

마. 학생역량 성장에 대한 혁신학교 효과: 고등학교

다층성장모형을 적용한 고등학교 혁신학교 효과분석 결과는 다음과 같다. 초기상태(2021, 1학년)에 대한 혁신학교와 일반학교 비교집단의 차이는 혁신학교가 비교집단에 비해 참여자치역량에서 유의미하게 낮은 것으로 나타났고($b=-1.37, p=.021$) 나머지 성과지표에 대해서는 두 집단 간 차이가 없어 성과지표에 대한 혁신학교의 단기적 효과는 확인되지 않았다.

<표 III-10> 초기상태(1차년도) 성과에 대한 혁신학교 효과: 고등학교

	초기상태(혁신)			혁신학교 효과 (혁신-일반(matched))		
	추정치	표준오차	p	추정치	표준오차	p
사회역량	143.42	1.32	<.001***	2.73	1.73	0.115
정서역량	105.75	1.12	<.001***	2.41	1.55	0.121
참여자치역량	34.08	0.60	<.001***	-1.37	0.53	0.021*
진로성숙도	3.64	0.04	<.001***	0.02	0.06	0.712
목표의식	3.70	0.05	<.001***	0.01	0.07	0.870
성장에 대한 신념	3.37	0.04	<.001***	0.00	0.06	1.000
학교만족도	3.81	0.05	<.001***	0.05	0.06	0.464
학교수업태도	4.04	0.06	<.001***	0.06	0.07	0.407
교과가치인식	3.76	0.07	<.001***	-0.02	0.07	0.807
학업스트레스	2.59	0.06	<.001***	-0.02	0.08	0.759

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3개년간의 연간 성과향상도 비교결과는 다음과 같다. 사회역량은 두 집단 모두에서 유의미한 향상이 관찰되지 않아 3년간 비슷한 수준이 유지되는 것으로 나타났다. 정서역량의 경우 혁신학교에서는 유의미한 향상이 관찰되지 않았으나($b=0.71, p=.209$) 비교집단에서는 유의미한 향상이 나타났다($b=1.78, p=.047$). 참여자치역량은 정서역량과는 반대로 혁신학교에서 유의미한 향상이 나타났고($b=1.45, p=.006$) 비교집단은 변화 없이 유지되는 것으로 분석되었다($b=0.58, p=.275$). 학교만족도와 수업태도는 두 집단 모두 지속적으로 하락하는 것으로 나타났다. 진로성숙도와 목표의식은 두 집단 모두 유의미하게 향상되는 것으로 나타났다. 성장에 대한 신념은 혁신학교에서는 변화가 관찰되지 않았으나($b=.00, p=.927$) 비교집단에서는 유의미한 상승이 나타났다($b=.07, p=.026$). 교과에 대한 가치인식은 혁신학교가 3년간 유지되는 반면($b=.00, p=.870$) 비교집단은 하락하였다($b=-.08, p<.001$). 학업스트레스는 두 집단 모두 유의미한 변화 없이 유지되는 것으로 분석되었다.

향상도 차이에 대한 검증결과, 참여자치역량은 혁신학교가 더 낮게 출발했으나 더 가파른

상승의 경향을 보였다($b=.87, p=.052$). 교과에 대한 가치인식에서는 혁신학교가 유지되는 반면 비교집단은 유의미하게 감소하여 격차가 커지는 것으로 나타나 ($b=.08, p=.014$) 혁신학교의 효과성이 확인되었다.

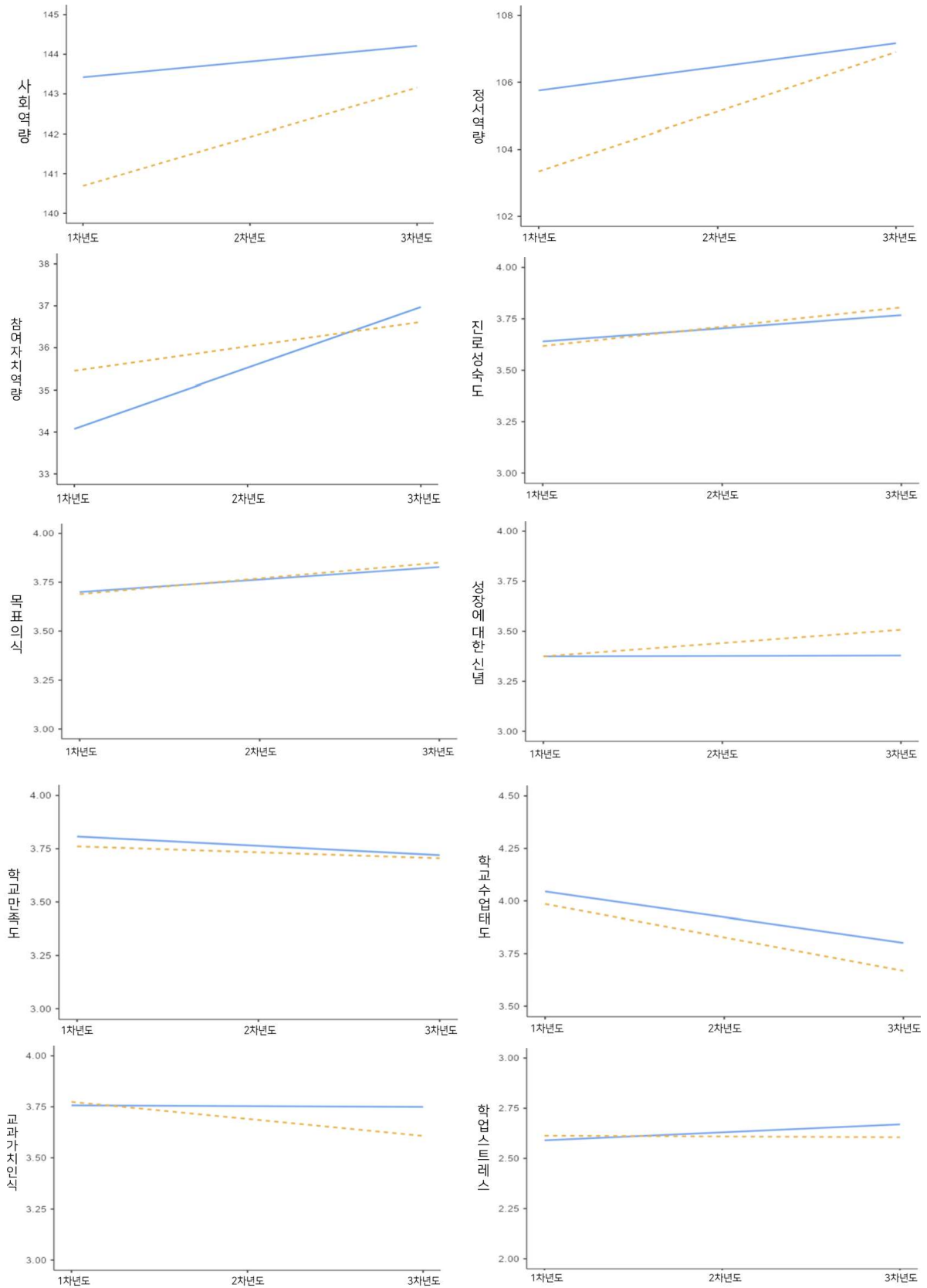
<표 III-11> 혁신학교와 비교집단(일반학교 매칭샘플)의 성과향상도 비교: 고등학교

		추정치	표준오차	p	차이	표준오차	p
사회역량	혁신	0.40	0.54	0.465	-0.84	0.92	0.369
	일반(matched)	1.23	0.74	0.121			
정서역량	혁신	0.71	0.56	0.209	-1.07	0.99	0.286
	일반(matched)	1.78	0.81	0.047*			
참여자치역량	혁신	1.45	0.44	0.006**	0.87	0.42	0.052
	일반(matched)	0.58	0.51	0.275			
진로성숙도	혁신	0.06	0.02	0.004**	-0.03	0.03	0.343
	일반(matched)	0.09	0.02	<.001***			
목표의식	혁신	0.06	0.03	0.024*	-0.02	0.04	0.640
	일반(matched)	0.08	0.03	0.019*			
성장에 대한 신념	혁신	0.00	0.02	0.927	-0.06	0.04	0.082
	일반(matched)	0.07	0.03	0.026*			
학교만족도	혁신	-0.04	0.03	0.161	-0.02	0.03	0.587
	일반(matched)	-0.03	0.03	0.365			
학교수업태도	혁신	-0.12	0.03	<.001***	0.04	0.03	0.287
	일반(matched)	-0.16	0.03	<.001***			
교과가치인식	혁신	0.00	0.02	0.870	0.08	0.03	0.014*
	일반(matched)	-0.08	0.02	<.001***			
학업스트레스	혁신	0.04	0.03	0.163	0.04	0.04	0.324
	일반(matched)	0.00	0.03	0.909			

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

모형에 기반한 혁신학교와 비교집단의 성과지표별 변화양상을 [그림 III-5]에 제시하였다. 성과지표에 따라 혁신학교의 효과성은 상이하게 나타나고 있는데, 참여자치역량, 교과가치인식 등에서 비교집단 대비 혁신학교의 통계적으로 유의미한 향상 효과가 나타나고 있다.

※ 실선: 혁신학교, 점선: 일반학교



[그림 III-5] 혁신학교와 비교집단(일반학교 매칭샘플)의 성과향상도 비교: 고등학교

2. 서울시교육청 주요 정책에 대한 IPA 분석

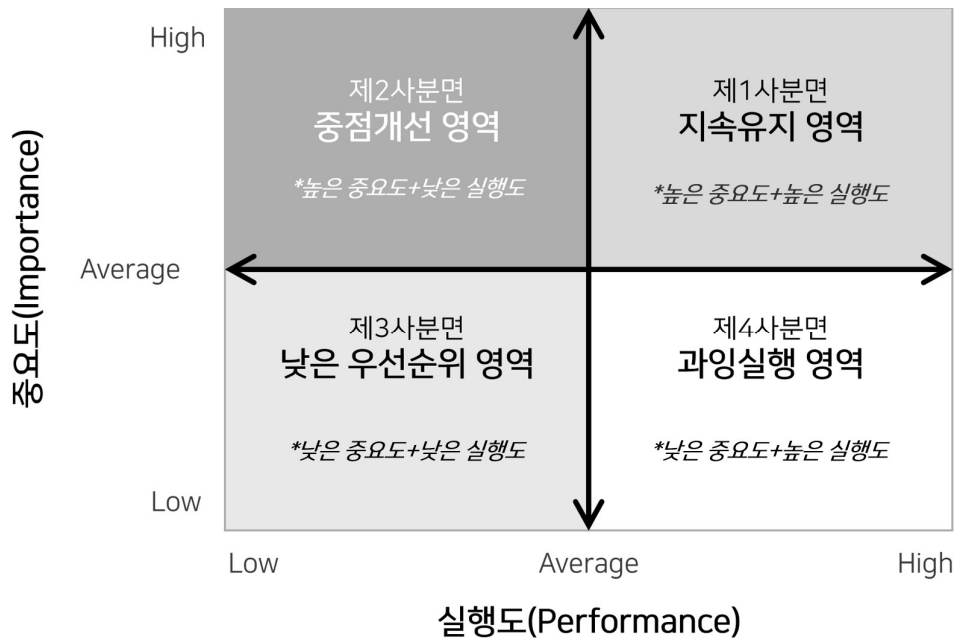
서울시교육청 주요 정책의 강·약점 파악과 개선 과제의 우선순위 도출을 위해 『학생중단 연구 2020』 교사 패널의 1차년도(2021) 표본을 활용하여 IPA(Importance-Performance Analysis, IPA) 분석을 실시하였다. 본 조사에서 정책 인식도는 3점 리커트 척도로, 중요도와 실행도는 각각 5점 리커트 척도로 측정하였다. 분석에 활용된 문항은 <표 III-11>과 같다.

<표 III-12> 서울시교육청 주요 정책에 대한 문항 구성

No.	문항
1	혁신교육 강화 (서울형혁신학교 질적 성장, 교원·학부모 성장 지원, 혁신교육 일반화)
2	평화감수성과 민주시민성 함양 (평화역사·통일교육, 세계시민교육, 글로벌 교류·협력 및 외국어 교육)
3	생태전환교육 및 조직문화 전환 (생태문명 지향 학교교육과정, 생태시민 육성 네트워크, 생태행동 실천 조직문화 등)
4	교육복지 통합지원시스템 구축 (교육복지사업 전문인력, 교육복지우선지원학교, 자치구별 지역교육복지센터, 지역기반형 교육복지협력사업 등)
5	기초학력 책임제도 (3단계 학습안전망, 서울학습도움센터(찾아가는 학습상담, 난독·경계선 지능 전담팀) 등)
6	서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업 (민·관·학 거버넌스, 마을결합혁신학교, 마을결합형교육과정, 학교·마을 공동체 더불어교실 등)
7	초 삶의 기본을 익히는 초등학교 (초1, 2 안정과 성장 맞춤 교육과정, 초3-6 협력적 창의지성·감성 교육과정, 블렌디드 수업 등)
	중 자율적 역량을 키우는 중학교 (학교 특색을 반영한 유연한 교육과정, 학생 선택 중심 자유학년제 교육과정)
	고 미래를 설계하는 고등학교 (고등학교 학생과목 선택권 확대, 서울형 고교학점제 기반조성, 고1 전환학년 오디세이 학교 등)
8	학교공간 혁신 (배움, 쉼, 놀이가 있는 학교공간(그린스마트스쿨 등), 미래를 대비하는 교육환경, 적정 규모학교 육성지원 등)
9	현장 지원 강화 교육행정 (학교통합지원센터, 현장지원 강화조직 운영, 현장 맞춤형 행정지원, 정책실명제 등)

IPA는 중요도와 실행도의 평균값을 기준으로, Y축에 중요도, X축에 실행도를 배치하여 matrix를 구성하는 방식이다. 매트릭스는 중심축을 기준으로 네 개 사분면으로 구분되고, 각각 ‘지속유지’, ‘중점개선’, ‘과잉실행’, ‘낮은우선순위’를 의미한다. 본 연구에서는 혁신학교 교사들과 일반학교 교사들의 인식을 비교하기 위하여 학교급별 응답의 전체 평균을 중심축으로 설정하고, 두 집단의 중요도, 실행도 인식을 동시에 표시하였다.

서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 인식도와 IPA 분석 결과는 <표 III-12> ~ <표 III-17>과 [그림 III-7] ~ [그림 III-12]에 제시하였다.



[그림 III-6] IPA 2×2 matrix

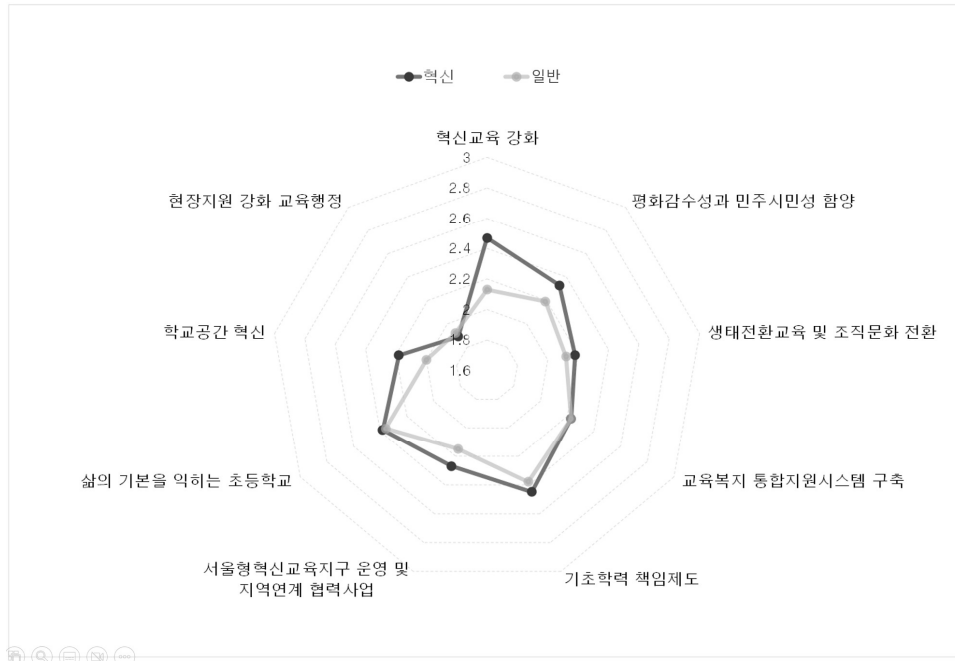
가. 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 인지도

<표 III-13> 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 인지도: 초등학교

항목	혁신학교			일반학교			차이
	평균	표준편차	순위	평균	표준편차	순위	t (순위)
혁신교육 강화	2.47	0.57	1	2.13	0.63	6	-4.729*** (1)
평화감수성과 민주시민성 함양	2.33	0.67	4	2.19	0.66	4	-1.856 (3)
생태전환교육 및 조직문화 전환	2.18	0.74	7	2.12	0.73	7	-0.700 (6)
교육복지 통합지원시스템 구축	2.23	0.68	6	2.23	0.68	3	-0.035 (8)
기초학력 책임제도	2.45	0.62	2	2.38	0.64	1	-0.980 (5)
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	2.27	0.70	5	2.15	0.71	5	-1.425 (4)
삶의 기본을 익히는 초등학교	2.38	0.73	3	2.36	0.65	2	-0.281 (7)
학교공간 혁신	2.18	0.72	7	2.00	0.70	8	-2.155* (2)
현장지원 강화 교육행정	1.89	0.78	9	1.92	0.72	9	0.392 (9)

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

서울시교육청 주요 정책에 대한 혁신 초등학교와 일반 초등학교 교사들의 인지도 차이를 분석한 결과, 혁신학교 교사들이 ‘혁신교육 강화($t=-4.729, p<.001$)’, ‘학교공간 혁신($t=-2.155, p<.05$)’ 영역에서 일반학교 교사들보다 통계적으로 유의미하게 높은 수준의 인식을 보였다. 이는 혁신학교 교사가 일반학교 교사보다 해당 정책을 더 잘 인지하고 있음을 의미한다.



[그림 III-7] 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 인지도: 초등학교

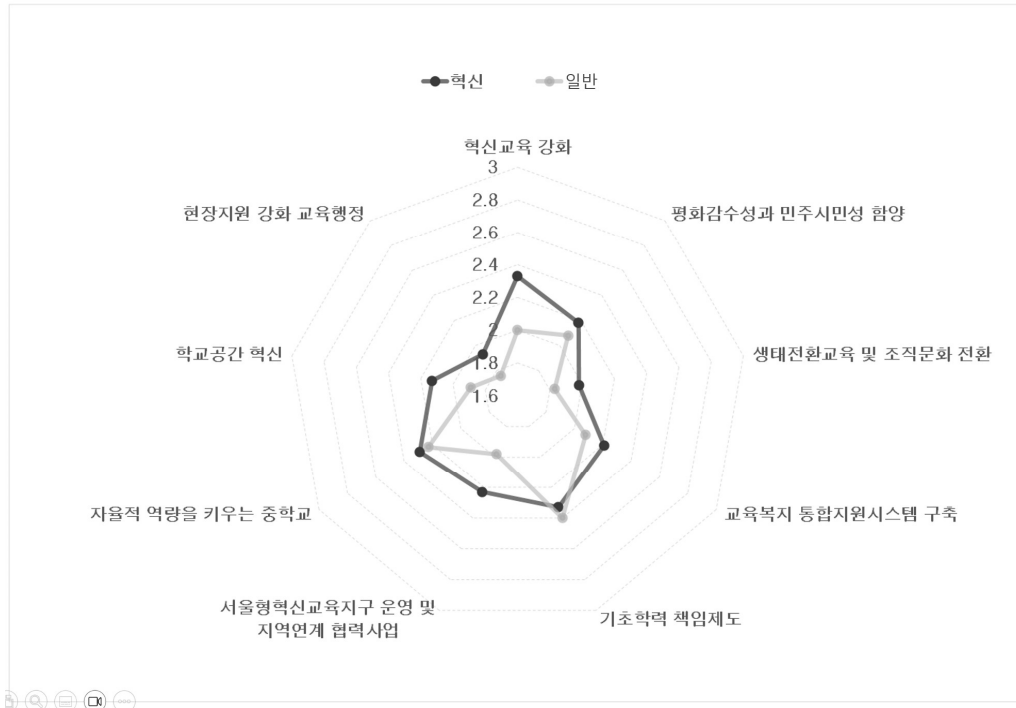
<표 III-14> 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 인지도: 중학교

항목	혁신학교			일반학교			차이	
	평균	표준편차	순위	평균	표준편차	순위	t (순위)	
혁신교육 강화	2.33	0.54	1	2.00	0.65	5	-4.689***	1
평화감수성과 민주시민성 함양	2.18	0.63	6	2.08	0.64	3	-1.311	7
생태전환교육 및 조직문화 전환	1.98	0.70	8	1.83	0.66	8	-2.015*	5
교육복지 통합지원시스템 구축	2.21	0.65	5	2.08	0.68	3	-1.768	6
기초학력 책임제도	2.33	0.65	1	2.40	0.59	1	0.910	9
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	2.23	0.64	4	1.98	0.69	6	-3.260**	2
자율적 역량을 키우는 중학교	2.29	0.61	3	2.23	0.65	2	-0.796	8
학교공간 혁신	2.13	0.60	7	1.89	0.68	7	-3.179**	3
현장지원 강화 교육행정	1.93	0.68	9	1.76	0.70	9	-2.212*	4

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

서울시교육청 주요 정책에 대한 혁신 중학교와 일반 중학교 교사들의 인지도 차이를 분석한 결과, 혁신학교 교사들이 전체 9개 영역 중 5개 영역에서 일반학교 교사들보다 통계적으로 유의미하게 높은 수준의 인식을 보였다.

구체적으로, ‘혁신교육 강화($t=-4.689, p<.001$)’, ‘생태전환교육 및 조직문화 전환($t=-2.015, p<.05$)’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업($t=-3.260, p<.01$)’, ‘학교공간 혁신($t=-3.179, p<.01$)’, ‘현장지원 강화 교육행정($t=-2.212, p<.05$)’에 대해 혁신학교 교사가 일반학교 교사보다 더 잘 알고 있는 것으로 확인되었다.



[그림 III-8] 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 인지도: 중학교

<표 III-15> 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 인지도: 고등학교

항목	혁신학교			일반학교			평균 차이	
	평균	표준편차	순위	평균	표준편차	순위	t (순위)	
혁신교육 강화	2.21	0.47	1	1.84	0.61	3	-3.764 *** (9)	
평화감수성과 민주시민성 함양	2.05	0.62	3	1.89	0.64	2	-1.447 (5)	
생태전환교육 및 조직문화 전환	1.76	0.58	9	1.57	0.62	9	-1.899 (6)	
교육복지 통합지원시스템 구축	1.81	0.59	7	1.75	0.64	6	-0.582 (3)	
기초학력 책임제도	1.88	0.67	6	1.83	0.64	5	-0.496 (2)	
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	1.93	0.51	5	1.71	0.66	7	-2.392 * (8)	
미래를 설계하는 고등학교	2.10	0.62	2	2.13	0.61	1	0.299 (1)	
학교공간 혁신	2.05	0.49	3	1.84	0.65	3	-2.405 * (7)	
현장지원 강화 교육행정	1.79	0.61	8	1.65	0.62	8	-1.314 (4)	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

분석 결과, 혁신 고등학교에서는 ‘혁신교육 강화($b=2.21, p=.000$)’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업($b=1.93, p=.019$)’, ‘학교공간 혁신($b=2.05, p=.019$)’ 영역에서 혁신학교 교사들이 일반학교 교사들보다 통계적으로 유의미하게 높은 수준의 인식을 보이는 것으로 확인되었다. 달리 말하여, 학교 혁신 정책에 대해 혁신학교 교사들이 일반학교 교사들보다 더 잘 알고 있었다.



