

경기도 혁신교육지구 시즌Ⅱ의 성과와 과제

하봉운(경기대학교)

요 약

본 연구는 교육청과 기초자치단체의 교육협력사업인 경기도혁신교육지구 사업의 성과평가를 위하여 정책의 수혜자인 학생, 학부모와 정책 집행자인 교사의 인식을 비교하여 분석하는 것이다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위해 BSC 모형과 체제변화모형에 기반하여 분석틀을 구안하고 핵심성과지표별로 학생, 학부모, 교사측면에서 현황 조사표와 설문지를 개발하여 자료를 수집하였으며, 이를 분석하여 지난 2년간 사업의 주요 성과를 도출하였다.

분석 결과 대다수의 항목에서 전년도의 결과와 비교하였을 때 큰 차이없이 만족도가 높게 나타남으로써 사업이 어느 정도의 효과를 나타내고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 향후 교육정책의 보다 원활한 집행을 위해 학부모들의 참여 제고, 교사들에 대한 훈련 및 역량 강화 노력 등이 필요하다.

키워드(Keywords): 경기도혁신교육지구, BSC모형, 체제변화모형, 성과평가

I. 서론

혁신교육지구사업이 전국적으로 점점 확대되고 있다. 경기도에서 시작된 혁신교육지구사업이 현재는 서울, 전북, 전남, 강원, 인천, 충북에서 시도되고 있고, 경남과 부산과 제주에서도 사업 추진을 위해 검토를 시작하고 있다. 경기도 교육청은 2011년부터 “지역사회 협력과 혁신교육 일반화를 위한 혁신교육지구” 사업을 전개했다. 혁신교육지구사업은 경기도교육청과 경기도의 기초지자체가 협약(MOU)을 통해 혁신교육 정책을 추진하여 지역 주민에게 신뢰받도록 공교육을 혁신하는데 목표를 두었다.

당시 이 사업의 세부목표는 ‘지역사회와 새로운 교육협력으로 미래가치를 창출하는 창의협동교육 시스템 구축’, ‘혁신교육 일반화를 통한 배움과 성장 도모’, ‘나눔과 배려의 행복한 학습공동체 실현’으로 설정했다(경기도교육청, 2010). 이렇게 혁신교육지구사업은 지역사회와 지역 공공기관이 교육적 기능을 회복하여 학교를 포함한 지역사회 전체가 교육공동체로서의 역할을 수행하는 협력적인 관계와 체계를 구축하기 위한 접근이다(백병부 외, 2014).

교육자치와 일반자치가 교육협력사업으로 맺어진 혁신교육지구사업은 2011년 경기도 내 6개 지자체로부터 시작되었다. 화성시와 성남시는 비슷한 형태로 별도의 사업을 진행했다. 그러다가 2016년에 들어 경기도는 ‘혁신교육지구 시즌 2’라는 이름으로 4개 지자체가 더해져 총 10개의 혁신교육지구사업이 시행되고 있다.

따라서 실효적인 지역교육공동체를 구축하기 위해 올해로 시행 2년 차를 맞은 혁신교육지구 시즌Ⅱ사업의 운영 과정에 대한 체계적인 검토와 성찰이 필요함에 의거, 본 연구의 필요성이 제기되었다. 또한, 혁신교육지구 시즌Ⅱ사업의 질관리를 위해 2년 주기로 종합평가를 실시 할 계획이며 2년 주기 종합평가를 위해 매년 평가를 위한 데이터 수집을 하고 있으며, 혁신교육지구 1년차 시행한 2016년에 공통평가지표를 개발 완료한 실정이다. 혁신교육지구 시즌Ⅱ 2년차 중간평가연구는 종단적인 관점으로 혁신교육지구 사업의 성장을 평가하여 향후 지역교육공동체를 구축하기 위해 지난 2년간의 성과를 분석하고 앞으로의 바람직한 방향 정립을 위한 전문 연구 과정이 필요할 것이다.

더불어, 경기도교육청과 지방자치단체와의 지역교육공동체 구축 방안을 모색할 필요성이 제기된다. 즉, 경기도교육청과 지방자치단체와의 다양한 교육협력 모델 적용을 통한 지역교육공동체 구축과 확산 방안이 필요하다. 특히, 현재 혁신교육지구에 참여 중이며 운영 2년차에 접어든 경기도의 10개 시군별 여건을

반영하여 지역에 적합한 지역특성화 사업 운영 방안을 중점적으로 모색할 필요가 있다. 나아가 4차 산업혁명 시대로의 진입에 따른 평생학습 체제의 가속화와 지속적인 학생 수 감축 등 교육 여건 변화를 준비하기 위해 교육청과 지방자치단체와의 새로운 협력 모델 구축할 수 있을 것이다.

앞선 연구 필요성을 기반으로 담은 연구 목적은 다음과 같다. 첫째, 행정개혁을 통한 국가경쟁력 강화이다. 1990년대 이후 전세계적으로 경쟁과 효율성을 강조하는 신공공관리론이 정부운영방식의 주요 패러다임으로 대두되면서 공공영역에서의 성과관리가 적극적으로 도입되기 시작하였다. 특히 본격적인 지방자치시대를 맞이하여 지방자치단체는 새로운 행정환경변화에 걸맞는 행정개혁을 통하여 지방정부의 경쟁력 강화를 추구해야 하는 사명을 안고 있다. 이러한 지방정부 혁신의 방향은 결과지향적 행정의 추구라 할 수 있으며, 이를 위해 지방정부는 관리자가 주어진 재원의 범위 내에서 정해진 성과를 달성하도록 책임과 자율을 강화하는 성과관리를 체계적이고 일관성 있게 추진할 필요가 있다. 최근 모든 지방자치단체는 정도의 차이는 있으나 행·재정개혁의 일환으로 목표관리제, 실·국별 책임예산제, 서비스평가제, 시민평가제, 심사평가제도, 성과주의 예산제도 등 여러 가지 성과평가제도를 실행하거나 모색하고 있는 실정이다. 이와 같은 행정개혁을 통해 궁극적으로 국가의 경쟁력을 강화하는 것이 연구의 목적이 되겠다.

둘째, 교육정책의 특성을 고려한 성과관리체계를 구축하는 것이다. 정부활동의 성과관리 가운데 교육부문의 성과관리에 대해서는 특히 신중한 접근이 필요하다. 교육정책은 다양한 이해집단이 서로 얽혀 있어 정책추진과정에서 당초 취지와는 달리 정책성과가 축소되거나, 의도하지 않은 결과가 초래되는 경우가 빈번하기 때문에 체계적인 성과관리를 통해 정책의 기본취지를 실현할 수 있어야 한다는 것이다(김영준·라은중, 2006). 그러나 이러한 교육정책의 특성을 고려한 성과관리의 필요성에도 불구하고, 교육정책은 투입(input)의 효과(outcome)가 나타나기까지 장기간의 시간이 소요될 뿐만 아니라, 대부분 무형의 산출물로 나타나기 때문에 측정의 어려움이 커 체계적인 성과관리의 시도가 미흡하였음이 사실이다. 그 결과 성과관리가 아닌 투입과 과정 측면의 관리가 이루어질 수밖에 없었다. 즉, “계획대로 예산을 확보하였는가”, “계획에 따라 지출하였는가” 등에 초점을 두고 성과관리가 이루어져왔다. 이러한 배경 하에 2004년 11월 당시 교육인적자원부는 교육정책의 특성에 적합한 성과관리기법을 BSC(Balanced Scorecard, 균형성과표)모형에 입각하여 구축하였다. 따라서 연구에서는 최근 교육정책의 특성을 고려한 성과관리체계를 구축하는 것을 목적으로 한다.

