

돌봄 및 방과후학교 마을협력 연계방안

강현주 | 시민사업팀 선임연구원 (hyunjukang@makehope.org)

요약

- 돌봄 및 방과후학교의 구체적인 실행 방안을 찾기 위해 이해관계자들을 인터뷰하고, 관련 자료 조사를 병행하여 국내와 해외의 성공적으로 돌봄 및 방과후학교 마을협력을 실행한 사례를 분석하였다.
- 국내에서는 학교시설 복합화에 근거해 학교라는 공간을 지역 주민의 공공 공간으로 확장시킬 수 있으며, 지역사회는 이러한 공간을 지역사회 활성화를 위한 마을교육공동체의 거점으로 삼음으로서 돌봄 및 방과후학교 마을협력을 도모할 수 있었다. 또한 이미 마을교육공동체, 공립형 지역아동센터, 학교 협동조합과 같은 형태로 마을협력 모델들이 싹트고 있는 사례를 통하여 운영모델과 학교시설 복합화가 결합될 때 지역사회의 공동체 의식, 인적자원 인프라 구축 등의 효과와 학교는 질 높은 학습 계획 및 운영을 제공하는 등 효율적인 결과를 불러올 수 있음을 확인할 수 있었다.
- 해외사례로서 미국, 영국, 일본 사례를 살펴보았으며, 세 개 국가의 공통적인 성공 요인은 첫째, 방과후학교 지원을 위한 명확한 법률적 근거를 기반으로 이미 이러한 형태의 돌봄 및 방과후학교 마을협력력이 이루어졌다. 둘째, 현장에서는 학교와 지역사회 간 연계 프로그램의 절차를 표준화하여 체계적으로 운영함으로써 여러 주체의 참여가 잘 이루어지고 있다. 마지막으로, 마을 학교 간 협력 연계를 위한 별도 프로그램 예산을 지역사회 차원에서 마련하여 안정적으로 운영하고 있음을 확인하였다.
- 돌봄 및 방과후학교의 이해관계자인 교육청, 지방자치단체, 학교, 학부모, 민간의 지역아동센터와 사회적협동조합 관계자 인터뷰를 진행하였다. 마을협력 연계방안을 적용하는 데 있어, 교육(지원)청은 지방자치단체와 소통장벽, 기존 돌봄 및 방과후학교 프로그램 운영 인력에 대한 부담을 가지고 있었다. 학교는 공간 공유시 발생하는 시설관리 비용과 안전문제를, 학부모는 참여가능한 시간부족의 어려움이 존재했다. 지방자치단체의 경우, 학교 및 교육(지원)청과 소통장벽을, 지역 내 기관(지역아동센터 및 사회적기업 등)은 운영 자율성 침해에 대한 우려가 있었다. 이를 기반으로 초기 성공사례를 구축하고 있는 현장 관계자들을 인터뷰하여 돌봄 및 방과후학교 마을협력 모델 운영시 필요한 공통점 및 구성요소를 도출하였다. 공통점은 일단 자발적인 마을 사업을 통해 마을 주체가 드러나고 자원이 연계되는 계기가 만들어졌다는 점과 핵심 이해관계자가 학교라는 점이었다. 그러나 각 지역 특성과 상황에 따라 마을협력모델의 구축 과정과 성공의 양태는 다르게 나타나는 것을 알 수 있었다.

요약

- 마을협력 모델을 도출하기 위한 구성요소로서 인적자원, 지역인프라, 공동체 문화, 학교 개방성, 지방자치단체의 지원 및 협력 5가지 요소로 제시하였다. 그리고 지역 별로 각 구성요소의 수준에 따라 적합한 마을협력모델 유형을 사회적경제조직 및 비영리기관 중심 모델, 마을 중심 모델, 학교 중심 모델 등 세 가지를 도출하여 제안한다.
- 결론으로, 현재의 아동 돌봄 현황에서 초등학교 돌봄 및 방과후학교 마을협력 연계방안이 필요하다. 이는 학교의 유휴 공간 활용과 돌봄을 지역사회의 과제로 인식한 지자체와 마을공동체 주체 및 모든 이해관계자의 구체적인 협업 프로세스 구축, 정책 및 제도의 개선과 적용을 통해서 가능함을 알 수 있다. 정책 이해관계자는 정책 개선 기본계획 로드맵 구축을 추진하고, 실행 이해관계자는 협업을 위한 소통 체계 마련이 시급하다.

키워드 학교, 공공 공간, 돌봄, 공동체, 마을

1. 들어가며

‘돌봄’은 지난 대선 당시 후보들의 공약 중 빠지지 않는 화두였다. 특히, 문재인 대통령은 후보 당시 유아부터 초등까지 자녀 돌봄 부담 해소, 육아휴직 확대, 아빠·엄마가 함께하는 더불어 돌봄 정책 등을 제시하였다. 현재 학교 현장은 돌봄과 방과후학교 운영에 있어 다양한 이해관계자를 고려한 정책 및 일자리 문제 해결 등 시급한 대책 마련이 필요한 실정이다.

돌봄사업은 1996년 보건복지부 주관 하의 초등돌봄교실 운영으로 시작되었다¹. 한국교육개발원(KEDI)에 따르면 돌봄 사업은 지역주민의 수요와 만족도가 가장 높은 프로그램으로,² 실제 경기도 내 대기자가 2,625명에 육박하여 현재 운영 중인 프로그램만으로는 수요를 충족시키지 못하는 상황이다. 돌봄 및 방과후학교의 공급 부족은 사교육 의존으로 이어져 결국 공교육 시스템의 악화를 야기할 수 있다. 하지만 협소한 시각으로 초등돌봄교실을 확대하는 것은 현장에서 더 많은 문제를 발생시킬 수도 있다.

첫째, 한정된 예산으로 단기 인력 중심의 채용이 증가하고 이들은 장기 인력에 비해 프로그램 적용과 전문성이 떨어질 수 있다. 둘째, 돌봄교실 증설로 인한 돌봄 담당교사의 행정업무 증가로 정작 본연의 교육 활동에 역량과 시간을 집중하기 어렵다. 셋째, 초등돌봄의 정책 대상자인 초등학교 학부모는 생애주기 상 가장 활발히 경제활동을 하며 지역 경제 활성화와 세수 증가에 기여한다. 이들의 수요를 충족시키지 못하는 지역 돌봄 환경은 장기적으로 지역의 정주 안정성을 떨어뜨리고 경제활동인구의 유출과 고령화를 야기해 지역사회 발전을 저해할 수 있다.

지역사회와 학교의 협력적 형태의 돌봄 및 방과후학교 운영은 이미 진행되고 있다. 특기적성 프로그램 중심으로 발전한 방과후학교는 지역 내 인적자원, 마을학교, 공동체 단위의 협업으로 지속적으로 활발한 운영이 이루어지고 있다. 반면, 안전한 공간에서 아동들을 보호하는 기능에 초점을 둔 돌봄 교실은 상대적으로 마을협력 운영에 어려움을 겪고 있다. 이는 돌봄 주체가 학교인지 지역사회인지에 대한 혼란에서 기인한다. 실상 지방자치단체는 유아부터 노인까지 생애주기별 돌봄체계를 구축하고 있지만 초등돌봄영역은 학교에서 부담한다. 지자체는 선택적 복지 차원에서 가정형편이 어려운 초등학생에 대한 지역아동센터의 돌봄에 대한 행정적·재정적 지원이 대부분이다.

