단위학교 의사결정체계의 합리성, 민주성 제고방안 연구

2021년 12월

교 육 부

박 병 열

목 차

Ⅰ. 서론

1. 연구배경 및 목적 ····· 1
2. 연구내용 및 방법 ····· 2

Ⅱ. 캐다다 교육제도 개관

1. 교육행정조직 ····· 3
2. 의무교육 및 교육과정 운영 ····· 9
3. 교육당사자의 역할 ····· 13

Ⅲ. 캐나다의 교육혁신(Ontario주)

1. 온타리오주의 교육혁신 ····· 18
2. 협업적 전문성 정책 ····· 40

Ⅳ. 제도 및 이론 고찰

1. 학교운영위원회 ····· 43
1. 학교관리자의 리더십 및 의사결정 ····· 61
2. 민주적 합리적 의사결정 ····· 85

Ⅴ. 결론

1. 학교 의사결정체제의 특징 ····· 96
2. 캐나다 교육제도 도입의 타당성 검토 ····· 97
3. 캐나다 교육제도의 시사점 ····· 101

※〈참고문헌〉 ····· 104

국외훈련 개요

1. 훈련국 : 캐나다

2. 훈련기관명 : OCT(Ontario College of Teachers)

3. 훈련분야 : 교육행정

4. 훈련기간 : ’19. 12. 27. ~ ’21. 12. 26.

훈련기관 개요

□ 기관 개요

○ 명　칭 : OCT(Ontario College of Teachers)

○ 소재지 : 101 Bloor Street West, Toronto ON, M5S 0A1

○ 홈페이지 : https://www.oct.ca

○ 연락처 : (전화) +1 416-961-8800　(FAX) +1 416-961-8822

□ 기관 운영현황

○ 1997년에 설립된 캐나다 최대의 교직에 대한 자율규제 기관으로서 온타리오 주 산하 유・초・중등교원의 교원자격을 허가하고 교직수행을 규제, 통제할 뿐만 아니라 교사 실무의 표준 개발, 현직 교원의 인증 및 교사교육 프로그램의 인가 등을 담당

- 온타리오주의 모든 공립학교 교사는 OCT의 인증을 받아야 하며 회원은 OCT(온타리오 공인 교사)라는 명칭을 사용할 수 있고 사용해야 하며, 이는 교사가 온타리오의 교직에 필요한 기준을 충족했다는 것을 증명함

- OCT는 수백 개의 추가 자격(AQ) 과정을 검토하고 승인하여 교사의 자격과 역량을 최상의 상태로 유지, 확장시키는 기능 수행

- 또한 국민들에게 교실이 학생들에게 안전하다는 신뢰를 보장하기 위해 교사들에 대한 불만을 조사하고 부정행위에 대해서는 징계 등을 통해 문제를 해결함

○ 공립 및 사립 단위학교의 교육자치를 활성화하기 위해 체계적이고 다양한 교육프로그램 인증, 교육실행 방향의 제시 및 연수하고 이를 관리・감독하고 있음

Ⅰ. 서론

1. 연구배경 및 목적

현대사회는 제4차 산업혁명의 도래와 급속한 세계화, 국제화로 인해 전 세계가 하나의 문명으로 급속히 통합되고 있으며, 우리나라도 다문화사회로 급격히 변화하고 있다. 이러한 시대변화 속에서 학교의 교육정책, 교육과정에 관한 의사결정은 기관의 설립목적을 달성하기 위한 중요한 판단으로 소속 교원의 교육방법, 교육태도 뿐만 아니라 학생들의 교육활동과 학교문화 등에 중대한 영향을 미친다.

또한 이러한 학교의 의사결정은 학생 개개인의 성장과정에서 되돌릴 수 없는 영향을 주고 학생들을 지도하는 교사들의 직무만족도에 영향을 미쳐 그들이 지도할 미래의 학생들에게도 영향을 준다는 점에서 매우 중요한 과정이다. 그러나 우리나라의 경우 학교단위 책임경영제가 도입된 이후 교장 초빙제가 되입되고, 학교운영위원회, 학교폭력대책자치위원회 등 많은 의사결정기구가 구성되어 제도적으로 보완되어 왔으나 아직 의사결정과정의 민주성, 합리성의 확보하는 데에는 한계가 있다는 지적이 지속되고 있는 실정이다.

그리고 학교의 교육정책, 교육활동에 대한 학생, 학부모의 요구가 지속적으로 증가되고 있으나 이를 수용하기 위한 교사들의 준비도는 낮고 교사들을 지원하는 학교당국, 교육청의 역할은 기대수준에 못 미쳐 교사 뿐만 아니라 학생, 학부모의 불만도 커져가고 있는 상황이다. 이에 교육자치, 학교자치의 핵심적 가치 중 하나인 의사결정과정의 실체적 정당성을 제고하고 이를 제도적으로 어떻게 접목시킬지에 대하여 지속적인 연구와 법적·제도적 보완이 필요한 시점이다.

학교의 민주적 경영과 효율적인 교육과정의 실행을 위해 국가적 차원뿐만 아니라 자치방치단체 차원, 교원단체·교육연구기관 차원의 다각적인 연구와 노력이 진행되고 있으나, 교육자치와 교육혁신의 성공사례로 꼽히는 캐나다의 사례를 검토하여 우리나라 교육제도를 개선하는 데 시사점을 얻을 필요가 있다.

2. 및 방법

캐나다는 건국 초기부터 다양한 문화와 민족의 특성을 받아들여 각 주의 헌법에 따라 교육제도를 운영하고 각 교육청은 학제 등에서 철저한 교육자치를 실현하고 있다. 특히 온타리오주 교육혁신은 교육과정에 입각한 교육을 하면서도 표준화 시험성적에서도 높은 교육성과를 보인 대표적인 성공모델로 주목받고 있다.

이러한 교육혁신 사례는 학생들의 교육성과에 대한 높은 기대를 갖는 학생, 학부모와 교육과정에 따른 충실한 학교교육의 실행을 요구하는 교원단체, 더 나은 사회로 도약하기 위해 각 분야에서 민주적, 합리적 운영을 요구하는 사회 각계각층의 요구에 부응해야 하는 우리나라 현실에 시사하는 바가 크다.

이에 캐나다의 교육혁신 사례, 학교 운영의 우수 모델 등을 검토, 연구하여 우리나라 단위학교 의사결정의 실체적 정당성을 확보할 수 있는 제도개선 방안을 검토하고 교육활동에 대한 다양한 요구를 통합하여 합리적 대안을 도출하는 것을 목적으로 연구를 계획하였다.

본 연구는 먼저 캐나다 단위학교 의사결정체제에 대한 문헌연구·자료 분석을 실시하였다. 문헌 조사를 통해 캐나다 단위학교 의사결정 제도운영 실태, 의사결정 시스템 및 관련 제도에 대한 자료를 수집·분석하고, , 온타리오 주를 중심으로 지역 교육제도 운영, 단위학교 의사결정 사례, 의사결정 방식 등에 대하여 구체적인 사례를 중심으로 조사하였다. 이를 통해 캐나다의 학교교육이 세계 최고 수준의 교육성과와 다민족 국민들의 요구를 수용할 수 있는 의사결정 체계를 구축하는데 토대가 된 기초 요소를 분석하고자 하였다.

캐나다 단위학교 의사결정 체계 분석과 관련하여 기관방문 및 인터뷰 등을 통해 사례조사를 계획하였으나, 코로나-19사태로 인하여 실제 기관방문 등은 수행할 수 없었고, 가능한 범위에서 관련업무 종사자들에게 전자우편을 통해 단위학교의 운영사례 등을 문의, 회신하여 사례를 조사하였다. 아울러 교사들의 자율적 통제기관과 캐나다 연방정부와 지방정부와의 관계, 초·중등 교육에 대한 연방정부, 지방정부 차원의 지원 및 통제제도의 분석을 병행하였다.

Ⅰ. 캐나다 교육제도 개관

1. 교육행정조직

캐나다에서 공공교육은 주(州) 정부의 권한과 의무에 속한다. 연방정부에는 각 주의 교육부장관으로 구성된 교육부장관협의체(CMEC[1])가 군속, 재소자, 원주민 교육과 대학생 등록금 대여 등 연방차원의 업무를 협의할 뿐이다.

캐나다에서 면적은 두 번째로 큰 주(1,068,580km^2)이나 인구는 가장 많은 주(약 1,385만 명, 2015 기준)인 온타리오주를 중심으로 교육제도를 살펴본다. 온타리오주의 교육행정 조직은 초·중등교육과 평생교육을 담당하는 교육부(Ministry of Education)와 고등교육을 관장하는 고등교육부(Ministry of Colleges and Universities) 및 노동기술훈련부(Ministry of Labour, Training and Skills development)로 분리되어 있다.

가. 주정부 교육부

교육부는 온타리오주 공공교육 체제 전반을 지도·감독하며 교육부장관, 교육감, 학교장, 교사, 학부모와 학생의 책임과 의무는 온타리오주 교육법(Education Law)에 규정되어 있다.

◉ **참고 1 : 교육부의 책임(온타리오주)**
- 교육부의 정책 및 지침 수립
- 재정지원 지표(Funding Formula)에 입각한 교육청 재정지원
- 온타리오주 표준 교과과정(학년별 교육내용) 수립
- 졸업(졸업증 및 수료증) 요건 규정
- 공인 교과서 및 기타 학습자원 목록 작성

1-1 교육부 장관(The Minister of Education[2])

교육부장관은 주정부 내에서 교육부의 이익을 대변하며, 제반 교육정책 개발을 지원하고, 교육과 관련된 주 법령과 법규를 집행하는데, 예

1) CMEC(Council of Ministry of Education, Canada)는 1967년 교육장관들이 설립한 정부 간 기관으로, 정책 문제를 논의하기 위한 포럼, 상호 이익 분야에서 활동, 프로젝트 및 이니셔티브를 수행할 메커니즘, 국가 교육 기관 및 연방 정부와 협의하고 협력하는 수단 및 국제적으로 지방과 영토의 교육 이익을 대표하는 도구로서 기능한다. 이는 범캐나다 및 국제 수준에서 교육 리더십을 제공하고 교육을 통해 주정부 영토의 배타적 관할권의 행사에 기여한다. 13개 주 모두 회원이다.

2) Ontario주 Education Act Part Ⅰ은 MINISTRY OF EDUCATION AND TRAINING으로 규정되어 있으며, 2~7.1까지 교육부장관의 책임과 권한을 규정하고 있다.

를 들면, 학사일정을 정하고 학생 중심의 공정한 기금을 배당하고, 각 교육청을 감독한다.

1-2 교육청(School Boards[3])

온타리오주 내의 교육청은 온타리오주 공립학교를 관장하며, 주 정부로부터 받은 예산으로 학교를 운영한다. 온타리오주에는 31개 영어사용 일반 교육청, 29개 영어사용 가톨릭교육청, 4개 불어사용 일반 교육청, 8개 불어사용 가톨릭교육청 등 72개 지역 교육청이 있다. 병원의 특수학교나 벽지 학교 등 교육부 직속학교도 있다.

교육감은 교육위원회에서 선출하며, 임기는 3년 내외(계약에 따름)이다. 교육청의 의결기관인 교육위원회는 주민 선출 직 교육위원(임기 4년, 2006년 11월 선거 이후)들로 구성된다.

◆교육청의 임무는 다음과 같다.

- 학교의 숫자, 규모, 위치 설정, 학교를 세워 시설을 갖추고, 집기 마련
- 특수교육을 포함하여 지역사회(School Community)의 교육 욕구를 충족하는 교육 프로그램 제공
  - 성인교육, 평생교육 프로그램 운영
  - 도서관 운영
  - 예산 편성 및 집행, 주 정부에서 배정한 예산의 효율적 관리
  - 학교 운영 및 교육 프로그램 감독
  - 초등학교 학생들의 안전 귀가 프로그램에 대한 정책 개발
  - 각 학교의 학교운영위원회(School Council) 설립
  - 교사 등 직원 고용 및 행동지침 마련
  - 교사들의 교수법 발전 지원
  - 교육부 장관이 인가한 교과서와 교재 선택 허가
  - 교육법에 규정된 학생의 의무 등교 규정 시행
  - 각 학교가 교육법과 기타 교육관련 규정을 준수하도록 지도

3) Ontario주 Education Act PART VI BOARDS는 교육청의 책임과 권한을 규정하고 있는데, 첫째로 학생들의 학업성취와 행복향상(왕따 예방 등을 포함)을, 그 다음으로 교육자원의 관리 등을 규정하고 있다.

◉ 참고 2 : 교육청의 책임(온타리오주)

- 교사 및 교직원 채용, 학교 건립 및 유지관리, 학교비품 구매 등을 위한 주정부 지원금 지출 결정
- 학교 신설, 폐교 여부 및 시기 결정
- 특수교육, 신규 이민자교육, 프랑스어교육 등에 대한 학교 프로그램 제공
- 지역 교육정책 개발
- 교육청 연간 예산 수립 및 집행
- 각 학교에 대한 교육법 규정의 시행
- 각 학교에 학교운영위원회 설치, 교육청에 학부모참여위원회(Parent Involvement Committee) 설치

※ 온타리오주에는 31개 영어 공립교육청, 29개 영어 카톨릭교육청, 4개 프랑스어 공립교육청, 8개 프랑스어 카톨릭교육청 등 총 72개 교육청이 있음

□ 교장(Principal)

교장은 교육감에 의해 임명된다. 정해진 임기는 없으나, 교육감이 필요하다고 인정할 때 학교간 부임지를 이동시킬 수 있으며, 교장의 직위는 계속 유지된다. 교장은 각 학교를 관리하며, 교육청이 학교에 배정한 예산을 운영한다. 또한 각 학교의 교육의 질과 학생들의 규율에 대해 책임을 지며, 교장의 일을 돕기 위하여 학생 수에 따라 1, 2명의 교감이 배정된다.

◆교장의 책임은 다음과 같다.

- 학교 기구 결정 및 예산 집행
- 건물과 시설을 유지·보수하고 안전 유지
  - 학생의 입학과 배정, 학생 기록 보존
  - 성적표(학적부)를 학부모에게 전달
- 초등학교에서는 학교운영위원회, 학부모, 지역사회의 도움을 받아 학교 안전 귀가 프로그램 개발·운영
- 학칙을 정하고 학생들을 감독
- 교사의 배정, 승진, 강등, 면직 등 교원인사에 대하여 교육청에 추천
- 교사들과 함께 교과서와 교재를 선택

◉ 학교장 업무의 성격 변화(2014 Western University 연구)

이 보고서는 온타리오주의 초·중등교장 1,423명을 대상으로 하는 설문조사를 바탕으로 수행되었으며, 보고서에서 교장직이 준수에 너무 구조화되고 뿌리내리게 되어 교장들이 하루 업무수행 중 전문적인 판단이나 자율성을 발휘할 여지가 거의 없다고 지적했다.

교장들은 일주일에 평균 60시간을 일을 하며 그 업무량은 대략 다음과 같이 구성된다.

- 일주일에 15시간씩 회의에 참석
- 이메일을 읽고 쓰는 데 11시간이 소요됨
- 학생 징계 또는 출석에 8시간 소요
- 인사 문제에 6시간 소요
- 커리큘럼 및 교육에 5시간 소요
- 학교 교육청에 5시간이 소요된다.

대다수의 설문 응답자들은 학교의 주도적인 학습자가 되는 것, 복도, 놀이터, 도시락 산책하기, 교실 산책하기, 그리고 전문적인 개발에 참여하기 위해 더 많은 시간을 보내는 것을 선호한다고 말했다. 응답자의 82%는 관리 업무를 처리하느라 교육적인 문제에 주의를 기울이지 못한다고 응답했다.

교장들이 다년간 교육자로 있으면서 다양한 교육을 받고 학위과정에 참여하였으나, 교장 업무의 성격이 바뀌면서 직업의 성격이 바뀌면서 교육의제, 감성 지능/구조화, 의사소통 기술, 교수 학습에 관한 전문 지식, 정신 건강 상담, 정치적 통찰력/관심, 스트레스 관리, 갈등 관리, 통계/데이터 분석, 재정 예산 책정 등 새로운 기술을 모색해야 하는 상황에 이르렀다고 판단하고 있음

□ 학교운영위원회(School Councils)

학교운영위원회는 해당 학교의 교육 프로그램과 학교 운영에 영향을 미치는 제반 문제에 대해 교장에게 조언을 한다. 위원들은 학교와 지역사회 양자의 의견을 반영하기 위하여 반드시 학부모나 법정 대리인, 교장, 교사, 학생 대표(고등학교의 경우는 학생회), 행정직원을 비롯해 일부 지역사회 구성원이 참여한다. 그러나, 학부모나 법정 대리인이 반드시 학교운영위원회 구성의 대부분을 차지하여야 한다.

◆ 학교운영위원회는 교장이나 학교 교육청에 다음과 같은 사항에 대해 조언한다.

- 학년(수업 연수) 결정
- 학생 행동지침
- 교육과정 운영의 우선 순위(Curriculum Priorities)
- 주 정부와 교육청에서 실시하는 시험 성적 향상을 위한 프로그램과 전략 수립
- 초등학교에서는 안전 귀가 프로그램
- 학부모와 지역사회와의 의견 교환

- 학교가 제공하는 커뮤니티 프로그램 이용
- 학교에 영향을 미치는 학교 교육청(육성회) 정책
- 교장 선출(일부 정해진 학교에만 해당)

□ 교육평가원(Education Quality and Accountability Office[4])

EQAO는 1996년 온타리오주 정부가 초·중등학교 교육의 질과 효율성 제고를 평가하고 정책 개발을 위해 설립했다.

◆ EQAO의 책무는 다음과 같다.

- 온타리오주 초·중등학교 학생들의 학업성취 여부를 평가하는 시험을 개발·시행
- 시험결과를 교육부와 일반에 고지
- 시험결과를 토대로 학업성적을 향상시키기 위한 조언

교육평가의 일반적인 분야는 다음과 같다. 학력평가의 이원목적 분류는 다음 네 항목과 교과내용으로 작성되며, 평가방법은 필기고사 일변도가 아닌 다양한 방법이 동원된다.

- 지식과 이해(Knowledge and Understanding)
- 문제해결 능력(Problem Solving)
- 의사소통(Communication) : 그래프, 그림, 단위 도입 및 사용 능력
- 응용(Application)

* 온타리오주 일제 학력평가

3학년: 읽기(독해), 수학 - 초등교육을 위한 진단

6학년: 읽기(독해), 수학 - 초등교육의 성취도 평가 및 중등교육을 위한 진단

9학년: 수학(Math) - 중등교육 진단

4) EQAO는 온타리오의 K-12 및 중등교육기관들에 대한 공공 지원 교육 시스템의 품질과 책임에 기여하는 독립 정부 기관이다. EQAO는 관련 연구를 기반으로 하는 기관으로서 학생 학습을 지원하고 학생 성과를 향상시키는 데 필요한 통찰력과 정보를 교육자, 부모, 보호자, 이해관계자 및 일반 대중에게 제공하는 데 초점을 맞추고 있다.

10학년: 종합수학능력(Literacy) - 각 교과 종합 평가로서, 중등학교 졸업 자격 부여

□ 온타리오 교사협회(Ontario College of Teachers[5])

OCT(Ontario College of Teachers)는 비영리 정부산하기관으로서 1997년에 설립된 온타리오 주 교원 및 교직에 대한 가장 큰 자율 규제 기관으로 공립 및 사립학교의 교육자치를 활성화하기 위해 다양한 프로그램을 제공하고 학교교육의 실행방향을 제시할 뿐 아니라 이를 관리・감독하는 업무를 수행하고 있다.

기관의 목표는 온타리오의 공립 초등학교와 중학교에서 가르치는 모든 사람들이 동료, 학생, 학부모들로부터 신뢰받고 존중받는 교사가 되기 하는 것이다. 즉 이 기관은 학생교육의 질을 책임지는 교사를 관리하는 공익적 목적을 위해 설립·운영되는 것이다.

◆ OCT의 책무는 다음과 같다.

- 교육에 대한 윤리적, 전문적 표준 설정
- 교원자격증의 발급, 자격 정지 또는 면허 취소
- 교직관련 위법, 불만, 무능, 태만행위에 대한 접수 및 조사,
- 온타리오 교사교육 프로그램 및 추가 자격과정 인증

◆ 교직의 자율규제 기능

- (자율규제 권한) 자율규제는 직업의 성숙도를 인정하여 구성원들이 스스로를 통제할 수 있다는 것을 의미한다. 즉 정부가 그 일을 하는 데 필요한 전문 지식을 가진 사람들에게 규제 권한을 위임했다는 뜻이다. 자율규제 전문직 기관은 능력과 행위의 기준을 정함으로써 공익을 보호하고, 이를 충족시키지 못하는 구성원을 규율하고 회원들의 면허를 발급하며 규율위반자를 징계하는 등의 책임과 권한을 가진다.
- (윤리 기준) 돌봄, 존중, 신뢰, 청렴의 윤리적 기준은 교직에서 필

5) OCT는 Ontario College of Teachers Act에 따라 공공의 이익을 위해 온타리오의 교직을 인가, 관리, 규제하는 것을 목적으로 설립되었으며, 이 법에서는 OCT의 주요 임무로서 교수 자격증 발급, 일시 중단 및 해지, 윤리 규범과 실천 규범의 제정, 교사에 대한 민원 조사 및 징계, 교사 교육 프로그램과 과정의 인가 등을 규정하고 있다.

수적인 부분이며, 지역 내 교직의 전문성과 성공을 뒷받침한다. 자율규제는 전문직인 교사들이 그러한 윤리기준이 일상에서 발현되도록 하기 위한 것이다.

- (자율규제의 특성) 전문직 자율규제 기관은 전문 협회 등 다른 기관과 다르다. 그러한 단체들은 자발적이고, 회원들의 경제적, 고용적, 정치적 그리고 다른 이익을 위해 설립되고 회원들의 면허발급이나 징계에 권한이 없는 것이 일반적이다.
- (국민에 대한 책임) 자율 규제의 핵심 요소는 공적 책임이다. OCT는 공개적이고 책임감 있는 방식으로 공익적 목적을 위해 운영될 것이 요구된다. 이를 위해 기관에서 무엇을 하고 어떻게 공교육을 지원하는지에 대해 정기적으로 시민들과 소통해야 한다.

2. 의무교육과 교육과정 운영

가. 수업연한

온타리오주는 1999년 9월 이전 입학생까지는 초·중등교육 수업연한은 13년제였으나, 타 주와의 형평성 등을 고려하여 12년제로 개혁하였으며, 2003년 6월에는 2개 학년이 동시에 졸업하였다.

유치원(4-5세)은 공교육으로 운영되나 의무교육은 아니며, 16세까지만 의무교육이므로 17세가 되면 학교에 등교하는 것은 본인의 의사에 따라 결정된다.

초등교육(Elementary)은1-8학년이며, 9-12학년은 중등교육(Secondary)이다. 다만, 6-8학년 또는 7-8학년을 초등학교에서 분리하여 중학교(Middle School, Junior High School)로 운영하는 경우가 있으나, 이 경우 중학교는 초등교육의 일부이다. 고등학교는 High School 대신에 Secondary School이라고 부른다. 일부 사립학교나 벽지 학교의 경우 초·중등 통합과정을 운영하기도 한다.

대학은 2년 또는 3년제 College와 4년제 University가 확연히 구분되나, 상호 연계체제가 잘 되어 있다. 고등교육은 대부분 공립 교육기관이며, 사립대학은 거의 없다. (온타리오주에는 2000년도에 최초의 사립대학이 설립되었으나, 이는 실험적인 것으로 받아들여지고 있음) 일부 특수 분야의 사립 고등교육기관이 있으나, 등록금이 매우 비싸다.

College에서는 학위를 주지 않으며, University로 편입하는 것은 매우 일반적인 현상이나, 엄청난 학습량을 요구한다.

예체능, 특수기술 등은 일반 University에서도 교육하지만, College of Applied Arts and Technology에서 전문적으로 교육한다.

나. 교육과정 운영

우리나라와 같은 국가 수준의 교육과정은 없다. 주 정부의 초·중등학교 교육과정은 매우 개괄적이며, 수준 제시 형이다. 이를 기초로 각 교육청은 교육청 수준의 보다 구체적인 교육과정을 제시하고 이를 학교가 실행하는 형태로 운영하고 있다.

초등학교의 경우 학교수준의 교육과정에 따라 한 사람의 담임 교사가 전 과목을 지도한다. 다만, 장애인을 위한 특수교육이나 예체능 과목은 전공 교사를 추가 배치한다. 초등학교의 학급당 학생 수는 평균 20명 수준이다. 교실에는 담임교사 외에 개별학습이 가능하도록 보조교사, 학부모 자원봉사자 등이 항상 배치되어 있다. 보조교사는 사회봉사활동을 하는 고등학생도 다수 있다. 중학교가 분리된 경우에는 Core Teacher제도를 도입하여, 주요 몇 과목(영어-수학-과학, 또는 영어-수학-사회)을 담당하는 Core Teacher가 있고, 여타 과목은 전공 교사가 지도한다.

고등학교 교육과정은 학생 중심으로 매우 복잡하게 편성·운영한다. 고등학교 교육과정은 University 진학 희망자, College 진학 희망자, 사회진출 희망자를 구분하여 9학년부터 교육과정을 개인별로 부과한다. 예를 들면 영어교과의 경우 대학진학을 희망하는 학생은 높은 수준의 학문적 영역까지 공부하는 과목을 선택하도록 하고, 사회진출을 희망하는 학생의 경우 Business English를 학습하도록 한다. 대학에서는 고등학교에서 어떤 수준의 과목을 수강하였는지를 의미 있게 따져 입학여부를 결정한다. 학생 본인이 대학을 위한 과목 수강을 희망하더라도 선수학습 과정이 뒷받침되지 않으면 수강신청이 거부된다. 수학의 경우도 대학입학 과정은 매우 어려운 내용의 수준까지 학습하는 것이 보통이다.

고등학교를 졸업하기 위해서는 ‘온타리오주 고등학교 졸업자격

(OSSD : Ontario Secondary School Diploma)'을 9-12학년, 4년 동안 받아야 하는데, 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

- 교육과정 이수 30학점(필수 18학점, 선택 12학점)

◦ 필수 : 18학점 (영어 4, 불어 1, 수학 3, 과학 2, 지리 1, 역사 1, 예능 1, 체육 1, 공민0.5, 진로 0.5, 영어추가 1, 상업 1, 기술 1)

◦ 선택 : 12학점 (진로에 따라 다양한 과목 선택)

- 10학년 Literacy Test 합격

- 사회봉사활동 40시간

* 1학점은 90분 수업, 주당 5회, 16주 110시간을 이수하는 것을 기준으로 함

다만, 지진아, 장애학생 등에 대해서는 10학년 Literacy Test를 면제하거나, New Comer(신규 이민자)에게는 ESL 과정을 인정하거나 시험을 연기하는 등 융통성 있게 OSSD를 운영하고 있으나, 이는 교장의 재량으로서 공정성과 객관성이 확립되어 있어 이와 관련한 부적절한 처리나 비리 등은 보고되는 바가 없다.

□ 온타리오주 10학년 Literacy Test

10학년 가을 학기에 시행되는 이 시험은 고등학교를 졸업하기 위해서는 반드시 통과해야 한다. 시험문제는 9학년까지 전 과정에서 습득한 지식을 총 동원하여 읽기와 쓰기 시험으로 나누어 출제된다. 시험결과는 합격과 불합격 외에 어떤 부분의 보완이 필요한 지에 대한 지적도 함께 받게 된다. 불합격자에 대해서는 부족한 부분을 보완하여 재시험을 치를 수 있도록 도와준다. 이 시험에 대비하여 학교차원에서 학생들의 학습계획(IEP : Individual Education Plan)의 수립, 수정·보완은 가능하나, 전반적인 내용 변경은 불가하도록 하여 편법적 교육과정 운영을 원천적으로 봉쇄하였다. 학생이 OSSD(Ontario Secondary School Diploma)를 취득할 의사가 없을 경우 학부모와 교장의 동의 아래 Literacy Test를 보지 않을 수도 있다.

10학년 Literacy Test는 교육개혁의 일환으로 2001년부터 시행되고 있는데, 불합격할 경우 고등학교 졸업장(Diploma)을 받을 수 없으며, 수

료증만 주어진다. 고등학교 졸업장이 없으면 대학 진학도 불가능하다. 10학년에서 합격하는 학생 비율은 응시자의 약 70-75%선(재학생의 50%를 약간 상회)이므로 많은 학생들이 이 시험 통과를 위해 노심초사하고 있다. 지역별 학교별로 합격률에 큰 차이를 보이고 있는데 우리나라에서도 지역별로 우수학교가 생겨나는 것과 비슷한 현상을 보이고 있다. 10학년에서 불합격한 학생에 대해서는 당해 연도에 재시험 기회가 주어지며, 11, 12학년에서도 재시험 기회가 주어지나, 합격하기는 쉽지 않다. 사회 일각에서는 불합격자를 양산하여 사회진출을 어렵게 하는 정책이라고 비판하는 여론이 일고 있다. 이민자, 유학생 등 캐나다에 온 지 얼마 되지 않아 언어장벽이 있는 학생에 대해서는 다른 언어로 시험을 볼 수 있도록 하고 있으며, 辭典을 사용하거나, 시험시간을 연장해 주는 등 혜택을 부여하지만 합격률은 높지 않다. 최근 온타리오주로 오는 조기 유학생의 경우 10학년 Literacy Test가 대학 진학의 큰 관문이 될 수 있다.

□ 대학입학시험

대학입학을 위한 시험은 없다. 미국의 경우 우리나라의 수학능력시험과 같은 SAT I(Reasoning Test), II(Subject Test) 시험이 있어, 이 성적과 내신성적(에세이, 수상 및 봉사활동, 학생활동 실적 등)을 참조하나(대부분 주립대학은 SAT 성적에 많은 비중을 두고 있음), 캐나다는 고등학교 졸업자격과 내신성적만으로 대학입학 사정을 한다. 몇 개의 희망대학에 지원하면 그 중 입학허가가 오는 대학에 가면 된다. 내신성적은 변하는 것이 아니므로 재수는 할 필요가 없다. 대학진학률은 우리나라에 비해 훨씬 낮은 수준이다. 만약 1, 2년 후 다시 지원한다고 하더라도 결과는 마찬가지다. 어른이 된 후 다시 공부하는 경우는 대부분 College를 통해 University로 편입하는 것이 보통이다. University의 경우 졸업생의 절반이상이 다른 과, 전문대학 등에서 편입되어 온 학생이다. 실제로 학부에 입학하여 4년 동안 소정의 교육과정을 마치고 졸업하는 학생은 매우 우수한 학생이다.

