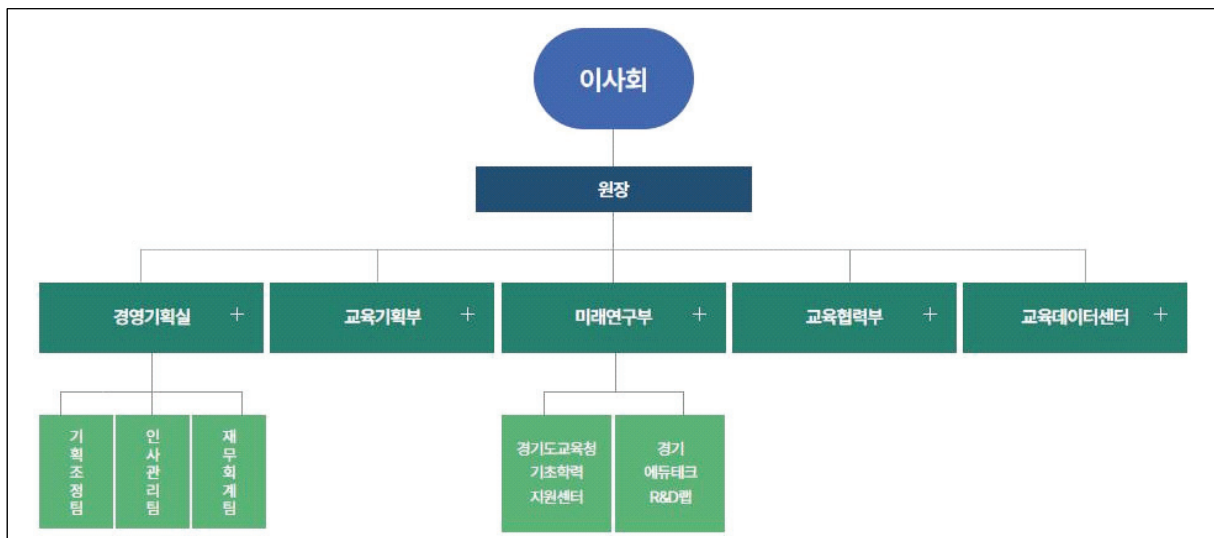


자. 경기

경기도교육청의 경우 교육정보화 관련 업무와 교원 및 학생의 에듀테크, 디지털 역량 강화 기능 및 교육정책 연구개발 기능이 3개 기관에 분리되어 수행되고 있다. 「경기도교육청 행정기구 설치 조례」에 근거하여 설립된 경기도교육정보기록원이 교육행정정보시스템(나이스, 에듀과인 등)의 운영 업무를 담당하고 있고, 동일 조례에 근거하여 설립된 경기도교육청미래과학교육원이 교원 에듀테크, AI·디지털 교수 역량 강화 및 학생 SW·AI 융합교육 관련 업무를 수행한다. 그리고 재단법인으로 설립된 경기도교육연구원이 정책 연구개발 및 기초학력 지원, 교육 데이터 생산 및 분석 등의 업무를 수행한다.

1) 경기도교육연구원

경기도교육연구원은 2012년 법인화 전환 설립 추진계획 수립을 시작으로 2013년 9월 (재)경기도교육연구원이 개원하였다. 경기도교육연구원은 경기교육 과제를 전문적이고 체계적으로 조사·연구·개발하여 경기교육 발전에 기여하는 것을 조직의 미션으로 명시하고 있다. 경기도교육연구원의 조직은 1실 3부 1센터로 경영기획실, 교육기획부, 미래연구부, 교육협력부, 교육데이터센터로 구성되어 있다.



