혁신학교 우리가 함께 만들어 갑니다

경기도교육청
GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

혁신학교 우리가 함께 만들어 갑니다

경기도교육청

혁신학교
우리가 함께 만들어 갑니다

2015. 8

경기도교육청
GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

혁신학교
우리가 함께 만들어 갑니다

2015. 8

이 자료는 경기도교육청 혁신학교의 기본 방향 및 운영에 대한 내용을 안내한 것이며 학교혁신을 함께 하고자 하는 분들의 이해를 돕기 위해 제작한 것입니다.

이 자료를 활용하여 학교에서는 자율적이고 창의적인 모습으로 학교를 운영할 수 있습니다.

CONTENTS

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

혁신학교,
우리가 함께 만들어 갑니다.

제1장 혁신학교의 도입과 성과	1. 혁신학교의 필요성 및 정의	05
	2. 혁신학교의 도입과 발전	06
	3. 혁신학교 운영 성과와 발전 과제	09
제2장 혁신학교 기본 방향	1. 혁신학교의 기본 철학	12
	2. 혁신학교의 운영 원리	15
	3. 혁신학교 운영의 특성	16
제3장 혁신학교 운영 과제	1. 혁신학교 운영 모델	17
	2. 혁신학교 세부 과제	19
제4장 혁신학교 운영 지원	1. 혁신학교 지원	46
	2. 혁신학교 지정 및 평가	49

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

제1장 혁신학교의 도입과 성과

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

1 혁신학교의 필요성 및 정의

가 혁신학교의 필요성

- 학교는 구성원과 신뢰 관계를 통해 긍정적인 자아를 빚는 곳이자 가치 있고 행복한 현재의 삶을 바탕으로 미래를 준비하는 곳이어야 한다.
  따라서 학교에서는 학생 한 명 한 명의 존엄성, 소질, 꿈이 존중되어야 하며, 자기주도적으로 삶의 역량을 기르고 '참된 학력[1)]'을 신장시키기 위한 학생중심 교육이 이루어져야 한다.
- 학교를 혁신하기 위해서는 기존 국가주도 교육 개혁 정책의 한계와 상명하달 방식의 정책 추진 관행에서 벗어나 현장 중심 정책을 아래로부터 수렴하여야 한다. 아울러 교육 주체의 자발성과 헌신, 민주적 소통과 협력의 문화를 형성하기 위한 단위학교의 총체적, 전면적, 구조적인 혁신이 요구된다.
- 학교는 특정 이론과 방법의 적용이나, 수업, 교육과정, 연구학교 등 특정 부분의 연구 과제 수행을 통해 변화를 이끌기 어렵다. 학교가 처한 여건과 상황을 개선하기 위해서는 구성원의 자발적인 참여를 통한 문제 진단과 과제 수립, 그리고 이를 해결하기 위한 추진 동력이 무엇보다 중요하다.
- 따라서 학생들의 전인적 성장을 위한 교육과정, 수업, 평가, 생활지도, 학교문화에 이르기까지 내부 구성원의 집단지성을 통한 총체적이고 지속적인 학교 변화를 통해 학교혁신을 이루어야 한다.
- 이를 위해서 총체적인 학교의 변화와 발전을 가져올 수 있는 학교혁신의 모델을 제시하고 실현할 수 있도록 하는 전략이 요구된다.

1) 참된 학력은 교육 목표의 달성도로서 학습을 통해 습득한 교과 지식뿐만 아니라 사고력, 문제해결력, 창의력 등의 지적능력과 성취동기, 호기심, 자기 관리 능력, 민주적 시민가치 등의 정의적 능력까지 포함하는 포괄적이고 총체적인 능력을 의미한다.(경기도 초 · 중 · 고등학교교육과정 총론, 2014)

나 혁신학교의 정의

- 혁신학교는 민주적 학교운영 체제를 기반으로 윤리적 생활공동체와 전문적 학습공동체를 형성하고 창의적 교육과정을 운영하여 학생들이 삶의 역량을 기르도록 하는 학교혁신의 모델학교이다.

2 혁신학교의 도입과 발전

가 경기도 혁신학교 도입

- 혁신학교는 2009년 제1대 민선교육감 선거에서 당선된 김상곤 교육감의 핵심공약인 무상급식, 학생인권조례와 함께 3대 핵심공약으로 등장하였다. 2009년 9월 경기도교육청에서 13개 학교를 지정하면서 시작하였다.
- 혁신학교는 현장중심의 운동을 도교육청 단위의 정책으로 발전시킴으로써 한국 교육사의 전환점을 마련하였다. 2000년대 이후 남한산초, 조현초, 덕양중 등 작은 학교에서 시작한 자생적인 학교 살리기 운동의 경험과 성과를 김상곤 교육감의 등장과 함께 제도화를 통해 경기 교육 정책으로 구현하였다.
- 혁신학교는 중앙정부에서 추진해온 수월성 중심의 학교 다양화 정책과는 달리 학습 다양화, 학습 복지, 학생 인권 등 학생중심의 학교운영체제를 바탕으로 참된 학력을 추구해 왔다.
- 혁신학교는 교육 주체들의 준비된 역량과 내부로부터 변화 동력을 형성한 선도적인 학교에서부터 성공적 사례를 창출함으로써 학교혁신에 대한 새로운 가능성과 희망을 제시하였다. 그리고 경기도교육청의 혁신학교 정책은 학교혁신의 일반화와 공교육의 정상화라는 새로운 전기를 마련하는 계기가 되었다.

나 혁신학교 발전 과정

- 2009년 최초로 13개 혁신학교를 지정하고 혁신학교 6대 중점과제를 설정하여 이를 자율적으로 운영하였다. 6대 중점과제는 교육과정의 다양화 및 특성화, 전문적 학습

공동체 형성, 교수학습 중심의 운영시스템 구축, 생산적인 학교문화 형성, 대외협력 참여확대, 권한위임 체제 구축이다.

- 2010년 경기도교육청은 혁신학교의 안정적 정착과 성장 확산을 정책과제로 설정하였다. 이에 따라 혁신학교를 43개 학교로 확대하고 혁신학교의 확산을 위해 거점학교를 지정 · 운영하였다.
- 2011년 혁신학교를 내실 있게 운영하고자 예비 지정교를 신설 · 운영하였다. 또한 혁신학교의 질 관리를 위해 혁신학교 2년차 운영 학교에 대하여 중간 평가제를 실시하였다. 아울러 혁신학교 아카데미를 신설 · 운영하여 혁신학교 교원의 역량을 높였다. 2011년에는 혁신학교가 89교로 늘어났다.
- 2012년 혁신학교의 개념과 추진 과제의 연계를 강화하기 위해 혁신학교 기본문서를 작성하고 기존의 6대 중점 추진과제를 자율경영체제 구축, 민주적 자치공동체 형성, 전문적 학습공동체 형성, 창의지성교육과정 운영의 4대 중점 추진과제로 수정하였다. 혁신학교를 154개로 확대하고 창의지성(혁신)학년제를 신설 · 운영하였다.
- 2013년 '혁신학교 시즌 2'를 선포하고 혁신학교 일반화 정책을 시작하였다. 혁신교육이 일반학교로 확산될 수 있도록 하기 위해 혁신학교 클러스터 운영을 강화하고 혁신유치원을 지정 · 운영하였으며 혁신학교는 230개교로 확대되었다. 혁신학교 4년차 운영학교에 대하여 종합평가를 실시하고, 우수교는 재지정하여 혁신학교 확산을 위한 거점학교 역할을 수행하도록 하였다.
- 2014년 혁신학교는 327개교로 지정 · 운영되었다. 혁신학교의 양적 확대에 따른 질 관리 방안을 수립하여 혁신학교 지정 시기별로 단계적인 컨설팅과 평가를 시행하였다.
- 이처럼 2009년~2014년 5년간 혁신학교는 양적 · 질적인 발전을 보였으며 우리나라 교사, 학생, 학부모들에게 희망을 주었다. 또한 민선 3기 교육감 시대를 맞이하여 전국 13개 시 · 도 교육청에서는 공약을 통해 혁신학교 정책을 도입함으로써 경기도 혁신학교 사례는 더욱 주목받게 되었다.
- 2014년 민선 3기로 당선된 이재정교육감은 4.16 세월호 참사의 교훈을 바탕으로 '한 발 더 나아가는 경기혁신교육'으로 발전시켜 학생중심, 현장중심교육의 정책을 추진하여 현재에 이르고 있다.
- 기존의 4대 중점 추진과제를 민주적 학교운영체제, 윤리적 생활공동체, 전문적 학습공동체, 창의적 교육과정으로 수정하고 학생중심 교육을 위한 윤리적인 생활 실천과

창의적 교수 활동, 교사의 자발적 참여와 협력 그리고 단위 학교 자율경영을 위한 현장중심의 정책을 강조하였다.

- 또한 혁신학교의 양적 확대에 따른 문제점을 극복하고 학교혁신을 희망하는 모든 학교에게 참여 기회를 제공하기 위한 혁신공감학교 제도를 실시하고, 이 중에서 우수교를 발굴하여 혁신학교로 지정하며, 나아가 혁신학교 종합평가 우수교를 모범혁신학교로 지정토록 하였다.

연도	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	혁신학교 6대 혁신과제 수행으로 혁신학교 기반조성					
				4대 과제로 변경 혁신리더-아카데미 과정		
					혁신학교 일반화 클러스터를 통한 학교혁신 확산	
						학교문화 혁신 혁신공감학교
혁신학교 수	• 13교 지정 - 9월:13교	• 30교 추가지정 - 3월:20교, 9월:10교	• 46교 추가지정 - 3월:28교, 9월:18교	• 65교 추가지정 - 3월:34교, 9월:31교	• 76교 추가지정 - 3월 41, 9월 35교	• 97교 추가지정 - 3월 55교, 9월 42교
	• 총 13교 운영	• 총 43교 운영	• 총 89교 운영	• 총 154교 운영	• 총 230교 운영	• 총 327교 운영
주요 내용	• 교육감 공약사항으로 혁신학교 최초 추진 • 혁신학교 추진 및 운영 계획 수립 • **혁신학교 6대 중점 추진과제**[2] 설정 • 혁신학교 추진위원회 운영	• 혁신학교 정책연구학교 11교 운영 • 거점학교 3교 운영 • 도교육청 혁신학교 전담팀 구성 • 혁신학교 아카데미 운영 방안 위탁연구	• 혁신학교 예비지정교 운영 • 혁신학교 벨트 및 거점학교 11교 운영 • 혁신학교 중간평가 실시 • 혁신학교 아카데미 신설 운영 • 지역교육청 혁신학교 추진지원단 운영	• **혁신학교 4대 중점 추진과제**[3]로 수정 • 거점학교 12교 확대 운영 • 창의지성(혁신)학년 운영 • 혁신유치원 운영 방안 모색 • 혁신학교 아카데미 원격연수 운영	• 혁신학교 종합평가 실시 후 우수교 재지정 • 거점학교 확대 운영 • 창의지성(혁신)학년 확대운영 • 혁신유치원 운영 • 혁신학교 클러스터 운영 강화 • 혁신학교 운영모델 일반학교 적용 • 전국적 협력 네트워크 구축	• 혁신학교 초중고간 연계 강화 • 혁신고등학교 집중 육성 • 혁신공감학교 제도 • 4 · 16교육체제 연구와 혁신학교 기본문서 수정

다 혁신학교 확산

- 2009년 민선 1기 경기도교육청의 핵심 정책인 무상급식과 혁신학교 도입 정책은 2010년 6월 2일 지방자치선거에서 전국적인 이슈로 떠올랐다. 또한 서울과 경기도를 비롯한 6개 지역 교육감 선거에서 혁신학교를 주요 공약으로 내세운 후보들이 당선되었다.
- 경기도에서 시작한 혁신학교는 2010년 이후 서울형 혁신학교(서울), 혁신학교(전북), 무지개학교(전남), 빛고을혁신학교(광주), 행복더하기학교(강원) 등의 명칭으로 전국적으로 확산되어 전 국민적인 관심을 받고 있다.

2) 6대 중점 추진과제 : 교육과정의 다양화 · 특성화, 전문적 학습공동체 형성, 교수학습중심의 운영 시스템 구축, 생산적인 학교문화 형성, 대외 협력 참여 확대, 권한위임 체제 구축

3) 4대 중점 추진과제 : 창의지성 교육과정 운영, 자율적 경영 체제 구축, 민주적 자치공동체 형성, 전문적 학습공동체 형성

- 경기도교육청에서 시작한 혁신학교운동은 전국적인 관심 속에서 타시 · 도 교육청으로 확산되었고, 2014년 전국 교육감 선거에서 혁신학교 운영을 공약으로 표방한 교육감이 대거(17개 교육청중 14개 교육청) 당선되어 전국적 확산을 위한 여건이 조성되었다.
- 경기도교육청은 2014년 민선 3기 출범과 함께 지방교육 자치 선언과 4.16 교육체제로 전환을 위한 새로운 교육 패러다임을 제시하고 9시 등교, 상벌점제 폐지 등 학생 중심, 현장 중심 교육 실현을 위한 학교교육 정상화 정책을 추진하고 있다.

