

충북 혁신학교 성과에 대한 질적 분석*

이은주¹, 염은열², 김남균³, 이선경⁴

《요약》

이 연구는 충북혁신학교인 ‘행복씨앗학교’ 운영 성과를 분석한 연구이다. 연구대상은 2016년부터 2019년까지 충청북도교육청에 의해 행복씨앗학교로 지정된 유·초·중·고등학교 40개 학교이다. 연구 자료는 행복씨앗학교 중간·종합평가 결과보고서와 중간·종합평가를 위해 수집된 문헌, 면담, 관찰 자료를 포함하였다. 방대한 수집 자료를 체계적이고 효율적으로 분석하기 위하여 평가루브릭을 개발하여 적용하였다. 평가루브릭은 4개의 기호와 행복씨앗학교 평가를 위해 적용된 평가지표로 이루어져 있다. 평가루브릭을 적용하여 개별 학교를 평가하고 개별학교의 평가를 종합하여 충북혁신학교의 성과를 전체적으로 분석하였다. 분석 결과 다음과 같은 성과를 확인할 수 있었다. 첫째, 행복씨앗학교에서는 민주적인 의사소통 문화를 정착시키면서 민주적 학교운영이 이루어지고 있었다. 둘째, 행복씨앗학교에서는 학생 개개인의 다양한 가능성을 지원함으로써 학생들의 성장이 촉진되고 있었다. 셋째 행복씨앗학교에서는 학교교육과정에 ‘지역’을 포함하고, 이를 학생 개인의 ‘삶’과 연계시키기 위하여 다양한 시도를 하고 있었다. 마지막으로 행복씨앗학교에서는 학생 참여형 수업을 포함하여 교수학습의 다양한 모델들을 실험하고 있음을 발견할 수 있었다. 이 연구의 결과는 추후 혁신학교와 미래학교의 운영에 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

주제어 : 혁신학교, 성과, 질적 분석, 행복씨앗학교

* 이 논문은 2019학년도 “행복씨앗학교 질적 심화를 위한 충북혁신미래학교 모델 개발 연구”의 일부분을 수정·보완한 것임.

1. 청주교육대학교 교수, spedlee@cje.ac.kr(주저자)
2. 청주교육대학교 교수, bsalt@cje.ac.kr(교신저자)
3. 청주교육대학교 교수, ngkim@cje.ac.kr(공동저자)
4. 청주교육대학교 교수, sklee@cje.ac.kr(공동저자)

I. 서론

혁신학교는 2009년 경기도 13개 학교로 시작하였다. 2011년 서울(서울형 혁신학교), 광주(빛고을 혁신학교), 강원(행복더하기 학교), 전남(무지개 학교) 교육청이 동참하였고, 이후 17개 전국 시·도 교육청으로 확산되어, 오늘에 이르고 있다. 2020년 자료에 따르면, 우리나라 전체 초·중·고의 14.5%, 총 1689개 학교가 혁신학교로 운영되고 있다(한국교육과정평가원, 2020). 충북은 2015년부터 ‘행복씨앗학교’라는 이름으로 혁신학교를 운영하기 시작, 2021년 6월 현재 60개의 행복씨앗학교와 5개의 미래자치학교를 운영하고 있다. 이러한 혁신학교의 운영과 확산은 사회적 관심의 반영이기도 하고 공교육 개혁에 대한 요구의 집합이라고 할 수 있다. 덧붙여 빠른 속도로 자리를 잡은 혁신학교 정책의 특징은 무엇보다 그간의 정부 위주의 정책과는 달리 시·도 교육청 단위로 시행되고 있는 점과 교육 주체들의 자발적 참여에 바탕을 두고 있다는 점이다.

각 시도 교육청이 혁신학교를 추진한 배경은 백병부 외(2015)를 참고할 수 있다. 그 연구에 따르면 혁신학교 추진 및 확산 배경에는 첫째, 시대적 변화에 부응하는 새로운 학교가 필요하다는 인식, 둘째, 공교육의 새로운 모델 혹은 표준이 필요하다는 인식, 셋째, 지역적 특성을 고려한 자율적·맞춤형 교육이 필요하다는 인식, 넷째, 자발적 참여를 통한 민주적 자치 공동체 및 소통과 협력의 새로운 학교 문화를 만들어 내야 한다는 인식, 마지막으로 권리의식과 책무성을 자각한, 미래사회에 필요한 창의성까지 함양한 민주시민을 길러내야 한다는 인식이 자리하고 있다. 시·도 교육청 마다 개념상의 상이함이 존재하는 것은 사실이지만 학교 운영과 교육과정, 학교 문화의 측면에서 ‘혁신’을 추구한다는 공통점이 있으며, 이전의 전통적인 학교가 지닌 문제를 해결하고 질적으로 새로운 학교를 구축하고자 노력하고 있다. 혁신학교는 학교교육이 안고 있는 당면 문제의 극복과 질적 발전을 도모하기 위한 공교육 정상화 모형의 창출 및 확산(경기도교육청, 2009)을 도모함과 동시에 변화의 시대에 유연하게 대응할, 새로운 미래 학교 모델을 시험하려는 목적까지 아울러 가지고 있다고 할 수 있다. 2021년 현재 혁신교육지구나 마을교육공동체 등 다양한 사업으로 분화 혹은 연계되어 심화 발전하고 있으며, 그간의 성과를 양적으로 확산하고 질적으로 심화해야 한다는 과제를 안고 있다.

경기도를 비롯하여 여러 시·도교육청의 혁신학교 운영 역사가 10년을 넘음에 따라 최근에는 혁신학교의 성과에 대해 성찰하고 교육사적 의의와 과제를 살피는 연구가 다각도로 진행되고 있다. 혁신학교 성과에 대한 연구는 대체로 민주적 의사 결정과 학생 자치의 확산 등을 포함하는 학교 운영의 민주성에 대한 연구와 혁신학교를 ‘일반학교’와 비교하여 학생들의 교육적 성과를

분석한 연구로 요약할 수 있다. 학교 운영에서는 학교장의 수평적 리더십의 확산(윤석주, 2015; 이상철, 2018; 허봉규, 2011)과 민주적 의사결정 구조의 확립을 포함하여 협력적 학교 문화의 전파(나민주 외, 2013; 이윤미, 2013), 학생자치의 보장(송순재 · 이정민, 2011; 김수경, 2011, 김희규, 2019) 등 학교 구성원의 능동적 참여와 성장을 혁신학교의 중요한 성과로 보고 있다. 학교 운영의 민주성과 관련하여 수업 협의회의 제도화나 수업 나눔의 일상화(이상철, 2018; 김성천, 2011), 학교교육과정 운영에 있어 학생 학부모 참여 증대(조금주, 2012) 등도 혁신학교의 성과라고 할 수 있다.

이 연구에서는 혁신학교의 교육적 성과를 분석한 연구들 중에서 혁신학교를 ‘일반학교’와 비교하여 ‘상대적’으로 평가한 연구들을 살펴보았다. 이와 관련된 연구(김민웅 · 임용순, 2013; 김혜진 외, 2015; 박찬현 · 김양준, 2015)는 일반학교 보다 혁신학교에서 학생들의 학습동기가 높아진 것을 중요한 교육적 성과로 보았으며, 학교자치 참여에 대한 긍정적인 평가와 학교 만족도가 높은 것도 혁신학교의 교육적 성과로 보고 있다. 그러나 교육적 성과와 관련된 연구에서 학생들의 학업 성취 향상에 대해서는 뚜렷한 결론을 내리고 있지 못한 상황이다. 학업성취와 관련해서는 상당 기간의 종단 연구가 필요하다는 데 대부분의 연구자가 동의하고 있는데, 학업 성취에 미치는 학교 바깥 변인이 너무 많고 정작 학교 변인은 제한적인 영향을 미치기 때문에 단순 비교를 통해 학업 성취의 향상 여부를 판단하기 어렵다고 본 것이다. 백병부 · 박미희(2015)는 혁신학교 학생과 일반학교 학생의 교육격차의 차이를 투입, 과정, 결과의 측면으로 나누어 분석했다. 분석 결과 투입의 측면에서 볼 때는 혁신학교 학생들의 가구 소득과 부모의 학력 수준이 일반학교 학생들의 그것보다 열악한 상태에 놓여 있지만, 과정적인 측면, 즉 교사의 수업 역량이나 학생 중심 수업 및 교우 관계는 더 나은 상태였다. 결과적으로 혁신학교가 교육 격차를 줄이는데 기여하고 있다는 결론에 도달하였다.

지역별 혁신학교 및 혁신학교 정책 성과에 대한 연구도 적지 않다. 백병부(2019)의 연구 등 혁신학교 운동을 촉발한 경기도 혁신학교에 대한 연구가 가장 많고, 전남이나 전북 등 다른 지역 혁신학교의 성과에 대한 연구도 적지 않다(김용기, 2017; 정태식 외, 2013; 조정훈, 2019; 김천홍 외, 2019).

그러나 행복씨앗학교 1.0(2015~2018)’을 지나 ‘행복씨앗학교 2.0(2019~2022)’으로 진화했고 60개의 행복씨앗학교와 5개의 미래자치학교를 운영하고 있지만, 충북의 혁신학교에 대한 학술적 평가나 조망은 아직 미흡한 편이다. 행복씨앗학교 운영 2년차, 4년차에 시행된 중간 평가 결과 보고서와 종합평가 결과 보고서, 이를 바탕으로 충북 미래학교 모델을 제시한 보고서(이은주 외, 2019) 정도가 있다. 이러한 정책 보고서 외에 눈에 띄는 연구로는, 2015년 초등 행복씨앗

학교 6개교 4학년 학생들을 대상으로 하여 인식 조사를 하고, 2017년 6학년이 된 학생들을 대상으로 하여 다시 인식 조사를 한 종단 연구가 있다. 종단 연구의 결과를 정리한 연구(박성호 외, 2018; 박성호 외, 2020)에 따르면 충북 혁신학교가 교육 활동 측면, 교사 활동과 교직 풍토 측면, 학부모 참여와 기대 측면에서 대체로 긍정적인 성취를 이루었으며 학생들의 성장과 관련해서는 혁신학교와 일반학교의 차이가 거의 없거나 혁신학교가 더 긍정적인 성취를 했다는 결론을 내렸다. 구체적으로 행복씨앗학교 학생들이 문제해결적 능력(인지적), 학업적 자기 효능감(정의적), 소통 및 협업 능력(사회적)에서 일반학교 학생들에 비해 낮은 성취도를 보여주었지만 학년이 높아감에 따라 행복씨앗학교 학생들의 긍정적인 변화의 폭이 확대되고 부정적인 변화의 폭이 줄어드는 경향을 보였고, 자기 능력(사회적)에 있어서는 행복씨앗학교 학생들이 6학년이 되었을 때 일반학교 학생들보다 앞서 나가기 시작했음을 보여주었다.

