

공감하는 학교 문화 바꾸기

빛깔 있는 교육과정 실천하기

가르침보다는 배움이 있는 교실 만들기

학생을 학교의 온전한 주인으로 세우기

궁금해요 학교혁신?

# 말랑말랑 학교혁신 레시피





선생님의 소중한 손길이

아이들의 미래를 만듭니다

우리 교육현장 곳곳에서 교육, 수업에 대한 변화를 바라는 크고 작은 노력들이 있었습니다. 많은 사람들이 학교교육이 중요하다고 이야기합니다. 왜냐하면 학교교육은 많은 학생들의 배움과 삶의 근본을 만들고, 아이들은 이를 바탕으로 어른으로 성장해 가기 때문입니다.

하지만 지금과 같은 상황에서는 학교구성원들은 행복한 학교교육이 이루어지기 어렵다고 말합니다. 곁에 있는 친구들과 경쟁을 시키고, 정답을 고르는 수업을 해야 하고, 학업성취도를 높이기 위해 밤낮으로 학생들을 학교에 붙잡아 두어야 하며, 정상적인 공교육보다 선행학습을 이끄는 학원을 맹신하는 우리 교육의 행태 때문입니다. 제대로 된 교육을 위한 변화가 필요하다는 점에서는 이의를 제기하는 사람은 없습니다. 모두들 지금 처해있는 상황이고 제도가 문제라고 합니다.

그런데 학교현장을 들여다보면, 학생들이 배움에 적극 참여하고, 교사들이 가르치는 일에 전념하여 학생과 교사 모두가 행복한 학교생활을 하는 경우가 드물지 않게 있습니다. 상황과 제도가 문제이긴 하지만 지금 여건에서 무엇인가를 해내는 교사들 또한 많이 볼 수 있습니다. 여러분 손에 전해 드린 이 책은 지금의 상황과 제도 속에서 학교혁신을 하는 사례를 찾아 동참할 수 있도록 구성되었습니다.

「말랑말랑 학교혁신 레시피」는 2년 간의 혁신학교 운영의 긍정적 성과를 바탕으로 행복한 학교를 만들기 위한 학교혁신 프로젝트입니다. 여기에는 무엇보다 일선 교원들이 공감하고 있는 학교현장 문제 점들에 대해 쉬우면서도 타당한 해결책들을 내놓고 있습니다. 그리고 교원 개개인이 또는 학교가 큰 부담 없이 학교혁신 프로젝트에 참여하기를 바라는 마음이 담겨 있습니다.

이 「말랑말랑 학교혁신 레시피」를 통해 학교문화, 수업, 교육과정, 돌봄, 학교운영이 어떻게 변화해야 하는지를 <공감이 살아있도록 학교 문화 바꾸기>, <빛깔 있는 교육과정 실천하기>, <가르침보다는 배움이 있는 교실 만들기>, <학생을 학교의 온전한 주인으로 세우기>의 4개 영역 33과제로 풀어내었습니다.

그리고 이 자료에서 소개한 성공사례들은 이미 제목에서 보여주는 것처럼 말랑말랑하여 너무 힘들지 않으면서 학교의 작은 의지나, 교원의 긍정적 의지만 있다면 학교의 일상에 부드럽게 스며들 수 있다는 특징이 있습니다. 대부분 일상에서 실천할 수 있는 것들입니다. 뭔가를 해내고 변화하기 위해 거창한 기획을 하거나 인원을 동원하거나 많은 예산을 동반하지 않고도 내가 고민하고, 우리가 협력해서 학교의 문화를 혁신할 수 있는 학교혁신을 위한 해결 실천 과제를 제시하였습니다.

이 「말랑말랑 학교혁신 레시피」가 지금 변화에 목마른 교원들에게 갈증을 해결해 줄 수 있는 마중물이 될 수 있기를 바라며, 도내 초·중·고등학교 교원들 모두에게 드립니다.

“함께 꾸는 꿈은 이루어진다.”고 했습니다. 그건 아마도 철학과 고민을 함께 나누고? 이루기 위해 협력하기에 가능한 것이겠지요?

스스로 변화를 꿈꾸는 사람은 행복할 수 있습니다. 해낸다는 기분 좋은 설렘으로 가득차기 때문입니다. 이 행복과 설렘이 번진다면 우리 학생들에게, 또 우리 자신에게도 행복한 학교를 만들 수 있습니다.

「말랑말랑 학교혁신 레시피」 무얼까 궁금하죠?

궁금하면 읽어봐주세요.

이 책을 손에 쥐고 있는 여러분이 변화를 주도하는 강원교육의 희망입니다.

감사합니다.

2012. 12.

강원도교육감 민 병 희



학교혁신,

선생님과 함께 시작됩니다

미래 사회를 살아갈 아이들을 위해 ‘학교가 변해야 한다’는 것에 대해서는 누구나 공감하고 있습니다. 시시각각 변화하는 사회에 발맞추어 학교도 오늘을 반성하고 미래를 준비해야 합니다.

성공한 조직일수록 내부 구성원의 논의를 통해 방향 탐색을 하고, 외부의 전문가를 활용하여 컨설팅을 받으면서 지난날을 평가하고 새로운 과제를 설정하여 나아갑니다.

이제 우리 학교에서도 이러한 반성적 과정을 거쳐 새로운 미래를 설계해야 할 것입니다. 이를 위해 강원도교육청에서는 2011년도부터 총 41개교의 강원도형 혁신학교인 “강원행복더하기학교”를 지정·운영하여 많은 성과를 얻고 있습니다.

강원행복더하기학교에서는 교직원의 합의에 바탕을 두고 학교운영 계획을 세우고 있으며, 학생들의 자치와 동아리 활동이 활발히 이루어지고 있습니다. 또, 선생님들은 매주 모여 학습방법을 논의하고 아이들의 배움과 성장을 이야기하고 있습니다. 이러한 노력을 학부모와 학생도 알고 있으며, 학교의 자랑거리로 “우리 학교 선생님”을 꼽고 있기도 합니다.

물론 아직까지는 강원행복더하기학교의 출발에 의미를 두고 있기도 하지만, 그 성과를 강원도내 모든 학교로 일반화시킬 필요도 있을 것입니다. 따라서 강원행복더하기학교 운영 사례를 공유하고, 학교혁신의 안내서 역할을 위해 「궁금해요? 말랑말랑 학교혁신 레시피」를 발간하게 되었습니다.

「궁금해요? 말랑말랑 학교혁신 레시피」는 <공감하는 학교문화 바꾸기>, <빛깔있는 교육과정 실천하기>, <가르침보다는 배움이 있는 교실만들기>, <학생을 학교의 온전한 주인으로 세우기> 등 4개 분야로 나누어 학교현장에서 즉시 실행할 수 있도록 33개의 과제를 선정하여 담았습니다.

학교혁신은 누가 강요한다고 이루어지는 것이 아닙니다. 바로 선생님들의 자발적인 노력에서 학교 혁신은 시작될 것입니다. 본 책자가 선생님들의 학교혁신에 대한 열정에 조금이라도 보탬이 되기를 바랍니다.

2012. 12.

학교정책과장 조 성 호



## 공감하는 학교 문화 바꾸기

1	_ 함께 만드는 교육계획서	08
2	_ 투명한 학교 운영	11
3	_ 회의를 회의답게!	15
4	_ 협력적 동학년 · 동교과 협의회 운영	19
5	_ 함께 만들고 지키는 학교규칙	22
6	_ 교원의 행정업무를 경감시키는 교무지원팀	27
7	_ 권한 나누기, 학교 안의 작은 학교	32
8	_ 아이들과 만나는 교장선생님	36



## 빛깔 있는 교육과정 실천하기

1	_ 행복한 만남 학년 초 진단활동	42
2	_ 몸과 마음을 균형 있게 - 발달교육과정	49
3	_ 소통과 화합의 시간 만들기	54
4	_ 배움과 성장을 돕는 교육과정	58
5	_ 차이를 배려하는 책임교육과정	65
6	_ 교과통합(융합) 교육과정	71
7	_ 지역과 함께 하는 교육과정	79
8	_ 체험중심 프로젝트 교육과정	83
9	_ 진로직업교육 교과와 연계하기	87



### 가르침보다는 배움이 있는 교실 만들기

1	_ 우리를 이해해주는 선생님이 가장 좋아요!	94
2	_ 아이들의 자아존중감을 높여주세요!	98
3	_ 삶을 배우고 나누는 수업방법 실천해 보세요!	101
4	_ 학생 발달을 돕는 평가로 바꿔 봐요!	107
5	_ 소통이 가득한 성적표가 좋아요!	114
6	_ 수업협의회는 발전적 수업을 위한 기회!	120
7	_ 수업동아리 만들어 수업전문가 되기!	124
8	_ 수업공개를 새로운 학교문화로 만들어 보세요!	128
9	_ 교사주도적인 현장직무연수로 학교혁신을!	134



### 학생을 학교의 온전한 주인으로 세우기

1	_ 학급 규칙, 내가 만들고 지켜요!	142
2	_ 학생자치회, 우리가 학교를 만들어요!	146
3	_ 동아리 활동, 교실에서 벗어날 기회예요!	151
4	_ 행복한 교실, '소통다이어리'로 일귀가요!	157
5	_ 소규모 테마체험 중심의 수학여행	161
6	_ 소중한 꿈과 체험을 만드는 현장체험학습	169
7	_ 3월이 살아있는 학급운영	175

■ 학교혁신 프로젝트	182
■ 책소개 글모음	194



# I 공감하는 학교 문화 바꾸기

- 1 \_ 함께 만드는 교육계획서
- 2 \_ 투명한 학교 운영
- 3 \_ 회의를 회의답게!
- 4 \_ 협력적 동학년·동교과 협의회 운영
- 5 \_ 함께 만들고 지키는 학교규칙
- 6 \_ 교원의 행정업무를 경감시키는 교무지원팀
- 7 \_ 권한 나누기, 학교 안의 작은 학교
- 8 \_ 아이들과 만나는 교장선생님

# 1 함께 만드는 교육계획서



## 참여와 소통으로 만드는 교육계획서

학교교육계획서는 학교 구성원들이 함께 실행하고자 하는 전반적인 학교 교육활동의 설계도입니다. 학교 구성원들이 실천 가능한 교육활동을 밝히고 추진하기 위한 학교의 공적인 약속으로 당해 연도의 학교 교육활동을 계획하고 체계적으로 수행하는 학교에 관한 종합 안내서이기도 합니다. 따라서 자율적이고 책임 있는 학교교육계획을 수립·실천하기 위해서는 학교 구성원들의 적극적인 참여와 소통을 통한 학교교육에 대한 고민과 의지가 담겨 있어야 합니다.



### ‘잘 나가는 학교’, 이런 점이 남달랐다

지금까지 서울 혁신학교가 추구하는 ‘소통을 통한 배움과 돌봄의 책임교육 실현’이라는 목표를 실현하기 위해 고군분투한 학교들을 67개 혁신 분야별로 살펴봤다. 여기 소개된 사례들은 학교 구성원들이 자발적으로 참여하고, 서로 지혜를 모아 만든 사례들이다. 그렇다면, 이런 해법의 사례를 만든 학교들의 특징, 다시말해 ‘잘 나가는 학교’의 특징은 무엇일까.

