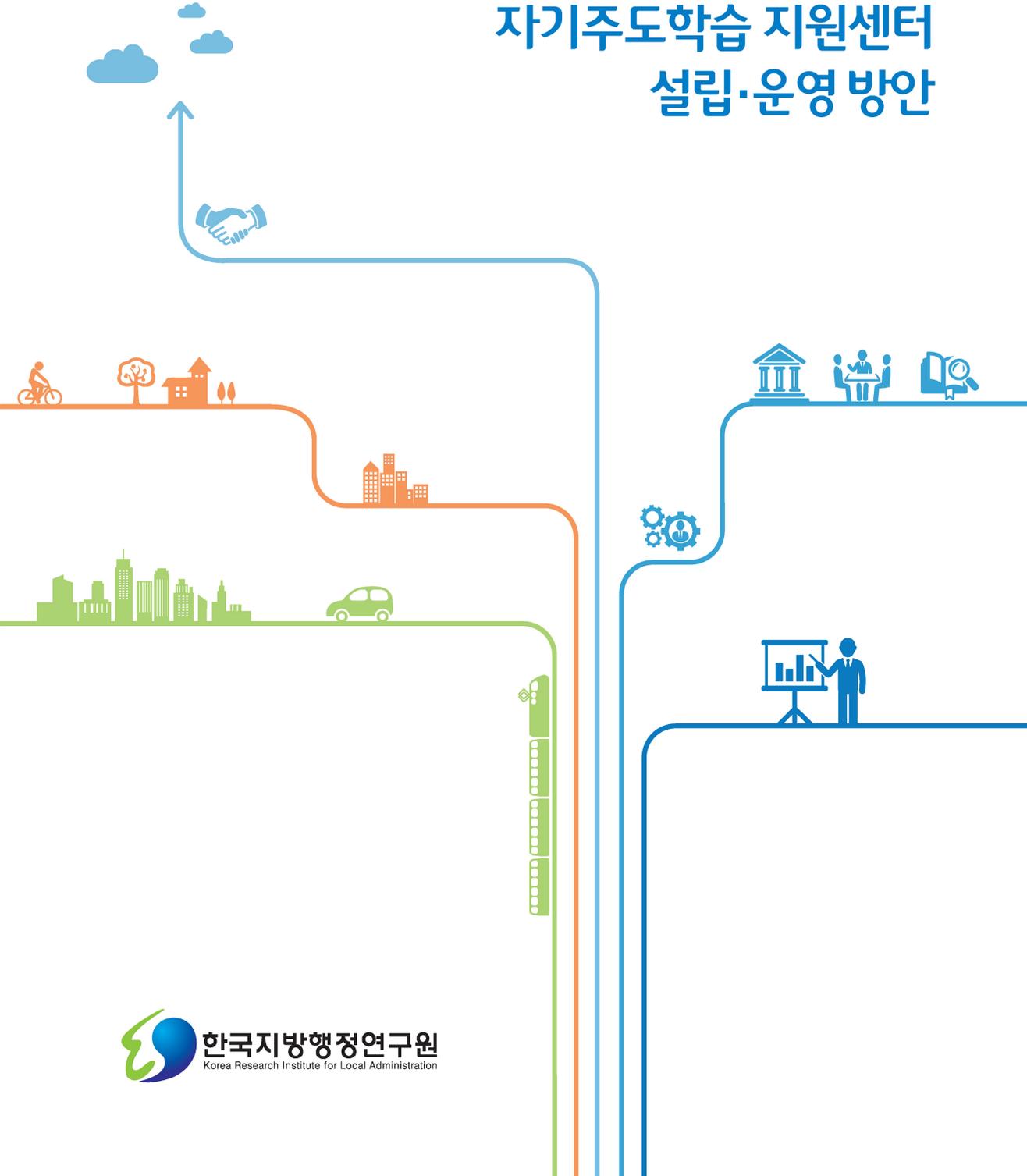


자기주도학습 지원센터 설립·운영 방안



연구진

고경훈(한국지방행정연구원 수석연구원)

조석주(한국지방행정연구원 연구위원)

연구 요약

1. 연구배경 및 목적

연구배경

- 지식기반사회로의 변화는 학습자가 얼마나 많은 지식을 습득하고 보유하고 있는가가 아니라 학습자 스스로가 지식을 창출할 수 있는 창의성, 자발성, 유연성, 다양성의 역량을 갖출 것을 요구하고, 이는 교사가 교육의 주체가 되어 학생들을 가르치는 것이 경직된 교육이 아니라 학습자가 주체가 되어 지식을 창출할 수 있도록 지원하는 교육 패러다임으로의 변화를 추구하고 있는 것임
- 이에 전국 각 시도에서는 자기주도학습 지원을 위한 다양한 프로그램을 제공하고 있으며, 특히 자기주도학습지원센터는 기본적으로 아동·청소년의 진로와 적성에 맞는 목표설정 훈련, 미래에 대한 가치관 정립 및 청소년들의 핵심역량 개발 및 다양한 체험활동과 공동체 프로그램 제공을 목표로 하며,
- 아동·청소년은 생활 속 자기주도적 학습 실천 태도와 습관형성을 통해 스스로 가지고 있는 지식 활용과 지식 창출 능력 함양을 기대할 수 있고, 이는 궁극적으로 미래인재 육성에 기여할 수 있음

연구배경

- 본 연구는 제주의 미래 인재를 키우는 학습의 생활화를 위한 광역단위 핵심 플랫폼으로서 수요자 맞춤형 원스톱서비스 통합기구 ‘제주형 자기주도학습지원센터’의 설치·운영을 위한 그 실행계획을 제시하고자 하는 것임
- 자기주도학습지원센터는 자치단체 차원에서 학교 이외의 교육을 지원하기 위한 것이므로, 교육지원체계의 일관성을 도모하기 위해 자치단체와 교육청

의 기관관 협력 내지 각 마을단위의 지역공동체 차원에서의 협력적 거버넌스를 전제로 자기주도학습 지원체계가 구축되어야 함

2. 주요 연구내용 및 정책제언

□ 주요 연구내용

- 첫째, 지역 자기주도학습 공동체 건설을 위해서 자기주도학습을 통한 지역의 변화와 지역민이 기대하는 지역의 미래상을 모두 고려하여 명확한 비전 및 방향을 설정해야 함
- 둘째, 광역자치단체, 기초자치단체 수준에서의 지원체계를 설계하고 지역 교육기관과 연계 협력이 가능한 운영체계를 구축하여야 하며, 읍면동 단위 자기주도학습 마을운동을 추진하거나, 또는 시민 주도(학부모), 학생이 주도하는(동아리 활동 등) 자기주도학습 체계의 마련이 필요함
 - 지역사회 유관기관의 참여를 극대화하고, 마을단위까지 찾아가는 학습 지원네트워크 구축으로 참여기회를 확대하며, 고른 성장기회를 제공하는 선순환 시스템 구축을 위해서 자기주도학습지원 기반 확충방안, 유사센터(지역아동센터, 청소년센터 등)와의 연계방안, 도 교육청, 시 교육지원청과 학교, 지역사회와의 역할분담 또는 협력체계 구축 가능성 및 방법에 대한 검토가 필요함
- 셋째, 운영체계의 구축시 행정시가 직접 운영하는 것이 바람직할 것인지, 아니면, 전문기관에 위탁 운영토록 하는 것이 바람직할 것인지 제주도의 현실에 맞는 운영방안을 검토하여야 함
- 넷째, 자기주도학습을 효과적으로 지원하기 위해서는 그를 위한 프로그램의 개발이 무엇보다 중요하며, 센터가 운영하는 프로그램을 통해서 결국 학생과 학부모, 그리고 지역사회의 참여가 가능할 것이기 때문에 효율적인 프로그램을 설계하여야 함

□ 정책적 제언

가. 자기주도학습 관련 행정부서 및 자기주도학습기관의 교육사 배치

- 공무원은 자기주도학습에 관한 지원행정을 담당하고, 자기주도학습에 관한 주 업무는 자기주도학습 전문가가 담당하여 전문성을 확보해야 함
- 시·군·구 조직의 자기주도교육 행정부서, 자기주도 학습센터, 그리고 자기주도 학습관의 담당 인력이 순환보직인 공무원으로만 구성될 경우 자기주도학습의 지속성, 일관성, 전문성이 약화될 소지가 많으므로 순환하지 않아도 되는 전문직인 교육전문가가 자기주도학습 업무를 담당하도록 선발·배치하여 자기주도학습 정책의 일관성 및 전문성이 보장되도록 해야함

나. 읍·면·동 단위 자기주도학습 지원 ‘마을학교 만들기’ 추진

- 지방자치단체는 자기주도학습 활성화를 위하여 기초자치단체 전체를 대표하는 협의체의 구성과 더불어 읍·면·동 등 소규모 행정구역을 단위로 하는 협의체 구성을 추진해야 함
- 읍·면·동 단위 자기주도학습지원 ‘마을학교 만들기’를 추진하기 위해서는 주민자치센터에 전문가를 고용하여 주민자치센터의 프로그램을 운영할 뿐만 아니라 권역별 교육기관에서 운영하고 있는 교육프로그램을 통합·조정할 수 있는 권한을 부여해야 할 것임

다. 시민 주도의 자기주도학습 운영체제 구축

- 지역 자기주도학습 활성화를 위한 제도, 인력, 자원, 시설 등 인프라 구축은 지방자치단체가 주관한다 할 지라도 자기주도학습의 기획, 운영, 참여 등에 관해서는 시민이 적극적으로 참여할수 있는 기제를 만들어야 함

라. 학습동아리 활성화 체제 구축

- 지역 자기주도교육 활성화를 위해서는 각종 다양한 영역에서 학생들의 학습

동아리가 결성되어 활발한 활동이 이루어 지도록 해야 함

- 지역의 각 자기주도학습기관에서는 다양한 학습프로그램을 운영될 것이므로 학습이 종료된 후 그 학습주제로 계속 학습하는 다양한 자기주도학습 동아리가 결성되어 활성화 될 수 있도록 유도해야 함
- 특화된 학습동아리 프로그램 모듈에는 ① 질 높은 학습동아리 교재를 연구하고 작성하는것 ② 교재의 디자인 인쇄, 판촉, 보급 ③ 학습동아리 프로그램 모니터링 및 평가 ④ 학습동아리 코디네이터 훈련을 위한 기획과 전수 등이 포함될 필요가 있음
- 지역자기주도 학습센터에서는 학습동아리 활동의 촉진을 위해서 동아리 리더양성, 공간 제공 동아리 활동을 위한 소정의 재정적 지원, 학습동아리 활동 전략 구축, 학습동아리 홈페이지 및 카페운영 등을 지원해야 함

마. 지역 자기주도학습 지원 네트워크 구축

- 자기주도학습 네트워크는 구체적으로 인적네트워크(communication), 사업네트워크(transportation), 정보네트워크(information), 공간네트워크(location)로 분류할 수 있음
- 첫째, 인적자원의 네트워크는 자기주도학습지원 기관과 단체가 교육과 관련된 사업을 교류할 경우에 인적자원의 요소 즉, 교육을 담당하는 교·강사, 종사자, 자원봉사자 등에 대한 인적자원의 교류 또는 네트워크를 의미함
- 둘째, 사업네트워크는 교육기관 및 단체간의 사업을 서로 연계·협력에 의한 사업추진 및 운영을 의미함
- 셋째, 정보네트워크는 정보의 교류가 기본이므로 지역주민과 지역교육기관들을 위해서 자기주도학습지원 정보를 총망라해서 제공할 수 있는 포털사이트 운영을 의미함
- 넷째, 공간네트워크는 학교를 비롯하여 지역사회 평생교육 관계시설이 보유하고 있는 물적자원을 교류하는 것을 의미함

차 례

제1장 서론	1
제1절 연구배경 및 목적	3
제2절 연구방법 및 범위	5
제2장 이론적 배경	7
제1절 교육거버넌스와 협력적 거버넌스	9
1. 교육거버넌스	9
2. 협력적 거버넌스	14
제2절 에듀클러스터	32
1. 클러스터의 의의	32
2. 국내 클러스터의 문제점	37
3. 클러스터의 형성	39
제3장 자기주도학습지원센터 운영사례	47
제1절 자기주도학습의 이해와 지원센터의 필요성	49
1. 자기주도학습의 의의	49
2. 자기주도학습지원센터의 필요성	61
제2절 설립절차 및 관련법제	63
1. 자기주도학습지원센터의 추진근거	63
2. 자기주도학습지원센터의 설립	64
제3절 자기주도학습지원센터 운영사례	65
1. 강동구 자기주도학습지원센터	65
2. 성동구 자기주도학습지원센터	71



3. 성북구 자기주도학습지원센터	75
제4절 시사점	80
1. 자기주도 학습제도의 중요 요인 고려	80
2. 지역 자기주도 학습조직의 명확한 비전 및 방향 설정	83
3. 기초자치수준에서의 자기주도학습체제 구축 ..	84
4. 광역자치수준에서의 자기주도학습체제 구축 ..	85
5. 지역교육청과의 연계에 의한 자기주도교육체제 구축	86

제4장 자기주도학습지원센터 설립 및 운영방안 89

제1절 기본방향(비전 및 필요성)	91
1. 추진배경	91
2. 추진방향	91
제2절 운영주체 측면(조직설계)	93
1. 제주특별자치도 측면	93
2. 행정시 측면	93
3. 협력기관 체계(제주도평생교육진흥원)	93
4. 자기주도학습지원센터 측면	94
제3절 운영방식 측면(기능 및 업무)	96
1. 제주형 자기주도학습지원센터 모형	96
2. 운영방식 검토	97
제4절 프로그램 측면	100





1. 프로그램 운영방향	100
2. 세부 프로그램 내용	100
제5장 결론	109
제1절 연구결과의 요약	111
제2절 정책적 제언	115
참고문헌	119

표 차례

한국지방행정연구원

<표 2-1> 로컬 거버넌스의 규범적 모형	12
<표 2-2> 협력적 거버넌스와 참여적 거버넌스의 비교 · 19	
<표 2-3> 클러스터 구성을 위한 지역여건 분석	39
<표 2-4> 클러스터에 관한 선행연구상의 성공요인	42
<표 3-1> 교사주도학습과 자기주도학습의 비교	51
<표 3-2> 자기주도학습에 대한 다양한 개념정의	53
<표 3-3> 자기주도학습제도의 중요 요인	82
<표 3-4> 자기주도학습과의 조직과 주요 업무 예시 ..	85
<표 4-1> 운영방식별 자기주도학습지원체계의 비교 ..	99
<표 4-2> 센터 프로그램	104
<표 4-3> 지역기관 연계운영 프로그램	107
<표 4-4> 마을단위 지원 프로그램	108



그림 차례

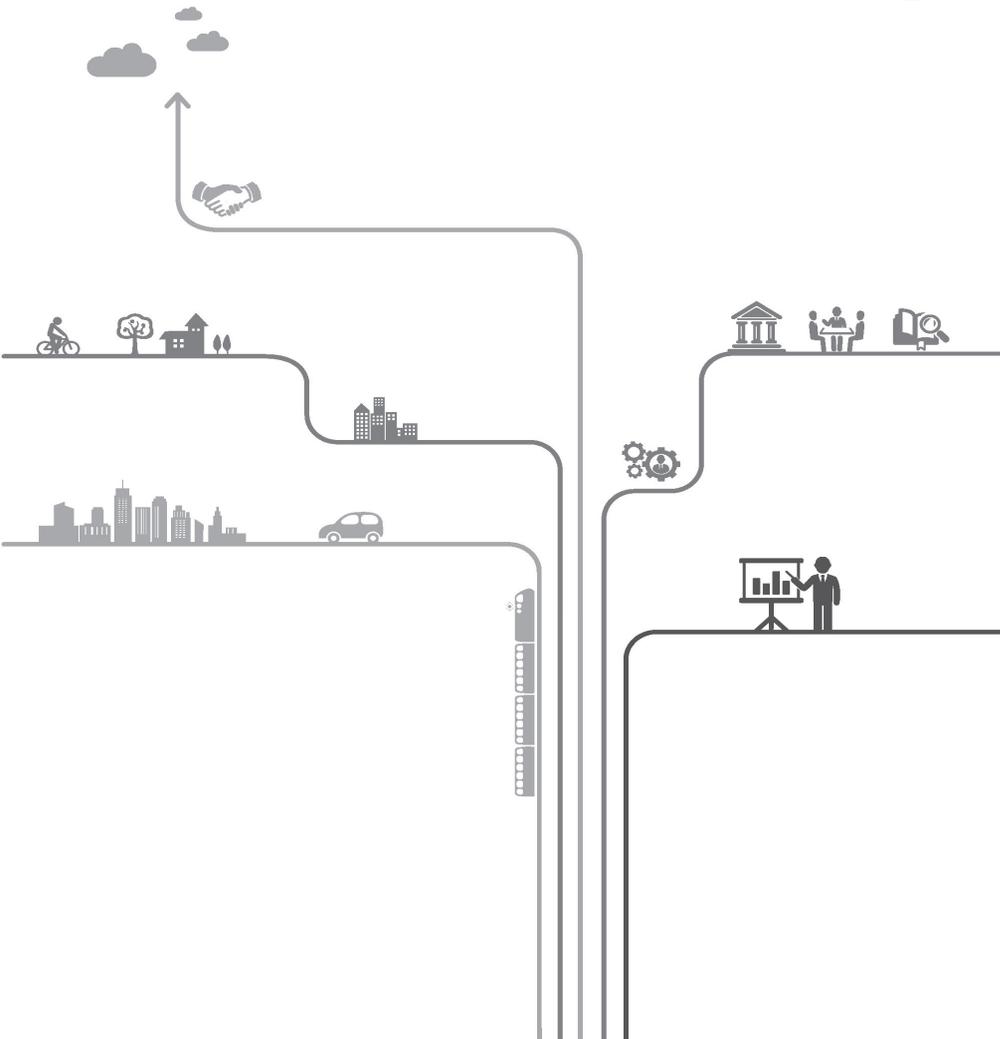
<그림 3-1> 강동구 자기주도학습지원센터의 비전 및 핵심전략	66
<그림 3-2> 성동구 자기주도학습지원센터의 운영목표 ·	72
<그림 3-3> 성북구 자기주도학습지원센터의 운영목표 ·	76
<그림 3-4> 성북구 자기주도학습지원센터의 운영체계 ·	77
<그림 4-1> 제주자기주도학습센터 비전 및 추진전략 ·	92
<그림 4-2> 자기주도학습지원센터 추진조직	94



제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

제2절 연구방법 및 범위



제1장

서론

제1절 연구배경 및 목적

□ 연구배경

- 정보통신의 발달과 인터넷의 확산, 지식기반사회로의 진입 등 최근 급속한 사회변화로 인해 그 어느 때보다 ‘학습’에 대한 관심이 증대되고 있음
- 새로운 필요와 자각은 ‘교수’ 보다는 ‘학습’에, ‘교사’보다는 ‘학습자’에 관심을 집중시키고 있으며, 자기주도학습은 학습자 스스로 자신의 학습에 책임을 지고 학습과정을 주도해 가는 것으로 이러한 최근의 관심과 기대에 부합할 수 있는 개념으로 주목받고 있음
- 즉, 지식기반사회로의 변화는 학습자가 얼마나 많은 지식을 습득하고 보유하고 있는가가 아니라 학습자 스스로가 지식을 창출할 수 있는 창의성, 자발성, 유연성, 다양성의 역량을 갖출 것을 요구하고, 이는 교사가 교육의 주체가 되어 학생들을 가르치는 경직된 교육에서, 학습자가 주체가 되어 지식을 창출할 수 있도록 지원하는 교육 패러다임으로의 변화를 추구하고 있는 것임
- 이에 전국 각 시도에서는 자기주도학습 지원을 위한 다양한 프로그램을 제공하고 있으며, 특히 자기주도학습지원센터는 아동·청소년의 진로와 적성에 맞는 목표설정 훈련, 미래에 대한 가치관 정립 및 청소년들의 핵심역량 개발 및 다양한 체험활동과 공동체 프로그램 제공을 목표로 하고 있음
- 한편, 제주도는 제주도민이 주도하는 제주형 미래 공동체 구현이라는 목표 아래 총 8개의 핵심과제를 선정하였고, 그 일환으로 제주특별자치도 교육공약이기도 했던 자기주도 평생교육 강화를 위해 자기주도학습지원 거점시설(이하

“센터”)을 설치해 읍면동 단위까지 평생교육 프로그램을 보급할 예정임

- 학교 내에서의 교육은 교육청 주관이나, 학생들의 정규교과시간 이후, 정규 교과목이 아닌 과목, 방과 후, 주말, 방학 등의 시기에는 학교를 중심으로 하는 교육이 이루어지기 어렵기 때문에 이러한 학교 교육시간 이외의 공교육을 보완·강화하고자 하는 것임
- 자기주도학습지원센터가 성공적으로 운영되면, 센터를 통한 사교육비의 경감, 제주로의 이주민 증대효과, 교육과 복지의 융합이라는 새로운 시도를 통한 교육수준의 상승을 기대할 수 있음

□ 연구목적

- 따라서 본 연구의 목적은 학습의 생활화를 위한 광역단위 핵심플랫폼으로서 수요자 맞춤형 원스톱서비스 통합기구 ‘제주형 자기주도학습지원센터’의 설치·운영을 위한 그 실행계획을 제시하는 것임
- 다만, 자기주도학습지원센터는 자치단체 차원에서 학교 이외의 교육을 지원하기 위한 것이므로, 교육지원체계의 일관성을 도모하기 위해 자치단체와 교육청의 기관관 협력 내지 지역공동체 차원에서의 협력적 거버넌스 구축이 전제되어야 할 것임
- 종합컨대 본 연구의 목적은, 교육행정의 협력적 거버넌스를 통한 ‘제주형’ 자기주도학습지원 체계 구축이며, 나아가 제주도가 대한민국 평생교육의 메카로 거듭날 수 있는 제주도의 자기주도학습지원 네트워크 구축이라 할 수 있음

제2절 연구방법 및 범위

□ 연구범위

- 연구대상과 관련 자기주도학습지원센터는 학교 밖의 영역이므로, 학교 내 자기주도학습지원 관련 내용은 본 연구의 범위에서 제외하고 학교 외부에서 지원할 수 있는 자기주도학습체제에 한정토록 함
- 타 지방자치단체에서 운영하고 있는 자기주도학습지원센터의 현황과 문제점을 바탕으로 제주형 자기주도학습지원센터 운영 목표 및 과제를 설정함
- 위의 연구결과를 바탕으로, (가칭)자기주도학습지원센터 설치 및 운영 조례안을 마련하고, 자기주도학습지원센터의 비전 및 필요성, 운영주체 측면에서의 조직설계 방향, 운영방식 측면에서의 기능 및 업무 방향 등 센터 설치 및 운영을 위한 추진 전략을 수립하며, 제주도에 적합한 자기주도 학습 지원체계 구축 방안을 제시할 것임
- 뿐만 아니라, 지역사회 유관기관의 참여를 극대화하고, 마을단위까지 찾아가는 학습지원네트워크 구축으로 참여기회를 확대하며, 고른 성장기회를 제공하는 선순환 시스템 구축을 위해서 자기주도학습지원 기반 확충방안, 유사센터(지역아동센터, 청소년센터 등)와의 연계방안, 도 교육청, 시 교육지원청과 학교, 지역사회(학원연합)와의 역할분담 또는 협력체계 구축 가능성 및 방법에 대한 검토도 병행할 예정임
- 마지막으로 자기주도학습지원센터 운영 시 예상되는 문제점과 이에 대한 해결방안 등을 함께 모색하여 향후 센터 운영을 위한 기본적인 로드맵을 제공하는 것이 본 연구의 궁극적인 방향이자 목적임

□ 연구방법

- 첫째, 크게 문헌조사 연구와 비교연구의 방식을 병행하여 활용함

- 기존의 문헌 검토를 통한 이론적 고찰과 함께 타 지방자치단체에서 발
행한 2차 자료에 대해 분석함으로써 문헌조사연구를 보다 심층적으로
시행할 예정임
- 둘째, 현장조사와 관련자 면담을 통해 타 지방자치단체의 자기주도 학습지
원 및 비교과 프로그램 운영 기관현황 및 운영실태를 조사함

제2장

이론적 배경

제1절 교육거버넌스와 협력적 거버넌스

1. 교육거버넌스

□ 거버넌스의 개념

- 거버넌스는 국가중심의 통치능력이 약화되고, 통치요구가 높아지는 상황에서 새롭게 나타난 개념(Kooiman, 1993)
 - 사회가 점점 복잡해지면서 정치, 경제, 사회분야에서 탈산업화, 탈근대화 현상이 나타나고, 이를 근대적 국가중심의 통치로는 불가항력적인 요소들이 많아 조정(coordination)과 연결(networking), 그리고 협력(collaboration)을 통한 새로운 국가운영방식이 요구됨에 따라 등장함
- 이러한 개념 정의에 따르면 거버넌스는 종래 국가중심의 배타적이고 독점적인 통치(governing)나 정부(government)를 대체하는 용어임
- 정부 이외에 시장과 시민사회 등과의 파트너십 및 네트워크 형성을 통한 새로운 공동체적 운영체제, 제도, 메커니즘 및 운영방식에 관한 것임(March and Olson, 1995; Peters, 1995; Rhodes, 1996; 권기현, 2008)
- 행정학적인 시각에서 거버넌스를 개념의 범위에 따라 다음과 같이 정의하면 다음과 같음(정정길 외, 2000: 435-547)
- 첫째, 협의의 거버넌스 개념은 인사나 예산 및 행정 관리 등의 측면에서 분권화와 권한위임 등을 통해, 행정의 내부통제를 완화하여 일선 관리자들에게 재량권을 주고, 그들이 책임지고 성과를 향상시키고 고객을 만족시키도록 행정 내부의 변화를 도모하는 것임
- 둘째, 일반적인 개념의 거버넌스는 시장주의 또는 경쟁의 원리와 고객주의

를 공공부문에 도입하여, 민간에 많은 서비스 공급을 맡기고, 정부는 경제학적 유인책을 이용하여 방향잡기에 주력하는 것을 의미함

- 셋째, 광의의 거버넌스는 협의의 개념에 시장주의와 참여주의를 합친 것으로, 내부운영체제가 시장 및 시민사회와 상호연계 및 협력적인 조정양식으로 변화되는 국가, 시민사회 및 시장 간의 파트너십을 통한 새로운 협력형태를 의미함
- 그러나 거버넌스가 광의의 개념에서 설정되든 협의의 개념에서 설정되든 기존의 정부중심의 위계구조 또는 조정양식의 문제점과 한계가 노정되면서 주목받게 된 것은 분명한 사실임
- 따라서 거버넌스는 다양한 사회적 행위자와 그들의 가치·의견을 수용하고 창의적으로 새로운 관계와 조직을 구성하여 사회변화에 적응하고 자기구조의 통합성을 유지하는 규범을 지니는 탄력적인 통치구조라고 할 수 있음
- 때문에 거버넌스의 가장 중요한 특징은 중앙정부, 지방정부, 정치적·사회적 단체, NGO, 민간조직 등의 다양한 구성원들로 이루어진 네트워크를 강조한다는 사실임

□ 교육 거버넌스의 의의

- 분석수준 및 차원에 따른 거버넌스의 유형은 다음과 같음(강창현, 2002: 315)
 - 첫째, 세계화에 따라 국가간 협력과 문제해결을 지향하는 글로벌 거버넌스(global governance)
 - 둘째, 인접국가 간 지역공동체를 중심으로 또는 지정학적 한계를 초월하여 형안문제들을 해결하고자 하는 지역공동체(regional governance)
 - 셋째, 개별국가 내부에서 새로운 국정운영방안을 찾기 위한 국가거버넌스(national governance)
 - 넷째, 개별국가 내 특정지역에서 시민참여와 지역발전을 모색하는 로컬

거버넌스(local governance)

- 다섯째, 가상공간을 통해 형성되고 운영되는 사이버 거버넌스(cyber governance)
- 교육활동 역시, 이 다섯 가지 수준에서 행해지고 있기 때문에 교육거버넌스 중에서도 지방교육 거버넌스를 이러한 분류방식에 적용하면 교육에 관한 로컬거버넌스에 해당된다는 것을 알 수 있음
- 로컬거버넌스는 규범적으로 크게 지역주의 모형(localist model), 개별주의 모형(individualist model), 동원화 모형(mobilization model), 집권화 모형(centralist model)등 4가지로 분류할 수 있음(Miller et al., 2000: 28-32; 이은 구외, 2003: 10-13)
 - 지역주의 모형은 지방정부가 중앙정부에 우선하여 지역주민의 욕구를 해결하기 위한 자율적 의사결정을 내리는 형태임
 - 개별소비자들의 욕구를 스스로 해결할 수 있는 체계를 구축하는 것임
 - 동원화 모형은 소외계층을 조직화하고 정치적 세력으로 연대시켜 주민 참여의 다양한 기회가 보장되는 지역정치를 어느 정도 자율적으로 구현할 수 있는가에 초점을 맞추고 있음
 - 집권화 모형은 국가수준의 민주주의를 우선시하며, 지역의 자율성을 제고하기 위한 지방자치를 선호하지 않음
- 지방교육 거버넌스는 네 가지 로컬거버넌스 가운데 이상적으로는 지역주의 모형을 희구하지만 현실적으로 집권화 모형의 틀 속에서 혹은 그 틀을 탈피하고자 하는 도중에 있다고 볼 수 있으며(신현석, 2011), 이상의 로컬 거버넌스의 규범적 모형을 표로 요약하면 다음과 같음