김성천(2018)의 지적처럼 혁신학교 정책은 제도화(운동 문법 대 정책 문법)와 성과 설정(학업 성취도 대 미래형 학력), 추진 전략(양적 확산 대 질적 심화)과 정책 목표(공교육 정상화 대 미래학교 모델 제시), 정책 모형(동형화 대 이형화) 및 정책 계승(단절성 대 지속가능성) 등 여러 딜레마를 가지고 있다. 2기를 맞이한 충북 혁신학교 역시 이러한 딜레마로부터 자유로울 수 없으며, 이러한 딜레마를 포함, 충북 혁신학교를 통해 시도된 그간의 실험과 성과 및 한계나 어려움은 물론이고 충북 혁신학교 고유의 맥락과 여건 등에 대한 연구가 필요한 시점이다. 공립 학교의 경우 매해 구성원의 전입과 더불어 그간의 실행 전통을 다시 조정하고 새롭게 출발해야 하는 태생적인 한계를 지니고 있다. 충북 혁신학교 고유의 맥락과 그 맥락에서의 시도와 성과 및 제한점, 어려움 등에 대한 진단 및 이해는 매해 새로운 시도를 해야 하는 학교와 그 학교를 지원하기 위한 정책 결정을 하는 데 참고 자료로 기능할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 행복씨앗학교 중간 평가 보고서와 종합 평가 보고서를 메타적으로 분석함으로써, 충북 행복씨앗 학교 운영의 성과와 과제 등에 대해 포괄적으로 질적인 기술을 시도해보고자 한다.

II. 연구방법

1. 연구대상

충북 혁신학교의 성과를 종합적으로 분석하기 위하여 대상으로 삼은 학교는 2016년부터 2019년까지 충북혁신학교인 ‘행복씨앗학교’를 운영한 40개 학교이다. 40개 학교 중 2개교는

유치원, 20개교는 초등학교, 14개교는 중학교, 4개교가 고등학교이다. 년도 별 학교급 별 행복씨앗학교를 운영한 학교의 숫자는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 행복씨앗학교 운영교

학교	학교급	유치원	초등학교	중학교	고등학교	계
2015년 지정교			5*	3*	1	8
2016년 지정교			6	4		10
2017년 지정교		1	3	3	1	8
2018년 지정교		1	5	4	2	12

* 초·중등 통합학교의 경우 초, 중학교 모두에 포함시켰다. 그러나 평가보고서가 학교 단위로 작성되는 까닭에 계에서는 1개의 학교로 다뤘다.

2. 자료수집 및 분석

행복씨앗학교의 성과를 분석하기 위하여 2단계에 걸쳐 자료를 수집하였다. 1단계는 2017년부터 수집된 행복씨앗학교 평가 결과보고서들로, 구체적으로 40개 학교의 평가 결과보고서이다. 2단계는 평가 결과보고서를 메타적으로 분석하여 정리한 자료들이다. 단계별로 자료 수집과 분석의 과정을 설명하면 다음과 같다.

가. 행복씨앗학교 평가 결과보고서

이 연구의 주요 분석 자료인 행복씨앗학교의 평가 결과보고서는 혁신학교 및 학교 현장 연구에 전문성을 갖춘 교수 1인, 행복씨앗학교 근무경력이 있는 교사 1인, 타시도 혁신학교 근무경력이 있는 교사 1인으로 구성된 3명의 평가위원이 자료를 수집·분석하고 함께 의견을 총합하여 작성하였다. 평가위원 3인이 평가 지표별로 각각 작성한 내용을 함께 검토하고 여 조정하면서 학교별 평가결과 보고서 초안을 만들고, 그 안을 그해 전체 평가위원팀(대략 4팀, 12명 내외)과 공유하며 점검하는 과정을 다시 거침으로써 평가보고서의 신뢰도와 타당도를 높이고자 하였다.

행복씨앗학교 평가는 평가지표를 준거로 이루어졌다. 평가는 행복씨앗학교의 비전과 중점 추진과제를 참고¹⁾하여 1) 학교 문화, 2) 수업과 평가, 3) 교육과정, 4) 학교 운영의 4영역으로 구분하여 자료검토와 방문평가를 통해 이루어졌다. 평가를 위해 검토된 자료는 행복씨앗학교 운영계획서, 행복씨앗학교 자체 평가보고서, 학교교육과정, 학교 활동 기록, 수행평가기록 등

1) <https://www.cbe.go.kr/site/happyss/sub.php?menukey=4324>

행복씨앗학교 운영에 대해서 알 수 있는 다양한 문서를 포함했다. 방문 평가는 면담, 관찰로 이루어졌는데 면담대상은 관리자, 행복씨앗학교 운영부장, 교사, 학생, 학부모였고 관찰은 수업과 워크숍 활동이 주를 이루었다. 그중에서도 학교 구성원들이 실행한 워크숍의 참여 관찰은 행복씨앗학교 운영 분석에 매우 주요한 과정이었다. 방문평가 시 오후에 60~80분 정도 학교 구성원 전체가 모여 평가위원이 사전에 제시한 주제로 워크숍을 실시하였다. 워크숍의 과정에서 행복씨앗학교의 학교문화가 자연스럽게 드러났고 이를 행복씨앗학교 평가에 반영하였다. 이렇게 작성된 40개의 행복씨앗학교에 대한 40개의 평가결과보고서가 1차 분석의 대상이 되었다.

나. 평가 루브릭

위에서 설명한 바와 같이 작성된 평가 결과보고서는 자료의 양도 방대하고 내용도 광범위하여 이를 체계적·종합적으로 분석하는 것이 쉽지 않았다. 개별 학교의 결과를 바탕으로 행복씨앗학교 전체를 조망하기 위해 자료 분석의 틀이 필요했으며 고심 끝에 평가 루브릭을 개발하였다.

아래 <표 2>은 평가 루브릭에 따라 네 개의 평가 영역 중 ‘학교 문화’ 영역을 평가한 결과이다.

<표 2> 평가 루브릭 예시

	영역	민주적 의사소통	존중과 배려의 문화	철학과 비전의 공유	학습공동체 운영	종합
	학교					
2015년 지정교 (8교)	2015-1	◎	◎	◎	◎	◎
	2015-2	●	●	●	◎	●
	.	◎	◎	◎	◎	◎
2016년 지정교 (10교)	2016-1	◎	●	◎	○	◎
	2016-2	●	●	◎	◎	●
	.	◎	◎	◎	●	◎

‘학교 문화’를 ‘민주적 의사소통’과 ‘존중과 배려의 문화’, ‘철학과 비전의 공유’, ‘학습공동체 운영’, 네 개의 세부 영역으로 다시 나눠 평가한 후 종합적으로 판단하였다. 평가는 네 개의 평가 기호를 활용하여 네 등급으로 시행했다. 평가 기호는 <표 3>에서 보듯이 원의 색깔이 진할 수록 긍정적 평가를 받았음을 의미한다. ● 표시가 가장 긍정적인 평가이고, ◎ 표시가 그 다음 긍정적인 평가이며, ◎ 표시가 세 번째로 긍정적인 평가이며, ○ 표시가 가장 부정적인 평가를 의미한다.

〈표 3〉 평가 루브릭 평가 기호

코딩	설명(정의)
●	· 질적으로 우수하게 실행하고 있음
⊙	· 형식을 갖추고 실행하고 있으나 안정화 되지는 못함
◎	· 전체적으로 형식은 갖추고 있으나 수행 수준이 낮음. · 개별적으로, 부분적으로 실행되고 있음
○	· 형식도 갖추지 못하고 수행 수준도 낮음

2016-1 학교를 예로 설명해 보면, 이 학교의 경우는 ‘존중과 배려 문화’가 가장 우수하며(● 표시), ‘민주적 소통 문화’와 행복씨앗학교 ‘비전과 철학의 공유’ 영역은 여러 형식이 있어 실행되고는 있으나 완전히 자리를 잡지는 못한 상황(⊙ 표시)이고, ‘학습 공동체 운영’은 실행 수준이 낮은, 부분적·개별적으로 실행되고 있는 수준(◎ 표시)임을 알 수 있다. 그 결과 이 학교는 ‘학교 문화’ 영역에서 ‘전체적으로 형식을 갖추고 실행하고 있으나 안정화 되지는 못한’(◎ 표시) 수준이라는 종합평가를 받았다.

‘1) 학교 문화’ 영역뿐만 아니라 ‘2) 수업과 평가’, ‘3) 교육과정’, ‘4) 학교 운영’ 영역 역시 같은 방식으로 루브릭 평가를 했으며, 네 가지 영역에 대한 평가를 종합하여 개별 학교에 대한 종합적인 평가를 실시하였다.

3. 질적 분석의 신뢰도와 타당도

이 연구의 1차 자료인 평가 결과보고서는 평가 대상 학교에 공개된다. 그리고 평가결과보고서는 매년 교육청 평가위원회에서 심의를 거쳐 인쇄되어 열람이 필요한 사람에게 공개된다. 따라서 평가 결과보고서는 평가대상자에 의해 타당도와 신뢰도가 일차적으로 검증되었다고 볼 수 있다. 평가 루브릭의 경우는 방문 평가단 3명이 평가의 내용을 교차 검토함으로써 신뢰도와 타당도를 확보하고자 노력하였다.

Ⅲ. 연구 결과

이 연구에서는 2016년부터 2019년까지 이루어진 중간·종합평가 결과보고서를 바탕으로 학교 문화, 수업과 평가, 교육과정 및 학교운영에 대하여 질적 평가를 수행하였다. 이 연구는 행복씨

잇학교의 성취 수준을 판단하기 보다는 행복씨잇학교의 성과를 질적으로 분석하고자 하는데 목적이 있다. 영역별로 어떤 정도로 수행하고 있는지 분석하고 한계가 무엇인지 분석하는데 초점을 두고 있다. 이 분석의 결과를 정리하여 제시하면 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 제 1기 충북 혁신학교 종합평가 결과 정리

영역 학교	학교문화	수업과 평가	교육과정	학교운영	종합평가	
	2015-1	◎	○	◎	◎	◎
2015년 지정교 (8교)	2015-2	●	◎	●	●	●
	2015-3	●	○	◎	◎	◎
	2015-4	◎	◎ / ○	◎	◎	◎
	2015-5	○	◎	◎	◎	◎
	2015-6	●	◎	●	●	●
	2015-7	◎	○	◎	◎	◎
	2015-8	◎	◎	●	●	◎
	2016년 지정교 (10교)	2016-1	◎	◎	◎	◎
2016-2		●	◎	◎	◎	◎
2016-3		◎	◎	◎	◎	◎
2016-4		◎	◎	○	◎	◎
2016-5		○	◎	◎	○	○
2016-6		◎	◎	●	●	◎
2016-7		◎	◎	◎	●	◎
2016-8		●	◎	●	●	●
2016-9		●	◎	●	●	●
2016-10		●	○	◎	●	◎
2017년 지정교 (10교)	2017-1	◎	◎	◎	◎	◎
	2017-2	◎	◎	●	●	◎
	2017-3	●	◎	●	●	●
	2017-4	◎	◎	◎	◎	◎
	2017-5	●	◎	◎	◎	◎
	2017-6	◎	◎	◎	○	◎
	2017-7	◎	◎	●	◎	◎
	2017-8	●	◎	◎	●	◎
	2017-9	◎	○	◎	◎	◎
	2017-10	◎	○	◎	◎	◎
2018년 지정교	2018-1	◎	◎	●	◎	◎
	2018-2	◎	◎	◎	◎	◎

(12교)	2018-3	◎	◎	●	◎	◎
	2018-4	●	◎	●	◎	●
	2018-5	◎	◎	◎	◎	◎
	2018-6	◎	◎	◎	◎	◎
	2018-7	◎	◎	◎	◎	◎
	2018-8	◎	◎	◎	◎	◎
	2018-9	◎	◎	◎	◎	◎
	2018-10	◎	●	●	●	●
	2018-11	◎	◎	◎	◎	◎
	2018-12	◎	◎	◎	◎	◎

위 <표 4>를 보면 행복씨앗학교의 성과를 몇 가지로 요약할 수 있다. 첫째 '학교문화' '학교운영' '교육과정' 영역에서의 성과가 분명하게 확인된다. 학교문화, 학교운영, 교육과정 영역에서 ●표시와 ◎표시가 상대적으로 많으며 ○표시는 학교문화에서는 1개, 학교운영에서는 2개로 매우 적다. 전반적으로 민주적인 학교운영과 의사소통 문화가 정착되고 있는 모습을 확인할 수 있었고 특히 학교자의 수평적 리더십을 많은 학교들에서 확인할 수 있었다.

