

발제(2) 학교를 위한 변명 - 구조에 대한 변명

세종 수왕초 이원기

관료적인 학교 구조가 싫었다. 교장, 교감, 부장, 말단의 교사에게 차례로 내려오는 명령의 하달과 무언, 유언의 압박이 싫었다. 학교의 가치가 아닌 교육부, 교육청의 가치를 실현시키는데 가장 효율적인 관료적인 구조는 학교를 교육적이 아닌 행정적으로, 교사를 수업보다 업무에 집착하게 만드는 원인을 제공하였다. 학생도 교사도 온전히 교육 활동에 집중할 수 없었다. 이 것이 필자가 학교혁신을 하게 된 계기였다.

혁신학교라고 불리는 우리가 꿈꾸는 새로운 학교를 만들기 위한 첫 번째 도전은 우리의 가치를 만드는 것이었다. 민주적 학교를 내세우며 학교비전, 학교교육목표를 구성원의 협의를 통해 함께 만들었다. 그리고 이를 학교현장에서 어떻게 질적으로 실현시킬 것인가에 대해 고민하였다. 곧 한계에 부딪혔다.

아주 쉽게 학교의 권력을 나누었다. 1/N로 나누는 것이 민주주의라고 했다. 한 명도 반대하면 하지 않아야 된다고 했다. 그런데 제대로 되는 것이 없었다. 회의 시간만 갈 수록 길어지고 결론이 없었다. 선생님들은 지쳐가고 혁신학교에 회의를 품었다. 힘들지만 꼭해야 하는 것들은 뒷전으로 밀리고 점점 편안한 교실주의에만 빠져 들었다. 학교의 공공성 보다 사적인 이해관계로 다투고 목소리 큰 사람, 정치 잘하는 사람이 표를 얻었다. 근평, 성과금, 학교폭력가산점, 부장자리는 누구도 나서서 이야기 하지는 않지만 훌륭한 먹잇감이 되었다. 학교의 구성원은 점점 편한 선택 만을 하게 되었다. 자유롭게 연가와 조퇴를 쓰기 위한 수단으로 혁신학교를 이용했다. 자기가 원하는 교육을 할 수 있는 수단으로 혁신학교를 이야기 했다. 연초에 계획했던 약속도 구성원의 편의와 합의에 의해 쉽게 뒤집힌다. 계획이 실천되지 못한 것에 대한 견제와 충고를 함부로 하지 못한다. 관계가 나빠지는 것은 치명적이니까. 학교의 중심이 되는 희생적인 사람이 사라지면 위기가 온다. 학교에 없으면 안될 중요한 역할을 하는 그들은 언젠가는 학교를 떠난다. 완벽한 대체자는 있을 수 없다. 그 들이 해온 것은 새로운 그 들에 의해 많은 경우 부정적인 변화를 겪는다. 새로운 학교운영 체제에서는 이전 구성원들의 역할이 갈 곳을 잃는다. 교장 선생님은 한마디 한마디가 조심스럽다. 화날때도 있지만 대놓고 말하기도 어렵다. 교감선생님은 이 길이 아닌 줄 알지만 중간이 어렵다고 한다. 부장교사들은 선생님들이 싫어해서 하기 어렵다고 말한다. 다들 나는 힘이 없다고만 말한다. 힘이 없다는데 학교는 무슨 힘으로 운영해야 할까? 책임의 분산은 책임의 회피다. 전략적이지 못한 책임의 분산은 관료적인 학교의 내리갈굼 보다 더 비교육적이다. 그리고 더 비인간적이다.

이처럼 학교는 민주적인 학교운영의 과정에서 다양한 위기를 겪는다. 위기는 때로 좋지만 계속 되면 위험하다. 민주적인 학교 운영을 통해 학교의 질적혁신이 이루어지지 않는다면, 민주성을 통해 공공성을 실현시키지 못한다면 이는 혁신의 위기다. 학교 민주주의의 위기다.

이제부터는 변명이다. 많은 민주적 학교의 위기를 겪고 바라 본 우리학교의 변명이다. 누구는 보수적인 혁신학교라 했고, 이렇게 운영하면 관료주의 학교와 다르게 뭐냐고 했다. 개별 교사의 자율성도 침해한다고 했다. 사람은 없고 구조만 있다고 했다. 낭만적이지 않다고 했다. 이에 대한 변명이다. 몇몇 구성원의 희생적인 자발성이 아닌, 구조적인 측면에서 접근하여 구성원의 자발성과 학교문화의 혁신을 이끄는 방법, 관료적인 구조의 효율성을 지니면서도 민주적인 학교의 이상을 실현할 수 있는 학교 운영 구조를 고민해 보았다.

