

A Young School's Guide

A Working Guide for the Development of Healthy Waldorf Schools

For Members of the Association of Waldorf Schools of North America

A Young School's Guide : A Working Guide for the Development of Healthy Waldorf Schools for Members of the Association of Waldorf Schools of North America

Copyright © 2005 by AWSNA all rights reserved

All rights reserved Korean translation copyright © 2014 by Green Seed(former Gwacheon Free-school Publication). Korean translation rights arranged with United States be AWSNA

이 자료의 한국어판 저작권은 Association of Waldorf Schools of North America school(AWSNA; 북미 연합 발도르프 연합) 출판사 Waldorf Publications와 계약으로 발도르프 청소년 네트워크 도서출판 푸른씨앗의 소유입니다. 저작권법에 의해 한국내에서 보호를 받는 저작물입니다.

펴낸날 2015년 2월 6일

지은이 · **Virginia Flynn, James Pewtherer and Scott Olmsted**

옮긴이 · 도서출판 푸른씨앗 번역팀

펴낸이 · 발도르프청소년네트워크 도서출판 푸른씨앗

등록번호 · 제 25100-2004-0000002호

등록일자 · 2004.11.26. (변경신고일자 2011.9.1)

번역팀 하주현

편집팀 백미경, 양영주

디자인팀 유영란, 이영희

홍보팀 남승희

주소 · 경기도 의왕시 청계동 963-12번지

전화번호 · 031-421-1726

전자우편 · greenseed@hotmail.co.kr

홈페이지 · www.greenseed.kr

* 이 자료는 푸른씨앗 홈페이지 www.greenseed.kr 회원에게 무료로 제공됩니다.

* 원문 자료는 www.whywaldorfworks.org 참조.

차례

4	서문
6	공동체 안에서 발도르프 교육과 인지학을 바라보는 관점에 대한 이해와 합의 교육공동체의 성장
8	교사 교육 및 재교육
10	동료 장학, 평가 그리고 멘토링
13	이사회
15	터전과 건물 등의 물리적 환경
17	운영/재정/법률
19	영구 터전
20	교과 계획, 과정과 개발
22	정신과학에 근거한 교사회의 협력작업 - 아동관찰, 교육학연구, 절기행사, 예술활동, 각종연구및 연구내용공유, 전기작업이나 의사소통 훈련 등 사회성에 바탕을 둔 여러가지 연습들, 정신세계와 의식적인 관계맺기, 교사회의, 교사연수 참석
28	지도력과 공동체의 발전
31	행정과 조직효율성

서문

이 책은 발도르프 학교와 학교 설립을 준비하는 단체의 건강한 성장을 돕기 위해 만들어졌다. 초판에 담긴 내용은 신생 학교와 그 학교를 돕는 많은 사람들 그리고 오랜 세월 동안 그들을 지원했던 AWSNA 사람들 간의 밀접한 협력 작업을 전제로 하는 일련의 과정에서 그 첫걸음을 보여주고 있다. 이것은 그 자체로 생생하게 살아있는 기록이며 지금까지와 마찬가지로 앞으로 수없이 수정되고 첨가될 것이다.

이 책을 이용하는 방법의 하나는 자율적 점검을 할 수 있는 근거자료로 여기에 있는 질문들을 이용하는 것이다. 우리는 여러분과 여러분의 학교에 도움을 주는 많은 사람들이 어떤 일을 하는 데 있어서 해결책은 오직 하나만 있다는 편협한 사고에 빠지지 말고 자신들의 행위를 그 자체로 바라보기를 원한다. 나아가 왜 그것을 하고 있는지, 무엇을 하고 있는지 스스로에게 질문하고, 그 동기를 분명히 밝히면서 그것을 더 강화할 수 있는 방법을 찾기를 바란다. 우리의 목표는 학교가 건강하게 성장하도록 하는 것이다.

동시에 우리는 이러한 매뉴얼을 만드는 일이 많은 위험을 동반한다는 것을 알고 있고 다음과 같은 사실을 밝히고 싶다.

첫째 우리는 문제에 대해 구체적이고 방법론적인 해결책을 제시하지 않으려고 노력해왔다. 그러나 우리의 제안이 처방전처럼 받아들여질 위험은 항상 존재한다. 핵심은 개별 학교가 스스로 결정해야 한다는 점이다. 우리는 모든 학교가 자신들의 상태에 따라 이 책에 씌어진 내용을 진지하게 고려하기를 기대한다. 하지만 각 단계마다 사는 지역, 학교 공동체, 함께 일하는 동료들 그리고 가장 중요하게는 당신이 맡고 있는 아이들의 구체적 요구 또한 반영되어야 한다.

그리고 우리의 작업이 오직 과거의 경험에서 축적된 것만을 기술하여 혁신의 날개를 꺾고 진정으로 해답을 찾으려는 노력에 찬물을 끼얹을 위험도 있다. 우리는 모든 질문과 제안에 대해 단 하나의 해결책만이 있다고 받아들여야 하는지 의문이다. 우리는 개별 학교들이 이러한 원칙과 개념을 가지고 작업을 하면서 좀 더 폭넓은 시야를 갖고 더 효과적인 방법들을 찾아낼 수 있으리라 믿는다.

마지막으로 신생학교는 이 모든 것을 겪게 될 것이고 이 책의 내용을 모두 읽고 나서 해야 할 일이 얼마나 방대한지 놀라게 될 것이다. 사실 우리가 여기에 그려 놓은 것은 지레 겁먹을 만한 규모의 계획이다. 하지만 물러서지 말고 “이 책을 이용하는 방법”이라는 부분을 잠깐 훑어보자.

이 책을 이용하는 방법

이 책을 이용하기 위한 세 가지 지침이 있다.

1. 책임의 범위를 분명히 나눈다.
2. 현실적인 목표를 세우고 우선순위를 정한다.
3. 전문가의 도움을 구한다.

1. 책임의 범위를 분명히 나눈다.

한 학교가 성공할 수 있는지 여부는 모든 사람이 스스로 마음을 내어 일할 수 있도록 자극할 수 있는 당신의 능력에 달려 있다. 이 책의 각 장에서 이야기하는 것을 책임지고 주도하는 집단이나 개인이 있어야 한다. 그 개인 혹은 집단이 반드시 그 일을 해내야 하는 것이 아니라 그들이 깨어있는 상태로 그 일을 진행하도록 해야 한다.

2. 현실적인 목표를 세우고 우선순위를 정한다.

그러고 나서 각 책임 집단 혹은 개인은 (분명한 시간 계획과 함께) 맡은 부분의 현실적인 목표를 세우고 우선순위를 정한다. 현실적 시간 범위 안에서 자신이 할 수 있는 것보다 더 많은 것을 성취하려는 유혹에 빠지면 안 된다. 학교는 하루아침에 이루어지지 않는다.

3. 전문가의 도움을 구한다.

지식과 경험이 필요할 때 그것을 줄 수 있는 사람을 참여시킬 방법을 찾아라. AWSNA 사람들이든 멘토들이든 혹은 전문 지식을 가진 부모들이나 공동체 안의 전문가들이라 해도 학교가 직면한 실질적 문제에 대해 여러분에게 더 이상 좋은 충고를 해 줄 집단은 없다. 학교 공동체가 해결하고 싶은 과제를 분명히 표현하고 적절한 사람을 초청하여 그 일에 대해 조언을 구할 수 있으면 엄청난 시간과 에너지, 돈을 절약할 수 있다.

이 책의 목적은 그 공동체가 처한 가장 시급한 문제가 무엇인지 구체화하고, 그 필요를 충족시켜주는 자원을 어디서 찾을 수 있는지 알려주는 것이다.

교육 공동체의 성장

발도르프 교육과 인지학의 연관성은 뭘래야 뭘 수 없다. 따라서 발도르프 학교가 건강하게 성장하기 위해서는 이 점을 분명히 해두어야 한다. 즉, 발도르프 학교는 발도르프 교육의 뿌리인 인지학과 깊고 의식적인 관계를 일구어가야 하는 과제를 가지고 있다는 것이다. 루돌프 슈타이너 자신도 첫 번째 발도르프 학교가 지속되기 위해서 몇몇 사안에 대해서는 타협이 불가피하다는 것을 인식하면서도 어떤 사안에 대해서는 절대 양보할 수 없는 지점이 있음을 분명히 하였다. 그 중 하나는 학교의 운영방식과 그것의 기초가 되는 정신적 토대는 불가분의 관계에 있다는 것이다. 교사는 학생들에게 인지학을 가르치지 않는다. 그러나 발도르프 교사는 아이들을 제대로 만나기 위해 인간이란 어떤 존재인지 이해하고 탐구하는 수단으로 인지학을 사용하여야만 한다.

