동아리 활동으로 학생들과 함께 플리마켓 등을 탐방하는 과정에서, 학생들은 자연스럽게 부스를 열고 버스킹을 하는 것을 익혔다. 처음에는 교사가 플리마켓을 열었지만, 학생부가 도움을 요청하여 알려주었더니 학생들이 자율적으로 운

영했다. 이러한 활동은 다른 동아리들에게 전달되고 전체적인 학생활동으로 정착되었다. 혁신학교가 되면서 풍부한 예산 지원과 함께 교사들의 지원과 격려는 학생들이 자신이 가진 끼를 마음껏 발산하여 능동적인 학교생활을 하도록 만들었다.

저희가 오늘 깜짝 놀란 게 오늘 여기 동아리 랩 동아리 자기들끼리 오고, 선생님께 상의하지 않고 자기들이 로비에서 뭘 열고, 이게 문화가 정착이 된 거 같아요. 저 같은 경우는 경제동아리 학생들인데, 경제 동아리 애들 데리고 플리마켓 몇 번 다녔더니 부스를 비슷한 거 갑자기 열리고, 어느 날 갑자기 버스킹이 열리고, 선생님이 한게 하니라 학생들이 주도적으로 하게 되었다는 게 올바른 방향으로 가는 것 같아요. 돈도 있고 선생님들이 혁신학교 아래 학생들의 자치활동을 적극적으로 지지하고 칭찬하고 끼 살려주니까요 학생들이 적극적으로 되더라구요. (지구고 교사3).

#### **바. 수학여행: 하루는 학급활동, 활동내용은 통 콘서트에서 발표**

학생들은 수학여행에서 하루를 학생들이 가고 싶은 곳을 정하여 활동한 것에 만족감이 컸다. 자신들이 계획하여 활동한 내용으로 UCC도 만들고, 교과와 비교과활동 전체를 발표하는 통 콘서트에서 활동한 내용을 발표하기도 했다.

우리가 혁신학교라 그런지 수학여행 갔을 때 하루정도 가고 싶은데를 정해서 스케줄을 해서 짜기로 했거든요. 그거가지고 ucc도 만들고 그래서 좋았던거 같아요. 제주도니까 가고 싶은거 있잖아요. (중략) 이중섭 거리나 올레시장 그런데 가면서 웬지 기대했던 만큼 아닌데도 있는데 기대도 안했던데가 좋았기도 하고. 이런 것도 의도치 않은 기쁨? 이런 것도 있으니까. 그래도 저희가 기획을 한거고, ucc만들려고 사진도 찍고, ucc 만들고 하니까 기억도 새록새록나고 (지구고 학생6)

통 콘서트 축제라고, 11월에 한 것. 1년 동안 한 거 보여주는 그런 것 있었고, 동아리 체험활동 부스 이런 거. 중학교 때는 일 년에 한번밖에 못했었거든요, 이렇게 엄청 다양해지는 게 좋았어요. (지구고 학생1)

#### 사. 행사활동: 불만이 발생하기도

혁신학교를 처음 시작하는 해이고 전년도에 없던 행사활동들이 만들어짐에 따라, 기존의 학교교육계획인 정기고사 일정 등이 바뀌거나 행사 일정이 바뀌는 경우가 생겨, 일반고에서 성적에 민감한 학생들에게 불만이 발생하기도 했다.

2학기 것은 이렇게 계획을 세웠어요. 이것을 시험전후 비치를 하는 거지요. 혁신학교 처음이고 아무래도 일정이 변경이 있으니까 갑자기 시험 2주전에 행사를 해야 하는 경우도 불가피하게 있고, 그런 것 때문에 마찰이 생겼어요. 행사가 많으면 아이들이 학업이 중요하다 보니까 그런 것에 대해서 불만을 가질 수 없지 않은 것 같아요. (중략) 그게 원래 시험 한달 전에 계획되어 있었는데 시험은 1주 당겨지고 행사는 일주 미뤄져서 교사들도 당황스럽고 학생들도 불만이 생겼죠. (지구고 교사5)

#### 아. 소결

지구고 교장은 고등학교 교육과정 편성은 국가교육과정과 대학수학능력고사의 출제범위 및 대학입학전형 계획에 의해 영향을 받으므로 혁신학교라 하더라도 일반학교 학교장에게 허용되는 범위 이상의 자율권은 필요하지 않다고 했다.

그렇지만 2019년 2학년의 선택중심교육과정 편성에서 한정된 범위 내에서 기초교과인 국어, 영어, 수학의 단위수를 줄이고 선택과목을 늘려 학생의 적성과 진학을 고려하여 학생이 교과목을 선택할 수 있는 범위를 넓혔다.

이 과정에서 혼성반 편성, 이동수업 증가, 교실 부족, 교사 부족으로 인한 순회 교사 증가 문제 등이 나타났으나, 교사 간 갈등은 표출되지 않았다. 이는 교사들이 여러 과목을 동시에 맡게 되거나 수업시수에 큰 변화가 없는, 기존의 교육과정에서 크게 다르지 않은 교육과정 변화에 그쳤기 때문으로 해석된다.

반면 2019학년도 1학년 입학생이 2학년이 되는 2020학년도 선택과목

편성에서 지구교 교사들은 수업시수, 여러 과목 담당 등으로 갈등과 혼란을 겪고 있다.

학생들 또한 과목 선택에서 혼란을 겪으며 선택할 과목을 변경하는 등 어려움을 겪고 있다. 교사들은 새로운 과목에 대한 충분한 준비가 되지 못하여, 결국 학생들이 받게 될 피해가 염려되고 있다.

그 동안 학교 자율화 연구에서 교육과정 다양화는 학교 개혁의 가장 본질적인 과제로 요구되었다(정진화, 2014). 2015 개정교육과정에서 일반 고등학교의 모든 학생이 보통 교과와 진로 선택 과목에서 3개 과목 이상을 이수할 수 있도록 하고, 대학입시에서 체제를 지원하면서, 학생들은 자신의 진로·진학과 연계하여 과목을 선택하고 있다. 학교 교육과정 편성에서 학생들이 요구하는 다양한 교육과정을 편성하려는 시도에서 이를 뒷받침 할 수 있는 교사 수습, 교실, 시간 편성 등 기본 인프라와 교사의 다양한 과목 전문성에 대한 준비는 미비한 실정이다.

지구교는 3학년 학생들이 2학기에 활동이 어려움에 대비하여, 2학기에 1학년 학생을 대상으로 면접을 통해 차장보를 선발한다. 차장보는 기존 차장에게 활동을 배우고 함께 활동하며, 다음해에 2학년이 되어 학생회 차장으로 활동한다.

지구교의 학생자치회는 학급단위 활동이 많고 조직적이고 체계적이다.

학생생활규정 개정에서 보듯 학급단위에서 학년단위로 의견을 모으고 전체 의견을 모으는 활동을 한다. 또한 학생자치회에서 만들어진 활동계획은 전체 학생을 대상으로 활동계획 설명회를 진행하여 학생들이 전체 계획을 알고 학교생활을 하도록 한다.

학생자치회는 허그데이, 주먹밥데이, 야자데이, 스포츠 리그 등 학교생활을 즐겁게 만드는 다양한 활동으로 학습에 지친 서로를 응원하는 활동을 하고 있다. 학생동아리 활동은 처음에는 교사의 도움으로 시작되지만 점차 자신들의 동아리 특색에 맞는 폴리마켓, 버스킹 등을 학생들 스스로 운영하고 있다.

학급단위 활동으로 수학여행에서 하루를 학급 자율 운영의 날로 하여, 학생들이 스스로 현장체험지를 결정하고 운영한 후 전체 통 콘서트에서 체험한 내용을 발표하는 등 학생의 자율성과 민주성을 기르는 다양한 활



동을 하고 있다.

지구고는 보수적인 성향의 학교였으나 혁신학교가 되며 학생들에게 민주성과 자율성을 길러주고자 선택권과 자율권을 주려고 노력했다.

지구고의 학생부 담당교사는 활성화된 학교 분위기가 관리자나 교사 전보 등으로 담당자가 바뀌는 경우 민주적인 학생자치 활동의 지속성을 염려했다.

## 2. 수업·평가

### 가. 수업의 변화: 교사들의 공동체성에 기반한 수업의 변화

#### 1) 수업의 변화: 교실에 수업자료 물품바구니를 넣다

지구고 교장은 수업이나 평가의 변화를 의도적으로 유도하기보다 교사들이 자발적으로 변화의 주체가 되기를 바라고 교사를 신뢰하는 행정을 한다.

지구고는 2018년 혁신학교로 지정되었으며, 혁신학교에서 이루어지는 다양한 체험활동이나 자치활동이 일반고에 맞게 적용되어 수업의 변화를 중심으로 학생의 진로를 지원하는 활동이 되도록 하였다.

하늘고가 일부 젊은 교사 층을 중심으로 수업의 변화를 모색한 반면 지구고는 혁신학교 담당교사들이 협의하여 모든 교실에 수업활동에 필요한 수업자료를 넣으면서 변화를 유도하였다.

교사들은 물품바구니의 포스트잇, 색지, 싸인펜 등을 활용하여 학생활동 수업을 하였고, 수업 산출물을 전시하면서 수업에 대해 자연스럽게 이야기 하게 되었다. 수업산출물 전시의 시작은 한두 명의 교사가 하였으나 점차적으로 대부분의 교사가 하게 되었다.

강의식 수업이 많았는데, 혁신학교를 하면서 예산중에서 수업개선이 있어서 교실마다 학습 자료를 많이 넣어줬어요. 교실마다 바구니에 포스트잇 그런 것을 채워서 넣어주니까 그게 다 쓰면 부서에서 넣어주니까, 교실에서 그것을 사용하다보니까 바뀌는 거 같아요. 학생들이 자기들이 한 것을 이젤에다 복도에다 내놓고 그러드라고요. 한 선생님이 그렇게 하니까 다른 선생님도 그렇게 학교 복도가 상당히 그런 것으로



채워졌지요. (지구고 교장)

## 2) 수업의 변화: 수행평가를 실질적 과정형 평가로 정착

지구고 교감은 교사들에게 학생 수행평가를 교과별 학생평가기준에 맞추어 규정대로 운영해주기를 당부했다. 이전까지는 평가기준과 실제 평가가 다르게 운영되어, 수행평가가 일제식 지필평가로 운영되는 경우가 있었다. 그는 학생들의 진학 자료로 활용되는 학교생활기록부 기록의 신뢰도를 높이도록 하였고, 수행평가가 수업과 연계되어 이루어지도록 요구했다.

학업성적관리심의위원회 의결을 거친 수행평가 기준안대로 교사들이 평가를 하려면 학생활동수업을 하여야 한다. 지구고에는 강의식 수업과 수행평가를 위한 학생활동 수업을 병행하는 교사가 많다.

혁신담당 부서의 학생활동수업을 지원하는 물품바구니, 교사들의 자발적인 수업산출물 전시, 교과별 평가기준안에 맞춘 수행평가 실시는 지구고에서 학생활동수업을 유도하는 동력으로 보인다.

수업 면에서는 제가 행복씨앗학교를 추진하면서도 그런 얘기를 했어요. 우리 고등학교니까 대입을 위주로 생각하는데 그럴려면 옛날 같은 방식은 안되겠다. 옛날에는 창체 활동에 무게 중심을 주었다면 교과세특 쪽으로 옮겨와 있잖아요. 그 과정에서 우리 선생님들은 수행평가만이라도 그 규정대로, 교과에서 하겠다고 하는 평가기준안대로 수행평가를 해라. 그전 같은 경우는 애들과 협상을 해서 시험 간단히 봐서 시험 점수를 뒀다면 발표력하면 그 점수 뒀다면, 규정대로 그 규정에 맞도록 해라. 그러기 위해서 학생활동 수업을 한 학기에 한두 번을 해야 되지 않겠나, 그것을 강력하게 요구를 했어요. (지구고 교감)

### 나. 학생활동중심수업 사례: 1학년 영어, 1학년 사회

#### 1) 1학년 영어 수업: 리딩은 직소모형, 문법은 하브르타 수업

일반고에서 학생활동중심 수업 운영은, 교육과정 분량과도 관련이 있는데 2018년도 1학년 영어 과목은 전년도에 비하여 내용이 많이 줄었다.

이는 학교에서 교사들은 학생활동중심으로 수업을 운영하는데 도움이 됐다.

다행이 올해 일학년 영어 교과서가 원래 학 학기 한권였는데, 일년에 한권으로 교육과정이 나왔어요. 그래서 시간을 확보할 수 있었어요.  
(지구고 교사5)

지구고 1학년 영어교사는 영어수업을 읽기, 듣기, 말하기, 문법으로 세분하여 운영한다. 영어 수업 전체가 아닌 읽기 부분에 직소모형을 도입하여 자신의 수업에 맞게 개발하여 적용했다. 전년도에 2학년을 맡아 적용하지 못했던 것을 올해 1학년 교과를 담당하면서 적용하고 있다. 1학년은 대학입시 준비단계로 학생활동이 많은 수업 운영에 부담이 적어 다양한 학생활동수업을 시도하고 있다.

직소는 임용고시 준비하면서 기본활동이라고 했는데 기본이지만 이걸 어떻게 운영, 수업을 할까 하다가 리딩에 해보자. 파트가 되게 많거든요. 리딩, 리스닝, 스피킹, 문법. 근데 리딩에 적용해보면 재밌을 것 같아서. 제가 고등학교에 작년에 처음 왔잖아요. 작년에는 이걸 시도할 못했어요. 처음에 와서 분위기도 보고 뭘 해야 할지 보다가. 올해 마침 1학년을 맡았어요. 1학년이 아무래도 대입에서는 준비단계여서 하고 싶은 거를 해볼 수 있겠다 생각이 들어서 했는데 (지구고 교사3)

#### 가) 리딩: 직소모형 적용 수업

직소모형을 적용하여 영어 리딩을 할 때 모둠은 두 가지 형태로 구성한다. 평소 수업하는 이질집단 모둠과 성적 동질집단 직소모형 모둠 두 가지이다. 학생들에게 위화감을 주지 않기 위하여 최상위 집단 한 그룹이 있고, 나머지 집단은 유사한 수준이지만 나머지 집단도 성적에 따라 편차를 두어 구성했다.

수준이 똑같이 가야지. 그래야 운영하면서도 착 잘 진행이 되는데, 한 곳에 몰리면 안 되기 때문에 사실은 성적을 이용했어요. 성적을 학생들한테는 미안한 그런 것들이지만 일렬로 좌악 세운다음에 하나만 얘기

를 했어요. 각 조에 일번 학생들은 성적이 우수한 탑 파이브다. 그리고 이번 삼번 사번은 너희들 다 거기서 거기다. 이러니까 애들이 뭐 굳이 성적을 따지려고 하지도 않았고 (중략) 번호를 매기고 나니까 수준별로 퀴즈를 낼 때도 수준별로 고려한 그게 가능해 지더라구요. (지구고 교사3).

#### 나) 문법: 하브르타 적용 수업

영문법에는 하브르타 수업방법을 적용한다. 하브르타 수업방법은 먼저 문법을 설명해 줄 학생 하브르타 선생님 두 명을 지원 받아 정한다. 학생부에 기록되므로 학생들은 하브르타 선생님 지원에 매우 적극적이다. 수업은 모둠에서 질문을 만들고 대표 질문을 선별하여 질문하면, 하브르타 선생님이 설명해주는 방식이다.

학생이 하브르타 선생님이 되어 수업을 진행할 때, 교사가 수업을 진행할 때 보다, 학생들이 기초적인 질문을 편하게 더 많이 하는 것을 알 수 있었다. 이 수업을 통해서 학생들이 문법에서 궁금해 하는 사항을 잘 알게 됐다.

학생 하브르타 선생님이 문법에 대해 설명을 하고, 교사가 추가로 보충하여 설명해주는 방식은 교사와 학생 모두에게 수업 만족도를 높였다.

조별로 너희들이 써본 두 가지 질문을 서로 나누고 그거에 대해서 대표 질문 하나만 골라라. 해결이 정말 안되는거 하나만 골라라. 그리고는 이제 동명사라고 하면 동명사라는 문법을 제가 그 전 시간에 미리 학생들한테 자원을 받아요. 하브르타 선생님 두 명 이런 식으로 자원을 받아요. 애들이 생기부 이런 데에 민감하잖아요. 서로 하겠다고 얘기가 나와요. (중략) 저한테는 분명 꼬덕꼬덕 한 애들이 기초적인 걸 편하게 질문하면서, 그 질문을 하나하나 적어요. 추가적으로 해주고 싶은 말이나 해결이 안 된 과제들 들으면서 적어요. 학생이 나와서 설명하는 것에서 저도 배우더라구요. (중략) 한 문장에 대한 핵심문법이 끝나면 문법책으로 들어가서 본격적으로 배우는 방식을 했더니 저도 너무 좋더라구요. (지구고 교사3).

#### 다) 수업만족도: 학생들이 스스로 더 잘하려고 노력하는 수업

학생들은 영어시간에 자신의 교실에서 하버드실(영어 전용교실)로 이동하여 수업한다. 학생들이 이동 수업을 좋아하지 않아 교원평가 결과를 우려했지만 이동 수업임에도 학생들은 직소 수업이 재미있고 도움이 많이 됐다고 평가하여 직소수업이 만족도가 높음을 알게 됐고 교사도 보람을 느꼈다.

전 사실 학생들이 하버드실까지 와서 직소하느라 이동하고 하는 게 상당히 싫어하거든요. 그래서 애들이 싫어할까봐 걱정을 많이 했어요. 근데 얼마 전에 교원평가 나올 때 내심이 애들 너무 힘들었어요 이런 거 나올거다 생각했는데, 너무 놀란 게 너무 좋았더라고 그래서 아 잘 했구나. 그 면에서 마이너스여서 깎였겠다 싶었는데, 선생님 칭찬하고 싶은 그 내용이 직소 너무 재밌었고 도움이 많이 됐어요가 많이 나오더라구요. 그래서 되게 뿌듯했어요. (지구고 교사3)

직소모형 학생활동수업은 학생들의 참여를 또래가 서로 유도하므로 더 잘 소통하며 집중하는 수업 분위기를 형성하였다. 학생들은 자신이 맡은 영역을 더 잘 기억했다. 활동중심수업은 강의식 수업에 비해 수업의 속도가 느리나 수업의 속도에 맞추어 천천히 하다면 성취 결과를 얻는다고 생각하는 학생도 있다. 직소모형 수업은 지식의 성취 이외에 활동을 통하여 책임감, 협동심을 길러주며 더 잘하려고 노력하는 동기를 부여한다고 생각하는 학생도 있다.

어쩔 수 없이 (진도가)느려지긴 해요. 너무 쳐져서 이만큼만 나가도 되나 이런 생각도 들고. 차라리 이게 더 나은 거 같아요. 나중을 생각해보면. 급하게 나가지 않아도 천천히 하다보면 되더라구요. (지구고 학생2)

저는 직소로 하는 것도 괜찮은데, 같은 생각인데. 책임감을 기르기 좋은 거 같아요. 자기가 맞춰야 애들한테 도움이 되니까 책임감도 기를 수 있고 협동심도 기를 수 있고. 더 잘하려고 노력하게 되는 것 같아요 (지구고 학생2).

다른 과목은 모둠활동에 크게 감흥을 느끼지 않았는데, 영어는 본문을 각자 하잖아요. 그러면은 ‘이것만큼은 끝내고 해석을 해주겠다.’라는 책임감도 느끼게 되고요. 가끔 단어는 아는데 해석이 잘 안 되는 부분 있잖아요. 말로 머릿속으로 정리해서 이걸 이렇게 해석하면 되겠구나, 이런 생각도 들고. 풀어보면서 에피소드 같은 거 조금씩 생기잖아요. (지구고 학생5).

학생들은 수행평가 항목에 포함되지 않더라도, 학생들 앞에서 발표할 기회를 갖고, 공부하여 발표하고 동료들의 질문을 받고 응답하는 활동에 만족감을 가졌다.

어떤 주제에 대해서 스스로 자진해서 발표하는 게 좋은 거 같아요. 그러면 일단 자기가 선택했다는 점에서 책임감을 가지게 되고 발표를 해야 하니까 주도적으로 공부를 할 수 있게 되니까. 처음에 몰랐던 건데 점차 알아가는 게 좋은 거 같아요. 영어 본문을 예를 들면 본문에 나온 거를 하나씩 맡아서 설명을 앞에서 해주고 친구들한테 질문도 받고 그 거에 대해 답변도 하고. 근데 좀 공부가 부족해서 답변을 못하거나 대답을 못하거나 추가적으로 부족한 내용은 선생님께서 (지구고 학생6):

이러한 학생활동수업은 수업에 전혀 흥미가 없어 엎드려 잠만 자던 학생도 점차 수업에 참여하게 되는 변화를 일으켰다.

