

공교육 혁신에 대한 교사와 지역주민의 요구 비교: 서울형혁신교육지구 사업을 중심으로¹⁾

백병부 (경기도교육연구원)

요 약

이 연구는 서울형혁신교육지구 사업을 중심으로 공교육 혁신에 대한 교원과 지역주민의 요구가 어떻게 다른지를 비교하는 데 목적이 있다. 이를 위해 이 연구에서는 서울형혁신교육지구 사업을 진행하고 있는 20개 자치구 소재 학교의 교원 및 지역주민을 대상으로 설문조사를 실시하였다. IPA 분석 및 Borich 요구도 분석을 통해서 확인한 결과는 다음과 같다. 먼저 교원과 지역주민 모두 공교육 혁신을 위해서는 학교 안의 혁신이 지속적으로 진행되는 동시에 마을교육공동체를 구현하는 노력이 병행되어야 한다고 인식하고 있었다. 둘째, 학교와 마을과의 단순한 연계는 교원과 지역주민 모두에게서 저순위 영역 혹은 과잉 영역으로 분류되었다. 이러한 결과는 교원과 지역주민 모두 표면적인 연계를 넘어 마을과 학교가 서로에 대한 이해와 신뢰를 바탕으로 긴밀한 협육 체계를 구축하여 마을교육생태계를 구축할 필요가 있다는 데 동의하고 있음을 의미한다. 셋째, 지역주민들에게서는 마을교육공동체나 평가 혁신, 학교민주주의에 대한 요구가 교원보다 높게 나타난 반면 교원들에게서는 학교교육을 위한 지역사회의 인적, 물적 자원 확충에 대한 요구가 상대적으로 높게 나타났다. 이와 같은 결과는 학교와 지역사회의 협력이 강조되는 상황에서 여전히 교원들이 지역사회를 교육혁신의 동반자로 보기보다는 조력자로 보고 있음을 시사하는 것이다.

키워드(Keywords): 서울형혁신교육지구사업, 학교와 지역사회의 협력, 마을교육공동체

1) 이 글은 서울시교육연구정보원의 의뢰로 성열관 외(2016)가 수행한 “서울형혁신교육지구 중장기 발전방안연구”의 일부를 활용한 것입니다.

I. 연구의 필요성 및 목적

당대 교육혁신에 대한 요구는 국가나 사회가 지속가능하기 위한 필수조건으로 운위되고 있다. 교육은 전체 사회의 유지·발전에 핵심적인 공통의 가치체계를 다루는 영역인 데다가 미래를 예측하여 새로운 지식을 창출하고 시대적 요구에 걸맞은 인재를 양성해야 하는데, 최근의 기술발전과 사회변화, 초국가적 경쟁 구도에 대응하기 위해서는 이전과는 전혀 다른 방식의 교육 체제가 요구된다는 것이다(백병부 외, 2016).

특히 최근에는 교육개혁이나 학교의 변화가 지속가능하기 위해서는 학교와 지역사회가 긴밀하게 협력해야 한다는 요구가 높아지고 있다. 과거의 교육은 학생들의 학교생활은 학교 밖에서의 삶과 분리될 수 있고, 분리되어야 한다고 가정하면서 학교 안의 교육시스템을 개선하는 데 집중했다. 일반자치와 교육자치가 엄격하게 분리된 우리 사회의 현실 속에서 이와 같은 가정은 학교와 지역사회의 경계를 높이는 것으로 이어졌다.

그러나 여러 연구에서는 이와 같은 가정과 현실이 얼마나 비현실적인 것인지를 입증해주고 있다. 학생들의 삶은 학교 안에서뿐만 아니라 학교 밖에서도 지속되고 있으며, 학교 밖에서 만나는 지역사회의 현실이 학생들의 삶에 훨씬 더 많은 영향을 끼친다는 것이다. 나아가 여러 연구에서는 일견 성공적으로 보이는 학교의 변화가 지속가능하기 위해서는 지역사회의 교육적 인프라가 충실하게 구축되어 있어야 하며, 지역주민과 학교가 신뢰관계를 형성하여 협업체제를 갖추어야 한다는 것이다.

경기도나 서울 등에서 진행되고 있는 혁신교육지구 사업은 이와 같은 요구를 바탕으로 한 교육혁신 정책이다. 경기도교육청의 혁신교육지구 사업은 새로운 학교, 혁신적 교육체제 구축이라는 변화와 개혁에 대한 사회적 요구를 지역사회와의 협육(協育)을 통해서 수렴하고자 한 것으로 볼 수 있다(경기도교육청, 2013). 2013년에 시작되어 4년차에 이르는 서울형혁신교육지구 정책 또한 아이들의 온전한 성장을 위해 학교와 마을, 교육청과 자치단체가 협력하여 마을교육생태계를 만드는 것을 목표로 추진되고 있다.

한편 서울형혁신교육지구 정책은 당사자들의 수평적 거버넌스를 중시하면서 학교와 마을이 ‘분업 속의 협업, 협업 속의 분업 체제’로 재구조화되는 것을 지향한다. 또한 서울형혁신교육지구 정책은 학교 안에 머물러 있던 교육의 공공

성을 학교 밖 마을로까지 확대하여 교육의 공공성을 전면화하는 정책이다. 이는 잃어버린 마을의 교육적 기능을 회복하여 아이들의 삶을 총체적으로 돌보는 교육복지 시스템을 만드는 일이다. 마을의 교육기능을 회복하는 것은 마을의 공동체성을 살리는 길이기도 하다.

그러나 이와 같은 지향과 정책 목표가 교원과 지역주민들에게 같은 방식으로 이해되고 있다고 볼 수는 없다. 교원과 지역주민은 각자가 처한 상황에서 서로 다른 요구를 가질 수 있으며, 이에 따라 각자가 인식하는 공교육의 현실과 그 개선을 위한 우선 순위 등이 다를 수 있기 때문이다. 이와 같은 차이를 간과한 상태에서 특정 집단의 요구를 바탕으로 정책의 우선순위가 설정될 경우 불필요한 오해가 증폭되어 사업의 안정성이 위협받을 수도 있다. 이 연구에서는 이와 같은 맥락에서 서울형혁신교육지구 사업을 중심으로 공교육 혁신에 대한 교원과 지역주민의 요구가 어떻게 다른지를 비교하고자 한다. 이를 통해 확인된 인식의 공통점 혹은 차이는 서로에 대한 이해의 수준을 높이는 동시에 서울형혁신교육지구 정책을 통해 공교육을 혁신하기 위해 우선 집중해야 할 것이 무엇인지를 확인하는 데에도 도움을 줄 것이다.