한 인간의 성장과 교육, 그리고 발달은 여러 가지 요소가 결합된 것이기 때문에 이런 측면을 이해하는 것 역시 발도르프 교사에게 필수과제에 속한다. 게다가 이러한 작업이 물질사회 속에 살아가고 있는 현대인간인 우리에게 팽배한 물질주의적 사고의 패턴을 깨고 새로운 사고로 이끌어 줄 것이라고 받아들여야만 한다. 기존의 알고 있는 대로 생각하는 것에 대해 다른 시각을 갖는 것은 인지학의 주요목적 중 하나이다.

사물을 다른 시각에서 바라 볼 수 있으면 우리는 보다 효율적인 교사로서 보다 효율적인 학교에서 일할 수 있게 될 것이다. 그렇게 되면 학생들을 배우고 익히는 것을 통해 평생에 걸쳐 성장할 수 있는 사람으로 교육하는 멋진 교사들로 가득찬 학교가 될 것이다.

다음은 건강한 발도르프 학교로 성장하게 도와줄 수 있는 질문들이다.

질문

공부모임에서 슈타이너와 그의 제자들의 책 중 어떤 책을 사용하고 있는가?

공부모임에는 교사와 교사가 아닌 구성원이 함께 있는가?

그 책들을 쉽게 구할 수 있는가?

공부를 할 때 다른 사람의 생각을 그저 앵무새처럼 되뇌이는 것이 아니라 자신의 생각과 인식을 가지고 이해하고자 하는가?

자신이 맡은 분야의 일을 체계적인 방식으로 해 나갈 수 있는가?

당신의 교육활동 속에 배움의 수단으로써 예술작업이 통합되어 있는가?

루돌프 슈타이너는 인지학에 이해하기 위한 확고한 바탕으로서 네권의 책 - <자유의 철학:현대 세계관의 근본 특징. 자연 과학적 방법에 따른 영적인 관찰결과>, <인지학>, <고차세계 인식으로 가는 길>, <신비학:신비학 개요>-을 제안하였다. 위의 책을 함께 읽었거나 읽을 계획을 가지고 있는가?

AWSNA 교사교육 위원회에서는 발도르프학교의 교사가 되기를 원하는 사람들을 위한 인지학의 기초개념을 배울 수 있는 과정을 “기본교육”이라는 이름으로 제안하고 있다. 이 자료는 교사회, 이사회, 학교공동체가 공부하고 성장하는 과정을 짚어볼 수 있는 기준으로 사용할 수도 있다. 기본교육에 관한 자료가 당신의 학교를 세우고 토대를 만들고 강화해 가는데 유용하게 쓰일 수 있는가?

학교안에 인지학 기본교육과정을 계획하고 운영하는 단위가 있는가? 있다면 어디인가? 그 작업은 어떻게 이루어지고 있는가? 인지학 기본교육과정이나 그와 유사한 작업을 다른 사람들과 어떻게 공유하는가? 이런 교육과정들이 공동체 안에 있는 사람들로 하여금 발도르프 교육의 근간을 탐구하고자 하는 관심을 불러일으키는가?

온타리오 발도르프 학교연합은 그 지역에 있는 신설학교들을 위한 안내서적을 만들었다. 그 자료에도 생각해 볼만한 중요한 지점들이 있다.

당신이 속한 집단에서 얼마나 많은 수의 사람들이 발도르프 교육에 근거해서 또한 발도르프 교육에 관해서 편안하게 말할 수 있는가? 또 루돌프 슈타이너의 연구에 관해서는 어떠한가?

당신은 보다 많은 사람들이 발도르프 교육과 정신과학을 만날 수 있도록 어떤 노력을 기울이고 있는가?

절기행사 및 축제에서 발도르프 교육의 정신을 표현하고 있는가? 그 행사에서 인지학은 종교가 아니라고 밝혀야만 했는가? 당신은 인지학과 종교의 차이를 어떻게 구분해 왔는가?

당신은 루돌프 슈타이너가 설명한 “그리스도의 힘Christ Impulse”이 무엇을 의미하는지 이해하고 있는가? 절기행사나 축제가 감상주의로 흐르거나 기독교가 아닌 다른 종교를 믿는 사람들이 불편함을 느끼지 않는 분위기를 만들면서 그 힘을 담기위해 애쓰고 있는가?

절기행사의 근본 토대에 대한 공부를 하고 있는가?

교사 교육 및 재교육

어떤 학교가 얼마나 좋은 학교인지는 수업을 보면 알 수 있다. 발도르프 학교가 되기 위해서, 그 공동체는 다음과 같은 방향을 위해 최선의 노력을 기울여야 한다.; 교사는 인간을 성장변화하는 존재로 바라보고, 아이들의 연령에 맞는 교육과정을 만들어 교육하고 있는가. 교사는 내 교실에서 지금 벌어지는 일에 대해 의식적으로 작업할 수 있는 예술적 능력과 이해력을 키우기 위해서, 우선 스스로 변화되는 과정을 반드시 거쳐야 한다. 지금까지의 경험으로 보았을 때, 발도르프 교육이 내실있게 이루어지기 위해서는, 예비 교사들이 일정한 발도르프 교사교육 및 학습과정을 밟는 것이 필요하다. 만약 학교가 그 학교에서 일하고자 하는 예비 발도르프 교사들이 교사 연수를 받을 수 있도록 지원하고 있다면, 이는 그 학교에서 발도르프 교육이 내실있게 진행되도록 최선의 노력을 하고 있음을 입증하는 것이다. 그렇게 교사교육에 쏟은 노력은 공동체를 강화하도록 크게 기여할 것이다. 좋은 뜻을 가지고 아주 열심히 일하지만, 유약하고 전혀 발도르프 교육을 받지 못한 교사 한명 밖에 없다면, 그 학교 공동체는 실제로 발도르프 교육을 펼치고 있는지에 대한 의심, 더 나아가 분노를 갖게 될 것이다. 지금까지 우리의 경험으로 보아, 처음부터 기대치를 높이 잡고, 모든 교사들이 발도르프 교사교육을 받아야 함을 원칙으로 하고, 그 원칙을 지키려 노력한다면, 학교는 나날이 변성할 것이다.

발도르프 수업의 가장 큰 장점 중의 하나는 교사가 배움을 멈추지 않는다는 점이다. 아이들은 변화한다. 시대도 변화한다. 어려움은 늘 새로운 형태로 나타난다. 발도르프 교사는 발도르프 교육운동 전체에서 새로운 통찰과 경험을 끊임없이 배워야 한다. 다른 발도르프 동료들과 의견을 교류하는 것은 매우 중요하다. 워크숍, 강좌, 멘토링(3장을 보라)과 컨퍼런스를 통해 발도르프 교사들은 자신의 시야를 깊게 할 수 있고, 이는 결과적으로 그들의 수업에 신선한 힘을 불어넣을 것이다. 모든 발도르프 학교에서는 모든 교사가 교사재교육과정에 필수적으로 참석하는 분위기가 만들어져야 한다. 이를 위한 별도의 항목이 책정되어야 하며, 교사회가 그 기금을 신청하는 것을 의무화하고 권장해야 한다. 교사가 이렇게 배운 것을 학교로 가지고 와서 공식적 비공식적으로 동료교사와 함께 나누고, 학교를 강화하고 새로운 기운을 북돋우는 데 쓰여야 한다.

질문

교사들이 온전한 교사연수를 받도록 최선의 노력을 기울이고 있는가?

이러한 자격요건에 대한 공식적인 기준치가 있는가?

합의된 교육과정을 이수한 교사가 몇 명인가?

‘공동체 안에서 인정받는 관련교사 프로그램’을 마쳐야한다는 기대치가 있는가?

당신은 교사재교육을 위해 어떤 자원들을 제공하는가? 컨퍼런스와 강좌: 교사재교육

새로운 교사를 초빙하기 위해 어떤 다른 계기를 만들고 있는가?

루돌프 슈타이너의 연구를 접할 수 있는 기초강좌가 있는가?