물론 여기에는 초등돌봄에 대한 제도적 기반의 취약성도 영향을 미친다. 초등돌봄 및 방과후학교는 아직 명확한 법제도적 근거가 없는 실정이다. 따라서 돌봄의 권한을 학교나 지방자치단체 그 누구에게도 전적으로 지우기 어려운 상황이다. 이러한 이유 등으로 지방자치단체 및 지역사회 내에서 돌봄에 대한 참여와 이해 부족이 발생하고 있어 마을협력 돌봄 운영의 확대를 어렵게 한다. 이뿐만 아니라 돌봄을 시행하는 각 부처가 분절적·단편적으로 예산을 편성하고 인력을 배치하며 프로그램 운영 및

1) 우용제 외, 신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안 제 1차 1995, 교육개혁위원회, 1998

2) 임소현 외, 한국교육개발원 교육여론조사 KEDI POLL 2016, 한국교육개발원, 2016

시설 사용 등에서 협업이 제대로 이루어지지 않는 것도 돌봄의 확대에 큰 장애요인이 되고 있다. 이에 본 연구는 지역 내 보편적 돌봄 시스템을 구축하기 위한 협력방안을 모색하고자 한다. 돌봄 및 방과후학교 관련 주체들의 자원을 검토하고 해외 사례 등에 기초하여 정책적 시사점을 찾고, 국내의 학교시설 복합화 및 마을교육공동체 등 마을협력 사례분석, 이해관계자 분석을 통하여 지역별 특성을 고려한 방과후 협력 모델을 도출하였다. 끝으로 각 모델의 장단점과 함께 실행모델이 장기적으로 지속가능하기 위한 정책적·제도적 접근방법을 알아본다.

2. 국내외 초등 돌봄 마을협력 연계 현황

1) 국내 마을교육공동체³⁾ 및 학교 시설 복합화

돌봄 및 방과후학교 마을협력연계 가능성은 학교와 지역사회가 상호협력한 사례에서 찾을 수 있다. 지역사회 내 마을공동체 활동을 통해 등장한 마을교육 및 돌봄의 주체들은 학교의 파트너로 활동하며 학교 공간을 활용해 다양한 교육적, 문화적 활동들을 펼치며 마을교육공동체를 활성화하고자 했다. 또한 교육청, 지자체, 시민사회 등 다양한 영역에서 지역과 학교의 협력을 통해 새로운 교육공동체 모델을 발굴하기 위해 학교 안팎의 마을협력 방과후학교, 학교협동조합, 사회적협동조합 등 다양한 형태로 활동하고 있다. 개별 학교 중심으로 주변 지역 및 마을과 돌봄을 비롯한 방과후학교, 매점/수학여행/교복 사업을 진행하는 등 다양한 방식으로 지역주민 스스로 돌봄과 방과 후 교육의 주체가 되어 마을과 주민이 함께 성장하는 모습을 보이고 있다.

또한, 학교시설의 복합화 측면에서는 서울 성동구 금호초등학교가 주차장과 복합문화센터를 구축하여 지역주민시설을 복합화하는 우리나라 최초의 복합화 사례를 보여준다. 이들은 지역사회의 학교로서 지역 특색에 맞추어 문화, 복지 요구를 수용할 수 있는 교육 문화관을 설립하였다. 학교복합화는 교육, 체육, 문화, 녹지, 보육, 복지와 같은 공공시설을 설치, 운영하여 학교와 지역사회의 공존을 모색하며, 지역 내의 학교시설을 기반으로 지역주민을 위한 복지·문화 공간을 조성함으로써 주민복지 향상과 예산 절감 효과를 낼 수 있는 한 방안이 된다. 이를 통해 평생교육과 여가, 돌봄에 대한 증가 수요를 뒷받침하는 공공시설을 학교 부지에 건설할 수 있고, 학교 본래의 교육 기능과 연계하여 시너지 효과를 낼 수도 있다. 조성 주체는 교육청이지만 실수요자는 지역주민으로, 지역공동체 활성화의 계기가 될 수 있으며 지역사회와 학교가 유기적으로 연계 가능한 형태로 발전할 수 있다.

마지막으로 공립형 지역아동센터의 형태가 있다. 공립형 지역아동센터는 돌봄 수혜 아동의 지역별 편차를 줄이고 건물 임대료 및 부대시설 이용비의 부담으로 인한 운영의 어려움을 해결 할 수 있다. 더불어

3) 마을학교 협력, 공립형 지역아동센터, 학교 협동조합 등

어 주민과 아동들을 위한 교육, 문화, 복지서비스를 제공하는 지역 내 통합적 문화공간으로서 역할을 할 수 있다. 그러나 2017년 현재 전국적으로 약 50개의 지역아동센터만 위탁체제와 지자체 직영의 형태로 운영되고 있는 등 운영비율은 다소 저조한 편이다.

2) 해외(미국·영국·일본) 커뮤니티 스쿨

마을과 학교의 협력 형태로 해외 사례에서는 커뮤니티 스쿨(Community School)을 들 수 있다. 현재 미국에서는 5,000여개의 학교에서 510만 명의 학생이 참여하고 있으며 일본에는 2,389개의 커뮤니티 스쿨이 운영 중이다.

미국은 지역 내의 대학, 연구소, 지역사회 및 시민사회, 기관 및 학교 등이 다양한 형태로 참여하고 협력하여 지역사회를 대상으로 프로그램을 운영하고 있다. 또한, 프로그램 운영을 위해 인력풀, 네트워킹 등이 원활하게 이루어지고 있다. 영국은 무상 교육 차원에서 참여하고자 하는 학생을 수용하여 익스텐디드 스쿨(Extended School)로 운영한다. 영국의 익스텐디드 스쿨은 지역사회의 다양한 교육 프로그램을 학교에서 운영 중인 방과후 클럽활동에 접목하여 진행하는 것이 특징이다. 일본은 농어촌 지역에서 사교육의 대안으로 커뮤니티 스쿨이 운영되고 있으며, 지역의 운영여건을 우선적으로 고려한다. 지역의 특색에 맞추어 운영 방식과 접근 방법이 달라진다. 또한, 초등학교 여유교실을 활용하여 운영 중인 것이 큰 특징 중 하나이다.

미국, 일본, 영국 커뮤니티 스쿨의 공통적인 특징은 학교와 지역사회 연계 프로그램의 운영과 관리가 체계적으로 이루어지고 있고, 지역사회의 여러 기관과 주민 참여 조직이 운영과 리더십을 명확하게 분리하고 있다. 또한, 학교 건물을 지역주민과 공동으로 사용하는 등 다양한 용도로 활용하고 있어 공공공간의 기능을 확대하고 있다. 뿐만 아니라, 커뮤니티 스쿨의 재정지원이 지자체/중앙정부/교육부 뿐만 아니라 민간과 지역사회의 각종 지원이 통합적으로 이루어지고 있다.

[표1] 미국·영국·일본 커뮤니티 스쿨의 주요 특징

구분	미국	영국	일본
재정 지원	연방정부 예산 지원 정부보조금, 민간단체 기부금, 교육(지원)청, 부모 부담금	중앙정부 지원 주, 교육청 보조금 지역사회 지원 수업료 개인부담	문부과학성, 후생노동성 1/3, 도도부현 1/3, 시정촌 1/3 부담
프로그램	표준 프로그램 없음 안전한 환경 및 문화 제공, 아동 문제 예방, 문제아동 지도, 친구 사귀기, 게임, 독서 등 신체활동 및 자유활동으로 구성	학기중 다양한 활동 참여 보육서비스 제공, 부모 양육지원 서비스, 단위 지역구 학교별로 특 성화 교실 운영 및 프로그램 공유	아동의 건강관리, 안전과 생활지 도, 학습활동 숙제지도, 아동의 정 서발달과 사회성 발달 프로그램 제공
시설	학교기반 방과후학교 지역사회학 습센터, 각종기관 및 비영리단체	학교시설 활용 지자체에서 시설 개방 협조	초등학교 여유교실 활용
관련 법	초중등교육법에 근거한 21세기 지역사회 학습센터 각 주마다 규정 마련	아동법(19세 이하)	아동복지법 제 6조 2제12항 아동복지법 시행령
행정체계	중앙 : 연방 교육부 프로그램 제시 주정부 : 주교육부 예산배분 민간조직 활성화	정부 : 학교에 학교시설 임대권 부여 학교 : 직접 운영 또는 외부 기관 위탁 민간기관 : 학교 시설 이용시 학생 부담 최소화	중앙 : 후생노동성의 아동복지가 정국 예산 집행 및 지도 감독 지방 : 도,부,현 보육소의 인가, 지 도 감독 시,정,촌 : 보육소의 일선 행정

