
◆행복한 학교를 위한 교육행정의 과제

발표자 : 송경오(조선대)

토론자 : 조석훈(가천대)

박선형(동국대)

◐ 2 주제 ◑



2014년 한국교육행정학회 제171차 추계학술대회

교육정책 환경 변화에 따른 교육행정의 과제

❶ 발표 ❶

행복한 학교를 위한 교육행정의 과제

송경오 (조선대학교 교육학과)

I. 글을 시작하며

몇 해 전부터 우리의 학교교육을 이야기할 때 빠지지 않고 거론되는 두 가지의 문제 현상이 있다. 하나는 ‘한국의 학생들은 국제학업성취도 성적은 높지만 행복지수가 낮다’라는 주장이다. 그 증거는 쉽게 찾아볼 수 있다. 가장 최근의 사례는 2012년 조사한 PISA 자료에서 발견된다. <표 1>과 같이 15세 학생들에게 학교에서의 소속감을 조사한 항목에서 ‘나는 학교에서 행복하다’와 ‘나는 학교에서 쉽게 친구를 사귄다’라는 질문에 65개 조사국가 중에 최하위를 차지하였다. 또한 ‘나는 우리학교에 대해 만족한다’라는 문항에 대해서는 일본, 마카오-중국과 더불어 최하위 3개 국가로 선정되었다.

<표 1> 학생 소속감에 대한 PISA 2012년 결과(OECD, 2014)

문항	상위 3개국	하위 3개국
나는 학교에서 행복하다	인도네시아, 알바니아, 페루	한국, 체코, 슬로바키아
나는 학교에서 쉽게 친구를 사귄다	인도네시아, 카자스탄, 프랑스	한국, 일본, 마카오-중국
나는 우리학교에 만족한다	카자흐스탄, 태국, 알바니아	한국, 일본, 마카오-중국

조금만 과거로 거슬러 가보면 유사한 결과를 발견할 수 있는데, 2009년 PISA 조사에서도 한국 학생의 행복수준은 가장 낮은 비율로 나타났다. 이러한 문제 현상은 우리의 수준을 넘어 정부가 학교교육정책 방향을 설정하는 중요한 화두가 되어 버렸다. 교육부는 해마다 ‘대안민국 행복학교 박람회’를 개최하여 꿈과 끼, 행복이 가득한 학교 전시관을 소개하고, 서울·울산·대구·부산교육청은 SK와 함께 ‘행복한 학교’라는 사회적 기업을 지원한다.

❷ 주제발표 ❷

보수 교육감이 집행하는 교육청이나 진보교육감이 운영하는 혁신학교는 ‘행복한 학교생활’을 핵심가치로 삼고 있다. 경쟁적으로 학생의 행복을 언급하고, 이를 정책화하는 모습은 마치 학생의 학업성취도를 높이듯 학생의 행복도 양적인 투자를 통해 획기적으로 향상시킬 수 있을 것 같은 분위기를 자아낸다. 그런데 국제기구의 행복지수에는 학생응답의 총합으로 학생개인의 행복수준을 나타낸다는 공리주의적 맹점을 안고 있다. 학생 행복의 총량이 향상된다고 우리 아이들이 과연 행복해질 수 있는 것일까?

우리의 학교교육에 대해 최근에 종종 언급되는 또 다른 문제현상 중 하나는 학교폭력, 왕따, 등교거부 등 위기 학생에 대한 진단이다. 이러한 문제현상은 언론이 공론화하는데 큰 역할을 담당했는데, ‘학교의 눈물’, ‘학교의 약속’ 등 방송사의 다큐멘터리는 문제의 현상을 드러내는데 일조했다. 하지만 언론의 보도는 자칫 문제현상을 일반화하고 단순화시켜 교육 위기를 둘러싼 혼란을 더욱 가중시킬 수 있다. 일부 아이들의 현상이 학교 전체의 위기인 것처럼 부풀려지고, 학생들의 폭력성과 공격성이 부각되면서 학교는 문제의 아이들이 확보하는 위험한 장소로 인식될 수 있다. 폭력 학생에 대한 집단적 히스테리는 문제 학생들을 격리시켜 상담과 임상치료 등 지극히 개인적이고 심리적인 방식으로 지금의 교육적 위기를 대처한다.

하지만 지금의 교육적 위기의 상황은 국제지표의 행복지수를 높이기 위한 이벤트성 전시회나 학교개혁의 모토로 쉽게 해결되지 않을 것 같다. 학교폭력이나 왕따뿐만 아니라 학습부진이나 학교생활의 부적응으로 낙오된 학생들을 상담사의 적극적인 치료만으로 치유되기는 어려울 것 같다. 성과사회에서 인간의 우울증은 경쟁 속에서 끝없이 자신을 뛰어넘어야 한다는 강박에서 비롯되며 우울하고 무기력한 상태 속에 빠진 인간은 고립되고 유대의 능력을 잃어버리게 되기 때문이다(한병철, 2010). 현재 우리 아이들은 과도한 경쟁관계 속에서 자신을 스스로를 마모시키며, 자신의 성적이 낮은 것이, 폭력성도, 경쟁에 도태된 것도 자신의 문제로 받아들이며 점점 주변으로부터 고립화되고 있다. 가정과 학교, 그리고 사회의 개인주의에 기반한 파편화 경향은 아이들의 인간적 유대 결핍을 더욱 촉진한다. 이러한 사회적 딜레마 속에서 아이들은 행복의 기쁨을 잃어가고 있는 것이다.

이 글은 학회에서 마련한 ‘행복한 학교를 위한 교육행정의 과제’를 인간은 과연 어떤 존재인가라는 고민에서 출발하였다. 거창한 물을 감지만, 어찌 보면 행복을 갈망하는 인간의 조건을 탐색하기 위해 가장 기본적으로 생각해봐야 할 것이 아닌가 싶었다. 인간의 존재성에 대해 여러 접근이 있을 수 있지만, 여기서는 근래에 흥미롭게 공부한 진화생물학에 대한 짧은 지식에 기대어 인간은 어떤 본성을 지녔고, 우리 아이들이 학교에서 삶의 의미를 찾아 행복해 질 수 있는지에 대한 방향을 모색해보고자 하였다.

II. 진화생물학에서 길을 묻다

1. 진화생물학과 교육학과의 연관성

다윈의 진화론으로 촉발된 진화생물학에서는 환경에 유리하게 적응한 개체가 선택되는 과정으로 생물의 진화를 설명하고, 이 선택의 과정이 경쟁에 따른 것이라는 입장을 오랫동안 고수해왔다. 그러나 지난 50여년간의 진화생물학자들의 지속적인 노력으로 적자생존으로 이해되었던 진화론의 관점보다는 진화의 과정에서 환경 적응에 도움이 되는 행동의 선택이 협력적이었다는 주장이 지배적인 설득력을 얻고 있다. 즉, 모든 생물체는 적응에 도움이 되는 행동을 선택하게 되는데, 이는 경쟁이 아니라 협력적 행동이었던 것이다. 국내 진화생물학자로 잘 알려진 최재천 교수(2011, 2012)에 따르면, 생태계에서 오랫동안 살아남은 생물은 무모한 전면경쟁을 벌인 생물보다는 남과 더불어 사는 지혜를 터득한 생물들이었다. 경쟁관계에 있는 생물들이 기껏해야 영합 게임 속에 파묻혀 있는데 비해 공생을 실천하는 생물들은 그 한계를 넘어 지금까지 생존할 수 있었다¹⁾. 즉, 생태계의 진화과정에서 무차별적 경쟁보다 공생이 더 큰 힘을 발휘한다. 이러한 사실에 근거하여, 최근 진화생물학에서는 개체가 아니라 집단이 진화를 하며, 그 메카니즘은 경쟁이 아니라 ‘협력’행동이라고 보았고, 인간 또한 세포의 협력으로 세워진 생물체로 경쟁하는 인간이 아닌 ‘공생하는 인간²⁾’을 전형으로 삼을 것을 강조한다. 공생하는 인간이란 전 인류가 평화롭게 살기를 원할 뿐만 아니라 다른 생물들과도 공존하기를 열망하는 인간인 것이다.

진화는 이 세상을 설명하는 가장 포괄적인 원리로 받아들여지면서 생물학뿐만 아니라 사회학, 경제학, 인류학, 법학 등 인문사회과학분야는 물론 음악, 미술 등의 예술 분야에 이르기까지 폭넓게 영향을 미쳐왔다. 특히, 진화생물학의 ‘협력행동의 진화’의 개념은 인간 행동의 진화에 대한 연구가 활발해지면서 진화심리학, 인지과학, 뇌과학은 물론 경제학 등의 사회과학 분야에 핵심적인 주제로 부상하였다. 그동안 학문분야들이 인류가 가진 지식의 총량을 늘리는데 기여해왔지만, 진화론과 생태학의 거시적인 안목 없이는 이 지식들이 자칫 경쟁과 갈등을 조장할 수 있다는 점에서 더욱더 진화생물학의 관점이 주목받고 있는 것이다. 특히, 경제학 분야에서는 협력행동의 진화 개념을 활용하여 게임이론, 최적화이론,

- 1) 공생을 통한 협력적 행동의 진화를 보여 환경에 적응한 대표적인 생물체로 최근 진화생물학자들은 개미와 꿀벌을 가장 비근한 예로 든다. 두 생물집단은 지구 생태계에서 수와 무게로 가장 막강한 두 생물집단들이 서로 물고 뜯는 경쟁이 아니라 함께 손을 잡아 성공했다.
- 2) 최재천 교수(2012)는 이러한 공생하는 인간을 호모심비우스(Homo Symbiosis)라는 개념으로 설명하는데, 공생을 뜻하는 symbiosis란 ‘함께 with’라는 뜻의 고대 그리스어 ‘syn’과 ‘살 living’이라는 뜻의 ‘biosis’라는 말에 뿌리를 두고 있다.

협력하는 유전자 등 진화경제학으로 발전하고 있다. 정기준 경제학과 교수(2004)는 경제학과 생물학에서 다루는 대상이 모두 살아 숨쉬는 유기체라는 공통점을 지니기 때문에 상당부분을 공유할 수 있는 밀접한 학문이라고 언급한 바 있다.

이러한 측면에서 본다면, ‘교육하는(받는) 인간’을 대상으로 하는 교육학 또한 진화생물학과 공유할 수 있는 부분을 상당히 가지고 있다. 신자유주의 도입 이후 교육학은 명쾌하고 체계화된 법칙을 앞세워 경제학의 도전을 받아왔다. 이러한 경향에 힘입어 국내에서도 주류경제학의 원리를 앞세워 교육의 현상이나 특성을 논리적으로 정리하려는 노력들이 이어졌다. 그러나 생물학과 마찬가지로 교육학이 대상으로 삼고 있는 세계는 서둘러 원리로 정리하기에는 너무나 복잡하고 다양하다. 오히려 다양한 관찰결과들을 풍성하게 쌓아가는 생물학과 학문적 특성을 공유할 수 있을 것으로 기대해볼 수 있을 것이다. 다른 한편, 교육학의 핵심개념으로서 협력과 이타성은 오랜 규범적 가치로 여겨왔으나, 이러한 가치들을 인간이 지쳐야 할 마땅한 도리라는 당위로만 받아들여야 하는 현실 앞에서 그 빛이 바래지고 있다. 특히, 신자유주의 가치 도입으로 인해 사회발전과 국제사회 적응을 위해 교육이 공헌할 바는 이타성보다는 경쟁에 기반한 원리여야 한다는 주장이 힘을 얻어가고 있다. 그러나 진화생물학의 관점에서 본다면, 협력과 이타성은 교육학의 오래된 당위적 가치로서만이 아닌 인류의 생존을 위해 무엇보다도 중요한 적응원리인 것이다. 즉, 공생하는 인간의 모델을 인간의 진형으로 삼지 않는 한 인류라는 종의 생존은 보장하기 어렵다.

이러한 의미에서 이기적 인간을 기본 전제로 하는 경제학의 원리가 주류를 차지하고 있는 현실에서도 ‘행복한 경제학’, ‘행복한 학교’라는 언명은 주류 경제학의 기본 전제인 이기성에 대한 대안적 입장이 필요함을 반영한 것이라고 볼 수 있다. ‘행복한’이라는 의미 자체가 이미 가치중립적이지 않고, 인간의 생물학적 태도를 보겠다는 의미이기 때문이다.

