

## 4. 학부모 FGI 결과 분석

### 가. 민주적 리더십과 거버넌스

학부모 FGI의 주요 논의 중 하나는 혁신학교에서 민주적 리더십과 거버넌스가 얼마나 중요한 역할을 하는지에 대한 학부모들의 인식이었다. 다수의 학부모들은 학부모회, 학교 운영위원회, 3주체(학생-교사-학부모) 토론회 등 다양한 참여 기회를 통해 학교 의사결정에 적극적으로 참여하는 경험을 강조하였다. 이러한 구조 덕분에 학부모들은 학교 운영의 투명성, 구성원 간 소통, 평등한 참여가 가능했다고 느낀다. 하지만 시간이 흐르면서 혁신학교의 창의적·민주적 운영 동력이 약화되고, 일부 교사는 혁신에 대한 열정보다는 안정적인 근무 환경을 선호하는 직장인화 현상을 보이고 있다고 지적하기도 했다. 이에 따라 교육적 리더십의 재점화, 학교 공동체 모든 주체가 공동의 비전을 지속적으로 공유하는 노력이 필요하다고 밝혔다.

학부모C는 혁신학교에서 학부모의 의견 수렴한 경험을 다음과 같이 말한다.

"민주적인 회의체나 이런 것들을 권유하시고 하자고 하시는 환경이잖아요...의견을 모아서 학교에다가 대표성을 두고 얘기를 드리고 이렇게 또 학교는 또 잘 받아주시고, 문제점은 어떻게 해결할지 상의를 잘 해주시니까 민원들이 잘 해결될 수 있는 환경이 좀 된 것 같아요. 그래서 언제든지 얘기를 할 수는 있다 이런 분위기가 마련되고, 안 되는 건 안 된다고 말씀을 하셔도 우리가 잘 받아들일 수 있는 그런 환경이 다 바탕이 됐기 때문에 엄마, 즉 학부모들이 서로 신뢰할 수 있는 관계가 마련됐던 것 같습니다.“ (학부모 C)

이것은 학부모의 의견이 혁신학교의 민주적인 리더십과 운영 체계에서 실제로 반영되었음을 보여주는 근거로, 민주적 거버넌스의 장점인 ‘신뢰와 소통의 문화’를 확인할 수 있었다. 학부모의 참여가 단순히 형식적인 차원이 아니라, 숙의와 수용, 그리고 해결 중심의 운영 방식으로 이어지며, 공동체 내 다양한 관점의 참여가 매개된다는 점에서 민주적 리더십이 살아있다고 볼 수 있다.

하지만 고등학교 학부모인 학부모A의 증언에서 드러나듯 고등학교에서는 입시로 인하여 학부모회의 활동에 제약이 있다는 사실도 알 수 있었다.

"입시와 연결돼 버리니까 엄마들의 요구조건 자체가...불만이나 이런 것들이 학부모회 얘기에서는 뒷담화처럼 늘 나오는 얘기가 되고 하다보니까...초등학교 때처럼 학부모들하고 무언가 구체적으로 활동할 수 있는 거리가 많아질 줄 알았는데 사실 그렇지 않은데요...혁신학교라고 해서 학부모회 활동이 학부모가 의사 반영이 안 되잖아요“ (학부모 A)

이는 고등학교 혁신학교의 운영 환경에 내재한 구조적 제약과 참여의 제한을 시사한다. 이는 민주적 리더십과 거버넌스가 실제 현장에서는 입시 중심 현실에 부딪히며, 학부모회의 의사결정 참여가 제한적으로 흐를 수 있음을 보여준다. 혁신학교의 거버넌스 체

계는 학교급·지역·구성원 및 제도적 여건에 따라 질적으로 다양하게 구현되면서도, 입시와 같은 외적 압력 및 교직원·학부모의 자발성에 따라 크게 좌우된다는 것을 알 수 있다.

결국, 혁신학교 거버넌스가 학부모·교사·학생 등 다양한 주체의 의견을 수용하고 조율하는 장을 제공한다는 강점과, 외적 제약(입시, 구성원 변화)에 따라 지속성과 실질성을 확보하는 데 어려움을 겪는다는 한계를 복합적으로 드러낸다고 해석할 수 있다.

#### 나. 교육적 문화와 공동체성

혁신학교의 두드러진 강점 중 하나는 공동체의식 및 상호 존중의 문화라는 점에 학부모들은 이견이 없었다. 학생들은 있는 그대로의 자기 모습이 존중받고 타인과의 차이를 배우며 성장할 수 있었으며, 학부모들도 학교와의 신뢰관계, 공동체적 소통 방식을 큰 장점으로 꼽았다. 하지만 중학교·고등학교로 진학할수록 수능 등 입시에 대한 사회적·정서적 압박이 심해져 공동체 문화가 약화되는 현실을 우려했다. 즉 혁신학교가 주장하는 협동과 존중의 가치가 입시 현실과 충돌하거나 개인 경쟁 논리에 밀릴 때, 학생과 학부모 모두 규범적 혼란과 실망을 경험하기도 했다.

학부모B는 “저희 학교에서 축제 기간에도 학부모가 참여를 해서 한 부스를 만들어서 거의 아이들과 같이 참여를 하는 그런 케이스들이 되게 좋았던 것 같아요” 고 말하며, 학부모와 학생이 함께 행사에 능동적으로 참여하는 경험이 공동체적 소속감을 심화시켰음을 강조했다. 또한 그는 “서로 존중하는 문화를 만들어주는 학교가 가장 강점 같아요” 라고 진단하면서, 혁신학교의 뚜렷한 특징으로 상호 존중에 기초한 교육적 문화를 꼽았다. 이러한 경험은 학교가 단순한 학습의 장을 넘어 학부모, 학생, 교사가 실질적으로 교류하며 공동체의식을 함양하는 공간임을 시사한다.

하지만 학부모들이 느끼는 공동체성도 공동체적 참여가 소수의 여유 있는 학부모에 집중되는 현실적 제약도 언급됐다. 학부모B는 “학부모가 주체적으로 참여한다는 거는 약간의 가정 경제적 배경이 반영된 파트가 아닐까” 라면서, 시간적·경제적 여건에 따라 학부모의 학교활동 참여가 차등화될 수 있음을 지적했다. 혁신학교가 학부모의 의사결정 참여를 권장하고 기존과 다른 방식으로 접근하고 있지만 학부모의 여건이 달라진 것은 아니기 때문에 시스템으로 보장해도 교육에서 생각하는 이상적인 학부모 참여를 통해 의사결정이 이루어지는 것은 아님을 보여준다.

이것으로 보아 혁신학교의 교육적 문화와 공동체성이 학부모·학생·교사 모두가 신뢰와 존중을 기반으로 다양한 공동의 경험을 쌓아나가는 데 성공했다고 평가할 수 있는 동시에, 입시 중심의 현실 구조와 사회경제적 조건 등 외부 요인이 그러한 문화의 지속과 확장을 현실적으로 제약하고 있다고 할 수 있다.

#### 다. 학생 중심·참여적 학습

혁신학교의 학생 중심·참여적 수업 방식은 다양한 토론수업, 모둠활동을 비롯하여 학교

의 특성을 반영한 프로그램 등에서 구현되고 있다. 학부모들은 토론수업이나 프로젝트 기반 모둠 활동을 통해 아이들이 자신의 생각을 표현하고, 다른 사람의 관점도 존중하며 문제해결력과 소통능력을 키우는 모습을 긍정적으로 평가했다. 특히 고등학교의 “사제 동행책 읽기” 프로그램 같은 경험을 통해 학생의 비판적 사고력, 자아존중감, 자기주도성이 강화되는 효과를 직접 목격했다고 진술한다. 그러나 이러한 참여형 교육의 질과 지속성은 교사의 역량과 의지에 달려있는 경향이 크며, 학생이 성장하면서 자발적 참여가 줄거나, 소외되는 학생이 발생하는 한계도 학부모들은 언급했다.

학부모C는 혁신학교에서의 모둠 수업과 프로젝트 활동의 발전 과정을 언급하며, “저학년 때는 그렇게 크게 모르겠는데 5학년 6학년쯤 되면은 이제 모둠 수업들이 좀 활발해지고 그런 것들이 있더라고요”라고 말하였다. 초등의 경우 혁신학교에서 학년이 올라갈수록 학생들의 참여적 학습 활동이 활성화되는 현장을 경험적으로 설명한 것이다. 또한 학부모3은 “토론 수업은 좀 준비를 많이 하셔야 되잖아요. 근데 제대로 하시는 교사를 만났더니 엄청 다양한 준비부터 결정까지 내리는 프로젝트 교육, 교육 여행 준비 과정이라든지 이런 것들을 보면 중학교 때도 계속 이어지면 참 좋겠다”고 평가하며, 교사의 교육적 역량과 의지가 학생 참여의 질적 수준에 핵심적 역할을 한다는 점을 강조하였다. 이어 “모둠 수업에서 한 명이라도 소외되지 않고 얘기를 해야 되는 과정이 있잖아요. 그런 것들이 아이들이 생각을 해서 말을 뱉어내야 되는 과정이니까 말하는 능력이나 생각하는 힘에 도움이 됐다”고 말하며, 참여적 학습이 학생의 사고력과 표현력 증진에 실제로 공헌했음을 밝혀준다.

대학 입시로 인하여 초등에 비해 여러 가지 제약을 말해주었던 학부모A 역시 학생 중심 토론 수업과 사제 동행 독서 프로그램에 높은 만족감을 드러냈다. “학교에서 하는 토론 수업이 좋았어요. 3주체 토론회 같은 것도 있었는데 아이들이 훌륭하게 성장하고 있다는 것을 확인할 수 있는 자리였습니다.”고 밝히며, 이러한 수업 구조가 학생의 성장과 학습 역량 강화에 직접적인 영향을 준다고 평가했다. 특히 “사제 동행 독서 프로그램에 대해서 아이가 집에 와서 많이 얘기했다”며 학생들이 교사와 함께 토론하고 책을 읽는 경험에서 스스로의 성장을 체감하였다고 하였다. 나아가 “선생님들과 같이 책을 보고 토론하는 수업으로 좋은 수업이었다”고 구체적으로 설명하며, 비판적 사고력과 자기주도성 발휘에 긍정적 영향을 받은 사례를 덧붙였다.

혁신학교의 토론 수업, 모둠 활동, 사제 동행 프로그램과 같은 참여적 학습이 학생 개인의 의사표현·소통능력·자기주도성·문제해결력에 효과적으로 기여함을 명확히 보여준다. 하지만 학습 경험의 질과 지속성은 교사 역량과 학년별 환경, 학생의 특성에 따라 달라지며, 소외되는 학생이나 준비 부족의 경우 한계점도 나타나고 있지만 혁신학교에 학생을 보냈던 학부모들은 대체로 대학 입시가 아닌 학생중심의 참여적 학습을 원해서 보냈기 때문에 대체적으로 만족하다는 반응을 보여주었다.

## 라. 입시현실과 지속 가능성

대다수 학부모들은 혁신학교의 교육이 지향하는 ‘인간의 성장’ 과 현실의 입시 경쟁 조

건이 상충한다는 점을 강하게 토론했다. 혁신교육의 가치를 경험한 후에도 대학입시의 결과가 기대에 미치지 못하면 자녀와 학부모 모두 후회와 심리적 부담을 느끼기도 한다는 것이다. 학부모들은 혁신학교가 단순히 융합적 인재·민주시민 양성이라는 목표에 머무르지 않고, 입시 제도의 틀 내에서도 혁신교육의 성과가 인정될 수 있는 별도의 트랙이나 정책적 지원이 필요하다고 제안한다. 또한 입시 결과만이 교육의 총체적 성과로 환원되지 않기 위한 사회적 인식과 대안적 진로 개척이 병행되어야 한다고 강조하였다.

자녀가 혁신초등학교를 졸업하고 현재 혁신고등학교에 재학중인 학부모C는 고등학교에서 입시 압박이 커질수록 혁신학교의 진정한 교육 경험이 저해받고 있음을 강조했다.

“입시 때문에 다 방과 후에 밀리고 방과 후에 하려면 또 학원을 가야 되고 그러니까 아이들이 또 모이지 않고 선생님들은 또 활동을 하려고 그러니까 예산을 쓰려고 또 애를 써서 이렇게 또 마련하셨는데 아이들은 또 오지 않고 뭐 이런 이제 어려움이 있다고 하시더라고요” (학부모 C)

이와 더불어 학교와 교사의 열의에도 불구하고 학생들이 입시 중심의 사교육으로 흡수되어 혁신적인 학교 활동이 점차 위축되는 현실을 토론했다.

“결국에는 이런 좋은 프로그램들이 대학 입시와 부딪혀서 잘 이루어지지 않는 것이 좀 안타깝고 과연 입시만이 아이들의 성장을 보여주는 결과인가라는 생각을 좀 기피하고 있긴 하지만 어쩔 수 없는 이 환경 상황이 너무 안타깝습니다” (학부모 C)

입시제도가 학생 성장의 유일한 척도가 되어선 곤란하다는 문제의식도 드러냈다. 학부모A는 자녀의 고등학교 경험과 대학입시 준비 과정을 바탕으로 “고등학교가 보니까 대학입시와 바로 연결이 되어 있잖아요. 그래서 그런 부분에 있어서는 뒤늦게 공부만 하는 학교를 갈 걸 너무 많이 놀아서 즐겁고 학교가 행복하긴 했지만 대학이라는 결과를 만들어내지 못하니 본인이 좀 너무 안이하게 살았다 이런 후회도 하는 것 같고요” 라며 현실적인 입시 결과가 학생·학부모 모두에게 심리적 부담과 후회를 안긴다고 말했다. 더욱이 “혁신 고등학교인데도 불구하고 유료로 컨설턴트를 고용해서 입시 컨설턴트를 고용해서 수시 원서를 쓰신 분들은 대부분 합격을 했고 그냥 아이의 바람이라든가 이런 것들을 그냥 우리 수준에서 그냥 선택한 아이들은 대학에 떨어진 이런 결과를 마주할 수밖에 없었다고 생각이 들거든요” 라는 이야기를 통해, 입시 준비 과정 자체의 경제적 불평등과 기회 편차 문제도 지적하였다.

학부모A는 이 구조적 한계를 극복하기 위한 제안도 내놓았다. “혁신 고등학교는 조금 특수 고등학교처럼 좀 다른 트랙으로 민주주의를 지켜 나가기 위한 인재를 양성하는 교육 기관으로 다른 트랙으로 교육을 만들고 거기에서의 정말 인재를 양성해야 되지 않을까...이런 문화를 좀 바꿀 수 있는 인재들을 길러내는 학교로서 다른 트랙을 밟아서 입시에 적용해야 되지 않을까 이런 생각도 해봤습니다” 라며, 현행 입시제도 하에서도 혁신교육의 의의가 살아남을 수 있도록 별도 트랙 등 정책적 대안을 요청했다.

자녀가 혁신중학교를 졸업하고 현재 일반고에 재학 중인 학부모B는 더욱 냉정하게 고등

학교에 도달하면 혁신적 교육 실험이 입시체계에 의해 실질적으로 제약받는 현실을 뼈아프게 언급했다.

“고등학교는 혁신이 아니라서 전혀 그런 게 없고 완전히 입시 체계로 돌아가는 사립학교라서 그런 게 조금 아쉬웠던 것 같아요”

학부모들은 입시 위주의 학교가 아닌 자신들이 생각하는 진보적인 교육을 학생이 받을 수 있도록 하기 위해 혁신학교로 진학하는 것을 추천하기도 하고 찬성하였다. 그러나 이러한 다수 학부모의 증언은 혁신학교가 추구하는 성장·민주성·공동체성 등의 가치가 입시 중심 사회 구조 안에서 뿌리내리기 어렵고, 청소년기 후반으로 갈수록 점점 더 도전을 받는다는 걸 시사한다.

#### 마. 지원 체계와 자원의 역할

학부모들은 혁신학교의 지속가능성과 질적 성장에 필요한 핵심 조건으로 ‘지속적 지원’과 ‘실질적 자원 배분’을 꼽았다. 예산 삭감으로 인해 뮤지컬수업, 학교 축제, 체험활동 등이 축소되는 현실을 안타까워하면서, 창의적 체험과 공동체 활동은 학교 교육의 본질인 만큼 관련 예산과 인적 자원 지원이 꾸준히 이루어져야 한다고 주장했다. 동시에 교사 역량 강화를 위한 연수나 혁신학교 간 경험 교류, 학부모의 부담을 줄여줄 수 있는 돌봄·상담 지원도 필요함을 제기했다.

학부모B는 “저희가 들었을 때 그 뮤지컬 수업이 지원되는 비용이 많이 줄어서 혁신학교에 그것들이 없어질 수 있다는 얘기를 들어서 되게 안타까웠어요”라고 지적하며, 안정적 예산 지원이 축소될 때 실제로 창의적 교육 프로그램이 위축될 수밖에 없음을 구체적 경험으로 보여준다.

