

서울형혁신교육지구 사업 운영실태와 개선과제

이혜숙 이영주

The Analysis of Operating Status and Improvement Task of
the Seoul Innovative Education Zone Project



서울연구원
The Seoul Institute

서울형혁신교육지구 사업
운영실태와 개선과제

연구책임

이혜숙 도시사회연구실 연구위원

연구진

이영주 도시사회연구실 연구원

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약

‘혁신교육지구 총괄 추진단’ 설치·재설계로 서울형혁신교육지구 사업의 지속성 보장해야

2015년 시행 서울형혁신교육지구 사업, 교육정책의 패러다임 전환

서울형혁신교육지구 사업은 학교와 지역사회가 우리 아이를 함께 키워야 한다는 인식에서 출발하였다. 2012년 서울시교육청에서 시행한 시범사업(금천, 구로구 지정)을 토대로, 서울시와 서울시교육청이 「상생과 협력의 글로벌 교육혁신도시 서울」이라는 공동 비전을 선언(2014.12.) 하면서 2015년부터 시행되었다.

본격 추진 3년 차 사업이 시행되는 현재 서울형혁신교육지구 사업은 자치구·교육지원청·학교·지역사회와의 협력체계 구축, 학생(청소년) 교육을 위한 학교와 마을의 공조, 민·관·학 협치 시도로 교육정책의 패러다임 전환을 꾀하고 있다. 그럼에도 불구하고 기존 교육(복지)사업과의 중복, 대규모 예산 대비 가시적 성과 미흡, 거버넌스 운영 과정에서 불협화음 등 여전히 도전적인 과제가 남아있는 것도 사실이다.

혁신교육지구 사업의 개선 과제를 마련하기 위해 구체적 운영실태를 분석하였고, 양적·질적 조사 방법을 동원하여 실제 거버넌스 운영과 작동, 사업실행 과정에서의 어려움과 한계, 혁신교육지구 사업이 가져온 마을의 변화를 중심으로 살펴보았다.

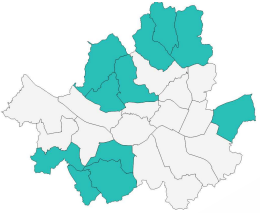
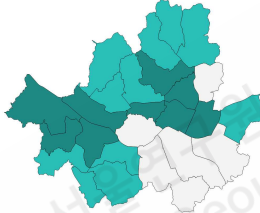
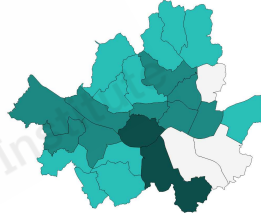
지난 3년간 사업 유형, 필수과제, 지원예산 등이 ‘끊임없이 변모 중’

지난 3여 년간 서울형혁신교육지구 사업의 운영 현황을 살펴본 결과, 서울형혁신교육지구 사업은 계속 변화해왔다. 먼저 사업 목표는 ‘교육격차 해소’와 ‘공교육 혁신’(1기: 2015~2016년)에서 ‘학교-마을교육공동체 조성’(2기: 2017~2018년)으로 바뀌었다.

이러한 변화의 흐름은 필수과제와 지정방식에서도 드러난다. 정책 수립 초기에는 지역 간 교육

격차 심화에 대한 고민에서 구로·금천 지역을 시범 운영하였고 ‘중학교 학급당 학생 수 25명 이하 감축 사업’이 핵심 과제였다. 그러나 점차 22개 지역으로 확대되면서 ‘마을·학교 연계사업’이 주요 연속사업으로 시행되었다. 지정방식은 1기에는 매년 공모 후 유형별 지구 지정에서, 2기부터는 유형 구분 없이 신청하면 2년 동안 지정하게 되었다. 지구 유형에 따른 필수과제 수, 지원예산이 다르던 1기 방식에서 2기에서는 단일 유형에 필수과제도 통일하였다. 이처럼 혁신교육지구 사업은 끊임없이 변모 중이다.

[표 1] 서울형혁신교육지구 지정 현황(2015~2017년)

구 분	1기		2기
	2015년	2016년	2017년
지정 혁신 교육 지구	<ul style="list-style-type: none"> 11개 지구  <p>강동구, 강북구, 관악구, 노원구, 구로구, 금천구, 도봉구, 동작구, 서대문구, 은평구, 종로구</p>	<ul style="list-style-type: none"> 20개 지구  <p>+ 강서구, 광진구, 동대문구, 마포구, 성동구, 성북구, 양천구, 영등포구, 중구</p>	<ul style="list-style-type: none"> 22개 지구  <p>+ 서초구, 용산구</p>
유형	<ul style="list-style-type: none"> 혁신지구형 7개 우선지구형 4개 ※ 예비 혁신교육지구 6개 별도 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 혁신지구형 12개 우선지구형 4개 기반구축형 4개 	-
필수 과제	<ul style="list-style-type: none"> 중학교 학급당 25명 이하 단축 일반고 진로직업교육 지원 마을·학교 연계 지원 민·관·학 거버넌스 구축 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 청소년 자치 및 동아리 지원 학교교육 지원 마을·학교 연계 지원 민·관·학 거버넌스 구축 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 청소년 자치 활동 마을·학교 연계 지원 민·관·학 거버넌스 운영
	<ul style="list-style-type: none"> 지역특화사업 	<ul style="list-style-type: none"> 지역특화사업 	<ul style="list-style-type: none"> 지역특화사업
운영 예산	<ul style="list-style-type: none"> 혁신지구형: 총 20억 우선지구형: 총 3.5억 	<ul style="list-style-type: none"> 혁신지구형: 총 15억 우선지구형: 총 10억 기반구축형: 총 3억 이상 	<ul style="list-style-type: none"> 기존 지구: 평균 15억 신규 지구: 총 4억
지정 방식	공모 지정	공모 지정	신청 지정
기간	2년(2015~2016년)	1년(2016년)	2년(2017~2018년)

자료: 서울시·서울시교육청, 「서울형혁신교육지구 운영 계획」, 각 연도 재구성

민·관·학 거버넌스 운영 시 주체별 협력정도, 학교·마을이 가장 낮아

설문조사 결과, 사업 발굴 시 가장 중요하게 고려하는 점은 ‘학교와 지역사회의 당면 교육문제’(1순위+2순위)였다. ‘마을-학교 연계사업’을 운영하면서 가장 주력해야 할 부분은 ‘지역사회 아동에 대한 관심 제고’였다. 혁신교육지구 사업 목표에 대한 성과 인식 중 ‘학교-마을 교육공동체 형성 계기 조성’ 항목은 전체 응답자의 72.1%가 대체로 달성 또는 목표 이상 운영되는 것으로 보았다. 그러나 사업 운영 시 실무자가 느끼는 가장 큰 어려움이 ‘학교와의 협력 부족’이어서 다소 상반된다. 학교와 지역의 협력이 상대적으로 많이 이뤄지고 있지만, 여전히 어려움을 느끼고 있다.

민·관·학 거버넌스 운영 시 주체별 협력 정도를 살펴본 결과 역시 ‘학교와 마을의 협력 정도’가 5.68점(10점 만점)으로 가장 낮았다. 목표 달성을 위한 최우선 과제도 ‘지속 가능한 마을-학교 상생 관계 구축’이었다. 실무자들은 마을-학교의 관계 구축을 중시하는 데 비해, 그동안 마을과 학교 협력 정도가 충분하지 못하다고 인식하고 있음을 보여준다.

협치경험, 협치구조 생성, 학교·지역 교육협력 시도 등이 주요 성과

혁신교육지구 사업 실무자들은 서로 다른 주체가 모여 사업을 만들고 일궈가는 과정 그 자체가 하나의 성과이자 주민자치를 실현하는 토대로 판단하여 주요 성과로 보고 있다. 혁신교육지구 사업을 통해 이원화된 교육행정과 일반행정이 지역사회 내 교육을 접점으로 연결되는 과정으로 예견하는 시각도 있다.

혁신교육지구 사업은 기존 사업들과 달리 학교와 마을이 함께 협력교육을 시도한다는 점에서 지역사회의 여러 변화를 촉발하고 있다. 학교와 지역사회가 아이들을 위한 교육협력을 시도하면서 학교와의 연계 방식과 연계 내용도 다양하고 풍부해지고 있다. 특히 학부모 등 지역주민이 동원의 대상에서 벗어나 직접 참여하면서 주체로 나서는 변화를 경험하고, 참여 지역주민의 역량 강화로 이어지는 변화가 수반되고 있다.

주체 간 사업철학 공유, 거버넌스 재정비, 평가체계 개선 등이 ‘과제’

설문 응답자의 86.9%(높음+매우 높음)가 ‘중장기적 계획 수립 및 공유’가 혁신교육지구 사업의 발전 방안으로 매우 중요하다고 보았다. 면담 관계자도 다양한 주체가 참여하는 사업 성격상 혁신교육지구 사업을 바라보는 관점이나 이상이 다르므로 일정 정도 합치된 사업철학을 공유할 수 있도록 논의과정을 거쳐 주체 간 합의에 도달해야 한다고 보았다.

민·관·학 거버넌스 운영실태에 관한 설문조사에 따르면, ‘협의회 구성’이나 ‘협의회에서의 의사결정과정 및 집행’에 대해서는 70% 이상 우수한 것으로 인식하였다. 그러나 ‘협의체 내 수평적인 문화’와 ‘원활한 의사소통’은 상대적으로 미온적인 평가를 보여줘, 민·관·학 거버넌스 운영의 재정비가 중요 과제임을 보여준다. 이외에도 정량평가 중심의 평가체제로 인해 사업의 취지와 달리 왜곡되는 경향도 발생하고 있어 실무자들은 평가체계의 개선을 주요 과제로 인식하였다.

조례 개정·‘혁신교육지구 총괄 추진단’ 운영으로 사업 지속성 도모

혁신교육지구 사업을 지속하기 위해서는 법적 기반을 구축하고 총괄 기관을 설치해야 한다. 2016년 말과 2017년 초 서울시교육청과 서울시는 혁신교육지구 사업 운영과 지원에 관한 조례를 제정하였다. 조례 제정에도 불구하고, 서울시는 ‘지원’ 역할에 그쳐 혁신교육지구 사업의 주체로서 위상에 맞는 역할이 부족한 편이다. 조례 개정으로 서울시가 혁신교육지구 사업의 종합 계획 수립 등 공동 운영의 적극적인 주체가 될 수 있는 법적 기반의 재정비가 이루어져야 한다. 또한, 지구별 조례 제정으로 혁신교육지구 사업의 안정성을 담보해야 한다. 혁신교육지구 사업 계획 수립, 운영협의회의 구성과 기능, 실무협의회 설치 운영 및 예산 지원, 실행추진기구의 설치·운영에 관한 내용을 조례에 포함할 것을 제안한다. 특히, 운영협의회가 심의가 아닌 의결 기능을 가지도록 적시해야 한다.

‘(가칭)혁신교육지구 총괄 추진단’을 설치하여 혁신교육지구 사업의 총괄 및 조정, 사업 집행 및 관리 기능을 수행하는 상시 관리체제로 운영할 필요가 있다. 서울시와 교육청이 공동으로 출자하여 협력 행정의 모델로 운영하되 사업 진행관리에서 기획 및 평가 등의 핵심 기능은 단계적으로 이전하는 방향 등을 고려할 수 있다.

민·관·학 거버넌스 확대 개편하고 사업 추진에 서울시의 역할 강화

혁신교육지구 사업은 민·관·학 거버넌스를 실현하는 방식으로 기획되었기 때문에 거버넌스의 활발한 연계가 사업의 관건이다. ‘중앙 운영위원회-지구 운영위원회’ 거버넌스 구조를 ‘중앙-광역-지구-마을 단위 거버넌스’로 확대·개편하여 민·관·학의 협치 실현 가능성을 높여나간다. 이미 일부 지구는 동 단위의 마을협의체, 권역별 협의회 등을 구축하여 거버넌스를 세밀하게 확장한 사례가 질적조사 결과 목격되었다.

서울시는 혁신교육지구 사업의 새로운 기획과 시도의 중요성을 고려하여 주무부서를 교육정책팀으로 이전할 것을 제안한다. 혁신교육지구 사업은 학교와 지역사회가 함께하는 사업으로 평생교육의 성격이며, 평생교육에 대한 권한과 책임은 서울시장에 있으므로 더욱 서울시의 적극적인 역할이 요청된다.

신청 지정방식 대신 모든 자치구 아우르는 일반교육사업으로 추진

지구 지정방식에 있어 현재 신청 지정방식을 채택하고 있다. 22개 지구(전체의 88%)가 참여하고 있는 상황에서 신청 지정의 의미는 희박하다. 혁신교육지구 사업이 신청 자치구만 아닌 서울시 25개 자치구의 모든 학생과 청소년, 지역주민에게 혜택이 돌아갈 수 있도록 보편적인 교육 기능을 수행해야 한다. 따라서 일반교육사업으로 추진할 것을 제안한다. 다만 일반교육사업으로 운영될 때 재정지원사업으로 변질할 가능성도 있으므로 철저한 관리가 뒤따라야 하며, 성과에 따라 예산을 차등 배분해 자치구의 의지가 반영될 수 있는 구조를 만들어야 한다.

필수사업이 전체예산 절반 안 넘게 하고 참여주체 역량 강화 필요

혁신교육지구 사업의 목표를 달성하기 위한 필수사업 시행은 필연적이나, 서울은 자치구 간 교육격차가 커 이를 반영한 지역특화사업을 개발하고 실행할 기회가 보장되어야 한다. 필수사

업과 지역특화사업의 적정 비율에 대한 논의가 필요하며, 필수사업이 전체 예산의 절반을 넘지 않는 비율을 유지할 것을 제안한다.

질적조사에서 복잡한 평가방식에 따른 시간 소요 및 변화를 제대로 측정할 수 없는 정량평가에 대한 의견이 제기되었다. 따라서 정량평가 중 사업실적을 입증하기 위한 평가 항목은 향후 '사업관리 시스템'을 구축하여 상시 입력하는 관리지표로 개선할 것을 제안한다. 또한, 혁신교육지구 사업 평가를 위해서 무엇을 성과로 보고 어떻게 잴 것인가에 대한 면밀한 검토가 필요하다. 현재 평가 항목에 있는 구성원의 만족도는 성과를 보여주기에 매우 제한적이다. 투입-과정-결과를 아우를 수 있는 교육적 성과 평가가 실시되어야 하며, 성과 측정을 위한 실태조사를 2년마다 주기적으로 실시할 것을 제안한다.

한편, 필수과제로 설정된 '민관학 거버넌스 운영'을 중장기적으로는 모든 지구의 기반이 되는 '기반구축 과제'로 설정하여 혁신교육지구 사업의 민·관·학 협치 실행 정도를 지속해서 점검할 것을 제안한다.

끝으로 참여주체의 역량 강화를 위해서 필요 역량에 대해 진단하고 업무 수행에 필요한 역량을 추출하며 이를 향상할 수 있는 교육과정을 구성할 필요가 있다. 역량 기반 교육과정 개발과 더불어 참여주체별로 연수를 시행해야 할 것이다. 그리고 필수역량 교육과 별개로 학교교육과정

정에 대한 이해가 선행되어야 할 필요가 있다.

목차

01 서론	2
1_연구의 필요성 및 목적	2
2_연구내용과 범위	3
3_연구방법	4
4_연구 추진체계	6
02 서울형혁신교육지구 사업 추진현황	8
1_사업 이해	8
2_사업 추진체계	13
3_사업 추진현황	17
4_주요 이슈 및 의제	33
03 혁신교육지구 사업 운영실태 분석	38
1_설문조사 개요	38
2_사업 운영실태	41
3_사업성과 인식	47
4_개선 과제와 발전 방안	51
5_소결	55
04 혁신교육지구 사업 운영과 한계	60
1_질적조사 개요	60

2_사업 운영	62
3_거버넌스 운영	70
4_성과와 한계, 개선사항	74
5_소결	87
05 혁신교육지구 사업 개선 과제	92
1_개선 과제	92
2_사업 지속성 확보	94
3_추진체계와 운영방식 개선	100
4_사업 재설계	103
참고문헌	109
부록	111
Abstract	155



표

[표 1-1] 자문회의 및 실무협의회 개요	6
[표 2-1] 서울형혁신교육지구 사업과 유사사업 비교	12
[표 2-2] 중앙 추진체계의 역할	14
[표 2-3] 중앙 민·관·학 거버넌스 구성과 역할(2016년)	15
[표 2-4] 지구 민·관·학 거버넌스 구성과 역할(2016년)	16
[표 2-5] 연도별 서울형혁신교육지구 지정 현황	19
[표 2-6] 자치구별 지정 현황	20
[표 2-7] 서울형혁신교육지구 사업 비전과 전략 목표	21
[표 2-8] 연도별·유형별 필수과제	22
[표 2-9] 지역특화사업 예시	23
[표 2-10] 연도별 혁신교육지구 사업운영 현황	23
[표 2-11] 지구별 운영 세부사업 수	24
[표 2-12] 연도별·기관별 지원예산	25
[표 2-13] 지구별·연도별 지원예산	26
[표 2-14] 2016년 자치구별 지원예산	27
[표 2-15] 필수과제별 지원예산	28
[표 2-16] 2017년 필수과제 예산 사용 계획	29
[표 2-17] 사업별 참여 현황(2016년)	29
[표 2-18] 사업별 학생·교원 참여율(2016년)	30
[표 2-19] 참여주체 연수교육(2016년)	31
[표 2-20] 조례 제정 현황(2016년)	31

[표 2-21] 중간지원조직 운영방식과 인력(2016년)	32
[표 2-22] 전문인력 활용 현황(2016년)	33
[표 3-1] 지구별 설문조사 대상	38
[표 3-2] 설문조사 개요	39
[표 3-3] 설문조사 내용	39
[표 3-4] 혁신지구별 응답률	40
[표 3-5] 응답자의 기본 배경	41
[표 3-6] 참여 기간	42
[표 3-7] 사업의 목표 달성 정도	47
[표 3-8] 민·관·학 거버넌스의 실제 운영 정도	48
[표 3-9] 민·관·학 거버넌스 협력 정도(0~10점)	50
[표 3-10] 혁신교육지구 사업의 발전 방안	52
[표 3-11] 민·관·학 거버넌스 활성화 방안	54
[표 4-1] FGI 실시 현황	60
[표 4-2] 반구조화 면담지의 주요 내용	61
[표 4-3] 제보자 특징	62
[표 4-4] 지구별 기존 네트워크 활용과 민·관 협력방식	64
[표 4-5] 2017년 서울형혁신교육지구 사업 과제	81
[표 4-6] 거버넌스 운영(질적조사 결과 종합)	89
[표 4-7] 질적조사 영역별 주요의견	90
[표 5-1] 혁신교육지구 사업 개선 과제	94
[표 5-2] 조례의 주요 내용	96
[표 5-3] 조례 내용 분석	97
[표 5-4] 조례상 종합계획 내용과 추가 내용 제안	100
[표 5-5] 정량평가 지표 및 급간 배점(예시)	105

그림

[그림 1-1] 연구 추진체계	6
[그림 2-1] 서울형혁신교육지구 사업 추진경과	9
[그림 2-2] 서울형혁신교육지구 사업 추진체계	13
[그림 2-3] 중앙과 지역 연계 거버넌스 구조 체계	16
[그림 2-4] 연도별 혁신교육지구	17
[그림 3-1] 참여 계기	42
[그림 3-2] 사업 발굴 시 중시 사항(1순위·2순위)	43
[그림 3-3] 지정연도별 사업 발굴 시 중시 사항(1순위)	44
[그림 3-4] 사업 발굴 및 확정 과정에서의 어려움(1순위·2순위)	44
[그림 3-5] 마을·학교 연계사업 시 주력하는 부분	45
[그림 3-6] 사업 운영에서 가장 어려운 점	46
[그림 3-7] 주체별 민·관·학 거버넌스 협력 정도	50
[그림 3-8] 목표 달성을 위한 주요 과제	51
[그림 3-9] 마을·학교 연계 시 가장 필요한 부분	52
[그림 4-1] 사업실행 방식(질적조사)	67
[그림 4-2] 거버넌스 양상(질적조사 결과 종합)	88
[그림 5-1] 조사 주요결과별 개선 과제 도출근거	92
[그림 5-2] 혁신교육지구의 시기별 사업 기간	95
[그림 5-3] (가칭)혁신교육지구 총괄 추진단 설치	99
[그림 5-4] 혁신교육지구 거버넌스 개편(안)	101

[그림 5-5] 지정방식의 개선 전후 혁신교육지구	103
[그림 5-6] 필수과제의 조정	107



01

서론

- 1_연구의 필요성 및 목적
- 2_연구내용과 범위
- 3_연구방법
- 4_연구 추진체계

01 | 서론

1_연구의 필요성 및 목적

아프리카에 “한 아이를 키우기 위해서는 온 마을이 필요하다”는 속담이 있다. 서울형혁신교육지구 사업¹⁾은 아이를 키우기 위해 학교만이 아니라 지역사회가 함께해야 한다는 믿음에서 출발하였다. 혁신교육지구 사업은 현재의 학교교육만으로는 건강한 시민을 길러낼 수 없다는 인식하에 지역사회가 동참하면서 시작된 사업이다.

학교와 지역이 함께 미래 시민을 키운다는 관심사는 서울시와 서울시교육청이 2014년 11월 ‘상생과 협력의 글로벌 교육혁신도시 서울선언’을 공동으로 선언함으로써 가시화되었다.²⁾ 이를 계기로 2015년부터 서울형혁신교육지구 사업이 본격적으로 추진되었다. 원래 혁신교육지구 사업은 서울시교육청이 2012년 구로구와 금천구를 혁신교육지구로 지정하면서 시작된 사업이다. 현재처럼 서울시-서울시교육청-자치구의 삼자체계와 민·관·학 거버넌스 방식으로 추진되기 시작한 것은 2015년부터다.

2017년 2기 사업이 진행되고 있는 혁신교육지구 사업은 1기에서의 시행착오 및 성과를 바탕으로 도약을 시도하고 있다. 자치구, 교육지원청, 학교, 지역사회와의 협력체계 구축, 학생(청소년) 교육을 위한 학교와 마을의 공조, 민(民)·관(官)·학(學) 협치 시도로 교육정책의 패러다임 전환을 꾀하고 있다. 다른 측면에서는 기존 교육(복지)사업과의 중복, 대규모 예산 대비 가시적 성과 미흡, 거버넌스(governance) 운영 과정에서 불협화음 등의 문제제기도 있다.

2기 사업의 도약을 위해서는 지금까지 추진된 혁신교육지구 사업에 대한 냉정한 판단에 기초하여 발전전략이 수립되어야 할 것이다. 무엇보다도 1기 혁신교육지구 사업에 대한

1) 이하 ‘혁신교육지구 사업’, ‘지구 사업’으로도 병행 사용한다.

2) ‘지방자치와 교육자치·민과 관 협치 시대’, ‘어린이 친화적이고 안전한 교육환경 조성’, ‘21세기형 미래 인재 육성’, ‘마을이 학교이고 학교가 마을인 시대’, ‘배움과 나눔의 평생학습도시 조성’이라는 5개 비전을 제시하고 서울시와 교육청이 협력하여 함께 만들어갈 것을 다짐하였다(서울시·서울시교육청, 2014).

체계적 분석이 선행되어야 한다. 이를 통해 혁신교육지구 사업이 향후 대표적 교육사업으로서 위상을 정립할 수 있는 정책적 기반이 제공될 것이다. 이를 위해 서울형혁신교육지구 사업의 구체적 운영실태를 조사 분석하고자 한다. 또한 질적조사 방법을 동원하여 실제 거버넌스 운영과 작동, 사업 운영 시 어려움과 한계, 사업이 가져온 지역의 변화를 기술, 해석하고자 한다. 나아가 혁신교육지구 사업의 개선 과제를 도출하고자 한다.

2_연구내용과 범위

1) 연구내용

(1) 혁신교육지구 사업 추진배경과 과정

혁신교육지구 사업이 어떻게 추진되었는지 도입 배경과 과정을 살펴본다. 혁신교육지구 사업의 의의와 지향을 살펴봄으로써 혁신교육지구 사업이 향후 어떻게 개선되어야 할지에 대한 함의를 도출하고자 한다.

(2) 혁신교육지구 사업 운영 현황 조사

혁신교육지구 사업의 운영 현황을 2015년부터 2017년 현재까지 검토하고자 한다. 중앙 단위와 지구별 사업 현황을 분석한다. 예산, 조직, 사업 및 과제를 검토·분석한다.

(3) 혁신교육지구 사업 운영실태 조사와 분석

혁신교육지구 사업의 운영실태를 양적·질적 방법을 동원하여 분석하고자 한다. 거버넌스 구성과 운영, 한계와 어려움, 거버넌스로 인한 변화를 조사한다.

(4) 혁신교육지구 사업의 향후 추진방향과 개선 과제

현황 검토와 조사 결과를 바탕으로 혁신교육지구 사업을 개선할 정책과제를 제시하고자 한다. 또한 혁신교육지구 사업이 앞으로 나아가야 할 방향 및 정책적 제언도 기술한다.

2) 연구범위

혁신교육지구 사업의 운영실태 분석을 통한 개선 과제를 마련하고자 하는 이 연구는 2016년 현재 혁신교육지구 사업을 추진·운영하는 서울시와 서울시교육청, 자치구를 대상 범위로 하고 있다. 구체적인 운영실태의 조사 분석은 실제 혁신교육지구 사업을 운영하는 지구를 중심으로 이루어졌다.

이 연구에서 혁신교육지구 사업의 시간적 범위는 2015년~2017년이다. 다만 질적조사에서 혁신교육지구 사업에 참여하게 된 계기나 혁신교육지구 사업에 참여할 당시의 지역사회 상황은 1기 사업 시작 전의 상황이 반영되기도 하였다.

3_연구방법

1) 문헌조사

혁신교육지구 사업의 추진과정과 현황을 분석하기 위해서 서울시와 서울시교육청에서 생산한 기본계획과 방침 등 행정자료를 조사하여 분석하였다. 평가계획안 및 평가보고서, 워크숍 자료집도 분석하였다. 이외에도 혁신교육지구별 구체적인 운영 현황을 살펴보기 위해 2015년, 2016년 지구별 사업계획서와 실적보고서, 2017년 지구별 사업계획서 등을 검토하였다.

거버넌스를 필수과제로 설정하고 있기 때문에 서울시에서 제공한 회의록, 일부 지구 홈페이지에 탑재한 회의록도 참조하였다. 혁신교육지구 사업 관련 초점집단 면담(FGI: Focus Group Interview) 실시 과정에서 획득한 자료 및 사업보고서도 참조하여 활용하였다.

기존에 수행되었던 혁신교육지구 관련 선행연구를 검토하였다. 서울형혁신교육지구 연구를 중심으로 검토하였으며, 이외 경기도 혁신교육지구, 전북혁신교육특구 관련 정책연구 및 혁신교육지구 관련 논문도 두루 검토하였다. 이외에도 금천구, 관악구 등 자치구에서 산출된 연구보고서도 살펴보았다.

2) 설문조사

혁신교육지구 사업의 운영실태를 파악하기 위해 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 혁신교육지구 실무협의회 구성원을 대상으로 운영실태, 운영 성과에 대한 인식, 혁신교육지구 사업의 개선사항 등을 조사하였다(구체적인 조사방법은 제3장 참조).

3) 질적조사: 면담과 FGI

혁신교육지구 사업의 구체적인 운영과 운영에서의 어려움 등을 파악하기 위해 설문조사와 병행하여 질적조사를 수행하였다. 주요 질적조사 방법은 면담조사와 FGI이다. 혁신교육지구 실무협의회 소속 실무자 및 자치구 또는 교육지원청의 공무원 등을 대상으로 이루어졌다(구체적인 조사방법은 제4장 참조).

4) 자문회의 및 실무협의회

서울형혁신교육지구의 실제 운영실태 분석과 더불어 향후 개선해 나가야 할 과제를 도출하고자 하는 이 연구에서는 연구 초기부터 자문회의를 거쳐 연구 방향, 조사 방법 등에 대한 전문가 의견을 수렴하였다. 설문지 개발 후 자문회의를 거쳐 설문지 검토를 받았다.

설문조사와 FGI, 현황 분석을 바탕으로 한 연구결과를 토대로 혁신교육지구 사업의 개선 과제 및 향후 발전 방안을 마련하기 위한 자문회의를 개최하여 전문가의 의견을 수렴하였다. 전문가 의견은 개선 과제에 적극적으로 반영하였다.

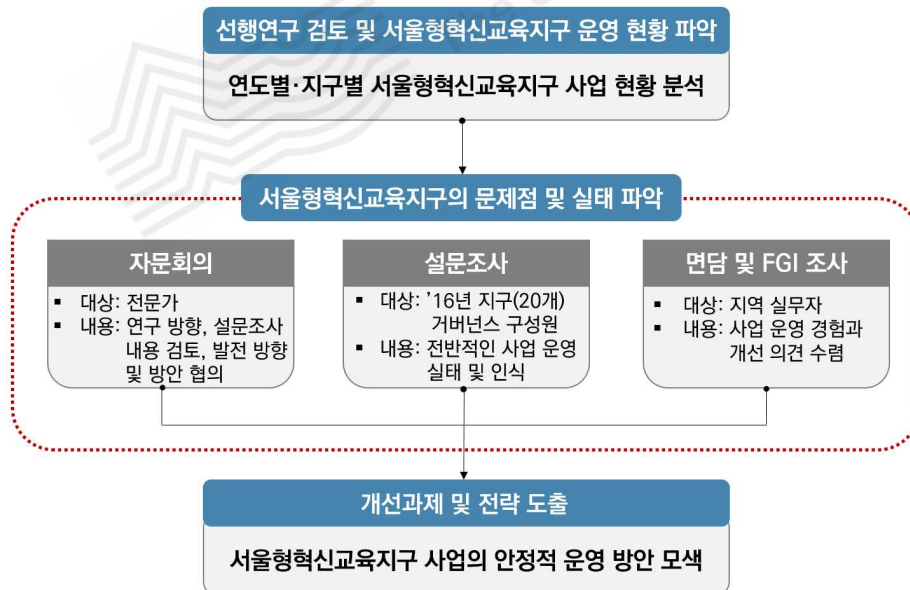
또한 혁신교육지구 사업을 추진하고 있는 서울시청과 서울시교육청 담당 공무원과 연구 초기부터 실무협의회를 가져 이 연구에 적극 반영하고자 하였다.

[표 1-1] 자문회의 및 실무협의회 개요

회의	개최일	주요 내용	참석자
자문회의	2016.11.9	연구방향 설정	전문가
	2017.2.9	설문조사 설계 및 문항 검토	전문가
	2017.6.7	혁신교육지구 사업의 개선 과제 논의	전문가
	2017.6.23	중장기적 개선 과제 논의	전문가
실무협의회	2016.10.6	연구방향과 연구내용	서울시 공무원
	2016.10.9	연구방향과 연구내용	서울시교육청 공무원
	2017.6.14	개선 과제의 현실 적용성 등 논의	서울시, 서울시교육청 공무원

4_연구 추진체계

혁신교육지구 사업의 운영실태 분석을 통해 개선 과제를 탐색하고자 하는 이 연구의 추진 체계는 다음과 같다.



[그림 1-1] 연구 추진체계

02

서울형혁신교육지구 사업 추진현황

- 1_사업 이해
- 2_사업 추진체계
- 3_사업 추진현황
- 4_주요 이슈 및 의제

02 | 서울형혁신교육지구 사업 추진현황

1_사업 이해

1) 사업배경과 목적

교육현장에서는 학교 폭력 및 부적응, 치열한 사교육과 교육격차로 인한 불평등 심화 등 공교육 체계에서 발생하는 복합적인 문제들을 현재의 교육방식으로는 해결하기 힘들다는 문제의식이 보편화되었다. 무엇보다 혁신교육지구 도입 즈음에 아이들의 온전한 성장을 위해서는 학부모, 교사 이외에 지역주민 모두가 협력하여 아이들의 올바른 성장을 지원해야 한다는 사회적 인식이 높아졌다.

당시 서울시교육청은 교육 본질에 대한 근본적인 고민을 통해 교육의 공공성을 회복하고자 혁신학교를 실시하였다. 혁신학교의 성공적 경험은 지역사회에 보편적으로 확대하고자 하는 논의로 이어졌다. 자연스럽게 학교교육의 외연을 확장하여 학교와 지역이 함께 아이들의 건강한 성장을 지원하는 학교-마을 교육공동체를 만드는 게 매우 중요하다는 공감에 이르게 되었다.

서울시·서울시교육청은 혁신교육지구 사업의 운영배경을 5가지로 제시하고 있다(서울시·서울시교육청, 2016b: 16).

- 학교의 역할 및 사회적 기대변화에 따른 교육정책 패러다임의 전환 필요
- 지역교육생태계 조성을 위한 자치구 단위 교육예산의 집중투자 및 지원 필요
- 지역 교육인프라의 체계적 조직을 통한 효율적인 학교지원체제 구축
- 지역 청소년 복지 및 청소년 문화 지원, 돌봄 등 교육복지 관련 학교기능 비대화로 인한 지역사회와의 역할 분담 필요
- 학교와 마을의 협력교육에 대한 지역사회의 요구

궁극적으로 혁신교육지구 사업은 마을교육생태계 조성을 통한 공교육 혁신과 지역과 함께하는 학교문화를 조성하고, 혁신교육지구 운영 모델 정립을 통한 서울교육 혁신 방향을 제시하는 것이다.

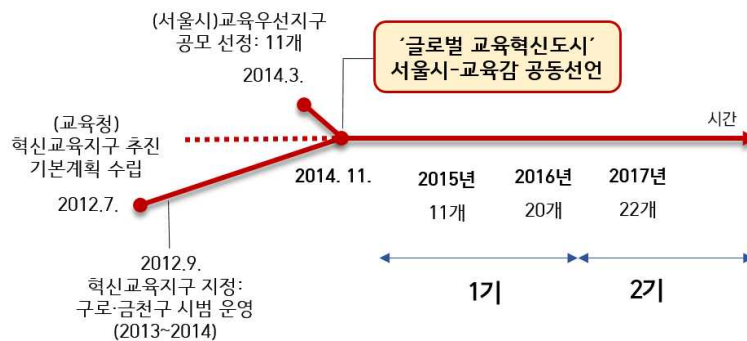
2) 추진경과

서울형혁신교육지구 사업은 경기도 혁신교육지구 사업에서 아이디어를 얻은 금천구청장이 서울시교육청에 공동투자 사업을 제안하면서 논의되었다. 서울시교육청은 2012년 7월 혁신교육지구 추진 기본계획을 수립하여 그해 9월 구로구와 금천구를 혁신교육지구로 운영하였다(경기도교육청, 2016: 45~46). 그러나 교육감 교체, 서울시교육청과 실질적인 협력의 어려움 속에서 자치구 단독 사업으로 진행되었다. 이후 조희연 교육감이 취임하면서 혁신교육지구 사업을 지속하고 확대해나갈 수 있는 발판이 마련되었다(강민정, 2015: 213).

이 무렵 서울시도 자치구에 예산을 지원하여 지역 간 교육격차를 줄이기 위한 ‘서울형교육 우선지구 사업(2014년 4~12월)’을 실시하고 있었다.

2014년 11월, 서울시장과 서울시교육감은 ‘상생과 협력의 글로벌 교육혁신도시 서울’이라는 공동의 비전을 가지고 4대 분야 20개 교육협력사업을 추진하기로 공동선언하였다. 4대 분야 중 하나인 ‘공교육 혁신으로 신뢰받는 학교 상 구축’을 목표로 ‘서울형혁신교육지구 확대’를 사업화하면서 기존 서울시에서 운영하던 ‘교육우선지구’와 교육청의 ‘혁신교육지구’ 사업을 통합하여 운영하게 되었다. 현재는 혁신교육지구 1기 사업(2015~2016년)을 마치고 혁신교육지구 2기 사업(2017~2018년)이 시행 중이다.

이상의 추진경과는 다음의 [그림 2-1]과 같다(구체적인 추진경과는 [부록표 1-1] 참조).



[그림 2-1] 서울형혁신교육지구 사업 추진경과

3) 사업 의의

학교와 지역사회가 공동으로 아이들을 건강한 구성원으로 키우겠다는 시도에서 출발한 혁신교육지구 사업의 의의는 몇 가지로 살펴볼 수 있다(김용련 외, 2014: 11; 백병부 외, 2016: 95).

첫째, 혁신교육지구를 통해 학교와 지역사회의 협력 문화를 육성하고 지역사회 기반의 교육공동체를 구축하고자 하였다는 점이다. 그동안 지역사회는 학교교육에 관여하기 어려운 구조였으나, 혁신교육지구 사업은 지역사회와 함께 학교가 공교육의 변화를 도모하려는 기획이다. 이 점에서 혁신교육지구 사업은 기존의 교육정책 패러다임을 전환하는 것이다.

둘째, 지자체 교육예산을 기존 교육환경 개선에서 좀 더 교육적으로 의미 있는 교육활동에 활용하려는 필요성이 제기되었다는 점이다. 즉, 기초자치단체의 교육경비 지원의 한계와 문제점을 극복하여 학교와 지역의 교육적 변화를 도모하기 위한 시도에서 출발하였다.

셋째, 혁신교육지구 사업은 교육의 핵심 추진주체인 교육청 외에 지방자치단체, 지역사회가 협력하는 교육협력모델을 시도하였다. 새로운 교육협력모델을 제시하였다는 점에서 획기적인 시도라는 데 의의가 있다.

넷째, 혁신학교에서의 혁신교육의 경험을 혁신교육지구로 전파함으로써 교육에서의 혁신을 꾀하겠다는 시도라는 데 그 의의가 있다.

종합해 보면, 혁신교육지구 사업은 공교육 정상화 방안의 다양한 노력 중의 하나로 시도되는 것(좌동훈, 2015: 1)으로, 공교육 정상화를 도모하는 교육운동이자 지역의 교육적 재구조화를 통한 ‘지역공동체 회복 운동’으로 이해된다(이윤미, 2015: 10).

4) 기존 사업과 비교

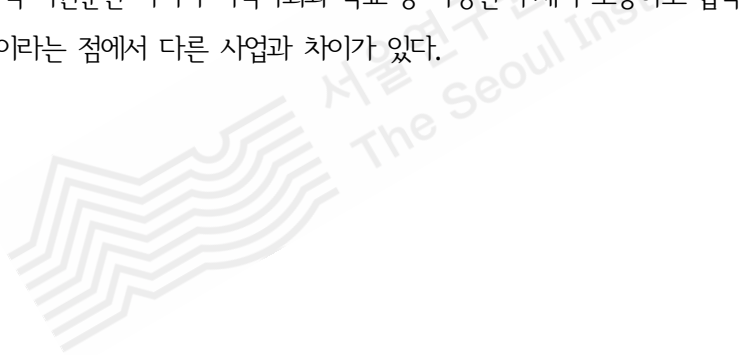
혁신교육지구 사업을 이해하기 위해서는 기존 교육사업과의 차이를 비교해 보면 명확해진다. 교육경비보조사업과 교육특구사업, 서울형혁신학교 사업을 들 수 있다([표 2-1] 참조).

교육경비보조사업이 학교시설 개선 중심의 지원이라면, 혁신교육지구 사업은 지역사회와

연계한 교육과정 운영을 지원할 수 있으며 학부모, 마을주민 등 여러 주체가 참여하여 공동 의사결정과정을 거쳐 사업을 기획하고 실행할 수 있다. 교육특구사업은 지역특화발전특구 사업유형 중 하나로 사업 운영과 관련하여 규제 특례를 적용하여 지역 특화자원과 학교교육과정을 연계한 체험프로그램 등을 지원할 수 있다.

