

249

서울연구원 정책리포트

2018. 4. 9



서울형혁신교육지구 사업의 발전 전략

이혜숙

서울연구원
연구위원

서울연구원 정책리포트는 서울시민의 삶의 질을 향상하고
서울의 도시 경쟁력을 강화하기 위해 도시 전반의 다양한 정책 이슈를 발굴하여 분석함으로써
서울시의 비전 설정과 정책 수립에 기여하고자 작성된 정책보고서입니다.

발행인 : 서왕진

편집인 : 정희윤

발행처 : 서울연구원

06756 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

02-2149-1234

www.si.re.kr

twitter.com/seoulinstitute

www.facebook.com/SeoulInstitute/

※ 이 정책리포트는 서울연구원의 연구보고서 「서울형혁신교육지구 사업 운영실태와 개선과제」를
바탕으로 작성되었습니다.

※ 이 정책리포트의 내용은 연구진의 견해로 서울특별시의 정책과 다를 수 있습니다.

서울형혁신교육지구 사업의 발전 전략

	요약	3
I.	서울형혁신교육지구란?	4
II.	서울형혁신교육지구 운영 실태	5
III.	서울형혁신교육지구 사업의 성과 인식	12
IV.	서울형혁신교육지구 발전 전략	15

이혜숙

서울연구원
연구위원

02-2149-1265
lhsook1@si.re.kr

2014년 12월, 서울시와 서울시교육청은 ‘상생과 협력의 글로벌 교육혁신도시 서울’이라는 공동 비전을 선언하면서 교육협력사업 중 하나로 ‘서울형혁신교육지구 확대’를 추진하였다. 지난 3년간 혁신교육지구 사업의 운영 실태를 살펴보고 개선방안을 제시하였다.

학교-마을 교육공동체 형성을 목표로 ‘마을-학교 연계 지원’, ‘민·관·학 거버넌스 운영’ 등의 사업 추진

서울형혁신교육지구 사업은 학생, 학부모, 교사, 지역주민 등 다양한 주체가 소통하고 협력하는 교육협력모델이라는 점에서 기존 교육사업과 다르다. 2013년 구로구, 금천구의 시범 운영을 선두로 현재 22개 자치구가 혁신교육지구로 지정되었다. 본격 추진 3년차인 2016년 혁신교육지구 사업의 참여자는 약 122만 명에 이르고, 그중 ‘마을-학교 연계 지원’의 학생 참여율은 60.7%였다. 혁신교육지구 사업은 도약기를 넘어서고 있다.

학교와 지역사회의 교육협력 시도로 지역사회의 변화를 촉발했지만, 마을-학교 간 협력 확대가 필요

혁신교육지구의 가장 큰 성과는 협치 경험과 협치 구조의 생성, 학교와 지역사회 간의 교육 협력 시도로 볼 수 있다. 지구단위 사업은 민·관·학 거버넌스 활동에 힘입어 상향식 의사결정과정을 거쳐 기획·실행되고 있다. 연차별, 지구별로 거버넌스의 주도적 양상은 다소 달랐지만, 점차 민·관 협력 구도가 정착 중이며 생활밀착형 거버넌스로 진화하고 있다. 그러나 민·관·학 거버넌스 운영에 관한 관계자 인식조사 결과, 마을과 학교의 협력 정도는 5.68점(10점 만점)으로 다소 부진하였다. 마을과 학교와의 협력이 증가하고 있지만, 여전히 충분하지 않음을 보여주고 있다.

혁신교육지구 사업의 지속성 보장을 위해 법제도와 조직기반 구축을 우선 추진

혁신교육지구사업이 본래의 목적을 달성하고 실효성을 강화해나가기 위해서는 1) 사업 지속성 확보, 2) 추진체계와 운영방식 개선, 3) 사업 재설계 전략을 구사할 필요가 있다. 우선, 관련 법·제도적 기반의 구축으로 지속성을 확보할 필요가 있다. 아울러 서울시의 위상을 재정립할 수 있는 조례 개정이 필요하다. 또한, 서울시와 서울시교육청은 독립적으로 운영되는(가칭)‘혁신교육지구 총괄 추진단’을 설립할 것을 제안한다. 더불어 필수과제로 설정된 ‘민·관·학 거버넌스 운영’은 중장기적으로는 모든 지구의 기반이 되는 ‘기반구축 과제’로 설정하여 민·관·학 협치 실행 정도를 꾸준히 검토할 필요가 있다.