3 혁신학교 운영 성과와 발전 과제

가 혁신학교 운영 성과

- 2009년 13개교로 출발한 혁신학교는 해마다 운영교의 증가로 양적인 성장을 거듭해 왔으며 혁신학교 지정을 위한 신청도 꾸준히 높은 경쟁률(최고 8.7:1)을 나타내고 있다.
- 경기도교육청의 혁신학교는 우리 교육의 병폐[4] 극복 노력을 통한 새로운 교육 변화의 주도로 혁신학교의 전국적 확산 계기를 마련하였다.(2015년 17개 시도교육청 중 14개 시 · 도교육청이 혁신학교 추진, 2016년 15개 시 · 도교육청 추진)
- 혁신학교의 철학과 추진과제를 바탕으로 단위 학교의 특성에 따라 운영된 교육활동을 통해 학생, 교사, 학부모의 교육 만족도를 높일 수 있었다.
- 학생 중심의 창의적이고 다양한 교육활동은 학생들의 기초학력 미달 비율을 지속적으로 감소시키고 있다.
- 교육 주체로서 학교운영에 적극 참여하는 학부모들이 꾸준히 증가하고 있다.

4) 우리 교육의 병폐 : 지식일변도 교육, 자율성 부족, 인성교육 부족, 교원의 수동적 근무 태도, 점수 위주의 왜곡된 학력관, 주입식 교육, 탑-다운 방식의 학교운영 체제 등

- 해마다 양성되는 혁신 전문가(연 20명)와 혁신 리더(연 80명)를 통해 혁신학교의 내부적 성장을 도모하고 지속 가능한 혁신학교를 만들어 가고 있다.
- 경기 혁신교육에 대한 교육 선진국의 관심 증가로 세계 각국의 정부 관계자, 교육기관 및 교육단체, 교원들의 MOU체결, 기관 방문, 심포지엄 참석 등이 이어지고 있다.

나 발전 과제

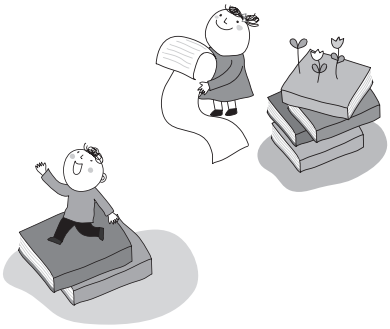
- 경기도교육청은 혁신학교 일반화 정책을 통해 초등학교 181교(15.1%), 중학교 129교(21.3%), 고등학교 46교(10.0%)[5]로 혁신학교 확산의 계기를 마련하였으나 지역 간 격차, 학교 급별 격차, 일반학교와의 차별지원, 예산 부담 가중의 문제가 제기되었다.
  - 지역별 혁신학교 수의 비율은 최고 33.3%, 최저 10.0%[6]로 약 3배의 격차를 보이고 있어 지역별 적정 비율을 고려한 지정 방법으로 개선이 필요하다.
  - 특히 혁신고등학교를 집중 육성하기 위한 새로운 정책 개발과 인접 초 · 중 · 고를 혁신학교 벨트화를 하는 등 혁신교육 지역화 활성화 방안이 필요하다.
  - 혁신학교 학급당 인원수 25명, 혁신학교 운영비 지원 등 일반학교와의 행 · 재정적 차별 지원에서 학급당 인원수를 일반학교 배치 기준보다 2명 낮추어 잡고 예산 지원의 격차를 줄이는 것이 필요하다.
  - 혁신학교 준비교, 혁신학교 클러스터, 거점학교 등의 점진적 확산 방안에서 희망하는 모든 학교가 참여할 수 있도록 전면적 일반화 정책으로의 전환이 필요하다.

- 혁신학교의 양적 증가에 따라 선도학교로서의 질 관리 방안과 혁신학교의 지속 가능한 발전대책이 요구된다.
  - 학교 자체평가 기능을 강화하기 위해 평가지표의 기준을 구체화하여 객관성을 높이고, 혁신학교 평가 결과는 교육활동 개선을 강화할 수 있도록 활용해야 한다.
  - 도교육청 중심의 혁신학교 선정과 질 관리의 일정 부분을 교육지원청이 수행하도록 하여 역할을 강화시켜야 한다.
  - 기존의 외부 컨설팅 위주의 질 관리 방식을 혁신학교 간 협력과 공유를 위한 네트워크를 구축하여 자생력을 강화하는 방향으로 전환하여야 한다.

5) 2015년 3월 기준
6) 2015년 3월 기준

- 초기 혁신학교를 이끌었던 혁신 리더 교사의 이동 등 추진 주체의 변동으로 인한 혁신 동력의 약화 극복을 위해 혁신교육 실천연구회, 혁신학교 전문가 과정 등을 통해 혁신 리더들을 꾸준히 양성해야 한다.

- 혁신학교 추진과제의 적용에 있어 4대 과제 간의 중복 개념, 개념 해석상의 오류로 인한 실천상의 혼란, 특정 학교 사례의 모방주의, 방법론 중심의 이론 적용 등 추진 전략의 문제점이 도출되었다.
  - 특정 이론과 방법론 적용으로 혁신학교를 표준화하기보다 학교별 특수성과 문화적 상황 속에서 교육 내용이나 운영 방식이 다양화 되도록 해야 한다.
  - 자율경영체제와 민주적 자치공동체 형성에 관한 내용에 비해 상대적으로 교실 공동체 형성, 민주시민교육, 윤리성에 관한 실천 내용이 미흡하여 이에 대한 대안 제시가 필요하다.
  - 구성원들의 민주적인 의사결정 구조뿐만 아니라 근본적인 관행 문화를 바꾸고 일하는 방식을 개선하기 위하여 행정중심의 학교조직을 학습조직화 하는 적극적인 노력이 필요하다.
  - 학생중심 교육을 위한 근본적 변화를 위해서는 교육과정의 행사화, 프로그램성 사업 방식, 실적주의식 운영에 대한 개선이 필요하다.



1 혁신학교의 기본 철학

혁신학교는 학생 한 명 한 명의 꿈과 미래를 중심에 놓고 평화와 인류애를 실천하는 세계시민을 기르고자 하는 학교이다. 이를 위해서 학교는 새롭게 변모해야 한다. 즉, 경쟁에서 협력으로, 수월성에서 공동체성으로, 획일성에서 다양성으로, 수동성에서 능동성으로의 체질 전환이 요구된다.

혁신학교는 공교육의 사회적 역할과 관련해 **공공성**[7]의 가치를 추구한다. 교육의 양극화와 학교의 서열화, 소수의 수월성 교육에서 벗어나 공교육의 기능을 회복하고, 학교교육의 성과를 모든 사람이 차별 없이 향유하고자 한다.

혁신학교는 공공성을 바탕으로 학생중심 교육을 위한 윤리적인 생활의 실천과 창의적 교수 활동, 교사의 자발적 참여와 협력, 그리고 단위 학교 자율경영을 위한 현장중심의 교육을 다음과 같이 실현하고자 한다.

- 구성원들의 자발적인 참여와 소통을 통해 학교교육의 방향을 설정하고, 민주적인 학교운영체제를 구축하여 교사, 학생, 학부모들이 교육 주체로서 소통 · 협력하는 역동적인 학교문화를 형성하고,
- 상호 존중과 배려의 교실공동체 문화를 형성하기 위해서는 지시와 감독, 관리에 의한 질서가 아니라 교사들의 수범적인 실천과 학생자치에 의한 생활공동체가 이루어져야 하며
- 교사의 전문성 향상을 위해 개별적 연수 활동보다 협력적 성장을 도모하기 위한 교실 개방과 협력 그리고 학교 단위의 공동연구와 실행을 통해 학습공동체가 이루어져야 한다.

7) 공공성은 한 개인이나 단체가 아닌, 일반 사회 구성원 전체에 두루 관련된 성질로 공익성, 공정성, 공개성, 시민성의 핵심요소를 포함하고 있고, 우리 사회 문제 해결의 핵심과제이다.(장덕진(2014), 서울대 사회발전연구소)

- 이러한 바탕 위에 모든 학생들이 창의적이고 주체적인 삶을 영위할 수 있도록 교육의 내용과 방법을 개선하고 이를 위한 교사의 창의적인 교육활동이 보장되어야 한다.

가 민주성

- 혁신학교에서 추구하는 민주성은 기존 학교교육의 비교육적인 관행을 극복하기 위해서 구성원들의 자발적인 참여와 소통을 통해 학교교육의 방향을 설정하는 것이다.
- 이를 위해 학교교육의 일차적 주체인 교사들이 의사결정에 적극적으로 참여할 수 있도록 민주적인 의견수렴 장치가 제도화되어야 한다.
- 학교장은 구성원들의 창의적 구상이 교육현장에서 실현될 수 있도록 권한을 위임하고[8] 변화와 혁신의 지도성을 발휘해야 한다.
- 교사, 학생, 학부모들에게 교육주체로서 학교운영 참여와 공동체 활동을 보장하고, 지역사회와 함께하는 교육활동을 통해 역동적인 학교문화를 형성해야 한다.

나 윤리성

- 혁신학교에서 추구하는 윤리성은 학교 구성원 상호 간의 관계를 소중히 여기고, 신뢰와 자존감 회복을 위한 존중과 배려의 학교문화로 만들어 가는 것이다.
- 교실을 바람직한 생활공동체로 만들기 위해서는 지시와 통제, 경쟁과 변별에 의한 강압적 생활지도가 아니라 교사의 윤리적 생활실천과 일상적인 관계의 질적 변화가 중요하다.
- 학교 구성원으로서 지켜야 할 자율 규범을 학교헌장이나 윤리강령, 자치규범 등으로 제정하여 공동체 의식과 공적인 책무성을 높일 수 있다.
- 학교는 타율적 가치와 기준에 의해 구분되고 나누어지기보다 다름이 존중되고 나눔이 소중히 여겨지는 자율과 책임의 생활공동체로 구성되어야 한다.

8) 권한위임이란 위임자가 자기에게 할당된 업무를 적절히 수행하기 위하여 하위자에게 자기 업무를 배분하여 주는 과정이다(김운태(1968),조직관리론). 권한위임의 핵심은 의사결정이며 권한을 위임할 때는 책임과 권한을 함께 위임해야 한다. 책임과 권한의 위임은 신뢰를 바탕으로 하며 강력한 동기부여의 요인이 된다.

다 전문성

- 혁신학교에서 추구하는 교사 전문성은 교사 개인의 성장을 넘어 공동의 성장과 학교의 역량이 함께 성장할 수 있도록 하는 것이다.
- 이를 위해서는 교실주의, 교과주의에 갇혀있는 교직문화를 개선하고 신뢰와 개방, 공유와 협력의 문화를 구축하기 위한 학습조직화[9]가 중요하다.
- 새로운 교육 이론을 적용하기 위한 개별 연수나 외부 전문가의 컨설팅, 장학 등에 의존하기보다는 문제 상황을 개선하기 위한 학교 구성원의 공동 연구와 실행과정으로 학교의 역량을 축적해야 한다.
- 공동의 연구와 실행을 통한 수업개발, 일상적인 수업 나눔과 성찰을 통해 더불어 성장하는 교직문화를 형성해야 한다.

라 창의성

- 학교교육과정을 창의적으로 다양화 · 특성화하기 위해서는 먼저 행사, 사업, 실적, 입시위주의 교육과정 관행을 극복하기 위한 정상화 노력이 우선되어야 한다.
- 학교는 지역의 특성과 여건을 고려한 자율적이고 창의적인 교육과정을 편성 · 운영해야 하며 학습자의 선택과 협력적 활동의 기회를 제공하기 위한 교육과정의 다양화, 적정화를 위한 노력이 필요하다.
- 교육과정과 수업, 평가의 창의적인 운영으로 참된 학력을 키우기 위해서 교사 간의 협력적 활동을 통한 교육과정 재구성, 학생과 교사 간의 신뢰에 바탕에 둔 관계 중심적인 수업, 다양한 학습경험이 이루어지는 학습자 중심 수업이 되도록 해야 한다.
- 또한 평가는 학생 개개인의 성장을 돕기 위해 변별보다 피드백을, 결과중심에서 과정중심으로, 주어진 답을 찾기보다 자신의 생각을 보다 깊고 넓게 표현할 수 있도록 해야 한다.

9) 학습조직화란 조직 구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 새롭고 포용력 있는 사고능력을 함양하며, 집중과 열의가 자유롭게 설정되고 학습 방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직으로 만드는 것이다(Senge(1990), The leader's new work). 학교의 학습조직은 학생들의 학업성취 등 가시적인 영역에서부터 새로운 환경에 대한 대응방식, 학교조직 구조, 규칙, 가치체계, 풍토 등 추상적이며 변화하는데 장기적인 시간을 요하는 영역에 이르기까지 광범위하게 나타날 수 있다.

2 혁신학교의 운영 원리

- 혁신학교는 혁신학교의 기본 철학을 바탕으로 아래에 제시된 예와 같은 실천적인 교육원리, 학교 헌장 등을 학교 특성에 맞게 제정하여 운영 한다.

○○학교운영 원리(예시)

학교는 학생들이 앎과 삶을 배우고 성장하는 곳입니다. 학생은 행복한 학교의 삶 속에서 미래 사회를 살아가는 데 필요한 가치와 역량을 경험하고 익혀야 합니다. 학교는 배움, 나눔, 그리고 성장의 공동체를 지향해야 합니다. 이를 위해 교원, 학생, 학부모, 지역사회 등 학교 구성원은 교육 공동체의 핵심을 이해하고 실천해야 합니다. 따라서 혁신학교는 다음과 같은 교육 원리로 운영해야 합니다.