둘째, 수업과 평가 영역은 혁신이 매우 더디고 성과 역시 미흡함을 알 수 있다. 수업과 평가 영역에서는 ●표시가 한 개 있고 ◎표시도 상대적으로 볼 때 매우 적은 편이다. 타 영역과 달리 대부분이 ◎표시나 ○표시를 받았다. 교사의 전문성과 학교의 중심이 '수업'이어야 한다는 말에는 모두가 공감하지만, 수업의 개별성과 폐쇄성으로 인해 혁신 또한 교사 개인 역량에 의존할 수밖에 없어서 전체적인 혁신의 흐름이 수업 혁신으로 바로 이어지기는 어렵다는 점이 드러났다.

셋째, 행복씨앗학교 혁신의 성과가 매우 개별적이고 단절적이라는 것을 확인할 수 있다. 위의 <표 4>를 면밀히 분석해 보면 학교별 평가 결과가 연도와 무관하다는 것을 알 수 있다. 해가 지나면서 나타나는 특별한 경향성을 찾아볼 수가 없다. 이는 구성원의 교체로 인해 매해 학교의 상황과 문화가 달라짐에 따라 혁신학교의 성과를 지속하거나 발전시키는 것이 어려웠던 사정을 보여준다. 그리고 이것이 의미하는 바는 '행복씨앗학교'의 성과는 해당 연도 개별 학교의 성과 일뿐 충북혁신교육의 성과로 일반화하기 어려운 측면이 있다는 것이다.

넷째, 위 <표 4>를 보면 평가 영역은 각각 독립적이지만 긴밀히 연계되어 있음을 알 수 있다. 학교운영 및 학교문화에 대한 평가 결과가 좋은 학교는 대체로 수업 및 평가 영역에서의 긍정적인 변화가 수반되었다. 역으로 학교운영과 학교문화, 교육과정에서 낮은 척도를 보인 학교는 수업과 평가 또한 낮은 평가를 받는 경향성을 보였다. 특히 '수업과 평가' 영역에서 좋은 성취를

보여주는 학교는 다른 영역에서 탁월하게 좋은 평가를 받는 경향이 있었다. 예를 들어 2015-2, 2015-6, 2016-8, 2018-10 학교의 경우 ‘수업과 평가’에서 ◎ 혹은 ●로 표시를 받았는데 다른 영역의 평가도 상당히 좋은 것을 알 수 있다.

행복씨앗학교의 성과를 이상적으로 해석하면 각 영역이 서로 영향을 주고받으며 상승작용을 일으켜야 한다는 결론에 도달할 수 있고, 네 영역의 관계를 정밀히 파악하여 결과를 해석하는 일이 매우 유의미함을 알 수 있다. 그리고 네 영역 각각의 성과에 대해 자세히 살펴볼 필요가 있음도 알 수 있다.

1. 학교 문화

행복씨앗학교 1기의 학교문화 혁신은 민주적 의사소통 시스템이 마련, 존중과 배려의 학교문화 형성, 혁신학교로서 학교의 기본 철학과 비전을 공유하고 이해, 전문적 학습공동체운영의 항목을 통해 평가하였다. ‘학교문화’의 평가 결과 첫째, 민주적인 의사소통의 문화 정착과 민주적인 학교 운영, 둘째, 구성원이 서로의 역할과 의무에 대한 존중과 배려, 셋째, 행복씨앗학교의 취지와 철학에 대한 이해, 넷째, 전문적 학습공동체의 정례화 등의 성과를 확인할 수 있었다. 각각의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

가. 민주적인 의사소통과 민주적인 학교운영

행복씨앗학교의 성과 중에서 가장 두드러진 부분은 민주적 의사소통과 민주적인 학교 운영이다. 구체적으로 교직원 회의 문화 변화가 행복씨앗학교의 학교문화 부분의 가장 큰 성과라 할 수 있다. 대부분의 학교들이 대체적으로 개방적이고 민주적인 협의 문화를 형성하고 있었다. 이를 바탕으로 학교 운영에 대해 교원들이 의견을 적극적으로 개진하고 이를 학교장이 적극 지원하는 문화와 분위기가 자리하고 있었다. 아래 2016-8 학교 워크숍에서 한 교사가 발표한 내용을 보면 관리자와 교사의 민주적인 소통과 문화의 발전을 확인할 수 있다.

교사의 관계라든지 아니면 교직원 문화, 그리고 의사소통 과정이 굉장히 수평적이고 서로의 의견을 존중하는 모습이 좋았다고 얘기했구요. 그리고 어떤 사건이 생겼을 때, 본인의 의견을 끝까지 관철시키기보다는 그냥 서로의 의견을 조화롭게 해결을 하고, 그리고 어떤 문제가 생기면 책임을 지려고 하는 그런 책임 있는 관리자분들의 모습이 너무나 좋았다고 얘길 나눴습니다.

학교에서 행복씨앗학교 담당 부장과 리더군 교사들이 민주적인 소통의 중심 역할을 하고 있었고, 리더 교사뿐 아니라 일반교사들도 민주적인 소통과 학교운영에 대한 인식의 변화를 경험하고 자율성, 책무성, 효능감, 자존감이 높아지고 있었다. 다음 2016-6학교의 사례에서 확인할 수 있는 것처럼 민주적인 학교 문화 속에서 교사들의 수업 전문성이 신장되고 교육 활동과 수업 혁신을 과감하고 집중적으로 시도하여 성공하는 성과도 있었다.

또한 무엇보다 이야기를 해보면서 좋았던 게 교사의 자율성 신장이 가장 많이 나왔거든요. 행복씨앗학교에서 학생들의 수업을 즐겁게 하기 위해서 교사들이...이게 관리자분들이 이걸 믿어주지 않으면 교사들의 전문성 신장이 안 되거든요. (중략) 그래서 교사를 단순히 더 믿어줌에 인해서 책무성을 제가 더 발휘하게 돼서 아이들의 활동을 어떻게 하면 더 즐겁게 아이들과 참여할 수 있는 수업을 만들기 위해서 교사들이 노력하는 거에 있어서 행복씨앗학교가 이 교사가 행복한 학교가 중심이 됐기 때문에 가장 그게 좋았다고 의견이 많이 나왔습니다.

나. 구성원간 존중과 배려

행복씨앗학교에서는 학교의 비전과 철학, 구성원의 역할, 교육과정-수업-평가, 크고 작은 학교 행사와 교육활동 등 학교의 전반에서 혁신을 꾀한다. 행복씨앗학교 평가 결과, 대부분의 학교에서 관리자, 교사, 학생, 학부모가 서로의 역할과 의무를 존중하고 배려하려고 노력하는 것을 볼 수 있었다. 다음 2017-9 학교 워크숍 발표에서 드러난 것처럼 거의 모든 행복씨앗학교에서 구성원들이 서로 존중하고 배려하고자 노력하고 있었으며 상당수의 학교에 존중과 배려의 문화가 정착되어 가고 있었다.

모든 선생님들이 민주적인 분위기가 유도되기 때문에 굉장히 많이 배려를 해 주시고 적극적으로 의견을 나누어 주시는 것에 대해 긍정적이라고 말씀해 주셨습니다.

서로를 존중하고 배려하는 분위기 속에서, 특히 관리자와 교사가 학생들을 존중하고 배려하면서 학교를 운영하는 것은 행복씨앗학교의 특징이자 가시적인 성과라고 할 수 있다. 학교 혁신에 주도적인 교사들 대부분은 학생의 필요와 요구를 이해하고자 적극적으로 노력하며, 이전에는 지나쳤던 학생의 성향을 반영하여 수업을 실행하고 학생 자치를 지도하였다. 만족감이 높아진 학생들은 교사와 학교에 고마움을 표하고 선생님을 존중하고 배려하며, 학생들 간에 갈등이 줄

어 편안하고 서로 존중하는 분위기가 생성되었다. 많은 학교에서 교사와 학생들뿐 아니라 학부모의 의견을 반영하여 학교의 교육활동을 진행하고자 노력하였다. 성공적인 행복씨앗학교의 경우 학부모의 참여 촉진과 의미 있는 교육활동을 위해 진정성 있는 다양한 시도와 노력이 전개되고 있었고, 행복씨앗학교의 철학을 이해한 학부모는 학교 혁신의 든든한 지원자로서 학교, 학부모, 마을의 협력이라는 성과를 이끌어내기도 하였다. 다음 2017-2 학교의 사례를 보면 이를 확인할 수 있다.

체험활동을 통해서 학생과 학부모가 만족도가 높고 그 만족도로 인해 학교에 대한 자부심이 급상승하는 계기가 되지 않았나 하는 생각이 듭니다. 또 하나는 마을교육이라고 해서 (중략) 다양한 체험들을 통해서 학부모님들의 만족도도 높이고 아이들도 체험활동을 하면서 우리 안내에 대한 애항심을 높이는 계기가 되었고 이것을 통해서 교장선생님과 교감선생님의 노력과 교사선생님들의 많은 헌신을 통해서 학부모와의 끈끈한 유대관계를 통해서 민원이 많이 줄었습니다.

다. 행복씨앗학교의 취지와 철학에 대한 이해

행복씨앗학교 실행 초기의 보고서를 보면 행복씨앗학교 운영의 목표나 각 학교의 비전을 물으면 많은 관리자와 교사들이 학생과 교사가 행복한 학교가 그것이라고 답하였다. 어떠한 상태가 행복이며 무엇을 위한 행복인지 구체적이고 명시적인 답을 하지 못한 채 민주적인 의사소통과 수평적 리더십을 학교문화 변화의 전면에 내세웠다. 행복씨앗학교 실행 후반으로 올수록 면담시 대부분의 교사가 행복씨앗학교 정책의 취지에 대해 제대로 인식하고 있음을 확인할 수 있었다. 행복씨앗학교란 무엇인가라는 물음에 대해 2017-3 학교의 관리자는 ‘교육자치, 학교와 교육을 사유화하지 않음, 학생자치, 교사의 자치’라고 답하였다. 그리고, 2016-8 학교 교사는 면담 중에 행복씨앗학교에 대해서 ‘행복씨앗학교란 자율성 위에 꽃 핀 자발성이며, 새로운 교육을 만들어 가는 경험’이라고 하였다. 관리자와 교사들이 행복씨앗학교 교육정책의 의미를 제대로 인식하고 있고 의미 있는 공동체의 철학으로 내면화하고 있음을 보여준다. 요약하자면 행복씨앗학교 정책의 취지와 철학에 대해서 이해도가 높아졌다고 할 수 있다.

