

# An Analysis of Expert Recognition of the Relationship Between the SCHOOL LIFELONG EDUCATION PROJECT and the Seoul-based INNOVATIVE EDUCATION DISTRICT PROJECT\*

Bae, Hyunsoon,  
Lee, Heesu\*\*,  
Lim, Kyungsu,  
Kim, Sujeong,  
Lee, Hyoyoung,  
(Chungang University)

Han, HeeJeongn  
(Seoul Jeongneung Elementary School)

## < Abstract >

The purpose of this study is to examine the professional perception of the relationship between the SCHOOL LIFELONG EDUCATION PROJECT and the Seoul-based INNOVATIVE EDUCATION DISTRICT PROJECT for the establishment of a local education in a community . In this study, we analyzed the relationship between the SCHOOL LIFELONG EDUCATION PROJECT and the Seoul-based INNOVATIVE EDUCATION DISTRICT PROJECT through the Delphi technique and FGI, and sought to improve the role of the SCHOOL LIFELONG EDUCATION PROJECT. The results of the study are as follows. First, the field recognized that the original meaning of the school lifelong education ideology was deteriorating due to the budget shortfalls on the project and the lack of new ideas. Second, the field acknowledges the relationship between the SCHOOL LIFELONG EDUCATION PROJECT and the Seoul- INNOVATIVE EDUCATION DISTRICT PROJECT, but did not recognize that the two projects had the same vision and goals. Third, the role of the SCHOOL LIFELONG EDUCATION PROJECT for the establishment of the local education in a community is not to abandon the characteristics of the SCHOOL LIFELONG EDUCATION PROJECT but rather to develop a strategy to explore the blue ocean area that the Seoul-based INNOVATIVE EDUCATION DISTRICT PROJECT cannot implement.

**Keywords:** local education in a community, school lifelong education, SCHOOL LIFELONG EDUCATION PROJECT, Seoul-based INNOVATIVE EDUCATION DISTRICT PROJECT, Delphi technique, FGI

---

\* This study is supported by the research fund of Seoul Education Policy Institute of the Seoul Education Research & Information Institute in 2016.

\*\* Corresponding Author: heesu@cau.ac.kr

## 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계에 대한 전문가 인식 분석\*

배현순, 이희수\*\*, 임경수, 김수정, 이효영(중앙대학교)  
한희정(서울정릉초등학교)

### ◀ 요약 ▶

이 연구는 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계에 대한 전문가 인식을 살펴보는 데 목적이 있다. 이 연구에서는 델파이조사와 초점집단면담조사(FGI)를 통해 현장에서 인식하는 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업 간의 관계성을 분석하고, 학교평생교육사업의 역할제고 방안을 모색하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 현장에서는 학교평생교육사업이 부족한 예산과 새로운 발상의 부재로 학교평생교육 이념의 본래 의미가 퇴보하고 있다고 인식하였다. 둘째, 현장에서는 학교평생교육사업과 서울형 혁신교육지구사업의 관계성을 인정하고 있지만, 두 사업의 비전과 목표가 동일하다는 것은 인정하지 않았다. 셋째, 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할로는 학교평생 교육사업의 특성을 버리지 말고, 서울형혁신교육지구사업이 시행하지 못하는 블루오션 영역을 개척하는 전략이 필요하다.

**주제어:** 지역교육공동체, 학교평생교육, 학교평생교육사업, 서울형혁신교육지구사업, 델파이조사, FGI

## I. 서론

학교는 피동적 순종을 강요하는 교육 체제와 폐쇄적인 교육 관료화로 인해 비인간화를 양산했던 대표적인 주체였다. 학교의 권위에서 파생된 근대 교육의 다양한 병폐들은 학교 위상을 저해시켰고, 이에 따른 부작용이 점철되었다(Illich, 1977; Reimer, 1971). 뿐만

\* 이 논문은 서울특별시교육청교육연구정보원 교육정책연구소의 연구비를 지원받아 2016년 위탁 연구로 진행되었음을 밝힙니다.

\*\* 교신 저자: heesu@cau.ac.kr

아니라 자본주의와 신자유주의의 유입으로 가정에서 이루어져야 할 최소한의 교육적 책임과 역할이 학교에 이양되면서 가정-학교-지역으로 이루어진 교육공동체 체계는 위기를 맞았다(박제명, 2014). 하지만 일부 의식 있는 사람들이 가정-학교-지역을 연계한 아이의 돌봄과 배움의 공동체를 고민하면서, 단절회복에 노력하기 시작하였다(조한혜정, 2007). 학교가 직면한 난제를 민·관·학의 협력으로 해결하고자 하는 지역밀착형 교육혁신이 곧 지역교육공동체(혹은 마을교육공동체)<sup>1)</sup>다. 지역교육공동체는 교육생태계의 새로운 패러다임을 형성하고 운영하는 동인으로 작용하고 있다.

지역교육공동체는 지역 안에 있는 인적·물적 자원의 연결 및 지원을 바탕으로 형성된 교육공동체다. 지역교육공동체의 목적은 교육격차 해소, 교육복지 실현을 더불어 학교와 지역 간의 소통과 공감 영역 확대를 통해 한 아이가 지역 전체에서 배움터로 느끼고 성장할 수 있도록 하는 것이다(서용선, 김아영, 김용련, 서우철, 안선영, 2015). 지역교육공동체는 ‘아동·청소년이 행복하게 성장하는 학교-마을교육공동체’를 운영 비전 및 사업과제로 제시하면서 지역의 물적·인적자원을 적극 활용하는 서울형혁신교육지구사업과 유사한 성격을 띤다(서울시교육청, 2017). 차이가 있다면, 지역교육공동체는 자생적으로, 서울형혁신교육지구는 자치구의 희망 신청으로 이루어진다.

서울형혁신교육지구는 지역사회와 학교 간의 벽을 허물고 창의적이고 주도적인 공교육 만들기에 주력하는 교육특구이다. 이 교육특구는 혁신지구형, 우선지구형, 기반구축형으로 구분하여 자치구특화사업을 수행한다(서울시교육청, 2016). 즉 공교육 개혁을 위해 지역사회와 연계하여 효율적인 학교 지원 체계를 구축하는 것이 서울형혁신교육지구사업의 핵심이다. 서울형혁신교육지구는 2017년 서초구와 용산구가 합류하면서 22곳으로 확대되었고, 서울시 전체 자치구(25개)의 88%가 참여하고 있다(서울시교육청, 2017).

학교 중심의 지역사회 연계활동에 주력하는 학교평생교육사업은 서울형혁신교육지구사업과 유사성을 보이지만, 그 시작은 다르다. 학교평생교육사업은 ‘국가주도’, ‘미래직업 준비’, ‘사회적으로 합의된 절대가치 전달’로 대표되는 기존 학교모형의 존재적 위기에서 탄생한(한승희, 2004) 학교평생교육에서 근원을 찾을 수 있다. 학교평생교육의 실현을 위한 학교교육 시스템 및 교과과정의 변화는 UNESCO의 4개의 학습 기둥에서 기원한다(조순옥, 2014). Dave(1973)와 Longworth(2003)은 평생학습 패러다임의 구축을 위해 학교평생교육의 중요성을 강조하면서, 학교체제의 변화를 주장하였다. 미래학교의 시나리오를 현상유지형(Status Quo), 학교개혁형(Re-schooling), 탈학교형(De-schooling)으로 제시한 OECD(2001)는 네트워크와 혁신을 통한 교육혁신체계 구축사업으로 학교평생교육의 연계성 강화에 힘써왔다. 우리나라의 경우 지역사회학교운동 차원과 정부주도로 학교평생교육이 전개되었는데, 1969년에 발족된 ‘한국지역사회학교후원회(현 KACE)’이 중심역할을

1) 일반적으로 현장에서는 지역교육공동체와 마을교육공동체를 혼용해서 사용하고 있다. 이 연구에서는 ‘지역교육공동체’ 용어로 통일하여 사용하고자 한다.

하였다(한국지역사회교육협의회, 2006). 이후 지역사회학교운동은 ‘초·중·고등학교 평생교육’에서 ‘학교평생교육’으로 공고히 하였다(국가평생교육진흥원, 2013: 127-141). 전국적으로 학교평생교육은 ‘학교평생교육사업’으로 구현되어 학교와 지역특성과 연계하여 활발하게 운영되고 있고, 이 사업의 우수사례집을 발간하여 학교평생교육의 우수성을 알리고 있다(경기도교육청, 2016).

그동안 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업과 혁신교육지구사업의 인식 및 관계성을 연구한 선행연구들은 지역사회교육공동체의 인식(서용선, 김용련, 임경수, 홍섭근, 최갑규, 최탁, 2015; 양병찬, 2008; 조용환, 서근원, 2004), 학교평생교육에 대한 현직교사들의 인식(전주성, 유은수, 한수연, 이현주, 임희연, 이희송, 2007), 학교혁신(김성열, 2006), 지역네트워크 형성과정(김경애, 김정원, 2007), 특정 혁신교육지구의 사업(장은영, 유형진, 2011; 장훈, 김명수, 2011)에 집중하고 있다. 그러나 이 연구들은 지역교육공동체와 학교평생교육사업, 특히 서울형혁신교육지구사업과 같은 교육사업의 연계성에서 학교평생교육사업의 역할을 설명하기에는 한계점이 보인다. 타 도시와는 다르게 서울은 서울형혁신교육지구사업이 시작됨과 동시에 학교평생교육사업의 위기감을 안고 있다. 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업 영역의 교차, 학교평생교육의 인식 및 이해 부족으로 발생하는 운영주체간의 갈등, 부족한 예산과 지원이 그것이다(이희수, 임경수, 김수정, 배현순, 한희정, 이효영, 2016). 서울형혁신교육지구사업이 매년 다양한 교육사업과 연계되어 지속적인 확장이 예상되는 바(서울시교육청, 2017), 학교평생교육사업이 학교평생교육의 고유특성을 유지하면서도 서울형혁신교육지구사업과 연계하여 지역교육공동체 구축의 핵심역할을 충실히 이행할 수 있는 방안을 위한 연구의 필요성이 요구된다.