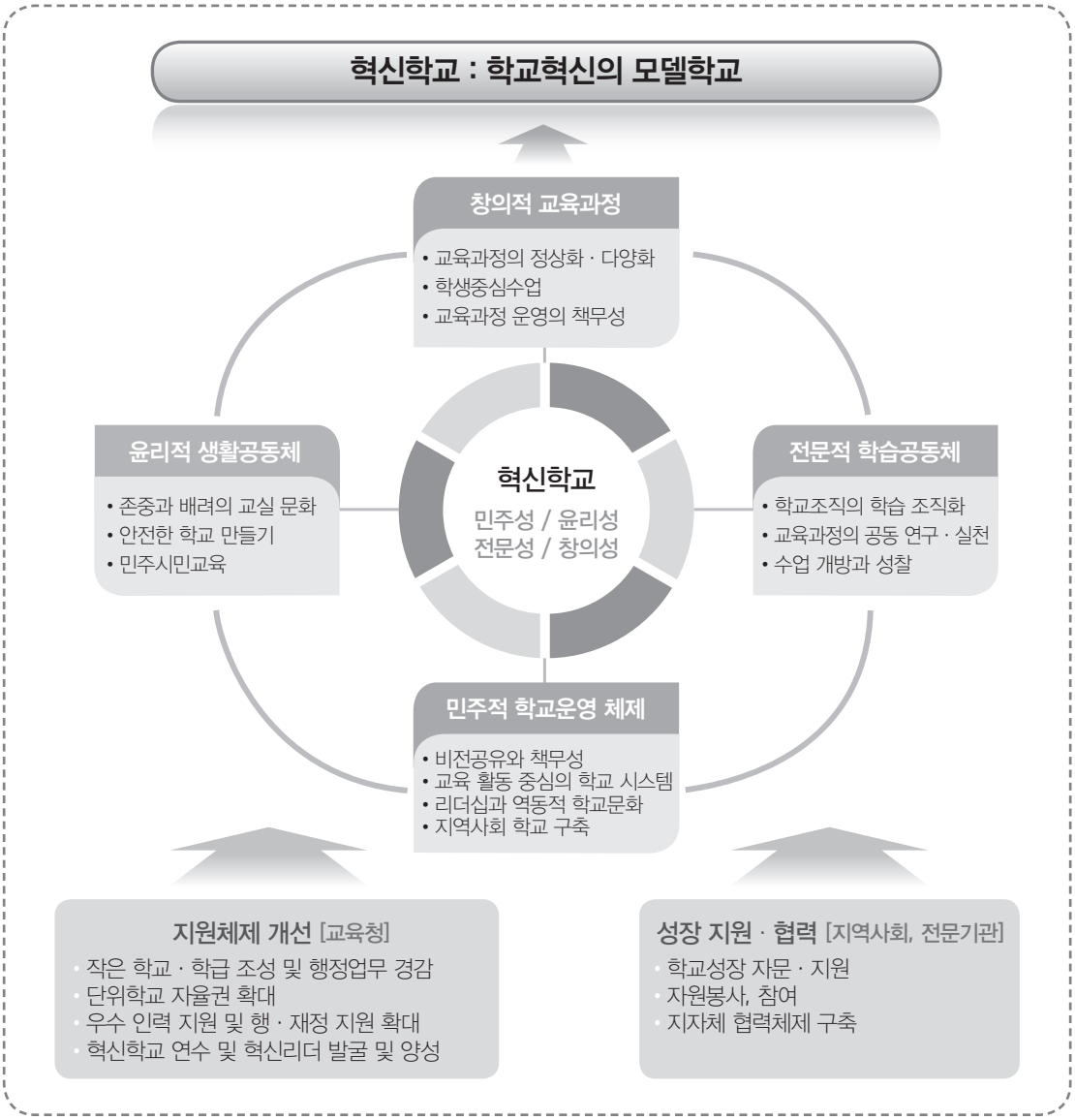
1. 학교는 민주주의에 바탕을 두고 운영되는 교육 공동체로, 학교 구성원 모두가 자기 삶의 가치를 구현하는 결정을 내릴 권리가 있습니다.
2. 학교 구성원은 서로 믿고 존중하며, 학교 공동체를 위해 자기 책임을 다해야 합니다.
3. 학교는 학생들이 배움의 즐거움과 행복을 느낄 수 있도록 도와야 합니다.
4. 학생들은 학교 안 어디에서나 안전하고, 차별 받지 않아야 합니다.
5. 학교는 학교 밖 마을공동체 등 지역사회와 연대하고 협력하는 문화를 만들기 위해 힘써야 합니다.
6. 학교는 학생들이 자신을 사랑하고, 다른 사람과 좋은 관계를 맺도록 힘써야 합니다.
7. 학교는 학생들이 스스로 학습하고, 협력하는 학습 기회를 제공하며, 교사는 학생 중심 교육활동이 이루어지도록 이끌고 도와야 합니다.
8. 학교는 모든 학생에게 알맞은 학습기회를 제공하고, 학습 부진과 소외를 극복할 수 있게 해야 합니다.
9. 학교교육 활동은 학생들의 다양한 요구를 반영해야 하며, 학생들의 발달 단계와 능력에 맞게 이루어져야 합니다.
10. 교육 과정은 모든 학생들이 기본 원리와 기능을 익히며 사고를 확장시켜 성취 수준에 이를 수 있도록 '적절하며 깊이 있게' 조직 · 편성 · 운영해야 합니다.
11. 교재는 교과 내용을 전달하는 데 그치지 않고, 학생들이 자신의 삶을 미래에도 꾸려갈 수 있게 해야 하며, 학습 자료는 풍부하게 제공되어야 합니다.
12. 학교 행정과 예산은 학생의 학습 활동과 교사의 연구 활동을 지원하는데 우선해서 쓰여야 합니다.

3 혁신학교 운영의 특성

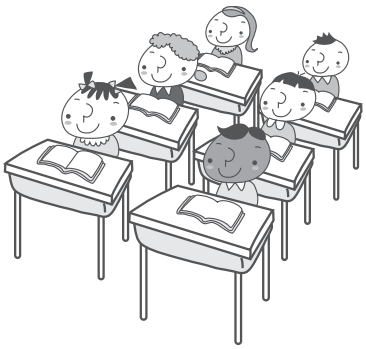
- 혁신학교는 공교육 정상화 · 다양화의 성공사례를 창출하여 이를 확산하기 위한 학교혁신의 모델 학교이다.
- 혁신학교는 철학과 운영 원리, 중점추진과제에 있어서는 동일한 지향을 추구하나 지역, 구성원의 참여, 단위학교의 특성에 따라 다양한 유형으로 분화되므로 정형화된 특정 운영 모델은 존재하지 않는다.
- 혁신학교는 학교의 자율성이 존중된다. 학교의 특성과 여건에 따라 우선적으로 혹은 좀 더 강조하여 운영하는 과제가 있을 수 있으며, 이에 따라 학교의 특성이 발현될 수 있다.

- 혁신학교는 4대 추진과제를 운영함에 있어 기본 · 공통 과제를 추진하며 학교별 우선 과제 추진, 단계적 과제 추진 등에 따라 다양한 형태로 운영됨
- 지리적, 문화적 특수성을 반영한 교육기획이 이루어진다는 점에서 지역에 따라 교육과정의 내용적 차별성이 부각됨
- 학교 급별, 학교 규모, 지역의 특성에 따라 교육 내용이나 운영 방식에 있어서 특성화가 이루어짐
- 이에 따라 혁신학교의 교육과정은 다양화 되고 특성화의 강점을 지닌 영역이 나타나게 됨

1 혁신학교 운영 모델


혁신학교 : 학교혁신의 모델학교
창의적 교육과정
• 교육과정의 정상화 · 다양화
• 학생중심수업
• 교육과정 운영의 책무성
윤리적 생활공동체
• 존중과 배려의 교실 문화
• 안전한 학교 만들기
• 민주시민교육
혁신학교
민주성 / 윤리성
전문성 / 창의성
전문적 학습공동체
• 학교조직의 학습 조직화
• 교육과정의 공동 연구 · 실천
• 수업 개방과 성찰
민주적 학교운영 체제
• 비전공유와 책무성
• 교육 활동 중심의 학교 시스템
• 리더십과 역동적 학교문화
• 지역사회 학교 구축
지원체제 개선 [교육청]
• 작은 학교 · 학급 조성 및 행정업무 경감
• 단위학교 자율권 확대
• 우수 인력 지원 및 행 · 재정 지원 확대
• 혁신학교 연수 및 혁신리더 발굴 및 양성
성장 지원 · 협력 [지역사회, 전문기관]
• 학교성장 자문 · 지원
• 자원봉사, 참여
• 지자체 협력체제 구축

- 혁신학교는 4대 중점과제로 구성되며, 각 중점과제는 서로 유기적인 관계를 맺고 있다. 학교 구성원 모두가 학교비전과 철학을 바탕으로 학교가 처한 여건과 상황을 반영한 혁신과제를 창조적으로 추진해야 한다.
  - 지속가능한 혁신학교를 만들기 위해서는 참여와 소통의 자치공동체를 만들기 위한 민주적 학교운영 체제를 구축해야 한다.
  - 교실을 존중과 배려의 생활공동체를 만들기 위해서는 교실공동체 회복과 구성원 사이의 신뢰 회복을 위한 교사들의 수범적인 윤리적 실천이 선행되어야 한다.
  - 행정중심의 관료적 학교조직을 학습 조직화하고 성찰을 바탕에 둔 공동연구와 공동실천으로 전문적 학습공동체를 구축해야 한다.
  - 이를 바탕으로 학생 개개인에게 맞춤형 학습, 삶의 역량을 기르기 위한 교육과정 개발과 수업혁신을 추구하는 창의적인 교육과정을 운영해야한다.



2 혁신학교 세부 과제

가 민주적 학교운영 체제

‘민주적 학교운영 체제’의 정의

민주적 학교운영 체제는 학교구성원들이 학교교육의 주인으로 서는 기본 원리로, 학교구성원들이 민주적이고 자발적인 참여 속에서 학교교육 비전을 세우고 교육공동체가 학교교육력을 높이기 위한 제반 여건을 갖추는 것을 뜻한다. 그 방향은 공공성과 민주성을 바탕으로 자발성이 실현될 수 있는 학교 구조의 혁신, 전문성을 바탕으로 한 교수학습 체제의 정비, 지역사회와의 협력 체제 구축 등을 의미한다.

‘민주적 학교운영 체제’의 의미

- 학생중심, 현장중심의 교육을 실현하기 위해서는 관료주의와 교실주의[9] 등 비교육적인 학교 관행을 극복하고 교육활동 중심의 민주적인 운영 체제를 구축해야 한다.
- 구성원들의 자발적인 참여와 협력을 이끌기 위해서는 민주적인 의견 수렴 장치가 제도화되어야 하며, 창의적인 구상이 교육현장에서 실현될 수 있도록 권한 위임체제가 구축되어야 한다.
- 학교비전을 공유하고 창의적으로 문제를 해결해 나아가는 역동적인 학교문화를 형성하기 위해서는 개방과 협력, 성찰과 나눔의 문화를 이끌어 낼 수 있는 학교장의 지도성이 중요하다.
- 학교가 미래사회에 생존할 수 있는 유연하고 탄력적인 문제해결의 장소가 되기 위해서는 지역사회와의 네트워크를 통해 스스로 삶의 역량을 길러 행복한 삶을 영위할 수 있도록 지역사회와 함께하는 교육공동체를 구축해야 한다.

10) 교실주의란 동료교사와 교류 없이 혼자만의 교실왕국을 만드는 것뿐만 아니라 개개인의 교사가 각자의 독립된 교실에서 혹은 연구실에서 독자적 연구와 수업을 시행하며 겪는 시행착오와 딜레마, 생활교육의 문제를 홀로 끌어안고 고민하는 것을 말한다.

‘민주적 학교운영 체제’를 갖춘 학교의 특징

- 학교 구성원의 장점을 지지 · 격려하여 자발성을 고양한다.
- 구성원 간의 바람직한 관계를 통해 학교문화 역량이 축적되고 더불어 성장한다.
- 학생들의 배움과 삶을 중심에 두고 고민한다.
- 학교구성원이 공동 주인의 지위를 갖는 역동적인 조직문화가 형성된다.

‘민주적 학교운영 체제’의 핵심 키워드

- 비전공유와 책무성
- 교육활동 중심의 학교 시스템 : 권한 위임, 교수학습 지원 체제 구축
- 리더십과 역동적 학교문화 : 변화와 혁신의 리더십, 민주적 참여와 역동적 학교문화
- 지역사회 학교 구축

비전공유와 책무성

비전공유와 책무성 혁신학교 기본 철학의 이해를 바탕으로 학교구성원들이 협의하여 학교교육비전을 만들어야 한다. 학교교육비전을 실현하기 위해서는 성찰적 대화를 바탕으로 먼저 관료주의, 교실주의 등 비교육적 관행을 극복하기 위한 정상화 노력이 우선되어야 한다. 이를 바탕으로 학생을 중심에 둔 자율과 책임의 학교운영 체제가 구축되어야 하며 이 때 비로소 창의적인 학교교육이 가능해진다.

- 특정 교육이론이나 방법론을 앞세운 모방에 의존하지 않고 학교가 처한 여건과 상황을 개선하기 위한 구성원의 자발적 참여와 노력을 통한 문제 진단과 구체적인 실천 전략을 수립하는 과정이 중요하다.
- 학교 구성원의 협의를 통해 학교교육원리, 학교헌장을 제정하는 등 학교비전을 공유하고, 일상적인 토론, 연수 등 구성원들의 의견을 충분히 반영하기 위한 협의 체제뿐만 아니라 정서적 공감을 나누기 위한 노력, 공동 실천을 통한 경험의 공유가 중요하다.