또한 학부모B는 “지원이 좀 끊이지 않고 조금 더 풍부해졌으면 좋겠다”라고 말하며, 단순한 재정 투입이 아닌 지속적이고 풍부한 지원이 현장 변화를 좌우한다고 강조했다. 인적 자원의 중요성에 대해서도 “저희 학교에서는 저녁에 간담회가 많이 열렸고, 선생님들이 부담스러워도 학교 상황을 다 오픈해 주셔서 도움이 됐다”고 언급하며, 담당 교사와 학교장의 헌신·소통이 혁신교육 운영에서 결정적으로 작용함을 밝힌다.

학부모C는 “맞벌이 등으로 참여율이 떨어지는 현실이지만, 자세히 알고 있는 학부모들이 있어야 하고 소통의 창구로 이용할 수 있는 학부모 회의가 있어야 한다”라고 말해, 학교와 가정의 연결을 위해 체계적이고 유연한 소통 구조가 필요함을 지적한다. 아울러 “학교가 충분히 ‘관’을 깔아주지 않으면 학부모 협업과 학생 지원이 제대로 이뤄지기 힘들다”는 진술을 통해, 실행 주체의 동기와 전문성이 자원·제도와 함께 현장 실효성을 담보하는 조건임을 강조하였다.

학부모A는 “코로나 이후 교사 교체와 혼란으로 헌신적 교사들이 줄어들면서 혁신학교 유지가 어려워졌다”라고 증언하며, 인적 자원의 지속적 역량 강화가 학교 혁신의 생명선이자 동시에 가장 큰 불안 요인임을 시사한다. 이러한 경험적 증거를 종합하면, 학부모

들은 혁신학교의 지원 체계가 단지 자원의 배분이 아니라, 안정적인 예산의 지속, 헌신적이고 역량 있는 인적 자원의 확보, 그리고 다양한 배경을 포용할 수 있는 유연한 시스템 설계와 리더십이 동시에 뒷받침될 때 비로소 현장 변화를 실질적으로 견인할 수 있음을 강조하고 있다.

## 바. 참여 및 소통

학부모 FGI에서 반복적으로 언급된 또 하나의 주제는 학부모, 학생, 교사의 삼주체가 어떻게 소통하고 참여 기회를 만드는가에 관한 것이었다. 학교 현장에서는 학부모회와 운영위원회, 간담회 등 다양한 공식적인 채널이 있었으며, 학부모들은 이런 구조를 대체로 긍정적으로 평가했다. 그럼에도 불구하고 맞벌이·워킹맘 등 시간적·경제적 여건 때문에 참여도가 낮아지는 현실, 학부모 활동이 소수의 인원에 반복적으로 집중되는 현상, 또는 일부 교사의 소극적인 태도로 인해 소통의 진폭이 제한되는 점이 한계로 지적되었다. 이런 한계를 극복하려면 학교의 포용성, 교사의 의지, 다양한 가족 상황을 고려한 탄력적 프로그램 운영이 뒷받침되어야 하며, 교사 리더십의 변혁과 학부모-교사-학생 간 신뢰 구축이 중요하다는 의견이 이어졌다.

학부모B는 “저희 학교와 학부모 참여 소통이 되게 잘 돼 있던 학교 같은데요. … 교장 선생님 주최로 학부모, 학생들과 함께 산예를 갔다 오는 행사, 그리고 독서회 활동 등을 통해 교장 선생님과 직접 의견을 나눴다”며 실제적인 참여와 대화의 장이 폭넓게 마련되어 있음을 강조했다. 이러한 경험은 학교 결정 과정에서 학부모의 의견이 성장적으로 반영된다는 점에서 민주적 소통 문화의 실질적 효과를 입증한다.

학부모C 역시 “저희 학부모회 같은 경우는 굉장히 대의원 회의 등 형식도 갖추고 있고, 대표성을 두고 의견을 학교에 전달하며, 학교도 잘 받아줬다. … 학교 안에서는 민원 해결과 신뢰 형성이 더 쉬웠다”라고 발언하여, 구조화된 참여 체계가 직접적인 문제 해결과 학교 내 신뢰 강화로 이어지는 선순환임을 시사하였다.

반면, 학부모A는 “초등학교, 중학교에서는 학부모회 활동이 재미있었지만, 고등학교에서는 입시와 결부되어 학부모회가 ‘불만 처리의 장’으로 전락했다. … 혁신학교가 학부모 의견 반영이나 소통에 큰 장점이 없다고 느꼈다”고 진단하며, 고등학교에서는 입시 중심의 제도적 환경이 소통과 참여의 역동성을 크게 제약함을 지적했다. 이에 따라 교사와 학교 리더십, 학부모 조직, 그리고 시험·입시 구조가 어떻게 작동하느냐에 따라 학교 내 참여와 소통은 크게 달라질 수 있고, 특히 고등 단계에서 제한이 심해지는 현실적 제약을 확인하였다.

혁신학교의 실질적 참여·소통은 단순히 자리를 마련하는 것 이상의 의미를 가지며, 학교의 개방성, 교사와 리더의 태도, 학부모 조직의 대표성, 그리고 관련 제도와 환경이 유기적

으로 작동해야 높은 효과를 낸다. 각 단계 및 맥락에 맞는 차별적 접근·지원이 뒷받침된다면 학부모의 목소리는 학교 문화와 교육혁신의 증폭 요인으로 자리매김할 수 있다.

#### 사. 구성원의 성장과 웰빙

학부모들은 혁신학교를 경험한 자녀가 자기주도성과 자존감, 사회적 관계, 문제해결력 등 정서적·인지적 자질에서 크게 성장했다고 평가했다. 실제로 ‘자기를 사랑하는 힘’과 ‘타인과의 조화로운 관계 맺기’, ‘민주시민으로서의 책임감’을 강조하는 혁신학교 교육의 목표가 어느 정도 구현되고 있다는 점에 만족감을 표했다. 하지만 입시와 사회 현실 앞에서 성장의 가치가 흔들릴 때, 아이의 심리적 스트레스가 커지는 등의 부정적인 영향도 무시할 수 없음을 토로했다. 또한 교육의 목표와 방식이 시대 변화 및 학생의 특성에 따라 유연하게 진화해야 한다는 시각도 확인되었다.

학부모C는 “생각하는 힘, 친구들과의 관계를 잘 맺는 것 등에서 큰 도움을 많이 받았다”고 언급하며, 토론 수업이나 모둠 활동처럼 학생들이 서로 소통하고 협력하는 경험이 사회적·정서적 성장에 핵심적 역할을 했다고 평가했다. 학부모B 역시 “자기 주도성이나 질문하는 태도, 사고력 등이 전체적으로 많이 향상되었다”며, 자율 학년제·독서 활동·출판 경험 등 혁신학교의 교육과정이 학생이 스스로 진로를 찾고 자기 발전을 이루는 데 실질적 기반이 되었다고 밝혔다.

이러한 혁신학교의 전인적 교육은 지식 위주의 전통적 교육과 달리, 학생의 개별성에 맞춘 성장의 기회를 넓힌다는 점에서 학부모들로부터 큰 호응을 받았다. 학부모B의 사례처럼 “특별활동이나 출판 같은 경험을 통해 아이가 뭘 잘하는지, 하고 싶은지를 스스로 찾아가는 계기가 되었다”라는 언급은 혁신학교의 다양한 자율·체험 프로그램이 구체적으로 학생의 주체적인 진로 탐색과 자기 효능감 강화에 기여했음을 보여준다. 또, “독서를 하고 사서 선생님이랑 같이 책을 만드는 1년 동안…자기가 글을 써서 책을 만들어서 출판을 해보는 그런 경험을 가지면서 자기 스스로…자기가 주제를 잡아서 소설을 써도 되고” 등 실제적인 출판 경험은 학생 성장의 동기와 만족을 동시에 제공했다는 점에서 의미가 깊다.

반면, 일부 학부모들은 혁신학교가 추구하는 ‘서로 존중하는 문화’가 고등학교 단계, 특히 입시 경쟁이 심해지는 상황에서는 지속적으로 유지되기 어렵다는 한계를 지적했다. 학부모A는 “서로 존중하는 문화를 만들어주는 학교가 강점이지만, 입시 현실과 맞물리면서 그 문화가 유지되기 어려운 점이 아쉽다”고 진단하며, 혁신학교의 웰빙지향 문화가 구조적 제약 때문에 한계에 직면할 수 있음을 분명히 했다. 이러한 지적은 전인적 성장이라는 목적과 현실적 입시 환경 사이의 긴장, 그리고 혁신학교가 앞으로 해결해야 할 과제가 무엇인지 함축한다.

또한, 코로나19와 같은 예외적 상황에서도 혁신학교는 보다 신속하게 학교를 개방하고 학

생 간 교육 격차 해소에 힘썼다는 점이 긍정적으로 평가되었다. 학부모들은 “코로나 때도 역시 학교를 열어주신 것, 혁신학교나 작은 학교들의 특징이 자율적으로 그게 가능했던 환경이 있었기 때문에 많은 아이들이 교육 격차를 해소하는 데 도움이 됐다” 는 점을 높이 샀다.

그러나 고등학교 단계에서는 입시 중심의 제도와 문화가 여전히 혁신교육의 성장 및 웰빙 지원에 현실적 제약을 주고 있다는 목소리도 있었다.

## 5. 학생 FGI 결과 분석

### 가. 민주적 리더십과 거버넌스

학생들은 혁신학교에서 실제로 학생회, 학급회의, 다양한 운영진 선발 등에 참여하며 학교 운영에 실질적인 영향력을 행사했다는 것을 인식하고 자기 효능감을 느끼고 있었다. 학생들은 자신들의 의견이 학교 규칙이나 행사 프로그램 설계에 반영되는 경험을 하였고, 교사 및 학교장과의 협력적 의사결정 과정을 체감하며 주체성과 책임감을 높아졌지만, 일부는 회의가 반복적으로 의무적으로만 진행되어 참여 동기가 떨어진다는 점을 지적하였다.

혁신고등학교를 졸업한 학생A는 “전교 부회장이었기 때문에 축제랑 계절별 행사 진행을 하고 ... 학교 운영 측면에서 도움이 되는 공약을 다 같이 시행을 했었어요” 라고 소개하며, 학생회 활동에서 학생들이 먼저 충분히 토의한 뒤 선생님과 의논해 합의점을 찾아가는 과정을 여러 번 경험했다고 강조하였다. 특히, 코로나19로 외부 행사가 어려웠던 상황에서 학생회가 “각 반에 들어가서 부스를 운영하는 의견을 제시하니 결국 허락을 해 주셨어요” 라며 학생 제안이 실제로 정책 변화를 이끌어낸 경험을 구체적으로 설명하였다.

혁신 중학교를 졸업한 학생B도 유사한 경험을 들려주었다. “롤러코스터 축제 부스를 처음에 선생님이 재료비 문제로 반대했지만, 저희가 계획안을 짜서 설득하자 허락이 떨어져 열심히 만들었던 경험이 있어요” 라고 밝히, 실질적 기획 및 설득 과정을 통한 정책 반영의 구체적 전개를 보여준다. 학생들의 의견을 들어 반영했던 경험도 말해주었다. “방송부 동아리 선생님을 선정할 때 ‘너희는 어떤 선생님이랑 같이 수업을 하고 싶나’ 고 물어봐 주셔서 학생임에도 이런 것도 결정할 수 있구나라는 걸 느꼈어요” 라며, 교사의 공식적 질문을 통해 학생이 학교 조직 운영의 주체임을 실감했다고 덧붙였다.

혁신초등학교를 졸업한 학생C는 초등학교 6학년 당시, “팀으로 나가서 직접 정하고 만든 공약을 내세워 당선이 되었고, 선생님들이 모든 공약을 다 잘 해낼 수 있도록 도와주셨다” 며, 학생의 의견이 실제 정책으로 실현되는 과정을 몸소 경험했다고 말했다.

혁신초등학교를 졸업한 학생D은 “5학년, 6학년 반 회장으로서는 엘리베이터 사용 문제를 몇 달 동안 계속 토의했고, 원형 책상 배치로 모두가 참여하는 회의를 진행했다” 고 회상하고

“문제 발생 시 추가로 토의하며 사회나 이런 문제 해결 방법, 의견에 따른 결과를 몸으로 배운 것 같다”고 말해, 각 사안에 대해 집단적 합의와 반복적 소통 과정을 경험한 것을 이야기하였다.

학생E는 자신이 학교 임원이 아니지만 “정글짐 이름과 규칙을 반에서 토의해 전체 학년에 적용시킨 경험”을 중요하게 생각한다고 말했다. “내가 제안한 의견이 받아들여져 실제 규칙을 만드는 데 일조한 것 자체가 크고 뜻깊은 경험이었다”고 밝히, 학생 리더가 아니더라도 집단의 변화를 이끄는 구성원 참여의 의미를 구체적으로 보여주었다.

학생C는 “선생님들이 저희가 낸 공약을 무시하거나 그러시지 않고 모든 공약들을 다 잘 해낼 수 있도록 도와주셨다”며, 학생의 주도적 활동이 연령과 무관하게 균형 있게 존중받았던 경험을 이야기 해 주었다.

학생D는 초등학교에서 존중받은 경험을 다음과 같이 말했다.

“체험 활동 때 담임 선생님이 항상 같이 있으면서 친밀감을 쌓았고, 코로나 시기에도 모든 반 아이들의 동의를 구하는 과정 등을 통해 존중받는 분위기를 느꼈다” (학생 D)

그러나 긍정적인 측면만 있는 것은 아니었다. 학생B는 “회의가 의무적으로 진행되고 의견이 반복되어 참여 동기와 의미가 약화되는 경우가 있었다”며, 학생 스스로도 ‘혁신학교니까 회의를 많이 하는 것’처럼 의례화되는 경향에 대한 한계를 실감하고 있었다. 이에 “모두가 목적과 의미를 모르겠는 날도 있었던 것 같다”고 솔직하게 밝혔고, 이는 실질적 동기 부여와 참여 질 개선이 필수적임을 시사한다.

이러한 경험들은 학생들의 변화를 가져왔다고 스스로 말할 수 있도록 하였는데 학생A는 “특정 소속의 리더가 된다는 걸 상상하지 못했으나, 과정 속에서 용기도 얻고 자신감을 얻게 되어, 누군가를 이끌어내는 힘에 대한 확신까지 생겼다”고 하였다. 또한 “공동체적인 분위기 속에서 자유롭게 의견을 표현할 수 있었던 경험이 대학에서 토론 수업을 주도적으로 이끄는 데 도움이 되었다”고 말하고 있다.

학생B는 “내향적이었으나 혁신학교에서 발표와 모둠 활동 속 주도자로 변했다”고 평가하며, 학교 환경이 학생의 적극적 주체성 발휘에 직접적 역할을 했음을 인정하였다. 학생C는 “모둠 활동 중 맞지 않는 친구들을 이해하며, 갈등조정과 협력을 배우고 성장했다”고 회상하였다. 학생E 역시 “초등학교 때 PPT를 배우며 친구에게 도움을 주게 되어 자신이 할 수 있는 일 하나가 더 생겼다”고 하며 자부심을 드러내었다.

#### 나. 교육적 문화와 공동체성

학생들은 학교 문화가 매우 따뜻하고 존중과 협력 중심임을 반복적으로 이야기했다. 학생과

교사, 학부모가 함께하는 축제, 손 편지 전달, 공동 행사 등 다양한 활동을 통해 친밀감을 쌓고 서로에 대한 지지를 경험했다고 밝힌다. 특히 선생님과 학생 사이의 허물없는 소통과 상담이 학교 적응과 웰빙에 중요한 역할을 했으며, 학부모와의 협력도 자연스러운 공동체 문화 형성에 기여했다. 그러나 학습 부담이 커지거나 입시의 압력이 느껴질 때 공동체 문화 유지를 위한 학교의 새로운 시도가 필요함도 학생들은 인식하고 있다.

학생들은 혁신학교의 문화가 매우 따뜻하고 존중과 협력 중심임을 반복적으로 이야기했다. 학생D는 “학생과 선생님들의 관계는 매일매일 보니까 그 기회가 많은데 학생 학부모 선생님과의 관계가 되게 자유로웠던 것 같아요” 라고 말하며 학교 내 다양한 관계가 자유롭고 친밀하게 형성되었음을 강조했다. 학생E 역시 “저희 학교는 학생과 쌤들 사이에 어색함 이런 게 별로 없었던 것 같아요” 라고 밝혀, 교사와 학생 간 허물없는 소통이 자연스럽게 이루어졌음을 들려주었다.