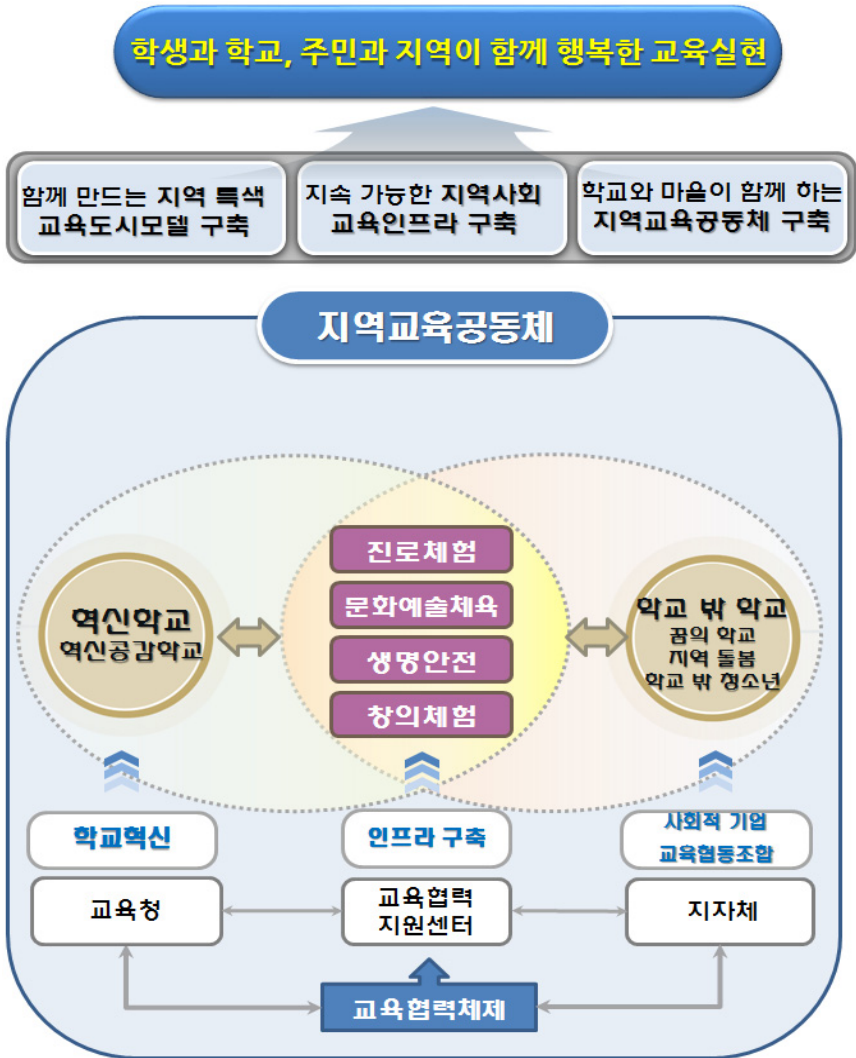
셋째, 경기도 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업에 대한 평가 및 만족도 조사를 통해 사업의 발전방안을 마련하고 교육구성원의 이해 증진 및 참여를 유도 하는 것이다. 위와 같은 흐름에서, 본 연구는 2016년부터 학교와 지역사회가 적극적으로 소통하고 협력하는 지역교육공동체 구축을 위해 도내 10개 시가 참여하는 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업의 실효적인 지역교육공동체를 구축하기 위해 혁신교육지구 운영 과정에 대한 체계적인 검토와 성과를 심층적으로 평가하고자 한다. 이를 통해 정책추진과정상의 문제점을 진단하고 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업의 효과성을 검증하고자 한다. 이는 향후 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업의 발전방안을 마련하는데 유용한 근거자료로 활용될 수 있을 것이다. 나아가 설문조사 결과를 정책에 적극 반영함으로써 학생, 교원, 학부모 등 교육구성원의 이해 및 참여를 증진할 것이라 기대한다.

Ⅱ. 경기도혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업 현황 및 분석

1. 경기 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업 현황

1) 추진배경 및 비전

혁신교육지구사업이 시즌Ⅱ가 추진되면서 중심축에서 다소 변화가 있었다. 여기서 제시한 추진배경은 다음과 같다. 첫째, 혁신교육지구 운영 성과를 계승하고 발전시킨 새로운 미래교육협력 모델의 추진이 필요하다. 둘째, 일부 지역 및 학교에 국한되었던 시범적 사업을 경기도 전체 지역으로 확대하여 교육의 형평성을 보장해야 한다는 요구가 증가한다. 셋째, 자유학기제 전면 시행 및 개정교육과정 시행 등에 대비하여 학교 교육활동을 지원하기 위한 교육인프라 발굴 및 구축이 필요하다. 넷째, 학교 밖 청소년 지원, 진로지원법, 학생 수 감소에 따른 학교 공동화 등 교육복지 확대 및 교육격차 해소를 위하여 지자체와의 협력 방안 모색이 필요하다. 이런 배경을 기반으로 다음과 같은 체계를 구축하였다.



[그림 1] 경기 혁신교육지구 시즌 II 모형

혁신교육지구 시즌 II의 비전은 ‘학생과 학교, 지역과 주민이 함께 행복한 교육 실현’이다. 비전을 실현하기 위한 추진계획은 다음과 같다. 첫째, 지역 여건과 특성을 고려한 협상에 의한 MOU 체결, 둘째, 학교와 마을의 소통과 협력으로 지역사회 교육협력체제 구축, 셋째, 지역교육 인프라 연계·공유를 통한 교육

의 공공성·책무성 강화, 넷째, 지역과 주민, 마을과 학교가 중심이 되어 학교 밖 학교 운영, 다섯째, 지역 교육주체의 참여·소통을 통한 지역특색 교육사업 추진, 여섯째, 교육기부와 자원봉사를 활용한 학교 인력 지원 사업 운영이다.

2) 추진목적 및 목표

혁신교육지구 시즌 II의 추진목적은 첫째, 학교와 지역사회가 적극적으로 소통하고 협력하는 지역교육공동체를 구축하고, 둘째, 지역사회의 교육자원을 발굴하여 학교와 연계한 지역특색교육 실시하며, 셋째, 학교 교육활동을 지원할 수 있는 교육인프라 구축 및 자원 공유로 학교 간 교육격차를 해소하고 교육의 균형적 발전 도모하는데 있다.

여기서 제시한 추진방향은 다음과 같다. 첫째, 학교와 지역사회가 적극적으로 소통하고 협력하여 지역교육공동체를 구축하여 미래교육 방향으로 발전, 둘째, 혁신교육지구를 경기도 전 지역으로 확대 운영하되, 지역특성화교육을 통한 지역별 독자적인 교육브랜드 구축, 셋째, 학교문화 개선 및 교육과정 지역화를 통한 혁신교육 일반화 지속 추진, 넷째, 진로직업, 문화예술체육, 창의체험, 생명안전교육에 필요한 지역사회의 다양한 인적·물적 자원을 발굴하여 교육 인프라 구축, 다섯째, 학교와 지역 간 교육자원을 개방하고 공유하여 지역 돌봄 학교, 꿈의학교, 학교 밖 청소년 지원 등 지역 여건에 맞는 학교 밖 학교 운영한다.

2. 성과평가 분석틀

분석틀 개발의 핵심은 BSC 모형의 4가지 관점과 체제모형의 7개 체제(투입, 구조체제, 문화체제, 정치체제, 개인체제, 교수-학습, 산출)를 기준으로 구분한 성과지표의 설정이라 할 수 있다. 본 연구에서 설정한 분석모형은 아래와 같다.

<표 1> BSC 모형과 체제모형에 기반한 연구의 분석틀

BSC모형	체제모형	측정항목	본 연구 측정 항목
고객 및 이해관계자 관점	정치체제	-학교운영의 민주적 참여를 위한 수평적 협의체 구축	
	구조체제	-학생 자율문화 존중과 자치활동 활성화 노력	
	산출	-학교생활 및 교육에 관한 만족도	○
재무적 관점	투입 (물적자원)	-학교예산 지원	

BSC모형	체제모형	측정항목	본 연구 측정 항목	
		-학교 시설 및 환경 개선		
		-외부 지원(협력적 관계-지역사회 물적 인프라 구축)	○	
		-예산 편성 및 집행과정에 대한 교원들의 실질적 참여 보장		
내부 프로세스 관점	교수-학습	-학교특성에 기반한 교육과정 편성 및 운영		
		-학습자의 선택과 창의지성 함양을 위한 교육과정 편성 및 운영	○	
		-창의적 교육활동을 위한 배움 중심의 수업 운영	○	
		-창의지성교육을 위한 수업의 다양화		
		-능동적이고 상호협력적 학습 문화 조성		
		-학업성취 격차 및 학습부진 해소를 위한 지속적 노력		
		-교육과정운영의 책무성 및 투명성 강화		
	-교육활동 평가방법 및 환류를 통한 학습의 질 개선 노력	○		
	구조체제	-불필요한 관행 개선, 공문서 감축 등을 통한 행정업무 경감	○	
		-교수-학습 중심으로의 업무조직 개편		
		-업무전담팀 구축		
	학습과 성장 관점	문화체제	-혁신교육지구사업의 기본철학 및 가치 이해	○
			-학교교육과정의 전반적 운영에 대한 이해관계자의 자발적 참여	○
-학교 교육목표와 혁신교육지구사업의 기본철학 및 가치의 연계·내면화			○	
-전체 구성원들과의 비전 공유 및 신뢰 구축			○	
구조체제		-다양한 협동적 연구모임의 활성화		
		-제도화 방안 강구(조례 등)		
정치체제		-학부모-지역사회 간 협력적 네트워크 구축 및 활성화	○	
		-지역사회 인적·물적 자원 활용의 극대화	○	

3. 설문조사 영역과 내용

혁신교육지구 시즌 I 평가와는 달리 시즌II에서는 2년 주기로 종합평가를 하되, 평가를 위한 데이터는 1년 주기로 수집하여 중단적인 관점에서 혁신교육지구 사업의 성장을 평가하도록 하고 있다는 점이다. 이를 위해 백병부 외(2016)에서는 2016년 11월에 전술한 도구를 활용하여 1차년도 자료를 확보하여 개괄적인 수준에서 혁신교육지구 시즌 II 사업의 성과와 문제점 등을 정리하였다. 기 수행된 1차년도 분석 결과와 이번 연구에서 수집된 2차년도 자료를 활용하여 혁신교육지구 시즌 II 사업의 성과를 정리하였다. 먼저, 이번 연구의 설문조사 영역과 내용은 다음과 같다.

