

# 초·중등교원의 교육경쟁력제고 방안

허 대 영  
(교육학 박사, 전 춘천교육장)

## 차 례

I. 서론-----	(1)
II. 초·중등 교원의 교육경쟁력을 저해하는 요인-----	(2)
1. 교육정책 요인-----	(3)
2. 교육행정 요인-----	(6)
3. 학생 요인-----	(10)
4. 교사 요인-----	(12)
III. 초·중등교원의 교육 경쟁력 제고 방안-----	(15)
1. 교육정책 요인에 대한 개선방안-----	(15)
2. 교육행정 요인에 대한 개선방안-----	(19)
3. 학생 요인에 대한 개선방안-----	(21)
4. 교사 요인에 대한 개선방안-----	(22)
IV. 결 론-----	(24)
참고문헌 -----	(25)

## I. 서론

미국의 오바마 대통령은 우리나라의 교육에 대하여 두어 차례 언급한 바 있다. 한마디로 한국을 발전모델로 삼아야 한다는 이야기이다. 오바마의 찬사처럼 우리의 교육이 국가 발전의 동인이 되고 있는 것은 사실이다. 그러나 이러한 찬사의 내부를 짚어보아도 여전히 칭찬을 받아도 되는 것인지에 대한 반성이 나타난다.

사실 우리나라는 해방이후 남북분단과 미군정이라는 당면한 문제를 극복하고 민주정부를 어떻게 수립할 것인가와 먹고 사는 문제를 어떻게 해결할 것인가에 중점이 두어졌다. 또한 의무교육<sup>1)</sup> 실시를 비롯한 국민의 교육열은 학교의 개교와 학생의 수용, 교사의 수급, 교과서 문제 등을 가져 왔으며 한국동란 때에도 교육활동은 계속 되었다.<sup>2)</sup>

이와 같이 건국 초기의 어려움과 한국동란, 정치체제의 혼란 등을 극복하고 급속한 경제 성장의 성공으로 1인당 국민소득이 금년에 2만 달러를 상회 할 것으로 전망<sup>3)</sup>하고 있다. 또한 무역에서도 세계 10대 무역국<sup>4)</sup>에 진입한 것은 교육경쟁력이 국가 경쟁력이 되어 경제 성장을 선도하고 경제성장에 필요한 인력을 양성하였다가 필요한 시기에 공급 할 수 있었기 때문이라고 볼 수 있다.

이에 따라 우리나라 국가 경쟁력도 상승하고 있다. 2010년도 IMD<sup>5)</sup> 국가 경쟁력은 조사대상 59개국 중 23위였으며 2011년은 78.5점으로 22위로 지난해 보다 1단계 상승한 것으로, 이 조사가 시작된 1997년 이후 가장 높은 순위를 기록하였다.<sup>6)</sup>

그렇다면 교육경쟁력은 어떠한가. 2010년도 IMD 국가 교육경쟁은 58개 국가 중 35위로 중하위권에 머무르고 있다<sup>7)</sup>. 중등교육취학률 8위, 25-34세인구의 고등교육 이수률 2위, 학업성취도 수학 4위, 과학 10위 등은 높은 반면, 교사 1인당 학생수(초·중등 각각 51위)는 낮은 수준이었다.

또 다른 자료인 WEF<sup>8)</sup> 교육경쟁력을 보자 2010년 WEF 분석에 따르면 우리나라는 세부지표 중 GNI<sup>9)</sup> 대비 교육비 지출을 제외한 10개 지표에서 139국가 중 60위 안쪽을 유지하고 있다. 특히 고등교육취학률(1위), 학교내 인터넷 접근도(12위)는 상당히 높은 수준이다.

여기서 주목할 것은 2007년부터 2010년까지 4년간 세부지표 변화 추이를 살펴보면, 중등학

1) 1948년 7월 17일에 제정·선포된 우리나라 헌법 제16조에 모든 국민은 균등하게 교육을 받을 권리가 있음을 규정하고, 적어도 초등교육은 의무교육이며 무상으로 한다고 명문화하였다.

2) 피란특설학교, 전시연합대학 설치, 임시천막 및 가교사 건축, 전시교재 발행 등을 통하여 전시 중에도 교육활동을 계속하였다. 피정만의1, 최신한국교육사 연구, 1995. 교육과학사, pp. 522-524.

3) 2011년 9월 IMF에서 발표한 한국 경제연례협의 보고서서 이와 같은 중장기 경제전망을 내놓았다.

4) 지식경제부는 지난 12월 5일 우리나라 올해 무역액이 1조 달러를 돌파했다고 발표하였다. 이는 미국, 독일, 중국, 일본, 프랑스, 영국, 네덜란드, 이탈리아와 더불어 세계 10대 무역국 대열에 진입했음을 의미한다.

5) IMD는 스위스에 있는 국제경영개발연구원(International Institute for Management Development)으로 상설 부속 기관인 세계경제포럼(WEF)을 통해 지난 1980년부터 해마다 세계 각국의 국가 경쟁력을 종합 평가, 순위를 매기고 있다. 매년 발표되고 있는 세계경쟁력 보고서는 객관적인 평가와 정확성으로 국제적인 권위를 인정받고 있다. <http://100.daum.net/encyclopedia> 에서 검색

6) <http://blog.naver.com/PostView> 에서 검색.

7) <http://blog.naver.com/PostView> 에서 검색.

8) WEF(World Economic Forum; 세계경제포럼)은 IMD 상설부속기관으로 전 세계 각국의 저명한 기업인, 정치인, 학자 및 언론인들이 세계 주요 주제에 대하여 논의하고 연구하기 위하여 조직된 민간 국제회의.

9) GNP가 국내총생산(GDP)에다 해외로부터의 순요소소득을 합산한 것이라면 GNI는 불변 가격기준 국내총생산(GDP)에다 교역조건변동에 따른 무역손익을 더한 후 실질 대외 순수취요소소득을 합친 것이다. daum 백과사전 검색.

교 취학률(92.9%→97.2%), 고등교육취학률(89.9%→98.1%)의 경우 꾸준히 향상된 반면, 교육체제의 질(5.0, 19위→3.9, 57위), 수학·과학 교육의 질(5.5, 10위→5.1, 18위), 경영학 교육의 질(5.1, 26위→4.5, 44위) 등은 점수 및 순위에서 하락하고 있다.

경제 경쟁력은 조금씩이지만 향상되고 있는데 교육경쟁력이 떨어지면서 교육문제가 지속적으로 사회의 핵심적 문제로 대두되고 있는 이유는 무엇일까? 이는 교육수요자의 욕구를 교육공급자가 채워주기 못하는데서 나타나는 원인이라고 본다. 문제를 보는 관점에 다르게 볼 수 있으나 공급자의 핵심에는 교원이 있으므로 교원의 교육경쟁력을 높여야 교육의 질도 높아지고 교육수요자의 만족도도 높아질 것이다.

교사들의 교육 환경이 과거보다 상대적으로 크게 개선된 것은 사실이다. 교사의 급여<sup>10)</sup>라든지, 교사1인당 학생 수<sup>11)</sup>, 수업 부담<sup>12)</sup> 등이 그런 예에 속한다. 대부분의 교사들은 열과 성을 다해 교육활동에 임하고 있다. 또 양성기관에 입학하는 예비 교사들이나 신규 교사 임용 경쟁률을 보면 교사들의 수준도 아마 세계적일 것이다. 그럼에도 얼마 전 경제협력개발기구(OECD)가 실시했던 '교수-학습국제설문조사(TALIS: Teaching and Learning International Survey)' 결과를 보면 교원들의 직무 만족도와 '자기 효능감'이 아쉽게도 조사 대상 23개국 중에서 가장 낮게 나타나고 있다. 안타까운 일이 아닐 수 없다.<sup>13)</sup>

교육의 공급자인 교원들의 직무만족도가 높아야 학생들에게 질 좋은 교육이 제공된다. 낮은 직무만족도와 자기 효능감 등으로 사기가 떨어진 교원이 질 높은 교육활동을 전개하기는 어렵다.

이 글은 교원들의 사기가 왜 떨어졌는지 원인을 알아보고 이들의 사기 양양을 통하여 교육경쟁력을 제고하는 방안을 모색하는데 목적이 있다.

## II. 초·중등 교원의 교육경쟁력을 저해하는 요인

초중등교육법 제20조 교직원의 임무<sup>14)</sup>를 보면 교원에는 교장, 교감, 수석교사, 교사가 있다. 2004년 1월에 개정되기 전 구법에서는 '교사는 교장의 명을 받아 학생을 교육한다.'로 되어 있었는데 개정된 법률에는 '교사는 법령이 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.'로 되어

10) 교원의 급여는 OECD 국가 중 선두를 차지하고 있다. 초등학교 교원은 OECD평균에 비해 15년 경력 1.38배, 최고호봉은 1.82배, 중학교 교원은 OECD평균에 비해 15년 경력 1.26배, 최고호봉 1.72배, 고등학교 교원은 OECD 평균에 15년 경력 1.18배, 최고호봉 1.60배에 달한다. 김정래, 교육경쟁력 제고를 위한 방안, 자유기업원, CFE-Report-152. 2011.4.21. 요약 자료.

11) 교사 1인당 학생 수는 많이 개선이 되었지만 아직도 세계에서 가장 많다. 2007년 기준으로 유치원(18.7명), 초교(25.6명), 중학교(20.5명), 고교(16.2명) 등 모든 학교에서 OECD 평균보다 4~9명이 많았다. 프랑스·이탈리아 등 유럽 국가들의 교사 1인당 학생 수는 9~10명으로 조사됐다. 교사들의 연간 수업주수(37주)와 수업일수(204일)는 OECD 평균보다 많았지만 연간 순 수업시간(초등 755시간, 중 545시간, 고 480시간)과 법정 근무시간(1554시간)은 OECD 평균보다 적었다. 교육과학기술부가 발표한 '2009년 OECD 교육지표 조사 결과

12) 교사들의 연간 수업주수(37주)와 수업일수(204일)는 OECD 평균보다 많았지만 연간 순 수업시간(초등 755시간, 중 545시간, 고 480시간)과 법정 근무시간(1554시간)은 OECD 평균보다 적었다. 교육과학기술부가 발표한 '2009년 OECD 교육지표 조사 결과

13) 서정화, 교직의 경쟁력 제고 시급하다, 2009년 9월 15일, 중앙일보 게재

14) ① 교장은 교무를 통괄하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다. ② 교감은 교장을 보좌하여 교무를 관리하고 학생을 교육하며, 교장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없는 때에는 그 직무를 대행한다. 다만, 교감을 두지 아니하는 학교의 경우에는 교장이 미리 지명한 교사(수석교사를 포함한다)가 그 직무를 대행한다. ③ 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다. ④ 교사는 법령이 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.

있다. 교사의 수업권이 교장에 의하여 좌우되는 것이 아니라 법령에 따라 주어지는 것으로 진일보 한 것이다. 이러한 개정은 교원의 역할과 의무에 상당한 변화를 가져 왔으면 때로는 또 다른 갈등을 야기하기도 한다.

교원에게 여러 가지 여건의 긍정적인 변화가 있음에도 교육경쟁력은 뒤지는 것으로 조사되고 있다. 이 장에서는 문제의 원인을 문제를 찾아보고 이를 유목화 하여 보기로 한다.

## 1. 교육정책 요인

### 가. 교육능력개발평가와 교원근무성적평정의 문제

교원능력개발평가는 좋은 평가를 받은 교원에게는 칭찬과 그에 합당한 대우가 부여되고 수준에 미치지 못하는 교원에게는 더 잘 할 수 있는 기회를 제공함으로써 교육의 질을 향상시키기 위하여 실시하는 것으로서 교장, 교감, 동료 교사가 참여하는 동료 평가와 학생과 학부모가 참여하는 만족도 조사로 진행되고 있다.

교원 평가의 한 방법으로 그동안 실시되었던 교원근무성적 평정은 주로 승진이나 전보 자료로 활용하여 교원의 학습지도나 생활지도 등 교원능력을 평가하는 데는 실패하여 왔다. 그리하여 새로운 교원평가 방안으로 교육능력개발 평가 방안을 마련하였으나 교원단체의 반대로 법제화에는 실패하였다.

교육과학기술부는 교원능력개발평가를 2010년 3월부터 전국적으로 확대 실시하고 평가대상은 초·중·고교 교장·교감·교사로 하고, 평가목적은 교육경쟁력 상승과 교원경쟁력 강화와 교육복지 격차 해소 등에 두고 있다.