첫째, 수왕초는 삼주체 학력을 기반으로 운영된다. 삼주체 학력은 단위학교에서 교사, 학부모, 학생이 함께 정한 학력의 개념화다. 우리가 지향할 교육의 가치, 기대하는 교육의 결과를 고스란히 담았다. 이 삼주체 학력은 민주시민의 자질 함양 이라는 공교육의 목적과 공공성에도 부합한다. 혁신학교에서 학력이 떨어진다는 말을 가장 듣기 싫었기에 질적혁신의 결과를 입증하기 위해 학력을 분명히 하고자 하는 의도도 있다. 누구는 혁신교육에서 결과와 성과에 집착하지 말라고 한다. 지나치게 낭만적이다. 교육은 낭만적이지만 제도는 냉정하다. 교육은 결과로 다 말 할수 없지만, 결과와 성과 없는 교육은 존재할 수 없다. 삼주체 학

력을 기반으로 구성원의 학력관 합의와 혁신을 이루어내고 혁신교육의 결과와 성과를 당당하게 말하고 싶었다. 지금 혁신교육의 흐름이 제도에 굳건히 자리잡기 위해서는 학력관의 합의와 혁신이 선행되어야 한다.

둘째, 삼주체 교육과정 운영 시스템을 마련하였다. 삼주체 교육과정이란 교사, 학부모, 학생이 각각 주체성을 가지고 함께 기획, 운영, 성찰되는 단위학교 창의적 교육과정을 말한다. 그 토론의 장으로 학교운영위원회, 교육과정설명회, 삼주체 프로젝트 협의회, 1·2학기 교육과정 평가회, 삼주체 교육과정 기획 협의회 등을 개최한다. 특히 1학기 교육과정 평가회는 학교문화와 학교운영구조의 변화를 2학기 교육과정 평가회는 삼주체 학력을 재개념화하고 이에 따른 구체적 교육활동을 기획하기 위해 개최되는 핵심적인 장치이다. 삼주체 교육과정 운영 시스템은 주체별 합의를 통해 우리의 교육적 가치를 실현하기 위한 핵심적인 구조이다. 이는 1년에 끝나는 흐름이 아니라 구성원의 참여를 보장하고 격려하여 학교교육과정의 지속적인 발전을 도모하기 위한 순환시스템이다. 이런 합의의 시스템에서는 사람이 바뀌어도 쉽게 그 과정을 바꿀 수 없다.

셋째, 부장의 개념을 재개념화 하였다. 전통적인 학교에서 부장의 역할은 교육부, 교육청에서 쏟아지는 업무를 책임을 분명히 하여 관리하기 위함이다. 관료주의의 강력한 위계질서 속에 교사를 가두고 평가했다. 일처리 잘하는 교사가 능력있는 교사가 되었다. 부장의 자리를 일을 책임지는 구조가 아닌 학생의 학력을 책임지는 구조로 전환하였다. 3명의 부장은 우리학교의 지성, 심성, 시민성의 학력을 담당한다. 해당 학력 분야에서 이루어지는 다양한 교육활동들은 담당 부장과 팀원의 책임 하에 꾸준히 질적으로 관리된다. 기존의 업무는 지성, 심성, 시민성의 영역에 따라 학교의 가치에 의해 분류되어 처리되고 비판받으며 때로는 무시당한다. 부장의 능력은 단순히 일처리에 있지 않으며 학생들이 보여주는 교육 결과에 따라 구성원의 공적인 평가를 받는다.

넷째, 교무부장의 역할과 권한을 의도적으로 분산하여 의도적인 인사 보상이 되지 않도록 했다. 학교의 관료주의는 교무부장이라는 1인에게 1등을 약속하고 관료주의 지배체제의 핵심적인 역할을 맡긴다. 교무부장이 아니면 누구도 1등을 탐할 수 없다. 승진과 관련된 많은 병폐들은 여기서 기인한다. 지성학습부장, 심성생활부장, 시민성자치부장으로 명명하여 균등하게 업무를 배분하였다. 아무도 1등을 약속 받지 않았다. 리더에게 공적인 역할을 맡기고 리더는 행동에 동기를 가지며 성과에 대한 기대를 가진다. 그래서 이들의 관계는 건강한 긴장감이 되어 학교를 이끌어 가는 하나의 동력이 된다.

