



학생중심, 현장중심 교육

한 발 더 나아가는 혁신교육 실현을 위한

2017 학교혁신 기본 계획

2017. 1

본 문서는 2017년 학교혁신 추진 방향과 중점 추진 과제를 설정한 것임.
도교육청, 직속기관, 교육지원청, 각급 학교는 「2017 학교혁신 추진 계획」
을 참고하여 각 기관의 여건과 특성에 맞는 학교혁신의 구체적 전략을 수
립하여 창의적으로 운영함



경기도교육청

Gyeonggi Province Office of Education

한발 더 나아가는 혁신교육 실현을 위한 학교혁신 시즌 II

2017 학교혁신 기본 계획 개요

(경기도교육청 학교정책과)

□ 추진 배경

- 현장 중심, 학생 중심 교육실현 위한 학교혁신의 사회적 시대적 요구가 증대되고 있으며,
- 자율과 자치의 학교민주주의 실현을 위한 학교 자율경영체제 구축 방안 모색이 필요함
- 또한, 학교혁신의 일반화와 지속가능한 발전을 위해서는 민주적 학교운영체제 구축뿐만 아니라,
- 아래로부터의 혁신을 위로부터 지원하기 위한 현장 지원 행정체제로 개편이 시급함

□ 추진 방향

- 지속 가능한 학교혁신을 위한 학생중심의 학교문화, 민주적 학교 운영체제 혁신 추진 (지속성)
- 학교 현장의 중요성과 시급한 실천 가능한 과제를 중심으로 학교혁신의 일반화 추진 (예측성)
- 아래로부터 자발적 참여와 협력을 위한 장학행정 혁신과 학교 간 공유 네트워크 구축 (참여성)

□ 추진 경과

- 교육감과 함께 하는 학교장과의 간담회(2016.4.~12. 총 37회 약 2,500여명)
- 학교정책 현장모니터링단 협의회 (2016.7.13./ 2016.12.23.)
- 교육감 주재 교육정책회의(2016.2.5, 2016. 10.12)
- 학교혁신 시즌 II 방향과 핵심 정책에 대한 전문가 검토(2016.12.1~12.19)
- 도교육청 장학사 협의회 (2016.12.16)

□ 학교혁신 추진 체계도

한 발 더 나아가는 혁신교육 실현



〈학교혁신 시즌 I〉

- 혁신학교 공모 선정(확산과 일반화)
- 혁신거점학교와 혁신학교클러스터
- 개별 학교 단위의 학교 변화
- 교사 개별역량 강화
- 단위학교 지원중심 혁신교육지구 사업

〈학교혁신 시즌 II〉

- 혁신학교 발굴 육성(지속성과 내실화)
- 혁신공감학교와 혁신학교 네트워크
- 동반 성장을 위한 학교 간 네트워크 구축
- 교원 집단역량 강화
- 지역교육인프라 및 지역교육공동체 구축

□ 학교혁신 추진 로드맵

구분	2015년	2016년	2017년
혁신 학교	<p>목표 : 혁신학교 운영 내실화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신학교 초·중고 연계 강화 ○혁신학교 발굴 육성, 교육지원청의 권한 확대 ○혁신고등학교 육성방안 모색 ○혁신교육지원센터 설치 운영 	<p>목표 : 혁신학교 네트워크 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신학교 선정 방식 개선 ○초·중고 연계 혁신학교 특별지정 ○모범혁신학교 운영 ○혁신학교 평가방식 개선 ○혁신학교 네트워크 구축 ○혁신교육진흥 대책 마련 	<p>목표 : 혁신학교 네트워크 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○빛깔 있는 혁신학교 운영 -혁신학교 모델화 전략에서 다양화 전략으로 전환 ○혁신학교 자생성 강화 - 지역 네트워크 활성화 - 혁신학교 평가 및 연수 방식 개선 ○혁신고등학교 집중육성 ○혁신교육지원센터 기능 강화
혁신 공감 학교	<p>목표 : 혁신공감학교 정책 도입</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신공감학교 정책 추진 -모든 학교에 학교혁신의 기회 제공 ○학교문화 개선 ○공통과제, 선택과제 운영 	<p>목표 : 혁신공감학교 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신공감학교 운영 ○학교문화개선을 바탕으로 빛깔 있는 학교 만들기 ○학교 간 네트워크 체제 구축 (지구장학협의회, 성장나눔발표) 	<p>목표 : 혁신공감학교 내실화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신공감학교 운영 내실화 ○교육공동체 협력과 참여 확대 -교육공동체 대토론회를 통한 학교혁신 추진모체 ○빛깔 있는 혁신공감학교 운영 -학교 특성화 과제 도출 ○학교 간 네트워크 활성화 ○혁신공감학교 운영 질 관리 강화
전문적 학습공동체	<p>목표 : 전문적 학습공동체 정책 도입</p> <ul style="list-style-type: none"> ○학교 안 전문적 학습공동체 학점화(학년 교과단위 학습공동체조직) ○학교단위 집단성장을 위한 시스템 구축 	<p>목표 : 전문적 학습공동체 활성화 여건 조성</p> <ul style="list-style-type: none"> ○학교 안 전문적 학습공동체 활성화 ○학교 안, 학교 밖, 학교 간 연계 네트워크 체제 구축 - 교육연구회 운영 개선 -지구장학협의회협력장학 혁신학교 네트워크 운영 	<p>목표 : 전문적 학습공동체 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○교육활동 중심의 학습조직화 ○자율장학 기반 학교 안 전문적 학습공동체 운영 ○학교 안, 학교 밖, 학교 간 학습 네트워크 강화 ○고등학교 전문적 학습공동체 활성화(집중 지원)

<p>자율 장학 시스템 구축</p>	<p>목표 : 장학제도 개선</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 장학제도 개선안 마련 ○ 현장지원을 위한 담임장학 도입 ○ 학교장지구장학협의회 운영 개선 	<p>목표 : 자율장학시스템 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 자율장학 정책 추진 ○ 담임장학 내실화 ○ 학교장지구장학협의회 활성화 ○ 교감협력장학 기반 마련 ○ 학교자율장학(동료장학, 자기장학) 강화 ○ 새로운 자율경영체제 방향 설정 	<p>목표 : 자율장학 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 담임장학 내실화를 통한 학교종합지원 강화 (학교 아력관리 체계화) ○ 학교장지구장학협의회학교 간 학습네트워크 활성화 ○ 교감협력장학 활성화 ○ 전문적 학습공동체 기반 학교 자율장학 활성화 ○ 학교 자율경영체제 구축
<p>교원 업무 정상화</p>	<p>목표 : 교사행정업무 경감</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 행정업무 경감 및 지원 행정 체제 구축 ○ 공문생산 감축 10% ○ 권위주의 관행문화 개선 (1년차) 	<p>목표 : 교원업무정상화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 현장 중심 공문 질 관리 ○ 일하는 방식 개선 ○ 단위학교 업무 정상화 ○ 학교조직의 학습조직화 ○ 공문생산 감축 20% (2014 기준) ○ 권위주의 관행문화 개선 	<p>목표 : 생산적인 학교문화조성</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 협업적 학교 조직문화 조성 ○ 민주적 회의 문화 조성 ○ 공문생산 감축 30% (2014 기준) ○ 학교 자율경영 체제 구축 ○ 권위주의 관행문화 개선 ○ 현장 공감 정책생산 협업 체제 구축