출처: 경기도교육연구원 홈페이지

[그림 III-14] 경기도교육연구원 조직도

<표 III-31> 경기도교육연구원 2024년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	계	임원	직원											
			연구직				관리직				계약직			
			소계	선임 연구 위원	연구 부연구 위원	연 구 원	소계	1급	2급	3급	45급	소계	기간 제	기타
정원	50	1	35	3	26	6	14	1	1	2	10	14	14	-
현원	38(5)	1	24	1	18	5	13(5)	1	1(1)	2(2)	9(2)			

출처: 경기도교육연구원 홈페이지

주: ()는 파견 공무원 25. 1. 15.일자

경기도교육연구원의 설립 근거인 「경기도교육연구원 설립 및 운영 지원 조례」는 연구원의 주요 수행 사업을 1) 경기교육 정책 개발 및 중·장기 계획의 수립, 2) 경기교육 주요 현안 및 제도 개선에 대한 조사·연구, 3) 교육과정 및 교수·학습 활동 지원, 4) 경기도교육청, 도의 회 및 다른 기관·단체로부터의 각종 연구사업의 수탁, 5) 국내외 연구기관 및 단체와의 교류·협력으로 지정하고 있다. 이에 따라 경기도교육연구원은 증거기반 교육정책 지원 전문기관이라는 비전하에 4대 추진전략과 추진과제를 [그림 III-15]와 같이 제시하고 있다.



출처: 경기도교육연구원 홈페이지

[그림 III-15] 경기도교육연구원 추진전략 및 비전

경기도교육연구원은 경기도교육청의 정책 지원을 위한 연구과제 발굴과 수행을 주요 업무로 하고 있다. 특히 현장 수요를 반영한 정책 지원 연구를 주로 수행하고 있는데, 2024년 기준 총 수행 연구 건수는 59건으로 정책연구 20건, 현안보고 20건, 기술보고 12건, 수탁연구 7건이다. 2024년 수행된 연구원의 과제 목록은 <표 III-32>와 같다.

<표 III-32> 2024년 경기도교육연구원 연구과제 목록

구분	연구 주제
정책연구 (20)	정책연구 4세대 나이스에 기반한 단계적 인사기록 전산화 및 효율적인 경기도형 인사업무시스템 구축 방안 연구
	정책연구 경기도교육청 교사 배치 방안 연구: 초등 지역 균형 배치와 중등 지역 구분임용제를 중심으로
	정책연구 직업계고 학과 재구조화에 따른 교원 인사제도 개선 방안
	정책연구 고등학교 학생평가 지원을 위한 경기평가관리센터 운영 방안
	정책연구 경기형 중학교 기본학력 평가도구 개발 및 활용 방안
	정책연구 심리·정서적 위기 유아 지원체제 구축 방안
	정책연구 유아·놀이 중심 교육과정 운영을 위한 유치원 자율장학 내실화 방안
	정책연구 교육급식을 활용한 초등학교 인성교육 프로그램 개발 연구
	정책연구 경기도교육청 AI 기반 교수·학습 플랫폼 효과성 분석 및 개선 방안 연구
	정책연구 IB 후보학교의 수업 및 평가 양상 분석
	정책연구 경기형 디지털 역량 체계 재구조화 및 교육과정 적용 방안
	정책연구 학생 디지털 역량 수준 진술문 개발 및 수준 설정 연구
	정책연구 경기공유학교 지역 맞춤형 프로그램 성과분석 및 개선 방안 연구
	정책연구 미래교육협력지구 성과분석 및 개선 방안 연구
	정책연구 유네스코 ‘교육의 미래’ 기반 경기교육정책 분석
	정책연구 경기도교육청 증거기반 정책평가체계 개발 연구
	정책연구 경기도교육청 교육복지안전망 운영 성과 및 발전 방안
	정책연구 기후변화 대응 경기형 탄소중립교육 중장기 발전 방안 연구
	정책연구 경기형 수석교사제 운영 방안 연구
	정책연구 부모교육을 위한 온라인 통합시스템 구축 방안
현안보고 (20)	현안보고 대학연계형 특수학교(급) 전공과 운영 사례분석
	현안보고 타 시·도교육청 금융·경제교육 사례분석
	현안보고 고교교육력 제고를 위한 대입제도 개편 이슈 분석
	현안보고 시도별 적정규모학교 육성기준 비교분석
	현안보고 해외 학교 설립 유형에 관한 사례분석
	현안보고 영양교사 미배치 소규모사립유치원 급식관리 지원 실태조사
	현안보고 2024 경기교육정책 자체평가 상반기 현장 설문조사 결과 분석
	현안보고 온라인 학습의 학점 인정 해외 사례분석
	현안보고 경기도교육청 저경력 공무원의 공직 적응 지원을 위한 기초 조사
	현안보고 2024년 경기교육정책 자체평가 하반기 현장 설문조사 결과 분석
현안보고 학교 자율과제 인식과 운영 현황 실태조사	

