

특성화고 혁신지원사업 운영 전략 탐색¹⁾

강경균*, 백민정**

*한국청소년정책연구원

**한국과학기술원

e-mail: kang@nypi.re.kr

Exploration of Strategies for Operating Specialized High School Innovation Support Projects

Kyoung-Kyoon Kang*, Min-Jung Baek**

*National Youth Policy Institute

**KAIST

요약

본 논문은 특성화고 혁신지원사업을 운영함에 있어 지역사회의 인적·물적 자원을 활용하여 특성화고가 혁신적으로 성장할 수 있도록 운영하고 활성화 시킬 수 있는 방안을 마련하는데 있다. 이를 위해 특성화고 혁신지원사업을 운영하고 있는 학교를 포함하여 지역사회와 연계하여 학교를 혁신시키기 위하여 운영한 경험이 있는 전문가를 선정하여 면담을 진행하였다. 그 결과, 학교 구성원들이 협력하여 비전을 설정하고, 사업의 효율적 운영을 위해 학교 안과 밖의 환경을 분석하며, 지역사회와 협력하여 프로그램과 공간을 어우러지게 운영하는 것이 필요하였다. 또한 학교와 지역사회가 소통을 통해 신뢰롭게 변화하고, 지역사회의 안정적인 직업교육 네트워크를 구축하는 것이 필요하며, 학교와 지역사회가 혁신을 통해 인식이 개선되고 확산되도록 하여야 한다.

심으로 교육 협력 모형을 구성하여 운영하고 있다(교육부, 2020a).

1. 서론

최근 지역사회에서의 협력을 통한 교육이 활발히 진행되는 가운데 지자체와 교육청과의 연계를 통해 일반 행정과 교육 행정이 협력하여 운영하는 모형이 개발되고 교육네트워크가 확산되고 있다. 특히 중앙부처간 통합 교육 플랫폼을 마련하기 위하여 다양한 정책이 시도되고 있으며, 부처 간 업무협약을 통해 지역단위로 혁신교육에 집중하고 있다. 지역사회의 혁신교육을 지원하기 위한 사업 중 혁신교육지구 사업은 초기 혁신학교에서 출발하여 지역의 인적·물적 자원을 기반으로 한 마을교육 활성화와 마을교육 생태계 조성을 목표로 운영되고 있으며 최근 전국적으로 혁신교육지구 정책으로 확산되고 있다. 이러한 혁신교육정책은 미래형 교육자치 협력지구(이하 미래교육지구) 사업을 통해 지역교육 협력 거버넌스 구축, 지구 내 학교 혁신 선도, 지역 특성에 맞는 다양한 특색 사업 개발 및 내실화를 지원하기 위해 교육청과 지자체를 중

직업계고에서도 지역사회와의 연계를 통한 교육정책을 운영하고 있다. 「고졸 취업 활성화 지원 사업」을 확대하고 직업 교육을 이수한 고졸자가 본인의 적성과 전공에 따라 취업하여 성공할 수 있는 사회적 기반을 마련하기 위하여 중앙취업센터를 개소하여 중앙부처-지방자치단체-교육청(학교)간 협력을 위한 중앙차원의 고졸 취업 컨트롤 타워 구축하고 현장실습 및 취업지원을 위한 지자체와 유관기관과의 협업을 하고 있다. 뿐만 아니라, 최근 직업교육 혁신지구 사업을 계획하여 지자체와 교육청 간 협업 체계를 구축하고 직업교육의 역량을 강화하며 대학 및 기업이 직업계고와 참여하여 지역 전략 산업 분야의 고졸 인재를 양성하기 위한 사업으로(교육부, 2020b) 2021년부터 운영할 예정이다. 지역사회의 학교와 연계를 통하여 학부모와 인근 지역 주민들에게 문화·체육·예술·교육의 시간과 공간을 제공하여 지역사회 학교로서의 역할을 수행하고, 학교에서 제공하는 직업 체험 및 평생교육을 통해 직업교육에 대한 이해를 도와 직업을 탐색할 수 있는 기회를 제공하는 동시에 학교에 대한 이미지를 개선하였다. 또한, 학생들은 지역사회의 전문기술인과 실습장비를 통해 기술에 대한 전문성과 취업을 연계하는 등 학교의 충원율과 취업률을 높일 수 있는 기회를 가져왔다. 하지만 여전히 특성

1) 본 연구는 대한상공회의소의 지원을 받아 한국청소년정책연구원 에서 2021년 수탁과제로 수행한 '지역사회 협력을 통한 직업계고 혁신 지원방안 연구(연구보고 20-R58)'의 일부를 재구성하였음.