목 차

I. 추진근거	1
○-----○	
II. 추진배경	1
○-----○	
III. 추진 현황	2
○-----○	
IV. 추진 방향 및 추진 체계	4
○-----○	
V. 추진 전략 및 로드맵	6
○-----○	
VI. 학교혁신 주요 추진 과제	8
○-----○	
VII. 기대효과	25
○-----○	

한발 더 나아가는 혁신교육 실현을 위한 학교혁신 시즌 II

2017 학교혁신 기본 계획

(경기도교육청 학교정책과)

I 추진 근거

- ☐ 교육기본법 제17조(국가 및 지방자치단체)
- ☐ 주민직선 3기 교육감 공약(22. 혁신교육 일반화와 성과 공유, 82. 현장 지원형 교육청으로의 전환)
- ☐ 2017 경기교육 기본계획 (중점정책 4. 혁신교육의 심화, 중점정책 5. 교육행정 혁신)

II 추진 배경

- ☐ 현장 중심, 학생 중심 교육실현 위한 학교혁신의 사회적 시대적 요구 증대
 - 현장중심, 학생중심 실현을 위한 4.16교육체제 이행 선언
 - 혁신학교 일반화를 위한 현장중심의 학교혁신 정책의 지속적 추진 필요
 - ※ 혁신학교 초 234교(18.8%), 중 147교(23.5%), 고 54교(11.5%) 총 435교(18.6%, 2017.3.1.기준)
 - ※ 혁신공감학교 수초 999교, 중 473교, 고 372교, 특수학교 2교(대상교의 96.5%), 학교 안 전문적 학습공동체 운영 참여율 2,179교 93.7%(2016.9.1.기준)
 - 혁신교육의 질적 심화로 모든 학교의 자율과 자치 확대 필요
- ☐ 자율과 자치의 학교 민주주의 실현을 위한 학교 자율경영체제 구축
 - 성과 관리에 의한 책무성을 강화하는 국가의 학교 자율화 정책과 혁신교육 정책과의 불일치로 인한 혼선이 나타남
 - ※ 학교 현장에서는 자율화에 대한 체감도가 낮은 실정임
 - 책무성 방법이 보상과 징벌이 아닌 배려와 협력 중심의 지원과 조장으로, 성과 책무성에서 공동체의 내부적 책임성 중심으로 전환 필요

아래로부터 혁신을 위한 현장 지원 행정체제 구축 필요

- 학교교육의 정상화와 자율성 확대를 위해서는 교육청의 지속적인 일하는 방식 개선
- 학교들이 상호 연구 활동을 촉진하여 학교 역량 증진 및 파트너십을 발휘할 수 있는 여건 조성
 - ※ 기존의 지구 장학협의회를 학습 간 학습을 지원하고 공유를 위한 지구별 학교 네트워크로 개편
- 전문적 학습공동체 운영 기반 자율장학 시스템을 구축하여 ‘동료 개발’을 통한 집단 역량 신장

학교혁신 일반화를 위한 총체적인 변화와 전면적 전략 필요

- 2009~2014년 5년간 혁신학교 정책을 추진하면서 혁신학교 확산 및 지속가능성, 혁신동력 확보, 혁신학교 모델화를 넘는 다양화, 혁신학교 학교 간 교육격차 해소에 대한 현장의 문제의식과 새로운 요구 증대
- 입시 위주의 교육, 관료주의의 오랜 관행과 인사 시스템, 개인주의 조직 문화 극복을 위한 총체적 변화 필요
- 이에 협력과 자율의 공동체 성장 시스템으로 전환하고, 교원 집단역량과 학교 간 동반 성장을 꾀하기 위해 학습공동체와 네트워크 정책 추진

III 추진 현황

【추진 현황】

혁신학교 정책 수립을 위한 의견 수렴

- 교육감 주재 교육정책회의(2016.2.5, 2016.10.12)
- 교육감과 학교장 현장교육협의회(2016.4~12. 총 37회 약 2,500여명)
- 교육감과 고등학교 교감 현장교육협의회(2016. 4~12. 총 6회 약 550여명)
- 학교정책 현장모니터링단 토론회 (2016.7.13./ 2016.12.23.)
- 학교혁신 시즌II 방향과 핵심 정책에 대한 전문가 검토(2016.12.1~12.19)
- 도교육청 장학사 협의회 (2016.12.16)

□ 혁신학교 성과를 바탕으로 학교혁신 일반화 정책 추진

○ 지속가능한 혁신학교 정책 추진

- ※ 경기도교육청 혁신학교 수(2017. 3. 1.지정 기준) : 모범혁신학교 15교 포함 435교(18.6%), 초 234교 (18.8%), 중 147교(23.5%), 고 54교(11.5%), 연계형 혁신학교 모델 개발을 위한 특별지정
- ※ 혁신학교의 성과 공유를 위한 등대학교 및 네트워크 거점역할 수행을 위한 모범혁신학교 운영

○ 모두가 함께하는 학교혁신의 기회 제공을 위한 혁신공감학교 정책 추진

- ※ 혁신공감학교 수(2016.9.1.기준) : 총 1,831교 지정(대상교 1,895교의 96.5%), 초 999교, 중 458교, 고 372교, 특수학교 2교
- ※ 2013년 선포한 '모든 학교의 학교혁신을 위한 학교혁신 일반화'를 혁신공감학교로 실현

○ 학교 안, 학교 밖, 학교 간 전문적 학습공동체 활성화 정책 추진

- ※ 학교 안 전문적 학습공동체 학점화: 학교 참여율 2,179교 93.7% 교원 참여율 65,487명 전체 교원의 69.3% (2016. 9. 1.기준)
학교 안 전문적 학습공동체 연수 학점화 정책 만족도 89.6% 현장기여도 학교문화 개선 기여도 88.0% 교실수업 개선 기여도 88.0% 학습공동체 운영 현장 만족도 89.0% (설문 표집학교 484교, 응답 교원 11,942명)
- ※ 학교 밖 전문적 학습공동체(교육연구회) 320개로 확대(도 단위 지회 운영 57개, 정책실행연구회 13개, 지역 단위 교육연구회 260개)
- ※ 학교 간 전문적 학습공동체 운영(232개 학교장 지구장학협의회, 233개 교감 지구장학협의회)

○ 민주적, 친인권적 학교문화 조성을 위한 권위주의 관행문화 개선 강화

- ※ 「7대 과제 실천 운동」 권위주의 관행개선 설문조사(2016.9.26~10.28. 전체학교 수 중 2,348교 99.6% 참여, 96,921명) 4.45(5점 만점, 2015년 대비 0.11증가), 모든 영역에서 증가되고 있으며 특히 회의문화 영역이 0.19점으로 가장 높게 향상됨

○ 수업과 생활교육에 전념할 수 있도록 교원업무정상화 정책 지속 추진

- ※ 2016 경기도 교원의 교육 전념 지원 만족도 : 1.8점(전국 평균: 1.64점, 2016 교육부 시도평가결과 자료, 한국교육개발원 조사) 공문책임관제 운영을 통한 공문 생산 감축, 2016년 3분기 현재 16.2% 감축(2015년 3분기 대비)

□ 학교혁신의 지원 역량 강화

○ 학교혁신 리더 양성을 통한 지역 혁신교육 활성화 지원

- ※ 혁신공감학교 지역 및 학교 리더 양성: 지역 리더 2015년 90명, 2016년 192명 양성, 학교 리더 4,500여명 연수
- ※ 혁신공감학교 리더 육성을 위한 워크시트 개발 보급: 혁신공감! 프로그램 워크시트 4종

○ 학교 간 학습 네트워크 구축 역량 개발 지원

- ※ 학교장지구장학협의회 공모연수(12개 지구) 운영을 통한 학교장 지구장학협의회 운영 모델 창출
- ※ 학교장 지구장학협의회 대표자 직무연수: 99명 이수(2016.9.), 교감 전문적 학습공동체 운영 학점 승인(15개 교육지원청, 평균 16.7시간)

○ 현장 지원 행정체제 구축을 위한 담임장학 역량 강화 지원

- ※ 교육전문직 전문적 학습공동체 연수 운영(15개 교육지원청, 평균 26.4시간)

○ 학교혁신의 공감대 형성 및 지원

※ 혁신학교 이해자료 제작 및 전체학교 배포(2016.2.),

※ 「교/육/공/감 학교」발간 (2016.1~12. 5회), 학교혁신정책 이해자료 발간 및 배포(2016. 12.)

