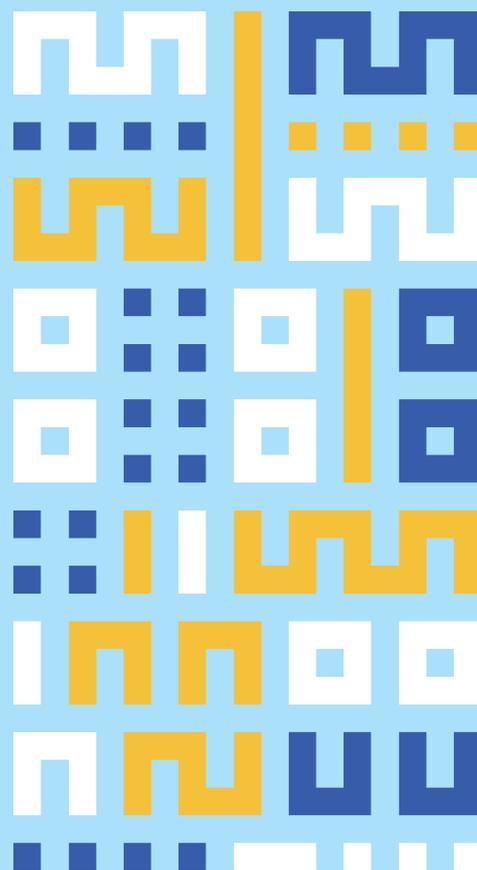


# 서울교육 이슈페이퍼



2023년 제1호(통권 제43호)

**발행인** | 백미원 원장

**발행일자** | 2023년 3월 29일(수)

**발행처** | 서울특별시교육청교육연구정보원  
교육정책연구소



# 학교 자치의 방향 모색을 위한 혁신자치학교 운영 성과분석



## CONTENTS

박상현 (서울교육정책연구소 연구위원)

이준범 (서울상천초등학교 교장)

박진교 (국사봉중학교 교장)

서재민 (경인중학교 교사)

최혜영 (서울시교육청 파견교사)

I. 서론	2
II. 혁신자치학교의 영역별 성과와 과제	6
1. 학교운영 측면	6
2. 교육과정·수업 측면	10
3. 공동체 문화 및 학생자치 측면	14
4. 행정혁신 측면	19
III. 혁신자치학교의 성과에 관한 종합적 분석	22
1. 분권화	22
2. 민주성	23
3. 자율성	23
4. 전문성	24
5. 공동체성	25
6. 책무성	25
IV. 결론 및 제언	26
◆ 참고문헌	31

서울교육 이슈페이퍼

## 학교 자치의 방향 모색을 위한 혁신자치학교 운영 성과분석



박상현 (서울교육정책연구소 연구위원)  
이준범 (서울상천초등학교 교장)  
박진교 (국사봉중학교 교장)  
서재민 (경인중학교 교사)  
최혜영 (서울시교육청 파견교사)

### I 서론

1991년 지방교육자치제가 시행된 이후 교육자치에 대한 논의가 지속적으로 이루어졌고, 실제 교육 분권화와 자율화를 위한 제도 정비도 추진되었다(김성천 외, 2021). 그 결과 중앙정부의 권한이 축소되고 시·도 교육청의 권한이 증가하였다. 아울러 교육감의 정치적 성향이나 교육관에 따라 다소 차이가 있겠지만, 최근에는 학교 자치와 교사 자율성이 증가하고 있다. 이러한 변화는 정치적·사회적 변화의 영향을 받은 것일 수도 있고, 혁신교육 운동의 결과일 수도 있다. 중요한 점은 변화의 원인이 학교교육 내부이든 외부이든 관계없이 학교 구성원들의 학교 자치에 대한 요구는 점차 증가하고 있다는 것이다.

그렇다면 학교 자치란 무엇인가? 일반적으로 자치(自治)란 ‘자기 일을 스스로 다스림’을 의미하며, 행정 측면에서는 ‘지방 자치 단체가 국가로부터 위임받은 행정 업무를 수행하는 일’이라고 정의된다.<sup>1)</sup> 이러한 사전적 정의를 고려하되 학교의 업무가 행정에만 국한된 것은 아니므로 학교 자치는 ‘학교가 교육 당국(교육부 및 교육청)으로부터 위임받은 고유한 업무를 스스로 의사결정하고 운영하는 것’이라고 볼 수 있다. 즉 학교 자치란 학교라는 단위에서 이루어지는 교육 자치로, 근래에 들어서는 학교 교육행정의 자치뿐만 아니라 학교 교육 내용의 자치, 학교 내 민주주의를 모두

1) 자율(自律)이란 사전적으로는 ‘남의 지배나 구속을 받지 아니하고 자기 스스로의 원칙에 따라 어떤 일을 하는 일. 또는 자기 스스로 자신을 통제하여 절제하는 일’이라고 정의된다.

포함하는 것이다(손동빈 외, 2018). 아울러 김미숙 외(2019)에서는 학교 자치를 “교육 주체인 교사, 학부모, 학생들이 단위학교의 교육과 운영에 자율적으로 참여하고 의사결정을 함으로써 교육기본법에 의거한 교육 목적을 실현하는 것”으로 정의하였다. 이를 종합하면, 학교 자치는 학교 전반(행정, 제도, 교육내용 등)에 관해 자율성과 민주성에 따라 학교의 모든 주체가 참여하고 결정하는 것이라고 할 수 있다.

그렇다면 우리 서울교육에서 학교 자치가 얼마나 잘 실현되고 있을까? 학교 자치와 관련해서 대표적인 정책에는 혁신학교 사업이 있다. 혁신학교는 입시 위주의 획일적인 교육과정 운영에서 벗어나 교육의 자발성, 창의성, 공공성, 민주성을 높이기 위해 학교구성원의 합의에 따라 자율적으로 학교와 수업을 운영하는 새로운 학교모델이라고 할 수 있으며(김성천, 2011), 교사들의 자발성과 열의에 기초하여 상향식(bottom-up) 또는 상호 소통하는 수평적 방식으로 진행되었다는 점에서 의미가 깊다(홍제남 외, 2017). 즉 혁신학교는 정책을 통해 확산되었지만, 사업으로 도입된 배경과 실제 운영 측면에서는 학교 현장에 의한 것이라고 할 수 있다.

서울시교육청은 2011년부터 현재까지 혁신학교 사업을 지속적으로 추진하고 있으며, 그 결과 혁신학교 수는 현재 253교로 전체학교의 약 19%를 차지하고 있다. 서울형혁신학교의 목적은 “민주적인 학교 운영 체제를 기반으로 윤리적 생활공동체와 전문적 학습공동체를 형성하고 창의적 교육과정을 운영하여 학생들의 삶의 역량을 기르도록 하는 것”이라 할 수 있다(박삼철 외, 2019). 결국 혁신학교의 궁극적 목적을 달성하기 위해선 민주적인 학교 운영 체제와 공동체 문화를 형성하는 것이 필요하다. 실제 혁신학교에 관한 많은 선행연구에서는 ‘학교 운영과 학교문화 측면에서의 민주화’가 주요 성과로 나타났다(김용 외, 2017; 정혜진·조영하, 2020; 박상현·정영모, 2022). 그러나 혁신학교 시행 이후 10년이 지난 현재 시점에도 혁신학교의 한계나 과제도 여전히 존재한다. 이는 혁신학교 외부의 환경이나 조건에 의해 발생한 결과일 수도 있고, 다른 한편으로 혁신학교 내부의 구조나 제도에 의해 발생한 결과일 수도 있다. 예컨대, 혁신학교에서 교사의 교육과정 편성·운영의 한계나 학생·학부모의 의사결정 참여 부족 문제는 여전히 학교 내·외부의 자율성에 제약 조건이 작지 않기 때문에 발생한 것일 수 있다.

서울시교육청은 이러한 혁신학교의 성과를 일반화하고, 다른 한편으로 한계나 문제점을 개선함으로써 혁신학교의 질적 심화를 위해 ‘혁신(미래)자치학교’ 사업을 2019년도부터 추진하였다. 혁신미래자치학교는 제도적 한계 속에서도 아래로부터의 혁신을 실현해 온 서울형혁신학교가 한 단계 더 높은 질적 도약을 할 수 있도록 학교자치의 최대치를 실험하는 학교이다(서울시교육청, 2018). 동 사업의 시행 당시에는 ‘혁신미래자치학교’였으나, 미래학교와 혼동된다고 하여서 ‘혁신자치학교’로 명칭을 변경하였다. 혁신자치학교는 서울형혁신학교를 1년 이상 운영한 학교에 참여 기회를 부여하여 8교(초 3교, 중 4교, 고 1교)선정 되었으며<sup>2)</sup>, 2019년 3월부터 2023년 2월까지 4년간 운영되었다. 혁신자치학교 사업은 자율성장 기반을 갖춘 혁신학교를 대상으로 교육과정, 인사, 예산 등에서 학교의 자율권을 최대화하고

2) 8교는 서울상천초, 서울유현초, 서울은빛초, 국사봉중, 북서울중, 삼정중, 송정중, 도선고 임.

교육청의 지원 행정을 명확히 하여 미래교육, 미래학교 체제 및 교육행정의 대안 모델을 만들어서 ‘학교 길잡이’로서의 역할을 수행함으로써 학교 자치의 추진동력을 강화하기 위한 정책이다(김미숙 외, 2021).

서울시교육청(2019)은 『2019 혁신미래자치학교 운영 기본 계획』을 통해 혁신자치학교의 목적과 방침, 과제 등을 다음과 같이 제시하였다. 혁신자치학교는 혁신미래교육 확산과 내실화를 통한 새로운 미래학교 체제 모색, 실질적인 학교자치 모델 실현으로 학교자치 추진 동력 강화, 현장 지원 중심의 행정혁신 모델 및 방향성 제시 등을 목적으로 한다. 그리고 이 사업을 통해 서울시교육청은 법령 외 교육청의 각종 지침 및 제도, 보고로부터의 자율성을 부여하여 학교 자율 성장 역량을 축적하고, 일반화 요소를 추출하고자 하였다. 아울러 교육청은 2019년에 사업을 도입할 때부터 정책연구를 병행함으로써 교육청과 혁신자치학교의 협업 과정, 혁신자치학교 시스템 및 문화 구축 과정, 혁신자치학교 운영을 통한 구성원 변화 및 교육적 효과 등의 실행 과정을 모니터링하고 결과를 정리하고자 하였다. 이러한 사업의 주요 목적과 방침에 따라 혁신자치학교에서는 자치공동체 구축(민주성)<sup>3)</sup>, 창의적 행정혁신(자율성)<sup>4)</sup>, 학생중심 혁신미래교육 구체화(전문성)<sup>5)</sup> 등 3개의 과제를 중점 추진하였다. 즉 혁신자치학교는 학교 구성원들이 소통과 협력을 통해 학교의 비전과 목표를 정립하고 자치기구를 조직·운영함으로써 민주주의를 실천하고, 학생 성장을 위한 교육과정·수업·평가 방안을 모색하며, 학교 내 업무 내용 및 절차를 줄이고자 노력하였다. 그리고 교육청에서는 수평적 협업체계 구축(책임성)<sup>6)</sup>, 학교자치 요소 및 원리 일반화(확산성)<sup>7)</sup> 등 2개의 과제를 중점과제로 추진하여, 혁신자치학교와 교육청 간에 협의 및 협력을 강조하였으며 혁신자치학교의 성과를 바탕으로 학교 자치의 요소나 원리 도출을 통한 일반화를 도모하고자 노력하였다. 교육청은 이러한 과제를 효율적으로 해결하기 위해 정책연구를 추진하였다.

이에 김미숙 외(2019; 2020; 2021)의 연구는 사업을 도입한 2019년(1년차)부터 2021년(3년차)까지 혁신자치학교가 어떻게 운영되었으며, 그 운영의 결과로써 나타난 성과 및 우수 사례는 무엇인지, 학교 자치의 일반화를 위한 과제는 무엇인지 등을 정리했다는 점에서 중요한 의미가 있다고 할 수 있다.<sup>8)</sup> 그러나 이 연구의 결과물은 혁신자치학교를 대상으로 3년 동안 매해 양적·질적 분석방법을 활용하여 다양한 결과를 도출했기 때문에, 그 내용이 매우 방대하고 현장 교원들이 보기에 다소 부담이

- 3) ‘자치공동체 구축’의 세부과제는 ① 실질적 학교 자치 기구 조직 및 운영, ② 소통과 협력, 자율과 자치 기반 일상적 민주주의 강화, ③ 학교 현안 문제 해결을 위한 자율자치 조직 및 거버넌스 운영, ④ 민주적 소통을 강화하는 학교 공간 재구조화(공간 혁신) 등임.
- 4) ‘창의적 행정혁신’의 세부과제는 ① 관성적 학교 행정 프로세스 재설계, ② 지침과 규제로부터의 자율에 따른 창의적 대안 모색, ③ 학교 내 권한 위임 확대로 관련 업무 최소화, ④ 교무실-행정실 협업 강화로 교육활동 지원 극대화 등임.
- 5) ‘학생중심 혁신미래교육 구체화’의 세부과제는 ① 교육과정운영 자율권 확대에 단위학교 특성과 여건을 반영한 교육과정 편성·운영, ② 학생별 성장 목표를 구체화하는 교육과정-수업-평가 모델 개발, ③ 학급, 학년, 교과를 넘나드는 역동적 학습 체제 및 방법 시도, ④ 학생 참여, 과정 중심 학습 방법 확대 등임.
- 6) ‘수평적 협업체계 구축’의 세부과제는 ① 상호 책임 기반 학교 자율 성장을 위한 교육청-자치학교 간 정기 협의회 운영, ② 자치학교 지원, 학교자치 실행을 위한 교육청 내 부서 협업체계 구축, ③ 현장 소통, 지원 중심 교육청 행정혁신 모델 도출, ④ 자치학교 운영을 통한 구성원 변화 및 교육적 효과에 대한 정책연구 추진 등임.
- 7) ‘학교자치 요소 및 원리 일반화’의 세부과제는 ① 자치학교 운영 효과 분석을 통한 교육청 권한 위임·이양 과제 발굴 및 실행, ② 자치학교 운영 성과를 바탕으로 학교 자율 성장을 저해하는 교육청 지침, 규제 단계적 해소, ③ 학교민주주의에 기반한 학교자치 시스템, 요소 일반화 등임.
- 8) 그리고 교육청은 정책연구(손동빈 외, 2018)를 통해 혁신미래학교를 추진하기 위한 기초 작업을 거쳤다.