혁신학교는 학교 단위 공교육체계 내부의 변화와 혁신을 도모한다면, 혁신교육지구는 학교와 지역의 총체적 변화를 도모한다는 점에서 차이가 있다(강민정, 2015: 210). 교육격차 해소, 공교육 강화, 미래 인재 육성 등 일정 부분 공통의 목적을 가지고 있다는 점에서 유사하나 혁신교육지구 사업은 지역사회 내에서 운영된다는 점에서 차이를 보인다. 구체적인 사업내용이나 운영방식, 지원 대상 등에서 다르다.

이상으로 보면, 혁신교육지구 사업은 서울시와 서울시교육청이 지정한 자치구에서 해당 자치구와 교육지원청이 협력하여 지역 내 교육공동체를 조성하는 사업으로 볼 수 있다. 행·재정적 지원뿐만 아니라 지역사회와 학교 등 다양한 주체가 소통하고 협력하는 교육협력모델이라는 점에서 다른 사업과 차이가 있다.



[표 2-1] 서울형혁신교육지구 사업과 유사사업 비교

구분	교육경비보조사업	교육특구사업	서울형혁신학교
개념	지방자치단체에 있는 고등학교 이하 각급 학교들을 대상으로 교육에 소요되는 경비 보조	기초지자체 중심의 지역특화 발전을 지원하기 위한 확일적 적용규제를 지역 특성에 맞게 완화 또는 권한을 이양하는 특례의 선택적 활용, 지역특화발전 도모	학생·교원·학부모·지역사회가 서로 소통하고 참여하며 협력하는 교육공동체로서, 배움과 돌봄의 책임교육을 실현하고 전인교육을 추구하는 학교
법적 근거	지방교육재정교부금법 지방자치단체의 교육경비보조에 관한 규정	지역특화발전특구에 대한 규제특례법	초·중등교육법 서울특별시 혁신학교 조례
지정 기관	-	중소기업청	서울시교육청
예산	교육경비보조기준액은 해당연도 자치구세와 세외수입을 합한 예산액 범위 지원	국·시·비 구비 및 민간부담금	총 6,807백만 원
기간	매년	5년 이내	4년
현황	-	전국 186개 특구 지정 (2017년 4월 기준)	총 127개교 (2016년 9월 기준)
사업 범위	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교 급식시설설비사업 ▪ 학교의 교육정보화사업 ▪ 학교의 교육시설개선사업 및 환경개선사업 ▪ 학교교육과정 운영 지원사업 ▪ 지역주민 대상 교육과정 개발 및 운영 사업 ▪ 학교교육과 연계한 학교 내 지역주민·청소년 체육문화 공간 설치사업 ▪ 기타 학교교육여건 개선사업 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 글로벌인재육성교육 ▪ 경제산업체험교육 ▪ 역사문화체험교육 ▪ 생태과학체험교육 ▪ 미래시민역량강화교육 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교운영 혁신 ▪ 교육과정 및 수업 혁신 ▪ 공동체 문화 활성화

주: 1) 교육경비보조금 지원예산은 자치구 조례마다 지원 비율이 상이

2) 서울 지역 교육특구는 노원구, 관악구, 중랑구, 성동구, 도봉구, 중구

자료: 중소기업청 지원정책 지역특화발전특구(<http://www.smba.go.kr>)

서울시교육청 교육정보 서울형혁신학교(<http://sen.go.kr>) 재구성

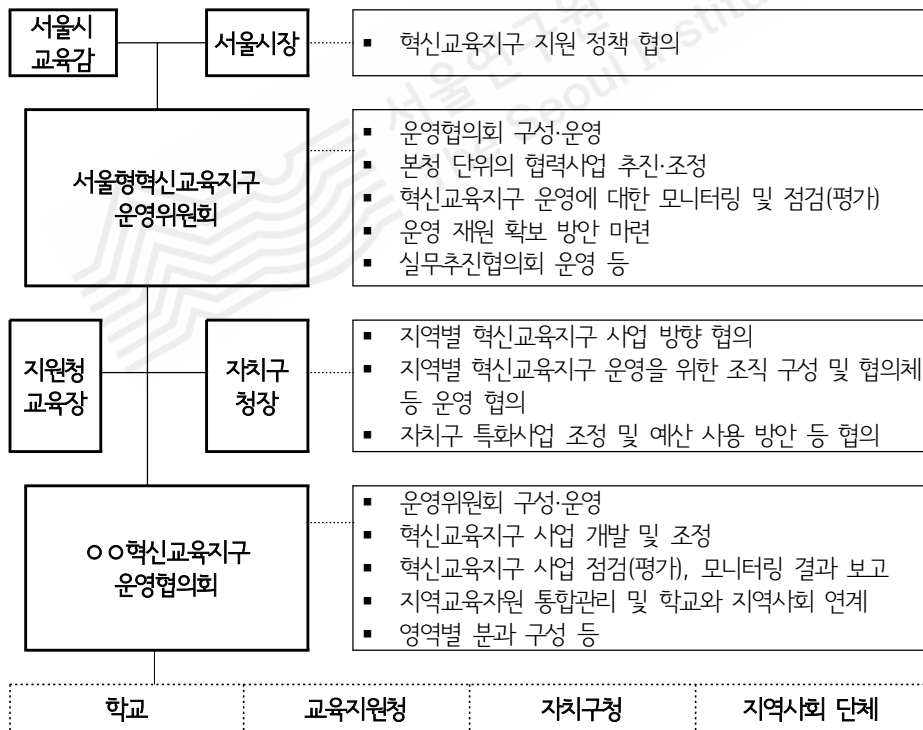
서울시의회 예산결산특별위원회(2016). 「2017년 서울시교육비특별회계 예산안 심사보고서」, p.82.

2_사업 추진체계

1) 추진체계 구성

앞서 언급한 바와 같이 혁신교육지구 사업은 서울시-서울시교육청-자치구 삼자의 공동합의에서 추진되었다. 또한 민·관·학의 거버넌스로 사업을 운영하려고 시도한다. 이와 같은 혁신교육지구 사업의 구상은 추진체계에 고스란히 녹아 있다.

혁신교육지구 사업은 [그림 2-2]와 같은 추진체계에 따라 추진되고 있다. 추진체계는 행정체계로는 중앙 단위에 서울시와 서울시교육청, 지구 단위에 자치구청과 교육지원청을 들 수 있다. 중앙 단위인 서울시와 서울시교육청은 혁신교육지구의 운영 방향을 정하고, 예산 지원과 지구 운영에 대한 점검 및 평가를 수행한다. 지역 단위인 ○○혁신교육지구는 관할 교육지원청과 협의하여 지역별 혁신교육지구 사업 방향과 내용을 정하고 있다.



자료: 서울시·서울시교육청(2017c). 「2017년 서울형혁신교육지구 운영 계획」, p.15. 재구성

[그림 2-2] 서울형혁신교육지구 사업 추진체계

여기에 거버넌스를 중심으로 한 사업추진이 이루어질 수 있도록 중앙과 지구 단위에 민·관·학 대표로 구성된 위원회를 설치하여 운영하고 있다. 중앙 단위에는 ‘서울형혁신교육지구 운영위원회’를 구성하여 관(행정청)의 독자적인 판단이 아니라 다양한 주체의 의견을 수렴하고 있다. 역시 지구별 운영협의회를 두어 중앙 단위 협의회와 실질적으로 협의·연계하는 체계로 구성되었다.

2) 추진주체별 역할

(1) 서울시교육청 및 서울시

서울시교육청은 혁신교육지구 사업을 총괄 운영하며 중장기 계획 수립, 종합평가 계획 수립, 최종 평가 및 지정 등 주요 역할을 수행한다. 서울시는 혁신교육지구의 운영과 관련하여 서울시교육청과 협의하며 워크숍 개최, 관련 네트워크 조직화, 홍보를 주로 담당하고 있다([표 2-2] 참조). 즉, 서울시의 주요 역할은 사업 지원으로 한정되어 있다.³⁾ 주무 부처는 서울시 평생교육정책관과 서울시교육청 참여협력담당관이다.

[표 2-2] 중앙 추진체계의 역할

구분		서울시	서울시교육청
담당 부서		<ul style="list-style-type: none"> 평생교육정책관 교육환경지원팀 자치구청 교육지원과 	<ul style="list-style-type: none"> 서울시교육청 참여협력담당관 지역사회협력팀 교육지원청(10개) 교육협력복지과
	업무분담	<ul style="list-style-type: none"> 혁신교육지구 운영 자치구 선정, 운영 평가 등 혁신교육지구 운영 지원체계 구축 혁신교육지구 구성·운영 혁신교육지구 운영관계자 워크숍, 정책포럼 등 공동 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 혁신교육지구 운영 예산 지원 혁신교육지구 운영 종합 및 중장기 계획 수립 혁신교육지구 운영 평가, 지구별 사업계획 수립 지원 등 지구 사업 방향 제시

주: 자치구 담당 부서명은 다를 수 있음.

자료: 서울시·서울시교육청(2017c). 「2017년 서울형혁신교육지구 운영 계획」. p.16. 재구성

3) 질적조사에서도 실무자들이 많이 제기한 부분이다.

(2) 중앙 운영위원회

중앙 운영위원회는 서울시, 교육청, 시의회, 자치구 운영위원회 대표 등으로 구성된다. 서울시 평생교육정책관, 교육청 기획조정실장, 자치구 대표위원 3인이 공동위원장을 수행하고 있다. 중앙 운영위원회는 혁신교육지구 사업의 발전 방향, 협력사업 추진, 사업 모니터링 및 평가 등 주요 교육 의제를 심의한다.

중앙 운영위원회에는 실무 지원을 위해 실무위원회를 두고 있다. 서울시, 교육청, 자치구, 교육지원청의 실무 담당자와 민간위원 등으로 구성되며, 매월 1회 지구별로 순환 개최하여 지구별 운영 사례를 공유하고 실무 현안 등을 논의한다.

[표 2-3] 중앙 민·관·학 거버넌스 구성과 역할(2016년)

구분	운영위원회	실무협의회
구성	<ul style="list-style-type: none"> 총 26명 서울시(2)·교육청(2)·시의원(2)·혁신교육지구 대표(20) ※구청장, 전문가 미포함 	<ul style="list-style-type: none"> 총 66여명 서울시(3)·교육청(3)·자치구(20)·교육지원청(20)·혁신교육지구 민간참여자(20)⁴⁾
운영 횟수	<ul style="list-style-type: none"> 정기회의(연 4회) 임시회의(필요시) 	<ul style="list-style-type: none"> 매월 1회 (자치구별 순환 개최)
역할	<ul style="list-style-type: none"> 혁신교육지구 운영 지원체계 구축 및 발전방향 협의 서울시와 시교육청 협력사업 추진·조정 및 운영재원 확보 사업 모니터링 및 사업 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 자치구별 혁신교육지구 운영에 대한 상호 모니터링 및 사업 공유 세부 사업 점검, 평가 실무 지원 실무적으로 필요한 세부 방침 협의

주: 위원 수는 2016년 9월 기준으로 작성

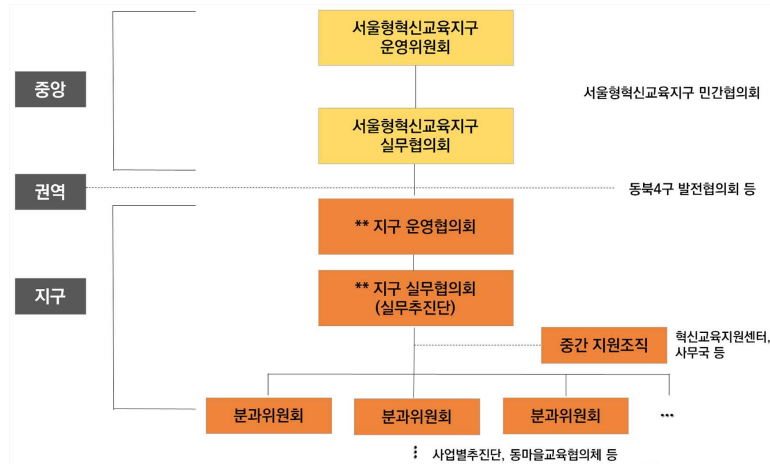
민간참여자는 학부모, 교장, 교사, 지역교육단체 등으로 구성

자료: 서울시·서울시교육청(2016b). 「2016년 서울형혁신교육지구 운영 계획」, p.16~17. 재구성

(3) 지구 협의회

지역 단위 거버넌스는 대체로 운영협의회, 실무협의회, 분과협의회 등의 3단 체계로 구축되어 있다. 일부 자치구는 분과 산하 사업별추진단, 학교 또는 동(마을) 거버넌스 등을 조직하여 다소 변형되고 확장된 거버넌스 형태를 구축하고 있다.

4) 25개 자치구 민간위원으로 구성된 비공식 추진체계로 '서울형혁신교육지구 민간협의회' 발족(2016.12.27.)



자료: 서울시·서울시교육청(2017c). 「2017년 서울형혁신교육지구 운영 계획」, pp.17~19.

각 자치구(2016). 「서울형혁신교육지구 사업계획서」, 재구성

[그림 2-3] 중앙과 지역 연계 거버넌스 구조 체계

협의회 역할이나 구성, 운영방식은 거버넌스 추진단계에 따라 다소 다르지만 대체로 유사하다. 운영협의회는 연 1~2회, 실무협의회는 연 8~10회, 분과는 약 12~40회 정도 개최한다. 협의회 위원은 점차 공개 모집을 통해 선발하며 임기는 1~2년이다. 분과 내에서 민주적인 절차를 통해 선출된 분과장은 상위 협의회인 실무협의회 위원으로 참여하여 회의 결과를 공유하고 협업하도록 하고 있다([표 2-4] 참조).

[표 2-4] 지구 민·관·학 거버넌스 구성과 역할(2016년)

구분	운영협의회	실무협의회	분과협의회
주요 역할	<ul style="list-style-type: none"> 자치구 혁신교육지구 사업 정책 방향 및 중장기 계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 혁신교육지구 사업 실행 계획 수립 및 운영 총괄 실무 기획 및 조정 사업 컨설팅 및 평가 모니터링 및 평가 환류 	<ul style="list-style-type: none"> 단위사업 실무 추진 및 현안 과제 논의 현장 소통 및 의견 수렴
구성원	<ul style="list-style-type: none"> 대상: 구청장, 교육장, 구의원, 학교장, 지역 유관기관 대표, 학부모 등 참여 인원: 약 15명 	<ul style="list-style-type: none"> 대상: 구청·교육지원청 담당, 분과장, 교원, 학부모 등 참여 인원: 약 30명 	<ul style="list-style-type: none"> 대상: 교사, 학부모, 기관 담당자, 마을활동가, 청소년 등 참여 인원: 약 100명
개최 시기	상·하반기~분기별	분기별~월 1회	월 1회~월 2회(수시)

자료: 서울시·서울시교육청(2017c). 「2017년 서울형혁신교육지구 운영 계획」, p.19.

각 자치구(2016). 「서울형혁신교육지구 사업계획서」, 재구성

지구별 협의체는 주요사항을 결정하고 의결 및 집행에 대한 자율권을 가지는 지구도 있는 반면, 자문에 그치는 지구도 있어 권한 정도는 상이하다. 일부 지구는 민의 권한을 강화하기 위해 민간 대표를 두어 공동위원장 3인 체제로 운영하고 있다.

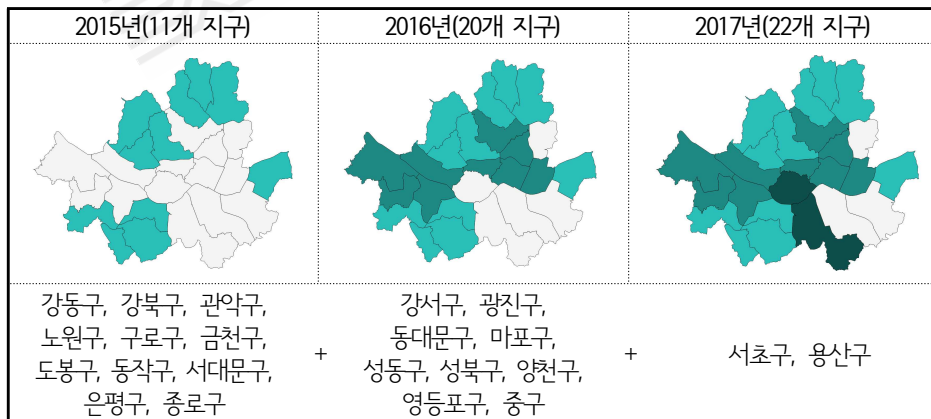
분과 협의회 구성은 주체별, 사업별, 주제별 또는 복합적으로 구성되어 있으며, 지구마다 상이한 형태를 가지고 있다. 연도별로도 다르게 개편되기도 하였다. 자치구마다 지역기관, 학부모 등 주요 참여주체 역시 다소 다르다(자세한 분과 협의회 구성은 [부록표 1-2] 참조).

3_사업 추진현황

1) 지구 지정 현황

(1) 지정방식과 지구유형

혁신교육지구는 2015년부터 11개 자치구를 시작으로 2016년 20개, 2017년 22개소로 확산되었다. 송파구, 강남구, 중랑구를 제외한 서울시 전 지역이 혁신교육지구로 지정되었다 ([그림 2-4] 참조).



자료: 서울시·서울시교육청(2017c). 「2017 서울형혁신교육지구 운영 계획」. p.5.

[그림 2-4] 연도별 혁신교육지구

지정 방식은 2015년, 2016년에는 공모 지정이었으며 2017년에는 신청 지정이었다. 2015년에 공모경쟁을 통해 최종적으로 11개 지구를 2년간 지정하였다. 2016년에 신규 공모하여 9개구를 추가로 1년을 지정하였다. 2017년에는 기존 지구는 평가하여 재지정하고, 신규 지구는 신청 후 지정하였다.

지구 유형을 구분하여 지정하였던 1기(2015년~2016년)와 달리 2기(2017년~2018년)에는 지구 유형을 통합하였다.

먼저, 1기 지정 당시 유형에 따라 필수과제 수와 예산이 차등 지원되었다. 2015년에는 ‘혁신지구형’과 ‘우선지구형’의 2개 유형으로 지정하였다. 혁신지구형은 금천구, 구로구, 도봉구, 은평구, 관악구, 노원구, 강북구의 7개 지구이며, 우선지구형은 강동구, 동작구, 서대문구, 종로구의 4개 지구이다.

1기의 필수과제는 ‘학급당 학생 수 25명 이하 단축’, ‘일반고 진로직업교육 지원’, ‘마을·학교 연계 지원’, ‘민·관·학 거버넌스 구축·운영’의 4개이다.⁵⁾ 예산은 혁신지구형은 서울시와 교육청이 각각 7.5억 원, 자치구가 5억 원을 대응 투자하여 총 20억 원이 지원되었으며, 우선지구형은 서울시가 3억 원, 교육청이 5천만 원을 대응 투자하여 총 3.5억 원이 지원되었다.

2016년에는 ‘기반구축형’을 추가하여 3개 유형으로 지정되었다. 혁신지구형은 2015년 지정 7개 지구에서 강동구, 동작구, 서대문구, 성북구, 양천구의 5개 지구가 추가되어 총 12개 지구, 우선지구형은 종로구에 강서구, 동대문구, 영등포구가 추가되어 4개 지구, 기반구축형은 광진구, 마포구, 성동구, 중구의 4개 지구로 지정되었다.

혁신지구형은 ‘청소년 자치 및 동아리 활동’, ‘학교교육지원’, ‘마을·학교 연계 지원’, ‘민·관·학 거버넌스 구축·운영’의 4개 필수과제가 지정되었으며, 우선지구형은 2개의 필수과제(‘마을·학교 연계 지원’, ‘민·관·학 거버넌스 구축·운영’)가 지정되었고, 기반구축형은 ‘자치구 특화사업’만 지정되었다. 이에 따라 예산액도 변경되었는데, 혁신지구형에는 서울시, 교육청, 자치구가 각각 5억 원을 대응 투자하여 총 15억 원을 지원하였고, 우선지구형은

5) 우선지구형은 ‘마을·학교 연계 지원’과 ‘민·관·학 거버넌스 구축·운영’의 2개 과제이다.

서울시 3억 원, 교육청 2억 원, 자치구 5억 원으로 총 10억 원, 기반구축형은 교육청 1억 원, 자치구 2억 원으로 총 3억 원이 지원되었다.

2017년에는 유형 구분을 없앴다. 기존 재지정 지구는 전년도 운영 평가와 사업계획서 심사 등을 반영하여 총 11억 원 이상이 차등 지원되고, 신규 지구는 서울시 1억 원, 교육청 1억 원, 자치구 2억 원으로 총 4억 원이 지원된다.

[표 2-5] 연도별 서울형혁신교육지구 지정 현황

(단위: 원, 년)

구분	2015년		2016년			2017년	
	혁신지구형	우산지구형	혁신지구형	우산지구형	기반구축형	기존	신규
필수 과제	마을·학교 연계 지원						
	민·관·학 거버넌스(지역 교육공동체) 구축·운영						
	학급당 학생 수 25명 이하 감축	-	학교교육 지원	-	-	-	
	일반고 진로직업 교육 지원	-	청소년 자치 및 동아리 지원	-	-	청소년 자치활동	
운영 예산	총 20억	총 3.5억	총 15억	총 10억	총 3억↑	총 11억↑	총 4억
	서울시 7.5억 교육청 7.5억 자치구 5억	서울시 3억 교육청 5천	서울시 5억 교육청 5억 자치구 5억	서울시 3억 교육청 2억 자치구 5억	교육청 1억 자치구 2억 이상	서울시 3억, 교육청 3억, 자치구 5억 +가산액 α	서울시 1억, 교육청 1억, 자치구 2억
방식	공모 지정					신청 지정	
기간	2년(2015~2016)		1년(2016)			2년(2017~2018)	

주: 1) 예비 혁신교육지구는 운영 자치구 수에 미산입. 예비 혁신교육지구는 6개 지구(동대문, 성동, 성북, 양천, 영등포, 중구)를 지정. 자치구 지원예산 5억 원을 투입하여 지역특화사업만 운영

2) 기존 자치구의 가산액(α)은 객관적 지표(관내 학생 수, 자치구 기준 재정수요충족도) 25% + 평가 총점(2016년 종합평가결과 60%, 2017년 사업계획서 심사결과 40%)로 3등급으로 구분) 75%를 반영하여 지구당 총 11~17억 원을 지원함. 신규 자치구는 가산액을 지원하지 않고, 1년 운영 후 중간 평가를 통해 예산 증액 결정

자료: 서울시·서울시교육청. 「서울형혁신교육지구 운영 계획」, 각 연도 재구성

(2) 자치구별 지정 현황

자치구별로 살펴보면, 금천구와 구로구는 교육청 지정 2년(2013~2014년)을 거쳐 1기 혁신지구형으로 4년째 운영되었고 2017년인 올해 5년 차에 접어들었다. 도봉구, 은평구, 관악구, 노원구, 강북구는 2년째 혁신지구형으로, 종로구는 2년째 우선지구형으로 운영되었으며 3년째 운영하고 있다. 동작구, 서대문구, 강서구는 2015년 우선지구형에서 2016년 혁신지구형으로 전환하여 2년째 운영되었고 올해 3년 차다.

그 외 자치구는 2016년 처음 혁신교육지구로 지정 운영되어 올해 2년 차에 접어들었다. 2017년 서초구, 용산구가 새롭게 지정되었으며, 강남구, 송파구, 중랑구는 미운영 중이다.

[표 2-6] 자치구별 지정 현황

구분	지정 기간					유형 이력	
	2013	2014	2015	2016	2017		
금천구		★				(현) 기존	(구)혁신지구형
구로구		★					
도봉구		★					
은평구		★					
관악구		★					
노원구		★					
강북구		★					
성북구		★					
양천구							
종로구		★					(구)우선지구형
강동구							(구)우선지구형 → 혁신지구형(유형 전환)
동작구							
서대문구		★					(구)우선지구형
강서구		★					
동대문구							(구)기반구축형
영등포구							
광진구							
마포구							
성동구							
중구							
서초구						(현)신규	
용산구							

주: □는 혁신교육지구 지정, ★는 교육우선지구로 지정된 자치구를 의미

자료: 서울시·서울시교육청, 「서울형혁신교육지구 운영 계획」, 각 연도 재구성

2) 주요 과제 설정

혁신교육지구 사업은 사업비전과 전략에 따라 주요 과제가 설정되고 있다. 먼저 사업의 비전을 살펴보면, 1기에서는 ‘마을교육생태계 조성을 통한 공교육 혁신’, 2기는 ‘참여와 협력으로 아동·청소년이 행복하게 성장하는 학교-마을교육공동체’로 변화를 보인다. 전략 목표도 이와 같은 비전을 실현할 수 있도록 ‘행복한 삶의 교육 실현과 지역사회 공동체성 회복’에서 ‘유기적인 민·관·학 협력체제로 마을과 학교교육공동체 조성’으로 보다 구체화되었다.

1기에서 ‘교육격차 해소’와 ‘공교육 강화’에 중점을 두었다면, 2기에 들어서 ‘마을교육공동체 조성’에 보다 초점이 맞춰지고 있다. 사업운영 방향의 초기 구상은 대체로 유지되고 있으나, ‘학교교육 혁신’은 이면화되고 ‘마을학교 체계 구축’이 전면으로 드러나고 있다. 금천·구로 혁신교육지구 사업에서 두드러졌던 교육격차 및 교육불평등에 대한 문제의식이 상대적으로 약해지고, 민·관·학 거버넌스를 통한 민(民)의 참여가 크게 강조되고 있다. 아울러 청소년이 스스로 참여하고 주도하는 사업 중심으로 방향 전환이 이루어지고 있다(경기도교육청, 2016: 54).

[표 2-7] 서울형혁신교육지구 사업 비전과 전략 목표

구분	비전	전략 목표
시범 운영기 (2013~2014년)	가고 싶은 학교, 살고 싶은 마을 만들기	행복한 삶의 교육 실현과 지역사회 공동체성 회복
1기 (2015~2016년)	마을교육생태계 조성을 통한 공교육 혁신	마을과 함께하는 학교교육과정 운영
2기 (2017~2018년)	참여와 협력으로 아동·청소년이 행복하게 성장하는 학교-마을교육공동체	<ul style="list-style-type: none"> ■ 마을과 함께하는 학교 문화조성 ■ 배움과 돌봄의 마을 교육공동체 형성 ■ 유기적인 민·관·학 협력체제 구축

자료: 서울시·서울시교육청, 「서울형혁신교육지구 운영 계획」, 각 연도 재구성

2015년 필수과제는 4개 과제로 ‘학급당 학생 수 25명 이하 감축’, ‘일반고 진로직업교육 지원’, ‘마을-학교 연계 지원’, ‘민·관·학 거버넌스 구축·운영’이다.

2016년 필수과제는 4개 과제로 ‘학교교육지원’, ‘청소년 자치 및 동아리 지원’, ‘마을-학교

연계 지원', '민·관·학 거버넌스 구축·운영'이다. 2015년의 '중학교 학급당 25명 이하 감축 사업'과 '일반고 진로직업교육 지원사업'은 2016년에 '학교교육지원사업'과 '청소년 자치 및 동아리 활동'으로 변경되었다. 2016년 필수과제인 '학교교육지원사업' 안에는 '교원의 혁신마인드 제고를 위한 사업'과 '책 읽는 학교·책 읽는 마을·토론하는 학교·토론하는 마을'을 세부 필수사업으로 지정하였다.

2017년 필수과제는 '마을-학교 연계 지원', '민·관·학 거버넌스', '청소년자치활동'의 3개로 축소되었다. '마을-학교 연계 지원' 안에 '마을과 함께하는 학교교육과정 운영'과 '마을 방과후활동 체제 구축'을 세부 필수과제로 지정하였으며, '마을-학교 연계 지원사업'이 '학교교육지원'과 결합하면서 과제 성격이 1기와 달라졌다(세부적인 '마을-학교 연계 지원 사업'에 대한 설명은 [부록표 1-3] 참조). 이 밖에 지침상 세부 필수사업과 사업 예시를 제공하여 사업 영역을 보다 명확하게 제시하였다.

필수과제를 종합해 보면, 지난 3년간 유형 관계없이 '마을-학교 연계 지원'과 '민·관·학 거버넌스 구축·운영'은 필수사업으로 지속되어 민·관·학 거버넌스를 통한 마을-학교 연계가 혁신교육지구 사업의 핵심 과제임을 보여준다(3년간 필수과제 주요 내용은 [부록표 1-4] 참조).

[표 2-8] 연도별·유형별 필수과제

구분		2015년		2016년			2017년
		혁신 지구형	우선 지구형	혁신 지구형	우선 지구형	기반 구축형	
필 수 과 제	학급당 학생 수 25명 이하 감축	○	-	×			×
	진로직업교육지원	○	-				
	학교교육지원	×		○	-	-	○
	청소년 자치 및 동아리 지원			○	-	-	
	마을-학교 연계 지원	○	-	○	○	-	○
	민·관·학 거버넌스 구축·운영	○	○	○	○	-	○
지역특화사업 운영		○	○	○	○	○	○

주: ×는 필수과제로 미설정, -는 유형에서 필수과제가 아닌 경우

자료: 서울시·서울시교육청, 「서울형혁신교육지구 운영 계획」, 각 연도 재구성

한편, 지역특화사업은 지구에서 자율적으로 지역 요구와 수요를 반영하여 실시하는 사업이다. 교육주체 역량 강화 활동을 비롯하여 문화·예술·체육체험활동, 교육복지사업, 심리·정서·돌봄 지원사업이 주요 특화사업으로 운영되고 있다([표 2-9] 참조).

[표 2-9] 지역특화사업 예시

구분	예시
교육주체 지원	교원 연수, 학부모·청소년 활동 지원
문·예·체 활동	역사·문화·예술·생태·체육 등 체험활동
심리·정서·돌봄	상담, 멘토링, 돌봄, 학교폭력 예방
교육복지	지역아동센터 등 연계, 학교 밖 청소년, 다문화, 장애아동 등 아동·청소년 지원
진로 교육	특성화 진로 교육
사회적 경제	학교 사회적협동조합 설립, 청소년 사회적경제 교육
학생 안전	학생 안전 지원, 안전 교육
기타	민주시민·인권 교육

자료: 서울시·서울시교육청(2017c). 「2017년 서울형혁신교육지구 운영 계획」, p.9.

각 차지구(2016). 「서울형혁신교육지구 사업계획서」, 재구성

3) 사업 지원 내용

(1) 사업 수

혁신교육지구 사업은 2016년까지 724개 사업이 운영되었으며, 2017년에는 577개 사업이 추진될 예정이다. 필수사업은 2017년까지 총 875개, 특화사업은 426개가 운영되어 총 1,301개의 사업이 운영된다. 필수사업의 비중은 3년간 평균 전체 사업의 67.3%를 차지하고 있다.

[표 2-10] 연도별 혁신교육지구 사업운영 현황

(단위: 개, %)

구분	2015년		2016년		2017년		계	
	수	비율	수	비율	수	비율	수	비율
필수사업	169	55.8	316	75.2	390	67.6	875	67.3
특화사업	134	44.2	105	34.8	187	32.4	426	32.7
총계	303	100.0	421	100.0	577	100.0	1,301	100.0

자료: 서울시·서울시교육청. 「서울형혁신교육지구 운영 계획」, 각 연도, 재구성

2015년 필수사업과 특화사업 수는 각각 평균 15개, 12개였다. 2016년은 평균 16개, 5개였고, 2017년은 평균 18개, 9개로 나타났다. 2015년도와 2016년도에 유형 구분에 따라 요구되는 사업이 다르고 연도별 지정 지구 수가 달랐지만, 평균적으로 필수사업이 더 많아지고 있다. 지구별로 사업 수는 2015년에는 가장 적게는 종로구가 12개 사업, 많게는 도봉구가 61개의 사업을 운영한 것으로 나타났으며, 2017년에는 서대문구가 18개, 은평구가 44개를 운영할 계획을 가지고 있어, 전체적으로 2015년보다는 지구별 사업 수가 늘고 있다. 또한 지구별로 운영하는 사업 수 편차가 큰 것으로 나타났다.

[표 2-11] 지구별 운영 세부사업 수

구분	2015년			2016년			2017년		
	필수사업	특화사업	계	필수사업	특화사업	계	필수사업	특화사업	계
강동구	17	11	28	20	5	25	15	5	20
강북구	12	8	20	11	8	19	16	8	24
관악구	8	8	16	12	12	24	17	17	34
구로구	19	20	39	15	7	22	15	14	29
금천구	14	14	28	10	3	13	24	7	31
노원구	18	18	36	15	4	19	18	10	28
도봉구	33	28	61	25	5	30	26	11	37
동작구	6	10	16	17	11	28	15	10	25
서대문구	13	3	16	19	3	22	14	4	18
은평구	19	12	31	16	6	11	25	19	44
종로구	10	2	12	18	3	21	17	3	20
강서구	X	X	X	16	2	18	16	9	25
광진구				14	4	18	16	5	21
동대문구				23	2	25	29	7	36
마포구				10	2	12	12	8	20
성동구				14	0	14	12	8	20
성북구				14	6	20	24	8	32
영등포구				16	4	18	17	11	28
양천구				25	7	32	18	5	23
중구				11	6	17	14	5	19
용산구				X	X	X	14	6	20
서초구							16	7	23
총계	169	134	303	321	100	421	390	187	577

주: 자치구별 예산 편성 운영안 세목 기준으로 작성. 지구별 사업단위 체계가 달라 자치구 또는 서울시에서 집계한 사업 수와 다를 수 있으며 정확한 비교는 불가

자료: 서울시·서울시교육청, 「서울형혁신교육지구 운영 계획」, 각 연도, 재구성

(2) 예산

연도별 지원예산을 보면, 2015년 약 152억 원, 2016년 약 279억 원, 2017년 약 322억 원으로 급증하였다. 유형별 지원예산 규모는 상술한 것 같이 일부 상향 또는 하향되기도 하였으나, 혁신교육지구 지정 수가 계속 확대됨에 따라 전체 총액은 증가하였다. 3년간 지원 총액은 약 753억 원이다.

혁신교육지구 사업은 서울시·서울시교육청·자치구청이 각각 예산을 대응투자하고 있다. 기관별로는 2017년 기준으로 서울시 92억 원, 교육청 102억 원, 자치구 128억 원을 지원하였다. 서울시는 혁신교육지구 지원사업에 75억 원을 편성하고, 나머지 17억 원은 조례상 전출금인 교육경비지원으로 편성하여 총 92억 원을 지원하였다.⁶⁾

[표 2-12] 연도별·기관별 지원예산

(단위: 억 원)

구분	서울시	서울시교육청	자치구	계
2015년	65	52	35	152
2016년	89	90	100	279
2017년	92	102	128	322
계	246	244	263	753

주: 서울시·서울시교육청은 운영비를 제외한 순 사업금액

자료: 서울시 평생교육정책관(2017a), 「2017년 서울형혁신교육지구 지원 계획」, p.3. 재구성

지구별 지원예산 규모는 연도별, 지정 시기, 유형, 자치구의 대응투자액에 따라 다르지만 하나의 자치구에 최소 4억 원부터 최대 75억 원이 투자되었다. 구로구가 약 75억 원으로 가장 많은 예산을 지원받고 있다. [표 2-13]을 통해 자치구마다 연도별 지원액 증감을 알 수 있다.

⁶⁾ 혁신교육지구 사업예산은 예산 지원 및 집행이 구청과 교육지원청으로 이원화되어 있다. 서울시 지원예산은 자치구청으로 교부되며, 자치구는 자체 예산과 서울시 지원금을 합산하여 집행한다. 서울시교육청 지원예산은 교육지원청과 자치구청으로 교부된다. 「서울특별시 교육격차 해소 및 인재양성을 위한 교육지원 조례」에 따른 서울시 조례상 교육지원금은 서울시교육청을 통해 자치구청으로 교부된다.

[표 2-13] 지구별·연도별 지원예산

(단위: 천 원)

구분	2015년	2016년	2017년	계
구로구	3,000,000	2,750,000	1,725,566	7,475,566
노원구	2,000,000	2,000,000	2,678,061	6,678,061
도봉구	2,032,000	2,000,000	2,547,541	6,579,541
금천구	2,134,150	2,156,620	1,834,166	6,124,936
은평구	2,232,100	2,029,750	1,691,566	5,953,416
관악구	2,000,000	2,000,000	1,654,166	5,654,166
강북구	2,000,000	2,000,000	1,653,541	5,653,541
서대문구	800,000	1,650,000	1,520,881	3,970,881
동작구	800,000	1,530,000	1,352,501	3,682,501
강동구	300,000	1,550,000	1,372,501	3,222,501
성북구	-	1,540,000	1,653,541	3,193,541
양천구	-	1,595,550	1,432,416	3,027,966
영등포구	-	1,200,000	1,716,666	2,916,666
동대문구	-	1,106,000	1,352,501	2,458,501
강서구	-	1,027,000	1,424,501	2,451,501
종로구	300,000	350,000	1,155,000	1,805,000
광진구	-	582,000	1,187,500	1,769,500
마포구	-	300,000	1,177,500	1,477,500
성동구	-	300,000	1,167,500	1,467,500
중구	-	300,000	1,145,000	1,445,000
서초구	-	-	400,000	400,000
용산구	-	-	400,000	400,000
총계	17,598,250	27,966,920	32,242,615	77,807,785

주: 지구별 예산 사용계획서를 토대로 작성. 2015년은 실제 예산액(152억 원)보다 많음.

자료: 서울시·서울시교육청. 「서울형혁신교육지구 운영 계획」. 각 연도. 재구성

한편, 2016년에 자치구에 지원된 기관별 예산지원규모([표 2-14] 참조)를 살펴보면 자치구별로 유형에 따라 지원액이 다르지만, 혁신지구형은 대체로 서울시, 교육청, 자치구가 각각 전체의 30~40% 비중을 부담하고 있다(기준은 각각 7.5억 원, 7.5억 원, 5억 원).

서대문구, 구로구, 금천구, 은평구, 양천구는 자치구에서 지원 기준보다 많은 금액을 지원했고, 특히 구로구는 12억 5천만 원을 지원한 것으로 나타났다. 우선지구형은 대체로 서울시 25~30%, 교육청 15~20%, 자치구 50~60%를, 기반구축형은 교육청 15~35%, 자치구 65~85%를 담당하는 것으로 나타났다.

[표 2-14] 2016년 자치구별 지원예산

(단위: 천 원)

구분	서울시	서울시교육청	자치구	계
동대문구	300,000	200,000	606,000	1,106,000
마포구	-	100,000	200,000	300,000
서대문구	500,000	520,000	630,000	1,650,000
은평구	750,000	750,000	529,750	2,029,750
구로구	750,000	750,000	1,250,000	2,750,000
금천구	750,000	750,000	656,620	2,156,620
영등포구	300,000	200,000	700,000	1,200,000
노원구	750,000	750,000	500,000	2,000,000
도봉구	750,000	750,000	500,000	2,000,000
종로구	300,000	50,000	-	350,000
중구	-	100,000	200,000	300,000
관악구	750,000	750,000	500,000	2,000,000
동작구	500,000	530,000	500,000	1,530,000
강동구	500,000	550,000	500,000	1,550,000
강서구	300,000	200,000	527,000	1,027,000
양천구	500,000	560,000	535,550	1,595,550
광진구		100,000	482,000	582,000
성동구	-	100,000	200,000	300,000
강북구	750,000	750,000	500,000	2,000,000
성북구	500,000	540,000	500,000	1,540,000
총계	8,950,000	9,000,000	10,016,920	27,966,920

자료: 서울시·서울시교육청(2016b). 「2016 서울형혁신교육지구 운영 계획」, pp.60~79. 재구성

필수과제별 예산 사용 비율을 살펴보면, [표 2-15]와 같다. 2015년 혁신지구형에서는 ‘지역특화사업’이 41.0%로 가장 비율이 높았고 ‘학급당 학생 수 25명 이하 감축 사업’이 22.4%, ‘마을-학교 연계 지원’이 20.3%로 나타났다. 2016년 혁신지구형은 ‘학교교육지원’ 28.2%, ‘마을-학교 연계’ 26.4%로 ‘지역특화사업’(19.6%)보다 필수과제의 예산 비중이 높아졌다. 2015년 우선지구형은 마을-학교 연계 지원이 79.2%, 2016년 우선지구형은 ‘학교교육지원’이 34.7%로 가장 높았다.