구분	연구 주제
현안보고	‘공문 없는 주간(3.1.~3.20.)’ 정책 효용성 및 만족도 조사
	‘교육활동 중심 학교교육 지원 16대 과제’ 정책 운영에 대한 현장 인식 조사
	경기도 학생 디지털 역량 진단조사 결과 분석
	경기도 학생들의 디지털 자원 활용 실태
	경기공유학교 프로그램 성과분석
	경기도교육청 학교구성원의 권리와 책임에 관한 조례」 제정 관련 조례안 검토
	미래형 학교보건실 구축 준비를 위한 요구 분석
	교육 전문 직원 직무역량평가 운영에 대한 인식 조사
	경기도교육청 적극행정 인식 실태 분석
기술보고 (12)	경기기초학력 종단연구 3차년도 기초분석 연구
	경기 학교교육 실태조사 초등학교 연구 기초분석(1)
	교육 데이터 아카이브 구축 방안 연구
	경기도 학생 디지털 역량 관련 연구
	에듀테크 활용 교육 효과성 분석 및 실행 방안 연구
	에듀테크 활용 미술 수업에서 미술 활동에 대한 흥미가 수업 만족도에 미치는 영향
	에듀테크를 활용한 글쓰기 활동의 교육적 효과 연구
	게임 기반 주의집중 훈련 프로그램이 학습자의 수업집중력, 자기조절학습, 학습동기에 미치는 영향
	체육수업에서 심박밴드를 활용한 페이스메이커의 즉각적 피드백이 학습자의 중·고강도 신체활동에 미치는 영향
	에듀테크 활용 한국어 교육의 효과성 분석- 호치민시 한국국제학교 학생을 대상으로
	수학 교과에서 AI 피드백 기반의 글쓰기 활동이 수학 교과 태도에 미치는 효과성 분석
	중학교에서 에듀테크를 활용한 성찰 활동이 메타인지와 학습몰입에 미치는 영향
수탁연구 (7)	맞춤형 교육을 위한 과정 중심 평가(학습진단) 인공지능 기술 개발(2차년도)
	양주시 특성화고 설립을 위한 교육 수요자의 요구 분석
	김포시 교육발전특구 시범지역 지정을 위한 연구
	학교경영자 디지털 리더십 프로그램 설계 및 운영 방안
	학습 지원 대상 학생의 효율적 학습 지원 방안 연구
	교육 소외지역 학생 기초학력 보장 지원 방안
	데이터 기반 학교 안전사고 예방체계 구축 연구

출처: 2025년도 경기도교육연구원 사업계획(안)

지역 교육정책과 밀착된 연구를 수행하기 위한 방안으로 정책연구 연구협력관제를 도입하고 있는데, 연구책임자와 정책 추진 부서 간 소통 및 환류체계를 강화하고자 20건의 정책연구 구별로 경기도교육청 정책부서 담당자를 연구협력관으로 지정하고 있다. 해당 제도는 연구