될 수 있다. 아울러 전술한 바와 같이 교육청은 혁신자치학교 사업을 통해 학교 자치의 요소나 원리 도출을 통한 일반화를 도모하고자 했으나, 동 연구에서는 이런 부분에 대한 정리가 다소 부족한 부분이 있었다.

이에 본 글은 혁신자치학교 성과분석(1~3년차) 연구(김미숙 외, 2019; 2020; 2021) 검토를 통해 혁신자치학교의 성과와 과제를 정리하고, 이러한 결과를 토대로 다른 학교에도 일반화할 수 있도록 학교 자치 실현을 위한 방향과 핵심 요소를 제안하기 위한 목적으로 기획된 것이다. 따라서 본 글에서는 기본적으로 김미숙 외(2019; 2020; 2021)의 연구를 잘 정리하기 위해 동 연구의 표현을 가능한 그대로 사용하였으며, 일부 재정리 과정에서 독자들에게 잘 전달하기 위해 해석을 추가하거나 표현을 일부 수정하였다.<sup>9)</sup>

본 글의 구성은 다음과 같다. 서론에 이어 2장에서는 4개 영역(학교운영, 교육과정·수업, 공동체 문화·학생자치, 행정혁신 등)으로 구분하여 혁신자치학교의 성과와 과제를 정리하였다. 이처럼 4개 영역을 추출한 이유는 혁신학교와 혁신자치학교의 주요 과제와 학교 자치의 개념을 고려했기 때문이다. 먼저 혁신학교는 2011년부터 학교운영 측면, 교육과정 및 수업혁신 측면, 공동체 문화 활성화 측면 등 크게 3개 영역을 주요 과제로 추진하였다. 다음으로 혁신자치학교의 중점과제 중 ‘자치공동체 구축’은 학교운영과 공동체 문화 측면과 관련되고, ‘창의적 행정혁신’은 학교 운영 측면과 밀접하며, ‘학생중심 미래교육 구체화’는 교육과정 및 수업혁신 측면에 해당한다고 볼 수 있다. 여기에 혁신자치학교는 기존 혁신학교의 한계를 극복하기 위해 자율성을 확대함으로써 행정혁신을 지향하므로, 이에 대해 살펴볼 필요가 있다. 또한 이 4개 영역은 학교 자치의 개념 및 범위(학교 교육행정, 학교 교육 내용, 학교 내 민주주의 등)에 부합하기 때문이다.

다음으로 2장에 이어 3장에서는 일반화를 위한 핵심 요소를 도출하기 위해 김미숙 외(2019)에서 제안한 학교 자치의 6대 원리에 따라 혁신자치학교의 성과를 종합적으로 분석하였다. 이 6대 원리는 교육분권과 학교자치, 학교단위책임경영제, 학교공동체 등의 이론을 검토하고 종합하여 분권화, 민주성, 자율성, 전문성, 공동체성, 책무성을 학교 자치의 주요원리로 정리하였다(김미숙 외, 2019: 40).

마지막으로 4장에서는 2장의 혁신자치학교의 영역별 성과와 과제를 요약하고 3장의 종합적 성과분석을 재검토함으로써, 학교 자치 일반화를 위한 핵심 요소를 도출하고 향후 학교 자치의 방향을 모색하였다.

9) 만약 일부 수정 또는 추가한 부분에 있어 정책연구보고서 원본과 다른 오류가 있다면, 본 글에 참여한 저자들의 책임이라는 점을 밝힌다. 아울러 제2장과 제3장의 내용은 거의 김미숙 외(2019; 2020; 2021)의 연구를 재정리한 것이므로 인용은 생략하였다.

## II 혁신자치학교의 영역별 성과와 과제

### 1. 학교운영 측면

#### 가. 성과

##### 1) 혁신자치 학교의 비전 형성

학교가 자치 공동체를 지향한다면 어떤 비전을 갖느냐가 중요하다. 공동체의 비전은 개인의 비전의 단순한 합이 아니라 학교와 학생의 전망을 향한 토의와 합의의 결과이다. 공동체의 비전은 피터 센게(2014)가 말한 공유 비전(shared vision)과 맥락을 같이 하는데, 이는 팀학습과 개인적 숙련과 시스템 전체를 사고할 수 있는 시스템사고와 연결될 수 있다. 따라서 기존 혁신학교 중 혁신(미래)자치학교를 신청하는 과정에서 교사들은 다시 한번 혁신학교의 비전을 살펴보고, 자치학교로서의 어떤 비전을 형성해나갈 것인지 깊이 있게 논의하였다.

첫째, 학교 자치 기구를 조직하고 운영하고자 하는 것은 민주성에 기반한 자치공동체를 만들고자 한다. 둘째, 관성적 학교 행정 프로세스를 재설계하여 자율성에 기반한 창의적 행정 혁신을 만들어 내고자 한다. 셋째, 단위학교 특성과 여건을 반영한 교육과정을 편성 운영하고 학생 중심 미래 교육을 구체화하기 위해 교사전문성을 확대해나가고자 한다.

#### 〈사례〉

- 혁신자치 학교의 비전을 공유하고 질적 심화를 해 학교에 정착시키기 위해 자율과 책임의 자치 공동체, 삶을 가꾸는 창의적 교육과정, 함께 나누고 성장하는 배움 중심 수업, 소통과 협력의 평화로운 학교 등 4가지에 중점을 두며 혁신자치학교의 비전을 공유하고 질적 심화를 하고자 한다. (OO초)
- '혁신자치학교' 정책을 통해 혁신학교를 해 오면서 여전히 존재하는 규제들에 대해 학교의 자율적인 결정권을 확대하는 정당성을 확보하고 학교에 부여되는 새로운 권한으로 인한 변화를 확인해보고자 한다. (OO중)

##### 2) 민주적인 의사소통 구조 형성을 통한 협의체 활성화

모든 조직에서 소통과 대화는 조직을 매끄럽게 운영하는 윤활유와 같은 역할을 한다. 격의없는 소수 인원이라면 대화와 소통이 잘 되겠지만, 학교 조직은 교실이라는 독립된 공간이 있기 때문에 시스템으로 구조화하지 않으면 소통이 원활하게 이루어지지 않는다. 혁신자치학교에서는 업무팀 회의, 다모임, 수업연구회, 부장회의, 학년협의회 등 다양한 협의체를 구성하고 소통을 강화한다. 물론 일부 교사들은 그러한 소통 구조 때문에 오히려 피곤하고 업무효율성이 떨어진다고 한다. 그래서 의사결정체계를 간소화하자는 논의가 나온다. 어떤 소통 시스템을 갖추든 그 운영은 민주적이어야 한다. 열린 질문과 문제의식, 그리고 결정하기 힘든 문제일수록 곧바로 결론을 내리지 않고 숙의하는 민주적 의사소통 구조가 필요하다.

혁신자치학교에서는 교직원 회의인 ‘교사 다모임’을 실질적인 의사결정기구로 운영한다. 교원 상호 간에 위계없이 소통하며, 자율적으로 의사결정을 하고 합의한 내용은 가급적 이행하도록 노력한다. 또한 회의를 효율적이고 민주적으로 운영할 수 있도록 교직원회의의 규정을 만든다. 코로나 기간에도 주요 사안을 줌을 통한 교사 다모임, 온라인 채팅방, 웹하드 등을 통해서 협업할 수 있도록 하였다. 각종 협의체를 운영하며 교육활동을 좀 더 잘하기 위해 노력한다.

〈사례〉

- 문화의 날, 교원학습공동체 등에 행정직원, 교육실무사들이 함께 참여하도록 해서 자연스럽게 소통이 일어나게 한다. (00초)
- 토론이 있는 교직원회의를 실질적이면서도 효율적으로 운영할 수 있는 방안으로 교직원회의의 규정을 만들었다. 교직원회의는 학교 교육활동과 현안에 대한 합리적이고 효율적인 민주적 협의 과정이라는 것을 명시하였다. (00중)

3) 교육활동을 지원하는 운영 체제 구축

학생 중심 교육활동을 지원하는 시스템을 구축하기 위해 초등의 경우 학년부와 교육지원팀을 역할을 나누어 운영하고 있으며, 교육지원팀이 교무행정업무를 처리하는 동안 담임교사 혹은 학년부서 교사들은 수업 등 교육활동에 집중하고 있다. 이러한 학교 환경에서 교사들은 다양한 협력을 통해 수업효과를 극대화할 수 있다. 이와 달리 중등의 경우 기존 업무 중심 부서 체제에서 학년부제로 전환하여 수업준비와 생활지도에 집중하게 하는 경향이 확대되고 있다. 이처럼 초등과 중등 모두 교육활동 중심 운영 체제로의 전환을 추진하고 있다.

〈사례〉

- 학생지원팀은 학생들의 정서와 진로 영역을 담당하며, 학년운영팀은 행정적 업무를 최대한 배제하고, 수업과 생활교육, 학생상담에 주력하고 있다. 업무지원팀은 비교과 교사와 함께 교사들의 교무행정업무를 담당하며, 업무 자체를 줄이는 노력을 기울이고 있다. (00중)
- 학년별로 구성된 학년부는 학년 단위 활동을 기획하고 수행하며 작은 학교처럼 운영하며 오히려 학생 교육과 생활지도에 집중한다. 업무부서는 학생 교육활동과 상담을 지원하는 자치문화부, 안전생활부를 비롯한 총 7개 부서가 있다. 업무부서를 대표하는 대표교사는 부장처럼 결재라인에 있지 않고 부서원들과 함께 1/n의 업무를 처리하며 결재권을 갖지 않는다. 모든 교사들이 수업에 집중했으면 좋겠지만 현실적으로 교무행정업무를 해야 하기 때문에 5년 정기전보 주기를 감안하여 2년은 업무부서, 3년은 학년부에서 순환근무를 한다. (00고)

4) ‘모두를 위한 교육’을 위한 통합지원체계 운영

학교 운영과 모든 교육활동의 중심에는 학생들의 배움이 있고, 그 배움은 모든 학생들에게서 일어나야 한다. 학교는 ‘학생 모두를 위한 교육’을 위해 다양한 요인으로 인해 배움이 느린 학생들의 기초학습능력 향상을 위해 꾸준히 노력하고 있다. 혁신자치학교 또한 모두를 위한 교육을 실현시키기 위해 기초학력이 부족하거나 돌봄이 필요한 학생을 위해, 강사를 추가 배치하는 등 복지정책을

강화하고 있다. 다중지원팀, 학생지원팀 등 실질적이고 협력적인 위기관리 시스템을 마련하고 도움이 필요한 학생을 발굴하여 개별 맞춤형 지원을 하고 있다.

특히 코로나 위기에 직면했을 때, 혁신자치학교들은 학생들의 배움과 성장을 위한 교육을 적극적으로 실천했다. 긴급한 상황에서 혁신자치학교로서 할 수 있는 것이 무엇인가를 찾아내고, 교육과정의 내용을 재조정하였다. 학교 역량을 집중하여 학생들의 배움과 삶의 질을 높이기 위해 교사들은 깊이 숙고하고 논의한 결과를 최선을 다해 실천하였으며, 취약가정 학생들에 대한 돌봄과 학습지원도 적극적으로 실천했다.