이 연구에서는 전문가의 의견을 조사하여 종합적인 방향을 예측하는 연구방법인 델파이분석(delphi technique)과 초점집단면담조사(FGI)를 사용하여 다음과 같이 선정된 연구문제를 수행하였다. 첫째, 현장에서 인식하는 학교평생교육사업은 어떠한가? 둘째, 현장에서 인식하는 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계는 어떠한가? 셋째, 지역교육공동체 구축을 위해 학교평생교육사업은 어떤 역할을 해야 하는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 지역교육공동체의 개념

지역교육공동체는 지역의 공동 목표 및 가치를 공유하는 ‘지역공동체’의 성격(김홍석, 1998; 오혁진, 2006; 조명래, 2003; 최웅, 2010; Longworth & Davies, 1996; Tönnies, 1957)

을 기반으로 교육이 매개하는 특징을 지닌다. 지역교육공동체는 ‘마을교육공동체’라는 용어와 혼용하여 사용하고 있고, 지역교육공동체 연구자들의 해석에 터한 다양한 개념 정의가 전개되고 있다. 충남 홍성군의 풀무학교 연구를 진행한 양병찬(2008)은 학교중심으로 지역자원을 활용하여 주민의 적극적 참여로 지역문제를 해결하는 모임을 지역교육공동체라 하였다. 지역교육공동체<sup>2)</sup>를 좀 더 구체적으로 설명한 서용선 외 5인(2015)은 학생들에게 자신이 살고 있는 지역의 내용을 실천적 방법으로 학습시켜 다시 지역사회로 환원하도록 마을을 기반으로 운영되는 교육이라고 설명하였다.

다양한 해석으로 명명되는 지역교육공동체는 시대적 배경과 함께 그 목적과 특징을 달리해 왔으나, 변하지 않는 것은 학교-지역사회의 연계성이다. 서용선 외 4인(2015)에 따르면 학교를 중심으로 마을의 교육자원을 활용하면서 지역의 ‘아이’를 함께 돌보는 공동체 정신은 마을과 지역의 특성에 맞추어 진화되어 왔고, 그 중심에는 민·관·학이 핵심주체라는 것은 변함이 없다고 설명한다. 이는 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업이 지역교육공동체 안에서 분리가 아닌, 융합의 주체로 인식해야 하는 것을 의미한다. 따라서 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업이 지역교육공동체의 융합의 주체로 인식되기 위해서는 두 사업 간의 비전과 사업목표, 그리고 실천적 과제를 명확하게 이해할 필요가 있다.

## 2. 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계

### 가. 학교평생교육의 개념

성인교육, 순환교육, 사회교육, 비형식교육 등 다양한 형태의 평생교육이 학교 밖에서 일어나면서, 학교평생교육이 대두되기 시작하였다. 학교평생교육 기능강화와 학교개혁의 노력은 탈학교론을 주장한 Illich(1977)와 같은 학자들을 비롯하여 국제기구에서도 활발하게 이루어졌다. 먼저 UNESCO는 ‘존재를 위한 학습(learning to be)’에 기본을 두고 (Faure et al., 1972), 학교교육을 통한 평생교육의 이념을 실현하려 노력하였다(Dave, 1973; Longworth, 2003). 학교교육 문제의 근원을 지식주입식의 학교교육과정에 있다고 본 OECD는 「미래를 위한 학교: OECD 시나리오(Schooling for tomorrow: OECD scenarios)」(OECD, 2001) 보고서를 발간하여 미래학교의 시나리오를 제안하였다.

학교는 산업, 교육 및 지역사회 파트너로서의 핵심주체라는 것을 인식하면서 (Longworth & Davies, 1996: 56) 지역과 유기적 관계 맺기를 시도하고 있다. 학교가 물리적·심리적 매개체가 되어 전 지역사회를 학습장으로 받아들인 것이다. Olsen(1945:

2) 서용선 외 5인(2015)은 마을교육공동체로 칭하였으나, 이 연구에서는 지역, 마을을 같은 용어로 보고자 한다.

6-10)은 학교진화를 1단계-전통적 학교(academic school), 2단계-진보적 학교(progressive school), 3단계-지역사회학교(communitary school)를 제시하면서 지역사회를 변화·개선시키기 위해서는 3단계인 지역사회학교의 확장을 강조하였다. 지역교육공동체를 지향하는 학교의 모습은 3단계인 지역사회학교와 유사하다.

지역교육공동체를 활성화하여 학습사회가 실현되기 위해서는 앞서 설명한 것처럼 평생교육과 학교 간의 긴밀한 연계가 구축되어야 한다. 학교는 학교의 주된 기능인 교육수행과 양질의 인적·물적 자원 인프라를 갖추고 있으며, 지역의 접근성과 공공성을 가지고 있기에 평생교육기능을 더 잘 수행할 수 있다(주성민, 2000). 그러므로 학교평생교육의 이념을 수렴한 학교평생교육사업은 서울형혁신교육지구사업과 함께 단순히 학교가 지닌 교육자원을 지역사회에 개방하는 것을 넘어, ‘학교의 사회화’ 기능을 발휘할 수 있는 기반을 마련해야 할 것이다.

#### 나. 서울형혁신교육지구사업의 개념

서울형혁신교육지구사업은 2011년 7월에 금천구청이 서울시교육청에 혁신교육지구사업을 제안한 것으로부터 시작되었다. 이듬해 5월 ‘서울교육 희망 공동 선언’을 시작으로 많은 일련의 과정으로 거치면서 2015학년도 서울형혁신교육지구 공모 지정계획이 발표(2014.12.24.)되었다. 2015년 11개 자치구로 시작된 서울형혁신교육지구사업은 2017년 서초구와 용산구가 신규 등록을 하여 총 22곳으로 서울시 전체 자치구(25개)의 88%가 참여하고 있다(서울시교육청, 2017). 서울형혁신학교 논의로부터 출발한 서울형혁신교육지구는 ‘모두에게 신뢰받는 공교육 혁신을 이루기 위해 교육청, 서울시, 자치구, 지역주민이 참여하고, 지역사회와 학교가 협력하여 새로운 교육모델을 실현하도록 서울시와 교육청이 지정하여 지원하는 자치구’로 정의하고 있다(서울시교육청, 2016).

서울시교육청(2016)에서 설명하는 서울형혁신교육지구사업 운영 목적은 다음과 같다. 첫째, 교육청, 서울시, 자치구, 지역주민, 학교의 유기적 협력체제 구축으로 교육생태계를 조성하고 공교육을 혁신한다. 둘째, 지역의 인적·물적자원의 체계적 조직을 통한 효율적인 학교교육 지원 및 지역과 함께하는 학교문화를 조성한다. 셋째, 지역 여건을 반영한 혁신교육지구를 지정하여 보편적 교육복지 추진 및 교육 인프라 체계화로 교육격차를 해소한다. 넷째, 서울형혁신교육지구 운영 모델 정립을 통해 서울교육 혁신방향을 제시한다.

#### 다. 서울시 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 비교

서울시가 지향하는 학교평생교육사업은 학교와 지역사회와의 연계를 증시한다. 학교평생교육사업을 중심으로 설명하면 다음과 같다. 2016년까지 학교주도로 운영한 ‘학교평생교육 거점학교’가 2017년에는 ‘지역주민과 학부모가 운영하는 평생교실’로 바뀌면서 프로그램 수요자인 학부모 또는 지역주민이 직접 기획·운영하고 있다. 총 270개교, 470개의

프로그램이 운영되며, 학교당 3백만원의 예산을 지원한다(서울시교육청, 2017). 마을주민의 평생교육 활성화를 위해 학교 내 유휴교실의 활용도를 높이고자 설치한 평생교육 전용교실인 ‘마실’은 2011년 11개교에서, 2017년에는 22교로 확대 설치한다. 교사와 학부모가 함께하는 평생학습 동아리 ‘교학상장’은 지역역사탐방·지역사회문제인식 등을 중심으로 토론하는 학습 동아리로, 교육지원청별 5팀, 동아리별 이백만원의 예산을 지원한다. 이와 함께 학교평생교육의 본 업무인 학교평생교육의 전반적인 운영을 지원한다. 정리하면, 학교평생교육사업은 학교평생교육사업을 지원한 단위학교를 중심으로 운영되며, 사업내용은 주로 학교시설 활용, 학습동아리 및 평생교육프로그램에 집중되어 있다.

서울형혁신교육지구사업은 지정 기간이 2년으로 지구별 사업비가 지구당 11억원~17억원(신규지구는 4억원)을 지원한다. 사업의 필수과제 4개 영역인 ‘마을과 함께하는 학교교육과정운영’, ‘마을방과후활동 체제 구축’, ‘청소년 자치활동’, ‘민·관·학 거버넌스 운영’과 자치구별 여건과 특성을 반영한 지역특화사업 운영은 이 사업의 핵심이다(서울시교육청, 2017). 먼저 ‘마을과 함께하는 학교교육과정’은 마을교사와 함께하는 수업방법개선 협력교사 사업으로, 학생들이 예술을 통해 협력적 인성을 함양하고, 토론·협동 수업 등 참여수업을 활성화하도록 지원한다. ‘마을방과후활동 체제 구축’은 마을과 함께하는 독서·토론 문화를 조성하고, 방과후 지역사회에서 아동·청소년들이 안전하고 건강한 여가와 교육활동을 할 수 있도록 돕는다. ‘청소년 자치활동’은 지역사회 구성원으로서 청소년이 스스로 기획하고 참여하는 다양한 자치활동을 지지한다. ‘민·관·학 거버넌스 운영’은 서울형혁신교육지구사업의 성공적인 운영을 위해 사업운영주체들의 협업이 이루어질 수 있도록 한다. 종합하면, 서울형혁신교육지구사업은 민·관·학의 치밀한 운영체제를 중심으로 사업이 운영되며, 사업을 운영하기 위한 예산지원이 우세하다. 2017년도 서울시교육청 주요업무계획 중 학교평생교육과 서울형혁신교육지구사업에 관련된 주요내용을 선별하여 비교하면 <표 1>, <표 2>와 같다.

<표 1> 서울시 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업 비교(1)

<Table 1> School lifelong education project and Seoul-based innovative education district project comparison(1)

구분	학교평생교육사업	서울형혁신교육지구사업
과제영역	3. 학생·교사·학부모·시민의 참여교육	
주요목표	학교의 자원을 활용한 평생교육 프로그램 운영으로 학부모와 지역 주민의 평생학습 기회 확대 학교와 지역사회 연계를 통한 학교 중심 평생학습공동체 구축	마을과 학교가 함께하는 배움과 돌봄의 마을교육공동체 구축 교육청, 서울시, 자치구, 학교, 지역주민의 민·관·학 거버넌스를 통한 교육협치

출처: 서울시교육청(2017). 2017 주요업무계획.

<표 2> 서울시 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업 비교(2)

<Table 2> School lifelong education project and Seoul-based innovative education district project comparison(2)

세부과제내용		주관부서	학교평 생교육 사업	혁신교 육지구 사업
상위과제	하위과제			
3.1 학생 자치활동활성화	3.1.1. 학생자치를 통한 교육활동 참여 확대	민주시민 교육과		●
	3.1.2 학생자치 역량 강화	민주시민 교육과		●
3.3. 학부모·시민의 교육활동 참여지원	3.3.1. 학부모의 학교참여 체계적 지원	참여협력 담당관		●
	3.3.2. 교육주체로서의 학부모 역량 강화	참여협력 담당관	●	●
	3.3.3. 교육기부 활성화	교육혁신과	●	●
	3.3.4. 학부모·시민이 함께하는 학교평생교육	평생교육과	●	
3.4. 마을과 함께하는 교육활동 확대	3.4.1. 서울형혁신교육지구 확대 및 마을결 합형학교 운영 지원	참여협력 담당관	●	●
	3.4.3. 지역사회와 평생교육·진로교육 협력 체계 구축 평생교육 재능기부 인적자원 구축 및 활용	평생교육과	●	
	교육소외계층 평생교육 기회 확대 - 학교와 마을이 만나는 교육공동 체(SnS)협력활동 운영			
	3.4.4. 마을방과후학교 시범 운영 시범운영(학교 지원형, 마을 공급형, 개 별학교 맞춤형, 사회적 협동조합형)	참여협력 담당관 초등교육과		●
	3.4.5. 교육분야 사회적경제 활성화	참여협력 담당관 중등교육과 교육재정과		●

출처: 서울시교육청(2017). 2017 주요업무계획.

