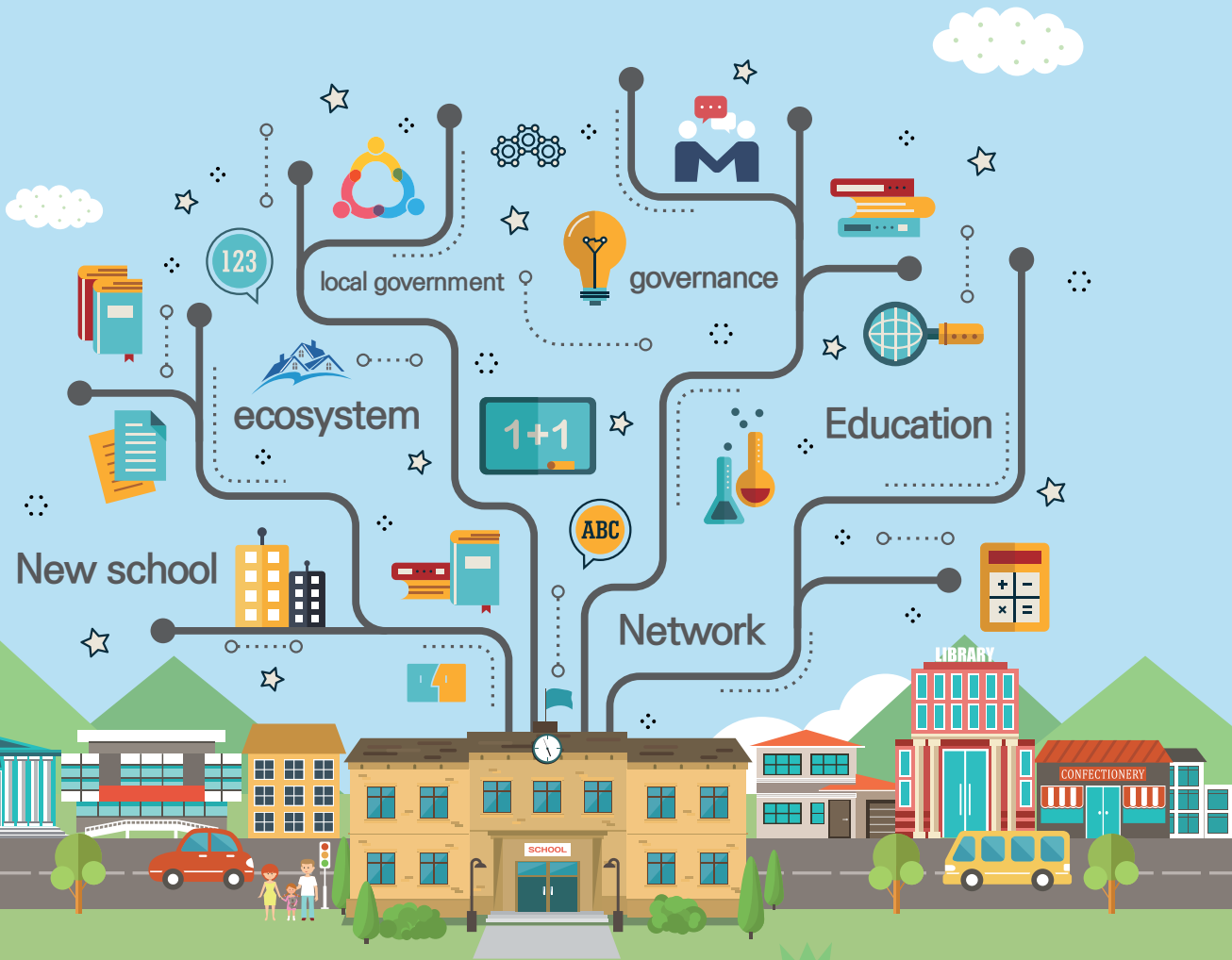


제 4회 혁신교육 포럼

교육생태계와 혁신교육의 미래

일시 2019.04.12.(금) 17:00

장소 경기도교육연구원대강당





포럼 일정



시간	내용	진행
16:30~17:00 (30')	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 등록 • 자료집 배부 	새로운학교지원센터
17:00~17:15 (15')	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개회식 	새로운학교 경기네트워크
17:15~17:40 (25')	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주제 발표 1 • 교육생태계 : 교육을 바라보는 새로운 방법론 	김진업 (성공회대학교 교수)
17:40~18:05 (25')	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주제 발표 2 • 혁신교육생태계의 분석틀로서의 제도적 필드 (Institutional Field) 이론에 대한 탐색 	정바울 (서울교육대학교 교수)
18:05~18:30 (25')	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주제 발표 3 • 학교에서 바라본 혁신교육생태계 	최봉선 (솔미초등학교 교장)
18:30~18:55 (25')	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주제 발표 4 • '마을-학교-사-교육청' 플랫폼에서 바라본 현장 이야기 이제, 혁신교육에서 지역교육으로 연결되다 	최지니 (시흥시행복교육센터 주무관)
18:55~19:10(15')	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 휴식 	
19:10~20:00 (50')	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 플로어 토론 • 질의 및 응답 • 참가자 토론 	손소영 (천남초등학교 교사)
20:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 폐회 	

인/사/말/1

손을 모으고 발을 모으겠습니다.

안녕하십니까?

새로운학교지원센터는 “삶을 가꾸는 교육, 미래를 여는 교육”을 실천하는 선생님, 교육생태계 안에 새 희망을 만들고 있는 시민들과 함께 삶을 가꾸고 나누는 교육공동체를 만들어가고 있습니다.

우리는 사회, 교육, 인간을 폭넓게 이해하고, 인간이 살아가는데 필요한 지식과 기술, 가치를 배우고 익히는 학습에 대한 연구를 꾸준히 하여 교육과정을 개발하고 수업의 구조를 명확히 하여 학교, 민주, 학생, 교사, 학부모, 지역사회에 대해 새롭게 인식하게 되었습니다. 더 넓고 깊은 이해의 노력은 “혁신교육포럼”과 “새넷” 회보 발간으로 펼쳐가고 있습니다.

제 1회 혁신교육포럼은 2018년 4월 경기도 혁신교육실천연구회와 함께하였습니다. 성찰과 도전으로 걸어 온 혁신교육 10년을 되돌아보며, 『학교의 미래를 묻다』를 주제로 혁신교육의 지속성과 확산방안에 대해 지혜를 모았습니다.

제 2회 혁신교육포럼은 2018년 6월 세종특별자치시교육청, 세종새넷과 함께 하였습니다. 『지방분권시대의 학교자율화 방안』을 주제로 분권과 자율을 지향하는 학교자치, 교육지원청의 구조개선, 교육부의 의지와 정책 변화에 대해 듣고 생각을 다듬어 보았습니다.

제 3회 혁신교육포럼은 2018년 9월 전라남도교육청, 전남새넷, 작은학교교육연대와 함께 하였습니다. 인구감소로 큰 어려움을 겪고 있는 농산어촌교육의 활성화 방안에 대해 깊이 있게 논의하였습니다. 『협력과 다양화로 전환을 모색하는 농산어촌교육』을 주제로 정책을 분석하고, 과제를 제시하였습니다.

제 4회 혁신교육포럼은 경기새넷과 전국의 선생님들이 함께 하고 있습니다. 혁신교육지구, 마을교육공동체, 꿈의 학교 등 이전에 없던 다양하고 새로운 교육생태계가 만들어졌습니다. 『교육생태계에 대한 이해와 혁신교육의 확장』을 주제로 우리 사회의 교육적 과제에 끊임없이 질문하고 실천하는 네 분의 발표자를 모시게 되었습니다. 교육을 바라보는 새로운 방법론으로 교육생태계를 제안하고, 이질적이며 다원적인 네트워크가 질적으로 전환하는 혁신교육생태계 이론을 밝히고자 하며, 선형적 조직이었던 학교가 구성원의 성장과 함께 교육생태계 조직으로 발전하는 과정을 살피고자 합니다. 학교의 수업이 밖으로 나가는 것을 중심으로 생각했던 지역사회 연결은 “지역교육의 플랫폼”으로 확장되었습니다.

교육생태계의 이해는 손을 모아 연결하고 연대하면서 깊어졌습니다. 혁신생태계로의 확장은 부지런히 발을 모아 이루어졌습니다. 새로운학교지원센터는 손을 모으고, 발을 모으겠습니다. 함께 손을 잡아주시고 발을 내어 주시기 바랍니다. 감사합니다.

2019년 4월 12일

새로운학교지원센터 김주석

인/사/말/2

새로운학교네트워크 포럼에 오신 것을 환영합니다.

다시 4월입니다. 세월호 참사 5주기를 추모하는 마음 안고 우리 다시 교육을, 학교를 고민하는 자리에 함께 모였습니다. 아이들이 행복한 교육을 꿈꾸며 이 자리에 모이신 선생님들께 존경과 고마움을 드립니다.

새로운학교네트워크는 경쟁과 입시위주의 수월성 교육을 넘어 모든 아이들이 자신만의 빛깔로 행복한 삶을 꿈꿀 수 있는 새로운학교를 꿈꾸며 지난 10여년 제도와 연계한 혁신학교 운동을 힘차게 펼쳐왔습니다. 그동안 우리는 학교의 총체적 변화를 노래하며 민주적 학교문화와 시스템을 구축하고, 동료에 대한 신뢰를 바탕으로 학습공동체를 강화하는 문화 운동을 통해 삶을 위한 교육, 미래를 여는 교육을 실현하는데 중요한 역할을 해왔습니다.

문화와 시스템의 변화를 통해 학교를 개혁하는 전략은 여전히 새로운학교 운동의 주요 방향이어야 한다고 생각합니다. 그러나 이제 한 걸음 더 나아가 단위학교 중심의 교육 개혁의 한계를 넘어 지역단위 교육개혁을 위한 생태계 구축을 위해 다양한 주체 형성과 연대가 필요한 때라고 생각합니다.

학교가 학력, 돌봄, 도전, 특기, 진로 등 교육의 모든 것을 책임져야하는 어려움과 한계를 넘어 마을과 학교가 아이들을 함께 키우고 마을이 아이들의 일상적 배움터가 되도록 지역사회와 협력하고 상상하는 새로운 교육생태계를 구축할 때입니다.

한 아이를 키우고 성장시키기 위해 학교 안의 인적 물적 자원이 가지는 한계를 넘어 마을이 아이들의 배움터가 되기 위해 누가 주체가 되어야 할까요? 마을의 인적 물적 자원들이 지금보다 더 의미있게 교문으로 들어오고, 학교가 적극적으로 지역 속으로 나아감으로써 얹어 삶이되는 교육과정을 실현하기 위해 각각의 주체는 어떻게 연대하고 상호 지원해야 할까요?

학교 안에서 학습공동체를 통해 하나의 학급이 아닌 학교 전체가 함께 손잡고 동반 성장함으로써 학교의 변화를 만들어냈고 모든 아이들에게 균질성을 가진 교육과정과 수업의 질을 담보함으로써 학교변화를 만들어 냈듯이 지역교육생태계를 구축하는 일 또한 특정 지역을 벤치마킹하며 따라가는 방식이 아닌 지역의 인적 물적 자원의 특성을 기반으로 다양하게 새로운 길을 모색하는 귀중한 시간이 되길 소망합니다.

2019년 4월 12일


새로운학교경기네트워크 대표 김명희


CONTENTS





NEW SCHOOL GYEONGGI NETWORK


 Chapter 01. 교육생태계 : 교육을 바라보는 새로운 방법론 01


 성공회대학교 교수 | 김진업


 Chapter 02. 혁신교육생태계의 분석틀로서의 제도적 필드
(Institutional Field) 이론에 대한 탐색 09

 서울교육대학교 교수 | 정바울

 Chapter 03. 학교에서 바라본 혁신교육생태계 19

 슬외초등학교 교장 | 최봉선

 Chapter 04. '마을-학교-시-교육청' 플랫폼에서 바라본 현장 이야기
이제, 혁신교육에서 지역교육으로 연결되다 33

 시흥행복교육지원센터 주무관 | 최지니

2019

제 4회 혁신교육 포럼
교육생태계와 혁신교육의 미래



새로운학교 교육원리



학교는 삶을 가꾸고 나누는 교육공동체입니다. 학생은 행복한 삶을 경험하며 미래 사회를 살아가는데 필요한 가치를 배우고 익힙니다. 새로운학교의 구성원은 더 나은 세상을 꿈꾸며 다음 10가지 교육 원리를 실천합니다.

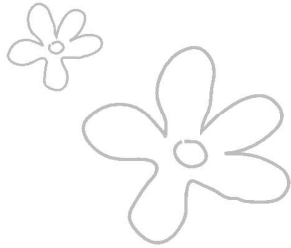
1. 학교는 민주주의에 바탕을 둔 교육 공동체이며, 구성원은 학교 일에 민주적으로 참여하고 결정합니다.
2. 학교 구성원은 서로를 믿고 존중하며, 학교 교육을 위해 자기 책임을 다합니다.
3. 학생은 자기존엄을 바탕으로, 서로 인정하는 관계를 맺습니다.
4. 학생은 교육의 장 어디에서나 안전하게 생활할 수 있어야 하며 어떠한 이유로든 차별받지 않아야 합니다.
5. 학생은 배움의 주체로서 스스로 학습하고 협력합니다.
6. 학교는 모든 학생에게 알맞은 배움의 기회를 제공합니다.
7. 교사는 학생의 발달 단계와 특성, 관심, 생활환경을 반영하여 교육과정을 함께 만들고 실행합니다.
8. 교사와 학생은 배움을 통해 인간, 사회, 자연을 이해하고 삶의 기술을 익히며 실천합니다.
9. 교사는 전문성을 바탕으로 학생의 배움과 삶을 연결하는 교재를 준비하고 활용합니다.
10. 학교는 삶의 터전인 지역사회와 협력합니다.





2019

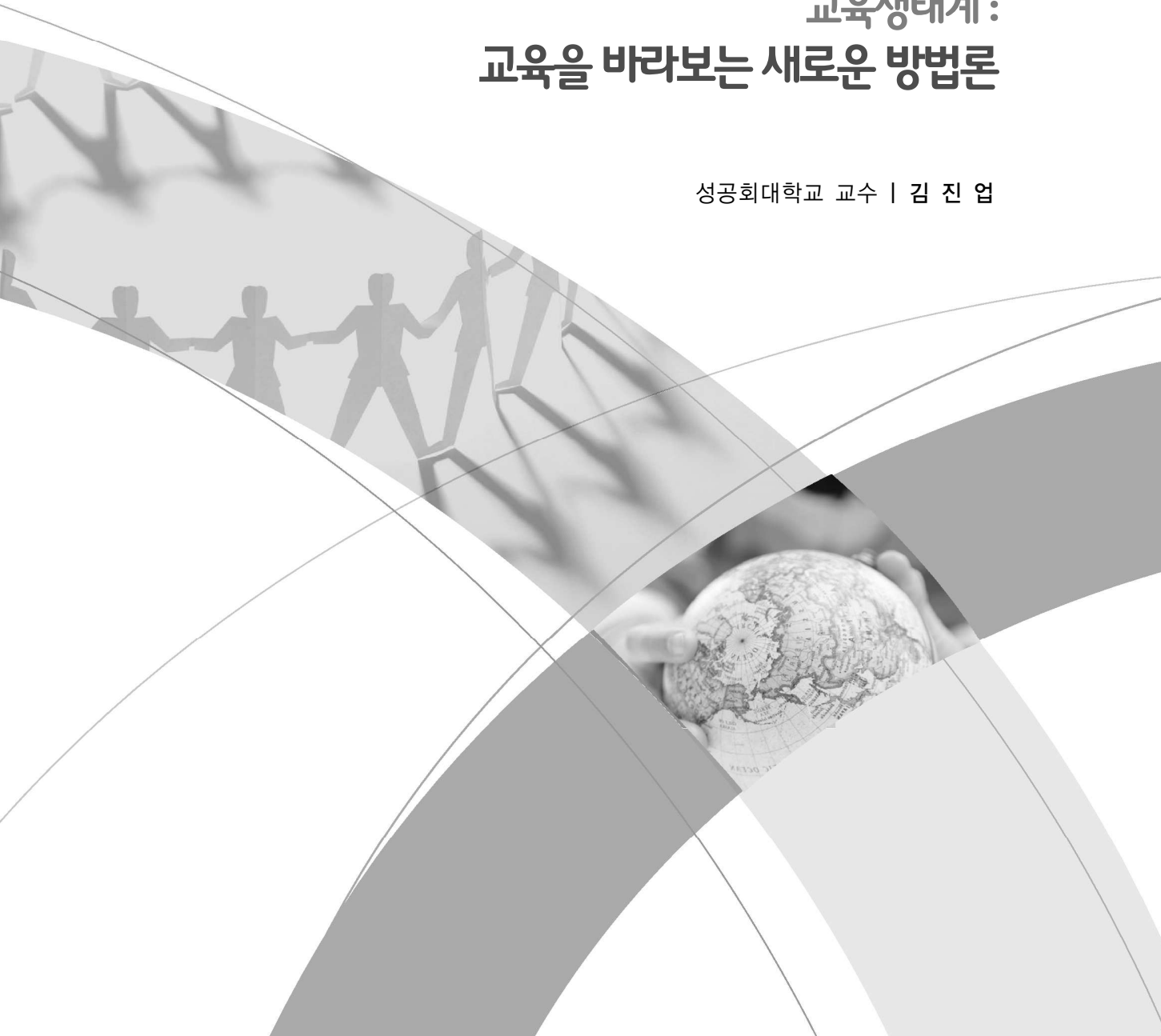
제 4회 혁신교육 포럼
교육생태계와 혁신교육의 미래



Chapter 01

교육생태계 : 교육을 바라보는 새로운 방법론

성공회대학교 교수 | 김진업





NEW SCHOOL GYEONGGI NETWORK

2019

제 4회 혁신교육 포럼
교육생태계와 혁신교육의 미래

교육생태계 : 교육을 바라보는 새로운 방법론

성공회대학교 교수 | 김진업

1. 사회학자의 눈으로 보는 교육

가. 사회질서와 교육

지배계급이 존재하는 사회에서는 지배질서의 유지를 위해서 경찰과 군대와 같은 강제력이 사용된다. 법을 위반하면 경찰이 달려오고 법에 저항하면 군대가 동원된다. 그러나 강제력을 동원하는 것은 비용이 많이 든다. 반란과 저항의 위험을 없앨 수도 없다. 따라서 강제력은 필요하지만 효과적인 수단이 아니다. 효과적인 지배를 위해서 지배계급은 종교와 학문을 동원한다. 종교와 학문은 사람들의 생각을 지배함으로써 질서에 대한 자발적 순응을 이끌어낼 수 있기 때문이다. 종교와 학문이 지배질서를 승인하고 이를 사람들에게 정당하다고 가르치면, 사회질서는 구성원들의 자발적인 협력에 의해서 저절로 유지될 수 있게 된다. 지배계급이 존재하는 사회에서 교육은 매우 효과적인 지배수단으로 작동하며, 구성원들에게 조작된 이데올로기 즉 허위의식을 부여함으로써 자발적인 협력을 이끌어낸다. 일제시대의 교육은 내선일체의 이데올로기로 조선인들이 일본제국주의의 질서에 자발적으로 협력하도록 만들었고, 박정희시대의 교육은 반북이데올로기를 통해서 권위주의체제를 옹호하는 '태극기부대'들을 만들어냈다.

나. 민주주의와 교육

자본주의는 지배계급이 존재하는 사회일까? 경제적으로 보자면 지배계급이 분명히 존재하지만, 정치적으로 보자면 그렇지 않다고도 할 수 있다. 정치권력이 경제권력과 손을 잡으면 자본주의는 지배계급이 존재하는 사회가 된다. 정치권력이 보통사람의 손을 잡으면 자본주의는 지배계급이 없는 민주주의사회가 된다. 우리는 자본주의가 민주주의사회로 발전되기를 희망한다. 그래서 서민과 함께 하는 대통령에 열광하고 재벌과 밀착하는 대통령을 성토했다. 촛불혁명은 그런 희망의 결과일 것이다.

민주주의사회는 개인이 스스로 질서를 만들고 그것을 지키는 사회이다. 그러므로 대다수의 사람들이 자율적일 수 없다면 민주주의는 불가능하다. 따라서 민주주의사회에서 교육은 자율적인 주체를 길러내야 한다. 그런데 자율적인 주체를 "길러내는 것"이 도대체 어떻게 가능한가? 길러낸다는 것과 자율적이라는 말은 서로 모순이지 않은가? 이러한 모순을 해소하려면 '자율적인 주체를 길러낸다는 교육의 목표 자체가 외부의 힘이 아니라 자율적인 주체 스스로에 의해서 정해져야만 한다. 오직 그럴 경우에만 교육에 의해서 길러지는 사람들이 자율적인 주체가 될 수 있을 것이다. 외부의 힘이 교육부이든 교육청이든 교사이든 달라질 일은 없다. 자율적 주체는 자신의 삶의 목표를 스스로 정해야 하고, 사회가 진정으로 민주적이려면 국가의 목표를 국민들이 스스로 정할 수 있어야 한다.

2. 사회학자의 눈으로 보는 혁신교육

가. 혁신학교와 교육주체

경기도 교육청의 '혁신학교' 정책은 기존의 획일적이고 관료적 통제에 의한 학교개혁의 한계를 극복하고, 교육주체의 자발성과 집단지성에 의한 공교육혁신을 지향한다. 관료적 통제에 의한 교육과 민주주의는 양립할 수 없다는 것을 선언한 것이다. 늦었지만 반갑기 그지없는 일이다.

그런데 교육 주체가 누구인가? 학교와 교사에게는 질문 자체가 도발적일지도 모르겠다. 학교와 교사가 아니라면 도대체 누가 교육주체라는 말인가? 그러나 교사들에게 교육부나 교육청의 관료들이 자신들의 주체적 교육권을 통제하는 검열관으로 여겨지는 것처럼, 학생들에게 교사들이 학생들의 주체적 권리를 통제하는 끈대로 여겨지는 것도 틀림이 없을 것이다. 학생들에게 끈대인 교사들이 교육주체라면, 끈대의 끈대인 교육부나 교육청의 관료들도 마찬가지의, 아니 그보다 더 강력한, 교육주체일 것이다.