출처: 조미숙·이영, 2013 자료 재구성

3. 마을협력 연계 시 이해관계자 분석

1) 교육(지원)청

현장에서 학교와 소통하며 사업을 진행하는 교육(지원)청은 돌봄 및 방과후학교의 마을협력모델의 필요성을 느끼고 있다. 경기도의 경우, 유입 인구 증가로 돌봄 수요가 지속적으로 발생하고 있어 필요성이 더욱 컸으며 돌봄은 교육만의 문제는 아니므로 지역사회가 함께 해결해야 할 문제라고 인식하고 있다. 다만 마을교육과 연계를 통한 협력모델에 대해서는 인식의 차이를 가진다. 경기도 교육청은 마을협력 모델이라고 할 수 있는 꿈의 학교, 마을교육공동체 담당 부서와 돌봄 및 방과후학교 담당 부서

가 분리되어 별개의 영역으로 여기는 경우도 있었다. 지자체에서 마을교육에 대한 정책 기초를 가지고 있는 경우에는 상대적으로 연계를 자연스럽게 여겼다. 교육지원청 입장에서는 지자체와 협력을 통한 수요 발굴과 좀 더 효율적인 예산 운영을 기대하고 있다. 하지만 과거의 협력 경험에 기반했을 때, 성과체계 및 업무체계가 완전히 분리되어있는 지자체 행정과 소통 장벽이 정책 의사결정에서 제약조건이 되었다. 또한 교육지원청 담당자들은 현장 실행 이해관계자의 입장에서 학부모의 반발과 학교의 안전문제에 대한 부담이 있을 것으로 예상했다.

2) 지방자치단체

지방자치단체는 돌봄 복지를 위해 드림스타트 센터를 운영하고 있다. 이는 보건복지부 산하의 지원기관으로 0세부터 12세까지의 초등학생, 취약계층에 대한 통합사례관리를 진행한다. 대상 아동이 돌봄을 필요로 하는 경우 지역아동센터와 연계하여 지역아동센터에 아동복지교사를 파견하는 일도 진행한다. 드림스타트센터의 목적은 지역에서 돌봄 서비스를 통합적으로 제공하는 것이다. 그러나 드림스타트센터를 중심으로 한 지역아동센터와 초등돌봄교실의 연계는 수월하지 않은 편이다. 이는 드림스타트센터의 돌봄 행정업무 및 성과가 지역 내 돌봄체계보다는 개별 가구 사례에 초점을 맞추고 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 상대적으로 마을과 학교 간 협력이 수월히 이루어질 수 있는 가능성은 존재한다. 2017년도부터 혁신교육지구사업에 교육청과 함께 참여하고 있기 때문에 해당 사업을 통해 주민들의 삶의 질 개선에 대한 가시적인 성과가 기대될 때 예산을 투입할 원동력이 발생할 수도 있다. 지자체의 돌봄 및 교육 담당자는 현재 시행 중인 돌봄 사업만으로는 근본적인 해결책을 제시할 수 없다고 생각하며, 학교, 마을과 협력모델을 통해 지역 전체의 돌봄 환경이 개선되어야 한다고 인식하고 있다. 하지만 기존 사례관리 중심 업무에 매몰되어 있는 현장 공무원의 입장에서 적극적으로 나서기 어렵다는 제약이 있다. 가장 중요한 것은 지역 내 조직으로서 학교의 협력적인 자세와 이를 이끌수 있는 교육청의 개입 여부임을 알 수 있었다.

3) 학교

돌봄 교실 서비스의 양과 질은 학교에 따라 차이가 많이 나는 편이다. 또한 지역상황에 따라서 돌봄에 필요한 내용도 다르다. 대부분의 돌봄 교실은 학교가 끝난 뒤 아이를 교실에 안전하게 모아두고 입실 시간 및 퇴실 시간을 꼼꼼히 챙기는 게 주 업무이며, 경우에 따라 급식이나 간식을 제공하기도 한다. 하지만 경제적 수준이 낮아 사교육 참여율이 낮은 지역은 돌봄 교실에서 교과과정 보조학습의 역할에 대한 기대가 있었고, 다른 경우 아동을 안전하게 돌봐주는 것만으로도 만족도가 높기도 했다. 다만 공통적으로 돌봄 현장에서 학생들에게 제공하는 프로그램의 질적 제고가 필요한 때라는 인식을 갖고 있었다.

하지만 마을협력을 통한 질적 제고에 대해서는 교육지원청과 유사하게 회의적인 의견이 많았다. 가장 큰 이유는 안전 문제였다. 학교와 외부의 접점이 많아질 경우 과연 안전과 돌봄의 질을 담보할 수 있을지 의구심을 보였다.

또한 돌봄 교직원들은 기존에 맡고 있는 반 이외에도 관리해야 하는 반이 추가되어 업무량이 늘고, 본 업무에 집중하기 어렵기 때문에 돌봄 업무를 기피하는 경향이 있다. 이에 승진 점수 인센티브를 주고 있는 상황이다. 이들은 또한 학교 공간을 개방하고 마을과 협력하는 것에 대해 우려를 표했다. 특히 시설 관리의 입장에서 많은 우려를 나타냈는데, 이는 지역주민, 학부모와 신뢰관계를 쌓는 경험의 부재에 따른 마을교육공동체에 대한 인식 부족 때문일 수 있다. 이들의 구체적인 요구 사항은 두 가지로 협력 시 행정적 업무에 대한 외부지원이 필요하다는 것과, 안전책임에 대해서는 지침이나 매뉴얼이 명확해야 한다는 것이다. 학교장 재량에 맡길 경우, 안전 책임의 부담으로 실행되지 않을 가능성이 높다는 의견이었다. 학교운영위원회가 학부모, 지역위원, 교사로 구성되어 있기는 하나 학기 초에 계획을 검토하는 수준으로, 대부분의 사업이 학교장 책임으로만 되어있는 것이 학교의 폐쇄성을 높이고 있다.

4) 학부모

현행 돌봄교실 정책에 대한 학부모들의 만족도는 94.8%로 높게 나타났으며 언론사에서 진행한 정책 평가에서 1위를 차지하기도 했다(2015년 대한민국 40개 핵심정책평가, 2015). 이는 돌봄교실에 대한 수요가 얼마나 높은지 보여주는 동시에 가정 내 돌봄 역량 부족을 보여준다. 학부모가 원하는 것은 정책의 당사자인 아동에게 좋은 정책이다. 그리고 아동에게 좋은 정책이 무엇인지는 학부모들의 가치관에 따라 달라지고 상이한 집단으로 나뉘지기도 한다. 마을협력연계를 원활하게 진행하기 위해서는 학부모가 돌봄 정책의 수요자에서 정책을 함께 실행해나가는 주체로 역할을 전환하는 것이 필요하다. 학부모의 적극적 참여가 학교와 지역사회, 지자체를 연결하면서 지속가능한 마을협력모델을 구축할 수 있기 때문이다. 이는 높은 자발성과 참여의지를 필요로 한다. 유연하고 자율적인 교육과정을 기대하는 학부모는 이러한 인적자원으로 참여할 수 있다. 운영위원이나 어머니회 회장 같은 지위를 통해 학교 교사들과 관계를 다지고 대등하게 이야기할 수 있는 발언권을 얻어 학교와 마을 간 협력의 마중물이 될 수 있는 프로젝트를 시작한 학부모들은 지역 주민으로서 학교와 지역을 연결하는 역할도 했다. 무엇보다 자발적인 참여를 통해 마을협력학교의 주체자로서 활약했다. 아동에 대한 책임감과 애정 그리고 지역에 대한 이해를 바탕으로 좋은 돌봄 및 교육 인력이 될 수 있는 잠재력을 가진 이들이라고 볼 수 있다.

5) 사회적경제조직 및 비영리기관

- 지역아동센터

지역아동센터는 취약계층 아동들을 위한 돌봄 기관이다. 1980년대 민간의 공부방에서 시작되어, 2004년 아동복지시설로 법제화되었고 오랜 기간 구축한 프로그램과 교육 콘텐츠를 보유하고 있다. 지역사회 내의 돌봄전문가로서 돌봄과 관련된 전문적인 프로그램을 꾸준히 기획하고 실행한다는 점에서 긍정적이다.