- 지속적인 혁신 동력을 형성하기 위해서는 목표체제와 구조, 업무 추진 과정, 문화 등이 목표달성에 서로 상충되지 않게 한 방향으로 과제를 단순화하고, 덜어내기를 통해 사업이 정렬이 될 때 조직의 역량을 집중할 수 있다.
- 자체 진단과 주기적인 평가를 실시하고 혁신학교 간의 네트워크를 통해 협력적인 공유 체제를 구축함으로써 지속 가능한 발전을 위한 자생적인 질 관리와 확산이 이루어질 수 있다.

교육활동 중심의 학교 시스템

권한 위임 권한 위임은 업무 위임이 아닌 과업 수행에 대한 자율적 결정권과 그에 따른 권한을 부여하는 것으로 여기에 협동성을 통한 과업 수행이 결합될 때 생산적 과업 수행이 가능하다.

- 권한 위임은 비전과 목표, 가치와 원칙이 공유되는 상황에서 효과적으로 이루어지며, 권한 위임 시에는 책임과 권한을 함께 위임한다.
- 권한 위임은 기존의 통제와 관리, 행정 중심의 운영체제를 교육과정, 수업 중심 체제로 전환하고 참여와 협력 문화를 조성할 수 있도록 학교운영 체제를 재구축하고 시설공간을 재배치한다.
- 고립성, 배타성, 개인주의, 교실주의, 소외를 극복하기 위한 반성적 사유와 협동적 활동 참여를 통해 구성원의 아이디어를 폭넓게 반영하고 조직의 잠재 역량을 결집한다.

교수학습 지원 체제 구축 행정중심의 교무조직을 교수 활동 중심으로 개편하고, 교육과정 운영이 협업적 활동을 통해 활성화 되도록 재조직해야 한다.

- 행정업무 중심에서 교수학습 중심의 교무조직으로 개편하고 전시성 행사, 전달 중심 회의, 각종 위원회 통합, 업무 간소화 등 행정업무 경감을 위해 노력한다.
- 창의적 교육과정 운영의 전문성과 지속성을 고려한 인사 규정과 집단적 성취를 중요시 할 필요가 있다.
- 교사의 팀 연구 활동, 자료 공유 활동, 멘토 활동 등 협업적 과업 수행을 촉진하고 교사학습공동체 형성을 위한 지원과 창의적 교육과정 운영이 가능하도록 공간을 재구조화 한다.

리더십과 역동적 학교문화

변화와 혁신의 리더십 학교장의 혁신적 리더십 발휘는 학교혁신의 핵심요소로 작용하며 관리중심의 리더십에서 상황과 조건에 따라 유연성을 발휘할 수 있는 변화지향의 리더십으로 전환이 필요하다.

- 변화지향의 지도자는 구성원들에 대한 관리나 통제가 아니라 신뢰를 바탕으로 혁신의 비전과 경로를 제시하고 직무동기를 부여하며 구성원의 능력 향상을 돕는다.
- 학교의 상황과 여건에 따라 리더십의 공유를 통한 참여와 협력을 이끎과 동시에 구성원의 인간적인 존중과 그들의 동기와 욕구에 대해서 관심을 갖고, 구성원들 간의 상호 협력 기반을 조성한다.
- 또한 솔선수범, 신뢰구축, 인격존중, 권한위임, 지적 자극과 지원, 도전과 실패에 대한 지지를 통해 구성원의 잠재적 능력을 각성시키고 자아실현 욕구를 통해 동기를 부여한다.

민주적 참여와 역동적 학교문화 지속 가능한 학교혁신의 효과를 거두기 위해서는 학교혁신의 핵심가치에 대한 구성원의 공감대 형성과 민주적인 학교운영체제가 중요하다.

- 단순한 민주적 절차에 의한 의사결정은 고립적인 개인주의, 편의주의, 상호배제의 파벌적 문화를 극복하기 어려우며 개방과 협력, 실행과 성찰, 공감과 공유의 공동체 형성이 중요하다.
- 토론을 통해 창의적인 생각과 합의에 이르기 위해서는 타율적 가치와 기준, 다수의 힘에 의해 결정하기보다 모든 사람의 견해가 고려되고 존중되는 논의 구조가 필요하다.
- 소수 유능한 사람에 의해 만들어진 효율적인 대안보다 다수의 토론과 절충을 거쳐 이루어진 대안이 구성원의 능동적인 참여를 이끌어낼 수 있다.
- 민주적 회의 구조뿐만 아니라 효과적인 갈등 해결법, 설득 방법으로 상대방의 입장을 이해하는 노력이 필요하다.

지역사회 학교 구축

지역사회 협력 체제 구축 학교는 학부모 및 지역사회와의 파트너십을 구축하여 그들을 실질적으로 학교교육에 참여하게 하고, 학교의 구성원들과 상호 협력하고 성장할 수 있는 체제를 구축해야 한다.

- 학교운영에 교육 3주체의 의견 및 요구사항 반영을 위한 제도적 장치를 마련한다.
- 학교는 가정, 지역사회 간의 의사소통을 강화하며 교육 활동 정보 제공과 교육만족도를 체계적으로 반영하도록 한다.
- 상호 호혜적 파트너십을 바탕으로 다양한 방법과 경로로 학부모 및 지역 인사가 학교교육활동에 직 · 간접적으로 참여하도록 한다.
- 지역 사회와 연계한 건강한 교육생태계를 구축하여 학생들에게 다양한 교육의 경험을 확대시킨다.

민주적 학교운영 체제의 실제

● 비전공유와 책무성 제고

• 혁신학교 기본 철학 이해
- 구성원들의 혁신학교 철학 공유를 위한 연수와 연찬 활동 : 학교헌장 제정, 평가회
- 비교육적 관행 개선, 학교 여건과 문제 해결을 위한 합의 노력

• 실천전략 수립
- 학교 철학과 비전을 바탕으로 구체적인 실천 전략을 수립하고 교육과정으로 구체화
- 학교 실태를 반영한 학교혁신 중 · 장기 계획 수립
- 한 방향으로 정렬(aligning) : 조직의 제반 활동의 일관성을 유지하여 신뢰도와 효율성을 높임으로써 조직의 역량 결집

• 혁신학교 운영의 책무성 제고
- 혁신학교 질 관리를 위한 주기적인 자체평가와 개선
- 혁신학교 간 연계 네트워크 구축

● 교육활동 중심의 학교 시스템 구축

• 권한 위임 (Empowerment)체제 구축
- 행정 권한 위임과 과업 수행에 따른 자율 결정권과 그에 대한 책임 부여
- 교감, 부장 또는 팀 리더에 대한 위임 전결사항을 확대하고 실질적 권한 부여
- 탄력적 권한 위임 시행 : 팀 또는 개인에 대한 권한 위임

• 교수학습 지원 시스템 구축
- 행정업무 중심에서 교수학습 중심의 교무 조직으로 개편 : 학년 및 교과 조직 중심
- 불필요한 일 버리기 : 전시성 행사, 전달 중심 회의, 각종 위원회 축소·간소화
- 공문처리 과정, 결재방식 간소화 : 전결규정 확대, 결재시간 집중, 예고제 운영
- 행정업무 경감 : 업무의 적정 분배, 담임교사, 고학년 교사에 대한 업무 경감
- 교육과정 운영의 전문성과 지속성을 고려한 인사 규정 : 학년중임제, 순환제, 전담제

• 학습지원 환경 구축
- 교육활동을 촉진하기 위한 제반 학습교구와 교육시설 환경을 확충 · 정비
- 행정실, 교무실, 교장실의 개방적, 협업적 지원시스템 구축
- 창의적 교육과정이 운영될 수 있도록 학교공간을 학습 환경으로 재구조화

• 협업적 환경 구축
- 그룹별 작업이 가능한 공간 배치, 작업 환경 구축
- 교사의 팀 연구 활동, 자료 공유 활동, 멘토 활동 등 교사학습공동체 형성을 위한 지원

● **변화와 혁신의 리더십과 역동적 학교문화**

• 학교장의 혁신적 리더십
- 관리중심의 리더십에서 변화지향 리더십으로 질적 전환
- 신뢰구축 : 솔선수범, 상호존중, 개방성, 투명성, 원칙준수, 전문적 능력
- 비전의 설정 및 방향 제시 : 정교화된 조직목표의 공유, 실행전략 수립
- 구성원 간의 갈등 관리 방안 모색

• 민주적 의사결정 구조와 협업 문화 조성
- 교원들의 적극적인 의사결정 참여로 학교문제에 대한 책무성 및 창의적 해결 장려
  · 능동적인 개방과 높은 동료의식
  · 협력적 과업수행과 민주적 소통
- 고립적 배타주의, 개인주의, 교실주의를 극복하고 동료성에 바탕을 둔 협업문화 조성
  · 개방과 협력의 조직문화 구축

· 부서별, 학년별 할거주의 극복, 기능 간 연계
· 정보 공유, 공감 연수 시행
· 팀별 활동에 따른 팀별 업적 평가 및 보상 실시

• 역동적 학교문화 조성
- 능동적 개방의식과 참여로 함께 만들어가는 활기찬 학교 만들기
- 구성원의 자발적 참여와 자기 효능감 부여
- 교사의 직업적 존엄과 자긍심을 신장하기 위한 학교문화 형성
- '집합적 효능감[11)]' 고양을 위한 역동적 직무 풍토 조성
· 칸막이를 없애고 소통하는 풍토 만들기
· 격려와 칭찬하는 동료애 만들기
· 생각의 다름을 장려하는 풍토 만들기
· 자부심과 소속감을 갖는 풍토 만들기

● **지역사회 학교 구축**

• 학부모 학교교육 참여 및 파트너십 구축
- 학부모의 의견과 요구 반영을 위한 제도적 장치 마련 : 교육과정 반성회, 토론회 등
- 학부모와 함께 공동 기획하는 학교교육활동을 통한 파트너십 함양
- 각종 위원회를 통한 민주적 · 합리적 의사결정
- 학부모 성장을 위한 교육 연수 기회 및 아카데미 제공

• 지역사회와 함께하는 학교
- 학교와 학교 간, 학교와 지역사회 기관 간 다양한 교류활동 및 네트워크 구축
- 지역사회의 인적 · 물적 자원 활용
- 지역사회 기관 프로그램 연계하여 운영
- 지역과 학교가 함께하는 마을 축제, 청소년 연합 축제, 지역과 함께하는 영화제 등

11) 집합적 효능감이란 수행에 있어서 주어진 수준을 달성하기 위해 필요한 일련의 행동 과정을 조직화하고 집행하는 능력에 대하여 집단이 공유하고 있는 신념을 뜻한다.(Bandura(1997)) 학교의 집합적 효능감은 개인의 효능감에 강한 영향을 미친다. 그러므로 학교에서는 교사들의 개인적 차원의 효능감을 우리 학년, 우리 학교 차원의 효능감으로 느낄 수 있도록 해야 한다.

나 윤리적 생활공동체

'윤리적 생활공동체'의 정의

윤리적[12] 생활공동체란 지시와 통제, 경쟁과 변별, 불신과 무관심에 익숙한 학교 문화를 존중과 배려의 신뢰 관계로 회복하고 자율적인 규범으로 질서가 유지되도록 하는 일상적 실천공동체이다.

'윤리적 생활공동체'의 의미

- 학교에서 관계적 신뢰 회복[13]은 연수회, 수련회, 감수성 훈련 등의 활동만으로는 한계가 있다. 이러한 방법보다 매일 이루어지는 사회적 교환을 통해 신뢰를 구축해야한다.
- 인성교육은 과거처럼 착한 학생을 키우는 도덕적 가치 지향과 내면적 수양에 초점을 둔 도덕 교육으로 인식하기보다 협동과 배려, 다양성의 존중 등 사회 구성원으로서 공동체 생활에 필요한 구체적 실천 역량을 키워야 한다.
- 생활지도는 억압적 통제와 감시, 상벌점제와 같은 외적 보상과 변별기제에 의존하기보다 교실에서 사회생활에서 필요한 질서와 규칙을 배우고 실천하는 시민 교육으로 전환해야한다.
- 인적 자본을 구축하기 위한 지식위주의 입시 교육, 경쟁과 효율성중심의 교육활동은 물질주의와 이기주의, 인간소외를 심화시켜왔다. 이를 극복하기 위해서는 교실부터 관계, 규범, 신뢰가 기반이 된 관계 중심적인 생활공동체로 회복해야 한다.[14]
- 교실을 존중과 배려의 생활공동체로 만들기 위해서는 교사의 수범적이며 윤리적인 실천이 무엇보다 중요하다.
- 학교의 도덕적 풍토조성은 학생들 간의 경쟁적이고 자기중심적인 교실 환경 및 학교 환경을 탈피하여 학교나 교실 분위기를 상호 협동적이고 민주적인 공동체로 바꾸려는 노력으로 나타나게 된다.[15]

12) 함석헌은 "사람을 사람으로 대접하는 것을 모든 행동의 표준을 삼고 살고자 하는 것이 윤리"라고 주장한다.