끈대들이 교육주체가 아니라면 교육주체는 도대체 누구인가? 자발적인 주체가 되려면 우선 스스로 목표를 정할 수 있어야 한다. 그런데 교육의 목표는 무엇인가? 그것은 결국 삶의 목표가 될 수밖에 없다. 그래서 옛사람들은 길을 가리키는 사람이 스승이라고 말한다. 옛사람들에게 교육은 가리키는 것이다. 지금의 우리가 가르치다와 가리키다를 구별하면서 교육은 가르치는 것이라고 말하는 것과 정반대이다. 가르치는 것은 답을 주는 일이지만 가리키는 것은 스스로 답을 찾도록 도와주는 것이다. 이러한 생각에는 사람이 누구나 스스로 삶의 목표를 찾을 수 있다는 믿음이 깔려 있다. 누구나 스스로 자율적인 주체가 될 수 있다는 믿음이 깔려 있는 것이다. 삶의 목표는 가르쳐지는 것이 아니라 스스로 찾아야 한다는 것이다. 그런데 오늘날 삶의 목표나 교육의 목표를 묻는 사람이 있을까? 유감스럽지만 아무도 '길'에 대해서 묻지도 가리키지도 않는 것 같다. 이것이 오늘의 사회현실이며 교육현실이다. 모든 사람들이 다투어 달려가는 목표가 이미 누군가에 의해서 정해져 있기 때문이다. 묻는 것은 다만 그곳으로 가는 방법에 관한 것일 뿐이다. "더 이상의 길'이 없다면 거기에는 스승이 있을 수 없고 학교가 있을 수 없다. 이것이 오늘의 현실이다."(신영복)

오늘날 대부분의 나라는 경제성장을 국가의 제1목표로 삼는다. 아무도 이견을 달지 않는다. 클린턴은 "문제는 경제야 이 바보야!"라는 구호로 미국의 대통령이 되었고, 이 구호는 이후 모든 나라의 단골 구호가 되었다. 그런데 참 이상하다. 옛날에는 특별한 재난이 없는 세상 즉 플러스성장도 마이너스 성장도 없는 "제로성장"의 시대를 태평성대라고 불렀다. 반면에 오늘날 "제로성장"은 경제위기로 간주된다. 그래서 태평성대가 아니라 경제성장이 국가의 제1목표가 되었다. 그렇지만 경제성장은 돈의 목표이지 삶의 목표가 아니다. 자본의 목표이지 사람의 목표가 아니다. 그런데 왜 국가는 삶이 아니라 돈의 목표를, 사람이 아니라 자본의 목표를 자신의 목표로 삼는가? 곰곰이 따져봐야 할 일이지만, 여기서는 오늘날 교육의 목표도 국가의 목표와 마찬가지로 진지한 논의도 없이 슬그머니 정해져 버렸다는 점만 지적하기로 하자. 돈을 벌기 위한 진학과 취업이 교육의 목표로 되어 있다는 것은 아무도 부정할 수 없게 되었다. 교육의 목표가 이렇게 정해짐에 따라 공교육을 담당하는 학교는 사설학원보다 비효율적이라는 비판마저 제기되는 지경이 되었다.

나. 교육주체와 집단지성

우리나라의 학교와 교사는 교육주체가 될 수 없게 되었다. 가르치고 있지만 가리킬 수 없게 되었기 때문이다. 삶을 가리키지 않고 돈 버는 방법을 가르치는 교사가 되어버렸기 때문이다. 그런데 교사들은 왜 삶의 길을 가리키려하지 않을까? 제일 큰 이유는 그 동안의 국가가 그렇게 하려는 교사들을 교육 현장에서 쫓아냈기 때문일 것이다. 전국교직원노동조합에 대한 탄압의 역사가 증명하는 사실이다. 그러나 다른 한편으로는 교사 스스로 길을 물으려는 생각을 하지 않거나 그런 생각을 두려워하기 때문일지도 모른다. 세상은 민주화되었지만 학교는 아직 일제시대나 유신시대에 머물고 있는지도 모른다. 민주주의를 지향하는 자치단체의 교육감들이 "교육주체의 자발성과 집단지성에 의한 교육"을 교육혁신의 방향으로 제시하는 것은 이런 현실에 대한 반성에서 비롯된 것으로 보인다. 교육주체의 자발성을 강조하는 것은 "길을 가리키려는" 교사들을 더 이상 쫓아내지 않겠다는 약속으로 보인다. 집단지성을 강조하는 것은 혼자서 길을 가리키는 일의 어려움을 교사들끼리의 상호토론을 통해서 극복하도록 돕겠다는 약속으로 보인다. 이런 점에서 나는 혁신학교정책이 올바른 방향을 제시한다고 평가한다.

3. 사회학자의 눈으로 보는 교육생태계

그러나 교육혁신은 학교를 혁신하는 것만으로 이루어질 수 없는 것이다. 교육은 학교 안에서만 이루어지지 않기 때문이며, 교육주체는 결국 학교를 포함하는 사회 전체이기 때문이다. 이런 점에서 학교혁신을 위해서 교육생태계를 개혁하자는 교육청의 주장은 타당한 것이다. 학교와 사회는 서로 연결되어 있고 하나의 생태계를 이루고 있기 때문이다. 그러나 사회 안의 작은 제도에 불과한 학교가 교육생태계를 개혁하는 것이 현실적으로 가능한 일인가? 교육청과 학교는 정말로 교육생태계개혁의 주체가 될 수 있는가?

가. 교육생태계의 현실적인 의미

생태계라는 말은 생물과 생물의 생존을 위해 필요한 환경을 주체와 객체로 구분하는 전통적 시각의 한계를 넘어서기 위해서 고안된 개념이다. 전통적인 시각은 주체가 객체를 변형한다는 사실을 반영하지만, 변형된 객체가 다시 주체 자체의 변형을 강요한다는 사실을 간과하고 있다. 반면에 생태계라는 말에는 모두가 모두와 연결되어 모두에게 영향을 미치는 관계망이라는 생각이 담겨 있다. 그러므로 교육생태계라는 말에는 교육과 관련된 모든 사회제도들을 하나의 관계망으로 인식해야 한다는 생각이 깔려 있으며, 학교를 포함한 모든 사회단위들이 변화의 주체라는 생각이 담겨있다고 할 수 있다.

그러나 말은 사전적으로 정의되기보다 그 말이 실제로 사용되는 맥락에 의해서 더 많이 정의된다. 우리나라의 교육현장에서 교육생태계는 학교교육이 고려해야 할 두 가지의 사회현실을 지시하는 말로 사용되고 있는 것 같다. 첫 번째는 교육의 변화보다 더 빠른 사회변화가 학교교육의 위기를

놓고 있다는 현실진단이다. 이른바 '4차 산업혁명' 등에 적응하기 위하여 학교교육이 어떻게든 변화되어야 한다는 것이다. 두 번째는 학교가 지역사회와 어떻게 상호협력 할 것인가의 문제이다. “한 아이를 키우려면 온 마을이 필요하다”는 격언처럼 학교가 교육주체가 되려면 학교뿐만 아니라 지역사회에 대해서도 혁신의 동력이 되어야 한다는 것이다.

나. 학교의 교육목표와 사회가 지시하는 삶의 목표

첫 번째의 문제제기가 전제하는 사회변화는 두말할 필요가 없는 것이다. '4차 산업혁명'은 오히려 부차적인 변화에 속할 것이다. 분단체제가 급격하게 무너지고 있고, 전통적인 가족제도가 혁명적인 변화를 겪고 있으며, 성 역할과 문화적 정체성이 전면적으로 재구성되고 있다. 이러한 모든 변화는 외부로부터 학교 내부로 밀려들어오는 것이다. 따라서 이 주장에는 학교가 사회변화에 적응해야 한다는 주장이 담겨 있는 것으로 보인다. 주체는 사회이고 학교는 주체 변화에 적응해야 하는 객체가 되는 것이다. 그럼에도 교육환경이라는 말 대신에 교육생태계라는 말을 쓰고 있는 이유는 학교가 사회변화에 단지 수동적으로 적응하는 것이 아니라 사회변화를 적극적으로 평가함으로써 변화에 능동적으로 대응해야 한다고 주장하기 위함일 것이다. 사회변화는 외부에서 일어나는 일이지만, 사회변화를 평가하고 이에 대응하는 일은 함께 고민하고 토론하는 학교와 교사들, 더 크게 말하자면, 학계와 교육계의 집단지성이 담당해야 할 몫이라는 주장, 즉 사회가 변화의 주체이지만 학교도 이러한 주체의 하나이어야 한다는 주장이 포함되어 있다고 해석할 수 있는 것이다. 반면에 두 번째의 문제제기, 즉 '한 아이를 키우려면 온 마을이 필요하다'는 격언에 따라 학교가 지역사회 자체의 혁신에 앞장서야 한다는 주장은 교육주체인 학교가 동시에 사회의 변화주체이기도 하다는 주장을 담고 있는 것으로 보인다. 첫 번째의 문제제기보다 훨씬 더 적극적으로 학교와 교사의 주체적 역할을 요구하는 셈이다.

이처럼 교육생태계라는 말에는 학교와 교사가 변화의 주체라는 것이 적극적으로 표현되고 있다. 교육부와 교육청이 학교와 교사를 주체로 인정해주는 것은 어쨌든 반가운 일이다. 우리는 모두가 함께 주인이 되는 민주사회를 꿈꾸고 있기 때문이다. 그렇지만 이러한 표현이 현실을 제대로 반영하고 있는 것일까? 현실에서도 학교와 교사가 사회변화의 주체로 기능하고 있을까? 주체로 기능한다는 것이 도대체 가능하거나 할까?

하나의 반대 사례를 들어보자. 학교교육이 입시교육으로 전락한 이유를 사람들은 흔히 대학입시에서 찾아왔다. 좁은 대학문이 경쟁을 심화시켜서 학교교육을 망가뜨렸다는 것이다. 그런데 오늘날의 대학은 좁은 문이 아니라 넓은 문이다. 그럼에도 학교교육이 입시교육에서 벗어나지 못하고 있는 이유는 서울대학 또는 SKY대학의 문이 좁기 때문이다. 그러므로 서울대학 또는 SKY대학의 문을 넓히면 문제가 해결될 것이다. 어떻게? 중등학교를 평준화했듯이 대학도 평준화하는 것이다. 그럴듯하다. 그러나 대학을 평준화하자는 주장은 거센 반발을 일으킬 것이 뻔하다. 열심히 공부하지 않을 것이므로 이른바 우수한 인재를 만들어내지 못한다는 것이 반발의 이유일 것이다. 하지만 이러한 이유는 근거가 미약한 것이다. 대학을 평준화하되 대학정원을 통제하면 해결되기 때문이다. 서울대학

에 가기 위한 경쟁을 대학에 가기 위한 경쟁으로 바꾸면 경쟁의 "정도"가 크게 줄어들 것이다. 1등을 위한 경쟁이 100등 안에 들기 위한 경쟁으로 바뀔 것이기 때문이다. 100 등의 경계에 있는 소수가 현재와 같은 입시준비에 몰두하는 반면에, 재능 있는 다수는 입시준비를 넘어 창의적인 공부를 할 수 있으므로 인재양성에도 더 효과적일 것이다. 이것은 경쟁을 없애는 것이 아니라 불필요한 경쟁을 건강한 경쟁으로 바꾸는 것이다. 유럽의 여러 나라들이 채택하는 제도이기도 하다. 그러나 100등 바깥의 더 큰 다수의 학생들은 어떻게 될 것인가? 대학 나온 사람과 못나온 사람 사이의 차별은 불가피한 것인가? 사회가 엘리트를 필요로 하므로 엘리트 우대가 불가피하다고 믿는 사람들은, 고대나 중세의 철학자들처럼 민주주의에 반대해야 할 것이다. 그러나 민주주의에 찬성한다면 유럽의 민주사회를 참고해야 할 것이다. 그들이 채택한 해결방법은 평생임금의 평준화였다. 대학을 나온 사람과 나오지 않은 사람의 평생임금에 차이가 없다면, 심지어 후자의 평생임금이 더 높다면, 대학은 잘 먹기 위한 수단이 아니라 온전히 자기만족의 수단이 된다. 최소한의 평생임금을 모두에게 보장함으로써, 돈보다 진리탐구에 관심이 있는 사람이 대학에 가도록 만드는 것이다. 유럽의 대학과 학교가 우리와 비교할 수 없을 만큼 정상적으로 작동하고 있는 이유는 바로 여기에 있다.

그러나 유럽에서의 학교정상화는 수백 년 동안의 시민혁명과 시민운동이 이뤄낸 것이다. 사회가 민주화된 덕분에 대학과 학교가 정상화된 것이지 그 반대가 아니라는 말이다. 달리 말해서 우리 사회가 학벌 등의 연줄망으로 재생산되는 엘리트에 의해서 지배되는 한, 대학의 평준화는 이루어지기 어렵다. 양반들이 스스로 신분제를 폐지하는 역사는 존재한 적이 없는 것이다. 이런 점에서 나는 위의 이야기를 교육청이 제시하는 교육생태계담론에 대한 반대사례로 소개했다. 학교와 교사는 주체이고 싶어 하지 만 현실적으로는 주체일 수 없는 것이다. 그런데 정녕 주체가 될 수 있는 길은 없는 것일까?

4. 교육생태계의 복원을 위하여

가. 교육적 실천과 하방연대

우리는 말을 배우고 나서야 어른이 되지만, 우리가 배운 말이 세상을 제대로 알려주는 경우는 거의 없다. 그럼에도 우리는 말로 배운 세상을 진짜 세상이라 여기며 산다. 그렇기 때문에 민주시민을 키워내는 "참"교육은 말로 이루어질 수 없는 것이다. 학생들이 알고 있는 말에 선생이 아는 말을 보태거나 뺀다고 해서 세상이 제대로 알려질 수는 없기 때문이다. 말로 배운 세상이 진짜 세상을 가리키게 되려면 내가 배운 말을 실제의 세상과 비교하는 수밖에 없다. 이것은 내가 가진 말을 내가 살아온 세상에 비추어 곱씹어보는 일이다. 그런데 이것은 누구나 할 수 있는 일이며, 이런 점에서 인간은 '누구나 스스로 자율적인 주체가 될 수 있다'. 또한 이런 점에서 '교육은 가르치는 것이 아니라 가리키는 것'이다. "옛날 분들은 가르치는 것을 '깨우친다'고 했습니다. 모르던 것을 이야기만 듣고 알게 되는 경우는 없습니다. 이미 알고 있었지만 미처 생각하지 못했던 것을 불러내는 것입니다."(신영복) "철학은 망치로 하는 것이다."(니체)

그러므로 누군가가 나에게 새로운 말을 배우도록 강요하면, 나는 그만큼 스스로 '깨우칠' 기회를 잃게 된다. 그만큼 스스로 자율적인 주체가 되기도 어려워진다. 어차피 숨 가쁘게 바뀌는 세상은 자신이 만든 수많은 말들을 학생들에게 가르치고 있다. 이런 판국에 입시교육에 집중되어 있는 학교교육은 학생들이 자기가 배운 말을 스스로 깨우치는 것을 결정적으로 방해하고 있다. 자기가 배운 말을 깨우치지 못한 학생은 자율적인 주체가 될 수 없으며, 세상에서 배운 말대로, 세상이 시키는 대로, 살아갈 수밖에 없다. 사회가 개인의 삶과 삶을 결정함으로써 개인이 주체가 되는 것을 가로막는 것이다. 그러므로 우리가 진정으로 학생들을 민주사회의 주체적인 시민으로 키우고자 한다면, 학교와 교사는 그들에게 새로운 말을 강요하는 외부의 압력이 최소화되도록 저항하고, 그들이 그들의 말을 곱씹을 수 있도록 도와주는 일을 적극적으로 늘려야 한다. 학교와 교사가 교육의 "주체"임을 포기하고 함께 주체가 되어야 비로소 교육주체가 될 수 있는 것이다. 교육적 실천은 꽃을 피우는 봄처럼 참고 기다리는 일이다.

나. 스승과 제자의 연쇄

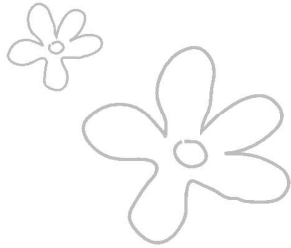
앞에서 나는 우리나라의 학교 교사가 가르치고 있지만 가리킬 수 없게 되었다고 말했다. "교육주체의 자발성과 집단지성에 의한 교육"을 교육 혁신의 방향으로 제시하는 것은 이런 현실에 대한 반성에서 비롯된 것이라고도 말했다. 더 나아가 교육생태계라는 말에는 학교와 교사가 변화의 주체라는 것이 적극적으로 표현되고 있다고 말했다. 그러나 주체임을 선언한다고 해서 학교와 교사가 저절로 사회변화의 주체로 거듭날 수는 없다. 기우이기를 바라지만, 교육청의 선언은 자칫 학교와 교사에게 주체가 되라는 명령이 될 수 있다. 주체가 되라는 명령으로 주체가 될 수 있었다면 오늘날의 학교교육이 이 지경에 이르지는 않았을 것이다.

따라서 앞에서 학교와 교사에게 말했던 교육적 실천은 교육부와 교육청에도 똑같이 적용되어야 할 것이다. 우리 모두는 스승과 제자의 연쇄 속에서 살고 있다. 교육적 실천이 참고 기다리는 일임을 인정한다면 학교와 교사는 기꺼이 교육부와 교육청의 학생이 될 수 있을 것이다. 스승과 제자의 연쇄라는 표현이 불편하다면 '하방연대'라는 말로 대신할 수도 있을 것이다. 아래로 연대한다는 말은 아래를 지휘한다는 말이 아니라 아래의 주체적 힘을 믿는다는 말이다. 따라서 아래로 연대한다는 말은 위로부터 아래로 강요되는 힘을 막아내겠다는 의지를 포함한다. 학생들이 스스로 깨우치기를 돕고 기다려야 하는 것처럼 교사들이 스스로 깨우칠 수 있는 환경을 만들어주고 기다리는 일이야말로 교육적 하방연대가 아닐 수 없다. 기다림에 익숙하지 않은 위가 아래에 강요하려는 힘을 앞장서서 막아내는 일이야말로 교육적 하방연대가 아닐 수 없다. 교육생태계의 복원은 학교와 교사가 진정한 교육주체가 무엇인지를 스스로 깨우쳐야만 비로소 시작될 수 있는 것이며, 다른 주체들과의 협력을 스스로 모색하고 실천해야만 비로소 완성될 수 있는 것이다.



2019

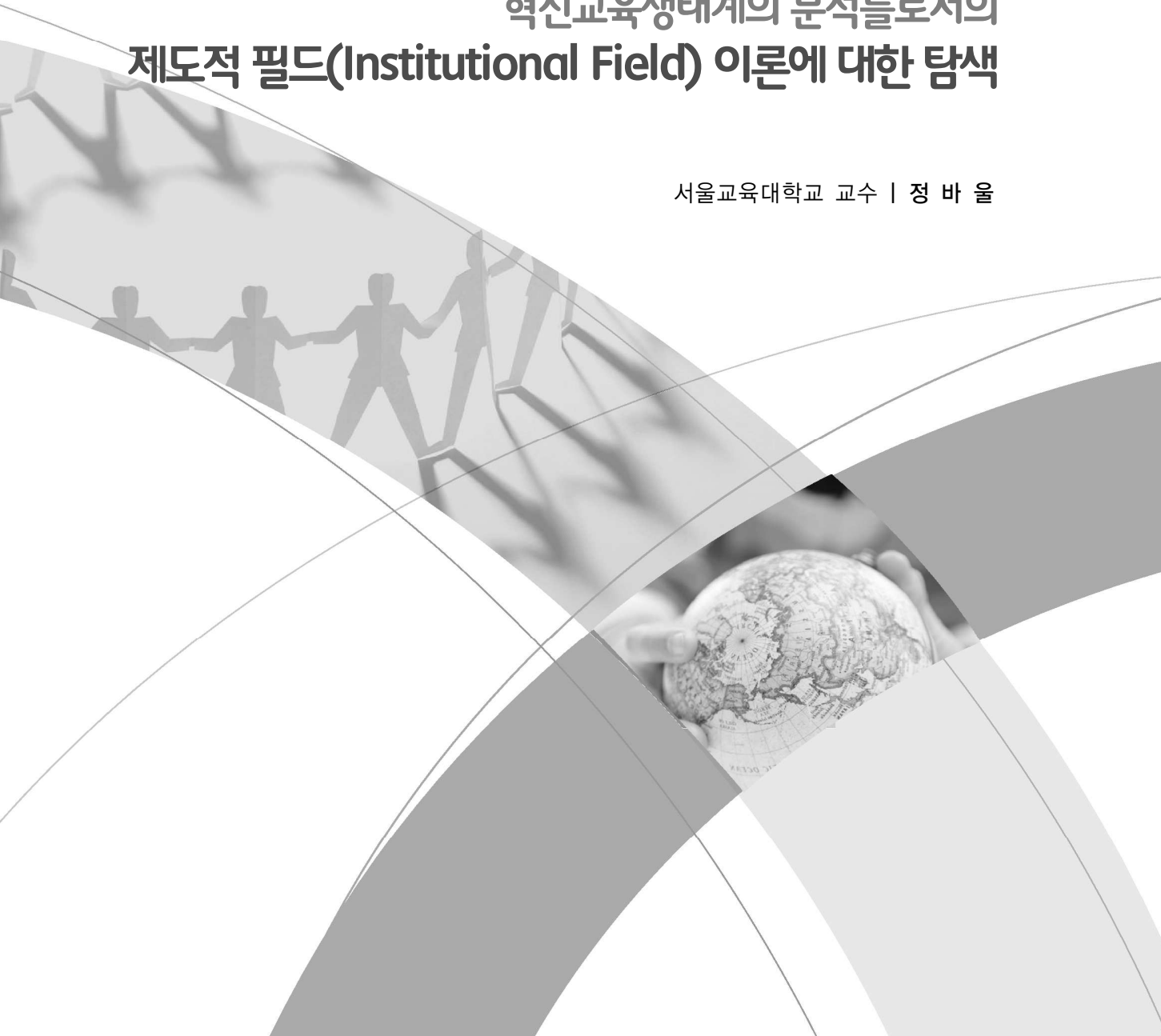
제 4회 혁신교육 포럼
교육생태계와 혁신교육의 미래



Chapter 02

혁신교육생태계의 분석틀로서의 제도적 필드(Institutional Field) 이론에 대한 탐색

서울교육대학교 교수 | 정 바 울





NEW SCHOOL GYEONGGI NETWORK

2019

제 4회 혁신교육 포럼
교육생태계와 혁신교육의 미래

혁신교육생태계의 분석틀로서의 제도적 필드(Institutional Field) 이론에 대한 탐색

서울교육대학교 교수 | 정바울

1. 들어가는 글

본 발표에서는 교육생태계와 혁신교육의 미래를 살펴보는 데 새로운 분석틀이자 유용한 개념인 신제도주의이론과 거시조직이론의 주요개념인 필드(field)에 대해서 살펴보고자 한다. 기존의 제도주의 이론과 조직이론은 동형화, 경로의존성에 주목하면서 사회나 제도의 연속성과 안정성에 주목했으나 최근의 이론들은 점차 어떻게 제도가 변화하는지에 점차 주목하고 있으며, 제도가 변화한다고 할 때 변화를 둘러싼 거시적 배경이자 맥락을 필드라고 할 수 있고, 이러한 변화를 필드 수준의 변화(field level Change)라고 규정하고 있다. 특히, 이러한 필드 수준의 변화가 종종 사회운동에서 촉발되다 보니 이 과정에서 보수적 색채를 띠었던 제도주의와 급진적 성향의 사회운동이론사이의 이론적 화해(rapprochement)와 수렴이 이뤄지고 있기도 하다.