[그림 III-9] 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 인식도 (고등학교)

나. 서울시교육청 주요 정책에 대한 IPA 분석 결과

1) 초등학교

가) 서울시교육청 주요 정책에 대한 중요도 및 실행도 인식의 평균 비교: 초등학교

<표 III-16> 혁신학교 여부별 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 중요도 인식: 초등학교

항목	혁신학교		일반학교		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	
혁신교육 강화	3.69	1.00	3.34	0.96	-2.980**
평화감수성과 민주시민성 함양	3.86	0.85	3.69	0.94	-1.449
생태전환교육 및 조직문화 전환	3.95	0.83	3.83	0.94	-1.066
교육복지 통합지원시스템 구축	4.18	0.77	3.94	0.87	-2.254*
기초학력 책임제도	4.35	0.70	4.12	0.81	-2.359*
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	3.73	0.95	3.42	0.99	-2.552*
삶의 기본을 익히는 초등학교	4.11	0.87	3.92	0.86	-1.735
학교공간 혁신	3.80	1.02	3.69	1.04	-0.864
현장지원 강화 교육행정	3.93	0.93	3.96	0.90	0.262

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

초등학교 교사들을 대상으로 서울시교육청 주요 정책의 중요도 인식 집단 간 평균 차이를 검증한 결과, ‘혁신교육 강화($M_{(혁신)}=3.69$, $M_{(일반)}=3.34$, $t=-2.980$, $p < .01$)’, ‘교육복지 통합지원시스템 구축($M_{(혁신)}=4.18$, $M_{(일반)}=3.94$, $t=-2.254$, $p < .05$)’, ‘기초학력 책임제도($M_{(혁신)}=4.35$, $M_{(일반)}=4.12$, $t=-2.359$, $p < .05$)’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계

협력사업($M_{(혁신)}=3.73$, $M_{(일반)}=3.42$, $t=-2.552$, $p<.05$)’에 대하여 혁신학교 교사들의 중요도 인식이 일반학교 교사들보다 높게 나타났다.

<표 III-17> 혁신학교 여부별 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 실행도 : 초등학교

항목	혁신학교		일반학교		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	
혁신교육 강화	3.82	0.80	3.43	0.83	-3.923***
평화감수성과 민주시민성 함양	3.6	0.80	3.46	0.84	-1.378
생태전환교육 및 조직문화 전환	3.73	0.91	3.39	0.91	-2.822**
교육복지 통합지원시스템 구축	3.97	0.85	3.83	0.81	-1.363
기초학력 책임제도	3.98	0.91	3.83	0.87	-1.387
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	3.81	0.89	3.44	0.96	-3.144**
삶의 기본을 익히는 초등학교	3.87	0.95	3.80	0.85	-0.614
학교공간 혁신	3.58	1.02	3.34	0.99	-1.889
현장지원 강화 교육행정	3.45	1.12	3.26	1.03	-1.234

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

초등학교 교사들을 대상으로 서울시교육청 주요 정책의 실행도에 대한 집단 간 평균 차이를 검증한 결과, ‘혁신교육 강화($M_{(혁신)}=3.82$, $M_{(일반)}=3.43$, $t=-3.923$, $p<.001$)’, ‘생태전환교육 및 조직문화 전환($M_{(혁신)}=3.73$, $M_{(일반)}=3.39$, $t=-2.822$, $p<.01$)’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업($M_{(혁신)}=3.81$, $M_{(일반)}=3.44$, $t=-3.144$, $p<.01$)’에 대하여 혁신학교 교사들의 실행도가 일반학교 교사들보다 높은 것으로 나타났다.

나) 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 중요도-실행도에 대한 IPA 분석: 초등학교

<표 III-18> 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 중요도-실행도 분석(IPA): 초등학교

항목	혁신학교			일반학교			전체		
	중요도	실행도	차이(순위)	중요도	실행도	차이(순위)	중요도	실행도	차이(순위)
1	3.69	3.82	-0.13(9)	3.34	3.43	-0.09(9)	3.46	3.56	-0.10(9)
2	3.86	3.60	0.26(3)	3.69	3.46	0.23(5)	3.75	3.50	0.24(5)
3	3.95	3.73	0.23(5)	3.83	3.39	0.44(2)	3.86	3.49	0.37(2)
4	4.18	3.97	0.21(7)	3.94	3.83	0.11(7)	4.01	3.87	0.14(7)
5	4.35	3.98	0.37(2)	4.12	3.83	0.29(4)	4.19	3.88	0.31(3)
6	3.73	3.81	-0.08(8)	3.42	3.44	-0.02(8)	3.52	3.55	-0.04(8)
7	4.11	3.87	0.24(4)	3.92	3.80	0.13(6)	3.98	3.82	0.16(6)
8	3.80	3.58	0.22(6)	3.69	3.34	0.35(3)	3.72	3.41	0.31(4)
9	3.93	3.45	0.48(1)	3.96	3.26	0.70(1)	3.95	3.31	0.64(1)

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

항 목	혁신학교			일반학교			전체		
	중요도	실행도	차이(순위)	중요도	실행도	차이(순위)	중요도	실행도	차이(순위)
1.	혁신교육 강화(서울형혁신학교 질적 성장, 교원·학부모 성장 지원, 혁신교육 일반화)								
2.	평화감수성과 민주시민성 함양(평화역사통일교육, 세계시민교육, 글로벌 교류·협력 및 외국어 교육)								
3.	생태전환교육 및 조직문화 전환(생태문명 지향 학교교육과정, 생태시민 육성 네트워크, 생태행동 실천 조직문화 등)								
4.	교육복지 통합지원시스템 구축(교육복지사업 전문인력, 교육복지우선지원학교, 자치구별 지역교육복지센터, 지역기반형 교육복지협력사업 등)								
5.	기초학력 책임제도(3단계 학습안전망, 서울학습도움센터(찾아가는 학습상담, 난독·경계선 지능 전담팀) 등)								
6.	서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업(만·관·학 거버넌스, 마을결합혁신학교, 마을결합형교육과정, 학교·마을 공동체 더불어교실 등)								
7.	삶의 기본을 익히는 초등학교(초1, 2 안정과 성장 맞춤 교육과정, 초3-6 협력적 창의지성·감성 교육과정, 블렌디드 수업 등)								
8.	학교공간 혁신(배움, 쉼, 놀이가 있는 학교공간(그린스마트스쿨 등), 미래를 대비하는 교육환경, 적정규모학교 육성지원 등)								
9.	현장 지원 강화 교육행정(학교통합지원센터, 현장지원 강화조직 운영, 현장 맞춤형 행정지원, 정책실명제 등)								

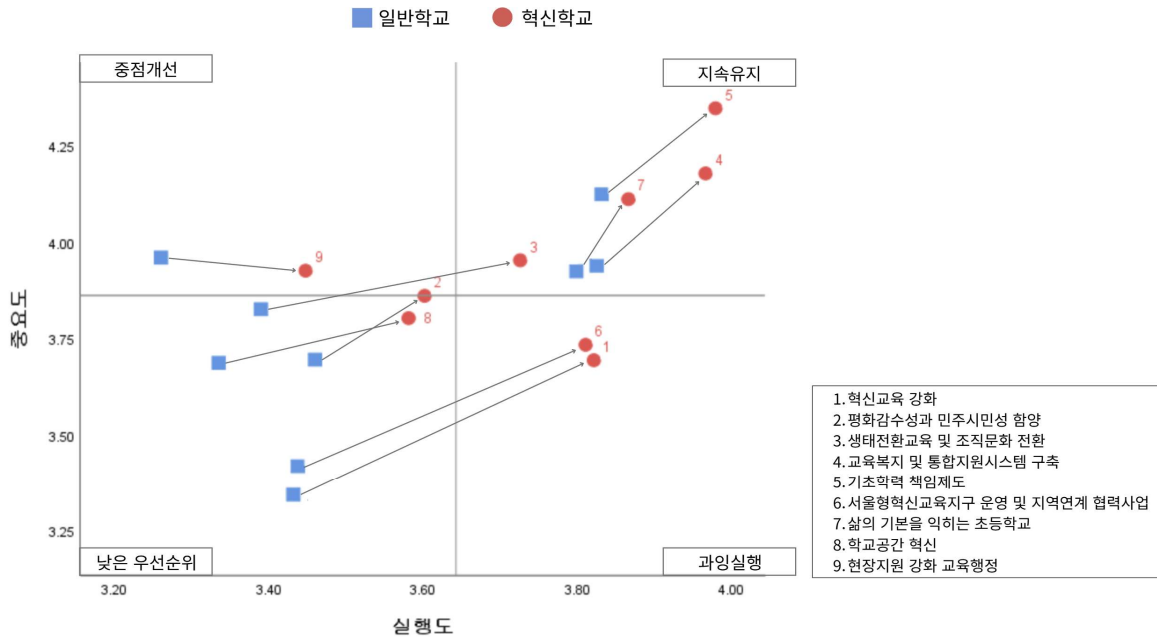
서울시교육청 주요 정책에 대하여 **초등학교 교사**들을 대상으로 중요도와 실행도를 조사·분석한 결과, 9개 문항의 중요도 평균은 3.83, 실행도 평균은 3.60으로 나타났다. 전반적으로 실행도가 중요도보다 다소 낮게 나타났으나, 그 차이가 크지는 않다.

전체 평균을 중심으로 살펴볼 때, 혁신학교 여부와 관계없이 **중요도**는 ‘기초학력 책임제도’가 가장 높았고($M=4.19$), ‘혁신교육 강화’가 가장 낮았다($M=3.46$). **실행도**는 ‘기초학력 책임제도’가 가장 높게 나타났고($M=3.88$) ‘현장 지원 강화 교육행정’이 가장 낮게 나타났다($M=3.31$). **중요도-실행도 차이**는 ‘현장 지원 강화 교육행정’이 가장 높았고(0.64), ‘혁신교육 강화’가 가장 낮았다(-0.10).

이를 혁신학교 여부로 살펴보면, **혁신학교 교사 집단**의 경우 **중요도**는 ‘기초학력 책임제도’가 가장 높게 나타났고($M_{\text{혁신}}=4.35$), ‘혁신교육 강화’가 가장 낮게 나타났다($M_{\text{혁신}}=3.69$). **실행도**는 ‘기초학력 책임제도’가 가장 높게 나타났고($M_{\text{혁신}}=3.98$), ‘현장 지원 강화 교육행정’이 가장 낮게 나타났다($M_{\text{혁신}}=3.45$). **중요도-실행도 차이**는 ‘현장 지원 강화 교육행정’이 가장 높았고(0.48), ‘혁신교육 강화’가 가장 낮았다(-0.13).

일반학교 교사 집단의 경우, 혁신학교와 마찬가지로 **중요도**는 ‘기초학력 책임제도’($M_{\text{일반}}=4.12$)가 가장 높게 나타났고, ‘혁신교육 강화’가 가장 낮게 나타났다($M_{\text{일반}}=3.46$). **실행도**는 ‘기초학력 책임제도’가 가장 높게 나타났고($M_{\text{일반}}=3.88$), ‘현장 지원 강화 교육행정’이 가장 낮게 나타났다($M_{\text{일반}}=3.31$). **중요도-실행도 차이**는 ‘현장 지원 강화 교육행정’이 가장 컸고(0.70), ‘혁신교육 강화’가 가장 작았다(-0.09).

세부 수치와 순위에서 다소 차이는 있으나, 전반적인 경향은 두 집단 모두에서 유사하게 나타났다.



[그림 III-10] 교사 응답 기반 서울특별시교육청 주요 정책 IPA matrix: 초등학교

이상의 내용을 토대로 IPA를 분석한 결과, IPA matrix에서 x 축(실행도)의 기준값은 3.86, y 축(중요도)의 기준값은 3.64로 나타났다. 이는 응답 단위의 가중 평균값(weighted mean)으로, 혁신학교와 일반학교의 표본 수 차이와 응답 분포를 반영한다.⁶⁾

혁신학교와 일반학교 공히 중요도와 실행도가 모두 높은 제1사분면(지속유지 영역)에는 ‘기초학력 책임제도’, ‘교육복지 및 통합지원시스템 구축’, ‘삶의 기본을 익히는 초등학교’가 위치하였다. 다만, ‘생태전환교육 및 조직문화 전환’은 혁신학교 교사의 경우 제1사분면에 속하였지만, 일반학교 교사의 경우 중요도와 실행도가 상대적으로 낮아 제3사분면(낮은 우선순위 영역)에 해당하였다.

중요도는 높으나 실행도가 낮은 제2사분면(중점개선 영역)에는 혁신학교와 일반학교 모두 ‘현장지원 강화 교육행정’이 속하였다. 이는 정책적 중요성에 비해 실행력이 부족한 대표 과제로 볼 수 있다.

중요도와 실행도가 모두 낮은 제3사분면(낮은 우선순위 영역)에는 ‘평화감수성과 민주시민성 함양’, ‘학교공간 혁신’이 혁신학교 여부와 관계없이 공통적으로 속하였다. 일반학교에서는 추가적으로 ‘생태전환교육 및 조직문화 전환’과 더불어 ‘혁신교육 강화’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’이 포함되었다.

마지막으로, 중요도는 낮으나 실행도가 높은 제4사분면(과잉실행 영역)에는 혁신학교 교사들이 응답한 ‘혁신교육 강화’와 ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’이 해당하였다.

6) 상술한 바와 같이 IPA 분석에서 기준축(mean line)은 문항별 평균이 아닌, 응답자 단위 가중평균을 사용함. 이는 표본 비율과 응답 분포를 반영하기 위한 보정 절차로서 <표 III-16>의 단순평균과 미세한 차이를 보이지만, 이는 산출단위의 차이에서 비롯된 통계적 현상으로, 해석의 방향성과 주요 결과에는 영향을 미치지 않음.

2) 중학교

가) 서울시교육청 주요 정책에 대한 중요도 및 실행도 인식의 평균 비교: 중학교

<표 III-19> 혁신학교 여부별 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 중요도 인식: 중학교

항목	혁신학교		일반학교		차이 t (순위)
	평균	표준편차	평균	표준편차	
혁신교육 강화	3.72	0.81	3.35	0.90	-3.507**
평화감수성과 민주시민성 함양	3.68	0.84	3.57	0.89	-1.037
생태전환교육 및 조직문화 전환	3.81	0.82	3.61	0.95	-1.617
교육복지 통합지원시스템 구축	4.03	0.73	3.94	0.81	-0.958
기초학력 책임제도	4.01	0.82	3.92	0.85	-0.900
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	3.59	0.78	3.37	0.92	-2.073*
자율적 역량을 키우는 중학교	3.77	0.86	3.65	0.91	-1.171
학교공간 혁신	3.85	0.85	3.75	0.88	-0.955
현장지원 강화 교육행정	3.83	0.82	3.75	0.88	-0.724

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

중학교 교사들을 대상으로 서울시교육청 주요 정책에 대한 중요도 인식의 집단 간 평균 차이를 검증한 결과, ‘혁신교육 강화($M_{(혁신)}=3.72$, $M_{(일반)}=3.35$, $t=-3.501$, $p<.01$)’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업($M_{(혁신)}=3.59$, $M_{(일반)}=3.37$, $t=-2.073$, $p<.05$)’에 대하여 혁신학교 교사들의 중요도 인식이 일반학교 교사보다 통계적으로 유의미하게 높았다. 그 외 다른 항목에서는 두 집단 간 유의미한 차이가 확인되지 않았다.

<표 III-20> 혁신학교 여부별 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 실행도: 중학교

항목	혁신학교		일반학교		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	
혁신교육 강화	3.59	0.71	3.34	0.75	-2.894**
평화감수성과 민주시민성 함양	3.51	0.80	3.27	0.78	-2.445*
생태전환교육 및 조직문화 전환	3.41	0.85	3.18	0.81	-2.092*
교육복지 통합지원시스템 구축	3.75	0.77	3.59	0.83	-1.579
기초학력 책임제도	3.59	0.88	3.61	0.89	0.141
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	3.57	0.85	3.32	0.82	-2.420*
자율적 역량을 키우는 중학교	3.65	0.88	3.64	0.82	-0.112
학교공간 혁신	3.40	1.00	3.21	0.98	-1.556
현장지원 강화 교육행정	3.37	0.98	3.23	0.87	-1.104

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

중학교 교사들을 대상으로 서울시교육청 주요 정책에 대한 실행도의 집단 간 평균 차이를 검증한 결과, ‘혁신교육 강화($M_{(혁신)}=3.59$, $M_{(일반)}=3.34$, $t=-2.894$, $p<.01$)’, ‘평화감수성과 민주시민성 함양($M_{(혁신)}=3.51$, $M_{(일반)}=3.27$, $t=-2.445$, $p<.05$)’, ‘교육복지 통합지원시스템 구축($M_{(혁신)}=3.41$, $M_{(일반)}=3.18$, $t=-2.092$, $p<.05$)’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업($M_{(혁신)}=3.57$, $M_{(일반)}=3.32$, $t=-2.420$, $p<.05$)’에서 혁신학교 교사

들의 실행도가 일반학교 교사보다 높았다.

나) 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 중요도-실행도에 대한 IPA 분석(중학교)

<표 III-21> 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 중요도-실행도 분석(IPA): 중학교

항목	혁신학교			일반학교			전체		
	중요도	실행도	차이(순위)	중요도	실행도	차이(순위)	중요도	실행도	차이(순위)
1	3.72	3.59	0.13(7)	3.35	3.34	0.02(8)	3.49	3.43	0.06(7)
2	3.68	3.51	0.17(6)	3.57	3.27	0.29(6)	3.61	3.35	0.25(6)
3	3.81	3.41	0.40(4)	3.61	3.18	0.43(3)	3.68	3.26	0.42(3)
4	4.03	3.75	0.28(5)	3.94	3.59	0.35(4)	3.97	3.65	0.32(5)
5	4.01	3.59	0.42(3)	3.92	3.61	0.31(5)	3.95	3.60	0.35(4)
6	3.59	3.57	0.02(9)	3.37	3.32	0.04(7)	3.45	3.41	0.04(9)
7	3.77	3.65	0.12(8)	3.65	3.64	0.01(9)	3.69	3.64	0.05(8)
8	3.85	3.40	0.45(2)	3.75	3.21	0.54(1)	3.78	3.28	0.51(1)
9	3.83	3.37	0.46(1)	3.75	3.23	0.52(2)	3.78	3.28	0.50(2)

* $\rho < 0.05$, ** $\rho < 0.01$, *** $\rho < 0.001$

1. 혁신교육 강화(서울형혁신학교 질적 성장, 교원·학부모 성장 지원, 혁신교육 일반화)
2. 평화감수성과 민주시민성 함양(평화역사통일교육, 세계시민교육, 글로벌 교류·협력 및 외국어 교육)
3. 생태전환교육 및 조직문화 전환(생태문명 지향 학교교육과정, 생태시민 육성 네트워크, 생태행동 실천 조직문화 등)
4. 교육복지 통합지원시스템 구축(교육복지사업 전문인력, 교육복지우선지원학교, 자치구별 지역교육복지센터, 지역기반형 교육복지협력사업 등)
5. 기초학력 책임제도(3단계 학습안전망, 서울학습도움센터(찾아가는 학습상담, 난독·경계선 지능 전담팀) 등)
6. 서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업(민·관·학 거버넌스, 마을결합혁신학교, 마을결합형교육과정, 학교·마을 공동체 더불어교실 등)
7. 자율적 역량을 키우는 중학교(학교 특색을 반영한 유연한 교육과정, 학생 선택 중심 자유학년제 교육과정)
8. 학교공간 혁신(배움, 쉼, 놀이가 있는 학교공간(그린스마트스쿨 등), 미래를 대비하는 교육환경, 적정규모학교 육성 지원 등)
9. 현장 지원 강화 교육행정(학교통합지원센터, 현장지원 강화조직 운영, 현장 맞춤형 행정지원, 정책실명제 등)

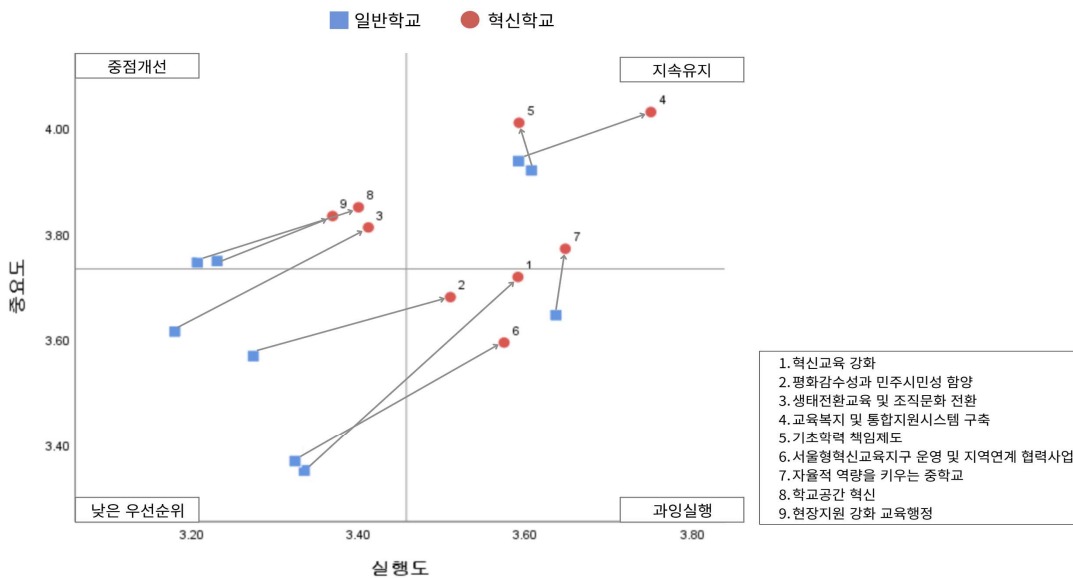
서울시교육청 주요 정책에 대하여 **중학교 교사들**을 대상으로 중요도와 실행도를 조사 분석한 결과, 9개 문항의 전체 평균은 중요도 3.71점, 실행도 3.43점으로 나타났다.

전체 평균을 기준으로 살펴보면, **중요도**의 경우 ‘교육복지 통합지원시스템 구축’이 가장 높게 나타났고($M=3.97$), ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’가 가장 낮게 나타났다($M=3.45$). **실행도**의 경우, ‘교육복지 통합지원시스템 구축’이 가장 높은 평균값을 보였고($M=3.65$), ‘생태전환교육 및 조직문화 전환’이 가장 낮은 평균값을 보였다($M=3.26$). **중요도와 실행도 차이**는 ‘학교공간 혁신’이 가장 컸으며(0.51), ‘서울형 혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’이 가장 작았다(0.04).