2. 협력행동 진화의 핵심원리: 생태적 적소(適所)와 호혜적 이타성

경쟁이 아닌 협력행동이 생명체의 진화 메카니즘이었다는 최근 진화생물학의 주장은 협력행동이 어떻게 진화할 수 있었는가라는 다음 질문을 제기한다. 생태적 적소(適所)와 호혜적 이타성에 그 답이 숨겨져 있다.

가. 생태적 적소

자연계에는 수많은 생물 군집들이 공존한다. 자신의 생존을 위해 경쟁적으로 서로를 배제할 것 같지만, 한 서식지에서 다양한 종들이 공존하는 것은 생태적 적소가 이루어지고 있기 때문이다. 생태적 적소란 한 생물이 환경 속에서 고유하게 갖는 역할, 위치 및 지위

를 인정하는 방식으로 생태계는 구성되어 있다는 의미이다. 지금은 찾아보기 어렵지만, 예전 생물교재에는 하등생물과 고등생물을 구분하여 하등생물이 진화발진을 거쳐 고등생물로 탄생했다는 개념이 통용되었는데, 이는 생태적 적소를 인정하지 않는 대표적인 모형인 것이다. 생태계는 하나의 단세포에서 시작하여 다양한 생물들이 자신만의 고유한 적소를 유지하며 진화해왔다. 생태적 적소가 가능한 이유는 모든 생물이 니치(Niche)를 지니고 있기 때문인데, 니치란 누구나 환경 속에서 자기만의 독특한 공간, 즉 역할과 지위를 차지하고 있다(Peterson et al., 2011)는 개념이다. 이렇게 본다면, 생태계는 선택과정에서 언제나 최고의 개체만이 살아남는 것이 아니라 모든 생물이 자신만의 독특한 지위를 차지하는 다차원적 공간인 셈이다. 그 결과로 오늘날 엄청나게 다양한 생물들이 존재할 수 있었다. 자연은 언뜻 생각하기에 모든 것이 경쟁으로만 이루어져 있는 것 같지만 사실 그 속에 사는 생물들은 무수히 많은 다른 방법으로 제각기 자기 자리를 찾았다. 자연은 이렇게 꼭 남을 해쳐야만 살아갈 수 있는 곳은 아니게 진화한 것이다. 작고 소소해보이지만 다양한 생물종들은 자신만의 자리를 차지하고, 다른 종과도 서로 도움으로써 협동의 아름다움과 힘으로 생태계를 유지해온 것이다. 생태적 적소를 이루는 자연에서 개체의 다양성을 이끄는 변이는 새로움이 잉태되는 원동력이 된다. 변이는 나와 다르기 때문에 완벽하지 못하고 불안정한 것으로 치부해버리는 것이 아니라 오히려 위기를 극복하는 탈출구, 힘을 얻는 원천이 될 수 있는 것이다. 최재천 교수(2011)는 조류독감의 예를 들면서 야생조류 개체군은 유전적으로 다양한 개체들로 이뤄져 있기 때문에 대부분의 개체들이 살아남지만, 인위적 선택과정을 거친 닭들은 빈곤한 유전적 다양성 때문에 바이러스에 쉽게 감염된다고 지적한다. 따라서 개체군의 존속은 탁월한 개체에 의해서가 아니라 다양한 개체들이 섞였을 때 건강을 담보할 수 있다.

나. 호혜적 이타성

또 한편 생태계의 협력행동은 호혜적 이타성으로 진화할 수 있었다. 진화과정을 설명하는데 있어 다윈의 고민 중 하나는 모든 생명체가 자신의 번식을 위해 행동하도록 진화했는데, 어떻게 자기희생, 또는 이타주의를 보여줄 수 있는가였다. 그는 남을 돕기 위해 자신의 생존과 번식을 희생하는 행동과 심성이 진화할 수 있었던 메카니즘에 관심을 기울였다. 특히, 서로 종이 다른 개체들 간의 이타적 행동은 어떻게 진화할 수 있었는지 의문의 대상이었다. 이타성에 기반한 협력행동의 설명 중 가장 설득력 있는 주장이 호혜적 이타성을 통해 협력행동을 진화시켰다는 것이다³⁾. 호혜적 이타성이란 타인으로부터 보상을 기대하

3) 협력의 진화를 설명하는 원리에 따르면, 자신과 혈연관계가 있는 개체들을 돕고자 하는 혈연선택에 기반한 이타성, 호혜적 이타성, 부수적으로 얻는 상호이득에 기반한 이타성, 집단선택에 기반한 이타성으로 설명한다(자세한 내용은 로버트 액셀로드의 책 협력의 진화를 참고)

면서 타인에게 이타성을 발휘한다는 것이다. 즉, 남이 해주는 대로 나도 행동한다. 진화생물학은 인간을 포함한 생물이 상호적이라는 점을 보여준다. 순수하게 이기적인 사람이 극소수이듯 순수하게 이타적인 사람을 찾기 쉽지 않다. 대부분의 인간은 상대가 이기적일 때 자신도 이기적으로 행동한다. 만약 상대가 협동할 것이라고 믿을 수 있다면 나도 협동하는 것이 이익이라고 여기는 것이다.

호혜적 이타성에 기반한 협력활동의 원리는 최근 행동경제학에서도 즐겨 활용하고 있다. 대표적으로 최정규(2009) 교수는 ‘이타적 인간의 출현’을 통해 전통적인 경제학에서 전제하는 이기적 인간이 자기를 희생하여 남을 돕는 이타적 인간보다 더 큰 물질적 이득을 얻음에도 불구하고 왜 이타심을 발휘하는지에 대한 최근 연구결과들을 소개한다. 주류 경제학에서 가정하는 자신의 물질적 이익추구를 최우선 목표로 삼는 이기적 인간이 아니라 이타적 인간의 협력행위가 진화되고, 집단 유지에 도움이 되는 것이다. 행동경제학의 흥미로운 실험들은 상대방을 배신하고 획득한 이득이 가장 높더라도 상호협력하였을 때 물질·정서적으로 가치있는 경우, 그 대가를 선택한다는 점을 보여준다. 예를 들어, 최후통첩게임에서 주류 경제학자들은 이기심이라는 가치만을 기준으로 하여 객관적 보수를 제시하지만, 실험 참가자에게는 그보다 더 중요한 가치가 있을 수 있다. 실험에서 참가자들은 공평성, 배려 등의 이유로 1만원의 절반 가까이를 상대방에게 주었다. 이러한 실험을 신경생물학적으로 접근하기 위해 fMRI를 활용하였을 때, 인간의 감정적 보상 과정과 연관된 뇌영역의 활성화가 높아지는 것을 발견할 수 있었다. 즉, 외적인 보상만이 아니라 인간에는 타인을 믿고, 신뢰를 형성하였다는 것만으로도 호혜적 이타심을 발휘할 보상이 되는 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이, 지구상의 모든 생명체는 협력행동을 통해 진화할 수 있었고, 이를 가능하게 만든 원리는 생태적 적소를 인정하고, 호혜적 이타성 발휘에 있었다. 진화생물학의 이러한 언명은 교육학을 포함한 사회과학 전반에 의미있는 시사점을 제공한다. 모든 생물에게 니치가 존재하듯이 인간 개개인에게는 고유한 특성과 개성이 존재한다. 한 인간이 사회 속에서 고유하게 갖는 개성과 소질, 역할을 인정하는 생태적 적소가 이루어질 때 인류사회는 존속될 수 있다. 자연의 역사는 언제나 최고의 자리를 차지하기 위해 치열한 경쟁했을 때가 아니라 작고 소소해 보여도 다양한 인간 군상들이 자신의 자리를 갖추고, 서로 도움으로써 협동의 힘으로 인류사회가 유지될 수 있음을 시사한다. 따라서 학교의 일차적 임무는 학생 개개인의 적소(適所)를 인정하고, 자신의 자리를 찾을 수 있도록 도와주는데 있다. 학교는 경쟁을 통해 탁월한 소수학생과 다수의 학생을 가려내는 방식으로 아닌 다양한 학생들이 저마다의 능력을 발휘하며 섞여 있는 방식으로 건강할 수 있는 것이다. 이 아이는 달리기를 잘하고, 애는 수학을 잘하고, 이 친구는 음악에 밝은데 아이들의 순서를 어떻게 정할 수 있는 있는가라는 핀란드 에르키 아호 교육부장관의 이야

기처럼 하나의 갖대인 성적으로 학생들을 줄 세우기 위해 수월성을 강조하는 것이 아닌 모든 학생에게는 수월성을 담보할 수 있도록 해야 한다. 또한 생태계는 상대가 협동할 것이라고 믿을 수 있다면 자신도 협동을 하는 호혜적 이타성을 기반으로 유지되어 왔다. 이기적인 행동을 유발하는 환경이 아닌 호혜적 이타심을 독려할 수 있는 학교환경이 협력행동의 진화를 이끌 수 있을 것이다. 진화생물학의 관점은 교실 내에서, 학교 내에서 다양한 학생들이 자신만의 독특한 지위를 차지하며 호혜적 이타심으로 공존하는 학교 생태계의 필요성을 시사한다.

III. 협력행동이 진화하는 학교를 위한 교육행정의 과제

최근 진화생물학은 협력행동이 인간의 본성이라고 말한다. 단, 협력행동은 다양한 인간들이 자신만의 독특한 역할과 지위를 차지할 수 있을 때 가능하다. 또한 인간은 불확실한 상황에서도 남이 협력할 것이라고 믿는다면 자신도 협력을 하게 된다. 경쟁적이고 이기적인 행동이 아닌 협력적이고 이타적인 행동이 모든 생물체의 진화 원리였다면, 인간 본성의 원리로 학교를 바꿔나갈 수 있도록 도와주는 것을 교육행정의 과제로 삼을 필요가 있다. 현재 학교는 현재 학교폭력, 왕따, 과도한 사교육, 입시경쟁에 따른 패배감 등 교육적 딜레마에서 빠져 있다. 이 딜레마 속에서 학생은 이기적 경쟁으로는 이룰 수 없는 목표를 향해 달리고 있고, 초래되는 결과의 고통은 개인이 고스란히 안게 되어 아이와 학부모, 교사 모두 불안한 미래와 혼란 속에 방치되어 있다. 혼자서 이 딜레마에서 벗어날 방법은 없다. 교육의 바람직한 상을 경쟁원리에서 협력원리로 전환하여 무한경쟁에서 다 같이 빠져나와야 한다. 학교교육의 전 과정에서 학생 개개인이 고유하게 자신만의 위치를 차지할 수 있는 생태적 적소가 유지되고, 호혜적 이타성에 기반한 협력지향적인 가치와 행위가 인정받을 수 있도록 교육행정이 조장해야 한다.

1. 차별과 배제의 교실을 호혜적 배움과 공존의 공간으로

교실은 실존적 딜레마의 공간이다(사토 마나부, 2009). 아이들은 교실에서 자신의 정체성을 드러내 보이는 동시에 다른 아이들의 요구에 맞춰 살아가야하기 때문에 정체성을 위협받기도 한다. 정도의 차이만 있을 뿐 모든 아이들은 교실이라는 공간에서 이러한 실존적 딜레마를 경험한다. 그런데, 교실의 삶은 아이의 고립을 부추겨 자신만의 고유한 자리를 찾기 어렵게 만든다. 학교폭력, 왕따와 같은 여러 교육적 위기가 아이들을 고립시키는 것이다. 최근 학교폭력이나 왕따 등이 대도시의 중산층 가정의 아이들에 의해서 일어나는 경향

이 높아지고 있는데, 이는 아이와 부모가 이웃으로부터, 지역사회로 부터 익명성을 보장받은 채 정서적으로 고립되어 있기 때문이다. 가정과 지역사회의 개인주의가 아이들의 고립을 부추기고, 교실에서의 유대를 저해하고 있다.

학교는 이에 대처하는 방식으로 개별적 임상심리나 상담에 의존한다. 물론 왕따를 당한 아이의 고민이나 불안을 받아들이며 마음의 치유를 행하는 활동이 필요하지만, 교육적 위기를 학생개인의 심리적 문제로 치환하게 되면 아이는 더욱 고립된다. 학교폭력과 왕따현상은 가해자나 피해자의 마음에 문제가 있어 생기는 것이라기보다 교실내의 폭력과 차별과 배제에 의해 생겨나는 것이이기 때문이다. 따라서 위기의 학생에 대한 해결로 필요한 것은 개별적으로 학생을 심리상담을 강화하는 것이 아닌 차별과 배제가 허용되지 않도록 교실내의 관계나 환경을 변화시키는 일이다. 교실에서 실존적 딜레마를 겪고 있는 아이가 고립되지 않고 자신만의 독특한 위치에서 공존할 수 있도록 돌보아야 한다.