학교는 신입생 충원에 어려움을 겪고 있고, 산업구조 및 지역 특성상 취업률이 있어 지역 간의 격차가 존재하며, 특히 도농 간은 물론 동일 지역 내에서도 학교 간 취업률, 입학 경쟁률(충원율), 자격증 취득률 등에 있어 차이가 지속적으로 존재한다(교육부, 한국직업능력개발원, 2018).

따라서 지역사회에서의 직업교육 생태계 구축 동향과 맞물려 지역사회에 특성화고에서는 학교 여건과 추구하는 목표에 따라 직업계고가 혁신적으로 성장할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 이에 본 연구의 목적은 특성화고 혁신지원사업을 운영함에 있어 지역사회의 인적·물적 자원을 활용하여 특성화고가 혁신적으로 성장할 수 있도록 운영하고 활성화 시킬 수 있는 방안을 마련하는데 있다.

2. 특성화고 혁신지원사업 운영을 위한 심층면담

2.1 면담참여자

본 연구에서는 특성화고에서의 혁신지원사업 운영에 대한 요소 및 전략을 도출하기 위하여 전문가 심층면담을 실시하였다. 특성화고 혁신지원사업을 운영하고 있는 학교를 포함하여 지역사회와 연계하여 학교를 혁신시키기 위하여 운영한 경험이 있는 전문가를 선정하여 면담을 진행하였다.

본 연구에서 특성화고의 혁신지원사업의 유형별 목적인 충원율, 학업중단예방률, 취업률을 높이고 지역사회와 연계하여 학교의 혁신을 지원하고 운영한 경험이 있는 학교, 정부출연 연구원, 교육청, 대학교 등에 소속된 전문가의 다양한 사례를 심층적으로 기술하고 분석하여 특성화고 혁신지원사업 운영을 위한 모형을 개발하고 활성화 할 수 있는 방안을 제시하였다. 본 연구에 참여한 대상에 대한 설명은 다음과 같다. 또한 학교와 지역사회와의 연계뿐만 아니라, 학교 구성원, 학교 간, 지역사회 유관기관, 사회의 요구 등 다양한 관점에서 운영의 체계를 도출하기 위하여 노력하였다.

[표 1] 사례 및 면담개요

전문가	면담 참여자			시간
	혁신지원사업 관련 경험	소속	인원	
A	혁신지원사업, 매직사업	OO고	1	60분
B	혁신지원사업, 명장공방	OOOO고	1	70분
C	취업지원, 현장학습	OOOOOO고	1	55분
D	혁신지원사업, 청소년비즈쿨지원사업, 발명특허특성화고	OOOO고	3	75분
E	창업연구학교, 혁신교육지구	OOOO고교	1	75분
F	혁신지원사업	OO교육청	1	75분
G	취업지원센터(3개 지역)	OO교육청	3	60분
H	혁신지원사업, 매직사업	OO대학교	1	50분
I	매직사업, 학과재구조화	OOO개발원	1	50분