그리고 각 학교마다 행복씨앗학교 계획 단계부터 구성원이 함께 비전을 만들고, 교육과정 워크숍이나 협의회를 통해 비전과 철학을 공유하려고 노력하고 있었다. 교사·학부모·학생이 학교혁신의 비전과 철학뿐 아니라 책임도 공유함으로 학교에 대한 주인의식도 높아졌다. 특히, 학생들의 자치 역량은 눈에 띄게 발달하였으며 이를 토대로 학교 문화가 바뀌고 수업에도 긍정

적인 영향을 미친 것으로 보인다. 다음 2016-8학교 워크숍에서 나온 말에서도 이를 확인할 수 있다.

많이 말씀하신 것 중에 자치활동이 있었는데, 저희도 민주적이고 적극적으로 학생들이 스스로 하는 그런 모습이 좋았다고 하셨습니다. 그리고 모둠활동이 잘 이루어져서 좋았다고 하였고요, 그리고 지도할 때 유연하고 융통성 있게 발휘되어서 좋았다고 하셨습니다.

라. 전문적 학습공동체의 실천

대부분의 행복씨앗학교에서 전문적 학습공동체 운영 계획을 세우고 실천하려고 노력하고 있었다. 많은 학교에서 전문적 학습공동체 운영을 위한 시간과 공간을 확보하고 있었고, 일부 학교에서는 전문적 학습공동체를 통해 실질적인 수업과 교육 활동을 변화를 모색하고 있었다. 학교마다 구성원들의 관심과 학교 상황에 따라 다양한 방식으로 전문적 학습공동체를 운영하고 있었는데, 연수나 동아리 활동을 하는 경우도 있었지만, 점차 교육과정과 수업에 대해 논의하고 실천하려는 문제의식을 가진 학교가 많아지고 있었다. 대체로 전문적 학습공동체의 리더를 담당 부장이 맡는 경우가 많았지만, 행복씨앗학교 운영 부장과 별도의 전문적 학습공동체를 자발적으로 담당하여 운영하는 학교들도 나타났다(예. 2015-4학교, 2016-7학교). 매우 활성화된 전문적 학습공동체를 중심으로 교육과정과 수업의 변화를 모색하고 민주적으로 학교를 운영하는 학교도 있었다(예. 2014-8학교, 2016-6학교, 2016-10학교).

2. 수업과 평가

행복씨앗학교 1기(2015~2018)에서는 ‘즐거운 배움, 창의적 교육’이라는 영역을 설정하여 ‘학생들이 수업을 통해 즐겁게 배우고 성장하는지, 성장 중심의 평가 혁신이 일어나고 있는지’를, 2기(2019~2022)에는 아예 ‘교육과정-수업-평가 혁신’이라는 영역을 설정하여 교육과정과 수업 및 평가의 일체화 및 환류성을 중요한 혁신의 방향이자 평가의 내용으로 삼았다. 행복씨앗학교 ‘수업과 평가’ 영역 평가 결과는 다음과 같다.

가. 수업 및 평가의 ‘발견’

다음은 2015-4 학교 한 교사가 행복씨앗학교 운영의 어려움이나 도전에 대해 동료 교사들과

나는 이야기를 발표한 것이다.

행복씨앗학교의 중점적인 추진 관리 중에 또 하나가 민주적인 학교이기도 하고 수업 혁신, 배움 중심의 수업이 굉장히 강조되고 있는데, 아직까지 그 수업 혁신이 굉장히 힘들고 어려움을 많이 느낍니다. 개인적으로도 선생님께서 많이 노력은 하고 계시지만, 아이들이, 저희 아이들 많이 보셔서 아시겠지만 노는 거 굉장히 좋아합니다. 자유를 많이 갈구하는 아이들이 잦아요. 그래서 이런 아이들을 어떻게 이 수업 혁신과 함께 조화롭게 수업 안으로 잘 끌어들이어서 혁신적인 수업을 이끌어 나갈 것인가에 대한 고민을 많이 하셨습니다.

수업 및 평가 혁신의 어려움에 대해 토로하고 있지만, 동시에 평가회에 참여한 모든 교사들이 수업 혁신을 위해 고민하고 있음을 알려준다. 그런데 수업에 대한 고민이 평가를 잘 받은 학교에 서만 나타나는 것은 아니었다. 아래 인용한 글을 보면, 전 영역에 걸쳐 상대적으로 낮은 평가를 받았고 ‘수업과 평가’ 영역의 경우 가장 부정적인 평가를 받은 2015-4 교사들 역시 수업의 중요성과 변화의 필요성을 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

수업의 개선. 수업이 다른 사람에게 보여줄 만큼 바뀌었다고 생각하진 않지만 노력은 확실함. 수업에 대한 논의와 관심을 통해 긍정적으로 발전하고 있는 중. 행복씨앗학교여서 이런 변화가 있었을까, 행복씨앗학교가 아니었어도 이게 가능했을까? 하는 생각이 듦. 굳이 행복씨앗학교가 아니었어도 이렇게 변했을 것. 다만 행복씨앗학교였기 때문에 더 많이 노력했을 것이라고 생각함. 행복씨앗학교로 인해 선생님들이나 학생들에게도 유리한 결과로 이어짐.

거의 모든 행복씨앗학교 교사들이 수업 개선 혹은 혁신에 대해 고민하고 부담감을 느낀다는 것은 수업과 평가가 학교 혁신의 중심 화두로 올라왔음을 의미한다. 이렇게 학교 구성원들 모두 학교 혁신의 중핵이 수업 및 평가의 혁신임을 인식하기 시작한 점, 그래서 교실을 열고 수업에 대해 이야기하고 함께 수업을 설계하는 등 수업에 대해 ‘함께’ 고민하고 배우고 소통하는 문화가 만들어지기 시작한 점이 충북 행복씨앗학교의 가장 큰 성과이다. 수업과 평가의 중요성을 발견하였고, 수업의 책무를 교사 개인의 차원을 넘어 학교 차원의 문제로 인식하기 시작한 것이다.

타 영역에 견주어볼 때 상대적으로 수업 및 평가 영역의 혁신이 가장 뒤처지기는 했지만, <표 4>에서 보듯이 학교별 차이 또한 드러났다. 수업 혁신을 학교 혁신의 중심 문제로 두고 함께 협의하고 실천함으로써 수업의 변화가 일어나 학생들의 만족도가 높아지고 교사들의 자긍심까지 높아진 학교가 있는 반면, 혁신학교로 지정되었음에도 불구하고 교사 일방의 전달식 수업을 하는 학교도 있었다. 수업 열기의 어려움으로 인해 수업 나눔 자체가 불가능한 학교도 있었

으며 학교가 작아 물리적으로 다른 교사의 수업을 참관할 수 없는 경우도 적지 않았다. 그러나 그 어떤 혁신학교의 교사들도 혁신학교의 모든 노력들이 결국에는 수업의 혁신으로 수렴된다는 점과 수업의 변화가 평가의 변화를 동반할 수밖에 없다는 점, 그래서 수업에 대해 이야기하고 논의하고 배우고 달라져야 한다는 사실을 명확하게 알고 있었다.

수업을 잘하고 싶지 않은 교사는 없다. 학생들의 반응과 학부모들의 존재는 그 자체로 수업을 잘하는 교사가 되라는, 일상적인 압력이다. 교사는 좋은 수업에 대한 내적-외적 압력을 받으며 살고 있는 존재라고 할 수 있다. 그러나 수업에 대해 배우고 생각할 장이나 문화가 마련되어 있지 않고 바쁜 일상에 쫓기다 보면, 금방 결과가 나타나지 않는 수업이 뒤로 밀리기 쉽다. 학교 문화와 교육과정, 학교 운영에서 우수한 평가를 받는 학교조차, 학교 업무와 지역과 연계한 교과 외 다양한 프로그램을 운영하느라 바빠 정작 교실 수업이 간과되는 경향이 있었다. 특히 저경력 교사가 많은 학교의 경우에는 학교 업무를 익히고 기존의 교육과정을 실천하느라 수업이 뒷전으로 밀릴 수밖에 없는 상황도 있었다. 그러나 그 어떤 경우에도 수업 혁신이 혁신의 중핵이자 종착점임은 명확하게 알고 있었다.

그런 점에서 충북혁신학교 운영의 가장 큰 성과는 교사와 학교로 하여금 ‘수업’을 발견하게 하고 ‘수업’에 대해 집중적으로 성찰하고 함께 배우고 실천하는 문화를 만들어 가기 시작했다는 데 있다.

나. 학생 참여형 수업의 확대 : 배움의 주체로서의 ‘학생’의 발견

혁신학교 1기부터 2기에 이르기까지 거의 모든 혁신학교에서 시도된 수업의 특징을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 모둠 활동이나 토론-토의 수업, 최근에는 프로젝트 수업이 시도되고 있다는 점이다. 교실 배치를 아예 ㄷ자로 바꿔놓음으로써 협력적 소통을 통한 배움을 의도하는 수업이 적지 않았고, 교과(때로 학년)의 경계를 뛰어넘어 주제 중심으로 프로젝트를 구성하여 학생들이 주도적으로 참여하는 수업을 운영하는 학교들이 적지 않았다.

둘째, 지역 사회의 인적 자원이나 자연 및 문화 자원을 활용하는 수업이 시도되고 있다는 점이다. 특히 농산촌 학교의 경우에는 주변 자연 환경을 활용한 생태 수업이나 문화 체험 및 마을 탐구 수업 등을 운영하고 있다. 지역 사회의 여건을 고려하고 그 자원을 활용하여 특색 있는 교육과정을 운영하라는, 충북 혁신학교의 방향 및 지표를 반영한 결과이다. 지역 사회와 연계된 수업 역시 전달식 수업보다는 학생들의 참여 및 체험을 바탕으로 한 수업이 대부분이다.

결론적으로 학생 참여형 수업의 확대가 충북 혁신학교 운영의 특징이자 성과라고 할 수 있다. 참여형 수업의 확대는 충북 학교들에서 학생들을 배움과 성장의 주체로서 발견하고 존중하기 시작했다는 것을 의미한다. 학생이 흥미를 느끼고 자발적으로 참여할 때 배움과 성장이 일어나며 긍정적인 학습의 경험이 있을 때 수업 및 학습에 대한 관심이 살아나고 지속된다는 점에서 학생들을 배움의 주체로 존중하기 시작한 점은 높이 평가할 만하다.

수업의 주체로 학생을 발견하면서 혁신학교에는 다음과 같은 변화도 생겨났다.