<표 2> 설문조사 영역과 내용

대상	영역	내용
교원	사업의 목표	-학교와 지역사회의 소통 -지역에 대한 이해 및 지역자원을 활용한 교육활동 -지역특색 교육 활성화 -지역 교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화
	사업에 대한 이해 및 참여 양상	-혁신교육지구 사업의 비전과 운영원리 등에 대한 이해 -혁신교육지구 사업 참여 양상 -혁신교육지구 사업으로 인한 업무부담에 대한 인식 -학교 밖 인적 자원을 활용한 교육활동 양상
	사업 진행 과정에 대한 인식	-교직원의 의사를 반영한 사업 진행 -교육지원청의 연수나 컨설팅 도움 정도 -교육지원청의 교육자원 발굴 노력
	사업의 성과에 대한 인식	-학교와 지역사회의 소통 제고 -학생, 학부모의 지역공동체 의식 제고 -학부모 및 지역주민들의 교육활동 참여 활성화 -지역 교육자원을 활용한 교육활동 활성화 -혁신교육지구 사업과 학교교육과정과의 연계 -지역사회에 대한 학생들의 이해 제고 -지역사회의 교육인프라 확충 -학교 간 교류 활성화 -학교 간 교육격차 감소 -학교만족도 제고
	학교에 대한 인식	-수업 혁신 -수업 외 활동 혁신 -교사에 대한 인식 -학교만족도
학생	사업의 목표	-지역공동체의식 -학교수업과 지역의 연계

대상	영역	내용
		-지역특색 교육 활성화 -지역 교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화
	학교에 대한 인식	-수업 혁신 -수업 외 활동 혁신 -교사에 대한 인식 -학교만족도
	정의적 발달	-진로성숙도 -문화적 소양
학부모	사업의 목표	-학교와 지역사회의 소통 -지역공동체의식 -지역특색 교육 활성화 -지역 교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화
	사업에 대한 이해	-혁신교육지구 사업의 비전과 운영원리 등에 대한 이해 -혁신교육지구 사업의 성격에 대한 이해
	사업의 성과에 대한 인식	-학교와 지역사회의 소통 제고 -학생, 학부모의 지역공동체 의식 제고 -학부모 및 지역주민들의 교육활동 참여 활성화 -지역 교육자원을 활용한 교육활동 활성화 -혁신교육지구 사업과 학교교육과정과의 연계 -지역사회에 대한 학생들의 이해 제고 -지역사회의 교육인프라 확충 -학교 간 교류 활성화 -학교 간 교육격차 감소 -지역에 대한 만족도 제고

구체적으로 이 연구에서는 2017년 9월에 혁신교육지구 시즌 II 사업 대상 지자체 11곳 소재 초, 중, 고등학교의 10%를 표집하여 아래의 표와 같이 설문조사를 실시하였다.

<표 3> 설문대상

조사 대상 학교	학생 설문 대상자	학부모 설문 대상자	교원 설문 대상자
-지구 내 초, 중, 고 각 10% 표집 -17년 신규 사업 지구인 성남 이외의 지구는 2016년 조사 대상 학교와 동일교로 표집	-초: 5학년 두 반 표집 -중: 1학년 두 반 표집 -고: 1학년 두 반 표집	-학생 설문 대상자의 학부모	-재직교원 전체

아래의 표는 2016년도에 시행한 1차 조사 응답자와 2017년도에 시행한 2차 조사의 응답자 현황을 정리한 것이다.

<표 4> 10개 지역별 설문대상

지역	학교급	1차 (2016년)			2차 (2017년)		
		학생(명)	학부모 (명)	교원(명)	학생(명)	학부모 (명)	교원(명)
안산	초	532	442	360	481	438	283
	중	238	222	171	238	224	189
	고	267	264	261	222	196	224
부천	초	501	438	348	473	387	328
	중	340	331	242	341	335	222
	고	208	212	299	202	190	232
화성	초	321	295	201	329	306	244
	중	212	203	107	234	210	130
	고	267	241	95	233	207	152
의정부	초	400	367	312	426	394	305
	중	235	221	148	246	223	148
	고	260	232	149	198	170	202
구리	초	408	345	233	418	365	212
	중	256	231	118	248	227	164
	고	246	224	211	216	185	162
오산	초	440	368	298	442	384	311
	중	240	239	133	262	254	138
	고	266	231	173	250	227	184
안양	초	368	316	248	437	369	279
	중	260	232	148	219	205	139
	고	248	225	258	224	210	202
광명	초	385	345	298	399	358	304
	중	237	228	182	238	238	199
	고	241	200	192	212	188	189
군포	초	425	376	273	431	388	284
	중	250	247	164	237	238	166
	고	264	239	242	232	229	257
시흥	초	361	298	252	386	335	236
	중	252	243	130	243	207	123
	고	245	247	232	230	216	219
성남	초	-	-	-	512	456	265
	중	-	-	-	273	228	127
	고	-	-	-	221	198	189
합계 (성남포함)	초				4,734	4,180	3,051
	중				2,779	2,589	1,745
	고				2,440	2,216	2,212
합계 (성남제외)	초	4,141	3,590	2,823	4,222	3,724	2,786
	중	2,520	2,397	1,543	2,506	2,361	1,618
	고	2,512	2,315	2,112	2,219	2,018	2,023

4. 설문분석 결과

설문조사 내용 중 간략하게 혁신교육지구 시즌Ⅱ 목표 영역과 학교만족도를 중심으로 설문분석 결과를 제시하면 다음과 같다.

1) 학생

(1) 초등학생

		연도	초등학생			
			합계(성남포함)		합계(성남제외)	
			M	T	M	T
혁신 교육 지구 시즌 Ⅱ 목표 영역	지역공동체 의식	1차	3.15	2.991**	3.15	3.448***
		2차	3.11		3.11	
	학교수업과 지역의 연계	1차	2.88	4.150***	2.88	4.219***
		2차	2.81		2.81	
	지역특색교육활성화	1차	2.93	2.131*	2.93	2.258*
		2차	2.90		2.89	
	지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화	1차	3.08	3.597***	3.08	4.457***
		2차	3.02		3.01	
학교 만족도	수업혁신	1차	3.35	5.971***	3.35	6.688***
		2차	3.28		3.27	
	수업 외 활동	1차	3.37	6.999***	3.37	7.512***
		2차	3.29		3.28	
	교사	1차	3.57	3.812***	3.57	4.552***
		2차	3.53		3.51	
	학교만족도	1차	3.43	5.214***	3.43	5.949***
		2차	3.36		3.35	

주: M= 평균, SD: 표준편차; *** p<.001, ** p<.01, * p<.05, + p<.10

초등학생의 경우 혁신교육지구 시즌Ⅱ의 목표 영역 모두에서 1차년도에 비해 2차년도의 값이 낮게 나타났다. 그리고 모든 영역에서 그 차이가 유의했지만, 실질적인 차이는 크지 않았다. 이러한 결과는 1차년도에 조사된 초등학생의 값이 상대적으로 크다는 점을 감안한다면, 초등학생을 대상으로 한 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업의 성과가 매우 높은 수준에서 일정하게 유지되고 있음을 의미한다.

다만, 두 번의 조사 모두에서 학교수업과 지역의 연계 영역이 다른 항목에 비해 낮게 나타났다는 점에 주목할 필요가 있다. 이러한 결과는 초등학생을 대상으로 한 혁신교육지구 시즌 II 사업이 학교수업과 지역의 연계를 강화하는데 목표를 두고 추진될 필요가 있음을 시사한다.

혁신교육지구 내 초등학교에 재학 중인 초등학생의 학교만족도는 전반적으로 1차년도에 비해 2차년도에서 유의미하게 감소하고 있었다. 다만 2차년도의 감소폭이 그렇게 크지는 않아 초등학생의 학교만족도는 전반적으로 높은 수준에서 유지되고 있었다. 이러한 결과는 혁신교육지구사업을 비롯한 경기도교육청의 학교혁신 정책이 일정하게 그 성과를 유지하고 있음을 의미한다.