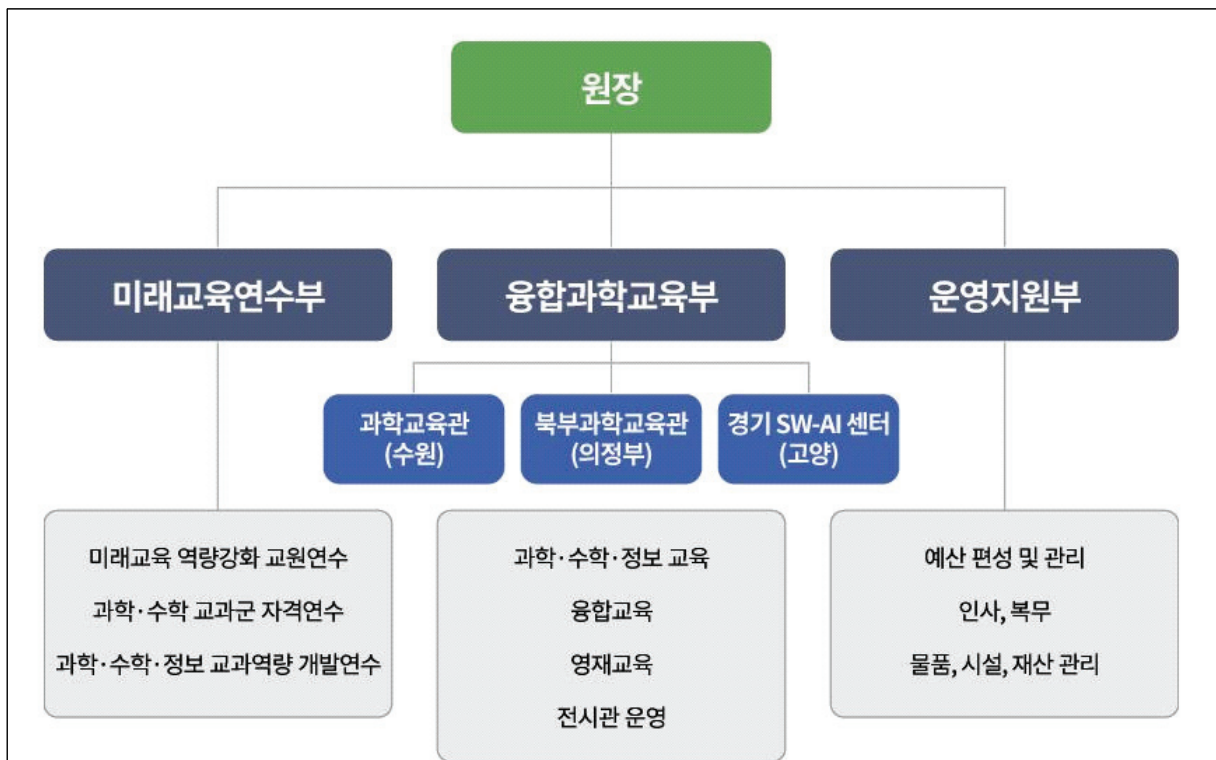
협력관이 정책연구의 계획, 중간, 최종보고서의 심의과정에 참여하여 부서의 의견을 직접 제시하는 방식으로 운영하고 있다.

경기도교육청 정책부서의 시급한 현안에 대응하기 위해 현안보고과제를 일반연구에 비하여 간소화한 절차로 운영하고 있다. 지정된 시기(5, 7, 9월)에 정책부서를 통해 현안보고 과제 제안서를 수합하여 현안에 즉시 대응하는 과제를 선정하며 심의위원회의 심의 의결 절차를 생략하는 간소화를 통해 현안보고 연구는 1개월 이내 완료하여 결과물의 시의성을 확보하고 있다.

2) 경기도교육청미래과학교육원

경기도교육청미래과학교육원은 1974년 경기도학생과학관으로 시작되어 1990년 경기도과학교육원으로 변경되었고, 1999년 경기도과학교육원과 교육정보연구원이 통합되었으며, 2017년 경기도융합과학교육원으로 명칭이 변경된 뒤, 2024년 지금의 명칭으로 또다시 바뀌었다. 2025년 현재 미래교육연수부, 융합과학교육부, 운영지원부의 3부로 구성되어 있고, 수원 과학교육관, 의정부 북부과학교육관, 고양 경기sw-ai센터가 부설기관으로 운영되고 있다.

