창의융합연구
Journal of Creativity and Convergence
2025, Vol. 5, No. 2, pp. 139-141
http://dx.doi.org/10.23021/JCC.2025.5.2.139

질문하는 돌봄 공동체[1)]

임현주 숙명여자대학교 아동복지학과 박사과정[2)]

2002년 고등학생 시절 사회수업시간에 효순이 미선이 장갑차 사건을 접하며 큰 충격을 받은 기억이 떠오른다. 유독 질문이 많았던 나와 친구 두 명은 선생님의 제안으로 모 대학에서 당시 사건과 관련된 토론회에 참여하였다. 토론장을 들어서는 길에 장갑차에 깔린 소녀들의 여과없는 시신 이미지와 시위피켓, 중학생부터 성인까지 다양한 연령의 참여자가 안건을 논리적으로 제시하고 질의하며 합의를 도출하는 과정을 보면서 민주주의는 교과서적 지식이 아니라 현실 속에서 구현되는 살아 있는 과정임을 깨달았다. 이 같은 하나의 참여 경험이 삶의 방향을 규정하는 힘을 가지는 것은 민주주의가 정치나 제도적 장치에만 머무르지 않고 주체의 실천적 태도로 구현되기 때문이다. 우리는 종종 효율이나 편의성을 이유로 토론과 협의를 경시하지만 이러한 과정이야말로 민주주의가 성장하는 시간이자 구성원들이 자신의 권리와 의무를 체험하며 공동의 문제를 함께 사유하는 공공의 장이 된다.

필자가 성인이 된 이후 16년간의 직장생활을 돌이켜보면 꾸준히 '왜'에 대한 질문을 중심으로 교육 현장에서 조직과 공동체 속 민주적 실천을 탐색해오고 있다. 맹목적으로 소속된 조직이나 집단의 규칙과 문화를 따르기 보단 개선점에 주목하고 대안을 찾는 경향이 있었다. 어쩌면 좋은게 좋은 것이라는 보수적인 업무 분위기의 집단에서 가장 먼저 거세해야 할 대상 이었을 지도 모른다. 익명성이 보장되어야 할 만족도 조사에서 권력이 개입되어 교사의 실제 의견이 무력화 되거나 부당한 업무지시에 따르지 않으면 불이익이 만연했던 시절에 과감히 사직서를 내기도 했다. 공동의 목표라는 이름하에 개인보다 집단을 우선 시 하는 습성으로 부터 벗어나 교사로서 더 나은 삶을 추구하고 싶었다. 이후 사회복지와 보육사업을 하는 비영리 단체에 관심을 갖고 입사하게 되었다. 전문성 신장, 연봉과 복지가 보장되는 기업이지만 위임한 운영자의 가치관이나 소통 태도에 따라 여전히 교사는 성장 보단 쓰임의 대상이었다. 당시 권위적 구조가 강했지만 가장 먼저 시도한 도전

1) 본 원고는 2025년 숙명여자대학교 창의융합연구소의 [민주주의의 창의적 실현을 위한 발표] 공모전 최우수작으로 선정된 원고임.

2) magatan2@hansolhope.or.kr

은 하향식 지시구조를 탈피하고 합의적 규범을 구성하는 일이었다. 주임교사였던 나는 일방적 지시나 소극적 보고형태의 회의가 아닌 교사 개개인의 안건을 1차 수렴 후 사전에 안건자료를 전원에게 배부하여 논의할 점이나 대안사례를 찾아서 회의에 참석하는 방식으로 진행하였다. 개개인의 안건을 무분별하게 수렴하는 것에 대한 우려는 기우였고, 더 좋은 대안을 교사 스스로가 모색하고 회의에 참석하기 때문에 중간관리자나 기관장의 결정이 훨씬 수월해 진 경험을 하게 되었다. 좋은 생각을 나누게 된 구성원들은 포상휴가나 조기퇴근으로 보상을 지급하여 참여도를 높이고, 자신의 의견을 인정받고 반영된 것에 대한 만족도가 높았다. 또한 매년 학급 반 배정은 교사의 희망의견을 간단히 구두 조사만 할 뿐 실제 반영률은 현저히 낮았고 이직을 고려할 만한 고충이기도 했다. 영아반의 애착을 이유로 연임이 당연시 되던 반 배정 과정에 의문을 갖고 기관장과 논의하여 교사들을 대상으로 오리엔테이션을 진행하고 한 해의 교육과정, 업무분장, 희망학급, 개인의 성장비전 및 선호교육 등에 대한 평가를 상세히 조사하는 문서를 마련하고 면담을 실시하는 방안을 제안하였다. 이것은 하나의 기관 사례이기도 했지만 석사과정 당시 연구주제로 진행하여 설문지를 배부하는 과정에서 타 기관에도 문제인식을 재고하게 한 계기가 되었고, 소속 재단에서도 문서에 관심을 갖게되어 1000명 이상의 교사들을 대상으로 진행하는 온라인 만족도 설문(직무, 의견반영, 충분한 권한 위임, 업무분장, 어린이집 운영, 소속감, 원장의 리더쉽, 동료 신뢰 및 존중 관계, 성장비전 등)의 포맷을 오늘 날까지 이어오고 있다.