공부 안하는 학생인데요, 처음에는 엎드려서 잠만 자더라고요. 그러다가 어느 순간부터 안하지만 일어나 있기는 했어요. 그 학생은 정말 힘들었을 거예요. (지구고 교사3)

#### **라) 수행평가: 수학여행, 동아리 모집 등 학교교육활동과 연관지어**

지구고 1학년 영어과의 수행평가는 수업에 참여하는 세 명의 교사가 협의하여 수행평가 주제를 정하여 공통으로 같은 주제로 운영한다. 영어과 수행평가는 어휘, 말하기, 쓰기, 듣기평가로 영역으로 나누어진다.

어휘영역은 단순한 평가로 교육행정기관에서 권장하지 않으나 영어교

과에서 어휘를 익히는 것은 기본이라고 생각하여 2주에 한번, 60개 중에서 30개를 선정하여 철자를 쓰는 형태의 어휘 평가를 지속적으로 하여 누적한 결과를 평가에 반영한다.

말하기 영역 평가는 학생들이 수학여행으로 가는 제주도 여행과 연계하여, 진로와 관련하여 자신이 가고 싶은 장소, 일정표, 교통편 등을 포함하여 ppt로 만들어 소개하도록 했다. ppt가 있는 것이 말하기에 더 도움이 되므로 ppt로 자료를 만들어 발표하게 했다. 말하기 영역 평가는 학생들이 더 발표하기 쉽도록 사진, 간단한 지역명을 넣을 수 있도록 하여 모든 학생의 참여를 유도한다.

어휘 같은 경우는요 외국어에 있어 필수라고 생각을 해서 이것을 사실은 교육청에서 안 좋아하는 것도 있어요. 어휘 시험 본다는 거 자체가. 수행이나. 근데 저는 필수로 생각이 되거든요. 외국어 영역 나중에 시험 보려면 본바탕이 1학년 때부터 반드시 들어가야 한다고 생각이 돼서 (중략) 말하기 같은 경우는 저희가 교과서랑 실생활이랑 연계해가지고 2학기 때 애들이 수학여행을 제주도로 갔다 왔거든요. 그때쯤에 연계를 해서 내가 추천하는 진로와 연관해서 가고 싶은 장소 소개. 하나의 일정표처럼 뭐 타고 가고 얼마가 걸리고 그것을 파워포인트로 만 들어요. (중략) 3분에서 5분 영어 소개하는 발표 말하기를 했구요. (지구교사3).

쓰기 영역 수행평가는 1학기에는 학년 초 동아리 모집과 관련하여, 교재 1과 동아리 소개 단원을 수행평가에 적용하여 동아리 모집 포스터를 만들고, 동아리를 소개하는 글쓰기를 했다. 평가기준을 학생들에게 제시하여 핵심문법, 구문 등 포함하도록 하고 사소한 잘못은 점검하지 않도록 하여 모든 학생이 참여하도록 했다.

쓰기는 일 학기 때 학기 초에 동아리 애들이 이제 가이드를 하잖아요. 근데 마침 일과에 동아리에 대해 나와요. 영어 일과에서. 아 이거 연계해서 쓰기를 들어가야겠다 계획은 세웠구요. 동아리 소개를 학생들이 포스터로 많이 하잖아요. (중략) 그때 교과서에 나오는 핵심 문법인 뭐

가 뭐를 포함할 것. 이게 조건. 배웠던 핵심숙어나 구문 뭐와 뭐를 표현할 것. (지구고 교사3)

2학기 수행평가로는 학교의 규칙정하기와 관련하여 가정법을 활용하여 내가 교장이라면 하는 이라는 주제로 규칙을 세 가지 쓰는 평가를 했다. 이 평가는 교과서의 가정법, 시민생활 주제 단원과 연계하여 이루어졌다. 지구고는 2학기가 시작하면서 전교생이 마라톤 토론을 하여 생활규정을 정비했다. 영어교과의 수행평가는 평가가 학교생활과 밀접하게 연관되어 있어 학생들이 더 흥미를 가지고 접근할 수 있도록 만들어졌다.

가정법. 핵심 단원 문법이 가정법이었어요. 그래서 내가 교장이라면 규칙을 어떻게 하겠다라는, 학생에 관련된 규칙을. 규칙 세 가지를 써라. 그거에 대한 근거를 쓰라는 내용이었는데. 마침 그때 가정법이랑 시민생활에 대해서 배우는 단원이 있어서 숙어랑 구문들이 딱 떨어지더라구요. 규칙을 잘 지켜야한다. 준수해야한다는 용어들을 쓸 수 있어서 그거를 했었어요. (지구고 교사3)

위 교사는 모둠활동으로 수업을 하더라도 모둠평가보다 개별 평가를 선호한다. 모둠평가에서 나올 수 있는 무임승차 효과를 방지하고, 학생과 학부모가 평가에 민감하여 평가의 신뢰도를 높이기 위해 개별 평가로 진행하고 있다. 성적 상위학생들은 특히 민감하여 성적 산출 후 진로변경에 대한 상담을 많이 하여 더욱더 객관적으로 신뢰도 높은 평가가 되도록 노력하고 있다. 성적 하위 학생도 좋은 결과를 얻을 수 있도록 평가를 수행할 때 조건을 주고 해당 조건을 맞추면 만점을 맞도록 하고 있다.

평가할 때는 제가 사실 그룹별 평가를 하지 말자는 주의거든요. 분명히 무임승차하는 학생들이 있을 거고. 우리 학생들은 1점에도 민감하기 때문에 활동은 같이 하지만 평가는 철저하게 개별로 해야겠다는 생각이 있어서. 한명씩 나와서 발표를 해요. 대신 꼴찌하는 학생도 머뭇거리더라도, 저는 조건이 몇 개 있어요. 뭐가 들어갈 것. 뭐가 들어갈



것. 그것만 맞추면 만점 받을 수 있도록, 집에서 준비해온 만큼 만점을 충분히 받을 수 있도록 그렇게 준비를 했어요. (지구고 교사3).

하늘고는 교사별로 다른 수행평가를 하며 동료 평가를 활용하여 수업과 좀 더 밀착된 교사 재량이 많은 수행평가를 실시한 반면, 지구고는 수행평가에서 동료평가보다 개별평가를 중시하였으며, 동 학년의 경우 같은 주제의 수행평가를 실시하여 평가의 신뢰도를 높이하고자 하였다. 지구고는 하늘고에 비하여 수행평가에서 학생의 성적에 좀 더 민감하였는데 이는 지구고 학생, 학부모 집단이 보다 더 성적에 민감하여 나타난 결과로 보인다.

#### 마) 수업 전문성: 수업 공유, 연수 후 실험적 시도

직소모형에서 모듈 구성은 위 교사가 영어 전문 강사로 재직할 때 같은 학교 교사의 수업공개를 통해 배우게 되었으며 두 교사는 수업을 서로에게 공개했다고 한다.

(직소모형 모듈에서) 번호 저렇게 적용해서 조별로 하는 거는 제가 예전에 영어 전문강사 했거든요. 그때 운이 좋게도 그 지역에 영어 회장 맡은 선생님이랑 같이 근무를 했는데 그 선생님이랑 저랑 수업을 항상 오픈했어요. 그 선생님이 저한테 많이 알려주셨어요. (지구고 교사3)

위 교사는 수업을 연수 등을 통하여 수업방법을 배우고, 자신과 학생 수준에 맞게 수업방법을 개발하여 적용한다. 온라인 연수로 하브르타 영문법을 공부하고, 여름방학에 방과 후 수업에 먼저 시도했고, 정규수업에 도입하여 문법 영역에서 학생의 반응을 살피면서 수업을 운영한다.

계속 개발 중이긴 한데요, 또 하나는 영문법을 가르치는데 책만 보고 그걸 해석하고 풀라고 연습문제하고 이게 의미가 없다는 생각이 들었어요. 어떻게 영문법을 가르쳐볼까 하다가, 2학기 때부터 하부르타 영문법이라는 것을 도전을 해봤어요. 그래서 여름방학 때 이거는 제가 예전에 인터넷 온라인강의 듣고 나서 재밌겠다는 생각이 들어서 여름방

학에 시도를 했구요. 방과 후에서 먼저 시도를 했는데 애들이 좋아하는구나 알게 돼서, 2학기 때 본격적으로 시작을 했는데 학생들이 좋아하더라구요. (지구고 교사3).

## 2) 1학년 사회: 수업·평가·기록 연계

### 가) 함께, 잘하고 싶어 하는 학생에게 뽐낼 기회도

1학년 사회수업은 학생활동수업을 모둠 활동과 개별 활동으로 구분하여 수업을 진행한다. 모둠 활동에서는 모든 학생이 함께 잘하는 것을 강조하게 되므로, 잘 하는 학생들이 성취감을 맛볼 기회가 적다. 이에 개별발표 활동으로 우수학생이 자신의 기량을 발휘할 수 있는 기회를 제공한다.

제가 모둠으로 하다보니까 잘 하는 아이들이 성취감을 느낄 수 있는 시간이 별로 없더라구요. 지금도 아이들은 모둠활동을 하면서 모둠을 끌여가는 것을 애들이 모둠을 끌여가면서 리더십을 키우는 기회라고 생각하기 보다는 억울하다고 생각해요. 그래서 자기를 뽐낼 수 있는 기회를 준다는 말이에요. 제가 모둠학습에서는 한 사람이 튀면 잘못된거다 한사람이 모든 것을 다하려고 하는 아이들이 있어요. (중략) 문제는 개들이 뽐낼 수 있는 기회가 없으니까 개별 활동을 하도록 해요. (지구고 교사4).

학생 발표 수업은 정기고사 후에 주로 하며, 주제를 주는 경우도 있고 그렇지 않는 경우도 있다. 개별 발표는 모든 학생이 참여하지 않는다. 한반에서 2/3정도 학생이 참가하며, 발표순서도 학생들이 자율적으로 정한다. 학생들이 수업시간에 발표한 내용은 생기부에 기록해 주므로 가급적 많은 학생들이 발표하도록 한다.

모든 학생이 다 발표하지는 않아요. 2/3정도 순서도 자기들이 알아서 해요. 뒤에 해주세요. 그러면 뒤로 주고. 끝나는 시간되면 안되니까. 길게 발표하고 그러면 못한다. 서둘러서 발표해라 못하면 담당교사와 대화했다 밖에 못써준다고 해요. (지구고 교사4)

역사가 전공인 위 교사는 1학년 통합사회 수업과 평가에서 동 학년 사회과 교사들에게 도움을 얻는다. 학생활동수업이나 수행평가의 큰 틀은 함께 협의를 하여 운영하고 작은 부분은 교사 개인별로 수행평가를 한다.

저는 역사가 전공이라 사회과 선생님들이 소스를 주세요. 이번에는 문화권에 대해서 하고 전시를 해보자하고 큰 주제를 주시면, 큰 점수가 걸려있는 것은 공통으로 하고, 작은 점수가 걸린 것은 개별적으로 수행평가 했어요. 저 같은 경우는 개별적인거하고 모둠원들이 활동하는 거 하면 한 학기 가는거 같아요. (지구고 교사4)

1학년 통합사회는 수능과 관련이 적은 과목이라 부담 없이 학생활동수업을 할 수 있다고 했다. 한국사 같은 경우는 설명식 수업을 주로하고 수행평가 할 때 한 학기 16차시에서 약 6차시 정도를 모둠활동 수업으로 진행한다.

통사를 부담스럽지 않게 활동수업을 할 수 있었든게 수능과 관련없어서 그런거 같아요. 일학년 한국사도 들어가거든요. 일학년 한국사는 이렇게 하지 못했어요. 한국사는 주로 설명식 수업이에요. 수행평가 할 때 모둠활동하고 시간을 오래 잡아 6차시 정도 (지구고 교사4)

#### 나) 학생들의 발표 주제: 공통주제, 자유주제

모둠활동에서 학생들은 모둠별로 주어진 문화권에 대해서 조사활동 등을 통해 알게 된 내용을 역할극 등을 통해 학생들에게 소개한다. 예로 모둠활동으로 아프리카 문화권을 소개하기 위해 학생들은 족장, 인터뷰 기사 등의 역할을 하여 학생들에게 문화권을 소개했다.

아프리카 문화권요. 역할은 기사가 나누어져 있는데 인터뷰했어요. 특이한 문화, 접시 끼우는 그런 문화가 있어요. 거기서 족장과 인터뷰를 해서 아프카에는 이런 게 있다, 이런 거. 검색을 해서 아프리카 부족에

서 일어나는 다양한 문화, 소 뛰어넘기 그런 거를 인터뷰하는 식으로 친구 한명과 그 우드락에 꾸민 다음에 역할극으로요. (지구고 학생15)

개별발표는 자유주제로 하는 경우 학생들은 자신이 관심이 있는 분야를 발표한다. 청년 실업에 대해 발표한 학생은 국어과 수행평가를 위해 신문을 자주 보게 되는데 신문스크랩을 하면서 청년 실업에 관심이 갖게 되어 발표 주제로 정했다.

국어시간에 저희가 수행평가에 들어가기도 하는데 신문 스크랩하는게 있어요. 그래서 신문을 많이 보는데 적합한 것을 찾으려고 요새 청년실업 일자리 그런게 보이는거예요. 아 문제가 되는구나 하다가 그래두 어떤 방안이 있을까 하다가 정했어요. (지구고 학생15)

같은 모둠에서도 학생들은 다양하게 활동한다. 말은 주제가 건조문화권이라도 학생들은 시리아 내전에 대한 컬럼, 명예 살인, 지형소개, 상품 소개 등 다양한 활동을 한다.

터키, 이란, 시리아, 시리아 내전에서 발생하는 난민에 대해서 컬럼을 썼어요. 모둠활동은 건조문화권에서 지형소개나 유명한 상품 대추야자, 명예살인 다양하게 소개했고 저는 시리아 내전에 대해서 칼럼을 썼구요. (지구고 학생16)

건조문화권에서 의식주가지고 인터뷰 기사 쓰고 예멘 가지고 보도기사 썼어요. 원래 시리아 내전만 알았는데 예멘 내전은 몰랐는데 예멘 내전은 시리아 내전과 다르게 큰 사람이 중심 그니까 대통령들의 싸움으로 국민들까지 피해를 입은거구요. (지구고 학생18)

모둠 활동에서는 교사가 주제를 주지 않는 경우도 있는데, 학생들은 처음에는 어려워하지만 인터넷을 검색하는 과정에서 공부도 되기도 하고, 정한 주제가 잘 되지 않아 다른 주제로 정하는 과정에서 교사와 대화를 하고 조사하면서 관련 주제에 대하여 깊이 있는 공부를 할 수 있다.

모둠활동 하는 것을 보면 전반적으로 뭘 생각을 하고 해가지고 오더라구요. 저는 모둠활동이 깊이가 없다고 생각은 못해봤어요. 저 같은 경우는 문화권이라고 주제를 주는 경우도 있지만 안주는 경우도 있거든요. 처음에는 난감해 하더니 인터넷을 검색하고 그 과정에서 공부가 되는 거 같아요. 이 주제를 하다가 정리를 하다가 안 되면 버리고 다른 것 하고 그러는 과정에서 배우고 해요. 저하고 얘기를 하면서 이건 어때요 저건 어때요. 물어보기도 하고 해서 모둠활동에서 깊이가 없다는 생각을 못했어요. (지구고 교사4)

#### 다) 수업의 평가와 기록

모둠활동에 대한 평가가 모둠별로 이루어질 때, 역할이 적은 학생들도 있고 많이 한 학생도 있게 되는데, 열심히 한 활동이 드러나지 않을 때 속상해 했다.

모둠은 협동적으로 할 때는 좋은데 그걸 점수화해서 성적에 들어가다 보니깐 안한 애들도 있는데 열심히 한사람이 그게 잘 안보일 때는 그게 속상한 거 같아요. (지구고 학생18)

위 교사는 생기부의 교과능력세부특기사항을 작성할 때 학생과 대화를 하면서 기록한다. 이는 학생 수가 많아 모든 학생들이 성장한 내용을 모두 파악하기 어려운 점도 있지만, 학생과 대화를 하면서 수업에서 의미 있었던 활동들을 기록을 하면 해당 학생의 관심분야와 활동 내용, 수업을 통하여 성장한 내용을 세심하게 작성할 수 있다고 했다.

그 반이 29명인가 그렇거든요. 그 아이들 하는 거 보기는 하지만 본인이 어떻게 성장했는지 알지는 못하잖아요. (중략) 생기부 쓸 때 애들 옆에 앉혀놓고 같이 쓰면 글이 상투적이 아닌 말들이 나오는 거 같아요. 어떤 질문이 했을 때, 주제를 잡을 때 어떻게 했는지 물어요. 토론하고 투표하여 주제를 정했다 등으로 학생과 대화면서 세특 내용을 작성해요. (지구고 교사4)

## 다. 일반고 3학년의 수업과 평가는 어떻게 이루어지는가?

### 1) 학생활동중심수업 vs 강의식 수업

학생활동중심 수업은 3학년 교실에서도 이루어진다. 수행평가와 학교 생활기록부 기록을 위한 학생활동수업을 하는 경우도 있으며, 학생활동 중심수업으로 진행하며 이와 연계하여 평가가 이루어지는 경우도 있다. 이는 교사에 따라 다르나 지구고 3학년 부장은 아직까지 일반고 3학년은 입시에 대비한 최저학력을 기준을 맞추기 위하여 강의식 수업을 고수할 수밖에 없다는 입장이 강하다.

3학년 선생님들은 하신분도 계세요. 영어 등 애들이랑 프로젝트 수업을 하시고 그룹별로 토론학습하고. 저는 3월 한달하고 마시겠지 했거든요. 현실성과 맞지 않겠다 했는데 한 학기 끌고 가시드라고요 (중략) 저는 전통적 수업방식을 고수할 수 밖에 없다는 생각이예요. 입시를 해야니까. (중략) 상위 수도권 국공립대학은 최저학력이 중요하니까, 최저학력을 맞추어야 하니까, 그게 없으면 상관이 없는데 결과적으로 입시와 직결된 상황에서는 중요한 상황이 되지요.(지구고 교사2).

지구고는 일반고에 비해 학생 중심의 다양한 교육활동이 많다. 이러한 많은 교육활동은 학생들의 진학활동 중 종합전형에 많은 도움이 되나, 더 좋은 진학결과를 얻으려면 수도권 주요대학의 교과전형에 맞추기 위한 학력향상을 위한 활동이 필요하다고 생각하고 있다.

3학년이니까 어차피 가장 포인트는 입시와 떼놓고 생각을 못하니까 제 일차적으로 입시를 가장 중요하게 생각을 하는데, 입시에서 교과전형과 종합전형이 있는데, 종합전형에 혁신학교가 도움을 많이 받는다는 이런 인식을 많이 가지고 있어요. 아무래도 다양한 활동들을 하려고 노력을 하시고 선생님들도, 아이들도 그러한 생각을 하죠. 종합전형을 준비하는데 도움이 되고 많은 도움이 되기도 하지만, 현실적으로 저희 학교 조금 더 실력을 향상시키고 발전해야할 부분이긴 한데 (지구고 교사 2)

일반고 3학년 부장의 입장에서 혁신학교의 다양하고 많은 행사활동은

3학년 학생들의 입시 준비를 위한 면학분위기 조성을 어렵게 한다고 본다. 행사활동으로 학력향상에 집중할 시간이 많지 않으므로 3학년 학생을 위한 교육활동의 선택과 집중이 필요하다고 본다.

활동 위주로 하다보면 자연스럽게 한 학기가 계속 어수선했어요. 사실은, 활동을 많이 하다보니까 지나면 또 무슨 대회있고 또 무슨 활동있고 그래서 맘 놓고 집중할 수 있는 시간이 많지 않다. 그래서 사실은 학업분위기 면학분위가 조정하기 위한 시간적 여유가 없기 때문에 그런 이야기를 관리자분과 하는데 선택과 집중을 위한 확실히 좀 해주는 게 그런 거면 결과적으로 활동도 하면서 학업에 더 역량을 집중하는 시간이 필요하다는 거죠. (지구고 교사2)

## 2) 수행평가: 학교생활기록부 기록을 위한 수행평가

일반고에서는 때로 모든 학생에게 맞춘 학생활동은 대학 입학사정관들의 눈에 들기 어려우므로, 생기부에 특색 있는 활동을 기록해 주기위해 상위권에 맞춘 수행평가 및 학생활동을 하게 된다. 교육부에서 생기부 기록을 간소화하였으나 여전히 교과능력세부특기사항 기록 분량이 많다고 본다. 교사가 수업에만 전념할 수 없는 업무가 많은 교육현실과 많은 학생들을 일일이 관찰하여 기록하기는 실질적으로 어렵기 때문에 일부 상위권에 맞춘 수행평가를 하고 뛰어난 활동을 기록하게 된다는 것이다.