(2) 중학생, 고등학생

		연도	중학생				고등학생				
			합계 (성남포함)		합계 (성남제외)		합계 (성남포함)		합계 (성남제외)		
			M	T	M	T	M	T	M	T	
혁신교육지구 시즌 II 목표영역	지역공동체의식	1차	3.01	-0.292	3.01	.020	2.80	-3.894***	2.80	-3.861***	
		2차	3.01		3.01		2.87		2.88		
	학교수업과 지역의 연계	1차	2.63	-0.007	2.63	0.047	2.24	-4.628***	2.24	-4.690***	
		2차	2.63		2.62		2.35		2.35		
	지역특색교육활성화	1차	2.69	0.375	2.69	0.838	2.37	-3.375***	2.37	-3.145**	
		2차	2.69		0.76		2.45		2.45		
	지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화	1차	2.94	-0.445	2.94	-0.069	2.62	-3.876***	2.62	-3.729***	
		2차	2.95		2.94		2.70		2.70		
	학교만족도	수업혁신	1차	3.29	-0.693	3.29	0.381	3.03	-2.615**	3.03	-1.746
			2차	3.30		3.29		3.08		3.07	
수업 외 활동		1차	3.26	1.554	3.26	2.381*	2.97	-4.105***	2.97	-3.340***	
		2차	3.24		3.22		3.05		3.04		
교사		1차	3.29	-0.022	3.29	0.467	3.08	-3.643***	3.08	-3.231***	
		2차	3.29		3.29		3.15		3.14		
학교만족도		1차	3.25	2.022*	3.25	2.703**	2.96	-2.584**	2.96	-2.068*	
		2차	3.21		3.20		3.02		3.01		

주: M= 평균, SD: 표준편차; *** p<.001, ** p<.01, * p<.05, + p<.10

중학생의 경우에는 혁신교육지구 시즌Ⅱ의 목표 영역 모두에서 1차년도와 2차년도의 값이 사실상 같았다. 또한 두 번의 조사 모두에서 학교수업과 지역의 연계 및 지역특색교육 활성화는 다른 두 항목에 비해 값이 낮았다. 이러한 결과는 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업이 초등학생보다는 중학생에 더 많은 관심을 두고 추진될 필요가 있으며, 사업의 내용이 학교수업과 지역의 연계 강화 및 지역특색교육 활성화에 초점을 두고 추진될 필요가 있음을 시사한다.

혁신교육지구 내 중학교에 재학 중인 중학생의 학교만족도도 큰 폭의 변화 없이 유지되고 있었다. 다만, 수업외활동 혁신에 대한 만족도와 전반적인 학교만족도는 통계적으로 유의미한 수준에서 감소한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 초등학교와 마찬가지로 중학교에서도 수업의 혁신을 비롯한 전반적인 학교 혁신이 일정한 수준에서 유지되고 있지만, 수업외활동의 혁신을 위해서는 더 많은 관심과 지원이 필요하다는 것을 시사한다.

고등학생의 경우에는 혁신교육지구 시즌Ⅱ의 목표 영역 모두에서 1차년도에 비해 2차년도의 값이 유의미하게 향상되고 있었다. 특히 학교수업과 지역의 연계 영역에서는 다른 항목에 비해 향상 정도가 높게 나타났다. 이러한 결과는 고등학생을 대상으로 한 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업이 유의미한 성과를 거두고 있음을 시사한다. 나아가 이러한 결과는 초등학생이나 중학생에 비해 고등학생이 네 영역 모두에서 그 값이 낮다는 점을 감안할 때 이와 같은 성과를 지속적으로 유지하기 위한 전략을 수립하여 적극적으로 추진할 필요가 있다는 점을 시사한다.

혁신교육지구 내 고등학교에 재학 중인 고등학생의 학교만족도는 네 항목 모두에서 유의미하게 높아지고 있었다. 특히 수업외활동 혁신에 대한 만족도가 상대적으로 많이 높아졌다. 이러한 결과는 앞서 기술했던 목표 영역에서 고등학생의 경우 학교수업과 지역의 연계 영역이 다른 항목에 비해 향상 정도가 높게 나타난 것과 관련이 있다. 즉 혁신교육지구 사업을 통해 학교수업과 지역의 연계가 활성화되었고, 이것이 결국은 수업외활동의 만족도를 높이는 데로 이어졌다는 것이다.

다만, 이와 같은 변화에도 불구하고 초등학생이나 중학생에 비해 고등학생이 네 영역 모두에서 그 값이 낮다는 점을 감안하여 이와 같은 성과를 지속적으로 유지하기 위한 전략을 수립하여 적극적으로 추진할 필요가 있다.

2) 학부모

(1) 초등학교 학부모

		연도	초등학생 학부모			
			합계(성남포함)		합계(성남제외)	
			M	T	M	T
혁신교육 지구 시즌 II 목표 영역	학교와 지역사회의 소통	1차	3.19	0.093	3.19	1.252
		2차	3.19		3.17	
	지역공동체의식	1차	2.97	-2.266*	2.97	-1.003
		2차	3.00		2.99	
	지역특색교육 활성화	1차	2.66	-1.313	2.66	-0.109
		2차	2.68		2.66	
	지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화	1차	2.59	-0.495	2.59	0.854
		2차	2.60		2.58	

주: M= 평균, SD: 표준편차; *** p<.001, ** p<.01, * p<.05, + p<.10

초등학생 학부모의 경우 두 번의 조사 모두에서 학교와 지역사회의 소통과 지역공동체의식은 높은 반면, 지역특색교육 활성화와 지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화는 낮게 나타나고 있었다. 이러한 결과는 초등학교를 대상으로 한 혁신교육지구 시즌 II 사업이 지역사회의 교육적 인프라를 활성화하여 지역특색 교육과 학교밖 교육활동을 활성화하는 데 집중할 필요가 있음을 시사한다.

(2) 중학생, 고등학생 학부모

		연도	중학생 학부모				고등학생 학부모			
			합계 (성남포함)		합계 (성남제외)		합계 (성남포함)		합계 (성남제외)	
			M	T	M	T	M	T	M	T
혁신 교육 지구 시즌 II 목표 영역	학교와 지역사회의 소통	1차	3.20	3.647***	3.20	4.568***	2.98	-2.710**	2.98	-2.337*
		2차	3.13		3.11		3.03		3.02	
	지역공동체의식	1차	3.03	1.629	3.03	2.368+	2.96	-2.399*	2.96	-2.323*
		2차	3.00		2.99		3.00		3.00	
	지역특색교육활성화	1차	2.79	2.374*	2.79	3.078**	2.72	-2.486*	2.72	-1.986*
		2차	2.74		2.72		2.77		2.76	
	지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화	1차	2.78	2.844**	2.78	3.796***	2.77	-3.791***	2.77	-3.444***
		2차	2.72		2.70		2.86		2.85	

주: M= 평균, SD: 표준편차; *** p<.001, ** p<.01, * p<.05, + p<.10

중학생 학부모의 경우 네 영역 모두에서 1차 조사에 비해 2차 조사의 값이 다소 낮게 나타나고 있었다. 또한 두 번의 조사 모두에서 지역특색교육 활성화와 지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화가 낮게 나타나고 있었다. 이러한 결과는 초등학교와 마찬가지로 중학교를 대상으로 한 혁신교육지구 시즌 II 사업이 지역사회의 교육적 인프라를 활성화하여 지역특색교육과 학교밖 교육활동을 활성화하는 데 집중할 필요가 있음을 시사한다. 고등학생 학부모의 경우 네 영역 모두에서 1차 조사에 비해 2차 조사의 값이 다소 높게 나타나고 있었다. 이러한 결과는 학생들에게서도 유사하게 나타난 것으로서 고등학교를 대상으로 한 혁신교육지구 시즌 II 사업이 일정한 성과를 거두고 있음을 시사한다. 다만, 이와 같은 변화에도 불구하고 초등학생이나 중학생 학부모에 비해 고등학생 학부모의 경우 네 영역 모두에서 그 값이 낮으며, 지역특색교육 활성화와 지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화가 상대적으로 더 낮다는 점을 감안하여 사업의 성과를 제고하기 위한 전략을 수립할 필요가 있다.

3) 교원

(1) 초등학교 교원

		연도	초등학교 교원			
			합계(성남포함)		합계(성남제외)	
			M	T	M	T
혁신 교육 지구 시즌 II 목표 영역	학교와 지역사회의 소통	1차	3.70	-2.342*	3.70	-1.702
		2차	3.73		3.72	
	지역에 대한 이해 및 지역자원을 활용한 교육활동	1차	3.41	-2.147*	3.41	-1.130
		2차	3.44		3.43	
	지역특색교육활성화	1차	3.40	-5.602***	3.40	-4.671***
		2차	3.50		3.48	
	지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화	1차	3.26	-2.365*	3.26	-1.478
		2차	3.30		3.29	
학교만 측도	수업혁신	1차	3.66	-2.806**	3.66	-2.047*
		2차	3.69		3.68	
	수업 외 활동	1차	3.63	-3.212**	3.63	-2.586**
		2차	3.67		3.66	
	교사	1차	3.89	-2.246*	3.89	-1.745
		2차	3.90		3.90	
	학교	1차	3.60	-3.372***	3.60	-3.351***
		2차	3.65		3.65	

주: M= 평균, SD: 표준편차; *** p<.001, ** p<.01, * p<.05, + p<.10

초등학교 교원의 경우 두 번의 조사에서 별다른 변화가 없는 것으로 나타난 가운데, 학교와 지역사회의 소통은 매우 높은 수준인 반면 지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화는 상대적으로 낮게 나타나고 있었다. 이러한 결과는 초등학교를 대상으로 한 혁신교육지구 시즌 II 사업이 지역사회의 교육적 인프라를 활성화하여 학교 밖 교육활동을 활성화하는 데 집중할 필요가 있음을 시사한다.