학생과 교사, 학부모가 함께하는 축제와 손 편지 전달, 공동 행사 등은 공동체 내 친밀감을 쌓고 서로를 지지하는 데 중요하게 작용했다. 학생E는 “보안관 쌤한테 편지 쓰거나 급식 아주머니에게 편지를 써서 친구들과 삼삼오오 모여서 편지를 드리러 갔던 그런 활동들이 되게 많이 기억에 남았어요” 라며 구체적인 사례를 통해 따뜻한 지지의 경험을 생생하게 전했다. 학생D도 “소년 소녀의 날이라는 프로그램에서 선생님들과 같이 방과 후에 수유시장에 가서 먹을 것도 사고 교실 탈출 게임도 하면서 친해질 기회를 많이 만들어 주셨어요.” 라고 하여, 공동체적 활동이 학교 생활에 깊은 의미를 남겼음을 밝혔고, 학생C 역시 “방과 후에 놀이터에서 학부모님들과 친구들과 같이 노는 게 있었는데... 친구들 부모님과도 그냥 이모라고 부르고 친근하게 지내기에 좋은 추억들로 남았어요.” 라고 덧붙였다.

학생C, 학생D, 학생E 초등학교에서 아기사자한 자신의 경험들을 말해 주었다면, 중학교와 고등학교를 졸업한 학생들은 교사들이 자신들의 고민을 들어준 기억을 특별한 경험으로 이야기하였다. 학생들은 선생님과 학생 사이의 허물없는 소통과 상담이 학교 적응과 웰빙에 중요한 역할을 했다고 공통적으로 언급했다. 학생A는 “선생님들이 정말 편했고 제가 가서 고민 상담을 하는 게 학교 생활의 삶의 낙이었어요” 라고 답했고, 학생B는 “수업 시간에 선생님별로 이벤트를 많이 해 주셔서 큰 추억이 되었다” 고 사례를 들었다. 이러한 경험들은 혁신 학교에서 학생들이 학교 구성원 사이 상호지지와 소통의 중요성을 체감하고 성장해 온 것을 보여준다

그러나 학생들은 학습 부담이 커지거나 입시의 압력이 느껴질 때 공동체 문화 유지를 위한 학교의 새로운 시도가 필요함도 인식하고 있었다. 학생C는 “모둠 활동이 많았는데... 안 맞는 친구들과 같이 하는 게 힘들고 스트레스 받았을 때가 있었다” 고 생활 속 갈등과 부담을 솔직하게 털어놓았고, 학생D는 “시험 준비 부족으로 중학교에 와서 적응이 어려웠다” 고 말해 혁신학교의 방식이 입시 중심 교육과 충돌하는 현실을 지적하였다. 학생B는 “회의가 의무적이고 목적과 의미가 불분명할 때 참여 동기가 떨어지는 점이 힘들었다” 고

밝혀, 공동체 유지와 의미성 강화에 대한 학교의 노력이 꾸준히 필요하다고 강조했다.

이처럼 학생FGI의 인터뷰 내용은 혁신학교의 교육적 문화와 공동체성이 따뜻한 관계망과 협력적 활동을 통해 형성됨을 보여주는 동시에, 입시 부담이나 갈등 상황에서 공동체성을 지키기 위해 학교가 다양한 지원과 시도를 계속해야 함을 생생히 시사하고 있다.

#### 다. 학생 중심 · 참여적 학습

인터뷰에서 혁신학교의 수업 방식이 토론, 실습, 창작 등 학생 주도형 체험과 모둠 활동 중심임을 강조한다는 점이 여러 학생들의 구체적 발언으로 확인된다. 학생들은 수업 진행 중 자신의 의견을 자유롭게 표현하고, 다양한 프로젝트에 참여하면서 자율성 · 창의력 · 협업 능력을 키울 수 있었다고 경험적으로 증언하였다.

학생A는 “수학 수업에서 구글 노트북을 나눠주고 3D 프린터와 3D 펜을 이용해 창작 활동을 했으며, 선생님과 친구들이 원으로 둘러앉아 수업을 진행해 매우 창의적이고 협력적인 경험이었다”고 구체적으로 설명해 학생 참여가 단순한 수동적 활동이 아니라 적극적이고 실질적인 창작 과정임을 보여준다.

학생B는 “수업 자리 배치가 서로 마주보게 되어 모둠 수업이 많았고, 국어 시간에는 시를 다양한 관점으로 해석하고 발표하며 선생님으로부터 피드백을 받는 참여적 수업이 인상적이었다”고 말하며, 정답 중심의 일방적 수업이 아니라 학생마다 개별적 사고와 표현을 존중하는 환경임을 강조했다.

학생D는 “블록 수업과 실과 시간에 직접 참여하는 활동이 많아 자율적 참여를 경험했고, 동아리 활동도 학생들이 직접 계획하고 운영하는 방식이었다”고 언급해 체험 중심 · 학생 주도적 학습이 상시적으로 구현되고 있음을 뒷받침한다. 학생C 역시 “수학 수업에서 도형을 직접 만지고, 공예와 목공 등 다양한 체험 활동을 통해 이해를 높였으며, 친구들과 협력하는 경험이 많았다”고 밝혀 학생이 주체가 되는 실제적 학습 상황을 보여주었다.

학생E는 “급식 메뉴 추천과 편지 쓰기 활동 등 다양한 체험 활동이 기억에 남으며, PPT 제작 수업을 통해 협업 능력을 키웠다”고 전해, 학생 의견 반영과 협력 중심의 수업 구조가 학교 생활에서 지속적으로 구현됨을 알 수 있다.

그러나 이렇게 자유로운 분위기 속에서는 때로 집중력 저하나 산만함이 생긴다는 현실적 한계를 학생들도 지적하였다. 학생A는 “수업 중 노트북으로 딴 짓을 하는 친구들이 있어 집중력이 떨어지는 경우가 있었고”라고 밝혀, 수업의 질적 관리와 활동의 의미 부여가 지속적으로 필요함을 시사하고 있다.

이처럼 학생들은 혁신학교의 학생 중심 · 참여적 학습이 학생들의 자율성과 창의성, 협업 능력 향상에 긍정적으로 기여했음을 뚜렷하게 보여주면서도, 수업 집중력 관리와 참여의 질적 개선이라는 과제가 함께 제기된다는 의견을 제시하였다.

## 라. 입시 현실과 지속 가능성

학생들은 혁신학교에서의 체험 중심·참여형 수업은 긍정적이었으나, 중·고등학교 진학 후 강의식, 시험 중심 수업에 적응하는 데 어려움을 겪었다는 점을 여러 차례 언급한다. 특히 수학, 과학, 사회 등 시험 준비 부족으로 인해 입시 경쟁 환경에서 스트레스를 느꼈으며, 공부 습관 형성의 어려움도 경험했다. 입시 중심 교육과 혁신학교의 자율적 교육 사이의 연결을 지원하는 시스템적 보완의 필요성을 학생들은 강조하였다.

학생C는 “노는 게 위주여서 공부를 비교적 많이 안 했고, 중학교에 왔을 때 다른 애들을 따라잡기가 너무 힘들었어요. 기초가 덜 돼 있으니 그게 좀 힘들었던 것 같아요” 라고 솔직하게 밝혀, 입시환경에서 느끼는 스트레스와 공부 습관 미비로 인한 어려움을 드러냈다.

학생D도 비슷한 경험을 이야기하며, “저희는 시험을 거의 치지 않았거든요. 수학 단원평가, 영어 단어 외에는 문법이나 과학 사회 문제에 대한 시험이 있다고 생각을 못한 채로 자랐어요. ...중학교 오니까 미리 훈련이 된 친구들과 맞춰가는 게 어렵다는 생각이 있긴 했어요” 라고 말해, 혁신학교와 일반 학교 교육방식의 괴리로 인해 학습적 격차를 체감했음을 알 수 있다.

학생E 또한 “초등학교에서는 밖에서 뛰어 놀고 협동하는 수업을 많이 했는데, 중학교 올라와서 45분 내내 자리에 앉아 수업을 듣는 게 너무 힘들었어요” 라고 전하며, 참여형 수업과 입시 중심 수업 환경 간의 전환에서 적응의 난관을 토로했다.

이와 같은 경험을 바탕으로 학생들은 “입시 중심 교육과 혁신학교의 자율적 교육 사이의 연결을 지원하는 시스템적 보완”의 필요성을 강조했다. 학생A는 “참여 중심 수업에서 수업 집중력 저하나 학생 관리의 어려움이 있었던 것도 사실이고, 너무 편한 분위기 탓에 학습과 입시에 위기감이 덜했다” 면서 시스템적인 균형과 지원이 뒷받침돼야 함을 시사했다. 학생B도 “거칠게 회의나 각종 교육이 문제 되는 것 같다” 고 지적하며, 현실적인 입시 대비와 자율적인 혁신교육 사이에서의 균형 문제를 꼬집었다.

따라서 학생FGI의 인터뷰는 혁신학교 교육의 긍정적 효과와 더불어 중·고교 입시환경으로의 전이에서 체감하는 준비 부족, 공부 습관 형성의 취약, 그리고 제도적 보완의 필요성을 구체적으로 보여준다.

## 마. 지원 체계와 자원의 역할

학생들은 혁신학교에서 노트북, 3D 프린터, PPT 등 첨단 기자재와 자원, 급식 메뉴 추천 등 학생 의견이 반영되는 시스템에 만족감을 표하며, 이러한 자원이 동기부여와 학교 만족도를 높여 준다고 평가했다. 다만 일부 프로그램은 학생의 발달 단계와 맞지 않아 혼란을 주거나

개별적 맞춤 지원이 부족하다는 의견도 있었으며, 더욱 체계적이고 유연한 자원 관리가 필요함을 지적했다.

학생A는 “수학 수업 시작 전에 개인이 쓸 수 있는 구글 노트북을 나눠줬어요. 그래서 노트북으로 수학 문제를 풀고 그 화면이 선생님한테 공유되기 때문에 즉각적으로 피드백도 받았고, 학교에 3D 프린터기랑 3D 펜을 이용할 수 있었던 시설이 있었어요” 라고 말하면서 이러한 자원이 수업의 재미와 창의적 활동에 큰 도움이 되었다고 평가했다.

학생 의견이 학교 정책에 반영되는 사례로 학생E는 “학생들이 급식 메뉴를 추천하고 실제로 반영된 적이 있어서 그런 게 되게 색다르게 되게 좋았던 것 같아요” 라고 이야기했다. 이를 통해 학생들은 학교 운영 체계가 자신들의 목소리에 민감하게 반응한다는 점에 자긍심을 느꼈다.

하지만 모든 프로그램이 학생들의 발달 단계에 적합하지 않은 경우도 있었다는 점이 지적되었다. 학생E는 “쌤들이 이제 저희가 프로그램 같은 거를 많이 하시다 보니 초등학생한테는 조금은 부적합한 그런 프로그램을 몇 개를 계획하시는 거에서... 저는 초등학생이었으니까 이게 무슨 일이지 하고 되게 많이 혼란스러웠던... 기억이 있습니다” 라고 말해, 자원의 일률적인 제공이 오히려 일부 학생에겐 어려움으로 작용할 수 있음을 언급했다.

이처럼 학생들은 첨단 기자재나 자원, 학생 참여 시스템이 동기부여와 학교 만족도를 크게 높인다고 평가하면서도, 동시에 발달 단계에 맞춘 보다 체계적이고 유연한 자원 및 프로그램 관리, 그리고 개별 맞춤 지원 체계의 강화 필요성을 강조하고 있었다.

## 바. 참여 및 소통

학생들은 학교 내에서 다양한 방식으로 자신의 의견을 개진하고 정책 결정에 참여했다고 밝혔다. 학생회, 반 회장, 학급 토의 등 민주적 소통 구조는 공동체 의식 형성, 주체성 및 성장에 긍정적 영향을 주었다. 그러나 참여가 의무적이고 목적과 의미가 불분명할 때 소극적 분위기가 만들어질 수 있다는 점도 덧붙였다.

학생A는 “보통 이런 학생회에 선생님들이 많이 개입하는 걸로 아는데 우리 학생회는 충분히 먼저 토의를 하고 선생님이랑 의논해서 합의점을 맞춰가는 그런 과정을 되게 많이 거쳤거든요... 학생회 자체를 존중해 주는 느낌이 들었던 것 같아요” 라고 말하며, 학생회의 자율성과 민주적 의사결정 경험이 크다고 평가했다.

학생회뿐 아니라 학급자치회와 학급토론의 등의 다양한 자치 구조를 통해 자신의 목소리를 내고, 학교 현안에 대해 직접 의견을 내는 경험도 언급되었다. 학생D는 “저희가 그때 학생들이 의견을 내서 학교가 받아들인... 제일 기억에 남는 하나가 엘리베이터 사용에 관한 거였는데요. 그걸로 몇 달 정도 계속 토의를 했었고... 회의를 진행을 했었던 게 되게 기억에 남고... 사회나 이런 문제를 해결하는 방법 그리고 의견을 냈을 때 따라오는 걸 되게

잘 알게 해 준 경험이었던 것 같아요.” 라며, 학급 토론을 통한 공동체적 문제 해결의 경험을 강조했다.

이러한 민주적 소통 구조와 참여 경험은 학생들의 공동체 의식 형성, 주체성 및 성장에 긍정적 영향을 주었음이 여러 발언에서 확인된다. 학생C 역시 “초등학생들이 회의를 하면 선생님들이 주도하실 만도 한데 저희 학교는 학생들이 직접 회의하고 또 의견을 내고 약간 주도하면서 저희들의 의견을 선생님들께서도 존중해 주시고 도와주셔서 잘 좋았던 기억이 있습니다” 라고 말해, 학생 스스로가 학교 운영의 주체가 됨을 체감했음을 알 수 있다.

반면, 모든 참여가 자연스럽게 활발했던 것은 아니었다. 학생B는 “회장이 학생회 부장 같은 거 하면서 회의를 진행해 보면 사실 의견이 다 거기서 거기로 나오거든요… 모두가 적극적으로 저도 참여시키려고 노력을 했고 후배들이나 친구들도 참여하려고 노력은 하지만 정작 다들 목적과 의미를 모르겠는 날들이 조금은 있는 것 같았어 가지고 그게 조금 힘들었고요” 라며, 참여가 형식적이거나 목적의식이 약할 때 소극적 분위기와 무의미함을 느꼈던 경험을 공유했다.

종합하면, 학생들은 학생회, 학급 토의 등 다양한 민주적 소통 구조에서 주체적으로 의견을 내고 정책에 참여함으로써 공동체 의식과 성장을 경험했다고 밝혔다. 동시에, 참여의 목적과 의미를 명확히 하고 자발성을 높이는 제도적·문화적 보완이 필요하다는 인식도 나타났다.

#### 사. 구성원의 성장과 웰빙

학생들은 혁신학교 경험을 통해 학생들이 자기주도성, 사회성, 협력, 관용 등에서 크게 성장했다고 평가하며, 대학생활동 및 사회 진출에 결정적 영향을 미쳤다고 강조했다. 집단 활동에서의 갈등 경험도 결국 성장의 밑거름이 되었고, 다양한 체험·토론·자치 활동을 통해 자신을 더 잘 이해하는 긍정적 변화를 얻었다는 점을 강조하였다.

실제로 학생A는 “고등학교 때 제 의견을 좀 자유롭게 표현하고 같이 뭔가 토론을 하는 수업을 자주 했던 그 경험이 지금 저한테 도움이 되었다고 생각을 해요” 라고 밝히, 혁신학교에서의 참여적 학습 경험이 자기주도성과 리더십 성장에 직접적으로 기여했음을 보여준다.

학생B는 내향적인 성격이었으나 발표와 모둠장 역할을 통해 점차 외향적으로 변했다고 회고한다. “혁신학교에서 제 의견을 더 능동적으로 제가 외향적으로 바뀌고 싶다. 능동적으로 더 내 의견을 말해보고 싶다 그러면 학교가 되게 잘 도와줄 수 있는 환경이 갖춰져 있었던 것 같아요” 라고 말하여, 학교가 개인의 성장과 자기표현을 적극 지원하는 환경임을 강조했다.

집단 활동에서의 갈등 경험도 결국 성장의 밑거름이 되었다는 점이 반복적으로 나타났다.

학생C는 “모둠에서 안 맞는 친구들이 있었어서 힘들었다고 했는데... 서로 이해하는 법을 조금은 더 알게 되었으니까 그런 점이 힘들었던 건 맞지만 결국 제가 성장하는 데 큰 일을 한 것 또한 맞는 것 같아서 저는 이 점이 제가 성장하는 데 도움이 되었다고 생각합니다” 라고 말해, 갈등 경험이 사회성 및 관용의 실질적 성장 계기가 되었음을 보여준다.

학생D는 “중학교에 올라오고 이제 소위 말하면 중2병과 이 사춘기를 겪는 친구들 옆에 있는데도 좀 이제 그 (혁신)학교에서의 과정을 거치고 나니까 뭐 그럴 수도 있지 약간 이런 느낌으로 좀 더 관용적이 됐다고 할까요?” 라고 밝혀, 혁신학교 경험이 정서적 성장과 사회적 성숙에도 긍정적인 변화를 가져왔음을 시사한다.

