

부설학교진흥원 1년

이 은 숙

(서울대학교 부설학교진흥원 부원장
서울대학교 사대범대학 부설고등학교 교장)

부설학교진흥원(이하 진흥원)이 생겼다. 드디어 생겼다. 법인화 6년이 지나 7년차에 생겼다.

2014년, 대학과 함께 우리 공교육의 문제를 해결하고 표준을 제시하고자 부설학교가 대학 법인으로 들어왔다. 준비위원회 없이 급하게 법인화하느라, “부설학교를 현실적으로 효율적으로 운영할 기구가 필요하다”는 연구를 두 개나 하고도 4년이 더 지나서 생겼다.

그 사이 부설학교 구성원들은 지쳐갔다. 교육 실천과 연구를 통해 공교육의 플레그십이 되자는 청사진을 가지고 들어왔으나 하나도 되는 게 없었다. 그나마 교사전보라도 해보자고 의논을 거듭할수록 구성원과 조직은 진통을 겪었다. 현장교육연구도, 공교육 선도도, 놓아버리고 이대로 사는 것도 편하고 좋겠다는 마음이 슬슬 자리잡았다. 연구를, 선도를, 제대로 하려면 우선 그에 걸맞은 시스템을 마련하여야 한다는 요구에서 그나마 남아 있는 의지를 얻을 수 있었다. 바로 그 즈음에 진흥원이 생겼다. 진흥원이 부설학교 네 개를 통할 관리하여야 발전의 다음 스텝으로 넘어갈 수 있다는 요구는 계속 하여왔으나, 언제 생길지 가늠하지 못하는 상황에서 진흥원이 생겼다. 진흥원 역시 준비위 없이 출발하였다.

네 명의 파견교사와 네 명의 직원, 겸무 부원장과 원장 총 8명으로 이루어진 크지도 작지도 않은 관리기구이자 기획기구로서, 3년 후에는 부속기구 평가를 받아야 하는 본부직속기구로 만들어졌다. 주 사무실은 종암동 캠퍼스 부설고등학교 옛 건물에 자리잡고 사범대학이 있는 10-1동에 관악캠퍼스 사무실도 내었다. 진흥원 창업 멤버들과 ‘진흥원과 부설학교의 철학, 비전, 미션’을 한 2주일은 토론하고 싶었으나 그리하지 못하였다. 지금도 회의를 하다 보면, 때로는 부설학교 설립 취지와 대학의 비전 사이를 왔다갔다 하고 있다. 이렇게 진흥원은 이제까지 없었던 기구로서, 대학과 부설학교 사이에서 부설학교 운영과 교육연구라는 두 마리 말을 조정한다.

국립대학법인 소속 학교이자 연구 시범학교로서 부설학교의 체제를 만들고 안정시키는 것, 공교육 성장의 허브로서 기반을 만들고 첫 걸음이라도 떼어보는 것을 목표로 올 한 해 진흥원은 쉽 없이 달렸다. 올해 진흥원에서 한 일을 돌아본다.

교육저널을 창간했다. ‘코로나 시대 이전(Before Corona)과 이후(After Decease)의 교육’에 대해 교육 관련 학자, 행정가, 교사 등이 연구하고 실천한 결과를 세상에 내놓았다. 반응이

좋아서 초판, 재판, 삼판 총 2,500부를 찍어 배부했다. 2호는 ‘학교로 온 AI’를 주제로 역시 학자와 행정가와 교사가 연구하고 실천한 것을 내 놓을 것이다. 이런 저널을 만든 곳은 우리 부설학교와 진흥원이 최초이다. 부설학교 교사로 구성된 ‘저널담당자와 편집위원회’의 집단지성의 힘이 세다. 내년에는 다양한 전문가 집단으로 기획위원회를 꾸려 힘을 더할 계획이다.

