

미래형 혁신학교의 행정혁신을 위한 교육활동지원공동체 운영 방안 탐색*

이재용¹, 최준섭², 권용준³, 김기홍⁴, 이세중⁵

《〈 요약 〉》

이 연구는 미래사회에 대응하기 위한 미래형 혁신학교의 행정혁신을 위한 교육활동지원공동체 운영 방안을 탐색하고자 하였다. 이를 위해 먼저, 미래형 혁신학교에 대한 시도별 운영현황 및 학교와 지역 차원의 행정혁신 사례를 분석하였다. 다음으로 혁신학교에 근무하고 있는 교사, 관리자, 행정직을 대상으로 행정혁신 방안에 관한 면담을 실시하고 이를 분석하였다. 연구결과, 첫째 미래형 혁신학교의 행정혁신을 위해서 ‘규정적 책임에서 교육적 책무성으로’, ‘학교조직의 효율성에서 학교공동체의 효능감으로’, ‘수동적·외부적 혁신에서 자율적·주체적 혁신으로’, ‘소수의 희생에서 공동체의 협력으로’의 전환이 필요한 것으로 나타났다. 둘째, 이를 토대로 미래형 혁신학교의 행정혁신 모델 ‘교육활동지원공동체(ESC)’의 목표, 개념, 구성요소, 유형, 모델을 구안하였다. 이 연구에서 제안하고 있는 교육활동지원공동체는 업무실행(교육활동지원), 업무공유(교육활동지원 모니터링), 업무진단(교육활동지원 평가 및 환류)의 순환적 과정을 거치면서 학교 구성원의 교육활동지원 역량을 신장시키고자 한다. 학교 차원의 교육활동지원공동체는 학교구성원의 교육적 성장을 중심으로 포용성, 주체성, 공정성, 지속성의 가치 준거에 따라 작동하며, 교육활동지원을 위해서 권한과 책임의 공유를 시도하고, 효능감 기반의 조직구조와 자율과 협력의 학교풍토를 조성해야 한다. 더불어 지역 차원의 교육활동지원공동체는 교육과정 지원 및 제도 개선을 위해서 인사, 시설, 자원 등을 지원하는 중간지원체계와 긴밀히 협력해야 한다. 이 연구에서 제안한 교육활동지원공동체가 미래형 혁신학교의 행정혁신 모델로서 행정혁신에 의미 있게 기여할 수 있기를 기대한다.

주제어 : 미래형 혁신학교, 행정혁신, 교육활동지원공동체

* 이 논문은 2020 교육부 정책 중점 연구소 지원사업으로 한국지방교육연구소의 미래형 혁신학교 행정혁신 모델화 연구 결과를 수정한 것임.

1. 청주교육대학교 조교수, educounsel@cje.ac.kr (주저자)
2. 대구교육대학교 조교수, jschoi@dnue.ac.kr (교신저자)
3. 한국영상대학교 조교수, edu_kyj@naver.com (공동저자)
4. 성화초등학교 교사, forus1119@gmail.com (공동저자)
5. 군서초등학교 교사, hklove0610@naver.com (공동저자)

I. 연구의 필요성 및 목적

혁신학교의 개념은 다양한 관점에서 복합적으로 정의될 수 있으나, 다양한 학교 구성원의 참여와 협력을 토대로 학교교육의 변화와 개선을 추구함으로써 학생을 위한 교육적 성과를 높이는 학교로 정의할 수 있다(박상완, 2019). 더불어 혁신학교는 민주적 학교운영체제를 기반으로 윤리적 생활공동체와 전문적 학습공동체를 형성하고 창의적 교육과정을 운영하여 학생들이 자기 삶의 역량을 기르도록 하는 학교이다(경기도교육청, 2018). 이처럼 혁신학교는 공교육을 개혁하기 위한 시도 중 하나로써, 혁신학교에서는 학생 중심의 교육과정을 유연하게 운영하고, 수업과 평가의 혁신을 시도하며, 교사 간 및 교사와 학생 간의 소통을 중시한다(송병춘, 2013). 이상을 종합해볼 때, 혁신학교는 교육공동체의 참여와 협력을 통해 교육의 본질을 찾아가고자 창의적인 교육활동을 다양하게 실천하는 학교로 볼 수 있다.

그러나 다가올 미래사회에 대비하고 혁신학교를 통한 학교혁신의 지속성을 보장하기 위해서는 기존 혁신학교를 넘어 새로운 차원의 도약이 필요하다. 따라서 최근 4차 산업혁명, 디지털 전환, 인구구조 변화 등 사회·문화적 변화에 따른 교육생태계의 혁신적 전환의 일환으로 교육부(2020)는 미래 교육 10대 정책과제에서 혁신학교가 나아가야 할 새로운 방향으로 ‘미래형 혁신학교’를 제안하고 있다. 미래형 혁신학교는 실질적인 학교 자치로 공감과 연대, 창의성을 지닌 시민양성 모델 학교로서 교육과정과 학교 운영의 총체적 변화를 시도하는 학교이다(교육부, 2019a). 이러한 미래형 혁신학교는 혁신학교가 거둔 성과를 토대로 학교혁신의 철학과 가치를 지속적, 발전적으로 구현하는 학교라고 할 수 있다.

그간의 혁신학교가 ‘학교다움의 최소화’를 갖추는데 기여해 왔다면, 향후 미래형 혁신학교는 과감한 상상력과 실험으로 학교다움의 최대치를 구현함으로써 기존의 학교체제를 혁신하는 학교라고 할 수 있다(교육부, 2020). 학교다움의 최대치를 구현하기 위한 학교혁신의 과정에는 교육공동체의 성찰과 요구가 필수적이다. 따라서 교육철학, 교육과정, 학교문화를 아우르는 혁신이 실현되기 위해서 학교조직을 움직이는 행정혁신에 대한 필요성 역시 매우 중요하다. 이와 관련, 미래형 혁신학교는 혁신학교가 추구하는 교육철학이 의미 있게 실현될 수 있으며, 학교조직 안에서 적절하게 기능할 수 있는 새로운 행정혁신 모델에 대한 고민이 필요하다. 기존의 학교 행정이 ‘업무 효율형 체제’였다면, 앞으로의 학교 행정은 ‘교육활동 및 성장지원형 모델’로의 전환을 적극적으로 검토할 수 있어야 한다. 이를 위해 미래형 혁신학교에 적합한 학교 업무경감, 업무 재구조화, 그리고 학교 행정 정상화를 위한 학교 행정 시스템의 혁신이 시도되어야 한다. 특히 학교행정 시스템의 혁신은 지역적, 사회적, 문화적 특성을 고려한 다양한 환경에서 적용할

수 있어야 하며, 지속적인 성장 지원을 촉진할 수 있는 모델이어야 한다.

최근에서야 미래형 혁신학교에 대한 논의가 시작되어 관련 연구가 부족한 상황이지만, 기존 혁신학교에 관한 많은 연구들은 지속적으로 보고되어 왔다. 그러나 대다수의 연구들이 교사의 운영 경험(이경아, 이병준, 정미경, 2016) 및 교육 경험(이연신, 연희정, 한안나, 2017), 학생의 재학 경험(서민희, 전경희, 2018) 및 학업성취도(김민규, 박세진, 2019), 혁신학교의 교육과정 편성과 운영(이주연, 이경연, 이민형, 임유나, 2020) 등에 주로 주목해 왔다. 따라서 혁신학교의 발전과 지속성에 관한 실재적 논의를 확장하고, 혁신학교가 새롭게 나아가야 할 방향인 미래형 혁신학교에 대한 심도 깊은 논의를 위해서는 교사/행정직의 혁신학교 운영 경험 및 교사/학생의 교육경험을 바탕으로 혁신학교의 다양한 교육활동을 지원하고 있는 학교 행정혁신에 관한 구체적인 경험에 주목할 필요가 있다.

행정혁신과 관련된 지금까지의 논의는 주로 행정업무경감을 통한 교원업무정상화의 범주에서 다루어진 경향이 있다. 이에 따르면, 일부 교원들은 교원행정업무경감을 행정실로의 업무 이관으로만 생각하는 경향이 있어, 행정실 구성원과의 불필요한 갈등을 야기하기도 한다(경기도교육청, 2019). 또한 행정혁신 일부 사례로써 관리자인 교감을 중심으로 행정업무 경감을 위한 업무 지원팀(또는 업무전담팀)을 구성하여 운영하였으나, 실질적인 행정업무 효율화와 학교조직의 재구조화로 이어지지는 못하고 있다(경기도교육청, 2017). 학교업무정상화를 위한 교사직무 분석 및 정책제안(신현석, 조대연, 김종운, 2020)이 시도되고 있음에도 불구하고, 업무경감 중심의 행정혁신은 단순히 일하는 방식의 개선에만 초점을 맞추었기 때문에 근본적인 학교구조의 변화를 이끌어내지 못한다는 한계를 지닌다. 즉, 행정혁신은 단순하게 일부 조직의 구성원들에 의해서 시도될 수는 있으나, 전 구성원들의 참여와 구조적 변화가 있을 때만 지속 가능할 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

한편, 최근 미래형 혁신학교에서 지향하는 교육과정 운영의 내실화, 다양한 학생들을 위한 맞춤형 교육활동을 추진하기 위한 행정혁신의 일환으로 교무행정전담인력이 시범적으로 도입되었다(박상완, 2020). 이는 기존의 단순한 행정업무 보조가 아니라, 교육과정의 전문적 운영, 교수학습과 연계된 예산 집행과 행정 처리를 통해 미래형 혁신학교의 안정적 교무행정 지원과 안착에 기여할 수 있다는 기대와 요구가 있었기 때문이다(교육부, 2019b). 이는 행정혁신을 위해서 업무의 재배치와 업무경감도 중요하지만, 전문인력의 양성 및 배치를 통해서 교육행정의 효율화 실현을 위한 방안으로 이해할 수 있다. 이러한 접근은 단위학교 입장에서 볼 때 미래 교육이 지향하는 민주적 학교 모델을 구현하고, 미래형 교육과정을 마련·운영하는 데 긍정적인 요소로 작동할 수 있다. 이를 위한 구체적 운영 방안으로 교육부는 2018년부터 미래형 혁신학교

시범 운영 사업 중 하나로 각 시도교육청별 혁신학교 운영 4년차 이상의 초·중학교를 대상으로 5개 교육청 20개 학교에서 행정전문인력 지원사업을 추진하고 있다(박상완, 2020). 행정전문인력은 혁신학교에 요구되는 새로운 인력 형태로, 일반직 공무원 1명을 증원하되 학교행정실이 아니라, 교무실에 배치하여 교사와의 협력, 전문적인 교무행정업무 지원을 강화하기 위한 것이다(교육부, 2019b). 하지만 행정전문인력 추가배치가 실제 교육현장에서 어떠한 효과를 나타내고 있는지, 행정혁신 및 지원을 위한 방안으로 적절한지에 관한 구체적 논의가 이뤄지지 못하고 있는 실정이다.

이상의 내용들을 종합해보면, 혁신학교가 나아갈 새로운 방향으로써 미래형 혁신학교에 관한 논의는 행정혁신에 대한 보다 세부적인 탐색과 논의가 요구되고 매우 중요하다고 할 수 있으나, 현재 행정혁신과 관련하여 업무경감 및 지원인력의 증원 등의 논의 외에는 아직까지 행정혁신과 관련한 구체적 논의가 미흡한 상태이다. 이와 같은 연구의 필요성에 따라 이 연구에서는 미래 교육 전환을 위한 10대 정책과제를 실현하고 새롭게 준비하는 미래형 혁신학교의 주요 키워드인 ‘행정혁신’을 실천하기 위해 다양한 학교현장의 행정혁신에 관한 경험적 사례의 수집 및 분석을 통해서 행정혁신 방향의 도출 및 모델을 구안하고자 한다.

본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 미래형 혁신학교의 운영현황 및 행정혁신 사례는 어떠한가? 둘째, 미래형 혁신학교의 행정혁신 쟁점 및 개선 방향은 무엇인가? 셋째, 미래형 혁신학교의 행정혁신을 위한 모델로써 교육활동지원공동체란 무엇인가?

II. 연구방법

이 연구에서는 미래형 혁신학교의 행정혁신을 위한 방안을 탐색하기 위해 선행연구 분석, 학교 현장 방문, 교직원 온라인 심층면담(ZOOM)을 실시하고 이를 질적 사례연구 방법으로 분석하였다. 구체적으로 살펴보면 첫째, 미래형 혁신학교 행정혁신 실태를 분석하고자 미래형 혁신학교 행정혁신에 관한 선행연구와 실태를 분석하였다. 둘째, 현장방문 및 온라인 면담을 통해서 시도별 혁신학교 교사, 관리자, 행정직원들을 대상으로 심층면담을 실시하였다. 먼저, 교육부 및 시도 교육청으로부터 추천받은 미래형 혁신학교 2개교를 직접 방문하여 관련된 자료를 수집하고 그룹 면담을 진행하였다. 다음으로는 역시 교육부 및 시도 교육청으로부터 혁신학교 행정혁신 실천 경험이 있는 시도별 교사(초등, 중등), 관리자(교감, 교장), 행정직(행정실장, 교무행정지원인력)를 추천받아 온라인 화상 면담을 실시하였다. 이처럼 미래형 혁신학교 행정혁신 방향을 도출하기 위해서 혁신학교 구성원의 경험과 고민에 대한 면담과 분석을 실시하였으

며, 이를 통해 미래형 혁신학교의 행정혁신 실태 파악 및 시사점을 추출하고자 하였다.

면담 대상자 및 인터뷰에 관한 세부 내용은 다음과 같다. 초·중등교사 4명, 관리자(교장, 교감) 2명, 행정직 3명(주무관 2명, 행정실장 1명), 교육전문직(2명)의 총 11명의 면담대상자는 교육부 및 시도교육청의 추천을 받아 혁신학교 근무 및 행정혁신 관련 경험이 있는 교직원들 가운데 직위(급)와 직종을 고려하여 연구진이 검토 후 선정하였다. 면담 진행은 코로나 19로 인해 사전 전화 연락을 통해 연구목적 안내 및 면담 진행에 관한 동의를 얻은 후 약속된 시간에 실시간 화상 면담(ZOOM)으로 진행하였다. 면담의 질적 제고를 위해서 사전 질문지를 메일로 제공하였다. 사전 질문의 내용에는 학교행정의 의미와 역할, 혁신학교 근무 중 행정혁신 실천 경험, 미래형 혁신학교의 행정혁신 실천 방안 제안 등이 포함되었다.