(2) 중학교, 고등학교 교원

		연도	중학교 교원				고등학교 교원			
			합계 (성남포함)		합계 (성남제외)		합계 (성남포함)		합계 (성남제외)	
			M	T	M	T	M	T	M	T
혁신 교육 지구 시즌 II 목표 영역	학교와 지역사회의 소통	1차	3.60	0.487	3.60	0.996	3.36	-1.863	3.36	-0.715
		2차	3.59		3.58		3.39		3.37	
	지역에 대한 이해 및 지역자원을 활용한 교육활동	1차	3.16	-1.628	3.16	-1.360	2.95	-1.150	2.95	-0.998
		2차	3.20		3.20		2.97		2.97	
	지역특색교육활성화	1차	3.21	-0.770	3.21	-0.319	2.95	-2.053*	2.97	-1.399
		2차	3.23		3.22		3.01		3.00	
	지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화	1차	3.08	-0.299	3.08	0.085	3.00	-1.287	3.00	-0.834
		2차	3.09		3.08		3.03		3.02	
학교 만족도	수업혁신	1차	3.50	-1.411	3.50	-0.442	3.14	-5.803***	3.14	-4.226***
		2차	3.53		3.51		3.25		3.22	
	수업 외 활동	1차	3.52	0.682	3.52	1.122	3.39	-0.957	3.39	0.398
		2차	3.50		3.49		3.41		3.38	
	교사	1차	3.77	-1.110	3.77	-0.602	3.60	-1.258	3.60	-0.089
		2차	3.79		3.78		3.62		3.60	
	학교	1차	3.43	-0.810	3.43	-0.207	3.32	-0.208	3.32	0.720
		2차	3.45		3.43		3.32		3.30	

중학교 교원의 경우에도 두 번의 조사에서 별다른 변화가 없는 것으로 나타난 가운데, 학교와 지역사회의 소통은 매우 높은 수준인 반면 지역교육인프라 구축 및 학교 밖 활동 활성화는 상대적으로 낮게 나타나고 있었다. 이러한 결과는 중학교를 대상으로 한 혁신교육지구 시즌 II 사업 또한 지역사회의 교육적 인프라를 활성화하여 학교 밖 교육활동을 활성화하는 데 집중할 필요가 있

음을 시사한다. 고등학교 교원의 경우에도 두 번의 조사에서 별다른 변화가 없는 것으로 나타난 가운데, 상대적으로 학교와 지역사회의 소통은 높은 수준인 반면 다른 영역에서는 그 값이 상대적으로 낮게 나타나고 있었다. 이러한 결과는 고등학교를 대상으로 한 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업에 보다 많은 관심과 투자가 필요하며, 특히 지역사회의 교육적 인프라를 활성화하여 학교 밖 교육활동을 활성화하는 동시에 이것이 학교교육과정과 연계되도록 하는 데 집중할 필요가 있음을 시사한다.

Ⅲ. 경기도 혁신교육지구 시즌 시즌Ⅱ 사업 발전방안

1. 경기도 혁신교육지구 사업 발전방안

1) 개선방향

경기도 혁신교육지구 시즌Ⅱ 사업 중간평가 연구를 통해 향후 개선방안으로 중요하다고 인식되는 사항들은 크게 세 부분으로 나타난다. 첫째, 교사와 학부모가 공통으로 인식하는 발전방안으로 재정지원의 확대와 예산 사용의 자율화, 둘째, 창의지성교육 업무 경감 및 교원의 창의지성교육 전문성 신장, 셋째, 학부모의 참여 기회 확대 및 지역사회 자원과의 연계 협력 지원이다.

이를 바탕으로 향후 개선방향으로 학교급별, 학교별, 지역별 특성을 고려한 맞춤형 정책 추진, 단위학교의 정책 실행력 제고, 사업성과 관리 및 환류 체계 강화와 성과모델 확산으로 제시하고자 한다.

(1) 학교급별, 학교별, 지역별 특성을 고려한 맞춤형 정책 추진

학교의 조직 문화 혹은 풍토, 학교장 리더십 및 교원의 특성, 학교의 교육여건과 학교별 특성 등을 충분히 고려하여 교육정책을 결정하고 실행해야 보다 성공적인 정책 수행이 가능하다. 모든 정책들이 전체 학교에서 획일적으로 투입 및 실행되는 것이 아니라 단위 학교별로 선택적으로 실시할 수 있을 때, 각각의 정책들이 단위 학교에 실질적인 도움을 줄 수 있다.

(2) 단위학교의 정책 실행력 제고

단위 학교에서 교육정책을 실행할 때 제도적, 조직적, 인력 및 재정적 여건 등이 보다 적합할 때 정책 실행도가 높아진다. 따라서 학교가 특정 정책을 추진할 수 있는 여건, 역량을 갖추어 줄 수 있도록 최대한 지원하는 것이 우선시 되어야 한다. 아울러 단위 학교의 내부 구성원들이 정책실행과정에서의 다양한 사항들에 대한 민주적 의사결정 및 자율 재량권 부여, 원활한 소통 등의 여건들이 충족될 수 있도록 한다.

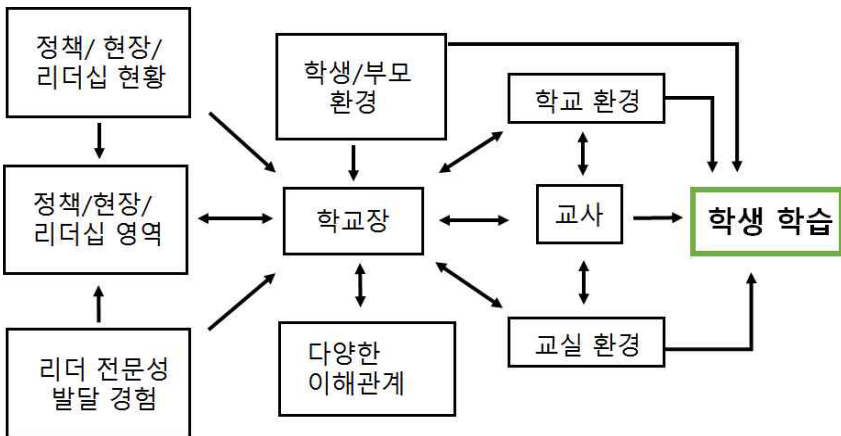
(3) 사업성과 관리 및 환류 체제 강화와 성과모델 확산

제한된 시간과 자원의 한계 속에서 단위학교의 교육력을 극대화하기 위해서는 현재 실행되고 있는 사업들에 대한 사업성과 관리 및 환류 체제의 강화와 함께 우수 사례의 확산 방안이 지속적으로 강구되어야 한다.

2) 개선방안

(1) 학습과 성장(수업) 중심의 학교문화 개선

학습과 성장(수업) 중심의 학교문화 개선을 위해서는 학생들의 학습과 성장을 위한 교육리더십, 학교문화 및 환경, 교사연수, 학생참여 등의 다양한 영역에서 총체적인 변화가 필요하다.



출처: Wahlstrom, Louis, Leithwood & Anderson, 2010, P. 14

[그림 2] 학생의 학습에 영향을 주는 요소

① 관리자 연수 강화

학교 현장의 변화와 혁신은 아직도 관리자의 소신과 실천이 제일 중요한 요소이다. 학교에서 학교문화 개선이 활성화되기 위해서는 학교 관리자들의 인식 변화가 무엇보다 우선되어야 한다.

다양한 교육 주체들의 교육적 인간상, 교육의 원리, 교수학습의 방법론 등에 대한 인식 공유가 필요하며, 학교문화 자체가 학교문화 개선의 정신과 원리에 의해 혁신되어야 한다. 정책의 성공은 구성원간 참여, 소통, 협업에 기반한 의견교환을 통해 서로의 견해를 확인하고 모두가 합의할 수 있는 공동의 합의점을 찾도록 하는 문화환경적 변화가 선행되어야 하며 학교 전체의 의사소통 민주화와 함께 진행되어야 가능하다.

소통·협력의 조직문화 운영으로 모두가 행복한 민주적 학교 운영 체제 구축을 위하여 상명하달식 교직원 회의를 ‘학교문화 개선이 있는 토의·토론중심의 교직원 회의’로 바꿔 교직원 사이에 소통 및 협력의 문화를 확산해야 한다. 학교의 공동문제를 교직원들이 소통과 토론, 민주적 의사 결정에 따라 협의하고 이를 실천함으로써 공동체에 대한 참여의식과 책임감을 제고할 수 있다.

학교문화 개선은 작게는 교사 한 개인의 수업에서만 이루어지지만 크게는 동교과, 동학년 내, 더 나아가 타교과와의 통합 수업 형태로도 이루어지는 경우가 있다. 이러한 수업 연계 및 통합이 가능하기 위해서는 그것이 가능할 수 있도록 제도적 뒷받침이 뒤따라야 한다. 예컨대, 2, 3개 학급이 함께 참여하여 수업이 진행된다거나 전교생을 대상으로 하는 대회를 연다거나 하는 데에 교사가 두려움없이 나설 수 있도록 관리자의 적극적인 협조와 지지가 필요하다(성열관 외, 2015).

관리자들이 이러한 인식의 변화를 가지기 위해서는 2, 3회에 걸쳐 실시되는 대규모의 집합 연수로는 역부족이다. 관리자의 인식 변화를 이끌어내기 위한 소규모, 지속적 접촉이 가능한 형태가 되어야 한다. 지역별 권역별로 관리자들과의 모임에 교육청의 정책 담당자가 참여하여 학교문화 개선 정책의 활성화가 실질적으로 이루어질 수 있도록 관리자의 변화를 지속적으로 요구할 필요가 있다.