13) 학교에 관련된 사람들은 일상적인 말과 행위를 통해서 다른 사람들에 대한 자신들의 의무감(obligations)을 표현하고 상대방이 이러한 의도를 파악함으로서 관계 형성이 가능하다. 신뢰는 각자 표출한 행위들이 상대편의 기대를 충족시킨 사례들이 교환됨으로서 축적된다. 비록 단순하고 일상적인 교류일지라도 상호 만족스럽게 이루어짐으로써 더욱 복잡한 행위를 추구 할 수 있는 집단적 역량이 증대하게 된다.(Bryk and Schneider, 2003)

14) 기존 인적자본이 개인적 차원에 그친 것에 비해 사회적 자본은 네트워크, 규범, 신뢰 등을 포괄하는 개념으로 좀 더 관계 중심적인 특징을 나타낸다.

15) 배한동(경북대), 은종태(달성고), 2010. '콜버그의 정의공동체 학교 모형의 학교 도덕 교육에서의 적용과제' 인용

'윤리적 생활공동체'가 구축된 학교(교실)의 특징

- 존중과 존경, 감사와 격려가 있다.
- 미소와 눈 맞춤, 따뜻함이 있는 선생님과 학생, 동료가 있다.
- 관계 맺기, 도와주기를 매일 경험한다.
- 솔선수범, 사제동행으로 교사와 학생의 관계가 가까워진다.

'윤리적 생활공동체'의 핵심 키워드

- 존중과 배려의 교실문화 : 자아존중감, 신뢰 형성
- 안전한 학교 만들기 : 안전, 규범
- 민주시민 교육 : 공동체 의식, 학생자치

존중과 배려의 교실문화

자아존중감과 신뢰 형성 자아존중감은 타인 수용, 공감, 애정으로 나타나며 자아존중감의 결여는 거절, 무시, 소외로 나타난다. 교사의 역할은 학생들의 자존감을 높여 학생들 사이의 유대감을 키우고, 서로 관심을 기울이고 사랑하는 사이로 만드는 것이다. 이를 통해 교실을 존중과 배려의 관계가 구축된 생활공동체로 만들 수 있다.

- 교실은 학습을 위한 공간인 동시에 소통과 대화를 통해 학생들의 생활이 이루어지는 곳이기도 하다.
- 의미와 목적이 있는 창의적 면학분위기는 학생들이 모두 서로 이름을 알고 존중받고 지내는 인간중심적인 교실공동체로부터 시작하게 된다.
- 윤리적 생활공동체는 단지 학생의 행동을 개선하는 것을 목적으로 하는 것이 아니라 학생과 교사 사이에 유대를 형성하고 이들이 공유하고 있는 생각과 이상을 결속시키는 것이다.
- 교사-학생, 학생-학생 사이의 공감과 신뢰의 관계가 형성될 수 있도록 대화와 토론의 시간을 만들고 협동과 협력의 학급 분위기를 만들어야 한다.

- 청소년기에는 자존감 향상에 있어서 대인관계가 매우 중요하다. 학생들이 학교에서 이런 관계를 맺기 위해서는 교실이 안전한 공간이라는 느낌을 가질 수 있어야 한다.
- 경쟁, 비교, 외적 보상 등의 변별기제나 관리, 감시 등 억압적 통제 기제로 인한 학습 소외는 내적 동기를 약화시킨다.
- 죄책감과 수치심, 체벌과 벌점 등 통제 위주의 억압적 생활지도보다 자율과 책임, 다양한 교육 활동 참여의 기회 제공으로 학생들에게 존재의 의미를 부여해야 한다.
- 교사는 학생과의 삶의 장소인 교실 안에서 상호존중과 배려의 문화가 자리 잡도록 수범의 모습을 보여야한다.

안전한 학교 만들기

안전과 규범 학교는 안전하고 평화로운 공간이어야 하며, 이것을 위해서는 행동과 사고를 판단하는 기준이 명확해야 한다. 윤리적 생활공동체는 규칙보다 규범이 중요하다. 학교폭력, 왕따, 욕설 등으로 학교와 학생들이 안전에 위협을 받고 있는 현실은 반드시 극복되어야 할 문제이며 학교 구성원은 민주적 의견 수렴 절차를 거쳐 규범을 제정하고 실천하여 학교를 안전한 공동체로 만들어야 한다.

- 학교는 학생들의 안전을 위해 구체적이고 명시적인 예방대책을 수립하고 사후 지도 방법을 갖추어야 한다.
- 학교에서 가장 좋은 훈육 전략은 학생들에게 시민의식을 가르치고 민주적 공동체가 되도록 돕는 것이다. 공동체의 규범은 서로에게 강요하는 것이 아니라 함께 만들며, 모든 구성원에게 요구된다.
- 바람직한 행동만 나열하고 여기서 벗어나는 행동을 일탈로 규정하는 '범생이 문화'의 학교 규범을 누구나 지킬 수 있는 '현실적 규범'으로 바꾸어야 한다.
- 학교 구성원의 합의된 윤리규범과 공적 자아의식이 자리 잡도록 힘쓰는 일은 상호존중의 학교문화 형성과 함께 학교의 신뢰 형성을 위해 우선해야 할 과제이다.
- 윤리규범의 제정 및 실천에서는 어른들의 솔선수범 및 사제동행이 중요하며 먼저 모범을 보이고 실천해 나갈 때 학생들은 어른들을 신뢰하고 존중하게 된다.
- 교사는 친절한 교사상과 도덕적 권위를 확보하기 위해 윤리규범을 제정하고 행동으로 실천하는 것이 필요하며 이를 통해 권위를 얻을 수 있다.

민주시민교육

공동체 의식과 학생자치 바른 생활습관은 자신의 행동을 스스로 조절하는 능력뿐만 아니라 타인을 존중하는 태도로 이어져 바른 인격 형성과 공동체성을 기르는데 기초가 된다. 학교는 학생들이 기초 생활습관을 형성하고 민주적 의사결정 능력과 의사소통 신장을 위한 다양한 경험의 기회를 제공하여 평화와 인류 정신을 실천하는 세계 시민의 자질을 갖출 수 있도록 학생 문화를 형성해야 한다.

- 기초 생활교육은 통제가 목적이 아니고 자기 관리 능력을 키우는 것이므로 기본 생활규범을 명문화하여 깊은 관심을 가지고 정확하고 일관되게 지도하여야 한다.
- 학생들에게 타인과 의사소통 과정에서 지켜야할 기준과 태도를 가르치고 책임을 공유할 수 있도록 하며 자기 발견 및 타인을 이해하는 수준 뿐 아니라 더불어 살아가는 공동체와 사회를 이해하도록 바른 인성을 함양해야 한다.
- 학생들의 생각이 존중되며 자신의 생각을 표현하고 자부심을 얻을 수 있도록 대화와 토론의 기회를 확대하여 민주시민의 바른 태도를 배우고 실천할 수 있게 한다.
- 모든 생명의 가치와 그 실현을 존중하고 주어진 상황에서 인간의 자연성을 실현하는 생태 감수성 교육을 통해 인간의 의무와 책임을 배우게 한다.
- 학교운영에 학생들의 의견 및 요구사항을 반영하기 위한 제도적 장치를 마련한다.
- 학생들이 학생회칙을 제정하여 자율적으로 학생회를 운영하도록 하며 학생회 활동 경비, 학사 일정 등의 지원책을 마련한다.
- 협의는 있으나 실천이 없는 형식적인 회의에서 벗어나 실질적인 학생자치가 이루어지기 위해서는 협의된 결과가 실천되도록 지원해야 한다.
- 학교 행사가 형식적이고 보여주기 위한 행사가 아니라 학생들이 실천, 체험할 수 있는 기회가 되어야 한다. 이를 위해 학생들이 스스로 기획 · 실행할 수 있도록 지원하며 모든 학생이 참여할 수 있도록 해야 한다.

윤리적 생활공동체 형성의 실제

● 존중과 배려의 교실 문화

• 관계형성을 위한 성찰 및 실천
- 인권이 존중되는 학교풍토 만들기 : 학생인권 존중, 교사존경, 동료존중 풍토
- 친절한 교사상 정립
  · 실천하는 공감 소통 : 학생 이름 불러주기, 존중어 쓰기, 눈 맞춤, 스킨 십
  · 인격 존중 언어 풍토 조성 : 욕설, 비난, 야단, 빈정거림, 조롱하는 말 안 쓰기

• 관계 회복을 위한 안정감 있는 환경 만들기
- 교실중앙 교단 선진화 책상 옮기기(초등학교 교실)
- 변별적 통제 기재 안 쓰기 : 경쟁, 비교, 외적 보상 지양 (상벌점제 , 칭찬스티커 없애기)

• 행복한 교실을 위한 아침 약속
- 따뜻한 아침 맞이 : 교문 맞이, 아침 맞이
- 아침 업무 안보기 : 아침 시간 컴퓨터 켜지 않기, 메신저 안 보내기
- 5분 공감 이야기 나누기 : 친구의 일상의 생활 이야기 나누기와 감사, 칭찬, 사과

• 배려와 나눔이 있는 학교 만들기
- 치유와 상담활동
- 소외 학생을 위한 지원 프로그램 운영

● 안전한 학교 만들기

• 교육공동체가 함께하는 생활 규범 만들기
- 학교 강령 제정 : 학교 헌장, 교사 윤리 강령, 학부모 헌장, 교실 10계명 등
- 신뢰받는 학교 상 정립 : 도덕성, 공정성, 인권존중, 청렴성 등 직무성 행동규범 제정
- 새로운 학교문화 형성을 위한 교사 윤리 실천 매뉴얼, 학부모 윤리 실천 매뉴얼 제작

• 솔선수범, 동반 교육 실천
- 사제동행, 임장지도 : 쉬는 시간, 복도통행
- 학년 공동 생활지도 : 공동 규약, 공동 실천
- 학부모 동반 교육 실천 참여

• 평화로운 교실 만들기
- 처벌, 대책 위주의 생활지도 지양 : 회복적 생활 교육
- 왕따, 욕설이 없는 학교 문화 조성 : 비폭력 대화 교육
- 안전, 상담 예방을 위한 신고 센터 및 도우미 운영

• 교육과정과 연계한 생활 체험 교육
- 학년 초, 적응 · 자치 · 오리엔테이션 교육
- 창의적 체험활동과 연계한 평화교육 활성화
- 일상적, 반복적 안전 체험교육

● 민주시민교육

• 기초 생활 교육
- 기초생활 교육 생활화 : 질서, 청결, 식사예절, 공중도덕, 언어, 정리정돈, 공공물건 사용 등
- 자기관리 능력 키우기 : 책가방 정리, 학습 준비, 사물함 정리, 책상 정리 등 학습 습관 익히기
- 학년 공동 생활 교육 : 학교의 동일한 기준과 일관성 있고 지속적인 지도로 학교 문화화하기

• 의사소통 능력과 공동체 의식 함양
- 학생 간 원활한 대화와 소통을 통한 감정의 교감을 통해 신뢰 관계 형성
- 학생이 이끌어가는 학급조회 : 지시와 훈육 위주 시간을 대화와 토론 시간으로 바꿈
- 타인과 의사소통과정에서 지켜야 할 기준과 태도 교육
  · 대화와 토론 규칙을 따르고 익히기 · 의사결정에 적극 참여하기
  · 약속과 합의 준수하기 · 소수 의견 존중하기
- 학급 활동을 통해 공동체 생활 배우고 익히기
  · 학급에서의 역할 분담 활동 기회 제공 · 이질적 모둠 편성으로 공동체 생활 익히기
  · 취미동아리 활동, 스포츠 활동을 통해 협력 그리고 허용과 격려 행동 익히기

• 자율과 협동의 가치를 배우는 학생 자치 활동
- 학급회의
  · 교사의 업무 편의를 위해 불평등한 위계를 조장하거나 임원에게 특권을 제공해서는 안 됨

· 모든 학생에게 리더십 훈련을 할 수 있는 경험의 기회를 고루 제공
· 학급회 활동이 모의 학습이 되지 않도록 학생의 관심 주제를 수행하는 회의 운영

- 전체 학생회의
  · 학생회칙을 제정하여 자율적으로 운영하기 위한 경비, 공간 확보, 학사 일정 등의 지원이 필요
  · 상벌위원회, 학교도서관, 학교 규칙 제정 등 각종 정책 결정 과정에 참여가 보장되어야 함
  · 학교의 각종 행사, 문제 해결을 위한 다양한 소위원회 구성, 교사들의 자문위원 참여와 지원 필요
- 학교 행사활동
  · 학생회가 주관하는 행사 지원 : 학교축제, 체육대회, 캠프활동 등 각종행사와 캠페인
  · 학생 공동체 행사 : 친구, 선후배 간 공동체성을 높이는 숲속학교, 야영 활동

• 타인에 대한 이해와 생명존중
- 타 민족에 대한 이해와 세계 시민 교육 : 다문화의 이해, 인류애, 평화 애호 정신을 기르는 실천 활동
- 자연을 몸으로 직접 체험하는 생태교육, 환경교육, 생명존중 교육이 이루어져야 함
- 교육과정 활동과 연계한 봉사활동 : 다양한 사회 참여와 지속적인 봉사 참여를 위해 기관, 단체, 기구와 학교 간 결연

다 전문적 학습공동체

'전문적 학습공동체'의 정의

전문적 학습공동체는 교원들의 동료성을 강화하여 협력적인 연구와 실천 과정을 통해 함께 성장하는 학습공동체이다. 교사의 개인 역량에 의존하여 교육과정과 수업을 실행했던 학교문화를 공동으로 연구하고 실천하는 학교문화로 바꾸어 교육의 질 향상과 함께 교사 개인과 학교의 역량을 함께 성장시킨다.