II. 이론적 배경

1. 혁신교육지구의 개념 및 의의

혁신교육지구 사업은 경기도와 서울 등에서 시행하고 있는 정책을 지칭한다. 이와 관련된 연구보고서에서 정의하고 있는 혁신교육지구의 개념을 일별하면 다음과 같다. 먼저 2013년 서울시의회가 발주한 ‘서울교육발전을 위한 학교혁신 방안 연구’에서, 이윤미 외(2013)는 혁신교육지구의 개념을 ‘마을이 학교다’라는 기치 하에 지방자치단체, 교육청, 지역사회, 단위학교의 협력과 연계를 강화하고, 지역사회의 다양한 인적·물적 자원을 조직하며, 단위학교가 학교혁신에 전념할 수 있는 기반을 조성하는 지역교육공동체로 정의하고 있다. 2014년 ‘구로·금천 혁신교육지구 사업성과 및 개선방안 연구’에서 성열관·이형빈(2013)은 혁신교육지구의 개념을 ‘혁신교육의 철학과 지향점을 함께 공유하고 실천하려는 노력으로서, 교육청과 지방자치단체, 단위학교와 지역사회가 네트워킹 하여 공동의 사업을 모색하는 것’이라고 규정하고 있는데, 여기서 혁신교육의 철학은 ‘배움과 돌봄의 책임교육’을, 지향점은 ‘수업혁신, 평가혁신, 교육과정 혁신’을 의

미한다. 이를 위해 교수학습중심체제, 교사전문성공동체, 지역네트워크와 돌봄 강화의 세 가지가 지원영역으로 강조되고 있다. 이와 같은 정의는 모두 우리 교육의 혁신을 위해서는 교육자치와 일반자치의 경계, 학교와 지역사회의 경계를 넘어설 필요가 있으며, 학교가 포함된 지역사회 전체가 교육적 기능을 회복할 수 있도록 해야 한다는 점을 강조하고 있다.

이와 같은 정의는 서울시교육청의 정책 문서에서도 유사한 양상으로 나타나고 있다. 서울시교육청에서는 ‘모두에게 신뢰받는 공교육 혁신을 이루기 위해 교육청, 서울시, 자치구, 지역주민이 협력하여 혁신교육정책을 추진하도록 서울시와 교육청이 지원하는 자치구’를 의미하는 것으로 정의하고 있다(서울시교육청, 2015). 이는 혁신교육지구 사업의 운영 및 지원을 맡게 되는 실제 주체를 강조한 행정적 개념이기는 하지만, 앞에서 기술한 연구에서 제시한 지역교육공동체나 지자체-학교-지역사회 간 네트워킹의 중요성 등을 전제한 개념으로 볼 수 있다.

이들을 종합하면 서울형혁신교육지구 사업은 서울시와 서울시교육청이 협약을 맺어 혁신교육지구로 지정한 해당 자치구와 해당 교육지원청이 공동으로 교육거버넌스를 구축하여 교육공동체를 조성하고 공교육 혁신을 위해 운영하는 사업 일체로 정의할 수 있겠다. 서울형 혁신교육지구사업의 운영 목적을 기술하면 다음과 같다.

첫째, 교육청, 서울시, 자치구, 지역주민, 학교의 유기적 협력체제 구축으로 교육공공성을 전면화하고 교육격차 해소를 위한 교육생태계 조성

둘째, 지역의 인적·물적 자원의 체계적 조직을 통한 효율적인 학교교육 지원 및 지역과 함께하는 학교문화 조성

셋째, 지역 여건을 반영한 혁신교육지구를 지정하여 보편적 교육복지 추진 및 교육 인프라 체계화로 학교교육정상화와 교육의 질적 제고

넷째, 서울형혁신교육지구 운영 모델 정립을 통한 서울교육 혁신방향 제시

요컨대, 혁신교육지구사업은 학교교육과의 협력 속에서 마을이 ‘공공적 방식으로’ 아이들을 함께 교육하는 시스템을 구축하여 교육 공공성을 전면화하려는 것이다. 서울형혁신교육지구사업에서는 학교가 정규교육과정에 집중할 수 있게 하여 학교교육의 정상화를 이루고 지역의 인적·물적 교육자원을 체계적으로 조직하여 마을 단위의 교육지원시스템을 구축함으로써 교육을 중심으로 학교와 마을을 전면적으로 재구조화하는 일에 집중해왔다. 이런 면에서 혁신교육지구 사업은 공교육정상화를 도모하는 교육운동이자 지역의 교육적 재구조화를 통한 지역 공동체 회복운동이라 할 수 있다(이윤미 외, 2015).

2. 혁신교육지구 정책의 추이 및 현황

서울과 경기도교육청 등 혁신교육지구 사업을 추진하고 있는 교육청에서는 학생·학부모·교사 외에 지역사회나 기업, 지자체나 교육청, 시민단체나 재능기부자 등이 사회에서 함께 살고 있는 모든 사람들이 교육의 주체가 되어야 한다는 인식에 바탕에 둔 교육혁신을 고민하기 시작했다. 단위 학교 수준에서의 혁신이 거둔 성과를 확장하고 지속가능하게 하기 위해서는 학교를 포함한 지역사회 전체가 혁신의 성과를 공유하고, 협육(協育) 체제를 수립할 필요가 있다는 것이다.