이를 혁신학교 여부를 중심으로 살펴보면, **혁신학교 교사 집단**의 경우, **중요도**는 ‘교육복지 통합지원시스템 구축’이 가장 높았고($M_{(혁신)}=4.03$), ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’이 가장 낮았다($M_{(혁신)}=3.59$). **실행도**는, ‘교육복지 통합지원시스

템 구축' 이 가장 높았고($M_{(혁신)}=3.75$), '현장 지원 강화 교육행정' 이 가장 낮았다($M_{(혁신)}=3.37$). **중요도-실행도 차이**는 '현장 지원 강화 교육행정' 에서 가장 크게 나타났으며(0.46), '서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업' 이 가장 작게 나타났다(0.02).

일반학교 교사 집단의 경우, **중요도**는 '교육복지 통합지원시스템 구축' 이 가장 높았고($M_{(일반)}=3.94$), '혁신교육 강화' 가 가장 낮았다($M_{(일반)}=3.35$). **실행도**는 '자율적 역량을 키우는 중학교' 가 가장 높았고($M_{(일반)}=3.64$), '생태전환교육 및 조직문화 전환' 이 가장 낮았다($M_{(일반)}=3.18$). 한편, **중요도-실행도 차이**는 '학교공간 혁신' 이 가장 크게 나타났고(0.54), '자율적 역량을 키우는 중학교' 가 가장 작게 나타났다(0.01).



[그림 III-11] 교사 응답 기반 서울특별시교육청 주요 정책 IPA matrix: 중학교

이상의 내용을 토대로 IPA를 분석한 결과, IPA matrix에서 평균 기준값은 중요도 3.73, 실행도 3.46으로 나타났다.

IPA matrix에서 중요도와 실행도가 모두 높은 **제1사분면(지속유지 영역)**에는 혁신학교 여부에 관계없이 '교육복지 및 통합지원시스템 구축', '기초학력 책임제도' 가 포함되었다. 추가적으로 혁신학교 교사집단에서만 '자율적 역량을 키우는 중학교' 가 제1사분면에 위치하였다.

중요도는 높으나 실행도가 낮은 **제2사분면(중점개선 영역)**에는 두 집단 모두 '학교공간 혁신', '현장지원 강화 교육행정' 이 포함되었다. 이는 혁신학교 여부와 관계 없이 정책적 중요도에 비해 실행력이 부족하다고 인식되는 핵심 과제로 볼 수 있다. '생태전환교육 및 조직문화 전환' 의 경우, 혁신학교 교사 집단에서는 제2사분면에 속하였으나, 일반학교 교사 집단에서는 제3사분면(낮은 우선순위 영역)에 위치하는 것으로 나타났다.

중요도와 실행도가 모두 낮은 **제3사분면(낮은 우선순위 영역)**에는 일반학교 교사들의 응답만 확인되었다. 일반학교 교사 집단에서는 '생태전환교육 및 조직문화 전환' 외에

‘평화감수성과 민주시민성 함양’, ‘혁신교육강화’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’ 이 이 영역에 포함되었다.

마지막으로, 중요도는 낮으나 실행도가 높은 제4사분면(과잉실행 영역)에는 혁신학교 교사 집단에서는 ‘평화감수성 및 민주시민성 함양’, ‘혁신교육 강화’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’ 이 이 영역에 해당하였으며, 일반학교 교사집단에서는 ‘자율적 역량을 키우는 중학교’ 가 속하였다.

3) 고등학교

가) 서울시교육청 주요 정책에 대한 중요도 및 실행도 인식의 평균 비교: 고등학교

<표 III-22> 혁신학교 여부별 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 중요도 인식: 고등학교

항목	혁신학교		일반학교		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	
혁신교육 강화	3.54	0.92	3.26	0.87	-1.760
평화감수성과 민주시민성 함양	3.66	0.97	3.41	0.80	-1.623
생태전환교육 및 조직문화 전환	3.90	0.82	3.53	0.79	-2.214*
교육복지 통합지원시스템 구축	3.67	0.88	3.69	0.82	0.160
기초학력 책임제도	3.87	0.86	3.78	0.77	-0.561
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	3.37	1.03	3.24	0.90	-0.719
자율적 역량을 키우는 중학교	3.53	0.91	3.55	0.87	0.129
학교공간 혁신	3.58	0.98	3.74	0.84	1.052
현장지원 강화 교육행정	3.55	0.87	3.62	0.78	0.400

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

고등학교 교사들을 대상으로 서울시교육청 주요 정책에 대한 중요도 인식의 집단 간 평균 차이를 분석한 결과, ‘생태전환교육 및 조직문화 전환’에 대하여 혁신학교 교사들의 중요도 인식이 일반학교 교사보다 통계적으로 유의미하게 높게 나타났다($M_{(혁신)}=3.90$, $M_{(일반)}=3.53$, $t=-2.214$, $p < .05$). 다른 항목에서는 두 집단 간 유의미한 차이가 확인되지 않았다.

<표 III-23> 혁신학교 여부별 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 실행도: 고등학교

항목	혁신학교		일반학교		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	
혁신교육 강화	3.51	0.75	3.21	0.70	-2.395*
평화감수성과 민주시민성 함양	3.43	0.65	3.11	0.77	-2.234*
생태전환교육 및 조직문화 전환	3.28	0.75	3.14	0.78	-0.847
교육복지 통합지원시스템 구축	3.23	0.68	3.41	0.80	1.115
기초학력 책임제도	3.37	0.76	3.27	0.71	-0.680
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	3.17	0.66	3.19	0.82	0.116
자율적 역량을 키우는 중학교	3.31	0.58	3.26	0.76	-0.314
학교공간 혁신	3.18	0.80	3.22	0.83	0.249
현장지원 강화 교육행정	3.00	0.80	3.28	0.82	1.696

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

고등학교 교사들을 대상으로 서울시교육청 주요 정책에 대한 실행도의 집단 간 평균 차이를 분석한 결과, ‘혁신교육 강화’ ($M_{(혁신)}=3.51, M_{(일반)}=3.21, t=-2.395, p<.05$)와 ‘평화감수성과 민주시민성 함양’ ($M_{(혁신)}=3.43, M_{(일반)}=3.11, t=-2.234, p<.05$)에 대하여 혁신학교 교사들의 실행도가 일반학교 교사보다 통계적으로 유의미하게 높은 것으로 드러났다. 다른 항목에서는 두 집단 간 유의미한 차이가 확인되지 않았다.

<표 III-24> 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 중요도-실행도 분석(IPA): 고등학교

항목	혁신학교			일반학교			전체		
	중요도	실행도	차이(순위)	중요도	실행도	차이(순위)	중요도	실행도	차이(순위)
1	3.54	3.51	0.02(9)	3.26	3.21	0.05(9)	3.32	3.28	0.05(9)
2	3.66	3.43	0.23(6)	3.41	3.11	0.29(5)	3.45	3.17	0.28(6)
3	3.90	3.28	0.62(1)	3.53	3.14	0.39(3)	3.61	3.17	0.44(3)
4	3.67	3.23	0.43(4)	3.69	3.41	0.28(7)	3.69	3.38	0.31(6)
5	3.87	3.37	0.50(3)	3.78	3.27	0.51(2)	3.79	3.28	0.51(1)
6	3.37	3.17	0.20(8)	3.24	3.19	0.06(8)	3.27	3.19	0.09(8)
7	3.53	3.31	0.22(7)	3.55	3.26	0.28(6)	3.55	3.27	0.27(7)
8	3.58	3.18	0.39(5)	3.74	3.22	0.52(1)	3.71	3.21	0.50(2)
9	3.55	3.00	0.55(2)	3.62	3.28	0.33(4)	3.61	3.23	0.38(4)

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

1. 혁신교육 강화(서울형혁신학교 질적 성장, 교원·학부모 성장 지원, 혁신교육 일반화)
2. 평화감수성과 민주시민성 함양(평화역사통일교육, 세계시민교육, 글로벌 교류·협력 및 외국어 교육)
3. 생태전환교육 및 조직문화 전환(생태문명 지향 학교교육과정, 생태시민 육성 네트워크, 생태행동 실천 조직문화 등)
4. 교육복지 통합지원시스템 구축(교육복지사업 전문인력, 교육복지우선지원학교, 자치구별 지역교육복지센터, 지역기반형 교육복지협력사업 등)
5. 기초학력 책임제도(3단계 학습안전망, 서울학습도움센터(찾아가는 학습상담, 난독·경계선 지능 전담팀) 등)
6. 서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업(민·관·학 거버넌스, 마을결합혁신학교, 마을결합형교육과정, 학교·마을 공동체 더불어교실 등)
7. 미래를 설계하는 고등학교(고등학교 학생과목 선택권 확대, 서울형 고교학점제 기반조성, 고1 전환학년 오디세이 학교 등)
8. 학교공간 혁신(배움, 쉼, 놀이가 있는 학교공간(그린스마트스쿨 등), 미래를 대비하는 교육환경, 적정규모학교 육성지원 등)
9. 현장 지원 강화 교육행정(학교통합지원센터, 현장지원 강화조직 운영, 현장 맞춤형 행정지원, 정책실명제 등)

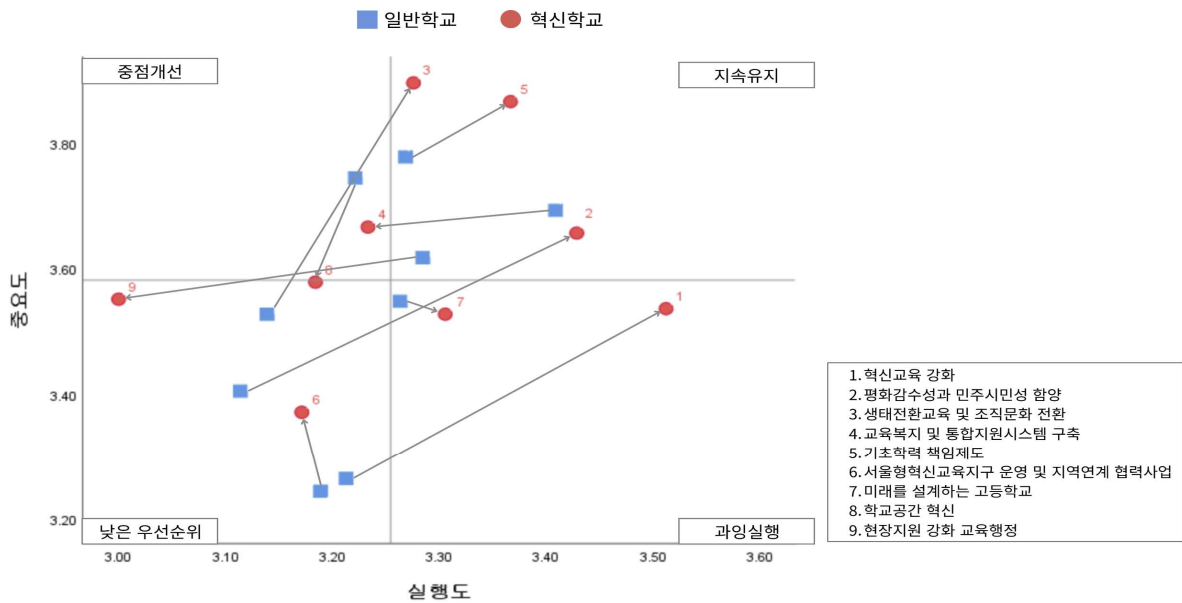
고등학교 교사들을 대상으로 중요도와 실행도를 조사·분석한 결과, 9개 문항의 중요도 평균은 3.56, 실행도 평균은 3.24로 나타났다.

전체 평균을 중심으로 살펴볼 때, 혁신학교 여부와 관계없이 중요도의 경우 ‘기초학력 책임제도’가 가장 높게 나타났고($M=3.79$), ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’이 가장 낮게 나타났다($M=3.27$). 실행도의 경우, ‘교육복지 통합지원시스템

구축'이 가장 높았으며($M=3.38$), '생태전환교육 및 조직문화 전환'과 '평화감수성과 민주시민성 함양'이 공히 가장 낮았다($M=3.17$). 중요도-실행도 차이에 있어서는 '기초학력 책임제도'가 가장 컸고(0.51), '혁신교육 강화'가 가장 작았다(0.05).

혁신학교 여부를 중심으로 살펴보면, **혁신학교 교사 집단**에서 중요도는 '생태전환교육 및 조직문화 전환'이 가장 높았고($M_{(혁신)}=3.90$), '서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업'이 가장 낮았다($M_{(혁신)}=3.37$). 실행도는 '혁신교육 강화'가 가장 높았고($M_{(혁신)}=3.51$), '현장 지원 강화 교육행정'이 가장 낮았다($M_{(혁신)}=3.00$). 중요도-실행도 차이는 '생태전환교육 및 조직문화 전환'이 가장 컸고(0.62), '혁신교육 강화'가 가장 작았다(0.02).

일반학교 교사 집단에서 중요도는 '기초학력 책임제도'가 가장 높았고($M_{(일반)}=3.78$), '서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업'이 가장 낮았다($M_{(일반)}=3.24$). 실행도는 '교육복지 통합지원시스템 구축'이 가장 높게 나타났고($M_{(일반)}=3.41$), '평화감수성 및 민주시민성 함양'이 가장 낮게 나타났다($M_{(일반)}=3.11$). 중요도-실행도 차이는 '학교공간 혁신'이 가장 큰 것으로 확인되었고(0.52), '혁신교육 강화'가 가장 작은 것으로 드러났다(0.05).



[그림 III-12] 교사 응답 기반 서울특별시교육청 주요 정책 IPA matrix: 고등학교

이상의 내용을 토대로 IPA를 분석한 결과, 고등학교 교사들의 인식에서 중요도와 실행도가 모두 높은 **제1사분면(지속유지 영역)**에는 혁신학교 여부와 관계없이 '기초학력 책임제도'가 포함되었다. 이 영역에 대하여 혁신학교 교사 집단에서는 '생태전환교육 및 조직문화 전환'과 '평화감수성과 민주시민성 함양'이 추가적으로 확인되었고, 일반학교 교사 집단에서는 '교육복지 및 통합지원시스템 구축', '현장지원 강화 교육행정'이 추가 확인되었다.

중요도는 높으나 실행도가 낮은 **제2사분면(중점개선 영역)**에는 일반학교 교사 집단의

‘학교공간 혁신’ 과 혁신학교 교사 집단의 ‘교육복지 및 통합지원시스템 구축’ 이 속하였다.

중요도와 실행도가 모두 낮은 제3사분면(낮은 우선순위 영역)에는 두 집단 공통적으로 ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’ 이 포함되었다. 추가적으로 혁신학교 교사에게만 해당하는 항목은 ‘현장 지원 강화 교육행정’ 과 ‘학교공간 혁신’ 이 있었으며, 일반학교 교사에게만 해당하는 항목은 ‘생태전환교육 및 조직문화 전환’ , ‘평화감수성과 민주시민성 함양’ , ‘혁신교육 강화’ 였다.

마지막으로, 중요도는 낮으나 실행도가 높은 제4사분면(과잉실행 영역)에는 두 집단 모두에서 ‘미래를 설계하는 고등학교’ 가 포함되었으며, 혁신학교 교사 집단에서는 여기에 더해 ‘혁신교육 강화’ 가 해당하였다.

3. 소결

경향점수 매칭방식을 통해 비교집단을 구성하여 배경변인의 차이를 통제한 이후 3개년간의 변화와 성장을 중심으로 혁신학교의 효과성을 확인한 결과, 대부분의 성과에서 혁신학교와 비교집단 간 차이는 없는 것으로 확인되었다. 결국 표면적으로 일반학교의 성과수준이 높은 것으로 나타난 것은 대부분 학생배경의 차이로 인한 것으로, 동등한 조건이라면 혁신학교와 비교집단의 학생수준 성과에 있어 차이는 거의 없다고 보인다.

통계적 유의미성이 확인되지는 않았지만 대체로 초등학교의 경우에는 혁신학교가 비교집단에 비해 성과수준이 낮은 경향성이 나타나고, 반대로 중학교의 경우 혁신학교의 성과수준이 높은 경향성이 비교적 일관성 있게 나타났다.

고등학교의 경우 참여자치역량 및 교과에 대한 가치인식 등에서 혁신학교의 향상 효과가 비교집단에 비해 높은 것으로 확인되었다.

<표 III-25> PSM을 통한 혁신학교 효과 요약

	초		중		고	
	초기상태	변화율	초기상태	변화율	초기상태	변화율
인지역량						
사회역량						
정서역량						
참여자치역량					□	
학교만족도		□				
진로성숙도						
목표의식						
성장에 대한 신념						
학교수업태도				■		
교과가치인식						■
학업스트레스						

■ 혁신학교가 높음, □ 일반학교가 높음

서울특별시교육청의 주요 교육정책에 대한 교사들의 인지도를 분석한 결과, 초등학교의 경우 혁신학교 교사들의 정책 인지도가 일반학교 교사에 비해 높은 경향을 보이는 가운데, ‘기초학력 책임제도’, ‘삶의 기본을 익히는 초등학교’ 등의 정책에 대한 인지도가 높고 ‘현장지원 강화 교육행정’에 대한 인지도가 낮은 것으로 나타났다. 특히 ‘혁신교육 강화’와 ‘학교공간 혁신’에 대한 두 집단 간 인지도 차이가 큰 것으로 나타났다.

중학교의 경우 ‘기초학력 책임제도’, ‘자율적 역량을 키우는 중학교’ 등의 정책에 대한 인지도가 높았고 ‘생태전환교육 및 조직문화 전환’, ‘현장지원 강화 교육행정’ 등에 대한 인지도는 낮은 것으로 확인되었다. ‘혁신교육 강화’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’, ‘학교공간 혁신’, ‘생태전환교육 및 조직문화 혁신’, ‘현장지원 강화 교육행정’ 등의 정책에서는 혁신-일반학교 교사 간 인지도의 차이가 있는 것으로 나타났다.

고등학교의 경우 전체적으로 초·중학교에 비해 교육정책 인지수준이 낮은 경향을 보이는 가운데 ‘혁신교육 강화’, ‘미래를 설계하는 고등학교’ 등의 정책이 상대적으로 인지도가 높았다. ‘혁신교육 강화’, ‘지역연계 협력사업’, ‘학교공간 혁신’ 등의 정책에서는 혁신학교-일반학교 교사 간 인지도 차이가 있는 것으로 나타났다.

다음으로, 서울시교육청의 주요 교육정책에 대한 교사들의 중요도-실행도 인식을 IPA matrix로 분석한 결과, 초등학교의 경우 혁신학교 교사가 일반학교 교사보다 전반적으로 높은 정책 중요도 인식과 실행도를 보였으나, 중요도-실행도 격차의 경향은 두 집단이 유사하게 나타났다. 특히, ‘현장지원 강화 교육행정’ 항목에서 혁신학교와 일반학교 양 집단 모두에서 가장 큰 격차를 보여 중점개선 과제로 인식되었다. 반면, ‘혁신교육 강화’와 ‘서울형혁신지구 운영 및 지역연계사업’은 혁신학교와 일반학교 교사 모두에게서 중요도-실행도 격차가 가장 작은 2개 항목으로, 혁신학교에서는 ‘과잉실행’ 영역에, 일반학교에서는 ‘낮은 우선순위’ 영역에 위치하였다.

중학교의 경우, ‘현장 지원 강화 교육행정’과 ‘학교공간 혁신’이 혁신학교와 일반학교 모두에서 중요도-실행도 격차가 가장 큰 중점개선 과제로 도출되었다. 한편, 중요도-실행도 격차가 작은 항목들은 혁신학교와 일반학교에서 동일하게 나타나면서도, 상이한 영역에 위치하였다. 혁신학교에서는 ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’과 ‘자율적 역량을 키우는 중학교’, ‘혁신교육 강화’ 순으로 과잉실행 영역에, 일반학교에서는 ‘자율적 역량을 키우는 중학교’, ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’, ‘혁신교육 강화’ 순으로 ‘낮은 우선순위’ 영역에서 확인되었다.

고등학교의 경우, 중요도-실행도 격차 양상이 학교 유형별로 상이하게 나타났다. 혁신학교는 ‘생태전환교육 및 조직문화 전환’, ‘현장지원 강화 교육행정’, ‘기초학력 책임제도’ 순으로 격차가 컸으며, IPA matrix 상 중점개선 과제는 ‘교육복지 통합지원시스템 구축’이 위치하였다. 일반학교는 ‘학교공간 혁신’, ‘기초학력 책임제도’, ‘생태전환교육 및 조직문화 전환’의 순으로 격차가 컸으며, 이 중 ‘학교공간 혁신’이 중점개선 과제로 도출되었다. 반면, 혁신학교와 일반학교 모두 ‘혁신교육 강화’와 ‘서울

형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업’ 순으로 최소 격차를 보였다. 한편, 과잉실행 과제의 경우 혁신학교는 ‘혁신교육 강화’와 ‘미래를 설계하는 고등학교’, 일반학교는 ‘미래를 설계하는 고등학교’로 확인되었다. ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계협력사업’의 경우 두 집단 모두에서 ‘혁신교육 강화’의 경우 일반학교에서만 낮은 우선순위 과제로 분류되었다.

<표 III-26> 혁신학교 여부별 교사의 서울시교육청 주요 정책 IPA 분석 결과 요약

항목	초			중			고		
	혁신	일반	전체	혁신	일반	전체	혁신	일반	전체
혁신교육 강화	과잉	후순	후순	과잉	후순	후순	과잉	후순	과잉
평화감수성과 민주시민성 함양	후순	후순	후순	과잉	후순	후순	유지	후순	후순
생태전환교육 및 조직문화 전환	유지	후순	개선	개선	후순	후순	유지	후순	개선
교육복지 통합지원시스템 구축	유지	유지	유지	유지	유지	유지	개선	유지	유지
기초학력 책임제도	유지	유지	유지	유지	유지	유지	유지	유지	유지
서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계 협력사업	과잉	후순	후순	과잉	후순	후순	후순	후순	후순
삶의 기본을 익히는 초등학교/ 자율적 역량을 키우는 중학교/ 미래를 설계하는 고등학교	유지	유지	유지	유지	과잉	과잉	과잉	과잉	과잉
학교공간 혁신	후순	후순	후순	개선	개선	개선	후순	개선	개선
현장지원 강화 교육행정	개선	개선	개선	개선	개선	개선	후순	유지	개선

IV. 혁신학교 성과에 대한 교사의 인식

본 연구는 혁신학교 정책의 성과를 파악하기 위하여 III장에서 『서울학생종단연구 2020』를 토대로 학생역량에 대한 혁신학교 효과를 분석하고, 『서울교원종단연구 2020』 데이터가 기반하여 서울시교육청 주요 정책에 대한 교사들의 인지도를 분석하였다. 본 장에서는 현 시점에서 학교 현장의 혁신학교 정책 실천 현황과 성과를 파악하여 다층적으로 접근하고 최신 자료에 근거한 시사점을 도출하고자 서울시 교사 대상 설문 조사를 실시하였다.