다섯째, 학교교육과정의 질은 관리자의 질책이 아닌 전문적학습공동체에 의해 관리된다. 교사는 윗사람에게 검사를 받는 것이 아니라 공개적으로 발표를 하고 함께 이야기를 나눈다. 부장은 자신의 일을 발표하고 점검받으며 동료들에게 협력을 구한다. 함께 합의한 학력관, 교육활동을 학년마다 어떻게 실행하는지 함께 점검하고 배워나간다. 개인의 학력관과 교육활동도 존중하지만 모두가 합의한 약속에 반할 수는 없다. 학교의 공공적 가치관이 교사의 개인적 가치관에 우선한다. 그럴수록 우리의 교육과정은 정교화 되고 우리학교의 정체성을 만들어 간다.

여섯째, 자리의 역할을 미리 정하고 개인의 선택과 책임을 지는 구조로 만들었다. 부장별 업무분장, 학교폭력가산점을 포함한 모든 인사점수체계는 사람을 정하기 전에 완료한다. 책임을 감당할 수 있는 사람만이 선택을 할 수 있다. 부장이 아닌 담임교사에게는 어떤 업무도 없이 학급에만 전념할 수 있는 이점을 준다. 학교의 공동체성을 파괴하는 연말 점수다툼 따위는 없다. 모든 역할과 보상을 개인이 선택했고 합의된 절차에 의해 공정하게 정해진다.

일곱째, 교사, 학부모, 학생의 자치역량을 강화 했다. 자치역량 강화는 각 주체의 활발한 참여로 다양하고 창의적인 교육과정을 생산하기 위함이다. 이를 위해 혁신학교 1년 차에서부터 학부모자치와 학생자치 활성화를 위해 많은 예산과 역량을 쏟아부었다. 매월 4년 동안 매월 학부모-교사 다모임을 개최하였고, 학부모회가 함께 토론할 수 있는 장과 다양한 학부모 동아리를 지원했다. 육남매 활동, 다모임 활동, 학생자율동아리에도 많은 예산과 교육과정 시수를 배정하였다. 궁극적으로 각 주체들 스스로 자신들의 문제를 발견하고 해결할 수 있는 의사결정능력을 신장 시키기 위해 온 힘을 쏟았다. 그리고 발전하는 자치역량에 걸맞는 민주적 권위를 가진 각 주체들의 리더가 탄생했다.

여덟째, 각 주체의 자치역량과 민주적 권위를 지닌 대표자들을 기본자원으로 우리학교만의 의사결정체제를 확립하였다. 건의사항을 포함한 학교운영과 관련된 다양한 의견들은 학부모회, 학생회, 교사회의에서 먼저 논의된다. 구성원들의 공감을 얻은 의견은 분기마다 실시되는 삼주체대표 협의회에 정식안건이 된다. 열띤 주

체별 회의에서는 각 주체들의 입장에서 결정을 하지만, 삼주체대표 협의회에서는 공공성을 기반으로 책임을 지닌 리더들에 의해 공적인 결정이 이루어진다. 교장선생님은 의장의 역할을 맡으며 최상위의 공적 리더십을 발휘한다. 모든 대표 구성원들은 공적 결정이 나오기 전까지 치열한 협의의 과정을 거친다. 주체별 대표자들은 결과를 존중하고 결정사항을 각 구성원들에게 알린다. 이를 수긍하지 못하는 구성원들을 설득 할 수 있는 리더십도 발휘한다. 모든 결정에는 부담이 따른다. 리더라면 그 부담을 기꺼이 감수해야 한다.

민주적인 학교 운영이 학교 교육의 질적 발전으로 이어지지 않는다면 지금의 학교혁신은 동력을 상실하는 않을까? 이러한 위기감에서 학교의 구조에 눈을 돌렸다. 과거 전통적인 학교에서 교육부, 교육청의 가치를 실현하기 위한 수단으로 관료적인 행정체제 학교의 구조에 반영한 것은 분명한 성공이었다. 뚜렷한 목표를 달성하기 위한 책임을 위에서부터 아래로 차례로 준 효율적인 전략이었다. 이 점에 착안하여 민주적으로 학교를 운영하면서 우리의 가치를 실현할 수 있는 전략을 구조적인 측면에서 고민하고 실행하였다.