교사재교육과 교육과정에 관한 “공유된 원칙”이 있는가?

동료 장학, 평가 그리고 멘토링

발도르프 학교에서 우리는 교사들 상호간의 협력과 평가를 기반으로 일하려 애쓴다. 따라서 우리의 원칙 중 하나는 학교가 동료 간의 수업 평가와 멘토링을 기본적인 체계로 가지고 있다는 것을 학부모들에게 알리는 것이다. 우리에게서 재직 중인 교사를 평가하고 그 능력을 향상시킬 수 있는 교장이 없기 때문에 이러한 책임은 교사회 전체에 있다. 초창기 발도르프 학교에서는 이사회가 이러한 역할을 해야 하고 그 이후에는 교사회가 주도하여 교사들끼리 서로 도움을 주고받으며 학교의 모든 수업이 더 좋아질 수 있도록 자극할 수 있는 형식과 절차를 만들어낸다. 상호 견제가 정말로 전문적인 수준으로 이루어지려면 모든 교사들에게 공평하게 적용되는 지원 및 평가 방법을 연구할 필요가 있다.

멘토링

발도르프 학교에서는 수업을 처음 시작할 때부터 경험 있는 동료의 지원과 조언을 받는 것이 학교와 교사가 당연히 합의해야 할 사항 중 하나이다. 이것은 그 교사의 계약서에 명시되어야 하고 첫 공식 면담에서 반드시 언급되어야 하는 내용이다. 종종 멘토가 학교 외부에서 오기도 하고 기존 교사들이 ‘멘토링의 기술’이라는 AWSNA 교육에 참가하기도 한다. 수업을 시작하는 첫 해에 멘토링을 하는 사람과 받는 사람 모두에게 가장 강도 높은 멘토링이 진행된다. 신입 교사가 처음부터 방향 설정을 제대로 하고 좋은 습관을 익히기 위해서는 학기 시작 전에 두 사람이 함께 시간을 보내는 것이 좋다. 그리고 나서 일 년 동안 멘토가 교실에서 자주 수업을 관찰한다면 그 교사는 자신감을 가질 수 있다.

멘토링은 신뢰를 전제로 긴밀한 이야기를 나눌 수 있는 관계이다. 이것은 아주 중요한 요소이며 이것이 이루어질 때 효과적인 협력이 이루어진다. 멘토는 함께 한 작업에 대해 그 전반적인 내용과 분위기를 공유하면서도 내밀한 부분은 제외하고 교사회에 보고한다. 하지만 결코 멘티와의 신뢰를 깨서는 안 된다. 몇 개월 후에도 신입 교사가 잘 적응하지 못한다고 판단했을 때 멘토에게는 두 가지 길이 있다. 첫째는 교사회에 다른 멘토를 요청할 수 있다. 둘째는 그 신입 교사가 동료들과 함께 할 수 있는지 평가할 때가 되었다는 것을 교사회에 알릴 수 있다. 이 때 중요한 것은 그 멘토를 제외한 다른 사람

이 평가를 해야 한다는 점이다.

모든 교사가 서로에게 전문적인 수준의 동료 장학을 기대하고 있다는 점을 학부모들에게 납득시키기 위해서는 교사 전체가 각자 멘토를 가지는 것이 좋다. 때로는 멘토 대신 대화 상대speaking partner라는 용어를 쓰기도 한다. 각 교사는 자신의 멘토에 대해 책임을 져야 한다. 필요한 자료 및 배경 조사에 대한 정보와 함께 담임교사의 연간 수업 계획, 혹은 과목 교사의 교육 목표 등을 서로 공유한다. 모든 교사는 서로의 수업을 참관하면서 교사와 학생이 함께 있는 모습을 관찰한다. 그리고 멘토는 학생들의 학습의 질이 향상되고 있는지, 교사와 학생 사이의 관계에서 배움이 일어날 수 있는 신뢰 관계를 가지고 있는지, 학부모나 동료 교사들과의 관계가 좋은지를 확인한다.

평가

모든 교사가 평가를 받아야한다는 것은 발도르프 학교의 정책이다. 이것은 보통 한해 걸러 한 번씩 시행된다. 그러나 매년 교사는 자기평가서를 작성하여 멘토 교사와 상의한 후 교사회와 공유하여야 하며 이는 교사회 인사기록에 보관한다.

평가는 종종 학교 외부의 교육컨설턴트에 의해 이루어지기도 한다. 어떤 학교는 교내 교사들끼리 평가 작업을 진행하여 좋은 결과를 낳기도 하였다. 평가가 공평하게 이루어지기 위해서는 적어도 2번의 수업참관이 이루어져야한다. 평가결과는 평가자와 평가받는 교사 사이에 먼저 공유가 이루어지며 후에 교사회나 해당위원회에 서면으로 보고된다. 평가는 영구기록으로 교사회 인사파일에 보관된다. 학부모들에게 결과를 보여주지는 않으나 평가가 시행된다는 사실은 공지한다.

평가 일정을 효과적으로 짜는 방법 중 하나는 매해 홀수 학년과 새로 들어온 과목교사에 대해 실시하는 것이다. 유아 및 저학년 선생님들은 한해건너 한 번의 평가는 꼭 이루어져야 하며 당연히 유아전문 컨설턴트에 의해 실행되어야 한다.

몇몇 학교들은 교사평가가 이루어진 후 후속작업을 위한 위원회를 구성하기도 한다. 이 위원회는 몇 명의 교사와 이사회위원들로 이루어져있으며 인사파일을 검토하고 정기적으로 이에 대해 의견을 교환한다. 이 후속작업은 보통 3,4년에 한 번씩 실시할 수 있으며 필요하다면 해당학년 부모들에게 서면으로 제공되기도 한다.

평가의 목적은 교사가 그들의 과제를 잘 수행할 수 있도록 적절한 시기에 필요한 도움과 지원 안내를 제공하기 위함이다. 평가는 돌아보기와 성장을 위한 도구이다.

질문

신입교사를 위한 오리엔테이션 과정이 있는가?

당신의 학교는 멘토링 프로그램이 있는가?

정규적인 교사평가가 이루어지는가?

일년에 한번씩 교사가 자기평가서를 제출하는가?

멘토가 신입 교사와 함께 교과과정을 짜고 수업이외의 다른 목표를 정하거나 계획하고 실천하는 단계를 고민하는가?

평가와 멘토링을 어떻게 구분하는가?

누가 멘토링이 잘 진행되게 책임을 지고 있는가? 평가는 또 어떠한가? 그 책임을 지는 주체로 이사회구성원을 고려해 본 적이 있는가?

지적된 문제점들을 개선하기 위해 명확하면서도 효과적인 도움을 줄 수 있는 과정이 존재하는가?

자기평가 동료평가 외부평가서를 포함하는 교사의 평가를 위한 다면적인 정책을 가지고 있는가?

평가와 멘토링을 위해 필요한 기술들을 어떻게 발전시키고자 노력하는가?

조건부 계약을 체결하거나 종료할 때 명확하면서도 이미 확립되어있는 과정들이 있는가?

이사회 Board of Trustees

발도르프 학교의 이사회는 비영리법인의 이사로서 학교의 모든 활동에 대해 최종적인 책임이 있다. 이것은 이사회가 일상 업무를 지도 감독하거나 그 일을 직접 해야 한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 오히려, 이사회 구성원들이 이사회가 해야 할 일과 교직원이나 자원봉사자들이 해야 할 일의 차이를 명확히 이해하는 것이 중요하다는 것이다. 즉, 이제 막 시작했거나 준비 중인 초창기 학교들은, 공식적인 이사회 활동을 제한하여, 이사회가 책임을 져야 할 구체적 역할을 명시해나가는 것이 필요하다. 일반적으로, 다음과 같다.

- 실현가능한 전망과 그 전망을 성취할 수 있는 전략을 수립하기
- 공동체 구성원들과 함께, 원하는 최종 결과를 구체적으로 명확하게 하기
- 건강한 조직을 위하여 법적, 재정적 정책을 마련하기

그 밖에, 이사회가 반드시 해야 할 일이 달성되었는지 평가할 수 있는 평가 체계를 수립하는 것이다. 이사회는 학교의 목표를 성취하기 위한 구체적인 전략과 세부사항을 실행하는 것은 직원과 자원봉사자들의 몫으로 남겨두어야 한다. 특히 초창기에는 학교 이사회가 학교와 관련된 위의 모든 일을 직접 하게 되는 경우가 많지만, 이사회에서 지금 당장은 필요해서 자발적으로 나서서 하는 일들이 관습적, 습관적으로 이사회에 당연한 역할 또는 책임으로 여겨지지 않도록 의식적으로 주의해야한다.

