



## 2016 성북구 서울형혁신교육지구 사업별 추진단 합동 워크숍



2016. 4. 18.



성북교육지원청



# 2016 성북구 서울형혁신교육지구 사업별 추진단 합동 워크숍

## □ 행사개요

- 일 시 : 2016. 4. 18(월) 15:00 ~ 20:30
- 장 소 : 성북평생학습관(3층) 대강의실 등
- 대 상 : 혁신교육 사업별 추진단 및 지원조직 150여명
- 내 용 : 사업별추진단 추진사항 공유 및 추진단 활성화를 위한 실천과제
- 주 관 : 성북구청, 성북교육지원청

## □ 진행순서

구분	시 간	주 요 내 용	비고
1부	15:00~15:05 ( 5')	· 개회	
	15:05~15:20 (15')	· 참석자 소개 및 인사말씀	
	15:20~15:30 (10')	· 마을민주주의의 이해	마을기획팀장
	15:30~15:45 (15')	· 2016 성북구 서울형혁신교육지구 사업설명 및 경과보고	송민기 추진단장
	15:45~16:00 (15')	· 2부 진행 설명, 기념촬영 후 분과별 이동	
2부	16:00~18:00 (120')	· 분과별 토의	분과별 지정장소
	18:00~18:40 (40')	· 토의결과 발표 및 공유	대강의실
	18:40~19:00 (20')	· 질의응답	
3부	19:00~20:30 (90')	· 간담회	

\* 1부 사회 : 혁신교육협력팀장, 2부 사회 : 송민기(혁신교육추진단장)

## □ 분과 구성 및 토의 장소

분과 추진단	학교교육지원	청소년활동지원	마을-학교 연계지원	혁신소통
<b>필수 과제</b>	① 예술과 어울림 ② 마을결합형학교 운영지원 ③ 생각을 키우는 책임기	① 자치활동으로 민주주의를 실천해요 ② 중학생이 만드는 마을교과서 ③ 성북 대청마루 ④ 꿈틀꿈틀프로젝트	① 1동1교 '동교동락' ② 학부모·마을교사 역량강화 ③ 방과후학교에서 방과후 마을로 ④ 마을품 틈새돌봄	①혁신교육공감대 조성 ②민학관 공감소통
<b>선택 과제</b>	④ 우리동네보물찾기 ⑤ 인권이 살아있는 학교 ⑥ 기초학력신장지원	⑤ 성북역사아리	⑤ 마을에서 배우는 사회적경제	
<b>토의 장소</b>	대강의실(A,B 모둠)	소강의실	중강의실(A,B 모둠)	다목적실

유니세프 인증  
아동친화도시 성북



# 마음모아 스스로 삶을 세우는 교육마을 성북

## 목표

- 참여와 자치의 마을민주주의로 실현되는 혁신교육도시 성북
- 아동청소년이 자신의 권리를 인식하고, 누리며, 삶을 세우는 교육문화 조성
- 소통과 신뢰로 학교와 온 마을이 함께 성장하는 행복한 교육생태계 구축

## 원칙

- 민자!** 아동청소년을 민자! 아동청소년의 주체적 성장을 지원.
- 돕자!** 학교의 요구에 기초하자! 실질적인 공교육혁신 구현.
- 꿔자!** 다양한 자원을 연결하자! 마을교육공동체로 한몸을 구축.

## 방향

- 경청과 존중으로 학교혁신을
- 아동청소년이 교육의 주인으로
- 포용과 융합으로 한 몸 교육을
- 공유와 소통으로 마을교육공동체를
- 글로벌·문화다양성을 성북의 특성으로
- 학교 교육지원
- 청소년 자치 및 동아리 활성화
- 마을학교연계
- 민학관 거버넌스 구축·운영
- 구 특화사업 추진



# 모두가 행복한 혁신미래교육



## 중점과제

### 교육 역량 및 가치

일반교 역량 강화와 고교 균형 발전  
혁신학교 질적 심화와 다양화  
공존과 상생의 '세계민주시민교육' 강화

### 교육 협력 및 문화

지역사회와 함께하는 '마을결합형 학교' 실현  
자치단체 협력 '혁신교육지구' 확대  
평화롭고 인권친화적인 학교문화 조성

### 교육 복지 및 공공성

맞춤형 진로·직업교육 확대 및 강화  
유아교육 지원 확대와 사학 공공성 강화  
'학교평등예산제'로 교육 격차 해소

### 교육 행정 및 제도

교원 업무 정상화 및 전문성 신장  
교육비리 근절과 공감형 행정문화 구현  
교육 환경 개선과 학생 안전 제도 구축



# 목 차

<b>I . 성북구 교육환경</b> .....	1
<b>II . 성북구 서울형혁신교육지구</b> .....	2
1. 추진배경 .....	2
2. 추진경과 .....	2
3. 추진목표 및 전략 .....	3
4. 추진체계 .....	4
5. 주요사업 .....	5
6. 사업원칙 .....	6
<b>III . 분과별 사업 추진사항</b> .....	8

## 부 록

1. 사업별 추진단 구성현황 .....	33
2. 서울형혁신교육지구 (강민정: 서울 북서울중학교 교사) .....	34

# I 성북구 교육환경

## □ 일반현황

(2016. 기준, 단위: 개소, 명)

구분	총계	교육분야					문화·체육분야						기타			
		소계	교육기관	도서관	청소년공부방	교육관련센터	소계	영화관	공연장	전시시설	공공체육시설	문화재	문화예술단체	소계	어린이공원	종합사회복지관
시설수	553	196	122	64	4	6	325	3	6	9	157	147	3	32	27	5

\* 교육관련 센터 : 성북아동청소년센터, 자기주도학습지원센터, 진로직업체험지원센터, 청소년 상담센터, 청소년문화공유센터, 평생학습관

\* 문인, 연극인, 미술, 음악인 등 예술인 다수 거주 (인재풀 구축 375명)

## □ 학교현황

(2016. 기준, 단위: 개교, 명)

구분	계	초등학교	중학교	고등학교	유치원	특수학교
학교수	114	29	18	14	52	1
학생수	55,051	23,948	12,806	12,700	5,497	100
교원	3,656	1,448	833	946	399	30

\* 학교수 서울시 5위, 학생 수 8위 (2015년)

## □ 학급당 학생수

(2015. 기준, 단위 : 명)

구분	계	초등학교	중학교	고등학교
전국	27.2	22.6	28.9	30
서울시	27.5	24	28.5	30.1
성북구	27.5	24.6	29	28.8

## □ 교육특색

- 중학생의 특성화고 진학률이 높음 (성북 21.8%, 서울시 15.8%)
  - ※ 특성화고 비율이 전체 고등학교의 30%(일반고 7, 특성화고 4, 기타 2)
- 학업중단 비율이 높음 (성북구 2.3%, 서울시 1.5%)



## II 성북구 서울형혁신교육지구

### 1 추진배경

- 아동친화도시와 마을민주주의를 기반으로 한 서울형혁신교육지구 추진
  - 대한민국 1호, 유니세프가 인정한 아동친화도시 기반을 혁신교육지구와 연계하여 아동권리협약의 4대 권리(생존의 권리, 보호의 권리, 발달의 권리, 참여의 권리)를 체계적으로 보장하고 지방정부를 중심으로 하는 통합적 지원체제로 지속가능한 아동친화도시 구축 필요
  - 민선6기 성북구 핵심가치인 ‘참여에서 자치로, 마을민주주의 시대의 개막’에 발맞춰 지방자치와 교육자치가 융합한 교육혁신의 새로운 패러다임 필요
    - ▶ 민선5기 4년 동안 축적된 ‘주민참여 거버넌스’를 기반으로 민선6기에는 ‘주민 자치 거버넌스’로 ‘마을민주주의 체계’를 구축하기 위해 마을과 학교의 경계구분이 아닌 융합으로 ‘마을교육공동체’를 통한 ‘교육생태계’ 조성
- 학교는 많은데 재정자립도가 낮아 다양한 교육지원 필요
  - 초중고 학교 수는 62개교(자치구 중 5위), 학생 수는 49,454명(자치구 중 8위)
  - 오래된 학교가 많으며 30년 이상 노후한 학교 시설이 매우 많음
  - 재정 자립도는 25개 자치구 중 19위로 매우 열악함
  - 재정 수요는 25개 자치구 중 3위(사회복지예산 지출 비율이 전국 평균의 2배)
- 혁신교육의 주체인 민, 학, 관 모두가 교육혁신에 대한 열망과 실현의지가 높음
  - 성북구는 열악한 재정에도 불구하고 아동친화도시, 인권센터, 공공급식, 자기주도 학습지원센터, 마을만들기지원센터 등 다양한 교육기반 사업추진과 마을공동체구축을 위해 끊임없이 노력해 오고 있음
- 동북4구 혁신교육벨트 구성을 통한 혁신교육 시너지 창출 및 협력적 지역발전 필요
- 성북구의 마을공동체와 교육적 기반을 통해 서울형 혁신교육의 정책적 효과를 극대화하고 서울형혁신교육지구의 롤 모델 구축

### 2 추진경과

- 2015 서울형 예비혁신교육지구 추진 : 2015. 3월 ~ 12월
  - 서울형예비혁신교육지구 지정 : 2015. 3. 1
  - 혁신교육 민학관 거버넌스 운영 : 예비혁신교육지구 운영협의회 등 7개 조직 4개 분과(학생, 학부모, 교원, 마을) 운영
  - 민학관 거버넌스 회의 개최 : 2015. 3월 ~ 11월 (총 32회)
    - 혁신교육 추진단, 학교-마을 결연 대토론회 준비단 등 혁신교육 추진관련 논의
  - 학교장 대상 「성북구 예비혁신교육지구 사업설명회」: 2015. 9월

- 민학관 거버넌스 공감 워크숍 개최 : 2015. 11월
- 학교와 마을이 함께 행복한 「학교-마을 결연」 추진 : 2015. 6월 ~ 12월
  - 20개동 - 20개 학교(초등8,중학교12) 결연 추진
- 성북형 혁신교육 구 특화사업 추진 : 2015. 6월 ~ 12월
  - 대학동아리연계 청소년 동아리 운영, 문예체험력교사 지원 등 4개 분야 10개 사업 추진
- **2016 혁신교육지구 지정 준비** : 2015. 12월
  - 2016 혁신교육지구 지정 응모 계획 수립을 위한 실무추진단 및 분과회의(10회)
  - 2016 혁신교육지구 지정 응모 계획서 작성 TF 구성·운영(4회)
  - 2016 혁신교육지구 지정 응모 계획 수립을 위한 민학관 워크숍(2회)
  - 2016 혁신교육지구 지정을 위한 사업계획서 자문위원회 개최(1회)
  - 예비혁신교육지구 운영협의회(1회)
  - 2016 서울형혁신교육지구 지정 : 2016. 1. 1
- **2016 성북 혁신교육지구 사업추진** : 2016. 1월 ~ 4월 현재
  - 서울형혁신교육지구 학교 설명회 : '16. 1. 26(교장), 1. 27(교감,교사)
  - 혁신교육 사업별추진단 공개모집(18개 사업) : 149명 모집
    - ↳ 단위사업별로 마을민주주의 '마을계획단'의 운영원리를 적용하여 사업별추진단을 구성하여 기획단계에서 부터 실행에 이르기까지 민학관이 주체가 되어 추진
  - 혁신교육지구 사업 학교신청 접수(19개 세부사업) : '16. 1월 ~ 3월
  - 혁신교육 민학관 거버넌스 운영 : 혁신교육 사업별추진단 등 회의 개최 60회

### 3 추진목표 및 전략

- **추진목표**
  - 참여와 자치의 마을민주주의로 실현되는 혁신교육도시 성북
  - 아동청소년이 자신의 권리를 인식하고, 누리며, 삶을 세우는 교육문화 조성
  - 소통과 신뢰로 학교와 온 마을이 함께 성장하는 행복한 교육생태계 구축
- **추진전략**
  - 유니세프 인증, 대한민국 1호 아동친화도시 체계를 혁신교육지구사업의 기반으로 활용
    - 아동권리협약의 4대 권리 보장체계와 지방정부를 중심으로 하는 통합적 지원 체계를 교육혁신지구 추진기반으로 활용
  - '참여에서 자치로, 마을민주주의 시대 실현'을 구현하는 '마을교육공동체' 중심으로 교육생태계 조성
    - 활성화된 성북구 마을공동체망에 교육청과 학교를 연계한 '마을교육공동체' 추진
    - 모든 사업에 '사업추진단' 을 구성하여 기획부터 실행까지 마을민주주의 방식으로 추진
  - 찾아가는 등 마을복지센터와 아동청소년 복지플래너 사업과 연계하여 교육제도와 복지제도를 접목한 교육복지망 구축
    - 전국 최초 지방정부를 중심으로 하는 방과후 돌봄체계 구축 등 교육과 복지를 연계한 새로운 교육복지모델 구축
  - 풍부한 역사문화자원과 교육 인프라를 활용하여 마을 안에서 건강한 배움이 있는 혁신교육 도시 추진

## 4 추진체계



### 성북구서울형혁신교육지구 운영협의회

- 공동위원장 : 구청장, 교육장, 구의회 의장, 마을대표
- 구성 : 구청, 교육지원청, 학부모, 청소년, 교육단체, 전문가
- 역할 : 혁신교육지구사업의 방향, 주요사항의 결정 및 승인