이상으로 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 사업운영 비교 및 차이점을 살펴보았다. 두 사업은 학교교육문제를 학교 밖의 지역사회와의 협조를 통해 해결하고자 하는 평생교육의 성격이 강하다는 것을 알 수 있었다. 각 사업안에는 그동안 학교평생교육이 추구해 온 이념과 목적들이 융합되어 있다.

학교평생교육사업은 서울형혁신교육지구사업이 시작되기 이전부터 학교교육 문제를 해결하기 위해 지역과의 연대를 꾸준히 제안하고 수행해왔다. 일선에서는 서울형혁신교육지구사업이 학교평생교육사업과 다르다는 인식으로 사업운영주체들 간의 갈등이 발생하는 경우도 있다(이희수 외, 2016). 그럼에도 불구하고, 지역교육공동체 구축을 위해 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계성을 주목하는 것은 두 사업의 핵심주체가 학교이기 때문이다. 또한 평생교육의 이념을 따르면서 ‘우리아이를 위한 교육’이라는 공통분모를 가지고 있다. 평생교육담론 안에서 지역과 함께 ‘학교의 교육 불가능을 가능’으로 변화시키고자 하는 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 비전과 목표가 지속적으로 교차되는 이상, 두 사업의 동행은 필수적이다.

### Ⅲ. 연구방법

이 연구에서는 현장에서 인식하는 학교평생교육사업, 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계성, 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할 도출에 중점을 둔다. 이를 위해 전문가들의 견해를 종합하고 정리하는 일련의 절차를 통해 분석, 종합하여 합의를 도출하는 델파이조사와 초점집단면담조사(FGI)를 실시하였다. 델파이조사를 활용한 연구결과 도출 후 최종적으로 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할 방안 마련을 위해 초점집단면담을 실시하였다.

#### 1. 델파이조사

##### 가. 델파이조사 패널 구성

전문가 패널 구성은 이 연구목적에 합당하게 기여할 수 있다고 생각되는 대상자로 유목적 표집 방법을 활용하여 패널을 선정하였다. 전문가 패널들의 세부사항을 살펴보면 서울형혁신학교, 서울형혁신교육지구사업, 학교평생교육사업과 지역교육공동체에 연관된 전문가이다. 분류 집단은 교사 4명, 구청평생교육사 4명, 교육청 평생교육담당자 5명, 학부모 1명, 마을활동가 2명으로 구성하였다. 학부모 1명이 전문가 패널로 참가한 이유는, 서울형혁신학교에 통학하는 자녀를 두고 있고, 10년 이상 지역교육공동체 활동에 참여하고 있어 전문가 패널 합류가 타당하다고 보았다. 델파이기법에서는 전문가가 아니어도,

‘연구문제 해결을 위해 ‘의지’와 ‘가능성’을 가진 다양한 경험자들을 구성할 수 있기 때문이다(Goodman, 1987). 또한 전문가 패널은 최소 10명 이상으로 선정하는 것이 바람직하다는 선행연구(노승용, 2006; 윤미숙, 2000)에 따라 전문가 패널을 이 연구에서는 16명으로 구성하였다.

<표 1> 전문가 패널 구성  
<Table 1> A panel of experts

구분	전문성	인원
교사(4)	학교평생교육 선점학교 담당교사	1
	서울형혁신학교 사업담당	3
구청(4)	평생교육 담당	4
교육청(5)	교육복지	1
	학교평생교육담당	4
학부모(1)	지역교육공동체 활동경력 10년, 자녀가 서울형혁신교육학교에 다님	1
마을활동가(2)	지역과 학교 연계 프로그램 운영	1
	지역교육공동체 네트워크 전문	1
	합계	16

## 나. 델파이 조사문항

현장에서 인식하는 학교평생교육사업과 학교평생교육 및 서울형혁신교육지구사업의 연계성, 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할 도출에 관한 조사문항은 <표 2>와 같다. 1차 델파이 조사문항은 반구조화 설문지로 구성하였다.

<표 2> 델파이 조사문항  
<Table 2> Delphi survey question

구분	설문내용
개념	서울형혁신학교
	서울형혁신교육지구사업
	학교평생교육
사업 간의 연계	학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업과의 관계
	서울형혁신교육지구사업에서 학교평생교육사업의 역할
	학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업 추진 시 공동의 가치와 지향성
	학교평생교육사업 추진 시 장애요인
구축방안	지역교육공동체와 학교평생교육사업 간의 연계구축을 위한 요소
	지역교육공동체를 구축하기 위한 학교평생교육사업 활성화 방안

## 다. 자료수집 및 분석

연구의 목적을 달성하기 전문가 패널을 구성하고, 2016년 4월부터 10월까지 3회에 걸쳐 델파이조사를 진행하였다. 자료 수집방식은 전자메일을 사용하였다. 1차 델파이 조사는 문헌연구 및 선행연구를 토대로 구성된 반구조화 설문지를 제시하였다. 델파이 조사를 위한 반구조화 설문지는 연구진과 평생교육전공 박사 3인에게 타당도 검토를 받았다. 2차 델파이조사에는 1차 델파이에서 수집된 전문가 패널들의 의견을 가지고 평균값, 표준편차, 중앙값, 내용타당도(Content Validity Ratio, CVR)를 제시하여, 전문가 패널들이 다른 전문가의 의견을 참고하도록 하였다. 적합성 평가에 있어 평균값이 3점 미만인 항목을 제거하여(김선영, 2014), 2차 델파이조사에 반영하였다. 3차 델파이조사에도 같은 과정으로 진행하였다. 단, 델파이 조사문항 1, 2, 3번은 개념의 재정립을 설문한 것이므로 평균값, 표준편차, 중앙값, 내용타당도는 제외하였다.

델파이 2차와 3차에서 제시한 내용타당도 비율은 Lawshe(1975)의 연구에 기초하였다. 이 연구에서 세 차례 델파이조사에 참여한 전문가 패널 수는 16인으로 <표 3>에 제시된 것처럼 전문가 수에 따른 CVR 최소값은 .49 정도야 한다. 따라서 2차와 3차 델파이 조사에서는 CVR의 최소값 .49를 충족하지 않는 일부 문항을 삭제하였다.

<표 3> 전문가 패널 수와 CVR 최소값

<Table 3> Minimum value of content validity ratio(CVR)

전문가수	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	20	25	30
CVR최소값	.99	.99	.99	.78	.75	.62	.59	.56	.54	.51	.49	.42	.37	.33

## 2. 초점집단면담조사(FGI)

이 연구의 초점집단면담조사는 다음의 두 가지 목적을 갖는다. 첫째, 델파이조사에서 도출된 결과에 대한 해석과 중요도에 대한 내용적 분석 및 수정보완이다. 둘째, 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할의 방안을 심도 있게 모색하기 위함이다. 초점집단면담조사는 현재 서울형혁신교육지구에서 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업에 관련하여 활동하고 있는 업무담당자 및 이해관계자들을 대상으로 실시하였다. 초점집단면담조사 참석자 구성은 <표 4>와 같다.

<표 4> 초점집단면담조사 참석자 구성

<Table 4> Participants of FGI

구분		참석자 특징	익명표시
K구	관	자치구 교육협력관	A
	관	자치구 평생교육사	B
	학	K중학교 마을교육공동체 담당 교사	C
N구	관	자치구 교육지원과 과장	D
	관	자치구 교육지원과 주무관	E
	관	마을학교지원팀장	F
G구	민	혁신교육지구 실행추진단 사무국장	G
J구	학	M초등학교 문해교실 담당교사	H
G구	민	H초등학교 학교평생교육담당 교사	I
	민	G초등학교 학부모위원회 회장	J
		합계	10명

## IV. 연구결과

### 1. 델파이조사 결과

#### 가. 서울형혁신학교, 서울형혁신교육지구사업, 학교평생교육 개념의 재정립

이 연구에서는 문헌연구 및 선행연구를 기반으로 현장에서 인식하는 있는 서울형혁신학교, 서울형혁신교육지구, 학교평생교육의 개념을 재정립하고자 하였다. 먼저 서울형혁신학교는 ‘서울지역의 특수성을 기반으로 학교, 교사, 학부모, 지역사회의 교육적 요구에 기초하여 학교와 지역사회의 결합을 강화하고, 지역사회기반 공교육 내실화를 위한 성공적 모델을 창출함으로써 궁극적으로 지역교육공동체를 구축하여 모두가 행복한 삶을 실현하는 학교’로 정립하고자 하였다. 13명(81.4%)의 응답자들은 타당하다는 답변을 주었으나, 혁신교육지구가 갈등을 해소시키기 위한 도구가 아니라는 것을 지적하였다. 서울형혁신학교에서 가장 중요한 것은 교육감이 매번 강조하고 있는 ‘공교육 정상화와 교육격차 해소에 기여’와 ‘학생들의 다양한 교육 활동을 위함’이다. 따라서 ‘지역교육공동체를 구축하여 모두가 행복한 삶을 실현하는 학교’라는 내용은 타당하지 않다고 보는 시각도 있었다.

서울형혁신교육지구사업에 대한 개념에서는 ‘교육문제에 관련된 다양한 갈등들을 민·관·학 거버넌스 속에서 협력과 상생을 통해 교육혁신으로 승화시키는 교육협력모델’로 조작적 정의를 내렸다. 9명(56.3%)의 응답자들은 타당하다는 의견을 표했다. ‘공교육의 혁신’이 서울형혁신교육지구사업의 가장 큰 목적이므로, ‘다양한 갈등’이라는 용어는 매우

추상적·협소적이라는 의견이 있었다. 또한 개념정의는 올바른 방향으로 내려져 있으나 실천 방향에 대한 고민의 필요성과 단순히 많은 예산을 투입하여 하는 사업의 개념으로 접근하는 것은 옳지 않다는 의견을 제시하였다. 다른 한편으로는 ‘마을의 교육과 돌봄의 기능을 살리고, 학교에서의 삶을 위한 교육을 살리기 위한 민·관·학의 협치 모델’로 제시하기도 하였다.