서울 및 수도권 지역의 지역아동센터는 공간운영비용으로 인한 어려움을 겪고 있다. 임대료 때문에 낙후된 지역에 자리 잡고 있는 경우가 많다. 또한, 줄어가는 초등학교 학생수와 맞물려 프로그램 참여 아동수도 줄어들어 운영에 어려움을 겪는 지역아동센터도 다수 존재한다. 이러한 이유로 지역아동센터 운영자들은 학교의 유휴 공간에 지역아동센터의 돌봄 콘텐츠를 적용할 수 있음을 시사했다. 또한 취약계층 아동만을 위한 돌봄서비스 제공에 한계를 느끼고 있으며, 센터에 국한되지 않고 마을로 확장해야 할 필요성을 느끼고 있다. 이러한 노력의 일환으로 지역아동센터 아동들과 지역사회에 봉사활동을 나가는 등 지역사회와 함께하기 위한 활동도 펼치고 있었다.

다만 학교 공간 활용 시 지역아동센터의 운영 자율성이 침해될 수도 있다는 점을 우려했다. 이러한 우려는 경험에서 비롯한 것으로 지역아동센터가 학교장 재량으로 학교 교실의 공간을 활용하여 돌봄 프로그램을 운영한 사례가 있었으나, 학교장이 바뀌면서 일방적으로 공간이 폐쇄되어 운영의 어려움을 겪기도 하였다. 또한 다른 이해관계자들과 마찬가지로 지역아동센터 역시 안전문제로 인해 학교를 협력하기 까다로운 주체로 인식하고 있었으며, 학교 안에서 운영 시 기존 돌봄교사들과 마찰을 우려하는 의견도 있었다.

- 사회적협동조합⁴

지역에 기여하기 위한 교육 및 돌봄 서비스를 제공하는 협동조합 중 사회적협동조합이 다수 존재한다. 이들은 신고제인 다른 협동조합과 달리 인증절차를 밟는다. 지역주민이나 학부모가 직접 참여한다고 할 때 신뢰할 수 있는 조직으로 학교와 지역에서 형성한 신뢰를 통해 상대적으로 수월하게 학교의 돌봄 및 방과후 교실 운영을 위해 체계적으로 지역의 인적자원을 발굴하고 연계하는 역할을 맡을 수 있다. 다만 현재 실질적으로 사회적협동조합의 지원은 미비하다. 마을협력교육에 단순 콘텐츠 제공자의 수준을 넘어서 적극적으로 참여하는 사회적협동조합 담당자들을 인터뷰한 결과, 지방자치단체와 지역사회의 무관심을 가장 큰 제약으로 꼽았다. 또한 이들은 경제적 조직이기 때문에 수익구조가 필요하다는 점도 간과할 수 없다.

6) 이해관계자 분석 결과

아래 [표2]는 인터뷰를 기초로 각 이해관계자들이 돌봄 및 방과후학교 마을협력모델에 대해 갖는 기대

⁴ 지역주민들의 권익·복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 않는 협동조합이다(협동조합 기본법 제 2조)

효과와 비용 및 위험을 정리하고, 이러한 상황에서 마을협력모델 실행을 위해 제공할 수 있는 자원, 역할 그리고 참여를 위해 요구되는 사항을 정리하였다. 먼저 돌봄 및 방과후학교 마을협력모델의 이해관계자를 정책의사결정자와 실행이해관계자로 분류하였다. 공공부문의 성공적인 정책 결정을 위해서는 기층의 모든 이해관계자가 의사결정 과정에 참여하는 것이 바람직하다(김지수, 신준섭, 2014). 하지만 현장에서 실행 가능한 모델을 도출하고자 하는 연구 목적 상 현 제도에 부합하도록 두 영역의 층위를 분리했다. 지역 수준의 정책의사결정자로는 교육지원청과 지방자치단체를, 실행 이해관계자로는 학교, 학부모, 지역아동센터나 교육협동조합과 같은 지역 내 센터 및 단체를 핵심 이해관계자로 선정했다. 연구 진행 과정에서 지역언론 및 지역주민과 같은 지역사회 주체와 교육부, 보건복지부, 행정자치부와 같은 중앙부처들의 영향력도 무시할 수 없음을 확인했지만 마을협력모델 연구라는 목적의 명확성을 위해 공간을 기초지방자치단체에 한정하고, 마을협력모델 구현에 일차적으로 연계되어야 하는 주체들을 대상으로 꼽았다.

[표 2] 이해관계자 분석

목표 : 돌봄 및 방과후학교 마을협력 모델 실행						
이해관계자		기대효과	제약	핵심자원	역할	요구사항
정책 의사 결정자	교육 (지원)청	정책 질 제고 돌봄 예산 분담	지자체와의 소통장벽 기존 프로그램 운영 인력연계	정책 예산	정책 도입 학교 성과체계 및 안전책임 관 련 지침	지자체 협력 학교 개방 실무자 협의체
	지방 자치 단체	돌봄환경 개선 주민 삶의 질 제고	성과 없음 학교, 교육청과 소통장벽	예산 정책	돌봄 사업 운영	학교의 협력 교육청의 행정지원
실행 이해 관계자	학교	관련 행정 업무 감소	시설관리 비용 안전문제	공간	공간 개방 민주적 학교운영	교육청 및 지사 체의 안전책임 분담 성과 인정
	학부모	안전한 돌봄 양질의 교육	시간 부족	인적자원 정치적 발언권	인적자원 제공 (적극적참여) 학교/지역 연계	양질의 교육 안전한 돌봄
	지역 센터 및 단체	안정적 공간 기 반 운영의 지속가능성	운영의 자율성 침해	콘텐츠	전문적 프로그램 제공	안정적 공간 인건비 포함 운영방식

4. 마을협력 방안 사례 분석을 통한 모델 도출

1) 실행 사례 분석 및 시사점

마을협력 방안 사례 분석을 위해서 본 연구에서는 서울시 양천구, 은평구, 전북 진안군에서 진행된 마을교육공동체 발생초기부터 과정을 살펴보았다. 사례 분석을 통해서 마을협력모델을 실행하는 데 성공한 경우는 지역 특성과 상황에 따라 서로 다른 양상을 보였음을 알 수 있었다. 공통점은 일단 자발적인 마을 사업을 통해 마을 주체가 드러나고 자원이 연계되는 계기가 만들어졌다는 점이다. 그러나 어느 지역에서든 돌봄 및 방과후 마을협력모델의 핵심 이해관계자는 학교였다. 성공 사례에서는 개인적 관계 차원에서 학부모(주민)나 기관중심의, 혹은 정책적 차원에서 지방자치단체나 교육청의 학교 개방을 위한 노력이 수반되었음을 확인할 수 있었다. 학교의 유휴공간 개방이 담보되었을 때, 더욱 다양한 마을협력 사례가 발생할 수 있음을 알 수 있다.

사례에서 발견할 수 있었던 돌봄 및 방과후 마을협력모델 실행의 성공 요인을 구체적으로서 서술하자면 다음과 같다.

첫째, 학교 운영의 민주화와 마을과 공간 공유, 혁신교육에 대한 욕구가 중요한 요소이다. 은평 마을교육공동체의 경우 민주적인 학교운영위원회에서부터 마을학교에 대한 논의도 이루어졌으며 학교가 행정적인 책임을 지면서 공간을 공유했기 때문에 지역 주민 개인들의 네트워크만으로 마을학교 형성이 가능했다. 양천구나 진안군 역시 혁신교육에 관심이 있던 학교들이 지역주민들의 활동에 호응함으로써 돌봄 및 방과후 마을협력모델이 성립되었다.

둘째, 지역 내 활용가능한 인적자원 및 이들을 적재적소에 배치하는 네트워크 활용이다. 은평구는 학부모들의 교육 참여 의지가 높은 지역이었으며 진안군에는 기존 마을공동체 사업의 영향으로 텃밭지도사, 전래놀이지도사 등의 인력풀이 있었다. 학부모에게 다양한 교육프로그램을 제공하여 참여할 수 있게 하였고, 이들이 지역 내 교육프로그램의 강사로 활동할 수 있는 기반을 제공하였다. 또한, 진안의 경우 지역 내의 인력풀을 파악하고 각 학교의 방과후학교 프로그램에 배치하여 근접도시인 전주에서 활동하던 지역강사들이 진안 내에서 활동할 수 있도록 하였다.

