학교 공동체 회복을 위한 지원 방안 연구

연구책임자: 김성식(서울교육대학교)

공동연구자: 권순정(조지메이슨대학교)
박환보(충남대학교)
송경오(조선대학교)
신태섭(이화여자대학교)

연구보조원: 이동호(서울교육대학교)
정성경(충남대학교)

이 연구는 국가교육위원회 정책연구비 지원에 의한 것이나, 본 연구에서 제시된 정책 대안이나 의견 등은 국가교육위원회 공식 의견이 아니라 본 연구진들의 개인 견해임을 밝혀둠

<목 차>

Ⅰ. 서론 ····· 1

1. 연구의 필요성 및 목적 ····· 1
2. 연구의 내용 및 범위 ····· 2
3. 연구 방법 및 전략 ····· 3

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 7

1. 공동체와 공동체주의 ····· 7
2. 학교 공동체의 개념 및 정의 ····· 10
3. 학교 공동체의 갈등 발생 ····· 17
4. 학교 공동체 형성 요인과 회복 과정 ····· 34

Ⅲ. 학교 공동체 관련 사례 검토 ····· 37

1. 문헌에 나타난 사례 검토 ····· 37
2. 학교 공동체 위기를 경험하는 학교 사례 ····· 42
3. 학교폭력 발생과 학교 공동체 사례 ····· 53

Ⅳ. 학교 공동체 내 갈등 심화 실태 및 추이 ····· 57

1. 관련 통계자료 검토 ····· 57
2. 관련 법 및 제도의 검토 ····· 87
3. 언론기사에 나타난 학교 공동체 담론의 변화 ····· 98

Ⅴ. 학교 공동체에 대한 교사와 학부모의 인식 ····· 129
1. 분석 방법 ····· 129
2. 면담 분석 결과 ····· 133
3. 소결 및 시사점 ····· 179

Ⅵ. 학교 공동체 갈등 원인과 회복을 위한 지원 방안 ····· 183
1. 학교 공동체 위기와 갈등 현상의 특징 ····· 183
2. 학교 공동체 갈등(위기) 원인과 과정의 구조화 ····· 184
3. 학교 공동체 갈등의 발생 과정에 대한 설명 ····· 188
4. 학교 공동체 회복·발전을 위한 지원 정책의 방향 ····· 198

Ⅶ. 요약 및 제언 ····· 209
1. 요약 ····· 209
2. 결론 및 제언 ····· 215
참고문헌 ····· 223

<표 차례>

<표 Ⅱ-1> 학교 공동체 용어의 정책적 사용 ····· 15
<표 Ⅱ-2> Bronfenbrenner의 생태학적 체계 ····· 16
<표 Ⅱ-3> 신규교원이 경험 및 인식한 부정적 학교 문화 ····· 18
<표 Ⅱ-4> 내용 및 관계에 따른 갈등 유형의 분류 ····· 19
<표 Ⅱ-5> 학교 공동체 구성원의 이해관계와 갈등 요인 ····· 21
<표 Ⅱ-6> 학교폭력의 '교육적 해결'의 의미 및 개념 ····· 27
<표 Ⅱ-7> 응보적 정의와 회복적 정의에 기초한 문제 해결 패러다임 비교 ·· 29
<표 Ⅱ-8> 학교폭력에 대한 교육적 대응 방향에 대한 실천 과제 ····· 33
<표 Ⅲ-1> J초등학교 면담 참여자 ····· 43
<표 Ⅲ-2> 학교폭력 발생과 학교 공동체 사례 면담 참여자 ····· 54
<표 Ⅳ-1> 학교급별 학교폭력 피해유형별 비율(%) ····· 72
<표 Ⅳ-2> 학교폭력 예방 및 대책 기본계획(제1차~제4차)의 주요 내용 ···· 87
<표 Ⅳ-3> 연도별 언론기사 수 ····· 101
<표 Ⅳ-4> 1993~2024년 학교 공동체 관련 월별 기사 수의 변곡점 탐색 ··· 105
<표 Ⅳ-5> 시기별 상위 키워드(TF-IDF 총합 기준) ····· 109
<표 Ⅳ-6> 이동평균 기준별 언론 기사 수 급증 상위 5개 시점 ····· 113
<표 Ⅴ-1> 면담 참가자 구성 및 인원 ····· 129
<표 Ⅴ-2> 교사 대상 질문 내용 ····· 130
<표 Ⅴ-3> 학부모 대상 질문 내용 ····· 131
<표 Ⅴ-4> 학생 대상 질문 내용 ····· 132
<표 Ⅶ-1> 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 : 주체별*소요시간별 로르맵 ·· 216

<그림 차례>

[그림 Ⅱ-1] 학교 구성원 갈등 양상 ····· 20
[그림 Ⅱ-2] 학교 구성원 갈등의 원인 ····· 23
[그림 Ⅱ-3] 학교폭력 해결을 위한 회복적 정의의 대상과 목표 ····· 30
[그림 Ⅱ-4] 회복적, 성장지향적, 그리고 생태체계적 개념틀로의 전환 ····· 31
[그림 Ⅱ-5] 학교 구성원 갈등 대응을 위한 지원 방안 로드맵 ····· 36
[그림 Ⅳ-1] 권역별 학교수 변화 ····· 57
[그림 Ⅳ-2] 학급당 학생수 추이 (2010-2024) ····· 58
[그림 Ⅳ-3] 교원 1인당 학생수 추이 (2010-2024) ····· 59
[그림 Ⅳ-4] 방과후학교 운영학교 및 참여학생 비율 변화 추이(2012-2022) · 62
[그림 Ⅳ-5] 초등돌봄교실 운영 학교수, 교실수 및 참여 학생수 ····· 63
[그림 Ⅳ-6] 연도별 ADHD 진료 아동청소년(6-18세) 현황 ····· 64
[그림 Ⅳ-7] 중3 국가수준 학업성취도 평가(기초학력 미달) 비율 추이 (2010-2023) 65
[그림 Ⅳ-8] 중3 국가수준 학업성취도 평가(기초학력 미달) 비율 추이(2010-2023) · 66
[그림 Ⅳ-9] 초중고등학교 다문화 학생수 현황 (2013-2023) ····· 67
[그림 Ⅳ-10] 초등학교 자격종별 교원 현황 추이(2010-2024) ····· 68
[그림 Ⅳ-11] 중학교 자격종별 교원 현황 추이(2010-2024) ····· 69
[그림 Ⅳ-12] 기간제교사 비율 추이 (2010-2024) ····· 70
[그림 Ⅳ-13] 학교급별 학교 폭력 피해율(2013-2024) ····· 71
[그림 Ⅳ-14] 학교폭력 유형별 처분별 검거현황 (2016-2023) ····· 72
[그림 Ⅳ-15] 학교폭력 피해 사실을 알린 대상 (2016년, 2022년) ····· 73
[그림 Ⅳ-16] 초중등학교 학교폭력 심각성 정도(2024) ····· 74
[그림 Ⅳ-17] 학교폭력의 원인(전체, 2014-2024) ····· 74
[그림 Ⅳ-18] 학교안전사고 발생 현황 (2011-2023) ····· 75
[그림 Ⅳ-19] 교권보호위원회 심의 건수 (2019-2023) ····· 76
[그림 Ⅳ-20] 교육활동보호센터 이용 현황 ····· 77
[그림 Ⅳ-21] 교원의 교육활동 침해행위 정도 (2021-2024) ····· 78

[그림 Ⅳ-22] 교원의 교육활동 침해행위의 이유(2024) ····· 79
[그림 Ⅳ-23] 업무 스트레스: 학교 내 인간관계 분석결과 ····· 80
[그림 Ⅳ-24] 스트레스 원인 ····· 81
[그림 Ⅳ-25] 학부모와 협력빈도 분석결과 ····· 82
[그림 Ⅳ-26] 지역사회와 협력빈도 분석결과 ····· 82
[그림 Ⅳ-27] 학교풍토 - 학교 구성원 참여 ····· 83
[그림 Ⅳ-28] 교수.학습 관련 교사 자율성 및 결정 권한 동의 비율(%) ····· 84
[그림 Ⅳ-29] 교사와 이해관계자의 의사결정 참여 동의 비율(%) ····· 85
[그림 Ⅳ-30] 학부모 학교 운영 및 활동 참여율(%) ····· 85
[그림 Ⅳ-31] 언론 기사 수의 연도별 변화 ····· 101
[그림 Ⅳ-32] 연-월별 기사 수 및 변곡점 탐색 ····· 106
[그림 Ⅳ-33] 언론 기사에서 추출한 키워드의 클라우드 시각화 ····· 108
[그림 Ⅳ-34] 학교 공동체 전체 언론 기사 중 갈등 포함 기사(연별) ····· 118
[그림 Ⅳ-35] 학교 공동체 전체 언론 기사 중 갈등 포함 기사(월별) ····· 119
[그림 Ⅳ-36] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(1993-1997년) ····· 120
[그림 Ⅳ-37] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(1998-2002년) ····· 121
[그림 Ⅳ-38] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2003-2007년) ····· 122
[그림 Ⅳ-39] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2008-2012년) ····· 123
[그림 Ⅳ-40] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2013-2016년) ····· 124
[그림 Ⅳ-41] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2017-2021년) ····· 125
[그림 Ⅳ-42] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2022-2024년) ····· 126
[그림 Ⅵ-1] 학교 공동체 위기 원인과 발생 과정 ····· 185
[그림 Ⅵ-2] 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 구조 ····· 200
[그림 Ⅶ-1] 학교 공동체 위기 원인과 발생 과정 ····· 214

Ⅰ. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

○ 최근 학교 구성원 간 상호 존중과 신뢰의 저하 현상이 심화되고 있음. 학교 공동체의 이완에 대한 우려는 이전부터 지속적으로 제기되어 왔으며, 최근에는 학교폭력 사안에 따른 갈등, 학생 지도를 둘러싼 학부모의 불만, 교권 침해 등의 양상이 다양해지고 심화되고 있음. 이러한 상황은 단순한 개별 사례를 넘어 학교의 본질적 기능인 교육 기능의 저하로 이어질 수 있으므로 보다 적극적인 해결 노력이 필요함.

○ 학교 내 갈등은 교원의 심리적 스트레스와 직무 소진의 원인이 되며, 이는 곧 교육 활동의 위축으로 이어짐. 특히 학교폭력 사안 중재 과정에서 발생하는 과도한 행정 업무, 가해자 및 피해자 측 학부모의 민원 제기 등은 교사의 적극적인 교육적 대응을 저해하는 주요 요인으로 작용하고 있음. 더불어, 안전사고 발생이나 학생 지도를 둘러싼 학부모의 항의 등은 아동 인권 보호 제도와 맞물려 교사의 방어적 태도를 유발하고, 교육 활동 전반을 소극적으로 만드는 경향을 강화시키고 있음. 이처럼 갈등에 대한 우려와 부담은 다양한 교육활동을 위축시키며, 학교가 교육성과를 실질적으로 산출하기 어려운 구조적 조건을 형성함.

○ 이러한 문제를 해결하기 위해서는 학교 공동체 회복의 전제 조건으로, 갈등의 원인과 신뢰 저하의 배경을 정확히 파악하는 일이 선행되어야 함. 그러나 최근 학교 내 갈등과 신뢰 저하를 유발하는 원인은 과거와 달리 보다 다양하고 복합적으로 나타나고 있어 단순한 접근으로는 설명이 어려운 실정임. 과거에는 주로 교육 정책 변화가 갈등의 주요 요인이었지만, 최근에는 학부모의 자녀 교육에 대한 민감성과 개별적 요구가 두드러지고 있음. 기초학력 부진, 정서적 어려움, 언어·문화적 이질성 등 다양한 특성을 가진 학생의 증가도 공동체 형성에 걸림돌로 작용하고 있음. 또한 학교 내에서 다양한 직군의 공무직이 증가하면서 새로운 업무 분장과 역

할 충돌 등의 갈등도 새롭게 부상하고 있음.

○ 이에 따라, 교사·학부모·학생 등 학교 구성원의 미시적 요인뿐 아니라, 아동 인권 감수성의 증대, 소비자 권리 인식의 확산, 학교교육의 서비스화 등 거시적 사회 변화와 제도·정책의 변화 양상을 함께 고려할 필요가 있음. 단일한 원인이 아닌 복합적인 구조 속에서 갈등이 증폭되고 있다는 점에서, 통합적이고 체계적인 원인 진단이 요구됨.

○ 이 연구에서는 학교 공동체 내 갈등 발생의 실제를 이해하고, 구성원 간 신뢰와 존중을 회복하여 학교 공동체 회복을 위한 지원 방안을 도출하고자 하였고 이에 따라 본 연구는 다음과 같은 목표를 설정하였음.
- 첫째, 학교 공동체 이완 현상의 양상과 특징을 분석하고, 그에 기반한 학교 구성원 간 신뢰 저하의 원인을 체계적으로 규명함.
- 둘째, 학생, 학부모, 교사 등 주요 교육주체들이 상호 존중과 신뢰의 문화를 바탕으로 학교 공동체를 회복할 수 있도록 지원할 방안을 도출함.
- 셋째, 교육목표에 대한 공동의 이해를 기반으로 학교 교육의 본래 기능을 강화하고, 교육성과 제고와 연결될 수 있는 학교 공동체 회복 방안을 제안함.

2. 연구의 내용 및 범위

○ 본 연구는 학교 공동체 회복을 위한 정책적 지원 방안을 마련하는 것을 궁극적 목적으로 하며, 이를 위해 다음과 같은 세부 내용을 포함함.

가. 학교 공동체 내 갈등 심화 현황 분석

- 학교 공동체 내 갈등의 실태 및 현황을 분석함.
- 학생-학부모-교사 간 갈등 사례 및 회복 사례를 중심으로 갈등 발생·진행·해결 과정을 분석함.
- 학교폭력, 교권침해, 아동학대 등 주요 갈등 사례와 관련된 제도 및 정책의 변화 과정을 검토함.

- 다양한 직군의 유입에 따른 역할 갈등 등 학교 내 새로운 갈등 요인을 발굴함.

나. 학교 공동체 내 신뢰 및 연대감 저하 원인 분석

- 학교 갈등 관련 제도 및 정책 변화가 교육 현장과 교육주체의 관계, 행태, 문화 등에 미친 영향을 분석함.
- 교사-교사, 교사-행정직원 간 관계 변화 등 학교 조직 내 상호작용 양상의 변화도 포함함.
- 학부모, 교사를 대상으로 포커스 그룹 인터뷰(FGI)를 실시하여 신뢰 저하의 유·무형적 원인을 도출함.

다. 국내외 갈등 조정 및 학교 공동체 회복 방안 마련

- 공동체 회복을 위한 이론적 방향을 검토하고, 국내외 갈등 관리 및 공동체 운영 사례를 분석하여 학교 공동체 회복과 관련된 시사점을 도출함.
- 실증적 분석을 통해 도출된 요인들을 기반으로 학교 공동체 회복에 대한 시사점을 정리함.

라. 학교 공동체 회복을 위한 정책 제언

- 학교 구성원 간 신뢰 회복과 공동체 재건을 위한 구체적 정책 방안을 제시함.
- 제도·문화·사회적 측면을 고려한 중장기 개선 방향과 로드맵을 마련함.

3. 연구 방법 및 전략

○ 본 연구는 학교 공동체 회복을 위한 정책적 시사점과 지원 방안을 도출하는 것을 목적으로 하며, 이를 위해 관련 문헌과 선행연구, 행정 및 통계자료, 언론보도 등 2차 자료 분석을 수행함과 동시에 실제 갈등 및 공

동체 운영 사례, 면담 조사(FGI) 등을 통해 실증적 분석을 병행하고자 함. 본 연구의 추진을 위해 다음과 같은 방법과 전략을 적용함.

가. 선행연구 검토

- 공동체와 관련된 선행연구를 검토하여 연구의 방향과 접근 전략을 구체화하고, 정책적 시사점 및 이론적 함의를 도출함.
- 학교 공동체 내 갈등 및 해결 사례를 다룬 국내외 연구를 분석함으로써 정책 설계에 필요한 시사점을 확보함.
- 학교 내 갈등과 관련된 제도 및 정책 변화 경과를 파악하기 위해 관련 정책보고서, 언론기사, 교육부 자료 등을 폭넓게 분석함.

나. 통계자료 및 언론기사 분석

- 학교 내 갈등 발생 현황 및 실태를 파악하고 문제점과 구조적 원인을 규명하기 위해 기존 통계자료 및 행정자료를 분석함.
- 언론기사에 나타난 학교 내 갈등과 공동체 회복 관련 담론을 분석함으로써 사회적으로 학교 갈등이 어떠한 방식으로 인식되고 다루어지고 있는지를 탐색함. 특히 기사에 내포된 갈등 인식과 대응 논리를 비판적으로 분석함.

다. 사례 조사 및 분석

- 학생, 학부모, 교사 간 갈등 또는 공동체 회복 사례를 분석하여 갈등 발생 및 해소 과정을 파악함. 공동체 형성에 성공한 사례뿐만 아니라, 공동체가 회복되지 못하고 구조적으로 악화된 사례도 포함함. 국내에서 유의미한 성공 사례가 부족한 경우, 문화적 유사성을 고려한 해외의 사례나 연구물도 참고함.
- 이를 통해 학교 갈등의 원인과 해결 경로를 파악하고, 정책 설계에 적용 가능한 실질적 시사점을 도출함.

라. 면담조사(FGI)

- 학교 구성원 갈등의 특성과 유형, 학교 공동체 운영 및 신뢰 회복을 위한 요구 사항을 파악하기 위해 초점집단면담(FGI)을 실시함.
- 면담 대상은 갈등 경험이 있는 교원 및 학부모로 구성하며, 임의표집 및 눈덩이표집을 통해 각 10명 내외 총 20명 정도를 선정함.
- 학교급(초·중·고) 및 지역적 특성(예: 학부모 관심이 높은 지역, 업무 갈등이 잦은 소규모 학교 등)을 고려하여 2~3개 그룹으로 분류하여 면담을 진행함.
- 면담 주요 내용은 학교 구성원 간 갈등 또는 신뢰 형성과 관련된 경험 및 인식, 학교 공동체 운영 및 회복 사례에 대한 의견, 학교 공동체 회복을 위한 구체적인 지원 방안에 대한 제안 등임 (구체적인 질문은 V장의 분석방법 참조).
- 면담 내용은 관련 내용을 유목화(coding)하여 갈등 현상의 특성과 본질을 파악하는 방법으로 분석함. 참여자 유형(교사/학부모)에 따른 인식 차이와 공통점을 비교하고 최종적으로는 근거이론에 기반하여 학교 공동체 회복에 대한 시사점 및 실행 방안을 도출하는 데 활용함.

마. 전문가 자문

- 학교 현장 전문가, 조직문화 전문가, 교육정책 전문가 등 다양한 전공과 실무 경험을 갖춘 인사로 전문가 자문단을 구성하여 연구 결과를 검토함으로써 연구 결과의 타당성을 확보함.
- 전문가 협의회를 통해 학교 내 갈등 현황, 공동체 회복을 위한 구체적 전략, 제도·문화·사회적 측면에서의 중장기 개선 방향 등에 대한 전문가 의견을 수렴함으로써 연구 결과의 전문성을 제고함.
- 실증 연구 결과와 자문 의견을 종합하여 정책적 제언의 타당성과 실현 가능성을 제고함.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 공동체와 공동체주의

가. 공동체의 개념

○ 공동체에 대한 개념 논의은 오래 전부터 다양하게 발전되어 왔음. 공동체는 일반적으로 특정 사회문화적 공간 속에서 가치와 정체성을 공유하고 있는 사람들의 집단이라고 할 수 있음. 쉽게 말하면 공통의 관심사를 가진 집단을 의미함.

○ 사회학자인 퇴니스(Tönnies)와 뒤르껭(Durkheim)이 공동체에 대한 개념과 이론을 발전시킨 대표적인 초기 학자들임.

○ 퇴니스는 공동사회(Gemeinschaft, 공동체)와 이익사회(Gesellschaft, 결사체) 공동체를 구분하면서 현대사회는 자본주의의 발달로 공동사회에서 이익사회로의 발전해갈 것이라고 주장하였음.

- 공동사회(공동체)는 가족, 친족, 민족 등이 대표적으로 예시로서 혈연이나 지연 등과 같은 1차적 관계를 기반으로 자연적으로 발생하면서 정서적인 유대, 전통과 관습 등을 기초로 하여 운영되며, 이익사회(결사체)는 회사, 도시, 조합, 정당 등과 같이 계약이나 협정에 의한 2차적 관계를 기반으로 인위적으로 발생하면서 개인의 이해타산에 기초한 합리성을 중심으로 운영되는 특징이 있음.
- 또한 공동체를 친족의 공동체(community by kinship), 공간의 공동체(community of place), 의식의 공동체(community of mind)로 유형화함(Sergiovanni, 1994). 이 중에서 의식의 공동체는 ‘우리(we-feeling)’라는 정체감을 더욱 강화하고, 의식의 공동체에서의 통제는 외부 통제가 아니라 규범, 목적, 가치, 협동, 유대감 등에 의존한다고 볼 수 있음(Sergiovanni, 1994).

○ 뒤르껭은 유기적 연대와 기계적 연대의 개념을 통해 합리적 공동체 개념을 설명함(김성철, 2016; 장덕호, 2007). 유기적 연대에 기초한 합리적 공동체는 단순한 정서적 유대가 아니라, 다양성과 차이를 인정하면서도 구조적으로 통합될 수 있는 방식 제시한 것이라고 할 수 있음.

- 합리적 공동체: 근대 사회의 유기적 연대에 기반한 공동체의 개념으로, 개인의 자율성과 다양성을 존중하면서도 분업, 상호의존성, 법과 제도에 기반한 통합을 통해 사회를 유지하려고 한다는 특징이 있음.

○ 일반적으로 공동체는 소속 구성원의 동질성과 결속력에 기반하게 되며, 이런 점에서 공동체를 이루는 요소들을 필요로 함.

- 가치와 정서의 공유: 공동체는 어떤 공통된 가치와 신념, 감정적인 경험을 공유함.
- 정체성과 소속감: 구성원들은 공동체의 일부로서 자신들을 생각하고 다른 구성원과의 관계 속에서 안정감을 얻게 됨.
- 지속적 상호작용: 공동체라면 구성원들이 다른 구성원들과 지속적인 관계를 맺으며 반복적인 상호작용을 하게 됨.
- 상호책임: 공동체 구성원들은 서로서로에 대해서 책임지고 돌보는 관계를 추구하며 공공의 문제를 함께 해결하고자 함.

○ 현대 사회에서 공동체에 대한 관심이 증가하는 이유는 산업사회 발전에 따라 전통사회가 붕괴하고 개인화가 진행되면서 개인들이 인간으로서의 실존적 소외가 발생하기 때문이라고 할 수 있음.

- 산업사회 발전과 개인주의 심화로 자기 자신의 개성과 이익을 추구하고자 하는 욕구 증가와 개개인에 기반한 삶의 경향은 자연스럽게 확산되지만, 역설적이게도 이는 오히려 모든 사람에 대한 모든 사람의 고립과 소외 문제 발생시키게 되고, 그 결과 공동체에 대한 관심과 욕구를 증가시킨다고 볼 수 있음.

나. 공동체주의

○ 학교 공동체 회복을 위한 이론적 접근으로서 우선 공동체주의와 개념과

관련된 주요 이론들을 살펴볼 필요가 있음.

- 다양한 유형의 공동체와 각 유형의 특성을 통해 현재 한국의 학교 공동체의 모습과 양상이 어떠한 공동체적 모습을 보이고 있는지, 앞으로 학교 공동체가 추구하고 변화해야 할 지향점도 함께 살펴볼 수 있음.

○ 공동체주의는 1980년대 이후 서구 정치철학계를 중심으로 자유주의의 가진 윤리개념인 무연고적 자아, 원자화된 인간상 등을 비판하며 등장한 사상임.

- 한국 사회에서도 '더불어 사는 삶'이라는 이름 아래에 교육, 문화, 경제, 정치, 환경 등 광범위한 영역에서 공동체에 대한 논의와 실천이 이루어지고 있음(유종원, 1998). 한국 사회에서 공동체라는 말이 광범위하게 사용될 수 있는 이유는 이것이 일종의 정서적으로 수용될 수 있는 의미를 지녔기 때문이라고 할 수 있음.

○ 공동체주의는 자유주의와 대척점에 있는 철학적 사상으로로서 서로 대립적인 관점에 기초해 있다고 할 수 있음.

- 자유주의가 다원주의 조건 속에서 사회정의라는 가치를 구심점으로 개인들 간의 상호동등한 자유와 권리에 기반을 둔 사회를 구성하려고 했다면, 공동체주의는 정의로는 사회질서의 창출과 유지를 위해 구성원 간에 공유된 가치와 선의 개념을 강조한다고 볼 수 있음.

○ 캐나다의 정치철학자 Taylor는 공동체주의의 개념을 체계적으로 발전시킨 공동체주의자임. 그는 현대사회가 가치상실의 시대로 규정된 이유에 대해서 개인주의의 부정적 측면인 자기중심적 세대의 행위 양식과 나르시즘적 문화양식과 연결되어 있다고 주장함. 또한 자유주의의 가치가 모든 사회적 공공선보다 앞설 수 있다는 사고가 근대 사유의 오류로 지적됨.

○ Taylor의 공동체주의는 독자적인 인간관을 제시하는데, 인간은 사회적 존재로서 독자적으로 자족할 수 없다는 아리스토텔레스적 인간관을 계승하여 '사회적으로 구성된 인간개념'을 제안함. 이에 따르면 인간은 자기를 해석하는 존재이자 가치 평가자로 정의되는데, 이러한 행위 양식들은 자

아의 형성과정에 필수적이며, 이 과정에는 자신이 속한 공동체 자체 그리고 공동체 내 다른 구성원들과의 끊임없는 관계 정립이 동반된다고 보았음.

○ 공동체주의 이론에서 공동체는 1) 도구적 공동체, 2) 정감적 공동체, 3) 구성적 공동체로 구분되기도 함.

- 도구적 공동체: 인간이 자기 이익적 동기를 인정하는 전통적인 개인주의적 가정에 기반을 둔 공동체임. 공동체는 구성원들이 오로지 개인적 목적을 위해 짊어져야 하는 필요한 짐임. 구성원 간의 협동과 협력 관계가 사적인 목적에 따라 움직이는 사적 사회이며, 협력 관계는 서로 간에 혜택을 주고 받는 이해관계의 소산임. 공동작업에 대한 구성원들의 관심은 공유되었다기보다는 수렴된 관심으로, 개별 구성원 간의 경쟁을 일으킴 (이지헌 외, 1997: 78)
- 정감적/정서적 공동체: Ralws가 주장한 공동체 개념으로 개인들의 욕망과 사적 목표는 사회적, 공동체적 목표를 추구할 가능성을 전제함. 그에 따르면 정감적 공동체의 구성원들은 협동 그 자체를 선으로 간주하며, 공통적으로 가치를 부여하는 목적을 달성하기 위해 구성원들이 서로 협동하고 존중함. 그러나 정감적 공동체는 이타적 자비심을 포함하지만 협동 주체의 개별화를 전제하고 있다는 점에서 개인주의적이라고 할 수 있음.
- 구성적 공동체: Sandel이 제안한 개념으로 공동의 실천과 목적, 애착을 통해 공동의 정체성을 공유하는 구성원 간의 공동체의식(membership)에 의해 규정되는 공동체. 공동체의식과 연대에 의해 결속될 수 있다는 것은 공동의 목표를 추구하기 때문에 공동체가 형성되고 작동되기보다 구성원들의 정체성이 공동체에 의해 결정될 수 있음을 의미함. 정감적 공동체의 구성원은 자발적으로 성원이 되기를 선택하지만, 구성적 공동체의 구성원은 스스로 성원임을 발견한다는 점에서 차이가 존재함.

2. 학교 공동체의 개념 및 정의

○ 사회 차원의 공동체 논의와 함께 또 다른 측면에서 교육적 특수성에 기

반하여 교육과 관련한 공동체 논의가 이루어져 왔음.

가. 교육과 학습에서의 공동체

○ 학교 공동체 개념은 학자에 따라 ‘마을 학교공동체’, ‘학교공동체’, ‘교사 학습공동체’, ‘전문적 학습공동체’ 등으로 다양하지만 교육을 중심으로 한 공동체 현상으로 이해할 수 있음

- 공동체 활동에 대해 Maier와 Sommerfeld(2005)는 “일상생활에서 생산적 문화를 조성해 가는 것”으로 보고 “지역사회라는 행정적 구분을 토대로 진행하는 것이 아니라 연속적으로 사회적 실천을 재생산해 내는 것”으로 보았음(Kessel & Reutlinger, 2010).

○ 교육과 학습은 공동체 참여를 통해 이루어지며, Durkheim뿐만 아니라 Dewey와 Kohlberg도 교육에 있어서 공동체의 중요성을 논의해왔음. Dewey(1994: 129)는 교육이 공동체적 삶의 형태로 학교의 역할을 중요시해야 한다고 주장했으며, 바람직한 공동체에 대한 철학적 사유와 성찰이 지속되는 것이 필요하다고 주장함. Kohlberg(1984)는 정의공동체 이론을 통해 진정한 도덕적 성숙이 공동체 안에서 실현되며, 학교가 단순한 교육제도가 아닌 하나의 정의공동체이자 학교 차원의 문화(School climate)가 만들어지는 공간으로 보았음(Higgins-D' Alessandro & Sadh, 1997). 이들은 학교라는 생활 공간에서 이루어지는 학생들 간의 사회적, 관계적 상호작용은 물론 인지적, 정의적 성취에 매우 중요한 경험으로 간주함.

○ 교육은 그 어떤 분야보다도 공동체와 함께 살아감을 전제하고 있으며, 구성원들 간의 ‘만남’과 ‘관계’가 지속되는 공간임(이규빈, 유성상, 2023). 공동체가 학교를 중심으로 형성된다면 그 모습은 공동의 목표로서 ‘교육을 위한 공동체’를 지향하게 됨. 교육과 관련하여 공동체주의에 대한 대안적 공동체에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있기도 함.

- 라브리 공동체: 라브리는 불어로 “피난처”라는 뜻으로, 라브리 공동체는 누구나 자기만의 질문과 답을 자유롭게 공유가능한 실존적 대화 공동체를 의미함. 라브리 공동체는 정직한 질문과 정직한 대답이 오고가는 피

난처로서 구성원들은 서로 타자를 실존적 존재로 열린 자세로 대우하고, 다름을 인정하는 교육적 관계를 형성하는 공간임(김도현, 김상현, 2022).

- 돌봄의 공동체: Chodorow, Gilligan, Noddings, Tronto 등과 같은 여성주의 철학자들로부터 발전된 공동체로 돌봄의 윤리는 개인의 독립성, 자율성, 공정성 등 이성 중심의 패러다임이 만든 각박한 사회 속를 지적하고, 온정과 배려와 이해를 기반으로 한 인간 관계, 공유된 가치와 도덕적 헌신, 연대감 형성을 위한 사회 윤리로서 돌봄의 윤리(ethic of caring)가 적용된 학교 공동체를 의미함.

나. 학교 공동체의 개념과 이론적 접근

1) 학교 공동체 용어의 개념과 정책적 활용

가) 교육공동체 개념과 구성 요소

○ 교육 분야에서 공동체를 언급할 때 학교 공동체와 교육공동체라는 용어가 함께 사용되어 왔음.

- 교육공동체라는 개념은 학자에 따라 다양하게 정의되고 있으며 경우에 따라서는 학교 공동체라는 개념과 혼용되어 사용되고 있는데, 학교 공동체는 일반적으로 가치와 규범의 공유를 통해서 구성원 간에 결속되는 학교로 정의될 수 있음(주철안, 2002; 박한숙 외, 2015).
- 양병찬(2018)은 ‘교육공동체’가 ‘학교 구성원의 공동체’라는 제한적 의미로서 학부모를 포함하는 관계와 ‘학교’라는 공간을 중심으로 이해된다고 보았음. 이처럼 학교 공동체는 ‘교육공동체’로 불리지만, 명확한 개념적 정의는 어렵고(홍지오, 2020), ‘학교 공동체’의 개념과 혼용되어 사용되고 있음(박한숙 외, 2015).

○ 일반적으로 교육공동체란 가치와 신념을 공유한 구성원들이 신뢰와 협동을 토대로 상호의존하면서 교육의 목표를 달성하고자 하는 공동체를 말함(서우석, 2015).

○ 초·중등학교 교사가 인식하고 있는 교육공동체 구성 개념 요인은 관계적 돌봄, 공동체적 협력, 민주적 참여, 공유된 비전, 헌신과 결속의 다섯 가지 요소로 구분되는 것으로 나타남(박한숙 외, 2015). 이러한 요소들은 돌봄, 민주, 학습, 전문, 리더 공동체 다섯 가지 성격 가운데, 돌봄공동체와 민주공동체 그리고 학습공동체적 성격을 강하게 드러내고 있음.

○ 최근 학교 내 갈등과 교사-학생-학부모 간 문제 해결을 위한 노력 지속되는 가운데, 상호이해와 존중의 분위기 조성을 목표로 교육공동체 개념 활용됨. 서이초 사건 등으로 인해 교육공동체의 중요성이 재조명됨(김성열, 2024).

나) 학교 공동체의 개념과 구성 요소

○ 학교는 교사, 학부모, 지역사회가 학생 성장을 돕기 위해 협력하는 사회적 제도이자, 지역을 기반으로 하며, 교육이라는 공통 목적을 공유하는 구성원들로 이루어진 공동체임. 그리고 구성원 간 '우리'라는 의식이 형성되어 있음(김성열, 2024).
- 퇴니스가 말한 세 유형의 공동체 중에서 의식의 공동체가 학교 공동체 형성에 있어서 가장 중요하다고 보고 있음(Sergiovanni, 1994).

○ 학교 공동체(Schulgemeinschaft)에 대한 철학적 개념은 학교와 관련된 학부모, 학생, 교사, 교육 유관기관 간의 상호협력을 말하며 협력적인 관계, 권력에서의 평등한 정치적 구조를 말함(Ritter, 1974).
- 학교 공동체는 학습을 통해 인식을 변화시키고 민주시민으로 공동선에 기반을 둔 행위를 실천하도록 앙가주망(Engagement)을 갖는 것으로 자치경영을 기반으로 한 학교문화 발전시키기에 역점이 있음(Deutscher Bundestag, 2002a).
- '시민 참여의 미래 보고서'에 나타난 앙가주망의 개념은 자발성, 협력성, 공동선의 추구, 물질적 이득을 추구하지 않는 것, 공적인 일에 대한 시민 참여라는 5가지 특징이 중시됨(Deutscher Bundestag, 2002b).

○ 학교 공동체에 대한 관심 확산은 2차 세계대전 이후 민주시민 교육의 추구라고 하는 서구 유럽의 역사사회적 흐름 속에서 이루어져온 측면이 존재함(Kallmeyer, 1992).

- 제2차 세계대전 후 제정된 새 헌법에서 시민은 정치 교육, 민주주의에 따른 새로운 독일의 구축을 위해 정치 참여를 보장받게 되었음.
- 1960년대 유네스코에서 평생교육의 중요성이 강조되자, 각 주 정부는 주「성인 교육법」을 제정하여 모든 이를 위한 사회적 참여를 제도적으로 보장하게 되었고, 다양한 상생적인 학교 공동체 운동이 시민 정신에 따라 발전하기 시작했음.
- 1960년대 국가가 사회복지 국가 및 삶의 질 보장을 천명하자, 성찰력 향상을 통한 시민의 정치 참여를 강조하는 68학생 운동의 영향으로 사회 구성원 모두가 정치의 주체가 되는 시민의 사회적 책무성에 대한 의식화는 증진되었음. 시민의 사회 참여의식이 높아져 학교 교육에 학부모의 참여가 보장되기 시작하였고, 교육방법으로 실천, 의식화, 해방 등의 개념을 포함한 임파워먼트를 목적으로 하는 자치활동이 강조되었음(Kallmeyer, 1992).

○ 장기간 진행된 학교 교육공동체 성장 방안에 관한 박성희, 권양이(2021)의 연구에 따르면 학교 공동체는 '학교조직 내의 교육공동체'로 정의할 수 있으며 학교가 교육공동체로서 기능하기 위해서는 학교 구성원들의 활발한 참여를 최우선으로 보장해야 할 필요성이 있다고 보고 있음(Martínez, Hetterschijt, & Iglesias, 2015).

- 다시 말해, 학교 공동체는 학생, 교사, 학부모, 학교와 지역자원이 파트너십을 맺고 협의체를 구성하여 운영할 때 인간적인 학교 문화가 구축된다는 가치를 매우 중시하고 있다고 할 수 있음.

다) 교육 정책에서 공동체 용어의 사용

○ 공동체 용어가 현대 사회의 개인화된 삶을 보완해 준다는 정서적 친화성으로 인하여 긍정적인 정책 용어로 자주 사용하기도 하였음.

- 교육공동체 또는 학교 공동체 용어의 정책적 사용은 교사, 학부모 등 학

교 구성원의 참여를 강조하는 의미를 포함하고 있음.
- 학교운영위원회 지역인사 참여, 마을교육공동체 등 지역사회 연계와 협력의 의미를 포함하고 있음.
- 경쟁, 갈등 등 교육에 나타나는 문제의 해결 방안으로서 배려, 상생, 협력 등 공동체 특징을 강조한다는 의미가 있음.
- 정부별로 사용된 교육공동체 또는 학교 공동체에 대한 용어는 다음과 같음.

<표 Ⅱ-1> 학교 공동체 용어의 정책적 사용

시기	내용
문민정부	• 학교운영위원회 설치를 통해 학교 자율성과 주민자치 정신 구현. • 교사, 학부모, 지역사회 인사의 참여 확대를 중심으로 학교 공동체를 운영.
국민의 정부	• 교원의 자율성과 참여를 강조하며 교육공동체 개념 확립. • IMF 위기 이후 교직발전종합방안의 일환으로 교육공동체 형성 추진.
참여정부	• 교육계 갈등 해소를 위해 교육공동체 개념 사용. • 교육현장 안정화 및 구성원 간 갈등 해결 강조.
이명박 정부	• 나눔과 배려, 돌봄을 강조하며 교육공동체 개념 활용. • 경쟁 중심 정책에 대한 반성으로 협력과 상생의 중요성 부각.
문재인 정부	• 마을교육공동체 개념 도입. • 마을 자원을 교육적으로 활용하여 지역과 학교 간 협력 강화.

* 출처: 김성열(2024)

2) 학교 공동체의 생태계적 접근

○ Bronfenbrenner(1979)는 개인적 특성과 생태적 환경에 대한 접근을 주장하며 생태시스템 이론을 제시함.

- 학교환경을 하나의 다중계층구조 체계로 보았고, 개인적인 성향, 대인관계 뿐만 아니라, 조직과 사회의 구조적인 원인도 학교와 학생에 영향을 미칠 수 있는 요인들로 개인, 미시체계, 중간체계, 외체계, 거시체계 등의 생태학적 체계를 고려해야 한다고 함.

○ Bronfenbrenner(1979)는 생태학적 체계를 <표 1>과 같이 개인과 개인을 둘러싼 환경간의 끊임없는 상호작용을 미시체계(microsystem), 중간체계(mesosystem), 외체계(exosystem), 거시체계(macrosystem)를 통해 설명하였음.

<표 Ⅱ-2> Bronfenbrenner의 생태학적 체계

체계(system)	내용과 예시
개인 (individual)	학생 개인이 지니고 있는 심리적, 사회적 특성들(예: 학생의 공격성, 자부심 등)
미시체계 (microsystem)	학생 개인이 갖는 친구, 교사, 학부모와의 직접적 경험(예: 교실내의 교우관계, 가정의 심리적.사회적 환경 등)
중간체계 (mesosystem)	학생 개인의 행동에 영향을 미치는 미시 체계의 두 집단 이상의 관계와 영향(예:학부모와 교사와의 관계, 학부모의 교우관계 인지, 교내외 학생과의 관계 등)
외체계 (exosystem)	학생 개인과는 관계되지 않지만 학생 개인 행동에 상당한 영향력을 갖는 교육환경 또는 제도
거시체계 (macrosystem)	학생 개인 및 다른 체계에 간접적으로 관련이 있는 보다 넓은 의미의 사회적 문화와 환경(예: 전통적 윤리관의 붕괴, 대중문화 등)

* 출처: 김규태 외(2013). 학교폭력의 예방 및 대책. 파주: 양서원. (수정하여 사용)

3. 학교 공동체의 갈등 발생

○ 공동체에서 구성원 간 갈등이 반드시 공동체를 와해시키거나 특별한 위기를 발생시킨다고 볼 수는 없지만, 공동체 위기와 갈등은 매우 밀접한 관련성이 있는 것도 사실임

- 앞서 언급했듯이, 역설적이게도 공동체 내 갈등의 증가는 공동체 회복과 발전을 좀 더 추구하게 되고 공동체에 대한 관심을 높이는 중요한 원인이 되기도 함.

○ 이러한 현상은 일반 사회에서만 아니라 학교 공동체와 관련해서도 동일하게 나타날 수 있음.

- 학교 공동체 내 구성원 간 갈등은 대부분 적절한 의사소통과 상호이해를 통해서 해소되지만 어떤 경우에는 학교 공동체가 위기에 처하게 되는 출발점이 될 수 있음.
- 따라서 학교 공동체 내 갈등의 유형과 원인에 대해서 살펴보는 것은 학교 공동체 회복의 관점에서 중요한 부분이라고 할 수 있음.

가. 학교 공동체 구성원 간 갈등

1) 학교 공동체 갈등 양상과 변화

○ 학교 공동체 내 발생하는 갈등은 다양한 양상으로 나타나고 있으며 시간에 따라서 그 모습들이 변화하고 있다는 특징이 있음.

○ 학교 공동체 내 갈등은 일상 속에서 느끼게 되는 부정적 경험이나 어려움과 관련되어 나타날 수 있음.

- 김혜진 외(2021) 연구에서는 초등 신규 교원을 대상으로 실시한 FGI 결과를 토대로 구성원 간 관계나 학교 문화와 관련되어 겪는 어려움이나 부정적인 인식을 아래와 같이 정리 도출함.

<표 Ⅱ-3> 신규교원이 경험 및 인식한 부정적 학교 문화

구분	내용
학생 생활지도 어려움	말로 훈육되지 않는 혼란의 상황, 경계성 문제 행동 학생지도 곤란 등
학부모 대응 관련 경험과 지식 부족	학부모의 불신, 경험 부족, 긍정적 관계 정립의 어려움 등
동료 간 관계 맺음의 어려움	사회초년생의 관계 형성의 미숙함과 오해, 눈치 보기 등
단체활동 참여 피로와 불편감	
연공 서열 중심의 학교 인사문화	신규교사가 기피 업무 및 학년에 배정되는 기류 포착, 업무 배정 시 신규교사 패싱 목도, '젊은 사람=일하는 사람'의 학교문화 비판 등
학교의 주먹구구식 업무처리 방식	불명확한 인계인수, 학사 운영 전반에 대한 안내 전무, 업무 처리의 조력자 부재 등

* 출처: 김혜진 외(2021)

○ 학교 공동체 내 발생하는 갈등은 내용이나 관계에 따라서 유형을 나누어 볼 수 있음.

- 갈등의 내용에는 교육적 갈등, 정치적 갈등, 실리적 갈등이 있을 수 있으며, 갈등이 발생하는 주체에 따라서는 상급 행정기관과 단위학교 간의 갈등, 학교 또는 교사와 학부모 간의 갈등, 교원들 간의 갈등 등으로 나누어볼 수 있음.

<표 Ⅱ-4> 내용 및 관계에 따른 갈등 유형의 분류

내용에 따른 갈등 유형 분류	관계에 따른 분류
• 교육적 갈등: 교육 이념, 목적, 방법 등에서 발생 • 정치적 갈등: 의사결정 및 학교 규칙 통제와 관련된 갈등 • 실리적 갈등: 자원, 시간, 정보 등 물질적 이익과 관련된 갈등	• 교육행정기관과 단위학교 간 갈등 • 기관과 학부모 집단/개인 간 갈등 • 단위학교와 교원집단/교원집단 내 갈등 • 교원과 학부모/학생 간 갈등
* 출처: 박부권 외(2002)	* 출처: 김성열(2016)

○ 학교조직을 실질적으로 운영하는 세 주체인 교사, 교육행정직, 교육공무직을 중심으로 각 주체 간 혹은 삼자 간에 발생하고 있는 갈등의 양상을 살펴봄(임선일, 2024).

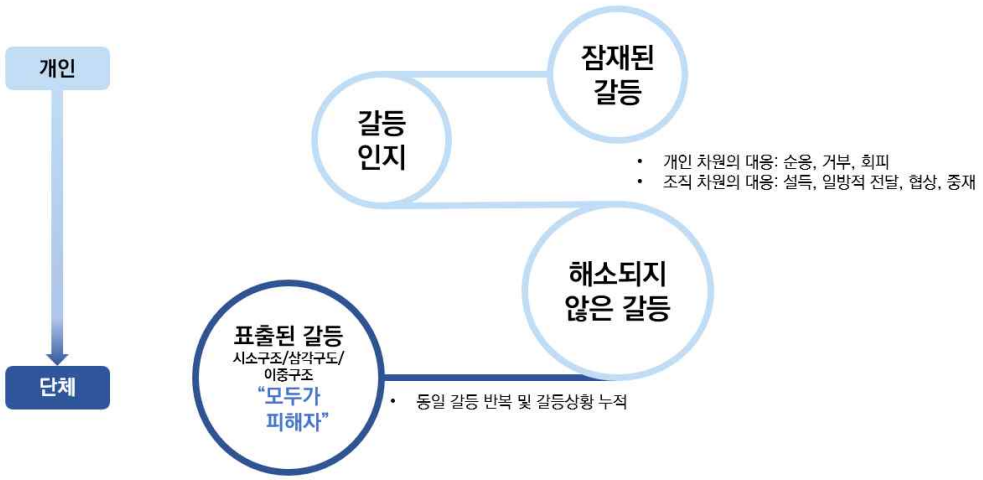
- 이들이 경험하고 있는 갈등을 살펴보면, 공문의 모호성으로 인한 업무 미루기와 줄다리기나 떠넘기기 등의 문제, 새롭게 주어지는 업무의 담당자 및 책임소재 문제, 업무의 수행범위 조율의 문제, 업무 과부하로 인한 업무량의 문제, 업무 이해와 인식의 차이, 업무 처리 방식의 차이, 구성원 간 상호이해의 부족, 특정 구성원의 권위 의식과 그에 따른 상대적 열위에서 느끼는 소외감, 학교 구성원의 비율 차이, 학교 밖 요인들의 영향 등 매우 다양한 모습으로 나타남.

○ 학교 구성원 갈등은 시소 구도, 삼각 구도, 이중 구조로 나타남.

- 시소 구도는 제한된 자원을 두고 2개 직종이 경쟁하며 승패가 갈리는 구조이고, 삼각 구도는 3개 직종 간의 관계에서 갈등과 협의의 가능성을 포함하나, 지원적·보조적 구도에서는 암묵적 위계와 업무 배분의 모호성으로 갈등이 심화됨. 이중 구조는 학교 내부 갈등이 직종 간·직종 내로 확산되거나 외부의 사회적·정책적 요인의 영향을 받는 현상을 설명함.
- 구성원이 갈등을 인지하고 체감하는 단계에서는 개인 차원과 조직 차원

에서 갈등에 대응하고 있었음. 그런데 갈등이 해소되지 않고 남아 있는 경우, 즉 갈등 당사자가 참거나 임시 봉합되어 남아 있게 되면 유사한 상황이 발생할 때 언제든 갈등이 반복될 가능성이 있음.

- 학교 구성원은 갈등에 관한 부정적인 경험이 반복되어 누적된 결과로 나타난 현상으로 “모두가 피해자”라는 인식이 강함.



[그림 Ⅱ-1] 학교 구성원 갈등 양상

* 출처: 김혜진 외(2023)

○ 과거에는 정치적·실리적 갈등이 주를 이루며 민주화 진행으로 해결이 용이하였으나, 현재는 교사와 학생 간 교육적 갈등이 증가하였음. 학생들의 인권 의식 상승과 교사의 규율 사이 긴장이 발생하고, 교육관 차이, 소통 문제, 기대와 현실 불일치 등으로 인해 교사와 학부모 간 갈등 빈번함(김성열, 2024).

- 교사-학생 갈등: 교사는 학습 환경 조성 및 규율 강화를 요구하고, 학생은 자유를 주장하며 갈등이 발생할 수 있음.
- 교사-학부모 갈등: 학부모는 교사에게 학생의 특성에 맞춘 교육, 전문성을 갖춘 교사, 수평적이고 동반자적인 소통을 희망하며, 교사는 학부모에게 시간 엄수 및 협력적 태도, 학생 교육에 있어 교사를 보조하고 협

력하기를 희망함. 교사의 기대와 학부모의 태도가 불일치하고 혹은 학부모의 월권 행위와 교사의 방어적이고 공격적인 태도로 인해 갈등이 발생할 수 있음.

2) 학교 공동체 갈등 발생의 원인

○ 학교 공동체 구성원은 설립주체, 학교행정가, 교사, 학부모(보호자), 학생, 교육공무원으로 구분되며, 각 구성원의 역할과 책임에 따라 마주하는 갈등요인이 상이함.

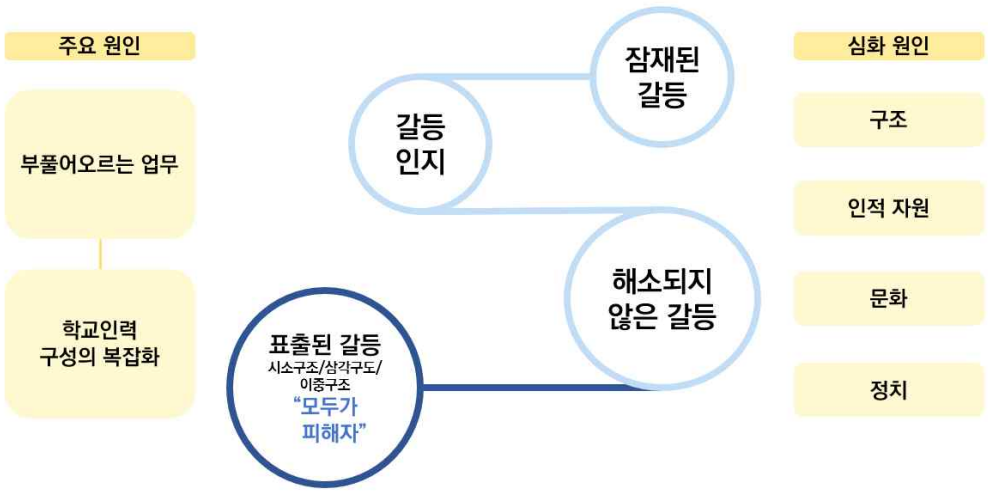
<표 Ⅱ-5> 학교 공동체 구성원의 이해관계와 갈등 요인

구성원	역할	이해관계 및 갈등 요인
설립자 (유형: 국가, 지방자치단체, 학교법인)	• 국가·지방자치단체: 국민의 교육받을 권리 실현을 위한 교육제도, 내용, 시설, 운영 의무 수행 및 관련 권리 행사. • 학교법인: 학교를 국민의 교육권 실현을 위한 공공재로 운영하며 필요한 조건을 마련할 책임과 권한 보유.	• 때로는 교육 조건 정비보다 권한을 우선시하려는 경향.
학교 행정가	• 교장: 학교 운영 전반 책임. 교무, 인적·물적 관리, 대외협력, 민원 처리 등 업무 수행. • 교감: 교장을 보좌하며 학생 교육 및 교장과 교사 간 중간 역할.	• 어느 다른 집단의 의견이나 이해관계보다, 학교 운영 전반에서 자신들의 이해관계 우선할 수 있음.
교사	• 학생 교육 및 교과·학급담임 역할 수행. 교무분장조직의 일원으로 학교 사무 분담.	• 교육 전문성을 강조하며 의견과 이해관계 우선 주장.
학부모 및	• 권리와 책임: 자녀의 인성 및	• 자녀 교육권과 교육비 부

보호자	건강한 성장 교육 책임(교육기본법 제13조제1항), 자녀의 교육적 권리 주장 및 학교에 건의·요구·항의 수행. • 역할: 학교 의사결정 참여, 자원봉사 등 교육 지원. 교사와 학교의 전문적 판단 존중 및 협조 필요(교육기본법 제13조제2항).	담 주체로서 권리를 내세우며 학교 운영에 광범위한 관여를 희망.
학생	• 학습 주체: 교사로부터 교육을 받고 학습하며, 학습자로서의 윤리 의식 확립. 부적절한 교육 조건에 의견 제시 권리 보유. • 의무: 학교 규칙 준수, 교원의 교육·연구 활동 방해 금지(교육기본법 제12조제3항). 학부모나 교사를 통한 의견 대변 가능.	• 학습의 당사자로서 자신의 권리를 주장하며 교육 과정에서 무시되지 않기를 요구.
교육공무직원	• 교원의 활동 및 학교 운영 지원. 교육지원 활동의 다양화로 학교 운영에서 중요성 증가.	• 역할에 걸맞은 대우를 요구.

* 출처: 김성열(2024)

○ 학교 갈등의 주요 원인은 '부풀어 오르는 업무'와 '학교 인력 구성의 복잡화'임. 기존 업무에 새로운 업무가 추가되면서 업무 부담이 가중되고, 다양한 직종 간 중복 업무와 근로조건 차이로 인해 이해관계와 역할 인식의 차이에서 갈등이 발생(김혜진 외, 2023).



[그림 Ⅱ-2] 학교 구성원 갈등의 원인

*출처: 김혜진 외(2023)

나. 학교 공동체 갈등으로서 학교폭력

○ 학교폭력은 교육과 생활지도라는 독자적인 성격을 갖고 있기도 하지만 넓게 볼 때 학교 공동체 갈등의 유형으로 볼 수 있음.

- 학교폭력 발생은 가해 학생의 공격적 인성, 폭력성 등 심리적 특성으로만 설명되지 않으며 학교 구성원으로서 학생과 학생 사이에 발생하는 갈등 현상의 하나일 수 있음.
- 학교폭력 사인이 발생할 경우 그 처리 과정은 교원, 학부모, 교육청 등 또 다른 구성원과 관련될 수밖에 없다는 점에서 학교 공동체에 미치는 파급 영향이 큼.
- 학교폭력 문제는 교육적 측면에서 학교폭력 경험 학생들 간의 관계 회복에 초점을 둘 수밖에 없고, 이와 같은 고민은 구성원 간 갈등이 발생하고 공동체성이 이완된 학교의 공동체 회복에 대해서도 일정 정도 시사점을 줄 수 있음.
- 이와 같은 측면서 학교폭력의 발생과 처리 과정은 학교 공동체 위기와 회복과 관련하여 고려할 필요가 있음.

1) 학교폭력의 발생 원인

○ 학교폭력은 가정, 학교, 지역사회, 사회문화 전반의 요인들에 의해 영향을 받음(Baker, 1998; Culley, Conkling, Emshoff, Blakely, & Gorman, 2006).

- 이런 측면을 드러내기 위해서 Bronfenbrenner의 생태학적 접근에 기반하여 학교폭력과 학생비행 등이 또래집단, 가정, 학교조직, 제도와 지역사회에 의한 요인들과 어떻게 관련을 맺고 있고 어느 정도 영향을 미치고 있는가에 대한 연구가 활발하게 이루어져 왔음(Anderson, 1998; Espelage & Swearer, 2003; Riner & Saywell, 2002; Welsh, 2001; Welsh, Greenem & Jenkins, 1999; Hyman & Perone, 1998b)
- 국내에서 이루어진 학교폭력에 대한 분석은 학교폭력과 관련된 여러 체계적 특성과 요인들을 반영하지 못한 한계가 있었으며(김규태 외, 2013a), 학교폭력에 대한 원인 분석과 예방 대책은 학생이 개인의 특성과 학교의 조직적 환경과 학생과 관련된 사회적 환경들인 가정과 지역사회 측면들과 심지어 학생의 폭력적 행위에 영향을 미치는 정책 환경과 상황까지 고려될 필요가 있음(김규태 외, 2013b).
- 최근에는 국내 연구에서도 학교폭력에 영향을 미치는 생태학적 요소들과 관계를 개인특성, 미시체계, 중간체계, 외체계, 거시체계로 나누어 그 인과관계를 제시하거나, 생태체계적 요인들 간의 경로를 분석하고, 학생, 학부모, 교사, 교육전문직으로 구분하여 학교폭력 원인과 대책에 대한 인식 차이를 탐색한 연구가 시도되고 있음(김규태 외, 2013b; 이창훈, 송주영, 2009; 황혜원 외 2006).

○ 한 연구에서 제시된 학교폭력의 원인에 대한 결과를 보면, 학교폭력이 거시체계와 외체계와 밀접하게 관련이 있는 것으로 나타났음(김규태 외, 2013b).

- 교사, 학부모, 학생들은 학교폭력에 대한 주된 원인으로 입시위주의 교육, 폭력적 문화 팽배, 대중매체의 영향, 전통적 윤리관 붕괴, 학교폭력 예방 프로그램 미비 등을 뽑고 있는 것으로 나타났음(김규태 외, 2013; 김병찬, 2012; 문용린, 이승수, 2010; Baker, 1998). 이는 현행 학생 및 학교 중심의 미시적 접근에서 교육제도적 수준과 사회문화적 수준의 거시

적 접근과의 균형이 필요함을 시사함.

- 다만, 학생, 학부모 및 교사 집단 간 학교폭력의 생태학적 체계에 대한 인식 차이가 있는 것으로 나타났음. 교사와 학부모는 주로 학생 개인에 의한 원인보다는 외, 거시 체계 등 제도적 원인에 비중을 두는 반면에, 학생들은 학생 개인과 미시체계의 특성에 의한 원인에 비중을 두었다는 점임.
  * 이 연구에서 학생들이 높이 인식하고 있는 원인들은 선행연구에서 밝혀진 원인들과 일맥상통하고 있었음. 그것들은 열등감과 우울 성향(유리향, 2012; 윤영준, 2011), 화를 잘 내는 성향(염영미, 2011; 장맹배, 2011), 잘난 척 하는 학생(이은경, 2011; 정현주, 2011), 공부를 잘 못하는 성향(Mooji, 2011), 폭력서클 가입(곽영길, 2007; 김연화, 2009), 일진과의 친밀성(Rodkin & Hodges, 2003) 등이었음. 이러한 점은 학교폭력에 대한 사후관리 위주에서 학생 개인에 대한 관심과 적극적 학생 치료 및 상담 등 사전 예방관리 중심으로 전환될 필요가 있다는 점을 시사함.
- 이러한 점에서 비추어 볼 때 학교폭력은 개인, 가정, 학교, 지역사회, 사회문화 등 전반적인 요인들에 의해 영향을 받는다고 할 수 있음(Hong & Espelage, 2012; Culley, Conkling, Emshoff, Blakely, & Gorman, 2006).

2) 학교폭력 문제 해결의 접근법

가) 교육적 해결의 필요성

○ 학교폭력예방법의 개정은 그간의 처벌 중심 정책에서 나아가 ‘중대한 학교폭력은 엄정 대처’하면서 ‘피·가해학생 간 관계 회복을 위한 학교의 교육적 기능을 강화’하기 위한 정책이 필요함을 제시하고 있으며(관계부처 합동, 2020), 학교의 교육적 기능의 회복 측면에서도 긍정적인 효과가 있는 것으로 보고된 바 있음(정제영, 선미숙, 남미영, 2020).

- 학교폭력 정책 패러다임이 처벌 중심에서 화해와 관계 회복 중심으로 변화하는 모습은 프랑스, 일본 등의 해외 사례에서도 유사하게 나타나고 있는 흐름임(관계부처 합동, 2020).

○ 학교폭력 대응 관련된 선행연구들을 살펴보면, 기존 ‘학폭법’을 분석하여 개정의 필요성을 논의하거나 개정 ‘학폭법’의 의의 및 향후 과제를 모색하는 등 ‘학폭법’ 개정과 관련된 연구(성병철, 이상철, 2019; 양은영, 2019; 이정민, 2020; 전명길, 2018)와, ‘학폭법’에 따라 학교폭력 사안을 처리하기 위해 도입한 정책 및 제도를 분석한 연구(김광수, 장사형, 2017; 박정욱, 조흥순, 2019; 신강숙, 2022; 양승미, 최승원, 2021; 윤호연, 2020; 장원경, 2019; 허종렬, 2019) 등이 주를 이루고 있음. 이러한 선행연구들은 주로 사법적인 관점과 법률전문가의 시각으로 ‘학폭법’ 및 학교폭력에 대한 대응을 분석해 온 한계가 있음.

○ 정제영(2019)의 연구에서는 정부의 엄격한 정책 시행은 긍정적 효과와 함께 학교 구성원들에게 큰 부담을 안겨주는 부정적 효과가 있었으며, 학교폭력은 교육의 대상이 아니라 법적 절차에 따른 행정사항으로 변질되었다고 평가하였음. 또한 아이들은 다툼 후에 화해하고 잘 지내지만 학부모들의 개입에 따른 싸움이 행정쟁송으로 이어지는 사례가 많이 등장하기도 하는 등 이러한 부작용과 변질에 대하여, 교육기관의 역할 수행해야 하는 학교에서의 학교폭력의 교육적 접근 또는 교육적 해결이 있어야 함.

○ 학교는 사법기관이 아닌 교육기관으로서의 정체성을 지니고 있으며, 학교폭력에 대응하는 대안적 관점으로서 회복적 정의의 의미와 그 교육적 함의를 모색해야 함. 학교폭력에 대한 사법적 대응을 넘어서는 교육적 대응을 확립하는 것이 매우 중요함. 이러한 교육적 대응에 있어 중요한 관점으로 피해자의 목소리가 갈등의 해결 과정에서 좀 더 적극적으로 활용되고, 가해자의 처벌에 초점이 있는 것이 아닌 피해자, 관계의 회복과 잘못을 바로잡는 것에 주요 관심을 두도록 하는 회복적 정의 관점이 매우 유용함. 이러한 접근은 학생들의 공감 능력을 높여 그들의 사회적 정서적 유능성을 제고시킬 수 있고 안전하며 서로가 신뢰하고 존중하는 문화가 학교 내에서 촉진될 수 있는 관점을 제공하기 때문임(이근영 외, 2018).

나) 교육적 해결의 의미와 개념

○ 학교폭력의 ‘교육적 해결’의 개념화를 통해 교육적 해결을 실천하기 위한 방안을 탐색한 연구들도 꾸준하게 수행되어 왔음(권순정, 강하영, 2021; 윤태현, 2017; 이근영 외, 2021; 이유진, 이창훈, 강지명, 2014; 장다혜, 김정연, 강지명, 설경옥, 2016; 최중진, 2013). 학교폭력의 교육적 해결에 대해 다룬 선행연구에서는 공통적으로 기존의 학교폭력을 범죄로 생각하고 처벌해야 한다는 응보주의 패러다임으로 인한 부작용 등에 주목하면서 학교에서 생활하는 학생들이 피해자, 가해자인 학교폭력의 경우에는 학생들 간의 관계 회복을 우선적인 목표로 한 교육적 해결 중심의 패러다임으로 전환하는 것이 필요하다는 입장을 견지하고 있음.

○ 구체적으로 학교폭력의 교육적 해결의 의미와 개념, 방향성 등을 탐색한 연구들을 중 권순정과 강하영(2021)의 연구에서는 교육적 접근을 ‘폭력의 문화(culture of violence)를 평화의 문화(culture of peace)로 전환하는 과정’으로 정의하고 있음. 이근영 외(2021)의 연구에서는 교육적 해결의 의미를 “학교폭력사안을 통해 학생이 배움을 얻고 성장할 수 있도록 이끌고, 관련 학생과 학부모의 심리적 안정을 도와 피해 회복 및 책임 이행으로 나가도록 하며, 회복과 성장에 대한 바람을 서로 연결할 수 있도록 하는 것”으로 정의하였음. 윤태현(2017)의 연구에서는 교육적 해결과 맥을 같이 한다고 볼 수 있는 ‘회복적 정의(Restorative Justice)’에 대해 가해자가 반성과 성찰을 통해 피해자의 상처와 아픔을 회복을 위한 화해 노력과 피해자가 이를 받아들이고 용서하는 과정까지를 포함한 진정한 회복의 과정으로 개념화하였음.

<표 Ⅱ-6> 학교폭력의 ‘교육적 해결’의 의미 및 개념

연구자(연도)	주요 내용
권순정,강하영 (2021)	학교폭력의 교육적 접근에 대해 ‘폭력의 문화(culture of violence)를 평화의 문화(culture of peace)로 전환하는 과정’으로 정의

이근영 외 (2021)	교육적 해결의 의미를 “학교폭력 사안을 통해 학생이 배움을 얻고 성장할 수 있도록 이끌고, 관련 학생과 학부모의 심리적 안정을 도와 피해회복 및 책임 이행으로 나가도록 하며, 회복과 성장에 대한 바람을 서로 연결할 수 있도록 하는 것”으로 정의
윤태현 (2017)	‘회복적 정의(Restorative Justice)’는 가해자가 반성과 성찰을 통해 피해자의 상처와 아픔을 회복하기 위한 노력과 피해자가 이를 받아들이고 용서하는 과정 까지를 포함한 진정한 회복의 과정으로 정의

* 출처: 장선희 외 (2023: 19)

다) 교육적 해결을 위한 실천 전략

(1) 회복적 정의 프로그램

○ 학교폭력의 교육적 해결의 실천 방안의 하나로서 다수의 선행연구들은 ‘회복적 정의(Restorative justice)’와 관련한 제도 도입을 주장하고 있음(안보경, 2017; 이근영 외, 2018; 이유진 외, 2014).

○ ‘회복적 정의’는 하워드 제어(Howard Zehr)가 1985년에 ‘피해자-가해자-화해/조정’ 기반의 실무를 확산하기 위해 활용하면서 현장에 정착된 것으로 나타나며(Hoyle & Young, 2002: 529), 2000년 비엔나에서 열린 ‘제10차 UN 범죄예방 및 범죄자 처우에 관한 회의’에서 각 회원국에 회복적 정의 프로그램을 적극적으로 활용할 것을 권고하면서 확대되었음. 하워드 제어는 회복적 정의의 핵심 원리들에 대해서 응보에 무게중심을 두고 있는 전통적인 형사사법과 비교하는 방식으로 다음과 같이 설명하고 있음(Zehr, 2002: 211).