경기도교육연구원이 경기교육 정책 개발과 이를 통한 중장기 계획 수립, 경기도 교육 주요 현안 대응과 제도 개선 관련 조사 및 연구를 수행하고 있고, 경기도교육청미래과학교육원이 정보교육과 교원의 에듀테크 역량 함양 등의 기능을 수행하고 있다.



출처: 경기도교육청미래과학교육원 홈페이지

[그림 III-16] 경기도교육청미래과학교육원 조직도

설치 조례에 근거한 미래과학교육원의 업무는 교원과 학생의 디지털 역량 개발, 과학·수학·정보 및 융합교육 진흥, 과학문화 활성화를 위한 자료 개발, 융합교육과 영재교육 활성화 등이다. 이를 바탕으로 설정하고 있는 기관의 중점 과제는 1) 창의체험 활동 활성화, 2) 미래교육 역량 강화, 3) 재능개발 영재교육 내실화, 4) 탐구 중심 과학문화 확산으로 제시된다.



출처: 경기도교육청미래과학교육원 홈페이지

[그림 III-17] 경기도교육청미래과학교육원 중점 과제

3) 경기도교육정보기록원

경기도교육정보기록원은 「경기도교육청 행정기구 설치 조례」에 근거하여 2009년 설립되었고, 현장정보지원부, 기록운영지원부, 사이버안전센터의 2부 1센터 조직으로 구성되어 있다. 교육행정정보시스템 운영 및 관리와 더불어 본청 기록물의 관리, 경기교육 사료 수집·활용 지원을 주요 업무로 하고 있다.

현장정보지원부는 나이스, K-에듀과인의 시스템 관리와 운영 지원(사용자 연구, 교재 제작, 신설학교 현장 지원, 대국민서비스 사용자 지원 등)을 담당하고 있고, 기록운영지원부는 경기도교육청기록관의 운영과 기록물 수집·이관·폐기, 전자기록물 보존 관리 등의 업무를 담당하고 있다. 사이버안전센터는 사이버 침해사고에 대한 관계 대응과 서버 등 인프라 관리 업무를 수행한다.