그러나 실제로 학생과 학부모가 교원을 평가하고 교원 상호간의 평가하는데서 오는 어려움도 적지 않다. 특히 규모가 큰 학교의 경우 수업 참관과 평가에 많은 시간이 소요되고 학부모의 경우 교사를 잘 모르는 상태에서 한번 수업을 보고 평가한다는 데에도 문제는 있다. 더군다나 농어촌이나 특성화고(전문계) 학교의 경우 학부모의 참여 열의가 부족하여 몇 명이 교원 전체를 평가해야 하는 경우도 있다. 학생에 의한 교원능력개발평가는 기준이나 목표에 잘 부합한 평가가 되기가 어렵고 학생들에게 호감이 가는 교원에게 좋은 평가가 나타날 가능성도 배제하기 어렵다는 문제를 안고 있다.

이러한 문제들이 교원들의 사기를 저하시키고 교원의 교육경쟁력을 약화시키고 있다고 본다. 그렇지 않다면 혹 형식적으로 시행하고 있는 것은 아닌지, 그렇다면 이는 교원 근무 평정과 다를 게 없고 교원능력개발 평가 도입 취지를 퇴색케 하는 일이 된다.

### 나. 학생인권과 교원의 교권문제

지난 16일 서울시의회 통과 여부에 관심이 쏠렸던 서울학생인권조례가 이날 본회의에 상정되지 못하고 계류되었다. 이 조례안은 진보 성향의 교육·시민단체로 구성된 '학생인권조례제정운동 서울본부'가 주민발의를 통해 제출한 것이다. 지난 9월 30일 시의회로 이송되었는데 발의안에서 가장 큰 논란을 빚고 있는 부분은 '학생의 성적(性的)지향, 임신·출산에 따른 차별 금지' 조항의 수정 또는 삭제 여부였다.

한편 전라북도 교육위원회는 2011년 11월 11일 학생인권조례안을 부결시켰으며, 경기도교육청은 의회를 통과하여 시행중이다. 광주교육청도 제정되어 내년에 시행될 예정이다. 진보교육감이 선출된 지역 중에서 전남교육청과 강원교육청을 비롯하여 인권조례 제정 움직임이

보이고 있다.

<표 1 > 시도별 학생인권 조례내용 및 추진상황<sup>15)</sup>

주요내용	경기교육청	광주교육청	전북교육청	서울교육청 <sup>16)</sup>
직·간접체벌금지	○	○	○	○
소지품검사 거부	○	○	○	○
두발 자유	○	○	○	○
휴대전화 소지 허용	○	○	○	○
교내외 집회 허용	X	○	○	○
동성애 인정	X	X	○	○
제정 및 시행여부	제정되어 올해부터 시행중	지난달 제정돼 내년부터 시행	전북도의회에서 부결시킴	시의회 심의 대기 중

○ : 포함 X : 불포함

학생인권 조례에 대해서는 찬성과 반대가 팽팽하게 대립하는 경향이나 대체로 진보성향의 교육감이 당선된 시도교육청에서는 긍정적으로 검토하거나 시행되고 있다. 반대하는 측에서는 학생의 인권도 중요하지만 다른 학생의 수업을 방해하고 교사의 정당한 지시를 따르지 않으며 폭력을 행사하는 등 통제가 안 되는 교실이 눈에 보이고 이러한 지금까지의 경향이 앞으로 더욱 심화되어 교육경쟁력을 더욱 약화시키게 될 것으로 보고 있다. 바로 이런 점이 염려가 되기 때문에 서울시의회와 전북의회<sup>17)</sup>에서 학생조례안을 계류 또는 부결시켰다고 보고 있다.

학생 인권이 강조 될수록 교원의 활동은 위축되고 있으며 교원의 교육경쟁력은 상대적으로 낮아지고 있다.

#### 다. 학력제고방안과 학업성취도 평가

비교적 보수성향의 교육감은 학력에 더 관심을 갖는 것으로 알려져 있고, 반대로 진보성향의 교육감은 인성에 더 관심이 주고 있다고 알려져 있다. 그렇다면 진보교육감은 학력은 관심이 없다는 말이고 보수 교육감은 인성에 관심이 없다는 말인가. 그렇지 않은 것이다. 다만 강조점이 다를 뿐이다. 이 두 가지 덕목은 새의 두 날개다. 새는 두 날개가 있어야 제대로 높이 날 수 있다.

2011년 12월 1일, 교육과학기술부가 발표한 학업성취도 평가 자료를 분석해 보면 의미 있는 발견을 할 수 있다. 강원도교육청의 학업성취도 평가 기초학력미달비율이 전학교급에서 하위에 머물고 있기 때문이다.

학업성취도 기초학력미달비율은 아시다시피 기초학력을 전수 평가한 결과 20% 미만을 성취한 학생들의 비율을 통계 낸 것이다. 이는 학업 할 수 있는 기초능력을 확인하는 자료로 활용된다. 그동안 강원도는 기초학력 미달학생을 줄이는데 많은 노력을 기울여 왔다. 그래서 한 때는 전국 상위에 오른 적도 있고 일부 지역교육청은 전국에서 기초학력 부진학생 비율

15) <http://blog.naver.com/PostView> 에서 검색

16) 서울시교육청의 경우 시민단체가 제출한 조례안 기준.

17) 전북도의회 이상현교육위원장은 ‘인권조례를 도입한 다른 교육청에서 교권침해나 교내폭력이 늘어나고 있어 신중한 결론을 내기로 했다’ 고 부결 이유를 밝히고 있다. <http://blog.naver.com/PostView>에서 검색

이 가장 낮아 중앙 일간지에 크게 보도되기도 하였다.

그런데 이번 자료를 분석해 본 결과 실망을 금할 수 없다. 강원도는 초등학교 5학년에서는 1.0%로 전국 15위로 공동 최하위이다. 중학교 3학년은 4.3%로 전국 14위, 고등학교 2학년은 3.4%로 전국 14위(보통학력 이상의 비율은 국어 13위, 영어 13위, 수학 14위 였다)를 기록하고 있다. 모든 학교급에서 낮은 성취를 하고 있는 것이다.

기초학력이 부족한 학생이 많다는 것은 그 후 학업에 임했을 때 기초가 튼튼하지가 못하여 어려움을 줄 수 있다는 것을 의미하며 이후의 학업성취에 지속적으로 학습결손을 가져오게 하는 요소로 작용할 가능성이 매우 높다. 그래서 우리는 기초학력에 관심이 높은 것이다.

학교는 기본적으로 기초학력은 신장시켜야 한다. 이것은 어떤 상황에서도 반듯이 강조되어야 할 명제이다.

**<표 2 >학업성취도 평가 기초학력미달비율<sup>18)</sup>**

순위	초등 6학년	중학교 3학년	고등학교 2학년
1	0.4 : 경남, 충북	2.1 : 인천, 충북	1.4 : 광주, 대전
2			
3	0.5 : 대구	2.2 : 대구	1.5 : 충북
4	0.6 : 대전, 부산	2.5 : 경북, 울산	1.6 : 울산
5			1.7 : 충남
6	0.7 : 경북, 울산, 인천, 제주, 충남	2.6 : 대전	1.9 : 경북, 대구, 인천
7		2.9 : 제주	
8		3.1 : 충남	2.1 : 부산
9		3.2 : 경남	
10		3.8 : 부산, 광주	2.5 : 경남, 제주, 전북
11	0.9 : 경기, 전남		
12		4.1 : 경기, 전북	
13	1.0 : 서울, 전북		3.2 : 전남
14		4.3 : 강원	3.4 : 강원
15	1.1 : 강원, 광주	4.9 : 전남	4.7 : 경기
16		5.0 : 서울	5.0 : 서울

상기 <표2>를 보면 진보교육감이 당선된 지역이 학업성취도 평가 기초학력미달 비율이 높다는 공통점을 발견할 수 있다. 다만 고등학교 2학년의 경우 광주교육청이 대전과 함께 공동 1위를 하였다. 이는 다른 학교 급에서는 찾아 볼 수 없는 특이한 사례이다.

이번에 기초학업성취도 평가가 이와 같은 결과가 나온 것은 교원요인이라기 보다 교육정책에서 그 요인을 찾아야 할 것이며, 교원에게 일방적인 책임이 있다고 할 수는 없을 것이다. 비록 학업성취도 평가 기초학력미달비율에서만 분석해 본 것이지만 위자료는 교육정책이 교육경쟁력에 큰 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다.

**라. 보수·진보, 그리고 교육정책**

이제 정치도 선거, 교육도 선거로 그 방향이 결정되게 되었다. 교육감 선거 제도가 몇 차례 바뀌더니<sup>19)</sup> 이제는 주민 직선으로 뽑고 있다. 이는 주민들이 선택한다는 바람직한 면이 있

18) 2011년 12월 1일 연합뉴스를 비롯한 일간신문의 보도 자료를 재편집한 것임.  
 19) 교육감 선출방식은 1991년 까지는 중앙정부에서 임명하였으나 1991년부터는 교육위원회에서 선출하였고,

는가 하면 교육이라는 것은 국가의 미래를 바라보고 미래 지향적인 인간을 육성한다고 볼 때, 교육정책의 방향이 다른 교육감이 자주 교체된다면 이는 큰 문제라는 생각이 든다.

조선일보는 '교육 혼란 수습할 현장의 리더십이 필요하다'<sup>20)</sup>는 2010년 7월 사설을 통하여 "서울·경기·강원·전남·전북에 친(親)전교조 성향 5명의 교육감이 취임한 지 열흘도 안 돼 교육계가 혼란과 갈등에 빠졌다. 교육부와 친전교조 교육감은 당장 학업성취도 평가, 교원평가, 학생인권조례를 둘러싸고 부딪히고 있지만 자율형사립고·고교선택제·평준화 문제 쪽으로 충돌의 범위가 확대돼 갈 것이다."라고 예견하고 있다.

2011년 6월, 강원일보는 지난 1년간 강원교육의 성과와 한계, 그리고 과제<sup>21)</sup>를 점검하고, 관련된 여러 성과를 거론하면서, 이러한 성과에도 불구하고 민병희 교육감 체제의 한계에 대한 지적도 하고 있다. 무엇보다 각종 핵심 정책들이 도의회나 교과부에 의해서 좌절되거나 수정된 사례가 많아지면서 도의회를 설득하기 위한 노력이 더 필요하다는 의견을 보이고 있다. 또한 사설 모의고사와 관련한 논란처럼 새로운 정책 방향에 대한 학부모들의 학력 저하에 대한 두려움에 대해 적극적으로 이해를 구하는 작업이 필요하다는 목소리도 높다.

또 전체적으로 지난 1년은 강원 교육에 대한 이념 논쟁이 많았다고 지적하고 있다. 이에 대해서 민병희 교육감은 "지난 시기 강원교육의 쟁점은 진보 대 보수의 정치 이념적 대립이 기보다는 '교육 본래의 목적과 인간 본성에 충실할 것인가?' 아니면 '교육 외적인 목적을 위해서 교육을 종속시키고 인간 본성을 거스를 것인가?'의 문제"라며, 스스로 "나는 좌도 우도 아닌 '교육 본질주의자'이다"라고 자신을 규정했지만 일선현장에서는 많은 혼란이 있었음을 부인할 수 없다.

교육정권 교체기에 특히 혼란스러운 것 중의 하나는 통일교육에 관한 것이다. 통일부 통일교육원에서는 해마다 '통일문제의 이해', 북한의 이해', '통일백서'와 함께 '통일교육지침서'를 발간·보급하여 일관성 있는 통일교육을 지향하고 있다. 그러나 통일에 대한 기본이념이 다른 교육감이 당선되었을 경우 광역교육청마다 통일교육 기본 방침의 변화가 있을 수 있어서 현직 교사로서는 어려움이 많다. 다른 경우에는 급변이 가능하다 하더라도 통일교육은 연속될 수 있는 정도로 점진적 변화가 모색되어야 할 것이다.

이러한 갈등은 교원의 사기<sup>22)</sup>를 저하시키고 교원의 경쟁력을 둔화시키면서 교육의 질을 저하시키는 요인으로 작용하게 된다.

## 2. 교육행정 요인

### 가. 학교분쟁문제

학교 분쟁이 심하면 심할수록 그 교육경쟁력은 저하된다. 학교도 마찬가지이다. 따라서 학교분쟁은 그때그때 합리적으로 해결되어야 한다. 그렇지 않으면 학생들에게 악영향을 미치

---

1998년부터는 교육감 선거인단(학교운영위원 및 교원단체선거인), 2000년부터는 학교운영위원선거인단, 2007년부터 주민직선으로 선출하고 있다. 2008년 6월 19일, 서울신문 보도자료 참조.

20) 2010년 7월 9일자 조선일보 사설 일부 발췌.

21) 2011년 6월 29일 강원일보 보도자료.