### 교육본질에 집중하면서 소통과 참여

첫째, ‘잘 나가는 학교’는 교육혁신에 대한 뚜렷한 철학과 비전이 존재하고, 이를 구성원끼리 공유한다.

한남초등학교의 경우 교사의 치열한 토론을 통해 ‘행복한 SIGN 새로운 만남’이라는 비전을 만들어냈다. 또 강령초등학교는 교육혁신을 준비하는 일군의 교사들이 협력하면서 “어떤 힘든 일이 있어도 함께 모여 의논하고, 함께 해결하면 된다.”는 교훈을 얻었다.

둘째, ‘잘 나가는 학교’는 교육의 본질에 집중한다.

서울 혁신학교는 예산을 지원받아 이런저런 사업을 해본 뒤 보고서 몇장으로 마무리하는 사업이 아니다. 혁신학교는 소외된 교사들과 학생들이 교육의 본질을 회복하기 위한 과정이다. 우선 교사들은 수업과 교과 과정에 집중할 수 있어야 한다. 이를 위해 모든 혁신학교들이 제일 먼저 학교혁신 예산으로 행정업무 경감을 추진했다. 이렇게 교사들의 행정업무와 잡무를 줄임으로써 수업의 질이 높아지고, 교육과정에 중요해졌다. 또 학생 평가에 있어 입시위주의 평가에서 벗어나 성장과 과정 위주의 평가가 이뤄짐으로써 지금까지 없었던 다양한 수업이 시도됐다.

[서울 혁신학교 이야기 기본좋은 설렘] 중에서

## 이렇지는 않나요?

매년 학교에서는 학교교육계획을 세우고 있지만 교원 인사이동을 이유로 3월 중순이 되어야 완성되거나 전년도와 별반 다르지 않은 내용을 담고 있는 것을 많은 학교에서 볼 수 있습니다. 이렇게 된 이유는 크게

1. 학교교육계획에 대한 교원의 인식이 변화하지 않고 있기 때문입니다.
2. 교원들의 학교교육에 대한 책임과 참여의 부재입니다.

그런데 혁신학교들이 학교공동체 구성원들의 적극적 참여와 책임을 바탕으로 학교교육계획 전반에 변화를 주고 실천하여 성공적인 결과를 이루어 냈으며 지금도 함께 만들어가고 있습니다.

## 이런 변화로 시작해 보세요!

### 1. 주도성의 변화 : 교장 또는 부장교사(교직원 모두)

- 교장 선생님의 지시에 의해 교무(연구)부장이 작성하여 책꽂이에 꽂혀 있는 학교교육계획서가 아닌 학교구성원 모두의 참여로 '내'가 계획해서 책임감 있게 추진되는 학교계획서를 만듭니다.

### 2. 틀의 변화 : 짜여진 틀 벗고 학교구성원의 생각 담기

- 매년 같은 틀에 연도만 바뀌는 학교교육계획서가 아닌 매년 학교구성원들의 생각이 첨부된 유기적인 학교교육계획서를 만듭니다.

### 3. 소통의 변화 : 회의 분위기(워크숍)

- 딱딱한 회의 분위기에서는 진정한 소통이 어렵습니다. 구성원을 소집단으로 나눠서 서로가 꿈꾸는 학교를 이야기하고 발표하는 시간을 갖도록 합니다.

## 이런 교육계획서가 있어요!

### 차 례

I. 바탕	1
II. 문다	4
III. 짜다	22
1. 상시활동	22
2. 월별 활동	22
3. 교과 활동	26
4. 교과 통합	31
가. 토요체험	31
나. 숲속학교	38
5. 창의적 체험	40
가. 운영 과정	40
나. 운영 방법	40
다. 여름계절학교	41
라. 가을계절학교	45
마. 다모임	48
6. 방과후 활동	49
7. 편제 및 시간 운영	52
IV. 보태다	57
V. 되돌아보다	60
<붙임>	67

[남한산초 학교교육계획 주요내용]

### Q. 학교교육계획서의 체제는 꼭 같아야 하나요?

#### A. 체제는 학교의 특색을 나타내기 때문에 자율적으로 정합니다.

- 학교교육계획을 집 짓는 일에 비유한다면, 기와집을 지을 수도 있고, 아파트를 지을 수도 있음
- 별채로 여러 채를 지을 수 있고, 한 채 안에 복층으로 구성할 수도 있듯이, 한 권 안에 모든 내용을 담아서 체제를 구성할 수도 있고, 별책으로 여러 권으로 구성할 수도 있음
- 체제는 학교의 자율적 판단과 선택에 의해서 이루어짐
- 따라서 체제가 학교마다 일률적으로 동일하지 않음
- 학교의 특징에 맞게 다양한 모습으로 개발할 수 있음

[학교교육계획, 한 눈에 보기] (서울특별시교육청)

## 이것만은 꼭!

학교교육계획의 살빼기가 필요합니다. 학교교육계획을 수립할 때 구색 맞추기 식의 짜임이나 매년 같은 내용을 게재하는 등의 형식적인 것들에서 벗어나 학교구성원의 협의를 통한 과감한 판단이 있어야 합니다. 그리고 대규모 학교에서는 학교장의 권한 위임에 따라 학년 또는 학년군별 독립된 교육과정이 운영 될 수 있고, 두꺼운 책자 형식이 아닌 보다 새로운 발상의 교육계획이 필요합니다.

## 2 투명한 학교 운영



### 공정 · 투명한 학교 운영

‘불환빈 환불균(不患貧 患不均)’이란 말이 있습니다. 가난한 게 걱정이 아니라 불균등한 게 걱정이라는 뜻입니다. 조금 모자라고 부족한 건 참을 수 있지만 공정하지 못한 건 참지 못하는 게 인지 상정입니다. 그래서 아이들이 가장 좋아하는 선생님은 편애하지 않는 선생님입니다. 선생님들도 마찬가지로요? 공정하게 대해주는 뒷사람을 가장 존경한답니다. 그런데 그렇게 공정하게 일을 처리하고 원칙에 맞게 인사를 해달라고 좀 더 적극적으로 요구할 때 교권도 확립될 수 있습니다. 공정하고 투명하게 운영되는 학교, 바로 우리가 바라는 학교의 모습입니다.

김승환 전라북도교육감은 취임 후 첫 간부회의에서 “앞으로 4년 동안 인사원칙 확립과 학생수업 만족도 제고, 교사의 자긍심 회복 등을 통해 가고 싶은 학교, 행복한 교육공동체를 실현하겠다”고 밝혔다. 그는 특히 “인사에서 사적인 고려는 없을 것이며, 모든 것은 일로 승부를 한다는 생각을 가져달라”고 강조하고 “직무 적격성과 청렴도, 교육철학, 현장 경력 등을 그 원칙으로 삼겠다.”며 인사원칙을 제시했다.

김 교육감은 또 “학생들의 수업 만족도를 높일 뿐만 아니라 학교 만족도를 높이는 데 모든 노력을 기울일 것이다.”며 “교육감직을 결코 교원 잡무 제로화(0)를 이룸으로써 교사가 교육에만 전념할 수 있는 여건을 조성해 교사의 자긍심을 회복토록 하겠다.”고 강조했다. 이와 함께 “간부 공무원부터 권위주의적인 구태에서 벗어나 도민과 함께 호흡함으로써 도민과의 거리를 좁혀 신뢰받는 전북교육을 이뤄달라”고 주문했다.

김 교육감은 또 “감사담당관실에 외부 인사를 영입하고 외부감사제도를 운영해 교육청렴도를 높임으로써 청정 전북교육을 실현토록 하겠다.”고 약속했다.

(2010년 7월 15일 전라북도교육청 보도자료)

## 이렇지는 않나요?

‘인사(人事)는 만사(萬事)’라는 말도 있는데, 정작 우리 학교 공동체 안에서 벌어지는 현실은 조금 다른 것 같습니다. 공정성과 투명성을 상실한 원칙 없는 인사는 구성원들을 좌절시키고 김새게 하지요. 인사권을 가진 관리자들과의 친소(親疎) 여부에 따라 좌지우지되는 인사 행태 때문에 ‘줄 서기’, ‘상납하기’ 등 웃지 못 할 촌극 같은 일들이 지성인들이 모여 사는 학교 공동체 안에서 비일비재하게 벌어지기도 합니다.

## 투명한 학교 운영, 이렇게 해봐요!

### 1. 인사(자문)위원회 존중

그 자리에서 그 일을 해낼 수 있는 능력과 소신을 갖춘 사람을 적재적소에 배치하는 일은 사실 매우 힘든 일일 수밖에 없습니다. 그래서 인사는 탁월한 판단력과 통찰력을 바탕으로 이루어지는 예술적 행위라고도 할 수 있습니다. 조직의 분위기와 역동이 살아나느냐 그렇지 않느냐가 결정되는 일입니다. 그러나 이런 중요한 일을 관리자가 혼자서 판단하고 처리하려고 하면 문제가 생길 수밖에 없습니다. 독단과 독선이 인사 행위의 가장 큰 적입니다. 여러 사람의 지혜가 모일 때 훨씬 더 훌륭한 결과가 나올 수 있습니다.

학교 안에는 이미 ‘인사위원회’ 혹은 ‘인사자문위원회’가 구성되어 있습니다. 있는 제도를 제대로 기능하게 하면 됩니다. 인사(자문)위원회의 결정을 손바닥 뒤집듯 뒤엎어 버리거나 본인이 의도하는 방향으로 끌고 가기 위해 크고 작은 압력을 가하는 관리자들의 비민주적 행태는 이제 사라져야 합니다.

가. 인사(자문)위원회의 위원은 교무회의에서 전체 구성원들의 투표를 통해 선출합니다. 임의적으로 교장이나 교감이 호선하는 방식은 규정에 어긋납니다.

나. 인사(자문)위원회의 회의록은 교직원들에게 공개해야 합니다. 일부 학교에서 공개하지 않는 경우가 있는데 이것 역시 규정을 어기는 것입니다.

다. 인사위원들은 전체 교직원들의 대표로서 공정한 태도와 공공성을 견지해야 합니다. 사적인 친소관계에 좌우되어서는 안 되며 모든 교직원의 의견을 반영하도록 노력해야 합니다.

## 2. 민주적인 학교운영위원회

학교장의 독단적인 경영을 예방하고 교육 주체들의 협의에 의한 투명한 학교 운영을 위해 도입된 학교운영위원회가 제 구실을 못한다는 지적이 많습니다. 학교장과 친한 학부모들이 학부모 위원에 선출되고, 지역 위원 역시 학교와 관련 있는 인물로 구성되면서 일종의 거수 기능만 하는 학교운영위원회가 적지 않은 것이 사실입니다. 심지어 일부 사립학교의 경우에는 교사 위원을 교무회의에서 투표를 통해 3배수 선발하여 학교장이 선정하게 하는 웃지 못 할 제도를 정관으로 시행하고 있습니다.