2000년대 초반 폐교 위기에 처해 있던 6학급의 소규모 학교였던 남한산초등학교의 자생적 학교변화로부터 착상된 혁신학교정책은 2009년 최초의 진보교육감이었던 김상곤의 등장과 함께 시작된 이래 2019년 현재 전국적으로 확산되었다. 남한산초의 혁신의 착상 이후 경기도교육청에서의 혁신학교 정책의 출현은 대략 십년이 걸렸고, 전국적 차원에서의 혁신학교 정책의 확산은 또 다른 십년이 소요된 것 같다. 남한산초의 혁신과 경기도교육청의 혁신학교 정책은 이제 본 포럼의 주제에서도 잘 형상화되었듯이 단순한 학교 조직 차원, 지역 차원의 혁신이 아니라 제도적 차원 또는 마이클 풀란(Michael Fullan)식으로 말한다면 시스템 차원의 혁신, 다시 말해 교육생태계 차원의 혁신으로 자리 잡았다. 이런 의미에서 혁신교육을 교육생태계라는 관점에서 재조명하고 시사점을 모색하려는 본 포럼은 시의적절하고 의미 있는 시도라고 여겨진다. 혁신교육을 교육생태계라는 새로운 관점으로 바라보는 주제 의식에 착안할 때, 혁신이나 변화라는 현상을 미시적 차원의 조직 수준이 아니라 보다 거시적인 관점에서 조직 군, 조직 환경에 주목하여 설명하려고 하는 제도 또는 조직 필드라는 이론적 렌즈는 교육생태계와 혁신교육을 조명하는 데 보다 체계적이고 정교한 이해와 실천적, 정책적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 보인다.

본 글의 순서는 다음과 같다. 다음 장에서는 혁신교육생태계의 새로운 분석 도구로서의 필드 개념에 대해 살펴볼 것이다. 이어서, 혁신교육을 둘러싼 교육 영역의 필드로서의 구조와 속성에 대해 살펴볼 것이며, 마지막으로 이러한 필드 개념이 혁신교육 생태계에 주는 시사점을 논의하며 글을 맺을 것이다.

2. 혁신교육과 교육생태계의 분석 도구로서의 제도적 필드(field) 이론

혁신학교가 널리 확산되고 혁신학교 접근이 정책적, 제도적으로 추진되는 현 상황을 제대로 포착하기 위해서는 기존의 미시적 조직 변화 차원의 접근이 아닌 보다 거시적, 제도적 차원의 변화를 이해하기 위한 새로운 이론적 분석틀이 요청된다고 하겠다. 신제도주의의 필드 개념은 조직이 아니라 조직 군 또는 조직 환경에 주목하는 관점이고, 변화와 관련해서도 조직 군 또는 조직 환경에서의 다시 말해 ‘필드’ 수준의 변화를 설명하는 데 적합한 개념이라고 할 수 있다. 신제도주의 이론에서 필드란 “공통의 의미 체계를 공유하고 그 구성원들이 필드 바깥의 행위자들보다는 필드 내의 구성원들과 더욱 빈번하고 숙명적으로 상호작용하는 조직들의 공동체(Scott, 1994, pp. 206-207)”를 말한다. 이러한 필드는 문화적으로 정당한 조직 모델과 행위 양식을 정의함으로써 구성원들을 규제한다(Clemens & Cook, 1999). 필드 이론가들은 개별 조직의 변화로부터 마치 임계 질량에 도달하는 것으로도 비유할 수 있는 필드가 형성, 변화하는 핵심 기제라고 할 수 있는 필드의 구조화(structuration) 양상을 규명하고, 특히 조직간 관계 네트워크의 진화가 바로 필드 변화의 핵심 동인이라고 주장하였다(DiMaggio, 1986). 한편, 필드 차원의 변화와 관련하여 최근의 연구들은 이와 같은 구조적 차원의 네트워크적 속성과 요소뿐만 아니라 필드 자체에 본질적으로 내재된 정치적 특성에 주목한다. 그래서 필드의 구성원들이 필드 차원에서의 거시적 변화를 모색하는 과정에서 적극적으로 구사하는 문화적-인지적 프레임과 같은 전략과 적극적이고 주도적인 행위자성에 착안하여 ‘사회운동’ 접근과 이론으로부터 깊은 영향을 받은 변화 전략과 기제에 주목한다(Schneiberg & Lounsbury, 2008). 또한 필드 차원의 거시적 변화는 종종 제도적 차원의 변화로 연결되기 때문에 제도적 속성에 착안하여 변화를 보기 위해 필드 변화 이론가들은 사회운동과 더불어 제도주의 이론을 차용하기도 하고, 종종 이 둘을 결합하여 분석에 활용하기도 한다.

제도적 필드 이론을 사회운동이론과 결합하여 필드 차원의 변화에 주목한 대표적인 연구로는 Armstrong(2002)이 수행한 ‘Forging gay identities’라는 연구로, 미국 사회에서 1950년 이래로 계속된 억압과 무시를 받던 동성애자들의 사회운동이 1990년 이후, 사회적, 정치적, 문화적 기회구조의 출현을 조우하는 과정에서 이 운동의 주요 행위자들이 이러한 기회 구조를 효과적으로 해석하고 유리한 프레임을 활용하여 이슈를 구성, 선점하는 등의 노력을 통해 기대하지 않았던 갑작스러운 ‘필드 결정(또는 ‘field crystalization’)^{結晶}’으로 이들의 사회운동이 급격하게 변성하게 되어 제도적으로도 합법화되고 문화적으로 수용되게 되는 과정을 연구한 것이다.

이와 유사하게 사회운동적 차원은 아니지만 크리스텐슨(2001)은 이와 같은 필드 차원의 변화를 하드 디스크 산업 사례를 들어 ‘파괴적 혁신(disruptive innovation)’이라는 개념을 통해서 비즈니스 및 테크놀로지 영역에서 적용하기도 하였다. 크리스텐슨에 따르면 ‘파괴적 혁신’이란 기존 제품에 대한 개량이나 개선을 의미하는 점진적 혁신이 아니라 근본적 차원의 변화, 즉 기존의 소비자 수요를 아예 전혀 새로운 수요로 대체하는 변화를 의미한다. 문제는 이러한 혁신은 소비자의 보수성(기

존의 상품에 배속된 추억, 향수, 습관)과 이러한 소비자의 관성에 영합하는 기업에 의해 버려져서 상당히 오랜 기간 틈새시장에서만 사용되다가, 시간이 흐르면서 혁신의 효과가 인식되고, 소비자들이 마음을 돌리기 시작하게 되면서 심지어 모회사까지 내치는 극적인 성공을 경험하게 되는 흥미로운 패턴을 보인다는 것이다.

최근 필드 변화에 대한 연구 동향은 크게 두 가지 측면에 주목한다. 우선, 어떠한 유형의 필드 변화 전략(예: 적대적 vs. 협력적)을 모색하느냐에 따라 때로 유사한 변화 시도는 성공할 수도 있고, 때로 기존의 필드 구조내로 흡수되어 버리기도 한다는 것이다. 예를 들어 적대적 변화 전략은 변화 이슈 선정에 있어서 공격이나 비난의 타겟(예: 기존 체제의 엘리트 또는 기존 체제나 구조)을 구체적으로 선정, 이를 변화시키기 위한 적대적이고 대결적 차원의 변화 솔루션을 모색하는 것이다. 한편, 협력적 변화 전략은 이슈 진단 과정에서 특정 엘리트 또는 기존 체제 내 특정 행위자를 주목하기 보다는 광범위한 사회 조건, 동인, 근본 원인등과 같은 추상적인 타겟을 선정, 명확한 피-아 구분 대신, 포괄적이고 포용적인 접근의 변화 솔루션을 모색하는 것이다. 이와 같은 상이한 변화 전략은 종종 시계열적 차원에서 차별화되어 선택적으로 접근되기도 한다.

또한, 최근의 연구는 각각의 필드는 독특한 구조와 속성(예: 중앙집권화 vs. 파편화)을 띠고 있다는 데 주목한다. 따라서 유사한 필드 변화 시도라고 해도 필드의 구조와 속성에 따라 성패가 현저하게 달라질 수 있다는 것에 주목한다. 중앙집권화된 필드는 지배적인 영향력과 권위를 행사하는 행위자의 존재와 이들에 의한 공유 규범 및 평가 체제 구성 행위를 통한 지배의 행사로 특징지을 수 있다. 파편화된 필드는 다중의 규제 기구와 행위자들의 중복으로 인한 통제되지 않고 혼란스러운 특성을 보인다. 이상에서 살펴본 것처럼 이러한 필드 변화 전략과 필드의 구조/속성의 조합과 상호작용에 따라 다음과 같은 다양한 4가지 유형의 필드 차원의 변화 분석틀을 구안할 수 있다(Furnari, 2008, p. 332).

<p>유형1. 중앙집권적 필드 + 적대적 프레임</p>	<p>유형2. 중앙집권적 필드 + 협력적 프레임</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 필드 변화 형성가능성: 높음 • 필드 변화 유형: 기존 엘리트 구조를 약화시키는 새로운 필드 형성 (급진적 변화) 	<ul style="list-style-type: none"> • 필드 변화 형성가능성: 낮음 • 필드 변화 유형: 기존 엘리트 구조를 강화시키는 새로운 필드 형성점진적 협력적변화(또는 포섭 전위)예: 인건 국가위기 위험 질병 대처변화등등
<p>유형3. 파편화된 필드 + 적대적 프레임</p>	<p>유형4. 파편화된 필드 + 협력적 프레임</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 필드 변화 형성가능성: 낮음 • 필드 변화 유형: 두 개의 파편화된 행위자들을 양극화하는 새로운 필드 형성 	<ul style="list-style-type: none"> • 필드 변화 형성가능성: 높음 • 필드 변화 유형: 하나의 파편화된 행위자들을 통합하는 새로운 필드의 형성

〈그림 1. 필드 구조, 이슈 프레임, 그리고 필드 변화의 유형〉

유형1은 중앙집권적인 필드 구조 속에서 적대적인 이슈 프레임을 통한 필드 변화를 모색하는 것으로 기존의 필드 구조 하에서 불리한 위치에 고착되어 만성적인 불평등한 기회 구조로 고통 받던 변방의 행위자들에 의해 추구되는 필드 변화 유형이다. 유형1의 다음의 두 가지 측면에서 필드 차원의 변화에 성공할 가능성이 높다고 여겨진다. 우선, 공격적 이슈 프레임은 기존 체제 내 엘리트라는 타겟이

선명하게 제시될 수 있고, 다음으로 기존의 제도적 기회구조의 재편이라는 선명한 솔루션을 제공함으로써 결정적 다수의 지지기반을 획득하기 용이하기 때문이다.

유형2는 중앙집권적인 필드 구조 하에서 협력적 이슈 프레임을 통한 필드 변화를 추구하는 접근이다. 이 접근은 추상적이고 선명하지 않은 타겟 집단 설정과 점진적이고 온건한 변화 모색으로 인해 결정적 다수의 지지기반을 획득하기 어려워 필드 차원의 변화에 성공하기 어렵다고 여겨진다. 그리 흔한 상황은 아니지만 그럼에도 불구하고 유형2 접근도 필드 차원의 변화 마련에 성공할 수 있는데, 그것은 국가 재난, 전염병 창궐, 인권의 심각한 침해 등과 같이 광범위한 대상의 필드 내 구성원들의 신념 체계에 다가갈 수 있는 예외적인 상황에서 발생할 수 있다고 하겠다. 하지만 여전히 중앙집권적 필드 구조 하에서는 기존 체제의 재편에 별반 관심이 없는 엘리트 세력에 의해 이러한 변화는 기존 체제내의 점진적 개선으로 전유, 포섭되기 쉽다는 한계가 있다.

유형3은 유형2와 마찬가지로 결정적 지지기반을 획득하기 어렵고 필드 수준의 변화를 이끌어 내는 데에도 어려움이 있다. 그럼에도 불구하고 필드 수준의 변화에 성공한다면, 그것은 기존의 필드 구성원들을 양극화하는 두 개의 새로운 필드가 구성되는 방식의 타협(settlement)이 되기 쉽다.

유형4는 이질적이고 파편화된 구성원들로 구성된 필드에서 다양한 이해관계와 가치를 반영한 협력적인 이슈 프레임 구안을 통해 필드 차원의 변화를 모색하기에 용이한 유형을 설명한다. 이러한 유형의 필드 변화는 이질적이고 파편화된 행위자들이 새롭게 타결된 필드 조정 또는 변화에 합의하는 것이라고 할 수 있다. 대표적인 예로는 1980년대 당시 파편화되어 있던 샌프란시스코의 게이 커뮤니티가 협력적인 이슈 프레임인 ‘게이 퍼레이드’ 이벤트의 기획과 이 기저의 ‘동성애자의 당당함(gay pride)’과 이를 형상화하는 ‘커밍아웃(coming out)’ 운동을 중심으로 필드 차원의 새로운 돌파구(breakthrough)를 이끌어 내며, 제도적 차원의 변화의 기반을 형성한 것을 들 수 있다(Armstrong, 2002).

이상에서 보는 것처럼 필드 차원의 변화는 균질적인 것이라기보다는 다양한 이질성이 존재할 수 있다는 것이다. 또한 각 유형의 변화들은 고정불변의 접근이라기보다는 시간의 흐름에 따라 한 유형에서 다른 유형으로 이행하거나 이중결합(hybridization)의 양상을 보일 수도 있다고 할 수 있다. 예를 들면 유형2의 변화의 결과로 인해 오히려 중앙집권적인 필드의 속성이 강화된다고 한다면 필드의 행위자들은 보다 공격적이고 적대적인 이슈 프레임으로의 변경을 통한 유형1의 필드 변화를 모색할 수 있다. 이처럼 필드 차원의 변화는 변화의 특성과 필드의 구조/속성에 따라 시간이 흐름에 따라 공진화하는 양상을 띠 수도 있다(Furnari, 2018).

이를 교육생태계라는 측면에 적용해 본다면, 교육생태계도 고정적이고 균질적이라기보다는 가변적이며 이질적인 속성과 양상을 띠 수 있고, 이러한 이질성과 다층적인 교육생태계의 층위 구조는 혁신교육의 양상이나 결과에도 현저한 영향을 미칠 수 있을 것이다. 다음 장에서는 혁신교육 또는 교육변화를 둘러싼 교육 영역 또는 필드, 다시 말하면 혁신교육생태계라는 필드의 구조와 속성에 대해 살펴본다.

3. 혁신을 둘러싼 교육 영역(또는 필드)의 속성

교육 영역도 하나의 필드라는 관점에서 본다면 위에서 살펴 본 필드 차원의 변화들이 가능한 사회, 정치, 비즈니스나 테크놀로지 영역과는 대조적으로 교육 영역에서의 대규모 혁신 성공은 가파른 언덕을 오르는 일처럼 매우 힘든 과업으로 여겨진다(Hargreaves & Shirley, 2011). Hargreaves와 Shirley(2011)는 그들의 책 제 4의 길에서 이를 미국의 대표적인 교육사학자인 Tyack과 Tobin(1994)은 “Tinkering Toward Utopia(국역: ‘학교없는 교육개혁(박대권 역)’”라는 저서를 통해 지난 백년간의 다양한 교육혁신 시도가 실패를 거듭했는지를 분석한 내용을 통해 설득력 있게 제시해 준다. 그들에 따르면 혁신이 실패한 이유는 “학교가 변혁을 하면 대중은 학교가 자신들이 생각하는 기존의 학교가 더 이상 아니라는 위협을 느끼기 때문”이라는 것이다(Hargreaves & Shirley, 2011, 이찬승 & 홍완기 역, p. 70). 즉 지난 백년간 교육정책가들은 테크놀로지 활용, 교육과정 개선, 교수학습의 변화 등과 같은 다양한 분야에서 부단히 혁신을 시도하였지만 학교의 기본 ‘문법’은 좀처럼 변화하지 않았다는 것이다. 위스컨신대학의 교육학자 Mary Metz(1989)는 이러한 학교의 기본 문법이 형상화된 학교가 ‘진짜 학교(real school)’로 고착되어 “학부모들에게 자신의 자녀가 다니는 학교란 부모 본인이 제 기억 속에 보존하고 싶은 ‘학창 시절의 학교’여야 하며, 그들이 원하는 것은 자신의 아이들이 실험 대상이 아닌지 우려되는 새로운(혁신적인? 저자 추가) 학교가 아니라 평범한 학교(Hargreaves & Shirley, 2011, p. 70 재인용)”라는 것이다. 간혹 혁신적인 교육방법이나 교육과정, 교과목 통합이 용인되는 경우도 있으나, 그것은 아이가 저학년일 때, 혹은 학습 부진으로 진단받을 때, 또는 이중 언어교육을 받을 때나 특수교육을 받을 때 정도가 예외라는 것이다. 그러나 이러한 혁신적이고 통합적인 교육방식이 성적이 뛰어난 학생들의 상대적 우위를 점하는 주요 교과목의 위계를 위협하거나, 혁신적 방식이 지나치게 상승 추세를 타거나 영향력을 크게 확대하려 할 때, 또는 미래의 삶을 결정짓는 대학을 선택할 시기가 가까워 오는 중, 고등학교 수준에서 모색될 때는 엘리트 집단과 중·상류 계층 학부모집단의 거센 반발이 이어지게 된다는 것이다(Hargreaves & Shirley, 2011, p. 71). 특히 불안정한 시대일수록 일관되고 예측 가능한 것을 갈구하는 학부모들의 향수와 보수성이 오히려 학교를 추동하고, 이에 따라 교육정책결정자들이나 학교들은 학부모들의 지지와 관심을 얻기 위해 옛 학교교육에서나 통용되던 구태의연하고 심지어 시대착오적인 문법들을 제도적으로 강화하곤 한다는 것이다(Hargreaves & Shirley, 2011, p. 83).

이러한 논의를 토대로 Hargreaves와 Shirley(2011)는 교육 영역에서는 혁신과 개선, 또는 중앙 관료와 교사/연구자들을 상호 배타적인 양자택일의 문제로 접근하기 보다는 개선을 지속해 나가면서 혁신을 시도할 수 있는 절충적 방안을 모색하여 ‘점진적 개선과 파괴적 혁신의 조화’ 방안을 모색해야 한다고 주장한다. 그리고 이러한 접근을 형상화하는 사례로 핀란드, 싱가포르, 알버타, 캘리포니아 등의 교육 사례를 제시하였다. 이러한 Hargreaves와 Shirley의 혁신과 개선의 역설에 대한 통찰은 앞에서 살펴 본 조직 차원의 변화가 아니라 거시적이고 광범위한 필드 차원의 변화에서 발생하는 긴장과 가능성과 일맥상통하는 것이라고 할 수 있다. 이에 대해서는 다음 장에서 보다 구체적으로 살펴보고자 하겠다.

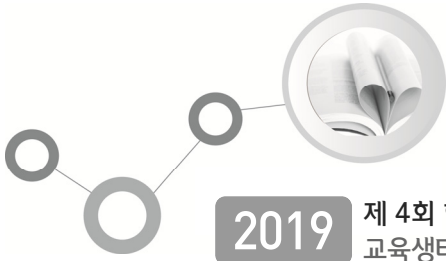
4. 필드(field) 이론이 혁신교육정책과 교육생태계에 주는 함의

이상에서 살펴 본 필드 이론이 혁신교육정책과 교육생태계에 주는 시사점은 다음과 같다. 우선, 혁신학교 정책과 다양한 혁신교육정책이 제도적 차원에서 광범위하게 확산되는 상황에서 이제는 단위 학교 차원 또는 조직 수준에서가 아니라, 보다 ‘필드’ 수준과 ‘제도’ 차원에서의 혁신학교 현황 진단 및 해결책을 모색하려는 실천과 연구들이 더 많이 추진되어야 할 것이다. 특히 사회운동적 동인에 의해 시작된 혁신교육이 제도화의 경로를 통해 필드 차원의 변화로 이행되는 단계에서, 사회운동과 제도 사이의 긴장과 상호작용에 대한 보다 체계적인 분석과 성찰이 요청된다고 하겠다. 최근 필드 차원에서 변화가 혁신교육정책에서 보는 것처럼 많은 경우 사회운동적 동인에 의해 착상되는 경우가 점점 증가하고 있는 추세이나 이에 대한 체계적인 연구나 분석은 부족한 실정이다. 사회운동적 동인에 의한 혁신이나 변화가 제도화를 통해 필드 차원의 변화가 될 때일수록 운동과 제도의 협력 필요성과 협력 가능성에 대한 탐색을 통해 기존의 지배적인 고정관념인 제도에 의한 사회운동의 포섭, 전유이라는 틀을 넘어 ‘운동 투과성(movement permeability)’의 강화를 통한 ‘운동 가속화’가 필요하다고 할 수 있다(Van Wijk, Stam, Elfring, Zietsma & Hond, 2013). 이를 위한 효과적인 실천적인 전략으로는 새넷이 지금까지 추구해 왔던 광범위한 네트워크 구축을 통한 관계적, 문화적 차원의 구조화 작업을 들 수 있다. 지금까지의 새넷의 성공 궤적을 이어가되 사회운동과 제도권이 교차하는 궤도로의 지평의 확대도 유용한 전략이 될 수 있을 것으로 보인다. 또한 다양한 운동이 광범위하게 모색되고 있는 환경에서 혁신교육운동도 필드 수준의 변화를 위해서는 지지기반과 외연의 확대를 위해 순수성만을 고수하기 보다는 두세 가지의 다양한 운동 지향과 정체성의 경계를 넘나드는 ‘하이브리드 운동(hybrid activism)’을 모색할 필요가 있다(Heaney & Rojas, 2004). 이것이 어찌면 Hargreaves와 Shirley(2011)가 제4의 길의 변화에서 제시한 ‘점진적 개선’과 ‘파괴적 혁신의 조화’ 방안의 실제적 의미라고 할 수도 있다. 특히 혁신교육 정책 사례와 같이 필드 차원의 변화가 ‘현재진행형’으로 모색되고 있다면, 이것은 단순히 규범적 가치이거나 강령이 아니라, 실제 벌어지고 있는 현실의 정확한 기술(description)이기도 하다.