자문위원회

학생자문단

### 성북구서울형혁신교육지구 실무협의회

- 구성 : 구청, 교육지원청, 사업분과 대표, 주체별 협의체 대표  
(공동단장 : 마을대표, 교원대표, 구청과장, 교육지원청 과장)
- 역할 : 혁신교육지구 사업 기획 및 사업운영 전반에 관한 조정
  - 사업운영 컨설팅 운영 및 사업실행 관리
  - 공모심사단 및 모니터단 구성

#### 주체별 협의체

- 학생
- 학부모
- 교원
- 마을협의체
- 지원기관협의체

#### 혁신교육지원센터(사무국)

- 구성 : 구청 5명, 민간전문가 3명
- 역할 : 사업집행 전담

학교지원  
분과

청소년활동  
지원분과

마을학교연계  
지원분과

혁신소통  
분과

☞ 분과산하에 단위사업별로 사업별추진단을 구성하여 기획단계에서부터 실행에 이르기까지 민학관이 주체가 되어 마을민주주의 방식으로 추진

5

주요사업

		사업명	사업내용	
필수과제	학교교육지원(4)	1-1. 혁신교육 공감대 조성	혁신교육사업설명회, 연수의날 운영, 전입교사마을투어 등 실시	
		1-2. 문예체 협력교사 지원 ‘예술과 어울림’	중학교 문예체협력교사(예술강사) 지원	
		1-3. 마을결합형학교 운영지원(모델학교)	마을결합형 모델학교 운영 (초·중4개교)	
		1-4. 생각을 키우는 책읽기, 창의지성교육	학교-마을 도서관 독서동아리 지원, 잠 자는 책 깨우기 등	
	청소년 자치 및 동아리 활성화(3)	2-1. 자치활동으로 민주주의를 실천해요	학생회 네트워크 구축운영, 학생자치실 또는 동아리실 리모델링 지원	
		2-2. 중학생이 만드는 마을 교과서 지원	중학생 마을교과서 개발	
		2-3. 대학생과 청소년, 동아리로 만나다 ‘성북大靑마루’	대학·청소년 동아리 연계, 활동 후 지역에서 공연 및 발표	
	마을·학교연계지원(5)	3-1. 마을과 학교가 만나는 1동1교 동교동락(洞校同樂)	학교-마을 결연사업 추진 및 동별 동마을교육공동체 구축	
		3-2. 학부모·마을교사 역량강화	학부모·마을교사 역량강화 및 교육콘텐츠 지원	
		3-3. 마을에서 길을 찾다 ‘꿈틀꿈틀 프로젝트’	꿈동아리운영 지원, 자유학기제 선택프로그램 지원, 진로창의체험 지원 등	
		3-4. 방과후학교에서 방과후마을로	초·중 방과후학교 2개교 운영(마을교사 지원)	
		3-5. 안전한 마을품 틈새돌봄	민간도서관 등 연계 틈새돌봄 제공	
	민학관 거버넌스 운영(2)	4-1. 민학관 거버넌스 구축·운영	민학관 거버넌스 구축·운영	
		4-2. 민학관 공감소통	홈페이지 구축, 포럼, 컴퍼런스 등 개최, 모니터링단 운영	
	지역특화사업	성북구 특화사업(6)	5-1. 동북4구 창의지성교육도시 클러스터 조성	동북4구 혁신교육벨트 기반으로 창의지성교육도시 클러스터 조성
			5-2. 문화예술로 만나는 교과연계 ‘우리동네 보물찾기’	초·중학교 교과연계 맞춤형 지역탐방
5-3. 초중고대 연합 청소년자치 역사동아리 ‘성북 역사아리’			초중고대 연합 역사동아리 운영	
5-4. 인권이 살아있는 학교, 인권도시 성북			인권교실, 학생·교사 인권캠프 운영	
5-5. 마을에서 배우는 사회적 경제			사회적경제 교재개발, 체험처 발굴연계, 교육 프로그램 시범운영	
5-6. 학부모·마을교사와 함께하는 기초학력 신장 지원			학부모·마을교사 활용 기초학력 신장 지원	

## 2016 성북구 혁신교육지구 사업기획의 원칙

### 1. 어른들이 먼저 혁신한다.

- 어른들이 먼저 혁신하고 학생들이 혁신하고 온마을이 혁신하는 것이 혁신교육이다.  
이것이 성북에서 혁신교육지구사업을 통해서 만들려고 하는 마을교육공동체이다.

### 2. 학생들이 주인공으로 서게 한다.

- (예) ‘학생들에게 사업 검토권을 달라’ 는 11월 13일 학생분과의 요구를 반영한다.
- 민학관 거버넌스 체계에 ‘학생자문단’ 을 설치한다.
- 학생자치활동 활성화사업을 최고 중점사업으로 배치한다.

### 3. 학교(교사, 학생, 학부모)가 원하는 사업 중에서 마을, 구청, 교육청이 감당할 수만 있으면 최대한 수용한다.

### 4. 실질적인 민학관 거버넌스 실현

- 성북은 ‘관 주도 거버넌스’ 라는 오해를 벗어나자.
- 민주시민공동체를 구성해가는 과정으로서 민학관 거버넌스를 실천하자.
- 모든 사업을 마을민주주의 원리를 적용한 ‘마을계획단’ 방식으로 운영하자.
  - ① 교사 + 학부모 + 마을(단체) + 학생 + 중간지원기관 등이 모여서 ‘사업추진단’ 을 구성
  - ② 공동으로 사업을 기획하고 공동으로 사업을 집행하는 것을 원칙으로 한다.
- 중간지원기관은 사업을 주도하지 않고 사업집행을 적극 지원한다.

### 5. 동북4구 거버넌스 활성화

- 성북구, 강북구, 도봉구, 노원구는 하나의 생활권이고 정서적 유대감이 강하다.
- ‘동북4구 컨퍼런스’ 에서 확인한 것처럼 ‘동북4구 혁신교육벨트’ 를 조성하자.
- ‘동북4구 혁신교육 클러스터’ 를 만들자.(서울도시과학고 실습동 건물)
- 혁신교육의 장기발전비전을 민주적인 공론장을 통하여 집단지성을 모으는 방법으로 준비한다.(혁신교육포럼, 창의지성교육도시 등)

### ※ 지혜로운 시민 되기

- (깨어있는 시민들의 조직된 힘, 자유로운 영혼의 자율적인 연대 등 내포함)
- => 스스로의 삶과 사회를 통치할 수 있는 민주시민공동체 육성

## 2016 성북구 혁신교육지구 사업추진의 원칙

1. 모든 세부사업은 민학관 주체 가운데 일부가 아니라 **관심 있는 사람들이 최대한 참여**하여 민학관의 상호 존중, 소통과 공유와 협력의 거버넌스 원칙하에 수립하고 집행한다.
2. 관내의 초중고 교원, 청소년, 학부모, 마을교사, 전문가 등 **마을교육공동체의 주체들을 발굴하고 역량을 강화하며 네트워크를 구축**하여 지역교육역량을 확대한다.
3. 일회적이고 단기적인 학교 지원보다는 **학교 스스로 자체 역량을 강화**할 수 있는 방식으로 사업을 기획하고 진행한다.
4. 2016년도는 개별사업들을 충실하게 추진하되, **2017년에는 마을교육공동체와 지역의 교육생태계를 활성화 할 수 있는 전략사업에 집중**할 수 있도록 의도적으로 노력한다.
5. **어린이·청소년들의 자율과 자치, 동아리 활동이 활성화**되고, 다양한 사업에 **자발적이고 주체적으로 참여**하고 새로운 도전을 하도록 촉진하고 지원한다.
6. 모든 사업과 사업추진 인력은 **공개모집을 원칙**으로 하며, 외부 전문가와 관계 공무원, 민간 전문가 등으로 자문위원회, 심사위원회를 구성하여 사업집행의 전문성과 객관성을 확보하고 성과를 체계적으로 추적한다.
7. 교사, 학부모, 시민들의 참여와 자치를 활성화하고, 생활 민주주의를 촉진하며, 평생학습을 지원하는 방향으로 사업을 운영하고 **다양한 참여주체** 사이에 발생할 수 있는 갈등을 해소할 수 있는 **협의 시스템**을 마련하여 개방적인 참여와 합리적인 의사결정구조를 갖추으로써 2016년 성북혁신교육지구사업이 성숙한 민주 시민공동체의 기반을 조성하고자 노력한다.
8. 구청이나 교육지원청과 친밀한 일부 단체나 기관에 프로그램을 위탁하는 방식이 아니라, **사업 과제별로 관련된 단체, 기관이나 활동가, 시민들과 긴밀히 협의**하여 사업을 집행한다.
9. 각 사업 **단위별 교차 컨설팅, 모니터링**을 통하여 교육적 안목과 책임성을 확대 심화한다.
10. **사교육 전문 업체의 참여는 배제**하고, 가능한 성북구 교육주체의 참여를 촉진한다.
11. 소수의 기관이나 센터 중심 사업집행을 지양하고 **자생적인 민간단체나 마을공동체들과 적극적으로 결합**하여 **지역사회의 교육주체를 확대**하고자 노력한다.
12. 2016년 혁신교육지구 사업기획단계에서 제안된바 있는 전략과제를 적극적으로 발굴하고 수시사업에 반영하고자 노력한다.
  - 1) 소외 아동청소년 지원사업 : 장애, 학교밖청소년, 교육복지지원사업 등
  - 2) 학부모 참여사업 : 학부모 제안사업, 학부모회 구성·운영지원에 관한 조례 지원사업 등
13. 체계적이고 지속적이며 일상적인 **혁신교육 공론화**를 통하여 경쟁교육을 지양하는 새로운 교육비전을 만들고 **성북형 교육생태계**를 조성하고자 노력한다.

**성북구 서울형혁신교육지구 모든 사업은 위의 원칙을 준수하여 추진한다.**

**- 성북구 혁신교육 추진단 일동 -**

### III

## 분과별 사업 추진사항

---

---

---

## 학교 교육지원 분과

---

---

- 1-1 문예체 협력교사 지원 ‘예술과 어울림’
- 1-2 마을결합형학교 운영지원(모델학교)
- 1-3 생각을 키우는 책읽기, 창의지성교육
- 1-4 문화예술로 만나는 교과연계, ‘우리동네보물찾기’
- 1-5 인권이 살아있는 학교, 인권도시 성북
- 1-6 학부모·마을교사와 함께하는 기초학력신장지원



## ① 학교교육지원 분과

### 1-[1] 문예체 협력교사 지원 [예술과 어울림]

(성북구)

#### □ 사업개요

- 사업기간 : 2016.02.~2016.12.
- 사업대상 : 관내 15개교 중학교 1학년
- 사업내용
  - 지역내 중학교 및 청소년 기관으로 예술강사들을 파견하여 협력교사·방과후 프로그램·동아리 지원 등 다양한 문화예술교육 프로그램 진행
  - 학기 중 티칭아티스트(Project Manager)들과 지속적인 아카데미를 통한 지역형 문화예술교육 프로그램 개발
- 소요예산 : 150,000천원(시비 75,000천원, 구비 75,000천원)

#### □ 추진실적(1월~ 4월)

- 2016 [예술과 어울림] 보조인력 선발
  - 3월 중 모집 및 공개 선발과정을 통해 3월 부터 근무시작
- 2016 [예술과 어울림] 학교 수요조사 진행
  - 혁신교육 사업들에 대한 각 학교 수요조사 일괄 진행
- 2016 [예술과 어울림] 세부 수요조사 진행
  - [예술과 어울림] 신청한 학교들과 세부 수요조사 조정
- 2016 [예술과 어울림] 예술강사 모집 및 선발
  - 130여명 지원/ 26명 선발
- 2016 [예술과 어울림] 예술강사 오리엔테이션
  - 2016.04.12. 예술강사 오리엔테이션 진행 (동선동마을복지센터)

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
18	0	6	2	10

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 6 회
  - 기타 활동 : 2016.04.09.(토) 예술강사 서류심사/ 2016.04.11.(월) 예술강사 면접심사
- 추진단 활동계획
  - 1학기 [예술과 어울림] 프로그램 모니터링 (5~6월)
  - 예술강사 워크숍 참여 예정

## ① 학교교육지원 분과

### 1-(2) 마을결합형학교 운영지원(모델학교)

( 성북교육지원청 )

#### 사업개요

- 사업기간: 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상: 초·중학교 4교
- 사업내용
  - 마을결합형학교 모델 학교 추진단 구성·운영
  - 마을결합형학교 모델 학교 수요 조사 및 선정
  - 마을결합형학교 모델 학교 운영 컨설팅
- 소요예산 : 58,000천원(교육청)

#### 추진실적(1월~ 4월)

- 마을결합형학교 모델 학교 운영 지원
  - 중학교 4교, 교당 13,000천원 총 52,000천원
- 사업별 추진단 운영 : 마을결합형학교 모델 학교 선정, 계획서 검토 등

#### 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
9	0	3	3	3

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 1회
- 추진단 활동계획
  - 마을결합형학교 모델 학교 컨설팅

**① 학교교육지원 분과**

**1-(3) 생각을 키우는 책임기, 창의지성교육**

( 성북구 · 성북교육지원청 )

사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상 : 초등 · 중학교 학생, 학부모(주민), 교사 등
- 사업내용
  - 다양한 구성원이 함께하는 독서동아리 조직
  - ‘책읽는성북’ 운동과 연계 마을-학교 독서 동아리 연합 토론회 개최
  - 가정의 잠자는 책을 나누어 읽는 ‘잠자는 책 깨우기 사업’ 운영
  - 중 · 고등학생 대하소설 읽기 도전
  - 학생, 학부모가 함께하는 인문학 소통파티 개최