학교혁신 지원 위한 행정혁신 기반 마련

○ 학교 자율 역량 증진을 위하여 자율 장학 시스템 구축

※ 담임장학이 학교의 자율적 변화 지원 및 촉진에 기여한다는 긍정 응답 81% 학교장 지구장학협의회 및 교감협력장학이 학교 간 역량증진과 동반성장에 기여한다는 긍정 응답 89% (2016 경기도교육연구원 교육정책진단연구)

○ 학교 간 협력과 연대를 위한 학교 간 학습네트워크 구축

※ 25개 교육지원청 학교장 지구장학협의회 232개, 교감 지구장학협의회 233개 조직운영(2016. 9.1기준)

※ 권역별 혁신학교 네트워크 운영 : 초·중 8권역 고 4권역(총 20권역)으로 구축

학교혁신 확산을 위한 정책진단 연구 실시

○ 주요 학교혁신 정책의 운영 실태 분석 연구 실시(2016.5.~12. 경기도교육연구원)

※ 혁신공감학교 정책에 대한 교원 인식조사(이현서 외), 자율장학시스템 활성화를 위한 현장 실태분석(곽상경 외), 학교 안과 밖 전문적 학습공동체 운영 실태 분석(김은영 외) 등

【발전 과제】

빛깔 있는 혁신학교 운영을 통한 혁신교육의 심화

○ 혁신학교의 자생적 변화와 협력적 성장을 위하여 모델화 전략에서 다양화 전략으로 전환

혁신공감학교 내실화를 통한 학생이 행복한 교실 실현

○ 실적 중심, 사업 중심의 관행적인 학교문화 개선과 모두에게 배움이 있는 즐거운 교실 만들기

학교 간 네트워크 활성화를 통한 동반성장 도모

○ 지구장학협의회, 교감협력장학 활성화를 통하여 자율과 협력의 공동체 성장 시스템 구축

협업적 지원 행정 체제 구축을 통한 현장중심 교육 실현

○ 교육청 일하는 방식 개선 및 협업체제 구축을 통하여 현장이 공감하는 정책 생산 강화

IV

추진 방향 및 추진 체계

한 발 더 나아가는 혁신교육 실현



<학교혁신 시즌 I>

- 혁신학교 공모 선정(확산과 일반화)
- 혁신거점학교와 혁신학교클러스터
- 개별 학교 단위의 학교 변화
- 교사 개별역량 강화
- 단위학교 지원중심 혁신교육지구 사업

<학교혁신 시즌 II>

- 혁신학교 발굴 육성(지속성과 내실화)
- 혁신공감학교와 혁신학교 네트워크
- 동반 성장을 위한 학교 간 네트워크 구축
- 교원 집단역량 강화
- 지역교육인프라 및 지역교육공동체 구축

□ 학교혁신 추진 전략

☞ 혁신학교 다양화와 지속가능성 확보

- 빛깔 있는 혁신학교 운영: 교육과정 다양화, 학습선택권 강화, 미래형 학교 모델 개발)
- 혁신학교 발굴 육성 : 초·중·고 연계 혁신학교, 혁신고등학교 클러스터 운영, 마을 협력모델 혁신학교
- 혁신학교 네트워크 활성화 : 혁신학교 지정·공모·평가·질 관리, 연수시스템 개편

☞ 학교혁신 일반화와 자생적 학교혁신 역량 구축

- 혁신공감학교 운영 : 모든 학교에 혁신교육 기회 제공
- 자생적인 학교혁신 역량 구축 : 전문적 학습공동체 운영, 혁신리더 그룹 다양화
- 학교 자율경영체제 2.0 추진 : 민주적 학교운영체제, 자율과 협력을 통한 공동체 성장과 책임 강화, 학교 학습조직화, 성장 중심의 학교평가 내실화
- 새로운 학교문화 조성 : 권위주의 문화 청산, 개인주의 교직문화 극복, 집단 전문성 및 윤리성, 공동체성 강화

☞ 학교 간 협력, 지역 연대를 통한 동반 성장

- 학교 간 학습네트워크 구축 : 지구장학협의회 활성화, 학교 간 파트너십 강화
- 혁신교육지구 시즌II: 지역교육인프라 구축, 지역교육공동체구축, 지역특색교육 강화

☞ 아래로부터의 변화를 지원하는 행정혁신

- 장학행정 혁신 : 교원업무정상화, 일하는 방식 개선, 자율장학과 담임장학
- 집단역량 강화 : 학교역량 강화 연수 시스템, 교육전문직원 학습공동체 운영

1) 미래형 학교모델 개발 : 4차 산업혁명 시대에 미래교육을 위한 선도하는 학교로서 교육적 상상력을 발휘하는 다양한 학교 모델, 모범혁신학교 새로운 상 정립

□ 학교혁신 주요 정책별 추진 로드맵

구분	2015년	2016년	2017년
혁신 학교	<p>목표 : 혁신학교 운영 내실화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신학교 초중고 연계 강화 ○혁신학교 발굴 육성, 교육지원청의 권한 확대 ○혁신고등학교 육성병안 모색 ○혁신교육지원센터 설치 운영 	<p>목표 : 혁신학교 네트워크 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신학교 선정 방식 개선 ○초중고 연계 혁신학교 특별지정 ○모범혁신학교 운영 ○혁신학교 평가방식 개선 ○혁신학교 네트워크 구축 ○혁신교육전문 대학원 개설 협약 	<p>목표 : 혁신학교 네트워크 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○빛깔 있는 혁신학교 운영 <ul style="list-style-type: none"> -혁신학교 모델화 전략에서 다양화 전략으로 전환 ○혁신학교 자생성 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 지역 네트워크 활성화 - 혁신학교 평가 및 연수 방식 개선 ○혁신고등학교 집중육성 ○혁신교육지원센터 기능 강화
혁신 공감 학교	<p>목표 : 혁신공감학교 정책 도입</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신공감학교 정책 추진 <ul style="list-style-type: none"> -모든 학교에 학교혁신의 기회 제공 ○학교문화 개선 ○공통과제, 선택과제 운영 	<p>목표 : 혁신공감학교 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신공감학교 운영 ○학교문화개선을 바탕으로 빛깔 있는 학교 만들기 ○학교 간 네트워크 체제 구축 (지구장학협의회, 성장나눔발표) 	<p>목표 : 혁신공감학교 내실화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○혁신공감학교 운영 내실화 ○교육공동체 협력과 참여 확대 <ul style="list-style-type: none"> -교육공동체 대토론회를 통한 학교혁신 추진교제 ○빛깔 있는 혁신공감학교 운영 <ul style="list-style-type: none"> -학교 특성화 과제 도출 ○학교 간 네트워크 활성화 ○혁신공감학교 운영 질 관리 강화
전문적 학습공동체	<p>목표 : 전문적 학습공동체 정책 도입</p> <ul style="list-style-type: none"> ○학교 안 전문적 학습공동체 학점화(학년 교과 단위 학습공동체조직) ○학교단위 집단성장을 위한 시스템 구축 	<p>목표 : 전문적 학습공동체 활성화 여건 조성</p> <ul style="list-style-type: none"> ○학교 안 전문적 학습공동체 활성화 ○학교 안, 학교 밖, 학교 간 연계 네트워크 체제 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 교육연구회 운영 개선 -지구장학협의회협력장학 혁신학교 네트워크 운영 	<p>목표 : 전문적 학습공동체 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○교육활동 중심의 학습조직화 ○자율장학 기반 학교 안 전문적 학습공동체 운영 ○학교 안, 학교 밖, 학교 간 학습 네트워크 강화 ○고등학교 전문적 학습공동체 활성화(집중 지원)