<표 2-1> 로컬 거버넌스의 규범적 모형

모형	주요목적	지역 자율성	참여	서비스 전달체계	정치 제도
지역주의 모형	지역공동체의 욕구 충족	강력한 선호	인정하지만 대외기구 우선	다기능적 지방정부	지역선거를 통한 대외정치
개별주의 모형	개인 선택권 보장	선호하지만 개인 선택권 보호 위한 상급 수준의 개입 필요성 인정	소비자 자문을 선호하지만 대규모적 시민참여 부정	공급자간 경쟁	소비자로서의 개인원리
동원화 모형	소외계층에 대한 융통성	변화과정으로 강력 선호	강력한 선호	근린집단 분권화 구조	발전적 참여 정치
집권화 모형	국가 목표달성	강력한 반대	제한된 가치	중앙통제를 받는 기관	중앙정부 입법부의 지침, 통제

자료: 이은구 외(2003: 10)

- 지방교육 거버넌스를 정의하면, “지방교육의 지배구조와 절차의 운영과정에서 종래 지방교육 행정의 주체(교육청 및 교육위원회)의 위계적 독점을 탈피하여 시장과 시민사회의 참여와 공유를 바탕으로 조정과 협력을 통해 통치해 나가는 것”이라고 할 수 있음(신현석, 2011)
- 이러한 정의는 종래 지방교육 거버넌스를 지방교육의 구조와 체제적인 측면만 강조하여 단순화시키거나 기존 지방 교육주체들(일반자치기구와 교육자치기구)간의 제한적인 협력을 초월하는 것임
- ‘협력적 통치’, ‘동반자적 통치’ 혹은 ‘네트워크 통치’의 구조와 과정을 포괄하는 의미를 가지고 이러한 점에서 지방교육의 거버넌스는 로컬 거버넌스의 지역주의 모형을 바탕으로 한 교육공동체 거버넌스임
- 따라서 교육 거버넌스는 지역사회의 인적 자원과 물적 자원을 묶는 연결망(정책 네트워크)역할을 하며 협력적 문제해결 과정을 통해 지역사회의 ‘역량강화(capacity building)’의 핵심메커니즘으로 작용할 수 있도록 설계되어야 함(김근수, 2009)

- 새로운 패러다임으로서의 거버넌스 개념은 교육을 위한 통치지배구조 형성, 의사결정 구조, 교육활동의 실천 등과 같은 영역으로 확장·적용될 수 있음
 - 따라서 교육거버넌스는 교육정책에 관한 의사결정 뿐만 아니라 교육프로그램 및 활동을 생산해내는 과정, 교과과정 및 교육활동을 실천해내는 과정, 이를 평가하는 과정 등 모든 교육적 국면에서 행위자간의 협력적 관계와 참여를 바탕으로 교육거버넌스를 실현시킬 수 있음
 - 교육거버넌스는 다양한 참여자들 간의 관계망 속에서 통치와 권력작용의 형태로 전개되기 때문에 지역사회의 교육적 자원을 활용하고 학생들의 배움을 지역 속으로 확장시키고자 하는 사회적 배움 공동체 구축을 위한 적합한 리더십 기제가 될 수 있음(서정화, 2007; 주삼환, 2007; 안기성, 1997)
- 우리나라 교육 거버넌스의 한계
- 우리나라에서 교육거버넌스 개념은 정책 혹은 행정에서 참여자들의 의사결정과정에 대한 참여방식 혹은 권력관계 등의 역동적인 과정과 기능에 초점을 맞추기보다는 ‘통치구조’나 ‘지배구조’등 정태적인 ‘구조’로 제한되는 경향이 있었음
 - 즉, 지방교육 행정체제는 종래 지방교육의 집행기관으로서 시·도교육청과 의결기관으로서 교육위원회가 지방교육자치에 관한 법률을 기반으로 지방교육의 통치를 담당하는 지방교육행정의 구조와 기능 그리고 운영 과정을 통칭하는 의미로 이해되는 것이고(신현석, 2011), 이는 지방교육 거버넌스와는 다른 개념임
 - 우리나라 지방교육 행정체제의 문제점은 지방교육자치제도 이후에도 계속 되어온 국가중심적 교육통치 행위와 위계적인 하향식 교육정책 그리고 지방교육행정의 관료적 권위주의화와 정치화로 집약될 수 있음
 - 선행 연구들은 이러한 문제를, 행정시스템 개선이나 관련 법규의 개정을 통한 제도 개선을 중심으로 해결하고자 하였고, 이 때의 거버넌스는 지방교육

행정을 체제적 관점에서 보는 것과 별다른 차별성을 갖지 못하는 한계를 보여 왔음

- 따라서 기존의 지방교육 행정체제가 내포하고 있는 현실적인 문제점과 이를 해소하기 위한 선행 연구들이 보여준 제한적인 접근의 한계를 극복하기 위해서는 지방교육에 협력적 거버넌스를 접목할 필요가 있음
- 지방교육 거버넌스의 대안으로서의 협력적 거버넌스는 기존 지방교육 행정체제의 일반자치와 교육자치 간의 협력이 여전히 지방교육행정의 독점적 공유를 벗어나지 못하고 있으며 거버넌스 관점에서도 위계적 거버넌스의 형식을 취하고 있다는 점에 착안한 것임

2. 협력적 거버넌스

가. 협력적 거버넌스의 의의

협력적 거버넌스의 개념

- 지방교육 거버넌스는 앞서 살펴본 바와 같이, 기본적으로 시장과 시민사회의 참여와 협력을 바탕으로 한다는 점에서 협력적 거버넌스의 형태가 바람직함
- 거버넌스는 시점에 따라 그 강조점과 범위가 다양하기 때문에 그 개념에 대한 정의도 다양하게 나타나지만, 협력적 거버넌스는 기본적으로 참여로 유발된 다양한 행위자들의 관계가 협력으로 이어져야 함
- Huxham(2000)은 다른 조직들에 소속되어 있는 사람들과 함께 공동으로 작업해야 하는 사람들이 행위자로 포함되어 있는 거버넌스를 협력적 거버넌스라 규정함
- 서순탁·민보경(2005)은 지역발전을 위한 협력적 거버넌스란 ‘지역의 발전을 위해 지역수준에서 중앙정부, 지방정부(광역, 기초), 지역주민을 포함하는

각 행위주체들이 참여와 파트너십을 강조하여, 그들 간의 자발적이며 수평적으로 형성되는 상호협력에 바탕을 둔 문제해결방식'이라고 정의하였음

- 홍성만(2004)에 의하면 협력적 거버넌스는 중앙정부, 지방정부, 시민단체(NGO), 지역주민을 포함하는 각 행위주체들의 자발적 상호협력에 바탕을 둔 문제해결방식을 의미하는 것으로 정책영역에서 관련 주체들 간 상호의존적 정책협조 가능성이 높음을 지적하였음
- Tang and Mazmanian(2008)에 따를 때 협력적 거버넌스는 한 조직이나 공공부문만으로는 쉽게 다뤄질 수 없는 공공정책 문제에 대해 여러 부문의 조직들이 협의하여 방향을 세우고, 계획하고, 실행하고, 평가하는 과정임
 - 이는 정부의 독자적인 결정 방식이나 경제적 교환이나 경쟁적 힘에 의해 결정과 행동이 이루어지는 순수한 시장교환 방식과는 차이가 있으며, 정부가 제공하는 공공서비스에 대한 권한을 나누어 가지는 것임
- 김홍희(2008)는 Graydhk Wondolleck & Yaffe의 협동에 대한 개념을 원용하여 협동 거버넌스라는 명칭을 쓰며, 협동거버넌스 구조를 공유된 문제영역을 논의하고 해결하기 위하여 관련 이해당사자가 가시적(자금, 노동), 비가시적(이해, 정보, 권위) 자원을 동원하고 분배하며 공동의 비전을 개발해가는 공동의사결정 과정으로 정의하였음
- 박재창(2008)은 정보사회 도래로 사회의 속도성, 복잡성, 다양성, 역동성이 커진데 반해, 단일중심적 행정관료 의사결정의 속도는 더더 문제 해결에 적시성이 떨어진다고 보아, 문제해결에 즉각적으로 대응할 수 있도록 하기 위해 의사결정의 중추를 보다 현장에 접근시켜 전환비용을 줄이도록 고안된 것이 협력적 거버넌스라 하였음
- Henton et al.(2008)은 협력적 거버넌스를 collaboration과 governance의 합성으로 보고, 협력(collaboration)은 다양한 분야에 걸쳐 공동의 목적을 달성하기 위한 협력을 의미하는 것으로 상호성에 근거하고, 거버넌스(governance)는 시장, 정부, 시민사회의 결정과 행동에 영향을 미치는 과정의 조정을 의

미한다고 봄

- 종합컨대, 협력적 거버넌스는 공공문제 해결의 전 과정에 관련 당사들이 참여할 뿐만 아니라, 단순한 참여와 타협의 단계를 넘어 서로 협력하여 문제를 해결해 나가면서 서로 협력과 의존성을 높이는 과정이라 할 수 있음
- 마찬가지로, 이를 지방교육으로 환원하면, 지방교육에서의 협력적 거버넌스는 지방교육의 발전을 위하여 지역 수준에서 정부, 지역주민을 포함한 각 행위주체들이 지방교육에 관한 정책의 모든 단계에서 단순한 참여와 타협을 넘어 상호협력과 의존성을 높이고, 서로 협력하여 문제를 해결해 나가고 책임을 지는 거버넌스의 한 형태임

□ 교육행정체제에서 협력적 거버넌스의 필요성(조영석, 2003; 은재호 외, 2009)

- 첫째, 다원주의 사회에서 정부의 정책실패 가능성이 높아짐에 따라 다양한 이해당사자와 시민사회의 정책참여와 협조가 불가피함
- 둘째, 정책결정 및 집행과정에서 이들의 참여를 통해 정책의 분업화와 전문화를 도모하여, 정책의 정당성을 높일 수 있음
- 셋째, 서로 견해를 달리하는 이해집단 및 민간을 정책장면에 참여시킴으로써 정치적 이해를 초월한 합의와 협력을 바탕으로 일관된 공공서비스를 제공할 수 있으며, 행정의 합리성을 높일 수 있음
- 넷째, 공공서비스 수요자 자신들을 의사결정에 참여하게 함으로써 참여와 협력에 따른 정책의 책무성과 행정수요에 대한 정부의 대응성을 높일 수 있음

□ 유사개념(참여적 거버넌스)과의 비교

- 참여적 거버넌스는 다원화 사회에서 민간과의 네트워크 참여를 통해 정부의 문제해결 역량을 높이고, 정책 결정이나 집행에 있어 분업화와 전문화를 이끌어 내어 정책의 정당성과 행정의 합리성을 제고하며, 사회적 변화와 행정

수요의 변화에 대한 대응성을 높일 수 있다는 점에서 긍정적임(은재호외, 2009: 29-30)

- 협력적 거버넌스는 정책수립 및 집행에 있어 정부기관, 이해당사자, 그리고 시민사회의 ‘참여’를 기반으로 한다는 점에서 참여적 거버넌스(participative governance)와 유사함
- 참여적 거버넌스 하에서는 참여주체가 늘어남에 따라 정책결정 및 집행에 있어 책임소재가 불분명해진다는 약점에 노출되기 쉬운 반면, 협력적 거버넌스는 참여로 유발된 다양한 주체들의 관계가 협력으로 이어지는 것은 물론 책임을 공유한다는 측면에서 참여적 거버넌스보다 진일보한 형태임
- 지방교육에 있어서 협력적 거버넌스를 어떻게 작동시킬 것인가의 문제는 현 시점에서 부분적으로 차용되고 있는 참여적 거버넌스의 형식을 어떤 방식으로 뛰어넘을 것인가의 고민과 상통함
- 협력적 거버넌스는 단순한 참여와 타협의 단계를 넘어 상호협력과 의존성을 높이는 과정이므로 지방교육의 이슈나 문제를 둘러싼 현상 또는 상황의 인식, 결과파악에만 한정하는 참여적 거버넌스와 달리 변화의 과정, 동기의 과정적 차원을 더 중요시함(조영석, 2003)
- 기본적으로 협력적 거버넌스의 구성원들은 지방교육의 공공적 문제해결의 전 과정에 참여하여 서로 협력하고 문제를 해결해 나가기 때문에 참여의 형식과 범위도 참여적 거버넌스와 구별됨
- 협력적 거버넌스의 작동방식을 참여적 거버넌스와 대비하여 살펴보면 그 개념을 보다 명확히 할 수 있는데, 그 내용은 다음과 같음(은재호 외, 2009: 33-34)
- 첫째, 정책결정단계에서 협력적 거버넌스에는 지방정부, 이해당사자(주로 지역주민) 뿐 아니라 지방교육 관련 이슈에 관심을 갖는 모든 사람이 참여할 수 있는 반면, 참여적 거버넌스에서는 주로 정부와 이해당사자가 참여하여 주체역할을 함

- 둘째, 정책집행단계에서 협력적 거버넌스 하에서는 정부와 민간부문 뿐 아니라 지역주민도 자발적으로 정책집행의 주체가 될 수 있는 반면, 참여적 거버넌스에서는 주로 정부에 의해 정책집행이 이루어지며, 간혹 민간은 정부의 위탁을 받아 집행에 참여할 수 있음
- 셋째, 정책평가단계에서 협력적 거버넌스 하에서는 정책과정 내내 지속적인 의견교환과 협력을 통해 정책평가가 진행되는 반면에 참여적 거버넌스에서는 사전적으로 정책의 필요성을 인식하고 타협을 이끌어내는데 그치며, 정책평가 과정에는 개인으로 참여하는 경우가 많음
- 넷째, 협력적 거버넌스 하에서는 정책의 전 과정에 모든 당사자가 참여하고 협력하기 때문에 정책결정과 집행사이에 일관성이 있고 정책에 대한 책임 소재가 분명하나(은재호외, 2009: 33), 참여적 거버넌스에서는 정책결정에 모든 관련 집단이 참여하더라도 집행은 정부에 의해 이루어지는 경우가 많아 정책결정과 집행사이에 괴리가 발생하기 쉽고, 외부집단의 소극적인 참여로 대부분의 책임은 정부가 지는 경우가 발생함
- 다섯째, 협력적 거버넌스 하에서는 정책의 전 과정에 지역주민이 참여하고 모두 공개되기 때문에 행정의 투명성이 높아지게 됨
- 이상에서 협력적 거버넌스의 특징을 참여적 거버넌스와 대비하여 제시하면 다음의 <표 2-2>와 같음

<표 2-2> 협력적 거버넌스와 참여적 거버넌스의 비교

구분	협력적 거버넌스	참여적 거버넌스
이념기반	공동체주의	자유주의
정책결정	지방정부, 이해당사자(지역주민), 시민단체	지방정부, 이해당사자(지역주민), 시민단체
정책집행	지방정부, 이해당사자(지역주민), 시장, 시민단체	지방정부, 시장, 시민단체
정책평가	과정적	사전적
정책책임	분명	불분명
행정투명성	높음	중간

자료: 신현석(2011:107)

- 현재 중앙 및 지방정부차원에서 시도되고 있는 참여적 거버넌스는 시장 및 시민사회의 실질적인 참여를 보장하지 않기 때문에 참여자들이 교육 공동체의 일원으로서 책임의식이 낮고, 정부가 책임지고 정책을 추진하는 것이라는 의식이 팽배해 있음
- 그리고 정부입장에서도 독점적 교육정책추진의 비판을 비켜가고, 심지어 교육문제 해결을 위한 정부의 책임회피 장치로 이용하는 경우도 발생하고 있음
- 이런 점에서 협력적 거버넌스는 지방교육의 주요사안들을 지역사회의 공동체가 연대하고 협력하여 책임의식을 바탕으로 투명하면서도 실효성 있게 해결하는데 바람직함

나. 협력적 거버넌스의 성공요인

협력적 거버넌스에 관한 선행연구

- 다양한 사회적 갈등을 이해관계자들의 협력적 관계를 통해 효과적으로 조정 또는 해결해 온 협력적 거버넌스의 성공요인에 대한 선행연구는 다음과 같음
- 강황선(2003)은 거버넌스 역량의 결정요인으로 첫째, 각 이해관계자들의 자율적 조직화와 다른 이해관계자들과의 문제해결 능력, 둘째, 거버넌스 주체간에 발생하는 갈등상황을 중재할 수 있는 제도 확보, 셋째, 거버넌스 주체

들의 상호 의존적인 파트너십의 형성, 넷째, 거버넌스 내부 주체 집단의 리더가 발휘하는 리더십, 다섯째, 거버넌스 주체들이 거버넌스 네트워크 내에 머무를 수 있게 하는 유인책이 필요하다고 주장하였음

- Teisman과 Klijin(2002)은 거버넌스에 의한 파트너십 운영의 특성으로 목표 달성을 위한 각 행위자의 상호의존성, 보완적 자원의 보유 정도의 복잡성을 자율적 파트너십을 결정하는 중요요인으로 보았음
- 따라서 거버넌스를 성공적으로 유지하기 위해서 정부는 파트너들의 개별적인 문제에 세심한 관심을 기울이고 문제해결 과정을 지속적으로 점검하며, 사회문제와 관련된 공공가치들의 우선순위를 검토하고, 파트너들 사이의 신뢰를 구축하기 위하여 노력할 필요가 있음(Sullivan and Skelcher, 2002; Milward and Provan, 2006; Deseve, 2009)
- 한편, Goldsmith and Kettle(2009)은 성공적인 협력적 거버넌스 구축을 위한 핵심 역량으로 파트너 맺기 역량, 영향주기와 협상 역량, 인간관계 기술, 창의 및 혁신 역량, 외부환경 인지 역량, 기업가 정신, 문제해결 역량, 갈등관리 역량 등을 제시하였음

□ 협력적 거버넌스의 성공요인

- 이상의 내용을 종합할 때, 협력적 거버넌스의 성공요인은 협력적 파트너십 구축, 의사결정의 민주성, 이해관계자 참여 수준 확대, 제도적 기반 등으로 요약할 수 있으며 구체적인 내용은 다음과 같음
- 첫째, 협력적 거버넌스를 위해서는 협력적 파트너십을 구축하여야 하는데, 먼저 파트너십은 상호 협력을 통한 시너지의 극대화를 위해 신뢰를 전제로 한 이해관계자 간 관계 형성을 의미함
 - 파트너십이 이루어지기 위해서는 2개 이상 주체의 자발적인 참여, 참여자간의 행동의 자유와 주체성, 일회성 행사가 아닌 지속적인 협력관계 유지, 정보와 자원의 공공활용, 결과 및 성과의 공동 책임, 비영리적이고 공익적 성격, 공동 협력과제의 존재, 공동의 목적의식들이 전제되어야 함

- 또한, 파트너십은 각 주체가 파트너로서의 역할에 상응하는 이익이나 편익을 공유하여야 하고 그것이 공공부문 주도일 경우 그 이익은 파트너뿐만 아니라 국가 전체 또는 사회를 위한 가치로 평가되어야 하는 것임
 - 이러한 파트너십은 이해 당사자들 간의 갈등이 발생하는 경우에 갈등을 해소하는 기제로서 활용될 수 있다는 장점도 가지고 있음
- 둘째, 의사결정의 민주성 보장으로, 이는 협력적 거버넌스의 성공을 위한 중요한 요소임. 민주적인 절차에 의한 의사결정이 아닐 경우 언제든지 그 결정은 인정을 받지 못하거나 무효화 될 개연성이 높아지기 때문임
- 의사결정의 민주성을 확보하기 위해서는 숙의가 이루어져야 하는데 이를 위해서는 다음의 다섯 가지 조건을 기본으로 하는 다양한 제도적 보완장치를 마련하여야 함(이종원·홍성원, 2010)
 - 첫째, 깊이 있는 논의가 가능한 체계적인 의견수렴 절차가 마련되어 있어야 함
 - 둘째, 합의된 의사결정규칙이 마련되어 있어야 함
 - 셋째, 논의 당사자 간에 열린 토론을 통해 가능해야 함
 - 넷째, 논의 당사자 간 정보에 대한 상호공유가 가능해야 함
 - 다섯째, 기존의 정보뿐만 아니라 논의 과정에서 새로운 정보가 창출되고 공유되어야 함
- 셋째, 참여 수준의 확대로, 정책의사결정단계에서 이해당사자의 참여 수준을 어느 정도 보장하느냐는 정부 정책에 대한 찬·반이 달라질 수 있는 중요한 요소이므로 이에 대한 고려가 선행되어야 함
- 참여수준을 확대하기 위해서는 모든 이해관계자들의 거버넌스 참여를 보장하여야 함
 - 여기에서 참여란 모든 이해관계자가 거버넌스 운영 위원으로 참여할 수 있도록 하는 것이 아니라 누구든지 운영규칙에 의거, 운영 위원이 될 수 있는 가능성, 이해관계자의 거버넌스 운영회의의 참관, 의견 제시, 거버넌스 운영 관련 정보의 상시 접근 등을 보장하는 것을 의미함

- 거버넌스에 참여하는 위원들의 대표성을 확보하는 것도 중요하며, 이들은 각 이해관계자 그룹을 대표할 수 있는 역량 있고 전문성을 겸비한 위원들로 구성하도록 해야 함
 - 거버넌스 운영시 시민주도의 운영이 될 수 있는 시스템을 마련해야 함
 - 거버넌스 운영위원회에는 공공보다 많은 수의 민간 부문을 할애하여야 하고, 운영위원장 또한 민·관 공동위원장 체제 또는 민간위원장이 될 수 있도록 구성하는 것이 바람직함
- 넷째, 협력적 거버넌스의 성공은 공공문제를 해결하기 위한 거버넌스를 발현시킬 수 있는 제도적 기반의 유무에도 영향을 받을 수 있음
- 공공문제 해결이 전적으로 수직적인 관료제 조직에만 전담되어 있는 경우 거버넌스의 발현 가능성은 희박할 것이고, 또한 관료제적 조직의 대안개발 역량이 매우 낮거나 설사 이에 의해 대안이 개발되었다 하더라도 이해관계자들에게 수용되지 못하는 경우가 대부분이어서 문제해결이 더욱 어렵게 되기 때문임
 - 문제해결 역량을 높이기 위해서는 다양한 이해집단들이 참여하여 합의를 구축할 수 있는 제도적 기반이 필요하며, 이를 통해 참여의 기회를 제공하고 문제해결의 절차적 타당성도 확보할 수 있게 될 것임

다. 지방교육 협력적 거버넌스의 기본 방향

- 첫째, 협력적 지방교육 거버넌스는 네트워크의 구조화를 지향하고, 시스템적으로 운영되는 것이 바람직함
- 전통적인 지방교육 행정체제에서 구조화와 시스템은 법규적으로 고착된, 관료제적으로 운영되는 명목적인 합리체제의 수준을 벗어나기 힘들었으며, 협력적 거버넌스에서 구조화와 시스템은 네트워크를 기반으로 하기 때문에 융통적으로 운영될 수 있고, 절차적 합리성을 증시하도록 설계되어야 함
- 둘째, 협력적 지방교육 거버넌스는 교육논리를 우선하고 지역사회의 이해당

사자들이 대거 참여하는 지역사회 교육공동체 거버넌스를 지향하며, 파트너들은 정책과정에 적극적인 주체로 참여하게 됨에 따라 주체적 실천에 따른 책임공동체를 지향해야 함

- 지역사회 교육공동체 거버넌스의 구성원들은 단순한 참여자의 범위를 넘어 행위의 주체가 된다는 점에서 참여적 거버넌스와 차별화됨
- 지역사회 교육공동체 거버넌스 참여자의 주체적 행위는 학교현장의 교육활동, 즉 교수자와 학습자의 교수-학습활동이 교육정의의 최우선 판단 기준이 되는 교육논리를 지향한다는 점에서 비교육분야의 협력적 거버넌스와 구별됨

○ 셋째, 협력적 지방교육 거버넌스는 수평적 네트워크를 중시하는 것만큼이나 상위 거버넌스와 하위 거버넌스와의 연계·협력을 강화해야 함

- 상위 거버넌스는 국가교육 정책과 관련된 중앙의 교육공동체 거버넌스를 말하며, 하위 거버넌스는 단위학교를 중심으로 한 학교공동체 거버넌스를 말함
- 협력적 지방교육 거버넌스는 지역사회 공동체 거버넌스로서 교육공동체 거버넌스와 학교공동체 거버넌스의 중간에 위치하나, 협력적 지방교육 거버넌스가 기존의 교육행정체제처럼 위계적으로 중앙교육행정, 지방교육행정, 학교행정으로 구성되는 관료행정의 틀 속에 존재하는 것은 아니기 때문에 수직적인 계층구조의 물리적인 단계로 파악해서는 안 될 것임
- 그럼에도 상·하위 거버넌스 간 연계·협력이 필요한 이유는 국가교육정책의 집행단계에 지방교육 거버넌스가 있고, 지방교육 정책의 집행단계에 학교 교육 거버넌스가 있기 때문임
- 연계와 협력의 방식은 모든 거버넌스가 자율성을 바탕으로 주체적 참여하는 네트워크를 기반으로 하기 때문에 수평적 관계이며, 쌍방향 의사소통에 의해 정책이 유통되고 공조되는 것이 바람직할 것임

라. 협력적 거버넌스의 구축

- 지방교육에 있어 협력적 거버넌스를 구축하기 위해서는 먼저, 각 지방정부의 환경적 조건, 즉, 재정적·물적자원, 파트너 및 파트너십의 특성과 관계, 지역사회 특성과 지원자금과 같은 외부환경 등이 갖추어져 있어야 하고 이에 관한 객관적인 판단이 선행되어야 함
- 환경적 조건이 거버넌스 설계에 적합하다는 전제 아래, 협력적 거버넌스 구축을 위해 검토해야 할 항목은 네트워크 관리 주체, 네트워크 운영형태, 참여자의 범위, 참여단계, 참여분야, 참여방식, 책임소재 등이며 이러한 항목에 대해 해답을 찾아가는 과정과 그 결과물이 결국 개별 지방자치단체의 거버넌스의 운영모형을 도출하게 할 것임

□ 네트워크 관리 주체

- 협력적 거버넌스의 네트워크가 구성되면 네트워크의 관리주체를 먼저 결정해야 하며, 이는 로컬거버넌스의 전략을 수립할 때 우선적으로 고려되어야 할 사안이기도 함
- 협력적 거버넌스의 중요한 구성요소는 다양한 행위자들, 이들의 상호작용에 의해 형성되는 네트워크임
 - 네트워크는 국가 혹은 정부로부터 자율성을 지니고 있으며 자기조직화하고, 네트워크 내에서 정부의 역할은 사회, 정치적 상호작용을 가능하게 하고, 문제해결을 위한 다양한 노력을 기울이는 것임(주재현·김태진, 2001: 240)
- 협력적 거버넌스에서 교육청은 네트워크 구성원들에 대해 자율성을 갖는 대등한 단위의 파트너 관계로 보는 가운데, 자율적 네트워크 형성을 통해 스스로 조정·조절해 나가는 정책 혹은 행정운영의 한 일원으로 활동하게 됨
 - 기존의 교육청은 산하 각종 위원회 운영에서 보듯이 우월한 지위와 자원을 바탕으로, 정해진 결론을 유도하는 방식으로 네트워크를 이용해 왔음

- 교육정책의 추진과정에서 지방정부는 네트워크의 관리자 역할을 수행하되 다른 당사자들과 같은 평등한 당사자자격으로 참여하는 것이 바람직함(신현석, 2010)
 - 네트워크 관리의 역할은 기존의 거버넌스에서와 같이 위계적 통제 혹은 정치적 영향력을 발휘하여 소기의 목적을 달성하는데 있는 것이 아니라
 - ① 네트워크의 소집과 지원, ② 전문적인 지식과 기술 및 정보의 제공, ③ 네트워크 소통에서 중재 및 조정 등 수평적 입장에서 관리업무를 수행하는데 초점을 맞추어야 함
- 네트워크 운영형태
 - 네트워크 운영형태가 환경여건에 따라 필요할 때 융통성 있게 활용되는 가변적인 기구가 바람직한가, 아니면 환경변화에 관계없이 상시 설치·운영되는 기구가 바람직한가의 문제로, 각 형태에는 모두 장단점이 존재함
 - 협력적 거버넌스에서 네트워크의 형태는 기본적으로 각 참여자들이 균형을 유지하면서 의사소통을 하는 과정 속에서 형성됨(Kooiman, 1994: 195)
 - 참여자들이 행위하는 정책의 결정과정과 집행과정에서 서로 정보와 자원을 교환하고 의존하는 가운데, 자율적인 자기방향설정(self-steering)에 이은 공동의 규제(co-regulation), 공동 방향설정(co-steering), 공동지도(co-guidance), 조정(co-ordination) 등을 통해 공동의 결과(co-production)를 창출하는 과정에서 발생한다는 것임
 - 네트워크를 목적에 맞게 제한적으로 활용하는 기존의 위계적 거버넌스 관점에서 볼 때 이러한 과정은 소모적이고 비생산적인 것처럼 보일 수 있으나 이러한 네트워크가 안정적인 시스템으로 정착되면 정책의 절차적 합리성과 정당성, 행정의 투명성 확보가 가능하고, 정책의 대응성을 높여 수요자 만족도를 높이는 정책을 추진할 수 있게 됨
 - 정책네트워크 내의 행위자들은 자원 의존적으로 서로 연결되어 있으며, 연결된 정도에 따라 고도로 통합된 정책네트워크에서부터 느슨하게 통합된

이슈 네트워크에 이르기까지 다양함(Rhodes, 1997)