‘A’ 참여자는 혁신지원사업을 운영하고 있는 학교의 관리자로서 충원율과 학업중단예방률이 낮은 학교에 부임하여 충원율과 학업중단예방률을 높일 수 있도록 운영하고 있으며, 매력적인 직업계고 우수학교로 선정된 경험을 가진 사례이다. ‘B’ 참여자는 최근 3년간 학교의 충원율과 학업중단예방률이 낮은 학교에서 명장공방 사업, 매력적인 직업계고 사업을 운영하면서 올해 학교의 충원율과 학업중단예방률이 높아진 사례이며, 현재 특성화고 혁신지원사업을 운영하고 있는 사례이다. ‘C’ 참여자의 경우는 전문기술인을 양성하고 지역사회와의 연계를 통한 현장학습 및 취업지원이 우수한 학교로서 취업지원센터를 오랫동안 운영한 전문가이다. ‘D’ 참여자는 특성화고 혁신지원사업을 운영하고 있는 학교로서 발명·특허특성화고를 운영하면서 발명 및 창업교육을 운영하고 있는 학교의 사례이다. ‘E’ 참여자는 지자체와 다양한 사업을 통해 학교를 혁신한 사례로서 혁신교육지구 사업으로 동아리 활동을 하고 있으며, 창업연구학교를 운영하면서 지역사회와 연계한 경험이 풍부한 사례이다. ‘F’ 참여자는 혁신지원사업을 담당하는 교육청 장학사로서, 특성화고 혁신지원사업을 직접 관리하고 운영하며, 혁신지원사업 관련 평가와 관련하여 우수한 평가를 받은 교육청의 사례이다. ‘G’ 참여자는 교육청 취업지원센터에서 직업계고의 취업지원 및 현장학습을 지역사회와 연계함으로써 학교의 전문기술력과 취업률을 높이기 위한 사례이다. ‘H’ 참여자는 매력적인 직업계고 사업을 운영하였고, 현재 특성화고 혁신지원사업의 성과 과련 업무를 운영하고 있는 전문가이다. ‘I’ 참여자는 매력적인 직업계고를 기획하고 운영한 전문가로서 학과재구조화사업과 함께 비중확대사업을 운영한 전문가이다.

2.2 자료 수집 및 분석

본 연구에서 질적 사례를 수집하기 위하여 전문가 심층 면담을 실시하였다. 면담 과정은 사전에 면담의 목적 및 내용에 대하여 설명하고 면담에 대한 동의를 구한 뒤, 면담 일시 및 장소를 약속하였다. 면담 시에는 직접 방문하여 다시 한 번 연구의 목적 설명과 함께 면담에 대한 동의를 받고 인터뷰 가이드라인을 참고하여 면담을 진행하였으며, 면담 중 메모와 녹음을 통해 자료를 수집하였다. 면담은 7월부터 11월까지 진행되었으며, 면담시간은 50분~1시간 25분 정도 소요되었다. 면담을 위한 가이드라인의 내용은 첫째, ‘특성화고 혁신하기 위하여 지역사회와 연계를 위한 어떠한 준비가 필요한가?’, 둘째, ‘특성화고가 혁신하기 위하여 지역사회와 협력을 통해 어떻게 프로그램과 공간을 운영하는가?’, 셋째 ‘특성화고가 지역사회와의 연계 운영을 통한 성과는 무엇인가?’이다. 아울러 특성화고 혁신지원사업에 대한 경험, 정부지원 사업을 운영하면서 학교가 혁신하게 된 경험으로 주요 활동, 운영 내용,

운영 방식, 운영 시 어려운 점, 운영상 독특한 점, 우수 사례 등도 함께 질문하였다. 특히, 학교의 혁신적 성장을 위하여 구축한 인적네트워크, 지역사회 기관과의 협력을 중심으로 신입생 충원으로 어려웠던 경험, 학업중단예방을 높이기 위한 노력, 학교의 인식 및 이미지 개선을 위한 노력, 전문성과 기술력을 높이기 위한 노력, 진로를 위한 지원(프로그램, 교육과정, 비교과, 학교 밖 활동, 동아리)등의 실천사례와 경험에 대하여 질문하였다. 예컨대, ‘그 동안 학교가 혁신하게 된 경험에 대해서 말씀해 주세요?’를 시작으로 ‘학교가 혁신하기 위하여 지역사회와 어떻게 협력 운영하였는지요?’ 등과 같은 질문을 하였다. 이러한 연구의 질문을 바탕으로 혁신지원사업 대상 특성화고의 운영 사례와 전문가 심층면담을 실시하여 특성화고 혁신지원사업의 운영에 대한 절차와 전략을 제시하고자 하였다. 면담을 통해 수집된 자료는 전사(transcription)하여 분석에 활용되었으며, 기술(description) 수준에서 정리되었다. 이는 수집한 자료를 재현하는데 있어 가독성이 높도록 체계적으로 정리하여 보여주는 방법이다. 아울러 분석과 해석에 있어 주제 분석의 결과를 범주별로 분석하여 제시하고, 충분한 자료의 검토와 문헌고찰한 내용 분석을 함께 어우러지게 분석하였다. 본 연구 결과에 대한 엄격성과 타당성을 확보하기 위하여 사례에 대한 분석 및 해석을 한 후, 자료 및 결과에 대하여 외부 전문가들로부터 확인을 받는 외부 감사와 연구 참여자들이 검토하는 동료 검증(peer debriefing)를 실시하였다.