<p>자율 장학 시스템 구축</p>	<p>목표 : 장학제도 개선</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 장학제도 개선안 마련 ○ 현장지원을 위한 담임장학 도입 ○ 학교장지구장학협의회 운영 개선 	<p>목표 : 자율장학시스템 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 자율장학 정책 추진 ○ 담임장학 내실화 ○ 학교장지구장학협의회 활성화 ○ 교감협력장학 기반 마련 ○ 학교자율장학(동료장학, 자기장학) 강화 ○ 새로운 자율경영체제 방향 설정 	<p>목표 : 자율장학 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 담임장학 내실화를 통한 학교종합지원 강화 (학교 아력관리 체계화) ○ 학교장지구장학협의회학교 간 학습네트워크 활성화 ○ 교감협력장학 활성화 ○ 전문적 학습공동체 기반 학교 자율장학 활성화 ○ 학교 자율경영체제 구축
<p>교원 업무 정상화</p>	<p>목표 : 교사행정업무 경감</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 행정업무 경감 및 지원 행정 체제 구축 ○ 공문생산 감축 10% ○ 권위주의 관행문화 개선 (1년차) 	<p>목표 : 교원업무정상화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 현장 중심 공문 질 관리 ○ 일하는 방식 개선 ○ 단위학교 업무 정상화 ○ 학교조직의 학습조직화 ○ 공문생산 감축 20% (2014 기준) ○ 권위주의 관행문화 개선 	<p>목표 : 생산적인 학교문화조성</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 협업적 학교 조직문화 조성 ○ 민주적 회의 문화 조성 ○ 공문생산 감축 30% (2014 기준) ○ 학교 자율경영 체제 구축 ○ 권위주의 관행문화 개선 ○ 현장 공감 정책생산 협업 체제 구축

VI 학교혁신 주요 추진 과제

1 혁신학교 질적 성장

□ 혁신학교 4대 중점과제

- 참여와 소통의 자치 공동체 학교를 만들기 위한 **민주적 학교운영체제 구축**
- 교실 공동체 회복과 구성원 사이의 신뢰 회복을 위한 **윤리적 생활공동체 형성**
- 학교조직을 학습 조직화하고 성찰을 통해 공동연구와 공동실천을 이루는 **전문적 학습공동체 형성**
- 이를 바탕으로 학생 개개인에게 맞춤형 학습, 삶의 역량을 기르기 위한 **교육과정 개발과 수업 혁신을 추구하는 창의적인 교육과정 운영**

□ 운영 중점 내용

● 빛깔 있는 혁신학교 운영

- 지역 및 단위 학교의 특성에 맞는 다양하고 특색 있는 혁신학교 운영
- 혁신학교 모델화 전략에서 특성화와 다양화 전략으로 전환

● 혁신학교 발굴 육성 : 선정 방식의 개선

- 학교급·지역별 균형 발전을 고려한 혁신학교 지정

※ 지역별 학교급별 일정 수준(20% 내외)의 혁신학교 비율 유지

※ 2018년부터는 재지정 종로학교 수만큼 지역별 안배를 통해 신규혁신학교 지정

- 연계형 혁신학교 모델 개발

※ 초·중·고 연계 혁신학교 클러스터 모델, 혁신고등학교 클러스터 모델, 마을 협력 모델 육성

- 지역 내 균형발전과 지구 내 선도역할 수행을 위한 교육지원청의 역할 강화

※ 교육지원청은 지역 내 균형발전과 지구 내 선도역할을 수행할 수 있도록 신규 혁신학교 발굴·육성

- 혁신고등학교 발굴 육성 강화

● 혁신학교 네트워크 활성화

- 혁신학교 간 협력과 공유를 통해 자생적이고 지속가능한 혁신학교 운영
- 지역 단위 혁신학교 네트워크 운영 활성화
- 권역 혁신학교 네트워크 운영 : 초·중 8권역, 고 4권역(총 20권역) 구축 운영

※ 혁신고등학교 네트워크는 클러스터 단위로 상시 운영

- 혁신학교 평가 참여 : 혁신학교 성장나눔의 날, 종합평가 컨퍼런스 주관

- 신규 혁신학교 선정 추천 및 모범혁신학교 추천

- 세미나, 포럼, 워크숍, 역량강화 연수 운영

● 혁신학교 평가 방식의 개선

- 공유와 협력을 통한 상시적 학습의 장(場)을 구축하는 평가

※ 외부자에 의한 일회성 평가 문제, 결과 중심의 평가로 인한 문제를 해결하기 위함

- 교육공동체의 참여와 협력이 있는 성장나눔 및 컨퍼런스 운영

※ 학교혁신은 단위학교의 개별적 문제인식과 해결 노력보다는 공동체적 관점에서 네트워크와의 협력, 교육지원청의 지원을 통해 협력적으로 노력할 때 자생성과 지속성을 확보할 수 있다는 인식에 기반 함