'전문적 학습공동체'의 의미

- 교사가 창의적인 교육활동에 전념할 수 있도록 분업적이고 피동적인 학교조직을 개편하여 역동적이고 협업적인 연구 실천 조직으로 학습조직화 한다.
- 교사의 교실주의와 교과주의에 갇힌 폐쇄적 학교문화를 개방과 협력, 공유의 새로운 학교문화로 바꾸어 집단지성의 조직 역량을 갖게 한다.
- 개별적인 학습 · 연수와 장학 컨설팅 등의 외부 기제를 통한 전문성 향상은 개별 학습자의 성장과 학교조직의 발전과 변혁을 이끄는데 한계가 있다.
- 특정 이론, 이념, 가치를 적용하기 위한 연수, 평가보다 학교가 처한 상황에서 문제를 찾고 이를 해결하기 위한 공동의 노력이 중요하다.
- 개별 교사의 역량이 학교 차원의 역량으로 발전하기 위해서는 공유와 의사소통을 통해 학습정보와 자원을 교류하는 공존의 장과 학습 네트워크를 마련해야 한다.

'전문적 학습공동체'가 구축된 학교의 특징

- 교육과정, 수업을 행사화하거나 실적을 위해 운영하지 않는다.
- 특정 이론, 수업 모형에 매여 있지 않고 다양성과 창의성을 존중한다.
- 집단지성을 촉진하기 위한 제도화된 모습이 있다.
- 개별적인 연수 활동보다 공동의 연구, 협력 활동을 중시한다.
- 문제 상황에서 남을 탓하기보다 성찰을 통한 문제해결에 집중한다.
- 일상적으로 교실을 개방하고 함께 모여 연구하는 선생님이 있다.

'전문적 학습공동체'의 핵심 키워드

- 학교조직의 학습 조직화
- 공동 연구 · 공동 실천
- 수업 개방과 성찰

학교조직의 학습 조직화

학습 조직화 교무업무 중심의 관료적인 학교조직 속에서는 교사가 창의적인 교육활동에 전념할 수 없다. 이를 극복하기 위해서는 학교조직을 학습 조직화하여, 분업적이고 피동적인 학교조직을 역동적이고 협업적인 연구 · 실천 조직으로 개편해야 한다.

- 학교업무시스템에서 비효율적 요소를 제거하여 구성원의 불필요한 시간과 에너지 소모를 방지하여 혁신에 필요한 에너지를 축적할 수 있도록 하고, 지속적 업무개선 및 능력개발을 위한 반성적 대화 및 협동적 학습을 실시할 수 있도록 해야 한다.
- 교무업무 중심의 학교조직을 학년 및 교과별 팀별 체계로 전환하고 연구, 학생생활, 교과교육을 강화할 수 있도록 재조직해야 한다.
- 교사의 전문성 강화와 창의적 교육과정 운영을 위하여 교육과정 및 수업 연구 개발을 위한 연구 모임을 활성화하고 공유하는 장을 마련한다.
- 학습공동체가 정형화된 조직이 아니라 주제 중심, 사람 중심, 부서나 팀 중심의 학습 조직이 될 수 있도록 다양성, 자율성, 지속성을 부여한다.
- 학습공동체의 지속적 실천, 성장, 발전을 위해서는 교장을 비롯한 모든 교사가 적극적으로 참여할 수 있도록 공감대 형성이 필요하며 정기적인 시간을 확보하여 운영해야 한다.
- 학습공동체가 활성화되고 정착되려면 교사들의 자발적 참여와 동기 유무가 중요하므로 교사들이 관심과 필연성을 갖고 적극적으로 참여할 수 있도록 지원해야 한다.
- 학습공동체의 구성원은 활동 목표, 추진 절차, 추진 과정, 준수 사항 등이 포함된 계획에 대해 충분히 협의하고 이를 정확히 인지해야 한다.

- 학습공동체의 효과적인 활동을 위해서는 팀 리더의 역할이 중요하다. 팀 리더는 팀원들 간의 상호작용과 실질적인 학습공동체가 운영되도록 활동을 이해하고 절차와 방법을 알아야 한다.

공동 연구 · 공동 실천

공동 연구 · 공동 실천 교사의 교실주의와 교과주의에 갇힌 폐쇄성으로는 새로운 교육 환경 변화에 대처하고 성장하기가 어렵다. 교사의 개인 역량에 의존하여 교육과정과 수업을 실행했던 학교문화를 공동으로 연구하고 실천하는 학교문화로 바꾸어 교육의 질적 성장과 함께 교사 개인과 학교의 역량을 함께 성장시켜야 한다.

- 교사 개인의 성장뿐만 아니라 학교조직의 성장이 동시에 이루어지도록 학생들의 참된 학력 신장을 위한 교육과정, 수업개발 등 집단의 역량을 구축해야 한다.
- 전문적 학습공동체는 구성원들의 능력과 자질에 대한 존중과 신뢰를 바탕으로 동료성을 기반으로 하는 학교문화 속에서 공동의 연구와 실행을 통한 배움의 경험이 이루어져야 한다.
- 이것은 새로운 이론 체계를 구성하는 과정이 아니라 교사들이 가지고 있는 아이디어를 실천하는 것이며 학교라는 개방된 공간에서 서로 대화와 소통을 할 수 있는 자발성과 협력이 전제되어야 한다.
- 어떤 구조화된 형식이나 매뉴얼을 따르는 것이 아니라 구성원의 자기성장과 집단의 문제 해결을 위한 자발적 참여와 지속적인 연구, 토론이 이루어져야 한다.
- 팀별 과제의 공유를 통해 구성원들 간의 협력과 의사소통을 촉진시켜 학습활동의 효과를 함께 공유하는 문화를 조성한다.
- 학습공동체 운영 과정에서 나타날 수 있는 문제점을 빨리 발견하여 집단지성을 통해 해결하고, 구성원의 학습 방법이나 학습 속도의 차이를 극복하여 모두가 성장하는 학습을 수행할 수 있도록 서로 협력해야 한다.
- 전문적 학습공동체는 교사들의 실천의식, 전문적 효능감, 공동체 의식, 동료 관계, 공동의 목적, 협력 기회, 상호 지원과 의무감이 필요하다.
- 전문적 학습공동체는 협력하여 과업을 수행하며 공동의 노력, 자율적 통제, 동료 평가를 중시한다.

수업 개방과 성찰

수업 개방과 성찰 장학과 코칭 등 외부적 기제와 특정 이론 적용을 위한 연수에 의존하지 않고 함께 수업을 개방하고 성찰하는 문화를 통해 잘못된 수업관행을 개선하여 교사의 성장을 도모할 수 있다. 이러한 수업공동체 문화를 통해 창의적인 수업을 해낼 수 있다.

- 교사의 전문성 신장은 학교교육의 질적 성장을 위한 선결 조건으로, 교실 중심의 개인적인 노력을 넘어 집단지성에 의한 창의적인 교육활동으로 연결되어야 한다.
- 집단지성은 공유에서 시작된다. 공유는 개방적인 소통 속에 지지와 격려를 통한 공감대 형성, 다름을 존중하고 협력하는 문화를 통해 이루어질 수 있으며 이를 통해 구성원과 조직의 성장을 이끌 수 있다.
- 개별적인 연구나 연수, 장학, 컨설팅 등의 외부 기제를 통한 교사 개개인의 전문성 향상과 학습으로는 학교 역량을 강화하는 데 한계가 있으므로 각자가 가지고 있는 교육 또는 수업 자료나 방법을 서로 공유해야 한다.
- 잘못된 수업 관행을 개선하고 바람직한 수업 양식을 갖기 위해서 학교 단위의 동료성을 바탕으로 하는 협력적 장학 활동을 통해 수업 전문성을 확보해야 한다.
- 수업 성찰, 수업 공유, 수업 설계, 수업 실행의 종합적 역량강화를 위해 협력적으로 수업 연구 활동을 하며 이를 통해 개인차를 극복해야 한다.

전문적 학습공동체의 실제

- **학교조직의 학습조직화**
  - 학교조직의 재설계
    - 학교 직무 분석을 통한 학교 업무 효율화
    - 학년군 학교제(Small school), 학년, 교과 단위의 협업체제 구축
    - 학년군, 학년, 교과 단위 연구회 조직
    - 교육과정 및 수업 연구 개발을 위한 협업적 연구 모임 하기
  - 전문적 학습공동체 운영 시간 확보
    - 정기적인 학습공동체의 날 운영 : 매주 ○요일 ○시~○시'교사 공동 연구의 날'

- 학교 안 동료들의 전문성 신장 지원
  · 외부 기관 지원을 위한 잦은 출장 및 외부 강의 활동 지양

• 전문적 학습공동체 활성화를 위한 지원환경 조성
- 행정업무경감을 통해 교육활동을 위한 연구와 실행에 집중할 수 있는 여건 마련
- 전문적학습공동체 운영에 필요한 운영비 확보 및 지원
- 그룹별 협업적 연구 활동이 이루어질 수 있는 공간 배치
- 연구, 정책 분석, 역량개발, 매뉴얼 개발 등 다양한 교사 성장 시스템 지원

● 교육과정의 공동 연구 · 공동 실천

• 교육과정 및 수업 개발을 위한 실행학습[16)]
- 학교 상황 속에서 연구 과제 찾기
- 문제 해결하기
  · 집단지성을 통한 경험의 재구성
  · 문제해결을 위한 선행 연구물 및 문헌 연구물 조사
  · 연구 사례 공유 및 외부전문가 지도조언 받기
- 연구과정 및 결과에 대한 공유와 반성적 대화하기

• 공동연구·공동실천
- 학교의 상황과 문제 해결을 위한 협력적 연구 실행 : 공동작업의 교육과정 개발, 교재 및 교구 개발, 수업개발, 평가문항 개발 등
- 교육과정 재구성을 통한 공동실천
  · 교육과정 재구성, 프로젝트 학습, 공동 수업안 개발을 통한 공동실천
  · 독서토론 수업의 내실화를 위한 공동실천 등

• 연구 실천 사례 및 연구 결과 공유
- 일상적인 연구 실천 사례 나눔
  · 학년 단위 실천 사례 나눔 : 월별 또는 격월 운영
  · 교과교육과정 평가회 운영 : 분기별 운영
  · 교육과정 세미나 운영 : 학년군별, 학년별, 교과별 운영

16) 실행학습이란 특정 상황이나 현장에서 문제를 파악하고 해결하기 위하여 주어진 일을 하면서 그 일을 더 잘할 수 있는 방법을 찾는 것이다. 이는 지식이나 기능은 유의미한 맥락 안에서 제공될 때 효과적으로 학습할 수 있기 때문이다. (Ann Lieberman·Lynne Miller.(2009), 교사 리더십, Amy C. Edmondson.(2013), 티밍, Lave,J. & Wenger, E.(201), 상황 학습 합법적 주변참여)

· 공동연구 발표회 운영 : 전문적학습공동체별 운영
· 교수학습 활동 정기 워크숍 : 학년군별, 학년별, 교과별, 전문적학습공동체별 운영
- 학교 단위 컨퍼런스 데이 : 학기말 또는 학년말에 학교의 구성원이 연구 결과물을 나누고 공유
- 연구자료 출판 홍보 활동

● **수업 개방과 성찰**

• 잘못된 수업 관행 개선을 위한 수업 성찰
- 클릭수업, 방송수업, 인터넷 수업, 문제풀이 수업 등 편의주의 수업 극복
- 특정 수업 이론과 모형주의의 수업 공개 관행 극복
- 학교 단위의 동료성을 바탕으로 하는 협력적 장학 활동으로 전환
- 수업 성찰, 수업 공유, 수업 설계, 수업 실행의 종합적 역량 강화를 위해 협력적 수업 연구 활동 전개

• 수업(교실) 개방과 공유, 성찰을 통한 학습공동체 형성
- 셀프 수업 녹화 편집과 수업 반성, 동료와 수업 대화, 수업 에세이 쓰기 공유하기
- 팀티칭, 공동 수업, 프로젝트 학습을 통한 공동작업과 수업 공유
- 교사들의 창의적 사고가 반영된 학년군(교과) 교육과정 개발
- 학생 선택형 교육과정(진로, 테마학습)을 통한 학생중심교육과정 개발능력 신장
- 주제통합교육과정(체험학습, 자유탐구학습) 개발을 통한 미래역량교육 능력 신장

라 창의적 교육과정

‘창의적 교육과정’의 정의

창의적인 교육과정은 교육과정의 단순한 운영이 아니라 학생들의 창조적이고 주체적인 삶을 가꾸기 위하여 교육공동체가 함께 참여하여 새로운 배움을 조직하고 운영, 성찰하는 총체적인 교육을 뜻한다. 즉, 모든 학생들이 행복한 삶을 누릴 수 있도록 삶의 바탕이 되는 힘을 길러주는 변화, 발전, 성찰하는 교육과정이다.