□ Co-op 프로그램

1년을 3학기로 편성하고, 두 학기를 공부한 후 한 학기를 관련 기관(기업, 단체, 공장 등)에서 실습을 하는 프로그램이다. 실습 학점도 물

론 인정되며, 해당 기관으로부터 적지만 보수를 받는다. 졸업 후에는 실습을 했던 회사로 취업하는 경우가 많은데, 특히 Waterloo 공과대학의 산학협동 프로그램(5년 과정)은 매우 우수하다는 평을 받고 있다.

□ 학기 운영

학기의 운영은 학교에 따라 다르다. 어떤 학교의 경우에는 당해 연도 공부할 과목을 1년 내내 주당 1, 2시간씩 편성하여 운영하는 경우(Non-Semestered)가 있는데, 이와 같은 학교는 학년제 운영학교에 해당된다. 다른 학교에서는 1년을 2개 또는 4개 학기로 나누어 과목 수를 줄이고 집중적으로 공부하는 학교(Semestered System)도 있다. 이와 같은 제도는 각 학교가 고유하게 정하는 것으로써, 편입이나 전학 시 학기제를 고려하지 않으면 학점을 놓치는 경우가 있을 수 있다.

3. 교육당사자의 역할[6)]

가. 교육부

교육부는 온타리오의 공립 및 유아 교육 시스템의 모든 측면을 감독할 책임이 있다. 교육법에 따르면 교육부는 다음을 책임진다.

- 주 교육과정 설정(각 학년별 학습 대상)
- 각 교육청에 기금 할당
- 교육청에 대한 정책 및 지침 설정
- 졸업장 및 졸업 자격 수립
- 승인된 교과서 및 학습 자료 목록 작성

교육부 장관과 차관(유아 및 보육)은 연방의회 의원(MPP)으로 선출되며 총리가 임명한다.

나. 교육평가원(EQAO, Education Quality and Accountability Office)

EQAO는 3, 6, 9, 10학년의 모든 학생들에게 주(州) 전체의 시험을 실시하는 독립 정부 기관이다. 교육평가원 시험결과를 개별 학생, 교육청, 주에 제공한다. EQAO는 또한 교장 및 교사뿐만 아니라 해당 학년

6) 교육당사자의 역할에 관한 내용은 캐나다 공교육을 대변하는 단체인 People for Education의 'Who does what in Ontario's education system'의 내용을 중심으로 정리한 것임

의 학생들에 대한 조사·연구를 실시하며, 교육청에 이러한 태도 및 행동 설문의 결과를 제공한다.

EQAO는 다음 사항을 담당한다.

- 읽기, 쓰기 및 수학에서 시험 개발 및 관리
- 시험결과를 교육부와 국민에게 보고
- 시험결과 개선을 위한 권장 사항 제공

다. 온타리오 교사협회

온타리오 교원협회는 교직을 규제하는 자율통제기관으로 다음과 같은 사항을 담당한다.

- 교원자격증 요건 수립 및 교원양성 프로그램 기준 설정
- 자격을 갖춘 교원의 지방별 등록대장 관리, 유지
- 교원에 대한 불만 조사

라. 교육청

온타리오주에는 31개의 영어 공립 교육청, 29개의 영어 가톨릭 교육청, 4개의 프랑스 공립 교육청, 8개의 프랑스 가톨릭 교육청을 포함하여 72개의 교육청이 있다. 병원, 치료 센터, 그리고 오지의 학교를 감독하는 몇 개의 '학교 당국(school authorities)'도 있다.

교육청은 다음을 책임진다.

- 교사 및 기타 직원 채용, 학교 건설 및 유지 보수, 학용품 구입 등 주에서 지원받는 재원의 지출 결정
- 학교의 폐교 및 신설 결정
- 특수교육, 신입생을 위한 프로그램, 프랑스어 몰입도 등의 학교 프로그램 제공
- 지역교육 정책 개발(예: 안전 학교, 숙제)
- 교육청의 균형적 연간 예산 수립
- 학교의 교육법에 따른 운영 여부 감독
- 각 학교에 학교운영위원회 설립 및 교육청에 학부모 참여 위원회

설립

마. 교육청 운영위원회(Trustees)

교육청 운영위원들은 지방선거에서 선출되며, 지역적으로 선출된 공공(public)과 학부모의 대표로서 활동한다. 운영위원은 매년 6천 달러에서 2만6천 달러 사이의 보수를 받는다. 운영위원회는 다음을 책임진다.

- 교육청의 임무, 비전, 가치, 목표 및 교육풍토 설정
- 교육청의 목표를 달성하기 위한 중장기 계획 개발, 중장기 계획에 대한 학부모, 학생 및 교육청과 협의, 교육청의 주요 정책에 대한 피드백 제공
- 교육청의 교육여건이 학생의 학업성취 및 복지 증지에 기여하도록 감독
- 교육청 예산 및 자원의 효과적인 관리 및 감독
- 정책 방향에 대한 의사 결정(전반적인 정책 결정은 지역사회의 의견을 대변하는 운영위원회에 의해 결정되며, 일상적인 결정은 교육청에서 결정함)
- 교육청 전체에 중요한 의사결정에 참여하고 교육청 결정사항의 관리, 감독
- 교육감 채용 및 성과 검토
- 교육특별자문위원회, 학부모참여위원회 등 각종 위원회 참여, 집행정지 및 퇴출책임자 등 준사법위원회와 특별한 교육관련 청원에 참여

바. 학생 운영위원회(Student Trustees)

학생 운영위원회는 교육청에서 학생들의 이익을 대변한다. 그들은 동료 학생들에 의해 선출되고 교육청의 의사 결정 과정에 적극적인 역할을 한다.

학생 운영위원회는 '학생들의 교육 비전'을 작성하여 온타리오의 교육 시스템을 더 좋게 변화시키기 위한 로드맵을 제시하였다. 이는 각종 연구 및 학생들의 목소리를 바탕으로 하고 있으며, 지난 7년간 2만 명의 온타리오 학생들이 3차례 실시한 설문조사와 이 지역 학생들

의 의견을 종합한 것이다. 여기에는 형평성 강화, 공식 개혁 자금 지원, 농촌 및 북부 학교 강화, 21세기 학습을 위한 시스템 현대화, 학생 복지 지원, 학교 이사회 거버넌스 등 6개 기둥에 걸쳐 35개의 권고안을 제시되어 있다.

사. 교육감

교육감(Director of Education)은 교육청의 최고 책임자로, 교육청 운영위원회가 임명한다. 교육감은 교육청의 업무관리, 학생 학업성취도 향상, 학교건물 운영 및 유지관리 등 운영을 총괄한다.

아. 학교 관리관

학교 관리관이나 "감독관"은 각 교육청에서 학교 그룹을 책임지는 교육청 직원이다. 교육감은 정학 호소, 특별교육회의 및 홈스쿨 이외의 학교 출석요구에 관여할 수 있다.

감독관들은 교육청에서에서 전반적인 프로그램(예: 특수교육감)을 감독하도록 배정될 수도 있다.

자. 학부모 참여위원회(Parent Involvement Committees)

학부모 참여 위원회(PICs)는 교육청이 학부모들과 더 효과적으로 일할 수 있도록 돕는 교육청 수준의 위원회이다. 구성원은 부모(대수가 되어야 함), 이사 및 한명 이상의 감독관을 포함한다. 규정 330/10에 따라 부모 참여 위원회는 다음을 책임진다.

- 학교운영위원회에 부모 참여에 대한 정보 및 조언 제공
- 학교운영위원회와 의사소통 및 지원
- 가정과 학교에서 부모가 자녀의 학습을 지원할 수 있도록 조직하는 활동

차. 교장

교장은 개별 학교의 관리를 책임지며 학교에는 교장을 보좌하기 위해 명 이상의 교감이 배정될 수 있다. 교장의 주요 책무는 다음과 같다.

- 학교 교육 전반 및 교육과정 감독, 학교개선 계획에 대한 결정
- 교사 및 기타 직원 감독
- 학생들의 입학 및 특수교육 설치에 대한 결정
- 학교 예산 관리 및 건물 유지 보장
- 부서장, 예술 전문가 또는 도서관 직원과 같은 전문 직원의 배정에 대한 결정
- 학생부 관리 및 성적표의 학부모 송달 보장
- 학생들의 훈육을 감독하고 정학이나 퇴학 권고에 대한 결정
- 학교운영위원회와 함께 학부모 참여 장려, 기금모금 결정에 대한 조언, 숙제나 학생 행동강령에 대한 정책 개발

차. 교사

교사들은 공교육 시스템에서 학생들을 가르치기 위해 공인된 교원 자격증을 가지고 다음과 같은 사항을 책임진다.

- 수업 계획서 작성, 수업, 학업성취의 평가
- 교실의 규율 유지
- 스포츠, 클럽 및 과외 활동 운영(선택사항)
- 학생들의 학업성취에 관한 학부모 상담

다. 학교운영위원회

학교운영위원회는 학교장과 교육청에 자문을 제공한다. 모든 학교에는 반드시 학교운영위원회가 설치되어야 하며, 학부모, 교장, 교사, 학생(고등학교), 비교직원, 지역사회 대표 등으로 구성된다. 운영위원의 다수는 부모가 되어야 하며, 위원장은 부모가 되어야 한다. 교장은 학교운영위원회의 결정에 대해 의사표시를 하지 않는다.

학교운영위원회는 목적, 회원 자격 및 선거 요건을 규정한 온타리오 규정 612에 따라 규율되며, 규정 제2조제1항은 학교협의회의 목적을 “학부모의 적극적인 참여를 통해 학생 성취도를 높이고 학부모에 대한 교육제도의 책임성을 높이는 것”으로 규정하고 있다.

학교운영위원회는 다음과 같은 책임을 가지고 있다.

- 학부모 및 지역사회와 정보 공유 및 협의회가 논의 중인 사안에 대한 의제 발굴

- 학년도 학사일정, 학교 학업성취 개선전략, 행동 및 복장 규정의 개선 정책, 교육과정 우선순위, 안전 등학교 프로그램, 지역사회의 학교시설 이용, 학교에 제공되는 지역사회 프로그램, 교장 선정 기준 및 교육청 정책에 대한 자문 제공

많은 학교운영위원회는 학교공동체를 위한 행사를 조직하거나 기금 모금 활동에도 적극적으로 참여하고 있으며, 학교운영위원회의 회의는 지역사회 구성원 모두에게 공개된다.

카. 학생회

온타리오에 있는 대부분의 고등학교에는 학생회가 구성되어 있다. 학생회는 학교의 학생들에 의해 선출되며, 학교, 학교운영위원회 및 교육청에 학생들의 의사를 대표한다. 학생회는 학생들을 위한 행사나 활동에 자주 참여하며, 학교 프로그램이나 자선 활동을 지원하기 위한 모금 활동도 할 수 있다.

Ⅲ. 캐나다의 교육혁신(Ontario주)

1. 온타리오주의 교육혁신[7)]

캐나다(온타리오)는 고등학교 졸업생들이 역사상 다른 어떤 시대보다 더 경쟁적이고, 세계적으로 연결되어 있고, 기술적으로도 관계를 맺는 세상에 진입하고 있다는 인식 아래 교육혁신을 구상하고 있다. 이러한 인식하에 전 세계적으로, 또한 다양한 지역적 기반에서 학생들이 성취감을 주는 삶을 영위하고, 생산적인 시민이 되며, 기술이 주도하는 급변하는 세계의 지식 기반 경제에서 잘 살아갈 수 있도록 어떻게 준비해야 하는지를 탐색하고 있다.

점점 더 많은 글로벌 역량(예: 전이 가능한 기술)이 전 세계가 밀접

7) 온타리오주 교육부에서 지원하는 교육정책, 연구, 교육과정 등의 자원을 공유하는 웹사이트 EduGAINS의 'Innovation in Learning in Ontario'를 중심으로 발췌, 정리하였음

하게 연결된 세계에서 학생들의 성공에 필수적인 것으로 인식되고 있다. “글로벌 역량” 은 지식, 기술 및 태도, 가치를 포함하고 있으며, 글로벌 역량 개발의 필요성은 항상 학습과 혁신의 핵심과제이었다. 21세기 교육 시스템은 교수 및 평가의 실제에서 이러한 역량이 분명하게 통합되고 강조되어야 한다.

온타리오 주에서는 혁신과 글로벌 역량 통합을 진전시키기 위해 노력하고 있습니다. 2017년 교육부는 이를 위해 육성 및 설계 분과를 신설하였다.

2017년 8월, 온타리오주 교육부는 새로운 학습 혁신 기금(ILF[8])을 발표했는데, 이는 학생들의 글로벌 역량 개발을 지원하기 위해 학습 및 교수 분야의 혁신을 촉진하기 위해 연간 1,000만 달러를 지속적으로 지원하는 것이다. ILF를 통해 각 지역 교육청, 학교 이사회 및 개별 학교는 매년 아래와 같은 임무를 수행해야 한다.

- 교원은 학생들에게 심화학습과 글로벌 역량을 촉진하는 학습 경험을 촉진할 수 있는 전문적인 개발 기회를 제공해야 한다.

- 학생들에게 심화학습과 글로벌 역량을 배양하는 데 도움이 될 학습 및 교육 혁신(“혁신 프로젝트“)을 구현해야 한다.

가. 글로벌 역량의 개발

1) 비판적 사고와 문제해결력

비판적 사고와 문제해결력은 정보에 입각한 판단, 결정 및 행동을 하기 위해 정보를 획득, 처리, 분석 및 해석함으로써 복잡한 주제와 문제를 해결하는 것을 의미한다. 문제를 이해하고 해결하기 위한 인지능력은 건설적이고 성찰적인 시민으로서의 자신의 잠재력을 높이기 위해 노력할 때 가능하다, 학습은 의미 있고 실제적인 경험을 통해 더 깊어진다.

이를 위해 학생들의 교육과정은 다음과 같은 목표로 설계된다. ① 학생들은 문제를 해결하고 프로젝트를 설계하고 관리하는 구체적인 단계를 밟음으로써 의미 있고 실제적인 복잡한 문제들을 해결할 것이다.

8) ILF(Innovation in Learning Fund)를 통해 지역교육청, 교육청, 지방정부 학교지부는 심화학습, 글로벌 교육, 학습 및 교육혁신의 업무를 배정받는다.

② 학생들은 문제를 해결하고 정보를 바탕으로 의사 결정(즉, 비판적 및 디지털 사용능력)을 내릴 수 있도록 정보를 획득, 처리, 해석, 합성 및 비판적으로 분석하기 위한 조사 과정에 참여할 것이다. ③ 학생들은 패턴을 보고, 연결고리를 만들고, 실제 응용 프로그램을 포함하여 한 상황에서 배운 것을 다른 상황으로 옮길 것이다. ④ 학생들은 학교, 집, 직장, 친구, 지역사회와 같은 삶의 모든 영역에 지식을 구성, 연관시키고 적용할 것이다. ⑤ 학생들은 사회, 경제, 생태계의 기능과 상호 관련성을 분석할 것이다.

2) 혁신, 창의성 및 기업가정신

혁신, 창의성 및 기업가정신은 생각, 사고를 공동체의 요구에 맞는 행동으로 바꿀 수 있는 능력을 바탕으로 한다. 개념, 아이디어 또는 제품을 강화하여 복잡한 경제, 사회 및 환경 문제에 대한 새로운 해결방안을 제시하는 역량은 리더십, 위험 감수, 독립적·비관습적 사고 및 조사 연구를 통해 새로운 전략, 기법 또는 관점을 실험하는 능력이 있어야 한다. 기업가적 사고방식과 기술은 아이디어를 지속 가능하게 구축하고 확장하는 데 초점을 둔다.

이러한 능력을 배양하기 위해 ① 학생들은 새로운 아이디어를 내기 위해 통찰력 있는 질문과 의견을 구상하고 표현한다. ② 학생들은 다음과 같은 다양한 방법으로 복잡한 경제, 사회 및 환경 문제에 대한 해결책을 제공하거나 지역공동체의 요구를 충족시키는 데 기여한다 ; 창의적인 과정을 통해 개념, 아이디어 또는 제품에 대한 개념을 확대하고, 자신들의 사고와 창의성에 따르는 위험을 감수하고, 조사 연구를 통해 발견하고, 새로운 전략이나 기법을 가설하고 실험한다. ③ 학생들은 다양한 창의적 과정에서 리더십, 창의성, 창의성, 자발성 및 독창성을 발휘하고 윤리적인 기업가 정신으로 다른 사람들을 고무시킨다.

3) 자기주도학습

자기주도학습이란, 동기부여, 인내, 유연성, 자기조절 등 특성을 구현하는 학습주체가 되는 것을 말한다. 이는 학습 능력에 대한 믿음(성장 마인드), 자신의 과거, 현재 및 미래의 목표, 잠재적인 행동 및 전략, 결과를 계획, 모니터링 및 반영하는 전략과 관련된다. 자기성찰과

생각에 대한 생각(메타인지)은 평생 학습, 적응 능력, 웰빙, 그리고 끊임없이 변화하는 세상에서 학습의 전이를 향상시킨다.

이를 위해 ① 학생들은 학습 과정(메타인지, 예: 독립성, 목표 설정, 동기 부여)과 을 자신의 능력에 대한 믿음을 배운다. ② 학생들은 평생 학습자가 되기 위해 자율적으로 통제하며, 발전적 학습을 위해 비판적인 피드백을 하고 자신의 학습과정을 모니터한다. ③ 학생들은 캐나다적 관점(예: 기원, 다양성)에서 자신의 정체성을 개발하고 환경과의 연결성을 고민한다. ④ 자신과 다른 사람들을 이해하기 위해 감성지능을 배양한다. ⑤ 그들은 현재와 다가오는 미래를 이해하기 위해 과거를 이해한다. ⑥ 학생들은 개인적, 교육적, 직업적 목표를 개발하고 목표에 도달하기 위해 끊임없이 어려움을 극복하기 위해 노력한다. ⑦ 학생들은 신체, 감정, 자아 인식, 영적, 정신적 행복 등 삶의 다양한 측면을 배운다.

4) 협업

협업은 팀에 효과적이고 윤리적으로 참여하는데 필요한 인지적(생각과 추리 포함), 대인관계 및 개인역량의 상호작용과 관련된다. 끊임없이 증가하는 다양성과 전문기술은 물리적 환경과 가상환경에서 타인과 함께 또는 타인으로부터 다양한 환경과 역할, 그룹 및 관점, 지식, 의미를 배우는 데 적용된다.

협업능력을 배양하기 위해 ① 학생들은 긍정적이고 공손한 관계를 형성하고, 신뢰를 발전시키며, 협력적이고 성실하게 행동함으로써 팀에 참여한다. ② 학생들은 지식, 의미, 그리고 내용을 함께 구성함으로써 다른 사람들로부터 배우고 그들의 학습에 기여한다. ③ 학생들은 팀에서 다양한 역할을 맡고, 다양한 관점을 존중하며, 의견 불일치를 해결하고, 민감하고 건설적인 방식으로 갈등을 관리한다. ④ 학생들은 다양한 공동체/그룹과 네트워크를 형성하고 다른 사람들과 함께 일하기 위해 적절하게 일련의 기술을 사용한다.

5) 의사소통능력

의사소통은 다른 맥락, 다른 청중, 목적에서 의미(예: 읽기와 쓰기, 검토와 창작, 듣기, 말하기)를 이해하고 표현하는 것을 의미한다. 효과

적인 커뮤니케이션에는 지역적 및 세계적 관점, 사회 및 문화적 맥락을 모두 이해하고 적절하고 책임감 있고 안전하게 다양한 매체를 사용하는 것과 점점 더 깊은 관련을 가진다.

효율적이고 적절한 의사소통능력을 배양하기 위해 ① 학생들은 다양한 매체를 통해 다른 맥락에서 구술과 서면 형태로 효과적인 의사소통을 한다. ② 학생들은 적절한 디지털 도구를 사용하여 의사소통하고 긍정적인 디지털 공간을 만든다. ③ 학생들은 지식을 습득하고, 듣고, 이해하며, 자신의 모든 관점을 이해시키기 위해 효과적인 질문을 하고 자신의 생각을 설득력있게 표현한다. ④ 학생들은 다양한 언어에 대한 지식을 얻고 언어의 문화적 중요성을 이해한다.

6) 시민의식

시민의식은 연결되고, 상호의존적인 현 시대를 살아가는데 필수적인 정치적, 생태학적, 사회적, 경제적 문제들을 해결하기 위해 다양한 세계관과 관점을 이해하는 것을 의미한다. 또한, 참여 시민 정신에 필요한 지식, 동기, 성향 및 기술을 습득하고, 다양한 사람들, 관점, 그리고 모두를 위해 더 좋고 더 지속 가능한 미래를 구상하고 일할 수 있는 능력에 대한 믿음과 관련된다.

건강한 시민의식을 함양하기 위해 ① 학생들은 정치적, 생태학적, 경제적, 사회적 힘, 그들의 상호연결성, 그리고 그것들이 개인, 사회, 그리고 국가에 어떻게 영향을 미치는지 이해한다. ② 학생들은 현재와 미래의 삶의 질을 발전시키는 행동과 책임 있는 결정을 내린다. ③ 학생들은 캐나다의 토착 역사, 지식, 공헌 그리고 고유의 권리를 이해하고, 다양한 사람들로부터 배우고, 문화 간 이해를 발전시키며, 개인, 사회, 국가에 영향을 미치는 힘을 이해한다. ④ 학생들은 여러 가지 차별을 인식하고 형평성, 인권, 민주적 참여의 원칙을 장려한다. ⑤ 학생들은 긍정적인 차이를 만들기 위해 지역, 국가 및 세계적인 계획에 참여한다. ⑥ 학생들은 책임감 있고, 포괄적이고, 책임감 있고, 지속 가능하고, 윤리적인 방식으로 사회와 지역, 국가, 글로벌 및 가상 공동체의 문화에 기여한다. ⑦ 시민으로서 학생들은 안전하고 사회적으로 책임감 있는 방식으로 네트워크에 참여한다.

나. 교육환경 혁신

유아 및 발달 교육, 심리학 및 인지과학, 학교 건축 및 디자인 등 광범위한 분야의 연구자와 실무자는 오늘날 학습의 핵심은 학생들에게 제공되는 물리적 공간뿐만 아니라 사회적 공간이라고 주장한다. 그들은 학습 환경이 학생들이 미래의 도전에 창의적이고 의미 있게 대응할 수 있게 잠재력을 최적화하는 다양한 학습을 향상시킬 수도 있고 이를 가로막을 수도 있는 "제3의 교사"라고 말한다.

예를 들어, 수잔 프레이저는 "제3의 교사로서 성공적으로 기능하는 교실은 아이들의 관심사에 반응하고, 아이들이 그들의 생각을 가시적으로 보이게 하고, 그 후에 더 많은 학습과 참여를 촉진할 수 있는 기회를 제공할 것이다." 라고 주장한다. 많은 미래학자들은 세계화와 급속한 기술 개발 시대에 혁신, 기업가정신 및 창의성의 중요성을 강조하고, 어떤 이들은 의사소통 기술과 비판적 사고의 중요성을 강조한다. 그러나 모두 높은 수준의 읽고 쓰는 능력과 수학을 개발하는 것이 중요하다는 점에는 동의한다.

1) 물리적 환경

교육자로서 독립적이고 철저한 사고를 개발하는 궁극적인 교육목표에 적합한 학습 환경을 설계하는 것은 기술이자 과학이다. 따라서 우리가 발견과 성찰, 대화 및 아이디어 공유를 촉진하려면 전반적인 물리적 환경에는 다음과 같은 사항이 포함되어야 한다.

- 전체 그룹 작업 및 토론을 위한 넓은 집합 공간 - 화이트보드, 이젤 또는 프로젝터 화면이 구비되어야 함
- 소규모 그룹 및 전체 그룹 토론을 위한 모임 공간 - 학생들이 게시판 또는 화면에 게시되는 학습목표를 명확하게 볼 수 있고, 학생들이 토론할 때 급우들의 목소리를 잘 들을 수 있어야 함
- 소규모 그룹의 협업 작업 및 조회를 위한 유연하고 재구성 가능한 공간 - 공간은 2, 3, 4개 이상의 그룹과 같은 다양한 크기의 그룹을 가능해야 함
- 급우 및 교사와의 눈맞춤이 가능하고, 자유로운 수업흐름에 방해

가 없고 학생들이 공동 작업이 가능하여 학생들의 토론이 잘 이루어질 수 있도록 구성된 책상과 테이블

• 탐구, 조사, 궁금증을 해결하기 위한 활동적인 공간과 사고와 기술 탐구를 위한 조용한 공간 - 학생들이 스스로 학습한 내용을 전달하고 문서화하기 위해 이용할 수 있어야 한다(예: 컴퓨터, 컴퓨터 소프트웨어, 태블릿, 디지털 카메라 및 비디오 레코더, 문서 카메라, 대화형 화이트보드)

• 모든 학생이 쉽게 선택하고 이용할 수 있도록 구성된 교육 자료 - 자료에는 컴퓨터 소프트웨어, 교육용 웹 사이트 및 애플리케이션, 기초 자료, 그래픽 조직자, 신문 및 기타 매체, 자원 텍스트 등이 포함될 수 있음

수학적으로 사고하는 학생들은 "수학적으로 의견을 표현하고, 수학적 방법을 사용하고, 수학적으로 해석하는 능력"을 보여 준다; 그들은 수학이 학교에서뿐만 아니라 인생에서 중요한 문제를 이해하고 의미있는 문제를 해결하는 데 사용될 수 있다는 것을 알고 스스로를 수학자로 생각한다. 수학 학습을 위한 물리적 환경에는 다음 사항이 포함되어야 한다.

• 학생들이 문제를 해결하고 해결책을 기록하기 위해 이용할 수 있는 공간

• 수학 회의 및 학생들의 해답을 표시하기 위한 보드 또는 벽 공간 - 학생들의 해답은 공간 안에서 쉽게 볼 수 있어야 함

• 용어집, 공동 창작 참조 차트(현재 학습 중인 주요 아이디어의 개발의 구체적인 근거가 되는 현재 또는 과거의 학습 요약과 같은 것)을 게시할 수 있는 공간

• 모든 학생이 쉽게 선택하고 이용할 수 있도록 구성된 교육 자료 - 계산기 및 기타 수학 도구, 수학 텍스트, 휴대용 기기를 포함할 수 있음

오늘날의 지식 학습자들은 "지속적인 생각과 정보 흐름"을 경험한다. 즉, 의미, 편견, 관점을 이해하기 위해 다양한 해석 방식과 연습이 필요하다(온타리오 교육부, 2009, 2006). 문해 학습(literacy learning)을 위한 물리적 환경은 다음 사항을 포함해야 한다.

• 학생이 말하고 듣고 읽고 쓸 수 있는 공간

• 공동 문서 작성, 앵커 차트, 공유 문서, 학생들이 만든 질문 등을 위한 보드 또는 벽 공간

• 학생의 학습과 관련된 상업적 자료와 함께 학생과 가족이 직접 "발견"하는 다양한 학습 자료

• 다양한 저자의 쓰기 및 출판물 및 사전, 소스와 같은 참고 자료가 있는 중앙도서관과 같은 공간

• 곳곳에 있는 학생들이 생각을 쓰고 기록할 수 있는 클립보드 및 기타 필기 재료

• 다양한 텍스트 형식, 장르 및 텍스트 수준을 갖춘 잘 갖추어진 공동 제작된 교실 도서관. 배치 자료는 학생의 요구, 관심사 및 일정 기간동안 학생들이 생각하고 있는 것에 따라 주기적으로 변경되어야 함

2) 사회적 환경

학습은 새로운 정보를 흡수하는 내부 과정이자 토론과 협상의 사회적 과정이다. Cross는 학습을 최적화하는 학습 환경 설계에 이러한 두 가지를 모두 통합해야 한다고 제안한다. 또한 크릭 등 교육학자들은 학습 능력을 구축하는 학습 환경을 조성하기 위해 교사는 긍정적인 대인 관계를 만들고 학생의 목소리를 존중하며 관점을 장려해야 한다고 말한다.

오늘날 학습자를 돕는 교실활동에 대한 몇 가지 제안과 풍부한 학습 환경의 주요 구성 요소는 아래와 같다.

가) 협업을 통한 학생들의 학습 능력 강화

학생들이 학습공동체에서 소속감과 안전감을 가질 때 위험을 감수하고 새로운 아이디어를 탐구할 수 있게 된다. 그리고 이는 협업적으로 설정된 구조 내에서 가장 잘 이루어진다. 학생들은 서로 어떻게 상호작용하는지에 대해 생각하고 규범을 함께 만들게 된다. 학생들이 스스로 만든 이러한 규범들을 통해 학생들은 스스로의 학습과 다른 학생들의 학습에 대해 책임감을 갖게 된다. 여기에는 다음과 같은 것들이 포함될 수 있다.

• 우리는 다른 사람의 생각과 논리를 이해하기 위해 그 사람들이 말하는 것을 주의 깊게 들을 것이다.

• 우리는 다른 사람들을 이해하기 위해 우리의 전략과 아이디어를 공유할 것이다.

• 우리는 다른 모든 사람들과 함께 돌아가면서 참여할 수 있을 것이다.

• 우리는 다른 사람들의 생각에 존중과 관심을 가지고 대할 것이다

• 우리는 동의하지 않는 이유를 제시함으로써, 존중하되 동의하지 않을 수 있다. 즉 우리의 논평과 질문은 사람이 아닌 수학이나 문해 학습에 중심을 둔다.

나) 대화를 통해 학생들의 목소리에 귀 기울이기

학생들을 대화에 끌어들일 때, 우리는 학생들이 생각을 명확히 하여 표현하고, 정당화하고, 종합할 때 비판적인 생각을 발전시킬 수 있다고 본다. 대화는 다른 사람의 생각에 반응하여 때로는 동의하고 때로는 그렇지 않는 것이다. 학생들의 지식과 이해가 성장할 것은 바로 이 "생각들이 부딪치는 과정"에서이다. 교사는 다양한 학생들이 참여하고 다른 학생들이 말한 것을 다시 표현하게 함으로써 이러한 과정을 강화한다. 대화는 학습공동체의 모든 구성원들 사이에서 일어 나며, 학생들은 단지 선생님의 지시에 반응하는 것이 아니라 서로 대화한다. 학생들은 서로의 생각에 의문을 제기하고 자신의 생각을 명확히 하여 그룹 전체의 개념적 이해를 깊게 할 수 있다. Lucy West는 최근 언어 학습에 적합한 5가지 유형의 수학적 대화를 정의하고 학습 성과를 내기 위한 대화의 중요성을 강조하였다.