22) 학생 체벌과 관련, 학교 분쟁조정위에서 불리한 진술을 했다는 이유로 학부모에게 시달리며 경찰조사를 받던 여교사가 스스로 목숨을 끊었다. 학교 관계자들은 "본인이 체벌 당사자도 아닌데 마음이 여러 건디기 힘들었던 것 같다"며 안타까워했다. 2004년 4월 9일 중앙일간지 보도. 또 여 교사의 차 시중 문제가 발단이 되어 일어난 충남 예산 모 초등학교 모 교장의 자살은 교육계의 갈등 양상이 심각한 상황에 이르렀음을 선명히 보여 주고 있다. 2004년 3월 중앙일간지 보도.

며 소기의 교육성과를 기대하기 어렵다. 학생들은 올바른 교육을 받을 수 없게 되고 교사들은 교육에 전념할 수 없게 되며, 교육체제는 흔들리게 될 것이다.

학교분쟁의 원인<sup>23)</sup>으로는 수공격차와 수공갈등에서는 변화속도의 차이, 교육수요자의 권리 의식 확장, 학교 운영 방식의 낙후성, 교육공동체 구성원의 교원에 대한 낮은 신뢰도 등의 문제를, 학교조직 차원에서 본 분쟁 유발 요인으로는 교원관리 문제, 교육과정 운영 문제, 교원평가와 관련된 문제 등을 들고 있다.

학교 분쟁을 해결하는 방식<sup>24)</sup>은 전통적 해결과 대안적 해결의 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 전통적 분쟁해결은 다시 독자적 해결과 사법적 판결로 나누어 볼 수 있다. 먼저 독자적 방식은 우월한 권력을 소유하고 있는 갈등 당사자가 주도적으로 갈등을 해결하기 위한 활동을 함을 말한다. 다음으로 사법적 판결방식은 강제적 결정의 성격을 가지는 재판을 통해서 갈등을 해결하는 방식이다.

이러한 전통적인 방식들은 그 절차와 방법상에 여러 가지 문제도 안고 있다. 그래서 최근 대두되고 있는 분쟁해결 제도가 바로 대안적 분쟁해결제도(ADR: Alternative Dispute Resolution)이다. 대안적 분쟁해결제도는 간단하게 말해서, 소송절차를 거치지 않고서 분쟁을 해결하는 다양한 방식을 포함하는 말이다. 이는 사법적 절차에 따르는 사회적 비용을 최소화하고 분쟁해결의 신속성을 기하려는 목적이 있다. 이러한 대안적 분쟁해결제도는 사법제도에 비해 대립적인 요소가 적고, 협력적인 요소가 강하기 때문에, 사회갈등 해소에 효과적이라고 여겨지고 있다.

이러한 분쟁은 학교와 교원의 경쟁력에 큰 영향을 끼친다. 갈등이 힘든 당사자들은 학교에 가기도 주저하게 된다. 따라서 수업이 엉망일 것이며 교육경쟁력도 저하될 것이다.

교원단체간의 갈등도 이 범주에 속하나, 학교 내에서는 교원단체가 다르더라도 특별한 경우가 아니면 갈등하는 사례는 많지는 않다. 다만 교장공모제로 인한 혼란과 갈등이 있었는데 이는 특정한 인사를 공모제를 통하여 임용하려 했다는 의심을 받을 만한 일들이 일어났기 때문에 학교운영위원회 또는 학교 구성원과 갈등이 야기 된 사례라고 본다.

서울 상원초등학교와 영림중, 경기 상탄중 강원 호반초에서 교장초빙과 관련된 문제를 야기한 바 있다.<sup>25)</sup> 서울 상원초와 영림중은 시행 계획이 중간에 바뀌고 교장 공모 심사위원회가 전교조 측 인사들로 구성됐다는 지적을 받았다. 서울시교육청은 이에 대해 “혁신학교의 취지를 살리기 위해 자문위에서 의견을 제시해 방침을 수정한 것이며 해당 학교를 감사했지만 절차상 특별한 문제를 찾을 수 없었다”고 설명했다.

경기 상탄초는 학내 심사위에서는 2순위였던 후보가 고양교육지원청 평가에서 1순위로 뒤집혔다는 지적이 나왔다. 강원 호반초는 1차 심사에서 응모자 1명만을 추천했는데 춘천교육지원청이 복수 추천을 강요했다는 지적이 나왔다. 그러나 경기·강원교육청은 “학교 차원에서 올린 후보자 순위를 교육청에서 바꿀 수도 있다”며 문제가 되지 않는다는 입장을 나타내고 있다.

참고로 강원도 호반초등학교 ‘내부형 교장공모제’ 철회<sup>26)</sup>에 대한 연합뉴스의 보도를 살펴보면 다음과 같다.

강원도교육청은 최근 학교운영위원회가 심사위원회 구성을 거부하면서 난항을 겪어왔던 춘천시 호반초등학교의 내부형 교장공모제를 철회한다고 8월3일 밝혔다. 도교육청에 따르면 호반초

23) 이종각외, 학교분쟁해결방안, 강원교육의 현장진단과 대안(강원도교육연구원), 예문사, pp. 209-217.

24) 상계서, pp.272-304.

25) 경향신문, 2011년. 2월 21일 보도.

26) 연합뉴스, 2011년 8월 3일 보도.



교 학교운영위가 교장공모를 위한 심사위원회 구성을 거부한 것과 관련해 학교장이 1차 심사위원회를 구성할 수 있는 지 교육과학기술부에 질의한 결과 최근 '법령과 지침에 위배된다'는 통보를 받았으며 이에 따라 도 교육청은 호반초교에 대한 내부형 교장공모를 철회하고 빠른 시일 내에 교장을 임명하기로 했다.

학교운영위가 심사위원회 구성을 거부하면서 호반초교는 내부형 교장공모가 철회된 첫 학교로 기록되게 됐다. 도교육청은 교과부가 지난 2월 24일 호반초교 교장에 대한 임용제청을 거부함에 따라 지난 4월 재공모를 추진해왔으나 학교운영위가 심사위 구성을 거부하자 학교장이 내부형 교장 공모를 위한 심사위원회를 구성할 수 있는지를 질의하고 답변을 기다려왔다.

이러한 사례는 앞으로도 계속 될 가능성이 있으나, 차츰 교육행정이 안정적으로 정착하고 현장의 다양한 의견 수렴을 통하여 공모제 업무를 추진한다면 이러한 갈등요인은 해소될 여지가 많다.

### 나. 학교규모와 학생수

강원도교육청과 전국의 학교당 학생수를 비교해 보았다. <3>을 보면 유치원의 경우에는 전국 보다 강원도가 학교당 25.89명이나 적고 초등학교의 경우에는 281.85명, 중학교는 272.59명, 고등학교의 경우에는 386.29명이 적다. 이는 강원도 학교 규모가 전국의 반 정도 조금 넘는 수준에 불과하다는 것을 의미한다.

한편으로는 학급당 학생이라든가 학교의 소규모이기에 오는 장점도 있지만 학교 시설이나 인적 자원, 그리고 학교 재정을 효율적으로 활용하기가 어렵고 효율도가 떨어지므로 학교의 교육경쟁력이 약화될 가능성을 배제하기 어렵다.

<표 3 > 학교당 학생수 27)

학교급	유치원	초등학교	중학교	고등학교
전 국	64.21	564.56	630.92	871.00
강원도	35.61	282.71	358.33	484.71
차	-25.89	-281.85	-272.59	-386.29

학교당 학생수에서는 큰 차이를 보이고 있으나 교원1인당 학생수 비교에서는 큰 차이를 나타내고 있지 않다. 이는 학교규모는 작아도 교원 1인당 학생수는 별로 차이가 없다는 것을 의미하는 것으로 교원의 업무량에서는 큰 차이를 보이지 않다는 이야기가 된다.

다른 말로 이야기 하면 학교규모가 작아서 교사 1인당 행정 업무량은 많은 데 비하여 교원 1인당 학생수에는 큰 차이가 없어 학습활동과 관련된 업무도 전국과 비교할 때 적지 않을 것이라는 결론을 얻게 된다.

<표 4 > 교원1인당 학생수28)

구분	유치원	초등학교	중학교	고등학교
전국	14.8	18.7	18.2	15.5
강원도	14.0	15.1	15.2	13.0
차	-0.8	-3.6	-3.0	-2.5

27) 강원도교육청, 2011년 교육수첩 및 교육부의 교육통계서비스 자료 활용 <http://cesi.kedi.re.kr/index.jsp>

28) 2011년 강원도교육청 발간 간추린 강원교육 통계 및 국가 교육통계센터 자료를 재구성하였음.

아울러 강원도 중등의 경우 교감 자격증 소지자가 많아 발령 전 까지 대기 기간이 길 뿐만 아니라 장학사나 연구사로 근무하고 있는 교육전문직도 업무량은 많고 교감으로의 전직까지의 기간은 너무 길어 사기가 많이 떨어진 상태에서 일을 하고 있다. 교감이나 전문직이 학교 교육활동 컨설팅을 담당한다고 볼 때 이들의 사기가 저하된다는 것은 학교 교육활동이 지장을 받을 수 있다는 이야기가 되며, 이는 교원의 교육경쟁력을 저하시키는 또 하나의 원인이 되는 것이다.

#### 다. 과도한 잡무

잡무의 사전적 정의는 '여러 가지 자질구레한 사무나 일<sup>29)</sup>'로 표현되고 있는데, 학계에서는 교사의 잡무를 '교과지도, 특별활동지도 등을 포함하는 교육과정 운영과 생활지도 및 학급 경영, 기타 이와 직접 관련된 교육활동 이외의 업무'로, 감사원은 '교원이 담당하는 업무 중 교육과정 운영과 생활지도 및 학교·학급경영 등 교육활동과 직접 관련되지 아니한 업무'로, 교육부는 '교원이 담당하는 업무 중 교과활동, 특별활동, 생활지도, 학급·학교 경영, 연찬활동 등과 직접 관련된 교육활동 이외의 업무'로 정의하고 있다<sup>30)</sup>.

그러나 우리나라 교사의 잡무<sup>31)</sup>는 뚜렷한 법적 기반을 가지고 명확하게 해당되는 일거리가 지정되어 있지 않다. 교원의 직무 기준에 대한 명확한 이해와 공감의 형성되지 못한 채 교원에 대한 본연의 업무를 어떻게 해석해야 하는가 하는 논란은 매년 교사들이 토로하는 잡무에 대한 부담가중과 불만으로 지속되고 있는 실정이다.

정부가 1979년 '교원 업무 간소화 지침'을 마련한 이래로 나름의 노력은 경주하였으나, 지금까지도 교사들은 잡무에 시달리고 있으며, 잡무로 인해 수업까지 소홀히 한 경험이 있다고 밝힐 만큼 잡무경감에 대한 교원들의 체감도는 낮은 것이 사실이다.<sup>32)</sup>

따라서 학교 교육력과 교원사기 제고를 위해 무엇보다도 우선적으로 해결해야 할 과제는 교원들이 가르치는 일에 전념할 수 있도록 여건을 조성하여, 불필요한 잡무를 경감하는데 있다 할 것이다.

교원의 잡무가 많을수록 소규모학교 근무교원의 근무부담은 가중되고 있다. 학교 규모에 관계없이 각급 학교로 접수·발송되는 공문서의 양은 대동소이하기 때문이다. 규모가 큰 학교에 근무하는 교원과 같은 경우에는 전체 공문을 많은 수의 교원들이 나누어 취급하게 되기 때문에 교원 1인당 연간 취급하게 되는 공문의 수는 많지 않다. 그러나 소규모 학교에 근무하는 교원과 같은 경우에는 전체 공문의 수는 교원의 수에 비례해서 작아지는 것이 아니라 대규모 학교와 동일하기 때문에 상대적으로 훨씬 많은 수의 공문을 취급할 수밖에 없다. 이는 소규모 학교에 근무하는 교원들이 대규모 학교에 비하여 행정적인 지원을 더 받는 것이 아니라 오히려 근무부담이 가중되고 있으며, 잡무 성격의 일도 더 많이 떠맡고 있음을 뜻한다.<sup>33)</sup>

강원도교육청은 오는 2013년까지 공문감축 등을 통해 교원업무 경감 만족도를 80%까지 끌어올리겠다고 밝히고 있다.<sup>34)</sup> 만약 이와 같이 잡무 감축에 성공한다면 교원의 교육경쟁력 제고에 많은 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

29) 국립국어원, 국어사전, 2007.

30) 교육부, 1994.

31) 가르치는 일 이외의 일을 모두 잡무로 본다면 잡무는 엄청날 것이다.

32) 한국교총, 교원잡무 경감 방안연구, 2007년 10월. 참조.

33) 한국교총, 교원잡무 경감 방안연구, 2007년 10월. p. 5.

34) 강원도민일보, 2011년 1월 4일 보도.