아울러 학교평생교육사업의 개념을 ‘학교시설을 활용하여 지역사회와 연계된 열린 교육체제를 구축하여 평생 배움터 역할을 수행하고, 더 나아가 공교육의 내실화에 기여하는 지역사회와 학교의 공생관계를 확립하는 일’로 조작적 정의를 밝혔다. 15명(93.8%)의 응답자들은 타당성을 지지하였고, 학교시설 중에 도서관, 특별실, 교실, 운동장 등 학교시설과 프로그램의 성격을 구체적으로 제시하기도 하였다. 반면에 ‘학교시설’에만 중점을 두지 말고 ‘공생관계’보다는 ‘협력적 관계’로 용어변경에 대한 의견을 주었다. 이와 함께 실제적인 방법론에서 공교육의 내실화에 기여하는 구체적인 방법론 제시의 요구가 있었다. 현재 학교방과후활동이 주로 교과과목 연계로 있으므로, 지역주민 참여의 접근성을 관철시킬 수 있는 ‘지역사회와의 열린 교육 체제 구축’, ‘평생배움터 역할 수행’ 및 ‘미래역량 기르기(함양)’ 관점에서 학교평생교육에 대한 폭넓은 이해가 필요하다는 의견이 있었다.

<표 5> 1, 2, 3번 델파이 조사문항 분석결과  
 <Table 5> Item 1, 2, 3 delphi result

구분	서울형혁신학교	서울형혁신교육지구사업	학교평생교육
매우 타당하지 않음	-	-	-
타당하지 않음	-	-	-
보통	3(18.6%)	7(43.7%)	1(6.2%)
타당함	11(68.7%)	7(43.7%)	9(56.3%)
매우 타당함	2(12.7%)	2(12.6%)	6(37.5%)

## 나. 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 연계성

### 1) 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관련

1차 델파이조사 결과, 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업과의 관계에서는 응답자 15명(93.7%)이 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업은 매우 관련이 깊다고 응답하였다. 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관련성에 관해 총 20개의 요인이 분석되었다. 2차 델파이조사에서는 전문가 집단의 의견 수렴과 Likert 척도를 활용한 중요도 평가를 실시하였다. 일부 항목이 통합, 추가, 삭제, 수정되어 총 13개 요인으로 조정되었다. 3차 델파이조사를 통해 두 사업 간의 연관성은 ‘개념화’, ‘사업’, ‘프로그램’, ‘자본’, ‘거버넌스 체계유형’, ‘문화조성’으로 유목화 되어 총 10개의 요인으로 도출되었다.

각 요인들은 중요도 평균값(M)이 대부분 3.0 이상의 값을 보였고, 중앙값(Mdn)도 3 이상의 값이 나타났으며, CVR 최소값도 충족하였다. 도출된 요인들은 지역주민을 위한 프로그램 지원(5.00), 민·관·학의 협력체제 구축(5.00), 사업에 관한 학교장의 적극적 참여(4.94), 학교와 함께하는 연장선의 학습(4.88), 지역이 가지고 있는 자본(4.88), 마을교사 양성(4.81), 지자체가 가지고 있는 자본(4.75), 마을학교 활성화(3.94), 사업 참여교사의 인식 제고(3.88), 교사와 학부모, 관·학의 긴밀한 관계 맺기(3.75) 순으로 나타났다.

<표 6> 4번 델파이 조사문항 분석결과

<Table 6> Item 4 delphi result

항목	연계요인	M	SD	Mdn	CVR
개념화	학교와 함께하는 연장선의 학습	4.88	0.33	5	0.75
사업	마을교사 양성	4.81	0.53	5	0.75
	마을학교 활성화	3.94	0.43	4	0.75
프로그램	지역주민을 위한 프로그램 지원	5.00	0.0	5	1.00
자본	지자체가 가지고 있는 자본	4.75	0.43	5	0.50
	지역이 가지고 있는 자본	4.88	0.33	5	0.75
거버넌스	민관학의 협력체제 구축	5.00	0.0	5	1.00
체계유형	교사와 학부모, 관·학의 긴밀한 관계 맺기	3.75	0.43	4	0.50
문화조성	사업에 관한 학교장의 적극적 참여	4.94	0.24	5	0.88
	사업 참여교사의 인식 제고	3.88	0.78	4	0.50

## 2) 서울형혁신교육지구사업에서 학교평생교육사업의 역할

1차 델파이조사결과에서 서울형혁신교육지구사업에서 학교평생교육사업의 역할은 총 41개의 요인으로 분석되었다. 2차 델파이조사에서는 전문가 집단의 의견수렴 및 Likert 척도를 활용하여 중요도를 평가한 결과, 일부 항목이 조정되면서 총 23개 요인이 도출되었다. 3차 델파이조사에서는 14개의 요인이 도출되었고, 학생, 학부모, 교사, 지역주민, 마을활동가, 평생교육기관종사자, 교육청관계자, 자치구관계자로 유목화하여 구분하였다. 도출된 각 요인들은 중요도 평균값(M)이 대부분 3.0 이상의 값이 나타났고, 중앙값(Mdn)도 3 이상의 값이 보였으며, CVR 최소값도 충족하였다.

학생 영역은 학교수업도 평생교육의 일부라는 것의 이해(4.53), 학부모 영역은 학교평생교육의 참여로 자녀의 교육에 대한 이해높임(4.67), 지역사회에 공간 개방지지(3.73), 교사영역은 학교평생교육의 필요성 인식 및 사업추진에 대한 적극성(4.07), 대학입시 위주 가 아닌 평생교육 패러다임 속에서의 자기고민과 연구(3.67), 지역주민 영역은 다양한 평생교육프로그램 참여(3.73), 학습자, 동아리 활동 등으로 프로그램 주체 잠재력 지님(3.60), 마을활동가 영역은 학교평생교육 실행하는 학교와의 중재자 역할(3.80), 지역사회의 인적 자원을 활용한 학교평생교육과정 제시 및 운영지원(3.67), 평생교육기관자 영역은 지역주

민과의 접촉을 통해 다양한 정보를 공유하여 프로그램 운영(3.47), 교육청관계자 영역은 학교평생교육 예산 증가 및 행정저적 지원(4.60), 내실 있는 사업이 이루어질 수 있는 각종 시스템 마련 및 데이터베이스 구축, 데이터 제공(3.80), 자치구관계자 영역에서는 예산 지원(4.73), 지역평생학습관 체제에 학교포함(3.47)으로 나타났다.

<표 7> 5번 델파이 조사문항 분석결과

<Table 7> Item 5 delphi result

분류	실명	M	SD	Mdn	CVR
학생	학교수업도 평생교육의 일부라는 것의 이해	4.53	0.61	5	0.88
학부모	학교평생교육의 참여로 자녀의 교육에 대한 이해를 높임	4.67	0.46	4	1.00
	지역사회에 공간 개방지지	3.73	0.83	4	0.50
교사	학교평생교육의 필요성 인식 및 사업추진에 대한 적극성	4.07	0.70	4	0.63
	대학입시 위주가 아닌 평생교육 패러다임 속에서의 자기고민과 연구	3.67	0.86	4	0.50
	다양한 평생교육프로그램 참여	3.73	0.75	4	0.63
지역주민	학습자, 동아리 활동 등으로 프로그램 주체 잠재력 지님	3.60	0.85	4	0.75
	학교평생교육 실행하는 학교와의 중재자 역할	3.80	0.6	4	0.50
마을 활동가	지역사회의 인적자원을 활용한 학교평생교육과정 제시 및 운영지원	3.67	0.86	4	0.50
평생교육 기관종사자	지역 주민과의 접촉을 통해 다양한 정보 공유하여 프로그램 운영	3.47	1.06	4	0.63
교육청 관계자	학교평생교육 예산 증가 및 행정적 지원	4.60	0.7	5	0.50
	내실 있는 사업이 이루어질 수 있는 각종 시스템 마련 및 데이터베이스 구축, 데이터 제공	3.80	0.68	4	0.63
자치구	예산지원	4.73	0.43	5	0.50
	지역평생학습관 체제에 학교포함	3.47	0.87	4	0.50

### 3) 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업 추진 시 공동의 가치와 지향성

학교평생교육사업과 서울형혁신지구사업을 수행하기 위해서는 사업운영에 따른 공동의 가치 및 지향성이 필요하다. 1차 델파이조사 결과, 학생, 학부모, 교사, 지역주민, 마을활동가, 평생교육기관종사자, 교육청관계자, 자치구관계자의 관점에서 바라봐야 할 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업 추진 시 공동의 가치와 지향성이 총 94개의 요인으로 분석되었다. 전문가 집단의 의견수렴과 Likert 척도를 활용하여 중요도를 평가한 2차 델파이조사에서는 총 25개 요인이 나타났다. 3차 델파이조사에서는 18개의 요인이 도출되었다. 도출된 각 요인들은 중요도 평균값(M)이 대부분 3.0 이상의 값이 나타났고, 중앙

값(Mdn)은 3 이상의 값이 보였으며, CVR 최소값을 충족하였다.

학생의 관점에서는 학교뿐만 아니라 지역(마을)도 모두 학습공간임을 인식(3.88), 학생들의 올바른 성장과 발달을 이끌기 위하여 학생들의 삶과 배움이 일치되어야 함(4.88), 공동의 가치, 이념을 인지시키고 미래를 이끌어가는 구성원으로 준비(3.94), 학부모 관점에서는 학교(공교육)이 처한 문제점을 공동의 문제로 인식하고 교육공동체로서 함께 해결해 나가야 한다는 인식(4.63), 학부모들에게, 자녀들이 바르게 성장하고 발달할 수 있도록 바른 양육 태도와 올바른 교육의 방향을 제시(3.88), 교사의 관점에서는 학교와 지역 교육공동체가 추구하는 사업에 관한 명확한 인지(3.94), 마을과 학교 간의 협력을 통한 교육을 이해하고 이를 실천하는 노력(3.88), 지역주민 관점에서는 마을이 하나의 교육생태계가 될 수 있도록 관심을 갖고 협력(4.75), 공동의 노력으로 마을에서 학생, 청소년의 배움과 돌봄에 힘쓰기(3.94), 마을활동가 관점에서는 학교와 지역(마을)의 상생적 협력, 공동의 성장(3.94), 평생교육기관종사자 관점에서는 학교와 지역사회에 대한 컨설팅, 콘텐츠 개발, 교육활동의 실적 관리 등 실시하여 이해관계자들의 질 향상(4.63), 소통과 공감을 돕는 활동가(3.75), 교육청 관계자 관점에서는 기방성에 기반한 조직 간 협력(3.94), 서울형혁신교육지구와 학교평생교육에서 추구해야 할 올바른 교육의 방향 제시(4.75), 자치구 관계자 관점에서는 민·학의 중간에 있는 것이 자치구이기에 그 균형을 맞추고 조율해야 한다는 인식필요(4.75), 단순히 예산 지원에 그치지 않고 마을과 학교가 동등한 교육파트너로 만나 교육생태계를 구성하는 컨트롤 타워 역할(3.94)로 나타났다. 그 외 기타로 이해관계자들의 소통과 교류를 통한 협동 교육 강화(4.69), 교육혁신지구 같은 대규모 사업 일수록 사후 관리 및 프로그램 효과성 관리가 중요(3.94)로 보고되었다.