직접 방문 및 온라인으로 이루어진 심층 면접의 내용들은 모두 질적 사례연구 방법으로 분석되었다. 사례연구는 단일 사례의 독특성과 복잡성에 대한 연구이며, 중요한 상황들 속에서 사례가 전개되는 방식에 대해 이해하고자 하는 연구방식이다(Stake, 1995). 사례연구(case study)는 하나 또는 복수의 사례가 가지고 있는 복잡성을 충분하게 이해하고자 할 때, 특정한 사례에 대한 깊은 이해와 사례가 갖는 의미를 얻고자 할 때 적절한 연구방법(Merriam, 1998)으로, 이를 통해 분석한 결과를 바탕으로 미래형 혁신학교 행정혁신의 방향을 도출하고자 하였다.

마지막으로, 혁신학교 및 행정혁신 관련 선행연구와 실태 및 혁신학교 행정혁신과 관련한 학교 및 지역 차원의 개별 사례와 구성원들의 경험자료들을 수집, 분석한 결과를 바탕으로 혁신학교 행정혁신의 주요 쟁점을 분석하고 각 쟁점을 중심으로 행정혁신 방안을 제안하였다. 미래형 혁신학교 행정혁신 방안으로 미래형 혁신학교 행정혁신 방향에 따른 행정혁신 모델의 개념, 요소, 원리, 유형을 제안하였다. 이와 같이 이 연구는 크게 3단계로 이루어졌으며, 최종적으로 도출된 행정혁신 모델에 대해 연구진, 시도별 미래형 혁신학교 교사, 행정직, 교육청 관계자, 교육부 담당자와의 협의하고 모델에 대한 검토 및 수정·보완을 함으로써, 실제성과 현장 적용 가능성을 높임과 동시에 본 연구의 목적을 달성하고자 하였다.

Ⅲ. 미래형 혁신학교 운영현황 및 행정혁신 사례분석

1. 미래형 혁신학교 시도별 운영 현황

2019-2021년 각 시도별 미래형 혁신학교 운영(예정) 현황은 <표 1>과 같다. 시도별 미래형

혁신학교는 2019년 6개 시도에서 31개교를 시작으로 점진적인 확대를 통해서 2021년에는 11개 시도를 대상으로 108개교를 운영할 예정이다. 또한 연도별 미래형 혁신학교 주요 추진 방향을 살펴보면, 2019년 교육과정 자율화, 교무행정인력 지원, 공간 혁신을, 2020년 학교혁신 선도, 미래형 교무 행정 선도, 수업 혁신을 위한 선도형 학력기반 측정도구 개발이었다. 2021년에는 마을결합형, 학교간 연계형, 학교자치형, 에듀테크형 등 다양한 미래교육 운영 모형의 적용을 제시하고 있다.

〈표 1〉 2019년~2021년 시도별 미래형 혁신학교 운영(예정) 현황

시기	운영 시도	운영교 수	주요 추진 방향
2019년	6	31	교육과정 자율화 지원, 교무행정인력 지원, 공간혁신
2020년	6	35	학교혁신 선도, 미래형 교무행정 선도, 수업 혁신 선도형 학력기반 측정도구 개발
2021년	11	108	마을결합형, 학교간 연계형, 학교자치형, 에듀테크형

다음으로 2021년 미래형 혁신학교 운영 방향에 관한 시도교육청 실무추진단 의견수렴 결과 (한국지방교육연구소, 2020)는 다음 〈표 2〉와 같다. 각 시도교육청의 실무자들은 공통적으로 ‘학교 자치, 교육과정 자율화, 행정혁신’을 주요 방향으로 설정하고 있었다. 이는 2019년부터 2020년까지 미래형 혁신학교 운영의 주요 추진 방향으로, 교육과정 자율화 지원, 미래형 교무행정 선도 등에 관한 것이다.

〈표 2〉 2021년 시도별 미래형 혁신학교 운영 방향(20 운영 시도교육청)

지역	운영 방향
서울	학교 학생중심 혁신미래교육 구체화(전문성), 자치공동체 구축(민주성), 창의적 행정혁신(자율성) 교육청) 수평적 협업체계 구축(책임성), 학교자치 요소, 원리 일반화(확산성)
세종	체계적인 혁신자치학교 운영(전문성, 자율성, 책임성), 세종학교자치의 모델 제시 인사 지원(내부형 교장공모제), 연수지원, 행정지원(학교자치감사)
경기	학교자치 실현을 통한 혁신교육 심화, 교육과정 운영의 자율성 확대, 창의적인 배움이 가능한 학교 공간 조성
강원	학생 주도성 교육 강화, 학습복지 기반 구축 강화, 강원지역 특성화 교육과 지역연대 구현, 변화를 이끄는 유연하고 개방적인 교육 체제, 학교 민주·자치 역량 강화
경남	운영 과제에 학교교육과정 개발(교육과정 자율화 대비), 지원(전문가 매칭 및 학습연구년 교사 지원 등)
전북	참학력 기반 혁신교육과정의 개발과 운영 중심으로 집중(마을 연계), 혁신+학교 중심의 연수 원학교 운영 및 지역 혁신 네트워크 중심

이상과 같이 미래형 혁신학교 운영에 대한 교육현장의 수요와 참여는 점진적으로 증가하고 있다. 또한 미래형 혁신학교의 주요 운영방향으로는 ‘학교 자치, 교육과정 자율화, 행정혁신’을 제안하고 있다. 이들은 교무행정혁신을 기반으로 한 미래형 학교교육자치 실현 방안으로 이해될 수 있다.

2. 미래형 혁신학교 행정혁신 사례 분석

가. 학교 차원의 행정혁신 사례 분석

학교 차원의 행정혁신 사례 분석을 위해서 교육부 및 시도교육청의 추천을 받아 초등학교 2개교를 대상으로 다음 <표 3>과 같이 행정혁신 사례와 그 특징을 살펴보았다. A초등학교는 교무행정 전담직원을 공모·운영하고 있었으며, B초등학교는 교육행정 업무 전담기구를 운영함으로써, 학교차원의 행정혁신을 위한 인적·조직차원의 노력을 실천하고 있었다.

<표 3> 학교 차원의 행정혁신 사례 및 특징

구분	지역	우수사례	특징	추진 결과
A초등학교	전주	교무행정전담직원 공모·운영	교원의 교수 학습활동 전념을 위해 교무실에 교무행정 전담직원 1명 배치	교원 만족도 증가, 지역 교육과정 개발 등 교원의 교육활동 참여 증가
B초등학교	청주	교육행정 업무 전담 기구	개인의 업무를 넘어 학교라는 차원에서 협력문화 조성 학생 중심 교육활동 지원을 위한 행정업무 체제 재조직화	교원의 행정업무 축소, 교원들 간 교육과정 논의 및 연구 시간 확보 가능

A초등학교는 혁신 더하기 미래학교로 2020년 3월 1일에 지정되었다. 교육행정 7급 대상으로, 교무행정 전문직원 공모 절차를 통해, 기존 행정실 인원에 비해 1명을 증원하여 행정실에 배치(2020년 4월 1일자)하였다. 교원이 담당하는 교무행정 업무를 증원된 교무행정 전담직원이 전담하여 교원의 교수학습활동 전념할 수 있도록 시도한 점에 주목할 수 있다. 교무행정 전문직원에게 교무행정 업무(방과후 학교, 초등돌봄교실, 교과서, 교육비지원, 공간혁신사업) 및 회계업무가 분장되었다. 교원의 업무경감 뿐만 아니라 행정실 업무경감도 함께 이루어질 수 있도록 교무행정 전문직원에게 분장된 업무들은 품의단계부터 지출결의까지 담당하게 했다. 교무행정 전문직원의 인터뷰 결과, 학교 구성원들의 만족도는 높지만 증원된 1인의 만족도는 높은 업무강도에 의해 낮았다. 또한 교무행정 전문직원이지만 행정실에 배치되었다는 점에서 업무 정체성 및 역

할 수행에 어려움을 겪고 있었다.

A초등학교의 행정혁신 사례에서는 교무행정업무 전담 직원의 배치가 교사들의 업무경감과 직결되어 교사들의 만족도를 증가시켰으며, 교사들로 하여금 다양한 교육활동의 참여를 촉진시킨 것으로 나타났다. 특히, 이러한 과정의 첫 출발점으로써 행정혁신에 대한 철학과 비전을 공유하는 교육행정직을 공모를 통해 선발하였고, 행정인력 추가 배치를 희망하는 학교와 적극적 소통을 실시하였다. 특히 전북 지역 내 교육행정전담직원과 교육청 담당자는 정기적 업무 모니터링 모임을 통해서 행정혁신의 방향을 함께 만들어가고 있었는데 이러한 점은 타 시도교육청에서도 주목해야 할 부분이다(정민수, 강은숙, 2019). 따라서 A초등학교의 사례는 교무행정업무의 분리 즉, 행정실과 분리되어 별도로 교무행정업무를 전담하는 직원의 배치를 통한 행정혁신 접근은 교사의 교육활동을 더욱 촉진시킬 수 있음을 보여준다.

B초등학교는 2015년 행복씨앗학교 준비교 운영과정에서 학교의 업무를 새로운 기준으로 살펴보고 재조직하는 것은 학생의 성장과 배움을 위한 학교를 위해 꼭 필요한 것이라는 합의가 있었고, 그 요구에 의해서 업무전담팀을 조직하였다. 행복씨앗 준비팀은 기존 교사들과 함께 수행하던 업무들을 ‘없애도 되는 관습적 업무’, ‘폐지 및 수정’, ‘해야 하지만 수정이 필요한 업무’, ‘업무전담팀에서 해주었으면 하는 업무’ 등으로 분류하였고, 업무전담팀을 어떻게 구성하고 업무와 시수를 어떻게 나눌지를 고민한 결과, 2014학년도에 학년 담임에게 주어졌던 업무부장과 학년 소속으로 묶여있던 전담교사가 갈라져 나와 2015학년도에는 ‘교무업무지원팀’을 구성하게 되었다. 2018학년도에는 단순히 업무를 효율화하는 차원이 아니라 ‘교무업무지원팀’의 성격과 역할을 재조정하게 된다. 2018학년도의 연구부장이 기존의 교육행정업무를 전담하는 것에 그치던 교무업무지원팀의 목적을 학년과 학교차원의 교육과정을 학교가 함께 추구해야 하는 교육적 가치와 비전의 관점에서 조망하며 협의하는 체계와 문화를 만드는 것을 제안하면서, 기존의 ‘업무전담’, ‘업무지원’의 성격이 아니라 ‘교육지원’의 성격으로 전환되었다. 기존의 ‘배움 중심 교수 학습 팀’은 ‘교육활동팀’으로 명칭이 변경되고, 그 외 지원팀들이 ‘교육지원팀’으로 통합되면서 ‘학습공동체’, ‘교무업무’, ‘교육과정연구’, ‘생활교육’, ‘지역사회’, ‘특수교육’으로 하위팀이 구성되었다.

B초등학교의 행정혁신 사례에서는 교육행정 업무 전담 기구를 통해 학교 차원에서 행정혁신에 관한 협력문화를 조성함으로써, 교원의 행정업무 축소와 교원들 간 교육과정 논의 및 연구 시간을 확보할 수 있게 하였다. 이러한 행정업무의 분리는 교사의 교육과정 연구 및 수업 성찰은 교사가 원하면 할 수 있는 것이 아니라, 중요한 당위로 자리매김할 수 있도록 한다(임은미, 2016; 박은혜, 2017)는 점에 의미가 있다. 이상의 사례를 종합해보면 행정혁신은 단순히 업무를

새롭게 처리하는 방식이라는 기존의 관점에서 벗어나, 교육공동체라는 학교 본연의 가치를 확인하고 실제적인 교육활동을 구현할 수 있는 중요한 요건이라는 관점을 공유하는 것이 중요함을 알 수 있다.

나. 지역 차원의 행정혁신 사례 분석

지역 차원의 행정혁신 사례 분석을 위해서 혁신교육지구의 대표적 사례로 경기도 C혁신교육지구(경기도교육청, 2020)와 충북 D행복교육지구를 대상으로 다음 <표 4>와 같이 행정혁신 사례와 그 특징을 살펴보았다.

<표 4> 지역 차원의 행정혁신 사례 및 특징

구분	지역	우수사례	특징	추진 결과
C혁신교육지구	경기	교육청-지자체 간 협력적 교육공동체	학교교육생태계는 성장, 합의된 철학과 공동 실천, 교육공동체의 상생·공진화 지향, 학교와 지역교육생태계의 협력적 교육거버넌스 구축을 통한 상호작용	교원학습공동체 활성화, 교육행정 업무의 재구조화, 지역 기반 교육과정 개발 및 교육플랫폼 강화
D행복교육지구	충북	학교지원팀, 마을단위 거버넌스 교육활동지원 시스템	학교업무지원팀의 행정혁신이 업무의 경감과 재구조화, 지역교육과 교육과정 운영에 민·관·학의 공동참여를 촉진하여 다양한 학교-마을 연계 사업을 추진	학교의 행정과부하를 상당 부분 경감, 민·관과의 협력적 거버넌스의 행정적 소요를 담당하는 거점 역할을 수행

A혁신교육지구는 시·도교육청과 기초자치단체가 협력하여 지역사회의 교육관련 인프라를 발굴하고, 학교와 학교 밖 교육의 연계를 강화하여 교육 관련 인프라를 발굴하고, 학교와 학교 밖 교육의 연계를 강화하여 지역 사회 전체를 좋은 교육공동체로 전환하기 위함을 목적으로 한다(백병부, 나현주, 2019). 학교·마을·지역사회 등 교육공동체가 함께 참여하는 포럼과 협력센터 등의 일상적인 학교차원의 경계를 넘는 교육거버넌스를 활성화하여 지역에서 교육의제를 논의·결정하고 지역에서 추진하는 교육자치 실현하고자 한다. 학교와 마을의 협력을 통해 혁신 교육을 확장하고, 학교와 마을의 상호 개방·공유 및 지역사회 교육 인프라를 확대해 나가며 배움 공간을 확장하여 언제 어디서나 배우고 성장하는 혁신교육생태계 강화하고자 한다. 이와 같은 방향에서 A혁신교육지구는 교원학습공동체 활성화, 교육행정 업무의 재구조화, 지역 기반 교육과정 개발 및 교육플랫폼 강화를 통해 행정혁신을 시도하고자 한다.