셋째, 지역의 공동체 문화도 중요한 요소이다. 지역에 잠재된 인적자원들을 드러내고, 연계하는 것은 지역의 문화이기 때문이다. 학교나 지자체보다 주민들이 앞장섰던 양천구 사례의 경우 2000년대 중반부터 마을 주체들에 대한 인식이 있었다. 주요 주체였던 학부모 역시 녹색어머니회와 같은 자원봉사 단체로 연결되어서 외부 지원 없이도 서로 만나 협력하는 데 익숙했다.

넷째, 돌봄 및 교육 관련 지역 인프라가 중요하다. 진안군 같이 인구수가 적고, 주민참여율이 상대적으로 저조한 경우, 지역의 사회적경제조직이 앞장서 자원을 조달하고 전문적인 콘텐츠를 제공함으로써 초기 프로그램을 시행할 수 있었다. 은평구 역시 지역아동센터, 평생교육관이 자리 잡은 지역으로, 이러한 기관들을 통해서도 소규모로 초기 자원조달이 가능했다. 지역의 언론, 지역 풀뿌리주민조직의

존재 여부가 마을학교 프로그램을 확장하는 데 영향을 끼쳤다.

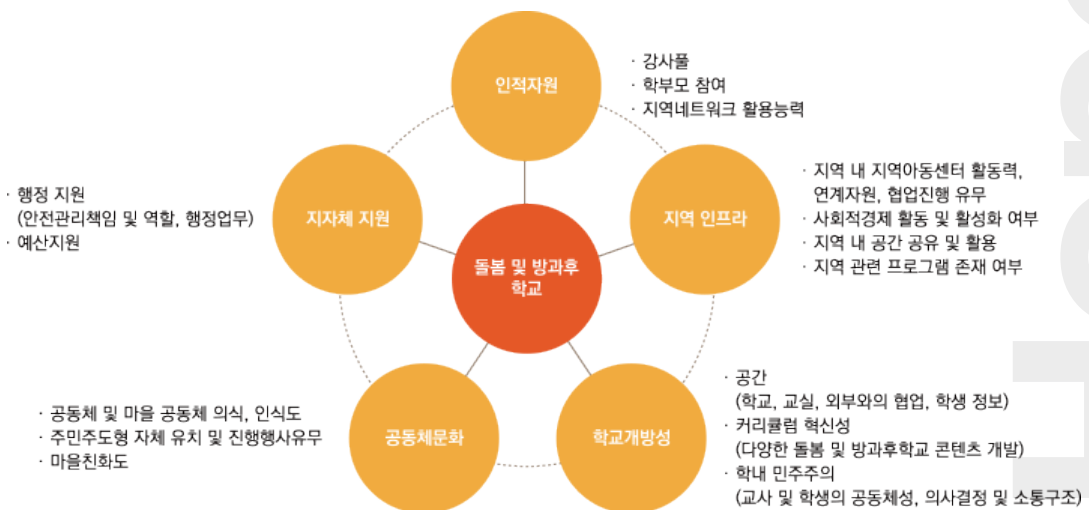
다섯째, 지방자치단체의 정책 기조와 교육청의 협업구축의 성공이다. 양천구와 은평구의 경우 향후 지속성을 위한 지원을 교육혁신지구인 지방자치단체에서 제도적으로 실행할 예정이다. 지자체의 정책적 관심이 적은 경우 진안군과 같이 광역단위 교육청과 연계할 수도 있으나, 지속성을 위해서는 학교와 지자체 간의 직접적인 협업모델을 구축하여 적용해야 함을 알 수 있다.

2) 마을협력 구성요소 및 모델 도출

가. 구성 요소

앞서, 마을협력모델의 실행 사례 분석을 바탕으로 돌봄 및 방과후학교 마을협력 연계를 활성화하기 위한 요소들을 도출했다. 인터뷰와 기초자료 분석을 통해서 평가된 내용을 바탕으로 하여 주요 구성요소를 [그림 1]과 같이 분류할 수 있었다.

[그림 1] 마을협력모델 구성요소



나. 3가지 마을협력 모델

(1) 사회적경제조직 및 비영리기관 중심 모델(기관 중심 모델)

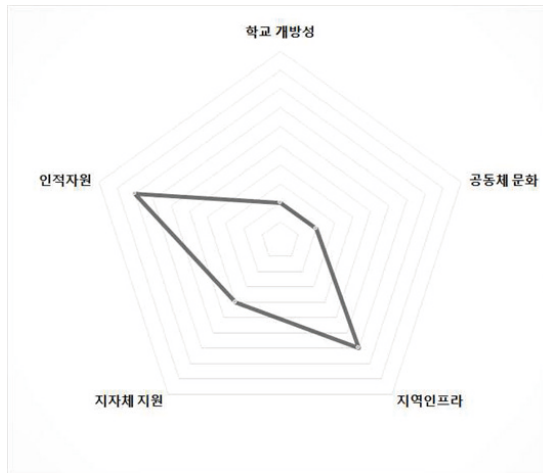
사회적경제조직 및 비영리기관 중심 모델(이하 '기관 중심 모델')은 지역 내 교육 공동체, 교육협동조합, 지역아동센터 및 청소년 센터 등이 주도하여 다양한 주체와 협력하여 돌봄 및 방과후학교 활동을 교육(지원)청과 지자체의 지원 하에 진행하는 경우를 말한다. 분석 사례 중, 진안 교육협동조합 마을학교(이하 마을학교)가 이 경우에 속한다.

[표 3] 진안군 마을교육공동체 실행 프로세스 : 기관 중심 모델



[표3]의 실행 프로세스에서 알 수 있듯이 마을학교는 지역사회에서 시민사회 활동, 진로체험 교육 등 다양한 활동을 하던 지역주민 및 활동가들로 구성된 협의체가 지역 내 학교와의 돌봄 및 방과후활동을 연계하며 시작하게 되었다. 2013년 진안군내 5개 혁신학교를 대상으로 방과후 교실 운영으로 시작하여 2016년에는 진안군 및 장수군 지역의 초등학교 돌봄 8개 교실과 방과후학교 3교실을 운영하고 있다. 돌봄 및 방과후학교 담당 교사 및 전담사가 협동조합을 구성하여 새로운 접근으로 지역의 공동 공간에서 마을과 협력을 이루어 활동하고 있다. 초창기부터 마을학교는 지역 내 실무자 모임이자 협의체로서의 성격이 강했고, 이로 인하여 진안군 뿐 아니라 근거리에 위치한 무주군, 장수군의 돌봄 및 방과후학교 강사들과 네트워크도 확보할 수 있었다. 이러한 지역 내 네트워킹 활용능력을 기반으로 타 지역과 콘텐츠 개발 및 프로그램 연계도 가능했다. 마을학교가 본격적으로 활동을 진행하면서 마을학교에서 주도적으로 진안군 지역 내의 사회적 경제 활동이나 관련 프로그램을 모색하기 시작하였고, 이의 일환으로 사회적기업 인증을 획득하는 절차를 밟는 등 경제성 창출도 도모하고 있다. 또한, 네트워킹 과정 중 지역의 학교와 단체에서 창의체험 운영 요청도 있었다. 이에 학교 및 기관, 민간단체와도 협력을 구축하여 참여자들이 사회적기업가 양성 프로그램, 체험활동 교육 프로그램을 이수하는 등 인적자원의 역량강화도 이루어지고 있다. 이러한 현황에 기반해 진안교육협동조합 마을학교를 앞서 제시한 5가지 요인의 정도에 따라 구분하여 보면 다음과 같다.

[그림 2] 사회적 경제조직 및 비영리기관 중심 모델



[그림 2]에서 알 수 있듯이, 기관 중심 모델은 구축된 지역인프라와 인적자원의 활약이 두드러진다. 이들은 지역 내 공모사업에 참여 혹은 기업 후원 연계 등의 방법으로 초기자원을 마련하였다. 이를 기반으로 활동 영역이 넓어지고, 그를 통한 인지도와 신뢰 구축으로 지자체와 협업을 구축한 유형이라고 할 수 있다. 또한, 초등돌봄 교실과 동시에 진로체험교육이나 사회적기업 교육 등 종전에 지역 내에서 접근하기 어려웠던 콘텐츠를 구축하여 지역주민에게 개방함으로써 지역 내 주민들의 역량강화 및 교류확대를 모색하였다. 지역사회 내 기관들의 돌봄 및 방과후 학교 중심의 교육공동체 활동이 발전되고 확장될수록 장기적으로는 지역사회의 성장 및 활력에도 기여할 가능성이 있다. 또한 마을학교와 상대적으로 학생의 수, 주민의 수가 많은 다른 상황에 있는 도시지역에서도 적용이 가능함을 인터뷰에서 확인하였다.