- 응보적 정의는 처벌이라는 수단을 활용하여 가해자에게 고통을 주는 방식으로 문제를 해결하기 때문에 형사사법의 작용과정에서 승자와 패자로 나뉘게 될 수밖에 없으나 이에 비해서 회복적 정의는 범죄를 사람 간의

관계 문제로 바라봄으로 사법의 작용도 가해자의 피해 회복 책임과 피해자의 요구를 확인하는 것을 목표로 함. 대화를 통해서 서로 합의점을 찾도록 촉진하고 '피해자의 요구가 충족되고 개인 및 관계의 치유가 어느 정도로 장려되었는가'라는 결과가 중요시됨. 즉, 전체 당사자들의 피해회복을 목표로 하기 때문에 가해 피해 당사자가 승자와 패자로 나뉘게 되지 않고 모두 승자가 됨(이유진 외, 2014).

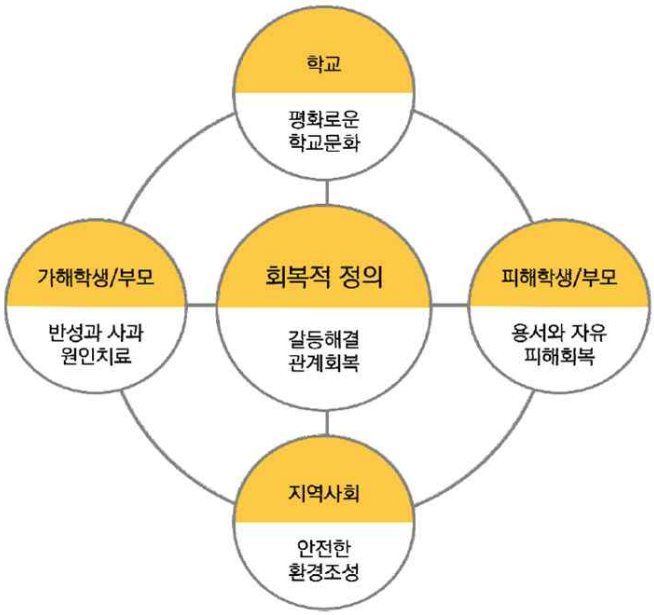
<표 Ⅱ-7> 응보적 정의와 회복적 정의에 기초한 문제 해결 패러다임 비교

구분	응보적 정의	회복적 정의
초점	비행 행위	관계
범죄에 대한 대응	징계	형사체제 회복
목적	예방	회복
피해자의 지위	이차적	중심적
사회자의 지위	권위적	민주적
청소년의 반응	분노	책임

* 출처: 이유진 외(2014: 16).

○ 이유진 외(2014)의 연구에서는 학교폭력을 다루기 위한 개념으로 회복적 정의(Restorative justice)' 개념을 제시하면서 "회복적 정의모델"을 제안하였음. 이는 학교폭력을 형법상의 '범죄로 인한 갈등'만으로 볼 수는 없으며, 전적으로 사법기관이 개입해야 하는 대상이 아닌, 교육기관의 교육적 목적에 따른 실무 적용 대상이기 때문으로 설명하였음. 학교폭력의 해결 방안으로 가해학생의 진정한 반성과 피해학생의 치료, 공동체의 참여를 통한 관계를 복원하기 위한 '회복적 정의모델'의 개발과 도입이 필요하다는 인식을 바탕하여, 델파이 조사와 심층 면담을 활용하여 회복적인 학교폭력 해결 모형을 개발하고 학교 차원에서의 적용방안과 지원체계를 구축하기 위한 방안을 제안하였음. 주요 연구 결과를 살펴보면, 먼저 학교폭력 해결 모형인 '회복적 정의모델'의 대상과 목표는 [그림 1]과 같음. 학교폭력으로 인해 발생한 모든 피해와 깨어진 관계를 회복하는 것으로

가해학생과 부모는 ‘반성과 사과, 원인 치료’, 피해학생과 부모는 ‘용서와 치유 및 피해회복’, 다른 학생들과 교사의 목표는 ‘평화로운 학교문화’ 속에서의 생활, 지역사회의 목표는 ‘안전한 환경 조성’ 등과 같이 대상별 세부 목표 설정 및 달성이 필요함을 주장하며, 공동체의 참여를 통해 깨진 관계 및 피해를 회복하는 것이 중요하다고 강조함(이유진 외, 2014).



[그림 Ⅱ-3] 학교폭력 해결을 위한 회복적 정의의 대상과 목표

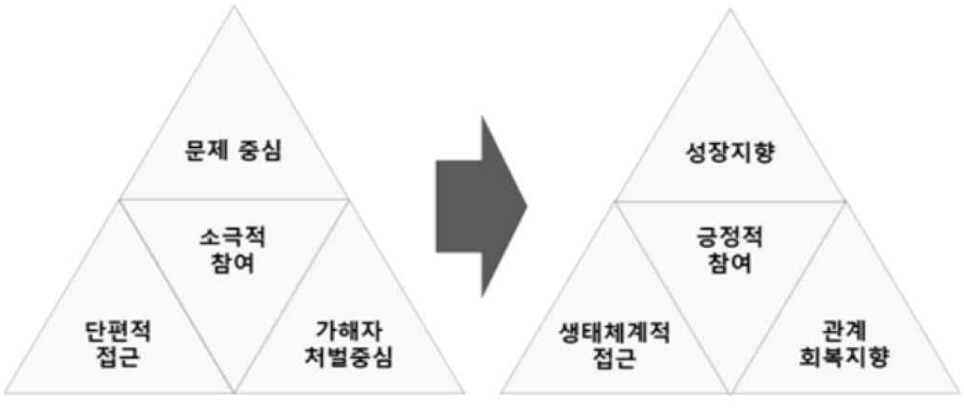
* 출처: 이유진 외(2014: 208).

(2) 생태계적 관점으로의 패러다임 전환

○ 학교 폭력 대응에 있어 학교 전체가 유기적으로 연결되어 접근하는 것이 필요하다는 생태체계적 관점 접근이 필요하다는 연구들이 증가되고 있음(김규태 외, 2013; 이근영 외 2018; 최중진, 2013).

○ 최중진(2013)은 ‘회복적’, ‘생태체계적’, ‘성장지향적’ 등 세 가지 개념을

바탕으로 학교폭력의 예방과 해결에 있어서 패러다임의 전환이 요구됨을 주장하였는데, 학교폭력에 대한 접근방법을 분석하여 학교폭력에 대해 효과적으로 대응할 수 있는 방법을 도출하기 위한 대안적인 개념틀을 제안하였음. 즉 그동안의 학교폭력 접근방법에서는 ① 피해자를 갈등의 해결과정에서 소외시켰고, ② 학교 전체가 유기적으로 연결되는 개입이 아니라 단편적인 프로그램 위주였으며, ③ 처벌 위주의 문제 중심적 사후대책이 주를 이룬 것으로 평가하였음. 이에 최중진(2013)은 학교폭력의 효과적 예방을 위한 정책의 방향 전환을 위한 대책으로 다음 [그림 3]과 같이 회복적 실천, 생태체계론, 강점 중심의 성장지향적 접근을 새로운 개념틀로 제시하고 있음. 즉, ① 피해자를 문제 해결과정에 참여하게 하는 관점과 접근을 제공하는 회복적 정의와, ② 사후처벌식의 문제중심 접근에서 긍정적 성장지향으로 전환할 수 있는 강점 중심의 성장모델, ③ 학교 전체가 유기적으로 연결되어 접근하는 관점을 제공하는 생태체계적 관점을 제시하였음.



[그림 Ⅱ-4] 회복적, 성장지향적, 그리고 생태체계적 개념틀로의 전환

* 출처: 최중진(2013).

○ 김규태 외(2013)은 Bronfenbrenner의 생태시스템 이론을 기반으로, 학교폭력의 원인을 개인, 미시체계(가정, 교우관계), 중간체계(가정-학교 간 관계), 외체계(교육 제도 및 환경), 거시체계(사회문화적 환경) 등 다층적 요

인으로 설명하며, 학교공동체 구성원들이 각 수준에서 학교폭력의 원인과 대책을 어떻게 인식하는지 비교하였음. 이 연구는 학교폭력의 실효성 있는 대응을 위해서는 학생 개인의 특성과 더불어 생태학적 환경 전체를 고려해야 하며, 단일책이나 처벌 중심의 접근이 아닌 체계적이고 통합적인 예방-개입-지원체계가 필요하다고 강조함.

라) 교육적 해결을 위한 실천 과제

○ 이근영 외(2021)는 관계회복과 갈등조정 역량 강화를 중심으로 학교폭력의 교육적 해결 활성화 방안을 제시하였음. 현행 사법적 절차 중심의 학교폭력 사안 처리로 인해 학교폭력에 대한 교육적 대응과 피·가해 학생 간 관계 개선을 위한 노력, 그리고 평화로운 학교 공동체를 구축하기 어려운 상황이라고 판단하여 학교가 교육적 기능을 회복하고 학교폭력 사안처리를 통해서 피·가해학생들도 성장과 배움을 경험 할 수 있도록 교육적 해결 방안을 모색할 필요가 있다고 보았음. 이에 학교폭력 관련 교육주체들의 인식과 요구 조사, 교육적 해결 관련 프로그램 탐색 결과 등을 종합하여 학교폭력의 교육적 해결 활성화 방안을 다음과 같이 제안하였음. 첫째, 학교 폭력의 교육적 해결에 대한 인식 제고가 필요하며 이를 위해 '회복과 성장 중심의 교육적 대응 관점 확립', '학교폭력 대응 범위와 대응 주체에 대한 인식 확장', '학교 폭력 담당자의 법적·물리적 부담 경감하기 위한 노력'이 요구된다고 보았음. 둘째, 학교폭력의 교육적 해결을 위해 요구되는 관계회복과 갈등조정 역량 강화와 관련하여서는 관계회복과 갈등조정의 필요성에 대한 현장의 인식을 제고할 필요가 있고, 관계회복 및 갈등조정 프로그램의 인지도와 활용도를 높이기 위한 정책적 노력이 필요하다고 보았음. 이 밖에도 교육 현장의 관계회복과 갈등조정 우수사례를 발굴하여 학교폭력의 교육적 해결 관련 노하우를 공유하는 것이 필요하며 학교의 특성과 교원의 배경에 따른 차별화된 역량 강화 방안을 모색해나가는 것이 필요함을 강조하였음.

○ 이근영 외(2018)는 학교폭력을 다루는 현장이 교육 현장임에 주목하여 '학폭법' 개정 이후 학교폭력에 대응하는 직접적인 주체로서 다양한 교육

주체들의 인식과 요구를 탐색하고자 하였음. ‘학폭법’ 개정 이후 학교폭력 대응에 대한 교육주체들의 인식 및 요구를 탐색하기 위하여 교육지원청 장학사(3명), 교장(1명), 학교폭력 책임・부장교사(3명), 심의위원회 학부모 위원(3명) 그리고 학생(3명)으로 총 13명을 연구 참여 대상으로 선정하였음. 질문지는 학교폭력에 대한 교육적 대응에 관한 교육주체들의 인식과 요구를 중심으로 ‘학폭법’ 개정 이후 ‘학교폭력 대응에 대한 효과’, ‘정책 활성화의 어려움 및 문제점’, ‘정책 활성화를 위한 필요 요소 및 개선 요구사항’의 3개 영역으로 구성하였음. 질문지의 각 영역에는 학교폭력 대응에 대한 참여자의 역할을 고려하여 필요에 따라 세부적인 내용을 제시하였고 참여자들의 확장적 사고를 위하여 개방형 질문들을 포함시켰음.

○ 이근영 외(2018)의 연구 결과 교육적 대응 방향과 실천과제는 다음 <표 3>과 같음. 학교폭력의 교육적 대응 방향부터 구체적으로 살펴보면, ‘회복과 성장 중심의 학교폭력 대응 역량 강화’와 ‘학교폭력에 대한 생태체계적 이해 및 통합적 대응 역량강화’임. 먼저 회복과 성장 중심의 학교폭력 대응 역량을 강화하기 위해서는 ‘회복 및 성장 중심의 학교폭력 대응에 대한 인식 제고’, ‘회복과 성장 중심의 학교폭력 대응 과정 개선 및 지원 강화’, ‘회복적 성장 관점을 반영한 학교폭력예방법 및 교육부 훈령 개정’ 등의 실천 과제를 제안하였음. 다음으로 ‘학교폭력에 대한 생태체계적 이해 및 통합적 대응 역량 강화’를 위한 실천 과제로는 ‘생태체계적 관점 확립 및 대응 체계를 구축’이 필요하다고 보았음.

<표 Ⅱ-8> 학교폭력에 대한 교육적 대응 방향에 대한 실천 과제

대응 방향	실천 과제	세부 내용
회복과 성장 중심의 학교폭력 대응 역량 강화	회복과 성장 중심의 학교폭력 대응 관점에 대한 인식 제고	- 학교폭력에 대한 교육적 대응 관점 인식 제고를 위한 연수 다양화 및 내실화 - 학교폭력에 대한 교육적 대응관점 적용 학교 사례 공유 활성화 - 학교폭력에 대한 교육적 대응 관련 교사 네트워크 구축 및 갈등 분쟁 조정 전문가 양성

	회복과 성장 중심으로 학교폭력 대응 과정 개선 및 지원 강화	- 학생 중심의 다양한 협의시스템 구축 - 교육적 관점에서의 초기상담 가이드북 및 사안처리 매뉴얼 제작 - 학교폭력책임교사의 전문성 및 위상 강화를 위한 지원 - 갈등해소모임으로 엄벌적 사안처리과정 보완 - 사안의 경중에 따른 심의 과정 마련 - 자치위원의 전문성향상 위한 연수 활성화 및 구성비율 조정 - 피해 학생을 위한 지원시스템 보완
	회복과 성장 관점을 반영한 학교폭력예방법 및 교육부 훈령 개정	- 자체 종결권 부여 조항 복귀 - 피·가해학생 화해 후 자치위원회 미개최 조항 신설 - 공·사립, 피·가해학생의 재심 청구기관 일원화 - 조치 불이행에 대한 대응 방안 마련 - 학교폭력조치 결과 학교생활기록부 기재 폐지
회복과 성장 중심의 학교폭력 대응 관점에 대한 인식 제고	학교폭력에 대한 생태체계적 관점 확립 및 대응체계 구축	- 학교폭력 발생 양상 및 원인에 대한 생태체계적 관점 확립 - 학교공동체회복위원회 운영 - 학교폭력예방 학교문화 조성을 위해 사회·감성적 학습과 또래 조정 도입 - Wee 프로젝트의 학교폭력 대응 업무 기능 강화 - 외부기관 연계 원클릭 서비스 지원 - 교육청 및 지역민간단체의 분쟁 조정 전문가 위촉을 통한 학교 지원 활성화

* 출처: 이근영 외(2018: 208)

4. 학교 공동체 형성 요인과 회복 과정

○ 어떤 사회 또는 집단이 공동체로서 형성되고 유지·발전하기 위해서는 모종의 노력이 필요함.

- 공동체 내 구성원과 의사소통이 중요함. 다만, 반드시 의사소통이 공동체를 형성한다고 가정할 수는 없음.
- 어떤 집단의 공동체성을 높이기 위해서는 모든 구성원들이 공동체 일과

의사결정에 대한 참여 기회의 구조를 만드는 것이 중요함.

- 공동체는 구성원들의 직접적인 실천에 의한 것이라기보다는 상징과 같은 문화적 산물일 수 있음. 이런 점은 다소 진부하기는 하지만 협력, 배려, 책임, 나눔 등과 같은 가치를 함께 공유하고자 하는 노력이 필요하다는 점을 의미함.

○ 학교 공동체 회복을 위해 학교 구성원의 역할이 중요함(김성열, 2024). 구체적으로 다음과 같은 요소들이 필요하다고 볼 수 있음.

- 첫째, 공동체 가치 실현을 위해 각자의 역할에 헌신하며 연대를 강화해야 함.
- 둘째, 학교 구성원의 행정 참여를 활성화해야 함. 학교운영위원회, 학부모회, 학생회를 통해 의견 제시 및 참여를 보장하고, 합리적 의견을 학교 운영에 반영해 소속감과 공동체 의식 함양할 수 있음. 이때 의견 표출은 절제와 신중함을 견지할 필요가 있음.
- 셋째, 대화와 열린 소통이 중요함. 대화와 소통 활성화로 독선·대립·갈등을 해소하고, 상호 절충·타협·양보로 최소 필수 사항을 상호 인정해야 함.
- 교사와 학부모 간 열린 대화를 위한 이해의 기회를 제공해야 함. 이를 위해 교원양성기관은 예비교사에게 학부모 문화 이해 교육을 실시하고, 학교는 학부모에게 교사와 학교 문화 교육 기회를 제공해야 함.

○ 교육행정체제 전반에 걸친 구조적인 문제가 얽혀 있기 때문에 학교 구성원 갈등은 개별 학교에서 관리하거나 대응하기 어려움.

- 학교 인력 관리, 학교와 교육행정기관의 관계, 학교 업무가 증가하는 경로 등이 학교 구성원 갈등에 종합적으로 영향을 주고 있어서, 학교를 하나의 독립된 개체로 보고 구성원의 자발적인 노력과 협의로 해결하려는 정책 방안에는 한계가 있음.
- 학교 구성원의 노동관계를 인정하고 노동 현장으로서의 구성원 인식을 수용하는 태도도 필요하나, 학교는 교육활동 중심 조직으로 전환하고 학교라는 가치와 기준이 일관되게 적용될 필요가 있음.
- 학교 구성원의 갈등을 해소하기 위해 6개의 방안과 각 방안의 하위과제를 단기, 중기, 장기의 기간에 따라 구분한 로드맵을 제시함(김혜진 외,

2023: 208).

* 이 연구에서 제시된 방안과 추진 로드맵은 학교 구성원 갈등 해소를 위해 업무, 인력 운영, 역량 강화, 인사 제도 등의 측면에서 체계적으로 접근하였다는 점에서 의미가 있으나 학교 구성원 관계 형성, 학교 문화 등과 같은 학교의 조직 문화적 측면은 다루지 못하였다는 제한점이 있음

구분	추진 일정		
	단기	중기	장기
방안1. 학교 구성원 업무에 영향을 주는 법령, 제도, 각종 정책 사업의 정비	• 현재 추친 중인 교육정책 사업, 각종 법령의 정비	• 학교의 정책사업 선택권 강화	
	• 교육행정기관 외 부처와 자치단체 소관 법령, 정책 사업 정비	• 국가시책 특별교부금 개선	
방안2. 학교 업무의 교육행정기관 이관 확대	• 교육지원청의 학교 업무 이관 확대 및 제도적 기반 마련	• 소규모 학교 지원을 위한 행정업무 거점센터 설치, 운영	
방안3. 학교 인력 운영의 효율성 제도	• 학교 구성원 직무분석 실시	• 교육공무직원 직종 정비 추진	
		• 중장기 인력수급계획 수립	
방안4. 학교 구성원 통합 관리체계 및 인사 제도 마련	• 교육행정기관의 학교 구성원 직종 단체 대응 역량 강화	• 학교 구성원 실태 파악을 위한 통계자료 구축, 운영	
	• 교육공무직원 교육훈련 제도 마련		
		• 학교 구성원 특징을 반영한 인사제도 개편 추진	
방안5. 학교장 갈등 관리 역량 강화	• 학교장 대상 갈등 관리 직무연수 운영	• 학교장 역량평가 도입	• 교원 승진체계 개편 기초자료 확보
방안6. 직종별 대표 단체 간 협의기구 운영	• 직종 대표 구성원이 참여하는 민주적 학교 운영의 내실화	• 직종 대표 단체 간 협의기구 설치, 운영	
	• 직종별 대표 단체 소통의 정례화		

[그림 Ⅱ-5] 학교 구성원 갈등 대응을 위한 지원 방안 로드맵

* 출처:김혜진 외, 2023: 208

Ⅲ. 학교 공동체 관련 사례 검토

1. 문헌에 나타난 사례 검토

가. 해외 사례

1) 독일 Eichenhdorf 중등학교

○ 독일의 사례를 분석하여 학교 공동체 운영의 성공 요인을 분석하고 있는 연구임(박성희·권양이, 2021).

○ 학교 공동체는 학교와 관련된 학부모, 학생, 교사, 교육 유관기관 간의 상호협력을 말하며 협력적인 관계, 권력에서의 평등한 정치적 구조를 말함. 이 연구에서 학교 공동체는 '학교조직 내의 교육공동체'로 조작적으로 정의하였음. 학교 공동체는 학생, 교사, 학부모 학교와 지역자원이 파트너십을 맺고 협의체를 구성하여 운영할 때 인간적인 학교 문화가 구축된다는 가치를 매우 중시함.

○ 학교 공동체는 학습을 통해 인식을 변화시키고 민주시민으로 공동선에 기반을 둔 행위를 실천하도록 앙가주망(Engagement)을 갖는 것으로 자치경영을 기반으로 한 학교문화 발전시키기에 역점이 있음. 앙가주망은 자발성, 협력성, 공동선의 추구, 물질적 이득을 추구하지 않는 것, 공적인 일에 대한 시민 참여의 5가지 특징이 중시됨.

- 독일은 학교 공동체 구축을 주 교육법에 제도화하고, 개별 학생의 학력 보장을 관민의 협동으로 진행함.
- 학생들이 민주시민으로 성장하도록 책임감 있는 시민의식과 문제해결력을 기르며 학생 간 갈등 해결의 주체가 되도록 학급평의회 운영을 활성화함. 독일의 학급평의회가 지속적이고 효율적으로 작동하는 것은 학생과 학부모가 요구를 제시할 수 있는 권리의 주체로 인정되기 때문임.

2) 미국 메트스쿨(Met School)

○ 교육공동체가 성공적으로 형성된 해외 사례로서 메트스쿨(Met School: 정식 명칭은 도시지역직업기술센터, The Metropolitan Regional Career and Technical Center)은 미국 공교육 개혁을 위한 선도적인 교육모델로 주목받고 있는 도시형 공립 대안학교로 소개됨 (황은희 외, 2019).

○ 메트스쿨은 학생-교사-학부모(가족)-멘토(지역사회)로 구성된 학습계획팀을 통해 교육활동을 수행하며, 단순히 학생과 교사 간 관계를 넘어 다양한 사회적 관계를 경험할 수 있는 환경을 제공함. 이 과정에서 학생과 기성세대 간의 관계는 관리 중심에서 벗어나 배움과 가르침이 조화를 이루는 교육적 관계로 발전함.

- 교육의 개별화가 이루어지면서도 교육적 관계의 밀도는 높은 수준을 유지하며, 어드바이저와 학생 간 관계는 졸업 때까지 지속됨. 또한, 신입생과 재학생 가족 간 연결을 돕는 버디 시스템을 통해 학생들 간 관계를 넘어 가정과 가정의 공동체적 결합 모델을 제시함.
- 메트스쿨의 교육공동체는 학생, 교사(어드바이저)를 넘어 학부모(가정)와 멘토(지역사회)까지 확장되어 학교교육과 연계됨. 이러한 공동체의 핵심은 학생들로, 학생들은 다양한 사회적 관계를 형성하고 유지하며, 이를 통해 자신의 인생 방향과 목적을 탐색하고, 삶을 주도하는 능력을 키움.

나. 국내 사례

1) 구성원 간 신뢰와 균형적 권한을 바탕으로 한 학교 성장의 사례

○ 학교의 변화와 성장을 이해하고자 2021년부터 초, 중, 고 7개 학교를 대상으로 10년 간 탐구하고자 하는 연구로서 초기 3년 동안의 학교 변화와 성장 현황 및 특징을 비교하고 분석한 연구임(유경훈 외, 2024).

- 이 연구에서 학교 변화는 학교 규모, 학교 역할, 물리적 상태 등 학교가 처한 맥락이 자연적으로 변화하는 것을 의미하며, 학교 성장은 개별 학교마다 그 판단 기준이 달라질 수 있으나 조직적 차원에서 교육적 지향

성을 띠고 지속가능하게 변화는 것으로 가치 개입된 개념으로 보고 있음.

- 연구 대상인 학교는 학교 소재 지역(수도권, 강원권, 충청권, 전라권, 경상권), 학교 규모(대규모, 소규모), 위치 특성(구도심, 도시, 신도시, 농산업 지역) 등을 고려하여 선정되었음.

○ 이 연구에서는 7개 학교의 자료를 종합 분석하면서 혁신 발전 추구형(AA초교, EE고교), 안정·내실 지향형(BB초교, CC중, FF고교), 문제·한계 대응형(DD중, GG초중 통합교) 등으로 유형화하고 어떤 점에서 학교 성장으로 볼 수 있는지 논의하고 있음(유경훈 외, 2024: 441).

- 학교 변화 영향요인들을 인적 요인으로 학교의 핵심 구성원인 관리자, 교직원, 학생, 학부모의 특성에 주목하였음. 또한 문화적 요인, 교육 요인, 물적·재정적 요인, 정책적 요인, 사회·환경적 요인 측면에서 학교의 특징과 변화를 분석하였음.
- 이와 같은 측면에서 지난 3년 동안 7개 학교가 보여주고 있는 학교의 변화와 성장의 현황과 특징을 제시하면 다음과 같음.

  * AA초등학교는 구도심의 소규모 학교로서 교장의 리더십, 교원 간 상호 소통과 협력, 학부모회 중재적 역할 강화 등의 노력을 통해서 학생수가 증가하고 구성원들의 학교에 대한 자부심과 소속감이 높아지는 긍정적 변화를 경험하고 있다는 특징이 있음.
  * BB초등학교는 변화가 적은 안정적 지역 환경의 대규모 학교로서 소통과 협력에 어려움을 겪기도 하지만 학생 교육 및 수업 중심의 문화, 학생 주체적 활동 강조, 학부모회, 운영위원회 등 학부모 참여 확대, 지역 연계 협력 강화 등을 특징을 하고 있음.
  * CC중학교는 개교 4년차 학교로서 신도시 중심부에 위치하고 있으며 설득과 지원 중심의 리더십, 내부 소통 및 의견 반영 등을 통해서 민주성과 체계성 측면에서 성장을 하고 있다는 특징이 나타남.
  * DD중학교는 큰 문제없는 조용한 학교였지만 학생 수 감소, 다문화 학생 증가, 기초학력 저하, 교원 감축, 업무 증가로 피로 누적 등의 불가피한 상황 발생으로 교사 구성원 간 와해와 오해, 갈등을 경험하였고, 민주적 소통과 협력 구조 마련, 구성원 관계와 공동체성 형성 등 학교 문화의 성장을 통해서 문제에 대응하고 교육 기능을 유지하고 있는 학

교로 볼 수 있음.

* EE고등학교는 학생 수와 학급수가 증가하고 있는 학교로서 소통과 협력의 공동체 문화, 쾌적한 교육환경 조성, 지역연계 교육활동 확대 등을 통해서 학생들의 자율적이고 주도적 교육활동 참여, 교사들이 업무 과중으로 힘든 모습에서 밝고 활기찬 모습으로 변화를 보이고 있다는 특징이 나타났음.
* FF고등학교는 학원 밀집지역에 위치하고 있으며 학부모 민원이 적고 잘 따르는 학생들로 구성된 안정적인 학교이며, 대입 준비, 교육정책에 대한 대응을 학교 나름대로 차분하게 준비하고 학생 요구 경청과 수용 확대, 학생회, 학부모회 등 자치 활동 강조 등의 특징이 나타나고 있음.
* GG초중통합학교는 학교 규모 팽창과 새로운 구성원 유입에 따른 기존 구성원과 전입 구성원 간의 융화 문제를 경험하고 있으나 적극적 학생 참여(학생 주도적 자치회 운영), 교육 중심의 구조(업무) 마련 노력, 교원 간 소통 확대 등을 통해서 갈등과 문제를 해소하고 있음.

○ 7개 학교를 종합하여 요약하면 학교 성장은 학교가 처한 조건과 맥락에서 발생하는 여러 문제를 해결하고 적절히 대응해 가면서 학교의 교육적 기능을 유지·발전시켜나가는 과정이며, 여기에는 학교 구성원들 간의 신뢰, 균형적 권한, 소통과 협력 등을 바탕으로 교원, 학생, 학부모 등 구성원 간 긍정적 관계를 형성하고 능동적이고 주체적인 참여가 중요한 요인으로 작용하다고 할 수 있음.

- 이런 학교 성장의 특징은 교권과 관련된 쟁점들이 현안으로 발생하고 이에 대한 문제의식이 사회적으로 확산하는 상황에 의미있는 시사점을 제시해줄 수 있음.

2) 교육 3주체의 상생 관계를 통한 학생 참여와 자치 활성화 학교 사례

○ 학생의 학교 참여 정책 모델을 제시하는 목적에서 수행된 한 연구는 학생의 학교 참여 활동이 활발한 5개 고등학교를 분석하였는데 이 학교들의 특징으로 교육 3주체의 상생 관계를 제시하였음(이선영 외, 2020: 250).

- 이 연구는 학생의 학교 참여를 학생의 삶에 중요한 사안에 대해서 의견

을 개진하고 영향을 미칠 수 있는 의사결정에 참여하고 자치조직을 구성 운영하는 것으로 정의하면서 학교 운영과 학습 활동의 두 가지 영역에서 살펴보았음(이선영 외, 2020: 217).

○ 이 연구에 참여한 사례 학교들은 학교마다의 다른 상황과 환경에 따라서 다른 특징을 보이고 있으며 학생의 학교 참여는 교사-학생 간, 교사-교사 간 관계, 자치담당 교사의 신념, 신뢰/존중/경청의 학교 문화와 학교 철학, 혁신학교 정책 등 맥락적 요인과 밀접한 관계를 맺고 있으며 고정된 결과가 아닌 상황에 따라 변화하는 과정이라고 할 수 있음(이선영 외, 2020: 218-265).

- 용연고등학교는 학생자치를 중심으로 학교를 개혁하고자 했던 사례로서 학교를 변화시키는 과정에서 힘들었던 것이 교사들 사이의 갈등이었는데 개혁에 반대하던 교사들이 학교를 떠나면서 남은 교사들 사이의 신뢰 관계가 형성되고 교사와 학생 간, 학생과 학생 간 서먹서먹한 관계를 탈피하여 좀 더 친해지기 위한 다양한 노력을 통해 학생들이 스스로를 주인으로 생각하는 편안한 학교 분위기를 만들어 갈 수 있었음.
- 옥란여자고등학교는 학생들의 학교 참여에서 학생 의견에 대한 철저한 피드백을 가장 중요하게 간주하여 교장과 교감을 중심으로 전체 교사들이 학생들이 제안하거나 의견들에 대해 충분히 공유하는 시간을 갖고, 더 나아가 의견이 처리된 과정과 방식을 학생들에게 충분히 설명해주는 작업을 해나가고 있으며 그 결과 학생 참여는 학생회 활동을 넘어 공식 교육과정에의 참여로 이어지고 있는 것으로 나타남.
- 세란고등학교는 2017년에 개교한 학교로서 학생들의 참여가 모든 학생들이 모든 영역에서 매우 깊은 수준에서 이루어지고 있는데, 여기에는 자율, 상생, 협력의 학교 철학이 구심점으로서 구성원들의 마음에 작용하고 있으며 학교의 주요한 의사결정 과정에 학생뿐 아니라 교사와 학부모가 열띤 참여함으로써 구성원으로서 권리를 획득하고 구현할 수 있도록 교사, 학생, 학부모 등 교육 3주체의 상생관계를 형성하였다는 점이 중요한 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타남.

○ 문헌에 나타난 사례들은 학교 공동체 형성과 유지를 위해서는 학교 문화가 중요하며 구성원 간 소통과 협력적 관계 형성이 중요함. 또한 이런 문

화와 관계 형성을 위해서는 학부모의 책임 있는 또는 공공선에 기반한 참여가 필수적임을 시사함. 또한 단위학교에 이런 모습을 실현하기 위해서는 기구(협의체) 운영과 구성원의 역량 강화가 뒷받침될 필요가 있음.

2. 학교 공동체 위기를 경험하는 학교 사례

가. 사례 학교 개요

○ J초등학교는 서울 강남 지역에 위치한 대규모 과밀 학교로 유명한 학원가 만큼의 교육열은 아니지만 해당 지역 학부모들 사이에서는 '나름대로 공부에 너무 치이지는 않지만 순한 아이들과 공부하는 분위기에서 학교 생활을 할 수 있다'는 평판이 있다고 함.

○ 학부모들에 대해 '교양있는 부모'들의 느낌을 받기도 하지만, 흥미로운 점은 같은 학군의 타지역에 비해 학생들의 학업성취가 그만큼 높다고 느끼지는 않는다고 함.
- 학부모들의 사회경제적지위는 높은 편으로, 아이들이 '우리 아빠는 의사여서 내가 여기 다닐 수 있어'라는 말을 할 정도로 학교에 대한 일종의 자부심도 있는 것으로 보임.
- 사회경제적 지위가 낮은 지역 학교에 비해 학생들이 수업 시간에 착석은 된다는 의미에서 낫다고 볼 수도 있지만 부모의 지위와 학생들의 학업 성취가 비례한다는 느낌을 받지 못한다고 함.

○ 인근 지역에서 전학을 오는 경우도 많고, 다니던 중에 집이 이사를 가더라도 전학을 가지 않는 경우가 많아 학생들이 많이 몰리는 학교가 되었음.

○ 과밀인 만큼 교원의 수가 100명이 넘는 학교로 교원 간 대면으로 관계를 형성하기 어려운 구조임.
- 교사들도 주로 인근에 거주하는 교사들이 많아 학부모들과 유사한 문화

를 공유하는 경향도 있음.
- 학교 규모가 크기 때문에 두 명의 교감이 학년을 나누어 관리하고 있으며, 학급 수가 많다 보니 연구부장과 같이 보직을 맡아도 담임을 함께 수행하고 있음.
- 모든 교사 연수와 회의는 온라인을 이루어지고 있는 경향이 있음.

나. 면담 참여자

○ 사례 학교의 공동체성 현황과 위기 경험에 대해서 알아보기 위해서 학교 구성원과 면담을 하였음.

<표 Ⅲ-1> J초등학교 면담 참여자

이름(가명)	특 징
A교사	교육 활동 관련하여 민원을 경험하고, 학교의 일처리 방식을 경험함.
B교사	학교 인근에 거주하고 자녀가 있어서 J 초등학교에 대한 지역 학부모들의 인식을 어느 정도 알고 있음.
C교사	8학군 타 지역 근무 경력이 있으며 승진에 대한 생각은 없고 대학원을 다니고 있으며 공부를 하는 데 관심이 있음.

다. 사례 학교에 나타난 공동체 위기의 특징

○ J 초등학교는 지속적으로 공동체 위기를 초래할 수 있는 사건들이 발생하고 이를 대응하는 과정에서 공동체적 문화가 해체되고 갈등과 위기의 가능성이 심화되고 있다는 특징이 나타남.

1) 교육활동에 대한 민원 발생과 조정 없는 해결 과정

○ J 초등학교에서 가장 큰 특징은 어떤 민원이 제기되거나 갈등의 사건이 발생하면, 이를 조정하여 문제를 해결하기보다 바로 소송으로 진행된다는 것임.

- 민원과 소송의 문제가 발생할 경우, 관리자는 민원을 제기한 학부모와 민원의 대상이 된 교사의 갈등을 조정하기보다 문제를 더 키우지 않기 위해 개인 교사를 다독여 문제를 공론화하지 않는 방향으로 풀어가는 경향이 있음.

  • *수준이 심하게 달라서 그래서 제가 이제 아이들에게 기본적으로 수학의 익힘책을 다푼 학생들은 수준별로 학습지를 가져가서 풀 수 있게 했어요. 그리고 제가 나눠준 게 아니라도 원하면 어려운 걸 풀어도 되지만 원하지 않으면 어려운 걸 풀지 않아도 된다라고 말을 했었고 또 단원 평가는 조금 어려운 중간에서 조금 어려운 수준으로 내서 많이 틀린 학생들은 틀린 문제를 좀 같이 공부하게 끔 그렇게 했었거든요. 근데 그거는 제가 그냥 교육관이 그랬어서 너무 쉬운 문제로 다 재미없게 읽는 것보다는 그래도 좀 도와주고 이러면서 조금이라도 좀 어려운 문제를 접해보면 좋겠다는 방침으로 했는데 그거에 이제 불만이 있으셨던 것 같아요. 한 학부모님께서 그래서 이제 민원을 넣으셨는데 익명으로 넣으셨어요. 그냥 교무실에 전화하셔서 본인의 이름이나 학생이 그걸 밝히지 않고 이제 저에 대해서 이제 제가 아동 학대에 가까운 수준으로 아이들을 수학 수준에 맞지 않는 걸 해서 자기 아이는 수학을 못하는데 학교에 가는 걸 싫어하게 됐다 하면서 이제 못하는 아이들에게 그렇게 해도 되는 거냐 하시면서 되게 여러 가지 얘기를 하신 것 같아요. [중략] 사실 잘 전달해 주셨으면 저도 이제 '아 그렇구나' 하고 조율을 했으면 좋았을 텐데 이제 저한테 서약서를 쓰게 했어요. 그 학부모가 요구했던 요구 사항을 기재하고 그 밑에 서약서의 형태로 작성해 주길 원했어요. (A교사)*

  • *학교의 모든 일에 대해서도 사실 우리가 말을 못하는 부분이 굉장히 많은데 이 학교는 대표적으로 되게 민원이에요. 이런저런 민원*

으로 인해서 학교에 많은 것들이 축소되어 있고 제약되어 있거든요. 그러니까 정말 안전상의 이유 또는 학부모 간의 소송과 고소가 엄청나게 많고 그렇게 진행되는 것들이 너무 많기 때문에 학교는 굉장히 방어적일 수밖에 없는데 사실 이런 학부모 문제를 일으키는 학부모는 사실 물론 1당 100이지만 사실 그게 다수는 아니잖아요. (교사B)

2) 각자도생 교사 문화의 정착

○ 민원을 예방하는 것이 학교의 주요 운영 방침이 되면서 교사를 비롯한 관리자들은 각자의 방식으로 대응하는 교사 문화가 형성되고 정착된 것 같다고 인식하고 있음.

- '학교가 너무 크기도 하지만' 민원이 다른 반으로, 또 다른 학년으로 퍼지는 것을 방지하기 위해 교사는 '자기 반'에만 집중하게 된다고 함.

  • *그래서 저희 심지어 그 누가 누군지를 모르는 거 그 이상으로 옆 방에서 무슨 일이 있는지 파악이 잘 안 돼요. 그러니까 단적인 예로 저희의 지금 이제 한 선생님이 신규 선생님이거든요. 남자 선생님이신데 작년에 이전 학년 담임을 하시고 연이어서 지금 학년 담임을 하신 상황이예요. 그래서 이전 학년에 어떤 애가 말썽쟁이고 어떤 학부모 조심해야 되고 이런 거를 학기 초에 선생님에게 물어봤는데 옆반에서 무슨 일이 있었는지 모르는 거예요. 교류도 잘 없고 각자가 각자 반을 잘 주의해서 좀 유지해야 되는 이 분위기가 있어서 옆 반이 뭐 했는지 서로 나누지도 약간 않는 분위기고 그냥 각자 좀 해결하는 분위기였던 것 같아요. (C 교사)*

  • *저는 좀 특이하다고 느꼈던 게 사실 요즘 초등에서는 가장 힘들고 중요한 부장이 연구부장 교육과정 부장이거든요. 근데 이제 이런 말씀을 드리면 좀 죄송하지만 이 학교에서는 연구부장님의 존재감이 거의 없거든요. 그니까 사실 이게 초등에서는 연구부장이 엄청 중요한 역할인데 여기서는 모르겠어요. (C 교사)*

- *제가 바로 전임교에서 초등에서 연구부장을 했었어요. 저는 좀 깨달았던 게 뭐냐면 (이 학교에서는) 3월 달에 연구부장님이랑 수석 선생님이 별로 뭘 하지 않는 거예요. 그냥 아까 말했던 그 말이랑 똑같아요. 최소한의 것만 하는 거예요. 그러니까 교육과정 부장님 연구부장님은 교육과정 짜고 그냥 이제 최소한의 학교에서 해야 될 거 컨설팅 장학하고 그다음에 동료 장학하고 그 정도 것만 해 주지 그 이상의 뭔가 선생님들의 전문성을 키워주기 위한 새로운 연수를 갖고 온다거나 이런 거를 제공해 주고 이런 느낌이 없어서 제가 심지어 어느 학년 부장님한테 연구부 일 너무 안 하는 거 아니에요 라고 말한 적도 있어요. (B 교사)*

○ 다른 학급이나 부서에 대한 관심이 낮아지는 현상은 낮은 수준의 정보 공유로 이어지고, 이는 어떤 문제가 발생했을 때 그 해결을 서로 협력하여하기보다는 공론화의 장 속에서 혼자 힘으로 해결할 수밖에 없게 만드는 상황이 됨.

○ 반대로 어떤 문제의 공유와 공론화는 다른 교사들의 관심을 높여 해결을 가능하게 하기도 하지만 학교 공동체라면 보여주는 그와 같은 성격의 해결은 아님.

- 자신의 일이 공론화되는 것은 교사들에게 '카더라' 수준으로만 공유되고, '갈등의 한복판'에 있었던 것으로 인식됨

- *제가 갈등의 한복판에 있었죠. 그때 당시에 좀 저희 부장님 좀 특이 특별하신 분이셨거든요. 학교의 운영에 있어서 좀 교사한테 맞지 않는 건 좀 굉장히 강하게 이야기하시는 그런 성격의 선생님이셨거든요. 막 대신 화를 내주시면서 개별 교사의 교육 활동에 이렇게 하는 건 말도 안 된다 이렇게 하셔서 그거를 되게 막 공론화하셨던 기억이 나요. 어떤 선생님이 익면 민원을 받았는데 서약서를 쓰게 했다더라 이런 식으로 해서 그게 되게 막 화제가 됐던 그래서 이제 결국에는 서약서 받는 건 안 하고 이제 자체적으로 좀*

해결하는 것으로 해서 그때 이제 어쨌든 저희 반 문제니까 제가 해결하게 된 거였거든요. (A교사)

- *대표적으로 저희 사회과목 교과 선생님이 1시간인가 수업을 하고 교체가 되셨어요. 그 수업에 이제 굉장히 학부모가 문제 제기를 했고 그렇게 돼서 이제 교과 선생님이 사실상 이제 하고 싶지 않아 하셨고 그래서 사회 교과를 저희 담임 교사들이 하게 됐고 이제 사회가 음악으로 교체가 되는 그 과정에서 아이들은 사실은 대충은 엄마한테 카더라로 들어서 알아요. '근데 근데 선생님 왜 사회 선생님 1시간만 하고 없어졌어요?' 이렇게 물어보는데 제가 거기에 대해서 답변을 할 수가 없어 이게 너무 저는 사실 ... [중략] 그런 거긴 하지만 어떠한 언급도 없이 그냥 사회 선생님이 사라진 게 됐어요. 근데 이건 마치 이분이 잘못해서 교체된 인식을 주고 아이들도 그렇게 생각을 할 거예요. 학부모도 그렇게 생각하고 우리가 민원을 제기해서 교사로 바꿨다 이렇게 생각하고 있을 텐데 저희는 그에 대해서 그 어떠한 말도 할 수 없는다는 게 너무 좀 답답하고 여기에 대해서도 사실 이제 좀 저희 교장 선생님 되게 좋으신 분이라고 들었지만 저는 사실 이제 모르지만 교장 선생님이 훈화 말씀을 하실 때 이야기하실 수 있지 않나 학부모들한테도 얘기하실 수 있지 않나 생각하는데 ... (B교사)*

○ 교사들이 문제 해결 과정에서 점점 더 혼자 고립되게 만드는 상황에 처하게 하는 결과로 이어지게 됨.

- 자신이 직면한 어떤 문제의 공론화 과정은 한편으로는 '이렇게 문제를 풀 수도 있구나'라는 생각을 하게 되고 고마움을 느끼게 하는 경우도 있지만, 대체적으로는 소문 수준에 머물러 있었기 때문에 일종의 '화제'로만 이야기가 돌았을 뿐 실질적인 해결이나 개인 교사의 어려움을 극복할 수 있는 방향으로 나아갔다고 느끼지는 않았다고 함.

3) 소극적이고 방어적 교육활동

○ 학교에 학부모의 민원이 제기되고 이를 해결하기 위한 과정이 상호 존중의 기반에서 조정의 과정이 아니고 교사와 학부모 간 승패의 성격으로 진행되는 상황은 단순히 구성원 갈등의 발생과 지속의 문제에 그치지 않고 학교가 교육활동을 수행하는 데까지 영향을 미치는 것으로 나타나고 있음.

- 대표적인 예로 현장 체험학습 등 학교 밖으로 나가지 않는 것을 암묵적인 룰로 정하고 있음. 즉, 교사가 자율적으로 할 수 있는 영역까지 제한하여 민원의 소지를 만들지 않으려고 한다는 것임.
- 이미 충분히 해외여행을 포함하여 다양한 문화 활동을 하고 있고 배우는 것들도 가정과 학원을 통해서 하고 있기 때문에 '민원의 소지가 될 만한 일들'을 만들어 가면서 까지 아이들의 배움을 위한 새로운 시도를 하지 않는 부분도 있다고 함.
- 교사들은 다양하고 새로운 교육의 시도를 꺼리게 되고 더불어 교사들 사이에서 공유되는 것 중, '아이들은 학교를 통해 교육을 받지 않는다'라는 생각이 있음.

  • *저는 그게 학부모 입장에서 보아도 사실 굉장히 이해가 안 되는 부분이에요. 왜냐하면 이 옆에 있는 어린이집만 해도 정말 버스 대절해서 많이 가거든요. 아직 잘 몰라서 그런 걸 수도 있지만 이게 어떻게 보면 교사가 하지 않는 빌미를 주는 것이기도 한 것 같아요. 교사가 뭔가를 내가 해보고 싶은데 이거 우리 학교는 하면 안 돼 또는 우리 학교는 민원 많으니까 하지 마 하지 마. 아무것도 가르치지 마 아무것도 하지 않고 사건이 안 나는 사실 그런 부분이 있거든요. (교사B)*

  • *정말 여기는 최소한의 것만 해서 그러니까 최소한의 것이라는 것은 그러니까 필수인 것만 하고 그 외에 선택적으로 저희 체험학습 나가는 거 이거 다 필수는 아니잖아요. 그건 하지 않는 되게 전형적인 방어적인 교육과정 운영을 하는 학교인 것 같아요. (교사C)*

  • *학교 선생님들 마음도 얘네들 이거 못 해 봤으니까 학교에서 해줘*

야 돼 약간 시혜적인 태도도 약간 조금 불만스러울 정도로 조금 있었거든요. 근데 이 학교는 그럴 필요는 없다고 선생님들이 느끼시는 것 같아요. 아니 다 해외에도 가고 체험학습 갔는데 학교에서 가줘야 돼라는 이런 태도가 조금 있는 것 같아요. (교사C)

○ 학교는 최대한 문제가 일어나지 않게 하기 위해 '방어적'으로 학교를 운영함으로써 결과적으로는 적극적인 교육활동이 위축되는 결과로 이어진다는 것임.

4) 공동체 회복의 가능성에 대한 인식

○ 교사들이 생각하는 학교 공동체는 교사-학생-학부모, 학생을 중심으로 하여 교육활동을 위한 3주체 간의 긴밀한 협력과 존중임.

- *사실은 이전 초등학교에서 그때 합창부를 했었거든요. 5년 내내 근데 정말 학부모님들 아니었으면 합창부를 이끌어 나갈 수가 없었어요. 거기에 줄리어드 음대 나오신 우리 어머님들께서 막 와서 애들 간식 챙겨주시고 막 파트 연습시켜주시고 반주해 주시고 그리고 저는 사실 그때 학부모님들 몇 분이랑은 심지어 담임했던 애들 학부모 몇 분이랑은 아직도 연락하고 1년에 한 번씩 만나요. 생일 때 계속 연락 주시고 애들도 그렇게 만나고 그러니까 그 뭔가 여유 있는 사회 경제적으로 여유 있는 학부모가 정말 그 교육공동체로 정말 우리 교육 3주체라고 하잖아요. 학생 교사 학부모가 서로의 신뢰 관계가 있고 학부모가 교사를 존중해 주고 존경하고 학부모 교사도 도와주는 학부모에 대해서 감사해 하고 또 학부모끼리도 애들끼리 지내다 보면 그럴 수도 있죠. 괜찮아요, (이렇게 풀 수 있고요). 나름의 이 지역에서 이렇게 막 일을 크게 만들었다가는 이 지역사회에서 내가 매장 당할 수 있어 얼굴에 먹칠을 하니까 내가 조용히 해야 돼 약간 이런 자정작용도 되고 신뢰 관*

계가 있었어요. (C교사)

○ 앞으로 학교 공동체 회복에 대해서 면담 참가자들은 일반적인 학교에 대한 학부모 인식 변화, 이 학교의 특수한 상황 등으로 그 가능성을 그렇게 높게 인식하고 있지는 않았음.

- 교육 공동체 회복에 대한 회의적 생각에는 한 학교의 문제가 아니라 전반적인 학교-교사-학부모 관계가 코로나 발생 이전과 근본적으로 달라졌기 때문에 회의적일 수밖에 없다는 의견이 반영되어 있음.
- 학교와 관련하여 한 번 소송이 시작되면 끝이 안 나는 상황이 전 사회적으로 확대되고 심화되어 관리자들의 태도를 소극적인 대응 태도로 이끌게 되는 상황도 존재함.

  • *학교의 특징일 수는 있겠지만 이 코로나를 기점으로 더 이상 교육공동체는 거의 불가능하다라는 생각이 드는 게 [중략] (이전 학교는 학교 교육활동과 관련한 학부모 협력과 존중이 잘 되었는데) 근데 이제는 제 생각에는 그곳도 그러지는 않을 거예요. 코로나를 기점으로 뭔가 이 학교가 굉장히 서비스의 대상이 되었고 이제 그 영향이 여기는 더 클 것 같고 그래서 글쎄요. (C교사)*

  • *저는 사실 여기도 약간 일종의 우리 교장 교감 선생님께 죄송하지만 관리자들의 무덤이 아닌가 이 학교 정말 관리자의 무덤이고 어떤 뭔가 그런 개인의 능력치를 꽃피우기에는 너무 그런 어려움이 많은 것이고.. (B교사)*

  • *그러니까 사실은 관리자들도 요즘에 너무 소송을 많이 받고 특히 민원에 직격탄을 받으니까 교사들을 위로해 주는 거 그 이상이 할 수 없다고 생각해요. [중략] 저도 똑같은 마음으로 차라리 이런 일이 있을 때 전교 방송이나 총회 같은 데에서 당당하게 얘기를 해줬으면 좋겠다는 마음이 있으면서도 결국엔 이 사람들도 돈 받고 일하는 직장인이란 말이에요. 그러면은 적극적으로 뭘 하기가 어려운 거예요 특히나 이런 학교에서는. 여기는 못 이겨요. 이 학교*

에서 가장 사회 경제적으로 가난한 사람이 교사이고 교장이기 때문에 여기서 뭔가 그들에게 (반발)했다가는 결국엔 저희가 소송을 당하고 저희가 피해를 보기 때문에 교사도 관리자도 적극적일 수 없는 곳인 것 같아요. (C교사)

○ 이와 같은 교사들의 회의적인 견해는 학교 공동체 회복을 위해서는 현실적으로 어렵겠다는 인식이 표출된 것으로 반대로 보면 학교 공동체 회복을 위한 여러 가지 필수적 조건을 제시하고 있는 것으로 볼 수 있음.

- 우선 관리자도 현재의 방식이 최선일 수도 있겠다는 생각에는 역설적으로 학교가 공동체성을 회복하기 위해서는 학교 관리자의 역할이 중요하다는 것을 내포한다고 볼 수 있음.
- 관리자의 역할을 강조하는 것은 학부모와 교사 간의 문제와 관련된 의사소통을 일방적인 것이 아닌 쌍방향으로 전환할 수 있는 역량을 의미한다고 볼 수 있음.

• *전임교 같은 경우에는 교장 선생님이 학부모들한테 정말 당당하게 얘기를 하고 학부모를 이길 수가 있었거든요. (C 교사)*

• *근데 갈등이 없을 수는 없고 당연히 의견이 다를 수 있고 한데 그거를 해결하는 방식이 지금은 굉장히 일방적이잖아요. [중략] 어쨌든 학부모의 관점에서 그러니까 속상한 건 알지만 그래도 우리가 이렇게 하면 안 된다라고 하는 게 뭔가 그쪽에서도 좀 있어야 약간 이런 갈등이 좀 원만히 해결될 수 있는 것 같아요. 사전에 좀 논의할 수 있는 그게 있다면, 교감님이나 교장님이 일단은 민원이 들어왔을 때 일방적으로 이렇게 다 하는 게 아니라 지금 다 일방이잖아요. 민원이 들어오면 밑에서 좀 충분히 얘기를 해서 같이 좀 이렇게 해결하는 그런 것까지는 할 수 있지 않나 싶어요. (교사 A)*

○ 이 학교가 공동체성을 회복하는 학교로 회복되기 위해서는 독자 생존이 아닌 협력적 교사 문화로의 변화가 핵심이 될 필요성이 있는 것으로 나

타남.

- 학교의 각자도생의 문화는 교사들의 고립을 만들어내고 이는 문제 해결을 어렵게 하는 요인으로 작용한다는 것임.
- 이런 협력적 교사 문화로의 변화를 위해서 대면 중심의 상호작용이 필요하다고 할 수 있음.

• *교사들 간으로 생각해 보면 사람이 너무 많으니까 이게 사실은 모이기도 쉽지가 않고 기본적인 마음이 선생님들도 좀 그냥 좀 개인 시간을 더 중요하게 생각하시는 그런 경향이 있었던 것 같아요. 근데 저는 사실 처음 학교에 왔을 때 아무것도 모르는 상태에서 왔는데 보통 영어 교과가 기피 과목이어서 영어 교과를 젊은 사람한테 주거든요. 그래서 영어 교과실에 들어갔는데 이제 저를 챙겨줄 수 있는 사람이 있는 것도 아니었고 그냥 되게 덩그러니 혼자 남겨져 있는 느낌이 되게 있었어요. 특히 교과 선생님들은 이제 사정상 교과를 맡을 수밖에 없는 선생님들이 대부분이고 육아나 또는 다른 이제 여러 이유로 좀 바로 수업 끝나시면 조퇴하고 이러셔서 1~2년 교과를 맡았을 때는 이게 뭐지 왜 아무도 나한테 관심이 없고 아무도 그런 게 없었던 것 같아요. 그래서 좀 선생님들 간에 좀 그런 소통이 좀 이렇게 원활하게 이루어지기 힘든 그런 것도 있고 또 동학년을 같이 했을 때는 담임을 맡아서 대체적으로 다 좋으신 이제 선생님들이 계시고 한데 아무래도 인원수가 많다 보니까 어떤 갈등이 생겼을 때 의견이 나뉘기가 되게 쉽고 좋은 부분이 있고 근데 또 그런 거에 막 적극적으로 우리가 같이 같이 합쳐보자 이런 건 아니고요. (A교사)*

• *이제 한편으로는 학부모와의 관계가 지금 굉장히 대립적이잖아요.근데 이제 일단은 저는 교사 사이의 관계도 진짜 회복이 필요한데 이 학교는 교사들이 일단 대면으로 만나지 않는다는 게 굉장히 좀 저는 심각한 문제라고 생각하고요. 그 직원 회식 자체가 없거든요. 저도 회식을 좋아하는 사람은 아니지만 이게 사실은 만나서 연구실에서 같이 얘기하고 인사하고 또 그게 만나고 이렇게 서로*

알아가면서 같이 이게 그런 같이 이제 이 얘기를 나누고 이게 굉장히 중요한 네트워크가 되는데 여기서는 일단 교사들이 만날 수 없는 물리적인 그런 환경이... [중략] 교사들이 만나지 못하는 그런 환경인 것도 굉장히 일단 부장 회의가 이루어지긴 하는데 좀 형식적으로 진행되는 것 같다는 느낌이 거기에 있어서 어떤 그 중간 허리 역할하는 관리자와 일반교사 리더 교사가 굉장히 좀 부재되어 있다. (B교사)

○ J 초등학교는 구성원 간 갈등이 표면화되어 심각한 문제가 폭발하여 학교 기능이 완전히 정지된 상태는 아니지만 방어적 교육활동과 타인에 무관심한 독자 생존의 대응 전략으로 그 가능성을 어느 정도 상쇄하고 있는 학교라고 할 수 있음.

○ J 초등학교의 사례는 교육 공동체 회복을 위해서는 교육의 3주체 간 협력적 관계를 형성할 필요가 있고 이를 위해서는 그 이전에 각자도생의 교사의 문화가 협력적 문화로 바뀌어야 한다는 것을 의미함.

- 어떤 문제가 생기기 전에는 각자 자기 일만 하면 돼서 장점일 수 있겠지만, 정작 어떤 일이 생기면 관련된 당사자는 고립될 수밖에 없다는 것에 문제 의식이 있다고 할 수 있음.
- 학교에서 교육을 위해서 할 수 있는 것들을 학부모 민원을 핑계로 안 하게 만드는, 달리 말하면 굳이 할 필요가 없다고 생각하여 교사로서의 자기 역량을 발휘하지 못하게 되는 것이 일종의 문화가 되어 있기 때문에 이와 같은 문화를 바꾸어보려는 시도가 필요하다는 것임.

3. 학교폭력 발생과 학교 공동체 사례

가. 사례 분석 개요

○ 최근 학교 공동체의 변화 및 회복 가능성에 대한 교사들의 현장 목소리를 기반으로 한 질적 면담 내용을 분석하여, 현재의 문제 상황과 개선 방

향을 모색하고자 하였음.

- 면담은 초등학교 및 중등학교 교사 4인을 대상으로 하였으며, 교사들의 경험을 통해 학교 내부 구성원의 관계, 업무 변화, 학교폭력 대응 및 공동체 인식 등을 종합적으로 살펴보았음.

<표 Ⅲ-2> 학교폭력 발생과 학교 공동체 사례 면담 참여자

교사	학교급	교직경력	담당 교과 및 업무	학교 특성
A	중학교	7년	도덕	서울 중랑구 사립 여자중학교
B	중학교	5년	전문상담교사	서울 구로구 (교육소외계층 많음)
C	초등학교	17년	생활인성부장	경기도 남양주 (농어촌 점수 부과)
D	초등학교	23년	인성교육부장	서울 강동구 아파트촌 과밀학교

나. 면담 분석 결과

1) 업무 변화와 교사 소진

○ 모든 인터뷰 참여자는 최근 몇 년 간 교사 업무의 '양적 증가'보다는 '복잡성 증가'와 '성격 변화'에 더 큰 스트레스를 받고 있음을 언급하였음. 성격이 복잡해지고 정서적 부담이 심화되는 업무 환경 속에서 소진을 경험하고 있으며, 이는 공동체 회복에 부정적 영향을 미치고 있음.

- *보직교사로서 지속적인 다중 업무를 경험. 대규모 학교에서는 분담은 가능하지만 교육과정 변화에 따라 수업안과 평가계획을 반복적으로 수정해야 하는 상황이 지속됨. (D교사)*

- *소규모 사립학교 특성상 한 명의 교사가 다양한 행정과 수업을 겸*

임. 업무 강도는 상승하고 보상은 제한적이며, 교사 소진 문제가 심각함. (A교사)

- *물리적 업무량은 감소했지만, 학부모 응대 등의 정서적 업무가 증가. 외부 위탁을 통해 행정은 줄었으나, 정서적 부담은 여전함. (B교사)*

- *상담교사로서 사회정서 중심 정책 변화로 인한 업무량 급증. 문서화 중심의 업무 처리와 매뉴얼화된 대응 요구가 자율성을 저해하고 있음. (C교사)*

2) 교사 간 협업 및 조직문화

○ 학교 내 협업은 점차 약화되고 있으며, 동학년 중심의 폐쇄적인 구조가 강화되고 있음. 조직문화는 리더십에 따라 큰 차이를 보임. 성격이 복잡해지고 정서적 부담이 심화되는 업무 환경 속에서 소진을 경험하고 있으며, 이는 공동체 회복에 부정적 영향을 미치고 있음. 협업은 제한적으로 존재하며, 전반적으로 교사 간 신뢰와 연대는 약화. 공동체적 문화를 복원하기 위한 조직적 접근이 필요함.

- *동학년 중심의 협업은 존재하지만, 타 학년과는 단절. 학년 부장의 성향이 협업 분위기를 좌우함. (D교사)*

- *교사들은 공동체 구성원이기보다 생존자로서 개별적으로 움직이는 경향이 강해지고 있음. (A교사)*

- *교사 간 실질적 협업보다는 효율성 중심의 자율적 실천이 일반적이며, 관계 중심보다는 개인의 실무처리에 집중됨. (B교사)*

- *신규 교사 비율이 높은 조직에서는 유대가 약하고, 매뉴얼 중심 문화가 강화되어 인간적 관계 형성이 어려움. (C교사)*

3) 학교폭력 정책 변화와 공동체 영향

○ 학교폭력 대응 체계가 법적·제도적으로 강화되었지만, 정작 공동체 신뢰와 관계 회복에는 부정적 영향을 미치고 있다는 우려가 공통적으로 제기됨. 학교폭력 대응이 공동체 회복보다는 행정 절차와 민원 회피에 집중되며, 교사들의 정서적 회피, 신뢰 약화로 이어지고 있음.

- *시스템화된 학폭 대응으로 인해 교사들이 행정 절차 중심으로 사고하게 되고, 자율적 관계 회복은 어려움. (D교사)*

- *사안이 발생할 경우 관계 회복보다 법적 보고와 책임 회피가 우선시되며, 교사-학생 간 신뢰가 약화됨. (A교사)*

- *과거 학폭 담당으로 정서적 소진을 경험. 학부모의 민감한 대응과 즉각적 보고 요구로 인해 정서적 압박이 증가. (B교사)*

- *피해자 및 가해자 상담 경험을 바탕으로, 현재의 제도는 관계 회복보다는 형식적 대응에 치중되어 있다고 지적. (C교사)*

○ 요약하면, 학교폭력 발생과 학교 공동체 사례 검토에서는 학교폭력 예방에 대한 정책 추진이 학교의 업무를 증가시켰고 학교 내 협업을 어렵게 하면서 동학년 중심의 폐쇄적 구조가 강화되고 있다는 점을 보여주었음. 즉 학교폭력 정책 변화가 당초 정책 목표인 공동체 회복에 이르지 못하고 있어서 근원적인 개선이 필요하다는 점을 시사하고 있음.

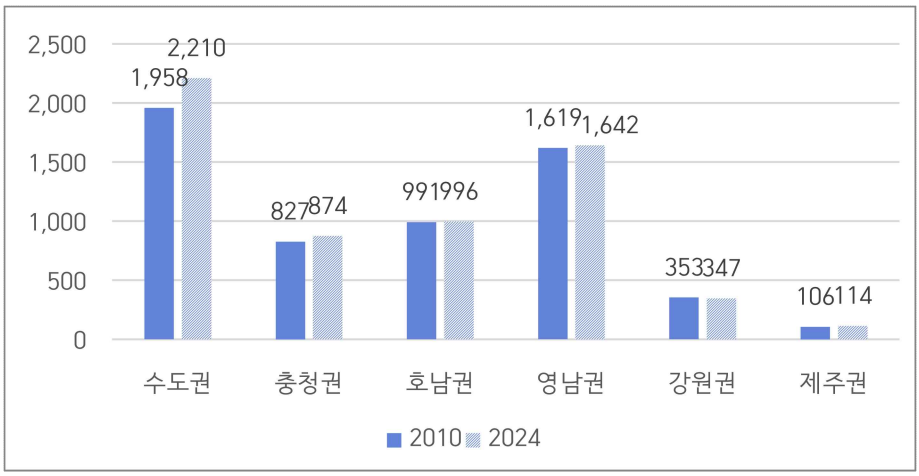
Ⅳ. 학교 공동체 내 갈등 심화 실태 및 추이

1. 관련 통계자료 검토

가. 학교 공동체 구조의 변화

1) 학교의 규모 변화

○ 2010년 이후 학교수는 초등학교와 중학교 모두 소폭 증가했음. 초등학교 수는 2010년 5,854개교에서 2024년 6,183개로 증가했고, 같은 기간 중학교도 3,130개교에서 3,272개교 증가하였음. 반면에 학교수의 변화 추이는 권역별로 큰 차이를 보이며, 수도권은 학교 수가 증가했지만, 다른 권역에서는 큰 변화가 없거나 세종시를 포함한 충청권을 중심으로 소폭 증가하였음.

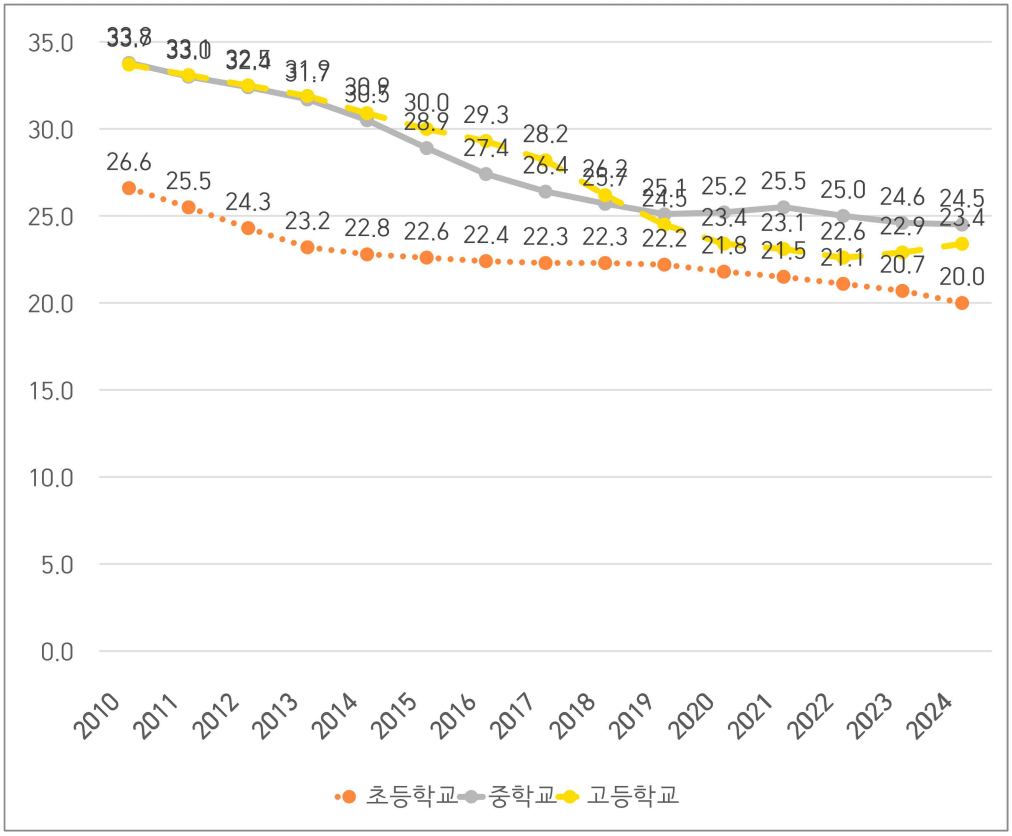


[그림 Ⅳ-1] 권역별 학교수 변화

* 출처: 한국교육개발원 교육통계서비스 (https://kess.kedi.re.kr/index)

○ 또한 학급당 학생 수가 감소하였으며, 초등학교의 경우, 20명 이하의 소규모 학급이 2010년의 18,354개에서 2024년 47,512개로 2배 이상 증가하

였음. 중학교의 경우에도 20명 이하의 소규모 학급이 2010년의 3,658개에서 2024년 8,376개로 크게 증가하였음.