• 반복 - 교사는 끊임없는 반복을 통해 사실, 견해 및 공식을 훈련합니다.

• 암송 - 학생이 교사가 제공한 정보를 불러오도록 합니다.

• 지침 - 교사는 절차를 수행하거나 전략을 사용하거나 문제를 해결하는 방법을 모델링하거나 설명한다.

• 토론 - 학생들이 함께 정보를 공유하고 생각을 교환하며 문제를

해결한다. 책임감 있는 대화는 학생들이 받아들일 수 있는 대답이나 해결책을 찾도록 하는 것을 목표로 한다.

• 대화 - 학생들은 서로의 생각을 듣고 성찰함으로써 공통의 이해를 갖도록 노력한다.

다) 학생의 해결책과 이해에 초점을 맞추기

대화에서 토론의 포인트를 정답에서 과정 및 전략으로 초점을 바꾼다. 학생이 정답을 말하거나 설명을 충분히 할 때에도 "어떻게 그걸 아나요?" 또는 "이것에 대해 더 자세히 말해 주세요!"라고 물어 생각이 분명하다는 것을 확인한다. 학생이 틀린 답이나 불완전하게 설명할 때, 질문을 하고 다른 학생들에게 그 학생의 관점을 이해하게 하는 것이 생각을 분명히 하는데 도움이 된다.

학생들이 해결책과 해석에 초점을 두고 대화하면 개념과 생각이 서로 연결되어 있고 문제를 보거나 글을 해석하는 다양한 방법이 있다는 알게 된다. 그리고 답이나 해석 이상의 것을 보는 것에 익숙해지면, 다양한 해결책에 유사점과 차이점을 있다는 것을 알게 될 것이다. 학생들은 다른 사람들의 생각에 정중히 동의하지 않는 것을 배울 때 개념적 이해는 더 깊어질 것이다.

이러한 관점에서 볼 때, 다양성은 강점이 된다.

• 학생들이 학교 스포츠에 대한 옵션을 고려할 때, 다른 문화권의 친구들에게 축구공이나 해키백과 같은 장비를 가지고 다른 방법 노는 법을 설명하고 그러한 옵션을 설명하기 위해 도표를 준비할 수 있다.

• 학생들이 괴롭힘, 피해자 및 방관자를 다루기 위한 옵션을 조사할 때, 공정성과 그들이 갖고 있는 존중의 책임성을 강화할 수 있는 다른 관점을 가질 수 있다.

라) 실제적인 문제해결 장려

학생들은 그들에게 중요하고 실제로 관련있는 현실적인 문제를 해결할 수 있는 기회가 주어지면은 학교 학습환경에서 현실 세계의 중요성을 알게 된다. 학생들은 선천적으로 호기심이 많고, 지적으로 몰두할 때 깊은 배움을 이끌어 내는 높은 수준의 사고 능력과 생각하는 습관

을 발전시킨다. 정보를 이해하기 위해 질문을 하고 대화에 참여하는 것 또한 학생들이 학업을 지속하고 문제를 이해하고 해결하기 위한 노력을 지속하는 데 도움이 된다. 실제 문제 해결에 도움이 되는 학습 환경을 만들고 지원하기 위한 교육 전략에는 다음과 같은 사항을 들 수 있다.

- 학생들의 경험과 학교 밖의 생활에 연결되며 상상력을 발휘할 수 있는 흥미로운 문제 선택
- 커리큘럼 영역 전반에 걸쳐 큰 아이디어 또는 주요 개념에 대한 학습 목표에 중점 두기 - 이것은 효과적인 대화를 할 수 있게 하고 논픽션 텍스트와 학습 자료 사용을 촉진할 것이다.
- 협업 학습을 장려하고 학생들이 자신의 생각과 학습에 대해 다양한 대화를 나눌 수 있는 기회를 확대하기
- 학생들이 자신의 생각을 말로 표현할 수 있는 시간을 주기 위해 토론하는 동안 준비 시간 제공 - 이것은 학생들이 더 좋고 더 많이 참여하도록 유도하고, 다른 사람들의 생각을 존중하고 위험을 감수할 수 있도록 격려할 것이다.

마) 자기 효능감 높이기

자기효율감은 학습할 수 있는 능력이나 힘이 있다는 믿음이다. 그것은 과목 자체와 그것을 마스터할 수 있는 자신의 능력 둘 다에 긍정적인 시각에 근거를 두고 있다. 다음은 교사들이 자기 효율을 구축하는 학습 환경을 조성할 때 고려할 수 있는 몇 가지 아이디어이다.

- 학생들이 생각하고 싶은 질문을 던져 흥미와 호기심을 모델링하기
- 학습시간 내내 사고를 검증하기
- 능력에 관계없이 모든 학생이 교실 학습공동체 내에서 센스메이킹(사람들이 집단적 경험에 의미를 부여하는 프로세스)에 참여할 수 있도록 고무하기
- 모든 학생이 자신의 해결책이나 해석한 것을 주장하고 특정 전략을 선택한 이유를 상대와 논의할 수 있도록 기회를 부여하기
- 자신의 오류도 인정할 수 있고 오류가 정상적인 것이지 숨겨져서

는 안 된다는 것을 인식하도록 하기. 오류는 지식이 확대되고 이해가 깊어질 수 있는 기회가 된다는 것을 보여 주기

자기효능성을 높이는 것은 단순히 학습에 대한 긍정적인 태도를 심어주는 문제가 아니라 적용 가능한 기술을 습득하여 자신감을 기르는 문제이기도 하다. John Hattie가 말하는 “활성화“ 학습의 예인 명시적 학습은 학생들이 스스로 지식을 습득하는 데 필요한 “인지적 스키마“를 개발하는 데 있어서 대화와 아이디어 공유만큼 중요하다.

다. 디지털 학습

디지털 학습은 과학기술을 효과적으로 사용하는 모든 유형의 학습 또는 교육 형태이다. 여기에는 다음을 포함한 광범위한 교육·학급이 포함된다.

- 혼합 및 가상 학습
- 게임 기반 학습
- 디지털 콘텐츠 접근
- 지역적 및 글로벌 협업
- 온라인 커뮤니티에 대한 적극적인 참여
- 접속, 협업, 큐레이션 및 창조를 위한 기술 사용
- 학습의 다양한 실증
- 디지털 도구를 사용한 피드백의 제공 및 수신

혼합 학습(Blended Learning)은 공식적이거나 비공식적일 수 있는 폭넓게 정의된 교육적 접근 방식이며, 온라인 디지털 미디어를 전통적인 교수방식과 결합한 형태이다. 그것은 교사와 학생의 현장 수업을 디지털 콘텐츠로 결합하거나 다른 학습자와 디지털로 연결하는 것과 같은 디지털 활동과 결합하여 학습경험을 교실 밖으로 확장한다. 학생들이 선생님과 반 친구들과 물리적으로 떨어져 있는 온라인 학습 수업과 달리, 혼합 학습은 특정한 장소와 시간에 일어나는 대면 수업 내에서 일어난다. 혼합 학습은 강의실 학습과 e-러닝의 유연성을 결합한 것이다.

VLE(Virtual Learning Environment)는 온타리오주의 공식적인 웹 기

반 플랫폼으로, 교원과 학생이 가상 교실에서 온라인으로 학습할 수 있다. 이 가상 공간은 교사들이 자유롭고 안전하게 온라인 또는 대면 강의를 할 수 있는 컨텐츠와 자료가 많다. 이 가상 공간에서 교사와 학생은 다음의 항목을 이용할 수 있다.

- 강의, 학습 활동, 독서 및 비디오 등 학습과정 또는 프로그램의 내용
- 커뮤니케이션, 협업 및 반영을 위한 디지털 학습 도구(토론 포럼, ePortfolio, 블로그, 드롭박스 등)
- 공식 디지털 자료 - OSAPAC에서 권장하고 지원하는 애플리케이션
- 온타리오 교육 자원 은행 - 대화형 학습자료, 학습 활동 자료 등
- e커뮤니티 - 교사들의 학습을 지원하기 위한 전문 학습 커뮤니티. 학습자는 관심, 일정 및 속도에 따라 학습하기 위한 자기 주도적 전문 학습 모듈

라. 혁신 학습모델

학습 모델은 교육학적으로 주도되고 학습의 본질에 충만하며 사람들이 더 깊이 학습할 수 있도록 도와주는 학습 경험과 환경을 설계할 수 있는 뼈대를 제공한다. 이 모델들은 학습 과학, 즉 교수와 학습에 뿌리를 두고 있다. 이 학제간 분야에는 인지과학, 교육심리학, 컴퓨터과학, 인류학, 사회학, 정보과학, 신경과학, 교육, 디자인연구, 교육설계 및 기타 분야가 포함된다.

1) 탐구 학습(Inquiry Learning, IL)

탐구 학습(Inquiry Learning, IL)에서 학생들은 탐색활동에 협력함으로써 분야별 추론 기술 및 실행 내용뿐만 아니라 내용을 학습한다. 탐구 학습은 관련성이 높고, 실제적인 문제 또는 질문을 중심으로 구성되며 협업 학습 및 활동에 중점을 둔다. 학생들은 인지적으로 감각 형성, 증거에 기초한 설명, 아이디어 소통에 참여한다. 교사는 학습 과정을 촉진하는 데 중요한 역할을 하며 적시에 콘텐츠 지식을 제공할 수 있다(Hmelo-Silver, Golan Duncan, Chinn, 2007; p 100).

협력적 탐구의 구성요소는 다음과 같다.

- 마음가짐 - 협력적 탐구 기반 학습은 학생의 질문, 아이디어, 이론

및 관찰을 학습 경험의 중심에 배치하는 교육학적 사고방식이다. 학생들은 관련성이 있고 진정한 문제와 씨름하고, 인지적으로 협동적인 감각 형성, 증거 기반 설명의 개발, 그리고 아이디어의 소통에 참여한다.

• 학생회 - 학생들은 협력 학습에 적극적으로 참여하며, 지식 유산을 생산하고 그들의 이해와 성장을 지속적으로 성찰한다

• 학습 공동체 - 교수와 학습에 대한 이러한 접근방식은 교육자와 학생이 함께 주기적으로 토론함으로써 학습과 사고의 성장을 함께하는 학습 공동체를 형성한다는 생각에 기초한다.

• 교사의 역할 - 교사는 콘텐츠 지식/자원을 적시에 제공하면서 질의 과정을 촉진하는 데 중요한 역할을 한다. 교사는 모범이 되기 위해 자기 교실의 학습 공동체 구성원으로서 학습자 입장을 정하고 공동 연구를 촉진한다. 즉, 질문하는 방법, 커뮤니티의 아이디어를 공유하고 구축하는 방법, 아이디어/이론을 검증하거나 조사하는 방법, 결론을 도출하는 방법, 향후 질문 방향을 제시하는 방법 등을 통해서 학습을 촉진한다. 또한 교사들은 학생들의 호기심과 관심을 불러일으키고, 풍부한 탐구 기회의 불러오, 학생들을 인지적 갈등으로 이끌며, 이것은 아마도 잘못된 인식이나 지식의 격차를 극복하는 시기적절한 방법일 것이다.

• 접근 범위 - 협력적 탐구 기반 학습은 학습 맥락에 따라 직접 교육, 소그룹 및 안내 학습을 포함하여 다른 교육적 접근법과 함께 사용할 수 있다.

• 문화 반응 교육학 - 문화적으로 반응하는 교육자들은 교과 과정을 현실적으로 만들기 위해 모든 학생들의 다양한 살아있는 경험을 바탕으로 구성한다. 이러한 접근 방식을 통해 그들은 지역적으로 특색이 있는 학습을 일일 교육 및 학습과정으로 통합한다. 구성주의적 접근은 탐구 기반 학습을 촉진한다. 그들은 학생들이 자신의 경험에 대한 자연스러운 호기심을 바탕으로 질문을 하고 새로운 지식을 창조할 수 있도록 지원한다. 학생들이 자신과 친구들을 위해 학습 경험을 개발하는 데 적극적인 역할을 하기 때문에 지식 쌓기는 상호보완적이다.

2) 지식창조(Knowledge building)

“지식창조는 공통의 목표, 그룹 토론, 그리고 사상을 합성하여 새로

운 인지적 유물을 창조하는 과정을 의미한다. 이러한 노력은 집단 내의 개인에 대한 현재의 이해를 기존 이상의 수준으로 발전시켜야 하며, 그 주제나 아이디어를 증진시키는 방향으로 향해야 한다.“(Scardamalia & Bereiter, 2003, 페이지 5) 지식 창조는 “그룹 작업“ 그 이상으로 집단지식을 사용하여 개인과 집단 전체의 역량을 높이기 위해 의도적으로 수행된다.

3) 통합적 사고(Integrative Thinking)

통합적 사고는 문제 해결을 위한 사고방식, 방법론 및 교육학이다. 그것은 학습자에게 어렵고 때때로 상충되는 아이디어를 탐구할 수 있는 능력을 갖추게 한다. 또한 학습자를 집중하여 새롭고 혁신적인 아이디어를 가지고 창의적 해결책을 도출할 수 있는 전략, 도구 및 프로세스를 제공한다.

통합적 사고 도구상자(The Integrative Thinking toolbox)는 학생들이 창의적인 문제 해결사가 될 수 있는 수단을 제공한다. 온타리오주는 학생들이 더 나은 모델을 만들기 위해 협업하는 것을 돕기 위해 통합적 사고 문제 해결 프로세스를 기본 골격으로 사용한다. 이 프로세스의 단계는 다음과 같습니다.

- 상반되는 모델의 연결 : 이 단계에서는 이해관계자의 다양한 관점에서 각 모델의 이점을 살펴봄으로써 각 상반되는 모델이 어떻게 작동하는 지 이해하려고 한다. 이것을 학생들은 이것을 “프로-프로“ 차트(“Pro-Pro” chart)라고 한다.

- 모델 검토: 여기서는 각 모델이 갖는 장점을 이해하고 문제해결을 발전시킬 수 있는 통찰력을 얻는다. 교사는 의도적으로 반대 모델들 간의 긴장을 경험하게 하기 위해 질문하고 기존 가정에 의문을 제기한다.

- 가능성 탐색: 기존 모델을 이해하는 것에서 새로운 통합 가능성을 살펴보는 것으로 옮겨가는 과정이다. 여기에서는 아이디어화, 초안화(prototyping)과 같은 사고 설계 도구를 활용하여 해결방안을 확장시킨다.

- 초안의 평가: 해결방안이 효과적이기 위해서는 여기에 포함되어야

할 조건들을 이해하고 있어야 한다. 이 단계에서는 실현가능한 초안을 구현하기 위해 여러 이해관계자의 관점에서 “사실이어야 할 사항“을 검증한다.

• 추론의 사다리: 하버드 경영대학원의 명예교수 아르기리스(Emeritus)가 개발한 틀로서, 추론의 사다리는 우리의 모델과 다른 사람들의 모델을 명확히 구별하는데 도움이 된다. 이 과정의 교육목표는 인지적 사고의 유연성을 기르는 수단을 검토하는 것이다.

• 인과관계 모델: 체계적 사고(systems thinking)에서 영감을 받은 인과 모델은 인과 관계 논리를 사용하여 모델을 시각화함으로써 분명하게 만든다.

디자인적 사고(Design Thinking)는 학습, 협업 및 문제 해결에 대한 사고방식 및 접근 방식이다. 이는 실재로 과제를 식별하고, 정보를 수집하며, 잠재적 해결방안을 만들고, 아이디어를 다듬고, 해결방안을 검증하기 위한 구조화된 골격(framework)이다. 디자인적 사고는 과정 설계의 프레임워크나 활동 또는 그룹 프로젝트의 로드맵을 동일하게 활용할 수 있다.

마. 열린 제작실(makerspace)과 학습 공유공간(Learning Commons)

1) 열린 제작실

Janette Hughes 박사는 “열린 제작실(makerspace)는 거기에 있는 장비 이상으로 것으로, 그것은 혁신 문화에 충실해야 할 뿐만아니라 학생들이 그러한 학습 환경에서 성공하기 위해 필요한 기술과 기초를 제공해야 한다. 제작자 문화는 위험 감수, 실수로부터 배우는 것, 문제해결, 그리고 과제가 어려울 때 인내력 개발을 촉진한다.“라고 말했다. 그 핵심요소는 다음과 같다.

• 제작 공간 - 열린 제작실은 일반적으로 물리적 공간이 있어야 한다. 이러한 공간에는 학생들이 자신의 아이디어와 디자인을 신속하게 구현할 수 있도록 신속한 시제품을 제작할 수 있는 다양한 재료와 도구가 있다.

• 디자인할 장소 - 열린 제작실의 학습 환경은 학생들의 디자인 능력을 높인다. 이러한 과정은 개별적 또는 집단적일 수 있다. 이를 위해

학생들이 아이디어를 신속하게 기록할 수 있는 유동적인 작업대를 확보하는 것이 디자인 과정을 촉진하는 데 도움이 된다.

- 3D 프린팅 - 3D 프린팅과 같은 기술이 학교에서 점점 더 많이 사용되고 있고 이 기술을 통해 학생들은 컴퓨터 보조 디자인 소프트웨어를 사용하여 물체를 디자인하고 인쇄할 수 있다. 3D 프린터를 작업 공간에 배치할 때는 우선 학생들이 3D 프린터를 어떻게 사용할 것인가 하는 문제부터 고려해야 한다.

- 로봇공학(Robotics) - 많은 열린 작업실에는 학생들이 로봇공학 도구를 사용할 수 있는 공간이 있다. 이 도구들은 학생들이 로봇 공학이 어떻게 문제 해결에 도움을 줄 수 있는지 탐구하는데 도움이 된다. 로봇 공학은 학생들이 복잡한 과제를 작은 구성요소로 분해하는 프로그래밍이나 코딩과 함께 사용된다. 로봇 공학은 학생들이 문제를 해결하기 위한 과정에서 누락된 단계를 찾는 데 도움이 되는 실재로 보여주는 것이다.

- 코딩(Coding) - 학생들이 문제를 해결하거나 설계를 개선하기 위한 도구로 코딩을 사용하는 것은 코딩에 참여하는 이유이다. 코딩은 JAVA와 같은 복잡한 컴퓨터 언어에서 블록 코딩 도구에 이르기까지 광범위한 플랫폼을 사용하여 수행될 수 있다. 코딩은 특정한 언어를 배우는 것보다 사고 방식, 문제 해결 및 디버깅을 배우는 것에 더 가깝다.

- 도구(Tools)

열린 작업실에서 학생들은 만들 다양한 도구를 이용할 수 있다. 해머, 톱, 플라이어와 같은 전통적인 도구 또는 3D 인쇄 펜, CAD (Computer Aided Design) 프로그램 또는 판지 고정 장치와 같은 현대적인 도구가 사용될 수 있다. 과제에 적합한 도구를 선택하는 데 필요한 비판적 사고는 학습 경험의 중요한 부분이다. 이러한 기술을 개발하는 것은 프로토타입 제작, 성공 및 실패의 여러 과정에서 나타날 수 있다.

2) 학습 공유 공간(Learning commons)

학습 공유 공간(Learning commons)은 정보기술, 원격 또는 온라인 교육, 튜터링, 협업, 콘텐츠 제작, 회의, 사회화, 게임, 공부 등을 위한

공간을 공유하는 도서관 및 교실과 유사한 학습공간이다. 이는 학습자가 자신의 경험을 공유할 실제 및 가상의 선택 범위를 확대하고 통합하고자 하는 것이다. 개인, 팀 및 집단의 다양한 능력과 학습 스타일을 충족시키기 위해서는 학교에서 안전하고, 포괄적이며, 편안한 환경이 필수적이다.

온타리오 전역의 많은 교육구는 학습 공유 공간을 만들고 있다. 학습 공유 공간은 학생과 교원의 협업을 위한 물리적 또는 가상 공간이 될 수 있으며, 이러한 공간에서 기술은 새로운 관계와 협력을 발전시키는데 중요한 역할을 한다. 많은 지역에서 교육청은 도서관을 학습 공유 공간으로 바꾸고 있으며 이는 조회, 검색 및 창의성을 촉진하는 물리적 및/또는 가상 공간이 될 수 있다. 학습 공유 공간에서 현재 특징적 경향은 물리적 또는 가상 공간이 협업을 지원하기 위해 어떻게 설계되는지를 탐색하는 것이다. 기존의 인쇄 매체와 디지털 자료를 신기술과 혼합하여 역동적인 학습 환경을 조성하고 있다.

사. 경험학습(Experiential Learning)

1) 경험학습(Experiential Learning)

오늘날의 학생들은 교실 너머로 확장되는 학습이 필요하다. 학교 학습 프로그램은 다음과 같이 학생들의 학습을 확장한다.

- 그들이 미래에 추구하기를 원하는 산업에 대해 더 많이 이해한다.
- 그들이 알지 못했거나 고려했을지도 모르는 산업에서 직업 선택권에 알게 된다.
- 필수적인 직업 기술을 개발한다
- 그들의 교실 학습이 직장에서 어떻게 적용될 수 있는지 알아본다.
- 더 많은 정보에 입각하여 교육 및 진로 결정을 내려 취업 시장으로 성공적으로 전환하게 된다.

학생들에게 다양한 직업 선택권을 탐구하고 그들의 능력을 기를 수 있는 기회를 주게 되면 학생들은 장래 직업을 준비하는데 도움을 받을 수 있다. 직업-학교 경험(work-school experiences) 외에도 학생들은 세계와 연결되고 전세계의 다른 사람들로부터 배울 수 있는 글로벌 프로

젝트를 통해 경험적인 학습 기회를 제공받을 수 있다.

2) 전문 기술 전공 (Specialist High Skills Major · SHSM)

전문 기술 전공 (Specialist High Skills Major) AHSM은 11학년과 12학년 학생들이 중등학교 졸업 요건을 충족시키면서 특정 분야에 집중 학습할 수 있도록 하는 교육부 승인 전문 프로그램이다. 그것은 졸업 후 견습 훈련, 대학, 전문대학 또는 직장으로 전환하는 데에 도움이 된다.

온타리오주는 비즈니스, 요리, 자동차(교통), 예술, 체육, 영어 등 다양한 분야의 전문적인 프로그램을 운영한다. 학생 누구나 자유롭게 프로그램에 참여해 선박 · 자동차 · 오토바이 등의 정비반, 식품영양부터 요리까지 할 수 있는 요리반, 연극 · 춤 · 노래 등을 배우고 직접 연기할 수 있는 드라마룸 등을 스스로 선택하여 전문 교사진들에게 배우고 있다.

3) 지역사회 연결 체험 학습(Community Connected Experiential Learning)

지역사회와 연계된 체험학습은 학생들이 학교 밖(지역, 국가 또는 글로벌)에 연결된 경험에 능동적으로 참여할 수 있는 기회를 제공하는 접근법이다. 학생들은 경험에서 얻은 의미를 고찰하고, 그 의미를 살면서 내리는 여러 가지 결정과 행동에 반영한다.

경험적 학습의 순환 주기는 학생이 경험에 몰입하는 것에서 시작된다. 즉, 학생은 단순히 관찰자가 아니라 체험에 능동적인 참여자다. 둘째, 학생은 경험으로부터 의미를 고찰하고 학습한 것을 분명히 한다. 학생들이 새로운 기술, 새로운 태도 및 새로운 사고 방식을 개발하는 것은 구조화된 반성 과정을 통해 이루어진다(Lewis & Williams, 1994). 마지막으로, 학생은 현재와 미래의 결정과 행동에 영향을 미칠 새로 습득한 지식과 기술을 사용함으로써 학습을 심화시킨다.

4) 세계와 연계(Connecting in and with the World)

글로벌 프로젝트는 전 세계의 교사와 학생들을 서로에 대해 배우고 의미 있고 관련 있는 이슈와 아이디어를 탐구하기 위해 연결한다. 기술 지원 글로벌 프로젝트에 참여함으로써 학생들은 역량을 개발하고, 혁신적으로 교과과정과 연계하며 디지털 시민으로 발전한다.

“우리는 젊은이들에게 과거의 차이를 살펴보고 공통점을 찾도록 가르치고, 다양하고 상호 연결된 세계에서 성공하기 위해 그들이 필요로 할 국제적인 관점을 인식하고 이해하도록 가르침으로써 우리 지역사회와 국가를 강화할 것이다.“(온타리오의 K-12 국제교육 전략)

많은 교육청이 글로벌 연결 개발에 참여하고 있으며, 아래는 교육자들이 참여하고 있는 글로벌 연결 프로젝트 중 일부이다.

• 디지털 인문 도서관 - 전 세계 전문가들은 교실 프로그램을 강화하고 교사들을 지원하기 위해 교육 프로그램, 지식, 기술, 그리고 경험을 학생들과 가상공간에서 공유한다.

• 국제 교육자 및 자원 네트워크(iEARN.org) - IEARN은 140개 이상의 국가에서 30,000개 이상의 학교와 청소년 단체로 구성된 비영리 단체이다. iEARN은 교사와 젊은이들이 인터넷과 다른 새로운 통신 기술을 사용하여 온라인으로 협력할 수 있도록 한다. 매일 2백만 명 이상의 학생들이 전세계에서 공동 프로젝트 작업에 참여하고 있다.

• IT 글로벌화(Taking IT Global) - TIG는 젊은이들이 세계적인 과제에 대해 이해하고 행동할 수 있게 한다. TIGed는 교육자가 실제 문제 해결을 통해 심층적인 국제 역량을 배양할 수 있도록 지원한다.

• 교실 스카이프(Skype in the Classroom) - 수천명의 교사들이 Skype를 통한 혁신적인 학습을 통해 차세대 글로벌 시민들을 고무할 수 있도록 하는 온라인 커뮤니티이다.

• 과제 기반 학습(Challenge Based Learning) - Lambton Kent 교육청은 실제 문제 해결에 초점을 맞춘 Apple Challenge 기반 학습 접근 방식을 연구한다. 이는 교실을 세계와 지역사회를 연결시켜 변화를 이끌어 내는 것이다.

글로벌 존엄의 날(Global Dignity Day) - 글로벌 위엄(GD) (www.globaldignity.org)은 모든 인간이 존엄한 삶을 영위할 수 있는 보편적 권리를 가지고 있다는 개념 아래 개인에게 힘을 실어주는 데 초점을 맞춘 독립적이고 국제적이며 비정치적인 단체이다. 매년 10월에 기념일을 가지며 현재 전 세계 60개국에 50만 명 이상이 참가하고 있다.

아. 전문적 학습(Professional Learning)

전문적 학습(Professional Learning) 모델은 교육 전문가가 학습에 참여하는 다양한 접근 방식을 말한다. 이러한 학습 모델은 모든 것에 들어맞는 한 가지 형태가 아니라 학습에 참여하는 다양한 사람들의 다양한 요구에 부응하는 것이다. 목표, 상황 및 내용은 전문 학습 설계와 구현에 영향을 미친다.

올바른 전문적 학습은 다음의 특징을 가진다.

- 관계적이다 - 관계적 신뢰(Relational trust)는 학습 과정에서 모든 참여자가 서로의 말을 경청하는 포괄적인 학습 공간을 만든다(학생, 교사, 학부모 및 학교 공동체). 모든 학습자가 자신의 강점, 속성 및 경험을 기반으로 하는 실행 공동체를 만든다.

- 반복적이다 - 다양한 학습 과제는 학습 자체가 어수선하고 반복적인 것이라는 믿음을 바탕으로 한다. 학습 과정에는 학습의 적용, 후속 조치 및 영향 평가에 대한 규약이 포함된다.

- 반응적이다 - 학습에 참여하는 개인 및 집단의 목소리가 학습 설계를 직접 영향을 미친다. 학습 설계에 사용되는 “방법“과 “내용“은 학습자가 파악한 진정한 학습 목표에 기초한다.

- 실제 세계(Real World) - 학습자가 관련성이 높고 실제 세계와 연결·적용되는 학습을 함께 구성한다. 심층 학습을 위해 동료 간 네트워크를 활용하고 지식과 실천을 적극적으로 공유·촉진하는 학습 설계를 활용한다. 학생의 학습 및 웰빙(well-being)의 직접적인 연관성이 분명히 드러난다(즉, 학생이 학습의 중심에 있음).

전문적 학습의 모델은 다음과 같다.

- 협력적 전문 연구

협력적 전문 연구(Collaborative Professional Inquiry)는 질의 기반 전문 학습 또는 협업 교사 연구라고도 알려져 있으며, 다양한 형태를 취할 수 있다. 온타리오 교육부는 교육역량 강화를 위해 학습 대화 프로토콜(협력학습 향상을 위한 의도적 중단전략), 조직 리더 및 협업 연구, 우리는 무엇을 배웠고 현재 수준은 어떠한지에 대한 공동 연구, 공동

학습자로서의 원칙(협동적 연구의 약속 지원), 협력적 교사 연구 등을 지원하고 있다.

- 공동 교육(Co-Teaching)

공동 교육(Co-Teaching)은 다양한 지식, 기술 및 재능을 가진 교사들이 정기적으로(예: 격주, 월별 또는 학기당) 한 교실 학생들의 교육과정 프로그램의 설계, 실행, 모니터링 및 평가의 책임을 공유하는 비공식적인 전문 학습 방식이다.

공동 교육의 목적은 교사 집단이 학생들의 학습을 공공으로 관찰, 분석함으로써 교사의 지도와 학생들의 사고와 학습에 대한 이해의 폭을 넓히는 것이다. 공동 교육은 교사들이 협력적으로 문제를 해결함으로써 교육에 참여하는 것이다.

- 전문 학습 공동체(Professional Learning Community)

전문학습 공동체(Professional Learning Community)는 여러 해 동안 온타리오에서 광범위하게 활용되어 왔다. PLC의 초점은 교육자들이 함께 모여서 배우는 것이다. 교육부는 교육역량 강화사업의 일환으로 교수-학습 중요경로 온타리오 전문교육 공동체 모델, 전문 학습 커뮤니티(온타리오 학교 모델) 등을 지원하고 있다.

- 멘토링(Mentoring)

어떤 사람들은 멘토링이 초보 교육자들에게만 적용된다고 생각할지도 모르지만, 점점 더 많은 연구에서 강력한 전문 학습 모델로서 모든 수준에서 멘토의 가치를 강조하고 있다. 온타리오주는 새로운 교사 유치 프로그램에서 이 전문적인 학습 모델을 지원하는 자료를 개발해 오고 있다.