지난 11월 29일, 강원도교육청은 도내 44,203명의 학생과 학부모, 교원을 대상으로 실시한 '2011년 강원교육정책만족도 설문조사' 결과를 발표했다.

<표 5 > 2011년 강원교육정책만족도 대상별 최고와 최하<sup>35)</sup>

대상	초등학생	중학생	고등학생	교원	학부모
최고	학생상담 (78.4점)	학생상담 (71.7점)	학생상담 (72.6점)	학교청렴도 (92.3점)	학교청렴도 (81.4점)
최저	진로직업 (65.4점)	진로직업 (54.2점)	특기적성 (52.3점)	교원업무경감 (66.4점)	진로직업 (62.7점)

이번 설문조사에서는 학생(14,897명)과 학부모(14,897명), 교원(14,409명)으로 구분하여 10월 1일부터 14일까지 실시했으며, 일반적인 만족도 조사와 달리 각 정책 영역별 구체적 만족도와 정책에 대한 공감도를 조사하여 정책 수립에 구체적으로 반영할 수 있도록 했다고 전하고 있다.

위 <표5>에서 보는 바와 같이 교원들은 '교원업무 경감'에 가장 낮은 만족도를 나타내고 있다. 교원의 업무 경감에 실패하고 있다는 이야기이고 다른 말로 이야기 하면 여러 가지 잡다한 업무가 많으므로 교원업무를 경감시켜 달라는 의미를 포함하고 있다. '교원업무 경감'에 가장 낮은 만족도를 나타낸 교원들이 교육경쟁력이 높기는 어려운 것이다.

### 3. 학생 요인

#### 가. 현실과 미래

꿈이 있는 학생들이 많지 않다. 꿈이 있다고 하더라도 그냥 막연히 무엇을 하고 싶다고 생각은 하고 있는 정도이다. 꿈이 없거나 확실치 않은 학생들의 학습 의욕은 매우 낮을 것이다. 하고 싶은 일이 없는데 공부하고 싶겠는가.

한국청소년정책연구원에서 조사한 자료에 의하면 전국의 중·고생 6509명을 대상으로 실시한 진로 관련 실태 조사에서 응답자의 7.0%(여학생 7.8%, 남학생 6.4%)가 장래희망 직업으로 중등학교 교사를 꼽고 있다.<sup>36)</sup>

이어 음악가와 디자이너(각 4.2%), 한의사 및 의사(4.1%), 초등학교 교사(3.6%), 간호사(2.8%) 경찰관(2.6%), 연예인 및 스포츠 매니저(2.5%) 등의 순으로 나타났다. 그러나 성별로는 차이를 보였다. 남학생은 중등교사에 이어 기계공학기술자(4.4%), 의사(4.0%), 경찰관(3.6%) 등을 많이 꼽았고 여학생은 디자이너(7.7), 음악가(5.8%), 초등교사(5.4%)를 선호했다.

그러나 이렇게 꿈이 있는 학생들의 경우에는 미래가 있다.

우리나라 청소년 중에는 꿈이 없어 고민하는 청소년들이 많다. 작년 통계청 조사에 따르면<sup>37)</sup> '청소년이 고민하는 문제'라는 질문에 '공부, 적성 등(38.6%)'이 2위를 차지한 '직업 선택, 보수 등(22.9%)'의 대답 보다 약 15.8%나 앞서며 1위를 차지했다. 그러나 두 대답 모두 본인의 진로, 성적 등의 미래에 대한 고민인 것으로 보아도 무방할 정도로 비슷한 대답이었다.

35) 교육연합신문 2011년 12월 2일 보도.

36) 국민일보 2010년 5월 19일 보도.

37) 스스로 넷 뉴스, 2011년 1월 31일 보도, <http://media.ssrone.com/news/view.html> 에서 검색

이는 매우 심각한 일이다. 자아가 확립되는 시기에 자신이 무엇을 해야 할지 또, 무엇을 좋아하는지도 모른 채 가치관의 혼란이 오면 정신적으로 큰 스트레스가 될 수 있고 그 스트레스가 극단적으로 가게 된다면 청소년 자살까지 야기할 수 있는 심각한 문제다. 게다가 뚜렷한 목표의식이 없어 자신이 나아갈 방향을 잃을 수 있다.

꿈이 없는, 또는 뚜렷하지 않은 청소년을 대상으로 수업을 진행하기가 쉽지 않다. 목표의식이 없는 학생들은 잠을 자거나 먼 곳을 응시하거나 딴 짓을 하기 때문에 수업 집중도가 많이 떨어진다. 그러나 그들을 통제할 마땅한 방법은 없다. 오늘날 교육의 어려움이 여기에 있는 것이다.

청소년들에게 꿈을 심어 주어야 한다. 그 꿈은 목표가 되어 꿈을 이루기 위하여 무슨 일을 어떻게 실현한다고 스스로 깨닫고 다짐할 때 공부를 하게 된다. 그러나 '꿈마저 주입하고 있다'는 조벽 교수의 지적에 대하여 곰곰이 생각해 보아야 할 것이다.

꿈이 없는 학생을 대상으로 하는 수업, 꿈이 없는 교실에서는 교원 활동은 교육경쟁력을 높이는데 부정적 영향을 미치고 있는 것이다.

#### 나. 주의력결핍 과잉행동장애<sup>38)</sup> 증가

국민건강보험공단 산하 건강보험정책연구원이 2003년부터 2009년까지 건강보험 진료비 지급 자료를 분석한 결과, 주의력결핍 과다행동장애 ADHD 진료실인원은 2003년 1만 8,967명에서 2009년 6만 4,066명으로 6년 만에 238% 증가했다. 이를 연령별로 보면 2003년 전체 환자 1만 8,967명 중 5~9세가 1만 368명으로 54.7% 점유해 가장 많았으나 2009년에는 전체 6만 4,066명 중 10~14세가 2만 2,068명으로 46.3%를 차지해 빈발하는 환자 연령층이 바뀌었다. 2003년 대비 2009년 진료실인원 추세를 연령대별로 보면, 0~4세는 감소하고 5~9세는 113% 증가, 10~14세는 376% 증가, 15~19세는 766% 증가해 환자의 연령대가 점점 높아지고 있다. 'ADHD(F90.0~F90.9)' 의 인구 10만명당 실진료환자수는 2003년 대비 2009년 3.6배 (40.3명→131.8명, 연평균 증가율 21.8%) 증가했다.

<표 6 > ADHD (주의력결핍 과다행동장애) 환자수

년도 구분	2003년도		2009년도		비고
	환자수	%	환자수	%	
0-4세	1,014	5.3	665	1.1	감소 추세
5-9세	10,368	54.3	22,068	34.4	03년 1위
10-14세	6,239	32.9	29,697	46.3	09년 1위
15-19세	1,179	6.2	10,207	15.9	증가 추세
20세 이상	167	0.9	1,447	2.3	다소 증가
계	18,967	100%	64,066	100	238% 증가

위 표에서 보면 ADHD 환자수가 2003년도에는 5-9세에서 가장 많은 수를 차지하고 있었는데 2009년도에는 10-14세로 이동하고 있다. 이는 2013년 전후가 되면 15-19세로 이동할 가능성이 있다는 이야기가 된다. 그렇다면 이 연령층에 있는 아이들이 특별히 더 많이 ADHD에 질병을 앓아야 하는 시대적 요인이 있는 것인지 모르겠다.

이와 같이 중·고등학교 시기에 ADHD 환자수가 많게 되고 이들이 교실 수업장면에서 다양한 활동으로 수업 진행을 어렵게 하거나 방해한다면 교원의 교육경쟁력 증진에 심각한 영

38) 2010년 11월 15일 일간 시사 투데이 보도자료

향을 끼치게 된다. 수업은 주로 교실에서 교에 의해 이루어진다. 교사가 수업 이외의 문제로 어려움을 겪는다는 것은 수업 활동에 큰 지장을 주게 된다.

#### 4. 교사 요인

##### 가. 교권에 대하여

교사관에 대하여 성직자관, 전문직관, 노동직관이 있고 최근에는 공직자관을 추가하고 있다. 예전에는 군사부일체라 하여 노동자관은 터를 잡을 수 없었지만 이제는 달라졌다. 노동조합을 결성할 수 있는 노동직으로 인정을 받고 있다. '스승'이라는 개념이 사라지고 있는 것이다. 대신 그 자리를 '교사' 또는 '선생'이란 용어가 대체재처럼 자리 잡고 있다.

1980년대 후반부터 전문직 교사관에 배치되는 노동직 교사관이 교직사회 일부에서 강하게 주장되더니 교원노조가 합법화<sup>39)</sup>되었다. '교사'가 하나의 직업으로 자리를 굳혀 가면서 교사에게 기능적 의무만 존재하는 시대가 되고 만 것이다. 그러나 교사관에 대해서는 아직도 교원 간에 또는 교원단체 간에 큰 차이를 보이고 있다. 대체로 교원노조는 노동자관을, 교총을 전문직관에 가깝다고 볼 수 있다.

최근에는 교권이 문제가 되고 있다. 교권이냐 학습권이냐 또는 학생인권이냐를 가지고 많은 논쟁을 하고 있다. 일부에서는 학생인권에 중점을 두고 있고 일부에서는 교육권에, 또 일부에서는 교권도 강조되고 있다.

초중등교육법과 교육공무원법에 제시되어 있는 관련 조항은 다음과 같다.

##### 초중등교육법

제3장 학생과 교직원

제1절 학생

제18조의 4(학생의 인권보장) 학교의 설립자·경영자와 학교의 장은 「헌법」과 국제인권조약에 명시된 학생의 인권을 보장하여야 한다.(2007년 12월 14일 신설)

제2절 교직원

제20조 (교직원의 임무) ④교사는 법령이 정하는 바에 따라 학생을 교육한다. (2004년 1월 29일 개정)

##### 교육공무원법

제7장 신분보장·징계·소청<개정 2011.9.30>

제43조(교권의 존중과 신분보장)

① 교권(敎權)은 존중되어야 하며, 교원은 그 전문적 지위나 신분에 영향을 미치는 부당한 간섭을 받지 아니한다.② 교육공무원은 형의 선고나 징계처분 또는 이 법에서 정하는 사유에 의하지 아니하고는 본인의 의사에 반하여 강임·휴직 또는 면직을 당하지 아니한다.

③ 교육공무원은 권고에 의하여 사직을 당하지 아니한다.

교권과 학생인권이 보장되어야 하는 것이 법체계에서나 통념상 사회적 인식에도 허용되고 있는 것이다. 문제는 학생 인권의 허용범위를 어떻게 할 것이냐에 있다.

현재와 같이 교실이 무너지고 교사가 학생들의 신체적·언행적 폭력으로부터 자유롭지 못하다면 교육의 장소인 학교가 제 기능을 발휘할 수 없지 않느냐 라고 하는 것이 많은 교사들의 항변이다. 또 한 많은 교사들은 그렇다고 하더라도 학생의 인권과 교육권이 함께 최대한 보장되어야 한다는 주장을 하고 있다.

39) 1998년 교원의 노동조합 설립 및 운영에 관한 법률이 제정되었으며 1999년 7월 1일부터 시행되었다.

교육적으로만 이야기한다면 학교는 교육을 하는 곳이기 때문에 학생의 인권이 보장되는 범위 내에서 교사의 교권이 보장되어야 교육이 이루어지지 않겠느냐에 대하여 동의하는 분들이 많다.

교사가 교육을 하지 못할 정도의 교실 분위기이고 존경받지 못하는 위치에 있다면 교육활동이 제대로 이루어질 수 없고 따라서 교육경쟁력 향상은 불가능할 것이다.

## 나. 학생문화와 교원문화

학교가 붕괴되고 있다. 학교가 무너지고 있다는 서술적 표현에서 학교붕괴 현상을 이야기하기 시작한 것은 90년대 말이라고 생각된다. 어떻게 보면 일본과 미국에서 이미 경험했던 학교 붕괴가 우리나라에서도 시작된 것이다.

1960년대부터 시작된 우리나라의 초기 산업화가 1990년대에는 후기 산업화사회로 들어서면서 물질적 풍요와 가치관의 변화를 포함한 사회 변화에 능숙하게 적응된 학생들과 과거의 경험과 지식에 가두어져 있는 교원들 사이의 문화적 격차가 큰 것이 학교 문제를 야기하고 있다고 보는 견해도 있다.

또 교사들은 과거 본인들이 학교 시절에 겪었던 교육활동을 회상<sup>40)</sup>하고 또 본인이 젊은 시절의 교사 생활을 무용담처럼 이야기하지만 학생들은 그러한 교사의 경험하고는 전혀 관계가 없는 학생이기 때문에 이해할 수도 이해하려고도 하지 않는다.