<표 8> 6번 델파이 조사문항 분석결과

<Table 8> Item 6 delphi result

분류	내용	M	SD	Mdn	CVR
학생	학교뿐만 아니라 지역(마을)도 모두 학습공간임을 인식	3.88	0.33	4	0.75
	학생들의 올바른 성장과 발달을 이끌기 위하여 학생들의 삶과 배움이 일치되어야 함	4.88	0.33	5	0.75
	공동의 가치, 이념을 인지시키고 미래를 이끌어가는 구성원으로 준비	3.94	0.24	4	0.88
학부모	학교(공교육)이 처한 문제점을 공동의 문제로 인식하고 교육공동체로서 함께 해결해 나가야 한다는 인식	4.63	0.78	5	0.63
	학부모들에게, 자녀들이 바르게 성장하고 발달할 수 있도록 바른 양육 태도와 올바른 교육의 방향을 제시	3.88	0.60	4	0.50
교사	학교와 지역교육공동체가 추구하는 사업에 관한 명확한 인지	3.94	0.43	4	0.75
	마을과 학교 간의 협력을 통한 교육을 이해하고	3.88	0.93	4	0.50

	이를 실천하는 노력				
지역 주민	마을이 하나의 교육생태계가 될 수 있도록 관심을 갖고 협력	4.75	0.43	5	0.50
	공동의 노력으로 마을에서 학생, 청소년의 배움과 돌봄에 힘쓰기	3.94	0.56	4	0.63
마을 활동가	학교와 지역(마을)의 상생적 협력, 공동의 성장	3.94	0.56	4	0.63
평생교육기관 종사자	학교와 지역사회에 대한 컨설팅, 콘텐츠 개발, 교육활동의 실적 관리 등 실시하여 이해관계자들의 질 향상	4.63	0.78	5	0.50
	소통과 공감을 돕는 활동가	3.75	0.66	4	0.50
교육청 관계자	개방성에 기반한 조직 간 협력	3.94	0.83	4	0.50
	서울형혁신교육지구와 학교평생교육에서 추구해야 할 올바른 교육의 방향 제시	4.75	0.56	5	0.63
자치구 관계자	민·학의 중간에 있는 것이 자치구이기에 그 균형을 맞추고 조율해야 한다는 인식필요	4.75	0.75	5	0.75
	단순히 예산 지원에 그치지 않고 마을과 학교가 동등한 교육파트너로 만나 교육생태계를 구성하는 컨트롤 타워 역할	3.94	0.66	4	0.50
기타	이해관계자들의 소통과 교류를 통한 협동 교육 강화	4.69	0.58	5	0.50
	교육혁신지구 같은 대규모 사업일수록 사후 관리 및 프로그램 효과성 관리가 중요	3.94	0.56	4	0.63

#### 다. 지역교육공동체와 학교평생교육사업의 연계방안

##### 1) 학교평생교육사업 추진 시 장애요인

학교평생교육사업을 추진할 때는 운영주체와 이해관계자들 간의 인식을 이해하면서 갈등을 해결해야 한다. 1차 델파이조사결과에서 도출된 21개 요인을 인적자원, 물적 자원 기타자원유형으로 구분하였다. 2차 델파이조사에서는 전문가 집단의 의견수렴과 Likert 척도를 활용하여 중요도 평가에 따라 요인을 조정하여 15개 요인이 나타났다. 3차 델파이조사에서는 9개의 요인이 도출되었다. 도출된 각 요인들은 중요도 평균값(M)이 대부분 3.0 이상의 값이 나타났고, 중앙값(Mdn)은 3 이상의 값이 보였으며, CVR 최소값을 충족하였다.

인적자원 측면의 장애요인은 지역사회교육에 대한 교사의 이해부족과 파트너십 협력의 지 부족(4.75), 교육청 및 자치구 업무 담당자 간 협력마인드 부족과 업무회피(3.94), 과도한 교원업무(3.88)로 나타났다. 물적자원 측면의 장애요인은 지역사회에 학교를 개방(5.00), 교육청과 자치구에 전적으로 의존해야 하는 예산(3.88), 공간확보의 어려움(4.88)로 나타났다. 기타자원 측면의 장애요인은 학교와 마을간 연계사업 방식의 개선(4.75), 학교장뿐만 아니라 교직원이 함께 사업에 대한 필요성을 공감하며 참여를 위한 인센티브 고

려(4.13), 사고 시 처리 및 보상 문제(4.19)이 도출되었다.

<표 9> 7번 델파이 조사문항 분석결과

<Table 9> Item 7 delphi result

분류	내 용	M	SD	Mdn	CVR
인적 자원	지역사회교육에 대한 교사의 이해부족과 파트 너십 협력의지 부족	4.75	0.43	5	0.50
	교육청 및 자치구 업무 담당자 간 협력마인드 부족과, 업무회피	3.94	0.43	4	0.75
	과도한 교원업무	3.88	0.33	4	0.75
물적 자원	지역사회에 학교를 개방	5.00	0.00	5	1.00
	교육청과 자치구에 전적으로 의존해야 하는 예산	3.88	0.60	4	0.50
	공간 확보의 어려움	4.88	0.33	5	0.75
기타 자원	학교와 마을간 연계사업 방식의 개선	4.75	0.43	5	0.50
	학교장뿐만 아니라 교직원도 함께 사업에 대한 필요성을 공감하며 참여를 위한 인센티브 고려	4.13	0.60	4	0.75
	사고 시 처리 및 보상 문제	4.19	0.63	4	0.75

## 2) 지역교육공동체와 학교평생교육사업 간의 연계구축을 위한 요소

학교평생교육사업은 지역사회가 가지고 있는 평생교육자원의 연결망이 활성화가 되어야 본연을 유지한다. 학교와 지역사회로 구분하여, 인적자원, 물적 자원 및 기타자원으로 구분하여 지역교육공동체와 학교평생교육사업 간의 연계구축에 필요한 요소를 살펴보았다. 1차 델파이조사결과에서 학교측면 23개요인, 지역사회측면 25개 요인으로 총 48개 요인이 도출되었다. 2차 델파이조사에서는 전문가 집단의 의견수렴과 Likert 척도를 활용하여 중요도 평가에 따라 요인을 조정한 결과 24개 요인이 나타났다. 3차 델파이조사에서는 14개의 요인이 도출되었다. 도출된 각 요인들은 중요도 평균값(M)이 대부분 3.0 이상의 값이 나타났고, 중앙값(Mdn)은 3 이상의 값이 보였으며, CVR 최소값을 충족하였다.

학교 측면에서의 인적자원요소는 학부모 재능기부자 공모(4.88), 교사들의 능력 소지자를 파악하여 동아리 활동 활성화 및 강사화(3.94), 마을자원과 학교의 연결을 전담할 인력 필요(3.94), 물적자원요소는 공간적 제한이 없는 지역사회와의 연계(3.88), 학교건물이 다양한 실험이 가능한 공간이 되도록 리모델링(3.75), 세대 간의 융화가 될 수 있는 공간 또는 프로그램의 다양화(4.81), 기타자원요소는 마을강사, 마을교육과정 등 지역사회에 대한 신뢰(3.69)로 나타났다. 지역사회측면에서의 인적자원요소는 주민들의 특색 있는 마을의 장점 및 지역인재 발굴 및 육성(4.75), 학습공간 활용에 대한 지역 기관과의 협력 관계구축(4.06), 마을교육을 위한 마을활동가 양성 및 혁신교육 사업에 대한 인식을 위한 다양한 홍보(3.88), 물적자원요소는 학교평생교육 참여에 대한 유의미한 보상 체계 필요

(4.50), 교육에 관련된 예산 확보(4.81), 삶의 터전인 마을 공간들이 교육의 현장이 될 수 있어야 함(4.06), 학교평생교육과 마을교사 양성 사업을 공동으로 진행(3.88)이 도출되었다.

<표 10> 8번 델파이 조사문항 분석결과

<Table 10> Item 8 delphi result

대분류	중분류	내 용	M	SD	Mdn	CVR
학교	인적 자원	학부모 재능기부자 공모	4.88	0.33	5	0.75
		교사들의 능력 소지자 파악하여 동아리 활동 활성화 및 강사화	3.94	0.43	4	0.75
		마을자원과 학교의 연결을 전담할 인력 필요	3.94	0.66	4	0.50
	물적	공간적 제한이 없는 지역사회와의 연계	3.88	1.05	4	0.50
		학교건물이 다양한 실험이 가능한 공간이 되도록 리모델링	3.75	0.56	4	0.63
		세대 간의 융화가 될 수 있는 공간 또는 프로그램의 다양화	4.81	0.39	5	0.63
기타	마을강사, 마을교육과정 등 지역사회에 대한 신뢰	3.69	0.77	4	0.50	
지역 사회	인적 자원	주민들의 특색 있는 마을의 장점 및 지역인재 발굴 및 육성	4.75	0.56	5	0.63
		학습 공간 활용에 대한 지역 기관과의 협력 관계구축	4.06	1.03	4	0.50
		마을교육을 위한 마을활동가 양성 및 혁신교육 사업에 대한 인식을 위한 다양한 홍보	3.88	0.70	4	0.63
	물적 자원	학교평생교육 참여에 대한 유의미한 보상 체계 필요	4.50	0.94	5	0.63
		교육에 관련된 예산 확보	4.81	0.39	5	0.63
		삶의 터전인 마을 공간들이 교육의 현장이 될 수 있어야 함	4.06	0.75	4	0.50
	학교평생교육과 마을교사 양성 사업을 공동으로 진행	3.88	0.60	4	0.50	

### 3) 지역교육공동체와 연계한 학교평생교육사업 활성화 방안

응답자들의 경험을 기반으로 지역교육공동체와 연계한 학교평생교육사업 활성화 방안에 관한 설문을 통해 학교와 지역사회의 인적자원, 물적 자원 및 기타자원으로 구분하여 요인들을 도출하였다. 1차 델파이조사결과에서 학교측면 31개, 지역사회측면 25개 요인이 도출되었다. 2차 델파이조사에서는 전문가 집단의 의견수렴과 Likert 척도를 활용하여 중요도 평가에 따라 요인을 조정한 결과 16개 요인이 나타났다. 3차 델파이조사에서는 10

개의 요인이 도출되었는데, 각 요인들은 중요도 평균값(M)이 대부분 3.0 이상, 중앙값(Mdn)은 3 이상의 값이 나타났으며, CVR 최소값을 충족하였다.