- 코칭(coaching)

코칭은 특정 학습 목표를 달성하기 위해 두 당사자 간에 수립된 관계이다. 코칭은 학생들의 학습과 성취도를 향상시키기 위해 교사들이 협력, 개선, 성찰 연구하며 문제를 해결하는 과정에서 두루 나타난다. 코칭은 비평가적이어야 하며 상호 존중의 기반 위에 구축되어야 한다. 교사와 코치는 학생의 학습을 돕는 파트너이다.

• 가상 전문 학습(Virtual Professional Learning)

온타리오주 교사들은 e-Community Ontario 웹 사이트에서 주 전역의 동료 교사들과 다양한 전문 학습 주제에 대한 인식을 공유하고 소통할 수 있다. e-Community Ontario에서 교사들은 다음의 활동에 참여한다.

- 온라인 학습을 교실수업 내용에 효율적으로 통합할 지에 대한 아이디어, 실습 및 경험 공유

- 새롭고 혁신적인 아이디어로 교육하는 방법에 대한 동료들의 의견 자문

- 모범 사례에 대한 토론, 전문 개발 세미나 및 공청회 참여

- 웹캐스트 및 기타 미디어를 통해 백서, 연구 및 전문자료 접근

- 파일 저장 및 다른 커뮤니티 참가자와 공유

2. 협업적 전문성 정책

가. 정책 목표

온타리오주(州)의 협업적 전문성 정책은 교육 제도의 모든 수준에서 교육공동체의 구성원이 전문가라는 생각을 바탕으로, 학생 및 교직원의 행복과 학생들의 학업성취를 향상시키기 위해 지식, 기술 및 경험을 공유하는 것을 목표로 한다.

이 정책/프로그램 정책제안서(Policy/Program Memorandum, PPM)는 온타리오 교육 시스템의 협업 전문성 문화를 구축하기 위해 교육의 이해관계자들이 공통된 책무를 가지고 있음을 명확히 한다. 이 책무의 핵심 우선순위는 다음과 같다.

• 협업 전문성에 대한 공통된 이해를 구축하고, 학생과 직원 모두의 복지와 학생의 학업성취를 개선하기 위해 협력하겠다는 약속을 명시함

• 문화 혁신과 교육여건의 최적화, 교육의 수월성을 위한 모든 교육 분야에서 헌신하고 노력함

나. 추진 배경

협업적 전문성은 온타리오의 교육에 대한 새로운 비전인 “교육의 수

월성 달성”에 토대이다. 이 새로운 비전은 도내 모든 교육 이해관계자들과 광범위한 협의를 통해 만들어 졌다.

온타리오에는 세계 수준의 교육 시스템이 있으며, 모든 학습자의 성과를 더욱 개선하기 위해 지난 10년간의 성공을 기반으로 노력해 오고 있다. 최근의 연구는 협력적 전문성이 학습과 작업 환경을 개선할 수 있는 잠재력을 가지고 있다는 것을 보여주고 있으며, 더 나은 교육시스템을 구축하기 위해서는 교육전문가 네트워크 및 공동체가 필요하다고 한다.

협력적 전문성은 단체협약의 조항 및 그러한 협약의 성실한 이행뿐만 아니라 각각의 역할을 성실히 이행할 것을 규정한 온타리오 교육시스템 참여자의 법적 의무, 교육법 및 법에 따라 제정된 규정과 PPM, 그리고 의무적 협회 행동강령을 포함한 여러 가지 역할, 권한 및 책임을 이행하는 포함한다.

다. 협업 전문성 정책의 비전

다음은 온타리오 교육 시스템의 협업 전문성에 대한 비전이다.

혁신과정의 일환으로 모든 교육전문가들이 힘을 합쳐 모두의 목소리를 중시하고 성찰을 장려하고 전문성 성장을 지원하는 신뢰관계 구축을 통해 온타리오의 탄탄한 성과기반을 구축을 목표로 하고 있다. 이와 같은 협업 전문성 구축은,

- 모든 의견을 존중하며, 문화를 변화시키고 모두를 위해 평등하게 학습할 수 있는 공동의 책임을 지속적으로 추구한다.
- 전문적인 학습을 촉진하는 신뢰할 수 있는 환경에서 일어나고 이를 육성한다.
- 모두를 위한 학습, 발전 및 성공에 대한 공통된 비전을 달성하기 위해 노력한다는 생각을 바탕으로 한다.
- 공식 및 비공식 리더십과 학습을 지원하고 인정한다.
- 지방, 지구 및 학교 수준의 협업 기회를 포함한다.
- 아이디어의 커뮤니케이션 및 공유를 통해 모범 사례를 활용하여 공통의 비전을 달성한다.

4) 공동의 이해와 헌신

협업 전문성의 문화는 다음과 같은 것에 기초한다.

- 학생의 성취와 학생 및 직원의 복지를 지원하고 가능하게 하는 전문 학습
- 전문적 성장을 지원하는 모든 개인의 강점을 인식하고 이를 기반으로 함
- 전문지식과 모든 목소리, 관점 및 역할을 중시하는 리더십 관행
- 모든 수준에서 전문 역량을 구축하기 위한 노력
- 학생과 교육 전문가의 강점, 필요 및 관심을 바탕으로 하는 연구, 실제 및 지식으로 알게 된 전문적 관행
- 학교, 교육청, 노조 지도부와 교육부가 시간과 자원을 고려하여 서로 배울 수 있는 조건을 만드는 신뢰할 수 있는 환경 조성
- 성장하는 성공에서 정의된 바와 같이 전문적 판단력을 향상시키고 여기에 영향을 미칠 수 있는 환경 : 학생 성취도에 대한 효과적인 평가, 교육, 평가 및 보고를 지원하는 온타리오 학교의 평가, 평가 및 보고
- 협업 전문성이 작업량을 증가시키기 위한 것이 아니라는 것에 대한 이해

라. 역할 및 공동책임

공식적인 지도자들은 팀들이 서로 그리고 서로에게서 배울 수 있도록 동기를 부여하고 가능하게 하기 위해 필요한 조건을 육성하는 데 있어 독자적인 역할을 한다.

교육부는 교원연맹, 교육인력을 대표하는 노조, 교장협회, 교육청 지도부 등의 대표성을 갖고 주 교육혁신위원회를 설립, 지원한다. 이 위원회는 매 학년 분기마다 회의를 열어 교육, 자원, 시기 등 기존 시책과 가능한 시책, 제안 시책에 대해 논의한다. 교육혁신위원회는 보다 일관성 있는 접근 방식을 지원하기 위해 이니셔티브 기반에서 다양한 방향으로 혁신을 추진하는데 핵심적인 역할을 수행한다.

각 지역교육청과 학교 당국은 새로운 이니셔티브와 기존 이니셔티브의 구현을 위해 교육관련 각종 연맹, 지역 노조 및 협회와 협의, 협업 및 원활한 교류를 위해 새로운 방안을 구축하거나 기존 체계를 활용한다.

모든 참여자는 협업 전문성의 원칙을 유지하고 모델링하여 다음과 같은 작업을 수행하기로 합의하였다.

- 전문가 협업의 비전 및 모든 교육 전문가의 명확한 업무 목적의식을 공유한다.
- 협업 전문성 육성 및 유지에 있어 모든 수준의 모든 교육 전문가를 참여시킨다.
- 이니셔티브 및 전략의 합리화 및 개선을 위한 아이디어를 공유한다.
- 이니셔티브 기반 접근 방식에서 일관된 시스템 전체적인 접근 방식으로 전환한다.
- 효과적인 관행에 대한 연구 및 운영의 실제를 축적한다.
- 지속적인 성찰적 실행에 참여한다.

Ⅳ. 관련 교육제도 및 이론 고찰

1. 학교운영위원회[9)]

가. 위원회의 구성

학교운영위원회는 온타리오주 교육 시스템에서 중요한 역할을 한다. 위원회는 학부모와 다른 학교 공동체 구성원들이 학생들의 성취도와 성적 향상에 기여할 수 있는 포럼을 제공한다. 2000-2001년 온타리오 정부는 학부모들이 학교운영위원회를 통해 자녀 교육에 더 큰 영향력을 행사할 수 있도록 하기 위해 중요한 조치[10)]를 취했는데 이는 학교

9) 이하 학교운영위원회 관련 내용은 온타리오주 교육부 홈페이지의 'school council guide'를 중심으로 관련 자료를 정리하였음

10) '학부모의 자녀교육 참여가 학업성취도에 미치는 영향'(2000.11. School Improvement Planning)

- 부모의 관여는 아이의 학교에서의 성공에 기여하는 가장 중요한 요소들 중 하나이다. 부모가 자녀 교육에 관여하면 학생 성취도가 높아진다.

- 학생들은 학교에 더 규칙적으로 다니고, 더 많은 숙제를 일관성 있게 완수하며, 학교에 대해 더 긍정적인 태도를 보인다. 그들은 또한 고등학교를 마칠 가능성이 더 높다.

운영위회의 자문역할을 명확히 하는 규정을 제정한 것이다. 새로운 규정에서는 학교운영위원회의 목적을 학생들의 성취도를 향상시키고 학부모들에 대한 교육 시스템의 책임성을 향상시키는 것이라고 명시하였다.

이로 인해 학교운영위원회는 어떤 문제에 대해서도 학교장과 학교 교육청에 권고할 수 있고, 교장과 학교 교육청은 학생들의 학습에 영향을 미치는 다양한 문제에 대해 학교운영위원회와 협의해야 한다. 그들은 또한 학교운영위원회가 제안한 권고안을 검토하여 어떻게 시행할 것인지에 대해 다시 보고해야 한다.

학부모와 지역사회 대표들에게 정보를 제공하고, 그들의 피드백을 받고, 학교와 교육청에 그들의 의견을 제시함으로써, 학교운영위원회는 교육 문제 논의에 지역사회를 참여시키고 학생들을 돕는다. 이와 같이 학교는 지역사회의 교육적 요구를 파악하고 대응한다.

학교운영원회의 위원으로 참여하는 것은 또한 참여자에게 아래와 같은 이점을 준다.

◉ **학교운영위원회 참여의 이점**
- 교육 시스템에서 중요한 파트너로서, 참여자의 교육적 관점이 중시됨
- 학업 성취도 향상이라는 공동목표에 기여할 수 있음
- 자신의 교육에 관한 의견을 표명할 수 있는 수단을 보유하게 됨
- 학교와 교육청에서, 그리고 지방 교육 수준에서 무슨 일이 일어나고 있는지 계속 알 수 있음

학교운영위원회에 참여하는 것은 자녀교육에 변화를 바라는 사람들에게는 교육의 주체로서 참여할 수 있는 중요한 기회로 작용한다.

나. 학교운영위원회의 역사(온타리오주)

온타리오 주 소재 학교들은 가톨릭과 프랑스 교육공동체의 독특한 경험과 교육적 관점을 바탕으로 부모 및 공동체가 교육에 참여하는 전통을 계승하고 있다. 이러한 전통은 지역사회가 교육에 지속적으로

- 학교운영위원회에서 학교와 지역사회 대표들의 파트너십은 학교와 학교 공동체 간의 상호 이해와 상호 작용을 구축하여 양쪽 모두에게 이익을 가져다 준다.

참여하는 기반을 마련하였다.

나-1 학교운영위원회의 필요성 인식

1994년 2월, 정부는 새로 설립된 온타리오 학부모회(OPC)에 온타리오 전역의 지역 학교 학부모회 설립 가능성을 조사해 줄 것을 요청했다. OPC는 연구의 일환으로 학부모들이 학교에 어떻게 참여하고 있으며, 어떻게 참여하고 싶은지 조사했다. OPC의 최종 보고서는 교육법 개정을 통해 지역 학교 차원의 학부모 참여가 확립될 것을 권고했다. OPC는 또한 모든 학교에 대해 "온타리오주 전역의 학부모들에게 접근의 형평성과 접근방식의 일관성을 보장"하도록 학교 학부모회를 구성할 것을 권고했다.

1995년 1월, 보고서 '향학열을 위하여'에서 왕립 학습 위원회는 온타리오 학교에서의 부모 참여의 중요성을 인정하고 "학교 지역사회 협의회" 설립을 권고했다. 온타리오주는 부모들이 학교에 참여하는 오랜 전통을 가지고 있었는데, 이 권고안은 그러한 참여에 대한 새로운 모델을 요구했으며, 이는 의무적인 학교운영위원회 설립을 포함한 새로운 계획들이 캐나다 전역에서도 일어나는 계기가 되었다.

나-2 학교운영위원회 설립의 첫걸음

왕립 학습 위원회의 권고에 따라, 1995년 4월, 교육훈련부는 1996년 6월까지 그들이 운영하는 학교에 학교운영위원회를 설립하는 정책을 개발하도록 하는 제안서〔정책/프로그램 각서(PPM) 제122호〕를 발표했다. 이 제안서는 학교 협의회의 구성과 기능에 대한 최소 요구사항을 제시했으며, 1997년 교육 질 향상법(Education Quality Improvement Act)은 온타리오에 있는 모든 공립학교에 학교운영위원회 설치를 의무화했다. 1997년 중반까지 대부분의 학교는 학교운영위원회 시행 계획을 완료했고, 학교운영위원회는 각 학교별로 구축되고 있었다. 그러나 모든 학교운영위원회가 추진 경과, 역할, 그리고 교육청에서 받은 지원에 있어서 동등하게 위치를 차지하지는 않았다. 또한, 정책/프로그램 각서(PPM) 제122호는 초기에는 좋은 방향을 제공했지만, 구체적인 지침과 명확한 책임소재의 필요성이 요구되면서 여러 가지 문제가 발생하였다. 이 시기는 온타리오 학교의 학교운영위원회의 역할과 향후 방

향에 대한 평가가 필요한 시점이었다.

나-3 학교운영위원회의 역할 강화

1998년 데이브 존슨 교육훈련부 장관은 앞서 언급한 교육개선위원회(EIC)에 향후 학교운영위원회의 역할을 검토하고 이를 보다 강하고 효과적으로 만드는 방안에 대해 자문해 줄 것을 요청했다. 보고서 작성을 위하여 EIC는 이전 위원회의 연구결과를 검토하고, 다른 지역의 학교운영위원회 업무를 조사·연구했으며, 교육기관과 시민들에게 자문을 구했다. 교육개선위원회의 설문과정에서 응답한 사람들의 대다수는 학부모였다. EIC의 '학교협의회의 역할에 관한 보고서'(The Road Ahead - III: A Report on the Role of School Councils)보고서는 학교운영위원회에 훨씬 더 의미 있는 역할을 부여할 것을 제안했고, 이는 학부모들의 자녀교육 참여를 더욱 고무시켰다.

EIC는 대부분의 학부모들이 학교협의회가 자문기구로 남아있기를 원하지만, 그들의 조언이 항상 고려되는 것은 아니라고 느꼈다고 밝혔다. 부모들은 자신들의 의견이 자녀교육과 지역의 학교에 영향을 미칠 수 있기를 바랬다. 이에 EIC는 일부에서는 학교운영위원회, 학교, 교육청 간의 긴밀한 업무 관계를 보여주는 사례가 있었지만, 지역 전역의 학교운영위원회가 일관되게 기능할 수 있도록 발전시킬 필요가 있다고 지적했다.

나-4 역할 및 책임 명확화

1999년 12월, 자넷 에커 교육부 장관은 그녀의 국회 보좌관인 데이비드 영에게 온타리오 전역의 학교운영위원회 대표들을 만나 학교운영위원회에서 그들의 역할을 더 잘 이해하고 학교운영회의 효율적 운영을 위해 필요한 것이 무엇인지 알아봐 달라고 요청했다. 2000년 초에 장관 보좌관은 주내 14개 지역에서 700여 명의 학부모를 만나고 교육기관을 포함한 27개 주내 기관과의 간담회에 참석했다.

그는 학부모들이 학교운영위원회를 통해 자신들의 목소리가 반영되기를 바란다는 피드백을 받았다. 또한 학부모들은 지역 전체에서 학교운영위원회의 자문역할이 명확하고 일관되기를 원했다. 동시에, 그들은 학교 교육청과 교장들이 학교운영위원회의 역할과 책임에 대해 명확히

해줄 것을 요구했다.

학부모 등으로부터 받은 조언과 권고의 결과, 2000년 12월, 에커 장관은 온타리오 규정 612/00을 발표했는데, 이 규정에는 학교운영위원회의 자문 역할을 확인하고, 그 목적이 학생의 성취와 학부모에 대한 교육 시스템의 책임성을 강화하는 것이라고 명시하였다. 또한 이 규정은 학교운영위원회의 역할을 명확히 하고 학교운영위원회가 학교의 중요한 사안에 대해 의견을 표명할 권리를 있음을 분명히 하였다.

2000년 12월에 발표된 온타리오 규정 613/00은 규정 298(학교 운영, 일반)의 개정령으로, 학교 교육청과 교장들이 학교운영위원회의 심의를 받고 심의안건에 대해서는 조치계획 등을 포함하여 학교운영위원회에 다시 보고하도록 요구하고 있다. 또한 주내 모든 학교 교육청과 학교장들은 지속적으로 학교운영위원회와 협의할 것을 분명히 하였다.

온타리오 교육부는 학교운영위원회를 강화하고 더 효과적으로 운영하도록 도와줌으로써, 학교운영위원회가 학생 교육과 학교 모두에게 영향을 미치는 결정을 할 수 있도록 노력하고 있으며, 학교운영위원회를 통해 학부모들이 효과적인 목소리를 낼 수 있도록 지속적으로 개선 방안을 모색하고 있다.

다. 학교운영위원회 관련 법령

다-1 학교운영위원회에 대한 규정

온타리오 규정 612/00과 규정 298은 학생 교육과 학교의 효과적인 운영을 위해 학교운영위원회의 목적, 운영 사항, 그리고 학교운영위원회와 협의할 교육청 및 교장의 의무라는 세 가지 핵심 영역을 규정하고 있다. 규정 612/00은 학교운영위원회가 자문기구임을 명시하고, 어떤 문제에 대해서도 교장이나 학교 교육청에 권고할 수 있다고 규정하고 있다. 이 규정은 또한 교육청과 교장들이 학교운영위원회 권고안이 어떻게 반영되었는지에 대해 다시 보고하도록 요구한다.

다-2 학부모와 협의

규정 612/00은 학교운영위원회가 검토 중인 사안에 대해 해당 학교의 학부모와 협의하도록 규정하고 있다. 이는 학교운영위원회가 학교공동체 전체의 의견과 학생들을 위해 학교장이나 학교 교육청에 자문을 제

공하도록 하기 위한 것이다. 따라서 학교운영위원회는 학교 공동체의 각 영역을 대표하는 개별 협의회의 의견을 청취할 책임이 있다.

다-3 학교운영위원회 위원

학교운영위원회 위원은 해마다 선거로 선출되며, 새로 선출된 의원들을 그들의 임무에 맞추게 된다. 학교운영위원회는 연속성을 유지하기 위해 이전 위원회의 역사, 경험, 전문지식을 오리엔테이션 책자로 제작하여 배포하고, 회의록, 정책, 내규 및 연례 보고서를 포함하는 각종 기록을 보관한다.

학교운영위원회는 학교 공동체의 다양성을 반영하기 위하여 학부모와 보호자가 과반수가 되도록 구성되어 하며, 각 위원들은 학교공동체의 각종 그룹을 대표하여 주요 이슈와 염려사항을 위원회에 반영한다.

온타리오 규정 612/00은 학교운영위원회가 다음과 같은 구성원으로 구성될 것을 규정한다

- 과반수의 학부모 위원(학교운영위원회 또는 학교 교육청 규정에 명시된 경우나 관련 규정이 없는 경우)
- 학교장 또는 부교장(교장은 부교장에게 위원 자격을 위임할 수 있음)
- 교장 또는 부교장을 제외한 교원 1명
- 학교에 고용된 직원 1명
- 학생 1명(초등학교의 경우 선택사항)
- 선출된 위원회가 지명한 1인 이상의 지역사회 대표자
- 온타리오 가정법원, 학교연합, 학부모 연합 등 각 협의회에서 지명된 사람 1명

따라서 이 규정은 학교운영위원회가 학부모 과반수, 교장, 학생 1명 이상을 포함해야 한다는 것을 명시하고, 몇 가지 새로운 요건을 법제화하였다.

- 최소한의 교사와 비교직원을 위원으로 허용하는 것이 아니라 그 정수를 정한다(교사 1명, 비교직원 1명).

- 이는 누가 학부모 위원으로 선출될 수 있는지와 누가 선출될 수 없는지를 명확히 한다.

- 공인된 지역 학부모회의 대표성을 추가하여 학교운영위원회의 구성을 확대한다.

다-4 학교운영위원회 위원 자격

학부모 위원

학부모위원은 학교에 재학생의 부모 또는 보호자 중 한 명이다. (성인을 대상으로 하는 학교에서는 성인인 학생이 '학부모 위원'이 된다.) 학교 교육청나 학교운영위원회는 학부모 위원이 과반수가 되도록 구성되어야 한다. 규정에는 학교운영위원회의 학부모 위원의 최대 정수를 정하고 있지 않지만, 자체 규정으로 정하거나 교육청에서 정하도록 하고 있다. 학교운영위원회의 위원장 또는 부위원장은 학부모 위원이어야 한다.

교육청 위원

자녀가 다니는 학교의 교육청에 근무하는 사람은 학교운영위원회의 학부모 위원으로 선임될 수 없다. 이 조항은 직원진들이 학교협의회(예: 직원회의) 외에 학교에서 교장의 결정에 영향을 미칠 수 있는 통로가 있는 반면, 자녀의 학교에서 근무하지 않는 학부모들은 자녀 학교에 영향을 미치는 문제에 대해 논의하거나 의견을 제시할 기회가 없다는 것에 점에서 인정되는 것이다. 다만 자녀가 다니는 학교에 근무하는 직원은 교원 또는 직원 대표로 선출될 수는 있다.

자녀가 재학 중인 학교에서 근무하지 않는 직원은 다른 학부모에게 선출 전에 교육청에 고용되었음을 통지하면 자녀 학교의 학부모위원으로 선출될 수 있다. 교육청 소속을 공개하도록 요구하는 것은 이해 상충의 가능성을 줄이기 위한 것이다.

교육청의 직원은 학교운영위원회의 의장이나 공동의장을 맡을 수 없으며, 학교 교육청 직원은 교육청 내에 구성된 학교 협의회의 회원이 될 수 없다.

지역사회 위원

학교운영위원회는 학교 직원이 아닌 지역사회 대표를 1명 이상 위원으로 임명해야 한다. 지역사회 대표는 교육청에 의해 다른 곳에 고용된 경우, 임명에 앞서 다른 의원에게 채용 사실을 알려야 한다.

학생 위원

중·고등학교에서는 학생회에서 임명한 학생위원 1명 이상이 학교운영위원회에 포함되어야 한다. 학생회가 없으면 학생 단체에서 선출한다. 초등학교에서는 교장이 학교운영위원회와 협의해 학생 포함 여부를 결정해야 한다. 학생이 학교운영위원회에 참여해야 한다는 결정이 내려지면 교장이 학생을 임명할 수 있다.(교장은 학생위원 선임과 관련하여 학생으로부터 자문을 받을 수 있다) 중등 또는 초등학교의 학교운영위원회 학생위원은 해당 학교에 재학 중인 학생이어야 한다. 규정상 학생회원은 1명만 학교협의회에 포함하도록 되어 있지만, 학교협의회의 내규는 학생회장을 추가로 규정할 수 있다(학부모위원이 여전히 과반수를 차지하는 경우). 또한, 학생들은 학교운영위원회 내규에 따라 위원회 업무에 참여할 수 있다. 게다가, 학교운영위원회 회의는 공개되어야 하기 때문에 관심 있는 학생들은 참석할 수 있다.

교직원 위원

학교에 근무하는 교사는 누구나 학교운영위원회 교원위원으로 선임될 수 있으며, 교원위원은 학교의 다른 선생님들에 의해 선출된다. 교원위원은 교장이나 교감으로 대체될 수 없다.

직원 위원은 그 학교의 다른 직원들에 의해 학교운영위원회 위원으로 선출된다. 직원은 비서, 교육 보조원, 도서관 기술자, 관리 직원, 점심시간 또는 복도 모니터와 같이 교직 업무가 아닌 업무로 학교에 고용된 사람이다. 자녀의 학교에서 근무하는 학부모는 직원 위원으로 학교운영위원회에 참여할 수 있다.

다-5 선거 및 임기

온타리오 규정 612/00은 학교운영위원회 의원의 임기 및 학기 개시일 첫 30일 내에 선거가 치러져야 함을 규정하고 있다. 이는 학교운영

위원회 선거나 학교운영위원회 참여에 관심있는 학부모의 참여기회를 보장하기 위한 것이다.

선거는 학교에 입학하는 자녀를 둔 학부모 등 학교 공동체에 생소한 학부모라도 학교운영위원회 위원 선거에 참여할 수 있도록 하기 위해 학년 초에 실시된다. 위원 임기는 1년으로 바뀌었는데, 이는 위원들이 학교운영위원회 참여를 지속할 것인지 고려할 기회를 주기 위함이다. 만약 위원이 개인적인 사정이나 상황 변화가 있는 경우 위원직을 계속할 수 없게 되는데, 1년 임기는 학부모들에게 정기적으로 상황변화에 따라 선택할 수 있게 하는 것이다. 다만 위원의 재선임 횟수는 제한되지 않는다.

다-5 보수

학교운원위원회 위원은 보수를 받지 않는다. 다만 각 교육청은 학교운영위원회와 협의해 학교운영위원회 업무를 수행하는 과정에서 발생한 경비에 대해 보상규정을 정할 수 있다.

다-6 법인화

규정 612/00은 학교운영위원회가 법인에 편입되는 것을 금지하는데, 이는 학교운영위원회가 이미 지역 교육위원회라는 법인에 속해 있기 때문이다. 학교운영위원회는 학부모들이 학생들의 학업성취도를 향상시키는 방법에 대한 의견을 제시하고 지역 차원에서 자녀 교육에 적극적으로 참여할 수 있도록 하기 위해 설립되었다. 이러한 권한에는 추가적인 법적 지위가 요구되지 않는다.

다-7 기금 모금

학교운영위원회는 기금 모금을 결정할 수 있다. 기금 조성 활동은 교육청의 정책 및 지침에 따라 수행될 수 있으며 모금된 기금은 교육청이 승인한 목적으로 사용되어야 한다. 학교운영위원회는 기존 기금 조성 활동이 교육청에서 승인된 목적으로 사용되지 않는 경우 중단을 결정할 수도 있다. 마찬가지로, 학교운영위원회는 교육청에서 승인한 목적과 지침을 준수하기 위해 필요한 경우 모금하는 방법을 변경할 수도 있다.

학교 교육청은 기금조성에 관한 정책이나 지침을 개발할 때 학교운영

위원회에 의견을 요청하여야 한다. 결국 학교운영위원회가 특정한 기금 조성 사업을 계속 하기로 결정하면, 학교 교육청과 협력하여 기금 모금과 자금 사용에 관한 정책이나 지침을 개발해야 한다.

법적으로 학교가 아닌 학교 교육청이 법인이기 때문에 학교운영위원회가 모금한 기금(그리고 그 기금으로 구입한 자산)은 법적으로 교육청에 속한다. 학교 교육청은 위원회가 모금한 자금(및 모든 자산)은 학교에 속한다고 명시할 수 있으나, 학교가 폐교하는 경우에는 법적 구속력을 갖지 못한다.

학교운영위원회가 실시하는 모든 모금활동은 학교운영위원회가 작성한 연차보고서에 반드시 포함시켜야 한다.

라. 학교장의 책무

학교장들은 모든 학교의 성공에 고유하고 중요한 역할을 한다. 교장의 참여와 협력이 학교운영위원회 성공의 관건이다. 교장은 학교운영위원회의 구성원이자 학교공동체의 리더로서 학교운영위원회 운영을 돕고 학부모들의 의견이 효율적으로 되도록 필요한 지도와 지원을 할 수 있다. 규정에 따르면, 교장들은 학교운영위원회와 협의해야 하며, 학교운영위원회는 학교장이나 학교 교육청에 어떤 문제에 대해서도 조언할 수 있다.

구체적으로는 위 규정의 목적은 학교운영위원회의 자문역할을 강화하고, 일관되게 운영될 수 있게 하며, 학부모에게 보다 책임감있는 교육제도를 만드는 것이다. 학부모의 목소리가 학교운영위원회를 통해 전달되도록 하기 위해 학교장(및 학교 교육청)은 학교운영위원회를 지원하도록 규정하고 있다.

이 규정은 또한 학교운영위원회와 협력하는 데 있어서 교장들의 역할과 책임을 명확히 한다. 교장들은 학교운영위원회와 협력하고 지지하는 태도를 보여주는 것이 중요하다. 성공적인 학교운영위원회를 위해서는 교장과 운영위원회 간의 원활한 소통이 필수적이다. 또한 교장과 학교운영위원회 위원장 또는 공동위원장이 정기적인 회의 외에도 수시로 논의하는 필요하다. 각 교장은 학교가 크든 작든, 도시에 있든 농촌에 있든, 초등학교든 중등학교든 학교 공동체에 적합한 스타일을

찾아야 한다. 교장이 학교운영위원회와 강한 유대관계를 맺으면 학부모들이 학교공동체에 참여할 가능성이 높아지며 이는 학교 전체의 바람직한 운영에 큰 영향을 미친다.

라-1 학교장의 주요 역할

1) 주요 정보의 원천

교장은 아마도 학교운영위원회의 주요 정보원일 것이다. 교장은 교육법과 관련 규정, 교육부 지침, 법, 학교 정책, 교육청 정책, 학교 개요, 학교 개선 계획, 그리고 학교와 교육청의 수준의 새로운 계획을 알 수 있는 최고 연결고리다. 교장은 지식을 공유하고 자원의 원천으로서 역할을 함으로써 학교운영위원회의 효율적 운영을 위해 필요한 정보를 제공할 수 있다. 교장은 학교운영위원회에서 논의되고 있는 어떤 문제에 대해서도 질문에 답하고 기꺼이 정보를 제공할 준비가 되어 있어야 한다. 학교운영위원회에 더 많은 정보를 제공할수록 위원회는 교장에게 좋은 조언을 할 수 있고 효율적 학교운영에 기여할 수 있다.