② 학교문화 개선 T/F팀 구성 및 불필요한 교원업무 경감

학교 현장에서 교사들이 교육정책에 대해 느끼는 피로감은 상당하다. 어떤 교육 정책이 추진되건 그 유용성과 의의는 뒷전으로 밀려나고 교사들이 먼저 생각하는 것은 저것이 내게 부담으로 작용할 것인가 하는 현실적인 문제이다.

교육청에서 아무리 강조를 하고, 그 정책의 의의가 분명 있더라도 교사들 개개인에게 부담으로 작용한다면 그 정책의 확산은 어려움이 많다. 이로 인해 학교 현장에서는 여러 교육정책들이 현장과의 정합성이 높지 않고, 정책의 실효성이 부족한 경향이 있다는 인식이 강한 편이다. 그리고 이러한 인식은 현장 교원들의 정책에 대한 불신과 거부감으로 이어지는 상황도 발생하며, 결국 교원들의 형식적이고 수동적인 정책실행을 야기하게 된다는 문제점이 발견되고 있다. 즉, 현장의 특성을 고려하지 못한 정책투입은 정책의 정책실행 의지 및 정책 수용 태도에 부정적 영향을 미치게 되기 때문에, 이를 개선하기 위한 노력이 이루어질 필요가 있다.

따라서 정책의 추진에 앞서 일선 학교의 업무를 경감하는 것이 필요하다. 경감해야 할 업무의 종류와 성격은 다양할 수 있겠지만, 기본적으로는 교사들이 학교문화 개선에 참여할 수 있는 시간적 여건을 제공하는 것이 급선무이다. 교사들의 업무를 경감하면서 학교문화 개선 관련 정책들을 수행할 수 있다면 하고 싶다고 자발적으로 참여하는 교사들은 분명 나타날 것이다. ‘이렇게 좋으니까 해라!’가 아니고, ‘이렇게 하고자 하는 사람이 있으면 적극 지원하겠다.’하는 관점으로 접근하는 것이 필요하다.

특히 학교 업무 준비를 통한 수업에 전념할 수 있는 여건 조성 및 교원의 자발성 유도하여 학교업무 정상화 및 교원 행정업무 경감을 통한 배움중심수업으로의 학교문화를 혁신하여야 한다. 일과 삶의 조화로 교원은 학생교육에, 직원은 교육활동 지원에 전념하는 근무여건 조성으로 교원의 자발성과 수업에 전념할 수 있는 행복한 학교문화 창출을 위하여 학교장과 교직원의 소통-협력 체제 구축을 통한 학교업무정상화의 작업이 무엇보다 중요하다.

③ 교사의 참여 자발성 강화

학교 현장의 교사들이 자발적으로 학교문화 개선을 해야겠다고 그 필요성을 인식하고 실천에 나서도록 하여야 한다. 개별 교사의 입장에서 학교문화 개선을 적극적으로 시도하지 못하는 이유는 다양하다. 첫째, 교사 개인이 학교문화 개선을 필요하다고 느끼지 못하는 경우, 둘째, 필요하다고 느껴도 적극적으로 실천하기 두려운 경우, 셋째, 적극적으로 실천하려고 하지만 어려운 여건 때문에 한계에 부딪히는 경우 등으로 다양하다.

<표 5> 교사 유형 맞춤 및 맞춤형 지원방안

유형	특징	바람직한 지원 방안
필요성을 느끼지 못하는 경우	-자기 안주 -변화에 대한 거부감	-성과 유인 강화(연구대회, 교내 수업공개) -관심있는 교사에 대한 지원 강화(개인단위 연수비, 연구비 지원) -우수사례 발굴 및 보급
필요성을 느껴도 적극적으로 실천하기 두려운 경우	-능숙하게 진행할 수 있을까 하는 두려움. -무엇을 해야할지 모르겠다는 막막함. -괜한 일을 벌이는 것은 아닐까 하는 부담감	-자신감 제고 -주위 환경 조성 -교과연구회, 학습동아리
적극적으로 실천하려고 하지만 어려운 여건 때문에 한계에 부딪히는 경우	-수업시간의 편성과 운용 문제 -학생, 학부모들의 현실적 요구(성적, 교과서 위주의 수업 등)에 대한 대처 문제 -동료 교사들과의 협의 문제 -행정적, 금전적 지원과 관련된 행정 실과의 의사소통 문제 등	-연구학교, 시범학교, 선도학교 등 지정·운영 -학교단위 전문적 학습공동체 지원(컨설팅 강화 등)

위와 같이 학교문화 개선의 문제는 단순히 수업 내의 문제로 국한되지 않는다. 따라서 교사의 전문적 학습공동체 형성을 위한 연수 지원이 매우 중요하다. 학교문화 및 수업의 변화가 이루어지기 위해서는 일회성·집합식·전달식 연수에서 탈피하여 자발적·협력적·참여형 연수와 단위학교 컨설팅 지원 등이 다양하게 활성화되어야 한다. 그리고 학교 외부에서 진행된 연수의 결과를 바탕으로 학교 내에 이와 유사한 연구모임, 수업공개모임 등 다양한 자발적 모임이 형성되어야 하며 그 결과 단위학교 내에 전문적 학습공동체가 형성이 되어야 한다. 이를 통해 ‘연수→실행→성찰→내면화’의 선순환 구조가 형성되어야 한다. 이를 위해서는 선도학교 공모 및 운영, 수업지원단 육성, 다양한 연수 강사진 육성, 우수수업 공개, 우수사례 발굴 및 보급, 학교 밖 연수와 학교 내 실행의 연계, 단위학교 연수 활성화 및 학습공동체 형성을 위한 지원 등이 필요하다.

④ 학생들의 적극적 참여 방법 모색

교사들과 마찬가지로 학생들 역시 학교생활의 과정에서 자연스럽게 학교환경과 문화의 변화를 익히는 것이 중요하다. 학생들의 적극적인 참여 유인을 이끌어 낼 수 있도록 학습회의, 대의원회, 학생회, 공청회 등 다양한 학생자치활동을

활성화하는 것이 필요하다. 그러나 교육청의 정책 중에서 눈에 잘 보이지 않는 것은 ‘학생들의 자발적 참여’를 이끌어내고자 하는 시도이다. 학교문화 개선은 수업을 설계, 운영하는 교사의 능력과 자질도 중요하지만 실제 수업에 참여하는 학생들의 적극적인 호응도 매우 중요하다. 학생들이 학교문화 개선에 호의적인 반응을 보일 때, 수업개선 활동의 의의에 공감할 때 학교에서 수업개선 문화가 활성화될 수 있다. 따라서 교육청의 정책에는 학생들의 자발적인 참여와 수업개선에 대한 긍정적 관심을 갖기 위한 노력이 반영될 필요가 있다.

학교문화 개선은 교과 내 활동에만 그치는 것이 아니다. 학급회의, 학생회 활동에서도 활발하게 일어날 수 있다. 학칙 개정, 학교의 학사 운영 등에 대해 학생들이 자신들의 생각과 의견을 거침없이 표현할 수 있고, 그것에 대해 교사들은 함께 토론할 준비가 되어 있는가도 중요하다. 더 나아가 특정한 학교문화 개선 모델에 얽매일 필요도 없다. 학교문화 개선 활동은 특정한 모델에 국한되는 것이 아니며, 또한 교육청에서는 학교문화 개선 정책이 단순히 교과 안에서의 학교문화 개선이 아니라 학급자치, 학생자치, 학교운영 등의 전반에 모두 걸친 것이라는 걸 명시해야 한다. 학교문화 개선은 수업시간에 친구들과 의논해서 서로의 뜻을 확인하거나 조정하는 과정일 수 있으며, 학급회의 시간에 학급 규칙을 놓고 이야기하는 과정일 수도 있으며, 학교문화 개선을 해야 한다 할 때, 거창한 학교문화 개선 방법을 끌어들이는 것이 중요하지 않을 수 있다. 보다 중요한 것은 학생들이 스스로 이야기할 수 있고 서로 다른 견해의 의의를 찾아보고 인정할 수 있는 학교문화 분위기를 만드는 것이다.

(2) 교직원의 전문적 학습공동체 구축을 위한 제도적 지원

① 지원방식의 다변화 및 제도화: 다수에 대한 소규모의 지원

교육청에서는 정책을 추진할 활동가들을 확보하기 위해 각종 정책과 관련하여 교직원 연구동아리에 지원한다. 재정지원 방식으로는 학교(기관)단위, 프로그램(사업)단위 및 교직원 등 개인단위로 구분할 수 있다. 학교(기관)단위, 프로그램(사업)단위 및 개인단위 지원에는 각각의 장점과 단점이 존재하고 있어 필요한 유형에 따라 그리고 서로 보완 필요성에 따라 보완적으로 사용될 필요성이 있다. 특히 학교운영을 위한 기본경비 보다는 학교 간 경쟁을 유도하며 성과유인이 강한 개인단위 재정 지원을 대폭 확대하고, 우수 교사에 대한 연구장학금, 연수 기회의 형평성을 제고하는 연수비 지원, 지역·학교간 연구네트워크 조성, 개인연구비지원 등의 확대가 필요하다.