가. 학부모 위원의 선출 방식을 학부모 회의나 온라인 투표로 변화를 줄 수 있습니다. 학부모 위원 선출에 절차적인 어려움을 토로하는 학교들이 많습디다만, 좀 더 적극적으로 학부모들과 소통하는 시스템을 만들어 보는 기회로 작용할 수도 있습니다. 예를 들어 낮 시간이 아닌 저녁 시간에 학부모 회의를 개최하거나 온라인 투표로 학부모 위원을 선출합니다.

나. 교사 위원은 반드시 전체 교직원 회의에서 선출하며 최다 득표자가 선정되는 기본적인 원칙을 충실하게 지켜야 합니다. 21세기에도 버젓이 3배수 추천자 중에서 학교장이 선출하는 일부 사립학교의 비민주적인 정관은 이제는 바뀌어야 마땅합니다.

다. 지역 위원을 선출할 때, 학교장과 안면이 있는 졸업생 학부모나 학교와 관련된 납품업자들을 선정하는 경우가 있는데 철저하게 없애야 할 행태입니다. 지역 사회의 교육 관련 단체의 추천을 받거나 교직원회의나 학부모회의 등에서 추천받은 인물을 대상으로 엄정하게 선정해야 합니다.

라. 학교운영위원회의 회의록 역시 인사위원회의 회의록과 마찬가지로 공개해야 합니다. 회의록을 제대로 공개하지 않거나 회의 자체가 요식행위처럼 치러지는 학교가 많은데 이것은 잘못된 것입니다. 회의에 학생 대표를 참여시키거나 참관시키는 것도 필요합니다.

마. 당연히 교사 위원은 전체 교직원들의 의사를 반영하기 위해, 그리고 학부모 위원은 다른 학부모들의 요구를 반영하기 위해 노력해야 하며, 학교장은 학교운영위원회에서 보다 자유롭게 안건들에 대한 토의가 이루어질 수 있는 분위기를 만들어야 합니다.

## 학교운영위원회 회의록 공개

### 강릉시 포남초등학교

포남 행복 학교 Penam Elementary School

HOME 로그인 회원가입 사이트맵

학교소개 행정자료마당 교육자료마당 급식자료마당 학생마당 학부모마당 병설유치원

학부모마당

- 학교운영위원회
- 학부모회운영
- 동아리방
- 알림방
- 사랑방
- 문고답하기

학교운영위원회

HOME > 학부모마당 > 학교운영위원회

글쓰기 카테고리 전체 분류 전체 검색

번호	제목	글쓴이	조회	등록일
26	2012학년도 제2회 학교운영위원회 임시회 회의록 공개	김광자	11	2012.09.28
25	2012학년도 제2회 학교운영위원회의 결과 공개	김광자	4	2012.09.27
24	제9기 제2회 학교운영위원회 임시회 소집공고	김광자	6	2012.09.17
23	2012-1회 학교운영위원회 정기회 회의록 공개	김광자	28	2012.04.27
22	제9기 1회 학교운영위원회 정기회 회의 결과 공개	김광자	10	2012.04.19
21	9기 학교운영위원회 정기회 소집 공고	김세윤	3	2012.04.10

## 여기서 도움을 얻을 수 있어요.

- 경기도교육연구원(www.kerinet.re.kr)
- 관악 · 동작 학교운영위원 협의회(www.school119.or.kr)

## 이것만은 꼭!

아무리 제도가 잘 만들어져 있어도 그것을 운영하는 사람들의 마인드가 뒷받침되지 않으면 무용지물이 될 수 있습니다. 있는 제도와 시스템을 원래 취지대로 기능하게 하는 것 역시 사람의 몫입니다. 학교구성들의 자기 권리에 대한 뚜렷한 인식과 의지가 있어야 합니다. 결국 관리자의 성찰과 구성원들의 용기가 투명한 학교를 만들 수 있다는 사실을 잊지 말아야 합니다.

# 3 회의를 회의답게!



## 민주적 회의문화가 필요해요!

교장, 교감선생님의 생각이나 간부회의에서 결정된 사항을 일방적으로 전달하는 교무회의가 아니라 선생님들이 서로서로 의논해서 중요한 결정을 내리는 회의 분위기를 만드는 것은 아주 중요한 일입니다. 그런데 우리 학교의 현실은 아직 그렇지 못하지요! 교직원회의(교무회의) 때 '나 하나 나 선다고 뭐가 달라지나', '괜히 회의만 늦게 끝나고 동료들한테 욕이나 먹지' 이런 식의 소극적인 자세를 버리고 당당하게 자기 의견을 발표하고 토론해 보자구요. 이런 분위기 속에서 서로 존중하고 설득하고 수용하는 훌륭한 방법을 배우게 될 것입니다.

“민주적 의사결정 위해 교무회의를 의결기구로”

“교장 지시 하달 자리 아닌 교사 의견 수렴 기구로”...

“교무회의 때면 교감의 지시사항을 마치 학생처럼 받아 적는다. 그리고 그 내용을 그대로 조회 시간에 앵무새처럼 학생들에게 전달한다. 교무회의 시간이라고 해봐야 10분 남짓이고, 왜 이렇게 해야 하나고 질문할 수 있는 분위기도 아니다.” (경기의 초등학교 A교사)

“학교 안에서 가장 민주적인 절차로부터 소외된 집단이 교사다. 학생들도 학생회가 있고, 형식적이거나 학급회의를 통해 자율적인 의사결정을 배우지만 교사들의 교무회의는 토론이란 게 없다.” (서울 중학교 B교사)

교사들은 학교 내에서 민주적인 의사소통이 이뤄지려면 교무회의가 실질적인 의결 기능을 가져야 한다고 말한다. 교과별 소모임을 제외하면 교무회의는 교사들이 학교 운영과 교육과정, 수업 등에 대해 논의할 수 있는 유일한 통로다. 그러나 교무회의의 운영방식이나 결정사항에 대한 어떤 근거 규정도 없다. 한 초등학교 교사는 “지금의 교무회의는 해도 그만, 안 해도 그만인 회의지만 교장 교감 입장에서 적절한 지시와 통제를 하기 쉽기 때문에 관행적으로 열고 있다. 특히 특정학교의 선후배 인맥이 강한 초등학교에선 평교사들의 의견 개진 통로가 사실상 막혀 있어 더욱 공식적인 권한이 부여돼야 한다.”고 말했다. 경기도의 한 중학교 교사도 “교무회의가 법적 권한을 가진 의결기구가 되면 교사들이 모은 의견을 교장이 마음대로 뒤집는 경우는 사라질 것”이라고 말했다. (2011년 11월 5일 한국일보 기사에서 발췌)

## 이렇지는 않나요?

건강한 학교 공동체를 만들기 위해서는 구성원 간에 대화와 소통이 원활하게 이루어져야 합니다. 그러기 위해서는 먼저 민주적인 회의 문화를 만드는 것이 무엇보다도 중요합니다. 그렇기 때문에 교장, 교감선생님의 생각이나 간부회의에서 결정된 사항을 일방적으로 전달하는 교무회의가 아니라 선생님들이 서로서로 의논해서 중요한 결정을 내리는 회의 분위기를 만드는 것은 아주 중요한 일입니다. 그런데 우리 학교의 현실은 아직 그렇지 못합니다. 전달 사항 이외의 안건을 놓고 서로 토의하는 회의 문화를 거의 찾아볼 수 없습니다.

## 민주적인 회의는 어떻게 만들어 갈까요?

1. 간부회의에서는 논의할 주요 안건들을 먼저 심의합니다.
2. 간부회의에서 심의된 각각의 의제에 대해서 교직원회의에서 토의, 결정합니다.
3. 간부회의에서 제출된 의제 외에도 교직원회의에서 자유롭게 제시된 의제에 대해 토의 합니다.  
이 때 시간을 두고 생각해 봐야 할 의제이면 다음 회의시간에 의결하기로 하고 연기합니다.
4. 교직원들도 교직원회의 때 '나 하나 나선다고 뭐가 달라지나', '관히 회의만 늦게 끝나고 동료 들한테 욕이나 먹지' 이런 식의 소극적인 자세를 버리고 당당하게 자기 의견을 발표합니다.
5. 이런 분위기 속에서 서로 존중하고, 설득하고, 수용하는 훌륭한 방법을 배우게 될 것입니다.

## 회의문화 살리기 TIP!

- 회의는 가급적 일과시간 말미보다는 일과시간 중에 개최합니다.
- 교무회의 내의 기획위원회 등을 통하여 안건 개발과정에 교직원이 참여할 수 있도록 하여야 합니다.
- 안건 및 교무회의의 모든 관련 자료는 적어도 회의 개최 2일 전까지는 교직원들에게 배부합니다.
- 교장은 부드러운면서도 과업 지향적인 분위기 조성, 되도록 많은 사람의 토론참가 유도, 이견의 적절한 조정 등 집단 지도성 기술을 가능한 한 많이 활용하여야 합니다.

## 이런 학교가 있네요.

## 1. 경기도 군포시 산본초등학교의 사례입니다.

## 교무회의 방법 개선으로 학교 경영의 민주화 추진

어느 학교든 교무회의를 어떻게 운영하느냐에 따라 교직원의 분위기와 교육 활동내용이 달라진다. 과거 교무회의의 운영 방식은 주로 공문 내용이나 업무 전달 사항을 전달하면서 부장교사나 교감, 교장 등이 같은 내용을 중복, 재강조하는 동안 예정 시간을 초과하기도 하고 또한 일방적인 지시 일변도의 운영 방식 때문에 교사들에게 거부 반응을 사기도 했다.

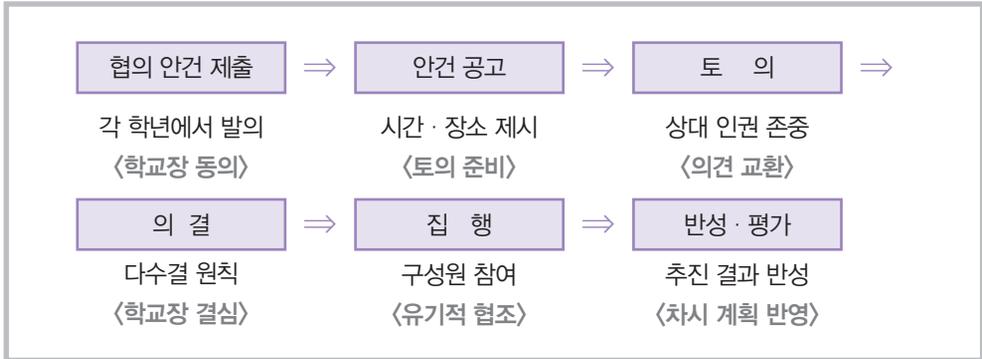
경기도 군포시 산본초등학교는 이런 관행을 탈피하고 다음과 같은 과감한 변화를 시도했다. 첫째 교육과정 운영에 지장을 주지 않는 시간을 최대한 활용하고, 둘째 충분한 토론을 할 수 있는 분위기를 조성하여 다소 시간이 걸리더라도 전교직원에게 자기 의사를 표현할 수 있는 기회를 주며, 셋째 의사 결정에 우선순위를 두어 <학생>교사, 학부모>교장 관련 순서에 따라 결정하도록 했다. 그리고 일단 결정된 사안에 대해서는 적극적으로 협조하는 분위기를 조성해 나갔다. 이후 지금까지 경험으로 볼 때 모든 문제 해결의 초점을 학생들을 위한 일에 우선순위를 두고 교직원이 참여하여 내린 결정은 교장이 단독으로 내리는 결정보다 추진력을 갖는다는 것을 확인했다. 이것은 또 민주적인 학교 운영의 시작이 된다고 할 수 있는데, 학교 현장에 이러한 변화를 가져오는 데 교장선생님의 결단이 가장 중요했다.