I. 서울형혁신교육지구란?

서울시, 혁신교육지구 사업으로 교육정책 패러다임 전환에 부응

학교혁신, 학교를 넘어서 ‘혁신교육지구’로 확대

- 학교-마을 교육공동체 조성으로 서울교육의 혁신을 도모
 - 서울시교육청은 공교육의 새로운 패러다임을 만들고자 ‘서울형혁신학교’¹⁾를 추진
 - 학교혁신 경험을 바탕으로 한 학교교육의 외연 확장 논의가 ‘혁신교육지구’의 발단
 - 학교혁신이 교육혁신으로 이어지려면 지역사회와의 교육협력체계 구축이 매우 중요

혁신교육지구는 다양한 교육주체의 참여와 협력으로 교육사업을 운영

- 서울시교육감은 자치구와 해당 교육지원청이 공동으로 지역의 학생, 학부모, 교원, 지역주민 등과 민·관·학 거버넌스를 구축하여 교육사업을 운영하는 자치구를 혁신교육지구로 지정 가능
 - 모두에게 신뢰받는 공교육 혁신을 이루기 위해 교육청, 서울시, 자치구, 지역주민이 협력하여 혁신교육정책을 추진하는 데 목적
 - 2015년에 제정한 「서울형혁신교육지구 운영에 관한 조례」에 근거
 - 자치구가 신청하면 일정 기간 혁신교육지구로 지정되며, 서울시교육청이 정한 지침에 따라 필수과제와 지역특화사업을 수행
 - 혁신교육지구마다 서울시, 교육청, 자치구가 대응 투자하여 예산 지원

1) 학교·교원·학부모·지역사회가 서로 소통하고 참여하며 협력하는 교육 공동체로서, 배움과 돌봄의 책임교육을 실현하고 전인교육을 추구하는 학교로, ‘학교운영 혁신’, ‘교육과정 및 수업 혁신’, ‘공동체 문화 활성화’를 핵심과제로 추구(서울시교육청)

II. 서울형혁신교육지구 운영 실태

서울시-교육청-자치구 삼자의 야심찬 교육협력사업으로 추진

서울시장과 서울시교육감의 공동선언으로 ‘서울형혁신교육지구’를 본격 추진

- 서울시의 ‘교육우선지구’와 교육청의 ‘혁신교육지구’ 사업을 통합하여 ‘서울형혁신교육지구’로 일원화
- 서울시와 서울시교육청은 2014년 12월 ‘상생과 협력의 글로벌 교육혁신도시 서울’을 공동선언하면서 20개 교육협력사업을 제시
 - 이 중 하나가 ‘서울형혁신교육지구 확대’로, 혁신교육지구의 통합 운영방안을 발표
- 2017년 기준 22개 혁신교육지구가 운영 중
- 2013년 구로구와 금천구의 시범 운영을 시작으로 2015년 11개, 2016년 20개, 2017년 22개 자치구로 운영 확대



그림 1. 서울형혁신교육지구 사업 추진과정

‘아동·청소년이 행복하게 성장하는 학교-마을 교육공동체 형성’ 추구

사업 비전과 목표를 비롯한 사업 내용이 자주 변화

- ‘교육격차 해소’와 ‘공교육 강화’에서 ‘마을교육 공동체 조성’으로 방점 이동
- 학부모, 교사 이외에 지역주민 모두가 협력하여 공동으로 아이들을 건강한 구성원으로 키우겠다는 시도에서 출발
- 사업방향의 초기 구상은 대체로 유지되고 있지만, ‘학교교육 혁신’은 이면화되고 ‘마을학교 체계 구축’을 전면화



그림 2. 단계별 서울형혁신교육지구 사업의 비전과 전략 목표

- 지난 3년간 사업 유형, 필수과제, 지원예산 등도 ‘끊임없이 변모 중’
- 공모 지정(2015~2016년)에서 신청 지정(2017년)으로 변경되고, 2년 주기로 지정
- 유형 구분에 따라 예산을 차등 지원했다가 2017년 유형 통합
- 지구마다 지원예산은 다르지만 2017년 기준 평균 15억 원 규모
- 유형별 필수과제를 달리 지정하였다가 유형이 단일화되면서 필수과제도 통일

- 필수과제 중 ‘마을-학교 연계 지원’, ‘민·관·학 거버넌스 구축·운영’만 지속
- 지역특화사업은 지역의 여건과 특성에 맞게 자율적으로 시행하는 사업으로 교육주체 역량강화, 심리·정서·돌봄, 교육복지, 문·예·체 활동 등을 운영

표 1. 서울시 혁신교육지구 지정 현황(2015~2017년)

구 분	1기		2기
	2015년	2016년	2017년
지정 혁신 교육 지구	11개 강동, 강북, 관악, 노원, 구로, 금천, 도봉, 동작, 은평, 서대문, 종로	20개 + 강서, 광진, 동대문, 마포, 성동, 성북, 영등포, 양천, 중구	22개 + 서초, 용산
유형	<ul style="list-style-type: none"> • 혁신지구형 7개 • 우선지구형 4개 	<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 간 연계 지원 • 민·관·학 거버넌스 구축·운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 자치와 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 간 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 원 • 우선지구형: 총 3.5억 원 	<ul style="list-style-type: none"> • 혁신지구형: 총 15억 원 • 우선지구형: 총 10억 원 • 기반구축형: 총 3억 원 이상 	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 지구: 11억 원 + α • 신규 지구: 총 4억 원
지정 방식	공모 지정	공모 지정	신청 지정
기간	2년(2015~2016년)	1년(2016년)	2년(2017~2018년)