〈사례〉

- 기초학력 부족 등으로 어려움을 겪는 학생들을 위해 담임교사들이 자발적으로 별도의 보충 수업이나 방과후 활동을 기획 운영하고 있으며, 다중지원팀을 운영하여 복합적 어려움을 겪고 있는 학생을 체계적으로 돕고 있다. 학년별 상황에 따라 필요한 수업에 협력강사를 지원하여 한 수업 안에 기존 교사와 협력강사가 함께 학생들의 수업을 지원하고 있다. (OO초)
- 진로교사 등 비교과 교사들이 참여한 안테나모임에서 가정문제 등으로 심리적 어려움을 겪는 학생들이 학교에 잘 적응하고 다른 학생들과 잘 어울릴 수 있도록 돕고 있다. (OO중)

5) 교사의 자발성을 통한 학교 내부의 자치 역량 강화

혁신자치학교는 교사들의 자발성을 이끌어내는 교장의 민주적 리더십을 기대하고, 실제 학교장에게 집중된 권한을 분산하고 민주적 의사 결정 구조를 만들었다. 3주체 중에서 우선 교사들의 민주적 협의구조에 집중하였고, 이후 학생들과 학부모들로 확대해나갔다. 중요 사안에 대해서 효율적으로 대처하고 신속한 해결을 위해 사안별 TF를 운영하였다. 예를 들면 1차년도에는 미래교육과 생태전환교육을 반영하는 공간혁신TF, 2차년도에는 코로나19대응 TF 등이 있다. 학교에 따라서는 혁신학교의 철학과 중심사업을 연결하는 통로로 TF나 교원학습공동체를 운영하기도 하였다. 그 결과 학교 자치 실태와 학생역량을 조사했는데, 민주적 의사결정과 기구, 학교의 자율성, 창의적 교육지원, 학생성장 중심의 교육과정에 대한 교사 설문조사에서 평균이 높게 나왔다는 점에서 긍정적으로 볼 수 있다.

〈사례〉

- 의사결정과정에서 자신의 목소리가 반영되고, 자신의 교육활동을 인정받은 교사들은 학교의 모든 교육활동이 자신의 일, 또는 우리 학교의 일이라고 여기고 필요할 때 적극적으로 참여하고 있다. 또한 공문이나 지침에 의존하지 않고 교육적 감수성이 커져서 스스로 교육활동에 대해 판단하고 생각하는 기준을 가지면서 교육활동의 주인으로 성장한다. (OO중)

## 나. 과제

### 1) 학교 외부로부터의 자치권 제약

자치학교 초기에는 학교 내부의 자치 역량을 강화하는 한편 교육청 등 외부기관으로부터의 자치에 관심을 가졌다. 참여한 학교들은 그동안 혁신학교 운영과정에서 경험하거나 드러났던 다양한 학교 안팎의 학교 자치 방해요인들을 찾아내기 시작하였다. ‘감사에 걸릴까, 법에 걸릴까, 교육청으로부터 지적을 받을까’ 등등으로 습관화된 자기검열의 문제를 되돌아보면서 불합리한 업무나 관행의 일부를 폐기 또는 거부하고, 업무와 조직 그리고 교육활동을 좀 더 합리적으로 재배치하고 유기적으로 연계하기 위해서 노력하였다. 외부의 간섭이나 개입은 공문을 통해서 발생하기 때문에 공문에 응대하지 않을 수 있다라는 것에 기대를 걸었다. 다만 이러한 기대를 실행으로 옮기기에는 우리나라 관료체제가 공고하고, 전수조사, 전수보고 패턴이 지속되었기에 결국 학교는 점차 내부의 자치에 집중하는 경향이 짙어져 갔다. 참고로 2019년(1차년도)에 학교 자치 실태와 학생역량을 조사한 결과를 보면 교육(지원)청의 학교 공문 또는 보고의 효율화는 평균 3.6으로 낮게 나타났다.

### 2) 다양성을 확대하는 의사결정 구조 필요

대부분의 혁신자치학교들은 민주적인 의사 결정 구조가 정착되어 있으며, 서로 배려하는 모습을 볼 수 있다. 다층적인 의사결정 구조, 효율적인 의사결정 방안을 만들어가는 학교 등 의사결정을 위한 노력을 통해 민주적인 학교 문화가 자리를 잡으면서 치열한 논의보다는 조금 쉽게 의사결정을 하는 경우가 많다. 다만 더 새롭고 활발한 학교 운영을 위해서 조금 더 다양한 의견이 제시되길 바라기도 한다.

변화하는 교사 구성원과 시대적 상황 등에 유연하게 대처하기 위해 혁신학교의 끊임없는 자기 쇄신이 필요하다. 척박한 환경에서 혁신학교를 일궈온 교사들의 노력은 교육현장의 변화를 이끈 매우 중요한 동력이다. 다만 새롭게 혁신학교에 전입해온 교사들, 새롭게 혁신에 눈을 뜬 교사들과 갈등도 존재한다. 민주적 문화와 유연한 사고로 기존의 관점을 끊임없이 쇄신하고 성찰하고 거듭나는 과정을 거쳐야 한다. 더 좋은 교육을 바라보는 관점과 방법은 다양하고 그러한 다양성은 교육의 보편적 가치를 추구하는 경계 안에서 충분히 목소리를 내고 존중받을 수 있어야 한다.

공교육 혁신이라는 큰 틀의 혁신을 지속시키기 위해서는 학교 구성원 모두가 본인에게 부여된 권한과 책임을 인식하고 학교의 주인으로 학교운영에 참여하는 것이 필요하다. 교원, 행정직원, 공무원의 소통을 통해 구성원 모두를 리더(행위 주체)로 성장시켜야 한다.

### 3) 공식적 네트워크와 학교 연계 필요

그동안 혁신자치학교끼리 정기적으로 월례회를 열어서 학교 운영상황을 공유하고 교육활동과 행정혁신 등에 대하여 공유해왔다. 그런 공유가 학교 운영에 큰 힘이 되었다. 교육(지원)청 차원에서

자치학교가 아닌 다른 학교까지 연결할 수 있는 네트워크를 형성한다면 의미있는 교육활동을 일반화하는데 중요한 역할을 할 수 있을 것이다.

혁신학교 초-중-고 연계를 통한 교육자치구 조성이 필요하다. 혁신학교에 대한 긍정적 인식에도 불구하고, 일부 학생들과 학부모들은 대입준비 과정에서 불리하지 않을까 하는 불안감을 갖고 있다. 이런 불안감을 줄이고 교육 연계를 높이기 위해서 초-중-고-가 모두 혁신학교로 연계되는 교육자치구의 조성이 필요하다.

#### 4) 인사 제도의 보완

학교문화의 지속성을 담보할 수 있는 인사제도가 필요하다. 교육활동 중심의 학교, 교사들간의 활발한 의사소통과 정서적 안정을 통해 성장하는 민주적 교사 문화 등은 혁신자치학교 운영의 핵심이다. 그런데 교사전보로 인해 이러한 교사문화가 자칫 흔들릴 수 있다. 전보이동 주기를 좀 더 늘려주는 방안을 검토해주길 바란다. 아울러 혁신학교에는 혁신에 동의하는 교사들이 오기를 희망한다. 특히 혁신고등학교는 학생들이 선택해서 오는 만큼 혁신학교의 취지에 찬성하는 교사들을 배치해야 하며, 혁신마인드를 가진 교사들을 5년마다 순환보직으로 대거 교체하는 점 또한 개선해주기를 희망한다.

## 2. 교육과정·수업 측면

### 가. 성과

#### 1) 학생중심 교육과정 및 수업운영

학생성장 중심의 교육과정에 대하여 초·중·고 교원은 대체로 잘 이루어지고 있다고 평가했다. 초등학교는 지난 3년간 결과를 비교할 때, 거의 모든 항목에서 꺾임 없는 상승의 패턴을 보여주었다. 중·고등학교 모두 '일상적으로 서로의 수업을 공유하고 협의하는 문화'에서 매우 긍정적인 인식을 하고 있었다. 중학교는 특히 '기초학력 향상을 위한 노력'이, 고등학교는 '학생 개인의 흥미와 재능을 살리는 교육과정이나 프로그램 운영'의 공감도가 높았다.

#### 〈사례〉

- 학생들은 많은 수업이 모둠활동을 중심으로 이루어진다고 했다. ... 교육과정과 내용이 앞으로 살아갈 미래사회에 더 적합한 역량을 키워주고 있고, 대학 진학이라는 단기 목표를 위해 주입식 암기식으로 교육하지 않는다는 점에서 차이가 있다고 했다. ... 떠먹여 주는 교육이 아닌 “물고기 잡는 법”을 가르쳐준다고 했다. (OO고)

## 2) 기초학력 책임지도

‘한 아이도 소외되지 않는 교육’을 위하여 교육과정 및 수업 혁신과 돌봄복지가 교사들의 자발적인 모색과 만나면서 보다 입체적이고 근본적인 해법에 더 다가갈 수 있었다. 배움이 느린 학생의 복합적인 부진요인을 제대로 파악하고 대응하기 위하여 학교 내외의 전문적인 역량이 결합할 수 있는 안목과 체계가 갖추어져 갔다. 당장의 학습지도보다 먼저 학생의 사회경제적 결손 요인을 살핀 뒤 학습동기, 학습전략으로 접근하고 점차적인 학습지도로 진행하였다. 학부모 의견도 최대한 존중하며 설득하여 동의를 구하여 진행하였다. 이러한 접근은 자연스럽게 교실 내외에서 학생들 간의 돌봄과 협력의 문화로 전이되기도 하였다.

### 〈사례〉

- 입학 전에 신입생 모두를 대상으로 기본학력 평가를 실시 ... 일정 수준 이하의 학생들을 발굴한다. 또한 수업 시간에 담임교사나 교과교사들이 관찰하여 추천한 아이들을 대상으로 학생, 학부모와 상담을 진행한다. ... 3년 동안 관찰하면서 개별적으로 학습을 돕는다. ... 이러한 학생들의 수업과 성장과정은 공유파일에 계속 누적 기록하여 모든 선생님들이 이 아이들의 학습 내용과 정도를 파악할 수 있도록 ... (OO중)

## 3) 교원학습공동체와 교사 성장을 위한 지원

혁신자치학교는 높은 수준의 교육과정을 운영하고, 학교 자치를 내실화하기 위해 교원학습공동체를 운영한다. 학교의 방향성을 공유하되, 스스로 성장하고 자율적으로 운영하는 교원학습공동체는 수업과정과 생활교육에서 직면한 어려움을 공감하고 함께 문제를 해결한다. 교원학습공동체를 통해 교사성장학교 모델을 구현한다. 교원학습공동체를 이끄는 학교의 중간리더들은 교사들과 함께 전문성과 신뢰를 축적한다.

교원학습공동체는 그 안에서 평등한 관계를 유지하며 민주적 생활공동체로 작동한다. 이러한 민주적 생활공동체인 교원학습공동체에서 터득한 지혜는 다시 학생 교육에 환원하며 학교 전체를 자율적이고 민주적으로 물들게 한다. 집단지성의 발현을 통해 교사는 자기 효능감을 회복하거나 높이고 학교를 자치적으로 운영하는 기반을 만들어간다.

혁신자치학교의 중요한 성과 중 하나는 학교 안에서 근무하는 동안 많은 교사들이 자신이 교사로서 성장하는 경험을 가진다는 점이다. 학교를 실제적으로 운영하는 핵심적 존재인 교사들의 성장은 학교가 추구하는 교육을 스스로 실행하는 자치학교 운영에 있어 매우 중요한 기초가 된다. 교사의 성장은 교육과정 및 수업에 매우 중요한 요소이며, 모든 학교의 학교혁신 지속가능성의 핵심적 요소라고 할 수 있다.

〈사례〉

- 교원학습공동체에 대해서 교사들은 혼자 하면 힘들지만 같이 하면 교육활동을 더 크게 확장시킬 수 있다는 것을 학습하였다. ... 학년 교육과정 계획 수립, 수업관점 공유, 협의, 사례나눔 등 주 1회 매주 화요일을 '학년수업연구의 날'로 지정해서 운영하고 있다. ... 일반학교에서 근무하다 혁신자치학교를 오게 되면 철학의 공유면에서 처음에는 혼란스러워하나 점점 동화되어 가는 선생님들의 변화 모습이 종종 보였다. (OO초)
- 교사들이 가장 많은 성장을 경험하는 계기는 매월 정기적으로 활발하게 운영되고 있는 교원학습공동체 활동이다. 대부분 혼자서만 수업을 진행하며 돌아볼 생각을 하지 못했던 자신의 수업을 동료 교사들이 모니터링 해주고 의견을 나누는 과정에서 개별 교사들은 자신의 수업을 객관적으로 바라볼 수 있게 되고, 더 좋은 수업과 교육활동을 하고자 하는 의욕을 갖게 된다. 이는 결국 교사들이 학교 교육활동과 수업을 끊임없이 성찰하고 앞으로 나아가게 하는 교사 성장의 원동력으로 이어진다. ... 학교의 민주적인 교사 문화와 서로에 대한 배려의 문화가 마련되어 있어 자유롭게 자신의 의견을 개진할 수 있다는 점을 장점으로 소개한다. 이처럼 교사 성장의 또 다른 원동력으로 교사가 자신의 교육활동에 대한 본질적 고민을 되살릴 수 있도록 교육활동을 지원하는 학교문화를 들 수 있다. 이러한 환경에서 교사들은 학생들을 중심에 둔 수업을 고민하고 개발할 수 있으며, 교사 간의 다양한 협력을 통해 수업효과를 극대화할 수도 있다. 기존교사의 성장 뿐 아니라, 교육봉사를 위해 학교에 찾아오는 학생들부터 교육실습을 하러 오는 예비교사들까지 학교에서는 미래의 잠재적 교육인력이라 생각하며 이들에게 의미 있는 교육경험을 제공하기 위해 최선을 다하고 있다. (OO중)

〈표 1〉 OO중학교 교사성장 지원 노력

내용	담당
학교 내 다양한 교사성장 프로그램·연수·컨설팅 주기적 지원 -교육과정·수업·평가 혁신 -회복적 생활교육, 퍼실리테이션 교육	혁신 연구부
일상적이고 다양한 의견 수렴 체제 구축 어떤 의견도 낼 수 있고, 토론할 수 있는 민주적 소통 구조 확립	교무 기획부
소통과 모임이 용이한 공간 재구조화 지속 추진 -학교 공간 TF팀 지속 운영 -2020년부터 순차적 공간 재구조화	혁신 연구부
학교 밖 교사 성장 지원을 위한 학교 개방 -수업 참관, 학교 탐방, 현장 연수 등에 학교 개방	혁신 연구부
교사성장 지원을 위한 연구협력 -연구자와 협력망 구축	혁신 연구부
예비교사 현장 학교 -예비교사들에게 학교봉사의 기회 제공 -예비교사들의 교육실습 협력 -신규교사 추수연수 협력	진로 상담부 혁신 연구부

4) 학부모 교육과정 설명회 운영

학부모를 대상으로 하는 교육과정 설명회 및 간담회는 기존에 의무적으로 진행되었던 학부모 공개 수업 및 학부모총회의 한계를 극복하고자 몇몇 학교에서 자발적으로 추진하여 점차 확산되는 추세이다. 학교와 교사가 교육과정과 수업 및 평가에 대해서 학부모에게 직접 설명 및 질의응답을

하고, 기존 개별 상담을 넘어서는 집단적인 소통이 장이 마련되기도 한다. 이는 교육과정 분권화·자율화 및 학교 자치와 관련해서 학부모를 명실상부한 교육의 한 주체로 올곧게 세우는 과정이기도 하다.