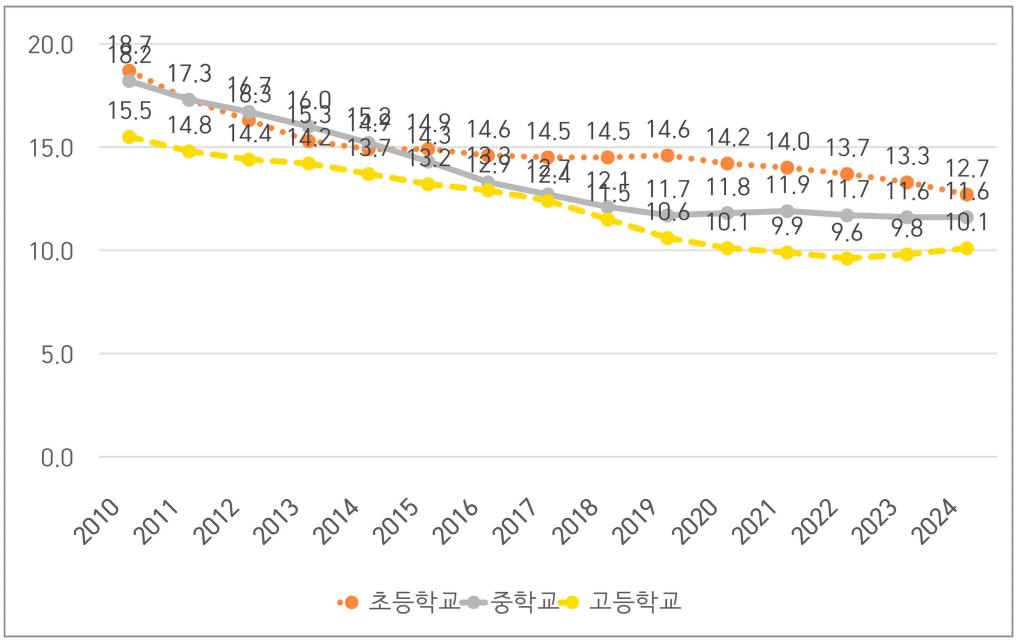


[그림 Ⅳ-2] 학급당 학생수 추이 (2010-2024)

* 출처: 한국교육개발원 교육통계서비스 (https://kess.kedi.re.kr/index)

○ 같은 기간 동안 교원 1인당 학생 수도 크게 감소하였음. 이러한 구조 변화로 인해, 학교 내에서 교원들이 지도해야 할 전체 학생 수는 감소했지만, 일대일 대면 횟수가 증가하고 개별화 지도에 대한 요구도 높아졌을 가능성을 시사함.

- 특히 우리 국민들이 교사들에게 우선적으로 기대하는 역량은 학습지도·제언(코칭) 역량 30.5%, 생활지도·제언(코칭) 역량 28.5%, 진로·진학지도 제언(코칭) 역량 15.2% 등의 순서로 나타났음(권순형 외, 2024).



[그림 Ⅳ-3] 교원 1인당 학생수 추이 (2010-2024)

* 출처: 한국교육개발원 교육통계서비스 (https://kess.kedi.re.kr/index)

2) 학교 내 교육활동의 변화

○ 학교공동체의 구조 변화는 학교 내 교육활동 변화의 측면에서도 살펴볼 수 있음. 초·중등교육법에 따르면 학교는 국가가 정한 교육과정의 운영을 목적으로 함(「초·중등교육법(법률 제19740호, 2023. 10. 24., 일부개정)」 제23조). 그러나 점차 학교 교육에 대한 사회적 요구가 다양하게 변화함에 따라, 정규 교육과정에서 학생의 선택권을 확대하고, 학교의 교육과정 편성·운영 자율성을 확대하고 있음. 또한 정규 교육과정 이외에 방과후학교나 돌봄교실과 같은 정규 교육과정 이외의 활동이 추가되었으며, 이는 학교 구성원과 업무 구조의 변화를 초래함.

가) 정규 교육과정 차원의 변화

○ 교육과정 개정 과정에서는 학습자의 다양한 요구를 반영하고 개별화된

학습경험을 제공할 필요가 있다는 요구가 높아졌음. 이와 함께 학교와 교사의 교육과정 편성·운영 자율권 확대 요구가 제기되었으며, 교육과정 개정 시기마다 교육과정의 다양화와 편성·운영의 자율권 확대를 위한 다양한 요소들이 반영되었음(교육부, 2022).

○ 2013년부터 중학교 자유학기제가 도입·운영되었고, 2025년부터 고등학교는 학점 기반의 선택 중심 교육과정이 운영되고 있음. 또한 2022 개정 교육과정에서는 초등학교와 중학교에서 학교 자율시간을 도입하여 새로운 과목이나 활동을 개설할 수 있도록 함.

○ 그러나 학교와 교사의 교육과정 편성·운영의 자율권 확대와 학생·학부모의 다양한 학습 요구가 반드시 일치하는 것은 아니며, 일부에서는 학교 단위의 교육과정 편성·운영 과정에서 구성원 간의 갈등을 초래하기도 함.

○ 예를 들어, 중학교 자유학기제는 교육과정 편성·운영을 유연화하고, 교수학습 방법의 다양화와 과정 중심 평가를 지향하였음. 이에 따라 학교의 여건과 학생·학부모 수요를 반영하여 진로 탐색을 포함해서 학생 중심의 다양한 체험과 활동을 제공하고자 하였음. 그러나 학부모들로부터 학력 저하에 대한 우려, 교육과정 운영의 학교별, 지역별 편차 등의 문제가 제기됨에 따라 2025년부터 자유학년제는 폐지되었음.

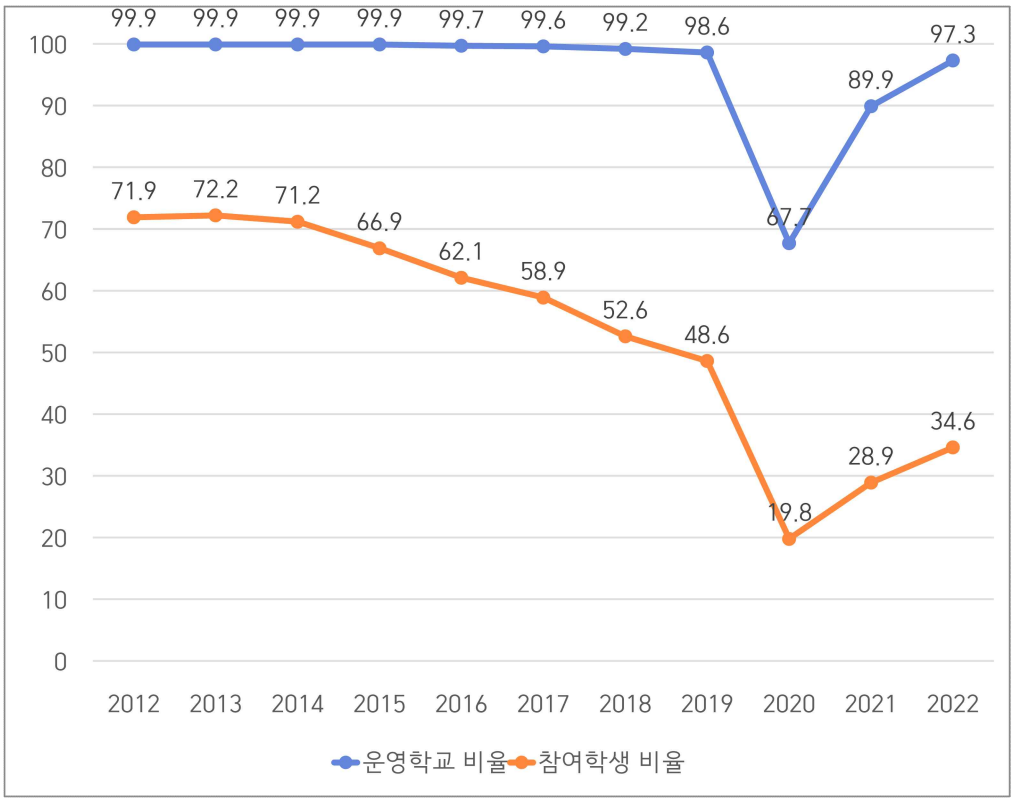
○ 2025년부터 전면 도입된 고교학점제의 경우에는 학교별, 지역별 편차 문제에 더하여 대학교 입시 제도와 맞물려 성적 평가 과정에서 갈등의 소지가 존재함.

○ 이처럼 국가 주도로 편성된 교육과정을 전달하던 과거의 관행과 달리 학교와 교사의 교육과정 편성·운영 자율권이 높아짐에 따라, 학교 구성원 간의 인식 차이와 이로 인한 갈등이 발생하고 있음.

나) 정규 교육과정 이외의 변화 (방과 후 시간)

○ 방과후학교는 정규 수업 이후에 운영되는 다양한 형태의 교육 프로그램이며, 학생과 학부모의 요구를 반영하여 정규 수업 이외의 교육 및 돌봄 활동으로 학교 계획에 따라 운영됨(김성식, 2024). 초기에는 방과후 보육, 특기적성 프로그램, 수준별 학습 등 다양한 이름으로 운영되다가 2006년부터 모든 학교에서 시행되면서 방과후학교라는 이름으로 통합되었으며, 정규 교육과정 이후 학교에서 추가적인 교육활동을 수행한다는 점에서 학교교육을 보완하는 수단으로 간주되어 왔음.

○ 그러나 [그림 Ⅳ-4]에서 알 수 있듯이, 2012년 이후 방과후학교는 거의 모든 학교에서 시행되고 있지만, 참여학생의 비율은 지속적으로 감소하고 있음. 또한 학생 1인당 방과후학교 참여시간도 2010년 평균 3.1시간에서 2023년 평균 1.6시간으로 감소하였음.



[그림 Ⅳ-4] 방과후학교 운영학교 및 참여학생 비율 변화 추이(2012-2022)

* 출처: 교육부(각 연도). 방과후학교 운영 현황.

○ 이처럼 방과후학교는 모든 단위 학교에서 필수 업무가 되었지만, 학생들의 관심이나 참여도는 점차 감소하고 있으며, 오히려 방과후학교 운영 주체에 대한 학교와 지역사회의 갈등(이희현 외, 2022) 혹은 학교 내 교무와 행정 조직 간의 업무 갈등(임해진·김훈호, 2022)의 원인으로 지적되기도 함.

○ 또한 초등학교의 경우에는 방과후 돌봄 공백 문제 해결 방안의 일환으로 학교의 돌봄 서비스 제공에 대한 사회적 요구가 높아졌음. 이에 따라 정부는 2010년부터 본격적으로 초등돌봄교실 정책을 추진해 왔으며(교육부, 2022), 2024년부터는 초등 방과후학교와 돌봄교실을 통합한 늘봄학교 정

책을 추진하고 있음(교육부, 2025).

○ 2012년부터 2022년까지 초등돌봄교실 참여 학생수는 159,248명에서 292,068명으로 약 2배 정도 증가했으며, 초등돌봄교실, 지역아동센터, 다함께돌봄센터 등 정부에서 공적으로 제공하는 초등학생 대상 돌봄 서비스 중에서 학교 내 초등돌봄교실(56.2%)을 가장 선호하는 것으로 나타남(교육부, 2023).

[그림 Ⅳ-5] 초등돌봄교실 운영 학교수, 교실수 및 참여 학생수

* 출처: 교육부(2023). 교육·돌봄 국가책임 강화를 위한 늘봄학교 추진 방안(안). 교육부. p3.

○ 초등돌봄교실에 대한 학부모의 만족도가 높고, 돌봄교실 참여 희망자가 증가했지만, 공간 확보의 어려움이나 인력 운용 부담 등으로 인해 돌봄수요에 충분히 대응하지 못하고 대기 인원이 지속적으로 발생함.

○ 그러나 초등돌봄 정책에 대한 높은 수요와 관심에도 불구하고, 초등돌봄교실의 교육적 효과나 초등돌봄교실 관리·운영 업무에 대한 교원과 돌봄전담사 간의 인식 차이와 갈등이 존재하며, 늘봄학교 정책 추진 과정에서도 전담 인력 배치가 주요한 쟁점으로 논의되었음.

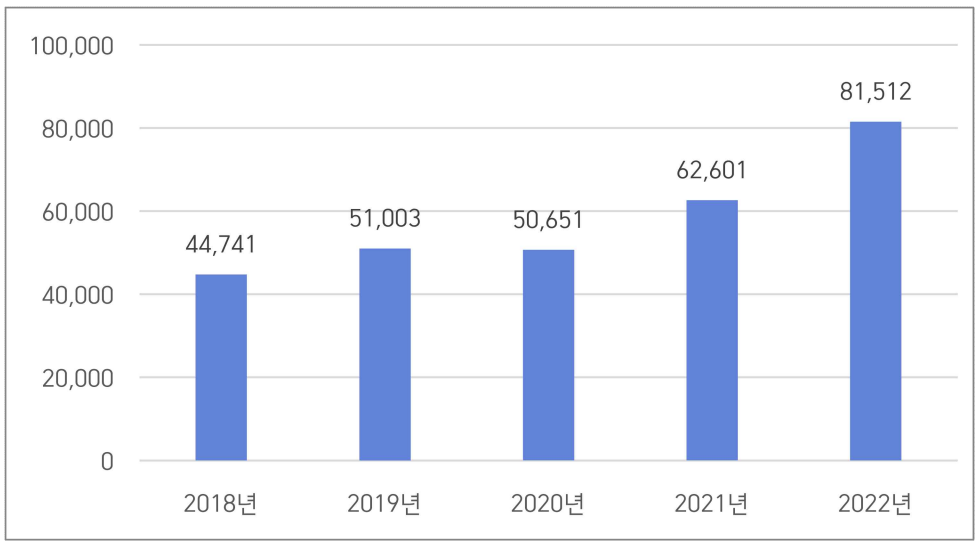
○ 또한 학교의 돌봄 기능 수행에 대한 근본적인 문제제기와 함께, 돌봄교실 운영의 주체를 교육청이 아닌 지자체에서 담당해야 한다는 요구도 나타났음(장인하, 2024).

나. 학교공동체 구성원의 변화

1) 학생

가) 특수한 관심 필요 학생 증가

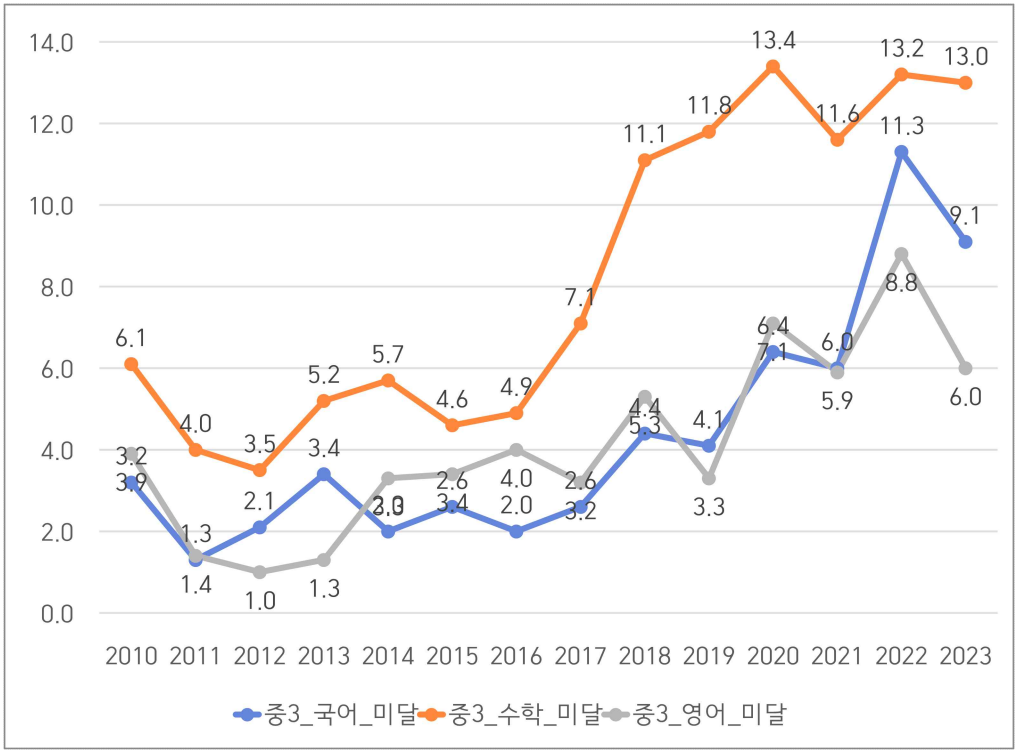
○ 초중등학교에서 세심한 관심이 필요한 학생들이 증가하였음. 예를 들어, ADHD 진료를 받은 아동청소년의 수가 2018년 44,741명에서 2022년 81,512명으로 약 2배 정도 증가하였음.



[그림 Ⅳ-6] 연도별 ADHD 진료 아동청소년(6-18세) 현황

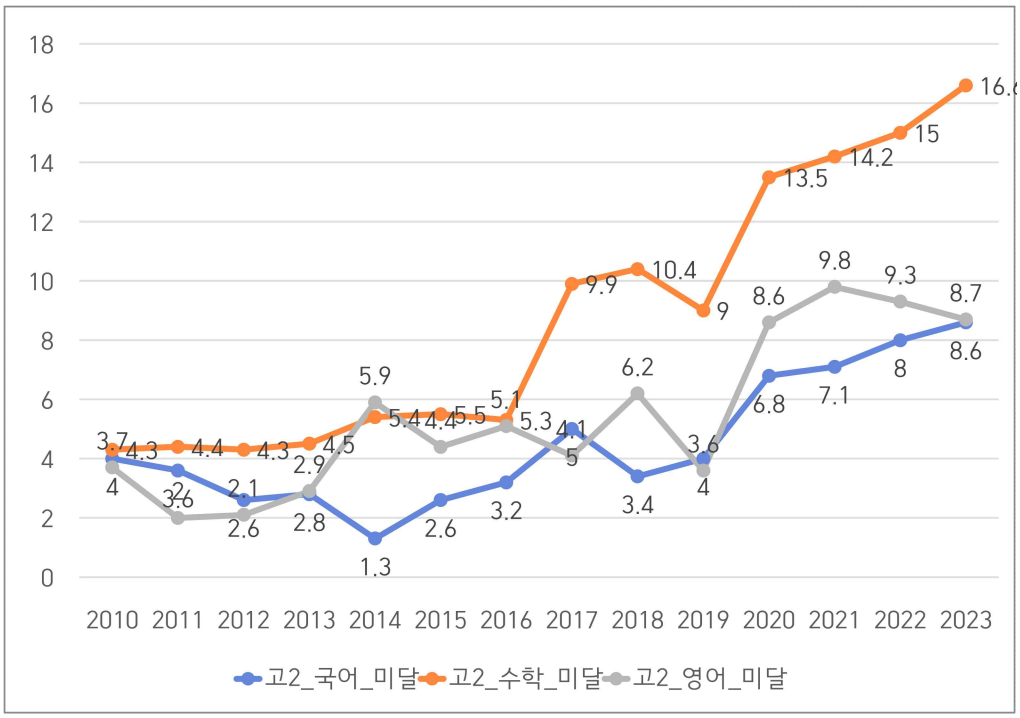
* 출처: 국민건강보험공단, 연합뉴스 (2023년 8월 13일)
(https://www.yna.co.kr/view/AKR20230813021500530)의 내용을 재구성함

○ 국어, 영어, 수학, 모든 교과에서 기초학력미달자 비율도 증가하였으며, 코로나19 팬데믹을 거치며 기초학력 문제가 더욱 심각한 교육문제로 부각되었음



[그림 Ⅳ-7] 중3 국가수준 학업성취도 평가(기초학력 미달) 비율 추이 (2010-2023)

* 출처: 한국교육개발원(2022). 한국의 교육지표, 교육부(2024). 국가수준학업성취도평가 결과. 교육부 보도자료의 내용을 재구성함.

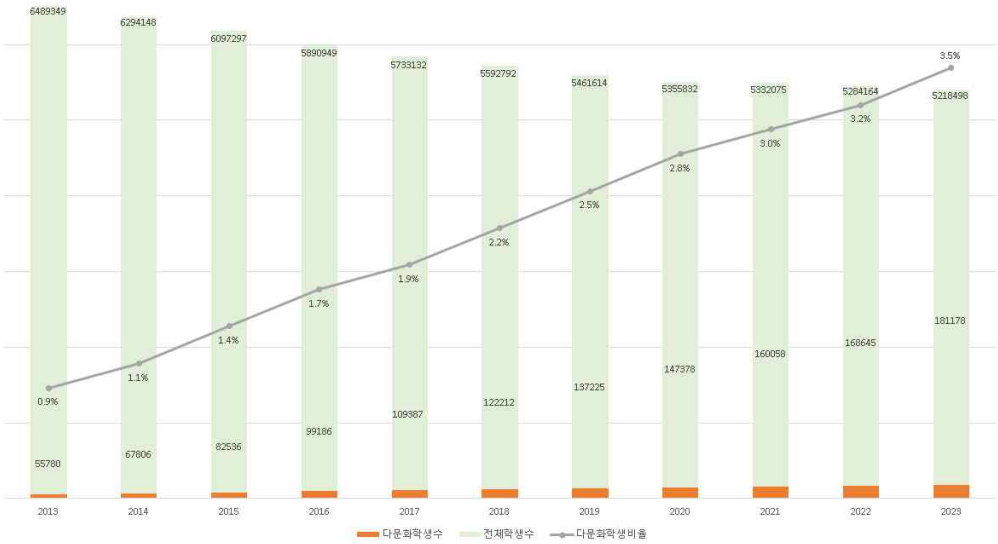


[그림 Ⅳ-8] 중3 국가수준 학업성취도 평가(기초학력 미달) 비율 추이(2010-2023)

* 출처: 한국교육개발원(2022). 한국의 교육지표, 교육부(2024). 국가수준학업성취도평가 결과. 교육부 보도자료의 내용을 재구성함.

나) 다양성 증가

○ 한국 사회에서 학교공동체 구성원의 특성도 변화하였음. 지난 10년 동안 초중고등 학교 내에서 다문화 학생수가 2013년 55,780명에서 2023년 181,178명으로 약 3배 이상 증가하였으며, 다문화학생 비율도 3.5%를 차지함.



[그림 Ⅳ-9] 초중고등학교 다문화 학생수 현황 (2013-2023)

* 출처: 한국교육개발원 교육통계서비스 (https://kess.kedi.re.kr/index)

** 주: 초등학교, 중학교, 고등학교, 각종학교

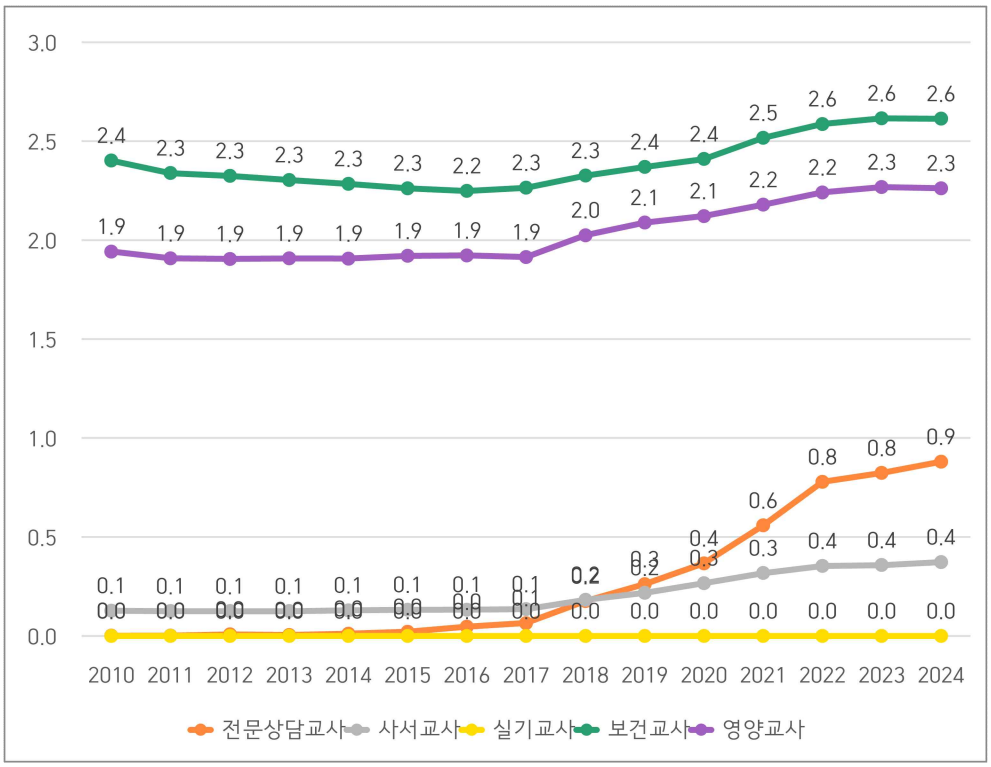
○ 다문화학생의 배경 특성을 살펴보면, 지난 10년 동안 다문화학생 중 국내 출생 다문화 학생이 차지하는 비율이 82%에서 72%로 감소한 반면, 외국인가정의 비율은 9%에서 22%로 증가하였음. 전반적으로 다문화학생 수가 증가했지만, 다문화학생의 구성이 이전에 비해 다원화되었음.

- 또한 초등학교, 중학교, 고등학교에 재학하는 학령인구는 2012년에 비해 2022년에 각 172%, 243%, 240% 증가하였으며, 앞으로도 중고등학생 및 후기 청소년 인구의 증가가 예견됨.
- 다문화학생 수와 비율이 증가함에 따라 학교공동체 내에서도 다문화학생의 문화적 갈등이나 학교생활 적응 문제 해결에 대한 요구가 높아졌으며, 모든 학교 구성원들의 다문화감수성 함양과 같은 세계시민교육의 필요성도 강조되고 있음.

2) 교원

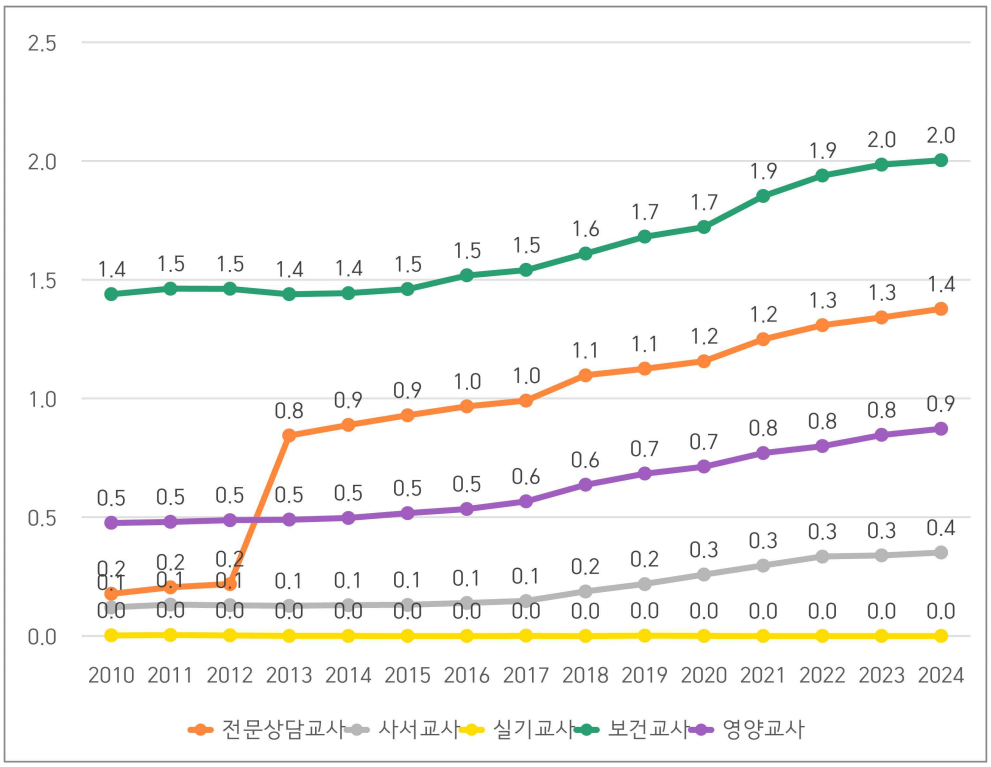
가) 자격종별 구성 다양화

○ 학교공동체 구성원 중에서 교원의 측면에서 보면, 우선 교원의 자격종별 구성이 다양해졌음. 특히 2012년 초중등교육법 개정을 통해 학교에 전문상담교사를 배치하도록 함에 따라 전문상담교사의 비율이 높아졌음.



[그림 Ⅳ-10] 초등학교 자격종별 교원 현황 추이(2010-2024)

* 출처: 한국교육개발원 교육통계서비스 (https://kess.kedi.re.kr/index)의 내용을 재구성함.

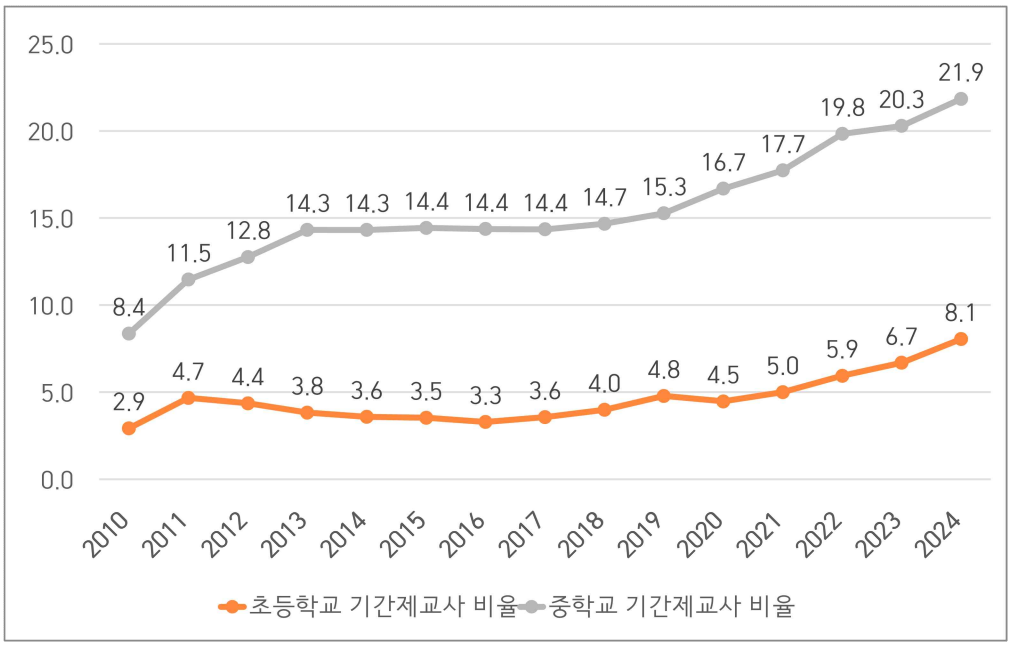


[그림 Ⅳ-11] 중학교 자격종별 교원 현황 추이(2010-2024)

* 출처: 한국교육개발원 교육통계서비스 (https://kess.kedi.re.kr/index)의 내용을 재구성함.

나) 비정규교원 비율 증가

○ 특히 비정규교원의 비율이 크게 증가했으며, 초등학교의 경우 2010년 2.9%에서 2024년 8.1%로, 중학교의 경우에도 2010년 8.4%에서 2024년 21.9%로 약 2.5배 증가하였음.



[그림 Ⅳ-12] 기간제교사 비율 추이 (2010-2024)

* 출처: 한국교육개발원 교육통계서비스 (https://kess.kedi.re.kr/index)

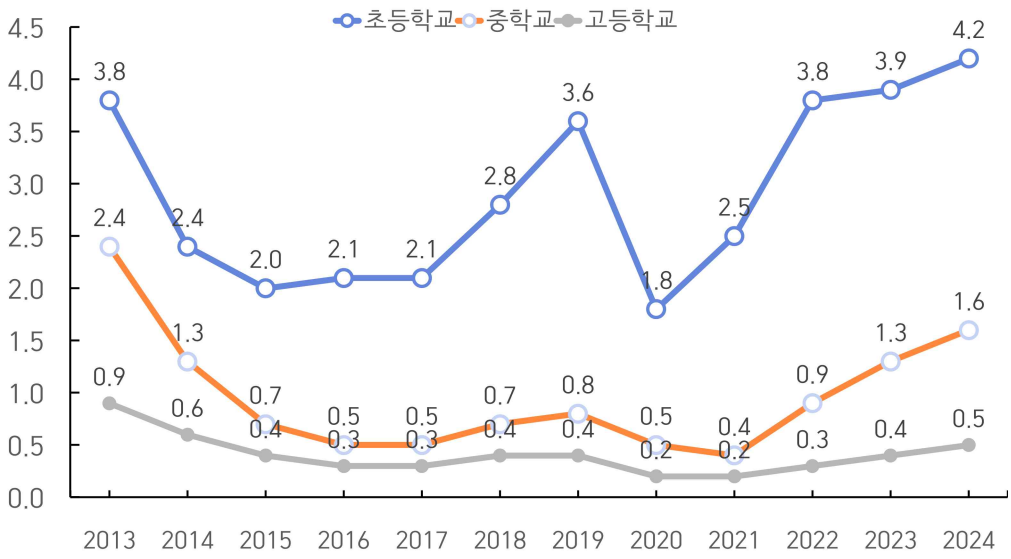
○ 또한 명예퇴직자 수도 지속적으로 증가하였음(교육부·한국교육개발원, 2024). 교원의 명예퇴직률은 2005년 초등학교 0.2%, 중학교 0.2%, 고등학교 0.3%였으나, 2023년에는 초등학교 1.4%, 중학교 2.6%, 고등학교 2.0%로 증가하였음. 특히, 연금납부액의 증가와 수령액의 감소를 예고한 「공무원연금법 개정안」의 영향으로 2014년에는 명예퇴직자의 수가 8,132명에 달하기도 했음(박근영, 2022). 2015년부터 2017년까지는 명예퇴직자 수가 4~5천명 수준으로 감소했다가 최근 들어서는 다시 6천 명대 수준까지 증가한 상황임.

- 명예퇴직률의 증가 현상 자체를 교직에 대한 회의나 업무에 대한 고충 문제에서 기인한 것으로 이해할 수는 없음. 그러나 예측하지 못한 교원의 수급 문제나 저경력 교사의 확대와 같은 공동체 내부의 변화와 갈등의 요인으로 작용할 수도 있음.

다. 학교공동체 갈등 현황 및 해결 방식

1) 학교폭력

○ 학교공동체 내에서 학생들 간의 학교폭력은 2012년 정부의 「학교폭력 근절 종합대책」 수립 이후 감소하다가 2017년부터 다시 증가하는 추세에 있음. 코로나19로 인해 학교폭력 피해율이 감소하였으나, 대면교육이 확대되면서 다시 증가하는 추이를 보임. 학교급별로 살펴보면, 학교폭력 피해응답률은 2024년 초등학교 4.2%, 중학교 1.6%, 고등학교 0.5%로 코로나19 이후인 2022년에 비해 각각 0.4%p, 0.7%p, 0.2%p 증가하였음.



[그림 Ⅳ-13] 학교급별 학교 폭력 피해율(2013-2024)

* 출처: 교육부. 학교폭력 실태조사

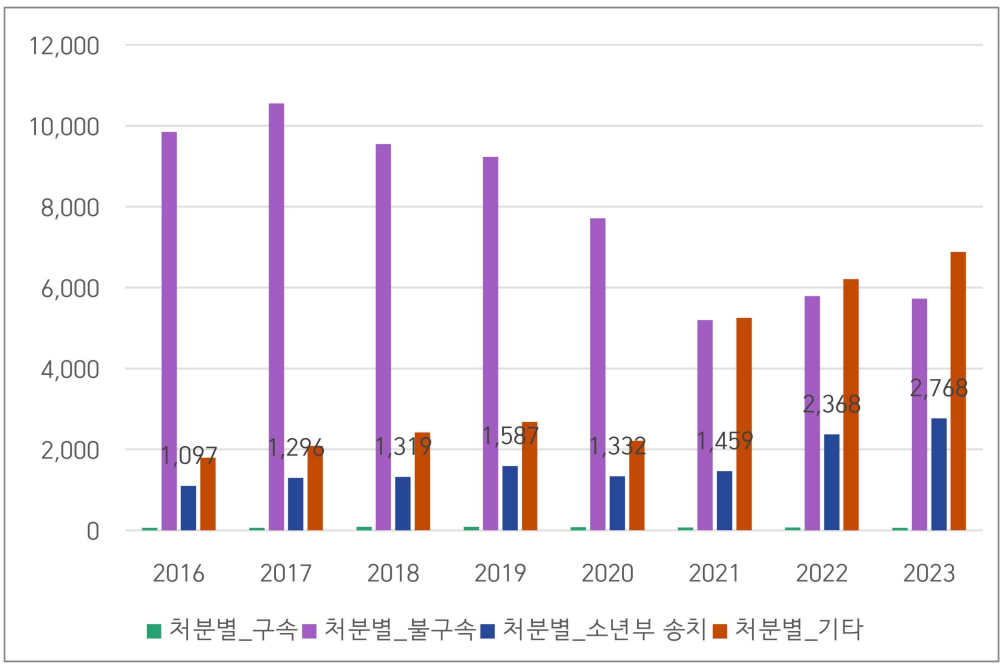
○ 2024년의 피해유형별로 보면, '언어폭력'이 39.4%로 가장 높은 응답을 보였고, 신체폭력(15.5%), 집단따돌림(15.5%), 사이버폭력(7.4%), 성폭력(5.9%), 강요(5.7%), 금품갈취(5.4%), 스토킹(5.3%)의 순으로 나타남.

<표 Ⅳ-1> 학교급별 학교폭력 피해유형별 비율(%)

구분	언어 폭력	신체 폭력	집단 따돌림	강요	사이버 폭력	스토킹	성폭력	금품 갈취
전체	39.4	15.5	15.5	5.7	7.4	5.3	5.9	5.4
초	39.0	16.7	14.3	6.3	6.3	6.2	5.4	5.7
중	40.0	13.5	17.7	4.6	9.2	3.4	6.7	4.9
고	41.3	11.6	17.6	4.2	10.4	3.7	7.2	4.0

* 출처: 교육부(2024). 2024년 1차(전수조사) 및 2023년 2차(표본조사) 학교폭력 실태조사 결과 발표. 교육부 보도자료, p.11.

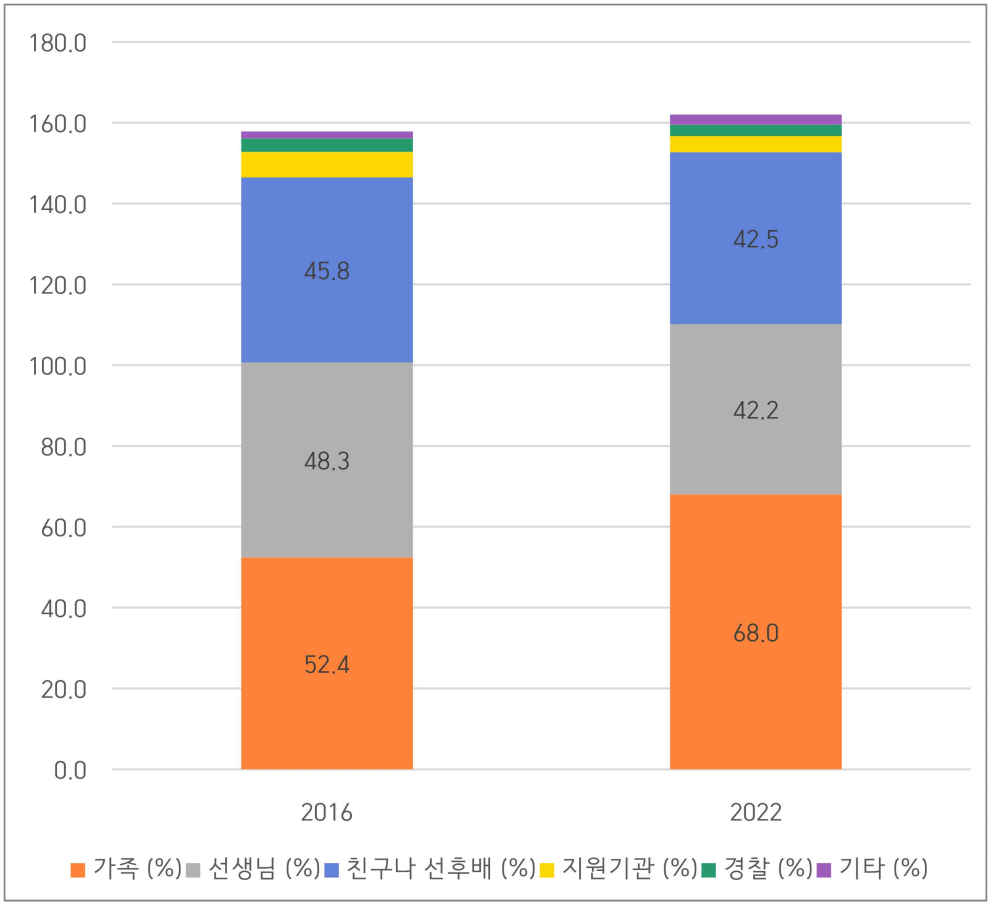
○ 경찰청에서 조사한 '학교폭력 유형별, 처분별 검거 현황'을 살펴보면, 성폭력이 증가했으며, 소년부 송치와 같은 범죄 수준의 학교폭력도 2016년 1,097건에서 2023년 2,768건으로 두 배 이상 증가하였음.



[그림 Ⅳ-14] 학교폭력 유형별 처분별 검거현황 (2016-2023)

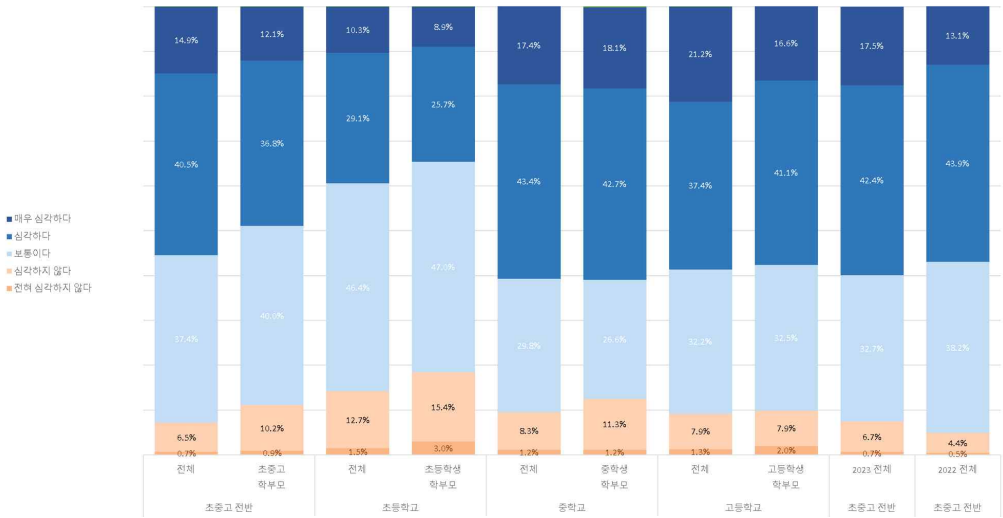
-* 출처: 공공데이터포털(https://www.data.go.kr/data/15100240/fileData.do)

○ 학교폭력 피해 사실을 알린 대상의 경우, 2016년에 비해 2022년에는 가족의 비중이 높아지고 선생님이나 친구의 비중은 감소함.

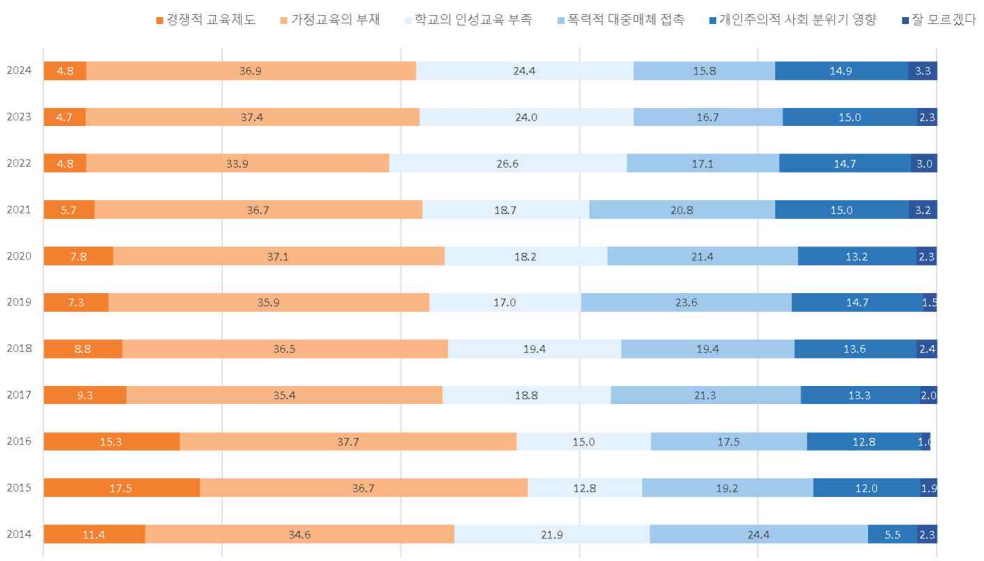


[그림 Ⅳ-15] 학교폭력 피해 사실을 알린 대상 (2016년, 2022년)

○ (권순형 외, 2024: 108, 110) 초·중·고등학교의 학교폭력 심각성 정도와 그 원인에 대한 응답 결과를 확인할 수 있음. 학교폭력이 심각하다는 인식이 다수를 차지하였으며, 고등학교 > 중학교 > 초등학교 순으로 심각성 인식 비율은 더 높게 나타남. 그 원인으로 가정교육의 부재가 가장 비율이 높게 나타났으며, 개인주의적 사회분위기의 영향은 10년 전과 비교하였을 때 상당히 그 비율이 높아졌음(약 3배).



[그림 Ⅳ-16] 초중등학교 학교폭력 심각성 정도(2024)



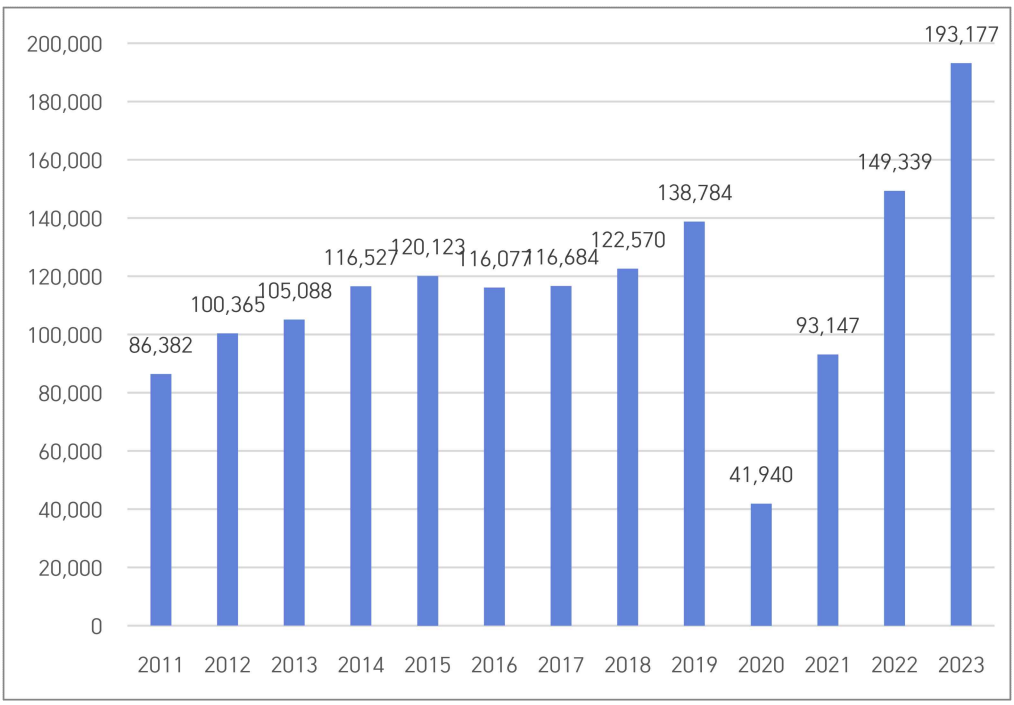
[그림 Ⅳ-17] 학교폭력의 원인(전체, 2014-2024)

○ 학교폭력의 처리 방식도 학교공동체 내에서 해결할 수 있도록 2019년에

‘학교장 자체 해결제’를 도입했지만, 학교의 학교폭력 조치 결정 이후에도 가해학생의 행정심판 청구 및 행정 소송 제기 건수가 증가하였음. 특히 가해학생이 제기한 행정심판·소송의 집행정지 인용률은 본안심판·소송의 최종 인용률을 상회하여 학교폭력 조치의 실효성을 저하시키고 있음(교육부, 2023).

2) 학교안전사고

○ 학생 간의 학교폭력 이외에 학교안전 사고 발생 현황도 증가하는 추이를 보임. 학교안전공제중앙회의 통계 자료에 따르면, 학교안전사고는 2011년 86,382건이 접수되었지만, 2023년에는 193,177건으로 두 배이상 증가하였으며, 코로나 19 팬데믹 기간을 제외하고는 매년 증가하는 추세에 있음.



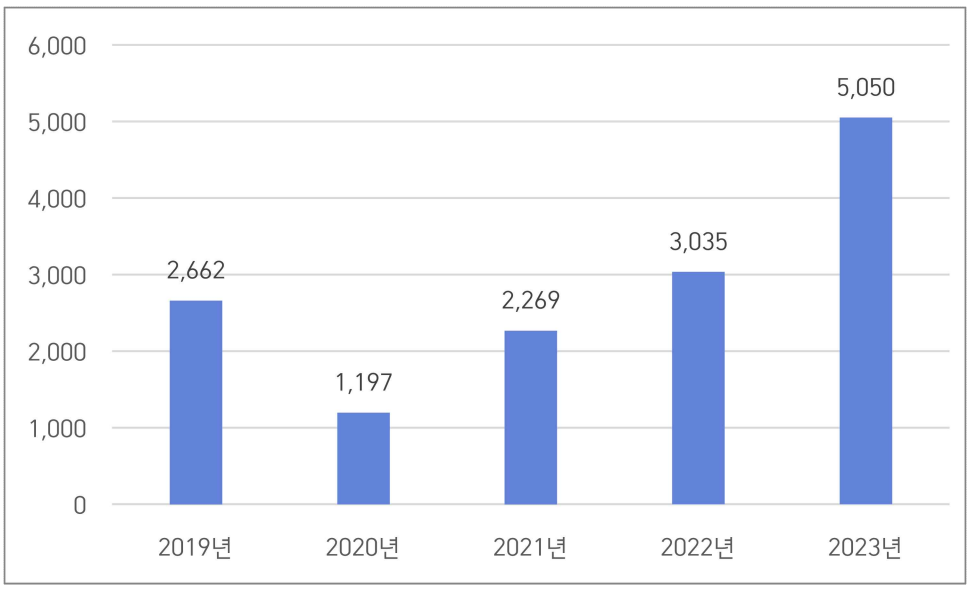
[그림 Ⅳ-18] 학교안전사고 발생 현황 (2011-2023)

* 출처: 학교안전공제중앙회(각 연도). 학교안전 사고발생 및 보상통계.

○ 특히 학교교육의 일환으로 진행되는 학교행사나 교외 활동에서 안전사고도 지속적으로 발생하고 있음. 이로 인해 학교에서는 학교행사나 교외 활동에 소극적인 모습을 보이기도 하고, 이는 학교와 학부모 간의 갈등 요소로 작용하기도 함.

3) 교육활동 침해

○ 학교공동체 내에서 교사가 직면한 갈등은 교사와 학생, 교사와 학부모, 교사와 교사 간에 발생하고 있음. 최근 5년 동안 교권보호위원회 심의 건수는 2019년 2,662건에서 2023년 5,050건으로 증가하였음. 코로나 19 팬데믹 기간의 비대면 시기를 제외하면, 공식적으로 신고된 교원의 교육활동 침해 사례가 증가하는 추세에 있음.

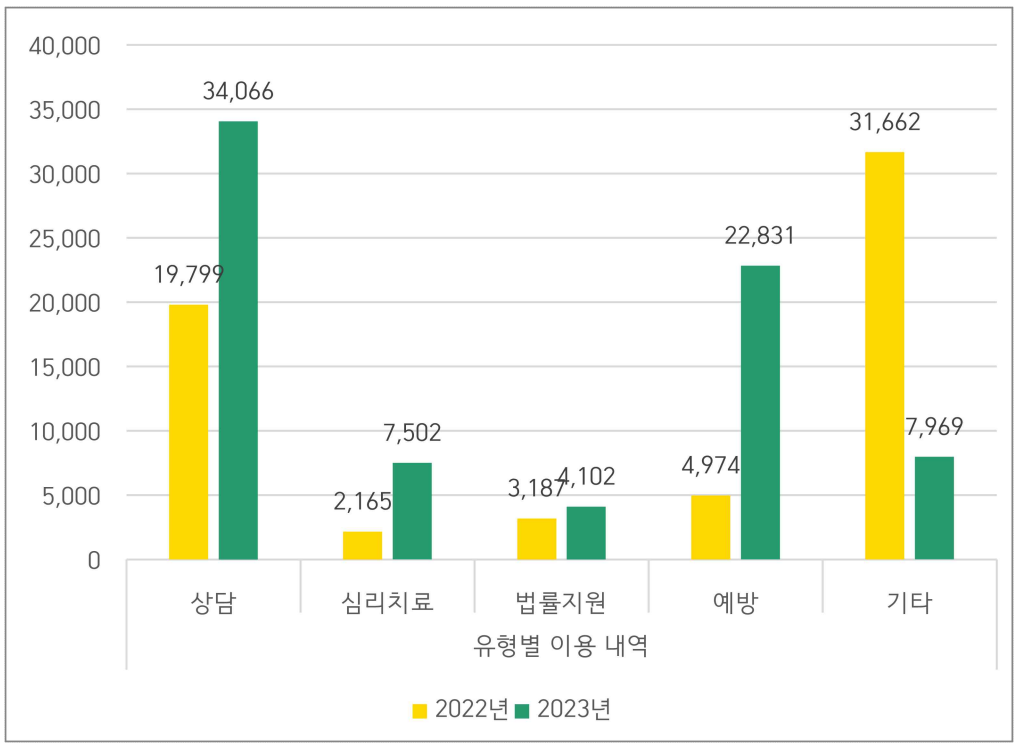


[그림 Ⅳ-19] 교권보호위원회 심의 건수 (2019-2023)

* 출처: 한국교육개발원(2024). 한국교육개발원 교원치유지원센터 지원 현황. (https://forteacher.kedi.re.kr)

○ 교원의 교육활동 침해 사례가 증가함에 따라, 교육활동보호센터 이용 건

수도 증가하였음. 2022년 61,787건에서 2023년 76,578건으로 증가하였음. 유형별로 보면, 상담, 심리치료, 예방프로그램의 건수가 크게 증가하였는데, 이는 2023년 서이초 사건으로 인한 치유와 예방교육이 강조되었기 때문으로 해석할 수 있음.



[그림 Ⅳ-20] 교육활동보호센터 이용 현황

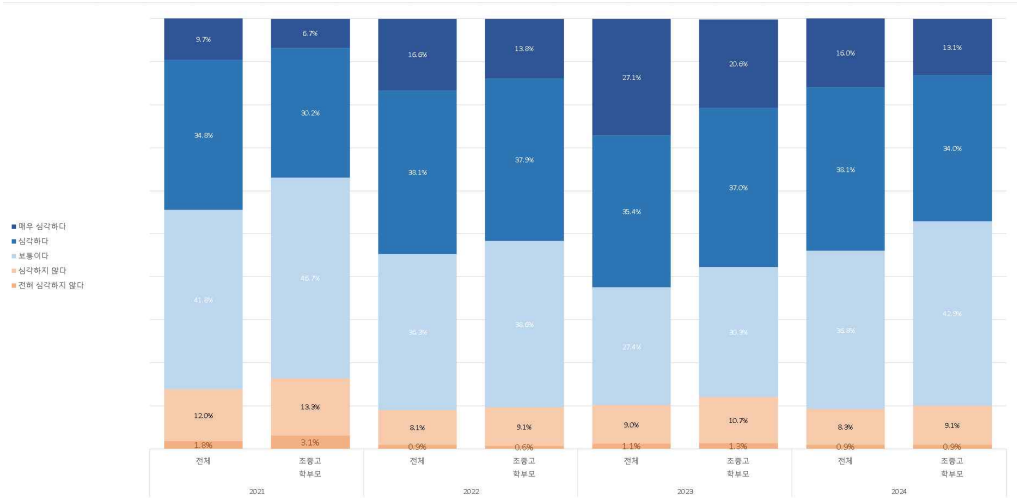
* 출처: 한국교육개발원(2024). 한국교육개발원 교원치유지원센터 지원 현황. (https://forteacher.kedi.re.kr)

○ 그러나 교원의 교육활동 침해의 심각성에 대해서는 일반 국민과 초·중·고 학부모들 간의 인식 차이가 존재함. 2024년 한국교육개발원의 여론조사 결과에 따르면, 전국 성인 남녀의 응답에서 심각함(매우 심각하다+심각하다) 54.1%, 보통 36.8%, 심각하지 아니함(심각하지 않다+전혀 심각하지 않다) 9.2%의 순서로 응답하였음(권순형 외, 2024). 반면에, 초·중·고 학부모들의 경우 심각함(매우 심각하다+심각하다) 47.1%, 보통 42.9%, 심

각하지 아니함(심각하지 않다+전혀 심각하지 않다) 10.0%로 심각성에 대한 인식 차이가 존재함.

○ (권순형 외, 2024: 99)학생 및 학생 보호자에 의한 교원의 교육활동 침해 정도에 대한 응답을 확인할 수 있음.

- 전국 성인 남녀의 응답: 심각함(매우 심각하다+심각하다) 54.1%, 보통 36.8%, 심각하지 아니함(심각하지 않다+전혀 심각하지 않다) 9.2%의 순서로 응답
- 초·중·고 학부모 응답: 심각함(매우 심각하다+심각하다) 47.1%, 보통 42.9%, 심각하지 아니함(심각하지 않다+전혀 심각하지 않다) 10.0%의 순서로 응답

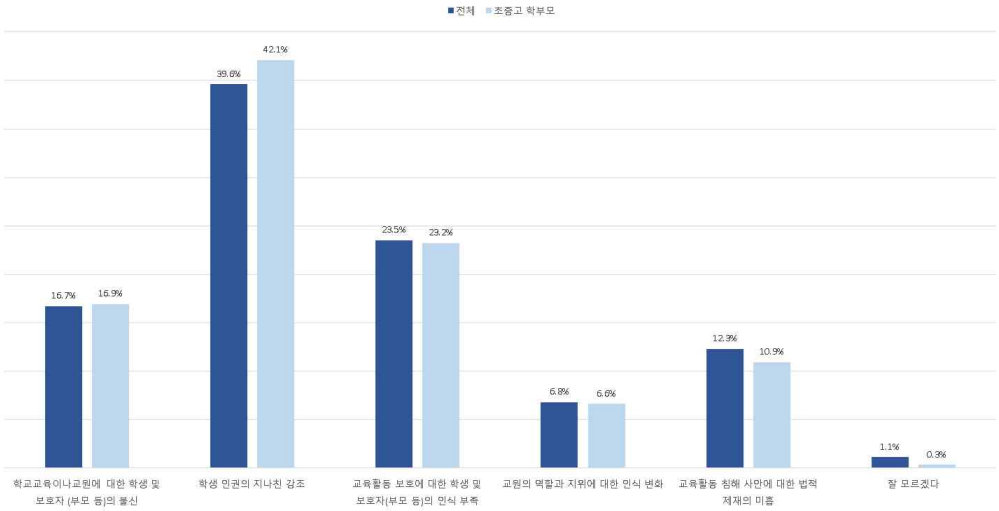


[그림 Ⅳ-21] 교원의 교육활동 침해행위 정도 (2021-2024)

○ (권순형 외, 2024: 101)교원의 교육활동 침해행위 심각성 이유에 대한 응답을 확인할 수 있음.

- 전국 성인 남녀의 응답: 학생 인권의 지나친 강조 39.6%, 교육활동 보호에 대한 학생 및 보호자(부모 등)의 인식부족 23.5%, 학교교육이나 교원에 대한 학생 및 보호자(부모 등)의 불신 16.7%의 순서

- 초·중·고 학부모 응답: 동일한 순위, 학생 인권의 지나친 강조 42.1%, 교육활동 보호에 대한 학생 및 보호자(부모 등)의 인식 부족 23.2%, 학교 교육이나 교원에 대한 학생 및 보호자(부모 등)의 불신 16.9% 등의 순서

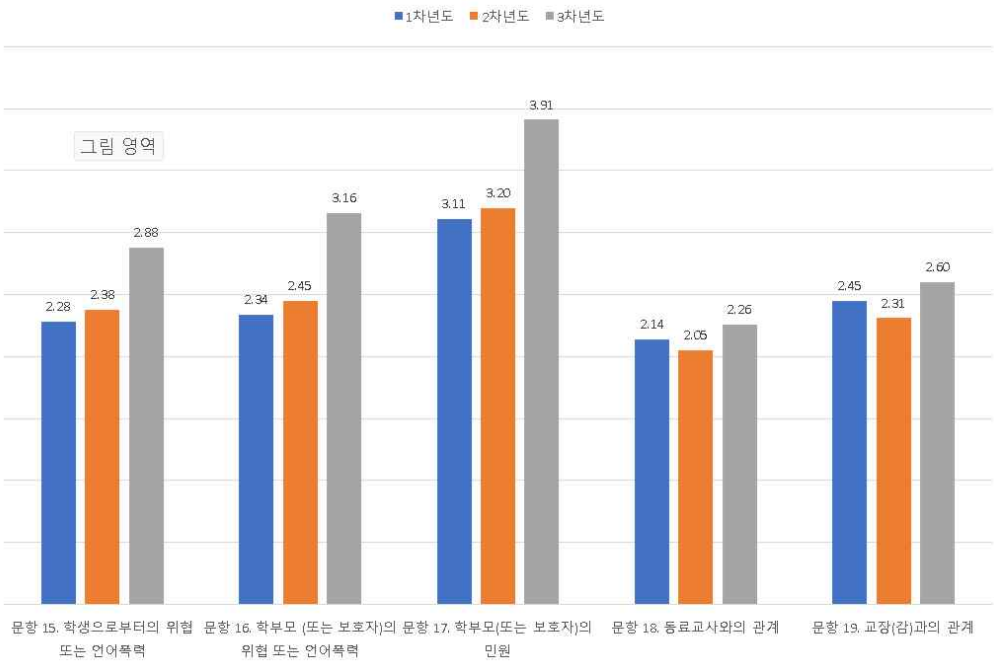


[그림 Ⅳ-22] 교원의 교육활동 침해행위의 이유(2024)

라. 학교 공동체에 대한 인식 변화

1) 학교 구성원의 스트레스

○ 학생으로부터의 언어폭력, 학부모의 언어폭력 및 민원은 물론 동료교사와 학교장(감)의 관계에서 오는 스트레스가 증가하는 경향을 보임(아래 그림은 허주 외(2024: 64)) .



[그림 Ⅳ-23] 업무 스트레스: 학교 내 인간관계 분석결과

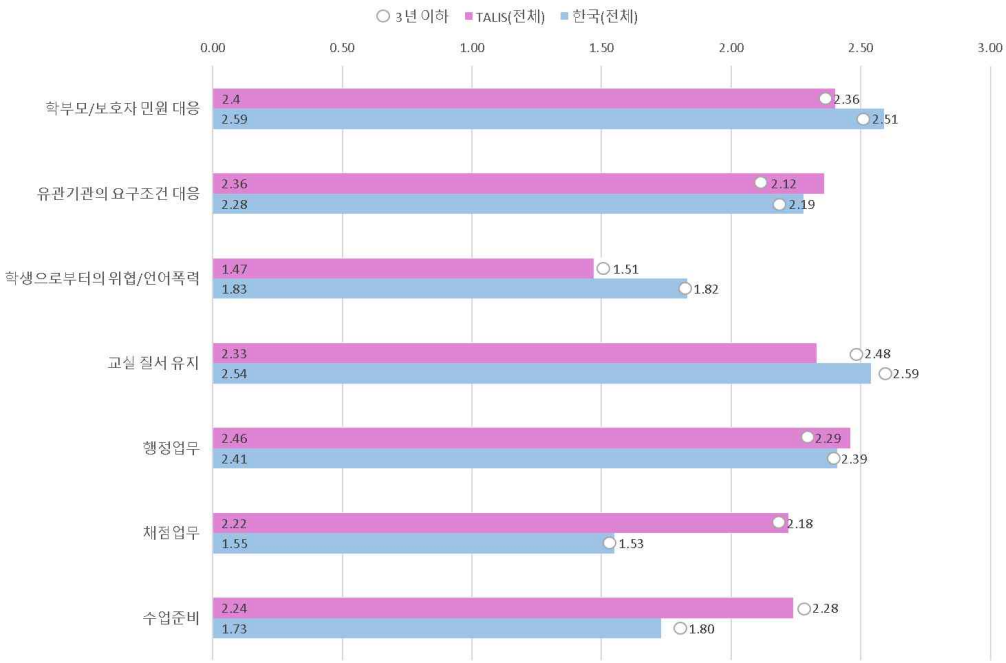
○ 김혜진 외(2021: 91)) TALIS 2018 초등 교원 자료를 통해 교사의 직무 스트레스 원인을 분석한 결과는 다음과 같음.