추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
9	0	4	2	3

**① 학교교육지원 분과**

**1-(4) 문화예술로 만나는 교과연계 ‘우리동네 보물찾기’**

( 성 북 구 )

사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상 : 초등학교 6개교, 중학교 1개교
- 사업내용
  - 성북동 역사문화지구를 중심으로 한 <우리동네 역사탐방> 프로그램 운영
  - 시장, 대학, 문화·공공시설 등을 중심으로 한 <우리동네 명소탐방> 프로그램 운영
  - 두 탐방활동을 정리하여 지역의 콘텐츠를 제작하는 <우리동네 보물찾기> 프로그램 운영

추진실적(1월~ 4월)

- 학교 모집
  - 초등학교 11개교, 중학교 1개교 신청 학급 수 조정 사업대상 확정

추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
11	0	3	3	5

① 학교교육지원 분과

1-[5] 인권이 살아있는 학교, 인권도시 성북

(성 북 구)

사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 2016. 11.
- 사업대상 : 관내 소속 학생, 청소년, 교사
- 사업내용
  - 학교로 찾아가는 인권교실
  - 교사인권캠프, 청소년인권캠프

추진실적(1월~ 4월)

- 찾아가는 인권교실 참여 학교 모집
  - 초등학교 9개교, 중학교 5개교 신청

추진단 운영

- 추진단 구성현황

(단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
7	0	1	1	5

## ① 학교교육지원 분과

### 1-[6] 학부모·마을교사와 함께하는 기초학력 신장 지원

( 성북교육지원청 )

#### □ 사업개요

- 사업기간: 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상: 초·중학교 4교
- 사업내용
  - 학부모·마을교사와 함께 하는 기초학력 신장지원 추진단 구성·운영
  - 기초학력지도 마을교사 수요 조사 및 선정
  - 선생님과 함께 하는 행복한 학교생활 지원학교 조사 및 선정
- 소요예산 : 58,000천원(교육청)

#### □ 추진실적(1월~ 4월)

- 기초학력지도 마을교사 지원
  - 초6교, 중7교 총 13교, 교당 3,000천원, 총 39,000천원
- 선생님과 함께 하는 행복한 학교생활 지원
  - 고 14교 총 87학급, 학급당 400천원, 총 34,800천원

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
9	0	5	1	3

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 1회
  - 기타 활동 : 기초학력지도 마을교사 채용 심사
- 추진단 활동계획
  - 기초학력지도 마을교사 채용 심사(결월시)
  - 기초학력 신장지원 방안 협의 등

---

---

## 청소년활동지원 분과

---

---

- 2-1 자치활동으로 민주주의를 실천해요
- 2-2 중학생이 만드는 마을교과서 지원
- 2-3 대학생과 청소년, 동아리로 만나다 ‘성북 대청마루’
- 2-4 마을에서 길을 찾다 ‘꿈틀꿈틀프로젝트’
- 2-5 초중고대 연합 청소년자치 역사 동아리 ‘성북역사아리’

## ② 청소년활동지원 분과

### 2-(1) 자치활동으로 민주주의를 실천해요

( 성북교육지원청 )

#### □ 사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상 : 초·중·고
- 사업내용
  - 학생회 네트워크 사업 설명회(학생 자치활동 담당교사 및 학생회 임원)
  - 학생회 네트워크 공모 및 선정(중 18교, 고 14교)
  - 학교별 학생 자치활동 지원
  - 학생 자치실(동아리실) 리모델링 지원
- 소요예산 : 140,000천원(교육청)

#### □ 추진실적(1월~ 4월)

- 학생 자치실(동아리실) 리모델링 지원
  - 초중고 28교, 교당 3,100천원, 총 87,000천원
- 학생 자치활동 지원
  - 초중고 32교, 교당 1,260천원, 총 40,000천원

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
6	0	4	0	2

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 1회
  - 기타 활동 : 학생 자치활동 지원 대상 학교 선정, 학생 자치실(동아리실) 리모델링 지원 대상 학교 선정 등
- 추진단 활동계획
  - 학생회 네트워크 사업 설명회 및 네트워크 구성·운영 방안 협의 등

## ② 청소년활동지원 분과

### 2-(2) 중학생이 만드는 마을교과서 지원

(성북구)

#### 사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상 : 중학교 동아리 2팀
- 사업내용
  - 마을교과서 지원 사업추진단 구성·운영
  - 마을교과서 개발
  - 학교 또는 마을 축제와 연계 발표회

#### 추진실적(1월~ 4월)

- 동아리 모집
  - 중학교 대상 동아리 모집 결과 총 2교(길음중, 종암중) 2팀 신청

#### 추진단 운영

- 추진단 구성현황

(단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
8	0	4	1	3



## ② 청소년활동지원 분과

### 2-(3) 대학생과 청소년, 동아리로 만나다 '성북대청마루'

(성북구)

#### □ 사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상 : 관내 청소년동아리 구성원 및 대학동아리
- 사업내용
  - 성북대청마루 사업추진단 구성·운영
  - 청소년동아리와 대학동아리 결연을 통한 '동아리 네트워크' 구성·운영
  - 동아리 구성원의 해당 분야 전문성 제고를 위한 교육
  - 연합공연 진행 및 지역사회 공헌 프로그램 기획·실행

#### □ 추진실적(1월~ 4월)

- 청소년동아리 모집
  - 학교동아리 : 중·고등학교 대상 동아리 모집 결과 총 4교 6팀 신청
  - 학교 밖 동아리 : 지역아동센터 대상 동아리 모집 결과 총 2팀 신청
- 대학동아리 모집
  - 청소년동아리 모집결과 밴드(3팀), 댄스(2팀), 환경(1팀), 난타(1팀) 분야 총 8개 대학동아리 모집 중 : 2016. 4. 18 ~ 5. 6(21일간)

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
10	6	2	0	2

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 2회

## ② 청소년활동지원 분과

### 2-(4) 마을에서 길을 찾다 '꿈틀꿈틀 프로젝트'

(성북구)

#### □ 사업개요

- 사업기간: 2016. 3. ~ 2016. 12.
- 사업대상: 성북구 초·중·고등학생
- 사업내용
  - ① 내 꿈대로(大路)
    - 꿈 동아리(22개) 운영을 통한 청소년 자치활동 및 동아리활동 지원
    - 꿈 동아리 활동(10회), 장인열전, 내꿈발표회, 청소년진로포럼 운영
  - ② 자유학기제 선택프로그램 지원
    - 자유학기제 선택프로그램 공모를 통한 개발
    - 중학교 18개교의 자유학기제 프로그램 지원 (1개교 당 1개 프로그램 지원)
  - ③ 진로·창의체험 지원
    - 학부모, 마을교사 연계 진로·창의체험프로그램 공모를 통한 개발
    - 초·중학교 프로그램 지원 (1개교 당 한 학년 지원)
- 소요예산: 110,000천원(시 55,000천원, 구 55,000천원)

#### □ 추진실적(1월 ~ 4월)

- 혁신교육지구 사업 학교신청 접수 (18개 단위사업) : 16. 1월 ~ 3월
- 꿈틀꿈틀 사업 추진단장, 각 분과별 대표 선정 : 16. 2. 29
- 꿈틀꿈틀 내 꿈대로(大路) 동아리 사업 설명회 (단위학교 교사) : 16. 3. 29
- 프로그램 공모
  - 자유학기제 선택프로그램 : 16. 3. 22 ~ 4. 1
  - 내 꿈대로 동아리 : 16. 3. 30 ~ 4. 4
  - 진로·창의체험 프로그램 : 16. 4. 1 ~ 4. 3 / 4. 7 ~ 4. 12(추가모집)
- 사업별 프로그램 심사위원 선정 : 16. 4. 4
- 내 꿈대로 학교 밖 동아리 2개 선정, 자유학기제 선택프로그램 15개 프로그램 선정 : 16.4.5

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
16	1	6	3	6

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 4회(2.23 / 2.29 / 3.21 / 4.5)
  - 기타 활동 : 프로그램별 심사위원 선정으로 자유학기제 선택프로그램과 내 꿈대로 (학교 밖 동아리) 선정
- 추진단 활동 계획
  - 진로·창의체험 지원 프로그램 연장 모집에 대한 심사 계획
  - 각 프로그램 별 진행상황 점검

## ② 청소년활동지원 분과

### 2-[5] 초중고대 연합 청소년자치 역사동아리 '성북역사아리'

(성북구)

#### 사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상 : 관내 만 11세 이상 청소년 및 관내 소재 학교(대학 포함) 재(휴)학생
- 사업내용
  - 청소년, 대학생 연합 자치 역사동아리 운영
  - 동아리 내 역사스터디 추진 및 우리역사 특강 진행
  - 역사 프로그램 기획·실행

#### 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
3	1	1	0	1

---

---

## 마을-학교 연계지원 분과

---

---

- 3-1 마을과 학교가 만나는 1동1교 ‘동교동락’
- 3-2 학부모·마을교사 역량강화
- 3-3 방과후학교에서 방과후 마을로
- 3-4 안전한 마을품 틈새돌봄
- 3-5 마을에서 배우는 사회적경제

### ③ 마을-학교 연계지원 분과

## 3-(1) 마을과 학교가 만나는 1동1교 동교동락 (洞校同樂)

(성북구)

#### □ 사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 12.
- 사업대상 : 학생, 학부모, 교원, 마을활동가 등
- 사업내용
  - 동교동락 사업 추진단 구성 및 운영
  - 결연사업 공감대 확산
  - 결연사업 체계적 추진으로 질적 향상
  - 1동1교 결연을 기반으로 한 동 마을교육 공동체 구축
  - 동과 결연된 학교 또는 마을에 봉사동아리를 구성, 마을과 연계한 체계적 자원봉사 시스템 구축 지원
- 소요예산 : 50,000천원(시비 25,000천원, 구비 25,000천원)

#### □ 추진실적(1월~ 4월)

- 동 마을계획에 대한 이해 전년도 1동1교 결연사업 공유
- 동교동락 사업 추진을 위한 추진단 회의(5회)
  - 추진단 모집결과 및 역할 공유
  - 2016 주요사업 추진일정 논의
  - 2015 성과보고회 및 2016 사업설명회 개최 관련 논의
  - 학부모회 및 학부모 참여 방안 논의
  - 청소년 누리나눔 봉사단 운영관련 논의

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
15	0	7	2	6

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 5회
- 추진단 활동계획
  - 추진단이 동별 담당자로 지정되어 동교동락사업 지원

### ③ 마을-학교 연계지원 분과

## 3-(2) 학부모·마을교사 역량강화

(성북구)

#### □ 사업개요

- 사업기간 : 2016. 2 ~ 2016. 12
- 사업대상
  - 역량강화 대상 : 학부모·마을교사
  - 콘텐츠지원 대상 : 초·중·고등학교
- 사업내용
  - 학부모·마을교사 역량강화 추진단 구성 및 운영
  - 학부모·마을교사 역량강화
  - 학습동아리 운영
  - 교육콘텐츠 지원

#### □ 추진실적(1월~ 4월)

- 학부모·마을교사 역량강화 추진을 위한 추진단 회의(8회)
  - 교육콘텐츠사업 운영방향 및 공모일정 등 논의
  - 학부모마을교사 역량강화 교육방향
- 교육콘텐츠 심사위원회 구성 : 4월
- 교육콘텐츠 사업 공모 : 4월
  - 사업명 : 학교·마을 연계 교육콘텐츠 사업
  - 모집대상 : 서울시 소재 교육콘텐츠 사업수행이 가능한 개인 및 단체 등  
(사업대상 : 관내 62개교)
  - 모집기간 : 2016. 4. 8 ~ 4. 18 (10일간)

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
13	1	3	3	6

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 7회
- 추진단 활동계획
  - 교육콘텐츠 공모 심사
  - 교육콘텐츠 강사(단체) 오리엔테이션 진행

### ㉓ 마을-학교 연계지원 분과

## 3-(3) 방과후학교에서 방과후마을로

( 성북교육지원청 )

#### □ 사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상 : 초·중학교 4교
- 사업내용
  - 방과후학교에서 방과후마을로 추진단 구성·운영
  - 마을-학교 연계 방과후학교 수요 조사 및 선정
  - 마을-학교 연계 방과후학교 코디네이터 배치
  - 방과후학교 협동조합 설립·운영
- 소요예산 : 58,000천원(교육청)

#### □ 추진실적(1월~ 4월)

- 마을-학교 연계 방과후학교 시범 운영
  - 초1교, 중1교 총 40,000천원 지원
  - 프로그램 : 승례초-오케스트라, 합창, 길음중-오케스트라, 나의 책 만들기, 창의융합미술
- 마을-학교 연계 방과후학교 코디네이터 배치
  - 마을-학교 연계 방과후학교 시범 운영을 위한 코디네이터 1명 채용 및 배치

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
9	0	3	0	6

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 1회
  - 기타 활동 : 마을-학교 연계 방과후학교 마을교사 채용 심사
- 추진단 활동계획
  - 방과후학교 협동조합 설립·운영 방안 협의

### ③ 마을-학교 연계지원 분과

## 3-(4) 안전한 마을품 틈새돌봄

(성북구)

#### □ 사업개요

- 사업기간 : 2016. 3. 9. ~ 2016. 12. 31.
- 사업대상 : 성북구 관내 돌봄 필요 초등 아동
- 사업내용
  - 돌봄이 필요하나 아동의 특성, 비용, 거리 등의 이유로 다른 돌봄 기관 이용이 어렵거나 일시적 돌봄이 필요한 아동에게 유연한 형태의 틈새 돌봄 제공
  - 아동이 생활하는 근거리 마을자원을 이용하여 방과 후 안전한 보호, 생활 및 숙제지도, 책읽어주기, 책 놀이 활동 등의 다양한 교육, 문화서비스를 통한 개별 맞춤형 돌봄

#### □ 추진실적(1월~ 4월)

- 2016년 틈새돌봄기관 운영 회의 (2016. 1. 7.)
- 틈새돌봄 실행계획 작성 및 제출 (2016. 1. 22.)
  - 틈새돌봄 사업예산 100,000천원 확정
- 혁신교육지구 틈새돌봄 추진단 모집·확정 (2016. 2. 22.)
- 틈새돌봄 기존 기관 사업 지속 참여 신청 및 심사 (2016. 2. 11 - 2016. 2. 19)
- 2016년 틈새돌봄 사업 지속 참여 기관 업무 협약식 (2016. 2. 23.)
  - 총 9개 기관, 보조금 협약 (2016. 3. 9.)
- 2016년 틈새돌봄 신규 참여 기관 모집 (2016. 3. 21. ~ 2016. 4. 6.)
  - 총 4개 기관 지원, 서류심사 및 현장실사 (2016. 4. 6. ~ 2016. 4. 8.)