아직까지는 교과세특이 분량이 많다. 지금학년까지는 즐기는 했죠. 어떻게 보면 교과세특을 적기위해서 활동을 하는, 세부관찰은 외려 안되고 있죠. 학생수가 많기 때문에 그렇게 적으려면 매일 적어야하거든요. 그거만 적는게 아니니까 그렇게 하신다는 분들도 간혹 있으신데 그분이 과연 다른 일들 하시는가 그거만 하니까 가능하지 않을까. 일부 아이들의 것만 초점을 맞추어 전체적인 아이들을 다 적기에는 조금, 그 아이를 위한 활동이 될 수도 있죠. (중략) 아무래도 고난이도 과제를 수행한다든가 그런게 될 수밖에 없다는 거지요. (지구고 교사2)



3학년 학생들의 경우 일부 수행평가 항목은 수업과 연계되는 과정형 평가이긴 하나 좀 더 평가와 학교생활기록에 초점을 두어, 상위 학생에 중점을 둔 평가가 이루어진다. 결국 소수 학생의 교과능력세부특기사항 기록을 위한 활동이 된다. 다양한 역량을 키우기 위한 학생활동 수업이 아닌 학교생활기록과 평가와 기록을 위한 학생활동수업이 이루어지게 된다. 평가의 객관성이 낮아지고 교사의 재량적 평가가 많이 들어가게 된다는 지적이다. 이를 보완하기 위한 방법으로 학생동료평가가 시행되기도 하는데 오히려 객관성이 더 떨어진다고 생각하고 있다.

수학 같은 경우는 수행평가는 자기가 원하는 평소에 궁금했던 것을 주제로 정해서 ppt작성해서 발표를 10분정도 발표하고 그 자리에서 평가하고 피드백 받고 했는데, 이게 쉽지 않아요. 상위 애들 30%만 소화할 수 있는 과제고 나머지 70%는 인터넷 자료 베껴서 읽고 끝내는 수준이니까 의미가 있다고 보기는 어려워요. 상위 30%라고 하더라도 지극히 선생님들의 설계의도와 다르게 하나의 어떻게 보면 교과세특을 적기위한 활동으로 역의 과정 (중략) 이렇게 하다보니까 평가에서 객관성에서 확보가 어렵죠. 교사의 재량적 평가가 많이 들어가게 되는데 그런 것을 보완하기 위해서 학생평가 이런 것들을 하는데 이런 것들을 더 불이다 보니까 더 객관성이 떨어지는 것 같아요. (지구고 교사2)

### **3) 야간자율학습: 교사토론회를 거쳐 더 효율적인 방법 도출**

지구고는 야간 자율학습을 학생의 반편성과 별도로 희망하는 학생들만 별도로 편성하여 학생들을 효율적으로 지원하려고 노력한다.

지구고 혁신부장은 기존의 반편성대로 이루어지는 야간 자율학습이, 혁신학교의 민주적인 학교문화와 맞지 않는다고 생각하여, 교사토론회를 요구했다. 학교 관리자는 자율학습을 폐지했을 때 일반계고의 진학지도 소홀과 이에 대한 학부모 반발을 염려했다. 그러나 교사들은 토론을 통하여 실제 희망하는 학생중심으로 야간 자율학습반을 분기별로 재편성하여, 학생들이 안정된 분위기에서 학습할 수 있도록 학습 분위기를 정착시켰다. 일부 자율학습을 희망하지 않았던 학생이 시험기간이 다가와 자율학습을 희망했을 때 해당 분기가 끝나고 다음 분기에 신청하여 할 수

있도록 정해진 규칙을 적용하여 학생과 학부모의 신뢰를 끌어냈다.

선생님들이 토의를 하고 와서 혁신부장이 자율학습, 야간 자율학습에 대해서 선생님들과 한번 이야기를 해보고 싶다. 일반고 고등학교인데 어렵지 않겠느냐 문제는 있겠지만, 학교서 하지 말자 그랬을 때 학부모에 대한 부담이 있지 않겠는가, ○○고등학교 공부 안시키는 학교라고, 그래도 해보고 싶다고 해서 해보라고, 회의를 하고 와서, 희망하는 애들만, 일과 끝나면 학급개념 없이 희망하는 애들만 몇 반부터 몇 반 희망자 조사해서 개네만 끌고 가겠다. 대신 희망하는 애들 인증서 그 기간 열심히 했다 그런거 주겠다. 좋은 생각했드라고. 1학년 5학급, 2학년 4학급, 그렇게 나눠서 했는데 선생님들이 교실에 들어가 계시지. 수업만 안하지 그 애들한테 필요한 애들한테 그 이상의 환경을 조성해 주야 되잖아. (지구고 교장)

#### **4) 미래역량을 키우는 교육과 더불어 진학결과도 좋아야**

일반고 교사가 가지고 있는 어려움은, 협력하고 소통하는 민주시민 역량을 키우기 위한 학생활동수업과 대학 진학을 위한 수능에 맞춘 입시를 준비하는 수업을 병행해야 하는데 있다. 대학 입시가 수시 비율이 높아지고 다양한 전형으로 많이 바뀌었어도 성적은 반영되므로 일선 고등학교에서는 입시가 가장 중요시 되고 있다.

우린 작년에 학습동아리 할때 선생님들 고민이 첫 번째는 그 연수에 대한 거였고, 두 번째는 수업개선 하라는 압박이에요. 선생님들은 아이들에 대한 두 가지 딜레마가 있어. 하나는 인성교육 하면서 좋은 교사와 학생 관계를 맞아야한다는 것도 있고, 둘째는 학교를 아이들한테 인문계 고등학교는 인문계 고등학교대로 실업계는 실업계로 거기에서의 목표를 달성 해줘야 해요. 대학을 보낸다던지 취업을 시켜줘야 된단단지. 근데 우리가 가지고 있는 고등학교. 여기는 입시에 대한 압박을 안 받을 수가 없어요. 입시가 바꿨다라는거 이외에 교과 성적 반영되지 않고 활동만해서 안 된다는 것도 사실이에요. (지구고 교사1)

지구고는 내년도 진학결과에 더 큰 부담을 가지고 있다. 혁신학교의

진학결과는 다른 학교에 비하여 도의회나 지역사회에 관심을 많이 받는다. 다른 하나는 현재 3학년 학생들은 고등학교 시 입학성적을 고르게 맞춘 학생들로 평준화지역 모든 고등학교의 입시결과가 주목되고 있다.

내년은 더 부담이 갖는 두가지요소가 있는데 말 그대로 혁신학교와 학력과의 관련성을 사회적으로 부각시키는 감을 있으니까. 두 번째는 평준화시키는 아이들이 첫해로 졸업을 시키는 해로. 입시설적에 대한 평가를 어떻게 해야 하는가 단순히 수치적으로 ○○대 몇 명인가 볼 것인가. (지구고 교사2)

#### **라. 학부모 인식: 혁신학교, 두 마리 토끼 잡아야**

일반고의 3학년 2학기 교육과정 운영에 대해 학부모들은 더욱 심각하게 인식하고 있다. 수시 전형으로 대학에 진학하고자 하는 대부분의 학생들은 1학기 정기고사 이후에는 학업에 거의 관심을 가지지 않는다는 것이다. 지구고는 90% 이상의 학생이 수시전형으로 대학에 진학하고 있다. 이러한 고등학교 3학년의 학습에 열중하지 못하는 분위기는 대부분 일반고에 퍼져있으며, 혁신학교의 경우 더욱 불리하게 작용할 것으로 생각되어 불안해하고 있다.

1학기 마무리 시험 끝나고 나면 놀려고 하고 이유 없이 핸드폰만 보려고 하더라구요. 어차피 노는 시간 이 시간이 너무 아까워요. 정시 보는 애 아니구는 너무 아까운거 같아요. (중략) 너무 많이 너무 길게 주는거죠. 그 시간이 내신 볼 애들은 공부 딱 놓았어요. 정시 볼 애들은 해야 될 애들이고 (지구고 학부모 2)

지금 특수 사립고를 제외한 공립고등학교의 고3 학부모들이 대부분 느끼는 것 같아요. 그런데 우리 학교가 더 불리한, 일반고 보다 더 불리한, 입시에 대해 더 불리한 학교가 되지 않을까 더 불안한 게 있는 거죠. (지구고 학부모 1)

지구고의 3학년 학부모는 자녀가 3학년이 되어 자기소개서를 작성하

는데 학교의 도움을 받지 못했으며, 교사가 대학입학 진학지도에 전문성과 성의가 부족하다고 생각하고 있다.

(자녀가) 불만은 한번 얘기 했어요. 자소서를 써야 되는데 도와주는 사람이 없대요. 면담을 해도 너무 안정적인 것만, 엄마는 무너지더라구요. ○○대는 될거 같은데 ○○대를 써라. 서울에 가서 입시컨설팅을 받아보니 어찌 이런 애를 ○○대를 쓰라고 하나. (지구고 학부모 2)

#### 마. 소결

지구고는 교사들의 공동체성을 기반으로 두 가지 동력으로 전체교사의 수업변화를 유도했다. 하나는 혁신학교 담당교사들이 협의하여 모든 교실에 수업활동에 필요한 수업자료를 넣으면서 변화를 유도한 것이다. 또 하나는 중간관리자인 교감의 설득력 있는 요구이다. 지구고 교감은 교사들에게 학생 수행평가를 교과별 학생평가기준에 맞추어 규정대로 과점형 평가로 운영해주기를 당부했다. 그는 학생들의 진학 자료로 활용되는 학교생활기록부 기록의 신뢰도를 높이도록 주문했고, 수행평가가 수업과 연계되어 이루어지도록 요구했다.

오래전 풀뿌리에서 시작한 혁신학교 운동이 교육청이 손을 타면서 운동성이 멀어지고 행정중심의 사업으로 변해간다는 목소리가 점점 높아지고 있다(서용선, 2014. pp. 281). 지구고는 2018년 혁신학교로 지정된 학교이다. 과거 풀뿌리 민주주의 형태와는 다르게 수업에서 수행평가의 실질적인 운영과 같이 교감이 설득하는 경우도 있으며, 학급별 특색활동, 수업의 변화와 같이 혁신부에서 주도하여 교사들 사이에 담론을 형성하여 교육활동을 하는 경우도 있다. 혹은 야간자율학습과 같이 혁신학교 방향과 부모의 기대수준에 대한 차이에 교사들의 담론을 거쳐 더 좋은 정책으로 나오는 경우도 있다.

서용선(2014)은 혁신학교 정책을 통한 변화가 의미 있는 이유는 교육 본질에 맞는 방향일 뿐만 아니라 교육 주체의 변화를 이루고 있기 때문이며, 담론-정책-실현의 변화를 동시에 가져왔기 때문이라고 했다. 이러한 혁신학교의 방향은 풀뿌리에서 혁신학교로 확장되는 현재에도 유지되

고 있다.

일반고와 마찬가지로 생활기록부 기록에 대한 고민은 혁신학교에도 있다. 3학년에서 때로 모든 학생에게 맞춘 학생활동은 대학 입학사정관들의 눈에 들기 어려우므로, 생기부에 특색 있는 활동을 기록해 주기위해 상위권에 맞춘 수행평가 및 학생활동을 하는 경우도 있다고 했다.

혁신학교가 부딪히는 가장 큰 어려움은 외풍이다. 외풍에 따라 다양한 논쟁이 벌어지고 혁신학교 운동에 부정적인 영향을 미친다. 대표적인 것은 ‘학력’과 ‘예산’이다. 학생들의 성적이 나아졌는지 보수 언론과 정치인들은 끈질기게 물고 늘어진다(서용선, 2014.). 지구고 역시 지역사회의 시선이 다른 학교에 비해 더 집중되어 있다. 학부모들은 학생이 행복한 다양한 교육활동과 더불어 대학입시에서 만족한 결과를 거두기를 기대하고 있다.

### 3. 인사·재정

#### 가. 교직원 인사: 공동체성 바탕 다음 학년도 인사조직 정비

지구고 교장은 정기전보 시 교사 초빙에서 조직 문화에 도움이 되는 교사를 희망하였다. 교감에게 많은 권한을 주어 교사를 선택할 수 있도록 하였으나 조직문화를 어렵게 하는 교사는 선택하지 않겠다는 의도를 밝혔다.

평이 안 좋은 선생님도 있구 그렇잖아. 교감 선생님이 필요하다고 생각되는 선생님은 모셔오세요. 저한테 보여 주었을 때 이 선생님 아니다 싶으면 반대는 하겠습니다. 그렇지 않으면 교감 선생님 의견을 따르겠습니다. 관리자 앞에서는 열심히 하는데 자기네 동료 직원 간 불협화음 나고 그런데 관리자는 모르잖아요. 그런 평이 있는 선생님은 그렇게 들리는 선생님을 노하겠습니다(지구고 교장).

지구고는 2018년 12월에 2019학년도 부장교사 및 3학년 담임, 업무 담당자 지정을 위한 협의를 했다. 부장교사를 임명할 때 정기 전보에 의한 이동이 있더라도 현재 재직하는 교사 중에서 임명하여 신학기 계획에 충

실하고자 했다. 부장교사는 12월에 거의 확정되어 다음 학년도 준비를 위한 1차 협의과정을 거쳤으며, 1월 부장 워크숍을 통해 다음 학년도 교육활동을 정비하여, 2019년 2월 정지 전보 후 전체 교사가 모여 교육활동을 공유한다.

지금은 학년부장은 끝났고 내년도 부장은 다 끝났어요. 그래서 원래 지난 3월 1일자로 왔을 때 그전에는 기다렸다가 발령 나면 선생님들 보고 부장하고 그랬는데, ○○고에는 초빙선생님이 많으니까 12월 되면 부장 다 결정되잖아요. 좋은점은 이 기간에 준비할 수 있고. 우리가 60명인데 많이 이동할 때 20명 가까이 움직여도 40명이 남는데, 빠지는 부장자리를 40명 중에 채워도 되잖아. 그래서 지난해 11월부터 교감 선생님께 우리가 내부에서 부장에서 하자. 빨리 다음 학년도를 준비할 수 있게 하자. (중략) 지금 이제 1월 15일 갈 때는 가는 부장이나 새로운 부장이나 같이 가는 거지. 부장 워크숍을 하는거지. 자기 부서 업무에 대해서 서로 논의하고 거기서 같이 한번 조정할 것은 하고. 1차적으로 한번 했어요. 지난주 수요일에 선생님들이 초안을 하고 다시 들어가서 부장들 같이 하고. 2월 달에 새로운 선생님과 같이 모여서 공유를 하구 (지구고 교장)

지구고 혁신부는, 2018년은 혁신학교를 처음 시작하는 해로, 많은 일들을 혁신학교에서 추진하였지만, 혁신학교 담당 교사의 업무가 과중된다고 보았다. 이에 다음해에는 혁신부에서 추진했던 교육활동을 학년부에서 운영하도록 새로운 방안을 모색하고 있다.

혁신부 선생님들한테는 좀 많이 가중이 됐지. 올해는 이제 작년에 해왔던 사업들 중에 많은 부분이 학년부로 넘겨주면서도 그 큰 거는 쥐고 있고 (지구고 교사1)

지구고에 교사의 행정업무를 지원하는 실무사가 있으나 교무부에 배치되어 있어, 혁신부는 도움을 많이 받지 못했다. 학교의 어느 부서든 많은 일이 있고 그를 지원하는 인력은 부족한 실정이다. 혁신부에서는 실무원이 부서이동을 추진하고 있다.



행복실 관리, 교무관리, 이런거는 실무원 협조를 얻어야겠다. 라고 이번엔 부장님께 말씀 드렸고. (중략) 실무사요. 어 올해 그 교무부서 확인했지만, 정작 행복부 밑이 아니라 교무부 밑으로 들어가 있어서 적극적인 협조는 못 받았어요. 그거를 부장님께서 안 그래도 실무선생님한테 살짝 얘기를 하더라구요. 행복부에 오는게 어떠냐. (지구고 교사3))

#### **나. 예산: 사용 규제 교육활동 위축, 유사사업 예산분리 업무 가중**

학교에서 교육행정기관에 요청하는 것은 예산에 대한 항목이 가장 많다. 예산 사용의 규제가 교사의 교육활동을 위축시키는 경우가 있으며 보다 자율적으로 활용할 수 있는 예산 정책을 요구하고 있다.

예산을 사용하는데 있어서, 예산사용에 대한 규제가 점점 더, 처음에는 아무 규제도 없다고 했는데. 교사들은 절대로 그 돈을 인 마이 포켓 안하거든? 그럴 수 있는 시스템도 없어요. 교사가 그 돈을 개인적으로 할 방법도 없어. 특히 선생님들한테 돈이 사용되는거가 지나치게 예민하다는거지. (중략) 협의회 돈을 쓰던, 협의회비라던가 이런 것들이. 제재가 많지. (지구고 교사1)

혁신학교 업무를 담당하는 교사는 혁신학교 사업과 고교 교육력 도약사업의 성격이 크게 다르지 않으므로, 예산을 한곳에서 보내 활용하기 쉽도록 하는 것에 대한 아쉬움이 있다. 학교에서 사업을 운영할 때는 혁신학교 예산과 고교교육력 예산의 사용 용도가 유사하므로, 교과 관련은 고교교육력 도약 사업 예산을 사용하고, 교과 이외의 사업은 혁신학교 예산을 사용한다. 두 사업의 성격이 유사한데 다른 사업으로 구분하여 예산을 운영하고 있다. 학교의 담당자의 입장에서는 하나의 사업으로 운영하여 학교에서 더욱 편리하게 활용할 수 있기를 바랐다. 실제 유사한 교육활동에 사용하지만 예산 사용 항목이 다르므로, 두 가지 계획서를 만들고 운영하여 보고서를 작성하는 것은 업무 부담이 된다는 것이다.

혁신학교하면서 느낀 거는 이거 아까 안 된다고 하셨지만 제가 언제



한번 혁신학교가 아니라 고교교육력 도약 한번 출장을 다 같이 간적이 있는데요, 타 학교 혁신학교가 아닌, 그 계획서를 보면서 이걸 작은 돈으로 운영하는 혁신학교라는 생각이 들었어요. 근데 왜 돈을 두 곳에서 오는 걸까 힘들게. 합칠 수 없다고 하셨지만 혁신학교와 고교교육력 도약하는 학교 예산을 합쳐서 하나로 운영할 수도 있지 않을까 하는 생각을 좀 해봤어요. (중략) 왜 돈도 따로 받고 보고서도 따로 써서, 하나의 행사를 운영, 예를 들어, 통 콘서트를 학교에서 운영하는데, 통 콘서트 운영비용이 여기서 빠지고, 학년부 통 콘서트 비용은 학업지원 예산에서 빠지고 (지구고 교사3)

예산 항목 중 특히 협의회비가 학교운영비 전체에 대해 사용한도가 지정되어 있어 학생들과 함께 활동하거나 교사활동을 자유롭게 하지 못하는 경우가 있다. 지구고는 혁신학교 예산이 풍족하여 비교적 자유롭게 활용했다고 한다.

학생들은 많이 움직일수록 많이 사 먹어야 되는데, 행정실에서 걸렸다고 해서 그게 조금, 밥 때가 지나갈 때가 있어요. 하다보면 그러면 집에 가서 밥 먹어라 할 수도 없고, 먹여 보내고 싶은데 혁신학교라 다른 학교에 비해서 자유로웠던 거 같아요. 혁신학교가 학생주도적인 활동이고 학생 주도 안에 다 포함된 거잖아요. (지구고 교사4)

#### 다. 소결

지구고 교사들의 발달한 공동체 협의문화는, 학기말에 다음 학년도 학교가 요구하는 효율적 인사조직 구성으로 새로운 학기 준비를 체계적으로 할 수 있도록 했다.

지구고는 2018년 12월에 2019학년도 부장교사 및 3학년 담임교사가 확정되어 다음 학년도 준비를 위한 1차 협의과정을 마쳤으며, 1월 신·구 부장 워크숍을 통해 다음 학년도 교육활동을 정비하여, 2019년 2월 정기 전보 후 전체 교사가 모여 교육활동을 공유한다.

대개의 학교가 2월 중순에 부장 및 3학년 담임이 결정되고 있으며, 부장과 3학년 담임을 할 교사를 찾기 어려워, 저경력 교사가 담당하는 경

우도 있다. 혁신학교의 교사 자율적이며 능동적인 분위기와 공동체성이 발달한 문화는 교직원 인사조직 구성에서 더욱 두드러졌다.

#### 4. 학교문화

##### 가. 혁신학교

###### 1) 혁신학교를 시작하기까지: 혁신학교에 대한 교사의 이해를 높여

지구고는 2018년 3월 혁신학교로 지정되었다. 지구고의 혁신학교 도입은 교장에 의해 시도되었다. 지구고 교장의 전임교는 혁신중학교 준비교로, 재임 중 혁신학교로 지정되어 혁신학교의 교육활동을 알고 있었다. 또한 교장이 되기 전 교감으로 재임했던 학교가 자율형공립고로 다양한 교육활동을 펼쳤던 우수고등학교였다.