앞서 말한 것에 대해 명확하게 이해하고 있다면, 창립 이사회가 초창기의 모든 것을 관리감독하는 이사회(Board of Directors)에서 궁극적으로 최종적인 이상인 평의원회(Board of Trustees)로 부드럽게 전환하는 데 있어 많은 도움이 될 것이다. 이것은 매우 중요한 과정이고, 신생 학교에서는 이로 인해 많은 혼란과 불신이 야기될 수 있다. 발도르프 교육 실재와 조직 이면에 있는 원리에 대한 명확한 생각은 이사회 내부 공부모임을 통해서 얻을 수 있으며, 학교의 기반을 성공적으로 구축하고 유지하는데 있어 매우 중요한 작업임을 경험을 통해 확인했다.

질문

이사회가 정기적으로 공부모임을 하고 있는가?

이사회가 발도르프 학교에서 자신이 해야하는 역할이 무엇인지에 대해서 명확하게 이해하고 있는가?

이 역할이 정기적으로 검토되고 평가되고 있는가?

창립 이사회 구성원들은 의식적으로 ‘관리감독 이사회’에서 ‘평의원 이사회’로 전환할 준비를 하고 있는가?

이사회에 교사들이 참여하는가?

이사회가 교사진과 정기적인 상호 작용을 하는가? 이 만남이 조화로운가? 협력적인가? 생산적인가? 만약 필요하다면 여기서 어떤 종류의 도움이 필요한가?

이사회가 새로운 구성원을 받아들일 때, 승인된 “이사회 발전 프로그램”을 가지고 있는가? 누가 이 책임을 맡고 있는가?

다음 세대에게 주요한 결정 사항들이나 정책, 창립 전망을 어떻게 전달할 수 있는가? 신입 구성원 오리엔테이션이 있는가?

이사회 구성원과 관련된 공식적인 업무 및 책임에 대한 설명이 있는가?

균형 잡히고 생산적인 이사회를 만드는 업무기술이 정의되어 있는가? 이사회를 운영하기 위해 필요한 전문성을 가지고 있는가? (법적? 재정적? 인적? 운영과 조직?)

이사회 구성원은 정신과학에 대하여 어떤 태도를 가지고 있는가?

위원회 구조가 명확하게 짜여 있는가?

소통과 의사 결정 과정이 명확하게 짜여 있는가?

장기 계획이 어떻게 수립되는가?

회의는 체계적으로 진행되고, 효율적인가? 논쟁적이고 소모적인가? (그렇다면, 왜 그런가?)

터전과 건물 등의 물리적 환경

발도르프교육에서 우리는 아이들의 세상 속으로 진, 선, 미 이 세가지의 가치가 실제로 구현되게 하기위해 노력한다. 첫 번째 가치인 아름다움은 아이들의 내면속으로 조용히 그러나 깊이 영향을 미친다. 학교입구부터 강당, 교실, 운동장 등 주변 모든 장소에서 아름다움이 풍겨날 때 아이들의 깊은 곳에 존재하는 도덕적 존재에게 필요한 양분이 주어진다. 루돌프 슈타이너는 만약 도시의 경관이 아름다울 때 범죄율은 줄어든 것이라고 말하곤 했다.

학교를 아름답게 만드는 것은 공동체가 발도르프 교육의 내용이 무엇인지를 공간을 통해서 보여주는 작업이다. 처음 발도르프 학교를 방문한 사람들은 학교를 둘러싼 주변환경이 따뜻하고 예술적으로 아름다운 것에 감동을 받는다고 말하곤 한다.

질서

학생들의 소지품을 넣어두는 사물함, 교실 비품 뿐 아니라 선생님의 책상위에 있는 자질구레한 물건들까지 모든 것들이 질서정연하게 정돈되어 있을 때 아이들은 외부세계에 질서가 존재함을 느끼며 내면에서 그 질서에 대한 감각을 확립하게 된다. 이런 질서에 대한 감각은 어른들이 본보기가 되어줄 때 아이들이 정리하는 습관을 배우는 것을 편안하게 받아들이게 된다. 부모나 교사가 학교 안에 아늑한 공간을 만들어 줌으로서 학생들이 자기소지품을 정리하는 것을 도울 수 있다. 수채화도구, 화판을 정리할 수 있는 선반, 책과 교재교구를 넣어둘 수 있는 선반이나 공간을 주면 교사는 물건별로 잘 정돈해서 보관할 수 있을 것이다. 질서 감각이 공간속에서 깊이 스며들게 되면 교사나 학생들을 위한 더 고요하고 조화로운 교육환경이 조성되는 것이다.

미적요소

우리는 교육이 예술이다라는 것을 알고 있다.

창조성이 있을 때 우리의 교육활동이 살아있는 것이 되며 창조성은 아이들로 하여금 내면에서 자기자신과 세상을 발견할 수 있도록 일깨우는 원리이다.

학교의 환경에 이러한 창조성의 원리가 살아있는 형태로 표현될 때 아이들 뿐 아니라 건물에 들어서서는 모든 사람들이 늘 살아움직이는 아름다움을 경험할 수 있게 된다. 현관에서부터 수업결과물들이 돌아가며 다달이 전시되고 계절의 변화에 따른 자연물들로 실내를 장식해 놓으면 학교는 들어가고 싶은 초대의 장이 된다. 학교복도에는 구성원들이 볼 수 있게 교사회의 동의하에 아이들의 작품을 매달 돌아가며 전시된다. 담임교사와 과목교사들은 아이들의 성과물들을 전시하기를 좋아한다. 이 작품들은 공동체 구성원들이 볼 수 있게 지정게시판이나 강단 안에 있는 전시함에 걸어두기도 한다. 학교 내 몇몇 곳에 뚜껑이 달린 게시판을 설치하여 성과물들을 구성원들의 의식을 고양시키기 위해 걸어두기도 한다.

교실은 아이들이 대부분의 시간을 보내는 장소이기 때문에 특히 환경이 가장 중요한 곳이다. 깨끗하고 질서정연하며 아름답고 기분좋은 공간으로 들어서서는 순간 배우고자 하는 흥미와 열정이 생겨난다. 깨끗한 칠판에는 선생님이 다채로운 색채로 그려놓은 그림과 단정한 글씨가 있다. 선생님은 주요과목수업과 관련하여 신중하게 선정한 교구를 전시해 두었다. 현재 진행되고 있는 주요수업에서 만들어낸 아이들의 성과물, 에세이를 비롯해 예로 제시된 그림이나 기타 자료들이 예로 전시되면 현재 진행되고 있는 수업을 돌아보는데 살아있는 여지를 준다. 한 작품을 너무 오래 걸어두면 싫증이 나고 결국 관심을 가지지 않게 된다. 적절한 간격을 두고 작품을 바꿔가며 걸어 줄 때 아이들은 서로의 작품에 대해 관심을 갖게 된다.

운영/재정/법률

학교는 신뢰를 기반으로 한다. 부모들은 정직, 진실 그리고 사랑으로 자신의 아이들을 가르치는 신성한 의무를 학교에 맡긴다. 학교에서 이루어지는 모든 일이 하나로 어우러져 이러한 신뢰를 만들어내며 행정 업무도 예외가 아니다. 학교는 재정을 어떻게 꾸려가는가? 예산을 짜고 계획을 세우는 과정에서 그 필요성을 어떻게 구성원들에게 전달하고 있는가? 발도르프 학교의 이상을 현실에서 어떻게 구현하고 있는가? 이 질문들에 대해 긍정적인 답변을 할 수 있을 때 학교는 신뢰를 얻으며 이를 토대로 온전하고 살아 있는 교육을 할 수 있는 재정 지원을 끌어올 수 있다. 특히 정부의 재정 지원이 없는 비 제도권 학교에서는 애써 마련한 월사금을 공평하게 거두고 유용하게 쓰며 후원금, 기부금도 합리적으로 잘 사용하고 있다는 확신을 줄 필요가 있다.