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
10	0	2	0	8

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 4회
  - 회의 내용 : 틈새돌봄 사업 운영 관련 논의
  - 기타 활동 : 신규 참여 기관 심사 (2016. 4. 8.)
- 추진단 활동계획
  - 돌봄박람회 등 지역사회 돌봄관련 논의, 사업 모니터링 등



### ③ 마을-학교 연계지원 분과

## 3-(5) 마을에서 배우는 사회적 경제

(성북구)

#### 사업개요

- 사업기간 : 2016. 2. ~ 2016. 12.
- 사업대상 : 초, 중, 고, 교사
- 사업내용
  - 마을에서 배우는 사회적 경제 추진단 구성·운영
  - 교재개발
  - 체험처(체험프로그램) 발굴·연계
  - 교재개발과 체험처를 결합한 교육패키지 개발 및 시범운영

#### 추진실적(1월~ 4월)

- 집중 대상 및 세부사업 결정
  - 집중 사업대상 : 중·고등학교 학생
  - 집중 세부사업 : 체험프로그램 개발
- 워크숍 계획
  - 전문가 섭외 사회적경제 교육 및 세부실행계획 자문 예정

#### 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
11	0	4	1	6

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 3회
- 추진단 활동계획
  - 사회적 경제 추진단 워크숍 개최 : 2016. 4월 말 예정

---

---

## 혁신소통 분과

---

---

- 4-1 혁신교육공감대 조성
- 4-2 민학관 공감소통

#### ④ 혁신소통 분과

### 4-(1) 혁신교육 공감대 조성

( 성북교육지원청 )

#### □ 사업개요

- 사업기간 : 2016. 1. ~ 2016. 12.
- 사업대상 : 초·중·고 교직원, 학부모
- 사업내용
  - 2016 성북구 서울형혁신교육지구 사업 설명회 운영
  - 혁신교육 공감대 조성 추진단 구성·운영
  - 단위학교별 소통·공감이 있는 교직원 연수의 날 운영 지원
  - 2016. 3. 1.자 성북구 전입교사 마을투어 운영
  - 마을-교사-학부모 동아리 운영 지원
  - 공교육혁신 교사연구 동아리 운영 지원
- 소요예산 : 180,000천원(교육청)

#### □ 추진실적(1월 ~ 4월)

- 2016 성북구 서울형혁신교육지구 사업 설명회 개최
  - 2016.01.26.~01.27, 초중고특 교장, 교감, 교사 등 180명
- 단위학교별 소통·공감이 있는 교직원 연수의 날 운영 지원
  - 초중고특 47교, 총 3,278명, 1인당 32천원 총 105,000천원
- 2016. 3. 1.자 성북구 전입교원 마을투어 추진
  - 2016.04.20. 13:30~19:00, 성북동·정릉동 일대
  - 초중고 교장, 교감, 교사, 주무관, 교육공무직원 등 총 150명
- 마을-교사-학부모 동아리 운영 지원
  - 초중고 17교, 교당 1,880천원, 총 32,000천원
- 공교육혁신 교사연구 동아리 운영 지원
  - 초중고 41교, 교당 780천원, 총 32,000천원

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
13	0	6	4	3

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 2회
  - 기타 활동 : 지원 대상학교 선정에 관한 추진 등 사업 추진 방안 협의, 성북구 전입교원 마을투어 프로그램 편성 등
- 추진단 활동 계획
  - 각 사업별 추진 경과 보고, 향후 추진 일정 협의, 단위학교의 각 사업별 계획서 (예산집행계획서) 검토 및 환류 등

#### ④ 혁신소통 분과

### 4-[2] 민학관 공감소통

( 성북구 · 성북교육지원청 )

#### □ 사업개요

- 사업기간 : 2016. 2 ~ 12
- 사업대상 : 학생, 학부모, 교원, 일반주민 등
- 사업내용
  - 혁신교육 홍보체계 구축
  - 혁신교육 컨퍼런스(종합보고회) 개최
  - 서울형 혁신교육지구 자치구 소통 추진
  - 모니터링단 양성 및 운영
- 소요예산 : 74,000천원(교육청10,000천원, 시비 32,000천원, 구비 32,000천원, )

#### □ 추진실적(1월 ~ 4월)

- 민학관 공감소통 사업 추진을 위한 추진단 회의(4회)
  - 추진단 모집결과 및 역할 공유
  - 2016 주요사업 추진일정 논의
  - 혁신교육 홍보방안 논의 : 홈페이지, 가정통신문, 현수막, SNS 등
- 혁신교육 홈페이지 구축 추진 : 2016. 6월말 구축 예정
  - 홈페이지 구축 전담팀 구성 및 회의 개최 : 2016. 3월
  - 타 자치구 홈페이지 사전조사 : 2016. 3월
  - 홈페이지 구축관련 14개 추진단 카톡방 의견수렴 : 2016. 3월
  - 홈페이지 업체 미팅 : 2016. 4. 12(화) 11시
- 혁신교육 모니터링 추진
  - 모니터링 전담팀 구성 및 회의 개최(모니터링 계획 초안작성) : 2016. 3월

#### □ 추진단 운영

- 추진단 구성현황 (단위 : 명)

계	학생	학부모	교원	기타(마을 등)
12	1	3	2	6

- 추진단 운영실적
  - 추진단 회의 개최 : 4회
  - 기타 활동 : 홈페이지 구축, 모니터링 전담팀 구성 및 사전회의 개최
- 추진단 활동 계획
  - 홈페이지 내 분과 활동방 운영, 다양한 홍보방안 강구 등

---

# 부 록

---

- 사업별 추진단 구성현황
- 서울형혁신교육지구  
(강민정 : 서울 북서울중학교 교사 )





## 사업별 추진단 구성현황

(단위 : 명)

분과	사업명	추진단 인원				
		학생	학부모	교원	마을	소계
<b>학교교육지원</b>	예술과어울림	0	6	2	10	18
	마을결합형학교	0	3	3	3	9
	생각을 키우는 책읽기	0	4	2	3	9
	우리동네보물찾기	0	3	3	5	11
	인권이 살아있는 학교	0	1	1	5	7
	기초학력 신장지원	0	5	1	3	9
	소계	0	22	12	29	63
<b>청소년활동지원</b>	자치활동	0	4	0	2	6
	마을교과서	0	4	1	3	8
	성북대청마루	6	2	0	2	10
	꿈틀꿈틀 프로젝트	1	6	3	6	16
	성북역사아리	1	1	0	1	3
	소계	8	17	4	14	43
<b>마을학교연계지원</b>	동교동락	0	7	2	6	15
	학부모마을교사역량강화	1	3	3	6	13
	방과후학교	0	3	0	6	9
	틈새돌봄	0	2	0	8	10
	사회적 경제	0	4	1	6	11
	소계	1	19	6	32	58
<b>혁신소통</b>	혁신교육공감대조성	0	6	4	3	13
	민학관 공감 소통	1	3	2	6	12
	소계	1	9	6	9	25
<b>총계</b>		<b>10</b>	<b>67</b>	<b>28</b>	<b>84</b>	<b>189</b>

※ 구청 및 지원조직 제외 인원

※ 추진단 구성원은 타 추진단과 중복될 수 있음

# 서울형혁신교육지구

강민정

서울 북서울중학교 교사

## 1. 서울형혁신교육지구의 등장 배경(背景)

혁신교육지구사업은 경기도에서 처음 시작되었다. 그러나 당시의 정책은 교육청은 교육 내용을, 지자체는 예산을 나누어 맡는 역할 분담 수준에서 출발하였으며, 일부 지역에서 시행된 혁신교육지구사업도 거버넌스에 주목하기보다 지구를 단위로 한 혁신학교 확대를 목적으로 예산을 학교에 직접 배부하는 방식으로 진행되는 사업이었다.

서울에서 진행되고 있는 서울형혁신교육지구 정책(이하 ‘혁신교육지구’)은 2011~ 2012년 교육계 안팎에서 동시에 제기된 정책이다.

내부적으로는 혁신학교 성과의 확장 과정에서 발현된 정책이라 할 수 있다. 혁신학교는 학교교육 정상화를 구현하고자 한다. 그런데 학교교육정상화를 위한 과정에서 학교구성원들의 의지와 능력만으로는 해결할 수 없는 보다 구조적인 문제들과 맞닥뜨리게 된다.

첫째, 학교 안에는 학교의 고유한 교육 활동 외에 수많은 부가적인 일들이 덧씌워져 있다는 점

둘째, 아이들 교육을 위해서는 학교나 교사의 힘만으로는 부족한 지점들이 있다는 점이 그것이다.

학교교육정상화를 위한 혁신학교의 노력은 이러한 문제들을 보다 전면적으로 인식하는 계기가 되었고 이를 해결하기 위한 해법을 찾고자 하는 과정으로 나아가게 되었다. 혁신교육지구정책은 ‘학교가 해서는 안 되는 일, 그러나 어쩔 수 없이 떠맡고 있는 일’ 들을 덜어내고, ‘아이들 교육을 위해 꼭 필요하나 학교만으로는 할 수 없는 일’ 을 지원하는 일을 마을과 학교, 지자체와 교육청이 함께 협력(민·관·학 협력)해 해결하고자 하는 사업이다.

이와 더불어 이미 대규모로 집행되어 왔던 지자체의 교육지원예산(교육경비보조금)을 보다 체계적이고 효율적으로 사용함으로써 지역 교육발전을 위해 기여하는 방식으로 전환하는 것이 필요하다는 문제의식도 덧붙여졌다.



학교 밖 지역(마을)의 입장에서는 아이들이 중등 이상이 되면 더 나은 교육 여건을 찾아 마을을 떠나는 주민들이 많아지는 현실에서 마을의 교육 여건을 개선하고 교육 수준을 혁신하여 **떠나는 이들을 붙잡고**, 나아가 더 많은 이들이 마을로 찾아 들어오게 해야 할 절박한 필요를 느끼는 지역에서 혁신교육지구 정책이 적극 제안되었다. 마을 안에서 학교 안팎의 교육 수준을 높이고자 하여 제기된 **혁신교육지구는 마을의 교육을 살리고 마을의 아동·청소년복지를 확대하는 것을 주 내용으로 한다.** 이는 마을구성원들이 교육의 새로운 주체로 서서 서로 협력하는 구조를 만들어 마을 공동체를 새롭게 되살리는 일이기도 하다. 다른 한편에서 혁신교육지구 정책은 서울 25개 자치구 간의 재정과 복지지수 차이가 큰 게 엄연한 현실에서 **상대적으로 낙후되어 교육복지 혜택에서 소외되고 있는 지역에서 교육 격차를 해결할 수 있는 길이기도 하다.** 이것이 2012년 서울에서 처음 혁신교육지구 정책을 시작하면서 정책 목표로 **교육 격차 해소**를 제시한 이유다.

## 2. 서울형혁신교육지구 정책의 목적과 의의

혁신교육지구정책은 **교육 공공성의 전면화를 구현하는 정책**이다. 공교육인 학교교육과의 협력 속에서 마을이 ‘공공적 방식으로’ 아이들을 함께 교육하는 시스템을 구축하는 것이라는 점에서 혁신교육지구 사업은 **교육 공공성의 전면화**라 볼 수 있다. 학교 밖 교육이 철저하게 부모의 사회경제적 능력에 의존하는 사적 교육으로 이루어지고 있는 현실을 바꾸고, 부분적이거나 공적으로 운영되고 있는 학교 밖 교육과 돌봄을 보다 체계적이고 유기적으로 연결하는 시스템을 만드는 일이 여기에 속할 수 있다. 더 나아가 학교 밖 교육·돌봄 시스템의 사각지대에 방치되어 있는 아동·청소년들에 대한 교육과 돌봄망을 구축해야 한다. 혁신교육지구는 ‘**마을의 아이들은 학교와 마을이 함께 책임진다**’는 정신에 맞게 **명실상부한 마을교육 생태계**를 만드는 일이다.