(2) 마을중심 모델

마을 중심 모델은 마을의 인적자원이 지역 내의 공공성과 주민 활동에 연결되어 있다는 것을 보여주는 모델이다. 지역주민 혹은 학부모, 학교 교사 등이 주도적으로 지자체의 마을공동체 활동과 공동체 문화 구축 및 마을관련 프로그램을 직접 기획하여 실행하는 등 지역사회 내 마을주민들의 활동이 극대화 되어 학교의 돌봄 및 방과후학교 운영과 연계되는 경우이다.

[표 4] 양천구 마을교육공동체 실행 프로세스 : 마을 중심 모델



지역사회 내의 인적자원의 구축과 활용을 토대로 점차 지자체 및 학교와 연계되는 마을중심모델이다. 마을중심모델의 경우, 지역사회 시민이 지역 내 존재하는 네트워크 자원과 연계되었을 때 지역 주민의 활동빈도가 높아지고 공동체 문화가 발달하며 사회적 경제조직 및 비영리기관 등의 활동으로 연결되어짐을 볼 수 있었다. 나아가 지역활성화에 기여하기 위해서는 지역의 인적자원과 인프라 구축의 필요성도 확인하였다. 양천구 모기동사회적협동조합이 본 모델에 해당하는 유형이라고 할 수 있다. 모기동조합은 학부모이자 지역주민인 이들이 주도적으로 마을 내 지역아동센터, 공방, 청소년 문화센터 등과 네트워크를 구축하여 마을 축제를 기획하면서 그 활동이 시작되었다. 마을축제 참여자의 규모가 커지기 시작하면서 양천구의 양화초등학교에서 교내 시설을 개방하여 축제 기간에 마을 주민들이 사용할 수 있게 하였다. 이 때 생긴 네트워크를 기반으로 지역주민들은 사회적협동조합을 추진하였고 이 형태로 방과후 프로그램을 운영하게 된 것이다. 이처럼 마을중심형 모델은 지역 주민이 주도적으로 지역 내의 마을공동체 관련 활동에 참여하고 역량을 강화하여 자연스럽게 학교 및 지역사회 내 기관과 연계로 이어지는 경우이다.

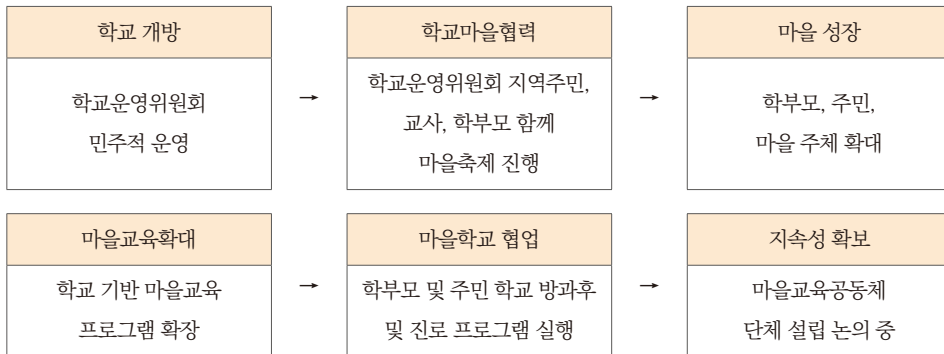
[그림 3] 마을 중심 모델



(3) 학교 중심 모델

학교 중심 모델은 학교의 유휴공간을 지역사회와 공유공간으로 개방함으로써, 돌봄 및 방과후 학교와 마을의 연계를 학교에서 주도적으로 실행하는 모델이다. 이는 학교에서 지역주민에게 공간을 개방하고 콘텐츠를 공유함으로써 지역주민, 주로 학부모의 활동을 유발하는 원동력으로 작용하며, 학교의 개방성은 지역의 인적자원을 확대와 역량강화를 돕고 지역 인프라 확산과 강화로 이어진다. 이 과정에서 발생하는 효과의 한 일환으로 지자체와 협력을 들 수 있을 것이다.

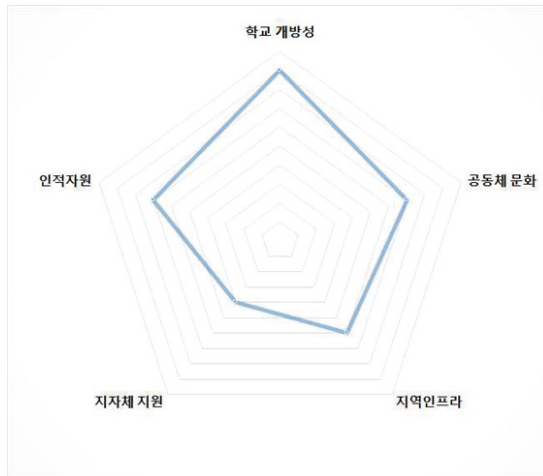
[표 5] 은평구 마을교육공동체 실행 프로세스 : 학교 중심 모델



돌봄 및 방과후학교 운영을 지역과 마을의 문제로 이해하기 위해 공간의 개념을 인식하는 것은 중요하다. 지역사회 내에서 공적 기능과 역할을 수행하는 크고 작은 공간이 끊임없이 생겨나고 또 사라진다. 개인, 가족, 동료, 지역 주민은 이를 함께 누리면서 지역에 대한 인식과 소속감을 가지는 동시에 공공성을 지니게 된다. 개인적인 공간이 아닌 학교, 관공서로써 사용될 때에도 마을 안에서 지역주민들이 자발적으로 형성한 공간은 개인적 공간인 동시에 공공의 공간으로 작용하여 안정감을 준다(임형택, 민문식, 2015). 지역사회에서 학교는 공공 공간으로서의 개념이 가장 명확한 곳이다. 학부모들이 학교에서 진행되는 돌봄 및 방과후학교에 신뢰를 가지는 이유도 학교라는 기관에 대한 신뢰가 공간으로 이어졌고 운영 프로그램이나 제공되는 콘텐츠로 연결되었기 때문이다. 따라서 학교 중심 모델은 지역주민과의 교류를 넓히며 공립형 지역아동센터, 어린이집, 방과후학교, 청소년방과후아카데미 등에 다양한 교육 콘텐츠를 제공함으로써 학교라는 공간을 중심으로 여러가지 활동을 전개하고 학교 밖 마을로 확장이 이루어지게 하는 접근 방안이다.

학교 중심 모델은 학교의 공간을 지역사회와 공유공간으로 개방함으로써 돌봄 및 방과후학교와 마을의 연계를 학교에서 주도적으로 실행하는 모델이다. 유휴공간 개방, 예산 지원, 교육 콘텐츠 제공, 마을협력 프로그램 제안 등이 기반으로 작용할 수 있다. 학교의 공간을 학생뿐만 아니라 지역사회와 공유하고 이 공간을 중심으로 다양한 프로그램을 운영하면서 지역의 공공 공간이자 지역문화의 장으로서 기능도 함께 하는 것이다.

[그림 4] 학교 중심 모델



마지막으로 모델 유형별 특징 분석을 통해 다음과 같은 결론을 얻을 수 있다. 세 모델은 모두 강점과 약점이 분명하고 공통된 지점들이 있다. 인적자원의 수준이 다르다는 것을 고려할 때 우선적으로 모델의 중심주체가 누구인가에 따라 인적자원의 존재여부가 특정 모델의 강점으로 드러날 수 있다는 것이다. 돌봄 및 방과후학교 마을협력 방안을 적용하는데 있어서 초창기 지역 내 구축된 인적자원의 수준에 따라 마을협력이 발생, 접근하는 양상이 달라졌음을 알 수 있다. 또한, 인적자원의 수준을 강화하기 위해 학교와 마을이 서로 열린 공간으로서 개방되어 인적자원이 자유롭게 교류할 수 있도록 시스템화 될 필요가 있다. 이를 토대로 학교의 교육전문성과 지역 전문성이 융합되어 마을협력모델이 시너지를 발휘하고 더욱 커질 수 있도록 해야 한다. 더불어 외부에서 학교 내 공간을 활용하거나 학교시설의 복합화로 나아가는데 법률적으로 다소 제약이 있을 수 있기 때문에 제반 법률사항을 검토함으로써 학교시설의 복합화와 학교 내 유희공간의 활용 가능성과 안전관리 방안 등에 대한 정책 개선 로드맵 도출이 동반되어야 할 것이다.