주: 2015년에는 예비 혁신교육지구 6개를 별도 운영

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

혁신교육지구 지정 수 확대와 더불어 예산 급증, 약 753억 원(2015~2017년)을 지원

- 예산배정은 서울시·교육청·자치구가 대응 투자, 집행은 구청과 교육지원청으로 이원화
- 2015년 152억 원, 2016년 279억 원, 2017년 322억 원 등 3년간 총 753억 원을 지원
- 2017년 기준으로 서울시 92억 원, 교육청 102억 원, 자치구 128억 원을 편성

- 지구별 지원예산 규모는 연도·지정시기·유형·자치구의 대응투자액에 따라 다르지만, 하나의 자치구에 최소 4억 원에서 최대 75억 원까지 투자2)

2016년 기준 약 122만 명 참여, 그중 학생이 약 101만 명

- ‘마을-학교 연계 지원’ 사업의 학생 참여율(해당 지구 전체 대비)은 60.7%
- 세부사업 수가 198개로 가장 많고 예산 비중이 가장 큰 점이 원인
 - 2017년 세부 필수과제로 구상한 ‘마을과 함께하는 학교교육과정 운영’과 ‘마을 방과후활동 체계 구축’이 전체 예산의 약 49.7%를 차지

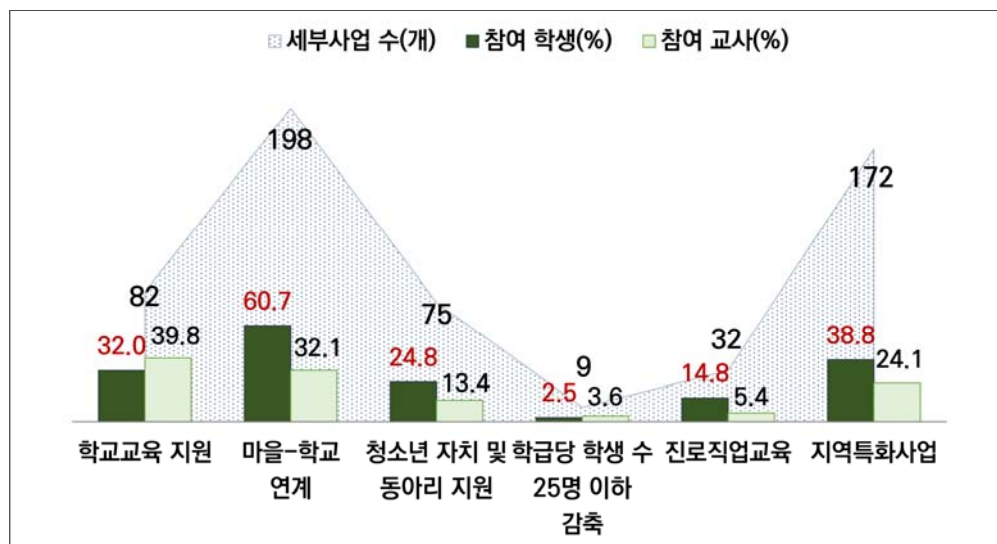


그림 3. 사업별 학생·교원 참여율(2016년)

주: 전체 학생 수, 교원 수는 「2016년 유·초·중등 교육통계조사」(2016.4.1. 기준) 자료를 활용해 필수과제를 수행한 해당 지구 대상으로 전체 학생 수를 계산

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

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

기존 네트워크를 활용한 협력 거버넌스 구축으로 협력구도 정착 중³⁾

기존 지역네트워크를 활용, 초기에는 관이 주도

- 지역네트워크의 생성과 재생
 - 이미 형성된 지역 교육네트워크를 주축으로 활동가들이 혁신교육지구 사업에 결합
 - 교육네트워크 활동이 미진했던 지역은 오히려 혁신교육지구 사업 추진과정에서 단체와 네트워크가 신생
- 사업 초기에는 자치구청의 추진 의지가 사업의 추동력으로 작용
 - 거버넌스가 구축되는 시점에는 행정기관에 관련정보와 결정권한이 집중되어 있기 때문에 혁신교육지구 지정 신청은 자치구청만 가능

민·관이 협력하여 사업을 발굴·기획하고 실행, 시행착오 속에 협력구도 체계화

- 일부 자치구는 중간조직 설치로 사업의 효율성 제고
 - 자치구 내 센터 설치, 실무협의회 산하 사무국, 외부기관에 위탁하여 독립 센터 운영
 - 중간조직은 ‘민·관·학 거버넌스 구축·운영’ 사업을 주로 담당
 - 세부사업 운영 시 지역기관, 단체, 협동조합 등에 사업을 위탁하여 운영하거나 관 또는 중간조직이 직영 형태로 운영
- 다양한 주체의 참여에 따른 필연적 갈등 노정
 - 공무원, 교사, 장학사, 지역주민, 단체 활동가, 학부모, 학생 등 다양한 이해관계자가 참여하여 사업을 구상·계획하고 직접 실행과 평가를 하는 과정에서 이견과 갈등 발생