인터뷰는 혁신학교가 자기주도성, 사회성, 협력, 관용 등 학생의 전인적 성장과 웰빙에 실질적이고 긍정적인 영향을 미치고 있음을 구체적 발언과 사례를 통해 보여주었다. 또한 집단 활동에서의 갈등 경험 역시 성장의 밑거름이 되었으며, 다양한 체험·토론·자치 활동을 통해 자신을 더 깊이 이해하는 긍정적 변화를 얻었다는 점을 강조한다.

## 6. 학교장 FGI 결과 분석

### 가. 민주적 리더십과 거버넌스

혁신학교는 일반 학교에 비해 훨씬 민주적인 학교 운영과 의사결정 구조를 갖추고 있으며, 교사들이 토론이 있는 교직원 회의와 TF(테스크포스) 참여를 통해 집단지성을 통한 의사 결정을 하는 것을 추구한다. 교장은 결정 권한이 크지만 조심스럽게 민주적 운영을 지원하고, 교사들의 의견을 적극적으로 수용하려 노력한다. 공모 교장제의 도입으로 교장들이 학교 공동체와 수업 지원에 더욱 적극적으로 임하고 있으며, 교장과 교사 간의 소통도 활발 편이다. 그러나 자발성 약화, 입시 현실, 행정 업무 부담 등의 요인으로 민주적 리더십의 지속 가능성에 대한 우려도 존재한다.

교장C는 “모든 부서 사람들을 오시라고 하고... 열린 회의로 개최를 했잖아요. 자기가 참여하고 싶은 사람은 누구든지 참여할 수 있게, 쓸림 현상이 발생하지 않도록 교장이 관리해야 한다”고 밝히며, 민주적인 의사결정구조와 집단적 합의의 중요성을 강조했다.

교장들은 공식적으로 상당한 결정 권한을 갖고 있으나, 이 권한을 신중하게 행사하며 오히려 교사들이 자발적으로 의견을 내고 운영에 참여하도록 촉진하는 데 무게를 둔다. 교장B는 “교장이니까 그 결정 권한이 조심스럽기도 하지만 권한이 크기도 해서... 뜻을 이룬다는 점에서는 더 뭐라고 그럴까요?” 라며, 교장의 권한 행사 역시 민주적 원칙과 균형을 맞추려는 노력이 필요하다고 역설한다. 교장C 역시 “민주적인 운영 리더십은 저는 되게 좋은 것 같아요. 그렇지만 교사들의 자발성이 약해지고 있다”고 진단하며, 그 한계에 자성하는 목소리도 전했다. 실제로 그는 교사들의 다양한 의견을 조직적으로 수용하고, 합의가 이

뤄진 결정이라면 자신의 생각과 다르더라도 따라야 한다는 태도를 견지하고 있었다.

이를 통한 학교 운영의 장점으로는 교사들이 민주적 회의와 협의에 자유롭게 참여하여 집단지성의 힘이 실제 결정으로 이어진다는 점이 꼽혔다. “내가 교장이라기보다는 역할만 다를 뿐, 평소 평교사로서도 할 수 있는 일” 이라 말하는 교장C의 발언에서, 리더가 위계적이지 않고 동료적 자세로 집단적 논의와 학교 발전에 기여하려는 정체성을 엿볼 수 있다.

공모 교장제는 민주적 거버넌스의 특징을 강화하는 제도적 기반으로 평가받는다. 교장A는 “공모 교장 올 때 공약처럼 내건 것 중 하나가 ‘일을 하는 교장의 모습을 보이겠다’였고, 수업 지원과 공동체 안에서의 민주적 역할을 강조하게 된다”고 설명했다. 이 제도로 인해 교장과 교사 간의 거리가 줄고 소통이 활발해져, 교사들이 교장실을 자주 방문해 아이디어와 요청을 자연스럽게 전달하는 문화가 정착되고 있다.

다만 모든 교장은 민주적 거버넌스의 지속 가능성에 대한 중요한 문제의식을 공유하고 있다. “교사의 자발성이 약해지고 있다”는 지적, 그리고 “입시 현실과 행정 업무 부담 등으로 인해 혁신학교가 현상 유지에 급급하다”라는 우려는 교장A와 교장B 모두의 공통된 목소리다. 교장A는 “교사들의 자발적 참여, 주인의식, 민주주의 경험이 혁신학교의 힘이지만, 헌신에 대한 지나친 의존이 한계”임을 짚으며 체계적 지원의 필요성을 제기했다. 교장B 역시 혁신학교 정책이 자발성과 집단지성에 기반하지만, 현장에서는 입시 경쟁과 행정 업무, 그리고 구성원의 이동으로 인한 연속성 저하 등 내재적 한계를 안고 있음을 솔직하게 언급했다.

총괄하면, 혁신학교는 민주적 회의와 집단지성, 교장 공모제를 통해 일반 학교보다 훨씬 개방적이고 참여적인 거버넌스를 실현하고 있으나, 자발성 약화와 외부 환경, 행정 부담 등 지속 가능성을 위협하는 현실적 한계도 여전히 안고 있다.

#### 나. 교육적 문화와 공동체성

혁신학교는 ‘따뜻한 공동체’ 문화를 지향하며, 교사와 학생 모두가 서로를 위로하고 지지하는 환경 조성을 매우 중시한다. 단순한 친목을 넘어서 협력, 갈등 해결, 민주적 의사소통 경험을 적극적으로 강조하며, 교사들의 정신 건강과 수업 몰입을 지원하는 시스템을 갖추고자 노력하여 왔다. 학생들의 자발적 참여와 공동체성이 점차 약화되고 있지만, 이를 회복하기 위한 실천과 시스템 도입이 계속 시도되고 있는 것을 확인 할 수 있었다.

교장C는 “제가 집중적으로 해야 될 일은 선생님들을 좀 정말 척박하지만 따뜻하게 우리 학교는 따뜻하게 그래도 선생님들을 위로해 준다 그런 인식이 저는 너무 중요할 것 같고...” 라고 강조하며, 교사들의 정서적 지지와 따뜻함을 일상적으로 실현하고자 하는 의지를 직접 밝히고 있다. 이러한 학교의 분위기는 신입 교사들과 학생들에게도 동일하게 전달되는데, “우리 신입생들이 와서 하는 말이 여기는 선생님들이 너무 좋아요. 너무 친절해요.

그 점은 저는 자신감 있게 말할 수 있고요.” 라는 교장C의 말을 통해 공동체적 따스함과 친밀감이 실제로 느껴짐을 알 수 있다.

교장C는 공간 자체도 교류와 위로의 장소가 되도록 배려하였다는 실천 사례도 말해 준다. “제가 또 공간을 되게 예쁘게 꾸며놨어요. 애들 홈페이지는 아니지만 그 복도 공간 있잖아요... 거실 내지는 카페 공간처럼 조금 더 꾸며놨어요. 3층에서부터 이제 5층까지 그랬더니 학생들이 학교가 너무 좋다. 공간이 너무 예쁘다.” 라고 밝히며 공간 문화가 공동체성 강화에 긍정적으로 작용하고 있음을 확인할 수 있다.

단순한 친목을 넘어서, 혁신학교에서는 “정책도 만들어내고 하는 이런 협력적인 경험을 교사들이 쌓게 해야 되는 게 먼저 필요하고 그래야 아이들에게 간다. 민주주의 경험이 없는 교사들이 아이들에게 민주주의를 실질적으로 가르치기 어렵잖아요.” 라는 교장A의 발언에서 볼 수 있듯이, 협력, 갈등 해결 및 민주적 의사소통 능력을 적극적으로 학교 문화에 녹여내는 것을 중요한 과제로 삼고 있었다. 또한, “수업 속에서도 관계가 있고 수업 속에 생활 교육이 있다. 그럼 그걸 어떻게 우리가 수업으로 구현해낼 것이고 수행할 것인가 그런 고민들을 사전 사후 협의회를 통해서 좀 방향을 잡아가려고 하는 문화는 좀 자리 잡은 것 같습니다.” 라는 교장A의 사례에서, 수업 공동체와 적극적인 협의-소통 문화가 학교 운영의 핵심임을 엿볼 수 있다.

교사들의 정신 건강과 수업 몰입 지원 역시 중점으로 삼고 있었다. 교장 A는 “교사들의 정신 건강이 바닥을 지금 거의 치고 있기 때문에 교사 혼자 두지 않고 교사와 함께 어떻게 문제 그게 수업의 문제이기도 하고 생활 교육의 문제이기도 하고... 그때 교장의 역할은 굉장히 중요하죠.” 라며, 교장이 공동체적 돌봄과 문제 해결에 적극적으로 개입하는 것이 현장에서 실천되고 있음을 인터뷰에서 증언했습니다. 특히 초등 학교에서는 “교사 혼자 감당하는 교실은 아니다. 우리 학교는 뭔가 같이 대응하고 같이 고민하는 학교고 실제로 그렇게 많은 도움을 받고 있다라는 말씀들을 하시고요.” 라는 발언에서 교사들이 상호 지지와 협력, 공동 대응의 문화가 자리 잡고 있음을 보여준다.

그러나 이러한 공동체적 분위기와 자발적 참여는 시대적 변화와 코로나 이후의 영향 등으로 점차 약화되는 양상을 보이고 있다. 교장B는 “점점 자발성도 약해져 가고 있어요. 선생님들도...코로나 이후에는 학생들뿐만 아니라 코로나 이 때 대학을 다니셨던 신규 젊은 선생님들도 공동체성이나 자발성이나 서로 대화하고 눈을 마주치면서 무엇이 이루어져 가는 것 자체가 불편하고 어색하고요.” 라고 진단하며, 공동체성 회복의 과제와 새로운 시스템 도입의 필요성에 대한 고민을 공유하였다. 이에 대응하여, “IB 학교를 보고 시스템을 도입하자라고 하는 욕구가...(그러나) 시스템을 고민해 보면 해볼수록 역시 자발성이야 이게 더러 이런 생각이 요즘 자꾸 듭니다.” 라고 밝힘으로써, 학교 차원의 제도적 접근과 ‘자발성’을 동시에 중시하는 실천이 학교 현장에서 시도되고 있음을 알 수 있다.

이처럼 혁신학교의 교육적 문화와 공동체성은 각 교장들이 생생하게 발언한 바와 같이,

따뜻한 인간적 지지, 협력적 의사소통, 정신 건강 돌봄, 공동체적 책임, 그리고 시대 변화에 따른 실천적 대응 노력이라는 다양한 방식으로 구체적으로 구축되고 있고, 약화되는 공동체성을 회복하기 위한 새로운 시도와 제도 설계 역시 이어지고 있다.

#### 다. 학생 중심 참여적 학습

혁신학교는 학생의 자기주도성, 사회성, 협력, 관용 등 전인적 성장을 목표로 참여적 학습 활동을 강조한다. 수업 혁신과 모둠 학습, 프로젝트 기반 학습 등을 통해 학생들이 서로 소통하고 배우는 경험을 제공하며, 수업 시간의 질을 높이기 위해 교사들은 수업 공개와 협의회를 활발하게 운영하고 있다. 최근에는 IB와 같은 시스템 도입으로 학생 자발성 보완을 추구하고 있다.

교장B는 “수업 혁신의 핵심은 어떤 의미냐면은 … 예를 들면 수학 시간하고 민주주의나 배려 이런 거하고 무슨 상관이 있느냐 라고 하는데, … 2차 방정식 자체는 배려나 소통이 없지만 2차 방정식을 배우는 과정을 모둠 학습으로 해가지고서 서로 가르쳐주고 배우면서 사회성도 기르고 친구 배려하는 것도 길러내는 이런 식의 수업 방식을 해야 기본적으로 항상 배려하고 소통하면서 살아가는 것을 배운다,” 고 설명하며, 혁신학교가 모둠학습, 참여적 수업 방식을 통해 학생들의 사회성과 협력, 관용, 그리고 전인적 성장에 큰 비중을 두고 있다고 말했다.

또한 그는 “수업 시간이 재미가 없고 억지로 하는 수업이고 점수를 따기 위한 수업이 되면 안되고 … 수업 시간에 그 수업이 즐거워야 되고, … 서로 가르쳐주고 배우며 사회성, 배려, 소통을 기르는 수업 방식이 바로 우리가 추구해야 할 모습” 이라고 덧붙여, 정형화된 지식습득을 넘어서 학생들의 적극적 참여와 상호작용을 내재화하는 교육 방식을 강조하였다.

교장A는 “수업 속에서도 관계가 있고 수업 속에 생활 교육이 있다. 그럼 그걸 어떻게 우리가 수업으로 구현해낼 것이고 수행할 것인가 그런 고민들을 사전·사후 협의회를 통해 방향을 잡아가려는 문화는 자리 잡은 것 같습니다,” 라고 밝혀 교원들이 수업 혁신·모둠 협의회와 수업 공개 등 교수자 간 협력과 소통을 통해 수업의 질을 높이고 있음을 보여주었다.

신규 교사들의 성장과 수업의 다양성도 강조하였다. 교장A는 “처음에 많은 협의를 하고 난관에 부딪혔지만 교실을 여는 것에 대해서는 모두가 다 자연스러운 문화로 자리 잡았다” 며 “내 교실은 충분히 열 수 있다. … 교사 공동 연구, 수업 공개 등이 우리의 일이라는 인식이 생겼고, ‘아이들에게 할 수 있는 최대의 복지는 수업이다’ 라는 슬로건도 내걸었다” 고 언급하였다.

최근 학생의 자발성과 참여성 강화에 대한 도전과 해법도 꾸준히 모색 중이다. 교장B는

“점점 자발성도 약해져 가고 있어요...코로나 이후에는 학생들뿐만 아니라 신규 젊은 선생님들도 공동체성이나 자발성이나 서로 대화하고 눈을 마주치면서 무엇이 이루어져 가는 것 자체가 불편하고 어색하고요.” 라고 말하며 IB와 같은 국제 프로그램 도입 논의가 학생들의 자기주도적 참여성과 연계되어 논의되고 있다고 말했다.

인터뷰에 응한 혁신학교 교장들은 학생 중심·참여적 학습이 단순한 교수법 변화나 평가 방식 전환을 넘어서, 학생들의 전인적 성장과 자기주도성, 협력, 배려, 관용 등 폭넓은 가치를 실천하는 생태계로 생각하고 다양한 시도를 해보고 있었다.

## 라. 입시 현실과 지속 가능성

혁신학교는 입시에 집중된 교육 구조와의 긴장 속에서 학생들의 전인적 성장을 추구한다. 입시 성과도 일정 수준 이상 유지하나, 학부모와 사회의 입시 중심적 인식으로 인해 혁신학교 정책에 압박과 비판이 일어나고 있다. 정책의 지속 가능성은 교사들의 헌신에 크게 의존하고 있어 한계를 지니며, 고교 학점제 도입 등 변화하는 교육 환경이 추가적인 도전 과제가 되고 있었다.

교장C는 “입시 위주의 우리 아이들 정신 건강 너무 안 좋은 이때 그래도 우리 다양한 학생들의 개성을 살려주는데... 이곳이 바로 혁신학교가 아닐까? 학생들의 천국이죠.” 라며 혁신학교가 입시에 집중된 교육 구조와 긴장 관계 속에서도 학생들의 전인적 성장, 개성 개발을 적극적으로 추구하는 공간임을 강조했다. 또한 그는 “입시를 굉장히 좋아요. 70%가 대학을 갔고 서울 4년제 54%가 갔어요... 그런데 학부모들은 자기 자녀가 SKY를 못 가면 다시 비판 세력이 돼서 나타나는 거죠” 라고 밝히며, 일정 수준 이상의 입시 성과에도 불구하고 학부모 및 사회의 입시 중심적 인식으로 인해 혁신학교 정책이 지속적으로 압박과 비판에 직면하고 있음을 지적했다.

정책의 지속가능성 측면에서는 “교사들의 헌신을 밑바탕으로 이루어지고 있다는 점은 지속 가능성에서 우려가 되는 부분” 이라는 교장A의 발언이 두드러진다. 혁신학교 정책이 교사들의 자발적 헌신에 크게 의존함에 따라 한계가 존재하고, 이를 구조적으로 보완해야 한다는 인식이 공유된다. 특히 고교 학점제 도입 등 변화하는 교육 환경 속에서, “지금 고교 학점제가 우리를 다 파괴시키고 있단 말이에요” 라는 교장A의 언급은 제도 변화가 혁신학교의 운영에 추가적 도전이 되고 있음을 실감케 한다.

이처럼 학교장들은 혁신학교가 입시 중심적 교육 구조와 긴장관계를 지니고 있음에도 불구하고, 학생의 전인적 성장이라는 핵심 가치를 지키기 위해 노력하고 있음을 인정하였다. 하지만 사회의 입시 성과에 대한 집착과 교사 헌신에 정책이 의존하는 한계, 그리고 교육 제도 변화의 압력 등으로 인해 혁신학교 정책의 지속가능성은 위협받고 있으며, 보다 체계적이고 구조적 지원책 마련이 필요한 시점임을 강조하였다.