교실 내 관계나 환경변화는 교사만이 할 수 있다. 그래서 교사가 중요하다. 버클리 대학의 Little(2003) 교수는 학교에서 교사의 주된 업무는 아이들의 딜레마를 관리하는 데 있으며, 근본적인 해결이 되지 않더라도 아이들의 딜레마를 이해하고, 딜레마를 조정하는 역할을 함께 해주어야 한다고 언급한 바 있다. 그런데 교실 내 관계나 환경을 변화시킬 수 있는 교사가 고립되어 있다. 교실 내에 문제가 생기면 담임교사에게 책임을 돌려버리고 그 책임으로부터 최대한 멀리 있고자 하는 교장, 서로 교실의 문을 닫고 상대방의 교실에서 일어난 일에 대해서는 간섭하지 않는다는 것이 불문율처럼 여겨지는 학교, 교사들도 끼리끼리 나누어져 한사람 한사람이 고립되어 있는 학교 분위기는 교사의 고립을 더욱 부추긴다. 이러한 상황에서 교사는 교실내 실존적 딜레마에 어려움을 겪는 아이를 개인적인 문제로 치부하여 상담교사에게 맡겨버리게 된다.

교실 내 차별과 배제는 학습과정에서도 일어난다. 우리는 오랫동안 공부가 개인주의적인 활동이었고, 혼자 힘으로 노력하여 달성하는 것이라고 여겨왔다. 다른 사람에게 의존해서 공부하거나 다른 사람의 힘을 빌려 공부하거나 다른 사람에게 배우는 것은 공부를 잘 하는 학생에게 시간낭비라고 여기며 비효율적인 전략이라고 생각해왔던 것이다. 경쟁적인 환경에서 공부는 개인주의적 활동이 되어버린지 오래 전이다. 경쟁에서 이기는 것이 최우선이었고, 경쟁에서 이기는 것이 최대의 동기부여가 된다고 믿기 때문에 다른 학생에게 배우는 것은 시간낭비라고 생각한다. 우리 교실의 일제식 수업은 이러한 배타적 학습을 더욱 부추기고, 개인학습은 다른 나라와 비교해서 상당히 높은 비율을 차지한다. 교실 내 차별적이고 경쟁적인 학습과정은 대다수의 학생들에게 학습부진의 원인이 본인에게 있다고 믿게 만든다. 자신이 노력하지 않아서, 자신의 능력이 부족해서 학업이 부진하다고 여기고, 점차 학습에 대한 자신감이 저하되고 흥미를 잃게 된다. 배움으로부터 멀어진 아이는 고립

화되고(사토마나부, 2009), 자신만의 고유한 적소를 찾지 못한 채 마음의 문을 닫게 되는 것이다.

학교 생태계를 회복하기 위해서는 배제가 아닌 공존, 경쟁적 학습이 아닌 호혜적 배움이 일어날 수 있는 교실 풍토로 전환해야 한다. 호혜적 배움은 서로 배우는 관계를 만드는 상호적인 배움이며, 서로의 협력이 아니면 홀로 달성할 수 없는 더 높고 더욱 풍성한 배움을 수행하는 것을 의미한다(사토마나부, 2011). 교실 내에서 다양한 능력과 개성, 그리고 문화를 향유한 학생들이 서로의 배움을 풍부하게 하면서 교실 생태계는 건강해질 수 있다. 사토마나부(2011)는 아이들은 상호 질문함으로써 공유하고 탐구하는 관계를 구축하게 되는데, 서로 배우는 관계에서는 잘 못하는 아이가 잘하는 아이에게서 배울 뿐만 아니라 잘하는 아이가 잘 못하는 아이에게서도 배운다고 이야기한다. 잘 모르는 아이는 물음으로써, 잘 아는 아이는 응답함으로써 더 정확하게 배울 수 있는 것이다.

진화생물학의 교훈대로 인간은 호혜적 이타성에 기반하여 협력행위를 진화시켜왔다. 따라서 인간의 본성은 교실 내 호혜적 배움을 지향한다. 개성과 사고방식이 다양한 아이들과의 교류를 통해 새로운 세계와 대화하고, 개성과 공동체성을 생성하면서 한 걸음씩 더 나아가게 된다. 이러한 다양성 공존의 공간 속에서 아이들은 작지만 소중한 자신만의 적소를 찾아가게 될 것이다. 이러한 의미에서 수준별 학급편성을 비롯하여 교실내 차별적 환경을 조장하는 전략들은 재고해야 한다. 진화생물학의 교훈은 이야기 한다. 다양하게 섞여야 산다고, 대다수의 심리학연구는 경쟁적 환경의 개인학습보다 협력학습의 집단학습 쪽이 생산성이 높으며 이러한 주장을 뒷받침해주고 있다. 따라서 교실에서의 배움은 경쟁적이고 차별적인 문화에서 벗어나 호혜적인 배움으로 변모하지 않으면 안된다. 교육행정은 호혜적 배움이 가능한 교실 내 여건 조성을 고민해야 하는 과제를 안고 있다.

2. 교사의 공동체성 회복

학교는 아이들이 자신만의 적소를 찾아 성장하는 장소일 뿐만 아니라 교사들도 교육전문가로서 서로 배우면서 성장하는 장소이다. 교사가 끊임없이 스스로 실전을 반성하고 전문가로서 계속 배워나가 자신만의 고유한 적소를 찾을 때 학교 생태계는 더욱 건강해질 수 있다. 미국의 많은 교사교육학자들은 학교 내에서 교사간 유대감이 교사들의 전문가로서 성장을 돕는다고 밝힌 바 있다. 교사간의 사회적 관계 및 공유된 규범이 전문인으로서 직무 만족과 자부심, 그리고 실제로 교사의 교수학습활동을 향상시킨다는 것이다. Little(2003, 2007, 2012)은 전문가로서 실험정신을 존중하고, 새로운 교수-학습활동의 시도를 위한 동료간 협동을 지원해주는 교사학습공동체에서 교사들이 더 많은 학습기회를 가

지게 되고 교수학습의 향상을 위해 노력한다는 일련의 증거를 제시한다. 예를 들어, 교사의 유대감 정도에 따라 교사들의 교수학습활동이 다르다는 사실을 발견한다. 강한 유대감이 유지되고 있는 학교에서 교사들은 교수-학습활동에 관하여 서로 협력적으로 일하고, 학습에 대해 공유된 이해와 가치를 가지고 있었으며, 교사들은 자신의 전문성 향상에 강한 의욕을 보여주었다. 반면에, 유대감이 느슨한 학교에서는 교사간에 상당한 개인주의가 만연해 있었고 교사들의 업무는 고립되어 있어 교수-학습활동의 개선을 위한 노력을 찾아보기 어려웠다. McLaughlin과 Talbert(2001)는 모든 유형의 공동체성이 교수-학습활동에 긍정적인 영향을 미치는 것은 아니고, 혁신과 지속적인 탐구를 선호하여 새로운 교수-학습활동을 협동적으로 고안하여 실행하도록 교사들을 고무하는 학습공동체에서 교사들의 긍정적인 변화를 발견할 수 있었음을 지적한다. 최근 추진되고 있는 우리나라 정책사례에서도 이와 같은 예를 찾아볼 수 있다. 자유학기제 정책추진 과정에서 교사간 유대감이 강해 협력활동이 잘 이루어지는 학교에서 교사는 정책에 대한 이해가 빠르고, 혼자 고립되지 않았으며, 정책에 대한 지식을 동료교사들로부터 적극적으로 조언받는 모습을 보여준다(최상덕 외, 2014).

그러나 우리의 학교에서 가장 심각한 상황 중에 하나는 교사간 전문적 공동체성의 쇠퇴로 인한 교사의 고립에서 찾아볼 수 있다. 교사들의 업무는 철저하게 분업화되어 있고, 서로의 전문영역에 대해서는 개입하지 않는 것이 불문율처럼 여겨지고 있다. 분장과 위원회가 늘어나면 늘어날수록 교사들 사이에서 학교 전체에 대한 책임감이 희박해지고, 교사업무는 단편화되며 주변의 잡무가 늘어나 전문 영역의 일이 갈 곳을 잃게 되었다. 교사의 직장 내 관계는 끼리끼리 잡담을 주고 받는 사이가 되었으며, 정치적 관계에 따라 분열되기도 하다. 공식적으로 협력적 배움의 기회를 가질 수 있는 교과협의회는 형식화되어 교사들의 필요와 요구에 직접적으로 도움이 되지 않고, 교무실은 서로의 일을 교류하며 교사로서의 연대와 교육에 관한 식견을 키우는 장소가 아닌지는 이미 오래다. 형식적 대화수준인 교과협의회보다 인터넷 강의나 자료를 통해 새로운 교육과정을 구성하는 법을 배우는 것이 현실적으로 도움이 된다면 자유학기제 시범학교의 수학교사 이야기는 현재 우리 학교의 교사 공동체성의 수준을 단편적으로나마 보여준다. 또한 자유학기제가 전 학년 교사를 대상으로 실시하는 사업이 아니라 특정 학년교사 중심으로 운영되면서 다른 교사들로 부터 정서적 지원을 받지 못함으로써 교사들이 자유학기제 정책성공에 대해 부정적인 인식을 가지게 되는 계기가 되기도 한다. 동료교사들과 자유학기제 정책에 대한 비전과 목표를 서로 공유하고, 현실적인 어려움을 자유롭게 토로할 수 있을 만한 풍토와 기회가 마련되지 못한 채 단순히 개인 교사의 업무로만 인식되고 있어 해당교사들은 고립감과 함께 업무부담의 이중고를 떠안은 것이다.

교사는 홀로 성장할 수 없다. 전문가의 성장과 자립을 촉진하는 동료선배와의 호혜적 협력관계를 통해 교사는 진정한 전문가로서 성장할 수 있다. 이러한 의미에서 교사들의 공동체성을 회복할 수 있도록 정책적·행정적 지원이 이루어져야 한다. 철저하게 분업화되고 다른 교사들의 개입과 협력이 막혀 교사들이 고립되어 혼자 문제를 해결하다가 좌절하는 교직의 구조를 변화시킬 필요가 있다. 보다 강력한 교사학습공동체 구성이 교사들의 호혜적 이타성이라는 본성을 살려 줄 수 있을 것이다. 교사학습공동체에서 교사들은 교수학습 향상을 도모하기 위한 학교 단위 프로젝트를 중심으로 협동하고, 교수활동에서 주요하게 드러나고 있는 문제들을 다른 동료들과 토론함으로써 서로의 전문성을 공유할 수 있다. 최근 논의되고 있는 시간선택제 교사정책은 이러한 교사학습공동체 형성을 저해할 수 있기에 시행을 재고해야 한다. 프로젝트 학습처럼 창의력을 기르고, 자기 주도적 학습능력을 배양하는 새로운 교육적 시도는 동료교사와의 협업적 관계 형성이 매우 중요하고, 학교폭력 사안을 해결하기 위해, 교우관계로 어려움을 겪는 학생을 상담할 때에도 동료교사와의 협력이 매우 중요하다. 그럼에도 불구하고, 요일별로 출근하는 시간제 교사들은 이러한 동료와의 협력을 확보하는 것이 쉽지 않을 것이고, 오히려 정규 전일제 교사와의 관계에서 위화감을 조장할 수 있기 때문이다.

3. 호혜적 협력활동을 지원하는 학교구조 마련

생태계 진화의 비밀이 협력적 활동에 있다는 진화생물학의 교훈은 호혜적 협력활동이 가능한 조건에 대해 아이디어를 제공한다. 우선, 교사개인의 행동이 학교 전체의 상황을 변화시킬 수 있다는 가능성을 보장해주어야 한다. 행동경제학자인 Kerr(1992)는 개인의 행동이 결과에 미치는 영향이 일정수준 이상 커지는 구조에서 인간의 협력이 늘어날 수 있다고 주장한다. 즉, 자신의 행동으로 좀 더 나은 단계로 넘어갈 수 있거나 이러한 발전이 눈에 띄기 시작하면서 협력은 폭발적으로 증가할 수 있다는 것이다. 반면, 자신의 행동이 상황 전체에 미치는 영향이 매우 적을 경우 사람들은 협동하지 않는다. 그렇다면, 어떠한 전략이 교사개인의 행동을 통해 상황을 변화시킬 수 있는 가능성이 있는지 확인시켜줄 수 있는가? 개인의 기여가 어떤 긍정적 결과를 가져오는지 명확히 보여주는 전략이 필요하다(정태인, 2013). 예를 들어, 교사주도로 제안한 프로그램이나 사업이 교사의 자유재량을 최대한 보장하고, 이후 학생들의 긍정적 변화에 어떤 결과를 가져오는지 확인하게 되었을 때, 교사의 자발적인 협력이 강화될 수 있을 것이다. 자신이 제안한 아이디어가 실제로 아이들의 성장에 어떻게 도움이 되었는지 확인하게 되었을 때, 아이의 성장이 교사의 기쁨이 될 수 있다. 진화생물학에서 강조하듯이, 정서적 보상은 호혜적 협력을 이끄는 데 큰 동력

이기 때문이다. 이러한 의미에서 핀란드의 사례는 시사하는 바가 크다. 핀란드 학교들은 외부의 개입이 아닌 교사들의 주도로 자체평가를 통해 학교의 변화를 이끈다. 교사들은 학교의 문제는 학교 스스로 풀어야 한다고 생각해 스스로 문제점을 찾아 해결하기 위하여 노력한다(김병찬, 2014). 이러한 풍토가 교사로 하여금 학교변화에 대한 주체성을 가지고 협력할 수 있도록 고무할 수 있다.