사실, 제도와 운동이 만나는 것은 도전적이다. 특히 운동을 통해 기존 제도와 구조의 변혁을 모색한다면 더욱 더 그러하다. 운동 정당성의 절하의 부담과 제도 엘리트의 포섭과 전유의 위험도 수반될 수 있기 때문이다. 운동 정당성의 절하를 오히려 동원의 수단이자 지지기반의 확대 전략으로 전환하는 것, 운동과 제도 사이의 다양한 제 3의 중개자의 참여 유도과 이들을 통한 과감한 권력 분산과 균형 기제의 도입을 통한 제도적 포섭의 힘을 우회하는 것을 고려해 볼 수 있다(Wijk et al., 2013). 도전적이거나 제도와 운동의 효과적인 협력과 연대 여기에 필드 수준에서의 변화의 정수가 있다고 할 수 있다. 한편, 필드 차원의 변화라고 해도 여전히 본질적으로는 쌍방향적이라고 할 수 있다. 이러한 측면에서 상향식 접근과 하향식 접근, 미시적 접근과 거시적 접근의 조화로운 실천에도 주목해야 할 것이다. 특히 앞서 김진업 교수님이 잘 지적해 주신 것처럼 필드 차원의 변화에서는 하방연대의 강화가 역설적으로 더 강조될 필요가 있다고 여겨진다. 또한 최봉선 교장님이 발표하실 학교 조직의 공진화 과정과 최지니 선생님의 혁신교육센터라는 플랫폼 구축을 통한 학교와 지역 연계 혁신은 필드 차원의 변화 실재를 잘 형상화해 준다고 하겠다. 감사합니다.

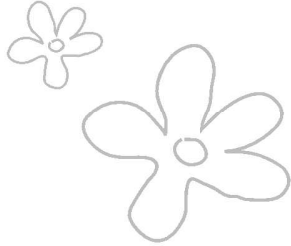
참고문헌

- Christensen, C. M., & Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business*. HarperBusiness Essentials New York, NY.
- Furnari, S. (2018). When does an issue trigger change in a field? A comparative approach to issue frames, field structures and types of field change. *Human Relations*, 71(3), 321–348.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. L. (2012). *The global fourth way: The quest for educational excellence*. Corwin Press. (이찬승, 홍완기 역(2014). **학교교육 제4의 길 2**. 21세기 교육연구소).
- Heaney, M. T., & Rojas, F. (2014). Hybrid activism: Social movement mobilization in a multimovement environment. *American Journal of Sociology*, 119(4), 1047–1103.
- Scott WR (1994) Conceptualizing organizational fields: Linking organizations and societal systems. In: Derlien HU, Gerhardt U and Scharpf FW (eds) *Systemrationalität und partialinteresse*. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 203–221.
- Tyack, D. B., & Cuban, L. (1995). *Tinkering toward utopia* Harvard University Press.
- Van Wijk, J., Stam, W., Elfring, T., Zietsma, C., & Den Hond, F. (2013). Activists and incumbents structuring change: The interplay of agency, culture, and networks in field evolution. *Academy of Management Journal*, 56(2), 358–386.



2019

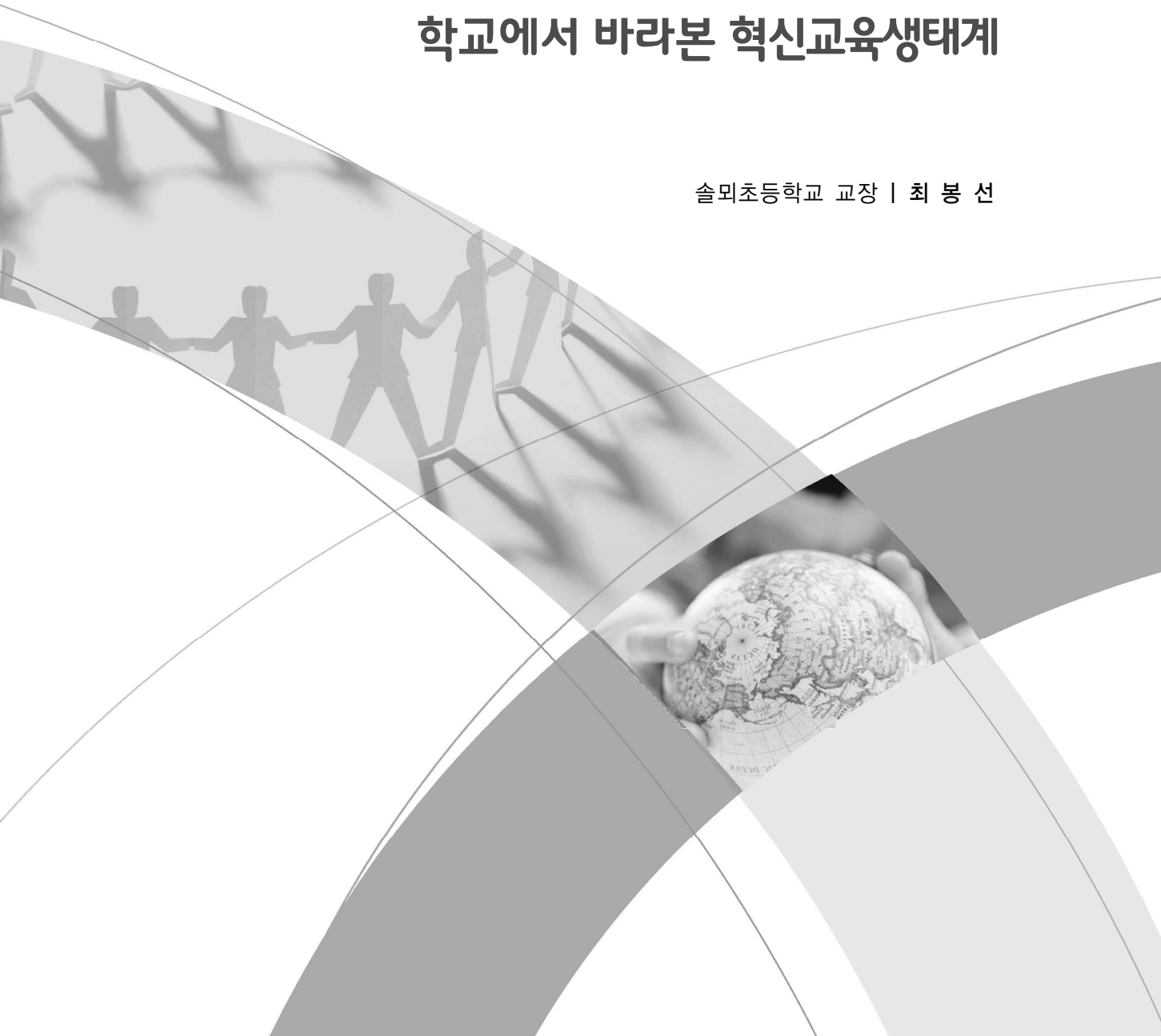
제 4회 혁신교육 포럼
교육생태계와 혁신교육의 미래



Chapter 03

학교에서 바라본 혁신교육생태계

솔미초등학교 교장 | 최 봉 선





NEW SCHOOL GYEONGGI NETWORK

2019

제 4회 혁신교육 포럼
교육생태계와 혁신교육의 미래

1. 시작하면서

경기도교육청 혁신교육3.0에서 본격적으로 논의가 시작된 지역별 혁신교육 생태계 구축의 교육생태계 개념은 혁신교육이 성장과 발전의 경로를 지나서 도달하고자 하는 목표이다. 성장과 발전이 시작된 여러 곳의 노력과 성과가 모이거나 변화를 거듭하여 영향을 주고받는 공진화의 과정에 이른 건강한 생태계를 말한다. 10년을 넘긴 경기도 혁신학교가 학교안의 혁신을 넘어 지역별 생태계를 이야기하는 것은 당면한 교육의 문제를 해결하는 부분적 혁신이 아닌 교육의 본질적 목표를 추구하려는 노력이다. 경기도교육청은 혁신교육3.0을 혁신학교가 보편성을 획득하고 학교 안팎 혁신교육의 연계성을 강화하여 혁신교육 거버넌스를 형성하는 완성기라고 말한다.

혁신학교 운영의 목표와 추진과제는 해를 거듭하면서 수정, 보완되었다. 경기도교육청의 혁신교육 10년을 정리하는 교육생태계는 낯선 개념이 아니다. 사회 정치, 경제의 여러 현상을 해석하는 개념으로 자연주의적 건강성과 지속가능한 공동 진화가 핵심이다. 경기도교육청의 여러 문건에서 보여주는 교육생태계의 원리는 보편성, 다양성, 연계성, 자치성, 근본적 변화, 민주주의, 학생과 현장이 주도, 학교를 넘어 사회담론으로 확대, 교육다운 교육, 공동 실천과 지속적 혁신교육 실천 등이다. 동시에 작용하기 어려운 많은 개념이 보여주듯이 학교를 움직이는 원리는 복잡하다. 학교 폭력으로 인한 교사의 어려움과 교권 침해의 경계를 분명하게 그을 수 없고, 학교폭력이 발생하면 학교의 교육시스템은 일시에 정지하게 된다. 소수의 수업 방해 학생을 해결하기 위해 다수의 학생은 피해를 감내해야 할까?

생태계의 한 제도에 불과한 학교가 이렇게 복잡한데 마을과 지역으로 확장하는 교육생태계는 더욱 복잡하다.¹⁾ 생태계의 복잡성을 설명하는 수많은 원리가 학교에 작동하고 있지만 그것을 일목요연하게 정리하는 것은 쉽지 않다. 복잡계를 정확히 정의할 수 있다면 그건 더는 복잡계가 아니다 (최무영, 2008)라는 말에서 보듯이 생태계의 복잡성을 설명하는 복잡계를 이해하는 노력이 필요하다.

경기도 교육청은 혁신교육생태계를

- 초·중·고 혁신학교 간 연계 및 연계형 혁신학교 지정 확대
- 지역별 교사네트워크, 학부모 네트워크, 경기꿈의학교, 교육협동조합, 혁신교육지구 담당자 등의 정례 협의체 운영
- 지역 교육 현안 협의 및 공동 실천을 통한 해결, 지속적 혁신교육 실천을 위한 혁신교육 생태계 강화 등으로 규정한다.

1) 지구상의 생태계는 엄청나게 복잡한 구조와 관계를 가지고 있다. 그 안에서 셀 수 없이 많은 종들이 생명을 이어가고 있다. 생태계란 그 생명들의 조화로운 지속가능성 (sustainability)을 보장해 주는 복잡계라고 할 수 있다. (한승희, 2008)

이러한 관점은 개별 학교가 건강한 생태계 원리로 작동한다는 가정을 하고 있는 것으로 보인다. 즉 혁신교육 3.0의 혁신교육생태계는 완성된 혁신학교의 공간적 확장을 의미하고 있다.

혁신교육 3.0을 실현할 수 있는 주체로서, 보편성을 획득한 혁신학교 8년차 운영학교인 솔피초등학교가 성장해 온 과정을 교육생태계의 관점에서 정리하는 것은 학교혁신에 앞장서고 있는 현장의 교사들에게 많은 시사점을 줄 것이다. 솔피초등학교의 혁신학교 8년은 건강하고 안정적인 시스템을 구축하는 과정이었다. 개별 교사의 뛰어난 역량이 소비되지 않고 창조적으로 발휘할 수 있도록 지원하는 시스템을 구축하고 학생을 주체적인 학습자로 자리매김하는 과정을 통해 교육력이 낭비되는 상황을 최소화하는 노력을 했다. 공교육 체계에서 보이는 여러 가지 문제점을 답습하지 않으면서 성장하기 위해 지속가능하며 안정적인, 또한 발전적인 학교를 만드는 일을 진행했다. 이러한 과정은 단계적으로 진행되는 것이 아니고 한꺼번에 기획, 실행이 되는 것도 아니어서 시간과 인내, 그리고 끊임없는 피드백으로 균형감을 필요로 했다.

혁신학교의 4가지 추진과제를 실현하기 위한 각종 계획의 운영 방침은 수정을 거듭하는 과정을 통해 일관되게 적용되는 원리와 원칙이 되었다.

이러한 원리가 작동하면서 자연스럽게 교육활동이 다양해지고 학생의 학습영역이 확장되었다. 마을교육과정이라고 할 수 있는 교육활동과 학부모, 지자체, 시민단체와 연결이 되면서 교육과정은 더욱 복잡해졌다.²⁾ 솔피초등학교의 교육과정과 교육활동을 움직이는 원리를 살펴보는 것으로 혁신교육생태계의 개념을 명확하게 하고자 한다.

가. 학교를 움직이는 원리

1) 단순, 평면적 형태에서 복잡, 입체적 형태로 진화

흔히 학교 문화를 달걀관에 비유하여 교실로, 교과로 칸막이를 치고 있어서 공동체문화를 만들기 어렵다고 한다. 생태계는 자체적으로 완결성³⁾을 가지고 있어서 도구로 이용되지 말아야 하지만 교육적 목표에 대한 공유의 과정이 없는 학교는 국가 존속의 도구로, 사회의 노동력 제공을 위한 도구로 이용이 되었다. 학교가 처한 실태를 바탕으로 교육의 본질적 목표와 비전을 공유하는 과정에서 구성원은 자유로운 주체적 학습자로 성장한다. 학교혁신의 초기 단계에서 의미 없는 관행을 걷어내고 교육의 본질에 대한 논의를 거치면서 교사의 인간관, 교육관, 세계관을 정립할 수 있었다. 인간에 대한 이해를 바탕으로 학생의 발달과 연계를 고려한 교육과정은 복잡하고 입체적으로 편성된다. 제대로 된 교육을 하고자 의욕적으로 시작하여 교육과정에 집중을 하게 되면서 교사가 겪은 좌절의 기억이 새롭다. 초기 혁신학교의 충분한 예산 지원과 인력 지원으로 교사의 행정 업무를 없애고 수업에 집중을 하였으

2) 마을교육과정의 형태로는 1)마을에 관한 교육-마을과 지역자체에 대해 배우는 교육, 2)마을을 통한 교육-마을의 인적·물적 자원을 활용하여 인권이나 민주주의 등의 가치에 대해 배우는 교육, 3)마을을 위한 교육-마을의 문제를 규명하고 해결하는 등 실천하는 교육으로 구분할 수 있음(서용선외, 2015)

3) 교육생태계가 존재해야 하는 목적은 교육의 핵심적인 목적, 즉 학습의 생명성을 성장시키고 진화시키기 위한 것이다.

나 학습습관이 정착되지 않은 학생과 시행착오를 거치면서 교사 학습의 필요성을 절감하던 시기였다.

학생의 경험의 폭이 넓어지면서 프로젝트의 내용도 풍부해졌다. 대중교통을 이용하여 일상적으로 견학을 가고 조사활동을 하고 학년에서 기획하는 교환수업, 전교가 함께 하는 계절 학교는 강사를 구하고 장소를 물색하는 준비가 필요하다. 학습의 준비가 안 된 학생을 위한 학교 안 대안교실, 방과후 두드림 수업은 학생의 실태를 학년으로 보는 평면적 인식에서 발달, 성향을 분석하는 입체적 인식으로 설계할 수 있다.

연도	특별한 변화
2012	<ul style="list-style-type: none"> • 혁신학교 추진과제를 중심에 놓고 교육과정 설계 • 학년 교육과정 중심, 생활교육과정을 도입하여 학생의 정서적인 문제 해결을 위해 집중 노력 • 교사 행정 업무 제로를 위해 공무원에게 고유 업무 배정, 업무정상화 • 상벌제, 인증제, 의례적인 대회 없애기 • 수업, 평가를 꼼꼼하게 들여다보기 위한 부장교사들의 헌신
2013	<ul style="list-style-type: none"> • 교육과정 편성·운영 원리와 원칙 제정 • 특색교육활동 선정 : 생활 중심 체험활동으로 재능 발견을 위한 진로교육 계절학교 수업 데이에 함께 하는 수업 혁신 교사, 학생, 학부모가 함께 성장하는 성장중심형 평가 혁신 • 창의지성역량에 대한 솔로의 재해석을 통해 역량에 대한 안목을 키움 • 연구실, 목공실, 다목적실, 미술실, 시청각실, 간이 무대 등 공간의 변형과 이용 • 학생 동아리 운영 (3~5개의 동아리가 생겼다가 없어지는 중, 계속 되는 동아리는 티볼, 벽화 동아리)
2014	<ul style="list-style-type: none"> • 학생 자치회 (학생의 희망에 의한 동아리형) 조직과 운영 • 배움과 실천 공동체 직무연수 30시간 운영, 교수내용지식의 부족으로 교사 자존감 하락의 시기 • 솔로 학생 역량 학년별 내용 확정으로 역량의 관점으로 교육과정과 수업을 보기
2015	<ul style="list-style-type: none"> • 학교안 전문적 학습 공동체 60시간 운영, 이해 중심 교육과정 연수 • 솔로 규범 (교사, 학생, 학부모) 만들기 • 솔로 학생 역량 수정, 문화예술 교육 강화
2016	<ul style="list-style-type: none"> • 학교안 전문적 학습 공동체 60시간 운영, 이해 중심 교육과정 편성 • 관심군 학생 지원 계획을 수립하여 섬세한 교육과정 만들기 • 학교밖 사업을 공모하여 연극, 뮤지컬 교육 강화 • 내부형 공모 교장 취임, 학교조직개선을 시작 • 내부 도색, 화장실, 연구실 개선
2017	<ul style="list-style-type: none"> • 학생의 선택권과 자기 결정권을 확장하는 교육과정 편성 • 학생 자치의 문화 강화 (체육창고 개방, 규범과 약속 공유) • 교육과정의 질적 성장을 위한 교과연구, 학습의 본질적 의미 탐구 • 교사교육과정 수립 과정의 안정적 운영 • 다목적실, 음악실 리모델링
2018	<ul style="list-style-type: none"> • 교육과정의 질적 성장을 위한 연구 - 국어, 수학 교과 성취기준 분석 • 관심군학생 지원 계획의 실질적 운영 - 학교안 대안학교, 상담실 활용 • 평가 혁신을 위한 피드백 연구 - 성적표의 일주일 전 배부와 학생과 함께 들여다보기 • 진로교육의 안정적 운영 - 6학년 진로 교육 선도학년 운영, 진로 동아리 운영 • 문화 예술 교육의 내실화 - 연극, 뮤지컬 교육 • 공간 정비 - 교실 바닥 공사, 학부모 상주실, 교무실, 쿠킹룸 리모델링

학생 실태에 맞는 비전과 교육목표 수립, 그에 따른 교육과정 재구성에 대한 논의의 결과로 만들어진 교육과정 편성·운영의 원리와 원칙은 학생의 성장에 따라 수정을 거치며 학생 스스로 역량에 대한 토의를 통해 교육활동과 역량을 연결하는 인식을 가지게 되었다. 학습자의 주체적 인식이 교사의 역량을 강화하는 선순환 시스템을 만든다. 2017년부터 학생에 의한 교사 평가가 수업의 질을 높이고 질 높은 수업은 학생의 주체성을 높인다.

교육과정 편성 · 운영의 핵심원리와 편성 원칙

가. 학교교육과정 편성 · 운영의 핵심 원리

- 자기 주도적 배움의 원리 - 배움에 대한 자발적 의지 함양을 위하여 학생의 학습 선택권을 확장
- 핵심 역량 함양의 원리 - 지적 역량 (비판적 사고 능력, 기초학습능력, 문제해결력)
 - 적응력 (기본생활습관 형성, 자기관리능력)
 - 소통능력 (의사소통능력, 인간관계 능력)
 - 문화적 소양능력 (예술적 감수성, 신체 표현 능력)
 - 시민의식 (협력 능력, 참여와 주체적 의사 결정)
- 배려와 공감의 원리 - 경쟁보다는 협력적 태도 기르기를 중시

나. 교육과정 편성 원칙

- 학교 교육 목표를 실현하기 위하여 학생의 실태분석에 기초한 다양하고 특성화된 교육과정을 편성한다.
- 학교 공통의 교육활동을 특색교육활동으로 편성하여 공동체 의식을 높인다.
- 학급교육과정은 학생의 삶과 연결되는 다양한 경험 활동을 편성하고 전년도에 내용을 평가하여 수정, 보완한다.
- 내용과 교수학습방법의 학년 간 연계가 이루어지도록 편성한다.
- 학년군의 발달 특성을 연구하여 솔잎, 솔향, 솔숲학년의 특성을 살린다.
- 무학년제 운영의 교육과정을 편성한다.
- 창의적 체험활동의 의례적 편성은 지양한다.
- 지, 정, 의, 체의 균형을 맞추어 학생의 전면적 발달을 지원하도록 편성한다.

나. 조직의 효율성과 교육의 효과성 증가

학교는 수업 등과 관련된 측면에서 볼 때는 교사의 자율성이 인정되는 느슨한 결합구조를 가진 조직이지만, 행정관리라는 측면에서 보면 엄격한 결합구조의 관료조직이다. 이러한 이중 조직⁴⁾의 특성을 관리하기 위하여 효율성을 높이기 위한 행정업무와 효과성을 높이기 위한 교육과정 중심의 업무를 구분해야 한다. 학교조직의 이중성은 업무분장에 따른 갈등과 교육본연의 업무가 교사 개인의 역량에 의존하게 되는 교육력 약화로 이어진다. 업무담당자의 책임을 강조하는 관료조직의 장점을 살려 행정업무를 명확하게 지정하고 관리체계를 강화하는 반면 교육과정과 교수방법, 교육 평가의 공동 연구와 실천으로 교육력 강화를 지원하는 학교조직을 구축해야 한다.

건강한 교육생태계로 작동하는 학교조직을 위해 필요한 인력이 충분하게 공급되지 않는 현실은 혁신학교 교사를 지치게 만든다. 행정업무 지원을 위한 최소한의 인력확보를 위해 사회복지무원, 방과후 코디 등 인력보충을 위한 노력이 교육력을 약화시킨다는 것을 행정가들은 알아야 한다.

4) 때때로 지나친 독립성이 조직의 생산성과 효율성을 떨어뜨릴 수 있는 반면, 엄격한 경직성도 교사들의 사기를 떨어뜨려 과업수행의 효과를 감소시킬 수 있다. 그러한 점에서 교육 행정가는 느슨한 결합과 엄격한 결합의 단점을 극복하고 양자의 순기능을 최대한 확보할 수 있는 안목과 전략수립 능력을 갖추어야 한다(윤정일, 1994)

인력의 부족, 시간의 부족은 학교혁신을 염두에 두지 않더라도 누구나 실감하는 문제이다. 정규수업만으로 해결하기 어려운 학습 부진과 행정 업무 과중을 해결하기 위해 두드림 강사를 채용하고 가능한 인력을 확보하는 일은 교사에게 부과되는 또 다른 업무가 된다. 관리자와 교육공무직원, 전담교과의 교사에게 행정업무를 부과하기 위해 수업시수를 정밀하게 계산하고 담임교사의 학생 생활 지도, 상담 시간, 부진아 지도 등을 교육과정 업무로 명문화하는 것은 교육력을 높이기 위한 방안이다. 우리나라의 경제력에 비해 공교육의 조건은 참담하기까지 하다. 건강한 교육생태계의 지속가능성을 위해 제반 조건의 실질적인 개선이 시급하다.