## 2. 교무회의 운영의 원리

교무회의의 생산적 운영을 위해 고려해야 할 원칙입니다.

- ① 회의 목적의 명료화
- ② 교직원에게 회의의 목적과 과정 주지
- ③ 충분한 계획하에 회의 진행
- ④ 윤번제에 의한 회의 사회
- ⑤ 지속적인 평가

### 3. 의사결정의 과정을 도식화한 예입니다.



#### 여기서 도움을 얻을 수 있어요.

- 경기도군포의왕교육지원청(www.kengu.go.kr)
- 하계우의 원탁토론 부산홈(cafe.daum.net/hahahia2)
- 교육희망 제607호(2012.7.16)

#### 이것만은 꼭!

토론이 살아있는 민주적인 회의 문화는 학교구성원들의 소속감과 자부심을 키워주고 학교 운영에 주체적으로 참여하는 계기를 마련해 줍니다. 다만 한 가지, 자칫 회의가 지리멸렬해지고 감정적인 편 가르기 싸움이 되거나 목소리 큰 사람들의 주장이 일방적으로 관철되는 일이 없도록 주의해야 합니다. 그러자면 회의 진행자의 역량과 역할이 매우 중요하다고 할 수 있습니다. 또한 자잘한 일들에 둘러리서는 쓸데없는 위원회 등을 과감히 폐지하고 교직원회의에서 집중력 있게 중요한 일들을 결정하도록 해야 합니다.

**교무회의는 의결기구나 최소한 심의기구가 되어야 합니다.** 일주일에 한 번 10분 정도의 회의로 교무운영이 효율적으로 이루어질 수 없습니다. 일상적인 행정업무 전달은 방송이나 메신저로도 충분합니다. 그러나 중요한 학교운영에 대한 의견교환은 시간을 따로 내 심도 있는 토의과정을 거쳐야 합니다. 사람은 스스로 결정한 사항에 대해서는 책임을 지지만, 의사 표시 기회도 주지 않고 결정한 것을 무조건 따르라고 한다면 능률이 오르지 않겠지요?

## 4 협력적 동학년 · 동교과 협의회 운영



### 참여, 소통, 협력의 협의회

학교혁신의 본질은 수업과 교육과정에 집중하는 것이며, 이를 위해 연구하고 고민해야 합니다. 특히 수업과 교육과정에 집중하기 위해서 가장 활성화 되어야 할 것이 동학년 · 동교과 협의회이며, 이는 구성원간의 다양한 소통과 참여, 그리고 협력이라는 과정이 필요합니다.



#### 학년협의회, 교과협의회를 통해 무엇을 얻을 수 있을까?

- \* 교과협의회는 교과단위의 교사들, 학년협의회는 담임교사들로 구성된 모임으로 수업과 교육과정 운영을 위한 연구와 고민을 나눌 수 있는 실천적 학습공동체임
- \* 교과협의회와 학년협의회를 중심으로 학교 안의 작은 학교운영이 이루어져야 창의적인 아이디어들이 만들어지고, 새로운 교육적 기획이 시도되고, 교사들의 배움과 나눔에 대한 만족이 이루어짐
- \* 학교혁신의 성패를 좌우할 교사문화의 시작점 임

### 이렇지는 않나요?

교사들은 대부분 학년협의회와 교과협의회가 필요하다고 느끼고 있습니다. 그러나 대부분의 학교에서는 교육활동, 교육과정 개선과 발전을 위한 자율적 · 토론적 성격 모임이 아니라 안타깝게도 행정업무를 수행하는 기구의 역할에 전력하고 있는 실정입니다.

또한, 교사들은 자신의 역량강화를 위한 방법으로 동료장학을 가장 효율적이라고 꼽지만, 정작 바쁜 일과와 업무 부담으로 시간이 없어서 학년협의회, 교과협의회에 적극 참여할 수 없다고 입을 모읍니다.

## 협의회 운영은 어떻게 구성할까요?

1. 동학년 · 동교과 또는 인근학년 · 관련교과 교사 등 학교 여건에 따라 구성이 가능합니다.
2. 자발성에 의한 모임이지만 운영의 보장을 위하여 학교에는 공식적인 모임으로 선포하여 교무 회의와 같은 수준 유지가 필요합니다.
3. 학교장은 교육과정과 예산에 대한 권한을 동학년 · 동교과 협의회에 위임하여 학년별 · 교과별 작은 학교를 운영합니다.
4. 학습공동체로서 심도 있는 토론과 나눔의 장으로서, 새로운 교사 문화 형성의 장으로서, 학생 교육을 위한 협력의 장으로서 자리매김 할 수 있어야 합니다.
5. 무엇보다도 정기적인 모임을 유지하여 1년을 기준으로 계획을 세우고 실행하는 것이 중요합니다.
6. 협력교육은 학생과 학생 뿐만 아니라 학생과 교사, 교사와 교사에게 있어서도 매우 중요합니다.

## 이런 학교가 있네요.

### 1. 경기도 군포시 산본초등학교의 사례입니다.

#### 대구신문

#### 학부모 참여, 교육활동 협의 성남초, 매월 마지막 금요일

대구 성남초등학교는 매월 마지막 금요일을 '학부모 참여 동학년 협의의 날'로 정하고 학부모와 교사가 함께 다음 달 학교교육활동을 위해 협의회를 실시하고 있다.

어느 학교든지 학부모회를 조직해 학교의 교육활동에 적극 동참하고 지원하고자하나 교육활동 내면에 학부모의 의견을 수렴하고 반영하기는 매우 어렵다. 기껏해야 운동회나 문화행사 시 도우미나 뒷정리 정도 해주는 것으로 만족하는 것이 학부모회의 현실이라 할 수 있다.

지난 2009년 9월 교장공모제 시범학교로 지정돼 공

2011년 05월 16일 월요일 021면 종합



모교장으로 부임한 신경목교장은 우수학교경영 아이디어로 학부모가 교육과정 운영에 직접적인 참여의 일환으로 매월 학부모가 직접 학년회의에 참여해 다음달에 있을 교육활동에 대해 미리 의견을 제시하는 방법을 택해 성남교육의 활성화에 기여하고 있다.

제 목 : 수학과 교과협의회 실시(3.8)

2012-03-08 18:33

올린이 : 김철현

조회 : 227 추천 0 / 0

사대부교 두뇌집단인 수학과 교과협의회가 회의실에 있었습니다.

서술형평가 문항개발, 세트문항 개발, 세트문항에 문제점 등 실전에서 대두될 수 있는 문제들이 언급되었고, 교과 수업시간이나 수행평가에 적용함으로써 실전에서 혼란을 피하는 방법까지 모색하였습니다. 사대부교에 수학교과에 발전이 기대되는 자리였습니다.

여기서 도움을 얻을 수 있어요.

- 혁신학교란 무엇인가(김성천, 2011)

이것만은 꼭!

‘1만 시간의 법칙’을 들어보신 적 있으신가요? 어느 학자가 말하기를 어떤 분야에서 전문가, 즉 ‘달인’이 되려면 1만 시간정도를 투자해야 한다고 합니다. 1만의 시간은 하루 3시간씩 10년을 쏟아 부으면 됩니다. 그런데 전문가라고 하는 우리 선생님들은 ‘가르치는 일’을 10년하고도 수업에 늘 자신없어하며 공개하기를 두려워합니다.

동학년협의회나 동교과협의회의 적극 참여가 그 두려움을 없애고 수업전문가로서의 자신감을 불어넣어줄 수 있다고 생각합니다. 바로 옆에 있는 동료와 또는 같은 고민을 하고 있는 동료와 생각을 나누는 동학년협의회, 동교과협의회가 바로 수업전문가가 되는 길입니다.

# 5 함께 만들고 지키는 학교규칙



## 학생 스스로 만든 규칙이 더 잘 지켜져요.

뭔가를 하려고 마음을 먹었는데, 누가 시키면 갑자기 하기 싫어진 경험이 없나요? 그런 경험이 있다면 왜 그런 생각이 들었을까요? 사람은 누구나 자율적으로 생각하고 행동할 준비가 되어 있을 것입니다. 누가 지시하는 것이 아니라 스스로 규칙을 만들고 함께 약속을 하면 그것은 더욱 잘 지켜질 가능성이 높을 것입니다.

학생 지도에도 인간의 자율성을 믿고 적용해보면 어떨까요? 특히, 학교 생활 규정을 만들거나 고치는 과정에서 학생을 참여시키고 학생의 책임 의식을 높이는 기회로 만들어 보자구요.

“학생 스스로 생활규칙 만들어 자율성 기르면 학교폭력 줄어”

(서울)이화금란중 교사, 학생, 학부모는 “학생회 구성과 운영 정비를 통해 자율과 책임 중심의 학생 자치를 활성화해 학생 스스로 책임질 줄 아는 분위기를 조성하고, 동아리나 스포츠클럽을 활성화해 청소년기의 에너지를 발산할 수 있는 창구를 만들어주도록 하는 등의 노력이 올바른 학교 문화를 만드는 데 효과적”이라고 입을 모았다.

김성숙 생활상담부장은 “우리 학교는 학급마다 자치 규약이 틀리다. 머리 몇cm식으로 세부적인 사항을 아이들 요구를 반영, 수정해 자율적으로 지킬 수 있게 하고 있다”며 “벌점제의 경우 세세하게 ‘뭐 몇 점’ 식으로 정하지 않고 끝까지 품어 안다가 학생이 벌점카드 3장을 받으면 학부모가 학교로 와 상담을 하게 된다”고 전했다.

봉수미 학생회 부회장(3학년)은 “학생들 스스로 바른말 고운말, 줄서기, 금연 등의 캠페인을 벌인다”며 “정기적으로 월 1시간씩 학생회를 하는 등 학생 자치활동을 늘리고 아이들끼리 대화로 풀다보니 학교폭력이 현저히 줄어든 것 같다”고 말했다.