둘째, 인센티브 구조의 변화를 통해 호혜적 협력이 독려될 수 있다. 협동의 보수를 높이고 배반의 보수를 낮추면 협동의 빈도가 높아진다(Kollock, 1998). 도덕적 가치를 중요시하는 교직사회에서는 물질적 보수보다 정서적 보상이 훨씬 강력할 수 있다. 강력한 외부보상 중심의 유인기제는 오히려 지나친 경쟁문화로 인해 신뢰문화의 훼손을 가져올 수 있다. 신뢰와 협동이 내면화된 사회에서 배반을 했을 때의 수치심이나 죄의식이 배반을 가로막을 수 있을 것이다. 교육에 대한 공유된 가치와 비전, 성공과 실패에 대한 격려, 그리고 암묵적인 동료들의 압력들이 교사들의 협력활동을 강제할 수 있다(Elmore, 2004; Hargreaves, 2008). 학교구성원들에 의해 합의된 전문적 기준체계 하에서 교사들이 수업문제를 논의하고 반성할 수 있는 실질적인 학습기회를 가지고, 신뢰문화를 기반으로 형성된 협력문화를 이룰 수 있다.

셋째, 학교내 호혜적 협력활동이 가능하기 위해서는 집단의 규모를 조절할 필요가 있다. 집단이 커지면 교사 개인의 행동이 관찰되기가 어려워 익명성이 강화되고, 다른 이의 행동과 공공의 업무에 자신의 영향력을 미치기가 어려워진다(Issac & Walker, 1988). 대규모 집단은 협력적 관계를 줄이는 여건이다. 교사들이 자유롭게 자신의 교수학습에서의 경험담을 주고 받을 수 있도록 심리적 풍토를 만들기 위해서는 집단의 규모를 조절해야 한다. 이러한 여건에서 자신의 시행착오에 대해 공식적, 비공식적으로 이야기하고 서로에게 도움을 주고받으며 필요한 행정지원체제나 교수학습 전략들에 대해서 적극적으로 의견을 개진할 수 있을 것이다. 이러한 이유로 핀란드에서는 학교 및 학급의 적정규모를 유지하는데 투자하여 학생들에 대한 개별적인 관심과 돌봄이 가능하고 학생들의 수준과 상황에 맞는 교육이 이루어질 수 있도록 하고 있다(김병찬, 2014).

이는 단순히 학교의 규모를 줄이자는 이야기만은 아니다. 물론 대규모 학교보다는 소규모 학교에서 교사들의 협력활동이 유리할 수 있지만, 당장 현실화시키기 어려운 측면이 존재한다. 대규모 학교라고 할지라도 소규모 교사공동체를 중심으로 일정한 협력활동이 이루어지고 이들이 다시 네트워크로 연결되는 것이 바람직할 수 있다. 자율교 정책사례에서 교과중심의 교사학습공동체가 혁신적 활동을 교사개인이 소외되지 않고 협력적으로 수행했을 때, 이들은 다른 교과목 네트워크까지 연결이 되고, 시너지 효과를 가져온다는 점을 목격한 바 있다. 연수도 학교전체교사를 대상으로 대규모로 수행되는 것보다 소규모에서 더

효과적이라는 맥락도 같이 이해할 수 있을 것이다. 자유학기제 사례연구에서는 대규모 교사연수보다는 교과과목 교사중심으로 구성된 TF팀에서 자유롭게 아이디어를 논의하고, 정보와 피드백을 주고받으면서 함께 실험할 수 있는 장이 마련되었다고 밝힌 바 있다. 교사 개인이 결정하기 어려운 교육과정 재구조화의 문제를 TF팀에서 함께 시도하면서 교사들의 심리적인 부담을 덜 수 있었던 것이다. 하지만, 여기서도 경계할 점이 존재한다. 소규모 집단은 언제든지 타집단을 배척하고 스스로를 고립화시킬 속성을 지니기 때문에 배타적이지 않으면서 신뢰의 네트워크로 이어질 수 있도록 학교내 리더십이 필요하다.

4. 학교와 교육행정기관간의 호혜적 협력관계 구축

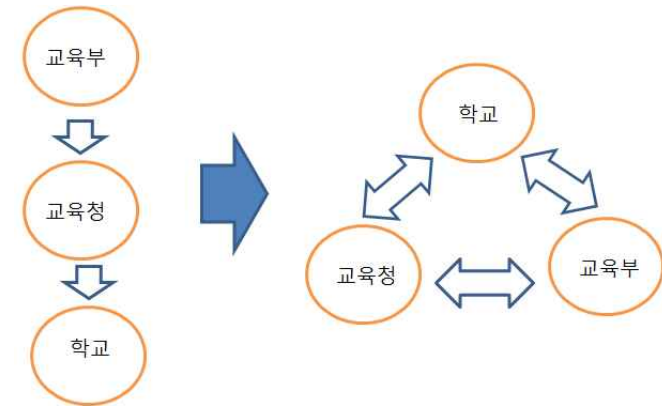
학생, 교사와 마찬가지로 학교는 우리나라 교육환경 속에서 고유하게 niches를 가지고 있다. 모든 학교들이 자신만의 독특한 지위를 차지하고 다양한 모습으로 공존하는 방식을 통해 교육생태계는 존속할 수 있는 것이다. 외부환경으로서 교육행정기관은 단위학교의 niches를 인정하고, 경쟁보다는 협력활동이 유지될 수 있는 전략으로 학교를 지원해야 한다.

하지만 현재 우리나라는 일방적이고 획일적인 방식의 행정적 규제와 이념적 갈등이 학교생태계를 위협하는 수준에 이르렀다. 교육부는 학교단위의 목소리를 출발점으로 현장의 다양한 의견을 수렴해 가기보다는 교육정책결정자⁴⁾에 의해 입안된 계획에 따라 일방적이고 획일적인 통제 중심의 교육개혁을 반복해왔다. ‘학교자율화’와 ‘지방분권화’를 강조하면서도 학교와 지역의 새로운 시도를 경계한다. 오히려 교육생태계의 다양한 변이를 ‘교육의 질 관리’라는 명목 하에 가로막고, 빈곤한 유전적 다양성을 지닌 복제 닭 처럼 복제 학교를 만들어 내고 있는 것이다. 더군다나 성과주의에 기반한 교육개혁의 전략은 학교를 고립화시키고 무기력하게 만들고 있다. 학교를 서열화하는 전략 앞에서 학교는 생존을 위해 치열하게 경쟁하면서 유대 능력을 잃어버리고 있다. 이런 경쟁이 극에 달해 집단 내부의 규범이 보편적 상식으로부터 멀어지는 경우도 종종 목격된다. 이명박 정부의 일제고사 정책이 학교의 서열화를 조장함으로써 성적조작과 같은 교육계 전체의 도덕적 해이현상을 불러왔다. 상대와의 경쟁에서 승리하기 위해 일반 상식으론 명백한 부정도 관행처럼 여기게 된 것이다. 교육부뿐만 아니라 지역의 교육청 또한 학교생태계를 옴아매고 있다. 현재 교육청들은 유감스럽게도 교육부 이상으로 보수적이고 관료적인 체질을 지녔다. 관료적 기구의 말단에 놓여온 지역교육청은 자율적 행정능력이 부족하다. 독자적으로 입안해 실시하고 있

4) 우리나라 교육정책상황에서는 과도한 정치적 영향으로 인하여 정책형성과정의 문제화와 대안제시의 중요성이 상대적으로 약화되는 경향을 보인다. 정치적 사건이 정책의제설정이나 채택과정에서 강력하게 작용하기 때문에 선출관료들의 선거공약은 다양한 정책행위자들의 견제 하에서 검증되기 보다는 곧바로 교육정책화되고 있는 현실인 것이다.

는 대부분의 정책도 교육부 이상으로 보수적이고 경직된 과정을 보여준다. 지방의 교육행정은 이념적 성향에 따라 교육부 및 교원노조와 지나친 유착관계를 갖거나 갈등관계에 놓여 있어 자유롭고 다양한 학교생태계를 지원할 여력이 없다.

하지만 아무리 학교를 안에서부터 개혁한다고 해도 학교의 외부환경의 지지를 얻지 못한다면 의미있는 변화를 이끌기는 어렵다. 교육행정기관과의 관계는 학교 생태계에 지대한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 학교와 교육행정기관간에 호혜적 협력관계 수립이 시급하다. 서로 돕고 배우는 관계를 수립할 필요가 있는 것이다. <그림 1>과 같이 학교-교육청-교육부의 관계를 수직 하향식 구조에서 삼각형의 수평적 구조로 전환하는 것이다.



< 그림 1> 학교와 교육행정기관간의 호혜적 협력관계 전환⁵⁾

수평적 관계에서는 각 기관들이 독립적으로 운영하면서 서로를 통해 배움으로써 발전할 수 있다. 이러한 관계에서는 의사결정에 있어 각 집단이 구체적인 의견을 내고 ‘숙의(deliberation)’로 합의를 이끌어 낸다. 숙의 민주주의란 “모두 받아들일 수 있는 그럴듯한 이유”(정태인, 2013)를 공유하는 것이다. 학교와 교육청, 그리고 교육부가 서로 다른 가치와 목표를 가질 수 있다는 가치의 다원성을 인정하는 것이다. 학교와 교육행정기관과의 수평적 관계에 대한 아이디어는 핀란드 사례를 통해 얻을 수 있을 것이다. 신자유주의의 영향으로 전세계적으로 평가에 대한 강조나 언급에도 불구하고 핀란드에서는 다른 나라에서

5) 이 그림은 전성은(2011)의 저서 ‘왜 학교는 불행한가’의 그림을 수정·인용 것임

와 같은 국가에 의한 강압적인 평가제도를 도입하지 않았다. 오히려 자체평가, 네트워크, 참여와 협력 등을 통해 학교의 문제를 해결하고자 하였다. 학교의 문제는 학교 스스로 풀어야 하는 것이 원칙이고, 다만 외부의 행정기관은 그 문제를 풀기 위해 필요한 것을 지원해 주는 책임을 맡는다(김병찬, 2014). 김병찬(2014)은 우리나라에서는 진보이든 보수이든 정권을 잡게 되면 교육문제를 자신들이 주도해나가려는 병폐가 만연해 있음을 지적하고, 학교와 교육행정기관을 포함하여 모든 교육주체들이 참여하여 심사숙고한 교육정책을 수립해나가야 한다고 주장한 바 있다.

교육행정의 역할은 숙의민주주의를 실천해서 학교생태계를 건강하게 할 새로운 전략을 수립하는 일이다. 학교와 교육행정기관의 수평적 관계에서는 기존의 교육부가 항상 책무를 요구하는 입장에 놓이고, 학교와 교원이 항상 책무를 이행하는 입장에 놓이는 관료적 관계를 부정한다. 오히려 단위학교와 교원뿐만 아니라 교육행정기관도 책무를 이행해야 하는 상호책무성(reciprocity of accountability)을 강조한다(송경오, 2014). 무엇을 잘하고 무엇을 잘못했는지를 서로 검토하여 개선해야 할 점은 무엇이고, 어떻게 개선해야 하는지 그 방법을 숙의하여 찾아내는 방식으로 책무성 이행이 평가된다. 호혜적 협력관계를 통해 경쟁이 아닌 인간 본성인 협력의 원리로 학교교육이 바뀌어야 하고, 이를 위한 교육정책이 확립해야 한다는 소통과 합의가 이루어질 때 학교생태계는 건강해질 수 있을 것이다.