3) 2016년 기준 일부 지구를 뽑아 구청의 협조를 받아 민·관·학 거버넌스 참여자를 섭외하여 총 28명의 집단 또는 개인 면담 결과

-
- 상향식 의사결정구조에 따른 ‘마라톤 회의’ 진행
 - 보이지 않는 민·관의 힘겨루기, 사업 발굴에서 실행까지 의견 조율과 수렴의 지난한 과정을 거쳐 사업 조정과 암묵적 합의에 도달
 - 다자간 협의를 거쳐 사업을 진행하다 보니 많은 시간이 소요되고 효율성이 떨어지는 문제도 있지만 필수 절차로 인정
 - 부작용을 줄이기 위해 자체 운영 규칙도 만들고 연차가 늘수록 시행착오가 줄어들어 회의시간이 자연히 단축되는 추세
 - 주도적 참여주체는 지구마다 다르지만, 점차 민·관 협력 구도로 안착

생활밀착형 거버넌스로 진화

- 운영협의회, 실무협의회, 분과협의회의 3단 체계로 구성
 - 일부 지구는 실무추진단과 사업팀을 구성하거나, 분과협의체 아래 사업별추진단, 분과 내 소위원회 등을 구성
 - 기존 협의체를 변형하여 생활밀착형 거버넌스로 구축하려는 경향
 - 지역민의 참여를 이끌어내기 위해 동(洞)단위 거버넌스를 구축 중
- 특히 분과협의회를 구성할 때 지구별로 특성을 반영
 - 분과협의회는 지구에 따라 다르게 구성
 - 주체별(학부모, 교사 등), 사업별(마을학교, 교육복지 등), 혼합 방식(주체+사업 등)으로 4~6개의 분과로 구성
 - 운영초기에는 주로 사업이나 주체 중심으로 협의체를 구성했지만, 점차 분과 내 다양한 주체로 구성하는 추세이며 현재도 각 지구에 따라 적합한 협의체로 재구조화 중

주체 간 사업철학 공유, 참여주체 역량 강화 등이 과제

혁신교육지구 사업의 목표와 방향에 대한 합의 부족, 총괄 기능 미흡

- 전반적인 총괄 기능 미흡과 대안 부재
 - 비전과 목표의 잦은 변화와 모호함으로 지구단위 중장기 계획수립과의 연동에도 제동
 - 사업의 목표와 방향에 대한 논의 과정과 합의가 불충분하고, 필수과제 지정도 하향식으로 결정되므로 지구 단위의 의사 반영은 제한적
 - 교육격차 해소, 아동·청소년사업의 실효성 강화, 선순환적 교육생태계 점검, 거버넌스의 자생성 강화 등 공통의 본질적인 문제에 대한 고민과 실천방안 모색이 필요
 - 서울형혁신교육지구 사업의 중장기적 계획 수립과정에서 다양한 참여자를 대상으로 충분한 설명과 이해를 바탕으로 진행되어야 함을 시사

교육지원청과 학교의 참여 저조

- 특정 학교나 교사의 역량에 따라 혁신교육지구의 대상이 좌우되는 사례가 빈번
 - 많은 학생이 참여해야 더 의미 있는 교육적 변화가 가능
 - 학교와 교사의 인지도 제고와 교사의 참여를 지지할 제도적 뒷받침이 필요

참여주체의 역량과 자생성 미흡

- 사람에 의존하는 구조의 사업이기 때문에 참여주체에 따라 정책과 사업이 산출
 - 참여주체의 자발적 참여에 기초하여 자기조직화를 지원하되 책무성을 담보
 - 참여주체의 행정처리·기획·운영 역량이 지니는 중요성에 대해 관계자 모두가 공감
 - 특히 학부모를 주요 인적자원으로 보고 이들의 역량 강화가 필요함을 강조

Ⅲ. 서울형혁신교육지구 사업의 성과 인식

협치 경험과 과정은 의미 있어, 사업목표 달성은 진행형

학생과 관련 주체 간 교육 협력에 긍정적 기여

- ‘학생에게 유의미한 학습경험 및 진로체험 제공’에 대한 기여도가 79.4%로 가장 높아
- 다음으로 ‘지역사회의 인적·물적 자원 활용’이 75.8%, ‘지자체와 교육청 간 협력 계기 형성’이 75.4%, ‘학교-마을공동체 형성 계기 조성’이 ‘72.1%’로, 다양한 주체가 교육에 대해 공론하고 협력할 수 있는 구조는 형성된 것으로 파악
- ‘지역사회의 공교육 혁신 기여’는 66.6%로 상대적으로 저평가
- 공교육 혁신이 무엇인지 불명확하다는 점과 연관된 문제로, 다양한 교육주체가 참여하는 사업의 성격상 혁신교육지구 사업의 목표에 대한 공동 합의와 이해과정이 필요