학교측면의 인적자원요인은 평생교육활동에 참여할 활동가 모집 및 지속적인 이해관계자들을 지도할 수 있는 지도교사 선별 및 결과 창출, 발표회 개최(4.75), 학교와 교사가 마을에 대한 이해를 높이고 관심을 가질 수 있도록 지원(4.63), 학생들이 마을 내 활동을 돕는 봉사활동(4.00), 학생 동아리와 지역과 연계한 활동(4.44), 물적자원요인은 학교평생교육 사업 예산 확대(4.88), 지역사회가 학교 시설을 활용할 수 있도록 공간 제공(4.75)으로 나타났다. 지역사회측면의 인적자원요인은 학교의 현실적 문제에 대한 인식 및 이해(4.63), 자치구에서 마을교육활동가를 3년 근무연장을 보장하여 거버넌스의 중간자의 역할자로 충분히 해낼 수 있게 함(3.88), 물적 자원요인은 지역사회를 위한 학교시설 개방에 필요한 예산 지원(3.88), 기타자원요인으로 지역신문, 방송 등으로 지역공동체 활동을 적극 취재하여 보도하기(3.94)가 도출되었다.

<표 11> 9번 델파이 조사문항 분석결과  
<Table 11> Item 9 delphi result

대분류	중분류	내 용	M	SD	Mdn	CVR
학교	인적 자원	평생교육활동에 참여할 활동가 모집 및 지속적인 이해관계자들을 지도할 수 있는 지도교사 선별 및 결과 창출, 발표회 개최	4.75	0.66	5	0.75
		학교와 교사가 마을에 대한 이해를 높이고 관심을 가질 수 있도록 지원	4.63	0.70	5	0.50
	물적 자원	학교평생교육 사업 예산 확대	4.88	0.33	5	0.75
		지역사회가 학교 시설을 활용할 수 있도록 공간 제공	4.75	0.56	5	0.63
	기타 자원	학생들이 마을 내 활동을 돕는 봉사활동	4.00	0.50	4	0.50
		학생 동아리와 지역과 연계한 활동	4.44	0.70	4	0.75
지역 사회	인적 자원	학교의 현실적 문제에 대한 인식 및 이해	4.63	0.70	5	0.50
		자치구에서 마을교육활동가를 3년 근무연장을 보장하여 거버넌스의 중간자의 역할자로 충분히 해낼 수 있게 함	3.88	0.48	4	0.63
	물적 자원	지역사회를 위한 학교시설 개방에 필요한 예산 지원	3.88	0.48	4	0.63
		지역신문, 방송 등으로 지역공동체 활동을 적극 취재하여 보도하기	3.94	0.66	4	0.50

## 2. 초점집단면접조사(FGI) 분석결과

### 가. 현장에서 인식하는 학교평생교육사업

초점집단면담조사 참여자들은 학교평생교육사업의 인식을 관-학의 입장에서 크게 나누어 볼 수 있었다. 관의 입장에서는 학교평생교육사업이 학교의 유휴공간을 활용하는 공간 활용 초점에서 맞추어져서 시작되었기 때문에 사업도입 때와 큰 변동 없이 유지되고 있다고 설명하였다. 자치구 역시 학교가 바라지 않으면 억지로 개방할 필요성은 없다고 하였다. 학의 입장에서는 학교평생교육사업을 서울형혁신교육지구사업안의 새로운 사업으로 받아들여 교사들의 업무 과다를 우려하였다. 서울형혁신교육지구사업에 비해 단기 성과가 산출되지 않고, 예산이 부족하여 진보보다는 오히려 퇴보를 하는 형편이라고 언급하였다.

혁신교육지구사업을 하다보면 학교평생교육은 어디에 있나 생각이 들 때가 있어요. 왠지 학교평생교육은 성인위주라는 느낌이 강해요. 교과서에서나 나오는 그런 학교평생교육이 학교에서 사라지고 있는 건 사실이에요...혁신교육지구사업이 더 성과보고하기에 좋으니까요. (참여자 F)

학교평생교육의 중요성을 잘 알고 있지만, 가끔 혁신교육지구사업과 겹치거나 우리 측에서 봉사하셨던 분이 저쪽으로 가거나 하면... 왠지 서운한 느낌도 들어요. 예산이 넉넉하면 우리 사업도 혁신교육지구만큼 성과가 나올까? 그런 생각이 들 때도 있지요.(참여자 I)

### 나. 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계성

이 연구의 가장 중요한 핵심은 현장에서 인식하는 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업 간 관계의 유무이다. 이것은 거버넌스와도 연관이 되는데, 두 사업의 사업추진 로드맵에 따라 사업추진에 관련된 프로그램, 강사 풀이 겹치기도 하고, 때로는 동일한 사업추진으로 인해 예산 낭비를 초래할 수 있다. 이를 방지하기 위해서는 두 사업이 지닌 비전과 목표를 사업운영주체자들이 이해하는 것이 무엇보다 중요하다. 따라서 델파이조사에서 도출된 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관련성 결과를 기반으로 좀 더 심도 있는 내용들을 담아보고자 하였다. 초점집단면담조사 결과 참여자들이 인식하는 두 사업의 관계성 유무가 갈라졌다. 먼저 연계성이 있다는 참여자들은 학교, 지역간의 네트워크, 압과 삶을 연계하는 장소가 학교이기 때문에 학교평생교육사업과 혁신교육지구사업은 매우 연관성이 있다고 답변하였다. 또한 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 중심은 ‘아이’이고, 단지 시스템 운영 체계에 차이가 있으므로, 두 사업을 이분법적으로 나눌 수 없다는 의견을 주었다. 반면에 연계성이 없다는 참여자들은 학교 혁신교육지구사업은 공교육의 개선을 위해 시작된 것으로 학교평생교육의 이념을 수렴하

여 운영하는 학교평생교육사업과는 차이가 있다고 지적하였다. 학교평생교육사업이 형식적이고 내실화 및 지속성이 떨어지는 단편적인 프로그램이 운영되어 오히려 지역교육공동체 구축에 방해를 주는 요인이라고 주장하였다.

혁신교육지구사업과 학교평생교육에 대한 연계성을 물으셨을 때 대답을 잘 못했는데... 아까 말씀처럼 다 한 울타리에 있는 것 같아요. 그냥 혁신교육지구사업은 성과가 빨리 나오고 학교평생교육은 보이지도 않고 이런 차이라고 얘기하면 웃기겠죠? 그래도 이것들은 다 한 방향으로 보는 것 같아요. 어느 곳에서, 어떤 제도를 따르던 간에 이것들은 우리 아이들을 위한 것이고, 우리는 그것들이 잘 작동될 수 있도록 지원하고 지지하면 되는 거예요.(참여자 D)

학교평생교육사업을 왜 하는지 이해가 되지 않아요. 그리고 혁신교육지구사업과 동일하게 취급하는 것도 이해가 가지 않아요. 혁신교육지구사업은 여전히 공교육 개혁을 위해 시작한 사업이에요. 학교평생교육과는 차원이 다릅니다. 그냥 성인들이 학교교실 빌려서 프로그램 참여하고 그걸 하기 위해 예산 올리고 단발성 프로그램을 짜는 거죠.(참여자 C)

#### 다. 학교평생교육사업 관점에서 보는 거버넌스

학교평생교육사업은 형식, 비형식, 무형식을 바탕으로 직업교육, 교양교육 등의 새로운 교육체제를 유의미하게 연계하는 도털 시스템이다. 이러한 학교평생교육사업에서 민·관·학과 서울형혁신교육지구사업의 연계, 즉 거버넌스는 중요한 요소이다. 초점집단면담조사 참여자들은 델파이조사 결과를 기반으로 학교평생교육사업 추진시의 장애요인과 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업 추진 시의 연계 구조를 집중적으로 논의하였다.

서울형혁신교육지구사업은 연차별 혁신교육지구 사업 추진 이행 로드맵에 따라 정책목표 및 사업개요가 명시되면, 혁신교육지구사업을 이끄는 주요 주체들이 유기적 관계 건설을 통해 거버넌스가 형성된다. 거버넌스의 중심에는 예산이 있고, 이 예산의 계획에 맞추어 모든 사업이 시행된다. 추진되는 사업은 예산과 순환되어 실적과 성과공유를 반드시 제시해야 한다고 참여자들은 언급하였다. 반면에 학교평생교육사업은 ‘학교평생교육 거점학교’라는 명명아래 주민 교육수요 해소 및 학교·학부모 간 소통에 큰 역할을 하면서 지역의 교육적·문화적 구심체 역할을 돈독히 하고 있지만, 사업 이행 자체가 느슨하고, 학교장의 의지로 이루어지는 경우가 많아 제도적 지원체계 구축이 미흡하다고 참여자들은 지적하였다. 그러나 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업이 지닌 특성과 강점을 가지고 있으므로, 두 사업 간의 유연화와 융합화를 꾀하는 것이 거버넌스의 첫 걸음이라는 의견도 있었다.

확실히 학교는 학교장의 의지가 필요해요. 자치구에서는 학교를 개방하라고 난리인데, 우리 학교 교장선생님은 일 벌리는 걸 싫어하세요. 다양하게 체험 프로그램들을 열면 아이들이 좋아할 텐데.(참여자 J)

혁신교육사업을 하면서 업무에 많이 치어요. 모든 것은 서류로 보고해야 하고, 예산을 받은 것만큼 실적과 성과를 제시해야 하죠. 학교평생교육사업을 했을 때보다 더 치열한 것은 사실이에요.(참여자 G)

두 사업이 집중하는 주체가 다르잖아요. 혁신교육은 ‘학생’이고, 학교평생교육은 성인니까 둘이 함께할 수 있는 프로그램을 개발해서 공유하는 것도 의미가 있어요.(참여자 B)

## 라. 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할

학교평생교육은 물리적인 담장에 둘러싸인 학교의 개념을 변화시켜 놓았고, 지역과 교육의 선순환을 이루면서 학습의 확장을 가져왔다. 그러나 서울형혁신교육지구사업이 시작되면서 초창기의 학교평생교육의 위상은 보기가 어렵다. 낮아진 위상은 학교평생교육사업의 축소로 이어졌다. 그러나 참가자들은 혁신교육지구사업은 시간과 공간의 제한이 있지만 학교평생교육사업은 새로운 세계와의 결합이 자유롭다고 의견을 주었다.

학교에서 문해교육을 담당하라고 했을 때, 소외계층 도움 차원에서 단순히 학교공간만 내어주는 것이라고 생각했어요. 그런데 입학식, 졸업식, 소풍 활동 등을 진행하다보니 학교 안보다는 학교 밖의 사람들을 많이 만나야 한다는 걸 알았어요. 함께 한다는 것이 이런 것이 아닐까요?(참여자 H)

특히 소외계층에 필요한 문해교육사업과 장애인교육사업은 서울형혁신교육지구사업에서 수행할 수 없는 영역으로 학교평생교육사업을 통해 좀 더 참여계층과 영역을 넓혀 ‘함께·더불어 살아가는 공동체의 가치’를 강화해야 한다고 하였다. 이 밖에 언급되었던 학교평생교육사업 역할의 방향성과 실천방안을 <표 12>에 제시하였다.