[표 2-15] 필수과제별 지원예산

(단위: 천 원, %)

사업 구분		2015년		2016년		
		혁신지구형	우선지구형	혁신지구형	우선지구형	기반구축형
필수과제	학급당 학생 수 25명 이하 감축	3,352,418 (22.4)	-	-	-	-
	진로직업교육 지원	816,330 (5.5)	-	-	-	-
	학교교육 지원	-	-	2,218,070 (28.2)	1,154,940 (34.7)	-
	청소년 자치 및 동아리 지원	-	-	1,008,940 (12.8)	428,500 (12.9)	-
	마을-학교 연계 지원	3,024,844 (20.3)	277,150 (79.2)	2,080,300 (26.4)	766,760 (23.0)	1,016,230 (68.4)
	민관학 거버넌스 운영	1,321,598 (8.8)	50,400 (14.4)	646,260 (8.2)	214,700 (6.4)	196,675 (13.3)
	혁신교육지구 성과관리	293,605 (2.0)	1,700 (0.5)	375,500 (4.8)	98,500 (2.9)	47,525 (3.2)
소계		8,808,795 (59.0)	329,250 (94.1)	6,329,070 (80.4)	2,663,400 (79.9)	1,260,430 (84.9)
지역특화사업		6,127,575 (41.0)	20,750 (5.9)	1,544,480 (19.6)	669,600 (20.1)	224,270 (15.1)
총계		14,936,370 (100.0)	350,000 (100.0)	7,873,550 (100.0)	3,333,000 (100.0)	1,484,700 (100.0)

주: 연도별·유형별 필수과제 내용과 수가 상이, 동일 사업이어도 지구별 과제 분류가 상이

자료: 서울시·서울시교육청(2016b). 「2016 서울형혁신교육지구 운영 계획」, pp.24~25. 재구성

2017년 필수과제 예산 사용 계획을 살펴보면, 주요 사업 수는 ‘마을-학교 연계 지원’이 238개, ‘지역특화사업’이 187개, ‘청소년 자치활동’이 81개, ‘민·관·학 거버넌스 운영’이 71개 순이었다([표 2-16] 참조). ‘마을-학교 연계 지원’ 사업이 약 160억 원(49.7%)으로 가장 많았고, 다음으로 약 84억 원(26.1%)이 지역특화사업에 사용될 예정이다.

[표 2-16] 2017년 필수과제 예산 사용 계획

(단위: 개, 천 원, %)

구분			사업 수	예산액	비율
필수과제	마을-학교 연계 지원	마을과 함께하는 학교교육과정 운영	129	9,840,574	30.5
		마을방과후활동 체제 구축	109	6,193,135	19.2
	청소년 자치활동		81	3,046,117	9.4
	민·관·학 거버넌스(지역교육공동체) 운영		71	4,772,963	14.8
	소계		390	23,852,789	73.9
지역특화사업			187	8,409,826	26.1
총계			577	32,262,615	100.0

주: 사업 수는 동 자료의 참고자료 1을 참조하여 수정

자료: 서울시·서울시교육청(2017c). 「2017년 서울형혁신교육지구 운영 계획」, p.24. 재구성

(3) 지원 실적

2016년 12월 기준으로 약 122만 명이 혁신교육지구 사업에 참여한 것으로 나타났다. 학생은 총 1,014,104명(중복 참여 포함)으로 혁신교육지구 사업 참여자 중 가장 많은 수를 차지하고 있다.

[표 2-17] 사업별 참여 현황(2016년)

(단위: 개, 명)

사업명	세부 사업	참여자				
		계	학생	교사	학부모	주민
학교교육 지원 사업	82	186,679	157,940	13,983	10,383	4,373
학교-마을 연계 사업	198	467,500	385,660	14,631	26,368	40,841
청소년 자치 및 동아리 지원	75	131,208	122,628	4,727	1,988	1,865
학급당 학생 수 25명 이하 감축	9	8,032	7,176	735	121	0
진로 직업교육 지원	32	48,680	41,847	1,094	702	5,037
민·관·학 거버넌스 구축	81	32,278	9,653	2,628	12,948	7,049
사업 성과(질) 관리	15	3,872	1,105	766	693	1,308
지역특화사업	172	345,269	288,095	12,929	26,396	17,849
총계	664	1,223,518	1,014,104	51,493	79,599	78,322

자료: 서울시 평생교육정책관(2017b). 「의원 요구자료 제출(요구번호 132번)」.

학생과 교사의 사업 참여율을 보면, 학교-마을 연계사업은 해당 지구 전체 학생의 60.7%(385,660명)와 교원의 32.1%(14,631명)가 참여하여, 혁신교육지구 사업 중 학교-마을 연계사업이 전체 대비 참여비율이 가장 높았다.

[표 2-18] 사업별 학생교원 참여율(2016년)

(단위: 명, %)

구분	학생 수		비율	교사 수		비율
	해당 지구 전체	참여 학생		해당 지구 전체	참여 교사	
학교교육 지원	494,074	157,940	32.0	35,165	13,983	39.8
학교-마을 연계	635,457	385,660	60.7	45,643	14,631	32.1
청소년 자치 및 동아리 지원	494,074	122,628	24.8	35,165	4,727	13.4
학급당 학생 수 25명 이하 감축	283,595	7,176	2.5	20,421	735	3.6
진로직업교육	283,595	41,847	14.8	20,421	1,094	5.4
지역특화사업	741,577	288,095	38.8	53,589	12,929	24.1

주: 1) 학생 수, 교원 수는 2016.4.1. 기준(2016년 유·초·중등 교육통계조사)

2) 학교교육 지원, 청소년 자치 및 동아리 지원은 2016년 혁신지구형(12개), 학교-마을 연계는 2016년 혁신지구형·우선지구형(16개), 학급당 학생 수, 진로직업교육은 2015년 혁신지구형(7개), 지역특화사업은 20개 지구 대상으로 계산

3) 참여자는 사업별 중복 대상 포함

자료: 서울시 평생교육정책관(2017b). 「의원 요구자료 제출(요구번호 132번)」, 재구성

한편, 2016년 학부모, 교사, 마을주민 대상 연수교육 실적을 보면, 총 1,266회가 이루어졌으며 71,335명이 참여하였다. 연수교육 회당 56.35명이 참여하였다.

연수교육 참가자는 지구당 평균 3,567명이다. 연수교육 횟수도 지구당 63.3회 실시한 것으로 파악되어, 혁신교육지구 사업 2016년 운영 기간 중 월평균 5.275회 운영한 것으로 나타났다. 지구 단위에서 혁신교육지구 사업 관련 연수교육을 거의 매주 실시한 셈이다.⁷⁾

7) 연수 교육 실적보고서를 기준으로 단순 평균을 산출한 것이다.

[표 2-19] 참여주체 연수교육(2016년)

(단위: 회, 명)

구분	횟수	참가자 수	회당 참가자 수
마을주민	401	21,272	53.05
학부모	369	26,077	70.67
교원	496	23,986	48.36
계	1,266	71,335	56.35

자료: 서울시·서울시교육청(2017a). 「2016 서울형혁신교육지구 운영 종합평가 보고서」, pp.9~11. 재구성

4) 지원기반 구축

(1) 법·조례 제정

중앙 단위의 조례인 서울시 지원 조례와 서울시교육청 운영 조례가 최근 제정되었다. 3개 지구에서도 이보다 앞선 2016년 하반기 무렵부터 혁신교육지구 지원 조례가 제정되었다.⁸⁾ 현재 입법예고 중인 성북구를 비롯하여 강북구, 광진구 등 기타 자치구에서도 지역 단위 혁신교육지구 조례를 추진 중이다.

[표 2-20] 조례 제정 현황(2016년)

구분	조례명	제정일
중앙	교육청 서울형혁신교육지구 운영에 관한 조례	2016.12.29.
(2) 서울시	서울특별시 서울형혁신교육지구 지원에 관한 조례	2017.1.5.
지구	동작 서울특별시 동작구 혁신교육 운영 및 지원에 관한 조례	2016.12.8.
(3) 노원	서울특별시 노원구 혁신교육마을이학교다사업 운영 조례	2016.6.30.
도봉	서울특별시 도봉구 혁신교육 지원에 관한 조례	2016.9.13.

자료: 국가법령정보센터(<http://www.law.go.kr>)(2017.3.31. 접속)

(2) 중간지원조직 및 운영 인력

2017년 기준으로 22개 중 13개의 자치구가 혁신교육지구센터 또는 사무국을 운영하고 있다. 13개 지구 중 직영 운영은 12개, 위탁 운영은 1개 지구에서 이루어지고 있다. 중간 지원조직으로 구청 내 센터나 사무국을 설치한 지구는 담당 부서와 결합하거나 별도 팀을

⁸⁾ 금천구는 「서울특별시 금천구 교육발전 지원 조례」(2016.5.10.)를 제정하여 포괄적인 사업추진 근거로 활용하고 있다.

신설하여 직영으로 운영하며 전문 민간인력인 센터장을 두기도 한다. 지원인력은 13개 지구에 79명이며, 그중 공무원은 48명으로 절반이 넘는 60.8%를 차지한다. 중간지원조직에 새로 충원된 인력은 31명이다(지구별 자세한 중간지원조직과 인력 현황은 [부록표 1-6] 참조).

[표 2-21] 중간지원조직 운영방식과 인력(2016년)

운영방식		인력		
		자체	공무원	계
직영	12	24	48	72
위탁	1	7	-	7
계	13	31	48	79

자료: 서울시·서울시교육청(2016a). 「2016 서울형혁신교육지구 운영 종합평가보고서」, p.12. 재구성

한편, 일부 지구는 마을코디네이터 등 기간제 인력만을 추가 채용하여 센터로 칭하였으나 중간지원조직으로 보기 어려운 경우도 있다. 중간지원조직이 없는 지구 중에는 자치구 내 유관 기관(자기주도학습센터 등)을 활용하기도 한다. 은평혁신교육지원단만 은평도서관 마을협동조합에 위탁하여 운영 중이다.

센터는 교육지원 및 협력사업 기초조사, 사업분석 평가, 교육자원 발굴 및 양성교육 지원, 방과후활동 종합계획 수립 및 시행, 교육홍보 등 다양한 역할을 수행할 수 있다. 무엇보다도 센터의 주요 역할은 민·관·학 거버넌스 운영을 지원하는 매개자 역할로서 참여 주체를 연결하고, 사업 추진을 위한 실질적인 행정업무를 지원하는 일이다.

또한 대부분 지구에서는 마을 인력을 코디네이터 등으로 활용하여 혁신교육지구 사업을 운영하고 있다. 전문인력제를 활용하는 자치구도 있다. 자치구와 교육지원청 업무 협력을 원활하게 하기 위해 교육지원청이나 구청에 교육협력관을 파견하고 있다. 이외에도 부서 이동 없이 일정기간 의무적으로 혁신교육지구 업무를 총괄 지원하는 교육전문관(당연직)을 두거나, 교육지원청에서는 혁신교육연구년제 교사를 두고 있다.

[표 2-22] 전문인력 활용 현황(2016년)

구분	역할	지구
교육보좌관	혁신교육지구 사업 총괄 운영 지원	관악, 노원, 도봉, 동작, 양천, 동대문
교육협력관	교육지원청-구청 교육정책 소통 통로	금천, 도봉, 성북, 영등포
학교지원관	학교 혁신교육지구 의견 수렴 등 소통	금천, 도봉, 영등포

자료: 각 자치구(2017). 「서울형혁신교육지구 사업실행계획서」, 재구성

4_주요 이슈 및 의제

1) 혁신교육지구 사업 비전과 목표의 계속적 변화

본격 추진 3년여의 사업 기간 중 혁신교육지구 사업의 비전과 목표는 매해 변화를 거듭하고 있다. 교육격차 해소와 공교육 혁신(1기)에서 마을공동체 조성(2기)으로 방점이 이동되었다. 혁신교육이 무엇인지, 구체적으로 어떻게 실현할 것인지, 우선순위를 어디에 둘 것인지 등에 대해 다소 막연한 상태에서 사업이 실행되었기에 사업 운영방식과 필수과제 변경 또한 잦은 것으로 평가된다.

혁신교육지구 사업의 비전과 목표는 다양한 교육 주체 간 공동합의와 이해과정이 필요하다. 특히, 혁신교육지구 사업은 다양한 주체, 민·관·학 거버넌스를 중시하고, 이에 의한 운영을 시도하고 있어 협의와 합의를 거친 목표와 비전의 설정은 큰 의미를 가진다. 다행히 지속적인 개선 노력으로 2기 혁신교육사업 운영은 1기에 비해 사업 비전을 비롯하여 운영지침이 비교적 명확해지고 있으며, 지구별 비전과 목표도 점차 중앙 단위와의 조화 속에 정비되고 있다. 이 사업이 교육협력모델임을 고려할 때, 중앙과 지구 간 사업 비전과 목표에 대한 논의가 유기적으로 연계되면서 보다 구체화하여 중장기적인 사업 방향을 함께 모색하여 설계되어야 할 필요가 있다.

2) 거버넌스 중심의 혁신교육지구 사업추진, 제한적인 서울시 역할

서울시-서울시교육청-자치구 삼자의 추진체계, 민·관·학 거버넌스 중심의 운영방식으로 추진되고 있는 혁신교육지구 사업에서 서울시 존재감이 드러나지 않는 것으로 판단된다.

중앙 단위인 서울시와 서울시교육청은 지구 단위를 넘어선 협력사업 추진을 포함하여 혁신교육지구 운영을 총괄하는 역할을 담당하는 것으로 적시되어 있다. 서울시는 주로 예산을 확보하고 홍보 및 광역 네트워킹을 지원하는 선에서의 역할이다. 책무에 가까운 예산 확보 외에 실질적인 역할은 네트워킹에 그치고 있다.

조례 제정은 서울시교육청과 서울시의 위상과 역할을 극명하게 보여주었다. 서울시는 혁신교육지구 사업 ‘지원’ 조례로서, 서울시교육청의 혁신교육지구 사업 ‘운영’ 조례와 대비될 뿐 아니라 서울시 역할 또한 보조적인 지원에 한정하는 것으로 규정되어 있다.

지구 단위는 자치구청을 중심으로 활발하게 추진되고 혁신교육지구 사업의 무게 중심이 점차 ‘공교육 혁신’에서 ‘학교-마을교육공동체’로 옮겨지면서 서울시의 자리가 커지고 있음에도 불구하고 서울시의 역할이 미미하다 보니 추진체계상 불균형이 지속되고 있다.

3) 과도한 사업 수와 필수과제의 높은 비중

지금까지 운영된 혁신교육지구 사업 수가 적지 않다는 점은 주목할 만하다. 지구당 사업 수가 2015년 기준 12~61개로 과다한 것을 확인할 수 있다. 혁신교육지구 사업은 다양한 주체가 결합하고 무엇보다 공모방식으로 운영된다는 점에서 사업 수가 많을 것으로 추측되지만, 양보다 사업의 질적 향상에 더 힘쓰기 위해 사업 수의 조정은 불가피하다.

혁신교육지구 사업의 필수과제(및 필수사업)가 전체 예산에서 차지하는 비중이 2015년보다 높아져 74%(2017년)에 육박하고 있다. 필수과제에서는 지구의 자율성이 반영된 사업이 가능하다 하더라도 혁신교육지구의 특성에 맞는 사업의 개발과 그에 대한 지원이란 차원에서 필수과제의 비중이 높은 것으로 보인다.

4) 절반 이상 지구에서 중간지원조직 구비, 조례 제정은 아직 3곳

혁신교육지구 사업을 실행하는 22개 지구 중 대다수 지구에서 중간지원조직을 설치하여 중간조직이 민·관·학 거버넌스를 촉진하는 집행조직으로서 기능을 수행하는 것으로 나타났다. 조직의 구성은 자리를 잡아 가는 것으로 판단되지만, 아직 각 지구의 혁신교육지구 사업 관련 조례 제정 실적은 미흡하다. 지속적인 사업추진을 담보하려면 자치구 수준에서의 조례 제정도 서둘러야 할 것이다.



03

혁신교육지구 사업 운영실태 분석

- 1_설문조사 개요
- 2_사업 운영실태
- 3_사업성과 인식
- 4_개선 과제와 발전 방안
- 5_소결

03 | 혁신교육지구 사업 운영실태 분석

1_설문조사 개요

1) 조사대상

설문조사는 2016년 혁신교육지구 사업을 실시하고 있는 20개 지구의 민·관·학 거버넌스에 참여하고 있는 구성원을 대상으로 하였다. 이들은 혁신교육지구 내 실무위원회 및 분과위원회에서 활동하고 있는 실무자들이다. 설문조사는 서울시와 자치구의 협조를 얻어 위원회 및 협의회 구성원 전원인 1,339명을 대상으로 한 전수조사로 이루어졌다. 구체적인 조사 인원은 [표 3-1]과 같다.⁹⁾

[표 3-1] 지구별 설문조사 대상

(단위: 명, %)

지구	인원수	비율	지구	인원수	비율
강동구	24	1.8	동작구	150	11.2
강북구	120	9.0	마포구	25	1.9
강서구	100	7.5	서대문구	136	10.1
관악구	45	3.3	성동구	65	4.9
광진구	13	1.0	성북구	125	9.3
구로구	60	4.5	양천구	30	2.2
금천구	100	7.5	영등포구	50	3.7
노원구	40	3.0	은평구	20	1.5
도봉구	74	5.5	종로구	100	7.5
동대문구	47	3.5	중구	15	1.1
계				1,339	100.0

실무자를 대상으로 한 설문조사는 웹(Web)으로 구축하여 자치구 담당자의 협조를 구해 이메일 또는 문자로 발송하여 URL 주소에서 직접 응답하도록 하였다. 조사는 2017년 2월 20일부터 3월 10일까지 약 3주 동안 실시하였다. 이상의 설문조사 개요를 정리하면 다음의 표와 같다.

⁹⁾ 설문조사 대상인원은 지구별 위원회 구성원이 다르므로 지구 간 차이가 있다.

[표 3-2] 설문조사 개요

구분	조사 개요
목적	혁신교육지구 사업 운영실태 파악과 관계자 인식 조사
대상	2016년 기준 20개 혁신교육지구 민·관·학 거버넌스 구성원
표집	전수조사
기간	2017.2.20.~2017.3.10.
방법	온라인 설문

2) 조사내용

설문조사는 혁신교육지구 사업의 운영실태와 성과, 민·관·학 거버넌스 운영실태와 평가, 혁신교육지구 개선 과제 및 발전 방안 등을 주로 조사하였다. 구체적인 조사내용은 다음의 [표 3-3]과 같다(자세한 설문지는 ‘부록 2’ 참조).

[표 3-3] 설문조사 내용

구분	조사내용
응답자의 일반적 사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ 응답자의 소속 지구 ■ 소속 및 신분 ■ 참여 협의체
참여 계기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업 참여기간 ■ 사업 참여경로
혁신교육지구 사업 운영과 성과	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업 발굴 시 우선 고려사항 ■ 사업 발굴 및 확정 시 어려운 점 ■ 마을-학교 연계사업 시 주력하는 부분 ■ 마을-학교 연계 시 가장 필요한 부분
민·관·학 거버넌스 운영과 성과	<ul style="list-style-type: none"> ■ 민·관·학 거버넌스의 실제 운영 정도 ■ 주체별 민·관·학 거버넌스 협력 정도 ■ 거버넌스 활성화 방안
혁신교육지구 사업의 개선과 발전방향	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비전과 목표 달성 정도 ■ 목표 달성을 위한 최우선 과제 ■ 혁신교육지구 사업실행 시 가장 어려운 점 ■ 혁신교육지구 사업 발전 방안

3) 설문 회수와 분석

웹으로 구축한 설문조사를 실시한 결과, 발송한 전체 인원 1,339명 중 272명이 응답하여 20.3%의 회수율을 보였다.¹⁰⁾

[표 3-4] 혁신지구별 응답률

(단위: 명, %)

구분	표집	응답	비율	구분	표집	응답	비율
강동구	24	11	45.8	동작구	150	22	14.7
강북구	120	64	53.3	마포구	25	4	16.0
강서구	100	9	9.0	서대문구	136	21	15.4
관악구	45	27	60.0	성동구	65	6	9.2
광진구	13	5	38.5	성북구	125	6	4.8
구로구	60	16	26.7	양천구	30	6	20.0
금천구	100	17	17.0	영등포구	50	12	24.0
노원구	40	7	17.5	은평구	20	7	35.0
도봉구	74	10	13.5	종로구	100	7	7.0
동대문구	47	11	23.4	중구	15	4	26.7
계/(평균)					1,339	272	(20.3)

272명 중 지역주민과 민간단체·개인 응답률이 각각 30.5%, 30.9%로 높았다.¹¹⁾ 협의체 소속에서는 지구 실무협의회와 분과협의회 구성원의 응답률이 합쳐서 76.3%였다. 구체적인 혁신교육지구별 응답자의 일반적 특성은 다음의 표와 같다.

¹⁰⁾ 대상 인원은 자치구에서 설문지를 발송한 인원이다. 일부 자치구는 카톡이나 밴드, 카페 등을 활용하여 설문을 전달하여 대략적인 규모이며 중복이 있을 수 있다.

¹¹⁾ 응답자의 대다수가 민·관·학 중 민에 해당하기 때문에 결과 해석에 유의할 필요가 있다.

[표 3-5] 응답자의 기본 배경

(단위: 명, %)

소속	빈도	비율	참여 협의체	빈도	비율
공무원(서울시·자치구)	29	10.6	(광역) 운영협의회	4	1.2
공무원(교육청·교육지원청)	7	2.6	(광역) 실무협의회	13	3.9
교원(교장·교감·교사)	29	10.7	(지구) 운영협의회	37	11.1
지역주민	83	30.5	(지구) 실무협의회	116	34.7
사업 참여기관 담당자	40	14.7	(지구) 분과협의회	139	41.6
민간 기관·단체(개인)	84	30.9	기타 협의회	25	7.5
계	272	100.0	계	334	100.0

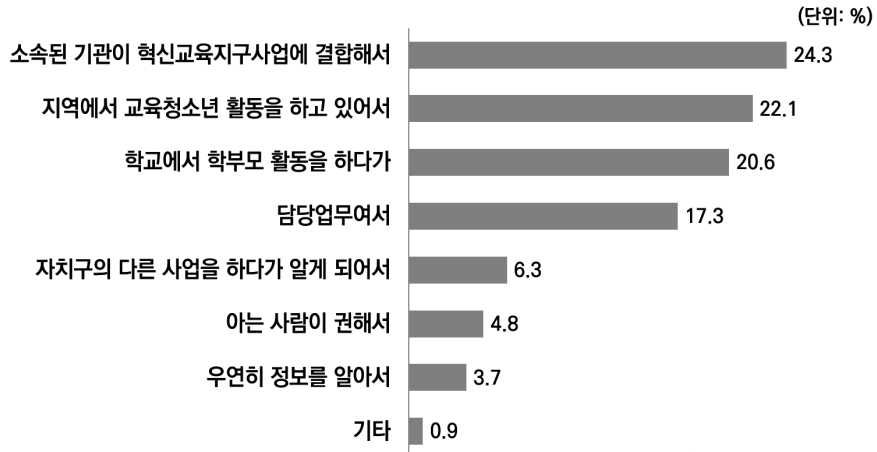
주: 참여 협의체는 중복 응답 문항임.

2_사업 운영실태

1) 사업 참여

혁신교육지구 실무자가 사업에 참여하게 된 계기를 조사한 결과, ‘소속된 단체(또는 기관)가 혁신교육지구 사업에 결합해서’가 24.3%로 가장 많았다. 다음으로는 ‘지역에서 교육·청소년 활동을 하고 있어서’, ‘학교에서 학부모 활동을 하다’가 각각 22.1%, 20.6%로 나타났다. 또한 ‘담당 업무여서’라는 응답도 17.3%였다.

조사 결과, 혁신교육지구 사업에 참여하고 있는 관계자 대부분이 관련된 단체 또는 활동을 통해 참여하게 된 것을 알 수 있다. 이 사업을 통한 새로운 인력결합은 많지 않은 것으로 나타났으며, 이는 FGI 결과와도 일치된다.



[그림 3-1] 참여 계기

실무자의 사업 참여 기간은 평균 17.53개월로 조사되었다. 최장 참여 기간이 48개월인 실무자도 있는 것으로 조사되었는데, 이는 2013년부터 시작된 금천, 구로 혁신교육지구 사업 초기부터 참여한 실무자가 포함되었기 때문으로 보인다. 실무자 대부분이 본격적인 사업이 시작된 후인 2015년 또는 2016년에 참여하기 시작한 것으로 보인다.

[표 3-6] 참여 기간

(단위: 명, 개월)

표본 수	최솟값	최댓값	평균	표준편차
272	0	48	17.53	10.223

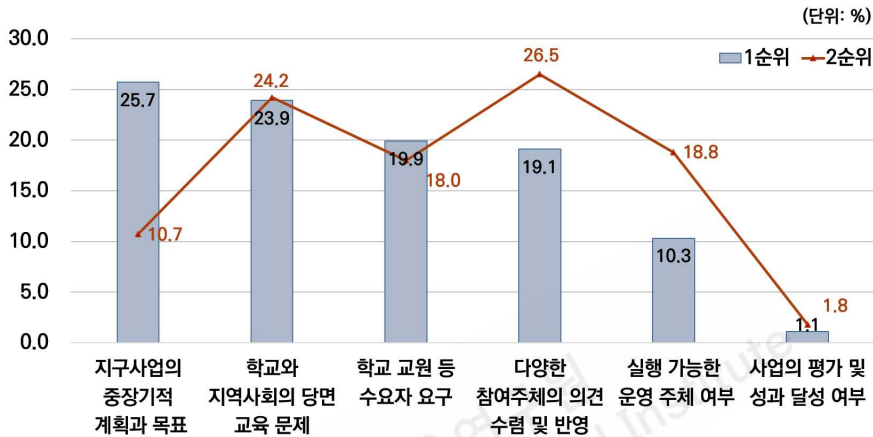
2) 사업 발굴 및 확정

(1) 발굴 시 중시 사항

혁신교육지구 사업은 민·관·학이 함께 논의하여 사업 계획을 수립하고 추진하는 방식이다. 지구 내에서 필수사업과 지역특화사업으로 운영할 사업을 발굴하는 과정이 중요할 수밖에 없다.

사업 발굴에서 가장 중요하게 고려되는 점이 무엇인가를 파악하는 게 필요하다. 사업 발

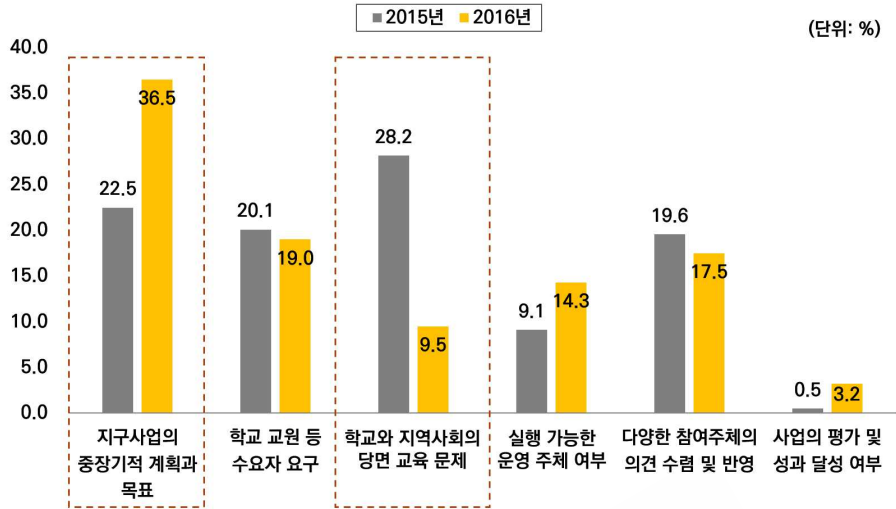
굴 시 중시 사항으로 1순위에서는 ‘지구사업의 중장기적 계획 및 목표’(25.7%)를, 2순위에서는 ‘다양한 참여주체의 의견수렴 및 반영’(26.5%)이 높게 나타났다. 그러나 1순위와 2순위를 종합해보면, ‘학교와 지역사회의 당면 교육 문제’를 가장 중시하는 것으로 나타났다.



[그림 3-2] 사업 발굴 시 중시 사항(1순위·2순위)

조사 결과를 보건대, 혁신교육지구에서는 사업 목표에 맞게 사업을 발굴하고자 하고 있으며, 사업 발굴이 여러 논의과정을 거쳐 이루어지는 만큼 의견수렴 과정 역시 중시하고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 조사 결과는 후술할 질적조사 결과와도 상통된다. 지구 단위에서 사업 발굴에 상당히 많은 시간을 할애하고 있다는 것은 면담에서도 나타나고 있다.

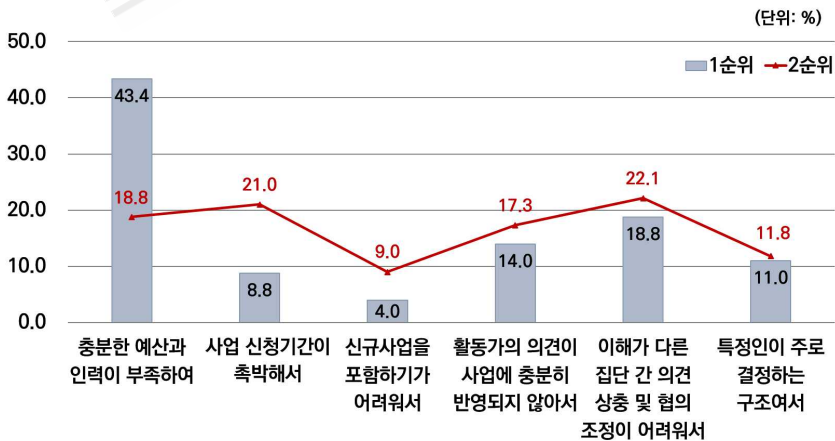
한편 지정연도에 따른 차이 검증 결과, 2015년 지정 지구에서는 ‘학교와 지역사회의 당면 교육 문제’(28.2%), 2016년 지정 지구에서는 ‘지구사업의 중장기적 계획 및 목표’(36.5%)를 1순위로 가장 중시하는 것으로 조사되었으며 통계적으로 유의미하였다. 2015년 지정된 혁신교육지구는 2년 차 사업을 진행하고 있어 중장기적 계획 등 혁신교육지구에 대한 목표를 어느 정도 공유하여 지역 교육문제에 대한 관심이 많은 반면, 2016년 지정 지구는 1차년도 사업을 진행하고 있어 전체 목표에 대한 관심을 더 중요하게 생각하는 것으로 해석된다.



[그림 3-3] 지정연도별 사업 발굴 시 중시 사항(1순위)

(2) 발굴과 확정 과정에서 어려움

혁신교육지구의 사업 관계자가 사업을 발굴하고 확정하는 과정에서 가장 어렵다고 하는 부분을 조사해 보았다. 1순위로 ‘충분한 예산과 인력이 부족하여’가 43.4%로 가장 많은 응답을 보였다. 2순위로 ‘이해가 다른 집단(단체 또는 개인) 간 의견 상충 및 협의 조정이 어려워’ (22.1%)를 들었다.



[그림 3-4] 사업 발굴 및 확정 과정에서의 어려움(1순위·2순위)

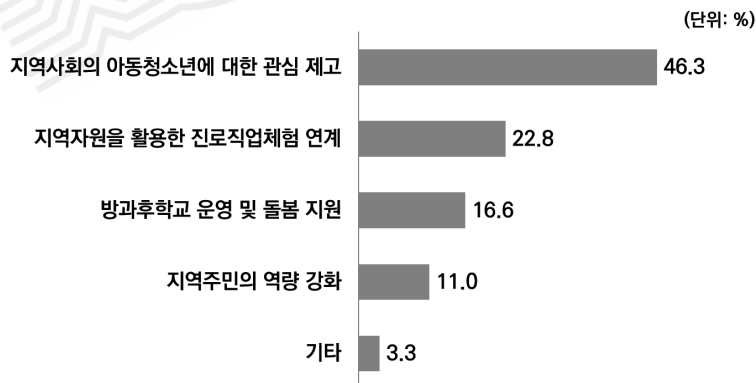
FGI에서는 설문결과와 달리, 예산과 인력보다는 사업 신청 기간의 촉박함에 대한 의견이 많아 대조적이다. 다만 2순위 결과인 의견 조율과 협의의 어려움은 면담결과에서도 많이 제기되어서 유사한 결과를 보여준다. 앞서 결과와 마찬가지로 혁신교육지구 사업이 민·관·학이 함께 사업을 추진하는 구조이며 사업에서 중시하는 부분이 협력이기 때문에 수반되는 현상으로 볼 수 있다.

3) 사업 운영

(1) 마을-학교 연계사업의 주력 분야

혁신교육지구 필수사업의 하나인 마을-학교 연계사업에서 주력해야 하는 부분은 ‘지역사회에서 아동·청소년에 대한 관심’이라는 의견이 46.3%로 가장 높게 조사되었다. 이런 결과는 혁신교육지구 사업의 목표인 학교-마을 교육공동체화와 연결된 것으로서, 아동·청소년의 교육과 양육을 학교만이 아닌 지역사회가 함께 해야 한다는 신념이 반영된 것으로 해석할 수 있다.

이 외 ‘지역자원을 활용한 진로직업체험 연계’ 22.8%, ‘방과후학교 운영 및 돌봄 지원’ 16.8%, ‘지역주민 역량 강화’ 11.0% 순으로 조사되었다.



[그림 3-5] 마을-학교 연계사업 시 주력하는 부분

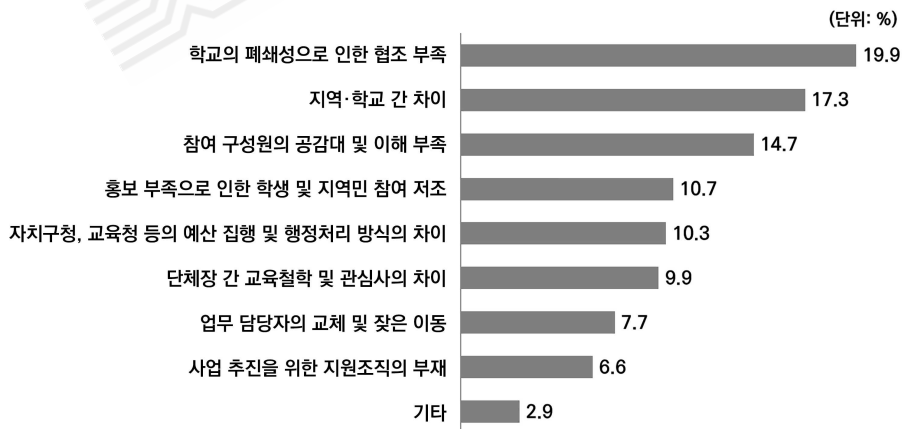
(2) 사업 운영 시 어려움

[그림 3-6]은 혁신교육지구 사업에서 실무자들이 느끼는 가장 큰 어려움이 무엇인가를 조사한 결과이다. 눈에 띄는 부분은 가장 큰 어려움으로 ‘학교의 폐쇄성으로 인한 협조 부족’이 19.9%로 가장 많이 응답하고 있다는 점이다. 혁신교육지구 사업으로 학교와 지역의 협력이 많이 이루어지고 있지만, 여전히 지역사회에서 학교와 협력하는 데 있어 어려움을 느끼고 있었다.

이 외에도 ‘지역·학교 간 차이’(17.3%), ‘참여 구성원의 공감대 및 이해 부족’(14.7%), ‘홍보 부족으로 인한 학생(청소년) 및 지역민의 협조 부족’(10.7%), ‘자치구청, 교육청 등의 예산집행 및 행정처리방식의 차이’(10.3%), ‘단체장 간 교육철학 및 관심사의 차이’(9.9%), ‘업무 담당자의 교체 및 잦은 이동’(7.7%), ‘사업 추진을 위한 지원조직의 부재’(6.6%) 등 순으로 응답하였다.

‘사업 추진을 위한 지원조직의 부재’는 어려움 중에서 가장 낮게 조사되었다. 이는 혁신교육지구 현황에서 살펴본 바와 같이, 과반수의 지구에서 지원조직을 구축하고 있기 때문으로 해석된다.

이상 사업운영에서의 어려움을 조사한 결과를 종합해 보면, 학교와 지역의 연계를 중시하고 사업의 핵심으로 삼고 있음에도 불구하고 가장 어려워하고 있어, 적극적인 지원책의 마련이 절실하다는 것을 시사한다.



[그림 3-6] 사업 운영에서 가장 어려운 점

3_사업성과 인식

1) 사업 목표 달성

혁신교육지구 사업이 표방하고 있는 사업의 비전과 목표의 달성에 대한 인식을 조사한 결과는 다음의 [표 3-7]과 같다. ‘학교-마을 교육공동체 형성 계기 조성’, ‘지자체와 교육청 간 협력 계기 형성’, ‘지역사회의 공교육 혁신 기여’, ‘학생에게 유의미한 학습경험 및 진로체험 기회 제공’, ‘지역사회의 인적·물적 자원 활용’의 다섯 문항으로 조사해 보니, 전 항목에 대해 긍정적으로 평가하고 있었다.

각 항목별로 상세히 보면, 먼저 ‘학교-마을 교육공동체 형성 계기 조성’은 대체로 달성과 목표 이상의 응답을 합쳐 72.1%로 목표를 달성한 것으로 파악되었다.

‘지자체와 교육청 간 협력 계기 형성’ 역시 75.4%의 응답자가 목표를 달성한 것으로 보았다. ‘지역사회의 공교육 혁신 기여’는 66.6%가 목표를 달성한 것으로 보았으나, 그렇지 않은 것(대체로 미달+목표 이하)으로 본 비율도 33.4%로 파악돼, 다른 항목에 비해 목표 달성을 미흡하게 인식하는 것으로 드러났다.

‘학생에게 유의미한 학습경험 및 진로체험 기회 제공’은 79.4%로 목표 달성에 대한 지지의견이 높은 것으로 파악되었다. ‘지역사회의 인적·물적 자원 활용’도 75.8%가 목표를 달성한 것으로 응답하고 있어, 혁신교육지구 사업이 추구하고 있는 학교 안팎의 자원 연계가 어느 정도 달성되고 있는 것으로 보인다.

[표 3-7] 사업의 목표 달성 정도

(단위: 명, %)

구분	목표 이하		대체로 미달		대체로 달성		목표 이상		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학교-마을 교육공동체 형성 계기 조성	6	2.2	70	25.7	161	59.2	35	12.9	272	100.0
지자체와 교육청 간 협력 계기 형성	3	1.1	64	23.5	159	58.5	46	16.9	272	100.0
지역사회의 공교육 혁신 기여	9	3.3	82	30.1	146	53.7	35	12.9	272	100.0
학생에게 유의미한 학습경험 및 진로체험 기회 제공	0	0.0	56	20.6	161	59.2	55	20.2	272	100.0
지역사회의 인적·물적 자원 활용	5	1.8	61	22.4	153	56.3	53	19.5	272	100.0

그러나 목표 달성에 대해 응답 대상에 따라 차이가 있는 것으로 파악되었다([부록표 3-1] 참조). 5개 문항 모두 공무원·교원의 목표 달성에 대한 응답률이 다른 집단보다 높았다. 지역주민은 목표 달성에 대해 다른 집단보다 낮게 응답하고 있다. 이는 공무원과 교원은 사업의 추진주체에 해당하기 때문으로 보인다. 이에 반해, 지역주민의 입장에서는 사업 목표 달성에 대한 인식 차이가 있음을 보여주고 있다.