3. 결론 및 제언

본 연구는 특성화고 혁신지원사업의 모형을 개발하고 활성화하기 위한 방안을 마련하기 위하여 다양한 사례를 심층적으로 분석하고 범주화를 통해 가독성 있게 체계적으로 정리하여 보여주는 것이 목적이다. 전문가 심층면담을 통한 특성화고 혁신지원사업 운영 탐색을 통한 주제 분석과 해당 사례를 바탕으로 한 전략 분석 결과는 다음과 같다.

[표 2] 특성화고 혁신지원사업 운영 탐색을 위한 주제 분석 및 전략

범주	주제	전략
학교 구성원들이 협력하여 비전을 설정함	학교 구성원과의 협력을 도모함	<ul style="list-style-type: none"> 학교 구성원인 학교 관리자, 교사, 학생 간의 평등한 학교 문화가 필요함. 학교 전체의 구성원 모두가 술선수범하여 열정을 가지고 협력함. 관리자와 교원이 서로 마음을 얻기 위하여 시간을 함께하고 합리적인 의사결정을 위해 노력함.
	비전을 통해 학교의 방향성	<ul style="list-style-type: none"> 학교의 비전 설정이 학교에 대한 방향성을 알리고, 학교에 대한 자부심을 갖는데 중요함. 학교에 대한 홍보로 비전을 활용할 수 있음.

범주	주제	전략
	을 공유함	<ul style="list-style-type: none"> 음. 지역사회에는 하나의 브랜드로서 이미지 개선 및 홍보에 도움이 됨. 학교의 역량을 분석하고, 장점을 표현하여 지역사회에 학교를 확장하기 위한 전략으로 브랜드 개발이 필요함.
사업의 효율적 운영을 위해 학교 안과 밖의 사업들 유기적으로 연계하여 효율적으로 운영함	지역사회의 요구와 학생의 관심을 반영함	<ul style="list-style-type: none"> 사회가 및 수요자가 요구하는 트렌드를 반영하여 학과를 개편하고, 교육과정을 개설하는 등의 노력이 요구됨. 교육과정 변화에 따른 다양한 교수학습의 변화 및 온라인 플랫폼 기반의 수업 방법 운영이 요구됨. 학교 안에 학생의 요구와 수준에 맞는 프로그램이 요구됨.
	학교 안과 밖의 사업들 유기적으로 연계하여 효율적으로 운영함	<ul style="list-style-type: none"> 사업의 목적과 내용을 분석하여 유기적으로 연계하는 것이 필요함. 공간혁신 및 전문기술인 활용 등의 경우 사업 간에 교육 활동을 단계적으로 연계하여 실천하는 것이 필요함. 교육청 차원에서도 유사 사업 간의 연계를 통해 연계하여 혁신지원사업을 운영할 수 있음. 교육부의 진로 관련 사업, 중소기업청의 취업지원 사업 등을 서로 연계하여 운영하는 것이 필요함. 사업의 성과 관리 및 컨설팅을 위하여 타 사업의 전문가를 활용함.
지역사회와 협력하여 프로그램과 공간을 어우러지게 운영함	지자체의 취업관련 기관 및 사업과 연계하여 지원함	<ul style="list-style-type: none"> 지자체의 취업지원과 동아리 활동의 지원을 활용함. 지자체는 기업과 중소기업 관련 일자리 유관기관과 관계를 맺고 있어 활용할 필요가 있음. 혁신교육지구사업과 연계하여 평생학습센터 운영, 동아리 지원, 다문화교육 지원 등을 연계할 수 있음. 지자체가 지역사회 기업을 지원하고 있는 테크노파크의 시설과 장비를 활용하고 지원을 받을 수 있음. 지자체의 경우, 지역사회 중소기업 대표들을 쉽게 만날 수 있고, CEO 특강 및 취업지원과 연계함. 지자체는 기업체와의 행정관련 업무 연락이 쉽게 진행할 수 있어 현장실습 및 취업지원과 연계할 수 있음. 지자체의 일자리센터에서의 취업면접지원 및 메이커센터 등의 시설을 이용할 수 있음.
	지역기업 및 기관과 연계하여 전문성을 높임	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회의 장비를 활용하여 현장에서 요구하는 기술력을 향상시킬 수 있음. 지역사회 졸업생 및 전문가를 통해 학생의 기술을 향상시킬 수 있음. 지역기업에서 사회공헌활동의 일환으로 학교생활, 취업 등 진로에 관한 멘토링을 연계할 수 있음. 지역사회의 기술협회를 통하여 실습을 지원하고 취업까지 연계할 수 있음. 지역기업에서 장비교육과 전문인력을 통하여 특성화고 학생의 기술력을 향상시킬 수 있음.
	지역 대학과 연계하여 기술력 향상시킴	<ul style="list-style-type: none"> 특성화고에서 대학교에 있는 창업지원사업을 연계하여 학생들의 캠프를 운영할 수 있음. 대학의 장비실습과 전문 인력을 통해 특성화고 학생의 기술력을 향상시킬 수 있음. 추후 고교학점제에 기반한 대학 및 공동실습소와 연계할 수 있음. NCS 교육과정을 직업 위탁교육기관과 연