기존의 학교 중심의 교육생태계에서 벗어난 C혁신교육지구 사례는 지역 내 다양한 교육주체

(학생, 학부모, 교사 등)의 의견을 반영하고, 이를 단위학교, 교육청, 자자체가 함께 고민하여 지원할 때, 비로소 학생들이 행복한 미래교육으로써 진정한 교육자치의 단초가 될 수 있음을 보여준다. 이를 통해 교육이라는 본연의 기능이 강화할 수 있는 교육공동체로서 학교를 구축·운영을 하여 교육활동 중심의 학교문화를 실현해 나가야 할 필요성을 확인할 수 있었다. 또한 미래 교육의 관점에서 향후 지역교육생태계 활성화를 위해서는 학교, 교육지원청, 지자체가 동등한 위치에서 모든 것을 공유하고, 상호 협력하며 동반성장해야 한다(백병부, 나현주, 2019)는 점 역시 확인할 수 있었다. 따라서 C혁신교육지구 사례는 미래혁신학교의 방향에서 학교는 더 이상 기존의 교무행정 중심의 업무체계를 탈피하고 ‘교육활동지원 중심’으로의 전환해야 하며, 전환의 공간으로 지역교육생태계의 중요성을 시사하고 있다.

D행복교육지구는 상위기관인 충청북도교육청의 학교지원업무 추진계획에 의거하여 학교지원팀을 구성하였으며 5개 사업에 걸친 학교 행정업무 지원 사업과 2개항의 교육행정기관 책무성 강화 운영 계획을 추진하고 있다. 특히 학교에서 필요로 하는 인력풀(기간제, 방과후, 각종 연수의 강사인력 등)을 체계적으로 관리하고 지원하는 형태와 더불어 관내 학교들에 시설인력 소요 또한 수합하여 지원한다. 학교업무지원팀의 행정혁신이 업무의 경감과 재구조화를 통한 지원이라고 본다면, D행복교육지구는 마을단위 거버넌스 교육활동지원 시스템을 통해 지역교육과 교육과정 운영에 민·관·학의 공동참여를 촉진하여 다양한 학교-마을 연계 사업을 추진하는 기관으로서 학교중심의 교육과정, 교육사업을 마을과 지역으로 확장할 수 있도록 교육과 행정을 적극적으로 지원하고 있다. D행복교육지구의 마을 방과 후, 마을 돌봄 사업은 지역 내 각 권역별 마을에 인력, 프로그램, 예산, 장소 등을 수년에 걸쳐 행복교육지구에서 설계, 공모, 발굴, 지원함으로써 정착된(정착되어가는) 사업으로서 학교의 행정 과부하를 상당부분 경감시켰다는 평가를 받고 있다. 또한 D행복교육지구는 중앙정부(교육부, 여성가족부, 농림부), 군청, 군청 산하 기관(평생학습원, 청소년수련관), 지역유관기관(A,B) 등 ‘관’과의 협력 거버넌스 구축을 통해 학교와 학교교육과정에 필요한 다양한 사업들을 수행하는 창구의 역할을 도맡고 있으며 이때 발생하는 행정적 소요를 하나의 ‘거점’이 되어 담당하는 지역교육의 한 축을 담당하고 있다.

D행복교육지구 사례에서는 행정혁신과 관련하여 일선 학교의 구체적인 요구와 수요를 적극 반영하여 학교업무를 지원하는 생태계를 구축하고 있었다. 즉, 기간제 교사 또는 시간강사, 수영강사, 안전 강사 등의 수많은 채용 업무와 같이 매년 반복되는 행정적인 학교업무 지원을 하고 있었다. 또한 미래형 행정혁신을 논하기 위해서는 다양한 지역과 학교의 형태를 살피는 것이 중요하다는 점에서도 D행복교육지구의 사례는 의미가 있다. D행복교육지구의 행정혁신 로드맵은 대도시 대규모 학교를 중심으로 논의되는 과정에서 놓여온 지역 소규모 학교를 중심으로

지역과 마을, 그리고 학교가 공생하기 위해 공동체 교육과정의 실현과 지원에 초점을 두고 있다는 점에서 그 시사점이 크다.

3. 미래형 혁신학교 행정혁신 면담 분석

가. 교사 면담 분석

1) 행정혁신의 본질은 교육과 학생에 대한 고민에서 출발

면담참여자들은 학교행정의 본질은 학교공동체의 배움과 성장을 지원하는 데 있다는 인식을 공유하였다. 학교행정의 기능은 학교공동체가 함께 추구할 교육적 목표를 달성할 수 있도록 실질적인 지원에 집중해야 한다고 이야기하였다. 학교교육의 목표를 달성하기 위해서는 교무와 행정 간 고유 영역의 존중을 넘어서 유기적 협력관계가 되어야 한다고 보았다.

교육행정이라는 것은 행정 시스템 속에서 교육공동체에 대한 성찰과 나눔, 협력이 자연스럽게 이루어져야 하는 것 같아요. 결국 교사와 행정직 모두 학교를 학교답게, 교육을 교육답게 이루어 내야 할 협력적 관계가 아닐까 생각해요. 이러한 관계 속에서 오로지 생각해야 할 것은 학생, 수업, 생활지도, 교육과정과 같은 교육의 본질 같아요. 아이들의 성장을 위해서 바르게 기능하는 행정시스템이 행정혁신의 완성이 아닐까요? (중등교사 A)

2) 업무경감, 업무 재구조화, 그리고 행정혁신의 개념 차이

학교현장에서는 업무경감, 업무 재구조화, 업무 정상화, 행정혁신 등 업무와 행정에 대한 개념이 혼재되어 있으며, 이를 혁신하고자 하는 흐름 또한 주체별로 뒤섞여 있었다. 그러나 면담참여자들은 업무경감, 업무 재구조화, 행정혁신에 대한 나름의 방식으로 인지하고 있었으며 특히 행정혁신이 다른 개념들에 비해 지니는 통합성과 포괄성, 미래지향성 등을 강조하고 있었다.

업무경감을 사실 Zero-sum 게임이라고 생각해요. 당연히 내 일, 내 부서의 업무가 줄어들면 너무 좋겠죠. 다만 줄어든 일은 어디로 갈까요? 다른 부서로 이동할 수도 있고 혹은 교무업무지원팀으로 흘러들어가서 어떤 부장님이 떠맡지는 않을까요? 학교 내부가 아닌 교육청으로 이관한다고 해도 결국 누군가의 업무가 늘어나는 상황이 되니 진정한 업무경감에 대해 고민하게 됩니다. 그래서 때로는 업무경감이라는 개념이 내부의 갈등을 오히려 유발한다는 생각이 들어요. 업무의 프로세스나 하위요소들을 모두 펼쳐놓고 구성원들이 업무효율성을 기반으로 통합할 것은 통합하고, 줄일 것은 줄이고, 또 과감하게 폐지할 것은

폐지하는 ‘시스템적 변화’를 일컫는 개념이라고 생각합니다. (중등교사 A)

3) 혁신학교와 일반학교에서 행정혁신 온도 차이

혁신학교에서 근무했던 면담참여자들의 이야기에서 공통적으로 등장한 내용은 혁신학교와 일반학교에서 체감한 행정혁신 마인드의 온도 차이였다. 면담참여자들은 혁신학교에서는 전혀 논란이 없던 ‘불편함’들이 일반학교에서는 일상이 되는 것을 느꼈고, 이들 가운데는 이를 개선하고자 실제로 적극 건의하여 개선한 사례들도 있었다.

예전 학교에서는 행정실에 들어가는 게 많이 답답했어요. 행정실장님은 기본 매뉴얼에서 어긋나면 일절 허용해주지 않았고요. 유연성이라고 해야 하나? 가능한 범위가 분명히 있는데도 가능하지 않은 범위를 자의적으로 해석하는 느낌이 들었고 늘 거절하시기 일쑤였어요. 반면에 본교는 현재 혁신학교이며 교육과정 추진에 필요한 행정적 소요가 발생되면 행정실은 100원 단위 하나까지 세밀하게 신경 써 주셔요. 문제 혹은 과업이 발생하면 규정을 통해 못한다는 말이 아니라 규정에 근거해서 유연성을 발휘할 수 있는 방법을 함께 의논해요. (중등교사 B)

4) 교사들이 하고 싶어도 하지 못하는 행정혁신

학교현장에서 교사들이 행정혁신의 시도 앞에서 느낀 장애요인들은 우선 교육과 행정의 경계에 대한 가정과 막연한 두려움으로 보였다. 그 가정과 두려움은 경험적으로 발생한 것으로 볼 수 있었다. 본인의 생각이나 의견이 법과 규정이라는 틀에서 거절되었을 경우나 관리자에 의해 임의적으로 허락되거나 거부될 경우에 많이 발견되었다.

저를 포함해서, 선생님들이 학교행정의 혁신을 원하고는 있지만 작동원리를 잘 몰라요. 구체적으로 어떤 업무가 폐지나 통합이 가능한지에 대해 두려움이 크거든요. 예를 들어 모범학생 대상을 선정해야 하는데, 학교에서는 그 공적조서를 아주 빠빠하게 쓰라고 했어요. 그런데 사실 아니거든요. 교원업무정상화 매뉴얼을 보면 그냥 3줄 정도로 개조식으로 작성해도 무방한 일인데 잘 모르시더라고요. 늘 관리자분들도 그렇고 책임 있는 자리에서는 법적근거, 매뉴얼, 지침 등에 대해 예민하시고 그걸 확인하시고 나서야 수용하는 것 같아요. (중등교사 A)

5) 학교관리자의 업무 경계 재인식과 사고 전환이 반드시 필요

면담에 참여한 교사들의 경우, 행정의 혁신을 위해 학교현장의 관리자에게 기대하는 바가

있었다. 그것은 바로 관리자가 교무-행정업무 전담팀의 리더로서 학교의 업무(행정업무)를 재구조화하고 보다 많은 업무를 수행해 주는 것이었다. 구체적으로 행정법과 규정, 매뉴얼에 대해 숙지하고 최소한의 가이드라인을 준수하며 그 안에서 융통성 있는 행정의 출발점이 되어주길 바라고 있었다. 또한 행정업무와 교무업무의 가교(架橋)로 작용하여 서로의 이해관계를 조정하는 코디네이터적인 역할에 대한 기대 역시 가지고 있었다.

학교의 자치 역량이 보장되고 확대되는 이런 시대에 맞춰 관리자분들도 분명 변화해야 한다고 생각해요. 무엇보다 학교보다 상위기관의 지침에 무조건 순응하는 태도에서는 반드시 탈피해야 한다고 생각해요. 서류나 장부 같은 걸 예로 들어보면 각종 매뉴얼에서 정해놓은 필수 서류나 장부를 챙겨주시는 건 좋지만 관행적으로 내려온 서류작업, 장부구성 등을 답습하는 태도는 좋지 못하다고 생각해요. '하던 게 있으니까'라고 말씀하시면서 자꾸 서류를 늘리시는데 가끔은 답답하기도 합니다. (중등교사 A)

6) 미래 교육을 위한 행정혁신은 학교를 넘어 지역과도 연대해야

면담에 참여한 여러 교사들은 행정혁신의 경계가 학교 안에 한정되어 있지 않다는 점을 강조하였다. 이를테면 방과 후 업무를 담당한 교사는 학교예산의 지원주체가 점점 교육청에서 지역(시청, 군청, 청소년수련원, 지역 관공소 등)으로 확충되고 있다는 점을 언급하였다. 특히 최근 마을교육에 대한 고민과 실천이 확산되고 있다는 점을 고려할 때, 학교의 행정혁신이 학교 차원을 넘어서 지역 차원으로 연계되어야 한다는 점을 주목할 필요가 있다.

이미 마을과의 연계교육, 마을중심 교육과정이 강조되고 있지요. 미래 학교 교육을 위해 학교교육과정이라는 큰 맥락 안에서 학교의 교육철학, 교육 비전, 지역의 특수성이 결합된 행정혁신 체계를 만들어 나가는 과정이 무척 중요하다고 생각해요. 예를 들어 우리학교는 청소년 수련관과 협업하는 방과 후 사업을 많이 하는데 이럴 경우 지역에서도 행정관련 부분을 상당부분 맡아서 처리해줘요. 그 주무관님과 업무 프로세스를 공유하며 일을 처리하면서 학교와 지역의 자율과 자치 협업을 이끌어내는 변화를 느꼈어요. 이러한 예시가 작은 변화일 수는 있지만 학교행정이라는 큰 패러다임의 전환으로도 볼 수 있어요. (중등교사 B)

7) 행정혁신에 대한 지속적 소통과 공유를 위한 플랫폼 제공 필요

행정혁신을 위해서는 교사와 행정직의 직종 간 업무 이해가 반드시 필요하다는 의견 역시 공통적으로 제시되었다. 직종 간 업무 이해를 위해 학교 내부적 간담회나 워크숍 등으로 시도할

수도 있겠지만, 종종 학교의 특수성과 구성원의 개별 성향 등 미시적 변수에 의해 효과성이 낮아질 수 있다는 측면이 지적되었다. 따라서 교사들은 보다 상위기관인 시도교육청이나 교육부에서 상호 업무 이해를 위한 연수·홍보·의견수렴을 위한 행정혁신 플랫폼의 필요를 언급하였다.