〈사례〉

- 학생들의 온전한 성장과 발달을 위해 학부모와 학교가 지속적으로 소통하고 협력하며 학교 교육의 비전과 철학을 공유 ... 교육활동의 계획 수립단계부터 실행의 전 단계에 걸쳐 학생과 학부모 교원의 의견이 반영될 수 있는 자치시스템이 작동되고 있다. (OO초)
- 학부모 교육과정 설명회에서는 학교의 기본 교육철학과 혁신자치학교의 운영 방향, 추구하는 교육과정과 과정중심평가 등에 대해 설명하는 시간을 가진 후, 학년별로 나누어 보다 세세한 학년별 교육과정을 설명 ... 더불어 학교교육에 대한 질의응답도 이루어지는데, 이 시간에는 교사들 뿐 아니라 기존 학부모들이 학교교육의 긍정적인 측면을 설명하거나, 교육적 의미 등에 대해 설명하기도 한다. 이는 새로운 학부모들의 학교에 대한 신뢰를 쌓는 데 매우 중요한 역할을 한다고 한다. (OO중)

5) 기타 주목할 만한 사례

교육과정·수업·평가 측면에서는 학교급별이나 학교별로 다양한 시도와 성과들이 있었다. 교육과정 자율화·분권화 관련하여 지속적으로 심화 확장해야 할 부분으로 몇 가지 사례를 소개한다.

〈사례〉

- **창의지성, 주제프로젝트 수업-협동조합 ‘판다와 사자’** : 6학년 사회에서 배우는 경제단원을 재구성한 수업으로 모의 창업 프로젝트 ‘판다와 사자’인 협동조합을 만들어 사회적 협동조합을 체험하였다. ‘판다와 사자’는 학생들이 직접 키운 유기농작물과 폐기될 물품을 재활용하여 직접 만든 수공예품, 목공으로 만든 나무 도마 등 친환경제품을 만들어 블로그를 운영하여 직접 온라인 구매를 진행하였다. 6학년 경제프로젝트, 생태교육 그리고 감성교육과 연계한 대형 프로젝트로 학교 구성원이 총동원되어 사회적 협동조합을 만들었다. 선생님들은 수업하는 내내 고생스럽기는 했지만 가장 보람있는 수업으로 꼽는다. 학생은 이 학교를 특별하다고 했다. (OO초)
- **지역사회와 연계한 마을교육** : 2015년 서울시와 서울시 교육청이 협력하여 운영한 ‘마을과 학교’에 선정되어 3년간 ‘검바우 마을학교’를 운영하였다. 이를 계기로 학부모들이 마을 수업을 위한 별도의 동아리를 만들어 마을에 위치한 문화재나 예술작품, 이말산이나 북한산 등을 사전에 방문하여 관련 내용을 학습하고 교육과정 협력강사로 참여하는 마을연계 교육과정을 7년째 운영하고 있다. (OO초)
- **생태전환교육** : 지속가능한 사회를 위해 생태전환교육은 민주시민교육의 핵심이기도 하다. 생태전환교육과정은 전 학년을 대상으로 교과 융합수업을 비롯하여 학생 자치활동, 동아리 활동, 마을과 연계한 체험활동으로 진행될 뿐만 아니라 학교 내외의 실천으로 연계시킴으로써 ‘앎’의 영역을 ‘실천’의 영역으로 확장하는 실질적인 교육과정으로 운영되고 있다. 학생들은 일회용품 사용에 대한 민감도가 높고, 분리수거가 생활화되어 있으며, 탄소 중립 및 기후 문제에 대한 관심이 높다. (OO중)

나. 과제

1) 교육과정·수업 혁신의 어려움과 중요성

교육과정·수업·평가 혁신이 학교 혁신의 중심 영역으로 자리 잡는 과정이 여전히 미흡해 보인다. 이처럼 미흡한 원인은 다양하겠지만, 설문조사 결과에서 학생성장 중심의 교육과정에 대하여

‘교육과정의 자율성을 실현하는데 교육청(교육지원청)은 지원을 잘 해주고 있음’은 중·고 모두 교원의 공감 정도가 가장 낮았다는 점을 고려할 필요가 있다. 수업은 거의 모든 교사와 모든 학생이 주체이면서 대상인 학교 교육의 중심 영역이다. 따라서 수업혁신은 학교 혁신의 핵심 동력이자 자양분이다. 예를 들면 교원학습공동체의 공동실천으로서 공개수업 등과 관련하여 수업혁신을 다시 자리매김할 필요가 있다.

## 2) 교육과정의 지향점에 관한 사회적 합의 필요

학교급이 올라갈수록 혁신자치학교 또한 대학입시에 영향을 받을 수밖에 없었고 학력논쟁에 시달렸다. 그런 와중에도 삶을 준비하고 민주시민으로 성장할 수 있도록 하는 총체적이고 전인적인 교육과정·수업·평가 혁신에 더욱 매진해야 할 것이다. 다만 학력에 관한 소모적인 논쟁을 줄이고 학생들이 삶을 살아가는데 필요한 역량을 함양시키기 위해서는 보다 큰 틀에서 삶을 위한, 민주시민을 위한 교육과정과 대학입시를 향한 교육과정 간에 사회적 논의와 합의가 필요하다.

## 3) 학생과 학부모의 교육과정 수립 과정에 대한 참여 문제

학부모 교육과정 설명회 및 간담회는 학부모의 교육과정 참여의 일환으로 연결될 수 있다. 드물지만 몇몇 학교에서는 학생회가 학년말 학교평가 만족도 조사만이 아니라 신학년 준비 워크숍에 의견을 내기도 한다. 아직은 초보 수준이지만 학생과 학부모의 교육과정 참여의 양적 확대와 질적 심화로 나아가는 과정에 대한 준비가 필요하다. 일선 학교에서는 이미 학부모의 교육과정 참여의 당위성과 이에 필요한 전문성에 대한 우려가 동시에 나오기도 한다.

# 3. 공동체 문화 및 학생자치 측면

## 가. 성과

### 1) 구성원 모두가 학교의 주인이라는 인식

민주적 학교문화 구축을 위한 교사다모임, 학생다모임, 학부모다모임 등의 자치기구의 위상이 높다. 학교 공동체의 모든 주체는 의사결정권, 집행권, 예산권을 보장받고 있다. 학교 구성원 모두는 학교의 주인이라는 실제적 인식을 하고 학교 교육 활동과 운영에 관심을 두고 적극적으로 참여하고 있다.

#### 〈사례〉

- “교사와 구성원이 제시한 것은 교사, 학생, 학부모가 함께 학교의 주인으로 서서 학교의 문제를 자유롭게 논의하는 민주주의의 장이 마련 ... 공동체자치위원회라 불리는 이 회의를 통해 B학교의 교사, 학생, 학부모는 학교운영에 동등하게 참여하며 단순히 결정된 사안을 수동적으로 따르거나 무관심한 외부자가 아니라 적극적인 내부자로서 참여하고 변화를 이끌어내는 주체로 서는 경험을 하게 되었다.” (OO초)

## 2) 학생자치가 이끄는 공동체 생활협약

민주시민 교육과정의 하나로 공동체 생활협약이 이뤄진다. 해마다 학기가 시작되면 공동체 생활협약은 범교과 융합수업, 공청회, 원탁토론, 투표를 통한 생활협약 개정 및 준수 서약식의 과정을 거쳐 진행된다. 학생들은 다양한 교육활동에 대해 재미를 느끼고 있으며 일상 속에서 본인들의 의견이 존중받는 경험을 자주 하고 있다. 매해 진행되는 공동체 생활협약 개정 과정에 참여하면서 교육 주체로서 자부심을 느끼며 성장하고 있다.

### 〈사례〉

- “일단 저희는 학생자치에 많이 힘쓰고 있어요. 그래서 지난주에도 저희가 원탁토론을 했는데요. 공동체 생활협약 개정 과정을 통해서 민주시민으로서의 어떤 체험을 하는 것을.. 그 지식으로만 배우는 것이 아니라 그 과정 전체에서 아 이렇게 규정을.. 아 우리학교 생활 규정이 무엇이고 그 다음에 그것이 어떻게 개정되어야 하는지 그 절차를 다 배우는 거예요.” (OO중 OO교사)
- “일단 공동체 생활협약이 의미 있다고 생각한 게 이렇게 공청회도 참여했었고 게다가 투표도 자기가 참여하고 자기가 한 투표를 통해서 결과가 나왔고 이걸 우리가 참여하고 우리가 지키는 거니까 더 크게 생각하게 되는 것 같아요.” (OO중 OO학생)

## 3) 직접민주주의 확대 - 학급자치 활성화

학생자치의 출발점은 학급자치시간이다. 학급자치시간은 학생들에게 학교의 교육활동에 참여할 수 있으며 학생들의 리더십을 키울 수 있는 소중한 시간이다. 대의원회의는 한 달 동안 학급회의에서 논의된 내용을 주제별로 총합하고, 건의사항의 처리 결과를 다시 학급에 알려준다. 학생회 운영 방식이 전체 학생들의 의견이 반영될 수 있도록 하며, 처리 결과들을 학급회의시 피드백함으로써 학급회의와 학생회가 긴밀하게 연계된다.

### 〈사례〉

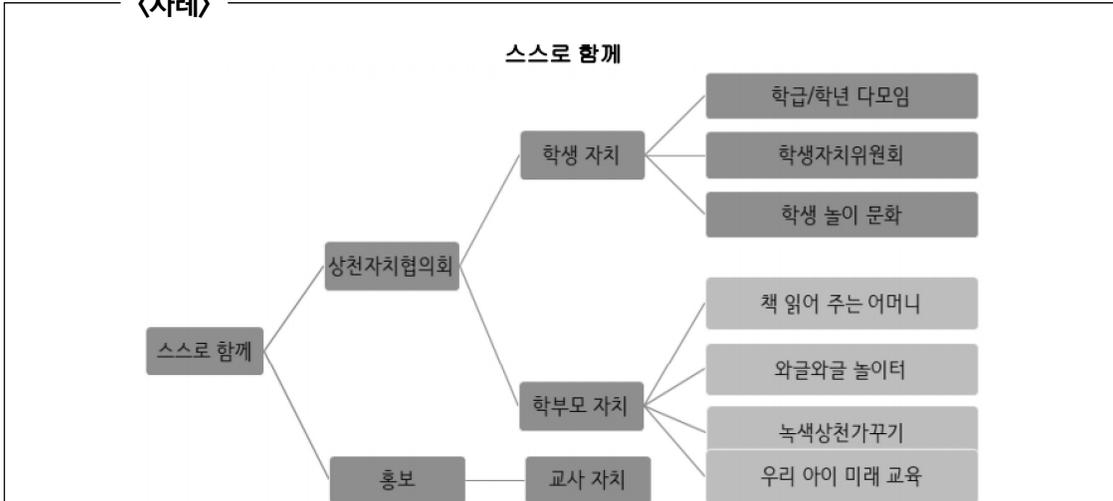
- “각 학급에서의 학급자치와 회의를 활성화하여 학생들이 스스로 학교생활에 대해 생각하고 문제점을 발견하고 대안을 제시하고 그것이 실제 학교 안에서 실행되는 등의 민주적 효능감을 얻을 수 있도록 돕는 일에 관심을 두고 있다. 교실 안에서 각 반 마다의 또 자기네들의 규칙을 만들어서 회의를 통해서 규칙을 조율해서 그렇게 만들어서 자기네끼리 결정을 하고 그런 부분들이 되게 선생님들이 뭐 하래서 강제로 하는 게 아니라 본인들이 자기네들이 이렇게 의견을 해서 만들면 선생님들은 그래, 그러면 그렇게 하자라고 하시는 거니까 아이들이 더 책임감을 갖지 않을까 싶어요.” (OO중 학부모)

## 4) 상향식 대의민주주의 확대 - 학년다모임과 전교학생회의

학생자치는 학급 및 학년 다모임으로 이루어지고 있으며 학생자치위원회는 세 개의 분과로 나누어서 활동을 진행하고 있다. 학생들이 스스로 계획을 수립하고 실행하며 평가하는 과정에서 학생들의 의사결정이 잘 이루어지고 있다. 학급임원이나 전교임원제도를 별도로 두지 않고 학급별로 대표가 필요한 경우 월별 순환제나 사안별 책임자 선출과 같은 나름의 원칙을 지정하여 회의에

참석하기도 한다. 이는 ‘모든’ 학생들이 민주적 의사결정체계에 참여하여 리더십을 발휘하는 경험을 가질 수 있도록 하기 위한 것이다. 전교 다모임에서 결정된 사항은 인쇄하여 학교 곳곳에 붙여두거나 한 달에 한 번씩 진행되는 교내 방송 때 해당 내용을 재미있게 영상으로 만들어서 안내하여 전체 학생들이 결정 사항을 알고 수 있도록 하고 있다.