- 네트워크를 운영조직으로 구조화 하는 것은 과거의 지속적인 실패경험으로 비추어 볼 때, 간단한 일이 아닌데, 현실적으로 지방교육의 협력적 거버넌스를 선도하는 지역교육발전위원회와 같은 실질적인 대의적 상설기구는 최고 의사결정기구로서 필요함(신현석, 2010)
- 교육청차원의 교원평가기구와 같이 지방교육의 전문적인 사안이나 특별한 이슈 등에 대해서는 상설기구를 통해 특별전문기구가 상황에 따라 설치되어 융통성 있게 구성·운영되는 것이 바람직함
- 그러나 기존의 위원회처럼 무엇을, 어떻게, 어디까지 다루어야 하는지 모르는 명목적인 조직운영, 1년에 한 두차례 보고만 받고 헤어지는 일방소통형 위원회는 바람직하지 않으며, 협력적 거버넌스에서의 위원회는 자율성을 가진 자기조직적인 조직 간 네트워크형태로 운영되어야 할 것임

□ 참여자 범위

- 거버넌스의 참여자는 정책의 추진과정이나 지방교육의 중요 문제를 다루는데 있어서 상호파트너십을 형성하는 네트워크의 구성원이며 지방교육의 이해관계자들로, 이 구성원에 누가 포함되고 누가 배제되는냐의 문제는 협력적 거버넌스의 대표성과 정체성을 판단하는데 중요한 기준이 되며, 궁극적으로 존재의 정당성을 확보하는데 까지 연결됨(Cloke et al., 2000)
 - 만일 지방정부가 정책을 옹호하는 집단이나 이해관계자들을 중심으로 네트워크 참여자를 결정한다면 파트너십은 좋을지 모르지만 네트워크의 대표성이 의심되며, 결국 네트워크 존재의 정당성을 상실하게 되어 행정의 투명성과 정책추진의 합리성이 손상당하게 될 것임(은재호 외, 2009: 32-33)
- 네트워크 참여자의 수를 결정하는 것도 중요하지만 행위자들의 수가 협력과정을 방해하거나 촉진하는 결정적인 요인은 아님(Kickert et al, 1997: 53)

- 보다 중요한 것은 협력이 필요한 관계자를 현재는 물론이고 미래의 잠재적 수요까지 감안하여 빠뜨리지 않고 네트워크에 참여시키는 것이라 할 수 있음(최영출 외, 2006: 87)
- 교육에 대한 가치가 다원화 되는 사회에서 협력적 지방교육 거버넌스의 참여자는 그 범위가 확대되어야 함
 - 이런 점에서 일반행정과 교육행정 간의 교육협력을 위해 설치된 ‘지방교육행정협의회’의 운영방식과 발전방안을 모색하는 것은 지방정부간의 폐쇄적인 구조 내에서 업무갈등조정을 위한 행정협의를 위한 것이므로 그들만의 협력일 뿐임
 - 폐쇄적 거버넌스로서 지방교육행정협의회의 운영은 교육자치와 일반자치 간의 연계협력을 강화하는 데에 중심에 있지만 이는 어디까지나 지방정부사이의 독점적 지배구조의 한계를 넘어서지 못하고 있기 때문에 협력적 거버넌스의 이상에 부합되지 않음
- 협력적 로컬거버넌스의 참여자는 지방정부를 비롯하여 민간 이해당사자(주로 지역주민)와 시민단체 등을 망라하므로(은재호외, 2009: 34) 교육에 관한 로컬거버넌스로 지역사회 공동체, 즉, 학교, 학부모, 지역사회 이해관계자, 지방정부가 참여하는 협력적 거버넌스가 바람직함
- 결과적으로, 협력적 지방교육 거버넌스의 참여자는 대의적 상설기구에는 정부와 학교, 민간 그리고 시민사회의 대표가 두루 참여하게 하고, 사안에 따라 운영되는 임시기구에는 관련 이해당사자들과 공정성·객관성을 담보할 수 있는 인사를 중심으로 융통성 있게 구성하는 것이 효율적임

□ 참여단계

- 협력적 거버넌스의 정책과정 가운데 어느 단계에 참여할 것인가의 문제로, 정책추진 과정을 의제 설정단계, 결정단계, 집행단계, 평가단계로 나누어 볼 때, 어떤 단계에 어떻게 참여하느냐는 이해관계자의 활동범위와 활동의 질을 결정하는데 중요함(최영출 외, 2006: 88-89)

- 국가통제모형의 참여적 거버넌스에서는 교육문제 해결을 위한 정책 수립단계에서 당사자로 참여하여 그 문제에 대한 인식과 정책에 대한 타협을 이끌어내는데 목적을 두고(Peters & Pierre, 2005; 은재호 외, 2009:32), 따라서 이해관계자의 참여는 제한적인 측면이 있었음
 - 정책의제 설정단계에서 여론수렴과 아이디어 발굴차원에서, 혹은 정책이 정부 독단으로 추진되는 것이 아니라는 전시용도로 참여가 이루어졌음
 - 정책 결정단계에서도 예를 들면, 대학재정 지원사업을 위해 구성된 민관협력위원회는 지원대학을 결정하는 역할을 하지만 대부분 담당부서의 의중을 무시할 수 없음
 - 집행단계에서는 오히려 민간의 역할은 축소된 채, 공공공기관 중심으로 추진됨
 - 마지막으로, 평가단계에서는 교육청 주도로 행해지는 학교평가에서 보듯이 학부모의 참여가 보장되어 있으나 네트워크상의 파트너로서 참여하기보다는 개인적으로 참여하는 경우가 대부분임
- 협력적 거버넌스에서는 단순한 참여와 타협의 단계를 넘어 서로 협력하여 문제를 해결하기 때문에 정책추진의 전 과정에 관여하는 것이 가능함(은재호 외, 2009: 33)
 - 정부, 시민사회단체, 지역주민을 포함하는 각 행위주체들의 자발적인 상호협력에 바탕을 둔 문제해결이 협력적 거버넌스의 요체이기 때문에 모든 정책단계에서 관련 주체들 간에 상호의존적 정책협조 가능성이 높기 때문임(홍성만, 2004)
- 다만, 모든 지방의 협력적 거버넌스에 해당되는 것은 아니고, 각 지방의 환경적 조건에 따라 필요한 단계에 맞게 참여할 수 있도록 차별적으로 적용되는 것이 바람직함(은재호 외, 2009)
- 그렇기 때문에 위계적 거버넌스나 참여적 거버넌스처럼 정책 추진의 특정 단계에만 참여를 제한할 필요는 없으며, 협력적 거버넌스 참여자들의 참여 단계 확장은 참여자들로 하여금 정책 추진의 주체적 의식을 고양시켜 책임

감을 가지고 정책 장면에 임하도록 하며, 정책 추진의 정당성과 행정의 투명성을 제고하는데도 이점이 있음

□ 참여방식 및 분야

- 협력적 거버넌스에서 구성원이 참여하는 방식은 동등한 구성원으로 참여하여 정책결정은 물론 집행단계에 이르기까지 적극적으로 참여하는 방식과, 정부가 제공하는 자원을 바탕으로 요구가 있을 때만 참여하는 수동적인 방식으로 나누어짐(최영출 외, 2006: 88)
- 구체적으로는 첫째, 행정기관에 의한 일방적인 정보제공 방식, 둘째, 자문방식, 셋째, 정책결정 과정에 직접 참여하는 방식 등 세 가지로 나눌 수 있음(최영출 외, 2006: 88)
- 현재 다수의 교육청에서는 이해당사자들이 요구하는 정보공개 요구에 대해 수동적으로 제공하거나 교육청에서 정보유포를 위해 적극적으로 정보를 제시하는 일방형적인 소통방식(예: 교육청 소식지 배포) 혹은 개인 혹은 집단의 대표로 구성된 자문위원회를 구성해 놓고 어떤 정책안을 제시하면 참여자들이 그에 대한 의견을 제시하도록 하는 쌍방향 소통방식(예: 서울시 교육청 조직개편 자문위원회)을 취하고 있음
- 협력적 거버넌스에 익숙하지 않은 상황에서 참여자들이 활동하는 방식은 대개의 경우, 정부가 제시한 정책방안에 대해 자문형식으로 의견을 제시하는 것임(최영출 외, 2006: 88)
 - 자문은 이미 결정된 구조와 틀 속에서 형식적인 요식행위로 마무리 되는 경우가 많고, 계속되는 피드백을 통해 파트너로서 소통이 이어지는 경우는 드물어 실효성이 적음
 - 자문이나 수동적인 참여의 경우, 참여에 따른 권한이 미약한 만큼 참여자의 책임소재는 면제되는 경향이 있고(은재호 외, 2009: 33), 이와 관련하여 자문의견의 질이 문제될 수 있으며, 자문은 구속력이 없기 때문에 어디까지나 자문일 수밖에 없는 한계가 늘 상존함

- 이는 협력적 거버넌스가 지향하는 네트워크 파트너들의 참여방식으로는 적
합하지 않으며, 협력적 지방교육 거버넌스에서는 파트너들이 적극적으로 정
책결정 과정에 참여하는 방식이 이상적임
 - 정책결정을 하는 위원회에 위원으로 참여하거나 외부채용방식에 의해
공모하는 개방형 공직에 계약직으로 참여하는 것이 이에 해당됨
 - 개방형 직위에 대한 공모제의 경우, 교육청의 정책방향에 옹호적인 특정
집단의 인사를 공모형식을 빌려 채용하는 행태는 협력적 거버넌스의 파
트너들 간 신뢰와 협력에 부정적인 영향을 줄 수 있고, 행정의 투명성
제고에 악영향을 미치기 때문에 공정한 인사가 반드시 이루어져야 함
- 한편, 협력적 지방교육 거버넌스가 아무런 제한 없이 모든 교육정책 분야를
다룰 것인지 아니면 지역주민들에게 직접적으로 관계되는 이슈나 사안들만
관여할 것인지의 판단은 중요한 문제임(최영출 외, 2006: 88-89)
- 현실적으로 거버넌스를 통해 지방교육의 모든 정책분야 혹은 이슈들을 전
과정에 걸쳐 다룬다는 것은 불가능하고, 교육청의 일상적인 유지 업무는 굳
이 협력적 거버넌스를 통해 다룰 필요가 없으며, 법적으로 업무 분야가 정
해져 있는 교육위원회의 담당 사무를 침해하는 결과를 초래할 수도 있기 때
문에 유의하여야 함
 - 서울시 교육청의 경우, 일상적인 업무를 제외한 중요 교육정책분야에 자
문 위원회를 설치하여 거의 모든 분야에 거버넌스를 도입하였으나 이들
위원회는 정책의 수립 및 결정단계에서만 작동하는 경향이 있어 참여적
거버넌스의 틀을 벗어나지 못하고 있음
 - 즉, 학교행정이 평가, 교육공무원 인사에 이르기까지 광범위하게 교육
사안들을 다루고 있지만 대부분의 교육청은 특정의 사안들에 대해서만
제한적으로 외부인이 포함된 위원회를 구성하여 운영하고 있는 것이 현
실임
- 결국 대의적 지방교육 협력거버넌스 기구에서는 교육청이 추진하는 정책 전
반에 걸쳐 관여하도록 하되, 지방교육의 특별한 이슈나 사안의 경우에는 해

당 이해당사자들과 교육청이 참여하여 추진 전 과정에 걸쳐 관여하게 하고 협력을 통해 해결책을 모색해 나가는 것이 현실적으로 가장 바람직한 대안이 될 것임

□ 책임소재

- 협력적 지방교육 거버넌스는 참여하는 파트너들이 적극적으로 정책과정에 참여하는 것이기 때문에 필연적으로 책임문제가 수반됨
- 거버넌스가 네트워크 방식으로 운영되더라도, 실효성 있는 정책효과를 거두기 위해서는 책임 소재를 분명히 하여야 함
- 협력적 지방교육 거버넌스에서 책임의 종류는 첫째, 참여하는 파트너들 사이의 책임, 둘째, 각 파트너와 행정기관 사이의 책임, 셋째, 각 파트너가 지역주민에게 지는 책임 등으로 나눌 수 있으며(OECD, 1999) 세 종류의 책임은 정책과정에 적극적으로 참여하는 협력적 거버넌스의 특성상 모두 필요함
 - 첫째, 참여하는 파트너들 사이의 책임은 기본적으로 네트워크 참여파트너 간 신뢰를 제고하고, 참여명분을 정당화하는데 필요함
 - 둘째, 각 파트너와 행정기관 사이의 책임은 협력적 거버넌스 운영의 리더십, 행정관리, 조직체계, 효율성 등 파트너십의 합리성과 실효성을 제고하기 위해 필요함
 - 셋째, 각 파트너가 지역주민에게 지는 책임은 협력적 거버넌스의 운영이 참여하는 파트너의 개별적인 이익을 추구하는 것이 아니라 공익을 추구한다는 공공적 책무성을 제고하는데 필요함
- 협력적 지방교육 거버넌스에 참여하는 파트너들의 책임의 소재와 범위는 정책과정에 어떤 방식으로 참여하느냐와 밀접하게 관련되어 있음
- 형식적인 자문이나 수동적인 참여에 대해 정책추진의 책임을 물을 수는 없는 것이고, 단순한 자문이 아니라 정책추진을 공조·협력하는 행위자파트너로 참여하는 적극적인 방식일 경우 책임의 분배가 가능해짐

- 협력적 거버넌스의 경우, 후자에 해당되므로 책무성 확보차원에서 책임소재와 범위가 분명하게 조례 혹은 규칙으로 설정되고, ‘정책실명제’와 같은 사후검증을 하기 위한 전문적인 정책평가 장치를 대의적 거버넌스 기구의 산하에 설치하는 것이 바람직함

제2절 에듀클러스터

1. 클러스터의 의미

가. 클러스터의 개념

클러스터의 개념적 연혁

- 클러스터는 그 어원이 포도송이와 같은 ‘덩어리’ 혹은 송이로 번역되고, 이러한 의미에서 보면 포도알 같이 다수의 주체가 유기적으로 연계되어 하나의 덩어리 형태를 이루는 개념으로, 이를 지역경제권의 산업 및 사회구조 분석에 이용하게 되었음(정경희, 2008: 11)
- 즉, 클러스터는 특정 분야에서 상호 연계된 기업들과 관련 기관들이 지리적 접근성에 의해 공통성과 보완성으로 연결되어 있거나(Porter, 1998a), 혹은 기업체들과 관련 연구기관들의 집적체를 의미함
 - 집적체의 형성은 한 기업의 경쟁력이 다른 기업의 경쟁력에 좌우되고, 동일한 노동이나 지원서비스 혹은 동일한 시장을 공유하고 있는 기업간 투입-산출의 연계를 통해 이루어짐(Luger, 2001)
- 클러스터가 최근 정책입안자들과 학자들의 주목을 끌게 된 것은 Marshall의 집적 경제 개념을 Porter가 클러스터라는 용어로 규정하면서부터인데, 그에 따르면 클러스터란, “특정분야에서 공통성과 보완성을 지닌 기업들과 관련

기관들(예컨대, 교육·훈련기관, 연구기관, 규제기관, 공공공기관, 중개기관, 금융기관 등)이 지리적으로 집중하여 경쟁하면서 동시에 협력하는 상태”를 의미함(Porter, 1998)

- 특히 Porter는 세계경제에서 경쟁력기반이 확고하게 갖추어진 몇몇 지역들이 공통적으로 클러스터라는 공간경제조직의 형태를 가지고 있다는 점에 착안하여 클러스터가 지역경쟁력확보를 위한 대안적 정책도구가 될 수 있음을 강조하였음(신승춘, 2007)
 - 즉, 기업·대학·연구소 등이 특정지역에 모여 네트워크 구축 및 상호작용을 통해 정보·인적자원·부품 등의 교류 등에서 시너지 효과를 발휘하는 것임(삼성경제연구소, 2002)

□ 클러스터의 특징

- 클러스터의 특징을 기존의 산업단지 혹은 공단과의 차이점을 통해 살펴보면 다음과 같음
 - 산업단지의 경우 단순히 기업중심으로 구성되어 있으며, 비용절감을 목적으로 형성되어 입주기업 간 연관성이 낮음
 - 클러스터는 일정한 산업을 중심으로 구성되며, 클러스터 내 모든 기업과 연구교육기관의 경쟁력 고양을 주목적으로 형성되어 그 산업에 관련되는 기업들은 물론 이들 기업과 연구소, 대학과 같은 연구교육기관들도 네트워크를 구축, 정보교류와 더불어 기술개발 및 제품개발 등에 시너지 효과를 발생시킨다는 점임(김정옥 외, 2012)
- 한편, Porter에 따른 클러스터의 특징은 다음과 같음
- 첫 번째는 지리적 집중으로, 같은 구역에 속한 클러스터들 간에 서로 필요한 물적, 인적 자원을 조달하면 거래비용이 저렴해지고, 투명성이 보장된다는 점임
 - 첨단 산업과 같은 초기 개발 비용이 많이 드는 산업의 경우, 암묵적 지식의 공유를 통해 초기 비용을 줄일 수 있는 장점이 있음

- 클러스터 안에서 아웃소싱이 이루어지면서 의사소통이 원활해지고, 즉각적인 오류수정과 지원 서비스 등을 받을 수 있음
 - 지리적 집중은 근로자들에게 채용과 관련된 탐색 및 거래비용을 줄일 수 있고, 클러스터 내 기업들 입장에서도 전문 근로자들이 클러스터 내로 모여들어 인력 충원에 있어서 어려움을 겪지 않을 것임
- 둘째, 네트워크를 통한 상호작용으로, 기업 간의 신뢰를 기반으로 네트워크를 통한 상호작용은 지식과 정보를 공유하여 관련 기업들 간, 경쟁을 통해 생산성을 향상시키고 혁신을 창출할 수 있음
- 기업과 기관간의 네트워크를 통한 상호작용은 클러스터 개발의 혁신의 방향 및 완급조절에 중요한 역할을 하며, 생산성 향상에 방해가 되는 요소를 공동으로 해결할 수 있는 기회를 제공해 줌
 - 기업과 연구기관 간의 네트워크는 기업의 입장에서 연구기관의 연구 결과물을 이용하거나, 연구기관과 연계하여 새로운 기술을 개발함으로써 혁신을 통한 기업경쟁력을 향상시킬 수 있고, 연구기관의 입장에서는 이론적으로만 정립된 연구 결과물을 기업과 연계하여 실제 제품이나 신기술로 제작하여 시장으로부터의 반응과 이익을 취할 수 있음
- 셋째, 혁신에 대한 강조인데, 클러스터 안에 있으면 축적된 지식에 쉽게 접근할 수 있어 기술 확산이 생기며, 클러스터 내에 입지함으로써 정보 축적이 용이하고, 축적 비용 또한 저렴하여 클러스터 내의 기업들의 생산성이 높아짐
- 클러스터가 만나는 지점에서 자기 분야 외의 사업에 대한 통찰력, 기술 등이 축적하고 접할 수 있는 기회가 많아지며, 진입 장벽이 낮아져 신규 사업이 활발하게 일어나므로 혁신이 촉진될 수 있음
- 넷째, 기업 간의 경쟁을 유발하는 것인데, 초기에는 그 경쟁 속에서 어려움을 겪게 될 수도 있겠지만 장기적으로는 건전한 경쟁관계가 성립하여 생산성, 유연성, 혁신 등의 효과가 더 커질 수 있는 것임

□ 클러스터의 효과

- 클러스터의 가장 두드러진 효과는 집적의 외부경제효과로서, 이를 구체적으로 설명하면, 지역 내의 수요 확보, 탐색비용의 절감, 시장의 확보, 정보의 외부 효과 등에 관한 이점을 가진다는 것임
- 또한 거래 비용의 절감, 생산요소와 숙련 노동력 및 공공재에 대한 접근성, 시장 및 기술동향과 관련된 지식과 정보에 대한 접근성, 지역브랜드 형성을 통한 기업의 재원 조달 및 마케팅 등의 부수적 혜택, 상호작용적 학습능력 향상 및 기술 혁신 제고, 창업 진입장벽의 완화 등임(이종열 외, 2005: 169)
- 따라서 각국 정부가 지역 클러스터의 육성에 집중하는 이유는 지역 클러스터 자체가 갖는 경쟁력 때문이며, 이러한 클러스터가 경쟁력을 가지는 이유는 복합적인 것으로 네트워크, 규모의 경제, 속도의 경제, 지식의 확산 및 활용 등에서 유리하기 때문임(홍성범 외, 2003: 12)
- 또한 공간적 공생을 통해 혁신에 필요한 암묵지의 속성상 집적화된 혁신 주체와 요소를 중심으로 새로운 지식과 방법들이 생성·이전·활용됨으로써 지속적으로 가치를 증대시킬 수 있기 때문임
- 클러스터의 목적과 핵심은 일정 지역에 이미 집적되어 있는 특정 산업과 이와 관련된 대학 및 연구기관들의 협력을 강화하고 전문화를 높여 단순한 집적의 형태에서 더욱 경쟁력이 있는 수준으로 발전시키고자 하는 것임
- 한편, 최근에는 지역산업의 성장동력으로 거래비용의 감소와 시설의 공동 활용이라는 정태적 효율성뿐만 아니라 혁신 시너지를 창출할 수 있는 사회적 자본, 학습지역, 제도적 집약에 의한 동태적 효율성이 강조되는 경향을 보이고 있어 지역경쟁력 확보를 위한 대안적 정책도구로도 각광받고 있음
- 특히 자연발생적인 외국의 클러스터와 달리 우리나라의 경우, 지역발전의 전략적인 도구로 육성된 경우가 일반적이며, 따라서 각 지역에서 어떠한 종류의 클러스터가 경쟁력이 있는가에 대한 충분한 논의가 필요할 것임

나. 교육 클러스터의 의의

- 교육클러스터는 교육을 산업으로 보는 것으로, 교육 클러스터 구축을 통해 지역의 성장 잠재력을 개발하고, 혁신역량을 결집하기 위해 외부 경제, 집적 경제, 자율적인 지역 경제 운영 체계 구축을 중요하게 고려하는 것임
- 바이오 클러스터나 산업 클러스터와는 달리, 교육클러스터는 생소한 개념으로 아직 명확하게 정의되어 있지 않으나, 아시아 교육의 허브를 지향하는 싱가포르의 사례를 분석한 Kris Olds(2006)의 연구는 교육클러스터를 이해하는데 많은 시사점을 주고 있음
- 그에 따르면 교육클러스터란 경쟁력 있는 유수의 대학과 연구기관들이 한 곳에 집중됨으로써, 지식개발을 위한 교육 기관들과 연구기관들 간의 경쟁과 협력, 혁신이 유발될 뿐만 아니라, 이들 기관이 세계적으로 우수한 대학 및 연구소들과의 연계 및 네트워크를 통해 상호작용하면서 지식과 지식기반 산업을 창조하는 교육산업의 선순환 구조를 창출해 내는 지역임
- 즉, 경쟁력 있는 유수의 대학과 연구기관들이 지리적으로 한 곳에 집중하여 혁신 창출을 위한 가치창출을 위해 네트워크를 통해 서로 경쟁하고 연계하여 경쟁력을 확보하고, 교육산업에 대한 시너지 효과를 획득할 수 있는 클러스터를 뜻하는 것임
- 따라서 교육 클러스터는 교육을 다른 클러스터 구축의 수단으로 보는 것이 아니라, 교육산업의 관점에서 교육을 목적으로 보는 지역 클러스터 개발의 한 방법인 것임
- 교육 클러스터가 성장, 활성화되면, 세계 각국의 인재들이 모일 수 있고, 지식 기반산업들이 암묵적 지식의 공유를 위해, 국내 기업뿐만 아니라, 다국적 기업들도 교육 클러스터 내에 입지하게 되어 가치를 포획, 강화할 수 있으며 세계와도 연계될 수 있음

2. 국내 클러스터의 문제점

- 우리나라의 경우, 기존의 산업정책과 지역정책의 한계를 보완하기 위한 차원에서 최근 지역클러스터의 구축과 활성화에 대한 관심과 정책적 고려들이 증가하고 있음
- 그러나 여전히 물적 하부구조의 구축에 비중을 두고 있으며, 클러스터의 질적 기반이 되고 있는 사회자본, 네트워크, 집단학습 등과 같은 소프트웨어에 대한 투자는 미흡한 것이 현실임
- 또한 기술역량의 연구에 치중하면서, 제도적 역량이나 사회적 역량에 대해서는 소홀하였는데, 기술역량이든 제도적 역량이든 이를 혁신역량이라고 할 때 양자는 보완관계에 있어야 혁신효과를 기대할 수 있으므로 이에 대한 재고가 필요함
 - 시스템의 차이는 결과적으로 혁신의 차이를 가져오게 되므로, 혁신역량이 형성되어 있더라도, 특히 특화된 기술을 갖더라도 이를 운영하는 시스템이 미약할 때는 장기적 측면에서 지역산업발전이 제약될 수 있음
- 현재 국내 혁신클러스터 사업은 도입 초기단계라서 성공과 실패를 단정하기 어려우나, 본래의 의욕적 추진과 달리 미흡한 성과를 보이고 있고, 기존의 혁신클러스터 사례분석의 결과 다음과 같은 문제점이 지적되고 있음(한국 IBM, 2007)
- 첫째, 정부주도형으로 시장요구반영이 미흡함
 - 정부가 혁신클러스터의 방향과 틀을 설정하고 기업, 연구소, 지방정부가 세부 과제를 수행하는 형태로 진행되면서 시장수요가 충분히 반영되지 못하며 시장 환경에 유연하게 대응하지 못하고 있음
- 둘째, 정부부처 간 협력메커니즘과 실행메커니즘이 부재함
 - 현재 클러스터 관련정책이 약 70여개로 각 부처별, 지역별, 혁신 지원 사업별로 분산, 추진되고 있으나 효과적인 통합 및 조정체계가 마련되지

못하고 있음

- 셋째, 지방자치단체의 추진역량이 결여되어 있음
 - 지방자치단체가 주체가 되는 지역대학, 연구소, 기업 등과 연계하여 혁신클러스터 사업의 기획 및 개발역량이 부족함
- 넷째, 지방의 인프라가 부족함
 - 우수한 인재를 공급하고 연구기능을 통하여 지식을 생성, 확산해야 할 지역대학과 정부출연연구소 등의 기반인프라가 취약하여 외부인재 유인에 어려움이 발생하고 있음
- 다섯째, 지식 및 협력네트워크가 부족함
 - 혁신 클러스터 내 기업들이 마케팅, 기술지식 등 창업 및 경영에 필요한 지식이 부족하고 외부지원도 부족할 뿐만 아니라 혁신클러스터에 참여한 대기업, 중소벤처기업, 연구소 등 혁신주체 사이의 상호협력 네트워크가 미약하여 집적효과를 얻지 못하고 있는 것임(한세역, 2007).
- 지역의 클러스터 설계-시행-구축을 저해하는 한계점은 클러스터 형성을 위한 구체적인 정책 시사점에 대한 고려 미흡, 지역 혁신체계의 발전과정에 대한 구체적인 분석 결여, 클러스터 확인과 선정방법에 대한 기준의 미흡 등이 있음(황인균·정성훈, 2010)
 - 암묵적인 요소에 바탕을 둔 신뢰에 기반 한 협력 네트워크 구축의 지원 및 그에 대한 확인이 어려운 한계가 존재함
 - 경제적 요인으로는 대부분 경제발전에 성공한 지역에 대한 관찰들로부터 도출되었으며 성장가능성이 높은 지역을 대상으로 하고 있다는 점임
 - 정책적 요인으로 정책기획 및 실행상의 문제점으로, 정치적 왜곡현상, 지역산업정책 주체의 효율성 고려 미흡, 지역특성에 부합하는 정책의 조정능력 부족, 클러스터 구축의 단계적 발전전략 미흡, 정책의 지속성 및 일관성 부족, 네트워크 구축의 어려움 존재 등임

3. 클러스터의 형성

가. 입지요인 도출

- 클러스터를 형성하기 위해 가장 중요한 문제는 클러스터가 특정지역을 중심으로 형성되고 활성화되기 위해서는 어떤 조건이나 요인이 전제되어야 하는가 하는 점으로(신승춘, 2007) 이를 표로 정리하면 다음과 같음

<표 2-3> 클러스터 조성을 위한 지역여건 분석

구분	분석내용	분석요소
자연적 여건	자연환경(지형, 지세, 기후)	기상조건 및 자연자원
인적 여건	인구, 기술력, 주민의지	설문조사
물적여건	도시개발방향과 부합성	도시이미지 및 목표, 관련계획
	지역별 도입가능 기능의 입지 가능성	에너지 기반시설
	지역여건과약을 통한 클러스터의 가능성	연계기능
	도입기능 및 클러스터의 시행가능성	재정능력

자료: 권혁수·오현영(2009)

- 클러스터와 관련하여 Porter(1998)는 ‘입지의 경쟁력’을 언급하면서 다음과 같은 점을 강조하였음
- 첫째, 입지가 어떻게 경쟁우위에 영향을 미치는가에 대해 잘 이해한 뒤 전략을 수립해야 함
 - 기업이나 조직이 국경을 넘어 경쟁하게 되면서 어느 곳에서든지 활동을 할 수 있는 역량을 갖게 되었기 때문임
- 둘째, 입지는 경쟁우위와 관련하여 조직이 선택하고 성공적으로 이행할 수 있는 전략 형태에 상당한 영향을 줄 수 있으므로, 지역적 기반의 상태, 지역 근로자들의 기술, 다른 다이아몬드 모델의 조건 등도 운영효율성에 직접적

으로 영향을 미치게 됨

- 셋째, 입지는 경쟁의 형태를 규정하는데 도움이 될 뿐 아니라 산업구조와 경쟁우위에서도 중요한 역할을 함
- 이에 더하여, 최근 지역마다 지식기반산업의 클러스터를 육성하겠다는 정책은 너무 많은 클러스터를 나열하게 했고 이러한 상황에서 기능, 공간적 범위, 형성의 주체 등 다양하고 차별화 된 측면에서 유연성이 보장되는 발전적인 형태의 클러스터 개념으로 보완 내지는 전환이 필요함
 - 특히 공간적 측면에 있어 그 동안 추진되어온 행정구역 중심의 패쇄적인 클러스터 개념에서 탈피하여 보다 개방적이고 유연한 형태의 클러스터 개념이 필요함
- 정보화의 진전으로 공간거리의 극복이 용이해지고 개인이나 기업의 행동반경이 넓어짐에 따라 이에 적합한 광역화된 클러스터의 개념과 정책을 도입해야 할 필요가 있는 것임(주성재, 2003)
- 따라서 기업은 유망한 클러스터가 조성된 곳으로의 투자를 적극적으로 고려해야 하며 국제경쟁우위의 생성 및 유지에 가장 효율적이고 효과적인 역할을 할 수 있는 입지 또는 클러스터가 어디인지에 대해 지속적으로 조사해야 함(문휘창·정진섭, 2008)