후기 산업화 사회의 변화가 가져온 필수적인 과정이라고 보는 견해도 있다. 초기 산업화 사회에서는 학교교육과 교원이 최고의 지성인이어서 학교는 지식을 전달하는 유일한 창구였다. 그러나 지금은 TV를 켜면 EBS가 교육적 갈증을 풀어주는 각종 프로그램이 나타나고, 기타 채널에서도 교양 및 지식수준을 높여주는 프로그램이 봇물처럼 쏟아져 나오고 있다. 신문도 그렇고 각종 핸드폰으로의 검색 지식도 엄청나다. 학교가 다가 아니며 교사가 최고의 지성이 아니다. 주변에 박사학위를 소지한 분들도 많고 곳곳에서 전문적 지식과 기술을 지닌 분들도 얼마든지 볼 수 있다. 이제 교사는 새로운 지식 교육을 하는 존경의 대상에서 학교와 수업을 관리하는 사람으로 변화되고 있는 것이다.

## 다. 책무성교원의 자기 효능감과 사기저하

‘2009 경제협력개발기구(OECD) 교육지표<sup>41)</sup>에서 처음 교사의 ‘자기 효능감(자신의 능력과 자질에 대한 확신)’ 조사 결과가 발표되었는데 우리나라 교사들은 조사대상국 중에서 가장 낮게 보고 되었다고 한다.

자기 효능감(self-efficacy)이라는 개념<sup>42)</sup>은 캐나다 심리학자 앨버트 밴듀라(Albert Bandura)가 제시한 이래 심리학자들은 동기 측면에서 자기 효능감을 중시해 왔다. 왜냐하면 자기 효능감은 자신이 어떤 일을 잘 할 수 있다는 긍정적 마음으로, 이런 마음이 낮아서는 무엇인가 잘 하기는 고사하고 일단 하고 싶은 마음이 생기기 어렵기 때문이다.

우리나라 교직은 청소년들의 선택 순위 1위로 선정되기도 한 유망한 직업이다. 그럼에도 우리 교사들의 자기 효능감이 왜 조사대상국 중 가장 낮은 것일까? 이 답은 지난 2009년 5

40) 1990년대까지는 일제 시대에 교육을 받았던 교원들이 주로 학교의 경영자들이었으므로 일제의 교육 잔재가 많이 남아 있었다고 생각된다. 또 그들에게서 교육을 받은 교사들도 학창시절의 경험을 그대로 교육현장에 도입하는 사례도 있었다.

41) 헤럴드경제 2010년 3월 30일 보도,

42) 심리학에서 자기 효능감(自己效能感, self-efficacy)은 어떤 상황에서 적절한 행동을 할 수 있다는 기대와 신념이다. 캐나다의 심리학자 앨버트 밴듀라의 주요 이론이다.

월, 한국교총이 실시한 '스승의 날 교원인식조사 결과'에서 찾을 수 있다. 교사들의 교직에 대한 만족도 및 사기를 묻는 질문에, '최근 1~2년간 떨어졌다'는 응답(55.4%)이 절반을 넘는 반면, '상승했다'는 응답(11.3%)은 매우 낮게 나타났다. 교직에 대한 만족도가 낮아진 이유에 대해서는 '학부모·학생에 대한 권위가 상실되어서'라는 응답(66.4%)이 가장 많았다.

이처럼 교사들은 기가 죽고 풀이 꺾여 있다. 몇 년 전에 발생한 '고교생의 여교사 성희롱 동영상' 파문, '중학생의 여교사 폭행' 사건 등은 우리 사회에 만연한 교권 경시 풍조가 어린 학생으로까지 점차 확산되고 있는 현실을 여실히 보여주는 것 같아 심히 안타깝고 걱정스럽다.

무너지는 학교 기강과 추락하는 교권으로는 교원들이 자신감을 가지고 제대로 된 교육을 하기 어렵다. 교사의 권위와 전문성 인정은 단지 교사 개인의 교권을 넘어 학생들의 학습권을 보장하는 척도다. 칭찬이 고래를 춤추게 한다는 말처럼 교사들이 자기 효능감을 갖고 신명나고 열정적으로 교육에만 전념케 하는 사회 분위기가 더욱 아쉬운 시기다.

지난 5월 한국교원단체총연합회는 제30회 스승의 날을 앞두고 전국 유치원과 중학교 및 대학 교원 1,733명을 대상으로 온라인 설문조사 결과<sup>43)</sup> 최근 3년간 교원들의 만족도 및 사기가 지속적으로 떨어지고 있는 것으로 나타났다.

조사 결과에 따르면, '자신이나 동료교사들의 교직에 대한 만족도 및 사기가 최근 1~2년간 어떻게 변화 되었는가'라는 질문에 '떨어졌다'는 응답은 2009년 55.3%, 2010년 63.4%, 2011년 79.5%로 '만족도 하락세'가 이어졌다.

교원 만족도 저하 원인으로는 체벌금지와 학생인권조례 등의 여파에 따른 학생에 대한 권위상실(40.1%)이 가장 높은 응답률을 보였고, 수시로 바뀌는 교육정책(28.9%), 수업 및 잡무 등 직무에 대한 부담(14.9%) 등이 뒤를 이었다. 특히 학생 지도상의 어려움으로 체벌금지 이후 학생지도력 약화(31.4%), 학부모의 지나친 간섭(19.9%), 선생님을 우습게 보는 학생태도(16.8%) 등이 꼽혀 학생과 학부모로 인해 겪는 교사의 상실감이 심한 것으로 조사됐다.

학교 교육이 교육 본질에 충실하게 제 역할을 하고 있느냐는 질문에는 2명 중 1명(50.7%) 꼴로 '잘 수행하고 있다'고 답했고, 23.5%는 '잘 수행하지 못하고 있다'고 답했다. 제 역할 수행을 어렵게 하는 요인으로는 입시위주·성과중심의 교육을 요구하는 사회분위기(50.1%), 교육정책의 안정성·일관성 부족(23.9%), 학생, 학부모의 교원 권위를 인정하지 않는 분위기(17.7%), 교원의 전문성 및 책무성 미흡(4.7%) 등이 꼽혔다.

한편 교원들은 존경 받는 선생님이 되기 위해 스스로 가장 노력해야 할 사항으로 '교직에 대한 투철한 사명감 확립'(42.1%)을 가장 많이 꼽았고, 전문성 신장을 통한 자질향상(31.1%), 학생에 대한 사랑과 열정(18.9%), 깨끗한 교직사회 정립(5.7%) 등의 순이었다.

이와 같은 교원의 사기는 교육의 질과 직결된다는 점에서 우리 사회와 정책당국은 나날이 떨어지는 교원의 사기와 만족도 저하의 원인을 정확히 파악하고 대책을 마련하는 것이 필요하다. 사기가 떨어진 교사가 어떤 책무성을 가지고 교육에 임하느냐는 뻔한 일이며 교육경쟁력 향상에 도움이 되지 않을 것이다.

## 라. 수석교사제

정부는 승진경쟁완화와 교수활동 리더십을 다양화하기 위하여 2007년부터 수석교사제를 운영하고 있다.

43) 2011년 5월 12일, 서울경제신문 보도.

수석교사의 추진 배경에는 승진체계의 낮은 단선구조에서 한 직급을 더 두도록 하는데 있다. 2급 정교사→1급 정교사→교감→교장으로 이어지는 승진체계에 1급 정교사와 교감 사이에 직급을 신설하여 관리직 중심으로 되어 있는 체계에 가르치는 일에 전념하는 수업전문 체계를 보충하는 새로운 직급체계라고 할 수 있다.

수석교사의 활동<sup>44)</sup>에 있어 가장 큰 걸림돌로 작용하는 요인은 관리자와의 갈등, 열악한 여건, 수업부담으로 인한 활동시간 부족, 교사간의 갈등 등이 있으며 특히 초등은 수업부담과 관리자와의 갈등이, 중등은 관리자와의 갈등과 열악한 여건을 가장 큰 어려움으로 들고 있다.

특히 강원도교육청의 경우 수석교사제도가 법제화됐지만 법제화 이후 시행령 개정 등의 후속조치가 늦어지면서 지원자 부족현상이 나타나는 등 표류하고 있다는 지적이다.<sup>45)</sup>

지난 2008년부터 4년째 수석교사 제도를 시범운영, 현재 초등 15명과 중등 23명 등 모두 38명의 교사들이 수석교사로 활동하고 있으며 지난 6월 국회를 통과하면서 법제화가 이뤄졌다. 그러나 법제화 이후 지위와 역할을 법적으로 보장하는 내용을 담은 시행령 제정이 늦어지면서 수석교사는 일선교사들의 외면 속에 도내 할당된 정원 77명의 절반 수준인 38명에 머물러 있는 실정이다. 이마저도 지원자가 없어 추가모집을 통해 선발된 자원이다. 여기에 수석교사 수를 점차 늘려가려는 교육과학기술부의 방침과 달리 수석교사수 확대에 따른 교원 충원 문제로 정부 관련 부처 간 이견을 보이는 것도 제도 활성화에 걸림돌이 되고 있다.

### Ⅲ. 초·중등 교원의 교육 경쟁력 제고 방안

교원의 교육경쟁력을 제고하기 위해서는 교육경쟁력에 영향을 끼치는 요인들을 교육정책 요인, 교육행정 요인, 학생요인, 교원요인으로 나누어 알아보았다. 그렇다면 교육경쟁력을 저해하는 이러한 요인을 효과적으로 개선하기 위해서는 방안을 강구하여 현장개선을 통한 교육경쟁력을 증진시켜야 할 것이다.

평범한 이야기를 하나 해 보자. 교육의 질은 교사의 질을 능가할 수 없다고 한다. 다 아는 이야기이다. 그런데 그 당연하고 뻔한 것을 우리 교육 사회에서는 왜 개선해 나가지 못하고 있는 것일까? 여기에서 제시하는 방안도 또 하나의 메아리에 불과 할 수도 있을 것이다. 그렇다 하더라도 그동안의 현장 교육 경험 및 교육행정 경험을 바탕으로 교육경쟁력을 제고하는 방안을 모색해 보기로 한다.

#### 1. 교육정책 요인에 대한 개선방안

##### 가. 교원 평가 제도를 법제화하고 학업성취도 및 대우와 연결되어야 한다.

지금까지의 정부 정책에 의하면 교원능력 개발 평가와 교원근무 성적 평정은 양립할 것으로 보인다. 그동안 교원 근무성적은 승진이나 이동에 점수로 환산되어 왔기 때문에, 혹은 성과급을 판정하는 제2의 자료로 삼기 때문에 승진하고자하는 분들의 승진점수 확보를 위한

44) 수석교사는 교육경력 15년 이상의 1급 정교사가 교장, 교감 등 관리직이 되지 않고 정년까지 장학 및 수업, 신규교사 지도 등을 맡도록 한 수석교사는 수업 시수를 50% 경감 받고, 월 40만원의 연구 활동비 등이 지원되며, 교과 관련 수업 코칭 및 컨설팅, 현장연구, 교내 연수 주도 등의 활동을 벌인다.

45) 도민일보 2011년 8월 8일 보도.



상위 등급 획득을 위하여 승진이나 이동대상자들을 우대해온 것이 사실이다. 또 학교의 교육 활동이라는 것이 객관적 평정이 매우 어렵고 관리직인 교장과 교감이 평정하는 것이기 때문에 다인수 학교에서 객관적 자료로 평정하기에 어려움이 많았다. 따라서 평정의 기준을 연령, 교직경력, 본교 부임년수, 등 연륜에 중점을 두게 된다.

근무평정은 교사로서의 자질 및 태도(교육자로서의 품격, 사명의식), 근무실적(학습지도, 생활지도, 학급 경영, 교육연구 및 담당 업무)에 관하여 평가를 받는다.

근무평정이든 교원능력개발 평가든 간에 그 평가 결과가 교원들에게 유의미하게 영향을 끼쳐야 함에도 불구하고 현재로서는 그 의미가 미미하다는데 문제가 있는 것이다. 아직 법제화도 이루어지지 않고 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 첫째, 법제화가 필요하다. 속히 이루어져야 한다. 문제가 있다면 개선방안을 마련하고 보완을 하더라도 법제화는 필수적이다. 둘째, 평가 결과가 확실하게 교원의 대우와 연결되어야 한다는 것이다. 처음에는 문제가 있을 수 있다. 왜 저 분이 최상위이고 나는 하위에 속했느냐고 반문할 수 있을 것이다. 그러나 정착되어 누구나 인정하는 합리적인 방안이 마련된다면 그에 합당한 대우를 받는데 동의하지 않을 사람은 없을 것이다.