또한 마을의 아이들을 마을의 어른들이 협력해서 제대로 교육해보자는 것이 혁신교육지구라면 반드시 현재 여러 가지 문제를 안고 있는 마을 내 학교의 교육이 정상화 될 수 있도록 지원하는 것도 필수적으로 요구된다. 아이들이 학교 밖에서 아무리 행복해도 **학교 안에서 행복하지 않다면 그것은 반쪽짜리 행복일 뿐**이기 때문이다. 학교 내부의 혁신은 교사와 직접적인 학교 구성원들의 몫이라면, 마을은 이를 지원하는 역할을 할 수 있고 또 해야 한다. 학교교육 문제가 야기되는 것에는 학교교육의 질적 수준, 방식의 한계와 같은 소프트웨어 차원의 원인도 있지만, 단위학교의 범위를 넘어서 이 개선을 어렵게 하는 학교교육 환경, 교육행정 시스템과 같은 구조적이고 하드웨어적인 차원의 원인도 있다.

학교는 수업과 생활지도(이하 ‘생활교육’)에 집중하고 최고 수준의 정규교육과정을 운영하는데 모든 에너지를 집중해야 한다. 그러나 현재 학교는 정규교육과정 외에 사회 정치적 이유로 인해 떠맡고 있는 일들이 너무 많다. 사교육 문제의 해법으로 도입된 방과후, 공약 이행 차원에서 전면 도입된 돌봄교실, 저소득층 복지확대 차원에서 10년 넘게 추진되고 있는 선별적 교육복지가 대표적인 것들이다. 교사들은 정규수업 이후에 방과후 수업을 하고 방과후 관련 행정업무를 맡아 처리해야 한다. 수업이 끝난 교실을 돌봄교실에 내주고 떠돌이 생활을 하기도 하며 돌봄 관련 행정업무를 처리해야 한다. 학습지도와 생활교육과는 별도로 저소득층 아이들을 대상으로 하는 온갖 프로그램을 운영하며 그와 관련된 행정업무를 처리해야 하는 것도 교사다.

학교와 교사의 자율성과는 거리가 먼 교육 관련 온갖 지침을 소화하기에도 벅찬 학교와 교사들은 이제 더 이상 삼킬 수도 없을 만큼 많은 것들을 꾸역꾸역 집어넣어 토하기 직전 상태가 되어 버렸다. 왜 일을 안 하나, 왜 운동을 안 하나고 아무리 다그쳐도 이 지경이 되면 최소한의 숨쉬기도 어렵게 된다. 학교 밖에서는 정채된 교사 문화, 무사안일주의와 교육혁신 의지를 보이지 않는 교사들을 비판한다. 직접적이고 일차적인 교육주체로서 우리 교육 문제를 해결하기 위해서는 교사들의 혁신 노력이 절대적으로 필요하다는 지적은 백번 옳다. 그러나 어찌면 최소한의 지침만 수행하며 ‘가만히 있는’ 것은 학교교육을 둘러싸고 있는 이러한 상황에서 교사들이 선택한 가장 소극적인 생존(生存) 방식(方式)일지도 모른다. 교육전문가로서의 교사 정체성, 교육전문기관으로서의 학교에 대한 자긍심이 남의 나라 얘기가 되어버린 지 오래다. 교사와 학교의 혁신을 주문하면서 동시에 그들의 혁신을 지원하고 보완하는 것이 필요하다. 마을과 일반 행정이 이 지원과 보완을 위해 나서주는 과정이 마을교육생태계의 구축 과정이기도 하다.

혁신교육지구정책은 학교가 정규교육과정에 집중할 수 있게 하여 학교교육의 정상화를 이루고 지역의 인적·물적 교육 자원을 체계적으로 조직하여 마을 단위의 교육지원 시스템을 구축함으로써 교육을 중심으로 학교와 마을을 전면적으로 재구조화하는 일이다.

이 과정은 교육청과 지자체가 중심이 되어 마을의 학교와 마을의 교육 전문가들이 협력적 관계를 통해 마을 특성에 맞는 마을 교육 시스템을 만드는 과정이다. 이는 단지 교육청이나 지자체가 학교나 마을 청소년을 대상으로 교육 프로그램들을 일방적으로 제공하는 것이 아니라, 마을 내 교육 관계자들이 함께 계획하고 함께 실천하는 과정을 통해 마을 교육을 새롭게 창조하는 것이기 때문에 교육을 중심으로 한 지역의 공동체성을 회복하는 과정이기도 하다.

내 아이가 아니라 우리 아이, 사적 이익이 아니라 아이들의 성장을 목적으로 공공적인 협력 관계를 시스템화하는 혁신교육지구는 학교를 포함한 마을 전체에 삶과 결합된 민주

주의를 확장하는 과정이다. 공교육 혁신을 지원하는 일은 학교 구성원들을 민주적인 학교를 만드는 혁신의 주체로 세우는 과정이며, 마을의 구성원들이 교육주체가 되어 새로운 공적인 공간을 창출하는 과정이다. 이 과정은 당연히 교육의 수동적 대상으로만 규정되어 왔던 아이들이 학교와 지역사회의 주체로 서는 과정이기도 하다. 교사들이 관료적 교육 행정의 말단 전달자가 아니라 실질적인 교육과정 수립과 운영의 주체가 되고, 교육 수요자나 소비자가 아니라 지역의 교육 문제를 함께 고민하고 해결해 나가는 주체로 학생, 학부모, 지역주민들이 나서는 과정은 학교와 마을 구성원들의 시민성을 기르는 과정이다.

이 점에서 혁신교육지구 정책은 공교육 정상화를 도모하는 교육 운동이자 지역의 교육적 재구조화를 통한 지역 공동체 회복 운동이며 밑으로부터의 민주주의 확장 운동이라 할 수 있다. 혁신교육지구정책은 학교를 살리고, 지역을 살리며 교육 공동체라고 하는 마을의 화학적 변화를 도모하는 사업이다.



### 3. 혁신교육지구정책 운영의 핵심 원리(原理)

혁신교육지구정책은 지역의 교육 관련 전문가들의 거버넌스(협력적 협의-실행 관계)의 구축을 통해 추진되어야 한다. 얼마나 많은 예산과 얼마나 좋은 교육프로그램을 만드는가 하는 문제보다 마을 내에 제대로 된 민·관·학 교육 거버넌스가 만들어지고 운영되고 있는가 하는 것이 가장 중요하다. 왜냐하면 이러한 거버넌스의 운영을 통해서만 학교교육의 정상화와 체계적이고 효율적인 교육 지원 사업이 이루어질 수 있기 때문이다. 각종 단체나 기관, 센터 등은 말할 것도 없고 교육청이나 지자체조차 기존과 같이 파편화된 개별 단위의 협력이나 지원방식을 계속하는 한 학교에 업무 부담을 강화시키고 교육적 효과 역시 반감시키게 된다.

현재 이미 기존 공교육 기관인 학교의 기능이 비정상화되어 있는 상황에서 새롭게 시작되는 혁신교육지구정책은 학교교육 정상화 지원이라는 관점과 원칙을 분명히 견지해야 한다. 교육 기능보다는 선발 기능이 비대화되어 있는 학교, 그 결과 성적과 경쟁 원리에 따라

운영되는 학교가 모든 아이들의 다양성이 존중되고 민주시민으로서의 성장을 돕는 학교로 전환될 수 있도록 학교와 마을이 협력해야 한다. 이러한 목적의식과 무관하게 마을교육만을 독립적으로 추구하게 되면 반쪽 짜리 교육으로 끝나게 되거나 최악의 경우 학교교육의 문제들을 심화시키고 그것이 지역 단위로 확대 재생산될 가능성이 높다.

혁신교육지구정책은 지역에서 이루어지는 교육의 공공성 확보를 목적하는 것이고 이는 지역의 공동체성 회복의 방향에서 이루어질 때에만 가능하다. 개별화되고 소외되어 있는 지역의 교육 자원을 발굴·양성·조직하여 지역의 건강한 교육 네트워크가 만들어지도록 해야 한다. 특히 많은 인원과 예산이 관계되는 사업이므로 이 과정에서 공동체성을 해치는 상황이 발생할 여지가 대단히 높다. 따라서 혁신교육지구정책의 추진과정은 반드시 지역 공동체성 회복에 합치하는 방향에서 추진되어야 한다.

혁신교육지구는 마을과 학교의 독자성과 통합성이 유기적으로 결합되어 추진되어야 한다. 학교는 학교답게, 마을교육(돌봄)은 마을교육(돌봄)답게 자신의 역할을 분명히 해야 한다. 학교는 더 이상 교육의 유일한 주체가 아니라는 사실을 받아들이고 마을과 나눌 수 있는 교육에 대해 마을에게 구체적으로 요청해야 한다. 학교의 교육 안에 마을을 받아들이고 마을 공동체의 교육허브 역할을 위한 변화를 준비해야 한다. 마을은 더 이상 소비자이거나 요구자가 아니라 학교를 포함한 마을교육생태계의 공동 주체임을 인식하고 학교를 지원하고 보완하는 일에 나서야 한다. 이때의 지원이 보다 직접적으로 학교와 연계된 것이라면, 보완은 직접적인 학교교육과는 상대적으로 독자성을 갖는 마을의 교육·돌봄 활동을 말한다. 학교와 마을의 교육적 기능과 역할이 정립되고 양자의 협력 구조의 완성도가 높아질수록 학교교육과 마을교육(돌봄)은 그만큼 살아나고 풍부해질 것이다.

혁신교육지구사업의 주체는 교육청과 지자체, 학교를 비롯한 지역 교육전문가들이며 따라서 지역주체들의 거버넌스가 내실 있게 운영되면 지역의 특성에 맞는 지역교육과정의 새로운 모델들이 창출될 것이다. 이는 지역의 특성을 최대한 고려하고 그에 기반하여 사업을 추진하는 과정에서 이루어질 수 있다.

혁신교육지구사업은 안착된 후에도 지속적으로 확대 유지될 사업이다. 따라서 이 사업의 안정적 지속성을 확보하기 위해서는 자생력이 확보되는 방향에서 대책이 강구되어야 한다. 예산 면에서 교육청과 지자체의 지원은 제한되어 있고 출발부터 이를 극복할 방안이 고려되는 속에서 사업이 추진되어야 장기적인 전망을 가질 수 있다. 이 점과 관련하여 마을교육 시스템의 주체들이 안정적인 활동을 지속할 수 있는 재정 확보 방안이 마련되어야 하며, 동시에 중장기적으로는 기존 자치구의 교육경비보조금 성격이 마을교육생태계 조성 및 운영을 위한 재원으로 전환되어 나갈 수 있도록 의식적인 노력이 이루어져야 한다.

#### 4. 2015 서울형혁신교육지구 현황

곽노현교육감이 2012년 시작한 혁신교육지구정책은 조희연교육감에 의해 2015년 7개 지역으로 확대되었다. 그러나 우선지구형 혁신교육지구(4개 자치구)나 예비형 혁신교육지구(6개 자치구)까지 생각한다면 25개 자치구 중 거의 3/4에 해당되는 지역에서 혁신교육지구를 논의하고 실천하고 있다. 그런 면에서 이제 혁신교육지구는 서울 전체가 공유하는 사업이 되었다. 혁신교육지구 전면화 1년을 마무리하는 시점에 3~4개 자치구를 뺀 서울 전체 자치구는 혁신교육지구를 자치구 주요 정책사업으로 인식하고 적극적인 참여 노력을 하고 있다. 이러한 흐름 하에 2016년에는 7개로 시작된 서울형혁신교육지구가 더욱 확대될 전망이다.

서울시교육청과 서울시가 중심이 되어 2015년 한 해 동안,

- 월례 실무추진 협의회
- 컨설팅
- 워크숍
- 정책 연구

등을 추진하면서 서울형혁신교육지구 정책의 안정화를 위해 노력하였다. 각 자치구별로 지역 활동가와 교사의 역량이나 경험 정도, 자치구 담당자 및 교육지원청 담당자의 인식 정도, 교육 사업에 대한 구청장의 정책 의지, 자치구의 교육 인프라 구축 정도 등에 따라 7개 혁신교육지구는 물론 우선지구형이나 예비형 지역의 사업형태는 다양하게 나타나고 있다. 도봉구, 양천구, 동작구에는 교육정책보좌관제도가 신설되어 운영되고 있고, 관악구에는 파트타임형 교육정책보좌관제가 운영되고 있다.

- 도봉구는 혁신교육지원센터를 신설하여 혁신교육지구사업을 주관하고 있고,
- 구로구는 유사한 역할을 부여하고자 온마을교육지원센터를 운영하고 있으며,
- 강북구는 혁신교육지구 사무국을 통해 지역과 구청을 연결하여 혁신교육지구정책을 추진하고 있다.

지역 ‘민’의 결합 정도나 형태도 자치구 별로 다양하다. 매월 열리는 서울형 혁신교육지구 실무추진협의회가 관 중심인데 반해 지역 활동가 간의 접촉과 교류 기회가 공식적으로 이루어지지 않아 서울시 민관복지협의회 주관으로 지역 활동가 협의회가 열리기도 하였다.