- 우리나라 교사의 스트레스 주요 원인: 학부모·보호자 민원 대응(2.59) > 교실 질서 유지(2.54) > 행정업무(2.41) > 유관기관 요구조건 대응(2.28)
- TALIS 평균과 비교

> TALIS 기준 스트레스 주요 원인: 행정업무(2.46) > 학부모 민원 대응(2.40) > 유관기관 요구조건 대응(2.36) > 교실 질서 유지(2.33).

> 우리나라보다 높은 스트레스: 수업 준비(+0.51), 채점 업무(+0.67).

> 우리나라보다 낮은 스트레스: 학생 위협·언어폭력(-0.36).



[그림 Ⅳ-24] 스트레스 원인

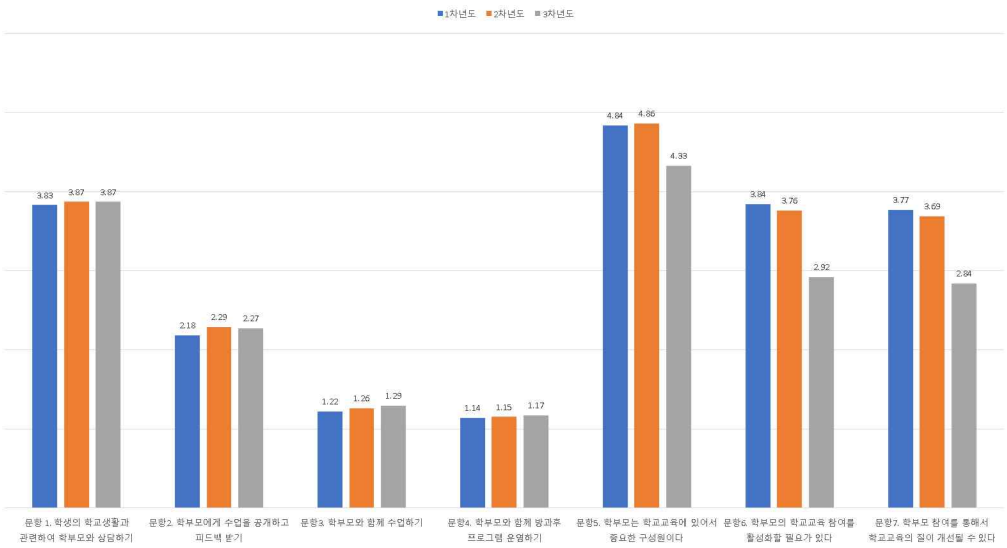
2) 구성원 간 협력

○ 2021년부터 2023년까지 3년간 전국 초등학교 교사를 대상으로 실시한 한국초등교원종단연구의 조사 결과를 살펴보면, 학부모 및 지역사회와의 협력, 학교 구성원과의 관계와 관련된 초등학교 교사들의 인식의 변화를 살펴볼 수 있음.

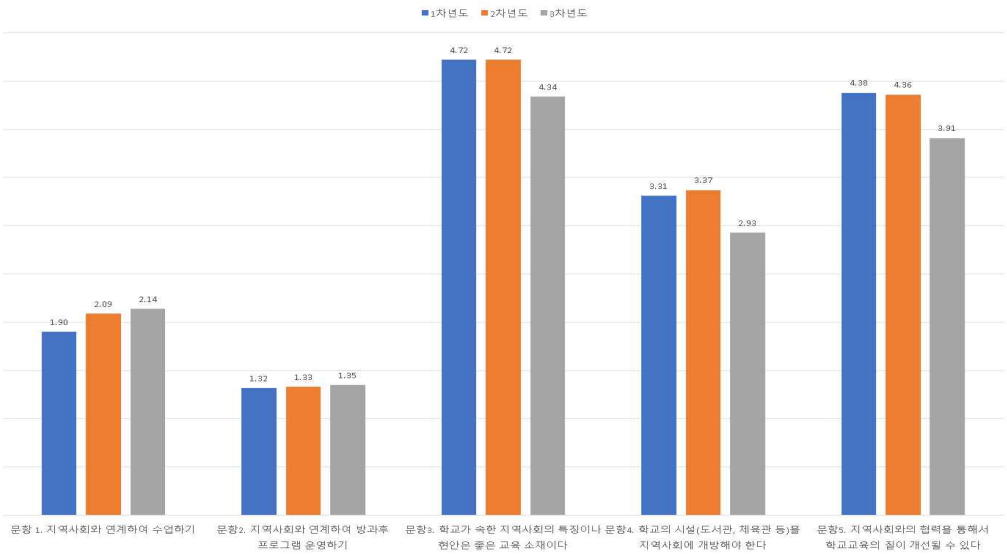
○ 동료 교사의 협력 활동과 관련해서는 특정한 변화나 패턴이 나타나지는 않았으나, 대체적으로 학부모 및 지역사회와의 협력에서는 그 빈도와 인식 수준이 3개년에 걸쳐 낮아지고 있는 것으로 나타났음.

○ (아래 그림은 허주 외(2024: 70)) 초등학교 교사들의 학부모와의 협력에 대한 태도(문항5, 문항6, 문항7)가 부정적으로 변화하였음.

○ (아래 그림은 허주 외(2024: 71)) 초등학교 교사가 인식하는 지역사회와의 협력에 대한 태도(문항3, 문항4, 문항5)는 3차년도에 상대적으로 부정적 응답을 보임.



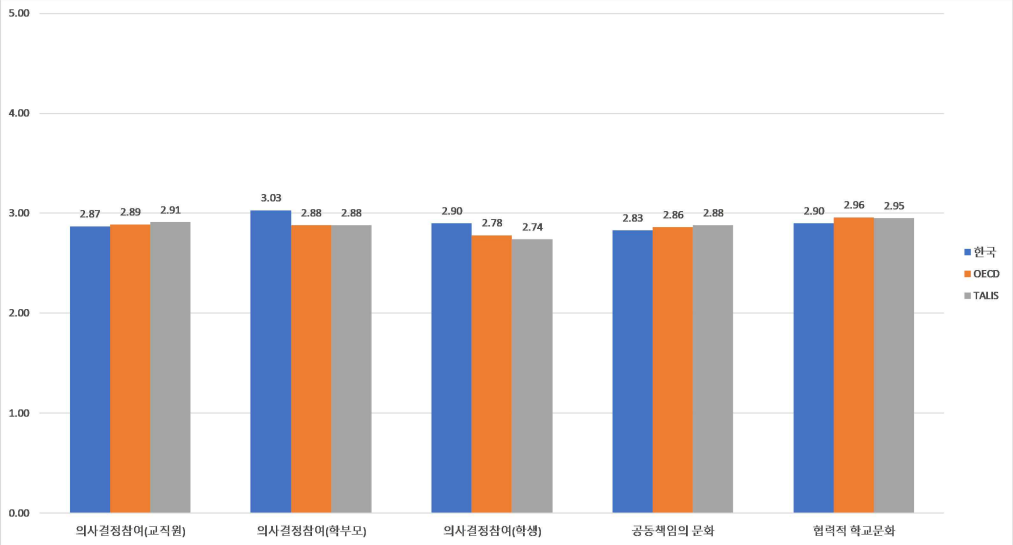
[그림 Ⅳ-25] 학부모와 협력빈도 분석결과



[그림 Ⅳ-26] 지역사회와 협력빈도 분석결과

3) 구성원의 참여

○ (김혜진 외, 2020: 98) TALIS 2018의 중학교 교원을 대상으로 분석한 결과 학교풍토 측면에서, 우리나라 교사들은 학부모와 학생의 의사결정 참여는 OECD나 TALIS에 비해 상대적으로 높게 인식하는 반면, 공동책임의 문화나 협력적 학교문화에 대한 인식 수준은 상대적으로 낮게 나타났음.



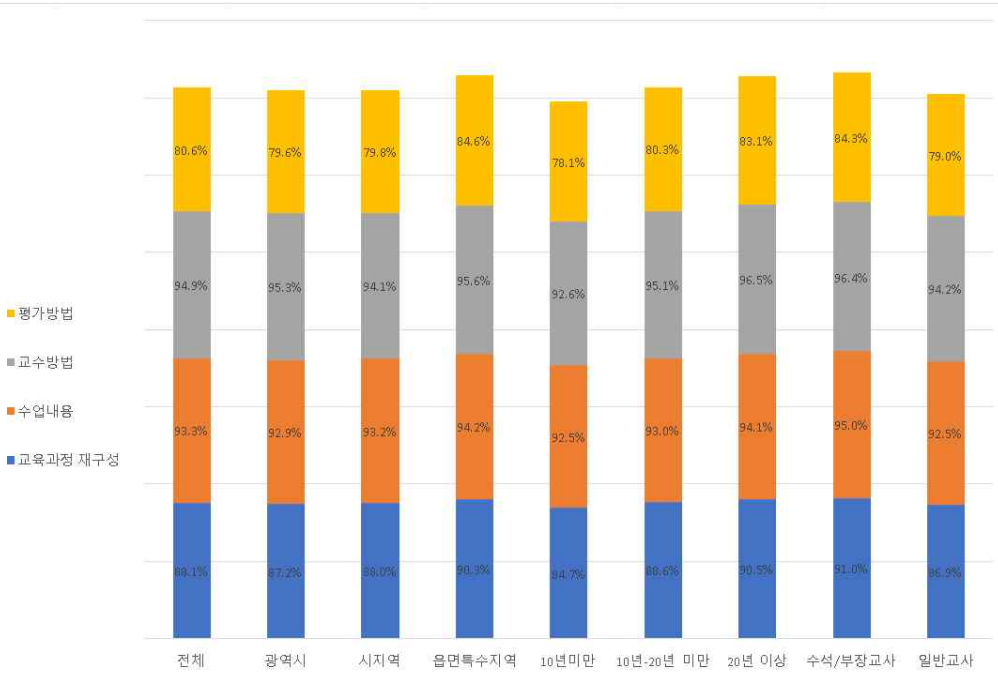
[그림 Ⅳ-27] 학교풍토 - 학교 구성원 참여

- TALIS 2018 학교풍토 개념틀은 Wang & Degol(2016)의 구분(학업, 공동체, 안전, 학교 특성)을 활용하는데, 이중 공동체는 파트너십(지역사회 및 학부모 역할, 이해관계자 참여), 관계(신뢰, 교직원과 교사와의 관계), 연결성(응집력, 소속감, 학생 활동), 다양성 존중(공정성, 자율성, 이해관계자의 의사결정 참여 기회, 문화적 인식)으로 구성됨(OECD, 2017: 27).

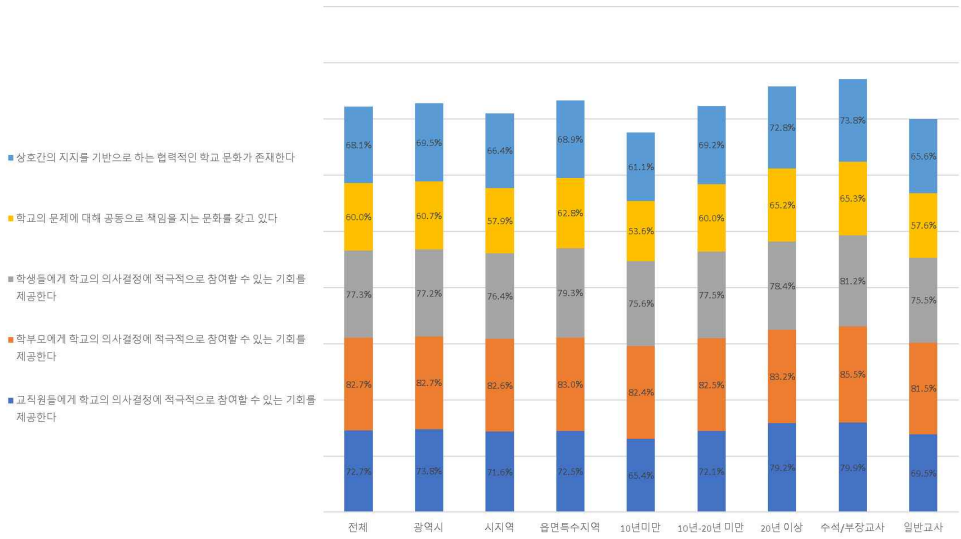
○ 학교 공동체와 관련하여 교사를 대상으로 문화적 측면을 조사하는 2개 문항이 관련되어 있음(박성호 외, 2024: 152).
- 학교의 문제에 대해서 공동으로 책임지는 문화를 갖고 있다.

- 상호 간 지지를 기반으로 하는 협력적인 학교 문화가 존재한다.

○ 초등학교를 대상으로 실시한 2023년 조사 결과를 살펴보면, 학교 의사결정 과정에서 학부모 참여 기회 제공에 대해 교사들의 동의 수준은 80% 이상, 학생과 교직원에 대한 참여 기회 제공에 대한 동의는 70% 이상으로 나타났으나 공동 책임 문화와 협력적인 학교 문화에 대한 동의는 60% 대로 비교적 낮았음(박성호 외, 2024: 304).

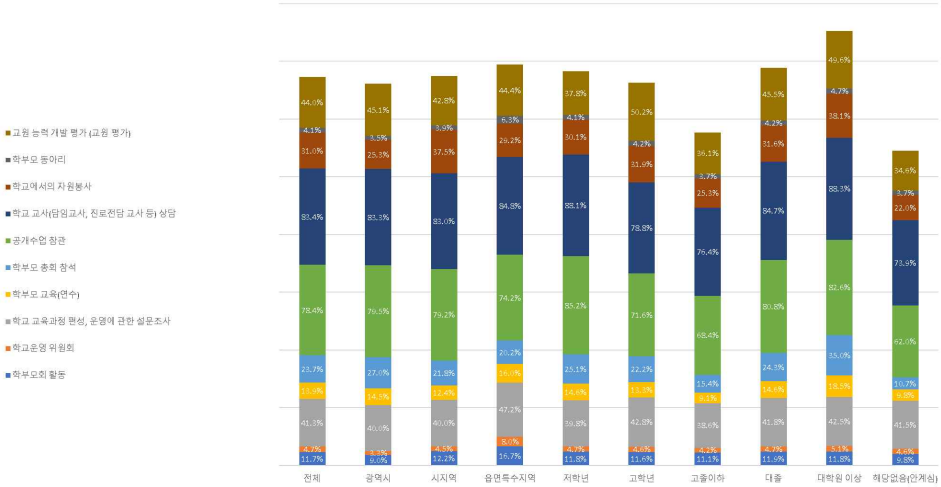


[그림 Ⅳ-28] 교수.학습 관련 교사 자율성 및 결정 권한 동의 비율(%)



[그림 Ⅳ-29] 교사와 이해관계자의 의사결정 참여 동의 비율(%)

○ 초등학교 학부모의 학교 참여 활동 및 참여율 (박성호 외, 2024: 283)



[그림 Ⅳ-30] 학부모 학교 운영 및 활동 참여율(%)

마. 시사점

1) 학교 구조의 변화와 개별화 요구의 증가

○ 학급당 학생 수와 교원 1인당 학생 수는 지속적으로 감소하였고, 소규모 학급은 증가함

○ 개별화 지도 및 1:1 대면 증가로 교사의 정서적·업무적 부담이 커졌을 가능성 확대

2) 학교 기능 확장과 업무 갈등

○ 방과후학교, 초등돌봄교실 등 정규 교육 외 활동은 확대되었으나 학생 참여율은 감소

○ 참여율 저하에도 불구하고 학교의 필수 업무로 고착되며, 교내 업무 부담 증가

○ 돌봄, 방과후 운영 주체를 둘러싼 갈등(학교 vs 지역사회, 교사 vs 행정조직 등) 발생

3) 구성원의 다양화와 이해관계 충돌

○ 다문화학생 수 및 구성 다양화, 비정규 교사 비율 증가 등으로 공동체 내부 다양성 확대

○ 구성원 간 상호 이해 부족 및 정체성 차이로 인한 잠재적 갈등 가능성 증가

4) 학교폭력 및 교육활동 침해 증가

○ 학교폭력은 다시 증가 추세이며, 성폭력 및 중대범죄 비중도 확대

○ 학교폭력 피해 신고 대상이 ‘선생님’보다 ‘가족’으로 변화했으며, 이는 학교에 대한 신뢰도 저하로 이해할 수 있음

○ 교권 침해 사례 및 법률 분쟁 급증했고, 이에 따라 학교 공동체 내부 신뢰 및 협력 기반의 약화가 우려됨

2. 관련 법 및 제도의 검토

가. 학교폭력 예방 및 대응 정책

○ 정부와 시・도교육청, 단위학교에서는 학교폭력 문제의 심각성을 인식하여 1990년대 후반부터 학교폭력의 근절을 목표로 2025년 현재까지 다양한 학교폭력예방 및 대응 관련 정책을 추진해 오고 있음.

- 2004년 학교폭력에 대한 국가 차원의 책무성을 강화하기 위해 제정된 「학교폭력예방법」은 학교폭력의 예방과 대책에 필요한 사항을 규정함으로써, 피해학생을 보호하고 가해학생을 선도・교육하며, 피해학생과 가해학생 간의 분쟁을 조정하여 학생의 인권을 보호하고 그들을 건전한 사회 구성원으로 육성하는 것을 목적으로 학교폭력을 근절하기 위한 제도적 기반을 마련하였고(국가법령정보센터, n.d.), 2005년부터 5년 주기로 「기본계획」을 마련하고 있으며, 관계법령 및 계획을 근거로 교육부와 시・도 교육청 등은 학교폭력의 예방과 교육적 해결을 위해 지속적으로 정책을 추진하고 있음.

<표 Ⅳ-2> 학교폭력 예방 및 대책 기본계획(제1차~제4차)의 주요 내용

구분	기간	목표	주요 정책 과제
제1차	2005년 ~ 2009년	학교폭력 예방·근절을 통한 안전하고 즐거운	1. 학교폭력 예방·근절을 추진하기 위한 관련 추진체간의 연계적 운영 활성화 2. 학교폭력 예방을 위한 교육과 지원 강화

		교육환경 조성 및 전인적 성장 도모	3. 교원의 학생생활지도를 위한 전문능력 제고 4. 범정부·사회적으로 청소년 유해환경 정화로 건전한 교육환경 조성
제 2 차	2010년 ~ 2014년	학교폭력 안전도 제고	1. 학교폭력 안전 인프라 확충 2. 맞춤형 예방교육 강화 3. 단위학교의 대응능력 및 책무성 제고 4. 가해자 선도, 피해자 치유 시스템 질 제고 5. 존중과 배려의 학교문화 조성 6. 지역사회와 함께하는 학교안전망 구축
제 3 차	2015년 ~ 2019년	학교폭력 및 학생위험 제로 환경 조성	1. 인성교육 중심 학교폭력 예방 강화 2. 학교폭력 대응 안전 인프라 확충 3. 공정한 사안처리 및 학교 역량 강화 4. 피해학생 보호·치유 및 가해학생 선도 5. 전 사회적 대응체제 구축
제 4 차	2020년 ~ 2024년	모두가 함께 만드는 행복한 학교	1. 학교공동체 역량 제고를 통한 학교폭력 예방 강화 2. 학교폭력에 대한 공정하고 교육적인 대응 강화 3. 피해학생 보호 및 치유 시스템 강화 4. 가해학생 교육 및 선도 강화 5. 전 사회적 학교폭력 예방 및 대응 생태계 구축

* 출처: 교육인적자원부(2005), 교육과학기술부(2010), 관계부처 합동(2014, 2020)

○ 2011년에는 대구 중학생의 자살 사건이 사회적으로 큰 파장을 일으킴에 따라 정부 주도로 ‘학교폭력근절 종합대책(2012.2.6.)’을 수립하여 학교폭력 가해 행동에 ‘무관용(Zero tolerance)원칙’을 적용하고 학교폭력대책자치위원회을 강화하는 등 엄격한 조치를 취하는 방향으로 학교폭력 관련 정책이 추진되었음(권순정, 강하영, 2021; 정제영 외, 2018).

○ 또한 학교폭력 사안처리 절차 과정에서 ‘학교폭력업무 담당교사와 학교의 행정업무 증가’, ‘학교폭력대책자치위원회의 전문성 부족’, ‘학교폭력의 교육적 해결에 대한 사회적 요구의 증가’ 등에 따라 '2019년「학교폭력 예

방 및 대책에 관한 법률」이 일부 개정되었음(2019.8.20.).

- 당시 학교폭력예방법의 개정 내용의 핵심은 경미한 학교폭력 사안에 대해서는 일정한 요건을 충족할 경우, 학교의 장이 학교폭력에 대해 자체적으로 해결할 수 있도록 한 것임.
- 법률 개정에 따라 학교장 자체해결제의 도입으로 단위학교에 설치되었던 학교폭력대책자치위원회의 기능은 교육지원청의 학교폭력대책심의위원회로 이관되어 학교장 자체해결제로 종결되지 않은 학교폭력 사안의 심의를 담당하게 되었음.

○ 2019년 9월부터 시행된 자체해결 절차가 본격적으로 이루어진 2020년, 2021년의 자체 해결 비율은 65% 내외로 유사하며, 전체 학교폭력 신고 사안의 약 2/3는 자체해결 절차로 종결되고 있음(문정복, 김병욱, 2022). 현행 심의·의결절차를 통한 사안 해결의 경우, 학교에서는 사안 접수와 사안조사, 전담기구 심의까지만 이루어지고 가장 민감한 심의위원회 절차가 교육지원청으로 이관되면서 학교의 학교폭력 관련 업무량과 업무 부담이 크게 감소하였으며, 학교가 사안을 축소·은폐한다는 민원과 조치 결정의 적절성에 대한 민원이 감소하여 학교에서는 교육적인 지도를 통한 해결에 초점을 맞출 수 있게 되었다는 긍정적인 측면이 있음(김민아 외 2023).

○ 그러나 동시에 교육지원청 심의위원회에서 관할 지역 내 모든 사안에 대한 심의가 이루어지다 보니 사안 접수 후 심의 개최까지 5-7주 정도 소요되며, 법령에서 정해진 21일 기한을 넘어 지연되는 경우가 발생하고 있음. 특히 심의 개최가 지연되는 경우, 해당 기간 피해 학생보호에 공백이 생길 우려가 크며, 학교는 사안 접수와 사안조사 후 교육적 해결을 위한 노력을 어느 정도 이어가다가 심의가 개최되는 경우 교육지원청의 조치에 따른다는 인식을 가지기 쉽고, 누적되는 교육적 해결 경험 부족 등을 이유로 중재 노력에 소극적인 경우가 생겨나고 있음. 심의위원회의 결정에 대한 피·가해 학생의 불만이 줄지 않으며, 해당 조치가 준사법적 판결과 같다는 인식이 증가함에 따라 학교폭력 사안처리 과정 자체가 변호사 선임을 통한 법적 분쟁으로 이어지는 경우가 늘어나는 문제도 있음. 또

한, 학생 간의 사소한 갈등과 다툼이 보호자 간의 갈등으로 심화되어 자체해결 절차를 통할 수 있음에도 보호자가 동의하지 않아 심의 개최가 요청되기도 하며, 2022년에는 전체 심의 건수 중 약 46%가 이에 해당하였음. 또한, 학교폭력예방법 제16조에 따른 피·가해 학생 분리제도는 피해 학생에 대한 적극적인 보호라는 긍정적인 효과는 있지만, 피해 학생의 신고 접수만으로 가해 관련 학생이 교실에서 분리되고 분리조치 자체로 가해 학생으로 낙인찍는 효과와 학습권 침해 등의 문제로 사안 발생 초기 피·가해 학생 양측의 갈등을 심화시켜 화해와 관계 회복의 가능성을 감소시키는 요인이 되고 있음(이승현 외, 2023).

○ 또한 학교 현장에서는 학교 차원에서 교육적 해결을 하고 싶지만, 구체적인 절차와 방법을 모르는 경우도 존재하였고(권순정, 강하영, 2021; 권혜정, 이선영, 2022; 박정행, 2022; 박주형, 2018; 2022; 이가영, 2019; 이근영 외, 2021), 학교폭력 사안을 은폐 및 축소하려는 의도가 아니냐는 학부모의 민원이 발생할 가능성을 고려하여 학교폭력 사안에 대해 적극적으로 교육적 해결을 시도하지 못하는 것으로 나타나기도 함(이근영 외, 2021).

○ 경미한 학교폭력 사건의 경우, 학교장 자체해결 절차를 통해 피·가해 학생 모두 학교생활에 적응할 수 있도록 돕는 것이 중요하며, 학교는 교육적 해결 경험을 쌓아가며 학생들이 갈등을 해결하는 방법과 힘을 길러줄 필요가 있음. 하지만 자체해결 절차가 제대로 운영되기 위해서는 학교 교원의 교육적 해결에 대한 관심과 의지가 필요하며, 학교의 관계 회복 프로그램 운영 및 갈등조정 역량이 강화되어야 함(김민아 외 2023).

나. 학생인권조례의 제정과 공포

○ 학생인권조례는 학생 인권이 학교 교육과정에서 실현될 수 있도록 학교 내에서 학생의 존엄과 가치 및 자유와 권리를 보장하기 위해 제정된 시도교육청의 조례임.

- 과거 우리나라 학교에 팽배해 있던 학생에 대한 과도한 규제와 처벌 중

심의 관행과 문화 극복 노력이 배경으로 작용하였다고 할 수 있음.

○ 학생인권조례는 유엔 아동권리협약의 정신과 관련되어 있음.
- 유엔 아동권리위원회는 아동이 교문을 통과했다고 하여 그 인권을 잃는 것은 아니다라면서 학생 인권 보장의 중요성을 강조함.
- 국가인권위원회는 2016년 학생 인권 인식 조사와 학교 규칙 분석 결과를 바탕으로, 학교생활에서의 학생 인권 증진을 위한 정책 개선 권고안을 의결했음.
- 학칙에는 학생의 기본권 보장에 대한 원칙이 명시되는 것이 바람직하며 학칙의 목적 조항에 학교생활에서 학생들도 민주사회의 구성원으로서 기본권이 보장되어야 한다는 원칙이 명시되거나, 별도의 조항을 통해 학생 기본권 보장 선언 또는 원칙을 명시할 필요가 있다고 밝혔음.
- 이를 위해서 교육부 장관에게는 인권위원회가 제시하는 학생 인권 보장을 위한 학교 규칙 구성의 기본 원칙을 참조해 운영 매뉴얼을 마련하고 이를 각 시·도 교육청에 배포할 것과 관련법 개정을 권고하였고, 17개 시·도 교육감에게는 각급 학교의 학칙에 대한 정기적인 모니터링과 학생 인권 기구의 설치를 권고하였음.

○ 학생인권조례는 2010년 경기도와 경기도교육청이 공포한 것을 시작되었음.
- 학생인권조례에 포함된 내용은 학교에서의 체벌 금지, 야간자율학습, 보충수업의 강제 금지, 두발 규제 금지, 휴대전화 사용제한 금지 등임.
- 경기도와 경기도교육청의 학생인권조례를 중심으로 일부 조항을 살펴보면 다음과 같음.
  - *학교에서 체벌은 금지된다.(제6조 2항)*
  - *교장 등은 학생에게 야간자율학습, 보충수업 등을 강제해서는 아니된다.(제9조 2항)*
  - *학생은 복장, 두발 등 용모에 대해서 자기의 개성을 실현할 권리를 가진다.(제11조 1항)*
  - *학교는 두발의 길이를 규제해서는 아니된다.(제11조 2항)*
  - *교직원은 학생과 교직원의 안전 등을 위하여 긴급히 필요한 경우*

가 아니면 학생의 동의 없이 소지품 검사를 하여서는 아니 된다. 교직원이 교육목적으로 필요하여 불가피하게 학생의 소지품 검사를 하는 경우 그 검사는 필요한 최소한의 정도에 그쳐야 하며, 전체 학생을 대상으로 하는 일괄검사를 하여서는 아니 된다. (제12조 2항)

- *교장 등은 학생의 휴대전화 자체를 금지해서는 아니된다. 다만, 교육활동과 학생의 학습권을 보장하기 위해서 수업시간 등 정당한 사유와 제18조에 따라 휴대전화 소지 및 사용을 규제할 수 있다. (제12조 4항)*
- *경영자, 교장 등은 학생에게 양심에 반하는 내용의 반성문, 서약 등 진술을 강요해서는 아니된다.(제15조 2항)*
- *학생은 학교 운영 및 교육청의 교육정책과정에 참여할 권리를 가진다.(제19조 1항)*
- *학교의 장은 학생에게 학생의 인권에 관한 교육을 학기당 2시간 이상 실시하여야 하며, 특성화 고등학교 현장실습, 학생 아르바이트의 증가 등을 고려하여 근로권 관련 내용을 포함하여야 한다.. (제30조 1항)*

○ 이후 여러 지역에서 학생인권조례가 공포·시행되었음.

- 2011년 광주, 2012년 서울에서 학생인권조례가 제정되어 공포되었으며, 2013년에는 전북에서 학생인권조례가 제정되어 공포되었음.
- 2020년 충남에서 학생인권조례가 제정되어 공포되었고, 2021년에는 제주특별자치도에서 제정되어 공포되었음.

○ 최근 여러 교육활동 침해 사건이 발생하자 학생인권조례를 원인으로 보는 견해가 확산되었고 시도에 따라서 개정 또는 폐지 움직임이 나타나서 실제 폐지 결정이 이루어지기도 하고 있으며 학생인권조례 존폐에 관련한 논쟁이 진행 중임.

- 2024년 4월 24일 충남에서 학생인권조례의 폐지안이 도의회에서 최종 가결되어 충청남도는 학생인권조례를 시행하는 시/도 중 최초로 학생인권조례를 폐지한 지역이 되었음. 충청남도교육청은 유감을 표하며 대법

원 제소 등 법적 절차를 진행하겠다고 밝혔음.

- 2024년 4월 26일에는 서울시의회에서 기존 서울시 학생인권조례 폐기안을 가결하였지만, 집행정지 신청을 대법원이 받아들여 대법원 본안 판결 이전까지 학생인권조례의 효력이 유지되고 있음.
- 학생인권조례와 관련한 논쟁은 학생인권은 보호되어야 하고 이를 바탕으로 성장해야 할 필요가 있다는 가치 자체를 부정하고자 하는 것은 아니며, 이와 같은 가치가 학교의 교육활동을 통한 정상적인 가르침이 없다면 학생들의 참된 배움과 성장이 이루어질 수 없다는 또 다른 가치와 충돌할 가능성이 있다는 점으로부터 비롯된 측면이 있다고 할 수 있음.

다. 교권보호 관련 정책과 제도

○ 2023년 서이초 교사 사망 사건을 계기로 교권보호에 대한 요구가 높아짐에 따라서 정부는 교권보호를 위한 법률을 개정하고 관련 제도를 정비하였음.

- 2020년 코로나 유행 시기를 거치면서 학교 민원이 급격히 증가하고 특이화(악성 민원화)되면서 학교교육 활동을 위축시키고 더 나아가서 교사들의 인권이 침해되는 결과로 이어지고 있다는 문제의식이 배경이 되었다고 할 수 있음.

○ 교원의 교육활동을 보호하고자 교원의 지위 향상 및 교육활동 보호를 위한 특별법, 초중등교육법, 유아교육법, 교육기본법, 아동학대처벌법 등 교권 보호 5법을 개정하였음.

- 교육기본법에서 부모 등 보호자가 교원과 학교가 전문적인 판단으로 학생을 교육·지도할 수 있도록 협조하고 존중할 의무를 규정하는 조항을 신설하였음(제13조 3항).
- 교원의 지위 향상 및 교육활동 보호를 위한 특별법에서는 ‘교원이 아동학대범죄로 신고된 경우 정당한 사유 없이 직위해제 처분 제한(제6조 3항)’, ‘교원의 정당한 생활지도 행위가 아동학대범죄로 신고되어 조사·수사가 진행되는 경우 교육감의 의견 신속 제출 의무화(제17조)’, ‘교육활동 침해 활동의 명문화(제19조)’, ‘교육활동 침해 보호자 등에 대한 조치

명문화(제26조)', '교육활동 침해행위에 대한 신고 의무(제28조)' 등의 내용의 조항을 신설 또는 개정하였음.

- 초중등교육법과 유아교육법에서는 학교의 민원 처리를 학교장이 책임지도록 조항을 신설하였고(제30조의 10), 교원의 정당한 생활지도는 아동복지법 제17조 제3호, 제5호 및 제6호의 금지행위 위반으로 간주하지 않는다는 내용을 규정하는 조항(제20조의2 2항)을 신설하였음.
- 아동학대범죄의 처벌 등에 관한 특별법에서는 앞서 언급한 유아교육법과 초·중등교육법에 따른 교원의 정당한 교육활동과 학생생활지도는 아동학대로 보지 않는다는 단서를 추가하고(제2조 3항), 교원의 교육활동 중 행위가 아동학대범죄로 신고되어 조사·수사 중인 사건과 관련하여 관할 교육감이 의견을 제출하는 경우 조사·수사기관은 이를 참고하여야 한다는 조항(제11조2의 2항 및 제17조의 3)을 신설하였음.

○ 교원의 정당한 교육활동에 대해서 명확히 규정하고자 교육부는 학생생활지도에 관한 고시를 제정하여 공표하였음(2023.9.1. 교육부고시 제2023-28)

- 고시에 포함된 주요 내용으로는 생활지도의 범위, 생활지도의 방식 등을 포함하였음.
- 생활지도의 범위로는 학업 및 진로, 보건 및 안전, 인성 및 대인관계 등으로 규정하였고 생활지도의 방식으로는 주의, 훈육, 훈계 등을 규정하였음.

  • *제11조(주의) ① 학교의 장과 교원은 학생의 행동이 학교 안전 및 교내 질서 유지를 저해할 소지가 있는 경우 학생에게 주의를 줄 수 있다.*
  ② 학교의 장과 교원은 수업 중 휴대전화를 사용하거나 그 밖에 수업에 부적합한 물품을 사용하는 학생에게 주의를 줄 수 있다.
  ③ 학교의 장과 교원이 주의를 주었음에도 학생의 행동에 변화가 없거나, 학생의 행동으로 교육활동에 지장을 받을 경우 제12조에 따른 훈육 또는 제13조에 따른 훈계를 할 수 있다.
  ④ 학교의 장과 교원이 주의를 주었음에도 학생이 이를 무시하여

인적·물적 피해가 발생한 경우, 사전에 주의를 준 학교의 장과 교원은 생활지도에 대한 책무를 다한 것으로 본다.

- *제12조(훈육) ① 학교의 장과 교원은 제9조에 따른 조언 또는 제11조에 따른 주의로 학생에 대한 행동 중재가 어려운 경우 훈육할 수 있다.*

  ② 학교의 장과 교원은 학생이 바람직한 행동변화를 위하여 노력하도록 특정한 과업을 부여하거나, 특정한 행위를 할 것을 지시할 수 있다. 이 경우 학생의 인권을 존중해야 하며 법령과 학칙의 범위에서 지시가 이루어져야 한다.

  ③ 학교의 장과 교원은 법령과 학칙에 따른 금지된 행동을 하는 학생을 발견한 경우, 이를 즉시 중지하도록 말로 제지할 수 있다.

  ④ 학교의 장과 교원은 자신 또는 타인의 생명·신체에 위해를 끼치거나 재산에 중대한 손해를 끼칠 우려가 있는 긴급한 경우 학생의 행위를 물리적으로 제지할 수 있다. 이 경우 학교의 장과 교원은 교직원에게 도움을 요청하거나 주변 학생에게 신고를 요청할 수 있다.

  ⑤ 제4항에 따른 물리적 제지가 있는 경우, 해당 교원은 이를 학교의 장에게 지체 없이 보고해야 하며, 학교의 장은 그 사실을 보호자에게 신속히 알려야 한다.

  ⑥ 학교의 장과 교원은 학생이 교육활동을 방해하여 다른 학생들의 학습권 보호가 필요하다고 판단하는 경우, 다음 각 호의 방법에 따라 해당 학생을 분리할 수 있다. 다만, 제3호 및 제4호에 따른 분리 장소·시간 및 학습지원 방법 등의 세부사항은 학칙으로 정한다.

  1. *수업시간 중 교실 내 다른 좌석으로의 이동*
  2. *수업시간 중 교실 내 지정된 위치로의 분리(실외 교육활동 시 학습집단으로부터의 분리를 포함한다)*
  3. *수업시간 중 교실 밖 지정된 장소로의 분리*
  4. *정규수업 외의 시간에 특정 장소로의 분리*

  ⑦ 학교의 장은 제6항제3호 및 제4호에 따른 분리를 거부하거나 1

일 2회 이상 분리를 실시하였음에도 학생이 지속적으로 교육활동을 방해하여 다른 학생들의 학습권 보호가 필요하다고 판단하는 경우, 보호자에게 학생인계를 요청하여 가정학습을 하게 할 수 있다.

⑧ 학교의 장과 교원은 학생이 자신 또는 타인의 생명·신체에 위해를 끼치거나 재산에 중대한 손해를 끼칠 우려가 있는 물품을 소지하고 있다고 의심할 만한 합리적 이유가 있는 경우 필요한 범위 내에서 학생의 소지 물품을 조사할 수 있다.

⑨ 학교의 장과 교원은 학칙으로 정하는 바에 따라 다음 각 호의 물품을 학생으로부터 분리하여 보관할 수 있다.

1. *제11조제2항에 따라 2회 이상 주의를 주었음에도 학생이 계속 사용하는 물품*
2. *학생 및 교직원의 안전과 건강에 위해를 줄 우려가 있는 물품*
3. *관련 법령에 따라 학생에게 판매될 수 없는 물품*
4. *그 밖에 학칙으로 정하여 소지·사용을 금지한 물품*

⑩ 교원은 제6항제3호·제4호 및 제9항에 따라 생활지도를 한 경우 지도의 일시 및 경위 등을 학교의 장에게 보고해야 하며, 학교의 장은 그 사실을 보호자에게 알려야 한다.

⑪「초·중등교육법 시행령」제36조의5에 따른 학급담당교원은 학생 및 학부모의 의견을 들어 학급의 생활지도에 관한 세부 사항을 법령과 학칙의 범위에서 학급생활규정으로 정하여 시행할 수 있다. 다만, 특수교육대상자가 배치된 학급에서는 보호자 또는 특수교육교원의 의견을 듣고 이를 반영할 수 있다.

- *제13조(훈계) ① 학교의 장과 교원은 제9조에 따른 조언, 제10조에 따른 상담, 제11조에 따른 주의, 그리고 제12조에 따른 훈육 등에도 불구하고 자신의 잘못을 인정하지 않거나 잘못된 언행의 개선이 없는 경우 학생에 대해 훈계할 수 있다.*

  ② 학생을 훈계할 때에는 그 사유와 바람직한 행동 개선방안을 함께 제시해야 한다.

  ③ 학교의 장과 교원은 학생을 훈계할 때에는 훈계 사유와 관련된

다음 각 호의 과제를 함께 부여할 수 있다.

1. 문제행동을 시정하기 위한 대안 행동

2. 성찰하는 글쓰기

3. 훼손된 시설ㆍ물품에 대한 원상복구(청소를 포함한다)

○ 교원을 악성(특이) 민원으로부터 보호하기 위해서 민원대응 체계를 확립하고자 하였음.

- 단위학교에는 학교장의 책임하에 민원대응팀을 구성하여 민원창구를 일원화하고 교육지원청에는 통합민원팀을 운영하여 단위학교에서 해결하기 어려운 민원을 책임지고 처리하는 체계를 구축하고자 하였음.
- 교육활동 침해 사안을 심의하고 교육활동 침해 사실이 인정되는 학생이나 보호자 등에 대한 조치를 내리거나 교원의 교육활동과 관련된 분쟁을 조정하는 기능을 수행하는 교권보호위원회의 실효성을 높이기 위해서 교육지원청으로 이관하여 운영하도록 하였음.

3. 언론기사에 나타난 학교 공동체 담론의 변화

○ 이 장에서는 학교 공동체 혹은 교육공동체와 관련된 키워드의 언론 보도 트렌드를 분석하여, 학교 공동체 담론에 관한 시기별 주요 이슈와 변화 요인을 탐색하는 것이 목적임. 구체적인 분석 내용과 방법은 다음과 같음.

- 첫째, 문민정부 수립 이후부터 학교 공동체 담론의 변화 추이와 시기별 특징을 분석하였음. 이를 위해 연도별 기사 수의 변화를 분석함으로써 학교 공동체 담론에 대한 전반적인 관심도와 추세를 확인하였으며, 시기별로 주요 키워드의 등장 빈도와 순위를 비교함으로써 각 시기의 담론 특성과 차이를 분석하였음. 이러한 분석을 통해 시기별로 나타난 주제와 이슈, 관심의 초점이 어떻게 달라졌는지를 확인하고자 하였음.
- 둘째, 학교 공동체 담론의 변화 원인을 분석하였음. 이를 위해 1개월, 3개월, 6개월 단위로 이동평균을 구하고 이를 차분하여 기사 수 변화가 가장 두드러지게 나타나는 시점을 탐색하였음. 이 시점을 중심으로 해당 시기의 언론 기사 내용을 정성적으로 분석하여, 담론의 급격한 변화가 나타난 배경과 주요 이슈를 도출하였음.
- 마지막으로, 학교 공동체 담론과 학교 내 구성원 간 갈등의 관계를 탐색하였음. 이를 위해 수집된 기사 중에서 '갈등' 키워드가 언급된 기사들의 연월별 변화를 검토하였고, '갈등'과 동시 출현한 키워드를 중심으로 의미연결망 분석을 실시하여 갈등과 관련된 담론의 구조를 파악하여 학교 구성원 간 갈등 양상의 변화를 살펴보았음.

가. 시기별 학교 공동체 담론의 내용 분석

1) 분석 자료 및 전처리

○ 분석 자료 수집을 위해 빅카인즈[1]를 활용하여 언론 보도 자료를 수집하였음. 빅카인즈를 통한 자료 수집 시, 전국 단위 언론 매체 중 분석 기간

1) 빅카인즈(BigKinds) url: https://www.bigkinds.or.kr

전체(1993년부터 최근까지)의 기사 확보가 가능하며, 본문 외 광고 등 불필요한 키워드가 포함되지 않은 매체를 대상으로 선정하였음. 이와 같은 기준에 따라 전국 단위 일간지 중 아시아투데이와 조선일보를 제외한 10개 언론사(경향신문, 국민일보, 내일신문, 동아일보, 문화일보, 서울신문, 세계일보, 중앙일보, 한겨레, 한국일보)를 최종 분석 대상으로 선정하였음.[2)]

- 또한, 빅카인즈는 기사별로 부여된 카테고리 정보를 통해 기사 내용을 대분류별로 구분할 수 있는 특징이 있으며, 이를 기반으로 본 연구에서는 '사회' 및 '정치' 카테고리에 해당하는 기사만을 포함하는 방식으로 데이터 범위를 설정하였음. 사회 카테고리는 사회적 문제로서의 학교 이슈가 다뤄지는 영역이며, 정치 카테고리는 제도·정책적 맥락의 기사가 주로 포함되어 있음. 반면, 국제, 문화, 지역 등 기타 카테고리는 학교 공동체 키워드를 포함하고 있을지라도, 연예인 기부 활동, 지역 행사 소개, 해외 교육 사례 보도 등과 같이 본 연구의 분석 목적과 직접적인 관련성이 낮은 기사들이 포함될 가능성이 높음. 이러한 기사들은 분석 결과에 오류를 유발하거나 주제의 일관성을 해칠 우려가 있어 포함하지 않기로 하였음.

○ 학교 공동체 관련 언론 기사 분석 기간은 문민정부 출범 이후 시기를 기준으로 1993년부터 최근 2024년까지로 설정하였음. 이전까지가 전문가 중심의 교육개혁 시기였다면 문민정부 시기부터를 점차 학부모와 학생의 참여 및 교육의 다양성이 강조되는 교육개혁의 시기로 간주할 수 있음(유길한, 2010). 특히 문민정부 시기에 추진된 1995년의 5·31 교육개혁안은 학습자 중심 교육의 강화를 표방하고, 교원의 자질 및 전문성 향상을 주요 과제로 제시하였음. 이를 위해 시장원리를 교육에 도입하였으며, 학생, 학부모, 교사를 각각 교육수요자와 교육공급자로 구분하는 프레임이 형성되면서 교육수요자의 관점이 강조되는 경향을 보였음(김나영·홍미영, 2020). 한편, 5·31 교육개혁의 의미는 교육영역에서의 시민적 참여를 촉진하는 방향으로 해석되기도 함(박대권·최상훈, 2021). 이와 관련하여 단위

2) 아시아투데이의 경우 본문 외 광고 등 불필요한 키워드가 함께 포함되어 있으며, 조선일보의 경우 2018년 이후 최근 뉴스 기사만 빅카인즈에서 제공되고 있어서 제외하였음.

학교의 자율성과 책무성 강화, 민주적 학교 운영 등을 위해 학교운영위원회가 1996년부터 도입되기도 하였음. 이에 본 연구에서는 문민정부 시기부터 언론 보도자료를 분석 대상으로 삼았음.

○ 언론 보도 내용에서 학교 공동체 담론을 탐색하기 위해, 불리언(Boolean) 검색어 (("학교") AND ("공동체"))를 활용하여 "학교"라는 단어와 "공동체"라는 단어가 모두 포함된 기사를 검색하였음. 해당 기준에 따라 초기 추출된 기사 수는 총 13,688건이었음.

○ 추출된 기사는 정량적·정성적 방법을 단계적으로 적용하여 분석에 적합한 자료를 선별하였음. 제외 기준 및 대상은 연구진 간 협의를 통해 사전에 탐색하였으며, 제외 여부가 명확하지 않은 기사에 대해서는 추가 논의와 합의를 거쳐 최종 판단을 내렸음. 또한 반복적인 분석 과정을 통해 분석에 부적절하다고 판단된 자료는 순차적으로 제외하였음.

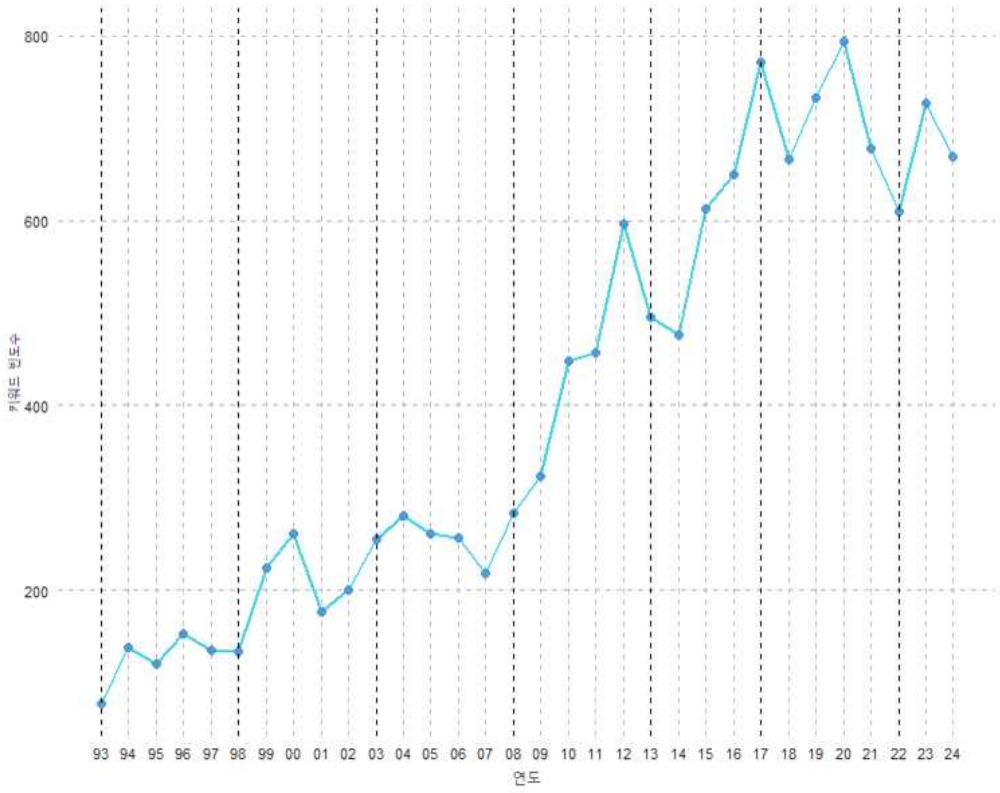
- 우선, 중복된 기사를 삭제하는 절차를 거쳤음. 제목이 동일한 기사와 함께, 본문 내용이 실질적으로 중복된 기사에 대해서는 Cosine 유사도를 활용하여 삭제하였음. Cosine 유사도는 문서 간 벡터화된 표현을 바탕으로 유사성을 측정하는 방식으로, 본문을 토큰화한 후 TF-IDF 벡터화를 통해 문서의 특징을 수치화하고, 유사도가 일정 기준 이상(0.9 이상)일 경우 중복 기사로 간주하여 제거하였음. 이러한 절차는 동일한 내용의 반복 기사로 인한 분석 결과의 왜곡을 방지하고, 교육공동체 관련 보도의 실제적인 변화 양상을 보다 정확하게 파악하기 위함임.
- 다음으로, 본 연구의 목적과 관련이 없는 기사를 제거하였음. 이는 부고나 별세 관련 기사, 인사나 인물 동정에 해당하는 기사 등을 포함함. 이와 같은 정제 절차를 거쳐 최종적으로 분석에 활용할 수 있는 기사(12,884건)만을 선별하였음.

2) 연도별 학교 공동체 관련 기사 수 및 변화

○ 최종적으로 선별된 12,884개의 보도 기사에 대해, 다음의 표와 그림과 같이 연도별 기사 빈도 추이가 나타남.

<표 Ⅳ-3> 연도별 언론기사 수

연도	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
기사 수	78	138	120	153	136	134	224	262
연도	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
기사 수	177	200	256	281	261	257	219	283
연도	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
기사 수	324	448	457	597	495	476	612	649
연도	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
기사 수	771	666	733	793	678	610	727	669



[그림 Ⅳ-31] 언론 기사 수의 연도별 변화

- 학교 공동체 관련 키워드의 언론 보도는 1990년대 초중반까지는 비교적 낮은 수준에서 점진적으로 증가하는 추세를 보였으며, 1999년과 2000년 무렵에는 언급량이 일시적으로 증가하는 양상이 나타남. 이는 당시 진행된 학교 개혁 운동의 흐름에 영향을 받은 결과로 해석할 수 있음. 정진화(2013)에 따르면, 1990년대 후반부터 농촌 지역에서 시작된 '작은학교 살리기 운동'이 점차 '새로운학교운동'으로 확대되었으며, 이 운동은 교사를 중심으로 한 공교육 혁신과 재구조화를 위한 교육적 실천이었음. 이 운동이 특징적인 것은 학교를 하나의 공동체로 간주하고, 공동체 중심의 학교 혁신을 추구하는 방향으로 전개되었으며, 이는 훗날 혁신학교 교육정책으로 이어짐.
- 이에 따라 2000년대 초반부터는 언론 보도에서 학교 공동체 키워드가 꾸준하게 증가하였으며 2008년 전후로 급격하게 확대됨. 2008년도는「지방교육자치에 관한 법률」이 시행된 연도임. 이 법은 교육의 자주성과 전문성과 지방교육의 특수성을 살라기 위해서 교육에 관한 사무를 지방정부에 위임하는 법임. 이 법의 시행으로 교육감을 주민직선제로 선출하는 제도가 도입되며 본격적으로 지방교육 자치제도가 시작됨. 교육에 관한 사무가 중앙에서 지역으로 이관되면서 교육 행정의 중심축이 학교 공동체로 이동한 경향이 언론기사에 반영된 것으로도 볼 수 있음.
- 특히 이 시기는 진보교육의 확산과 밀접한 관련이 있음. 2008-2010년 학교 공동체에 대한 급격한 보도량의 상승이 확인되고, 이후 높은 관심 수준을 지속적으로 유지 및 확장되는 모습을 확인할 수 있음. 2010년은 경기도에서 김상곤 교육감이 재선에 성공한 시기로, 혁신교육에 대한 언론의 관심이 급격히 확산된 시점임. 혁신교육은 교육 영역에서 진보와 보수의 이념적 차이를 가시화하는 우리 사회의 주요 정치적 쟁점 중 하나로 작용하였으며, 이에 대한 관심이 언론 키워드로 반영된 것으로 볼 수 있음.
- 지방교육자치제도가 무르익어갈 무렵인 2010년대 중반부터는 높은 수준에서 학교 공동체에 대한 언급의 빈도가 높아짐. 이는 일부 지역에서 혁신학교의 성공적 경험과 제도화가 큰 역할을 기여했을 가능성이 높음. 더 이상 학교 공동체에 대한 논의는 일시적인 유행을 넘어서서 교육 자치와 행정의 중심 단위가 되어가고 있음.

- 특히 코로나19로 인해 학교 공동체의 위기가 심화되면서, 이에 대한 언론의 관심이 더욱 집중적으로 나타남. 이후 2022년에는 관련 보도 빈도가 일시적으로 감소하였으나, 최근에는 점차 코로나19 이전 수준으로 회복되는 흐름이 관찰됨. 2022년은 대통령 선거와 지방선거가 동시에 진행된 해로, 학교 공동체 관련 이슈가 다른 정치적 이슈에 의해 상대적으로 주목받지 못한 것으로 해석됨.
- 이를 통해 1993년 문민정부 수립 이후 학교 공동체에 대한 키워드는 전반적으로 우상향하는 추세를 보여줌. 이러한 흐름은 시기별 교육개혁 운동과 교육자치제도의 발달에 의해 지속적으로 촉진되어 왔으며, 사회·정치적 이슈에 따라 일시적인 감소 국면이 나타나기도 하나 점진적으로 확장 및 유지되어 오고 있음.

○ 학교 공동체와 관련된 키워드가 언론 기사에서 자주 언급된다는 것은 다양한 측면에서 해석할 수 있음.
- 첫째, 사회적 관심이 증가하고 있음을 의미함. 교육공동체(교사, 학생, 학부모, 지역사회 등)가 교육의 중요한 주체로 인식되면서, 이에 대한 논의가 활발해지고 있음을 반영함.
- 둘째, 교육정책 수행 단위의 변화와 정책 및 제도의 변화를 반영함. 2008년 이후 지방교육자치가 활성화되면서, 지방정부는 학교 공동체나 교육공동체에 대한 교육적 관심을 확대하였고, 이에 따라 관련 논의가 증가한 것으로 해석됨. 예를 들어, 학생 중심 교육, 학교 자율경영 확대, 학부모 및 지역사회와의 협력 강화 등의 정책이 등장하면 자연스럽게 언론 보도가 많아졌음.
- 셋째, 교육 현장에서의 필요성이 강조되고 있음을 의미함. 예를 들어, 코로나19 이후 비대면 학습 증가, 학습 격차 확대 등의 문제로 인해 교육공동체의 역할이 더욱 강조되었을 가능성이 있음. 또한, 학교폭력, 정신건강 문제 등 학생들의 다양한 교육적·심리적 요구를 해결하기 위해 교육공동체의 협력 필요성이 부상되었을 가능성이 있음.
- 넷째, 학교 공동체를 둘러싼 사회적 갈등과 논쟁이 발생하고 있음을 의미함. 교육공동체와 관련된 특정 이슈가 사회적 논쟁의 대상이 되거나 교육 주체 간의 갈등이 증가하면서, 교권 보호 혹은 교권 침해, 학부모

참여 확대 혹은 교사와 학부모 간 의견 차이 등의 언론 보도도 많아졌음.

- 다섯째, 교육 주체의 주도성을 강조하는 교육 패러다임의 변화를 반영함. 과거의 일방적인 교사 중심 교육에서 벗어나 학생, 학부모, 지역사회가 함께 교육을 만들어가는 패러다임이 확산되면서 학교 공동체가 하나의 핵심 키워드로 자리 잡았을 수 있음.

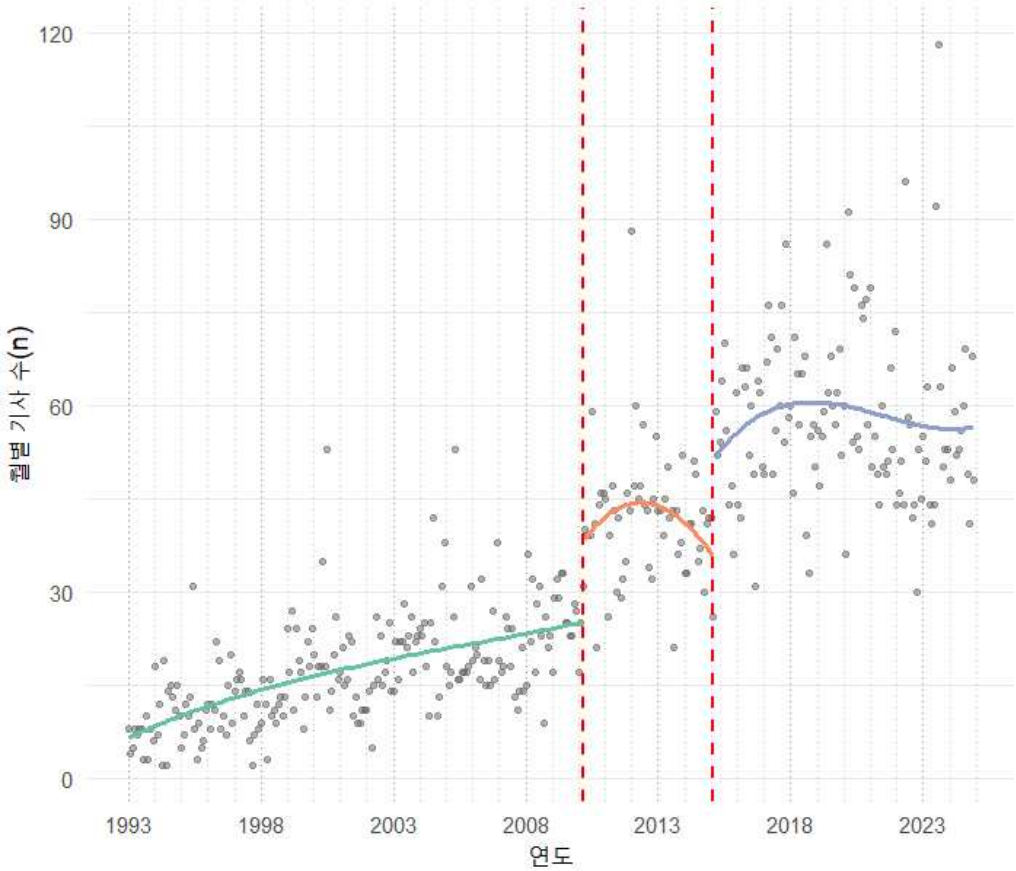
○ 공동체 관련 언론 보도가 활발해지는 의미 있는 시점을 특정하기 위하여, 시계열적 흐름에서 구조적 변화를 보이는 변곡점 지점을 탐색함.

- 이를 위해 R의 strucchange 패키지(Zeleis et al., 2003)에서 제공하는 breakpoints() 함수를 활용하여, 시점별로 회귀 계수가 변화하는지를 검토하였음. 해당 기법은 주어진 최소 구간 길이(h) 조건 하에서 잔차 제곱합(RSS: Residual Sum of Squares)을 최소화하는 방식으로 최적의 변곡점을 산출하며, 변곡점의 개수는 정보 기준(BIC: Bayesian Information Criterion)을 기준으로 결정하였음.
- 최소 구간 길이는 기본값인 전체 시계열의 15% (h = 0.15)를 적용하였으며, 이러한 조건하에서 변곡점 개수에 따른 모형의 적합도를 비교한 결과, 변곡점이 없는 경우(m = 0)에는 BIC 값이 2,971로 가장 높게 나타났고, 변곡점이 추가될수록 BIC는 점차 감소하다가 m = 2일 때 가장 낮은 값인 2,912를 기록한 뒤 다시 증가하는 양상을 보였음. 이는 변곡점이 2개일 때의 모형이 과적합 없이 데이터의 구조적 변화를 가장 잘 설명하는 최적의 모델임을 시사함.

<표 Ⅳ-4> 1993~2024년 학교 공동체 관련 월별 기사 수의 변곡점 탐색

변곡점 수	RSS	BIC	변곡점
0개	49184	2971	-
1개	42200	2930	2010년
2개	38383	2912	2010년, 2015년
3개	37776	2923	2010년, 2015년, 2019년
4개	37368	2937	2005년, 2010년, 2015년, 2019년
5개	37021	2951	2000년, 2005년, 2010년, 2015년, 2019년

- 이에 따라 분석 결과, 2010년 초와 2015년 초가 주요한 구조적 변곡점으로 식별되었으며, 해당 시점을 기준으로 언론 담론의 흐름에 비교적 뚜렷한 전환이 존재하는 것으로 해석할 수 있음. 각 구간별로 3차 다항 회귀식을 적용하여 추세선을 도출한 결과, 시계열 전체에 걸쳐 비선형적인 증가 양상이 관찰되었음.



[그림 Ⅳ-32] 연-월별 기사 수 및 변곡점 탐색

- 1993년부터 2010년까지는 학교공동체 관련 언론 보도가 완만한 증가세를 보인 시기로, 혁신교육 정책을 중심으로 학교 내 민주적 문화나 공동체적 교육환경에 대한 관심이 점차 누적되어 가는 초기 확산 단계로 해석됨. 특히, 혁신교육이 성장하면서 진보교육과 보수교육을 구분짓는 정치적 쟁점으로 자리 잡아가던 2010년부터 2015년 사이에 언론의 관심이 집중적으로 확대됨. 이 시기에는 혁신학교 정책의 도입, 마을교육공동체 구상, 학생인권조례 제정 등과 같은 정책적·사회적 시도가 활발히 전개되었으며, 이에 따른 제도 변화와 사회적 논쟁이 언론 보도를 통해 집중적으로 다루어졌음. 이러한 흐름 속에서 공동체성과 교권, 학생 참여, 지

역사회 협력 등 다양한 하위 담론이 함께 부상하며, 진보교육의 성장과 함께 학교공동체 개념이 교육 담론 전반으로 확장되었음.

- 2015년 이후부터 2019년까지는 높은 언급 빈도가 지속되면서도 증가세가 다소 완만해지는 안정기로 접어든 것으로 보이며, 기존 정책의 확산과 현장 적용이 주요하게 다루어진 시기임.
- 2019년을 기점으로 전체적인 보도량의 증가세는 다소 둔화되거나 일시적으로 감소하는 양상을 보였으나, 이러한 전반적 흐름 속에서도 일부 시기에는 기사 수가 급격히 증가하는 국면이 반복적으로 나타나는 양상이 확인되었음. 이는 학교 공동체에 대한 사회적 관심이 장기적으로는 누적되는 성격을 지니는 동시에, 특정 시기를 중심으로 담론의 밀도가 급격히 고조되는 구조를 함께 보여주는 결과로 해석됨.

3) 시기별 학교 공동체 관련 기사의 주요 키워드 및 변화

○ 뉴스 기사 본문에 나타난 주요 키워드를 추출하고 정제하는 과정을 통해 핵심 키워드를 확인하고, 이후에 의미연결망을 도출하였음. 이를 위해 다음과 같은 절차를 거쳐 자료를 처리하였음.

- 먼저, 형태소 단위로 분해한 후, 명사 형태의 단어만을 추출하였음. 이때 의미 파악이 어렵거나 분석에 기여도가 낮은 한 글자 키워드는 제외하였음.
- 의미가 유사하거나 동일한 유의어는 하나의 대표어로 통합하였음. 예를 들어, "AI"는 "인공지능"으로, "COVID-19", "코로나바이러스"는 "코로나", "학교운영위", "운영위", "운영위원회", "학운위"는 모두 "학교운영위원회", "한국교원단체연합회", "한국교총"은 "교총", "전국교직원노동조합"은 "전교조“ 등으로 통일하였음.
- "그리고", "하지만", "또한", "대한", "관련", "등", "및", "것", "있는", "된다", "비교", "내년", "이틀간", "얘기", "순간", "눈길" 등 분석적 유의미성이 낮은 단어는 불용어로 간주하여 제거하였음.
- 대부분의 기사에 반복적으로 등장하는 일반 키워드인 “교육”, “학교” 역시 분석의 목적상 불용어로 처리하였음.
- 분석 과정에서 새롭게 확인된 유의어나 불용어는 해당 리스트에 추가하

여, 정제-재분석-보완의 과정을 반복적으로 수행하였음. 이를 통해 키워드 분석의 정확도와 일관성을 제고하였음.

○ 이와 같은 과정을 통해 추출한 키워드를 워드 클라우드로 시각화하면 다음과 같음.

[그림 Ⅳ-33] 언론 기사에서 추출한 키워드의 클라우드 시각화

○ 이에 일정하게 시기를 나누어 키워드 등장 빈도 수를 확인하고자 함. 특히 특정 시기에만 주로 나타나는 키워드를 확인하기 위해 TF-IDF를 반영한 분석을 실시함.

- 뉴스기사 전체에 특정 단어(키워드)가 등장하는 빈도수인 term frequency(TF), 특정 단어(키워드)가 전체 문서 중 몇 개의 문서에서 등장했는지 document frequency(DF)를 산출함. 특정 키워드의 DF 값이 증가한다는 것은 그 키워드가 포함된 뉴스 기사가 많아지고 있다는 의미이며, 이는 해당 키워드와 관련된 현상이 중요해지거나 널리 확산되고

있음을 시사함.