첫째, 학생들이 수업 시간에 자신이 존중을 받고 있다고 여겼으며 표정이 밝았고 교사 혹은 학생들 간 상호작용 역시 활발해졌다. 그러한 긍정적인 변화는 잘 구조화되고 설계된 참여형 수업을 실천하고 있는 학교는 물론이고 수업의 변화는 크지 않았지만 민주적인 소통 문화가 자리하고 있거나 자치 역량이 높은 학교의 경우에서도 포착되었다. 늘어난 참여 수업의 기회가 학생들에게 자신감과 신뢰감을 갖게 하고 배우는 즐거움에 한 발짝 다가가게 했음을 알 수 있다.

둘째, 참여형 수업의 실시는 자연스럽게 활동지 제작 및 활용과 수행 평가의 확대로 이어졌다. 활동을 안내하고 참여를 유도하기 위한 뭔가가 필요하다는 인식이 공유되면서, 그리고 지필 고사 등 기존의 평가 방식으로는 참여 및 체험의 과정에 대한 평가가 어렵기 때문에 생겨난 자연스런 결과이다. 수행평가가 학생들에게 부담이 되고 피로감을 주는 학교도 있었고 과정 평가의 결과를 학생 및 학부모와 공유하는 방법에 대한 고민이 필요한 학교도 적지 않았지만 과정을 평가하기 위해 수행 평가를 도입 혹은 확대한 점과 수업-평가의 연계를 시도한 점 역시 한 발짝 나간 성과임에 분명하다.

다. 민주적인 학교 문화와 수업의 상관성 발견

정도의 차이는 있지만 충북의 거의 모든 혁신학교들에서 민주적인 학교 운영과 의사소통 문화가 포착되었다. 행복씨앗학교를 운영하면서 가장 빠르게, 그리고 도드라지게 달라진 영역이 바로 학교 운영 영역이다. 그리고 학교가 민주화되고 민주적인 의사소통 문화가 자리한 학교의 경우에 수업과 평가 영역의 혁신이 더불어 시작되는 것을 확인할 수 있었다. ‘수업과 평가’ 영역의 경우에는 ● 표시를 받은 학교가 한 개(2018-10)이고, ◎ 표시를 받은 학교도 9개(2015-2, 2015-6, 2016-8, 2017-7, 2018-1, 2018-2, 2018-7, 2018-11)밖에 되지 않는데, 이들 총 10개 학교 모두 ‘학교 문화’에서 적어도 ◎ 표시 이상, 대개의 경우는 ● 표시로 우수한 평가를 받았다. 학교가 민주화되면, 학생들의 자치 역량과 자존감이 올라가고, 학생들이 수업 시간에도 보다 적극적으로 참여하게 됨으로써, 결과적으로는 수업의 변화로 이어질 수 있음을 확인할 수

있다.

학생 참여와 질문, 발표 등의 학습방법을 주로 사용하여 아이들이 활동에 충실했고 솔직하게 의사 표현을 하고 있었음. 구김살 없이 수업에 참여하는 자유로운 분위기는 수용적인 교사의 태도가 수업 장면에서 충분히 구현되고 있는 것으로 볼 수 있음.

위 내용은 2017-2 학교에 대한 평가 보고서에 기록된 내용이다. 이 학교의 경우, 규모가 작아 돌봄 기능까지 감당하느라 교사들의 피로감이 적지 않았다. 수업 나눔조차 제대로 이루어지지 않고 있었는데, 교실에서 만난 학생들의 모습은 활기찼고 적극적이었다. 물론 수평적 소통 문화가 자리하고 있고 구성원들에 대한 신뢰감이 형성되어 있었으며 학생들은 학교 오기를 좋아했으며 자신들의 의견이 학교 운영 및 수업 시간에 받아들여지고 있다고 생각하고 있었다. 그리고 그러한 인식과 학교 분위기가 수업 시간에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 자유롭게 자신의 의견을 표현하고 자연스럽게 친구들과 협력하는 모습을 확인할 수 있었고, 수업의 재미를 느낀다고 응답한 학생들의 수도 많았다.

그러나 충북 행복씨앗학교에서 가장 변화가 더딘 영역이 바로 수업과 평가 영역인 것도 사실이다. 2015-6 학교는 충북 혁신학교의 모범이 되는 학교인데, 그 학교 교사들이 다음과 같이 수업에 대한 고민을 토로하고 있다.

교사인 이상 수업 전문가가 되어야 할 것 같아 가지고. 수업 전문가로서 더 잘 하고 싶어서 선생님들이 더 고민해야 되지 않나. 특히 저희가 수업의 변화를 많이 꿈꾸다 보니까 평가의 변화까지 이어져야 되는데 그 부분에 조금 약한 것 같아서 변화를 시도했으나 그걸 조금 더 내실화하고 정말 아이들의 역량을 평가할 수 있는 과정 중심 평가가 이루어져야 되지 않을까 이런 부분에서 점수를 조금 낮게 줬습니다.

2015-6 학교 교사들은 교사들끼리 수업에 대해 이야기하기 시작했고 민주적인 분위기가 형성되었으며 학생들 또한 참여 중심의 수업에 익숙해졌음에도 불구하고 “수업 변화의 어려움”을 가장 큰 도전이자 어려움으로 꼽고 있으며, 지속적인 과제로 인식하고 있다. 혁신학교 교사 전문성의 핵심이 바로 수업 역량인데, 수업 변화가 가장 어렵고 그래서 더 노력해야 할 부분이라고 이야기하고 있다. 2015-6 학교 뿐만 아니라 대부분의 충북 도내 행복씨앗학교가 수업에 대해 함께 이야기하고 배우고 실천하기 시작했으며 다양한 교육과정 외 프로그램들을 교과 교육과정으로, 즉 수업으로 끌어들이기 위해 지금도 고민하고 있다. 그러나 아직까지는 어려움이 크고

성과가 더디게 나타나고 있는 것이 현실이다.

3. 교육과정

가. 지역사회와 학생 배경의 독특성에 기반한 다양하고 탄력적인 교육과정

행복씨앗학교 운영의 가장 가시적인 성과 중 하나는 다양한 교육과정의 수립과 수행이라고 할 수 있다. 대부분의 행복씨앗학교에서는 지역사회 및 학생 배경의 독특성을 기반으로 한 특성화 프로그램을 기획하여 학생들에게 폭넓은 경험을 제공하려고 노력하고 있으며 교육과정과 결합하여 배움을 확장할 수 있는 방법을 시도하고 있다. 이런 시도는 그 자체로 교사의 교육과정 및 수업 연구에 대한 동기를 높여준다.

생태·환경 중심 교육과정, 주제 중심 통합 교육과정, 문화예술통합 교육과정, 유·초중 통합 교육과정 등 다양한 주제와 이름으로 교육과정 재구성을 시도하고 있다. 이들 다양한 교육과정은 기존 교육과정의 내용을 기반으로 하여 교육과정의 순서를 바꾸거나 내용을 통합하거나 때로는 생략하는 것까지 광범위하게 재구성이라는 용어를 사용하기도 한다.

초등학교의 경우 1-2학년 프락학교, 3-4학년 생태학교, 5-6학년 문화예술학교 등 학년군별로 특성화된 교육과정을 구성하고 있는 경우도 많으며, 중학교의 경우에는 1학년 나, 2학년 너, 3학년 우리 등의 형태로 1학년에는 자신에 대한 이해와 자존감 향상, 2학년에는 타인에 대한 이해와 배려, 3학년에는 공동체 의식 증진 등 학년 중점 교육과정을 채택하고 있는 경우가 대부분이다.

학년별 교육과정 재구성시에는 체험, 표현, 협력 중심의 수업이 강조되어 학생들이 흥미를 갖도록 수업을 설계하며, 수업과 평가가 연계될 수 있도록 고려하기도 한다. 이때 각 학년별 교사 학습공동체에서는 진단 단계를 기획하여 학생들의 인지, 정서, 신체 등의 관계성을 파악하며, 사전 배움 안내, 포트폴리오 등을 통해 학생들의 가정에 대한 안내와 연계 도모하며, 공동 수업 프로젝트를 통해 수업의 질을 향상하고, 주제 중심 프로젝트 학습 운영, 수업 나눔 활성화 등을 통해 교육과정의 이행을 모니터링하고 평가하기도 한다.

행복씨앗학교의 교육과정은 지역사회나 학생 배경 등에 특화된 다양성을 가지고 있을 뿐만 아니라 운영에 있어서도 묶음 수업과 중간 놀이 시간 운영 등 탄력적으로 교육과정을 운영할 수 있는 제도를 갖추고 있는 경우도 있었다.

나. 학교 구성원 모두 교육과정 구성 및 운영에 참여

학교 구성원들 모두 교육과정 계획과 운영에 기꺼이 참여하고 있다. 2월 수행되는 새학년 교육과정 워크숍은 대부분의 행복씨앗학교에서 교육과정을 함께 계획하고 운영하는 기반이 되며, 교육과정 재구성이 매우 활발하고 효과적으로 진행되는 학교에서는 학교 구성원들이 행복씨앗학교의 지향과 구조 및 특성을 함께 이해하고, 이에 기반한 계획, 수행, 지원 등을 협력적으로 진행할 수 있도록 11월부터 업무분장에 대한 논의를 시작하며, 2월 수행되는 새학년 교육과정 워크숍에서 이를 집중적으로 발전시키기도 한다. 또한 새로 전입한 교원들이 쉽게 학교의 문화에 편입될 수 있도록 각 학년의 구성을 다양하게 하여, 오랫동안 해당 학교에 근무한 경험이 있는 1-2인, 특정 학년을 지속적으로 데리고 올라가는 1-2인, 새로 전입한 교원 1-2인 등으로 구성하는 등 기존의 학교 운영의 맥이 이어지고 문화를 전수하면서도 새로 전입한 교원의 새로운 시각도 학교 운영에 반영할 수 있도록 하기도 한다. 이러한 교육과정 운영에는 학년별 소규모 교사학습공동체가 크게 기여하고 있었는데, 구체적으로 학생들의 발달 단계에 맞는 교육과정을 재구성하고 이를 수행, 모니터링, 평가하는데 기여하고 있었다. 학교에 따라 교사는 물론 학생들도 교육과정 재구성에 참여하는 문화가 형성되어 가는 경우도 존재한다.

다. 친환경적 학교 공간 또는 지역사회와 연계하는 교육과정

친환경적으로 꾸며진 학교 공간을 보유하거나 지역의 자연/사회 공간이나 자원을 연계하여 교육과정 계획 및 운영을 수행하고 있는 경우도 있었다. 친환경적으로 꾸며진 학교 공간은 학교 텃밭, 사육장, 학교 숲 등 그 형태는 다양하며, 지역에 대한 이해와 생태적 감수성을 길러주기 위한 사계절 생태교육 프로그램(삼진날 행사, 논농사 체험, 가족과 함께 하는 축제 등)을 운영하고 있는 경우도 있다. 또한 마을의 교육자원이거나 자연자원을 이용하며 마을교과 프로그램 등을 운영하기도 하며, 마을이 학교 교육과정 안으로 깊숙이 들어와 있는 경우도 있다(2017-2 학교, 2018-10학교).