교사들의 더 나은 삶을 위한 민주적인 생각은 생활 속에서 습관처럼 자리 잡도록 의식하고 있다. 2019 개정 누리과정에서 제시하는 '민주시민으로서의 어린이'개념을 현실화하기 위해서는 민주적 삶을 살아 본 교사가 존재하고 그들의 일상 속 조직문화의 민주성이 선행되어야 한다. 교사의 권리와 참여가 보장되지 않으면 아동권리와 민주적 교육 정책은 종이 위 선언에 머무를 수밖에 없다는 것이 나의 민주적 실천의 핵심이다. 첫 원장 부임 시 교사의 권익이 나날이 좋아졌지만 인수인계 받은 기관의 교사들은 여전히 쓰임의 대상으로 스스로를 인식하고 있었고 성장과 성과가 조직적으로 축소되거나 평가 절하되는 악순환이 지속된 상황이었다. 나는 교사 개개인의 역량을 이해하고 수행할 수 있는 만큼 적절히 업무를 배분하며 시도해볼 수 있도록 지지했다. 작은 성과지만 정기적인 피드백을 통해 독려하고 수행한 만큼 보상해주었다. 이 때 교사들은 원장을 신뢰하고 새로운 업무를 수행하면서 자신이 교사로서 가치있게 성장하고 있음을 실감하고 있다고 토로하였다. 또한 교사들과 협의체를 구성하고 취업규칙의 지정된 내용 외에 법적 의무가 아닌 경조휴가, 병가 등 교사들과 충분히 논의하여 지급가능한 방향에서 확대하여 내부 규정을 논의하고 개정하였다. 이러한 노력은 교사들 간의 이해와 자연스러운 협조를 높였다. 교사들의 의견을 반영하고 업무와 복지를 민주적으로 설계하는 과정이 우리 조직에서 중요한 요소이다.

나의 민주적 실천은 채용 과정에서도 구체적으로 나타난다. 여성교사의 비율 대비 남성교사의 재직률은 상당히 저조한 것으로 젠더평등의 원칙이 현장에서 제대로 작동하지 않음을 방증한다. 서류합격과 면접까지 좋은 평가를 받은 남성 교사의 채용이 보류된 사례가 있었다. 여자아이를 자녀로 둔 아버지들의 반대, 사업체의 부모 만족도 의식에 따른 반대로 인해 최종합격을 앞두고 위기에 있었지만 나는 교사의 전문성과 성과를 객관적으로 평가하고 우수점을 부여하여 재단 내 채용이 이루어지도록 지원했다. 현재 이 교사는 탁월한 성과를 내며 조직 내 다양성과 공정성을 증명하고 있다. 지역사회 참여 또한 민주주의 실천의 중요한 장이기에 외부 이해관계자와의 소통도 강조한다. 초기 교육기관을 갑과 을, 하청업체 정도로 인식하던 사업체 담당자와 교육철학 및 개선 필요 사항을 지속적으로 공유하고 전사 컨퍼런스를 통해 논의함으로써 경제적 가치의 관점만 강조되는 의사결정 속에서도 보육의 공공적 가치가 존중되도록 노력하고 있다. 우수 환경 사례집을 공유하는 과정을 통해 사업체는 예산 편성에서 삭감을 지양하고 교사와 보육환경에 대한 긍정적 검토를 확대하며 교사의 문화와 복지에 대한 관심도 높였다.

민주주의는 단순히 이상적인 가치이거나 거대한 연대나 시위에서만 실현되는 것이 아니다. 공공성은 공동체의 운영을 가능하게 하는 핵심가치 이지만 동시에 개인의 자유와 다양성을 억압하는 방식으로 작동할 위험을 내포한다. 필자의 실천은 바로 이러한 끊임없는 긴장 속에서 이루어진다. 조직 내부에서 반복되는 규정 논의, 평가, 합의 과정 속 작은 실천들이 누적될 때 이해하는 사회가 되고 민주적 가치는 구체적이고 지속 가능하게 구현된다. 나의 보육 조직에서의 민주적 실천 경험을 돌아보며 개인이 일상 속에서 경험하고 실천하는 작은 참여와 발언 속에서도 충분히 구현될 수 있음을 확인하였다.

나는 우리 조직이 각자의 삶 속에서 질문하고 사유하는 작은 민주적 실천으로 연결되는 신뢰의 공동체가 되었으면 한다.