글. 이성대

# 집단 지성의 힘

혁신학교가 우리 교육의 패러다임을 바꾸는 데 중요한 역할을 했다는 사실에는 크게 이견이 없는 듯하다. 혁신학교에 대한 기대가 식지 않는 이유는 학교가 변화하고 있고, 나아가 학생들의 성장이 확인되고 있기 때문이다. 무엇보다 가장 뚜렷한 변화를 보이는 것은 수업이다.

이런 변화들은 어떻게 일어날 수 있었을까? 여러 가지 요인이 있겠지만 많은 이들이 교사들의 참여와 성장을 이끌어 낸 전문적 학습공동체를 핵심 요인으로 들고 있다. 즉 교육에 집단 지성의 힘이 발휘되고 있는 것이다.

**혁신학교의 동력, 전문적 학습공동체**

집단 지성이 강조되는 것은 시대의 변화가 낳은 현상이다. 4차 산업혁명 시대에 접어들어 우리는 혼자만의 힘으로는 해결하기 어려운 복잡한 문제들에 직면하게 되었다. 혼자서 잘하는 것이 아니라 '함께 잘하는' 능력이 필요한 시대가 된 것이다. 이로 인해 집단으로 문제를 해결하는 집단 지성은 의심의 여지 없이 당연한 것으로 여겨지고 있다.

그간 학교가 담당해 온 중요한 역할은 지식을 전수하는 것이었다. 교사 개인이 이런 역할을 감당하기에 큰 무리가 없었다. 그래서 교사들은 교실을 자신만의 온전한 영역으로 구축하고 스스로를 외부와 단절시켜 왔다. 그것은 내부의 동료들에게도 마찬가지였다. 그러나 지식의 개념이 달라지고, 이로 인해 학습공동체 경험이 강조되면서 이제 학교와 교사의 역할에 획기적인 변화가 요구되고 있는 것이다.

교육이 학교 담장 안에 갇혀 있는 채로는 더 이상 학교가 존립할 수 없게 되었다.

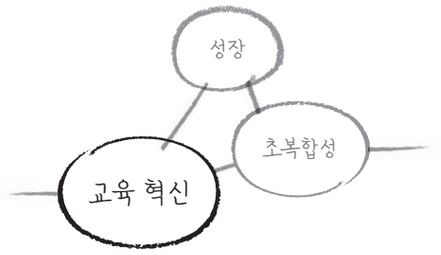
**교육이 학교 담장 안에 갇혀 있는 채로는 더 이상 학교가 존립할 수 없게 되었다.**
**학교를 넘어서는 교육, 즉 배움이 아이들의 삶과 연결되도록 교육과정을 창의적으로 설계하고**
**다양한 지적 경험이 이루어지도록 해야 한다.**

학교를 넘어서는 교육, 즉 배움이 아이들의 삶과 연결되도록 교육과정을 창의적으로 설계하고 다양한 지적 경험이 이루어지도록 해야 한다. 이런 교육 생태계의 확장은 교사 개인이 감당할 수 있는 수준을 넘어서고 있다. 학교 내뿐만 아니라 학교 외부의 협력자와 함께 고민하고 해결해야 할 문제가 되었다. 그뿐만 아니라, 다양한 분야의 네트워크가 생존의 기본 조건이 되어 가고 있는 현실은 학교에서 학습공동체의 경험을 강력하게 요구하고 있다. 제대로 협력을 경험하지 못한 교사가 학생들에게 학습공동체의 경험을 줄 수 있을까?

혁신학교에서 전문적 학습공동체를 강조하고 적극적으로 지원하는 이유는 여기에 있다. 그럼에도 불구하고 전문적 학습공동체의 역할에 대한 정확한 이해 없이 당연한 것으로 받아들여지는 경향에 대한 반성적 의미에서 전문적 학습공동체의 올바른 역할과 방향을 살펴보고자 한다.

### 초복합성 사회에서 집단 지성의 힘

현대 사회는 '초복합성 super complexity' 사회이다. 학생들이 이런 복잡한 사회를 이해하도록 하고, 그 세상을 살아갈 힘을 길러 주는 것이 학교의 역할이다. 완전한 해결책이 없고, 서로 다른 해결 방법들이 인정되는 사회에서는 집단적인 작업을 통한 협력이 필수적이다. 이것은 학교에서도 그대로 적용된다. 사회가 복잡해질수록 학교에 나타나는 문제들도 다양하고 복잡해질 수밖에 없다. 이런 이유로 학교 내에서, 그리고 지역에서 함께 고민하고 함께 답을 찾아가는 집단 지성이 요구된다.




교사 홀로, 또는 각 학교에 재직하는 교과 선생님 몇 명이 고민해서 만드는 교과 교육과정보다 더 많은 교사가 모여서 만드는 교육과정이 우수할 것은 자명하다. 서로의 고민과 경험을 공유함으로써 교사 개인의 문제를 해결하는 것은 물론, 교육의 질을 높일 수 있게 된다. 교사 개인을 위해서도 학생들을 위해서도 이것은 필요한 과정이다.