2) 민·관·학 거버넌스 운영 성과

(1) 협의체 운영

‘민·관·학 거버넌스 구축 및 운영’은 서울형혁신교육지구 사업의 필수과제이며, 이 사업의 특징이라 할 수 있다. [표 3-8]은 필수과제인 거버넌스 실태를 조사한 결과이다.

[표 3-8] 민·관·학 거버넌스의 실제 운영 정도

(단위: 명, %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
민·관·학 3자의 대표로 구성	14	5.2	46	16.9	114	41.9	98	36.0	272	100.0
수평적인 조직문화 형성	23	8.5	60	22.1	110	40.4	79	29.0	272	100.0
구성원 간 원활한 의사소통	21	7.7	69	25.4	111	40.8	71	26.1	272	100.0
의견 조정과 합의를 거친 결정 과정	16	5.9	54	19.9	110	40.4	92	33.8	272	100.0
협의체 결정사항이 사업계획과 집행과정에 반영	15	5.5	51	18.8	117	43.0	89	32.7	272	100.0

협의체의 실제 운영을 5문항으로 질문한 결과, 모든 항목에서 긍정적으로 파악되었다. 먼저, ‘민·관·학 3자의 대표로 구성되어 있다’는 진술에서는 응답자의 77.9%가 우수(우수+다소 우수)한 것으로 평가하였으며, 미흡(미흡+다소 미흡)하다는 의견은 22.1%였다. 협의체 구성은 민·관·학으로 구성하도록 하고 있으며, 평가지표에도 포함된다는 점에서 볼 때, 응답자가 미흡하다고 보는 의견이 약 1/5에 해당된다는 점은 주목할 만하다.

‘수평적인 조직문화가 형성되어 있다’에 대해서는 69.4%가 우수하다(우수+다소 우수)에

동의하고 있으며, 30.6%는 미흡(미흡+다소 미흡)한 것으로 파악되었다.

‘구성원 간 의사소통이 원활하다’는 응답자의 66.9%가 우수 또는 다소 우수한 것으로 보았으며, 미흡 또는 다소 미흡하다는 의견은 33.1%로 조사되었다. 협의체에서의 의사소통에 대해 1/3이 미흡한 것으로 파악하고 있어, 의사소통방식에 대한 개선이 필요해 보인다.

‘의견 조정과 합의를 거쳐 결정이 이루어진다’는 문항에 대해서는 74.2%가 우수(우수+다소 우수)한 것으로 평가하였으며, 미흡(미흡+다소 미흡)하다는 의견은 25.8%로 나타났다. 응답자의 3/4 정도가 우수한 것으로 의견을 제시하고 있어, 협의체에서 의사결정이 비교적 합의를 통해 이루어지고 있음을 보여준다.

마지막으로 ‘협의체 결정이 사업계획과 집행과정에 반영된다’는 질문에서는 75.7%가 우수 또는 다소 우수한 것으로 응답하고 있다.

이상의 혁신교육지구에서의 협의체 운영에 대한 실무자의 평가로 보건대, 대체로 협의체 구성과 운영에 맞게 운영되는 것으로 볼 수 있다. 다만, 의사소통이 원활히 이루어지고 서로 논의할 수 있는 수평적인 문화 형성에서는 미흡하다는 의견이 다른 항목에 비해 높은 것으로 파악되어, 협의체 내 구성원 간 대화와 타협, 역할과 권한이 대등하지 않은 것을 알 수 있다. 민·관·학 삼자 협의체이므로 민·관, 관·학, 민·학의 의사소통과 권력 다툼이 작용할 것이란 추측이 가능하다. 이 점은 면담에서 실무자들이 많이 지적하는 부분이었다. 이에 대한 구체적인 내용은 후술할 운영성과에서도 드러난다.

(2) 협의체 운영성과

실무자가 민·관·학의 협력 성과를 어떻게 평가하는지를 파악하고자 서울시-자치구청, 구청-학교(교육지원청), 구청-마을, 학교-마을, 민간-민간으로 구분하여 0~10점으로 구체적인 점수로 응답하도록 하였다.

[표 3-9]는 협력도에 대한 응답 결과이다. 서울시-자치구청은 응답자 평균 6.58점, 구청-학교(교육지원청)는 6.69점, 구청-마을은 6.78점, 학교-마을은 5.68점, 민간-민간은 6.3점이다.

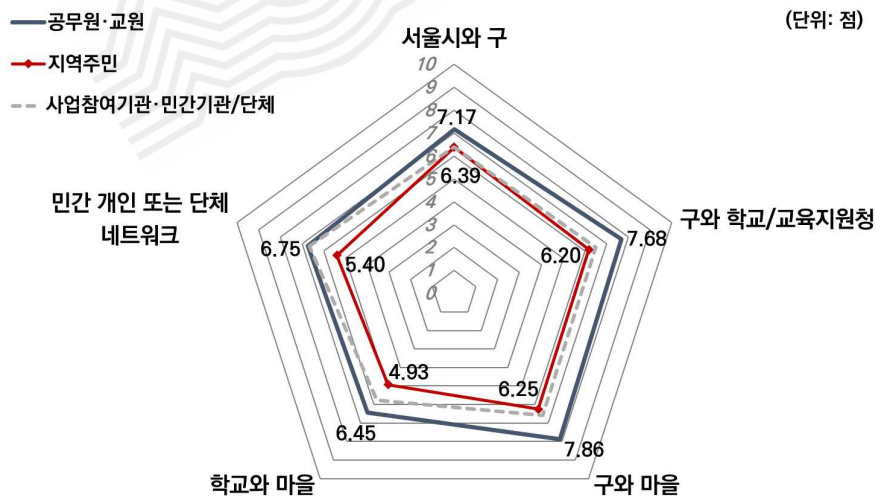
응답자가 주관적으로 부여한 점수라는 것을 감안할 때 협력 점수가 아주 높지 않다는 것은 흥미롭다. 기대만큼 협력이 활발하지 않은 것으로 추측된다. 또한 학교와 마을의 협력 점수가 다른 협력보다 낮은 점수를 보여 혁신교육지구 사업에서 학교와 마을의 연계 협력을 촉진할 수 있는 방안이 필요하다는 것을 보여주고 있다.

[표 3-9] 민·관·학 거버넌스 협력 정도(0~10점)

(단위: 점)

구분	서울시-구	구-학교/ 교육지원청	구-마을	학교-마을	민간 개인 또는 단체 네트워크
협력 정도	6.58	6.69	6.78	5.68	6.30

[그림 3-7]은 주체별 민·관·학 거버넌스 협력 정도에 대한 집단 간 차이를 보여주고 있다. 공무원·교원, 지역주민, 사업참여기관·민간단체로 주체를 구분할 때, 지역주민의 협력에 대한 인식이 다른 집단에 비해 모든 관계에서 낮았다. 그중에서도 학교-마을 간 협력정도는 10점 중 절반에도 미치지 못하는 4.93점을 보여 이 부분에서의 협력을 꾀할 유인책이 필요함을 다시 한 번 보여주고 있다(자세한 수치는 [부록표 3-2] 참조). 이러한 결과는 통계적으로 유의미했지만, 지역주민이 많은 표본의 특성상 보조적으로 살펴볼 수 있다.



[그림 3-7] 주체별 민·관·학 거버넌스 협력 정도

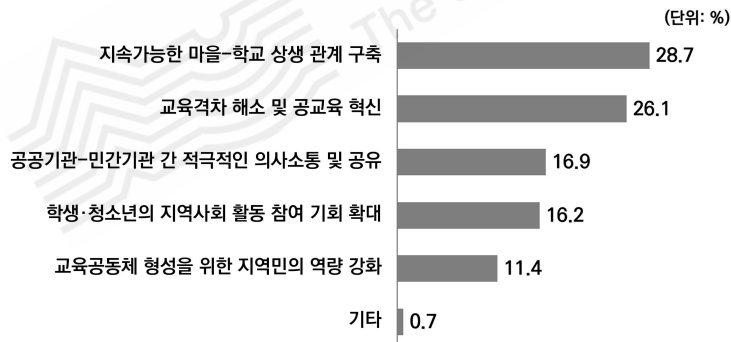
4_개선 과제와 발전 방안

1) 개선 과제

(1) 최우선 과제

혁신교육지구 사업을 위해 최우선적으로 해나가야 할 일을 조사한 결과, 응답자의 28.7%가 ‘지속 가능한 마을-학교 상생 관계 구축’으로 답해 가장 많은 의견을 보였다. 다음으로 ‘교육격차 해소 및 공교육 혁신’(26.1%), ‘공공기관-민간단체 간 적극적인 의사소통 및 정보 공유’(16.9%), ‘학생(청소년)의 지역사회 활동 참여 기회 확대’(16.2%), ‘교육공동체 형성을 위한 지역민의 역량 강화’(11.4%) 순으로 응답하였다.

응답자들이 앞서 살펴본 혁신교육지구 사업이 마을-학교 간 교육공동체 형성 계기에 기여하였다는 데 목표 달성의 의견을 주고 있음에도 불구하고, 마을-학교의 관계 구축을 중요한 과제로 인식한다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 앞서 마을과 학교의 협력 정도가 상대적으로 낮다는 점에서 마을-학교의 관계 구축이 충분하지 않았음을 보여주기도 한다.

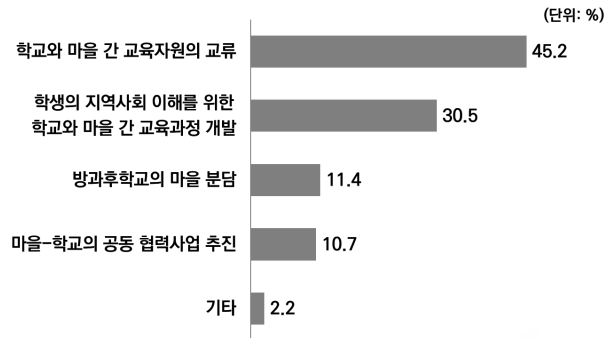


[그림 3-8] 목표 달성을 위한 주요 과제

(2) 마을-학교 연계 사업 시 필요 사항

조사 결과, ‘학교와 마을 간 교육자원의 교류’(45.2%)와 ‘학생의 지역사회 이해를 위한 학교와 마을 간 교육과정 개발’(30.5%), ‘방과후학교의 마을 분담’(11.4%), ‘마을-학교의 공동 협력사업 추진’(10.7%) 순으로 파악되어, 혁신교육지구 사업에서 중시하는 것과 큰 차이가 없는 것을 알 수 있다. 학교와 지역사회의 인적·물적 교육자원 교류를 촉진시키고

자 하는 사업이 추진되고 있음에도 현장에서는 여전히 교육자원의 교류가 가장 필요하다고 생각하고 있는 것으로 나타났다.



[그림 3-9] 마을-학교 연계 시 가장 필요한 부분

2) 발전 방안

(1) 혁신교육지구 사업의 발전 방안

혁신교육지구 사업의 발전 방안에 대해 4점 척도로 중요도를 조사하였다. 잘 모르겠다는 응답을 제외하고, 방안 9문항 중 전 문항에서 5점 만점에 평균 3점 이상의 점수를 보여 평균 이상으로 나타났다([표 3-10] 참조).

[표 3-10] 혁신교육지구 사업의 발전 방안

구분	매우 낮음		낮음		높음		매우 높음		계		평균
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
중장기적 계획 수립 및 공유	3	1.1	32	12	118	44.2	114	42.7	267	100.0	3.28
안정적인 재원확보	7	2.6	32	12	114	42.7	114	42.7	267	100.0	3.25
지구 단위 조례 제정	7	2.7	44	17.5	134	53.2	67	26.6	252	100.0	3.04
유사사업과 통합을 통한 필수과제 재검토	4	1.6	48	18.3	141	53.8	69	26.3	262	100.0	3.05
보편사업으로 편입하여 중장기적으로 지속화	3	1.2	28	10.6	135	51.3	97	36.9	263	100.0	3.24
체계적 사업평가 도입	3	1.1	43	16.2	142	53.4	78	29.3	266	100.0	3.11
사업 질 관리 강화	2	0.8	43	16.3	135	51.1	84	31.8	264	100.0	3.14
사업 설명회 확대로 주체 참여 촉진	6	2.3	28	10.4	129	48.1	105	39.2	268	100.0	3.24
홍보 강화	3	1.1	39	14.5	135	50.2	92	34.2	269	100.0	3.17

주: '잘 모르겠음' 응답 값을 제외한 빈도와 비율임.

‘중장기적 계획 수립 및 공유’는 86.9%, ‘안정적인 재원확보’에 대해서는 85.4%, ‘혁신교육지구 지구 단위 조례 제정’은 79.8%, ‘유사사업과 통폐합 통한 필수과제 재검토’가 80.1%로 중요(높음+매우 높음)하다는 의견으로 나타났다. 혁신교육지구 사업이 중장기적 계획을 수립하고 사업 관계자가 공유하여 나가야 한다는 점, 재원 확보와 조례 제정에 대한 의견 등은 면담조사 결과에서도 혁신교육지구 사업 발전 방안으로 제시된 것이다.

‘보편사업으로 편입하여 중장기적으로 지속화’에는 88.2%로 중요도에 대해 높은 의견을 주었다. 이는 혁신교육지구 사업이 지정사업 성격이어서 사업의 안정성을 요구하는 현장의 목소리가 반영된 것으로 추측된다.

‘체계적 사업평가 도입’은 82.7%의 응답자가 중요한 것으로 파악하였다. 지구별로 많은 예산이 투입되는 사업이므로 사업평가가 이루어질 필요가 있다는 데 대체로 동의하며 중요하게 생각하고 있음을 반영한 결과로 보인다. 역시 ‘사업 질 관리 강화’에 대해서도 82.9%로 나타나, 사업의 질을 지속적으로 관리하여 성과를 담보하길 바라는 것으로 볼 수 있다. ‘사업 설명회 확대’로 주체 참여 촉진, ‘홍보 강화’에 대한 응답 역시 각각 87.3%, 84.4%로 높게 나타났다. 조사 결과, 전 문항에 대해 사업의 발전 방안으로서 중요하게 인식하므로 혁신교육지구 사업 추진 시 이를 반영할 필요가 있다.

(2) 민·관·학 거버넌스 활성화 방안

혁신교육지구 사업의 필수과제인 민·관·학 거버넌스를 활성화하기 위한 방안으로 9개 방안을 제시하고 4점 척도로 의견을 조사하였다. ‘잘 모르겠음’을 제외하고, 응답자의 의견을 조사한 결과는 [표 3-11]이다.

‘협의체 위원의 공정한 선발’(평균 3.05점), ‘권위주의적 운영과 조직문화 탈피’(평균 3.03점), ‘회의록 등 정보공개’(평균 3.03점), ‘특정인(단체)의 사익 추구 견제’(평균 3.10점), ‘참여자의 역량 향상을 위한 워크숍 등 확대’(평균 3.00점)는 평균 3.0점 이상의 높은 의견으로 조사되었다.

‘협의체 위원에게 책임과 권한 강화’, ‘거버넌스 운영절차의 간소화’, ‘광역-지역 협의체와

의 연계 강화 및 역할 조정’은 보통 이상의 의견으로 조사되었다. 눈여겨볼 것은 ‘참여자에게 개별 인센티브 제공’에 대한 응답자의 의견이 9개 항목에서 제일 낮은 평균 2.5점이라는 점이다. 응답자들은 사업 참여자에게 개별적으로 인센티브를 제공하는 것이 협의체를 활성화하는 방안이라는 데 상대적으로 낮은 의견을 보였다.

[표 3-11] 민·관·학 거버넌스 활성화 방안

(단위: 명, %)

구분	매우 낮음		낮음		높음		매우 높음		계		평균
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
협의체 위원의 공정한 선발	5	1.9	42	16.4	144	56.3	65	25.4	256	100.0	3.05
협의체 위원에게 책임과 권한 강화	5	2.0	49	19.7	146	58.6	49	19.7	249	100.0	2.96
권위주의적 운영과 조직문화 탈피	12	4.7	55	21.6	101	39.6	87	34.1	255	100.0	3.03
거버넌스 운영절차의 간소화	7	2.8	65	25.8	117	46.4	63	25.0	252	100.0	2.94
광역·지역 협의체와의 연계 강화 및 역할 조정	13	5.3	53	21.5	131	53.0	50	20.2	247	100.0	2.88
회의록 등 정보공개	10	3.9	45	17.5	130	50.6	72	28.0	257	100.0	3.03
특정인(단체)의 사익 추구 견제	10	3.9	42	16.6	113	44.7	88	34.8	253	100.0	3.10
참여자의 역량 향상을 위한 워크숍 등 확대	7	2.7	52	20.1	134	51.7	66	25.5	259	100.0	3.00
참여자에게 개별 인센티브 제공	31	12.6	96	39.2	82	33.5	36	14.7	245	100.0	2.50

주: ‘잘 모르겠음’ 응답 값을 제외한 빈도와 비율임.

5_소결

혁신교육지구의 협의회 참여자를 대상으로 운영실태와 주관적 성과 평가, 개선 과제를 설문조사한 주요결과를 중심으로 정리하면 다음과 같다.

1) 사업 운영실태

(1) 혁신교육지구 사업 참여 계기는 주로 소속 단체 또는 교육 관련 활동

혁신교육지구에 참여하게 된 계기를 조사한 결과 참여자 대부분이 소속된 기관(24.3%) 또는 지역 및 학교에서의 관련된 활동(42.7%)으로 시작한 것으로 파악되었다. 혁신교육지구 사업은 기존 교육지원사업과 달리 새로운 방식인 거버넌스, 즉 민·관·학 거버넌스를 구축하여 사업을 추진하도록 기획되었다. 조사 결과는 이런 기획으로 지역사회에서 교육 활동을 하는 인력이 결합하게 되었다는 것을 보여준다. 이 점은 향후 혁신교육지구 사업이 그간의 교육사업 운영방식의 변화를 촉발할 것으로 보인다.

(2) 사업 발굴과 운영에서 중장기적 계획 및 목표를 가장 중시

실제 혁신교육지구 사업은 각 지구에서 어떻게 추진되고 운영되고 있는지 사업 발굴과 주요 사업의 운영실태에 대한 조사결과에서 지구에서 사업 발굴 시 가장 중시하는 사항은 1순위에서 지구사업의 중장기적 계획과 목표(25.7%)로 나타났다.

눈여겨볼 점은 2순위에서 가장 중요하게 생각하는 부분이 다양한 참여주체의 의견수렴과 반영(26.5%)이란 점이다. 혁신교육지구 사업 자체가 여러 주체의 참여를 전제로 하고 있어, 현장에서는 특정 집단의 지배적 의견이 아닌 다양한 참여 집단의 의견을 골고루 반영하려고 한다는 것이 결과에서 엿보인다. 이의 연장선에서 사업 발굴과 사업을 확정하는 과정에서 겪는 어려움으로 2순위에서 이해가 다른 집단 간의 의견 상충 및 의견 조율(22.1%) 또한 높게 나타나 중요 고려사항이지만 현장에서는 조율에 어려움이 따른다는 것을 보여준다.

(3) 혁신교육지구 사업 운영에서 가장 큰 애로는 학교의 협력 부족

혁신교육지구에서 사업 운영 과정에서 가장 큰 어려움으로 지적된 것이 학교의 폐쇄성으로 인한 학교의 협조 부족(19.9%)이었다. 이런 결과는 학교와의 협력 계기를 다양하게 마련해야 함을 시사한다. 무엇보다 혁신교육지구에서 운영협의회 및 분과협의회 구성에 일반교사를 많이 포함시켜 참여를 제고할 필요가 있다. 또한 학교의 협조가 부족하다는 결과는 학교와 교사에게 혁신교육지구에 대한 홍보를 강화해야 함을 시사하고 있다. 대부분의 학생 참여는 교사의 안내나 추천이 계기가 된다는 점을 고려할 때, 교사 대상으로 지역사회와 연계한 마을 사업에 대한 다양한 유인책을 만들어 학생 참여가 왕성하도록 해야 할 것이다.

2) 성과 인식과 개선방안

(1) 혁신교육지구의 사업 목표와 비전은 전반적으로 달성, 지역사회의 공교육혁신 기여는 상대적으로 낮게 인식

혁신교육지구별 사업성과를 주관적으로 설문조사한 결과, 본 장에서는 지구별 응답 사례 수가 부족하여 기술하지 못했으나, 참여자는 일정 정도 이상으로 지구별 사업에 대해 소기의 성과가 있는 것으로 인식하고 있다. 통계적 설명력은 없지만, 지구 사업에 대한 주관적 평가가 긍정적이어서 의미가 있다([부록표 3-3] 참조).

혁신교육지구가 사업 목표와 비전을 달성하고 있는지를 조사한 결과, 전반적으로 달성하고 있는 것으로 보고 있으나, 미흡하다는 의견 역시 낮은 비율은 아니어서 이에 대한 검토가 필요하다. 무엇보다 지역사회의 공교육 혁신 기여는 다른 항목에 비해 낮은 66.6%의 응답자가 달성한 것으로 보았다. 혁신교육지구 초기 사업에서 표방하였던 목표인 지역의 공교육 혁신 기여에 대한 진지한 검토가 이루어질 필요가 있다. FGI에서 거론되기도 했던 것으로, 혁신교육지구 사업으로 공교육 혁신을 어떻게 가져올 것인가에 대해 참여자들의 의구심이 존재하고 있어 개선 과제임을 시사한다.

(2) 거버넌스 구성과 의사결정 과정과 집행은 우수, 수평적 조직문화 형성과 구성원 간 의사소통은 다소 미온적으로 인식

민·관·학 거버넌스 운영실태 조사 결과, 협의회 구성(‘민·관·학 3자의 대표로 구성되어 있다’)이나 협의회에서의 의사결정 과정(의견 조정과 협의를 거쳐 결정이 이루어진다)과 집행(협의체 결정이 사업계획과 집행과정에 반영된다)에 대해서는 70% 이상 우수한 것으로 평가하였다. 하지만, 협의체 문화(수평적인 조직문화가 형성되어 있다)와 의사소통(구성원 간 의사소통이 원활하다)에 대해서는 60%대로 나타나 상대적으로 미온적인 평가를 보여주었다. 이는 거버넌스 구성과 운영이 절차와 방법에서는 자리를 잡아 가고 있지만 구성원 간 소통방식의 변화는 시간이 더 필요하다는 것을 보여준다.

(3) 민·관·학의 협력 정도는 긍정적, 학교-마을 협력은 상대적으로 낮게 평가

협력 정도를 점수화시킨 조사결과에서는 자치구와 마을의 협력은 6.78점(10점 만점 기준)으로 가장 높은 점수를 보인 반면, 학교와 마을의 협력 점수는 5.68점으로 상대적으로 낮았다. 사업에서의 어려움으로 가장 많이 지적되었던 점이 학교의 폐쇄성으로 인한 협력 부족이라는 것과 일맥상통하는 결과이다. 학교와 마을의 협력을 높일 수 있는 다양한 방안의 강구가 필요함을 시사하는 결과이다.

(4) 혁신교육지구 사업 발전 방안으로 중장기적 계획 수립 및 공유 등을 중시

중장기적 계획 수립 및 공유, 자원확보, 지구 단위 조례 제정, 필수과제의 재검토, 보편사업으로 지속화, 사업 평가 체계화, 질 관리 강화, 사업설명회 확대, 홍보 강화 등 발전방안에 대한 전 항목의 중요성을 높게 평가하고 있어 개선방안에 반영되어야 할 것이다.

04

혁신교육지구 사업 운영과 한계

- 1_질적조사 개요
- 2_사업 운영
- 3_거버넌스 운영
- 4_성과와 한계, 개선사항
- 5_소결

04 | 혁신교육지구 사업 운영과 한계

1_질적조사 개요

혁신교육지구 사업이 구체적으로 시행되는 단계에서 누가 관여하고, 그 과정에서 어떻게 의사결정이 이루어지고 사업이 실행되는지를 파악하기 위한 가장 좋은 방법은 질적조사이다. 질적조사 중 참여관찰 방법이 사업의 운영 실재를 생생하게 파악하는 데 여러모로 유효하지만 여기서는 주로 면담과 FGI를 실시하였다.

1) FGI

2016년 기준 20개 지정 지구 중 FGI 실시 대상 지구를 선정하였다. FGI는 2015년 지정 자치구, 2016년 신규지정 자치구, 그리고 현황자료 및 종합평가보고서를 토대로 분석한 거버넌스 유형을 참조하여 6개 지구에서 이루어졌다. FGI는 각 자치구청의 협조로 참석자를 소개받아 진행되었다. 참석자는 주로 실무협의회 또는 분과위원회 위원으로, 담당 공무원, 교육지원청 장학사, 교사, 지역주민, 학부모, 청소년(학생) 등 신분이 다양하다.

[표 4-1] FGI 실시 현황

(단위: 명, 년)

지구	시행 일자	참석자 수	지정연도	운영 기간
금천	2017.1.19	2	2013	5
성북	2017.2.07	4	2016	2
강북	2017.2.09	4	2015	3
영등포	2017.2.15	5	2016	2
도봉	2017.2.21	4	2015	3
은평	2017.2.28	3	2015	3

FGI는 지구당 2시간 내외로 이루어졌으며 길게는 3시간 정도 진행되었다. FGI는 반구조화 면담지(semi-structured questionnaire)를 활용해 실시하였다. 연구진이 질문하면

참석자가 자유롭게 응답하였으며, 확인이 필요하거나 보완적 설명이 필요할 때는 추가 질문을 하였다.

[표 4-2] 반구조화 면담지의 주요 내용

영역	주요 내용
사업 운영	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 참여 동기와 계기* ▪ 참여 경로* ▪ 중앙 단위 워크숍 참여 경험 등* ▪ 사업(과제) 관련 잘된 점, 문제점 ▪ 사업에서의 개선점 ▪ 지구 단위에서의 개선점
협업체 활동	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 협업체에서의 역할 ▪ 협업체에서 주로 논의되는 사항 ▪ 협업체에서의 협의 또는 의사소통 방식 ▪ 사업 추진과정에서의 갈등 ▪ 구성원 간 역할 분담과 협력, 조정(프로세스) ▪ 협업체 활동 장애 및 저해 요인
발전 방향	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 거버넌스 및 추진체계의 방향 및 개선방향 ▪ 각 주체의 역할 및 운영 모델 ▪ 협력적 거버넌스 구축을 위한 제안 ▪ 서울시의 역할과 과제, 제언

주: *는 개별 면담에서 추가된 질문 내용임.

2) 면담

면담조사는 FGI를 실시하지 않은 지구 관계자를 대상으로 실시하였다. 다각도에서 혁신교육지구 사업을 이해하기 위해 다양한 신분의 면담 제보자(informant)를 섭외하고자 하였다. 제보자는 총 6명으로, 혁신교육지구 사업 담당 실무자거나 협의회 구성원 또는 중간조직(센터 또는 추진단)에 소속된 사람이다. 제보자의 주요특징은 다음의 표와 같다.¹²⁾

12) 이하 제보자의 이름은 모두 가명으로 처리하였다.

[표 4-3] 제보자 특징

제보자 이름	특징
김수철	교육전문관
조은혜	교육정책보좌관
김민희	공무원
양은주	공무원
나영수	민간대표
천상태	민간대표

면담조사는 2017년 1월부터 3월 초 사이에 실시되었다. FGI를 실시하는 기간 중간에 면담을 진행하였다. 면담조사는 반구조화 방식으로 진행되었다. 제보자별 면담은 각 1회씩 진행하였으며, 면담시간은 2시간 내외였다. 면담조사가 끝난 뒤 전사(轉寫)하여 여러 번 읽어가면서 핵심키워드 및 주제를 중심으로 코딩하여 활용하였다.

2. 사업 운영

1) 기존 네트워크를 활용한 사업 시작

초기부터 혁신교육지구 사업을 시행하고 있는 자치구는 대체로 지역에 교육네트워크가 이미 형성되어 있어 상당한 정도의 인적 자원을 확보하고 있었다. 지역사회의 교육네트워크를 주축으로 혁신교육지구 사업을 운영하면서 네트워크에 참여하던 지역 활동가가 자연스럽게 혁신교육지구에 결합되는 과정을 밟게 된 것이다. 은평구, 성북구 등에서 볼 수 있는 모습이다.

교육우선지구사업을 하면서 혁신교육지구 사업을 한다는 이야기를 2014년 말에 연구모임에서 논의가 되었어요. ‘교육우선지구 사업을 계속할 것이냐? 아니면 혁신교육지구 사업을 참여할 것이냐?’라고 하다가 중간기관들이 모여서 (청소년)수련관이라든지 교육복지센터가 잘되고 있었기 때문에 ‘그동안 이런 기관들의 전문성을 확산시키자. 잘하고 있는 사업들을 지역에 확대하자.’ 이런 취지로 1기에 참여하게 됐죠. (은평구 FGI)

지역사회에 네트워크가 구성되었더라도 혁신교육지구 사업 참여에 주요 역할을 한 것은 관이다. 혁신교육지구 사업 자체가 민·관 협력을 증시하는 구조여서 민 또는 관 단독으로 사업이 이루어질 수 없다. 성북 혁신교육지구에서 활동하는 관계자는 이 사업은 현장에서 활발한 교육 논의와 더불어 구청의 적극적인 사업추진 의지가 반영된 결과라고 말한다.

민의 역할들이 혁신교육지구 사업과 관련해서 중요하기 때문에 성아청¹³⁾에서도 적극적으로 하면 좋겠다는 네트워크 안의 주류 모임들이 있어서 그 안에서 좀 논의를 했었어요. ~(중략)~ 다양한 교육운동으로 민의 역량이 이미 축적된 시점에서 시작했기 때문에 거버넌스 관계를 유지하면서 시작할 수 있었어요. 다른 중점사업 같은 경우 관이 주도적으로 가고 있다면, 혁신교육지구사업은 시작부터 관이 세팅하지만 이런 부분들로 인해 같이 갈 수 있었던 것 같아요. (성북구 FGI)

한편, 관 주도의 혁신교육지구 사업이 추진되면서 자생적으로 지역사회에 신생 단체들이 생겨나고 민의 역할과 목소리가 커지기도 한다. 서울시교육청의 혁신교육지구 시범사업을 시행한 금천구는 초기에 구청 중심으로 혁신교육지구 사업을 해나갔다. 해가 거듭될수록 지역사회에 네트워크가 마련되었으며 이제는 사업실행의 한 축을 담당하기에 이르렀다.

혁신교육지구 사업에 참여할 때 민(民) 주도, 관(官) 주도의 모습을 보였느냐는 동일하지 않다. 자치구마다 처한 상황이 다른 만큼 주도적 참여 주체도 지구마다 다른 면모를 보인다. FGI와 면담 결과로 보면, 민 주도 지구는 관악구, 영등포구, 관 주도 지구는 광진구, 종로구, 도봉구이다. 최근에 민·관 협력의 모습을 보이는 금천구도 초기에는 관 주도적이었다.

13) '성북아동청소년네트워크'를 지칭한다.

[표 4-4] 지구별 기존 네트워크 활용과 민·관 협력방식

구분	기존 네트워크 활용	민·관 결합방식
강북	•	○
성북	•	○
광진	-	△
관악	•	▽
금천	-	△
도봉	•	△
영등포	-	▽
은평	•	○
종로	-	△

주: △ - 관 주도, ○ - 민·관 협력, ▽ - 민 주도

2) 관 → 민·관 거버넌스 주도의 사업운영

지구별로 언제 선정되었는가에 따라 사업운영에서의 차이가 있다. 1기 사업 1년 차부터 참여했던 지구는 초기에 구청 중심으로 이루어지던 방식에서 벗어나 민·관 거버넌스 협의에 따라 실행하고 있는 편이다. 현황에서 살펴본 바와 같이, 강북, 노원, 금천 등이 여기에 해당되는 지구이다. 1차 연도는 공모사업 계획서를 제출하기까지 기간이 임박하여 충분한 의견 교환과 의사소통 절차를 생략하거나 축소할 수밖에 없어 구청의 역할이 큰 편이다. 연속적으로 사업 지정을 받으면서 민·관 거버넌스를 촘촘히 구축하고 이를 통한 의견 조율과 협의 과정을 통해 사업계획을 수립해가고 있다.

우리가 지금 시즌3으로 들어가고 있고요. 시즌1, 2는 관에서 끌고 가는 상황이라서 민이 조금 따라가거나 사실상 거의 100%라면 80%가 관이 알아서 하고 20%는 의견을 얘기해도 반영이 거의 안 되는 그런 상황이었죠. 2016년도에 분과별로 분과장이 생겼어요. ~(중략)~ 앞으로 17년 사업에 대해서도 어떻게 할 건지, 어떻게 하는 게 좋은지, 어떤 연속성이 있어야 하는지, 어떤 신규사업이 있으면 좋겠다는 의견을 분과에서 공유해서 분과장과 자체 평가위원들이 함께 그런 사업들에 대해서 논의를 했고요. 거기에서 실행계획서까지 계속 공유되어서 같이 나아갔죠. (금천구 FGI)

지역 상황이 다르고 무엇보다 출발(지정) 시기가 다르기 때문에 아직 초보 단계의 모습을 보이는 지구도 있다. 후발 주자로 혁신교육지구 사업에 뛰어든 지구는 민·관 거버넌스를 제대로 구축하지 못한 상태에서 사업계획서를 제출해야 했다. 따라서 많은 부분이 구청의 교육지원과(또는 청소년교육과 등)가 주축이 되곤 한다.

개념도 안 잡힌 상태에서 물론 우리도 하겠다고 신청서를 냈지만, 이 사업은 2년 정도 기반이 된 다음에 신청서를 제출하면 참 좋겠더라고요. 그 과정이 엄청 힘들었죠. 계획서를 내야 되고 거버넌스를 만들어야 되고요. (김민희)

위의 예시처럼 사업을 신청하고 후속작업을 실행하는 지구는 관이 주도하지만 차츰 앞서 사업을 진행한 다른 지구의 사례를 벤치마킹하면서 거버넌스 주도의 사업을 실행하려는 것을 엿볼 수 있다. 시간이 지나면서 혁신교육지구 사업에 관여하는 민·관·학 간 입장을 조율하고 혁신교육지구의 모습을 갖추어가는 것으로 해석된다.

형체를 갖추고 정착되기까지는 사업 실행에서 적지 않은 시행착오가 있다. 또한 최대한 다양한 의견을 개진하고 점차 의견을 수렴하는 과정을 거쳐 사업에 반영하고 있다.

처음 시작했을 때 별별 토론회를 다했거든요. 학부모, 교사, 마을, 학생이 모여서 토의할 때 모든 주체가 원하는 걸 적어서 얘기했었어요. 저는 교사니까 원탁에서 나왔던 거는 “제발 업무 좀 줄여 달라.”, “방과후를 어떻게 좀 동네로 가져가 달라.”였어요. 방과후 업무가 학교에서는 기피 업무거든요. 그런 얘기들이 사실 저희 혁신교육지구 실무추진단에서 논의되면서 사실은 거의 반영된 것들이죠. (영등포구 FGI)

3) 최적의 사업방식 찾기

지구별로 사업계획을 세울 때부터 실행에 대한 윤곽을 가지고 있기는 하다. 다만 사업계획이 확정되고 나면 ‘어떻게 사업을 실행할 것인가’는 지구별로 각양각색이다. 지구별로 최적화된 실행방식을 선택하려는 것으로 보이나, 어디까지나 가용 자원 속에서 이루어진다.

(1) 직영할 것인가? 위탁할 것인가?

지구에 따라 사업을 실행하는 방식이 다르다. 지구 차원의 사업계획서가 확정되면 자치구 또는 지구 내 중간지원조직(혁신지원단 또는 센터)이 직접 사업을 챙겨가면서 실행에 옮기거나 지역 기관, 단체 또는 협동조합 등에 맡겨 실행하기도 한다. 사업실행 문제로 민·관이 의견 충돌과 대립이 많이 발생하곤 한다. 사업 초기에 민감하게 반응한 지구도 있으나 2년 차 사업을 해 보면서 각각의 사업 실행방식에 대한 장단점을 확인하는 것으로 보인다.

초창기에는 싸웠어요. “왜 직영을 안 하느냐? 위탁하면 안 된다. 위탁하면 분명히 능력 있는 업자들이 들어온다.” ~(중략)~ 이걸 직영을 할 수 없는 지점이 되고요. 위탁금이 크면 외부 업자가 들어오고요. ~(중략)~ 예를 들면 마을학교가 우리의 대표적인 핵심사업인데요. 우리 같은 경우는 처음에 직영을 논의하다가 위탁으로 넘어갔어요. ~(중략)~ 어쨌든 우리의 성과로 본다면 혁신교육지구에서 마을학교의 성과가 나쁘지 않았다는 거예요. (조은혜)

초반에는 민간위탁도 고민했었는데 지금 이 사업을 맡아서 운영하기는 쉽지 않을 것 같고요. 오히려 초기 단계에는 행정력이 동반되지 않으면 이 사업의 안착화가 쉽지 않을 것 같아요. ~(중략)~ 초기 단계에서는 직영 체계로 운영될 필요가 있겠다고 생각했습니다. (도봉구 FGI)

직영 방식의 사업 실행을 하는 지구도 있다. 구청이 직접 사업을 실행하면 학교의 참여를 자연스럽게 끌어내는 방법이 된다고 후발 주자인 지구 담당자는 말한다.

저희는 직영으로 프로그램을 제공하다 보니까 학교가 신뢰성이 높은 거예요. 그래서 프로그램이 나올 때마다 저희가 프로그램을 운영하는 게 아니라 학교 진로부장 선생님들하고 프로그램에 대해 논의를 해요. ~(중략)~ 위탁의 문제점과 직영의 장점을 잘 살리면 좋은 돌파구가 생겨날 텐데요. 저도 처음에는 힘들어서 위탁을 했으면 좋겠다고 생각했어요. 근데 저도 아이를 키우는 입장에서 직영을 하다 보니까 자유학기제는 결국 학교로 들어가는 거예요. 학교로 들어가서 밖으로 나오는 거잖아요. 근데 위탁이라는 시스템은 계속 순환하는 거니까 새로운 게 없는 거예요. (양은주)

(2) 중간지원 조직 설치로 사업 추진 박차

일부 자치구는 혁신교육지구 사업의 원활한 추진을 돕기 위해 중간조직을 두기도 한다. 중간조직은 자치구청 내 센터를 두어 직영으로 운영되거나, 실무협의회 산하 사무국을 운영하거나, 외부기관에 위탁하여 독립된 센터를 운영하는 방식이 있다([그림 4-1] 참조).



[그림 4-1] 사업실행 방식(질적조사)

중간조직 형태는 다소 다르지만, 민·관·학 거버넌스 운영을 주로 담당하며 다양한 주체 간 가교 역할을 수행한다는 점은 동일하다고 볼 수 있다. 관 직영이거나 관내 센터를 운영하는 지구에서는 외부 전문가(교육보좌관 등)를 영입하기도 하고 마을코디네이터 등 1~4명 정도의 추가 인력을 배치하기도 한다.

지구마다 중간조직 및 거버넌스를 구축하는 데 있어서 어떻게 조직화할 것인가에 대해 고민이 상당했던 것을 알 수 있다. 대체로 관 내 센터를 둔 지구가 많은 점은 행정력과 안전성을 담보하기 위한 방편으로 해석된다.