우리가 내린 결론은 각 교원들에게 명확한 권한과 책임을 부여해야 한다는 점, 각 주체별 자치역량과 대표자 리더십을 바탕으로 명확한 의사결정 구조가 확립되어야 한다는 점, 이를 포괄하여 민주적 학교 운영이 질 높은 학교교육으로 실현되는 다양한 전략이 필요하다는 점으로 요약 할 수 있겠다.

공공성을 바탕에 둔 다양한 모습의 학교구조혁신을 바란다. 그리고 우리나라의 모든 학교에서 학교민주주의가 활짝 꽃피는 그 날을 꿈꾸며 발제를 마친다.

선생님들이 혁신학교를 궁금해하지 않는다. 왜 그럴까?

과연 학교 혁신이 일반화되고 정책과 제도로 자리를 잡아서 일까?

아니면 다른 이유에서 일까?

정부와 교육청에서의 혁신교육에 대한 관심과 지원은 혁신학교의 양적 성장을 가져왔다.

혁신교육에 관심이 없었던 학교들도 이제는 혁신교육에 발을 담가보려고 하는 모습을 보이고 있다. 많은 학교들이 저마다의 철학에 혁신을 입히기 위해 노력하고 있는 듯하다. 혁신학교의 인플레이션은 분명 혁신교육의 일반화와 저변확대에 긍정적인 시그널이라고 생각한다.

이제는 교육자치를 넘어 학교자치의 이야기가 나오고 있다. 자치라는 어원적 의미를 실현하기엔 아직 가야할 길이 멀지만 변화의 바람은 불어오고 있는 것 같다.

민주적 학교 운영이 질 높은 학교교육으로 실현되기 위해 다양한 전략이 필요하다는 점에서 매우 동감한다. 하지만 발제문에서 언급했듯이 질 높은 교육을 위한 공공성과 민주성을 확보하는 데에는 많은 어려움이 따른다. 혁신교육에 대한 사회적, 관료적 푸쉬를 통한 혁신교육은 단기적으로는 양적 성장을 보였지만 내면을 들여다 보면 학교 저마다의 복잡한 이해관계 속에서 많은 어려움을 겪고 있는 것이 사실이다. 민주적인 학교의 이상을 실현할 수 있는 학교 운영 구조를 고민하는 것도 이러한 문제를 해결하기 위한 노력중의 하나일 것이다.

민주적 의사결정을 통해 자율과 책임의 학교문화를 만들고 전문적학습공동체와 생활공동체를 통해 3주체의 자치역량을 기르는 과정은 결국 사람과의 관계를 통해 만들어진다고 생각한다. 혁신은 문화라고 생각한다. 문화가 만들어지고 정착하는 데에는 많은 시간과 노력이 필요하다. 성공한 혁신학교의 이야기를 들어보면 결국 혁신의 원동력은 사람이었다. 자발성을 전제로 하는 자율과 책임의 조화는 혁신교육의 시너지를 창출했다.

혁신교육에 대한 공동의 관심과 합의가 이루어지지 않은 채 리더 그룹이 이끌어가는 혁신학교의 모습은 양쪽 모두가 원하는 학교의 모습이 아닐 것이다. 이러한 혁신학교를 바라보는 시각도 녹록하지 않다. 이는 선생님들이 혁신학교를 더 이상 궁금해 하지 않는 이유 중 하나일 것이다. 혁신교육의 성과에 대한 조급함으로 성공 사례를 이식하고 백화점식 시스템을 만들어 혁신학교를 만들어보려는 모습도 있었다. 물론 이러한 모습도 고민의 한 과정이라고 생각한다.

“기초 없이 이룬 성취는 단계를 오르는 게 아니라, 성취 후 다시 바닥으로 돌아오게 된다.”

-미생

혁신이라는 말은 문화이자 철학이라고 생각한다. 성공한 혁신학교의 사례를 그대로 적용할 수 없는 것도 학교마다의 문화와 맥락이 다르기 때문이라고 생각한다. 그러므로 혁신학교에 필요한 것은 공공성과 민주성 그리고 기다림이다. 효율성과 경제성의 논리로 혁신학교를 판단해서는 안된다. 혁신학교에 대한 지속적인 지원속에서 학교는 3주체와 함께 조금씩 학교만의 혁신 문화를 만들어가야 한다.