(헤럴드 경제, 2012.1.27)

## 이렇지는 않나요?

학생들이 학교 생활 규정, 특히 두발 및 복장 규정을 만들자고 하면 선생님들이나 부모님들이 감당하기 힘든 상황이 발생한다고 생각지는 않으시나요? 어쩌면, 요즘 아이들 다루기 힘들니까 두발 및 복장 규정으로라도 통제를 해야된다고 생각하고요. 또, 아이들은 미성숙하니까 성숙한 어른들이 규칙을 만들어 지키도록 교육해야 된다고 말이에요. 그런데 그렇게 하면 정말로 아이들이 규정을 잘 지키나요? 오히려 아이들과 불필요한 마찰이 더욱 생기지는 않습니까?

규칙이 필요한 이유는 **모두가 자유롭게 존중받으면서 살기 위해서입니다.** 즉 서로의 인권을 침해하지 않기 위해 규칙을 만드는 것이지요. 이제 마음을 열고, 아이들과 함께 모두가 존중받을 수 있는 규칙을 함께 만들어 보아요.

## 이렇게 해 보아요.

### 1. 학교 규칙 준수 방안

#### 가. 서약서/동의서 받기

- 학칙에 대한 동의서나 확인서 징구는 학칙의 민주성을 확보하기 위한 최소한의 절차
- 학부모님께 학생 생활 규정집을 송부하고, 이의 확인서를 받는다.

**부모 동의서(미국 사프스타운 고등학교)**

**학생 권리 및 의무 사항 규정집 수령 확인증**

\_\_\_\_\_ 의 학부모/보호자님께

친애하는 부모/보호자님께  
여러분의 자녀는 학생 규정집을 한 권씩 받았으며 이것을 읽고 부모님께 전해 드리도록 지시 받았습니다. 여러분의 자녀와 함께 이 규정집을 읽어 보시기 바랍니다. 만약 의문이나 걱정되는 바가 있으시다면, 그것을 적어서 담임교사에게 보내시거나 해결을 위해서 교감선생님과 면담하시기 바랍니다. 여러분과 여러분의 학생이 학생의 권리 및 의무 사항 규정집을 읽었음을 확인하기 위해, 아래의 양식을 완성해서 여러분의 자녀로 하여금 담임교사에게 제출하도록 하여 주십시오. 감사합니다.

사프스타운 고등학교 학교장 ○○○○림

---

**확 인 증**

사프스타운 고등학교의 학생 권리 및 의무 사항 규정집을 받아 숙지하였음을 확인합니다.

일 자: \_\_\_\_\_  
학 생:  학년  반 ○○○○ (학번: \_\_\_\_\_)  
학부모/보호자: \_\_\_\_\_ (서명)

\* 출처 : 서울시교육청(2007), 『외국의 생활규정 들여다보기』, 144페이지

### 나. 학교 행사를 통한 공유

- 입학식 또는 학교규칙의 제·개정 시에 학생, 학부모, 교원이 함께 참여하는 학교규칙 준수 서약식, 학교규칙 개정 선포식 등을 통해 학칙 준수 분위기 조성
- 협약식이나 서약식이 학생들에 대한 학칙 준수를 강요하는 요식 행위이거나 징계를 위한 강제 수단이 되지 않도록 유의함



〈설악여중 '학생자치회대토론회'〉

## 강원행복 더하기학교, 우리들의 약속

하나! 선생님을 만나면 밝은 표정으로 웃으면서 인사해요.

하나! 쓰레기 없는 깨끗한 학교를 만들어요.

하나! 바른 수업 태도로 열심히 공부해요.

하나! 선생님에게 멋대로 말하고 행동 하지 않아요.

하나! 친구들에게 폭력을 사용하지 않고 친하게 지내요.

2012. 5. 15  
설악여자중학교

## 강원행복 더하기학교, 선생님들의 약속

하나! 학생과의 행복한 만남을 위해 행복한 선생님이 되겠습니다.

하나! 함께 미소 짓고 선생님이 먼저 인사를 하겠습니다.

하나! 학생의 이름을 기억하고 친절하게 부르겠습니다.

하나! 학생의 이야기를 끝까지 들어주고 기다리겠습니다.

하나! 학생의 잘못된 행동은 감정적으로 화내지 않고 이야기 하겠습니다.

2012. 5. 15  
설악여자중학교

〈교사와 학생간 '행복한 학교만들기' 약속〉

다. 공동체 생활협약 추진 사례

### OO고등학교 공동체생활협약 추진과정

- ① 신입생 OT에서 학생의견 수렴
- ② 각 주제별 공동체 생활협약 내용 정하기
- ③ 각 주제별 설문지를 통한 의견 수렴
- ④ 공청회 개최
- ⑤ 공청회 후 주제별 의견 수렴

#### 공동체 생활협약 확정

1. 학생의 학습 중 경험사항이었던 두발, 화장, 피어싱 등에 대해 "개성의 표현을 존중하되, 공동체에서 지나친 위화감을 줄 경우는 3주제 위원회의 결정에 의해 시정을 요구할 수 있다." (각 주제대로 수화)
2. 공동체 생활협약에 대한 준수의 의무
  - ① 3주제 공동체 생활협약 위원회는 교사대표 2명, 학생대표 2명, 학부모 대표 2명으로 구성하여 공동체 생활협약에 관한 평가와 의견수렴을 한다
  - ② 각 주제별 1년에 2회 이상 정기적으로 자신의 학습상황을 점검하고 상호 비교·평가·토론하여 협약이 준수될 수 있도록 한다
  - ③ 학교에 의견수렴할을 실시하여 생활협약에 대한 각 주제에 대한 의견을 일상적으로 수렴하여 각 주제의 단위에서 해결한다
  - ④ <공동체 제행령위에 관한 규정 제 8조 ②항 2>에 의하여 공동체 생활협약의 상습위반자로서 교사의 요청이 있을 때는 학교내 통사에서 퇴학까지 할 수 있다



2. 학교 규칙으로 만들 수 있는 것들

학교마다 특성은 있겠지만 아래와 같은 주제를 교원, 학생, 학부모가 함께 참여하여 만들고 준수할 수 있으면 질서를 잘 지키고, 서로 존중하는 학교가 되지 않을까요?

- 가. 두발 · 복장 등 용모 규정
- 나. 휴대폰 및 전자기기 사용 규정
- 다. 학생자치활동의 조직 및 운영규정
- 라. 학교 규칙 개정 절차에 관한 규정
- 마. 교육벌

사례

### 성찰길 걷기(경기 OO고등학교)



구분	내용
운영 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>● '성찰길'을 걷고 동료들과 산을 오르면서 자신의 순간적인 실수나 과오를 깊이 반성하고 성찰하여 그 원인을 파악하고 대안을 찾는 기회를 제공한다.</li> <li>● 자신의 미래를 그려보며 새로운 자신을 정립한다.</li> </ul>
운영 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● '성찰길' 코스는 약 14km 정도로 4시간 정도 소요되며, 불편하고 좁은 길에서 시작하여 갈수록 물길이 넓어진다. 특히 마지막 코스의 아름다운 일몰 풍경은 깊은 성찰의 기회를 제공한다.</li> <li>● 마지막 코스에서 성찰길을 걸으며 생각하고 느꼈던 점들을 글로(상대 친구에게 편지쓰기, 자신에게 편지쓰기, 부모님께 편지쓰기) 작성하고 발표하여 새로운 출발의 계기로 삼도록 한다.</li> </ul>
운영 결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 교내의 봉사활동을 지양하고 스스로 자신을 돌아보는 계기를 마련한다.</li> <li>● 교사와 동행하면서 관계형성을 통해 학교생활에 자신감을 찾는다.</li> </ul>

바. 생활평점제(그린 마일리지, 상·벌점제)

사. 학생 자치 법정

이런 절차로 학교 규칙을 만들어요.

절 차	추진내용	세부 추진내용
① 학칙 제·개정위원회 구성과 활동	학칙 제·개정 위원회 구성	- 학생, 학부모, 교원으로 구성 - 학칙 제·개정 제반 사항 추진
	제정·개정안 발의	- 교육공동체의 발의 또는 관련 법령, 지침 등의 개정이 있는 경우
	학교구성원 의견 수렴	- 설문조사, 스티커 붙이기 등 활용 전수 또는 표본조사 실시
	1차 시안 마련	- 의견수렴 결과를 바탕으로 초안 작성
	토론회 개최 (학교실정에 따라 운영)	- 초안의 취지와 주요 사항 안내 - 의견수렴을 통한 개정안 작성
② 학교운영위원회 심의	최종 시안 마련	- 토론회 결과를 바탕으로 시안 마련
	학교운영위원회 심의 및 최종안 확정	- 최종 시안을 학교운영위원회에 제출 - 운영위원회 심의를 받은 후 안 확정
③ 학교장 결재 후	학교장 결재	- 학교장 학칙 승인
	학칙 공포 및 정보 공시	- 학칙 공포 - 홈페이지 탑재 및 가정통신문 발송
	학칙 안내 및 연수 실시	- 학교구성원 대상 규칙 안내 및 연수 - 학교구성원의 규칙 준수 서약식
	적용 및 환류	- 개정이 필요한 사항에 대한 의견 수렴 및 분석 - 학교구성원의 학칙 준수 및 실천 정도 평가

여기서 도움을 얻을 수 있어요.

- 교과부 홈페이지(<http://www.mest.go.kr>)
- 법사랑 사이버랜드(<http://cyberland.lawncorder.go.kr>)

이것만은 꼭!

규칙이 잘 지켜지지 않는다면 그 이유가 뭔지 먼저 살피는 것이 중요하지요. 사람들이 규칙을 안 지키는 이유는 그 규칙이 필요하다고 동의하지 않거나 지키기 어렵기 때문입니다. 따라서, 공동체에서 규칙을 정할 때 그 규칙이 필요한지 충분한 토론이 필요합니다. 그래서, 학교에서 생활규정을 제·개정할 때 학생의 의견을 반영하도록 하는 것입니다.

결국 학교 규칙이 잘 지켜지는 관건은 학생들의 참여이지요. 이를 위한 학생 자치회 활동은 필수겠지요.

# 6 교원의 행정업무를 경감시키는 교무지원팀



## 교무행정지원팀 정말 좋아요!

“교사가 수업에 전념할 수 없는 이유가 무엇입니까?”라고 물었을 때 이구동성으로 답하는 것이 “행정업무(잡무?)가 너무 많다.”입니다. 이를 해결하기 위해 강원도교육청에서는 교감과 교무행정사 중심의 교무행정지원팀을 운영하고 있으며, 현재 80%의 만족도를 보이고 있습니다.

### # 강원일보 뉴스



**교무행정사 배치... '교원업무 줄인다'** [강원일보] 2011-03-11

교원 전문성 강화와 업무경감을 위한 **교무행정사**가 각 학교에 배치될 전망이다. 도교육청은 10일 도교육인수원에서 ‘행복한 학교 구현을 위한 학교장 자율 책임운영 역량강화’를 주제로 2011년 학교장 연찬회를 열고 교원 업무 경감과 신학적 신장 방안 등 일선 학교현장에 적용되는 올 한 해 주요 교육정책에 대한...