두 학교의 경험으로 그는 일반고에 혁신학교의 예산과 프로그램을 접목하여, 학생의 진로를 지원하는 일반고 특성을 살리는 혁신학교 운영을 모색했다.

혁신학교를 어떻게 운영하느냐에 따라서 굉장히 도움이 많이 될 것이다. 교감선생님하고 실장님하고 제 생각을 얘기 했어요. 혁신학교를 애들 뭐 체험학습을 시킨다는 생각을 하고 있었는데, 뭐 어떻게 운영하느냐에 따라서 학생들한테 도움이 될 것이다. 그리고 ○○고등학교 고급 프로그램 같은 경우는 예산이 약간 있다면, 우리학교서 운영되는 프로그램 예산지원을 해서, 더 좋은 프로그램이 필요하다. 학생들 앞으로 상급학교에 진학하는데도 더 도움이 될 거고 (지구고 교장)

일반고에서 혁신학교 운영을 시도하는 것은 쉽지 않다. 외부적으로 사회의 통념이 혁신학교는 체험학습 등 다양한 활동을 많이 하므로, 고등학교에서 진학을 위한 학력향상에는 관심을 덜 가진다고 생각한다. 내부적으로 학교의 교사도 별반 다르지 않다. 중학교 자유학기과 유사하게 인식하여 체험활동 등 교과 이외 활동을 많이 하는 학교로 인식하여, 고등학교에서 진학 중심 교육활동에 적합하지 못하다 생각하여, 혁신학교 도입에 어려움이 따른다.

그는 먼저 교감과 행정실장에게 혁신학교에 대한 의견을 내었고, 이에 교감과 행정실장은 혁신학교 운영에 동의하였다. 교사들의 이해를 끌어내기 위한 활동으로, 혁신학교를 운영하는 고등학교 방문을 추진했다.

이 과정에서 혁신학교에 공감하는 교사도 있고 그렇지 못한 교사도 있었지만 교사들은 점차 혁신학교 프로그램을 이해하게 되었고, 전체 교사 토의를 거쳐 혁신학교를 시작하게 되었다.

교감선생님도 2015 교육과정의 방향이고 공감을 하시더라고, 실장님도 마찬가지였고, 선생님들하고 처음에는 혁신학교에 대해서 이해를 못하니까, 대개 관념이 중학교 자유학기에 대해서만 생각을 하더라고, 체험학습만 하는 게 아니냐, 선생님들 이해를 시키려고, 어떻게 운영하느냐에 따라 틀린 것이다. 그때부터 중간고사 끝나면 혁신학교 하는데 타도에 있는데 갔다 오고. 선생님들도 많이 바뀌더라고. 바뀌어서 추진을 했어요. (중략) 실장님하고 교감선생님이 역할을 많이 하시고. 선생님들이 여기저기 다녀보시고, 느낀 선생님도 있고 못 느낀 선생님도 있고 그렇지. 혁신학교를 하자 그것보다도 선생님이 이해를 하면 좋겠다. 결국에는 선생님들 지지가 높았어요. (지구고 교장)

혁신학교 도입에 대해 운영위원들에게 의견을 제시했을 때, 학부모들은 혁신학교 도입에 관한 회의를 하였고, 혁신학교가 학교를 변화시킬 수 있다는 판단으로 이에 동의했다.

운영위원회에서 제 생각을 얘기했어요. 그분들도 그분들 나름대로 알아보시고 온 거 같은데, 저한테 얘기를 안했는데 그러더라고, 자기네가 8월에 모여서 회의를 했다고. 우리 지구고등학교가 이 시점에서 변화가 있어야 되지 않나, 업그레이드가 되어야 하지 않나, 거기에 공감한다고, 거기에 지지하게 됐다고 (지구고 교장)

## **2) 혁신학교 운영: 혁신부장의 마인드와 발품**

지구고 혁신부장은 혁신학교를 시작할 때 두 가지 생각을 했다. 혁신학교의 역할과 운영 방법에 대한 생각이다. 혁신학교의 역할은 ‘교사가

평소에 하고 싶었으나 지원이나 여건이 되지 않아 못했던 일들을 할 수 있도록, 물질적이나 정신적으로 지원하고 지지 하는 것' 이고, 혁신학교 운영 방법은 '교사가 주체가 되어 스스로 해야 되겠다는 생각을 할 때까지는 기다리는 것' 이다.

그는 가급적 '혁신' '개혁' 이라는 단어를 사용하지 않으려고 했으며, 교사들을 혁신이나 개혁, 바뀌어야 하는 대상으로 객관화하지 않도록 경계했다. 대신 학교공동체의 의견을 모으고 가치관, 함께 가져야 할 비전, 철학을 전체와 함께 나누는 협의 시간을 가졌다. 찾아다니면서 담론하는 시간을 갖도록 노력했다. 대화의 주제는 민주적인 소통, 협력은 어떻게 하면 되는지? 현장에서 교육활동이 학생들에게 실질적으로 도움이 되는지? 교육의 본질에 맞는지? 교육자의 길을 제대로 가고 있는지? 교사의 성찰에 기반 한 질문을 하고 동료 교사들과 이야기 했다. 동료교사들과의 대화는 서로 간 신뢰와 지지의 중요성을 알게 해주었고, 점차로 교사들은 학생지도 등에 대해 함께 협의하게 됐다.

혁신학교는 선생님들이 평상시에 하고 싶었는데 지원도 없고 뭐 그렇게 할 수 있는 여건도 안 되고, 그러면서 하라고 했는데 못 했던거. 그런 것들 과감하게 할 수 있도록 물량적으로나 정신적으로 지원 지지해주는 역할을 하자. 이렇게 생각했거든. 그래서 혁신학교가 지향하는 방향이 아무리 멋있고 옳은 것이라 할지라도 선생님들이 주체가 되어 스스로 해야 되겠다는 생각을 할 때까지는 기다려줘야. (중략) 선생님들은 개혁의 대상이 아니다. 그랬고, 나는 한 번도 혁신, 개혁이라는 단어를 사용해보지 않았어요. 내 금기어. 1년 내내. (중략) 가치관 그 다음에 함께 가져야 될 비전, 철학 이런 것 들을 전체와 함께 나누는 협의 시간을 가졌지만 내가 주로 찾아다니면서 담론하는 시간을 많이 가졌어요. (중략) 나는 일에 쫓기는 거에 대한 나머지 좋은 선생님인가에 대한 자성을 하고 있는지, 자신에 대한 엄격한 자기 검열을 거치고 있는지. 이런 것들에 대한 얘기를 많이 나누는 거 같아요. (중략) 그래서 나중에 시간이 지나니까 선생님들도 이제 학생지도 하는 쪽. 각 부서에서도 어떻게 해줬으면 좋겠냐 협의해오고 (지구교 교사1)

혁신학교는 일반학교에 비하여 학생들을 위한 다양한 프로그램을 운영하며, 이를 위한 교사 학습동아리, 연수 등으로 교사들에게 업무 부담이 많다. 그는 혁신학교를 큰 갈등 없이 운영할 수 있었던 것은 교사를 존중하고 태도라고 했다. 관행적으로 교육행정기관이나 관리자가 교사에게 수동적인 입장을 요구하고 있으며, 교사를 개혁의 대상으로 삼고 변화해야 하는 객체로 생각하는 것은 부당하며, 교사는 혁신을 끌어갈 주체라고 했다.

나는 혁신학교 뿐이 아니라. 어떤 학교에서 어떤 일을 하더라도 제일 중요한건 교사에 대한 신뢰와 선생님들의 능력에 대한 신뢰, 믿음이 가장 중요하다고 생각하거든요. (중략) 이미 교육청이나 교과부에서 하라는 대로 한 죄밖에 없다고 생각하거든요. 언제나 책임은 선생님들한테 돌리고, 매번 선생님들을 개혁의 대상으로 삼고 변화해야 하는 것의 객체로 하는게 나는 되게 부당하다고 생각을 했기 때문에. (중략) 선생님들은 혁신을 끌어갈 주체지 대상이 아니야. (지구고 교사1)

사회현상이나 교육에서 발생한 문제에 대해 긴 안목을 가지고 문제 발생 원인을 찾고 해결방안을 모색하기 보다는 큰일이 난 것처럼 부풀리고, 교육에 귀결하여 책임을 추궁하고 짧은 기간에 해답을 내고 성과를 내도록 다그쳐왔다는 것이다. 이에 교사의 자존감은 낮아지고 수동적으로 될 수밖에 없었다는 것이다. 혁신학교는 이러한 교사의 자존감을 높이는 것에서 출발해야 한다고 했다.

우리가 무슨 일을 할 때 문제점이 생겨. 그 문제점을 큰일난거처럼 막 부풀려. 그런 다음에 사람들한테 이거 다 고쳐야한다 겁박해. 그런 다음에 책임을 막 추궁해. 그런 다음에 성과를 내라고 해. 이러한 정말 서툴기 짝이 없는 행정처리라던가 업무처리방식이라던가 사람에 대한 접근 방식은 인간을 하나도 이해하지 못하는. 선생님들에 대한 자존감 교사로서의 자존심과 긍지를 생각하게 하는 시간? 이런 것들을 갖게 하는 게 가장 우리가 활용하려고하는 본질로 나아가려고 하는 시작점이 아닌가 하는 생각이 들어요. (지구고 교사1)

### 3) 일하는 방식: 문제제기-공론화-협의-실행

지구고 혁신부장은 새로운 교육활동을 시작할 때, 학년부나 다른 부서 교사의 의견을 수렴하고 공론화하는 거쳐서 진행했다. 새로운 교육활동을 전달하여 수동적으로 따르게 하는 형태가 아닌, 많은 교사의 의견을 수렴하여 진행하는 방식은 새로운 교육활동 도입에 대한 갈등을 줄이고, 더 많은 교사가 함께 참여하도록 유도하여 교육활동의 질을 높이는 긍정적인 효과가 있다.

그니까 이런 효과가 있더라고. 다니면서 학교특색 프로그램을 한번 해볼라고 해요 했어. 선생님들 앞에서 해보려고 합니다 말하기 전에 돌아다니는 거지. (중략) 그리고 우리가 사업 같은거 할 때 가서 다 미리한 바퀴를 돌아. 이런 거 하려고 하는데 어떻게 생각해? 하지말까? 이렇게 하는데 선생님 힘들지 않을까? 너무 힘들면 이 부분은 패스하고 가볼까? (중략) 이렇게 돌아다니는 거지. 그런 다음에 다시 계획서 해서 이거 하려고 하는데 협조를 구한다. 일을 하기 전에 한 바퀴, 전에 의견수렴을 좀 하는 (지구고 교사1)

지구고 3학년 부장은 학생의 진학 만족도 제고 및 학력 향상을 위해 2019학년도에는 3학년 80% 학생이 참가하는 자율학습을 강화하는 안을 관리자에게 냈고, 관리자는 이 안을 2019년 1월 부장교사 워크숍에서 공론화하여 토의하고 의견을 수렴 및 공감대를 형성하여 3학년 2학기의 면학분위기를 유도하여 학력향상 및 진학만족도를 높이는 방안을 도출하려고 한다.

그래서 선생님들이 그것을 말씀하시는 선생님들이 있어요. 안타깝다 이거요. 우리 지구고 학생은 착하기 때문에 끌구가면 한다 이거지 그래서 한번 학급별로 20% 뿐 80%는 전체적으로 끌구가는게 어떠냐 야간자습도 같이 하라 그러면 한다 이거지 그렇게 해서 끌구 가면은 그래도 학력신장쪽으로 더 도움은 되지 않는가 그러구 또 그런 얘기를 해주니까 고맙드라구. 3학년 2학기에 대한 보완책이 될 수도 있는거구. 교감선생님한테 그렇게 얘기를 했어요. 우리가 1월 15일 종업식을 하고



15~16일 부장협의회를 1박2일 가는데 가기 전에 내년도 학년부장 이러  
이러한 생각을 말하는 분들이 있는데 그런 분들과 상의를 해봐서 부장  
협의회 갔을 때 내놓고 공감대를 형성해 보자. (지구고 교장).

지구고는 교사가 교육활동에 대한 아이디어나 의견을 내면 전체 교사나  
해당 교사의 의견을 묻는 과정을 통해 더 좋은 대안을 찾고 공감대를 형  
성하여 많은 교육활동을 운영하고 있다. 학생의 자율성과 민주성을 중요  
시 하는 혁신학교에서 3학년 학생의 학력향상을 위한 자율학습 참가 독  
려는 학교의 이념과 상치되므로 부장교사들의 의견을 듣고 토론을 통하  
여 방안을 모색하고 있다.

#### **4) 교사 전문성 향상: 눈치 보지 않는 연수, 학습동아리, 수업공개**

교사들을 존중하며 함께 변화를 주도할 주체로 인식하는 태도는 지구  
고의 교사연수나 학습동아리, 수업 개선 등 교사의 전문성 향상을 위한  
교육활동에 교사들이 자발적으로 참여하도록 만들었다.

우리 교사동아리도 1학기 때는, 작년에, 초에는 선생님들이 스트레스  
받는 게, 무분별하게 마구잡이로 실시하는 연수, 왜냐하면 왜 이렇게  
연수를 많이 하나면, 애네는 바뀌어야 해. 애네를 바꿀거야. 이러니까  
허구한 날 선생님들 얹혀놓고 연수를 시키는거야. (지구고 교사1).

지구고의 교사 연수는 혁신학교 운영을 위한 의사소통, 민주적 학교문  
화, 연구부·교무부 등 타부서에서 요구되는 주제를 모으고, 교사의 신청  
을 받아 운영했다. 연수기관에 상시직무연수시스템을 신청하여 학교에서  
운영되는 연수가 학점화가 되도록 했다. 연수 방법은 자체 연수가 외부  
강사 초빙 연수보다 비율이 더 높았으며, 자체 연수는 수업-평가-기록,  
입시전략, 의사소통 등을 주제로 하였다. 이 경우는 학생 및 교사에 맞  
는 연수를 운영 할 수 있으므로 효과적이었다.

우리가 행복부 연수라 해서, 혁신학교에서 필요한 연수지. 수업개선  
과 관련해서 이제 의사소통하면서 이런 것들 하는 게 있어요. 의사소통



민주주의 사고방식이라든가 이런 것들 있잖아요. 민주적인 학교문화를 만드는데 필요한 기본적인 요소. 이러한 연수는 우리가 잡고 거기다 연구부에서 하는 것도 듣고 교무부에서 하는 것도 들어서 그거를 우리가 딱 정리를 하게 된 게 (중략) 자체연수가 더 많았지. 2/3가 자체연수고. 우리가 교-수-평-기 연수도 우리 학교에 교-수-평-기. 입시전략 하는 거 있거든요. (지구고 교사1).

교사 연수에는 하늘고와 다르게 90% 이상의 교사가 참여하여 전문성을 신장하려고 했다. 이는 혁신학교를 도입하고 운영하는 과정에서 교사의 인식의 변화가 큰 요인으로 작용한 것으로 보인다.

지구고에서 교사 학습동아리는 조심스럽게 시작되었다. 1학기 때는 먼저 교사 힐링을 중심으로 한 동아리가 운영되었고, 2학기 때는 1학기 때에 경험을 바탕으로 서로 신뢰되고 마음이 열린 상태가 되었을 때, 학교에서 일어날 수 있는 다양한 수업, 학교폭력, 의사소통 등을 서로 토론하고 이야기 하는 교사동아리가 만들어졌다. 동아리를 진행하면서 교사들은 서로의 수업에 대해 대화하면서, 서로의 수업을 공개하는 것을 이야기 하고, 수업시간에 일어나는 학생과 갈등 해결 등을 자연스럽게 논의하게 됐다. 이 동아리는 두 시간을 예정하였으나 교사들의 대화가 이어지면 항상 시간을 넘겼고 참석하는 교사는 매우 신나고 즐거워했다.

1학기 때는 힐링, 정성 이쪽 동아리 선생님들을 했고, 2학기 때 와서 처음으로 학습동아리 14시간을 한 거예요. 거기서 하루에 한 번에 두 시간씩 했거든요. 근데 그게 두 시간 이전에 끝나 본적이 없어. 너무 그게 잘 되는거야. 1학기 때 서로 신뢰가 되고 마음이 열린 상태에서 보니까 너무 이 모임이 재밌는거야. 서로 수업도 보여주겠다고 하고 언제든지 보라고 하고. 두려움과 불안이 좀 선생님들이 많이 사라졌던 거 같아요. 그냥 와서 보라고 하고 그답에 거기서 학교폭력 대화, 의사소통, 수업시간에 일어나는 문제 활동, 학생과의 갈등해결, 이런 것들을 자연스럽게 이제, 그렇게 하는 과정에서 선생님들이 논의시간이 즐겁다, 좋다. 이렇게 해서 출석률이 되게 좋은 거야. 다들 와서 신나게 와서. 되게 그게 잘 됐던거 같아요. (지구고 교사1)

학습동아리에 참여하지 않은 교사도 많다. 그러나 지구교 교장, 교감, 담당자 누구도 교사의 동아리나 연수 참여 여부에 별반 신경을 쓰지 않는 점은 하늘교와 달랐다. 지구교 교사들은 교육활동을 억지로 하지 말고 즐겁게 하자라는 생각이 공유된 것으로 보인다.

(학습동아리) 참여 안하신 선생님들도 많이 계세요. 일단은 억지로 하지 말자는 주의고 즐겁게 모이자 라는 (지구교 교사3)

수업공개는 수업개선 동아리 교사들을 중심으로 자발적으로 이루어졌다. 수업공개 후 토론회는 단점을 지적하기 보다는 서로 배우는 시간이 되도록 했다. 수업공개는 주별로 다음 주에 공개하는 교사를 지정하는 형태로 운영했다. 학기 중에 일곱 번의 수업공개가 이루어졌는데 화, 수요일 교사 동아리 있는 날 운영했다. 수업 공개일은 미리 전체 교사에게 알리고 자유롭게 참석하도록 하였으며, 주로 동료교과 교사가 참석했다.

수업공개 같은 경우는 자발적인 경우죠. 수업개선 동아리 선생님들 중에서 자발적으로 받았구요. 그다음에 저도 공개를 했어요. 다 같이 끝난 다음에 단점만을 지적사항이나 그런게 아니라 서로 그 부분은 뭐냐. 그 부분은 왜 그렇게 했냐라고 배우는 시간이 되어서 되게 좋았던 거 같아요. (중략) (수업공개) 이번 주에 누구. 다음 주나 다다음 주에 누구. 저희가 수요일마다 모이는 날이거든요. 그래서 그런 식으로 운영했었어요. (중략) 이게 많이는 아니구요. 일곱 번의 모임이구요. 학기당 일곱 번씩. 화요일하고 수요일이 교사동아리 있는 날이었어요. (중략) (수업공개) 언제 할 건지 미리 선생님들께 알려드리고 참석하실 수 있는 선생님들은 참석해서 많이 보시고 (지구교 교사3).

##### **5) 혁신학교 어려움: 모델학교로 운영교 적어, 교육활동 갈등**

지구교 혁신학교 담당 부장은 일반교에 혁신학교가 더 확대되기를 바란다. 일부 학교만을 혁신학교로 만들기 보다는 교육행정기관이 비전과 철학을 가지고 사회적 분위기를 이끌어 내어, 많은 학교에서 혁신학교 예산을 신청하여 자율적으로 운영하는 것에 대한 기대를 가지고 있다.

현재의 혁신학교는 수적으로 열악하여 좋은 교육활동을 서로 공유하거나 지역 전체 학교로 활성화하는 모델학교의 역할을 하는데 어려움이 있다고 했다.

혁신학교 등 몇몇 학교만 참여하는 학생 복장 규정 등에 대한 자율화가 아닌 일반학교가 모두 동참할 수 있는 사회 전체 분위기 유도로, 일부 혁신학교가 관심의 대상이 되지 않게 하는 전체 사회의 공감대 형성이 필요하다는 생각이다.

나는 이게 이제 학교가 이런 일을 할 때 ○○부를 만들고 교육청에서 혁신학교를 하고, 이렇게 과연 성공적인 접근인가라는 거에 대해 zoom 회의가 있어. (중략) 교육청이 교육의 비전이나 철학을 견고하게 가지고 우리를 믿고 따라와. 하고 외부에서 어떠한 압력이 있었을 때 교육청이 그걸 무마해줄 수 있고, 또 학교에서 그런 일로 인해서 부대낌이 있을 때 지원해줄 수 있고. 이런 시스템 없이 학교의 변화에 모든 책임을 학교 현장에다가 옮기고 그것이 일부에 학교에 국한됐잖아. (중략) 원래 혁신학교는 다른 학교에 비해 모델 역할을 해야 하는데 그러기엔 너무 적다는거죠. (지구교 교사1)

혁신학교를 운영하는 데 어려움은 학교 내에서도 발생한다. 혁신이나, 변화의 범위를 어디까지 할 것인가에 대해 교사와 관리자간 견해가 다를 수 있다.