교사는 행정 매뉴얼이나 규정에 대해 다소 어둡고, 행정직은 교육과정의 수립과 수행 속에서 무엇이 필요하고 어떻게 해야 원활하게 진행되는지 모를 수 있지요. 그러니까 ‘아! 이렇게 요구해도 되겠네.’ ‘아! 이렇게 지원할 수 있겠구나’처럼 어떤 가이드 정도는 상위기관에서 제공해야 한다고 생각돼요. (중등교사 A)

행정혁신을 위한 플랫폼이 필요해요. 소통과 공유의 플랫폼이라고 해야 할까요? 지금 당장 행정적으로 궁금한 것에 대해 질문하고 대답을 들을 수 있는 시스템이 있으면 좋겠어요. 자주 묻는 질문에 대해서는 챗봇과 같은 형태로 제공해도 좋고요. 일단 행정이라는 것에 대한 부담감이 줄어들어야 교육부의 취지와 같은 ‘지원’형 ‘적극’행정이 구현되겠죠. (초등교사 A)

나. 관리자 면담 분석

1) 교육이 학교의 중심이 되는 제도와 체제로의 개편

면담참여자는 교육부-교육청-지역교육청-학교로 이어지는 수직적 행정체제의 심각한 폐해를 지적하였다. 즉, 면담참여자는 학교를 말단으로 하는 한국의 교육체제는 철저히 관료제의 산물이며 이제 교육체제를 관료제가 아닌 새로운 체제로 바라볼 필요가 있음을 강조하였다. 면담 참여자가 의미하는 새로운 교육행정의 체제는 수평적이고 민주적인 관계 속에서 자율적 다원성을 확보하는 플랫폼 체제로 나타났다.

교육부와 시·도교육청과의 상하관계는 곧바로 시·도교육청과 학교의 상하관계로 연결됩니다. 현행법 상 지방교육행정 계통으로 보면, 각 지역의 교육지원청은 시·도 교육청의 하급 교육행정기관에 불과하고, 각 학교는 시·도 교육감의 포괄적인 지도 감독 하에 놓여 있고요. 이러한 관계로 인해 시·도교육청-지역 교육지원청-단위 학교 사이에 존재하는 상명하복 관행이 쉽게 불식되지 않고 있어요. 교육부장관의 각종 규칙이나 지침 및 행정행위가 교육 사무에 관한 지방자치의 진전을 가로막는 원인으로 작용하는 것과 같은 맥락에서, 교육감의 각종 지침이나 행정행위가 단위학교의 자율역량 및 학교 거버넌스의 미성숙으로 이어지고 있는 거죠. (교장 A)

2) 학교의 자율성과 자치 실현이 가능한 사업(정책) 추진 필요

면담참여자는 수직적 관료적 교육체제에서 시행되는 사업구조가 학교를 더욱 힘들게 하고 있다고 지적하였다. 현재의 정책 공모사업은 예산을 확보할 수 있는 각종 사업에 모든 학교가 공모하게 하는 구조로서 극심한 행정 비효율화를 유발하고 있다. 따라서 면담참여자는 이러한 문제를 해결하기 위해 특별교부금 형태가 아니라, 학교 본예산 혹은 사업 선택제 등을 통해 학교의 자율성과 자치 실현의 장을 확보해 주는 것이 중요함을 강조하였다.

교육부 특별교부금과 시·도교육청 각 부서의 정책 공모사업은 관료주의와 결합해 학교의 본질을 훼손하고, 공교육 정상화를 방해하는 또 다른 걸림돌이에요. 왜 걸림돌이냐. 이 방식은 비효율과 비교육적 측면을 극대화하거든요. 특별교부금은 학교를, 아이들을 건강하게 성장시키는 것이 아니라 학교를 행정을 위한 행정기관으로 전락시켜버려요. 개별학교는 공모에 뽑힐지도 모르는 상황에서 공모를 위한 계획서를 써야 하고, 공모되었더라도 예산을 별도로 관리해야 하고, 중간에 장학지도를 받고, 보고서를 제출해야 하고, 우수사례 제출해야 하고...교육부 정책을 특별교부금 방식으로 지원하는 것은 시·도교육청 각 부서가 전범(典範)이 되어서 학교에 행정업무를 늘리고 있는 거죠. (교장 A)

3) 새로운 학교 상의 정립 필요

면담참여자는 행정혁신에서 중요한 것으로 교육, 특히 학교교육이 추구해야 하는 교육적 가치를 중심으로 새로운 학교 상을 정립할 필요가 있음을 강조하였다. 무엇보다 면담참여자는 학교가 사회에서 요구하는 모든 기준과 사안들을 해결하고 감당하는 곳이 아니며, 교육 본연의 역할을 수행하는 곳임을 주장하였다. 따라서 면담참여자는 교육적 가치를 우선시하는 새로운 학교를 위한 원칙을 제안하였는데, 첫째, 학생 중심의 학교 철학을 확고히 해야 할 것, 둘째, 학교별 특성과 상황을 인정함으로써 구체적 실천과정에서 단위학교의 자율성 존중할 것, 셋째, 학생과 학교를 유기체로 인식하고 지원할 것, 넷째, 학교와 마을, 선순환 구조의 지역교육공동체를 구축으로 나타났다.

학교는 교육부 각 부서가 만든 정책을 집행하는 행정기관에 머물러서는 안 됩니다. “학교가 무엇을 하는 곳인지”, “학교 구성원 각각이 어떤 역할을 담당해야 하는지”, “학교가 온전히 기능하기 위해서 교육청이 학교와 어떻게 만나야 하는지”, “학교가 아이들은 잘 교육하기 위해서 지역사회와 어떻게 협력해야 하는지”를 새롭게 정의해야 하고, 이 바탕 위에서 학교가 본연의 기능을 할 수 있도록 지원하는 시스템 구축을 위해 교육부와 교육청이 무엇을 해야 하는가에 대한 고민이 필요해요. (교장 A)

4) 교육을 살리는 업무조직 재구조화

면담참여자들은 학교 단위 업무조직의 성격과 실천의 재구조화를 강조했다. 면담참여자의 경험에 따르면, 기존의 업무전담팀 수준에서는 업무가 줄어들지 않으며, 상황에 따라 교직원간의 불신과 갈등이 조장되기도 하였다. 이러한 문제를 해결하기 위해 단순히 업무전담팀을 조직하고 운영하는 것이 아니라, 전교직원 협의체를 구성해 업무를 조정하고 폐지하는 합의를 이루어내야 한다고 생각하고 있었다. 또한, 학교시설관리업무와 관련해서 민간(외부)기관 이관에 대한 아이디어를 제시하였다. 이러한 아이디어는 단순히 업무 효율화 차원이 아니라, 학교 철학을 기반으로 한 행정업무 정리와 관련되었다.

2019년에 시설관리공단 형태로 이미 론칭했죠. 업자, 개별적 수행. 이런 건 학교가 할 일이 아니거든요. 이런 걸 명확하게 해야 하는 거예요. 학교를 그룹지어서 소독, 수목관리, 방역해주고...2018년에 학교업무 협의체 만들었고, 이를 교육지원청에 역으로 제안했어요. 예를 들어 강사 뽑고 기간제 뽑고. 이런 거 좀 이관해서 해줘라. 2019년 부산교육청에서 론칭했고. 이렇게 되면 교감선생님들이 학교 장학 업무에 집중할 수 있어요. 역으로, 위로 제안하고 론칭시키는 프로세스가 필요하죠. 이것은 무척 바람직한 방향이에요. 제대로만 된다면요. (교감 A)

5) 교무행정인력의 효과적인 활용

행정혁신과 관련, 면담참여자들은 공통적으로 인력지원 및 행정업무 감소의 두 축을 함께 고민해야 함을 강조하였다. 면담참여자들은 현재의 학교구조에 행정업무를 담당하는 실무자 한 명 더 내려보내는 것은 언 발에 오줌 누기일 뿐으로, 학교의 성격과 행정업무의 목적이 재정립되어야 행정인력의 효과가 살아날 수 있음을 강조하였다. 학교의 역할과 교육지원청의 역할, 행정직의 역할의 재개념화를 통해 행정업무를 감소한 이후에 인력배치의 효과가 살아날 수 있음을 주장하였다.

하남형 파일럿 미래학교를 예로 들면, 공교육에서 충분히 생각해볼 수 있는 형태의 미래학교죠. 방학 때 론칭할 예정인데, 여기에 제안한 것이 코디네이터 제도구요. 교육활동. 교무행정. 일반행정이라는 3가지 틀에서 선생님들은 교육활동 업무만 할 수 있도록 하고, 나머지는 청소년 수련관 미래교육팀으로 이관하는 거죠. 이를 공교육 보완 프로젝트로 제안한 상태인데, 미래의 이야기이지만 제안하고 싶은 것은 교육활동 지원팀을 넘어 2030 미래학교에는 선생님들이 교육과정에 전념할 수 있도록 팀을 늘려서 코디네이터(인력) 조직을 확보하여 모두 이관한다면 소모적 논쟁도 필요 없는 거구요. (교감 A)

다. 행정직 면담 분석

1) 행정혁신은 교육 및 교사에 대한 이해로부터

면담참여자들은 행정혁신은 교육 및 교사에 대한 이해로부터 시작된다는 공통된 인식을 가지고 있었다. 참여자 중 혁신학교에 근무 중인 행정실장은 교육학이라는 자신의 전공배경이, 시범 운영 중인 미래형 혁신학교에서 근무 중인 교무행정인력(주무관)은 교육행정업무를 직접 담당한 경험들이 이러한 인식에 영향을 미친 것으로 나타났다.

사범대를 나오다 보니까 교육에 대한 이해는 다른 행정하시는 분들에 비해서는 교육에 대한 이해도가 높아서, 교사와의 상호작용이 잘 이루어지는 것 같아요. 학생들을 위한 시설이나 준비물의 구입 등 지원활동에도 학생의 입장에 초점을 맞추어서 운영을 하구요. 학교행정이라는 것은 일반행정과 달라야 하거든요 일반행정은 시민을 위한 것이지만, 이것은 학생들에게 초점을 맞추어서 운영되어야 하니까요. (행정실장 A)

교육에 대한 이해 없이 행정업무만 했을 때는 서로 괴리감이 있고, 소통도 안 되었는데... 교무행정 전담직원으로 업무를 해보니까 이것도 만만치 않더라고요. 교사가 가르치면서 이런 업무를 담당하기에는 교사들이 힘들겠다는 것을 느꼈죠. 지방공무원을 교육행정업무 지원으로 투입한 것은 정말 잘한 것 같다고 생각해요. 교육적, 업무적으로 소통이 되어야 교무행정전담직원의 의미가 있죠. (교육행정직 주무관 A)

2) 행정혁신의 출발과 정착은 적절한 인센티브와 보상으로부터

참여자들은 공통적으로 미래형 혁신학교의 운영을 위해 행정직을 위한 적절한 인센티브나 보상체계가 필요하다는 인식을 가지고 있었다. 행정실장의 경우 혁신학교의 업무의 양과 업무강도에 비해 일반학교와 동일한 인원이 근무하고 있다는 점에서 인센티브나 보상체계가 필요하다는 시각을 가지고 있었다. 이는 혁신학교의 경우, 일반 학교에 비해 다양한 교육활동들이 빈번히 있기 때문에, 물품구입부터 외부강사 비용처리 등 업무의 양이 많지만, 행정공무원의 수는 동일하여 업무강도가 높다고 인식하고 있었다.

반면, 미래형 혁신학교 시범 운영학교에서 교무행정인력으로 근무하는 주무관의 경우, 근무평정 및 소속의 어중간함으로 인한 소외감 문제와 관련지어 인센티브와 같은 보상체계가 필요함을 보고하였다. 즉, 행정공무원이지만 교육행정업무를 담당하고 있으므로 행정실장으로부터의 근무평정의 불이익이 있지는 않을까하는 걱정, 그리고 교사가 아닌 행정직원이 교무실에서 홀로 근무하는 데서 경험하는 소외감 등을 극복하고 교무행정업무를 담당할 수 있는 우수한 인력을

확보하는데 필요한 것이 보상체계인 것으로 나타났다.

혁신학교는 선생님들이 프로그램을 다양하게 운영하시면서 외부 강의하는 분들도 많이 오고, 현장체험도 많이 가고, 물건들도 색다른 걸 많이 사고...혁신학교의 일이 진짜 많음을 느껴오고 있는데...그러나 혁신학교 행정실이라고 해서 뭐 특혜가 전혀 없어요. 인력은 물론 이거니와 이동가산점수도 전혀 없는데..일거리는 훨씬 많다보니까..혁신학교에서 근무하면 인센티브를 주는 것도 좋을 것 같아요. (행정실장 A)

교육행정업무를 하는 데 근평은 행정실장이 하니까 인센티브나 성과급 문제에서 불이익을 받을 수도 있잖아요. 추후에는 교육청 소속의 파견형식으로 되어도 좋을 것 같아요. 이 사업(교무행정인력 지원)은 정말 필요하다고 생각하는데, 인센티브를 걸어주어야 할 필요가 있어요. 교무실에 지방공무원이 혼자 있는 게 외로울 수도 있고, 그런 걸 다 이겨내고 우수한 인력들이 올 수 있도록 잘 정착할 수 있는 인센티브가 있어야 해요. (교육행정직 주무관 A)

3) 교무실 소속의 교무행정 전담인력 VS 행정실 소속의 교무행정 보조인력

면담참여자들은 모두 행정혁신을 위해 전담행정인력의 추가배치에 대해 긍정적으로 인식하고 있었다. 다만, 새롭게 추가되는 교육행정전담인력의 소속에 대해서는 상반된 견해를 가지고 있었다. 행정실장의 경우, 새롭게 추가되는 교무행정전담인력을 행정실에 소속된 인력으로 인식하고 있었는데, 여기에는 추가로 배치된 지방공무원이 교무행정업무 외에도 부가적인 행정업무를 담당할 수 있음이 전제되어 있다. 따라서 교육행정전담인력에게 언제든지 행정실 업무를 맡길 수 있는 가능성을 내포하고 있으므로 업무의 과중에 대한 가능성이 항상 존재한다. 또한, 교육보다는 행정의 시각이 우선하므로 ‘교무행정전담’이라는 제도의 목적과 인력추가 취지가 퇴색할 우려가 있다.