학교를 만드는 초창기부터 현금 관리 절차에 대한 전문적인 검토가 이루어져야 한다. 초기 얼마 동안은 전문 지식이 없는 사람도 충분히 회계 관리를 할 수 있는 것처럼 보이지만 현명한 이사회라면 처음부터 문서화, 표준화된 회계 절차와 예산 수립 과정을 세우려 할 것이다. 그래야 예기치 못한 재정상의 어려움이나 그로 인한 공동체의 신뢰 문제가 생기는 것을 방지할 수 있다. 경험에 의하면 유치원 설립 단계에서는 자원봉사자가 자신만의 방식으로 장부 기입을 해도 큰 문제가 없지만 학교가 성장하면서 늘어가는 자산 관리와 정교한 예산 수립에는 맞지 않다는 생각이 자리 잡게 될 것이다.

또한 재정 업무는 학교 정책이나 그에 대한 이해가 의식적으로 성장해야 하는 분야다. 이것은 공동체의 주요 사안이며 재정 운영의 목표와 방향이 명시되어야 한다. 재정에 있어서는 기밀 유지에 관한 사항도 꼭 필요하다. 이것이 전체 공동체 안에서 만들어지고 실행될 때만 학교가 효과적으로 운영되었다는 것이 관건이다. 여기서 핵심은 월사금이라는 것이 ‘제공된 서비스에 지불하는 비용’이 아니라 학교 전체가 존재할 수 있도록 하는 지원금이라는 개념으로 바라보는 것이다. 이상적으로 말하면 월사금이란 공동체를 위한 기부금인 것이다. 하지만 이런 생각에는 위험도 존재한다. 그런 관점을 하나의 정책으로 채택할 수는 없다. 이것은 각 개인의 돈에 대한 기본적인 태도에 기인한다. 누군가 다른 사람에게 청구서에 대해 지불하고 있는 것이라고 생각해야 한다고 말한다면 그

것은 위험한 일이다. 월사금이 청구서에 대한 지불이 아니라 학교에 대한 지원이라는 점에 모든 사람이 동의하면 상황은 좋아지겠지만 그것이 모든 사람이 신념으로 지녀야 하는 도덕적 책무는 아니다.

예방을 통해 법률 분쟁의 사후 비용을 효과적으로 줄일 수 있는 또 다른 부분이 사전 법률 검토 작업이다. 입학 계약서, 인사 규정, 자격 있는 전문가가 점검하는 위생 및 보건 규정 등은 있을 수 있는 사고를 방지하는 데 큰 도움이 된다.

질 문

당신은 비 제도권 학교에 대한 현행법의 규정을 알고 있습니까?
(예를 들어 학교 밖 청소년 지원에 관한 조례, 대안 교육법 등)

당신의 학교는 다음과 같은 학교 운영의 틀을 가지고 있습니까?

- 장부와 자금 관리
- 현금 흐름과 예산에 대한 점검 그리고 재정 계획
- 공동체에 제출하는 명확한 재정 보고서
- 명확한 부모 계약서와 모집 절차
- 교사회 내의 급여 원칙에 대한 관리와 복리 후생 제도
- 교사 계약서와 위촉장

AWSNA의 인가 안내서에 있는 인적 자원에 관한 다음의 공유 원칙을 주목하십시오.

당신 학교의 운영 방침을 외부 전문가에게 점검 받은 적이 있습니까?

명확하고 빈틈없는 입학 절차가 있습니까?

모든 개인의 재정 정보에 대한 확인과 후속 조치가 있습니까?

입학 업무와 운영/재정 지원 업무 사이에 명확한 연결 고리가 있습니까?

탈퇴자 면접에 대한 절차를 가지고 있습니까?

영구 터전

학교가 계획했던 규모, 즉 해마다 새로운 교실이 필요하게 되는 정도에 이르게 되면, 부모와 교사로 구성된 터전 위원회가 꾸려져 여러 가능성에 대해 다양하게 알아본다. 발도르프 학교의 교육적 요소에 교사의 적극적인 참여가 요구된다는 사실을 잊지 말고, 교사는 위원회와 함께 모든 부지를 방문해 보아야 한다. 위원회는 최종적으로 그 공간이 학교가 들어서기에 적합한지 또는 더 커질 가능성이 있는지를 판단해야한다. 이 과정 동안, 전 구성원이 참여하는 가운데 기금모금운동이 시작된다. 학교는 자신의 공간을 가지게 되었을 때, 땅주인의 뜻에 휘둘리지 않고 미래를 위한 안정되고 튼튼한 기반을 만들게 된다.

질문

학교 환경 관리를 위해 합의된 기준이 있는가? 이 기준에 대한 상호 책임을 어떻게 지는가?

학교의 미적인 부분을 책임지고 수행하는 그룹이 있는가?

향후 3~5년 동안의 공간과 시설에 대한 요구사항이 분명하게 정리되어 있는가? 이 요구를 어떻게 충족시킬지에 대한 계획이 있는가?

이 활동의 책임자는 누구인가? 이 그룹이 공동체의 모든 단위의 대표성을 지니는가? 이 계획을 수립하기 위한 시간상의 계획은 어떻게 되는가?

어떤 자원이 필요한가?

자산 성장을 위한 계획이 있는가?

학교 환경을 위한 계획을 세우고 필요한 사항을 분명히 하며, 그 필요를 충족시키기 위해 진행 중인 일에 인적·재정적 노력을 기울이고 있는가?

교과 계획, 과정과 개발

모든 학교는 자신 만의 정체성을 형성하고 그 정체성을 지키기 위한 실행원칙을 분명하게 천명해야 하는 과제에 직면한다. 특히 발도르프학교들은 이런 원칙들을 항상 의식하고 있어야 한다. 왜냐하면 발도르프학교는 어느 정도 자유롭게 교수법을 창조할 것이라는 기대를 받고 있기 때문이다. 교사 개인이 스스로 창조해서 가르치는 것이 원칙이라면 어떻게 학교가 모두 학급에서 발도르프 교육이 이루어질 것이고, 시간이 지나 교사가 바뀌어도 교육의 질이 유지될 것이라는 약속을 할 수 있을까?

발도르프 학교는 다음에 기술한 몇 가지 공통된 합의 사항들을 만들어 낼 수 있으며 이 내용으로 위의 질문에 어느 정도 확신을 갖고 답할 수 있다.

첫째는 교육 프로그램을 어떻게 가르칠지 결정하는 것은 아이들과 접촉하는 사람들이어야 한다. 발도르프 학교의 이상은 교사와 학생의 직접적인 만남이 뛰어난 교육과정을 만들기 위한 충분한 통찰력을 가져온다는 것이다. 이것은 교사가 자신의 정신적 성장도 도모하면서 지각 능력, 명료한 사고력, 그리고 상상력과 같은 잠재능력을 개발해야 한다는 것을 전제로 한다.

두 번째는 교사회(그리고 이상적으로는 공동체의 모든 조직)에서 발도르프 교육에 대한 학습이 지속적이고 규칙적으로 이루어져야 한다는 것이다.

학교는 발도르프학교의 교사가 되기를 원하는 사람들에게 학교가 그들에게 원하는 것을 중요한 원칙으로 제시해야 한다.

AWSNA 공유인가 원칙에서는 첫 번째 항목에서 이 점을 언급하고 있다, 하지만 그 보다 더 중요한 것은 각 학교가 이 교육원칙에 있는 보편성을 뛰어 넘기 위해 끊임없이 애쓰면서 이 특별한 학교가 소중히 여기는 발도르프 교육의 주요 특징을 언급하고 명확히 표현하려 노력해야 한다는 것이다. 교사가 원칙을 분명히 천명하고 그에 근거해 수업하는데 동의한다면 전임 교사들의 관례를 유일한 길잡이로 삼았을 때보다 훨씬 더 많은 수업의 자유가 주어진다.

세 번째는 개별교사가 자유롭게 새로운 걸 시도하는 것이 당연하고 바람직한 일이지만 전 세계의 보편적인 발도르프 교과과정을 설명하고 연구하는 노력도 계속되고 있다는 것이다.

이런 연구를 통해 출판된 자료에는 어떤 것도 맹목적으로 따르라고 써어 있지 않다.

하지만 발도르프 학교에서 일하는 교사들은 경험에 기초한 식견에서 나온 아이 발달에 대한 인지학적 관점에서 뿐 아니라 앞서 말한 출판 자료의 원칙에 근거해서 그 정당성

을 주장할 수 있어야 한다.