그림 4. 사업목표의 달성 정도

표 2. 설문조사 개요

조사목적	혁신교육지구 사업 운영실태 파악과 관계자 인식 조사
조사대상	2016년 기준 혁신교육지구 민·관·학 거버넌스 구성원 전체(1,339명 전수조사)
조사기간	2017.2.20~2017.3.10
주요내용	혁신교육지구 운영과 성과, 민·관·학 거버넌스 운영과 성과, 혁신교육지구 사업의 개선과 발전방향 등

새로운 사업 추진방식은 대체로 우수, ‘구성원 간 원활한 의사소통’은 상대적으로 미흡

- 민·관·학 거버넌스를 구성하고 집행하는 형식적·절차적 체계는 정비
 - 협의체 구성과 운영은 ‘민·관·학 3자의 대표로 구성’이 77.9%, ‘협의체 결정사항이 사업계획과 집행과정에 반영’이 75.7%, ‘의견 조정과 합의를 거친 결정 과정’이 74.2%로 나타나 비교적 적정
- 구성원 간 소통과 이해도는 향상되었지만, 원활한 의사소통에는 시간이 더 필요
 - ‘수평적인 조직 문화’는 69.4%, ‘구성원 간 원활한 의사소통’은 66.9%로 협의체 내 위계 탈피, 구성원 간 대화와 타협은 다소 기대에 미흡

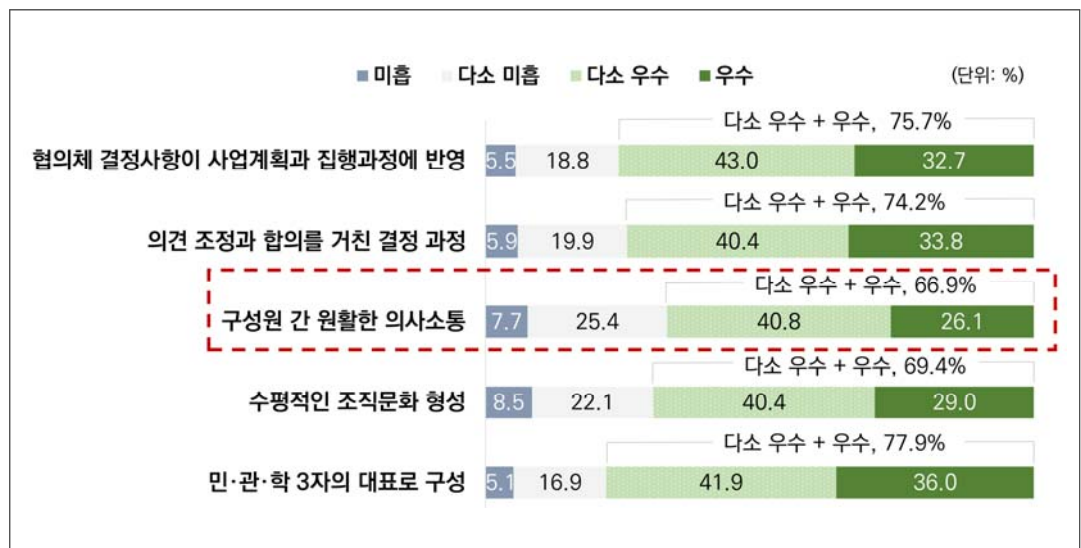


그림 5. 민·관·학 거버넌스의 운영 정도

민·관·학 협력은 안착 중, 학교와 마을 간 협력은 여전히 난항

- 학교-마을 협력관계는 5.68점으로 가장 낮아
 - ‘자치구와 마을의 협력’이 6.78점, ‘자치구와 학교(교육지원청)’가 6.69점, ‘서울시와 자치구’는 6.58점, ‘민간 개인 또는 단체 네트워크’가 6.3점, ‘학교와 마을’이 5.68점 순

- 사업 운영과정에서 가장 어려운 점은 ‘학교의 폐쇄성으로 인한 협력 부족’(19.9%), 혁신교육지구 사업의 최우선 과제로는 ‘지속가능한 마을-학교 상생 관계 구축’(28.7%)으로 나타나 그동안 마을과 학교의 협력이 충분하지 못했음을 방증
- 주체별 민·관·학 거버넌스 협력 정도에 대한 인식, 집단 간 차이 보여
- 지역주민이 다른 집단에 비해 협력에 대한 인식이 모든 협력관계에서 낮았으며, 특히 지역주민이 인식한 학교-마을 간 협력 정도는 4.93점으로 주목할 결과