반면, 교무행정전담인력으로 근무 중인 주무관은 교무실에 소속되는 것을 희망하고 있었다. 이것은 신분은 행정공무원이지만 교육업무를 전담하는 행정인력임을 가정하는 것이므로 교무실과 행정실 업무의 병행에서 오는 과중함을 예방할 뿐 아니라 교육업무지원의 전문화와 효율성을 추구하는 것과 관련되어 있다.

행정혁신을 위한 추가 인력배치는 반드시 필요해요. 교육적 수요를 제대로 지원하기 위해서는.....당장 당장의 일을 처리해야 되는 것에 매몰되다 보면...행정혁신에 대해 생각해보고 그것을 이루어내는 것은 불가능해요....인력에서 여력이 생겨야 합니다. (행정실장 A)

지방공무원을 교육행정업무 지원으로 투입한 것은 정말 잘한 것 같다고 생각해요. 지방공무원으로 추가 배치하는 게 맞는 것 같고요. 교육공무직을 늘리는 것은 책임감 측면에서 별로...또, 8, 9급보다는 7급이 배치되는 것이 더 적절할 것 같고요. 7급 승진하고 한 3, 4년 정도 지나신 분들이 교무실로 오시는 게 적응하고 업무를 다루는데 좋을 듯해요. (교육행정직 주무관 A)

종합해보면, 행정실장의 인식에서 교무행정전담인력은 행정실에 소속되어 있지만, 교무행정 업무를 돕는 수준의 인력으로 바라보고 있었다. 반면, 교무행정업무를 담당하는 주무관은 신분은 행정공무원이지만, 별도의 업무를 담당하는 교무행정업무 전담인력으로 자신을 바라보기를 희망하고 있다. 이에 대한 논의는 단순히 근무 장소와 관련된 것이 아니라, 행정혁신과 관련 매우 중요한 시사점이 될 수 있는 부분과 연결되어 있는 데, 업무의 효율성까지 고려하면 교무실에서 교육행정전문 업무를 담당하는 것이 적절할 수 있다.

최초에 행정실이 아니라 교무실에 배치가 되면, 위축될 거라고 생각했는데, 오히려 행정실에서 있다보니 불편했어요. 왜냐하면 교무실에 있으면서 시시각각 전달받고 회의정보 공유해야 하는데 쓰리쿠션처럼 받아서 보니...전달도 안되고 몸이 많이 움직여야하고, 마찬가지로 교무실에서도 나를 찾아와서 의사소통해야 하니 힘들어해요. (교육행정직 주무관 A)

4) 행정혁신을 위한 행정공무원들의 네트워크 및 연수 필요

참여자들은 행정혁신과 관련, 공통적으로 혁신학교와 관련한 행정공무원들만의 정보와 노하우를 공유하고, 피드백을 교류할 수 있는 조직과 문화를 조성할 필요가 있음을 보고하였다. 교사들은 이미 교사 스스로의 누적된 경험 외에도 다양한 조직과 네트워크를 통해 혁신학교와 관련된 많은 정보와 시행착오들이 축적, 공유된 반면, 행정직원들은 이러한 문화와 조직은 물론 필요성에 대한 논의가 전혀 없음이 행정혁신에 걸림돌이 되는 것으로 인식하고 있었다.

혁신학교가 성장하고 발전하려면, 행정직 간의 연계하고, 혁신학교의 결과물이나 과정들이 공유될 필요가 있어요. 혁신학교 교사들은 다양한 조직도 많고 인원도 많아서 여러 가지 것들이 공유가 되잖아요. (행정실장 A)

서로 업무공유 등 자생적인 힘이 있어서, 자생할 수 있도록 서로 무언가 공유가능하고 하는 것들이 자생적인 힘이 될 수 있을 것 같아요. 서로 무언가 공유 가능한 네트워크가 되었으면 좋겠다. (교육행정직 주무관 A)

참여자들은 행정혁신을 위해, 행정공무원에게도 혁신교육의 목적과 가치관에 대한 교육과 연수가 필요함에 의견을 같이 하고 있었다. 이것은 앞서 행정공무원간의 네트워크의 부재에 대한 인식과 관련된 것으로서, 참여자들은 교육연수기회를 통해 교육행정업무에 대한 이해를 확장하는 것이 행정혁신에 도움이 될 것으로 바라보았다.

교육행정직에서도 청렴이나 성교육같이 의무교육인데, 교육행정직에게도 의무교육처럼 교육에 대해...교육에 대한 이해도가 높아질 수 있도록, 혁신학교에 관련된 연수를 의무적으로 넣어서....수시로 해야 한다고 생각한다. (행정실장 A)

지방공무원으로서 우물 안의 개구리처럼 행정을 해왔다. 또한 매너리즘에서 벗어날 수 있는 기회가 될 수 있다고 생각한다. 교육행정업무도 알고 맡아서 할 수 있는 것이 완벽한 교육행정공무원이라고 생각한다. (교육행정직 주무관 A)

5) 행정혁신은 행정직 역시 혁신학교의 구성원이라는 인식으로부터 출발

참여자들은 관리자를 비롯한 교사들이 행정공무원들 역시 학교의 구성원임을 인정하는 것이 행정혁신과 관련 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 즉, 행정직원들 스스로가 혁신학교의 중요한 존재이며 없어서는 안 될 구성원으로서 소속감을 행정직원들이 느끼는 것이 행정혁신을 위한 동기부여에 영향을 미치는 것으로 여겨졌다.

지방공무원은 학교에서 소수예요. 뭔가 목소리를 내는 게 어려운 상황이죠. 관리자분들이 따뜻한 관심과 격려를 해주면 좋을 것 같음. (교육행정직 주무관 A)

학교의 주체라고 할 때, 거의 대다수는 학생, 교사, 학부모라고 하잖아요. 하지만, 행정직은 숨은 그림자의 역할을 하고 있어요. 나머지 구성원들도 교육을 위해 노력을 하고 있는데..교직원이라고 표현을 하면, 구성원으로서 사기가 많이 올라갈 것 같다. (중략) 자동차가 엔진만 있다고 굴러가는 게 아닌 것처럼...구성원들이 소외감을 갖지 않도록, 교직원을 인정해주는 것이 필요하고, 관리자분들이 세심하게 관심을 가져주셔서 학교 구성원이 하나가 되어 아이들 교육에 집중할 수 있을지 고민해야 할 필요가 있는 거 같아요. (행정실장 A)

6) 혁신학교의 아이디어와 행정혁신의 목표를 공감하는 구성원

참여자들은 행정혁신은 어느 한 명의 담당자에 의해서 이루어지는 것이 아님을 강조하였다.

혁신학교와 행정혁신의 가치와 목적을 함께 공감하는 구성원들로 단위학교의 인력을 배치하는 것도 행정혁신을 위한 방안으로 제시됨. 즉, 행정혁신은 행정직원만의 영역이 아니라 교사와 관리자, 행정직원 모두의 공감대가 형성될 때 가능함을 알 수 있다.

저 혼자만으로 한계가 있어요. 우리 같은 사람을 통해 행정혁신의 변화를 기대한 것 같은데, 나 같은 사람 1명을 통해서 바뀐다면 얼마나 손쉽겠어요... 행정실의 실장, 교무실의 교감 등 모든 분들이 공모를 해서... 혁신학교의 아이디어와 마음을 공감하는 분들이 와야 시너지효과가 날 것 같아요. 지금 우리학교는 나만 지원해서 왔잖아요? 하하하. (교육행정직 주무관 A)

IV. 미래형 혁신학교 행정혁신 쟁점 분석 및 개선 방향 제안

행정혁신 관련 선행연구 분석결과, 미래형 혁신학교의 구성원을 대상으로 한 인터뷰 결과를 연구진이 종합·분석하여 혁신학교의 행정혁신 주요 쟁점을 크게 4가지로 구분하여 제시하였다.

1. 규정적 책임에서 교육적 책무성으로 전환

규정적 책임과 교육적 책무성 간의 갈등은 학교 현장에서 매우 다양한 형태로 표출되고 있다. 학교에서 흔히 말하는 ‘교육활동을 하는 데 힘쓰는 시간보다 교육활동을 했다는 것을 증명하는 데 쓰는 시간이 더 많다.’와 같은 표현은 학교가 교육과 행정을 동시에 수행하고 있는 기관임을 잘 보여주는 표현이다. 동시에 학교가 교육적 가치를 놓치게 된다면 자칫 행정기관이 될 수 있다는 것을 보여준다.

따라서 첫째, 규정적 책임을 넘어서 진취적 행정혁신을 시도할 필요가 있다. 미래형 혁신학교는 학교에서의 일상적인 교육활동을 넘어 지금까지 꿈꿔왔던, 혹은 그것을 넘어 생각지도 못했던 일을 상상하고 실천해야 하는 학교이다. 하지만 기존의 행정 시스템에 발목 잡혀 교육적 상상력이 제한되는 일이 없어야 한다. 이를 위해서는 전례 없는 행정혁신이 뒤따라야 한다. 즉, 기존의 ‘규정 없음, 관례 없음, 예산 없음, 사람 없음’의 면피용 행정 마인드를 재고할 필요가 있다. 즉 과감하게 행정 관례를 깨고 진취적인 행정혁신이 필요하다. 행정혁신은 단순히 학교 안에서만 추구해서 될 일이 아니라, 행정의 주류 구조에 문제제기를 하고 때로는 학교의 교육적 효과성을 위해, 교육청, 교육부 차원의 지침을 변화시키는 작업이 동반되어야 한다. 그야말로 기존

Top-down 방식의 변화와 혁신의 방향이 아니라, 현장에서 출발하여 제도를 개선시키는 Bottom-up 방식의 변화를 모색해야 한다.

둘째, 학교 자치 기반의 교육적 책무성을 강화해야 한다. 이는 단위학교 혼자만 할 수 있는 일이 아닐 수 있지만, 단위학교가 빠져서는 이루어질 수 없는 혁신의 운동 방식이다. 또한, 기존의 규정에 근거한 책무성을 소홀히 하면 발생하는 윤리적 공백과 실수는 깊고 넘어가야 한다. 이 부분이 교육적 책무성이며 단순히 숫자나 표로 증명될 수 없는 교육의 과정과 결과 공유 방식으로 이루어져야 할 부분이다.

셋째, 행정혁신의 출발은 행정이 아닌 교육활동이어야 한다. 행정혁신은 단순히 행정 측면 하나의 혁신과제로 이루어질 수 있는 부분이 아니라, 학교조직의 성격과 교육활동 원리의 근본적인 변화 안에서 이루어져야 효과를 발휘할 수 있다. 따라서 단순히 행정업무를 감축하는 것이 아니라, 교육활동의 혁신을 촉진하고 지원하는 행정이 이루어질 때 행정혁신의 방향이 적절하다고 볼 수 있다. 이를 위해서는 교육의 최전선에서 고군분투하고 있는 교사와 학생의 목소리에 귀 기울여야 한다. 어떤 점이 새로운 교육활동의 시도를 꺼리게 하고 힘들게 하는지 듣고 전향적으로 개선시켜 나가야 한다. 그리고 행정체제 안에서 이를 적극적으로 문제제기 해야 한다. 학교는 공무원 관료제 조직의 성격을 강하게 지니고 있기 때문에 각고의 노력으로 우수한 성과를 낸다고 해서 월급을 더 많이 받거나 몇 단계 승진을 하는 것도 아니다. 따라서 최소한 선의를 가지고 최선을 다하는 와중에 발생하는 행정적 오류와 실수는 적극 면책해 주어야 하는 것은 물론이고, 그러한 실패 사례를 축적시켜 시스템적으로 보완시켜 나갈 수 있는 씨앗으로 생각해야 한다. 이를 통해 혁신을 모색한 사람들의 자긍심을 살려주지 않으면 무사안일주의에서 벗어날 수 없다.

2. 학교조직의 효율성에서 학교공동체의 효능감으로 전환

과거부터 지금까지 행정혁신의 주요 핵심전략은 일하는 방식의 개선을 위한 업무경감과 재구조화에 초점을 두고 있었다. 이를 기반으로 교육행정분야에서도 조직의 효율화를 통해서 교육목표 달성에 필요한 조건을 정비·확립하여 어떻게 하면 좀 더 효율적·능동적인 교육을 지원하고 관리할 수 있는데 많은 관심을 두고 있다. 이를 위해 학교조직의 효율성에서 학교공동체의 효능감으로 전환이 필요하다.

따라서 첫째, 일하는 방식 개선을 위한 업무경감 및 재구조화가 시도되어야 한다. 행정혁신은 단순하게 업무경감과 업무 재구조화에 그치는 것이 아니라, 다른 성격의 접근 필요성을 제안하고 있다. 이러한 차원에서 연구에 나타난 사례들은 교무·행정의 각 주체들이 각기 고유한 기능

수행과 함께 교육공동체로서의 의미와 방향성을 제시하고 있다.

둘째, 행정혁신의 목적과 공동체의 비전을 공유해야 한다. 행정혁신에는 조직 및 인력운영의 효율화를 위한 일명 ‘지침’을 중심으로 한 접근방식을 넘어 교육수요자 중심의 적극적 행정서비스를 제공할 수 있는 교육공동체 효율성 제고를 위한 관심과 포용이 요구된다.

셋째, 업무 효율화를 넘어서 교육공동체 효능감 제고를 위한 관심과 포용이 필요하다. 혁신학교 행정혁신이 조직의 효율화에 더해서 교육공동체의 효능감을 높여나갈 수 있도록 지원해야 한다. 이러한 노력이 행정혁신 분야에 특정한 유형의 장을 형성하고, 이를 공감하는 구성원들이 늘어나 일정 수 이상이 되면 거리나 공간을 넘어선 확산으로 이어질 수 있다.