<http://www.kwnews.co.kr/nview.asp?s=501&aid=211031000104>

2012년 07월 02일 (월)  
특집

## 江原日報

### ■ 친환경 급식 지원

올해 도내에서는 춘천시를 제외한 17개 시·군에서 유치원·초등학교 친환경급식지원이 실시되고 있으며, 이에 대한 예산은 도·도 교육청, 시·군 기초자치단체가 분담하고 있다. 2013년에는 중학교와 특성화고, 2014년엔 고등학교까지 확대 추진한다.

이렇듯 3자가 친환경급식 지원을 공동으로 책임지는 것은 학교 급식을 교육의 문제만이 생각하는 것이 아니라 지역 경제 활성화와 불가 인장, 학부모들의 실질소득 증대에도 관련이 있다는 점으로부터 출발한다.

민병희 교육감은 “중부권(서울, 경기, 인천, 강원)에 위치한 도시 중에서 춘천시가 유일하게 친환경급식지원이 이루어지지 않아 안타깝다”며, “춘천시가 분담금을 추경 예산에 반영한다면, 학부모들이 납부한 급식비를 이후에 전액 환급할 것”이라고 밝혔다.

다해 심도있는 연구를 통해 차질없이 운영할 방침이다.

### ■ 강원형특대하기학교(강원도형 혁신학교) 운영

지난해에는 9개 학교를 운영했는데, 올해는 41개 학교로 확대했다. 학교 교육의 획기적 체질 개선으로 입시 위주의 교육 풍토에서 벗어나 창의적이고 자기주도적인 학습 능력을 신장시켜 학생과 학부모의 교육 만족도를 높일 수 있는 새로운 학교의 틀에 대한 필요성의 대두로 시작했다.

교육공동체의 자발성에 기초한 혁신적인 공교육 모델 정립을 통하여 학생과 학부모가 행복하고 안전한 학교문화를 만들어 모든 학교로 일반화되도록 하겠다는 방침이다.

또한 강원도의 지역적 특성에 맞는 맞춤형 교육을 통해 ‘누구든지, 어디서나’ 자기실현을 위한 맞춤형 교육의 필요성에 대한 공감대 형성, 교사의 자발성과 창조성을 바

위에 조력체정을 요청할 예정이다.

강원학교인권조례에 학교 구성원들의 기본적인 자유와 권리를 그 유형과 내용별로 명확히 함으로써 그것이 남용되지 않도록 한 한편, 각자의 책무 또한 구체적이고 분명한 형태로 규정했기에 각자 자신의 삶을 올바르게 가꾸어 나가는데 도움이 될 수 있다고 도교육청은 내다보고 있다.

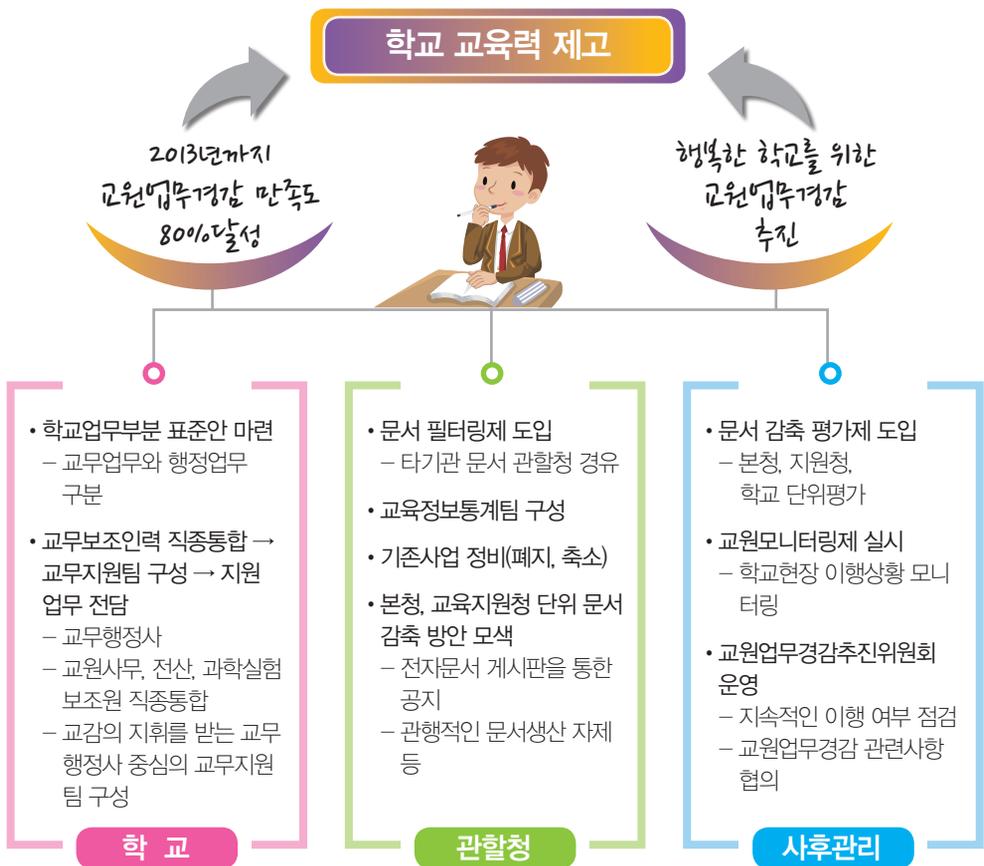
### ■ 교원전문성 강화

교원들이 학생교육과 학생생활지도 등 교육활동에 전념 할 수 있는 교육 여건 조성, 교원의 잡무를 원천적으로 제거 또는 경감하여 교육의 질을 높이고 교육활동 이외의 과중한 업무 고충 해소에 기여했다.

이를 위해 교무행정사를 중심으로 ‘교무지원팀’을 구성하여 교원들은 수업에 전념할 수 있는 환경을 조성하고, 각종 교무행정 업무는 교무지원팀을 중심으로 처리할 수 있는 기틀을 마련하고 있다.

## 교무행정업무경감 알고 있나요?

- 강원도교육청에서는 학교교육에 전념해야 할 교사가 행정업무 등으로 본연의 업무인 학생교육을 소홀히 하는 왜곡된 현상이 공교육의 질을 저하시키는 중요한 원인으로 작용하고 있으며, 학교 현장에서 교사의 행정업무를 원천적으로 제거 또는 경감하여 교사들이 학생교육에 전념할 수 있는 교육 여건을 조성하고자 『교원행정업무경감 종합계획』을 수립하여 추진하고 있습니다.
- 『교원행정업무경감 종합계획』의 주요 내용



## 이렇게 해봐요!

『교무지원팀』은 교감 지휘하에 교무행정사 중심의 교무행정 처리 전담팀이며, 교무행정사의 주 업무는 계획 · 기획 및 인사 관련 공문을 제외한 모든 공문처리를 해야 하며, 필요할 경우 부장 등 담당교사에게 문의하여 처리하여야 합니다.

## 1. 사전 준비

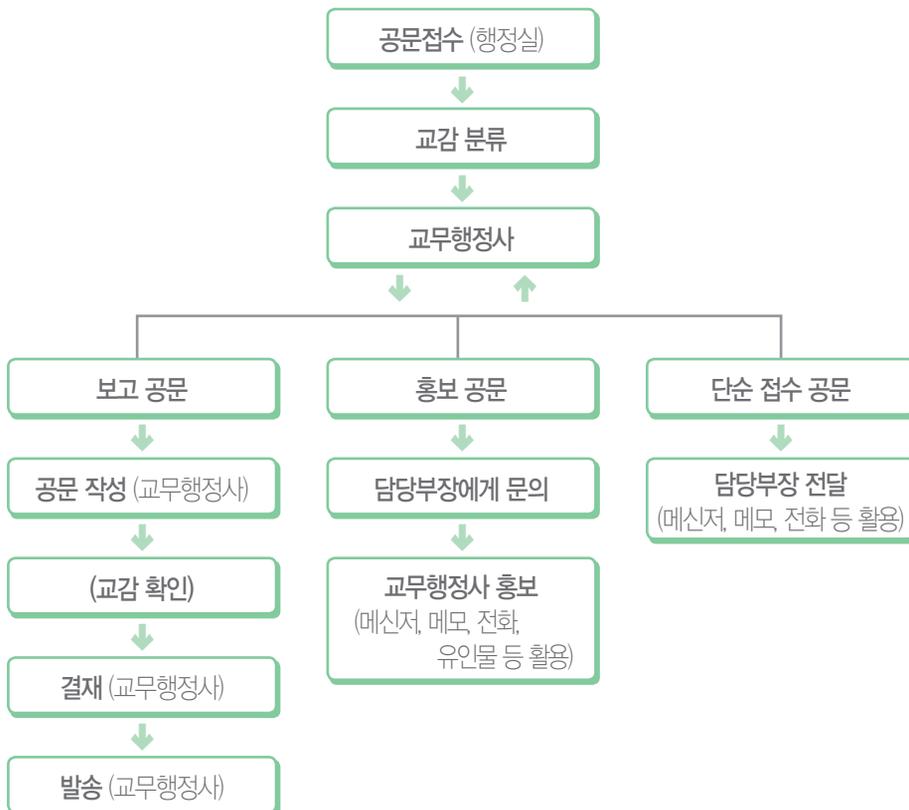
- 기존에 배치되어 있는 인력(교원사무보조원, 전산보조원, 과학실험보조원)이 교무행정사가 되는 경우, 기존 업무를 재검토(존속, 폐지, 축소해야 할 업무)하여 교무행정사에게 혹은 교무행정사 간에 적정하게 업무를 재배정한다.
- 학교 상황에 따라 운용하되 교무지원팀의 효율적인 업무 처리를 위한 동선을 고려하여 교무행정사는 교무실(교감 주변)에 근무한다.
- 공문서 작성 등을 위해 교무행정사에게 인증서를 발급하고, 각종 업무에 대한 권한을 부여한다.

## 2. 사전 교육

- 교무행정사의 공문 처리 순서 등과 관련하여 모든 교사를 대상으로 연수를 실시한다.
- 교무행정사에게 공문과 관련된 학교행정업무 전반에 대한 사전교육과 함께 실무 담당자의 다양한 사례 소개를 통해 학교 행정 업무를 파악하도록 한다.

## 3. 운영의 실제

- 계획, 기획을 필요로 하는 공문, 인사관련 공문 이외의 모든 공문 처리





- 학교 교육 관련 업무 자료 데이터베이스화
  - 업무 내용별 폴더 정리 : 인사 관련 자료를 제외한 계획, 기획, 통계, 실적, 사진 등 업무 자료 총집합
  - 연도별 정리 등을 통하여 누구라도 필요한 자료를 한눈에 찾을 수 있어야 하며, 담당교사의 도움없이 교무행정사가 공문서 처리를 할 수 있도록 업무자료를 체계화 한다.
- 교무행정사 간 업무 협약 : 교무행정사 업무의 경중을 따져 1년 뒤 서로 업무를 바꿔서 할 수 있도록 하여 균형 있는 업무 추진
- 학교업무구분 표준안을 토대로 업무분장하기

사전에 선생님들에게 맡고 있는 업무를 하나하나 포스트잇에 적어 교직원회의에 참석하여, 업무가 적힌 포스트잇을 칠판에 붙이고 다함께 업무분장을 합니다.