공교육 성장의 허브로서 첫 연구로 초대 원장이 제안한 ‘AI기반 학생 개인 맞춤형 솔루션 개발’을 받아들였다. 개인 맞춤 교육이 어려운 학교의 문제를 풀 수 있겠다, 학습 속도가 다른 아이들에게 자기 학습 속도와 진도에 맞게 공부할 수 있게 해서 수월성과 학습 부진의 문제를 해결하는데 도움이 되겠다, 부모의 사회경제적 수준에 따른 학습 격차의 문제를 상당 부분 해소할 수 있겠다, 교사에게는 지도와 평가 업무 부담을 덜어서 교사만이 할 수 있고 해야 하는 일에 전념할 수 있게 해 줄 수 있겠다고 생각했다. 그런데 초중등학교 현장 교원들에게 AI는 아직 익숙하지 않아서 진흥원 과학교사들을 설득하는데도 한참이 걸렸다. 부설학교 교원들은 더 말할 것도 없다. 게다가 진흥원 과학교사들이 담당업무로 인해 여유가 없었고, 한편으로 ‘AI 연구’ 결과에 대해 자신이 없어서 부설학교 교원들과 공유하는 일을 진행하지 못하였다. 이 일을 진행하면서 기업이나 사업가 겸 연구개발자들, 교육부와 교육청 업무부서, 정부 출연 연구소 등 여러 분야 사람들을 만났다. 교직 생애 중 그 어느 경험보다도 ‘창조의 길’, ‘가지 않은 길’을 가고 있다는 느낌을 받았다. 공교육 분야에서 이러한 연구를 우리만큼 하고 있는 곳도 할 수 있는 곳도 없을 것이라고도 생각했다. 현재는 초등학교와 중학교 영어 소프트웨어를 벤처기업과 개발 중이고 내년에는 베타 버전이 나올 예정이다. 또한 관련 기업과 기관, 연구자들과 협의와 협업은 계속 될 것이다.

교사연구학습공동체는 교육청뿐 아니라 부설학교에서도 매우 중요하게 생각하는 부분이다. 각 부설학교에서는 교과협의회, 부별협의회, 주제별 동아리 등에 예산을 배정하며 집단지성을 통한 업무 추진과 성장을 장려해 오고 있다. 가시적 성과를 보이는 공동체들이 꽤 있다. 그런데 결과의 발표나 공유와 보전까지는 이르지 못하는 아쉬움이 있다. 진흥원에서도 사업 계획을 짜면서 예산을 배정했다. 진흥원은 시작할 때부터 일을 기획 단계부터 함께 의논하는 협업을 택했다. 물론 담당자는 있다. 진흥원이 하는 일이 처음으로 이루어지는 일이다 보니 집단지성을 통한 창조와 공유가 중요하다는 점에 모두 동의하였다. 그런데 막상 시행을 하려고 보니 교원연구학습공동체 운영에 대한 생각이 각자 다 달랐다. 부설학교교원은 모두 교육연구자가 되어야 한다는 명제 하에 네 개 부설학교를 아우르는 교과별 연구회로서 교과연구학습공동체를 만들어 모든 교사가 참여하게 하자는 의견과, 자율적으로 선택하는 주제별 연구학습공동체를 공개 응모하여 지원하자는 의견으로 갈렸다. 진흥원이 생겨서 처음으로 하는 지원이니 모든 교사를 교과별 연구학습공동체로 조직하고 그 필요성 정도 만이라도 인식하게 하자는 의견을 관철하여 시행했다. 결과는 실패인 것 같다. 올해 내내 비대면 상황인데다 진흥원에서도 그 취지를 공유하는 기회를 마련하지 못하여 교과연구학습공동체 대표들조차 특히 다수 교사인 교과들은 필요성을 느끼지 못하고 있다. 목표와 계획과 전략과 공유에 정성을 들여 정교하게 운영하여야 함을 절감하였다. 분명한 것은 부설학교에서 교사연구학습공동체가 실패하면 다른 학교에서도 가능하지 않을 것이라는 점이다. 그리고 부설학교 교과연구회는 언젠가는 꼭 조직되어 기능하여야 할 것이다.