5. 교육행정에 대한 일반신뢰 회복

학교구성원의 협력활동을 이끌어 내기 위해서는 교육행정 전반에 대한 일반신뢰를 회복해야 한다. 일반신뢰란 사회적 불확실성이 존재함에도 불구하고 상대에 대한 믿음 때문에 상대가 자신에게 선한 행동을 하리라 기대하는 것이다. 즉, 불확실한 상황에서도 상대방이 공동체의 보편적 규범을 따라 협동할 것이라는 믿음이라고 이해할 수 있다. 진화생물학에서 호혜적 협력활동은 이러한 일반신뢰에 기초하여 수립된다고 언급한 바 있다.⁶⁾ 따라서 일반적 신뢰가 높을수록 구성원들은 협동을 당연하게 여기게 된다. 일반적 신뢰는

- 6) 특수신뢰는 특정한 집단 내에서 폐쇄적이지만 강력하게 작용하는 신뢰관계를 의미한다. 예를 들어, 마피아는 언제나 경찰의 검거나 다른 집단의 보복이라는 위기에 노출되어 있으므로 더욱 내부 규율과 신뢰가 강력하다. 정태인(2013)은 일반신뢰가 대화와 소통에 의해 형성되고 쌓이는 반면, 특수신뢰는 내부의 암호와 외부와의 불통에 의해 더욱 견고해진다고 언급한 바 있다.
- 7) 최재천 교수는 청소부 물고기와 물고기간의 공생진화를 논하면서 이야기 한다. 당장 눈앞의 이득에 눈이 멀어 손쉽게 식사 문제를 해결한 물고기와 그 같은 욕망을 자제하고 오랫동안 청소부 물고기의 서비스를 제공받는 물고기의 적합도를 비교할 때, 후자의 적합도가 더 높았기 때문에 공생관계가 진화한 것이다. 공생이나 공조의 관계가 시작되었다 하더라도 확립되어 굳어지기 쉽지 않은 까닭은 바로 이런 관계가 신뢰를 바탕으로 이뤄져야 하기 때문이다.

인간의 본성인 상호성을 협동으로 유도한다. 반대로 일반적 신뢰가 낮다면 사회 전반적인 협동은 일어나기 어렵다. 따라서 어떤 정책이나 제도를 수립할 때 신뢰를 촉진할 수 있을 것인가를 염두해 두어야 한다. 직접적인 목표는 달성했지만 그것이 일반신뢰를 떨어뜨린다면 그 제도의 효과는 반감되거나 심지어 마이너스가 될 수도 있는 것이다.

안타깝게도 우리 학교현장은 정책에 대한 일반신뢰가 그리 높지 못하다. 교사들은 자유학기제 정책을 통해 수업의 실질적인 변화와 높은 학생의 만족도를 경험하지만, 정책이 지속적으로 운영될 것이라는 점에 대해서는 여전히 회의적인 입장을 보여주었다(최상덕 외 2014). 교육정책에 대해 교사들이 회의적인 입장을 보이는 것은 근본적으로 정책이 지속될 수 있을 것이라고 기대하지 않기 때문이다. 우리나라 교육정책이 정권교체시마다 변동되어 왔고, 이를 수차례 경험한 교사들의 입장에서는 자유학기제 정책 또한 지난 수많은 정책과 마찬가지로 5년 후에는 관심과 지원을 잃을 수 있다고 여기는 것이다. 교사들에게 교육정책에 대한 집단기억은 5년의 정권이 바뀌면 사라지는 것이다. 열심히 실행해왔자, 정책결정자의 교체로 정책의 성과는 묻혀질 수 있다는 것을 오랜 경험으로 아는 것이다.

좋은 교육정책은 신뢰를 촉진할 수 있다. 정부가 공정하다고 생각될 때 사회 구성원 사이의 신뢰가 높아진다. 정부가 효과적으로 사회적 딜레마를 해결하는 경험을 공유하는 것은 매우 중요한 신뢰 형성 방식인 것이다. 제도가 모든 것을 보장할 수는 없지만 최소한의 장치는 필요하다. 사람들 사이의 자발적 신뢰와 협동까지 제도에 의존하도록 되어서는 안 되지만, 무임승차를 막고 신뢰와 협동의 정체성을 장려하는 제도는 필요하다. 따라서 교육행정은 학교현장으로부터 신뢰를 회복하는 것을 우선적 과제로 삼아야 한다.

IV. 맺음말

다윈은 생전에 수학을 싫어해 자신이 발견한 진화의 원리를 그림으로 도식화했다고 한다. 그 중에서 흥미로운 그림이 생물의 생태적 적소를 표현한 것이었다. 인간을 포함한 자연의 모든 생물들이 태초 생명의 늪에서 우연히 발생한 하나의 생명체로부터 분화되어 서로 다른 가지에 생물체들이 위치해 있는 모습이다. 한 생물의 고유한 역할과 지위를 다른 생물이 대신할 수 없고, 모든 생물들은 그 나름의 의미를 가진다. 이러한 관점 하에서는 인간의 지능으로 다른 동물들의 능력을 비교하는 것은 의미가 없다⁸⁾. 생태계는 모든 생물이 자기만의 독특한 지위를 차지하여 역할을 수행하는 다차원적인 공간이기 때문이다. 그

- 8) 최재천(2012)교수는 만약 하나의 잣대로 생물체들을 평가해야 한다면, 어둠 속에서 초음파를 보낸 후 그것이 물체에 부딪혀 되돌아오는 것을 분석하는 방법을 개발한 박쥐들이 한 치 앞도 분간할 수 없는 인간보다 훨씬 진보했다고 평가해야 한다고 언급한다.

결과, 자연계에는 수많은 생물 군집들이 공존한다. 자연의 역사는 경쟁관계에 있는 생물에 비해 공생을 실천하는 생물들이 그 한계를 넘어 더 큰 발전을 했음을 보여준다. 최근 진화 생물학의 관점을 교육현상에 그대로 적용하기엔 자연주의라는 오류가 있겠지만, 우리로 하여금 행복한 학교는 무차별적 경쟁이 아닌 남과 더불어 사는 지혜 속에 있음을 깨닫게 도와준다.

지금 우리의 학교가 위기인 것은 OECD의 행복지수가 낮아서도, 일부 학생에게 보여지는 학교폭력과 왕따 현상 때문만은 아니다. 더욱 심각한 교육적 위기는 학생이 자신의 고유한 자리를 찾지 못하도록 하나의 동일한 잣대로 평가하여 끝없는 경쟁에 내몰리는데 있다. 성과주체인 학생은 경쟁 속에서 끝없이 자기를 뛰어넘어야 한다는 강박, 다른 학생을 추월해야 한다는 파괴적 강박 속에 빠져 자신을 마모시켜간다. 자기 착취를 통해 궁극적으로 우울하고 무기력한 상태 속에 빠진 학생은 고립되고 유대감마저 상실하게 된다(한병철, 2010). 유전적 다양성을 만드는데 실패한 우리의 학교는 자신 스스로가 중요한 사람이라는 것을 배우지 못한 학생들 사이에 불행의 바이러스가 덮치게 되었을 때, 대부분의 아이들은 쉽사리 감염되고 학교 생태계는 병들어 버린다.

이러한 문제를 교육행정이 혼자 해결할 수 있을 것이라고 생각하지는 않는다. 하지만 인간 본성이 생태적 적소와 호혜적 이타성에 기반한 협력행동의 진화에 있다면, 교육의 원리를 경쟁이 아닌 협력으로 전환해야 할 책무가 있다. 교육행정은 어떤 조건을 만들어 주변 교사와 학생이 스스로 협동할 수 있는지를 파악하여 이 조건들을 활용하여 협동을 유도할 수 있는 제도와 정책을 만들 수 있기 때문이다. 더구나 학교의 위기적인 현상은 교실 내 차별과 배제, 고립 이외에도 학교만으로는 해결할 수 없는 외부환경에 의한 복잡한 문제들로 인해 생기고 있기 때문에 교육행정이 학교와 외부환경과의 연대를 도모하는 일을 담당해야 한다. 교실에서 실존적 딜레마를 겪고 있는 아이가 고립되지 않고 자신만의 독특한 위치에서 공존할 수 있도록 지원해야 한다. 이는 문제 학생의 개별 상담이 아닌 차별과 배제가 허용되지 않도록 교실 내의 관계나 환경을 변화시키는 전략으로 접근해야 한다. 배제가 아닌 공존, 경쟁적 학습이 아닌 호혜적 배움이 일어날 수 있는 교실 여건 조성이 필요한 것이다. 이러한 교실에서의 변화를 근본적으로 이끌고 갈 수 있는 역량을 지닌 교사가 고립되지 않도록 심리적 풍토를 마련하는 전문적 공동체성의 회복을 위한 노력 또한 교육행정의 필수적인 과제이다. 현재 추진하고 있는 많은 전략들이 교사들의 호혜적 협력활동을 부추기기 보다는 교사의 학습공동체 형성을 저해할 수 있는 가능성은 없는지 교육행정은 성찰해야 한다. 특히, 정치적으로 반목을 겪고 있는 학교와 교육행정기관간의 호혜적 협력관계 구축은 일방적이고 획일적인 행정규제로 신음하는 학교생태계를 살리기 위해 시급한 과제이다. 현재 학교교육의 최대 장벽이 되고 있는 것은 교사, 학부모, 교육행정기관

간의 상호불신이며, 이는 학교의 위기적 현상을 극복하는데 한 걸음도 앞으로 나아가기 어렵게 만들고 있다. 학교구성원의 협력활동을 이끌어 내기 위해서는 교육행정 전반에 대한 일반신뢰를 회복해야 한다.

다른 나라의 성공적인 학교개혁사례에서 아이들은 스스로 중요한 사람이고 서로 존중해야 한다는 것을 배움으로써 학생과 학교의 변화를 이끌 수 있었다고 이야기 한다. 이는 많은 어른들의 지지와 보호를 받은 결과라는 사실과 함께, 자신만을 중심으로 한 개인주의화된 교육의식에서는 아이들의 고립은 심화되고 누군가하고 경계를 짓는 일이 당연하며 항상 불안에 시달릴 수 밖에 없다. 교사, 학교, 가정, 교육행정기관은 공공적인 의식으로 연대해야 한다. 학교 혼자서는 불가능했던 실천도 개척할 수 있기 때문이다. 지난 4월에 방영한 ‘학교의 눈물’ 3부작 다큐멘터리에서는 어떻게 아이들은 학교폭력과 왕따의 가해자와 피해자로 전락하는지를 여실히 보여준다. 그리고 우리 모두가 알고 있지만, 외면하고 있는 진실을 말해준다. 교실의 싸움을 멈출 수 있게 하는 것은 피해자, 가해자, 방관자가 아니다. 아이들을 사각 링에 밀어 넣은 어른들만이 이 잔인한 게임을 멈출 수 있다.

<참고문헌>

- 김병찬(2014). 왜 핀란드 교육인가? (출간 예정 중)
- 로버트 액셀로드(1984, 이경식 역, 2009). 협력의 진화. 서울: 시스테마.
- 송경오(2014). 초·중등교육 책무성 정책 분석. 김병찬 외. 한국 교육책무성 탐구. 파주: 교육과학사. 153-202.
- 사토 마나부(2009). 교육개혁을 디자인한다. 서울: 학이시습
- 사토 마나부(2011). 아이들을 어떻게 가르칠 것인가. 서울: 살림터
- 정기준 (2005). 서울대학교 경제학부와 함께 해온 나의 발자취와 생각. 서울대학교 정년 퇴임 기념글.
- 정태인(2013). 협동의 경제학. 서울: 레디앙.
- 최상덕 외(2014). 2013 자유학기제 연구학교 사례연구 학교별 사례 보고서. 한국교육개발원.
- 최재천 (2011). 호모심비우스. 서울: 이음.
- 최재천 (2012). 다윈지능. 서울: 사이언스 북스.
- 최정규 (2009). 이타적 인간의 출현. 서울: 뿌리와 이파리.
- 한병철 (2010). 피로사회. 파주: 문학과지성사.
- Elmore, R. F. (2004). *School Reform from the inside out: Policy, Practice, and performance*. Cambridge: Harvard Education Press.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (Eds.) (2008) *Change Wars, Bloomington*. IN: Solution Tree.
- Issac, R. & Walker, J. (1988). Group size effects in public goods provision: the voluntary contribution mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, 103(1), 179-199.
- Kerr, N. L.(1992). *Efficacy as a causal and moderating variable in social dilemmas*. Pergamon press.
- Kollock, P. (1998). *Transforming social dilemmas: group identity and cooperations*. Oxford University Press.
- Little, J.W. (2012). Understanding data use practices among teachers: The contribution of micro-process studies. *American Journal of Education*, 118(2), 143-166.