2) 학교운영위원회 권고사항 접수 및 실행

학교운영위원회 위원들은 다양한 관심사항을 갖고 어떤 문제에 대해서도 권고할 수 있다. 협의사항 외에도, 학교운영위원회가 고려할 수 있는 사항에는 학교 특별 행사, 현장 학습에 관한 사항 등이 있다. 훌륭한 교장들은 결정을 내릴 때 항상 학교운영위원회가 권고한 사항을 고려했다. 그러나 이제는 규정 298에 따라, 교장들은 학교운영위원회의 권고사항에 대해 학교의 조치결과를 보고해야 한다. 학교운영위원회의 권고사항을 이행하느냐 마느냐는 교장이 결정할 사항이지만 그 권고안이 어떻게 검토됐는지, 권고안이 왜 실행되지 않았는지에 대해 학교운영위원회에 설명해야 한다.

3) 학교운영위원회 회의 참석

교장은 모든 학교운영위원회 회의에 참석해야 하고 참석할 수 없을 경우에는 교감에게 그 권한을 위임해야 한다. 이는 교장이 학교운영위원회를 지원하고 지속적인 운영에 중요한 역할을 한다는 점에서 요구되는 것이다. 교장과 교감은 둘 다 회의에 참석할 수 있지만 그 중 한명만이 공식 자격으로 회의에 참석할 수 있다.

교장(또는 교감)은 교장이 학교운영위원회에서 주어진 조언(예: 학교의 학생 숙제에 관한 방침)에 따라 투표하는 것은 적절하지 않기 때문에, 학교운영위원회 심의사항에 대해 투표할 자격은 없다.

4) 권한의 위임

교장은 회의 참석 외에 학교운영위원회와 관련된 다른 권한이나 업무를 위임할 수 있다. 이는 학교운영위원회가 행정기관으로 지원받는 것을 보장하기 위한 것이다.

5) 학교운영위원회의 구성 지원

학교운영위원회가 학년 초에 많은 중요 사항에 대해 교장과 함께 업무를 시작할 준비를 하는 것이 중요하기 때문에 개학 후 처음 30일 이내에 선거가 치러져야 한다. 교장이 선거위원회나 전년도 학교운영위원회 위원장을 적극적으로 지원하면 30일 이내에 학교운영위원회를 구성하는데 많은 도움이 될 것이다.

6) 학교운영위원회 구성 공고

학교 공동체가 선임된 학부모 대표의 이름을 아는 것이 중요하므로 교장은 선거후 30일 이내에 학교운영위원회 위원명단을 공고하여야 한다. 이 정보는 학교 홈페이지나 학교 내에 게시될 수 있으며, 선거가 끝난 후 처음 발송되는 학교 소식지에도 게재될 수 있다.

교장은 학교운영위원회가 새 위원회 구성을 학부모에게 알리기 위해 학생들의 공고문에 게재하거나 학교 내 게시판에 공고하게 할 수 있다. 학교운영위원회의 각종 소식도 학교 소식지에 담길 수 있다. 또한 교장은 학교운영위원회와 관련된 다음 각 호의 정보를 학교공동체에 통보할 의무가 있다.

- 학교운영위원회 선거의 날짜, 시간, 장소, (선거일 최소 14일전)
- 학교운영위원회 선거 결과(선거후 30일 이내, 선출된 학교운영위원회 위원 명단)
- 일반적인 학교운영위원회 및 전체회의의 회의 날짜, 시간 및 장소
- 연간 학교운영위원회 보고서(기금 조성 활동 보고서 및 재무제표를 포함함)

7) 정보 제공

학교운영위원회는 학생들의 진학, 학부모들의 관심사항의 변화 등으로 위원의 변화가 있기 때문에, 새로운 위원들에게 학교운영위원회 업무에 대해 이해시킬 필요가 있다. 또한, 학교에 새로 온 부모들은 과거에 학교운영위원회가 우선순위를 둔 사항과 활동내용에 대해 알고 싶을 수도 있다. 이러한 이유로 학부모들이 학교운영위원회의 역사와 활동내역에 대해 알 수 있도록 다음과 같은 정보는 학교에 최소 4년간 보관되고 공개되어야 한다.

- 학교운영위원회 및 위원회 회의록
- 금융 거래/금융 기록

학교운영위원회는 다른 문서들도 참고할 필요가 있다고 결정할 수 있으며, 여기에는 아래와 같은 정보들이 포함될 수 있다.

- 학교운영위원회 회의 안건
- 학교운영위원회 연례 보고서
- 학교 프로필
- 학교장 프로필
- 교육부와 주(州) 학부모회에 교육청 심의 또는 제출을 위해 작성된 성명서

위의 정보는 학부모들이 그들의 학교운영위원회의 역사에 대해 더 많이 알기 위해서 쉽게 이용할 수 있어야 하며, 자료가 어디에 보관되어 있든 학부모들은 자료 보관 위치를 알고 쉽게 접근할 수 있어야 한다.

8) 학교 개요(school profile)의 작성, 개발

교장이 학교운영위원회와 함께 할 수 있는 중요한 활동 중 하나는 그들을 학교 개요 개발에 참여시키는 것이다. 학교운영위원회는 이러한 참여를 통해 학교의 요구에 대한 이해, 학교 공동체의 고유한 특성에 대한 통찰, 그리고 지역사회 인구 분포와 여러 가지 학교 환경에 대한 이해를 얻을 수 있다. 많은 학교들이 학교 개요 개발이 지역사회

대표 및 다른 학교운영위원회 위원 선출, 교장 또는 교감의 학교 개선 계획 수립에 특히 도움이 된다는 것을 경험하였다. 학교 개요는 또한 학교운영위원회가 학교공동체 안에서 활용할 수 있는 자원을 파악하거나 학교의 실행 계획을 수립하는데 도움이 될 수 있다. 에 포함될 수 있는 전략을 제안하는 데 도움이 될 것이다. 학교 개요는 여러 가지 정보를 포함할 수 있지만 일반적으로 다음과 같은 사항을 포함한다.

- 학생의 인구분포
- 학생 등록의 경향성
- 가정과 지역공동체에서 민족들이 쓰는 언어
- 학교와 교육청의 사명 선언문
- 학교의 프로그램 우선 순위
- 학교에서 제공되는 프로그램(예: 지침서, 도서관 서비스)
- 학교의 각종 시설
- 학급 크기
- 학생의 전출입률 또는 전학률
- 그 밖의 관련 정보, 프랑스어 학교의 경우 학교와 현지 프랑스어 문화 단체의 관계, 카톨릭 학교의 경우 학교와 교구의 연계 등

학교운영위원회는 학교 개요가 최신 상태로 유지되도록 도울 수 있으며, 그렇게 함으로써 학교 개요가 시간이 지남에 따라 한 영역의 변화가 학교 전체에 어떤 영향을 끼쳤는지 알 수 있다.

마. 교육청의 책무

교육청은 학교운영위원회가 정보를 제대로 제공받고 학교운영위원회 위원들이 학교 공동체에 참여하는데 중요한 역할을 한다. 교육청은 다양한 정책과 지침을 통해 방향을 설정하고 교장, 교사, 학부모 및 학생과 같은 교육 시스템의 여러 파트너에게 중요한 지원을 제공한다. 교육청 정책의 개발과 검토에 적극적으로 참관여하는 학교운영위원회가 정책의 주도권을 가지고 그 실행을 지원할 가능성이 더 높다. 학교운영위원회에 자문을 구함으로써 교육청은 학교운영위원회와 관계를 강

화할 가능성이 높다.

교육청의 정책과 지침은 학년 초에 새 학교 협의회와 논의되어야 한다. 애초에 기존의 정책과 가이드라인을 명확하게 이해하면, 그가 속한 협의회 구성원들이 의미 있는 기여를 할 수 있을 것이다.

교육청의 정책과 지침은 학기 초에 학교운영위원회에서 심의되어야 한다. 이는 기존 정책과 지침을 초기에 충분히 이해함으로써 학교운영위원회 위원이 학기 중에 지속적으로 의미있는 조언과 공헌을 할 수 있게 하기 위함이다. 이는 또한 학교운영위원회가 현행 학교운영위원회 내규를 검토·수정하거나 현행 교육청 정책에 따라 새로운 내규를 만들 때 도움이 된다.

많은 구 EIC(Education Improvement Commission)가 실시한 지역 교육청 성과평가에서 교육청이 지역 사회와 좋은 의사소통 채널을 구축한 곳에서 학교운영위원회도 교육청이 설정한 목표를 달성하는데 더 효과적으로 일할 가능성이 있는 것으로 나타났다. 좋은 의사소통의 채널은 여러 가지 방법으로 구축될 수 있다. 교육청은 정기적으로 교육청의 이슈와 중점추진 정책에 대한 정보를 학교운영위원회에 직접 전달하거나, 웹 사이트에 게시하거나, 뉴스레터에 포함시킬 수 있다.

많은 교육청은 학교운영위회를 교육청의 이슈에 참여시키는 혁신적인 방법을 개발해 왔다. 이러한 방법은 학교운영위원회 연합, 운영위원회 협의회, 의장협의회, 지역위원회 등 다양한 학교운영위원회 기관을 통해 시행된다. 대부분의 경우, 각 협의체 대표(의장 또는 이 책임을 위임받은 위원 중 한 명)가 교육청 관할 구역의 중심에서 개최되는 회의에 참석한다. 일부 큰 교육청에서는 이 그룹들이 학교의 연합으로 조직되는데, 각 학교운영위원회는 중앙 회의에 참석하도록 대표자를 위임한다. 이런 회의에 참석하는 위원들의 책임은 다양하지만, 주로 소속 운영위원회와 교육청의 연락책 역할을 하는 것이다.

각 지역의 교육청은 학교운영위원회와 정기적으로 소통하고 그들이 다루고 있는 다양한 문제에 대한 그들의 피드백을 받음으로써 학교운영위원회와 학부모들로부터 의견을 받아들일 수 있는 개방적이고 수용적인 환경을 조성할 수 있다. 교육청 수준의 강력한 학교운영위원회

지원은 전체 지역사회에 학교운영위원회가 중요한 교육 파트너라는 것을 알리고 지속적인 학부모 참여를 장려할 수 있다. 교육청의 강력한 지원은 또한 교장들이 학교운영위원회와 긴밀히 협력하는데 도움이 된다.

바. 동반자 관계의 발전

바-1. 협의

교육청의 협의의 성격은 상황별, 그리고 교육청의 크기에 따라 그 성격이 달라질 것이다. 많은 교육청은 지역을 대표하는 지역공동체가 교육청의 정책을 검토하는 정책을 추진하고 있다. 학교운영위원회가 교육청에서 검토하고 있는 정책을 협의 정책을 검토할 때 교육청은 학교운영위원회 위원들이 검토할 충분한 시간을 제공해야 한다.

교육청과의 협의는 다음과 같은 형식을 취할 수 있다.

- 모든 학교 협의회에 배포되는 서류 기반 조사 또는 설문지
- 중앙 회의(예: 지역 의회, 의장 협의회)에서 교육청 대표의 프레젠테이션
- 교육청 관할 구역의 다양한 위치에서 개최되는 지역회관 회의
- 주민대표와 학교운영위원회 대표가 포함된 핵심 그룹 회의

이러한 각각의 형식은 고유한 장단점을 가지고 있으며, 주어진 시간에 어떤 형식이 가장 적합한 지는 사안에 따라 결정된다.

바-2. 회신

교육청에 학교운영위원회의 권고안을 어떻게 고려되었는지를 학교운영위원회에 알리는 의무가 요구되는데, 이는 각 학교운영위원회가 교육청의 운영 방식과 의사결정 방식에 대해 이해를 넓히기 위한 것이다. 학교운영위원회와 교육청은 강한 업무유대를 형성함으로써 교육청은 어떠한 결정을 내리기 전에 여론을 가늠하고 학부모들의 지지와 이해를 넓히는 기회를 가질 수 있다.

교육청은 학교운영위원회와 논의를 건설적이고 긍정적으로 하기 위해 다시 그 결과를 학교운영위원회에 회신해야 하는데, 이러한 회신은 대략 다음과 같은 내용이다.

- 결정된 사항
- 학교운영위원회 조언이 어떻게 고려되었고 최종 결정에 미친 영향
- 그 밖의 의사결정에 고려된 요소들
- 결정된 사항에 대해 교육청이 취할 후속조치
- 관심사항 또는 교육청 결정에 대한 추가 피드백에 관한 사항

교육청이 다시 학교운영위원회에 회신하는 방식은 학교운영위원회가 권고한 내용에 따라 다양하다. 교육청의 회신은 다음과 같은 방식으로 이루어진다.

- 자문을 받은 교육청의 교육감 또는 공동 교육감이 보내는 서한
- 자문을 받은 교육청 직원이 직접 학교운영위원회에 참석
- 교육청의 회신을 받은 학교장이 학교운영위원회에 보고
- 교육청의 학교운영위원회 협의회(협의회가 구성된 경우) 위원이 자신의 학교운영위원회에 보고

바-3. 개선 계획

교육청이 학교운영위원회를 참여시키는 중요한 분야는 "개선 실행계획"의 개발이다. 교육청의 개선 실행계획은 학교의 실행계획의 기본틀이 되며, 중점사항은 보다 구체적으로 수립된다. 학교의 개선 실행계획에는 학교 개선을 위해 중점적으로 추진할 분야와 이러한 목표를 달성하기 위해 학교가 취할 전략이 요약되어 있다. 학교운영위원회 위원이 교육청의 개선 실행계획 개발에 참여하면 교육청과 학교 계획의 맥락을 이해하는 데 도움이 될 것이다. 구 교육개선위원회(Education Improvement Commission)에 따르면 "개선 실행계획의 궁극적 목표는 교육과정 전달 방식을 개선하고, 학습에 긍정적인 환경을 조성하며, 자녀가 학교와 가정에서 학습하는 데 부모의 참여를 높여 학생의 성취도를 높이는 것"이다.

이 계획이 성공적으로 이루어지도록 하기 위해, 계획 과정에는 교육청과 학교 공동체에 있는 모든 사람들이 참여해야 한다. 그리고, 모든 참여자들은 학생들의 성취도를 향상시키기 위해서는 많은 시간이 걸리

므로 지속적으로 노력해야 한다는 사실을 숙지하고 있어야 한다. 교육청, 교장, 교사, 학부모 및 학생은 모두 이 계획의 개발에 각자의 역할을 수행한다.

- 교육청은 각 학교의 개선계획의 전반적인 틀을 수립할 책임이 있다.
- 교장은 학교에서 계획수립 과정을 주도하고, 학교운영위원회와 협의하며, 학생의 성취도에 기여할 수 있는 지역적 요인도 파악한다.
- 교사와 학생은 계획의 전반적인 목표를 개발하는 데 도움을 줄 수 있으며, 계획의 시행에 있어 핵심이다.
- 학교운영위원회는 이러한 과정에서 학부모와 협의·소통하고, 학교정책 발전에 있어 교장에게 자문을 제공하며, 목표와 일정을 설정하고 진행상황을 모니터링함으로써 계획과정에 참여한다.

바-4. 신임 교장, 교감의 선발

학교운영위원회는 관련 규정에 따라 여러 사항에 대해 자문하지만, 많은 운영위원들은 새로운 교장 및 교감 선발, 배치 기준 수립에 참여하는 데에 관심이 많다. 학교운영위원회는 교육청에 새로운 교장이나 교감에 대한 중요한 조언을 할 수 있다. 교장이나 교감을 채용하고 배치하는 결정은 교육청에 있지만 교육청은 그 과정과 선발 기준에 대해 학교운영위원회와 협의해야 한다.

교장을 선발하고 배치하는 과정에는 여러 단계가 있다. 많은 교육청에는 교장, 교감의 승진, 선발을 관리하는 절차가 있지만, 교육청은 학교운영위원회가 그 과정에서 참여할 수 있도록 해야 한다. 교육청은 교장선발/배치 정책 검토에 학교운영위원회 위원들을 참여시켜야 한다. 이를 통해 학교운영위원회 위원들은 자신들의 의견을 반영시킬 수 있게 된다.

모든 학교운영위원회는 교육청이 개별 학교에 교장을 선발하고 배치하는 활용하는 교장 프로필 작성에 참여한다. 이러한 프로파일은 매년 필요하지 않을 수 있지만, 학교 변경의 필요성에 따라 정기적으로 검토되는 관행이 있다. 주요 프로파일은 교육청에서 제공된 것일 수 있으며, 여기에서 새로운 교장 또는 교감이 추구하는 특정 특성을 간략

하게 알 수 있다. 한편으로 학교운영위원회는 여러 가지 집중 질문을 한 후에 프로파일을 추가, 보완할 수 있다.

학교운영위원회는 교장 프로파일과 함께 현재의 학교 개요를 개선할 수 있다. 이 접근방식은 학교운영위원들이 학교의 요구를 충족시키기 위해 교장이나 교감이 가져야 할 가장 중요한 자질을 선택하는데 도움이 된다.

다음은 학교운영위원회가 수행할 수 있는 몇 가지 추가 역할이다.

- 내부 후보자의 자질에 따라 교장/교감 임용을 내부 또는 외부에서 할 지 결정하는 검토위원회 참여
- 어떤 후보를 인터뷰할 것인지 추천하는 이력서 검토위원회 참여
- 면접위원회 패널로 활동할 위원 선출

교육청의 교장 선발/배치 정책의 성공적인 시행을 위해서는 학교운영위원회가 교장 선출 과정에서 핵심적인 역할을 수행하도록 하는 것이 필수적이다. 또한 학교운영위원회가 (1) 교육청 정책들의 근거와 (2) 학교 자체의 성장과 발전을 위해 학교의 필요에 따라 교직원을 학교에 배치하는 것이 교육청의 책임이라는 것을 이해하는 것이 중요하다. 예를 들어, 많은 교육청은 주기적(예: 매 4년 또는 5년마다)으로 교장을 전보하는 인사시스템 가지고 있다. 이것은 파괴적으로 보일 수도 있지만, 변화는 직업적인 성장의 필수적인 부분이다. 또한, 새로운 리더십과 학습에 대한 관점은 직원과 학생들의 전문적인 성장을 돕는다. 교장이나 교감들의 변화가 일부 사람들에게는 불편할 수도 있지만, 모든 학부모들이 새로운 리더십이 학교에 가져다 줄 수 있는 혜택을 이해하는 것이 중요하다. 그러한 결정에 학교운영위원회를 참여시키는 것은 새 학년이 새로운 교장이나 교감으로 시작할 때 긍정적으로 영향을 미칠 수 있다.

2. 학교관리자의 리더십 및 의사결정

가. 협업 리더십(Collaborative Leadership)

학교 직원들 간의 의사 결정 과정에 합의를 통한 리더십은 공공연한 통제보다 더 효과적이다. 소통을 통해 학교공동체는 구성원 개개인이

이해하고 지켜야하는 규범이나 목표를 수립할 수 있는데, 이는 직원들이 자신이 그 제정에 참여했기 때문이다. 이것은 긍정적인 학교 문화의 형성에 중요하다.

역할 효과에 대한 연구(Theory Into Practice, Robert Krajewski, 1979)에서 "학교 관리자가 일상적인 상황에서 사람들과 어떻게 일하는지가 전반적인 리더십 효과와 성공의 기본적인 결정요인"이라고 주장했다. 그는 교장이 교사들이 의사 결정 과정에 참여할 수 있도록 해야하며, 그러한 참여를 통해 교사들은 주도적으로 결정을 내리고 이를 이행할 것이다고 결론지었다.

존슨(1989년)은 1988년 앨버타 주의 초등학교에서 실시한 '효과와 교장 직무 만족의 인식' 예비 조사 결과에 대한 연구를 수행했다. 그는 초등학교의 효과를 판단하기 위한 네 가지 주요 범주: 목표와 그 외의 유익한 결과, 직원의 태도와 행동, 적절한 조직과 구조, 그리고 환경적 요인을 구별했다. 이 네 가지 범주를 설명함에 있어서 교장의 역할이 주요 요인이었음이 밝히고, 참여형 목표 설정이 학교 전체의 목표 달성에 핵심요인으로 보았다. 효과적인 학교의 교장들과 교사들은 그들의 교육적 이상을 공동으로 개발하고, 토론하고, 공식적으로 발표했다. 이 학교들은 응집력, 협력 그리고 높은 사기를 보였다. 교사들과 관리자들 사이에 그리고 학교 전체에 걸쳐 개방적인 의사소통이 이루어졌고 교직원간의 상호작용이 활발하게 진행되었음이 나타났다. Johnson은 동료들과 협력적인 일에 대한 공통된 기대와 열망이 확인되었다고 주장한다. 선생님들은 서로에게서 배우기를 열망했고 다른 선생님들의 조언과 제안에 개방적이었다. 시행한 인터뷰에서, Johnson은 "이 예비 조사에 참여한 모든 응답자들은 초등학교 교장의 리더십이 전반적인 학교의 효율성 향상에 매우 중요하다고 언급했다" 고 밝혔다.

칼 글릭먼(1991)은 성공적인 학교의 교장이 가르치는 지도자가 아니라 다른 사람들의 전문지식과 재능을 배려하는 방식으로 동원한 교육적인 지도자라고 말했다. 이러한 교육 리더들은 교사들의 일을 교육리더로서 상징적이고, 지원하고, 배분하고, 조정하는 사람들이었다. 글릭맨은 오늘날 학교를 구조조정하면서 지방분권, 규제완화, 현장중심의 권한 부여를 주장했다. 우리가 가르치는 것과 배우는 것을 기초로 학

교를 개선하기 위해서는 교육관료, 학교 관리자, 선생님들이 서로 신뢰하고 교수-학습에 대한 결정을 공유해야 한다는 것이다. “민주주의 환경에서 권력은 더 많은 것을 위해 얻기 위해 투쟁하기 보다는 권한을 나눔으로써 획득되어야 한다는 것이다. 교직원들이 학교 전체의 결정의 선택과 책임을 함께하고, 그들이 기꺼이 여기에 참여하기를 원하는 학교를 만들어야 한다.

스미스(1987년) 역시 학교 발전의 열쇠를 협업으로 보았다. 그는 협력 학교의 모델은 없지만 몇 가지 공통적인 특징이 있다는 것을 인식했습니다.

- 교육의 질이 주로 학교 현장에서 일어나는 일에 따라 결정된다는 믿음
- 지속적이고 집단적으로 검토할 때 지침 개선이 가장 효과적이었다는 확신
- 교사는 교육 과정에 대한 책임을 인정하고 그 결과에 대해 책임을 짐
- 관리자와 교사가 학교 개선에 협력할 수 있는 광범위한 관행과 구조가 존재함
- 교사들은 학교 목표와 목표를 이행하는 방법에 대한 결정에 참여함

샨츠는 협력 학교는 다음과 같은 학교 문화를 강조했다.

- 지속적으로 개선하려고 시도
- 관리자와 교사가 공유하는 권력 기반 활용
- 그룹 비전 구축 참여
- 문제 해결을 활용한 다양한 솔루션 제공 및 최적의 솔루션 구현
- 서비스 및 개발 관련 상담교사 제공
- 연대감이 특징이었다.
- 지속적으로 긍정적인 역할 모델을 제공하는 민감한 관리자가 주도함
- 위험을 감수할 수 있는 안전하고 지원적인 환경을 구축함

나. 진실한 리더십(Authentic Leadership)

에반스(1993)는 리더들이 부적절한 행동을 하는 부하직원을 통제하는

것이 아니라 적극적으로 참여하는 추종자들이 자신을 헌신하도록 동기를 부여하는 데 목표를 두어야 한다고 말한다. 여기에는 무엇보다 유능하고 믿을 수 있는 지도자를 필요하다. 믿을 수 있으려면 그것들은 진짜여야 한다. 진정한 리더는 그들이 무엇을 생각하고 무엇을 추구하며 무엇을 하는지를 통합하고 그들과 함께한다.

에반스에 따르면, 진정한 리더들은 명료성을 중시하고 목표에 초점을 맞췄다고 한다. 그들의 변화를 위한 비전은 광범위하고 각 이니셔티브에 집중된 노력, 관심 및 자원에 초점을 맞추었. 에반스는 진정한 리더가 참여를 중시하지만 혁신을 위해 자신을 헌신할 준비가 되어 있다고 밝혔다. 무관심이 아니라 참여가 핵심 작동 기능이다. 학교에서의 협력적 의사 결정의 가치는 널리 인정되고 있으며, 참여는 교사들이 변화를 구체화하는 데 도움을 주면서 헌신과 이행이 개선되는 길이었다. 학교 지배구조에서 협업이 이상적이었기 때문에 많은 개혁 지지자들은 교사들이 어떤 참여 기회도 적극적으로 수용하기를 기대했다. 교사들은 의미 있는 참여의 경험이 거의 없을 때, 그리고 그 과정에서 어려움을 겪을 때, 특히 추구하는 변화가 복잡할 때, 예상보다 덜 저극적으로 참여하게 된다.

진정한 지도자들은 명확하고 일관된 의사소통에 신념을 가지고 있었다. 그들은 열성적이고 존경스러울 정도로 의견을 청취하였다. 의사소통에 대해 믿음을 가지고 있었기에 그들은 모든 수준에서 정보 공유와 건설적인 피드백을 쉽게 하기 위해 노력하였다.

진정한 지도자들은 특히 불확실성이 가장 높은 변화의 초기 단계에서 직원들은 비록 작은 것일지라도 노력과 초기 성공에 대한 확인과 확증이 필요하다는 것을 알고 있었다. 그들은 교사들의 성과와 노력을 인정하고 이를 확인시켜 주었다. 혁신의 핵심 목표는 교육활동을 향상시키는 것이며, 따라서 지도자들은 새로운 방향과 새로운 접근 방식을 탐구하려는 의지에 보답했다. 진정한 리더들은 동료들 간의 인정으로 사기와 혁신이 모두 향상된다는 것을 알았기 때문에 공감대를 확장할 수 있는 직접적인 토론에 교사를 참여시키려고 노력하였다.

이러한 건설적인 조치에도 불구하고, 에반스는 일부 교직원들은 여전히 변화에 저항한다고 말한다. 어떤 사람들은 새로운 목표를 달성하

려고 노력하지만, 어떤 사람들은 성공했다고 생각하면서 변화에 동참하지 않는 반면, 다른 사람들은 시도 자체를 거부한다. 이들은 함께 리더의 진정성과 혁신에 대한 의지를 시험한다. 에반스는 그러한 상황에 직면한 관리자가 해야 할 일은 직원들에게 적절한 불안이나 죄책감을 불러일으키는 것이라고 제안한다. 이것은 교사들에게 그들의 수행이 어떻게 목표를 달성하지 못하는지 보여주고 교사들이 위협적이지 않은 방식으로 이러한 목표를 달성하는 것을 도와줌으로써 이루어진다. 이 작업은 "인간의 노력 중 가장 복잡하고 기교 있는 것 중 하나"로 설명한다.

다. 혁신 리더십(Transformational Leadership)

혁신적 리더십의 아이디어는 제임스 맥그리거 번즈(1978)가 처음 개발했고, 이후 버나드 배스가 확장했다. 비록 이 연구는 정치 지도자, 육군 장교, 기업 임원들과의 일을 바탕으로 했지만, 이는 학교 환경에 적용되었고 이를 통해 학교 환경이든 사업 환경에 있든지 간에 변화적 리더십에는 유사성이 있다는 점을 시사했다.

Leithwood는 혁신적인 학교 리더를 대상으로 연구한 결과, 직원들이 더 열심히 일하는 것이 아니라 더 영리하게 일하는 데 도움이 된다는 사례를 확인했다. 이러한 리더들은 서로 다른 해석을 적극적으로 검토하고 자신의 해석을 명확히 함으로써 문제를 해석할 수 있는 다양한 관점을 인정하는 협업적 문제해결 방법을 채택했다. 이러한 학교 지도자들은 대체 해결책 모색을 위한 그룹 토론을 장려하고, 공개 토론을 보장하며, 선입견을 가진 해결책을 고집하지 않았다. 토론 참여자로서 그들은 토론 중에 서로 다른 견해를 적극적으로 청취하고 주요 요점에서 정보를 명확히 했다. 그들은 그들 자신의 관점을 강요하지 않고, 그들 자신과 다른 사람들의 의견을 확인하고 침착하고 자신감 있게 행동함으로써 그 문제에 대한 편파적인 시각에 휘둘리지 않았다. 이 지도자들은 학교 문제에 대해 교장 혼자보다는 더 나은 해결책을 개발할 수 있다는 진정한 믿음을 주었다.

Leithwood는 본질적으로 합의되고 촉진적인 힘의 형태를 가진 주체의 역할에 기초한 변혁적 리더십이라는 용어를 사용했다. 권력이 다른 사람을 통해 드러나는 이런 형태의 리더십은 사람들에게 권력을 과시

하는 전통적인 리더십의 역할과 대조적이었다. 변혁적 리더십 스타일은 참여적 의사결정을 가장 강조하였다. 그는 혁신적 학교 리더십을 채택하는 학교에 대한 그의 연구에서, 세 가지 기본 목표가 초점임을 밝혔다.

- 직원들이 협업적이고 전문적인 학교 문화를 개발하고 유지할 수 있도록 지원
- 교사 개발 육성
- 문제 해결 지원

Richard D Sagor(1992)는 는 협력 행동 연구에 참여한 50개 이상의 학교에서 직원들과 함께 연구하며서 몇 가지 흥미로운 경향을 보고했다. 교사와 학생들이 학교 성공에 도움이 되는 문화를 보고한 학교에서는 변혁적 지도자가 교장이었다. 이 리더는 공유 의사결정과 교사 권한 부여의 원칙을 사용했다. 그들은 교직과 학습의 본질적 목적을 협업적으로 규정하고 학교 공동체 전체가 활력과 집중력을 발휘할 수 있는 방법을 찾았다. 그러한 학교에서 가르치고 배우는 것은 구성원 전체를 위한 변혁이 되었다.

Jean Brown(1993)은 "변혁적 리더십은 비전과 사람들과 함께 일하는 것이었다. 그것은 사람들을 존중하고, 다른 사람들의 성장을 가능하게 하고 격려하는 것이었다." 고 말한다. 그는 이러한 리더십 스타일이 사람들이 기꺼이 단체 목표를 향해 일하도록 영향을 주는 것과 관련이 있다고 강조했다. 지도자의 힘이 아니라 다른 사람의 권한 부여에 초점이 맞춰졌다. 그것은 통제보다는 성장에 관한 것이었다. 다양한 전략을 사용하여 학교의 문화를 변화시키고 리더십을 공유할 수 있도록 하였다.