사무국이라 하면 거버넌스의 다양한 형태에 있어서 네트워킹하는 게 주목적이 아니고 행정을 함께 해줄 수 있는 구조라고 생각을 했던 부분이었어요. ~ (중략)~ 제일 아쉬운 게 민과 행정의 소통 시 어려움이 많았죠. 그걸 누군가는 조직화해서 해야 하는 건데요. 협의회보다는 강한 거죠. 실행추진단이라고 하니 까요. 협의회의 기능에 실행추진 기능까지요. (강북구 FGI)

4) 다양한 주체의 참여, 필연적 갈등

혁신교육지구는 민의 참여를 전제로 추진되는 사업의 성격상 다양한 주체가 사업의 계획, 실행, 평가에 관여한다. 참여자는 공공 부문에서 공무원, 교사, 장학사를 들 수 있고, 민간 부문에서는 지역주민, 지역 내 각종 단체 구성원, 학부모, 학생(청소년) 등이라 할 수 있다. 신분과 직업, 직종뿐 아니라 참여자의 역할 역시 다양하여 사업을 구상, 기획하여 계획서를 작성하고 이를 토대로 실제 운영하기까지 이견이 상존할 수밖에 없는 구조이다. 참여자들은 초기에는 갈등이 많았다고 말한다. 민·관·학 삼자가 같이 공동의 목표로 사업을 해 본 경험이 없어 갈등은 필연적일 수밖에 없다.

(1) 어법과 문화 차이

초기에 서로 다른 배경을 가지고 있는 혁신교육지구 사업 참여자 간 각기 자신의 집단에서 통용되던 방식으로 소통하는 과정에서 갈등이 많았다고 말한다. 동일 집단에서는 아주 익숙한 방식이지만 다른 집단에게는 낯선 방식의 소통이었다. 도봉지구 참여자의 얘기는 이와 같은 상황을 잘 보여준다.

초반에는 엄청 많이 싸웠던 것 같아요. 서로 다 생소한 3자가 모여서 대화를 하다 보니까 각자 아는 용어를 쓰게 되는 거죠. 서로의 처지를 왜 이해 못 할까 이런 바람 때문이에요. 저는 갈등이 없는 게 더 문제라고 보는 사람 중 하나입니다. 삼자가 모였을 때는 갈등이 발생했다는 게 문제가 아니라 갈등이 발생했을 때 문제를 어떻게 해소하고 해결해나갈 것인가가 더 주안점이 될 것 같아요. (도봉구 FGI)

(2) 보이지 않는 민·관의 힘겨루기

지역주민 및 민간단체와 함께 사업을 실행하는 혁신교육지구 사업의 특성은 민간의 참여가 많다는 점이다. 민간 참여자들은 혁신교육지구 사업 운영에 참여할 기회가 열렸지만 녹록하지 않는 경험을 한다. 사업을 기획하여 실행하는 과정에서 자치구청과 눈에 보이지 않는 힘겨루기가 있다.

민·관 거버넌스에 대한 중요성이나 인식에 대해 많이 소통했던 것 같아요. 민간에서는 “우리가 교육 때문에 모였는데 그런 얘기를 왜 못 해요?” 하고 이야기할 수 있었던 구조였던 것 같아요. 내부적으로도 탐방도 가고 다른 구들이 무슨 얘기하고 있나 알게 되고 요구하기도 하고. 그런 것들을 관철하기 위해서 초반에는 애매모호한, 어떤 힘겨루기 같은 것들도 있었던 것 같아요. (강북구 FGI)

(3) 조정과 암묵적 합의에 도달

사업은 지구 내에서 수차례 논의를 거쳐 실행된다. 사업 기획에도 협의회를 열어 논의과정을 거치지만 실제 사업을 착수하여 실행에 옮기는 과정 역시 의견 조율과 수렴의 지난한 과정을 겪는다. 이 과정에서 갈등과 반목이 발생하기도 하지만, 최종적으로는 조정을 거쳐 암묵적으로 합의점에 도달한다.

어떤 사업을 분배하는 과정에서 공모라는 행정 절차를 거쳐야겠지만 대개 시민조직 사이에서 필요한 사업들을 배치하고 그러면 “그 영역은 여기서 하자”라는 상호합의가 일정 정도 되어있었다고 생각합니다. (김수철)

한 지구의 관계자는 사업실행을 위한 토론과 회의를 거치면서 자연스럽게 혁신교육지구 필수과제로 되어있는 거버넌스가 구축되고 작동되는 성과로 이어진다고 말한다.

2차연도, 3차연도에서 “또 공모하겠다.” 공모는 안 된다고 저희가 가서 얘기하면서요. “그러면 합의 보자.” 우리가 지역 과제가 무엇인가를 토론을 통해서, 100인 모임, 이렇게 계속 분과를 통해 합의 봐서 의제를 정하고 “그것의 사업을 3억으로 할 수 있게끔 조정하자.” 이런 식의 과정을 거쳐 시스템으로 만드는 걸 보면서 ‘아! 저런 부분도 우리하고 결합이 돼서 가능했구나!’ 제가 그런 이야기를 했죠. 저는 민·관 거버넌스가 필수과제로 들어갔던 것이 이번 혁신교육지구에서 탁월한 성과였다고 생각해요. (은평구 FGI)

3_거버넌스 운영

1) 지침에 의한 구성, 점차 생활 밀착형 협의체로 진화

전반적으로 운영협의회, 실무협의회, 분과협의회인 3단 체계로 유사한 구성 체계를 보인다. 이는 혁신교육지구 사업의 운영지침에 따른 결과로 보인다. 무엇보다 평가 지표로 협의체 구성 실적이 포함되어 있기 때문으로 해석된다. 또한 각 지구는 초기부터 비교적 선제적 역할을 하는 몇몇 자치구의 모델을 학습하거나 따르려는 과정에서 유사한 구조를 띠게 되는 것으로 보인다.

삼자체계가 똑같아요. 협의체 자체가 운영, 실무, 분과 이렇게 돼 있잖아요. 거의 비슷해요. 내용을 보면 다른 자치구랑 유사하게 조직하죠. (김민희)

올해는 현실적으로 민·관 거버넌스의 구성요소를 다 맞추는 형식으로 가서 분과가 조정돼요. 새로운 분과들이 생기면서 **분과 하나만 남고 다 바뀌는 분과가 됐죠. ~(중략)~ 타 지구가 분과위원회를 구성하고, 거버넌스를 구성하고 활동하면서 문제점들이 많이 생겼었잖아요. 저희는 문제점들을 보완하면서 변경하는 상황이었기 때문에 오히려 좀 수월하게 간다고 할까요. (양은주)

일부 지구는 실무추진단과 사업팀을 구성하거나, 분과협의체 아래 사업별 추진단, 분과 내 소위원회를 조직하여 기본 틀과는 다소 변형된 구조를 갖추고 있다. 또한 지구 사업 연차가 늘수록 새로운 요구를 반영하여 기존의 협의체를 리모델링하기도 한다. 현재의 협의체 방식으로는 지역민의 참여를 끌어내는 데 한계가 있음을 인식하고 생활권 밀착형의 거버넌스를 구축하려는 움직임을 보인다. 대표적인 지구가 도봉구로 동(洞) 단위의 거버넌스를 구축하려고 한다.

동 단위 동장과 학교장, 교사, 학부모, 마을교육활동가 등 다양한 사업 참여자들이 그 동을 자세히 들여다볼 수 있는 협의체를 구성하자는 걸 목표로 해서 올해 8개 동이 사업을 시범적으로 해요. 아이들의 생활권 단위를 중심으로 해서 “작은 단위의 거버넌스 형태를 구성하자. 인근의 학교를 중심으로, 동을 중심으로 거버넌스 형태를 구성해보고, 참여자들의 욕구에 기반을 둔 사업들을 추진하자.” 해서 그렇게 진화해가고 있어요. (도봉구 FGI)

이는 사업 실행 주체와 논의 주체를 분리하여 협의체를 구성하는 한편, 사업 참여자와의 연결망을 촘촘히 하여 상부조직과 하부조직 간 유기적인 연계 협력을 체계화하려는 시도로 볼 수 있다. 거버넌스 구조가 세분화되는 경향이다.

2) 지구 ‘색깔’ 드러나는 분과협의회 구성

지구별 거버넌스 특색은 주로 분과협의회 구성 방식에서 드러난다. 지구에 따라 주체별(학부모, 교사, 기관, 마을활동가, 청소년 등), 사업별(마을학교, 교육복지 등), 지역특화사업과 주체를 혼합한 방식으로 운영된다. 일반적으로 4~6개의 분과로 구성되어 있다.

2016년에 들어와서 4개의 분과가 생겼고 4개의 분과를 사업 주체별로 나누기도 했어요. ~(중략)~ 이거를 사업별로 해야 하는지 주체별로 해야 할지 다들 모여서 한번 논의하기로 했어요. 이런 논의를 통해서 아마 구체적으로 주체별이나 대상별, 사업별 이런 것들이 정리되지 않을까 싶어요. (금천구 FGI)

사업 운영 초기에는 사업이나 주체 중심의 개별화된 조직이었다면, 점차 고도화되면서 사업 또는 주체 중심으로 구성하되 분과 내 다양한 주체가 참여하는 경향을 보인다. 여기에 더해 성북구는 협의체 자체를 지원하는 ‘공감소통분과’를 분과의 한 영역으로 구성하는 참신함을 보이기도 한다.

들을 잘 짚다는 생각이 드는 게 이런 것들이 잘 작동할 수 있도록 ‘공감소통분과’를 따로 만들었어요. 교사면 교사, 학생이면 학생끼리 그 안에서 작동할 수 있게 하고, 추진단의 이런 부분들이 작동할 수 있게 하는 분과를 따로 구성해서 다른 분과를 지원하고 있어요. ~(중략)~ ‘아, 이게 조금 다른 부분이구나.’ 그리고 그게 그걸 끌고 가는 힘이라는 생각이 들었어요. (성북구 FGI)

그러나 이러한 협의체 구성 방식은 불변의 고정된 것이 아니라 현재도 각 지구에 맞는 최적화를 위해 재구조화 중이라 할 수 있다.

3) 논의와 실행 협의체 구성원 따로 구성

현장 참여자들은 민·관 거버넌스의 구성원이면서 동시에 추진단의 구성원인 경우가 종종 있다. 이로 인한 문제로 초기에 갈등을 겪었던 지구는 실행과 논의 협의회를 별개로 운영하여 사전에 이권 개입을 차단하는 합의에 이르고 있다. 성북구는 사업에 결합하여 사업 실행을 하는 사람은 사업 기획 등 논의 과정의 협의회에서 배제하도록 하고 있다.

사업과 논의 단위에 대한 부분이 이원화되도록 애쓰고 있어요. 사업과 결합한 경우가 많은데, 이해관계를 적게 하려고요. **네트워크를 하고 있는데 이 안에서 사업을 일절 안 해요. 이것의 성격을 명확하게 보여주기 위해서 안 하기도 해요. 실제로 제가 사육을 가지고 운영하지 않더라도 그렇게 보일 수도 있고요. 그렇게 사업화할 수 있음을 경계해서 안 하기도 해요. (성북구 FGI)

4) 상향식 의사결정 구조에 따른 “마라톤 회의” 운영

회의 개최 및 운영방식 등 절차적인 부분은 지구 내 분과에 따라서 다르다.¹⁴⁾ 혁신교육지

¹⁴⁾ 지구마다 차이가 있지만, 운영위원회는 연 2~4회, 분과위원회는 연 4~10회, 분과위원회는 연 20회 정도 정례적으로 운영되고 있다. 필요하면 임시회의도 열려 실제 회의는 이보다 많을 것으로 예상된다. 그러나 실제 협의체별 역할 구분이 모호하거나 실질적으로 얼마나 기능하고 있는지, 구성원이 어느 정도 규모이며 어떤 배경을 가진 참여자들로 구성되어 있는지, 회의 개최 빈도는 얼마나 되는지 등은 혁신교육지구마다 차이가 있다.

구 사업 대부분이 다자 간 협의를 통해 진행하다 보니 많은 시간이 소요된다. 참여자들은 “마라톤 회의” 또는 릴레이 회의로 피로하거나 시간의 투입이 커 효율성이 저하되는 문제를 제기하곤 한다.

그럼에도 이들은 협치를 위한 필수적 절차로 여긴다. 회의는 상향식 의사결정을 통한 혁신교육지구 사업을 실행하기 위해 필수불가결한 것으로 판단하는 것이다. 최근에는 상향식 의사소통을 위한 회의 운영방식에 따른 부작용을 줄이기 위해 자체적으로 효율적인 회의 운영 규칙을 만들고 있다.

분과별 밴드라든가 분과별 특이 있는데 자율적으로 운영하게끔 두었어요. ~(중략)~ 분과에서 충분히 논의되고 2주 후에 회의를 진행하면 이미 아이디어와 이런 생각들은 올라와 있어서 그 핵심적인 내용에 대해 분과에서 의결해요. “이 안건에 관한 결정은 짧게 하되 핵심은 정확하게 하자. 그리고 내용은 충분히 분과에서 공유하자.” 이런 과정이 있었기 때문에 “핵심적으로 짧게 의견은 많이 시간은 길면 1시간 짧으면 40분 이내로 하자.” 저희 분과는 이렇게 진행되었습니다. (금천구 FGI)

이렇듯 초기에는 의견 수렴을 위한 긴 회의가 주류였지만 협의회 모임의 횟수가 늘면서 또한 사업 연차가 늘수록 그간의 시행착오를 수정하는 지구가 생기고 있다.

5) 발굴·기획에서 실행까지 지난한 조율

협업체 활동 중 기초는 사업 발굴 및 추진에 있다.¹⁵⁾ 협의회를 거쳐 직접 정책 수요자의 의견을 반영한 신규사업을 제안하고 기존 사업의 지원 방안을 개선해 나간다. 과거 공무원이 사업을 제안하고 민에게 자문을 구하는 정도에서 현재는 민이 직접 사업 내용과 예산을 정하는 단계에까지 이르고 있다. 일부 자치구에서는 사업 기획 전 청책(聽策) 활동을 통해 현장의 목소리를 담고자 노력한다.

¹⁵⁾ 2017년 혁신교육지구 사업 운영지침에 따르면 모든 단계(사업 계획, 실행, 평가)에서 민·관·학 거버넌스를 통해 사업을 진행하도록 권장하고 있다. 이에 따르면 모든 단계가 민·관·학 거버넌스를 통해 이뤄진다고 봐도 과언이 아니다.

신규사업은 금천구에서 정말 필요한 사업들이에요. 우리가 몇 년을 하면서 이 사업은 꼭 필요하다고 했던 부분들이었던 거고. 분과별로 필요한 사업들은 우리가 사업제안서를 직접 썼어요. 이러이러한 사업이 예산이 얼마가 필요하고 등 어느 정도의 구체적인 것들에 대해서 우리가 썼죠. (금천구 FGI)

민·관·학 거버넌스 구조에서는 각자 역할이 있어 민의 의도대로 기획한 것이 모두 실행되는 것은 아니다. 민의 입장으로는 정책화 과정에서 민의 의견이 왜곡되거나 정책권자인 관의 의사에 따라 반영되지 않는 데 대한 서운함이 있으며, 이에 대한 문제제기도 한다. 관의 입장에서도 행정 지침이나 법 등을 준수해야 하기 때문에 민의 의견을 전적으로 반영할 수 없기도 하다. 무엇보다 한시적인 사업 기간 내에 실행하다 보니 성급한 추진과정 속에서 의견 대립이 불가피하다.

일반적으로 민이 주도하는 편이라고 얘기하지만 실제로는 주도하긴 뭘 주도하겠어요? 다만 민·관·학 거버넌스의 최소한의 할 일을 하고 있다는 정도죠. 구청이나 교육청이 물리적인 행정력을 갖고 있으니까요. 협의를 3자가 대등하게 하는 것 같지만, 이것 정리해서 사업하는 것은 그쪽(관)이 일사천리로 하잖아요. 그래서 항상 오늘 회의하고 일주일 뒤 다음 회의할 때 보면 전에 회의한 내용이 굉장히 왜곡돼서 반영돼요. 행사를 진행할 때도 보면 행사를 진행하기 위한 준비를 해서 논의는 충분히 됐는데, 이게 반영이 돼서 집행, 실행 계획으로 딱 가보면 다르거든요. (성북구 FGI)

4_성과와 한계, 개선사항

1) 성과(변화)

선행연구에서는 혁신교육지구의 변화는 대부분 학교 안의 학생, 교사, 학부모를 대상으로 한 성과(만족도)에 중점을 두었다. 본 연구에서는 협의체 구성원을 대상으로 개인 면담과 FGI를 실시하였기 때문에, 주로 ‘마을의 변화’와 ‘협력 구조의 변화’에 초점을 두고 기술하고자 한다.

(1) 협치 경험과 협치 구조 생성

혁신교육지구 사업의 의미 있는 변화는 민·관·학 거버넌스라는 협력구조의 생성이다. 서로 다른 주체가 모여 사업을 만들고 일궈가는 과정 자체가 실은 하나의 성과인 것이다.

오랜 시간 동안 학교와 지역의 연계 필요성에 대해 현장과 학계가 절감해왔고 자유학기제 등을 통한 여러 시도가 이뤄지고 있지만 여전히 학교의 담은 높다. 사실 학교와의 관계뿐만 아니라 지역과 주민 사이도 교육에 대한 공론화 창구가 거의 없었다. 그러나 혁신교육지구 사업을 통해 다양한 주체가 정보를 공유하고 소통하는 장을 마련함으로써, 서로를 알아가는 과정에서 학교와 학교, 지역과 지역 상호 간 연결점들이 자연스럽게 만들어지고 있다.

정책이나 사업이 옳고 그르냐를 떠나 민·관·학이라는 주체가 모여서 운영한다는 게 작년에 경험해보니 만만치 않더라고요. 언어도, 생각도 다르고, 관점도 다르고요. 욕구도 달라요. 많이 달라요. 참 많이 애써요. 정말 이게 우리 아이들이 온전하게 마을에서 살아가도록 하기 위한 첫 발자국은 민이든 학교든 관이든 구분 없이 참가하는 거예요. 저는 이게 대단한 첫걸음이었다고 생각해요. (도봉구 FGI)

(2) 학교-지역 협력 교육을 위한 실험의 장

혁신교육지구 사업의 변화로 관계자들은 학교와 지역이 아이들의 교육을 위한 협력을 시도한다는 점을 든다. 관계자들은 현장에서 지역과 학교의 달라진 풍토를 느끼고 있다. 혁신교육지구 사업에서 다양한 실험 및 시도가 이루어짐으로써 지역과 학교의 연계방식이 다양해지고 더 나아가 교육과정에서 창의성을 발휘할 수 있는 기회가 만들어진다는 것이다.

꼭 마을학교가 아니어도 여러 사업 중에 특히 마을결합형 학교가 별도로 작년에 교육청에서 시범으로 4개 학교를 했는데요. ~(중략)~ 저희 **중학교에서 굉장히 좋은 사례가 나왔는데 수학여행을 융합 수업한 거예요. 체육 시간과 역사 시간, 국어 시간, 미술 시간까지 해서 수학 여행지도까지 만들었어요. 부산 해운대를 가는데, 가기 전에 이 친구들이 먼저 자료 조사하고 그림 그려서 붙이고, 뭐 가서 하고 이런 것들을 교사들끼리 융합수업을 만들고, 연말에는 뮤지컬까지, 3학년 여섯 반 모두가 뮤지컬을 한 거예요. ~(중략)~ 기존의 학교에서 하던 것만 했다면 많은 사람이 관심을 안 두고 반응이 없었을 텐데, 특히 교사들을 중심으로 자기들이 하고 싶었던 것을 펼치는 그런 장을 만들어준 점에서는 혁신교육지구가 갖는 장점이 있는 것 같아요. (조은혜)

(3) 주민자치 실현의 토대

혁신교육지구 사업이 끌어낸 가장 큰 변화는 주민자치를 실현하는 토대가 마련되고 있다는 인식이다. 참여자들은 작은 변화가 모여 큰 변화를 이끌어낼 수 있듯이 자치 경험이 쌓여 개인의 성장과 공동체의 풍요를 가져올 수 있다고 보는 것이다.

행정이 가지고 있던 권력을 일반주민들의 직접민주주의를 실현하는 통로로 열어보는 경험 같아요. 그런 측면에서 이 사업은 되돌아갈 수 없습니다. 지방자치제도가 다시 임명제로 돌아갈 수 없거든요. 일반주민이 참여하고 마을 사람들이 참여하고 학생과 학부모가 참여했던 사업들이 절대로 과거로 돌아갈 수 없는 것처럼 이 흐름은 되돌릴 수 없다고 봐요. (영등포구 FGI)

(4) 지역주민의 교육에의 관여, 역량 강화

혁신교육지구 사업은 그동안 학교교육에서 소외되었던 지역주민이 교육의 주체로 나서게 된 계기를 제공하고 있다. 혁신교육지구 사업이 실행되면서 지역사회는 학교와 협력을 통해 그동안 놓치고 있던 교육적 기능을 회복하게 된다는 점이다. 특히, 교육에 관여하는 지역주민의 역량 강화로 이어지는 변화가 수반된다는 것이다.

‘이제 제대로 된 교육, 교육의 전환? 그런 의미에서 다시 좀 교육을 정리하자.’ 이런 거라고 보여요. 한 100년간 학교가 독점했었잖아요. 어쨌든 학교가 스스로 우리가 독점할 수 없다고 선언한 거잖아요. 새로운 판을 짜기 위해서는 ‘민·관·학이 함께 나가자. 교육을 제대로 좀 해보자.’ 저희가 그런 얘기도 했어요. 예전에는 마을 교육 그러면 교육에 관심이 있는 마을 주체 또는 마을 사람 이렇게 해석을 했었는데, 혁신교육사업을 1년간 하면서 해석을 바꿨습니다. ‘마을은 그 자체가 교육이다.’, ‘마을은 그 자체가 교육적 기능이 있다.’라고요. (나영수)

(5) 교육, 행정의 연계 훈련

이원화되어 있던 교육행정과 일반행정의 관계가 교육을 접점으로 연계되는 과정을 변화로 주목하기도 한다. 그동안 지방자치단체는 교육과 관련하여 시설 보수와 같은 교육환경에 대한 재정 지원을 주로 하였다. 교육활동에 대한 지방자치단체의 지원이 교육경비보조 방식으로 이루어졌다.

그러나 혁신교육지구 사업을 운영하면서 수업협력교사 지원 등의 사업을 통해서 지방자치단체가 교육에 관여하면서 연계를 연습하고 있다. 더 나아가 교육과 행정 간 교류의 물꼬를 터 향후 통합되는 체계로 이행할 것으로 보는 시각도 있다.

단순히 긴밀해졌다기보다는 저는 오히려 ‘점점 행정기관 쪽으로 교육정책들이 옮겨올 수밖에 없는 구조가 되어가는구나.’ 불합리하고 부자연스러웠던 게 마치 물이 아래로 흐르듯이 자연스러운 절차로 넘어간다. 근데 그게 어느 날 갑자기 ‘딱 합칩시다.’ 하면 안 되니까 이게 이런 과정을 통해서 ‘섞고 섞이는 과정에서 어느 시점에는 분명히 하나로 되지 않을까.’ 그런 과도기가 아닌가 하고 생각합니다. (김수철)

2) 한계

(1) 사업 철학의 공유 부족

사업 초기부터 시행 과정에서 사업 철학에 대한 공유가 부족하다고 회자되어 왔지만, 여

전히 충분히 논의되지 못한 것으로 보인다. 혁신교육지구 사업을 통해 달성하고자 하는 목표를 위해서는 다양한 사람들이 사업 철학을 공유하고 비전에 대한 공감대 형성이 필요하다. 사업 운영 역시 충분한 설명과 이해를 통해 진행되어야 한다고 보고 있다.

저는 서울시교육청이 혁신교육지구 사업을 어떤 의도로 어떤 확장성을 가지면서 발전시킬 수 있을지에 대한 계획이 명확하지 않았다고 봐요. ~(중략)~ 사실 처음 시작할 때는 공교육을 활성화시키라는 게 뭔지도 몰랐어요. ‘도대체 우리 보고 학교에 무엇을 지원하라는 거지?’ 저는 처음에 그랬거든요. ‘왜 내가 학교를 지원해야 하지?’ 이런 식으로 얘기했던 부분도 있고. 공교육 혁신을 어떤 내용으로 해야 하는지를 우리한테 누구도 얘기해 준 사람이 없어요. (은평구 FGI)

(2) 사업의 일관성 부족

사업 목표와 방향의 모호함은 정책의 일관성 부족으로 이어지는 한계로 나타난다. 이는 다시 사업의 연속성과 안전성을 저해하는 요소로 작용하고 있다.

특히 서울시교육청이 2017년 필수과제에 중학교 협력종합예술사업을 포함하면서 현장에서는 일관적이지 않다는 데 대한 불만이 컸다. 기존의 교육청 사업을 끼워 넣거나 하향식으로 지시하는 경향에 대한 불만이다. 혁신교육지구 사업이 일관성을 가지고 추진되지 못함으로써 이처럼 갑자기 필수과제가 변경되는 상황이 발생한다는 것이다.

교육청에서 과연 어떤 의지를 갖고 이 사업을 바라보고 있느냐는 거예요. 혁신도 그렇고 진로도 마찬가지입니다. 우리나라 문제예요. 대통령 바뀌면, 그 소리 항상 하잖아요. 교육감 바뀌면, 구청장 바뀌면, 누구나 항상 그 소리를 하니까요. 이 사업에 대한 불확실성을 계속 얘기를 하는 거죠. 그러다 보니까 이 사업에 깊이 관여하는 것 자체가 나중에 어떻게 될지 모르는 거죠. (은평구 FGI)

(3) 총괄 기능 미흡과 대안 부재

공통 문제에 대해 고민하고 해결방안을 제시하는 등 혁신교육지구 사업의 총괄 기능이

부재하다는 한계를 지적한다. 예를 들어 교육격차 해소라든지, 아동·청소년에게 정말 사업 효과가 있는지, 보편적으로 혜택을 주고 있는지, 선순환적 교육생태계가 만들어지고 있는지, 어떻게 하면 지속가능할지 등 보다 본질적인 문제에 대한 대안을 치열하게 고민해야 한다는 것이다. 이를 통해 혁신교육지구 사업의 지속가능한 새로운 모델이 창출되어야 하지만, 현재의 구조는 이와 같은 총괄 기능과 대안을 마련하기에는 한계가 있다는 것이다.

이런 구조를 언제까지 지켜갈 것인가. 어떻게 시스템화될 것인가. 동맥경화처럼 막힐 수 있어요. 그렇지만 이런 게 잘 조정되면 잘 진행될 거로 생각해요. 계속 공모제 방식이거나 예산을 주면 굴려서 하는 방식을 지속할 수는 없다고 봐요. 그렇다면 새로운 모델을 만들어 내야 해요. 그러나 그런 모델을 지자체에서 만들기는 힘들어요. 다 같이 머리를 싸매고 새로운 모델, 틀을 마련해야 해요. (성북구 FGI)

(4) 정량평가로 인한 사업의 왜곡

지구에서 볼 때 가장 큰 불만은 평가 부문이다. 충분히 합의되지 않은 정량 위주의 평가로 단기적·계량적 성과 중심의 평가가 이루어져 혁신교육지구 사업 내용 자체를 측정하기 어렵다는 것이다.

우리 아이를 함께 기른다는 것은, 교육시킨다고 얘기하지 않고 기른다고 얘기하거든요. 그렇게 정성을 들인다는 것을 생각하면, ‘학생이나 청소년들에게 마을학교는 어떤 의미일까?’ 사실 삶에 있어서 비벌 언덕을 주는 거거든요. ‘이걸 어떻게 측정하고 성과로 가져가지? 사실 정량평가라면 그게 들어가나?’ 그런 고민이 들더라고요. 혁신교육지구의 평가는 좀 달라졌으면 좋겠다는 생각이 들어요. (영등포구 FGI)

특히 지금의 평가 기준은 획일적인 평가로 적절치 못하다고 느끼고 있다. 지역적 특성이나 상황을 고려하여, 이해관계자들이 합당하다고 느낄 수 있는 평가 기준으로 재구성되어야 한다는 의견이다.

획일화된 평가, 그냥 민·관·학이 몇 명이고 민·관·학이 회의를 몇 번 하고요. 그 민·관·학이 주제성이 있는지 없는지만 본다면 저는 혁신이 아니라고 생각해요.
(양은주)

3) 개선사항

(1) 혁신교육지구 사업의 목표와 방향에 대한 합의

각 지구에서 사업 기획에서부터 실행에 참여했던 경험을 가진 현장 실무자들은 혁신교육지구 사업의 목표가 중앙 단위에서 결정되어 내려오기 때문에 그들의 의사가 반영될 수 없는 구조에 답답함을 느낀다. 사업 초기부터 혁신교육지구 사업이 표방하고 있는 공교육 혁신 또는 마을교육공동체 등 지향하는 목표에 대한 충분한 합의가 부족하였다는 것이다. 지구 입장에서는 ‘위에서 떨어진’ 사업을 이해하는 게 급선무였다.

저는 중앙에서 뭘 원하는지를 잘 모르겠어요. 모호한 게 시교육청인 것 같아요. 행정적으로 접근하려고 그러는지, 전체적으로 접근하려는지 잘 모르겠어요. 명확하게 알려주면 좋은데, 명확하게 알려줄 수 없겠죠. (김민희)

관계자들은 혁신교육지구 사업이 급박하게 추진된 감이 있으나, 2년 차, 3년 차 되면서도 사업이 실행되는 현장인 지구의 의견이 수렴되지 않는 것으로 파악한다. 사업의 목표와 방향에 대한 논의과정이 결여된 것으로 이해하고 있다.

2017년 필수과제에 포함된 ‘중학교 협력종합예술사업’¹⁶⁾도 중앙 단위에서 내려온 사업으로 지구에서는 받아들인다([표 4-5] 참조). 지구 현장에서 볼 때, 새로운 필수과제가 도입되거나 조정되는 과정에서 협의가 부재하며 기존의 교육청 사업에 끼어 맞추거나 하향식으로 지시된 것으로 이해되는 것이다. 즉, 기존의 행정 절차에 의해 이루어지던 사업과 크게 다르지 않은 것으로 인식한다.

¹⁶⁾ 중학교 협력예술활동은 ‘중학교 3년 중 최소 1학기 이상 정규교육과정 내에서 뮤지컬, 연극, 영화 등의 종합예술활동에 모든 학생들이 역할을 분담하여 참여하고 발표하는 학생 중심 예술체험교육’이다(서울특별시·서울특별시교육청, 2016c: 13).

이번에 필수과제로 들어온 중학교 예술 활동도 사실 좀 당황했어요. 필수과제로 들어오기 위해서 ‘우리는 어떤 논의를 했고, 어떤 합의를 봤나?’ 그런데 갑자기 필수과제로 들어와서 모든 중학교가 예술 활동을 해야 하는 거잖아요. 우리는 충분히 이해하지만, 이게 왜 합의 과정 없이, 뜬금없이 중학교 예술과정에, 왜 필수과제로 들어왔는지, 이 부분에 합의가 좀 없었거든요. (은평구 FGI)

[표 4-5] 2017년 서울형혁신교육지구 사업 과제

필수과제	지역특화사업
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 마을 학교 연계 사업 <ul style="list-style-type: none"> - 마을과 함께하는 학교교육과정 운영 <ul style="list-style-type: none"> ※ 중학교 협력종합예술활동지원 ※ 수업방법개선 협력교사 지원 - 마을과 방과후활동 체제 구축 ▪ 청소년 자치 활동 ▪ 민·관·학 거버넌스 운영 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교-마을교육공동체 구축을 목적으로 하는 지역 및 학교 수요와 여건 등을 반영하여 사업 추진 ▪ 마을의 특색을 살린 창의적 사업 추진

주: ※는 필수사업

자료: 서울특별시·서울특별시교육청(2016c), 「2017년 서울형혁신교육지구 지정 계획」, p.11.

혁신교육지구 사업은 거버넌스를 중시하기 때문에 하향식은 사업의 취지에도 부합되지 않는다. 관계자들은 무엇보다 의견수렴이 부족하다는 문제점을 지적한다.

(2) 중앙 단위 거버넌스 구조의 실질적 협치 보장

3년 차 사업에 접어든 혁신교육지구 사업은 초기부터 기획한 민·관·학 거버넌스 방식으로 사업이 추진되고 있다. 지구에서 거버넌스를 구축하고 그에 적합한 방식으로 사업을 실행하는 시행착오를 겪는 것과 마찬가지로 중앙의 거버넌스도 개선이 필요하다는 것이 현장의 의견이다. 특히, 관이 아닌 민간의 입장에서 보았을 때 중앙 단위의 협의체 구성은 민이 배제된 형태라는 지적이다.

중앙 단위 거버넌스가 작동해서 이걸 완전히 구현해야 한다. 그러지 않으면 왜곡된다. 그러니까 거버넌스도 정리하자. 여기서 운영위원회도 실제로 구성해야 하고, 공동대표도 교육감, 시장, 민간대표 세 명이 돼야 해요. 수시로 모이긴 어려우니 실무협의회를 구성해 실무는 위임하고요. 서울시교육감은 운영위원회에 안 들어가 있었어요. 운영위원회에서 올리면 교육감이 받아서 결정하는 방식이에요. 공동위원장이 아니에요. 현재는 서울시 국장, 서울시교육청의 기초국장, 그다음에 민간대표 3인이 공동대표예요. 그래서 한계가 여실히 드러나고 있는 거예요. (나영수)

지구와 마찬가지로 중앙 단위 거버넌스도 서울시, 교육청, 민간의 대표로 구성되어야 한다는 것이다. 현재의 구조는 민간대표의 위상이 관인 서울시나 서울시교육청의 대표로 볼 수 있는 시장, 교육감과 동등하지 않다는 것이다. 이런 구조에서는 행정이 여전히 주체이고 민간이 조력자라는 것이다. 따라서 동등한 협치가 가능한 구조로 개선될 필요가 있다고 보는 것이다.

(3) 독립적인 컨트롤타워 필요

면담자들은 혁신교육지구 사업의 지속적인 추진을 위해서 지식 축적뿐 아니라 자원 연계를 총괄하고 사업의 방향과 비전 등 전반적인 총괄 기능을 할 수 있는 독립적인 전담기관이 필요하다고 느끼고 있다.

독립적인 전담조직은 만관학 거버넌스 삼자 간 균형을 도모하면서 지구 단위와 중앙 단위를 연계총괄할 수 있고 센터, 사무국 등 지구 단위 중간조직과의 체계성을 확보할 수 있다는 점에서 이점이 있다. 독립적인 컨트롤타워에서 중앙 단위의 정책 수립과 시행을 지원함으로써 보다 체계적이고 안정적인 정책 추진이 가능하다는 맥락과도 연결된다.

전체(기관)가 다 들어와 있진 않죠. 그 구성이 정식으로 되어있는 건 아니에요. 그래서 필요한 건 그런 기관들과 그런 일들을 하는 지역자원이라고 볼 수 있는 것들을 컨트롤타워 형식으로 중간에서 연계할 수 있는 무언가가 필요하다는 얘기가 나왔었죠. (금천구 FGI)

(4) 교육지원청과 학교의 적극적 참여 보장

현장에서는 혁신교육지구의 성과는 학생의 참여가 많아져 의미 있는 교육적 변화를 가져 오는 것으로 본다. 그러기 위해서는 지구 활동가들은 학교 및 교육지원청의 협력이 절대적 이라고 말한다. 혁신교육지구 사업의 프로그램을 담당했던 활동가는 학생들의 참여가 저 조한 부분에 대해 “단팔 없는 찌빵”에 비유하기도 하였다. 현장에서는 간담회나 협의회에 교사가 참여할 수 있도록 회의 시간을 업무 외 시간에 잡는 등의 배려를 하고 있다.

아이들이 참여하는 데 가장 큰 계기가 선생님이잖아요. ~(중략)~ 선생님들도 자기가 혁신교육지구 사업들에 참여해야 할 필요성에 대해서는 느끼고 있어요. 왜냐면 학교 외에서 이뤄지는 가장 큰 사업이 혁신교육지구 사업을 저희 구에서 진행하고 있는 건데, 아이들을 구청에서 진행하는 교육사업에 보낼 때 선생님들이 홍보하고 어떤 것들을 진행해야 할 때 정보를 얻을 수 없다는 거예요. ‘선생님들에게 끊임없이 노크해야겠다.’, ‘끊임없이 와달라고 요청해야겠다.’ ~ (중략)~ 선생님들의 참여율을 높이기 위해서 오후 5시로 잡았고 그러기 위해서는 며칠 전에 공문을 보내고 보낸 뒤 “공문 받으셨어요?” 하고 확인해요. (금천구 FGI)

거버넌스의 삼 주체인 민·관·학 중 학(學)을 제외한 민·관은 교육지원청과 학교의 적극적인 참여가 필요하다고 말한다. 비교적 학교의 참여가 잘 이루어지는 지구 관계자도 교육전문 직이 교사 출신이기 때문에 학교의 참여가 비교적 수월하게 이루어지는 특수성이 있다고 말한다.

구청에 직원들만 계셨으면 되게 서로 말 꺼내기 어려웠을 거예요. 그런데 동료 교사로서 잘 아는 분이고 하다 보니까 서로 도움을 요청하기도 하고. 학교가 어떤 방면으로 뭘 필요한지도 잘 아시고. 그래서 위화감 없이 스며들 수 있는 게 있죠. (도봉구 FGI)

여전히 학교들이 혁신교육지구 사업에 대해 잘 알지 못하여 관심을 가진 교사 개인의 역량에 의해 좌우되는 경우가 많은 것으로 보인다. 3년 차 혁신교육지구 사업을 하고 있는

강북의 마을활동가 역시 초기보다 학교의 참여가 많아지고 있으나 교사의 생각 전환이 필요하고 이를 지원할 제도적 뒷받침이 있어야 한다고 말하고 있다.

회의나 모임에 학생들과 선생님이 참여하는 숫자가 부쩍 늘어가고 있어요. 3년 차 올해 들어오면서요. 이게 변화의 시작이 아닐까 생각을 하는 거고요. 다만 이 방향성이 많은 마을 사람이 참여해야 교육적 가치가 있다는 등식은 성립하지는 않아요. 그렇다면 좀 더 많은 학교의 수요, 그리고 청소년들과 교사들의 다양한 얘기가 더 많이 양성화될 수 있도록 교원, 그러니까 교장 선생님이 배려해주시고 힘을 모아주셔야 할 부분이 있다고 생각하죠. (강북구 FGI)

(5) 참여주체의 역량 강화와 자생력 강화

혁신교육지구는 다양한 배경을 가진 사람들의 참여로 이루어지는 사업이다. 사업을 이끌어 가는 사람, 만들어진 사업에 참여하여 혜택을 받는 학생 또는 청소년, 지역 주민 등 관계되는 사람이 많다. 그만큼 사람에 의존하는 구조의 사업이다. 때문에 참여하는 주체의 역량에 대한 중요성은 각 지구에서 나오는 얘기이며, 관계된 공무원, 교사, 민간 활동가 역시 유사하게 말하고 있다.

민이 당당하게 관에 맞설 수 있는 능력을 키워라, 그게 사실 역량 강화다. ~(중략)~ 이걸 주도적으로 해야 하는데, 그런 것들이 전혀 안 되어있는 사람이 민의 위상이나 역동성만, 권한만 갖고 책임을 안 지려는 부분도 있어서 논쟁을 많이 한 적이 있어요. (조은혜)

위의 예시처럼, 공공 조직에서 일하지 않은 사람들에게는 행정적 처리가 낯설고 서툴다. 그러나 사업을 주도적으로 기획하고 실행하는 데 있어 필수되는 중요한 역량이다. 많은 민간 활동가는 초기에 고전하였던 경험이 있다고 말한다. 이들은 역량을 강화할 필요가 있다는 인식을 하게 되는 것이다. 학부모 역시 역량 있는 학부모로 거듭나야 한다는 생각이 자변에 깔려있다.