〈사례〉



[그림 1] A초등학교 자치기구

- “저희는 완전 그 학교 규칙은 저번에 자치위원회에서 정했었는데 다 규칙을 아무래도 학생들이 직접 정하고 그런 거니까 저희 규칙이 가정통신문에 인쇄가 돼서 나왔거든요.” (OO초, 6학년생)

5) 민주적 효능감을 높이는 경험

지금의 상황에서 할 수 있는 것이 무엇인지 함께 고민하고 적극적으로 모색하는 과정에서 아이들은 적극적으로 자신들의 의견을 제시하고, 그 의견이 학교 현장에서 실행되는 과정을 통해 민주적 효능감을 실감하고 있다.

‘학생과제평가위원회’ 규정을 신설한 학교도 있다. 이 규정은 학생들의 평가와 관련하여 의견을 수렴하는 창구를 공식적이고 체계적으로 운영할 수 있도록 하는 조항이다. 그동안 학생들이 정기고사 시간표 편성에 참여하거나 지난 시험 문항 상시 공개를 요청하여 수용된 바가 있으나 학생 평가와 관련하여 일상적이고 체계적으로 학생들의 의견을 수렴하고 조정할 수 있는 절차는 없었다. 학생들이 교육과정 측면에서 자신들의 목소리를 공적으로 드러낼 수 있는 기구를 설치하고자 하는 것은 학생 참여가 단순히 ‘건의’ 사항을 말하고 이것이 수렴되는 수준을 넘어서 교육과정에 대하여 함께 ‘협의’하는 주체로 진화할 수 있는 가능성을 내포하는 의미있는 장면으로 볼 수 있다.

〈사례〉

- “우리 학교는 아이들이 다 모든 규율과 규칙을 선택을 해요. 학교에서 어떤 규율과 규칙을 내놓는 게 아니라 3주체라고 해서 학부모, 학생 다 모여서 그렇게. 이제 코로나 때문에 작년 같은 경우는 거의 못 했는데 재작년에는 다 강당에 모여서 아이들 교복부터 급식까지 전부 다 규율과 규칙. 교복도 아이들이 정한 거예요. 디자인도 아이들이 다 한 거고.” (OO고 A학부모)
- 학생의 학습권 보호를 위한 ‘학생과제평가위원회’ 신설 (OO중)

제15조(학생의 학습권 보호) (신설조항)

- ① 학생은 자신의 소질과 적성 및 환경에 합당한 학습을 할 권리를 가진다.
- ② 학교장 및 교직원은 장애학생(일시적 장애를 포함한다.) 다문화 가정 학생, 이주민 가정 학생을 비롯한 외국인 학생, 예체능 학생, 학습 곤란을 겪는 학생, 임신 출산 상태의 학생 등을 배려하여 학습권을 보장하여야 한다.
- ③ 학생은 다른 학생과 비교되지 않고 정당하게 평가받을 권리를 가진다. 학생들의 수업, 과제, 평가 등과 관련하여 학생들의 의견을 수렴하기 위하여 ‘학생과제평가위원회(가칭)’를 설치 운영할 수 있다.

### 6) 학교운영의 주체로서 참여하는 학부모

혁신자치학교는 학부모들과의 소통을 확장하고 학부모 참여에 기반한 교육과정을 운영하기 위해 노력과 시도를 해오고 있다. 이를 위해 학년별로 운영되는 교사-학부모 간담회를 지속적으로 추진하고 교육과정 운영에 대해 협의하거나 건의사항을 듣고 조정한다.

교사, 학생, 학부모가 학교의 주인으로서 다양한 안건을 함께 논의하기 위해 구성된 ‘공동체자치위원회’에 참여하여 주체적 학부모 활동의 새로운 길을 열어가고 있다. 공동체자치위원회 참여 활동을 통해 단순한 의견제시가 아니라 실제적으로 학교운영에 참여하는 기회가 된다. 학교교육과 관련되는 다양한 사안을 두고 더 좋은 교육을 위한 결정을 위해 함께 고민하는 과정에서 교사와 학생, 학부모는 서로 다른 입장에 있는 학교 구성원들의 생각과 의견을 듣고, 공감하며 서로에 대한 이해를 넓히는 과정을 경험하고 있다.

〈사례〉

- “저는 학교일에 참여하면서 조금씩 생각이 변하는 걸 깨달아요. 생각의 변화라는 게 말하자면 ‘학교에 오고 의견을 내는 게 참견이 아니구나’라는 거죠. ... 학부모회 안에서 그리고 최대한 모든 것들을 전달할 때 우리의 의견이 반영된다는 걸 확실히 말씀해드리려고 노력하고 있어요. 이거는 우리의 참견과 간섭이 아니다. 이제는 우리가 같이 삼주체라는 걸 강조해요. 이제 선생님들만 학교를 운영하는 것도 아니고 아이들만 있는 것도 아니고 학부모 혼자 참견하는 것도 아니다. 학교교육을 위한 우리의 의견을 반영하는 것이고 우리 삼주체가 의견을 모을 때 한쪽 시선 한쪽 관점에서 봤을 때 보지 못한 것들을 전달해 주는 거다. 저는 그렇게 전해드렸어요.” (OO중 A학부모)

## 나. 과제

### 1) 자치의 충분한 시간과 공간 마련 지속

서울시교육청은 학교 내 학생자치 활동 활성화를 위한 정책사업을 지속하고 있다. 예산 확보와 함께, 학생자치가 가능한 교육과정 내 시간 권고, 학생회 공간 리모델링 등을 지원하고 있다. 단위학교는 학생자치 활성화를 위해 정책사업의 내용을 더 적극적으로 받아들이고 지속해야 한다. 학생자치 문화는 학생자치가 이뤄질 수 있는 절대적인 시공간의 기반에서 각 학교의 자발적이고 적극적인 노력으로 자치문화가 꽃피운다. 반대로 말하면, 기본적인 시간과 공간이 지속적으로 제공되지 않는다면 자치문화가 유지되기 어렵다. 자치활동의 기반을 더 확고히 갖추고, 이를 바탕으로 교육과정 내 자치시간을 정책에서 권고하는 시간 이상으로 확보하고 그때 이뤄지는 활동이 밀도 있게 이뤄질 수 있는 공동의 프로그램을 만들어가는 등의 노력이 필요하다.

### 2) 학교 안의 민주주의 심화

혁신자치학교는 학생생활의 규칙들을 학생과 학부모, 교사가 함께 만들어가는 공동체 협약을 해오고 있다. 일반 학교의 학생들이 주어진 규칙들을 지키라고 강요받는 것과 다르게, 혁신자치학교의 학생들은 다양한 교육활동에 대해 재미를 느끼고 있으며 일상 속에서 본인들의 의견이 존중받는 경험을 자주 하고 있다. 매해 진행되는 공동체 생활협약 개정 과정에 참여하면서 교육 주체로서 자부심을 느끼며 성장하고 있다.

학교 민주주의를 심화시키기 위해서는 학교생활 규칙 외에 비민주주의적인 문화들이 있는지 더 세밀히 들여다보아야 한다. 권위주의적인 모습들, 구성원 간의 언어 표현, 학교공간의 배치와 위계, 눈에 잘 보이지 않는 비민주주의적 요소를 찾아서 논의하고 바꾸는 문화를 마련해야 한다. 학생자치의 안건들이 눈에 드러나는 불편함을 늘어놓는 것을 넘어서, 소외된 소수자들의 목소리, 인권 친화적인 관계 등 다양하고 깊은 논의가 학생들로부터 시작될 수 있어야 한다.

### 3) 교육과정과 더 촘촘히 연계한 학생자치

혁신자치학교는 스스로 고민하고 집단지성으로 도출한 자치 규칙에 대해서 더 효능감을 느낀다. 교과 연계 활동이나 민주시민 교육 주간 등 교육과정이 자치활동을 더 세밀하게 만든다. 학교생활 규칙을 넘어서, 수업, 학교 운영 등에 학생들의 목소리가 더 나오고 모이고 반영되는 경험이 필요하다. 예를 들어, OO중의 '학생과제평가위원회' 규정 신설이 있다. 아직 위원회의 구성이나 운영에 대한 세부 규정은 마련되지 않았지만, 교육과정과 더 촘촘히 연계한 학생자치의 가능성을 엿볼 수 있다. 나아가 수업의 주제와 방식, 시간, 일정, 자치활동과 연계, 시도에 대한 피드백 등이 학생들과 교사, 학교의 공동 논의로 행해질 수 있는 절차를 밝아보는 경험이 필요하다.

#### 4) 학교 밖 사회에 다가가는 자치문화

학교는 사회 속의 또 하나의 사회다. 학교는 학교 밖 사회와 분리되지 않지만 그간 학교는 학교와 학교 밖을 가르는 벽이 높았다. 이에 교육청은 혁신교육지구를 비롯해 마을교육공동체사업을 통해 학교와 마을이 만나는 시도를 정책적으로 지원해왔다. 코로나19 이후 학교와 마을 간 연계가 다소 어려움에 처해 있지만, 혁신자치학교는 마을결합형 수업, 마을결합형 교육과정 등을 적극적으로 추진하고 있다. 마을과 만나는 혁신자치학교는 수업의 주제와 프로그램으로 만나는 것을 넘어서서, 하나의 민주적 의사결정의 범위로 묶거나, 학생자치 활동을 통해 지역의 현안을 함께 주목하고 해결해가는 경험을 시도해볼 수 있다.

### 4. 행정혁신 측면

#### 가. 성과

##### 1) 교육활동을 촉진하는 조직구조 마련

교사는 수업·연구·상담 활동과 같은 가르치는 일에만 전념할 수 있도록 하는 교육활동 중심의 시스템을 구축하는 데 집중하였다. 예를 들어 기존의 조직을 학생 교육 중심을 위한 조직으로 조직구조를 개선하고 조직의 성격도 학습조직으로 규정함으로써 구성원 간 상호교류를 통해 학습과 업무가 원활하게 작동할 수 있는 체계를 마련하였다. 이를 토대로 모든 행정이 교육활동을 촉진해야 한다는 목적에 입각하여 운용되었으며, 공무원 등 교육지원 인력의 역할 확대도 전문성이 확보되어 행정업무 효율화를 꾀하였다.

#### 〈사례〉

- 기존의 행정지원부와 학년부 체제를 학년부, 교육지원팀, 학생지원팀의 3원 체제로 개편하여 교사들은 학년교육과정 운영과 학급생활교육에 몰두할 수 있도록 하였다. 교무조직을 학습조직의 성격으로 규정하여 업무회의와 교원학습공동체가 동시에 이루어질 수 있도록 하였다. (OO중)

##### 2) 행정업무 전담인력 추가 배치

혁신자치학교 지원 인력으로 행정업무 전담인력이 추가 배치되어 혁신자치학교 관련 업무를 지원하고 있다. 이로 인해 전체적인 업무가 경감되는 효과는 물론 교무실과 행정실의 업무 분담 갈등이 많이 완화되는 효과가 있다. 누군가의 업무를 줄여서 다른 누군가에게 주는 것은 갈등 요소가 될 수 있고 근본적인 해결이 되지 않는 경우가 많다. 물론 인력이 추가 배치되더라도 사업을 더 늘린다면 개인별 업무의 경감 효과가 감소하기 때문에 업무 총량에 대한 관리도 필요하다.