- 다만 TF값이 매우 높은 일반적인 키워드를 배제하기 위하여 term frequency-inverse document frequency(TF-IDF)를 분석함. 낮은 TF-IDF 점수는 문서 집합에서 매우 흔한 단어를 의미하며, 높은 TF-IDF 점수는 특정 문서에서는 자주 등장하지만 다른 문서에서는 잘 등장하지 않는 단어를 의미함.
- TF-IDF 가중치는 문서별 단어의 값이므로, 본 연구에서는 하나의 뉴스기사가 아닌 전체 뉴스기사에서 키워드의 중요성을 평가하기 위해서 TF-IDF 가중치의 합을 활용함(이성직, 김한준, 2009).
- TF-IDF 총합 기준으로 상위 등장 키워드 20개를 살펴보면 다음과 같음.

<표 Ⅳ-5> 시기별 상위 키워드(TF-IDF 총합 기준)

순위	1993년-1997년	1998년-2002년	2003년-2007년	2008년-2012년	2013년-2016년	2017년-2021년	2022년-2024년
1	어린이 (4.44)	아이 (10.2)	아이 (11.3)	아이 (19.8)	아이 (17.1)	코로나 (29.2)	교육감 (14.4)
2	학교운영위원회 (4.24)	교사 (9.34)	장애 (10.4)	교사 (15.3)	학생 (14.2)	학생 (26.2)	교사 (14.3)
3	개혁 (4.08)	청소년 (7.45)	교사 (8.90)	학생 (14.1)	마을 (13.9)	수업 (22.8)	학생 (13.5)
4	청소년 (3.91)	학부모 (6.73)	전교조 (7.92)	대학 (11.9)	교사 (13.8)	아이 (22.2)	대학 (10.6)
5	가정 (3.52)	학생 (6.36)	학생 (7.38)	폭력 (10.6)	혁신학교 (12.8)	교사 (21.2)	아이 (10.5)
6	대학 (3.46)	평준 (5.47)	대학 (7.32)	교육감 (9.74)	대학 (11.9)	마을 (20.7)	전형 (10.3)
7	학부모 (3.37)	자립 (5.25)	학부모 (6.46)	사람 (9.45)	교육감 (11.7)	교육감 (17.9)	조례 (10.2)
8	통일 (3.33)	대학 (5.23)	교수 (6.27)	학부모 (9.34)	주민 (11.6)	꿈학교 (17.7)	지원 (10.1)
9	교사 (3.31)	고등학교 (5.20)	청소년 (6.25)	교장 (9.08)	혁신 (11.1)	운영 (17.4)	후보 (9.82)
10	아이	사립	교장	교수	인성	대학	교권

	(3.21)	(5.01)	(6.09)	(9.05)	(10.6)	(17.3)	(9.71)
11	총장	체벌	사람	학교폭력	청소년	교육청	학부모
	(3.14)	(5.00)	(6.07)	(9.03)	(10.6)	(16.2)	(8.98)
12	사람	장애	부모	수업	수업	장애	수업
	(3.10)	(4.81)	(5.55)	(8.91)	(10.5)	(16.1)	(8.87)
13	교육개혁	가정	사회	후보	운영	사고	아동
	(3.00)	(4.76)	(5.05)	(8.81)	(10.4)	(16.1)	(8.64)
14	사회	낙동강	여성	사회	프로그램	청소년	학생부
	(2.99)	(4.70)	(4.89)	(8.58)	(10.3)	(15.8)	(8.48)
15	부모	교육개혁	교육부	공부	사업	학부모	인권
	(2.94)	(4.67)	(4.88)	(8.50)	(9.29)	(15.4)	(8.23)
16	교수	부모	수업	문화	활동	여성	활동
	(2.82)	(4.56)	(4.86)	(8.42)	(9.17)	(15.2)	(8.21)
17	학생	개혁	대안	프로그램	교수	지원	장애
	(2.81)	(4.45)	(4.82)	(7.88)	(9.05)	(14.9)	(8.01)
18	국민	교육부	자녀	지역	지원	지역	지역
	(2.74)	(4.40)	(4.75)	(7.88)	(8.90)	(14.7)	(7.86)
19	여성	여성	운동	청소년	사람	선거	청소년
	(2.48)	(4.26)	(4.72)	(7.73)	(8.85)	(14.5)	(7.80)
20	놀이	자녀	공부	선생님	행복	프로그램	운영
	(2.44)	(4.20)	(4.61)	(7.69)	(8.61)	(14.5)	(7.75)

○ 시기별로 언론 기사에 빈번하게 등장한 주요 키워드를 분석한 결과, 각 시기마다 강조된 교육 관련 이슈의 차이를 확인할 수 있었음.

- 1990년대부터 2000년대 초기에는 ‘어린이’, ‘개혁’, ‘전교조’, ‘청소년’ 등 제도 개편과 교육 주체 간 갈등 이슈가 주를 이뤘고,
- 주로 2010년대에는 ‘폭력’, ‘인성’, ‘마을’, ‘혁신학교’ 등 학교 안전과 공동체 교육이 주요 관심사로 나타남.
- 2017-2021년 시기에는 ‘코로나’, ‘꿈학교’, ‘마을’, ‘운영’ 등 위기 대응과 지역 기반 교육모델, 코로나19 이후 회복적 교육 담론이 중심을 이뤘으며,
- 2022년부터 가장 최근인 2024년에는 ‘조례’, ‘교권’, ‘지원’, ‘교육감’ 등 교사 보호, 정책 충돌, 권한 조정 이슈가 두드러져 공동체 담론이 교육 동체 내부에서의 갈등 중심을 중심으로 재편되는 양상을 보여줌.
- 전반적으로 학교 공동체 담론은 초기의 제도 도입과 교육 정상화 요구에서, 교육공동체의 주체별 권리·참여·갈등 조정으로 전환되는 흐름을 보

이고 있음.

나. 학교 공동체 담론의 변화 원인 분석

○ 학교 공동체 담론의 변화 원인을 파악하기 위해서는, 시기별 정책에 따라 공동체 담론이 어떻게 구성되고 전개되어 왔는지를 함께 살펴볼 필요가 있음. 공동체 개념은 교육정책의 방향성과 밀접히 연결되어 있으며, 각 시기별 정부의 정책 기조에 따라 그 내용과 강조점이 다르게 나타나기도 함.

- 먼저, 1995년 5·31 교육개혁을 통해 '신교육체제'가 제안되었고, 이 과정에서 '더불어 사는 인간'이라는 인간상이 주요한 지향점으로 설정되었음. 이에 따라 공동체 의식의 함양이 강조되었으며, 이를 제도적으로 뒷받침하기 위한 장치로 학교운영위원회가 도입되었음. 이러한 변화는 학교 운영의 자율성을 일정 부분 확대하는 한편, 경쟁과 선택을 통한 교육의 다양화, 수요자 중심의 운영 방식 강화 등 시장 중심 논리와 결합된 형태로 나타남.
- 1998년부터 2002년 시기는 공교육의 내실화와 다양화를 주요 과제로 삼고, 교육주체의 참여를 기반으로 한 교육공동체 구축을 정책적으로 추진하였음. 이때 출범한 새교육공동체위원회는 이러한 방향성을 제도적으로 뒷받침하기 위한 기구로 기능하였으며, 학교단위 책임경영제, 자율학교 및 대안학교 법제화, 중학교 무상의무교육 및 무상급식 확대 등의 정책이 함께 추진됨. 이 시기에는 시민사회의 자발적인 교육공동체 운동 또한 활발히 전개되었고, 지역 차원에서 교육문제를 공론화하며 교원·학생·학부모·시민 간 교육적 연대를 모색하는 흐름이 형성되었음.
- 2003년부터 2007년 시기는 교육의 공공성 강화와 공교육 내실화를 정책의 중심에 두었으며, 공동체주의적 관점을 기반으로 한 정책적 접근이 이루어졌음. 경쟁 중심 교육체제에 대한 문제의식 속에서 인간의 가치 회복, 사회 통합, 교육기회의 형평성 등이 주요 과제로 제시되었고, 이러한 배경에서 '배움의 공동체' 개념이 학교 현장에 도입되기 시작함(전현곤, 한대동, 2007). 이는 배움과 돌봄의 가치에 기반하여 학교 구성원 간의 상호 협력과 연대를 강조하는 방향으로 전개되었음. 이와 더불어 교

사·학생·학부모 3주체의 법적 지위 제도화 및 교원평가제 도입(2006년 민주노동당 학생인권법안 관련 발의, 학생과 학부모가 참여하는 교원평가제 2005년 시범 실시, 2006년 전면 확대 발표, 2007년 확대 실시 등)을 둘러싸고 교육주체 간 긴장이 표면화되기도 하였음.

- 2008년에서 20012년 시기는 정부 주도의 경쟁 중심 교육정책이 강화되었으나, 진보교육 진영을 중심으로 혁신교육 담론이 함께 부상함. 이는 공교육 정상화를 목표로, 학교 구성원의 자발적 참여와 지역사회의 협력을 통해 학교를 변화시키려는 움직임으로 전개되었음. 특히 지방정부 및 교육청, 지역 주민 등이 참여하는 공동체 구축 논의가 활발하게 진행되었으며, 2010년 제정된 경기도 학생인권조례는 인권과 상호존중의 원칙을 중심으로 한 학교문화 조성의 전환점을 마련하였음.
- 2013부터 2016년은 학생 중심의 돌봄과 학습환경 개선을 강조하며, 공교육의 범위를 학교 밖까지 확장하려는 정책 기조를 보였음. 이 과정에서 마을교육공동체라는 개념이 도입되었으며, 지역 자원을 활용한 교육지원체계 구축이 주요한 관심사로 부각되었음. 아울러 학생의 권리 보장과 자치활동 강화, 교사의 수업 전문성 제고를 위한 전문적학습공동체의 확산 등도 이 시기 교육공동체 논의의 주요한 특징으로 나타났음.
- 이후 정부들에서는 앞서 형성된 공동체 담론을 기반으로 하는 정책과 실천이 지역 단위에서 지속적으로 확장·재구성되는 경향이 관찰됨. 정권에 따라 공동체 개념이 지닌 의미와 적용 방식에는 차이가 있으나, 전반적으로 교육주체 간의 참여와 협력, 지역사회와의 연계라는 공통된 문제의식이 일관되게 나타나고 있음. 이러한 점에서 공동체 담론은 교육정책의 일관된 흐름으로 자리 잡아 왔으며, 변화하는 사회적 요구와 교육적 과제를 반영하는 유연한 개념으로 기능하고 있음.

○ 또한, 앞서 살펴본 바와 같이 학교 공동체와 관련된 언론 기사 수는 전반적으로 증가하는 추세를 보이고 있으며, 특정 시점에서는 해당 키워드가 언론에 의해 집중적으로 언급되거나, 반대로 급격히 감소하는 시기가 존재함을 확인할 수 있었음. 이러한 특정 변곡점에서의 급격한 변화는 단순한 양적 증감에 그치지 않고, 해당 시기의 사회적 맥락이나 정책적 사건과 밀접한 관련 속에서 해석될 수 있음. 따라서 변곡점으로 식별된 시기

를 중심으로 정량적 분석과 정성적 해석을 병행하는 것은 키워드 언급의 증감 원인을 보다 구체적으로 파악하는 데 유효하며, 이는 언론 보도에 나타난 학교 공동체 담론의 변화 양상과 외부 환경 간의 관계를 분석하는 데 중요한 단서를 제공함.

- 이를 위해 본 연구에서는 1개월, 3개월, 6개월 단위의 이동평균을 산출하고 차분 분석을 실시하여, 각 기준별로 변화 폭이 큰 시점을 탐색하였음. 1개월 이동평균은 단기적 반응 변화를, 3개월 이동평균은 분기 단위의 관심도 흐름을, 6개월 이동평균은 장기적 추세와 구조적 전환의 징후를 포착하기 위한 기준으로 설정하였으며, 이를 바탕으로 각 분석 단위별로 상위 5개의 급격한 변화 시점을 도출하였음.

<표 Ⅳ-6> 이동평균 기준별 언론 기사 수 급증 상위 5개 시점

구분	순위	시점	당월 기사수	이동평균 값	월별 이동평균의 차분 값
1개월 이동평균	1	2020년 3월	91	91.0	55.0
	2	2022년 5월	96	96.0	52.0
	3	2023년 7월	92	92.0	48.0
	4	2012년 1월	88	88.0	45.0
	5	2000년 7월	53	53.0	35.0
3개월 이동평균	1	2023년 8월	118	84.7	25.7
	2	2012년 1월	88	59.0	17.7
	3	2022년 5월	96	63.7	16.7
	4	2023년 7월	92	59.0	16.0
	5	2019년 5월	86	66.7	13.0
6개월 이동평균	1	2023년 8월	118	67.0	11.2
	2	2012년 1월	88	45.5	7.7
	3	2017년 3월	76	61.3	7.5
	4	2022년 5월	96	58.8	7.2
	5	2010년 7월	59	38.8	7.0

○ 연월별 기준으로 언론 기사 수가 급증한 시점을 이동평균 차분 값(1개월, 3개월, 6개월)을 활용해 분석한 결과, 학교 관련 사회적 이슈나 정책 변화가 집중되는 시기와 학교 공동체 키워드의 언급이 밀접하게 연동됨을 확인할 수 있었음. 이는 학교 공동체 담론이 일정한 추세선만을 따르기보다는 특정 사건을 계기로 급격히 응축되고 확산되는 구조적 특성을 지닌다는 점을 시사함.

○ 특히, 최근 학교 공동체 키워드 언급과 관련된 '교권 침해', '코로나19' '교육감 선거' 등의 특정 이슈들을 확인할 수 있었음.

- 예컨대, 2023년 7월은 교권 침해 이슈가 폭발적으로 분출된 시기로, 서이초 교사 사망 사건(7.18)과 주호민 사건(7.26) 등 교사의 생존권과 교육권 보호 문제가 전국적 관심을 받은 시점이었음. 이로 인해 교사의 권위, 심리적 안정, 악성 민원 대응 등 기존에 누적되어 왔던 쟁점들이 언론 보도를 통해 집중적으로 표면화되었으며, 학교 공동체의 책임 구조와 권한 재정립에 대한 논의가 확대되었음. 이는 1개월, 3개월, 6개월 이동평균 차분 값 기준 모두에서 가장 높은 변화량을 보인 시점과도 일치함.
- 2020년 3월은 코로나19 확산에 따라 전국 단위의 개학 연기 및 온라인 수업 전환이 시행된 시기로, 비상 상황에서의 교육 운영과 공동체 협력의 필요성이 언론을 통해 급부상하였음. 이 역시 1개월 기준 이동평균 차분에서 가장 큰 증가 폭을 보이며, 위기 상황이 공동체 담론을 급격히 촉진한 사례로 해석할 수 있음.
- 이외에도 2022년 5월~7월 및 2023년 상반기는 교육감 선거, 정책 기조 전환 등 다양한 교육 거버넌스 변화가 이루어진 시기로, 이동평균 차분 지표에서도 반복적으로 높은 변화량이 포착되었음. 이에 학교 공간 재구성과 미래교육의 방향 등 정책 방향의 차별화가 강조되고, 학교 내 규율과 자유, 권리 간의 충돌 문제, 사교육 의존 구조에 대한 비판적 여론, 지역사회와 학교의 연계 등의 논의가 함께 나타났음.

○ 또한, 1개월, 3개월, 6개월 이동평균 모두에서 2012년 1월은 학교 공동체 관련 언론 보도가 급증하는 시기로 확인이 되며, 관련 이슈는 학교폭력으로 나타남.

- 2012년 1월은 해당 시기의 언론 보도는 '학교폭력'을 중심으로 한 교육 공동체 내 갈등 구조와 제도적 대응 한계를 집중적으로 조명하고 있음. 단순히 폭력 사건의 나열에 그치지 않고, 가해자와 피해자 간의 관계 회복, 교사의 역할과 한계 그리고 학부모의 책임, 교육청과 정부의 제도적 대응 등 다층적인 맥락에서 폭력 문제를 진단하고 대안을 탐색하려는 흐름이 두드러지게 나타나고, 공동체적 접근 방식에 대한 관심도 함께 나타나고 있음. 2012년은 학교폭력실태조사가 처음으로 전수조사가 이루어지기 시작한 해이기도 함. 아울러 교사들의 자율성 회복과 교권 강화, 학생인권조례와의 균형 문제, 학교폭력 문제 해결을 위한 학교 시스템 전반의 변화 필요성도 제기되고 있음.

○ 이외에 일부 단기적 혹은 중기적 반응을 보이는 시점에서는 제도적 변화와 반발, 갈등과 사회적 논의를 확인할 수 있었음.

- 단기적 반응의 변화를 확인할 수 있는 1개월 이동평균에서 급증 시점인 2000년 7월에는 '자립형 사립고' 도입을 중심으로 공교육 정상화에 대한 요구가 표면화되었으며, 새교육공동체위원회의 자율성 확대 방안과 함께 교육정책에 대한 사회적 논쟁이 활발히 이루어졌음.
- 3개월 이동평균에서 확인된 2019년 5월의 경우, 자사고(자율형 사립고)의 지정 취소 및 고교 체제 개편 논쟁이 나타남. 자사고 폐지 논란은 교육청의 평가 기준과 투명성 문제, 공정성 논란, 법적 대응, 정치적 성향 대립, 학부모 및 학교 현장의 반발 등과 연결되며 전국적인 사회적 갈등으로 확산되었음. 학교는 교육기관을 넘어 사회적·정치적 논쟁의 장으로 변모하며 공동체 구성원 간 갈등과 피로감이 누적됨.

○ 한편, 장기적 추세에서 혁신학교 정책 도입과 학생 인권 강조 흐름과 일치하여 변화를 보이는 시점이 확인됨.

- 2010년대에 접어들며, 학생의 권리와 자율성을 중시하는 교육적 흐름이 강화되었음. 이 시기는 혁신학교 정책 도입과 실험이 본격화되며, 학생인권조례의 제정·시행 과정에서 발생한 갈등과 사회적 반응이 반영되었음. 이 시기는 주로 학교 공동체의 구조와 가치 재정립이 시도되던 전환기적 국면으로 해석할 수 있음. 이에 6개월 이동평균의 장기적 추세에서

증가하는 시점으로 나타남.

- 2017년 3월의 경우 자유학기제 확대, 교육 불평등 해소와 진보교육감들의 공동체 기반 교육 정책(꿈의학교, 마을교육공동체, 작은학교 살리기)에 대한 관심이 부각되는 것으로 보임. 학생들의 진로 탐색, 인권, 민주주의, 공공성 회복 등을 강조하는 흐름이 언론 전반에 걸쳐 확산되어 있는 상태임을 확인할 수 있었음.

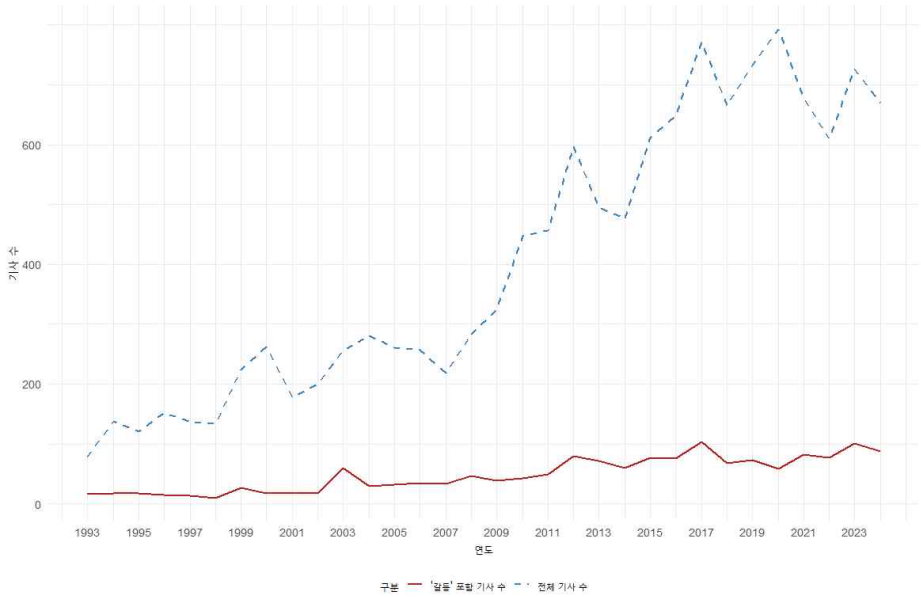
○ 이는 학교 공동체 관련 키워드의 언급이 단순한 시간 경과에 따른 추세 변화가 아니라, 특정 사건이나 정책적 전환점에 따라 민감하게 반응하고 있음을 보여주는 현상으로 해석될 수 있음. 특히 언론 보도에서는 교사, 학생, 학부모, 학교장(감) 등 학교 구성원 간 신뢰의 균열과 제도적 한계에 대한 비판이 누적되면서, '학교 위기' 또는 '공교육 붕괴'와 같은 담론이 형성되고, 이에 대응하는 담론으로서 공동체 키워드의 언급이 확산되는 양상이 관찰됨. 2000년대 초반에는 입시 중심의 경쟁교육, 암기식 교육에 대한 사회적 비판이 제기되며 학교 교육 정상화와 공동체 회복에 대한 요구가 나타났고, 이는 '공교육 개혁'이라는 의제와 맞물리며 담론 수준에서 공동체 개념이 부상하는 계기가 되었음. 특히 2010년 전후로는 학생인권조례 제정, 혁신학교 확대, 마을교육공동체 구상 등 정책적 실험이 본격화되며, 이 시기의 공동체 담론은 단순한 이념적 슬로건이 아니라, 교사와 학생, 학부모가 학교의 자율성과 참여를 통해 신뢰를 회복하고자 하는 교육개혁의 실천적 전략과도 연결되어 있었음. 반면, 최근 들어 교권 침해, 학부모 민원 증가, 학생 인권 문제 간 갈등이 심화되며, 학교 공동체 문제는 더이상 교육 내부의 사안이 아닌 사회적 갈등 구조와 연결된 복합적 쟁점으로 확장되고 있음. 이러한 변화는 학교 공동체 담론이 시대적 조건과 정치·사회적 균열 구조에 따라 유동적으로 구성되며, 단일한 이상향이 아닌 다각적인 이해관계 속에서 논의되고 있음을 시사함.

다. 학교 공동체 담론과 갈등의 관계 탐색

1) 학교 공동체 관련 언론 기사 내 갈등 언급 기사 수 변화

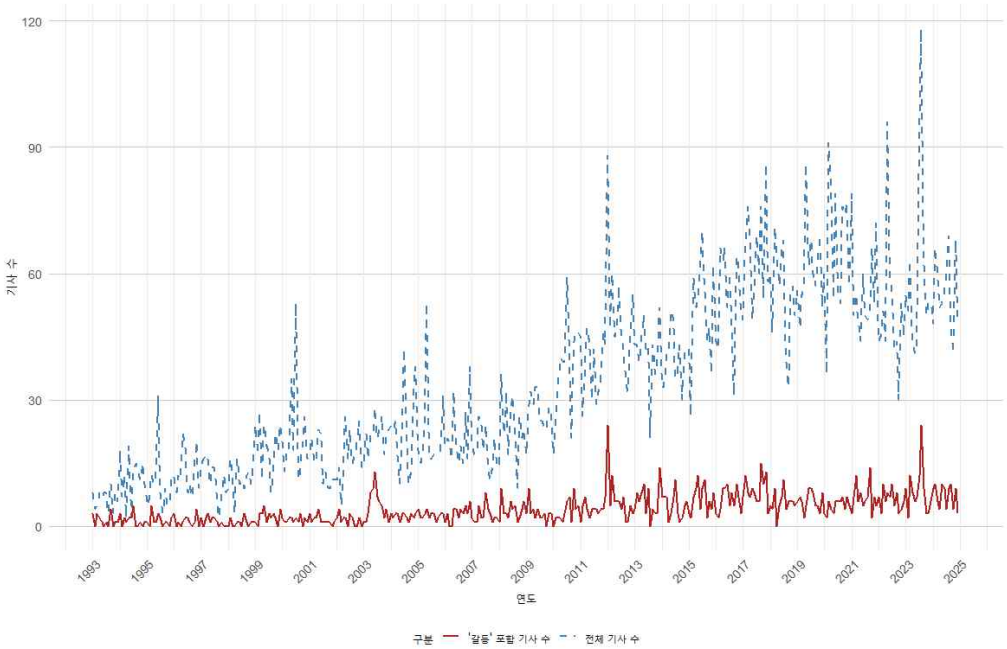
○ 전체 학교 공동체 관련 언론 기사 중 ‘갈등’이라는 특정 키워드의 출현 여부를 파악하여, 전체 기사 대비 해당 키워드를 포함한 기사 수의 추이를 비교함으로써, 교육 담론에서 해당 개념이 갖는 비중과 사회적 중요성이 시기별로 어떻게 나타났는지 왔는지를 조망하고자 함.

- 이러한 갈등 담론을 살펴보는 것은 학교 공동체에 대한 사회적 인식의 변화와 함께, 교육정책 및 제도 운영 과정에서 어떤 긴장과 문제의식이 나타났는지를 이해하는 데 중요한 단서를 제공함. 특히 ‘공동체’가 협력과 연대의 긍정적 개념으로만 이해되기보다, 실제 현실에서는 다양한 이해관계와 가치 충돌이 발생하는 장으로 작동하고 있음을 고려할 때, 갈등의 양상은 공동체 구성의 실질적 조건과 한계를 비판적으로 조명할 수 있는 지표로 기능함. 또한 시기별 갈등 담론의 변화를 분석함으로써, 교육 주체 간 상호작용 구조의 변화, 정책 수용 과정에서의 저항과 갈등, 그리고 공동체 운영의 제도적 맥락을 보다 입체적으로 파악할 수 있음. 결국, 갈등 담론은 공동체 담론의 이면을 구성하는 핵심 요소로서, 학교라는 제도적 공간 안에서 관계가 어떻게 형성·유지·위협받는지를 이해하는 데 필수적인 분석 단위가 됨.
- 연 단위 혹은 월 단위로 전체 기사 대비 갈등 키워드 포함 기사의 수를 비교하면 다음과 같음.



[그림 Ⅳ-34] 학교 공동체 전체 언론 기사 중 갈등 포함 기사(연별)

- 위 그래프는 전체 기사 수와 ‘갈등’이 포함된 기사 수(빨간 실선)가 장기적으로 증가하는 추세를 보여줌. 이는 학교 공동체 관련 기사가 ‘갈등’의 양상과 함께 보도되는 비중이 확대되고 있음을 보여주는 지표로 해석할 수 있음.



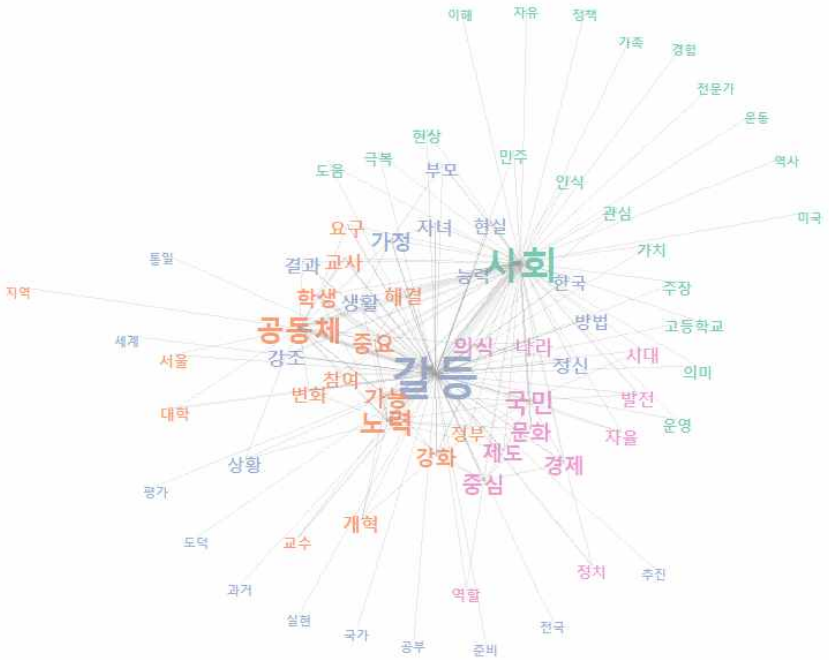
[그림 Ⅳ-35] 학교 공동체 전체 언론 기사 중 갈등 포함 기사(월별)

- 위 그래프는 월별 데이터를 기반으로 더 세밀한 변화를 보여주며, 특히 학교 공동체 관련 언론 기사와 갈등 관련 기사 수가 특정 시점에 집중적으로 급증하는 경향을 뚜렷이 확인할 수 있음. 이는 학교 공동체 관련 담론이 갈등을 포함하는 이슈와 함께 일시적이나 매우 높은 언론의 관심을 받았음을 의미함. 월별 변화는 연간 평균 추세와는 달리 사회적 사건이나 정책 변화에 민감하게 반응하는 특성을 보여줌.

2) 의미연결망 분석을 통한 학교 공동체 갈등의 양상 분석

○ 이러한 '갈등'이 포함된 기사들을 중심으로 동시출현 키워드 네트워크를 구축하고, 이를 시기별로 비교함으로써 교육 분야에서 갈등이 어떠한 방식으로 형성되고 전개되어 왔는지를 구조적으로 분석하였음. 네트워크 내에서 동일한 색상은 유사한 의미 군집을 형성하고 있음을 의미함. 네트워

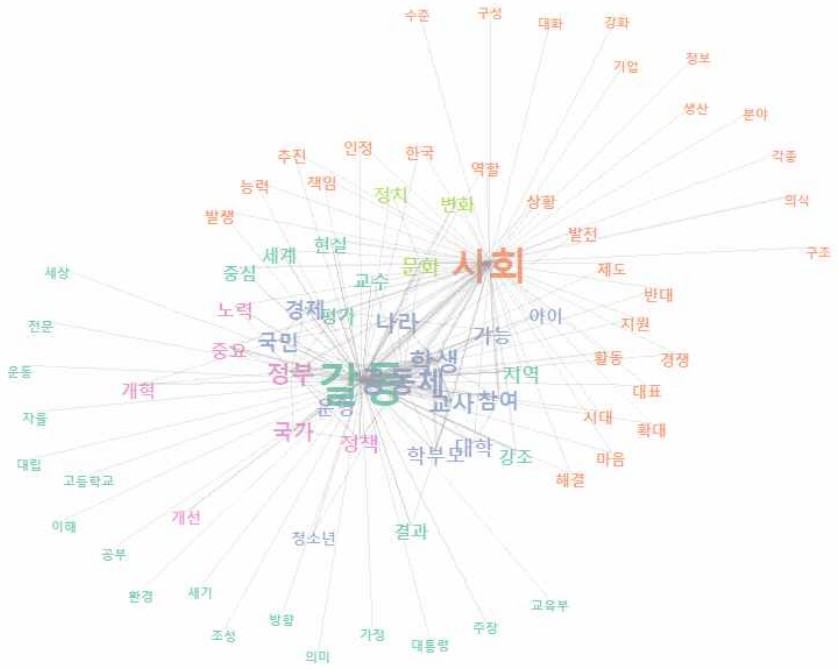
크 구축 과정에서는 ‘자신’, ‘개인’, ‘사실’ 등과 같이 분석적 유의미성이 낮은 단어들을 사전 정의된 목록을 통해 제거함으로써, 핵심 개념들 간의 구조적 관계를 보다 선명하게 도출하고자 하였음. 이때, 결과 해석을 용이하게 하기 위해 상위 100개 엣지만을 시각화하였고, 매개 중심성(Betweenness Centrality) 결과를 함께 검토하여 시기별 담론의 구조를 파악하고자 함.



[그림 Ⅳ-36] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(1993-1997년)

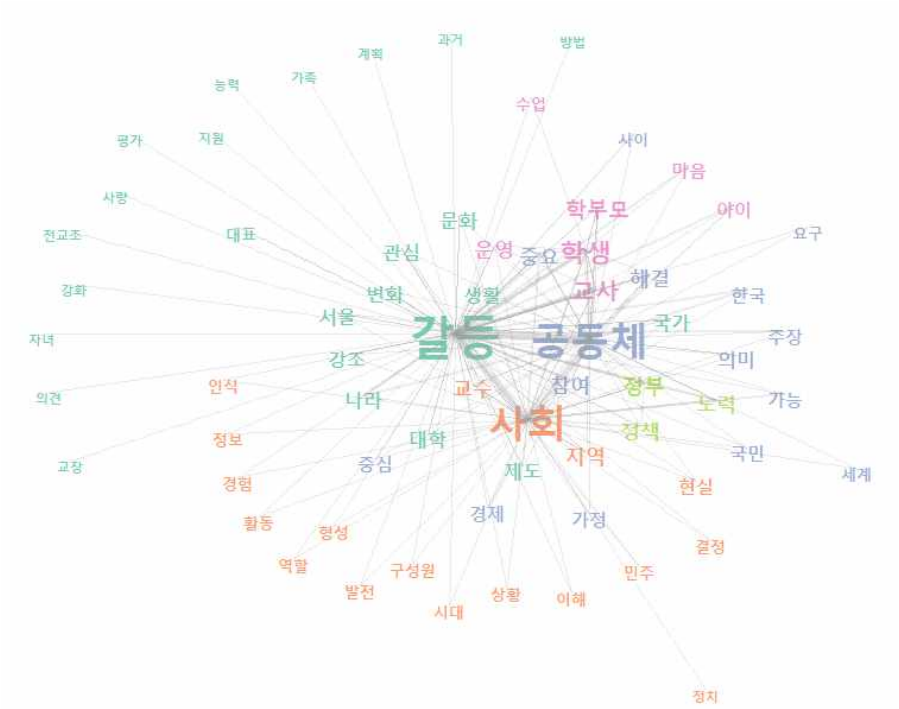
○ 1993-1997년 시기에는 ‘사회’, ‘노력’, ‘국민’ 등이 주요 연결 키워드로 나타났으며, 갈등과 관련해서는 ‘부모’, ‘자녀’, ‘현실’, ‘능력’ 등의 키워드가 함께 등장하였음. 이는 정책 추진 주체인 정부와 교육 수요자 간의 관계 재조정 과정에서 발생한 긴장임을 시사함. 특히 ‘공동체’, ‘중요’, ‘요구’ 등의 키워드가 ‘갈등’과 밀접하게 연결된 점은, 교육개혁이 단순한 행정 조치가 아니라 국가가 공동체의 방향을 재정의하고자 했던 담론적 시도

였음을 보여줌. ‘사회’, ‘국민’과 같은 키워드가 중심에 위치했다는 것은, 단순히 이해당사자 간 충돌이 아니라, 교육 갈등이 공적 가치 차원의 맥락에서 논의되어 나타났다고 볼 수 있음.



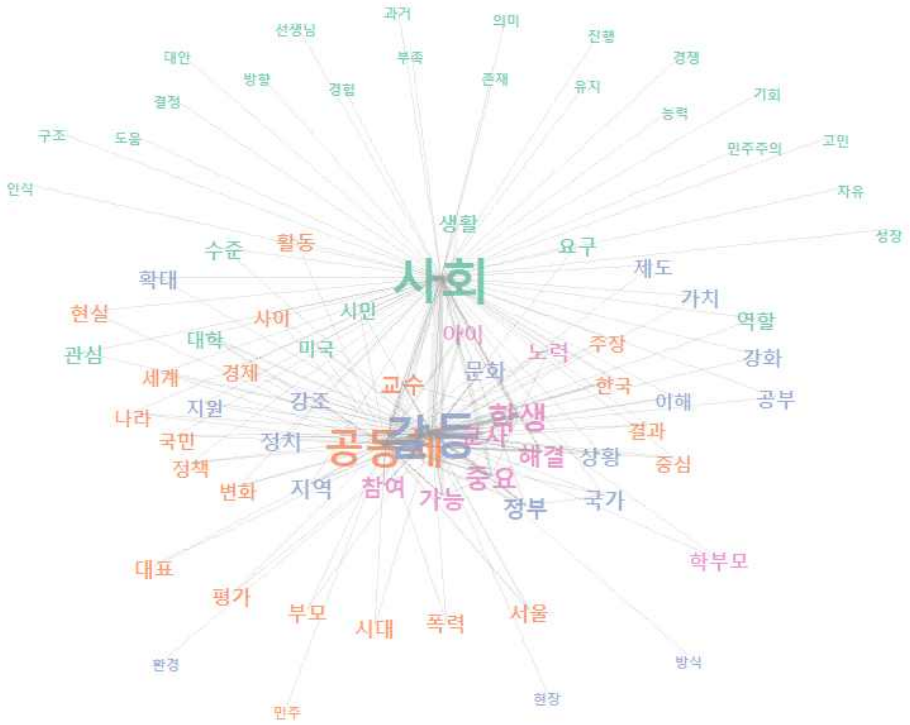
[그림 Ⅳ-37] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(1998-2002년)

○ 1998-2002년 시기 역시 ‘사회’, ‘정부’ 등이 중심에 위치하였으며, ‘정치’, ‘변화’, ‘문화’ 등 정치적 담론이 중심부와 연결되어 있는 구조는, 교육 갈등이 단지 행정적 문제를 넘어 정치적 정당성, 제도적 재설계, 참여 민주주의 구현이라는 보다 포괄적인 맥락 속에서 전개되었음을 보여줌. 또한 ‘교사’, ‘학부모’, ‘교육부’ 등의 키워드가 ‘갈등’과 연결되어 나타난 점은, 교육 현장의 이해관계자들이 정책 결정 과정에 목소리를 내고 있음을 보여줌.



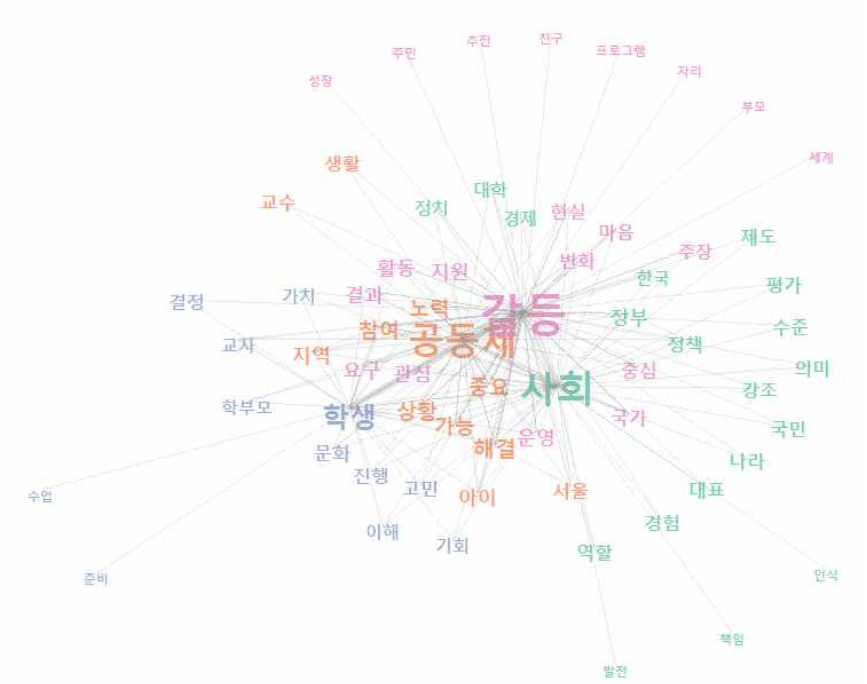
[그림 Ⅳ-38] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2003-2007년)

○ 2003-2007년 시기에는 ‘사회’, ‘공동체’, ‘학생’, ‘교사’가 중심에 위치하면서, 학교 구성원 간의 관계가 직접적으로 갈등 구조 안에 포함되고 있었음. 특히 ‘갈등’과 연결된 키워드로 ‘제도’, ‘교장’, ‘전교조’ 등이 나타나난 것은, 교육정책의 제도화 과정에서 현장 구성원 간 권한이나 역할 인식의 충돌이 이전보다 심화되었음을 시사함.



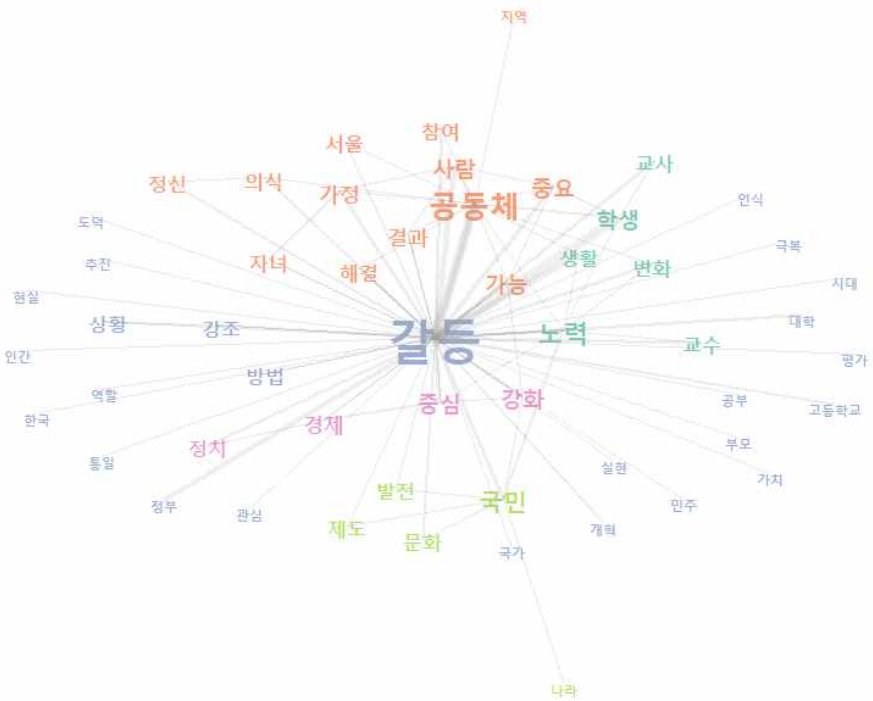
[그림 Ⅳ-39] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2008-2012년)

○ 2008-2012년 시기에는 ‘사회’, ‘학생’이 높은 중심성을 보이며, 학교 구성원 중에서도 특히 학생을 중심으로 한 교육 쟁점이 드러나고 있음을 확인할 수 있음. 반면, ‘학부모’는 네트워크 구조상 주변부에 위치하고 있으며, ‘교사’, ‘노력’, ‘해결’, ‘중요’, ‘참여’ 등의 키워드가 상대적으로 흩어져 나타나는 양상은, 이 시기의 교육 담론이 학부모 등 타 주체들의 관점보다는 정책 수혜자로서의 학생 중심 접근에 무게를 두었음을 시사함. 또한 ‘공동체’와 ‘갈등’의 연결 지점에서 ‘폭력’이라는 키워드가 등장한 점은, 학교폭력 문제를 공동체 붕괴 및 사회적 갈등의 징후로 해석하는 담론 구조가 강화되었음을 보여줌.



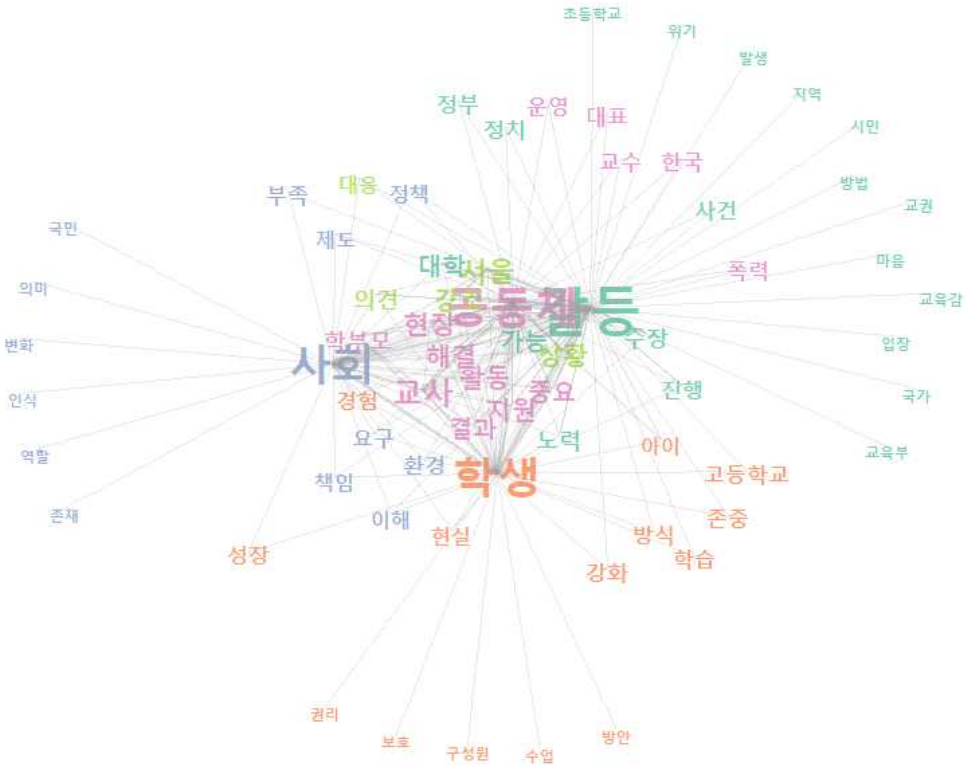
[그림 Ⅳ-40] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2013-2016년)

○ 2013-2016년 시기에는 ‘학생’이 네트워크 중심에 위치하며, 갈등이 사회 구조 및 공동체 내 긴장과 밀접하게 연결되어 있었고, 특히 학생을 둘러싼 교육 문제를 중심으로 갈등 담론이 형성되고 있었음. ‘학생’과 함께 등장하는 ‘수업’, ‘준비’ 등의 키워드는 교육의 수혜자이자 실천 주체로서 학생에게 요구되는 역할이 강조되었음을 시사함. 또한 ‘노력’, ‘참여’, ‘해결’, ‘가능’ 등의 키워드는, 이 시기의 교육 갈등과 공동체 담론이 실천과 태도 변화에 초점을 맞춘 해결 담론으로 구성되었음을 보여줌. 이러한 구조는 갈등이 구조적 원인이나 정책적 한계보다는 공동체 구성원의 책임, 특히 구성원 개인의 역량과 노력을 요구한다는 흐름을 내포하고 있음



[그림 Ⅳ-41] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2017-2021년)

○ 2017-2021년 시기에도 ‘학생’이 네트워크 중심에서 높은 중심성을 보였으며, ‘교사’, “교수”, ‘생활’, ‘변화’, ‘노력’ 등의 키워드가 함께 나타남. 이는 교육 주체로서의 학생을 둘러싼 학교 현장의 변화 요구와, 그 변화의 실천 과정에서 교사 집단의 역할이 동반 강조되었음을 시사함. 특히 ‘생활’, ‘변화’, ‘노력’이 함께 등장한 점은, 학생 중심 교육이 단순한 제도적 수혜를 넘어 학생의 삶과 실천을 변화의 핵심 동력으로 간주하는 담론 구조를 반영함. 한편, ‘공동체’와 연결된 ‘중요’, ‘참여’, ‘중심’, ‘강화’ 등의 키워드는, 문재인 정부가 민주적 학교 운영과 공동체적 교육 환경 조성을 중시했음을 보여줌.



[그림 Ⅳ-42] 갈등 관련 기사의 의미연결망 분석(2022-2024년)

○ 2022년부터 가장 최근인 2024년 기간 동안의 의미연결망 분석 결과, ‘학생’이 중심에 위치하는 동시에 ‘공동체’와 연결된 키워드로 ‘학부모’, ‘교사’, ‘현장’, ‘존중’, ‘보호’, ‘권리’ 등이 강조되고 있음. 이는 과거에 비해 공동체 담론이 단순한 협력과 연대의 개념에서 벗어나, 교육 주체들의 권리 보장과 상호 존중을 중심으로 재구성되고 있음을 시사함. 특히, ‘현장’이라는 키워드가 중심에 가까이 위치한다는 점은, 교육 갈등의 해소가 추상적인 정책 차원이 아닌, 실제 학교 현장에서 발생하는 관계적 긴장을 조율하는 방식으로 이동하고 있음을 보여줌. 또한 ‘학부모’, ‘교사’가 공동체의 핵심 축으로 함께 등장하면서, 학교 구성원 간의 역할, 권한, 책임의 경계 설정과 상호 인정이 중요한 쟁점으로 부상했음을 확인할 수 있음. 이는 교권 침해, 학생 인권, 학부모 민원 등의 이슈가 단순한 사건이

아니라 공동체 내부 규범의 재정립과 균형 회복을 둘러싼 갈등으로 나타나고 있음을 의미함.

라. 요약 및 시사점

○ ‘학교 공동체' 관련 언론 보도의 시계열적 변화와 그 속에 담긴 담론의 내용 변화를 분석하였음. 이를 통해 학교 공동체 내 갈등 양상을 확인하고, 시기별 주요 이슈와 교육정책, 그리고 사회적 맥락과의 관계를 심층적으로 해석하고자 하였음.

○ 학교 공동체에 대한 언론 보도(1993~2024년)는 전반적으로 증가하는 추세를 보이며, 특히 2008-2010년이 주요 변곡점으로 확인되었음. 이 시기는 경기도에서 김상곤 교육감이 재선이 되면서 혁신교육을 포함한 진보교육이 성장하는 시기이자 동시에 정치적으로 쟁점화되는 시기임. 학생 인권 조례가 제정되고, 혁신학교가 도입되며 마을교육공동체 등 공동체 관련 정책이 본격적으로 부각되거나, 학교폭력 이슈를 해결하기 위한 제도 마련 등 학교 공동체에 대한 담론이 단순한 수사적 표현을 넘어서 실질적 정책 이슈로 확장되었음을 보여줌.

○ 언론 보도는 단순한 정보 전달을 넘어 사회적 민감도와 공공 담론의 형성 과정에서 중요한 역할을 담당하고 있음. 본 연구에서는 시계열적 흐름에서 이동평균을 단기, 중기, 장기로 구분하여 분석한 결과, 학생 인권 보호, 공동체 기반 교육의 강화, 교육 자치 확산에 따른 자율과 책임 강조, 학교 구성원 간의 갈등, 학교 폭력 문제 해결 등과 같은 이슈들이 특정 시기마다 학교를 중심으로 강도 높게 조명되었음을 확인할 수 있었음.

○ 특히 코로나19의 확산과 같은 국가적 위기, 교권 침해 이슈의 부상, 학생 인권 조례를 둘러싼 정치적 대립 등은 학교 공동체 담론이 일시적으로 급증하는 주요 계기로 작용하였으며, 이러한 사건들은 공동체 담론이 특정 시점을 중심으로 급격히 확산되거나 응축되는 경향을 보여주는 중요한 지표가 되었음. 이와 같은 맥락은 단순히 교육정책의 변화나 제도적

논쟁에 국한되지 않고, 사회 전반의 가치 충돌, 교육의 공공성과 자율성에 대한 인식 차이, 그리고 우선순위 재편이라는 구조적 전환과도 맞물려 있음. 교육 현장이 변화하는 사회적 요구에 민감하게 반응하면서도, 학교 공동체와 갈등 구조와 담론 지형이 변화하고 재구성되어 왔음.

○ 최근 학교 공동체 담론에서 부각되는 것은 교사, 학생, 학부모를 포함한 학교 구성원 간의 신뢰 회복과 공동체 의식의 재건으로 확인됨. 그 동안 학생을 중심으로 놓고 학교 공동체가 협력적으로 교육 개혁을 위해 노력해온 과정 속에서 교사는 제도적으로나 담론적으로 다른 구성원에 비해서 점점 취약한 위치에 놓이게 되었음. 즉, 특히 학생 중심의 교육 개혁 담론이 강조되는 과정에서, 교사는 점차 주변화되었으며, 교육 활동에 대한 자율성과 보호 장치가 충분히 보장되지 않는 현실을 반복적으로 경험하고 있었음. 이는 학교 공동체 담론이 단순한 수사적 강조를 넘어서, 실제 교육 현장에서 권한의 재조정과 관계의 회복이라는 구조적 과제를 함께 다루어야 함을 시사함.

○ 학교 공동체에 대한 담론은 과거에는 교육 개혁을 위한 사회 전반의 구조나 이념적 가치에 초점을 두는 방식으로 전개되었다면, 최근에는 학교 구성원 개별 행위자들의 목소리와 요구에 기반한 행위자 중심 접근으로 전환되고 있음. 이는 학교 내부가 점차 이질적 이해관계를 지닌 집단들의 공존 공간으로 변화하고 있음을 반영하는 것으로, 공동체에 대한 인식이 단일한 통합의 대상으로부터 다양한 주체 간의 조정과 협력의 공간으로 이동하고 있음을 시사함. 이러한 전환 속에서 각 행위자의 권리, 책임, 기대가 뚜렷하게 나타나며, 결과적으로 학교 내 갈등은 구조화되고, 복수의 행위자 간 이해 충돌 양상으로 나타나는 경향이 강화되고 있음.

Ⅴ. 학교 공동체에 대한 교사와 학부모의 인식

1. 분석 방법

가. 면담 대상

○ 면담 대상은 교사와 학부모를 대상으로 하였고, 학생의 인식과 의견을 보완하기 위해서 대학 1~2학년생을 대상으로 회고적 면담을 수행하였음.

- 교사와 학부모는 서울 및 수도권, 그 외의 지역으로 나누어서 2개 그룹으로 진행되었음.

<표 Ⅴ-1> 면담 참가자 구성 및 인원

구분	그룹	인원	면담시기
교사 (초중등)	서울 및 수도권	5명	2025.2.22.~23
	그 외	4명	2025.2.17
학부모 (초중등)	서울 및 수도권	5명	2025.2.20.~25
	그 외	5명	2025.2.24
학생		4명	2025.6.4.~20

나. 면담 내용 및 질문

○ 면담 질문은 학교 공동체 또는 갈등의 경험, 학교 구성원 간의 관계 변화, 학교 공동체에 대한 인식, 학교 공동체에 대한 방향 등을 중심으로 구성하였고, 실제 구체적인 문항은 대상자별로 조금씩 다르게 구성되었음.

1) 교사 대상 질문

<표 Ⅴ-2> 교사 대상 질문 내용

영역	질문 내용
업무	• 최근 몇 년간 교사의 업무량이나 업무 성격에서 어떤 변화가 있었나요? 이 변화가 공동체에 어떤 영향을 미친다고 생각하십니까?
관계	• 학생과의 관계에서 예전과 달라진 점은 무엇인가요? 이러한 변화가 교사로서의 정체성이나 공동체 의식에 어떻게 영향을 미쳤나요? • 교장 선생님과의 소통 방식이나 방향성에 차이를 느끼신 적이 있나요? 있다면, 어떤 점에서 그렇다고 생각하시나요? • 동료 교사 간 협력이나 갈등 상황에서 최근 변화가 있다면 무엇인가요? • 학부모와의 관계에서 예전보다 더 어려워진 점이나 달라진 점은 무엇이라고 생각하십니까? • 학교 내 다른 전문직 또는 직군(예: 상담사, 외부 강사 등)과 관계에서 발생하는 갈등에는 어떤 것들이 있습니까?
갈등 해결 방식	• 학교에서 갈등이 발생했을 때 해결하는 과정은 어떻습니까? 과거와 비교하면 어떻게 달라졌습니까?
학교 공동체 개념	• 1) 선생님이 생각하시는 이상적인 학교 공동체는 어떤 모습이라고 생각하십니까?? • 학교 공동체를 이루는 핵심적인 요소는 무엇이라고 생각하시나요? (예: 신뢰, 소속감, 협력) • 2) 전통적인 학교 공동체 개념에서 강조되던 가치가 여전히 유효하다고 생각하시나요? 그렇지 않다면, 현재의 학교는 어떤 방향으로 변화하고 있다고 보시나요? • 3) 과거의 학교가 공동체로 운영될 수 있었던 이유는 무엇이라고 생각하십니까?
학교	• 학교 공동체를 다시 만들기 위해서는 어떤 조건(예: 명확한 책임

공동체 미래 방향 설정	분배, 상호 신뢰 등)이 필요하다고 생각하십니까? • 향후 학교 공동체의 방향성에 대해 구성원들(교사, 학부모, 학생)이 합의할 수 있는 핵심 원칙은 무엇일까요? 어떠한 문제해결 방식이 가장 적절하다고 생각하시나요?

2) 학부모 대상 질문

<표 Ⅴ-3> 학부모 대상 질문 내용

영역	질문 내용
역할과 책임	• 학부모로서 학교와의 협력 과정에서 학부모 역할이나 책임이 어렵다고 느낄 때가 있나요?
관계	• 교사와의 관계에서 느끼는 신뢰나 소통 방식에서 차이를 느끼나요? • 자녀와 학교생활을 이야기할 때, 교사와 학교에 대한 자녀의 의견이 달라진 점이 있다면 무엇인가요?
갈등 해결 방식	• 학교와 갈등 상황에서 다른 학부모 또는 교사 간의 의견 차이를 조율하는 과정에서 경험하신 어려움이 있다면 무엇인가요?
학교 공동체 개념	• 1) 부모님이 생각하시는 이상적인 학교 공동체는 어떤 모습인가요? • 2) 학교 공동체를 이루는 핵심적인 요소는 무엇이라고 생각하시나요? (예: 신뢰, 소속감, 협력) • 3) 전통적인 학교 공동체 개념에서 강조되던 가치가 여전히 유효하다고 생각하시나요? 그렇지 않다면, 현재의 학교는 어떤 방향으로 변화하고 있다고 보시나요? • 4) 과거의 학교가 공동체로 운영될 수 있었던 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

학교 공동체 미래 방향 설정	• 1) 학교 공동체를 다시 만들기 위해서는 어떤 조건(예: 명확한 책임 분배, 상호 신뢰 등)이 필요하다고 생각하십니까? • 2) 향후 학교 공동체의 방향성에 대해 구성원들(교사, 학부모, 학생)이 합의할 수 있는 핵심 원칙은 무엇일까요? 어떠한 문제해결 방식이 가장 적절하다고 생각하시나요?

3) 학생 대상 질문

<표 Ⅴ-4> 학생 대상 질문 내용

영역	질문 내용
학교 공동체 개념 인식	1) 학생들이 생각하는(학생의 입장에서 볼 때) 이상적인 학교공동체는 어떤 모습인가요? - 학교공동체를 이루는 핵심적인 요소는 무엇이라고 생각하나요? (예: 신뢰, 소속감, 협력)
학교 공동체 또는 갈등 경험	1) 과거 재학했던 초, 중, 고등학교는 공동체이었다고 생각되나요? - 그렇다면 이유는 무엇입니까? - 그렇지 않다면 그 이유는 무엇입니까? * 전반적인 학교를 이야기해도 좋고, 초, 중, 고별로 따로 이야기해도 좋습니다. 2) 학교를 다니면서 경험한 학교 또는 선생님과 의견 차이 또는 갈등에는 어떤 것이 있나요? - 의견 차이 발생과정 또는 조율 과정에서 학교 또는 교사와 생각하는 게 다르다고 느꼈던 것이 있다면 무엇인가요? - 그 의견 차이를 조율하는 과정에서 어려움이 있다면 무엇인가요?
학교 내 구성원 간 관계	1) 학교가 공동체가 되기 위해서 학생과 교사 관계는 어떠해야 한다고 생각하나요? 2) 학생과 학생의 관계는 어떠해야 한다고 생각하나요?

학교 공동체 미래 방향 설정	1) 앞으로 학교가 공동체 모습으로 계속 운영될 수 있을까요? 그렇게 되는 것이 바람직하나요? - 그렇다면 이유는 무엇입니까? - 그렇지 않다면 이유는 무엇입니까? 2) 학교가 공동체 모습으로 운영되기 위해서는 앞으로 어떤 것(노력해야 할 것, 개선되어야 할 부분, 지원 등)이 추가적으로 필요하다고 생각하십니까?

2. 면담 분석 결과

○ 면담을 통해서 학교 공동체 개념, 약화 원인, 앞으로의 학교 공동체 회복 또는 유지 방안 등에 대한 교사 및 학부모, 학생의 인식과 경험을 분석한 내용을 정리하였음.

가. 교사 면담 결과

○ 다음은 학교 공동체 약화 원인, 학교 공동체 개념의 변화, 앞으로 학교 공동체의 방향 등에 대한 교사 면담 결과를 정리한 것임.

1) 학교 공동체 약화 원인

가) 업무 변화와 부담 증가

◯ 학교 공동체의 약화 원인 중 하나로 업무의 변화와 증가가 지목되었음. 특히, 행정 업무와 교육과정 개편이 교사의 본질적인 역할을 방해하고 있으며, 이로 인해 공동체 내 협업 기회가 감소하고 있음.

(1) 행정 업무 증가 및 본질적 업무와의 괴리

○ 교사들은 교육과정 운영과 수업 준비보다 행정 업무에 많은 시간을 할애

해야 하는 현실을 문제로 지적되었음.

- *"업무라는 것이 실은 과거에 비해서 더 어려워졌다기보다는, 교사들의 본질적인 업무가 무엇인지에 대한 합의조차도 없는 게 더 큰 문제입니다."(김교사)*

- *"교사가 수업과 학생 지도에 집중해야 하지만, 각종 정책과 교육과정 변화에 따른 추가 업무가 많아져서 이를 수행하기 어렵습니다."(박교사)*

(2) 교육과정 개편으로 인한 부담 증가

○ 빈번한 교육과정 개편과 맞춤형 교육 확대가 교사들의 업무 부담을 가중시키고 있으며, 기존 공동체 기반의 협력을 약화시키고 있음.

- *"검정 교과서 체제와 상시 개정 교육과정이 도입되면서, 매년 학년을 바꿀 때마다 새로운 자료를 만들어야 합니다. 협업보다는 각자 해결하려는 분위기가 형성되고 있습니다."(안교사)*

- *"교육과정이 계속 개편되면서, 과거처럼 경력 있는 교사에게 배우는 것이 의미가 없어졌어요. 모두가 새롭게 적응해야 하니까요."(나교사)*

(3) 업무 처리와 대응의 개인화로 인한 부담 증가

○ 교사들은 학생들의 태도나 학교의 전반적인 분위기 차이도 있겠지만 어느 정도가 규모가 있는 '도심지' 학교에서는 누가 어떤 업무를 맡는지 관심이 없거나, 누군가 일을 몰아서 맡고 있다고 해도 티가 안 나는 상황이라고 함.

- *도심지역, 농촌지역 특성에 맞게 접근해야 하지 않을까? 생각해요.*

신규몰아주기는 학교마다 분위기 다르고, 저는 운이 좋게 몰아주려고 해도 교원수가 많아서. 몰아주는 느낌이 안 나는 경우 였어요. [중략] 학교에 쉽게 적응할 수 있는 업무를 신규에 주고 골랐으면 하는 것도 있지만, ***요새 학교가 개인주의화. 나의 실리를 챙기자 이런 것이 있기 때문에, 공동체라는 말이 희석되죠.*** *아무래도 배려를 바라는 것은 좀 어렵죠. 그런데 이제 발령받은 소규모학교는 조금 다른 것 같아요. (안교사)*

○ 반면, 작은 학교는 업무의 양은 같은데 교원의 수가 적기 때문에 한 사람이 부담해야 하는 업무가 많다고 하였음. 모든 교사들을 알고 지낼 수밖에 없지만 모두가 업무를 많이 담당하고 있는 상황이기 때문에 **서로 협력한다는 것보다는 '각자도생'**하며 해갈 수밖에 없다는 것임. 이런 상황은 결국 '누가 이 업무를 맡게 될 것인가'를 두고 **개인적으로는 방어**적으로 자세를 취하게 되고, **부장 회의 등에서 주요 갈등의 원인**이 되기도 하였음.

- *더 작으니 업무는 더 폭탄이더라고요. 환경상 어쩔 수 없이 일이 너무 많고 그러니까 누구의 업무인가를 두고 싸우게 되는. [중략] 애들도 다 좋고 등등 하지만 업무가 너무 많아서 그에 따른 갈등이 계속 있다 보니, 부딪히는 관계가 힘들어서 나가는 경우가 많다고 하더라고요. 5년을 채우지 않고. 사람이 교체가 잦으면 매번 업무를 새롭게 하고 보직이 자주 바뀌고, 있는 사람 더 힘들고, 그런거죠 (이교사 A)*

나) 관계 변화와 협업 감소

○ 학교 공동체 내 관계 변화 역시 주요한 약화 원인으로 꼽혔음. 교사 간 협업 감소, 교장 및 학부모와의 관계 변화, 세대 차이에 따른 가치관 차이 등이 영향을 미치고 있었음.

(1) 교사 간 협업 약화

○ 과거에는 교사들 간 협업이 자연스러웠지만, 현재는 개인주의적 업무 태도가 강해지면서 공동체 의식이 약화되고 있음.

- *"교사들이 공동체를 느낄 기회 자체가 없습니다. 교과서를 전달하는 수준에서 끝나버리니까, 동료 교사들과 교육과정이나 수업에 대해 깊이 논의할 기회도 줄어든 거죠."(김교사)*

- *"업무를 혼자 해결하는 교사들이 많아지고 있어요. 서로 협업을 하기보다는, 차라리 내가 혼자 하는 게 더 빠르고 효율적이라고 생각하는 분위기입니다."(나교사)*

(2) 세대 차이와 디지털 기술의 영향

○ 젊은 교사들은 선배 교사들에게 의존하기보다는 인터넷을 통해 정보를 얻는 경우가 많아졌으며, 이는 기존의 동료 교사 간 관계를 약화시키는 요인이 되고 있다.

- *"예전에는 궁금한 게 있으면 먼저 옆반 선생님께 물어봤지만, 이제는 인터넷 검색이 더 빠르고 확실합니다. 굳이 동료에게 먼저 물어보지 않아요."(안교사)*

- *"코로나를 겪으면서 회식과 친목 활동이 줄어들었고, 그게 필수적이지 않다는 걸 모두가 깨달았습니다. 이제는 개인 시간이 더 중요한 시대가 된 것 같아요."(박교사)*

(3) 교장 및 학부모와의 관계 변화

○ 학교장이 공동체 운영에 적극적인 리더십을 발휘하지 못하고 있으며, 학

부모의 기대치 변화도 교사들의 업무 부담과 관계 갈등을 심화시키고 있다.