학교 내 친환경적 공간은 학생들의 정규 교육과정 이외에 치유와 돌봄 프로그램 등에도 사용되고 있어서, 치유 및 회복프로그램 운영, 텃밭 및 수생식물 가꾸기 프로그램, 놀이 학습, 숲 체험 활동, 연주회 등을 통해 학생들이 행복한 삶을 이룰 수 있는 기반 마련을 위해 노력하고 있다.

라. 소외학생, 위기학생을 위한 다양한 돌봄과 치유 프로그램

소외가정, 위기 학생 등 돌봄이나 치유가 필요한 학생들을 대상으로 한 프로그램이 다양한 형태로 수행되고 있으며, 때로는 학교의 중요한 문화를 형성하기도 하였다. 지역사회 자원 이용, 지역사회 봉사 등 지역사회 네트워크를 이용하기도 하고, 회복적 생활교육을 중요한 주제로 전문적 학습공동체를 운영하거나 생활지도를 성공적으로 수행하는 경우도 있다. 학생, 학부모, 교사 공동체의 상호 존중과 배려의 문화가 기본적으로 갖추어져 있으며 다양한 프로그램에 학부모의 참여가 높아서, 교사나 관리자뿐만 아니라 학부모들도 내 아이가 아닌 우리 아이란 생각으로 학교 공동체 및 마을 공동체를 실현하고 있는 경우도 있다.

소외가정, 위기 학생 등 돌봄이나 치유가 필요한 학생 이외에 초등 6남매 활동 등 무학년 동아리가 정착되어, 여러 학년의 학생들이 협력하고 서로를 이끌어 주는 자치 활동을 실천하고 있는 등 학년간의 연계와 소통 등을 통해 모든 학생들에게 서로 돌봄 활동을 경험하게 하고, 함께 하는 학교 문화를 만들어 가는 사례도 존재하고 있었다.

이상의 경우처럼 행복씨앗학교의 학생들은 학교에서 편안하고 행복하고 보호 받고 있다는 생각을 가지고 있거나 또는 학교에 오는 것이 집에 있는 것보다 편하고 신난다고 생각하는 경우가 많아서, 학교 내에서 만나는 학생들의 경우 매우 밝은 에너지를 표출하는 경우를 종종 느낄 수 있다고 보고된다.

4. 학교 운영

행복씨앗학교의 ‘학교 운영’의 평가 결과는 첫째, 학교장의 권한 위임 둘째, 업무 운영의 합리적인 시스템 모색 셋째, 학교 운영에 학생 및 학부모의 주체적 참여로 요약할 수 있다. 각각의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

가. 학교장의 수평적 리더십; 권위적인 리더십에 균열

학교 운영에 있어서 혁신의 핵심은 학교장의 권리를 학교 구성원들에게 일정 정도 이양하여 학교의 주요한 의제를 결정하는데 학교 구성원들이 참여하고 그에 대한 책무를 지는 것이다. 행복씨앗학교는 ‘교장의 수평적 리더십’이라는 상징적인 추진 과제를 설정하여 학교 운영의 비민주성을 혁신하고자 하였으며 경직된 학교 운영체제 전반에 걸쳐 변화의 노정을 시작했고 일정

한 성과를 거두었다. 학교의 의사결정이 민주적으로 이루어지기 위해서는 학교장의 의사결정권을 일정 정도 양도하는 것이 필수이며 학교장의 민주적 리더십에 기초한 결단 없이는 불가능하다. 이런 의미에서 혁신은 시스템을 개혁하는 것이기도 하지만 사람이 주체가 될 수밖에 없다.

행복씨앗학교 중간 종합 평가 결과를 종합하면 민주적인 학교 운영체제가 어느 정도 정착하고 있는데 이런 변화를 이끈 것은 몇몇 학교장의 민주적인 리더십이었고 이 리더십이 다른 학교장에게도 의미 있는 영향을 미쳤기 때문이다. 민주적 리더십을 정의하는 것은 쉽지 않지만 학교 운영의 의사결정 과정에 민주적 원리가 작동할 수 있도록 구성원을 지시와 통제의 대상이 아니라 주체로 인정해 주는 것(송순재 외, 2017:96)이 전제 되어야 함은 틀림없다. 예를 들면 2018-2 학교 교장은 학교 운영에 대하여 다음과 같이 말했다.

학교의 중요한 일은 교직원 협의회에서 협의를 통해 결정하는 것을 시스템으로 만들었고 교무회의 결정이 반영되는 비율은 높으나 결정하기가 쉽지 않다. 1학기 후반 이전까지 선생님들의 의견이 거의 100% 반영, 반복되는 경우 1번 있었는데 그것도 뒤뜰야영 내용적인 면에서 변경한 것이었다.

충북의 학교문화는 어떤 의미에서 보수적이고 이를 유지하고 강화하는 원인 중 하나가 학교장의 '권위적인' 학교운영 스타일이다. 학교장끼리의 네트워크는 학교 구성원들을 어떻게 잘 통제하고 관리하는지에 관한 정보들이 공유되는 장이고 이런 관리 전략이 뛰어난 교장이 교장들 사이에서는 유능한 교장으로 인식되곤 했다. 그러나 관리와 통제를 잘하는 것과 학교 구성원들의 지지를 받거나 학교 운영 측면에서 의미 있는 성과를 만들어 내는 것은 다른 경우도 많다. 아무리 관리와 통제에 유능해도 구성원들과 화합하지 못하거나 학교 운영에 있어서 의미 있는 성과를 만들어 내지 못하면 학교장이 구성원들로부터 인정받기는 어렵다.

행복씨앗학교의 성과 중 하나는 유능한 교장에 대한 롤 모델에 다각화 하였다는 것이다. 권위적인 리더십은 표면적으로는 구성원들의 충성을 보장 받을 수도 있지만 수평적 리더십은 실질적으로 구성원들의 지지를 받을 수 있다는 것이 행복씨앗학교의 몇몇 사례를 통해 확인 되었다. 특히 민주적인 의사소통 구조와 의사결정 방식이 교사의 자발성을 이끌어내 교사의 마음을 얻을 수 있기 때문에 학교 운영에 긍정적으로 작용한다는 것을 알게 되었다. 학교장이 결정권을 독점하지 않고 소통과정을 중시하고 합의 과정에 충실함으로써 학교 구성원들의 잠재력을 극대화시켜 학교 운영에서 성공한 사례는 민주적 수평적 리더십에 대한 공고한 지지를 만들어내고 있다.

학교장의 수평적 리더십을 발휘한 구체적인 사례는 교장의 결정권을 교무회의나 학생회의

등으로 일정 정도 위임한 것이다. 예를 들어 2017-2학교의 경우 매주 월요일 전체 교직원 회의가 실시되고 회의 진행 사회도 순번제로 실시하며 학교장도 교사와 동등하게 교직원의 일원으로 의견을 개진하고 협의를 통해 결의된 안건이 실행되는 구조이다.

대부분의 행복씨앗학교에서는 교직원 회의를 학교 업무에 관해 의견을 수렴하고 결정하는 토론의 장으로 활용하는 경우가 많고, 의사결정 기구화 한 학교도 많다. 이 기구에서 결정한 사안에 대해서는 교장이 대부분 수용하고 실천할 수 있도록 해준다. 토론을 통해 합의에 이르지 못한 경우는 표결을 하기도 하는데 이 자체가 교장의 권위를 상당 부분 해체시키는 과정인 것이다.

학교장들이 수평적 리더십의 모델을 확보한 것 못지않게 의미 있는 것은 학교 구성원들이 수평적 리더십을 일정 정도 요구하게 되었다는 것이다. 행복씨앗학교에서 만들어내는 민주적인 의사소통 구조의 합리성은 일반학교에도 전파되고 있으며 반대로 비민주적이고 권위적인 의사소통에 대한 저항도 이전보다는 더 큰 것이 사실이다. 2017년 행복씨앗학교 종합평가에 참여한 학교의 교사는 이런 기준이 높아짐에 대하여 다음과 같이 표현하였다.

우리 교장 선생님은 교사의 자발성 집단지성을 어떻게 이끌어 낼 것인가를 잘 압니다. 교장선생님이 인기가 좋고 다른 학교 교사들도 부러워합니다. 우리 교장선생님은 교사의 이야기를 끝까지 듣고 자기 결정을 절대 강요하지 않아요. 교장들도 누구와 비교되는지 알기 때문에 행복씨앗학교가 아니어도 권위적인 모습을 계속 유지하기는 어려워요. 조금씩 변할 것 같아요. 교장이 계속 시키면 교사들은 수동적이 되고요.

종합하면 행복씨앗학교 성과 중 하나는 교사들이 학교장의 수평적 리더십을 기대하게 되었고 몇몇 학교장의 수평적 리더십의 실천과 성공이 중복의 권위적인 학교장 모델에 균열을 일으키고 있으며 민주적인 리더 양성의 토대를 만들었다는 것이다.

나. 업무의 합리적인 관리

혁신학교에 부정적인 인식을 가지고 있는 교사들도 학교 업무 시스템의 혁신은 꼭 필요하다고 생각하는 경우가 많다. 학교 혁신의 목적·방법·내용에 대한 합의는 쉽지 않지만, 학교 업무의 불합리성을 개선하는 문제에 대해서는 다들 비슷한 입장이다. 이와 관련하여 행복씨앗학교의 업무 혁신의 핵심 방향은 첫째, 학교의 불필요한 행사 및 관행적 업무를 축소하거나 없애는 것이고 둘째, 교육과정을 중심으로 업무를 조직화 하는 것이었다. 결론적으로 이 부분에서는 상당한

성과가 있었다.

행복씨앗학교 초기에는 모든 학교에서 업무지원팀을 구성, 업무의 상당 부분을 지원팀에서 소화하도록 시스템을 개편하려는 시도를 하였다. 그러나 학교 규모가 작은 경우는 업무지원팀을 실질적으로 운영하기가 쉽지 않아 학교의 특성에 따라 다르게 접근해야 한다는 것을 확인하였다.

초·중·고를 망라하고 18학급 이상의 행복씨앗학교에서는 대부분 업무지원팀을 두었으며 이 시스템이 잘 작동하고 있다. 업무지원팀은 업무 부담을 떠안는 데서 나아가 공문을 처리하는 단계나 원칙 등의 결정을 효율적으로 수행할 수 있도록 업무 시스템을 변화시켰고, 교사들이 교육 활동에 더 집중할 수 있게 함으로써 곧 수업 혁신의 원동력이 되었다. 2017년 평가에 참여했던 교사 인터뷰는 이를 잘 증명하고 있다.

저번 학교에서 내신내야 하는데 후배가 저에게 업무 없는 천국에 와 보실라우? 이렇게 말해서 왔는데요. 연구학교는 안좋아도 좋다고 결과를 내야하는데 여기는 웬지 부담을 주지 않을거 같아서 왔는데요. 와서 보니까 진짜 업무란이 백지인거예요. 하예요. 처음여기 올 때 소감이 명퇴를 꿈꾼다고 했는데 1년 지나고 2년 지나니 정말 너무 달라졌어요. 중간평가에서 제가 나가서 이야기 했는데 한 마디로 ‘명퇴 안해도 될거 같아요’ 였어요. 진짜 수업에 집중하며 교사로 산다는 것이 무엇인지 얼마나 행복하게 하는지 여기는 달라요.