대학과 연계한 연구는 수학과와 지학과에서 있었다. 부설학교와 진흥원의 교육연구는 공교육의 성장을 지향한다. 교사는 현장 실천가로서 강점이 있고, 교수는 이론 연구자로서 강

접이 있다. 초중등학교의 교사와 대학의 교수가 협업을 통하여 내는 결과는 교육정책과 교육현장을 견인하는 힘이 있을 것이다. 그러려면 협업의 기회가 더 많아져야 한다. 과정의 어려움이 왜 적으랴. 그럼에도 불구하고 협업 경험을 통해 자가 발전을 거듭하는 것 또한 우리의 과제다.

자율 연구주제를 신청한 팀들도 지원하였다. 주제별 교육과정과 내용을 개발한 팀, 교과 수업 개선을 연구한 팀, 코로나 시대 원격수업을 연구한 팀이 있다. 그런데 비대면의 상황이 계속되어 원했던 만큼 결과를 도출해내기 어려울 것이라 짐작한다. 그렇지만 성공이든 실패든 다른 사업들과 함께 과정과 결과를 보존하고 공유하여야 다음에 발전을 도모할 수 있을 것이다. 공유하는 방법도 더 고민해 봐야겠다.

부설학교 교사 전보는 2년째 시행하고 있다. 애초에 부설학교 교원 특히 중등교원을 채용할 때 ‘중등학교 간 순환근무를 한다’고 하였다. 교사들은 이를 선택적으로 이해하였다. 부설학교 중등교사들은 전임교가 대개 고등학교였다고 한다. 그래서 고등학교 선호도가 높다. 고등학교에 배정받은 교사들은 위의 문구를 보통 사립학교 교사 채용에 있던 정도로 해석했고, 중학교에 배정 받은 교사들은 순환근무 시행을 손꼽아 기다렸다. 관리자 간에도 순환근무 방법에 대해 의견이 달랐다. 공립학교 교사 전보처럼 기간을 정하고 예외 없이 근무지를 옮기자는 의견과, 학교급도 다르고 교과별 여건도 다르니 부설학교 교육력과 교사의 사기를 올릴 수 있는 방법을 연구하여 시행하자는 의견으로, 학교별로도 같리고 각 학교 내에서도 같렸다. 그럼에도 불구하고 당초 약속을 빨리 지켜야 한다는 목소리가 더 컸다. 일단 시작했으니 굴러갈 것이다. 하나의 부설학교를 위한 실험과 함께 지켜볼 것이다. 한 바퀴 돌 때쯤 이에 대한 평가와 피드백이 있어야 할 것이다.

부설학교는 초중등학교이다. 2014년 초중등 4개 학교가 대학 체제로 들어왔으나 2020년이 저물어가는 지금도 대학 체제로 들어가지 못하고 있다. 지금은 들어 갈 수는 있는 것인지, 들어갈 필요가 있는지 의문이 든다. 그 대표적인 것이 통합행정정보시스템과 법인회계(예산)이다.

통합행정정보시스템(SHINE)을 부설학교 교원이 사용하고 부설학교 교원을 관리하려면 현재의 대학직원용 시스템에 서랍 만드는 것만으로는 불가능하다. 대학 교원은 세부 복무규정이 별도로 없지만 부설학교 교원의 복무는 직원보다 종류가 많다. 심지어 초과근무 신청과 승인은 통합행정정보시스템으로는 불가능하여 7년을 채워가는 지금도 교육종합행정정보시스템(NEIS)으로 한다. 교원의 근무지외 연수(교육공무원법 41조)도 그렇다. 이는 부설학교교원용 시스템을 필요로 한다. 부설학교들은 그동안 해당부서에 지속적으로 이를 요구하였으나 전혀 진척이 없었다. 진흥원이 생기고 행정기획실에서 계속 요구하고 협의해 왔다. 이제 서야 해당부서에서도 별도 시스템이 있어야 함을 깨닫고 준비 중이다.