나. 클러스터 형성을 위한 기본 조건

선행연구의 검토

- Brown(2000)은 클러스터가 발달하기 위한 기본적인 조건들에 관해 연구한 대표적 학자로, 그에 따르면, 첫 번째는 10가지의 지역적 기반, 즉, 탄탄한 과학기술 기반, 기업이 정신의 충만, 회사의 수적 증가, 핵심인재 유인능력, 인프라의 구비, 지역 내 자금조달원, 사업지원서비스 및 연관산업, 대기업의 존재, 숙련노동력의 원활한 공급, 효율적인 네트워킹, 적극적 지원이 가능한 정책적 환경 등의 환경적 조건임

- 둘째, 기업의 생산성 향상을 위해서는 거시경제정책, 안정적인 정치, 법률적 환경과 미시경제적 경쟁기반간의 조화임
 - 산업의 일반적 경쟁요소들은 전 세계에서 외부조달을 통해 쉽게 모방이 가능하지만, 기업의 핵심적인 경쟁우위적 요소는 지역적 범위에서 전유되는 특성이 있으므로 이때에는 정부의 정책환경 조성이 중요함
- 셋째, 클러스터가 발전 및 성공하기 위해서는 전체적으로 시장상황에 적합한 전략의 수립, 즉, 지속적인 변화 관리가 필요함
 - 형성된 혁신 클러스터가 장기적인 성장을 유지하기 위해서는 환경변화에 적응하면서 지속적인 혁신을 추구하여야 함
- 넷째, 참여자간 네트워크 형성을 통한 효율적 의사결정과 정보교류체계가 구비되어야 함
 - 지역적인 정보네트워크의 효율성을 유지할 수 있는 클러스터의 형성은 성공의 관건이 되며, 효과적인 정보유통 혹은 공유를 촉진하는 네트워크는 상호간에 강한 연계 및 결속관계를 형성하게 하면서 소그룹의 구성원 중 일부가 동떨어진 다른 소그룹의 구성원과 연계관계를 가질 경우 두 집단 간의 정보교유와 공유는 마치 한 집단에서 이루어지는 것처럼 효율적으로 이루어지는 네트워크 구조를 의미함
- 마지막으로 경쟁 기업간의 신뢰에 기반을 둔 네트워크가 성공요인으로 제시되나, 신뢰에 대해서는 필수요소는 아니라는 이견이 상충하고 있음
- 클러스터에 관한 그 밖의 성공요인에 관한 학자들이 견해를 정리하면 다음의 표와 같음

<표 2-4> 클러스터에 관한 선행연구상의 성공요인

연구자	성공요인
Castells & Hall(1994)	파트너십, 인적자원의 이동성, 인접성의 부정적 영향에 대한 극복
Oinas & Malecki(1999)	지역 내 네트워크, 학습문화, 기술혁신이 정착하는 사회구조, 제도적·조직적 다양성, 혁신문화의 존재여부
Brown(2000)	탄탄한 과학기술 기반, 충만한 기업가 정신, 회사수의 증가, 핵심인재 유인능력, 인프라의 구비, 지역내 자금조달원, 기업지원서비스 및 연관산업 대기업의 존재, 숙련 노동력의 원활한 공급, 효율적인 네트워킹, 자원을 다하는 정책적 환경
권영섭·김동주(2002)	높은 수준의 과학기술 기반, 기업가적 문화, 활발한 기업기반, 핵심인력을 유지할 수 있는 매력적 환경, 자금조달능력, 가용토지와 물적 인프라, 기업지원서비스와 관련 대기업의 존재, 숙련 노동력, 효율적 네트워크, 정책적 지원,
부득규(2003)	구성 주체간 네트워크, 학습문화, 기술혁신이 정착하는 사회구조, 제도적·조직적 다양성, 혁신문화의 존재여부
이종열 외(200)	의식의 공유, 시너지 효과를 가져올 수 있는 프로그램의 구상과 다각도의 정책사업, 창작인프라 구축, 네트워크 통합
권영섭(2004)	전략산업 중심의 클러스터화, 혁신, 대학주변 신산업 클러스터로 육성
박광국(2005)	적정규모의 기업유치, 성공사례의 구축, 스타콘텐츠의 개발

자료: 이종열 외(2005: 172)

□ 클러스터 형성을 위한 기본조건

- 이상의 내용을 바탕으로 클러스터의 형성을 위한 대표적인 조건을 추출하면, 첫째, 기후·환경적 조건, 둘째, 경제적 기반 조건, 셋째, 법·제도적 조건, 넷째, 사회문화적 조건, 다섯째, 지역공동체의 정치적 리더십 등으로 요약할 수 있음
- 먼저, 기후·환경적 조건은 경제력이 있는 창조적 인재들을 클러스터 지역으로 집적하게 하는 유인을 제공할 수 있음
 - 기후·환경적 조건의 예를 들면, 바이오 클러스터, 실리콘 힐 등의 지역은 대체로 온화한 기후를 바탕으로 삶의 질이 높게 평가되는 곳으로 꽤

적한 기후조건과 양질의 교육 및 문화적 여건이 갖추어져 있음

- 기후환경적 조건이 클러스터 형성과정에서 매우 중요한 요소로 간주되는 것은 새로운 지식의 창출과 기술혁신이 지리적 인접성에 기초한 암묵지의 공유와 지역 내 상호학습과정을 통해 이루어지고 있다는 점에서 연유함
 - 창조적 인재들이 모여 있는 지역이라는 공간과 지역혁신을 추동하는 클러스터는 세계화 시대에 더욱 중요시 되고 있는 것으로 요컨대, 클러스터의 창출은 지리적인 문제인 동시에 사람의 문제라고 할 수 있음(이종선, 2005: 38-39)
- 다음으로, 경제적 기반 조건은 클러스터를 형성하기 위해서는 각 지역이 고유하거나 특화된 자원을 부존함으로써 이를 개발, 육성하기 위한 기존의 산업과 산업 기반이 있어야 함을 의미함
- 기존의 산업은 지역에 뿌리를 둔 전통산업이나 첨단산업에 종사하는 기업의 존재와 활동으로 나타나고, 특정지역의 기존 산업과 영역적 토대를 이루는 사회 간접자본시설의 유무가 중요함
 - 장기적으로 경제적 혁신활동의 기초를 이루는 지역적합적인 교육 및 연구시설도 중요한 요소가 되는데, 교육 및 연구개발 활동을 위한 기능인력 및 고급인력을 양성하고 활용할 수 있는 필요조건이기 때문임
 - 기본 인프라에는 사회간접자본 시설은 물론 선도적인 기업, 첨단 연구개발 기관, 우수한 인재를 보유한 연구중심대학, 혁신지향적인 지방정부 등 자원과 정책의 수요-공급의 기반이 포함되며, 이들 간의 원활한 상호학습 메커니즘이 작용한다는 점임
 - 실제로 지역을 단위로 다양한 혁신주체들 사이의 긴밀한 산학협력 네트워크는 각각 지역 내 클러스터의 성공에 매우 중요한 기능을 수행하고 있음
- 세 번째, 법, 제도적 조건은 물적 프로세스 이외에 제도적인 집약 역시 클러스터의 형성에 영향을 미친다는 것임

- 클러스터의 활성화는 경제주체들의 독자적 수행방식은 물론 이들 경제주체들이 가지는 가치, 규범, 법, 제도 등과 같은 사회적 제도와 교류하면서 다른 경제주체들과 서로 원활하게 상호작용하는 방식에 의존하기 때문에 혁신의 창출, 확산, 활용을 위한 법과 제도가 유기적으로 결합되는 시스템과 네트워크는 매우 중요함
 - 이를 위해서 정부는 클러스터를 중심으로 한 이해관계자들 간의 조정자인 동시에 비용 지원 등 적극적인 재정지원과 소득세 면제 등 각종 세제혜택을 통해 다양한 인센티브를 제공함으로써 클러스터 형성에 큰 영향을 미칠 수 있음
- 네 번째, 사회, 문화적 조건은, 클러스터내의 매력적인 환경요인으로 지역문화, 쾌적한 기후, 수준 높은 교육기관의 존재여부, 창의적 여가활동의 기회 등 삶의 질이 증진 가능한 사회문화적인 요인들이 충족되어야 한다는 것임
- 지역 차원에서 비록 경제적인 혁신을 이루었다고 하더라도 삶의 질이 개선되지 않거나 오히려 악화된다면 혁신주체의 지역이탈을 불러올 수 있기 때문이고, 장기적으로 타 지역에 비해 상대적으로 생활의 질이 낮다면 인구유입과 산업유치를 어렵게 함으로써 제도적, 정책적, 차별적 불이익의 빌미를 제공하여 지속적인 경제적 혁신이나 지역발전을 이루는데 한계가 있기 때문임
 - 뿐만 아니라, 개방적이고 실험적인 문화와 열정적인 리더십, 행위주체자들 간의 긴밀하고 유기적인 파트너십의 존재가 클러스터를 성공으로 이끌 수도 있음
- 마지막으로 지역혁신이나 클러스터의 구축은 지역이 소유하거나 부존하는 특정한 유형자산의 구축이 아니라 다양한 유, 무형자산의 구축 및 연계에 그 바탕을 두고 있으므로 지역에서의 정치적, 조직적 리더십의 역량에 따라 혁신내용이 좌우될 수 있음
- 지역리더십이 부재하거나 부족할 경우에 혁신클러스터의 구축은 의도한 성과를 얻기 어려울 뿐만 아니라 여러 가지 지역자원의 불필요한 낭비

만을 초래할 가능성이 높음

- 따라서 성공적인 클러스터를 위해서는 관련 혁신 주체들이 지역의 객관적 상황에 대하여 정확한 분석과 다양한 제도적 모색, 그리고 구체적인 실천방안을 강구하여야 함

제3장

자기주도학습지원센터

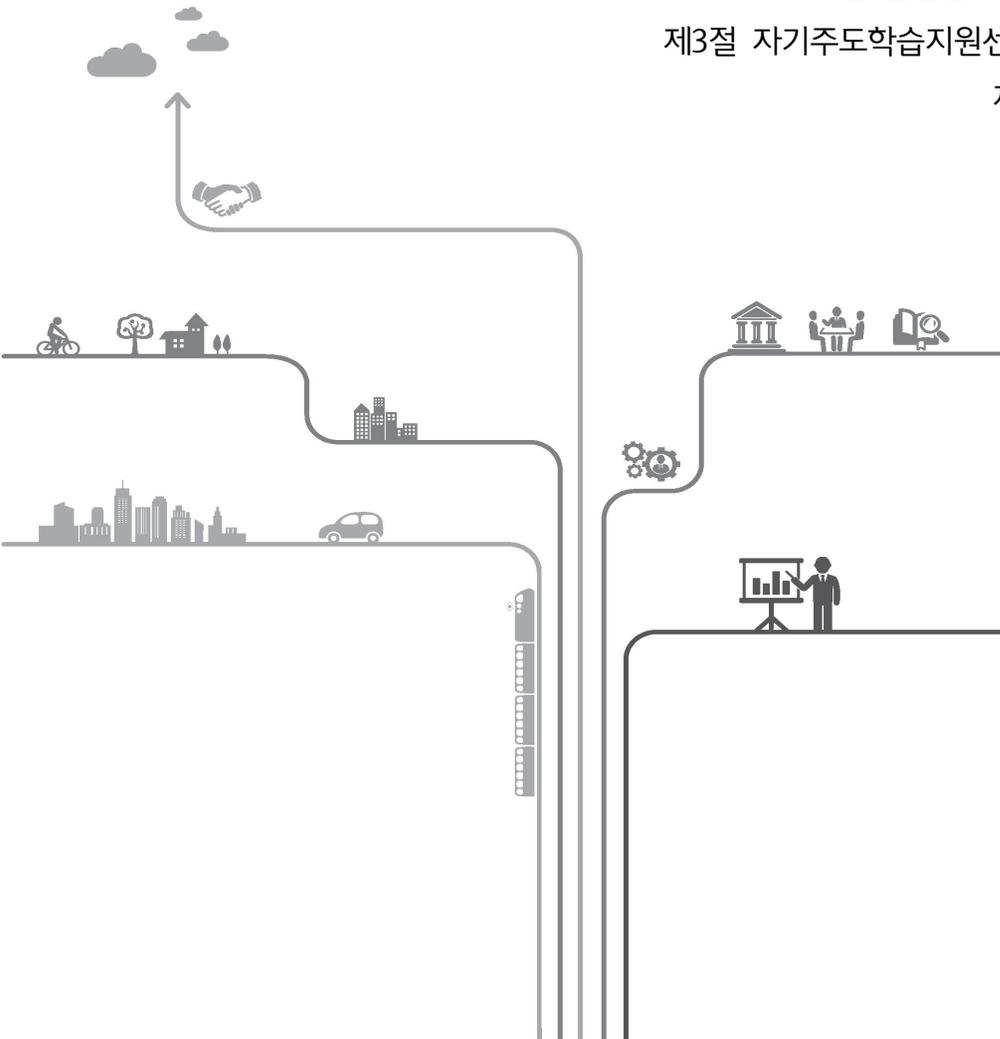
운영사례

제1절 자기주도학습의 이해와 지원센터의 필요성

제2절 설립절차 및 관련법제

제3절 자기주도학습지원센터 운영사례

제4절 시사점



제3장

자기주도학습지원센터 운영사례

제1절 자기주도학습의 이해와 지원센터의 필요성

1. 자기주도학습의 의의

가. 자기주도학습의 개념

- 자기주도학습(self-directed learning)은 학습자 스스로 계획을 세우고 일련의 학습과정을 실행해 나가는 것임
- 오늘날 우리 교육의 현실은 열린 교육의 일환으로 종래의 획일적인 지식의 주입에서 과감히 탈피하여 학습자의 개성을 존중하고 각자의 잠재능력을 최대한 살려줄 뿐만 아니라 능동적으로 학습에 참여하도록 학습의 동기를 부여하고, 창의적인 사고력을 키워줄 수 있는 학습자 중심의 자기주도적 학습 방법을 요구하고 있음
- 자기주도 학습에 대한 논의는 1970년대 초 북미지역을 중심으로 본격적으로 시작되었으며 우리나라에는 1980년대 중반 성인교육분야에 처음 소개되었고 1990년대 이후부터 석박사 학위논문을 중심으로 논의가 이루어지기 시작했음
- 자기주도학습에 대한 연구의 시초는 학교가 아닌 그 밖의 공간에서 이루어지는 자발적인 성인들의 학습활동에 대한 Houle과 Tough의 주목에서 비롯되었음(진영은·이진욱, 2007)
 - 성인의 자유로운 학습활동을 포착하고 설명하기 위해 등장한 개념이지만 오늘날에는 아동교육과 학교교육의 영역에 까지 그 논의가 확장되고 있는 것임
- 자기주도학습의 초기 연구자인 Houle(1961)은 ‘인간에게 학습은 삶의 방식

이며, 인간은 다양한 경험을 통해 새로운 관점과 능력을 향상시키고, 이러한 과정에 많은 시간을 할애한다'고 주장하였는데, 즉, 학습을 삶의 방식으로 본다는 주장은 평생교육의 중요성을 강조해온 Houle의 타 연구와 그 맥락을 같이하는 것임

- 하지만 이는 학습의 의미를 매우 확장하거나 부분적으로 모호하다는 한계점을 내포하고 있는데, 이에 대한 한계를 넘어선 것은 Knowles로, Houle이 자기주도학습의 이론적인 토대를 마련했다면, Knowles는 보다 명확하게 자기주도학습의 이론을 정립했다고 할 수 있음
- Knowles(1975)는 자기주도학습을 '타인의 도움 없이 학습자가 스스로 자신의 학습욕구를 진단하고, 학습목표를 설정하며, 학습에 필요한 인적·물적 자원을 확보하고, 학습전략을 선택·실행할 뿐만 아니라, 자신이 달성한 학습결과를 평가하는 데에도 주도권을 갖는 과정'으로 정의하고 있음
 - Knowles는 자기주도학습의 범위를 기존의 '교사없이 스스로 학습'하는 것 이외에 다양한 방법과 형태로 나타날 수 있는 학습자의 능동적·적극적 행위를 포함하는 개념으로 확장시켰다는 점에서 높이 평가됨
- Knowles는 자기주도학습의 실체를 직접적으로 명료화하기 보다는 교사주도 학습과의 대조를 통해 드러내려 하였는데 다음의 표에서와 같이 학습의 과정요소를 구분하고 전 과정에 대한 결정권과 통제권을 누가 갖는지에 따라 각각 교사주도학습과 자기주도 학습의 여부가 결정된다고 설명하였음(진영은·이진욱, 2007)
 - 즉, 전통적으로 교수자가 수행해 오던 교수 절차나 과정들을 학습의 과정요소로 보았으며 이 단계적인 절차들을 교수자 대신 학습자가 수행하면 자기주도학습이 된다고 본 것임

<표 3-1> 교사주도학습과 자기주도학습의 비교

항목·요소	교사주도학습	자기주도학습
학습분위기	형식적/권위지향적/경쟁적/판단적	비형식적/상호존중적/협력적/지지적
계획	주로 교사에 의해	참여적 의사결정에 의해
학습욕구진단	주로 교사에 의해	상호 평가에 의해
목표설정	주로 교사에 의해	상호 협상에 의해
학습계획의 설계	교과내용단위/교수요목/논리적계열	학습프로젝트/학습계약/준비도에 따른 계열
학습활동	전달기술/할당된 것 읽기	탐구프로젝트/독립적 연구/경험적 기술
평가	주로 교사에 의해	자신이 수집한 증거에 대한 상호평가

자료: Knowles, M. S. (1975). Self-directed learning: A guide for learners and teachers, New York: Association Press. p. 60.(진영은·이진욱(2007)에서 재인용)

- 하지만 Knowles의 연구는 ‘교수’와 ‘학습’에 대한 개념을 혼돈하여 사용했다는 비판이 존재함(배영주, 2003; 진영은·이진욱, 2007)
 - 교수자의 역할을 학습자가 수행한다고 해서 자기주도학습이 되는 것인지 일정기간의 전문적인 교육을 필요로 하는 교사의 역할을 학습자들이 수행해 낼 수 있는 것인지는 단순한 문제가 아니기 때문임
- 한편, Tough(1979)는 자기주도학습의 이론을 확장시켰다는 평가를 받고 있는데, 학습자가 스스로 학습과 관련된 내용을 사전에 점검하고, 이를 목록으로 정리함으로써 교사의 도움 없이 학습목표를 성취하는 것을 자기주도학습이라 설명하였고, 특히, 학습과 관련된 사전점검목록 13가지를 구체적으로 제시하여 실제 학습적용에 큰 기여를 하였음
- Zimmerman(1986)은 자기주도학습을 학습자 스스로 학습에 적극적으로 참여하는 것으로 설명하면서, ‘학습자는 학업성취를 촉진하는 실질적인 촉진자’라고 개념을 정리하였음
- Caffarella & O'Donell(1989)은 자기주도학습을 고립된 상태가 아닌 다양한

조력자들의 체계적인 도움으로 이루어지는 것이고, 학습자가 전체 학습계획 및 실행·평가에 대한 책임을 지는 것으로 설명하고 있음

- Long(1991)은 자기주도학습을 효율적인 학습자로서의 자아개념, 학습에 대한 책임감, 학습에 대한 열정, 내면화된 평가, 경험에 대한 개방성, 창의성, 융통성 등 학습자가 지니고 있는 내면적인 특성을 중심으로 자신의 학습에 스스로 얼마나 참여하느냐에 초점을 두고 설명하였음
- Garrison(1997)은 자기관리, 자기감독, 동기적인 면 등의 3가지 차원을 중심으로 자기주도학습의 개념을 설명하였음
- 한편, 국내 연구는 대부분 Knowles의 개념을 그대로 사용하고 있으며, 예컨대, 김경희 외(2004)는 자기주도적 학습을 개별 학습자가 타인의 도움이 있든 없든지 간에 학습자 스스로 학습 요구를 진단하고, 학습 목표를 설정하며, 목표로 설정한 학습을 해 가는데 요구되는 인적·물적 학습 자원을 확보하고, 적합한 학습전략을 선택·실행하며 학습을 통해 성취한 학습결과를 스스로 평가함으로써 학습해 가는 과정으로 정의하고 있음
- 다만, 차별적으로 자기주도학습에 대한 접근방법이나 핵심요소들에 대한 연구가 진행되었고, 자기주도학습 관련 요인들과 다양한 요인들과의 상호작용 및 영향관계를 규명하는 연구도 존재함
- 이에 관한 국내 학자들의 정의를 살펴보면, 김홍원(1996)은 학생이 학업성취를 위한 능력을 3가지(인지적 능력, 정서적 능력, 행동적 능력)로 세분화하여 설명하였음
- 홍영표(2002)는 자기주도학습 관련연구를 학습자의 인성적 특성차원과 학습과정차원 등 두 가지 차원으로 접근하고 있는데 두 가지 차원이 상호의존할 때에 가장 효율적인 자기주도학습이 이루어진다는 것임
- 박영태·현정숙(2002)의 연구에서는 학습조력자의 역할을 강조하고 있으며, 특히 청소년들은 자기주도로 학습하기에는 부족한 면이 있기 때문에 학습시 조력자가 도움을 주는 것이 효과적이고, 시간이 흐르면서 청소년 스스로

자기주도학습 능력이 생겨나게 된다는 것임

- 또한 자기주도학습을 상황적 요인, 학습자 요인, 환경적 요인의 상호작용을 통해 설명하고 있으며, 이와 같은 자기주도학습의 개념들이 초기에는 학교 밖 성인들의 자발적인 학습활동을 대상으로 한 연구에서 시작되었지만, 이후 성인학습 뿐만 아니라 일반학생(청소년)의 학습을 대상으로 한 연구에 의해서 개념이 정의되었음
- 특히 우리나라의 경우 자기주도학습은 성인교육 분야보다 학교교육을 대상으로 한 연구를 위해 도입되었지만(소경희, 1998), 현재 학교교육뿐만 아니라 성인교육, 평생교육 등의 범위까지 그 연구범위가 확대되고 있음
- 이상의 학자들의 자기주도학습에 대한 다양한 개념을 정리하자면, 기존의 교사 주도가 아닌 학습자 스스로 주도자가 되어 전반적인 계획을 수립하여 실천하는 학습과정이라고 이해할 수 있음

<표 3-2> 자기주도학습에 대한 다양한 개념정의

학자	개념
Houle (1961)	인간은 다양한 경험을 통해 자신의 능력을 향상시키고, 많은 시간을 할애함. 때문에 '학습=삶의 방식'으로 정의함
Knowles (1975)	타인의 도움없이 스스로 학습의 전 과정을 주체적으로 진행. 자기주도학습의 전과정을 6단계로 설정함
Tough (1979)	학습자가 스스로 학습과 관련된 내용을 사전에 점검 정리함으로써 교사도움없이 학습목표를 성취. 학습과 관련된 사전점검목록 13가지 제시
Zimmerman (1986)	학습자가 적극적으로 참여하는 것. 개개인은 학업성취를 촉진시키는 촉매제 역할을 함
Caffarella & O'Donell (1989)	다양한 조력자들의 도움으로 인해 자기주도학습이 이루어짐. 학습에 대한 책임은 본인에게 있음
Long (1991)	자신의 학습에 대한 참여정도에 초점을 둠
Garrison (1997)	자기관리, 자기감독, 동기 등 3가지 차원을 중심으로 개념설명

학자	개념
김홍원 (1996)	인지적 능력, 정서적 능력, 행동적 능력으로 학습성취능력을 세분화 함
홍영표 (2002)	학습자의 인성적 특성차원, 학습과정차원으로 구분하여 연구. 이 두 요소가 상호작용할 때에 효율적인 학습이 보장됨
박영태 현정숙 (2001)	학습조력자의 역할이 중요하다고 주장. 이후 학습경험을 통해 학습능력이 향상됨

□ 자기주도학습에서 교사의 역할

- 자기주도 학습은 교사의 새로운 역할 변화를 인식해야 하는데, 전통적인 교사 주도의 학습상황에서는 교사의 권위가 경직되어 있어서 학습자의 자기 주도성이 제대로 발휘되기 어렵기 때문임
- 자기주도학습에서 교사의 임무는 교사 자신의 권위에 학습자를 동참시켜 학습자의 자기주도성을 허용 또는 신장시키는 교육환경을 설계하는 것으로 파악하여야 하며 구체적인 역할을 다음과 같음(Knowles, 1975; Brookfield, 1986)
- 첫째, 학습의 안내자와 촉진자로서의 역할을 수행하여야 함
 - 학습을 진단하여 그들에게 맞는 수업과 정보를 제공하고, 학습에 대한 행동에 스스로 책임지게 하고, 학습동기를 촉진하여 즐거운 학습환경을 조성해 주어야 함
- 둘째, 정보관리자로서의 역할을 수행해야 함
 - 학습자가 필요한 정보를 효과적, 효율적으로 수집하는 방법을 제공하고 다양한 자료원을 통해 얻을 수 있는 정보 중에서 유용한 정보여부를 판단할 통찰력을 길러주어야 함
- 셋째, 학습동반자로서의 역할을 수행함
 - 교사는 학생과 함께 탐색하고 학습과정에서 그들의 진정한 상담자와 조

언자가 되어야 함

나. 자기주도적 학습의 필요성

- 첫째, 학습에 있어서 주도권을 가진 사람들은 수동적으로 가르쳐 주기를 기대하는 사람들보다 더 많은 것을 학습할 수 있음
 - 뚜렷한 목적의식과 동기를 가지고 학습에 임할 수 있고, 수동적 학습자보다 학습한 내용을 더 오래 간직하고 더 잘 활용하는 경향이 있음
 - 교육의 목표를 이미 알려진 내용을 전달하는 것으로 규정하는 것은 더 이상 현실적이지 못하고, 교육의 중요한 목적은 탐구기술을 개발하는 것 이어야 함
 - 교육을 마친 후에는 새로운 지식을 쉽고 기술적으로 습득할 수 있는 능력, 즉, 지속적으로 학습하는 능력을 가져야 함
- 둘째, 자기주도적 학습은 자연적·심리학적 발달과정으로, 출생 후 초기인간은 의존적인 존재에 불과하나 점차 성숙해짐에 따라 부모, 교사 및 다른 성인들의 통제로부터 벗어나야 함
 - 성숙의 본질은 자신의 삶에 대해 책임을 지는 능력을 개발하게 되고, 즉, 점차적으로 자기주도적 존재가 됨
 - 우리는 우리가 행하고 있는 모든 것으로부터 배워야 하고 모든 경험이 학습경험으로서 개발되어야 하며, 아울러 가정을 포함하여 조직과 지역 사회의 모든 기관과 시설들이 학습의 자원이 되어야 하며, 개인적 성장, 발전을 위해 모든 사회적 환경자원을 학습자원으로 활용해야 한다는 것을 의미함
- 셋째, 학습에 대해 다른 사고방식이 퍼져나가고 있는데 이 새로운 사고방식에 대해 가장 적합한 방법이 자기주도적 학습임
 - 전통적으로 학습은 학교나 특별한 시설에서 이루어져야 하는 것으로 생각해 왔음
 - 그러나 미지의 새로운 세계를 적합하도록 하기 위해서는 학습을 일상생

활 또는 업무 그 자체로 생각해야 할 것이며 네트워크를 통해 무한정으로 제공되는 정보는 대학이라고 하는 체제조차 붕괴시킬 것이라는 예상으로 나타나고 있음

- 넷째, 교육에 있어서 새로운 발전의 다수(원격교육, 새로운 커리큘럼, 개방교실, 무학년제학교, 학습자원센터, 독학, 학외학위제, 비전통적 학습 프로그램, 개방대학, 학점은행제, 학습교류제 등)는 학습자가 그들 자신의 학습에 대해 절대적 주도권을 가져야 한다는 무거운 책임을 지우고 있고, 자기주도적 탐구기술을 익히지 않고서 이러한 프로그램에 참여한다면 학습자들은 불안·혼란·실패를 경험하게 됨
- 다섯째, 성인학습을 아동·청소년과 동일시하는 생각은 적절하지 않음
 - 과거에는 젊은 시절에 그들이 미래를 살아나가기 위해서 알아야 하는 것의 대부분을 배우는 것이 가능했지만 이제 교육은 평생의 과정으로 규정되어야 함
 - 청소년기의 1차적 학습은 탐구기술이 될 것이며 학교교육 이후의 학습은 급변하는 세계에서 적절하게 살아가가기 위해서 요구되는 지식·기술·이해력·태도·가치를 습득하는데 초점을 두는 삶의 태도로서 자기주도적 학습을 해야 할 것임

다. 자기주도학습능력의 구성요소

- 자기주도학습능력은 자기주도적으로 학습을 해나갈 수 있는 능력으로, 선행연구들을 보면 자기주도학습능력의 구성요소를 인지, 동기, 행동과 같은 학습자 특성의 각 영역에서 개념화하거나(Gugliemino, 1977; Zimmerman & Martinez-Pons, 1988; Sink, 1991; Linder & Harris, 1993; 김홍원, 1996; 정미경, 2003) 세 영역을 모두 통합하여 개념화하였으며, 다른 한편으로는 학습 과정의 측면에서 개념화하기도 하였음(Knowles, 1975; Tough, 1979; Pinitirich & De Groot, 1990; 이석재 등, 2003)