이러한 문제의식을 바탕으로 서울시교육청에서는 2012년 7월에 혁신교육지구 추진 기본계획을 수립한 데 이어 2012년 9월에 구로구와 금천구를 혁신교육지구로 지정하여 사업을 전개하였다. 구로·금천 혁신교육지구 사업은 일정한 성과를 거둔 것으로 평가되었다. 학급당 학생수 감축이나 협력교사제 운영으로 교육과정혁신과 수업혁신, 생활지도 혁신의 토대가 구축되었으며, 학습부진학생을 효과적으로 지도할 수 있었고, 지역연계 방과후학교를 통해 지역사회의 인적·물적 자원을 활용한 교육이 활성화되었으며, 학생과 교사, 학부모들의 학교에 대한 만족도가 제고되었다는 것이다(성열관·이형빈, 2013).

2015년부터는 서울시와 서울시교육청의 협력사업으로 전환되어 해수로 2년차에 접어들었다. 제1기(2015-2016년)는 이 정책의 중장기 발전계획에 따라 혁신교육지구를 구축하고 일정한 기초를 다지면서 안착, 확대하는 것을 목표로 하고 있다. 2015년에는 11개 자치구(혁신지구형 7개, 우선지구형 4개)가 운영되었고, 2016년부터는 20개 자치구(혁신지구형 12개, 우선지구형 4개, 기반구축형 4개)로 확대되어 추진되고 있다. 2015년과 비교하여 2016년에는 기존의 혁신지구형과 우선지구형 외에 ‘기반구축형’이 새롭게 추가되었고, 유형별로 필수과제와 운영예산상에 차별을 두었다.

필수과제의 변화를 보면, 2015년의 ‘학급당 25명 이하 학생수 감축 사업’과 ‘진로·직업교육 지원사업’이 2016년에는 ‘학교교육 지원사업’과 ‘청소년 자치 및 동아리 지원사업’으로 변경되었다(유형별로 다소 상이). ‘마을-학교 연계 지원사업’과 ‘민관학 거버넌스 운영’은 유형에 관계없이 모두 제시되어 있는데, 이를 통해 볼 때 마을과 학교 간의 협력적 연계가 서울형혁신교육지구의 핵심적 사항임을 알 수 있다.

2015년과 2016년의 지정운영 현황을 살펴보면 아래 표와 같다 (김세희 외, 2016).

<표 1> 2015년과 2016년 서울형혁신교육지구 현황

	2015년 지정		2016년 지정		
	혁신지구형	우선지구형	혁신지구형	우선지구형	기반구축형
자치구	금천구, 은평구, 도봉구, 구로구, 관악구, 노원구, 강북구(7개)	강동구, 동작구, 서대문구, 종로구(4개)	강동구, 동작구, 서대문구, 성북구, 양천구(5개)	강서구, 동대문구, 영등포구(3개)	광진구, 마포구, 성동구, 중구(4개)
필수과제	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 학급당 25명 이하 학생수 감축 사업(중) ▶ 진로 직업교육 지원 사업 ▶ 마을-학교 연계 지원 사업 ▶ 민관학 거버넌스 운영 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 마을-학교 연계 지원 사업 ▶ 민관학 거버넌스 운영 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 학교교육 지원사업 ▶ 청소년 자치 및 동아리 지원사업 ▶ 마을-학교 연계 지원 사업 ▶ 민관학 거버넌스 운영 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 마을-학교 연계 지원 사업 ▶ 민관학 거버넌스 운영 	
운영예산	서울시 7.5억, 교육청 7.5억 자치구 5억(총 20억)	서울시 3억, 교육청 5천(총 3.5억) -2개 구는 자치구 5억 추가	서울시 5억, 교육청 5억 이상, 자치구 5억 (총 15억)	서울시 3억, 교육청 2억, 자치구 5억 (총 10억)	교육청 1억, 자치구 2억 이상(총 3억 이상)
지정기간	2년(2015년~2016년)		1년(2016년)		

이러한 성과에도 불구하고 혁신교육지구 사업의 추진과정이 순탄했다고 보기 어렵다. 특히 사업 초기에 서울시 교육감이 교체되는 돌발 상황이 발생하여 정책 추진의 한 축이 상실된 채 자치구 스스로 사업을 추진해 나갈 수밖에 없었다. 이러한 상황은 혁신교육지구 사업의 확대를 공약으로 내건 조희연 교육감이 당선된 후 서울시와의 적극적인 파트너십이 형성됨으로써 다소 개선되어, 2015년에는 7개 자치구(강북구, 관악구, 구로구, 금천구, 노원구, 도봉구, 은평구)로 혁신교육지구가 확대되었다.

그러나 서울형혁신교육지구 정책은 조희연 교육감 당선 이후 짧은 기간 동안 사업이 급격하게 확대됨과 동시에 사업의 목표와 비전이 불분명하다는 과제를 안고 있기도 하다. 사업의 규모, 참여하는 사람 수, 예산의 크기는 급속하게 커

졌으나 이를 안정적으로 추진해 나가는 데 필요한 사업의 이론적 기초는 몹시 취약하다는 것이다. 또한 기존에 혁신교육지구 사업과는 별도로 추진되어 왔던 유사한 성격의 사업들, 예를 들면 교육복지사업, 마을결합형학교사업, 서울시의 교육우선지구사업, 교육도시서울사업 등과의 관계 설정 및 조정 등의 문제가 실천적 과정에서 제기되고 있기도 하다. 더구나 서울시교육청의 혁신교육지구 사업이 ‘서울형’ 혁신교육지구 사업으로 명명된 의의를 충분히 살릴 수 있는 특장점을 갖추고, 지속가능한 사업으로 성장하기 위해서는 어떠한 것들이 필요로 하는지에 대해서도 그 상이 분명하게 설정되어 있지 않은 실정이다.