교과과정 개발은 교사회가 책임지고 이끌어야 할 가장 중요한 분야이다. 하지만 보다 넓은 범위의 교육적 과제와 교육 철학은 전체 공동체가 합의해야 할 문제이며 공동체 전체가 이것을 다시 확인할 수 있도록 정기적으로 검토하고 재천명해야 한다. 일시적 유행 그리고 발도르프 교육에서 받아들일 수 없는 요구에 대해 권위를 가지고 답할 수 있는 능력을 개발하는 것은 교과과정 개발의 주체인 교사회에 아주 중요하다. 가장 좋은 방법은 발도르프 교육의 근본 및 효과적인 교수 방법에 대한 공통의 합의를 이루는 것을 교사회 공동연구의 최우선 과제로 삼는 것이다.

질 문

학교에서는 교과과정 계획 수립을 결정하는 책임이 현재 어떤 단위에 있습니까?

이러한 계획들이 어떻게 수립되고 있습니까? 문서로 기록하고 공유하고 있습니까?
정기적으로 검토하고 있습니까?

어떤 식으로 그 교과과정을 이해하고 있습니까? 교사회 안에서는? 공동체 안에서는?

여러 교과목에 대해 목표와 구체적 교수방법을 정기적으로 점검하고 있습니까?

학교 공동체 외부에서 오는 새로운 교과과정에 대한 시각을 어떻게 수용하고 있습니까?

어떻게 혁신을 일구고 있습니까?

그 혁신을 인간에 대한 보편적인 앎과 의식적으로 연관시키고 있습니까?
어떻게 하고 있습니까?

교과과정 개발을 도와줄 수 있는 외부의 조언자가 있습니까?

살고 있는 지역의 지리와 문화를 어떻게 교과과정에 적용하고 있습니까?

학교에서는 교과과정과 가르침에 대한 구성원들의 이해를 넓히기 위해 지속적인 워크숍을 하는 문화를 갖고 있습니까?

6,7,8 학년 등 학년이 올라가면서 과학교구를 갖추기 위한 계획이 있습니까? 안전한 보관 공간이 있습니까? 재고 관리는 ?

정신과학에 근거한 교사회의 협력 작업

교사들간의 정신과학에 대한 이해와 경험을 키워갈 수 있는가?
그를 위한 구체적인 실천방법으로 다음과 같은 것들이 있다.

- 아이관찰
- 교육학 연구
- 절기의 의미와 준비과정
- 예술활동
- 각종 연구 및 그 연구결과에 대한 공식, 공식적인 공유
- 전기작업이나 의사소통훈련 등 사회성을 중심으로 한 관계 훈련
- 각종 교사연수 참여에 대한 기대와 독려

아마도 이 모든 작업에는 아래의 두가지 질문이 내포되어 있을 것이다.

개인으로써 혹은 집단으로써 정신세계와 의식적인 관계를 맺기 위해 어떤 노력을 하는가?
교사회의가 학교의 심장이 될 수 있도록 헌신하고자 하는 진지한 노력이 있는가?

신생학교에서 대부분의 일은 실제적인 문제에 집중된다. 교사들은 예술로써의 교육뿐만 아니라 교수방법론에서도 능숙해져야 한다. 이를 위해서는 반드시 1919년 이후 전세계에서 실행되고 있는 발도르프 교육에 관한 실제적인 많은 자료들을 연구해야 한다. 가장 중요한 것은 슈타이너의 인간에 대한 연구 - 보편적인 앎을 평생의 연구과제로 삼고 작업하는 것이다. 이때 중요한 점은 방법론에 지나치게 매몰되어 수업의 본질적인 이유를 잊어버리지 않게 하는 것이다.

이러한 점에서 우리는 인지학이 탐구의 수단이지 교리나 신념이 아님을 기억하는 것이 중요하다. 따라서 교사회의가 어떤 태도로 이러한 학습에 임하느냐가 무엇을 연구하느냐 만큼 중요하다. 교사가 흔히 빠질 수 있는 함정은 숫자, 북유럽 신화, 대수 등을 가르치는데 집중하면서 루돌프 슈타이너가 말했던 교사는 새로운 길을 개척하고 늘 연구하고 공부하는 사람이 되어야 한다는 점을 잊어버리는 것이다. 이를 위해서 교사들은 감각지각능력, 동료들과의 대화기술, 진정한 사고의 능력(감각지각에 기반을 두고 있는 사

고와 그것으로부터 자유로워진 사고 모두)를 개발시켜야 함을 의미한다. 이러한 면들이 시도될 때 가르침이란 끝이 없는 연구와 발견의 과정이 된다. 모든 교사는 수업의 주제를 항상 새롭게 접근하는 노력을 하여야 하는데 왜냐하면 참신한 접근법을 찾고자 하는 노력이 아이와 교사모두를 만족시키며 효과적인 학습이 일어날 수 있게 하는 가장 확실한 방법이기 때문이다.

아래의 내용들은 학교안에서 교사회가 함께 작업하여야 할 주된 영역들이다. 몇몇 질문들은 스스로 따라가며 자신에게 질문해 볼 수 있는 내용들도 포함되어 있다.

1. 아동관찰

당신은 아동관찰을 할 때, 인간발달에는 무수히 다양한 측면이 있음을 의식하고 있는가? : 물질영역, 에테르나 생명 영역, 아스트랄이나 영혼 영역, 자아의 육화에 대한 측면

아동관찰 속에서 미래 발달의 씨앗을 어떻게 염두에 두고 있는가?

아이의 신체와 영혼에 관하여 작업하는 것뿐만 아니라, 지상의 삶 이전에 아이가 가지고 온 의도를 대해서도 깊이 생각해보는가?

아이가 원할지도 모르는 미래의 모습 역시 고려하는가?

아동관찰을 통하여 아이가 원하는 미래에 대한 감을 잡았다면, 그 미래를 실현시키기 위해 아이가 필요한 능력을 가지도록 도움을 줄 수 있는가?

아동관찰의 대상을 어떻게 선택하는가?

확연한 요구도 가지고 있지 않고 특별한 어려움을 가지고 있지도 않는, 평범한 아이들에게도 집중하는가?

전 학교의 아이들을 아동관찰의 대상으로 삼는가?

아동관찰에서 전문(과목) 교사들에게 특별한 역할을 주는가?

아동관찰에 앞서 스스로 어떻게 준비하는가?

실제적으로 그리고 내적으로, 관찰의 결과에 대해 어떻게 작업하는가?

당신이 한동안 마음에 품었던 아이가 어떻게 변화했는지 찾기 위해, 때로는 그 아이에게로 되돌아가는가?

당신이 관찰하고 있는 아이에 대한 도덕적 판단을 피하기 위해 어떻게 노력하는가?

이 아이에 대해서 관심을 갖는 정신적 존재의 도움을 어떻게 구하는가?

2. 교육학연구

당신은 교육학 연구에서 어떤 주제를 택해 공부하고 있는가?

1년간의 학습계획을 꼼꼼하게 계획하고 알려서, 사람들이 자료를 미리 읽을 수 있는 충분한 시간을 주는가?

무엇을 어떤 기준으로 선택하는가?

다양한 저자들의 자료(루돌프 슈타이너와 또 다른 사람들)를 살펴보고 있는가?

주제는 누가 준비하는가?

교사회의 모든 구성원이 비슷한 정도로 준비해온다는 기대가 있는가?

공부시간이 외적으로든 내적으로든, 모든 사람들이 참여하는 형태로 진행되는가?

교대로 준비하고 있는가?

특별한 주제(예술, 분석적, 통합적 등)에 따라, 토론의 방식을 다르게 접근하는가?

공부를 마친 뒤, 참가한 모든 사람들이 생기를 얻었다고 느끼는가?

공부모임이 기다려지는가?

이러한 공부모임에서 얻은 것들을 교사회 구성원으로 내가 어떤 존재인지에 대하여 성찰하는 진단도구로 스스로 사용하는가?

공부모임에서 얻은 통찰을 한단계 더 발전시켜, 수업에 적용시키기 위해 노력하는가?

자신이 공부한 내용을 해당 분야의 다른 사람들과 공유하는가?

실패한 것 뿐 아니라 성공한 것들을 분석하고 그로부터 배움을 얻는가?

3. 절기 행사

여러분의 학교에는 어떤 축제와 절기행사가 있습니까?

왜 그것들을 선택했습니까?

여러분은 절기행사에서 ‘Christ Impulse’의 의미를 이해하고 언급할 수 있습니까?