- *"교장 선생님들이 학부모의 편을 드는 경우가 많습니다. 문제가 생기면 교사를 보호해 주는 것이 아니라, 책임을 교사에게 떠넘기려는 경우가 많아요."(김교사)*

- *"과거에는 학부모들이 교사를 존중하는 분위기였지만, 이제는 교사를 학생 개개인의 맞춤형 케어를 제공해야 하는 존재로 여기고 있습니다."*(안교사)

(4) 학생 관계에서 경험되는 교사에게 기대하는 역할의 변화

○ 교사들은 나에게 허용적인 사람이라고 생각하는 학생들이 점점 많아지는 추세라고 생각된다고 하였음. 이는 학부모도 마찬가지라고 말하며, 교사들이 모든 것을 알아차리고 미리 조치를 해주기를 기대한다는 것임. 예를 들어, 학교 교실이 아닌 SNS에서 일어나는 일까지도 교사가 먼저 알아차리고 선조치를 해주기를 기대한다는 것임. 그렇다 보니 교사도 '선을 긋게되고' 학생들과 학교 외 소통과 관련해서는 잘 안 보려고 하게 되는 경향이 점점 강해진다는 것임.

- *그런데 예전에 비해서 비행청소년이랄까? 엄청나게 악랄하게 한다거나 엄청난 왕따를 한다거나 신체적인 폭력을 한다거나 하는 것은 많이 없어졌거든요. 아이들이 전체적으로 순해졌는데, 순해진만큼 부작용이이 있어요. 학부모도 마찬가지예요.* ***학교나 선생님들이 모든 것을 케어해줄 것이라는 믿음이 있어요.*** *무엇을 놓쳤다? 이건 선생님이 한 번 더 말해주셨어야죠 이렇게 되는 거죠. 그런데 저는 이것은 결국엔 학교 문화나 사회적인 흐름을 이렇게 끌고 가는 문제라고 생각하거든요. 예를 들어, 수행평가를 하면, 평가계획을 올릴 때, 결석을 해서 뭐 수행을 못하게 된 학생들이 있자나요. 본인이 못 한 것을 알고 하면 본인이 교사에게 직접 와서 어떻게*

해야 하는지를 묻고 찾게 해야 하는데, 지침이 어떻게 되어 있냐면, 교사가 몇 번 이상 불러야 하고 누구에게 공지를 꼭 해야 하고, 안 왔으면...암튼 교사가 책임지고 어떻게든 시켜야 했다는, 안 그러면 '선생님이 저 안 부르셨자나요. 선생님이 얘기를 했었어야죠. 저 안 한 게 된 거예요?' 이러는 거예요. 이게 학생 개인이 나쁘다기 보다 뭔가 사회적 분위기가 이렇게 만들어가는 것 같은 거예요. 그러니까 학부모님도 당연히 그걸 바라죠. 그러니까 안 되면 항의를 안 하는 거죠. 우리 아이가 이렇게 결석할 때까지 선생님이 뭐하셨냐 이렇게 되는 거죠. [중략] ***모든 것이 선생님의 일로, 책임을. 그래서 이런 것이 업무를 가중시키는 것이 되고. 저도 허용적이고 싶지 않아지는 거죠.*** *(이교사 A)*

- ***아이들의 sns문제도 선생님들이 문제를 캐치해주길 바라세요.*** *선생님이 인스타에 팔로우가 되어 있는데, 어떤 욕이 있어요. 그러면 선생님이 조치를 해주길 바래요. 안 해주면 선생님도 봤으면서 왜 아무것도 안 해주시냐고 해요. 그러다 보니 맞팔해달라는 아이들이 있으면, 나는 싫다. 나는 그거 지도하고 싶지 않다, 너희들 사생활 알고 싶지도 않고 그렇게 얘기하게 되죠. (이교사 B)*

(5) 서로 다른 직군 간 업무를 둘러싼 갈등과 이로 인한 방어적 태도

○ 교사들은 서로 다른 직군 간에 갈등에 대해서도 말하였음. 예를 들어, 초등의 경우, 사서교사나 보건교사, 영향교사와 같이 교사 직군으로 구분되어 교원 수를 차지하기는 하지만 업무는 나누어질 수 없는 교사군에 대한 불만과 이에 따른 갈등이 존재할 수밖에 없고, 그 직군들이 보이는 면면에 따라(예: 그들의 전문 영역) 갈등을 겪는다는 것임.

- *다만 오히려 보건교사나 사서교사, 영향교사들과 갈등이 있음. 비교과 교사. 왜냐하면 이들이 교사 티오를 잡아먹음. 이 분들은 수업을 거의 안 하는데, 교사직을 달고 있어서, 외부에서는 너네 교사많자나 하는데 실제로 수업하는 교사는 적은 거예요. 왜 이분들*

이 교사 타이틀을 달아야 하는지, 타이틀을 달거면 수업을 해라 라는 요구가 있는 것이죠. (안교사)

○ 또한, 중간관리자가 되면 결국 행정실하고 갈등을 가장 많이 겪게 된다고 하였음. 교육과정을 만드는 것과 사업으로 운영하는 것은 다른 부분인데 행정실에서 교사에게 모든 것을 넘길 때의 문제가 있다고 하였음. 이때 관리자가 어떠한 역할을 해주느냐가 중요한데 대체로 누가 업무를 맡기로 했다고 하면 '그래' 하고 넘어가는 것이 대부분임. 이럴 때, 자신이 부장으로 있는 부서의 교사들은 '억울함'을 느끼거나 분노를 느끼기도 한다고 하였음.

- *행정실 치고 마음에 드는 곳은 없다고 해요. 부장교사를 하다보니 가장 큰 갈등은 행정실과 있는 것 같아요. 행정실에서 해줘야 하는 교육활동이 많은데요. 행정실에서 할 일이 넘어 올 때, 우리 부선생님은 또 억울해 하는 심정이고. 열이 나고, 그럼 저는 또 달래야 하고 그런거죠. 그런 업무의 구분을 교장선생님/교감선생님이 해주셔야 하는데, 그게 안 되면 어려운 것 같아요. (정교사)*

○ 상황이 이러하기 때문에, 결국 교사들은 **'방어적인 태도'**를 취한 상태로 위에서 내려오는 공문을 볼 수밖에 없다고 하였음. 왜냐하면 나의 힘듦에 더해 나의 부서로 오게 되었을 때, 계속해서 가중될 수밖에 없는 업무의 특성을 알게 되기 때문이고 부서 내 교사들과의 관계에서 어려움을 경험할 수도 있기 때문임.

다) 갈등 해결 방식 변화

○ 과거와 달리, 학교 공동체 내 갈등이 대화나 협력을 통해 해결되기보다는 법적 절차나 행정적 조치에 의존하는 경향이 강해지고 있음.

(1) 교사 간 갈등 해결 방식 변화

○ 교사들 간의 갈등이 발생했을 때, 과거에는 친목 활동이나 직접적인 대화를 통해 해결하려는 경향이 강했지만, 최근에는 **갈등을 회피하는 방식이 일반화**되고 있음.

- *"예전에는 동학년 교사들끼리 모여서 생활지도 문제를 논의하고 해결책을 함께 마련했어요. 하지만 이제는 개인적으로 해결해야 하는 분위기가 강합니다."(김교사)*

- *"동료 교사 간에 의견 차이가 있더라도 예전에는 꼭 해결하려고 노력했지만, 이제는 그냥 각자 맡은 업무만 하고 갈등을 피하려고 합니다."(박교사)*

(2) 법적 문제 및 책임 회피 증가

○ 교사들은 법적 분쟁과 행정적 절차가 갈등 해결 방식으로 자리 잡으면서, 공동체 내 신뢰가 약화되고 있다고 지적함.

- *"요즘은 학부모가 조금이라도 불만이 있으면 바로 교육청에 민원을 넣습니다. 교사들은 학부모와의 갈등을 적극적으로 해결하기보다는, 문제를 회피하는 방향으로 가고 있어요."(나교사)*

- *"학교 폭력 문제도 과거에는 학년 전체가 협력해서 해결하려고 했지만, 이제는 개별 교사가 책임을 져야 하는 구조입니다. 결국 협력보다는 방어적인 태도를 가지게 되죠."(김교사)*

○ 교사들은 소송이 쉽게 걸리는 상황에서 교사는 스스로 몸을 사릴 수밖에 없는 경험을 하게 된다고 하였음. 일반 기업처럼 담당 변호사가 있는 것도 아닌 상황에서, 관리자들도 교사들의 편에 서주었던 경험이 거의 전무하기 때문에 교사 스스로 문제를 만들지 않으려고 하고 문제될 수도 있다는 것을 늘 생각하며 말과 행동을 하게 된다는 것임.

- *학교만의 문제가 아니라 사회 문제일텐데요, 공평하지 않은 상황에서 계속 싸우고 있는 것 같아요. 지금은 법리적 자문을 구할 수 있게 되고는 있고 하지만 교육청에 전담팀이 있어야 한다고 생각해요.* ***교사들이 개인적으로 하는 문제는 아닌 것 같거든요.*** *(안교사)*

- *소송까지는 가능 사건들은 학폭으로부터 시작하죠. 교사들에게 어느 편도 들지 말고 꼬투리 잡힐 말들 하지 말고 라는 매뉴얼도 있고요. 아이들도 분명히 sns 상에서 갈등이 많고 한데, 그 갈등들이 미묘하거든요. 가해자 피해자 나누기도 미묘한데, 제가 제3자 입장에서 판단하기 어려운데 그런 판단을 내려주길 바라죠. 옛날 같으면 너네 둘이 화해해 할 텐데, 지금은 애매하기 때문에 그냥 교장/교감마저도 학폭으로 넘겨. 우리 소임을 다했다, 학폭으로 넘겼다. 이제 가해자/피해자로 나누고.* ***여기는 사법기관이 아니고 수사기관이 아닌데, 교육적으로 해결할 수 없어지는. 그냥 업무적으로 해결.*** *(이교사 A)*

- *한 번은 가해한 아이가 부반장인 사례가 있었어요. 두 세명이 한 명에 대해서 뒷담하며 따돌림을 한 거죠.. 피해학생 학부모한테 그 이야기를 들은 담임이 가해학생을 불러 물어보니 아이는 부인했지만 확인을 해보니 사실이었던 거죠. 그런데 또 가해학생 어머니가 프로 민원러. 그 분하고 전화를 해보니, 저희애는 절대 그런 적없다고 하면서 선생님을 강하게 불신하시더래요.* ***그래서 그 선생님이 아이들에 조서를 다 스캔하시더라고요. 이제는 모든 것을 증빙하기 위해 준비해야 하는 거죠. 예전에는 그런 것이 없었는데, 학부모님들하고 문자/카톡이 부담스럽지만 이후 증빙하기 쉬워서 좋다는 교사들도 많아지고 있어요. 결국, 학생들과의 관계에서, 내가 한 말을 자꾸 생각하게 되고 아이들 눈치를 보게 되는 상황이 반복되는 것 같아요.*** *(정교사)*

○ 뿐만 아니라, 이교사(C)는 과거처럼 밤늦게까지 하루 종일 학교에 있는 것이 아닌 상황에서 교사-학생이 예전 같은 끈끈한 정을 갖을 수 없다고

말하며 실제로 아이들은 학원 교사와 더 친밀한 관계를 맺을 수밖에 없다고 말함. 즉 20명이 넘는 학생들을 상대하는 학교 교사와 10명 이하의 적은 아이들을 상대하는 학원교사가 물리적으로 비교하기 어렵지 않겠냐는 것임. 그녀는 학생들과 동아리 활동도 하면서도, 학생들의 학원 스케줄 눈치를 보면서 '엄마처럼' 학원은 빠지지 말고 학교 활동에 참여할 것을 이야기해주는 모순적인 상황이 계속되고 있다고도 하였음. 교사들은 이런 상황들은 경험하며 학생과 교사가 '업무적 관계'로 맺어질 수밖에 없는 현실이라고 하였음.

(3) 행정적 대응 중심의 문제 해결 방식

○ 학교 공동체 내에서 발생하는 문제들이 행정적 절차나 법적 대응을 통해 해결되는 경향이 강해지면서, **교사들은 교육적 해결 방식이 점점 사라지고 있다**고 우려함.

- *"과거에는 대화를 통해 해결하려고 했지만, 이제는 행정 절차나 법적 대응이 먼저입니다. 교육적 해결 방식이 설 자리를 잃어가는 것 같아요."(박교사)*

- *"학교 폭력 사건도 이제는 교사들이 직접 해결하려고 하지 않습니다. 전담 기구나 교육청 보고 절차를 통해 처리되는 방식이 일반화되었어요."(안교사)*

라) 교사라는 직업과 일에 대한 교사 인식의 변화 및 다양화

○ 직업으로서 그저 내가 크게 일 벌리지 말고 적당한 선에서 업무로서 교사직을 하겠다는 교사들과 '그래도 우리 아이들을 위해 해야지'라고 무엇이라도 해야지 생각하는 교사들의 차이가 너무 크다고 하였음. 그렇기 때문에 **이렇게 상이한 집단들이 공동체를 형성할 수 있을지 의문이 든다는 것임**. 상황이 이렇다 보니, 교사들이 연구실에 모인다고 해도 교육철학이나 아이들과의 관계 등 교육적인 이야기보다는 정치나 연예인 가십

등의 수다를 떠는 경우가 많고, **오히려 교육에 관한 이야기가 정치 관련 이야기보다 더 예민한 문제**가 되었다고도 하였음.

- *공동체성이 떨어진 이유 중 하나가, 너무 상이한 선생님들이 근무한다는 말이죠. 어떤 분들은 이것은 돈벌이야, 시간 채우고 갈거야라고 생각하시는 분들도 있고, 어떤 분들은 어떻게 그럴 수 있어, 우리 애들 잘 길러야지 하는 분들도 같이 있으니까, 이 두 분 생각이* ***이렇게 상이한데 사실 협력을 바라기 조금 어려운 것 같고. 얄팍한 피상적인 수준에서의 협력만 이루어지는 것 같아요.*** *도심지 기준에서는." [중략] 바람직하지 않은 것 같은데, 교사들끼리 하는 이야기 중에서 교육에 대한 얘기는 거의 없는 것 같아요. 그래서 연구실에 모여서 하는 얘기는 오히려 가십, 연예인? 아니면 정치얘기를 하지, 학생을 어떻게 가르쳐야 한다, 교육철학이 어떻고, 교육의 방향성 이런 얘기를 꺼내는 것이 오히려 웃기게도 정치 얘기 꺼내는 것보다 더 민감한 거예요.* ***왜냐면 옆에 계신 선생님들은 요즘 교육, 학교 교육은 망했어 열심히 해서 얻는 게 뭔데? 이렇게 보시는 분과 그럼에도 불구하고 우리가 열심히 해야지 이렇게 보시는 분들이 있는데 이게 봉합될 수 있는 문제인지 모르겠어요.*** *(안교사)*

○ 교사들은 업무 증가와 업무 수행의 개인화, 구성원 간 관계 변화와 협력의 감소, 갈등 해결 방식의 법적, 행정적 중심으로의 변화 속에서는 학교 공동체는 어렵지 않을까 생각하는 것으로 볼 수 있음. 이러한 문화와 시스템 안에서 교육의 주체들(교사, 학부모, 학생 그리고 관리자 및 교직원)은 각자가 과도하게 책임을 지게 되거나 피해보는 일을 최소화하기 위해 방어적인 태도를 취하게 된다고 할 수 있음.

2) 학교 공동체 개념 변화에 대한 의견

가) 전통적 공동체 개념의 붕괴

○ 과거의 학교 공동체는 **친목과 협력을 기반으로 한 유대감 있는 조직**이었음. 하지만 현대의 학교 공동체는 이러한 전통적 관계보다 **개인의 독립성과 역할 중심의 협력을 강조하는 방향**으로 변화했다고 인식함.

- *"예전에는 교사들 간의 관계가 업무적인 관계뿐만 아니라 인간적인 유대가 강했습니다. 침묵(친목 모임)과 비공식적 협력이 공동체를 유지하는 중요한 요소였어요. 하지만 이제는 그런 분위기가 사라졌어요."(박교사)*

- *"과거에는 학교라는 조직이 마치 한 가족처럼 운영되었고, 선후배 간의 관계도 밀접했어요. 하지만 이제는 각자가 독립적인 개체로 존재하고, 업무적으로 필요한 부분만 협력하는 분위기로 바뀌었어요."(김교사)*

○ 위와 같은 변화는 결국 점점 더 개인화 되어가는 사회와도 맞물려있다고 생각하고 있었음. 내가 스스로 방어해야 업무를 적당히 할 수 있다는 인식이 있기 때문이라는 것임. 그렇다 보니 초등학교의 경우 학년별 연구실이 있는데 오히려 이곳에서 학년 이기주의 같은 것도 발생하는 역효과가 있다는 것임. 예를 들어, 공동체를 조성한다는 취지에서 학년별 연구실을 만들어 놓는다고 했을 때, 대체로 우리 학년이 일을 적게 하기 위해서 어떻게 해야 하는 지를 고민하는 일들이 빈번하다고 하였음.

- *학년마다 연구실이 있어서 같이 교육적인 것을 이야기를 나누거나 티타임할 수 있는 공간이 있긴 합니다. 그런데 학년별로 나누어져 있어서, **학년별 이기주의**를 부추기는 측면이 더 큰 것 같아요. 우리 학년 업무가 되지 않기 위해서죠. 학교 전체 공동체로 보기에는 어려운 것 같아요. (안교사)*

나) 공동체 개념의 기능적 변화: '소속감'에서 '합리성'으로

○ 과거의 학교 공동체가 소속감과 유대 관계를 강조했다면, 현재는 공정하

고 합리적인 업무 운영이 더 중요한 요소로 떠오르고 있다. **교사들은 공동체의 의미를 정서적 유대감보다는 공정한 역할 분배와 책임 수행을 중심으로 이해**하고 있었다.

- *"과거에는 공동체의 핵심이 '우리는 한 팀이다'라는 소속감이었다면, 지금은 '내가 맡은 일을 공정하게 처리하는 것'이 가장 중요한 가치가 되었습니다."(안교사)*

- *"요즘 교사들이 가장 많이 하는 말이 '제발 1인분만 하는 동료를 만나고 싶다'예요. 공동체가 따뜻한 관계를 기반으로 돌아가는 게 아니라, 공정한 업무 분배가 되는 조직이 되는 게 더 중요해졌습니다."(안교사)*

- *"사이가 좋으면 좋겠죠. 하지만 더 중요한 건, 내가 해야 할 업무를 명확하게 하고, 동료 교사들도 그들의 역할을 제대로 수행하는 것입니다."(박교사)*

다) 공동체 구성 방식의 변화: 개인주의와 협력의 균형

○ 인터뷰에서 교사들은 **공동체 운영 방식이 집단 중심에서 개인 중심으로 변화**했다고 분석했다. 과거에는 구성원 간 상호 의존성이 높았지만, 현재는 각자의 역할을 분명히 하고 필요할 때만 협력하는 방식으로 변화하고 있다.

- *"예전에는 뭔가를 하려고 하면 '같이 해보자'라는 분위기가 자연스럽게 형성됐는데, 요즘은 '그걸 내가 왜 해야 해요?'라는 반응이 먼저 나옵니다."(김교사)*

- *"교사들 간에도 협력보다 개인의 자율성을 중요하게 여기는 분위기가 강해졌어요. 학교 공동체는 여전히 존재하지만, 운영 방식이 과거와는 많이 다릅니다."(나교사)*

- *"인터넷과 디지털 기술의 발전도 공동체의 변화를 가속화시켰어요. 예전에는 선배나 동료에게 물어봐야 했지만, 이제는 검색해서 해결하는 게 더 빠르고 효율적이니까요."(안교사)*

라) 학교 공동체의 가치 변화: 교육 활동 보호의 필요성

○ 일부 교사들은 **공동체가 단순한 업무 협력 조직이 아니라, 교육 활동의 본질을 보호하고, 교사의 전문성을 보장하는 역할**을 해야 한다고 강조했다. 즉, 학교 공동체의 개념이 단순한 협력 구조가 아니라, **교육 중심의 전문적 공동체로 재정립**될 필요가 있다는 의견이 제시되었다.

- *"학교 공동체는 단순한 행정 조직이 아니라, 교사들이 수업과 교육 활동에 집중할 수 있도록 보호하는 구조여야 합니다. 하지만 지금은 행정 업무와 법적 책임에 대한 부담이 커지면서, 공동체가 본래의 역할을 하지 못하고 있어요."(김교사)*

- *"학교의 본질적인 역할이 배움과 교육인데, 지금의 공동체는 이 핵심적인 부분을 보호하지 못하고 있습니다. 오히려 교사들에게 더 많은 책임을 지우고, 법적인 문제에 대한 부담만 증가하고 있습니다."(박교사)*

마) 합리적 운영과 교육적 전문성 강화

○ 현재 교사들이 원하는 공동체는 과거처럼 감정적 유대를 강조하는 조직이 아니라, 공정하고 합리적으로 운영되면서도 교사의 교육적 역할을 보호하는 구조이다. 따라서 공동체가 지속 가능하려면, 기존의 방식과 다른 새로운 운영 원칙이 필요하다는 의견이 제시되었다.

- *"학교 공동체가 유지되려면 공정한 책임 분배와 합리적인 의사결정 구조가 필요합니다. 더 이상 단순한 친목이나 감정적인 유대감*

만으로는 공동체를 유지할 수 없습니다."(안교사)

- *"학교 공동체는 단순히 협업하는 조직이 아니라, 교사들이 교육적 역할을 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하는 시스템이 되어야 합니다. 공동체 개념이 바뀌어야 하는 시점입니다."(김교사)*

바) 공동체와 조직에 대한 인식 및 기대의 세대 간 차이

○ 교사들은 공동체와 업무에 대한 세대 간 차이가 분명히 존재한다고 하였음. 다만, 그것이 문제가 되는 갈등의 원인이 되는 가는 여러 상황과 관리자들의 수용 여부에 따라 다르겠지만, 중요한 것은 차이가 있다는 것이라고 하였음. 예를 들어, 출퇴근 시간의 문제나 업무를 나눌 때 소위 요즘 세대 교사들이 자기 업무를 중심으로 확실하게 하되, 굳이 더 나서서 하지는 않는 문화라면, 조금 더 일찍 출근을 해주거나 굳이 나서주기를 기대하는 세대의 교사들이 있기 때문에 차이가 존재한다는 것임. 한 교사는 오래된 교사로서 이것이 때로는 갈등이 되긴 하지만 그저 새로운 세대의 문화로 받아들이는 것이 필요하지 않을까 생각한다고도 하였음.

- *지금 생각을 해봐도 내가 지금 몇몇 선생님들을 막 돌려보고 있거든 그런 사람들이 있거든. 딱 공무원 사람 공무원 하지 왜 교사했지 막 이런 느낌이 드는 선생님들이 있는데, 그런데 애들이 그들을 싫어하느냐 그렇지 않거든. 왜냐하면 그 사람들은 또 책임감이 있어가지고 정말 애들이 원하는 거를 철저하게 다 해줘 다 해 주면서 자기 것도 다 잘 챙기고 어쩌면 애들도 교사들이 변하지만 애들도 변하고 있으니까 결국 그렇게 맞춰지는 게 아닐까 그런 생각이 들어. 오히려 애들은 되게 신세대고 막 앞서가는데 옛날 마인드로 막 할머니 할아버지들 저런 교사들이 그러고 있으면 애들은 더 싫어할 수도 있겠다. (이교사 C)*

- *재작년에 온 MZ세대 선생님 보니까 교장선생님이 뭐라고 해도 꿋꿋하게 하더라고요, 우리는 좀 조아리는데. 그런데 남들 바쁜데 저*

기 가서 자기 시간을 보내고 이런 것은 봤는데 그것으로 역량을 탓할 수가 없어요. 이제 디지털화되고 해서 그들은 성과로 보여주니까요. 저희는 디지털이나 그런 것들이 어려운데. 학교 업무에서 유투브 이런 것을 통해 배우기도 하고, 좋은 장점이라고 생각해요. 갈등은 없는데 자기가 하고 싶은 것들을 하는 것 이외에 없는 것 같아요. 저는 또 영어과라 개인적인 것이 있어요, 자기가 그렇게 하겠다는데. 출근시간같은 경우에, 저희는 40분 출근이면 30분에 와서 준비하고 그러는데 그 선생님은 40분에 딱 맞춰 와요. 교장 선생님은 그걸 또 싫어하시는데, 이런 생활 차이는 있지만 그것이 문제는 아니죠. (정교사)

○ 한편, 교사들은 학교는 일반 기업들과 분명히 다른, 교육을 하는 곳이라는 특수성이 있지만, 또 결국은 업무를 하는 조직이라는 것도 자명하다고 하였음. 그런 상황에서 과거와 같은 '끈끈한 관계' 또는 '정이 있는 공동체'를 생각하는 것은 동의하기 어렵다고 하였음.

- *현실적으로 가면, 나도 힘들게 일하는데 월급격차를 생각하게 되죠. 저희는 아래에서 애들은 치대고 위에서 업무는 내려오고. 모든 것을 업무화하니 내가 애들한테 교육을 하고 있는 것이 맞나 이런 생각이 들고. **이렇게 학교가 딱딱해지니까, 내가 생각하는 교사상을 펼치기에는 현실은 그렇지 못하고 있고 하니 떠나가는 이들이 많아지는 것 같아요. 이 직업이 감시를 받으면서까지 해야 할 가치가 있나라는 생각도 들고요**. [중략] 공동체라는 말을 많이 쓰지만, 공동체가 업무조직에서 가능한가 라는 생각을 해요. 학교가 특수하지만, 업무가 있는데 정이 있는 공동체(?), 가족같은 직장(?) 이런 것은 더 이상 아니다. 학교라는 특수한 조직은 학생과 교사의 관계. 업무가 명확한 것이 있으면 오히려 신뢰가 쌓이지 않을까? 생각해요. (이교사 B)*

3) 향후 학교 공동체의 방향

○ 인터뷰에 참여한 교사들은 향후 학교 공동체가 지속 가능하고 효과적으로 운영되기 위해 구성원들이 합의해야 할 원칙과 조건에 대해 다양한 의견을 제시함. 이들은 공정성과 책임 분배, 교육 전문성 보호, 민주적 의사결정, 협력과 자율성의 균형을 핵심 요소로 제시함.

가) 공정한 역할 분배와 책임의 명확성

○ 교사들은 학교 공동체가 유지되기 위해서는 **각자의 역할이 명확하게 정해지고, 업무가 공정하게 분배되어야 한다고 강조**했다. 특히, 일부 교사에게 업무가 과중되거나 특정 구성원만 희생하는 구조가 지속되면 공동체의 신뢰가 약화될 수밖에 없다고 지적했다.

- *"학교 공동체가 제대로 운영되려면 우선 각자의 역할과 책임이 명확해야 합니다. 누구는 일을 많이 하고, 누구는 적게 하면 공동체가 유지될 수 없어요."(박교사)*

- *"학교에서 가장 중요한 건 '제발 1인분만 하자'는 거예요. 특정 교사에게만 업무 부담이 몰리는 불공정한 구조에서는 협력도 신뢰도 생기지 않습니다."(안교사)*

- *"역할이 명확하지 않으면 결국 강한 사람이 더 많은 업무를 감당해야 하고, 그렇지 않은 사람들은 책임을 회피하게 됩니다. 이런 구조를 바꾸지 않으면 공동체가 유지될 수 없어요."(김교사)*

나) 교사의 교육적 역할 보호

○ 교사들은 학교 공동체가 교육의 본질을 유지하기 위해 교사의 수업과 교육 활동이 보호받아야 한다고 주장했다. **행정 업무나 비본질적인 업무가**

교사의 핵심 역할을 방해하지 않도록 해야 한다는 점을 강조했다.

- *"교사가 본연의 업무에 집중할 수 있도록 교육 활동을 최우선으로 보호해야 합니다. 행정 업무나 불필요한 책임 때문에 교사가 교육에 집중할 수 없는 현실이 문제예요."(김교사)*

- *"교육과정과 수업의 질을 높이기 위해서라도 교사의 전문성을 인정하고 존중하는 환경이 필요합니다. 공동체가 이를 뒷받침해야 합니다."(박교사)*

- *"의사들은 환자를 치료하는 데 집중할 수 있도록 보호받지만, 교사는 교육 활동보다 행정 업무나 학부모 대응에 더 많은 시간을 쓰고 있어요. 이런 현실이 바뀌어야 합니다."(안교사)*

다) 민주적 의사결정과 합리적 운영

○ 학교 공동체가 효과적으로 운영되기 위해서는 구성원들이 **민주적인 방식으로 의사결정을 내릴 수 있어야 하며, 합리적인 운영 원칙이 필요하다**는 의견이 제시되었다.

- *"학교장은 구성원의 의견을 듣고 조정할 수 있는 민주적 리더십을 가져야 합니다. 학교가 수직적인 조직이 되면 공동체가 유지될 수 없어요."(나교사)*

- *"과거에는 선배나 관리자들의 결정이 절대적이었지만, 이제는 토론과 합의를 통해 운영되는 공동체가 필요합니다."(박교사)*

- *"의사결정 과정이 투명하고 합리적이어야 구성원들이 공동체에 신뢰를 가질 수 있어요."(김교사)*

라) 협력과 자율성의 균형 유지

○ 학교 공동체가 운영되려면 구성원들이 협력할 수 있어야 하지만, 동시에 **개별적인 자율성도 존중받아야 한다**는 의견이 많았다.

- *"학교 공동체가 협력해야 하는 건 맞지만, 개인의 자율성과 업무 스타일을 존중하는 것도 중요합니다."(안교사)*
- *"협력을 강요하는 공동체가 아니라, 필요할 때 자연스럽게 이루어지는 협력 문화가 자리 잡아야 합니다."(박교사)*
- *"혼자 일하는 교사가 많아졌다고 하지만, 협업이 필요할 때는 서로 도울 수 있는 시스템이 필요합니다."(김교사)*

마) 학부모 및 외부 관계와의 조율

○ 교사들은 **학부모 및 외부 이해관계자와의 관계를 조율하는 것**도 학교 공동체 운영에서 중요한 요소라고 보았다.

- *"학부모가 교사를 단순한 서비스 제공자로 생각하지 않도록, 교사의 역할과 권한을 명확히 해야 합니다."(김교사)*
- *"학교 공동체의 운영 원칙을 학부모와도 공유해야 합니다. 그렇지 않으면 학교 내부에서 결정한 것들이 제대로 작동하지 않아요."(박교사)*
- *"교사의 교육 활동이 보호받을 수 있도록, 학부모의 지나친 개입을 조정하는 시스템이 필요합니다."(안교사)*

바) 업무조직으로 학교를 이해하고 그에 맞는 공동체성으로 재구성

○ 앞서 살펴본 바와 같이, 교사들은 과거의 '끈끈한 정'이 있는 공동체로 돌아가는 것은 오히려 갈등을 심화시킨다고 보았으며, 업무 조직이라는

특성을 고려한 새로운 공동체성을 정립하는 것이 필요할 것이라는 의견을 제기하였음. 즉, '가족같은 공동체', '정이 있는 공동체'는 더 이상 추구할 수 있는 공동체 성격이 아니라고 생각한다는 것임. 이를 위해 대표적으로 요구되는 것이 관리자들이 과거와 같이 끈끈한 정을 강요하며 함께 무언가를 하자는 것으로 공동체성을 높이려 하기보다, 업무적으로 갈등을 최소화하면서, 교사 간, 교사와 학부모 사이에서 서로가 서로를 악마화하지 않을 수 있도록 '갈등조정능력'을 보여주는 것이 필요하다고 하였음.

- *관리자의 역할이 점점 더 중요해지는 것 같아요. 교사들이 대면해서 해결하기에는 현실 상황이 얽혀있기 때문에 학교 상황들을 고려하면서 관리자들이 중재하고 하는 것들이 점점 더 필요하지 않나 생각하거든요.* ***각자의 역할을 충실히 하는 학교만의 특수한 관심이 있는 관계를 유지할 수 있으면 좋겠어요. 관심과 명확한 선, 그 안에서 인간적으로 관계를 맺을 수 있는 신뢰, 소통.*** *(이교사 B)*

- *교장, 교감의 역량이 중요한데, 현재는 본인 성과 중심의 연수를 하고 있죠.* ***가장 필요한 것은 갈등관리연수 같은 것 같아요.*** *교사와의 관계는 업무보다는 학교의 분위기, 문화에 따라 달라지고 하기 때문에, 업무가 효율적으로 할 수 있으려면 결국은 다시 관리자. (정교사)*

사) 신뢰와 소통의 강화

○ 교사들도 학부모들의 신뢰를 얻고 함께 하는 것이 필요한데, 이를 위해 교사들도 (중학교라도) 자신들과 학생들이 보내는 일상을 어느 정도 공개하고 보여줌으로써 신뢰를 쌓아가는 노력이 필요하지 않을까 생각한다고 하였음.

- *선생님들을 의심하지 않는 신뢰. 교사도 소통하려고 노력하는 것*

도 있어야 하고. 보여주고 개방해주는 만큼 믿어주는 것도 있긴 한 것 같아요. 동료 선생님 중 한 분은 밴드를 이용해서 사진도 보여주고 한 것들을 보여주시더라고요. 대신 질문은 하지 않기로 하는 약속을 정하고 그러셨던 것 같아요. ***어쨌든 저희도 자꾸 닫지만 말고, 내가 뭘하는지를 보여줘야 서로 신뢰가 생기기 때문에 어떤 노력도 하긴 해야 할 것 같아요.*** *(이교사 A)*

○ 구체적으로 학운위/학부모회의 현 역할보다 더 적극적으로 학교 운영 의사결정과정에 들어올 수 있는 권한을 부여하고 같이 만들어가는 것도 필요하지 않을까 생각한다고 하였음. 즉, 현재 학운위/학부모회와 같은 역할은 오히려 학부모들이 서로 안 하려고 하고, 교사들에게도 부담스럽기만 일이 되기 때문에 공동체의 일원이라는 의미로 권한을 나누는 것이 필요하다고 생각한다는 것임. 이를 위해서는 정량적으로 접근해서 모든 문제를 단발적으로 해결하려는 시도보다 조금 느리더라도 큰 틀에서 공동체를 바라보고 얽혀진 문제들을 풀어갈 수 있는 정성적 접근을 하는 것이 필요하다고 생각한다고 하였음.

- ***학부모회 활성화가 필요해요.*** *학부모들이 결정할 수 있는 포션을 늘려주는 것이 필요하다고 생각하는데요, 현재는 공식적인 창구가 없어요 그렇다 보니, 민원 수준이지 의사결정 과정에 반영되는 것은 없거든요. 학운위도 선출직의 개념이라서 학교 운영에 대한 모니터링을 한다는 느낌 정도죠. 거기에는 관심이 있는데 학부모회는 고생만 하지 의견을 낼 수 있는 창구는 아니다 보니까 물음표인 거죠.* ***교육공동체를 구성하고자 한다면 학부모회를 어떻게 활성화되고 구체화할지에 대한 연구가 많이 필요하다고 생각해요.*** *(정교사)*

나. 학부모 면담 결과

○ 다음은 학교 공동체 약화 원인, 학교 공동체 개념의 변화, 앞으로 학교

공동체의 방향 등에 대한 학부모 면담 결과를 정리한 것임.

1) 학교 공동체 약화 원인 분석

가) 공동체라는 단어의 낯설음

○ 면담에 참여한 학부모들은 공동체라는 단어에 대해 의문을 가지고 있었음. 특히 코로나에 따른 격리 기간 및 교육 방식의 변화 등을 경험하며 소통의 방식이 달라진 점과 학교에 모여 무언가를 함께 한 경험이 적어진 탓에 공동체가 낯설다는 것임.

- *나는 공동체라는 말을 듣는 순간, 왜 이렇게 낯설지 했는데 공문이나 등에서 없어. 그냥 도덕 교과서 얘기 같고, 너무 혼란스러워. 들어본 기억도 없고 경험이 없어서. 그런데 코로나 시기에 전학왔자나. 소속감을 못 느끼고 이런 것들은 다 코로나 때문이야. 우리 아이들 나이가 코로나 이후가 더 길어, 학교 생활이. 나는 코로나가 개인주의를 더 강화시킨 것 같아. 학부모 참여 부분이나. 그래서 이 시점에서 공동체라는 단어가 더 안 와닿는 것 같아. 나는 코로나가 결정적이었다고 생각해. (학부모 A)*

나) 학부모 역할의 축소 및 형식적 운영

(1) 교사와 협력하고 싶어도 기회가 없는 상황

○ 학부모들은 학교에서 학부모의 역할이 점점 축소되고 있으며, 기존의 협력 방식이 형식적으로 운영되고 있다고 지적함. 특히 학교장이 학부모 모임을 소극적으로 운영하거나 차단하는 경우가 많아 학부모들이 공동체 활동에서 배제되고 있다고 인식함. 학부모들은 학교가 학부모를 교육 주체로 인정하지 않고, 단순한 민원 제기자로만 본다고 느끼며, 이에 따라 학교 공동체에서 소외되고 있다고 인식하였음.

- *"어머니회 회장을 맡았는데, 학교에서는 학부모들이 모이는 걸 원하지 않았어요. 민원이 많아서 그런지 교장 선생님이 아예 학부모 모임을 차단하려고 하셨죠. 교장 선생님께 어머니회에서 어떤 활동을 하면 좋을지 여쭤봤더니, '아무것도 하지 마십시오'라고 단호하게 말씀하시더라고요. 학부모 모임을 활성화하려 했지만, 학교에서는 기존처럼 '통과의례'로만 운영하길 바랐어요."(학부모 G)*

(2) 아이를 함께 키운다는 느낌을 주지 않는 학교

○ 학부모 C는 이전 학교(혁신학교)에서는 항상 학교에 들어갈 수 있고, 선생님들과 같이 소통하면서 아이가 생활하는 공간에 대해 알 수 있는 경험을 한 반면 현재는 무엇을 하는지 알 수가 없어서 답답하다고 하였음. 그렇다 보니 자연스럽게 이전 학교에서 졸업한 첫째와는 학교 생활과 관련해서 함께 나눌 이야기가 많았지만, 지금 둘째와는 숙제 외에 할 수 있는 이야기가 줄어들어 매우 아쉬움을 느끼고 있다고 하였음.

- *학부모는 아이들한테 책읽어주는 프로그램 만들어서 했었어요. 그런거 할 때 선생님 만나게 되는데요. 지금 학교랑 다른게, 선생님들이 인사해주고 눈빛도 맞추고, 이런 경험이 많아서 그런지 언제나 선생님들이 반가이 인사해주고. 많이 뵙게 되니까 약간.. 같이 아이를 키우는 부모님을 만나는 느낌이라서, ... 이런 식으로 하다보니까 교류할 때 느낌이, 지금처럼 벽은 없었던 것 같아요. 저희가 봉사같은 것 가도 반겨주시고 하니까...[중략]그리고 지금 학교 왔더니, 들어갈 수없다고 딱 막으시더라고요. 오히려 교실로 전화해서 아이가 내려와서 받안 간 경험이 있어서. 이렇게 다른가 하는 경험이 있어요.지금은 아이를 학교를 보내면, 학교에서 뭐하는지 알수가 없지만... 대화도 '시험 잘 봤어? 몇 개 맞았어?" 이런 수준의 대화예요. 그래서 뭐랄까, 달라요. (학부모 C)*

○ 또한, 교사에 따라 아이에 대해 같이 고민하는 담임을 만났을 때와 그렇지 않을 때의 온도차가 너무 크다고도 함.

- *4학년 때, oo이에대한 고민을 선생님한테 이렇게 말씀을 드렸을 때 되게 적극적으로 연락도 해 주시고 이제 같이 좀 고민도 하고 막 이런 과정이 있어요. 사실 그러면서 교사에 대한 신뢰도 생기고 약간 이제 그런 게 있었는데 oo이 6학년 때는 정말 그냥 정말 선생 초임이시기도 했고 그런데 이제 정말 하이톡으로만 해야 되는 상황이고 이러니까 전혀 뭐 아예 그런 관계가 형성이 안 되니까요. 담임 얼굴도 몰라 공개 수업할 때 이제 가서 보면 볼 수 있는데 그것도 6학년 정도 고학년 되면 애들이 거의 말을 안 하니까 필수도 아니고, 사실은 가서 볼 일도 없고 애들 통해서만 듣는 게 다고 공지를 받는 거 정도 이러니까 사실은 전혀 1 대 1의 관계 그리고 교사랑 학부모의 관계가 예전과는 많이 달라진 것 같아요. (학부모 E)*

다) 소통 방식 변화와 신뢰 약화

(1) 학부모와 교사의 대면 소통 제한

○ 학부모들은 공통적으로 선생님한테 받는 안내문이나 이스쿨 앱을 통해 알림만 받는 상황에서 '아이를 함께 키우고 있다'는 생각이 안 든다고 함. 코로나 시기이기도 했지만, 상담도 의무적으로 짧게 하기 때문에 무엇인가 같이 고민하고 어떻게 키워야겠다는 고민을 나눠보겠다는 생각이 들지 않았다고 함. 그렇다 보니 자녀가 초등 대안학교를 졸업한 학부모 B는 공교육에 대해 기대감도 없어지고 실망감만 커졌다고 하였음.

- *내가 뭔가 주체로 참여하는 느낌은 없는 거 없어요. 초등학교 다녔을 때랑 여기랑은 좀 다르다는 걸 느끼고 있어요. 근데 아이는 괜찮다고 즐겁게 다니고 있다고 그러고 선생님도 oo이 그냥 학교생활 잘하고 있다고만 하고. 그리고 그때 시험 시험 성적이 없고 그냥 선생님들이 자유학기제인가 이런 거 가지고 막 이렇게 써줄*

때여가지고 거기에 나온 어떤 문구가 이게 무슨 말인지를 못 알아듣겠어서 선생님한테 물어봤어. 영어를 배운 적이 없는 애인데, 잘한다고 돼 있는 거야. 그럴 리가 없잖아. 그게 정말 그럴 리가 없잖아요. 그래서 내가 선생님한테 물어봤어 어떤 걸 잘하냐고 이럴 리가 없다. 이게 뭐가 무슨 기준일까요? 그랬더니 선생님이 영어 선생님한테 그럼 물어보고 답을 주시겠다고 하셔가지고 물어봤는데 그게 그냥 태도가 바르고 뭐 이런 거를 보고 내가 더 실망했어. (학부모 B)

○ 이것은 결국 소통의 문제로 이어졌음. 학부모들은 서이초를 계기로 모두 소통이 차단된 지금, 아무래도 내 아이에 대해 교사와 어떠한 이야기를 나눈다는 것, 걱정되는 부분을 논의해볼 수 있는 기회가 없어진 것 같다는 경험을 공유하였음.

- *그때는 하이톡이 있었거든? 지금은 다 안 된다. 다 막아놨어 - 지금은 교무실로 전화해서 선생님을 찾아야 하는데, 그래서 소통이 어려워졌다고 볼 수도 있고. 그런데 하이톡이 있었으면 더 전화해 볼 만 한 것들도 이제는 귀찮아 하면서 안 하게 되고 그런 것은 있어. 작년부터 그랬어. 하이톡에 알림장이 떴었는데, 이제는 댓글이나 좋아요 이런 것 다 차단. 이제는 할 수가 없어. 그걸 통해서 다른 엄마들은 이렇게 생각하는구나 이런 것도 알고 그랬는데, 작년부터는 아예 다 모르니까, 우리반에 누가있지 이런 것도 더 모르고, 엄마들은 더 모르고 그랬던 것 같아. 어떤 분위기인지도 모르고 그랬던 것 같아. 선생님들은 더 편해졌을 것 같고. 물론 극성 엄마들은 그래도 교무실로 전화하고 했겠지. (학부모 A)*

(2) 비대면 소통 증가로 인한 거리감

○ 학교와 학부모 간의 소통 방식이 대면에서 비대면으로 바뀌면서 신뢰가 약화되고 있다고 느끼는 학부모들이 많았음. 특히 교장이나 교사들이 학부모와의 상담을 제한하는 경우가 많아, 학부모가 교사와 직접 소통할 기

회가 줄어들었다고 지적함. 비대면 소통 방식이 확산되면서 학부모들은 교사와의 관계에서 거리감을 느끼고, 학교가 학부모 의견을 반영하지 않는다고 인식하는 경향이 증가하였음.

- *"이전 교장 선생님은 학부모와 교사가 자유롭게 상담할 수 있도록 열어뒀지만, 바뀐 교장 선생님은 무조건 온라인 상담만 하라고 했어요."(학부모 H)*

- *"학부모가 교사와 소통하려면 반드시 사전 신청을 해야 해서, 즉각적인 대화가 어렵습니다."(학부모 H)*

다) 갈등 해결 방식의 문제

(1) 교사 및 학교의 방어적 태도(학생 문제에 대한 학교의 소극적 대응)

○ 학부모들은 교사와 학교가 학생 간 갈등이나 학습 문제에 적극적으로 개입하지 않고, 책임을 학부모에게 넘기는 경향이 강해졌다고 지적함. 그에 따라서 학부모들은 학교가 학생 문제에 책임을 지지 않으려 하며, 교사가 적극적으로 개입하지 않는다고 느끼면서 학교 공동체에 대한 신뢰가 감소하고 있음.

- *"아이가 교우 관계에서 어려움을 겪어 담임 선생님께 도움을 요청했지만, '그건 어쩔 수 없다'는 반응만 돌아왔어요."(학부모 H)*

- *"학교에서 학생 간의 다툼이 발생해도, '이건 학교에서 일어난 일이 아니니까 우리 소관이 아니다'라고 대응하는 경우가 많아요." (학부모 G)*

(2) 상위 기관으로 옮겨지는 해결 방식 또는 회피

○ 학교는 아이에게 무슨 일이 생겼을 때- 특히, 학교폭력 관련 - 모든 책

임을 피해 학부모가 감당하게 하려고 하는 듯한 느낌을 받았다고 함. 학교 관리자부터 교사까지, 모두가 자신의 업무라고 하고, 다른 곳에서 알아봐야 한다고 말하는 상황에서 아이만 고통을 받고 있는 현실을 볼 때, 학부모로서 더 이상 학교를 신뢰할 수 없겠구나 라는 생각을 하게 된다고 함.

- *이런 일이 생기기 전까지는, 그냥 순응하고 선생님 말 잘 들어야 하고 이렇게 생각했지. 그런데 이제 선생님들은 학부모들한테 갑질한다고 하지만, 나는 선생님들도 굉장히 갑질한다는 생각? 물론, 자살을 하시고.. 당연히 얼마나 힘들었을까, 그래서 나도 그런 학부모가 되지 말아야지 하고, 웬만하면 학교에 연락을 하지 않으려고 했는데. 이번 일은 연락을 안 할 수 있는 일이 아니었기 때문에 연락을 한 건데, 되게...내가 완전 을. 학교가 갑. 그리고 모르겠어, 이게 선생님들이 행정, 가르치기도 해야 해서 너무 바빠서 그러시는지 모르겠지만, 정말 아이들을 하나하나 애정하나? 이런 질문이 생겼어. 그리고 학부모한테도 배려 안 하는데, 애들한테 배려할까? 그래도 내가 공동체에 대해서는.. 나름대로 함께 나누고 같이 사는게 맞다고 생각하고 그런데, 내 맘같지 않다. 학교는 내 맘 같지 않구나 싶었어. [중략] 그러니까 결국은 교육청으로 갈 수밖에 없겠더라고. (학부모 D)*

○ 상황이 이렇다 보니, 학부모들은 결국 학교 보다 '상위 기관'으로 사안을 올리는 것으로 문제를 해결할 수밖에 없게 된다고 하였음. 또는 대체로 문제를 일으키는 아이들, 학부모들과 거리를 두려는 식을 택하게 되고, 같은 학부모들끼리는 갈등을 회피하는 방식을 택하게 되고, 그래도 문의를 해야 하는 것은 선생님하고 소통하려고 한다고 하였음. 물론, 소통이 잘 된 경우와 그렇지 않은 경우에 따라서, 사안에 따라서 달라지겠지만 학부모들 사이에서도 소위 문제를 일으키는 집과 엮이지 않게끔, 아이가 무난하게 학교 생활하고, 그저 문제만 생기지 않기를 간절히 바라게 되는 것 같다고 하였음.

- *갈등이 생겼을 때, 조율하려고 하지 않고 피하는 것으로 해결했지. 둘째 반에 정서적으로 떨어지는 아이가 있는데, 그런 아이인지 모르고, 한번 등교길에 부딪힌 적이 있거든. [중략] 하이톡으로 물어봤는데, 담임샘이 하이톡으로 전화해서 그 아이에 대해서 설명해주면서 이해해달라고 설명도 해주고 그랬던 것 같아. 그래서 오해도 풀렸지. 너무나 친절하게 설명해주셨지. 이게 내가 선생님하고 소통해서 갈등으로 갈 뻔 한 것을 해결한 사례인가? 그런데 주변에서 있었어 학폭위. 그런데 늘 그 애가 그 애야. 그런데 엄마들도 비슷해, 그 애가 비슷. 우리 애가 어때서 그러냐고 그런데, 죄송하다고 안 한대. 그러다가 자기 애가 피해를 당하면 또 막 난리치고, 학폭위 열자고 하고. 자기애가 가해자일 때는 그럴 수도 있다고 하다가. 교장실 찾아가서 난리도 아니었대. 그런 사람들은 피하는 게 답이니까, 회피하려고 하지. (학부모 A)*

(3) 학부모들의 '민원 중심' 갈등 해결 방식

○ 학교가 갈등 해결에 소극적이면서 학부모들은 학교를 직접 설득하기보다는 민원이 유일한 해결책이라고 인식하면서 교육청에 민원을 제기하는 방식으로 대응하는 경우가 많아졌음. 그 결과 학부모들이 학교와 직접 해결하는 방식보다 교육청 민원을 선호하면서, 학교 내에서 갈등을 자체적으로 해결하는 공동체 문화가 약화됨.

- *"학교에서는 교사와 직접 논의해도 해결이 안 되니까, 결국 교육청에 민원을 넣어야만 학교가 움직이더라고요."(학부모 G)*

- *"주변 학부모들이 '학교랑 얘기하지 말고 바로 교육청에 민원을 넣어라'라고 조언하는 게 일반적인 분위기예요."(학부모 G)*

2) 학교 공동체 개념의 변화

○ 학부모 인터뷰 내용을 분석한 결과, 학교 공동체의 개념이 과거와 다르게 변화하고 있으며, 기존의 공동체 운영 방식이 더 이상 유효하지 않다고 인식하는 경향이 강했음.

가) 학부모의 역할 변화: '공동체 주체'에서 '소비자'로

○ 과거에는 학부모가 학교 운영과 교육에 적극적으로 참여하는 공동체의 일원이었지만, 현재는 교육 서비스를 '소비하는 고객'에 가깝다는 인식이 강해졌음. 학부모들은 공동체의 중요한 구성원이 아니라, 학교의 정책을 평가하고 불만을 제기하는 소비자로 전락하고 있다고 인식하였음. 학교는 학부모를 공동체의 협력자가 아니라, 학교 운영을 어렵게 하는 외부 요소로 간주하는 분위기가 강해지고 있음.

- *"예전에는 학부모들이 학교 운영에도 관여하고, 자발적으로 학교 행사를 조직하면서 공동체의 일원이라는 느낌이 있었어요. 그런데 이제는 학교가 학부모를 그냥 교육 서비스 이용자로 취급하는 것 같아요."(학부모 J)*
- *"학교가 학부모를 협력 파트너로 보기보다는, '민원을 넣을 가능성이 있는 위험 요소'로 보는 것 같아요. 그래서 학교 운영에 관여할 기회조차 주지 않으려고 합니다."(학부모 H)*

나) 교사의 역할이 교육자에서 '월급쟁이'로

○ 학부모들은 교사들이 공동체적 역할(학생 돌봄, 교사 간 협력)을 수행하기보다는, 개인 업무에만 집중하는 '월급쟁이'처럼 변했다고 인식하고 있었음. 교사들이 교육보다는 업무 범위를 명확히 하고, 책임을 최소화하는 방향으로 행동하고 있다고 인식함. 일부 학부모들은 교사들이 과거보다 책임감이 줄어들고, 업무를 최소한으로 수행하려는 경향이 강해졌다고 지적함. 학부모들은 교사들이 적극적으로 학생을 지도하지 않으며, 학교 공동체의 신뢰를 잃어가고 있다고 인식하고 있음.

- *"요즘 선생님들은 수업을 대충 마치고, 그 이상의 관심을 가지지 않는 분위기예요. 과거처럼 아이들의 성장에 관심을 두는 선생님이 줄었어요. 학부모들이 민원을 제기하면, 교사들은 책임을 지기 싫어서 아예 개입을 하지 않는 분위기가 강해졌어요."(학부모 G)*

- *"예전에는 선생님들이 아이들에게 애정을 갖고 교육에 몰입했다면, 이제는 '내 수업만 하면 된다'는 태도가 강해진 것 같아요."(학부모 F)*

- *"학부모들이 뭔가 요청하면, '그건 제 업무가 아닙니다'라고 딱 선을 긋는 교사들이 많아졌어요. 교육보다는 행정적 절차를 더 중요하게 여기는 분위기입니다."(학부모 J)*

다) 학교의 역할이 '지역 사회 중심'에서 '행정 조직'으로

○ 학교는 과거에 지역 사회의 중심 기관이었고, 공동체의 구심점 역할을 수행했지만, 현재는 행정적 절차를 수행하는 관료적 조직으로 변화했다는 인식이 강했음. 학교는 더 이상 지역 사회와 학부모가 함께 협력하는 공간이 아니라, 관리와 행정적 절차를 수행하는 관료적 조직으로 변하고 있음. 학부모들은 학교가 학생과 학부모를 고려하기보다는, 법적 책임과 행정 절차에 집중하는 기관으로 변화했다고 인식하였음.

- *"예전에는 학교가 지역 사회와 연결되어 있었고, 학부모들도 자연스럽게 학교 운영에 참여했어요. 그런데 이제 학교는 그냥 '교육 서비스를 제공하는 곳'이라는 느낌이 강합니다."(학부모 H)*

- *"학교의 중요한 역할 중 하나가 공동체를 만드는 것이어야 하는데, 지금은 그냥 공무원 조직처럼 행정적 절차만 중요하게 여기는 것 같아요."(학부모 J)*

3) 학교 공동체 방향

가) 학부모와 학교의 '파트너십' 회복

○ 학부모들은 학교와 학부모가 상호 협력하는 파트너로서 역할을 수행해야 하며, 학부모가 공동체의 중요한 구성원으로 인정받아야 한다고 강조했다. 현재의 일방적 관계(학교가 주도하고, 학부모는 수동적 역할을 수행하는 구조)를 개선해야 한다는 의견이 많았다. 학부모 역할을 단순한 지원자가 아니라, 학교 운영의 중요한 협력자로 재정립해야 함.

- *"학교가 학부모를 공동체의 협력자로 인정해야 합니다. 지금처럼 학부모가 문제를 제기하는 대상이 아니라, 학교 발전을 위한 동반자로 여겨져야 해요."(학부모 G)*

- *"학부모 참여가 제한되면, 결국 학부모들은 학교를 불신하게 되고, 민원 중심의 대응 방식이 일반화될 수밖에 없습니다."(학부모 H)*

- *"학교가 학부모를 신뢰하고 중요한 결정을 할 때 함께 논의할 수 있는 구조를 마련해야 해요. 지금처럼 형식적으로 학부모 의견을 듣는 수준을 넘어서야 합니다."(학부모 J)*

나) 신뢰를 회복하기 위한 '소통의 원칙' 확립

○ 학부모들은 학교와 학부모 간의 신뢰 회복을 위해 소통 방식이 개선될 필요가 있으며, 투명하고 열린 소통 구조를 구축해야 한다고 주장함. 특히 일방적인 공지나 행정 절차 중심의 소통 방식이 아니라, **학부모와 교사가 상호 협력할 수 있는 실질적인 소통 채널**이 필요하다고 지적함. 교육 과정 및 주요 정책 변경 시 충분한 사전 설명과 의견 수렴 과정이 필수적임.

- *"학교는 학부모에게 일방적으로 정보를 제공하는 것이 아니라, 학부모의 의견을 경청하고, 적극적으로 반영하는 노력이 필요합니*

다."(학부모 H)

- *"지금처럼 대면 상담을 제한하고 온라인으로만 소통하는 방식은 신뢰를 약화시킵니다. 교사와 학부모가 직접 만나서 이야기할 기회가 있어야 해요."(학부모 G)*

- *"학교 정책이나 교육 과정이 변경될 때 학부모가 알 수 있도록 충분한 정보를 제공해야 해요. 갑작스럽게 바뀌는 정책이 많아 학부모 입장에서 혼란스러워요."(학부모 J)*

다) 학부모에 대한 개방과 참여 확대

○ 학부모들은 학부모 참여가 저조하긴 하더라도 학부모의 참여는 중요한 부분이라고 보았음. 이를 위해서 가장 중요한 것은 개방성이 보장되어야 할 것 같다고 하였음. 현재처럼 다 닫아놓고 있게 되면, 오히려 불신만이 가중된다는 것임.

- *소통이 정말 중요해요. 아이들을 볼 수 있고, 열려있었기 때문에, 아이들의 웃는 모습을 보고 그런 것이 아무렇지도 않다가,* ***여기는 막아버리니까, 오히려 '뭘 하길래 이렇게 막아놨어? 어플도 깔고 싶고, 그런 것 같아요.*** *이전에는 엄마 도서관 수업하러 가니까 엄마보러 와, 하면 오기도 하고 이랬었는데. 이런 책읽기 등 학교를 위한 일을 하면, 아이를 볼 수 있는 저에게 혜택이자나요. '엄마가 왜 와' 이런 애들도 없었고, 엄마가 오는게 자연스럽고. [중략] 지금은 선생님에 대해서도 모르니까 저도 물어볼 것이 없는 거예요. 학습 외에는 할 수 있는 대화가 없어요. 이전 학교는 모둠 얘기도 하고, 누구랑 하게 됐는지도 같이 대화하고 그랬어요.* ***그런데 지금은 아이들 관계에 대해서도 지금은 관심이 없는 듯 하고, 이런 무관심이 점점 생기게 되고, 이기적으로 바뀌는 것 같아요.*** *제 아이만 보게 되고, 선생님도 내 아이만 봐주길 이렇게 되고. 그런 것 같아요. 차단하고 통제하고 나니 오히려 변하는 거죠.* ***간단한건데,***

학교가 문을 열었으면 좋겠어요. 닫으니 더 불안해요. (학부모 C)

라) 공정한 학교 운영과 객관적 문제 해결 원칙 수립

○ 학교 공동체 내에서 발생하는 갈등이 공정하게 해결될 수 있도록, 투명하고 객관적인 갈등 조정 시스템이 필요하다는 의견이 많았음. 학부모들은 학교가 특정 이해관계자(일부 학부모, 교육청, 관리자)의 입장만을 반영하는 것이 아니라, 모든 구성원이 납득할 수 있는 원칙과 기준을 세워야 한다고 주장함. 특정 이해관계자(일부 학부모, 행정 관리자)의 영향력이 과도하지 않도록 투명한 운영 기준 마련이 필요하고, 학생 문제, 교사-학부모 갈등 해결을 위한 공식적 중재 기구 마련이 시급함.

- *"학교는 학부모 민원이 많아질수록 방어적으로 운영되고 있어요. 하지만 갈등 해결 과정이 투명하고 공정하다면, 불필요한 민원도 줄어들 수 있습니다."(학부모 G)*

- *"학교 내에서 문제가 생기면, 특정 학부모의 입김이 강하게 작용하는 경우가 많아요. 이런 부분을 줄이기 위해 객관적이고 공정한 운영 원칙이 필요합니다."(학부모 H)*

- *"학생 간 문제, 교사와 학부모 간 갈등이 생길 경우, 합리적으로 조정할 수 있는 공식적인 기구가 필요합니다."(학부모 J)*

마) 교사의 역할 재정립: 교육적 리더십 회복

○ 학부모들은 교사가 행정 업무보다는 교육 활동에 집중해야 하며, 교사의 교육적 리더십을 회복하는 것이 학교 공동체 강화의 핵심 요소라고 강조함.

- *"교사들이 더 이상 학생 교육보다는 행정적 업무에 집중하는 모습이 보여요. 교사가 본연의 역할을 할 수 있도록, 업무 분담이 명확*

해야 합니다."(학부모 G)

- *"교사가 적극적으로 학생 문제에 개입하지 않으면, 학부모들이 학교를 신뢰할 수 없어요. 교사의 역할이 학생 지도와 교육이라는 점을 다시 확립해야 합니다."(학부모 H)*

마) 학부모, 교사, 학교 간 공동체 의식 강화

○ 학교 공동체를 유지하려면 단순히 업무 분배나 행정적 절차를 개선하는 것뿐만 아니라, '공동체 의식'을 강화할 수 있는 문화적 변화도 필요하다는 의견이 제시됨.

- *"학교 공동체가 운영되려면, 학부모-교사-학생 간의 관계가 단순한 행정적 관계가 아니라, 상호 신뢰를 바탕으로 한 협력 관계가 되어야 합니다."(학부모 J)*

- *"학교 행사나 학부모 참여 프로그램이 단순한 형식이 아니라, 실질적인 공동체 형성의 기회가 되어야 해요."(학부모 G)*

다. 학생 면담 결과

○ 다음은 학교 공동체 모습에 대한 인식, 학교 공동체와 갈등에 대한 경험, 앞으로 학교 공동체의 방향 등으로 학생 면담 내용을 정리한 것임.

1) 학교 공동체의 모습에 대한 인식

○ 학생들이 생각하는 학교 공동체에 대한 이미지는 소통, 협력, 소속감, 유대감, 신뢰, 존중 등이 포함된 것으로 나타남.

- *소외되는 학생 없이 약간 좀 학교 폭력이나 그런 것도 없고 좀 학생들도 선생님하고 소통이 원활하게 되고 선생님도 학생들한테 소통이 원활하게 되는 그런 게 이상적인 학교 공동체인 것 같아요. (학생1)*

- *소속감이랑 유대가 제일 크다고 생각을 해요. (학생1)*

- *저는 약간 이상적으로는 그래도 학교 공동체다 보니까 공존이나 협력이라는 단어가 가장 먼저 떠올랐습니다. (학생2)*

- *저는 이상적인 학교 공동체는 신뢰나 신뢰나 존중이 좀 잘 이루어져야 한다고 생각을 했습니다. 학교 내에서 이제 학생들이 소속감을 가지고 협력을 하는 것도 굉장히 중요하지만 이런 협력이나 소속감이 만들어지기 이전에 서로에 대한 신뢰가 없으면 그게 불가능하다고 생각했습니다. 학교는 개개인의 학생들이 공부를 하기 위해 모여 있는 곳이기도 하지만 이제 그 속에는 이제 교사들도 있고 학생들의 의견을 수렴해 주는 학생회도 있고 결국에 어쩔 수 없는 상하 관계가 발생할 수도 있다고 봤어요. 그래서 단순히 학생들끼리 분위기가 좋고 학교 폭력이 없고 이런 게 이상적인 학교 공동체라기보다는 학교의 대표들을 잘 고려하고 행정 과정을 신뢰하고 학교 자체를 믿는 것이 이상적인 학교 공동체로 이어질 수 있다고 생각했습니다. (학생3)*

- *저는 신뢰와 협력을 가장 중요하다고 생각을 했는데요. 제가 생각하는 가장 이상적인 학교 공동체의 모습은 학급 친구들이 따돌림 없이 모두 화목하게 잘 지내고 선생님들을 신뢰하고 잘 따르는 모습 또한 선생님들도 학생들에게 무한한 사랑을 주면서 가족같이 지내는 것이 이상적이고 학교 공동체라고 생각을 했습니다. ... 동등한 입장에서 서로를 이해하고 도울 때 비로소 하나가 되고 공동체가 될 수 있다고 생각을 하였습니다. (학생4)*

○ 이러한 학교 공동체의 이상적 이미지는 학생, 교사 등 구성원 간 관계에도 투영되어 나타남.

- 교사와 학생의 관계는 서로의 신뢰에 바탕을 두되 학업적인 측면보다는 정서적 성장으로 좀 더 확장될 필요가 있다고 보았음.
- 학생과 학생 간의 관계는 배려와 존중이 중심이 되어야 한다고 보았음.

  • *저는 약간 서로 약간 신뢰를 좀 가지고 학업 내외적으로 좀 교류를 할 수 있는 상태가 되어야 한다고 생각을 했는데 제 학교 생활을 돌아보면서 보면 학생과 교사의 관계가 너무 과하게 그 교사를 얕보거나 아니면 아예 너무 불편해하거나 약간 이렇게 나뉘는 것 같더라고요. 그런데 그 사이에서 그냥 진짜 학습 수업에서만의 대화가 주가 되지 그 학생이 정서적으로 성장하기 위한 그런 상담이라든가 이런 것들은 정말 큰 누군가가 흔히 약간 얘기를 하면 사고를 쳤을 때뿐만 사고를 쳤을 때만 상담이 이루어지거나 진중한 이야기를 할 수 있게 되니까 약간 이런 점을 조금 발전시켜서 학업 내외적으로 교류를 할 수 있는 관계가 조금 이상적이지 않을까 생각했습니다. (학생2)*

  • *사실 요즘에 좀 교권 침해 관련해서 논란이 많은데 학생의 인권이 존중되어야 되는 부분은 맞지만 사실 교사라는 직업이 학교 안에서 학생들에게 뭔가 그 지식을 공유하고 뭔가 학생이 단순히 학교에서 교과목 공부를 하는 게 아니고 저는 인성 교육까지가 학교에서 담당하는 부분이라고 생각을 해서 교사한테 뭔가 자유롭게 사의견 표명을 할 수 있는 환경이 이상적인 건 맞지만 교사가 어른으로서의 권위는 지켜줘야 된다고 생각을 해요. 그래서 학생과 교사의 관계는 학생이 자유롭게 말을 할 수는 있지만 그래도 수사의 권위는 지켜지는 관계가 이상적이라고 생각을 하고 학생과 학생 사이에는 그냥 서로 학급 구성원으로서의 배려나 그냥 서로 존중하는 관계가 제일 이상적이라고 생각이 듭니다. (학생1)*

○ 소수 의견이기는 하지만 결국 학교 공동체는 상호 배움으로 이어질 때

이상적인 학교 공동체가 된다는 의견도 있었음.

- *저는 제가 생각했을 때 조금 이상적인 학교 공동체의 모습이 약간 상호 배움이 있는 모습이라고 생각을 했거든요. 약간 사람마다 교사든 학생이든 소통을 할 때 각자 생각도 다르고 살아온 배경도 다르니까 약간 그거에 따라 배울 점이 달라질 거라고 분명히 생각하는데 요즘에는 약간 서로의 생각을 공유하는 시간보다는 학생들끼리는 뭔가 경쟁 걱정 때문에 그런 소통이 조금 단절되는 것 같고 또 교사와의 소통에서도 뭔가 평가와 직결되다 보니까 그런 제가 이상적으로 생각하는 그런 모습이 잘 나오지는 않는 것 같습니다. (학생2)*

○ 학생들이 생각하는 학교 공동체에 대한 이미지와 인식에서 나타난 모습들은 “이상적”이라는 질문으로 인해서 자연스럽게 마땅히 그러해야하는데 현실에서 잘 나타나지 못하는 측면을 이야기한 것이라고 해석해볼 수도 있음.