## 2015년 서울형혁신교육지구 현황

혁신지구형	우선지구형	예 비 형
<b>운영 예산 20억</b> (서울시 및 교육청 각각 7억5천만원, 자치구 5억원)	<b>운영 예산 3억</b> (서울시 3억) * 동작구, 서대문구는 자치구 예산 5억 포함 8억 사용	<b>운영 예산 5억</b> (자치구 예산)
강북구, 관악구, 구로구, 금천구, 노원, 도봉, 은평(7개)	강동구, 동작구, 서대문구, 종로 구(4개)	동대문, 성동구, 성북구, 양천 구, 영등포, 중구(6개)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학급당 학생수 감축(중)</li> <li>· 학교·마을 연계 방과후 사업</li> <li>· 일반고 진로·직업교육 지원</li> <li>· 민관 거버넌스(지역교육공동체) 구축 운영</li> <li>· 자치구 특화 사업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 민관 거버넌스(지역교육공동체) 구축 운영</li> <li>· 학생의 자기주도적 프로젝트 지원 사업</li> <li>· 자치구 특화사업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자치구 특화사업 (서울형혁신교육지구 운영 목적에 맞는 사업을 자치구에서 선정 하여 사업 실시)</li> </ul>

### 5. 서울형혁신교육지구정책의 성과(成果)

#### 1) 구로, 금천 혁신교육지구

2013~2014년에 실시되었던 구로, 금천의 혁신교육지구는 애초의 계획과는 달리 교육청의 협력 없이 진행될 수밖에 없었다. 따라서 사업은 주로 자치구청이 중심이 되어 이루어졌고, 지역 활동가나 교사 및 학교와의 체계적인 거버넌스를 구축하고 그에 근거하여 사업이 집행되기는 어려웠다. 그럼에도 불구하고 어려운 여건에서 이루어진 구로, 금천의 혁신교육지구사업은 **많은 변화 가능성을 실천적으로 보여주었다**. 비록 예산액도 감액하고 정책의지가 전혀 없었음에도 불구하고 서울교육청은 예산지원을 할 수밖에 없었고 이로 인해 어찌되었든 서울시와 서울교육청, 자치구가 교육협력사업을 함께 하는 틀이 만들어졌다. **어려운 여건에도 불구하고 구로, 금천의 혁신교육지구는 교사, 학생, 학부모, 주민들에게 긍정적인 평가를 받았다**. 이는 서울교육청 상황이 바뀌게 된 후 2015년 서울형혁신교육지구 사업을 지속하고 확대해 나갈 수 있도록 한 **발판이 되었다**.

#### 2) 지역협력교육 필요성에 대한 공감

그동안 교육은 교육청과 학교만의 일로 공식화되어 왔다. 지자체가 오랜 시간동안 교육경비보조금이라는 이름으로 학교를 지원해 왔지만 교육청이나 학교와의 소통과 협의 하에 이루어지기보다는 예산 지원의 원칙이 체계적이지 않은 상태에서 자치구청 중심으로 집행되어 왔다.

지역의 교육시민단체 활동을 하는 이들은 교육청이나 구청과의 연계는 물론이러니와 지역 활동가 간의 수평적인 연계조차 갖지 못한 상태에서 개별적인 활동을 진행해 왔다. 혁신교육지구는 이러한 상황에서 지역의 모든 교육적 역량들이 소통하고 협력하면 더 좋은 교육이 가능해질 수 있다는 것을 확인하는 계기가 되고 있다. 그동안 각 단위들이 개별적으로 교육 사업을 진행하면서 생긴 사업의 적절성 문제, 예산의 중복성 문제, 교육 자원의 효과적 활용 문제 등의 문제가 발생하여 왔다. **혁신교육지구 정책을 통한 지역협력교육의 실천 과정은 이러한 문제들을 객관화시키고 이를 극복하기 위한 보다 체계적인 협력의 필요성을 인식하게 하였다.**

### 3) 거버넌스의 실질적 단초 구축

혁신교육지구 정책은 공교육 정상화와 지역공동체성 회복을 통한 민주시민성 함양과 지역 민주주의 확대를 목적으로 한다. 따라서 여러 기관이나 단체가 단순하게 기계적이고 평면적인 결합으로 각종 교육 프로그램들을 나열하는 것에 목표가 있지 않다. 혁신교육 지구는 학교와 지역이 협력하여 학교교육 정상화를 돕고 학교 밖 지역에도 청소년 교육복지를 위한 시스템을 만드는 일이다. 따라서 예산에 주로 의존해 일시적인 교육프로그램을 진행하는 것이 아니라 학교와 지역이 자체적인 교육시스템을 만들고 이를 협력적으로 운영할 수 있는 **인적·물적 교육 자원을 체계적으로 조직하는 방식**이 되어야 한다. 이를 위해서는 당연히 공교육정상화의 방향과 내용에 대한 공동의 인식이 이루어져야 하며, 학교 구성원들의 요구, 지역의 활용 가능한 교육 자원에 대한 파악 및 이들의 참여가 필요하다. 지역의 교육 지원청과 자치구청은 이런 사업들을 행·재정적으로 지원하기 위한 자기 역할을 수행해야 한다. 이러한 일들이 이루어지기 위해서는 민·관·학이 안정적으로 소통하고 협력하는 체계가 필요하다.

혁신교육지구 정책으로 인해 서울 17개 자치구에서 다양한 형태와 수준에서 지역협력 교육사업이 추진되고 있다. 이는 서울형혁신교육지구 정책이 개별 사업이나 프로그램보다 거버넌스 구축을 주요 과제로 설정한 결과라 할 수 있다. 비록 각 지역별로 조건과 역량의 차이가 있고, 거버넌스의 범위 및 안정화 정도에서 차이가 있지만 혁신교육지구 정책을 통해 각 지역에 교육을 매개로 한 민·관·학 거버넌스가 시도되고 있다는 것은 중요한 성과라 하겠다.

### 4) 지역 교육역량들의 상호신뢰 강화

거버넌스 구축 과정에서 이루어지는 소통과 협력 과정은 그 동안 개별적 차원에서 사업을 해왔던 지역 내 교육 역량들이 서로를 이해하고 서로에 대한 신뢰를 회복하는 과정이기도 하다. 교육지원청과 자치구청도 같은 교육 사업을 하면서 서로 간에 충분한 소통을 하지 못해 왔다. 혁신교육지구는 양 기관 간에 일을 통한 접촉과 소통을 자연스럽게 가능하게 한다. 이로써 **행정자치와 교육자치가 만나 서로를 이해하는 계기가 되고 있다.** 상명

하달의 수직적 관계를 기본으로 하였던 학교와 교육지원청의 관계 역시 지역 교육을 함께 고민하고 논의하는 과정 속에서 아주 초기적인 수준이지만 수평적 관계가 어느 정도 회복되고 있다. 가장 비조직적으로 산재되어 있던 지역 교육활동가들 역시 혁신교육지구로 계기로 공론화의 장에 참여하게 되고 구청이나 교육지원청, 학교와 수평적 관계 속에서 소통하고 협력하는 경험을 갖게 되었다. 이러한 전 과정은 그동안 소통은커녕 접촉과 교류의 기회조차 거의 없었던 각 주체 단위들에게, 그래서 막연한 불신들을 갖고 있던 이들 사이에 서로를 이해하고 신뢰관계를 형성할 수 있는 계기가 되고 있다.

#### 5) 지역 교육자원의 발굴 및 조직화

지역에는 학부모나 지역주민이나 문예체 전문가들로 구성된 다양한 교육활동 소모임들이 적지 않다.

게다가,

1. 청소년 수련 시설
2. 진로교육지원센터
3. 대안교육기관
4. 지역아동센터
5. 청소년 문화센터
6. 도서관
7. 공연장
8. 전시관

등 다양한 청소년 대상 기관이나 시설이 있고 이곳에서 일하는 인력의 규모도 적지 않다. 그동안 지역 내에서 교육을 중심으로 한 사업 추진 단위가 부재했기 때문에 이들 인적·물적 자원들은 각자의 필요에 의해 각자의 방식대로 사업을 진행해 왔다. 특히 자발적 소모임의 경우 비공식성 때문에 필요한 행·재정적 지원체계 밖에서 어렵게 운영되어 왔다.

혁신교육지구는 지역 내 산재해 있는 다양한 교육자원들을 공식적인 사업체계 안으로 끌어들이고 이들 간에 수평적인 소통과 협력체계가 만들어지는 것을 자극하고 있다. 많은 자치구에서 지역 교육자원을 발굴하고 양성하는 사업들을 진행하고 있다. 이는 기존 자원의 조직화를 넘어서서 잠재된 지역 자원들을 지역 교육활동에 연결시켜 지역의 교육인프라를 보다 풍부하게 만드는 역할을 한다.

#### 6) 공교육 혁신에 대한 사회적 인식 확산과 실천적 대안 모색

공교육 황폐화의 문제는 전사회적으로 인식되고 있지만 이를 해결하기 위한 노력은 미흡하다. 혁신교육지구는 지역의 교육 관계자들이 지역 내 교육 활동에 대해 구체적인 사업을 가지고 고민하고 실천하게 한다. 이는 거대 담론 수준의 교육개혁 논의나 교사나 교육청



에게만 맡겨져 왔던 교육혁신 실천을 더 많은 사람들이 구체적으로 고민하게 함으로써 공교육 혁신에 대한 고민과 노력을 실천적이면서도 확장적인 힘으로 결집시키게 한다. 서울형 혁신교육지구의 경우 정책의 목표로 공교육 혁신을 분명히 하고 필수과제를 선정하여 이를 모든 지역에서 공통적으로 실시하게 함으로써 혁신교육지구 관계자들이 보다 목적의식적으로 공교육 혁신의 방향에서 사업을 추진해나가도록 추동하고 있다.

### 7) 지역공동체성 회복의 계기 마련

이해관계를 중심으로 돌아가는 우리 사회의 많은 문제들은 사람들 간의 유대관계와 공동체성이 되살아나면 해결될 수 있는 것들이 많다. 공동체성 파괴가 물질 중심, 이해관계 중심의 사회구조가 초래한 결과이긴 하지만 그렇다고 구조를 바꾸기 전에는 해결할 수 없다며 손놓고 있을 수는 없는 일이다. 또한 구조의 변화가 선결조건도 아니다. 어쩌면 공동체 회복의 과정이 구조변화를 추동하는 힘이 될 수도 있다. 국가적 차원에서 연대와 공동체성을 제도화하는 것이 사회복지시스템이라 할 수 있다. 복지사회에 대한 국민적 합의구조가 점차 강화되고 있지만 아직도 넘어야 할 산이 많다. 내 가족의 실업 문제나 노인 부양 문제는 심각하게 생각하지만 제도화 문제로 넘어가면 개인적 능력이나 노력의 문제와 세금 부담 문제로 치환하며 이를 해결하기 위한 법·제도 마련에 저항한다. 교육문제에 관해서도 입장 차이가 있을 수 있다. 그러나 상대적으로 아이들을 잘 키워보자, 그것도 우리 지역 아이들 잘 키우기 위해 힘을 모으자는 이야기는 훨씬 많은 사람들에게 저항 없는 공감을 불러일으키기 쉬운 일이다. 아이들이 가장 보호받고 배려 받아야 할 존재이기 때문이고, 사회적 약자이기 때문이기도 하지만 무엇보다 자녀 교육을 특별히 중히 여기는 풍토가 있기 때문이다. 이 점에서 교육문제는 다양한 이해관계를 가진 지역 성원들이 비교적 함께 협력하기 좋은 의제이고 매개가 된다. 교육이 자기 자녀만의 문제를 넘어서는 순간 공공적 성격을 띠기 가장 쉽다. 왜냐하면 내 아이에게 좋은 것이 모든 아이에게 좋은 것은 아니지만 모든 아이에게 좋은 것은 내 아이에게 좋은 것이기 때문이다. 따라서 학교 밖 지역에서 아이들 교육을 위한 협력 시스템을 만드는 혁신교육지구는 지역에서 질 높은 청소년 교육복지를 실현하는 일이면서 동시에 지역 안에 공동체성을 회복하는 일이기도 하다.

## 6. 서울형혁신교육지구 정책의 과제

### 1) 혁신교육지구 정책의 철학과 방향에 대한 공유 부족

2015년 혁신교육지구정책은 지난 2년 간 구로, 금천에서 실시되었던 혁신교육지구사업에 대한 깊이 있는 평가가 이루어지지 못한 채 시기적 요구에 쫓겨 급하게 다시 시작된 면이 크다. 혁신교육지구정책의 목표와 전망, 사업 원칙과 방향 등에 대해서는 막연한 공감만 이루어진 상태에서 각자 생각하는 바들이 종합되고 확인되는 과정을 충분히 거칠 수 없었다. 구로, 금천의 경험은 비록 교육청 협조 없는 반쪽짜리 사업이었지만 혁신교육지구 정책의 첫 번째 실험이자 현장 적용이었다는 점에서 실천적 자산이었다.

혁신교육지구사업이 갖는 교육운동이나 사회운동 상의 큰 의미에 비추어 볼 때나, 정책상 확산적 재시작을 해야 한다는 서울교육의 특수한 상황을 감안할 때나 구로, 금천 혁신교육지구 사업에 대한 평가가 갖는 중요성은 대단히 큰 것이었다. 그러나 이에 대한 충분한 평가과정이 생략됨으로써 2015년 혁신교육지구 정책은 출발선에서 그 기초를 충분히 다지 지 못한 채 실무단계로 곧바로 진입하게 되었다. 매월 실무추진협의회가 열려 담당자들 협의가 이루어지기는 했지만 현황 공유와 개별 사례 공유 이상으로 나아가지 못했다.