- Little, J.W. (2007) Teachers' accounts of classroom experience as a resource for professional learning and instructional decision making. In P. Moss (ed.), *Evidence and decision making*. (pp. 217-240). Chicago: University of Chicago Press.
- Little, J. W. (2003). *Inside teacher community: Representations of classroom practice*. Teachers College Record 105(6): 913-945.
- McLaughlin, W. & Talbert, J. (2001). *Professional Communities and the work of High school teaching*. Chicago: University of Chicago Press.
- OECD (2014). *PISA 2012 Results in focus*. OECD.
- Peterson, T. et al.(2011). *Ecological Niches and Geographic Distributions*. Princeton University Press
- SBS (2014. 1.) 학교의 눈물. 다큐멘터리
http://program.sbs.co.kr/builder/programMainList.do?pgm_id=00000311936

● 토론 ① ●

Finland 학생은 행복한가요?

조 석 훈(가천대학교)

PISA(2012년)자료를 통해서 보면 우리나라 학생은 ‘행복’, ‘친구 사귀기’, ‘학교 만족’ 등의 문항에서 조사 66개국 중 최하위 3개 국가 중 하나에 속한다고 한다. 그래서 문제이고 교육행정은 행복한 학교를 만들기 위한 과제를 안고 있다고 한다.

PISA(2012년) 자료에 의하면 우리나라 학생은 학교에서 행복하다고 느끼는 비율이 60.4%이다. 행복하다고 느끼는 학생 비율이 낮은 것인가 어느 정도 상당히 괜찮은 수준인가? 발표자는 당연히 전자의 입장을 취하고 있지만 토론자는 발표자의 입장을 마음으로 느껴(heart-felt) 믿기 위해서 이 일부터 엉터리 입장인 후자를 취하고 싶다.

행복은 말하기는 쉬워도 무엇을 행복으로 보느냐는 사람에 따라 매우 다양하고 행복에 대한 측정도 전반적 생활에 대한 인지적 평가(cognitive evaluation)를 말하는 것인지 아니면 정서적 상태(hedonic state)에 초점을 두는지에 따라 달라진다. 나아가 행복은 꼭 편안하고 안락한 삶(easy life)과 동일한 것이 아니다. 행복 수준이 시간의 변화에도 불구하고 상당 정도 안정성을 보인다는 연구도 있지만 한 가지 문항을 통해서 얻는 자료는 복합적인 행복에 대한 다차원의 요소를 모두 포괄하기는 어렵다.

따라서 우리나라 학생의 60.4%가 행복하다고 학교에서 느낀다고 한다면 너무 쉽게 우리나라 학생의 행복 수준이 심히 낮은 것이고 문제라고 보기는 어렵다. 연구자는 Finland를 일종의 모델 사례로 자주 언급하고 있지만 Finland 학생의 경우는 어떠한가? 발표자가 일부러 모르는 체 하겠는지 아니면 그 정도 수준이면 우리나라와는 달리 문제 삼을 정도는 아니라고 해서 언급하지 않았는지 모르겠지만 66개국 중 ‘하위로부터 5위’이다. 발표자의 기준으로 보면 ‘66.9%나 되는 상당한 학생’이 아니라 ‘고작 66.9%의 학생’만이 행복하다고 느끼는 나라가 바로 Finland다. 다른 두 문항에서도 Finland는 하위 10위 또는 11위이다. 조사대상 66개국 중에서 말이다. ‘학교에서 이방인처럼 느끼는지’ 또는 ‘학교에서 외로움을 느끼는지’ 등의 문항에서는 Finland와 1% 또는 0.2%(한국 학교가 더 양호) 차이밖에 보이지 않는다.

● 주제발표 ② ●

토론자는 발표자가 우리 학생들에 대해서 갖는 따뜻한 애정과 관심에 무심하자고 하는 것은 아니다. 국제비교에서 청소년 자살률이 몇 위이든 1명이라도 불행을 느끼며 괴로워하는 학생이 있다면 우리 모두가 고민해야 할 일이다. 다만, 행복이라는 개념이 갖는 다차원성, 행복과 편안한 삶의 관계에 대한 학생 및 일반인의 오해, 행복수준 측정의 어려움 등을 고려하지 않은 채 너무 쉽게 결론에 도달하는 것에 대한 염려를 표하는 것일 뿐이다. 또한 행복은 비교 준거의 선택에 따른 상대성이 있어서 우리나라의 측정치가 상대적으로 낮은 것은 우리나라 학생들이 상대적으로 높은 준거를 적용한 것일 수도 있는 것이다.

결과적으로 발표자가 ‘행복’에 대한 좀 더 심층적인 검토 없이 숫자 정보를 기초로 너무 급하게 문제의식을 확정짓는 결과 교육행정의 과제로 제안한 과제가 과거에 다른 정책적 관심사(예: 지식기반사회, 국제화시대, 교육복지 등)를 내걸고 제시했던 것과 별반 다르지 않게 되었다.

두 번째로 발표자는 진화생물학에서 길을 찾고 있다. 흔히 생각하듯이 진화론이 적자생존의 무한 경쟁을 유기체의 불가피한 생존방식으로 받아들이는 것이 오해임을 알리고 있다. 협력과 이타성이야말로 해당 종의 생존 확률을 높였다는 점을 지적하고 있다.

진화생물학에서 길을 찾는 것은 독자를 혹하게 하는 점이 있지만 교육의 전제와 근본적으로 모순되는 차이가 있다. 왜 생물체가 이타성을 보이는지를 분석해보면 이기적인 행동을 하는 것보다는 이타성을 보임으로써 자신의 유전자를 남길 확률이 높아진다는 것이다. 하지만 인간은 교육과 관련하여 생물학적인 차원의 유전자를 남기는 게 목표가 아니다. 교육의 기본 전제는 생물학적인 종, 집합으로서 인간의 종속과 번영이 아니다. 학습자 한 사람 한 사람이 고유한 ‘존재유전자’를 가지고 있음을 전제로 하는 것이며 이 존재유전자는 종으로서 취급될 수 있는 것이 아니다. 종으로서 유전자에 관심을 갖는다면 학습역량이 떨어지는 학습자는 이타적으로 보이지만 사실은 이기적인 행동으로서 다른 우등한 학습자를 위해 교육 대열에서 의도적으로 이탈하여 자멸하는 것을 선택해야 할지도 모른다. 하지만 교육은 이러한 이타성을 바탕으로 학습자의 번영을 원하지 않는다.

오히려 Maslow가 말하는 욕구계층론의 ‘자아실현’을 근거로 삼을 때 현실적이고 실질적인 교육행정의 과제를 얻을 수 있지 않나 싶다. 메슬로우가 말하는 자아실현은 이기적 행동과 이타적 행동의 경계가 무너지고 그 구분 자체가 무의미해지는 상황을 가리킨다. 약간 유지하기는 하지만 메슬로우는 사탕을 먹고 싶은 할아버지가 손녀에게 사탕을 주는 것을 예로 든다. 자신이 먹으면 좋지만 손녀가 먹는 것을 보면 더 좋은 할아버지는 사탕을 손녀에게 준다. 이 행동은 이기적인가 이타적인가?

학교에서 학습자든 교사이든 생리적, 안전, 사회적, 존경의 하위 욕구를 만족시켜주는

방향으로 교육행정이 노력을 기울인다면 학습자와 교사는 자아실현의 단계에 올라설 수 있고 이때 이타적인 행동을 이기적 동기에서, 이기적 행동을 이타적 동기에서 보일 수 있게 된다. 물리적인 측면에서 안전한 학교도 만들어 놓지 않은 채, 학습자와 교사를 인간으로서 존엄한 존재로서 존중해주지도 않으면서 공존과 협력의 자아실현 행동을 보이기를 기대한다면 무리다. 그러면서 또 다시 행복하게 만들어주겠다고 하는 것은 학습자를 기술공학적 대상으로 간주하는 것이나 다름없다. 한 인간으로서 학습자의 인권을 존중하는 취지를 가진 학생인권조례는 거부하면서 학생행복을 내건다면 학습자를 관리 객체로 취급하는 것으로 오해를 받을 수 있다.

생태적 적소 개념도 검토의 여지가 있다. 생태적 적소는 자연계에 존재하는 수많은 생물 군집들간의 관계에서 언급되는 것이다. 각 생물군이 다차원적인 고유한 니치(niche)를 가지고 있는 것은 생물 종을 기준으로 하는 것이다. 반면에, 같은 생물종은 동일한 니치 공간에서 경쟁을 하는 것을 쉽게 찾아볼 수 있다. 사자, 곰, 바다 사자 등의 많은 유기체는 우월한 녀석만이 자신의 유전자를 남길 수 있으며 이를 위해 엄청난 경쟁을 하고 있다. 쉽게 필요에 따라 비교 차원을 넘나들면서 어울리는 정보만을 활용하여 교육행정의 과제를 설정하는 근거로 삼는다면 기존 관료체제의 진단·처방과 다를 바 없다. 이럴 경우 ‘학습자나 학부모’는 ‘자연의 원리조차도 거스르는’ 존재로 내몰릴 수 있다. 결과적으로 학부모의 행동에 대해서 비판은 할 수 있을지언정 발표자가 강조하고 있는 교육공동체 내에서 ‘신뢰’를 얻어내고 진정으로 공존과 발전을 이루는 것은 요원해지고 말 것이다.

다음으로 호혜적 이타성은 협력행동을 이끌어내고 집단 유지에도 도움이 된다는 설명을 하고 있다. 이를 상호 보상의 균형으로 설명하고 있는데 왜 우리 학습자들은 그런 행동을 보이고 있지 않은가? 상호 보상의 균형이 맞지 않기 때문인가? 그렇다면 그 균형을 이루어주어야 하지 않겠는가? 발표자는 ‘신뢰 조성’을 통해서 그러한 것을 달성하자고 주장하는 듯하다. 서로를 믿는다면 호혜적 협력을 하게 될 것이라는 논리이다.

다만, 이 신뢰에 기반 한 상호 협력 역시 쉽게 규범적으로 쉽게 얘기할 성질의 것은 아니다. 과거 우리사회에서는 가족 중 대표 주자를 내세우고 이 주자에게 교육자원을 집중시킨 후 나중에 얻은 결실을 나누어 갖는다는 신뢰를 가지고 있었다. 하지만 현재 우리 사회는 이러한 집단 유대의 협력을 긍정적으로 평가하지 않는다. 부정과 부패의 사례로 본다. 능력주의 사회에서 누구의 동창이라는 이유로, 누구의 자식이라는 이유로, 누구의 형제자매라는 이유로, 어느 지역 출신이라는 이유로 이득을 얻는다고 하면서 부정한 행위로 비판한다. 사실 과거에 협력·협동에 기반 한 유기적인 연대를 통한 교육생태계를 만들고 그 결실을 나누어갔는 것임에도 말이다.

적소, 유기적 연대, 신뢰 등 모두 좋다. 다만, ‘행복한 학교’를 위해서는 가치 선택이 필

요하고 뭔가 좋은 것을 새로 덧붙이는 방식으로는 해결되지 않는다. 무언가를 선택하면 포기해야 할 것도 있고, 비용으로 받아들여야 할 것도 있다. 이러한 것을 분명히 하지 않으면 학생·학부모·교사는 생태계의 원리도 거스르는 존재로 취급되고 ‘양심범’으로서 죄의식을 갖게 되며, 결과적으로 교육행정을 더욱 불신하게 될 뿐만 아니라 ‘행복’을 위한 ‘불행한 경쟁’까지 해야만 하는 상황이 될 지도 모른다.

교육부에서 보내는 공문서 머리말에는 ‘행복교육’과 ‘창의인재’가 병렬적으로 내걸려 있다. 이 두 가지가 상반되지 않을 수도 있지만 행복 교육을 위해 창의인재를 부분적으로 포기해야만 한다면 포기할 용기도 가져야 한다. 행복교육이 진정으로 중요하고 우리가 추구해야 할 최고의 가치라면 말이다. 우리나라 학생은 PISA(2012년) 자료에서 지식 습득과 상호작용적 과제 해결 면에서 모두 탁월한 수준으로 나타나고 있다. 행복 교육을 위해 이러한 결실을 포기해야만 한다면 포기하겠다는 의지가 있어야 한다. 전세계 각 나라가 잘하는 것, 좋은 수준인 것은 모두 갖겠다고 나서는 차원에서 행복교육을 위한 과제를 논하는 것은 현실성도 없을뿐더러 행복교육을 내건 불행교육을 가속화하는 것일 뿐이다.