1. 설문조사 개요 및 응답자 특성

가. 설문도구 개발 및 조사 시행

III장에서는 『서울교원종단연구 2020』에서 실시한 교원 대상 설문 데이터를 토대로 서울시 주요 정책들 가운데 혁신학교 관련 정책에 대한 교사들의 인지도와 중요도-실행도를 분석하였다. 그런데 해당 설문도구는 교사의 근무 배경, 학교 및 업무 특성, 서울시 교육 정책 및 제도에 대한 인식, 직무 역량 및 전문성 개발 등 전반적인 학교 및 교사 특성에 대한 정보 수집에 목적이 있으므로 본 연구의 목적인 학교 혁신 정책의 성과를 구체적으로 파악하기에는 한계가 있다. 또한 앞서 실시한 IPA 분석의 경우 2021년의 응답 자료를 활용한 분석 결과로서, 2022년 이후 변화된 혁신학교의 비전과 운영원리에 대한 인식을 반영하지 못한다. 따라서 현시점에서 학교 혁신 운영 과제에 대한 추진 현황과 교사들이 인식한 성과를 점검하기에 데이터의 시기적 적절성이 부족하다. 이에 본 연구에서는 최근 학교 현장에서 추진하고 있는 혁신학교 성과 파악 및 개선 방향 도출에 주안점을 두어 설문 도구를 개발하고 추가 시행하였다.

본 연구에서 시행한 설문 도구는 첫째, 연구의 목적인 서울형 혁신정책의 성과를 파악하기 위하여 해당 정책이 실행된 기간, 둘째, III장에서 분석에 사용한 『서울교육종단연구 2020』 데이터의 시작 시기인 2021년, 셋째, 2024년부터 서울형 혁신학교가 ‘혁신미래학교’로 도약발전하여 추진되고 있는 점을 고려하여 ‘2020년 서울형 혁신학교 운영 기본계획’을 토대로 구성하였다. 그 결과, ‘교사의 학교혁신 추진과제에 대한 실천도’, ‘교사가 평가한 혁신학교 정책과제의 성과’, ‘학교혁신 정책이 학생성과 변수에 대한 기여도’, ‘교육 대전환 시대의 서울 학교 발전 방향’에 대한 교사들의 의견을 수집할 수 있는 문항으로 개발하였다.

설문 조사는 Survey Monkey를 사용하여 온라인으로 구축하였으며 서울특별시교육청의 협조를 받아 혁신학교와 일반학교 초·중·고 교사에게 설문조사 웹사이트를 공지하였다. 설문

조사 계획 시 학교급에 따른 혁신학교와 일반학교의 비율을 반영하여 설계하였으나 방학 시기 및 설문 요청 방법의 제한으로 700명 대상으로 임의 표집하였다. 따라서, 표집의 대표성에 한계가 있음을 밝힌다. 설문조사 시행 기간은 2025년 8월 25일부터 9월 12일까지 약 3주간 진행되었다.

나. 설문 응답자 특성

3주간 시행한 설문 조사 결과 총 628명의 데이터가 수집되었다. 이 가운데 배경 변수 또는 절반 이상의 문항에 응답하지 않은 데이터를 제거한 후 총 570명의 데이터가 분석에 유효한 것으로 확인되었다.

1) 혁신학교 경험 및 근무 경력

설문에 응답한 유효 데이터를 사용하여 재직 학교의 학교급, 혁신학교 여부 및 혁신학교 경험 여부에 따라 응답자 특성을 제시하면 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 설문 응답자 특성

학교급	혁신학교		일반학교 ⁷⁾				전체		전체	
			혁신학교 유경험	혁신학교 무경험	전체					
초	117	54.7%	38	39.2%	59	60.8%	97	45.3%	214	37.5%
중	127	73.0%	14	29.8%	33	70.2%	47	27.0%	174	30.5%
고	127	69.8%	9	16.4%	46	83.6%	55	30.2%	182	31.9%
전체	371	65.1%	61	30.7%	138	69.3%	199	34.9%	570	100%

<표 IV-1>에 제시한 바와 같이 570명의 데이터 중 초등학교 교사는 214명으로 전체의 37.5%, 중학교 교사는 174명으로 30.5%, 고등학교 교사는 182명으로 31.9%로 구성되었다. 이들 중 현재 혁신학교 재직 중인 교사는 초등학교 교사의 54.7%, 중학교 교사의 73.0%, 고등학교 교사의 69.8%를 차지하였다. 현재 일반학교에 근무하면서 혁신학교 경험이 전혀 없는 교사는 일반초등학교 교사의 60.8%, 일반중학교 교사의 70.2%, 일반고등학교 교사의 83.6%로, 일반학교에 근무하는 교사는 대부분 혁신경험이 없었다. 본 설문 분석에 사용한 자료는 학교급에 관계없이 현재 혁신학교에 재직하고 있는 교사가 총 570명 중 371명으로 전체의 65.1%에 해당하였다.

혁신학교 재직 여부 및 혁신학교 경험 유무에 따른 교사 경력을 살펴보면 <표 IV-2>와 같다.

7) 중학교 및 고등학교에서 일반학교 교사의 설문 참여수가 상대적으로 작아 일반학교 교사의 인식을 대표하는데 제한점이 있을 수 있음.

<표 IV-2> 혁신학교 재직 및 혁신학교 경험 유무에 따른 교사 경력

구분	5년 미만		5년~10년		10년~15년		15년 이상		전체
혁신	52	14.0%	54	14.6%	65	17.5%	200	53.9%	371
일반_혁신유경험	1	1.6%	4	6.6%	15	24.6%	41	67.2%	61
일반_혁신무경험	15	8.0%	26	18.8%	22	15.9%	75	54.3%	138
전체	68	11.9%	84	14.7%	102	17.9%	316	55.4%	570

<표 IV-2>에 의하면 설문에 응답한 전체 교사의 11.9%는 교사 경력이 5년 미만이었으며 14.6%의 교사들은 5년~10년의 교사 경력을, 17.6%의 교사들은 10년~15년의 교사 경력을 가지고 있었다. 15년 이상의 교사 경력을 가진 교사는 전체 응답자의 55.4%로 절반 이상의 비중을 차지하였다.

혁신학교 경험이 있는 교사(현재 혁신학교 재직 교사와 현재 일반학교에 재직하지만 과거 혁신학교 경험이 있는 교사) 432명의 혁신학교 근무 경력을 보면, 5년 이상의 혁신학교 근무 경력이 있는 교사가 40.6%로 가장 많았고 다음은 1년~3년의 혁신학교 근무 경력이 있는 교사가 25.3%로 두 번째로 많은 비중을 차지했다.

<표 IV-3> 혁신학교 경험 교사의 혁신학교 근무 경력

현재 재직교	1년 미만		1년~3년		3년~5년		5년 이상		전체
혁신학교	3	4.9%	11	18.0%	18	29.5%	29	47.5%	61
일반학교	51	13.8%	98	26.5%	75	20.3%	146	39.5%	370*
전체	54	12.5%	109	25.3%	93	21.6%	175	40.6%	431

*미응답 1명 제외함

2) 혁신학교 교사의 근무 계기와 일반학교 교사의 혁신학교 비지원 이유
 혁신학교에 근무하는 교사 371명의 혁신학교 근무 계기를 제시하면 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 혁신학교 재직 교사의 근무 계기

학교급	혁신학교 교육목적에 동의		거주지와 근접		교육청에서 발령		신규 발령		기타		전체
초	38	38.8%	11	12.1%	47	55.3%	12	26.1%	9	17.6%	117
중	32	32.7%	36	39.6%	19	22.4%	17	37.0%	23	45.1%	127
고	28	28.6%	44	48.4%	19	22.4%	17	37.0%	19	37.3%	127
전체	98	26.4%	91	24.5%	85	22.9%	46	12.4%	51	13.7%	371

현재 혁신학교 재직하는 교사들의 근무 계기 중 가장 높은 비율로 나타난 계기는 혁신학

교 교육목적에 동의(26.4%)하여 자발적으로 지원한 경우였다. 그다음으로 높은 비율을 보인 근무 계기는 본인의 거주지와 가까워서(24.5%) 지원한 것으로 나타났다. 반면, 본인의 의지와 관계없이 교육청 발령(22.9%)이나 신규 발령(12.4%)에 의해 혁신학교에 근무하게 된 경우도 전체의 약 35.3%로 비교적 높은 비율을 보였다. 기타 이유를 제시한 13.7%의 대부분은 사립학교이거나 근무하는 학교가 혁신학교로 지정된 경우로 역시 비자발적 근무로 볼 수 있다. 결과적으로 현재 혁신학교에 근무하는 교사 가운데 약 1/4만 혁신학교 교육목적에 동의하여 자발적으로 지원하여 근무한다고 볼 수 있다.

일반학교에 근무하는 교사들에게 혁신학교에 지원하지 않은 이유를 묻는 문항에는 81명의 교사가 응답하였다. 응답자 중 27.2%의 교사는 발령 및 전보에 의한 이동으로 지원하지 않았고 21%는 혁신학교의 차별성이나 운영 방식이 만족스럽지 않아 지원하지 않은 경우로 확인되었다. 반면, 혁신학교에 지원하고자 하였으나 지원 시기나 기회를 놓쳐서 현재 일반학교에 근무하고 있는 교사가 17.3%에 해당하였다(<표 IV-5> 참조).

<표 IV-5> 일반학교 재직 교사의 혁신학교 비지원 이유

혁신 비지원 이유	응답 수	비율
발령 및 전보	22	27.2%
혁신의 차별성 및 운영 불만족	17	21.0%
근거리 선호	16	19.8%
지원 시기 및 기회 놓침	14	17.3%
혁신의 과다 업무 부담	9	11.1%
사립학교	2	2.5%
일반학교에 혁신 문화 전파	1	1.2%
전체	81	

2. 혁신학교 정책 과제 추진 현황

가. 혁신학교와 일반학교의 학교 혁신 운영 과제 실천도

본 연구에서는 혁신학교 정책 성과의 한 부분으로 학교 현장의 정책과제 실천도를 조사하였다. 설문에서는 ‘선생님이 재직하고 계신 학교에서 아래의 학교 혁신 과제를 어느 정도 실천하고 있는지 표시하여 주십시오’의 문항으로 교사가 인식한 **현재 재직 중인 학교의 혁신 과제 실천도**를 분석하였다. 학교 혁신 과제는 크게 ▲학교 운영 혁신, ▲교육과정 및 수업 혁신, ▲공동체 문화 활성화로 분류된다. 각 과제에서 학교급에 따라 혁신학교와 일반학교의 실천도를 비교 및 차이 검증한 결과는 <표 IV-6>과 같다.

<표 IV-6> 학교 혁신 과제별 실천도

학교급	학교 혁신 과제	전체		일반학교		혁신학교	
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
전체	학교 운영 혁신	3.03	0.82	2.63	0.89	3.25*	0.70
	교육과정 및 수업 혁신	3.04	0.79	2.74	0.83	3.21*	0.71
	공동체 문화 활성화	3.07	0.76	2.72	0.80	3.26*	0.66
초	학교 운영 혁신	3.08	0.88	2.71	0.89	3.39*	0.75
	교육과정 및 수업 혁신	3.13	0.77	2.91	0.80	3.31*	0.70
	공동체 문화 활성화	3.06	0.78	2.76	0.80	3.31*	0.67
중	학교 운영 혁신	3.09	0.75	2.68	0.88	3.24*	0.64
	교육과정 및 수업 혁신	3.11	0.76	2.74	0.82	3.24*	0.70
	공동체 문화 활성화	3.20	0.69	2.80	0.80	3.35*	0.59
고	학교 운영 혁신	2.92	0.82	2.42	0.89	3.14*	0.69
	교육과정 및 수업 혁신	2.89	0.82	2.44	0.83	3.09*	0.73
	공동체 문화 활성화	2.95	0.76	2.59	0.79	3.11*	0.70

*: 통계적으로 유의하게 높음(p< 0.05)

<표 IV-6>에 의하면 학교급 구분 없이 전체 교사들의 학교 혁신 주요 과제에 대한 실천도는 ‘학교 운영 혁신’이 3.03점, ‘교육과정 및 수업 혁신’이 3.04점, ‘공동체 문화 활성화’가 3.07점으로 3개 주요 과제가 모두 4점 응답척도⁸⁾에서 3점 이상의 높은 실천도를 보였다. 또한 주요 과제 중 실천도가 가장 높은 과제는 ‘공동체 문화 활성화’였으며 ‘학교 운영 혁신’은 상대적으로 낮은 실천도를 보였다. 일반학교와 혁신학교의 혁신과제 실천도를 비교하면 혁신학교는 모든 과제에서 3.21점 이상의 높은 실천도를 보였으나 일반학교는 2.63점~2.74점으로 혁신학교보다 유의하게 낮은 실천도를 보였다.

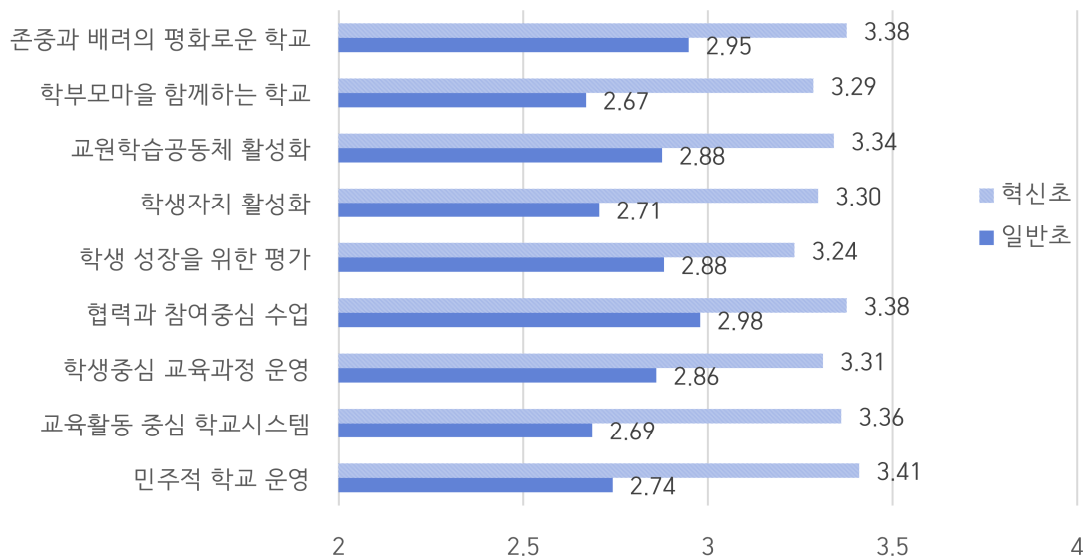
초등학교의 경우, 일반학교는 과제별 실천도 점수가 ‘학교 운영 혁신’에서 2.71점, ‘교육과정 및 수업 혁신’에서 2.91점, ‘공동체 문화 활성화’에서 2.76점으로 잘 실천하고 있다는 기준 점수인 3점에 못 미치는 것으로 나타났다. 반면 혁신학교는 세 과제 모두 평균 점수가 3.31점 이상으로 잘 실천하고 있다고 볼 수 있으며 일반학교와 혁신학교의 실천도 차이는 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 초등학교에서 실천도가 높은 과제는 ‘교육과정 및 수업 혁신’으로 확인되었다.

중학교의 경우, 일반 중학교의 과제별 실천도 점수는 2.68점에서 2.80점에 분포하여 여전히 어느 정도 실천하고 있으나 3점보다 낮은 실천도를 보인 반면 혁신 중학교는 3.24점에서 3.35점으로 잘 실천하고 있는 것으로 나타났다. 중학교와 초등학교의 실천도를 비교하면 학교 운영과 공동체 문화 활성화는 중학교의 실천도가 높았으나 교육과정 및 수업 혁신은 초등학교에서 더 높은 실천도를 보였다.

8) 응답 척도- 1점: 전혀 실천하지 않고 있다. 2점: 어느 정도 실천하고 있다. 3점: 잘 실천하고 있다. 4점: 매우 잘 실천하고 있다.

고등학교의 경우, 일반 고등학교는 과제별 실천도 점수가 2.42점에서 2.59점으로 3점보다 낮았으며 혁신 고등학교의 실천도 점수는 3.09점에서 3.14점으로 다른 학교급에 비해 상대적으로 낮았지만, 여전히 3점 이상의 실천도를 보여주었다. 고등학교에서 실천도가 가장 높은 과제는 ‘공동체 문화 활성화’였으며 ‘교육과정 및 수업 혁신’의 실천도가 가장 낮았다. 전체적으로 학교급에 따른 혁신학교 운영 과제에 대한 실천도는 초등학교에서 가장 잘 실천하고 있었고 그다음은 중학교, 고등학교의 순서로 실천도가 낮아지는 경향을 보였다.

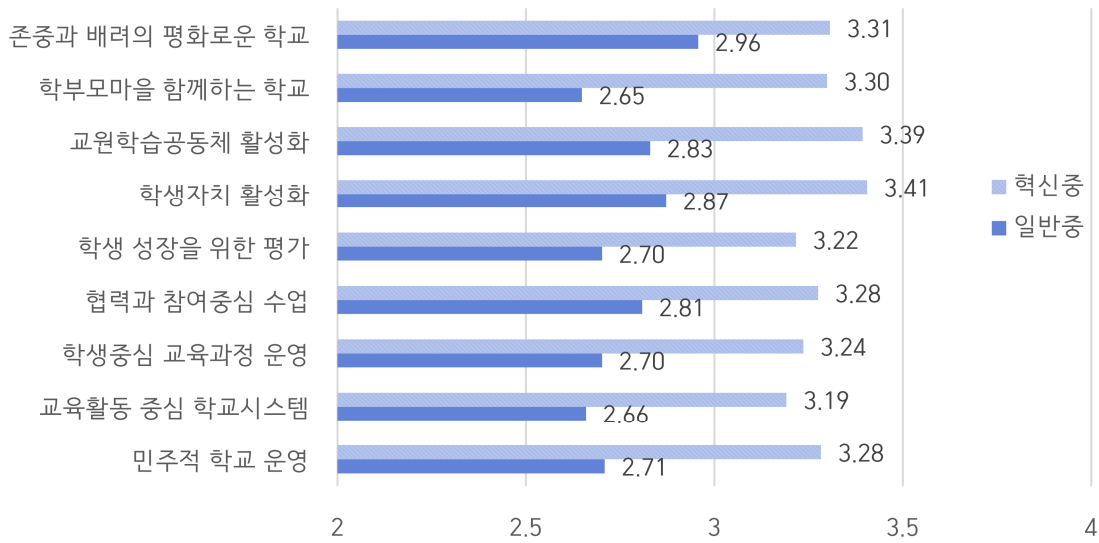
위에서 살펴본 혁신학교의 운영 과제는 각각 2~4개의 세부 과제로 구성되어 있다. 학교 혁신 과제 실천의 구체적 현황을 파악하고 향후 개선 방향을 모색하기 위하여 세부 과제에 따라 일반학교와 혁신학교의 실천도를 구분하여 살펴보았다. 먼저 초등학교급에서의 비교 결과를 제시하면 [그림 IV-1]과 같다.



[그림 IV-1] 일반학교와 혁신학교의 학교 혁신 세부 과제별 실천도: 초등학교

[그림 IV-1]에 의하면 일반 초등학교에서는 혁신학교 정책의 9개 세부 과제 중 ‘협력과 참여 중심 수업’ (2.98점)에 대한 실천도가 가장 높았으며 ‘학부모·마을과 함께하는 학교’ (2.67점)에 대한 실천도가 가장 낮았다. 반면 혁신 초등학교는 ‘민주적 학교 운영’ (3.41점)에 대한 실천도가 가장 높았고, ‘학생 성장을 위한 평가’ (3.24점)에 대한 실천도가 가장 낮았다. 일반 초등학교와 혁신 초등학교 간 실천도에서 가장 큰 차이를 보인 과제는 ‘교육활동 중심 학교시스템’ 과 ‘민주적 학교 운영’ 으로 나타났다.

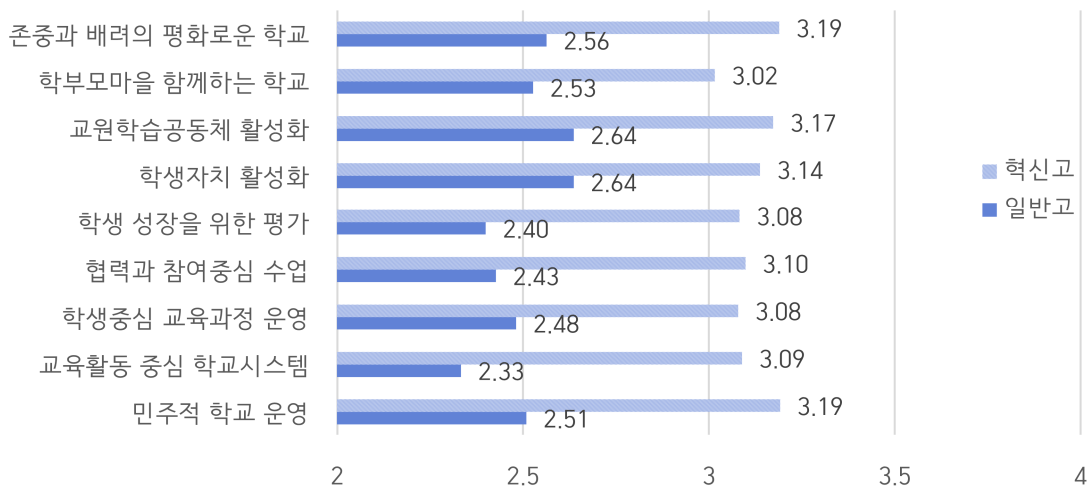
중학교급에서 일반학교와 혁신학교의 9개 세부 과제별 실천도를 비교한 결과는 [그림 IV-2]에 제시하였다.



[그림 IV-2] 일반학교와 혁신학교의 학교 혁신 세부 과제별 실천도: 중학교

[그림 IV-2]에 보이는 바와 같이 일반 중학교에서는 혁신학교 정책의 9개 세부 과제 중 가장 실천도가 높은 과제는 ‘존중과 배려의 평화로운 학교’ (2.96점)였으며 ‘교육활동 중심 학교시스템’ (2.64점)에 대한 실천도가 가장 낮았다. 반면, 혁신 중학교는 ‘학교 자치 활성화’ (3.41점)에 대한 실천도가 가장 높았고, 실천도가 가장 낮은 과제는 일반 중학교와 마찬가지로 ‘교육활동 중심 학교시스템’ (3.19점)이었다. 일반 중학교와 혁신 중학교 간 실천도의 차이가 가장 큰 과제는 ‘학부모·마을과 함께하는 학교’ 과제였다.

다음으로 고등학교급에서 일반학교와 혁신학교의 9개 세부 과제별 실천도를 비교한 결과를 제시하면 [그림 IV-3]과 같다.



[그림 IV-3] 일반학교와 혁신학교의 학교 혁신 세부 과제별 실천도: 고등학교

[그림 IV-3]에 따르면 일반 고등학교에서는 혁신학교 정책의 9개 세부 과제 중 ‘교원학

습공동체 활성화’ (2.64점)와 ‘학생자치 활성화’ (2.64점)에 대한 실천도가 공동으로 가장 높았으며, ‘교육활동 중심 학교시스템’ (2.33점)에 대한 실천도가 가장 낮았다. 혁신 고등학교는 ‘존중과 배려의 평화로운 학교’ (3.19점)에 대한 실천도가 가장 높았고, ‘학부모·마을과 함께하는 학교’ (3.02점)에 대한 실천도가 가장 낮았다. 일반 고등학교와 혁신 고등학교 간 실천도의 차이가 가장 큰 과제는 ‘교육활동 중심 학교시스템’ 이었다.