라. 공유 의사결정(Shared Decision Making)

공유 의사 결정 과정은 학교마다 다르지만, 바우어(1992)는 이를 사용하는 사람들이 세 가지 기본에 동의한다는 것을 주장한다.

- 공유 의사 결정의 초점은 교사와 학부모를 의사결정에 참여시킴으로써 학교 효율성을 개선하는 데 있다.

- 이 목표는 특정 문제에 대한 책임범위를 결정하는 학교운영위원회의 구성을 통해 달성된다.
- 채택된 프로세스는 전반적인 의사 결정 품질을 개선하고 학교공동체의 요구에 맞게 조정하기 위해 고안되었다.

Bauer에 따르면, 다음은 공유 의사결정에 참여하는 학교의 공통적인 특성이다.

- 어린이 교육에 대해 가장 가까운 사람들이 최선의 결정을 내렸다.
- 학교 직원과 학교공동체의 구성원은 학교와 아이들에게 영향을 미치는 정책과 프로그램에 대해 더 많은 의견을 제시했다.
- 의사결정은 가능한 한 실행에 가까웠다.
- 의사 결정을 수행할 사람들은 그러한 결정을 내리는 데 의견을 제시했다.
- 변화를 수행한 사람들이 그 과정에 대해 주인의식과 책임감을 가질 때 가장 효과적이고 지속가능한 변화가 가능했다.

바우어(1992)는 공유 의사결정을 다음과 같이 정의했다. 즉, 교육적인 의사결정을 학교 수준에서 추진하기 위해 설계된 과정으로, 자녀들과 가장 학교의 효율성을 향상시키과 학생과 학교공동체에 적절한 서비스가 제공될 수 있도록 하는 결정에 전문성을 가지고 참여할 수 있다.

마. 참여 의사결정(Participatory Decision Making)

가장 간단한 용어로 공유(shared) 또는 협업(collaborative) 의사 결정이란 모든 이해관계자의 참여와 관여를 의미한다. 로이(1995)는 문제해결 과정에서 노동자가 가치 있는 동반자여야 한다는 점을 인식한 미국 기업의 선도를 교육이 따랐다고 주장했다.

현장 중심의 기반 관리를 제공하는 것은 이해당사자의 참여를 촉진한다. 변화와 개혁의 과정에 대해 배운 교훈 중 하나는 교사들이 그 과정에 참여해야 한다는 것이다. Glickman은 직원을 참여시키는 이유는 “단순히 연습으로서가 아니라 목표, 인력진, 일정, 자료, 평가, 커리큘럼, 직원 개발 및 자원 할당에 관한 미래의 계획을 안내하겠다는 약속을 하는 것” 이라고 말했다.

Scott & Smith는 학교에 현장 중심으로 문제를 해결하고 새로운 프로그램을 만들기 위해 협동적인 조치를 취하기 위해서는 다음과 같은 다섯 가지 규범이 필요하다고 주장했다.

- 교육의 질은 학교 현장에서 일어난 일에 따라 결정된다는 믿음
- 교육은 동료간의 믿음과 지속적인 개선을 추구하는 학교환경에서 가장 효과적이라는 확신
- 교사가 교육 과정에 대한 책임을 지고 그 결과에 대한 책임을 지는 전문가라는 믿음
- 관리자와 교사가 함께 학교 개선에 협력할 수 있는 폭넓은 관행과 구조의 존재
- 학교 목표 및 목표를 이행하기 위한 방법에 관한 결정에 교사의 참여

어떤 의사결정 전략이 모든 상황에서 최선인지에 대한 확고하고 빠른 규칙은 없었지만, Roy는 문제에 가장 가까운 사람들이나 해결책이 의사결정에 관여해야 한다는 것을 하나의 규칙을 제시했다. 사실관계를 확인하는 것이 어떤 의사결정 그룹의 첫 번째 단계였다. Roy는 세 가지 가능한 전략을 논의했다. 첫 번째는 식별그룹으로 불렸고, 많은 수의 행동이나 목표에서 우선순위를 식별하려고 할 때 사용되었다.

각 개인은 브레인스토밍된 아이디어 목록에서 다섯 가지 옵션을 선택하여 1부터 5까지의 숫자를 할당했다. 모든 사람들이 선택을 하고 총합이 끝난 후, 총합이 가장 높은 목표가 직원 전체의 목표가 되었다. 옵션의 수가 적다면, Roy는 “1달러 쓰기(Spend a Buck)” 이라고 불리는 전략을 제안했다. 이 전략은 그룹 구성원들에게 옵션 중 1달러를 분배하도록 요구했다. 각 옵션에 할당된 합계에 따라 그룹에 대한 중요도가 결정됩니다.

Roy의 기사에서 기술된 세 번째 유용한 전략은 힘-필드 분석이었다. 이 전략에서 그룹은 특정 목표나 결과를 달성하는 데 있어 그룹을 돕거나 방해하는 요인을 식별하였다. 일단 요인이 나열되면 그룹은 ’도움’ 요인을 강화하고 장벽을 줄이는 방법을 결정했다. 두 가지 요인을 모

두 달성하기 위한 계획이 결정되었고 실행 계획이 작성되었다.

Roy는 현장 기반 의사결정에 성공하기 위해 극복해야 할 5가지 장애물을 식별했다.

- 두려움: 사람들은 변화가 긍정적이더라도 그것을 두려워했다.
- 통제: 처음에 관리자들은 통제력을 상실했다.
- 정보 부족: 정보에 대한 접근은 필수적이었습니다.
- 그룹 대 그룹 개인 인식: 참여 의사 결정 시 그룹 인식이 필요했다.
- 집중력 유지: 역할과 책임에 대한 명확한 정의가 필요했다.

촉진자에 대한 지원은 그룹 프로세스와 의사결정 전략에 도움이 필요한 직원이 고려해야 한다. 촉진자는 직원들이 팀 구성, 신뢰, 집단 의사 결정 전략, 합의 추구 전략 및 갈등 관리에 대한 기술을 개발할 수 있도록 지원한다. 관리자와 직원은 참여적 또는 협업적 의사결정에 시간과 노력이 필요하다는 것을 인식해야 한다.

바. 학교기반 경영(School-Based Management)

Delaney(1994)는 학교 기반 경영연구에서 그 과정이 목표가 아니라 일상적·장기적 학교운영에서 공유된 의사결정을 통해 학교 개선에 영향을 미치는 수단으로 인식돼야 한다고 강조했다. 학교 기반 경영은 교장, 교사, 학부모, 학생, 모든 이해 관계자가 학교의 경영에 함께 하는 것이 필요하다. 이 과정은 학교 목표 수립, 목표 달성 프로그램 개발, 프로그램 구현, 성공 모니터링에 학교 전체 커뮤니티가 참여하도록 설계되었다. Delaney는 사이트 기반 관리의 이점 목록을 요약하면서 모든 문헌이 긍정적인 것은 아니라는 점을 강조했다. 교사들과 관리자들이 표출한 주요 우려사항 중 하나는 그 과정이 성공을 보장하는데 필요한 시간과 에너지였다. 지금까지의 현장 기반 관리에 대한 연구는 확실한 결론을 내리지 못했지만, 성공적인 현장 기반 관리는 경영의 세부적인 사항과는 관련이 적고, 교장의 리더십 스타일, 지역 문화 및 그 이상과 관련이 있다는 것이 성공사례에서 반복적으로 확인되고 있다. 그것은 학교 직원들이 성찰적인 경청, 팀 구성, 문제 해결, 변화 과정과 공유된 의사 결정 과정을 다루는데 지식과 경험을 필요로 했다.

David(1989년)는 학교 기반 경영에 대한 경험적 연구를 통해 다음과 같은 결론을 제시했다.

- 학교 직원들은 학교현장에 대한 무제한의 권한을 부여 받았을 때 서로 다른 결정을 내렸다.
- 교사는 계획 및 의사결정에 관한 진정한 대화에 참여할 수 있는 기회와 권한이 주어졌을 때 직무 만족도와 전문성이 향상되었다.
- 교육청의 직원, 교사 및 관리자는 현장 기반 관리의 성공적인 구현에 필요한 새로운 지식과 기술을 습득하기 위해서는 시간과 전문적 개발기회가 필요했다.
- 세부 운영사항보다 지역 내 리더십, 학교 문화 및 공유 의사 결정에 대한 지원이 현장기반 관리의 성공에 더 큰 영향을 미쳤다.
- 실행에는 많은 요인이 고려되었으며 5년에서 10년이 걸렸다.

1) 학교기반 의사결정의 장점(Advantages of School Based Management)

학교 기반 관리의 성공적인 구현을 위한 상세한 가이드를 준비하는 동안 Neal(1991)은 지방 분권을 중앙 집중화보다 우월하게 만든 많은 이점을 정의했다. 이러한 이점에 대한 요약은 다음과 같다.

- 이해관계자의 높은 헌신
- 자금 사용 방식에 대한 지원 확대
- 참여자의 증가
- 학교 현장의 사기 진작
- 지출에 대한 보다 개방적인 관점
- 제한된 자금의 효과적인 사용
- 더 높은 공정성 및 유연성
- 보다 민주적인 프로세스의 허용
- 더 많은 리더십 기회의 허용
- 지역사회에 대한 학교 반응도 향상
- 학교 직원들이 더 많은 권한을 느꼈음

- 교육이 최우선 순위를 차지했고 학교 효과도 높아짐

2) 검토 사항(Considerations)

Neal은 학교 기반 관리 접근법을 채택하기 전에 참가자들이 과정을 특징짓는 여러 고려사항을 검토해야 한다고 경고했다.

- S.B.M.은 훨씬 더 많은 계획과 노력이 필요함
- 초기에는 추가적인 재정적 지원이 필요함
- 학교기반경영으로의 전환에 대한 논란
- 노사관계의 문제
- 조직의 비효율성이 초래될 수 있음
- 상황이 나아질 것이라는 보장은 없음

3) 잠재적 위험(Potential Hazards)

닐은 학교 기반 경영으로 전환하려는 시도에 위협으로 작용하는 몇 가지 잠재적 위험을 지적했다.

- 상급기관의 지원 및 약속
- 교육청 및 관리자의 불허용적 태도
- 열악한 조직 구조
- 실행 불가능하거나 불공정한 자금 배분
- 열악한 노사 관계
- 개발 기회 부족
- 고객 만족도 저하
- 준비 및 기반조건 부족

4) 갖추어야 할 요소(Desirable Elements)

피할 것을 아는 것은 성공을 위한 계획을 세우는 데 도움이 되지만, 닐은 성공 확률을 높이기 위해 반드시 갖춰야 하는 몇 가지 식별 요소를 지적했다.

- 헌신적인 이해관계자

- 구조화된 분산형 접근 방식
- 명확한 한계 인식
- 명확하게 정의된 역할
- 효과적인 자원의 극대화
- 학교로 이양된 주요 예산의 비중
- 자금과 함께 이양된 의사결정력
- 균등하게 배분된 자금
- 교육청이 승인한 학교 계획 및 학교 예산에 따라 학생을 위해 지출되는 기금
- 이해관계자와의 협업 프로세스를 통해 개발된 학교 계획 및 예산
- 학생 교육을 개선하기 위해 설계된 학교 계획
- 방법론이 아닌 결과에 따른 학교 목표 및 계획 평가

사. 효과적인 협력적 의사결정의 장애 요인

교장은 교직원들이 제공하는 교육의 질에 따라서 학생들이 받는 교육의 질에 엄청난 영향을 미친다. 교장들이 교사의 주도성, 창의성, 개인적 성장을 무심코 포기하면 학교는 그저 평범한 교육을 하게 된다. 이러한 일이 일어날 때, 교사들은 좌절, 무관심, 무력감을 경험한다. 수준 높은 교육, 팀워크 및 협력적 의사결정에 도움이 되는 분위기를 이끌어내는 느낌은 거의 없다. 이런 감정은 일자리 불만족, 원망, 사기저하, 침체, 참여 부족으로 이어진다.

Poelzer(1989)는 교장이 교사들의 주도성, 창의성, 개인적 성장에 부정적인 영향을 미치는 전술을 네 그룹으로 분류했다.

- 편의주의: (a) 교사와 상의하지 않고 학생들을 강의실로 이동시키고, (b) 직원에게 활동 목록을 가져오고, 직원의 투입이 필요 없지만 이러한 활동에 참여할 것으로 예상된다고 말하고, (c) 공적인 방송체계를 통해 공지하여 하루 중 언제라도 시험, 영화, 드라마화 등의 활동이 차질을 빚게 하며 (d) 수업준비 시간에 교사와 수시로 회의를 연다.

- 강제성: 교사들에게 최소한 두 개의 과외 활동을 감독하게 하며 앞으로 2년 내에 평가될 것임을 상기시킨다.
- 협박: (a) 직원 회의에서 교장을 반대하는 견해를 밝힌 교사가 회의 후 만나도록 의무화하고, (b) 시상식 저녁 행사 등의 불참을 설명하기 위해 교사를 사무실로 불러모으고, (c) 신입 교사, 특히 근무기간이 1년이 안된 교사를 교장실로 불러모아 상사가 누구이며, 어떤 성과를 기대하며, 평가는 연말에 이루어질 것임을 알려주고, (d) 비서들에게 교사들의 대화를 엿듣고 교장에게 알리게 하며, (e) 교장과 교사 간의 모든 회의의 내용을 문서화하고 보관한다.

이러한 전술을 사용하는 교장들은 그들의 역할을 그들의 학교에서 지배하고 통제하며 평범함을 확립하는 것으로 생각한다. 결과적인 증상은 다음과 같이 나타난다: 직원실에서 웃음소리 없음, 직원 회의에서 침묵, 직원들 사이의 높은 결근율, 자기 일만 하는 교직원, 선생님들은 관리자들을 피하고, 그들이 해야 할 일만 하고, 교직원들은 학교 내에서 사회생활은 피한다.

학교별 의사결정 과정에 학교 직원을 참여시키는 계획이 수립되면, 그 과정의 여러 요소들을 선정하고 실행될 결정적인 순간들을 반영해야 한다. 교직원들이 어떤 의사 결정과정에 참여하게 하거나 단념시킬 상황을 명확히 하여 이러한 중요한 진실의 순간을 인식하는 것은 직원의 참여, 참여 및 신뢰의 생존에 매우 중요하다. 앨버타 교사 협회와 학교 관리자 협의회가 후원하는 협업 의사 결정 서비스 프로젝트의 참가자는 이러한 순간들의 사례를 보여 준다.

- 프로세스가 소개되는 직원과의 첫 번째 회의와 이를 수행하는 방식은 교직원의 수용 인식에 영향을 미친다. “우리는 왜?... 이렇게 하고 있는 거야?“에 대한 설명이나 대답이 이 중대한 순간의 결과물을 결정할 것이다.
- 학교 기반 의사 결정 프로세스를 통해 처음 이루어진 몇 가지 결정은 직원들에게 성공적이고, 기능적이며, 중요한 것이어야 한다.
- 관리자가 학교 기반 결정을 수용하거나 거부하는 태도가 어떻게 교직원에게 전달되는가는 중요한 요소이다.

- 프로세스 도중의 심의, 특히 첫 번째 충돌로 인한 충돌, 그리고 이러한 갈등이 해결되는 방식은 향후 논의에 영향을 미칠 것이다.
- 거부, 반대, 저항에 대처하는 방식은 향후 학교 기반 의사결정을 기반으로 하는 교직원 회의의 결과를 결정하는 중요한 순간이다.
- 직원이 상황을 해결하지 못하거나 기대에 미치지 못하는 결정을 내릴 때 관리자가 어떻게 하는 가가 매우 중요하다.
- 학교관리자가 나중에 학부모, 감독관 또는 장학관에 의해 질문을 받은 직원의 결정에 대해 어떻게 처리하는 가는 진실의 순간이 된다.

이러한 중요한 시기에 대처하는 방법이 제시되지 않았지만, 이러한 상황이 향후 의사 결정에 교직원이 참여하는 데 얼마나 해로운 영향을 미칠 수 있는지를 알고 있다면, 각 관리자는 이러한 진실의 순간에 민감하게 반응하고 프로세스에 대한 신뢰와 주인의식을 가질 수 있을 것이라고 믿는다.

학교 공동체의 문화는 공동체의 의사결정 과정을 형성하고 영향을 미치는 중요한 역할을 한다. O'Haire(1995)는 교장이 학교의 문화에 영향을 미치거나, 강화하거나, 구축하거나, 개선하는데 도움을 줄 수 있는 8가지 문화 형성 도구를 설명한다.

1. 이야기, 대하소설, 전설, 신화를 사용하는 것은 집단문화에 영향을 미치는 효과적인 방법이다. 학교관리자들은 종종 학부모, 학생, 교사들과의 실제로 상호작용하고 관찰함으로써 정보를 수집한다. 이러한 일들 중 많은 것들은 바람직한 가치와 신념을 강화하는데 사용될 수 있다.

2. 유능한 학교관리자는 자신이 추구하는 학교문화에 맞는 행동과 가치를 가르치고 지도하고 솔선수범한다. 그들은 자신이 추구하고 실현하고자 하는 비전을 공동체 구성원들에게 구체적으로 행동함으로써 보인다. 그들은 공동체 문화에 구축하고자 하는 가치와 신념을 끊임없이 보여주고자 한다.

3. 현장중심 학교관리자는 원하는 가치와 믿음을 강화하기 위해 자원, 시간, 보상 및 직원 인정에 많은 영향력을 행사하고 기회를 제공한다.

4. 효과적인 교장은 공식적인 정보 채널뿐만 아니라 교무실의 잡담과 일상적인 대화를 통해 교직원들과 새로운 아이디어를 시험하는 시간을 가지면서 통신망을 관리한다. 비공식적인 직원 리더들과 대화하고 혁신에 대한 지지를 얻기 위해 직원들과 협상함으로써 직원의 정치적 네트워크를 이용하는 것은 교장의 효과적인 의사소통 과정의 일부이다.

5. 이미 희망적 가치와 신념을 갖고 있는 직원을 채용하고 승진시키는 동시에 저항하는 사람을 전보 또는 해임하는 것은 지도자들에게 학교의 문화를 형성할 수 있는 가장 즉각적이고 강력한 수단이다.

6. 교장은 적절한 학교 목표를 수립함으로써 학교의 문화를 개선할 수 있다. 이러한 지도자들은 현상을 받아들이는 대신 학교가 매년 더 나은 성과를 낼 수 있다는 것을 분명히 제시하고 직원들과 자주 소통한다. 이러한 목표의 기초가 되는 문화적 규범은 모든 사람이 자신의 성과를 향상시키고 다른 사람의 발전을 도울 책임이 있다는 것이다.

7. 학교 지도자들은 현재의 우수 직원을 격려하고, 기존 직원들로부터 새로운 우수 직원을 발굴하거나, 새로운 우수 직원을 초빙할 수 있다. 이러한 것들 모두 원하는 문화적 가치와 신념을 보여줄 수 있는 직원들을 갖게 한다.

8. 학교장이 자신의 시간을 어떻게 사용하는냐는 그가 원하는 가치와 믿음을 강력하게 보여준다. 학교장이 어디에 초점을 두는냐는 직원들에게 학교관리자의 우선순위가 무엇인지를 알게 한다. 좋은 경영은 선택적인 무시의 기술이다.

마. 전략과 기술

1) 효과적인 전술

교장이 직접적 또는 간접적으로 교사들의 주도성, 창의성, 개인적 성장에 긍정적인 영향을 주기 위해 채택한 전술은 무엇인가? Poelzer(1989)는 학교 공동체의 도움을 받아 교장이 지역교육구에서 정한 지침 안에서 학교에 대한 철학과 목표, 목표를 개발해야 한다고 제안했다. 행정, 직원, 학부모, 학생들은 모든 활동이 집중적이고, 학교 철학과 일치하며, 공동체의 요구를 충족하고, 공동체의 지원을 받을 수

있도록 이러한 진술의 개발에 한 팀으로 일할 필요가 있다. 또한, 교장들은 직원들이 전문가로서 자신의 생각을 자유롭게 표현할 수 있는 환경을 조성하여 개방적인 토론을 시작하고 건설적인 방법으로 다른 의견을 제시하는 것을 도울 필요가 있다.

그에 따르면 위에서 언급한 종류의 전략을 실행한 주체가 촉진자 및 조정자로 기능했다고 한다. 교육의 우수성은 그들의 지도하에 성장했다. 학교에서의 우수성의 징후는 알아볼 수 있었다. 교무실에서 웃음소리가 자주 들리고, 교무회의에서 많은 토론이 있었으며, 종종 브레인스토밍이 발생했으며, 반대 의견이 자주 제기되었으며, 교직원으로서 결정이 이루어졌으며, 교사들도 쉽게 행정관들에게 접근했고, 거의 모든 사람들이 사교 모임에 참석했다. 이들 학교에서는 협력적인 가르침이 이루어졌다. 교사들의 대화는 아이디어와 자료를 많이 공유하는 새로운 학습 접근 방식을 중심으로 이루어졌고, 교사들은 서로의 프로젝트를 지원했다. 교사들은 행복하고 활기차고 활기차 보였다. 결석도 드물었고 내년에도 새로운 일들이 계획되고 있었고 흥분이 감돌았다.

2) 시간

Raywid(1993)는 학교 개혁의 가장 본질적인 요소는 시간이라고 주장하며 그는 장비, 시설, 심지어 직원 개발보다 교사들이 학교 개선을 맡고 지속할 수 있는 협력 시간이 더 중요할 수 있다고 강조한다. 그는 학교가 개선되려면 교사들이 학교 관행, 조건, 행사에 대해 지속적인 협력적 성찰의 시간을 가져야 한다고 주장한다.

Fullan and Miles(1992)에 따르면, 지난 10년 동안 나타난 학교 변화에 대한 모든 분석의 핵심 쟁점으로 시간이 떠올랐다. 학교의 적정성을 위해 협력적인 노력이 필요하다면, 학교는 그것에 대한 시간을 제공해야 한다. 책임은 개별 교사가 아닌 학교에 있다. 게다가, 행정가들, 정책 입안자들, 그리고 대중들은 모두 새로운 개념의 학교 시간을 받아들여야 한다. 동료들과의 협업이 교사들의 책임이라는 점을 확립하기 위해서는 교사의 시간을 재정립할 필요가 있다. 프로그램을 검토, 반성, 수정 및 재설계하는 데 필요한 시간은 가르치는 것에 추가되는 것이 아니고 교육프로그램에서 “자유 시간”도 아니다. 이것은 그러한 책임을 다하고 학교를 성공시키는 데 필수적으로 중요하다.

학교 개혁과 발전을 위해서는 협력적인 노력이 필요하다는 것을 인식하고 이를 위해 더욱 노력을 기울여야 한다. 이러한 책임은 개별 교사가 아닌 관리자, 정책 입안자 및 학부모에게 있다. Raywid는 필수적인 협업 시간을 찾기 위한 네 가지 일반적인 접근 방식을 발견했다. 즉, 기존 시간을 절약하거나, 시간을 재구성하거나, 다시 조정하거나, 더 효율적으로 사용하거나 만든다. 이러한 접근 방식의 후속 조치로서, 그는 미국 전역의 학교들이 필요한 협업 시간을 어떻게 찾고 있는지에 대한 설문조사를 실시하였고, 활용가능한 있는 사례를 요약하였다.

- 매일 동일한 점심시간과 그 직전 직후의 공통 준비시간으로 교사에게 총 90분의 공유 시간을 제공한다.
- 3주 간격으로 연중 계획의 수립. 중간중간에는 2, 3일 동안 교사 협업과 기획을 위한 회의가 예정되어 있었고, 참가자들은 보충시간을 받았다.
- 교원에게 전문성 개발을 위해 연간 3-5일을 배정한다.
- 필요한 교육일 중 5일 이상을 직원 개발일로 전환하는 법안을 입법한다.
- 5일째에는 정오에 퇴근할 수 있도록 4일간 20분 이상 수업시간을 연장한다.
- 주정부의 교육 요구 사항을 창의적으로 해석하여 학교수업기간 동안 협업 시간을 찾는다.
- 고학년 학생들이 저학년 학생들에게 과외를 시키고 지도하게 함으로써 교사들이 협력적인 시간을 갖도록 할 수 있는 가능성을 검토한다.
- 매주 금요일을 “취미의 날“ 또는 다른 “특별 프로그램“으로 만들어 교직원이 아닌 모든 성인이 학생들에게 가르칠 수 있도록 한다. 합니다. 세심한 일정조정을 통해 교사 집단이 몇 시간 동안 자유롭게 일할 수 있을 것이다.
- 교사가 수업을 덜 하고 동료교사와 더 많은 시간을 가질 수 있도록 수업 규모를 늘린다.

Leithwood의 12개 개선학교를 대상으로 한 1992년 사례 연구에서는 교장이 교사들의 협력적 전문문화 구축과 유지관리를 위해 사용한 전략을 소개했다. 그는 공동 교사계획 수립을 우선 과제로 언급했다. 그가 언급한 다른 전략은 다음과 같다.

- 공동의 목표 설정에 교직원 참여
- 교장들은 일상적 대인관계 접촉에서 학교의 문화적 규범, 가치 및 신념을 적극적으로 전달한다.
- 학교 내 학교 개선팀에 권한을 위임하여 권한과 책임을 공유한다. 그의 연구에서 교사들은 자신이 헌신한다고 느끼는 학교의 사명을 세우는 데 관여함으로써 교사들의 전문성 개발 동기가 촉진된다는 사실을 시사했다. 학교장은 교사들에게 학교개선에 관한 일상적인 문제를 해결하고 지속적인 전문성 성장을 중시하는 학교문화를 발전시키는 역할을 부여하여 교사의 자기 발전을 증진시킬 수 있었다.

3) 5가지 필수 기술

Mitchell(1990)은 협력적 학교 중심 의사결정 과정에서 팀 구성원에게 필요한 5가지 기술을 설명했다.

가) 팀 구축(Team Building)

이러한 기술 중 첫 번째 기술인 팀 구축은 현장중심 의사 결정의 핵심으로 여겨진다. 학교 직원이나 팀은 서로 의지하고 교류하는 개인들로 구성되어 있다. 그룹 내 사람들이 자유롭게 이야기하고, 확정된 그룹 목표 달성을 걱정하고, 동료가 도움이 된다고 느끼고, 자신을 집단적으로 '우리'라고 지칭할 때 팀은 존재한다. 학교장은 직원의 다양한 성격을 조직하고 원활하고 생산적인 팀을 개발할 수 있는 기술과 지식을 보유하거나 습득해야 한다. 이러한 이유로 팀 구축은 미첼에 의해 필요한 전제조건으로 여겨지고 신뢰의 발전은 성공적인 학교중심 의사결정의 핵심 요소이다. 팀이나 교직원들이 효과적으로 기능할 수 있는 능력은 효과적인 학교 프로그램을 만들거나 깨트릴 수 있기 때문에 구성원 개개인이 어느 정도의 독립성을 포기하고 팀플레이어, 개인의 성공보다는 팀을 위해 협력하고 공유하고 일하는 사람이 되어야 한다.

각 멤버들은 그룹의 목표를 달성하기 위해 다른 멤버들을 보완하고 일치된 노력을 해야 한다.

팀 구축은 팀 구축자들이 모든 개인에게 말할 기회를 주기 때문에 구성원들에게 그들의 걱정, 걱정, 질문, 의견을 표현할 수 있는 기회를 제공한다. 팀 구축자들은 각 구성원의 유대감과 수용성을 강화하고 서로의 말을 경청하는 연습을 허용한다. 이것은 각각의 사람들이 여러분의 모든 관심을 기울이고 여러분이 말하고자 하는 것 또는 관련이 없는 활동에 대해 생각하지 않는 것을 의미한다.

① 팀워크(Teamwork)

이는 개인의 성취를 조직의 목표로 이끌면서 공동의 비전을 향해 협력하는 능력이다. O'Haire(1995)는 팀워크가 효과적이려면 반드시 갖춰져야 하는 몇 가지 핵심 요소를 설명한다.

- 명확한 목표와 목표에 대한 합의 - 팀은 명확하고 집중적인 특정 목적이나 목표를 가지고 있다.
- 개방성과 대립 - 팀 구성원은 개방적이고 솔직하며 서로의 권리를 존중하고 서로 다른 관점을 수용한다.
- 지원 및 신뢰 - 팀 구성원은 서로 격려하고 긍정하며, 기여도를 인정하고 모든 구성원이 할당된 작업을 완료하기 위해 최선을 다할 것이라고 믿는다.
- 협력과 갈등 - 팀은 갈등이 함께 협력하고 갈등을 발전의 기초로 활용하는 자연스러운 부분임을 수용하는 방식으로 협업한다.
- 건전한 절차 - 팀 회의를 정기적으로 개최하며, 좋은 기록을 보관하여 모든 구성원에게 절차 및 개발 정보를 제공한다.
- 적절한 리더십 - 리더십은 지위나 지위에 따른 제약이 아니라 집단의 요구로부터 나온다.
- 정기 검토 - 팀은 자체적으로 정기적으로 점검하여 개선점을 파악한다.
- 개인 개발 - 팀 구성원 개개인에게 기술을 개발하도록 권장하며, 이 기술을 그룹에 다시 도입하여 업무를 개선시킬 수 있다.

- 건전한 그룹 간 관계 - 효과적인 팀은 다른 팀과 연계하고, 정보와 아이디어를 공유하고, 상호 이익이 되는 작업 방식을 교환한다.
- 재미 - 효과적인 팀은 즐겁게 소속될 수 있는 그룹이다.
- 성공 축하 - 효과적인 팀은 성공을 인식하고 기념한다.

② 팀 개발 단계

위의 특징을 바탕으로, 효과적인 팀이 의사 결정의 협력 시스템에 필수적일 수 있으며, 이러한 빌딩 블록의 촉진과 육성은 협력 모델을 향한 중요한 첫 단계라고 결론 내릴 수 있다. O'Haire(1995)는 효과적인 팀이 성숙하고 생산적이 되기 전에 4가지 기본 단계를 거쳐 진화한다고 주장한다.

- 1단계: 시작

팀 내에서 함께 일하는 방식에 대한 합의가 없었기 때문에 어떤 팀들은 이 단계를 결코 벗어나지 못한다. 팀으로 일하는 것이 어떤 것인지, 프로세스를 개선할 수 있는 방법에 대해서는 전혀 고려하지 않고 팀의 초점이 당면한 과제에 맞춰져 있다. 상대방 의견을 듣는 능력이 제대로 발달되지 않아 오해와 말다툼이 빚어진다. 신뢰 요소가 취약하여 위험을 감수하는 해결방안이 거의 없다.