#### 마. 지원 체계와 자원의 역할

인터뷰한 혁신학교 교장들에 따르면, 교사들의 수업 역량 향상과 정신 건강 증진을 위해 다양한 지원 체계가 모색되고 있었다. 문화예술 강사, 상담사, 지역사회 전문가 등 다양한 직군의 지원 인력 확대 필요성이 제기되고 있으며, 예산 지원은 이루어지고 있으나 교사 수 감소, 강사 연계성 부족 등 현실적 어려움도 있었다. 교장 공모제 확대와 학교 자율 예산 운용의 강화가 정책적으로 제안되었다.

교장A는 “문화 예술 협력 강사들이 학교에 들어와서 아이들 문화예술 수업 정도는 한 학기에 한 개 정도는 유지해도 좋겠다는 거죠”라며 문화예술 강사의 역할을 구체적으로 언급했다. 또한, 상담사 및 지역사회 전문가의 필요성에 대해 “상담사, 지역사회 전문가 이런 아이들의 어떤 복지 차원이나 그다음에 정신 건강을 돌봐주고 그런 것들을 하는 인력들은 분명히 필요하죠”라고 말하며, 초등의 경우 상담사 배치율이 30%에 불과한 현실을 덧붙였다. 교사들은 과거 초기 혁신학교 교사들처럼 연수를 통해 스스로 문제를 해결할 만한 에너지나 열정이 소진된 상태이므로 체계적인 지원이 더욱 절실하다고 언급되었다.

예산 지원은 이루어지고 있으나, 교장C는 학생 인구 감소로 인한 교사 수 감소 문제와 강사 연계성 부족 등 현실적인 어려움도 지적했다. 그는 “학생 인구 감소로 인해서 교사 수를 계속 줄인단 말이죠... 계속 줄이지 말고... 고교 학점제 때문에 너무 과목이 많으니까 강사 풀을 많이 해준다고 계속 공문에 오잖아요”라며 정책의 방향성에 의문을 제기했다. 또한, “여러 분야 강사분들의 맹점이 있잖아요. 연계성이 없기 때문에 아이들 수업에 질이라든지 생기부 내용이라든지 이게 연계성이 되지가 않는다”라고 강사 인력 운영의 한계를 분명히 했다. 이러한 현실적 어려움 속에서 교사 수를 줄이는 부분에 대한 재고가 필요하다는 의견도 제시되었다.

이러한 문제들을 해결하고 혁신학교의 민주적인 학교 문화가 지속적으로 자리 잡기 위해 교장 공모제 확대와 학교 자율 예산 운용 강화가 정책적으로 제안되었다. 교장C는 “교장 공모 정책을 희망하는 학교는 다 열어줘야 된다. 자율학교로서의 혁신 학교뿐만 아니고 일반 학교로도 확대할 필요가 있다”고 강조하며, 내부형 B형 제한 없이 교장 공모제를 전면 확대해야 한다고 주장했다. 이는 교장의 역할이 학교 문화 구성에 중요하므로, 교장 공모 정책이 필요하다는 인식에 기반한다.

#### 바. 참여 및 소통

혁신학교의 핵심은 교장, 교사, 학생, 학부모 간 활발한 소통과 참여 있다. 교장실 방문, 협의회, 수업 공개 등의 활동을 통해 의견 교환과 협력이 이뤄지고 있지만, 자발성 저하와 과

중한 행정 업무로 인해 소통의 질적 저하와 피로감이 우려되고 있다. 학교장들은 외부의 편견과 압력을 극복하며 학교 내 민주적 소통 문화를 유지하려는 노력을 강조하였다.

#### 사. 구성원의 성장과 웰빙

혁신학교는 학생들의 자기주도성, 사회성, 협력, 관용 등 전인적 성장을 지원하며, 학생들의 행복과 흥미를 중시하는 교육철학을 실천하고자 한다. 학생들의 정서적 성장과 사회적 성숙을 위한 돌봄과 공동체성 강화, 교사들의 정신 건강과 업무 부담 경감이 웰빙의 중요한 요소로 인식되고 있었다.

교장C는 교사들이 교장실을 자주 찾아와 다양한 요청을 하는 것을 긍정적인 소통의 모습으로 평가하며, “교장실에 엄청 자주 찾아와요. 그래서 이것도 해달라 저걸로도 해달라 그러거든요. 그래서 저는 이게 굉장히 좋은 모습이다”라고 언급했다. 교장B 역시 혁신학교가 일반 학교에 비해 민주적인 학교 운영 방식에 공감하는 구성원이 상대적으로 많다고 밝히며, 민주적 의사결정과 소통의 중요성을 강조했다.

하지만 자발성 저하와 과중한 행정 업무로 인해 소통의 질적 저하와 피로감이 우려되고 있다. 교장B는 “자발성도 약해져 가고 있고... 코로나 이후에는 학생들뿐만 아니라 신규 젊은 선생님들도 공동체성이나 자발성이나 서로 대화하고 눈을 마주치면서 무엇이 이루어져 가는 것 자체가 불편하고 어색하다”고 지적하며 이러한 어려움을 토로했다. 교장A도 교사들의 정신 건강이 매우 취약한 상태임을 언급하며, “교사들의 정신 건강이 바닥을 지금 거의 치고 있기 때문에 교사 혼자 두지 않고 교사와 함께 어떻게 문제... 그게 수업의 문제이기도 하고 생활 교육의 문제이기도 하고 민원 대응이기도 한데...”라고 말하며 교사 지원과 소통의 어려움을 강조했다.

학교장들은 외부의 편견과 압력을 극복하며 학교 내 민주적 소통 문화를 유지하려는 노력을 강조하였다. 전인숙 교장은 “특정 이념 편향 수업을 하고 안 하고 특정 이념이 어디 있습니까? 근데 이런 전체 민주주의를 배울 수 있는 그런 기회... 외부에서 이미 견제하고 학교를 압력을 가하는 그런 게 혁신학교에서 종종 많이 일어난다”고 언급하며 외부의 부당한 압력에 대한 우려를 표명했다. 이에 대해 교장C는 혁신학교의 ‘위치’ 때문에 발생하는 편견으로 보고 “저희는 그런 거에 있어서 포기한 것 같다”고 답하며 현실적인 어려움을 덧붙였다.

이처럼 혁신학교 교장들은 교장실 방문, 협의회, 수업 공개 등의 활동을 통해 의견 교환과 협력이 이뤄지고 있지만, 자발성 저하, 행정 부담, 그리고 외부 압력 등으로 인해 소통의 질적 저하와 피로감이 우려되는 현실을 인식하고 있으며, 이를 극복하기 위한 노력을 강조하고 있다.

## 7. 소결

### 가. 민주적 리더십과 거버넌스

혁신학교는 민주적 리더십을 학교 운영의 중요한 원리로 내세우며, 교사, 학생, 학부모 등 모든 구성원의 자율성과 참여를 강조한다. 교사들은 태스크포스(TF) 조직 운영과 교원 학습 공동체를 통한 자발적인 문제 해결 및 의사결정을 긍정적으로 평가하며, 이는 기존의 위계적 방식과 달리 교직원 모두가 능동적으로 참여하는 형태를 보여준다고 언급했다. 이러한 분산적 리더십은 학교 운영의 유기성, 집단적 만족감, 책임의 확산에 긍정적인 효과를 가져온다. 특히 특수교사 또한 학교의 모든 의사결정 과정에서 의미 있는 목소리를 내고 동등하게 존중받는 경험을 통해 학교 문화 변화에 기여하고 있다고 평가된다.

그러나 민주적 리더십과 거버넌스가 항상 성공적으로 작동하는 것은 아니다. 교사들은 시스템의 피상적 도입만으로는 ‘무늬만 혁신학교’가 될 수 있으며, 내면화된 실행을 위해서는 구성원 간 신뢰와 책임의식, 자발적 책무성이 뒷받침되어야 한다고 강조했다. 학부모들은 학교 운영위원회 및 학부모회 참여를 통한 투명한 소통을 긍정적으로 평가했으나, 고등학교 단계에서는 입시 현실로 인해 참여의 제약과 위축을 경험한다고 토론했다.

학교장들 또한 공모 교장제 등을 통해 민주적 학교 운영을 촉진하려 노력하지만, 구성원의 자발성 약화, 입시 압력, 행정 업무 부담 등으로 인한 지속 가능성 위협을 우려했다. 이는 민주적 거버넌스가 학교급, 지역, 구성원 및 제도적 여건에 따라 질적으로 다양하게 구현되며, 외부 압력과 구성원의 자발성에 크게 좌우된다는 것을 보여준다.

### 나. 교육적 문화와 공동체성

혁신학교는 상호 존중과 협력의 교육적 문화를 형성하며, 교원 학습 공동체 운영과 학년부 중심 협력 방식이 교육의 질과 공동체 의식을 증진시킨다. 교사들은 혁신학교를 ‘수업이 살아있는 학교’로 정의하며, 교사들이 주도적으로 수업 협의를 하고 교원 학습 공동체가 활발하게 움직이는 모습을 혁신학교만의 특색으로 제시하였다. 이러한 자율과 협의의 문화는 교사들이 교육 철학을 수업에 녹여내고 창의적으로 실천할 수 있도록 한다.

학생과 학부모의 적극적 참여 또한 공동체성 강화에 기여하며, 학교 내 존중과 협력의 분위기 속에서 소속감을 형성하는 경험을 공유한다. 특수교사 역시 특수학생이 학교 의사결정 과정에서 동등하게 대우받는 경험을 통해 포용적 공동체 문화를 강조했다.

반면, 구성원 변동과 입시 경쟁 환경은 공동체 유지에 제한 요인으로 작용한다. 교사들은 구성원이 바뀌면 교육과정이 계승되지 못하고 임시적·개별적 협력에 머무르는 한계를 지

적했다.

학부모들은 입시 압박으로 공동체 문화가 약화될 수 있음을 우려하며, 특히 고등학교 단계에서는 참여가 위축되는 경향을 경험한다고 언급했다. 또한, 학부모의 공동체적 참여가 소수의 여유 있는 학부모에 집중되는 현실적 제약도 지적되었다.

학교장들은 시대적 변화와 코로나19 이후 공동체성의 약화를 진단하며, 시스템적 보완과 새로운 시스템 도입의 필요성을 고민하고 있다고 밝혔다.

#### 다. 학생 중심·참여적 학습

혁신학교는 학생의 자기주도성, 창의성, 협력 능력, 문제해결력 향상을 위해 다양한 토론 수업, 모둠 활동, 프로젝트 기반 학습 등 참여형 수업 방식을 도입·운영하고 있다. 교사들은 학생들에게 더 많은 선택권을 주고, 그들의 의견을 들으려 하는 자율과 참여의 문화가 학생 중심 수업의 밑거름이 되었다고 설명한다.

학생들 또한 구글 노트북과 3D 프린터 활용, 주제 중심 수업 설계 등 실제적인 창작 활동을 통해 능동적으로 학습에 참여하는 경험을 했다고 말했다. 이러한 교육적 혁신은 학생들의 전인적 성장에 긍정적인 영향을 미친다고 평가된다. 그러나 수업의 질과 지속성은 교사의 역량과 의지, 학년별 여건에 영향을 받으며, 일부 학생 소외 및 준비 부족, 입시 위주 단편 수업과의 연결 문제 등의 한계가 존재한다.

학생들은 자유로운 분위기 속에서 집중력 저하나 산만함이 생길 수 있다는 현실적 한계를 지적하기도 했다. 혁신초등학교를 졸업하고 일반중학교에 진학한 학생들은 혁신학교에서의 체험 중심 학습 후 일반 학교의 강의식, 시험 중심 수업에 적응하는 데 어려움을 겪는다고 언급하며, 공부 습관 형성의 취약성을 토로하기도 했다.

교장들은 IB 프로그램 도입과 같은 시스템을 통해 학생들의 자발성을 보완하고 자기주도적 참여성을 강화하려는 노력을 시도하고 있다고 밝혔다.

#### 라. 입시 현실과 지속 가능성

입시 중심의 교육 구조는 혁신학교가 추구하는 전인적 성장과 민주적 교육 철학과 충돌하는 가장 큰 현실적 제약 요인으로 작용한다.

학부모들은 혁신학교 교육의 가치를 경험한 후에도 대학 입시 결과가 기대에 미치지 못하면 자녀와 학부모 모두 후회와 심리적 부담을 느낀다고 토로하였다. 특히, 고등학교 단계에서는 입시 압박으로 인해 혁신적인 학교 활동이 위축되고, 학생들이 사교육에 몰리면서 학교의 열정이 퇴색되는 현실을 지적했다.

교사들은 혁신학교 출신 학생들이 수능 기준의 학력평가에서는 점수가 상대적으로 낮을

수 있음을 인정하면서도, 사회적 역량, 발표 능력, 탐구력 등은 오히려 더 강하게 드러난다고 강조한다. 그러나 입시 현실 속에서 혁신 교육 본연의 가치가 제도적으로 충분히 뒷받침되지 않으면 교사들의 열정에만 의존하는 구조가 강화되고, 학교의 조직적인 에너지가 약화된다는 현장의 목소리가 강하게 들려온다. 따라서 혁신학교 정책의 지속 가능성은 교사들의 혁신에 크게 의존하는 한계를 지닌다.

고교 학점제 도입과 같은 교육 환경의 변화 또한 혁신학교의 운영에 추가적인 도전 과제가 되고 있다. 이러한 가운데 학부모들은 혁신학교가 입시 제도의 틀 내에서도 혁신 교육의 성과가 인정될 수 있는 별도의 트랙이나 정책적 지원이 필요하다고 제안했다.

#### 마. 지원 체계와 자원의 역할

혁신학교 운영의 질적 성과는 안정적 예산 지원, 인력 확보, 행정 업무 경감과 같은 실질적인 지원 체계가 필요하다. 교사들은 행정 업무 경감을 통해 수업과 담임 역할에 집중할 수 있었던 점을 긍정적으로 평가하며, 안정적인 예산과 인력 확보가 학교의 질적 성장과 교육 혁신 실현에 핵심임을 강조하였다. 구체적으로 초등에서는 문화예술 강사, 상담사, 지역사회 전문가 등 다양한 직군의 지원 인력 확대 필요성이 제기하였다.

이와 같은 지원이 필요함에도 예산 삭감으로 창의적 체험 프로그램과 공동체 활동이 위축되는 현실, 강사 연계성 부족 등 현실적인 어려움이 있어 혁신학교들은 어려움을 겪고 있다. 또한, 지원 체계나 시스템이 표면적으로 잘 갖춰진다 하더라도 운영의 실질적인 차이는 구성원 개개인의 역량과 가치관, 실천 의지에 따라 결정된다는 “질”의 문제가 반복적으로 제기되었다.

이와 관련하여 교사들은 “시스템 자체보다 실천 주체의 역량과 마음의 '영혼'이 담기는 과정이 핵심”임을 밝히며, 단순히 양적 지원이 아닌 질적 관리와 인력의 안정적 수급이 혁신학교 질적 성장의 핵심임을 강조하였다. 학교장들은 교장 공모제 확대와 학교 자율 예산 운용 강화를 정책적으로 제안하며, 특히 교사 수 감소 문제와 강사 연계성 부족 문제를 지적했다.

#### 바. 참여 및 소통

혁신학교의 핵심은 교육과정, 행정, 의사결정 전반에 걸쳐 교사와 학생의 적극적인 참여, 그리고 다양한 형태의 소통이 살아있다는 점이다. 학생들은 학생회, 학급회의, 자치 활동 등에서 자신의 의견을 발휘하여 학교 운영에 실질적인 영향을 미치며 주체성과 책임감을 높였다고 평가한다. 학부모들은 학부모회, 학교 운영위원회, 3주체 토론회 등을 통해 학교 의사결정에 참여하며, 학교장과의 소통 역시 활발하게 이루어진다.

하지만 참여 및 소통에도 한계가 존재한다. 교사들은 구성원의 다양성과 자발성 부족, 신규·기간제 교사 비율이 높을 때 갈등이 발생하며, 소통의 질적 저하와 피로감이 우려된다고 지적했다. 학생들은 회의가 의무적으로 진행되거나 목적과 의미가 불분명할 때 참여 동기가 떨어진다는 점을 언급했다. 학부모들은 맞벌이 등으로 인해 참여도가 낮아지거나, 일부 교사의 소극적인 태도로 인해 소통의 진폭이 제한되는 점을 한계로 지적하며, 유연한 참여 프로그램 운영과 신뢰 구축이 필요하다고 강조했다. 학교장들 역시 자발성 저하와 외부 압력 등으로 인해 소통의 질적 저하와 피로감이 우려되는 현실을 인식하고 있었다.