이상으로 학교급 및 혁신학교 여부에 따라 실천도가 가장 높은 과제와 실천도가 가장 낮은 과제와 집단 간 차이가 큰 과제를 요약하여 제시하면 다음과 같다.

<표 IV-7> 학교급 및 학교유형별 실천도 차이

학교급	혁신학교		일반학교		혁신학교-일반학교 간 실천도 격차 가장 큼
	실천도 높음	실천도 낮음	실천도 높음	실천도 낮음	
초	• 민주적 학교 운영	• 학생 성장을 위한 평가	• 협력과 참여 중심 수업	• 학부모·마을과 함께하는 학교	• 교육활동 중심 학교시스템 • 민주적 학교 운영
중	• 학생 자치 활성화	• 교육활동 중심 학교시스템	• 존중과 배려	• 교육활동 중심 학교시스템	• 학부모·마을과 함께하는 학교
고	• 존중과 배려의 평화로운 학교	• 학부모·마을과 함께하는 학교	• 학생 자치 활성화 • 교원학습공동체 활성화	• 교육활동 중심 학교시스템	• 교육활동 중심 학교시스템

<표 IV-7>에 의하면 학교현장에서는 9개 학교 혁신 세부 과제 가운데 ‘교육활동 중심 학교시스템’에 대한 실천도가 가장 낮다는 것을 확인할 수 있다. 특히 중학교에서는 혁신학교와 일반학교 모두 실천도가 가장 낮은 과제로 나타났다. 학부모·마을과 함께하는 학교는 일반 초등학교와 혁신 고등학교에서 가장 실천도가 낮은 과제로 확인되었다.

이에 실천도가 가장 낮았던 과제 중 특히 어떠한 항목에서 실천의 어려움이 있는가를 알아보기 위하여 학교급 및 학교 유형별 실천도가 가장 낮은 과제의 항목별 실천도를 분석한 결과 <표 IV-8>과 같다.

<표 IV-8> 학교급 및 학교유형별 실천도가 가장 낮은 항목

학교급	혁신학교	일반학교
초	• 교육과정 및 수업 개선으로 결과가 환류되는 평가체계 구축	• 학부모의 주체적인 학교 교육활동 참여
중	• 전시성 행사나 대회, 불필요한 학교 업무 감축폐지	• 교육지원팀 및 학년부 체제 운영을 통한 학교업무정상화 실현
고	• 학부모의 주체적인 학교 교육활동 참여	• 교육지원팀 및 학년부 체제 운영을 통한 학교업무정상화 실현

<표 IV-8>에 의하면 혁신 초등학교에서는 ‘학생 성장을 위한 평가’의 실천이 가장 낮았는데, 그 중 ‘교육과정 및 수업 개선으로 결과가 환류되는 평가체계 구축’이 어려운 항

목이었고, 일반 초등학교에서는 ‘학부모·마을과 함께하는 학교’ 실천이 가장 낮았는데, 이와 관련하여 ‘학부모의 주체적인 학교 교육활동 참여’가 가장 어려운 항목으로 나타났다.

중학교급은 혁신 중학교와 일반 중학교 모두 ‘교육활동 중심 학교시스템’ 실천이 가장 낮았지만, 세부 항목에는 다소 차이가 있었다. 혁신 중학교는 ‘전시성 행사나 대회, 불필요한 학교 업무 감축·폐지’를 실천하는 것에 어려움이 있고 일반 중학교는 ‘교육지원팀 및 학년부 체제 운영을 통한 학교업무정상화 실현’에 어려움이 있는 것으로 확인되었다.

고등학교급은 혁신 고등학교의 경우 ‘학부모의 주체적인 학교 교육활동 참여’가 가장 실천하기 어려운 항목인 반면, 일반 고등학교는 일반 중학교와 마찬가지로 ‘교육지원팀 및 학년부 체제 운영을 통한 학교업무정상화 실현’이 가장 어려운 항목이었다.

개별 교사들이 독립적으로 실천 가능한 학교 안 교원학습공동체 참여 현황을 살펴보면 다음과 같다.

<표 IV-9> 학교유형별 재직 교사들의 학교 안 교원학습공동체 참여 경험 비율

학교급(n)	전체		일반학교		혁신학교	
	참여 교사 수	비율	참여 교사 수	비율	참여 교사 수	비율
전체(570)	559	98.1%	196	98.5%	363	97.8%
초(182)	211	98.6%	96	99.0%	115	98.3%
중(174)	173	99.4%	46	97.9%	127	100.0%
고(214)	175	96.2%	54	98.2%	121	95.3%

<표 IV-9>에 따르면 전체 응답교사 570명 중 559명(98.1%)가 학교 안 교원학습공동체에 참여 경험이 있었다. 일반학교에서는 초등학교 교사들의 참여율(99.0%)이 가장 높고 혁신학교에서는 중학교 교사들의 참여율(100%)이 가장 높았다. 이를 통해 학교급이나 학교유형에 상관 없이 서울시의 거의 모든 교사들이 학교 안 교원학습공동체에 참여한 경험이 있다고 볼 수 있다.

나. 학교 혁신 정책 성과에 대한 인식

서울시교육청에서 추진하고 있는 학교 혁신 정책에 대한 전반적인 평가를 위하여 응답 교사가 현재 재직하는 학교나 특정 혁신학교가 아닌 서울시의 학교 혁신 정책에 대한 성과를 평가하는 문항을 포함하였다. 이에 따라 본 절에서는 학교 혁신 정책 과제의 성과 평가를 분석함에 있어 현재 혁신학교 근무 여부보다는 혁신학교 근무 경험이 있는 교사와 혁신학교 근무 경험이 전혀 없는 교사를 기준으로 집단을 구분하여 각 집단에서 인식하고 있는 학교 혁신 과제에 대한 성과를 비교 분석하였다.

1) 정책 성과 1: 학교 혁신 정책 세부 과제별 성과

학교 혁신 정책의 성과 평가를 위한 첫 번째 항목으로 정책의 세부 과제별 성과를 분석한 결과를 제시하면 <표 IV-10>과 같다.

<표 IV-10> 전체 교사들의 학교 혁신 정책 세부 과제에 대한 성과 평가⁹⁾

주요 과제	전체(567)		혁신 무경험(138)		혁신 유경험(429)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
민주적 학교 운영	2.89	0.88	2.53	0.88	3.00*	0.85
교육 활동 중심 학교 시스템	2.92	0.89	2.59	0.95	3.02*	0.84
학생 중심 교육과정 운영	2.93	0.87	2.67	0.90	3.01*	0.85
협력과 참여 중심 수업	3.02	0.86	2.76	0.92	3.11*	0.82
학생 성장을 위한 평가	2.87	0.86	2.72	0.90	2.92*	0.83
학생 자치 활성화	3.01	0.85	2.75	0.87	3.10*	0.82
교원학습공동체 활성화	3.08	0.84	2.84	0.87	3.15*	0.81
학부모마을과 함께 하는 학교	2.79	0.87	2.54	0.86	2.88*	0.86
존중과 배려의 평화로운 학교	2.96	0.90	2.62	0.91	3.07*	0.87

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

<표 IV-10>에 의하면 9개 세부 과제 중 ‘교원학습공동체 활성화’에 대한 성과가 3.08점으로 가장 높았으며 다음은 ‘협력과 참여 중심 수업’ (3.02점), ‘학생 자치 활성화’ (3.01점)의 순서로 높게 나타났다. 반면, 성과가 가장 낮았다고 평가한 과제는 ‘학부모마을과 함께 하는 학교’ (2.79점)였으며 그다음으로 ‘학생 성장을 위한 평가’가 낮은 성과를 보인 과제로 평가되었다.

혁신학교 경험 여부에 따른 성과 평가 결과를 살펴보면 혁신학교 경험이 없는 교사와 혁신학교 경험이 있는 교사 모두 ‘교원학습공동체 활성화’의 성과를 가장 높게 평가했으나, 혁신학교 경험이 없는 교사(2.84점)는 혁신학교 경험이 있는 교사(3.15점)보다 더 낮게 평가하였으며 이러한 집단 간 점수는 통계적으로 유의하였다. 다른 8개 세부 과제 역시 혁신학교 경험이 있는 교사들이 그 성과에 대해 경험이 없는 교사들보다 높게 평가하였고, 각 과제에서 집단 간 유의한 점수 차이가 나타났다. 이러한 결과는 혁신학교 경험 여부에 따라 각 정책 과제들에 대한 성과를 다르게 평가하고 있음을 확인할 수 있다.

다음으로 학교급에 따라 각 세부 과제의 성과를 살펴보았다. 먼저 초등학교 교사들이 세부 과제에 대한 성과를 평가한 결과를 제시하면 <표 IV-11>과 같다.

9) 응답 척도- 1: 전혀 성과가 없다. 2: 어느 정도 성과가 있다 3: 성과가 높다 4: 매우 성과가 높다

<표 IV-11> 초등학교 교사들의 학교 혁신 정책 세부 과제에 대한 성과 평가

세부 과제	전체(212)		혁신 무경험(59)		혁신 유경험(153)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
민주적 학교 운영	2.89	0.88	2.58	0.88	3.01*	0.86
교육활동 중심 학교 시스템	2.99	0.87	2.76	0.92	3.07*	0.84
학생 중심 교육과정 운영	2.95	0.85	2.78	0.85	3.02	0.84
협력과 참여 중심 수업	3.07	0.84	2.83	0.89	3.16*	0.80
학생 성장을 위한 평가	2.89	0.86	2.75	0.92	2.94	0.84
학생 자치 활성화	2.92	0.83	2.81	0.84	2.97	0.82
교원학습공동체 활성화	3.07	0.85	2.90	0.84	3.13	0.85
학부모·마을과 함께 하는 학교	2.75	0.86	2.61	0.83	2.81	0.87
존중과 배려의 평화로운 학교	2.93	0.88	2.71	0.87	3.01*	0.87

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

<표 IV-11>에 따르면 초등학교 교사들은 ‘협력과 참여 중심 수업’ 과 ‘교원학습공동체 활성화’ 에 대한 성과가 공동으로 가장 높이 평가했고 ‘학부모·마을과 함께 하는 학교’ 의 성과를 가장 낮게 평가하였다. 반면, 혁신학교 경험이 없는 교사들은 ‘교원학습공동체 활성화’ 의 성과를 가장 높게 평가하였고, 혁신학교 경험이 있는 교사들은 ‘협력과 참여 중심 수업’ 의 성과를 가장 높게 평가하였다. 혁신학교 경험 유무에 따른 성과 평가는 ‘민주적 학교 운영’ ‘교육활동 중심 학교 시스템’, ‘협력과 참여 중심 수업’, ‘존중과 배려의 평화로운 학교’ 에서 유의한 차이를 보였다.

중학교 교사들이 평가한 학교 혁신 정책 세부 과제의 성과는 <표 IV-12>와 같다.

<표 IV-12> 중학교 교사들의 학교 혁신 정책 세부 과제에 대한 성과 평가

세부 과제	전체(173)		혁신 무경험(33)		혁신 유경험(140)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
민주적 학교 운영	2.97	0.85	2.76	0.97	3.01	0.81
교육 활동 중심 학교 시스템	2.97	0.88	2.70	1.10	3.03	0.80
학생 중심 교육과정 운영	3.01	0.85	2.85	0.97	3.05	0.82
협력과 참여 중심 수업	3.14	0.78	3.06	0.86	3.16	0.75
학생 성장을 위한 평가	2.99	0.78	3.03	0.81	2.98	0.78
학생 자치 활성화	3.24	0.77	3.00	0.94	3.29	0.72
교원학습공동체 활성화	3.21	0.78	3.03	0.95	3.26	0.73
학부모·마을과 함께 하는 학교	2.93	0.84	2.64	0.86	3.00*	0.82
존중과 배려의 평화로운 학교	3.07	0.87	2.73	1.04	3.15*	0.81

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

<표 IV-12>에서 중학교 교사들은 ‘학생 자치 활성화’의 성과를 가장 높게 평가하였고, 초등학교에서와 마찬가지로 ‘학부모·마을과 함께 하는 학교’의 성과를 가장 낮게 평가하였다. 혁신학교 경험이 없는 중학교 교사들은 ‘협력과 참여 중심 수업’을, 혁신학교 경험이 있는 교사들은 ‘학생 자치 활성화’를 가장 높은 성과를 보인 과제로 평가하였다. 혁신학교 경험 유무에 따른 성과 평가는 ‘학부모·마을과 함께 하는 학교’와 ‘존중과 배려의 평화로운 학교’에서만 유의한 차이를 보였다.

고등학교 교사들이 평가한 학교 혁신 정책의 세부 과제별 성과는 <표 IV-13>과 같다.

<표 IV-13> 고등학교 교사들의 학교 혁신 정책 세부 과제에 대한 성과 평가

세부 과제	전체(182)		혁신 무경험(46)		혁신 유경험(136)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
민주적 학교 운영	2.81	0.90	2.30	0.79	2.99*	0.87
교육 활동 중심 학교 시스템	2.80	0.91	2.30	0.81	2.96*	0.88
학생 중심 교육과정 운영	2.81	0.92	2.41	0.86	2.95*	0.90
협력과 참여 중심 수업	2.86	0.93	2.46	0.91	2.99*	0.90
학생 성장을 위한 평가	2.74	0.90	2.46	0.89	2.83*	0.88
학생 자치 활성화	2.90	0.89	2.50	0.81	3.04*	0.88
교원학습공동체 활성화	2.96	0.86	2.63	0.83	3.07*	0.84
학부모·마을과 함께 하는 학교	2.71	0.90	2.37	0.90	2.82*	0.88
존중과 배려의 평화로운 학교	2.90	0.93	2.43	0.83	3.06*	0.91

*통계적으로 유의하게 높음($p < .05$)

<표 IV-13>에 보이는 바와 같이 고등학교 교사들은 혁신학교 경험 유무에 구분없이 ‘교원학습공동체 활성화’에서 가장 높은 성과가 있었다고 평가하였다. 반면 혁신학교 경험이 없는 고등학교 교사는 가장 성과가 낮은 과제를 ‘민주적 학교 운영’과 ‘교육 활동 중심 학교 시스템’이라 평가하였고, 혁신학교 경험이 있는 교사는 ‘학부모·마을과 함께 하는 학교’의 성과가 가장 낮았다고 평가하였다. 고등학교는 혁신학교 경험 유무에 따라 성과 평가가 모든 과제에서 유의한 차이를 보였다.

이상으로 학교급 및 혁신학교 경험 유무에 따라 성과가 가장 높았다고 평가한 과제와 가장 낮았다고 평가한 과제를 요약하여 제시하면 <표 IV-14>와 같다.

<표 IV-14> 학교급 및 혁신학교 경험 유무에 따른 혁신 정책 과제에 대한 성과 인식

학교급	혁신 무경험		혁신 유경험		혁신학교 경험 유무에 따른 성과 인식의 차이가 가장 큼
	성과 높음	성과 낮음	성과 높음	성과 낮음	
초	• 교원학습공동체 활성화	• 민주적 학교 운영	• 협력과 참여 중심 수업	• 학부모마을과 함께하는 학교	• 민주적 학교 운영
중	• 협력과 참여 중심 수업	• 학부모마을과 함께하는 학교	• 학생 자치 활성화	• 학생 성장을 위한 평가	• 존중과 배려의 평화로운 학교
고	• 교원학습공동체 활성화	• 교육활동 중심 학교시스템 • 민주적 학교 운영	• 교원학습공동체 활성화	• 학부모마을과 함께하는 학교	• 민주적 학교 운영

<표 IV-14> 에 따르면 혁신학교 경험이 없는 교사 중 초등학교와 고등학교는 교원학습공동체 활성화의 성과를 가장 높이 평가하였고 중학교에서는 협력과 참여 중심 수업의 성과를 가장 높이 평가하였다. 반면 혁신학교 경험이 있는 교사들은 초등학교에서는 협력과 참여 중심 수업이, 중학교는 학생 자치 활성화가, 고등학교에서는 교원학습공동체 활성화의 성과가 가장 높다고 평가하였다. 이로써 혁신학교 경험 유무에 따라 혁신정책 과제의 성과에 대해 인식의 차이가 있음을 확인할 수 있다. 특히 성과에 대한 인식 차이가 가장 큰 과제는 초등학교와 고등학교는 민주적 학교 운영, 중학교는 존중과 배려의 평화로운 학교로 나타났는데 이는 곧 일반학교로 확산이 가장 안되고 있는 혁신 과제로 볼 수 있다. 왜냐하면 혁신학교 경험이 있는 교사들은 해당 과제의 성과가 높다고 인식하고 있으나 혁신학교 경험이 없는 교사들은 일반학교에서만 재직하면서 해당 과제의 성과를 전혀 경험하지 못했기 때문에 그렇게 인식하고 있다고 볼 수 있다.

2) 정책 성과 2: 학생 성과변수에 대한 기여도

본 연구에서는 학교 혁신 정책의 성과를 평가하기 위한 두 번째 항목으로 학생수준 성과변수에 주목하였다. 이와 관련하여 설문에서 ‘서울시에서 추진한 학교 혁신 정책이 학생수준 성과에 도움이 된다고 생각하시는 정도를 표시하여 주십시오’의 문항을 포함하였고 해당 문항에 응답한 전체 교사들의 평가 결과를 제시하면 <표 IV-15>와 같다.

<표 IV-15> 혁신학교 정책의 학생수준 성과에 대한 인식

학생수준 성과 ¹⁰⁾	전체(567)		혁신 무경험(136)		혁신 유경험(425)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
인지역량(학업성취)	3.01	0.68	2.85	0.72	3.07*	0.66
사회역량	3.21	0.68	2.99	0.72	3.28*	0.65
정서역량	3.18	0.67	2.93	0.71	3.26*	0.64
참여자치역량	3.28	0.63	3.06	0.66	3.35*	0.60
진로성숙도	3.05	0.70	2.90	0.73	3.10*	0.68

학생수준 성과 ¹⁰⁾	전체(567)		혁신 무경험(136)		혁신 유경험(425)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
목표의식	3.08	0.69	2.88	0.75	3.15*	0.66
성장에 대한 신념	3.12	0.70	2.92	0.75	3.19*	0.67
학교수업태도	2.98	0.78	2.76	0.80	3.05*	0.77
교과가치인식	3.03	0.72	2.82	0.76	3.10*	0.69
학업스트레스	2.96	0.79	2.71	0.89	3.04*	0.74

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

<표 IV-14>에 따르면 혁신학교 경험 여부와 관계없이 서울시 교사들은 혁신학교 정책의 기여도가 가장 큰 학생수준 성과는 ‘참여자치역량’ 이라고 평가하였고, 다음으로 ‘사회역량’ 과 ‘행복감’ 의 순서로 기여가 높았다고 판단하였다. 반면, 기여도가 가장 낮았던 분야는 ‘학업스트레스’ 와 ‘학교수업태도’ 순서로 확인되었다. 전반적으로 혁신학교 경험이 있는 교사는 혁신학교 경험이 없는 교사보다 학생수준 성과에 대한 학교혁신 정책의 기여도를 더 높이 인식하였으며 이러한 집단 간 인식의 차이는 모든 성과에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

초등학교 교사들이 평가한 학생수준 성과 신장에 대한 혁신학교 정책의 기여도는 <표 IV-16>과 같다.

<표 IV-16> 혁신학교 정책의 학생수준 성과 신장에 대한 기여도: 초등학교

학생수준 성과	전체(209)		혁신 무경험(58)		혁신 유경험(151)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
인지역량(학업성취)	3.05	0.66	2.93	0.67	3.10	0.65
사회역량 ^{a)}	3.25	0.68	3.07	0.65	3.32*	0.68
정서역량 ^{b)}	3.21	0.67	3.02	0.58	3.28*	0.70
참여자치역량	3.29	0.65	3.10	0.64	3.36*	0.65
진로성숙도	3.05	0.69	2.95	0.66	3.09	0.70
목표의식	3.11	0.69	3.00	0.70	3.16	0.68
성장에 대한 신념 ^{c)}	3.18	0.69	3.05	0.66	3.23	0.70
학교수업태도	3.02	0.78	2.91	0.73	3.06	0.80
교과가치인식 ^{d)}	3.07	0.70	2.97	0.67	3.11	0.71
학업스트레스	2.95	0.79	2.88	0.73	2.97	0.81

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

<표 IV-16>과 같이 초등학교 교사들은 혁신학교 경험 유무와 관계없이 혁신학교 정책이

10) ‘사회역량’ 하위요인: 관계성/협력/갈등해결

‘정서역량’ 하위요인: 정서조절/ 정서관리/ 정서인식/ 정서표현

‘성장에 대한 신념’ 하위요인: 자신의 능력을 변화시켜 성장할 수 있다는 믿음

‘교과가치인식’ 하위요인: 교과흥미/ 교과중요도 인식/ 교과유용성 인식

학생의 ‘참여자치역량’ 신장에 기여도가 가장 높고 다음 높은 기여는 ‘사회역량’ 이라고 인식하였다. 반면, ‘학업스트레스’ 에는 기여가 가장 낮고 다음은 ‘학교수업태도’ 에 기여가 낮았다고 인식하였다. 이러한 경향은 중학교에서 동일하게 나타났으며 특히 중학교에서는 혁신학교 경험이 있는 교사들이 인식한 기여도가 혁신학교 경험이 없는 교사들보다 모든 변수에서 통계적으로 유의하게 높았다(〈표 IV-17〉).

<표 IV-17> 혁신학교 정책의 학생수준 성과 신장에 대한 기여도: 중학교

학생수준 성과	전체(209)		혁신 무경험(58)		혁신 유경험(151)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
인지역량(학업성취)	3.11	0.61	3.06	0.67	3.12*	0.60
사회역량	3.27	0.65	3.16	0.81	3.30*	0.61
정서역량	3.26	0.64	3.06	0.88	3.30*	0.57
참여자치역량	3.35	0.62	3.22	0.79	3.38*	0.57
진로성숙도	3.14	0.64	3.13	0.75	3.14*	0.61
목표의식	3.11	0.65	2.94	0.84	3.15*	0.60
성장에 대한 신념	3.17	0.66	3.03	0.86	3.20*	0.60
학교수업태도	3.06	0.74	2.88	0.83	3.11*	0.71
교과가치인식	3.09	0.69	2.97	0.74	3.12*	0.68
학업스트레스	3.03	0.79	2.75	0.95	3.09*	0.73

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

초등학교 교사들이 평가한 학생수준 성과 신장에 대한 혁신학교 정책의 기여도는 〈표 IV-18〉과 같다. 이에 따르면 학교 혁신 정책의 기여도가 높은 학생 수준 성과 변수는 초, 중학교 결과와 유사하였으나 기여도가 가장 낮은 변수로는, 초등학교와 중학교가 ‘학업스트레스’ 인식한 것과 달리 고등학교에서는 ‘인지역량’ 으로 인식하였다.