<표 12> 학교평생교육역할의 방향성과 실천방안

<Table 12> Direction and practice plan for school lifelong education

유형	내용
인식정립	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학교를 건물로만 볼 것이 아니라 지역자체가 학교라는 것을 인식함</li> <li>· 교육은 가르치는 것이 아닌 함께 한다는 의식을 가져야 함</li> <li>· 공교육 혁신은 지역주민과 학생 모두를 학습하고 변화시킨다는 인식제고</li> <li>· 학교평생교육사업에 관한 사고의 확산</li> </ul>
체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학교장의 인식변화 필요</li> <li>· 학교시스템의 단순화</li> <li>· 위탁형태의 변화 필요</li> <li>· 학교안전문제 해결(경찰서와 연계된 범죄예방, 법적 체제마련 시급)</li> <li>· 학교가 공간만 빌려준다는 주체라는 인식 탈피</li> <li>· bottom-up 형태로서의 조직 필요성 강구</li> </ul>

유형	내 용
	· 민-관-학의 자유로운 소통을 위한 환경조성
프로그램	· 프로그램의 다양화 · 학부모 교육 심화를 위한 시민교육 강화(시민이 곧 학부모임)
자원	· 교사 중심의 학교평생교육사업에서 벗어나 다른 인적자원을 활용 · 지역의 시니어 인적자원 활용 · 지역의 인적자원 스스로가 프로그램을 개발하고 강의할 수 있는 것을 인식하고 조직화 할 수 있다는 역량강화 운동 확산 필요 · 학교평생교육사업을 위한 새로운 접근방법 활용 강구
예산 및 지원	· 학교평생교육사업의 예산 및 지원 확대 · 학교와 예산과 지원의 집중을 지역(마을)로 분산함

## V. 결론 및 제언

이 연구는 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계를 비교하면서, 앞으로 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 연계방안 및 학교평생교육사업이 나아가야 할 방향성을 살펴보는 데 목적이 있다. 이 연구에서는 델파이조사와 초점집단면담조사를 활용하여 현장에서 인식하는 학교평생교육사업, 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계성, 그리고 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육의 역할에 대해 살펴 보았다. 이에 대한 결과 및 시사점을 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 현장에서는 학교평생교육사업이 부족한 예산과 새로운 발상의 부재로 학교평생교육 이념의 본래 의미가 퇴보하고 있다고 인식하였다. 학교평생교육사업은 평생교육 이념을 토대로 학교시설활용과 평생교육프로그램을 통해 지역사회와의 연계가 유지되고 있는 것으로 나타났다. 이는 전주성 외 5인(2007)의 연구를 뒷받침한다. 그러나 초점집단면담에서 밝혀진 것처럼, 서울형혁신교육지구사업의 등장으로 학교평생교육사업의 부표가 사라지고, 학교의 유휴공간을 빌려 지역 주민들을 위한 프로그램을 운영하는 정도로만 인식되고 있다. 학교평생교육사업의 위상을 제고하기 위해서는 타 교육사업과의 마찰을 최소화하면서 학교평생교육사업이 수행할 수 있는 프로그램을 개발, 보급해야 한다. 학교평생교육사업을 단순히 지역주민을 위해 평생교육프로그램을 운영하는 공간 활용 및 학교시설이용 정도로만 이해하면 안 된다. 학교평생교육사업 운영주체들은 서울형혁신교육지구사업과 비교하여 예산부족과 관리의 어려움을 토로하기보다는 실제적인 방법론으로 무장하여 운영의 내실화를 강화해야 한다. 학교가 소재하고 있는 지역의 특성을 파악하여 이를 연계할 수 있는 평생교육자원을 가장 많이 축적한 것이 학교평생교육이다. 학교

평생교육의 특성을 지닌 고유사업을 운영하면서 마을의 교육과 돌봄의 기능을 살릴 수 있는 다양한 지식의 모음이 활발히 이루어져야 할 것이다.

둘째, 현장에서는 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계성을 인정하고 있지만, 두 사업의 비전과 목표가 동일하다는 것은 인정하지 않았다. 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 관계성을 밝힌 선행연구가 없지만, 장은영과 유형진(2011), 장훈과 김명수(2011)의 연구에서 그 결과를 예측할 수 있다. 델파이조사에서는 ‘개념화’, ‘사업’, ‘프로그램’, ‘자본’, ‘거버넌스 체계유형’, ‘문화조성’요인에서 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업과의 고관계성을 밝혔으나, 초점집단면담조사에서는 이분법적으로 인식되고 있음이 밝혀졌다. 특히 서울형혁신교육지구사업이 추진하는 ‘마을과 함께하는 학교교육과정운영’, ‘마을방과후활동 체제 구축’, ‘청소년 자치활동’, ‘민·관·학 거버넌스 운영’은 기본적으로 학교평생교육의 이념과 가치에 접목하고 있다. 그러나 사업운영주체자들은 그것이 학교평생교육의 이념과 가치인지를 깨닫지 못하고 서울형혁신교육지구사업을 추진하는 것으로 나타났다. 이는 서울형혁신교육지구사업 운영주체자들이 학교평생교육 이념에 대한 인식의 제고가 되지 않은 상태에서 사업을 추진하고 있는 것으로, 학교평생교육사업과의 유연화를 시도하기가 어렵다는 예측을 할 수 있다.

학교평생교육사업이 UNESCO나 OECD 등 고전적인 평생교육 이념과 가치를 받아들여 시작했다면, 서울형혁신교육지구사업은 공교육 개혁의 혁신학교의 이념과 가치로 시작하였기에 출발점은 다르다. 그러나 두 사업의 이념과 가치의 중심, 지향성이 ‘함께 키우는 우리아이’이고, 이를 위한 학교-지역사회의 연계가 중요하기에 이분법적으로 분리할 수 없다. 단지 어떠한 제도나 틀에 가두지 않고 자연스럽게 유량(flows)적 생성에 맡기느냐, 민·관·학의 정교한 체제 속에서 사업의 목표달성과 성과에 기준을 두는가에 차이가 있을 뿐이다. 그러므로 서울형혁신교육지구사업은 학교평생교육사업과의 연계성을 점검하고, 계획 수립 내용을 구체적으로 포함할 필요가 있다. 학교평생교육사업과 서울형혁신교육지구사업의 시각을 달리보지 말아야 한다. 학교평생교육사업은 마을과 함께하는 학교교육과정, 즉 마을교육생태계 조성의 근본적인 처방전이기 때문이다.

셋째, 지역교육공동체 구축을 위해서는 학교평생교육사업의 특성을 살리면서 서울형혁신교육지구사업이 수행하지 못하는 블루오션 영역을 개척하는 전략이 필요하다. 양병찬(2008), 서용선 외 5인(2015)의 연구와 델파이조사 결과에서 보고된 것처럼 지역교육공동체 구축을 위해 학교평생교육사업이 제 역할을 공고히 하려면 학교평생교육사업 추진에 방해되는 장해요인을 제거 하고, 연계·구축을 위한 요소 강화 및 학교와 지역사회가 소유한 평생교육자원의 활용을 높여야 한다. 이것은 학교평생교육사업의 역할을 활성화시키기 위한 기본 요소에 불과하다. 기본 요소에 충실하면서 학교평생교육사업이 지역교육공동체 구축에 추동력을 주기 위해서는 학교평생교육사업만의 색깔을 가지고 타 사업과 차별을 줄 수 있는 프로그램의 개발과 보급이 필요하다. 초점집단면담조사에서 도출된

결과처럼 학교평생교육사업의 본령은 평생교육이기 때문에 전 사회중심, 전 생애중심, 학습자 중심의 프로그램을 개발하고 보급하는 것에 선점 할 수 있다. 예를 들어 문해교육이나 장애인 교육 등 소외계층을 위한 프로그램은 서울형혁신교육지구사업이 수행할 수 없는 영역이다. 이러한 프로그램들을 단순히 지역주민을 위해 공유하는 것으로 그치지 말고, 잠재력이 있는 교육영역을 융합하면서 새로운 버전으로 학교평생교육 프로그램화해야 한다. 학교평생교육사업에 관련한 이해관계자들은 ‘발상의 전환’을 위해 학교와 지역 사회와 연계하는 다양한 사업들의 우수사례들을 접하고, 공동의 학습 고리를 만들어야 한다. 공동의 학습 고리에 의한 사례적용과 학습은 학교평생교육사업 이해관계자들의 성장로 이어져 학교평생교육의 질 향상에 큰 도움을 줄 것이다. 한편, 학교평생교육사업이 지역교육공동체로 발현될 수 있는 제도화가 이루어져야한다. 현재 각 지역마다 지역교육공동체로 연계되는 사업들이 다양하게 운영되는 상황에서 학교평생교육사업이 지닌 역할의 함의를 상기하고 새로운 변화를 시도 할 수 있도록 제도의 기반을 마련해 주는 것이 필요하다. 한층 성숙된 학교평생교육사업의 실천적 모델이 현장에 투여될 수 있기 때문이다.

이 연구는 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할을 밝히는데 중점을 두었다. 이를 위해 서울형혁신교육지구사업과 비교·분석하고, 연구문제를 수행하기 위해 델파이분석과 초점집중면담조사를 사용하였으나, 연구의 일반화를 위해서는 부족함이 있다. 따라서 이 연구에 대한 후속연구를 위해 연구의 제한점을 밝히고, 다음과 같은 제언을 한다.

첫째, 보다 많은 지역의 실증연구와 비교연구를 통한 학교평생교육연구가 필요하다. 이 연구는 서울시에 한정하여 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할에 중점을 두었다. 그러나 서울시는 서울형혁신교육지구사업으로 인해 타 지역에 비해 학교평생교육사업의 위상도가 높지 않아 연구결과가 단편적으로 나오는 한계를 보였다. 따라서 연구의 일반화를 위해서 전국구 단위에서 이루어지고 있는 학교평생교육사업 양태를 추적하고 지역 간의 학교평생교육사업 유형들을 실증연구와 비교연구를 겸한다면 보다 폭넓은 연구결과가 도출될 것으로 보인다. 아울러 혁신교육지구사업을 실시하고 있는 운영주체자(교장, 교사, 학생과 학부모)을 대상으로 한 지역 간 인식 차이를 다각도의 비교·분석을 통해 학교평생교육사업과의 연계를 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다.