3. 수동적·외부적 혁신에서 자율적·주체적 혁신으로 전환

변화와 혁신은 늘 그렇듯 두 가지의 측면에서 동인(動因)이 발생한다. 변화 주체를 기준으로 하여 주체의 상위 조직에 의한 변화(Top-down, 하향식)와 주체 내부에서 시작하여 상위 조직으로 연결되는 변화(Bottom-up, 상향식)가 대표적이다. 대체로 상향식 변화는 자율적이고 주체적인 움직임의 성격이 강하며 하향식의 변화는 정책적이고 제도적인 부분에 더 무게를 두어왔다. 다만 혁신의 두 가지 양태(樣態)가 대립적이라고 바라보는 시각은 위험할 수 있다. 두 가지 변화의 양태는 서로에 대한 하나의 대안에서 출발했다고 바라볼 수 있다. 정책과 제도를 입안하고 아래로 내려보내는 하향식 변화는 변화 주체들의 적극적인 이해와 수행을 필요로 하며 변화 주체에서 출발하는 자율적이고 주체적인 상향식 혁신 또한 그 자율과 주체를 보장해주고 수용해주는 상위 조직의 협력을 전제로 한다.

따라서 첫째, 행정혁신을 위한 정책적·제도적 혁신과 자율적·주체적 혁신의 상호 보완이 시도되어야 한다. 행정혁신의 본질적 목표는 무엇인가? 학생의 교육과 학교 교육과정의 원활한 수행이 그 답이라는 사실은 학교 구성원 모두가 공유하는 점이다. 즉 개별 학교의 교육과정을 지원하고 조장하는 것이 행정의 본질이라고 해도 과언이 아니라고 볼 수 있다. 교육과정을 완성하기 위한 행정, 그 행정의 혁신을 위해서 필요하다고 판단되는 정책적·제도적 혁신, 그리고 자율적·주체적 혁신은 때로는 상충하는 것으로 보이기도 한다. 그러나 학교 저마다의 자치를 보장하기 위한 정책과 제도적 혁신(시스템 혁신), 그리고 그 바탕 안에서 지속적인 성장과 혁신을 위한 내부의 자율, 주체적 혁신의 수행이라는 측면에서 두 가지 혁신 코드는 상호 충돌하기보다는 상호 보완하는 것으로 이해할 수 있다.

둘째, 타율적 규정의 틀을 넘어서 자율적 기준으로서의 전환이 필요하다. 미래형 혁신학교의 행정 감사면제 혹은 간소화를 요구할 수 있어야 한다. 미래형 혁신학교의 행정혁신을 위해서는

전통적인 행정감사, 잡아내기식 행정감사에서 면제권을 주어야 하며, 내부의 자율감사, 혁신 감사가 이루어질 수 있도록 제도적으로 보장해야 한다. ‘법과 규정’은 ‘도덕적 규범’, ‘상식’, ‘사회 구성원의 약속’임을 미래형 혁신학교 구성원 모두가 공유할 수 있어야 한다. 미래형 혁신학교의 행정혁신은 과거 행정기능 중심의 정책적·제도적 규정의 틀을 넘어서 각 교육구성원의 자율적·주체적 기준이 적용될 수 있어야 한다. 이러한 측면에서 행정혁신은 조직 구성원의 도덕성과 상식을 신뢰하고 그 틀 안에서의 융통성을 발휘할 수 있어야 한다.

4. 소수의 희생에서 공동체의 협력으로 전환

소수의 헌신과 희생을 통한 시스템이 갖추어지지 않은 상태에서 소수의 희생을 통한 혁신추구는 결국 담당자의 소진으로 이어져 혁신이 중단될 가능성이 높다. 혁신의 가치를 이해하고 있을 지라도 소수의 특정 인원이 업무를 담당하게 하는 접근방식으로는 행정혁신을 완성할 수는 없다. 이처럼 행정혁신을 위해서는 소수의 희생에서 공동체의 협력을 전환해야 한다.

따라서 첫째, 행정혁신을 위한 예산, 인사, 정책 분야의 협력 시스템을 구축해야 한다. 혁신학교의 행정혁신 지속가능성은 예산, 인사, 정책 분야에서의 시스템 구축에서 그 중요성을 찾을 수 있다. 혁신학교에 가면 담당해야 할 업무가 많다는 일반교육행정직의 인식, 그리고 자신들이 익숙한 업무영역을 떠나 교무행정 전담직으로 지원해야 하는 과정을 고려하면, 행정혁신에는 인력 운영의 효과성을 높이기 위한 인센티브제 등과 같은 인력지원 방안도 요구된다. 혁신의 첫 출발은 양질의 인적자원들의 구성에 있으며, 다양한 지원 방안을 마련하여 행정혁신의 취지에 공감하고 열정적으로 이를 실현해 나갈 인적자원들의 참여를 이끌어 낼 필요가 있다.

둘째, 인력배치와 관련한 시스템 역시 행정혁신을 위해 구조화될 필요가 있다. 교무행정 전담 공무원을 배치하더라도 위와 같은 인식의 차이는 행정혁신을 위한 인력자원을 효율적으로 활용하는 데 장애물이 될 수 있다. 따라서 기존의 행정실에서 근무하는 공무원과 교무행정업무 전담으로 교무실에 배치되는 공무원 간의 명확한 업무분장과 역할이해, 근무장소 등이 규정될 필요가 있다. 더불어 행정실장 및 기존 행정실 근무 공무원들을 대상으로 교육행정업무 전담 공무원의 목적과 역할에 관한 이해도를 높일 수 있는 교육 시스템이 필요하다. 행정실에 근무하는 기존 공무원들이 혁신교육을 위한 행정혁신의 중요성을 이해하지 못하고, 이들을 차별하거나 행정실의 예비 인력으로 인식한다면, 이는 행정혁신을 위한 교육행정업무 전담 공무원의 활동을 제약하고 열의를 꺾는 것이라 할 수 있다. 따라서, 업무상으로 역할은 분명히 구분되지만 같은 행정 공무원으로의 동질감 역시 공유할 수 있는 풍토를 조성하는 교육 시스템이 필요할 것으로 볼 수 있다.

한편, 신규 및 경력 교사들을 대상으로 다양한 연수와 활동들을 통해 혁신학교의 의미와 중요성 및 운영에 따른 경험과 피드백이 공유되고 있지만, 행정직을 대상으로 한 이와 같은 교육, 피드백의 모임과 기회는 전무후무한 상태이다. 따라서, 혁신학교의 목적을 달성하기 위해서는 교사 외에 행정 공무원들의 이해와 참여를 높이고, 혁신학교의 근무 경험들을 공유하고 피드백할 수 있는 공유의 장을 마련하는 정책적 접근이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 공동체의 협력을 동력으로 하는 행정혁신이 시도되어야 한다. 행정혁신은 교사, 행정 공무원, 단위학교의 개별적인 노력만으로는 불가능하다. 개인 차원, 단위학교의 혁신을 넘어 혁신학교라는 공동의 목표를 추구하고 달성하기 위해 공동체 차원의 협력이 필요하다. 보다 세부적으로 이러한 공동체는 교사, 관리자, 행정실장, 행정직 공무원, 단위학교, 교육청을 포함하며, 무엇보다 혁신학교의 가장 일선에서 현장의 경험들을 가지고 있는 교사와 행정직 공무원들의 경험과 피드백이 존중될 필요가 있다.

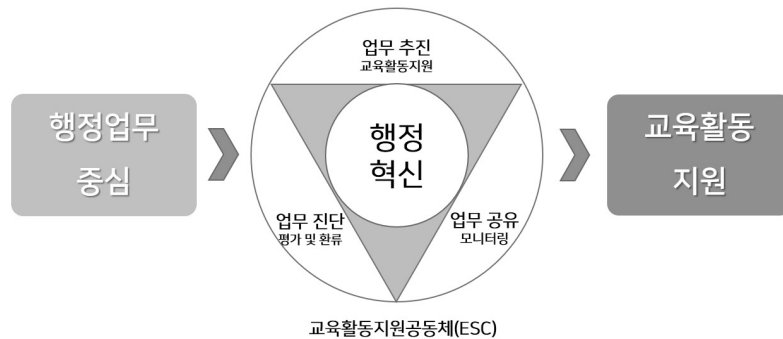
따라서 공동체 차원의 협력이 가능할 수 있는 실제적인 방안을 모색할 필요가 있다. 단위학교 및 교직원 차원에서는 공동체의 협력을 위해, 현재 혁신학교의 성과와 경험을 교사 중심으로 공유하고 운영하는 기회를 점진적으로는 행정직 공무원들 역시 함께 참여하는 방향으로 접근해야 한다. 교육청 차원에서는 단위학교의 노력만을 기대하고 독려할 것이 아니라 단위학교의 경험을 반영하여 지원하되, 교육청 차원에서도 혁신을 실천해야 한다. 교육청에서 기존의 인사, 예산, 정책 시스템을 고수하거나 변화가 미비하다면, 단위학교의 혁신도 불가능하다는 인식이 중요하다. 이러한 실천적 접근이 모일 때, 혁신학교의 행정혁신을 위한 공동체 협력의 기반이 조성될 수 있다.

V. 미래형 혁신학교 행정혁신 모델 제안

이상과 같이 혁신학교 및 행정혁신 관련 선행연구와 실태 및 혁신학교 행정혁신과 관련한 학교 및 지역 차원의 개별 사례와 구성원들의 경험자료들을 수집, 분석한 결과를 살펴보았다. Ⅲ장의 사례분석 결과와 Ⅳ장의 행정혁신에 관한 주요 쟁점을 종합하여 미래형 혁신학교의 행정혁신 방향이자 이를 실천하기 위한 모델로서 ‘교육활동지원공동체(ESC: Education Support Community)’를 제안하고자 한다.

1. 교육활동지원공동체의 개념 및 목표

교육혁신은 공교육을 전담하는 핵심기관이면서 교육정책이 최종적으로 실행되는 교육조직 속에서 적극적으로 확산될 때에 한해서 의도된 바람직한 교육변화를 성공적으로 유발할 수 있다(박선형, 2020). 이에 이 연구에서는 공교육 교육혁신을 위해 ‘업무에서 벗어나 교육으로 돌아가기’라는 방향성을 담은 ‘교육활동지원공동체(ESC)’를 제안하고자 한다. 교육활동지원공동체(ESC)는 교직원의 업무 추진(교육활동지원), 업무 공유(교육활동지원 모니터링), 업무 진단(교육활동지원 평가 및 환류)의 과정을 순환적으로 거치게 되며, 이를 통해서 학교 구성원의 교육적 책무성 기반의 행정 역량을 신장시키는 것을 목적으로 한다. 즉, 교육활동지원공동체는 학교행정은 행정업무 중심이 아닌 교육활동 지원으로 패러다임의 전환을 시도하기 위한 모델이다.



[그림 1] 교육활동지원공동체(ESC)의 개념 및 목표

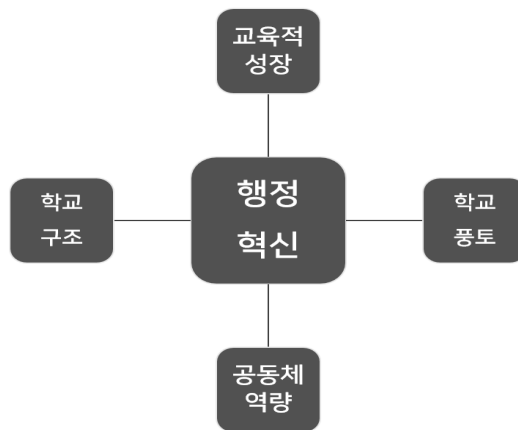
2. 교육활동지원공동체의 가치 준거

행정혁신을 구체적으로 실천하는 과정에서 교육활동지원공동체(ESC)는 다양한 갈등 상황에 당면할 수 있는데, 이때 중요한 것은 교육활동지원공동체가 어떤 가치를 지향할 것인가이다. 이를 위해 교육활동지원공동체(ESC)가 지향할 가치 준거로 크게 주체성, 지속성, 공정성, 포용성 4가지를 제안하고자 한다. 첫째, 주체성은 교육활동지원공동체(ESC)가 시도하는 행정혁신이 주체적으로 시도하고 있는가와 관련된다. 행정혁신은 상급기관이나 학교장 중심의 시도를 넘어서 학교 구성원 전체의 주체적인 참여를 통해 시도되어야 한다. 행정혁신을 위한 교육활동지원공동체(ESC)에 구성원이 주체적으로 참여하고 있는지, 행정혁신의 추진 방향과 실천방안을 주체적으로 수립하고 있는지를 검토해야 한다. 두 번째 가치 준거는 지속성이다. 행정혁신은 사소

한 변화일지라도 의미 있는 성과가 꾸준히 지속될 수 있도록 실천하는 것이 중요하다. 교육활동 지원공동체(ESC)가 시도하는 행정혁신에 대해 학교구성원이 긍정적인 변화를 체감하고 있는지, 행정혁신의 실천방안이 중, 장기적으로 지속될 수 있는지를 검토해야 한다. 세 번째 가치 준거는 공정성이다. 행정혁신의 시도가 학교구성원 모두가 충분히 공정하다고 공감할 수 있는 의견수렴의 과정을 충분히 거치면서 실천해야 할 필요가 있다. 교육활동지원공동체(ESC)가 행정혁신을 실천하기 위해서 민주적으로 소통하면서 의견을 수렴할 수 있는 기회가 충분히 마련되었는지, 행정혁신의 방안에 대해 학교 구성원이 충분히 공정하다고 공감하고 있는지를 검토해야 한다. 네 번째 가치 준거는 포용성이다. 행정혁신은 궁극적으로 학교 구성원 모두에게 충분한 배려와 개방적 태도로 포용하고자 하는 태도로 시도되어야 한다. 교육활동지원공동체(ESC)가 시도하는 행정혁신의 실천방안이 학교 및 구성원의 특수한 맥락을 충분히 고려하고 있는지, 행정혁신의 실천방안에 대해 개방적인 태도로 수용하고자 노력하고 있는지를 검토해야 한다.