셋째, 어떤 평가라 하더라도 학생과 학부모가 평가에 직접적인 미치는 것은 고려해야 할 것이다. 학생이나 학부모들에게는 만족도를 확인하고 개선할 사항에 대하여 의견을 듣는 수준에서 동참하게 하는 것이 합리적일 것이다.

넷째, 학업성취나 기초학력과 연계시키는 것도 필요할 것이다. 이때 연계는 전 학년도 또는 전 학교 급에서의 성적과 비교 평가하는 방안이면 불가능한 것은 아닐 것이다. 모두 DB화가 가능하기 때문이고 교육과학기술부 주관일 경우 모두 저장이 가능하기 때문이다.

다만 지나친 경쟁을 통한 교원 평가나 교직사회 안정을 훼손하고 존경받는 스승상 정립에 실패 할 수도 있기 때문에 숙고에 숙고를 거듭하여 지금 실시되는 것에 대한 개선안을 마련하여야 할 것이다. 이는 평가 효과는 있는데 교원의 사기를 저하시키고 결국에는 교육경쟁력을 약화시킨다면 좋은 방안이라 할 수 없기 때문이다.

## **나. 교원인권조례 제정을 제안한다.**

학생 인권보장은 매우 중요하다. 그동안 우리 교원들은 학생인권에 대해서는 거의 무감각했다. 그러나 최근에 들어서는 학생인권에 대한 관심이 고조되고 일부 진보교육감이 당선된 지역에서는 학생 인권조례가 제정되고 있다.

학생인권이 중요하다고 주장하는 분들도 교사 인권이나 교권은 무시되어도 된다는 이야기는 아닐 것이다. 교권도 또한 중요하다고 보고 있을 것이므로 이에 대응하는 적절한 조치가 필요하다.

그 방안의 하나로 교원인권조례 제정을 제안한다.

광주광역시의회에서는 교사 폭행 등 교권(敎權)을 침해당하는 사건이 일어나지 않도록 하기 위해 '교권 보호 조례'<sup>46)</sup>를 만들기로 했다. 학생 지도 등 학교 현장에서 교육이 제대로 이뤄지기 위해서는 학생의 인권뿐 아니라 교사의 교육권과 인권도 존중받아야 한다는 이유에서다. 이 조례는 국내에서 처음 시도되는 것이다.

광주시의회 교육위원회 교육위원장이 대표 발의한 '광주시 교권과 교육활동 보호 등에 관

46) 2011년 12월 16일 중앙일보 보도.

한 조례안'을 의결하고 오는 22일 열리는 본회의에 상정한다고 지난 15일 밝혔다. 조례안이 본회의를 통과하면 공포 절차를 거쳐 곧바로 시행된다.

조례안이 추진된 것은 지난 10월 광주의 한 중학교에서 여교사가 여학생에게 머리채를 잡히는 등 교사가 학생에게 폭행을 당하는 사례가 잇따르고 있기 때문이다. 이로 인해 학교 현장에서 교과 지도와 학생생활 지도가 위축되고 있다는 지적까지 나오고 있다.

조례안은 교권 침해가 발생했을 때 해당 교사가 모든 걸 알아서 해결해야 했던 기존 방식과 달리 교사와 학교, 교육청, 학부모가 함께 문제를 풀어 나갈 수 있도록 대응절차<sup>47)</sup>를 마련하였다. 이를 위해 교권보호 전담 조직인 '교권보호지원센터'를 신설하도록 했다. 이곳에선 전담 변호사를 두고 교권침해 신고 접수, 교권침해 사건 진상조사, 교권침해에 대한 대외적 대응 등 교권 보호를 위한 각종 지원 업무를 담당한다. 이와 별도로 법률전문가와 교육경력자, 학부모 대표 등 10명이 참여하는 '교권보호위원회'를 둔다. 위원회는 교권보호지원센터를 통해 접수된 사건을 심의·조정하고, 교권침해가 심각할 경우 교육감에게 가해자를 고발하도록 권고할 수 있다.

12월 13일, '교권추락, 어떻게 회복할 것인가?'를 주제로 한국교육개발원, 한국교총, 중앙일보가 공동으로 개최한 교육포럼<sup>48)</sup>에서도 '문제 학생을 어떻게 지도하느냐의 문제에는 교사 개인이 해결할 수 없는 부분들이 많다. 교권보호법과 같은 장치가 필요하다.'고 문제를 제기하고 있다.

이러한 교원인권조례는 교원들에게 마음 놓고 교육활동을 전개할 수 있다는 긍정적인 반응도 있으나 한편으로 그렇지 않아도 우위에 있는 교원에게 조례까지 제정하여 교권침해에 대응하는 것이 교육적으로 어떤 의미를 부여하는 것인지에 대한 보다 깊은 고민이 있어야 할 것이라고 보는 견해도 있다. 교원이 교원인권 조례를 내세우면 교육활동을 전개한다는 것은 교원으로써 전문성이 떨어지는 것을 인정하는 것이라는 세간의 우려가 있으므로 조례가 제정되더라도 교원의 교육경쟁력이 향상되는 방향으로 제정되어야 할 것이다.

#### **다. 학력제고는 학교가 존재하는 이유이다.**

학교는 교육을 하는 곳이다. 교사는 국가의 미래 지향 목표를 제시하고 그 목표에 도달하기 위한 교육내용을 선정하고 어떤 교수학습방법에 따라 교수학습활동을 전개하고 목표에 도달 여부확인을 위한 평가에 관한 것을 명시한 교육과정에 따라 교육활동을 전개한다.

교수학습 활동에는 지식적인 것만 있는 경우도 있지만 인성적인 것이 많이 포함되어 지도되고 있다. 교사의 옷매무새, 언어활동, 표정, 행동, 열정, 신념, 사상 등이 학생들에게 의도적으로 또는 무의식적으로 전달되고 있다. 다른 말로 이야기하면 교수활동은 지성과 인성의 어느 한편 만을 위하여 이루어진 경우는 거의 없다.

누가 인성을 더 강조하고 누구는 학력을 더 강조한다고 할 수는 있어도 어느 한 쪽을 강조하기 위하여 다른 한쪽을 완전히 부정할 수는 없다.

교육기본법이나 초·중등교육법에 교육활동에 관한 사항을 정리하면 아래와 같다.

#### **- 교육기본법**

47) 광주시의회의 교원인권조례에서 제시한 교권침해 발생 시 대응 절차 : ① 학교장, 지체 없는 조사 및 교권 보호 조치 ② 교육감(교권보호지원센터)에게 보고 - 교권지원센터는 교권침해 신고 접수·상담, 진상조사, 대외적 대응·교육 ③ 교권센터, 교권보호위원회 회부 - 교권보호위원회는 구제 청구된 사건 심의·조정, 교육감에게 가해자 고발 등 권고 ④ 법적 분쟁 발생 시 변호사가 전담 등이다.

48) 2011년 12월 19일 중앙일보 보도.

**제2조(교육이념)** 교육은 홍익인간(弘益人間)의 이념 아래 모든 국민으로 하여금 인격을 도야(도야)하고 자주적 생활능력과 민주시민으로서 필요한 자질을 갖추게 함으로써 인간다운 삶을 영위하게 하고 민주국가의 발전과 인류공영(인류공영)의 이상을 실현하는 데에 이바지하게 함을 목적으로 한다.

**제9조(학교교육)** ① 유아교육·초등교육·중등교육 및 고등교육을 하기 위하여 학교를 둔다.  
② 학교는 공공성을 가지며, 학생의 교육 외에 학술 및 문화적 전통의 유지·발전과 주민의 평생교육을 위하여 노력하여야 한다.  
③ 학교교육은 학생의 창의력 계발 및 인성(人性) 함양을 포함한 전인적(전인적) 교육을 중시하여 이루어져야 한다.

**제14조(교원)** ① 학교교육에서 교원(敎員)의 전문성은 존중되며, 교원의 경제적·사회적 지위는 우대되고 그 신분은 보장된다.  
② 교원은 교육자로서 갖추어야 할 품성과 자질을 향상시키기 위하여 노력하여야 한다.  
③ 교원은 교육자로서의 윤리의식을 확립하고, 이를 바탕으로 학생에게 학습윤리를 지도하고 지식을 습득하게 하며, 학생 개개인의 적성을 계발할 수 있도록 노력하여야 한다.

### - 초·중등교육법

**제23조(교육과정등)** ① 학교는 교육과정을 운영하여야 한다.  
② 교육과학기술부장관은 제1항의 규정에 의한 교육과정의 기준과 내용에 관한 기본적인 사항을 정하며, 교육감은 교육과학기술부장관이 정한 교육과정의 범위 안에서 지역의 실정에 적합한 기준과 내용을 정할 수 있다.<개정 2001.1.29, 2008.2.29>  
③ 학교의 교과는 대통령령으로 정한다.

여기서 법적 조항을 다시 확인하는 것은 이러한 기본 사항을 학교 현장에서 충실히 수행할 때 교육목표는 달성되고 바람직한 인간상을 길러진다는 점이다. 위 조항 어디에도 '학력을 등한시해도 좋다', '인성 교육은 무시해라' 하는 내용은 없다.

다만 초등학교의 기초학력이 부족하면 그 부족함은 중·고등학교와 대학에 진학하기 까지 누적될 가능성이 많기 때문에 그때그때 보완해 주지 않으면 그 이후의 학습에 막대한 영향을 끼치고 이는 개개인의 학습 의욕 저하와도 밀접한 관련이 있기에 기초학력은 발달 시기에 맞게 지도되어야 한다는 점을 상기하고자 한다.

여기서 우리가 경계해야 할 것은 학력 지상주의이다. 마치 학력이 삶의 모든 것을 좌우하는 것과 같은 인식에서 잣대를 학력으로만 한정해서 확인하려고 하는 경향은 이제 시정되어야 하지만 기본·기초 학력만큼은 큰 관심을 갖고 지도해야 한다.

따라서 진보 교육감이 당선된 대부분의 지역에서 기초학력 미달자 비율의 높았고 특히 강원도가 높았다는 것은 그동안 추진한 신학력 향상 방안에 수정을 가해야 할 때가 되었음을 시사하고 있다.

### 라. 교육정책에는 진보도 보수도 없다.

아시다시피 우리 교육계는 보수성향의 교육감과 진보성향의 교육감이 있다. 진보성향의 교육감들은 정부의 교육정책과 방향이 다른 경우가 있어 마치 대립하고 있다는 인상을 주기도 한다.

그렇다면 최근 우리사회가 교육감을 진보와 보수로 양분하여 바라보는 것은 타당하며 바람직한 것인가? 진보로 분류되는 교육감들이 내세운 교육정책의 큰 흐름은 거의 유사하지만 전국단위 학력평가에 대한 대처 등에서 나타나듯이 구체적인 교육철학과 정책을 살펴보면 다소의 차이가 드러나기도 한다.

교육감 성향을 보수와 진보로 분리하여 보는 이분법적인 접근은 구체적인 사안에 대한 교육감의 성향을 제대로 파악하지 않고 양 극단으로 몰아 갈 수 있고, 나아가 중앙과 지방교육자치단체간, 지방교육자치단체간의 갈등을 부추길 수도 있다.

아마 교육감들은 모두 우리나라의 발전과 번영을 도모하고 개인의 자유와 민족공동체의 유지를 원할 것이다. 어느 교육감이고 개인의 자유를 제한하고 공동체가 무너지기를 원하지는 않을 것이다. 따라서 정부와 각 교육감들은 공동의 관심사에 대한 합일점을 찾아 국민을 올바른 길로 선도해 나가야 할 것이다.

지금까지 우리나라 교육은 경제발전뿐만 아니라 민주주의 발전의 초석이었다. 부모들은 교육감이 진보든 보수든 자녀들이 훌륭한 민주시민으로 성장하여 원하는 직장에서 행복하게 살아갈 수 있도록 길러줄 학교와 그러한 교육을 원할 뿐이다. 보수라는 이름으로 혹은 진보라는 이름으로 특정 정파에 치우친 교육을 강행하고자 한다면 깨어 있는 국민들이 바로 반발하게 될 것이다.<sup>49)</sup>

교육이 집단간 대립을 넘어서도록 하기 위해서는 권력을 가진 특정 개인들과 집단이 교육정책을 독점하는 교육정책 사유화를 경계해야 한다. 그들의 판단이 옳다면 천만다행이지만, 그렇지 못했음이 드러날 경우 모든 결과는 결국 이 시대를 살아가는 우리들이 책임져야 할 일이다. 예를 들면 어느 시대에 학교를 다녔는데 그 시기에 어떤 특정한 것에 관심이 많아 기초학력이 부족하게 되었고 결국에는 원하는 학교에 진학을 하지 못하였다고 한다고 해서 왜 하필 그때에 태어났느냐고 책임을 물을 수는 없지 않는다.