[표 6] 모델 유형별 특징 분석

구분	기관 중심 모델	마을 중심 모델	학교 중심 모델
강점 (Strength)	지역인프라 인적자원	인적자원 공동체문화	학교개방성 인적자원
약점 (Weakness)	지자체 지원 학교 개방성	지자체 지원 지역인프라	지자체 지원 공동체문화
기회 (Opportunity)	공동체 문화	학교개방성	지역인프라
위협 (Threat)	지속성		

5. 시사점 및 제언

현재의 돌봄 및 방과후학교 운영을 개선하기 위해서 정책 및 제도 개선을 위한 조속한 로드맵 제시가 필요하다. 다양한 사례를 통하여 돌봄 및 방과후학교 마을협력을 기존 방식의 개선과 새로운 접근을 통해 실행 가능하다. 특히 학교의 유휴 공간 활용과 돌봄을 지역사회의 과제로 인식하는 지자체 및 마을공동체 주체들의 협력 하에 가능하다는 점을 확인했다.

본 연구의 주요 시사점과 제언은 다음과 같다.

첫째, 현재의 취약계층 중심의 부분적인 돌봄 및 방과후학교 정책은 사회적으로 증가하고 있는 돌봄 및 방과후학교 서비스 수요를 충족할 수 없다. 현재 규정된 대상에 대한 서비스 제공만으로는 지역사회의 다양하고 질 높은 돌봄 및 방과후학교의 운영이 어렵다. 맞벌이, 한부모 가정 등 아동 돌봄 수요를 모두 충족하기 어려움에 따라 학부모의 선택 범위를 확대하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 교육청의 자원만으로는 현실적인 실행이 어렵다. 안정적 확대를 위해서 지자체와 지역사회가 유기적으로 자원을 공유하고 활용하는 방안을 모색해야 한다.

둘째, 중앙부처 별로 분산되어있는 돌봄 및 방과후학교 정책을 지역차원에서 통합해야 수요자에게 효과적인 서비스를 제공할 수 있다. 중앙부처 간의 돌봄 업무 통합과 법률의 개정이 필요하다. 파급효과를 고려하여 새로운 법을 제정하는 것도 하나의 방법이다. 실질적으로 지역주민들의 수요를 충족하기 위해서는 교육부의 돌봄 교실 및 방과후학교, 보건복지부의 지역아동센터와 드림스타트, 여성가족부의 방과후아카데미와 두드림 존의 프로그램을 통합하여 수요에 맞추어야 한다. 예산, 인력, 프로그램, 시설 사용 등에서 서로 정보교환이나 연계협력이 부족해 예산이 중복투자 되는 경우가 많이 발생하고 있기 때문이다. 더불어 수요자 만족도를 높이기 위해서는 가장 적합한 시간과 장소에서 희망하는 프로그램에 수요자들이 참여하는 것이 가장 효과적이므로 개별 자원의 연계가 반드시 필요하다.

셋째, 해외 사례를 참조했을 때 학교 시설을 활용해 마을교육공동체를 운영하는 것이 효과적이며, 이를 위해서는 중앙정부나 지자체, 민간재단 등의 재정적 지원이 필요하다. 다양한 한계점을 극복 할 수 있는 마을교육공동체 운영을 위해 지방자치단체와 지역사회, 교육청 간의 협치와 참여가 절실하다.

넷째, 현장 관계자들은 돌봄 및 방과후학교 마을협력 연계의 필요성에는 공감하나 협력과정에서 소통 비용과 업무에 부담을 크게 느끼고 있다. 이를 해결하기 위해 각 이해관계자별 역할과 책임을 명확히 해야 한다. 부처 간의 협치와 참여가 활발히 이루어져야 하는 것과 동시에 이를 효과적으로 운영하고 실행할 전문인력 양성 및 채용구조개선 등을 통하여 이해관계자별로 각자의 역할과 책임을 구분할 수 있는 단계별 교육체계가 필요하다.

다섯째, 돌봄 및 방과후학교 마을협력의 성공적 실행을 위해서는 학부모 및 지역주민, 지역 내 유관 조직의 적극적인 참여가 필수적이다. 마을협력 모델을 각 지역별로 적용하여 시도한다고 할 때 우선해결과제로서 지역사회의 협력 의지와 참여도 유발을 위한 사전 연계 및 동기부여 활동이 필수적이다. 이를 위해 교육청에서 시행되고 있는 혁신지구사업과 같은 연계사업을 발굴하고 모델을 적용해 보는

것을 제안한다.

여섯째, 마을협력 연계 모델의 사업내용, 핵심 지역 주체 등은 일률적으로 표준화 될 수 없고, 지역 상황에 따라 유연하고 다양하게 제시되어야 한다. 지역별 사례에서 살펴보았듯 각 지역별로 보유한 자원과 상황은 각각 다르기 때문에 일반화된 사업내용을 일괄적으로 적용해서는 안 된다. 실행 전 지역 상황과 조건을 고려한 로드맵이 제시되어야 할 것이다.

참고문헌

국내문헌

노남섭 외 (2009). 인적자원개발론. 한울출판사.

단행본 (참고문헌은 가나다 순으로 재정리, 이하공통)

- 김홍원 (2013). 엄마품 온종일 돌봄교실 운영 실태 및 개선 방안. 이슈페이퍼. 한국교육개발원.
 심성보 (2015). 서구지역사회교육운동의 동향과 마을교육운동체 운동의 과제. 홍사단 2015 교육시민포럼 자료집.
 안선영 (2015). 시흥 마을교육공동체 운동의 성과와 전망. 홍사단교육운동본부. 한국교육연구네트워크.
 양정현 (2011). 청소년 방과 후 아카데미 프로그램에 대한 저소득층 청소년의 만족우용제 외 (2016). 신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안 제 1차 1995. 교육개혁위원회.도 조사. 청소년문화포럼, 27.
 오아람 외 (2012). 초등학교 자녀를 방과후학교에 참여시키는 취업모의 동기와 방과후학교에 대한 만족도. 미래유아교육학 회지, 19(2), 227-244.
 임형택·민문식 (2015). 마을평생교육: 사례와 전망, 공동체.
 채재은·변기용·남수경·최정운 (2009). 고등교육 장기발전방안 수립을 위한 정책 연구. 교육과학기술부.
 최문형·정문기 (2015). 공동체의식이 주민참여에 미치는 영향, 한국행정학보, 49(2), 273-306.
 최병완(2007) 학교복합시설 추진성과와 발전과제, 제5차 KEDI 교육시설 포럼
 허선 (2016). 아동빈곤의 현황과 정책과제: 기초보장 사각지대 빈곤아동을 중심으로. 보건복지포럼, 19-30.

논문

- 신종봉 외 (2014). 초등학교시설 복합화 적용 실태에 관한 조사 연구 : 평생교육시설을 중심으로. 성균관대 대학원 석사학위 논문
 오병욱 외 (2009). 학교시설 복합화를 위한 제도개선 방안에 관한 연구. 대한건축학회 논문집.
 이경남 (2007). 지역사회를 위한 학교시설 복합화 방안 연구, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문.