□ 학습자의 심리적 요인

- Gugliemino(1977)는 학습 기회에 대한 개방성, 효율적인 학습자로서의 자아 개념, 학습에서의 술선수범과 독립성, 책임감의 수용, 학습에 대한 열정, 창의성, 미래지향성, 기본적인 학습기능과 문제해결능력에 대한 자기평가의 8 가지 인성적 특성을 자기주도학습을 위한 전제 조건으로 보았음(김상은, 2013: 14)
- 자기주도학습능력 연구에 가장 큰 영향을 끼친 Zimmerman과 Martinez-Pons(1988)는 자기주도학습능력을 상위인지적, 동기적, 행동적 차원에서 자신의 학습 과정에 능동적으로 참여하는 능력으로 정의하였으며, 14개의 자기주도적 학습전략을 제시하였음
 - 상위인지적 차원은 지식이나 정보를 습득하는 과정에서 계획하고, 조직하고, 자기교시하며, 자기평가하는 것임
 - 동기적 차원은 자신을 자기효능적, 자발적, 내적으로 동기화 되는 존재로 지각하는 것임
 - 행동적 차원은 습득을 최적화하는 사회·물리적 환경을 선택하고 구성하며 창조하는 것을 말함
- Sink 등(1991)은 자기주도학습능력의 구성요소를 인지적인 측면과 정의적인 측면으로 분류하였음
 - 인지적인 측면에는 영역 특수적인 지식과 전략 일반적인 학습전략, 학습과 수행에 관한 상위 인지적인 통제가 포함되며, 이중 상위인지적 요소를 가장 핵심적인 능력으로 강조하였음
 - 정의적인 측면에서는 일반적인 자기효능감 영역, 특수적인 자기효능감, 통제부위(locus of control), 내적 동기, 자아존중감, 완성경향성이 포함된다고 하였음
- Linder와 Harris(1993)는 자기주도 학습능력을 다차원의 복잡한 능력으로 보고 학습과정을 점검, 조절, 평가, 지속, 수정하는 능력과 학습결과에 영향을

미치는 동기적, 상황적 요인들을 민감하게 인식하고 통제할 수 있는 능력으로 구성된다고 보았음

- 김홍원(1996)은 자기주도학습 능력을 학생스스로 인지적, 정서적, 행동적인 방법을 적용하여 자신의 학습성취를 높이려는 능력으로 보았음
 - 인지적 능력은 인지전략과 상위인지, 인식론적 믿음, 지식이 해당됨
 - 정서적인 능력은 긍정적 자아개념, 자기정체성, 자기효능감, 자기통제감 등의 자아, 동기, 의지임
 - 행동적 능력은 자신의 학습목적 달성에 적합하게 환경을 이용· 통제하는 능력을 포함시켰음
- 정미경(2003)은 자기조절학습이란, 동기 조절, 인지 조절, 행동 조절이라는 이론적 구성요인들의 유기적 관계 속에서 이루어지는 통합적인 학습과정이라고 하였으며, 이를 바탕으로 중학생의 자기조절 학습검사도구를 개발하였음

□ 학습의 과정적 측면

- Knowles(1975)는 자기주도학습을 타인의 조력여부와 상관없이 학습자 스스로 학습에 대한 주도권을 가지고 자신의 학습욕구를 진단하고 학습목표를 설정하여 학습에 필요한 인적·물적자원을 확보하고 적절한 학습전략을 선택하고 실행하며 자신이 성취한 학습결과를 스스로 평가하는 과정이라고 하였음
- Tough(1979)는 학습자가 자신의 학습활동을 계획하고 안내할 수 있는 능력을 가지고 있다고 가정하며 계획과 실행에 관련된 13단계의 자기주도학습 모형을 제시하였음
- Pintirich와 DeGroot(1990)는 자기규제의 3요소로 인지 전략, 상위인지 전략, 자기관리행동을 규정하였음
 - 인지전략은 계획하기, 조정하기처럼 개념규칙의 활용을 규제하고 조정하는 내적으로 조직화된 기능을 말함
 - 상위인지 전략은 학습과 기억과정을 조정하고 통제하기 위해 인지전략

을 사용하게 하는 내적과정으로 문제해결하기, 의사결정하기의 과정을 말함

- 자기관리행동은 학습환경과 학습과정의 관리와 관련된 기능, 예를 들어, 목표 설정하기, 감정 조절하기, 긍정적 기대 개발하기 등임
- 이석재 등(2003)은 자기주도학습 능력을 학습자가 스스로 학습계획을 수립하고 이를 실행하며 그 결과를 체계적으로 평가하여 성공적인 학습이 되도록 학습과정을 주도적으로 관리할 수 있는 능력으로 보았으며, 학습자의 발달단계에 따라 강조점이 달라지는 것을 고려하여 초등학생, 중등학생, 성인의 학습단계별 자기주도 학습 능력 진단도구를 개발하였음
- 종합컨대, 자기학습능력을 향상하기 위해서는 결국 학습자의 심리적 측면에서의 접근과 학습과정적 측면에서의 접근을 병행하여 자기주도학습능력 향상을 위한 전략을 세우는 것이 가장 바람직할 것임

라. 자기주도학습능력의 개발

자기효능감

- 심리적 측면의 요소 가운데 자아효능감은 기타의 여러 요인들을 내포하고 있으며, 학습방법적 측면에서는 결국 능동적인 학습자 되기가 가장 중요한 요소임
- 자기효능감이란 학습자 스스로가 학습과제를 성공적으로 수행할 수 있다고 믿는 확신임
 - 일반적으로 자기 효능감이 높은 학습자들이 학습에 대한 자신감을 가지고 있기 때문에 학습을 잘하며, 다소 어려운 내용을 마주하더라도 쉽게 포기하지 않음
 - 자기효능감이 낮은 학습자들, 즉 자신을 부정적으로 보는 학습자들은 학습내용이 조금만 어려워도 학습의 동기를 잃고 포기하는 경향이 있음

- 자기효능감을 높이기 위해서는 성취경험, 대리경험, 언어적 설득, 정서적 안정 등이 필요함
 - 반복된 성공을 통해서 성공경험이 누적되면 자기효능감이 증가하므로 학습자가 충분히 달성할 수 있는 작은 목표를 부여하고 이를 성취할 수 있도록 격려하면 자기효능감이 증가할 수 있음
 - 다른 사람이 특정 과업에서 성공을 거두는 것을 보게 되면 “나도 할 수 있어.” 라는 자기효능감이 증가하게 되므로, 이미 성공한 사람들이나 위인들을 모델로 하여 대리 경험을 하게 해 주면 자기 효능감이 증가함
 - 언어적 설득, 즉 다른 사람 특히 교수자의 격려나 칭찬이 효능감을 증가시키므로 학습자에게 학습을 잘할 수 있다는 것을 확실시키고 설득시키는 것으로 자기효능감이 높아지게 도움
 - 불안이나 공포가 있으면 원래 목표를 달성하기 어렵기 때문에 학습자들이 평가나 중요한 일을 앞두고 불안해하면 정서적으로 안정을 취할 수 있도록 격려해주어 자기효능감의 증가를 도울 필요가 있음

□ 능동적 학습자

- 교육에서의 의도적 학습요구에 가장 효과적으로 반응하는 학습자는 구체적인 학습전략을 사용하고, 자신의 학습과 관련된 과제 요구를 적극적으로 점검하며, 자신의 학습전략을 자신의 학습 성과에 따라 조정함
 - 자신의 학습 성과를 점검하는 학습자를 “능동적 학습자”로 지칭할 수 있는데, 능동적 학습자는 자신들의 학습을 계획하고, 점검하며, 평가하기 위해 전략적이고 목표 지향적인 행위를 함
 - 수동적인 학습의 결과 학습자들은 이해나 학습 능력에 자신감을 잃게 되며 학습과정에서 ‘주는 것만을 기다리거나’ 최소한의 관심과 참여만을 보이는 태도를 가지기 쉬운 반면, 능동적인 학습자는 목표 지향적이며 내적인 동기를 가지고 지식과 기술을 습득하며 자신의 학습을 모니터하고 조절해 나가게 됨

- 능동적인 학습자가 되기 위한 역량은 다음과 같음
 - 첫째, 스스로 자신의 학습을 조절해야 함
 - 둘째, 성공은 자신의 능력으로 이루어진 것으로 받아들여야 함
 - 셋째, 학습에 필요한 모든 자료를 활용할 줄 알아야 함
 - 넷째, 5Rs(Relate, Recombine, Replace, Refin., Reevalue)기술을 활용해야 함
 - Relate(연관시키기): 선행지식을 새로운 지식과 연관시키기
 - Recombine(연합하기): 새로운 기술을 이미 습득하고 있는 기술과 연관시키기
 - Replace(대체하기): 문제 해결 능력을 보다 효율적인 행동으로 대체하기
 - Refine(개선하기): 새로운 기술을 몸에 익힐 때까지 개선시키기
 - Reevalue(재평가하기): 끊임없이 재평가하기
 - 다섯째, 장애를 극복할 수 있는 자신만의 성공전략을 수립해야 함
 - 여섯째, 자신이 본받을 수 있는 성공적인 학습자를 찾아내야 함
 - 일곱째, 자신이 수행할 수 있는 실현 가능한 목표를 세우고 마지막으로 학습동료와 협력하는 것이 중요함

2. 자기주도학습지원센터의 필요성

- 자기주도학습의 필요가 분명한 시대적 요구와 더불어, 자기주도학습지원센터는 입학관사정관제도 도입 등 급격히 변화하는 교육환경을 맞이하여 자기주도 학습능력증진 지원체제를 구축하고 대대적인 교육지원 사업으로 지역의 가치를 높이는데 기여할 수 있음
- 교육기관, 학생 및 학부모가 모두 참여하고 이용할 수 있는 인적·물적 복합 기관이며, 자기주도형 학습활동 지원 및 지역사회 봉사활동 지원 등도 수행함
- 뿐만 아니라, 진로·학습에 관한 상담 지원, 저소득층 자녀지원 프로그램 등의 운영을 통하여 교육과 복지가 결합한 형태의 바람직한 정부정책의 하나임

- 특히 제주도의 경우, 2014년도 제주입도 관광객이 12,273명에도 불구하고 경제적 효과에 대한 도민 체감도는 미약한 상황에서, 지역주민이 제주지역의 자연경관과 지질학적 특성, 다양한 문화자원을 활용할 수 있는 지속적인 역량강화가 요구됨
- 또한 제주로의 순 유입인구는 11,100명으로 타 지역과 다른 제주의 문화·정서·언어에 대한 이해와 귀농·귀촌 지원을 위한 접근성이 용이한 교육지원 시설이 절실한 상황임
 - 제주 이주 정착민의 전문역량 활용, 이주 마을 발전에 기여할 수 있는 기회제공, 마을 토박이들과의 소통을 통한 상호교류 증진으로 문화적·정서적 융화 도모
- 읍·면 지역, 특히 읍면사무소 소재지와 원거리 지역의 마을의 경우 교육 또는 문화활동 시설이 전무한 상황이며, 교육기반 시설의 열악함은 곧 인구의 도심지 집중현상을 심화시킬 위험성도 있음
- 저출산 및 고령화에 따른 학령인구 감소, 농촌 경제기반의 약화로 농촌의 인재 유출, 지역 리더 및 전문인력 부족 현상도 발생하고 있음
- 이러한 제주도의 사회적 배경에서, 자기주도학습지원센터를 통해 농어촌 주민들에 대한 급변하는 사회 적응력 향상, 정보·기술 습득을 통한 ‘사람’의 가치 향상으로 자생력을 강화할 필요가 있음
- 제주형 자기주도학습지원센터는 지역주민의 자발적 배움의 실천에 의한 지속가능발전 교육을 촉진·활성화하는 제주 평생교육의 확산적 모형 정립에도 기여할 수 있을 것임
- 중앙정부와 도의 지원으로 추진되는 소득, 생태문화, 복지 등을 테마로 하는 각종 지역개발 사업이 주민주도의 실질적인 마을발전 사업으로 연결될 수 있도록 주민 역량강화 학습지원이 필요하며 이는 특별자치도의 근간인 근린자치의 실현을 촉진하게 될 것임

- 사회변화에 따른 갈등 해소, 인간 소외감 극복 등의 중요한 기제로서 ‘삶의 인문학’의 대중화를 통한 인문학적 가치실현으로 성찰적 사회문화 형성도 요구되며 자기주도학습지원센터를 통한 각 계층별 맞춤형 프로그램의 상시 제공은 교육 접근성 향상과 교육소외 현상을 극복하는데도 기여할 것임

제2절 설립절차 및 관련법제

1. 자기주도학습지원센터의 추진근거

- 지방자치단체의 자기주도학습지원센터의 설립은 지역주민에게 다양한 교육 정보 및 체험기회를 제공하고, 교육격차 해소와 인재양성 등 교육지원체계를 구축, 주민복지 증진을 위해 「청소년기본법」 제48조, 「평생교육법」 제5조 및 「지방자치법」 제144조 등에 의거하여 해당 자치단체가 자기주도학습지원센터의 설치 등에 관한 조례를 제정하여 그 설치와 운영에 필요한 사항을 규정함으로써 가능함
 - 청소년기본법 제48조는 국가 및 지방자치단체는 청소년 활동과 학교교육·평생교육을 연계하여 교육적 효과를 높일 수 있도록 하는 시책을 수립·시행하여야 하며, 국가와 지방자치단체는 학교의 정규교육으로 보호할 수 없는 시간 동안 청소년의 전인적 성장발달을 지원하기 위하여 다양한 교육 및 활동프로그램 등을 제공하는 종합적인 지원 방안을 마련하여야 한다고 규정하고 있음
 - 평생교육법 제5조는 교육에 관한 국가 및 지방자치단체의 임무에 대해, 모든 국민에게 평생교육 기회가 부여될 수 있도록 평생교육진흥정책을 수립·추진하여야 하며, 국가 및 지방자치단체는 그 소관에 속하는 단체·시설·사업장 등의 설치자에 대하여 평생교육의 실시를 적극 권장하여야

한다고 규정함

- 지방자치법 제144조는 지방자치단체에 대해, 주민의 복지를 증진하기 위하여 공공시설을 설치할 수 있도록 권한을 부여하고, 공공시설의 설치와 관리에 관하여 다른 법령에 규정이 없으면 조례로 정하도록 하고 있음
- 따라서 자기주도학습지원센터를 출범하고자 하는 자치단체는 조례를 통하여 그 설치와 운영에 관한 사항을 정함으로써 센터를 출범하게 됨

2. 자기주도학습지원센터의 설립

- 자기주도학습지원센터의 본격적인 출범을 위해서는 먼저, 자기주도학습지원센터 설립자문위원회를 구성할 필요가 있으며, 이를 중심으로 자기주도학습지원센터 설립 및 운영계획을 수립하여야 함
- 계획수립을 위해서는 지방자치단체 내부 및 지방자치단체 간 협의가 그 바탕이 되어야 하는데, 도의 평생교육과, 지역균형발전과 실무자간의 실무협의를 우선되어야 하고, 시의 실무부서 간 사업계획 협의 및 도 평생교육과, 평생교육진흥원의 컨설팅 등도 필요할 것임
- 이 과정에서 사업추진체계 및 운영에 있어 사업주관기관과 협력기관, 지원기관의 역할을 명확하게 분담하는 것이 중요함
- 뿐만 아니라, 참여 기관 간 분쟁 발생 시, 그 조정방안에 대해서도 고려가 되어야 하는데, 일반적으로 도의 교육과는 사업예산의 적정 배분 및 제주시, 서귀포시간 사업추진방향에 대한 이견을 조정하고, 자기주도학습 실무협의회를 신설하여 사업 추진 방향 및 세부 내용에 대한 자문적 역할을 부여하여 중립적 분쟁해결 위원회로 활용할 필요가 있음
- 사업을 추진하는 과정에 있어서도 사업 공동추진단을 구성하여 정기 및 수시로 추진상황 공유 등을 통해 적극적으로 갈등을 예방할 수 있는 갈등관리 기제가 고려되어야 함

- 한편, 근린자치의 실현을 위해, 출범에 앞서 지역주민의 의견을 수렴하는 절차가 반드시 요구되며, 이를 위해 사업구상과 사업계획 수립을 위해 전문가, 평생교육기관 등과 단체 워크숍 등의 개최를 권장하고, 이를 바탕으로 조례를 제정함
- 이상의 과정을 요약하면, 자기주도학습지원센터 설립 자문위원회의 구성, 지역주민의 의견 수렴, 설립 및 운영계획의 수립, 자기주도학습지원센터 설립조례 제정, 센터의 개관으로 요약됨

제3절 자기주도학습지원센터 운영사례

1. 강동구 자기주도학습지원센터

- 서울특별시 강동구는 최고의 교육도시를 지원하며 변화하는 교육환경에 대처하기 위해, 강동구 자기주도학습지원센터 설치 등에 관한 조례를 근거로, 2010년 11월 30일 전국 최초로 자기주도학습 지원센터를 설립하였음
- 자기주도학습지원센터는 2010년 당시, 민선 5기 구청장의 공약사항이었으며, 자치단체 출범 직후인 2010년 6월 30일, 강동구 자기주도 학습지원센터 설립 자문위원회를 구성하였음
- 7월 31일에는 구체적인 자기주도학습지원센터 설립 및 운영계획을 수립하였고, 10월 30일 설립조례를 제정하였으며, 같은 해 11월 30일에 자기주도 학습지원센터가 본격 출범하였음
- 총 면적 366㎡로, 상시교육장으로 사용되는 2개의 소강의실 및 대강의실, 세미나, 동아리 활동이 가능한 동아리방, 상담실, 학습, 진로 자료실로 활용되고 있는 사무실로 구성되어 있음

가. 비전 및 핵심전략

- 강동구는 ‘최고의 교육도시 강동’이라는 미션 아래, 강동구의 자기주도학습 지원센터는 다양한 자기주도학습 프로그램과 교육지원사업 등을 통해 자기주도학습의 Frontier(개척자, 선구자)가 된다는 'The Frontier of S.D.L(Self-Directed Learning)' 을 비전으로 제시하였음
- 이를 위한 핵심전략으로는 Camp, Cooperation, Consulting, Coach의 이른바 4C전략과 이에 대한 실천프로그램으로 첫째, 자기주도학습 캠프, 자기주도학습 실천 캠프, 둘째, 지역사회와 함께하는 재능나눔, 셋째, 교육전문가의 진학진로 및 학습상담, 넷째, 멘토스쿨을 통한 자기주도 학습 코칭을 제공하고 있음

<그림 3-1> 강동구 자기주도학습지원센터의 비전 및 핵심전략



나. 자기주도학습센터의 기능

- 지원센터는 첫째, 자기주도학습 등 학습지원관련 프로그램 개발 및 운영, 둘째, 인성, 적성 및 진로에 관한 상담, 셋째, 각종 교육정보 수집 및 제공, 넷

째, 다양한 체험프로그램 개발 및 운영, 다섯째, 교육거버넌스 등 교육지원에 관한 다양한 네트워크 구성 운영, 여섯째, 그 밖에 교육지원을 위해 구청장이 필요하다고 인정하는 사항을 제공하는 기능을 수행함(강동구 자기주도 학습지원센터 설치 등에 관한 조례(이하 ‘조례’) 제4조)

- “교육 거버넌스(governance)”란 지역내 교육기관, 봉사단체, 동아리 등 기존의 활동단체간에 협력하여 교육지원사업을 추진하는 방식 또는 상호간 연합된 단체를 말함

다. 운영

- 센터의 원활한 운영을 위해 학습관련 프로그램 등의 개발 및 운영을 위하여 필요한 경우 개인, 단체 또는 법인에게 위탁할 수 있으며(조례 제4조), 지원센터의 프로그램을 이용 또는 참가한 자로부터 수강료 또는 참가료 등을 징수할 수 있음
- 이용료의 징수는 수익자부담 원칙과 공공성을 고려하여 합리적으로 정하여야 하며, 교육지원사업의 원활한 추진을 위하여 구청장이 필요하다고 판단될 때에는 일부 이용료를 무료로 할 수 있도록 규정하고 있음(조례 제5조)

라. 교육지원 네트워크의 구성

- 지원센터의 사업개발 및 원활한 운영을 위하여 교육거버넌스 등 다양한 교육지원 네트워크를 구성·운영할 수 있도록 하였으며, 필요시 교육지원 네트워크를 통한 교육지원사업을 위탁할 수 있고, 교육지원에 관한 회의 등을 개최할 수 있으며, 이 경우 수당 등 사업에 필요한 경비를 지원할 수 있도록 하였음(조례 제6조)
- 현재 강동구 교육발전협의회가 발족되어 있으며, 협의회는 위원장(구청장)과 부위원장(위촉직 위원 중 호선) 각 1명을 포함한 20명 내외의 위원으로 구성하되, 다음에 해당하는 자중에서 구청장이 임명 또는 위촉하도록 정하

고 있음(조례 제7조)

- 강동구의회 의원 2명
- 교육관련 담당국장
- 서울특별시 강동교육지원청 소속 공무원
- 대학교수, 학교교육 전문가(학교장, 진학부장 교사 등)
- 기업체 관계자
- 학부모 대표
- 입시전문가
- 그 밖에 교육전문가

- 협의회는 교육중심도시 조성을 위한 교육지원정책에 관한 사항, 지원센터의 효율적인 운영에 관한 사항, 글로벌 리더, 창의적인 인재 육성을 위한 유기적 협력방안에 관한 사항, 그 밖에 구청장이 교육지원정책 수립에 필요하다고 인정하는 사항을 검토하는 기능을 수행함(조례 제8조)
- 한편, 자기주도학습지원 운영위원회는 현직교사, 대학입학사정관, 교육 및 상담전문가로 구성되어 지원센터의 효율적인 운영방안을 모색하고, 다양한 프로그램 개발에 관한 자문을 하며, 진로·진학 상담 및 멘토링 활동을 지원하는 역할을 하고 있음
- 교육지원 네트워크의 일환으로 에듀(Edu)봉사단이 존재하는데, 교육 및 상담전문가, 대학(원)생, 고등학생(동아리)로 구성되어 있으며, 봉사단은 1:1 개인 및 그룹 멘토링, 자기주도학습 상담, 진로 및 진학상담(고입, 대입), 자기주도학습 캠프·특강·세미나를 운영 또는 지원하고, 기타 교육관련 다양한 봉사활동을 전개하고 있음

마. 권역별 에듀 클러스터

- 강동구는 주민들의 교육수요와 교육환경을 효율적이고 균형있게 조성하기 위하여 학교, 도서관 등 교육기반시설을 중심으로 한 권역별 에듀클러스터를 지정하여 운영하고 있음(조례 제12조)

- “에듀클러스터(edu cluster)”란 지역내 교육기반시설 또는 프로그램을 중심으로 정보를 서로 교류하고 차별화된 특색 있는 교육지원사업을 추진하기 위해 구성된 지역별 또는 테마별 그룹을 의미함(조례 제2조 제2항)
- 클러스터는 3~5개의 권역으로 나누어 지정하되 필요한 경우 추가로 지정할 수 있도록 되어 있고, 클러스터별로 지원센터의 기능을 수행하도록 하고 있음
- 클러스터는 관내에 소재한 학교나 도서관 등을 기준으로 지역규모, 특징 등을 고려하여 균형있게 구분하되, 최대한 특성화가 가능하도록 하고 있으며, 클러스터내 교육기반시설이 편중되지 않고 시설 설치 등 예산지원이 중복 투자되지 않도록 하여야 한다고 규정하고 있음(조례 제13조)

바. 프로그램

- 현재 강동구는 크게 여덟 개의 프로그램을 구성하여 운영하고 있으며, 구체적인 내용은 다음과 같음
- 첫째, 자기주도학습프로그램으로, 이는 입학사정관제 도입 등 급변하는 교육환경에 대비하여 학생들 스스로 장래의 목표와 비전을 발굴하고 자신에게 맞는 학습법을 찾아내 주도적으로 공부할 수 있는 능력을 길러내는데 도움을 주고자 특화된 내용으로, 자기주도학습 캠프와 자기주도학습 실천캠프 등으로 구성됨
- 둘째, 진로프로그램으로는, 자기주도학습지원센터에서 이뤄졌던 진로체험분야를 보다 세분화·전문화한 공간인 강동진로직업체험센터 ‘상상팡팡’을 통해 진로 관련 다양한 체험을 할 수 있도록 지원하고 있고 세부프로그램은 다음과 같음
 - 진로탐색프로그램
 - 진로상담 : 홀랜드 적성탐색검사, 다중지능검사 및 분석
 - 전공체험데이 : 전공 대학생의 학과소개, 전공체험
 - 드리머스 진로콘서트 : 릴레이 토크형식의 직업인 강의

- 학부모 진로힐링특강 : 자녀 진로교육 특강
- 직업체험 프로그램
 - 직업견학/체험 프로그램 : 직업현장실습, 다양한 직업체험놀이
 - 청진기(청소년진로직업체험의 기적) : 자유학기제 연계 전일제 직업체험
- 멘토링 프로그램
 - 상상팡팡 기자단 : 현장의 직업인을 인터뷰하며 여러 분야의 일에 대해 이해
 - 상상팡팡 합창단 : 보컬 트레이닝과 작곡 교육을 통한 음악분야 소질개발 및 꿈을 탐색
- 셋째, 진학프로그램으로, 고등학교 및 대학교 진학 관련, 변화하는 입시 정책 이해와 성공적인 전략 수립을 위한 특강 및 다양한 프로그램을 운영하고 있음
- 넷째, 학부모들을 위해 에듀맘 포럼 및 직장인을 위한 학부모 프로그램 등 다양한 교육 프로그램을 운영하고, 다양한 가치관을 지닌 요즘 청소년을 위해 진로교육 전문성과 자녀 진로지도의 역량을 강화하기 위한 진로지도자 양성 과정을 운영하고 있음
- 다섯째, 멘토-멘티 1:1 결연을 맺어 일주일에 한 번씩 자기주도학습을 할 수 있도록 멘토링을 진행함
 - 특정 과목에 대한 문제를 풀어주는 것은 아니며, 멘티가 자기주도학습을 할 수 있도록 학습방법, 시간관리, 정서적 지원, 진로와 관련된 조언 등을 하는 프로그램임
- 여섯째, 체험활동프로그램으로, 강동구 자기주도학습 지원센터에서는 초등학생 영어발표대회, 창의적 체험활동 발표대회 등 각종 체험활동 분야의 발표대회를 통해 학생들에게 동기를 부여하고 자기주도학습 능력 및 자신감 향상이 주된 목적임
- 일곱째, 급변하는 대학입시의 정확한 정보를 제공하고자, 입학설명회를 매

년 개최하여 수시·정시모집 및 입학사정관 전형 지원전략을 공유함

- 여덟째, 자기주도학습 프로그램의 일환으로 청소년들이 매년 열린마음으로 자신의 흥미와 진로, 진학을 탐색할 수 있도록 지원한다는 취지의 교육축제인 강동에듀페스티벌을 매년 개최하고 있음

2. 성동구 자기주도학습지원센터

- 성동구는 21세기 글로벌 시대의 창의적인 사고 능력과 지식을 창조적으로 생산하는 인재를 육성하고, 교육 패러다임 변화에 능동적으로 대응하기 위한 으뜸교육 도시 기반조성을 위해 2011년 4월 자기주도학습지원센터를 개관하였음
- 성동구 자기주도학습지원센터는 특히, 진로직업체험과 자기주도학습을 통합하여 지원한다는 특징을 가지고 있음
- 청소년들이 진로탐색에 대한 성찰과 올바른 직업관을 형성할 수 있는 실질적인 진로직업체험을 지원하는 한편, 학생들 스스로 공부할 수 있는 자기주도 학습체계를 지원함
- 총 면적 155㎡로, 진로직업체험·자기주도학습지원센터 운영을 위한 사무공간인 사무실, 진로, 적성 검사 해석 및 상담 공간인 진로상담실, 진로, 자기주도학습 프로그램 운영을 위한 진로교육실, 진로, 직업 관련 영상을 시청할 수 있는 직업체험극장, 진로, 직업 관련 도서를 읽을 수 있는 서가대, 진로, 직업정보 검색을 위한 정보검색대로 구성된 체험 공간인 직업체험실 및 진로독서실과, 진로직업체험·자기주도학습지원센터 이용 학생 및 학부모를 위한 휴식공간인 부모카페로 구성되어 있음

가. 운영목표 및 프로그램

- 이 센터의 운영목표는 사교육비 경감, 맞춤형 교육제공, 으뜸교육환경 조성,

네트워크 체계 확립, 교육인프라 구축, 진로직업체험 지원임

<그림 3-2> 성동구 자기주도학습지원센터의 운영목표



- 성동구는 센터를 통해 자기주도학습에 필요한 프로그램, 체험학습 등 다양한 교육지원사업의 개발과 운영을 지원할 수 있음
- 이 센터는 구민들에게 자기주도학습과 관련된 교육정보 제공과 다양한 프로그램 운영으로 교육복지를 향상시킬 수 있는 공간으로 활용하여야 함
- 구청장은 지원센터의 운영에 필요한 전문 인력을 배치하도록 규정하고 있음 (성동구 자기주도학습지원센터 설치 등에 관한 조례(이하 ‘조례’) 제3조)
- 지원센터의 효율적 관리와 이용촉진, 프로그램의 전문성을 확보하기 위하여 관련 전문기관 등에 위탁운영 할 수 있으며, 위탁운영 시 예산의 범위에서 필요한 비용의 전부 또는 일부를 지원할 수 있도록 규정하고 있음(조례 제7조)