- 혁신학교의 공적 책무성을 견인하는 평가

- 혁신 학교 간 협력 네트워크를 통한 질 관리 강화

● 혁신학교 전문가 연수 방식 개선

- 위로부터 이끌어가는 리더 양성 방식에서 모든 교원과 함께하는 변화 촉진자 육성 방식으로 전환

- 개별 학교 변화에 중점을 둔 역량개발 방식을 개선하고 학교 네트워크를 통한 동반성장 기제 도입

- 혁신학교 이해와 사례 적용을 위한 모델화 연수 중심에서 학교 문제 해결과 특성화를 위한 실행학습 위주의 연수 시스템으로 전환

● 혁신학교의 성과 공유 및 거점 역할을 수행을 위한 모범혁신학교*운영

- 재지정 2년차(혁신학교 6년차) 이상 운영교 또는 명예혁신학교(모범혁신학교 운영 경험이 없는 학교)로 거점학교 운영을 희망하는 학교

- 지역 혁신학교 네트워크와 교육지원청의 추천을 받은 학교를 대상으로 현장평가단의 평가와 혁신학교추진위원회 심의를 받아 지정

* 모범혁신학교 역할

- (거점학교) 혁신학교 네트워크를 주도하는 지역 혁신학교의 거점학교로서 지역의 혁신학교 자생성과 지속가능성을 위한 회원학교의 중심교

- (등대학교) 특색 있는 교육과정 운영 등 학교혁신의 교육활동 성과를 외부에 공개하고 혁신학교 성과를 지속적으로 공유하는 학교

● 혁신교육지원센터 기능 강화

- 혁신학교 네트워크 활성화를 위한 혁신교육지원센터 역할과 기능 확대

- 혁신교육실천연구회 운영 지원 : 혁신학교에 대한 모니터링, 연구 분석, 대안 마련

- 혁신 리더 인력풀 구성 운영

□ 혁신공감학교 운영 과제

- 새로운 학교문화 만들기 : 학교, 교실, 교직 문화
 - (학교문화) 참여와 소통의 자치공동체
 - ※ 민주적인 학교문화 조성과 교육활동 중심의 학교 만들기
 - (교실문화) 존중과 배려의 생활공동체
 - ※ 교실 속 관계 회복 및 평화로운 교실 만들기, 학생 자치 활성화
 - (교직문화) 개방과 협력의 학습공동체
 - ※ 학교조직의 학습조직화, 공동연구공동실천, 수업개방과 성찰
- 빛깔 있는 학교 만들기 : 창의적 교육과정, 학교 특색발현 자율선택과제 운영
 - 창의적 교육과정 운영 : 학생중심 교육과정 운영 및 수업개선, 교육과정 운영의 책무성
 - 학교 특색발현 자율선택과제 운영 : 학교의 여건과 특성을 반영한 자율과제 또는 선택과제 운영
 - ※ 자율선택과제를 특색교육활동과 역점교육활동으로 연결하여 운영
 - ※ 특색교육활동 → 교육과정의 특색화, 역점교육활동 → 학교문제 개선
- 학교 개선을 위한 상호협력
 - 지구장학협의회를 통한 학교 간 네트워크 활성화 및 파트너십 강화
 - 학교 구성원의 민주적 토론과 참여 기회 확대 및 학교 책무성 강화

□ 중점 추진 내용

- 학교혁신에 대한 교육공동체의 공감대 형성과 참여 확대
 - ※ 교원의 70% 이상 동의하는 학교에 혁신공감학교 운영 기회 제공
- 교육공동체의 참여와 토론을 통한 학교혁신 과제 도출과 공감대 형성
 - ※ 교육공동체의 토론을 거쳐 추진 과제 도출, 추진 과제를 기반으로 운영 계획 수립 후 제출
- 학생중심의 교육 비전 수립과 구체적인 공동 실천 전략 수립
- 학교 특성화를 위한 창의적 교육과정 개발과 자율·선택과제 운영으로

빛깔 있는 학교 만들기 추진

- 지속가능한 학교혁신을 위한 학교 간 상호협력과 혁신공감학교 운영의 책무성 강화

□ 역량 강화 지원 및 질 관리

● 혁신공감학교 리더 양성을 위한 강사 요원 교육

- 지역 강사 양성과정 실행학습(도교육청 주관) : 지역 전문가
- 학교 강사 양성과정 실행학습(교육지원청 주관) : 학교 리더(부장교사)

※ 강의 위주의 전달연수에서 토론 활동 중심의 실행학습을 위한 혁신 공감 워크시트 보급

● 혁신공감학교 질 관리 강화

- 학교 자율 역량 기반 질 관리 : 학교조직 진단 도구 활용 학교문화 개선 자구 노력
 - 학교 간 학습네트워크를 통한 질 관리 : 지구 단위 학교네트워크 활성화 및 학교 간 파트너십 강화, 학교장지구장학협의회 및 교감협력장학
- ※ (학년 초) 지구 단위로 교육지원청 관계자 참여, 혁신공감학교 운영 계획 발표
※ (학년 말) 혁신공감학교 성장나눔 및 실천 사례 공유
- 교육지원청 담임장학을 통한 질 관리 : 개별 점검과 지도보다 협력장학을 통한 상호 학습 기회 제공, 학교 간 역량 증진 및 파트너십 강화

● 소통과 공감의 학교혁신 자료 제작 보급

- 「혁신학교, 우리가 함께 만들어갑니다.」 : 혁신학교 기본방향 및 운영 안내, 학교혁신 이해 돕기 위한 자료
- 「교육공감, 학교」 : 혁신교육 정책 이해 및 공감을 위한 토론 자료
- 「학교혁신정책 이해자료」 : 학교혁신정책의 방향 및 주요 정책 안내, 학교혁신 정책 이해 자료
- 「혁신! 공감! 워크시트」 : 학교의 상황과 실태 진단, 협력적 문제 해결 방안 찾기 위한 활동자료

3 전문적 학습공동체 운영 활성화

□ 전문적 학습공동체 운영 체계

전문적 학습공동체를 통한 동반성장으로 학교혁신 일반화

학교 안 전문적 학습공동체	학교 밖 전문적 학습공동체	학교 간 전문적 학습공동체
<ul style="list-style-type: none">• 학년·교과 단위 학습공동체 조직(학점화)• 교육과정과 수업개발, 공동연구·공동실천(실행학습)• 교육활동중심의 학교조직(학습조직화)• 집단지성의 교직문화 조성• 집단지성의 협력적 교직문화 조성	<ul style="list-style-type: none">• 도, 지역 단위 교육연구회 활성화• 정책실행연구회, 혁신교육실천연구회• 학교 안 학습공동체와 연계 운영• 공모연수 운영(교육연구회 위탁연수)	<ul style="list-style-type: none">• 학교 간 학습네트워크 구축• 교장, 교감 지구장학협의회 활성화• 협력장학을 통한 공동문제 해결 및 동반 성장 모델• 혁신학교 네트워크 활성화

□ 중점 추진 내용

● 학교 안 전문적 학습공동체 운영

- 학년, 교과 단위 연구회 단위 학습공동체 학점화
 - 학교 단위 직무연수 기관 운영 및 연수 학점 인정으로 자율연수 활성화
 - 개별 역량강화 위주의 연수, 외부 강의 위주의 교원 연수를 실행학습 연수로 개선하여 학교역량 강화 및 학교혁신에 기여
- 실행 학습을 통한 교사 역량 강화
 - 특정 이론의 모형, 특정 사례의 모방을 위한 연수 위주의 문제점 극복
 - 집단지성에 의한 문제해결을 위한 상황 학습, 실행 연구 활동
 - ※ 교육과정의 다양화 : 교육과정 재구성을 통한 학생중심 교육과정 개발
 - ※ 수업 개발 : 동료 간 일상적, 수업 공개 및 토론을 통한 창의적 수업 모델 개발
- 개방적이고 협력적인 교직문화 조성
 - 동료성에 기반한 공동연구, 공동실천을 통해 동반성장과 집단지성의 공동체 문화 조성
 - 폐쇄적인 교실, 교과주의 문화를 극복하고 개방과 협력 문화 조성으로

전문성과 집단적 효능감 고양

○ 자율장학 기반 학교 안 전문적 학습공동체 활성화

- 교육활동 중심의 학습조직화를 통한 학교 안 전문적 학습공동체 지원 강화
- 학교 안 전문적 학습공동체 운영을 통한 동료장학, 자기장학 활성화

● 학교 밖 전문적 학습공동체 운영

○ 학교 밖 학습공동체로서 지역 단위 교육연구회 운영 활성화

- 교육연구회의 자생성과 경쟁력 강화 및 개방과 협력의 지역 단위 네트워크 구축
- 지역 단위 교육연구회 운영 활성화 : 지역 간 격차 해소 균형 있게 배정
※ 교육지원청 선정, 교육지원청의 규모와 학교 수 고려
- 지역 교육연구회 네트워크 구축 및 타 연구회 간 교류 연합활동 활성화