보수 진보가 문제가 아니라 이 나라가 앞으로 지향해야 할 진정한 홍익인간의 길은 무엇인지, 그 길에 알맞은 교육은 어떤 교육인지를 고민하고 그 길에 동참하면서 미래를 보고 교육하는 자세가 요구된다. 당장 10년 후가 문제가 아니라 30년, 50년 뒤에 과연 세계는 어떻게 될 것인가. 그렇다면 우리는 지금 어떻게 교육해 나가야 할 것인가. 보수 또는 진보가 국가의 미래보다도, 이 아이들의 미래보다도 더 중요한 것인가에 대하여 심사숙고 해 보아야 할 것이다.

미래의 민주시민을 육성하기 위해서는 현존하는 교육감협의회를 활성화하여 터놓고 의견을 조율하고 교육과학기술부와도 대화한다면 중앙정부·시도교육청이 함께 보다 미래지향적이고 타당한 교육정책 수립을 할 수 있을 것이다.

통일교육도 마찬가지로 과정과 노력으로 연착륙이 가능하게 해야 할 것이다. 통일의 의지만 있다면 통일방안과 통일교육에 대한 남·남 합의는 쉽게 이루어질 수도 있을 것이다.

교육에는 보수도 진보도 없다. 오직 교육이 있을 뿐이다.

## 2. 교육행정 요인에 대한 개선방안

### 가. 학교공동체가 함께 학교현장을 제정하자

학교분쟁은 그 갈등 주체에 따라 다양한 유형을 보인다. 학생의 인권과 학부모의 자녀교육권, 그리고 교사의 교권이 서로 대립되기도 한다.

학교분쟁을 해결방안으로는 교육주체의 권리와 책무를 명확히 하는 학교현장 제정, 대화문화 정착, 주체 간에 상호존중과 인권의식 함양, 교권존중 풍토의 조성 및 교원의 전문성 신장을 위한 노력 등을 들 수 있다.<sup>50)</sup> 이 중에서 학교현장에 대하여 논의하여 보자.

학교현장을 기존의 자료를 가지고 편집을 통하여 형식적으로 만드는 것이 아니라 교사는 교사대로, 학부모는 학부모대로, 학생은 학생대로 각각 규정을 만들어서 이를 공동위원회에서 합의점을 찾아 하나로 묶어 내어 모두가 참여한 모두를 위한 학교현장이 되도록 해야 할 것이다.

49) 박남기, 전일서론 : 진보-보수 대립 아닌 열린 교육을, 전남일보, 2010년 7월 21일 게재.

50) 이종각외, 학교분쟁해결방안, 강원교육의 현장진단과 대안(강원도교육연구원), 예문사, pp. 304-305.

최근에 이러한 움직임을 보이고 있는 학교가 있다. 경기도 고양시 덕양구 서정초등학교 사례를 들 수 있다. 서정초등학교는 지난해 6월 5 학교운영위원회에서 학부모들을 위한 학교생활규정 제정이 필요하다는 것을 의결하고 다음과 같은 학부모생활규정을 만들었다.<sup>51)</sup>

이 규정은 학부모들이 비교적 자유롭게 학교에 들어와서 교육활동에 참여하는 문화를 지향하다 보니 여러 가지 예상치 못한 문제들이 생기고 있다는데서 착안한 것이다.

#### - 지켜야 할 일

1. 학교 방문은 수업 활동 이후에 하기
2. 학교 활동 중 알게 된 사생활 정보 보호하기
3. 선생님께 경어 사용하기
4. 교사들의 다양한 학급 운영 방침 존중하기
5. 상담은 사전 약속하고 하기

#### - 하지 말아야 할 일

1. 금품이나 향응 제공 삼가기
2. 자녀 앞에서 교사 부정적으로 말하지 않기
3. 학급에 물품과 음식물 등을 들이지 않기

이러한 규정을 학교를 구성하고 있는 그룹별로 작성하여 이를 하나로 묶으면 아주 훌륭한 학교헌장이 될 수 있다. 다만 모으기만 하는 것이 아니라 소통을 통하여 합의를 이루어나가야 한다.

갈등의 치유를 위해서는 공동체 상호간의 이해와 공동선을 유지해야 한다. 갈등의 중심에는 학생이 있고 그 바탕에는 모두 그 학생이 잘 되게 하기 위한 동기에서 출발한 것이다. 따라서 서로 의견을 교환하다가 보면 이해하게 되고 문제 해결이 가능하다. 즉 왜 이 문제가 일어났는가를 서로 상대의 입장에서 생각해 보는 것이 필요하다.

학부모와 교사 간의 갈등은 대부분이 수업이나 생활 지도와 같은 교육적인 상황에서 일어난다. 즉, 교육상황에서 교사의 전문성과 학생의 인권의식이 충돌하고 이것이 학부모에게까지 확대되면, 학부모는 자신이 자녀를 맡긴 교사의 전문성을 의심하게 된다고 할 수 있다.

교사들은 자신의 역할에 대해 교과지도를 넘어 보다 폭넓게 인식해야 할 것이다. 현대 사회에 접어들면서 학교는 더 이상 학생을 가르치는 역할만을 담당하지 않는다. 맞벌이 부부가 늘어나면서 학교는 학생을 가르치는 것 이외에, 학생을 양육하는 기능까지 담당하게 되었다. 많은 부모들은 자신의 자녀를 '양육해 줄 수 있는 기관인 학교와 학원에 자신의 아이를 하루 종일 위탁한다. 이러한 상황에서 교사들은 교과지도 영역에서의 전문성 못지않게 학생을 지도하고 기르는 데 대한 생활지도 영역에서의 전문성을 높여야 할 필요성이 제기된다.

그리고, 분쟁 발생 시 학부모와 학생들에게 교사들이 주장할 수 있는 권리들을 명확하게 설명한다면, 갈등과 분쟁의 발생 소지를 조금이나마 줄일 수 있을 것이다. 따라서 교사들 자신이 이러한 책임과 의무에 대한 명확한 지식과 소신을 갖출 필요가 있다

학교 분쟁은 때로는 단순히 학생, 교사, 학부모간에 일어나는 것이 아니고 교육정책이 학교에서 충돌할 때도 일어나게 되어 있다. 따라서 학교장이나 학교운영위원회의 학교 운영의 자율성 확보가 요청된다.

### 다. 학교 행정사 등을 증원하자

교사의 업무는 과다하다. 수업과 생활지도, 학급관리, 성적처리, 교무처리, 교과목 관련 업무, 학생 및 학부모 상담 등 말할 수 없이 많다. 한마디로 격무다.

강원도교육청은 이러한 현상을 해결하기 위하여 우선 공문 감축계획을 수립하고 이를 추진한다고 발표한 바 있다. 이를 위해 학교에서는 학교업무 표준안을 마련해 시행하고, 관할청에서는 문서 선별제에 따라 타 기관 문서를 걸러 현장에 내려 보내기로 했다. 또 본청과 지

51) 서정초등학교 홈페이지 참조. <http://kengy.kr/school/main.n.jsp?school=seojeong>에서 검색.

원청, 학교별로 문서감축 평가제를 도입해 철저한 사후관리를 실시할 방침이다. 이와 함께 오는 2013년까지 관할청에서 학교로 보내는 공문은 60%, 학교에서 관할청으로 보내는 공문은 50% 감축해 교원들이 업무 경감을 통해 얻는 만족도를 80%까지 향상시킬 계획이다

그동안 학교 잡무 경감을 위해 다방면으로 노력을 하였으나 각급학교의 공문 및 잡무는 감소되지 않았다는 것이 교사들의 의견이다. 이에 강원도교육청은 오는 2013년까지 698개교에 교무지원업무를 전담하는 교무행정사 1,266명을 배치키로 했다.<sup>52)</sup> 이처럼 당초 계획보다 1년 앞당겨 강원도내 모든 학교에 교무행정사를 두기로 한 것은 교원의 96.8%가 조기 배치를 희망했기 때문이라고 보도하고 있다.

강원도교육청의 이러한 계획은 매우 고무적인 일이다. 교사가 격무에서 벗어나 교재연구나 학습지도 방법에 대하여 고민을 하고 독서를 통하여 새로운 지식을 충전할 수 있을 것이다. 교무를 보조하는 인력을 배치한다는 것은 교수학습의 질 향상을 위하여 더 많은 시간을 활용할 수 있게 될 것이고 이는 곧 교육경쟁력 강화로 나타날 것을 기대한다.

### 3. 학생 요인에 대한 개선방안

#### 가. '꿈 노트'를 제작하여 보급하자.

우리 학생들이 꿈이 부족하다. 그래서 꿈을 지속적으로 관리할 필요가 있다. 자기 주도적 학습이 성공을 거두기 위해서는 반드시 꿈을 가져야 한다. 내가 무엇이 되고 싶은데 그 꿈을 이루기 위해서는 어떤 계획이 필요하며 그 계획은 어떤 노력으로 실현이 가능한지를 스스로 알게 해야 한다.

일부 학생들은 지도하지 않아도 큰 문제가 없다. 이미 많은 독서 생활 및 가정에서의 지도, 그리고 먼저 학교급이나 학년에서 이미 꿈을 확정했을 때에는 지속적으로 실현해가도록 지도해 주기만 하면 된다. 그러나 지금 중·고등학교에 다니는 학생들 중에 꿈이 없는 학생이 있다면 학교나 가정에서 체계적으로 지도해 주어야 한다.

필자는 영월교육청, 춘천교육청, 홍천농고에 근무하면서 각각 '학생 꿈 노트'를 제작하여 보급한 바 있다. 꿈이 있는 학생들은 목표가 있기 때문에 그 목표를 달성하기 위하여 지금 무엇을 해야 하는지를 알게 되고 때로는 수정계획을 세워 꾸준히 추진하는 것을 보았다.

현재에 머물러 학생들, 미래를 모르는 학생들, 그냥 하루하루가 지내기 어려운 학생들, 그들에게 꿈을 갖게 하자. 학습 동기가 유발되고 학습태도가 달라질 것이다.

#### 나. ADHD치료센터를 신설하자.

ADHD는 이제 가정에서 책임지고 치료할 수 있는 범위는 넘어 선 것 같다. 따라서 앞으로는 국가적인 질병으로 분류하여 관리해야 할 것이다. 한 학급에 서너명씩 ADHD 증상을 보이는 학생이 있다면 학습이 제대로 진행될 수가 없다. 특이한 것은 ADHD 환자의 연령대가 이동하고 있다는 점이다.

앞의 통계에 따르면 ADHD에 노출되는 환자수가 5-9세와 10-14세에 집중으로 나타나고 이후에는 감소하는 경향을 보인다는 것인데 이는 학령기와 청년기인 초·중·고등학교시기에 많은 학생들이 이 질환으로 고통을 받고 있다는 이야기가 되는 것이다. 따라서 조기 발견 및 치료가 매우 중요하다.

52) 경향신문, 2011년 10월 5일 보도

치료 방법<sup>53)</sup>에는 약물치료, 부모 교육을 통한 행동치료, 가족치료, 학습치료, 놀이치료, 인지치료 등이 있는데 이 중 약물치료와 부모 교육은 가장 필수적인 치료지만 동반질환이 있거나 가정환경에 문제가 있는 경우에는 심리사회적 치료가 꼭 필요하다고 한다.

특히 부모교육이 중요하다. 병원과 학교, 그리고 가정이 연계하여 치료에 임해야 하기 때문이다. 부모가 잘못하여 발병하는 것은 아니나 아동의 행동상의 문제로 인해 부모가 좌절을 겪게 되고, 아동을 어떻게 다루어야 하는가 하는 고민하는 경우가 많다. 부모들의 이러한 문제점들을 이해하고 도와주는 과정이 예후를 결정하는 중요한 요인이 되므로 부모교육이 가장 중요하다.

ADHD 환자가 없는 교실에서는 안정적으로 수업을 할 수 있다. 이는 교육경쟁력을 높이는 가장 중요한 요소 중 하나이므로 이들을 위한 치료센터를 여러 곳에 세우고 환자의 증상을 조기에 발견하여 치료해야 할 것이다. 빠를수록 좋다.

#### 4. 교사 요인에 대한 개선방안

##### 가. 교권에 대하여

이 부분에 대해서는 ‘교원 인권 조례를 제안한다’ 라는 제목으로 교육정책 부분에서 다루었기에 여기서는 논의를 생략하기로 한다.

##### 나. 학생지도 및 교원연수 방법을 개선하자

교원이 학생의 변화를 따라 갈 수 없다. 더구나 요즘에는 학생에게 변화하라고 하기가 매우 어렵다. 학생들은 변하지 않으려 한다. 그렇다면 학생도 변화하고 교사는 더 변화해야 한다.