교장 000	학교경영, 교무 통할 및 교직원 지도·감독, 학생 교육, 지역사회 연대 교육과정 수립·운영, 학교 평가, 혁신학교 계획 수립
---------------	--

교감 000	교원인사, 수업장학, 교직원 복무 및 관리, 교원조직관리, 인사발령, 교원평가, 승급, 호봉, 휴복직, 출산휴가, 법규관련(학교제규정), 퇴직관련, 기간제교사 관리, 교권상담, 학교·교원표창, 학생교육, 전문적학습공동체 관리, 돌봄교실 관리, 신규교사 적응, 연수공문처리, 인적관리 총괄 (강사 계약, 복무 관리), 교원단체
---------------	---

교무혁신진로부()	생활인권안전부()	교육지원부	학급교육과정부
<ul style="list-style-type: none"> • 교내외연수운영 • 혁신학교 운영 • 행사 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 전담 교과 교육과정 편성 운영 • 성장 중심 평가 계획, 시행, 결과처리 • 학습 자료 준비 및 관리 • 학생회, 동아리 총괄 • 상담실 관리 • 생활인권연수 • 학교폭력예방교육 • 학생생활인권관련 업무 • 연합교외생활지도 • 학부모회(평생 교육) 	행정실무사()	<ul style="list-style-type: none"> • 학급 교과 교육과정 편성 운영 • 학급 생활교육과정 운영 • 민주시민교육 • 학급자치회 운영 • 평화 교육 • 진로교육 • 안전교육 등 • 특별실 청소 지도 • 부진아 지도 • 성장 중심 평가 계획, 시행, 결과처리 • 학습 자료 준비 및 관리 • 학부모 다모임 운영 • 학생 학부모 상담 • 학습능력검사
5과학전담()		행정실무사()	
<ul style="list-style-type: none"> • 전담 교과 교육과정 편성 운영 • 성장 중심 평가 계획, 시행, 결과처리 • 학습 자료 준비 및 관리 • 방과후학교 관리 • 교무업무지원 <p>(5과학102 × 4학급=408)+ (4과학34 × 4학급=136)+ (프로젝트지원 98) + (계절학교 39)=721</p>	<p>(2단위68 × 8학급=544)+ (동아리지도 20 × 2=40)+ (대안교실 20)+ (계절학교 39)= 643</p>	행정실무사()	<ul style="list-style-type: none"> • 학습 자료 준비 및 관리 • 학부모 다모임 운영 • 학생 학부모 상담 • 학습능력검사 • 1학년 826시간 • 2~6학년 850시간
6과학전담()	상담실()	<ul style="list-style-type: none"> • 과학의 날 행사 • 과학실관리, 실험보조, 과학 교구구입 • 정보공시, 정보보안 • 교과서 • 메신저 관리 • 정보화기기 유지보수 • 무선망 구축, 관리 	학교 업무 지원
<ul style="list-style-type: none"> • 전담 교과 교육과정 편성 운영 • 성장 중심 평가 계획, 시행, 결과처리 • 학습 자료 준비 및 관리 • 각종 홍보 • 다문화 • 교원능력개발평가 • 영재, 발명교육 	<ul style="list-style-type: none"> • 상담실 운영 • 학급 집단 상담 운영 • 개인 상담 운영 • 방학 캠프 운영 • 학교폭력전담기구(사안 조사) 		<ul style="list-style-type: none"> 1학년 • 입학식, 신입생 예비소집, 놀이교실 관리 2학년 • 1,2학년연구실 관리

<ul style="list-style-type: none"> • 동아리 지도 (6과학102×4학급=408)+ (2학년34×3학급=102) (동아리지도 20×2=40)+ (6학년음악34시간×4학급=136) (진로프로젝트지원 98) + (계절학교 39) = 823 	영어전담() <ul style="list-style-type: none"> • 전담 교과 교육과정 편성 운영 • 성장 중심 평가 계획 시행 결과처리 • 학습 자료 준비 및 관리 • 대외 행사 관리 (음악, 미술, 체육) • 안전관련 업무(안심알리미) • 체육 관련 업무 • 동아리지도 • 두드림수업관리 (6영4학급, 5영2학급 102 × 6학급= 612)+ (5학년프로젝트지원17시간×4학급=68) (진로프로젝트지원98) + (계절학교 39)= 817 	사회복무요원		3학년 <ul style="list-style-type: none"> • 3,4학년연구실, 미술실 관리 4학년 <ul style="list-style-type: none"> • 컴퓨터실, 시청각실, 멀티룸 관리 5학년 <ul style="list-style-type: none"> • 다목적실, 음악실, 5,6학년연구실 관리 6학년 <ul style="list-style-type: none"> • 졸업식, 장학금 관리 • 과학실, 목공교실, 쿠킹룸 관리
		() <ul style="list-style-type: none"> • 교무실비품 관리 (쓰레기봉투, 청소용구) • 멀티미디어 관리 • 교구실 관리 • 장학자료, 우편물, 간행물 • 보안점검 • 학년 등사 • 학교일지 • 행사지원 • 교육자원봉사 관리 	() <ul style="list-style-type: none"> • 학교행사지원(방송) • 홈페이지 관리 • 방송동아리 지도 • 방송실 관리 • 방송기자재 관리 및 방송 지원 	
사서() <ul style="list-style-type: none"> • 도서실 운영 지원 • 독서교육지원 • 도서실 관리 • 행사지원 				

다. 공동 연구와 개별 실천의 원리

생태계의 구성원이 존재적 본질에 충실할 때 건강성이 회복된다. 그 안에서 의미 있는 학습이 되살아나고, 그것이 사회적으로 유용한 역량으로 변환될 수 있도록 하는 선순환체계가 만들어져야 한다. 구성원의 존재적 본질을 살리는 교육생태의 원리는 학습사회에서 잘 드러난다.⁵⁾ 학습사회의 학습자 주도, 선택, 참여와 자발성은 학습이 본질적으로 인간의 내면을 변화시키는 과정이며, 내면의 변화를 평가, 관리하기는 어렵다는 것을 보여준다. 학교혁신의 여러 가지 측면 중 개별화와 평가는 어렵다. 교사학습공동체가 교육과정을 연구하고 공동 수업안을 만들어도 실행의 측면에서는 개별성이 드러난다. 학생의 실태와 교사 역량의 차이, 관점의 차이 등 여러 가지 이유로 실행이 달라지고 성과를 계량화하기는 어렵다.

학교 공동체가 지향하는 교육의 본질에 대한 연구와 논의를 거치고 실행 후 피드백을 하는 과정에서 드러나는 다양성이 창발의 과정이 되기를 바란다. 연구 과정에서 드러나지 않았던 아이디어가 만들어지고 교사의 예술적인 안목이 수업을 풍부하게 만드는 것은 미리 계획할 수 없는 창발의 과정이다. 공동연구가 고민을 깊게 하고 자유로운 개별성이 펼쳐지는 실천이 생태계의 건강성이다.

5) 학습사회란

1. 학습은 평생에 걸쳐 이루어지는 삶의 과정 그 자체라는 생각
2. 지속가능한 학습력 성장이 교육시스템의 핵심 가치라는 생각
3. 학습권은 핵심인권이며, 연령과 계층, 성과 인종 차이 때문에 학습기회와 질에 대한 차별을 받아서는 안 된다는 생각
4. 학습을 보장받기 위한 다양한 교육경로와 방법, 기제가 복수로 작동하며, 쉽게 학습으로 돌아갈 수 있는 회귀경로가 마련되어 있는 사회가 필요하다는 생각
5. 사회적 학습의 총량이 지속적으로 확장되는 사회가 가치로운 사회라는 생각(한승희,2008)

혁신학교 추진과제인 전문적 학습 공동체의 전문성은 실행의 측면이다. 개별적으로 반응하는 학생을 상대하여 수업의 예술성을 발휘하는 능력은 깊은 연구와 숙련의 과정을 거쳐서 만들어진다. 단순히 시간이 가면서 쌓이는 경력이 아니고 교사 학습과 실행의 반복이 피드백 되고 성찰하면서 교사의 전문성은 강화된다.

개인 연구로 실행, 심화 적용



공동연구로 소개와 접근

- 교육과정 이론 : 이해중심교육과정, 상황학습이론, 역량기반교육과정, 교수내용지식(PCK), 발도르프, 프로젝트 학습, 복잡성 교육, 생태 교육, 비판적 교육학
- 평가 이론 : 성장중심형 평가, 과정 중심 평가, 참평가, 피드백 이론
- 수업 이론 : 아이 눈으로 수업보기, 교사내면으로 수업 보기, 배움의 공동체 이론
- 사회과학이론 : 한국 시민 사회, 자본주의의 이해, 한국 역사의 이해, 공동체 이론, 다양한 인문학

라. 앎과 삶의 연결 - 마을 교육과정

학습의 본질을 추구하는 교육과정의 다양성은 자연스럽게 시간, 공간의 확장으로 이어진다. 수동적으로 받아야 하는 교육이 아니고 학습자의 주체성을 강조하는 학습권을 실현하기 위해서, 또한 삶과 연계된 학습으로 역량을 기르기 위해 학년이 섞이는 무학년제 교육활동, 마을의 여러 곳을 탐색하거나 돌보는 교육활동이 편성된다. 학년간의 활동이 연계되도록 내용의 깊이와 공간의 확장은 물론, 다루는 교구도 고려한다. 아이들은 선배의 활동과 결과물을 보면서 기대를 품으며 시간의 흐름을 경험한다. 한 아이를 키우기 위해 마을까지 꾸러야 하는 교사의 노고는 어찌됐든 깊고 풍부해지는 아이들의 이야기는 건강한 생태계를 만든다.

초등학교의 아이를 졸업시킨 학부모가 중학교에 아이를 보내면서 여유가 생기자 마을교육과정을 꾸리는 일에 관심을 가지게 되었다. 학교에서 근근이 꾸려가던 ‘송산사랑방’을 지역의 시민단체와 복지센터, 교육청 관계자, 초, 중, 고 학부모까지 모여서 모임을 만들고 역량강화 연수, 마을의 자원 탐방 등 많은 일을 하고 있다. 한 학교에서 오랫동안 머무르니 볼 수 있는 일이다.

대상	프로젝트 명	장소 및 통합의 방법	비고
1학년	봄나들이	학교 주변 옹현동 일대 둘러보기, 의정부시 농업기술지원센터 방문하여 꽃과 나무 살펴보기	통합 교과
	여름	송산수영장에서 물놀이	
	가을	수락산 산책로 따라 걸으며 도토리외 밤, 다람쥐 관찰하기	
	가게조사하기	현대2차아파트 근처	
2학년	봄나들이	직동공원	통합 교과
	여름	송산수영장에서 물놀이	
	이웃	학교근처 동네 탐방하기	
3학년	우리 고장	의정부의 문화유산 탐방하기	사회
	생존 수영	청소년수련관	체육
4학년	더 나은 지역사회 만들기	의정부교육지원청, 송산1동주민센터, 경찰학교, 장애인종합복지관, 과학도서관 견학	사회
	미술 감상	경민 미술관 견학	미술
5학년	경제	의정부제일시장 견학과 물건 사기	사회
	학급세우기	의정부직동수련원에서 학급별 야영	창체
6학년	미술 감상	의정부예술의전당 전시회 관람	미술
	독서	의정부 책 축제 참여	국어
3~6학년	걷기와 등산	부용천 산책로, 부용산	체육
1~6학년	계절학교	축구장, 암벽 등반장, 주민의 재능 기부	창체
학생, 마을	송산마을사랑방	플리 마켓, 마을 극장 - 인근학교	토요일방과후
학생, 마을	술술술 축제	학교 운동장	방과후

마을교육생태계⁶⁾는 학교에서 감당하기 어렵다. 마을교육과정을 운영한 학교에서는 대부분 학생의 학습주도권 신장과 배움의 영역이 확장되고 활기찬 활동을 하였다고 하고 교사는 학생과 함께 성장하는 계기가 되었다는 성과를 이야기한다. 그러나 마을이 학교로 들어오거나 학교가 마을로 나가는 교육활동은 좀처럼 확대되지 않는다. 마을에 살지 않는 교사, 안전에 대한 책임 소재의 불분명, 교육과정 편성의 복잡함을 감당하기에 부족한 인력과 시간 등의 문제는 전혀 해결되지 않고 있다. 1학년부터 인근의 여러 곳을 다니는 교육과정을 편성하여 운영한 경험으로 말하자면 안전사고는 익숙하지 않은 낯선 체험이 원인인 경우가 많다. 무한책임을 강요당하는 교사에게 낯선 체험을 하며 흥분하는 아이들을 감당하라고 요구할 수 없다. 일상적인 안전의식을 강화해야 하고 다양한 교구의 활용과 어디든지 넘나드는 교육활동에 익숙한 아이들이 하는 것은 체험이 아니고 경험이다.

6) 제3조(기본원칙) 마을교육생태계는 다음 각 호의 원칙에 따라 운영하여야 한다.

1. 마을교육생태계는 모든 아이들을 존중하고 배려한다.
2. 마을교육생태계는 아이들의 안전한 돌봄과 성장을 지원한다.
3. 마을교육생태계는 구성원들의 자발적 참여를 기반으로 한다.
4. 마을교육생태계는 함께 협의하고 합의하여 실천한다.(김희수, 2018)

마. 성장을 지원하는 피드백

생태계는 수없이 많은 비선형적인 인과관계로 구성되어 있다. 먹이사슬로 연상되는 생태계가 아니고 서로 영향을 주고받는 것을 말한다. 배움의공동체에서 말하는 배움의 원리가 교사와 학생의 배움, 학생과 학생의 배움, 학생과 사물의 배움을 이야기하는 것처럼 생태계의 구성원은 상호 작용을 한다. 이러한 복잡한 학교생태계는 변화의 과정과 결과를 인지하고 정리하여 피드백 하는 과정을 통해 성장할 수 있다. 현재의 학교는 관리자의 변동이나 교사의 이동에 따라 변동이 심하여 안정적이지 못하다. 어린 시절에 시간개념을 익힐 수 있는 것은 다른 시간대를 사는 사람이 공존하고 그들의 경험을 간접 경험할 수 있을 때에 가능하다. 학교에는 다양한 연령, 배경을 가진 사람들이 모여 산다. 교육활동이 복잡하게 구성되어 있어서 학생은 담임교사만 만나는 것이 아니고 교환 수업으로 다른 반 선생님을 만나고 학부모가 책을 읽어주기도 하고 관리자가 수업을 하기도 한다. 모든 학생이 같이 하는 계절학교는 학년군별로 영역을 달리 하여 다양한 부서활동을 한다. 저학년의 학생은 고학년의 암벽타기, 탁구부, 댄스 등의 활동을 부러워하며 자신의 미래를 예측한다. 고학년의 뮤지컬을 보고 부러워한다. 다양한 교육활동이 안정적으로 진행될 수 있는 것은 즉각적인 피드백을 축적하여 정확하게 반영하기 때문이다. 안정적인 시스템은 구성원의 주체성을 견인하고 변화에 유연한 피드백으로 성장을 지원한다.⁷⁾

학생이 보는 교사, 교사가 보는 학교교육과정, 학부모가 보는 학교, 각기 다른 입장에서 보는 피드백이 작용해서 실행과 피드백이 선순환 하는 건강한 생태계가 만들어진다. 수시로 이루어지는 교육활동에 대한 평가는 학생다모임, 공동체 토론회, 학교 평가 과정을 통해 2월 교육과정 워크숍을 통해 피드백 된다.

바. 딜레마를 관리하는 리더십

혁신학교를 부정적으로 보는 이유로 길게 이어지는 회의를 꼽는다. 복잡한 구성원의 요구는 상충하며 갈등을 만들고 추상적으로 합의했다고 여겼던 가치는 개별 상황에서 무기력하다. 사유와 공유, 공평과 공정 등 상충하는 딜레마는 어느 한 쪽을 선택하는 순간, 분쟁을 만든다. 또한 틀린 것이 아니고 다를 뿐이라는 상대주의는 공동체를 무의미하게 만든다.

집단지성의 강력한 경험은 공동체를 유지하는 힘을 갖지만 새로운 구성원의 유입과 외부 환경의 변화에 유연하게 대처하기 힘들다. 개별화와 협력, 치밀한 계획과 실행의 변수를 관리하는 리더십이 필요하다.

7) 학기별로 교육과정 평가를 통해 부족하다고 생각되는 영역에 대해 연구회에서 공부를 한다. 월 1회 전체 협의와 토론을 통해 만들어지는 합의점과 연구 결과는 게시하고 공유를 통해 삶의 일부부분으로 체화되고 실천한다. 교사별 교육과정이 풍성해지는 과정을 통해 교사역량이 강화되며 그에 따라 학생의 역량 또한 질적으로 상승하고 삶이 풍성해진다고 믿는다. 교사교육과정의 질적 성장을 위하여 연간 3회의 교육과정 검토가 이루어진다. 학생 평가에 집중하던 것을 교사 평가로 확장하여 연구와 실천이 일치하도록 노력한다. 학생 평가의 결과가 교사 평가로 피드백 하는 과정으로 선순환 하는 시스템이 모두를 성장하게 한다. (솔빛초 교육과정, 2019)

시스템의 혁신은 혼돈의 가장자리에서 일어난다고 한다.⁸⁾ 바닥을 치면 상승하게 된다는 말도 있듯이 시스템의 복잡성이 높아져서 작게 쪼개진 구성 요소가 상호작용이 증대하고 전체 시스템이 함께 바뀌는 때에 혁신이 일어난다. 열띤 토론은 합의된 결론을 도출하지 못하더라도 높아진 에너지가 공동체의 성장을 만들 수 있다. 단지 이러한 때에도 행위자의 무작위한 일탈을 제어할 적절한 규칙은 있어야 하며 곳곳에 배치된 리더십이 변화를 고착화하고 진화된 시스템을 만든다.

전체교사가 함께 하는 월례토론회의 자료와 문건을 제공하는 리더가 논의의 중심을 잡고 문제 해결의 과정에 직접 관여해야 한다. 관료제의 결재권자의 역할이 아니고 문제 해결의 당사자의 역할을 한다. 경력이 많은 리더의 ‘역지사지’는 공감과 위로와 함께 문제해결의 의지와 지혜를 준다.

3. 공진화하는 교육생태계

강산도 변한다는 10년 세월의 경기도 혁신학교는 어떻게 변했을까? 성공과 실패에 초점을 맞추는 이분법적 사고는 생태계적 사고가 아니다. 변화의 과정에서 창발된 에너지로 예상치 못한 동력을 만들어내는 구성원이 있다. 동료장학의 효과성에 대한 토론에서 어느 신규교사가 일상적인 수업을 봐야 아이들을 정확하게 알 수 있다는 의견을 냈고 그것이 일상수업공개로 이어지는 변화를 만들었다.

생업에 바쁜 학부모가 대부분인 학교에서 구색을 맞추는 정도이던 학부모회가 요란하지 않지만 활동의 범위를 넓혀가며 학부모 생태계를 만들었다. 교육청에서 요구하는 녹색학부모회, 학부모 폴리스는 없애고 ‘내 아이만 보지 않는다.’라는 규범을 만들어서 공표하고 분과의 수를 늘려가며, 계절학교의 부서를 맡고 명예교사 참여, 학생회와 함께 축제를 기획하는 등 역량의 성장이 놀랍다. 학교의 교육활동을 지원하는 것만 아니고 자신의 특기를 살리면서 아이들과 함께 하는 체험활동을 꾸준히 개발하는 모습은 판을 깔아주고 간섭안하면 잘 노는 아이들과 같다. 인근 학교의 학부모회와 연결하여 마을 교육과정의 공간을 확장하고 시민단체, 지자체와 네트워크를 형성하는 모습도 놀랍다.

이틀만 하던 계절학교를 늘려달라는 학생의 요구를 받아들여 하루씩 늘려가다가 1,2학년은 3일 3~6학년은 4일을 하게 되자 늘려달라는 요구가 없어졌다. 몰입교육을 감당할 수 있는 정도가 4일이었던 것이다. 이런 경험은 미리 예측하기 어렵다. 상호작용의 전제는 학습자의 주체적인 각성이고 경험의 누적이 만드는 성찰의 역량이다. 교사, 학생, 학부모가 서로의 성장을 확인하고 영향 받는 동반성장이라는 달콤한 유혹에 빠진 학교가 건강한 교육생태계이다.