〈사례〉

- 혁신자치학교 지원 인력은 행정실에 자리를 배치하여 자치학교 업무에만 전념할 수 있어서 다른 행정직원의 업무 간소화에 큰 도움을 주고 있다. 행정직원들은 인력이 1명 더 늘어서 혁신학교 업무를 전담하게 되어 훨씬 일이 수월하다. (OO초)
- 추가 배치된 혁신자치실무사는 혁신학교 및 자치학교 예산 관리를 도맡고 있어 교사들이 교육활동에 더욱 전념할 수 있는 분위기가 조성되었고, 이에 실무사는 학생들의 성장을 위해 다양한 교육활동을 하고 있는 학교의 모습에 자부심을 느끼고 있었다. (OO중)

### 3) 관행 개선으로 학교 업무 간소화 노력

교육청은 기존 혁신학교에 비해 혁신자치학교에 자율성을 더 많이 부여하였으며, 특히 그동안 관행으로 해왔던 업무들에 대한 성찰과 검토를 요청하였다. 즉 최적의 교육활동을 지원하는 학교 행정의 관점에서 지침과 규제를 재해석하고, 관성적으로 운영되었던 학교 행정의 프로세스 재설계를 추구하였다.

실제 혁신자치학교는 학교의 업무 총량을 줄이기 위해 기존에 관행처럼 해오던 일이나 불필요한 행정 업무 등을 폐지하고 간소화를 위해 노력하였다. 예를 들어 각종 문서 및 장부 감축, 결재 간소화, 위임전결 규정 확대, 권한의 이양, 비슷한 성격의 각종 위원회 통폐합 등을 추진하였다.

〈사례〉

- 지역의 은행과 MOU를 체결하여 학급운영비 체크카드를 만들어 사용하였으며, 학급별로 1회 일괄기안하여 개산급으로 사용하는 방식으로 편의성을 높였다. 학교 공용 서버에 야외학습 등록대장을 마련하여 별도의 결재 없이 교감 확인을 거치도록 절차를 개선하여 학생 체험활동이 활발하게 운영되도록 하였다. 특근 매식비는 일괄 기안한 후 초과 근무자는 영수증만 제출하도록 하여 결재 관련 업무를 간소화 하였다. 각종 회의 시 따로 출력물을 만들지 않고 태블릿 pc나 빔프로젝트를 활용하여 인쇄 업무는 물론 종이 사용까지 줄일 수 있었다. (OO초)

### 4) 교원·행정직원·공무직원과의 소통과 존중 노력

학교 교육활동은 교원, 행정직원, 공무직원이 협력해야 원활하게 이루어질 수 있다는 믿음으로 교원 이외의 직원들까지 학교 내 의사결정 과정에 참여하는 기회를 넓혔다. 자연스러운 소통 기회와 소속감을 높이기 위해 교원학습공동체나 동아리 등을 함께 운영하고, 예산 사용에 있어서도 위화감이 발생되지 않도록 하는 데 신경을 썼다. 학교교육의 비전과 철학을 구성원 전체가 공유하는 노력을 통해 구성원들의 성장을 도모하였으며, 학생교육활동을 참관하며 학교교육에 대한 공감대를 넓혀 직원들 스스로 자신의 업무에 의미를 부여하며 일하는 분위기를 조성하였다.

**〈사례〉**

- 공무직과 행정실이 함께 하는 목공동아리 운영으로 자연스럽게 소통의 기회를 마련하고 결과물을 전시하며 구성원들의 소속감을 높였다. (OO초)
- 학기 초 교사뿐만 아니라 다양한 교직원들에게 학교가 추구하는 교육비전과 의미 등을 상세하게 설명하며 함께 교육활동에 동참할 것을 독려했다. 제안 수업을 교원뿐 아니라 직원들에게까지 열어 학교 및 학생에 대한 이해와 애정이 높아지는 효과를 얻었다. (OO중)

**나. 과제****1) 행정업무 총량을 줄이는 자체적인 노력 필요**

업무 총량이 줄지 않은 상태에서의 업무 이관이나 새로운 사업이 추가되는 경우 구성원 간의 반복적이고 소모적인 갈등이 발생하게 된다. 따라서 기본적으로 행정업무 총량을 줄이려는 노력이 필요하다. 이를 위해서는 무엇보다 학교장의 행정혁신 리더십이 필요하다. 관행적으로 해왔던 불필요한 행정업무를 개선하고 위임전결규정을 정비해야 하며 별도의 내부 기안을 가능한 생략하려는 노력이 필요하다. 교육자료 공유 시스템을 적극 활용하고, 각종 행사와 대회 등을 폐지하거나 축소하려는 노력도 필요하다. 비슷한 성격의 여러 위원회들을 통폐합하여 간소화하고, 업무 진행 매뉴얼을 작성하여 활용하는 방법 등도 도움이 된다.

**2) 구성원 간의 갈등 조정**

행정업무 총량을 줄이는 것이 중요하지만 현실적으로 쉽지 않은 부분이 존재한다. 아울러 업무 총량이 감소하더라도 학교의 모든 구성원들의 업무가 획기적으로 줄지 않는 한, 업무분장 과정에서 구성원 간 갈등이 발생할 수 있다. 또한 교원과 일반직, 교육공무직 등은 순환보직을 하기 때문에 구성원 간 이해나 합의도 오랫동안 유지되기 어려운 측면이 있다. 그런데 조직 내에서 갈등이 반드시 부정적인 것은 아니다. 다만 갈등이 발생했을 때 이를 묵인하거나 회피하지 않고 적극적으로 대처하는 것이 필요하다. 따라서 구성원들과 민주적으로 소통하며 합리적인 해결방안을 함께 찾아 나가는 학교 민주주의가 더욱 요청된다. 즉 구성원 간 갈등을 잘 관리하기 위해서는 민주적인 학교 운영을 통해 행정혁신을 지속적으로 추진하는 것이 중요하다.

**3) 행정직에 대한 존중과 학습지원**

행정실의 경우 학생 교육활동과는 거리가 있는 업무가 많기에 교육혁신의 주체로 느끼기 어려운 경우가 많다. 그러나 혁신교육을 일궈가기 위해서는 행정직원들의 지원 역시 반드시 필요하다. 교육활동이 잘 이뤄지려면 시설 관리, 예산 수립과 집행, 보수(봉급, 수당) 지급, 급식 제공 등 좀 더 쾌적한 학교 환경을 조성하는 것이 중요하기 때문이다. 따라서 행정직도 교사와 마찬가지로 존중받아야 할 존재라는 인식이 필요하다. 그리고 이들에게 학생 교육활동을 참관하는 기회를

주거나 학습공동체를 함께 운영하는 등의 학습지원은 혁신교육에 대한 이해와 공감의 기회가 되어 매우 소중하다.

#### 4) 학생 교육 중심의 업무 및 조직 재구조화

그동안 학교의 행정업무에 대한 논의 시 지나치게 효율성에 초점을 두거나, 구성원 간 업무 분장(예 - 교원과 일반직, 교원과 교육공무직 등)에 대해서 주로 언급된 경향이 있었다. 혁신자치학교는 지난 4년간의 경험을 바탕으로 행정 업무를 효율적으로 처리하기 위한 조직이 아닌 학생 교육을 잘하기 위한 업무 재구조화 및 최적의 조직 만들기 노력을 계속해야 한다. 아울러 다른 학교에서도 업무 및 조직 재구조화를 추진할 때 이해관계보다는 학생 교육에 민감하게 반응하는 것이 무엇보다 중요하다.

### III 혁신자치학교의 성과에 관한 종합적 분석

여기서는 앞서 살펴본 혁신자치학교의 영역별 성과를 종합하여 학교 자치 6대 원리에 근거하여 재분석한 것이다. 김미숙 외(2020; 2021)의 2년차와 3년차 보고서에서는 6대 원리에 따라 정리하였다. 이에 본 글에서도 혁신자치학교의 성장을 살펴보기 위해서 1년차부터 3년차까지의 변화 과정과 결과를 종합하였다. 6대 원리는 분권화, 민주성, 자율성, 전문성, 공동체성, 책무성 등이다. 학교 자치의 원리에 따라 분류하여 서술하였지만, 이 원리들은 유기적으로 관련되며 다소 중복되는 부분도 존재한다.

이처럼 학교 자치의 6대 원리에 따라 살펴보는 이유는 혁신자치학교의 성과를 바탕으로 다른 학교에서도 적용이 가능한 학교 자치 실현을 위한 핵심적인 요소를 도출하는 데 도움이 될 수 있기 때문이다.

#### 1. 분권화

분권화와 관련하여서 이 연구는 교육부나 교육청으로부터 단위학교로 의사결정 권한(교육과정, 행정 등)이 어떻게 이관되고 있는지, 학교 내부에서 의사결정 권한이 주체들에게 어떻게 이관되고 공유되고 있는가를 알아보았다.

학교 내의 분권화는 활발하다. 대표적인 것은 학년부제, 권한위임, 학년 교원학습공동체이다. 코로나19가 비록 방역 때문에 중앙의 통제가 강력했지만 원격수업의 형태나 플랫폼을 결정할 때에는 학년 수준에서 교사들의 자율성과 전문성이 발휘되었다. 위기 상황을 돌파해가는 과정에서

크고 작은 단위에서 협의가 일상적으로 이루어졌고, 학교당국은 학년이나 교과 단위의 협의와 결정을 존중하였다. 물론 학교에 따라서는 학년의 의견을 들어 학교 전체의 플랫폼을 결정한 학교도 있지만, 아직 어떤 것이 더 훌륭한 것인지 판단하기 힘든 상황에서 학년 나름대로의 결정을 존중하고 시행해보는 것이 더 낫다라고 생각한 것이다. 이런 과정에서 교장은 자연스럽게 각 단위에게 의사결정을 위임하고 분권적 리더십을 발휘한 것이다.

교육부의 법령이나 제도 정비 및 권한 이양 노력에도 불구하고 학교현장의 체감도가 낮고, 서울시 교육청의 학교업무정상화 사업에 의한 정책정비, 목적사업일괄안내제 등에도 불구하고, 학교자율성에 대한 인식이 높지 않은 것으로 나타났다. 교직원의 학교 일상과 직접 관련된 교육과정, 회계법, 감사, 인사, 공문 등과 관련한 법과 규정이 크게 변하지 않았기 때문에 개별학교가 학교운영에서 재량권을 행사하는데 제약이 큰 것으로 보인다.

## 2. 민주성

민주성과 관련해서는 학교 내에서 구성원들이 자신의 의견이나 경험을 언어화하는 방식과 기회가 공정한가, 얼마나 학교 내 주체들 간에 그리고 주체 내에서 의사소통이 활발한가를 살펴보았다.

학생과 학부모는 3주체가 학생 성장을 위한 주요 사안에 대해서 민주적으로 운영된다고 생각한다. 혁신자치학교를 포함한 혁신학교는 민주적 협의 문화가 위기에 더욱 효과를 발휘하고 있다고 평가한다. 혁신자치학교들은 혁신학교 철학을 잘 구현하고 있는 학교로서 민주적인 의사결정 문화가 대체로 잘 정립되었다. 특히 혁신자치학교는 교육계획의 수립과 실행, 평가, 환류가 중층적인 각종 협의회 즉 학년협의회, 교원학습공동체, 교무회의, 부장회의 등을 통해서 숙의됨으로써 특정 집단이나 개인이 큰 영향력을 발휘하거나 결정하기 어려운 구조로 운영되고 있었다.

학교 운영과정에서 구성원들 간에 상호 존중하고 적극적으로 소통하면서 의사결정을 한다. 대부분 혁신자치학교는 효율적인 회의가 될 수 있도록 회의규정, 학년회의 활성화, 편안한 회의 분위기를 위해 노력하고 있다. 혁신자치학교의 공론장은 교사의 참여 활성화로 시작되었으나, 간담회, 협의회 등의 형태로 점차 학생과 학부모의 참여가 확대되고 있다.

## 3. 자율성

자율성과 관련해서는 혁신자치학교가 교육과정, 행정, 재정, 인사 등에서 교육주체들이 어떻게 스스로 결정하고 있는가, 그리고 학생과 교원 그리고 학부모들이 자치공동체 활동을 어떻게 하고 있는가를 조사하였다.

3차 연도 설문조사에서 ‘학교구성원들의 노력으로 자율적인 운영을 하고 있는가.’라는 질문에 대하여 평균 4.5 내외로 2019년(1년차)보다 더 증가한 것으로 나타났다. 이는 혁신자치학교로

지정되는 과정에서 그리고 지정 이후, 그간의 혁신학교 운영이 어떤 의미와 한계가 있으며, 혁신학교와 혁신자치학교의 차이가 무엇인지, 그리고 혁신자치학교로서 교육활동의 중점을 어디에 둘 것인가를 놓고 치열하게 협의한 과정을 거친 것이 중요한 토대가 되었다.

이처럼 혁신자치학교는 자율성에 걸림돌이 되는 것도 계속 찾아내었다. 외부로부터 학교 자치를 제한하는 문제(예-교육과정, 인사, 행정 등)를 제기하면서 내부의 행정과 교육행위를 학교 자치 관점에서 성찰하고 실천적 대안을 모색해갔다. 혁신자치학교는 기존의 규정과 절차를 교육의 중심으로 두고 새롭게 해석할 수 있다고 생각하였다. 예를 들면, 행정업무 간소화와 관련하여 교무업무시스템의 기안과 에듀파인에 계획서를 이중으로 올리던 관행을 없앴다.

특히 혁신자치학교에서 리더(leader) 역할을 하는 교사들은 적극적 행위자로서 학교 내에서 학생, 학부모, 교사들이 교육주체로서 활동하고 있는지 등을 성찰하고 동료들과 대안을 모색해갔다. 예를 들면, 코로나19 때문에 원격교육이 진행되었을 때, 교육부의 원격 대응 지침보다 먼저 준비하고 빨리 실행해나갔다.