‘창의적 교육과정’의 의미

- 창의적 교육과정은 인성, 지성, 감성, 건강이 조화롭게 발달하여 균형 잡힌 인격체로 성장할 수 있도록 돕는 교육과정이어야 한다.
- 학습이나 훈련을 통해 습득하게 된 단순한 지적 능력을 넘어서 삶의 역량을 기르는 교육과정을 지향하며, 교과 내용에 대한 깊이 있는 이해를 바탕으로 새로운 것을 창조할 수 있도록 한다.
- 교과서 중심의 수업을 극복하고 적극적인 수업 설계를 통해 학생의 자기주도성과 자발성을 기초로 하는 학습자배움중심수업을 실천해야 한다.
- 학생이 배움에서 소외되지 않고 자신이 가지고 있는 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 학생 개개인의 발달 단계와 적성, 흥미, 수준 등을 고려한 학습의 개별화가 이루어지도록 해야 한다.
- 평가는 모든 학생들의 교육 목표를 성공적으로 달성하기 위한 교육과정의 한 과정이며 학생 개개인의 자아실현을 돕기 위한 과정이 되어야 한다.
- 선별과 서열화가 아니라 학습자의 성장을 지원할 수 있도록 평가에 책무성을 다해야 한다.

‘창의적 교육과정’을 운영하는 학교의 특징

- 학교의 특성과 상황에 맞는 교육과정이 운영된다.
- 전시성 행사와 실적위주의 행사가 없다.
- 학생을 중심에 둔 교육활동이 이루어진다.
- 교육과정을 재해석하여 창의적인 교육과정을 만들어 가는 선생님이 있다.

- 학습자가 주인공이 되는 수업이 있다.
- 가르침에 대해 책임을 다하는 선생님이 있다.

'창의적 교육과정'의 핵심 키워드

- 교육과정 운영의 정상화 · 다양화
- 학생중심수업
- 교육과정 운영의 책무성

교육과정 운영의 정상화 · 다양화

교육과정 운영의 정상화 교육과정의 운영에 있어서 비정상적인 관행을 통해서는 학생들의 참된 학력을 신장시킬 수 없다. 오직 교육 본연의 목적을 추구하기 위해 교육과정을 정상적으로 운영하여 공교육의 경쟁력을 높이고 교육의 본질을 충분히 실천하는 학생중심의 교육을 실현해야 한다.

- 교육 본연의 목적을 달성하기 위하여 전시성 행사, 사업 중심의 교육활동, 각종 실적 위주의 교육, 주입식교육, 선행학습을 극복하고 교육과정의 내실화를 기해야 한다.
- 교육 그 자체에 관심을 갖고 학습자들의 학습동기를 유발하고 유지시키며 학습자들이 학습 과정에 적극적으로 참여할 수 있도록 교육과정을 운영해야 한다.
- 교사들은 교육목표와 관련하여 학생들의 발달단계에 맞는 적절한 수준과 내용으로 교육과정을 구성하고 전문성을 신장시켜 학생들의 학업성취, 만족감, 성취감을 가질 수 있게 해야 한다.

교육과정 운영의 다양화 국가수준 교육과정과 국정(검정)교과 체제 안에서 미래지향적이고 창의적인 교육과정을 만들기 위해서는 학습자의 학습 선택권을 반영한 학교 단위 교육과정 모델 개발 노력이 필요하다.

- 학교는 획일적인 교육과정 운영을 극복하고 지역 사회와 학교의 특성과 여건에 맞게 자율적이고 창의적인 교육과정을 편성 · 운영해야 한다.

- 학교 특성과 학습자의 학습 선택권을 반영한 학습자 중심의 교육과정 편성을 위해서는 교육과정의 특성화 · 다양화가 필요하다.
- 교실 수준에서는 교사들이 전문성을 가지고 교육과정을 재구성하여 운영한다. 타 학교의 교육과정을 모방하여 운영하는 것은 바람직하지 않다.
- 교과서 진도형 수업과 지식위주의 교육과정 편제에서 벗어나 인문교양, 과학적 탐구력, 문화적 소양, 경험과 체험, 사회적 실천 교육을 위한 인성, 지성, 감성, 건강이 조화된 창의적인 교육과정 개발이 필요하다.
- 학생들의 흥미와 적성을 고려하여 다양한 학습 경험을 제공할 뿐만 아니라 교육내용과 학습 방법을 다양화해야 한다.
- 입시 위주의 교육과정 편제와 교과서 진도 위주의 수업, 학생들의 특성을 간과한 규격화된 교육과정을 극복하고 학생 개개인의 특성을 존중하는 다양한 교육 경험을 제공해야 한다.

학생중심수업

학생중심수업 학교는 교과서 중심 수업을 극복하고 학생중심의 창의적인 수업을 운영해야 한다. 이를 위해 교사는 '무엇을 어떻게 가르쳐야 하는가?'에 대한 고민에 앞서 '왜 가르쳐야 하는가?'에 대한 의미를 되새겨야 하며 적극적인 수업 설계를 통하여 학생과 끊임없이 소통하고, 학생의 자기주도성과 자발성을 기초로 하는 학습자배움중심수업을 실천하여야 한다.

- 따뜻하게 배려하는 공감적, 비지시적 관계 양식(경청, 수용, 격려, 인정 등)은 학생들이 '존중받는다.'는 신뢰감을 갖게 하여 학습의 능동성을 이끌어 내는 창의적인 면학 분위기를 조성하게 한다.
- 교사는 교육과정 재구성을 통하여 수업을 개발하고 교사 자신의 전문적 창의력과 교육적 상상력을 발휘하여 교육과정을 운영해야 한다.
- 교과서 진도 위주의 규격화된 수업에서 벗어나 학생의 특성과 학습의 속도를 고려한 맞춤 학습을 위한 수업 개발이 이루어져야 한다.
- 수업혁신은 특정한 수업 모형과 방법의 적용보다 학생이 스스로 학습 활동을 계획하고 구안하여 문제를 해결하는 실천 경험이 중시되어야 한다.

- 토론수업, 협력수업, 프로젝트 수업 등 학습자의 주도성과 협력성을 중시하는 학습자 중심의 수업이 강화되어야 한다.

교육과정 운영의 책무성

교육과정 운영의 책무성 선별과 경쟁에 의존하는 교육과정 운영 체제를 개편하기 위해서는 학습자 성장과 학업 성취 격차 및 학습 부진 해소를 위해 노력해야 한다. 또한 창의적 교수학습과 수업 개선을 위한 평가방법 등의 다양화로 교육과정 운영의 책임성을 강화해야 한다.

- 평가는 모든 학생들의 교육 목표를 성공적으로 달성하기 위한 교육과정의 한 과정이며 학생 개개인의 자아실현을 돕기 위한 과정이어야 한다.
- 평가는 서열화를 위한 목적에서 피드백을 위한 목적으로, 양적 평가 체제에서 질적 평가 체제로, 결과 중심에서 과정 중심으로 실시해야 한다.
- 교과별 평가에서는 교과의 특성에 맞게 다양한 방식의 과정 중심의 수행평가를 확대하고 학생의 자발적 참여와 스스로 자신의 수행 과정을 평가할 수 있는 기회를 제공한다.
- 인지적, 정의적, 심동적 영역에 걸친 균형 있는 평가로 학생의 전인적 성장을 지원해야하고 참된 학력을 신장하는데 기여해야 한다.
- 교사는 주어진 답을 찾는 선택형 · 단답형 평가보다는 비판적 사고력을 기르는 서술형 · 논술형 평가를 확대하여 평가의 내실화를 꾀해야 한다.
- 학생의 학업성취 격차 및 학습부진 해소를 위하여 교육과정 내에서 수업을 통하여 학력이 향상될 수 있게 한다.
- 교사는 학생의 학습 부담이 가중되지 않도록 지나치게 잦은 평가를 지양하고, 특정 시기에 평가가 집중되지 않도록 평가 계획을 수립하여 사전에 이를 공지해야 한다.
- 교사는 평가의 결과를 학생의 책임으로만 인식하기보다 교사 자신의 교수 · 학습 개선의 자료로 활용하여 수업의 질을 향상시켜야 한다.

창의적 교육과정의 실제

● 교육과정 운영의 정상화

- 교과 차시와 진도에 의존하는 획일적이고 표준화된 교육과정 편성 및 운영 극복
- 노력중점, 특색사업 등을 돌아보고 버릴 것은 과감하게 버리기
  - 전시성 행사, 실적 위주 행사 버리기
- 집단지성의 참여로 교육과정 함께 만들기

● 교육과정 운영의 다양화

- 교과별 특성에 따른 교과 및 시수 운영의 융통성과 탄력적 교육과정 운영
  - 무학년제, 집중이수제, 교과교실제, 학년군제.
- 학기 및 시간 운영의 융통성
  - 주기집중학습, 계절학습, 계절분산방학, 블록수업, 모듈수업 등 학기 및 시간 운영의 다양화
- 지역 특성의 반영 및 학교별 특성화 교육과정 개발
  - 지역적 특성, 구성원의 참여, 교육활동의 지향에 따른 특성화 교육과정 개발
  - 문화 · 예술 · 체육, 과학 등 특성화 프로그램, 진로 직업 다양화 프로그램 운영
  - 창의적 체험학습 프로그램, 프로젝트 융합 교과수업, 주제중심 통합 교육과정 등
- 전인적 성장을 위한 창의적 교육과정 개발 · 운영
  - 인성 교육 : 민주시민, 자치활동, 봉사활동, 동아리, 사회교류, 리더십교육 등
  - 지성 교육 : 독서교육, 과학적 탐구, 통합학습, 체험교육 등
  - 감성 교육 : 다양한 문화 활동과 예술적 표현 활동 등
  - 건강 교육 : 학교체육 활성화, 학교폭력, 각종 안전사고 예방교육, 인권 및 평화 감수성 교육 등

  ※ 학교에서는 위와 같은 교육적 경험을 균형 있게 제공하여야 함
- 교육과정과 연계된 체계적인 체험학습 및 자기탐색 프로그램 운영
  - 자유탐구 활동 : 탐구학습 방법 익히기(개인별), 자유 주제 탐구학습(팀별)
  - 자기 탐색 진로 직업 탐색 : 진로직업 선택 체험학습, 자서전 쓰기
  - 학생 선택 테마형 수학여행
  - 선택 문화예술교육 : 1인 3예(악기, 미술, 체육)

  ※ 지역의 다양한 체험활동 시설 및 유관기관을 활용한 교육과정 연계와 유의미한 체험 활성화

  ※ 체험학습은 체험활동, 체험 여행 등 일회성 활동을 지양하고 사전·사후 활동을 강화하여 교육과정으로 녹여내는 노력 필요

• 소질 계발을 위한 교육과정 운영
- 특기소질 교육, 선택형 동아리 활동 활성화
- 학생 선택을 중시한 다양한 방과 후 교육활동

● **학생중심수업**

• 관계중심 수업 만들기 : 수업성찰
- 수업에 대한 성찰의 관점에서 수업 돌아보기
- 존중과 애정, 인정과 격려가 있는 교수 언어
- 경청과 공감, 눈 맞춤과 미소가 있는 교수 행동
※ 수업 영상 촬영 및 토론

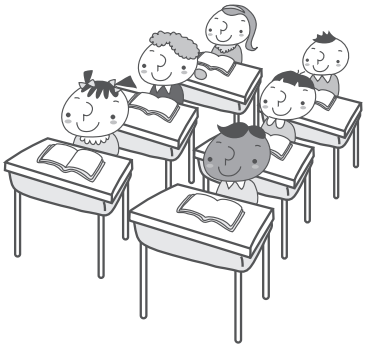
• 창조적 수업 만들기 : 수업개발
- 학습 개별화와 맞춤 교육을 위한 노력으로 창의적인 교수·학습 개발
- 팀티칭, 공동 수업 등 협력 활동에 의한 수업 개발
- 주제통합학습, 프로젝트학습 등 교육과정 연계 수업모델 개발
※ 교육과정 재구성 활동

• 학습자 중심 수업 만들기 : 수업나눔
- 클릭수업, 학습지 수업, 문제풀이 수업, 평가식 수업 등 피상적 일제 학습 지양
- 자기주도학습, 협동학습, 문제해결학습, 토의학습 등 학습자와 함께하는 만들어 가는 맞춤수업
- 표현학습, 협동학습, 체험학습 등 다양한 수업모형 개발
※ 교실 초대의 날 운영 : 동료교사와 수업자료, 학생생활, 수업이야기 공유

● **교육과정 운영의 책무성 강화**

• 학생의 학업성취 및 학습 부진아 해소 노력
- 교육과정, 수업의 내실화를 통한 학력향상
- 기초학력, 기초기능, 출발선 고르기 활동을 위한 기초 보충학습 프로그램
- 학업성취 격차 해소 및 심화 발전학습을 위한 특별 교육과정 마련
- 부진 요인의 다면적 분석을 통한 맞춤형 지원
- 진학 진로, 학습 코칭, 학습상담 프로그램 운영

• 창의적 교수학습과 수업개선을 위한 평가방법 다양화
- 평가계획 사전 수립과 예고제를 통한 평가 시행
- 과정 중심의 평가와 비판적 사고력을 기르는 서술형 · 논술형 평가의 확대
- 교수학습에 심리적 영향을 미치는 정의적 능력의 평가로 학생이해를 통한 교수학습 방법 개선
- 평가에 대한 학교단위 연수 및 동학년 상호 컨설팅 등으로 교원 전문성 신장
- 역량중심학생진단, 교사별 상시평가, 종합평가 등의 다양한 평가 체제로 운영
- 첨삭지도를 통한 피드백, 평가 문항지 공개, 포트폴리오 형태의 평가 결과 공개
- 평가 결과 분석을 통한 수업 개선 반영