8) 무질서와 새로운 질서의 경계면이며 무질서도 질서도 아닌 복잡성이 높은 위치, 시스템을 인위적으로 혁신시키고 싶을 때 혼돈의 가장자리로 몰고 가야 한다. 이는 시스템의 복잡성을 증대시키는 것과 일맥상통한 말.(윤영수, 채승병 2005)

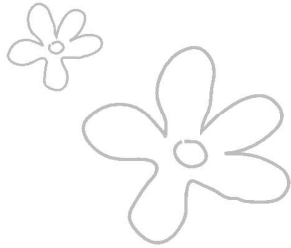
참고문헌

- 윤영수 · 채승병 (2005) 복잡계 개론. 삼성경제연구소
- 조윤정 외 (2017) 학습생태계확장을 위한 마을교육과정의 개념과 실천 방안 . 경기도교육연구원
- 솔미초등학교 (2019) 솔미학교 교육과정. 솔미초등학교
- 한승희(2008) 교육생태계 정상화와 지속 가능한 발전 : 공진화가 가능한 교육경쟁체제, 교육연구와 실천
- 윤정일(1994) 교육행정학원론, 학지사
- Peter M. Senge(2014) 학습하는 조직, 페이지21



2019

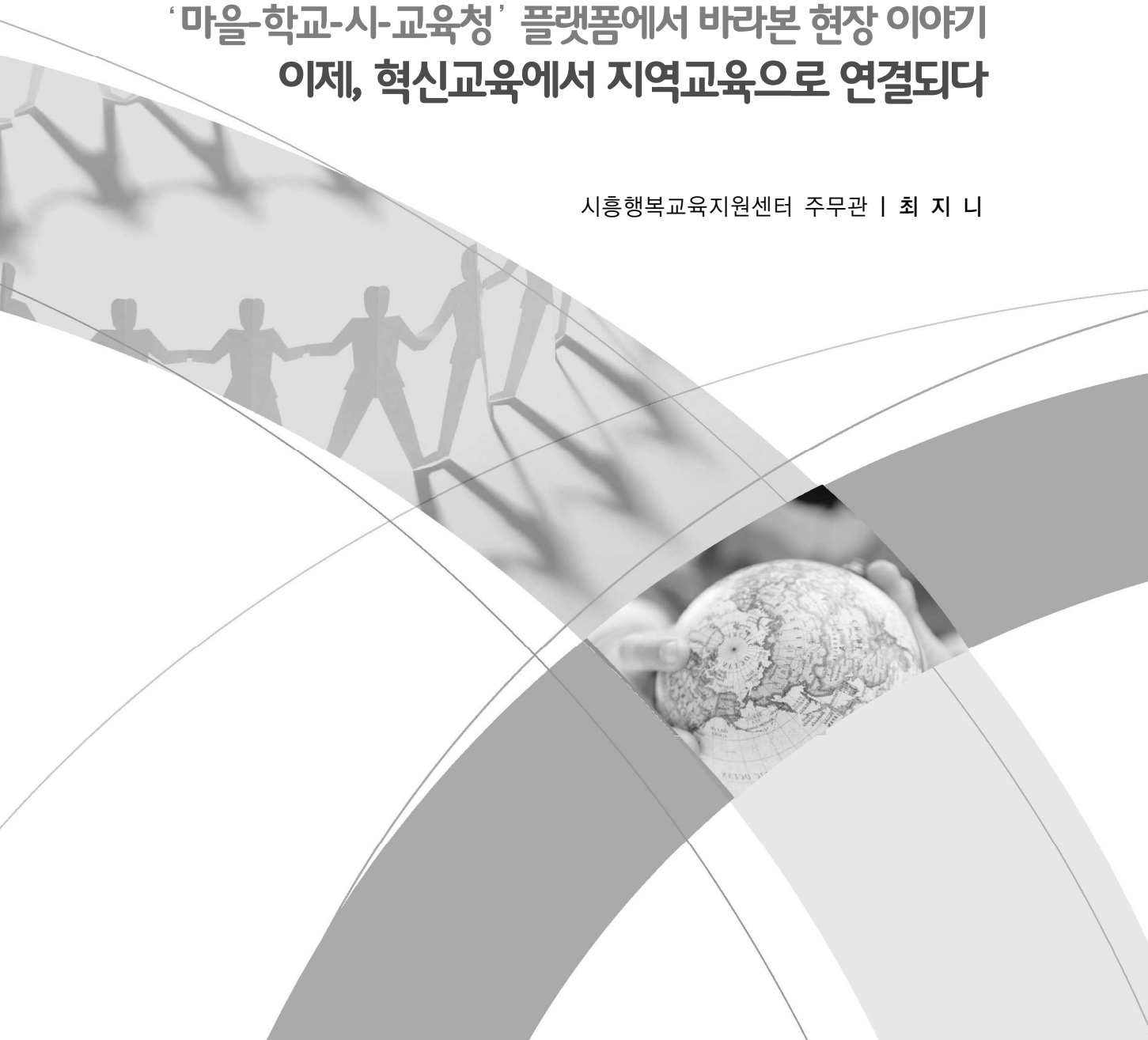
제 4회 혁신교육 포럼
교육생태계와 혁신교육의 미래



Chapter 04

‘마을 학교-시-교육청’ 플랫폼에서 바라본 현장 이야기 이제, 혁신교육에서 지역교육으로 연결되다

시흥행복교육지원센터 주무관 | 최 지 니





NEW SCHOOL GYEONGGI NETWORK

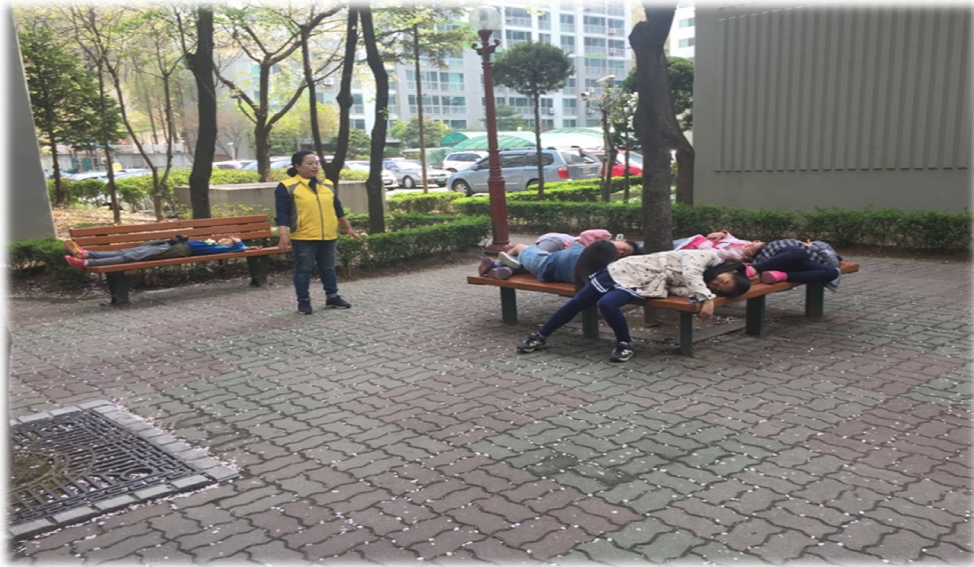
2019

제 4회 혁신교육 포럼
교육생태계와 혁신교육의 미래

‘마을-학교-시-교육청’ 플랫폼에서 바라본 현장 이야기

이제, 혁신교육에서 지역교육으로 연결되다

시흥행복교육지원센터 주무관 | 최지니



정규 수업시간에 진행되는 시흥창의체험학교의 한 모습이다. 아이들은 동네 아파트 단지 내 바람길로 통하는 그늘진 쉼터에서 아무 걱정 없이 그냥 늘어져 쉰다. 우리 동네에 이런 곳이 있나 싶다.

마을-학교-시-교육청의 플랫폼, 시흥행복교육지원센터에서는 이렇게 배움이 일상처럼 편안하게 연결되는 과정을 함께 기획한다. 그리고 그것을 지향한다.

1. 플랫폼에서 바라본 이야기 1

마을교육공동체는 학교 밖 이야기가 아니라 바로 우리 일상의 연장선

2014년 11월 시흥시청 교육청소년과로 발령을 받고, 다음해 2015년 4월 시흥행복교육지원센터 개소 이래 현재까지 이 플랫폼에서 근무하고 있다. 행정공무원으로서 새로운 경험과 성장의 시간이다. 난생 처음으로 한 사무실에서 학교 선생님과 같이 근무하게 된다. 학교를 들여다보고, 마을을 들여다보기 시작하면서부터다. 함께한 선생님으로부터 들은 가장 놀라운 이야기는 초등학교 담임도 출근해서 다른 선생님들과 대화 한번 나누지 않고 아이들 수업만 하고 퇴근하는 경우도 있다는 것이다. 학교에서의 학급과 학급 간, 학년과 학년 간, 학교 전체의 칸막이에 대한 이야기를 듣는다. 앞(배움)과 삶이 일치하는 교육, 마을교육공동체, 그리고 지속가능한 교육생태계에 대한 다양한 시각을 나누게 된다.

5년차에 접어든 지금, 비단 이것은 학교만의 이야기가 아닌, 시청의 이야기이기도 하다. 마을교육공동체라는 말을 지금에서야 스스로 정리해볼 때, 굳이 저 멀리 지역이라 할 것도 없이, 내 옆 가까운 일상, 그 관계 속에서 실천하고 나누는 일이라 생각된다. 나와 너, 나와 함께 관계 맺는 동료, 나와 관계 맺는 동네사람, 나와 관계 맺는 학교 사람들과의 신뢰와 연대에서 말이다. 마을교육공동체는 일방이 아니고 이렇듯 쌍방이다. 옆집과 우리 동네에 관한 '나'의 이야기로 연결된다. 그래서 삶과 삶이 일치하는 교육은 순전히 내가 배운 대로 내가 실천하고 있는가에 대한 문제다. 이런 시각으로 플랫폼에서 혁신교육을, 마을교육공동체를 이어가고자 한다.

마을교육공동체는 '사업'이 아니라 사람과 눈 맞추고 대화하고 실천하는 것

플랫폼에서는 마을과 학교, 시와 교육청이 연결되다 어그러지고, 또 연결되다 다시 어그러지기를 반복한다. 그러면서 조금씩 다자간의 교집합을 찾고, 아주 천천히 조금씩 진화해감을 느낀다. 이제는 혁신교육에서 지역교육으로, 모두가 성장하고 연결되는 방향으로 나아가고 있다.

지역교육 사업을 집행하는 행정공무원이 공교육을 바라보기 시작한다. 마을-학교-시-교육청이 첫 단추 기획부터 실행과 평가를 함께 해나가는 플랫폼에서 말이다. 기획을 같이 하는 단계는 다자간의 입장이 고스란히 녹아들고, 결국엔 형식적이거나 지나치게 사업화되는 부분들을 걸러낼 수 있다.

행정공무원으로서 교육지원 업무를 한다고 하지만, 교실 속 연결이 꼭 학교에만 국한되는 이야기는 아니란 생각이 든다. 플랫폼에서 일을 한다는 것은 연결망을 통해 상대의 입장을 이해하고 우리가 공동으로 일하려는 과정에서 가장 기본적이고 단순한 이유를 찾게 된다. "이 일을 왜 하지?"에 대한 질문이다. 그 연장선에서 교실 속 수업현장을 보며 나와 너, 시청과 교육청, 행정과 교육, 관과 민으로 관계를 확장해본다. 수백 번의 협업과 조정으로 합의하고 바꾸는 이유는 마을-학교-시-교육청이 사업화된 껍데기에 치중하지 않고, 편안하고 실천적인 모습으로 마을교육공동체가 스며들게 하기 위함이다. 교육사업도 그렇게 스며들고 흘러가야 한다. 아이들에게 편안하고 즐거운 배움의 모습으로 스며들 수 있는 가능성을 본다. 결국 사람이 가장 중요함을 느낀다. 협업의 손을 내밀 수 있는 것도 그 사람을 신뢰하고 같은 곳을 바라보는 데 동의하고, 함께 가야함을 느껴야 가능한 일이기 때문이다. 그래서 내가 사람을 좋아하고 신뢰하는가를 늘 살피게 된다. 이것은 앞으로 더 나아갈 아주 귀한 힘이다. 그런 면에서 교실 속 수업의 혁신은 지역교육의 혁신, 행정의 혁신과 그 맥을 같이 한다고 본다. 아래 문구처럼 '실천'할 일이다.

"교실 속의 아이들과 교사와 함께 숨결을 나누는 일. 무엇인가를 보려고 하기 전에 그 교실과 함께 호흡하는 것. ..."

일 년에 한차례 굉장한 프랑소리를 만들려던 교사에게 매일 세 번 정확하게 쌀을 씻어 맛있는 요리를 만들 수 있는 교사가 되자는 결단이며, 아이들의 극적인 변화를 기대하는 수업에서 쉬지 않고 계속 성장하는 수업으로의 전환.

...지역사회는 교재의 보물창고. 사람이나 사물과의 만남이 안정된 배움의 추진력이 된다. 그 안정감이 교사의 평온한 움직임을 만들어낸다. 교실의 이야기를 일상의 이야기와 분리하여 인위적인 게임으로

하는 수업보다는, 아이들이 부드럽고 편안하게 배우는 수업.

…많은 교사들이 학교 안에서만 생활하고 한 사람의 시민으로서는 살아가고 있지 않기 때문일 것. 지역의 역사와 대화하고 지역의 사람들과 대화하고 교실의 친구와 대화하고 자신의 삶과 대화하는 실천”

- 수업이 바뀌면 학교가 바뀐다(사토마나부)

2. 플랫폼에서 바라본 이야기 2 - 행정은 지원이라면서 지역을 들여다보지 않는다면?

교육 플랫폼 이야기를 하기에 앞서 수년전에 행정공무원으로서의 흑역사를 하나 나누고 싶다. 주민센터에서 주민자치 업무담당자로 있을 때다. 당시 관할동에는 몇 평 남짓한 영세한 공구상가들이 즐비했고, 각 상가들은 이런저런 부품과 장비를 상가 앞에 내놓고 영업을 했다. 당시 이 거리를 지나가는 주민들은 저마다 내놓은 위험한 장비를 요령껏 피해가며 걸어가곤 했다. 당시 '희망마을만들기'라는 마을공동체 사업이 전국적인 국가사업으로 확대되고 있었다. 담당자인 나로서는 주민자치위원 몇 명과 전문 디자이너와 공구상가에 맞는 디자인화분을 제작하고 배치하는 사업을 벌였다. 각 상가의 공구 모양을 디자인한 화분을 상가 앞에 배치하고 '1가게 1화분 가꾸기'라는 주민참여형 마을만들기 사업으로 대외 우수사례에 선정되기도 했다. 그때는 오래 이것이 마을공동체의 일환이며, 공무원으로서 많은 발품을 팔아 마을을 살리는 데 일조했다는 자부심이 가득했다.

지금 돌이켜 보면 지역에 기반을 두지 않고, 지역에 대한 고민이 1도 없었던 행정사업 중의 하나다. 지금 그 거리에는 상가마다 디자인된 화분이 사라졌든지 처치곤란으로 흉물스럽게 남아있기도 하다. 철저히 행정적으로 기획된 사례다. 현장에 맞지 않고 아무도 살피는 사람이 없어 오래가지 못했다. 지금도 내가 마을교육공동체를 외치면서 얼마나 일방적으로 행정의 습성만 고수하고 있는지 느낄 때면 스멀스멀 올라오는 이야기다. 불편하지만, 좋은 경험이다.



3. 플랫폼에서 바라본 이야기 3

🍃 교육지원이라는 명분으로 학교에 수많은 공문 폭격이 가해진다면?

시흥이라는 지역과 학교를 살피는 일은 그래서 중요하다. 시흥시는 2018년부터 다음 해 교육지원 사업을 해당 연도부터 추진한다. 전국에서 없는 일이다. 예산이 문제가 되고, 제도도 문제가 되며, 말도 많고 탈도 많았지만 접점은 찾아진다.

시청의 30개 팀이 합의하여 교육지원 사업은 결정 시기를 당겼고, 이 사업들은 원클릭 시스템에서 가동된다. 그렇게 일을 추진한 결과 전년대비 학교에 매칭된 교육지원 사업 비율이 133%나 늘어났다. 덕분에 학교와 시청 사이에 수백 개의 공문이 오고가지 않게 되고, 제각각 벌어지던 수십 개의 교육 사업들이 한 판에 들어오게 되어 자연스럽게 질 관리도 가능해졌다.



교육의 혁신을 위해 시작했던 일이, 행정의 혁신으로 번져가고 있다.

교육지원이라는 명분으로 일선 학교에서 수많은 공문 폭격을 맞는다는 걸 한 번이라도 느꼈던 공무원 이라면, 다음부터 늘 하던 방식대로 교육 사업을 진행하기는 어려워진다. 각자가 열심히, 분주하게 지원했던 행정이 칸막이가 깨지고 균열이 생기면 그 틈으로 변화가 보이고 전보다 더 나은 개선이 생긴다.

🍃 시와 교육청의 언어가 다르다, 마을과 학교가 원하는 언어로 협업을 시작하기까지.

마을교육공동체라는 것이 학교가 나가는 것이냐 마을이 들어오는 것이냐에 대한 기본 개념 설정부터, 방과후와 교육과정은 어떻게 다른지, 자유학년제는 어느 학년에게 해당되고, 왜 하는 건지. 행정에서 교육 사업을 한다고는 하지만, 수업 시수가 뭔지, 교육과정이 뭔지, 교과서와 어떤 관계인지 같은 기본적인 것을 모르고 학교의 문턱이 높음만 한탄했다. 적어도 시흥행복교육지원센터(이하 센터)가 생기기 전에는 그랬다. 접해보지 않았으니 모르고, 만날 필요성을 못 느꼈으니 교육지원 사업이라 하지만 행정 안에서, 시정의 방향 안에서 기획되었다.

지자체 공무원이라고는 하나 지역인 시흥을 잘 모른다. 그래서 일단 교사를 만나서 교육 이야기를 들어야 하고, 마을 사람들과 학부모, 학생들을 만나 무엇이 필요한지를 들어야 한다. 마을교육 사업이 일어나고 있는 현장에서 나누는 언어는 우리가 생각하는 것보다 단순하고 구체적이다. 의외로 말보다는 너와 내가 실천해야 될 일들이 더 많다. 그 언어들을 주목해보면 내가 무엇을 지원하는지, 교육현장에서 원하는 것을 제대로 지원하고 있는 건지 감을 잡게 된다.

2016년도부터 혁신교육 장학사 한 명과 교육지원을 하고 있는 몇몇 부서들과 만나는 자리로 협업

회의가 시작됐다. 이때부터 시흥시 업무계획 방식이 단위사업에서 협업과제로 바뀌었기 때문에 정례적인 협업회의를 하게 되었다. 이 자리에 참여한 담당자들은 의무적인 자리였던 터라 피로도가 높았다. 돌이켜 보면, 시와 교육청이 정해진 주기로 만나는 것 자체도 단련되는 시간이 필요했을 것 같다. 센터에서는 각기 다른 부서에서 하고 있는 교육 사업을 하나하나 뜯어보는 일로 몇 차례 자리를 마련했고, 거기서 '같은 교육사업'이 기관이 달라서 다른 언어로 표현되는 것에 대해 장학사와 의미를 이해하고 언어를 통일하는 시도를 하게 되었다.

**공유만 하고 제안으로 끝나면 도로 제자리.
공동으로 묶은 업무계획으로 '실행'한 후 성과는 나눈다.**

센터가 생기기 전이나 지금이나 수많은 협의체가 난무한다. 그래서 정례적인 모임에서 한 단계 더 나아가기 위해서는 실행이 따라야 된다.

지역교육 콘텐츠를 학교 현장학습으로 이어주는 사업으로, 이것을 통해 다른 부서와 협업해야 학교에서 쓸 만한 프로그램이 만들어진다는 것을 알았다. 이 사업의 진행방식은 센터가 단독으로 진행하지 않고 각 부서에서 운영하고 있던 방과후나 가족용 교육 프로그램을 학교 교육과정에 맞게 손질하여 학교에 프로그램으로 제공하면서 시작됐다. 업무상으로는 교류가 없던 부서들과 처음으로 학교를 대상으로 놓고 함께 고민하고 지원했던 사업인 셈이다.

정례적인 협업 회의에서 각 부서가 하고 있는 공동 사업을 어떻게 개선할 것이며, 학교를 어떻게 이해시킬 것인지, 학교가 사용하기 쉽게 할 방법들을 고민하였다. 발전방안과 제안만 늘어놓고 끝나는 회의로 진행하지 않았다. 회의가 끝나면 각 부서가 사업의 업무계획을 공동으로 세우고 추진하는 플랫폼 방식으로 진행했다. 센터가 그 역할을 맡았다.

분야	시흥창의체험학교-학교 밖(현장학습)	학교 안(마을교육과정 협력수업)
과학	부천로보파크, 우리동네 천문대	
문화	우리동네한옥체험, 다문화체험교육, 우리고장시흥문화관광탐방 참이슬마을공동체여행, 코끼리교실(바라지물길여행), 도일마을골목길여행, 지역브랜드 창작	놀이여행 타임캡슐, 나도 지니어스!, 전래놀이 꽃이 피었습니다!, 전래놀이로 찾아가는 시흥 동네방네 보물이야기, 마을속으로(사회적 경제 이해, 협동조합 만들기), 참이슬마을 공동체 여행, 시흥 전래놀이, 그림책 속으로 풍덩!
생태	도시숲 체험학교, 시흥갯골탐방, 쌀의여행(추수)체험, 어린이도시농업체험, 오이도 갯벌체험, 초록배움터(연꽃테마파크), 함줄도시농업공원 생태체험, 백년정원생태교실, 시흥갯벌보물찾기, 능내길 생태문화탐방, 염전체험프로그램, 저어새가 찾아오는 호조벌, 시흥연 천연염색, K-Water 물드림캠프	찾아가는 식생활교육
안전	안전체험학교, 어린이 안전체험관	
역사	능곡선사문화체험, 오이도패총이야기, 오이도 Go,Back,Jump 시흥 전래민요와 떠나는 역사여행, 나도 고고학자(진로탐색 : 고고학 심화과정)	시흥 인물로 알아보는 우리나라 역사
예술	경기도미술관여행, 방산동가마터 아트스쿨, 쿵더쿵콘서트, 하모니콘서트	

분야	시흥창의체험학교-학교 밖(현장학습)	학교 안(마을교육과정 협력수업)
체육	코끼리교실(맨땅에 그린), 시화나래요트아카데미, 학생승마체험, 갯골캠핑학교, 누구나 게이트볼, 론볼 체험, 스포츠클라이밍, 전통스포츠 궁도, 시화나래마린페스티벌	
행정	코끼리교실(행정기관탐방)	
환경	시흥에코센터초록도시, 나는 미래의 녹색일꾼 조력에너지, 청소년 물사랑 체험마당	꿈꾸는 도시농부



시흥창의체험학교<요트아카데미>



마을과 학교가 함께하는 마을교육과정 <전래놀이>

협업을 시작한 이후 2년 차부터 두 배 이상 예산 규모가 늘어나면서 관련 부서도 30개 팀으로 늘어났다. 협업은 말만 나누는 것이 아니라 일을 나누고 실행하는 데에서 일어난다. 늘 하던 대로 업무계획의 습관이 있어서 쉬운 일은 아니지만, 몇 개 부서의 업무계획이 하나의 사업에서 같이 기획되기 시작하면 일단 성공이다. 그리고 시작된 그 몇 개의 공동사업 성과를 부서들과 나누며 협업의 추진력을 확보하는 것도 중요하다. 일은 사업부서가, 성과는 센터가 가져가는 협업은 오래가지 못한다. 센터는 그래서 협업부서가 개별 매칭된 결과를 각 부서의 몫으로 공유하도록 협업시스템으로 구축했다. 시작은 시흥창의체험학교였지만 시간이 지나며 '플랫폼 성격'에 맞도록 사업이 점점 확대되고 체계를 갖췄다.



* 수십 개의 교육 사업이 최소한의 큰 틀을 갖추고 운영방식을 통합하는 일이 중요했다. 시스템으로 돌아가야 우리가 무엇이 부족하고 무엇이 현장과 맞지 않은지 살필 수 있기 때문이다.

4. 플랫폼에서 바라본 이야기 4

말만 난무하고 '실천' 하는 협업이 나오지 않는 시간, 그 시간을 넘기면 문화로, 시스템으로 자리 잡는다.

센터가 생기면서 혁신교육지구 사업 중 창의체험학교'와 '마을교육과정'을 가지고 처음 교사 대상 설명회를 했다. 2016년도부터 시청 부서와 교육지원청 장학사의 협업회의를 만들고 학교와 연결하며 지원할 수 있는 사업을 합의했다. 그런데 이 구성원들이 한 번 모이기조차 힘들다. “못 간다.”, “바쁘다, 왜 가야 되나?”하는 불멘소리를 조정하며 겨우 모여서, 1년 동안 각 부서의 사업 소개 정도만 나누었을 뿐 조정해보겠다고 하는 일들도 결국 원래 하던 대로 돌아갔다. 그렇다고 전혀 성과가 없는 것은 아니었다. 그래도 모여서 협의하는 과정을 거치며 몇 개 사업들이 학교 대상으로 설명회에 함께 안내하게 되고 이듬해 연간 교육과정을 짜는 시기에 시범으로 맞출 수 있게 되었다.

2017년도에는 단순 홍보가 아니라 교육 사업을 함께 접수하자는 논의로 이어졌다. 교육경비 보조금과 강사나 프로그램을 지원하는 사업부서가 대상이다. 그해 12월에 사업을 접수하여 학교가 다음해 교육과정 재구성이 현실적으로 가능할 수 있도록, 시청 부서들이 몇 달을 당겨 업무계획에 반영하고 공동 방침결재로 '원클릭시스템 교육사업'이 시작됐다.