범 주	주 제	전략
		<ul style="list-style-type: none"> • 계하여 운영할 수 있음. • 대학의 창업센터에 입주한 기업과 연계함으로써 운영함으로써 창업멘토링을 실시함. • 폴리텍 대학과 직업계고가 재취업과정을 운영할 수 있음.
	지역사회와 함께 어우러진 공간을 구축함	<ul style="list-style-type: none"> • 학교의 낡고 사용하지 않은 공간을 재생하여 주민과 함께 운영할 수 있는 공간으로 새롭게 구축함. • 학생이 즐겁게 생활하고, 학교에 설 수 있도록 공간과 음악 등의 요소를 고려하여 공간을 구축. • 학교 곳곳에 이야기와 볼거리를 제공할 수 있도록 벽면이나 외관에 디자인을 함. • 전공에 대한 심화와 기술의 전문성 향상을 위하여 실습 공간 및 최신식의 기자재를 마련. • 동아리 활동과 함께 지역주민과 교육을 할 수 있는 공간을 마련이 필요함. • 전공을 바탕으로 융합하여 창의성을 성장시킬 수 있는 공간 마련이 필요함.
학교와 지역사회가 소통을 통해 신뢰감을 형성함	학교 구성원과의 소통을 통해 신뢰감을 형성함	<ul style="list-style-type: none"> • 교원과 함께 비교과활동 및 방과 후 수업을 함께 배우며 협력함. • 동아리 활동의 학생을 선발부터 교사와 학생이 협력하여 동아리 활동을 잘 이끌어 나감. • 교사와 학생의 관계회복 및 친밀감도 형성할 수 있음.
학교와 지역사회가 소통을 통해 신뢰감을 형성함	나누고 배려하는 진정성 있는 활동을 통해 지역사회와 소통함	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 학교 및 주민과의 다양한 활동을 연계하고 학교의 역량을 나눔으로써 지역 주민의 마음을 얻을 수 있음. • 중학교 교원과 연계된 교육활동을 통해 신뢰가 형성되고 신뢰가 형성됨. • 학생들은 기술과 소질을 통해 지역사회에 기부활동과 봉사활동을 하며 지역사회와 소통함.
지역사회의 안정적인 직업교육 네트워크를 구축함	지자체 - 교육청 - 유관기관 - 기업의 취업지원 네트워크가 운영됨	<ul style="list-style-type: none"> • 직업계고의 취업지원을 위하여 교육청이 지자체, 중소벤처기업처, 고용지방청 등과 함께 주관이 되어 인적자원개발위원회, 대한상공회의소, 기업 등 취업지원 유관기관과의 네트워크를 구성하여 운영함. • 공동훈련센터가 있는 대학 혹은 기관과 연계하여 특성화고의 취업을 지원함. • 교육청이 현장실습 및 취업지원을 위하여 취업지원센터를 중심으로 지자체와 취업지원관련 유관기관과의 네트워크를 구축하는 등 지역사회 협력체계 구축 기반으로 사업을 추진함.
지역사회의 안정적인 직업교육 네트워크를 구축함	지역 학교 간 협의회를 통해 정보를 효율적으로 공유함	<ul style="list-style-type: none"> • 특성화고 혁신지원사업의 정례협의회 및 지역단위의 협의체가 필요함. • 혁신지원사업의 활성화 및 효율적 정보 공유를 위하여 운영상 애로사항, 우수사례 공유가 필요함.
지역사회의 안정적인 직업교육 네트워크를 구축함	취업네트워크의 상징성이 학교에서의 취업	<ul style="list-style-type: none"> • 학생들의 취업지원을 위해 교육청이 지자체를 움직이고 지자체와 유관기관이 협력하여 취업 기반을 조성함. • 취업지원네트워크의 상징성을 가짐으로써 단위학교에서 취업 연계가 수월하게 이루어질 수 있음. • 효율적인 네트워크 추진을 위하여 기관장급, 실무자급으로 나누어 단계별로 협의회를