- 2단계: 실험

그 그룹의 구성원들은 그들 자신의 실험으로부터 배우기 시작하고 위험하거나 논쟁의 여지가 있는 몇몇 문제들을 시작하고 토론할 수 있다. 팀원들의 느낌과 생각에 대한 고민을 보여주면서 더 나은 듣기 기술을 연습한다.

- 3단계: 통합

2단계의 경험에 기초하여 일부 팀은 보다 신중하고 체계적인 프로세스의 개발이 과제 지향보다 우선해야 한다는 것을 인식하고 3단계로의 전환을 시작한다. 팀 구성원은 갈등 해결, 대립, 협상 및 개인의 서로 도전할 수 있는 권리를 위한 기본 원칙 개발에 대한 합의를 시작한다.

- 4단계: 성숙한 팀

성숙한 팀은 창의적이고 상상력이 풍부해지며, 팀의 업무관행에 유연성을 도입할 수 있다. 리더십은 사람에게 달려 있는 것이 아니라 이슈나 상황에 달려 있다. 팀에 대한 개인적 헌신과 팀에 대한 자부심이 높다. 그룹 구성원은 외부 도움의 가치를 인식하고 수시로 도움을 구하고 다른 팀에 도움을 준다. 팀 개발 및 그 단계는 위에서 정의한 네 가지 단계만큼 명확하지 않다. 실제로 그 단계들은 겹치고 서로 부딪친다.

③ 비전 구축(Vision Building)

비전은 팀원들이 그들의 일을 이해하는 기초로서 사용할 수 있는 팀의 미래에 대한 강력한 진술이다. Noreen O'Haire(1995년)는 학교 직원들이 학교중심 의사결정을 위한 비전이나 "큰 그림"을 개발할 것을 제안했다. 비전 진술은 일반적으로 어려움이나 위기의 순간에 쉽게 상기되는 간단한 진술이다. 그 문장은 그림으로 표현할 수 있다. 개인은 이미지 측면에서 비전의 의미를 볼 수 있다. 비전 진술은 그룹의 행동과 행동을 형성하여, 그들에게 도전하고, 그들이 현재 있는 곳 이상으로 개인을 데려간다. 비전 구축은 모든 구성원이 비전 구축 프로세스에 기여하지만 모든 직원이 개발에 참여하기를 원하는 것은 아니다.

그것은 다음과 같은 알려져 있다.

- 행동 없는 비전을 꿈이라고 한다.
- 시력이 없는 행동을 시간 허비라고 한다.
- 비전(vision with action)은 세상을 변화시킬 수 있다.

나) 촉진(Facilitation)

촉진자로서 관리자의 역할은 학교중심 의사 결정 과정의 성공에 매우 중요하다. 촉진은 집단 상황에서 어떤 일이 일어나게 하는 능력이다. 촉진자는 그룹을 이끌고 함께 섞여서 설정된 목표를 달성하기 위해 팀으로서 함께 일하는 개인이다. Mitchell(1990)은 효과적인 촉진자가 되기 위해서는 모델링, 공감, 청취, 구성, 공유, 격려 및 대면하는데 능숙해야 한다고 제안했다. 또한 촉진자는 회의를 위한 쾌적한 분위기를 보장하고, 회의를 위한 매개 변수 또는 기본 규칙을 제정하며,

그룹 구성원의 역할을 명확히 하고, 시간 제한을 설정하고, 토론을 유지하며, 모든 사람을 토론에 참여시키고, 합의와 차이를 명확히 하고, 차이점을 요약하고, 미팅의 이벤트가 정확한지 확인할 수 있어야 한다. 회의 내용을 기록, 평가, 다음 회의 의제 설정, 다음 회의 전에 필요한 모든 조치를 그룹 구성원이 이해하도록 한다.

다) 브레인스토밍(Brainstorming)

이 기술을 적절하게 사용할 경우, 참가자들에게 문제 해결에 대한 긍정적이고 건설적인 접근 방식을 경험하게 한다. 그것은 경외심을 가지고 듣는 연습을 할 수 있는 좋은 기회이다. 브레인스토밍에 성공하려면 모든 참가자들이 창의적인 아이디어를 적극적으로 공유하는 한편, 이러한 아이디어를 판단이나 비판의 표현 없이 결합하고 개선할 수 있는 방법을 제시해야 한다.

라) 공감대 형성(Consensus Building)

공감대 형성은 학교 기반 의사 결정의 성공에 매우 중요하다. 이 전략은 참가자가 특정 문제나 문제에 대해 상호 합의된 입장을 취하면서 개인적인 의제를 협상하려는 의지에 달려 있다. Mitchell은 합의를 “둘 이상의 사람들이 그들이 지지할 수 있는 결정에 협력적으로 합의하는 것”고 정의했다. 교직원 개개인이 공감대를 형성하고 이에 동의하는 것이 중요하다. 그러한 정의의 예는 워싱턴 학군의 Bellevue학교에서 유래했다: “충분한 합의는 특정한 문제에 대한 진정한 대화가 이루어졌고 모든 사람들이 그들의 사건을 진술하고 들을 수 있는 합법적인 기회를 얻었음을 의미한다, 만약 소수의 사람들이 동의하지 않았다면, 그러한 의견 불일치는 대다수의 행동을 지탱할 수 없다.” Mitchell에 의하면 합의는 협력에 바탕을 두고 있으며 윈-윈 철학을 반영하고 있다. 이 프로세스를 통해 참가자는 수용을 통해 그룹 통합, 보다 창의적인 아이디어 및 해결방안 구현에 대한 보다 많은 헌신할 수 있다.

합의된 의사 결정: 그룹 프로세스에 대한 연구와 이해의 증가는 합의 의사 결정 개념의 중요성과 관련성에 대한 인식을 불러일으켰다. Alexander(1987)는 합의된 결정을 내리는 집단은 성숙하다는 것을 의미한다고 했다. 그는 합의를 갈등을 줄이는 중요한 기법으로 보았다. 그

과정이 그룹의 모든 구성원들이 동의할 수 있는 결정에 도달할 수 있게 해주었기 때문이다. Alexander는 합의된 의사 결정을 위한 몇 가지 전제조건을 열거했다. 참가자들은 승패가 승패보다 승패가 더 낫다고 믿어야 한다. 이들은 해결책을 찾을 수 있으며 협업과 협력이 의사 결정에 중요하다고 믿어야 하며, 신뢰가 존재한다. 참가자들은 합의된 의사 결정 과정이 다른 종류의 의사 결정보다 우수한 결과를 낳을 수 있다는 것을 인정하면서 이를 믿는다.

합의된 의사 결정 과정을 돕기 위해 Alexander는 다음과 같은 일련의 지침을 제시하였다.

- 그룹은 문제상황을 정의하는데 합의가 이루어진 후에도 문제에 계속 집중해야 한다.
- 그룹이 윈-윈 상황을 도출하고 효과를 발휘하려면 투표, 협상 및 권한 행사와 같은 차선책을 피해야 한다. 합의되지 않은 의사 결정에는 패자가 있고, 관여가 적거나 전혀 없으며, 종종 어떤 것을 포기해야 한다.
- 문제에 대한 공통된 이해가 구축될 수 있는 정보와 데이터의 가용성은 그룹이 합의에 도달하는 데 도움이 된다.
- 허용 가능한 문제 해결 프로세스를 채택하고 이를 따르는 것은 그룹이 합의된 의사 결정을 보다 효과적으로 내릴 수 있도록 돕고 참가자가 자신의 입장을 옹호하지 않도록 돕는다.
- 다른 관점을 수용하는 것은 합의된 결정에 도달할 확률에 매우 중요하며, 좋은 결정에 도달할 기회를 개선시킨다.
- 참가자는 자신의 요구와 개인적인 의제에만 적합한 행동과 주장을 피해야 한다.
- 그룹의 요구와 만족도를 충족하는지를 결정하기 위한 그룹의 의사 결정 프로세스에 대한 정기적인 검토와 검사가 중요하다.

합의된 의사 결정의 실천은 쉽지 않고 시간과 헌신이 필요하다. 하나의 개념으로서 그것은 의사결정과 관련된 그룹에게 엄청난 매력을 가지고 있으며, 위의 지침을 사용하여 실행한다면 합의된 의사결정은

장기적인 효과, 헌신 그리고 해결되지 않은 갈등의 감소를 가져온다.

마) 점증적 확산(Pyramiding)

Mitchell은 점증적 확산을 학교 기반 의사결정 그룹의 구성원들이 그들이 대표하는 이해 관계자들과 의사소통하기 위한 과정으로 묘사했다. 점증적 확산은 특정 주제에 대한 견해를 다른 구성원들과 공유할 것을 요구했기 때문에 추가적인 구성원 참여를 허용했다. 점증적 확산 지역사회에 알리고, 새로운 데이터 소스를 발견하고, 지원을 확인하고, 소문을 줄이고, 능동적인 사고를 촉진하고, 창의력을 강화함으로써 일을 할 수 있는 환경을 구축했다. Mitchell의 다섯 가지 필요한 기술 외에도, 모든 참가자의 아이디어의 동등한 중요성을 인정하는 의사결정 과정에 내재된 갈등 해결과 문제 해결의 기술을 추가할 수 있다.

3. 민주적 합리적 의사결정

가. 학교장의 합리적 권한 배분(A Balance of Power)

학교의 각 리더 교사를 지원하기 위해서는 교장은 각 부서에 동등한 권한과 자율권을 부여하기 위해 노력한다. 오늘날 유능한 관리자들은 교사들이 전문지식을 가지고 그들의 교실 위치 때문에 가르치고 학습시키는 데 있어 독특하고 중요하게 생각하는 철학을 가지고 있다는 점을 인정한다.

그들은 교사들이 이러한 환경에서 학생들의 학습내용과 교육 방법에 대한 전문 지식, 학생 및 가족과의 진정한 관계, 그리고 이러한 학생들을 위해 교과 과정을 시행할 수 있는 기회와 과제에 대한 직접적인 통찰력을 가지고 있다는 것을 안다. 따라서 훌륭한 교장들은 교사들이 학교 의사결정에 있어 더 큰 목소리를 내고 학교를 발전시키는데 더 큰 책임을 나눌 필요가 있다는 것을 인식하고 있다. 그들은 교사 리더십을 통해 교사들에게 힘을 실어주고 싶어 한다.

동시에 많은 선생님들은 그들의 첫 번째 의무가 그들 앞에 있는 학생들에 대한 것이다라는 점을 인식하고 있다. 비록 학교가 그들의 리더로서 참여로부터 이익을 얻지만 학교 전체적인 문제에 관한 의사결정의 책임을 공유함으로써 부족한 시간과 학습효과 증대에 헌신하게 할 수 있다. 비용 편익 분석을 고려할 때, 그들은 학생들의 성공을 위태롭게 할 수 있음에도 불구하고 자신의 책임범위를 넓히지는 않을 것이다. 따라서 학교 행정가들은 교사들에게 그들의 독특하고 근거 있는 아이디어를 발전시킬 수 있는 힘을 제공하는 것과 그들의 기여가 효율적이고 효과적으로 이루어질 수 있도록 보장할 수 있는 토대를 제공하는 것 사이에서 균형을 맞출 필요가 있다. 학교장은 권한과 자율권의 균형을 제대로 잡아야 한다.

1) 균형(balance) 맞추기

조던이 교장으로 있는 보스턴의 도널드 맥케이 학교에서는 교육자들이 이러한 균형을 이루기 위해 노력해 왔다. 이 학교는 60명의 교사들이 850명의 K-8 이전 학생들을 가르치고 있는데, 그들 중 89%는 히스패닉계이고 92%는 많은 도움이 필요한 학생들이었다. 대부분의 보스턴

공립학교와 마찬가지로 McKay 학교는 각각의 학교전문학습 커뮤니티에서 한 명의 교사 리더로 구성된 교육 리더십 팀이 있었다. 여기에는 K-5 이전 학년의 등급별 팀, 6-8학년의 콘텐츠 팀, 특수 부서 팀(예: 예술 및 ESL), 특수교육 담당교원, 교장 등이 포함된다. 학교의 22명의 교사 리더들은 각각 그들 자신의 주간 PLC(Professional learning community)를 계획하고 추진하며, 또한 2인 1조로 학교 전체의 교사 리더십 팀(Teacher Leadership Team, TLT)을 기획, 실행하는 책임을 돌아가면서 맡는다.

교사 리더의 역할이 많은 것으로 보이면 실제로도 그런 것이다. 그리고 교사들이 그 역할을 부담스럽게 여기는지, 아니면 권한을 부여받는 것으로 여기는지 여부는 교장의 지원과 권한부여에 달려있다. McKay 학교의 일과는 여러 가지 방법으로 균형을 유지한다.

공동 자치: McKay 학교에서는 교사 리더십 팀 회의가 두 가지 핵심 영역에 초점을 맞추도록 구성되어 있다; 학교 개선 노력과 리더십 개발이다. 팀의 1년간 추진계획의 우선 순위는 하계 리더십 연수 중 협의를 통해 수립되며, 각 회의의 구체적인 목표는 이전 회의 종료 시 결정된다. 팀이 1년 계획을 고수하든 새로운 길을 모색하든, 한 회의에서 다음 회의로 주제를 이월하기로 결정하든, 집단적인 교사들의 의견이 방향을 이끈다. 이러한 회의에서 교사 리더는 현명한 결정이 효율적으로 이루어지고 모든 목소리가 반영되도록 공동 의사결정을 위한 프로토콜과 같은 리더십 행동을 개발하고 연습한다.

설계에 의한 일관성: TLT 회의 중 어떤 것을 집중적으로 발전시킬 상황이 오면, 교사 리더는 핵심 요소를 제시하는 의제 템플릿을 이용하거나 교장 또는 학교 리더십 코치의 지원을 받아 추구하는 목표를 완전한 의제로 발전시킨다. 의제의 일부로서 시간 배분은 TLT 결정을 다음 단계 작업의 내용과 수준을 고려하여 결정되며, 그 반대의 경우도 마찬가지이다. 이를 통해 학교 전체의 발전계획 실행이 교실 현장에 영향을 미치고 교실 현장에서 얻은 통찰력은 학교 발전계획에 반영된다.

양방향 학습: McKay학교에서 교사는 자기 평가 도구와 자신의 회의 촉진 경험에서 얻은 성찰로 얻은 정보를 통해 리더십 목표(공유된 주

인의식을 구축하는 것, 모든 의견을 TLT에 담는 것 등)를 세운다. 교장으로서 Jordan은 각 개별 교사들의 리더십 목표를 재검토하고 개별적인 리더십 코칭을 위해 6~8주마다 일대일 체크인 미팅을 실시한다. 그는 또한 교사들이 리더십 목표를 달성하는 데 필요할 지도 모르는 자원을 추천한다. 그가 이 회의들에서 여러 가지 주제를 듣고 배우는 것이 중요하다. 교사 리더는 교장에게 학교 전체의 이니셔티브, 성공과 도전, 그리고 다음 단계에 대한 생각을 조언한다. 이를 통해 리더십 개발 대화가 개인화되고 조직 학습에도 기여할 수 있다.

의사소통: 매주 금요일 조던은 다음 주 PLC 안건에서 다룰 다양한 주제에 대한 지침을 제공하기 위해 교사 리더들에게 알림장을 보낸다. 정기적인 안건(학생들의 중간평가 자료 보기 등)는 TLT 회의 또는 조던의 학교 전체의 교육적 필요라는 두 가지 방법으로 결정된다. 부정기적인 주제는 방향성을 제시하지만 지시사항 같은 것은 아니다 ; 전체 학교 이니셔티브 알림(예: PLC 질문 실행, 코티칭 지원, 학교 전반의 조정 작업), 추가 의제 주제에 대한 아이디어(예: 제공된 기사에 대한 토론) 및 유용한 리더십 자료.

이러한 게시판을 통해, 교사 리더들은 자신의 팀뿐만 아니라 학교 전체의 교육적 요구에 맞는 안건을 만들 수 있으며, 어떻게 지도하고 자원을 배분할 것인지를 선택할 수 있게 된다.

2) 투쟁(Struggle)의 가치

교장들이 교사들이 자신의 팀과 학교 전체 회의를 주도하도록 허용하는 것은 위험하다고 느낄 수 있다. 적절한 지원 균형을 제공하지 않고 그렇게 하는 것이 훨씬 더 위험할 수 있다. 교장들은 언제 나서야 하는지, 언제 물러나야 하는지 배울 필요가 있다. 교장은 자신이 제공하는 지원을 교사 리더의 실시간, 조직적인 필요성에 바탕을 두고, 취약성과 정직성, 전문지식, 시간, 다양한 가용 자원, 팀 내외부 동료교사들과의 접촉을 통해 결정해야 한다. 학교 관리자들이 교사들의 의견을 청취하지 않고 혼자 학교의 중요사항을 결정하는 것은 마치 한 손을 뒤로 묶고 일하는 것 같다. 이것은 학생에게 피해를 주는 것이다. 그러나 교장이 교사들을 지원하는 데 올바른 균형을 가질 때, 그들은 교실에서 필요한 일종의 권한부여(empowering)의 상호작용의 모델이 될 수

있을 뿐만 아니라, 궁극적으로 학생들에게 이익이 되는 방식으로 교사 리더십 영향력을 극대화한다.

나. 학생들의 의견 반영(Listen up)

한 퍼시픽 노스웨스트에 있는 대형 도시 고등학교의 학교 분위기 정보를 보면, 학교 학교관리자에게 문제가 있다는 것을 알 수 있었다. 학생들은 소외감, 단절감, 무관심을 느꼈으며, 한 마디로 유리되어 있었다. 그래서 학교 지도자들은 학교를 더 "재미있게" 만들기 위해 학생들에게 격려집회, 테마데이, 그리고 다른 축제들을 기획하는 행동에 나섰다.

이러한 노력에 대한 학생들의 반응은 "영 별로인데.." 였다. 그들은 여전히 소외감을 느꼈다. 화가 난 학교 관리자들은 학생들에게 무엇이 더 필요할 수 있는지 궁금해 했고 몇몇 똑똑한 학생들이 도움을 주었다. 학생들은 친구들과 이야기해보자고 해고 무슨 일이 일어나고 있는지 알아내려고 하였다.

학생들은 일련의 "학교 분위기 대표자 회의"를 개최했고, 다른 학생들을 초대하여 학교에서의 경험에 대해 이야기하고 학교분위기를 개선하기 위한 제안을 요청했다. 이러한 대화를 통해, 관리자들의 평범한 시각으로는 찾을 수 없었던 숨겨져 있던 장소가 나타났다. 즉, 학생들이 점심을 먹을 시간이 너무 적었던 것이다. 15분 동안 줄지어 서서 카페테리아에 앉을 곳을 찾던 10대들은 친구들과 함께 식사를 하거나 스트레스를 풀 시간이 별로 없었다. 해결책은 점심시간을 15분 더 늘이는 것이었다. 이러한 일정 조정으로 학교의 모든 문제가 해결되지는 않았지만, 관리자와 학생 모두가 한 발짝씩 진전하게 되었다.

이와 유사하게 학생들의 목소리를 학교 개선 논의에 포함하는 것은 많은 학교 관리자들에게 경시되고 있다. 비록 점점 더 많은 연구기관들이 이러한 논의에 학생들을 참여시키는 것이 학교에서 실제로 일어나고 있는 것을 알아내고 개선방안을 만들어 문제를 올바르게 해결하는 중요한 방법이라고 시사하고 있지만 말이다.

1) 학교관리자가 보지 못하는 것들

연구에 따르면 9살 정도의 어린 학생들이 학교 결정에 의미 있는 의

견을 제공할 수 있으며(Flutter & Rudduck, 2004), 이것은 학생과 학교 모두에 도움이 된다. 예를 들어, 학생들을 학교 결정에 참여시키기 위한 노력의 32가지 경험적 연구에 대한 검토(Mager & Nowak, 2012)에서는 학생 사회생활 기술, 자존감, 학생-교사 관계 및 학생 성취도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 이것은 연구 대상 학교 사이트의 4분의 3 이상에서 학생들의 학교생활 태도 향상과 문제행동 감소, 왕따, 인종차별 등 학교 분위기에 긍정적인 영향을 주었다.

한 캘리포니아 고등학교의 학생 의견의 주도성에 대한 심층적인 사례 연구(Mitra, 2008)는 이러한 데이터에 더 나은 관점을 제공한다. 이 고등학교는 졸업률이 50%에 육박했고, 매년 교사 3명 중 1명이 퇴사하고 있었다. 학교를 둘러싼 불만을 어떻게 해소할 것인가를 고민하는 학교 관리자들은 학생들이 필요로 하는 변화가 무엇인지 논의하기 위해 학생들을 핵심집단에 참여시켰다. 이후 학생들은 어느 정도 편의를 봐가며 대화 내용을 분석해 학교 평판 제고, 신입생 상담서비스 확대, 학생-교사 소통 개선, 질 향상 등 4가지 개선 기회를 발굴했다. 학생들의 역량이 커짐에 따라, 그들은 교사 전문 학습 연찬회에 참여하겠다고 제안했고, 이는 수동적인 교사들이 연찬회에 더 많이 참여하도록 동기를 부여했을 뿐만 아니라, 설득력 있는 관점을 제공했습니다. 예를 들어, 영어 수업을 받는 학생들은 천천히 말하고, 개념을 시각화하고, 학습을 학생의 흥미와 연결시키는 교사가 필요하다는 것이다.

2) 학생들에게 물어보면, 꼭 들어라.

그러나 만약 학생들의 의견을 청취하는 것이 엉성하게 행해진다면, 학생들의 목소리를 발굴해내는 노력이 학생들의 환멸, 좌절, 해체를 포함한 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 다음은 학생들을 격려하기 위한 몇 가지 지침이다.

- 역할과 책임을 명확히 하라.

연구(Mitra & Gross, 2009)에서는 학생 의견의 주도성에 대한 역할과 기대를 명확히 하는 것이 신뢰를 쌓고, 학생들이 자신의 의견을 표현할 때 더 편안하고 느끼고, 자유롭게 의견을 표현할 수 있게 한다는 것을 보여준다. 예를 들어, 학생들에게 설문 조사에 응답하도록 요청할

경우 그 결과를 이용하여 어떤 결정을 내리는 방법과 시기를 공유하는 것이다.

- 교직원이 학생들과 한 편임을 명확히 하라.

처음에 학생들은 의견을 제시하는 것을 주저할 수 있기 때문에 그들이 자유롭게 의견을 제시할 수 있도록 장려하고 그들의 역할이 중요하다는 것을 설득할 성인집단이 필요하다. 샌프란시스코 학교의 학생 의견 주도성에 대한 사례 연구는 학생들을 지도하고 아이디어를 공유하도록 격려하는 학생과 성인 사이의 가교 역할을 하는 교사나 직원으로 구성된 어른 동맹집단의 중요성을 강조했다.

- 학생들에게 전문적인 학습을 제공하라.

오리건 주와 켄터키 주의 사례 연구에서는 학생들이 의견을 제시하는 것을 장려하기 위해서는 학교관리자에게 이야기하거나 학교 정책에 대한 피드백을 제공하는 등 불편할 수 있는 상황에서 학생들을 격려하는 것이 필요하다고 지적하였다. 그러므로 학교관리자들은 학교 거버넌스, 조사 연구, 화상회의와 같이 학교 교육과정에서 일반적으로 다루어지지 않는 지식과 기술을 가르치는 것을 고려할 필요가 있다.

- 학생 참여를 위한 다양한 포럼을 제공하라.

많은 학생들은 학교관리자에게 말하거나 설문조사에 응답하고 현장협의회에 참여하는데 불편을 느낄 것이다). 그림 그리기, 시 쓰기, 또는 자신의 의견을 표현할 수 있는 사진 찍기 등 의사결정에 참여할 수 있는 다양한(그리고 창의적인) 방법을 제공하는 것이 필요하다.

- 모든 목소리에 귀를 기울이라.

교육자들이 모든 학생들의 생각, 느낌, 제안을 중요시하지 않는다면 학생 의견 계획은 역효과를 낼 수 있다. 다양한 학생들을 참여시키고 반대자들을 포함한 모든 목소리에 개방적이 되도록 하라. 학생들이 자신이 하는 것에 대해 형식적으로 참여하고 앞으로 그들의 의견을 제시하는 것을 꺼리게 될 것이기 때문이다. 학교가 문제를 올바르게 해결하고 잘못된 문제에 대해 과도하게 집착하지 않도록 하기 위해서는 학생들이 자신이 겪는 어려움을 솔직하게 공유하도록 하는 것이 중요하다.

다. 팀 다양성을 작동하게 만들기(Making Team Differences Work)

효율적으로 움직이는 팀들은 의견 불일치를 최상의 결과를 가져올 수 있는 방법으로 기꺼이 받아들인다.

학교와 교육청은 다양한 이해관계자의 지식, 기술 및 능력에 의존하여 다양한 전략적, 운영적 주제에 대한 조언, 권장 사항 및 의사결정을 한다. 대부분의 교육청과 학교 관리자들은 서로 다른 배경, 관점, 재능, 성격을 가진 그룹 구성원을 갖는 것이 더 나은 의사결정을 하는 데 도움이 된다는 점에 동의한다.

그러나 단순히 다양한 최고 수준의 사람들이 모였다는 것이 반드시 그들의 재능과 관점이 충분히 활용된다는 것을 의미하지는 않는다. 일단 다양한 개인들이 팀으로 구성되면, 팀은 구성원들이 의견 차이를 피하는 경향이 있기 때문에 이용할 수 있는 지혜를 온전히 활용할 수 없는 경우가 많다.

아이러니하게도 많은 팀들은 그들이 의도적으로 좋은 결정을 내리기 위해 추구했던 바로 그 다양성이 사용되지 않는다. 팀이 기능을 잘 발휘하기 위해서는 팀은 의견 불일치를 수용하고 다른 사람들의 관점을 인정하면서 각자가 시각과 의견을 주장하도록 격려해야 한다. 이렇게 하면 조직 구성원들이 사려 깊고 적절하게 참여하여 팀의 운영에 기여할 수 있다. 다음 네 가지 증상은 한 팀이 서로 다른 관점을 가장 잘 활용하지 못할 때 나타날 수 있다.

1) 증상 1 : 그룹이 혼란에 빠져 있다.

어떤 집단은 어정쩡한 논의를 해서 구성원들이 혼란스러워하고 결국 논의과정에 대해 불신하게 된다. 집단의 구성원들은 참여율이 낮아지거나 아예 집단이 붕괴될 수 있다. 그 집단이 존재하는 이유, 무엇을 언제 달생해야 하는 지, 집단 구성원 각자가 어느 정도로 집단에 공헌해야 하는 지를 명확히 이해하지 못하면 그 집단은 시간과 에너지를 낭비할 가능성이 높다.

해결방안: 처음부터 필수적인 정보를 공유한다.

학교와 교육청에서 단체로 일하는 것은 너무나 흔한 일이기 때문에

팀장이나 위원회 위원장들은 종종 그것을 당연하게 여겨 집단 구성원들은 왜 자신이 업무를 맡게 되었는지, 왜 그들이 함께 모여 무엇을 성취해야 하는지를 안다고 생각한다. 그러나 이는 명백하게 보이더라도 이러한 것들을 명시적으로 공유하는 것이 중요하다.

이를 위해서는 팀장 또는 위원장은 다음과 같은 사항의 개요를 제시해야 한다. (1) 그룹이 소집된 이유, (2) 팀이 어떤 결과를 달성할 것으로 예상되는지, (3) 각 그룹 구성원이 어떤 관련 기술, 지식 및 능력을 가지고 있는 지, (4) 업무 계획표, (5) 그룹이 준수해야 하는 모든 표준 및 (6) 최종 결정을 내리든, 입력을 제공하든, 또는 권고안을 내리든, 의사결정 과정에서 그룹의 역할. 이러한 정보는 공식 선언문 또는 그룹 토론에서 제시될 수 있다.

예를 들어 초등교육과정위원회는 다음과 같은 사항에 대해 책임이 있다.

- 교육청 관할 지역의 K-6학년 수준을 대표한다.
- 교육청이 5개 출판사로부터 수집한 교재를 검토한다.
- 이러한 교재가 주 및 교육청 표준과 어떻게 일치하는지 분석한다.
- 2016년 12월 15일까지 부교육감에게 2017-18학년도 시행을 권고한다.

위원들을 소개할 때는 각 위원들이 위원으로 선정되었는지에 대해 공유하는 것이 유용하다. 초등교육과정위원회 구성원은 특정 학년 수준에서 읽기, 쓰기 및 언어예술을 가르친 경험, 영어학습자(ELL) 등 다양한 배경을 가진 학생들과 함께 일한 경험, 또는 공감대 형성 능력, 지역사회의 협력 유도, 프로젝트 진행 등의 경험을 갖고 있을 수 있다.

이러한 정보를 이용하여 그룹에는 업무의 한계를 알 수 있고, 회의 빈도, 시간 및 장소는 물론 중간 목표를 포함하는 업무 일정표를 만들 수 있다. 예를 들어, 문해교육과정위원회는 격주로 한 그룹씩 모여 9월 15일까지 두 출판사의 자료, 10월 15일까지 다음 두 출판사의 자료, 11월 15일까지 최종 출판사의 자료를 검토해야 하므로 이전에 분석과 토론을 위한 시간을 남겨두고 최종 권고안을 제출할 12월 15일까지 자료를 함께 검토하기로 결정할 수 있다. 또는 위원회는 학년별 수준은 자

료를 별도로 검토하여 맞출 수 있다고 결정할 수 있다. 그런 다음 특정 날짜에 전체 위원회를 개최하여 토론과 최종 선정을 할 수 있다. 또한 위원회는 각 위원의 강점과 전문지식을 바탕으로 과제를 지정하거나 서로 검토할 수 있다.

2) 증상 2 : 상황이 개인화되다.

다양한 그룹에서 팀 구성원들이 항상 같은 방식으로 사물을 보는 것은 아니기에 이러한 차이점들은 많은 오해와 감정을 상하게 하는 상황을 만들어낸다. 그룹 구성원들이 사실을 말하는 대신 그 사람에게 꼬리표를 붙이는 판단적인 용어로 다른 사람들을 언급할 때, 그것은 그룹 구성원들이 모든 사람들이 그들의 방식으로 생각하고 반응하고 행동하는 것이 아니라는 것을 잊었다는 신호이다. 또한 그들이 그룹의 작업과 관련된 문제에서 초점을 벗어났다는 신호이다.