2) 학교 공동체와 갈등의 경험

○ 학생들은 이상적 학교 공동체가 현실 학교에서 충분히 실현되지는 않았지만 자신의 학교가 공동체라고 느낀 경험이 부분적으로 있는 것으로 나타남.

- 대표적인 사례가 긍정적인 친구 관계와 교사와의 관계에서 공동체라는 것을 경험한 것임.

- *진짜 공동체가 딱 성립이 됐다라고 느낀 게 다른 다른 연도 때는 잘 몰랐는데 제가 고등학교 2학년 때 함께 좀 열심히 공부하려고 약간 스터디를 한 적이 있었어요. 그전에 1 3학년 때는 약간 왠지 모르게 학생들 간의 약간 견제라든가 서로 내가 알고 있는 가지고 있는 시험지라든가 이런 걸 공유하는 게 없었는데 딱 2학년에 만난 친구들끼리는 같이 줌을 딱 켜고 같이 시험 문제도 풀어보고*

공부 이렇게 하면 더 쉽게 이해를 할 수 있다도 공유를 하고 조는 친구가 있으면 같이 깨워서 공부를 하고 약간 이런 게 생기고 그 이후에도 생활기록부나 입시 이런 거에 상관없이도 어떤 사회 문제 하나를 가지고 막 토의 토론하는 것처럼 이야기를 했던 적이 있었거든요. (학생2)

- *저는 사실 근데 이런 경험도 사례가 될지 잘 모르겠는데 제가 고등학교를 다닐 때는 저희 반에 예체능을 하는 친구들이 되게 많았거든요. 그래서 이제 인문하고 예체능으로 많이 나눠져 있었는데 보통 예체능을 하는 친구들이 한테 흔히 하는 착각이 뭔가 학업에 드리는 시간이 인문계 쪽으로 가는 친구들보다 많이 없다 이런 식으로 좀 오해를 많이 하는데 저희 반은 약간 아무래도 많이 섞여 있다 보니까 그런 식으로 차별을 한다고 그래야 돼 오해를 하는 거 없이 서로 좀 얘기할 때도 너는 그래도 우리 공부할 때 너의 전공에 관해서 더 공부를 하고 우리는 인문에 관해서 공부를 하고 이런 식으로 얘기를 할 때 사소한 배려 같은 건 있었던 것 같아요. (학생1)*

- *개인적으로 저는 학창시절을 되게 재미있게 보냈었거든요. 솔직히 학교라는 제도 그러니까 학교라는 기관이 조금 의도가 변질된 건 맞지만 막상 그래도 그 안에 속해 있다 보면 옛날에 윗 세대분들이 느꼈던 약간 소속감 아니면 학창시절의 친구와 재미있는 추억 이런 것들은 아직도 유지가 된다고 생각을 해서 친구와 친구 간의 관계에 있어서는 꼭 그렇게 사라질 것 같다고 생각이 들지는 않아요. (학생1)*

- *고등학교 3학년 때 만났 봤던 분인데 한 번도 저를 가르쳐 주시지 않은 선생님이셨어요. 그런데 제가 너무 입시 때문에 힘들어서 무작정 그냥 찾아가서 상담을 잘해주신다는 이야기를 들어서 그냥 무작정 찾아가서 제 속에 있는 얘기를 정말 펑펑 울면서 그냥 막 했는데 거기에 대해서 그냥 묵묵히 들어주시기만 하셨거든요. 근*

데 그렇게 경청을 해 주고 학생의 이야기를 약간 들어주는데 나의 시간을 쓴다. 그때가 엄청 야자도 끝난 밤이었는데도 그렇게 해 주셨다는 것 자체가 되게 그냥 정서적으로 약간 감사했던 좀 이상적이라고 생각했던 관계였던 것 같습니다. (학생2)

○ 물론 학생들은 현실 학교가 그렇게 이상적인 공동체의 모습은 아니고 그런 점에서 크고 작은 다양한 갈등 경험을 하는 것으로 나타남.

- 그런 점은 학교에서 학생들이 작은 집단으로 다시 나누어진다는 점에서 느끼는 측면이 있음.
- 좀 더 심각하게는 학교폭력 사안의 발생이 학생들이 공동체가 흔들리고 갈등을 경험하는 대표적인 사례임.

• *중고등학교 위주로 생각을 해봤는데 조금 제가 생각하는 그 이상적인 공동체의 모습은 아니었다고 생각을 해요. 왜냐하면 학급 내에서 친구를 사귀는 것도 있겠지만 대부분 학원에서 이미 친한 무리가 있거나 아니면 서로 의견을 공유하거나 정보를 공유하는 그런 개별의 공동체라고 할까요? 약간 그렇게 이미 만들어 놓고 학교 내에서 지낼 때도 대화를 할 때 반을 옮겨서 그냥 학원에 그래서 만나는 학원에 같은 반인 아이들끼리 모이거나 그런 친구들끼리 대화를 주로 하는 모습이 조금 많았었어요. 이거는 뭐 저희 학교 특성일 수도 있기는 한데 그래서 약간 학교라는 공간이 그 학급 내에서 약간 공동체라기보다 조금 단절된 느낌이 강했던 것 같습니다. (학생2)*

• *아무래도 요즘에 SNS를 많이 쓰잖아요. 그래서 막 후배들 중에 2학년 후배들이 있었는데 제 친구가 후배들하고 조금 갈등이 있었어서 있었었어요. 약간 좀 사이버 블링 정도 그런 사례들도 꽤 있었어요. 학교 폭력 아니면 정말 물리적인 폭력 사례도 있었고 좀 다양했던 것 같아요. ... 이제 강제 전학하는 걸로 해결이 되긴 했는데 솔직히 아까 말한 해결 대화 뭐 이런 것들이 이상적인 해결*

책이잖아요. 그래서 그거를 학교에 적용해서 실제 문제를 해결하는 데는 조금 괴리가 있다고 생각을 하고 실제 해결법은 조금 더 현실적이었던 것 같아요. … 근데 저희 학교가 제 생각에는 조금 분위기가 좋았던 편이라고 생각을 하는 게 그런 일이 있으면 뭔가 일이 심각해지기 전 초반에 주변 친구들이 먼저 나서서 상황을 물어봐주고 조금 중재를 해줬던 것 같아요. 그래서 학폭위가 열리고 뭔가 심각한 사안으로 가는 사례는 그렇게 많지는 않았던 것 같습니다. (학생I)

- *이게 보통 학생이 교사한테 아무래도 학생이 미성숙하니까 이제 교사 선생님들한테 조금 무례한 경우가 조금 더 많기는 한데 반대로 선생님이 학생한테 조금 잘못하는 사례도 있었어요. 약간 제가 대표적으로 기억이 나는 게 고등학교 1학년 때 제 친구가 약간 교복 한 장 멋내고 싶을 나이니까 교복 치마를 이제 수선을 해서 입고 나타났는데 학교 선생님이 학생한테 ****** 처럼 입고 다닌다 이런 식으로 얘기를 해서 아마 그 학생 부모님까지 와서 공개적으로 사과받았던 것 같아요. 그런 사례도 있었고 아니면 아무래도 요즘에 학교 학생 인권이 조금 더 계속 논란이 되다 보니까 수업 시간에 그냥 무례하게 갑자기 나가기도 하고 근데 실질적으로 제재할 수 있는 방법은 없고 이런 식으로 무례한 사례들도 꽤 있었어요. (학생I)*

○ 교사들의 요인도 공동체 위기나 갈등 경험의 중요한 측면으로 기억됨.
- 교사가 학생들의 다양성이나 인격을 존중하지 않는 사례도 갈등을 경험한 것으로 기억됨.
- 학생들은 교사들의 가치관이 자신들과 다르다는 점으로부터 갈등이 발생한다고 보고 있기도 함.

- *친구들끼리 저는 그때 인원수가 적은 탐구 과목을 선택을 했었는데요. 그때 그래서 높은 등급을 받기 위해서는 이제 굉장히 치열하게 경쟁을 했어야 했습니다. 근데 그 40명 남짓 안 되는 그 인*

원 사이에서 높은 등급을 받으려면은 손가락 안에 꼽을 정도로 이제 치열하게 경쟁을 해야 되는 상황에서 친구들끼리 삭막해지기도 하고 협력이라는 점은 전혀 찾아볼 수 없을 정도로 매우 삭막하고 경쟁이 심한 그런 구도를 겪어본 적이 있습니다. 그래서 고등학교에서는 공동체가 형성되기보다는 그저 그냥 경쟁의 장으로밖에 인식되지 않았었습니다. (학생4)

- *저는 약간 개념이든 현상이든 한 번 꽂히면 진짜 깊이 이해를 해야 하는데 약간 그런 점에 있어서 선생님들이 대화를 차단시켜 버리니까 저는 온전한 학습도 이루어지지 않고 교사와 더 대화를 이제 점점 더 하고 싶지 않아지는 차라리 내가 친구들한테 물어보거나 서적을 찾고 말지 약간 이런 생각까지 들었던 경험이 있어서 네 약간 몰라도 돼라는 말 때문에 조금 단절을 느낀 게 제가 경험한 그런 갈등인 것 같습니다. (학생2)*

- *이제 안전에 있어서는 이제 교사들이 굉장히 이제 중요하게 생각을 하는 것 같아서 의견이 빨리빨리 반영이 되는데 이제 안전이 아니라 좀 더 위험 부담이 있지만 실용성 있는 부분들 그런 부분들에 있어서는 학생들의 의견이 반영되지 못한다는 점이 좀 많이 들었습니다. 예를 들어서 저희가 체육관과 별관이 매우 멀리 떨어져 있었는데 그 둘 사이에 지름길을 만들면 정말 빠르게 최단 시간으로 갈 수 있는 길이 있었습니다. 하지만 저희가 그 길을 내달라고 했었을 때는 안전상의 이유로 항상 매번 거절을 당했었습니다. 그래서 이러한 점들을 봤을 때는 교사들과 학생들이 서로 중요하게 생각하는 가치들이 매우 다르다고 생각이 들어서 이제 서로 타협을 하고 조정을 하는 그런 과정이 중요하지 않나라는 생각이 들었습니다. (학생4)*

- *고등학교 3학년 때 교장 선생님과 간담회가 있었는데 그때 학생들의 의견이 대부분 수용되지 않고 거절당해서 간담회가 열린 이유에 대해서 의문을 품은 적이 있었는데요. 이제 어떤 의견들이 있*

었나면 학생들이 야간 자율학습 시간을 22시에서 23시까지만이라도 늘려달라는 요구와 점심시간에 체육관을 개방하고 체육관과 별관 건물 사이에 지름길을 만들어 달라는 요구 등을 했었는데요. 하지만 이런 요구들이 모두 안전과 관련해서 문제가 있다고 판단하여 수용하지 않았는데요. 그래서 이러한 과정에서 저희는 학생들이 아무리 창의적이고 실용적인 의견을 내도 학교 측에서 다 안전을 이유로 거절을 하니까 이제 서로 간에 신뢰가 쌓이지 않고 협력이 되지 않으며 불신이 쌓여서 공동체가 형성되지 않았다고 저는 생각을 합니다. (학생4)

○ 학생들의 인식 속에서 학교 공동체의 위기와 갈등이 나타나는 데에는 친구나 교사와 같이 학교 내 미시적인 요인과 직접적으로 관련되어 있지만, 좀 더 넓은 의미의 제도적 맥락도 관련되는 것으로 나타남.

- 대표적으로 대학입시라는 맥락 속에서 나타날 수밖에 없는 경쟁은 갈등 경험의 또 다른 측면으로 나타남.

  • *그래서 이걸 해결할 때 학생들의 불편함으로만 건의가 들어오면 저희가 어떻게든 해결을 해보면 되는데 어쩔 수 없이 금전적이라거나 이런 걸로 넘어가니까 확실히 손을 댈 수 없는 부분으로 가버려서 네 가장 어려움을 겪었던 게 그 점인 것 같습니다. (학생3)*

3) 학교 공동체 회복을 위해 필요한 사항

○ 학교 공동체가 이상적 학교 공동체로 나아갈 수 있겠는가에 대해서는 가능하다는 의견과 가능하지 않을 것 같다는 의견이 모두 제시되었음.

- 가능하다는 의견에도 저절로 학교 공동체가 실현될 것이라고 보는 것은 아니며, 학생과 학교가 서로 소통을 원활히 하면서 스스로의 문제들을 자체적으로 또는 주체적으로 해결할 수 있어야 가능하다는 조건이 포함되어 있음.
- 앞으로 학교 공동체가 유지되는 것이 어려울 것 같다는 의견에는 AI의

발달, 사교육 의존 심화 등과 같은 요인들 작용함으로써 학교의 필요성이 약화될 수밖에 없다는 인식이 내재해 있다는 특징이 있음.

- *전 가능은 하다고 봅니다. 공동체의 모습으로 운영이 되는 게 그런데 이게 좀 더 이상적인 공동체가 되려면은 너무 외부의 개입 없이 학생과 학교가 자체적으로 해결했으면 합니다. 요새 또 초등학교에서는 유독 학부모와 관련된 이야기가 많이 나오고 있잖아요. 그런데 어떤 문제를 해결하기 위해서 때로는 보호자의 서명이나 노력이 필요할 때도 있겠지만 또 많은 부분에 그런 게 개입되게 되면은 학교 공동체가 무너질 수 있다고 보기 때문에 바람직하게 운영되기 위해서는 최대한 공동체 내에서 구성원끼리 문제를 해결해야 이상적으로 운영될 수 있지 않을까 생각합니다. (학생3)*

- *학교 공동체가 운영될 수 있다고 생각하는 편입니다. 이제 바람직하게 운영이 되기 위해서는 학생들이 주체적으로 학교 일에 관심을 가지는 것이 매우 중요하다고 생각이 들었습니다. 학생들의 의견을 주로 내고 교사들이 그것을 수용하는 방향으로 가야 된다는 생각을 하는데 이제 수용을 할 때도 수용할 것은 하고 하지 말아야 할 것은 정당한 이유와 이제 납득이 될 만한 설명을 덧붙여서 해야 한다고 생각을 합니다. 그렇게 학교 내에서 학생과 교사 중심으로 협력적으로 주체적으로 운영을 하다 보면은 언젠가 공동체의 모습으로 발전할 수 있지 않을까라는 생각이 들었습니다. (학생4)*

- *약간 저는 절대 유지되지 못한다고 생각하는 편인데요. 일단 AI가 너무 발달을 했습니다. 약간 이런 점에 있어서는 점점 진짜 교사가 설 자리가 없다는 게 느껴져서 학교 공동체가 조금 많이 와해될 것 같고 또 너무 지금 학원이나 약간 이런 것들을 중심으로 돌아가고 있어서 그나마 교사랑 학생들이 제일 대화를 많이 하는 시기가 학년 말 학기 말에 세트 작성할 때 생활기록부 작성할 때였는데 이제 그것마저도 하나의 약간 사업체로 생각하고 판매를 하*

는 사람이 정말 많이 늘어나서 약간 이대로 간다면 학교가 공동체가 아니라 그냥 그냥 장소라고 해야 할까요? 그냥 어떤 스페이스의 느낌으로만 있지 않을까라고 생각을 했습니다. (학생2)

- *학교라는 형태가 남아 있을 수는 있다고 생각을 하는데 솔직히 말해서 공동체라는 건 조금 좀 힘들다고 봅니다. 사교육도 너무 활성화돼 있고 그다음에 학교의 필요성 자체를 조금 다시 생각해 봐야 되는 지점인 것 같아요. (학생1)*

○ 학교 공동체 회복을 위해서 학생들은 학교 내에서 좀 더 우위에 위치하고 있는 교사의 역할이 중요하다고 보고 있었음.

- 이는 교사들이 학생과 관련해서 일정한 역할을 함으로써 좀 더 의미 있는 존재가 될 필요성이 있다는 것을 의미함.

- *학교 공동체가 형성되기 위해서는 저는 그 교사의 역량이 매우 중요하다고 생각을 하는데요. 교사가 이제 학생들을 사람으로 대할 때나 아니면 그저 단순한 학생으로 대할 때 학급의 분위기가 다르다는 점을 저는 경험을 해본 적이 있습니다. 교사가 단지 학생들에게 믿음을 심어주는 것만으로도 학급 반 친구들은 진실성을 가지고 말을 하기 때문에 이 과정에서 서로를 믿고 협력해서 공동체가 발전을 할 수 있었다고 생각을 합니다. (학생4)*

- *그냥 정말 솔직히 말씀드리자면 그냥 시험 문제 출제 성향 파악 정도가 선생님한테 있는 관심 정도였어요. ... 고등학교 때 유독 심했던 것 같긴 해요. 왜냐하면 내신 경쟁이 워낙 치열했었어서 (학생1)*

- *저는 학교가 공동체가 되기 위해서는 교사와 학생 사이에 많이 소통이 이루어져야 한다고 생각을 합니다. 왜냐면 그 학교는 교사랑 학생으로 이루어져 있지만 머리 쓰는 학생이 더 많잖아요. 근데 어쩔 수 없이 가르치는 입장이기도 하고 여러 어떻게 보면 힘이라*

거나 권력 같은 거는 교사한테 더 많이 있기 때문에 이걸 잘 조정을 해야 공동체가 잘 발전할 수 있을 거라고 생각했습니다. (학생3)

○ 학생들은 학교 공동체 회복과 유지를 위해서는 교사들의 역할과 변화만 요구하는 것이 아니라 교사 관계와 학생 관계에서 학생들의 변화도 필요하다고 느끼고 있음.

- *제가 조금 더 이제 선생님들하고 학기가 지날수록 학기 초보다 가까워지잖아요. 그래서 친밀감이 생겨서 너무 선이 없어질 때쯤에 약간 저 혼자 계속 선생님들을 대할 때 예의를 지키려고 조금 노력을 하면서 지냈던 것 같아요. 조금 너무 정서적으로 가까워지면 또 공과 사 구분이 잘 안 되니까 항상 그걸 유념하고 지냈었던 것 같아요. (학생1)*

- *학생과 학생의 관계는 교사와 학생 사이에서 올 수 없는 서로와의 의존 그리고 공감 같은 정서적인 역할을 많이 해주어야 한다고 생각했습니다. (학생3)*

- *그리고 학생과 학생 사이에서도 쉽지 않은 일이지만 경쟁보다는 이제 협력을 주로 해야 한다고 생각을 하는데요. 이제 학습 관련해서 친구들에게 모르는 부분을 설명해 주거나 뭐 이제 가르쳐주는 방법 를 배워서 이제 그런 점을 길러서 협력을 해야 되지 않나 싶습니다. 구조적으로 어려운 일이지만 그래도 그런 구조에서 벗어나서 이제 협력을 하면 좋지 않을까라는 생각이 들었습니다. (학생4)*

○ 학생들의 이야기 속에 나타난 학교 공동체의 회복은 단순히 구성원 간 관계가 좋고 원활한 소통을 하는 것 이상의 학교교육의 근원적 회복이라는 좀 더 거시적인 의미를 가지고 있는 점도 나타남.

- 이를 위해서는 입시 체계, 대학 서열화 등과 같은 제도적 측면이 개선되

어야 하고, 학원이 아닌 학교 공동체에서 배울 수 있는 내용을 중심으로 학생들에게 설득할 수 있는 내용으로 교육과정이 변화되어야 한다는 것임.

- 이는 좀 더 거시적인 측면에서 학교가 좀 더 배움과 성장이 일어나는 실질적인 교육적 공간이 될 필요성이 있다는 것을 의미함.

• *진짜 이상적으로 생각하면 그냥 진짜 근본적인 입시 체계 대학 서열화 교육 과정 자체 그게 다 개선이 되어야 할 것 같아요. 그중에서도 또 특히 교육과정을 저는 개편을 정말 세게 하는 게 맞다고 생각을 하는 게 어쨌든 학원에서 배우는 것도 있겠지만 학원을 다 공부를 별로 하고 싶지 않아서 안 다니는 학생들도 분명히 있거든요.... 근데 그런 학생들이 수업을 안 듣는 이유는 결국에 그 교육 과정이 이 학생에게 정말 도움이 되는지에 대한 약간 설득력이 없다고 생각을 했어요. 그 내용이 납득이 되지 않으니까 그 학생들이 받아들이지 않고 거기에서 이제 학교 교육과정 수업이 학생들과 분리되고 있다고 생각을 하거든요. 그래서 그 교육 과정 자체를 좀 그냥 진짜 학교 공동체에서만 할 수 있는 다양한 내 또래의 학생들이 함께 있는 이 교실에서만 할 수 있는 학습이라든가 활동을 조금 더 학교에서 진행을 한다면 학교 공동체가 약간 의미가 있어지게 되지 않을까 생각했습니다. (학생2)*

• *근데 사실상 고등학교는 요즘에 보면 뭔가 무언가를 배우는 공간이라기보다 왜냐하면 사교육도 워낙 잘 돼 있고 하니까 뭔가를 얻어가는 공간이라기보단 그냥 교육과정 이수를 위해 의무적으로 출석하는 공간이라는 인식이 조금 더 강하니까 학생들도 뭔가 성적에 직접적으로 영향이 가지 않으면 뭔가 직접적으로 태도가 바뀌고 이런 건 없었던 것 같아요. ... 솔직히 제가 나온 학창시절 보낸 동네가 약간 학군지에 속하는 동네였어서 사교육 이 정말 잘 마련돼 있었는데 저는 초중고 다니면서 제 주변에서 단 한 번도 학교에서 뭔가를 배운다고 얘기를 들어본 적이 없는 것 같아요. ... 저는 솔직히 뭔가 학생 교사 이렇게 개개인의 그건 잘 모르겠는데*

사교육을 줄이면 해결되는 문제라고 생각은 해요. (학생1)

3. 소결 및 시사점

○ 이 장에서는 교사, 학부모, 학생을 대상으로 면담을 수행하였음. 학생은 대학 1~2학년 학생을 대상으로 초, 중고등학교에 대한 회고적 면담을 진행하였음.

- 면담 결과는 교사, 학부모, 학생별로 나누어 정리되었음.

○ 교사들의 면담 내용은 학교 공동체 약화 원인, 학교 공동체 개념의 변화, 앞으로 학교 공동체의 방향 등으로 정리되었음.

- 학교 공동체 약화 원인으로 행정 업무 증가, 교육과정 개편, 업무 처리 과정의 개인화 등으로 인한 업무 부담 증가, 교사 간 협업 약화 및 세대 차이 발생, 교장 및 학부모와의 관계 변화, 학생 관계에서 교사 기대 역할의 변화, 다양한 직군 간 업무를 둘러싼 갈등 등 구성원 간 관계 변화와 협업 감소, 회피 방식, 범적 대응, 행정적 대응 등으로 갈등 해결 방식 변화, 교사라는 직업과 일에 대한 교사 인식의 변화 및 다양화 등이 제기되었음.
- 학교 공동체 개념의 변화에 대해서는 전통적 공동체 개념의 붕괴, 공동체 개념의 소속감에서 합리성으로 기능적 변화, 개인 중심의 학교 공동체 운영 방식의 변화, 교육활동 보호의 필요성 증가, 합리적 운영과 교육적 전문성의 강화 필요성 증가, 공동체 인식 및 기대에 대한 세대 간 차이 발생 등이 있다고 보았음.
- 향후 학교 공동체의 방향으로는 공정한 역할 분배와 책임의 명확성, 교사의 교육적 역할 보호, 민주적 의사결정과 합리적 운영, 협력과 자율성의 균형 유지, 학부모 및 외부 관계와의 조율, 업무조직으로 학교를 이해하고 그에 맞는 공동체성으로 재구성, 신뢰와 소통의 강화 등이 필요하다고 보았음.

○ 학부모 면담 결과는 학교 공동체 약화 원인, 학교 공동체 개념의 변화, 앞으로 학교 공동체의 방향 등으로 정리되었음.

- 학부모들은 학교 공동체 약화 원인으로 공동체라는 단어의 낯설음, 교사와 협력하고 싶어도 기회가 없는 상황, 아이를 함께 키운다는 느낌을 주지 않는 학교 등으로 대표되는 학부모 역할의 축소 및 형식적 운영, 학부모와 교사의 대면 소통 제한, 비대면 소통 증가로 인한 거리감 등 소통방식의 변화와 약화, 교사 및 학교의 방어적 태도, 상위 기관으로 옮겨지는 해결 방식 또는 회피, 학부모들의 '민원 중심' 갈등 해결 방식 등 갈등 해결 방식의 문제 등이 있는 것으로 인식되었음.
- 학부모 인식 속에 나타나는 학교 공동체 개념의 변화는 '공동체 주체'에서 '소비자'로 학부모 역할의 변화, 교육자에서 '월급쟁이'로 교사 역할의 변화, '지역 사회 중심'에서 '행정 조직'으로 학교 역할의 변화 등이 있는 것으로 나타남.
- 학부모가 생각하는 학교 공동체의 방향으로는 학부모와 학교의 '파트너십' 회복, 신뢰를 회복하기 위한 '소통의 원칙' 확립, 학부모에 대한 개방과 참여 확대, 공정한 학교 운영과 객관적 문제 해결 원칙 수립, 교사의 역할 재정립과 교육적 리더십 회복, 학부모, 교사, 학교 간 공동체 의식 강화 등이 필요할 것으로 나타남.

○ 학생 면담 결과는 학교 공동체 모습에 대한 인식, 학교 공동체와 갈등에 대한 경험, 앞으로 학교 공동체의 방향 등으로 정리되었음.
- 학생들은 학교 공동체 모습에 대해서 소통, 협력, 소속감, 유대감, 신뢰, 존중 등의 이미지가 있는 것으로 나타나고 있으며, 이에 따라서 교사와 학생의 관계는 서로의 신뢰에 바탕을 두되 학업적인 측면보다는 정서적 성장으로 좀 더 확장될 필요가 있고 학생과 학생 간의 관계는 배려와 존중이 중심이 되어야 한다고 보았으며, 학교 공동체는 상호 배움으로 이어질 때 이상적인 학교 공동체가 된다는 의견도 있었음.
- 학생들은 학교 공동체를 친구 관계나 교사와의 관계 속에서 일부분 경험한 것으로 나타났으나 이상적 공동체의 모습은 현실 학교에서 충분히 나타나고 있지는 않고 작은 집단으로 다시 나누어지는 현상, 학교 폭력 사안의 발생, 교사에 의한 학생 인격을 존중하지 않는 사례, 학생들과 다른 교사들의 가치관과 그로 인한 의사결정에서의 소외 발생, 대학입시라는 환경 속에서 어쩔수 없이 느끼게 되는 경쟁 등으로 크고 작은 갈

등과 공동체 위기를 경험하는 것으로 나타남.

- 학교 공동체 회복과 유지에 대해서는 가능성과 어려움을 동시에 인식하고 있었으며, 학교 공동체 회복과 유지를 위해서는 학생들에 대한 진정한 태도, 많은 소통 노력 등과 같은 교사의 적극적 역할, 협력을 중심으로 한 학생 관계로의 변화 노력, 학생들의 배움과 성장이 발생하도록 학교교육의 교육적 기능 회복 등이 필요하다고 보았음.

○ 면담 결과는 학교와 관련한 각 주체들이 학교 공동체의 필요성을 느끼고 회복을 바라고 있지만 원인과 해별 방법에 대해서는 각자의 관점에 따라서 다양한 측면이 보이고 있다는 특징이 나타났음.

- 이는 어느 한 주체의 변화나 노력으로 학교 공동체 위기가 완화되고 학교의 공동체성이 제고될 수 없다는 점을 제기하며, 교육의 제 주체들이 다른 주체의 입장과 욕구를 서로 이해하는 것을 기반으로 상호 간에 소통과 협력이 충분히 이루어지도록 할 필요성이 있다는 점을 시사함.
- 또한 학교 공동체 회복을 위해서는 교사, 학부모, 학생 등 개인 수준의 변화 노력만으로 충분하지 않으며 대입제도 개선을 통한 경쟁 풍토의 완화, 교사가 적극적으로 가르칠 수 있도록 하는 여건 조성과 제도 구축, 사교육과 대별하기 위해서 학교 공동체에서만 배울 수 있는 가치 중심으로 학교 교육과정의 강조점 변화, 배움과 성장 중심으로 학교교육의 교육적 기능 강화 등 사회 제도적 조건과 문화적 분위기가 함께 변화될 필요성이 있다는 점을 시사함.

Ⅵ. 학교 공동체 갈등 원인과 회복을 위한 지원 방안

○ 이 장에서는 학교 공동체 갈등 발생의 원인과 과정을 정리하고, 이를 바탕으로 학교 공동체 회복을 위한 지원 방안을 탐색하였음.

1. 학교 공동체 위기와 갈등 현상의 특징

○ 최근 나타나고 있는 학교 공동체 위기와 갈등 현상은 과거와 다른 특징을 보이고 있음.
- 대표적으로 당사자 간 이해관계로부터 발생하는 갈등 양상, 심각성의 심화, 갈등 구조의 다각성, 공론화 경향, 교육활동과의 관련성 등을 들 수 있음.

○ (당사자 간 갈등 양상) 학교 구성원 간 갈등 양상 및 성격의 변화 : 정치적, 실리적 갈등에서 교육활동에서의 당사자 간 갈등 증가.
- 과거의 구성원 간 갈등은 정치적 측면의 갈등(의사결정 참여 확대 요구, 생활지도나 학교 규칙 통제와 관련된 갈등), 실리적 갈등(예산 및 자원 배분의 투명성, 업무 조정, 교육기회 등)이 주를 이루며 민주화 진행으로 해결이 어느 정도 용이해짐.
- 학생들의 인권 의식 상승과 교사의 규율 사이 긴장, 교육관 차이, 소통 문제, 기대와 현실 불일치 등으로 인해 교육활동을 중심으로 한 교사와 학생 학부모 간 갈등이 빈번함(심리적 갈등, 교육활동에서의 갈등).

○ (심각성의 심화) 교육활동이 어려울 정도의 심각한 갈등의 발생
- 학생의 위협, 언어폭력, 학부모 민원 등 학생-학부모-교사 간 갈등 증가.
- 학부모의 월권 행위와 교사의 방어적인 태도로 인해 갈등이 발생하고 지속됨.
- 학교에서 학부모 민원은 교원들에게 큰 부담으로 작용하며, 학부모 민원의 빈도와 강도는 교원들이 학교를 선택하거나 옮길 때 주요 요인이 되

고 있음.

* 민원 증가 현상은 시민 권리의식 향상과 사회적 변화의 일환으로 나타나고 있으며, 2017년 민원과 신고 건수는 2011년에 비해 약 17배 증가함.

- 학부모 민원의 증가는 교육제도의 구조적 문제와 소통 부족에서 기인함. 학부모의 요구는 개별화·전문화되고 있지만, 학교는 표준화된 방식으로 대응하며, 국민신문고와 같은 경직된 민원 처리 시스템은 한계를 보임.

○ (다각적 갈등 구조와 공론화 경향) 학교 갈등이 구성원 간 다양한 연합 구조 형태로 발생하면서 학교 내부 문제를 넘어 외부로 표출(혹은 공론화)되는 경향 심화.

- 학교 구성원 간 갈등이 교사-학부모 간 양자 간 대립 구조 이외에도 관리자, 교사, 행정직, 공무직, 학부모 등 다양한 구성원이 문제와 이슈에 따라서 다양한 연합 구조 형태로 나타남
- 학교 구성원의 갈등이 외부와 연계되어 표출되는 빈도가 점차 높아지고 있으며, 오랫동안 해소되지 않고 반복되는 갈등의 경험이 표출되고 있음.

○ (교육활동과 관련성) 학교 교육활동의 소극화와 교사의 방어적 교육 초래

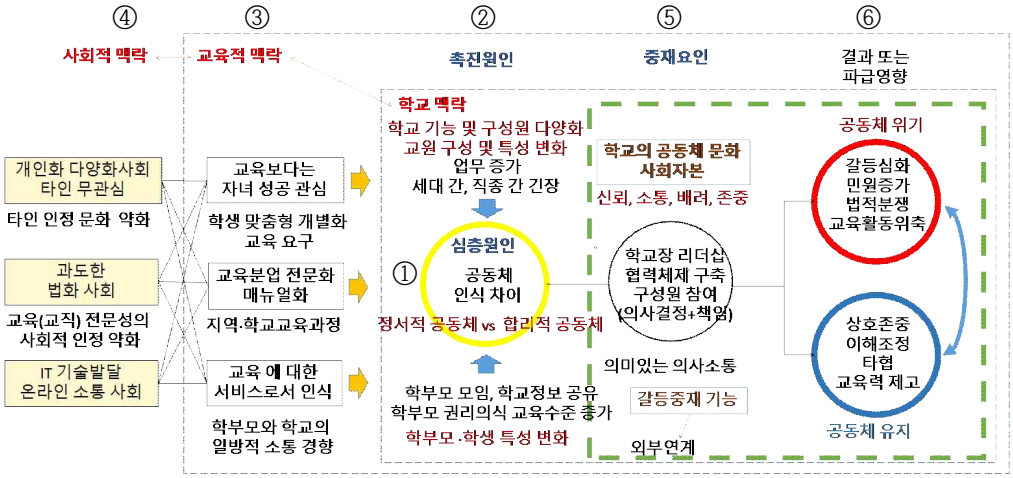
- 교사들은 학부모와의 마찰을 피하기 위해 소극적으로 생활지도를 하게 되고, 이로 인해 학생 지도력이 약화되는 문제로 이어짐
- 교사들의 스트레스 증가, 사기 저하 및 소진 문제
- 교사와 학생 간 신뢰 부족으로 인한 학습 환경 문제

2. 학교 공동체 갈등(위기) 원인과 과정의 구조화

○ 선행연구, 통계자료, 언론기사, 교사와 학부모 면담 등을 통해서 추출된 요소들을 학교 공동체 위기 발생 과정을 설명하기 위해서 갈등발생의 맥락(배경), 심층원인, 촉진요인, 중재요인, 결과와 파급영향 등으로 범주화하였음.

- 이런 요소들은 학교 공동체 갈등 원인과 위기 발생 과정이라는 관점에서

다음 그림과 같이 구조화하였음.



[그림 Ⅵ-1] 학교 공동체 위기 원인과 발생 과정

○ [그림 Ⅵ-1]은 학교 공동체 유지와 위기 여부를 다음과 같은 세 가지 특징으로 설명해 보고자 한 시도임.

- 학교 공동체 위기는 학교 공동체 유지와 동일한 원인으로 비롯된 동전의 양면과 같은 현상임.
- 학교 공동체 위기와 유지는 심층원인, 촉진요인, 맥락요인으로 구성된 중층적 원인과 조건에 의해서 영향을 받음.

  * 심층 원인은 학교 구성원의 공동체 인식 차이에 있으며 이는 학교 맥락-교육적 맥락-사회적 맥락 등으로 중층적으로 구성된 촉진요인에 의해서 영향을 받음.
- 학교 공동체 유지와 위기는 심층 원인을 유일한 원인으로 하는 직접적 발현이라기보다는 학교 내 다양한 중재요인의 기능 여부에 따라 조절될 수 있는 현상임.

○ 학교 공동체 위기의 원인의 출발점은 학교 구성원의 공동체 인식 차이에 있으며 이는 사회적 맥락-교육적 맥락-학교 맥락 등으로 중층적으로 구성

되어 있음.

- (①) 이와 같은 경로 분화의 심층 원인에는 구성원의 공동체 인식 차이가 존재한다고 보았음.
- (②) 학교 내 (①)과 같은 심층 원인을 가능하게 하고 그 힘을 축적시키는 촉진 요인이 사회적 맥락, 교육적 맥락, 학교 맥락 속에 다양하게 존재하는 것으로 보았음.

  * 학교 맥락의 촉진 요인으로는 한편으로 학교 기능의 다양화로 인한 구성원의 다양화(분화)와 교원 구성 및 특성의 변화가 존재하는데 이는 업무 증가와 세대 간 또는 직종 간 긴장성을 발생시킴으로써 공동체 인식 차이를 확대하는 데 기여함.

    학교 맥락 촉진 요인의 또 다른 한편으로는 학부모의 교육수준 증가, 권리의식 증가 등과 같은 학부모와 학생의 특성 변화 등이 자리하고 있으며 이 또한 학교 구성원 간 공동체 인식 차이라고 하는 심층 원인을 촉진하는 데 기여함.
- (③) 교육적 맥락은 학교 맥락의 촉진 요인과 상호작용하면서 (①) 공동체 인식의 차이라는 심층 원인을 발생시키고 심화시키는 교육적 맥락 속에서의 요인이라고 할 수 있음.

  * 학교 기능의 다양화, 학교 구성원의 다양화, 학부모와 학생 특성 변화 등을 통해 공동체 인식 차이가 공동체 갈등의 원천과 긴장으로 발전하는 것과 관련된 교육 내의 요소로서, 교육보다는 자녀성공에 대한 관심 증가, 교육 분업과 전문화 증가와 매뉴얼화, 교육에 대한 서비스로서의 인식 변화 등을 제시하였음.

    ** 이러한 교육적 맥락은 서로 중첩되면서 좀 더 나아가서는 학생 맞춤형 개별화 요구의 증가, 지역 및 학교교육과정의 필요성 증대, 학부모와 학교의 일방적 소통 경향 증가 등으로 구체화될 수 있음.

  * 이와 같은 교육 내 요소들은 전체 사회와 동떨어진 특수한 현상은 아니고, 전반적인 사회 구조와 문화의 변화와 연결되어 있음.
- (④) 사회적 맥락은 (③) 교육적 맥락 요소들이 나타날 수 있는 사회 구조적 변동 측면을 의미함.

  * 이런 학교 공동체 위기와 갈등 발생의 과정이 현실화되는 데에는 학교를 둘러싸고 있는 커다란 사회적 맥락 — 타인 무관심의 개인화 사회

흐름, 과도한 법화 사회화, IT 기술 발달에 따른 비대면 온라인 소통 증대 등이 개입되어 있음.

* 이런 사회적 맥락은 서로 관련하면서 타인 인정 문화 약화, 교육(교직) 전문성의 사회적 인정 약화 등과 같은 사회 문화적 현상을 가속화시키게 됨.

- (②) 촉진요인, (③) 교육적 맥락, (④) 사회적 맥락은 (①) 심층 원인을 발생시키는 일종의 조건이자 요소들로서, (④) 사회적 맥락 > (③) 교육적 맥락> (②) 촉진요인으로 중충적으로 구성되어 있음.

○ 학교 공동체 유지와 위기 여부는 심층 원인의 직접적 발현이라기보다는 학교 내 조절 가능한 중재요인(⑤)의 기능 여부에 따른 결과임.

- 중재요인이 어떻게 작용하느냐에 따라서 갈등의 원천이 실제 갈등 심화로 이어져 공동체가 위기에 처할 수도 있고 공동체로 계속 유지될 수도 있다는 것임.
- 이런 기능을 할 수 있는 중재요인으로는 이해관계를 잘 조정할 수 있는 학교장 리더십, 업무 분장과 수행 과정에서의 협력적 체제구축, 교직원(행정직, 공무직 등 포함), 학부모, 학생 등 모든 학교 구성원의 의사결정 과정에 대한 참여와 책임 등을 제시할 수 있음.
- 좀 더 포괄적인 수준에서는 학교의 공동체 문화와 사회자본, 의사소통 구조 등을 중요한 중재요인으로 제시할 수 있음.

  * 학교의 공동체 문화와 사회자본은 구성원들 간 신뢰, 소통, 배려, 존중의 가치가 공유되고 유대적 관계가 형성됨으로써 공동체성이 높아지는 것을 의미함.

  * 원활하고 의미있는 의사소통 구조는 외부 연계와 함께 갈등 중재 기능을 활발하게 수행하게 함으로써 학교 내 갈등과 공동체 위기 가능성을 감소시키고 공동체성을 유지하고 증가시킬 수 있음.

○ 학교 공동체는 동일한 원인(본질)을 가진 동전의 양면과 같은 현상으로서 개별 학교가 처한 내외의 조건과 환경, 구성원의 인식 등에 따라서 학교 공동체를 경험할 수도, 반대로 위기를 겪을 수도 있다는 것을 의미함.

- (⑥) 학교는 어떤 때는 공동체 모습을 유지하기도 하지만, 어떤 경우에는

구성원 간 극심한 갈등이 나타나는 공동체 위기를 경험하게 됨.

* 동일한 학교라도 어떤 조건에서 서로 다른 경로(학교 공동체 유지 또는 위기)로 분화될 수 있다는 것임.

** 그 조건을 명료하게 하는 것은 학교 공동체 회복 지원의 구체적인 방안 도출의 기초가 될 수 있음.

3. 학교 공동체 갈등의 발생 과정에 대한 설명

○ 학교 공동체 유지와 위기 발생의 각 과정 및 요소들에 대한 구체적인 설명은 다음과 같음.

가. 심층 원인

○ (① 부분) 학교 공동체 위기와 갈등 발생의 심층 원인에는 공동체에 대한 구성원의 인식 차이가 있는 것으로 보았음.

- 이는 자신이 소속된 집단 또는 조직에 대한 공동체 인식(의미 부여)라고 할 수 있음.
- 또 다른 표현으로는 소속감, 헌신에 대한 감각(commitment) 등이라고도 볼 수 있음.
- 집단 간, 세대 간, 직종 간 다양성이 존재하는 상황에서는 공동체 인식에 대한 긴장 관계가 형성됨.

* 대표적으로 정서적 공동체와 합리적 공동체 간의 긴장이 있음.

** 정서적 공동체 감각은 당연한 소속감, 소속 집단에 대한 의무적 헌신, 양보 등을 기반으로 하는 일종의 전통적 공동체 인식이고, 합리적 공동체 감각은 개인의 권리, 합리적 배분, 상호 이익 등의 보장을 중심으로 하는 공동체 인식임.

** 이와 같은 정서적 공동체 감각과 합리적 공동체 감각의 긴장은 세대 간에 좀 더 뚜렷하게 존재함.

* 학교 내 합리적 공동체 감각의 확산은 구성원의 다양화와 맞물려 갈등의 원천으로 작용될 수 있음.

- 이와 같은 구성원 구성의 다양화와 공동체 인식의 분화는 업무갈등, 민

원 등 실제 갈등 발생의 원초적인 씨앗과 같다고 할 수 있음.

○ 공동체 인식의 차이는 학교 일상의 맥락 속에서 구성원 간 관점의 차이로 구체화되고 표출됨.
- 학교 행정가, 교사, 학부모, 학생 등 구성원 간의 이해관계 충돌.
- 국가(교육부, 교육지원청 등)는 교육 조건 정비보다 권한을 우선시하려는 경향.
- 학교 행정가는 자신들의 이해관계를 우선할 수도 있음.
- 교사는 교육 전문성을 강조하며 의견과 이해관계 우선 주장.
- 학부모 및 보호자는 자녀 교육권과 교육비 부담 주체로서 권리를 내세우며 학교 운영에 광범위한 관여를 희망.
- 학생은 학습의 당사자로서 자신의 권리를 주장하며 교육과정에서 무시되지 않기를 요구.
- 교육공무직은 역할에 걸맞은 대우를 요구.

○ 또한 구성원 간 인식의 차이는 학교 공동체 내에서 상호 간 기대와 요구의 불일치로 이어짐.
- 학교 교육에 있어 교사-학부모 간 기대의 차이: 학부모는 교사에게 학생의 특성에 맞춘 교육, 전문성을 갖춘 교사, 수평적이고 동반자적인 소통을 희망하며, 교사는 학부모에게 시간 엄수 및 협력적 태도, 학생 교육에 있어 교사를 보조하고 협력하기를 희망함.
- 교사는 학습 환경 조성 및 규율 강화를 요구하고, 학생은 자유를 주장하며 교육적 실천에 대한 요구에 대한 차이가 발생할 수 있음.
- 학생의 학습권과 교사의 교육권 강조에 따른 충돌.
- 학교와 학부모 혹은 학교와 지역사회의 협력을 강조하나, 선생님들은 적극적으로 희망하지 않음.
- 학부모의 공교육 방향성에 대한 불신(사교육 강조).
- 잦은(혹은 급격한) 교육혁신 과정(시행착오)에서 오는 학교 구성원의 부담 증가 및 불신.

나. 심층 원인의 촉진 요인

○ (② 부분) 학교 내 (①)과 같은 심층 원인을 가능하게 하고 그 힘을 축적시키는 촉진 요인이 존재함.
- 핵심 요소로는 학교 기능 분화에 따른 교직원 구성과 특성 변화, 학부모와 학생의 특성 변화 등 학교 구성원의 다양성 증대와 분화임.
- 이는 교직원 직종 간 긴장 증가, 교원 세대 간 인식 차이 증가, 학교-가정 간 관계 변화, 학교 업무의 증대 등으로 구체화되어 실제적인 촉진 요인으로 작동하게 됨.

○ 학교 구성원의 다양성과 직종 간 긴장과 갈등
- 교육공무직, 계약직, 기간제 교사 등이 증가하면서 직종별 업무 경계가 모호해짐.
- 직종 간 불평등, 지위 문제 등이 제기되며, 학교 비정규직과 정규직 간 갈등이 발생.
- 단체 행동이나 노조 활동으로 갈등이 표출됨.
- 학교 인력 관리, 학교와 교육행정기관의 관계, 학교 업무가 증가하는 경로 등이 학교 구성원 갈등에 종합적인 영향을 미치고 있음.

○ 세대 간 교사 인식의 차이
- MZ 세대로 대표되는 기성 세대와는 가치관이 다른 세대의 증가에 따라서 자연스럽게 교사의 구성에서도 세대 간 차이가 증가하는 현상이 나타남.
- 이런 현상은 교육 활동과 업무 수행과 관련한 측면에서 교사 간 인식 차이를 보이며 긴장과 갈등의 원천이 되는 경향이 나타남.

○ 학교-가정 간 관계 변화
- 학교와 가정의 상대적 지위 변화 (부모와 교사의 학력 수준 변화).
- 학생과 학부모의 권리 의식 상승. 교사의 교육 방식이나 지도 방식을 신뢰하지 않고 개입하려는 경향이 증가함.
- 학교교육이나 교원에 대한 학생 및 보호자(부모 등)의 불신은 크나, 교육

활동 보호에 대한 학생 및 보호자(부모 등)의 인식이 부족함.

- 맞벌이 가정이 증가하여 학교 참여나 교류, 교사와의 관계 형성 기회 감소. 가정에서의 교육 역할 축소에 따라 학교에 대한 의존도가 높아지기보다는 사교육에 대한 의존도가 높아짐.
- 자생적인 학부모 모임, 온리인 커뮤니티 등를 통한 학교 정보의 공유와 교환은 학교-가정 간 관계에 근원적인 변화를 가져오게 하는 구조적 힘으로 작동하게 됨.

○ 학교 업무의 다양화, 업무 과중, 역할 불명확성

- 학교의 기능이 확대되면서 기존 업무에 새로운 행정 및 지원 업무가 지속적으로 추가됨.
- 업무가 학교에 지속해서 유입되면서 각종 업무가 부풀어 오르고, 학교 상황이 제각각이라 업무분장을 표준화하기 어려움.
- 추가된 업무를 누가 담당할 것인지 갈등(나만 아니면 돼, 순환보직 등), 업무 미루기(업무 몰아주기), 책임 회피(책임감 약화) 등의 현상.
- 업무분장을 놓고 교사 간 혹은 관리자, 교사, 행정직, 교육공무직 간 경쟁과 갈등이 발생.

다. 심층 원인(공동체 인식 차이) 실현 환경으로서 교육적 맥락

○ (③ 부분) 학교 내 (②)의 촉진 요인들이 (①)의 심층 원인, 학교 공동체 인식 차이 발생 및 축적을 가능하게 하는 교육적 맥락이 존재함.

- 관련한 교육적 맥락으로는 교육 자체보다는 자녀성공을 위한 관심 증가, 교육 분업과 전문화의 증가 및 매뉴얼화, 교육에 대한 서비스로서의 인식 증가 등이 있음.

○ 교육 자체보다는 자녀성공을 위한 관심 증대

- 전체적인 교육에 대한 관심보다는 자녀 성공을 위한 교육에 대한 관심으로 부모들의 교육적 관심 범위의 협소화.

  * 학교를 교육 서비스 기관으로 보는 사회적 인식의 증가, 또는 학생 개인에 대한 개별적 요구 증가와 관련됨.

- 학교와 교사가 자기 자녀 중심으로 서비스를 제공해야 한다는 인식 확대는 학교 교육의 본질적 기능과 상충될 가능성이 존재함.

○ 교육의 분화와 전문화 증가 및 매뉴얼화
- 학교는 교육과정을 운영하고 가르치는 일 이외에도 상담, 돌봄, 교육지원 등 교육과 학생 성장을 위한 다양한 업무가 요구됨.
  * 학생이 다양해지고 새로운 교육에 대한 요구의 복잡성이 심화됨에 따라서 기존과 달리 새로운 교사 역량이 요구되는 측면이 강화됨.
  * 이는 상담교사 등 새로운 교사의 증가, 교사 이외의 공무직 인력의 채용 등으로 이어지기도 함.
- 교사가 하는 일의 세분화 또는 전문화는 매뉴얼에 대한 요구를 증가시키고 교사가 매뉴얼에 의존하는 것은 가르치는 일을 포함한 교사의 업무를 교육 전문성이 아닌 행정적 실행의 성격을 강화하게 됨.
  * 이런 변화는 학교와 교사의 업무의 서비스로서의 성격을 강화하는 것과 관련됨.
- 특히 학교폭력 문제 발생과 처리 과정의 쟁점화, 학교 민원의 증가 등은 학교와 교육의 매뉴얼화를 더욱 강화하는 요인으로 작용함.

○ 교육에 대한 서비스로서 인식 증가
- 학습자 중심 교육 담론의 확산, 수요자와 경쟁을 중시하는 신자유주의 교육개혁의 추진과 관련됨.
- 이런 인식 증가는 사회적으로 온라인 소통 경향과 맞물려 학부모와 학교가 서로 일방적 소통을 하는 경향을 증가시키게 됨.
  * 비대면 의사소통 통로의 발달은 의사 표현의 용이성은 증대하지만 교육을 위한 구성원 간 의사소통을 쌍방향적인 소통이 아닌 일방향적인 전달 중심의 의사소통을 강화함.
  * 비대면 의사소통은 갈등을 과장되거나 왜곡될 수 있고, 감정적이고 즉각적인 반응이 공유되며 갈등이 증폭될 가능성이 크기 때문에 학생들 간, 학부모 간, 교사-학부모 간 신뢰가 깨지는 경우가 발생할 수 있음.
  * 온라인이나 비대면을 통해 학부모의 학교 참여도를 높일 수 있으나, 교육에 대한 서비스로서 인식 증가와 맞물려 허위 정보나 악성 민원 문

제, 학부모 개입 증가에 따른 교권 약화 문제가 발생하기도 함.

라. 심층 원인(공동체 인식 차이)의 교육적 맥락과 관련된 사회적 맥락

○ 학교 공동체 위기의 심층 원인, 즉 공동체 인식의 차이 발생을 촉진하는 교육적 맥락과 연결된 사회적 맥락이 존재함.

- (④) 사회적 맥락은 (③) 교육적 맥락 요소들이 나타날 수 있는 사회 구조적 변동 측면을 말함.
  * 자기 자녀에 대한 관심 증가는 타인 무관심으로 대표되는 개인화 사회의 자녀양육의 맥락적 투영으로 볼 수 있겠음.
  * 교육업무의 매뉴얼화는 사회 전체의 법화 사회화와 관련되어 있음. 또한 전체 사회의 전문화(분화, 세분화 등)은 교육 과정과 관리에서도 그와 같은 분화, 전문화, 세분화 등을 가져오는 것과 관련됨.
  * IT 기술, SNS 등 발달과 확산은 부모-학교, 부모-교사, 학생-교사 등 간의 교육적 관계와 의사전달을 효율적이고 손쉽게 만드는 측면이 있지만 일방적이고 책임이 적은 방식을 강화하여 상호 소통의 기회는 약화시키는 결과를 초래함.

○ 개인주의적 사회 분위기의 영향이 과거보다 높아짐

- 공동체적 가치가 약화되고 학교를 교육 서비스 기관으로 보는 인식의 증가. 개별적 요구가 강조되다 보니 학교 운영의 혼란 증가
- 교사 간 관계 맺음 방식의 변화: 교사 간 친목회, 동창회 등 직장내 친목활동 감소, 학교 내 공식 및 비공식적 모임에 적극적으로 참여하려는 분위기 감소, 업무 중심 관계 형성, 개인의 사생활과 자기개발·휴식 중시
- 교사들 간 세대 차이와 교직 내 문화적 변화에 따른, 신입 교사들의 소속감 부족
- (청탁금지법 시행 이후) 교사와 학부모 간 공식적 소통(알림장, 학교 홈페이지, 학부모 상담시간 등)은 증가하였으나 비공식적 소통은 감소(심리적 거리감은 증가) 등)

○ 사회 전반적인 법적 대응 증가는 구성원 간 관계 악화 또는 구성원 간

갈등 대응 방식의 변화를 초래함.

- 학부모와 교사 간 갈등이 발생할 경우, 과거에는 직접적인 대화와 협의를 통해 해결했지만, 최근에는 학부모들이 바로 교육청 민원을 넣거나 법적 대응(소송, 국민신문고 신고 등)을 하는 사례가 증가.
- 교사들도 학부모의 과도한 개입에 대응하기 위해 교권 보호 법적 절차를 활용하는 경우가 늘어남.
- 서이초 사건 이후 교사들은 교육권 회복을 요구하며 거리로 나섰고, '교권 보호 5법'이 제정되었으나, 교사들은 아동복지법의 정서적 아동학대 규정이 교사를 위협하고 있다고 주장함. 이러한 문제는 법화(法化) 현상으로 인해 교육적 해결 대신 사법적 접근이 우세해지며, 학교교육의 기능 부전을 초래함.
- 현재 교사들은 자경주의가 만연하며, 체험학습 거부, 학부모 상담 및 공개수업 등을 꺼리는 분위기가 형성되고 있음. 한편, 학부모는 서이초 사건 이후 약자처럼 위축되어 목소리를 내지 못하는 상황임.
- 학교 구성원 간 갈등 해소 및 대응 방식의 변화

○ 온라인이나 비대면 소통의 활성화

- SNS 중심의 개인화된 네트워크가 활성화되며, 학교 공간을 중심으로 하는 오프라인을 통한 유대감이 감소
- SNS는 의견 표출이 자유롭지만 갈등이 과장되거나 왜곡될 수 있고, 감정적이고 즉각적인 반응이 공유되며 갈등이 증폭될 가능성이 큼. 공론화가 빈번해지며 학생들 간, 학부모 간, 교사-학부모 간 신뢰가 깨지는 경우가 발생할 수 있음.
- 온라인이나 비대면을 통해 학부모의 학교 참여도를 높일 수 있으나, 허위 정보나 악성 민원 문제, 학부모 개입 증가에 따른 교권 약화 문제가 발생하기도 함.

마. 학교 공동체 유지와 위기의 중재 요인

○ 학교 공동체 유지와 위기 여부는 학교 공동체에 대한 인식 차이, 즉 심층 원인의 직접적 발현이라기보다는 중재 요인(⑤ 부분)의 작용에 따른 결과

임.

- 학교 공동체에 대한 구성원들의 인식 차이(심층 원인)가 학교 공동체 위기로 나타나게 하는 데 결정적인 영향을 미치는 중재 요인들로서 앞의 심층 원인, 촉진 요인, 교육적 맥락과 사회적 맥락은 노력으로 변화시키기 어려운 측면들이라면, 중재 요인들은 정책 추진으로 마련할 수 있는 가능성이 있는 요소들이라는 성격을 지님.
- 학교 운영 체제의 측면에서 다음과 같은 요인들을 생각해 볼 수 있음.
  * 이해관계를 잘 조정할 수 있는 학교장 리더십
  * 업무 분장과 수행 과정에서의 협력적 체제구축
  * 교직원(행정직, 공무직 등 포함), 학부모, 학생 등 모든 학교 구성원의 의사결정 과정에 대한 참여와 책임 등
- 학교의 문화나 풍토 측면에서 학교의 공동체 문화, 사회자본, 의사소통 구조 등을 살펴볼 수 있음.
  * 학교의 공동체 문화는 구성원들 간 신뢰, 소통, 배려, 존중의 가치가 공유됨으로써 유대적 관계가 형성되고 공동체성이 높아지는 것을 의미함.
  * 사회자본은 개념적으로 학교 구성원들 간 신뢰를 바탕으로 한 네트워크 연결이 활발하게 이루어진다는 것을 의미하며, 이는 학생, 학부모, 교사 간에 긍정적 연결망이 형성되어 있고 서로 간 유용한 정보 교류가 활발하게 이루어진다는 것을 뜻함.
    ** 이런 연결망은 학교 내에서 폐쇄적으로 이루어지기보다는 외부와 연결됨으로써 확장될 수 있음.
  * 의미있는 의사소통 구조는 외부 전문기관과 연계를 통해서 갈등 중재 기능을 활발하게 수행하게 함으로써 학교 내 갈등과 공동체 위기 가능성을 감소시키고 공동체성을 유지하고 증가시킬 수 있음.

○ 이와 같은 학교 맥락 속에 나타나는 중재 요인들은 단일한 요인이라기보다는 학교가 작동하는 구조에 따라서 중층적으로 형성되어 있을 수 있음.

- 학교 운영 체제, 학교 공동체 문화 조성과 사회자본 형성, 구성원 간 원활한 의사소통 체계 구축 등의 내용들은 다시 이를 실현하기 위한 차원으로서 개인 차원, 단위학교 차원, 사회 제도적 차원 등으로 구분해 볼 수 있음.

○ 개인 차원
- 학교 구성원의 인식과 역량 강화
- 권리(권한)과 책임의 균형감, 다른 사람의 인정과 존중, 협력적 태도, 공동체성 함양
- 구성원 협력의 상호 리더십
- 학교장의 리더십
- 교원양성기관에서부터 교사 양성과정에 학부모 관련 내용을 필수적으로 포함하여 교사와 학부모 간의 소통 능력을 향상

○ 단위학교 차원
- 신뢰 기반의 학교 분위기, 공동체 문화 조성
- 학교 내 사회자본의 증대
- 상호교류와 긍정적 관계 형성
- 학부모와 학생의 학교 행정 참여를 활성화, 학생자치활동을 강화하고, 학교운영위원회에 학생 참여를 확대.
- 학부모의 긍정적 역할 강조, 학부모 교육
- 열린 소통과 대화의 중요성 강조 (학교 구성원 간 소통 기회 확대)
- 공동체 의식 회복을 위한 프로그램 도입 (교사, 학생, 학부모가 함께하는 활동)
- 학부모와 교사 협력 증진을 위한 프로그램 마련
- 교육공무직원과 교사의 협력 증진(정규직과 비정규직 간의 임금 및 복지 차별 해소를 위한 제도적 지원 강화, 교육공무직원과 교사의 역할을 명확히 하고, 협업을 촉진할 수 있는 팀 운영 방안 마련)

○ 사회 제도와 문화적 차원
- 교육권(규율) 범위에 대한 사회적 합의
- 부모의 책임 있는 교육 참여 통로의 제도화
- 다양한 요구를 가진 학생의 학습 보장 제도
- 가정과 학교의 연계 강화
- 직종별 대표 단체 간 협의기구 운영(직종 대표 구성원이 참여하는 민주

적 학교 운영의 내실화, 직종별 대표 단체 소통의 정례화, 직종 대표 단체 간 협의기구 설치, 운영)
- 사회 전반의 공동체 문화 조성

바. 중재 요인의 결과: 학교 공동체 유지와 위기

○ 학교 내 내재해 있는 학교 공동체에 대한 인식 차이는 그 학교의 중재 요인에 따라 공동체 유지 또는 위기의 경로를 걷게 됨.

* 중재 요인 기능이 잘 작동할 경우, 학교는 학교 공동체 모습을 유지하거나 회복하게 되며, 중재 요인이 구축되어 있지 않거나 잘 작동하지 않을 경우, 학교는 공동체 위기를 겪게 되고 종국에는 학교 갈등을 경험하게 됨.

○ 학교 공동체 유지 또는 위기의 결과는 단순히 학교 갈등 발생 여부에 그치는 것이 아니라, 더 나아가서 학교의 교육 기능과 교육 역량에까지 영향을 미치게 됨.

○ 학교 공동체 위기 및 갈등 발생의 교육적 파급 효과
- 학교 공동체 위기와 갈등 경험은 구성원 상호 간 신뢰 저하 및 불신으로 이어져 교사와 학부모 간 소통 부족으로 인한 오해를 증가시키며, 효과적이지 못한 학습 환경의 문제를 발생시킴.
- 교사들의 스트레스 증가, 사기 저하 및 소진 문제 등이 발생하여 교사들은 학부모와의 마찰을 피하기 위해서 소극적으로 생활지도를 하게 되고, 이로 인해 학생에 대한 지도력이 약화되는 문제가 발생함.
- 학생과 교사 간 관계 형성에 어려움이 발생하여 긍정적 관계 형성을 통한 교육적 효과가 반감됨.
- 학교-학부모, 학교-교사 간 긍정적 관계 정립 및 협력의 어려움으로 이어져서 교육 절차가 비효율적으로 운영되고 구성원 간 피로도가 상승함.
- 학생 교육과 지도에 대한 공동 책임의 문화나 협력적 학교 문화에 대한 구성원들의 인식 수준이 낮아져서 교육적 투자의 비효율성이 높아짐.

○ 학교 공동체 유지 또는 회복의 교육적 파급 효과

- 교육활동 중심 조직으로서 학교로서 운영되면서 교사들이 안정된 환경에서 교육에 집중할 수 있게 됨으로써 교육 효과가 상승하게 됨.
- 학교 교육의 질적 향상이 이루어져서 학생들의 학업 성취도와 정서적 안정도가 높아지고, 학부모의 학교 참여가 긍정적으로 이루어져서 교육 만족도가 증가할 수 있음.
- 공동체 의식이 강화된 학교 환경 속에서 학생들이 신뢰 속에서 성장하며, 공동체적 삶의 가치를 자연스럽게 체득할 수 있음.
- 학교 구성원은 학부모에 대한 감수성을 제고하고 학부모는 교사에 대한 인권 감수성을 제고하게 되어 모든 구성원의 교육적 성장이 이루어짐.
- 학교가 구성원 주도의 책임 운영되면서 구성원들이 자율적으로 협력할 수 있게 됨으로써 학교 운영의 자율성과 책임의 조화가 이루어질 수 있음
- 교직원과 교육공무직원이 협력하며 안정적인 근무환경 조성 및 구성원들의 만족도를 향상시킬 수 있음.
- 학교 내 교육 공간이 확장되는 데 학부모들이 기여할 수 있게 됨에 따라서 지역사회와의 연계·협력이 강화될 수 있고, 이를 통해서 학교의 부족한 자원과 필요한 자원을 지역으로부터 지원받을 수 있음.

4. 학교 공동체 회복·발전을 위한 지원 정책의 방향

○ 여기에서는 학교 공동체 위기(또는 유지) 원인과 진행 과정에 대한 논의를 바탕으로 학교 공동체 회복과 발전을 위한 지원 정책의 방향을 제시함.

가. 기본 방향

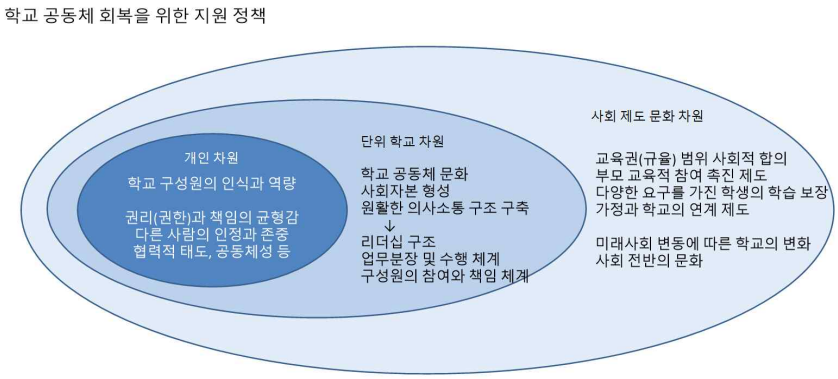
○ 학교 공동체 위기와 유지를 가능하게 하는 원인과 과정의 성격에 기반하여 공동체 회복을 위한 지원이 이루어져야 함.

- 심층 원인에 해당하는 공동체에 대한 인식 차이 증가는 중요한 핵심 요소이지만 이를 해소하거나 되돌릴 수 없는 현상에 가까우므로 이를 축소하고자 하는 지원이 정책 방향의 핵심이 될 수는 없음.
  * 다양한 집단 간 학교 교육에 대한 인식 차이를 좁히고 공통된 가치를 공유하고자 하는 노력이 필요가 없다는 것을 주장하는 것은 아님.
  * 학교 구성원 간, 세대 간, 직종 간 인식 차이를 자연스러운 현상으로 이해하고 다양한 인식을 존중하면서 어떤 하나의 관점에 우선 순위나 좀 더 높은 가치를 부여하여 통일시키고자 하는 것은 경계할 필요가 있다는 것을 의미함.
- 무엇보다도 단위학교에서 공동체 유지와 발전에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 중재 요인을 제고할 수 있도록 할 필요가 있음.
  * 즉, 학교 공동체 회복과 유지, 발전을 위한 정책적 지원이 단위학교별로 공동체 문화를 조성하고 사회자본을 형성하며 원활한 의사소통 구조를 구축할 수 있는 방향으로 초점이 맞추어져야 한다는 것임.
  * 이런 여건 속에서 학교장이 리더십을 발휘할 수 있고 협력적 업무 수행이 가능하도록 하며 모든 학교 구성원이 의사결정에 참여하고 그 참여에 대해 책임을 갖도록 할 수 있는 방안을 마련하는 것이 중심 내용이 될 필요성이 있음.
- 학교 맥락, 교육적 맥락, 사회적 맥락 등의 요소들은 중요한 촉진요인이기는 하지만 정책 지원으로 쉽게 바꿀 수 없는 측면이므로 이를 변화시키기 위한 지원 정책은 중장기적인 관점에서 이루어질 필요가 있음.