<표 IV-18> 혁신학교 정책의 학생수준 성과 신장에 대한 기여도: 고등학교

학생수준 성과	전체(181)		혁신 무경험(46)		혁신 유경험(135)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
인지역량(학업성취)	2.88	0.73	2.61	0.74	2.98	0.71
사회역량	3.09	0.70	2.76	0.71	3.21	0.67
정서역량	3.08	0.69	2.74	0.71	3.19	0.64
참여자치역량	3.19	0.60	2.89	0.57	3.30	0.57
진로성숙도	2.97	0.76	2.67	0.76	3.07	0.73
목표의식	3.02	0.72	2.70	0.73	3.13	0.68
성장에 대한 신념	3.01	0.73	2.67	0.73	3.13	0.70
학교수업태도	2.87	0.82	2.50	0.81	2.99	0.79
교과가치인식	2.93	0.75	2.54	0.81	3.07	0.68
학업스트레스	2.91	0.81	2.46	0.98	3.07	0.68

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

이상의 결과를 요약하면 교사들이 인식한 학교 혁신 정책이 학생 수준 성과변수에 기여한 정도는 학교급 구분 없이 ‘참여자치역량’, ‘사회역량’, ‘정서역량’의 순서로 높게 나타났다. 네 번째로 기여가 높았던 학생수준 성과는 초등학교와 중학교에서 ‘성장에 대한 신념’이라고 인식한 반면 고등학교에서는 ‘목표의식’에 대한 기여가 더 높다고 인식하였다. 학교급 관계없이 기여가 가장 낮았던 학생수준 성과가 초등학교와 중학교에서는 ‘학업스트레스’였고 고등학교에서는 ‘인지역량’이었다. 기여도가 두 번째로 낮은 변수는 학교급 구분없이 ‘학교수업태도’로 확인되었다.

<표 IV-19> 혁신 유경험 교사들이 인식한 학교혁신 정책의 학생수준 성과변수에 대한 기여도

기여도 순위	초	중	고
1	참여자치역량	참여자치역량	참여자치역량
2	사회역량	사회역량	사회역량
3	정서역량	정서역량	정서역량
4	성장에 대한 신념	성장에 대한 신념	목표의식
5	목표의식	목표의식	성장에 대한 신념
6	교과가치인식	진로성숙도	진로성숙도
7	인지역량(학업성취)	인지역량(학업성취)	교과가치인식
8	진로성숙도	교과가치인식	학업스트레스
9	학교수업태도	학교수업태도	학교수업태도
10	학업스트레스	학업스트레스	인지역량(학업성취)

3) 정책 성과 3: 학교교육의 변화

학교 혁신 정책의 성과를 평가하기 위한 세 번째 항목으로 학교교육의 변화를 살펴보았다. 가장 먼저 서울형혁신학교 정책으로 학교교육 전반에 긍정적인 변화가 있었는가에 대한 평가 결과를 제시하면 <표 IV-19>와 같다.

<표 IV-20> 학교 혁신 정책으로 학교교육에의 긍정적인 변화에 대한 동의

학교급	전체(567)		혁신 무경험(136)		혁신 유경험(425)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
전체	3.17	0.69	2.86	0.75	3.27*	0.64
초	3.22	0.69	2.95	0.71	3.33*	0.65
중	3.21	0.70	2.94	0.85	3.27*	0.65
고	3.08	0.68	2.69	0.70	3.22*	0.62

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

<표 IV-20>에 의하면 ‘서울형혁신학교 정책이 서울시 학교교육에 긍정적인 변화를 가져왔다’에 대한 동의 정도를 묻는 문항에 응답한 567명의 교사들의 평균 점수는 3.17점으로 ‘그렇다’라는 응답 범주 점수인 3점보다 높아 전반적으로 정책에 대한 긍정적인 평가를 내리고 있는 것을 확인할 수 있었다. 학교급에 따라서는 초등학교에서 긍정적인 변화에 대한 동의 정도가 가장 높았고 고등학교에서 가장 낮았다. 이러한 동의 정도는 혁신학교 경험이 있는 교사의 점수가 혁신학교 경험이 없는 교사보다 모든 학교급에서 통계적으로 유의하게 높았다.

학교교육에 대한 긍정적 변화의 구체적 장면을 파악하기 위하여 세부 장면에서의 동의 정도를 조사한 결과 초등학교 교사들의 동의 정도를 제시하면 <표 IV-20>과 같다.

<표 IV-21> 혁신학교 정책으로 인한 학교교육의 변화: 초등학교

구분	전체(208)		혁신 무경험(58)		혁신 유경험(150)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
학생, 교직원, 학부모 간 소통과 참여의 문화 활성화	3.14	0.74	2.95	0.71	3.21*	0.74
교내 민주적 의사결정 문화 정착	3.19	0.75	3.03	0.70	3.25	0.77
학생의 주도성 강화	3.18	0.68	2.95	0.66	3.27*	0.66
수업에 학생 참여 활동 확대	3.23	0.66	3.00	0.68	3.32*	0.63
교육과정에 대한 교사의 관심과 참여 확대	3.19	0.69	3.00	0.68	3.26*	0.68
학교의 자율 교육과정 재구성에 대한 자율성 확대	3.25	0.71	3.10	0.69	3.30	0.71
교원의 행정업무 경감	2.89	0.89	2.66	0.85	2.98	0.89
일반학교에도 혁신 문화 전파	2.95	0.76	2.86	0.69	2.99	0.79

*통계적으로 유의하게 높음($p < .05$)

<표 IV-21>에 따르면 혁신학교 경험이 없는 초등학교 교사는 혁신학교 정책으로 인한 학교교육의 변화 가운데 ‘학교의 자율 교육과정 재구성에 대한 자율성 확대’에 대한 동의가 가장 높았으며, 혁신학교 경험이 있는 초등학교 교사는 ‘수업에 학생 참여 활동 확대’를 가장 큰 변화로 인식하고 있었다. 반면, 가장 변화가 적었던 장면은 혁신학교 경험 여부와 관계없이 모두 ‘교원의 행정업무 경감’으로 평가하였다. 전반적으로 혁신학교 경험이 있는 교사들의 동의도가 더 높았지만, 특히 ‘학생, 교직원, 학부모 간 소통과 참여의 문화가 활성화’, ‘학생의 주도성 강화’, ‘수업에 학생 참여 활동 확대’, ‘교육과정에 대한 교사의 관심과 참가 확대’에 대한 점수가 유의하게 높았다.

혁신학교 정책으로 인한 학교교육 세부 항목의 변화에 대한 중학교 교사들의 동의 정도를 분석한 결과는 <표 IV-22>와 같다.

<표 IV-22> 혁신학교 정책으로 인한 학교교육의 변화: 중학교

구분	전체(169)		혁신 무경험(31)		혁신 유경험(138)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
학생, 교직원, 학부모 간 소통과 참여의 문화 활성화	3.25	0.66	3.10	0.79	3.29	0.63
교내 민주적 의사결정 문화 정착	3.21	0.70	3.10	0.79	3.24	0.68
학생의 주도성 강화	3.28	0.69	3.13	0.92	3.32	0.63
수업에 학생 참여 활동 확대	3.28	0.64	3.32	0.65	3.28	0.64
교육과정에 대한 교사의 관심과 참여 확대	3.22	0.69	3.03	0.84	3.26	0.64
학교의 자율 교육과정 재구성에 대한 자율성 확대	3.21	0.70	3.06	0.77	3.24	0.68
교원의 행정업무 경감	2.81	0.93	2.58	1.03	2.86	0.90
일반학교에도 혁신 문화 전파	3.03	0.84	2.81	1.05	3.08	0.78

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

<표 IV-21>에 따르면 혁신학교 경험이 없는 중학교 교사는 학교혁신 정책으로 인하여 ‘수업에 학생 참여 활동 확대’에 대해 가장 높은 동의를 보였으며, 혁신학교 경험이 있는 중학교 교사는 ‘학생의 주도성 강화’에 가장 높게 동의하였다. 변화가 가장 낮았다고 평가한 항목은 여전히 ‘교원의 행정업무 경감’으로 확인되었다. 중학교에서는 혁신학교 정책으로 인한 학교교육의 변화에 대한 동의 정도에 혁신학교 경험 여부에 따른 차이는 관찰되지 않았다.

고등학교 교사들이 평가한 혁신학교 정책으로 인한 학교교육의 변화 정도는 <표 IV-22>과 같다.

<표 IV-23> 혁신학교 정책으로 인한 학교교육의 변화: 고등학교

구분	전체(567)		혁신 무경험(136)		혁신 유경험(425)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
학생, 교직원, 학부모 간 소통과 참여의 문화 활성화	3.10	0.68	2.73	0.75	3.22*	0.61
교내 민주적 의사결정 문화 정착	3.07	0.73	2.73	0.69	3.18*	0.71
학생의 주도성 강화	3.09	0.72	2.76	0.74	3.20*	0.67
수업에 학생 참여 활동 확대	3.11	0.69	2.80	0.76	3.22*	0.63
교육과정에 대한 교사의 관심과 참여 확대	3.07	0.75	2.71	0.82	3.19*	0.69
학교의 자율 교육과정 재구성에 대한 자율성 확대	3.06	0.76	2.71	0.82	3.18*	0.71
교원의 행정업무 경감	2.53	0.95	2.13	0.97	2.66*	0.90
일반학교에도 혁신 문화 전파	2.81	0.85	2.33	0.88	2.97*	0.78

*통계적으로 유의하게 높음(p < .05)

<표 IV-22>에 따르면 혁신학교 경험이 없는 고등학교 교사는 학교혁신 정책으로 인한 학교교육의 변화 중 ‘수업에 학생 참여 활동 확대’에 가장 높은 동의를 보였으며, 혁신학

교 경험이 있는 고등학교 교사는 ‘수업에 학생 참여 활동 확대’와 ‘학생, 교직원, 학부모 간 소통과 참여의 문화 활성화’에 공동으로 높게 동의하였다. 고등학교에서는 학교교육 변화를 보인 모든 항목에서 혁신학교 경험이 있는 교사의 동의 점수가 혁신학교 경험이 없는 교사의 점수보다 유의하게 높았다.

3. 서울시 학교교육의 발전 방향

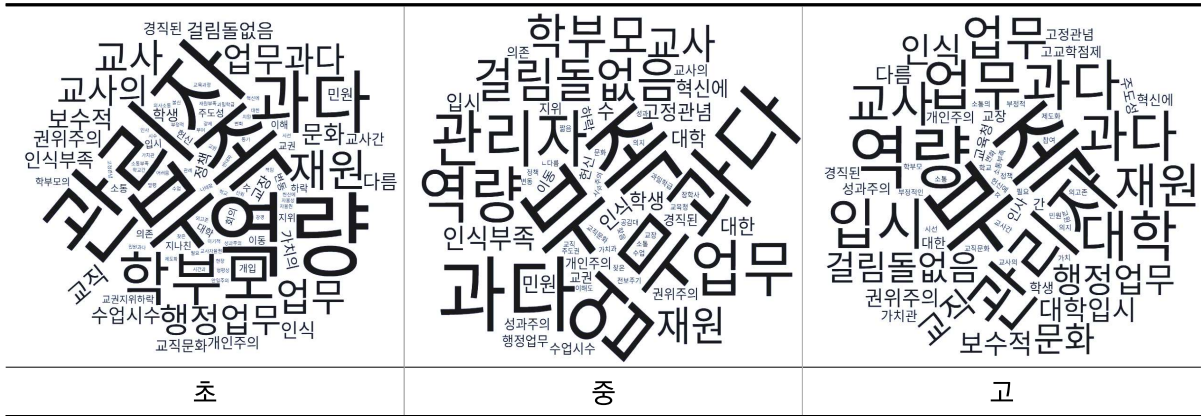
설문 조사의 마지막 부분에서는 혁신학교의 개선 방향을 도출하기 위한 학교 혁신의 문화 확산에 걸림돌이 된다고 생각하는 내용과 교육 대전환 시대의 학교 교육 발전을 위한 실천 과제를 조사하였다. 먼저 학교 혁신 문화 확산의 걸림돌에 대해 총 312명의 교사가 응답한 내용을 워드클라우드 방식으로 제시하면 [그림 IV-4]와 같다.



[그림 IV-4] 학교 혁신의 문화 확산에 대한 걸림돌¹¹⁾

[그림 IV-4]에 의하면 서울시 교사들은 학교 혁신 문화의 가장 큰 걸림돌로 업무과다를 생각하였으며 이에 못지 않게 수업시수 또한 큰 걸림돌로 작용하고 있는 것으로 확인되었다. 또한 교사의 희생과 헌신에 의존하는 운영과 학부모의 과도한 개입, 그리고 학교장의 리더십 또한 큰 걸림돌이 되고 있다는 것을 알 수 있다. 학교급에 따라 걸림돌 양상을 세분화하여 제시하면 [그림 IV-5]와 같다.

11) WordClouds.com에서 제공하는 무료 체험판을 사용하였고, 조사나 어미와 같은 무의미한 단어들을 삭제하였음.



[그림 IV-5] 학교급에 따른 학교 혁신 문화 확산의 걸림돌

[그림 IV-5]에서 초등학교 경우는 관리자의 ‘리더십이나 마인드, 재원 및 역량 부족’, 그리고 ‘학부모의 개입’이나 ‘민원’이 큰 걸림돌이 되는 반면 중학교에는 ‘업무과다’가 가장 큰 걸림돌로 제시되었고, 의외로 ‘걸림돌이 없다’라는 의견도 다수 있었다. 고등학교의 경우 ‘재원 부족’과 ‘입시’, 그리고 ‘관리자’가 가장 대표적인 걸림돌로 추출되어 학교 혁신 문화 확산의 걸림돌은 학교급에 따라 차이가 있음을 알 수 있다.

마지막으로 교육 대전환 시대에 혁신미래학교로 도약하고 서울시 학교교육의 발전에 있어서 중요하다고 생각하는 과제를 조사한 결과의 우선순위를 요약하면 <표 IV-22>와 같다.

<표 IV-24> 서울시 학교교육 발전을 위한 중요 과제(선택자 수*)

순위	초	중	고
1	학습하고 성장하는 공동체 문화 활성화 (71)	학습하고 성장하는 공동체 문화 활성화 (51)	학생 주도성을 높이는 수업 혁신 (55)
2	자율적 교육과정 혁신 (52)	학생 주도성을 높이는 수업 혁신 (48)	학습하고 성장하는 공동체 문화 활성화(43)
3	학생 주도성을 높이는 수업 혁신 (47)	배움과 성장 중심 평가 강화 (38)	배움과 성장 중심 평가 강화(43)
4	민주적 학교자치 구현 (44)	민주적 학교자치 구현 (29)	자율적 교육과정 혁신 (30)
5	모두가 안전한 교육 환경 조성 (42)	자율적 교육과정 혁신 (26)	모두가 안전한 교육 환경 조성 (30)
6	디지털 기반 교육 혁신 (22)	모두가 안전한 교육 환경 조성 (22)	민주적 학교자치 구현 (28)
7	배움과 성장 중심 평가 강화 (20)	디지털 기반 교육 혁신 (20)	디지털 기반 교육 혁신 (24)
8	학교 환경의 생태적 전환 (16)	학교 환경의 생태적 전환 (20)	학교 환경의 생태적 전환 (15)

*중복 선택 가능

<표 IV-24>에 따르면 초등학교와 중학교 교사 모두 향후 학교교육 발전을 위한 실천 과제로 ‘학습하고 성장하는 공동체 문화 활성화’를 가장 중요하게 평가한 반면, 고등학교 교사는 ‘학생 주도성을 높이는 수업 혁신’이 가장 중요하다고 평가하였다. 초등학교에서는 두 번째로 중요하다고 생각한 과제가 ‘자율적 교육과정 혁신’이었으나, 중학교와 고등

학교에서는 높은 순위를 받지 못하였다. 학교급에 관계없이 중요 순위에서 가장 낮은 응답을 받은 과제는 ‘학교 환경의 생태적 전환’ 이었고, 초등학교에서는 ‘배움과 성장 중심 평가 강화’, 중학교와 고등학교에서는 ‘디지털 기반 교육 혁신’ 이 중요도에서 두 번째로 낮은 순위를 받았다.

4. 소결

본 장에서는 서울시 학교 혁신 정책의 성과를 다각도에서 분석하고 현 시점에서 학교 현장의 실천도와 성과에 대한 인식을 반영하기 위하여 2025년 8월 18일부터 9월 6일까지 서울시 초·중·고 교사 570명을 대상으로 실시한 설문조사 결과를 분석하였다. 설문조사는 혁신학교 정책의 실천 현황, 학교 혁신 정책의 성과에 대한 교사의 인식, 학교 혁신 정책이 학생 수준 성과에 대한 기여도, 그리고 학교교육의 변화 양상을 분석하여 정책 추진 성과 점검과 동시에 실천 및 성과가 낮은 영역을 파악하여 개선 방향을 도출하는 데 초점을 두었다.

설문 응답자 중 혁신학교 재직 교사는 65.1%(초등학교 54.7%, 중학교 73.0%, 고등학교 69.8%)로 절반 이상을 차지하였으나 혁신학교 교사 중 자발적 지원자는 26.4%에 그쳐, 여전히 혁신학교 배치가 행정적 요인에 의존하는 구조임이 확인되었다. 특히 고등학교에서는 ‘근거리 배치’와 ‘교육청 발령’ 비율이 높아 자율적 참여 기반이 약하다는 것을 보여주며 이는 혁신학교 정책이 현장의 자발성과 전문성을 충분히 끌어내지 못하고, 제도적 할당 중심으로 운영되어 왔다고 볼 수 있음을 시사한다.

학교 혁신 과제에 대한 실천도 조사 결과, 혁신학교는 모든 과제에서 일반학교보다 유의하게 높은 실천도를 보였다. 혁신 초등학교에서는 실천도가 가장 낮은 과제가 ‘학생 성장을 위한 평가’ 중학교는 ‘교육활동 중심 학교시스템’, 고등학교에서는 ‘학부모·마을과 함께하는 학교’로 파악되었다. 반면 일반 초등학교에서 실천도가 가장 낮은 과제는 ‘학부모·마을과 함께하는 학교’, 중학교와 고등학교는 모두 ‘교육활동 중심 학교시스템’으로 확인되었다. 이와 관련하여 세부 항목 분석 결과에 따르면 혁신학교 문화가 일반학교로 확산되기 위해서는 교육지원팀 및 학년부 체제 운영을 통한 학교업무 정상화 실현이 우선되어야 함을 보여주었다. 또한 학교급이 높을수록 실천 수준이 낮아지는 경향이 나타났으며, 이는 고등학교의 입시 중심 구조가 혁신 문화 확산의 제약이 되고 있음을 시사한다.

교사가 인식한 학교 혁신 정책의 성과 분석 결과, ‘교원학습공동체 활성화’, ‘협력과 참여 중심 수업’, ‘학생 자치 활성화’를 가장 큰 성과로 평가한 반면 ‘학부모·마을과 함께하는 학교’와 ‘학생 성장을 위한 평가’의 성과는 낮게 평가하였다. 이는 혁신학교 정책이 학교 내부의 교사 전문성 강화와 참여와 자치 문화에는 큰 성과를 보이고 있지만 학교 밖 협력 체제나 학생 평가 혁신은 여전히 미흡한 것으로 볼 수 있다. 학교급별로 보면 초등학교는 ‘협력과 참여 중심 수업’의 성과를 가장 높게, 중학교는 ‘학생 자치 활성화

화’를, 고등학교는 ‘교원학습공동체 활성화’를 가장 긍정적으로 평가했다. 혁신학교 경험 유무에 따라 성과에 대한 인식 차이가 가장 큰 과제는 초등학교와 고등학교는 ‘민주적 학교 운영’, 중학교는 ‘존중과 배려의 평화로운 학교’로 나타났는데 이는 곧 일반학교로 확산이 가장 안되고 있는 혁신 과제로 볼 수 있다. 왜냐하면 혁신학교 경험이 있는 교사들은 해당 과제의 성과를 체감했지만, 일반학교 교사들은 혁신학교 경험이 없어 해당 과제에 대한 성과를 경험하지 못했다고 볼 수 있기 때문이다.

학교 혁신 정책의 기여도가 큰 학생수준 성과는 학교급 구분없이 모두 ‘참여자치역량’, ‘사회역량(관계성·협력·갈등해결)’, ‘정서역량(조절·관리·인식·표현)의 순서로 높게 평가되었다. 반면 초, 중학교에서는 학업스트레스가, 고등학교에서는 인지역량(학업성취)에 대한 기여가 가장 낮은 것으로 파악되었다. 특히 ‘학교수업태도’는 모든 학교급에서 두 번째로 기여도가 낮게 평가되었다. 이는 혁신학교 정책의 실행 과정이나 학생의 인식에 대해 검토할 필요가 있음을 시사한다. 지나친 참여 중심의 수업 혁신이 학생의 수업태도에 오히려 부정적 영향을 미치는 것은 아닐지 검토할 필요가 있다. 또한 고등학교에서는 여전히 입시 중심 구조로 인하여 학생의 학업성취에 혁신 정책의 기여가 가장 낮다는 평가를 받았다. 이는 고등학교의 혁신 정책은 초, 중학교와 차별화된 방향으로 모델을 재정립할 필요가 있음을 시사한다.

학교 혁신 정책으로 인한 학교교육의 변화에 대한 인식 조사 결과, 교사들은 서울형혁신학교 정책이 학교교육에 긍정적 변화를 불러왔다고 평가했다(4점 만점 중 평균 3.17점). 특히 초등학교에서는 ‘수업 참여 확대’, 중학교에서는 ‘학생 주도성 강화’, 고등학교에서는 ‘소통과 참여문화 확산’이 주요 변화로 파악되었다. 그러나 공통적으로 ‘교원의 행정 업무 경감’은 변화가 가장 낮은 항목으로 나타났으며, 이는 학교혁신이 행정적·제도적 뒷받침 없이 교사 개인의 헌신에 의존하고 있음을 반영한다. 혁신 문화 확산의 장애 요인 조사에서도 교사의 업무 부담이 가장 큰 요인으로 도출되었다.

교사들은 혁신 문화 확산의 걸림돌로 업무 과중, 관리자의 리더십 부족, 학부모의 민원 개입, 입시 중심 문화, 재정 지원 부족을 주요 장애 요인으로 응답하였으며 교육청의 지원에 대한 의견도 다수 있었다. 학교급별로는 초등학교가 ‘학부모 민원’과 ‘관리자의 리더십 부족’을, 중학교는 ‘업무 과중’을, 고등학교는 ‘입시 구조와 재원 부족’을 가장 큰 문제로 인식했다. 이러한 차이는 혁신학교가 각 학교급에서 처한 제도적 환경과 사회적 기대가 다를 수 있으므로 혁신학교의 발전을 위해서는 학교급에 따른 차별화된 혁신학교 모델이 필요하다고 할 수 있다.

V. 혁신학교 운영 과제에 대한 전문가 의견

본 연구에서는 앞선 중단연구 결과와 설문에 대한 분석을 바탕으로, ‘배움의 공동체’로서 서울형혁신학교를 함께했던 구성원들의 인식과 경험에서 시사점을 도출하기 위해 포커스 그룹 인터뷰(FGI)를 시행하였다. 포커스 그룹 인터뷰는 개별 심층 면담과 다르게 집단 내에서 참여자와 역동적인 상호작용이 이루어져 연구 주제에 대한 다층적이고 다채로운 의견이 가능하다는 점에서 양적연구나 개별 심층 면담에서 나타나지 않은 혁신학교 구성원들의 생각을 다양한 관점에서 파악할 수 있다는 장점이 있다.