3. 교육활동지원공동체의 구성요소

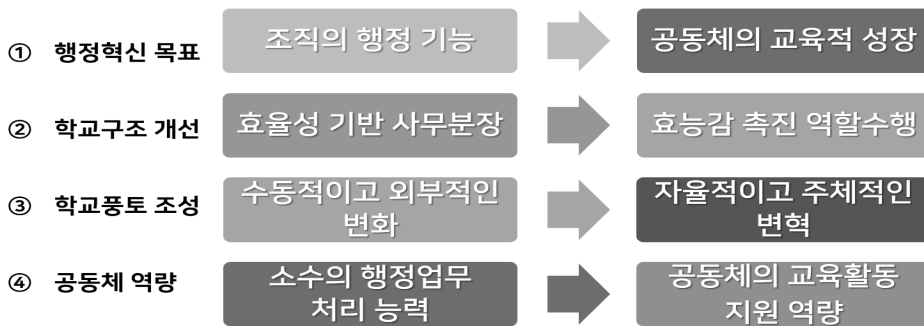
교육활동지원공동체(ESC)의 구성요소 [그림 2]는 크게 교육적 성장, 학교구조, 학교풍토, 공동체 역량으로 살펴볼 수 있다. 행정혁신의 구성요소로서 ‘교육적 성장’은 교육활동지원공동체가 지향할 목표이며, 이를 실현하기 위해서 ‘학교구조’와 ‘학교풍토’의 변화가 ‘공동체 역량’의 토대 위에서 균형적으로 이루어져야 한다.



[그림 2] 행정혁신 구성요소

교육활동지원공동체(ESC)가 행정혁신을 위해서 의미 있게 작동하려면 각 구성요소의 전환이

이루어져야 한다. 각 구성요소별 전환은 [그림 3]과 같다. 교육활동지원공동체는 행정적으로 기능하기 위한 조직이 아니라, 교육적으로 성장하기 위한 공동체가 되어야 한다. 행정혁신을 위한 학교구조는 효율성에 기반을 둔 사무분장이 아니라, 효능감을 촉진할 수 있는 역할수행이 이루어질 수 있어야 한다. 행정혁신을 위한 학교풍토는 Top-down 방식의 제도적 개선이 이루어질 때까지 수동적인 태도로 기다리기보다는 Bottom-up 방식의 적극적 변혁이 이루어질 수 있도록 주체적인 태도가 공유되어야 한다. 행정혁신을 실행하는 학교 구성원 소수에게 행정업무 처리 능력을 요구하기보다는 학교 공동체 다수가 교육활동 지원 역량을 신장시킬 수 있도록 도움을 주어야 한다.



[그림 3] 행정혁신 구성요소별 전환

4. 교육활동지원공동체의 유형

학교행정의 패러다임 전환을 통해 자유로운 상상과 과감한 도전으로 행정혁신을 시도하기 위해서는 다양한 주체 및 기관의 협력 체계 구축이 필요하다. 특히 미래형 혁신학교의 행정혁신은 혁신학교 내부적 차원의 노력만으로 달성할 수 있는 목표가 아니다. 향후 미래형 혁신학교는 교육부, 시도교육청, 지역사회 등과의 협력적 관계와 기능적 역할의 재정립을 통해서 실제적이면서 동시에 미래지향적인 교육 목표를 성취해 나갈 수 있다. 따라서 미래형 혁신학교의 행정혁신은 분명 학교 내부의 문제만이 아니라, 학교와 관련되어 있는 다양한 교육제도와 지역사회, 학부모 등의 여러 교육주체들의 유기적 상호작용을 통해 실천해야 할 의미 있는 교육적 지향으로 논의되어야 한다.

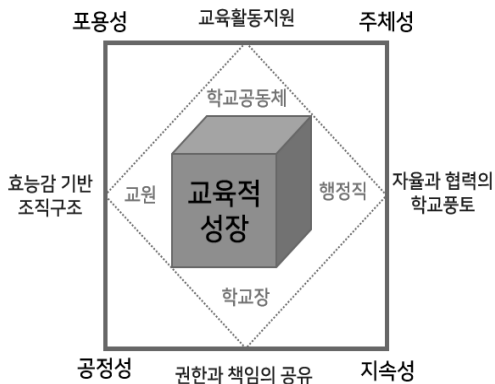
교육활동지원공동체(ESC)의 유형은 행정혁신의 실천 영역에 따라 학교 차원(school wide)과 마을 차원(village wide)로 살펴보고자 한다. 학교 차원의 교육활동지원공동체(sw-ESC)는 학교

차원에서의 행정혁신을 위한 학교 업무경감, 업무 재구조화, 업무 정상화를 시도하는 공동체이다. 이미 혁신학교 및 각 단위학교에서 자율적으로 운영되고 있는 경우가 많고, 기존 학교의 업무분장을 토대로 운영하거나, 업무지원팀 또는 업무전담팀 등의 방식으로 운영하기도 한다. 이러한 학교 차원의 교육활동지원공동체는 마을 차원의 교육활동지원공동체와 협력적으로 상호작용할 수 있다.

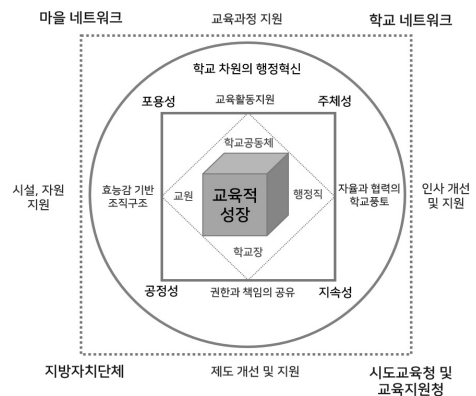
지역 차원의 교육활동지원공동체(vw-ESC)는 학교와 학교, 학교와 마을, 학교와 교육청 등을 다양하게 연결하면서 행정혁신을 시도하는 공동체이다. 각 지역의 특성에 따라 같은 학교급별 운영, 업무 내용별 운영, 참여 인력별 운영 등이 자유롭게 시도될 수 있다. 앞서 혁신교육생태계 강화 방안에서 제안하였던 것처럼 학교교육생태계와 지역교육생태계가 긴밀하게 교류하는 작동 방식을 태도로 업무경감, 업무 재구조화, 업무 정상화를 다양하게 실천해볼 수 있다.

5. 교육활동지원공동체 기반 행정혁신 모델

교육활동지원공동체(ESC) 기반 행정혁신의 목표, 구성요소, 가치준거를 종합한 학교 차원의 행정혁신 모델[그림 4]과 확장된 지역 차원의 행정혁신 모델[그림 5]은 아래와 같다.



[그림 4] 학교 차원의 교육활동지원공동체(sw-ESC)



[그림 5] 지역 차원의 교육활동지원공동체(vw-ESC)

학교 차원의 교육활동지원공동체(ESC)의 목표는 학교공동체의 교육적 성장이다. 학교공동체 안에서 교원과 행정직은 교육적 성장을 목표로 함께 협력할 수 있어야 하고, 학교장은 이를 적극적으로 지원할 수 있어야 한다. 학교공동체가 교육활동을 적극적으로 지원할 수 있기 위해서는

자율과 협력의 학교풍토 속에서 효능감 기반의 학교구조 개편이 필요하다. 이 과정에서 학교장 및 학교공동체는 권한과 책임을 공유할 수 있어야 한다. 행정혁신을 실천하는 과정에서 각 구성원 간의 역할 갈등이나 업무수행의 어려움이 발생하였을 때, 과연 이 역할과 업무를 주체적으로 수행할 수 있는지, 지속적으로 수행할 수 있는지, 충분 공정하게 수행할 수 있는지, 공동체가 포용할 수 있는지를 끊임없이 반복해서 검토해야 한다. 미래형 혁신학교의 행정혁신 모델은 주어진 업무경감 및 업무재구조화 방안을 적용하는 것에서 그치지 않고, 각 학교만의 행정혁신 문화를 만들어가야 하며, 이를 위해서 학교 차원의 교육활동지원공동체(ESC) 기반의 행정혁신 모델을 적용해볼 수 있다.

더불어 학교 차원의 행정혁신 모델이 학교공동체의 성장지원 및 지속발전에 긍정적으로 작용하기 위해서는 지역 차원의 행정혁신 모델이 함께 작동될 필요가 있다. 지역 차원의 교육활동지원공동체(ESC)의 목표는 학교교육생태계 및 지역교육생태계의 교육적 성장을 통합적으로 추구하는 것으로, 학교 차원의 행정혁신이 실현되기 위해서는 학교교육생태계를 둘러싼 외부 지원체계의 변화가 필요함을 의미한다. 학교교육생태계와 긴밀하게 연결되어 있는 외부 지원체계(또는 중간 지원체계)로는 학교 네트워크, 마을 네트워크, 시도교육청 및 교육지원청, 지방자치단체 등이 있다.

학교 네트워크에서는 미래형 혁신학교는 물론 일반학교들을 연결할 수 있으며, 교육활동지원을 위한 행정업무 실행 경험 공유 및 개선 방안 협의를 시도할 수 있다. 특히 학교 네트워크는 각 학교의 교육과정 운영을 지원할 수 있으며, 이때 마을 네트워크와도 협력할 수 있다. 또한 시도교육청 및 교육지원청에게 학교 네트워크를 통해 합의한 공동의 요구(인사방식, 행정업무 처리 방식 변경, 행정업무 축소, 개선사항 등)를 전달할 수 있다.

마을 네트워크는 미래형 혁신학교 및 혁신교육지구와 연결할 수 있으며, 학교공동체 및 마을공동체에게 교육과정 및 시설, 자원을 지원할 수 있다. 각 학교별 공통 행정업무(돌봄 지원, 방과 후 프로그램, 학교폭력 예방 및 대처, 진로 및 현장체험학습, 교육봉사 등)를 마을 네트워크와 공유하면서 운영할 수 있다. 시도교육청 및 교육지원청은 학교 및 지역 차원의 행정혁신이 이루어질 수 있도록 행정업무 및 인사제도 개선을 지원할 수 있다. 시도교육청 및 교육지원청의 사업 추진은 행정업무 중심이 아닌 교육활동 지원을 목적으로 이루어질 수 있도록 학교 및 마을 네트워크와의 지속적인 교류 및 수평적 모니터링을 지속적으로 시도해야 한다. 지방자치단체는 각 지역의 학교공동체와 마을공동체가 교육적 성장이 이루어질 수 있도록 시설 및 자원의 지원을 적극적으로 시도해야 한다. 지방자치단체는 시도교육청 및 지역교육청과의 협력을 통해 학교 네트워크와 마을 네트워크가 교육과정을 중심으로 교육적 성장을 실현하는 데에 주력할 수 있도록

록 관련 규정 및 제도의 개선을 위해 노력해야 한다.

VI. 논의

이 연구는 향후 미래형 혁신학교의 다양한 시도와 맞물려 교육행정직의 역할 재구조화, 학교 업무 재조직 등 총체적인 관점에서 행정혁신을 시범 적용하기 위한 모델을 제안하고자 하였다. 이 연구를 통해서 제안한 미래형 혁신학교의 행정혁신 모델이 각 시도별 및 학교별로 의미 있게 운영되기 위해서는 이를 지원할 수 있는 정교한 정책이 마련되어야 한다. 이를 위해서 교육부 차원, 시도교육청 차원, 학교 차원의 행정혁신 방안에 대해 논의하고자 한다.

첫째, 교육부 차원에서는 행정혁신 정책 방향과 관련, 미래형 혁신학교의 행정혁신 성장지원 체계를 구축하여 내용전문가(교육행정, 교육법 등) 및 현장전문가(교사, 관리자, 행정직, 전문직 등)가 협력적으로 지원할 수 있는 토대를 제공할 필요가 있다. 또한 행정혁신 사례 및 아이디어 공유를 위한 소통 플랫폼 구축을 통해서 미래형 혁신학교의 행정혁신 문화를 확산할 수 있어야 한다. 과거의 우수사례 수집 및 전시의 수준을 넘어서 현재의 실패 및 성공 사례 분석과 지속 방안의 적극적 공유의 방식이 시도되어야 한다. 미래의 교육행정에서 데이터에 기반한 관리 체계를 구축/운영하는 것이 중요하다(신현석, 정용주, 2017)는 점을 고려할 때, 단위학교 및 시도 교육청과 소통할 수 있는 행정혁신 Q&A, 모니터링 센터와 더불어 AI 기반 교육워크시스템 개발을 시행할 필요가 있다.

이외에도 행정혁신 관련 법령 및 제도 정비를 과감하게 시도할 필요가 있다. 미래형 혁신학교의 핵심 가치 중 하나가 학교의 자율성과 주체성인데, 이를 위해서 학교를 행정말단조직으로 위치 짓는 법령과 제도를 정비하고, 과감하고 실제적인 학교의 자치권을 보장할 수 있도록 교육부가 선제적인 노력을 기울여야 한다. 미래의 교육행정과 혁신학교 운영에 관한 많은 연구들(김희규, 2016; 나효진, 안선희, 2015; 신현석, 정용주, 2017)이 혁신학교의 발전과 확산, 정착과 관련하여 예산 편성·집행의 자율권 부여, 경직된 인사권 융통성 발휘 등의 자율성에 기반한 행정지원의 강구를 강조하고 있다. 향후 미래형 혁신학교가 추구해 나갈 ‘학교자치’는 각종 심의·의결기구를 신설하는 것을 넘어서, 실제적인 선택권을 보장할 수 있는 제도적 토대가 마련되었을 때 진정으로 실현될 수 있을 것이다.