나. 자기주도학습센터의 기능

- 성동구 자기주도학습센터의 기능은 다음과 같음(조례 제4조)
 - 첫째, 자기주도학습 등 학습지원관련 프로그램 개발 및 운영
 - 둘째, 인성, 적성 및 진로에 관한 상담
 - 셋째, 각종 교육정보 수집 및 제공
 - 넷째, 다양한 체험프로그램 개발 및 운영
 - 다섯째, 지역 내 교육기관, 봉사단체, 동아리 등 기존 활동 단체의 교육 지원에 관한 다양한 네트워크 구성·운영
 - 여섯째, 그 밖에 교육지원을 위해 구청장이 필요하다고 인정하는 사항을 제공하는 기능을 수행함

다. 운영

- 자기주도학습센터의 이용대상은 성동구 구민으로, 자기주도학습 능력을 이 끌어 낼 수 있는 관내 초·중·고등학생을 위주로 진행하고, 필요에 따라 구민들을 대상으로 자기주도학습 지도 등의 프로그램을 실시할 수 있으며 수요자 중심의 자기주도학습이 정착될 수 있도록 프로그램에 따라 대상을 변경하거나 확대할 수 있음(조례 제5조)
- 센터의 운영을 위해 지원센터의 프로그램을 이용 또는 참가자로부터 수강료 또는 참가료 등(이하 “이용료”)을 징수할 수 있으나, 이용료는 수익자 부담 원칙과 공공성을 고려하여 합리적으로 정하여야 하며, 교육지원 사업의 원활한 추진을 위하여 구청장이 필요하다고 판단될 때에는 일부 이용료를 무료로 할 수 있도록 규정하고 있음(조례 8조)
 - 다만, 구청장은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우 이용료를 감면할 수 있도록 정하고 있음
 - 「국민기초생활 보장법」에 따른 국민기초생활수급자
 - 「사회복지사업법」에 따른 사회복지시설의 청소년
 - 「한부모가족지원법」에 따른 한부모가족

- 그 밖에 구청장이 필요하다고 인정하는 사람

라. 교육지원 네트워크의 구성

- 구청장은 지원센터의 사업개발 및 원활한 운영을 위하여 교육지원청, 교육기관, 교육관련 단체 등과 협력으로 교육거버넌스 등 다양한 교육지원 네트워크를 구성·운영할 수 있음
- 필요시 교육지원 네트워크를 통한 교육지원 사업을 위탁 할 수 있고 교육지원에 관한 회의 등을 개최할 수 있으며, 이 경우 수당 등 사업에 필요한 경비를 지원할 수 있도록 규정하고 있음(조례 제6조)

마. 프로그램

- 성동구 자기주도학습지원센터는 현재 다음의 네 가지의 프로그램을 운영하고 있음
- 첫째, 진로 및 진학프로그램으로, 자신의 적성이해 및 직업정보 탐색을 통한 진로목표설정을 교육하고, 개인의 적성진단 및 진로, 진학 등을 상담함
- 둘째, 자기주도학습 프로그램으로, 학습동기향상, 시간관리 전략 및 효율적인 학습전략을 교육하고, 개인의 학습문제 진단 및 학습솔루션을 제공하는 역할을 함
- 셋째, 학부모 지원프로그램은 자녀의 학습 및 진로, 인성지도 등에 대해 학부모를 교육하며, 자녀의 특성파악을 통한 개인별 맞춤교육법을 상담함
- 넷째, 체험학습 프로그램은 입학사정관제 도입에 따른 다양한 교과 외 활동을 지원하고, 진로체험 및 특강을 통한 다양한 진로분야의 경험기회를 제공함

3. 성북구 자기주도학습지원센터

- 성북구는 주민들의 고품질 교육복지 서비스에 대한 욕구 증가, 계층간 소득 격차에 따른 학력격차 해소방안, 타 자치구에 비해 부진한 기초학력 신장 제고를 위한 일환으로 자기주도학습지원센터의 설립을 추진하였음
- 성북구 자기주도학습 지원센터 설치 및 운영에 관한 조례(이하 ‘조례’)를 근거로 2011년 1월 4일 성북 자기주도학습지원센터를 개관하였으며, 원활한 운영을 위한 주민설명회를 개최하였음
- 성북 자기주도학습 지원센터는 지하 1층, 지상 2층의 연면적 498㎡의 규모로, 멘토학습실, 학습실, 강의실, 상담실 등 다양한 시설을 갖추고 있음

가. 운영목표

- 성북구 자기주도학습지원 센터의 운영목표는 학생 스스로 목표와 전략을 세우고 계획적으로 공부하는 자기주도학습 여건을 마련하여 21세기 지식정보화 사회에서 요구하는 창의적 인재를 육성하고, 수요자 중심의 맞춤형 프로그램을 제공하며, 공교육 경쟁력을 강화를 통한 사교육비의 경감, 교육의 수요와 공급을 연결하는 네트워크체계를 확립하며, 전국최고의 교육환경을 조성하는 것임

<그림 3-3> 성북구 자기주도학습지원센터의 운영목표



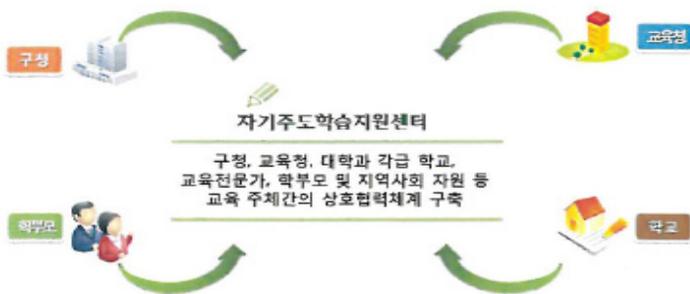
나. 자기주도학습센터의 기능

- 성북구 자기주도학습센터의 기능은 다음과 같음(조례 제4조)
 - 첫째, 자기주도학습 등 학습지원관련 프로그램 개발 및 운영
 - 둘째, 인성, 적성 및 진로에 관한 상담
 - 셋째, 각종 교육정보 수집 및 제공
 - 넷째, 다양한 체험프로그램 개발 및 운영
 - 다섯째, 지역 내 교육기관, 봉사단체, 동아리 등 기존 활동 단체의 교육 지원에 관한 다양한 네트워크 구성·운영
 - 여섯째, 그 밖에 교육지원을 위해 구청장이 필요하다고 인정하는 사항 제공

다. 운영

- 현재 성북구 자기주도학습지원센터는 구청의 교육청소년과 소속으로 혁신 교육협력팀이 연간 1억 8천 내지 9천만원 정도의 자치구 예산으로 직접 운영하고 있음
- 이 밖에도 2012년 4월 5일 출범한 나비나드(My Vision, My Dream) 봉사단, 2013년 3월 18일 출범한 멘토링사업 지원본부에 의해 운영됨
 - 나비나드 봉사단은 자기주도학습 심화과정 수료자 중 자원봉사자를 모집한 것으로 매주 동아리 모임 및 자기주도학습 프로그램(글마당 독서 놀이, NIE 어린이 교실, 자기주도학습 학생프로그램, 학생멘토링)을 운영함
 - 멘토링 봉사단은 고려대학교 적십자 학생회의 8개팀으로 이루어져 있으며 월, 화, 수, 일요일 운영함
- 또한 지원센터의 효율적 관리와 이용촉진, 프로그램의 전문성을 확보하기 위하여 관련 전문기관 등에 위탁 운영할 수 있는 규정도 두고 있음(조례 제 7조)
- 성북구는 구청, 교육청, 학교, 학부모와의 협업체계 구축을 통해 자기주도학습지원센터의 효율적 운영을 도모하고 있음

<그림 3-4> 성북구 자기주도학습지원센터의 운영체계



- 자기주도학습센터의 이용대상은 성북구 구민으로, 자기주도학습능력을 이끌어 낼 수 있는 초·중·고등학생을 위주로 진행함
- 구민에게는 자기주도학습 지도사 자격증 프로그램 등을 따로 운영하여 구민들의 소득창출에도 기여하는 것을 원칙으로 하되, 프로그램에 따라 대상을 변경하거나 확대할 수 있도록 하고 있음(조례 제5조)
- 운영시간은 평일·토·일요일(공휴일 포함) 09:00~22:00까지로 운영하는 것을 원칙으로 하되, 프로그램에 따라 조정할 수 있도록 조례로 정하고 있음(조례 제6조)
- 센터의 운영을 위해 지원센터를 이용하고자 하는 사람에게 이용료 또는 강습료(이하 “이용료”라 한다)를 징수할 수 있으며 이용료의 상한은 규칙으로 정하되, 다음의 어느 하나에 해당하는 경우 이용료를 감면할 수 있도록 하고 있음(조례 제8조)
 - 「국민기초생활 보장법」에 따른 수급자 또는 그 가족
 - 「사회복지사업법」에 따른 사회복지시설의 청소년
 - 「한부모가족 지원법」에 따른 저소득 한부모가족의 청소년
 - 그 밖에 구청장이 필요하다고 인정하는 사람

라. 프로그램

- 성북구가 운영하고 있는 자기주도학습 프로그램은 크게 학생 대상 프로그램과 학부모 대상 프로그램으로 나누어 살펴볼 수 있음
- 학생대상 프로그램
 - 학습능력 향상 프로그램은, 학생 개개인에게 맞는 자기주도학습법과 학습전략을 제공하고, 전문지도사의 상담·지도 프로그램을 통해 자기주도학습 능력을 배양함
 - 자기주도학습 학생프로그램 자기주도학습 캠프, 똑똑한 공부계획 세우

기 플래닝 등으로 구성됨

- 진로선택 강화 프로그램은 다양한 진로·진학에 대한 정보 제공을 통한 합리적인 의사결정능력을 향상하기 위함
 - 학생부 종합전형 대비전략을 설명하고, 대학입시 설명회, 진로탐색캠프 등을 운영하는 것으로 진행됨
- 창의 체험 프로그램은 개개인의 소질과 적성을 위한 맞춤형 체험활동임
 - 자기주도적 학습능력과 창의성 신장을 위해 교과체험캠프, 글마당 독서놀이, NIE 어린이교시르 지도로 만나는 세계문화탐험, 교과탐구 포트폴리오 만들기로 구성됨

□ 학부모대상 프로그램

- 학습능력 향상지원 프로그램은 자녀의 학습능력을 키우고 사교육비를 절감할 수 있도록 가정에서 부모와 함께 공부하며 학습효과의 향상을 기대할 수 있는 학습법을 강의함
 - 초등맘을 위한 스토리텔링 수학, 박물관아 놀자, 엄마랑 신문이랑, 논술 파헤치기, 인문고전 독서교육, 책읽기 학부모 특강 등을 통해 운영됨
- 정서지능 함양 프로그램은 자녀를 바라보는 올바른 관점과 자녀의 정서지능을 높이는 방법 등 좋은 부모가 되기 위한 부모교육 개최하는 것임
 - 나와 우리아이이야기(에니어 그램), 정서지능 특강 등으로 구성됨
- 진로지도 프로그램은 자녀의 잠재력을 파악하고 변화하는 사회에서 능동적으로 진로를 탐색하고 개발할 수 있도록 지원함
 - 진로지도, 입시준비 등 관련 강의를 진행하며, 학부모 아카데미, 자녀 진로교육, 입시정보 설명회, 학생부 종합전형 대비전략 등으로 구성됨
- 그 밖에도 자기주도학습지도사 양성 프로그램을 운영하고 있는데, 학부모 및 일반인을 대상으로 자기주도학습 능력을 지원해 주는 전문 멘토 양성 및 경력단절 여성의 잠재력을 개발하기 위한 프로그램이며, 전문교육을 이수한

지도사는 방과 후 학교, 도서관, 공부방 등에 배치하게 됨

제4절 시사점

- 이상의 자기주도학습 지원센터의 사례와 이론을 바탕으로, 자기주도학습지원 조직구축시 고려해야 하는 상황과 그 기본방향을 도출하면 다음과 같음

1. 자기주도 학습제도의 중요 요인 고려

- 발전적인 자기주도 학습체제를 건설하기 위해서는 먼저, 현재의 자기주도학습 실태에 관한 분석이 필요하므로 조직에서 학습을 실시할 때 중요시 여기는 요소들을 살펴보면 볼 필요가 있음
- 우선, Bennett & O'Brien(1994)은 학습조직을 활성화하기 위해 필수적인 요소로 다음의 12가지를 제시하고 있는데, ① 전략과 비전(strategy/vision) ② 최고관리자의 학습실천(executive practices) ③ 중간관리자의 학습실천(managerial practices) ④ 학습을 위한 풍토(climate) ⑤ 조직 및 직무 구조(organization/job structure) ⑥ 정보의 흐름(information flow) ⑦ 개인과 팀의 학습실천(individual and team practices) ⑧ 업무프로세스(work process) ⑨ 성과 목표/피드백(performance goals/feedback) ⑩ 훈련과 교육(training/education) ⑪ 개인과 팀의 개발(individual/team development) ⑫ 보상과 인정(rewards/recognition)임
- 아울러 Bennett & O'Brien(1994)은 이러한 12가지 요소가 조직구성원 개인과 조직 모두의 역량강화에 기여하는 학습의 목표라고 주장하고 있는데 이는 공공조직의 자기주도학습제도와 목표가 동일하다고 볼 수 있음

- 한편, Watkins & Marsick(1992)은 비공식적·우발적 학습(informal and incidental learning)에 초점을 두고 ① 경험을 통한 학습, ② 조직적 맥락을 통한 학습, ③ 행위에 초점을 둔 학습, ④ 일상적이지 않은 상황을 통한 학습, ⑤ 암묵적 지식을 통한 학습, ⑥ 업무의 특성 내지 업무수행 능력을 통한 학습, ⑦ 목적지향행동이나 창의성에 의한 학습 등의 7가지로 설명하고 있음
- 또한 학습조직의 성공을 위해서 ① 지속적인 학습기회 창출, ② 탐구와 대화의 확산, ③ 협력과 팀 학습의 격려, ④ 지식의 습득과 공유를 위한 시스템의 구축, ⑤ 공동의 비전 달성에 필요한 임파워먼트 제공, ⑥ 조직과 환경과의 연계, ⑦ 개인, 팀, 조직의 학습 모델로서 활동하고 지원하는 리더의 활용 등 7가지 요소의 상호보완적인 역할을 강조하고 있음(Watkins & Marsick(1996; 1997), 하미승 외(2011)에서 재인용)
- 유한김벌리의 사례분석을 통해 자기주도학습의 성공요소를 제시한 주용국(2004)은 크게 지식근로자의 육성지원, 지식근로자의 평생학습체제, 학습지원체제로 나누어 설명하였음
- 세부적으로 지식근로자로서의 육성지원에는 학습역량강화, 사고역량강화, 사회적 역량강화, 학습의 자율권 보장이 포함되었고, 지식근로자 육성의 평생학습체제는 회사주관교육, 업무현장학습, 대인관계를 통한 학습, 자기개발, 학습공동체로 구분하였음
- 마지막으로 학습지원체제는 외부환경과 연계, 전략, 리더의 역할, 학습문화, 학습인프라 등을 중요변수로 설정하였음
- 이러한 자기주도학습과 관련된 이론적 검토와 선행연구를 바탕으로 청소년 및 아동을 위한 자기주도학습지원 조직의 진단과 성공적인 운영을 하기 위한 중요 요소를 살펴보고 이를 분류하면 아래의 표와 같음(하미승 외, 2011)

<표 3-3> 자기주도학습제도의 중요 요인

진단지표	세부 진단지표
투입	학습지원 조직 및 인력
	학습팀의 구성
	교육/학습 예산 지원
	보상과 인정
과정	비전과 전략
	학습프로세스 정립
	자기주도 의식
	학습유형의 다양성
인프라	개방적 문화
	외부학습환경
산출	학습질적 제고
결과	자기개발의 효능감
	태도, 가치관 변화
	교육, 학습만족도 제고

자료: 하미승 외(2011)에서 수정

- 자기주도학습체제의 진단에도 일반적인 정책 또는 제도의 성과진단에서 고려되는 투입(input), 과정(process), 산출(output) 과정의 분류가 적용될 수 있으며(이광희 외, 2006), 일반적으로 투입은 인적·물적 요소의 투입 및 배치 등이 포함됨
 - 투입은 교육/학습 예산지원, 학습지원 조직 및 인력 등임
 - 과정은 목표달성을 위한 제도의 운영과 흐름으로 학습프로세스 정립, 학습유형의 다양성 등임
 - 산출은 투입요소가 과정을 거쳐 발생시키는 일종의 생산물로서 여기에서는 학습실적이라 할 수 있고 아울러 산출을 통한 목표의 달성은 의도한 효과의 발생 여부와 관련됨
 - 따라서 산출결과로서 기대효과를 살펴보기 위해 결과(outcome)를 추가할 필요가 있으며 이는 자기개발의 효능감, 직무수행능력, 태도·가치관

의 변화, 교육·학습 만족도 등임

- 또한 제도 및 정책의 성공적인 운영과 결과를 위해서는 무엇보다 학습자 자신의 자율적·주도적 의식이 중요하며, 학습 인프라의 구축도 요구됨
- 자기주도학습과 관련된 인프라는 전반적인 학습문화와 환경이 잘 조성되어 있는지 파악하고 진단하는데 있어서 매우 중요하다고 하겠음

2. 지역 자기주도 학습조직의 명확한 비전 및 방향 설정

- 먼저 지방자치단체는 지역 자기주도학습 공동체 건설을 위해서 자기주도학습을 통한 지역의 변화와 지역민이 기대하는 지역의 미래상을 모두 고려하여 비전을 설정해야 함
- 궁극적으로 자기주도학습은 개인의 삶의 질 제고와 도시전체의 경쟁력을 향상시킬 수 있도록 언제, 어디서, 누구나 원하는 학습을 즐길 수 있는 학습공동체 건설을 도모하는 총체적 도시재구조화운동으로 자기주도학습개념이 함축적으로 표현될 수 있도록 이념과 비전을 뚜렷하게 제시하여야 함
- 다음으로 자기주도학습 교육체제를 보다 견고하게 구축하기 위해서는 비전 설정 뿐만 아니라 자기주도학습 추진방향에 대한 명확한 목표가 설정되어야 함
- 구체적인 사업추진방향은 자기주도 학습기회의 확대, 지역 인적자원 개발, 지역경제 활성화, 사회적 통합(social inclusion) 등을 지향해야 함
- 첫째, 먼저 자기주도 학습 능력을 향상하기 위해 각 기관(학교, 가정, 사회 등)은 다양하고 질 높은 자기주도학습 프로그램을 개발하여 학습기회를 확대함으로써 아동 및 청소년이 자기개발을 할 수 있도록 유도하여야 함
- 둘째, 자기주도학습 도시정책방향은 지역인적자원 개발에 초점을 두어야 함
 - 지역적 차원에서는 지역의 다양한 분야에서 필요한 인적자원을 양성·활용하는 시스템을 마련하는 것임

- 개인적 차원에서는 지역을 기반으로 자기주도학습을 통하여 개인의 자질과 잠재능력을 배양함으로써 지역사회의 적재적소에서 활동할 수 있는 지도자적 역량을 갖추게 하는 것임
 - 따라서 정부 각 기관 및 단체들은 학습자들이 자기주도학습을 통하여 충분한 훈련, 많은 실천, 기교의 축적, 지적능력 등의 배양을 통해 지역 사회발전의 조력자(facilitator), 지역경제 활동을 촉진하고 선도해 갈 수 있는 지도자, 지역공동체 활동의 리더 등이 될 수 있도록 지원해야 함
- 셋째, 지역경제 활성화에 초점을 두어야 함
- 학습은 경제적 성장을 이끌기 위한 투자로 볼 수 있으며, 부와 고용을 창출하고, 새로운 경제에 필요한 지식을 개발하며 이후 고용가능성을 향상시키는데 기여할 수 있기 때문임
- 넷째, 자기주도학습 도시의 정책 방향은 사회통합(social inclusion)을 지향해야 함
- 사회적 통합 이념은 타인과 타집단의 안녕과 복지에 대한 관심, 보살핌, 배려, 존중 등임
 - 우리사회에는 교육적으로, 문화적으로, 지역별, 성별, 세대별 소외된 계층이 존재하는데 소외된 계층들이 자기주도학습을 통하여 자기발전을 이루고 부를 창출하여 각종 격차를 줄일 수 있다면 사회적 통합이 용이해질 것임

3. 기초자치수준에서의 자기주도학습체제 구축

- 자기주도 학습도시 정책목표를 달성하기 위해서 지방자치단체는 먼저, 자기주도학습을 위한 행정의 총량적 지원체제를 구축해야 하며 이는 자기주도 학습을 위한 시정(市政)의 의지를 표현하는 것임
- 시의 자기주도학습 교육추진체제는 자기주도학습을 지원하는 시행정조직을 구축하고, 이를 추진하는 전담기구로서 자기주도학습센터를 설치하여야 함

- 자기주도학습 교육행정조직은 시의 자기주도학습 사업의 전반에 걸친 정책 개발 및 사업추진에 대한 행·재정적 지원을 담당하며, 전담기구인 평생학습 센터를 지원해야 하며 자기주도학습과의 조직과 주요업무기능을 제시하면 다음의 표와 같음

<표 3-4> 자기주도학습과의 조직과 주요 업무 예시

계	주요업무
자기주도학습지원계	<ul style="list-style-type: none"> · 지자체 자기주도학습센터 지원업무 · 지자체 자기주도학습 전반에 관한 정책개발 및 추진 · 지자체 자기주도 학습에 대한 행·재정적 지원 · 자기주도학습교육프로그램 운영 및 지원
학교교육지원계	<ul style="list-style-type: none"> · 대학교육의 지원 및 연계·협력 · 유·초·중등학교 지원 및 협조 · 청소년 교육지도 및 지원

4. 광역자치수준에서의 자기주도학습체제 구축

- 광역지방자치단체는 시·군·구의 동일기준, 통일적인 광역적 사무 및 시·군·구의 연락·조정과 관련한 사무를 취급하는 기능을 담당하므로 광역수준에서의 평생학습담당역의 역할과 업무가 구체적으로 제시되어야 할 필요성이 있음
- 자기주도교육 담당의 구체적인 업무는 자기주도학습을 위한 사회기반 구축, 지방대학 육성·지원사업, 학교기업 육성·지원사업, 저소득층·농촌 자녀 멘토링 사업, 도민기본역량 강화를 위한 인적자원개발사업 실행, 기타 자기주도교육 지원에 관한 사항 등임
- 광역수준에서의 자기주도학습업무는 자기주도학습도시 지원 및 연계·협력 촉진 사업, 지역 자기주도교육정보센터 지원, 지역공동체형성 촉진 사업, 도민의 고등교육수혜 지원사업, 시·군·구와 연계한 도민 자기주도학습촉진체 개

최, 자기주도학습관련 시설의 정비 및 지원, 자기주도학습 정보제공 및 상담 지원, 소외계층·소외지역 이동학습 지원과견 사업, 민주시민의식 고취를 위한 학습지원 사업, 지역인적자원개발을 위한 학습지원, 자기주도학습결과물 상품화 지원사업, 자기주도학습동아리 양성 및 활동지원, 자기주도학습 교·강사 연수, 시·도 자기주도학습 통계자료 발간 등을 고려해 볼 수 있을 것임

5. 지역교육청과의 연계에 의한 자기주도교육체제 구축

- 지방자치단체는 학교시설과 교원들을 활용하여 자기주도학습을 실천할 수 있는 예산을 교육청에 지원함으로써 교육청과의 연계·협력체제를 구축할 필요가 있음
 - 지역교육청은 학교교육을 지원하기 위한 예산조달로 인해 자기주도학습을 지원하기 위한 예산은 부족하나 자기주도학습을 실천할 수 있는 교·강사의 인적자원과 학교시설이 풍부함
 - 지방자치단체는 학습을 지원하기 위한 인적·물적 측면의 조달이 어렵으나 예산의 지원은 가능함
- 지역 자기주도교육 활성화의 성공여부는 자기주도학습이 학교교육과 얼마나 조화를 이루어 나가느냐에 달려있으며, 특히 자기주도교육 도시사업은 학교 자기주도교육의 활성화에 역점을 두고, 학교를 통해 홍보하고 연계하여 추진해 나가야 함
- 또한 낙후된 지역과 농어촌 지역은 자기주도학습의 장소가 없을 뿐만 아니라 교·강사를 초빙할 수 있는 지역 인적자원도 없으므로, 지역실정에 맞는 인적자원과 시설을 활용해야 하고 학교시설은 좋은 대안이 될 수 있음
- 학교와 자기주도교육을 연계하는 방안은 초·중등학교의 특기·적성 교육과 자기주도교육의 연계, 부모와 자녀가 함께하는 프로그램 기획, 학부모 독서 지도, 자원봉사자 모집 또는 양성, 학교와 지역자기주도 교육기관과의 연례 협의체제 구축, 학교공간을 이용한 자기주도교육의 장 운영, 실업계 고교 또

는 지역대학과 연계한 지역특성화 자기주도교육 프로그램 운영 등을 들 수
있음

제4장

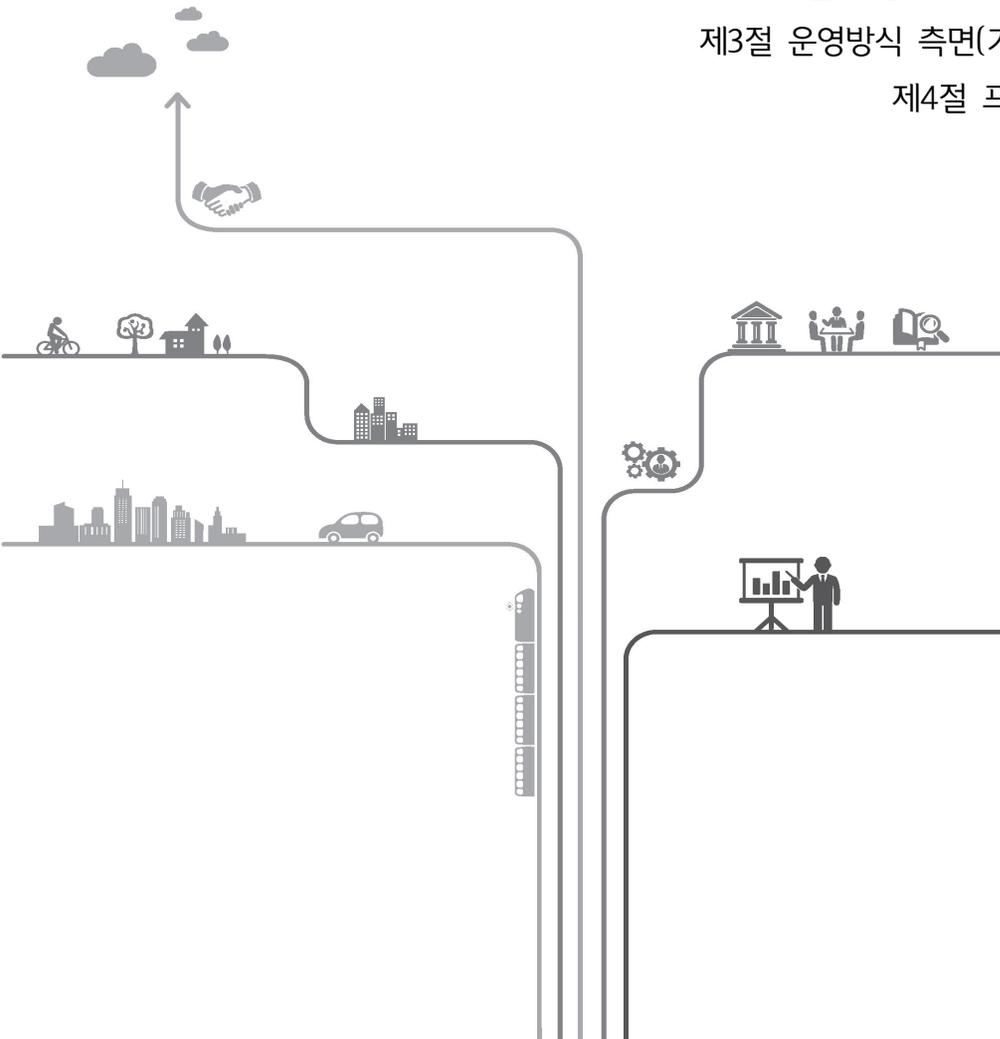
자기주도학습지원센터 설립 및 운영방안

제1절 기본방향(비전 및 필요성)

제2절 운영주체 측면(조직설계)

제3절 운영방식 측면(기능 및 업무)

제4절 프로그램 측면



제4장

자기주도학습지원센터 설립 및 운영방안

제1절 기본방향(비전 및 필요성)

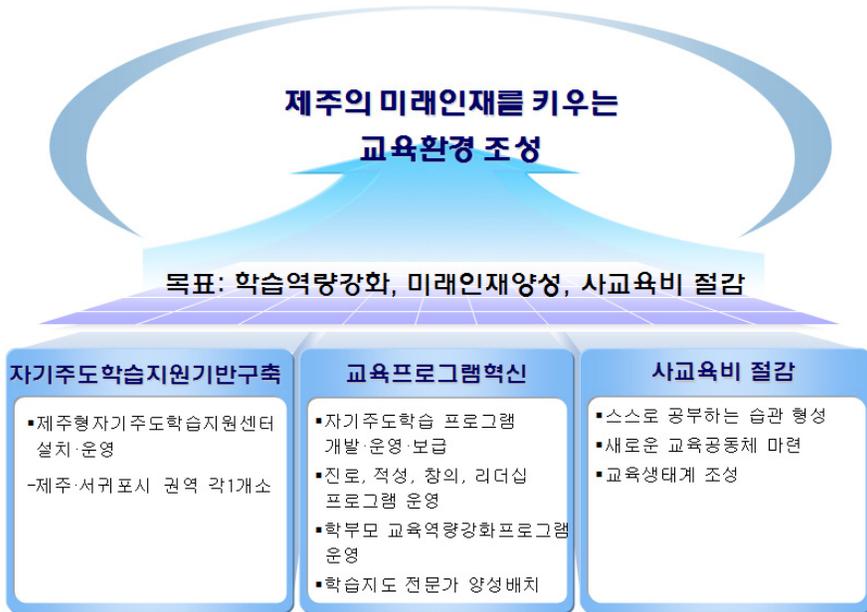
1. 추진배경

- 제주지역 여건과 특성에 맞는 사람의 가치를 키우기 위한 교육환경 조성 및 민선 6기 교육공약을 추진하고, 아동·청소년들의 꿈과 적성을 발견하여 스스로 학습을 설계할 수 있는 역량을 키워 미래를 준비하는 새로운 교육 기반을 조성하기 위함