○ 도 단위 교육연구회 운영 방식 개선

- 교육연구회의 자생성과 경쟁력 강화
- 도 단위가 지회를 운영하는 <A형>과 지역 단위가 연합하여 도 단위를 구성하는 <B형> 병행
- 연구활동 결과보고서 중심의 평가에서 연구회 간 성과 나눔과 과정중심의 모니터링을 통한 질 관리로 전환

○ 정책실행연구회 운영

- 현장의 우수사례 발굴 및 일반화, 경기교육 주요정책의 현장 적용성 검토

○ 현장실행연구를 위한 경기도 전문연구년제 운영

- 교사 전문성 신장과 함께 학교역량강화로 이어질 수 있는 현장 실행연구 중심 운영
- 학교 현장 밀착형 실행연구를 통한 학교 개선 활동 지원
- 영역별 전문성 활용한 학교현장 지원하는 장학지원요원 활동
- 실행연구 과제에 대한 학교현장의 실태분석, 자료수집 및 분석, 모니터링, 영역별 토론회, 워크숍 등 실행연구 실천

- 커뮤니티 구성을 통한 분임활동, 학습공동체의 날, 보고회, 보고서평가 등 실행연구 과정을 함께 공유하며 성장하는 과정중심의 연구년교사 운영 질관리

● 학교 간 전문적 학습공동체 운영

- 지구장학협의회 활성화
 - 교감, 학교장 지구장학협의회 활성화를 통한 동반성장 도모
 - 교감 전문적 학습공동체 운영
- 교육전문직원 전문적 학습공동체 활성화
 - 교육지원청 안 전문적 학습공동체 운영을 통한 자율장학 지원 역량 강화
- 혁신학교 네트워크 활성화
 - 외부자 중심의 성과 평가 시스템을 혁신학교 네트워크가 참여하는 자율평가 시스템으로 전환
 - 성장나눔을 위한 컨퍼런스 날 운영, 혁신학교 성찰과 공유를 위한 혁신학교 연수 체제 개편
 - 교장·교감·교사 혁신학교 네트워크, 혁신학교 학부모 네트워크 활성화를 통한 동반성장 동력 확보

□ 자율경영체제 2.0 추진

● 학교 자율경영체제

- 학교조직이 스스로 합리적인 판단능력을 가지고(자기규율능력) 외부적 요인이나 권위에 의하여 강요나 지시를 받지 않고 학교의 문제를 스스로 결정하고(자기결정), 그 결과에 대해 스스로 책임(공동체, 성장에 대한 책임성)을 지는 학교경영체제

● 새로운 자율경영체제 2.0²⁾ 추진 방향

자율경영체제 1.0	자율경영체제 2.0
<ul style="list-style-type: none"> ■ 공리적(功利的) 자율 ■ 학교선택권, 학교다양화 ■ 개별역량 강화 ■ 학교 간 서열 선별, (비교, 경쟁) ■ 감독 평가자로서 행정 ■ 관리, 성과에 대한 책무성 ■ 수직적 관리와 참여확대(평면조직) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 공동체적(共同體的) 자율 ■ 학습선택권, 학습다양화 ■ 집단역량 강화 ■ 학교 간 동반성장(연대, 협력) ■ 변화 촉진자로서 행정 ■ 공동체, 성장에 대한 책임성 ■ 수평적 관리와 학습조직(네트워크 조직)

※ 학교 간 경쟁과 성과 평가 관리시스템을 협력과 자율의 공동체 성장시스템으로 전환

● 학교자율화 방향 재설정에 따른 정책의 변화

- 새로운 학교문화 조성 : 존중과 배려가 있는 교실문화, 참여와 소통이 있는 학교문화, 개방과 협력이 있는 교직원문화 조성
- 학교평가 개선 : 동반 성장과 문제해결 역량강화 중심으로 전환
- 자율장학 제도화 : 동료개발의 자율장학 제체로 전환, 지구장학협의회 활성화로 학교 간 학습네트워크화 강화
- 각종 공모사업 개선 : 학교교육과정 자율성 침해하는 선별적 공모 사업 방식 지양

2) 5.31 교육개혁으로 시작된 학교자율경영과 그 한계를 지양하고 학교혁신을 일반화할 수 있는 자율경영체제를 구분하고자, 편의상 5.31교육체제에서의 학교 자율 경영을 ‘자율경영체제1.0’으로, 새로운 자율경영체제를 ‘자율경영체제2.0’으로 임시로 명명하고자 함

- 학교 간 네트워크 강화 : 교원의 집단역량과 학교 간 동반성장 도모, 파트너십 형성



☐ 학교 자율경영체제 구축 중점 과제

● 민주적 학교운영체제 구축

- 학교 구성원의 민주적 참여와 혁신을 위한 리더십 강화

- 교무조직, 교내 인사, 의사결정 구조의 민주적 운영

※ 학교 구성원들과 형성된 신뢰감을 토대로 권한위임 확대→구성원들이 자기리더십을 경험, 자율성, 직무에 대한 의미감, 자기 효능감을 맛보게 함

- 민주적 의사소통 활성화 및 교육공동체의 책무성 강화

※ 교사의 학교교육의 의사결정 확대 → 책임과 권한 공유 → 학교 구성원들 간의 상호 협력 기반 조성

※ 학교의 의사결정 과정에서 교사의 참여 확대 → 교직 만족도, 사기진작, 효능감 향상 → 교사 직무몰입도 증가

- 민주적 학교 운영 리더십 역량개발 직무연수 운영

※ 교장, 교장 주기별 역량강화를 위한 단계별 연수 (경기교육연수원)

※ 민주적 학교 운영 리더십 역량개발 연수 프로그램 개발 지원

- 공모 교장 역량 개발을 위한 실행학습 강화

※ 1년차 공모학교 교장 선진학교 탐방 및 발표회 운영

※ 2년차 공모학교 간 교환근무제 및 학교자율경영 능력 개발 지원

● 성장 중심의 학교평가 내실화

- 공동체의 책임과 성장을 위한 학교평가 강화

- 학교 평가에 대한 학교구성원의 참여와 결과 공유 확대
- 학교 개선을 위한 자료로서 학교 평가 결과 활용
- 학교평가의 객관성과 신뢰도 제고를 위한 학교조직 진단 도구 활용
- 학교교육 개선을 위한 집단적인 연구활동으로서의 학교네트워크 형성
 - 교감협력장학 및 학교장지구장학협의회를 통한 학교교육 개선 네트워크 체제 구축
- 맞춤형 지원 강화
 - 학교의 성장을 누적 관찰하여 지원하는 교육공동체로서의 담임장학 운영

● 학교조직의 교육활동 중심 학습조직화

- 교육 활동 중심의 학습조직으로 개편
 - 교육과정 업무 중심으로 학교조직의 재설계, 학교업무 간소화·효율화
 - 행정업무 중심에서 교육과정 중심으로 교무 조직 개편
 - 교육과정 운영의 전문성과 지속성을 고려한 인사 규정
 - 교무행정지원팀 구성 및 운영 내실화, 교육활동 중심 학교조직 재구조화 실천
- 권한위임 체제 강화
 - 행정권한 위임과 과업수행에 따른 자율 결정권 확대 및 책임 부여
 - 구성원의 소속감과 자긍심 고취, 구성원 간의 이해와 신뢰 형성 등 의사소통의 장 확대