1. 연구참여자

본 연구에서는 서울형혁신학교의 구성원으로서 교사, 학교장, 졸업생, 학부모를 대상으로 각각 인터뷰하였다. ‘배움의 공동체’를 추구하며 교육의 3주체인 학생, 학부모, 교사와 지역과의 협력을 통해 교육의 수요자와 공급자가 아닌 공동체의 구성원으로 참여하는 것을 혁신학교의 교육 목표로 추구하였기 때문에 교사나 학생의 인터뷰만이 아닌 교육의 각 주체들의 이야기를 들어 볼 필요가 있다고 생각하였다. 또한 서울형혁신학교는 지역과 학교 급에 따라 문화의 차이에 바탕을 두고 운영되었기 때문에 인터뷰 대상자를 모집할 때 지역과 학교급을 고려하여 섭외하고 공통점과 차이점을 탐색하였다.

혁신학교는 교사들과 지역사회가 실행한 교육운동에서 시작되었지만 제도화되면서 서울특별시교육청의 공식적인 정책으로서 실행하게 되었다. 이에 따라 교육청의 아젠다(agenda)에 맞추어 혁신학교를 운영하는 학교장들의 혁신학교에 대한 인식이 다른 한편으로 혁신학교의 성과와 과제를 잘 나타내줄 수 있을 것이라고 보고 각급 혁신학교의 교장들을 추가적으로 인터뷰하였다.

인터뷰 대상자들은 혁신학교의 성과와 과제에 대해 각자의 경험을 통하여 깊이 있게 인식하고 있었으며 개선 방향에 대해 적극적으로 이야기하였다.

가. 교사

인터뷰를 위한 교사 섭외를 위해 유목적 표집(purposeful sampling)의 방법을 사용하였다. 유목적 표집 방법은 연구 목적에 적합한 사례를 선택하여 깊이 있는 정보를 제공받을 수 있도록 설계한 것으로 혁신학교의 근무 경력과 연령, 혁신학교로 재직한 학교의 학교급 등을 고려하여 교사들을 섭외하였다. 인터뷰에 참여한 교사들은 혁신학교에 근무하고 있는 교사와 혁신학교 근무경력이 있는 교사로 서울특별시교육청의 혁신학교 정책을 이해하고 취지에 맞게 교육을 할 수 있도록 노력하는 교사들이다.

<표 V-1> 교사 FGI 참여자 구성

	분류 기호	교직 경력	연령	성별	재직 학교급	비고
1	교사 A	26년	50대	여	초등	수석교사
2	교사 B	27년	50대	여	중학교	혁신학교 10년 근무
3	교사 C	12년	30대	여	고등학교	초임으로 발령받아 혁신학교만 두 번째 근무
4	교사 D	20년	40대	여	초등	특수교사
5	교사 E	1년	20대	여	중학교	혁신학교로 초임 발령

나. 학부모

<표 V-2> 학부모 FGI 참여자 구성

	분류 기호	자녀의 학교	자녀의 현재 학적	성별	지역	비고
1	학부모 A	고등학교	대학생	여	동부	
2	학부모 B	중학교	고등학생	여	강서양천	
3	학부모 C	초등학교	중학생	여	북부	

다. 학생(졸업생)

<표 V-3> 학생(졸업생) FGI 참여자 구성

	분류 기호	졸업한 혁신학교의 학교급	현재	성별	지역	비고
1	학생 A	고등학교	대학생	여	동부	
2	학생 B	중학교	고등학생	여	강서양천	
3	학생 C	초등학교	중학생	여	북부	
4	학생 D	초등학교	중학생	여	북부	
5	학생 E	초등학교	중학생	여	북부	

라. 학교장

<표 V-4> 학교장 FGI 참여자 구성

	분류 기호	교직 경력	연령	성별	재직 학교급	비고
1	교장 A	30년	50대	여	초등	
2	교장 B	30년	50대	여	중학교	
3	교장C	10년	30대	여	고등학교	

2. 자료 수집 및 분석

가. 반구조화된 면담

본 연구에서는 선정된 연구 참여자를 대상으로 2025년 9월부터 2025년 10월까지 면담을 시행하였으며 면담 후 전사하고 추가적으로 대상자에 따라 1회에서 2회 면담을 시행하였다. 면담은 반구조화된(semi-structured) 형태를 활용하였다. 반구조화된 면담은 엄격하게 구조화된 면담과 비형식적 면담의 장점을 살릴 수 있는 형태로서, 관심 문제에 대한 면담 대상자의 깊이 있는 반응을 이끌어 내는데 유용한 것으로 알려져 있다(Fontana & Frey, 2000, 홍원표, 2011, 재인용). 정형화된 질문으로 참여자들의 생각을 유도하기보다 자연스럽게 이야기하면서 자신의 생각을 보다 효과적으로 표현 할 수 있다.

나. 면담 분석

본 연구는 인터뷰 자료를 개방코딩을 통해 세밀하게 분석하여 주요 개념과 범주를 도출하였으며, 이후 축코딩을 통해 이들 범주 간의 관계를 패러다임 모형에 따라 조직하여 연구현상의 구조와 과정을 체계적으로 규명하였다.

개방코딩은 연구자가 수집한 원자료(예: 인터뷰 녹취록)를 세밀하게 분석하는 1차 분석 단계로, 자료를 줄 단위(line-by-line)로 읽으며 의미 있는 단위로 분해하고 각각에 이름(코드)을 붙이는 과정이다. 이 과정에서 연구자는 사건, 행동, 상호작용 등 다양한 현상을 개념화하고, 비슷한 개념들을 묶어 범주(category)로 형성한다. 개방코딩은 자료 속에 숨겨진 의미를 새롭게 발견하고, 연구자가 분석할 수 있는 기본 단위를 만드는 중요한 작업이다.

축코딩은 개방코딩을 통해 분해된 개념과 범주들을 다시 연결하고 조직하는 2차 분석 단계이다. 연구자는 개방코딩에서 도출한 범주들을 ‘인과적 조건(causal conditions)’, ‘현상(phenomena)’, ‘맥락(context)’, ‘중재적 조건(intervening conditions)’, ‘작용/

상호작용 전략(actions/interactions)’, ‘결과(results)’ 등으로 구분하는 패러다임 모형(paradigm model)을 활용하여 범주 간의 관계와 구조를 체계적으로 파악한다. 이를 통해 중심 범주(central category)를 중심으로 하위 범주들을 유기적으로 연결하여 현상을 더 깊고 완전하게 설명할 수 있다.

이러한 인터뷰 분석을 통하여 서울형혁신학교 구성원이 함께 생각하는 특징을 1) 민주적 리더십과 거버넌스, 2) 교육적 문화와 공동체성, 3) 학생 중심·참여적 학습, 4) 입시현실과 지속 가능성, 5) 지원 체계와 자원의 역할 6) 참여 및 소통, 7) 구성원의 성장과 웰빙으로 범주화하였다.

3. 교사 FGI 결과 분석

가. 민주적 리더십과 거버넌스

민주적 리더십과 거버넌스는 교사의 자율성과 참여, 학교 내 다양한 구성원들의 소통 및 협력, 공동의 목표를 향한 집단적 의사결정의 과정을 의미한다. 서울형혁신학교에서 민주적인 리더십과 거버넌스는 학교 운영의 중요한 원리로 자리매김해 왔다. 서울형혁신학교는 ‘민주성’을 강조하며 기존 대부분 학교에서 이루어지는 탑다운 방식의 의사결정을 ‘토론이 있는 교직원 회의’를 내세워 변화시키고자 노력하였다. 또한 교직원뿐만 아니라 학생, 학부모의 의견을 반영한 거버넌스를 만들기 위해 노력하였다.

교사 FGI를 통해 드러난 경험은 학교 현장에 민주적 리더십이 자리 잡을 때, 교육공동체가 단순한 규범적 준수를 넘어 실질적인 협의와 책임의 분산을 이루며, 나아가 학교정책의 실효성을 높이는 핵심 동력으로 작용함을 보여주었다.

혁신학교 교사들은 민주적 리더십의 실천적 측면을 강하게 의식하고 있다. 교사C는 “학교에서 TF(태스크포스) 조직이 자생적으로 꾸려져 다양한 현안에 대해 관심이 있는 교사들이 모여 자발적으로 해결책을 도출한다”라고 이야기했다. 이는 혁신학교에서 전통적인 학교 관리자 중심의 위계적 의사결정이 아니라, 분산적 리더십을 통해 교사 집단의 자율적 의견 수렴과 실행이 이뤄진다는 것을 보여준다.

중학교 교사인 교사 E는, “교원학습공동체 운영 등 정책이나 사안 결정 시 교직원 전체가 조별 토의를 거쳐 최대한 다양한 의견이 반영되는 구조”임을 강조하며, 그 결과 “학교 운영의 유기성, 집단적 만족감, 책임의 확산에 긍정적인 효과를 체감한다”고 평가하고 있다. 이는 민주적 리더십이 단순히 의견을 묻는 절차 이상의 의미를 가진다는 점을 잘 보여준다. 민주적 리더십은 기존의 학교에서도 학교장의 의지에 따라 발휘되기도 하였다. 그러나 서울형혁신학교에서는 학교운영원칙으로 민주적 거버넌스를 강조하여 제도를 통해 민주적 거버넌스를 통해 학교가 운영될 수 있도록 하였다.

민주적 거버넌스의 본질은 학교 운영 전반에 교사, 학생, 학부모 등이 공동체의 구성원으로서 주체적으로 참여한다는 데 있다. 교사 D는 실제로 혁신학교에서는 “관리자가

고집스럽게 자신의 철학을 관철하기보다, 교사들의 의견을 우선적으로 청취하고 논의 구조를 만들어 주는 경우가 많다” 고 전하였다. 이러한 경험은 구성원 누구나 학교 운영의 주체라는 자각을 높이고, 실제 교육 내용과 방식에도 변화와 도전을 불러일으킨다. 특수교사인 교사 D에게는 혁신학교의 민주적 의사결정은 “특수교사와 특수학생도 학교의 모든 의사결정 과정에서 의미 있는 목소리를 내고, 동등하게 존중받는 체험” 이라고 말한다. 이는 민주적 거버넌스가 단순히 ‘다함께 논의한다’ 는 차원을 넘어, 학교 공동체 내 소수자의 포섭과 역동적 참여를 통해 학교 전체 문화가 변화되는 것을 시사한다.

그러나 민주적 리더십과 거버넌스가 언제나 성공적으로 작동하는 것은 아니었다. 풍부한 경험을 갖춘 교사 B는 민주적인 리더십과 거버넌스가 보장될 수 있는 시스템 자체가 구축되어 있어도 “실제로 민주적 리더십과 자율성이 보장되는 정도는 구성원의 개인적 역량, 태도, 경험에 따라 달라진다” 고 지적하였다. 시스템의 피상적 도입만으로는 “무늬만 혁신학교” 가 될 수 있으며, 실제로 내면화되고 실행되기 위해서는 구성원 간 신뢰와 책임의식, 자발적 책무성이 반드시 뒷받침되어야 한다는 점을 강조하였다.

그럼에도 불구하고 혁신학교 교사들은 민주적 리더십이 창출하는 긍정적 학교문화의 힘을 분명하게 진단한다. 교사E는 구조적 민주주의가 안착된 학교에서는, “학년부 협의체 등을 통해 학생 이해, 공동 대처, 교육과정의 실질적 개선이 가능해진다” 고 말하며, “경력이 많은 적든 누구나 학교 운영의 일부로 참여하여 자신의 목소리를 낼 수 있다” 며 자율과 책임이 강조한다. 이러한 문화는 결과적으로 “교사 개인의 전문성 향상, 학생의 다양한 요구 수용, 학교 전체의 유기적 발전” 으로 이어지고 있다는 평가하고 있다.

나. 교육적 문화와 공동체성

혁신학교의 교육적 문화와 공동체성은 학교를 단순한 학습 공간이 아닌, 함께 성장하고 협력하는 공간으로 교육의 방향을 전환하고자 한 시도였다. 혁신학교에서 교육적 문화란 ‘교사가 살아있는 수업을 만드는 문화’ 라고 할 수 있다. 이와 관련하여 교사 A는 “수업이 살아 있는 학교가 혁신학교” 라고 말하면서, 교사가 주도적으로 수업 협의를 하고 교원 학습 공동체가 활발하게 움직이는 모습이 혁신학교만의 특색을 제시한다고 보았다. 이러한 자율과 협의의 문화 덕분에 교사들은 각자의 교육철학을 수업 속에 녹여내고, 단순히 교육과정을 전달하는 역할에서 벗어나 창의적으로 실천할 수 있었다.

학교 내부의 분위기는 ‘공동체적 가치’ 가 중심이다. 교사 B는 공동의 문제를 학교 전체가 함께 해결하려는 노력이 혁신학교다운 결정적 장면이라 평가하고, 담임 혼자가 아닌 온 학교가 생활지도 등을 공동 책임으로 여기고 실천한다고 강조하였다. 이런 학교 문화는 개인 중심의 일처리가 아닌 집단적인 참여와 협력을 유도하여, 일상적인 교사 간 소통과 연대의 장을 마련해 준다.

이러한 문화가 단지 이상적 구호에 그칠 수도 있었지만 서울형혁신학교에서 오래 근무한 교사들은 “수업 협의를 하고, 연구하고, 교원학습공동체가 움직이는” 현장의 모습을 구체적으로 나누고, 동료 교사와의 협력에서 얻는 전문적 성장과 성취감을 반복해서 언급하였다. 이 같은 문화는 학교 구성원의 정서적 지지와 존중의 분위기 속에서 뿌리내린

다. 이들은 학교 구성원 간의 정서적 지지와 존중을 혁신학교에서 경험한 것이라고 할 수 있다.

혁신학교의 공동체성은 교사, 학생, 학부모 모든 구성원이 서로의 역할과 책임을 존중하며 함께 성장하는 시스템으로 발전한다. 교사 D는 “특수교사도 민주적 의사결정에 한 목소리를 낼 수 있고, 우리 아이들도 학교의 학생으로서 대우받고 있다는 느낌”을 강조하며, 포용과 배제 없는 공동체 경험을 혁신학교의 독특한 강점으로 꼽았다. 이는 학생 한 명, 교사 한 명도 소외되지 않는 공동의 학교 만들기가 실제로 일어나고 있음을 보여준다.

학년 중심의 협력 구조도 공동체성을 만드는 기반이 되었다. 초·중·고가 학년부를 운영하는 방식에 차이는 있지만, 혁신학교 운영의 가장 큰 특징은 학년부 중심의 학교 운영이다. 학년부체제는 담임교사들은 한 교무실에 모이고 학년이 하나의 작은 학교로서 가능하며 담임교사들이 그 학년 학생들을 공동으로 지도하고 업무전담팀 교사들은 담임을 하지 않는 대신 행정업무를 더 많이 가져가서 일하는 구조이다. 교사 A는 “동학년 선생님들과 함께 교육과정을 운영하며 3~4년간 시너지를 낸다”고 말하며, 마음 맞는 동료들과 장기간 협력하는 구조가 민주적 의사결정과 공동 책임의 기반이 된다고 평가하였다. 이렇게 학년별로 심화된 협력은 교육과정의 질적 향상은 물론, 학생·교사·학부모 모두에게 긍정적 경험을 제공한다.

그럼에도 불구하고 공동체성의 한계도 존재한다. 교사 A는 “구성원이 바뀌면 교육과정이 남지 않는다”며, 임시적·개별적 협력에 머물러서는 지속적 발전이 어렵다는 점을 지적하였다. 이는 공동체 문화가 시스템적 뒷받침 없이 개별 교사 역량에 의존할 때, 연속성과 내구성이 약화될 수 있음을 보여준다.

혁신학교 공동체 문화는 교사뿐만이 아니라 학부모와 학생의 참여 역시 중요한 축을 이룬다. 교사 E는 “학년 교육과정 설명회를 다 학년마다 했으며, 교과서를 버리고 새로운 교육 접근을 시도할 때 학부모와도 적극 소통했다”고 실제 사례를 제시하였다. 이런 설명회와 협의는 학생과 학부모가 학교 운영과 교육과정에 주체적으로 참여하는 길을 열어주었다.

학생 중심의 자율 활동(동아리, 자치회, 프로젝트 등)은 공동체성의 촉진자 역할을 한다. 각 반과 학년, 교직원 모두가 함께 아이들을 돌보고, 학생의 사회적·정서적 성장에 ‘공동’으로 기여한다는 책임감이 학교 전반에 뿌리내리고 있다. 교사들은 “학생 지도나 민원이 발생했을 때 담임들끼리 토의가 아주 원활하게 이루어진다”고 말하면서, 이러한 협력적 문화가 학교 운영의 효율성과 존중을 높인다고 하였다.

그러나 현실적으로 “혁신학교에 오고 싶지 않은 학생들이 배정되었을 때 공동체성 약화, 시스템의 폭력성” 등 부작용도 지적된다. 이는 현재 공립학교의 배정 시스템으로 인한 한계를 극복할 수 있는 방법이 필요함을 시사한다. 이러한 맥락에서 교사들은 교육적 문화와 공동체성의 긍정적 영향(전문성 향상, 협력적 수업 개선, 학생 성장 등)에 공감하면서도, 유지·확산을 위한 정책적·시스템적 지원의 중요성을 꾸준히 강조한다.

한편, 교사B의 “모든 것이 사람의 질에 좌우되고, 시스템만으로는 한계가 있다”는 목소리는, 단지 제도적 프레임만이 아니라 실제 실행하는 구성원의 의식과 역량 개발의 필

요성을 역설한다. 특히, 신규 교사나 외부에서 유입된 교사들에게는 혁신학교의 기존 공동체 문화가 “폭력적으로 느껴질 수도 있다”는 현실적 고민이 나타나기도 한다. 혁신학교를 10년 동안 운영하면서 혁신학교만의 문화가 생겼고 이 새로운 문화는 일반학교에서 유입되는 교사들에게 낯선 것을 넘어서 강압적인 힘으로 작용할 수도 있는 것이다.

또한 학년별 교육과정의 계승·발전, 구성원 변화에 따른 문화 변동 등 반복되는 문제를 해결하기 위한 논의도 반복적으로 제기되었다. 교사들은 “교원학습공동체와 협력·의사결정 구조가 잘 구축되어 있지만, 사람에 따라 운영의 질이 크게 달라진다”고 말한다.

다. 학생 중심·참여적 학습

혁신학교의 ‘학생 중심 참여적 학습’은 학생들이 단순히 교사의 지시에 따라 지식을 습득하는 기존의 일방적 학습에서 벗어나, 수업과 활동의 주체로 적극적으로 참여하며, 스스로 학습 방향을 결정하고 성장 기회를 만들어가는 교육 패러다임을 의미한다.

교사 E는 “제가 수업을 할 때 뭔가 눈치 보지 않고, 하고 싶었던 걸 자유롭게 할 수 있다”라고 하며, 혁신학교에서는 교사·학생 모두가 자율성을 갖고 의미 있는 수업을 설계하고 실행할 수 있었다고 강조하였다. 이런 자율적 분위기는 학생들에게도 영향을 미쳐 토론, 발표, 프로젝트 등 다양한 방식으로 학습에 적극적으로 참여하는 데 밑거름이 되었다고 볼 수 있다. 교사의 자율성이 교사의 편의를 위해서 작동된 것이 아니라 학생들의 참여와 자율성에 긍정적인 영향을 미친 것이다.

교사 A는 “혁신학교에서는 교사들이 아이들에게 더 많은 선택권을 주고, 아이들의 소리를 들으려 하며 자율과 참여를 허용하는 문화가 있다”고 말한다. 한국 교육의 고질적 문제로 지적되었던 주입식 교육에서 벗어나고자 노력이 혁신학교로 교사들의 자율성이 보장되는 제도를 마련하자 제도권 교육 내에서도, 학생 각각의 요구와 관심에 초점을 맞춘 교육과정 재구성, 프로젝트 기반 학습, 주제별 토론, 창의적 체험활동 등 창의적인 수업 형태가 확산되는 토대가 된 것이다.

교사들이 경험한 혁신학교의 학생 중심 참여적 학습은 일상 속에서 구체적으로 구현된다. 교사 E는 광복절 계기 수업, 4·19 혁명 등 사회적 맥락과 연계된 주제 수업을 자유롭게 설계하고 실행한 사례를 들며, “이런 의미 있는 활동을 눈치 보지 않고 할 수 있다는 게 큰 장점”이라 평가하였다. 학생들은 의미 있는 시기에 주제를 정해 직접 탐구하고 발표하는 등 수업의 주인공이 되었다.

교사 B는 학년 전체가 프로젝트 기반으로 창의적 체험 활동을 재구성하고, 학생들이 “무엇이든 해내는 능력”을 기를 수 있도록 적극 참여시키는 문화에 대해 “교사 주도의 교육과정이 아닌, 아이들을 중심에 둔 재구성이 가능했다”고 설명한다. 교과 간 융합 수업, 시간포 유연화, 학생 주도형 동아리 운영 등 학생들이 능동적으로 수업을 디자인하는 과정이 반복되면서 학교의 전통과 문화로 자리잡았다고 말했다.

초등학교에서는 학년별 교육과정을 운영하며, “마음 맞는 동료들과 몇 년간 협력하며 철학을 공유하고, 학생 중심의 수업을 꽃 피운다”며, 지속적 협력과 자율적 실천이 학생

의 성장에 직접 영향을 준다고 교사A는 평가하였다. 동아리, 어린이 자치회, 형님-동생 짝 활동 등 학생 주도 경험이 학교 문화로 정착되었다.

특수교사 교사D 역시 “학생의 성향과 요구에 맞춰 담임을 배정하며, 배제 없이 모두가 교육과정에 참여한다”는 점을 강조하였다. 이는 학생 개개인의 다양성과 주체성을 존중하는 참여적 학습을 기반으로 만들어진, 포용적 학교문화를 보여준다.

혁신학교에서 실천된 참여적 학습은 학생들에게 주도성, 책임감, 소통력, 발표력, 문제 해결력 등 다방면의 역량을 길러준다. 교사들은 발표·탐구·보고서 등 능동적 학습 방식이 대학 입시와 이후 사회생활에서도 큰 힘이 된다는 점을 여러 차례 언급하였다. 교사E는 “고등학교나 대학에 진학한 혁신학교 졸업생들이 더 좋은 퍼포먼스를 낸다”며, 실제로 능동적·탐구적 학습 경험이 자기주도적 성장으로 이어지는 점을 강조하였다.

또한 교사 B는 “학생들이 학교 생활에서 자신의 의견을 갖고 선생님과 상의하는 분위기, 스스로 기획하고 책임지는 경험이 주체성과 도덕성 강화로 연결된다”고 말하였다. 이는 학생 참여·자치 역량 강화가 단순 평가나 수업 혁신을 넘어, 학교공동체의 문화적 성장과 맞닿아 있음을 보여준다.

교사D는, “특수학생도 교사의 배려와 학년 구성에 따라 자치 활동, 동아리 참여 등 다양한 경험을 누릴 수 있다”며 혁신학교의 참여적 학습 접근이 모든 학생의 성장에 기여할 수 있음을 보여준다고 하였다.

그러나 교사들은 “학년이나 교사 구성에 따라 협력적·학생 중심 수업의 품질과 지속성이 달라진다”, “잘되는 학년과 그렇지 못한 학년의 격차가 있다”고 지적합니다. 시스템적 지원이 부족하거나, 혁신학교 경험이 없는 교사가 다수로 배치되는 경우, 참여적 학습의 문화가 약화될 수 있음도 지적되었다.