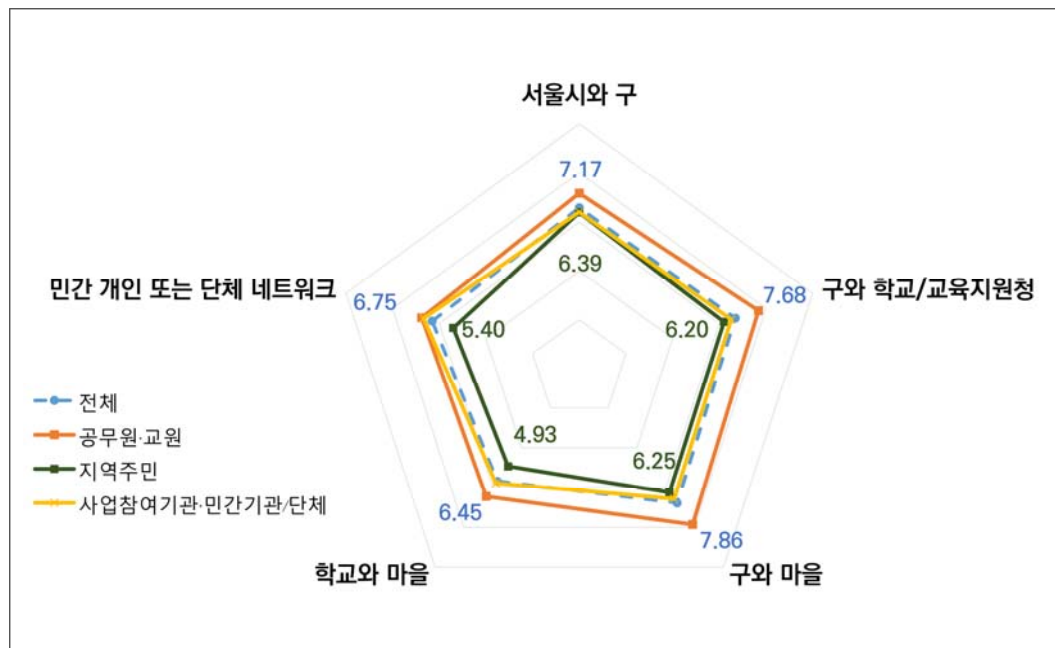


그림 6. 주체별 민·관·학 거버넌스 협력 정도(0~10점)

Ⅳ. 서울형혁신교육지구 발전 전략

‘혁신교육지구 총괄 추진단’ 설치·재설계로 사업의 지속성 보장

서울형혁신교육지구의 법적·제도적·사회적 기반을 구축하고 사업 재정비로 실효성 강화

- 혁신교육지구 사업의 지속성을 확보하기 위한 법적·제도적 기반 구축
 - 관련 조례 제·개정으로 주체 간 역할 재조정 및 권한 정립
 - 컨트롤타워 임무를 수행할 (가칭)‘혁신교육지구 총괄 추진단’을 설치
- 사업 추진체계와 운영방식 개선으로 보편적·참여적인 교육환경 조성
 - 총괄-권역-지구-마을 거버넌스로 확대하여 주민자치에 기초한 교육사업 시행
 - 지구 지정방식 개선으로 모든 아동·청소년과 지역주민에게 혜택 제공
- 사업 재설계로 혁신교육지구 사업의 본질적인 목표 달성에 정진

주요 추진전략

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

관련 조례 제·개정과 전담 조직 신설, 중장기 발전계획 수립 필요

혁신교육지구 사업의 법적 기반 구축을 위한 광역·기초 단위의 조례 제·개정

- 서울시의 적극적인 역할을 담보하기 위한 서울시·서울시교육청 관련 조례 개정
 - 공동 조례로 제정할 수 없어 두 개의 조례로 제정
 - 「서울형혁신교육지구 운영에 관한 조례」(서울시교육청, 2016.12.29. 제정), 「서울형혁신교육지구 지원에 관한 조례」(서울시, 2017.1.5. 제정)
 - 사업 실행과정 및 조례상 서울시의 역할은 ‘지원’에 그쳐 매우 제한적
- 혁신교육지구의 안정적인 사업 추진을 위한 지구별 조례 제정
 - 11개 자치구가 지구별 조례를 제정⁴⁾
 - 혁신교육지구 사업계획 수립, 운영협의회의 구성과 기능, 실무협의회의 설치·운영, 실행추진기구의 설치·운영에 관한 내용을 포함
 - 특히 운영협의회의 의결 기능을 조례에 명시할 필요

혁신교육지구 중장기 발전계획 수립으로 사업의 지속가능성 도모

- 사업 4년 차, 2기 지구 계획이 올해 종료되므로 중장기 발전계획 수립이 시급
 - 중장기적인 방향과 전략을 담아 ‘혁신교육지구 중장기 발전계획’을 수립
 - 조례상 중장기 발전계획 수립 시 다양한 주체와의 공론화 과정에 관한 내용을 보완하고, ‘혁신교육지구 사업 실태조사 및 성과조사 시행(매 2년)’을 추가 제안

4) 강동구, 강서구, 관악구, 광진구, 노원구, 도봉구, 동대문구, 동작구, 마포구, 성북구, 종로구(2017.12.31. 기준)의 11개 자치구이며, 금천구는 「금천구 교육발전지원 조례」를 준용