이러한 한계는 사업의 공통적인 목표와 방향이 명확히 제시되지 못함으로 인해 각 지역에서 사업 추진 과정에서 일정한 혼란을 겪게 하거나 **시간이나 에너지의 낭비를 초래**하는 원인이 되고 있다. 혁신교육지구는 출발선에서 사업의 철학과 방향, 원칙을 보다 충분히 공유하고 다지지 못한 정책 추진상의 한계를 드러냈다고 볼 수 있다. 정책의 전체적인 상에 대해 큰 그림을 그리고 그 위에서 정책집행이 이루어지지 못함으로써 각 지역의 사업들 간의 유기적 연관성이 모호해지고 개별 사업들의 평면적인 나열 수준에 머물게 되는 한계가 드러나고 있기도 하다. 정책을 추진하는 행정의 속성상 쉽지 않은 일이긴 하나 첫해에는 예산을 대폭 줄이고 정책의 취지와 방향에 대한 다양하고 심도 깊은 논의의 자리를 충분히 만드는 것에서부터 시작했더라면 하는 아쉬움도 든다. 이러한 논의 과정은 지역 내 교육 거버넌스의 기초를 다지는 동시적인 과정이 되어 주었을 것이다. **지금이라도 늦었지만 혁신교육지구 정책의 철학과 목표(비전)을 공유하고 사업 추진 상의 주요 원칙들을 보다 명확히 하기 위한 논의의 장이 마련될 필요가 있다.**

## 2) 학교와 교사들의 결합 취약

혁신교육지구는 공교육 혁신을 주요 목표 중 하나로 하는 정책이다. 이러한 목표를 제대로 달성하기 위해서는 공교육의 직접 당사자인 학교와 교사들의 참여가 절대적으로 필요하다. 심지어 학교 밖 교육시스템 구축과 관련해서도 교육전문가인 교사들의 결합이 요구된다. 이런 점에서 볼 때 혁신교육지구의 성공을 위해서는 민-관 거버넌스가 아니라 민·관·학 거버넌스가 잘 작동되어야 한다. 그러나 현재 우선지구형이나 예비형은 말할 것도 없고 7개 혁신교육지구의 경우에도 **학교와 교사들의 참여와 결합이 대단히 미흡한 상태다.** 이는 교사들의 혁신교육지구 정책에 대한 이해가 부족한 것도 한 원인이라 할 수 있다. 그러나 교사들의 결합도가 지나치게 낮은 이와 같은 현상은 현재 진행되고 있는 **혁신교육지구 사업이 학교와 교사들의 요구에 기초해 이루어지고 있는지 근본적으로 되돌아 볼 것을 요구**하고 있다. 교육청이 혁신교육지구 초기부터 결합하기는 했지만 **우리의 현실에서 교육청이 학교 현장과 교사를 비롯한 학교 구성원의 요구를 대변하고 있다고는 전혀 볼 수 없는 면이 있는 게 현실이다.**

지금까지 진행된 혁신교육지구 사업은 초기에는 실무적인 필요에 의해 관 중심으로 진행되었고, 보다 진전된 형태로 **지역 활동가들의 결합이 높아지고 있는 상태다.** 이러한 과정

은 필연적으로 민과 관(구청과 교육지원청) 중심의 사업 편향을 초래하는 원인이 될 수 있다. 지난 7월 혁신교육지구 워크숍에서 일관되게 ‘학교가 문을 열지 않는다’는 요구가 쏟아져 나온 것에서도 이를 잘 알 수 있다. 지금 혁신교육지구 정책에서 학교는 사업이 관철되어야 하는 ‘대상’ 이지 주체로 인식되고 있지 않다. 이러한 문제가 근본적으로 해결되지 않으면 혁신교육지구 사업은 학교와 연계가 제대로 이루어지지 않은 채 공간적 의미에서만 학교 밖 마을교육 시스템을 구축하는 것으로 국한되거나 극단적으로는 학교교육 정상화를 돕는 것이 아니라 오히려 학교에 새로운 부담을 지우는 것이 될 수도 있다. 마을교육생태계를 조성한다고 하면서 학교의 혁신은 지지부진한 채 학교 밖 교육시스템이 아무리 풍요로워진들 아이들이 행복해질 리 만무하고 이는 혁신교육지구의 취지와 목적에도 부합하지 않는 것이다.

혁신교육지구에 지역 활동가들이 적극 결합하는 것과 비교하면 학교와 교사 결합이 취약한 현상은 두드러진다. 이는 지역 활동가들에게는 내적 요구가 일정하게 성숙되어 있었고 혁신교육지구가 그에 부응한 면이 있는 반면에, 학교의 요구는 아직 그에 미치지 못한 상태인 것이 한 원인이라 할 수 있다. 혁신학교의 경우에는 학교혁신의 과정에서 학교의 울타리를 넘어선 협력교육에 대한 고민들에 직면하게 되고 자연스럽게 지역과의 협력을 위한 다양한 시도들이 이루어지고 있다. 이 점에서 일반학교들의 경우에는 학교 자체적으로 학교혁신이 어느 정도 진전되지 못함으로써 혁신교육지구를 자기 문제화하지 못하고 있다고도 보인다. 개별 학교들의 학교혁신이 지체되더라도 교육청과 학교 간 관계에서라도 일정한 민주적 소통이 이루어진다면 이러한 문제가 어느 정도는 해결될 수 있겠지만 현실에서 그걸 기대하는 건 힘든 일이다. 혁신교육지구에 학교와 교사들의 참여가 저조한 것은 앞서 지적한 것처럼 혁신교육지구 정책의 방향과 내용, 전망 등에 대해 관계자들(민·관·학) 내부에서 충분한 논의과정을 거치지 못한 것의 결과이기도 하다. 아울러 상향식(bottom-up)보다는 하향식(top-down) 사업 추진 방식도 한 원인이라 할 수 있다.

따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서는 지금까지 진행된 혁신교육지구 사업 방식에 대한 점검이 필요하며, 교육청에서 문제의 심각성을 인식하고 실질적인 해결책을 강구하여야 한다. 또한 전교조 등 교사 중심의 교육운동 단체나 조직에서도 혁신교육지구 사업에 적극 결합하기 위한 방안을 모색해야 한다. 왜냐하면 혁신교육지구는 교육혁신운동의 지형을 바꿀 수도 있는 중요한 사업 중 하나이기 때문이다.

### 3) 거버넌스 내의 수평적 관계 구축 문제

혁신교육지구 정책 수행을 위한 민·관·학 거버넌스는 우리 교육운동의 역사에서는 물론 다른 진보적 운동 분야에서도 초유의 경험이다. 이는 혁신교육지구 사업의 성공이 그만큼 의미 있는 일임과 동시에 그만큼 어려운 일이라는 뜻이기도 하다. 서로 다른 성격과 특징을 갖는 여러 주체들이 상호 소통과 협력을 한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 이는 같은 공공

기관으로서 관에 속하는 교육청(지원청)과 구청 간의 관계에도 그대로 적용된다. 교육은 교육청 고유사업이라는 의식이 오랫동안 자리잡아 왔다. 이 말은 일면 진실이고, 또 다른 일면 진실이 아니다. 교육청의 고유 업무라 할 때의 교육은 유·초·중·고의 공교육에 해당된다. 방과 후 아이들은 사교육 시장에 내몰리고 있고, 1년에 6만 명 가까운 아이들이 공교육 울타리를 벗어나고 있으며 다양한 곳에서 다양한 형태로 평생교육이 이루어지고 있다. 혁신교육지구 정책이 적어도 성인이 되기 전 아이들이 받는 교육을 학교 안에서만이 아니라 학교 밖에서 이루어지는 교육까지 공공성을 갖도록 하려는 것인 한 이제 **교육이라는 개념의 범위는 더 넓어질 수밖에 없다.** 물론 공간적으로 학교 밖에서 이루어지는 것이라 할지라도 그것이 교육인 한 교육전문가인 교사와 교육전문기관인 학교나 교육청의 도움이 필요하다. 그러나 교육이 교육청의 고유사업이라는 이유로 학교를 포함하여 학교 울타리를 넘어선 차원에서 교육 시스템을 만들고 교육지원체계를 만들기 위한 혁신교육지구 사업에서 심리적 배타성을 가져서는 안 된다. 어떤 의미에서는 혁신교육지구와 같이 보다 포괄적이고 전면적인 교육 사업에서 내용적으로 **전문성을 발휘**하는 것이야말로 교육청과 학교, 교사의 고유한 역할일 수 있다. 자치구청이나 지역민들이 교육에 보다 적극적으로 결합한다고 해서 그 자체로 교육청이나 학교가 갖는 교육에 대한 전문성이 훼손되는 것은 아니다. 오히려 이러한 사업 추진 과정에 가장 적극적으로 결합해서 학교와 교육청의 상황을 충분히 공유하고 공교육 정상화의 관점에서 이러한 사업들이 배치되고 운영될 수 있도록 내용 차원에서 중심적 역할을 할 때에만 교육기관으로서의 학교와 교육청의 고유한 전문성의 입지가 확고해 질 수 있다. 물론 이러한 인식의 변화, 사업 방식의 변화를 수용하고 적응하는 것이 쉽지는 않은 일이다. 그러나 공교육의 정상화를 위해서도, 질 높은 공교육 체계를 공고히 하기 위해서도 혁신교육지구가 추구하는 교육 공공성의 전면화를 위해 적극 나서야 한다. 이 점에서 그 간 진행되어 온 혁신교육지구 과정에서 ‘교육청과 일하기가 가장 어렵다’, ‘교육청이 가장 경직되어 있다’ 고 하는 이야기들에 대해 고민해 볼 필요가 있다.

혁신교육지구 정책은 서울시, 서울교육청, 자치구청이 **예산 주체**다. 일반적으로 예산주체가 사업 진행과정에서 주도권을 행사하게 된다. 또한 행정력에서 상대적으로 유능한 관이 정보 권력의 비대칭성 문제를 야기하는 원인이 되기도 한다. 이 점과 관련해 상대적으로 체계적으로 조직되어 있지 못한 지역 활동가(=민)은 혁신교육지구사업 추진 과정에서 **소통과 참여에 어려움을 느끼는 경우가 많다.** 최근 각 지역의 민간 활동가들이 자체적인 소통 구조를 만들기 위해 별도의 모임을 가지기 시작했다. 이러한 시도가 하나의 적극적인 해결 방안이 될 수도 있다. 그러나 보다 근본적으로 이러한 문제를 해결하기 위해서는 관(교육청과 구청)이 지역 활동가와 교사들을 동등한 협력자, 파트너로 인식하고 민·관·학 거버넌스를 사업 추진의 기본원칙으로 삼는 것이 중요하다.

#### 4) 교육청, 시청, 구청 조직 체계상의 문제

중계는 7개 지구, 넓게는 17개 지구에서 **200억이 넘는 예산이 소요**되는 정책이 혁신교육

지구다. 혁신교육지구에는 서로 다른 사업 관행을 오랫동안 유지해 왔던 다양한 주체들이 참여하고 있다. 그만큼 복잡한 일이기도 하다. 또한 혁신교육지구는 서울시교육청의 주요 핵심 전략 사업 중 하나이기도 하다. 혁신교육지구가 갖는 이러한 특수성에 비해 이 일을 책임지고 추진해 나가는 **교육청 담당부서가 안정적인 규모와 구성을 갖추고 있지 못해 과도한 업무 부담을 겪고 있다.** 이는 당사자들의 어려움에서 끝나지 않고 업무의 원활한 수행을 저해하는 요인이 되고 있다. 초기 예산 집행상의 문제로 인해 사실상 사업의 실제 시작이 지체될 수밖에 없는 상황이 초래되기도 한 것은 단지 전례가 없는 새로운 사업이라는 것만이 원인이었다고 할 수 없다. 업무담당 인력의 과소로 인해 **사업 전체를 점검할 수 있는 물리적 여건이 마련되지 않았던 것도 커다란 원인 중 하나다.** 시청 역시 업무에 비해 담당 인력이 지나치게 적은 것은 똑같다. 게다가 시청이나 구청은 유사한 교육협력사업이 각기 다른 별도의 부서나 팀에 의해 추진되고 있고 상호소통이나 협조가 필요한 경우도 발생하는데 **조직 내 칸막이 관행 때문에** 어려움을 겪는 경우도 발생한다. 이와 같은 문제는 단지 **조직체계상의 문제를 넘어서 예산의 중복이나 일관성 있는 집행 방해 등의 문제**로도 연결된다. 아직은 초기 단계라 이러한 문제가 심각하게 드러나고 있지는 않지만 이미 학교나 마을에 유사한 사업들이 여러 주관부서나 기관에서 쏟아져 내려오면서 생기는 혼란이나 업무 부담, 효과성 문제 등이 제기되기 시작하고 있다.

교육지원청의 경우 혁신교육지구정책을 위해 교육복지협력과가 신설되어 나름의 조직적 대책을 강구한 측면이 있다. 그러나 기존 업무부서와의 협력이나 역할 분담이 원활하지 못하여 발생하는 어려움도 존재한다. 또한 각 지원청 별 담당자의 혁신교육지구정책에 대한 **인식과 준비 정도의 차이**도 있어 역할의 중요성에 비추어 이를 해결하기 위한 노력이 요구된다.