연구보고서

- 강현주 외 (2017), 돌봄 및 방과후학교 마을협력 연계방안
 김중호·심영미 (2015). 방과 후 돌봄서비스 실태 및 만족도 비교 연구. 정책분석평가학회보, 25(1). 399-419.
 김지수·신준섭 (2014). 이해관계자결정분석 기법의 활용가능성에 관한 탐색적 연구·미국 캘리포니아 송전탑 사례와 밀양 송전탑 사례 비교를 중심으로. 한국행정연구, 23(2), 143-174.
 김진영 (2012). 성적향상도로 본 방과후학교와 사교육의 상대적 효율성, 재정학연구, 5(3), 1-32.
 김영철 외 (2016). 마을교육공동체 해외사례 조사와 정책방향 연구. 경기도교육청연구원.
 김용련 외 (2015). 시흥시 마을교육 비전수립 및 정책 추진 방안 연구. 한국외국어대학교 교육공동체연구센터.
 김용련 외 (2015). 마을교육공동체 개념 정립과 정책 방향 수립 연구. 수시연구. 경기도교육청연구원.
 김용련 (2016). 교육공동체 운영을 위한 생태학적 접근. 마을교육공동체 전국의원모임 자료집. 경기마을교육공동체 준비위원회.
 김치영·김선미 (2014). 지역아동센터 발달과정과 발전방향 연구, 아동교육, 23(4), 243-262.
 김홍원 외 (2006). 방과후학교 성과분석 및 성과지표 개발 연구. 한국교육개발원.
 김홍원 외 (2010). 방과후학교 질적 수준 제고 방안. 교육과학기술부.
 김상돈·김현진 (2011). 학교장의 거래적, 변혁적 지도성이 개방성과 폐쇄성을 매개로 학교조직 효과성에 미치는 구조적인

- 영향, 교육행정학연구, 29(4), 395-415.
- 김수동 외 (2014). 한국과 일본의 중등학교 교과외 활동과 방과후 특기·적성교육활동의 연계에 대한 고찰. 한국교육학연구, 20(2), 357-377.
- 김수동 (2015). 일본의 방과후 아동교실 정책과 운영사례 분석. 한국일본교육학연구, 19(2), 87-109.
- 김숙정 외 (2014). 지역사회 협력을 통한 돌봄교실 확대 방안. 교육정책네트워크. 한국교육개발원.
- 김재경·김성애 (2010). 지역문화공동체 중장기 발전계획, 대구경북연구원.
- 박주희·주수원·정기석·조제희·홍섭근 (2015). 학교협동조합 정책 구현방안 연구. 경기도교육연구원.
- 박주희 (2016). 학교협동조합을 통한 청소년소비자의 사회적경제 교육에 대한 연구. 소비자정책교육연구, 12(1), 203-228.
- 서용선 외 (2015). 마을교육공동체 개념정립과 정책방향 수립 연구. 경기도교육연구원.
- 심성보 (2007). 교육복지 투자우선지역 학교와 타지역 학교의 교육격차 분석 연구. 한국교육개발원.
- 안승렬 (2004). 주5일 수업제 대비 지역사회인프라 구축방안연구. 교육연구. 한국교육정책연구소.
- 양윤이·이태연 (2013). 초등돌봄교실의 운영실태 및 개선방안 연구: 직영과 사회적 기업에 의한 위탁 운영 비교를 중심으로. 열린교육연구, 21(4), 171-200.
- 오경자 (2013). 저소득 아동 통합서비스체계의 개선방안에 관한 연구·드림스타트 사업을 중심으로. 한국균형발전연구, 4(2), 63-88.
- 윤유진·김현철 (2016). 사교육, 방과후학교, EBS 참여가 학업성취에 미치는 효과분석. 교육행정학연구, 34(1), 385-417.
- 이성룡 (2011). 지역공동체 활성화를 위한 학교시설 복합화 방안. 정책연구. 경기개발연구원.
- 임소현 외 (2016). 한국교육개발원 교육여론조사 KEDI POLL 2016. 한국교육개발원.
- 정제영 외 (2015). 미국의 학교와 지역사회 간 연계 사례와 시사점, 커뮤니티스쿨 사례를 중심으로. 한국교육개발원.

■ 기타

- 경기도교육감직인수위원회 (2014).
- 고려대학교 정부학연구소 (2016). 2015 대한민국 정책평가 보고서.
- 노재석 (2012). 초중등교육법 일부개정법률안 (이재영의원 대표발의) 검토보고. 교육과학기술위원회.
- 드림스타트 <http://www.dreamstart.go.kr>
- 미연방 교육부 <https://www2.ed.gov/programs/21stcclc/index.html>
- 서울시 은평구 교육복지과 (2017). 2017년 은평형 마을방과후학교 지원사업 추진계획.
- 서울시마을공동체종합지원센터 (2015). 마을과 학교 상생프로젝트 모니터링 및 사례연구 보고서.
- 순천시 청소년수련관 <http://schc.go.kr/syc/>
- 여성가족부 (2015). 가족실태조사.
- 청소년방과후아카데미 <http://youth.go.kr/yaca/index.do>
- 커뮤니티 스쿨 연합 <http://www.communityschools.org>
- 통계청 (2016). 초중고사교육비조사.
- 통계청 <http://www.kosis.kr>
- 한국교육개발원 (2016). 초등돌봄의 양적 확대와 만족도에 관한 통계.
- 한국교육개발원 (2017). 2017 방과후학교 운영 가이드라인 길라잡이 개정 내용.
- 한국문화관광연구원 (2009). 여가정책포럼 결과자료집.
- 한국청소년정책연구원 (2015). 청소년방과후아카데미 효과도 및 만족도 조사연구.
- 학교알리미 <http://www.schoolinfo.go.kr>
- 한국교육개발원 교육정책네트워크 정보센터 <http://www.edpolicy.net>

■ 외국문헌

- Andrews, J. H. M. (1965). School Organizational Climate: Some Validity Studies, Canadian Education and Research Digest, 5, 310-334.
- OECD (2011). What schools for the Future?
- Department of Education and Skills. Extended schools : Access to opportunities and services for all prospectus.
- McMillan, D. (1976). Sense of community: an attempt at definition. Unpublished manuscript, George Peabody College for Teachers, Nashville, TN.
- McMillan, D. & Davis M. Chavis (1986). Sense of community: A definition and theory. Journal of community psychology, 14(1), 6-23.
- Cicognani, E, Pirini, C., Keyes, C., Joshanloo, M, Rostami, R, & Nosrataba야, M. (2008). Social participation, sense of community and social well being: A study on American, Italian and Iranian university students. Social Indicators Research, 89(1), 97-112.
- Dewey (1902). The School as social centre. The Elementary school Teacher.
- Spring, . (2005). The American school : 1642 ~2004. Ner York : Mc-Graw Hill.
- Blank M., Melaville, A., & Shah, B. (2003). Making the Difference : Research and Practice in Community Schools.
- Blank, Berg, Amy., & Melaville, A. & Pearson, S (2010). Financing community Schools : Leveraging Resources to Support Student Success. Coalition for Community Schools.
- 나가하타 미노루 (2014). 커뮤니티 스쿨의 추진에 관한 연구(1) : 커뮤니티 스쿨의 도입 정책 경위.
- Freeman (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. Business ethics quarterly, Cambridge Univ Press.
- Bryson, John M. (2003). What to do when stakeholder matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques. A paper presented at the London School of Economics and Policical Science.
- Hannan, Michael T. and John Freeman (1984). Structural inertia and organizational change. American Sociological Review.
- Gilley, Jerry W., Eggland, Steven A., Ann Maycunich Gilley (2003). Principles of human resource development. Basic Books.
- 문부과학성 (2005). 커뮤니티스쿨 지침서.

■ 관련기사

- 김미향 (2016.08.22.). 지자체 운영하는 '방과후학교', 기대반 우려반, 한겨레.
- 김승호 (2016.05.16.). 혁신교육지구 'B시' 어떤 그림 그리고 있나!. 신문고 뉴스.
- 박종일 (2016.09.28.). 학교 유휴 공간 활용 용산구립 샘물어린이집 개원. 아시아 경제.
- 소중한 (2015.05.13.). 잠만 자던 학생, 글쓰기 시작...공간 바꾸면 아이가 바뀐다. 오마이뉴스.
- 임덕철 (2012.06.05.). 안양시, 초등학교 남는 교실에 어린이집 개원. 노컷뉴스.
- 조성철 (2016.11.10.). 돌봄교실 운영주체 학교로 못 박나. 한국교육신문.
- 인디언 (2015.09.01.). 인디언, 그를 만나 '심쿵!'하다. 은평시민신문.
- 정진우 (2013.11.19.). 진안서 전국 최초 방과후교육협동조합 출범. 전북일보.
- 최순철 (2017.02.08.). 사랑하는 사람들과 살고 싶은 화성...모두 오고 싶은 매력도시로 만들 것. 경기신문.