민·관·학 거버넌스에서 사실 중요한 게 민의 역량이 준비될 수 있느냐, 준비되게 하느냐가 관건이라고 생각해요. ~(중략)~ 사실 학부모들의 인식이 많이 작용하고 있거든요. 이분들이 변화해야 하고 이분들이 혁신교육지구에 참여하면서 자신의 인식까지도 변화하고 아이의 삶을 변화시키는 대로 나아가지 않으면요. 기존에 있었던 학부모 단체의 영향력을 민·관·학 거버넌스라고 한다면, 그것과 어떤 차별성을 가져갈 수 있느냐가 중요하다고 보고 저는 그게 학부모의 역량이라고 보거든요. ~(중략)~ 혁신교육지구의 민·관·학 거버넌스는 다른 것과는 차별성이 좀 있는 것 같아요. 그러니까 거기서 학부모의 역량이 되게 중요하다고 생각해요. (영등포구 FGI)

한 활동가는 혁신교육지구 사업이 지역에서 정착되려면 참여 주체의 역량 강화가 필수라고 말한다. 학부모가 교육의 한 주체로 자리매김 되면 이들이 지역사회 안에서 혁신교육지구 사업이 추구하는 목표를 달성하기 위한 중요한 인적 자원이 될 것이라고 보고 이들에 대한 역량 강화가 필요하다는 의견을 제시한다.

우리는 그것을 경험했던 사람이 남을 것이다, 그래서 이 기회에 저희는 교사와 학부모를 조직(화)하는 데 더 주력하려고요. ~(중략)~ 지금은 교육의 주체로서 새롭게 진입하는 학부모들을 교육하고 조직하는 게 중요할 거로 생각해서 학부모 조직을 올해 중점적으로 끌어내려고 하고 있어요. (은평구 FGI)

(6) 자율적 운영 보장

지구에서 가장 답답하게 생각하는 것은 지구 나름의 자율성을 발휘하기 어려운 구조라는 점이다. 혁신교육지구 사업이 크게 필수과제와 지역특화사업으로 구성되어 있어, 지구에서는 지역특화사업을 자율적으로 기획하고 실행할 수 있는 폭이 넓은 것으로 생각된다.

그러나 실제로 운영 방식에 있어서 신청 지정부터 필수사업 내용 등을 표준화함에 따라 지역 중심의 교육공동체 형성이라는 목적과 지역특화사업을 권장하는 운영 방침과는 다소 배치되고 있다. 면담에 응한 관계자 대다수는 운신의 폭이 작아 자율적 실행을 어렵게 한다고 말한다.

취지가 초기에는 교육격차를 해소하는 것이었으니까요. 2015년에 공모이긴 하지만 보편적 사회서비스로 바뀌어나가는 게 중앙, 서울시나 서울시교육청의 전략이었으니까 은근히 정책이 바뀌더라고요. 교육격차 해소는 이쪽 지역만 해당하는 어젠다고 그걸 유지하기에는 공모라는 말이 안 맞으니까 지정으로 넘어가고요. 누구나 보편적으로 서비스를 제공하기 위해서 마을공동체 활성화 쪽으로 좀 넘어갔어요. 아직도 여기는 격차가 심해요. 그러면 다른 정책으로 해소해줘야 하는데 못하고 있다는 점이 아쉬운 건 사실입니다. (김수철)

(7) 사업의 지속성, 안정성 확보

혁신교육지구 사업에 대한 가장 큰 개선 요구사항은 사업의 지속화이다. FGI와 면담조사에 응한 관계자들 사이에는 이 사업이 언제까지 지속될 것인가에 대한 불안이 잠재해 있다. 대체로 2017년도 2기 사업 지구가 지정되고 사업이 시작되었으므로 2년 사업이니 2019년까지는 계속되는 것으로 이해하고 있는 분위기이다. 현장에서는 나름의 성과를 보이고 있지만 아직 그 결실을 거두기에는 시기상조여서 사업이 지역에서 정착될 수 있도록 해야 한다는 압박을 느끼는 것으로 보인다.

저희는 혁신교육지구가 프로젝트성으로 인해서 떠나갈 것이다. 불확실성 때문에 힘들었는데요. 이 프로젝트가 끝나도 혁신교육이라든지 교육혁신은 우리 지역의 과제로 남을 것이라는 생각이 들어요. 혁신교육지구를 경험했던 사람도 남을 것이라고 생각해요. (은평구 FGI)

지구 관계자들은 교육 외적 요인, 즉 정치적 요인에 의해 혁신교육지구 사업이 지속되지 못하는 상황의 발생을 우려하면서 제도적으로 기반을 마련하여 지속성이 확보되어야 한다고 말한다.

시장이 바뀌면 없어지는 거 아니냐. 제일 큰 고민이 내년이면 없어질 수 있다. 시장선거 끝나고 나면. 조례를 만들었는데도 그건 효과가 없어요. 혁신교육을 지속할 방법을 내부적으로 중앙 쪽에서 강구를 해주어야 합니다. 하다 말면 아이들은 트라우마로 남거든요. ~(중략)~ 상황이 바뀌면 교육감이나 이런 쪽에서 바뀌고 지자체에서 메인이 바뀌면 아예 없어질 가능성도 많이 보이고, 그런 생각이 드는 거죠. (천상태)

장기적 안목으로 사업을 지속시켜야 성과를 볼 수 있는 교육사업이므로 긴 호흡의 투자가 필요하다는 점에서 현재 실행되는 혁신교육지구 사업은 관계자의 불안을 잠재우기 어렵다. 거버넌스를 통한 사업 실행 경험으로 민의 노하우가 축적되고 있지만, 안정적으로 지속될 수 있는 구조에 대한 절실한 요구는 아래의 예시에 고스란히 녹아 있다.

저희 혁신교육지구 공모를 통해 사업하시는 분들은 그런 얘기들을 하세요. “혁신지구가 언제까지 가능한 거야?” 이런 질문들을 해요. 어쨌든 어마어마한 사업비를 자치구에 주는 거잖아요. 그런데 사업비가 딱 끝나면 그다음부터는 약간 좀 그렇죠. 지금 사업을하시는 분들이 금단현상처럼, 현장에 있는 분들은 그런 염려를 하시는 분도 사실은 계세요. 저도 약간 ‘이게 언제까지 지원되는 거야? 계속되는 거야?’라는 그런 의문은 좀 있어요. (도봉구 FGI)

5_소결

혁신교육지구 사업실행 실재를 FGI와 면담조사로 분석한 결과를 정리하면 다음과 같다.

1) 기존 네트워크를 활용해 협력 거버넌스를 구축, 점차 협력 구도가 정착

혁신교육지구에 따라 지구 지정 시기가 다르고, 지역 내 조건이 달라 지구별로 적합한 사업을 실행하는 것으로 조사되었다. 이전부터 NGO 활동이 활발하였던 지구는 기존의 네트워크를 활용, 이들과 협력 거버넌스를 구축하여 사업을 실행하고 있다. 성북, 도봉, 강북

등이 해당된다. 상대적으로 민간단체의 활동이 적은 지구는 새로이 민관협력의 틀을 마련해 나가면서 사업을 추진하고 있다. 주로 혁신교육지구 후발 지정 자치구로, 광진구, 종로구 등이다.

사업 실행은 혁신교육지구 사업이 시작되던 초기에는 주로 자치구청의 공무원이 나서서 주도적으로 협의회를 개최하고 사업을 추진하였던 것으로 나타났다. 그러나 1기 사업이 마무리되고 2기 사업이 시작된 2017년에는 점차 민·관·학의 협력 구도가 정착되고 있다. 특히, 민간의 열의와 적극성이 정착되는 데 주요한 역할을 하고 있다. 사업 실행은 지구별로 각자 최적의 방법으로 추진하고 있다. 사업실행을 관이 직접 직영하는가 하면, 지역사회 내 기관, 민간단체, 협동조합 등에 위탁하기도 한다. 또한 중간지원조직을 설치하여 사업실행에 박차를 가하는 것으로 보인다.

2) 민·관·학 거버넌스 구성, 세분된 생활밀착형 거버넌스로 진화

혁신교육지구 사업의 필수과제인 민·관·학 거버넌스 구성과 운영에서 두드러지는 특징은 협의체가 운영하면서 진화되고 있는 점이다. 지구에서 3단(운영-실무-분과)의 거버넌스 외에 생활밀착형의 거버넌스를 구축하는 시도가 이루어지고 있다. 또한 거버넌스에 민간의 참여가 많아지면서 이권이 개입할 여지가 커져 논의와 실행의 거버넌스를 분리해 운영하는 것으로 나타났다.

질적조사 결과 거버넌스 구성에서는 모든 지구가 민·관·학의 대표로 구성되고 있다. 그러나 거버넌스에 있어 민·관의 역할은 민 주도적이거나, 관 주도적이거나, 접점을 찾아 운영하는 등 스펙트럼이 넓은 것으로 나타났다. 질적조사 결과 나타난 지구별 양상의 4가지 유형과 특징은 [그림 4-2]와 [표 4-6]으로 정리된다.



[그림 4-2] 거버넌스 양상(질적조사 결과 종합)

[표 4-6] 거버넌스 운영(질적조사 결과 종합)

특징 \ 유형	A	B	C	D
민의 참여	활발	활발	활발	미흡
의사결정방식	상향식	상·하향식	상·하향식	하향식
민-관 협력	활발	활발	활발	미흡

A: 강북구, 성북구, B: 은평구, 영등포구, C: 관악구, 금천구, 도봉구, D: 광진구, 종로구

3) 학교와 지역사회의 협력 교육을 위한 실험의 장 등 변화 촉발

혁신교육지구 사업은 지역사회에 여러 변화를 가져온 것으로 파악되었다. 혁신교육지구 사업은 기존 사업들과 달리 학교와 마을이 함께 협력 교육을 시도하는 장으로서의 변화를 보여주고 있다는 것이다. 또한 주요 성과로 참여주체의 역량 강화가 이루어진 점을 들고 있다. 학부모 등 지역주민이 기존 동원의 수단에서 직접 참여하면서 주체로 서게 되는 변화를 경험하는 것으로 드러났다. 즉, 혁신교육지구 사업을 통해 지역주민은 민주시민으로서 주민자치의 실현에 한 발 더 가까이 다가간 것으로 이해된다.

무엇보다 민·관·학 삼자의 지속적인 협의와 논의 속에서 자연스럽게 협치 구조가 생성되어 정착되는 변화를 지구 현장에서 보이고 있다. 일부 시각이지만, 혁신교육지구 사업을 통해 현재의 교육자치와 일반자치 구조에 변화를 초래할 수 있는 통합의 이행 훈련이 이루어지는 것으로 보기도 한다.

4) 사업철학 공유 부족 등 한계를 극복하는 다양한 개선 과제 필요

이런 변화와 성과에도 사업 철학의 공유가 부족하거나 정책 이해와 일관성 부족, 총괄적 대안의 부재, 정량평가로 인한 사업의 왜곡 등의 한계를 드러내고 있다. 혁신교육지구 사업을 둘러싼 현재의 여건과 운용 실제 속에서, 참여자들은 혁신교육지구 사업의 발전과 개선을 위한 적극적인 목소리를 제시하고 있다. 혁신교육지구 사업의 목표와 방향에 대한 합의와 실질적 협치가 가능한 중앙 단위 거버넌스 구조의 변화, 학의 적극적 참여, 사업 실행의 자율적 운영, 사업의 지속성과 안전성 확보가 필요하다는 의견을 개진하였다. [표 4-7]은 이상의 질적조사 의견을 간략하게 요약한 것으로 혁신교육지구 개선 과제 설정에 반영되었다.

[표 4-7] 질적조사 영역별 주요의견

영역	주요 의견
사업(거버넌스) 운영과 애로사항	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 거버넌스 협의 통한 사업실행, 시행착오 후 정착 ▪ 갈등 상존하나 의견조율로 신뢰형성 ▪ 아동·청소년의 참여 부족 ▪ 지역 내 자원 발굴 역부족 ▪ 학교의 높은 진입장벽 ▪ 민의 대표성 확보 부족 ▪ 의사소통 과정에서의 갈등과 한계
개선 요구사항	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신교육지구 사업의 목표와 방향에 대한 이해 공유 ▪ 실질적인 거버넌스 체계로 재구조화 필요 ▪ 학교와 교육지원청의 적극적 참여 보장 ▪ 참여주체의 역량 강화 및 자생력 강화 ▪ 자율적 운영 및 실행 ▪ 사업의 지속성 및 안정성 확보



05

혁신교육지구 사업 개선 과제

- 1_개선 과제
- 2_사업 지속성 확보
- 3_추진체계와 운영방식 개선
- 4_사업 재설계

05 | 혁신교육지구 사업 개선 과제

1_개선 과제

혁신교육지구 사업 현황 분석과 설문조사 및 질적조사 결과에서 제기된 이슈를 토대로 혁신교육지구 사업의 도출 가능한 개선 과제를 제시해 보았다. [그림 5-1]은 주요 조사 결과에 기초해 개선 과제를 요약하여 제시한 것이다.

	<조사 결과>	<개선 과제 도출>
현황	비전·목적 계속 변화	종합계획 수립
	지정 유형 복잡	유형 단일화*
	추진체계에서 서울시 역할 미미	서울시 역할 강화
	필수과제의 잦은 변경	필수과제의 중장기적 검토
	평가항목 및 방식 복잡	평가체계 개선
	사업실적 외 사업효과 파악 한계	사업성과 관리
설문 (개선 사항)	사업발굴 시 '사업의 중장기적 계획과 목표'를 가장 중시	중장기 계획 수립
	'마을-학교의 협력' 인식이 가장 저조	학교 참여 유인, 지역민 홍보 등
	'마을-학교 상생 관계 구축'을 최우선 목표 달성 과제로 인식	학교-마을 교육공동체 필수과제로 지속*
	발전 방안으로 '중장기적인 계획 수립 및 공유', '지구 단위 조례 제정', '필수과제 재검토', '사업 평가 체계화' 등 높게 인식	지구 조례 제정 필수과제 검토 평가체계 재구성

[그림 5-1] 조사 주요결과별 개선 과제 도출근거

면담 (애로 · 개선사항)	사업 목표와 방향 이해 공유 부족	중장기 계획 수립
	대안 부재, 컨트론타워 역할 부재	독립적 컨트론타워 설치·운영
	평가체계 불만족, 정량평가 한계	평가체계 개선
	서울시의 소극적 역할(예산 지원)	서울시 역할 강화
	세밀한 거버넌스 체계로 재구조화 요구	거버넌스 개편 및 역할 강화
	학교와 교육지원청의 적극적 참여 보장	지구 단위 거버넌스 강화
	참여주체의 역량 강화 및 자생력 강화	연수, 교육 및 워크숍 등
	자율적 운영 및 실행	지구, 마을 거버넌스 운영
	사업의 지속성 및 안정성 확보	사업의 지속성 확보

*: 2017년 실시

[그림 5-1 계속] 조사 주요결과별 개선 과제 도출근거

상술(上述)한 도출근거로부터 제시된 혁신교육지구 사업 개선 과제를 사업 지속성 확보, 추진체계와 운영방식 개선, 사업 재설계의 3개 영역으로 설정하고 영역별 개선 과제를 종합적으로 제시하고자 한다. 개선 과제는 총 10개 과제로서 다음의 [표 5-1]과 같다.

[표 5-1] 혁신교육지구 사업 개선 과제

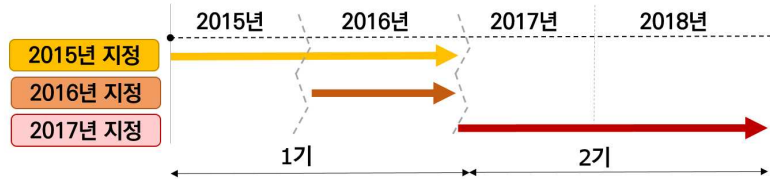
영역	개선 과제
사업 지속성 확보	혁신교육지구 사업의 법적 기반 구축 <ul style="list-style-type: none"> 서울시 및 서울시교육청 조례 개정 지구별 조례 제정
	(가칭)혁신교육지구 총괄 추진단 설치·운영
	혁신교육지구 중장기 종합계획 수립
추진체계와 운영방식 개선	거버넌스 확대·개선
	서울시 역할 강화
	지구 지정방식 개선
사업 재설계	필수사업 적정비율 준수
	평가체계 개선 <ul style="list-style-type: none"> 사업관리 시스템 구축, 정량평가 항목 간소화 주기적 사업성과 평가 실시
	‘민·관·학 거버넌스 운영’을 기반 구축과제로 설정
	교육·연수 체계화

2. 사업 지속성 확보¹⁷⁾

FGI와 면담조사에서 실무자들은 ‘혁신교육지구 사업이 일몰 사업으로 끝나는 게 아니냐?’라는 질문을 많이 하였다. 민선 5기의 주력사업인 혁신교육지구 사업이 민선 6기 이후 계속될지에 대한 불안감과 의구심이 팽배한 상황이다. 이와 같은 생각 저변에는 혁신교육지구 사업이 지속되어야 한다는 강력한 의지가 깔려있다.

혁신교육지구 사업은 사업 초기부터 지금까지 2년 또는 1년 지정을 반복하는 방식으로 추진되었다([그림 5-2] 참조). 혁신교육지구 운영 기본계획도 2기 사업 시작 시기인 2017년부터 종료되는 2018년까지만 수립되어 있다. 2019년 이후 사업의 계속 여부는 아직 미확정인 셈이다.

¹⁷⁾ 혁신교육지구 사업의 지속성 확보는 본격 시행 이후부터 줄곧 논의되어 왔다. 이윤미 외(2015), 성열관 외(2016)의 연구에서도 지속성 확보 방안을 제시하고 있다.



[그림 5-2] 혁신교육지구의 시기별 사업 기간

혁신교육지구 사업이 추구하는 ‘학교와 지역사회가 함께 돌봄과 배움의 교육공동체’를 구축하기 위한 시도와 실행은 뿌리를 내리는 과정에 있다. 현재는 진행 중이어서 성과를 선 불리 판단하기는 이르다. 적지 않은 예산이 투입되고 많은 인력이 결합하고 있으나, ‘교육’ 사업으로서 혁신교육지구 사업의 성과나 결과를 보기 위해서는 현시점에서의 평가를 유보 하고 사업을 지속해야 튼실한 결실을 거둘 것으로 판단된다. 따라서 이 연구에서는 사업 안정화·지속화를 위한 법·제도적 과제를 제시하고자 한다.

1) 혁신교육지구 사업의 법적 기반 마련

(1) 서울시 및 서울시교육청 조례 개정

혁신교육지구 사업 관련 조례 제정에 대한 논의가 지속되어 오다가 2016년 말에 이르러 조례가 제정되었다. 사업 본격추진 2년여 만에 혁신교육지구 사업의 법적 기반이 정비된 것이다. 이미 살펴본 바와 같이, 서울시교육청은 「서울형혁신교육지구 운영에 관한 조례」 (2016.12.29 제정), 서울시는 「서울특별시 서울형혁신교육지구 지원에 관한 조례」 (2017.1.5 제정)를 시행하고 있다(조례 내용은 [표 5-2] 참조).

[표 5-2] 조례의 주요 내용

서울특별시 서울형혁신교육지구 지원에 관한 조례(서울시)	
제3조 (책무)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업 지원을 위하여 교육감 및 구청장과 협력 ■ 행정적·재정적 지원(교육감과 협의) ■ 사업 지원 시책 수립·시행
제4조(서울형혁신교육지구 평가)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서울형혁신교육지구 지원 위한 정기적 평가 실시 ■ 구청장이 실시한 자체평가 후 교육감이 실시한 종합평가와 통합 실시 가능 ■ 혁신교육지구 사업의 지원에 관한 사항 협의, 심의 위한 서울특별시 혁신교육지구 지원위원회 설치 <ol style="list-style-type: none"> 1. 혁신교육지구 지원에 관한 중요 정책사항 2. 혁신교육지구 지원 제도 운영 및 개선에 관한 사항 3. 혁신교육지구 지원을 위한 평가에 관한 사항 4. 그 밖에 혁신교육지구 지원을 위해 시장이 필요하다고 인정하는 사항
서울형혁신교육지구 운영에 관한 조례(서울시교육청)	
제3조 사업범위	
제4조 혁신교육지구의 지정 및 운영	
제6조 혁신교육지구 운영 종합계획 수립	
제7조 혁신교육지구 운영위원회의 설치 및 기능	
제14조 행정적 지원	

조례 제정으로 중앙 단위의 법적 기반은 구축되었다. 하지만 서울시 조례 내용을 보면 혁신교육지구 사업을 ‘지원’하기 위한 조례로 서울시 역할은 매우 제한적이다. 서울시와 서울시교육청의 양 조례를 보면 혁신교육지구 사업에서 각 주체의 역할을 분명하게 인식할 수 있다. 주도적 역할은 서울시교육청, 사업 ‘지원’의 보조적 역할은 서울시가 담당한다.

서울시는 서울시교육청과 더불어 혁신교육지구 사업에서 중요한 추진체계를 구성하며 서울시교육청과 유사한(또는 동등한) 예산을 지원하고 있다. 그에 비해 그간 사업실행에서 서울시의 역할 및 조례상 역할은 제한적이어서 서울시의 적극적인 역할을 담보할 수 있는 조례가 필요하다. 서울시가 혁신교육지구 사업의 종합계획 수립 등 사업 기획 및 실행에서 협의를 넘어 공동 운영의 적극적 주체가 될 수 있도록 이른 시일 내 조례 내용을 개정해야 한다. 서울시와 서울시교육청이 각자 조례를 제정할 수밖에 없는 여건이지만 향후 공동 조례로 추진되어야 할 것이다.¹⁸⁾

(2) 지구별 조례 제정

혁신교육지구 사업은 서울시, 서울시교육청, 자치구 삼자 추진체계로 이루어지는 사업으로서, 중앙 단위뿐 아니라 지구 단위에서도 법적 기반 마련이 중요하다.

조례를 제정한 자치구는 혁신교육지구 사업을 운영 중인 22개 지구(2017년 기준) 중 3개 지구에 불과하다. 3개 지구도 대부분이 사업이 실행되던 2016년에 조례 제정으로 법적 근거를 마련하였다. 이는 혁신교육지구 사업이 자치구를 대상으로 공모방식으로 추진되어서 사업 전에 조례를 제정하기 어렵기 때문이다.

노원구(2016.6.30 제정), 도봉구(2016.9.3 제정), 동작구(2016.12.8 제정)의 조례 내용을 살펴보면, 사업계획, 운영협의회 설치, 실무협의회 설치, 보조금 지원은 모든 조례에 포함되어 있다. 혁신교육지원센터 설치·운영은 동작구를 제외하고 노원구와 도봉구 조례에 포함되어 있다([표 5-3] 참조).

[표 5-3] 조례 내용 분석

구분	노원	도봉	동작
혁신교육(지구) 사업계획 수립	○	○	○
혁신교육지원센터 설치 운영	○	○	-
운영협의회 설치	○* (심의 및 자문)	○ (자문)	○ (심의)
실무협의회 설치 운영	○	○	○
보조금 지원	○	○	○

주: 노원구는 ‘마을이학교지원센터’ 설치, ‘마을이학교다 운영위원회’ 설치

3개 지구 외에 다른 지구도 혁신교육지구 사업을 지속적으로 추진하기 위해서는 조속히 관련 조례를 제정해야 한다. 혁신교육지구 사업계획 수립, 운영협의회 구성과 기능, 실무협의회 설치 운영 및 예산 지원, 실행추진기구의 설치·운영에 관한 내용이 조례에 포함

18) 서울시교육청과 서울시가 공동으로 혁신교육지구 운영 조례를 제정하고자 하였으나, 동일 조례를 양 지방자치단체에서 제정할 수 없어 현재와 같은 두 개의 조례로 제정되었다.

되어야 한다.

중요한 것은 운영협의회 기능을 조례에 구체적으로 명시해야 한다. 이미 조례를 제정한 3개 지구의 조례를 분석해 보면 운영협의회는 심의 또는 자문 기구이다. 혁신교육지구 사업이 거버넌스를 중시하고 거버넌스 방식으로 운영되고 있다는 점에서, 신중하고 민주주의적인 의사결정을 확보하기 위해서는 운영협의회가 단순 자문 또는 심의가 아닌 의결 기능을 하도록 법적 근거를 마련해야 한다.

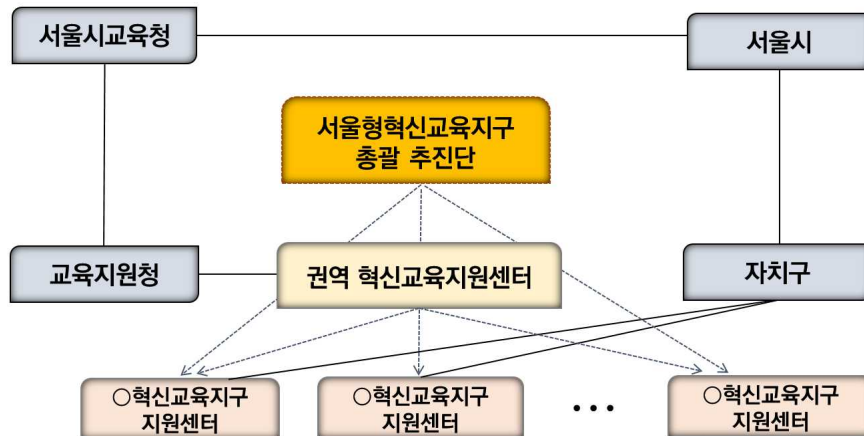
혁신교육지구 사업은 기존의 사업방식에서 나아가 의사결정 전에 협의회를 거치는 절차를 규정함으로써, 절차적 민주주의, 즉 민·관·학 거버넌스를 통한 협치를 달성할 것으로 기대된다. 이 점에서 이미 제정된 지구 조례도 운영협의회를 의결 기구로 개정해야 한다.

2) (가칭)‘혁신교육지구 총괄 추진단’ 설치·운영

혁신교육지구 사업 담당 공무원은 지구별로 1~2명에 불과하다. 또한 공무원은 순환 근무로 사업의 연속성이 낮은 편이다. 따라서 지구에서는 중간지원조직을 설치하여 사업실행의 효율성을 피하고 있다. 혁신교육지원센터, 추진반 또는 혁신교육지원단 등 지원조직을 설치해 혁신교육지구 사업의 개발과 실행, 지원과 관리를 수행한다.

지구 현장에서 혁신교육지구 사업은 민간(단체)의 협력이 없으면 사업을 실행하기가 어렵다. 면담에서 민간 활동가는 사업을 실행하는 데 역량 부족으로 어려움을 겪는 것으로 나타났다. 지구 단위 사업실행에서 소기의 성과는 중간지원조직의 지원 역할에 힘입은 바가 큰 것으로 추측된다. 사업실행의 효율성, 효과성 담보에 중간지원조직 설치가 기여한 것으로 판단된다.

이와 달리 중앙은 서울시교육청 참여협력담당관 소속 공무원이 사업을 총괄, 지원하고 있다. 중앙의 역할 미흡에 대해 면담에서 많은 지적이 있었다. 혁신교육지구 사업의 컨트롤 타워 기능이 부재하다는 것이다. 현재의 추진체계로는 혁신교육지구 사업의 컨트롤타워 역할에 한계가 있다. 지속적인 혁신교육지구 사업실행에는 중앙 단위의 컨트롤타워 기능이 강화되어야 한다. 컨트롤타워 역할을 하도록 중앙 단위에 (가칭)‘혁신교육지구 총괄 추진단’을 설치할 것을 제안한다([그림 5-3] 참조).



[그림 5-3] (가칭)혁신교육지구 총괄 추진단 설치

(가칭)혁신교육지구 총괄 추진단은 서울시, 서울시교육청과 독립적으로 운영되어야 할 것이다. 서울시와 서울시교육청이 공동 출자로 설치하여 협력 행정의 모델로 운영할 것을 제안한다.¹⁹⁾

(가칭)혁신교육지구 총괄 추진단은 혁신교육지구 사업 총괄·조정 기능을 수행한다. 사업 집행, 사업 평가, 모니터링 및 컨설팅, 성과평가 측정, 사업 관리시스템 구축 및 관리, 연수 및 매뉴얼 개발, 네트워크 등을 수행한다. 또한 지구별로 설치되어 있는 혁신교육지구 센터와 연계하고 센터 간 조정 역할을 담당하여 혁신교육지구 사업의 허브 기관으로서의 역할을 수행한다.

3) 혁신교육지구 중장기 발전계획 수립

지구 단위 사업 관계자는 사업 기간이 1년 또는 2년 지정방식이어서 지정 기간이 종료되면 사업도 종료되는 것으로 인식하고 있었다. 조사 결과 혁신교육지구 사업의 중장기 계획 수립에 대한 실무자들의 개선 요구가 많았다. 혁신교육지구 사업 중장기 발전계획 수립으

¹⁹⁾ 단기적으로는 서울연구원 또는 서울시교육청 산하 서울특별시교육청교육연구정보원에 설치하는 것도 하나의 방안이다.

로 장기적 안목에서 사업이 실행될 수 있는 토대를 마련해야 할 것이다. 지금은 혁신교육지구 사업운영 기본계획에 따라 사업이 실행되고 있다. 사업 3년 차로 접어들었고, 2기 사업 지구 지정이 2018년에 종료되므로 종합적인 중장기 발전계획이 수립되어야 한다.

서울시교육청의 「서울형혁신교육지구 운영에 관한 조례」에서도 혁신교육지구 운영 종합계획 수립(제6조)을 의무조항으로 명시하고 있다. 덧붙여 이 연구에서는 종합계획 수립 내용에 ‘혁신교육지구 사업 실태조사 및 성과 조사’를 포함할 것을 권한다.

[표 5-4] 조례상 종합계획 내용과 추가 내용 제안

조례 내용(현재)	추가 내용(제안)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 기본방향 및 중장기 계획 ■ 단계별 추진계획 ■ 행·재정적 지원방안 및 연차별 재정투자 계획 ■ 연차별 지정계획 ■ 지정·운영·지원·평가 방안 ■ 그 외 교육의 공공성과 보편적 교육복지 제고와 관련된 사항 	혁신교육지구 사업 실태 조사 및 성과 조사 실시(매 2년)

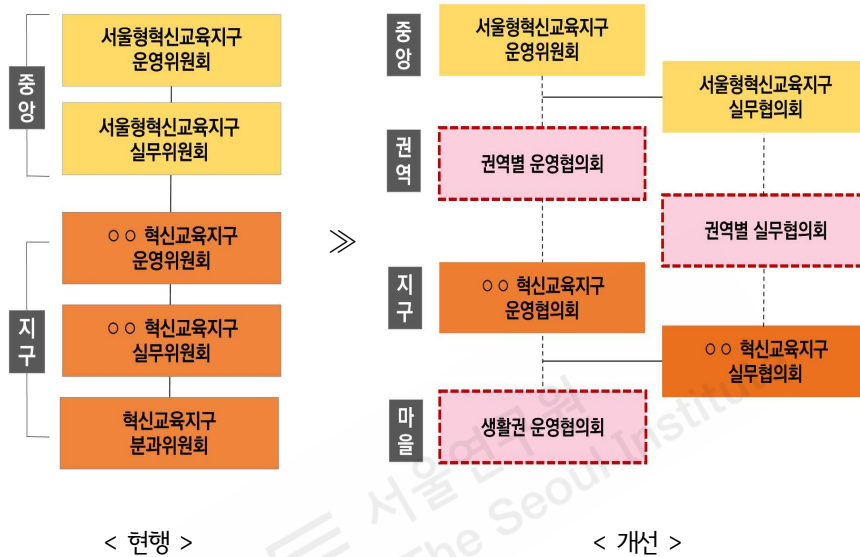
3_추진체계와 운영방식 개선

1) 거버넌스 확대·개편

혁신교육지구 사업은 공공 주도 사업방식에서 민간 참여를 통한 참여 거버넌스를 실현하는 방식으로 기획되었다. 참여 거버넌스는 “시민을 의사결정에 초대함으로써, 관료주의적 행정과 대리정부를 통해서 얻을 수 있는 것보다 더 효과적이고 더 형평적인 행동을 통해서 변화를 이루려는 노력”(Kearney et al., 2007: 서준교 외, 2008: 60. 재인용)이라 할 수 있다.

혁신교육지구 운영위원회(중앙)-00운영협의회(지구)를 확대 개편해 의사결정과정에서 시민의 참여를 활성화시켜 나가야 할 것이다. 여기서는 중앙·광역·지구·마을 단위의 거버넌스를 구축하여 민·관의 협치 실현 가능성을 높여 나갈 것을 제안한다([그림 5-4] 참조). 질적

조사 결과, 중앙 운영위원회, 지구운영협의회 외에 이미 생활권 중심의 마을협의회(도봉구) 또는 인근 주변 지구와 공동 거버넌스(동북4구 발전협의회)를 구축한 사례가 목격되었다.



[그림 5-4] 혁신교육지구 거버넌스 개편(안)

중앙-광역-지구-마을로 이어지는 거버넌스 구축으로 시민의 참여에 의한 사업실행의 성과가 가시화될 것으로 기대된다. 일부 지구에서 시도되고 있는 마을 단위 거버넌스를 운영함으로써 지구 단위 거버넌스가 모두 포괄할 수 없는 생활권 중심의 사업실행이 이루어질 것이라 믿는다.

단기적으로는 중앙-광역-지구-마을 거버넌스 구축을 제안하지만, 중장기적으로는 혁신교육지구 사업 관련 거버넌스와 다른 교육사업 거버넌스를 통합 조정해 운영해 나갈 것을 제안한다.

2) 서울시 역할 강화

서울시는 혁신교육지구 사업에서 지원 역할로 제한적이다. 혁신교육지구 사업에 투입된 서울시 예산이 작은 규모가 아님을 참작한다면 서울시의 적극적 역할이 절실히 요청된다. 혁신교육지구 사업의 삼 주체로서 적극성을 발휘할 수 있는 제도적 준비를 통해 역할을 강화해 나가야 한다.

혁신교육지구 사업의 새로운 기획과 시도의 중대성을 고려하여 혁신교육지구 사업을 교육 정책팀에서 담당하도록 조치해야 할 것이다. 현재의 교육환경지원팀으로서는 사업을 지원, 보조하는 역할 수행에 그칠 개연성이 크다. 평생교육담당관 주무부서인 교육정책담당관 교육정책팀에서 담당하고, 서울시에서 추진하고 있는 다른 사업과 함께 검토하여 추진할 필요가 있다. 마을공동체 사업과 일정 정도 겹치는 영역에 대한 과감한 조정 등을 교육 정책팀에서 해나가야 한다.

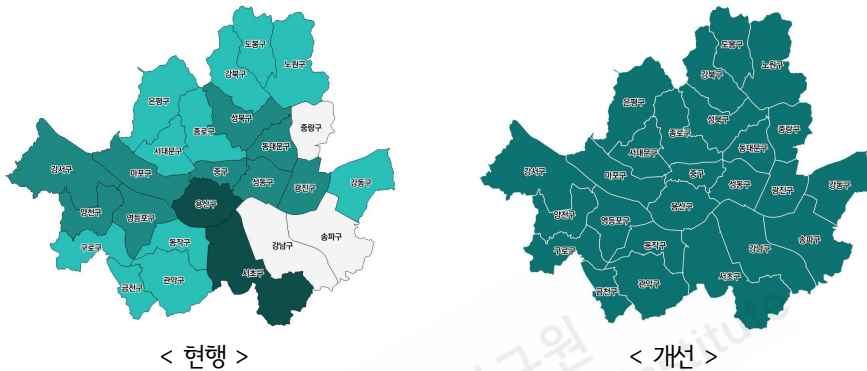
또한 전술한 바와 같이 조례 개정을 통해 서울시의 역할을 재정립할 수 있어야 한다. 서울시는 혁신교육지구 사업의 기획과 중장기 계획 수립 및 그간의 성과평가 등에서 적극적인 역할을 수행해야 한다. 혁신교육지구 사업은 학교와 지역사회가 함께하는 사업으로 평생교육의 성격이 있어 평생교육에 대한 권한과 책임이 서울시장에 있기 때문이다.

3) 지구 지정방식 개선

지구 지정방식은 2015년·2016년 신청에 의한 공모 지정에서 2017년 신청 지정으로 바뀌었다. 이런 변화는 지구에서 신청 후 공모 지정 문제에 대한 개선 요구가 꾸준히 제기되었고 이를 반영하면서부터이다. 2017년부터는 혁신교육지구 사업을 실행할 의지를 가진 자치구가 사업계획서를 제출하면 소정의 심사 평가를 거쳐 지정받는다. 2017년에는 22개 지구 지정으로 전체 자치구의 88%가 혁신교육지구 사업에 참여하고 있다. 향후 모든 자치구가 지구 신청을 할 것으로 예상된다.

모든 자치구가 지정 신청을 하게 되면 복잡한 지정 절차와 지정 의미가 없게 된다. 현재까지의 신청 지정방식은 혁신교육지구 사업을 추진하려는 자치구의 의지를 자극하는 중요한 요인이었다. 그러나 서울시 25개 자치구가 모두 지정 신청을 하게 된다면 신청 지정이라는

‘절차’만 밝게 되는 것이다. 지정을 받기 위한 사업계획서 작성, 제출, 지정까지 시간과 에너지가 상당할 것으로 보인다. 따라서 지정방식이 아니라 일반 교육사업으로 추진하는 것을 검토해야 할 것이다. 일반 교육사업으로 운영되면 재정지원사업으로 변질될 가능성도 배제할 수 없기 때문에 철저한 관리가 뒤따라야 한다. 또한, 성과에 따라 예산을 차등 배분해 자치구의 의지가 반영될 수 있는 구조가 되어야 할 것이다.²⁰⁾



[그림 5-5] 지정방식의 개선 전후 혁신교육지구

혁신교육지구 사업에서 본래 지향했던 ‘학교와 마을의 교육공동체 형성’이라는 목표는 사업 신청 자치구만이 아니라 서울시 25개 자치구의 모든 학생(청소년)과 지역주민에게 혜택이 돌아가야 한다는 뜻이다. 그러므로 일반사업으로 추진해 보편적 교육 기능을 담당할 수 있어야 한다.

4. 사업 재설계

1) 필수사업 적정 비율 준수

혁신교육지구 사업의 필수사업은 실행 연도와 유형에 따라 다르나, 점차 필수사업의 비중

²⁰⁾ 또는 자치구마다 격차가 크므로, 지원 금액은 같더라도 서울시와 서울시교육청이 보조하는 보전비율을 달리하는 방법도 검토할 수 있다.

이 늘고 있다. 예산 비중으로 보더라도, 혁신지구형의 경우 필수사업이 2015년 전체 예산의 59.0%에서 2016년 80.4%로 증대되었다. 전체 혁신교육지구 사업에서 필수사업이 차지하는 예산상 비중 및 사업 수가 늘고 있다. 이런 흐름에 대해 면담에서도 필수사업이 많아지면서 지구의 자율성과 재량권이 제한을 받는다는 의견이 제기되었다.

혁신교육지구 사업 목표를 달성하기 위한 필수사업의 실행은 필연적이다. 그럼에도 불구하고 지역 특성을 반영한 지역특화사업이 적절하게 유지될 필요가 있다. 혁신교육지구 사업은 서울시교육청-서울시-자치구 삼자의 협력이 전제된 사업이란 점을 유념해야 할 것이다. 특히, 서울은 자치구 간 교육격차와 여건에서 차이가 상당히 커 이를 반영한 지역특화 사업을 개발하고 실행할 기회를 지속적으로 보장해야 한다. 따라서 필수사업 대 지역특화 사업의 적정 비율에 대한 논의가 필요하다. 여기서는 필수사업이 전체 예산 중 절반을 넘지 않는 비율을 유지할 것을 제안한다.