#### 사. 구성원의 성장과 웰빙

혁신학교는 학생들의 자기주도성, 사회성, 협력, 관용 등 전인적 성장을 지원하며, 학생들의 행복과 흥미를 중시하는 교육 철학을 실천하고자 한다. 학생들은 자율적인 참여와 토론, 모둠 활동 등을 통해 자신감을 증진하며 사회적·정서적 성숙을 이루었다고 진술했다. 교사들은 혁신학교 환경이 전문성 향상과 심리적 지지, 성장의 기회를 제공한다고 평가하며, 동료 교사와의 협력적 관계망이 교직 생활의 동기 부여와 정신적 안정을 증진시키는 데 기여함을 강조하였다. 학부모들은 자녀의 자기주도성과 사회적 관계 강화, 문제해결력 증진 등이 혁신 교육의 효과라고 평가한다.

그러나 입시 중심 현실과 사회적 압력은 이러한 성장과 웰빙의 지속성을 저해하는 주요 요인으로 작용한다. 교사들은 신규 교사의 적응 문제와 교원학습공동체 유지의 어려움, 심리적 부담 증가를 중요한 과제로 언급하였고, 학생들 또한 집단 활동에서의 갈등 경험이 성장의 밑거름이 되었다고는 하지만, 초기 변화에 대한 저항과 무기력감을 솔직하게 토로하기도 했다. 학교장들은 교사들의 정신 건강과 업무 부담 경감이 웰빙의 중요한 요소로 인식되고 있으며, 코로나19 이후 교사들의 자발성 약화가 공동체성 회복의 과제임을 공유했다.

## VI. 결론 및 정책제언

### 1. 연구결과

본 연구는 서울형혁신학교 정책의 성과를 다각도로 분석하여 향후 정책 발전 방향을 모색하고자 하였다. 주요 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

#### 가. 혁신학교 성과 분석 결과 (『서울교육종단연구2020』)

첫째, 배경변인을 통제하였을 때 혁신학교와 비교집단<sup>12)</sup> 간 학생 성과 차이는 대부분 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 표면적으로 일반학교의 성취가 높게 나타나더라도, 그 차이가 주로 학생의 사회경제적 배경에 기인하며 동등한 조건에서는 양 집단 간 성과 차이가 크지 않음을 의미한다. 다만, 초등학교에서는 혁신학교의 성과가 드러나지 않거나 전체적으로 비교집단에 비해 높지 않은 경향이 나타난 반면, 중학교와 고등학교에서는 혁신학교의 성과가 상대적으로 높게 나타나는 경향이 확인되었다. 특히, 고등학교의 경우 ‘참여자치역량’과 ‘교과에 대한 가치인식’ 영역에서 혁신학교의 긍정적 변화가 두드러졌다.

#### 나. 정책인지도 및 중요도-실행도 분석(IPA)결과(『서울교육종단연구2020』)

첫째, 서울시교육청 주요 교육정책에 대한 교사 인지도를 분석한 결과 모든 학교급에서 혁신학교 교사들이 일반학교 교사보다 전반적으로 높은 정책 인지도를 보였다. 초등학교와 중학교에서는 ‘기초학력 책임제도’와 학교급별 핵심 정책(‘삶의 기본을 익히는 초등학교’, ‘자율적 역량을 키우는 중학교’)에 대한 인지도가 높았던 반면, ‘현장지원 강화 교육행정’에 대한 인지도는 상대적으로 낮게 나타났다. 한편, ‘혁신교육 강화’, ‘학교공간 혁신’, ‘서울형혁신지구 운영 및 지역연계 협력사업’에서는 혁신학교 교사들의 정책 인지도가 일반학교 교사보다 높은 것으로 나타났다. 고등학교의 경우, 초등학교와 중학교에 비해 전체적인 교육정책 인지 수준이 낮은 특징을 보였으며, ‘혁신교육 강화’와 ‘미래를 설계하는 고등학교’ 정책이 상대적으로 높은 인지도를 나타냈다. 고등학교에서도 ‘혁신교육 강화’, ‘서울형혁신지구 운영 및 지역연계 협력사업’, ‘학교공간 혁신’에서 혁신학교 교사의 인지도가 일반학교 교사보다 높았다. 이를 통해 혁신학교 여부에 따른 정책 인지

12) 여기에서 비교집단은 경향점수매칭을 통해 구성된 혁신학교 학생들과 유사한 배경분포를 가지는 일반학교 학생집단으로, 일반학교 학생집단 전체를 의미하는 것이 아님. 비교집단은 혁신학교 학생들이 혁신학교가 아닌 일반학교에 다닐 경우 나타날 수 있는 성과에 대한 지표(counterfactual)의 역할을 함.

도의 차이가 모든 학교급에서 유사하게 나타나는 경향을 확인하였다.

둘째, 서울시교육청 주요 교육정책에 대한 교사들의 중요도-실행도 인식 분석(IPA) 결과, 학교급별로 혁신학교와 일반학교 간 차이가 나타났다. 초등학교와 중학교에서는 ‘현장지원 강화 교육행정’이 공통적으로 가장 큰 중요도-실행도 격차를 보여 중점개선 과제로 도출되었다. 중학교는 ‘학교공간 혁신’도 중점개선이 필요한 과제로 드러났다. 반면, ‘혁신교육 강화’와 ‘서울형혁신교육지구 운영 및 지역연계사업’은 모든 학교급에서 격차가 가장 작은 항목으로 혁신학교에서는 과잉실행 영역에, 일반학교에서는 낮은 우선순위 영역에 위치하는 경향을 보였다. 고등학교의 경우 다른 학교급과 달리 혁신학교 여부에 따라 상이한 양상을 보였는데, 혁신학교는 ‘생태전환교육 및 조직문화 전환’에서, 일반학교는 ‘학교공간 혁신’에서 중요도-실행도 격차가 가장 컸다. 이를 IPA matrix에 옮겨 살펴볼 때, 혁신학교는 ‘교육복지 통합지원시스템 구축’이, 일반학교는 ‘학교공간 혁신’이 중점과제로 도출되었다. 종합하면, 전체적으로 혁신학교 교사들이 일반학교 교사들보다 정책 중요도와 실행도를 높게 평가한 경향이 있었으나, 개선이 필요한 영역은 두 집단이 유사하게 나타났다.

#### 다. 학교혁신 과제에 대한 현장교사 실천도 및 인식조사 결과

첫째, 서울시교육청의 학교혁신과제의 실천도에 있어 모든 과제에서 혁신학교가 일반학교보다 높은 실천도를 보였다. 이와 더불어 혁신과제 실천에 있어 학교급별 취약 영역을 분석한 결과, 초등학교의 경우 ‘학생 성장을 위한 평가’, 중학교의 경우 ‘교육활동 중심 학교시스템’, 고등학교의 경우 ‘학부모·마을과 함께하는 학교’가 도출되었다. 한편, 학교급이 높아질수록 혁신과제에 대한 실천도가 전반적으로 낮아지는 경향이 확인되었다.

둘째, 학교혁신정책에 대한 교사들의 성과 인식을 분석한 결과 ‘교원학습공동체 활성화’, ‘협력과 참여 중심 수업’, ‘학생 자치 활성화’를 주요 성과로 평가한 반면, 학부모·마을과 함께하는 학교’와 ‘학생 성장을 위한 평가’는 가장 낮은 성과로 인식하였다. 혁신학교 경험 유무에 따른 인식 격차가 가장 큰 과제는 ‘민주적 학교 운영(초등 및 고등학교)’과 ‘존중과 배려의 평화로운 학교(중학교)’로 나타났다.

셋째, 학생수준 성과에 대한 기여도를 분석한 결과, 초등학교와 중학교 교사들은 ‘참여자치역량’, ‘사회역량’, ‘정서역량’ 향상에 학교혁신 과제가 기여하였다고 평가하였고, 고등학교에서는 ‘인지역량’에 대한 기여가 미미하다고 평가되었다. ‘학교수업태도’가 모든 학교급에서 낮은 기여도를 보인 점은 주목할만한 결과였다. 이는 학교혁신 과제가 학생의 학습몰입도나 학습태도 형성에 충분히 연계되지 못하고 있음을 시사한다.

마지막으로, 학교혁신문화 확산의 주요 방해요인은 교사의 업무 과중, 관리자 리더십의 한계, 학부모 민원 개입, 입시 중심 문화, 재정 지원 부족으로 나타났다. 이러한 결과는 학교

교육 변화 양상을 물은 문항 중 ‘교원 행정업무 경감’에 대해 변화가 가장 적다고 응답한 결과와 연계맥을 같이 한다. 이는 학교혁신 정책이 교사의 자발성과 전문성을 제도적으로 담보하기보다 교사 개인의 헌신에 의존하고 있음을 시사한다.

#### 라. 학교장, 교사, 학부모 및 학생 FGI 결과

혁신학교는 민주적 리더십과 거버넌스를 핵심 원리로 삼아 교사·학생·학부모 모두의 참여와 자율성을 강화하였다. 교사들은 학습공동체와 TF 운영을 통해 자발적 의사결정이 가능해졌다고 평가하였으며, 특수교사 또한 동등한 참여를 경험했다. 그러나 구성원 간 신뢰와 자발적 책무성이 부족할 경우 ‘무늬만 혁신학교’에 그칠 수 있다는 우려가 제기되었다. 고등학교에서는 입시 압력으로 학부모와 교사의 민주적 참여가 위축되는 한계가 나타났다.

**교육적 문화와 공동체성** 측면에서는 협력과 존중의 문화가 강화되며 수업 중심의 전문적 학습공동체가 활성화되었다. 학생과 학부모의 참여는 소속감과 포용적 학교문화 형성에 기여했으나, 교사 이동, 입시 중심 문화, 학부모 참여의 불균형이 공동체 유지의 제약요인으로 작용했다.

**학생 중심·참여적 학습**은 토론·프로젝트 기반 수업 등으로 학생의 자기주도성과 창의성을 높였지만, 교사 역량과 학년별 여건에 따라 질적 편차가 있었다. 일부 학생은 자유로운 분위기 속 집중력 저하나 일반학교 적응의 어려움을 겪었다.

**입시 현실과 지속 가능성**에서는 전인적 성장 중심의 혁신교육이 대학입시 중심 체제와 충돌하면서, 정책의 지속 가능성이 교사의 헌신에 과도하게 의존한다는 점이 지적되었다. 학부모들은 입시 제도 안에서도 혁신교육의 성과를 인정할 수 있는 별도 정책적 지원을 요구했다.

**지원 체계와 자원** 측면에서 교사들은 행정업무 경감과 예산·인력 안정성이 핵심 조건이라 강조했으며, 단순한 양적 지원보다 교사의 전문성과 실천 의지가 성패를 좌우한다고 보았다.

마지막으로 **참여·소통 및 구성원의 성장·웰빙** 측면에서, 학생자치·학부모회·교사협의 등 다양한 참여 구조가 존재하지만 자발성 저하와 피로감이 문제로 지적되었다. 교사들은 협력적 관계망을 통해 전문성과 심리적 안정감을 얻었으나, 업무 부담과 신규교사 적응 문제가 지속 과제로 제시되었다.

## 2. 정책제언

본 연구의 결과에 따르면, 혁신학교는 교원학습공동체의 활성화, 학생자치의 강화, 민주적 학교문화의 조성 등 학교 내부의 질적 변화에는 뚜렷한 성과를 보였다. 그러나 학업역량 향상, 학부모 및 지역사회와의 협력, 그리고 정책 실행의 지속가능성 측면에서는 그 효과가 제한적으로 나타났다. 또한 교사들은 전반적으로 혁신학교 정책에 대해 높은 인식과 실행도를 보였으나, ‘현장지원 강화 교육행정’의 부족, 과중한 업무 부담, 제도적 지원의 미비 등이 혁신의 확산과 지속 가능성을 저해하는 요인으로 지적되었다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 다음과 같은 정책적 개선 방향을 제시하고자 한다(〈표 VI-1〉 참고).

<표 VI-1> 학교혁신 정책의 주체별 운영과제와 성과·장애요인 및 개선 방향

구분	교육주체			
	학생	교사	학교	학부모 및 지역
추진 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>학생자치 활성화</li> <li>협력과 참여 중심 수업</li> <li>학생 성장을 위한 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교원학습공동체 활성화</li> <li>학생 중심 교육과정 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>존중과 배려의 평화로운 학교</li> <li>민주적 학교 운영</li> <li>학생 중심 교육과정 운영</li> <li>학생 성장을 위한 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>학부모 마을과 함께하는 학교</li> </ul>
고성과 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>자기 주도성</li> <li>수업 참여</li> <li>학생 자치</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교원학습공동체</li> <li>민주적 의사 소통</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>민주적 의사 결정</li> <li>존중과 배려 문화</li> </ul>	
장애요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>입시 중심 교육</li> <li>혁신학교와 일반학교의 차이</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무 과중</li> <li>소수 교사 중심</li> <li>학교 혁신 공감도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더십</li> <li>학부모 민원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>학부모의 참여 여건에 좌우</li> <li>지역 연계의 필요성</li> </ul>
정책 개선 방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>교과 내용과 수업 참여 활동과의 연계 강화</li> <li>혁신학교와 일반학교의 학교문화 간극 완화</li> <li>학생의 인지적 성취 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무 경감</li> <li>혁신교육 역량 강화</li> <li>학업성취를 고려한 학생 중심 교육과정 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>관리자 리더십 강화</li> <li>중간 리더십 개발</li> <li>학업성취와 성장을 고려한 학생 중심 교육과정 및 평가 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>학부모 및 지역 연계의 필요성과 목적 재정립</li> </ul>

정책 목표

학생의 인지적·비인지적 성장 지원 및 민주적 학교 운영

본 연구에서는 <표 VI-1>에 제시한 정책 개선 방향을 고려하여 혁신학교 정책의 목표를 학생의 인지적 성장을 강조한 ‘학생의 학생의 인지적·비인지적 성장 지원 및 민주적 학교 운영’으로 재정립하고 향후 정책의 개선과 발전을 위한 정책제언을 제시하면 다음과 같다.

#### 가. 학생성과 중심의 혁신학교 성과체계 정립

혁신학교 학생들의 학업성취나 수업태도, 인지역량 등의 지표는 비교집단과 유의미한 차이를 보이지 않았으며, 특히 초등학교에서 학업 관련 성과가 낮게 나타났다. 이는 혁신학교 정책이 학교문화 개선에 집중되어 온 반면, 학생 수준의 학습성과에 대한 구체적 목표 설정과 평가체계가 미흡했음을 시사한다.

향후 혁신학교 정책은 ‘자율·협력·참여’의 운영 원리에 더하여, 학생 성장의 실질적 결과를 보여줄 수 있는 학생성과 핵심역량 체계를 명확히 재정립해야 한다. 기존에 개발된 인지(학업)·사회정서·참여자치 역량에 대한 진단도구는 서울교육이 지향하는 전인적 성장의 실현을 확인하기 위한 도구이다. 혁신학교 또한 서울교육의 한 부분이므로 혁신학교만을 위한 별도의 진단도구는 불필요할 뿐만 아니라 적절하지도 않다. 다만, 기존 진단도구가 현재 서울교육의 비전을 정확히 반영하고 있는지에 대해서는 재검토의 여지가 있다.

2025 혁신학교 운영 기본계획에 따르면 “학생의 미래역량 신장과 진로선택을 위한 학생 개별 맞춤형 교육과정 운영”, “기초기본학력을 강화하는 수업혁신”, “문제해결력을 기르는 소통과 협력중심 수업혁신”, “생태전환교육, 디지털리터러시교육, 토의토론교육, 세계시민교육” 등의 세부과제에서 서울교육이 목표로 하는 학생수준 역량을 파악할 수 있는 단초가 제시되고 있다. 이에 따라 기초 및 기본학력, 미래역량, 문제해결력, 디지털리터러시 등 실천과제에서 제시되고 있는 학생역량을 보다 정교하게 개념화한 **서울교육 학생역량 지표체계를 마련하고, 혁신학교 또한 이러한 서울교육의 학생역량 체계와 정렬된 교육과정 및 평가체제를 구축함으로써** 학생의 성장을 체계적으로 측정하고 환류할 수 있는 기반을 조성해야 한다.

#### 나. 학생평가 혁신과 교사 전문성 제고의 연계 강화

교사들은 교원학습공동체 활성화와 협력적 수업문화를 혁신학교의 대표적 성과로 인식하고 있으며, 혁신교육이 학생수준의 성과에도 상당히 기여하고 있다고 판단하고 있다. 그러나 학생 응답비를 바탕으로 한 자료 분석 결과, 학생 수준 성과에 대한 혁신학교의 효과는 명확히 드러나지 않았다. 물론 양적 데이터 분석은 일반학교의 유사배경 학생을 비교집단으로

한 효과성 분석이고, 교사 설문은 일반학교 대비 혁신학교의 성과를 명시적으로 질문한 것이 아니라 혁신교육의 기여정도에 대한 주관적 인식을 조사한 것이므로 두 결과를 직접 비교하는 것은 적절하지 않을 수 있다.