Ⅲ. 공교육혁신에 대한 요구 분석

1. 자료 및 분석 방법

1) 자료

이 연구에서는 서울혁신교육지구 사업을 중심으로 공교육혁신에 대한 교원 및 지역주민의 인식을 비교하기 위해 다음의 영역과 문항으로 설문조사를 실시하였다. 영역은 서울형 혁신교육지구 사업의 주요 목표가 공교육 정상화와 마을교육공동체 조성이라는 점과 각 지구에서 별이는 사업의 상당수가 진로-직업교육 지원 및 마을-학교 연계라는 점을 감안하여 학교교육, 진로-직업교육 지원, 마을-학교 연계, 마을교육공동체의 네 영역으로 설정하였다. 각 영역별 세부문항 또한 서울형 혁신교육지구의 목표와 각 지구별 세부사업을 반영하여 설정되었다. 구체적으로 학교교육은 수업과 평가가 공교육 정상화를 위해 기능할 수 있도록 진행되고 있으며, 학교의 전반적인 운영이 민주적으로 작동하고 있는지를 파악할 수 있는 문항으로 구성되었다. 진로-직업교육 지원은 정규 교육과정 상의 진로교육 지원뿐만 아니라 진로 모색을 위한 마을의 인프라 구축 정도와 학교와 마을의 소통 정도를 포함하였다. 마을-학교 연계는 마을에 대한, 마을을 통한, 마을을 위한 연계의 수준이 어느 정도인지를 파악할 수 있는 문항으로 구성하였다. 마지막으로 마을교육공동체는 마을과 학교가 소통하고 협력하면서 돌봄과 교육의 기능을 원활히 수행하고 있는지를 확인할 수 있는 문항으로 구성하였다.

<표 2> 영역구성과 설문문항

영역	설문 문항
1. 학교교육	1) 모든 학생들이 수업에 잘 참여하는 학생중심 수업이 이루어 진다
	2) 획일적 기준에 의한 서열화가 아니라 학생들의 성장을 중심으로 수업과 평가가 이루어 진다
	3) 학교민주주의가 잘 정착되어 있다
2. 진로-직업교육 지원	1) 정규 교육과정 속에서 진로교육이 잘 이루어진다
	2) 마을에는 학생들이 다양한 진로를 모색하는 데 도움이 되는 인적, 물적 자원이 충분하다
	3) 학교는 학생들의 꿈을 찾아주기 위해 마을과 긴밀히 소통한다
3. 마을-학교 연계	1) 마을의 역사, 문화 등 마을에 대한 수업을 한다
	2) 교사들이 마을에 있는 시설이나 사람을 활용하여 수업을 한다
	3) 더 좋은 마을을 만들기 위해 필요한 일들을 실천할 수 있는 수업을 한다
4. 마을교육공동체	1) 교사들과 마을 주민들이 서로를 잘 이해하고 있다.
	2) 마을의 인적, 물적 자원이 돌봄과 교육 자원으로 기능한다
	3) 학교와 마을이 좋은 교육을 위해서 소통하고 협력한다

이 연구에서는 서울시교육청의 협조를 얻어 20개 혁신교육지구 소재 학교에 재학 중인 교원 및 지역주민을 대상으로 2016년 9월에 온라인으로 설문조사를 실시하였다. 이와 같은 방법으로 수집한 데이터는 교원 4,288명(초 2211명, 중 1363명, 고 714명), 지역주민 3,667명이었다.

2) 분석방법

이 연구에서는 공교육 혁신에 대한 교원 및 지역주민들의 요구를 비교하기 위해 중요도-실행도 분석(IPA: Importance-Performance Analysis)을 하였다. IPA는 다음 [그림 1]과 같은 정보를 제공해 줌으로써 우선적으로 투자하거나 집중해야 할 영역이 무엇인지를 결정해 준다. 그림에서 1사분면은 중요도도 높고 실행도도 높은 영역으로서 유지 영역이 된다. 2사분면은 중요도는 낮고 실행도가 높은 영역으로서 과잉 영역이 된다. 중요도와 실행도가 모두 낮은 3사분면은 크게 신경 쓰지 않아도 되는 저순위 영역이 되며, 중요도는 높고 실행도가 낮은 4사분면은 집중적인 투자를 통해 시급하게 개선해야 할 집중영역이 된다(Martilla and James, 1977).



[그림 1] IPA 매트릭스

한편 이 연구에서는 IPA를 보완하기 위해 Borich 요구도 분석을 추가로 수행하였다. IPA는 중요도와 실행도의 단순 차이만을 반영하기 때문에 차이의 바람직한 방향성에 대한 판단이 어렵고 중요도와 실행도의 기준을 무엇으로 하는지에 따라 결과가 달라진다는 한계가 있다. Borich 요구도 분석은 중요도에 가중치를 두어 요구도를 계산하기 때문에 IPA의 한계를 보완하기 위한 방법으로 사용되고 있다(오승국 외, 2014)¹⁾.

2. 분석 결과

1) 교원

교원을 대상으로 이 연구에서 설정한 네 영역에 대한 중요도-실행도 분석 결과는 다음과 같다. 여기에서 볼 수 있는 것처럼 중요도는 초, 중, 고 모두에서 학교교육, 진로-직업교육 지원, 마을교육공동체, 마을-학교 연계의 순이었다. 그러나 이들 영역 사이의 중요도 차이는 그렇게 크지 않아 교원들은 이 연구에서 제안한 네 영역 모두가 공교육 혁신을 위해 중요하다고 생각하고 있음을 확인할 수 있었다.

실행도는 전반적으로 네 영역 모두에서 초등학교의 값이 높게 나타난 가운데 초등학교에서는 학교교육, 마을-학교 연계, 진로-직업교육 지원, 마을교육공동체의 순인 반면 중고등학교에서는 학교교육, 진로-직업교육 지원, 마을교육공동체, 마을-학교 연계의 순이었다. 이러한 결과는 초등학교에서는 상대적으로 마을과 학교의 연계를 통한 교육이 활성화되어 있는 반면 진로-직업교육이나 마을교육공동체에 대한 실천 정도는 약한 반면 중고등학교에서는 진로-직업교육이 상대적으로 활성화된 반면 마을-학교 연계를 통한 교육은 미진함을 의미한다. 동시에 이러한 결과는 학교급을 막론하고 마을교육공동체와 관련된 실천은 다른 영역에 비해 상대적으로 미약하다는 것을 의미한다.