2. 추진방향

- 제주도의 자기주도학습지원센터 설치를 위해 기존의 공공건물을 활용하여 운영할 예정이며, 2015년 1개소 시범 설치 후 확대 추진토록 함
- 센터를 통해 목표를 찾아 스스로 공부할 수 있는 자기주도학습 실천 인프라를 제공하고, 자유학기제 등 달라지는 교육환경에 부응하여 다양한 직업체험 프로그램 운영 및 진로교육을 운영토록 해야 할 것임
- 보다 구체적으로는 멘토링 프로그램, 경진대회 등을 통한 창의인성 및 역량 강화 교육장을 마련함
- 자기주도학습 능력 향상과 더불어 바른 가치관을 함양하는 교육 운영에 특히 중점을 두고, 학습에 대한 자신감이 진로탐색 및 진로설계로 이어지도록 지원할 예정임

<그림 4-1> 제주자기주도학습센터 비전 및 추진전략



- 제주도 자기주도학습지원센터는 제주의 미래인재를 키우는 교육환경 조성이라는 비전 아래, 학습역량강화 및 미래인재양성, 사교육비 절감이라는 목표를 달성하고자 함
- 이를 위한 실천전략 별 실천과제를 제안하면 다음과 같음
 - 첫째, 자기주도학습지원 기반 구축이 선행되어야 하므로, 제주형 자기주도학습지원센터를 운영하도록 하고, 제주시 및 서귀포시 권역에 각 1개소를 설치할 예정임
 - 둘째, 교육프로그램의 혁신이 요구되므로, 이를 위한 프로그램의 개발이 필요하고, 특히 자기주도학습 프로그램, 진로·적성·창의·리더십 프로그램 및 학부모 교육역량강화 프로그램을 개발, 운영하고 학습지도 전문가의 양성 및 배치가 요구됨

- 셋째, 사교육비 절감이라는 목표달성을 위해서 학생들이 스스로 공부하는 습관을 형성할 수 있도록 지원하고, 새로운 교육공동체 마련 및 교육생태계 조성을 위한 기반이 요구됨

제2절 운영주체 측면(조직설계)

1. 제주특별자치도 측면

- 도는 제주 자기주도학습지원센터를 위해 기반조성체계를 구축하여야 함
- 이를 위해, 사업추진방향을 기획·조정하고, 법적 근거 마련을 위한 조례제정 및 사업지침을 마련하며, 장소·시설·장비 지원 등의 기반을 구축함

2. 행정시 측면

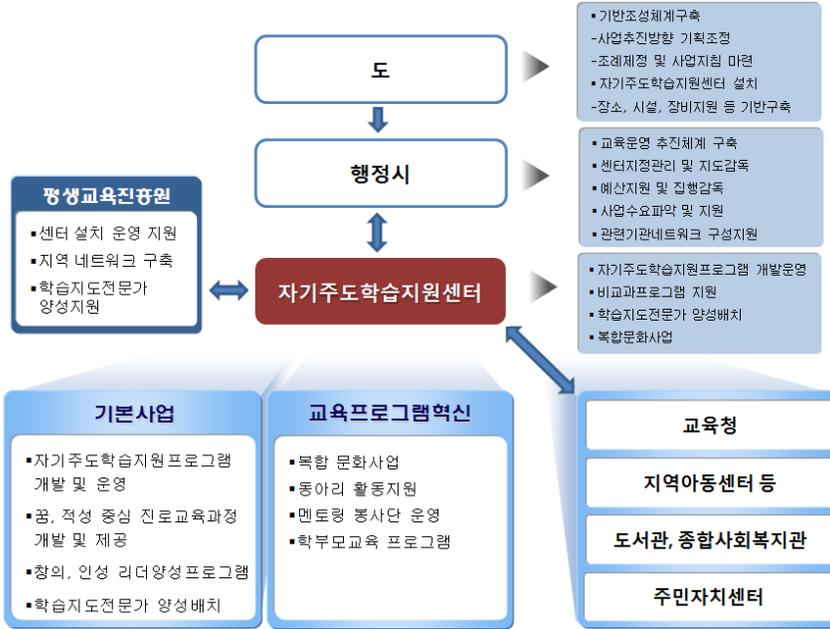
- 행정시는 교육운영 추진체계를 구축하여야 하며, 센터지정관리 및 지도감독, 예산 지원 및 집행 감독, 사업 수요파악 및 지원, 관련기관 네트워크를 구성하고 지원하는 역할을 수행토록 함
 - 자기주도학습지원센터 전문 운영체계 마련
 - 행정조직 구축(개편), 행정인력배치, 업무분장, 행정적·재정적 지원
 - 자기주도학습센터 운영(프로그램 선정 운영 등)

3. 협력기관 체계(제주도평생교육진흥원)

- 협력기관의 역할은 자기주도학습 설치·운영관련 전문적인 컨설팅, 학습지도사 양성교육 등 운영지원 및 자기주도학습 지원을 위한 네트워크 구축 정도로 요약할 수 있음

- 지역 내, 권역별 학습 사업계획 및 프로그램 조정 운영
- 지역 내 학습권역별(기관, 읍면동 마을 단위) 교육사 배치, 프로그램 운영

<그림 4-2> 자기주도학습지원센터 추진조직



4. 자기주도학습지원센터 측면

- 센터는 평생교육진흥원과 교육청, 지역아동센터, 도서관 및 종합사회복지관, 주민자치센터 등과 연계하여 자기주도학습의 기본 사업 및 교육프로그램을 설치 및 운영함
 - 기본사업: 자기주도학습지원 프로그램 개발 및 운영, 꿈, 적성 중심 진로 교육과정 개발 및 제공, 창의, 인성 리더양성 프로그램, 학습지도전문가 양성 배치

- 교육프로그램: 복합 문화사업, 동아리 활동지원, 멘토링 봉사단 운영, 학부모 교육프로그램

제3절 운영방식 측면(기능 및 업무)

- 자기주도학습지원센터에 적용 가능한 운영방식을 살펴보면, 크게 직접운영 방식과 간접운영방식으로 구분할 수 있음
- 각각의 운영방식별로 장단점을 가지고 있으나 최근에는 자율성을 강조하면서 어느 정도 공공성을 확보할 수 있는 간접운영방식 중 공사나 공단 위탁방식을 취하거나 재단법인화하는 추세에 있음
- 다음으로, 도나 시가 소유하고 운영하는 방식으로, 이 경우 일반적인 다양한 운영방식의 검토가 가능하나, 제주도가 직영으로 운영하는 경우의 장단점은 다음과 같음
 - 회계정리상 지자체의 보조금이나 경비집행에 있어서 명확한 구분이 모호해질 수 있으며, 재력가의 후원을 받기에도 기부금의 회계처리문제가 발생할 수 있음
 - 또한 투자금의 집행내역을 명확히 하고 싶은 투자자의 요구에 맞지 않는 방식일 수 있는데, 이런 경우 민간사업에서는 SPC형태로 법인을 설립하여 운영하는데, 구분등기 대신 투자지분과 의결권을 통해 사업추진 및 운영을 공동으로 추진해 나갈 수가 있음
 - 사용권 계약과 경비집행, 기부금 등을 한눈에 파악할 수 있으며 이사회 설립을 통해 공동관리가 가능하다는 장점이 있음
- 타 지역의 운영사례를 살펴보면, 지방자치단체가 직접 운영하는 사례가 대부분으로 서울시 성북자기주도학습센터는 서울성북구청 직영으로 교육청소

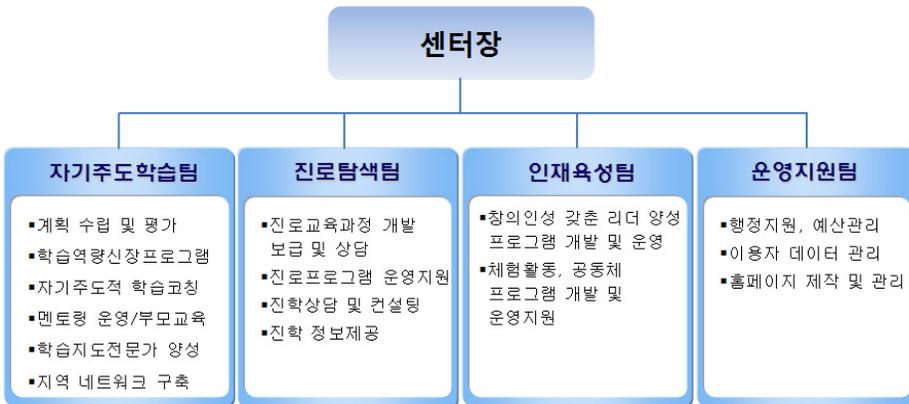
년과 혁신교육협력팀에서 팀장 1, 센터장 1, 주무관 5 의 인력으로 운영함

- 경기도 광명시 자기주도학습센터 역시 경기도 광명시청 직영으로 시청 교육청소년과의 교육혁신팀에서 팀장 1, 센터장 1, 주무관 4로 구성하였음
- 서울시 강동구의 경우에는 자기주도학습센터 사무를 서울 강동구청 교육지원과에 자기주도학습지원팀을 설치하여 팀장 1, 주무관 3이 담당하되, 자기주도학습센터와 강동진로직업체험센터는 매년 공모위탁 운영하는 형태를 취하고 있음
- 제주도의 경우 역시, 유사기관인 제주 평생교육진흥원에 위탁을 하거나, 직영을 하는 두 가지 방식이 가능할 것이며, 제주시·서귀포시 양행정시의 시정 여건을 고려하여 위탁이나 직영 운영방식을 공공성과 전문성 발휘의 최적화를 기준으로 선택하는 것이 보다 적합할 것으로 판단됨

1. 제주형 자기주도학습지원센터 모형

가. 조직구성(안)

- 센터장, 팀장, 팀원, 사무원



* 진로탐색팀은 교육청 자유학기제·진로체험지원센터 협의 조정

나. 직위별 업무영역

- 센터장은 센터총괄, 직원 간 업무조정, 유관기관과 협력 등 대외활동을 담당함
- 팀장은 팀별 담당업무 전담, 교육 및 상담 등 사업 기획 및 운영함
- 팀원은 팀별 담당업무 전담, 교육 및 상담 등의 실무를 담당하며, 자기주도 학습지원센터의 행정 및 회계는 사무원이 담당하는 구조를 취하도록 함

2. 운영방식 검토

가. 지자체(시) 직영

장점

- 지자체(시) 직영은 행정과 업무 추진이 용이하며 공공성 확보가 용이함
- 운영 초기에 필요한 재원을 지자체(시·도)의 재원으로 충당하므로 안정적인 자원 조달 가능함. 인력의 안정성도 높고 전문직들의 선호도가 높으며, 정부의 성과관리 체계에 따라 일정 수준의 책임성 확보가 가능하다는 장점이 있음

단점

- 관료 조직에 의한 운영은 각종 행정체계 및 통제 등으로 인해 경직성과 비능률성을 배제하기 어렵고, 공무원들의 순환보직에 따라 전문성이 미흡함
- 변화하는 교육수요와 해당 시설의 특성 등에 따른 유연한 대응이 미흡함. 또한 공직에서의 성과 유인체계가 상대적으로 부족하고, 경영 악화에 대한 위기의식 내지 책임 의식이 결여되기 쉬움

나. 민간위탁

장점

- 민간위탁은 계약방식을 통해 생산비용 절감이 가능하며, 조직운영의 탄력성과 수요변화에 대한 대응성이 높고 민간운영방식을 통해 규모의 경제 및 운영 효율성 제고 가능함
- 재계약을 위한 성과유인 동기가 높고 성과지향적 관리가 가능하며, 조직 및 운영인력의 전문성이 높음

단점

- 수익에 치중하는 경우 공익침해 우려 가능성이 커지고, 의회를 통한 주민의 의사 반영이 어려워 공공성이 훼손될 우려가 높음
- 문제가 발생 시 책임소재 여부로 인한 분쟁의 발생 여지가 있으며, 수익성이 높지 않은 교육사업의 특성상 정확한 민간위탁비용 산정이 어려워 비용 부담이 가중되거나 역선택의 우려가 높음

다. 공공공기관 위탁 대행

장점

- 공공공기관 위탁 대행 형태의 운영 방식은 안정적인 운영을 통하여 운영의 노하우 축적이 가능하고 업무의 전문성과 자율성을 조화시켜줌
- 공공성 확보가 가능하고, 전문 인력의 안정성과 발전 가능성이 높음
- 직원의 신분 안정을 높이며, 일정한 범위 내에서 성과에 대한 책임성을 제고할 수 있고, 통합적인 운영의 경우 규모의 경제가 가능하여 비용 절감 효과를 나타낼 수 있음

□ 단점

- 독점적 운영으로 경쟁원리를 상실하여 장기적인 효율성 및 책임성이 저하될 가능성이 존재함
- 공공기관 위탁 대행에 따른 기본적 경비의 소요와 초기 설립 및 정착 단계에서의 전문 인력 양성과 별도 인력 확보 등은 재정 부담이 될 수 있음
- 공공기관의 자체 인력으로 충원되는 경우 실질적인 자율성 훼손될 우려가 있고, 민간위탁에 비해 자율성이 약함

<표 4-1> 운영방식별 자기주도학습지원체계의 비교

구분	지자체 직영	민간위탁	공공기관 위탁 대행
개념	도(행정시)가 사업소의 형태로 직접 운영	개인이나 법인, 단체에서 사무를 위탁	도 산하 공공기관이 사무를 위탁하여 책임 운영
근거	지방자치법 제 14조(사업소)	행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정	행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정
성격	사업소(직영센터)	특정업무의 위·수탁	특정업무의 위·수탁
경영비용	자체예산	사업위탁금	출연금+공공기관대행사업비
경영자	도지사(행정시장)	위탁기관지정 업무 전담팀	공공기관 책임 센터장
업무감독	행정조직에 적용되는 범위	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁사무에 대한 수시감사 • 한시적 사전 승인 및 협의 	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁사무에 대한 수시감사 • 한시적 사전 승인 및 협의
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 공공성 확보 • 예산·회계의 투명성 확보 • 경영책임 명확 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영합리성과 효율성 제고 • 신규직원 채용 불필요 • 시설, 보안, 안전관리 부담 경감 • 지속적 계약유지를 위한 서비스 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장 및 담당자의 전문성 • 기관 특성에 따른 특화 가능하고 접근성 용이함. • 기존 기관 연계 및 사업 지속
단점	<ul style="list-style-type: none"> • 인사교류로 전문성, 경영노하우 결여 • 도민의 요구에 대한 신속적인 대응성 약화 • 조직추가 및 정원증설 부담 	<ul style="list-style-type: none"> • 능률성, 수익성을 추구 공공성 약함 • 지도감독 책임 및 예산사용 투명성 확보 곤란 • 복합기능을 수행할 수 있는 전문성있는 위탁체의 선정이 어려움 • 시설사용시 책임분쟁 발생 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관 자체 전문인력 확보 부족 • 기존 조직 재편 어려움. 추가 인력 배치 필요 • 충분한 예산 지원 확보 어려움.

제4절 프로그램 측면

1. 프로그램 운영방향

- 첫째, 아동, 청소년 학습지원·맞춤형 진학지원·미래인재양성 성장지원 등의 프로그램 운영이 필요함
- 둘째, 학습지도전문가 및 전문인력을 활용한 프로그램 지원체계를 구축하여야 함
- 셋째, 교육청, 기관, 마을 등의 참여네트워크를 구축하고 이를 통해 프로그램을 보급·운영토록 함
- 넷째, 소규모 학습모임, 멘토그룹 등 공동체 프로그램 운영이 필요함

2. 세부 프로그램 내용

가. 센터프로그램

학생대상 프로그램

- 자기주도 학습능력 향상을 위한 프로그램은 학생 개개인에게 맞는 자기주도 학습법과 학습전략을 제공하고 전문 지도사의 상담 및 지도프로그램을 통해 자기주도학습능력을 배양하는 것이 기본 목표임
- 구체적인 프로그램을 제안하면, 자기주도학습 역량 강화를 위한 단계별 교육 프로그램과, 진로선택강화프로그램, 미래인재양성 프로그램 자기주도학습 캠프, 공부계획세우기 플래닝 등을 제안할 수 있음
- 단계별 프로그램의 구체적 내용은 첫째, 준비단계에서 자기주도학습 역량 진단, 자기주도학습 방법론 교육에 관한 내용을 포함하고, 둘째, 훈련과정에서는 자기주도학습 형성 코칭 및 멘토링 프로그램 운영, 셋째, 성장단계에서

학습계획 수립 및 방법 적용·활용, 학습동아리 구성 및 참여활동 전개 등의 내용이 포함되는 것이 바람직함

- 자기주도학습 프로그램은 평일 방과 후 및 주말(토, 일요일), 방학기간을 활용하여 운영하도록 함
- 초등학생을 대상으로는 자기주도학습 주말캠프, 방과 후 자기주도학습 교실, 창의 인성캠프, 진로캠프 등을 기획하는 것이 바람직함
- 중·고등학생을 대상으로는 자기주도학습 주말캠프, 인문고전읽기, 진로 캠프, 창의인성캠프 등을 기획하는 것이 바람직함

○ 진로선택 강화프로그램은 다양한 진로·진학에 대한 정보제공을 통한 합리적인 의사결정 능력 향상이 주된 목표로, 구체적인 프로그램은 다음과 같음

- 아동·청소년의 발달단계의 특성에 따른 꿈 찾기와 적성 및 소질 발굴, 생애 설계로서의 진로 설계 제고, 진학정보 제공 및 개별 진학 상담·컨설팅 프로그램 운영 등이 필요함
- 진로교육과정은 학교의 진로교육과정과 연계하여 운영할 수도 있으며, 또는 정기적으로 대입전문 강사진을 초청해 진학정보 등을 제공하는 진학설명회 또는 대학입시설명회 등의 형태로 진행하는 것도 바람직함
- 이밖에도 진로선택강화 프로그램의 일환으로 제안할 수 있는 프로그램은 다음과 같음
 - 적성진단워크숍: 진로유형, 흥미, 다중지능 등 진단 및 해석
 - 청소년 꿈 키움 특강: 진로, 진학, 학습분야 명사 특강
 - 직업탐구생활: 현지 직업인 초청 진로 멘토링
 - 진로동아리: 학교별 진로동아리 및 진로캠프 등 운영 지원

○ 미래인재양성 프로그램 과정에서는 창의·인성을 갖춘 리더양성 프로그램을 운영함

- 장·단기 역량별, 직무별 전문교육과정 및 캠프 운영 등을 제안할 수 있고, 지역사회를 위한 인재양성을 위해 지역사회 역사와 문화를 익히는 체험 프로그램, 제주지역 및 타지역의 공동체 문화 이해를 도울 수 있는

체험활동을 기획하는 것이 바람직함

□ 학부모 및 일반인 대상 프로그램

- 효과적인 자기주도학습지원을 위해서는 학습지도전문가를 양성하고 배치하여야 하는데, 주로 경력이 단절된 고급인력을 대상으로 센터 교육을 기획할 필요가 있음
- 교육의 내용은 아동·청소년기의 학습동기를 유발하고, 학습전략 코칭을 통해 학습방법을 익힐 수 있도록 지도하는 전문인력을 양성하고 효과적인 학습방법, 학습습관 형성방법 등 학생들의 자기주도 학습 능력 향상을 위한 지도방법을 적용할 수 있도록 해야 함
- 자기주도학습의 효과적인 정착을 위해서는 학습 방법에 대한 학부모의 올바른 이해가 선행되어야 하므로, 학부모 교육 프로그램의 운영도 필요함
 - 자기주도학습 역량 갖추기 과정, 진로교육 과정, 미래인재양성 과정 등에 참여하는 아동 및 청소년의 부모를 대상으로 의무교육을 운영하고 센터와 가정간의 순환적인 관계형성으로 프로그램의 효과성을 증진토록 함
- 학부모 대상 프로그램은 크게 학습능력 향상지원 프로그램, 정서지능 함양 프로그램, 진로지도 프로그램 등으로 구성함
 - 학습능력 향상지원 프로그램은 자녀의 학습능력을 키우고 사교육비를 절감할 수 있도록 가정에서 부모와 함께 공부하며 학습효과의 향상을 기대할 수 있는 학습법을 강의하는 내용이 포함되어야 할 것임
 - 정서지능 함양 프로그램은 자녀를 바라보는 올바른 관점과 자녀의 정서지능을 높이는 방법 등 좋은 부모가 되기 위한 부모교육을 개최하여야 함
 - 진로지도 프로그램은 자녀의 잠재력을 파악하고 변화하는 사회에서 능동적으로 진로를 탐색하고 개발할 수 있도록 진로지도 입시 준비 등 관련강의를 진행하는 것임

□ 복합문화사업

- 복합문화사업은 동아리 모임활동, 학습지도전문가 봉사단 사업, 학생들의 복합 문화활동 지원 등의 내용이 포함되도록 운영함
- 복합 문화 사업의 핵심은 제주도의 교육자원을 활용한 교육네트워크를 조성하는 것으로, 교육발전협의회, 자기주도학습지원센터 운영위원회 및 지역의 교육관련 단체, 교육상담전문가, 대학(원)생 등으로 구성된 교육봉사단을 모집하여 인력을 활용하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것임
- 특히, 학습멘토링 프로그램의 일환으로 제주도의 우수한 대학생과 청소년을 결연하여 대학생에게는 사회봉사의 기회를 제공하고, 청소년에게는 맞춤형 교육을 통해 공부에 대한 자신감과 미래의 꿈과 희망을 키워주어 건강한 사회구성원으로 성장토록 해야 할 것임
 - 멘토(봉사자): 교육봉사에 열정이 있는 대학생 멘토
 - 멘티(수혜자): 학업에 열의는 있으면서 도움이 필요한 초중고등학생
 - 멘토링 내용: 학습지도와 더불어 인성지도와 체험활동을 통한 멘토링
 - 학습지도: 기본교과목 등의 학습지도
 - 인성지도: 진로·진학, 학교생활 고민, 생활지도 등을 통해 정서적 안정
 - 체험활동: 대학교 탐방, 미술관 견학 등을 통해 멘토-멘티 유대감 형성, 학업에 대한 동기부여
- 학습멘토링 프로그램은 예술, 문학 등 비교과 영역에 대해서도 진행하며, 제주도 소재대학의 예술 교육 및 독서관련학과 대학(원)생 등이 지역의 저소득층 아동 및 청소년에게 예술과 독서 등 멘토링을 진행함
- 진로멘토링 프로그램도 제안이 가능하며, 역시, 제주지역 대학교의 인적자원을 활용하는 관학협력 사업의 일환으로, 청소년들이 전공-자아-직업에 대한 바른 이해를 바탕으로 꿈을 찾아가는 과정이 되어야 할 것임
 - 자아탐색: 자아탐색 및 학과계열선정검사를 통한 자기분석
 - 전공탐색: 관심 전공멘토와 제주지역 대학교 수업 청강 및 교수님과의 만남

- 직업탐색: 관심분야 직업인들과의 만남 및 방문
- 마지막으로, 개개인의 소질과 적성을 위한 다양한 창의학습, 미래지향적 역량강화를 위해 창의체험활동 등을 지원할 수 있는 프로그램의 마련, 예컨대 각종 경진대회의 개최를 권장하며, 함께 소통하고 공유하는 대화의 장, 협력강화의 기회를 제공할 수 있을 것임

<표 4-2> 센터 프로그램

과정	교육대상	프로그램 내용	제안 프로그램	
자기주도 학습 지원	아동 및 청소년	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자기주도학습 역량강화 단계별 교육 준비단계: 자기주도학습 역량 진단, 자기주도학습 방법론 훈련과정: 자기주도학습 형성 코칭 및 멘토링 프로그램 운영 성장단계: 학습계획 수립 및 방법 적용·활용, 학습동아리 구성 및 참여활동 전개 	자기주도학습 주말캠프	동기부여 특강, 주제강연
			방과 후 자기주도학습 교실	과목별 학습지도 및 진로상담
			창의 인성캠프	캠프 운영
			진로캠프	캠프 운영
진로선택 역량강화	아동 및 청소년	<ul style="list-style-type: none"> ○ 진로교육 -진로·진학에 대한 정보제공을 통한 합리적인 의사결정 능력 향상 -아동·청소년의 발달단계의 특성에 따른 꿈 찾기와 적성 및 소질 발굴 -생애 설계로서의 진로 설계 제도 운영 등이 필요 	진학 상담·건설링 프로그램	대학입시설명회, 명문대 수시 및 정시 설명, 입시준비를 위한 건설링
			진로멘토링	현지 직업인 초청 진로멘토링
			전공 심화체험	대학방문
			직업체험프로그램, 직업탐구생활	지역사회 일터 활용 현장직무 체험
			적성진단워크샵	진로유형, 흥미 다중지능 등 진단 및 해석
			청소년 꿈 키움 특강	진로 직학 학습분야 명사특강
			진로동아리	학교별 진로동아리 운영

과정	교육대상	프로그램 내용	제안 프로그램	
미래인재양성	아동 및 청소년	<p>○ 미래인재양성과정</p> <p>-창의·인성을 갖춘 리더양성 프로그램을 운영:</p> <p>-지역사회를 위한 인재양성을 위해 지역사회 역사와 문화를 익히는 체험 프로그램 운영</p> <p>-제주지역 및 타지역의 공동체 문화 이해를 도울 수 있는 체험활동</p>	장·단기 역량별, 직무별 전문교육 과정 및 캠프	시간관리 전략, 과목별 학습법
			청소년 인성강화 교육	리더십 향상, 진로탐색, 학교폭력 예방, 인권증진 교육
			역사 및 문화 체험프로그램 (세계문화탐험)	다양한 체험을 통한 문화습득 교육
			공동체 문화체험 활동	지역사회 탐방
학습지도 전문가 양성	경력단절 고급인력 등	<p>-아동·청소년기의 학습동기를 유발하고, 학습전략 코칭을 통해 학습 방법을 익힐 수 있도록 지도하는 전문인력양성</p> <p>-효과적인 학습방법, 학습습관 형성방법 등 학생들의 자기주도 학습 능력 향상을 위한 지도방법을 적용</p>	자기주도학습지도사 양성과정 기본 및 심화	자기주도학습지도사 양성과목 개설
			자기주도학습지도사 소양교육	기본인성검사 및 교육
학부모 교육	학부모	<p>-자기주도학습의 효과적인 정착을 위한 학습방법 이해</p> <p>-자녀를 바라보는 올바른 관점과 자녀의 정서지능을 높이는 방법 등</p> <p>-자녀의 잠재력을 파악하고 변화하는 사회에서 능동적으로 진로를 탐색하고 개발할 수 있도록 진로 지도 입시 준비 등 교육</p>	학습능력 향상 지원 프로그램	시간관리 전략, 과목별 학습법, 스트레스관리 전략
			정서지능 함양 프로그램	안정된 자세와 집중력 향상을 위한 기본소양
			진로지도 프로그램	입시제도의 이해, 학생부 종합전형 관리 전략
복합문화사업	아동 및 청소년, 성인	<p>-제주도의 교육자원을 활용한 교육 네트워크 조성</p> <p>-교육봉사단을 모집 및 인력 활용</p> <p>-개개인의 소질과 적성을 위한 다양한 창의학습, 미래지향적 역량 강화를 위한 창의체험활동 지원</p> <p>-소통하고 공유하는 대화의 장, 협력 강화의 기회를 제공</p>	학습멘토링 프로그램	과목별 학습지도 및 상담
			진로멘토링 프로그램	진로 지도 및 상담
			창의체험프로그램 (독서놀이, 교과체험캠프)	체계적인 독서교육활동을 통한 창의적이고 논리적인 사고 함양
			경진대회	과목별 경진대회 개최

나. 지역기관 연계운영 프로그램

- 지역기관과의 연계를 통한 프로그램은 자기주도학습 역량갖추기 과정이나 진로교육과정 등을 희망 학교나 기관을 대상으로 교육을 진행하는 것임
- 학교 수업으로 인하여 센터 프로그램 참여가 어려운 중·고등학생의 참여율을 제고하기 위해서, 학교로 직접 찾아가서 자기주도학습 프로그램을 진행하는 것도 바람직함
- 따라서 학교와의 연계를 통해 자기주도학습지원센터에서 운영·설계한 프로그램을 관내 중·고등학교에서 운영하는 방안도 함께 검토하도록 함
- 또한 단위학교별, 기관별 요구에 따른 프로그램 연계 및 학습지도 전문가를 파견배치하는 유형이 될 수 있음
- 제주대학교 등 교내 대학과 연계하여 미리보는 대학탐방 등의 캠퍼스 투어를 통해 각 전공소개, 진로멘토링, 전공 심화체험등의 프로그램을 진행하는 것도 효과적임
- 관내의 기업과 연계하는 직업 체험장 프로그램을 진행하거나 특성화고를 활용한 맞춤형 직업교육 진해도 검토가 가능함
 - 관련직종 전문가 자격증 취득과정 등을 개설
 - 기업, 공공공기관 등과 일터개방 협약 및 직업체험 프로그램을 개발
- 특히 여름방학을 이용해서는 각 직업별군 심화체험프로그램을 운영하여, 직업정보와 전망을 소개하고, 직업을 직접 체험할 수 있는 기회를 제공하는 것도 바람직함
- 단일 학교의 자유학기제, 특기적성프로그램 및 방과 후 활동과 연계한 자기주도학습 지원 프로그램을 운영하거나, 지역 내 청소년 수련관, 청소년 문화의 집 등 유관 학습지원기관 등과 연계하여 지원 프로그램을 운영함
- 우수한 인적·물적 자원을 갖춘 대학(제주대학교 등)과 외국어, 예술, 체육 등 학교에서 추진이 어려운 분야에 대해 협력프로그램을 개발 및 운영하고,