##### 5) 지역 ‘민’의 주체 형성 문제

지역 ‘민’은 그동안 각자 개별적인 목적과 동력에 의해 자생적으로 움직여 온 주체들이다. **관과의 관계에서는 말할 것도 없고 지역 ‘민’ 자체적인 수평적 네트워크에서도 충분한 소통과 협력의 조직 경험이 축적되어 있지 못하다.** 게다가 활동 단위의 규모 면에서도 실로 다양한 스펙트럼을 갖고 있다. 혁신교육지구에 결합하는 과정이나 계기 역시 편차가 많다. 그리고 어디까지 혁신교육지구의 주체인 지역 ‘민’으로 볼 것인가 하는 문제에서도 많은 시행착오를 겪지 않을 수 없다. 특히 행정기관인 관의 행정 편의주의적 관행이 아직 충분히 극복되지 않은 상태이며, 질 관리 차원에서 공식적인 검증 절차를 고려해야 하는 특성상 행정체계 안에 포괄되어 있는 **기존 활동 단위를 중심으로 사업을 추진하려는 편향**이 나타날 수도 있다. 지역 ‘민’의 경우에도 활동 규모나 역사성 면에서 차이가 나고 때로는 이것이 지역 활동가 내부에서의 불균등성 및 소외 현상을 초래하는 원인으로 작용할 수 있다. 따라서 지역 내 다양한 교육 자원을 조직하고 체계화하기 위해서는 자생적 활동 단위를 적극 발굴하고 사업 주체로 참여시킬 수 있는 시스템을 만들기 위한 방안도 강구되어야 한다.

## 6) 지속성과 자생력 확보를 위한 대책

혁신교육지구는 관계되는 사람들의 다양성이나 규모 면에서 볼 때나 그 영향력과 파장이라는 점에서 학교교육과 지역사회에서 갖는 의미가 지대한 정책이다. 혁신교육지구가 지향하는 목표를 달성하기 위해서는 2~3년의 단기간 실천이 아니라 길게는 10~20년의 긴 호흡으로 가야 한다. 서울교육청의 2015 서울형 혁신교육지구 운영계획이 구체적인 사업보다 마을교육생태계 기반 구축을 가장 중요한 과제로 제시한 것은 그런 면에서 타당하다.

정책의 지속성이 확보되기 위해서는 다음 몇 가지가 중요하다.

첫째, 사업이 단기적인 프로그램 중심으로 진행되는 것이 아니라 **안정적인 시스템을 구축하는 것을 중심으로** 이루어져야 한다.

둘째, **민주적이고 개방적인 의사소통 및 의사결정 구조가 형성되어야** 한다. 그래야 혁신교육지구가 지역 전체를 포괄하면서 다양한 교육 역량들이 혁신교육지구로 결합하는 재생산구조를 가질 수 있다.

셋째, 혁신교육지구의 예산은 다양한 변수에 의해 변화될 수 있는 유동성을 갖는다. 따라서 주어진 예산에 의존하는 사업방식은 혁신교육지구의 지속성을 담보해 주기 어렵다. 이 점에서 **협동조합과 같은 일정하게 자기 완결적 재정 및 사업구조를 갖는 방안을 적극 강구해야** 한다.

넷째, 혁신교육지구 정책은 자치단체와 교육청의 협력을 필수로 한다. 이들 기관은 선출직 수장에 의해 정책 방향이 좌우되는 한계를 갖는 게 현실이다. 따라서 이러한 상황변화에도 불구하고 사업의 지속성을 확보하기 위해서는 **법제도 상의 장치가 필요하다. 조례(條例)가 필요한 이유다.**

## 7) 서울형 혁신교육지구 총괄 기구의 필요성

서울형 혁신교육지구 정책은 서울시 교육청이 내용적 중심이 되어 **서울시와 서울시교육청 사이의 협력을 통해 진행되는 사업**이다. 양 기관의 협력은 서울 각 자치구의 서울형 혁신교육지구 사업으로 구체화된다. 서울에는 25개 자치구가 있고, 이미 그 중 17개 지역에서 서울형 혁신교육지구 사업이 추진 중이다. 사업 규모나 사업 범위, 예산 규모나 관계된 인원의 수에서 **전례 없는 정책 사업이 서울형 혁신교육지구다.**

서울시와 서울교육청의 2014년 11월 교육도시 서울선언과 서울시·서울교육청 20대 협력사업 등을 통해 협력사업을 위한 정책 환경이 조성되고 실질적으로 협력사업이 추진되고

있지만 이 역시 아직 초기적인 단계라 서울시와 서울시교육청 간 소통과 협력의 수준이 높다고는 할 수 없다.

또한 각 자치구마다 다양한 특징을 갖는 사업들이, 다양한 사람들에 의해 추진되고 있다. 서울형 혁신교육지구 정책은 각 자치구의 자율성을 최대한 존중하되 서울형 혁신교육지구 정책이 추구하는 기본 취지와 목적이라는 공통분모에 의해 일정하게 단일 정책으로서의 통일성을 또한 가진다.

사업 규모 면에서나 협력 경험 축적과정의 미숙함이나 통일된 정책 목표에 기초한 자율성 존중의 원리라는 면에서 볼 때, 서울시와 서울교육청에 단 몇 명의 담당자들에 의해 이 사업 전체가 끌려져 나가는 현재의 구조가 과연 합리적이고 감당 가능한 일인지에 대해 근본적인 검토를 해 볼 필요가 있다. 각 자치구의 서울형 혁신교육지구 사업을 파악하고 지원하며 총괄하는 중앙 단위의 실무 총괄조직이 있다면 훨씬 더 안정적으로 사업이 추진될 수 있지 않을까? 서울시와 서울교육청은 물론 교사와 지역 활동가들이 하나의 단일한 조직기구 안에서 함께 일하는 시스템이 보다 효율적일 수 있다. 이는 필요에 따른 단순협이나 협력의 수준을 넘어서 각 주체들 간의 화학적 결합을 가능케 하는 여건을 제공해 줄 것이다. 물론 다른 많은 기구나 센터에서 그러하듯이 이러한 기구가 또 하나의 자기 관성을 갖는 단순 실무조직으로 변질될 가능성은 언제나 있다. 따라서 만일 서울형 혁신교육지구 정책과 관련하여 이러한 실무총괄기구를 고민한다면 서울형 혁신교육지구가 특별히 거버넌스 운영 원리를 강조한다는 점에서 이 총괄기구가 거버넌스 정신을 유지하면서 운영될 수 있는 방안까지 같이 검토되어야 한다.

#### 8) 과제 선정의 적합성 검토 및 조정의 필요성

서울형 혁신교육지구 정책은 필수과제와 지역특화사업으로 구성되어 있다. 이는 자치구의 특성을 살리되 동시에 각 자치구의 서울형 혁신교육지구 사업이 공통의 목표를 수행하기 위한 방안으로 채택되었다. 필수과제는 사업의 내용과 방향 면에서 아직 기초가 닦이지 않은 초기단계에 사업의 기본 취지를 담지하게 하려는 의도에서 설정된 것이기도 하다. 또한 서울형 혁신교육지구가 공교육 정상화라는 목표를 달성하기 위해 필요로 되는 우선적인 과제들이 이 필수과제에 포함된 측면도 있다.

2년 주기로 시작된 2015년에는 7개 혁신지구형에는

1. 학급당 학생수 25명 이하 감축 사업(중학교)
2. 학교·마을 연계 방과후 사업
3. 일반고 진로·직업교육 지원 사업
4. 민관 거버넌스(지역교육 공동체) 구축 운영

등이, 4개 우선지구형에는 ‘민관 거버넌스(지역교육공동체) 구축 운영, 학생의 자기주도적 프로젝트 지원사업’ 이 필수과제로 지정되었다.

필수과제를 지정한 문제의식의 긍정성에도 불구하고 2015년에 각 자치구에서 실제로 정책을 추진하는 과정에서 서울형 혁신교육지구 정책 필수과제로서의 적합성 여부에 대한 문제제기가 이루어지고 있다.

즉, 학급당 학생수 감축 사업은 그 효과성이나 필요성에도 불구하고 예산규모의 문제로 인해 소수 학교만이 혜택을 볼 수 있다는 점에서 효과성 문제가 제기되고 있기도 하다. 또한 2013년부터 3년째 진행되면서 그 긍정적 효과가 충분히 확인되었기 때문에 이를 전국화하는 정책 요구로 전환하는 것이 타당할 것이라는 의견도 제시되었다.

일반고 살리기의 일환으로 지정된 일반고 진로·직업교육 지원사업은 서울시교육청의 일반고 살리기 사업과의 중복성 문제가 제기되기도 하였다. 이에 따라 2016년 서울형혁신교육지구 정책에서는 이러한 실천적 경험에 의거한 의견들을 충분히 감안하여 타당성 여부를 검토한 후 조정을 고려하고 있다.

#### 9) 유사 관련 정책이나 사업과의 통합의 필요성

현재 서울시와 서울교육청은 자체사업으로 마을 공동체 종합 지원 사업, 마을결합형 학교 사업 등 지역과 학교가 연계한 협력교육 사업을 추진하고 있다. 그런데 이들 사업들은 서울형 혁신교육지구 사업과 중복되거나 그 성격과 목적이 유사한 측면이 있는 사업들이다. 그런데 실제에서는 별도의 사업주체나 담당자들이 배치되어 별도의 사업들을 추진하고 있다. 이로 인해 각각이 가지는 긍정적 의의에도 불구하고 예산이나 인력 등 에너지 면에서 **소모적 중복**이 나타나고 있다. 또한 학교 입장에서는 비슷한 성격의 사업들이 각기 다른 주체들에 의해 협력 제안을 해오는 상황을 겪으면서 발생하는 혼란과 업무 부담을 가질 수밖에 없다. 각 부분의 독자성은 최대한 살리되 통합적으로 운영할 수 있는 부분은 최대한 통합 조정하여 효과를 극대화시키기 위한 의식적 노력이 필요하다. 자치구 독자 사업이나 중앙 정부나 여타 기관의 사업과도 유사성과 중복성이 나타나는 부분이 있다는 점에서 중장기적으로는 이런 부분에서의 조정노력도 요구된다고 할 것이다.

이외에도 서울형 혁신교육지구 정책은 오랫동안 관행적으로 이루어져 왔던 **자치구 교육 지원사업과 교육경비보조금 성격 및 집행 방식에 대한 점검과 새로운 변화를 모색해야 할 필요성 또한 제기**하고 있다. 서울형 혁신교육지구 정책의 추진 과정은 더 많은 새로운 과제들을 제기할 것이며 이를 해결하는 과정에서 공교육과 마을 공동체의 보다 발전적인 진화가 이루어질 수 있을 것이다.



## 7. 마무리하며

서울형 혁신교육지구는 이제 겨우 그 본격적인 첫발을 내딛었다. 7개 혁신교육지구는 말할 것도 없고 서울 전 지역이 아이들 교육을 잘 해보자는 마음으로 들썩이기 시작했다. 서울교육청, 서울시, 자치구청, 교육지원청, 교사, 학부모, 지역주민, 학생들이 **교육이라는 이름으로 서로 만나고, 토론하고, 함께 협력하기** 시작했다.

이 과정은,

1. 오랫동안 관료주의에 갇혀있던 행정기관들을 변화시킬 것이며,
2. 지체되고 있는 학교혁신을 자극할 것이며,
3. 자생적 활동 수준에 머물러 있던 지역 활동가들이 미시적인 관점에서 벗어나 거시적 관점을 갖출 수 있게 해 줄 것이다.

아마도 이런 전 방위적인 협력 거버넌스는 우리 교육 운동과 지역사회운동의 역사상 최초의 시도일 것이다. 혁신교육지구 정책을 주도하고 있는 서울교육청은 이 점에서 혁신교육지구 정책의 전략적 중요성에 걸맞은 관심과 대책을 강구할 필요가 있다.

혁신교육지구는 학교와 마을의 역할 분담 속에 유기적 협력 관계를 구축하는 일이다. **아직 학교 중심의 기존 교육 패러다임이 강하게 작동되고 있는 현실에서 마을로 교육 주체를 확장하는 일은 실천적으로 많은 난관에 봉착할 수 있다.** 또한 학교와 마을이 각기 어떤 내용과 방식으로 각자의 역할을 담당해야 하는지, 학교 안팎의 유기적 협력 관계는 어떤 형태로 이루어져야 하는지에 대해서도 명료한 상이 잡혀 있지 않다. 그러나 지난 1년에 걸친 서울형혁신교육지구의 경험은 이에 대한 다양한 실천적 해법의 단초들을 확보하는 과정이었다.

큰 방향에서 지역 협력 교육, 마을교육 생태계 구축은 이제 돌이킬 수 없는 새로운 교육 운동과 지역운동의 패러다임이 되고 있다. 마을교육생태계의 구체화, 이를 위한 바람직한 민·관·학 거버넌스 모델의 창출 등과 같은 문제들이 해결해야 할 과제로 제기되고 있다. 그러나 문제해결 의지와 욕구를 가진 주체들의 열정 속에서 제기되는 한계와 과제는 발전과 진화의 동력이 그만큼 크다는 것의 반증이다.

이미 서울 전역에 점화된 혁신교육지구는 학생, 교사, 학부모, 지역주민이 새롭게 사회 발전의 주체로 성장하게 할 것이며, 학교와 지역사회의 공공성과 민주성을 확대하는 동력이 될 것이다. 이 과정에서 교육행정과 일반행정이 뿌리 깊은 관료적 한계에서 벗어나 주민과 국민에게 봉사하는 진정한 지원조직으로 거듭나는 일도 촉진될 것이다. 학교, 마을, 관이 각자의 역사성과 조건에 따라 성장 속도에 차이가 있을지라도, 그래서 과정에서 어려움에 직면하게 될지라도 서로가 협력해야만 우리 아이들이 제대로 성장할 수 있다는 사실로 인해 혁신교육지구는 더욱 넓어지고 단단해져 갈 것이다.

# Memo



# Memo