새로운 교육활동을 추진하는 과정에서 담당자는 일반교사의 의견을 수렴하는 과정에 더하여, 중간관리자를 설득하고 다시 교장에게 보고하는 과정을 지속적으로 반복하여야 한다.

교감은 실질적으로 소신 있게 교육활동을 추진하기 어려우며, 교사의 의견에 대하여 결정을 내리기 어려운 입장이다. 또한 새로이 시작하는 혁신적인 교육활동에 대하여 조심스럽게 접근하는 입장이 된다. 이러한 입장 차이는 담당자와 교감이 상호간 끊임없이 소통하여 갈등을 해소하고 새로운 방안을 찾음으로 해결되는데, 상호 많은 힘을 소진하게 된다.

교감선생님은 교장 발령이라는 걸 앞에 두고 있기 때문에 교장선생님의 결

정권이 없고 걱정만 있어. 이게 진짜 학교가 정체되게 된 큰 원인이라 생각해. 뭘 하려고 하는데 교감선생님이 걱정이 많아. 소신을 부리기가 어려운 자리지 그 자리가. 그래도 교감선생님이 괜찮아도 교장선생님한테 또 가야하고. 어떤 일을 하려면 나 같은 경우도 교감한테 가서 막 얘기하고 교장한테 가서 또 얘기해야해. (지구고 교사1).

중간관리자로 교감은 교장의 경영방침을 교사들이 추진하도록 학교 문화를 조성하는 중요한 역할을 한다. 업무추진 교사와 달리 학교가 지역사회와 교육행정기관에 놓인 입장과 역할, 교사들의 관계와 학교 문화 등 모든 것을 고려하여 교육활동을 추진을 결정한다. 교육활동에 대한 다각적 시각을 갖고 있으므로 교육활동 결정에 업무추진 교사보다 더 많은 것을 고려해야 한다.

저는 사실 걱정을 많이 했어요. 혁신학교 하고 나니까 저는 하면서 수업의 변화에 목표를 두고 한건데, 저는 혁신학교 시작하기 전에 동아리 활동이나 창체 활동 이런 것은, 그 수준에서 학교 수업의 변화에 초점을 맞췄으며 했는데, 막상하고 보니까 수업은 금방 바뀌기가 쉽지 않으니깐, 동아리 활동 이런 것이 예상보다 많아지더라구요. ○○고는 공부 안 시키고 이런 활동만 하는게 아닌가 이런 걱정을 많이 했어요. (지구고 교감).

새로운 교육활동을 시작하거나 변화를 할 때 갈등은 교육활동을 질적으로 높이고, 학생, 교사, 학부모, 지역사회 입장에서 다각적으로 검토하는 과정이 되므로 부정으로만 볼 수 없다. 어쩌면 이러한 갈등이 혁신학교를 더 성장 발전시키는 동력으로 작용했을 수도 있다.

혁신담당 담당교사는 자신이 교사가 아니라 행정직인 것 같은 생각이 들 때가 있다. 하루에 수업이 3~4시간 있고, 수업 외 업무를 3~4시간을 하는 실정으로 종일 쉬지 못하고 일만하게 된다. 혁신부서는 업무 부담이 매우 크고 실제로 학교에서 근무하는 동안 쉴 수 있는 시간이 거의 없다고 한다. 이로 인해 학교에서 교과연구 등 교사가 실제로 노력을 기울여할 수업연구를 할 시간이 없다. 수업연구를 많이 하지 못한다는 생

각은 학생들에게 미안한 감정을 가지게 된다.

혁신학교 업무 담당자의 노력과 활약으로, 학교는 전반적으로 활력을 얻었으나, 담당자는 많은 업무를 하면서도 실상 학생들에게는 수업준비를 충실하지 못했다는 자책을 갖게 된다는 것이다.

업무를 한번 하니까 그 생각이 들었어요. 제가 교사가 아니라 행정직으로 온거 같다. (중략) 아 가르치러 와야 해서 어떻게 보면 교과서도 새 교과서도 수업연구도 하고 방과 후 연구도 하고 해야 하는데 일들은 많고 하루에 수업에 세 네 시간이에요. 그럼 칠 교시 까지는 3~4시간은 일만하고 앉아있는. (중략) 교과연구나 이런 거 할 시간이 거의 없더라구요. 그래서 그 면에서는 학생들한테 미안하구요. 그런 부분들이 힘들었어요. (지구고 교사3).

#### **6) 혁신학교 문화: 동료교사 지지, 응원, 함께하는 문화**

지구고 교사들의 두드러진 특징은 자신이 담당하는 업무의 벽을 넘어서로 돕고 지원하는 점이다. 일반적으로 학교에서는 업무의 경계가 뚜렷하여 타 교사의 업무에 대해 참견하기가 어렵다. 그런데 지구고는 수업, 교사 연수, 학생자치, 방송반, 혁신학교, 고교교육력 도약 프로젝트 등 교육활동에서 서로 지원하고 보완하며 교육활동을 하고 있다.

(가) 수업활동, 동아리 활동: 서로 지원하여, 전체 학교문화로

역사가 전공인 교사는 1학년 통합사회 수업을 담당하게 되면서 수업과 평가에서 동 학년 사회과 교사들에게 도움을 얻는다. 학생활동수업이나 수행평가의 큰 틀은 함께 협의를 하여 운영한다.

경제동아리 활동 담당교사는 폴리마켓 탐방, 버스킹을 하는 것을 학생들과 함께 익혀, 폴리마켓을 열었다. 학생부가 도움을 요청하여 알려주었더니 학생들이 자율적으로 운영하였으며, 이러한 활동은 다른 동아리들에게 전달되고 전체적인 학생활동으로 정착되었다.

방송반과 1학년 영어교사가 협력하여 영어로 소개하는 팝송을 2학기부터 시작했다. ○○고 굿모닝팝스라는 제목으로 수요일 마다 방송하고 있다. 일일 디제이가 된 학생은 소개하는 팝송의 문법이나 내용 등을 안내한다. 이 교사는 혁신부 업무를 담당하기 전에는 하고 싶은 교육활동이

있어도 실천에 옮기지 못한 경우가 많았는데, 혁신부서 업무를 담당하면서 좋은 아이디어가 있으면 동료 교사에게 의견을 구한다. 지구고의 놀라운 점은 동료교사에 대한 지지가 뛰어난데 있다. 동료교사의 의견에 적극적으로 지지하고 동참하여 학교문화로 만든다.

제가 혁신부다 보니까 자꾸 이런 아이디어가 하나하나 생기면은 예전 같으면 아유 해보고 싶다고만 했는데요. 이제는 혁신부 담당이니까 이거 해볼게요~ 하니까 다들 반기면서 좋아하시는 거예요. 해보라고. 그래서 진행을 했는데, 1일 디제이 지원서를 붙인 다음에 받아봤더니 딱 알맞은 아이가 들어왔어요. 좀 늦게 시작했어요. 2학기 중순 지나서 시작했어요. 학생들이 팝송 같이 듣고 싶은 거 고르고 그 팝송 안에 간단한 스토리와 같이 나누고 싶은 영어 문법이나 구문을 소개시켜주는 코너예요. 아침에 등교시간에, 수요일 쳐져 있을 때도 많은데 팝송으로 시작하는 거예요. (지구고 교사3)

#### (나) 업무지원: 업무경계 없이 효율적으로 함께 운영

학생자치를 담당하는 교사는 별도로 있지만, 혁신학교의 많은 교육활동이 학생자치 활동과 연계되어 있어 서로 지원 협력하고 있다.

지구고 1학년 사회 교사는 학생자치 담당 교사가 아닌데도 학생자치 활동에 적극적이다. 전에 근무하던 중학교가 혁신학교였고 그곳에서 학생자치를 담당했던 경험이 있다. 그는 지구고 학생들이 자신감과 하고자 하는 의욕이 결여되었다고 생각됐다. 지구고 대다수 학생들의 풍족한 가정환경이나, 여건이 오히려 학교생활에서 적극성이나 의욕을 없도록 만든다고 느꼈다. 그는 살아있는 학교를 만들고 싶다는 생각으로 학생회 담당교사와 협력했다.

학생자치회의 부서나 학급의 부서는 비슷한 형태로 구성된다. 그는 학생회의 각 조직이 제 기능을 한다면 생기 있는 학교가 될 것이라는 생각을 가지고 있다. 학생회 간부학생들에게 회의 하는 방법을 알려주고, 학생자치 담당교사와 그린마일리지 상별점 등을 정비를 위한 1, 2학년 학생이 모두 참가하는 회의 의견을 내기도 했다.



처음에는 ○○고 아이들에게 느꼈던 게 굉장히 자신감도 없고 하고자 하는 것도 별로 없어요. 반에 기초생활수급자가 없거든요. 경제적으로 살만하고 그러니까 오히려 뭘 하고 싶어하지 않더라구요. 그게 안타까워가지고 살아있는 학교를 만들고 싶었던거 같아요. 그래서 ○○에 있을 때 학생자치를 했는데 거기서 느낌을 받았던거, 학급조직표 운영조직표가 있느던 그건 형식적인거 같아요. 생기부에 그냥 써주는 거 같아요. 그게 학생자치와 도 같은 구조예요. 학생들을 움직여 학교 청소를 하게하고, 학생회를 움직여 수업의 분위기를 조성하고 맡은 거만 잘해도 학교가 잘 돌아가겠구나. (중략) 옆에 선생님이 ○○○선생님예요. 저와 성격이 맞아요. 그래서 얘기를 했더니 제가 하고 하고자 하는거 해주셨어요. (지구고 교사4).

지구고 교장은 혁신학교 사업과 고교교육력 도약 사업 담당자는 학기 시작부터 같은 부에 편성하여 서로 소통하기 쉽도록 자리 배치를 하였다. 예로 인문철학관련 책을 읽고 토의하는 방과 후 활동은 고교교육력 도약 사업에서, 방과후 활동에서 운영하면 꽃꽂이 등 학생의 흥미를 중심으로 이루어지는 활동은 혁신학교 사업으로 운영하여 서로 예산을 편리하게 사용하고 교육활동을 서로 소통하고 있다.

담당 선생님은 별도로 있는데 같은 부서에 있어요. 혁신학교 운영부가 있는데 그 아래 고교 교육력, 혁신학교담당 그렇게 같이 있어요. 그러니까 예산을 효율적으로 써요. (중략) 서로 예산을 왔다 갔다 하면서 고교교육력에서 볼 때도 프로그램이 많고 시너지 효과가 있고 (지구고 교장).

교사 연수는 학기초는 연구부 소속으로 시작되었으나 혁신학교 사업과 중복되면서 혁신학교에서 주로 계획하여 운영되는 경우가 많았다. 교사들은 서로를 인정하며 지지하는 분위기이다. 교사들의 수업산출물 전시가 좋은 예이다. 어떤 교사가 시작한 수업산출물 전시는 동료교사의 동조와 지지로 지구고의 문화로 자리 잡았다. 교육활동을 긍정적으로 바로 보고 동참해 주거나 의견을 내주는 참여가 지구고 교육활동을 활성화시



키는 힘이 되는 것으로 보인다.

#### **나. 학생 인식: 학생자치활동, 힘들지만 능동적인 학교생활 계기**

지구고는 혁신학교가 되면서 학생자치 활동이 활성화되었고 이에 따라 학생활동의 자율성이 강화되어, 학생들이 프로그램을 기획하고 진행하는 경우가 많아졌다. 이러한 학생활동은 시행하기 전 학생교육, 모의 연습 등으로 많은 시간이 필요하며 이는 학생들에게 부담이 된다. 학생들의 역량을 강화하는 동시에 많은 활동은 부담이 되기도 했지만, 동시에 수동적인 학교활동에서 능동적인 활동으로 바뀌면서 자신들의 의견이 학교교육활동에 반영되는 새로운 경험에 높은 만족감을 느꼈다.

저희 학교가 혁신학교가 되면서 학생들이 진행하는 기회가 생겼는데 이 기회를 제가 만든 것은 아니지만 학생부장 선생님과 친구들이 활동할 때 친구들이 자율적으로 활동할 수 있는 기회를 준 것이 가장 의미를 컸던 것 같아요. 그것을 통해서 친구들도 자신들이 하고 싶었던 활동을 할 수 있었어요. (지구고 학생7)

힘든거는 학생이 주도하는 프로그램이 너무 많아요 무슨 행사만 열리면 학생이 주체적으로 해다 보니까 좀 더 부담이 많아요. 학생이 혁신학교다 보니 학생이 주체가 되어서 하는게 많아요. 마라톤 토론회, 통콘서트, 학생먼저 하기 전에 대의원들 모여 교육받고 반에서 의견 받고 의견 모아서 전체 투표하고. 신기한거 같아요 중학교 때는 수동적으로 따르기만 하다가 힘들기도 하면서 새로운 경험도 되고요. 저희 의견이 반영되는거 좋았던거 같아요. 마라톤 회의도 저희 의견 반영되서 규정 바뀐거니까. (지구고 학생13)

#### **다. 학부모의 인식: 학생이 행복한, 진학 결과도 만족스러워야 하는**

평준화고등학교 입학전형에서 혁신학교에 대한 선호도는 학생과 학부모에 따라 다르다. 대학 진학을 학생부 전형에 중점을 두고 준비하고 싶은 학생은 고입전형에서 1지망으로 혁신학교를 희망했다. 그러나 집에서 가까워도 혁신학교를 희망하지 않아 7지망에서 배정된 경우도 있다. 이

경우 혁신학교에서 가장 우려되는 점은 ‘학력저하’이며, 현재 자녀의 학교생활은 만족스럽지만 대학진학에서 만족스러운 결과를 얻는 것이 중요하다고 생각하고 있다.

모의고사는 생각도 안하고, 학생부 전형으로 갈거라, 공부를 안해서 지구고를 썼대요. 저는 ○○고나 그러고 싶었는데 한번 쓴게 된 거예요. (지구고 학부모 2)

학력저하가 걱정되는 부분이지요. (평준화고) 학교를 선택하는 게 아니잖아요. 행복씨앗학교를 원해서 오는 경우도 있지만 대체적으로 아닌 경우도, 7지망에서 아이가 온 거예요. 집에서 거리상 가까운 학교였지만 오고 싶은 학교는 아니었어요. 혁신학교에 대한 정보는 없었지만 처음에는 놀랐어요. 학교는 최대한 만족스럽지만 입시에 연결이 안 되고, 아이가 역량을 발휘하는데 아쉬워하는 하는 건 안된다는 거죠. (지구고 학부모 1)

지구고의 2학년 남학생 학부모는 자녀의 학교생활이 만족도가 높으며, 학생회 활동이 자신감을 높이고, 학생의 성장에 기회를 주는 활동으로 생각하고 있으며, 혁신학교는 다른 학교에 비하여 학생회 활동에 지원금이 많아 다양한 활동을 충분히 할 수 있다고 했다.

학교생활 만족도가 높아요. 활동을 좋아해요. 학생회 활동이나 활동들을 좋아하는 편이에요. 공부 욕심도 없지는 않은데 다른 친구는 부담스럽거나 힘들 수는 있는데 즐겁게 자신감을 높이는데 도움이 되는 거 같아요. 학교랑 더 좋은 점이 뭐니 물으니, 본인 생각에는 지원금도 많은 거 같고, 지원금 얼마인지는 모르지만, 뭘 할 때 충분히 지원이 되고 자치 프로그램이 있으니까. 9월 학교 교육감님이 일일 학생 체험 행사가 있는데, 교육감님도 학생회 부장의 역할, 본인은 진행자가 되는 거죠. 2학년 위주로 하니까 본인이 사회도 보고 그런 것들을 기회라고 생각하는 거 같아요. (지구고 학부모 1)

고등학교는 중학교에 비해 학생자치 활동이 자율적이며 기회가 많아졌

다고 생각하며, 혁신학교의 다양한 프로그램이 현재의 입시 방향과 일치한다고 생각하고 있다. 지구고는 2019년 혁신학교 2년차로 아직 입시결과로 증명된 것이 없어, 자녀의 행복한 학교생활과 더불어 만족할 입시결과를 얻을지에 대하여 주목하고 있으며, 이는 다른 일반고보다 혁신학교인 경우 대학의 진학결과에 학부모와 지역사회가 더 민감하게 반응하는 것으로 생각된다.

중학교에서 고등학교에 오니까 혁신학교라 더 큰 변화를 느끼는거 같아요. 저희 아이 입장에서서는 더 바람직하다 느껴져요. 아이들이 친구들과 함께 활동하면서 느껴지는 행복인거 같아요. 입시는 방향하고 바람직하고 행복해주는 것은 맞는거 같아요. 지금 제도에서 수시에서는 맞는 방향인데 결과적으로 입시 성과를 내야되는데 보여지는게 없으니까 걱정을 하는거지요. (중략) 대안학교 아니기에 입시결과도 나와야 하고, 공부위주로 가는 학교보다 더 행복하게 생각을 해요. 그 결과는 과정 중이라 모르겠어요. 올해 과학고, ○○고 갈 수 있거나 여기에 온 학생도 있거든요 아이들이 입시에서 손해 보는 일은 없어야 하는 막연한 걱정은 있어요(지구고 학부모 1).

지구고의 2, 3학년 학부모 모두 ‘학사’ 운영에 대하여 만족하지 못하며, 사립고에 비하여 공립고가 ‘학사’ 관리가 되지 못한다고 생각하고 있다. 혁신학교의 행복하고 자유로운 분위기가 ‘학사’ 에도 이어지는 것은 원치 않고 있다. ‘학사’ 에서 학생들이 정규수업 후에 학습할 수 있는 분위기를 만들어 주기를 바라고 있으나 지구고의 ‘학사’ 관리는 학부모의 기대수준에 미치지 못한다고 생각하고 있다.

‘학사반’ 에 있다가 나온 아이는 무조건 나와야 한다는 거예요. 사립과 다르게 관심은 안가진다. 학사반에는 실력도 늘고 변화가 보여야하는데 점점 자유로와 지는거 같아요. (지구고 학부모 2)

학교에서 운영하는 ‘학사’ 는 기대가 있는데 특별한 프로그램 까지는 아니어도, 지치활동이 충분히 이루어지더라도 관리가 안 되는, 기숙사마저도 혁신학교 같아요. 학사 임원도 하고 같이 했는데, 작년 올해

보면, 주변의 학교, 다른 일반고 크게 다르지 않는 것은 알지만 가장 잘 운영되는 학교를 보면, 심지어 집이 멀고 그런 학생을 위한 ‘학사’라는 것은 어쩌면 혁신학교처럼 생활관처럼, 특별교육을 시켜줘라는 아니어도 제가 느껴지는 ‘학사’ 관리는 (지구고 학부모 1).

혁신학교의 자유롭고 행복한 학교생활에는 만족하지만 ‘학사’ 운영과 ‘학업’적인 면에서 우려를 나타내고 있다. 중부지역 ○○시는 평준화 고등학교 배정방법을 변경하였으며, 이에 대해 학부모와 지역사회는 2020년 대학입시 결과에 매우 주목하고 있다. 특히 혁신학교의 경우 다양한 프로그램으로 학생의 학교생활이 행복하며 동시에 미래사회에 대비하는 역량 있는 학생으로 성장을 추구하는 교육활동으로 더욱 관심의 대상이 되고 있다.

‘학사’에 대한 불만이 혁신에서 가장 있어요, ‘학업’에 대한 부분이요. 다른 학부모 전체 1등하는 학부모도 있는데 자유로운 분위기와 입시성공이 더불어서 이루어져야 되요. 더 좋은 환경이 필요한데 공부에 실제 꿈을 현실로 만들기가 어렵다는 생각이 있어요. 하향평준화가 되는 것이 아닌가하는 걱정이 있어요, 혁신학교가 성공하려면 ○○대도 OK가 되어야 하는 거지요. 학교생활만 행복했다하는 것은 의미가 없지요. 학교생활과 입시에 대한 만족이 있어야 성공이라고 보는데 어려움이 있어 보여요. (지구고 학부모 1)

#### **라. 학교자율화에 대한 학교 구성원의 인식**

지구고 교장은 자율은 교사나 학생들이 학교 교육활동에 자신들의 의견을 내어 비전이나 목표를 정하고 운영해 나가는 과정을 자율이라고 생각했다. 교장이 교육활동에 대한 의견이 있어 계획안을 내어 운영하게 되면 시행하는 교사는 일로 접근하게 되지만, 실제 교육활동을 운영할 교사들이 의견을 내어 활동을 하게 되면, 교사는 일이라는 생각보다 자신의 의견을 성취하고자 노력하게 되어 힘이 덜 든다는 것이다. 지구고 교장은 교육활동에서 교사의 의견을 존중했고, 공론화하는 과정에서 교사들에게 공유되어, 전체 교사가 서로를 인정하고 참여하는 분위기를 이

끝어냈다.