실행에서 그 다음 실행으로, 협업이 뚝뚝 떨어지지 않게 연결되는 시스템을 고민하다

백조의 발을 생각하면 된다. 누르는 사람은 한 번이지만, 그를 위해 협업하는 주체는 상상을 초월하는 만남과 협의와 양보와 이해가 있어야 편리함으로 사용자에게 돌아간다.

학교에서 사용하는 교육 프로그램은 시와 교육청이 정례 협업회의에서 기획하고 기획된 사업을 홈페이지에서 접수한 후에 심사를 하고 선정되는 절차를 거친다. 심사는 '떨어뜨리기 위한' 것이 아니라, '지원'하기 위한 심사다. 심사 후 선정된 사업은 학교에서 진행되는 동안 다양한 방법으로 지원하고 컨설팅 한다. 사업을 진행하는 부서에서는 이 과정을 통해 피드백 되는 사항들을 수정 보완할 방안을 찾는다. 이런 것들이 콘퍼런스에서 보고, 논의하고, 제안하는 체계로 하나로 연결된다. 이 연결고리에는 시청 통합공모 사업부서 30개 팀과 시교육지원청 전체 '교육 분야별 장학사 책임담당제'로 장학사가 교육 사업을 업무분장으로 맡아서 연간 컨설팅을 지원하도록 협의한다.

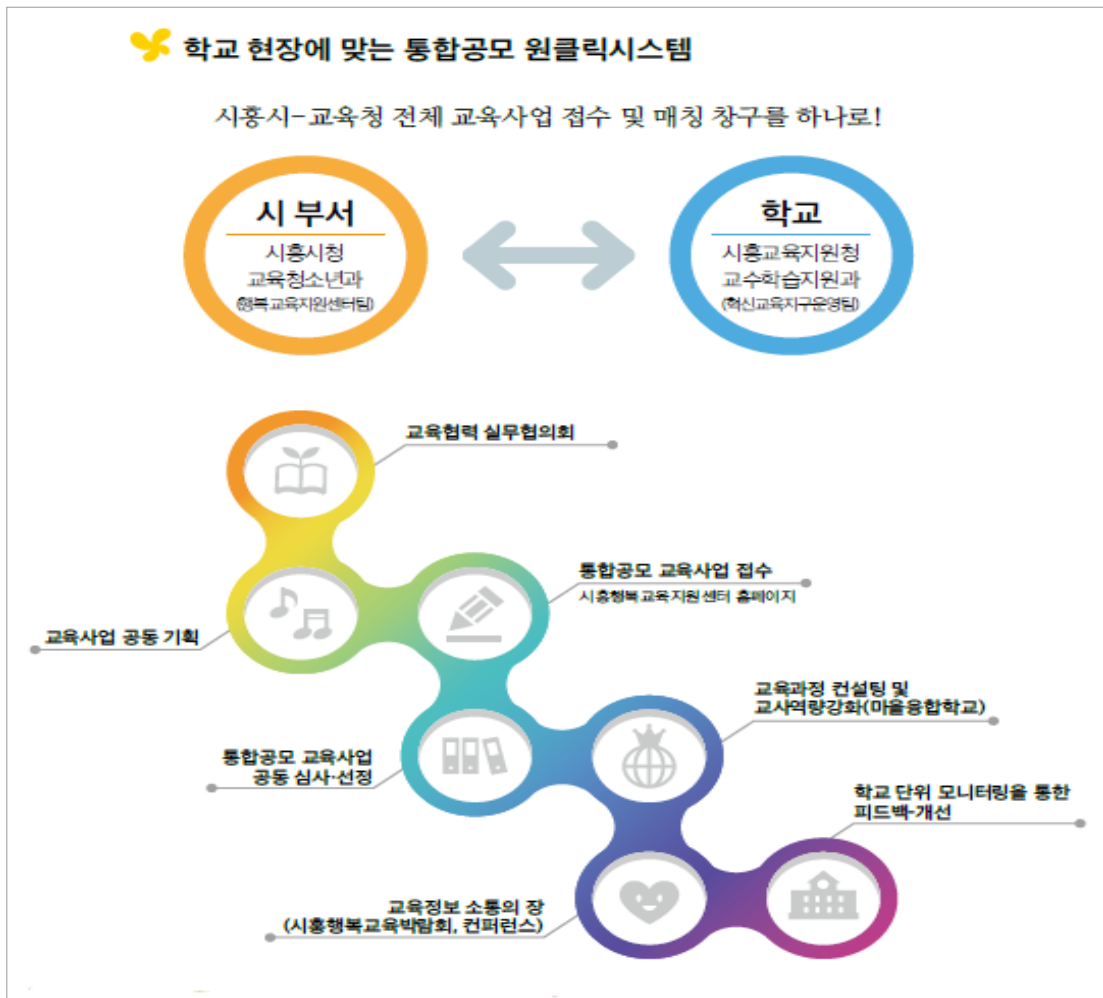
시흥시에서 진행되는 교육 사업은 학교의 일정에 맞춰 행정 지원이 전면 조정되었다. 학교 교육과정 편성시기에 맞춰 그 해 12월을 기준으로, 지자체에서는 내년도 업무계획을 조기 수립하고 실행했다. 접수 시기나 신청서와 접수·안내 창구를 시에서는 행복교육지원센터가, 교육지원청에서는 혁신교육지구운영팀에서 맡았다.

'원클릭시스템'이 진행되면서 학교의 수요와 부서 사업의 매칭 결과 등 모든 데이터가 한눈에 보이면서 초·중·고 균형적인 교육 지원 방향에 대한 논의가 가능해졌다. 2017년 처음 '원클릭시스템'을 할 때 하루의 절반 이상을 진행 부서와 학교의 어려움과 요구사항을 듣느라 업무를 진행하기가

어려웠던 것을 생각하면 상상 이상의 결과가 나온 것이다.

행정의 시기와 교육의 시기는 달랐다. 내년도 사업이 행정에서는 1월 1일부터 시작된다면 학교는 해당 연도 12월이 마무리와 시작에 대한 준비가 교차되는 시점이다. 그것을 알면서 추진하고, 지자체 부서의 관행을 바꾸는 변화는 참 어렵고도 버거웠다. 플랫폼은 정리되지 않은 사업과 미처 협의하지 못한 교육내용으로 혼선이 많은 가운데, 부서와 교육지원청간 여러 실랑이를 펼치면서 수차례 협의회 까지 해결하지 못한 교육 사업이 쌓여 가기도 했다. 교육사업인데도 불구하고 장학사와 부서 간 통합심사를 하면서 원클릭이 진짜 효율적이냐 반문도 많았다.

혼란의 시기가 지나고 2018년도에 열린 시와 교육지원청 간 협업회의에서는 지난 1년간의 성과와 개선할 점에 대해 논의가 이루어졌다. 대다수가 시기를 당겨 사업을 한데모아 진행한 시스템에 대해 긍정적인 평가를 했다. 원클릭시스템은 그렇게 자리잡아갔다. 다른 방식도 합의점을 찾아 하면 시스템이 된다. 그 후 인사발령이 몇 번 있었지만, 시스템이 구축된 후엔 사람이 바뀌어도 그대로 간다. 정례적으로 만나는 것도 단련될 시간이 필요하다.



교육경비사업

인사말씀
센터소개
시흥혁신교육지구
시흥평택교육정보
시흥행복교육소식
조직
오시는길/연락처

보조금 신청
신청결과알림

보조금 신청
시흥창의체험학교
학교로 찾아가는 마을교사
신청결과알림

사업안내
기타사업신청

청채+마을교육과정결합형
PLAY,소프트웨어
경기도 기능대학
고교교육과정 클러스터

교육지원봉사 프로젝트
놀이서 성장하는 학교
더불어 가치를 담은 고교 만들기
다문화 감수성 교육지원

마을연계 창의적교육과정(초, 중)
생존수업(심반기)
생존수업(하반기)
수능레벨 자기개발프로그램

아이들의 꿈을 그리는 활동지원 사업
예술체육 융합 프로젝트_중등
예술체육 융합 프로젝트_초등
예술체육 융합프로젝트

작성시 표시된 항목은 꼭 기재해 주세요

사업명: 생존수업(심반기)
 학교명: _____
 담당자: _____ 이메일: _____
 전화번호(담당자): _____ 휴대폰(담당자): _____
 희망학급수: _____
 사업기간: _____ ~ _____
 보조사업소요경비: _____
 사업계획서: _____ [찾아보기...]
 청구서: _____ [찾아보기...]
 학교시설물 개발동의서(개발사): _____ [찾아보기...]
 기타: _____ [찾아보기...]

*시흥시 교육경비 보조에 관한 조례, 제4호 및 같은 조례 시행규칙 제6조에 따라 위의 같이 교육경비 보조금을 신청합니다.

※ 원클릭시스템의 웹사이트 화면이다. 시청 부서의 교육사업은 수십 가지의 양식과 시기, 대상으로 학교에 나간다. 하지만 학교에서는 교육 사업을 크게 프로그램/강사가 한 번에 들어오는 것, 돈을 받아서 하는 것, 딱 두 가지로 받아들여진다는 점이다. 같이 가기 위해서는 '더하기'가 아니라 '빼기'가 필요한 시점이다.

5. 플랫폼에서 바라본 이야기 5

🌿 교사학습공동체와 닮아있는 행정, 맥락 속에서 학교와 지역이 더욱 더 넘나들다

2015년도에 전문가와 실무자, 부서장까지 한 자리에서 모여 12차시를 몇 달에 걸쳐 교육 정책에 대한 이해와 필요한 사안들을 토의하는 학습모임을 진행하였다. 이 모임에 참여한 후 교육 사업이나 교육에 대한 이해가 달라졌다. 그 모임을 통해 배운 바를 센터가 일하는 방식에서 취하는 것이 몇 개 있다. 예를 들면 '해가 바뀌면 전년도에 하던 대로 교육 사업을 진행하지 않는다.', '첫 기획 단계부터 여러 입장을 가진 사람들과 방향을 같이 그린다.' 같은 것들이다. 센터에서 일을 진행하다 보면 그런 일들이 수시로 일어난다. 부서 실무자가 바뀌거나, 교육청 담당 장학사가 바뀌거나, 단체장이 바뀌거나 하는 상황이다. 그럴 땐 배운 대로 한다. 일을 같이 하려면 새롭게 참여한 사람이 이 방향에 합의할 수 있게 조율하는 과정이 있어야 한다. 우리가 이런 방식으로 서로 만나고 협의하고 공부하는 시스템은 '교사학습공동체'의 모습과 상당히 닮아있다.

행정과 교육이 만나는 자리에서는, 시흥시 교육 사업이 한 판에 모이고 그 안에서 정리되고, 학교가 무엇을 필요로 하는지 방향이 보이기 시작했다. 센터뿐만 아니라 각 교육부서와 교육청이 그 방향을 함께 보게 된다. 내가 하는 일이 충분히 의미 있다고 생각되는 것, 내가 지원하는 일이 학교에 필요한 방식으로 전달된다는 공감은 일을 추진하는 입장에서 아주 귀한 동력이다. 이것은 방과후, 교육 거버넌스와 교육자치 등 안착되지 않은 다양한 교육정책과 흐름에 대하여 공부하게 만든다. 내가 하고 있는 일들이 '누가 시켜서'가 아니라 '내가' 맥락을 가지고 일을 하는 과정에서 자발성이 나온다. 혼자가 아니라 교육 전문가들과 함께 라서 가는 길이 든든하다.



첫회 협업회의



자유학기제 고민



교육과정 학습



1:1 컨설팅



내년도 업무계획



통합설명회 준비



교육정보나눔마당



협업회의 확대

6. 플랫폼에서 바라본 이야기 6

시와 교육청의 기획으로 시작된 콘퍼런스,

이제는 142명의 시흥 사람들이 기획하며 채워가다, 시와 교육청은 '판'만 깔면 된다.

시흥혁신교육 콘퍼런스 이야기를 해본다. 콘퍼런스는 마을과 학교, 시와 교육청의 1년 농사이자 활동의 집결이다. 올해 2년차인 이 자리는 시-교육청-학교-마을이 교육현장에서 교육 활동을 했던 사례와 그것을 통해 성장한 경험을 나누고, 그것을 바탕으로 다음 해 교육사업도 다양한 교육 주체들이 모여 제안하고 기획한다. 2018년 올해는 1,582명의 교원과 학부모, 마을활동가와 교육관계자들이 모였는데 타 지역에서도 많이 왔다.

첫 해 시작할 때는 이 자리가 왜 필요한가, 일회성 행사에 교원들을 동원하느냐, 주말에 직무연수와 왜 연계해서 하느냐 등 부정적인 의견이 많았다. 실제로 혁신교육지구 담당 장학사가 2차, 3차 학교에 홍보하고 독려해도 참여를 끌어내는 게 만만치 않았다.

그러나 올해는 22개로 마련된 세션별로 142명의 교육 주체들이 주도적으로 기획부터 발제자 추천, 운영 등 역할을 나눠 일을 추진했다. 그런 활동에 힘입어 시와 교육지원청은 이들이 세션별로 협의할 수 있는 자리를 마련하고, 협의된 사항을 전체에 알리는 일 정도의 역할을 했다. 그렇게 일이 진행되자 참여규모가 전년에 비해 세 배 이상 늘어났고, 시와 교육지원청이 직접 운영하는 세션도 크게 줄었는데도 내용은 더 풍성하게 채워졌다.

다음 표는 2018년 시흥혁신교육 콘퍼런스에서 진행된 각 세션과 참여 인원이다.

세션명	시흥	경기	강원	전라도	그외 지역	합계	세션명	시흥	경기	강원	전라도	경남	그외 지역	합계
Play 소프트웨어	23					23	예술체육(초등)	38						38
고교클러스터	15	1				16	창체(중등)	18	2					20
교육자원봉사자	11		1			12	통합설명회	390	40	9	18	13	5	475
교장단연수	73		2			75	학교안전체험교실	26	1					27
꿈의학교	292					292	학부모자치	267						267
마을교육과정(중등)	34	2				36	학생자치프로젝트	29						29
마을교육과정(초등)	32	1		1		34	행복교육지원센터	8	2					10
마을융합학교	28	5	4		1	38	행정실세미나	74	3					77
마을축제	15	1	5			21	혁신교육연구회	15	3		2			20
시흥혁신교육지구 브리핑	12	15	6	5	2	40	희망심기	3						3
예술체육(중등)	28	1				29	총 참석 인원 : 1,582명							

* 참여인원으로 행사의 의미를 다 부여할 수는 없지만, 주말을 포함한 일정에 한 번의 홍보로 지역의 다양한 교육주체들이 참 많이 참여했다. 학교와 지역에서 스스로가 필요한 이야기를 풀어냈기 때문이다.

시와 교육지원청에서 필요한 행사가 아니라, 마을교육 주체들이 필요한 자리인지 고민하다.

2017년도에는 콘퍼런스 행사 한 달여 전에 세션별 담당자를 정하고 시와 교육지원청이 만들어갔다. 2년차부터는 상반기부터 혁신교육 분과별로 콘퍼런스에 대한 고민을 시작했다. 이 자리에서는 행사 자체가 필요 없다고 판단될 때 과감하게 없앨 수 있다고 전제하고 논의했다.

상반기가 지나면서 마을과 학교별로 역할을 나누면서 긴 호흡으로 운영하는 방안을 논의하기 시작했다. 세션을 구성하고 담당자를 추천하는 과정에서, 개인별로 역할과 책임이 생기면서 더 많은 사람들이 콘퍼런스를 준비하기 위해 모여들었다. 콘퍼런스의 전체 취지에 대해 시와 교육지원청, 참여자들이 큰 합의점을 찾았다. 그에 따라 구성된 세션별로 세부사항을 논의하고 운영하였다. 무엇보다 교사가 기획하고 행정이 사업을 지원하면서, 지속적으로 학교에 연결되지 못하는 것들에 대한 고민이 이어졌다. 올해는 학교 행정실과 관리자 세션까지 확장해서 학교의 모든 교육 주체가 현장에서 논의하는 장으로 이어진 점이 의미 있다.

세션별로 진행자와 발제자 등을 정하며 학교와 마을이 주체가 되어 기획하고 운영하는 과정을 통해 성장하게 된다. 서로 자주 만나고 생각을 나누기에 가능하다. 이 과정에서 문화·예술·체육·생태 등 교육 분야별 마을 강사풀이 필요하다는 의견이 나왔고, 시는 이 의견을 받아 2019년도부터는 마을 강사 DB화를 준비한다.

2018 콘퍼런스에서는 2019년도 교육사업 사전 나눔 및 접수까지 이어졌고, 원클릭시스템으로 시흥교육의 매칭 방식이 자리를 잡아가는 것도 보였다. **자발성은 사람을 남긴다.**



마을-학교-시-교육청 연대 교육 소통의 장 마련 및 전국단위 교육협력모델 사례 확산(2015~현재)
(시흥행복교육박람회/시흥혁신교육지구 콘퍼런스)

시 교육사업부서 - 시 교육지원청 장학사 전체 교육협력 실무협의회 정례회 : 교육과 행정의 '공유'에서 '개선'까지 연대 모색

❖ 콘퍼런스는 교육 주제별 고민하고 개선하는 공론장이다.

콘퍼런스에선 주목할 만한 세션들이 있다. 2018년에는 학교 행정실 세션이었다. 시청의 지원부서와 학교의 행정 시스템이 어떻게 맞물려 돌아가야 학교 교육과정을 보다 잘 운영할 수 있을까 하는 정교한 논의가 이어졌다.

보다 간소화하는 방향으로 조정하며, 부서 단독 절차로 진행한다든가 또 하나의 별도 사업이 생겨나는 경우에는 하나의 판으로 답으라는 요구도 이어진다.

콘퍼런스 후 세션 운영자들의 결과 공유회에서는 전년도에는 차출된 명단으로 불만이 가득한 연수였다면 올해는 사뭇 피드백이 달랐다. 내년도 교육 사업이 어떻게 바뀌는지 궁금하다. 이번에는 아이디어를 얻을 수 있는 세션이 있어 시간을 내서 가야겠다며 현장 교원들의 반응이 달라졌음을 새삼 느낀다는 의견이다.

쏟아져 나온 의견들은 시와 교육청 협업회의에서 공동 안건으로 다뤄진다. 나온 의견들을 죽이지 않고 행정에서 풀 수 있는 방법을 고민한다. 콘퍼런스는 공론장(空論場)이 아니다.

❖ 사람들이 참여하니 상상이 커지고 변화할 게 많아지며 개선할 힘이 생긴다.

콘퍼런스가 시와 교육지원청의 머리에서 나왔다면 이랬을까 하는 생각이 든다. 긴 호흡으로 논의 과정에 다양한 입장들이 얹히고 설켜 보다 일관된 시각으로 교육을 바라보고 방향을 잡을 수 있으려면, 무슨 일이든 첫 기획부터 함께 해야 한다. 대상과 주제만 다를 뿐 센터에서 하는 모든 일들은 공동 기획에서 시작한다. 그래서 결국 사람이 남았다. 그리고 새로운 사람이 또 나온다. 사람이 남고 사람을 발견하는 일은 행정이 눈여겨볼 일이다. 이제 콘퍼런스 소통의 장은 현장에서 필요한 내용으로 채워가며, 내년에는 보다 진화하는 방식으로 꾸려질 것이다. 실무자로서 참 기대된다.

다음은 2018년 시흥혁신교육 콘퍼런스에서 나온 의견이다. 이것들은 이제 협업이 시작된 일은 질 높은 개선으로, 동원되는 행사가 아니라 주체가 필요해서 만드는 행사가 되지는 진일보한 의견들이 많았다.

- 교사가 계획하고 행정실이 집행만 하는 시스템은 보조금 교부를 받고 문제가 생긴다. 사전에 계획을 공유해서 사업을 준비하는 단계가 필요하다. 특히 동아리 통장을 포함하여, 교육경비(햇토미, 체육지도자 사업 등) 통장도 지금 원클릭시스템 사업통장처럼 일원화에 포함해야 한다.
- 수요 증가에 따라 통합설명회 개최 횟수를 늘이고 대상도 다양화 하여 대상 맞춤형으로 하는 것이 필요하다. 이에 따라 콘퍼런스 기간 확대까지도 검토해야 한다.
- 세션 내용이 내실 있게 준비되어 있기 때문에 직무연수에 연계해야 하는지 재검토가 필요하다.
- 시흥교육과정에 참여하는 마을강사풀을 마련하고 이들을 통합 관리해야 할 필요성이 있으며, 이럴 경우 학교가 쉽게 할 수 있게 매칭 절차에 가이드라인을 마련해야 할 시점에 이르렀다.
- '다름의 가치를 품은 고등학교'와 같이 처음 시행하는 사업의 경우, 콘퍼런스를 통해 충분히 논의하고 진행할 방향을 함께 잡아가는데 매우 의미 있는 시간이었다.

2019 시흥혁신교육 콘퍼런스.

22개 세션, 142여명의 참여자가 주인공이 되어 남는다.



7. 플랫폼에서 바라본 이야기 7 – 2019 혁신교육은 13개 단위사업? 아니다. 지역교육 전체다.

매년 정례적으로 자리잡은 시와 교육지원청의 실무협의회의 안건 주제다. 하나로 모이고 지원하는 대상과 방향을 같이 바라보고 공동 기획하기 시작하면서, 혁신교육은 시흥시 전체 교육의 범위로 확대됨을 알 수 있다. 이제는 지역교육이라는 시흥 전체의 범위에서 학교를 지원하고 마을이 성장하는 행정시스템으로 자리잡아가고 있다.