그럼에도 이러한 결과의 차이는 혁신학교 운영에서 두 가지 측면의 문제를 함의한다. 첫째, 교사학습공동체가 자기성찰과 교사 역량 개발을 중심으로 운영되면서 그 결과가 수업과 평가의 실질적 혁신으로 환류되지 못하였을 가능성이 있다. 둘째, 혁신학교가 학생 중심, 학생 참여, 학생 자치를 강조하는 동안 ‘교과 교육과정’, ‘학업성취’, ‘학생 삶과 수업 내용의 구조적 연계’ 측면에서는 다소 균형을 잃었을 가능성이 있다. 본 연구 결과에서 보고하였듯이 학교 혁신 정책으로 학생의 수업 참여와 협력, 민주적 자치활동은 강화된 반면 교과에 대한 가치 인식, 학교 수업 태도, 학업성취에서의 성과는 가시적으로 확인되지 않았다. 이러한 결과에는 다양한 이유가 있겠으나, 초기 혁신학교 정책이 학교와 교사 중심의 운영 과제로 추진되고, ‘협력과 참여 활동 중심의 민주적 학교 문화’에 초점을 맞추면서 ‘학생의 학업성취’라는 목표가 명시적으로 드러나지 않은 점을 하나의 주요 원인으로 볼 수 있다.

이러한 분석은 학생의 인지적·비인지적 성취의 통합적 성장 지원이 필요함을 시사한다. 따라서 다음 두 가지 방향에서 혁신학교 정책을 보완할 필요가 있다. 첫째, 교사학습공동체의 운영이 ‘수업-설계-평가’라는 순환적 구조에서 학생의 성장 경험으로 작동하는 조건을 탐색하고, 제도화해야 한다. 이를 통해 교사학습공동체의 전문성이 학생의 학습 경험으로 전이되는 체제를 구축할 수 있다. 둘째, ‘참여와 문화 중심의 혁신학교 정책’을 현재 서울시교육청이 추진하는 “학생맞춤형통합지원”과 연계하여 사회·정서적 측면뿐 아니라 인지·학업 측면에서 도움이 필요한 학생을 조기에 발굴·지원하여야 한다. 학생의 필요와 성장을 중심으로 맞춤형통합지원공동체가 구성될 때, 혁신학교의 강점인 교원학습공동체와 협력적 교육 생태계가 명확한 교육적 목표와 열의를 바탕으로 더욱 활성화될 것으로 기대된다.

#### 다. 학교급별 특성과 제도환경을 고려한 차별화된 혁신학교 모델 구축

학교급별 분석 결과, 초등학교는 ‘협력과 참여 중심 수업’의 성과가 높았으나 학부모·지역사회 협력과 평가혁신의 실천 수준이 낮았다. 중학교는 ‘학생자치 활성화’에서 두드러진 성과를 보였으나, 학교운영 체계와 행정지원 부족이 혁신 확산의 장애요인으로 나타났다. 고등학교는 ‘교원학습공동체 활성화’의 성과에도 불구하고 입시 중심 구조가 혁신 실행의 가장 큰 제약요인으로 작용하였다.

한편, ‘현장 지원 교육행정 강화’와 ‘교육청의 인적·물적 교육 자원 강화’가 모든 학교급에서 시급한 정책과제로 도출되었으며, 학교혁신문화 확산의 방해요인으로 ‘업무과중’과 ‘리더십 부족’이 지적되었다. FGI 결과, 이러한 요구는 학교급에 상관없이 획일화된 행·재정 지원에서 기인한 것으로 나타났다. 즉, 학교급별로 상이한 교육 여건이 충분히

고려되고 있지 않다는 것이다.

이러한 결과를 토대로, 각 학교급이 혁신학교의 비전을 공유하면서도 학생성과 측면에서 다음과 같이 운영의 차별화된 강조점을 설정할 필요가 있다.

① **초등학교**: 참여 중심 수업의 질을 학습 효과 중심으로 심화하고, 학부모·지역사회와의 협력 기반을 강화해야 한다. 구체적으로 학부모가 교육활동에 실질적으로 참여할 수 있는 ‘**학부모 협력형 학교운영 모델**’을 도입해야 한다. 특히 초등학교의 경우 ‘**학부모의 과다 개입 및 민원**’이 주요 방해 요인으로 지적되었다. 따라서 학교 교육활동에 대한 학부모의 관심과 요구가 개별적 민원이나 사적 이해관계가 아닌 공공성과 협력의 언어로 전환되고 학교운영의 유용한 자원으로 기능할 수 있는 방안을 구축해야 한다. 이를 위해서는 학부모의 민원이나 과다 개입을 예방하거나 대응하고, 교사의 교육활동을 보호하는 제도적 절차를 마련해야 할 것이다. 이와 함께 학생 성장 중심 평가 전문성을 강화하기 위한 **교사 간의 협력연구를 강화**하여 교사가 학생의 기초학력과 인성 발달을 동시에 지원할 수 있도록 해야 한다. 끝으로, 관리자와 교사를 중개하고, 교사들의 열의를 협력적으로 조직하는 **중간 리더십 양성 프로그램**을 체계적으로 운영할 필요가 있다. 연구 결과, 초등학교에서는 관리자의 리더십 문제가 방해요인으로 지적된 바 있다. 그 원인에 대하여서는 더욱 면밀한 분석이 필요하지만, 관리자와 교사 사이의 소통 혹은 비전 공유의 어려움이 존재하는 것은 분명해 보인다. 이는 혁신학교 리더교사의 세대 교체로 중간 리더십에 공백이 발생하면서 나타난 현상일 수 있다. 따라서 학교 비전을 공유하고, 교사 간 협력을 촉진할 수 있는 중간 리더십을 적극적으로 발굴·육성해야 한다.

② **중학교**: 학생자치의 활성화를 통해 학생 참여가 학교 의사결정 구조에 실질적으로 반영될 수 있도록 하고, 교육지원팀 기반의 행정지원체계를 강화해야 한다. 또한 학습과 협력이 공존하는 학교공간 혁신정책을 통해 자율적이고 협력적인 학교문화를 정착시킬 필요가 있다.

③ **고등학교**: 고등학교의 경우 입시제도의 제약 속에서도 혁신교육의 성과가 지속될 수 있는 구조적 연계에 초점을 맞출 필요가 있다. 이를 위해 학생 중심 교육과정을 학생들의 진로 계발 및 대학 진학에 염두에 둔 구조로 구체화할 필요가 있다. 예컨대, 학교별 특화 진로분야에 따라 맞춤형 선택과목 및 지역사회와 연계한 진로활동을 충실히 제공하고, 이 성과가 학교생활기록부와 대입전형에 활용될 수 있도록 제도화 기반을 마련해야 한다. 또한, 현실의 입시상황을 고려한다면 교원학습공동체가 수업·평가·피드백의 통합적 구조 안에서 학생 성장을 지원하고, 이러한 혁신교육의 결과를 교사의 언어로

학교생활기록부에 담아낼 수 있는 피드백 중심 전문성 개발체계를 구축할 필요가 있다.

#### 라. 일반학교와 혁신학교 간 교류 확대와 벽 허물기

본 연구의 결과는 혁신학교 교사의 경우에도 자발적 참여 비율이 낮고, 일반학교 교사들은 혁신 경험이 부족하여 정책성과를 체감하지 못함을 보여주고 있다. 이로 인해 혁신이 일부 학교와 교사에게만 국한되고, 소통이 활성화되지 않으면서 정책확산의 제한점으로 작용하고 있는 것으로 볼 수 있다.

따라서 혁신학교와 일반학교 간 순환근무·컨설팅·사례공유를 확대하고, 온라인 학습공동체 기반의 교사 교류 플랫폼을 구축해야 한다. 이를 통해 혁신의 경험과 노하우가 학교 간에 확산될 수 있는 생태계를 조성하여 궁극적으로 일반학교와 혁신학교간의 경계가 사라지도록 정책의 목표를 설정할 필요가 있다.

#### 마. 행·재정적 지원체계의 구조적 개선 및 지속가능성 확보

IPA 분석 결과, 학교급에 상관없이 ‘현장지원 강화 교육행정’이 가장 시급한 개선 과제로 나타났으며, 교사들은 업무 과중·리더십 부족·재정지원 미비를 주요 장애요인으로 지적하였다. 이는 혁신학교 정책이 교사의 헌신에 지나치게 의존하고 있음을 의미한다.

따라서 행정절차 간소화, 전담인력 확충, 학교급별 차별화된 지원모델 구축 등을 통해 제도적 안정성을 확보해야 한다. 또한 교육청 내 관련 부서 간 협업체계를 강화하고, 성과 기반 인센티브 제도 및 지속가능한 재원 확보 방안을 마련해야 할 것으로 보인다.

#### 바. 지역 기반 혁신과 학교 밖 협력의 실질적 강화

본 연구 결과, 교사들은 ‘학부모·마을과 함께하는 학교’의 실천도와 성과를 가장 낮게 평가하였으며, 이는 혁신이 여전히 학교 내부문화 중심으로 이루어지고 있음을 보여준다.

한편, 2025 혁신학교(혁신미래학교) 운영 기본계획에서는 “협력교육으로 도약하는 혁신미래학교”를 핵심 비전으로 제시하고, 학생·교직원·학부모가 함께 학습하고 성장하는 학교자치 중심의 협력교육 모델을 강조하고 있다. 이는 모든 혁신학교가 상호 연구하고 협력하며, 학생과 교사가 함께 배우고 돌보는 공동체적 학습 구조로의 전환을 의미한다. 따라서 혁신학교 정책은 단순한 지역 연계나 행정적 협력 수준을 넘어, ‘협력교육’을 축으로 한 지역-학교-교육청 간 다층적 거버넌스 체계로 확장되어야 한다. 이를 위해 다음과 같은 구체적 추진 전략이 요구된다.

### ① 학교 간 협력교육 공동체 구축

혁신학교 간에 주제 중심의 연구·협력 네트워크(예: 수업혁신, 생태전환, 디지털리더러 시 분야)를 정기적으로 운영하여, 학교 간 공동 실천기준을 마련한다. 이를 통해 개별 학교 단위의 실험을 넘어, 서울교육 전반의 혁신 방향을 공유하고 발전시킬 수 있을 것이다.

### ② 학생·교사·학부모가 함께 학습하는 자치문화 조성

학교자치협의회, 학부모 워크숍, 학생리더 아카데미 등 다층적 참여 구조를 마련하여, 학교공동체가 함께 배우고 성장하는 학습조직 문화를 정착시킨다. 이를 통해 ‘참여와 소통, 공감과 존중의 학교자치 모델’이 실질적으로 구현될 수 있을 것이다.

### ③ 지역 협력체와의 연계 강화

혁신교육지구, 지역협력센터, 마을교육공동체 등 기존 사업을 협력교육 관점에서 재조직하여, 학교-지역-행정이 공동의 교육목표를 설정하고 실행할 수 있는 통합 거버넌스 구조를 구축한다.

### ④ 성과 공유와 협력문화 확산

학교와 교육청이 공동으로 운영하는 컨퍼런스를 통해 협력교육의 실천사례를 확산하고, 교사·학생·학부모가 함께 성과를 나누는 공유형 혁신문화를 조성한다. 결국 협력교육은 학교 간·세대 간의 경계를 넘어 ‘함께 배우고 성장하는 서울형 혁신교육 생태계’를 만드는 핵심 동력이 될 것이다. 따라서 향후 서울형혁신학교 정책은 협력교육 기반의 학교자치모델을 중심으로, 지역과 학교, 교육청이 상호 연결된 지속가능한 혁신체제를 구축하는데 정책의 초점을 두고 실행 전략을 정교화해야 할 것으로 보인다.



## 참 고 문 헌

- 경상남도교육청(2024.12.17.). 경남 행복학교, 2025년 162개 학교로 운영(보도자료).
- 고장완, 백승수, 윤우현, 지정은(2017). 미래역량기반 서울형 혁신학교 교육과정 연구: 중등 교육과정을 중심으로(서교연 2017-49). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 권순정, 윤선인, 윤노아(2019). 혁신학교 발전방안 모색: 학력부진 학생들에 대한 교사의 경험을 중심으로(서교연 2019-47). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 김용, 김지혜, 김효정, 양희준, 정바울(2020). 서울 혁신 교육 정책 10년 연구(서교연 2020-15). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 김용, 류현진, 이준범(2017). 학교자율운영체제 모델링을 위한 혁신학교 교사, 학생, 학부모 자치사례 연구(서교연 2017-51). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 김은수, 박종운, 황미영(2019). 일반학교와 혁신학교 학생들의 학교생활만족도에 관한 연구. 한국사회체육학회지, 76(4), 691-702.
- 김준엽, 김종백(2015). 서울형혁신학교 성과 분석 연구: 서울형 혁신학교가 학생과 교사에게 미친 성과 및 요인 분석. 서울: 서울시교육청.
- 김준엽, 서민희, 성경희. (2022). 학생의 학업성취와 정의적 태도에 나타난 혁신학교의 성과. 한국교육문제연구, 40(1), 27-51.
- 김진철, 권순보, 김성천, 도미나, 안재영, 이현석, 조미정(2024). 혁신학교(혁신미래학교) 정책의 학생 주도성 및 미래 역량 신장 효과성 연구(서교연 2024-28). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 노철현, 김정안, 이부영, 류형선, 이승철(2016). 신학력관에 기반한 서울형혁신학교 교육과정 연구 : 초등학교를 중심으로(서교연 2016-52). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 대구광역시교육청(2025.2.). 2025 초등 대구미래학교 추진 계획.
- 민병성(2022). 혁신학교 정책 특성 분석. 공주대학교 박사학위논문.
- 박삼철, 최성곤, 이석열, 김왕준, 강대식, 김민규(2019). 서울형혁신학교 운영평가 및 발전방안 연구(서교연 2019-37). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 박상현, 광현석, 노연경, 정송(2018). 『서울교육중단연구 2020』학생패널 기본 설계 및 실행 방안 연구. 서교연 2018-108. 서울교육정책연구소.
- 박상현, 김보은, 정주영, 손동빈(2016). 서울형혁신학교의 중단적 효과 분석: 새로운 학력 관점의 학생역량을 중심으로(서교연 2016-72). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 박상현, 김용련(2016). 혁신교육지구 및 마을결합형학교의 종합 발전 방안(서교연 2016-69). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 박세준, 이해니, 이승호(2019). 혁신학교 고등학생의 인지적, 정의적 성취에 대한 중단적 비

- 교 분석: 특목고, 자사고, 일반고와의 차이를 중심으로. 학습자중심교과교육연구, 19(1), 569-595.
- 박춘성, 김진철(2017). 학교유형에 따른 학업성취와 교과흥미의 종단 변화. 교육과 학습: Global Creative Leader, 7(1), 23-41.
- 서울특별시교육청(2010). Data 기반 서울교육정책설계 서울교육종단연구. 홍보자료
- 서울특별시교육청(2020). 2020 서울형혁신학교 운영 기본 계획.
- 서울특별시교육청(2021). 2021 서울형혁신학교 운영 기본 계획.
- 서울특별시교육청(2024). 2024 혁신학교(혁신미래학교) 운영 기본 계획.
- 서울특별시교육청(2025.2). 2025 혁신학교(혁신미래학교) 운영 기본 계획.
- 서울교육정책연구소(2019). 서울교육종단연구 홍보자료.
- 손동빈, 배성우, 배현주, 엄형수, 전인숙, 최은미, 홍제남(2018). 혁신미래학교의 토대로서 학교자치 실현을 위한 정책방안 연구(서교연 2018-109). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 안영은, 이인수, 김승정, 박세진, 윤상철(2023). 서울 중·고등학생의 참여자치역량 실태 및 강화 방안 연구. 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 양서영, 김준엽(2017). 교사-학생관계에 대한 혁신중학교 효과분석: 마할라노비스 거리 매칭의 적용. 한국교육문제연구, 35(3), 1-21.
- 우명숙, 신선희, 김미숙(2023). 서울 혁신자치학교의 특성과 교사 효능감의 관계 분석. 교원교육, 39(1), 225-250.
- 유지승, 최진영(2021). 교사들이 지각한 민주적·협력적 학교문화 특성 요인과 수업혁신 간의 관계 분석: 매개효과 및 조절효과를 중심으로. 교육혁신연구, 31(4), 21-44.
- 윤혜원, 김지민, 송예린, 심서영, 오혜인, 신현석(2023). 마을결합혁신학교 초등교사들의 마을연계교육 운영 경험에 관한 사례연구. 한국교원교육연구, 40(3), 261-290.
- 윤혜원, 김한솔(2020). 혁신학교가 학습자 중심 수업방법을 매개로 고등학생의 수업태도에 미치는 영향. 교육문제연구, 33(1), 91-117.
- 이문수, 정지영, 최지원(2024). 「서울학생종단연구 2020」 학생역량검사 수직척도화 연구. 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 이선희(2018). 혁신학교 학생과 일반학교 학생의 신경증과 성실성, 스트레스 대처방식과 학업소진의 관계. 경인교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
- 이영희, 박시현(2024). 마을교육 생태계 조성을 위한 서울시 초·중등 · 마을결합형학교 운영사례 분석 및 함의. 학습자중심교과교육연구, 24(10), 195-213.
- 이영희, 윤지현, 윤정현(2024). 지역사회 연계 교육의 실천 과정에서 나타난 마을교육공동체 구성원의 인식 조사 연구 : 마을결합혁신학교 사례를 중심으로. 문화교류와 다문화교육, 13(6), 393-421.