자율에 대해서 그때 보면서 선생님들이 모여서 의견을 내고 저런 것들이(학교교육 목표 및 비전)이 다 거기서 나오는 거지. 함께 행복한 ○○교육 그런 것들 2월 달에 다시 오시는 선생님들 다 모여서 서로 토론하구 같이 공유를 하구 자율이라는 것이 그런 것이 아닌가. 학교장인 저도 ○○고에서 운영된 프로그램들이 머릿속에 있지만 제가 끄내는 것 보다 제가 끄내면 일이 되는 거고 선생님들 머릿속에서 나오면 그건 일이 아니지. 우리는 혁신학교 1년을 지나면서 상당히 많은 프로그램 운영을 해왔던거 같어. 그것이 제 생각에서 나온 것은 거의 없고 선생님들 내신 것이지. 기존의 프로그램을 없애지는 않고 자발적인 나온 것이니 힘이 안들고 그런 것 같애. (지구고 교장).

지구고 교감은 학교자율화와 관련지어 학생 생활지도, 학생자치에 중요하게 생각했다. 지구고는 교사, 학생, 학부모가 모여 학생 생활규정에 대한 협의를 하고 전교생 마라톤 토론회를 거쳐 학생 생활규정을 정비하였다. 이때 학생의 퍼머, 염색, 악세사리 등에 관한 허용 범위를 정하였고 학생들이 스스로 지키기로 했다. 교사들의 우려와 다르게 학생들은 규정 전후 큰 차이를 보이지 않고 자율적으로 지켰다. 학교자율화에서 학생자치는 교사회, 학부모회 보다 성공적으로 안착되어 민주적으로 실행되고 있다.

우선 학교자율화하면 애들 생활지도가 켈 먼저 떠오르지요. 우리 같은 경우 학생, 교사, 학부모 3주체 토론, 거기서 건의 된 것이 두발 자유, 학생들의 두발이 자유로운 편이지요. 우려를 많이 했는데 (중략) 그런 것은 없었어요. 그냥 시대의 흐름에 맞게 보편적으로 학생들이 적절하게 수위를 조절해서 하는 것 같고 그렇습니다 (지구고 교감).

지구고 혁신부장은 학교자율화라는 제도를 만들어도 관행적으로 해오던 교육 분위기에서 벗어나지 못하면 실질적인 변화는 어렵다고 한다. 이를 타계하기 위해서는 능동적으로 운영할 수 있는 교육행정 기관의 지원과 더불어 사회적 공감대 형성으로, 혁신학교가 교육 개혁에 학생생활

규정 개정 등과 같은 교육활동에 타겟이 되는 것을 막아주어야 한다고 한다.

우리가 봐. 학사일정에 오늘 하루 단축으로 애들 보내고 싶어. 이래도 다 다른 학교 보는거야. 옆에 있는 학교가 하는지 안하는지 알아보라는 거지. 내가 교육과정에 어떤 그 학교의 과정이 이것이 문제가 되지 않는다면, (중략) 이런 건 제도를 아무리 만들어봤자 무슨 소용이냐는 거지. 나는 일을 풀어나가는 건 제도의 힘도 있지만 사람의 힘이 크다고 생각해. 제도도 같이 가야하지만 (지구고 교사1)

학교자율화에 대하여 교사나 학교가 학교장 중심이라기보다 교육행정 기관과 연계되어 있으므로 온전하게 학교장에게 권한이 있는 체제가 될 수 없다고 생각한다.

근데 학교의 자율화라고 해서, 교육 자율화라고 해서 학교장 중심으로 학교가 돌아간다고 하지만 사실 지금 우리가 무슨 학교장 중심이야. 아직도 교육청 다 같이 연결되어 있는 거지, 무슨 학교가 그것과 상관없이 교육철학을 논하고. 이런 게 아니잖아. (지구고 교사1)

학교자율화는 현재의 교육상황과 맞추어 진행되어야 하며, 시간이 지나면서 제도가 더욱 확립되고, 그에 따라 교사와 관리자의 인식도 변화하는 것이 동시에 추진되어야 할 것으로 본다. 다른 나라처럼 교장에게 인사나 예산권이 전면적으로 보장되지 않은 상태에서, 학교자율화는 교육행정기관과 연계되어 운영되며, 완전한 자율화를 기대할 수 없다. 학교자율화는 주어진 제도와 시행 규칙 등을 알고 이를 활용하여 전문성을 발휘할 수 있도록 하는, 교육행정기관과 긴밀히 협조하는 자율화로 정의한다.

주어진 제도를 최대한 활용하는 소신이지. 눈치 보지 말고. 그리고 그 범위 안에서 내가 했는데 학부형이나 지역사회로부터 비난이 온다면 난 그건 즐겁게 감수해야한다고 생각해. 내가 이 범위 안에서 했다. 언론에서 떠들어도 불법이 아니다. 나는 이 범위 안에서 했다. 그것이



나는 많은 권한이 주어져있는데 오히려 쓰지 못하고 있는 부분이 더 많다고 생각해 (지구고 교사1)

#### 마. 소결

지구고 교장은 일반고에 혁신학교의 예산과 프로그램을 접목하여, 학생의 진로를 지원하는, 일반고 특성을 살리는 혁신학교 운영을 모색했다. 혁신학교 운영을 위해 교사들의 혁신학교에 대한 이해를 끌어내기 위한 활동으로, 혁신학교를 운영하는 고등학교 방문을 추진했다.

지구고 혁신부장은 새로운 교육활동을 시작할 때, 학년부나 다른 부서 교사의 의견을 수렴하고 공론화하는 과정을 거쳐 진행했다. 새로운 교육활동을 전달하여 수동적으로 따르게 하는 형태가 아닌, 많은 교사의 의견을 수렴하여 진행하는 방식은 새로운 교육활동 도입에 대한 갈등을 줄이고, 더 많은 교사가 함께 참여하도록 유도하여 교육활동의 질을 높이는 긍정적인 효과가 있다. 이러한 활동은 서영선(2014)이 주장한 혁신학교의 교육활동이 교육의 본질에 맞는 방향인지 성찰하게 하며, 사업 추진에서 많은 교사의 담론을 거쳐 교육활동이 실현되는 혁신학교의 방향과 일치했다.

교사 연수에는 하늘고와 다르게 90% 이상의 교사가 참여하여 전문성을 신장하려고 했다. 이는 혁신학교를 도입하고 운영하는 과정에서 교사의 인식의 변화가 큰 요인으로 작용한 것으로 보인다. 학습동아리에 참여하지 않은 교사도 많다. 그러나 지구고 교장, 교감, 담당자 누구도 교사의 동아리나 연수 참여 여부에 별반 신경을 쓰지 않는 점은 하늘고와 달랐다. 지구고 교사들은 교육활동을 억지로 하지 말고 즐겁게 하자라는 생각이 공유된 것으로 보인다.

지구고 교사들의 두드러진 특징은 자신이 담당하는 교과와 업무의 벽을 넘어 서로 돕고 지원하는 점이다. 일반적으로 학교에서는 업무의 경계가 뚜렷하여 타 교사의 업무에 대해 참견하기가 어렵다. 그런데 지구고는 수업, 교사 연수, 학생자치, 방송반, 혁신학교, 고교교육력 도약 프로젝트 등 교육활동에서 서로 지원하고 보완하며 교육활동을 하고 있다.

지구고에서 교사들이 서로 돕고 지원이 원활한 이유는 혁신학교 교사



들이 함께 모여 의논하고 풀어나가는 학교 변화를 위한 상호작용(서용선, 2014)이 중요한 요인으로 작용한 것으로 보인다.

혁신학교가 되면서 학생자치 활동이 활성화되었고 이에 따라 학생활동의 자율성이 강화되어, 학생들이 프로그램을 기획하고 진행하는 경우가 많아졌다. 이러한 학생활동은 부담이 되기도 했지만, 동시에 수동적인 학교활동에서 능동적인 활동으로 바뀌면서 자신들의 의견이 학교교육활동에 반영되는 새로운 경험에 높은 만족감을 느꼈다.

지구고 교장은 자율은 교사나 학생들이 학교 교육활동에 자신들의 의견을 내어 비전이나 목표를 정하고 운영해 나가는 과정을 자율이라고 생각했다.

지구고 혁신부장은 학교자율화라는 제도를 만들어도 관행적으로 해오던 교육 분위기에서 벗어나지 못하면 실질적인 변화는 어렵다고 했다. 우리나라는 교사나 학교가 학교장 중심이라기보다 교육행정기관과 연계되어 있으므로 온전하게 학교장에게 권한이 있는 체제가 될 수 없다고 생각한다. 이에 학교자율화는 주어진 제도와 시행 규칙 등을 알고 이를 활용하여 전문성을 발휘할 수 있도록 하는, 교육행정기관과 긴밀히 협조하는 자율화로 정의했다.

## Ⅵ. 결론 및 제언

### 1. 요약

학교자율화를 위한 각종 제도, 안착방안에 대한 정책제언 등은 학교 현장의 요구를 이해하고 공감하는데서 출발해야 실질적인 학교자율화에 더 가까워질 수 있다.

학교자율화가 이루어지는 과정에서 자율화의 주체가 되는 교사들은 실제 어떤 역할을 하는지, 교육 주체인 학생, 학부모는 학교의 변화를 어떻게 받아들이고 학교 자율 운영에서 무엇을 하는지, 학교 자율 운영의 추진 동력은 무엇인지 탐구하기 위하여 질적연구 방법을 활용하였다.

대상학교로는 남녀공학 평준화고등학교를 선정하였다. 하늘고는 일반고이며, 지구고는 혁신학교로 중상층 지역에 위치하고 있다.

연구자료는 교사·학생·학부모 면담과 수업 관찰을 통해 수집하였으며, 학교교육계획서, 홈페이지 등을 통해 객관적 자료를 확보했다. 수집된 자료는 학교교육활동 상황에서 교육과정 편성·운영, 수업·평가, 인사·재정, 학교문화 4개 영역에 대하여, 제시한 분석틀로 분석하였다.

#### 가. 학교 교육과정 편성·운영

학교에서 자율 운영의 범위와 권한에 대한 행사의 정도가 확대되었다. 이명박 정부가 학교자율화를 실행할 당시 학교의 자율화 상황은, 학교교육에 대한 결정 권한이 비교적 상향 편중되어 있거나, 법령상 권한이 위임되었음에도 불구하고 현실적으로 실현되지 않고 있는 경우가 많았다(정제영, 2008). 현재는 하늘고와 지구고 양쪽 학교의 교장은 학교 교육과정 편성·운영, 예산편성, 인사조직 등에서 학교의 자율권은 보장되고 있으며, 더 이상 자율권의 확대는 필요치 않다고 한다.

교육과정 자율화, 다양화는 학교 개혁의 가장 본질적인 과제로 그 동안의 연구(정진화, 2014)에서 요구되어 왔으나 2015 개정교육과정에서 일반고등학교의 모든 학생이 보통 교과와 진로 선택 과목에서 3개 과목 이상을 이수할 수 있도록 하고, 대학입시에서 체제를 지원하면서, 학생들

은 자신의 진로·진학과 연계하여 과목을 선택하고 있다.

하늘고는 2018학년도 선택교육과정 운영에서, 학교 현장의 교사 수급, 과중한 업무, 교사가 다양한 과목을 담당하게 될 때 교사 교과전문성 한계 등을 이유로 학생 개별의 진로·진학을 지원하는 교육과정 편성은 시도하지 못했다. 이는 정영근, 이근호(2011)의 학교에서 교육과정을 수용할 때 학교현장의 현실의 비추어 해석하여 그 실천 가능성을 파악하여 수용하므로, 교육과정 자율화에 따른 정책적 기대와 교사 수용의 실제에는 차이가 있다는 주장과 맥을 같이한다.

지구고는 국가교육과정과 대학 입학 전형의 범위내에서 2018학년도 입학생의 2학년 선택 과목 편성에서 기초교과인 국어, 영어, 수학의 단위수를 줄이고 선택과목을 늘려 학생의 적성과 진학을 고려하여 선택하도록 구성했다. 학생에게 과목 선택의 폭은 넓어졌으나 학생 반편성에서 혼성반 편성, 이동수업 증가, 교실 부족, 교사 부족으로 인한 순회 교사 증가 문제 등이 나타났다.

2019학년도 1학년은 2022 대입제도 개편과 맞물리면서 2학년 선택과목 편성에서 진로선택 과목 개설을 확대하였다. 교사들은 여러 과목을 담당하게 되었으며, 교과 전문성의 부재와 새로운 과목 수업에 대한 준비 부족으로 혼란과 갈등을 빚고 있다. 교사의 새로운 과목에 대한 수업 준비 부족에 대한 피해는 학생들이 받게 되므로 교사가 받는 부담은 더욱 커질 수밖에 없다. 학생들 역시 선택과목을 빈번하게 변경하는 등 혼란을 겪고 있다.

학생들은 자신의 진로와 관계된 과목을 개설을 희망하고 있다. 학교의 교육과정 편성에 학생들의 영향력이 점차 커질 것으로 예상되고 있다.

학생 개별의 진로·진학을 지원하는 다양한 교육과정 편성·운영을 위하여 교사 수급, 교실 공간, 시간 편성 등 기본적 인프라와 교사들이 여러 과목을 담당하기 위한 교과 전문성에 대한 준비가 필요하다.

2015 개정 교육과정의 선택 과목 편성·운영은 고교학점제와 연관하여 지속적으로 학교현장에 밀착된 연구가 요구된다.

하늘고, 지구고 학교장은 학교운영에서 해결해야 할 문제로 3학년 2학기 교육과정의 정상 운영을 꼽았다.

하늘고 학생들은 해당 학기에 자기소개서 작성, 면접 준비, 수능 준비 등 자신의 필요에 따른 공부에 깊이 몰입할 수 있었다는 의견 차이를 보였다.

지구고 3학년 부장은 교육과정 운영에서 3학년 2학기는 개별화 된 맞춤형 교육이 필요하나 감사, 민원 등으로 실질적으로 개별화 교육의 어려움을 토로했다.

3학년 2학기가 되면 학생들은 진학계획이 보다 구체적으로 정해진다. 대학 입시에서 정시, 종합전형, 교과전형, 예체능계 진학 등 다양하게 진학의 방향성이 정해진 학생들을 한 교실에 모아놓고 1, 2학년과 같은 교육활동을 운영하면 학생들은 수업에 집중하기 어려우며, 자신이 원하는 자소서 쓰기, 면접 준비, 교과학습 등을 학생 개별적으로 하게 된다.

학교자율화 관점에서 일반고를 탐색한 결과 가장 두드러진 점은 두 학교 모두 학생자치회를 중심으로 학생들이 능동적이고 주도적으로 학교운영에 참여한다는 점이다. 학생들은 생활규정개정, 겨울 생활복 입기, 학교벽화 그리기로 소외된 환경개선, 특색 있는 학급활동, 동아리 활동, 학교홍보 등 학교운영에 필요한 영역을 찾아 자신의 학교를 성장·발전시키고 있다. 동시에 주체적인 학교운영 참여 과정에서 학생들은 자기주도력, 문제해결력, 창의력, 소통, 협업능력, 의사소통능력 등 미래 역량을 키우고 있다.

#### 나. 수업·평가

1990년대 말 경기도에서 시작된 혁신학교 운동이 전국으로 확장되면서, 교사들은 수업 혁신을 통해 기존의 진도 중심, 교과서 중심, 측정 중심의 평가를 고민했고, 교육과정 재구성과 평가 혁신으로 이어갔다(서용선, 2014). 수업관찰에서 일반고인 하늘고와 지구고의 수업의 차이는 없어 보인다. 현재는 혁신학교 운동이라기보다 학교에서 학생들의 미래역량을 키우는 당위성으로 다양한 수업과 평가가 시도되고 있다.

학교자율화 관점에서 일반고에서 수업·평가의 변화는 학생들을 수업의 중심에 두고 학생이 진행하는 수업, 학생 자발적 자료조사, 학생들이 서로를 도와주는 직소모형이나 모둠 수업, 학생의 특성이 드러나는 개별발

표 등 학생 주도적이거나 학생이 활동하는 수업·평가로 변화되고 있다.

고등학교 3학년에 가까울수록 설명식, 강의식 수업이 진행되고 있으나 일부 학생활동중심수업으로 수업하며 수능을 대비하는 경우도 있으며, 과정형 평가와 학교생활기록을 위한 학생활동을 하는 경우도 있다.

하늘고 교장은 수업·평가기록을 학교의 가장 중요한 교육활동으로 생각하고 있으나, 학생활동중심수업이 전체교사로 확산되지 못했다.

하늘고의 학생활동수업은 학생이 진행하는 수업, 휴대폰을 활용한 자유로운 검색, 교사의 전문성을 살린 수행평가와 수업의 일치, 교사별 수행평가, 수행평가와 기록의 연계 등 지구고에 비하여 활발하다.

일부교사의 수행평가는 수업과 일치되어 수업을 활력 있게 만드는 기제로 작용하고 있다. 수행평가에서 학부모나 학생이 성적에 지구고에 비하여 덜 민감하여, 다양한 수행평가를 도입하고 그만큼 교실은 활기가 넘치는 곳이 되었다.

학생활동중심수업은 주로 1학년에서 교사 개인별로 활성화되어 있으며, 학년이 올라갈수록 강의식 수업을 진행하고 있다.

하늘고 관리자는 교사에게 요구되는 과중한 업무와 다양한 요구로, 교사가 수업에 대해 자신을 성찰하고 다양한 수업방법을 시도할 여건이 되지 못하며, 전체 교사의 수업의 변화를 적극적으로 유도하기보다 교사의 자율적 변화를 기다리는 행정을 하고 있다.

하늘고 수석교사는 수업 변화를 유도하는 학습동아리, 교사 연수 등을 시도했지만 교사 자발적인 참여가 기대에 미치지 못했으며, 학교문화로 자리 잡기에 주변에 함께하는 교사가 부재한 현실이다.

하늘고의 상황은 교사 전반적인 수업과 평가 혁신은 학교문화를 기반으로 함을 알 수 있다. 학교교육활동에 대한 합의나 공동체성이 부재한 상황에서 소속 교사들의 수업과 평가의 변화 및 이를 뒷받침하는 학습공동체는 활성화되기 어렵다.

새로운학교 운동에서 수업과 학교 문화의 상관관계는 논쟁이 되기도 했다. 수업 혁신이 먼저냐, 학교 개혁이 먼저냐 하는 것이다. 사토 마나부 교수의 ‘배움의 공동체’ 교육이 ‘수업이 바뀌어야 학교가 바뀐다’라는 쪽과 학교 문화의 변화가 먼저라는 쪽의 논쟁이다. 수업이나

교육과정의 혁신에서 누군가가 주도성을 가지고 강제로 끌고 가려고 해서는 곤란하며, 서로에 대한 이해의 폭이 넓어지고 동료성을 갖게 되는 지가 관건이라고 보았다(정진화, 2014). 학교문화는 구슬을 꿰는 ‘실’이다. 구성원의 공동체성을 발현하게 만들고, 학교교육활동을 연결시키는 중요한 기제이다.

지구고는 발달된 공동체성을 바탕으로 전체 교사의 수업과 평가의 변화를 유도했다. 수업변화에는 두 가지 의도된 동력이 작용했다. 중간관리자인 교감의 생활기록부 기록의 신뢰도를 높이는 수행평가에 대한 요구가 수업의 변화로 이어졌으며, 다른 하나는 혁신학교 담당교사들이 모든 교실에 수업활동에 필요한 수업자료를 넣으면서 변화를 유도한 것이 모든 교사가 학생활동중심수업을 시도하는 시작점이 됐다.

학교문화가 일으킨 수업의 변화에 대한 의도하지 않은 동력은, 수업산출물을 전시한 어떤 교사를 보고 관심을 나타내며 서로 산출물을 전시하기 시작한 것이 수업에 대해 자연스럽게 이야기하는 풍토를 조성했다. 이는 혁신학교 동력의 중추가 되는 교사들의 공동체성이 학교문화로 조성되었기에 자연스럽게 도출된 것으로 판단된다.

지구고는 학생활동수업을 모둠 활동과 개별 활동으로 구분하여 수업을 진행하는 교사도 있다. 학생의 특색이 드러나는 발표수업을 기록으로 연계하여, 모둠수업에서 간과하기 쉬운 학생의 수월성을 기르는 활동이다. 모둠수업에 대한 교사의 성찰이 반영된 결과이다.