업무 관리를 교육 과정 중심으로 개편하여 교육활동에 시너지를 만들어낸 학교 중 대표적인 곳이 2017-3 학교다. 이 학교의 경우 스몰 스쿨 시스템을 도입하여 학년단위로 조직화한 시스템을 도입하여 의사소통에 전 교사의 참여를 보장하며 스몰 스쿨 기반의 의사결정 구조를 잘 실행하고 있다. 기획 협의, 교육지원팀²⁾ 협의회, 스쿨장 협의회, 교육지원팀과 스쿨장 공동협의회, 전체 다모임 등 교육지원 협의체가 구조화 되어 있고, 각 협의회는 유기적으로 연결되어 있어 안정적으로 운영되고 있다. 2017-3 학교의 학교 운영 혁신의 성공은 다른 학교에 좋은 사례를 제공하고 있으며 스몰 스쿨 제도가 도입되는 학교는 점차 늘어나고 있는 추세이다. 2019-7 학교의 경우는 교직원의 자율적 안전 상정과 토론을 통하여 교무회의를 민주적으로 의결기구화 하기도 했다.

작은 규모의 학교는 상대적으로 업무의 효율적 관리가 쉽지 않지만 교육과 관련이 없는 행사를 축소하거나 전결 제도의 적극적 도입, 교감의 업무 관리 및 지원, 행정실의 적극적 협조, 교육실무사의 업무 능력의 향상 등의 방법으로 교사가 최대한 교육에 집중할 수 있는 시간과

2) 2017-3 학교에서는 다른 학교와 마찬가지로 초기에는 업무지원팀으로 부르다가 교육을 위해 업무를 분담하고 있음을 분명히 하기 위해 교육지원팀으로 이름을 바꾸었다.

에너지를 확보할 수 있는 나름의 방법을 찾아내 실천하고 있다. 예를 들면 2018-8 학교의 경우 교사 협의회와 교사-관리자 협의회가 사안에 따라 다르게 운영되며, 작은 학교의 특성을 살려 모든 구성원이 대부분의 일에 대하여 적극적으로 소통하는 구조를 만들어내고 있다.

다. 학생 학부모의 자치 확대

행복씨앗학교의 학교 운영 혁신에서 가장 의미 있는 성과는 학생·학부모의 주체적인 참여가 확대되었다는 것이다. 기존에는 학생을 지도받아야 하는 대상 혹은 관리해야 하는 대상으로 인식했지만 행복씨앗학교에서는 학생을 학교 운영의 주체로 인정, 학교의 의사결정 과정에 적극적으로 참여하도록 하였다. 학교 운영의 결정권을 나눌 정도는 아니지만 스스로 규율을 만들게 하며 수학여행이나 체육대회 등의 교육활동은 스스로 계획하고 실천하도록 자율성을 보장한 행복씨앗학교가 많았고, 학생자치의 적극적 실험과 성공이 일반학교로까지 확산되고 있다.

예를 들어 2018-8학교의 경우 학급에서 논의하기 시작하여 학부모와 교사, 학생들이 모두 참여하는 대토론을 통해 생활협약을 정하고 있으며 학교나 교사가 기획한 수업이나 행사를 운영할 때도 학생들의 의견을 적극적으로 반영(행사 장소나 내용에 대한 제언을 받아들임)하고 학생들이 스스로 제안한 프로그램이나 활동에 대해서 적극적으로 예산도 지원하고 있다. 2018-7학교의 경우는 교실 리모델링 과정에 학생의 의견이 적극적으로 반영되어 교실 환경이 만들어졌다. 행복씨앗학교의 학생들은 자신의 의견이 학교 운영에 적극적으로 반영되는 것을 목격함으로써 높은 주인의식을 가지게 되었다고 말한다. 행복씨앗학교에 재학 중인 학생과의 면담이 이를 잘 보여준다.

우리는 우리가 학교에서 실천해야 하는 모든 것을 우리가 결정하고 지켜요. 교실 공간도 각자 자기반에서 설계했구요, 그래서 우리반은 다 앉아서 생활해요. 아예 교실을 앉아서 수업하는 교실로 꾸몄어요. 신발도 벗고 들어가요. 수업에서도 우리가 선택할 수 있는 것은 다 선택해요. 국어 시간에 마을 어른들 생애사 쓰기 하는데 누구를 선택하고 어떤 질문을 할지, 언제 할지 다 스스로 정해요.

학부모의 학교 운영에 대한 주체적 참여도 행복씨앗학교에서 거둔 중요한 성과다. 학교 교육활동의 일부를 학부모가 기획해서 담당하는 경우도 있으며 학생 지도에 학부모회가 적극적으로 참여하는 경우도 있다. 2018-6학교의 경우 아버지회가 학교 방법을 지원하기도 하고 2018-5학교의 경우 학생 상담에 학부모회가 지원하여 상당한 성과를 거두기도 했다. 다음은 2018-5학교

학부모의 면담 일부분이다.

학부모의 학교교육 참여가 나뉠대로다가 굉장히 열심히 참여하고 있어요. 마을과 학교가 같이 아이들을 키운다고 하는데 우리 좋은 사례가 있어 소개할게요. 작년에 애 3학년 짜리가 전학왔는데 오자마자 난리 벼락이 났어요..중략..우리가 회의를 했어요. 학부모 대의원 회의를 해서 우리가 결정했는데요. 학교에서 이 아이를 품어달라고 요구했어요. 아이가 불쌍하니까 학폭으로 그냥 처리하지 말고 우리와 함께 아이를 품어보자 했어요. 여러 가지 노력을 해서 지금은 아이가 잘 적응하고 다녀요. 폭력이 거의 사라졌어요.

학생과 학부모가 학교 운영에 주체적으로 참여하는 기회를 보장하는 것은 행복씨앗학교의 학생과 학부모가 가장 피부로 느끼는 혁신이다. 학생 및 학부모 자치는 일반학교에서도 확대되는 추세이다. 행복씨앗학교는 일반학교가 학교가 처한 환경에 따라 재구성하여 실천하거나 시도해 볼 수 있는, 구체적인 자치 활동의 사례를 제공해주고 있다.

IV. 결론 및 제언

본 연구에서는 2015년부터 2018년까지 지정된 충북의 행복씨앗학교, 즉 충북 혁신학교에서 시도된 기간의 실험과 성과 및 한계 등에 대해 종합적으로 고찰해보고자 하였다. 이를 위해 충북 행복씨앗학교의 비전과 중점 추진과제에 포함된 1) 학교문화, 2) 수업과 평가, 3) 교육과정, 4) 학교운영의 4영역을 중심으로, 그 구체적인 성과와 한계를 탐색해보았다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 학교문화와 학교운영 영역에서 성과가 분명하게 확인되었고 이 영역의 혁신이 다른 영역의 혁신을 도모하고 견인해 내는 양상을 확인하였다. 면담, 설문, 관찰 등 대부분의 자료를 통해 확인한 행복씨앗학교의 가장 중요한 성과는 학교 내 민주적인 의사소통의 성취였으며 구체적으로는 교직원 회의 문화의 변화로 나타났다. 학교 구성원 모두가 모여서 누구나 의견을 내고 이야기할 수 있는 문화가 형성됨으로써, 다양한 시도와 도전이 가능해졌고 그 시도와 도전을 통해 학생은 물론이고 교사가 성장하였으며 민주적인 수업 문화의 형성도 도모해볼 수 있게 되었다.

두 번째 행복씨앗학교 운영의 성과는 민주적인 학교 운영이 가능해진 점이다. 교장, 교감 등의 관리자가 교사에게 의사결정에 있어서 자율성을 부여하고, 자발성이 생긴 교사가 학생들에게 자율성을 부여하는 연쇄 효과가 생겨나면서 학생들의 성장이 가시화되고 있다. 자발성이 만들어

내는 에너지가 그 자체로 새로운 동력이 되어 학생들의 자치 역량 향상으로 이어지고, 결과적으로는 미래 사회에 필요한 시민 역량을 길러주는 데 기여하고 있음을 확인하였다.

세 번째는 행복씨앗학교가 학생 개개인의 다양한 가능성을 지원함으로써 학생들의 성장을 촉진시킨다는 점을 확인하였다. 대부분의 행복씨앗학교들은 대입과 이어지는 ‘학력’과 행복씨앗학교가 지향하는 ‘행복’ 사이에서 갈등하고 있고 이 둘의 조화를 위해 고군분투하고 있다. 그런데 학생들의 행복, 구체적으로 학생들의 자존감 향상과 내적·사회적 성장이 학생들의 학력, 즉 성적 향상으로까지 이어지는 양상을 확인할 수 있었다. 학교가 학생들에 대한 신뢰와 존중을 보여줌으로써 학생들의 변화가 가시화되고, 학생들의 변화를 보고 교사 역시 변화되게 된 사례도 있었다. 놀이 시간, 교장의 아침 맞이, 이름 불러주기 등 작은 실천과 학생 행복 증진을 위한 여러 노력이 학생들의 성장뿐만 아니라 행복씨앗학교 운영을 돕는 결과까지 가져온다는 것도 확인할 수 있었다.

네 번째 행복씨앗학교가 지역사회 구성원들과 학생들의 다양한 요구를 적극적으로 수용하여, 특성과 프로그램을 운영하고 있었다. 단순히 특정 프로그램을 일회적으로 운영하는 차원을 넘어 교육과정과 결합할 수 있는 방법을 다각도에서 찾기도 하고, 교육과정 계획 및 운영에도 학생들의 참여를 끌어내기 위해 노력하고 있었다. 학생 개인 및 지역 사회의 요구를 반영하고 참여를 이끌어내기 위한 노력은 학생 개인의 행복을 위해서도 필요하지만, 결과적으로 지역사회와 학생 및 학교를 연결하고 연계하는 효과도 가져올 수 있어 중요하다. 그렇게 되어야 학교에서의 교육이 단순히 이론적인 학습을 넘어 학생이 살아가고 있는 ‘지역’과 학생 개인의 ‘삶’이라는, 실제 맥락 안에서 일어나는 살아 숨쉬는 배움이 될 수 있기 때문이다.

다섯째, 행복씨앗학교에서 수업에 대해 함께 고민하고 배우고 소통하는 문화가 만들어지기 시작했고 학생 참여형 수업이 확대되었다는 것도 중요한 성과라고 할 수 있다. 물론 다른 영역에 비추어 상대적으로 그 발전이 더디고 성과를 가시적으로 확인하는 데는 한계가 있는 경우도 많다. 이는 수업이 교사 개인의 역량에 의존하는 측면이 강하고 의지만으로 해결하기 어려운 부분이 있기 때문이다. 그러나 이러한 어려움에도 불구하고, 행복씨앗학교의 교사들은 혁신의 모든 노력들이 수업으로 수렴된다는 점과 수업의 변화가 평가의 변화를 동반할 수 밖에 없다는 점, 그래서 수업에 대해서 이야기하며 배우고 달라져야 한다는 사실을 명확하게 알고 있었으며 수업에 대해 성찰하고 함께 이야기하는 문화를 만들기 위해 노력하고 있다. 이 과정에서 토론-토의 수업, 프로젝트형 수업이 많아지고 협력적 소통이 강조되고 지역 사회의 인적 자원이나 자연 및 문화 자원을 활용하는 수업이 적극적으로 시도되고 있었다. 이러한 참여형 수업의 확대는 행복씨앗학교의 중요한 성과임에 틀림없으며, 충북 학교들에서 학생들을 배움과 성장의 주체

로서 발견하고 존중하기 시작했다는 것을 의미한다. 학생이 흥미를 느끼고 자발적으로 참여할 때 배움과 성장이 일어나며 긍정적인 학습의 경험이 있을 때 수업 및 학습에 대한 관심이 살아나고 지속된다는 점에서 학생들을 배움의 주체로 존중하기 시작한 점은 높이 평가할 만하다.