○ 학교 공동체의 모든 관련된 주체가 포함되어야 하고 학교 공동체 회복을 위해 각 주체별로 필요한 지원 내용은 물론 각각의 주체가 변화해야 하는 부분과 노력하여야 하는 부분도 함께 고려될 필요가 있음.
- 학교 구성원은 현재 다양해지는 추세를 고려하여 공무직, 행정직 등 교수-학습을 지원하는 부문의 구성원도 함께 고려되어야 할 필요가 있음.
- 학교 공동체 지원 정책이 반드시 어떤 주체의 보호나 지원에만 국한될 필요는 없으며 경우에 따라서는 변화 대상으로 간주하고 스스로의 변화를 요구하는 것을 포함해야 한다는 것임. 즉 학교 공동체의 관련 주체별로 변화하고 노력하여야 하는 부분이 각각 제시될 필요가 있다는 것임.

○ 학교 공동체 회복 지원 정책은 공동체 위기와 영향 요인의 중층성으로 말미암아 동일 목표나 내용의 지원이라도 다양한 차원에서 접근할 수 있다는 점을 고려할 필요가 있음.

- 앞의 설명에서 언급했듯이, 중층 요인을 단위학교에서 긍정적인 영향을 줄 수 있도록 지원하기 위한 접근은 개인 차원, 단위학교 차원, 법·제도 차원, 사회 문화적 차원 등 다양한 층위에서 이루어질 수 있음.
- 이와 같은 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책의 차원은 단기, 중기, 장기 방안으로 실행 가능성과 목표 달성을 위한 소요 기간을 중심으로 하여 재설정할 수 있음.



[그림 Ⅵ-2] 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 구조

나. 차원별 정책 내용

1) 개인 차원

○ 개인 차원의 정책 내용은 구성원 개인의 인식을 개선하고 역량을 높이는 것과 관련된 지원 정책임.

- 이를 위한 정책 수단은 학교 구성원을 대상으로 인식 개선과 역량 함양을 위한 교육이나 연수 기회를 제공하는 것임.

○ 그동안 학교 공동체 유지를 위해 추진되었거나 제안되었던 정책 중에서 개인 차원에서 실행할 수 있는 지원 방안들 또는 앞으로 지향해야 할 방향을 예시하면 다음과 같음.
- 학교 구성원은 학부모 인지 감수성을 제고하며, 학부모는 교사에 대한 인권 감수성을 제고함.
- 학부모회 임원의 역량 강화
- 학교 구성원의 관계를 인정하고 구성원 인식을 수용하는 태도 함양

○ 개인의 인식 개선과 역량 강화는 개인적인 학습과 경험을 통해서 변화하기도 하지만, 단위학교나 사회 전반적인 측면이 환경적 측면에서 변화하는 것과도 밀접히 관련될 수도 있음.
- 단순히 재교육을 위한 연수 프로그램 제공뿐만 아니라 교원 양성과정, 임용 및 승진과 같은 교원인사제도 등도 관련될 수 있음.
- 이는 개인 차원의 인식 개선과 역량 강화를 위한 지원이 반드시 개인 중심의 지원일 필요는 없으며 단위학교나 교육청 단위로 이루어질 수도 있다는 것을 의미함.

○ 학교 공동체의 위기와 갈등은 구성원 개인이 지닌 인식과 역량에 따라 심화될 수도 있고 완화될 수도 있음. 따라서 학교 공동체 회복을 위해서는 구성원 개인의 인식 개선과 역량을 높이는 데 중점을 두는 것이 필수적임. 개인의 인식과 역량 강화는 개인적 노력뿐 아니라 단위학교 및 교육청과의 협력을 통해 종합적으로 추진될 필요가 있음.

○ 학교 구성원의 상호 인식 개선 및 감수성 제고를 위한 체계적인 인권·감수성 교육을 실시해야 함.
- 특히, 교사는 학부모의 요구와 입장에 대한 인식을 높이고, 학부모는 교사 업무의 특성과 인권에 대한 인식을 높일 수 있도록 '상호 감수성 제고 프로그램'을 학교 내에서 정례적으로 운영해야 함. 예를 들어, 교사 대상

학부모 요구와 심리 이해 프로그램, 학부모 대상 교사의 업무 이해와 교권 존중 프로그램 등을 구성하여, 교사와 학부모가 서로의 역할과 관점을 명확히 이해하고 수용하도록 지원함

○ 학부모회 임원의 리더십 및 갈등 관리 역량을 강화하기 위한 정기적인 전문 연수를 실시함.

- 학부모회는 학교와 학부모 간 소통의 중요한 매개체이므로, 학부모회의 임원들에게 체계적이고 전문적인 갈등 관리 교육을 실시하여 학교와 학부모 간의 갈등을 중재할 수 있는 역량을 갖추도록 지원함. 구체적으로 학부모회 임원을 대상으로 연 1~2회 갈등관리, 중재기술, 회복적 소통법 등의 전문 연수를 제공하고, 이를 통해 학부모회의 역량을 높이고 학교 구성원 간의 신뢰와 협력을 촉진하도록 함.

○ 구성원 개인의 관계적 인식을 개선하고 협력적 태도를 함양하기 위한 체험 중심의 연수 프로그램을 마련함

- 학교 내 다양한 구성원(교사, 학생, 학부모, 행정직, 교육공무직 등)의 특성과 역할을 인정하고 수용할 수 있도록 단순한 지식 전달을 넘어 체험형 프로그램(역할 교환, 공동 활동 등)을 운영하여 구성원 간의 상호 이해와 존중을 높임. 이는 학교 단위 또는 교육지원청 단위에서 진행할 수 있으며, 사례 중심으로 각 구성원의 역할과 현실을 직접 체험함으로써 서로의 입장을 더욱 구체적으로 이해하고 수용하는 문화를 형성하도록 지원함.
- 신규 임용 교사 및 학교 신규 구성원을 위한 멘토링 제도를 활성화함. 신규 교사나 신규 채용된 학교 구성원은 학교 문화 및 구성원 간의 관계 형성에서 어려움을 겪을 가능성이 높음. 따라서 학교에서 경력 교사 또는 숙련된 구성원이 멘토 역할을 수행하도록 제도화하고, 정기적 멘토-멘티 활동을 통해 학교생활 적응, 업무 갈등 예방, 인적 네트워크 형성 등을 지원함.
- 구성원의 긍정적 학교 문화 조성 활동 참여를 위한 인센티브 제도 운영을 제안할 수 있음. 학교 공동체 회복을 위한 활동(워크숍, 연수, 공동체 행사 등)에 적극적으로 참여하는 교직원, 학부모, 학생 등 구성원 개인에게

인사 고과나 활동 시간 인정, 공식적인 인증서 발급 등 구체적 인센티브를 부여하여 구성원 개개인의 자발적 참여를 유도함. 이는 개인의 참여 동기를 높이고 긍정적인 학교 문화를 보다 적극적으로 형성하는 데 도움이 될 수 있음.

○ 구성원의 정서적 소진과 스트레스 해소를 위한 개인 맞춤형 심리상담 지원 시스템을 운영함

- 학교 내에서 갈등을 경험한 구성원(교사, 학생, 학부모 등)의 정신적·심리적 안정과 회복을 지원하기 위해 교육청 및 학교 단위에서 정기적인 심리 상담을 제공함. 전문 상담사와의 1:1 개인 상담, 소규모 집단 상담, 마음챙김 프로그램 등의 다양한 형태로 구성원이 자신의 갈등 경험을 건강하게 관리하고 극복하도록 도울 수 있음.

2) 단위학교 차원

○ 학교 내부적으로 갈등을 자체적으로 해결할 수 있는 학교 단위의 갈등 조정 역량을 키울 수 있도록 정부와 교육청의 지원이 확충될 필요가 있음

○ 그동안 학교 공동체 유지를 위해 추진되었거나 제안되었던 정책 중에서 단위학교 차원에서 실행할 수 있는 지원 방안들 또는 앞으로 지향해야 할 방향을 예시하면 다음과 같음.

- 학내 갈등 조정을 위한 '화해중재단' 운영, 또는 갈등 조정 기구 활성화 (학교 내 중재 시스템 및 지원 시스템 도입)
- 학교장 갈등 관리 역량을 강화할 수 있도록 지원 (학교장 대상 갈등 관리 직무연수 운영 등)
- 학부모 참여 사업의 개선
- 체계적인 학부모 민원 대응 시스템 마련
- 학교 내 공식 소통 기구로서 학부모회의 기능 지원
- 학부모를 학교 교육의 동반자이자 공동 주체로 바라보며 부정적 인식을 개선하기 위한 교육 및 홍보 강화

- 학생들이 신뢰 속에서 성장하며 공동체적 삶의 가치를 체득할 수 있도록 공동체 의식이 강화된 학교 환경 조성
- 학교 운영의 자율성과 책임 조화
- 교사와 행정직 간 갈등 관리 및 협력 체계 확립을 통한 원활한 협업 구조가 구축
- 학교 구성원 간 갈등 감소 및 근무 환경 개선(교직원과 교육공무직원이 협력하며 안정적인 근무환경 조성 등)
- 구성원 간 차별 및 갈등 감소 노력
- 학교 내 교육 공간이 확장되어 지역사회와의 연계·협력 강화
- 교육활동 중심 조직으로서 학교 만들기와 개선 (학교조직의 기능과 역할의 핵심은 학생을 중심에 둔 교육활동이므로 학교는 이를 중심으로 구조화되어야 함.)

○ 학교 공동체 위기를 효과적으로 해결하고 예방하기 위해서는 갈등 발생 이후의 사후적 접근보다는 사전적으로 갈등을 방지하고, 발생된 갈등을 학교 내부에서 효율적으로 관리할 수 있는 체계를 구축하는 것이 필수적임. 이를 위해서는 학교 단위의 갈등 조정 및 중재 시스템을 마련하는 것이 가장 중요함

- 교사의 업무 부담 경감을 위한 업무 분장 표준화 및 명확화를 추진해야 함. 학교 현장에서 과중한 업무와 불명확한 역할로 인해 발생하는 갈등이 지속적으로 지적되고 있음. 따라서 학교 업무를 철저히 분석하고 업무의 성격과 전문성에 따라 업무를 표준화하고, 업무 담당자를 명확히 지정하여 업무 몰림 현상과 갈등을 사전에 예방하는 구체적인 시스템을 구축할 필요가 있음.
- 학교장의 갈등 관리 역량 강화를 위한 실습 중심의 전문 직무연수를 운영하여 학교 단위에서 갈등 조정 역량을 체계적으로 제고할 필요가 있음. 학교장의 갈등 관리 능력은 학교 갈등의 예방과 효과적 중재를 결정하는 핵심 요소로, 이를 위해 교육청이 주관하고 전문기관이 협력하는 체계적이고 심화된 직무연수를 제공함. 학교장은 갈등 관리 이론뿐 아니라 실제 학교 현장에서 발생한 갈등 사례를 중심으로 한 역할 연습, 갈등 조정 시나리오 학습, 사례기반 문제해결 훈련 등을 필수적으로 이수하여 갈등 관

리 역량을 강화하도록 함.

- 학교 내 갈등 중재를 위한 공식적인 '화해중재단'의 설치 및 운영이 필요함. 이는 구성원 간 갈등 발생 시 학교 내부에서 즉각적인 중재와 합의 도출을 지원하는 기구로서, 학교장, 보직교사, 교원 대표, 학부모 대표, 학생 대표 등 학교 공동체 구성원들이 함께 참여하여 구성함. 화해중재단은 학교 내 갈등 사례가 발생했을 때, 사전에 합의된 매뉴얼에 따라 신속하게 갈등의 원인을 파악하고, 갈등 당사자 간 중립적인 입장에서 조정 및 협의를 촉진함. 또한, 이 과정에서 필요한 전문적 지원을 받을 수 있도록 교육청 및 외부 전문기관과 연계한 정기적 자문체계를 구축함.
- 학부모 참여 사업의 개선 및 체계적인 학부모 민원 대응 시스템을 구축함. 이는 학교-학부모 간 신뢰 부족으로 발생하는 갈등을 줄이고 상호 소통을 원활히 하기 위한 것으로, 우선 민원을 체계적으로 관리할 수 있는 민원 전담팀 및 대응 매뉴얼을 학교 내에 구축하도록 함. 또한 학교별로 학부모회를 활성화하여 민원 발생 시 학부모회가 민원 조정 역할을 수행하도록 지원하고, 민원 처리 절차를 간소화하여 학교가 민원 대응의 효율성을 높일 수 있게 함.
- 세대 및 직종 간 이해와 협력을 위한 소통과 교류 활성화 프로그램이 필요함. 최근 학교 현장에서는 구성원의 세대와 직종이 다양화되면서 인식 차이가 갈등의 원인이 되고 있음. 이에 세대별·직종별 소통 기회를 확대하는 프로그램(예: 세대공감 간담회, 직종 간 공동 프로젝트)을 정기적으로 운영하여 구성원 간 상호 이해와 존중을 높이고, 세대와 직종을 초월한 공동체성을 형성할 필요가 있음.

3) 사회 제도 및 문화 차원

○ 학교 공동체 활성화를 지원하기 위한 사회 제도적 문화적 기반이 마련될 필요가 있음

○ 그동안 사회 제도나 법적 기반 마련 차원에서 추진되었거나 제안되었던 제안들 또는 앞으로 지향해야 할 방향을 예시하면 다음과 같음

- 학교 공동체 활성화를 위한 법적 제도 개선(교원지위법, 초·중등교육법 등 개정)
- 학교 인력 운영의 효율성 제고(교육공무직원 직종 정비 추진 필요, 중장기 인력수급계획 수립)
- 학교 구성원 통합관리 체계 및 인사제도 마련(교육행정기관의 학교 구성원 직종 단체 대응 역량 강화, 학교 구성원 실태 파악을 위한 통계자료 구축 및 운영, 학교 구성원 특징을 반영한 인사제도 개편 추진, 교육공무직원 교육훈련 제도 마련 등)
- 학교의 정책사업 선택권 강화, 국가시책 특별교부금 개선 등 (학교의 업무 증가와 관련하여)
- 교육지원청의 학교 업무 이관 확대 및 제도적 기반 마련
- 소규모 학교 지원을 위한 행정업무 거점센터 설치 및 운영
- '교권 회복 및 보호 강화 종합방안' 추진
- 학부모에 대한 학교교육 참여 유인가 제공 및 제도 마련(가칭으로 학부모 교육 참여 휴가제 등)
- 국가와 교육청은 지원 역할을 수행하며 학교 공동체의 자율성 보장

○ 그동안 문화적 차원에서 제안되었던 제안들 또는 앞으로 지향해야 할 방향을 예시하면 다음과 같음.
- 신뢰와 협력의 회복, 열린 소통과 상호 존중 문화, 공동체 의식 강화
- 교사, 학생, 학부모, 교육행정가, 교육공무직원 등 구성원 간 신뢰와 협력 조성 및 강화
- 열린 소통과 상호 존중 문화 조성
- 학교가 주도적으로 운영되면서 구성원들이 자율적으로 협력
- 학교의 문제에 대해 구성원이 공동으로 책임을 지는 문화, 교육 이해관계자(모든 주체)의 책무성 강화. 교육 주체 간 영역을 인정하는 인식과 태도 제고

○ 사회 제도와 문화적 차원은 근본적으로 미래 학교 공동체의 새로운 형태에 대한 고민과 사회적 합의에 대한 부분도 고려될 수 있음.
- 지역사회와 끈끈한 관계로서가 아니라, 네트워크로서의 공동체

- 정서적 공동체와 합리적 공동체를 넘어서는 학교 구성원의 배움과 성장을 중심으로 하는 교육적 공동체의 추구

○ 학교 공동체 회복과 활성화를 위해서는 개별 학교의 노력뿐만 아니라 이를 지원하는 사회적 제도와 문화적 기반의 구축이 필수적임. 학교 공동체 활성화를 촉진하는 지속 가능한 제도와 문화가 마련될 때 개별 학교의 갈등 해결 노력도 장기적으로 효과를 발휘할 수 있음

- 학교 공동체 활성화를 위한 법적 기반 마련 및 제도적 개선이 필요함. 이를 위해서는 현행「교원의 지위 향상 및 교육활동 보호를 위한 특별법」(교원지위법) 및「초·중등교육법」등 관련 법규를 개정하여 교원의 교육활동 보호를 강화하고, 학교 구성원 간 갈등 관리에 대한 학교의 자율적 권한과 책임을 명확히 명시해야 함. 이를 통해 학교 현장에서 발생하는 갈등에 대한 교육적 접근을 우선적으로 보장하며, 법적 분쟁으로 확대되지 않고 학교 공동체 내에서 해결될 수 있도록 법적 기반을 마련해야 함
- 학교 내 다양한 직종 간 효율적인 통합관리 체계 및 인사제도를 구축하여 갈등 발생을 근본적으로 방지할 필요가 있음. 이를 위해 정부와 교육청은 학교 구성원의 직종별 업무 분담 및 협력 구조를 정비하고, 학교 구성원의 현황 및 특성을 반영한 통합적인 인사관리 제도를 구축해야 함. 중장기적인 인력 수급 계획을 수립하고 교육공무직원을 포함한 다양한 직종의 인력 교육훈련 제도를 마련하여, 학교 구성원 전체의 전문성을 제고하고 직종 간 업무 경계를 명확히 하여 협력적 업무 환경을 촉진해야 함
- 학교 업무의 경감을 위한 국가 및 교육지원청 차원의 실질적이고 체계적인 업무 지원 시스템을 구축해야 함. 이를 위해 학교가 정부의 다양한 정책 사업 중에서 학교 상황에 맞는 사업을 선택적으로 운영할 수 있도록 제도를 개선하고, 국가시책 특별교부금 등 예산 지원 방식도 학교의 자율성을 높이는 방향으로 개선할 필요가 있음. 또한 교육지원청이 단위 학교로부터 행정 업무를 적극적으로 이관받을 수 있도록 제도적 기반을 마련하고, 특히 소규모 학교의 행정 업무를 공동으로 처리할 수 있는 행정업무 거점센터를 설치하여 학교 업무 부담을 실질적으로 줄일 수 있도록 지원함

○ 학교 구성원이 자율적으로 협력하고 공동으로 책임지는 학교 운영 문화를 구축하도록 지원함

- 학교가 단순히 국가와 교육청의 지침을 따르는 것이 아니라, 학교 구성원 스스로 주도적인 의사결정을 하고 이에 대한 책임을 공유하는 문화가 형성될 수 있도록 학교 운영의 자율성과 책임을 명확히 하는 제도적 장치를 마련함. 이를 위해 학교 평가 지표나 학교 운영위원회 구성과 운영 방식 등을 개선하여 학교 구성원의 자율적 운영과 책임을 보장하고, 실질적인 참여와 공동 책임을 촉진할 수 있음

○ 미래지향적인 학교 공동체에 대한 사회적 논의와 합의 형성을 위한 공론의 장을 지속적으로 마련함

- 정서적 공동체나 합리적 공동체의 관점을 넘어서 학생, 교사, 학부모가 모두 배움과 성장을 중심으로 상호 협력하고 발전하는 교육적 공동체 모델에 대한 새로운 사회적 합의를 도출함. 이를 위해 정부와 교육청, 시민사회가 함께 참여하는 포럼과 워크숍 등을 운영하고, 이를 통한 공론화를 지속적으로 추진하여 학교 공동체에 대한 사회적 합의의 폭을 넓히고 이해관계자 간의 상호 이해와 협력의 기반을 형성함

Ⅷ. 요약 및 제언

1. 요약

○ 이 연구는 학교 공동체 내 갈등 발생의 실제를 이해하고, 구성원 간 신뢰와 존중을 회복하여 학교 공동체 회복을 위한 지원 방안을 도출하고자 하였음.

- 학교 공동체 이완 현상의 양상과 특징을 분석하고, 그에 기반한 학교 구성원 간 신뢰 저하의 원인을 체계적으로 규명함.
- 학생, 학부모, 교사 등 주요 교육주체들이 상호 존중과 신뢰의 문화를 바탕으로 학교 공동체를 회복할 수 있도록 지원할 방안을 도출함.
- 교육목표에 대한 공동의 이해를 기반으로 학교 교육의 본래 기능을 강화하고, 교육성과 제고와 연결될 수 있는 학교 공동체 회복 방안을 제안함.

○ Ⅱ장에서는 공동체와 공동체 주의, 학교 공동체 개념, 형성 요인과 회복 과정 등에 대해서 이론적 논의를 검토하고 시사점을 정리하였음.

- 어떤 집단의 공동체성을 높이기 위해서는 모든 구성원들이 공동체 일과 의사결정에 대한 참여 기회의 구조를 만드는 것이 중요함.
- 공동체는 구성원들의 직접적인 실천에 의한 것이라기보다는 상징과 같은 문화적 산물일 수 있음. 이런 점은 다소 진부하기는 하지만 협력, 배려, 책임, 나눔 등과 같은 가치를 함께 공유하고자 하는 노력이 필요하다는 점을 의미함.
- 공동체에는 대화와 열린 소통이 중요하기 때문에 대화와 소통 활성화로 독선·대립·갈등을 해소하고, 상호 절충·타협·양보로 최소 필수 사항을 상호 인정해야 함.
- 학교 인력 관리, 학교와 교육행정기관의 관계, 학교 업무가 증가하는 경로 등이 학교 구성원 갈등에 종합적으로 영향을 주고 있어서, 학교를 하나의 독립된 개체로 보고 구성원의 자발적인 노력과 협의로 해결하려는 정책 방안에는 한계가 있으며 개인 차원과 단위학교 차원을 포함하면서 좀 더 거시적인 차원인 사회 제도와 문화적 차원까지 포괄할 필요가 있

음.

○ Ⅲ장에서는 학교 공동체 형성에 성공하거나 위기를 경험하는 학교에 대한 사례를 검토하였음.

- 문헌에 나타난 사례들은 학교 공동체 형성과 유지를 위해서는 학교 문화가 중요하며 구성원 간 소통과 협력적 관계 형성이 중요하며 이런 문화와 관계 형성을 위해서는 학부모의 책임 있는 또는 공공선에 기반한 참여가 필수적임을 시사함. 또한 단위학교에 이런 모습을 실현하기 위해서는 기구(협의체) 운영과 구성원의 역량 강화가 뒷받침될 필요가 있다는 것을 보여주었음.
- 면담을 통해 검토한 학교 공동체 위기를 경험한 학교 사례는 학교 관리자의 중재자로서 역할이 중요하고 학교 공동체 위기는 각자도생의 교사문화를 고착시키고 교육 활동을 위축시키는 데까지 이어지는데 이를 극복하기 위해서는 교원, 학생, 학부모 등 3주체의 긴밀한 협력과 존중이 밑받침되는 것이 무엇보다 중요하다는 점을 보여주었음.
- 학교폭력 발생과 학교 공동체 사례 검토에서는 학교폭력 예방에 대한 정책 추진이 학교의 업무를 증가시켰고 학교 내 협업을 어렵게 하면서 동학년 중심의 폐쇄적 구조가 강화되고 있다는 점을 보여주었음. 즉 학교폭력 정책 변화가 당초 정책 목표인 공동체 회복에 이르지 못하고 있어서 근원적인 개선이 필요하다는 점을 시사하고 있음.

○ Ⅳ장에서는 학교 공동체 내 갈등 심화 실태와 추이를 검토하였고 이를 위해서 통계자료를 검토하고, 관련 제도의 변화를 정리하였으며, 언론에 나타난 학교 갈등과 공동체에 대한 담론 변화를 분석하였음.

- 통계자료에 나타난 실태들은 학교 구조의 변화와 개별화 요구의 증가, 학교 기능 확장과 업무 갈등, 구성원의 다양화와 이해관계 충돌, 학교폭력 및 교육활동 침해 증가 등의 모습들이 나타나고 있어서 학교 공동체 내부 신뢰 및 협력 기반의 약화가 우려되고 있다는 점을 보여주었음.
- 관련 법 및 제도로는 학교폭력 예방 및 대응 정책, 학생인권조례, 교권보호 정책 등을 살펴보았음.
- 언론기사에 나타난 학교 공동체 담론의 변화에 대한 분석에서는 학교 공

동체에 대한 언론 보도(1993~2024년)가 전반적으로 증가하는 추세를 보이지만 특히 2008-2010년이 주요 변곡점으로 확인되었으며 과거에는 교육 개혁을 위한 사회 전반의 구조나 이념적 가치에 초점을 두는 방식으로 전개되었다면, 최근에는 학교 구성원 개별 행위자들의 목소리와 요구에 기반한 행위자 중심 접근으로 전환되고 있음을 보여주고 있음.

* 이는 학생인권조례가 제정되고, 혁신학교가 도입되며 마을교육공동체 등 공동체 관련 정책이 본격적으로 부각되거나, 학교폭력 이슈를 해결하기 위한 제도 마련 등 학교 공동체에 대한 담론이 단순한 수사적 표현을 넘어서 실질적 정책 이슈로 확장되었음을 보여줌.
* 학교 내부가 점차 이질적 이해관계를 지닌 집단들의 공존 공간으로 변화하고 있음을 반영하는 것으로, 공동체에 대한 인식이 단일한 통합의 대상으로부터 다양한 주체 간의 조정과 협력의 공간으로 이동하고 있음을 시사하고 있다고 할 수 있음.

○ Ⅴ장에서는 학교 공동체에 대한 인식과 경험, 학교의 공동체 위기 또는 갈등 원인, 향후 학교 공동체를 위한 방향 등을 중심으로 교사, 학부모, 학생을 대상으로 면담을 수행하였음.

- 교사들의 면담 내용은 학교 공동체 약화 원인으로 행정 업무 증가, 교육과정 개편, 업무 처리 과정의 개인화 등으로 인한 업무 부담 증가, 교사 간 협업 약화 및 세대 차이 발생, 교장 및 학부모와의 관계 변화, 학생 관계에서 교사 기대 역할의 변화, 다양한 직군 간 업무를 둘러싼 갈등 등 구성원 간 관계 변화와 협업 감소, 회피 방식, 범적 대응, 행정적 대응 등으로 갈등 해결 방식 변화, 교사라는 직업과 일에 대한 교사 인식의 변화 및 다양화 등이 제기되었음. 학교 공동체 개념의 변화에 대해서는 전통적 공동체 개념의 붕괴, 공동체 개념의 소속감에서 합리성으로 기능적 변화, 개인 중심의 학교 공동체 운영 방식의 변화, 교육활동 보호의 필요성 증가, 합리적 운영과 교육적 전문성의 강화 필요성 증가, 공동체 인식 및 기대에 대한 세대 간 차이 발생 등이 있다고 보았음. 향후 학교 공동체의 방향으로는 공정한 역할 분배와 책임의 명확성, 교사의 교육적 역할 보호, 민주적 의사결정과 합리적 운영, 협력과 자율성의 균형 유지, 학부모 및 외부 관계와의 조율, 업무조직으로 학교를 이해하고

그에 맞는 공동체성으로 재구성, 신뢰와 소통의 강화 등이 필요하다고 보았음.

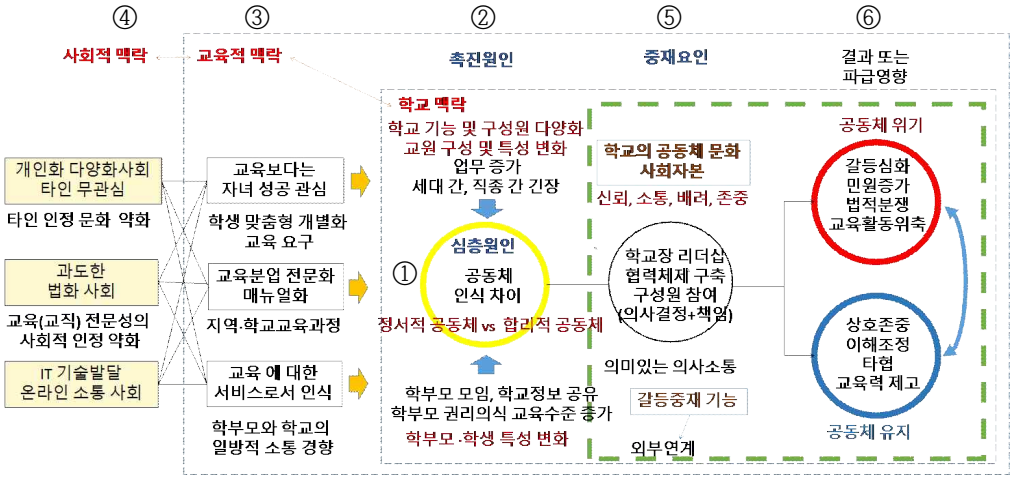
- 학부모 면담 결과는 학교 공동체 약화 원인으로 공동체라는 단어의 낯설음, 교사와 협력하고 싶어도 기회가 없는 상황, 아이를 함께 키운다는 느낌을 주지 않는 학교 등으로 대표되는 학부모 역할의 축소 및 형식적 운영, 학부모와 교사의 대면 소통 제한, 비대면 소통 증가로 인한 거리감 등 소통방식의 변화와 약화, 교사 및 학교의 방어적 태도, 상위 기관으로 옮겨지는 해결 방식 또는 회피, 학부모들의 '민원 중심' 갈등 해결 방식 등 갈등 해결 방식의 문제 등이 있는 것으로 인식되었음. 학부모 인식 속에 나타나는 학교 공동체 개념의 변화는 '공동체 주체'에서 '소비자'로 학부모 역할의 변화, 교육자에서 '월급쟁이'로 교사 역할의 변화, '지역사회 중심'에서 '행정 조직'으로 학교 역할의 변화 등이 있는 것으로 나타남. 학부모가 생각하는 학교 공동체의 방향으로는 학부모와 학교의 '파트너십' 회복, 신뢰를 회복하기 위한 '소통의 원칙' 확립, 학부모에 대한 개방과 참여 확대, 공정한 학교 운영과 객관적 문제 해결 원칙 수립, 교사의 역할 재정립과 교육적 리더십 회복, 학부모, 교사, 학교 간 공동체 의식 강화 등이 필요할 것으로 나타남.
- 학생 면담 결과는 학교 공동체 모습에 대해서 소통, 협력, 소속감, 유대감, 신뢰, 존중 등의 이미지가 있는 것으로 나타나고 있으며, 이에 따라서 교사와 학생의 관계는 서로의 신뢰에 바탕을 두되 학업적인 측면보다는 정서적 성장으로 좀 더 확장될 필요가 있고 학생과 학생 간의 관계는 배려와 존중이 중심이 되어야 한다고 보았으며, 학교 공동체는 상호 배움으로 이어질 때 이상적인 학교 공동체가 된다는 의견도 있었음. 학생들은 학교 공동체를 친구 관계나 교사와의 관계 속에서 일부분 경험한 것으로 나타났으나 이상적 공동체의 모습은 현실 학교에서 충분히 나타나고 있지는 않고 작은 집단으로 다시 나누어지는 현상, 학교 폭력 사안의 발생, 교사에 의한 학생 인격을 존중하지 않는 사례, 학생들과 다른 교사들의 가치관과 그로 인한 의사결정에서의 소외 발생, 대학입시라는 환경 속에서 어쩔수 없이 느끼게 되는 경쟁 등으로 크고 작은 갈등과 공동체 위기를 경험하는 것으로 나타남. 학교 공동체 회복과 유지에 대해서는 가능성과 어려움을 동시에 인식하고 있었으며, 학교 공동체 회복과

유지를 위해서는 학생들에 대한 진정한 태도, 많은 소통 노력 등과 같은 교사의 적극적 역할, 협력을 중심으로 한 학생 관계로의 변화 노력, 학생들의 배움과 성장이 발생하도록 학교교육의 교육적 기능 회복 등이 필요하다고 보았음.

- 면담 결과는 학교와 관련한 각 주체들이 학교 공동체의 필요성을 느끼고 회복을 바라고 있지만 원인과 해별 방법에 대해서는 각자의 관점에 따라서 다양한 측면이 보이고 있다는 특징이 나타났음. 이는 어느 한 주체의 변화나 노력으로 학교 공동체 위기가 완화되고 학교의 공동체성이 제고될 수 없다는 점을 제기하며, 교육의 제 주체들이 다른 주체의 입장과 욕구를 서로 이해하는 것을 기반으로 상호 간에 소통과 협력이 충분히 이루어지도록 할 필요성이 있다는 점을 시사함. 또한 학교 공동체 회복을 위해서는 교사, 학부모, 학생 등 개인 수준의 변화 노력만으로 충분하지 않으며 대입제도 개선을 통한 경쟁 풍토의 완화, 교사가 적극적으로 가르칠 수 있도록 하는 여건 조성과 제도 구축, 사교육과 대별하기 위해서 학교 공동체에서만 배울 수 있는 가치 중심으로 학교 교육과정의 강조점 변화, 배움과 성장 중심으로 학교교육의 교육적 기능 강화 등 사회 제도적 조건과 문화적 분위기가 함께 변화될 필요성이 있다는 점을 시사함.

○ Ⅵ장에서는 학교 공동체 갈등 발생의 원인과 과정을 정리하고, 이를 바탕으로 학교 공동체 회복을 위한 지원 방안을 탐색하였음.

- 선행연구, 통계자료, 언론기사, 교사와 학부모 면담 등을 통해서 추출된 요소들을 학교 공동체 위기 발생 과정을 설명하기 위해서 갈등발생의 맥락(배경), 심층원인, 촉진요인, 중재요인, 결과와 파급영향 등으로 다음 그림과 같이 구조화하였음.



[그림 Ⅶ-1] 학교 공동체 위기 원인과 발생 과정

- 학교 공동체 위기(또는 유지) 원인과 진행 과정에 대한 논의를 바탕으로 학교 공동체 회복과 발전을 위한 지원 정책의 방향을 제시하였음.

  * 기본 방향으로 무엇보다도 단위학교에서 공동체 유지와 발전에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 중재 요인을 제고할 수 있도록 할 필요가 있고 학교 공동체의 모든 관련된 주체가 포함되어야 하고 학교 공동체 회복을 위해 각 주체별로 필요한 지원 내용은 물론 각각의 주체가 변화해야 하는 부분과 노력하여야 하는 부분도 함께 고려될 필요가 있으며, 학교 공동체 회복 지원 정책은 공동체 위기와 영향 요인의 중층성으로 말미암아 동일 목표나 내용의 지원이라도 다양한 차원에서 접근할 수 있다는 점을 고려할 필요가 있다는 점을 제시하였음.

  * 이에 기반하여 차원별 정책 내용을 제시하였음. 개인 차원의 정책 내용은 구성원 개인의 인식을 개선하고 역량을 높이는 것과 관련된 지원 정책이고, 단위학교 차원은 학교 내부적으로 갈등을 자체적으로 해결할 수 있는 학교 단위의 갈등 조정 역량을 키울 수 있도록 하는 지원을 의미하는 것으로 하였음. 사회 제도와 문화적 차원은 학교 공동체 활성화를 지원하기 위한 사회 제도적 문화적 기반과 관련된 사항과 본적으로 미래 학교 공동체의 새로운 형태에 대한 고민과 사회적 합의에 대

한 부분도 고려될 수 있음이 제안되었음.

2. 결론 및 제언

○ 앞으로 학교교육은 지속적으로 공동체 위기를 경험할 가능성이 크며, 이런 조건 속에서 학교 공동체 회복을 위한 지원 방안이 체계적으로 마련될 필요가 있음.

- 학교 공동체 회복을 위한 관련 주체로는 학교 관리자, 교사, 학생, 학부모, 지역사회, 교육청 및 중앙정부(교육부) 등을 중요하게 고려할 수 있음.
- 정책 목표를 달성하기에 소요되는 시간으로는 단기적 방안, 중기적 방안, 장기적 방안을 고려할 수 있을 것임.
  * 단기적 방안은 1~3년 안에 추진될 수 있는 정책 방안으로서 주로 예산, 프로그램 지원이나 사업 추진 등이 해당될 수 있음.
  * 중기적 방안은 4~9년 이내에 추진될 수 있는 정책 방안으로서 제도 변화나 혁신에 해당하는 내용이 포함될 수 있음.
  * 장기적 방안은 10년 이상 소요될 것으로 판단되는 정책 방안으로서 새로운 문화 조성이나 개선, 사회적 공론화를 통한 공감대 형성 등이 해당된다고 할 수 있음.
- 앞서 제시된 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책들을 관련 주체와 목표 달성 소요 시간을 중심으로 중장기 로드맵의 형태로 재정리하여 제안하면 다음과 같음.

<표 Ⅶ-1> 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 : 주체별*소요시간별 로르맵

소요 시간별 / 주체별	단기 (1~3년 내 실행 가능) 행재정 지원 및 사업 추진	중기 (4~9년 내 실현 가능) 제도 변화 또는 혁신	장기 (10년 이상 장기적 노력 필요) 새로운 문화 형성
(1)학교 관리자 차원	○ **중재 중심 관리자 역할 수행 지원** - "무조건 수용" 아닌 “선택적 수용과 명확한 거절”이 가능한 관리자 역할 수행 - 어떻게?? ○ **교장-교감 간 역할 명확화** - 교내 리더십 이원화(교장-교감 간) 방지: 학교공동체 회복을 위한 교장·교감 간 역할 프로토콜 구체화 및 역할 분담 고려 - 민원 대응 체계 마련, 그러나 과도한 교무실 쏠림 현상 또한 경계할 필요가 있음 ○ **갈등 중재 리더십 역량 개발** - 관리자 대상 갈등 중재 리더십 워크숍 도입 - 교직원 대상 학부모 민원 대응 흐름도 제작 및 공유(학교 안착)	○ **학교 관리자의 중재자 역할 명시** - 교장·교감은 갈등 중재자로서 책임을 명시하고, 민원 대응 시 직접 책임지는 구조 마련 필요. - ‘교사의 입장을 듣는 관리자’ 문화 조성을 위한 실천적 노력. ○ **승진 제도 개선** - 관리자 승진 구조 내에서 ‘갈등 중재 성과’에 대한 반영 제도화. - 단기성과 중심의 관리자 평가 지양, 공동체 안정성 기여도 반영. ○ **리더십 양성 구조 전환** - 학교 관리자의 리더십을 행정관리자가 아닌 ‘교육적 리더’로 양성하는 체계 개편. - 관리자 교육과정 내 ‘공동체 회복 전문성’ 필수 이수 과목화.	○ **중재 중심 관리자 문화 정착** - "무조건 수용" 아닌 “선택적 수용과 명확한 거절”이 가능한 관리자 문화 조성. - 갈등 상황에서 교사·학부모 간 중립적 판단이 가능한 관리자 육성(중립적 판단이 과연 옳은가? 공동체 유지를 위해 판단과 기준은 어떻게 되어야 하는가?)
(2)교사 차원	○ **보상 체계 실질화** - 담임·부장 수당의 현실화 - 부장 기피 문제 해소를 위한 업무 가중도	○ **초임 교사를 위한 보호 장치 필요(인턴 교사제 등)** - 초기 교사가 담임 등 책임 업무에 바로	○ **교내 공동체 문화 개선** - "내가 안 하면 당신이 해야 하지 않나"는 책임 중심의 상호 배려 문화 조성.

<표 Ⅶ-1> 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 : 주체별*소요시간별 로르맵

소요 시간별 / 주체별	단기 (1~3년 내 실행 가능) 행재정 지원 및 사업 추진	중기 (4~9년 내 실현 가능) 제도 변화 또는 혁신	장기 (10년 이상 장기적 노력 필요) 새로운 문화 형성
	별 차등 보상제 마련. 업무를 하는 경우 마일리지 등의 누적 점수 기반의 보상 구조(연구년 등) 설계. - 정기적 연구년(소규모·장단기) 제도화로 번아웃 완화 및 공동체 선순환 유도. ○ **업무 전담팀 내실 운영** - 공동체 기반이 잘 형성된 학교에 한해 업무전담팀이 잘 운영되는 측면이 있음. 다만 업무전단팀 운영에 대해 공동체 형성이 결과인지 원인인지는 따져보아야 함.	투입되지 않도록, '학교 문화 적응형 인턴십' 제도 설계. - 단, 인턴교사에 대한 업무 전가와 고립 방지를 위한 역할 명확화 등 제약 필수 - 굳이 '인턴교사'일 필요는 없을 듯 ○ **교사의 평가권 및 기록권 강화** - 교사의 학생 평가권 강화 (법적 근거 마련). - 예: '교육활동 보호법' 내 "학생부 작성의 자율성" 조항 추가. - 학생부 기록의 전문성 보장 - 학생부 내 성장·발달 중심의 서술 원칙을 유지하되, 교사의 전문 평가를 존중하는 제도 설계. - 학교생활기록부의 내부 활용/외부 노출 구분 운영 체계화 ○ **교사 교육활동에 대한 책임 부담 완화 제도화** - 교육활동 중 발생한 사고나 갈등에 대해 '	

<표 Ⅶ-1> 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 : 주체별*소요시간별 로르맵

소요 시간별 / 주체별	단기 (1~3년 내 실행 가능) 행재정 지원 및 사업 추진	중기 (4~9년 내 실현 가능) 제도 변화 또는 혁신	장기 (10년 이상 장기적 노력 필요) 새로운 문화 형성
		교육적 판단 존중' 조항 실질화. - 체험학습 동의서의 법적 효력 강화 (예: '위험 가능성에 대한 인지 및 동의' 항목 명시) ○ **교사 양성과정 개편** - 예비교사 대상 소통, 갈등 조정, 공동체 이해 관련 경험적 과정을 강화. - 가상 시나리오 기반 공동체 갈등 해결 훈련 도입 (학교 문화 적응력 강화). - 예비 교사들의 사회적 관계활동(동아리, 지역활동 등), 학교현장 경험 활성화 필요 ○ **교사 자격 인정 및 전문성 성장 체제** - 공동체 역량(협업, 소통, 리더십 등)을 평가 요소에 포함한 교사 자격 재인증제 도입 검토. - 단, 관리적 평가가 아닌 전문성 성장을 위한 피드백 기반 제도로 설계 필요.	
(3)학생 차원	○ **학생의 "책임있는 역할 경험" 강화** - 학급 자치 회의 활성화 및 규칙 공동 작	○ **학생 공공성 참여제도 확대** - 갈등 조정·의사결정·예산 사용 등 의사결	○ **핸드폰 사용 및 학교교육에 대한 공감대 형성**

<표 Ⅶ-1> 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 : 주체별*소요시간별 로르맵

소요 시간별 / 주체별	단기 (1~3년 내 실행 가능) 행재정 지원 및 사업 추진	중기 (4~9년 내 실현 가능) 제도 변화 또는 혁신	장기 (10년 이상 장기적 노력 필요) 새로운 문화 형성
	성 활동 등 - 또래 간 갈등 조정 프로그램 운영 - 책임 기반 실습 경험 확대(교내 질서와 행사 운영 등에 학생들이 참여 등) - 예를들어, '아무거나 프로젝트'(동작관악)와 같은 학생들의 자기기획형 프로젝트 기반 예산 지원 프로그램 확대. ○ **학생-교사 간 관계 회복 프로그램 운영을 위한 지원 확대(예산, 사업)** - 인간적 소통과 래포 형성 중심의 프로그램을 운영할 수 있도록 담임교사 지원 - 특정 문제행동 학생 대상이 아닌(주로 복지 예산 지원으로 이루어지는), 일반학생 포함 전체 공동체 프로그램으로 확대	정 과정에 학생 대표성 제도적 반영. - 학생들의 자율성, 시민성, 책임감 강화 ○ **초등 상담교사 배치 및 학교 프로그램 실질화** - 또래상담부 등 자발적 상담 기구의 활성화 및 전담 공간 확보. - 담임 외 별도의 상담 창구(예: 위클래스 신청함, QR코드 등) 마련. - 1학교 1상담교사 원칙 수립(중등자격 중심 체계 개편) - 상담 인력의 지속성 보장(상담사가 아닌), 교사의 상담 자격증 활용 및 한시적 상담 교사 전환도 가능할지 고려	- 교내 스마트폰 사용 규제에 대한 공동체적 규칙 논의 및 실천 유도. - '학교는 관계와 학습의 공간'이라는 공감대 형성 주장 필요.
(4)학부모 차원	○ **학부모 대면 참여 기회 확대** - 체험학습, 상담, 급식지원 등 비정기적 직접 참여 프로그램 확대. - 교사-학부모 대면 중심 신뢰 회복 기회 창출. - 사회적으로 확산된 비대면 선호 정서 완	○ **학부모의 책임있는 참여 제도 마련** - 실질적 의사결정 권한을 가진 학부모회 구성 및 운영: 심의 참여, 학교 운영 규정 제안 등. - 학부모회 행정적 인력 및 예산 지원 확보 - 학교 운영에 대한 사안별 학부모 의견 수	○ **학부모의 공동체 주체화** - 학부모를 학교 외부 민원인 → 내부 공동체 구성원으로 전환하는 정책 전환. - 학교운영협의회(학운위)의 심의 역할 한계 극복 → 학부모회와의 연계 심의 권고 체계 강화

<표 Ⅶ-1> 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 : 주체별*소요시간별 로르맵

소요 시간별 / 주체별	단기 (1~3년 내 실행 가능) 행재정 지원 및 사업 추진	중기 (4~9년 내 실현 가능) 제도 변화 또는 혁신	장기 (10년 이상 장기적 노력 필요) 새로운 문화 형성
	화 위한 대면 교육 활동의 공공성 강조. ○ **전화 및 민원 시스템 개선** - 익명 민원으로 인한 불신 방지를 위해 전화시 학년·학급·이름 등 실명 확인 시스템 도입. - 자동 응답 전화시스템(ARS)을 통해 민원 목적과 대상 분류 체계화. ○ **민원 절차 안내 강화** - 입학 초기 혹은 1학기 초에 민원 절차 안내 리플렛/설명회 실시. - 학부모 민원 흐름도, 창구별 담당 부서 안내 자료 정기 배포. ○ **학교교육 및 교사 존중 캠페인 전개** - 교사 대상 폭언·모욕 금지에 대한 대국민 인식 홍보 강화	렴 절차 명시 (예: 설문, 회의, 투표 등). - 학부모 주도의 설문조사 및 의견 취합 후 교내 회의 반영 구조 마련 - 학급 운영·행사 등에서 학부모가 직접 실행하는 역할 기반 프로그램 운영. ○ **대면 상담 및 총회 참여 확대 지원** - 학부모-교사 간 대면 상담 중요, 학부모 총회 필수 참여할 수 있도록 지원 제도 마련 - 공개수업, 학급총회 실질적 참여 보장. ○ **취업 학부모의 학교참여 촉진 사회 제도 마련** - 사회 전반의 근무 환경 개선 및 학부모의 공적 참여 유연성 제도화 - 참여가 가능한 노동 환경·시간 구조 개편: 유연근무, 교육참여 보장제도 도입 등. - 체험학습, 학교행사, 상담 등에 참여 가능한 직장인 학부모 대상 제도적 지원 기반 마련.	- 민감한 사안(학교 규칙, 생활지도 방침 등)의 학부모 대표단 결정 권고 제도화. - 책임 있는 학부모 대표가 교사 대신 민원을 판단하고 조정할 수 있는 권한 보장. - 학부모회 의견 결정 및 운영이 필요한 영역은 무엇일지 협의가 되어야 함. ○ **학부모-교사-학생 간 공동체 연계** - 분절된 관계에서 벗어나, 교사-학부모-학생 간 연합 공동체 프로젝트 구성 - 학교 내 '학부모회-학생회-교사회' 삼자 체제 구축. - '학부모 안전요원', '교통 봉사', '학교 축제 참여단' 등 상시적 참여 역할 구조화. - 자기 자녀 반에 국한되지 않고, 전체 학교 공동체 구성원으로서의 역할 설계. ○ **학교와 교사의 교육 전문성 인정 문화 형성 및 확산** - 현장체험학습, 특별교육활동 등은 교육상 판단 존중

<표 Ⅶ-1> 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 : 주체별*소요시간별 로르맵

소요 시간별 / 주체별	단기 (1~3년 내 실행 가능) 행재정 지원 및 사업 추진	중기 (4~9년 내 실현 가능) 제도 변화 또는 혁신	장기 (10년 이상 장기적 노력 필요) 새로운 문화 형성
		- '자녀 돌봄 휴가'와 구별된 '교육 참여 휴가(연차)' 제도 법제화. - 학교와 가정 사이의 관계를 제3의 시민적 공간으로 확장하는 사회적 상상력 확대.	
(5) 지역 사회 차원 (지자체)	○ **지역의 학교 교육활동 참여 내실화 및 확대** - 학교 교육활동과 관련하여 학교 지역자원 연계를 활발히 할 수 있도록 지역 교육자원 개발 및 네트워크 강화 ○ **아동 청소년 성장지원을 위한 학교와 지역사회의 공동 책임 형성 및 역할 분담** - 지역 여건과 특성에 따라 돌봄, 체험, 교육 등 아동 청소년의 삶과 성장을 위해 필요한 역할을 균형 있게 구성 운영할 수 있도록 생활기반 지역단위 학생성장지원사업 추진	○ **지역 기반의 학교운영 제도 모색** - 지역사회 기반의 학교운영위원회 운영 방안 도입 검토 - 지역 여건과 특성에 따른 지역기반 학교교육 운영모델 구축 ○ **학교 문제 해결 해결을 위한 지역의 전문기관 참여 제도 마련** - 지역혁신 기반 대학지원사업(RISE)에서 지역교육현안 해결 과제 추진 - 기초학력저하, 학교 민원 등 해결 지원을 위한 학교지원 지역사회 조직 운영 및 지원	○ **지역의 교육문화 형성을 위한 캠페인** - 지역 학교교육에 대한 관심 제고 - 학부모 및 지역주민의 건강하고 책임있는 학교참여 유도를 위한 지역사회 문화 형성 ○ **지역-학교 상생의 문화 구축** - 지역과 학교의 상생 협력 관계 형성 - 지역 구성원들이 아이들을 학교와 함께 책임 있게 양육하고 교육하기 위한 교육공동체 형성
(6)교육청 및 중앙 정부 차원	○ **단속 중심의 사안 처리 방식 개선** - "사고 예방 공문" 위주의 일방적 메일 전달 방식 개선 ○ **과도한 민원 처리 법 적용에 대한 교육**	○ **교육청의 중재자 역할 제도화** - 단순 조사자가 아닌 중재자·조정자 역할 수행 매뉴얼 마련. - 장학사 일부를 해당 조직에 배속하여 전문 중재자로서 역할 정착	○ **교육부 및 교육청의 비전을 '통제'에서 '공동체 회복'으로 전환** - '비위·통제 조직'에서 '공공 교육공동체 회복 조직'으로 행정 철학 전환 선언 - 지역 내 공동체 회복 및 학교 민원 해결

<표 Ⅶ-1> 학교 공동체 회복을 위한 지원 정책 : 주체별*소요시간별 로르맵

소요 시간별 / 주체별	단기 (1~3년 내 실행 가능) 행재정 지원 및 사업 추진	중기 (4~9년 내 실현 가능) 제도 변화 또는 혁신	장기 (10년 이상 장기적 노력 필요) 새로운 문화 형성
	적 보완 -「민원처리에 관한 법률」 시행령 내 학교 민원 관련 별도 조항 마련 필요. - 예: “과도한 민원의 경우 자체 종결권 보장”, “교육활동 방해 시 보호조치 조항”, “학부모-교사 직접 대면 민원 지양 권고”. - 단, 법률로 지정했을 경우에 발생할 수 있는 부작용에 대한 고려도 필요함. - ○ **폭언·폭행 민원에 대한 신속 대응체계 구축** - 폭언·모욕·협박 등의 민원에 대해 즉각적 대응 가능한 신고-조치 체계 명확화. - 단순 민원이 아닌 교육활동 침해 사안에 대해 교육청 차원의 보호 요청 절차 활성화.	- 갈등 상황 시 장학사의 사안 분석 → 조정 → 회복계획 제안 절차화. - 사안 발생 시 책임 미루는 구조 방지 - 단, 교육청이 중재자로서 역할을 정말 수행할 수 있나? 검토가 필요함 ○ **갈등 조정 전담인력 제도 도입 및 배치** - 교무실 집중 해소를 위한 갈등 조정 및 대응 전담인원 배치 고려. - 행정업무 경감 차원의 전문 상담 인력 확보.	을 위한 대응 체계 구축 ○ **공동체 회복 중심의 분쟁 해결 사회적 분위기 조성**

참고문헌

관계부처 합동(2020). 제4차 학교폭력 예방 및 대책 기본계획(안).

교육부(2022). 초등돌봄교실 운영 길라잡이(개정판 2022). 교육부.

교육부(2025). 2025년 늘봄학교 시행방안. 교육부.

교육인적자원부(2005). 학교폭력 예방 및 대책 5개년 기본계획(2005~2009).

교육부·한국교육개발원(2024). 교육통계분석자료집: 유초중등교육통계편. 교육부·한국교육개발원.

권순정, 강하영(2021). 학교폭력 예방을 위한 교육적 접근의 의미: 인권, 관계성을 중심으로 한 평화의 학교문화 전환. 서울교육 이슈페이퍼. 1-29.

권혜정, 이선영(2022). 학교폭력 전담기구 사안 처리 절차의 문제점 고찰 및 대안적 접근. 법과 인권교육연구, 15(2), 139-158.

권순형, 서무귀, 이강주, 이희현, 양희준, 이정우, 이진권, 이민수(2024). 한국교육개발원 교육여론조사 (KEDI POLL 2024) (RR2024-16). 한국교육개발원.

국가법령정보센터 홈페이지. https://www.law.go.kr

김광수, 장사형(2017). 학교폭력 기구 및 조치과정의 문제해결에 관한 연구. 예술인문사회 융합멀티미디어 논문지, 7(3), 919-930.

김규태, 방경곤, 이병환, 윤혜영, 우원재, 김태연, 이용진(2013). 학교폭력의 예방 및 대책. 파주: 양서원.

김규태, 이용진, 신지승(2013). 생태학적 관점에서의 학교폭력 원인과 대책에 대한 학교공동체 구성원의 의식 차이. 열린교육연구. 21(4). pp.95~120.

김나영, 홍미영(2020). 토픽모델링을 활용한 교권침해 관련 언론 기사 분석. 교사교육연구, 59(3), 475-496.

김민아, 송지은, 이은심, 정명화, 조윤희(2023). 학생 간 성폭력 사건 처리 절차에 대한 회복적 정의의 적용 방안 모색: 학교폭력 대응 시스템을 중심으로. 공익과 인권. 24

김성식(2024). 학생 배경에 따른 방과후학교 참여 가능성 차이 분석 및 시사점. 방과후학교연구, 11(1), 1-27.

김성열(2016). 교육갈등의 양상과 해결전략. 서울교육대학교연수원 교장반 강

의자료.
김성열(2024). 공동체 의식이 충만한 학교를 만들자. 교육개발, 232, 16-22.
김혜진, 김혜자, 이동엽, 이쌍철, 이승호, 최인희, 길혜지, 김혜영(2021). 교원 및 교직환경 국제비교 연구(TALIS): 초등학교 신규교사의 교직적응을 중심으로 (RR2021-04). 한국교육개발원.
김혜진, 박효원, 박희진, 이동엽, 이승호, 최인희, 길혜지, 김정현, 이호준(2020). 교원 및 교직환경 국제비교 연구: TALIS 2018 결과를 중심으로(Ⅱ) (RR2020-04). 한국교육개발원.
문정복·김병욱, “학교폭력의 교육적 해결 강화를 위한 제도개선 국회 토론회 자료집” (미간행), 학교폭력의 교육적 해결 강화를 위한 제도개선 국회 토론회, 경기도교육청 (2022. 12. 14. 토론), 13.
박대권, 최상훈(2021). 5·31 교육개혁의 정책패러독스: 국가, 폴리스, 시장 모델을 중심으로. 교육정치학연구, 28(2), 55-79.
박부권, 김경근, 김영화, 이미나, 이혜영, 심연미, 조금주(2002). 교육공동체 변화에 관한 연구 (2002-특-09). 교육인적자원부.
박성호, 권순형, 금종예, 김정아, 김혜자, 남궁지영, 모영민, 이승주, 한효정, 서은경(2024). 국가수준의 교육현안 진단 및 공교육 모니터링을 위한 데이터 구축(Ⅲ) (RR2024-21). 한국교육개발원.
박성희, 권양이(2021). 독일 Eichehdorf 중등학교 사례를 통해 본 학교공동체 운영의 성공 요인 분석. 열린교육연구, 29(2), 191-209.
박정욱, 조홍순(2019). 학교폭력대책자치위원회 운영의 문제점 및 개선방안 연구. 학습자중심교과교육연구, 19(10), 79-99.
박정행(2022). 경기도교육청 학교폭력 현장 지원 체계 및 교육적 해결 정책. 학교폭력의 교육적 해결강화를 위한 제도 개선 국회 토론회(2022.12.14.) 자료집. 13-21. 경기: 경기도교육청.
박주형(2018). 학교폭력 제도 개선을 위한「학교폭력예방 및 대책에 관한 법률」개정 방향 연구. 2018년 제3회 교육정책네트워크 교육정책 토론회(2018.7.12.) 자료집. 13-40. 충북: 한국교육개발원.
박주형(2022). 학교폭력의 교육적 해결을 위한 제도개선 방향 제안. 학교폭력의 교육적 해결 강화를 위한 제도 개선 국회 토론회(2022.12.14.) 자료집. 23-38. 경기: 경기도교육청.

박한숙, 송연주, 이상수(2015). 초중등학교 교사가 인식하는 교육공동체 개념 구성 요인 탐색. 한국교원교육연구, 32(4), 241-261.

법제처(2025). 학교폭력 예방 및 대책에 관한 법률. https://www.law.go.kr에서 2022년 8월 20일 인출.

서우석(2015). 자유학기제 성공적 운영을 위한 교육공동체와의 협력방안 (CP2015-01-2). 이슈페이퍼 2015 제2호, 한국교육개발원.

성병창, 이상철(2019). '학교폭력예방 및 대책에 관한 법률', 교육법학연구, 31(3), 27-48.

신강숙(2022). 학교폭력예방법 개정과 행정심판 청구의 문제점. 교육법학연구, 32(3), 49-75.

안보경(2017). 회복적 과정으로 학교폭력 풀어가기. '학교폭력법 문제점과 개선과제' 국회 정책 토론회(2017.12.21.) 자료집. 39-49. 서울: 민주연구원.

양병찬(2018). 한국 마을교육공동체 운동과 정책의 상호작용. 평생교육학연구, 24(3), 125-152.

양승미, 최승원(2021). 학교폭력 분쟁해결을 위한 법제 개선방향-학교폭력 예방 및 대책에 관한 법률을 중심으로-. 법과인권교육연구, 14(2), 171-199.

양은영(2019). 학교폭력예방의 실효성 확보를 위한 법적·제도적 개선방안. 토지공법연구, 87, 699-727.

유경훈, 권순형, 김혜진, 윤현희, 이희현, 임종현, 정혜주, 황준성, 김영실, 이슬아(2024). 학교 성장과 변화에 대한 10년 연구(IV) (RR2024-20). 한국교육개발원.

유길한(2010). 우리나라 정부 시기별 교육개혁 정책에 대한 교사의 정책실천 효과성에 관한 구조분석. 교육행정학연구, 28(4), 109-137.

유주영(2022). 학생인권에 관한 사회적 이슈 분석: 토픽모델링을 활용한 국내 언론 보도기사 분석을 중심으로. 교육학연구, 60(1).

윤태현(2017). 회복적 정의를 통한 학교폭력예방 및 대책의 발전방안 연구. 소년보호연구, 30(2), 89-123

윤호연(2020). 학교폭력예방 및 선도정책 효과증진을 위한 현상학적 연구: 개정된 학교폭력 심의위원회를 중심으로. 한국치안행정논집, 17(3),

189-207.
이가영(2019). 회복적 정의 관점에서 본 학교폭력 사안처리 실태 및 개선 방안: A지역의 FGI 분석과 J중학교의 사례분석을 중심으로. 교육법학연구, 31(2), 41-72.
이근영, 강미선, 장훈승, 최지현(2021). 학교폭력의 교육적 해결 활성화 방안 연구: 관계회복 및 갈등조정 역량 강화를 중심으로. 경기: 경기도교육연구원.
이근영, 박숙영, 윤소민, 최보라(2018). 학교폭력에 대한 교육적 대응 방향 및 실천 과제. 경기: 경기도교육연구원.
이선영, 이호준, 양희준, 김현진, 이승호, 김나영, 송경오, 김훈호, 김영식, 박나실, 조혜진(2020). 학생의 학교 참여 수준과 특징 분석 (RR2020-08). 한국교육개발원.
이성직, 김한준(2009). TF-IDF의 변형을 이용한 전자뉴스에서의 키워드 추출 기법. 한국전자거래학회지, 14(4), 59-73.
이승현, 서민수(2023). 학교폭력 가해학생 조치의 실효성 확보방안, 한국형사·법무정책연구원, 2.
이유진, 이창훈, 강지명(2014). 학교폭력 해결을 위한 회복적 정의모델 도입 방안 연구. 세종: 한국청소년정책연구원.
이정민(2020). 개정 학교폭력예방법의 운영방향. 형사정책, 32(1), 159-191.
이희현, 김민희, 김성기, 하봉운, 황준성(2022). 방과후학교정책의 성과 및 재구조화 방향 : 델파이조사를 중심으로. 교육비평, 50, 172-206.
임선일(2024). 학교 공동체 속 구성원 간 갈등 양상과 해결방안. 교육개발, 232, 23-28.
임해진, 김훈호(2022). 단위학교 교무-행정조직 간 상호 갈등업무 협력 요구도 분석. 지방교육경영, 25(1), 95-114.
장다혜, 김정연, 강지명, 설경옥(2016). 공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안(Ⅰ): 학교폭력 규범 및 분쟁해결절차. 서울: 한국형사정책연구원.
장선희, 홍미영, 김범주, 장수연, 김보경(2023). 학교폭력의 교육적 해결을 위한 제도 개선 방안: 초등학교를 중심으로. 서울특별시교육청교육연구정보원

장원경(2019). 학교폭력 사건의 분쟁해결체제 연구. 저스티스, 175, 226-256.
장인하(2024). 교육과 돌봄의 위계는 왜 지속되는가?: 초등돌봄교실을 둘러싼 갈등을 통해 본 돌봄 노동의 가치 절하 기제. 페미니즘연구, 24(1), 3−44.
전현곤, 한대동(2007). 수업협의회에 기초한 배움의 학교공동체 형성에 관한 연구. 한국교원교육연구, 24(3), 199 - 221.
전명길(2018). 학교폭력예방 및 대책에 관한 법률의 문제점 고찰. 인문사회 21, 9(6), 1603-1604.
정진화(2013). 교사주도 학교개혁 운동에 관한 연구. 서울대학교 박사학위논문.
정제영(2019). 학교폭력 예방 대책과 법의 관계 및 개선 과제. 2019년 대한교육법학회 연차 학술대회(Ⅲ)(2019.12.6.) 자료집. 167-190. 광주: 대한교육법학회.
정제영, 김성기, 선미숙, 남예슬(2018). 학교폭력 관련 정책에 대한 학부모 요구도 분석. 교육과학연구, 49(1), 19-38.
정제영, 선미숙, 남미영(2020). 학교폭력예방법 개정에 따른 학교의 교육적 기능의 회복 진단 연구. 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
주철안(2002). 단위학교 교육공동체 구축의 원리와 상황적 조건. 교육연구, 12, 45−59.
최중진(2013). 학교폭력의 해결과 예방을 위한 패러다임의 전환: 회복적, 생태체계적, 그리고 성장지향적 개념틀을 중심으로. 교정담론, 7(2), 129-164.
허주, 이주연, 김랑, 이동엽, 이희현, 최원석, 권순형, 김민규(2024). 한국초등교원종단연구(IV). 한국교육개발원.
허종렬(2019). 구 학교폭력예방법상 학교폭력처리과정에서의 교권침해와 개정 학교폭력예방법. 법과인권교육연구, 12(3), 33-52.
홍지오(2020). 자유학기제 운영과정에서 나타난 교육공동체 형성과정 및 영향요인에 관한 연구: 학교·지역사회·가정의 연계와 의미. 박사학위논문, 고려대학교.
황은희, 최수진, 임종현, 박희진, 이재덕, 김성기, 이길재, 김훈호, 장암미(2019). 교육 혁신 사례 분석을 통한 미래교육 실천 과제

(RR2019-05). 한국교육개발원.

Deutscher Bundestag(2002a). Abschlussbericht der Enquete-Kommission. Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“. Wiesbaden

Deutscher Bundestag(2002b). Bericht der Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements". Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft(Bundesdrucksache, 14/8900).

Hoyle, C., & Young, RP. (2002). Restorative Justice: Assessing the Prospects and Pitfalls. In M. McConville, & G. Wilson (Eds.), The Handbook of the Criminal Justice Process (pp. 525 - 548). Oxford University Press.

Kallmeyer, G.(1992). Elternbildung. In: Schmitz, E. & Tietgens, H.: Enzyklopaedie Erziehungswissenschaft. Band 11. Erwachsenenbildung. Stuttgart: Klett-Cotta. pp. 377-380.

Kessel, F., & Reutlinger, C.(2010). Sozialraum. Eine Einfuehrung. Wiebaden: VS Verlag.

Martínez, M. A., Hetterschijt, C., & Iglesias, M. J.(2015). The European schools: perspectives of parents as participants in a learning community. Journal of Research in International Education, 14(1), 44-60.

OECD(2017). Teaching and Learning International Survey TALIS 2018: Conceptual framework. OECD Publishing.

Ritter, J.(1974). Gemeinschaft. Historisches Wörterbuch der Philosophie. Basel & Stuttgart: Schwabe & Co. 239-243

Wang, M.-T., & Degol, J. L.(2016). School climate: A review of the construct, measurement, and impact on student outcomes. Educational Psychology Review, 28(2), 315−352.

Zehr, H.(2002). The Little Book of Restorative Justice. Good Books.

Zeileis, A., Kleiber, C., Krämer, W., & Hornik, K.(2003). Testing and dating of structural changes in practice. Computational Statistics & Data Analysis, 44(1−2), 109−123.

학교 공동체 회복을 위한 지원 방안 연구

발 행	2025년 7월
발 행 인	이 상 원
발 행 처	서울교육대학교 산학협력단
주 소	서울특별시 서초구 서초중앙로 96
	전화 : 02-3475-2114
	FAX : 02-581-7711
	http://www.snue.ac.kr
인 쇄 처	가람문화사

본 내용의 무단 복제를 금함.