둘째, 시도교육청 및 지역교육청 차원의 행정혁신 방향이다. 우선 시도교육청 및 지역교육청과 학교의 관계 재정립이 필요하다. 학교 행정의 상당부분은 교육청과 교육지원청의 사업 추진

과 학교 관리에서 비롯되고 있다. 즉, 지금은 교육청 중심으로 혁신학교가 운영되고 있다(김용기, 2018). 따라서 시도교육청이나 교육지원청 수준에서 교육정책 관련 사업들을 통합, 조정할 수 있는 시스템에 대한 고민(양성관, 2019)뿐만 아니라, 교육청과 교육지원청의 역할을 분명히 하고, 학교의 자율성을 침해하는 규정과 관례, 지침을 과감히 수정해야 한다. 더불어 교육감의 교육적 성향이나 이념에 따라 혁신학교 본연의 모습이 흔들리지 않도록 제도적 장치가 필요하다(나효진, 안선희, 2015). 이와 관련, 교육감의 성향에 따라 혁신학교 운영방식에 차이가 발생한다(박수정, 박정우, 2020)는 연구결과는 유념해야 할 부분이다. 이와 관련, 학교 구성원들이 숙의하고 함께 만들어 가야 할 학교의 핵심 가치를 교육청 지침이 침해하는 일이 없는지 유의해야 한다. 또한 학교행정의 비효율화를 부추기는 업무처리 방식을 혁신적으로 재고해야 한다. 이를 위해서 현장 중심의 교육정책 추진이 필요하다. 시도교육청 및 지역교육청 차원에서 중장기 발전방안 및 주요업무계획을 수립하고 각 세부 사업에 맞춰서 학교에게 참여를 강요하는 방식에서 벗어나야 한다. 오히려 학교가 스스로 희망하는 세부 사업을 전달하고 이에 대해 시도교육청 및 지역교육청 차원에서 적절한 지원을 제공하는 방식으로 전환할 수 있다.

셋째, 학교 차원의 행정혁신 방향이다. 미래형 혁신학교에서 행정혁신은 단순히 한 개의 단위 학교 수준의 혁신 가능성만을 모색하는 것이 아니며, 미래형 혁신학교의 새로운 교육담론을 생성하고, 담론 속에 담긴 가치와 비전을 지속적으로 실현해야 하는 책무를 가진다. 이와 관련, 행정혁신을 시도하기 위한 구체적인 프로토콜을 학교별로 마련하여 적용할 수 있다. 새 학년 및 새 학기 준비를 위한 교육과정 워크숍을 활용하여 행정혁신 모델을 공유하고, 이를 토대로 행정혁신 실천방안을 수립해볼 수 있고, 미래형 혁신학교의 행정혁신 실천을 통한 변화가 지속되기 위해서 행정혁신 실천 사례를 학교 간 또는 지역 간 네트워크를 구축하여 활발하게 활용할 필요가 있다. 또한, 지금까지의 혁신학교의 운영과 경험의 공유가 주로 교사에게 집중되었다는 점을 고려하면, 무엇보다 교육행정직원에 대한 좀 더 적극적인 연수와 지원이 필요하다(박수정, 박정우, 2020). 이와 관련, 많은 업무부담과 교원과의 소통문제 등 혁신학교에 대한 인식이 부정적이었던 교육행정직원이 워크숍과 세미나 등을 통해 공감과 이해를 통한 적극적인 행정지원을 펼쳐나갔다는 연구결과(도혜숙, 김미숙, 2021)는 주목할 만하다. 교원의 경우, 전문적학습공동체, 교원 역량강화 연수, 신규교사 연수 등과 같이 혁신학교 운영 경험을 공유 및 확산할 수 있는 기회가 많은 반면 행정혁신의 한 축이자 최전방에 있는 교육행정직원들의 경우에는 이와 같은 기회와 조직이 자리 잡지 못한 것이 현실이다. 따라서, 교육행정직원들이 행정혁신의 성공 및 실패 경험을 나누며 행정혁신을 적극 실천할 수 있는 다양한 형태의 워크숍, 모임들을 편성 및 운영해 나가도록 지원할 필요가 있다. 이러한 기회들은 개별 학교나 지역 교육청 단위의 행정

혁신 사례 공유를 가능하게 하고, 행정 처리 방식의 차이를 최소화할 수 있으며, 정기적인 행정 혁신 컨설팅 모임(전문가 협력 집단)으로 성장하여 전체적인 학교행정의 변화와 성장 폭을 넓힐 수 있다.

이 연구는 미래형 혁신학교 행정혁신 모델로써 교육활동지원공동체(ESC)의 운영 방안을 모색해보았다. 교육활동지원공동체는 미래형 혁신학교의 교육주체인 학교공동체(학교장, 교원, 행정직 등)의 상호작용체제를 통한 교육적 성장을 강조하였다. 이는 과거 행정혁신의 주요 추진과제로 제시되었던 일반행정과 교무행정 업무의 이원화를 추구하거나, 교무행정업무 인력을 배치하는 등의 단편적 차원의 변화를 벗어나, ‘교육활동지원공동체’로서의 성장과 협력을 제안하고 있다. 최근의 혁신학교운동이나 교원학습공동체뿐만 아니라 교육 주체의 자발성에 근거한 미래교육의 실현을 위해서도 학교 안팎에서 새롭게 부상하는 생활세계의 교육 ‘운동’을 실천공동체의 관점에서 드러내고 그 의미를 공유하는 것이 필요하다(서덕희, 2021). 교육활동지원공동체가 생활세계 속 교육실천공동체의 새로운 모델로 발전할 수 있기 위해 관련 후속연구를 제안하면 다음과 같다.

첫째, 행정혁신에 관한 다양한 관점이 반영된 후속연구가 필요하다. 이 연구는 연구 기획 단계에서부터 분명하게 학교 내부의 시선에 집중하여 행정혁신의 가치와 방향, 준거를 탐색하고자 하였다. 그러나 학교행정의 최소 단위에서부터 시작된 행정혁신이 교육생태계 전체에 역동적으로 영향을 미치기 위해서는 다양한 관점의 반영이 필수적이다. 이 연구는 행정혁신 방향을 도출하기 위해서 혁신학교 근무 경험을 지닌 교사, 관리자, 행정직을 선정하여 면담을 진행하였는데, 소수의 면담 대상자가 지닌 경험과 연구자들의 선 이해가 연구결과에 주관적으로 반영되었을 가능성이 있다. 행정혁신과 관련, 다양한 관점을 담아내기 위한 추가적인 노력이 필요하다.

둘째, 행정혁신 모델화를 위한 실증적 연구가 수행되어야 한다. 이 연구는 문헌분석, 면담, 현장방문을 통해 행정혁신 모델화 방안을 제안하기 위한 탐색적 연구로, 이 연구에서 제안한 행정혁신 모델의 정교화를 위해서 다양한 실증적 연구방법을 적용한 후속연구가 필요하다. 예를 들어, 행정혁신의 혁신학교 사례뿐만 아니라, 일반 학교에서의 행정혁신 사례를 수집하여 그 차이점을 분석해봄으로써, 모델의 차별성과 객관성을 검증·보완해 볼 필요가 있다. 또한, 모델을 적용한 시도교육청, 학교, 지역 차원의 구성원을 대상으로 행정혁신과 관련한 만족도, 변화의 체감 정도 등의 효과검증도 필요할 것이다.

셋째, 지역 단위의 적용방안을 마련하기 위한 후속 연구가 필요하다. 향후 각 시도교육청별로 해당 지역의 특수성을 반영한 행정혁신 방안을 모색할 수 있다. 이 연구에서는 행정혁신 모델을 학교 차원과 지역 차원으로 구분하여 제안하였지만, 각 학교와 지역의 특수성을 함께 고려한

행정혁신의 통합적 실천 전략을 수립하는 각 지역별 연구가 필요하다. 또한 이 연구에서는 행정 혁신의 주체들을 대상으로 수집한 자료를 기반으로 교육활동지원공동체(ESC) 개념적 모델을 제안하는 바, 실제 교육현장에서의 적용 가능성 및 활용 방안을 다루지 않았다. 후속연구를 통해서 이 연구에서 제안한 교육활동지원공동체 모델의 작동원리를 각 지역별 미래형 혁신학교에 공유·전파하고, 실제적 차원에서 교육주체들을 대상으로 한 적용가능성 및 방안을 모색해볼 필요가 있다.

※ 논문 투고일: 2022. 1. 10. ※ 논문 수정일: 2022. 2. 16. ※ 게재 확정일 : 2022. 2. 21.

〈참고문헌〉

- 경기도교육청(2017). **2017 학교혁신 기본계획**. 경기도교육청.
- 경기도교육청(2018). **새로운 미래를 열어가는 학교혁신**. 경기도교육청.
- 경기도교육청(2019). **학교혁신 질적 성장 체제 연구**. 경기도교육청.
- 경기도교육청(2020). **경기도 혁신교육지구 시즌 III 추진 기본계획(안)**. 경기도교육청.
- 교육부(2019a). **혁신학교(지구) 질적 도약을 위한 혁신학교(지구) 지원 기본계획(안)**. 교육부(학교혁신정책과).
- 교육부(2019b). **2019 혁신학교(지구) 문화 확산을 위한 혁신학교 추진단(혁신담당과장) 협의회**. 교육부 학교혁신정책과.
- 김민규, 박세진(2019). 혁신학교가 학업성취도 향상에 미치는 영향. **교육행정학연구**, 37(2), 149-174.
- 김용기(2018). 혁신학교의 현황 분석 및 과제. **학습자중심교과교육연구**, 18(16), 413-434.
- 김희규(2016). 「**학교교육혁신을 위한 교육행정체계의 구축**」에 관한 토론. 한국교원교육학회 학술대회자료집, 11, 205-210.
- 나효진, 안선희(2015). 경기도혁신학교 운영에 따른 학교체제 변화 연구: 초등학교 사례를 중심으로. **교육정치학연구**, 22(4), 29-58.
- 도혜숙, 김미숙(2021). 행정직이 바라본 혁신학교. **2021 한국교육사회학회 추계학술대회**, 83-110.
- 박상완(2019). 혁신학교를 통한 학교혁신의 실행: 관련 요인과 과제. **교육행정학연구**, 37(1), 197-225.
- 박상완(2020). 혁신학교 행정전문인력 지원사업의 집행과정 분석. **교육문화연구**, 26(4), 31-58.
- 박선형(2020). 혁신의 정의와 발생구조 및 이론체계에 근거한 교육조직 혁신 발전방향 탐색. **교육행정학연구**, 38(2), 25-58.
- 박수정, 박정우(2020). 시·도교육청의 혁신학교 정책 분석: 2019학년도 혁신학교 계획을 중심으로. **학습자중심교과교육연구**, 20(9), 621-645.
- 박은혜(2017). **초등사회과 수업의 ‘배움’에 관한 학생과 교사 인식**. 한국교원대학교 석사학위논문.
- 백병부, 나현주(2019). 교육행정기관의 협업실태분석: 경기도교육청 직원의 인식을 중심으로. **한국교육**, 46(1), 41-71.
- 서덕희(2021). 자기조직적 (Self-organizing) 교육 거버넌스 (Governance) 구축의 원리로서의 실천공동체 (CoP): 미래형 교육자치 협력지구 순천시 사례를 중심으로. **교육학연구**, 59, 335-386.
- 서민희, 전경희(2018). 초등단계 혁신학교 재학 경험이 학생의 학업성취도 향상에 미치는 영향. **교육연구논총**, 39(1), 1-21.
- 신현석, 정용주(2017). 제4차 산업혁명과 교육행정의 미래. **교육문제연구**, 30(2), 103-147.
- 신현석, 조대연, 김종윤(2020). 학교업무정상화를 위한 서울시 교사 직무분석과 정책제안 연구. **교육문제연구**, 33(2), 85-103.
- 송병춘(2013). 교육행정 혁신의 과제: 교육행정 혁신 없이 학교혁신도 없다. **교육비평**, 31, 66-85.
- 양성관(2019). 학교혁신을 위한 교육행정기관 재구조화 방안 탐색. **열린교육연구**, 27(2),

191-216.

- 이경아, 이병준, 정미경(2016). 혁신학교 운영 경험에 대한 질적 연구. **교육사회학연구**, 26(1), 75-100.
- 이연선, 연희정, 한안나(2017). 한 초등교사의 혁신학교 교육경험에 관한 내러티브탐구. **교육혁신연구**, 27(1), 63-90.
- 이재용, 최준섭, 권용준, 김기홍, 이세중(2020). 미래형 혁신학교의 행정혁신 모델화 연구. 교육부 정책중점연구소 한국지방교육연구소. 이슈페이퍼 2020-3.
- 이주연, 이경인, 이민형, 임유나(2020). 혁신학교의 교육과정 편성·운영 과정에 대한 질적 연구. **교육학연구**, 58(2), 191-221.
- 임은미(2016). **학교혁신초기 교사들의 교육과정 재구성 협의 경험에 관한 사례연구**. 한국교원대학교 석사학위논문.
- 정민수, 강은숙(2019). 전북형 혁신미래학교의 발전방안 연구: 초등학교를 중심으로. **열린교육연구**, 27(2), 217-242.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education.". Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

〈Abstract〉

Exploring Means for Operating an Educational Activity Support Community for the Administrative Innovation of Future-Oriented Innovative Schools*

Lee, Jaeyong¹, Choi, Joonsup², Kwon, Yongjun³, Kim, Kihong⁴, Lee, Sejoong⁵

This study intends to propose a model of a method for the administrative innovation of future-oriented innovative schools to cope with the future society. Toward this end, the study first, analyzed the operation status of future-oriented innovative schools by city and province and examined administrative innovation cases at the school and regional levels. An interview focusing on the administrative innovation plan for teachers, managers, and administrative working positions at the innovative school was then conducted and analyzed. Based on the results, the study proposed the goals, concept, components, types of the "Educational activity Support Community (ESC)", which is an administrative innovation model of a future-oriented innovative school. The proposed model underwent a cyclical process of task execution (education activity support), work sharing (education activity support monitoring), and work diagnosis (education activity support evaluation and feedback). The ESC is expected to make a meaningful contribution to administrative innovation as a model for the administrative innovation of future-oriented innovative schools.

Key words : future-oriented innovative school, administrative innovation, educational activity support community

-
1. Assistant Professor, Cheongju National University of Education, educounsel@cje.ac.kr (Lead author)
 2. Assistant Professor, Daegu National University of Education, jschoi@dnue.ac.kr (Corresponding author)
 3. Assistant Professor, Korea University of Media Arts, edu_kyj@naver.com (Co-author)
 4. Teacher, Seonghwa Elementary School, forus1119@gmail.com (Co-author)
 5. Teacher, Gunseo Elementary School, hklove0610@naver.com (Co-author)