이상 여러 자료들을 통해 확인한 성과들은 충북의 행복씨앗학교가 충북의 미래학교를 견인해야 함을 알려준다. 우리는 학교 민주화의 정도가 학교 자치뿐 아니라 수업의 변화와도 관련성이 있음을 알게 되었다. 행복씨앗학교 운영을 통해 수업을 개인의 영역에서 공적인 영역으로 끌어올린 것, 의사결정의 민주성으로 학교 구성원 간 신뢰가 높아진 것, 업무 경감 등 배움 중심의 시스템을 만들기 위해 노력한 결과 교육활동 본연의 임무에 집중함으로써 교사들의 자존감이 높아진 것, 행복씨앗학교 근무 교사들의 교육 및 문화자본이 축적됨으로 교육적 상상력이 확장된 것 등의 성과도 얻었다. 행복씨앗학교 운영을 통해 얻은 인식과 성과는 이후 충북 학교가 나아가갈 방향을 구체화하는 데 적극 활용될 필요가 있다.

최근 미래교육 혹은 미래학교에 대한 논의가 활발하다. 별도의 논의가 필요하겠지만 미래학교의 지향점에 대해 거칠게 정리하면, 첫째 개인의 다양한 요구가 적극적으로 수용될 것이며 둘째 교육과정은 역량에 더 세밀하게 집중하게 될 것이며, 셋째, 학교로 통학하는 모델의 교육 대신 수업 시간과 공간 활용의 유연성이 극대화할 것(교육부, 2016; 김이경 외, 2015; 시기자 외, 2013)이라는 점이다. 이러한 지향점들은 모두 단위학교에서의 실천을 통해 실현될 수 있으며 단위학교의 자율성을 보장해 주지 않고서는 실현 불가능하다. 이런 점에서 볼 때 단위학교의 구성원들이 주체가 되어 교육과정 설계 및 운영, 실천의 전통을 새롭게 쓴 행복씨앗학교로부터 시사점을 찾아볼 수 있다.

이런 점에서 볼 때 충북 행복씨앗학교에서의 도전과 성과는 충북 학교가 나아가야 할 방향을 분명하게 혹은 암시적으로 보여주었다는 의미가 있다. 특히 행복씨앗학교의 중점 추진 과제는 미래학교를 구체화하는 데 기여한 측면이 있다. 그러나 그것이 충북 행복씨앗학교를 운영함으로써 생겨난 성과인지 국가 차원의 정책적 방향이나 한국 사회 전반에서 진행되고 있는 학교혁신 운동의 성과인지는 추후 별도의 연구를 통해 확인할 필요가 있다.

※ 논문 투고일: 2021. 7. 11. ※ 논문 수정일: 2021. 8. 7. ※ 게재 확정일: 2021. 8. 30.

〈참고문헌〉

- 경기도교육청(2009). **혁신학교 추진 계획**.
- 교육부(2016,12). **교육부정책자료. 지능정보사회에 대응한 중장기 교육정책의 방향과 전략**. 2016. 12.
- 김남균, 염은열, 이선경, 이은주, 고미령, 김다희, 문희(2019). **2019 행복씨앗학교 종합평가 연구**. 충북교육청 연구보고서.
- 김남균, 염은열, 이선경, 이은주, 고미령, 김다희, 문희(2019). **2019 행복씨앗학교 중간평가 연구**. 충북교육청 연구보고서.
- 김민용, 임용순(2013). 혁신학교 중학생의 정의적 요인에 관한 단기종단적 비교 분석 : 혁신학교와 일반학교 간의 분석. **한국교원교육연구**, 30(3), 101-121.
- 김성천(2011). **혁신학교란 무엇인가?** 서울: 맘에 드림.
- 김성천(2018). 혁신학교 정책의 여섯 가지 차원의 딜레마. **교육문화연구**, 24(2). 33-56.
- 김수경(2011). 혁신학교 운영의 실태와 성과 분석. **교육행정학연구**. 29(4), 145-168.
- 김용기(2017). 전남 혁신학교의 효과성 분석: 혁신학교와 일반학교 간의 비교 분석. **한국콘텐츠학회논문지**, 17(4), 561-568.
- 김이경, 안지윤, 김현정, 김지혜, 유완 (2015). 2015 개정 교육과정에 대한 교원의 관심이 연수 참여의지에 미치는 영향 분석. **교육과정평가연구**, 19(1), 23-47.
- 김천홍, 심인영, 이덕화, 권혜수, 남궁상운, 김예순, 전라북도교육연구정보원 전북교육정책연구소(2019). **전북 초·중·고 혁신학교 사례연구**. 전라북도교육연구정보원.
- 김혜진, 김혜영, 홍창남(2015). 교사 협력이 교사 만족에 미치는 효과 분석 : 혁신학교와 일반학교의 차이를 중심으로. **한국교원교육연구**, 32(2), 123-148.
- 김희규(2019). 혁신학교의 운영 성과 및 과제. **홀리스틱융합교육연구**, 22(4). 1-18.
- 나민주, 박소영, 차지철, 김남순, 최용희(2013). **자율학교 성과분석연구: 혁신학교 모형을 중심으로**. 한국교육개발원 수탁연구 CR 2013-10.
- 박성호, 류방란, 길혜지, 김민조, 김성식, 박환보(2018). **행복씨앗학교 결과분석 연구**. 한국교육개발원 수탁보고 CR 2018-04.
- 박성호, 길혜지, 임수진(2020). 혁신학교의 교육적 성과에 대한 연구 : 충북 행복씨앗학교를 중심으로. **교육문화연구**, 26(5), 335-352.
- 박찬현, 김왕준(2015). 혁신학교와 일반학교의 학급 담임 배정 비교. **초등교육연구**, 28(1), 53-71.
- 백병부, 박미희(2015). 혁신학교가 교육격차에 미치는 효과. **교육비평**, 35, 204-226.
- 백병부(2019). 경기도교육청 학교혁신 정책의 성과와 과제: 2009년 이후 학교변화에 대한 인식을 중심으로. **교육문화연구**, 25(2), 121-148.
- 송순재, 이정민(2011). **혁신학교 운영 과정 질적 연구**. 서울특별시 교육연구정보원.
- 송순재, 강민정(2017). **혁신학교, 한국 교육의 미래를 열다**. 살림터.
- 시기자, 성태제, 이근호, 박태준, 노원경, 박찬호, 박도영, 정은주(2013). **행복교육, 창의인재 양성을 위한 교육과정, 교수학습, 교육평가 패러다임 전환**. KICE 연구리포트 2013.
- 윤석주(2015). 혁신학교의 민주적 학교 운영에 관한 질적 연구: 서울 S초등학교의 교사회를 중심으로. **한국교원교육연구**, 32(3), 109-135
- 이상철(2018). 부산다행복학교의 성과 및 과제 연구: 교사 대상 집단면담을 중심으로. **한국교원**

교육연구, 35(1), 53-81.

- 이윤미(2013). **혁신학교 어디까지 왔다**. 서울교육혁신방안 토론회 자료집.
- 이은주, 김남균, 노미란, 김혜정(2017). **2017년 행복씨앗학교 중간평가 연구**. 충청북도교육청 연구보고서.
- 이은주, 김남균, 염은열, 이선경, 김다희, 고미령(2019). **행복씨앗학교 질적 심화를 위한 충북혁신미래학교 모델 개발 연구**. 충청북도교육청 연구보고서.
- 이은주, 김남균, 염은열, 이선경, 김다희, 노미란, 박미정(2018). **2018 행복씨앗학교 종합평가 연구**. 충북교육청 연구보고서.
- 이은주, 김남균, 염은열, 이선경, 김다희, 노미란, 박미정(2018). **2018 행복씨앗학교 중간평가 연구**. 충북교육청 연구보고서.
- 정태식, 조무현(2013). **혁신학교 학교효과성 분석**. 전라북도교육연구정보원 교육정책연구 2013-011.
- 조금주(2012). 학교다양화 정책 속에서 살펴본 혁신학교의 성과 및 과제. **중등교육연구**, 60(2), 415-439.
- 조정훈(2019). 혁신학교 운영 현황 및 성과 분석에 대한 고찰. **지방교육경영**, 22(2), 23-38.
- 한국교육과정평가원(2020.07). **혁신학교 교육과정은 어떻게 편성·운영되고 있을까요?**. 현장과 소통하는 KICE 연구·정책브리프, 19호, 1-10.
- 허봉규(2011). **혁신 학교 운영 모델 탐색: 경기도 혁신학교를 중심으로**. 성균관대학교 박사학위 청구논문.

〈Abstract〉

Qualitative Analysis of the Performance of Innovative Schools in Chungcheongbuk-do

Lee, Eunjoo¹, Yeum, Eunyeul², Kim, Namgyun³, Lee, sunkyung⁴

This study aims to analyze the performance of 'Happy Seed Schools, which are innovative schools in Chungcheongbuk-do. The subjects are 40 kindergartens and elementary, middle, and high schools, which were designated as Happy Seed Schools from 2016 to 2019 by the Chungcheongbuk-do Office of Education. Research data included 6 reports of the interim and comprehensive evaluation of Happy Seed School from 2018-2020, as well as documents, interviews, and observations collected for them.

A rubric for evaluation was developed to analyze and evaluate the vast amount of collected data, which consists of four signs and indices for the evaluation of Happy Seed Schools. By applying the rubric to evaluate individual schools and synthesize the results from them, the study investigated the overall performance of Chungbuk Innovation Schools. The result leads to the following observations. First, democratic school managements were achieved and the democratic communication culture was established in Happy Seed Schools. Second, the growth of students was facilitated in those schools through supporting their potential developments with various methods. Third, various endeavors were tested to integrate local communities and connect with the life of students within the curriculum of Happy Seed Schools. Lastly, Happy Seed Schools are experimenting with various types of teaching and learning, including student-centered participatory approaches. The results can provide implications for the operation of innovative and future schools in Chungcheongbuk-do and beyond.

Keywords : Innovative School, Performance, Qualitative Analysis, Happy Seed School

1. Professor, Cheongju National University of Education, spedlee@cje.ac.kr(Lead author)

2. Professor, Cheongju National University of Education, bsalt@cje.ac.kr(Corresponding author)

3. Professor, Cheongju National University of Education, ngkim@cje.ac.kr(Co-author)

4. Professor, Cheongju National University of Education, sklee@cje.ac.kr(Co-author)