법인회계시스템과 법인회계 편성 그리고 세출 지침은 그야말로 대학용이다. 2019년 벽두에 갑자기 초중고등학교들이 쓰는 학교회계시스템(EduFine)을 법인회계시스템으로 바꾸게 되었다. 그 이유와 목적에 대해서는 말하지 않겠다. 다만 초중고등학생에게 대학생의 옷을 입히려는 적어도 몸에 어느 정도는 맞게 해서 입혀야 하지 않겠는가. 초중등학교회계는 초중등교육을 운영하는데 맞게 설계되어야 한다. 세출과목의 큰 부분이 학생교육프로그램과 학생교육지원이다. 이에 따르는 사업프로그램과 세출 비목들을 펼쳐 편성하여 왔다. 대학

세출 회계에서는 학생교육용 세출 과목이 장학금과 기타학생경비, 논문심사비, 입시비용이 다였다. 2019년 초, 초중고등학교에서는 주로 학생교육용인 세출 과목을 ‘기타운영비’로 편성하는 일이 있었다. 학생 교육이 기타운영이 된 것이다. 진흥원에서 담당부서에 초중등학교용 세출예산 과목 편성을 요청하고 있으나 아직 진전은 없다.

그밖에도 회계와 세출에 대한 일은 하도 많아 거론하기 어려우니, 미담 하나 말하려고 한다. 어느 학교라고 말할 수는 없는데, 한 학교는 예산이 충분하고 한 학교는 예산이 부족하여 교장들끼리는 조정하고 싶으나 구성원을 설득하기가 쉽지 않으리란 생각에 계속 미루어졌다. 진흥원이 나서서 학교별 예산을 분석하여 부족한 학교에 여유 있는 학교가 예산을 양보하도록 하였다. 법인화 후 처음으로 네 학교의 예산 균형을 맞춘 것이다. 양보하고 배려한 구성원들에게 감사한다. 부설학교 균형 발전이라는 목적을 이해하고 있는 것이라 생각하니 힘이 났다.

부설학교가 법인화하면서 갖추어야 할 규정과 지침을 부설학교에 맞게 정하지 못하였다. 아니 손을 대지 못하였다고 하는 게 맞다. 이는 대학도 비슷했다고 들었다. 규정이나 지침이 많은 게 좋은 건 아니나 부설학교의 경우 법인화 취지에 필요한 정도에도 이르지 못하고 있다. 법인화 당시 인사는 사립학교법을, 복무는 교육공무원복무규정을 따르도록 하였다. 진흥원이 생기기 전에는 경우가 생길 때마다 부설학교에서 관계 부서에 요구하였으나 이루어지지 않았다. 부설학교는 대학 행정 생태계를 이해하지 못했다. 진흥원이 생기면서부터는 행정기획실에서 관련 부서와 소통하여 급한 대로 필요한 것을 고치고 만들어왔다. 사실 부설학교와 같은 경우는 아주 유일하고 특별해서 거의 새로 만들어야 한다. 진행하다 보면 대학 행정의 관점에서 초중등학교를 이해하지 못하는 경우가 다반사였다. 이를 이해시키고 의사결정과정에 회부하여 결론이 나기까지 보통 한 학기 이상이 소요되었다. 이 점은 아직도 적응이 안 된다.

부설학교 학칙 개정 절차를 정비하여 학칙을 십여 년만에 전부 개정하였고, 부설학교 예산과 자산 관리를 일원화하였고, 네 개 부설학교마다 다른 업무 매뉴얼을 통일하였다. 진척이 느려서 답답해하기도 하였으나 정신 없이 추진한 일을 다 끄기도 어렵다. 자체 법률자문만 다섯 번을 받았다. 지금도 효능성을 고려한 ‘부설학교 교원 인사제도 개선 방안’ 연구를 진행하고 있고, 부설학교 예산의 적정성과 효율성에 관한 연구를 진행할 계획이다. 내년에는 타시도교육청과의 인사 교류, 대학원 진학 지원, 연수학기제, 저널 외에도 우수 교육 저작 출판 등을 시행하려고 준비하고 있다.

진흥원은 이렇게 일년을 살아왔다. 다시 처음으로 돌아가보자. 이럴 때 부설학교의 효율적 운영에 관한 두 연구-기획처 과제 연구와 평의원회 연구-가 무척 도움이 된다. 밑줄 친 부분을 다시 읽어본다.(웹진 ‘교육과 실천’ 창간호, 박성혁,

“...2014년 이후 부설학교는 학교의 지위 변화에 따른 과도기 혼란을 겪을 수밖에 없었다.