출처: 경기도교육정보기록원 홈페이지

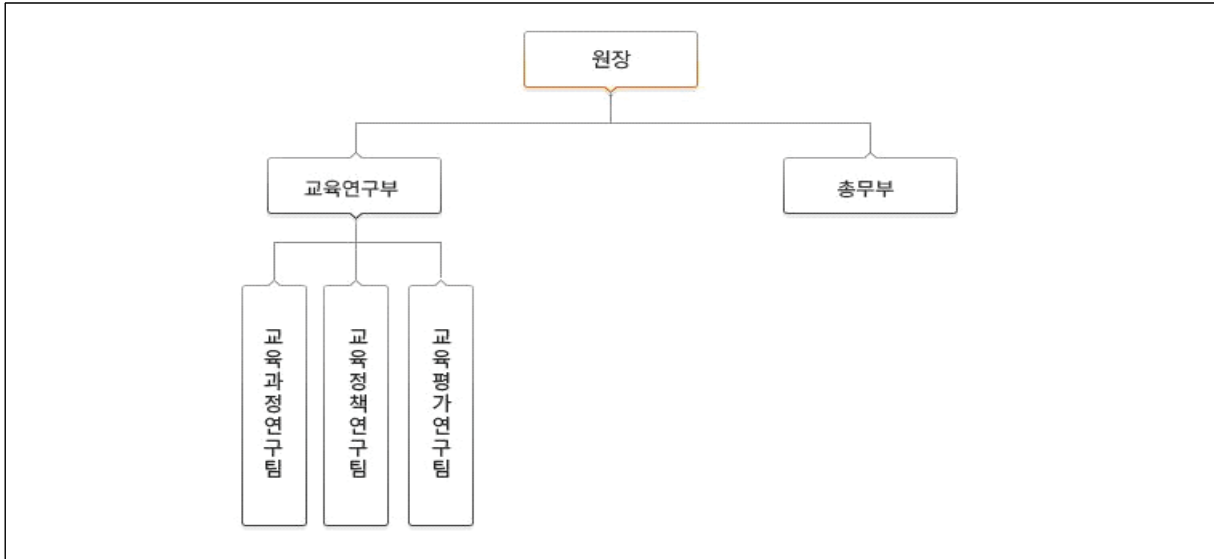
[그림 III-18] 경기도교육정보기록원 조직도

차. 강원

강원특별자치도교육청의 경우 교육정보화 관련 업무와 교원 및 학생의 에듀테크, 디지털 역량 강화 기능 및 교육정책 연구개발 기능을 강원특별자치도교육청교육연구원과 교육과학정보원에서 분리하여 수행하고 있다. 교육연구원은 교육 현안 분석과 정책연구, 교원 연구역량 강화, 학교 교육과정 운영 지원 등의 교육정책 및 교육과정 연구개발 기능을 주로 담당하고, 교육과학정보원은 교육행정정보시스템 관리·운영 및 디지털 기반 교수·학습 지원 분야의 업무를 담당한다.

1) 강원특별자치도교육청교육연구원

강원특별자치도교육청교육연구원은 1969년 강원도교육청교육연구원으로 개원하여 1990년 강원도과학교육원, 1998년 강원도교육과학연구원 등으로 명칭이 변경된 뒤 2023년 지금의 명칭으로 변경되어 운영되고 있다. 「강원특별자치도교육청 행정기구 설치 조례」에 근거하여 설치되었으며 교육연구부와 총무부의 2부로 구성되어 있다.



출처: 강원특별자치도교육청교육연구원 홈페이지

[그림 III-19] 강원특별자치도교육청교육연구원 조직도

<표 III-33> 강원특별자치도교육청교육연구원 2024년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	교육전문직			일반직					교육 공무직	기타	계
	교육 연구관	교육 연구사	소계	4급	5급	6급	7급 이하	소계			
합계	2/2	8/8	10/10	1/1	1/1	5/4	9/10	16/16	2/2	3/3	31/31

출처: 강원특별자치도교육청교육연구원 자체평가보고서

교육연구원은 기관의 중점 과제로 1) 미래 교육을 주도하는 교육정책 연구개발, 2) 학교교육을 지원하는 교육과정 연구개발, 3) 더 돕고 참여하는 교육행정 구현의 3가지 과제를 설정하고 있고, 이를 위한 추진전략으로 교육 현안 분석 및 정책 대안 제시, 학교 교육과정 운영 지원, 교원 연구 역량 강화 지원, 연구 실천 네트워크 구축, 협력적 조직문화 조성을 제시하고 있다.

교육연구부는 3개의 팀으로 구성되어 있으며 교육과정연구팀에서는 강원특별자치도 교육과정 고시 및 편성 운영 지침 개발 및 배포, 지역화 교과서 및 보조교재 발간, 교육청 인정도서 관련 업무를 담당하고 있다. 교육정책연구팀에서는 강원교육 기본연구, 현안연구, 전문기관 협력연구, 교육정책 진단연구 등을 수행하면서 강원교육포럼 운영 및 교육정책 연구데이터의 관리와 연구학교 운영 지도 등의 업무를 담당하고 있다. 교육평가연구팀은 학습연구년, 교육현장 실행연구 지원, 교육정책 진단 데이터 관리 등을 담당하고 있다.