어쩌면 변명일 수도 있다. 혁신학교는 소박했으면 좋겠다. 누구나 할 수 있고 모두가 함께 할 수 있는,, 그런 모습이었으면 좋겠다. 교사, 학부모, 학생들이 혁신학교에 대해 알고 싶고 해 보고 싶고 다니고 싶고 보내고 싶은 학교가 되었으면 하는 바람이다.

‘학교를 위한 변명 - 구조에 대한 변명’에 관한 토론문

손균욱(연동초등학교)

본 발표는 학교구조혁신을 통해 학교 교육의 질적 발전을 도모한 내용입니다. 특히 발표자가 직접 시행한 학교구조혁신의 사례를 바탕으로 제시한 3가지 결론(교원들에게 명확한 권한과 책임 부여, 주체별 자치역량과 대표자 리더십을 바탕으로 명확한 의사결정 구조 확립, 민주적 학교 운영이 질 높은 학교 교육으로 실현되는 다양한 전략이 필요)이 매우 인상적이며 적극적으로 공감합니다. 다만, 발표문을 읽으면서 궁금하거나 검토가 필요한 부분에 관하여 몇 가지 언급하는 것으로 토론자의 소임을 다하고자 합니다. 발표자의 의도를 정확히 파악하지 못하거나 발표문을 이해하지 못하여 질문하는 것은 아닌지 염려스럽기도 하지만, 발표자가 넓은 마음으로 이해해줄 것이라고 믿습니다.

○주체별 특성과 역량의 다름

삼주체 중 학부모가 ‘삼주체 교육과정 운영 시스템’에 참여한다는 점이 인상적입니다만, 사실 학부모는 학교 업무에 대하여 경험이 부족하고 정보도 부족하여 의사결정과정에서 교직원들보다 불리한 위치에 있습니다. 이는 발표문에서 언급한 ‘삼주체 교육과정 운영 시스템’에 ‘삼주체가 시스템에 동등한 자격으로 참여하고 의견을 개진할 수 있을까?’라는 의문을 갖게 합니다. 주체별로 가지고 있는 경험과 조건이 상이하기에 각 주체가 동등한 자격으로 삼주체 교육과정 운영 시스템, 특히 ‘삼주체 교육과정 기획 협의회’에 참여하기는 쉽지 않다고 봅니다. 이미 교사들이 기획한 교육과정에 학부모들이 아이디어를 제공하는 차원으로 이뤄진다면, 진정한 의미의 ‘기획’이라고 보기는 어렵습니다.

대신 삼주체가 서로 동등한 자격에 얽매이지 않고, 주체별 특성과 역량을 활용한 ‘삼주체 교육과정 운영 시스템’을 운영한다면 학교 현장에서 조금 더 현실적으로 적용이 가능할 것이라고 생각합니다.

○관료적인 구조의 효율성

학교에서 관료적인 구조란 무엇일까요? ‘행정 중심의 학교문화’에서 생겨난 구조라고 생각해도 될 것 같습니다. 상급 기관의 지침공문을 중심으로 학교가 운영되고 학교가 행정사무를 처리하는 일선 기관으로서의 성격을 지니게 되면서 생긴 구조입니다. 이러한 구조에서는 학교 구성원의 관계가 수직적으로 성립되고 분업이 잘 되어 있어 자기 할 일을 정확히 수행하면 큰 문제는 발생하지 않습니다.

학교 내부에서 관료적인 구조를 뚜렷하게 살펴볼 수 있는 곳은 ‘행정실’입니다.

학교 행정실을 살펴보면 명확한 위계 구조 속에서 분업이 잘 되어 있습니다. 시설을 담당하는 주무관은 세출을 담당하는 주무관의 업무에 거의 관여하지 않습니다. 또한, 행정 업무에 관한 매뉴얼과 지침이 있기에 주무관들은 항상 매뉴얼과 지침을 살펴보고 업무를 처리합니다. 그렇기에 예측 가능한 사안들을 안정적으로 처리할 수 있는 장점이 있습니다.