### 내력과 외력의 싸움에서 내력이 강해야만 견뎌 낼 수 있다

최근 방영된 모 드라마에서 주인공이 한 말이다. '건물에는 내력과 외력이 있다. 내력이 외력보다 클 때 건물이 지탱된다.' 우리의 삶도 마찬가지인 것 같다. 아무리 어려운 일이 닥쳐도 내공이 강하면 이겨 낼 수 있다.

학교가 사회로부터 받는 비난과 교사로서 내가 제대로 가고 있는지에 대한 불안감은 학교라는 조직의 내력을 약화한다. 전문적 학습공동체는 이처럼 약화한 내력을 치유하고 힘을 회복하는 건강한 공간, 즉 케렌시아 Querencia: 스트레스와 피로를 풀며 안정을 취할 수 있는 공간의 역할을 해야 한다.

교사의 태도에는 단위 학교와 지역 문화가 적지 않은 영향을 미친다. 아이들의 삶과 성장, 그리고 배움에 대한 끊임없는 고민과 갈등으로 약화된 교사들의 내력을 회복하고 강화하도록 하는 문화를 형성하는 장場. 그것이 전문적 학습공동체가 필요한 이유이다. 그 안에서 교사들이 함께 배우고 스스로 깨우치는 과정이 있을 때 교사 개인의 성장은 물론 교육 혁신이 가능하다.

**교사가 제대로 된 협력을 경험하지 못한다면 학생들에게**
**협력 정신과 학습공동체를 경험하게 하는 것은 불가능한 일이다.**
**전문적 학습공동체는 제대로 된 협력을 경험하는 곳으로서 자리매김해야 한다.**

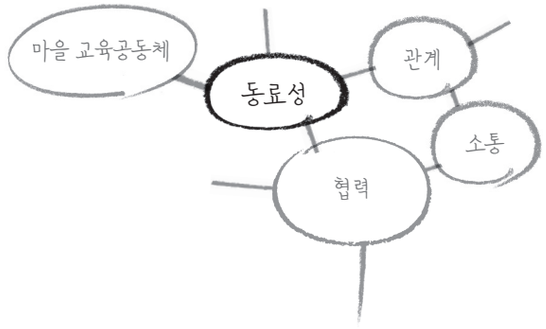
### 협력의 정신은 실천적 경험으로부터

공동체로서 전문적 학습공동체는 분산 지능을 지향해야 한다. 우리가 사는 사회에서는 매 순간 집단의 선택이 이뤄진다. 하지만 동시에 집단 내 개인은 자신만의 개인적인 선택을 하며, 이는 존중받아야 한다. 창의적인 아이디어는 다양한 사람들이 모여서 대화하는 가운데 떠오르는 경우가 많다. 토론하는 가운데 다른 사람의 아이디어에 자신의 생각을 덧붙여서 더 좋은 아이디어로 발전시킬 수 있다. 자신의 아이디어가 다른 멤버의 의견에 의해 더 세련되게 다듬어지고 발전되는 경험을 하기 때문이다. 생태철학자 조안나 메이시Joanna Macy는 이 지점에서 '관계적 의식'이 등장한다고 이야기하고 있다.

전문적 학습공동체에서 경계해야 할 것은 협력이라는 이름의 집단의식이다. 완고한 집단의식은 획일한 사고를 강요한다. 일부 학교에서 획일한 수업 모델이나 교육과정 운영을 강제하는 모습은 매우 우려된다. 이것은 협력도 집단 지성도 아니다. 전체가 나아갈 방향은 함께 선택한다. 그러나 그 안에서 개개인의 선택이 만들어 내는 행위와 그것들의 상호 작용에 의해서 전체의 모습이 드러나고 발전하게 될 때, 각자의 역할을 하는 것이다. 이것이 진정한 협력이다. 교사가 제대로 된 협력을 경험하지 못한다면 학생들에게 협력 정신과 학습공동체를 경험하게 하는 것은 불가능한 일이다. 전문적 학습공동체는 제대로 된 협력을 경험하는 곳으로서 자리매김해야 한다.

### 학교를 넘어서는 협력

교사는 전문가이다. 전문성은 폭넓은 참여와 교류를 통해 더 발전하게 된다. 다양성과




수용성, 협력성이 기본이다. 학교 내부로 협력을 가두거나, 그 안에서만의 공동체성을 강조하는 편협하고 단절된 문화는 전문성을 훼손하는 방향으로 작동한다. 학교 내의 공동체성과 학교 밖의 협력은 서로 대립하는 개념이 아니라 상호 보완의 관계임을 이해해야 한다. 지역 사회는 열린 마음으로 교육을 지원하고 헌신하며, 교사들은 지역의 교육 모델을 함께 개발하고 자신들의 전문성과 자질을 향상시키기 위한 공동의 노력에 적극적으로 참여해야 한다. 학교를 넘어선 전문적 학습공동체, 이것이 전문적 학습공동체가 나아가야 할 바람직한 모습이다.

**이성대**는 신안산대학교 교수이며, 저서로는 〈배움이 없는 학교, 프레임을 바꿔라〉, 〈혁신학교, 행복한 배움을 꿈꾸다〉, 〈창의적 사고와 문제해결력으로 승부하라〉, 〈프로젝트 수업, 교육과정을 만나다〉(공저) 등이 있다. 현재 사단법인 교육연구소 배움 이사장을 역임하고 있다.