범 주	주 제	전략
	연계를 수월하게 함	운영하여 취업을 지원함.
학교와 지역사회가 혁신을 통해 인식이 개선되고 확산됨	학교 구성원의 변화를 통해 서로 혁신함	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 구성원의 열정과 솔선수범하는 모습에 구성원의 마음을 얻을 수 있음. • 교사의 열정과 변화를 통해 학생들은 학교에 만족감을 느낄 수 있음. • 학교의 변화가 됨으로써 학교 구성원이 자부심과 자긍심이 혁신되는 학교가 됨. • 학교의 진정성과 학생에 대한 관심과 배려를 통해 학생이 변화하고 혁신함.
지역주민과의 행사를 통해 학교의 인식이 개선되고 확산됨	지역주민과의 행사를 통해 학교의 인식이 개선되고 확산됨	<ul style="list-style-type: none"> • 학교에서 지역주민을 끌어안을 수 있는 행사를 통해 학교의 이미지를 알릴 수 있음. • 지역사회 주민과 함께하는 행사를 통해 학교의 개선된 이미지를 알림. • 지역사회 전문가를 초빙하여 학생의 활동에 대한 지원뿐만 아니라 학교에 대한 인식을 개선함. • 지역주민체험을 실시하여, 학생들의 밝은 표정의 학교 등 변화된 학교를 지역사회에 알리고 이미지를 개선함. • 학교에 대한 학부모들이 자부심이 높아져 직접 나서서 중학교 학부모회와 함께 교육활동을 하여 인지도를 높임. • 학생이 동아리 활동을 주도하며 중학교에까지 확산하며 중학교 체험교실과 연계하여 학교의 인식이 개선됨.

특성화고 혁신지원사업 운영 모형 개발 연구를 바탕으로 추후 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 지역사회 직업교육 거버넌스 및 네트워크 구축이 필요하다. 둘째, 특성화고 혁신지원을 위한 지역사회 직업교육 혁신지원협의체 구축을 통한 사업의 효율적 운영이 필요하다. 셋째, 지역사회 직업교육혁신지원협의체의 운영을 위해서는 지역사회 직업교육 혁신을 위하여 유관기관의 연계 및 직업계고 취업 지원 및 교육 운영을 할 수 있는 전담 센터가 필요하다. 넷째, 지자체와 긴밀한 협력을 하여 직업교육혁신지원협의체를 함께 운영할 수 있도록 협력 공간과 인원 구성이 필요하다. 직업교육혁신지원협의체가 지역사회에서 함께 움직이기 위하여 공간의 공유 및 교육청과 지자체의 공무원이 한 공간에 파견되어 효율적인 업무를 진행할 필요가 있다.

다섯째, 직업계고 혁신지원을 위한 협의체 및 센터가 지역사회에서 지자체, 대학, 기업 및 단체, 취업 및 일자리 유관기관 등과 협력하여 책임감 있게 운영하기 위해서는 범·제도의 제·개정이 필요하다.

참고문헌

[1] 강경균, “지역사회 기반 직업계고 운영 활성화 방안 (연구보고 19-R49)”, 한국청소년정책연구원, 2019년.