팀이나 위원회의 모든 사람들이 친한 친구가 되기를 원하는 것은 아니지만, 인신공격, 비판, 판단은 용납될 수 없다. 관리자들이 이런 말을 들었을 때 적절하게 행동하는 것이 중요하다: “그는 상대하기 불가능하다!”, “그는 아이들을 신경 쓰지 않아요. 그는 오직 자신의 자존심만을 위해 거기에 있다!”, “그녀는 자신이 주 이사회 자격에 매우 영리하다고 생각하지만, 자신의 교실에 대해서는 아무것도 모릅니다!”

해결방안 : 그룹 규범을 수립하고 시행한다.

기본 규칙을 만드는 것은 그룹 구성원의 시간, 장소 및 행동 방식에 대한 기대와 한계를 명확히 한다. 유비쿼터스 “휴대전화 꺼짐“과 “정시“ 기본 규칙 외에도, 지도자들은 논의를 진전시키면서 의사소통을 강화하는 규범도 설정해야 한다. 다음은 몇 가지 가능한 기본 규칙이다.

- 이미 말한 내용을 다시 진술하지 않는다.

- 새로운 생각을 추가하기 전에 이전에 언급한 사람의 아이디어에서 동의해야 할 것을 찾아 “예스 및” 기술을 사용한다.

- 의견 불일치는 사람들에 대한 판단이 아니라 알려진 사실에 초점을 맞춘다.

이와 같은 기본 규칙은 그룹 구성원이 다른 사람의 말을 경청하고, 토론의 흥미와 관련성을 유지하며, 다양한 관점에서도 합의 영역을 찾는 데 도움을 줄 수 있다. 그러나 기본 규칙은 시행되지 않으면 효과적이지 않다. 따라서 모든 그룹 구성원은 대화가 아무리 어색하더라도 미팅에서 또는 개인적으로 기본 규칙 위반을 기꺼이 해결해야 한다. 이러한 표준을 적용하기 위해 그룹 구성원은 다음과 같은 말을 할 수 있다.

- “짐, 2학년 때 XYZ Publisher의 자료가 그렇지 않다는 건 마샤의 의견에 동의하는 것 같군요. 내용 영역 읽기 예제가 충분히 있습니다. 당신은 말은 어떤 새로운 시각을 강조하려고 것이었습니까?” [재진술 피하기]

- “케이, 그것은 전자책 읽기에 더 많은 기회를 부여해야 한다는 것에 대해 새롭고 흥미로운 시각이다. 더 자세히 살펴보기 전에 짐의 요점 중 어느 것에 동의하셨습니까?” [“예스 및” 기술 사용하기]

- “샘, 너희 건물에 있는 1학년 선생님들을 “무능“이라고 지칭하는 대신, 교과 과정에 관련된 문제에 대해 본론으로 들어갑시다. 2학년이 되면 1학년이 끝날 때까지 가져야 한다고 생각하는 학생들의 기술이나 역량 중 어떤 것이 부족합니까?” [인물을 판단하는 대신 사실에 대한 불만을 표시하기]

3) 증상 3 : 구성원들이 오프라인 토론을 한다.

회의나 팀을 장악하기 가장 쉬운 방법 중 하나는 소수의 그룹 구성원과 회의 밖에서 회의 주제에 대해 논의하는 것이다. 회의 시간에 논의하는 것을 기본 규칙으로 포함시킬 수도 있지만, 그렇지 않더라도 이러한 외부 대화와 가능한 원인과 결과를 인식하는 것이 중요하다.

구성원들은 자신의 의견을 듣거나 검증하지 않는다고 느낄 때, 그들은 그들의 의견에 공감하는 사람을 찾는다. 여기에는 의장을 포함한 다른 그룹 구성원에게 접근하여 관련 주제에 대해 논의하거나 다른 그룹 구성원에 대해 불만을 제기하는 것이 포함된다. 오프라인 대화는 일부 그룹 구성원들이 모임에서 안전한 공유를 느끼지 못하거나 모임 중 책임을 지지 않고 의견을 나누고 싶다는 신호로 볼 수 있다.

파벌들이 뭉치고, 가십거리나 우월감, 배제, 혹은 불공평함을 느끼면서 팀은 분열하기 시작한다. 이런 분열은 회원들이 함께 문제를 해결할 수 있는 회의에서 의견을 나누지 않기 때문에 집단의 효율성을 떨어뜨릴 수 있다.

해결방안 : 회의에서 문제를 일으킨 구성원에게 책임을 묻는다.

회의에서 일어나야 할 논의가 회의 밖에서 시작될 때, 그룹 구성원, 특히 그룹의 리더는 그룹이 함께 있을 때 그 구성원에게 직접 회의 밖에서 제시한 의견과 이야기에 대해 책임을 물어야 한다.

그룹 내 발언으로 인해 존재감이 낮아졌거나 감정을 상한 그룹 구성원은 미팅 밖에서 발언을 한 사람에 대해 험담을 할 수 있다. 이럴 경우 구성원들은 그 사람이 언급한 내용을 다른 사람을 통해 듣는 것이 아니라 그 사람으로부터 직접 들을 수 있다.

4) 증상 4 : 회의에서 토론은 무미건조하거나 표류한다.

회의에서 모든 관점이 공유되거나 검증되지 않으면 그룹 구성원 간의 상호 작용이 단순해 지고 일부 관점들은 논의되지 않을 수 있다. 그룹의 리더는 명확성을 추진하지 않고, 구성원들이 토론하기 쉬운 간접적인 이슈에 의해 옆길로 새지 않게 하고 소수에게 대화를 독점해서 반대할 여지를 주지 않음으로써 이것에 방지할 수 있다.

솔루션 : 더 깊이 파고들어 반대되는 관점을 강조한다.

모든 관점을 확실히 듣기 위해서 모든 그룹 구성원들, 특히 리더들은 모든 사람들이 아이디어를 공유하고 반대 목소리에 무게를 두도록 격려해야 한다. 팀 리더는 구성원들이 근본적인 가정을 구체화하고 사례를 공유하며 언급한 의견의 함의를 검토하게 함으로써 이를 수행할 수 있다.

5) 효율적으로 운영되는 팀

단체로 일하는 것은 흔한 일이지만, 개인들은 종종 최상의 결과를 이끌어 내는 방식으로 상호작용하는 데 익숙하지 않다. 팀 리더와 위원은 그룹이 달성하고자 하는 것이 무엇이고 그 이유에 대해 명확히 알고, 그룹 행동에 대한 규범을 만들고, 비생산적인 대화를 중단하며,

의견을 깊이있게 이끌고, 반대할 수 있는 여지를 확보함으로써 다양한 개인들로부터 높은 기능을 갖춘 팀이나 위원회를 구축할 수 있다.

Ⅴ. 결론

1. 학교 의사결정체제의 특징

캐나다에서 공공교육은 주(州) 정부의 업무이다. 따라서 각 주별로 교육제도에 큰 차이를 보인다. 각 학교의 졸업요건이나 교육과정, 학기의 운영 등에서 주별 특색, 교육철학, 교육여건 등을 고려된다. 연방정부는 각 주의 교육부장관으로 구성된 협의체를 통해 군인, 재소자, 원주민 교육 등에 대해 권한이 있을 뿐이다.

이러한 비교적 철저한 교육자치는 각 주에 적합한 교육을 실현하고 교육에 대한 권한과 책임을 분명히 한다는 장점이 있지만, 또한 주 정부의 재정여건에 따라 교육환경이 불안정해지고 각 주별로 학생들이 받는 교육수혜가 불평등해지는 문제점도 함께 안고 있다. 2019년 온타리오주의 경우 새로운 주 정부의 정치철학에 따라 교육예산을 대폭 삭감되면서 교사들이 시위에 참여하고 파업을 결정하여 학교가 휴교되는 사태가 발생하기도 하였다.

온타리오주를 중심으로 한 캐나다의 교육관련 의사결정체제의 특징은 각 교육주체별로 책임과 의무가 명확하게 규정되어 있으며, 학교에서 다양한 협의체를 통하여 비교적 수평적, 상향적 의사결정 체제를 구축하고 있다는 것이다.

온타리오주 교육법(Education Law)에는 주 교육부, 각 지역교육청, 학교장, 학교운영위원회 등의 권한과 책임이 명시되어 있다. 또한 개별 학교에는 학교운영위원회를 비롯하여 학부모회, 학생회, 교사회 등 다양한 위원회가 구성되어 중요한 학교의사에 대한 각 교육주체의 의견이 반영되도록 제도를 구축하였다.

이와는 별개로 교사들의 전문성 향상과 자율적 규제를 위하여 온타리오주 교사협회가 비영리 정부산하기관으로 설립·운영되고 있다. 이 기관은 교육자치를 활성화할 뿐만 아니라 학교에서 실제로 운영되는 학생교육을 관리·감독하는 업무를 수행하므로 교육의 질 제고와 교사

전문성 향상에도 많은 기여를 하고 있다고 평가된다.

캐나다 온타리오주의 학교의사결정 구조의 특징을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 학교운영은 다양한 교육주체들의 협의체를 통해 각 교육주체의 의사가 반영되는 합의적, 수평적, 민주적 소통방식에 따라 이루어지고 있다.

둘째, 학교 내에는 다양한 구성원을 대표하는 협의체가 구성, 운영되고 있고 이들은 학교운영위원회 등 상위 협의체의 구성원으로 참여하는 구조를 가지고 있어 학교운영의 민주성이 매우 중시된다.

셋째, 교원과 직원의 전문성이 중시되는 체계를 구축하고 있다. 교사들은 전문성 향상을 위해 교내·외의 단체에 가입되어 활동할 뿐만 아니라 학교내의 교사회를 통해 자신들의 권익과 학교운영에 대한 의사가 반영시킬 수 있는 시스템을 갖추고 있다. 또한 학생상담을 위한 상담사가 학년별로 2,3명씩 고용되고 있으며 학생들의 정신적·육체적 건강을 담당하는 보건직원도 각종 위원회에 참여하여 자신들의 의견을 제시할 수 있다.

넷째, 학생과 학부모의 의사와 참여가 중시되고 있다. 학생들은 학생회를 통해 학교운영과 자신들이 받는 교육에 대해 의사를 밝힐 수 있고, 학부모들은 자녀교육에 관한 중요 결정에 강력한 의견을 제시할 수 있다. 학교운영위원회에서 제시한 의견에 대하여 차기 위원회는 이에 대한 처리결과를 보고하여야 한다. 그리고 학생과 학부모는 교육청별 위원회에도 중요한 구성원이 된다.

마지막으로 교육청은 학교의 자율권을 존중하되 지도·감독도 철저히 한다는 것이다. 교육청 소속 감독관은 담당 학교의 교육과정 운영을 검토·평가하며 학교에 의견을 제시할 수 있다.

2. 캐나다 교육제도 도입의 타당성 검토

캐나다는 교육자치가 비교적 철저하게 운영되고 있다. 이는 역사적 전통과 연방국가라는 국가형태, 넓은 국토면적, 적은 인구, 이민자로 구성된 국가라는 국민구성 등 여러 가지 사회·정치·경제적 요인에 기인한다. 이러한 교육자치는 각 지역과 시민 구성비율, 사회적 특성에 맞

는 교육의 실현이라는 장점이 있는 반면 학생들의 교육수혜 불평등이라는 면에서는 단점을 가지고 있다.

우리나라의 경우 비교적 좁은 국토에 단일한 민족 구성이 강조되고 있으며 경제발전에 따라 빈부격차가 심해짐에 따라 출발선상의 평등이 중시되는 사회에서는 신중한 접근이 필요하다고 보인다. 특히 교육이 지방정부의 전면적인 권한과 책임으로 이루어질 경우 교육재정의 불평등에 따른 많은 부작용이 예상되는 상황에서 캐나다와 같은 교육자치는 우리나라의 사회·경제적 여건에서는 갈등유발로 작용할 가능성에 대한 철저한 준비가 필요하다고 할 것이다.

그러나 교육자치를 내실있게 운영할 수 있는 측면에서 캐나다 교육제도, 학교의사결정 체계는 여러 가지 제도도입의 가능성을 가지고 있다.

먼저 교육청 운영위원회의 경우 지역교육청의 교육감 채용과 성과검토, 주민들의 각종 교육청원에 대한 권한 등은 한국의 교육위원회에 제도 도입을 검토할 가능성이 충분하다. 예산, 인사 등 교육에 관한 거의 전권이 교육감에게 집중되어 있는 우리나라의 현실을 고려할 때 실질적으로 교육감의 과도한 권한행사를 견제하고 시·도교육청 운영의 투명성을 확보하기 위해 제도보완에 좋은 사례가 될 수 있을 것이다.

학생 운영위원회는 현재 학생회의 법제화를 추진 중인 상황에서 시사하는 바가 크다. 캐나다의 학생 운영위원회는 교육청에 학생들의 이익을 대변하고 교육청의 중요 의사결정 과정에 직접 참여한다.

학생들은 스스로 설문조사를 실시하고 그 결과를 교육청에 전달하기도 하는 등 자신들이 받는 교육에 대해 적극적으로 의사를 표시하고 그 결정과정에 참여하는 것은 그 자체로 교육적이다. 학생회가 학교의 범위를 넘어 교육정책에 참여할 수 있도록 교육청 산하 법적 기구로 제도화하는 한국교육의 발전과 도약을 위해서도 제도 도입을 검토할 시기가 충분히 무르익었다고 보인다.

학부모 참여위원회는 교육청이 학부모들의 교육참여를 지원하기 위해 설치한 교육청 수준의 위원회이다. 이는 대부분 형식적으로 운영되고 있는 우리나라의 학교운영위원회를 보다 내실화하고 실질적으로 학

부모가 참여할 수 있도록 돕는 좋은 제도로 활용될 수 있을 것이다. 그리고 학부모 참여위원회는 가정과 학교에서 학부모들이 자녀의 학습을 도울 수 있도록 이들을 조직하는 활동도 한다.

학교장의 리더십은 학교운영과 학생들의 교육성취에 큰 영향을 준다. 학교장의 리더십에 관해서는 이미 많은 연구가 이루어졌으며 지속적으로 연구되고 있다.

실제적으로 이러한 연구결과가 교육현장에서 실현되기 위해서는 학교운영이 수직적이고 위계적인 하향식 전달방식이 아닌 학교 구성원 집단 상호간의 효율적이고 민주적인 의사소통이 이루어져야 한다. 또한 민주적인 학교운영을 위해서는 학교장을 비롯한 관리자의 리더십도 중요하지만 이와 더불어 권한과 책임의 적절한 분배 또한 중요하다. 교육현장의 구성원 집단들은 잘못된 관행과 관리자의 독단적인 운영에 제동을 걸 수 있는 여러 집단간의 적절한 긴장관계를 유지할 수 있는 제도적 장치도 검토되어야 한다.

한국의 교육현장에서는 많은 변화가 있어 왔고 이러한 변화는 현재도 진행 중이지만 더욱 더 지속적으로 수직적인 위계질서를 완화하고 자유로운 토론, 협의, 합의점을 찾는 제도적 보완 노력은 지속되어야 할 것이다.

캐나다 학교운영위원회의 운영에서 눈여겨 볼만한 사항 중 하나는 학교운영위원회가 학교 운영에 실질적이며 강력하게 영향력을 행사하고 있다는 것이다. 학교운영위원회는 학교운영의 여러 사항에 대해 자문하지만 새로운 교장 및 교감 선발, 배치 기준 수립에 참여한다. 많은 교육청에는 교장, 교감의 승진, 선발절차를 가지고 있지만 교육청은 교장, 교감의 선발 배치에 학교운영위원회를 참여시켜야 한다. 또한 위원회는 교장·교감의 선발 배치에 활용되는 프로필 작성에도 참여한다.

우리나라에서 학교운영위원회는 안건 대부분이 학교장 발의안이며 학교운영위원회가 이를 승인하는 형식으로 운영되는 등 아직까지도 실질적 의사결정 기구로 제대로 기능하지 못하고 있는 실정이다. 여기에는 학교운영위원의 학교운영에 대한 지식 및 이해 부족, 자녀가 해당 학교의 학생이라는 점, 안건 검토를 위한 충분한 시간, 지식 부족 등

여러 가지 요인이 있지만 무엇보다도 학교운영위원의 실질적 권한 부족이 가장 중요한 요인 중 하나이다.

우리 교육현장에서 교장, 교감의 승진, 배치는 교원 뿐만 아니라 학부모에게도 매우 중요한 관심사이다. 어떤 교육철학과 성향을 가진 학교장이 부임하느냐에 따라 그 학교의 교육문화, 풍토가 달라지고 이는 최종적으로 학생들의 학업성취 등 교육성과에 중대한 영향을 미치기 때문이다. 또한 이 문제는 교원, 학부모, 학생 등 중요 학교구성원들의 최대 관심사 중 하나이기에 학교운영위원회가 학교운영에 실질적 영향력을 발휘하기 위해 제도 도입을 긍정적으로 검토할 필요가 있을 것이다.

또한 캐나다 학교운영위원회는 소속학교 뿐만 아니라 다른 학교의 학교운영위원회나 학교운영위원회 연합회, 지역 주민대표 등과 연대하여 교육청과 여러 가지 사항에 대해 협의할 수 있다. 많은 교육청에서 지역을 대표하는 지역공동체가 교육청의 교육정책을 검토하는 정책을 가지고 있는데 이러한 운영방식은 우리에게도 시사하는 바가 크다.

학교운영위원회가 단위학교에 직접적인 영향을 미치는 교육청의 교육정책을 검토하고 이에 대하여 의견을 제시하면 교육청은 그 권고안이 어떻게 고려되었는지를 학교운영위원회에 알려야 할 의무가 있다. 이러한 방식은 학교운영위원회가 교육청의 운영방식, 의사결정 방식 그리고 교육정책에 대한 이해를 넓힐 뿐만 아니라 교육청도 어떠한 정책결정을 하기 전에 여론을 가늠하고 학부모의 지지와 이해를 넓히는 기회를 가질 수 있다.

마지막으로 교육청이 학교운영위원회를 참여시키는 중요 분야는 개선 실행계획의 개발이다. 교육청의 개선 실행계획은 학교의 실행계획의 기본 틀이 되며, 중점사항은 보다 구체적으로 수립된다. 이러한 교육청의 중요한 교육정책의 기본계획에 학교운영위원회가 참여함으로써 학부모는 학교의 교육과정 전달방식 등 학교교육 운영에 참여할 수 있으며 자녀에게 보다 나은 교육환경을 조성하고 학습 성취도를 높이는데 역할을 할 수 있게 된다.

이러한 운영방식이 우리나라의 교육현실을 감안하여 보완되면 우리

나라 학교운영위원회의 운영 내실화, 위상 강화, 교육정책에 대한 이해 제고 등 많은 긍정적 효과를 기대할 수 있을 것으로 본다.

3. 캐나다 교육제도의 시사점

캐나다는 각 주정부가 거의 전적으로 교육에 관한 책임과 권한을 갖고 독자적으로 교육제도를 발전시키고 있으며 주교육부, 지역 교육청, 단위학교는 자율적이되 상호 긴밀한 협의를 통해 교육정책을 결정하고 교육과정을 운영하는 의사결정구조를 가지고 있다. 특히 단위학교의 의사결정은 주정부의 교육제도 아래에서 다양한 이해와 관점, 전문성을 가진 구성원들 간의 상호 존중의 민주적 풍토를 이루고 있으며 이를 지속적으로 발전시키기 위해 노력하고 있다.

이러한 개방적, 민주적 학교문화는 캐나다가 다양한 국적과 인종으로 국민이 구성된 이민국가이기에 사회통합과 민주적 시민의식을 기르는 장으로서 학교교육의 중요성이 강조될 수 밖에 없는 특징에서 가장 큰 이유를 찾을 수 있다. 또한 캐나다는 넓은 국토와 상대적으로 적은 인구로 인해 매년 수십만 명의 이민자를 받고 있는 점에서 알 수 있듯이 학생들이 갖는 취업과 진로에 대한 스트레스는 우리나라와 비교할 수 없다는 점도 이러한 학교교육문화가 정착될 수 있는 중요한 배경이라고 할 수 있다.

또한 학교교육의 교육과정, 지향하는 교육목표, 학업성취에 대한 인식, 진로교육, 학부모의 기대수준, 대학 진학에 대한 사회적 인식 등 많은 점에서 우리나라와는 사회, 경제적 배경이 다르다는 점에서 캐나다의 교육제도, 교육문화, 교육제도의 운영방식을 이상적이라거나 우리의 교육제도, 교육문화에 비해 우월하다고 평가하기에는 한계가 있다. 그러나 학교가 다양한 구성원들의 의견을 존중하고 학교가 지역사회의 다양한 요구와 특히 학생, 학부모의 교육정책 참여는 민주적 시민교육의 장으로서 학교의 역할을 높이는데 캐나다의 교육정책, 교육내용의 의사결정 과정이 한국교육에 시사하는 바는 적지 않다. 그 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 교육정책의 수립과 교육과정의 운영, 교육내용의 평가에서 학부모의 참여를 높일 필요가 있다. 온타리오주 등 대부분의 주정부는

교육부, 교육청의 교육정책 수립시 학교운영위원회 대표 등 학부모의 참여를 의무화하였으며 학부모 대표의 의견, 요구사항에 대하여 교육부, 교육청은 이에 대하여 검토의견, 처리결과 등을 피드백해야 한다. 또한 학부모들은 교장, 교감의 선발 및 학교 배치에 적극적으로 참여하는 것은 실질적으로 개별 학교에서 학부모의 의견을 존중해야 하는 실질적인 권위를 부여하고 있다. 이러한 제도적 장치는 교육기관의 관료제화, 폐쇄성, 형식화를 막고 건강하고 개방적인 의사결정을 하는 토대로 작용할 것이다.

둘째, 학생들을 학교교육의 한 주체로 인정하고 그들을 교육정책과 그 운영, 평가시 각종 의사결정과정에 포함시켜야 한다. 온타리오주는 학생대표자회의를 주 교육부에 설치하고 있으며 각 교육청과 단위학교에서도 학생대표자위원회 의견을 적극적으로 수렴, 반영하기 위해 노력하고 있다. 우리나라는 학교교육에서 대학입시의 비중이 지나치게 높아 학생들을 관리, 통제의 대상으로 보는 시각이 아직까지 적지 않으나 학교가 건강한 민주시민을 양성하는 학습공동체가 되기 위해서는 학생들을 피교육자인 동시에 학교교육의 한 주체로 인식하는 사고가 필요하다. 학교교육은 공식적인 교육과정뿐만 아니라 다양한 잠재적 교육과정을 통해 더 깊은 영향을 미치기 때문이다.

셋째, 교사 집단의 자율성과 전문성을 강화할 필요가 있다. 학교교육에서 교사의 역할은 가장 핵심적 요소이기에 이러한 교사들이 열정을 가지고 학생 교육에 임하고 자기개발을 통해 끊임없이 성장할 수 있는 풍토를 조성해야 한다. 학교에서 교사들은 학년, 과목, 전문분야를 중심으로 소집단을 구성하고 있는데 소집단 단위의 교사의견은 그 자체로도 민주적, 합리적으로 형성되어야 하지만 이는 단위학교 교육목표, 교육과정 구성·운영, 학교평가 등에 실질적으로 반영될 수 있도록 제도화하고 학교장의 리더십에도 반영될 수 있도록 하여야 한다. 또한 이를 위해 교육부, 교육청은 교사들의 전문성 향상, 자율 통제, 교육정책의 수립 및 관리, 평가 등에서 교원단체에 일정 부분 권한을 이양할 필요가 있다. 책임과 권한이 보장될 때 실질적인 파트너십이 작동될 가능성이 높을 뿐만 아니라 상호 적정한 긴장관계도 유지될 수 있기 때문이다.

넷째, 학교장의 리더십은 존중되어야 한다. 학교장은 학교구성원들의 다양한 의견을 조율하고 최종적으로 학교의 정책을 결정하고, 집행·관리하는데 핵심적인 역할을 수행한다. 이들이 어떠한 리더십을 가지고 역할을 하느냐에 따라 학교문화, 교육성과, 교직원의 사기 등 학교구성원들에게 미치는 영향은 엄청난 차이를 보인다. 학교장이 각각의 학교구성원 집단에 합리적인 권한을 배분하고 각 집단의 리더들과 민주적, 효율적으로 소통하여 학교 전체의 발전을 도모할 수 있도록 권위를 갖도록 해야하며, 각 구성원들은 학교장이 보지 못하는 것들을 지속적으로 알리고 독단적으로 운영할 경우 이를 견제하는 책임감을 가져야 할 것이다.

마지막으로 학교 의사결정과 교육부, 교육청 등 상위 교육정책의 결정과정에 개방성과 투명성을 확대해야 한다. 우리나라 학교교육의 단점 중 하나가 정책결정과 기관운영, 교육활동이 폐쇄적이라는 점이다. 이를 개선하기 위해서는 교육부, 교육청 뿐만 아니라 단위학교의 여러 교육활동에 다양한 주체들이 참여하고 논의하는 열린 풍토를 만들기 위해 노력해야 한다. 캐나다의 경우 학부모, 지역사회 인사 등 전문성이 부족한 구성원들에게는 다양한 교육정보, 학습기회를 제공하고, 이들이 제시한 의견에 처리결과를 보고하는 등 존중하며, 이들의 관심분야와 영향력이 큰 사항에 실질적 권한을 부여하는 등 교육기관 운영의 개방성, 투명성 확대를 위해 노력하고 있는 점은 우리에게 시사하는 바가 크다.

우리나라는 지금까지 민주적, 합리적 학교교육의 운영을 위해 다양한 노력을 해 오고 있지만 아직까지 국민적 공감대를 형성하고 있지는 못하다. 지방교육자치가 시행되고 있음에도 단위학교에서는 학교, 교사의 자율성이 충분하지 않고 학교의 의사결정은 권위적으로 이루어진다고 비판한다. 이러한 비판은 교직원, 학생, 학부모 등 학교구성원들의 자발적 참여와 열린 의사소통, 상호 협력하는 의사결정, 운영방식을 만들 것을 요구한다. 이러한 점에서 캐나다의 학교교육 의사결정과정은 다양한 교육공동체 구성원들이 민주적, 합리적 의사결정을 위해 어떠한 노력을 하고 제도적 장치를 보완할 것인가에 많은 시사점을 준다.

- 참고문헌 -

○ Cannata, M., Redding, C., Rubin, M., & Society for Research on Educational Effectiveness (SREE). (2016). Continuous Improvement in Action: Educators' Evidence Use for School Improvement. In Society for Research on Educational Effectiveness.

○ Crosscombe, N. Innovation. Brock Education: A Journal of Educational Research and Practice, v27 n2 p48-52 2018

○ Kallio, J. M. (2018). Participatory Design of Classrooms: Infrastructuring Education Reform in K-12 Personalized Learning Programs. Journal of Learning Spaces, 7(2), 35-49.

○ McNally, T. (2012). Innovative Teaching and Technology in the Service of Science: Recruiting the Next Generation of STEM Students. Journal of the Scholarship of Teaching and Learning, 12(1), 49-58.

○ Piccardo, Enrica; North, Brian; Maldina, Eleonora - Innovation and Reform in Course Planning, Teaching, and Assessment: The CEFR in Canada and Switzerland, a Comparative Study. Canadian Journal of Applied Linguistics / Revue canadienne de linguistique appliquée, 2019

○ Price, M., Corrin, W., & MDRC. (2020). High School Reform in Perspective: Past Successes, Enduring Challenges, and Future Considerations. Issue Focus. In MDRC. MDRC.

○ Shields, Regis Anne; Ireland, Nicole; City, Elizabeth; Derderian, Julie; Miles, Karen Hawley. (2008). Case Studies of Leading Edge Small Urban High Schools. Relevance Strategic Designs: 8. High Tech High School

○ Kenneth E. W. Tratch. (1995). A Vision Revisited : A Study of Collaborative Decision Making at One School

○ Vegas, Emiliana; Ziegler, Lauren; Zerbino, Nicolas. (2019). How Ed-Tech Can Help Leapfrog Progress in Education. Center for Universal Education at The Brookings Institution.

○ Goodwin, B., & Holquist, S. E. (2020). Listen Up! Bring student voice into school decision making to change the culture. Educational Leadership, 77(6), 82-83.

○ Harrison Berg, J., & Weymer, J. (2020). A Balance of Power: To support teacher leaders, principals must provide equal parts power and empowerment. Educational Leadership, 77(6), 86-87.

○ Strathman, B. (2015). Making Team Differences WORK. Educational Leadership, 72(7), 60-64.

○ 이민경(2016), 프랑스의 민주적 학교문화 고찰; 중등학교 의사결정구조를 중심으로. 한국교육학연구 제22권 제1호. pp259-281

○ Who does what -- Public education in Ontario. People for Education Retrieved Feb 2 2021:
https://peopleforeducation.ca/public-education-in-ontario/#whodoeswhat

○ Innovation Learning Fund (ILF)
https://www.edugains.ca/newsite/21stCenturyLearning/innovation_learning_funding.html
http://www.edugains.ca/resources21CL/InnovationLearningFund/ILF_Guide_2017_AODA.pdf

○ Innovation in Action, Innovation in Learning Resource
https://www.edugains.ca/newsite/21stCenturyLearning/innovations_video.html
http://ilr-ria.cforp.ca/ILR/index.html

○ Judy Halbert and Linda Kaser’s report “Certificate for Innovative Educational Leadership (CIEL) - Vancouver Island University”
http://www.oecd.org/education/ceri/CAN.BC.SystemNote.pdf

○ Innovations in Education Program First Nations Education Steering Committee
http://www.fnesc.ca/innovations/

○ Student Safety in Secondary Technological Education Grades 9 to 12 A Resource for School Administrators. (2013)
http://www.ontariodirectors.ca/downloads/health_and_safety/English_Guides_Dec_3_2013/Secondary%20Technology%20Education%20Revised%20Draft%20Nov%2028.pdf

○ Safety in technological studies. 2019
https://www.tldsb.ca/wp-content/uploads/2019/09/Safety-in-Technological-Studies-Procedure-ES-5061.pdf

○ Foster Well-Being and Mental Health
:http://www.yrdsb.ca/AboutUs/BoardPlans/Pages/Well-Being-and-Mental-Health.aspx

○ Collaborative Relationships:
http://www.yrdsb.ca/AboutUs/BoardPlans/Pages/Collaborative-Relationships.aspx

○ Champion Equity and Inclusivity:
http://www.yrdsb.ca/AboutUs/BoardPlans/Pages/Equity-and-Inclusivity.aspx

○ Empower Ethical Leadership:
http://www.yrdsb.ca/AboutUs/BoardPlans/Pages/Ethical-Leadership.aspx