그리고 일부 학교에서는 3주체(교사, 학생, 학부모) 협의회가 조직되고 실질적으로 운영되었는데, 이는 교육 주체로서 학생과 학부모의 역량을 강화하기 위하여 퍼실리테이션 교육, 학교교육에 대한 설명과 참여 독려, 학생과 학부모의 동아리 활동 지원, 학급자치를 위한 학교 일과 시간 확보, 학생회와의 연계 강화 등이 이루어졌기 때문으로 보인다.

#### 4. 전문성

혁신자치학교의 전문성은 교사들의 교원학습공동체를 중심으로 살펴보았다. 참여학교들은 혁신학교를 운영하면서부터 교원학습공동체를 잘 구축해왔다. 특히 코로나 위기 상황에서도 교원학습공동체의 활동은 적극적으로 이루어진 것으로 나타났다.

대부분 혁신자치학교에서 교원학습공동체는 자발성에 기초해서 활발하게 활동하고 있다. 수업공개와 연구협의 형태의 전문성 함양은 중요하지만 수업공개에 부담을 갖는 교사들이 있는 것도 사실이다. 자발성에 기초하기 때문에 의무감이나 사명감을 강조해서는 안 된다. 교원학습공동체는 전문성 향상에 도움이 되어야 하며 참여와 실천이 너무 부담되지 않도록 하고, 동료교사들의 따뜻한 지원과 배려가 필요하다. 교원학습공동체는 ‘교사들이 참여하는 것에 부담을 갖거나 모르는 것이 있을 때 동료에게 무시나 거절당하지 않는다.’라는 심리적으로 안전한 공간으로서의 기능을 하고 있다. 교생실습생들까지 미래의 교사 인력이라 생각하고 이들에게 의미있는 교육경험을 제공하려고 노력하고, 성장을 경험하게 한다. 코로나 위기에서도 교원학습공동체가 더욱 적극적으로 활동하였다.

교육활동의 자율성은 20%의 (교육과정) 학교자율편성권도 의미있지만 주어진 자율권을 어떻게 잘 구현하는가도 중요하다. 이는 학교의 교원학습공동체에서 교과와 학년을 넘나드는 긴밀한 소통과 협력을 토대로 이루어진다.

## 5. 공동체성

공동체성에 대해서, 이 연구는 혁신자치학교가 집단 간에 그리고 집단 내에서 서로 다른 가치와 행위 등을 어떻게 이해하고 타협하고, 어떻게 구성원들 간에 상호 협력과 신뢰를 쌓아가는가를 조사하였다.

혁신자치학교 구성원들 간에 상당한 수준의 협력과 신뢰가 나타났다. 이미 혁신학교를 시작하면서 축적되어온 것이다. 갈등이 없지는 않지만 학생교육을 위한 교원들의 헌신적인 실천에 대한 공감대가 형성되어 있고, 다양한 의사소통 통로가 있어서 갈등을 조율하고 해결한다. 새로운 전입교사들에게 학교 비전과 주요내용을 안내하고 참여할 수 있도록 지원하고, 교직원들이 함께 참여할 수 있는 기회를 자주 가짐으로써 갈등을 최소화한다. 학력관 때문에 생기는 학부모와의 갈등은 학교운영 철학과 학년별 교육과정을 충분히 설명하면서 이해를 구하거나 학부모의 의견을 반영하면서 완화해나간다.

## 6. 책무성

이 연구에서 책무성의 개념은 다음과 같다. 첫째, 학교교육에 대한 책임은 단위학교와 교사만의 책임이 아니라 국가, 지자체, 학부모, 학생 등과 공유하는 것이다. 둘째, 학교의 책무성은 학생의 인지적, 정의적, 사회적 성취를 모두 포함한다. 셋째, 학교의 책무성은 교육 성취와 교육 조건 그리고 교육과정에 대한 책임을 포함한다.

혁신자치학교들은 교육의 책무성을 높이기 위해서 수시로 학생교육에 대하여 교사들 간에 공식 비공식적으로 협의하였으며, 자체평가를 정례화하였다. 자체평가와 연구진의 연구결과를 토대로 각 학교가 해야 할 것을 협의하고 다음해 학교운영에 적극적으로 반영하고 있다.

또한 혁신자치학교들은 지정되기 전에도 학생들과 지역의 특성을 반영한 교육이 될 수 있도록 삶과 배움이 연계되는 교육을 실천해왔다. 교사들의 노력은 일회적인 수업이나 행사가 아니라 교육과정에 포함하여 책임성을 높였다. 지원이 필요한 학생들을 위해 통합교육지원팀(다중지원팀, 한 아이를 위한 원탁회의, 안테나 모임 등)을 구성하여 학교 예산을 많이 배정하는 등 모든 학생을 위한 교육을 실천하고 있다. 이처럼 교육복지체제에서 가장 문제가 되었던 중복지원으로 인한 비효율성을 혁신자치학교는 학생지원에 대한 공감대 형성, 부서 간의 의사소통과 협력을 통해서 학교 내 복지사업들의 재구조화를 통해서 해결해갔다. 또한 기초학력 강사를 추가 확보하는 등 기초학력을 위한 노력도 열심히 하고 있다.

혁신자치학교 학생들은 정규교육과정의 교과수업과 주제통합수업을 통해서, 학급회의 활성화와 학생회의 연계를 통해서, 그리고 협동조합 등 다양한 자치활동과 지역민과의 연계를 통해서 학교와 지역사회를 변화시켜가는 자율적이며 협력적인 민주시민으로서 성장해갔다. 만약 아동의 자기 결정과 참여를 중시하는 바탕 위에서 아동에 대한 보호를 의미하는 아동인권이라면, 혁신자치학교는 다양한 활동을 스스로 선택하고 참여하는 기회가 많으므로 아동인권에도 기여하고 있다고 볼 수 있다.

이러한 노력의 결과 모든 학교급에서 2021년(3차년도)에 학생의 역량(자기관리역량, 창의적 사고역량, 정보처리역량, 공동체역량, 의사소통역량)이 2020년에 비해 높아졌다. 특히 자기관리역량은 모든 학교급에서 2019년보다 향상되었다. 특히 주목할 성과는 학생의 핵심역량과 학업적 효능감의 분석에서 학생 특성 변수만 투입했을 때, 가정의 경제적 지원 또는 정서적 지원이 다른 많은 연구처럼 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 혁신자치학교의 교육활동 관련 변수를 투입한 후, 가정의 경제적 지원이나 정서적 지원은 일관되게 유의하지 않은 것으로 나타났다는 점이다. 이는 혁신자치학교의 교육활동 관련 변수의 영향력이 큰 것을 의미하며, 다시 말해 혁신자치학교는 학생들의 사회경제적 변인에 의한 격차 해소에 기여하였다.

#### IV 결론 및 제언

본 글에서는 학교 자치의 방향 모색을 위해서, 2019년부터 4년 동안 운영되었던 정책연구학교인 혁신자치학교의 성과를 종합하였다. 이를 위해 사업 시행 초기부터 3년간 동시에 추진된 정책연구(‘혁신자치학교 성과분석(1~3년차) 연구’)를 중심으로 검토하여, 영역별 성과와 과제를 정리하고 학교 자치 6대 원리에 따라 성과를 종합적으로 분석하였다.

먼저 혁신자치학교의 영역별 성과를 살펴보면 다음과 같다.

학교 운영 측면에서는 혁신자치 학교의 비전 형성, 토론이 있는 회의 문화, 교육 활동을 지원하는 체제 구축, 교사의 자발성을 통한 학교 내부의 자치 역량 강화, 민주적인 의사소통 구조, 코로나 위기 대응을 통한 학습과 돌봄 지원 등의 성과가 있었다. 교육과정·수업 측면에서는 학생중심 교육과정 및 수업운영, 교원학습공동체와 교사 성장을 위한 지원, 기초학력 책임지도, 학부모 교육과정 설명회 운영, 생태전환 교육과정 또는 마을연계(결합)형 교육과정 운영 등의 성과가 있었다. 공동체 문화·학생자치 측면에서는 구성원 모두가 학교의 주인이라는 인식, 학생자치가 이끄는 공동체 생활협약, 학급자치 활성화를 통한 직접민주주의 실현, 학년다모임과 전교학생회의를 통한 상향식 대의민주주의 실현, 민주적 효능감을 높이는 경험, 학교운영의 주체로서 학부모 참여 증대 등의 성과가 있었다. 행정혁신 측면에서는 교육활동을 촉진하는 조직구조 마련, 행정업무 전담인력 추가 배치, 관행 개선으로 학교 업무 간소화, 교원·행정직원·공무직원과의 소통과 존중 노력 등의 성과가 있었다.

다음으로 혁신자치학교의 영역별 과제를 살펴보면 다음과 같다. 학교 운영 측면에서는 학교 외부로부터의 자치권 제약, 다양성을 확대하는 의사결정 구조 필요, 공식적 네트워크와 학교 연계 필요, 인사 제도의 보완 등의 과제가 있었다. 교육과정·수업 측면에서는 교육과정·수업 혁신의 어려움, 교육과정의 지향점에 관한 사회적 합의 필요, 학생과 학부모의 교육과정 수립 과정에 대한 참여 문제 등의 과제가 있었다. 공동체 문화·학생자치 측면에서는 학생자치의 충분한 시간과 공간 마련 지속 필요, 학교 안의 민주주의 심화, 교육과정과 더 촘촘히 연계한 학생자치, 학교 밖 사회에

다가가는 자치문화 등의 과제가 있었다. 행정혁신 측면에서는 행정업무 총량을 줄이는 자체적인 노력 필요, 행정직에 대한 존중과 학습지원 필요, 학생 교육 중심의 업무 및 조직 재구조화 필요 등의 과제가 있었다.

위와 같이 그동안 혁신자치학교를 운영하면서 영역별로 다양한 성과와 과제가 나타났다.

4개 영역으로 구분해서 논의했지만, 실제 단위학교를 대상으로 살펴보면 개별 성과들은 서로 관련되고 영향을 미치는 것이다. 예를 들어 학교 운영 측면에서 제시한 ‘코로나 위기 대응을 통한 학습 지원’은 교육과정·수업 측면에서 제시한 ‘기초학력 책임지도’와 관련되고, 학교 운영 측면에서 제시한 ‘민주적인 의사소통 구조’는 행정혁신 측면에서 제시한 ‘교원·행정직원·공무직원과의 소통과 존중 노력’과 연결될 수 있다.

아울러 혁신자치학교의 다수 학교에서 공통적으로 나타나는 성과도 있지만, 특정 학교에서만 나타나는 성과도 있었다. 위에서 정리한 대부분의 성과와 과제는 공통적인 부분이 많지만, 교육과정·수업 측면에서 ‘기타 주목할 만한 사례’로 제시했던 부분과 행정혁신 측면의 성과 부분은 개별학교의 특징적인 것이라고 할 수 있다. 물론 이러한 결과는 혁신자치학교가 정책사업으로 추진되어 공통된 지향점을 갖고 있었지만, 자율성에 따라 차이가 발생한 것이라는 점에서 의의가 있다.

그리고 성과와 과제를 자세히 살펴보면 성과와 과제가 대부분 서로 연결되는 것을 알 수 있다. 예를 들어 학교 운영 측면에서 제시한 ‘민주적인 의사소통 구조’와 ‘다양성을 확대하는 의사결정 구조 필요’가 있고, 또한 행정혁신 측면에서 제시한 ‘관행 개선으로 학교 업무 간소화’와 ‘행정업무 총량을 줄이는 자체적인 노력 필요’가 있다. 이는 혁신자치학교를 운영하면서 의사소통 구조와 업무 부분에 있어 개선된 부분이 있지만, 아직 다소 부족한 부분도 존재한다는 것을 의미한다. 따라서 혁신자치학교가 아닌 다른 학교에서 학교 자치를 활성화하기 위해서는 성과와 과제를 함께 고려할 필요가 있음을 시사한다.

다음으로, 본 글에서는 학교 자치의 방향 모색을 위해 앞서 제3장에서 논의한 학교 자치 6대 원리에 따라 정리된 혁신자치학교의 종합적 성과분석을 바탕으로 핵심적인 내용을 중심으로 재구성함으로써 학교 자치 일반화를 위한 모델을 제안하고자 한다. 기본원리별 2개의 핵심 요소를 제시하고 주요 내용을 정리하였다. 핵심 요소 추출 시 학교 자치와 관련된 학교 외부의 구조나 제도적 조건도 중요한 요인이 될 수 있지만, 여기서는 제외하였다. 본 글에서는 학교가 주어진 조건이나 환경 내에서 자체적인 노력과 변화를 통해 학교 자치를 실현할 수 있는 부분에 초점을 두었다.<sup>10)</sup>

아래 <표 2>를 보면 학교 자치의 기본원리를 6개로 구분했지만, 이 기본원리들은 상호 관련되고 영향을 줄 수 있는 것이다. 전술한 분권화와 민주성이 학교 자치에서 하드웨어적 성격을 갖는다면,

10) 예컨대 김미숙 외(2021)의 연구에서는 분권화의 개념 또는 범위에 대해 ‘교육부나 교육청으로부터 단위학교로 의사결정 권한(교육과정, 행정 등)이 어떻게 이관되고 있는지’도 포함했으나, 본 글의 핵심 요소로 고려하지 않았음을 밝힌다. 다만 교육부나 교육청에서 학교 자치를 위해 해야 할 역할이나 과제에 대해서는 후술하는 정책적 제언 부분에서 논의하였다.