... 2014년 이후 서울대가 부설학교의 명실상부한 운영 주체가 되었음에도 불구하고 아직 서울대 구성원들 사이에는 부설학교에 대한 무관심이 광범위하게 퍼져 있으며, 기껏 하여 부설학교를 사범대의 부속 시설쯤으로 알고 있는 정도다. 심지어 서울대법이 개정되어 부설학교가 서울대법인에 귀속되었지만 사범대의 필요에 의해 부속 시설을 찾아 온 것이지 서울

대학은 직접 관계없는 것처럼 이해하는 경향조차 있다. 사범대는 부설학교와 협력하면서 교사교육에 필요한 학교교육 연구를 실행하고 교육실습을 주관하는 협조기관이지 부설학교를 운영하는 기관이 아니다. 부설학교에 대한 서울대의 이런 무관심과 이해 부족이 문제 해결을 더욱 어렵게 하고 있다.

… 서울대는 부설학교를 그 교육·연구 시설로 적극 활용할 필요가 있으며, 부설학교를 서울대 법인에 소속시킨 2013년 서울대법 개정의 취지도 여기에 있다고 할 수 있다.

…부설학교를 적극적으로 운영하여 통합 관리·조정·지원·구조개편 등을 하려면 부설학교 운영에 관한 컨트롤타워 역할을 할 서울대 기구가 필수적이다.

첫째 개별적으로 존재하는 4개 부설학교의 행정을 통합적으로 관리·지원하여 행정의 효율화와 간소화를 기하고, 둘째 서울대와 부설학교 그리고 부설학교 간의 협력 관계를 긴밀히 함으로써 서울대의 초·중등 교육·연구 사업을 체계적으로 추진할 수 있도록 하고, 사범대의 교육실습과 교직과정 운영을 지원하며, 또한 부설학교 교사들의 경력관리와 재교육 업무를 지원하는 등의 역할을 해야 한다.

…부설학교는 사범대와 협력하여 예비교사, 부설학교 교사, 사범대 교수가 함께 교육연구 및 실천을 하는 학습 공동체를 구성하고, 이를 한국의 학교 현장으로 확산시켜 나가는 핵심적 역할을 수행해야 한다. 이제 한 살이 된 진흥원이 그런 현장연구와 실천의 리더십, 그리고 상담 기능을 갖춘 전문 기관으로서의 역할을 할 필요성이 있다.

…부설학교진흥원을 통해 서울대의 전체 발전과 부설학교의 장기적 발전 방향, 부설학교 운영에 따른 서울대의 재정 부담, 제2부설학교 문제, 부설학교를 사범대의 부속시설로 생각해 온 오랜 인식과 정서 등을 종합적으로 고려하여 부설학교의 구조 개편에 관한 논의에 착수해야 할 것을 제안한다.”

진흥원은 지난 1년 간 부설학교 구성원들이나 사범대학과 더불어 ‘부설학교와 진흥원의 철학과 방향과 진행 상황’을 공유할 겨를도 없었다. 준비위원회와 업무 추진 기구를 겸하면서 일하느라 진행도 더뎠다. 교육저널을 탑재할 홈페이지도 아직 못 만들었다. 대학도, 부설학교도, 이를 관리 조정 지원하는 진흥원도 새로운 길을 만드는 과정에 있다. 이러한 조직과 여건과 특성은 쉽게 찾을 수도, 구하기도 쉽지 않다. 이 고유하고 특별한 역량을 써 먹지 않는다면, 부설학교가, 진흥원이, 대학이 직무유기를 하는 것이라고 생각하고 일해왔다. 창간호에 실린 연구보고서 편집분을 다시 읽으니 생각이 많아진다. 2021년에는 아무리 바빠도, 그리고 쉽지 않겠지만, 부설학교 구성원들, 그리고 대학 교원, 대학 당국자들과 이야기를 많이 해야겠다. 그리하면 함께 할 일도 만들고, 풀기 어려운 문제도 해결할 수 있으리라 믿는다.

* 이 글은 개인의 입장에서 쓴 글이어서 부설학교진흥원이나 부설학교의 입장과 다를 수 있음