<표 3> 영역별 중요도-실행도 분석 결과(교원)

영역	초등학교			중학교			고등학교			전체		
	중요도	실행도	차이									
1. 학교교육	3.82	3.34	.43	3.73	3.11	.62	3.72	2.91	.81	3.77	3.22	.56
2. 진로-직업교육 지원	3.65	3.09	.56	3.60	3.00	.60	3.56	2.80	.76	3.62	3.01	.61
3. 마을-학교 연계	3.50	3.13	.37	3.29	2.68	.61	3.17	2.43	.74	3.38	2.87	.51
4. 마을교육공동체	3.60	2.99	.61	3.47	2.72	.75	3.39	2.53	.86	3.52	2.83	.69

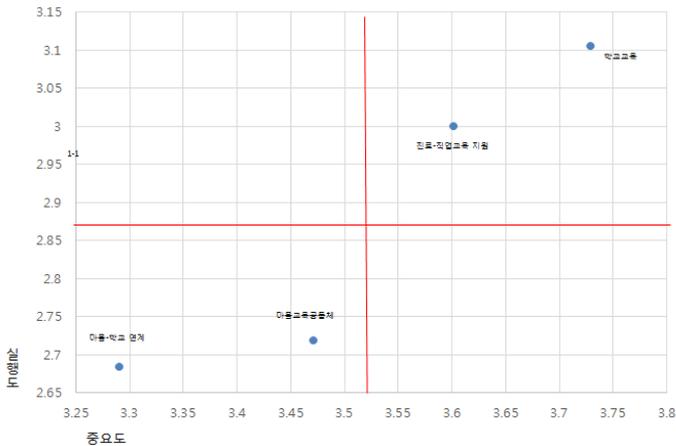
* 중요도와 실행도의 차이는 $p < .001$ 에서 유의했음. 이하의 분석에서도 마찬가지임.

$$1) \text{ 보리치(Borich) 요구도} = \{ \sum(\text{RCL} - \text{PCL}) \times \text{Avg}(\text{RCL}) \} / N$$

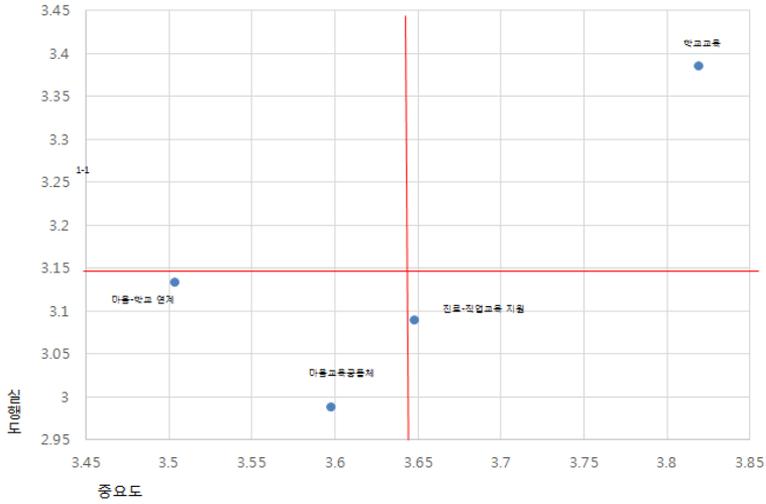
※ RCL: 중요도; PCL: 실행도; N: 응답자 수

이를 다시 IPA 매트릭스에 그려보면 다음 그림과 같다. 여기에서 볼 수 있는 것처럼 진로-직업교육 지원이 집중 영역으로 분류된 중학교를 제외하고는 학교교육과 진로-직업교육 지원은 유지 영역, 마을-학교 연계와 마을교육공동체는 저순위 영역으로 분류되었다. 이러한 결과는 혁신교육지구 내 교원들은 현재 시점에서 공교육이 혁신되기 위해서는 마을-학교 연계나 마을교육공동체 사업보다는 학교교육과 진로-직업교육에 대한 지원을 유지하는 데 더 집중해야 한다고 인식하고 있음을 의미한다. 중학교에서는 진로-직업교육 지원이 집중 영역으로 분류되었는데, 이러한 결과는 자유학기제의 확대 등과 맞물려 중학생들에 대한 진로-직업교육의 필요성이 증가하는 데 비해 이를 충족할 만한 학교나 마을의 여건이 충분하지 않다는 것을 시사하는 것이다.

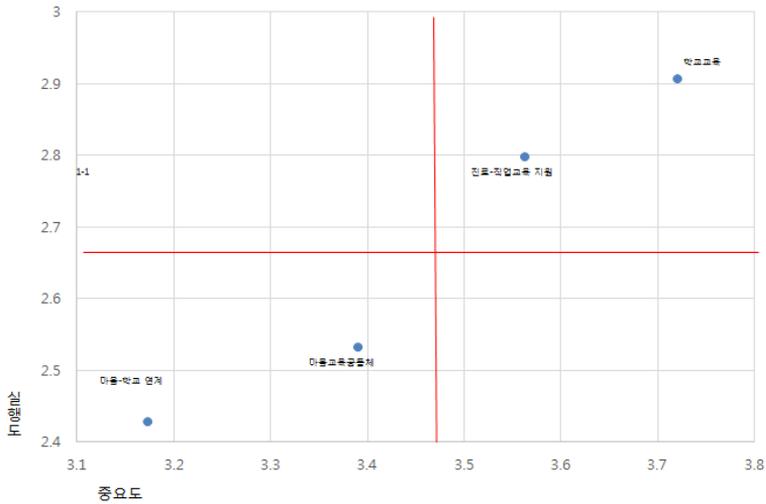
다만 앞서 기술한 것처럼 이 연구에서 제시한 네 영역 모두에서 중요도에 대한 인식은 큰 차이가 없지만 실행도에서는 상대적으로 큰 차이가 있다는 점에 유의할 필요가 있다. 즉 마을-학교 연계나 마을교육공동체는 매트릭스 상에서는 저순위 영역에 분류되었지만, 그것이 절대적인 의미에서의 중요도가 높은 상태에서 그런 것이기 때문에 기계적으로 저순위 영역에 해당하는 것으로 해석해서는 안 된다는 것이다. 따라서 이들 네 영역 중에서 실행도 평균 이하에 속해 있는 두 영역(마을-학교 연계, 마을교육공동체) 중에서 중요도는 높고, 실행도는 낮은 마을교육공동체는 집중 영역으로 볼 수 있다.