● 권위주의 문화 청산

- 권위주의적 관행문화 개선을 위한 7대 과제 실천 운동 전개
 - 현장의 자정적 실천 운동으로 권위주의 관행문화 개선
 - ※ 언어·예절·접대·회식·의전·회의·성인권 실천과제 실천 후 3년간 권위주의 관행 개선 이행도 조사
 - ※ 권위주의 관행문화 개선 설문조사: 2016년 4.45점(2015년 대비 0.11점 증가, 2015년: 4.34점, 5점 만점 기준)
유초·중·고·특수학교 2,292교(전체 2,348교 중 99.6% 참여), 96,921명(2016.9.26.~10.28.)
- 권위주의 관행문화 개선 결과 학교평가 반영
 - ※ 권위주의 관행문화 개선 설문조사(2017. 9)
- 학교교육과정 운영의 자율권을 침해하는 행정 편의주의, 관료주의 관행 개선

- 학교조직문화 진단을 위한 도구 활용으로 학교조직문화 개선 지구 노력 강화

● 학교 간 학습네트워크 구축

- 지구장학협의회 활성화를 통한 학교 간 학습네트워크 구축
 - ‘학교 개선을 위한 상호협력’ 혁신공감학교 추진 과제 설정
 - 학교 간 학습을 지원하는 학교네트워크 운영을 통한 동반성장 도모
 - ※ 학교경영계획 공유, 교육현안 공동문제 해결, 파트너십 강화
 - 학교 간 교육자원 및 프로그램 공유, 협력적 활동 수행으로 지역의 교육력 제고
 - 학교 간 상호 협력장학과 학습공동체를 통한 자율경영체제 구축
- 학교 간 파트너십 강화
 - 학습지원을 위한 학교 간 파트너십 강화
 - ※ 좋은 실행 사례 공유와 학교 간 역량 증진을 위한 파트너십 강화
 - ※ 학교 간 상호 방문을 통한 현장 활동 관찰공유 자료 활용
 - 집단 적 연구 실행과정, 성과 공유를 위한 학교 간 학습공동체 구축
 - ※ 지역 교육 현안 문제 결을 위한 공동 논의, 대응
 - ※ 지구 단위 학교 간 코칭, 멘토링, 교환근무, 공동 연수 활동
- 혁신학교 네트워크 활성화를 통한 동반성장의 동력 확보
 - 학교 개선을 위한 혁신학교 네트워크 구축 : 교장·교감·교사 혁신학교 네트워크, 혁신학교 학부모 네트워크
 - 혁신학교 선정, 평가, 연수에 혁신학교 네트워크 참여 확대

5 현장 지원 행정 체제 구축

□ 자율장학 시스템 구축

● 현장중심 자율장학 시스템 구축

- 전문적 학습공동체 기반의 자율장학 강화, ‘동료개발’ 을 통한 집단 역량 신장
- 교육지원청의 현장 지원 기능 및 학교자율역량 강화

영역	운영 방향	운영 내용	
교육지원청 자율장학	<ul style="list-style-type: none"> 교육지원청의 책무성 및 장학 역량 강화 학교역량 강화 및 문제해결 지원을 위한 자율장학 시스템 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 현장 지원 중심의 담임장학 운영 교육지원청 안 학습공동체 운영 학교종합지원시스템 구축 	
단위학교 자율장학	<ul style="list-style-type: none"> 공동연구, 공동실천을 통한 집단 역량 강화 실행학습을 통한 학교문제해결력 신장 개방과 협력의 학습공동체 운영을 통한 협력적 학교문화조성 	<ul style="list-style-type: none"> 학습조직화를 위한 지원체제 구축 학습공동체 기반 동료장학, 자기장학 활성화 	
학교 간 학습 네트워크	교감 협력 장학	<ul style="list-style-type: none"> 외부 지원단 또는 컨설턴트 중심 장학 활동 개선 상호 협력을 통한 장학 역량 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 교감 간 협력적 컨설팅, 멘토링 강화 전문적 성장 지원 체제 구축 교감 학습공동체 운영
	학교장 지구장 학협의 회	<ul style="list-style-type: none"> 학교경영의 책무 및 개방을 통한 역동적인 학교문화 형성 지역의 인적·물적 자원 공유, 학교 현안 문제해결력 향상을 통한 학교 동반 성장 	<ul style="list-style-type: none"> 개방과 협력의 학교네트워크 구축 학교 개선을 위한 협력적 활동 수행 학교 간 학습 지원을 위한 등·대학교 운영

● 담임장학을 통한 현장 지원 강화

- 담임장학을 통한 현장 지원 장학행정의 책무성 강화
 - 학교 구성원과의 신뢰와 소통을 바탕으로 둔 지속적인 현장 방문과 진단을 통한 맞춤형 지원 체제 구축
 - ※ 점검, 평가적 입장에서 벗어나 관찰과 성찰, 반성과 실행 대안 찾기
 - ※ 학교의 여건과 특성에 맞게 교육전문직원과 일반직(6~7급)을 2~3명씩 구성하여 학교를 책임 있게 지원
- 학교 자율적인 문제해결력과 맞춤형 지원을 위한 학교종합지원시스템 구축 및 교육전문직원의 장학 역량 강화

- 학교별 누가 기록 관리를 위한 학교종합지원시스템 운영
- 교육전문직원 학습공동체를 통한 공동 문제 해결과 지원체제 구축

- 학교 개선 활동을 위한 다양한 형태의 집단 실천 활동 지지
 - 학교혁신 실행과 성과를 공유할 수 있도록 학교 간 학습공동체 구축 지원
 - 좋은 실행 사례를 학교가 쉽게 접근할 수 있도록 자료 제공

🌿 **학교 간 협력네트워크 구축을 위한 학교장 지구장학협의회 개선**

- 학교 개선의 실행과 성과를 공유할 수 있도록 학교 간 학습을 지원하는 학교네트워크 구축
- 학교 간의 역량 증진과 파트너십 강화, 지속가능한 자생적 발전 방안 모색
 - 지역 내 학교 간 선도적 역할을 수행할 수 있는 등대학교 운영
 - 학교 개방과 협력, 공유 체제 구축을 통한 협력적 문제해결과 학교장 리더십 공유
- 학교 개선을 위한 집단적 연구 활동 실행
 - 지역 내 현안 문제 해결을 위한 노력과 실행 결과 공유 장 마련(공동 발표회, 토론회, 교육심포지엄 등)
 - ※ 학교경영 계획 발표, 학교 경영 사례 나눔, 학교경영 성과 공유
 - ※ 교육지원청 관계자, 학부모, 학교운영위원, 지역 인사 등이 참여하여 학교들의 상호 연구 활동 증진을 위한 노력과 결과 공유

🌿 **자율 장학역량 강화를 위한 교감협력장학 활성화**

- 학교개선을 위한 노력으로써 지구 단위의 집단적인 연구 활동 및 실행 학습 시스템으로 교감협력장학 운영
- 협력적 장학 활동을 공유하여 상호 학습 촉진
 - 지구 단위 상호 학교 방문, 교차 컨설팅, 교감 간 코칭 및 멘토링 운영
 - ※ 기존의 점검단, 지원단, 컨설팅단 활용한 학교 지도점검 방식의 장학 개선, 교감 간 협력성 기반 자율장학 역량 강화
- 실행학습과 상호 협력장학 체제 기반 한 교감 학습공동체 운영
 - 직무 수행 능력 및 리더십 역량 개발 프로그램 운영
- 교감 학습공동체 날 운영 및 교감 지구장학협의회 활성화를 위한 행재정 지원