또한 “학생들에게 참여 기회가 충분히 주어지지 못하거나, 교사가 수업 혁신에 소극적일 경우, 기존 방식으로 되돌아갈 위험이 있다”는 현실적 한계가 있다.

라. 입시 현실과 지속 가능성

교사들은 혁신학교의 가장 큰 의의로 ‘수업이 살아 있는 학교’를 꼽았다. 하지만 입시 현실이 혁신의 의미를 위축시키는 주요 요인임을 여러 차례 언급하였다. 고등학교 교사인 교사C는 “학생들의 그런 성장을 지향하는 수업을 구성하더라도 결국에 말미에는 하게 되는 얘기가 애들아 우리는 일반 인문고야. 그렇기 때문에 공부를 해야 한단다.”라고 한다고 말하며, 현실적으로 대학입시의 문제와 점수 중심의 평가 제도가 그대로 유지되고 있어서 혁신학교의 새로운 교육과정 논의가 현실적으로 학생과 학부모에게 설득력을 갖기 어렵다는 점을 지적했다.

하지만 수능을 기준으로 한 학력평가 체제에서는 혁신학교가 추구한 교육을 받은 학생의 점수가 상대적으로 낮을 수 있음을 인정하지만, 사회적 역량과 발표 능력, 탐구력 등은 오히려 혁신학교 출신 학생에게서 더 강하게 드러난다는 점을 강조하였다.

“졸업생들이 발표 위주, 자료 조사 위주의 수업과 평가를 많이 거치다 보니까 대학교에 가서

도 아이들이 보고서를 쓰는 데 두려움 없이 해나가기 때문에 대학이라는 관문을 통과하면 오히려 더 좋은 퍼포먼스를 내지 않을까 ” (교사 C)

교사 E는 혁신중학교의 일반중학교와 다른 교육과정과 문화에 의해 졸업생들이 고등학교에 진학하여 좋은 결과를 보여주고 있다고 말했다.

“수업 안에서 발표나 탐구 같은 것을 익숙하게 잘 하다 보니까 고등학교 올라가서도 수행평가 준비나 대회 준비할 때 긍정적으로 작용해서 좋은 결과를 얻고 있어요. ” (교사 E)

대학입시가 여전히 점수 중심이지만, 수시와 학생부 종합전형 등 활동형 역량이 더욱 중요해지는 입시 환경에서는 혁신학교 교육이 학업능력 저하라는 오해와 달리 차별적 강점이 있다고 교사들은 진단한다.

입시 현실 속에서는 혁신교육 본연의 가치가 제도적으로 충분히 뒷받침되지 않으면 열정에만 의존하는 구조가 강화되고, 학교의 조직적인 에너지가 약화된다는 현장의 목소리도 강하게 들려온다. 기존의 학력 중심, 평가 중심과는 다른 방식으로 교육의 본질을 고민하며 수업을 하고 학생들이 실제 성장하는 모습도 보았지만 정책 및 제도 지원이 충분히 뒷받침되지 않을 경우 학교 단위의 ‘열정 페이’에 의존하게 되고, 혁신학교 교사들이 지속적으로 떠나면서 조직적 에너지가 약화되고 있는 점도 지적되었다. 즉, 혁신학교가 하나의 제도적 모델로서 입시와 결부되지 않는 독자적 운영체제를 지속하기 위해서는 교육청의 시스템에 따른 지원과 사회 구조적 변화를 병행해야 함을 교사들은 강조한다.

민주적 리더십과 교육업무 중심의 학교 운영을 긍정적으로 평가하는 교사가 많지만, 실제 운영의 실질적인 차이는 시스템을 도입하더라도 구성원 개개인의 가치관과 역량에 따라 질적 차이가 크다고 교사들은 말하였다. 교사 B는 “왜 우리가 흔히 말하는 무늬만 혁신학교 이런 것이 되지 않기 위해서는 어떤 시스템적이나 형태적으로 보여지는 것이 중요한 것이 아니라 그것을 하고 있는 결국은 사람이잖아요”. 교사 C 역시 “어떤 사람이 어떤 위치에서 자신의 몫을 어떻게 마음 담아 하고 있느냐에 따라서 굉장히 질적인 차이가 너무 많았어요” 라고 답했고, 교사 E도 “민주적 리더십의 발현이 사실 혁신학교의 시스템이 이거를 보장해 주지는 못하거든요. 그 학교에 모인 멤버의 개인적인 역량과 자질에 기대는 점이 많다” 라고 말하였다. 즉, 시스템과 인적 역량의 균형 및 질 관리가 혁신학교의 지속 가능성의 핵심이며, 이는 단순 양적 확산이 아닌 질적 관리와 지속적 컨설팅이 필요함을 교사들은 강조한다.

교사B는 자신이 혁신학교에 있으면서 교과과 간 융합, 프로젝트 수업, 학년 전체 협력에 의한 창의적 체험활동 등 다양한 혁신적 시도의 경험을 이야기하며 사람이 바뀌면 혁신학교의 결과가 달라짐을 안타까워했다.

“교과 간 융합 이렇게 국어과와 과학과가 같이 실험 실습과 보고서 작성을 계속 같이 하면서 서로 크로스루 수업을 하면서 평가도 그 속에서 같이 이루어지고 이런 것들을 봤어요. (중략) 한 학기 내내 프로젝트로 한 학년의 창체 및 수학여행까지 이렇게 운영을 했던 적이 있거든요. 학년 전체가 그 학년에 창의적 체험 활동을 같이 구성해서 기존의 틀에 매이지 않고

진행해 나갈 수 있고 각 교과들이 보충할 것을 고민해서 실천했어요. (중략)그러다 보니까 이게 유지 발전이 안 되는 거예요. 영혼을 갈아 얼마나 아름답게 만들든지 간에 사람 구성원이 바뀌면 그 교육과정이 남지 않아요.” (교사 B)

교사들은 입시 경쟁을 개선하는 것을 이야기하면서도 단위학교가 교육과정의 자율성을 가질 수 있도록 정책적으로 지원해야 한다고 강조하였다. 현재와 같이 모든 학교가 뻥뻥하게 필수 시간을 채워야 하는 상황에서 혁신교육이 지속되기는 어렵다고 지적하고 있다.

“시수, 창체, 교육과정에서 시간적 여유와 자율성 보장이 가장 시급해요.” (교사 A)

또한 자율성을 주었으면 학교 마음대로 해라하고 방임할 것이 아니라 인력 및 재정의 지원을 해주어야 한다고 정책적 개선을 요구하였다.

“혁신학교가 자율학교여서 초빙의 퍼센트가 제한됐지만 교장 선생님들이 초빙을 잘 못해 인적 보강이 안 되고, 사람이 떠난 이후 유지가 쉽지 않아요” (교사 E)

“좋은 사람들이 모여야 어쨌든 교육이 이루어지는 거라서 그런 부분들이 고려가 되어야 할 것 같아요.” (교사 B)

마. 지원체계와 자원의 역할

혁신학교 근무 교사들은 실질적인 지원 체계와 자원의 안정적 확보는 학교의 지속 가능성과 교육 혁신 실현에 결정적 역할을 한다는 것을 강조하고 있다. 교사 B는 “교육청이 학교 교육과정을 새로 추진할 때 지원을 더 해줘야 한다” 며, 단순 예산 지원을 넘어 구조적 뒷받침과 인적 자원의 안정적 확보 필요성을 명확하게 강조했다. 교사 C는 행정 업무의 부담을 줄여주고 수업과 담임의 역할에 집중할 수 있도록 한 업무팀 전담 체제의 효과를 다음과 같이 평가한다: “업무팀들이 행정 업무를 거의 도맡아 하고 선생님들은 어떤 업무를 하나도 맡지 않고 수업의 중심에 할 수 있었던 부분이었습니다” .

다만, 지원 체계나 시스템이 표면적으로 잘 갖춰진다 하더라도 운영의 실질적인 차이는 구성원 개개인의 역량과 가치관, 그리고 실천 의지에 의해 결정되는 “질”의 문제가 반복적으로 제기된다. 교사 B는 “어떤 시스템적이나 형태적으로 보여지는 것이 중요한 것이 아니라 그것을 하고 있는, 결국은 사람이잖아요” 라고 지적하며, 시스템 자체보다 실천 주체의 역량과 마음의 ‘영혼’이 담기는 과정이 핵심임을 밝혔다. 실제로, “어떤 사람이 어떤 위치에서 자신의 몫을 어떻게 마음 담아 하고 있느냐에 따라서 굉장히 질적인 차이가 너무 많았어요” 라는 교사 C의 피드백은 지원 체계의 양적 확장보다 질적 관리가 동시에 이루어져야만 의미가 유지된다는 점을 강조한다.

자원이 예산이나 인력의 수량적 지원을 넘어서, 학교 내 구성원이 서로 잘 어울릴 수

있는 환경 조성이 중요하다. 현장에서는 “좋은 사람들이 모여야 어쨌든 교육이 이루어지는 거라서 그런 부분들이 고려가 되어야 할 것 같아요” 라는 견해가 반복적으로 언급되며, 실질적 인력 확보의 어려움과 교장 등 리더십의 의지가 혁신 유지의 관건임을 지적한다. 예를 들어, 교사D가 지적한 것 처럼 “혁신학교가 자율학교여서 초빙의 퍼센트가 제한됐지만, 교장 선생님들이 초빙을 잘 못해 인적 보강이 안 되고, 사람이 떠난 이후 유지가 쉽지 않다” 는 현실적 어려움이 내포되어 있다.

교사 자율성과 시간적 여유에 대한 현장의 요구도 크게 나타난다. “시간적 여유와 자율성 보장이 가장 시급하다” 는 의견은 교사 역량 발휘와 학교 개별성 확장에 있어서 자원의 효율적 배분이 핵심임을 전달한다. 동시에, “혁신학교가 하나의 제도적 모델로서 입시와 결부되지 않는 독자적 운영체제를 지속하기 위해서는 제도적 지원과 사회 구조적 변화를 병행해야 함” 과 같이, 특성화된 학교 운영이 단순 자원만이 아니라 정책적 구조와 연계되어야 한다는 강조도 이어진다.

지원 체계와 자원이 조직의 에너지, 긍정적 분위기, 질적 성장을 견인하는 역할을 한다는 점 역시 다수의 경험으로 강조된다. “행정 업무 경감과 수업에 더 집중할 수 있는 시간을 쪼갰고, 그에 따라 교학공이나 교육과정 재구성 회의도 잘 이뤄졌다” 는 긍정적 변화가 있었으나, 동시에 “사람 구성원이 바뀌면 그 교육 과정이 남지 않아요” 라는 한계도 분명했다. 결국, 자원의 효율적 활용과 지원 체계의 내실화, 그리고 인력의 안정적 수급이 혁신학교 질적 성장의 핵심임을 인터뷰는 시사한다.

현장의 교사들은 “시스템은 남아 있으나 어떻게 운영되느냐는 결국 사람이고, 가치관을 바꾸지 못한 채 시스템만 도입해봤자 형태만 남는다” 는 한마디로 정책 개선 방향에 필요한 본질적 시선을 제공한다. 이는 지원 체계가 단순한 ‘틀’ 이 아닌, 구성원 성장과 학교 공동체 안에서 창의적 실천과 철학적 공유가 병행될 때 진정한 지속 가능성이 마련됨을 대변한다.

마. 참여 및 소통

혁신학교의 가장 큰 특징은 교육과정·행정·의사결정 전반에 교사와 학생의 적극적 참여 그리고 다양한 형태의 소통이 살아 있다는 점이다. 교사들이 하급 관료로서 국가가 제시한 교육과정을 그대로 실행하는 것이 아니라 학생들에게 맞게 교육과정을 재구성하면서 참여와 소통이 이루어진다.

교사 A는 혁신학교의 참여적 교육과정 문화를 혁신학교의 정체성이라고 말한다.

“제가 생각하는 혁신학교는 수업 교사가 수업을, 수업이 살아 있는 학교라고 생각합니다. ... 교원 학습 공동체가 살아 움직이고, 연구하고 그런 모습들에서 저는 혁신학교답다고 느꼈어요.” (교사 A)

이처럼 ‘교사의 자율적 협의’ 와 ‘학년 조직의 연대’ 가 혁신학교의 큰 강점으로 나타나며, “수업 협의를 하고, 교원이 협의하여 교육과정을 스스로 짜고 ... 서로 배우는

문화” 라는 점을 강조하였다.

참여와 소통은 수업만이 아니라 생활교육을 할 때도 이루어 진다. 자신만의 교실에 고립되어 문제를 혼자 해결하지 않고 함께 해결하는 것이 혁신학교가 의미를 가질 수 있었던 이유이다. 교사B는 학생 지도·생활지도 과정에서의 학교 공동체적 접근을 다음과 같이 언급한다.

“학생 지도 생활 지도나 이런 부분에 있어서 개별 담임이나 그런 교사가 혼자 해결하는 게 아니라, 온 학교가 같이 그 문제를 공동의 문제로 받아들이고 해결하려고 하는 노력하는 과정에서 저는 더 크게 느꼈던 것 같고요.” (교사 B)

이것은 혁신학교가 단순히 구조가 아닌, ‘학교 전체가 학생 문제를 함께 해결하는 문화’ 를 보여주는 지점이라 볼 수 있다. 그러나 민주적 리더십과 제도를 통해 시스템으로 교사들의 참여와 소통을 보장하려고 하지만 부정적으로 작용하기도 한다. 교사B는 혁신학교 내 교사 구성원의 다양성, 자발성과 조직적인 자치문화가 학교 운영에 긍정적으로 작용함과 동시에, 교사 배정이나 신규·기간제 교사 비율이 높을 때 ‘역 강요’ 등 현장의 갈등을 다음과 같이 설명한다.

“원치 않는데 배정된 사람들의 그 느낌은 또 다를 수 있을 거라서 ... 하기에 다 좋다고 말하기에는 아까 계속 제가 시스템이 되어야 한다고 말씀드린 게 또 여기서 연결이 되는데, 그냥 ... 어느 교사가 몇 명이 있느냐에 따라서 상당히 분위기가 달라지고 이런 부분들을 해소하기 위해서는 시스템이 돼야 되고 ... 배려·보조하는 시스템 이런 것이 있지 않다면 지속되기 어렵다라는 느낌을 지금 받고 있습니다.” (교사 B)

교사 E도 학년별 분위기 차이를 지적하였다.

“매해 학년 부마다 분위기가 아주 다르고, 잘 운영이 되는 학년부는 교학공도 너무 잘 되고 민주적 의사결정도 너무 잘 되어서 우리가 ... 다 같이 우리 학년 아이를 잘 돌봐보자 하는 분위기가 형성이 잘 되어 있기 때문에 학생 지도나 민원이 발생했을 시에 대처도 아주 원활하고 ... 마음을 다치지 않는 방향으로 잘 이루어지거든요. 그런데, 그렇지 못한 학년부나 혹은 혁신학교의 시스템 자체에 불만을 가지고 있는 사람들이 학년부에 많이 배치가 될 경우에는 사실은 혁신학교인 티가 많이 안 나고 일반 학교나 다름이 없게끔 그렇게 진행이 되기 때문에 ... 혁신학교는 여기에 오고 싶어 하는 선생님들을 불러모아서 배치를 시켜야지, 원치 않는 분들을 여기에 배정을 하면은 모두에게 쉽지 않은 것 같다는 생각이 많이 듭니다.” (교사 E)

혁신학교에서는 교사 간의 참여 소통뿐만 아니라 학생과 학부모의 참여와 소통도 활발히 이루어 지고 있었다. 교사 D는 학생 참여 중심의 프로그램과 학부모와의 연계 경험을 다음과 같이 진술하였다.

“좋은 사람들이 모여야 어쨌든 교육이 이루어지는 거라서 그런 부분들이 고려가 되어야 할

것 같아요.” (교사 D)

또, 동아리·자치회·프로젝트 수업 등 학생 참여 기회의 확대에 대해 특수교사로서 특수학생들을 포용적으로 참여시킬 수 있었던 경험에 대해 이야기하며 특수 학생의 형식적이 아니라 실질적인 참여가 혁신학교여서 이루어질 수 있었다고 말했다.

“아이들이 동아리를 정해서 자기가 하고 싶은 동아리에 들어가고 선생님을 모셔오는 구조예요. 그다음에 문화 주안에 그 동아리가 주체적으로 … 동생들에게 이제 알려주는 건데 … 아이들이 되게 동생들에게 알려준다는 것에 대해서 누군가가 내가 형님이 되고 누군가 알려준다는 거에 대해서 되게 좋아하고 … 분기별로 그 아이들이 바뀌서 들어가는데, 저희 졸업생 중에 한 명도 그게 소원이었어요. 6학년 때 어린이 자치회 자기가 대표로 들어가는 거. 그래서 그 부분은 이제 아이가 개별화 회의 때 얘기를 했고 담임 선생님이랑 협의를 해서 … 참여를 했었거든요.”

이러한 참여와 소통은 학생들이 학교에 대한 소속감을 느낄 수 있도록 하였는데 학교 공간·이름 선정 등 학교 개설 과정에서 특수학생이 참여하면서 소속감을 느낄 수 있었던 경험을 교사 D는 첨언하였다.

“학교에 모여서 모든 학교의 공간이며 이름이며 이런 걸 지었거든요. … 저도 기본적으로 되게 소속감이 중요한 사람이라고 느끼는데, 그때 특수교사도 민주적인 결정, 의사결정에 한 목소리를 낼 수 있고 우리 아이들도 똑같이 나랑 비슷하게 우리 학교의 학생으로서 대우받고 있다는 느낌을 이제 혁신학교를 하면서 느낀 것 같아요.” (교사 D)

바. 구성원의 성장과 웰빙

혁신학교는 교육의 본질로 돌아가는 것을 목표로 삼고 입시 위주, 지식 위주의 교육 현실을 학생들의 웰빙과 성장을 목표로 변화시키려고 하였다. 혁신학교에서 구성원의 성장과 웰빙에 관하여 살펴보는 것은 효과성을 살펴보는 데 큰 의의가 있다.

교사 B는 혁신학교 환경에서 학생·교사의 성장 기회에 대해 “이 속에서 성장하는 것은 이루 말할, 다 말할 수가 없을 거고 그거를 좋은 기회로 받아들여서 자기를 받아들이는 학생에게는 굉장히 큰 성장이 있을 배경이 된 보여줍니다.” 라며, 자율과 수용적 분위기가 개별적 성장을 견인함을 강조하였다. 이어서 그는 “그 학교 생활을 무엇이건 간에 그리고 주체성은 책임감으로 연결이 돼서 도덕적으로 일해야 된다, 이래야 되지 말아야 된다는 것에 대한 강변을 하지 않아도 이 일이 자기 일이고 이 학교가 우리 학교이기 때문에 잘못하면 잘못된 대로 책임을 지고 잘하면 잘하대 발전을 하는 것이 당연한 분위기 속에서 커가는 아이들과 그렇지 않은 아이들이 굉장히 큰 차이가 있다는 걸 제가 올해 이제 실감을 하고 있고요.” 라고 덧붙여 학교 공동체 내 주인의식과 책임감이 성장의 동력임을 밝힌다.

교사 A는 혁신학교의 자율성과 참여 문화가 성장에 미치는 영향에 대해 “일단 선생님

들이 어떤 학교보다도 훨씬 더 좀 더 선택권도 아이들에게 또 많이 주시고 아이들의 소리도 사실 들으려 하시고 아이들의 참여 그리고 자율 이런 것들을 허용하는 그런 문화가 있기 때문에 결국은 그런 문화를 통해서 아이들은 자신들이 스스로 다시 해보고 성장해보고...” 라고 진술하며, 경험적·반복적 도전이 성장에 필수적임을 시사하였다. 또 “저희 혁신학교를 통해서 우리 아이들의 정말 뛰어난 부분은 저는 이제 주도성 학습자 주도성과 그다음에 성장 마인드 셋이라고 보고 싶습니다.” 라고 하여 학생들의 주도성과 성장 마인드셋이 혁신학교의 장점임을 강조하였다.

교사 E는 교사의 성장 경험을 언급하며 “저 개인적으로는 혁신학교가 교사로서의 성장을 하기에는 큰 의미가 있었다라고 생각이 드는 것 같아요.” 라고 말하여, 혁신학교가 교직원 개인의 전문성 함양에도 긍정적 토대가 됨을 보여준다.

교사 D는 동료 교사와의 관계망이 성장에 기여하는 점을 “저도 혁신학교에 와서 되게 좋았던 부분이 교사로서 존경할 수 있는 선생님들을 만났거든요. 뭔가 아이들에게나 아니면 학부모에게나 동료 교사에게나 어떤 모습들을 그러니까 교사로서 이렇게 해야 되는구나라는 것을 혁신학교에서 배운 것 같아요.” 라고 서술하며, 학교 문화가 주는 도덕적·실천적 모델의 중요성을 진술하였다.

그러나 학생들의 성장을 위해 교사가 노력한다고 할지라도 학생들이 그것을 따라오는 것만은 아니다. 교사B는 혁신학교 적응과정에서의 심리적 부담을 “한 3~4월 달에는 막제가 악마같이 보이는 것 같더라고요. 저 사람은 누군데 와가지고 우리를 귀찮게 하느냐 이 귀찮게 하는 걸 싫어하는 거예요. 무기력하고 ‘그냥 가만히 자게 놔두세요’ 이런 분위기가 많이 이렇게 있더라고요.” 라고 생생하게 묘사하며, 초기 변화의 저항과 무기력감을 솔직하게 토로하였다.

교사 D는 교원 학습 공동체 유지의 어려움에 대해 “요새는 그런 부분들이 약간은 이제 교원 학습 공동체가 있긴 하지만 그걸 계속하기에는 선생님들이 좀 힘들어 하시는 것 같다는 생각이 들더라고요. 그래서 조금 아쉬움이 남기도 하고요.” 라고 언급, 교사의 지속적 웰빙 확보에도 현실적 과제가 있음을 지적한다.

교사 A는 교사 배치와 순환의 한계를 “학년이라는 학교 전체의 그림에서 봤을 때 교사들이 내가 3학년 교사했다고 해서 5년간 3학년 교사를 할 수 있는 게 아니고 저희는 계속 이동해야 되거든요. 그러다 보니까 이게 유지 발전이 안 되는 거예요.” 라고 말하며, 안정성 부족과 구성원 정체성의 유지 어려움을 진단한다. 또한, 혁신학교의 교사 구성 변화가 교육과정의 지속성과 조직의 웰빙에 영향을 줄 수 있음을 시사하였다.

교사 E는 민주적 의사결정과 학년부 조직이 웰빙에 기여하는 면을 “매해 학년 부마다 분위기가 아주 다르고 잘 운영이 되는 학년부는 교학 공부도 너무 잘 되고 민주적 의사결정도 너무 잘 되어서 우리가 다 같이 우리 학년 아이를 잘 돌봐보자 하는 분위기가 형성이 잘 되어 있기 때문에 학생 지도나 민원이 발생했을 시에 대처도 아주 원활하고 그리고 선생님들의 마음을 다치지 않는 방향으로 잘 이루어지거든요.” 라고 진술하여, 좋은 조직 문화가 심리적 안정과 웰빙에 중요함을 강조하였다.