제4장 혁신학교 운영 지원

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

1 혁신학교 지원

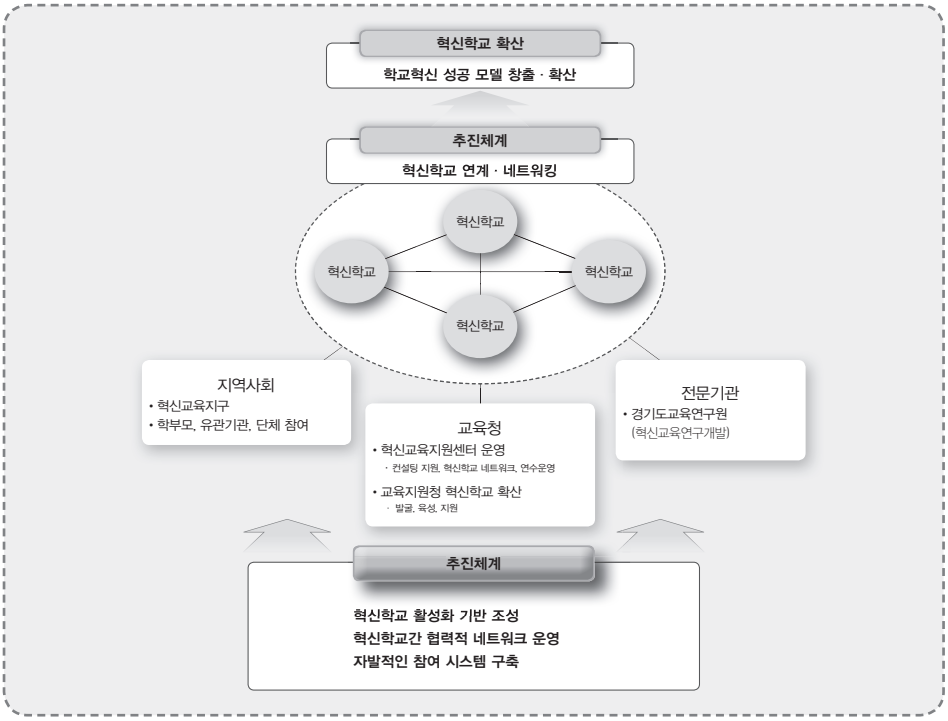
가 행 · 재정지원

- **자율학교 지정 :** 모든 혁신학교를 자율학교로 지정하여 제도적으로 학교운영의 자율성 확대 보장
  - 교육과정 편성의 자율성 확대
  - 교원 인사의 자율권 확대 : 정원의 50%범위 내에서 교사 초빙 가능
  - 학급당 인원 감축 : 일반학교 배치 기준에서 2명 감축
  - 전보의 우대 : 혁신학교에 3년 이상 근무한 교사에 대하여 전보 우대
  - 예산 지원 : 교육과정 운영 및 연구 개발, 기타 운영비 등

나 혁신교육지원센터

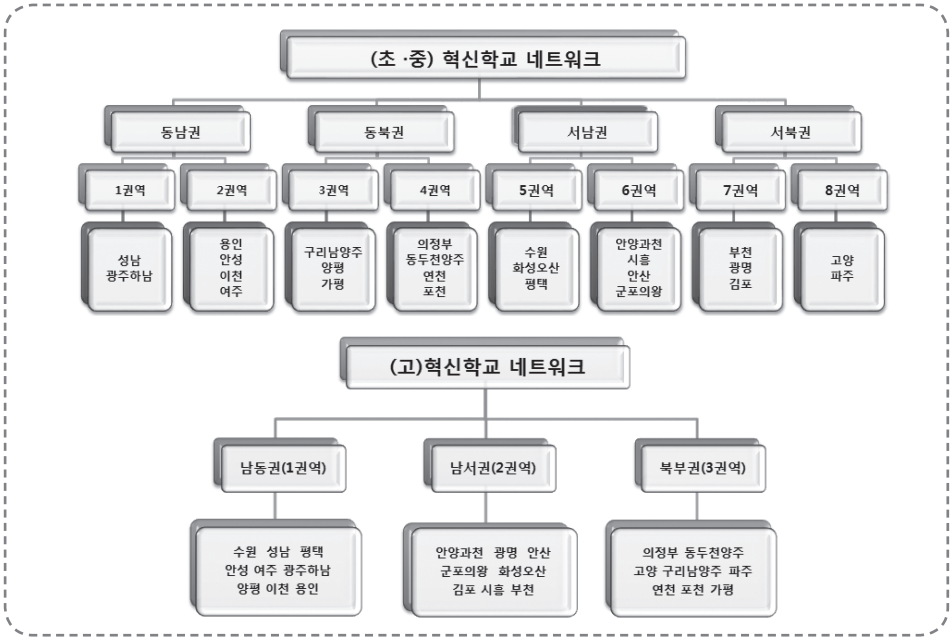
- **혁신교육지원센터 설치를 통한 혁신학교 지원**
  - 혁신학교 네트워크 지원
  - 혁신학교 학부모 네트워크 지원
  - 혁신교육실천연구회 운영 지원
  - 혁신학교 아카데미 운영
  - 혁신학교 이력관리
  - 혁신교육지원센터 홈페이지 운영(http://edup.goe.go.kr/hs/)

- **혁신학교 네트워크 추진 체계**
  - 지속 가능한 혁신교육 발전을 위해 급별, 지역별 혁신학교 네트워크 구축
  - 교육청 및 유관기관들과의 유기적인 협력 관계를 구축



혁신학교 네트워크 구축

- 초등학교, 중학교 각 8권역, 고등학교 3권역(총 19권역)

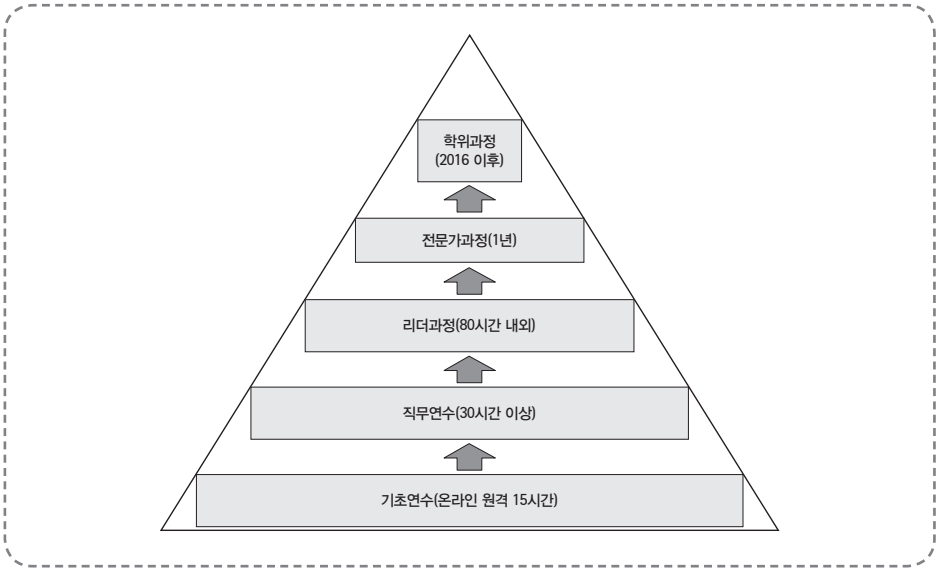


혁신교육실천연구회

- 지역별 교사 중심의 자발적인 혁신교육 연구회
- 혁신교육 현장 전문가로서 실천적 연구 수행
- 지역 혁신교육 현안 과제 연구 및 학교 지원
- 혁신교육에 대한 이해 및 전문성이 있는 교사로 구성

혁신학교 아카데미 운영

- 혁신학교 전문 인력의 체계적 양성
- 혁신학교 질 관리 및 지속적 성장을 위한 추진동력 확보
- 혁신학교 아카데미 운영을 통한 혁신학교 교원에게 적합한 연수 추진



다 혁신학교추진지원단 운영

도교육청 혁신학교추진지원단

- 혁신학교 정책에 대한 자문
- 혁신학교 및 모범혁신학교(자율학교) 지정·운영·평가에 관한 자문 및 심의
- 혁신학교 관련 담당 장학관, 해당 분야 외부 전문가, 교원, 학부모로 구성(15명 이내)

교육지원청 혁신학교추진지원단

- 교육지원청 혁신교육에 대한 자문 및 심의
- 혁신공감학교 우수 운영교를 발굴하여 신규 혁신학교 추천
- 기타 지역 혁신학교 추진 관련 사항 자문 및 협의
- 교육지원청 혁신학교 관련 전문직원, 해당 분야 외부 전문가, 교원, 학부모로 구성 (15명 이내)

2 혁신학교 지정 및 평가

- **혁신공감학교 :** 혁신교육에 공감하고 실천하고자 희망하는 모든 학교
- **혁신학교 :** 학교혁신의 모델학교(자율학교), 전체학교의 20% 이내
- **모범혁신학교 :** 혁신학교 4년차 종합평가 후 우수학교로 지정 받은 학교(자율학교)

가 지정

지정 절차

혁신공감학교 → (교육지원청 우수교 발굴) → 혁신학교 (자율학교) → (종합평가 우수교) → 모범혁신학교 (자율학교)

- 혁신공감학교 지정
  - 교원의 70% 이상 동의를 받아 신청한 학교를 지정
  - 지정일로부터 1년 운영(1년 단위 신청)
  - 교육지원청에서 우수교를 발굴하여 혁신학교로 추천
- 혁신학교 지정
  - 교육지원청의 추천을 받아 혁신학교추진지원단 심의를 거쳐 도교육청에서 지정
  - 지정일로부터 4년 운영
  - 4년차 종합평가 우수교는 모범혁신학교 신청

- 모범혁신학교 지정
  - 혁신학교 종합평가 결과, 우수교로 선정된 학교 중 신청을 받아 지정
  - 모범혁신학교 종합평가 우수교는 기간 연장

나 평가

혁신공감학교 평가

- 학교평가와 연계하여 자율적으로 평가
- 평가 결과를 활용하여 자율적으로 학교운영 개선 노력

혁신학교 평가

- 학교자체평가(1년 단위)
  - 학교평가와 일원화하여 실시
  - 평가 절차

계획수립 <학교> → 학교별 자체평가위원회 구성 <학교> → 학교자체평가 실시 <학교자체평가위원회> → 결과분석 및 활용 <학교>

  - 학교자체평가위원회를 구성하여 평가
  - 교원, 학교운영위원, 학부모, 외부 인사를 포함하여 5명 내외
  - 평가 결과는 학교운영에 대한 개선자료로 활용

- 중간평가(혁신학교 2년차 학교)
  - 학교자체평가와 현장실사 병행
  - 평가 절차

계획수립 <교육지원청, 학교> → 학교별 자체평가 및 분석 <학교> → 학교자체평가 결과 실사 <교육지원청> → 결과 심의 <(도)혁신학교추진지원단>

  - 학교는 학교자체 평가를 실시하여 교육지원청에 평가 자료 제출
  - 교육지원청은 현장실사단 구성 및 실사 후 도교육청에 보고서 제출, 학교 지원 계획 수립 · 추진

- 도교육청은 교육지원청의 보고서를 심의(혁신학교추진지원단)하여 지원 계획 수립 · 추진
  · 지원이 필요한 학교 : 혁신교육지원센터에 의뢰
  · 지정철회교 : 혁신교육지원센터의 지원에도 불구하고 자구노력 의지가 미흡한 학교는 혁신학교추진지원단이 재평가 후 지정철회
- 평가 결과는 혁신학교 운영 개선과 환류 자료로 활용

● 종합평가(혁신학교, 모범혁신학교 4년차 운영교)
- 학교자체평가와 혁신학교 평가단을 구성하여 현장평가
- 평가 절차

계획수립	⇨	학교별 자체평가 및 분석	⇨	현장평가	⇨	평가결과 심의
<도교육청, 학교>		<학교>		<혁신학교평가단>		<(도)혁신학교추진지원단>

- 혁신학교 평가단 : '자율학교등 지정 · 운영위원회'의 위임을 받아 도교육청 평가단 구성
- 평가 결과 처리 : 혁신학교추진지원단에서 최종 심의하여 결정
- 종합평가를 위하여 별도의 평가지표 개발 · 적용

혁신학교, 우리가 함께 만들어 갑니다.

기　　획 : 정순권 (경기도교육청 교육1국장)
서길원 (경기도교육청 학교정책과장)
이규성 (경기도교육청 학교정책과 장학관)
유향우 (경기도교육청 학교정책과 장학사)

개정위원 : 김현철 (경기도교육청 문예교육과 장학관)
황영동 (둔대초등학교 교장)
박준형 (대아초등학교 교사)
오윤주 (수일여자중학교 교사)
전황수 (대덕초등학교 교사)

검토위원 : 이윤미 (홍익대학교 교수)
이수광 (경기도교육연구원 교육연구부장)
이범희 (경기도교육청 교원정책과장)
김미영 (응곡중학교 교사)
김현석 (경기도교육청 학교정책과 장학사)
이창미 (경기도교육청 학교정책과 장학사)
김주영 (흥덕고등학교 교사)
이천수 (충현중학교 교사)
허승대 (보평초등학교 교사)

경기도교육청

GYEONGGI PROVINCIAL OFFICE OF EDUCATION

2015년 9월 1일 인쇄
2015년 9월 1일 재발행
발행인 / 경기도교육감 이재정
발행처 / 경기도교육청 학교정책과
인쇄처 / 카마그래프
(031-893-8315~7)