(가칭)‘혁신교육지구 총괄 추진단’ 설치·운영으로 컨트롤타워 역할 강화

- 일부 지구는 센터, 추진반 등 중간지원조직 설치로 지구사업의 탄력적 실행에 기여
 - 소수의 자치구 담당인력, 순환근무에 따른 잦은 담당자 교체 등은 혁신교육지구사업의 연속성을 저해하는 요인으로 언급
 - 중간지원조직은 상시 운영될 뿐 아니라 다양한 주체 간 가교역할을 수행
- (가칭)‘혁신교육지구 총괄 추진단’에서 사업 총괄 및 조정 기능 수행
 - 독립기관 설치는 민·관·학 삼자 간 균형 도모, 지구 단위 중간조직과의 체계성 확보, 총괄단위의 정책 수립과 지원으로 더욱 안정적이고 체계적인 정책 추진이 가능
 - 서울시와 서울시교육청이 공동 출자하여 설치하되, 독립적으로 운영하는 협력모델로 구현
 - 혁신교육지구 사업 기획, 평가, 컨설팅, 성과평가 측정, 사업 관리시스템 구축 및 운영·관리, 연수·교육 등의 역할을 담당

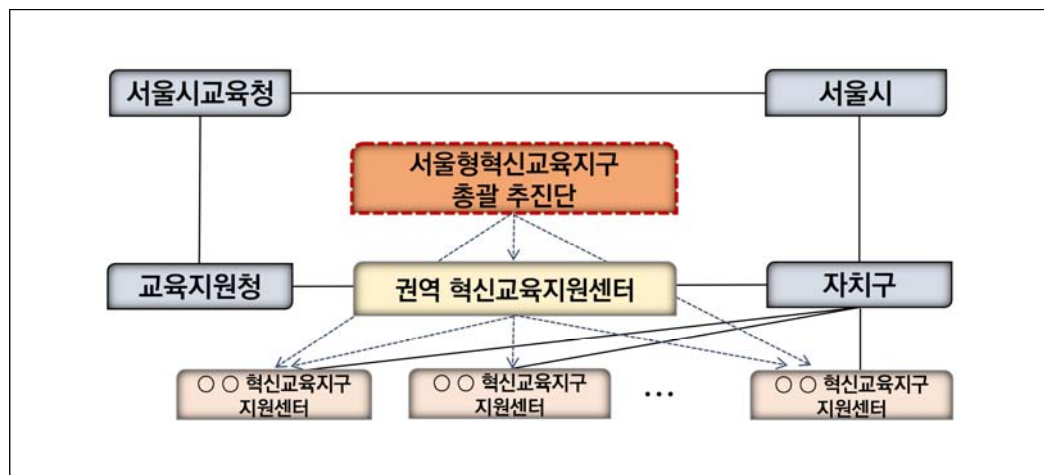


그림 7. (가칭)‘혁신교육지구 총괄 추진단’ 설치

추진체계와 운영방식의 개선으로 교육 협치와 보편적 교육 실현

거버넌스 확대·개편으로 정책 의사결정과정에서 시민참여 확대와 실효성 강화

- 총괄-권역-지구-마을 단위 거버넌스로 개편 및 확대
 - 권역 단위 거버넌스 운영으로 인근 자치구 간 협력과 상생 발전 도모
 - 마을 단위 거버넌스 운영으로 생활권 중심의 사업 실행 가능

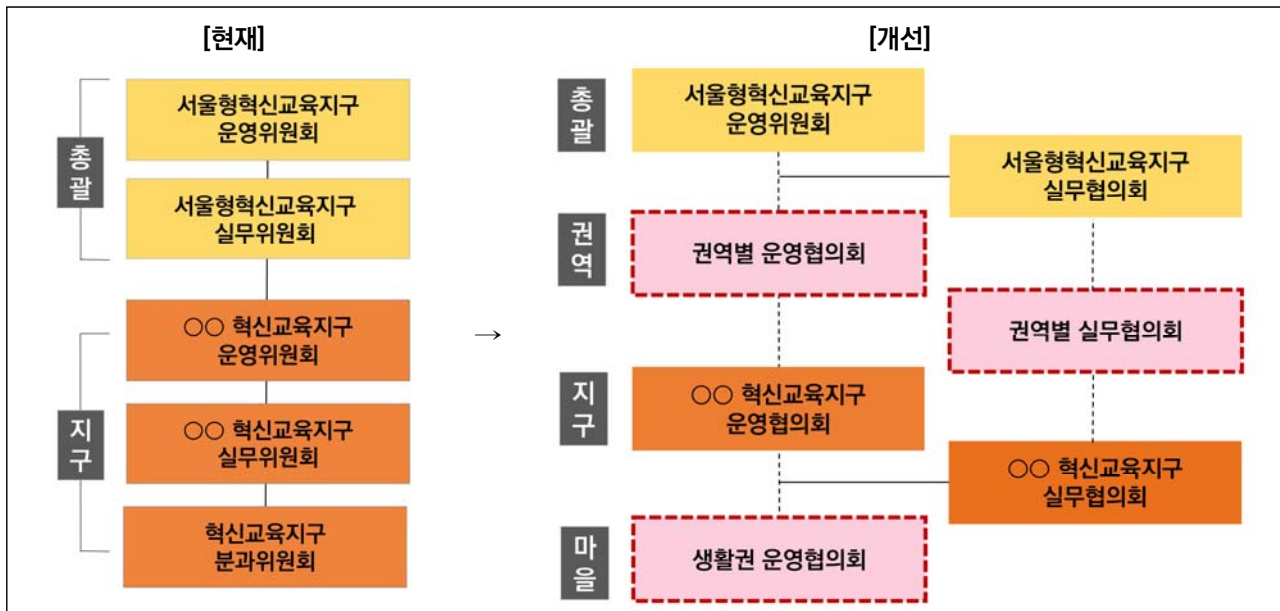


그림 8. 혁신교육지구 거버넌스 개편(안)