<표 6> 지원 유형별 장단점과 바람직한 사업형태

	장점	단점	바람직한 사업 형태
학교(기관) 단위	-인프라 구축 -학교단위 특성화 유도	-성과 측정 어려움 -성과 유인 부족 -평가 피로감 -지대 추구	-학교단위 특성화 유도 -연구(시범, 선도)학교 -선택과 집중 형태의 총액배분 예산지원
프로그램(사업)단위	-사업 영역 특정화 -특성화 유도	-성과 유인 약함 -평가 피로감 -지대 추구	-프로그램단위 특성화 유도 -교과연구회, 학습동아리
개인단위	-형평성 제고 -성과 유인 강화 -성과측정 용이 -다양성 강화	-인프라 구축 어려움 -특성화 유도 어려움	-개인단위 연수비 지원 -개인단위 연구비 지원

특히 다양한 요구와 필요에 의한 교육지원에서 지속적인 투자는 무엇보다 중요하다. 선출직 차치단체장의 실적 쌓기에 따른 비연속적 또는 선심성 지원은 학교현장의 혼란을 초래하고, 교육효과를 담보할 수 없으므로 경계하여야 할 것이다. 이를 위해 관련조례 개정, 공동협약 체결, 사업 공동추진 등이 요구된다.

② 지역 연계형 전문적학습공동체 구축·운영 지원

전문적학습공동체는 지역에 산재해 있는 교원들을 한데 모으는 데서 출발한다. 단위학교, 교육지원청, 직속기관에 산재해 있는 교육 인적자원을 교육지원청 중심으로 구성하고, 각 지역교육청에서는 현안 중심의 과제를 도출하고 해당과제의 해결을 위해 학습공동체를 구성하여 운영한다. 현안의 수는 지역별 특성을 감안하여 도출한다. 예로는, 수업 설계, 수업 구성, 학생 참여, 학교문화 개선 방법 및 절차, 수업시간의 편성과 운용 문제, 학생, 학부모들의 현실적 요구(성적, 교과서 위주의 수업 등)에 대한 대처 문제, 동료 교사들과의 협의 문제, 행정적, 금전적 지원과 관련된 행정실과의 의사소통 문제 등이다. 이때 필요한 조언은 구체적 갈등, 문제 상황에서 어떻게 해법을 찾았는지, 학교 공동체 구성원들의 의견 차이를 어떤 방식으로 해결했는지와 같은 구체적이고 현실적인 답변이며 이를 얻기위한 사안별 구체적인 문제해결형 학습공동체를 구축하도록 한다.

전문적 학습공동체는 준비기, 도약기, 정착-모델기 단계를 거쳐 완성된다. 준비기는 전문적 학습공동체 혁신마인드 정립, 전문적학습공동체의 홍보, 사전구성

및 예비과제를 도출하고, 도약기에는 단위학교, 교육지원청, 직속기관에 산재해 있는 교육 인적자원을 모아 학습공동체를 구축하고 현안 중심으로 과제를 도출하여 전문적 학습공동체를 운영한다. 이 과정에서 학습공동체의 리더를 양성하는 러닝코치를 양성해야한다. 정착-모델기에는 전문적학습공동체가 정착되고 우수사례 발굴과 지역사회 문화를 선도하여 지역형 학습모델을 제시하게 된다.

2018년 준비기	2019년 도약기	2020년 정착-모델기
<ul style="list-style-type: none"> ● 혁신마인드정립 ● 전문적 학습공동체 홍보 ● 전문적 학습공동체 사전 구성 및 예비과제 도출 	<ul style="list-style-type: none"> ● 학습공동체 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 학교, 지원청, 직속기관 - 지역교육지원청 중심 ● 학습공동체 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 현안중심의 과제도출 ● 러닝코치 양성 <ul style="list-style-type: none"> - 학습공동체리더 	<ul style="list-style-type: none"> ● 전문적학습공동체 정착 ● 우수사례 발굴 ● 배려와 나눔문화 확산 ● 지역사회문화선도 ● 주변학교협력지원 ● 지역형 학습모델 제시

[그림 3] 전문적 학습공동체 단계별 구축

또한 문제해결형 학습공동체 활성화를 위해서는 학습공동체 리더를 러닝코치로 양성하여 학습공동체 활동 촉진과 과제수행프로세스 체계마련이 필요하다.

(3) 교직원, 학부모 대상 수요자 맞춤형 연수 제공

① 공모형 연수제도의 확대

공급자중심의 연수가 아니라 학교단위나 지역단위로 연수프로그램을 공모하여 수요자가 희망하는 연수과정을 기획하도록 하거나 제안을 받아서 수요자에게 필요한 교육과정을 개설하고 편성·운영되도록 지원한다. 공모형 연수는 교원, 학부모들이 희망하는 연수과정 및 강사를 선정하여 공모하면 연수자들이 원하는 장소에서 연수를 받을 수 있도록 연수운영을 지원하는 시스템으로, 연수의 만족도를 높이고 근거리 연수 희망의 요구를 반영한 공모형 연수를 확대 운영하는 것이 필요하다. 공모형 연수를 전문적학습공동체와 연계하여 운영한다면 구성원의 학습역량 강화는 물론 전문적 학습공동체의 활성화를 가져올 수 있다.

구체적으로는 학교문화 개선의 방법, 실천사례 등을 안내하는 연수가 되도록 학교 현장에 먼저 수요조사, 의견수렴을 하는 것이 필요하다. 공모형 찾아가는

연수, 특수분야 연수기관 지정 연수의 요건을 단순화하고, 교육청은 필요한 인적, 물적, 행정적 지원을 수행함. 교육청에서는 연수 프로그램을 기획하는 부담을 덜고, 교사들은 자신들의 관심사에 맞는 강사와 프로그램을 확보할 수 있을 것이다.

② 현장맞춤형 연수제도의 확대

현장맞춤형 연수는 수요자인 교원이나 학부모들이 연수에 대한 요구가 발생할 때 맞춤형 연수 프로그램을 제공하는 것으로 교원들이 연수원으로 오는 것이 아니라 수요자들이 있는 현장으로 교육담당자가 직접 찾아가서 진행하는 교육 형태로 현장에서 교원이나 학부모들이 직면하는 어려움과 문제점을 이해하고, 이를 해결하기 위한 방법을 제공함으로써 더욱 효과적으로 일을 할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 또한 지역이나 학교별로 현재 시급하게 요구되는 프로그램을 바로 실시할 수 있다는 이점이 있고 융통성 있는 시간 및 비용효율이 높은 연수프로그램 등의 맞춤형 프로그램을 실시할 수 있으며, 지역교육지원청이나 도심지 학교 등을 연수협력기관으로 활용한다. 특히 정책연수 또는 많은 수요자가 있는 연수의 경우에 적절하게 활용할 수 있다.

(4) 프로그램 내실화를 위한 지역사회 교육기관과 연계 협력 체제 확대

① 지자체, 지역사회기관 등과 함께 하는 프로그램 확충

2012년 주5일제수업의 전면도입으로 교육의 장이 학교에서 사회 전반으로 확대되고 있다. 학생들의 여가 및 다양한 체험활동을 위한 사회적 교육인프라의 중요성이 더욱 강조되면서 학교가 거의 전적으로 담당했던 교육 활동의 상당부분을 이제는 지역사회가 담당해야 한다. 우선 지역사회에 도서관, 박물관 등의 문화시설과 체육관, 수영장, 각종 구기장과 같은 체육 시설 등 사회교육시설이 잘 구비되어 있어서 학생들의 체험활동을 흡수할 수 있도록 하고, 휴업일의 체험활동 또는 자율활동에 도움을 줄 수 있는 지역사회의 교육 프로그램을 확충해야 한다.

② 활동 활용장소의 연계

학교는 주민 접근성, 주민 편의성, 안전성 등에서 지역주민들로부터 높은 선호도를 가지고 있으므로 이를 적극 활용할 필요가 있다. 일례로 학생들의 방과 후 활동의 주 공간을 학교 중심으로 하면서 학교 밖의 다양한 자원을 활용할

수 있도록 방과후 학교와 지역아동센터의 역할을 조정하는 것이 가능하다. 방과후 학교와 초등돌봄교실은 지역아동센터보다 시설 면에서 우위에 놓일 수 있기 때문에 이를 잘 활용하는 것이 관건이다. 학교 시설이 가지고 있는 장점을 살리면서, 지역아동센터가 그동안 방과후서비스를 제공하면서 축적한 노하우를 활용할 수 있도록 단위학교와 지역아동센터가 협약을 맺어 초등돌봄교실을 운영할 수 있다. 즉, 방과후 학교 또는 초등돌봄교실을 학교에서 지역아동센터에 위탁하는 방식, 지역아동센터가 학교 안으로 들어가 저소득층 자녀의 ‘학습’, ‘돌봄’을 지원하는 방식, 각종 교육정책 사업들에 의해 구축된 시설들을 상호 연계하여 운영토록하는 방안을 지속적으로 강구해야 한다.