전공분야별 전공분야 초청 특강을 마련하도록 함

<표 4-3> 지역기관 연계운영 프로그램

과정명	교육대상	프로그램 내용	제안 프로그램
자기주도학습 지원	희망 학교 및 기관	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자기주도학습 역량갖추기 과정 -단일 학교의 자유학기제, 특기적성프로그램 및 방과 후 활동과 연계한 자기주도학습 지원 프로그램을 운영 -지역 내 지역아동센터, 청소년 수련관, 청소년 문화의 집 등 유관 학습지원기관 등과 연계하여 지원 프로그램을 운영 -단위학교별, 기관별 요구에 따른 프로그램 연계 및 학습지도 전문가 파견 배치 	찾아가는 자기주도학습 교실
			방과 후 자기주도학습 교실
진로선택역량 강화	아동 및 청소년	<ul style="list-style-type: none"> ○ 진로교육 - 진로 및 진학정보 제공 	직업체험프로그램
			미리보는 대학탐방 등(캠퍼스 투어)
			전공분야별 전공분야 초청 강연
			전공 심화체험
			전문자격증 취득과정

다. 마을단위 지원 프로그램

- 자기주도학습지원센터가 마을단위로 학습지도 전문가를 파견하거나 체험활동을 지원하는 방법 역시 검토되어야 함
- 지역 내 작은 도서관, 지역아동센터 등 학습지원 시설 등과 연계하여 마을로 찾아가는 학습지도프로그램 운영·지원하고 특히 접근성이 떨어지는 읍·면 단위에 마을학교 프로그램을 우선 적용하며, 개인별, 집단별 특성을 반영한 맞춤형 프로그램을 제공할 수 있음
- 지역사회 역사와 문화를 익히는 체험프로그램을 지원하고, 제주지역 및 타 지역의 공동체 문화이해를 돕는 체험활동을 지원하는 방향도 바람직함
- 지역사회의 지속가능한 자기주도학습지원체계를 마련하기 위해서는 마을단위 ‘마을선생’ 키우기 및 배치·운영이 필요하며, 이는 마을의 구심점이 되는

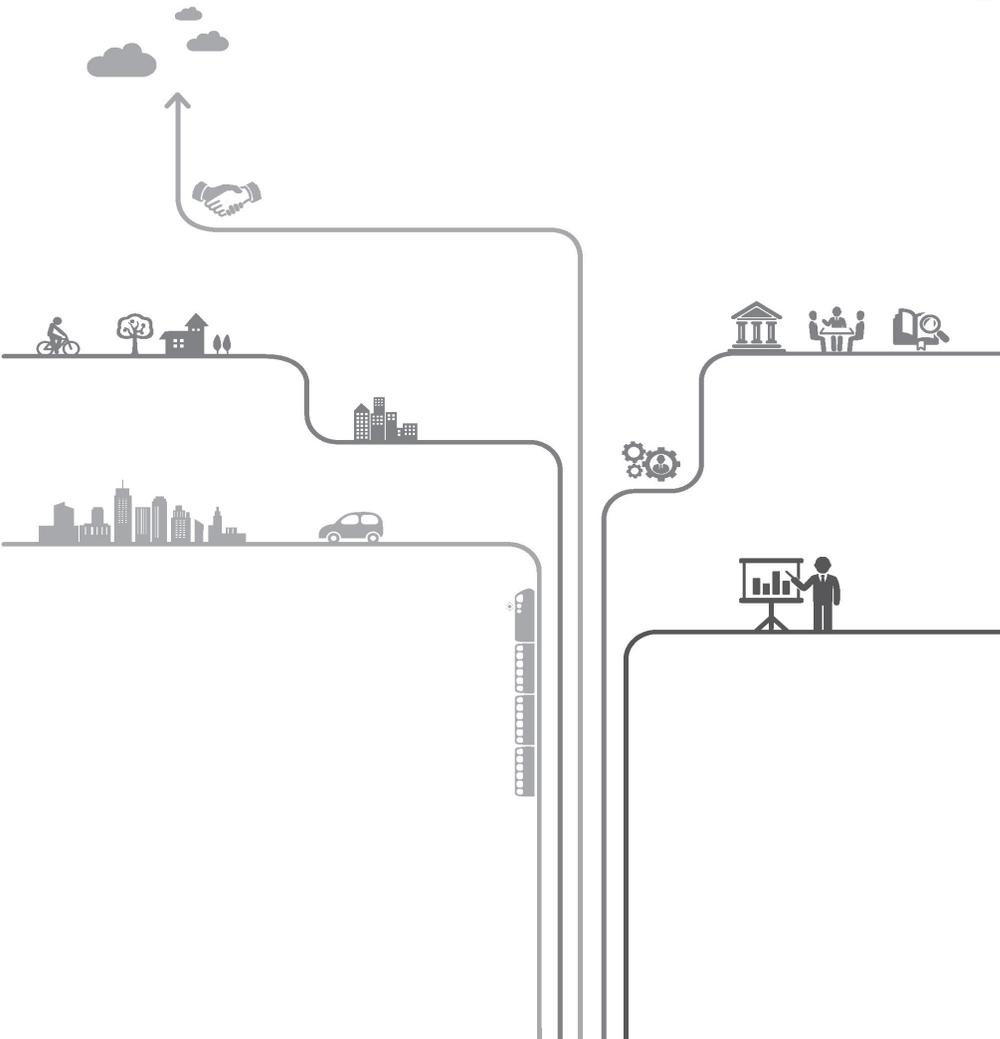
전문인력의 양성, 일자리 창출효과를 얻을 수 있음

<표 4-4> 마을단위 지원 프로그램

과정명	교육대상	프로그램 내용	제안 프로그램
학습지도전문가 파견	희망 기관	-지역내 작은 도서관, 지역아동센터 등 학습지원 시설 등과 연계하여 마을로 찾아가는 학습지도프로그램 운영·지원 -접근성이 떨어지는 읍·면 단위에 마을 학교 프로그램을 우선 적용 -개인별, 집단별 특성을 반영한 맞춤형 프로그램을 제공	찾아가는 학습지도
체험활동지원	희망기관 및 소집단	-지역사회 역사와 문화를 익히는 체험프 로그램 지원 -제주 지역 및 타 지역의 공동체 문화이 를 돕는 체험활동 지원	창의체험학습 프로그램 (독서놀이, 교과체험캠 프, 세계 문화 탐방)

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약
제2절 정책적 제언



제5장

결론

제1절 연구결과의 요약

- 본 연구는 제주의 미래 인재를 키우는 학습의 생활화를 위한 광역단위 핵심 플랫폼으로서 수요자 맞춤형 원스톱서비스 통합기구 ‘제주형 자기주도학습 지원센터’의 설치·운영을 위한 그 실행계획을 제시하고자 하는 것임
- 자기주도학습지원센터는 자치단체 차원에서 학교 이외의 교육을 지원하기 위한 것이므로, 교육지원체계의 일관성을 도모하기 위해 자치단체와 교육청의 기관관 협력 내지 각 마을단위의 지역공동체 차원에서의 협력적 거버넌스를 전제로 자기주도학습 지원체계가 구축되어야 함
- 제주 자기주도학습지원센터의 모형을 제안하기 위해 타 지방자치단체의 자기주도 학습지원 및 비교과 프로그램 운영 기관현황 및 운영실태를 조사한 결과, 제주도에 의미 있는 분석결과를 요약하면 다음과 같음
- 첫째, 지역 자기주도학습 공동체 건설을 위해서 자기주도학습을 통한 지역의 변화와 지역민이 기대하는 지역의 미래상을 모두 고려하여 명확한 비전 및 방향을 설정해야 함
- 둘째, 광역자치단체, 기초자치단체 수준에서의 지원체계를 설계하고 지역 교육기관과 연계 협력이 가능한 운영체계를 구축하여야 하며, 읍면동 단위 자기주도학습 마을운동을 추진하거나, 또는 시민 주도(학부모), 학생이 주도하는(동아리 활동 등) 자기주도학습 체계의 마련이 필요함
 - 지역사회 유관기관의 참여를 극대화하고, 마을단위까지 찾아가는 학습지원네트워크 구축으로 참여기회를 확대함
 - 고른 성장기회를 제공하는 선순환 시스템 구축을 위해서 자기주도

학습지원 기반 확충방안, 유사센터(지역아동센터, 청소년센터 등)와의 연계방안, 도 교육청, 시 교육지원청과 학교, 지역사회와의 역할 분담 또는 협력체계 구축 가능성 및 방법에 대한 검토가 필요함

- 셋째, 운영체계의 구축시 행정시가 직접 운영하는 것이 바람직할 것인지, 아니면, 전문기관에 위탁 운영토록 하는 것이 바람직할 것인지 제주도의 현실에 맞는 운영방안을 검토하여야 함
- 넷째, 자기주도학습을 효과적으로 지원하기 위해서는 그를 위한 프로그램의 개발이 무엇보다 중요하며, 센터가 운영하는 프로그램을 통해서 결국 학생과 학부모, 그리고 지역사회의 참여가 가능할 것이기 때문에 효율적인 프로그램을 설계하여야 함
 - 이를 위해서는 자기주도학습이 무엇인지를 명확하게 이해하고, 자기주도학습능력을 신장시키기 위해 요구되는 능력에 대한 분석이 선행되어야 함
 - 타 시도가 이미 운영하고 있는 프로그램 및 실질적인 효과성 분석 등을 통한 결과를 반영하여 제주도에 적합한 프로그램을 개발하여야 함
- 이를 바탕으로 제주 자기주도학습지원센터의 설립 및 운영 계획을 제안하면 다음과 같음

비전 및 목표

- 제주도 자기주도학습지원센터는 제주의 미래인재를 키우는 교육환경 조성이라는 비전 아래, 학습역량강화 및 미래인재양성, 사교육비 절감이라는 목표를 달성하고자 하며, 이를 위한 실천전략 별 실천과제를 제안하면 다음과 같음
 - 제주형 자기주도학습지원센터를 제주시 및 서귀포시 권역에 각 1개소 설치
 - 교육프로그램의 혁신을 위한 프로그램의 개발(자기주도학습 프로그램, 진로·적성·창의·리더십 프로그램 및 학부모 교육역량강화 프로그램) 및

학습지도 전문가의 양성 및 배치

- 학생들이 스스로 공부하는 습관을 형성할 수 있도록 지원하고, 새로운 교육공동체 마련 및 교육생태계 조성을 위한 기반 마련

□ 운영방식

- 도는 제주 자기주도학습지원센터를 위해 기반조성체계를 구축하여야 함
 - 사업추진방향 기획·조정
 - 조례제정 및 사업지침을 마련
 - 장소·시설·장비 지원 등 기반 구축
- 행정시는 교육운영 추진체계 구축, 센터지정관리 및 지도감독, 예산 지원 및 집행 감독, 사업 수요파악 및 지원, 관련기관 네트워크를 구성하고 지원하는 역할 수행
 - 자기주도학습지원센터 전문 운영체계 마련
 - 행정조직 구축(개편), 행정인력배치, 업무분장, 행정적·재정적 지원
 - 자기주도학습센터 운영(프로그램 선정 운영 등)
- 협력기관(제주 평생교육진흥원은 자기주도학습 설치·운영관련 전문적인 컨설팅, 학습지도사 양성교육 등 운영지원 및 자기주도학습 지원을 위한 네트워크 구축
 - 지역 내, 권역별 학습 사업계획 및 프로그램 조정 운영
 - 지역 내 학습권역별(기관, 읍면동 마을 단위) 교육사 배치, 프로그램 운영
- 센터는 평생교육진흥원과 교육청, 지역아동센터, 도서관 및 종합사회복지관, 주민자치센터 등과 연계하여 자기주도학습의 기본 사업 및 교육프로그램을 설치 및 운영
 - 기본사업: 자기주도학습지원 프로그램 개발 및 운영, 꿈, 적성 중심 진로 교육과정 개발 및 제공, 창의, 인성 리더양성 프로그램, 학습지도전문가 양성 배치
 - 교육프로그램: 복합 문화사업, 동아리 활동지원, 멘토링 봉사단 운

영, 학부모 교육프로그램

운영주체

- 제주도의 경우 역시, 유사기관인 제주 평생교육진흥원에 위탁을 하거나, 직영을 하는 두 가지 방식이 가능함
- 제주시·서귀포시 양행정시의 시정 여건을 고려하여 위탁이나 직영 운영방식을 공공성과 전문성 발휘의 최적화를 기준으로 선택하는 것이 보다 적합할 것으로 판단됨

프로그램

- 첫째, 아동, 청소년 학습지원·맞춤형 진학지원·미래인재양성 성장지원 등의 프로그램 운영이 필요함
- 둘째, 학습지도전문가 및 전문인력을 활용한 프로그램 지원체계를 구축하여야 함
- 셋째, 교육청, 기관, 마을 등의 참여네트워크를 구축하고 이를 통해 프로그램을 보급·운영토록 구성하여야 함
- 넷째, 소규모 학습모임, 멘토그룹 등 공동체 프로그램 운영이 필요함
- 세부 프로그램을 교육 수혜의 주체별로 나열하면, 다음과 같이 구분할 수 있음
 - 학생대상 프로그램: 자기주도 학습능력향상 프로그램, 진로선택 역량강화 프로그램, 창의체험 프로그램, 복합 문화 프로그램
 - 학부모 대상 프로그램: 학습능력 향상지원 프로그램, 정서지능 함양 프로그램, 진로지도 프로그램, 복합 문화 프로그램
 - 지역사회 성인: 학습지도사 양성 프로그램, 복합 문화 프로그램

제2절 정책적 제언

가. 자기주도학습 관련 행정부서 및 자기주도학습기관의 교육사 배치

- 공무원은 자기주도학습에 관한 지원행정을 담당하고, 자기주도학습에 관한 주 업무는 자기주도학습 전문가가 담당하여 전문성을 확보해야 함
- 시·군·구 조직의 자기주도교육 행정부서, 자기주도 학습센터, 그리고 자기주도 학습관의 담당 인력이 순환보직인 공무원으로만 구성될 경우 자기주도학습의 계속성, 일관성, 전문성이 약화될 소지가 많으므로 순환하지 않아도 되는 전문직인 교육전문가가 자기주도학습 업무를 담당하도록 선발·배치하여 자기주도학습 정책의 일관성 및 전문성이 보장되도록 해야 함
- 지역 내에서 기관 및 단체별로 중복 또는 유사한 프로그램 운영을 방지하고 효과적인 자기주도학습 지원 프로그램 운영을 위하여 주민자치센터에도 교육전문가를 배치하여 각 마을 단위, 학습권역별로 자기주도학습 지원사업을 체계적으로 추진해야 함
- 현재 지방에서의 평생교육사 등의 고용형태는 일반임기제, 시간선택제임기제, 별정직으로 채용되고 있는데 자기주도 학습 지원 서비스 질을 향상시키기 위하여 이들의 처우를 개선하고 신분을 안정되게 하여 지역 자기주도학습 사업에 몰두할 수 있도록 해야 할 것임

나. 읍·면·동 단위 자기주도학습 지원 ‘마을학교 만들기’ 추진

- 지방자치단체는 자기주도학습 활성화를 위하여 기초자치단체 전체를 대표하는 협의체의 구성과 더불어 읍·면·동 등 소규모 행정구역을 단위로 하는 협의체 구성을 추진해야 함
- 지역 자기주도학습 교육체제 구축을 통하여 주민들이 실제로 학습하는 지역은 주민들이 거주하고 있는 가까운 마을 단위의 지역으로, 지역에는 주민자

치센터, 도서관, 문화원, 교육기관들이 있으므로 주민자치센터를 중심으로 한 읍·면·동 단위의 권역별로 학생들의 학습을 계획하고 협의하는 자기주도학습협의체를 구성하여 자기주도학습을 지원하는 마을학교 만들기를 추진할 필요가 있음

- 읍·면·동 단위 자기주도학습지원협의회는 지역 내 프로그램 조정 및 협의, 시설·공간사용 협의, 발표회 또는 축제개최 등 권역별로 자기주도 학습사업을 계획하고, 자기주도학습지원 ‘마을학교 만들기’를 전개할 수 있음
- 읍·면·동 단위 자기주도학습지원 ‘마을학교 만들기’를 추진하기 위해서는 주민자치센터에 전문가를 고용하여 주민자치센터의 프로그램을 운영할 뿐만 아니라 권역별 교육기관에서 운영하고 있는 교육프로그램을 통합·조정할 수 있는 권한을 부여해야 할 것임

다. 시민 주도의 자기주도학습 운영체제 구축

- 지역 자기주도학습 활성화를 위한 제도, 인력, 자원, 시설 등 인프라 구축은 지방자치단체가 주관한다 할지라도 자기주도학습의 기획, 운영, 참여 등에 관해서는 시민이 적극적으로 참여할 수 있는 기제를 만들어야 함
- 구체적인 시민주도적 자기주도학습운영제도들은 다음과 같음
- 첫째, 지역 자기주도학습 사업의 기획, 진행과정, 결과에 시민모니터링 제도를 도입할 필요가 있으므로 자기주도학습 시민모니터링단을 구성, 운영하도록 함
- 둘째, 학생제안 자기주도학습프로그램을 발굴하여 운영함
 - 학생제안 프로그램운영을 위하여 소정의 절차에 의하여 프로그램을 제안할 수 있도록 하고 학생이 선정위원회에 참여하여 프로그램을 채택하고 선정된 프로그램은 자기주도학습센터에 보급하고 지원토록 함
- 셋째, 체험, 단기, 주말 등의 프로그램 운영을 활성화하는 것이 바람직함
 - 교육기관에서 장기적이고 체계적인 프로그램 운영이 곤란할 경우, 지역

에서 각 분야의 전문가들에 의해 개발된 체험프로그램, 단기 프로그램, 주말 프로그램 등을 운영할 수 있는 교·강사를 자기주도학습코디네이터로 임명하여 운영토록 함

라. 학습동아리 활성화 체제 구축

- 지역 자기주도교육 활성화를 위해서는 각종 다양한 영역에서 학생들의 학습동아리가 결성되어 활발한 활동이 이루어지도록 해야 함
 - 기관중심 학습동아리는 기관 및 단체에서 자기주도학습 체험 후에 결성되는 학습동아리임
 - 자생적 학습동아리는 각자의 관심영역에 따라 어떤기관이나 단체에 소속되지 않고 지역사회내에서 지역주민들에 의해 자연발생적으로 결성한 학습동아리임
- 지역의 각 자기주도학습기관에서는 다양한 학습프로그램이 운영될 것이므로 학습이 종료된 후 그 학습주제로 계속 학습하는 다양한 자기주도학습동아리가 결성되고, 활성화될 수 있도록 유도해야 함
- 지방자치단체 자기주도학습센터는 관심별로 자생적으로 모여 함께 토론하고 있는 모임들을 발굴하여 학습동아리로 성장할 수 있도록 지원해야함
- 학습동아리를 통한 지역교육 활성화를 위해서는 분야별로 지방수준에서 특화된 동아리 프로그램 운영전략도 필요한데, 지방의 특화된 영역에서의 학습동아리 프로그램을 개발하여 주제를 선정하고, 주제에 따른 토론내용을 제시하고, 지도자로서 혹은 학습자로서 참여 형태를 안내해주며, 마지막으로 평가 및 실천포럼까지도 제시해야 할 것임
- 특화된 학습동아리 프로그램 모듈에는 ① 질 높은 학습동아리 교재를 연구하고 작성하는 것 ② 교재의 디자인 인쇄, 판촉, 보급 ③ 학습동아리 프로그램 모니터링 및 평가 ④ 학습동아리 코디네이터 훈련을 위한 기획과 전수 등이 포함될 필요가 있음

- 지역자기주도 학습센터에서는 학습동아리 활동의 촉진을 위해서 동아리 리더양성, 공간 제공 동아리 활동을 위한 소정의 재정적 지원, 학습동아리 활동 전략 구축, 학습동아리 홈페이지 및 카페운영 등을 지원해야 함

마. 지역 자기주도학습 지원 네트워크 구축

- 자기주도학습 네트워킹은 구체적으로 인적 네트워크(communication), 사업 네트워크(transportation), 정보 네트워크(information), 공간 네트워크(location)로 분류할 수 있음
- 첫째, 인적자원의 네트워킹은 자기주도학습지원 기관과 단체가 교육과 관련된 사업을 교류할 경우에 인적자원의 요소 즉, 교육을 담당하는 교·강사, 종사자, 자원봉사자 등에 대한 인적자원의 교류 또는 네트워킹을 의미함
- 둘째, 사업네트워킹은 교육기관 및 단체간의 사업을 서로 연계·협력에 의한 사업추진 및 운영을 의미함
- 셋째, 정보네트워킹은 정보의 교류가 기본이므로 지역주민과 지역교육기관들을 위해서 자기주도학습지원 정보를 총망라해서 제공할 수 있는 포털사이트 운영을 의미함
- 넷째, 공간네트워킹은 학교를 비롯하여 지역사회 평생교육 관계시설이 보유하고 있는 물적자원을 교류하는 것을 의미함

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강창현. (2002). 지역복지공급거버넌스연구. 한국행정학보, 36(2), 313-332.
- 권기현. (2008). 정책학: 현대정책이론의창조적탐색. 서울: 박영사.
- 김경희·황성진. (2004). 초등학생의 자기주도적 가정학습능력 향상에 관한 반성적 실천적 연구. 교육이론과 실천 14(1): 5-42.
- 김상은. (2013). 문화역사적 활동이론을 바탕으로 한 과학과 자기주도학습체제 분석도구 및 발달 과정 모형 개발. 대구대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김성태. (2003). 전자정부론: 이론과 전략. 서울: 법문사
- 김신복. (2001) 21세기 지방(교육)자치제전망 및 대응전략 : 본질구현과 연계강화를 중심으로 교육행정학연구 19(3). 257-280.
- 김홍원. (1996). 자율 학습능력의 개념정립 및 신장방법 탐색. 사회과교육 29 : 315-341.
- 박영태·현정숙. (2001). 자기주도학습의 이해. 부산: 동아대학교 출판부.
- 박천오 외. (2012). 우리나라 융합행정의 발전 가능성과 방향에 관한 탐색적 연구. 한국정책과학학회보
- 배영주. (2003). 성인의 자기주도학습 과정에 대한 사례연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 삼성경제연구소 (200). 산업클러스터 발전방안.
- 소경희. (1998). 학교 교육에 있어서 ‘자기주도학습’의 의미. 교육과정연구 16(2). 329-351.
- 신현석. (2010). 교육자율화 정책거버넌스의 분석 및 혁신방안. 한국정책학회보 19(1). 181-210.
- 은재호·오수길(편). (2009). 한국의 협력적 거버넌스. 서울: 대영문화사.
- 이순세. (2004). 교육자치·일반자치 연계시스템 구축을 위한 교육자치발전 구안. 성신여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 이석재·장유경·이헌남·박광엽. (2003). 생애능력 측정 도구 개발연구 의사소통능력- 문제

- 해결능력, 자기주도적 학습능력을 중심으로- 한국교육개발원 연구보고서.
- 이은구 외. (2003). 로컬거버넌스. 서울: 법문사.
- 이종열 외. (2005). 한국의 혁신클러스터 발전방안, 한국정책분석평가학회보 15(2). 한국 정책분석평가학회. 165-189
- 이혜숙·김찬동·박은철·조혜진. (2008). 지방교육 행정과 일반행정의 관계정립방안 연구. 서울시정개발연구원.
- 정미경. (2003). 중학생의 자기조절학습 검사개발. 교육학 연구 41(4): 157-182.
- 주용국. (2004). 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축. 오석현 외(2004), 평생학습시대의 인적자원개발 정책과제에 관한 연구. 교육인적자원부.
- 주재현·김태진. (2001). 정부-기업 간 파트너십과 환경정책. 한국행정연구, 10(4). 237-267.
- 지방행정연수원. (2010). 2010 지방행정연수원 자기주도학습 매뉴얼.
- 진영은·이진욱. (2007). 자기주도학습에 관한 국내 연구동향 및 과제. 한국교원교육연구 24(1): 221-249.
- 최영출 외. (2006). 지역경쟁력 강화와 로컬거버넌스. 서울: 대영문화사.
- 최지경. (2009). 상시학습체제 도입에 따른 공무원 교육환경 변화에 대한 연구: 한국보건복지인력개발원의 지방직 공무원 교육을 중심으로. 공무원 교육과 정책1: 11-40.
- 하미승. (2011). 한국공무원 상시학습체제의 효과성 결정요인에 관한 연구. 한국행정논집 23(1).
- 하미승·전영상·이진만·공주. (2011). 한국정부 자기주도학습제도의 성과진단 및 발전방안 연구, 한국인사행정학회보 10(1): 23-53.
- 한세역. (2007). 혁신클러스터의 정책성취와 과제: 대덕연구개발특구를 중심으로, 2007. 하계공동학술대회 발표논문집(2). 한국행정학회·한국정책학회.
- 한국조직학회. (2011). 융합행정의 효율적 추진방안.
- 행정안전부. (2009). 2단계 조직융합관리 진단 매뉴얼.
- 행정안전부. (2009). 2단계 조직융합관리 최종보고서.

- 홍성만. (2004). 대포천 수질개선을 둘러싼 정부-주민간 협력적 로컬 거버넌스 분석. 하계 학술대회 발표논문집. 한국행정학회 1-19.
- 홍성범 외. (2003). 중국의 혁신클러스터 특성 및 유형분석: 한국사례와의 비교. 정책연구 2003-22. STEPI
- 홍영표. (2002). 특성화 고등학교 학생들의 자기주도학습준비도와 관련 변인. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.

2. 국외문헌

- Brookfield, S. (1986). *Understanding and facilitating adult learning*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby, and Melissa Middleton Stone. (2006). *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*. Public administration Review. Special Issue: 44-55.
- Caffarella, R. S. & O'Donnell, J. M. (1989). *Self-directed adult learning*. Nottingham, England: Department of Adult Education. University of Nottingham
- Garrison, D. R.(1997). Computer conferencing: The post-industrial age of distance education. *Open Learning* 12(2):3-11.
- Castells, M. & P. Hall. (1994). *Technopoles of the World*. London: Blackwell
- Cloke, P., Milbourne, P., & Widdowfield, R.(2000). Partnership and Policy Networks in Rural Local Governance. *Public Administration*, 78(1), 11-133.
- Guglielmino, L. M. (1977). *Development of the self-directed learning readiness scale*. Unpublished doctoral Dissertation. University of Georgia.
- Houle, C. O.(1961). *The inquiring mind*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Kickert, W.J.M., Klijin, E.H., & Koppenjan, J.F.M.(1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. London: Sage.
- Kooiman, J.(ed.) (1994). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London: Sage.

- Knowles, M. S.(1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. New York: Association Press.
- Kouwenhoven, V. (1993). Public-Private Partnership: A Model for the Management of Public-Private Cooperation. In J. Kooiman (ed.), *Modern Governance: New Government-Society Interactions*, London: Sage.
- Lindner, R. W. & Harris, B. R. (1993). *Teaching self-regulated learning strategies*.(ED 362182).
- Long, H.B. (1991). Challenges in the study and practice of selfdirected learning. In H. B. Long & Associates, *Self-directed learning: Consensus and conflict* (pp.11-28). Norman, OK: Oklahoma Research Center for Continuing, Professional, and Higher Education of the University of Oklahom.
- Long, H.B. (1995). *Self-directed learning: Challenges and opportunities*. Asia-Pacific Seminar on Self-Directed Learning.
- Luger, Michael. (2001). Science and Technology Parks at the Millenium: Concept, History and Metrics. Songdo Techno Park International Symposium. 30. March. 2001 in Inchon. Korea.
- Miller, Dickson, & Stoker (2000). *Models of Local Governance: Public Opinion and Political Theory in Britain*. New York: Palgrave Macmillan.
- National Audit Office. (2001). *Joining Up to Improve Public Services: Report by the Comptroller and Audit General*. London: TSO.
- OECD(1999). Key elements of OECD's work on governance issues: Special Dialogue between Members of the ECSS and Non-Members (OECD working papers). OECD, 24(8).
- Peters, B. G. (1995). *The Future of Governing: Four Emerging Model*. Lawrence, KS: University of Kansas Press.
- Pintrich, P. R. & De Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational*

- Psychology* 82(1): 33-40.
- Porter, M. E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Havard Business Review*. Nov/Dec. 77-90.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing Without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Sink, C. A., Barnett, J. E. & Hixon, J. E. (1991). Self-regulated learning and academic performance in middle schoolchildren. Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association, Chicago, IL.
- Stewart, John. (1988). *Understanding the Management of Local Government*. Longman.
- Tough, A. (1979). *The adult's learning projects*(2nd ed.). Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Walsh, Kieron. (1989). *Marketing in Local Government*. London: Longman
- Zimmerman, B. J. (1986). Development of self-regulated learning: Which are the key subprocesses? *Contemporary Educational Psychology* 16: 301-313.
- Zimmerman, B. J. & Martinez-Pons, M. (1988). Construct validation of a strategy model of student self-regulated learning. *Journal of Educational Psychology* 80(3): 284-290.