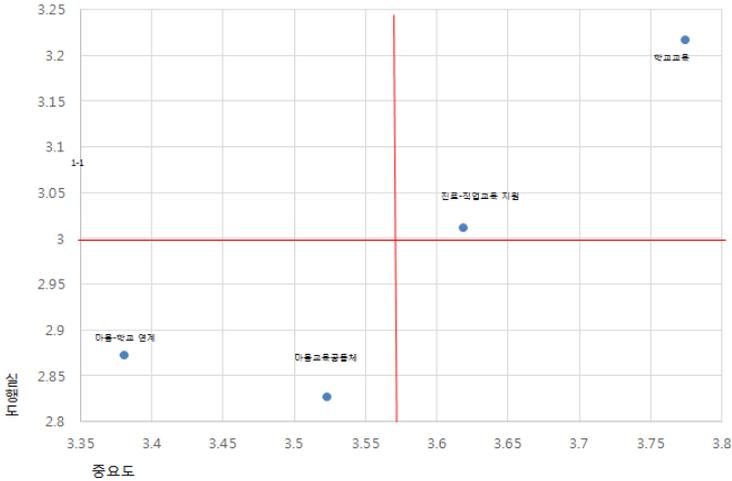
[그림 2] 영역별 중요도-실행도 분석 결과(초등학교)



[그림 3] 영역별 중요도-실행도 분석 결과(중학교)



[그림 4] 영역별 중요도-실행도 분석 결과(고등학교)



[그림 5] 영역별 중요도-실행도 분석 결과(교원 전체)

이와 같은 해석은 아래에 제시된 Borich 요구도 분석 결과를 통해서도 확인할 수 있다. 아래의 <표 4>에서 볼 수 있는 것처럼 전반적으로 초등학교보다는 중학교, 중학교보다는 고등학교에서 네 영역 모두에 대한 요구도가 높게 나타난 가운데 교원 전체를 합한 결과에서는 마을교육공동체에 대한 요구도가 가장 높았다. 이러한 결과는 학교급을 막론하고 마을교육공동체에 대한 요구가 매우 높다는 것을 의미한다. 반면 IPA에서 중요도가 가장 높았던 학교교육 영역은 진로-직업교육 지원에 이어 3순위로 나타났으며, 마을-학교 연계는 모든 학교급에서 요구도가 가장 낮았다.

학교급별로 분석한 결과에서는 초등학교와 중학교에서는 마을교육공동체에 대한 요구도가 가장 높은 반면 고등학교에서는 학교교육에 대한 요구도가 가장 높았다. 이러한 결과는 고등학교의 경우에는 여전히 수업이나 평가, 학교 운영의 민주주의 등이 열악하여 이와 관련된 혁신이 더 많이 필요하다는 점을 시사하는 것이다. 그러나 고등학교의 경우에도 마을교육공동체에 대한 요구도가 2.90으로 학교교육에 이어 두 번째로 높았다.

<표 4> 영역별 Borich 요구도 분석 결과(교원)

영역	초등학교	중학교	고등학교	전체
1. 학교교육	1.64	2.32	3.02	2.10
2. 진로-직업교육 지원	2.04	2.16	2.72	2.19
3. 마을-학교 연계	1.29	1.99	2.36	1.71
4. 마을교육공동체	2.19	2.61	2.90	2.45

2) 지역 주민

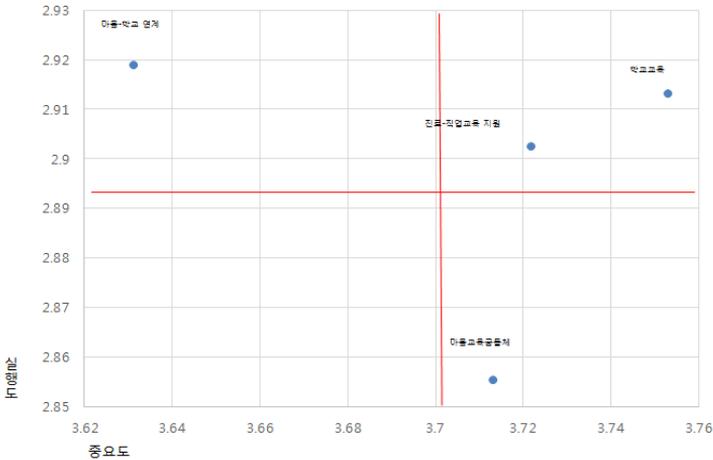
지역주민을 대상으로 하여 이 연구에서 설정한 네 영역에 대해 중요도-실행도를 분석한 결과는 다음과 같다. 전반적으로 지역주민들은 기관 및 센터 소속 여부와 관계 없이 이 연구에서 제안한 네 개의 영역 모두에 대해서 매우 중요하다고 평가한 반면 실행 정도는 여기에 미치지 못한다고 평가하고 있었다. 각 영역에서의 중요도와 실행도 차이는 마을교육공동체 영역에서 상대적으로 크게 나타났지만, 영역 간 차이는 크지 않은 편이었다.

한편 지역민들의 인식을 앞서 기술했던 교원들의 인식과 비교했을 때 지역주민들은 학교교육과 진로-직업교육의 중요도에 대해서는 교원들과 비슷한 인식을 보였지만, 이들의 실행도는 교원에 비해 낮게 평가하고 있었다. 마을-학교 연계나 마을교육공동체의 중요도에 대해서는 교원보다 높게 평가하면서도 이들 영역의 실행도는 교원에 비해 낮게 평가하고 있었다.

<표 5> 영역별 중요도-실행도 분석 결과(주민)

영역	기관 및 센터 소속			기관 및 센터 아님			전체		
	중요도	실행도	차이	중요도	실행도	차이	중요도	실행도	차이
1. 학교교육	3.76	2.91	.86	3.75	2.92	.83	3.75	2.91	.84
2. 진로-직업교육 지원	3.74	2.93	.81	3.71	2.89	.82	3.72	2.90	.82
3. 마을-학교 연 계	3.65	2.92	.73	3.62	2.92	.70	3.63	2.92	.71
4. 마을교육공동 체	3.73	2.86	.87	3.70	2.85	.85	3.71	2.86	.86

이를 다시 IPA 매트릭스에 그려보면 다음 [그림 6]과 같다. 여기에서 볼 수 있는 것처럼 기관 및 센터 소속 여부와 관계 없이 학교교육은 유지 영역, 마을-학교 연계는 과잉 영역, 마을교육공동체는 집중 영역으로 분류되었다. 진로-직업교육 지원은 기관 및 센터 소속 주민은 유지 영역, 기관 및 센터 소속이 아닌 주민은 유지 영역에 가까운 집중 영역으로 분류되었다. 이러한 결과는 지역 주민들은 학교교육이나 진로-직업교육도 중요하지만, 지금 시점에서는 마을교육공동체에 더 집중해야 한다고 인식하고 있음을 의미한다.