③ 지자체, 지역사회기관 등과 함께 하는 방과후학교 운영체계 구축: 공익재단 설립 검토

방과후 학교 운영 조직(학교, 대학주도 사회적 기업, 지자체, 마을학교, 지역아동센터 등)과 교육지원청 방과후학교지원센터의 현황과 문제점에 대한 사례 분석을 실시한다.

(5) 경기도 혁신교육지구사업 성과관리 방안 구축

각각의 사업들은 제한된 시간과 자원이라는 한계 속에서 선택되어 운영되는 것이기 때문에 정책 실행 과정이 지속적으로 모니터링되고 그 성과가 관리되는 것이 중요하다. 성과관리를 통해서 사업 내용 및 관련된 제반 여건들을 수정할 수 있게 되면서 궁극적으로 정책의 품질을 개선할 수 있으며, 성과가 기대되지 않는 사업으로 인한 시간과 자원의 낭비를 막을 수 있기 때문이다. 또한 개별 학교들은 다양성과 함께 동질성도 갖고 있는바, 유사한 실패를 사전에 방지하고 성공한 사례를 공유하는 것도 조직 및 정책자원의 활용 측면에서 매우 필요하다.

① PDCA 활용

경기도 혁신교육지구사업의 효과적인 사업 추진을 위해서는 사업의 계획, 실행, 평가 등이 유기적으로 이루어져야 한다. 경기도 혁신교육지구사업의 지속가능한 성과 향상을 위하여 사업 관리에 대한 개선방안으로 PDCA를 활용한 관리계획의 수립을 제안할 수 있다. 이는 단위학교·학생 중심의 상향식 계획 수립과 예산 집행을 지원하기 위하여 아래 그림과 같은 4가지 사이클의 관리가 단계적으로 이루어져야 함을 의미한다.

<표 7> PDCA의 구성요소

계획	실시	검토 및 합의	조치
<ul style="list-style-type: none"> -교육과정계획(교육목표 설정, 지역특성화 반영) -지역학교 활성화 협의회 구성 (교사, 학부모, 동장, 지역주민) -계획과정 진행일정(3년 과정) -예산지원계획안(인건비, 운영비, 시설비 등) 	<ul style="list-style-type: none"> -계획과정에 따른 실행 -교육청 주기별 예산지원 실행 	<ul style="list-style-type: none"> -평가단 평가 측정 (교육청,협의회) -협의회 결정 	<ul style="list-style-type: none"> -평가 및 협의회 결정에 따른 조치

② PDCA 세부절차

교육청에서는 우선 학교특성에 따라 PDCA를 적용할 관리대상학교를 분류한다. 1차 분류된 관리 대상학교를 대상으로 하여 교육청에서는 학교여건(학생수, 학급수, 교원수, 학생 특성, 지역사회 특성, 통학여건과 학교 입지여건) 등의 기초조사와 학교경영개선 가능성에 대한 적정성 검토를 통해 대상학교를 선정한다. 관리 대상학교로 선정된 학교를 대상으로 학교경영개선 프로그램을 제안받아 이를 심의하여 학교경영 개선계획을 결정하여 「행정절차법」 제46조에 의거, 행정예고를 실시한다. 행정예고의 내용에는 학교경영 개선계획, PDCA에 관한 사항 및 향후 계획 등을 포함하고 이에 대한 의견을 수렴한다. 교육청 행정예고절차에 따라 수립된 의견을 반영한 학교경영 개선계획과 지원계획을 수립하고 이에 따른 소요예산을 추산하여 필요한 시점에 예산을 확보할 수 있도록 조치하여야 한다. 학교에서는 확정된 학교경영 개선계획과 지원계획에 따라 세부시행계획을 수립하고 필요한 경우 외부 전문기관에 운영 컨설팅 의뢰가 가능하다. 교육청 및 지방자치단체에서는 매년도 PDCA 운영성과에 대하여 익년도 2월말에 중간평가를 실시하고 필요한 경우 외부 전문기관의 도움을 받아 문제점을 지속적으로 개선해야 한다. 또한 PDCA에 의한 학교경영 개선관리가 완료되면 2개월 이내에 성과평가를 실시하고 PDCA 지속 여부를 결정한다.

참 고 문 헌

- 경기도교육연구원(2014). 경기도 혁신교육지구 사업 발전방안 연구. 경기도교육연구원.
교육인적자원부 (2005). BSC 성과관리 매뉴얼.
- 경기도교육청(2010). 혁신교육지구 기본계획(안). 경기도교육청.
- 경기도교육청(2016a), 2016년 혁신교육지구 시즌Ⅱ 운영 계획, 경기도교육청.
(2016b), 2016년 마을교육공동체 기본계획, 경기도교육청.
- 경기도교육청(2017). 2017 혁신교육지구 시즌Ⅱ 운영 협의. 경기도교육청.
- 강항선(2005). 정부조직 내 Balanced Scorecard의 정착을 위한 연구: 미국의 각 정부들의 경험을 중심으로. 한국행정연구. 14(3):3-38.
- 김선명·노일순(2005). 공공부문 성과관리에서 BSC 활용에 관한 연구. 현대사회와 행정.15(2):101-120.
- 김성길(2008). 공공부문 정보화사업 평가를 위한 BSC 모형 연구: 산업자원부 B2B 시범 사업을 중심으로. 석사학위논문. 연세대학교.
- 김영준·라은종(2006). 교육행정부문의 BSC 적용에 관한 연구 - 교육인적자원부 사례를 중심으로. 교육행정학연구. 24.1: 339-357.
- 김용련 외(2014). 경기도 혁신교육지구 사업 발전방안 연구. 경기도교육연구원.
- 김용련 외(2015). 시흥 마을교육 비전수립 및 정책추진 방안 연구. 한국외국어대학교 교육공동체연구센터.
- 김용호(2017). 지자체와 함께하는 혁신교육지구. 경기도교육청 학교정책과.
- 박해욱(2007). 지방자치단체 성과관리제도의 비교 및 통합방안. 지방행정연구. 21(2). 117-149.
- 백병부·성열관·하봉운(2014a). 「경기도 혁신학교 중장기 발전 방안 연구」. 경기도교육연구원 연구보고서 2014-02
- 백병부·김용련·원덕재(2014b). 「경기도 혁신교육지구 평가 연구」. 경기도교육연구원 연구보고서 2014-03.
- 백병부(2016). 「혁신교육지구 시즌Ⅱ 평가: 1차년도 공통지표」. 경기도교육연구원 연구보고서 2016-09.
- 성열관 외(2015). 인성교육 중심수업 강화를 위한 토의·토론수업 활성화 지원체제 구축, 한국교육개발원.
- 오영재·신현석·양성관 역(2013). 「교육행정-이론, 연구」, 실제(9판). 경기: 아카데미프레스.
- 유선미(2015). 교육청과 지자체의 협력적 교육거버넌스 모델에 관한 연구-K혁신교육지구를 중심으로. 한국교원대학교 석사학위논문.

- 이석환(2006). 공공부문 BSC 적용사례분석. 한국행정학보. 40(1):127-149.
- 이형행·고전(2002). 『교육행정론: 이론·법제·실제』. 서울: 양서원.
- 정주영(2012), 학습자중심수업, PBL과 액션러닝, 동의대학교.
- 천무영, 하봉운(2012), 학교정보화사업의 BSC평가모형 연구, 교육행정학연구.
- 하봉운(2016). 지방자치단체 교육지원사업의 학교체제 변화에 관한 연구. 한국지방재정논
집.
- 홍건표(2005). 부천시 균형성과 관리시스템(BSC) 도입 및 운영. 자치행정. NO.212:18-23.
- Griffiths, D. E. 1964. *Behavioral Science and Educational Administration*. Sixty-Third Yearbook, National Society for the Study of Education, Part II. University of Chicago Press.
- Griffiths, D. E. 1964. *Behavioral Science and Educational Administration*. Sixty-Third Yearbook, National Society for the Study of Education, Part II. University of Chicago Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. 1996. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. NY: Random House.
- Knezevich, S. J. 1975. *Administration of Public Education*. NY: Harper & Row.
- Wahlstrom, K. L., Louis, K. S., Leithwood, K., & Anderson, S. E. (2010). Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning. The Informed Educator Series. Educational Research Service.

Abstract

A Study on the Performance Analysis of the Local Government School Supporting Program

Bong-Woon Ha(Kyonggi University)

The purpose of this study was to analyze how much the Local Government School Supporting Program achieves the initial goal. The research subject of this study is to analyze the result of the Local Government School Supporting Programs based on a survey of students, parents, and teachers.

To find a solution of this research subject, a survey based on BSC and School System Change Model was developed and analyzed objectively to evaluate the effects of the Local Government School Supporting Program, and to deduce the developmental direction.

The findings are as follows. First, the Local Government School Supporting Program was effective in enhancing educational qualities measured by satisfaction. Second, the study suggests parent participation is needed to encourage parent involvement(interest, practice, counseling) on their children' s school life and customized training is needed to develop teacher' s utilization capacity and informational mind.

Key Words: Local Government School Supporting Program, BSC model, School System Change Model, Performance Analysis