하지만 교사들은 조금 다릅니다. 교사들이 관료적인 구조의 효율성을 추구한다면 교육과정 운영에 있어 자율성과 창의성을 발휘하기에는 쉽지 않습니다. 이미 교사들은 관료적인 구조의 효율성을 '교실 주의'라는 이름으로 보여주고 있습니다. 교실 밖으로 나오지 않아도 매뉴얼이나 지침을 보고 자기 일을 효율적으로 처리할 수 있고, 몇몇 사람과 의논하면 결정할 수 있습니다. 이는 교육과정 운영의 자율성과 창의성을 저해하는 요소 중의 하나라고 생각합니다.

따라서 학교는 먼저 관료적인 구조를 탈피하려고 노력해야 합니다. 관료적인 구조의 효율성이 매우 매력적이라도, 그 구조를 무턱대고 수용해서는 안 됩니다. 발표문에서 제시한 교무부장의 인사 보상, 인사점수체계는 교원승진과 연관된 부분이라 학교 내부에서 차선책으로 관료적인 구조의 효율성을 적용한 것으로 보입니다. 이는 발표문에도 나왔듯이, 학교의 공동체성을 파괴하는 연말 점수 다툼을 없애는 데에는 기여할 수는 있습니다. 하지만 다른 관점에서 보면 학교의 공동체성을 파괴할 수도 있다고 생각합니다. 이를테면 '나는 점수가 필요 없으니 내가 맡은 학급에만 집중하고 싶다, 점수를 가져가기로 한 사람들이 학교 일을 다 하는 게 맞다.'라고 주장하는 사람들이 있다고 한다면, 어떻게 해야 하는가에 관한 고민이 깊어질 수밖에 없습니다. 공동체성을 지키고자 한 일이 공동체성을 파괴하는 일이 될 수도 있습니다. 관료적인 구조의 효율성은 학교가 신중하게 고려해야 할 지점입니다.

○ 구조와 사람

구조는 눈에 보이지 않기에 구조에 속한 사람들의 인식과 행동이 구조를 이해하는 하나의 방법이 될 수도 있습니다. 혁신학교에 관한 평가를 할 때 학교 구성원 면담이 시행되는 이유는 구성원의 인식을 살펴보면 그 학교의 구조를 대략 파악할 수 있기 때문입니다.

유발 하라리는 사피엔스에서 구조는 '상호 주관'에 바탕을 두고 있다고 합니다. '상호 주관'이란 많은 개인의 주관적 의식을 연결하는 의사 소통망 내에 존재하는 무엇입니다. 단 한명의 개인이 신념을 바꾸거나 죽는다고 해도 그에 따른 영향은 없지만, 그물망 속에 있는 대부분의 사람이 죽거나 신념을 바꾼다면 상호 주관적 현상은 변형되거나 사라집니다. 만약 기존의 구조를 이해하지 못하거나 기존의 구조가 자기와 맞지 않는 사람들이 많이 생겼을 때 발생할 수 있는 현상은 기존 구조가 다른 차원의 구조로 변형되거나, 기존 구조를 이끄는 사람이 바뀌고 그 사람이 다른 방식으로 기존 구조를 유지하는 것 등 다양한 현상이 발생할 수 있습니다. 즉,

구조의 흥망성쇠는 결국 '사람'에게 달려있다고 생각합니다.

학교구조혁신은 결국 '사람'에 관한 것이라고 생각합니다. 공공성에 바탕을 둔 학교구조혁신도 '공공성'이라는 상호 주관이 견고하게 형성된 구성원들이 있는 학교라면 매우 수월하게 이뤄질 것입니다. 그 학교는 공공성에 관하여 다른 관점을 지닌 구성원이 들어와도 그에 따른 영향은 크지 않을 것입니다. 학교구조혁신도 결국 사람과 사람 사이의 상호 주관을 만드는 것부터 시작합니다. 따라서 학교구조혁신을 위해서는 주체별로 '사람이 사람을 만드는 구조'도 필요하다고 생각합니다. 공립학교의 특성상 교원 이동은 불가피하고 학생 및 학부모도 결국에는 졸업이라는 과정을 거치기에, 단위학교의 비전과 철학에 관하여 구성원끼리 상호 주관이 형성될 수 있는 구조가 더욱 견고하게 다져질 수 있도록 '사람이 사람을 만드는 구조'가 주체별로 구성되면 좋을 것 같습니다.

토론자로서 부족하지만, 몇 가지 질문과 고민거리를 던져봅니다. 발표자의 의도를 잘못 이해하거나 파악하지 못한 부분이 있었다면 토론자의 미숙함에서 비롯된 것이니 양해해주시기 바랍니다. 감사합니다.