### ● **교육활동업무** : 교무중심으로 교사가 담당해야 할 업무

교수 · 학습, 학생평가 및 성적관리, 학교교육계획 수립, 교무학사관련업무, 학교생활기록부, 학생건강기록부, 학년 및 학급운영, 장학운영, 학생 참여 행사, 학생자치회운영, 생활지도, 진로교육, 정보교육, 독서교육, 안전교육, 보건교육, 영양교육, 통일교육, 인성교육

### ● **교육지원업무** : 교감의 지휘를 받아 전담인력이 담당

**교감** : 교원능력평가, 교원인사(임용), 복무관리

**교무행정사** : 계획 · 기획을 필요로 하는 공문 및 인사 관련 이외의 모든 공문서 처리

연수지원, 통계자료, 학부모회, 교과서 및 일반도서 선정 지원, 소관정보공시, 학교방송지원, 교사업무지원, 홍보 · 게시, 홈페이지 관리, 교육기자재관리, 사이버보안관리, 정보컴퓨터실관리, 과학실험실관리, 학습준비물(초등), 병설유치원 및 특수학급 관련 문서

**사서, 체육코치, 방과후학교 코디네이터** : 도서관 및 도서관리(사서), 운동부 지도(코치), 체육기자재 관리(코치), 방과후학교업무지원

### ● **일반행정업무** : 행정실장 중심으로 행정직원이 담당

예산 편성, 집행 및 결산, 관인관리, 보안관리, 직원 인사 및 복무관리, 학교운영위원회, 직장교육, 비정규직(강사 등) 인사, 학교발전기금 회계 관리, 세입세출외 현금 출납 업무, 정보공시업무총괄, 교육통계, 재산업무, 민방위 및 소방업무, 일반서무에 관한 사항, 저소득 지원대상자 선정, 세입금 수납, 물품관리, 소모품, 우표관리, 제증명 및 민원업무, 교직원보수 및 비정규직보수 관련 업무, 맞춤형 복지 업무, 교과서 및 일반도서 관리, 학교안전공제회 업무, 학교시설물 관리 및 보수, 각종 유인물 인쇄업무 및 비품 관리, 문서관리, 유아학비(급식비), 학생 전입학 관리

## 여기서 도움을 얻을 수 있어요.

- '11~'14년 교원행정업무경감 종합계획(강원도교육청)
- 위임전결규정안(강원도교육청)

## 이것만은 꼭!

교무행정사가 배치된 학교 교사들의 반응이 극과 극인 경우가 있습니다. 어떤 학교 교사들은 공문서를 보지도 못했다고 하는 반면, 다른 학교에서는 교무행정사가 배치되기 전하고 별반 다를 게 없다고 합니다. 이는 학교에서 교무행정지원팀을 어떻게 운영하고 있는가에 의해 좌우되는 문제일 것입니다.

교무행정사가 제역학을 할 수 있도록 아해와 같이 해보면 어떨까요?

## 1. 교원업무 경감으로 남는 시간은 수업연구로...

- 교원업무 경감은 교원복지 사업이 아닙니다. 교원행정 업무가 줄면 선생님들은 수업연구나 준비, 학생지도에 집중해야 되겠지요. 따라서 엄밀히 이야기하면 교원업무 경감이 아니라 교원업무 정상화가 맞는 표현일 수도 있습니다.

## 2. 교무행정사에게 제대로 된 권한을 부여하기

- 교무행정사도 학교에서 공문서를 비롯한 행정업무를 처리하는 당연한 구성원입니다. 커피 심부름하고, 교무실 뒷정리하기 등 허드렛일을 돕는 분들이 아니라 학교 행정 업무의 한 축을 담당합니다. 따라서 교무행정사에게도 인증서 발급은 당연하며, 업무처리 권한을 부여하여 실질적으로 선생님들의 행정업무를 줄일 수 있도록 해야합니다.

# 7 권한 나누기, 학교 안의 작은 학교



## 큰 학교 안의 작은 학교? 이게 뭐지?

교육이란 교사와 학생간의 인간적인 관계속에서 출발합니다. 교사와 학생의 관계가 개인과 집단으로 이루어지기 때문에 집단이 커짐에 따라 학생 개개인의 특성과 관심을 기울이기 어려우며 한 사람의 독특한 개인으로 인식되기보다는 무리 속에 묻혀 정체감이 드러나지 않는 익명성으로 인식될 수밖에 없습니다. 익명성에 숨은 학생들의 특성을 고려하지 않는 획일적인 교육과정은 학습자의 동기와 관심을 불러일으키지 못하고 있습니다.

학교 내에서 조직의 관리를 위하여 교사 역시 자율성, 전문성을 강조하기보다는 명령조의 언어를 자연스럽게 접하게 됩니다.

“우리 동네에서 내가 다니는 학교 이름을 아는 사람은 별로 없지만 우리 학교에서 내 이름을 모르는 사람은 하나도 없다.”

학생이 자신들 주위의 사람과 환경으로부터 관심을 받고 있다면 학생의 성장은 긍정적인 방향으로 나아갈 수 있습니다.

### [혁신학교를 가다] 구리 인창초등학교

#### ■ 수업 중심의 학교문화 만들기

인창초교는 ‘스몰스쿨제’를 운영하고 있다. 교사에게 학교 교육활동에 대한 자율권을 보장해줄 때 살아 숨 쉬는 교육이 펼쳐질 수 있다는 판단하고 있다.

이 학교는 전 학년을 대상으로 바른 스쿨(1~2학년) · 슬기 스쿨(3~4학년) · 튼튼 스쿨(5~6학년)로 교육 과정을 나누었다. 단순히 학년만 구분해 놓은 게 아니라, 주제별로 알차게 이뤄지도록 했다.

이어 각 스쿨 교사들의 협의를 통해 모든 교육활동 프로그램이 산출되며, 이를 위한 예산도 스쿨 교사들의 협의를 통해 지원하는 등 모든 교사에게 자율권을 보장해 주면서 어린이들을 가르치는 데 보람을 주고 행복한 마음을 갖도록 하는 데 초점을 맞췄다.

(경기일보 한종화 기자 2012. 2. 29)

## 그렇다면 현실은?

우리나라 학교 조직은 지나치게 틈이 많이 벌어져 있다. 학교장에게 상당히 많은 의사결정권한이 집중되어 있다 보니, 담임교사나 학년부장은 학급운영, 학년교육과정 운영, 학생 교육활동의 결정 권한이 없어 세세한 필요를 채우는 데 있어 한계를 가질 수밖에 없습니다. 교사들이 활발하게 의견을 나누고 공동의 결정에 주체로 참여하기 어렵다보니 교사들의 창의적인 생각이나 동료성 구축, 자발성이 줄어들게 됩니다. 교사들은 자신의 직무 완성도를 높일 수 있는 의지와 능력이 있음에도 불구하고 외부적 제약에 의해 능력 발현에 어려움이 있습니다.

개정교육과정은 기존에 학년·학기별로 나누어 있던 것이 2년 단위 학년군으로 묶이면서 1~2학년, 3~4학년, 5~6학년 학군제로 운영됩니다. 그래서 성취 기준도 2년 단위로 제시하였습니다. 이는 최소 수업 시수만 정해놓고 학생들 수준에 따라 학교·학급별로 자율적으로 가르칠 수 있게끔 여건이 마련되었습니다.

## 이렇게 해볼까요?

- 1) 학년 또는 학년군 협의를 통해 다음 사항을 고려합니다.
  - 변화의 필요성이 있으며, 작은 규모로의 재구조화가 도움이 되는가?
  - 스몰 스쿨을 통해 도달하고자 하는 목표는 무엇인가?
  - 이 목표 달성을 위해 어떠한 교육과정이 필요한가?
  - 교사의 자율성과 전문성을 위해 어떠한 뒷받침이 필요한가?
- 2) 학년 또는 학년군 교사들이 학년(군)교육과정의 철학을 공유합니다.
- 3) 학년(군)교육과정 기획회의를 통해 학사일정, 행사 계획, 평가, 수업, 체험학습 등 교육과정 전반에 교사들의 아이디어를 공유하고 나눕니다.
- 4) 교육활동 중심의 업무 조직을 구안하여 학년(군)의 특성에 맞는 인사를 배치합니다.
- 5) 학년군마다 작은 학교장을 세우고, 작은 학교장은 관리자의 권한을 위임 받아 작은 학교별 독립적인 교육과정 운영과 예산 편성·집행합니다.
- 6) 작은 학교 체제를 점검하고 교류할 수 있는 협의회를 필요에 따라 구성할 수도 있습니다.

## 이렇게 해보았어요!

〈강원행복+학교 호반초등학교 교육계획서〉

### 과제 3. 교수·학습의 전문성을 위한 협력적인 학교운영 시스템 구축

#### 실천10 작은학교 운영

아동의 발달 단계에 따른 통합성과 연계성 있는 교육과정 운영, 민주적인 학사 운영을 위하여 작은 학교으로 묶어 『작은학교』형태로 운영함

#### 추진내용

- 작은학교로 앞뺏학교(1~2학년), 초록학교(3~4학년), 열매학교(5~6학년) 운영
- 작은학교장은 관리자의 권한을 위임받아 작은학교별 교육과정 운영 책임을 맡음
- 작은학교별 운영 협의회는 월 1회 이상, 필요시 작은학교장끼리 협의회

### 작은 학교별 활동(2012)

계절	학년	앞뺏(1, 2학년)	초록(3, 4학년)	열매(5, 6학년)		비고
봄 (3/2~5/4)		경찰청	운동회	운동회		학교 뒤 텃밭 작은학교별로 작물 가꾸기
		운동회	책거리	학부모 수업 공개		
		육림랜드	서울 롯데월드	한택식물원		
		봄맞이 어울마당				
여름 (5/10~7/27)		학부모 수업 공개 (작품 전시회)	학부모 수업 공개	오션월드		
			책거리			
		호반수영장	외갓집체험			
가을 (8/17~10/23)		학예회	책거리	역사체험학습(5)		
		서울대공원	토고미마을 자연학교			
		가을맞이 어울마당		책축제		
겨울 (10/29~12/28 2/13~2/19)		책사랑 축제	학예회	졸업여행(6)		
		알뜰시장		학예회		

## 도시학교에 '작은 학년제'를

“한학년 3~4개반씩 나눠 사람냄새 나는 교육”

도심에 있는 거대한 학교를 소규모 단위로 나누어 운영하는 학교 운영 방안이 나와 눈길을 끈다.

서울 성북구 삼선동2가 한성여중의 고춘식(58) 교장이 제안한 '작은 학년제'가 그것이다.