지구 지정방식의 개선으로 혁신교육지구를 모든 자치구로 확대

- 일반 교육사업으로 추진하여 보편교육 실현
 - 전체 자치구의 88%가 참여(2017년 기준)⁵⁾

5) 강남구, 송파구, 중랑구를 제외한 22개 자치구가 운영 중이고, 미운영 자치구 대상으로는 교육지원청의 '마을결합형학교' 지원 확대

- 신청 지정방식은 일부 자치구의 미운영으로 인해 형평성 문제 제기가 가능



그림 9. 지정방식의 개선 전·후 혁신교육지구

사업 재설계로 혁신교육지구 사업의 효과성과 효율성 증대

지구사업의 재량권을 보장하기 위해선 필수사업과 지역특화사업 적정비율의 논의가 필요

- 필수사업이 전체 예산 중 절반을 넘지 않을 것을 제안
- 필수사업은 연도별·유형별로 다르지만, 필수사업의 예산 비중과 사업 수는 증가하는 경향
- 자치구 간의 교육격차와 여건 등을 고려하여 지역특화사업을 개발하고, 지역특성을 반영한 사업을 실행할 기회를 보장

필수과제의 조정 필요

- ‘민·관·학 거버넌스 운영’은 기반구축 과제로 설정
- ‘민·관·학 거버넌스 운영’은 사업 실행방식이며, 중장기적으로는 필수과제에서 제외하고 모든 지구의 기반이 되는 ‘기반구축 과제’로 설정

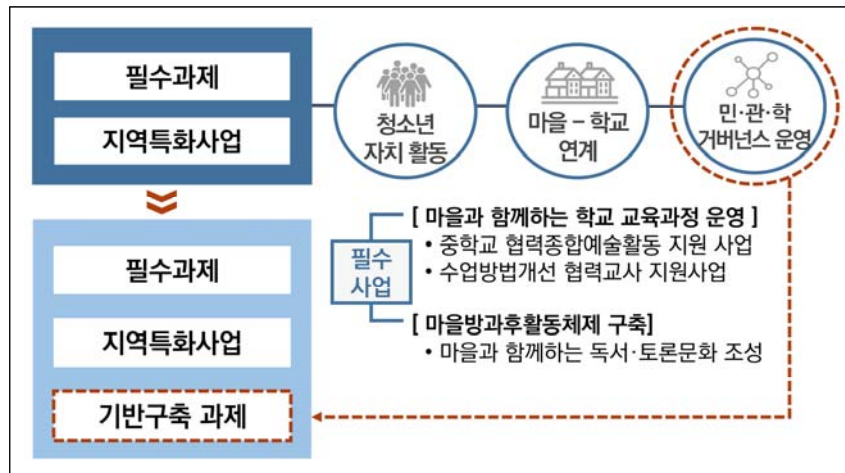


그림 10. 필수과제의 조정

평가체계 개선으로 사업 실행의 효율성 제고

- 사업관리 시스템 구축으로 정량평가 항목을 간소화
 - 정량평가의 부작용과 한계를 줄이는 방편으로 ‘사업관리 시스템’ 구축을 제안
 - 사업 진행 및 실적 관리 성격의 사업지표와 행정관리지표(예산 집행의 적절성)를 사업관리 시스템에서 관리하고, 장기적으로는 종합평가에서 정량평가 항목을 제외
- 교육적 성과에 대한 정기평가 마련
 - 투입-과정-결과를 아우를 수 있는 교육적 성과평가에 대한 주기적인 평가 필요

참여주체 역량 강화를 위한 교육과 연수 시행

- 참여주체 대상으로 ‘학교교육과정에 대한 이해 교육’ 시행
- 필수역량 진단에 기초한 역량기반 교육과정 개발, 교육과 연수 시행
 - 참여주체별 교육과 연수를 단계적으로 시행
 - 단기적으로는 서울시교육청 산하 교육연수원이, 장기적으로는 (가칭)‘혁신교육지구 총괄 추진단’이 전담

서울연구원 정책리포트는
서울연구원 홈페이지
www.si.re.kr를 통해서도
보실 수 있습니다.

06756
서울특별시 서초구
남부순환로 340길 57

02-2149-1234
www.si.re.kr
twitter.com/seoulinstitute
www.facebook.com/SeoulInstitute