교사가 지식을 독점하는 시기는 지났다. 교사는 지원자이며, 조연자이고, 동료이며, 스승이다. 이런 여러 가지 역할을 잘 감당할 수 있도록 교사도 변화해야 한다. 교원 연수 방법 프로그램을 학생문화와 청소년의 특성을 중심으로 재구성하고 실제로 학생들과의 토론 등의 활동을 통하여 연수가 이루어지게 해야 한다.

따라서 이론 중심이 아니라 현장 실습과 토론을 중심으로 연수 방법을 개선하고 해외에도 많이 파견하여 선진국 실태도 파악해야 할 것이다. 미국과 일본은 이미 학교 붕괴를 경험하였다. 이들의 앞선 경험을 우리에게 좋은 교훈이 될 것이다.

교사의 지도능력이 뛰어나면 학생들은 따라오게 되어 있다. 학생들은 훌륭한 선생님과 그렇지 않은 선생님을 구별할 줄 안다. 학생들보고 변화하라 하지 말고 우리 교원이 먼저 변화해야 하는 이유가 여기에 있다.

한마디로 교사의 재사회화가 다양하게 진행되어야 한다. 교사와 학생이 물과 기름인 상태에서는 교육이 소기의 목표를 달성할 수 없다. 이는 교육경쟁력이 떨어지는 또 하나의 원인인 것이다.

##### 다. 꿈이 있는 교원, 브랜드가 있는 교원이 되자

교원이 자기 효능감이 낮다는 것은 ‘자신이 어떤 일을 잘할 수 있다는 긍정적 마음이 낮다’는 이야기이다. 즉 자신감이 없고 자기가 하고 있는 일에 보람을 느끼고 있지 않다는 말

53) <http://k.daum.net/qna/item/view.html?svcorgid> 에서 검색.

이 된다.

이를 극복하는 길은 교원 스스로 노력하는 수밖에 없다. 학생들에게만 꿈을 갖으라고 하지 말고 교사들도 꿈을 가져야 하는 이유가 여기에 있다. 어떻게 그럭저럭 살다보니 퇴직이 가까워졌다고 한다면 참 안타까운 삶이 아닌가? 그래서 교원도 꿈이 있어야 하고 그 꿈을 충족시키기 위해서는 자기만이 할 수 있는 한두 가지의 브랜드가 있어야 한다.

필자는 사회과목을 맡아 가르쳤으며 자연스럽게 통일교육에 관심을 갖게 되어 일을 하다가 보니 통일교육위원이 되고 강원도 협의회장도 맡아 일한 적이 있다. 일찍부터 교육연구에 관심을 가지고 연구 활동을 전개하여 푸른 기장을 받고 저서도 남겼다. 고등학교 다닐 때부터 시를 쓰기 시작하였고 지금까지 시인으로 활동하고 있다.

사랑하고자해서 하는 말이 아니다. 교원이라면 자신 있는 교과 한 과목과 교육을 돕기 위한 활동에서 한 가지, 그리고 내 삶을 풍요하게 하는 다른 한두 가지를 가진다면 자기 효능감이 향상될 것이라고 생각한다.

스스로 꿈을 갖고 그 꿈의 실현을 위하여 노력하는 교원이 되었으면 좋겠고 도교육청에서도 교원의 꿈을 실현하기 위한 노력에 지원을 아끼지 말아야 할 것이다. 그렇게 되면 제자를 기르는 즐거움에 나를 익히고 가치를 높이는 즐거움이 더해질 것이다.

꿈을 실현하는 교사, 브랜드가 있는 교사를 위한 복수 보수체제를 도입하는 것도 한 방법이 될 수 있다. 아니면 현 보수체제는 놓아두고 가산금이나 수당을 지급하는 방법으로 처우를 개선해 주는 방법도 고려해 볼만 하다.

#### **라. 중등교감 자격소지자를 작은 학교에 승진 발령 내자**

강원도교육청에는 중등교감 자격증소지자가 교감 승진 발령을 받지 못하고 적체되어 있다. 또한 전문직도 10년이 넘어야 교감으로 전직을 하고 있는 실정이다. 초중등 간의 차이가 심하여 사기가 매우 크게 떨어져 있다.

중등 교감 적체를 해결하기 위해서는 지금 교감이 배치되어 있지 않은 3학급의 학교에도 교감을 배치하고 교감이 자기 과목의 수업을 담당하게 한다면 교원 총정원을 증원하지 않아도 교감 적체가 해소되고 전문직 전직 기회도 확대될 것이다.

교감 자격을 소지한 교사에게 승진을 하지만 수업을 해야 한다하더라도 싫다고 하는 경우는 드물 것이다. 그래도 개인의 입장이 있기 때문에 우선 희망을 받고 수업을 하는 교감으로 발령을 받은 교감의 경우에는 일정한 시간이 e지나면 우선적으로 수업을 감당하지 않는 학교로 이동이 가능하도록 하고 수업을 담당할 만큼 승진 가산점을 부여한다면 해결이 가능할 것이다.

자격을 가지고 2-3년 있고 전문적이 되어 10년이 되면 그들의 사기가 어떨지 짐작이 간다. 이들의 교육경쟁력은 크게 저하되어 있을 것이므로 획기적인 대책이 요구된다.

#### **마. 수석교사를 직급화하고 교원 안식년제를 도입하자**

처음 발령을 받으면 대개 2급 정교사(예전에는 준교사도 있었다.)이다. 그리고 3년이 지나면서부터 강습을 거쳐 1급 정교사가 된다. 이후에는 여러 가지 연수가 있기는 하지만 교감이 될 때 때 까지 별다른 장기 연수도 없고, 따라서 직급에도 변함이 없다.

첫 발령을 받은 교사도 3-4년이 지나면 1급 정교사요, 30년이 지난 교사도 1급 정교사이다. 따라서 이 사이에 실질적인 직급을 더 두어 승진 단계를 다양화 할 필요가 있다. 직급을 늘려야지 지금의 수석교사 가지고는 의미가 반감된다. 자격강습을 거쳐 자격증을 수여해야 자



신감을 갖고 업무를 수행하게 되지 그렇지 않으면 그냥 존재하기는 하나 의미 있게 존재하지 못하게 된다.

수석교사는 교수학습의 질을 높여 교원의 교육경쟁력을 높이려고 한데서 출발한 제도라고 볼 때 이들이 활동할 수 있는 권한과 대우를 해 줌으로써 교감, 교장 등 교육행정직으로의 승진과는 다른 새로운 교직의 길을 만드는데 성공할 수 있고 학교의 교육경쟁력은 높아질 것이다.

아울러 교원 안식년제를 도입하여 일정한 기간을 근무하고 일정한 교육적 업적을 쌓은 교원에게는 일정한 기간동안 쉬면서 자기 개발과 연수에 전념할 수 있는 기회를 부여하는 방안을 마련할 것을 제안한다.

## IV. 결 론

교육은 학교에서 이루어지고(물론 학원이나 사회에서도 이루어진다.) 학교에서는 교원이 교육을 담당한다. 교원의 교수 학습 활동을 돕는 다양한 정책이 추진되지 않으면 교육의 질을 향상될 수 없다.

요즘 학교에서는 개별화된 교수-학습의 부재, 심층적 토론수업을 불가능하게 만드는 과대 학급, 창의적 교육을 제약하는 교원의 교수 역량, 입시위주의 단편적 수업 및 평가 방식, 학생의 잠재된 가능성을 찾아내는데 무관심한 학교 등은 교육의 경쟁력을 잠식하는 원인이라고 볼 수 있다. 특히 교원은 그 중심에 있다.

교원들의 교육에 대한 열정을 바탕으로 높은 직무 만족과 의욕을 가지고 학생들을 가르치며 지도할 때 교육의 성과가 크겠지만, 그렇지 않을 경우는 반감될 수밖에 없다는 것이 자명하기 때문이다.

강원도교육청은 지난해 10월4일, 기존사업 766건 가운데 113건을 폐지한다는 기존 사업 검토 결과를 발표했다. 이어 교육감 취임 100일을 하루 앞둔 10월7일에는 4년간 추진할 중기 계획과 지난 100일간의 추진 성과를 발표했다.

이 계획에 대해 일부에서는 도내 교육 주체들의 의견수렴 없이 폐지와 유지를 확정된 정책 결정과정의 문제점을 지적한 바 있다. 정책 추진과정에서 일부 불이익을 당한 분들의 집단 항의를 받아 취소하기도 했다. 뿐만 아니라 학업성취도 평가와 교원평가, 체벌금지 시행 등을 둘러싸고 교육과학기술부와 '힘겨루기' 양상이 나타나고 있다. 무상급식 추진을 놓고도 지자체와 입장이 다른 경우도 있다.

도내 교육계 안팎의 혼란 속에서도 분명한 사실은 모든 논란은 결국 '어떻게 공교육 경쟁력 강화를 이루어 낼 것인가'에서 출발한다는 점이다. 일부에서는 '일부를 위한 교육'이 되고 있다는 지적도 하고 있다. 모든 교육정책은 광범위한 의견 수렴과 점진적 추진이 바람직하다.

그렇다하더라도 기존사업의 1/7을 폐지한다는 것을 쉽지 않았을 것이고 이러한 감소는 학교에서 교육활동을 하는 교원에게는 업무량을 줄여주는 효과를 가져왔을 것으로 생각한다. 이에 대한 추적 연구가 필요하고 보안을 위한 대책이 마련되어야 할 것이다.

모든 교육정책의 중심에는 학생이 있어야 한다. 학생이 중심에 있는 정책을 실패할 가능성이 적다. 학생을 위한 교육정책과 교원들이 수업에 보람을 찾을 수 있는 다양한 정책이 모색되면 교원의 자기 효능감도 향상되고 교육경쟁력은 높아질 것이다.

아울러 한 가지 제언을 한다면 학교장의 자질 함양을 위한 다양한 정책이 필요하다는 점을 강조하고자 한다. 학교 교육은 학교장에 의해 크게 좌우된다고 볼 때, 유능한 학교 경영자를 확보하고 유지·관리하는 노력이 필요하다. 자질을 갖춘 유능한 학교 경영자들을 확보할 수 있도록 깊이 있는 연수·연찬을 시행하는 동시에 교장 평가 결과에 대한 다양한 보상 방안도 강구해야 할 것이다. 그동안 교장에 따라 학교가 변화하는 것을 많이 보아왔다.

결국 교장을 비롯한 교원의 질 향상이 곧 교육의 질 향상으로 이어진다고 볼 때 교원의 질 향상을 위하여 제안된 다양한 방안을 검토·보완하여 정책화하는 기회가 주어지기를 희망한다.

-----  
**· 참고문헌**

국립국어원, 국어사전, 2007.  
김정래, 교육경쟁력 제고를 위한 방안, 자유기업원, CFE-Report-152, 2011.  
이종각외, 학교분쟁해결방안, 강원교육의 현장진단과 대안(강원도교육연구원), 2011. 예문사,  
피경만외1, 최신한국교육사 연구, 1995. 교육과학사.  
한국교총, 교원잡무 경감 방안연구, 2007년 10월.  
국가교육통계센터 통계자료

**· 신문방송자료**

박남기, 전일시론 : 진보-보수 대립 아닌 열린 교육을, 전남일보, 2010년 7월 21일  
서정화, 교직의 경쟁력 제고 시급하다, 중앙일보, 2009년 9월 15일  
2011년 강원도교육청 발간 '간추린 강원교육 통계'  
2004년 3월 중앙일간지  
2008년 6월 19일 서울신문  
2010년 3월 30일 헤럴드경제  
2010년 5월 19일 국민일보  
2010년 7월 9일자 조선일보  
2010년 11월 15일 일간 시사 투데이  
2011년 1월 4일 강원도민일보  
2011년 2월 21일 경향신문  
2011년 5월 12일 서울경제신문  
2011년 6월 29일 강원일보  
2011년 8월 3일 연합뉴스  
2011년 8월 5일 강원도민일보  
2011년 10월 5일 경향신문  
2011년 12월 1일 연합뉴스  
2011년 12월 2일 교육연합신문  
2011년 12월 16일 중앙일보  
2011년 12월 19일 중앙일보

**· 인터넷검색자료**

광주시의회 홈페이지  
교육과학기술부 홈페이지  
서정초등학교 홈페이지  
<http://100.daum.net/encyclopedia>  
<http://blog.naver.com/PostView>  
<http://blog.naver.com/PostView>  
<http://blog.naver.com/PostView>  
<http://blog.naver.com/PostView>  
<http://cesi.kedi.re.kr/index.jsp>  
<http://media.ssrnews.com/news/view.html>

<http://kengy.kr/school/main.n.jsp?school=seojeong>  
<http://k.daum.net/qna/item/view.html?svcorgid>