수업의 내용 영역에 따라 직소모형과 하브르타 모형을 적용하여 수업을 하며, 과정형 평가로 학교 교육활동과 연계한 활동으로 학생의 흥미를 높이고 학교교육활동을 능동적으로 유도하는 교사도 있다.

지구고는 학생과 학부모가 성적에 매우 민감하여, 동학년이 수행평가 주제와 방법 등을 맞추었다. 수행평가가 수업으로 이어지기보다 학교생활기록부 기록에 어떻게 기록되는가에 좀 더 초점이 맞추어졌다. 이는 중산층 지역에 위치한 학교의 특성상 학생과 학부모가 성적에 민감하여 나타난 결과로 보인다(김미숙, 2017).

교사들은 수행평가 문항을 다양하게 제시하고, 모든 학생이 수행할 수 있도록 조건을 주어 성취수준이 낮은 학생도 성취할 수 있는 과제를 제



시하고 있다.

지구고는 2018년부터 혁신학교로 지정되어 학생을 교육활동의 중심에 두고, 교사의 전문성과 자율성이 보장된 수업과 평가로의 변화를 유도하고 있지만, 혁신학교 초기로 학생평가에 대해서는 지역사회를 인식하며 교육활동을 펼치고 있다. 또한 혁신학교이기에 ‘대입 진학’에 대한 지역사회와 학부모의 관심도 더욱 주목 되고 있다.

#### 다. 인사재정

하늘고와 지구고의 연구 대상자의 면담은 2018년도 말에 주로 이루어졌다. 교사 공동체성이 부족한 하늘고는 다음 학년도 인사조직을 위해 교감이 개별적으로 부탁하였으며, 선호하는 업무와 기피하는 업무가 뚜렷하여 인사조직에 어려움을 겪었다.

지구고는 12월에 다음 학년도 부장교사 및 3학년 담임교사 구성이 완료되어 다음 학년도 협의회를 마쳤다. 부장교사는 12월에 확정되어 다음 학년도 준비를 위한 협의과정을 거치며, 다음해 1월 신·구 부장 워크숍을 통해 다음 학년도 교육활동을 정비하여, 2월 정기 전보 후 전체 교사가 모여 교육활동을 공유한다. 지구고 교사들의 발달한 공동체 협의문화는, 학기말에 이미 다음 학년도 학교가 요구하는 효율적 인사조직 구성으로 새로운 학기 준비에 체계적이었다.

지구고는 혁신학교로 지정되어 다양한 교육활동을 하면서, 학교 안에서 ‘관계’가 달라졌다. 자연스럽게 교사들의 경직되고 개별화된 교사관이 창조적인 관점으로 바뀌었다. 교육적 관계 회복은 학교 변화의 핵심기제이다(서용선, 2014.). 혁신학교에서 ‘관계’의 변화는 학교문화가 되어 인사조직의 원활한 운영에서 두드러졌다.

학교의 교사를 힘들게 하는 커다란 요인 중 하나는 교육행정기관에서 시행하는 목적사업이다. 학교가 교육활동 사업장이 되어 과중한 업무에 시달리게 되므로, 교사가 자신의 수업과 평가 방법 개선을 위한 연구 및 새로운 교육 방법 시도는 뒷전으로 밀리고 있다.

하늘고 관리자는 업무와 수업에 지친 교사들에게 적극적으로 수업의 변화를 요구하지 못하고 있으며, 학생자치활동 활성화로 학교 자율 운영



의 활력을 불어넣고 있다. 하늘고 교사들은 교사 공동체 중심의 전문성 개발보다 교사 개별적으로 자신의 수업과 평가의 전문성 확보를 위해 노력하고 있다.

#### 라. 학교문화

하늘고와 지구고가 가장 뚜렷한 차이를 보이는 영역은 학교문화이다.

하늘고의 교육활동을 탐구하면 공동체성에 기반 한 학교문화의 중요성이 새삼 부각된다. 하늘고는 모두 갖추고 있다. 리더쉽이 출중한 교장, 교감, 수업에 출중하며 컨설팅 능력이 있는 열정적 수석교사, 학생활동 수업에 뛰어나 수업과 평가가 하나로 작동하는 만드는 교사, 능동적으로 학교운영에 참여하는 학생들이 있다.

그런데 열정적인 교사의 교육활동에 관심을 보이고, 응원하고 지지하는 동료교사가 없다. 하늘고 교사들은 공동체의식이 미약하다. 일부 열정이 있는 교사가 다양한 방법으로 수업의 변화를 모색하고, 학생자치 활동을 담당하여 학교의 변화를 모색할 때 이들은 동료교사로부터 힘을 얻지 못하고 그들의 눈치를 보고 있다.

하늘고와 지구고의 학교문화 차이는 ‘문제의 인식’의 공론화에서 나타난다. 하늘고의 교감, 교사도 개별적으로 지금의 교육이 교육의 본질에 맞는지 의문을 가지고 생각한다. 그러나 교사의 성찰이 담론으로 이어지지 못하고 개인의 갈등에 그친다.

지구고는 학교에서 이루어지고 있거나 계획하는 교육활동이 교육의 본질에 입각하는지 담론이 이루어지고 정책으로 실현되고 있다. 이러한 과정에서 지구고 교사들은 공동체성을 갖게 된다.

지구고의 학교문화는 교사-교사 간 ‘관계’에서 시작된다. 지구고 교사들의 두드러진 특징은 자신이 담당하는 업무의 벽을 넘어 서로 돕고 지원하는 점이다. 지구고 교사는 수업, 교사 연수, 학생자치, 방송반, 혁신학교, 고교교육력 도약 프로젝트 등 교육활동에서 서로 지원하고 보완하며 교육활동을 하고 있다. 교사 간 경계를 넘어 자율적으로 상호작용하며 공동체 관계를 형성하고 있다.

혁신학교의 학교 자율 운영 과정에서 교사들도 함께 성장·발전했음을

알 수 있다.

심성보(2014)는 혁신학교의 태동으로 지금 우리의 학교는 근대적 공교육이 도입된 이래 처음으로 ‘학교개혁의 문예부흥기’를 맞이하고 있으며, 교육의 역사에 중대한 전환을 가져다주는 ‘학교혁명’이 일어나고 있다고 했다.

지구고는 교육과정 편성·운영, 교사공동체의 수업·평가 변화 모색, 원활한 인사 조직, 교사 간 상호 지원하는 공동체 학교문화 등 일반고보다 한 단계 앞선 자율 운영을 하고 있다. 이는 학생과 교사들에게 긍정적인 효과를 주기도 하고, 자율 운영에서 발생하는 어려움에 먼저 맞닥뜨리기도 한다.

혁신학교인 지구고의 한발 앞선 자율 운영은 일반고에서 학생의 성장을 지원하는 교육과정 편성·운영, 교사공동체의 전문성을 바탕으로 한 다양한 수업·평가로 변화 유도, 학교를 성장·발전시키는 교직원 인사, 공동체 학교문화 등 학교 운영 자율화 시도에서 발생할 수 있는 시행착오를 줄이는 좋은 모델이 될 것으로 보인다.

하늘고 역시 리더십이 훌륭한 교장과 우수한 교사가 있다. 학교를 부흥시킬 수 있는 씨앗은 있는 셈이다. 혁신학교인 지구고에 비하여 전체 교사의 공동체의식 부족으로 자율적 학교문화의 결여에서 오는 어려움이 있으나, 활발한 학생자치활동 추진과 기다려주는 학교운영으로 교사의 변화를 이끌어내려 하고 있다.

하늘고 교장의 학생 자치활동을 부흥시켜 학교를 활기차게 만들면서, 많은 업무와 요구에 지쳐있는 교사들은 교육 변화의 흐름과 학교의 변화에 따라, 교사가 변화하기를 기다려주는 ‘하늘고 맞춤형 전략’이 시간을 걸리지만 더 탄탄한 학교문화를 만들지는 더 지켜볼 일이다.

하늘고의 학생 자치활동을 통한 학교자율화는 더 열악한 일반고에 활기찬 학교로 변화를 위한 실마리를 제공하고 있다.

학부모의 학교교육활동 참여는 두 학교 모두 미온적이다. 학교운영위원회나 학부모회를 통한 행사참여나 자녀의 학력과 관련된 부분에 민감하게 주시하는 정도이다. 학부모 개별적으로 학교 자율 운영에 전문성이 있고 학교 참여 방법에 의견이 있는 경우는 있으나 학교와 학부모 전반

적으로 준비가 되어 있지 못하다. 학교자율화의 주체로 학부모의 학교 참여 방법과 소통에 대한 연구가 필요하다.

## 2. 결론

학교자율화 관점에서 고등학교 교육활동 사례 연구를 통해 탐색한 결론은 다음과 같다.

가. 학교자율화가 이루어지는 과정에서 자율화의 주체가 되는 교사들은 실제 어떤 역할을 하는가?

(1) 교사들의 자율성이 발달된 경우 학생들의 진로·진학을 지원하는 교육과정을 확대했다.

지구고는 2019년에 다음 학년도 교육과정 진로선택과목 편성에서 학생들의 진로선택을 보장하는 교육과정을 편성한다. 이에 수반되는 시간표 편성 어려움, 교사 수급 부족으로 인한 여러 과목 담당에 대한 부담 등은 교사들의 동의가 요구되는 분야이다. 진로선택 교육과정 편성은 지구고에서 2020학년도에 본격적으로 시작되는 분야로 교사들이 어떻게 이를 해결해 나가는 과정은 지속적 탐색이 필요하다.

(2) 혁신학교의 자율화 철학과 학교교육활동 내용이 충돌할 때, 교사들은 문제를 제기하고, 공론화 과정을 거쳐 교육활동을 정비했다.

지구고의 전체교실에서 이루어지는 야간자율학습이 혁신학교 철학에 부합된다고 생각한 혁신부장은 이에 대한 문제를 제기하였다. 교장은 야간자율학습을 운영하지 않았을 때 야기되는 학부모와 지역사회의 염려를 걱정하였으나, 혁신부장의 요구에 전체 교사 공론화에 찬성하였다. 교사들은 일반고의 실정에 맞추어, 자율학습에 학생들의 순수 희망을 반영하여 효율적으로 지도하는 방안을 내었고, 교사들의 책임감 있는 자율학습 지도는 더 나은 학습 분위기를 만들었다.

(3) 교사들은 학교 자율 운영에서 학생 자치활동의 중요성을 인식하고, 학생활동 활성화를 지원하는 제도개선을 했다.

하늘고는 교장과 학생자치를 담당하는 교사의 적극적 지원이 있었다. 하늘고 교장은 학생들이 실제 활동할 수 있도록 학생회장단의 임기를 3학년 1학기 시작에서 2학년 2학기에 시작되도록 하고, 회장단의 공약을

실천하도록 지원했다. 담당교사는 교육행정기관의 예산 공모를 안내하여 풍부한 예산으로 활동하도록 했으며, 학생들과 함께 공모한 사업을 열정적으로 진행했다.

지구고는 1학년에 학생 차장보 제도를 도입하여 활발한 학생자치활동을 지원했다. 학생자치회는 교사·학생·학부모 3주체가 참여하는 학생생활 규정 개정, 학급특생활동, 통 콘서트 등 다양한 활동을 교사와 함께 운영했다.

(4) 학교 자율 운영으로 교사들의 공동체성이 발달한 경우 수업과 평가의 변화는 전체 교사들에게 교육활동으로 자연스럽게 유도되었으나 그렇지 못한 경우 교사 개별적으로 시도되었다.

하늘고의 일부 교사들은 활발하고 독창적인 학생활동수업 및 수업의 과정에 학생평가가 녹아드는 수업을 진행하고 있다. 하늘고에서 수능에 맞춘 문제풀이 수업에 익숙한 교사는, 자신의 수업에 대한 갈등을 겪었을 때, 학교에 학습공동체가 있었으나 공동체에 참여하기보다 스스로 수업방법 개선을 위해 노력했다.

지구고는 교감의 과정형 평가에 대한 의지, 혁신부 담당교사들의 수업의 변화를 위한 협의 결과에 따른 각 교실에 수업에 활용할 물품 바꾸니 넣기, 수업산출물 전시에 대한 동료교사들의 관심과 참여가 전체 교사의 학생활동수업과 과정형 평가를 유도했다. 모든 교사들이 전체 수업을 학생활동수업으로 진행하지 않으나 일부 주제를 가지고 과정형 평가와 연계하여 학생활동수업을 진행하고 있다. 교사 연수나 학습공동체에 교사들은 자율적으로 참여하며, 다양한 주제를 가지고 토의하고, 자발적으로 수업나눔을 한다. 공동체에 참여를 희망하지 않는 경우 활동을 하지 않지만 교사들은 개의치 않는다.

(5) 학교 자율 운영이 활성화된 경우 인사조직 구성에서 교사들은 자신의 이해관계보다 학교의 성장·발전에 적극적이었다.

학교 자율 운영이 활성화된 지구고는 12월에 다음 학년도 부장교사 및 3학년 담임교사가 모두 선정되어 다음 학년도 운영을 위한 일차 협의회를 마쳤으나, 하늘고 교감은 과중한 업무를 기피하는 교사들에게 개별적으로 부탁했다.

(6) 학교자율화가 발달된 경우 교사들은 교육활동의 도움이 필요한 영역에서, 자율적으로 상호작용하며 교사 간 경계를 넘어 자신의 과목과 업무를 넘나들며 서로를 지원하며 공동체 관계를 형성했다.

지구고 교사들의 가장 두드러진 특징은 교사들이 자신의 과목과 업무를 넘나들며 서로 협력하며 지원하는 점이다. 한국사 전공인 교사는 1학년 통합사회 수업에서 사회과 전공교사의 도움을 받으며 수업과 수행평가를 진행했다. 영어과 기간제 교사는 동교과 영어교사의 도움으로 학생 활동수업과 수행평가를 진행했다.

전임학교에서 학생자치활동을 담당하였던 교사는 지구고 학생들의 수동적이고 의욕이 부족한 학교생활에 활력을 넣고자 자신의 업무가 아닌에도 자치활동 담당교사와 협력하여 학생자치활동에 활력을 불어 넣었다. 그 외 방송반 활동, 동아리 활동 등에서 교사들은 자신의 업무가 아니더라도 활동이 부족하다고 느껴지면 해당교사와 상호작용하며 교육활동을 지원했다.

#### **나. 교육 주체인 학생과 학부모는 학교의 변화를 어떻게 받아들이고 학교 자율 운영에서 무엇을 하는가?**

(1) 학생들은 자신의 진로·진학에 도움이 되는 교육과정을 선택하며, 학교는 다양한 교육과정을 개설한다.

지구고는 2018학년도 입학생의 2학년 선택 과목 편성에서 기초교과인 국어, 영어, 수학의 단위수를 줄이고 선택과목을 늘려 학생의 적성과 진학을 고려하여 선택하도록 구성했다. 2019학년도 1학년은 2학년 선택과목 편성에서 진로선택 과목 개설을 확대하였다. 학생들은, 자신의 진로·진학에 필요한 과목을 선택하는데 혼란을 겪는 경우도 있다. 학생의 진로·진학을 지원하는 교육과정 편성을 지원하기 위한 교사의 교육과정에 대한 전문성도 요구되고 있다.

(2) 수업과 평가에서 학생들의 주도성이 증가하고 있다.

교사가 진행하는 수업에서 학생과 함께 진행하는 수업, 토의, 협력을 통해 문제를 해결하는 수업, 직소모형이나 모둠 수업, 학생의 특성이 드러나는 개별발표 등 학생 주도적이거나 학생이 활동하는 수업·평가로 변

화되고 있다.

학생활동중심수업이 활성화되고, 학생평가가 수업의 한 과정으로 운영되고 있다. 학생들은 수업시간에 자기 스스로 조사하거나 팀을 이루어 조사하여 발표하고, 동료와 협력하며 문제를 해결하고 있다.

(3) 학생들은 스스로 학교생활을 즐겁게 만들며, 학교를 발전시킨다.

학교자율화가 가장 활성화된 영역을 학생자치활동이다. 학생들은 학교에서 자신들에게 필요한 활동을 스스로 만들어 학교를 활기차고 즐거운 곳으로 만들고 있다.

하늘고는 학생부장들을 중심으로 부별 활동이 활발하며, 지구고는 학교자치조직을 중심으로 자신들의 학교를 발전시키고 학교운영에 참여하는 주체적인 학교생활을 하고 있다.

학생들은 생활규정개정, 겨울 생활복 입기, 학교벽화 그리기로 소외된 환경개선, 특색 있는 학급활동, 동아리 활동, 학교홍보 등 학교운영에 필요한 영역을 찾아 자신의 학교를 성장·발전시키고 있다. 동시에 주체적인 학교운영 참여 과정에서 학생들은 자기주도력, 문제해결력, 창의력, 소통, 협업능력, 의사소통능력 등 미래 역량을 키우고 있다.

(4) 학교 자율 운영에서 학부모가 주체로 활동한다고 보기는 어렵다.

학교운영위원회나 학부모회를 통해 학교의 행사활동에 참여하거나 학교 교육활동을 동조, 지지, 관찰, 비판하는 정도이다. 학교의 교사, 학부모 모두 학부모를 교육주체로 인식하고 교육활동에 자발적으로 참여하는 문화를 만드는 준비가 필요하다.

#### **다. 학교 교육 자율화의 추진동력은 무엇이고, 장애요인은 무엇인가?**

(1) 교장의 자율화에 대한 의지와 학교구성원을 신뢰하고 지원하는 활동은 학교 자율 운영의 기반이다.

하늘고 교장은 전체 교사의 수업과 평가의 변화를 추진하기보다 수업과 평가의 변화를 시도하는 교사를 지원하며 기다리는 전략을 취한다. 학생자치활동은 홈페이지 정비, 방송반 활동지도, 학생들의 선거 공약을 실천하도록 적극 지원하여 학교를 활기차게 하고 있다.

지구고 교장은 지구고를 혁신학교로 만들기 위해 교감, 행정실장과 논



의하고 학교방문을 추진 등을 통해 교사들의 합의를 이끌어 냈다. 그는 교사들이 문제를 제기하면 공론화하여 교육활동 방법을 도출하도록 했으며, 교사가 의견을 내어 자발적으로 교육활동을 하도록 했다.

(2) 교감, 부장교사 등 중간리더의 소통하는 역할은 자율 운영의 동력이 된다.

지구고는 새로운 교육활동을 시작할 때 교사들에게 새로운 교육활동에 대한 의견을 듣는 활동을 한다. 이러한 역할은 주로 교감이나 혁신부장이 한다. 교사들은 교육활동 논의 과정에서 자신의 의견을 내며, 교육활동은 점점 정교해지고, 많은 교사들의 호응을 얻게 된다. 이러한 활동은 교육활동을 성공적으로 이끌기도 하지만 교사들이 교육활동에 대한 주도성을 갖도록 한다.

(3) 교사의 열의와 업무를 넘나드는 협력은 학교 자율 운영의 활력이 된다.

하늘고 활발한 학생자치 활동 뒤에는 이를 지원하는 교사가 있다. 지구고가 혁신학교를 시작하는 해에 학교가 활력 있게 바뀐 것은 담당교사의 지속적인 지원, 학습공동체의 참여와 보이지 않는 지속적 관리가 있기에 가능했다. 더불어 자신의 업무가 아니더라도 관심을 갖고 부족한 교육활동을 채우며 서로 존중하고 협력하는 교사가 서로에게 힘이 되어 공동체성을 갖게 했다.

(4) 학교자율화의 학교 내적인 장애요인은 주체들의 공동체의식 부재와 공감대가 형성되지 못한 자율화 표방이다.

하늘고 교사들은 동료교사의 교육활동에 대해 관심을 갖거나 응원하는 동료성이 부족하다. 문제를 제기하거나 공론화하여 토론으로 이끄는 협의문화가 빈약하다.

공동체의식 부족은 학교조직의 성장보다 개인의 이해관계에 민감하여, 학교의 인사조직 구성을 어렵게 만드는 요인의 하나로 작용했다. 공감대가 형성되지 못한 자율화는 교사학습공동체의 지속적 운영을 어렵게 만들었으며, 연수나 수업나눔에 미온적 태도로 나타났다.

(5) 학교 자율 운영의 외적 장애요인은 교육행정기관의 과도한 사업 운영 등 행정적, 관행적 요구이다.



교사들은 필수 연수, 교육행정기관이 요구하는 사업 등 과중한 업무에 지쳐있다. 혁신학교 업무, 학생자치활동 지원 등으로 교사들은 수업연구 시간을 확보하기 어려운 경우도 있다. 새로운 정책보다 교사들이 생각하고 실천할 수 있도록 여유시간을 주는 것이 필요하다.

#### **라. 학교자율화는 학생과 교사의 성장·발전에 어떤 정책적 시사점을 제공하는가?**

(1) 교육과정 자율화는 학생의 자기주도 진로·진학설계 능력 배양으로 자신의 인생을 주도적으로 설계하는 바탕이 된다.