여러분은 특정 집단을 위한 행사가 아니라 모두가 참여할 수 있는 축제가 되도록 하기 위해 어떻게 작업하고 있습니까?

여러분은 축제가 좁은 의미의 기독교, 유대교, 불교 행사의 느낌이 들지 않도록 하기 위해 어떻게 작업하고 있습니까?

여러분은 축제를 지상과 정신세계 및 그 두 세계의 연결자로 인간이 만나는 교량이라고 바라보고 있습니까?

이런 관점에 대해 어떻게 이해하고 있습니까?

교사회는 이 목표를 달성하기 위해 어떻게 노력하고 있습니까?

아이들은 단지 머리가 아니라 의지와 활동을 통해 그 행사의 의미를 파악하고 참여할 수 있습니까?

4. 예술 활동

교사회는 어떤 예술작업을 하고 있습니까?

여러분은 다양하고 폭넓은 예술작업을 할 방법을 모색하고 있습니까?

어떤 것들이 가장 인기가 있습니까? 왜 그렇습니까?

여러분은 특정 예술이 개인 혹은 집단에 어떤 영향을 미치는지 되돌아 본 적이 있습니까?

여러분은 교사회의 협력관계, 학교 일에서의 조화, 부모와의 관계, 아이들과의 수업이 예술 활동으로 인해 달라졌다고 생각합니까?

여러분 학교의 교사회는 단순히 교실에서의 수업의 기술을 위해서가 아니라 스스로의 성찰을 위해 얼마나 규칙적으로 예술작업을 하고 있습니까?

교사들은 예술이 교사회의 다른 업무와 비교했을 때 그 중요성이 결코 떨어지지 않는다는 것을 이해하고 있습니까?

여러분 학교의 교사회는 예술 작업의 기회가 왔을 때 모두 적극적으로 참여하고 있습니까?

5. 각종 연구 및 연구 내용 공유

여러분 학교의 교사와 직원들은 수업에 직접 사용하지는 않더라도 흥미 있는 분야가 있을 때 살펴볼 시간이 있습니까?

이것 역시 교사가 해야 할 일의 일부라는 보편적인 인식이 있습니까?

교사회의 중에 사람들이 어떤 분야에 대해 공부하고 있는지 들을 시간이 있습니까?

여러분은 발도르프 교육연구소에서 오는 연구보고서를 교사회 구성원들과 함께 나누고 있습니까?

여러분은 흥미 있는 기사를 찾아낸다든지 혹은 특별히 흥미 있는 주제에 대해 토론할 수 있는 시간을 낼 수 있습니까?

6. 전기 작업이나 의사소통 훈련 등 사회성에 바탕을 둔 여러 가지 연습들

여러분은 루돌프 슈타이너의 기초연습(6개의 보충연습, 8개의 연습) 중 어떤 것이라도 실천해본 적이 있습니까?

여러분은 동료 교사들과 함께 자신이 누구인지 탐색하기 위한 전기 작업을 해 본 적이 있습니까?

7. 정신세계와 의식적인 관계 맺기

여러분은 슈타이너가 교사들의 수업을 위해 그들에게 제안한 정신세계의 내용과 연습에 대해 알고 있습니까?

여러분은 전체 교사회의 혹은 핵심 교사회의에서 여러분들의 수업에 관심을 가지고 도와줄 수 있는 정신적 존재와 협력하기 위한 방법을 연습해 본 적이 있습니까?

여러분은 학교 내에 교육 분과 및 위원회를 만들어 그 위원회와 관계를 맺으면서 그들이 제공하는 자료 및 조언을 얻기 위해 시간과 노력을 기울이고 있습니까?

개별 교사들이 학교 내 교육 분과와 의식적으로 관계를 맺고 있습니까?

여러분은 인지학적 수행의 과정에서 자아개발의 과제, 경험, 시련 등을 나눌 수 있는 시간을 가지고 있습니까?

8. 슈타이너는 교사회의를 발도르프 학교의 '심장'으로 표현했다.

여러분은 이것을 어떻게 이해하고 있습니까?

여러분은 이것을 현실로 만들기 위해 어떤 단계들을 밟고 있습니까?

학교의 심장은 어떻게 기능해야 합니까?

학교의 심장은 학교의 육체와 영혼을 어떻게 품고 있습니까?

9. 교사 연수 참석

여러분의 학교는 모두 교직원이 전문성 개발을 위해 정기적으로 외부 연수에 참여할 것을 기대하고 있습니까?

각종 연수에서 나누어준 자료 및 내용을 공유하기 위한 토론과 발표시간이 교사회의 내에 있습니까?

학교는 교사들과 직원들이 그와 같은 활동을 할 수 있을 충분한 예산을 갖고 있습니까?

연수를 마친 동료들이 돌아왔을 때 그들의 경험에서 흥미로운 보고서가 바로 제출될 기회와 기대감이 있습니까?

지도력과 공동체의 발전

인간은 누구나 하나의 운명의 끈으로 묶여 있는 상호관계라는 피할 수 없는 그물 안에 놓여 있다. 한 사람에게 직접적으로 영향을 미치는 것은 모든 사람에게 간접적으로 영향을 준다. 당신이 마땅히 해야 할 그 존재가 될 때까지 나는 내가 마땅히 해야 할 그 존재가 될 수 없다. 그리고 내가 마땅히 돼 있어야 할 그 존재가 될 때까지 당신도 마땅히 돼야 할 그 존재가 될 수 없다.

-마틴 루터 킹

세상에서 맡은 일을 해나가는데 있어 발도르프 학교와 캠프힐 공동체들은 이중의 어려움에 처해 있다. 우리는 또한 루돌프 슈타이너의 사상에 기초한 교육과 치유작업 뿐 아니라 우리의 정신적 지향점 및 방향성과 일치하는 새로운 조직형태를 만들어내야 할 임무도 있다. 최근 몇 년 동안 이 문제에 새로운 방식으로 접근하려는 시도가 늘고 있다. 우리와 우리가 살고 있는 이 사회가 현재 경험하고 있는 많은 민감한 문제의 중심에 이러한 공동체 건설의 과제가 있다는 자각이 일고 있다.

발도르프 학교는 발도르프 교육이라는 문화적 이상으로 엮인 공동체다. 이 공동체는 우리가 모두 정신적 성장의 길을 걷고 있는 존재라는 것을 전제로 하며 그 길은 다음의 목적을 갖고 있다.

- ⋮ 자아 개발
- ⋮ 사회에서 일어나는 일들을 현실적으로 이해하고 그것에 근거해 일하는 것
- ⋮ 모든 사람이 서로 연결된 새로운 사회적 형태를 발견하는 것

대부분의 발도르프 학교에서는 공동체의 교사, 행정 직원, 학생, 부모 그리고 친구들 간의 협력관계를 증진시킬 수 있는 구조와 형태를 만들기 위해 노력한다. 우리의 과제는 이러한 형태의 배후에 존재하는 원리를 의식의 차원으로 끌어 올리는 것이다.

루돌프 슈타이너는 그의 저서 <사회 문제의 핵심>에서 자유로운 문학적 삶, 동등한 권리를 보장하는 국가 그리고 상품과 서비스를 생산, 분배하는데 있어서 효율적으로 협력할 수 있는 경제생활에 대해서 역설했다. 첫 번째 발도르프 학교가 국가의 통제로부터 벗어나 한 공장주와 그 친구들의 도움으로 세워진 것은 사회 덕에 대한 이러한 관점에 근거하고 있다. 이러한 슈타이너의 사상은 학교 선택(문화적 삶에서의 자유) 및 발도르프 학교 운영에서 교사들이 중요한 역할을 하는 점에 있어서 논쟁의 근거가 된다.

모든 발도르프 학교는 신성한 공간을 가지고 있다. 처음부터 이것은 발도르프 학교의 이상을 구현하기 위해 노력하는 둘 이상의 사람들이 그 역할을 맡는다. 학교가 성장함에 따라 이 형태 역시 발전한다. 소위 ‘개척 단계’에 있는 작은 학교 공동체에서는 책임과 결정도 구성원 모두가 함께 진다. 학교가 성장하면서 교사회를 구성할 수 있을 만큼 교사 수가 늘어나면 학교의 지도력이 초기 멤버들에서 이사회와 교사회 협력체제로 넘어가게 된다. 이 단계에 이르면 공동체 전체가 정보를 공유하는 데 더 많은 시간이 걸리고 새로운 형태의 운용 구조가 나타난다. 이것이 일종의 ‘전문가 단계’라고 할 수 있다. 이 단계에서는 사회 삼중구조의 원칙에 대한 학습이 이루어져야 건강한 논의와 새로운 가능성에 대한 탐색이 이루어질 수 있다. 이 때 핵심 교사회는 학교의 정신을 담을 그릇을 창조할 수 있는 교사회 구성을 위해 작업을 시도해야 한다.