2) 평가체계 개선

(1) 사업관리 시스템 구축으로 정량평가 항목 간소화

2016년 종합평가는 정량평가와 정성평가로 구분하여 실시되었다. 서울시교육청의 평가는 혁신교육지구 종합평가 기본계획에 따라 중앙평가단과 지구 상호평가단을 구성하여 서류평가와 면담평가를 거쳐 종합평가 보고서를 작성하는 절차를 따른다(자세한 것은 [부록 표 1-5] 참조). 2016년에 약 2달여에 걸쳐 평가가 진행되었다.

질적조사에서 면담자들은 복잡한 계산식으로 평가 서류를 작성하는 데 어려움이 크고, 무엇보다 평가 서류 작성에 불필요한 시간 투입이 커 정량평가를 개선해야 한다는 의견이 주로 제기되었다. 또한, 정량평가로는 혁신교육지구 사업의 변화를 짚 수 없다는 의견도 많았다.

종합평가 매뉴얼을 보면 3개 영역 23개 평가지표 중 정량평가 항목은 17개 항목이다(정량평가 지표 예시는 [표 5-5] 참조).²¹⁾ 평가지표를 보면 지표 대부분이 정량지표이다.

[표 5-5] 정량평가 지표 및 급간 배점(예시)

평가지표	지표별 급간	배점
민·관·학 거버넌스 참여인원 수	50명 미만~200명 이상, 5구간	1.8~3.0(급간 0.3점)
민·관·학 거버넌스 개최 횟수	50회 미만~80회 이상, 5구간	1.8~3.0(급간 0.3점)
민·관·학 거버넌스 참석률	50% 미만~80% 이상, 5구간	1.8~3.0(급간 0.3점)
마을주민 대상 연수 실시 횟수	5회 미만~20회 이상, 5구간	1.2~2.0(급간 0.2점)

자료: 서울시·서울시교육청(2016d), 「2016년 서울형혁신교육지구 종합평가 기본계획」, pp.16~24. 재구성

정량평가 지표 중 사업실적을 입증하기 위한 평가항목은 향후 ‘사업관리 시스템’을 구축하여 상시 입력하는 관리지표로 개선해 나가야 할 것이다. 상술(上述)한 혁신교육지구 총괄 추진단에서 사업관리 시스템을 구축하고 상시 관리해 나간다. 사업관리 시스템 구축에서 사업 진행 및 실적 관리 성격의 사업지표와 행정관리지표(예산 집행의 적절성)를 관리함으로써 종합평가의 정량평가에서 제외시켜 나간다. 사업관리 시스템 구축으로 사업의 목적 달성을 주기적으로 점검할 수 있어 사업실행의 효율성이 높아질 것이다.

(2) 사업성과의 주기적 평가 실시

2기 혁신교육지구 사업이 추진되고 있는 만큼 사업의 교육적 성과를 평가해야만 한다. 현재 평가체계에서 보면, 종합평가 기본계획에 따른 평가지표는 사업의 교육적 성과를 측정하는 지표로 구성되어 있지 않다. 평가 매뉴얼을 보면 ‘활동 및 성과’ 평가영역에 사업운영이란 세부영역이 있고, 여기에 만족도 항목이 제시된 정도이다. 이런 항목은 교육적 성과를 평가하는 데 부적합하다.

혁신교육지구 사업의 성과를 평가하기 위해서는 ‘성과를 무엇으로 보고, 어떻게 쟀 것인가?’에 대한 검토가 필요하다. 주로 교육적 성과는 교육활동에 참여함으로써 일어나는 참여자의 인지적·정의적 변화를 보여 줄 수 있는 교육활동의 결과 지표이다. 현재 평가항목에 있는 ‘구성원의 만족도’는 성과를 보여주기에 매우 제한적이다. 투입-과정-결과를 아우를 수 있는 교육적 성과평가가 실시되어야 할 것이다.

21) 자세한 평가 항목은 「2016년 서울형혁신교육지구 종합평가 기본계획」 참조

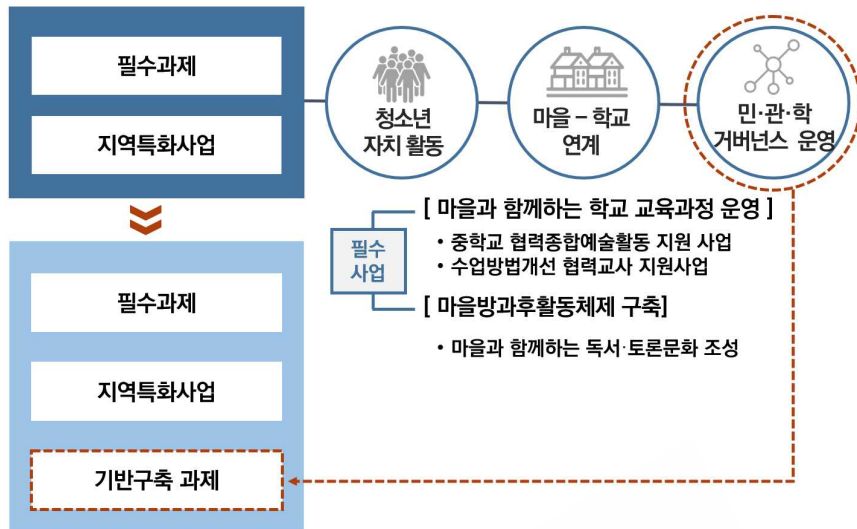
여기서는 사업성과를 주기적으로 평가할 것을 제안한다. 앞서 언급한 바와 같이 성과 측정을 위한 실태조사를 2년마다 주기적으로 실시하여 혁신교육지구 사업으로 인한 지역의 변화뿐 아니라 최종 수혜층인 학생(청소년), 지역민의 변화를 보여주어야 할 것이다. 혁신교육지구 사업을 통한 교육적 성과의 측정 및 평가는 전술한 (가칭)혁신교육지구 총괄 추진단에서 담당하되, 객관적 성과평가를 위해 관련 외부 연구기관에 의뢰하는 방식으로 수행한다.

3) ‘민·관·학 거버넌스 운영’을 기반구축 과제로 설정

혁신교육지구 사업은 기존 행정(관) 중심 사업방식에서 민의 참여를 보장한 민·관 거버넌스로 실행되고 있다. 사업의 기획 의도에 따라 초기부터 ‘민·관·학 거버넌스 운영’은 필수 과제로 추진되었다. 2015년에서 2017년 사이 필수과제에 포함된 과제에 변화가 있었으나 민·관·학 거버넌스 운영은 여전히 필수과제에 포함되어 있다.

조사 결과, 지구 단위 거버넌스는 민·관·학의 대표로 구성되어 있으며 협의 과정에서 갈등도 상당하였으나 구성원 간 토론과 협의를 거쳐 합의에 도달하는 것으로 나타났다. 초기와 달리 거버넌스를 통한 협의 과정이 점차 정착되고 있으며, 지구에 따라 거버넌스 구성과 운영도 진화된 방식으로 실행되는 것으로 조사되었다.

이런 결과로 보건대, 민·관·학 거버넌스는 과제라기보다는 사업 실행방식이다. 혁신교육지구 사업을 추진하고 구현하는 작동방식이 바로 거버넌스이다. 따라서 새로운 실행방식을 도입하여 혁신교육지구 사업을 추진하던 초기와 달리 3년 차로 접어든 시점에서 볼 때 민·관·학 거버넌스 운영은 혁신교육지구 사업을 추동하는 시스템으로 보아야 한다. 중장기적으로 필수과제에서 제외시키고, 모든 지구의 기반이 되는 기반구축 과제로 설정한다. 기반구축 과제로 설정하고 혁신교육지구 사업의 민·관·학 협치 실행의 정착 정도를 지속적으로 점검한다.



[그림 5-6] 필수과제의 조정

4) 참여주체 역량 강화 교육과 연수

면담조사 결과 혁신교육지구 사업 참여자들은 역량 개발 및 축적을 혁신교육지구 사업의 가장 큰 변화로 제시하고 있다. 또한, 역량 강화를 위한 교육 및 연수가 필요하다는 의견이 많았다.

다양한 주체의 참여로 사업실행이 이루어지는 혁신교육지구 사업에서 주체 간 역량의 차이가 발생한다. 민간단체 또는 시민단체 활동가, 지역주민은 공무원과 달리 행정업무 처리 능력이 다소 부족하다. 대신 이들은 사업을 현장에서 직접 실행하는 데 필요한 역량은 뛰어난 편이다. 그러나 혁신교육지구 사업의 실행 주체로서 활약하기 위해서는 일정 수준 이상의 업무역량이 필요하다. 이를 위해 지구 단위에서 교육과 연수가 꽤 많이 이루어지고 있다. 중앙 단위에서는 워크숍을 개최하여 참여자들에게 사업의 목표와 방향을 공유하는 기회를 제공한다.

그러나 혁신교육지구 사업 관계자의 역량을 강화하기 위해서는 연수와 교육 전에 필요 역량에 대한 진단이 선행되어야 한다. 업무수행 필수역량을 추출하고, 필수역량을 향상시

킬 수 있는 교육과정을 구성할 것을 제안한다. 즉, 역량기반 교육과정을 설계·개발해야 한다. 역량기반 교육과정 개발과 더불어 참여 주체별(학부모, 지역주민 등)로 연수를 시행한다.

이와 같은 역량 요소 도출, 역량기반 교육과정 개발, 연수 및 교육은 체계적으로 시행될 필요가 있다. 지구 단위에서 개별적으로 연수·교육이 시행되기보다 (가칭)혁신교육지구 총괄 추진단에서 연수·교육을 기획하여 운영할 것을 제안한다. 단기적으로는 서울시교육청 산하 교육연수원을 통해 연수와 교육을 하는 것도 가능한 방법이다.²²⁾

현재처럼 지구 단위 개별사업의 하나로 이루어지는 역량 강화 교육은 근본적인 역량 개선에 미치지 못할 것으로 추측된다. 혁신교육지구 사업이 안정적으로 지속하기 위해서는 지역사회 인적자원의 질적 제고가 필요하다. 따라서 중장기적으로 체계적인 교육·연수계획이 수립되어야 할 것이다. 단기적으로는 참여자의 사업실행을 위한 역량 강화를 위해서 업무 매뉴얼을 개발하여 제공한다. 매뉴얼 보급으로 업무수행에서 인력 간 역량 차를 최소화할 수 있을 것이다.

22) 필수역량 교육과 별개로, '학교교육과정에 대한 이해'에 대한 연수를 먼저 실시해야 할 것이다.

참고문헌

- 강민정, 2015, “2015 서울형 혁신교육지구 정책의 성과와 과제”, 『교육비평』, 제36권.
- 경기도교육연구원, 2016, “혁신교육지구 교육거버넌스 어디까지 왔나”, 제12회 경기교육포럼 자료집.
- 경기도교육청, 2016, “2016 혁신교육 교사대회 혁신교육지구 나눔마당”, 경기도교육청 포럼 자료집.
- 권효숙·오희환·송성영·김광남·김혜인, 2015, 「경기도 혁신교육지구사업 발전모델 개발을 위한 정책연구혁신교육지구 정책 이슈와 대안을 중심으로」, 경기도의회 경기교육정책포럼.
- 김세희·김옥성·안승문·박경현·양경식 외 4인, 2016, 「2017 서울형혁신교육지구 주요 운영 방침 연구」, 서울특별시 교육연구정보원.
- 김용련·김성찬·노시구·홍섭근·이승호 외 3인, 2014, 「경기 혁신교육지구 사업 발전 방안 연구」, 경기도교육청.
- 박상현·김용련·조예진·양영식, 2016, 「혁신교육지구 및 마을결합형학교의 종합발전 방안 연구」, 서울특별시교육 연구정보원.
- 백병부·김용련·원덕재·채현우, 2014, 「경기도 혁신교육지구 평가 연구」, 경기도교육연구원.
- 백병부·김위장·김현자·이혜정·최선옥, 2016, 「경기도 혁신교육 철학과 정책 특성 분석」, 경기도교육연구원.
- 서울시·서울시교육청, 2015, 「2015학년도 서울형혁신교육지구 운영 기본계획」.
- 서울시·서울시교육청, 2016a, 「2015 서울형혁신교육지구 운영 종합평가 보고서」.
- 서울시·서울시교육청, 2016b, 「2016 서울형혁신교육지구 운영 계획」.
- 서울시·서울시교육청, 2016c, 「2017년 서울형혁신교육지구 지정 계획」.
- 서울시·서울시교육청, 2016d, 「2016년 서울형혁신교육지구 종합평가 기본계획」.
- 서울시·서울시교육청, 2017a, 「2016 서울형혁신교육지구 운영 종합평가 보고서」.
- 서울시·서울시교육청, 2017b, 「2017년 서울형혁신교육지구 지정 계획」.
- 서울시·서울시교육청, 2017c, 「2017년 서울형혁신교육지구 운영 계획」.
- 서울시 평생교육정책관, 2017a, 「2017년 서울형혁신교육지구 지원 계획」.
- 서울시 평생교육정책관, 2017b, 「의원 요구자료 제출(요구번호 132번, 김창수 의원, 행정자치위원회)」.
- 서울시교육청 정책·안전기획관, 2016, 「2016 서울교육정책 현장평가단 활동보고서」.
- 서울특별시의회 예산결산특별위원회, 2016, 「2017년 서울특별시교육비특별회계 예산안 심사보고서」.

서준교·최성욱·윤정환, 2008, “아시아문화중심도시 조성을 위한 참여거버넌스 연구”, 한국거버넌스 2008년 추계 국제학술대회 발표논문집.

성열관·이운미·백병부·홍기복·최민선 외 2인, 2016, 「서울형혁신교육지구 중장기 발전 방향 연구」, 서울특별시교육연구정보원.

성열관·이형빈, 2014, 「구로·금천혁신교육지구 사업성과 및 개선방안에 관한 참여관찰 연구」, 구로구청·금천구청.

이운미·백병부·김세희·송미숙·이혜진 외 2인, 2015, 「2015 서울형혁신교육지구 사업의 현황 분석 및 발전 방안 연구」, 서울특별시교육연구정보원.

이형빈, 2014, “학급당 학생 수 감축 효과에 대한 참여관찰 연구-‘구로·금천 혁신교육지구사업’을 중심으로”, 「교육비평」, 제33권.

좌동훈, 2015, “서울형혁신교육지구 사업운영실태와 확대방안 연구”, 「NYPI 이슈브리프」, 제6호, 한국청소년정책연구원.

채현우·이혜나, 2016, “교육지원청, 시청, 단위학교의 정보교환 네트워크 특성 탐색-혁신교육지구사업을 중심으로”, 「교육정치학」, 제23집 제3호.

최창의·서용선·김혁동·홍섭근·김용련, 2016, 「혁신교육지구사업 비교분석을 통한 협력적 거버넌스 발전 방안 연구」, 경기도교육연구원.

황영동·정진화·원덕재·유재·신동하 외 2인, 2014, 「시흥혁신교육지구 사업의 효과 및 발전 방안에 대한 연구」, 경기도시흥교육지원청·경기교육연구소.

국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>

서울시 정보소통광장 <http://opengov.seoul.go.kr/>

부록

1_현황표

[부록표 1-1] 서울형혁신교육지구 주요 추진경과

추진과정	시기	주요 내용
혁신교육지구 추진 기본계획 수립	2012.07	교육감 결재
남부혁신교육지구 사업 지정운영	2012.09	구로구, 금천구 (2013년)교육청 30억, 구로구 18억, 금천구 11억 (2014년)교육청 10억, 구로구 6억, 금천구 4억
서울시 교육우선지구 공모 선정	2014.03	11개 자치구 선정 운영(2014.04~2014.12) 총 27억 원(8개 자치구 3억, 3개 자치구 1억)
교육감 공약이행계획	2014.06	조희연 교육감 취임
상생과 협력의 글로벌 교육혁신도시 서울시교육감-서울시장 공동선언	2014.11	교육혁신도시 5대 비전, 4개 분야 20대 교육협력사업 발표 '공교육 혁신으로 신뢰받는 학교상 구축' 분야에 '서울형혁신교육지구 확대'를 과제화
2015학년도 서울형혁신교육지구 공모 지정 계획	2014.12	2015년 서울형혁신교육지구 사업 운영 방침, 내용 등 기본 계획 수립
"4.16 교육체제" 주요 정책 방향 발표	2015.06	2015-2018 서울교육중기발전계획 공개 요약
'혁신교육도시 서울' 만들기 공동선언	2015.11	혁신교육박람회 개최 서울시장-교육감-22개 자치구청장 참여
2016 서울형혁신교육지구 공모 지정계획 발표	2015.12	2016년 서울형혁신교육지구 사업 운영 방침, 내용 등 기본 계획 수립
서울시-교육청 2년 차 '교육협력사업' 27개로 확대	2016.03	총 874억 원(시 400억, 교육청 361억, 자치구 113억)
2016 서울형혁신교육지구 지정 계획	2016.09	2017년 서울형혁신교육지구 사업 운영방침, 내용 등 기본계획 수립
2017년 서울형 혁신교육지구 지정 결과 발표	2016.11	22개 혁신교육지구 선정
서울형혁신교육지구 관련 조례 제정	2016.12 2017.01	「서울특별시 혁신교육지구 운영에 관한 조례」 「서울특별시 혁신교육지구 지원에 관한 조례」

자료: 서울시·서울시교육청, 「서울형혁신교육지구 운영 계획」, 각 연도 재구성

[부록표 1-2] 지구 단위 분과 구성(2016~2017년)

구분	2016년	2017년(예정)
강동	학생자치활동/동아리봉사/진로직업체험/학교마을연계/학부모활동/학교밖청소년	학생자치 동아리/마을-학교 연계/학부모활동/독서활성화/청소년기관
강북	교원/학생/학부모/지역교육	상동
강서	마을교육협력/교육복지/창의인성 지원/청소년 진로	상동 + 학부모
관악	진로대안교육/독서교육/교육복지/마을학교/청소년	학교지원/독서교육/마을학교/청소년/문화예술/학부모
광진	-	청소년지원/마을학교/교육복지/민관학거버넌스
구로	학교/마을공동체/청소년/교육복지/학부모	교사/청소년/학부모/마을/교육복지
금천	교육협력/문예제-체험활동/학교밖청소년/정서심리돌봄/진로진학협력	마을학교/청소년자치/학부모공동체/교육복지/세계시민
노원	학부모지원/마을지원/청소년지원/학교지원	진로직업/방과후학교/교육복지/청소년자치/학교지원/학부모지원
도봉	청소년/학부모/교원/마을교육공동체/교육복지/진로직업/교육정책연구	학교지원/진로직업교육/방과후마을학교/청소년/마을교육공동체
동대문	방과후네트워크/도서관네트워크/학부모네트워크/진로직업네트워크	문화예술/학교협동조합/진로직업/독서 등
동작	민관학거버넌스/민주시민교육/생태에너지/청소년/일반고진로직업/방과후	청소년, 학부모, 교사, 마을
마포	마을학교협력/마을학교혁신/민관학거버넌스/지역특화사업	학부모/청소년/교사/지역사회
서대문	학부모/청소년/학교교육지원/마을	학부모/청소년/마을/교사/달팽이추진단/누구나추진단/토요동추진단
성동	학부모/교원/마을활동가/청소년	상동
성북	학교교육지원/청소년활동지원/마을-학교 연계지원/혁신소통	상동
양천	마을교육사업/청소년사업분과/학부모사업분과/교육나눔사업분과	해누리마을방과후/거점별마을방과후/오감톡톡스쿨팜운영/책읽는시민토론하는사회/청소년주도형동아리/현장밀착형진로탐색/학부모창의대학/학부모창의체험
영등포	마을학교/청소년자치/문화예술마을지원/다문화/청소년성장지원/진로진학	마을학교/청소년자치/문화예술마을지원/다문화/청소년성장지원/학부모
은평	학부모/교원/대학생/지역사회 교육콘텐츠	필수1(학교교육과정운영, 독서토론문화), 필수2(자치활성화), 특화1(진로, 자유학기), 특화2(돌봄), 특화3(위기), 특화4(마을누림), 특화5(마을부모), 특화6(행복한학교)
종로	365종로창의버스/진로체험/융합교육/마을학교/청소년자치/기획운영	학부모/학교지원/마을/청소년/365창의버스
중구	진로탐색/창의인성/마을학교/특화교육	교육주체(청소년, 학부모, 교원, 마을자원분과)/동아리활동/마을-학교/특화

자료: 서울시·서울시교육청(2017a). 「2016 서울형혁신교육지구 운영 종합평가보고서」, pp.5~8.

각 자치구(2017). 「서울형혁신교육지구 사업실행계획서」, 재구성

[부록표 1-3] 2017년 달라진 '마을-학교 연계 지원' 사업 내용

과제	사업 목적	필수사업	주요 내용
마을과 함께 하는 학교 교육 과정 운영	<ul style="list-style-type: none"> 마을의 다양한 인적·물적 자원과 학교와의 관계망 형성 마을과 함께하는 학교 교육과정으로 재구성하여 운영 앓과 삶의 통합 교육 지원 	중학교 협력종합 예술활동 지원	<ul style="list-style-type: none"> 개념: 중학교 3년 중 최소 1학기 이상 정규교육과정 내에서 뮤지컬, 연극, 영화 등 종합예술활동에 모든 학생들이 역할을 분담하여 참여하고 발표하는 학생중심 예술활동 내용: 지역 협력종합예술활동 지원 협의체 구성 및 운영, 마을 문화예술강사 모집 및 연수, 학교 연계, 지역 내 연습실 및 공연장 자원 발굴 및 연계, 지역 축제 연계를 통한 학생 발표 기회 확대 등
		수업방법 개선 협력교사 지원	<ul style="list-style-type: none"> 개념: 수업방법 개선과 수업의 내실화를 위해 정규 교과시간에 교과(학급)교사와 협력하여 특정 영역의 교과 전문성 제고 및 토의·토론수업, 협동 수업 등 학생 참여 수업 활성화를 위해 보조하는 강사 내용: 교과 단위의 통합적, 체계적 마을결합형 교육과정 운영, 학년 단위 또는 학교 차원의 정규 교과 및 창의적 체험활동 연계 마을결합형교육과정 운영 등
마을 방과 후 활동 체제 구축	<ul style="list-style-type: none"> 아동·청소년들의 방과 후 안전과 건강한 여가 및 교육활동 등 지원 마을의 다양한 인적·물적 공간자원 정비 및 확충 아동·청소년이 행복하게 성장할 수 있도록 마을교육공동체 조성 	마을과 함께하는 독서토론 문화 조성	<ul style="list-style-type: none"> 내용: 지역사회 시설 및 인적자원 연계 방과 후 활동 강화(「마을방과후학교」 시범 운영, 현행 학교 안 방과후학교를 대체할 수 있는 마을방과후학교 운영 지원을 위한 마을지원 체제 구축), 마을방과후활동 프로그램의 중장기계획 수립 및 추진 등 <p>※ 마을방과후학교는 자치구(마을)와 학교가 마을교육자원을 활용하여 학교 내외에서 학교 정규수업 이외의 교육활동을 운영함. 2017년 9개 자치구청(성북, 강북, 도봉, 노원, 은평, 서대문, 양천, 구로, 금천구)이 '마을방과후학교'를 시범 운영하며, 마을방과후학교는 학교지원형, 마을공급형, 개별학교 맞춤형, 사회적협동조합형의 4가지 모델로 운영 중</p>

자료: 서울시·서울시교육청(2017c), 「2017년 서울형혁신교육지구 운영 계획」, pp.6~7. 재구성

서울특별시교육청 블로그(<http://blog.naver.com/seouledu2012/22085667529>) 교육정책이야기 “서울시교육청, 마을과 함께하는 방과후학교 운영한다!”(2016년 11월 8일)

[부록표 1-4] 필수과제의 사업 목적과 주요 내용(2015~2017년)

구분	사업 목적	내용 및 예시
학급당 학생 수 25명 이하 감축	과밀학급 해소와 학생 교사의 친밀성 강화를 통한 생활교육 및 수업 혁신 도모	<ul style="list-style-type: none"> 중학교 학급당 평균 학생 수를 25명 이하로 감축 지원 학교 여건에 따라 희망학교 1개 학년 실시 증설학급에 대한 학급운영비 및 직책급 업무추진비 등은 학교 기본운영비에 반영하여 예산 배부
진로직업 교육지원	진로를 탐색하고 설계할 수 있는 교육활동 지원, 특히 서울형자유학기제 및 일반고 진로직업교육과 연계하는 사업	<ul style="list-style-type: none"> 지역의 직업교육 기관 활용 및 일터개발을 통한 직업 위탁과정 운영 등 진로직업교육 실시 일반고 학생들의 진로교육을 위한 지역의 인력풀 구성 제공 학생의 진로체험 활동을 위한 지역 체험기관 개발 및 진로교육 실시
학교교육 지원	학교-지역사회 연계 강화로 방과후 학교 활성화	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회 지원을 통해 방과후 다양하고 창의적인 프로그램 운영 특성화된 방과후 프로그램 운영 지원 지역사회 시설 및 인적자원 연계 방과후 활동 강화 학교폭력 예방 및 학교 생활교육의 패러다임 전환을 위한 학생 주도의 각종 프로젝트 운영 예산 지원
학생의 자기주도적 프로젝트 지원사업	학교 교과 및 창의체험활동 등 다양한 문화예술교육활동 지원, 민주적이고 개방적인 학교문화 조성, 정규 교육과정 운영의 내실화 등 학교 혁신노력 등을 지원하는 사업	<ul style="list-style-type: none"> 학교 혁신 및 정규교육과정 내실화 지원 교원의 혁신 마인드 제고를 위한 사업 실시(교육지원청 필수사업) 학교 문화예술 교육활동 및 협력교사 지원사업 책 읽는 학교 책 읽는 마을 토론하는 학교 토론하는 마을(교육지원청 및 자치구 필수사업) 서울형자유학기제 운영 지원
청소년 자치 및 동아리 지원	학생들이 민주시민 소양을 함양하도록 스스로 기획, 참여하는 다양한 아동·청소년 자치활동 지원, 창의적·자율적인 청소년 동아리 운영	<ul style="list-style-type: none"> 학생 연합회 운영 지원 학생 동아리 활동 지원 청소년의회, 청소년 축제 등
마을-학교 연계	마을의 다양한 인적·물적 자원과 학교와의 관계망 형성을 통해 마을의 성장이 학교를 지원하고 학교가 마을의 성장동력이 되는 마을과 학교의 협력망 구축사업	<ul style="list-style-type: none"> 방과후사업, 돌봄사업, 학교의 선택적 교육복지사업 등을 지역과 함께 분담할 수 있도록 운영 지역사회 시설 및 인적자원 연계 방과후활동 강화 특성화된 방과후 프로그램 운영 지원 방과후 프로그램을 지역에서 담당할 수 있는 중장기 계획 수립 및 추진
민·관·학 거버넌스 운영	다양한 주체의 실질적인 참여 유도 및 책임공유 문화 조성, 마을교육공동체 구축	<ul style="list-style-type: none"> 혁신교육지구 운영협의회 구축 및 운영, 각 구성원의 역할 분담 및 사업 조정 협의 학교와 동주민센터 등 연계 지원사업 등

자료: 서울시·서울시교육청, 「서울형혁신교육지구 운영 계획」, 각 연도 재구성

[부록표 1-5] 연도별 평가방식(2015~2017년)

구분	2015년	2016년	2017년(계획)
시기	11~12월	10월~11월 말	11월(중간 평가)
평가 주체	평가단 구성 (혁신지구형·우선 지구형 별도 운영)	평가단 구성 (중앙평가단, 지구상호평가단, 지구별 자체 평가위원회)	2016년과 상동
평가 지표	절대평가 100점	<ul style="list-style-type: none"> 절대평가 100점 정량지표와 정성지표 병행. 지표별로 점수 내서 합산 	"
	3개 영역 26개 성과지표	<ul style="list-style-type: none"> 공통지표(3개 영역, 23개 평가지표, 6개 지표는 유형별로 반영) 자율지표(집중사업 2개 자율 선정, 의무 반영) 	"
평가 방법	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅과 정성평가(중앙, 지구별 자체 평가) 종합보고서를 기본으로 서울시·교육청 평가팀 구성 후 성과지표에 의한 평가 	정량평가	"
		정성평가	
평가 내용	I. 사업 비전(30점) II. 기반 조성(35점) III. 교육활동 및 사업 성과(35점)	① 혁신교육지구 운영 현황 기초 자료 분석(정성평가 또는 면담평가 시 활용) ② 서울시교육청 온라인 만족도 조사 결과(지구 자체 정량평가에 반영)	<ul style="list-style-type: none"> 혁신교육지구 사업의 학교 지원 기여도(만족도) 혁신교육지구별 교육사업에 대한 목표 달성도 혁신교육지구의 마을교육생태계 조성 정도 자치구청과 교육지원청의 행정·정책 협력 달성도 지구별 운영협의회 및 실무협의회의 등 운영 활성화 정도
		I. 사업 비전 및 기반 조성 1. 민관학 거버넌스 운영 및 활성화(20점) 2. 마을교육생태계 조성(28점) 3. 공교육 혁신(20점) II. 활동 및 성과/사업 운영(32점)	

주: 종합보고서는 중앙, 자체평가(우수사항, 개선사항, 정책적 도움이 필요한 사항, 총평, 제안사항), 지구별 우수사례, 개선 필요사항으로 구성되어 있음. 2017년 평가 내용은 평가 TF 운영을 통해 지표 개발 및 보완 중임.

자료: 서울시·서울시교육청(2016d). 「2016년 서울형혁신교육지구 종합평가 기본계획」,

서울시 평생교육정책관(2017a). 「2017년 서울형혁신교육지구 지원 계획」, p.9. 재구성

[부록표 1-6] 중간지원조직 지정 현황(2016년)

(단위: 천 원)

구분	조직명	설립연도	운영방식	지원인력	연간운영비
강북구	실행추진단 사무국	2015.4	직영	2명	48,800
관악구	관악혁신교육센터	2015.3	직영	7명(구청직원 5명)	50,000
구로구	온마을교육지원센터	2015.5	직영	5명(구청직원 1명)	133,450
금천구	금천혁신교육지원센터	-	직영	7명(구청직원 2명)	30,719
노원구	노원 마을학교지원센터	2016.3	직영	6명(구청직원 1명)	95,000
도봉구	도봉혁신교육지원센터	2015.4	직영	10명(구청직원 7명)	72,000
서대문구	서대문혁신지원센터	2016.2	직영	3명	92,981
성북구	혁신교육지원센터	2016.2	직영	7명(구청직원 4명)	220,000
영등포구	영등포혁신교육지원센터	2016.2	직영	7명(구청직원 4명)	51,400
광진구	광진미래혁신교육센터	-	직영	6명(구청직원 3명)	59,000
양천구	혁신교육추진반	2016.2	직영	10명(구청직원 4명)	112,000
동대문구	혁신교육Hub단	2016.3	직영	2명	40,000
은평구	은평혁신교육지원단	2016.2	위탁	7명	760,822

자료: 서울시·서울시교육청(2017a), 「2016 서울형혁신교육지구 운영 종합평가 보고서」, p.12, 재구성

[부록표 1-7] 홈페이지 구축 및 운영 현황(2016년)

구분	홈페이지
노원구	노원 마을학교 V2 http://nest2.nowon.kr/nest/main/login.do
성북구	교육마을 성북 누리집 http://sbedu.sb.go.kr/mainPage.do
은평구	은평혁신교육지원단 http://www.epsmiletown.com/main/main.php
도봉구	도봉혁신교육지원센터 http://happyedu.dobong.go.kr/
강북구	아이들은 누구나 꽃이다 http://강북혁신교육.kr/

2_설문조사

서울형혁신교육지구 사업 운영실태 조사

안녕하십니까?

서울연구원에서는 「서울형혁신교육지구 사업 운영실태 분석 및 개선 과제」를 수행하고 있습니다. 본 조사를 통해 2기 혁신교육지구 사업을 추진하는 상황에서 그간의 지구별 혁신교육지구사업의 구체적인 운영실태를 조사하여, 혁신교육지구사업의 개선 방안을 마련하고자 합니다.

응답하신 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 따라 비밀이 철저히 보호되며, 서울형혁신교육지구 사업의 개선을 위한 기초자료로만 활용될 것입니다.

바쁘시겠지만, 솔직하고 성실한 응답을 부탁드립니다. 소중한 시간 내어주셔서 진심으로 감사드립니다.

2017년 2월

서울연구원

본 설문과 관련하여 문의 또는 건의사항이 있으신 분은 아래로 연락 바랍니다.

- 주소 (06756) 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57
- 연락처 서울연구원 도시사회연구실 연구책임 이해숙
연구원 이영주 (02)2149-1206

〈응답자의 일반적 사항〉

1. 소속 지구

혁신교육지구 (가나다순, 2016년 기준)				
① 강동구	② 강북구	③ 강서구	④ 관악구	⑤ 광진구
⑥ 구로구	⑦ 금천구	⑧ 노원구	⑨ 도봉구	⑩ 동대문구
⑪ 동작구	⑫ 마포구	⑬ 서대문구	⑭ 성동구	⑮ 성북구
⑯ 양천구	⑰ 영등포구	⑱ 은평구	⑲ 종로구	⑳ 중구

2. 소속 및 신분 (* 구분 기준 참고)

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| ① 공무원(서울시·자치구) | ② 공무원(교육청·교육지원청) |
| ③ 교원(교장, 교감, 교사) | ④ 지역주민 |
| ⑤ 사업 참여기관 담당자(공무원 제외) | ⑥ 민간 기관/단체(활동가 등) |

- **지역주민:** 학생, 학부모, 모니터링단, 마을코디네이터, 마을강사 등
- **사업 참여기관 담당자:** 청소년수련관, 진로직업지원센터, 지역아동센터, 청소년 상담센터, 종합 사회복지관, 도서관, 문화재단, 혁신교육지원센터 등 자치구 소재 공공 성격의 시(구) 기관 또는 단체
- **민간 기관/단체:** 학부모회, 연합회, 교육네트워크, 사단법인, 주식회사, 교습소, 사회적기업, 협동 조합 등에 소속된 기관 또는 개인 활동가

3. 참여 협의체(중복응답 가능)

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| ① (광역)운영협의회 | ② (광역)실무협의회 | ③ (지구)운영협의회 |
| ④ (지구)실무협의회 | ⑤ (지구)분과협의회 | ⑥ 기타 _____ |

1 참여 계기

1. 혁신교육지구 사업에 참여한 기간은 얼마나 되십니까?

현재 총 _____ 00 년 _____ 00 개월

2. 어떻게 이 사업에 참여하게 되셨습니까?

- ① 담당 업무여서
- ② 소속된 단체(또는 기관)가 혁신교육지구사업에 결합해서
- ③ 지역에서 교육·청소년 활동을 하고 있어서
- ④ 자치구의 다른 사업을 하다가 알게 되어서
- ⑤ 학교에서 학부모 활동을 하다가
- ⑥ 아는 사람이 권해서
- ⑦ 우연히 정보를 알아서
- ⑧ 기타 _____

2 사업 운영과 성과

3. 사업발굴 시 중요하게 생각하는 것은 무엇입니까? 우선순위로 선택하여 주십시오.

① 1순위() ② 2순위()

- ① 지구 사업의 중장기적 계획 및 목표
- ② 학생·교원 등 수요자 요구
- ③ 학교·지역사회의 당면 교육 문제
- ④ 실행 가능한 운영(참여) 주체 여부
- ⑤ 다양한 참여주체의 의견 수렴 및 반영
- ⑥ 사업의 평가 및 성과 달성 여부
- ⑦ 기타 _____

4. 사업을 발굴·확정하는 과정에서 겪는 가장 큰 어려움은 무엇입니까? 우선순위로 선택하여 주십시오.

① 1순위() ② 2순위()

- ① 충분한 예산과 인력이 부족하여
- ② 사업 신청 기간이 촉박해서
- ③ 신규 사업을 포함하기가 어려워서
- ④ (민간단체) 활동가의 의견이 사업에 충분히 반영되지 않아서
- ⑤ 이해가 다른 집단(단체 또는 개인) 간 의견 상충 및 협의 조정이 어려워서
- ⑥ 특정인(또는 집단·단체)이 주로 결정하는 구조여서
- ⑦ 기타 _____

5. 마을 - 학교 연계사업에서 가장 주력하는 부분은 무엇입니까?

- ① 지역사회의 아동·청소년에 대한 관심 제고
- ② 방과후학교 운영 및 돌봄 지원
- ③ 지역자원을 활용한 진로직업체험 연계
- ④ 지역주민의 역량 강화
- ⑤ 기타 _____

6. 마을 - 학교 연계에서 가장 필요한 것은 무엇이라고 생각합니까?

- ① 방과후학교(돌봄)의 마을 분담
- ② 학생의 지역사회 이해를 위한 학교와 마을 간 교육과정 개발
- ③ 학교와 마을 간 교육자원(인적·물적)의 교류
- ④ 마을-학교의 공동 협력사업 추진
- ⑤ 기타 _____

7. 2016년 혁신교육지구 사업이 주관적으로 어느 정도 성과가 있다고 생각하십니까?

※ <2016 서울형혁신교육지구 운영 종합평가 보고서>의 [부록: 사업 목록]을 토대로 작성되었습니다. 필수과제 분류가 자치구의 분류와 다소 다르고 세부사업이 일부 생략되었음을 고려해주시기 바랍니다.