우리는 정기적 순환근무제를 채택함으로써 교사학습공동체를 형성하는 데는 약점이 있다. 다만, 순환근무제의 장점을 포기할 의사가 없으면서 교사학습공동체를 강조하는 것은 걱정이다. 사실 발표자의 제안에서 ‘교사의 공동체성 회복’을 보면서 덜컥 겁이 나는 면도 있다. 교육부에서 이 부분을 보고서 교직과목에 하나 덧붙일까 우리가 되기 때문이다. 학교폭력이 문제라고 하면서 교직과목에 ‘학교폭력예방 및 대책’ 과목을 필수로 추가하였듯이 말이다. 성과급에서도 교사 개인 개인간 상대적 경쟁에 기초한 성과급 이외에 학교간 경쟁까지 덧붙이기 위해 학교성과급을 추가하였듯이 말이다. 물론 내건 목표는 학교 공동체의 협력이었지만 실상은 경쟁일 뿐이다. 토론자로서 교사학습공동체를 거부한다는 것이 아니라 우리가 가진 자원의 제약 속에서 초래되는 선택의 한계나 선택 구성의 제한도 함께 고려해야 한다는 것을 강조하고 싶다.

사실 교사가 너무 여러 가지 면에서 능력이 출중하면 역설적이게도 교사의 공동체는 형성되기 어렵고 형성할 이유도 없어진다. 교직 인·적성, 수업지도능력, 상담능력, 학교폭력 대응 능력, 안전사고 대응 능력, 개혁 추진 능력, 학생 교육과 돌봄 능력 등등 필요한 것은 모두 교사가 갖추도록 하면 된다고 보는 덧붙이기 교육행정 과제 추진 방식으로 는 교직의 다양성도 협력도 불필요하다. 만능교사 신드롬에서 벗어나서 교사가 숨 쉴 여유를 만들어주어야 한다. 학교 내에 인적 여유자원(얼핏 보면 낭비되는 듯한 유휴 자원)을 고갈시키지 않을 때 창의적이고 협력적인 활동도 가능해질 것이다.

마지막으로 행복은 누가 줄 수 있는 것이 아니다. 물리적 환경, 특정한 조건이 갖추어지면 행복해지는 것도 아니다. 행복은 환경과 개인의 특성 사이 상호작용의 산물이다. 행

복한 학습자가 되려면 자신에게 의미 있는 일을 찾아내는 노력을 필요로 하고, 자신의 존재유전자를 제대로 인식하고 사랑하는 태도를 요구하며, 다소 힘들더라도 행복을 최고의 가치로 삼고자 하는 용기를 가져야 한다. 발표자는 수준별 학급편성을 재고해야 한다고 말하지만, 토론자는 생각이 다르다. 진정으로 의미와 즐거움의 요소를 포함하는 행복한 학교생활을 하려면 타인의 시선을 의식해서 그런 수준별 학급을 거부할 것이 아니다. 물론 그 전제는 학교에서 의도적으로 학습자의 근본적인 재능 차이를 구분하고, 성취수준의 시간 불변성을 승인하는 교육철학에서 수준별 학급편성을 하는 것이 아니어야 한다는 것이다. ‘분리’의 철학이 아니라 ‘연결’의 철학이 바탕에 깔려 있어야 하고 이에 대한 학습자의 신뢰를 얻을 수 있어야 한다.

【 토론 2 】

“행복한 학교를 위한 교육행정의 과제”에 대한 토론

박 선 형(동국대)

I 들어가는 말

창의인재 양성과 행복교육 실현이 현 정부의 교육정책 실행과정의 최우선적 핵심가치로 강조되고 있는 현 시점에서 “행복한 학교를 위한 교육행정의 과제” 탐색은 연구주제와 학문적 담론으로서 정책입안자와 교육행정학자 모두가 주목해야할 시의적 적절성과 내용적 시사점을 가지고 있다고 판단된다. 학생은 아동기에서 청년기에 이르기까지 생애주기에 있어서 거의 20여년의 시간을 학교에서 보내게 된다. 따라서 학생에게 있어서 학교는 단순한 수업공간이 아니라 사회적·문화적 생활공간으로 규정된다. 즉, 학생의 전인적 성장·발달에 가장 강력한 영향을 미치는 환경변수는 학교라고 할 수 있다. 이는 학생이 교육공간이자 생활장소로서 학교에 대한 행복감과 만족감을 왜 가져야 하는가에 대한 당위적인 이유가 된다.

“행복교육”은 행복과 교육이라는 두 단어의 결합을 통하여 성장하고 있는 다음 세대를 위하여 현 세대가 적극적으로 추구해야할 시대적 가치(역설적 의미에서는 시대적 아픔)를 적실하게 표현하고 있다. 그러나 동시에, 행복교육이라는 용어는 행복과 교육이라는 각 단어의 추상적 성격과 내용적 다의성으로 인하여 구체적인 실현방안에 대해서는 개별 학자와 학문적 관점에 따라서 다양한 의견이 제시되고 있으며, 그 결과 사회적 합의 역시 쉽지 않은 상황이다. 교육의 정의는 차치하고, 행복이라는 단어의 사전적 정의를 살펴보면, ‘삶에서 충분한 만족과 기쁨을 느껴 흐뭇하다’라고 규정되어 있다. 이는 행복이라는 용어 자체가 개별적 욕망성과 심리적 주관성을 다층적으로 내포하고 있음을 의미한다. 사람마다 ‘흐뭇함’을 느낄 수 있는 만족감과 기쁨은 욕망의 내용체계와 실현 수단별로 천차만별 다를 수 있기 때문이다. 따라서 행복은 철학과 종교영역에서 “덕 실현을 통한 자아실현(Aristoteles)”, “삶의 구체적 목적성(Kant)”, “상황적 수용성과 자신에 대한 만족감(Dalai

【 주제발표 2 】

Lama)”으로, 최근 현대인의 삶을 치유하는 응용학문으로 주목받고 있는 긍정심리학분야에서는 “스스로 발견하는 즐거움과 몰입 및 삶의 의미(Seligman)”등으로 각기 다르게 정의되면서, 분야별로 행복실현을 위한 방안이 다양하게 설파되고 있다.

이에 반해, “행복한 학교”는 행복이 추구되어야할 공간적 범위를 적시함으로써 관련주제에 대한 학문적 논의의 수준을 보다 구체화할 수 있다는 장점이 있다. 발표자인 송경오 교수는 지구생명체가 과거로부터 현재에 이르기까지 어떠한 진화경로와 발달과정을 통해서 생존할 수 있었는가에 대한 학문적 설명체계로서 ‘진화생물학’의 관점을 차용하여 진화의 핵심원리인 “생태적 적소와 호혜적 이타성”을 중심으로 행복한 학교를 위한 교육행정의 과제에 대한 해답의 길을 묻고 있다. 이를 위해서 “호혜적 배움과 공존의 공간으로서의 교실, 교사의 공동체성 회복, 호혜적 협력활동을 지원하는 학교구조 정립, 학교와 교육행정기관간의 호혜적 협력관계 구축, 교육행정에 대한 일반신뢰 회복”이라는 실천적 제언을 제시해 주고 있다. 새로운 시각에서 어려운 주제에 대해 성찰적 논의를 제시하여 폭넓은 학습의 기회를 제공해준 발표자에게 고마움을 전하며, 발표문의 주요 내용에 적극 동의한다는 입장을 밝히면서 진화론적 차원의 생존원리에 대한 제언적 아이디어를 추가적으로 제시하는 수준에서 토론자의 소임을 마치고자 한다.

II. 진화의 또 다른 측면: 변이와 자기 조직화 원리

발표자는 개인의 재능과 노력을 통해서 획득한 사회적 지위를 중시하는 업적주의와 이를 기반으로 무한 경쟁을 강조하는 자본주의의 지나친 성과주의 폐해에 우리의 교육현장이 무방비 상태로 노출되어 있다고 본다. 발표자는 이를 제어하기 위한 실천적 방안을 Darwin 진화론(엄밀히 말하면 진화생물학)의 두 가지 핵심 개념인 생태적 적소와 호혜적 이타성의 교육현장 적용 방안에서 찾고 있다. 토론자도 이러한 시각에 심정적 동조를 더하면서, 자연세계의 진화와 생존에 대한 깊이 있는 통찰적 해안으로 인하여 과학사에 있어서 길이 회자되는 ‘종의 기원’의 마무리 말을 인용하고자 한다.

온갖 종류의 식물이 자라고, 숲속에서 새가 노래하고 곤충은 여기저기 날아다니며, 축축한 땅속을 벌레들이 기어다니는 번잡스러운 땅을 살펴보는 것은 재미있는 일이다. 그러한 개개의 생물은 제각기 기묘한 구조를 가지고 있고, 서로 매우 다르며 매우 복잡한 연쇄를 통해 서로 의지하고 있지만, 그런 생물이 모두

지금 우리 주위에서 수행되고 있는 여러 가지 법칙에 따라 만들어진 것임을 깊이 생각해보는 것도 흥미롭다. 그러한 법칙은 가장 넓은 의미에서 말한다면, ‘생식’을 수반하는 ‘성장’, 거의 생식 속에 포함된다고도 할 수 있는 ‘유전’, 생활의 외적 조건의 직접 또는 간접적인 작용에 의한, 또 용불용에 의한 ‘변이성’, 생존 경쟁과 나아가서는 ‘자연선택’을 초래하고, 마침내 ‘형질의 분기’와 열등한 생물을 ‘멸종’시키는 높은 ‘증가율’등이다. 그리하여 직접적으로 자연계의 싸움에서, 또 기아와 죽음에서 우리가 생각할 수 있는 최고의 사항, 즉 고등동물의 산출이라는 결과가 나오는 것이다. ... 이렇게 단순한 발단에서 지극히 아름답고 지극히 경탄스러운 무한의 형태가 태어났고, 지금도 태어나고 있다는 이 견해에서는 장엄함을 느낄 수 있는 것이다(송철용 역, 2011: 480)⁹⁾

다윈의 진화론은 상식적 차원에서 논의하는 바와 같이 “약육강식”과 “적자생존”을 위한 무한 경쟁을 강조하지 않았다. 진술된 종의 기원의 끝맺음 말은 자연의 진화는 이기적 존재들의 무자비한 경쟁 속에서 발생하는 것이 아니라 생태계의 상호의존성과 공생적 연결 속에서 이루어지며, 변화하는 환경에 협력적으로 가장 잘 적응하는 개체만이 살아남는다는 것을 시사한다. 즉, 강하고 공격적인 종은 멸망하고, 궁극적으로는 착하고 배려하는 종이 생존한다는 것이 진화론의 핵심주장이라고 할 수 있다. 따라서 다윈의 이론을 자본주의에 도입한다면 냉혹한 무한경쟁의 자본주의가 아닌, ‘따뜻한 호혜적 자본주의’가 되어야하며, 교육의 논리 역시 업적축적과 수행성과 달성을 위한 경쟁적 효율성과 생산적 효과성에 매몰되기 보다는 배려와 협력 속에서의 공동의 선을 구축하는데 힘을 쏟아야 한다. 이러한 맥락에서 송경오 교수의 제안은 자연세계의 진화론적 작동원리를 교육행정 운영체계에 접목시킨다는 차원에서 매우 중요한 시사점을 갖는다고 할 수 있다. 이와 더불어, 진화론적 시각에서 교육체제 운영 전반에 적용시킬 수 있는 또 다른 원리가 있다면 그것은 ‘변이’와 ‘자기조직화’라고 할 수 있다.