🌿 **학교 안 전문적 학습공동체 기반 학교 자율장학 활성화**

- 학교 안 전문적 학습공동체 기반 자율장학 내실화(동료장학, 자기장학)
 - 비전과 철학 공유를 통한 학교교육과정의 정상화, 다양화, 특성화 실천
 - 교육과정과 수업 개발을 위한 공동연구, 공동실천의 실행학습 체제 구축
 - 학교 공동문제 해결을 위한 공동 노력, 협력적 문화 조성을 통한 학교역량 신장
- 교육과정 운영 및 수업에 전념할 수 있는 지원 체제 구축
 - 교원의 자발적인 연구·실천 분위기 조성
 - 교원업무정상화를 통해 연구와 실행에 집중할 수 있는 여건 마련
 - 권한위임 확대, 교무조직의 학습조직화를 통한 교육활동 중심의 시스템 구축
- 교육활동 중심의 학습조직화
 - 학년 단위, 교과 단위의 학습공동체로 재조직화하기
 - 교육과정 및 수업 연구 개발을 위한 협업적 연구 모임 하기
 - ※ 행정업무 중심의 분업적 학교조직을 학습조직화하여 교육활동 중심의 학교로 재조직화
- 전문적 학습공동체 운영을 위한 행·재정 지원
 - 전문적 학습공동체 운영에 필요한 운영비 확보 및 지원
 - 그룹별 협업적 연구 활동이 이루어질 수 있도록 공간 재구조화

□ 교원업무정상화

● 교원업무정상화 추진 체계 구축

- 교육청 공문 생산 책임성 강화 : 공문 책임 생산제(생산-유통-환류) 운영, 현장 중심 공문 생산 모니터링제 운영, 교원업무정상화 추진 협의회 구성 및 운영
 - ※ 학교 대상 공문서 생산 감축 목표 : 도교육청 20% (2015 기준), 교육지원청 30%(2014 기준)
- 행정업무 지원 시스템 구축 : 외부기관 단순 알림 공문서 통합 관리 교육정보통계시스템(EDS) 자료 제공, (가칭)학교현장지원시스템 운영
- 교육청 일하는 방식 개선 : 지원단 중심의 일하는 방식 개선, 부서 간(내) 협업적·통합적 업무 처리, 전달중심의 업무회의 및 교사 출장 감축
 - ※ 감축 목표: 위촉장·표창장 50%
 - ※ 업무회의: 도교육청 2015년 대비 20% 감축, 교육지원청 2014년 대비 30% 감축

● 교원업무정상화 지원 강화

- 교육청 행정업무 간소화·효율화 : 학교대상 공문 생산량 감축, 공문 개선을

통한 학교업무 경감, 매주 수요일 '공문 및 출장 없는 날' 운영

- 현장중심 장학행정 지원 : 신학년(학기) 학교행정업무 부담 경감, 교육 과정 연계 사업선택제 운영, 장학활동을 통한 교원업무정상화 지원, 교원업무정상화 매뉴얼 개선·보급
- 단위학교 교원업무정상화 역량강화 지원 : 학교장, 교감, 부장교사, 교육 행정실장 교원업무정상화 역량 강화, 교무행정지원팀 역량 강화, 교육활동 중심 학교조직 재구조화 역량강화

🌱 교육활동 중심의 학교조직문화 조성

- 생산적 학교문화 조성 : 권위주의 관행문화 개선, 민주적 회의 역량 강화 및 문화 조성, 경쟁을 유발하는 학생 시상 제도 개선
- 학교업무 간소화 및 효율화 : 학교 업무 간소화 핵심 과제 발굴 및 실천, 교무행정지원팀 전문성 강화
- 교육과정 중심의 학교조직 재구조화 : 교무행정지원팀 구성 및 운영 내실화, 교육활동 중심의 학습조직화 실천
 - ※ 실질적인 행정업무 효율화와 학교 조직의 재구조화 : 교감을 중심으로 행정업무 경감 위한 지원팀 전체학교의 99%를 구성하였으나 실질적인 행정업무 효율화와 학교 조직의 재구조화로 이어지지 못함
- 민주적 의견 수렴을 통한 합리적 업무분장
 - ※ 업무분장 시 행정실무사, 행정직원을 포함하여 민주적 의견 수렴에 의한 합리적 업무분장 배정(학교혁신과-1627, 2015.2.27.)

□ 현장 공감 정책 생산 협업체제 구축

🌱 도교육청의 협업체제 구축

- 현장이 공감하는 정책생산을 위한 도교육청 부서 간 협업체제 구축
 - 부서 내, 부서 간 칸막이 문화 개선
 - 부서 간 협업체제 구축을 위한 교육정책 협의회 운영
 - ※ 교육감 주재 교육정책회의, 교육국장 주재 통합회의, 교육지원청 국과장 통합회의 등
 - 정책의 기획 단계부터 관련 부서 간 협의체 구성 운영
 - ※ 부서 간 협업을 통한 정책 생산, 선제적 대응 전략 수립
- 소통과 협업의 조직문화 조성

- 교육정책포럼, 장학행정협의회, 교육행정협의회 운영
- 교육장회의, 교육지원청 국과장통합회의, 부서 간 연합 워크숍 개최

🌱 찾아가는 정책 설명회 개최

- 도교육청 핵심 정책 공유 및 확산을 위한 공동 설명회 개최
- 현장과의 소통, 공감대 형성 강화

6 혁신교육지구 운영

□ 추진 방향

- 🌱 지역 여건과 특성을 고려한 협상에 의한 MOU를 체결하여 추진
- 🌱 학교와 마을의 소통과 협력으로 지역사회 교육협력체제 구축
- 🌱 지역교육 인프라 연계·공유를 통한 교육의 공공성·책무성 강화
- 🌱 지역과 주민, 마을과 학교가 중심이 되어 학교 밖 학교 운영.
- 🌱 지역 교육주체의 참여·소통을 통한 지역특색 교육사업 추진
- 🌱 교육기부와 자원봉사를 활용한 학교 인력 지원 사업 운영




□ 추진 과제

- 🌱 함께 만드는 지역 특색 교육도시 모델 구축
 - 지역의 특성과 고유 브랜드를 가진 특색교육도시 모델 구축
 - 지역 특성화교육을 위한 배움터 및 교육 자원 발굴, 지역 특성화교육 제공 및 재정 지원
- 🌱 지속 가능한 지역 사회 교육인프라 구축
 - 지역 사회 교육인프라 구축을 통한 학교 교육활동 지원
 - ※ 창의체험 인프라 구축, 진로직업체험처 발굴·제공, 문화예술교육지원, 생명안전교육 지원
 - 학교 및 지역사회 자원 공유시스템 구축
 - ※ 학교-학교 간, 학교-지역 간 교육자원 및 시설 공유
- 🌱 학교와 마을이 함께 하는 지역교육공동체 구축

- 지역사회 교육공동체 구축
 - ※ 지역교육협의회 운영, 마을교육공동체 사업지원 등
- 교육협력지원센터 운영
 - ※ 인프라 발굴 및 연계망 구축, 학생·교사·학부모 지원프로그램 운영
- 지역사회 네트워크를 활용한 학교 밖 학교 운영
 - ※ 꿈의 학교, 돌봄학교, 학교 밖 청소년학교, 마을 학교 등

VII

기대 효과

-  모두가 함께하는 혁신교육 실천으로 활기찬 학교, 행복한 교실 실현
-  학교혁신의 일반화와 지속가능한 혁신학교 운영을 통한 혁신교육 심화
-  현장 지원행정체제 구축을 통한 학교 자율경영 실현