둘째, 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할 요인에 대한 다양한 연구방법론이 요구된다. 델파이조사와 초점집중면담조사는 다양한 분야의 연구에서 이용되고 있지만, 전문가의 폭넓은 이견을 좁혀 우선순차를 매기기 때문에 깊이 있는 내용을 담기에는 제한적이다. 학교평생교육사업은 민·관·학에 소속된 다양한 운영주체들이 모여 생성되고, 활동하는 것이라는 것을 감안할 때 연구타당성에 관한 다양한 연구방법론을 차용할 필요가 있다. 따라서 지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육사업의 역할을 조명하기 위한 연구방법론의 다양성을 제고해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 경기도교육청(2016). **2015학년도 학교 평생교육 운영 사례집**. 경기도: 경기도교육청.  
(Translated in English) Kyeonggido Office of Education.(2016). *2015 school lifelong education operational case book*. Kyeonggi: Kyeonggido Office of Education.
- 국가평생교육진흥원(2013). **2011·2012 평생교육백서**. 서울: 국가평생교육진흥원.  
(Translated in English) National Institute for Lifelong Education.(2013). *2011·2012 white paper for lifelong education*. Seoul: National Institute for Lifelong Education.
- 김경애·김정원(2007). 교육지원체제로서 지역 네트워크 형성과정에 대한 사례연구-노원지역의 교육복지투자우선지역 지원사업 사례를 중심으로. **평생교육학연구**, 13, 117-142.  
(Translated in English) Kim, K.A. & Kim, J.W.(2007). Case Study on the Building Process of Network-based Education System in a Community. *Journal of Lifelong Education*, 13, 117-142.
- 김선영(2014). BSC와 델파이(Delphi)를 활용한 네일샵 경영의 핵심성과지표 개발. **대한피부미용학회지**, 13(6), 953-962.  
(Translated in English) Kim, S.Y.(2014). A Study on the Development of Key Performance Index for the Nail Salon Management with BSC and Delphi. *Korean Journal of Aesthetics and Cosmetics Society*, 13(6), 953-962.
- 김성열(2006). 학교혁신, 리더 교사 그리고 평생교육. **한국교원교육연구**, 23(1), 291-305.  
(Translated in English) Kim, S.E.(2006). School innovation, Leader teacher, and Lifelong education. *The Journal of Korean Teacher Education*, 23(1), 291-305.
- 김홍석(1998). 한국적 공동체의 형성배경과 구성원리. 박사학위논문. 부산대학교.  
(Translated in English) Kim, H.S.(1998). The Formation of the Korean Community: Its Backgrounds and Principles. Unpublished doctoral thesis. Pusan University.
- 노승용(2006). 델파이 기법(Delphi Technique): 전문적 통찰로 미래예측하기. **국토: planning and policy**, 299, 53-62.  
(Translated in English) Nho, S.Y.(2006). Delphi techniques: Predict the Future with Professional insights. *Planning and Policy*, 299, 53-62.
- 박제명(2014). 마을과 학교가 함께 만들어가는 교육공동체에 대한 사례연구: 하늬교육마을을 중심으로. 석사학위논문, 한국교원대학교.  
(Translated in English) Park, J.M.(2014). A Case Study on Education Community Village and School Works Together: Focusing on the Hanui Education Village. Unpublished master's dissertation. Korea National University of Education.
- 서용선·김아영·김용련·서우철·안선영(2015). **마을교육공동체란 무엇인가?**. 서울: 살림터.

- (Translated in English) Seo, Y.S., Kim, A.Y., Kim, Y.R., Seo, W.C. & An, S.Y.(2015). *What is community education community?.* Seoul: Salimteo.
- 서용선·김용련·임경수·홍섭근·최갑규·최탁(2015). **마을교육공동체 개념 정립과 정책 방향 수립 연구.** 수원: 경기도교육연구원.
- (Translated in English) Seo, Y.S., Kim, Y.R., Im, K.S., Hong, S.K., Choi, G.G. & Choe, T.(2015). *A study on establishing the concept of village education community and establishing policy direction.* Suwon: Gyeonggi Provincial Educational Research Institute.
- 서울시교육청(2016). **2016학년도 서울형혁신교육지구 운영기본계획.** 서울: 서울시교육청.
- (Translated in English) Seoul Metropolitan Office of Education.(2016). *Basic plan for the operation of the innovative education center in Seoul.* Seoul: Seoul Metropolitan Office of Education.
- 서울시교육청(2017). **2017 주요업무계획.** 서울: 서울시교육청.
- (Translated in English) Seoul Metropolitan Office of Education.(2017). *2017 main business plan.* Seoul: Seoul Metropolitan Office of Education.
- 양병찬(2008). 농촌 학교와 지역협력을 통한 지역공동체 형성: 충남 홍동지역 풀무교육공동체 사례를 중심으로. **평생교육학연구**, 14(3), 129-151.
- (Translated in English) Yang, B.C.(2008). Creating the education community through the Cooperation of schools and communities in the Rural area: Focusing the "Pull-mu" school community in Chungnam Hong-dong area. *Journal of Lifelong Education*, 14(3), 129-151.
- 오혁진(2006). **지역공동체와 평생교육.** 서울: 집문당.
- (Translated in English) Oh, H.J.(2006). *Community and lifelong education.* Seoul: Jipmoondang.
- 윤미숙(2000). 비서의 역할 및 역량 모델링에 관한 델파이 연구. 석사학위논문. 이화여자대학교 교육대학원.
- (Translated in English) Yoon, M.S.(2000). A Three-round Delphi Study on the Roles and Competency Modeling of Secretaries. Unpublished master's dissertation. Graduate school of education, Ehwa Women's University.
- 이희수·임경수·김수정·배현순·한희정·이효영(2016). **지역교육공동체 구축을 위한 학교평생교육의 역할에 대한 연구.** 서울: 서울특별시교육연구정보원.
- (Translated in English) Lee, H.S., Im, K.S., Kim, S.J., Bae, H.S., Han, H.J. & Lee, H.Y.(2016). *A study on the role of lifelong education at the school for local education community.* Seoul: Seoul Education Research & Information Institute.
- 장은영·유형진(2011). 경기 혁신교육지구 사업의 발전방향과 특성화(전문계)고 프로그램 적용 방안연구. **한국실천공학교육학회논문지**, 3(1), 1-8.

- (Translated in English) Chang, E.Y. & You, H.J.(2011). A Study on Applying specialized Vocational high schools program and Development of Gyeonggi innovative education project. *Korea Institute of Applied Engineering Education*, 3(1), 1-8.
- 장훈·김명수(2011). 경기 혁신학교 운영 사례 분석-초등학교 사례를 중심으로. **학습중심 교과교육연구**, 11(1), 311-333.
- (Translated in English) Chang, H. & Kim, M.S.(2011). An analysis of management case of Gyeong-gi innovation schools. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 11(1), 311-333.
- 전주성·유은수·한수연·이현주·임희연·이희송(2007). 학교평생교육에 대한 현직교사의 인식조사 연구: 서울시 초등학교 교사를 중심으로. **Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education**, 10(3), 173-197.
- (Translated in English) Jun, J.S., You, E.S., Han, S.Y., Lee, H.J., Leem, H.Y. & Lee, H.S.(2007). A Survey of Primary school teacher's attitudes towards School lifelong education. *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 10(3), 173-197.
- 조명래(2003). 지역사회에서의 도전: 도시공동체의 등장과 활성화. **도시 공동체론**. 한국도시연구소(편), 83-115.
- (Translated in English) Jo, M.R.(2003). *Challenges in community: The emergence and activation of urban communities*. Urban community. *Korea Urban Research Institute*, 83-115.
- 조순옥(2014). 유네스코 평생교육 논의에서 나타난 평생교육기관으로서 학교의 어제와 오늘. **한국평생교육**, 2(1), 55-80.
- (Translated in English) Jo, S.O.(2014). The Past and Present of Schools as Lifelong learning institutions as Revealed by the UNESCO's discussion on Lifelong learning. *Journal of Korean Lifelong Education*, 2(1), 55-80.
- 조용환·서근원(2004). 지역사회 교육공동체 형성에 관한 연구: 산들초등학교 사례를 중심으로. **교육인류학연구**, 7(1), 211-244.
- (Translated in English) Jo, Y.H. & Suh, G.W.(2004). An Ethnographic case study on the Formation of educational community. *The Korean Society for the Study of Anthropology of Education*, 7(1), 211-244.
- 조한혜정(2007). **다시 마을이다 - 위험 사회에서 살아남기**. 서울: 또하나의 문화.
- (Translated in English) Johan, H.J.(2007). *It is a village again: Surviving in a dangerous society*. Seoul: Another Culture.
- 주성민(2000). **부천시 지역사회운동 세미나 자료집**. 경기: 부천시.
- (Translated in English) Ju, S.M.(2000). Bucheon city community movement

- seminar kit. Kyeonggi: Bucheon City.
- 최웅(2010). 교육복지투자우선지역 지원사업에 있어 지역사회연계 활성화 방안연구. 석사 학위논문, 인천대학교 행정대학원.
- (Translated in English) Choi, W.(2010). A Study on Vitalizations of Community Networking for Supporting Programs for the Educational Welfare Investment Priority Area Policy. Unpublished master's dissertation. Graduate school of public administration, University of Incheon.
- 한국지역사회교육협의회(2006). **지역사회교육자료 II**. 서울: 한국지역사회교육협의회.
- (Translated in English) Korea Association for Community Education.(2006). *Community education materials II*. Seoul: Korea Association for Community Education.
- 한승희(2004). **학습사회를 위한 평생교육론**. 서울: 학지사.
- (Translated in English) Han, S.H.(2004). *Lifelong education for learning society*. Seoul: Hakjisa.
- Dave, R.H.(1973). *Lifelong education and school curriculum*. Hamburg, Germany: UNESCO Institute for Education.
- Faure, E., Herrera, F., Kaddoura, A., Lopes, H., Petrovsky, A., Rahnama, M., & Ward, F.C.(1972). *Learning to be: The world of education today and tomorrow*. Paris, France: UNESCO.
- Goodman, C.M.(1987). The delphi technique: A critique. *Journal of Advanced Nursing*, 12, 729-734.
- Ilich, I.(1977). *Deschooling society*. New York: Harper & Row Publishers.
- Lawshe, C.H.(1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Longworth, N.(2003). *Lifelong learning in action: Transforming education in the 21st century*. London: Kogan Page.
- Longworth, N., & Davies, W.K.(1996). *Lifelong learning: New vision, new implications, new roles for people, organizations, nations and communities in the 21st century*. New York: Routledge.
- OECD.(2001). *Schooling for tomorrow: What schools for the future?*. Paris: OECD.
- Olsen, E.G.(1945). *School and community*. New York: Prentice Hall.
- Reimer, E.(1971). *School is dead: An essay on alternatives in education*. Middlesex: Penguin Books.
- Tönnies. F.(1963). *Community & society: Gemeinschaft und gesellschaft*. East Lansing, MI: Michigan State University Press.

□논문접수 : 2017년 6월 30일 / 수정본접수 : 2017년 8월 1일 / 게재승인 : 2017년 8월 21일