- 이윤미, 성열관, 이미미, 장신미(2019). 서울형혁신학교 성과분석 및 운영개선을 위한 국제협력연구(1차년 보고서) (서교연 2019-36). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 이정아(2015). 데이터 증거기반의 과학적 정책 수립 방안. *IT & Future Strategy*, 6, 1-19.
- 인천광역시교육청(2025). 2025 결대로자람학교 운영 기본 계획.
- 임혜정, 이기혜(2019). 중학생의 성장신념 영향요인 분석: 혁신학교와 일반학교의 차이를 중심으로. *교육학연구*, 57(4), 127-155.
- 전라북도교육청(2025.1.). 2025 전북미래학교 추진 계획.
- 정인환, 김지수, 이동희. (2015). 경기도 혁신학교 정책추진 과정 및 현황에 대한 평가와 발전방안 연구. 경기도의회 친환경농축산물 유통체제 및 혁신학교 개선 추진 특별위원회.
- 정혜원, 백예은, 김아름(2021). 혁신학교 재학 경험에 따른 청소년의 인지적, 정의적, 사회적 성취 변화. *교육학연구*, 59(8), 55-84.
- 정혜진, 조영하(2020). 서울형 혁신학교에서 민주적 학교운영에 의한 혁신은 실현되고 있는가:A중학교 교사들의 경험에 관한 질적사례연구. *교육행정학연구*, 38(1), 79-108.
- 제주도교육청(2025.2.). 2025 제주형 자율학교 세부 운영 계획.
- 조경식, 박선형(2021). 혁신학교의 분산적 지도성과 조직몰입의 관계에서 조직 신뢰의 매개효과. *한국교육학연구*, 27(4), 231-255.
- 조미정, 김성천(2025). 혁신학교의 교육과정 혁신 실행 양상 분석. *융합교육연구*, 11(1), 127-160.
- 최용환(2015). 서울형 혁신학교 성과평가 연구: 고교유형별 학교효과를 중심으로(서교연 2015-53). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 최용환, 김강배. (2017). 고교다양화정책이 학교효과성에 미치는 영향에 대한 이중차이분석: 학생의 학업성취도와 핵심역량을 중심으로. *정책분석평가학회보*, 27(1), 55-79.
- 최진영, 송경오, 이현숙(2016). 서울형혁신학교의 민주적·협력적 학교문화에 관한 연구(서교연 2016-53). 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- Austin PC. (2011). An Introduction to Propensity Score Methods for Reducing the Effects of Confounding in Observational Studies. *Multivariate Behavioral Research*, 46 (3), 399-424.
- Kim, J., Jung, H. & Seltzer, M.H. (2008). Drawing Causal Inferences Using Propensity Score Methods in Educational Research. *교육평가연구*, 21(3), 219-242.
- Rosenbaum P.R. & Rubin D.B. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70, 41-55
- Rosenbaum PR, & Rubin DB. (1985). Constructing a control group using multivariate

- matched sampling methods that incorporate the propensity score. *The American Statistician*, 39:33-38.
- Rubin, D. B. (1973). The Use of Matched Sampling and Regression Adjustment to Remove Bias in Observational Studies. *Biometrics*, 29(1), 185-203
- Rubin, D. (2005). Causal Inference Using Potential Outcomes. *Journal of American Statistical Association*, 100 (469), 322-331.
- Sabbaghian Tousi, Sara & Tabesh, Hamed & Saki, Azadeh & Tagipour, Ali & Tajfard, Mohammad. (2021). Comparison of Nearest Neighbor and Caliper Algorithms in Outcome Propensity Score Matching to Study the Relationship between Type 2 Diabetes and Coronary Artery Disease. *Journal of Biostatistics and Epidemiology*. 7. 10.18502/jbe.v7i3.7297.
- Winship, C., & Morgan, S.L. (1999). The estimation of causal effects from observational data. *Annual Review of Sociology*, 25, 659-707.
- OECD(2019). *OECD Learning Compass 2030*. OECD: Paris.
- Stuart, E. A. (2007). Estimating causal effects using school-level data sets. *Educational Researcher*, 36(4), 187-198.

#### <신문기사>

- 강원일보(2022.7.15.). 45개 혁신학교 연차적 폐지 (2025.8.15. 인출)  
<https://kwnews.co.kr/page/view/2022071420225558258>
- 광주노컷(2018.9.20.). 전남 혁신 학교인 무지개 학교 내실화 및 확대. (2025.8.16. 인출)  
<https://mgj.nocutnews.co.kr/news/5035549>
- 한겨레21(2022.9.4.). 경기도 혁신학교 지우고 미래학교로. (2025.8.15. 인출)  
[https://h21.hani.co.kr/arti/society/society\\_general/52524.html](https://h21.hani.co.kr/arti/society/society_general/52524.html)

#### <웹사이트>

- 경남교육청 홈페이지(www.gne.go.kr),  
 경북교육청 홈페이지(www.gbe.kr),  
 광주광역시교육청 홈페이지(news.school.gen.go.kr),  
 대전광역시교육청 홈페이지(www.dje.go.kr)  
 대전광역시교육청 홈페이지(www.dje.go.kr),  
 부산광역시교육청 홈페이지(www.pen.go.kr)  
 부산광역시교육청 홈페이지(www.pen.go.kr),  
 세종특별자치시교육청 홈페이지(www.sje.go.kr)

울산교육혁신교육포털서로나눔([use.go.kr](http://use.go.kr))

제주도교육청 홈페이지([www.jje.go.kr](http://www.jje.go.kr))

충남교육청 홈페이지([happyedu.cne.go.kr](http://happyedu.cne.go.kr)),

충북교육청 홈페이지([www.cbe.go.kr](http://www.cbe.go.kr)).

## 학교 혁신 정책 및 운영에 대한 설문조사

## 교사 설문지

안녕하십니까?

본 설문은 서울특별시교육청에서 추진 중인 학교 혁신 정책과 관련하여, 서울시 초·중·고등학교 교사들의 학교 혁신에 대한 인식과 성과에 관한 의견을 수렴하기 위해 실시합니다. 수집된 의견은 학교 혁신 정책의 개선과 향후 혁신미래학교의 발전 방안을 마련하는 데 소중한 자료로 활용될 예정입니다.

본 설문은 연구 목적에 한하여 사용되며, 수집된 자료는 분석 완료 후 폐기됩니다. 또한 모든 응답 내용은 숫자나 기호로 변환되어 다른 설문지와 함께 분석되므로, 응답자의 개인정보는 전혀 노출되지 않습니다. 참여 소요 시간은 약 6분이며, 설문을 완료하신 분 중 선착순 700분께 감사의 뜻으로 커피 쿠폰을 드립니다. 설문에 귀중한 시간을 내어 주셔서 진심으로 감사드립니다.

2025년 8월

서울시교육청 학생역량·혁신교육과

※ 본 설문에 대해서 궁금한 점이 있으면 아래로 문의하시기 바랍니다.

- 주 소: 서울특별시 마포구 와우산로 94 홍익대학교 교육학과
- 연락처: 02-320-1857 (홍익대학교 교육학과 교수 김준엽)



---

2-2c) (㉔에 응답한 경우) 현재까지는 혁신학교 근무 경험이 없으신데, 향후 혁신학교를 지원할 의향 여부와 그에 따른 이유를 기술하여 주십시오.

## II

## 교사 정보

### 1. 2025년 8월 1일 기준, 교사 경력

- ① 3년 미만
- ② 3년 이상 5년 미만
- ③ 5년 이상 10년 미만
- ④ 10년 이상 15년 미만
- ⑤ 15년 이상

### 2. 학교안 교원학습공동체 참여 경험 여부 ① 경험 있다 ② 경험 없다

- 다음의 항목에 동의하는 정도를 표시하여 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다.	매우 그렇다
• 교원학습공동체 운영으로 학교가 변화하는 것을 느낄 수 있다	①	②	③	④
• 교원학습공동체 운영으로 교사의 전문성이 향상되고 있다	①	②	③	④
• 교원학습공동체를 통하여 학교 내 협업 문화가 확산되고 있다	①	②	③	④
• 교원학습공동체를 통하여 동료 교사들의 상호작용이 강화되고 있다	①	②	③	④

### 4. 학교 만족도

☞ 다음의 항목에 동의하는 정도를 표시하여 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다.	매우 그렇다
• 나는 우리 학교의 일원인 것이 자랑스럽다	①	②	③	④
• 나는 우리 학교의 문제를 내 문제처럼 여긴다	①	②	③	④
• 나는 진심으로 우리 학교가 발전하기를 바란다	①	②	③	④

### III

## 학교 혁신 과제에 대한 실천도

1. 선생님이 재직하고 계신 학교에서 아래의 세부 항목들을 어느 정도 실천하고 있는지 표시하여 주십시오.

학교 운영 혁신		전혀 실천하지 않고 있다	어느 정도 실천하고 있다	잘 실천하고 있다	매우 잘 실천하고 있다
민주적 학교 운영	• 혁신미래교육 비전과 자발성을 고양하는 민주적 리더십 구현	①	②	③	④
	• 참여와 책임 기반 민주적·자율적 학교운영체제 구축	①	②	③	④
	• 소통과 참여의 ‘토론이 있는 교직원회의’ 문화 조성	①	②	③	④
교육 활동 중심 학교 시스템	• 교육활동 중심의 학교업무재구조화	①	②	③	④
	• 전시성 행사나 대회, 불필요한 학교 업무 감축·폐지	①	②	③	④
	• 교육지원팀 및 학년부 체제 운영을 통한 학교업무정상화 실현	①	②	③	④

2. 선생님이 재직하고 계신 학교에서 아래의 항목들을 어느 정도 실천하고 있는지 표시하여 주십시오.

교육과정 및 수업 혁신		전혀 실천하지 않고 있다	어느 정도 실천하고 있다	잘 실천하고 있다	매우 잘 실천하고 있다
학생 중심 교육 과정 운영	• 미래지향적, 창의적 교육과정을 함께 설계하고 운영	①	②	③	④
	• 수업 및 평가와 연계해 만들어 가는 교육과정 운영	①	②	③	④
협력과 참여 중심 수업	• 학생의 주체적 참여와 협력을 이끌어 내는 수업 지향	①	②	③	④
	• 학생의 성장과 발달을 도모하는 개인맞춤형 학습과협력 학습의 결합	①	②	③	④
학생 성장을 위한 평가	• 자기주도적 성장과 발달을 지원하는 평가 운영	①	②	③	④
	• 교육과정 및 수업 개선으로 결과가 환류되는 평가체계 구축	①	②	③	④

3. 선생님이 재직하고 계신 학교에서 아래의 항목들을 어느 정도 실천하고 있는지 표시하여 주십시오.

공동체 문화 활성화		전혀 실천하지 않고 있다	어느 정도 실천하고 있다	잘 실천하고 있다	매우 잘 실천하고 있다
학생 자치 활성화	• 학교혁신 일반화 및 학교자율운영체제를 위한 학생회의 역할 확대	①	②	③	④
	• 학교 정책 결정 참여와 학생회의 자율적인 사업 기회 보장	①	②	③	④
교원 학습 공동체 활성화	• 함께 배우고 성장하는 공동체 실현으로 전문성, 동료성 제고 및 역량 강화	①	②	③	④
학부모·마을과 함께 하는 학교	• 학부모의 주체적인 학교 교육활동 참여	①	②	③	④
	• 학교와 지역 사회 간 다양한 교류 및 네트워크 구축	①	②	③	④
존중과 배려의 평화로운 학교	• 평화로운 학습 환경 조성 및 존중과 배려, 성찰과 회복 중심의 생활교육 실천	①	②	③	④

## IV

### 학교 혁신 정책에 대한 전반적 평가

※ 다음은 학교 혁신 과제에 대한 전반적인 평가 문항입니다. 다음의 항목을 읽고, 선생님의 재직 학교나 특정 혁신학교가 아닌 서울시의 학교 혁신 정책에 대한 성과를 평가하여 주십시오.

1. 서울시교육청의 학교 혁신 과제에 대한 성과를 평가하여 주십시오.

혁신학교 정책 운영 방향 및 과제		전혀 성과가 없다	어느 정도 성과가 있다	성과가 높다	매우 성과가 높다
학교 운영 혁신	민주적 학교 운영	①	②	③	④
	교육 활동 중심 학교 시스템	①	②	③	④
교육과정 및 수업 혁신	학생 중심 교육과정 운영	①	②	③	④
	협력과 참여 중심 수업	①	②	③	④
	학생 성장을 위한 평가	①	②	③	④
공동체 문화 활성화	학생 자치 활성화	①	②	③	④
	교원학습공동체 활성화	①	②	③	④
	학부모·마을과 함께 하는 학교	①	②	③	④
	존중과 배려의 평화로운 학교	①	②	③	④

2. 서울시교육청에서 추진한 학교 혁신 정책이 학생의 역량 신장에 도움이 된다고 생각하시는 정도를 표시하여 주십시오.

항목	도움이 된다			
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다.	매우 그렇다
인지역량 (학업성취)	①	②	③	④
사회역량 (관계성/ 협력/ 갈등해결)	①	②	③	④
정서역량 (정서조절/ 정서관리/ 정서인식/ 정서표현)	①	②	③	④
참여자치역량	①	②	③	④
행복감	①	②	③	④
진로성숙도	①	②	③	④
목표의식	①	②	③	④
성장에 대한 신념 (자신의 능력에 따라 성장할 수 있다는 믿음)	①	②	③	④
학교수업태도	①	②	③	④

항목	도움이 된다			
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다.	매우 그렇다
교과가치인식 (교과 흥미/ 교과 중요도 인식/ 교과 유용성 인식)	①	②	③	④
학업 스트레스	①	②	③	④

3. 서울시교육청의 학교 혁신 정책으로 인한 학교교육의 변화에 동의하시는 정도를 표시하여 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다.	매우 그렇다
• 서울형혁신학교 정책은 학교의 긍정적인 변화를 가져왔다	①	②	③	④
• 서울형혁신학교 정책으로 학생, 교직원, 학부모 간 소통과 참여의 문화가 활성화되었다	①	②	③	④
• 서울형혁신학교 정책으로 학교 내 민주적 의사결정 문화가 자리잡았다	①	②	③	④
• 서울형혁신학교 정책으로 학생의 주도성이 강화되었다	①	②	③	④
• 서울형혁신학교 정책으로 수업에 학생 참여 활동이 확대되었다	①	②	③	④
• 서울형혁신학교 정책으로 교육과정에 대한 교사의 관심과 참여가 확대되었다	①	②	③	④
• 서울형혁신학교 정책으로 학교의 자율 교육과정 재구성에 대한 자율성이 확대되었다	①	②	③	④
• 서울형혁신학교 정책으로 교원의 행정업무가 경감되었다	①	②	③	④
• 서울형혁신학교 정책으로 학교의 혁신 문화는 혁신학교뿐 아니라 일반학교에도 전파되고 있다	①	②	③	④
• 혁신(미래)학교 정책은 지속적으로 추진되어야 한다	①	②	③	④

4. 학교 현장에서 학교 혁신의 문화 확산에 걸림돌이 있다면 무엇이라고 생각하시는지 기술하여 주십시오.

## V

### 교육 대전환 시대의 서울 학교 발전 방향

※ ※ 서울시교육청에서는 생태환경 위기, 학령인구 감소, 디지털 전환, 불확실성의 증가 등 급변하는 사회와 학교·교사상의 변화, 미래교육 동향을 반영하기 위하여 혁신학교의 운영 과제를 재정비하고 혁신미래학교로 도약하고 있습니다. 이러한 대전환의 시기에 학생의 전인적 성장을 돕고 교육본질을 회복하기 위한 서울시 학교교육의 발전에 있어서 중요하다고 생각하시는 과제(중복 선택 가능)와 그 이유를 기술하여 주십시오.

실천 과제	선택	이유
자율적 교육과정 혁신		
학생 주도성을 높이는 수업 혁신		
배움과 성장 중심 평가 강화		
민주적 학교자치 구현		
학습하고 성장하는 공동체 문화 활성화		
모두가 안전한 교육 환경 조성		
학교 환경의 생태적 전환		
디지털 기반 교육 혁신		

기타:

※ 위에서 제시되지 않았지만 중요하다고 생각하시는 '과제'와 그 이유를 작성하여 주십시오.

»» 응답해 주셔서 감사합니다. ««



## 서울 혁신학교 정책 효과 분석

인쇄일: 2025년 11월 4일

발행일: 2025년 11월 4일

발행처: 서울특별시교육청교육연구정보원