장구한 자연세계의 역사 속에서 진화론적 환경 압력에 노출되어 있는 개별 개체가 자신의 생존력을 극대화하기 위해서는 전략적으로 급변하는 환경변화에 취약한 동질의 유전자 풀보다는 다양한 형질의 유전자를 확보(형질의 분기)하는 것이 우선적으로 필요하며, 이를 위해서는 개체의 돌연변이를 수용할 수밖에 없다. 후손에게 전달되는 유전자 암호를 지속적으로 변화시키는 유기체가 급변하는 환경여건에 보다 잘 적응하면서 자신의 윗세대 유기체를 보다 훨씬 혁신적이라는 사실은 생명 유기체의 생활상에서 다양하게 발견된다(Jonson, 2010; 서영조 역, 2012: 162, 121). 예컨대, Baylor 대학의 Susan

Rosenberg 교수는 박테리아가 에너지 공급이 저하되어 스트레스에 직면하게 될 때 극적으로 돌연변이율을 증가시켜서 적대적인 환경의 압박을 이겨내는 생존전략을 구사한다고 밝히고 있다. 또한 습지에 주로 서식하는 물벼룩 다프니아의 경우, 정상적 환경상태에서는 무성생식을 하면서 자신과 똑같은 새끼를 낳는 것으로 알려져 있다(따라서 다프니아 공동체는 오로지 암컷으로만 이루어져 있음). 그러나 가혹한 환경조건(가뭄, 혹한 등)에 노출되면 종의 생존번식력을 제고하기 위하여 수컷을 생산하고, 이를 통해서 유성생식을 시작하여 형질이 더 강한 알을 생산하여 환경의 압력을 이겨낸다. 이는 변이의 수용을 통한 이형접합(heterogamy)이 공동체적 삶의 다양성 확보와 형질의 적자생존에 어떻게 기여하는지를 밝히는 단서가 된다.

송경오 교수 역시 발표문에서 생태적 적소 속에서 개체의 다양성은 변이를 통해서 이루어짐을 밝히고 있지만, 진화론적 관점에서 어찌 보면 가장 강력한 함의를 가지는 ‘변이’의 문제를 교육현장에서 어떻게 구현할 것인가에 대해서는 심층적 논의가 상대적으로 부족한 것으로 보인다. 향후, 이에 대한 관련 논의가 보다 풍부하게 제시된다면 진화생물학적 시각에서의 행복교육 학교환경 실현 담론이 한층 더 풍부해질 것으로 기대된다. 토론자의 관점에서 보면, 다윈의 진화론이 유전형질의 변이의 측면을 강조했다면, 교육현장에서는 이러한 논의를 학교조직의 제도운영의 차원까지 확대해서 보다 신축성있게 적용하는 것이 필요하다고 생각된다. 예컨대, 변이가 발생할 수 있는 유연한 학교조직문화 구축, 전통적 수업형태를 벗어난 일종의 변이로서 창의적 수업방식 구안, 실수를 인정하는 작업분위기 조성(예: 3M, Google의 전체 업무시간에서 20% 혁신휴식 시간 배정 등), 단일의견보다는 상이한 의견(소음)을 제도적으로 허용하는 열린 의사소통 장치 확보, 변종을 용납하는 개방적 정보네트워크 형성 등이 그것이다.

둘째, 자연생명체 진화의 역사에서 행복한 학교 구축을 위해서 참조할 수 있는 또 다른 틀은 효과적인 군집생활을 영위하는 곤충(벌, 개미 등)이나 철새 등의 자기조직화원리이다. 진화론적 생존압력에서 효율적이고 신속한 의사결정을 하기 위하여 인간의 두뇌는 복잡한 현상을 단순한 인과론적 논리체계로 의존하여 간략하게 설명하려는 경향이 있다. 즉, 복잡한 세상은 작동원리의 역할을 담당하는 핵심원인을 체계적으로 구명함으로써 손쉽게 이해할 수 있다는 것이다. 이러한 성향은 마음의 중앙집권적 사고방식(the centralized mindset)¹⁰⁾으로 알려져 있다(박선형, 2003).

9) 두꺼운 글씨체는 토론자의 강조점임.



【그림 1】 집단지성과 자기조직화 원리가 구현된 군집체계(예시)

예컨대, [그림 1]에서 보는 바와 같이 아프리카의 흰개미는 열악한 환경조건을 견딜 수 있는 효율적인 냉난방이 가능한, 높이가 4미터 이상이 되는 집을 짓고 체계적인 군집생활을 한다.¹⁰⁾ 개미집이 부서지는 경우, 엄청난 양의 개미가 일시에 쏟아져 나와 손상된 집을 순식간에 복구하는 작업을 시행한다. 개미라는 유명한 애니메이션 영화에서 예시되어 있듯이, 개미의 집수선 작업과정에 대해서 사람들은 중앙집권적 사고방식에서 분석하는 경향이 있다. 즉, 관료체제와 같은 위계체층의 확립 속에서 최고 통치자인 여왕개미의 명령 하에 최고의 건축역량(?)을 소유한 특정 개미의 지휘 속에서 일개미들이 상명하복하여 각자의 역할을 일사분란하게 수행하는 것으로 오인할 수 있다. 그러나 개미는 상의하달식 명령체제에 근거해서 집수선이라는 당면문제를 해결하지 않는다. 실질적으로 개미는 자신과 가장 근접해 있는 개미의 화학적 신호(페로몬)에 근거하여 국부적인 상호작용 속에서 문제(집수선)를 해결한다.

상식적 수준에서 중앙집권적 사고가 적용되는 또 다른 예는 철새들의 무리비행에서 관찰된다. 일반 대중들은 새들이 질서정연하게 군집을 이루어서 날아가고 있는 모습을 보면서 제일 선두에서 비행하는 새를 강력한 지도자로 간주하고, 이 새가 다른 새들의 규칙적

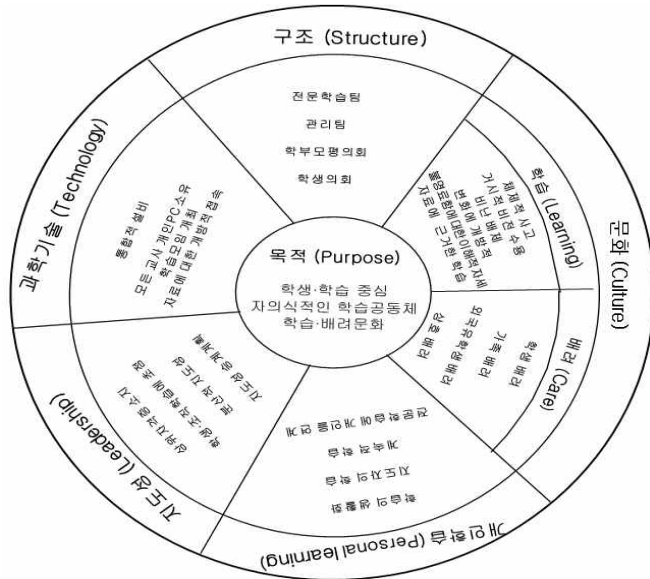
10) 흰개미의 주 서식지인 아프리카 초원의 기온은 한낮에 섭씨 40도에 육박하고, 밤에는 아주 추운 일교차가 심한 환경이지만 흰개미집의 내부는 항상 섭씨 29~30도 정도로 유지될 만큼 환기시스템이 효율적이다. 흰개미는 개미집의 구멍들을 열고 닫으면서 공기의 흐름을 조절함으로써 집 내부의 온도를 일정하게 유지한다. 짐바브웨 출신 건축가 Mick Pearce는 흰개미 집의 환기시스템을 모방하여 수도인 하라레에 에어컨이 없는 ‘이스트게이트 쇼핑센터’를 건립하였다. 동 건물은 자연환경 생명체의 군집 생활 작동원리에서 인간이 모방할 수 있는 무한한 가능성을 예시하는 사례라고 할 수 있다.

인 비행패턴을 조정·유지한다고 믿는다. 그런데 이러한 믿음과는 달리 새들의 규칙적인 비행은 어떠한 단일적 원인(즉, 지도자 역할을 한다고 믿어지는 선두에 있는 새)에 의해서 주도적(또는 중앙집권적)으로 이루어지는 것이 아니라 전체적인 복잡한 비행 체계 속에서 자기 조직적으로 각 개체간의 상호작용 속에서 발생한다. 즉, 새들은 각각 앞서 가는 새의 날갯짓 박자에 맞추어서 이를 자기 비행에 자율적으로 반영한다. 따라서 새들의 비행에서 보게 되는 질서정연한 군집적 패턴은 결정적인 중앙 집권적 원인에 근거하고 있는 것이 아니라 개별 개체의 국부적이고 자발적인 상호작용의 조정 결과에 기인한다고 할 수 있다. 이러한 현상은 개체의 협업적 상호관계 속에서 집단지성이 성공적으로 발휘되는 사례로서 “떼지능(Swarm intelligence)”으로 칭해지며(Peter Miller, 2010), 자기조직화 현상으로 명명된다. 자기조직화는 분산제어(decentralized control), 분산적 문제해결(decentralized problem solving), 다중 상호작용(multiple interaction)의 작동기제를 가진다고 알려져 있다.

교육현장에서 이러한 자기조직화 원리와 국부적 상호작용이 구현된 대표적 이론은 분산적 지도성(distributed leadership)이라고 할 수 있다. 이 이론에 따르면, 조직의 성장과 발전을 촉진하는 지도성은 개인지도자의 전문적 역량에 의해서 이루어지는 것이 아니라 구성원 모두의 집단적 참여와 상호의존적 관계 형성을 통해서 조직환경 속에서 분산적으로 발생한다. 토론자는 분산적 지도성이 학계의 공식적인 이론적 담론으로 제시(박선행, 2003)된지 10년이 지나고 있는 현 시점에서 학교조직 운영에 대한 중앙집권적 통제 논리를 극복할 수 있는 대안적 시각으로서 보다 활발한 논의가 제공될 수 있기를 희망한다. 특히, 진화생물학적 관점에서 행복한 학교 구축을 위한 심층적 분석을 시도하고 있는 발표자의 논의에 이러한 시각이 실천적으로 융합될 수 있기를 기대한다.

사족으로, ‘호혜적 배움의 공간, 교사의 공동체성 회복, 호혜적 활동을 지원하는 학교구조, 학교와 교육행정기간의 협력관계 구축, 교육행정의 일반신뢰 회복’이 가능한 학교조직의 예시적 모습은 어떤 모습일까? 하는 궁금함을 가져본다.¹¹⁾ 구성원 모두가 집단적으로 협력하는 학습공동체의 성격을 가지는 캐나다 온타리오 혁신학교 Blue Mountain 고등학교의 운영모습은 이에 대한 예시적 사례로 간주될 수 있다(Hargreaves, 2003: 144).

11) 협력행동 기반의 학교환경 구축 방안으로서 “감정교육 강화와 학습공동체 구축 및 신뢰구조 확립”이 선행될 필요성도 있으나, 일부내용은 발표문에서도 충실히 다루고 있기에 지면 관계상 구체적인 생략하기로 한다.



[그림 2] Blue Mountain 고등학교의 전문적 학습공동체

III. 나가며

통상적으로 기존의 교육행정의 학문적 담론은 가설연역적 논리구조에 근거하여 연구주제와 관련된 각종 변인 간의 실증적 관계성을 연구도구(조사지 등)와 통계기법을 활용하여 체계적으로 검토함으로써 이론을 객관적으로 검증하는데 초점을 둔다. 송경오 교수는 이러한 전통적 글쓰기 관습에서 탈피하여 행복한 교육이 교육현장에서 실현되고 있지 못한 이유에 대한 개별적 문제상황 분석에 주안점을 두면서 유목적적으로 사회구성원(개별학자, 방송자료, 현장교사 이야기 등)이 제시하고 있는 각종 정보의 수집과 이에 대한 해석을 통해서 우리 사회가 처해있는 교육의 문제점을 귀납적으로 분석하는, 일종의 현장 친화적인 담론연구 틀 속에서 발표자의 유연한 논리적 진술을 제시하고 있다. 토론자는 교육행정학의 학문적 외연 확대와 방법론적 다양성 확보를 위해서 이러한 글쓰기 노력이 향후 더욱 활성화되어야 된다고 믿는다. 귀납적 질적 연구물로서 현장의 다양한 목소리와

개별 맥락적 상황의 다양성에 대한 성찰적 노력이 충실히 반영된, 진화생물학기반의 교육 행정이론 생성연구가 발표자의 추후 작업에서 보다 활발히 이루어질 것을 적극 기대하면서 토론문을 마치고자 한다.

<참고문헌>

- 박선행(2003). 변혁적 지도성에 대한 비판적 고찰: 분산적 지도성을 중심으로. 교육행정학연구. 21(4), 179-196.
- 송철용 역(2011). 다윈 종의 기원. 서울: 동서문화사.
- Hargreaves, A. (2003). Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity. N.Y: Teachers College Press.
- Johnson, S. (2010). Where good ideas come from. 서영조 역(2012). 탁월한 아이디어는 어디서 오는가. 서울: 한국경제신문
- Miller, P. (2010). The smart swarm: How understanding flocks schools and colonies can Make us better at communicating decision making and getting things done. 이한음 역(2010). 스마트 스웜: 가장 단순한 방법으로 세상을 뒤바꾼 가장 영리한 집단. 서울: 김영사.