<강동구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술 협력교사 지원 마음 어울림-심리치료비 지원 「서울형혁신교육지구 이야기」 연수 배움이 느린 학생을 위한 협력교사 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 학교 밖 청소년 동아리 지원 꿈드림 청소년 자치위원회 ‘아름드리’ 운영 달달콘서트+주제넘는 호기심 재미있는 미래전 무모한 도전 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 책방따수다 다책맘 선택학교 함성소리 강동마을교사학교 운영 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축·운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 민·관·학 거버넌스 강동학교 운영 학부모 협력날개 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> With-You 초등 Needs Call 상담센터 우리 가족 한마음 조정교실 찾아가는 봉사교실 찾아가는 부모교실 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

〈강북구〉

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학급당 학생 수 25명 이하 감축사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학급당 학생 수 25명 이하 감축 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 마을에서 삶을 찾는 지역 기반 직업체험학교 ▪ 커리어코치 배치 지원 ▪ 바른 인성 함양을 위한 인문학 강의 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 마을 배움터 방과후프로그램 운영 지원 ▪ 방과후학교 코디네이터 배치 지원 ▪ 지역협력 방과후학교 운영 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 강북혁신교육지구사업 평가 및 환류 ▪ 학교로 찾아가는 교직원 연수 ▪ 강북 마을교사 교육 지원 ▪ 강북 마을교육공동체 구축 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 장애학생 사회통합 지원 ▪ 창의교육 협력교사 지원 ▪ 지역아동센터 문예체 지원 ▪ 자기주도적 청소년 활동사업 동아리 ▪ 학부모가 만드는 창의 한마당 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<강서구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> 찾아가는 우리동네 진로주치의 운영 및 나만의 직업찾기 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 우리마을 투어 마을 속 보물 찾기 무지개 수영학교 찾아가는 창의인성 체험학교 대안교실 창의체험버스 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 학생자치 연합회 별별놀이 별별체험 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 책 읽는 마을 온두레학교 확산 학교중심마을결합형 사업 마을결합형학교 동아리 운영 지원 강서마을방과후학교 운영(마을학교네트워크사업) 마을결합형학교 교육과정운영지원단 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 민·관·학 거버넌스 운영 책 읽는 마을공동체 책두레학교 사업 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 부적응 학생 심리정서 지원 톡톡패밀리 강서가족 세우기 특수교육 학습도우미 배치 스쿨팜 살리기 힐링체험농원 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

〈관악구〉

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학급당 학생 수 25명 이하 감축사업	<ul style="list-style-type: none"> 안성맞춤교실 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> 일반고 진로직업교육 지원 진로네트워크 구축 및 활성화 진로동아리 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 마을 속 과학옹달샘 학부모 동아리 활성화 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 거점학교 프로젝트 마을청소년동아리 지원 청소년 자치의회 캠프 운영 청소년 활동 동아리 축제 청소년 징검다리 프로그램 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 관악 마을 교육자원 발굴 토닥토닥 마을학교 육성 마을학교 총괄코디네이터 운영 학교혁신코디네이터 지원 마을결합형학교 교육과정 운영 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 관악교육두레(민·관·학 거버넌스 운영) 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> ‘꿈실은 책마을’ 독서동아리 활동비 지원 ‘꿈실은 책마을’ 독서동아리 역량강화 지원 부모 독서동아리 활성화(활동비/네트워크 지원) 행복한 상담실 상상나래 학교제안사업 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<광진구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 업무담당교사 워크숍 ▪ 마을교사 인력풀 조성 ▪ 맞춤형 교육복지 전문인력 역량강화 연수 ▪ 마을을 담은 학교 워크숍 ▪ 마을탐방연수 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축·운영사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 실무협의회(실무협의회, 워크숍) ▪ 교감 워크숍(유초등, 중등) ▪ 학부모 설명회 ▪ 학교운영위원회 원탁토론 ▪ 학부모회 사업 성과보고회 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 초등학교 상담사 지원 ▪ 중학교 책걸상 교체 ▪ 다문화가정 청소년 진로설계 직업체험 ▪ 도서관연계(왜 아빠가 책을 읽어주어야 하는가) ▪ 그림책읽어주기 엄마멘토링단 독서 실무심화교육 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<구로구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학급당 학생 수 25명 이하 감축사업	<ul style="list-style-type: none"> 25명 이하 감축사업 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> 혁신교육진로박람회 진로직업교육 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 청소년 문화·예술 지원 문화예술협력을 통한 정규수업 지원 다문화 어울림 프로젝트 청소년 원탁회의 학교참여예산 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 온마을교육지원센터 운영 테마체험활동 지원 온마을강사 활성화사업 촘촘한 복지안전망 구축사업 마을돌봄 교육복지 서비스 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 혁신교육지구 관리지원체제 구축 민·관·학 거버넌스 협력 UP 워크숍 지역교육공동체 구축 지역교육공동체 네트워크 연수 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 다문화학생 지원 한국어교실 운영 미래를 여는 상상교실 운영 창의적 학교혁신 연수 이루어져라 업! 프로젝트 창의적 학교혁신 학부모 연수 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<금천구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학급당 학생 수 25명 이하 감축사업	<ul style="list-style-type: none"> 25명 이하 감축사업 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> 학생자원봉사자 학급집단상담 실시 일반고 고2, 3 대상 협력교육과정(마스터클래스) 청소년꿈찾기 여름방학 진로캠프 지원 자유학기제 운영 지역연계자유학기제 학년전환기 프로그램 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 문·예·체 협력교사 및 방과후마을학교교사 지원 고등학교 학력향상 지원 마을결합형학교 동아리 마을결합형학교 교육과정 사랑+더하기 협력교사 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 레미제라블 운영 오즈탐험대 지원 금천구 청소년의회 지원 초중고 학급대항스포츠클럽 운영 민주시민학생회 및 동아리 운영 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 몸의 학교 지원 학년전환기 민간프로그램 지원 지역연계 체험활동(초3, 초6) 자유학기제 선택프로그램 공모 초등 텃밭생태교육 지원 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 교육협치체계 구성(총회/분과) 컨설팅/워크숍 운영 혁신미래교육연수 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 또래상담가 지원 마음약방 지원 금천교육복지센터 지원 학교혁신제안 사업 혁신학교 드림학교 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<노원구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학급당 학생 수 25명 이하 감축사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학급당 학생 수 감축 사업 ▪ 학생 수 감축 교원역량 강화 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년 맞춤형 진로 지원 ▪ 일반고 직업체험 '현장에서 미래를' ▪ 학생창의인성한마당 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 초등학교 상담사 배치 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학생·청소년 동아리 운영 지원 ▪ 학생회 자치활동 운영 지원 ▪ 학급 자치활동 지원 ▪ 청소년 마을참여 프로젝트 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 다양한 마을학교 개설 및 운영 ▪ 지역단위 교육공동체 구축 지원 ▪ 학부모 참여활동 및 아카데미 지원 ▪ 문·예·체 및 창의적체험활동 협력교사 지원 ▪ 마을학교 연계 교육활동 코디네이터 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 노원혁신교육지구 운영협의체 활성화 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 찾아가는 위기청소년 상담 지원 ▪ 학업중단 제로를 향한 학교 안과밖 징검다리 프로젝트 ▪ 북부 교외활동 안전지원단 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<도봉구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학급당 학생 수 25명 이하 감축사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학급당 학생 수 감축 학교 교원역량 강화 ▪ 학급당 학생 수 감축사업(기간제 교원 인건비 지원) 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동네방네 진로탐색지원단 ▪ 3355 진로탐색동아리 ▪ 노동인권교육강사 양성과정 ▪ 진로직업교육 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 문예체 창체 협력교사 지원 ▪ 주민설계형 마을학교 사업 ▪ 거점마을학교 지정 및 프로그램 운영 ▪ 권역별 마을교육공동체 구축사업 지정 및 운영 ▪ 마을학교 연계 교육활동 코디네이터 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 민·관·학 거버넌스 워크숍 개최 ▪ 민·관·학 거버넌스 구축사업 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육복지공동체 구축 ▪ 지역기반형 체험프로그램 ▪ 초등학교 상담 자원봉사자 배치 ▪ 개(開)판 5분전 프로젝트 ▪ 학생회 네트워크 지원사업 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<동대문구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> 드림 스타트업 찾아가는 진로직업 프로그램 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 북적북적 책마을 동대문 1학교 1문화예술 브랜드 지원 문화예술 상설동아리 지원(강사료, 리모델링) 일반학교 위기학생 지원 교원·학부모 연구활동 지원 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 청소년 원탁회의 청소년 뮤지컬 공연관람 청소년기획단(몽땅프로젝트) 꿈과 재능을 펼치는 학생동아리 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 학교-마을과 함께하는 방과후 프로그램 초등학생 주말놀이학교 운영 학생상담지원프로그램 마을결합형학교 교육과정 개발 지원 마을교사 양성과정 운영 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 혁신교육거버넌스 운영 동대문혁신교육촉제 학부모 아카데미교실 운영 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 15세 영화제 장애인과 함께하는 마을사용설명서 청소년콧보드대회 찾아가는 협동조합 설명회 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<동작구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
진로직업교육사업	▪ 일반고 진로직업지원사업	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교교육사업	▪ 책사랑 프로젝트 ▪ 창의감성교육 프로젝트 ▪ 문화예술교사동아리 ▪ 대안교실 ▪ 학교혁신제안사업	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	▪ 아무거나프로젝트 지원 ▪ 청소년 의회 운영 ▪ 학생자치활동 활성화 지원 ▪ 동작 청소년 아카데미 ▪ 학생자치활동지원사업	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	▪ 삼동이 마을학교 ▪ 마을이학교다 ▪ 마을결합형학교 운영 ▪ 마을탐방체험 ▪ 마을교육-학교연계 사업 등	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	▪ 민·관·학 거버넌스 ▪ 책사랑무지개 TF/컨설팅 ▪ 교감 워크숍/원탁토론 ▪ 학교 혁신담당자 워크숍	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	▪ 동작혁신교육축제 ▪ 책사랑 거점학교 ▪ 민주시민리더십 캠프 ▪ 학부모 창의프로젝트 ▪ 학부모동아리 연합프로젝트 등	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<마포구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학교교육사업	<ul style="list-style-type: none"> 책읽고 토론하는 학교(독서토론직무연수 등) 교육공동체 혁신역량 강화 사업(교육공동체 연수) 학부모회 활동 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 마을방과후학교 시범 운영 청소년 마을 축제기획단 책읽고 토론하는 학교 지원 학생활동 공간 꾸미기 지원 학교혁신 스스로 제안사업 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축·운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 서울형혁신교육지구 운영 내실화 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 마포문화예술교육 꿈타래 엮기 슈팅스타 마포 청소년 축구교실 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<서대문구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학교교육사업	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술협력교사 지원 초등 상담봉사자 지원 수업혁신 동아리 지원 학교혁신 스스로 제안사업 우리마을콘텐츠 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 100 동아리 지원 서대문 청소년의회 축제! 우리가 만든다 학생회 운영비 지원 학생활동 공간 꾸미기 지원 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 달팽이학교 아이엠샘 마을강사단 진로직업체험 확대 아이엠샘(자유학기제 마을강사 지원) 누구나 프로젝트 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 운영협의체 활성화 서알통 서대문교육공동체 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 토요동학교 서대문혁신교육코디 창의체험한마당 학부모회 지원 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

〈성동구〉

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 마을로 나온 학교동아리 지원 ▪ 학부모 자원봉사단 운영 ▪ 혁신 포럼 ▪ 업무담당교사 워크숍 ▪ 맞춤형 교육복지 전문인력 역량강화 연수 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축·운영사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 200인 원탁토론 ▪ 성동 아버지회 운영 지원 ▪ 실무협의회 워크숍 ▪ 학부모 설명회 ▪ 교감 워크숍(유·초·중등) 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성동 온마을대축제 ‘와글와글’ ▪ 온마을체험학습 ▪ 성동 온마을 체험학습지도사 양성 ▪ 로봇대회 ▪ 청소년 소프트웨어 교실 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<성북구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
진로직업교육사업	▪ 꿈틀꿈틀프로젝트(자유학기제 선택프로그램)	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교교육지원사업	▪ 생각을 키우는 책임기, 창의지성교육 ▪ 문예체 협력교사 지원(예술과 어울림) ▪ 마을결합형학교 모델학교 ▪ 학생자치실 리모델링 ▪ 혁신교육공감대 조성(교직원연수, 교사연구동아리, 마을교사학부모동아리 운영)	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	▪ 자치활동으로 민주주의를 실천해요 ▪ 성북 대청마루 ▪ 학생자치활동 ▪ 중학생이 만드는 마을교과서 지원	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	▪ 마을에서 길을 찾다 ‘꿈틀꿈틀 프로젝트’ ▪ 안전한 마을품 틈새돌봄 ▪ 학부모 마을교사 역량강화 ▪ 방과후학교에서 방과후마을로 ▪ 마을과 학교가 만나는 동1교 동교동락 등	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	▪ 민·관·학 거버넌스 구축운영 ▪ 민·관·학 공감소통 ▪ 혁신교육교사 워크숍	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	▪ 동북4구 창의지성교육도시 클러스터 조성 ▪ 문화예술로 만나는 교과연계 ‘우리동네 보물찾기’ ▪ 초중고대 연합 청소년자치 역사동아리 성북역사아리 ▪ 마을에서 배우는 사회적경제 ▪ 학부모·마을교사와 함께하는 기초학력 신장지원 등	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<양천구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> 꿈꾸는 날 학교로 찾아가는 진로콘서트 마을 청소년 축제한마당 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술동아리 활동 지원 오케스트라 지도강사 지원 학교혁신문화조성 지원 창의체험버스 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 양천청소년 스마트폰 영화제작 체험학교 및 영화제 행복한 인생설계학교 운영 청소년 기자단 운영 청소년 자치활동 활성화 청소년참여자치위원회 구성 및 운영 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 해누리 마을방과후학교 운영 지원 책읽는 학교 책읽는 마을 만들기 1학교 1문예활동 “꿈이 영그는 학교” 마을결합형학교 교육과정 운영 지원 방과후자율학습 안전케어 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 양천 민·관·학 거버넌스 운영 혁신교육지구사업 워크숍 및 교육협력사업 발표회 양천 혁신교육추진반 운영 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 음악나눔을 통한 인성교육 기초학력신장을 위한 전담강사 배치 초등 전문상담인력 배치 특수교육 학습도우미 배치 요리조리 행복레시피 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<영등포구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 설왕설래 양성과정 마을과 학교의 “설왕설래” 기초학력신장협력교사 지원 별별 학교혁신 제안사업 공모 문화예술 교육활동 협력교사 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 마을과 함께 ‘찾아가는 진로원정대’ 청소년자치 한마당 자몽프로젝트 청소년 동아리 지원 학생회실 설치 및 학생회 운영 지원 문예체 청소년동아리 지원 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> n개의 마을방과후학교 n개의 창작예술학교 지구시민-마을교사 양성 마을결합형학교 동아리 사회적기업 연계 방과후학교 지원 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축·운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 분과위원 및 실무협의회 워크숍 학교대상 사업 설명회 별난 부모 강좌 학부모 대토론회 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 드림투게더 프로젝트 체인지업 우리마을 학생 스포츠클럽 문래창작예술촌 연계 창의체험활동 지원 학교 텃논 친환경 벼농사 체험 즐거운 마을 여행 ‘영등포마을누리’ 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<은평구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학급당 학생 수 25명 이하 감축사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학급당 학생 수 25명 이하 감축 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
진로직업교육사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 은평대전(학과탐방) ▪ 진로종합네트워크 ▪ 은평대전 고등학교교실 전공 특강 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 은평 청소년 참여 자치캠프 ▪ 청소년 사회참여 프로젝트 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 마을지원사업 ▪ 마을학교연계분과협의회 ▪ 마을학교연계 프로그램 ▪ 은평지역사회교육콘텐츠연계사업 ▪ 초등전환기 지원사업 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축·운영사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 은평네트워크 사업 ▪ 민·관 거버넌스 구축 ▪ 혁신교육지구지원사업 ▪ 은평교육박람회 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학업중단숙려제와 연계한 자연치유학교 ▪ 책 읽는 학교·마을 토론하는 학교·마을 ▪ 학교 혁신 제안 사업 ▪ 자유학기제 ▪ 초등상담 자원봉사자 지원 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

<종로구>

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 무형의 서비스를 찾아라 서비스디자인 친환경으로 바뀔까 에코디자인 전통문양과 백남준의 비디오아트 한글(세종대왕)에서 다빈치 찾기 마을결합형학교 동아리 운영 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 우리 마을 청소년 동아리 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 문화가 있는 날 미술관 나들이 오감만족 박물관 나들이 해설사와 함께하는 골목길 나들이 초3 지역사회 연계 협력 수업 마을교사 양성교육 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 서울형혁신교육지구 컨설팅 민·관·학 거버넌스 구축 운영 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 우리 마을 친선경기 창신동 지역 우리 마을 보물찾기 대학연계 학교지원 더함+프로젝트 학생·교사·주민이 함께하는 진로탐방 연극수업 연극축제 너의 진로를 보여줘 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

〈중구〉

필수과제	세부 사업명	성과 정도
학교교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 교육공동체 혁신마인드 제고 마을결합형학교 교육과정 개발 마을결합형학교 동아리 운영 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
청소년 자치 및 동아리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 중구 야호 부스 동아리 지원 및 운영 학생과 지역주민이 함께하는 동아리 지원 우리 마을 청소년 동아리 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
학교-마을 연계사업	<ul style="list-style-type: none"> 지역자원 연계 방과후 프로그램(뮤지컬 배우 되기) 문예체 지원사업(1인 1악기) 방과후 마을강사 양성 프로그램 운영(중구 마을강사 양성과정) 방과후 마을학교 운영(마을결합형학교 운영) 마을학교교육 협력사업 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
민·관·학 거버넌스 구축·운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 민·관·학 거버넌스 구축 및 운영 서울형 혁신교육지구 컨설팅 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음
지역특화사업	<ul style="list-style-type: none"> 중구 청소년 축제 야호 운영 자기주도학습 캠프 운영 진로북카페 운영(인문학을 품은 마을까페) 우리 마을 친선경기 세대공감(자서전 쓰기) 등 	① 미흡
		② 다소 미흡
		③ 다소 우수
		④ 우수
		⑤ 잘 모르겠음

3 민관학 거버넌스 운영과 성과

8. 협의체 운영에 관한 질문입니다. 지구에서 실제 운영되는 정도에 대해 본인의 생각에 가장 가까운 곳에 √ 표시하여 주십시오.

협의체 실제 운영	미흡	←	→	우수
8-1. 민·관·학 3자의 대표로 구성되어 있다.	①	②	③	④
8-2. 수평적인 조직문화가 형성되어 있다.	①	②	③	④
8-3. 구성원 간 의사소통이 원활하다.	①	②	③	④
8-4. 의견 조정과 합의를 거쳐 결정이 이루어진다.	①	②	③	④
8-5. 협의체 결정이 사업계획과 집행과정에 반영된다.	①	②	③	④

9. 민·관·학 협력 정도는 어느 정도 된다고 보십니까? 해당되는 점수(0~10점)에 직접 √ 표시해 주십시오.

민관학 협력 실행 정도	0점	←	—	5점	—	→	10점				
9-1. 서울시청 - 구청	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
9-2. 구청 - 학교/교육지원청	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
9-3. 구청 - 마을	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
9-4. 학교 - 마을	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
9-5. 민간 개인 또는 단체 네트워크(민-민)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪

10. 거버넌스 활성화를 위한 방안입니다. 각 항목에 대해 중요하게 생각하는 정도에 √ 표시해주십시오.

거버넌스 활성화 방안	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음	잘 모르겠음
10-1. 협의체 위원(또는 참여단체)의 공정한 선발	①	②	③	④	⑤
10-2. 협의체 위원에게 책임과 권한 강화	①	②	③	④	⑤
10-3. 권위주의적 운영과 조직문화 탈피	①	②	③	④	⑤
10-4. 거버넌스 운영절차의 간소화	①	②	③	④	⑤
10-5. 광역·지역 협의체와의 연계 강화 및 역할 조정	①	②	③	④	⑤
10-6. 회의록 등 정보 공개	①	②	③	④	⑤
10-7. 특정인(단체)의 사익 추구 견제	①	②	③	④	⑤
10-8. 참여자의 역량 향상을 위한 워크숍 등 확대	①	②	③	④	⑤
10-9. 참여자에게 개별 인센티브 제공	①	②	③	④	⑤

4

혁신교육지구 사업의 개선과 발전방향

※ 다음은 서울형혁신교육지구 사업의 비전과 목표(2017년 서울형혁신교육지구 지정계획)입니다.

- **비전:** 참여와 협력으로 아동·청소년이 행복하게 성장하는 학교-마을교육공동체
- **목표:** 마을과 함께하는 학교문화 조성, 배움과 돌봄의 마을교육공동체 형성, 유기적인 민·관·학 협력체제 구축

11. 혁신교육지구 사업이 다음의 목표를 얼마나 달성하고 있다고 생각하십니까? 본인의 생각에 가장 일치하는 곳에 √ 표시해주시시오.

비전과 목표 달성 정도		목표 이하	대체로 미달	대체로 달성	목표 이상
11-1.	학교-마을 교육공동체 형성 계기 조성	①	②	③	④
11-2.	지자체와 교육청 간 협력 계기 형성	①	②	③	④
11-3.	지역사회의 공교육 혁신 기여	①	②	③	④
11-4.	학생(청소년)에게 유의미한 학습경험 및 진로체험 기회 제공	①	②	③	④
11-5.	지역사회의 인적·물적 자원 활용	①	②	③	④

12. 혁신교육지구사업의 목표 달성을 위해 앞으로 최우선적으로 할 일이 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 교육격차 해소 및 공교육 혁신
- ② 지속 가능한 마을-학교 상생 관계 구축
- ③ 학생(청소년)의 지역사회 활동 참여 기회 확대
- ④ 교육공동체 형성을 위한 지역민의 역량 강화
- ⑤ 공공기관-민간단체 간 적극적인 의사소통 및 정보 공유
- ⑥ 기타 _____

13. 혁신교육지구사업 운영에서 가장 어려운 점은 무엇이라 생각하십니까?

- ① 단체장 간 교육철학 및 관심사의 차이
- ② 참여 구성원의 공감대 및 이해 부족
- ③ 사업 추진을 위한 지원조직의 부재
- ④ 지역·학교 간 차이(교육격차, 인프라 및 운영동력 등)
- ⑤ 자치구청·교육청 등 예산집행 및 행정처리방식의 차이
- ⑥ 업무 담당자의 교체 및 잦은 이동
- ⑦ 학교의 폐쇄성으로 인한 협조 부족
- ⑧ 홍보 부족으로 인한 학생(청소년) 및 지역민의 참여 저조
- ⑨ 기타 _____

14. 다음은 혁신교육지구 사업의 발전 방안입니다. 중요하게 생각하는 정도에 √ 표
시해주십시오.

혁신교육지구 사업의 발전 방안	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음	잘 모르 겠음
14-1. 중장기적 계획 수립 및 공유	①	②	③	④	⑤
14-2. 안정적인 재원 확보	①	②	③	④	⑤
14-3. 혁신교육지구 관련 지구 단위 조례 제정	①	②	③	④	⑤
14-4. 유사사업과의 통폐합을 통한 필수과제 재검토	①	②	③	④	⑤
14-5. 보편사업으로 편입하여 중장기적으로 지속화	①	②	③	④	⑤
14-6. 사업 평가의 체계적 도입	①	②	③	④	⑤
14-7. 사업 질 관리 강화 (매뉴얼 개발, 모니터링 및 컨설팅 실시)	①	②	③	④	⑤
14-8. 사업 설명회 확대로 주체의 참여 촉진 (교사·학생·지역주민/학부모)	①	②	③	④	⑤
14-9. 홍보 강화	①	②	③	④	⑤

15. 혁신교육지구 발전을 위한 의견이 있다면 기술해 주십시오.

감사합니다.

3_교차분석

[부록표 3-1] 주체별 사업의 목표 달성 정도

① 학교-마을 교육공동체 형성 계기 조성

(단위: 명, %)

구분	목표 이하		대체로 미달		대체로 달성		목표 이상		계		χ^2
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
전체	6	2.2	70	25.7	161	59.2	35	12.9	272	100.0	17.854**
공무원·교원	0	0.0	7	10.8	45	69.2	13	20.0	65	100.0	
지역주민	3	3.6	29	34.9	46	55.4	5	6.0	83	100.0	
사업참여기관· 민간기관/단체	3	2.4	34	27.4	70	56.5	17	13.7	124	100.0	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

② 지자체와 교육청 간 협력 계기 형성

(단위: 명, %)

구분	목표 이하		대체로 미달		대체로 달성		목표 이상		계		χ^2
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
전체	3	1.1	64	23.5	159	58.5	46	16.9	272	100.0	20.308**
공무원·교원	0	0.0	5	7.7	40	61.5	20	30.8	65	100.0	
지역주민	1	1.2	23	27.7	47	56.6	12	14.5	83	100.0	
사업참여기관· 민간기관/단체	2	1.6	36	29.0	72	58.1	14	11.3	124	100.0	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

③ 지역사회의 공교육 혁신 기여

(단위: 명, %)

구분	목표 이하		대체로 미달		대체로 달성		목표 이상		계		χ^2
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
전체	9	3.3	82	30.1	146	53.7	35	12.9	272	100.0	17.884**
공무원·교원	1	1.5	9	13.8	41	63.1	14	21.5	65	100.0	
지역주민	4	4.8	34	41.0	39	47.0	6	7.2	83	100.0	
사업참여기관· 민간기관/단체	4	3.2	39	31.5	66	53.2	15	12.1	124	100.0	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

④ 학생에게 유의미한 학습경험 및 진로체험 기회 제공

(단위: 명, %)

구분	목표 이하		대체로 미달		대체로 달성		목표 이상		계		χ^2
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
전체	0	0.0	56	20.6	161	59.2	55	20.2	272	100.0	15.814**
공무원·교원	0	0.0	4	6.2	43	66.2	18	27.7	65	100.0	
지역주민	0	0.0	26	31.3	46	55.4	11	13.3	83	100.0	
사업참여기관· 민간기관/단체	0	0.0	26	21.0	72	58.1	26	21.0	124	100.0	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

⑤ 지역사회의 인적·물적 자원 활용

(단위: 명, %)

구분	목표 이하		대체로 미달		대체로 달성		목표 이상		계		χ^2
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
전체	5	1.8	61	22.4	153	56.3	53	19.5	272	100.0	34.876***
공무원·교원	0	0.0	3	4.6	45	69.2	17	26.2	65	100.0	
지역주민	3	3.6	34	41.0	38	45.8	8	9.6	83	100.0	
사업참여기관· 민간기관/단체	2	1.6	24	19.4	70	56.5	28	22.6	124	100.0	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

[부록표 3-2] 주체별 민·관·학 거버넌스의 협력 정도(0~10점)

① 민·관·학 거버넌스의 협력 정도(서울시-구)

구분	N(명)	평균(점)	표준편차	표준오차	F
전체	272	6.58	2.249	.136	-
공무원·교원	65	7.17	2.155	.267	3.004
지역주민	83	6.39	2.197	.241	
사업참여기관·민간기관/단체	124	6.40	2.295	.206	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

② 민·관·학 거버넌스의 협력 정도(구·학교/교육지원청)

구분	N(명)	평균(점)	표준편차	표준오차	F
전체	272	6.69	2.337	.142	-
공무원·교원	65	7.68	1.985	.246	8.397***
지역주민	83	6.20	2.362	.259	
사업참여기관·민간기관/단체	124	6.51	2.356	.212	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

③ 민·관·학 거버넌스의 협력 정도(구·마을)

구분	N(명)	평균(점)	표준편차	표준오차	F
전체	272	6.78	2.111	.128	-
공무원·교원	65	7.86	1.600	.198	12.723***
지역주민	83	6.25	2.094	.230	
사업참여기관·민간기관/단체	124	6.57	2.172	.195	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

④ 민·관·학 거버넌스의 협력 정도(학교·마을)

구분	N(명)	평균(점)	표준편차	표준오차	F
전체	272	5.68	2.254	.137	-
공무원·교원	65	6.45	2.215	.275	9.006***
지역주민	83	4.93	2.134	.234	
사업참여기관·민간기관/단체	124	5.78	2.214	.199	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

⑤ 민·관·학 거버넌스의 협력 정도(민간 개인 또는 단체 네트워크)

구분	N(명)	평균(점)	표준편차	표준오차	F
전체	272	6.30	2.256	.137	-
공무원·교원	65	6.75	2.208	.274	10.275***
지역주민	83	5.40	2.124	.233	
사업참여기관·민간기관/단체	124	6.67	2.208	.198	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

[부록표 3-3] 지구별 사업성과²³⁾

① 강동구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학교교육지원사업	0	0.0	0	0.0	2	28.6	5	71.4	7	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	0	0.0	4	40.0	6	60.0	10	100.0
학교-마을 연계사업	0	0.0	0	0.0	4	40.0	6	60.0	10	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	1	0.4	6	54.5	4	36.4	11	100.0
지역특화사업	0	0.0	0	0.0	2	18.2	9	81.8	11	100.0

② 강북구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학급당 학생수 25명 이하 감축 사업	6	11.5	8	15.4	21	40.4	17	32.7	52	100.0
진로직업교육사업	2	3.6	16	29.1	22	40.0	15	27.3	55	100.0
학교-마을 연계사업	4	6.8	4	6.8	27	45.8	24	40.7	59	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	2	3.6	12	21.4	21	37.5	21	37.5	56	100.0
지역특화사업	2	3.4	4	6.9	24	41.4	28	48.3	58	100.0

23) 결속값이 많고 응답자가 모든 사업을 파악하고 있는 것이 아니기 때문에 개인이 주관적으로 인식한 지구별 사업성과로서 매우 제한적으로 살펴볼 필요가 있다. '잘 모르겠음' 응답은 제외하였다.

③ 강서구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
진로직업교육사업	2	25.0	3	37.5	0	0.0	3	37.5	8	100.0
학교교육지원사업	2	22.2	1	11.1	3	33.3	3	33.3	9	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	1	14.3	2	28.6	3	42.9	1	14.3	7	100.0
학교-마을 연계사업	1	12.5	2	25.0	3	37.5	2	25.0	8	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	2	22.2	0	0.0	6	66.7	1	11.1	9	100.0
지역특화사업	2	28.6	3	42.9	1	14.3	1	14.3	7	100.0

④ 관악구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학급당 학생 수 25명 이하 감축 사업	1	4.0	0	0.0	10	40.0	14	56.0	25	100.0
진로직업교육사업	2	8.7	5	21.7	5	21.7	11	47.8	23	100.0
학교교육지원사업	1	3.8	6	23.1	7	26.9	12	46.2	26	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	1	3.8	9	34.6	0	0.0	16	61.5	26	100.0
학교-마을 연계사업	0	0.0	2	7.4	12	44.4	13	48.1	27	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	4	15.4	0	0.0	7	26.9	15	57.7	26	100.0
지역특화사업	0	0.0	0	0.0	9	33.3	18	66.7	27	100.0

⑤ 광진구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학교-마을 연계사업	0	0.0	1	20.0	2	40.0	2	40.0	5	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	1	20.0	0	0.0	4	80.0	5	100.0
지역특화사업	0	0.0	0	0.0	2	40.0	3	60.0	5	100.0

⑥ 구로구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학급당 학생 수 25명 이하 감축 사업	1	7.7	0	0.0	3	23.1	9	69.2	13	100.0
진로직업교육사업	2	13.3	3	20.0	5	33.3	5	33.3	15	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	1	6.7	7	46.7	7	46.7	15	100.0
학교·마을 연계사업	2	14.3	1	7.1	2	14.3	9	64.3	14	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	3	20.0	3	20.0	5	33.3	4	26.7	15	100.0
지역특화사업	0	0.0	1	7.7	5	38.5	7	53.8	13	100.0

⑦ 금천구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학급당 학생 수 25명 이하 감축 사업	1	5.9	1	5.9	5	29.4	10	58.8	17	100.0
진로직업교육사업	4	26.7	3	20.0	4	26.7	4	26.7	15	100.0
학교교육지원사업	2	11.8	8	47.1	2	11.8	5	29.4	17	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	1	6.3	6	37.5	4	25.0	5	31.3	16	100.0
학교·마을 연계사업	0	0.0	5	33.3	5	33.3	5	33.3	15	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	1	5.9	3	17.6	9	52.9	4	23.5	17	100.0
지역특화사업	1	6.3	6	37.5	4	25.0	5	31.3	16	100.0

⑧ 노원구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학급당 학생 수 25명 이하 감축 사업	0	0.0	1	14.3	2	28.6	4	57.1	7	100.0
진로직업교육사업	0	0.0	1	14.3	2	28.6	4	57.1	7	100.0
학교교육지원사업	0	0.0	2	28.6	1	14.3	4	57.1	7	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	1	14.3	3	42.9	3	42.9	7	100.0
학교-마을 연계사업	0	0.0	0	0.0	3	42.9	4	57.1	7	100.0
민·관·학 거버넌스 구축 운영 사업	1	16.7	2	33.3	0	0.0	3	50.0	6	100.0
지역특화사업	0	0.0	1	16.7	2	33.3	3	50.0	6	100.0

⑨ 도봉구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학급당 학생 수 25명 이하 감축 사업	0	0.0	0	0.0	1	11.1	8	88.9	9	100.0
진로직업교육사업	0	0.0	0	0.0	4	40.0	6	60.0	10	100.0
학교-마을 연계사업	0	0.0	0	0.0	1	10.0	9	90.0	10	100.0
민·관·학 거버넌스 구축 운영 사업	0	0.0	0	0.0	3	33.3	6	66.7	9	100.0
지역특화사업	0	0.0	1	10.0	1	10.0	8	80.0	10	100.0

⑩ 동대문구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
진로직업교육사업	0	0.0	4	36.4	3	27.3	4	36.4	11	100.0
학교교육지원사업	1	10.0	0	0.0	3	30.0	6	60.0	10	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	1	9.1	4	36.4	4	36.4	2	18.2	11	100.0
학교-마을 연계사업	1	9.1	0	0.0	4	36.4	6	54.5	11	100.0
민·관·학 거버넌스 구축 운영 사업	1	9.1	5	45.4	4	36.4	1	9.1	11	100.0
지역특화사업	0	0.0	5	50.0	2	20.0	3	30.0	10	100.0

⑪ 동작구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
진로직업교육사업	2	10.0	8	40.0	9	45.0	1	5.0	20	100.0
학교교육지원사업	0	0.0	5	26.3	10	52.6	4	21.1	19	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	1	4.5	1	4.5	9	40.9	11	50.0	22	100.0
학교·마을 연계사업	0	0.0	5	23.8	6	28.6	10	47.6	21	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	10	52.6	4	21.1	5	26.3	19	100.0
지역특화사업	0	0.0	1	4.8	9	42.9	11	52.4	21	100.0

⑫ 마포구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학교교육지원사업	0	0.0	3	100.0	0	0.0	0	0.0	3	100.0
학교·마을 연계사업	0	0.0	1	25.0	3	75.0	0	0.0	4	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	2	50.0	2	50.0	0	0.0	4	100.0
지역특화사업	0	0.0	2	50.0	2	50.0	0	0.0	4	100.0

⑬ 서대문구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학교교육지원사업	0	0.0	4	20.0	5	25.0	11	55.0	20	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	2	9.5	6	28.6	13	61.9	21	100.0
학교·마을 연계사업	0	0.0	4	20.0	6	30.0	10	50.0	20	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	1	5.0	6	30.0	6	30.0	7	35.0	20	100.0
지역특화사업	0	0.0	1	4.8	6	28.6	14	66.7	21	100.0

⑭ 성동구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학교·마을 연계사업	1	16.7	0	0.0	4	66.7	1	16.7	6	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	1	16.7	0	0.0	1	16.7	4	66.7	6	100.0
지역특화사업	1	16.7	1	16.7	0	0.0	4	66.7	6	100.0

⑮ 성북구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
진로직업교육사업	0	0.0	0	0.0	2	40.0	3	60.0	5	100.0
학교교육지원사업	0	0.0	0	0.0	2	50.0	2	50.0	4	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	0	0.0	1	20.0	4	80.0	5	100.0
학교·마을 연계사업	0	0.0	1	16.7	1	16.7	4	66.7	6	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	1	16.7	0	0.0	5	83.3	6	100.0
지역특화사업	0	0.0	0	0.0	2	40.0	3	60.0	5	100.0

⑯ 양천구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
진로직업교육사업	0	0.0	0	0.0	2	40.0	3	60.0	5	100.0
학교교육지원사업	0	0.0	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	0	0.0	3	75.0	1	25.0	4	100.0
학교·마을 연계사업	1	20.0	0	0.0	1	20.0	3	60.0	5	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5	100.0
지역특화사업	0	0.0	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	100.0

⑰ 영등포구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학교교육지원사업	0	0.0	0	0.0	6	54.5	5	45.5	11	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	0	0.0	4	33.3	8	66.7	12	100.0
학교-마을 연계사업	0	0.0	0	0.0	4	33.3	8	66.7	12	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	0	0.0	4	33.3	8	66.7	12	100.0
지역특화사업	0	0.0	0	0.0	5	41.7	7	58.3	12	100.0

⑱ 은평구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학급당 학생수 25명 이하 감축 사업	0	0.0	1	20.0	1	20.0	3	60.0	5	100.0
진로직업교육사업	1	14.3	0	0.0	1	14.3	5	71.4	7	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	0	0.0	1	14.3	6	85.7	7	100.0
학교-마을 연계사업	0	0.0	0	0.0	1	14.3	6	85.7	7	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	1	14.3	2	28.6	4	57.1	7	100.0
지역특화사업	0	0.0	0	0.0	1	14.3	6	85.7	7	100.0

⑲ 종로구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학교교육지원사업	0	0.0	1	14.3	3	42.9	3	42.9	7	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	1	16.7	3	50.0	2	33.3	6	100.0
학교-마을 연계사업	0	0.0	1	14.3	1	14.3	5	71.4	7	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	1	14.3	4	57.1	2	28.6	7	100.0
지역특화사업	0	0.0	1	14.3	4	57.1	2	28.6	7	100.0

㉔ 중구

(단위: %)

구분	미흡		다소 미흡		다소 우수		우수		계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
학교교육지원사업	0	0.0	0	0.0	3	75.0	1	25.0	4	100.0
청소년 자치 및 동아리지원사업	0	0.0	0	0.0	2	50.0	2	50.0	4	100.0
학교-마을 연계사업	0	0.0	0	0.0	1	25.0	3	75.0	4	100.0
민·관·학 거버넌스 구축·운영 사업	0	0.0	0	0.0	2	50.0	2	50.0	4	100.0
지역특화사업	0	0.0	0	0.0	1	25.0	3	75.0	4	100.0



Abstract

The Analysis of Operating Status and Improvement Task of the Seoul Innovative Education Zone Project

Hyesook, Lee · Youngjoo, Lee

‘The Seoul Innovative Education Zone(below, SIEZ or IEZ) Project’ began with recognition that schools and communities raise children. SIEZ Project was initiated by the Seoul Metropolitan Office of Education(below, SMOE) 2012, when Geumcheon and Guro were assigned as innovative education zones. The Seoul Metropolitan City(below, SMC)-SMOE-local government concluded a joint agreement to promote the project. SIEZ project promote by the cooperative governance system called the local government-civic groups-schools governance.

SIEZ project invested 55.1 billion won by 2016, and 734 programs have been completed. As of 2017, there are 22 zone excluding three municipalities in Seoul.

This study aims to analyze the operating status of SIEZ project. We use qualitative research to describe and interpret difficulties and limitations of governance operations, business practices, and changes in localities brought about by SIEZ project. In addition, I want to elucidate the improvement tasks of SIEZ project.

For this purpose, this study conducted survey focus group interview(FGI), and interviews with committee members participating in SIEZ project. Survey results are as follows.

The most important thing that SIEZ business is the mid and long-term plan of the innovative education zone(5.7%). Members participating in SIEZ project reply the biggest problem is the lack of cooperation

with the school(19.5%).

As for perception of operating on governance structure, a positive opinion. According to a result of surveying the degree of cooperation between civil and public, cooperation of the local government between the community(village) was high at 6.78 points(of points), but the school-village cooperation was relatively low at 5.68 points.

The main results of qualitative research that cooperative governance is being established and settled in the education zone, and that SIEZ project promotes community change as an experimental place for cooperative education between schools and the community. limitations of the quantitative evaluation of SIEZ project, the absence of alternative, and lack of sharing with the understanding and the philosophy of SIEZ project were pointed out.

Based on these results, we will suggest improvement task of SIEZ project. It is proposed to establish legal basis of SIEZ project, establish mid and long-term plan of SIEZ project, and establish SIEZ project with 'the SIEZ project promotion team'. We will propose a redesign of the project, such as improvement of the evaluation system, compliance with required ratio of essential projects, establishment of infrastructure for "civil and administrative governance", and systematization of education and training. We will also suggest improvement of the governance system, improvement for the method of SIEZ designation system, etc.

Contents

01 Introduction

- 1_Background and Purpose of the Study
- 2_Main Contents and Scope
- 3_Research Methods
- 4_System of the Study

02 The Current Condition of the Innovative Education Zone Project

- 1_Understanding of the Innovative Education Zone Project
- 2_Analysis on Governance of the Innovative Education Zone Project
- 3_Current Status of the Innovative Education Zone Project
- 4_The Main Issues and Agenda

03 Analysis of Operating Status of the Innovative Education Zone Project

- 1_Outline on the Quantitative Survey
- 2_Operational Statuses of the Project
- 3_Recognition about the Performance
- 4_A Improvement Issues and Implications for Development
- 5_Summary

04 Result on Operation of the Innovative Education Zone Project

- 1_Overview of the Qualitative Survey
- 2_Operational Status

3_Operation of Governance System

4_Results and Limits, Implications

5_Summary

05 Improvement Tasks of the Innovative Education Zone Project

1_Improvement Tasks

2_The Securing Sustainability of the SIEZ Project

3_Improvement of the Governance System and Improvement for the Method of SIEZ Designation System

4_Redesign of the SIEZ Project



서울연 2016-BR-27

서울형혁신교육지구 사업
운영실태와 개선과제

발행인 _ 서왕진

발행일 _ 2017년 6월 30일

발행처 _ 서울연구원

ISBN 979-11-5700-229-0 93370 10,000원

06756 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

본 출판물의 판권은 서울연구원에 속합니다.