2015 개정교육과정에서 일반고등학교의 모든 학생이 보통 교과와 진로선택 과목에서 3개 과목 이상을 이수할 수 있도록 하고, 대학입시에서 체제를 지원하면서, 학생들은 자신의 진로·진학과 연계하여 과목을 선택하고 있다.

지구고는 2019학년도 1학년 학생의 2학년 선택과목 편성에서 진로선택 과목 개설을 확대했다. 학생들은 자신의 진로·진학과 관계된 과목 개설을 희망하고 있으며, 어떤 과목이 자신에게 도움이 되는지 고민하며 선택과목을 빈번하게 변경하는 등 혼란을 겪고 있다.

학교 교육과정 편성에서 학생들의 영향력은 점차 커질 것으로 예상된다. 학생의 진로·진학과 연계하여 교육과정을 안내할 수 있는 교사의 교육과정 전문성 성장을 위한 지원이 필요하다.

다양한 교육과정 운영을 위한 교사 수급, 교실 공간, 시간 편성 등 기본적인 인프라를 구축하는 일이 시급하다. 더불어 교사들이 여러 과목을 담당하게 되었을 때 수업지원을 위한 교수학습지도안 사례 개발 등 교사의 교과 전문성을 키우는 활동 지원이 필요하다.

(2) 학생 참여 활동이 활발한 수업과 평가 과정에서 학생들의 잠재력과 소질이 드러나며, 미래사회에 요구되는 역량을 키운다.

학생 주도적이거나 학생과 함께 만드는 수업과 평가가 운영되고 있다. 학생들을 수업의 중심에 두고 학생이 진행하는 수업, 스마트폰을 활용한 활발한 자료조사, 학생들이 서로를 도와주는 직소모형이나 하브르타 수업, 학생의 특성이 드러나는 발표수업 등 학생 주도적이거나 학생이 활

동하는 수업·평가로 변화되고 있다.

일부교사의 수행평가는 수업과 일치되어 수업을 활력 있게 만드는 기제로 작용하거나, 학교 교육활동과 연계한 활동으로 학생의 흥미를 높이고 학교교육활동을 능동적으로 유도하기도 한다.

이러한 수업과 평가 과정에서 학생의 잠재력과 소질이 드러나게 하며, 미래사회에 요구되는 자기주도성, 창의력, 민주시민 역량 등을 키우며, 공동체 속에서 살아가는 협업, 소통 능력을 배양한다.

(3) 학생자치활동의 능동적 운영과 참여 과정은 더불어 살아가는 힘과 자신감을 기른다.

학생들은 학생자치회를 중심으로 능동적이고 주도적으로 학교운영에 참여한다. 학생들은 생활규정개정, 겨울 생활복 입기, 학교벽화 그리기로 소외된 환경개선, 특색 있는 학급활동, 동아리 활동, 학교홍보 등 학교운영에 필요한 영역을 찾아 자신의 학교를 성장·발전시키고 있다.

학생들은 주체적인 학교운영 참여 과정에서 자기주도력, 문제해결력, 창의력, 소통, 협업능력, 의사소통능력 등 미래 역량을 키우며, 자신감과 더불어 살아가는 힘을 기르고 있다.

(4) 학교 자율 운영에서 교사들의 ‘관계’의 변화는 교사 개인의 성장·발전과 함께 공동체의 발전을 견인한다.

지구고 교사들의 수업의 변화에 대한 의도하지 않은 동력은, 수업산출물을 전시한 어떤 교사를 보고, 관심을 나타내며 서로 산출물을 전시하기 시작한 것이 수업에 대해 자연스럽게 이야기하는 풍토를 조성했다.

지구고의 학교문화는 교사-교사 간 ‘관계’에서 시작된다. 자신이 담당하는 업무의 벽을 넘어 서로 돕고 지원한다. 교사 간 경계를 넘어 자율적으로 상호작용하며 공동체 관계를 형성하고 있다. 교사들의 ‘관계’의 변화는 교사 개인의 성장·발전과 함께 공동체의 발전을 견인한다.

(5) 문제제기-공론화-결론도출-실행으로 이어지는 교사 자발적, 민주적 협의문화는 교사들의 자율역량을 증대시킨다.

지구고의 교육활동은 ‘문제의 인식’의 공론화에서 시작되거나 정비된다. 학교에서 이루어지고 있거나 계획하는 교육활동이 교육의 본질에 입각하는지에 대한 담론이 먼저 이루어지고 정책으로 실현되고 있다. 이러

한 과정에서 지구교 교사들은 자율역량이 강화되고 공동체성을 갖게 된다. 학교 자율 운영이 발달하는 과정에서 교사들도 함께 성장·발전했음을 알 수 있다.

### 3. 제언

하늘고는 학생자치 활동이 매우 활발하여, 학생들이 주도적으로 만들어가는 교육활동으로 학교 운영에 적극 참여하고 있다. 일부 교사는 학생의 미래 역량을 키우는 수업과 평가에 열정적이다. 공동체성을 동반하는 학교문화는 열악하며, 이에 교무 인사도 어렵게 진행됐다.

하늘고에 가장 필요한 것은 교사들의 공동체성을 끌어내는 일이다. 수업·평가 전문성이 매우 뛰어난 교사도 있고, 학생자치활동 지원에 열정적인 교사도 있으며, 수업방법 및 수업 컨설팅이 탁월한 교사도 있다. 지도력이 뛰어난 신뢰받는 교장도 있다. 그러나 교사들 사이에 동료교사를 응원하고 지지하는 공동체 문화가 결여되어 있다.

수업산출물을 전시하는 교사를 불편해하며, 학생자치활동을 열심히 하는 교사는 주변에서 자신을 어떻게 볼까 염려한다. 수업산출물을 전시할 때 응원하며, 어떤 수업을 통해 어떻게 만들었는지를 관심을 나타내는 동료교사가 없다. 열정적인 학교 교육활동에 응원하며 함께 참여하는 동료교사가 있다면, 하늘고는 성장의 동력을 얻을 것으로 보인다.

학교교육활동에서 교사의 공동체성을 요구하는 교육활동, 공감대를 형성하는 교육활동이 무엇인지 고민할 일이다.

지구교의 학교문화는 자신이 담당하는 업무의 벽을 넘어 서로 돕고 지원한다. 교사 간 경계를 넘어 자율적으로 상호작용하며 공동체 관계를 형성하고 있다. 지구교 교사들의 ‘관계’의 변화는 교사 개인과 공동체의 성장·발전과 함께 학교의 발전을 견인하고 있다.

지구고는 혁신학교로 교육과정 편성·운영, 수업·평가, 교무 인사, 학교 문화, 전체 영역에서 학교 자율 운영을 시도하고 있다. 이러한 시도는 예기했거나 예기치 못한 다음과 같은 문제를 야기했다.

선택중심교육과정 편성은 학생에게 과목 선택의 폭은 넓어졌으나 학생 반편성에서 혼성반 편성, 이동수업 증가, 교실 부족, 교사 부족으로 인한

순회 교사 증가 문제 등이 나타났다.

학생의 요구에 따른 진로선택과목의 개설은 교사가 여러 과목을 담당하게 되어, 교과전문성 및 수업에 대한 준비가 부족한 실정으로 부담이 되고 있다. 학생들은 교육과정 선택과목 편성에서 자신에게 도움이 되는 과목 선택을 고민하며 선택 과목을 변경하는 등 혼란스러워하고 있다.

전체 교사의 학생활동중심수업 유도는 역으로 학교생활기록과 수행평가를 위한 수업이 일부 나타났다. 이러한 현상은 지구고가 중산층지역에 위치하여, 학생, 학부모가 성적에 매우 민감하게 반응하는 것도 원인이 되었다.

혁신학교는 일반학교보다 학교교육활동이나 학생들의 진학 성과에 더 표적이 된다. 혁신학교의 철학에 따른 교육과 진학성과를 동시에 내야하는 과제가 있다.

지구고는 2018년 혁신학교를 시작으로, 빠른 속도로 학교의 변화를 만들어 가고 있다. 혁신학교인 지구고는 학교문화의 지속성이 관건이다.

두 학교 모두 학교 외적 지원이 요구되는 문제는 다음과 같다.

(1) 교사들의 실질적 여유시간을 확보하는 정책이 필요하다.

학교 교사들은 학교 자율화를 위한 권한 확대나 새로운 정책보다, 교사들이 자발적으로 활동할 수 있도록, 수업시수 감축, 교육과정 내용 감축 등 실질적 여유시간을 확보하는 정책을 필요로 하고 있다. 학교 자율운영은 교사들의 자발성을 전제로 한다. 교사들이 교육활동과 교육적 성찰에 몰입할 수 있도록 여건을 정비해야 한다.

(2) 다양한 교육과정 편성·운영을 지원하는 인프라가 구축되어야 한다.

학생 개별의 진로·진학을 지원하는 다양한 교육과정 편성·운영을 위하여 교사 수급, 교실 공간, 시간 편성 등 기본적인 인프라가 갖추어져야 한다. 기본적 여건이 갖추어지지 않은 상태에서, 학교에 학생의 진로·진학을 지원하는 다양한 교육과정 편성 요구는, 교사 간 갈등, 학생들의 진로 선택에 대한 혼란 및 불만족 등을 야기하여 실질적 교육과정 자율화의 저해하게 된다.

(3) 교사의 교육과정 전문성이 필요하다. 학생의 진로선택 과목 편성을 지원하고 안내하기 위한 교사의 진학과 연계한 교육과정 전문성과 자신

의 교과 특성을 안내하기 위한 교육과정 전문성이 요구된다.

(4) 교사들이 여러 과목을 담당하게 되었을 때 수업지원을 위한 교수 학습지도안 사례 개발 등 교사의 수업 전문성을 키우는 활동 지원이 필요하다.

(5) 3학년 2학기 교육과정에 대한 현실적 대응이 필요하다. 국가교육과정과 대학입학전형이 강력하게 고등학교의 교육과정을 규제하고 있는 현실에서 학교의 힘으로 해결하기는 어렵다. 학생들이 진로와 진학을 고민하고 열정을 쏟을 수 있는 학기로 만들어야 한다.

(6) 학교생활부 기록에 대한 문제를 신중히 검토해야 한다. 학생부 기록은 학교생활을 활력 있게 만드는 동력이 되기도 하지만, 학생과 교사에게 일부 부정적 영향을 미칠 수 있다. 공정하고 효율적인 학교생활부 기록에 대한 관리가 필요하다.

(7) 교육행정기관의 관행적 요구, 과도한 목적사업 등이 학교를 학교답지 못하게 만들고 있다. 교사들은 오랫동안 과한 행정 요구에 시달려 어떠한 의미 있는 정책을 제시하여도 관심을 보이지 않는다. 교육행정기관은 교육활동을 추진할 때 학교의 의견을 수집하고, 신중히 검토하고 시행해야 한다. 학교자율화 정책은 학교에 자율 운영을 하도록 여건을 마련해주는 정책이 선행되어야 한다.

학교자율화는 자율 운영 과정에서 학교 운영의 주체가 되는 학생과 교사를 성장·발전시키고, 학교를 활기차게 움직이게 하는 동력이 발현되는 정책이다. 교육행정기관의 학교 자율성 보장을 위한 지원이 필요하다.

## 참고 문헌

- 강충열, 권동택, 신문승, 이성대, 송부명, 서길원, 이광호, 이범희  
(2013), 학교혁신의 이론과 실제, 서울: (주)지학사
- 고전(2008), “학교자율화 정책의 특성과 과제, 5·31 교육개혁에서 4·15 학교자율화 추진계획 까지”, 초등교육연구, 21(4), 199-221.
- 교육과학기술부 보도자료, 2008.4.15.
- 교육부 보도자료, 2017.8.28.
- 교육부 보도자료, 2017.12.12.
- 교육부 보도자료, 2018.8.28.
- 교육부 보도자료, 2018.12.18.
- 교육부 보도자료, 2019.4.16.
- 국정기획자문위원회(2017.7.), 문재인 정부 국정운영 5개년 계획
- 김미숙(2017) “중산층 밀집지역에 위치한 중학교 관리자의 학교운영과 학부모의 관계”, 교육사회연구, 27(1), 87-114.
- 김병주, 정일환, 정현숙, 서지영(2010) “학교자율화 수준에 대한 교원의 인식 분석”, 한국교원교육연구, 27(2), 73-96.
- 김병찬(2013), 한국교육정치학회, 제34차 학술대회, 109-158
- 김성천, 김요섭, 박세진, 서지연, 임재일, 홍섭근, 황현정(2018), 학교자치를 둘러싼 다양한 시선 학교자치, 서울: (주)테크빌교육
- 김용(2018), “새로운 학교 자율 운영 모형과 과제”, 교육정책포럼, ISSN 1739-4325, 301, 10-15.
- 김용, 박대권(2018), “민문정부 교육개혁에 나타난 OECD의 역할, 국제기구의 영향과 글로벌 교육정책장으로의 편입”, 교육정치학연구, 25(2), 83-109.



- 김재웅(2011). “MB 정부의 학교자율화 정책 집행과정 분석: 교육과정 자율화를 중심으로”, 교육정치학연구, 18(4), 61-85.
- 다음백과<https://100.daum.net/encyclopedia/view/54XX45200078>, 강준만, 재미있는영어인문학이야기1
- 박상완(2011), “학교운영에서 교장의 자율과 책무에 관한 연구”, 한국교육, 38(1), 27-53.
- 박세훈(2000). “단위학교책임경영제의 조건과 성과에 관한 연구”. 교육행정학연구, 18(4), 33-68.
- 백규호(2017), 학교자치 입법정신의 규명과 법인식 분석, 박사논문, 제주대학교
- 신혜진, 이동섭, 이두희, 김유리(2018) 학교자율운영체제 실현을 위한 교육행정혁신 국외사례연구: 스웨덴, 핀란드를 중심으로, 서울특별시교육청교육연구정보원 자체연구보고서
- 안병연, 하연섭(2017), 5·31 교육개혁 그리고 20년, 서울: 다산출판사
- 오세희, 장덕호, 정성수(2010), 학교자율화 정책의 학교현장 영향 조사, 교육과학기술부 정책연구개발사업, 교육과학기술부
- 이인희, 이혜정(2012), “단위학교 자율역량 향상 방안 모색”, 한국콘텐츠학회논문지, 12(12), 499-509.
- 이전이(2018). “학교자율화와 교육 형평성의 관계: 교사의 질에 따른 차별적 효과 분석”, 한양대학교 대학원 박사학위 논문
- 이호준, 문찬주, 정동욱(2018). “학교자율화 정책에 따른 학교 자율성 변화 및 성취도 제고 효과 분석: PISA 2006~2015 분석을 중심으로”, 교육행정학연구, 36(3), 67~89.
- 전국시도교육청 국제학술대회, ICIE(International Conference for Innovation in Korean Education), 2017
- 정영근, 이근호(2011) “교육과정 자율화 정책 수용에 대한 교사의 인식 고찰”, 교육과정연구. 29(3), 93-119.
- 정재균(2018), 제2회 교육정책네트워크 교육정책 토론회, CRM 2018-113, 3-24.



- 정제영(2008), “학교자율화의 쟁점과 주요 과제”, 교육행정학연구, 26(2) 415~435.
- 조석훈(2018), “학교자율화 20년이 성찰과 미래 방향”, ISSN 1739-4325, 301, 4-9.
- 조항로, 김병찬(2013). “학교자율경영제 관점에서 본 자율형 사립고 운영과정에서의 동형화와 디커플링 현상 분석: A 자율형 사립고 사례”, 교육행정학연구. 31(4), 227~258.
- 최만덕(2009), “학교자율화 추진방안에 관한 교원 인식 분석”, 교육행정학회, 27(4), 109~138.
- 최태호(2011). “학교 교육과정 자율화 정책을 통한 학교자치 실현 가능성 탐색”, 학습자중심교과교육연구, 11(3), 277~296.
- 충청북도교육청 중등 교육전문직원 역량강화 직무연수(2018), 학교 교육자치 실현을 위한 교육청의 역할, 종합교육연수원 직무 2018-004, 박남기, 27-28, 신진용, 151-152.
- 길현주, 박철휘, 백병부, 서용선, 성기선, 성열관, 심성보, 이윤비, 이형빈, 정진화(2014), 한국교육연구네트워크, 혁신학교에 대한 교육학적 성찰: 실천교육학자 10인, 우리 교육의 새길을 찾다, 서울: 살림터
- 홍석노(2016), “학교자치조례의 제정 범위와 한계: 광주광역시 학교 자치에 관한 조례의 법적 쟁점과 적법성 판단을 중심으로”, 고려법학 82, 141-181.
- 행정안전부 국가기록원, 5·31 교육개혁, 우용제(2006)
- Sergiovanni, T. J. (1994). Organizations or communities?: Changing the metaphor changes the theory. Educational Administration Quarterly, 30(2), 214-226.

## ABSTRACT

### A Case Study on High School Education Activities from the Viewpoint of School Autonomy

*Son, Kee Hyang*

Graduate School of Educational Policy and Administration of  
Korea National University of Education  
Chung-Buk, Korea

Supervised by Professor Kim, Mi Sook, Ph. D.

Along with the implementation of the government's school autonomy policy, school innovation is actively sought in unit schools.

The researcher looked into the school's educational activities to analyze the role of teachers, students and parents in autonomous operation, find the driving forces and obstacles for school autonomy, and study how school autonomy works in the growth and development of students and teachers.

The schools studied are 2 equalization high schools located in the central region, Sky High School and Earth High School. Sky High School is a general high school, and Earth High School is an innovative high school.

Using qualitative research methods, the education activities were examined in four subcategories: curriculum, class-evaluation, personnel-finance, and school culture in terms of school autonomy.

The data collection was conducted mainly through interviews, additional class observations, and the board of education and school websites, school education plans, and school publishing data were utilized.

There are four topics set up in the study.

First, what role do teachers, who are the main players of autonomy, actually play in the process of school autonomy?

Second, how do students and parents, who are the main players in education, accept changes in schools and what do they do in school autonomy?

Third, what is the driving force and the obstacles in the course of autonomous operation of school education activities?

Fourth, what policy implications does autonomy provide for the growth and development of students and teachers?

The main results of the study are as follows:

The teachers' role in the process of school autonomy is as follows:

First, if the teachers' autonomy has been developed, the curriculum supporting the students' career and advancement has been expanded.

Second, when the autonomous philosophy of innovative schools and the content of school education activities clashed, teachers raised questions and readjusted their educational activities through the public discussion process.

Third, teachers recognized the importance of student's autonomy and made improvements to the system that supported the revitalization of student activities.

Fourth, in the case of an advanced community among teachers, changes in classes and evaluations were naturally induced by all the teachers as an educational activity, but otherwise individually tried by the teacher.

Fifth, in the organization of personnel management, teachers were more active in the growth and development of schools than in their own interests.

Sixth, in the case of advanced school autonomy, teachers interact autonomously in areas that require support for educational activities, and support each other in their classes and work, beyond the boundaries between teachers.

The roles of students and parents who are the main players of education in school autonomy are as follows:

First, students choose courses that help them advance to their careers, and schools have opened various curricula.

Second, students' initiative in class and evaluation is increasing gradually.

Third, students themselves make school life meaningful and enjoyable, and develop schools.

Fourth, it is difficult to say that parents act as subjects in school autonomy.

The driving forces and obstacles of school autonomy are

first, the principal's willingness to be autonomous and the activities that trust and support school members are the basis of the school's autonomous operation.

Second, the role of the middle managers in communicating with each other, such as the vice-principal and senior teachers shall be the driving force for autonomous operation.

Third, the enthusiasm of teachers and cooperation across tasks are the vitality of the school's autonomous operation.

Fourth, the school autonomy's internal obstacle is the lack of community consciousness and the expression of autonomy that has not been agreed upon by its members.

Fifth, the external obstacle to the autonomous operation of schools is the administrative and customary demands of educational administrative institutions, such as excessive business operations.

The growth and development of students and teachers in the process of school autonomy are as follows:

First, the autonomy of the curriculum is the basis for students to design their own lives in a proactive manner by cultivating students' self-directed career and career design skills.

Second, in the course of students' active participation in education and evaluation activities, their potential and aptitude are revealed, and the capabilities required by our future society are developed.

Third, the active operation and participation process of autonomous student activities shall foster the power and confidence to live together.

Fourth, the change of teachers' 'relationships' in the autonomous running of schools drives the development of school communities along with the growth and development of individual teachers.

Fifth, the culture of voluntary and democratic consultation, which leads to problem raising, public discussion, conclusion, and execution, increases teachers' autonomous capacity.

**Key words:** school autonomy, education subject, curriculum, class-evaluation, school culture

※ A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Educational Policy and Administration of Korea National University of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education(Educational Policy) in February, 2020.