[그림 6] 영역별 중요도-실행도 분석 결과(지역주민)

이와 같은 해석은 아래에 제시된 Borich 요구도 분석 결과를 통해서도 확인할 수 있다. 아래에서 볼 수 있는 것처럼 주민들의 요구도 점수는 앞서 기술했던 교원들의 점수보다 높게 나타났다. 이러한 결과는 지역주민들이 이 연구에서 제시한 네 개 영역의 중요도는 교원과 비슷하거나 높게 평가한 반면 실행도는 교원보다 낮게 평가했기 때문에 나타난 것이다.

영역별로는 기관 및 센터 소속 여부와 관계 없이 마을교육공동체에 대한 요구도가 가장 높은 반면 마을-학교 연계의 요구도가 가장 낮았다. 학교교육은 마을교육공동체와 거의 비슷한 정도의 요구도 점수를 갖는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 지역주민들에게 공교육 혁신은 학교 안에서의 혁신이 지속되는 가운데 마을과 학교 사이의 단순한 연계를 넘어 마을교육공동체가 구현되는 것으로 인식되고 있음을 시사한다.

<표 6> 영역별 Borich 요구도 분석 결과(주민)

영역	기관 및 센터 소속	기관 및 센터 소속 아님	전체
1. 학교교육	3.20	3.12	3.15
2. 진로-직업교육 지원	3.03	3.05	3.05
3. 마을-학교 연계	2.68	2.54	2.58
4. 마을교육공동체	3.26	3.15	3.18

IV. 요약 및 결론

앞서 기술했던 분석 결과를 정리하면 다음과 같다. 교원을 대상으로 이 연구에서 공교육 혁신을 위해 필요한 영역으로 제시한 네 영역에 대해 IPA 분석을 실시한 결과 학교교육은 초, 중, 고 모두에서 유지 영역으로 분류된 반면 마을-학교 연계와 마을교육공동체는 저순위 영역으로 분류되었다. 진로-직업교육 지원은 중학교에서는 집중 영역인 반면 초등학교와 고등학교에서는 유지 영역으로 분류되었다. 이 중에서 마을교육공동체는 매트릭스 상에서는 저순위 영역에 분류되었지만, 그것이 절대적인 의미에서의 중요도가 높은 상태에서 그런 것이기 때문에 실제로는 중요도는 높고, 실행도는 낮은 집중 영역으로도 볼 수 있다.

교원을 대상으로 한 Borich 요구도 분석 결과 교원 전체를 대상으로 한 것에서는 마을교육공동체에 대한 요구도가 가장 높았다. 반면 IPA에서 중요도가 가장 높았던 학교교육 영역은 진로-직업교육 지원에 이어 3순위로 나타났으며, 마을-학교 연계는 모든 학교급에서 요구도가 가장 낮았다. 학교급별로 분석한 결과에서는 초등학교와 중학교에서는 마을교육공동체에 대한 요구도가 가장 높은 반면 고등학교에서는 학교교육에 대한 요구도가 가장 높았다. 그러나 고등학교의 경우에도 마을교육공동체에 대한 요구도는 학교교육에 이어 두 번째로 높았다.

지역주민을 대상으로 한 분석에서도 마을교육공동체는 집중 영역, 학교교육

과 진로-직업교육 지원은 유지 영역으로 분류되었다. 교원에게서 저순위 영역으로 분류됐던 마을-학교 연계는 지역주민에게서는 과잉 영역으로 분류되었다. 요구도 분석에서도 마을교육공동체와 학교교육에 대한 요구도가 높게 나타났다.

<표 7> 영역별 IPA 분석 및 요구도 분석 결과(종합)

	IPA					요구도 순위				
	초	중	고	교원 전체	지역 주민	초	중	고	교원 전체	지역 주민
학교교육	유지	유지	유지	유지	유지	3	2	1	3	2
진로-직업교육 지원	유지	집중	유지	유지	유지	2	3	3	2	3
마을-학교 연계	저순위	저순위	저순위	저순위	과잉	4	4	4	4	4
마을교육공동체	저순위 또는 집중	저순위 또는 집중	저순위 또는 집중	저순위 또는 집중	집중	1	1	2	1	1

이러한 결과는 교원과 지역주민 모두 공교육 혁신을 위해서는 학교 안의 혁신이 지속적으로 진행되는 동시에 마을교육공동체를 구현하는 노력이 병행되어야 한다고 인식하고 있음을 의미한다. 특히 학교와 마을과의 단순한 연계는 교원과 지역주민 모두에게서 저순위 영역 혹은 과잉 영역으로 분류되었다는 점에 주목할 필요가 있다. 이러한 결과는 교원과 지역주민 모두 학교가 마을에 대해 수업을 하는 것과 같은 표면적인 연계가 일정 수준 이상 이루어진 상태에서 마을과 학교가 서로에 대한 이해와 신뢰를 바탕으로 긴밀한 협육 체제를 구축하여 마을교육생태계를 구축할 필요가 있다는 데 동의하고 있음을 의미한다. 다만 이와 같은 요구가 학교급에 따라 차이가 있었으며, 지역주민에 비해 교원에게서 상대적으로 낮게 나타나고 있다는 점은 보다 섬세한 맞춤형 전략과 설득 전략을 수립할 필요가 있다는 점을 시사하는 것이다.