질문

자치경영(루돌프 슈타이너가 학교내에서 교사들의 “자치조직”이라고 말한)이라는 개념을 얼마나 이해하고 있는가?

학교를 이끄는 지도력의 문제에 있어 교사회는 자신의 역할을 어떻게 바라보는가?

학교를 이끄는 지도력의 문제에 있어 이사회는 자신의 역할을 어떻게 바라보는가?

학부모는 이들 두 그룹과 어떻게 상호작용하는가?

학교안에서 운영능력이 어떻게 하면 잘 성장할 수 있을까?

각 역할 간의 합의가 이루어졌는가?

연중 두 그룹사이의 회의가 정기적으로 있는가?

인간에 대한 루돌프 슈타이너의 통찰을 학교가 운영될 수 있는 구조와 정책을 만드는데 어떻게 이용하고 있으며 공동체의 모든 구성원이 이해할 수 있는 용어로 만들어져 있는가?

그 구조가 실제적이고 효과적인가? 왜 그런가 혹은 그렇지 않은가?

정신세계와 의식적인 관계를 유지하기 위한 최종적인 교사회를 구성하기까지 몇단계를 거쳐왔는가?

명확한 의사결정과정, 생각이 무절제하지 않으면서도 공유될 수 있는 영역이 있는가?

결정사항은 어떻게 전달되는가?

한번 내린 결정사항은 바뀌지 않고 유지되는가? 어떤 방법으로 정해진 결정사항을 서로가 지킬 수 있도록 돕는가?

학교공동체는 사회 삼중구조론을 공부하고 실현하고자 노력하는가?

소그룹에서의 작업과 공동체 내부의 상의와 의사소통을 어떻게 구조화시키고 조직하는가?

투명한 의사결정 과정을 만들고 합의해왔는가?

사람들은 이 과정에 만족하는가? 과정이 지나치게 복잡하거나 시간이 오래걸리는가?

결정사항을 정기적으로 점검하고 평가하는가?

‘봉사’와 ‘성장’이 꼭 필요한 기능이라고 여기는가?

행정과 조직효율성

정신이 깃들지 않은 형태는 무용지물이며, 마찬가지로 형태를 만드는데 실패한 정신은 아무런 실행을 할 수 없다.

- 루돌프 슈타이너 GA 10

공동체가 결성되고 발도르프 학교를 만들겠다는 목표를 가지게 되면, 그 목표를 효율적으로 이루어낼 조직을 만들기 위하여 실제적인 세부업무가 생기게 된다. 수업을 어떻게 해야한다는 규칙이 있을 수 없는 것처럼, 학교를 어떻게 운영해야 한다는 정해진 처방전도 존재하지 않는다. 그러나 발도르프 학교로서 공유하는 몇가지 원칙은 있다. 이러한 원칙 안에서 학교는 어떤 조직을 만들지 스스로 결정해야 한다. 그러한 원칙 중 하나는, 교장이나 총책임자가 있는 형태의 수직적 의사 결정 구조 없이 일하는 것이다. 이런 형태를 가지려는 목적은 이러한 조직 구조속에서 교사와 공동체가 사회적으로나 개인적으로나 더 성장할 수 있기 때문이며, 아이들을 위한 교육도 더 나아질 수 있다고 믿기 때문이다.

그러나 효율적인 조직을 만들기 위해서, 공동체가 모든 근본적인 목표를 완전히 의식하고 있는 것이 무엇보다 중요하다. 특히 초기 단계에서는 모든 목표가 토론되고 평가되고 기록되고 공동체에서 공유되어야 한다. 그렇지 않으면, 공동체가 학교를 설립하는 목적이 무엇인지 분명히 인식하지 못한 상태에서, 효율적인 조직을 만드려는 시도를 하게 되는 상황에 직면한다. 예를 들어, 어떤 단순히 훌륭하고 멋진 학교를 만드는 것이 공동체의 목적이라고 생각하기도 하고, 성인들이 변화발전할 수 있는 따뜻하고 포근한 공간을 만드는 것이 목적이라고 여기는 사람들도 있을 것이며, 또 다른 이들은 어떤 특정 학교만이 진정한 발도르프 학교라고 믿으며 그 학교를 만드는 것이 목적이라고 생각할 수도 있다.

따라서 당신의 공동체에서는 다음과 같은 근본적인 질문을 스스로 해보아야 한다.

- 공동체에서 가장 중요한 목표는 무엇인가?
- 목표가 단순히 모든 아이들을 위한 훌륭한 발도르프 교육을 하는 것인가?
- 이 교육의 특성을 잘 보여줄 수 있는 것이 무엇인지에 대해서 당신의 공동체 구성원들간에
- 합의가 있는가?

당신의 목표를 분명히 명시하고, 정책수립의 기본 원칙은 그 목표를 구현하는 데 두라. 그런 다음, 학교의 성공여부는 같은 목표를 위해 일할 수 있는 가정을 찾는 데 달려 있다. 당신의 학교와 공동체가 이런 목표를 명확히 알고, 무엇보다 중요한 원칙으로 지키려할 때, 효율적인 조직을 성공적으로 만들 수 있는 가능성은 훨씬 커질 것이다.

질 문

모든 학생에게 훌륭한 교육을 제공하는 것을 중점목표로 하고 있는가?

다른 모든 목표들이 그 중점목표에 부합하는가? 왜 그러한가, 아니면 왜 아닌가?

당신이 일을 하는 방식에 대하여 합의한 바 있는가? 다음과 같은 절차가 수입되었는가?

- 정책과 절차에 대한 서면으로 기록된 문서가 있는가?
- 어떤 결정을 정하는 단위가 어디인가에 대한 분명한 상이 있는가?
- (Road에서의) 소통 형식과 규칙이 있는가?
- 총회 대의기구가 있고 그들에게 어떤 권한이 위임되어 있는가?
- 구체적 업무 범위와 내용이 명확하게 설정되어 있는가?
- 직원에 대한 평가, 이사진의 검토를 포함한 감사규정이 있는가?

조직의 발전을 위한 기록과 자료의 유지 보존 책임을 맡은 정해진 사람이 있는가? 배움공동체의 조직적 측면에 신경쓰고 관리하는 사람이 누구인가?

회의록이나 합의된 내용들이 꼼꼼하게 기록되었는가?

합의된 사항에 기초하여 분명히 실천되고 있는가? 아니면 합의가 흐지부지되어 사라져 버리고 마는가?

모든 서류(특히 인사 파일)가 최신 상태로 유지되는가?

장기 계획은 어떻게 수립되는가?

학교 내에 존재하는 모든 집단들이 일정을 의식적으로 조직하고 소통하는가?

회의의 질과 양이 공동체에서 효율적인 결과를 만들어 내는가? 그렇다면 왜 그런가 아니라면 왜 그런가? 회의는 효율적이면서 효과적인가?

건강한 업무 분배와 건전한 계획을 촉진하기 위해 당신이 하는 것은 무엇인가?

업무를 건강하게 분배하고 일정 또한 그렇게 짤 수 있도록 당신은 무엇을 하는가?

교사들은 다음의 사항에 있어, 효율적일 수 있도록 업무 계획을 짜는가?

- 수업준비와 담임으로서의 책임에 있어서?
- 학교의 행정업무에 있어서?
- 부모와 학교의 연결고리로서 ?
- 수업준비를 하고 되돌아보기를 하는 데 있어서?
- 자연을 경험하고 문화활동을 할 수 있는 여유에 있어서?

전문과목 교사가 학교 일에 적극적으로 기여할 수 있도록 어떻게 노력하고 있는가?

학교에 대해 친화적인 집단이나 자금조달과 같이 학교 발전과 관련해서 당신은 어떤 기술을 키웠는가?

지역 및 사회 활동 프로그램을 가지고 있는가?

공동체의 구성원들과 적극적으로 소통하는 프로그램이 있는가?