자율성과 전문성은 상대적으로 소프트웨어적 성격을 갖는다고 볼 수 있다. 즉 분권화와 민주성은 학교 내 조직 구조나 문화, 운영 방식 등과 관련된 중요한 요소이고, 자율성과 전문성은 학교 자치의 내용이나 수준 등과 관련된 중요한 요소라고 본다. 예컨대 학교 간에 분권화와 민주성 수준이 동일하더라도, 자율성과 전문성에 따라 개별학교의 실질적 내용과 수준은 달라질 수 있다.

또한, 기본원리별 핵심 요소도 2개로 분리해서 제시했지만, 기본원리 내에서는 매우 밀접하게 관련되고 다른 기본원리에도 영향을 줄 수 있다. 따라서 어떤 특정 기본원리가 가장 중요하다고 말하기는 쉽지 않다. 그렇지만, 본 연구진은 ‘공동체성’을 단위학교에서 학교 자치 실현을 위해서 가장 우선적으로 고려해야 할 가치라고 보았다. 왜냐하면, 공동체성은 다른 5개의 기본원리에 모두 영향을 줄 수 있기 때문이다. 즉 학교의 기본 철학과 방향에 대한 공유와 공감의 부족할 경우 구성원들은 언제든지 이탈할 가능성이 높기 때문이다. 이에 6대 원리 중 공동체성부터 제시하고자 한다.

〈표 2〉 학교 자치 기본원리별 핵심 요소와 주요 내용

기본원리	핵심 요소	주요 내용
공동체성	철학(비전) 공유, 이해	학교 비전과 주요 내용에 대한 안내, 토론을 통한 성찰
	구성원 간 신뢰, 협력	지속적 공유 및 공감을 통한 적극적 갈등 조정
분권화	학교장 분권적 리더십	학교장 권한위임, 교직원 회의의 실질적 의결 기능
	분권화된 조직구조	학년부제 등 학교 내 권한을 분산
민주성	민주적 협의 문화	구성원(특히, 교사) 간 상호 존중 및 적극적인 의사소통
	학생, 학부모 참여 확대	공식적·비공식적 모임을 통한 다양한 공론장 마련
자율성	외부 제약 조건 성찰	자율성을 제약하는 학교 외부 조건을 탐색, 비판적 성찰
	자치공동체 활동	3주체(교사, 학생, 학부모) 협의회의 실질적 운영
전문성	교원학습공동체	수업·평가 관련 전문성 함양을 위한 공동연구 실천
	자율 교육과정 운영	교육과정 재구성에 대한 이해, 실행, 환류
책무성	자체평가 내실화	자체평가 정례적 실시, 결과 피드백 및 추후 계획 반영
	통합지원체계 구축	교내 기초학력, 심리정서, 교육복지 재구조화 통한 중복 방지

첫째, 공동체성을 실현하기 위해서는 '철학(비전) 공유, 이해'와 '구성원 간 신뢰, 협력'이 필요하다. 보다 구체적으로 학교 비전과 주요 내용에 대한 안내와 토론을 통한 성찰이 중요하다. 이처럼 학교의 방향과 목적 등에 대해 논의를 하더라도 구성원들 간에 갈등이 발생할 수밖에 없다. 그러나 갈등을 부정적으로 인식하고 회피하거나 차단하는 것은 바람직하지 않다. 오히려 지속적 공유 및 공감을 통해 적극적으로 갈등을 조정하려는 노력이 필요하다.

둘째, 분권화를 실현하기 위해서는 '학교장의 분권적 리더십'과 '분권화 조직구조'가 필요하다. 학교장의 분권적 리더십과 분권화 조직구조를 분리해서 제시했지만 상호 밀접하게 관련되어 있다. 학교장이 학교를 총괄하는 책임이 있지만 교내 다양한 조직과 기구에 권한을 이양하는 것이 필요하다. 이를 통해 교직원 회의가 단순히 형식적 협의기구가 아니라, 실질적인 의결기구로서

기능하고 학년부제 등 다양한 기구가 활발하게 작동한다면 교사들의 자율성뿐만 아니라 책임성도 증가할 수 있을 것이다.

셋째, 민주성을 실현하기 위해서는 '민주적 협의 문화'와 '학생, 학부모 참여 확대'가 필요하다. 회의에서 결정권자(또는 관리자)가 어떻게 소통하는지도 중요하지만, 참여 구성원들이 상호 간에 의견을 얼마나 존중하는지가 회의 문화나 분위기에 큰 영향을 미칠 수 있다. 즉 학교 구성원들이 자유롭게 소통할 수 있는 분위기와 기회를 끊임없이 모색하는 것이 중요하다. 보다 구체적으로 구성원(특히, 교사) 간에 상호 존중하고 의사소통에 적극적으로 참여하는 것이 중요하고, 학생과 학부모의 참여를 확대하기 위해 공식적·비공식적 모임을 통한 다양한 공론장을 마련하는 것도 필요하다.

넷째, 자율성을 실현하기 위해서는 '외부 제약 조건 성찰', '자치공동체 활동'이 필요하다. 그동안 학교의 자율성을 제약하는 학교 외부의 많은 조건을 탐색하고 비판적으로 성찰하는 과정에서 무엇을 자율적으로 할 수 있을지, 어떻게 자율성을 발현할 수 있을 것인지를 논의하는 것이 중요하다. 이러한 과정을 거쳐야 외부로부터 주어지는 자율성에만 집착하지 않을 수 있다. 자율성 실현에 있어 중요한 부분이 교사, 학생, 학부모 등 학교 구성원들이 주체성 또는 행위자성과 권한을 갖고 공동체에 참여하는 것이다. 이러한 자치공동체 활동을 활성화하기 위해서는 3주체 협의회를 실질적으로 운영하는 것이 필요하다.

다섯째, 전문성을 제고하기 위해서는 '교원학습공동체 내실화'와 '자율 교육과정 운영'이 필요하다. 학교 자치의 궁극적 목적이 학생의 성장을 위한 교육에 있다면, 결국 교사의 전문성을 향상시키는 것은 매우 중요한 요소이다. 이를 위해 교원학습공동체가 실제 수업·평가 관련 교사들의 공동연구 모임으로 운영되는 것이 필요하다. 아울러 교육과정 재구성에 대한 이해·실행·환류 시스템을 구축하여 자율 교육과정을 운영하는 것도 필요하다.

여섯째, 책무성을 실현하기 위해서는 '자체평가 내실화'와 '통합지원체계 구축'이 필요하다. 이를 위해 자체평가를 정례적으로 실시하여 결과를 피드백하고 추후 계획에 반영하려는 노력이 필요하다. 아울러, 학교 내 통합지원체계를 구축하여 교내 기초학력, 심리정서, 교육복지 재구조화를 통한 중복을 방지하여 효율성을 제고하는 것이 중요하다.

학교 자치의 실현을 위해서는 모든 학교에서 기본원리별 핵심 요소를 이해·공감하고, 이를 이행할 수 있는 체제를 구축하는 것이 필요하다. 서울시교육청은 학교혁신 일반화 정책으로서 2017년에 학교자율운영체제 구축 추진을 선언하고(손동빈 외, 2018), 현재까지 정책적으로 추진하면서 정책연구(신혜진 외, 2018; 주정훈 외, 2019; 변기용 외, 2021)를 통해 정책을 지속적으로 개선하려는 노력을 기울이고 있다. 따라서 김미숙 외(2019; 2020; 2021)에서 나타난 혁신자치학교의 성과와 과제는 단위학교 차원뿐만 아니라, 교육청 차원에서도 학교자율운영체제 정책 개선에 참고할 필요가 있다. 혁신자치학교 사업은 도입 시 교육청과 단위학교 간 관계 및 역할에 관한 내용도 중점적으로 고려되었기 때문이다. 그런 의미에서 교육청은 혁신자치학교의 과제 중 주로 학교 외부에 원인이 있는 것에 대해 주목해서 살펴볼 필요가 있다.

혁신자치학교의 자치를 학교 내부로 제한하는 것은 매우 한계가 많다. 특히 자율성이 많았던 해외학교와 한국학교를 비교할 때 국내의 학교가 교육청 등 상부기관의 지나친 관리와 통제 하에 있다. 수직적인 관리와 통제가 여전히 강력해서 자치학교라고 하기에는 문제가 많다. 혁신자치학교에 대해 과감하게 자치권을 부여해 자치학교의 표본이 될 수 있도록 실험할 필요가 있다. 경로의존성에 의해 매년 반복되는 업무 관행과 풀리지 않는 문제점들에 대해 교육청 담당 장학사들이 전문성을 쌓고, 이를 바탕으로 문제를 풀어가며, 현장을 이해하고 지원할 필요가 높다. 관리와 통제를 특징으로 하는 관료주의로부터 학교를 자유롭게 하여 학교에 자율성을 부여하거나 자치권을 설정해 줄 필요가 있다. (OO교 교장)

김미숙 외(2021)의 연구에서는 교육부나 교육청에서 학교 자치 실현을 위해 지원해야 할 많은 과제를 제시하였다. 이러한 과제들은 혁신자치학교의 의견을 수렴한 부분이 적지 않을 것이다. 다만 본 글에서는 많은 과제 중에서 중요도와 시급성을 고려하여 몇 가지 과제를 선별하여 아래와 같이 제시하고자 한다.

교육청은 ① 행정업무 총량의 일괄 감축하여 불필요한 행정업무를 감축하는 구체적인 방안 마련, ② 목적사업과 공모사업을 최소로 하고 학교기본운영비를 제대로 지급하여 개별학교가 각자 여건에 맞게 효율적으로 운영할 수 있도록 함, ③ 부서 간 활발한 소통을 통해 비슷한 성격의 사업을 통폐합, ④ 적극행정 면책 보장으로 교육활동을 지원하는 유연한 행정업무 보장, ⑤ 학교 간 소통과 교육내용을 교류하는 공식적 네트워크 마련, ⑥ 업무를 조정하고 실질적으로 줄일 수 있도록 학교 자치의 권한을 주는 제도(법령, 지침, 규정, 인사 등) 개선 등의 과제를 검토하고 방안을 모색하는 것이 필요하다.

마지막으로, 위와 같이 학교 외부로부터 발생하는 한계나 과제가 여전히 존재하지만, 학교 자치 실현을 위해서는 혁신자치학교의 경험에서 살펴보았듯이 학교 내 주체들이 주어진 권한과 책임 안에서 자율적으로 운영하려는 노력이 중요하다. 이를 위해서는 무엇보다 개별학교에서 학교 자치의 기본적인 방향이나 요소를 명확하게 설정하고, 자체평가를 내실화하여 어떤 부분에 있어서 부족한 점이 있는지 진단하고 성찰하는 것이 필요할 것이다.

## 참고문헌



- 김미숙 외(2019). 혁신자치학교 성과분석 연구. 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 김미숙 외(2020). 혁신자치학교 2년차 성과분석 연구. 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 김미숙 외(2021). 혁신자치학교 3년차 성과분석 연구. 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 김성천. (2011). 혁신학교란 무엇인가. 서울: 맘에드림.
- 김성천 외(2021). 교육자치 30년의 성과분석과 과제 연구. 서울특별시교육청-한국교원대학교 산학협력단.
- 김용 외(2017). 학교자율운영체제 모델링을 위한 혁신학교 교사, 학생, 학부모 자치사례 연구. 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 박삼철 외(2019). 서울형혁신학교 운영평가 및 발전방안 연구. 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 박상현, 정영모(2022). 서울형혁신학교의 성과분석과 발전 방향. 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 변기용 외(2021). 학교자율운영체제 지원을 위한 정책사업 관리 방안 연구. 서울특별시교육청
- 서울특별시교육청(2018). 혁신미래자치학교 운영 추진 계획
- 서울특별시교육청(2019). 2019 혁신미래자치학교 운영 기본 계획(안)
- 손동빈 외(2018). 혁신미래학교의 토대로서 학교자치 실현을 위한 정책방안 연구. 서울특별시교육청 교육연구정보원
- 신혜진 외(2018). 학교자율운영체제 실현을 위한 교육행정혁신 국외사례 연구- 스웨덴, 핀란드를 중심으로. 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 정혜진, 조영하(2020). 서울형 혁신학교에서 민주적 학교운영에 의한 혁신은 실현되고 있는가: A중학교 교사들의 경험에 관한 질적사례연구. 교육행정학연구, 38(1), 79-108.
- 주정훈 외(2019). 학교자율운영체제 구축을 위한 한국-핀란드 단위학교 행정체제 비교연구. 서울특별시 교육청교육연구정보원.
- 피터 센계(2014). 학습하는 조직: 오래도록 살아남는 기업에는 어떤 특징이 있는가(강해정 역). 에이지21.
- 홍제남 외(2017). 서울형 혁신학교 선행 연구물 분석. 서울특별시교육청.