■ 2019. 3. 26(화) 시-교육지원청 교육협력 실무협의회 논의 주제

- 안건사항
 1. 2019 시흥시 교육사업 원클릭시스템 운영결과 및 개선방안
 2. 마을강사 대상 강사료 가이드라인 마련
 3. 마을강사 대상 강사풀 DB화를 통한 웹사이트 공유망 구축 및 활용방안(학교-시-교육지원청 연계)
 4. 마을교사 학교연계 필수 이수과정 운영
 5. 2019년 1학기 시흥창의체험학교 접수결과 및 개선방안
 6. 학교 연계 교육사업 관련 홍보 방식 일원화
- 협조사항
 1. 시민 에너지교육사업 학교 연계 협조
 2. 2019년 시흥시건축문화제 및 시흥시건축학교 협업체계 구축
- 공유사항
 1. 한국형 지방교육자치 플랫폼 구축을 위한 시흥포럼 개최
 2. 2019 시흥시-서울대 관학 협력사업 운영

원클릭시스템을 통해 지역의 콘텐츠가 중복되어 조정이 필요한 사항 등 정교한 검토가 가능해진다

분야	사업명	부서	대상	규모	검토사항
문화	* 시흥교육과정 【학교로 찾아가는 마을교사】 찾아가는 초등 식생활 교육	교육청소년과 행복교육지원센터팀	초4	예산범위내 지원	중복 조정, 통합
	찾아가는 건강 식생활 교육	교육청소년과 교육지원팀	초4	100학급	
인구	찾아가는 인구교육	여성가족과 인구정책팀	초,중,고	45회 (교당 5회)	학년군 규모, 적정 대상 검토
문화	시립합창단&전통예술단연계 찾아가는 문화예술강좌	문화예술과 문화공감팀	초,중,고	시립:570 차시 전통:360 차시	학년군 규모 (자유학년제 대상 검토)
	다문화 감수성 교육지원	교육청소년과 교육지원팀	초	예산범위내 지원	학년군 규모, 적정 대상 검토
생태	찾아가는 생명곤충교실	농업기술센터 농촌지원팀	초3	예산범위내 지원	학년군 규모 확정
	학교텃밭 프로그램 운영지원	농업기술센터 도시농업팀	초,중,고	40개교	학년군 검토, 강사로 조정
	* 시흥교육과정 【창체 플러스 마을교육과정 - 농사】	교육청소년과 행복교육지원센터팀	초5	40학급	
	* 시흥교육과정 【창체 플러스 마을교육과정 - 생태】	교육청소년과 행복교육지원센터팀	초2	20학급	학년군 검토
정보	* 시흥교육과정 【창체 플러스 마을교육과정 - 소프트웨어】	교육청소년과 행복교육지원센터팀	초6	170학급	
보건	Mind Fitness(학교정신건강 사업)	건강도시과 건강문화팀	초,중,고	10개교 내외	중복 조정, 통합
민주 시민	교육지원청 민주시민교육	시흥교육지원청 민주시민교육팀			중복 조정, 통합
경제	찾아가는 사회적경제 교육	일자리총괄과 사회적경제팀	초,중	30학급	학년군 검토, 강사로 조정
	* 시흥교육과정 【학교로 찾아가는 마을교사】 찾아가는 사회적경제교육	교육청소년과 행복교육지원센터팀	초6,중,고	예산범위내 지원	
	찾아가는 공정무역	일자리총괄과 사회적경제팀	중,고	35학급	
안전	학생안전지도	여성가족과 여성친화팀	초3~6	10개교	
	* 마을연계 창의적 교육과정	교육청소년과 행복교육지원센터팀	초,중	예산범위내 지원	
	학교로 찾아가는 4대 폭력 예방교육	여성가족과 여성친화팀	초,중,고	120학급	
경제	청소년노동인권 교육	미래전략담당관 청년정책팀	중,고	12개교, 120학급	학년군 검토, 강사로 조정
안전	학교폭력예방	교육청소년과 청소년팀	초,중,고	예산범위내 지원	
민주 시민	시흥교육지원청 인성교육	시흥교육지원청 민주시민교육팀			

8. 플랫폼에서 바라본 이야기 8 – 시흥아이는 시흥교육과정으로, 지역교육으로 일자리를 만든다.

학교와 마을을 살리는 ‘마을융합학교/시흥교육과정’에 관한 이야기다. 교원, 마을강사, 학부모, 학생들의 역량강화 및 교육 참여를 중심으로 마을교육공동체의 공감대를 찾고, 지역화된 미래교육 프로그램을 중심으로 이해하는 자리다.

마을융합학교 역량강화 ⇨ 시흥교육과정 매칭-활동 ⇨ 지역강사 일자리 매칭
 ⇨ 강사풀 DB화(경력 및 강사로 관리)를 통한 학교-지역 공유망 활용

마을융합학교에서는 2015 교육과정과 수업 이해하기, 활동지 제작, 좋은 수업 만들기를 위한 기본 교육이론 학습 기회 제공, 교육과정과 수업기획 지원 및 수업 모니터링을 통한 마을강사 성장 지원한다. 학부모 연수는 다양한 주제별 프로그램 구성을 통한 시흥혁신교육 이해와 가치를 공유한다. 공통연수에서는 마을교육공동체를 기반으로 한 교육과정에 참여하는 교원과 마을강사의 수업 전 협의회 및 협업 과정 공유를 위한 연수 및 워크숍을 한다. 강사풀 DB화 통합관리망을 구축하여 교육과정 분야별 강사 경력 및 강사로 기준안을 담을 예정이다. 결국 지역이 공교육을 지원하고 일자리를 연결하는 ‘시흥교육과정’으로 700여명 강사풀이 연계된다.

구분	시흥교육과정
현장학습(학교 밖)	시흥창의체험학교 - 9개 분야 48개 프로그램 1,890학급(51,683명)
마을교육과정(학교 안)	학교로 찾아가는 마을교사 - 28개교/초 · 중 353학급(8개 기관/10개 프로그램)
	마을 연계 창의적 교육과정 - 29개교 운영(초 15, 중 9, 고 5)
	Play, 소프트웨어 - 29개교 운영(초 16, 중 8, 고5)
	예술체육 융합 프로젝트 - 63개교 운영(초 42, 중 13, 고 7)
현장학습 + 마을교육과정	창체 더하기 마을교육과정 - 초2, 5, 6학년군 전체 대상

마을과 학교의 협력으로 정규 수업에서 모든 학생들의 수준 높은 배움을 지원한다. 지역과 마을에 대한 애郷심을 키우고 지역에 대한 내용을 교육과정을 통해 지역의 일자리로 환원되는 구조를 마련한다. 학교밖 현장학습과 학교안 협력수업을 중심으로 마을강사와 교사간 정규교육과정에 매칭을 확대한다.

◦ **동사(5학년) 프로그램 계획안**
 ☆ 주제 : **쌀의 여행** ☆ 대상학년 : **5학년 (실과, 과학 통합)**
 ☆ 1학년 기준

차시	일정	지도 내용	장소	방식	마을교사
1, 2 차시	4월3주 -5월1주	- 범씨에씩이나서 모가되기 까지 - 범씨고르기, 모판심기	학교	교실수업	1명
3, 4 차시	5월2주 -4주	- 모내기 - 미꾸라지, 논우렁방사	논	체험 (버스)	4명 (농민)
5, 6 차시	9월1주 -3주	- 허수아비 O, X 퀴즈 (재활용 옷 수집) - 허수아비 만들기 - 바람 쓰기, 세우기	논	체험 (버스)	4명
7, 8 차시	10월1주 -3주	- 벼 베기 - 흘테와 탈곡기 체험 - 도정하기	논	체험 (버스)	4명 (농민)
9, 10 차시	11월1주 -2주	- 쌀의 변신 - 현미로 강정 만들기 - 인절미 만들기	학교	교실수업 (체험)	2명
11, 12 차시	11월3주 -12월1주	- 식품 첨가물에 대하여 - 식품 첨가물 분석하기 - 건강한 먹거리에 대하여	학교	교실수업 (체험)	2명

미래산업과

생명농업기술센터

교육청소년과

생명농업기술센터

미래산업과

급식지원센터

※ 현장학습과 교실 안 협력수업이 결합된 형태로 일회적인 수업보다 풍성한 마을교육과정이 펼쳐진다. 시흥이라는 발 딛고 있는 곳에서, 학교 밖에서 가까운 일상과 연결될 수 있는 것들이 교육과정과 연결되어 배움의 주제로 정해진다.

이 과정에서는 다양한 방과후 형태의 마을학교, 꿈의학교, 사회적경제 교육네트워크 등 평생교육으로 만들어진 교육인프라가 발굴된다. 발굴된 교육인프라는 학생들의 체험활동을 지원할 수 있는 자원이 될 수 있다.

지역의 다양한 교육 콘텐츠를 학교에서 선택하고 참여하는 창구를 하나로 하게 되면서 중복된 사업이 조정된다. 이 업무공유를 통해 현장학습의 규모를 학년군 단위까지 끌어올리면서 '시흥아이' 라면 '시흥교육과정'을 현장학습으로 경험할 수 있게 된다. 소위 지역기반 교육과정에 충실한 형태다. 부서간의 협업으로 예산확보가 이루어지고 안정적 수급형태가 된다.

학년군 단위로 시흥의 지역성을 살릴 수 있는 '현장학습'과 마을 강사와 교사간 교실 '협력수업'을 결합하여 시도하고 있다. '시흥교육과정'으로 일회성 현장학습으로 끝나지 않고 교육과정에 녹아들어 체험학습 전에 미리 협력수업을 통해 이론적인 것을 알고, 체험학습으로 활동을 통한 체험적 배움, 활동 정리가 있는 수업까지 이어간다면 학생들은 다양한 경험을 가지고 배울 수 있게 될 것이다. 백화점 쇼핑처럼 체험을 하나하나 훑어보지 않으려면 체험학습 전 수업에서 성취기준과 연계한 배움이 필요하다. 마을강사도 그런 맥락에서 함께 이해하고 협력수업을 진행하도록 연동되는 교육이 필요하다.

다. 그런 배움 속에서 학생들은 체험을 자신의 의지로 한다. 의미 없는 선택은 선택권이 주어진다 해도 자기주도가 되지 않는다.

알아야 할 것과 알고 싶은 것이 차이가 있을 수 있다. 알아야 할 것을 어떻게 만나게 하느냐에 따라 알고 싶은 것이 될 수 있는데 그 만남을 만드는 전문가가 교사이다. 현재 시흥은 초2-생태, 초3-곤충/시흥탐방, 초5-농사, 초6-소프트웨어로 학년군 현장학습과 마을교육과정 협력수업의 결합 형태로 체계를 갖춰가고 있다. 올해에는 더 많은 주제들이 결합해서 운영될 예정이다. 시흥이라는 밭 딛고 있는 곳에서, 학교 밖에서 가까운 일상과 연결될 수 있는 것들이 교육과정과 연결되어 배움의 주제로 정해진다. 학년군 단위의 체험학습이 또 하나의 학생 선택권을 가로막는 경우가 되지 않도록 균형을 맞추고자 한다.

학교의 리듬에 맞게, 학교의 언어에 맞게, 학교가 곧 마을이고 마을이 곧 학교가 되는, 이른바 마을 교육에 기반을 마련하기 위해서다. 지자체가 교육사업을 하면서 학생들에게 매우 즐겁고 유익한 배움의 기회를 만들기 위해서는 계속 교육이 일어나는 현장을 들여다보고 교육 콘텐츠를 발굴하여 연결하고 그들의 불편을 살피는 일일 것이다.

9. 플랫폼에서 바라본 이야기 9

🍃 지금의 플랫폼으로 해결이 안 되는 과제, 지역 전체가 공존하기 위한 새로운 도전

2016년도 시흥혁신교육지구 시즌Ⅱ를 맞이하면서 시와 교육청, 그리고 학교와 마을이 한자리에 만나고 넘나들기 시작했다. 협조에서 협업으로, 공유를 넘어 개선을 고민하며 그 경계를 넓혀왔다. 그래도 여전히 한계가 크다. 혁신교육 담당 장학사는 1년이 멀다하고 바뀌고, 업무분장의 한계를 벗어나지 못해 혁신교육 정책이 또 하나의 칸막이가 되고 만다. 적어도 혁신교육지구의 갈 방향이 해당 연도 부속합의서에 명시된 몇 개의 단위사업에 국한되어서는 지역전체가 살아날 수 있는 답을 찾지 못한다.

현재 센터라는 플랫폼은 법적으로 마을-학교-시-교육청이 함께 묶여있을 수 없는 구조이기 때문에, 언제든지 없어지거나 역할이 줄어들 수 있다. 그래서 시흥은 애써 머리를 맞대며 공동 기획해나가는 구조를 제도적으로 갖춰나가고, 시와 교육청 그리고 마을과 학교가 완전히 한 공간에서 교육을 매개로 지역을 일궈나가는 모델을 고민한다. 교육 자치와 지방자치의 벽을 허물고, 소위 '한국형 지방교육자치 플랫폼'을 만들고자 한다. 처음 있는 시도다. 그래서 답이 없다.

🍃 상상이 시작됐다, 시흥의 마을, 학교, 시와 교육청이 한 판에 갈 수 있는 길

어떻게 우리가 지속가능한 지역교육을 이어갈까라는 고민에서 시작했다. 현재까지는 특별행정기구라는 방식으로 교육과 행정을 결합한 모델을 실행할 가능성을 타진하고 있다. 학생·학부모·교사·지역사회의 교육주체가 모여서 '공동기획단'도 갖췄다. 마을-학교 작은 단위 기구인 마을 교육자치회

를 법적 기구화해서 플랫폼과 연결하는 방법도 고민 중이다. 시청 조직에 속해 혁신교육지구 업무를 담당하는 행복교육지원센터의 역할과 위상을 살피는 것도 이 맥락에서다.

한국의 행정체계는 일반 행정과 교육행정이 분리되어 있다. 헌법에 명시된 '교육의 전문성'을 근거로 교육행정이 지방 조직에서 독립적 체계를 유지해 온 것이다. 그러나 이런 체계가 문제가 있다는 지적이 늘 제기되어 왔다. 한 아이를 키우기 위해 온 마을이 필요하다는 말이 반복되는 지금, 일반 행정과 교육행정의 협업이 절실해지고 있다. 이런 상황에서 전국적으로 확산의 흐름을 타고 있는 '혁신교육지구' 사업을 중심으로 의견을 모으고 있다.

우리가 살 집(지역교육)을 직접 설계하고 짓는다.

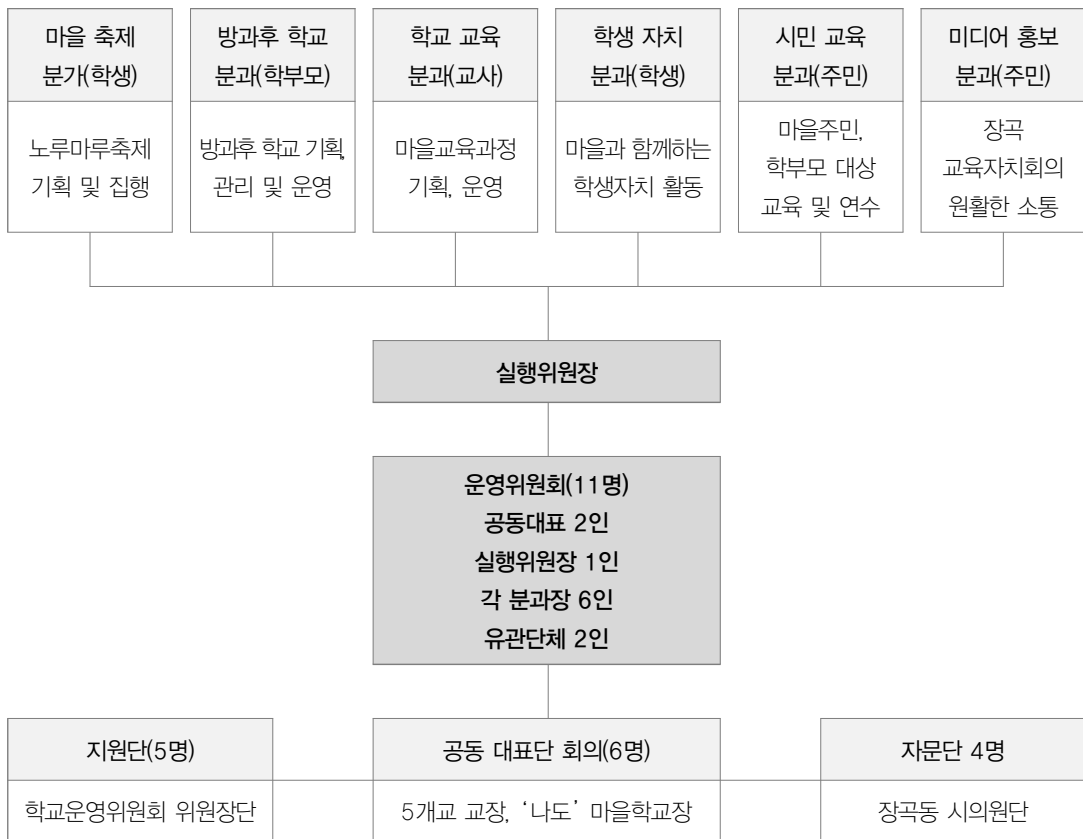
지난 2018년도 11월부터 학교장, 교사, 마을활동가, 시청 혁신교육지구, 평생학습, 주민자치, 방과후 돌봄, 관학협력, 교육경비 지원 담당부서, 교육지원청, 그리고 의원, 시민교육단체 등이 함께 하고 있다. 마을에서 바라본 모델, 학교에서 바라본 모델, 그리고 시와 교육청이 바라본 모델과 지향점이 다르다. 마을-학교-시-교육청의 다자간 입장과 바라보는 방향을 나누며, 각각의 모델을 덧대고 보완하는 작업을 한다. 발 딛고 있는 시흥에서 벌어질 일이고, 교육을 매개로 각자가 원하는 역할이 담길 것이다. 그래서 우리가 직접 이 문제를 고민하고 만든다. 상당히 의미 있는 한걸음을 시작했으며, 지역교육 현장의 걸을 따라 갈 수 있기를 기대한다. 올해 2월에 시청의 조직 내 모델을 그렸다. 다음은 학교의 입장에서, 제도적으로나 정책적으로 현재 가능한 부분, 그리고 상상을 펼쳐 바꾸어야 할 미래의 모습까지도 그려나갈 예정이다.



이 모델 안은 올해 2월에 시청의 입장에서 플랫폼 모델을 그려본 것이다. 마을-학교-시-교육청의 다자간 입장과 바라보는 방향을 나누며, 각각의 모델을 덧대고 보완하는 작업을 계속 해나간다.

마음이 교육주체로 바로서다, 마을교육자치회를 시작하다

2018년도에 군자, 장곡, 정왕 지역의 3개 마을과 학교가 결합한 단체로 시작됐다. 학교장, 교사, 학부모, 학생과 마을교육활동가 등이 공동으로 기획하고 실천한다. 마을 단위에서 교육을 고민하는 기구인 셈이다. 여기서는 지역연구도 하고 마을의 비전도 찾는다. 학부모, 마을교육활동가 등 역량강화 및 일자리를 통해 수익구조를 마련하는 방안, 마을교육과정(시흥교육과정) 개발, 학교-마을 공동교육과정 운영, 학교와 함께하는 마을축제, 마을연계 방과후 돌봄, 동네-마을교육 진로체험터 프로그램 발굴, 마을교육과정 모니터링 및 아카이브, 마을신문을 통한 지역소통 채널 확보하려는 등 지역에 필요한 시도를 한다.



규모라는 큰 단위에서, 시와 교육청이 하나기에는 시흥시 내의 지역적 특성이 많이 다르다. 그래서 작은 단위, 교육으로, 스스로 일궈나가는 자치를 고민할 필요가 있다. 한 마을교육 자치회에서는 이렇게 동 단위의 학교와 마을이 연대하여 지속적으로 성장할 방안을 고민한다.

10. 플랫폼에서 바라본 이야기 10 - 사람이 남는 교육, 지역이 주체로 서는 교육, 행정은 연결



첫 기획 단계부터 정규 수업으로 이루어지는 마을축제의 모습이다. 학생, 할머니, 할아버지, 동네 어른들 모두가 함께 참여하고 감동한다.

배움의 과정이 이렇다면, 행복하겠다.

🍃 사업의 진화, 기록의 진화, 마을교육 현장 아카이브를 통해 과정을 조명하다

시흥시로 사람들의 시선이 몰리면서 시흥행복교육지원센터는 사람들에게 시흥혁신교육지구를 설명해야 했다. 그러나 사람들마다 설명이 달랐다. 사업의 목록을 줄줄이 나열하는 것으로 전체를 말하기도 했고, 일이 진행되는 시스템으로 시흥의 특징을 말하기도 했다. 시흥시로서도 스스로 벌이고 있는 사업을 일목요연하게 정리할 필요가 생겼다. 객관적 의미부여를 통해 주관적 자화자찬에 빠지지 않도록 경계할 시기에 접어든 것이다.

기록을 하는 이유는 앞으로의 일들에 대한 준비를 위한 것이다. 시흥시는 스스로도 모르는 사이에 '발자국을 남기는' 역할을 맡게 되었다. 시흥시를 바라보며 사업을 설계하려는 전국의 혁신교육지구들이 있는 한 스스로를 더욱 다잡아야 할 입장이 되었다. 이제 기록 작업도 혁신교육지구 사업의 하나가 되었다. 기록의 진화가 사업의 진화를 이끌 수 있다는 생각이 든다.

현재 아카이브를 통해 쌓여가는 기록을 가지고, 진행과정의 변화를 나누고 토론하는 일들이 사업 평가의 한 방식으로 자리잡고 있다. 기획단계도 그렇지만, 이렇게 평가하는 자리도 마을과 학교, 시와 교육청이 함께 한다. 참여 주체 간 신뢰를 갖고 긍정에 힘을 실어주는 방향으로 기록과정을 나눈다. 추후 어떻게 성장하고 변화되는지 평가하고 성찰하고 좀 더 나은 방법을 찾아가는 자료로 활용된다.



마지막으로 시흥시장이 전 직원 회의 때 나는 말로 마무리하고자 한다. 실무자로서 지금도 그 공감대를 이어가고 있다. 행정이 무엇인지, 나의 역할을 찾아가는 것이 중요했다. 맥락 속에서 업무를 하다보면 자발적으로 일하게 되기 때문이다. 행정공무원으로서 플랫폼에서 시흥교육 현장의 다양한 시선을 나눌 수 있다는 것을 큰 행운이라 생각한다. 다시금 마을과 학교가 자신들의 고민을 스스로 해결해나갈 수 있도록, 행정은 '연결'이 제 몫임을 확인한다.

“어떠한 사업을 시작할 때는
누가 이 사업의 주인이 될 것인가 '주체'의 문제와
이것이 계속 진화해갈 수 있는 '동력'을 어디서 찾을 것인가.
계속 행정이 기획하고 예산을 투입하면서 나아갈 것인가 항상 고민할 것”

(前 시흥시장 김윤식)



질문있습니다!

네 분의 발제자의 이야기를 들어보시고 묻고 싶은 질문이 있으시다면 아래의 QR코드를 이용하여 질문을 보내주세요. 보내주신 질문에 대해 함께 생각해 보는 시간을 가져보고자 합니다.

<질문 보내는 방법>

1. 아래의 두 가지 방법으로 질문 사이트로 이동합니다.

- ▶ 방법 1 : 네이버 앱을 실행하고 검색창에 있는 '스마트 카메라'로 QR코드를 스캔합니다.
- ▶ 방법 2 : 핸드폰 인터넷 주소창에 직접 **menti.com** 을 입력합니다.



▶ 질문 사이트로 이동하는 QR코드



2. QR코드를 스캔하여 핸드폰 상단에 뜨는 사이트를 클릭하거나, 주소를 직접 입력하면 옆의 그림과 같은 사이트로 이동합니다.



Please enter the code

Submit

The code is found on the screen in front of you

3. 나타나는 하늘색 직사각형의 빈 화면에 숫자 418887을 입력하고 submit을 누릅니다.



"질문있습니다!"

Short answers are recommended. You have 250 characters left. 250

You can submit multiple answers

Submit

4. 옆의 그림과 같이 이동한 화면에서 빈 칸에 250자 내의 질문을 작성하고 'submit'을 눌러 질문을 제출하면 됩니다.