작은 학년제는 한 학년 서너 개 반을 한 팀으로 묶어 교과 과정이나 평가방식은 물론 체험학습, 수학여행 같은 각종 교육 활동을 자치적으로 꾸려가도록 하는 것이다. 한 학년이 8개 반인 한성여중을 예로 들면, 네 반이 하나의 '작은 학년'을 이루고, 이 작은 학년에 교사 5~6명이 배치돼 3년 내내 팀을 이뤄 활동하는 방식이다. 해마다 학급이 바뀌어도 학생들은 같은 작은 학년 안에 서만 이동하므로 낯익은 교사, 친구들과 3년을 함께 보낼 수 있다. 한성여중이 두 개의 '작은 학교'로 운영된다는 것이다.

고 교장이 이런 방안을 떠올린 것은, 4년 전 아름다운학교운동본부가 연 '전국 아름다운 학교 체험 프로그램'에 참가하면서다. 그는 “그때 운영이 잘 되는 학교로 꼽힌 곳은 주로 농어촌 지역의 '작은 학교'들이었다”며 “이들 학교의 운영 마인드를 도입해 사람 냄새 나는 교육을 해 보자고 생각했다”고 말했다.

(한겨레신문 이미경 기자 2005. 6. 5)

## 여기서 도움을 얻을 수 있어요.

- 새로운 물결, 스몰 스쿨(Small school) 김영주, 1999, 세계의 교육
- 2012 좋은교사운동 정책 토론회 자료집, 2012, (사)좋은교사운동
- 행복한 혁신학교 만들기, 초등교육과정연구모임, 2011, 살림터

## 이것만은 꼭!

- 스몰 스쿨은 동학년 또는 학년군 교사들의 자발성을 기초로 합니다. 작은 학교단위의 자율 운영이 이루어지기 위해서는 동료성이 무엇보다 중요합니다.
- 더불어 학교장의 권한을 작은 학교장에게 나눈다면 작은 학교의 자율성과 책무성을 강화할 수 있습니다.

## 8 아이들과 만나는 교장선생님



### 권위를 버리면 권위가 살아납니다.

학교에서 교장선생님의 리더십이 제일 중요하다는 사실은 백번 강조해도 부족함이 없겠지만, 실제로 많은 학교에서 교장선생님의 변화가 구성원들이 더욱 신명나고 행복하게 생활할 수 있게 하는 원동력이 되는 사례들이 나타나고 있습니다. ‘권위를 버리면 권위가 살아난다.’는 말도 있습니다. 존경받으려는 마음을 버리고 행동하면 저절로 존경받게 된다고 합니다. 선생님들에게 책임을 지우려 하지 말고 교장 선생님께서 먼저 책임을 지고 가면 선생님들은 훨씬 더 책임 있게 행동할 것입니다. 이제 선생님들과 학생들에게 사랑받고 존경받는 교장선생님이 되어 보시지 않겠어요? 아이들과 만나는 교장선생님이 되기 위해 교장실을 바꿔보는 것도 어렵지 않은 실천의 한 사례일 것입니다. 교장실에 상담용 테이블과 의자를 갖다 놓고 고민이 많은 아이들, 건의할 말이 있는 아이들, 말썽부러서 담임선생님이나 교과 선생님을 속을 썩이는 아이들을 교장선생님께서 상담해 보면 어떨까요? 아이들의 속마음을 이해하게 된 교장선생님도, 그 교장선생님과 허심탄회하게 이야기 나누는 아이들도 모두 행복해질 거예요. 그리고 교장선생님과 아이들의 소통하는 모습을 보면서 선생님들도 마음이 든든해 질 겁니다.

청소년기에 훌륭한 교사를 만난다는 것은 평생의 행운이다. 처음부터 훌륭한 교사는 없다. 훌륭한 교사를 키우는 것은 교장의 역량이다. 가능성을 말살하고 승진을 위해 점수 따기로 아부근성이나 키우는 승진제도로 좋은 학교도 훌륭한 교장도 배출될 수 없다.

이제 교육이 바뀌려면 교장이 바뀌어야 한다. 민주적인 의사결정이 무엇인지를 모르는 교장이 경영하는 학교에서 배우는 학생도, 그리고 학부모도 교사도 불행하다. 교육의 위기란 입시제도의 잘못만이 아니다.

내가 교장이라면 (김용택, 오마이뉴스 2003. 1. 7 기사에서 발췌)

## 우리의 교장선생님 모습은?

실외조회 시간에 지루하게 긴 얘기를 늘어놓는 교장 선생님(아무리 좋은 얘기도 뜨거운 태양 아래 마냥 듣고 서 있으려면 죽을 맛이죠), 수업 중에 창밖으로 휙 지나가는 그림자에 선생님을 흠칫 놀라게 하는 교장선생님(얼굴은 앞을 향해 있는데 유난히 귀가 쫑긋한 모습으로 지나가시곤 하지요), 잦은 출장으로 얼굴보기 힘든 교장선생님, 근엄한 표정의 교장선생님 등 이런 모습이 교장선생님들의 얼굴이었습니다. 교사들에게 진심으로 존경받고, 아이들에게 사랑받는 교장선생님이 되어보고 싶지 않으신가요? 그렇다면 그들이 원하는 것이 무엇인지 먼저 생각해 보고 그들에게 눈높이를 맞추는 필요가 있습니다.

## 교장실 이렇게 바꿔봐요!

1. 교장실에 상담용 테이블과 의자를 갖다 놓습니다. 크지 않아도 됩니다. (2인용, 혹은 4인용)
2. 고민 많은 아이들, 건의할 말 있는 아이들, 말썹부러서 담임선생님이나 교과 선생님 속을 썩이는 아이들을 교장선생님께서 불러서 상담합니다.
3. 담임선생님들은 한 명의 아이 때문에 속이 부글부글 끓는데 바로 그 아이를 교장선생님께서 책임져 주신다면 천군만마의 지원병을 얻은 느낌일 것입니다. 그 아이도 한 학급의 구성원 중 하나로 담임선생님과 마주하는 것보다, 단 한 명의 학생으로 교장선생님과 마주 앉아 이야기 나누는 사실에 기분이 달라질 것입니다.
4. 아이들의 속마음을 이해하게 된 교장선생님도, 그 교장선생님과 허심탄회하게 이야기 나누는 아이들도 모두 행복해질 거예요. 그리고 교장선생님과 아이들의 소통하는 모습을 보면서 선생님들도 마음이 든든해 질 겁니다.
5. 상담이 필요한 사람은 학생들만이 아닙니다. 선생님들도 심각한 스트레스를 받고 있는 것이 요즘 우리 교육 현장의 현실입니다. 이런 선생님들의 고충을 들어주고 그들의 마음을 따뜻하게 위로하고 격려해 줄 때 교장선생님을 중심으로 학교는 살맛나는 교육공동체가 될 것입니다.

## 이런 학교가 있어요.

### 전북 장수중학교 김인봉 교장 선생님의 사례입니다.

전북 장수중학교 김인봉 교장 선생님은 2008년 이 학교 공모제 교장으로 취임한 후 제일 먼저 교장실 문패를 ‘교육사랑방’이라는 안내판으로 바꾸었다. 그동안 권위와 관료주의의 상징이던 교장실은 이제 누구나 자유롭게 드나들면서 의견을 말할 수 있는 토론장으로 변했다. 교육사랑방을 찾아 온곽승섭군(2학년)은 “이전 교장실은 감히 들어가기가 겁난 곳이었는데 지금은 언제든 지 궁금한 것이 있으면 사랑방에 찾아와 물어보곤 한다.”고 말했다.

“교장은 교육도우미가 돼야 합니다. 군림하고 지시, 감독하는 것이 아니라 교사를 도와주고 학생을 보살피며 학부모들의 손을 잡고 가야 하는 거지요. 그런 소신을 펼쳐가고 있는 시발인 셈이죠.” 김 교장은 학부모들과의 소통도 강조했다. 교사와 학부모들이 말 안 듣는 사춘기 자녀들을 가정에서 어떻게 변화시켜야 하는지를 주제로 강연회를 열기도 하고 매주 1~2회씩 마을별 학부모좌담회도 갖는다. 김 교장의 일관된 목표는 더불어 살아가는 행복한 학교를 만들겠다는 것이며 그 근간은 민주적 학교운영이다. 김 교장은 “무모한 도전이라는 비아냥도 있지만 반드시 배우는 기쁨을 누려가는 참사랑 학교를 만들겠다.”고 거듭 다짐했다.

(2008년 4월 17일 경향신문 기사에서 발췌)

### 경남의 어느 교장선생님이 만든 ‘좋은 교장 10계명’

1. 청렴하면 탈이 없다. 공평무사(公平無私)가 제일이다. - 한 푼의 돈이라도 사사롭게 탐하지 마라.
2. 좋은 교사가 좋은 교육을 한다. - 삼고초려(三顧草廬)로 좋은 교사를 모셔라.
3. 교장이 공부하는 만큼 학교는 발전한다. - 책을 스승삼아 날마다 서로 배우고 함께 나누어라.
4. 좋은 설계도가 좋은 집을 만든다. - 먼 앞날을 내다보고 학교경영의 밑그림을 그려라.
5. 선택과 집중이 리더십의 핵심이다. - 한 번에 한 가지 일에 집중하라.
6. 창조적인 대안 없이 학교의 미래는 없다. - 대안적인 삶에 대한 새로운 가치에 눈을 떠라.
7. 교육의 목적은 상생과 평화이다. - 매일 아침 생명평화 절 명상으로 하루를 시작하라.
8. 이웃학교와 교원단체는 학교경영의 동반자이다. - 여럿이 함께 기획하고 동료성을 구축하라.
9. 교사의 자발적 성장욕구가 학교발전의 원동력이다. - 교사들의 역동적인 참여와 상상력을 끌어내라.
10. 중임 생각을 버리면 중임 그 너머가 보인다. - 새로운 교육에 대한 ‘꿈 너머 꿈’을 꾸어라.

### 여기서 도움을 얻을 수 있어요.

- 김용택의 참교육 이야기(chamstory.tistory.com)
- 부정변증법의 교육 참고(hagi87.blogspot)
- 오마이뉴스(www.ohmynews.com)

### 이것만은 꼭!

대화하는 과정에서 아이와 함께 담임선생님이나 다른 교과 선생님 흉도 보고 비난도 할 수 있을 텐데 괜찮습니다. 그런데 대화 장면에서는 얼마든지 학생과 맞장구치고 공감해 주셔도 되지만, 이때 얻은 정보를 가지고 따로 담임(교과 담당)선생님을 호출하시는 등 그들의 입장을 곤란하게 하는 일이 있어서는 안 될 것입니다. 또한 교장선생님이 변화하는데 가장 큰 걸림돌은 아마도 다른 교장선생님들의 시선일 것입니다. 그러나 그 불편한 시선을 감수하고 용기를 내어 변화하는 교장 선생님이 하나 둘 늘다보면 아마도 우리 교육 현장에 큰 혁신의 바람이 불어 올 것입니다.