전술한 영역 각각의 세부 문항을 IPA 매트릭스에 배치한 결과¹⁾ 교원들에게서는 학교교육에 해당하는 세 문항 모두와 정규교육과정 속에서 진로교육이 잘 이루어진다(2-1)가 유지 영역으로 분류된 반면, 마을-학교 연계나 마을교육공동체에 해당하는 문항은 대부분 저순위 영역으로 분류되었다. 마을에는 학생들이

1) 부록 참조

다양한 진로를 모색하는 데 도움이 되는 인적, 물적 자원이 충분하다(2-2)는 초, 중, 고 모두에서 집중 영역으로, 학교는 학생들의 꿈을 찾아주기 위해 마을과 긴밀히 소통한다(2-3)는 중고등학교에서 집중 영역으로 분류되었다.

교원을 대상으로 한 Borich 요구도 분석에서는 초등학교와 중학교에서는 마을에는 학생들이 다양한 진로를 모색하는 데 도움이 되는 인적, 물적 자원이 충분하다(2-2)와 마을의 인적, 물적 자원이 돌봄과 교육 자원으로 기능한다(4-2)가 1,2순위로 나타난 반면 고등학교에서는 획일적 기준에 의한 서열화가 아니라 학생들의 성장을 중심으로 수업과 평가가 이루어진다(1-2)와 모든 학생들이 수업에 잘 참여하는 학생중심 수업이 이루어진다(1-1)가 1,2순위였다. 그러나 고등학교에서도 초중등학교에서 순위가 높았던 항목들(2-2, 4-2)이 학교교육에 이어 높은 순위로 나타났다. 이러한 결과는 고등학교에서는 상대적으로 수업이나 평가 혁신을 위시한 학교혁신에 대한 요구가 높게 나타나지만, 동시에 모든 학교급에서 마을의 인프라를 통한 교육이 활성화되기를 바란다는 것을 의미한다.

한편 지역주민의 경우에는 평가 혁신과 학교민주주의가 집중 영역으로 분류되어 교원보다 이들 영역에서의 혁신에 대한 요구가 더 높다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 마을에는 학생들이 다양한 진로를 모색하는 데 도움이 되는 인적, 물적 자원이 충분하다(2-2)가 교원들에게서는 집중 영역인 반면 지역주민들에게서는 유지 영역으로, 학교는 학생들의 꿈을 찾아주기 위해 마을과 긴밀히 소통한다(2-3)가 교원들에게서는 저순위 영역인 데 반해 지역주민들에게서는 집중 영역으로 분류되었다. 이러한 결과는 지역주민들은 교원들에 비해 단순한 인적, 물적 자원의 확충보다는 학교와의 소통이나 협력을 통해 공교육 혁신을 지향해야 한다는 인식이 더 강하다는 것을 시사한다.

참 고 문 헌

- 경기도교육청(2013). 혁신교육백서. 경기도교육청.
- 김세희 외(2016). 2017 서울형혁신교육지구 주요 운영 방침 연구. 서울특별시교육정보연구원.
- 백병부 외(2016). 경기혁신교육 철학과 정책 특성 분석. 경기도교육연구원.
- 서울시교육청(2015). 2015학년도 서울형혁신교육지구 운영기본 계획.
- 성열관·이형빈(2013). 구로·금천 혁신교육지구사업 성과 및 개선방안에 관한 참여관찰연구. 구로구청·금천구청.
- 오승국·전주성·박용호(2014). 교육요구 우선순위 결정을 위하여 설문조사를 이용하는 기존 방법 보완 연구. **교육문제연구**, 27(4), 77-98.
- 이윤미 외(2013). 서울교육 발전을 위한 학교혁신 방안 연구: 혁신학교 운영성과를 중심으로. 서울시의회.
- 이윤미 외(2015). 2015 서울형혁신교육지구 사업의 현황 분석 및 발전 방안 연구. 서울시교육정보연구원.
- Martilla, J. & James, J.(1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.

<부록> 세부문항IPA 분석 및 요구도 분석 결과

영역	설문문항	IPA					요구도 순위				
		초	중	고	교원전체	지역주민	초	중	고	교원전체	지역주민
1 . 학교 교육	1) 모든 학생들이 수업에 잘 참여하는 학생중심 수업이 이루어진다	유지	유지	유지	유지	유지	7	6	2	7	9
	2) 확일적 기준에 의한 서열화가 아니라 학생들의 성장을 중심으로 수업과 평가가 이루어진다	유지	유지	유지	유지	집중	8	3	1	6	1
	3) 학교민주주의가 잘 정착되어 있다	유지	유지	유지	유지	집중	6	9	9	9	5
2 . 진로 - 직업 교육 지원	1) 정규 교육과정속에서 진로교육이 잘 이루어진다	유지	유지	유지	유지	유지	10	12	10	11	10
	2) 마을에는 학생들이 다양한 진로를 모색하는 데 도움이 되는 인적, 물적 자원이 충분하다	집중	집중	집중	집중	유지	1	1	3	1	6
	3) 학교는 학생들의 꿈을 찾아주기 위해 마을과 긴밀히 소통한다	저순위	집중	집중	저순위	집중	4	7	7	5	3
3 . 마을 학교 연계	1) 마을의 역사, 문화 등 마을에 대한 수업을 한다	과잉	저순위	저순위	저순위	과잉	12	10	12	12	12
	2) 교사들이 마을에 있는 시설이나 사람을 활용하여 수업을 한다	저순위	저순위	저순위	저순위	과잉	11	11	11	10	11
	3) 더 좋은 마을을 만들기 위해 필요한 일들을 실천할 수 있는 수업을 한다	저순위	저순위	저순위	저순위	저순위	9	8	8	8	8
4 .	1) 교사들과 마을	저	저	저	저	저	3	5	6	3	4

영역	설문문항	IPA					요구도 순위				
		초	중	고	교원전체	지역주민	초	중	고	교원전체	지역주민
마을교육공동체	주민들이 서로를 잘 이해하고 있다.	순위	순위	순위	순위	순위					
	2) 마을의 인적, 물적 자원이 돌봄과 교육 자원으로 기능한다	저순위	저순위	저순위	저순위	유지	2	1	5	2	7
	3) 학교와 마을이 좋은 교육을 위해 협력한다	저순위	저순위	저순위	저순위	집중	4	4	4	3	2