<표 III-34> 2024년 강원교육 정책연구과제 목록

구분	연구 주제
자체연구 (22)	자체연구 강원특별자치도교육청 온라인 공동교육과정 운영 내실화 방안
	자체연구 고교학점제 도입에 따른 강원형 지역 중심 학생 선택형 교육과정 운영 방안
	자체연구 작은학교 교육력 강화를 위한 교육지원청과 기초자치단체의 협력 방안
	자체연구 중학교 학교 자율시간 운영 지원 방안
	자체연구 강원형 IB 도입 방안 연구
	자체연구 미래 사회 강원교육 발전을 위한 초·중등학교 교원 인력구조 개편 방안
	자체연구 강원특별자치도 해외 우수 유학생 유치에 위한 교육 기반 구축 연구
	자체연구 강원형 농어촌유학 지속가능 발전 방안
	자체연구 학령인구 감소에 따른 강원특별자치도교육청의 정책 방향과 과제
	자체연구 더 나은 교육지구 운영 성과분석
	자체연구 더 나은 학교교육과정 함께 디자인하기 현황 진단
	자체연구 장애학생 진로·직업교육 정책 현황 진단
	자체연구 강원특별자치도교육청 통학 차량 운영 진단
	자체연구 2024 강원교육 정책조사(기본연구)
	자체연구 단위학교 정규수업 지원 강사 현황 진단
	자체연구 강원교육연구회 현황 진단
	자체연구 특수학교 전공과 운영 현황 진단
	자체연구 강원학생성장진단평가 운영 현황 분석
	자체연구 6급 미래 인재 양성과정 운영 현황 진단
	자체연구 학교 환경교육 현황 및 학생 생태 소양 분석
	자체연구 강원특별자치도교육청 다문화 주요 정책과 유치원 다문화 운영 현황
	자체연구 강원특별자치도교육청 유치원 다문화 언어교육 현황
위탁연구 (12)	위탁연구 강원특별자치도 유아교육 발전을 위한 유아교육원의 역할 재정립 연구
	위탁연구 초·중 통합학교 운영 방안 연구
	위탁연구 더 나은 강원교육을 위한 중기 과제 발굴
	위탁연구 교육 활동 지원을 위한 장학 모델 개발 연구
	위탁연구 강원특별자치도형 영유아 중심 교육·보육 통합 방안 연구
	위탁연구 생성형 인공지능(AI) 교수·학습 활용 방안 연구
	위탁연구 특수목적고등학교 중장기 발전 방안 - 강원예술고등학교를 중심으로
	위탁연구 강원특별자치도형 중등 학력 실태 분석 및 학력 향상 방안 연구
	위탁연구 고입전형 개선 방안 연구
	위탁연구 미래 강원교육 실현을 위한 학교 공감 지능정보화 추진 방안 연구
	위탁연구 강원특별자치도 맞춤형 유·초 이음교육 운영 모델 개발
	위탁연구 강원 학생 비만 원인과 실태 분석 및 예방 지원체제 구축 방안 연구

출처: 강원특별자치도교육청교육연구원 2024년 자체평가보고서

2) 강원특별자치도교육청교육과학정보원

강원특별자치도교육청교육과학정보원은 2008년 강원도교육정보원으로 개원하여 2023년 지금의 명칭으로 변경되어 운영되고 있다. 「강원특별자치도교육청 행정기구 설치 조례」에 근거하여 설립되었으며 교육 정보화와 관련된 업무를 담당하고 있다. 강원특별자치도교육청 교육연구원이 주로 교육과정 및 교육정책 연구개발 기능을 담당하고 있는 것과 달리 교육과학정보원은 나이스, K-에듀파인 등 교육행정정보시스템 관리·운영 및 디지털 기반 교수·학습 지원 분야의 업무를 담당하고 있다.

교육과학정보원은 과학정보부, 총무부의 2개 부로 구성되어 있으며 총무부의 하위에는 정보지원과와 총무과가 위치하고 있다. 또한 동해와 춘천에 각 1개의 분원이 있다.



출처: 강원특별자치도교육청교육과학정보원 홈페이지

[그림 III-20] 강원특별자치도교육청교육과학정보원 조직도

춘천 분원 및 동해 분원 직원을 포함한 2025. 1. 1. 기준 직원 현황은 <표 III-35>와 같다.

<표 III-35> 2024년도 강원특별자치도교육청교육과학정보원 직원 현황

(단위: 명)

구분	교육전문직			일반직					일반임 기제	교육 공무직	계
	교육 연구관	교육 연구사	소계	4급	5급	6급	7급 이하	소계			
합계	2/2	10/10	12/12	1/1	2/2	8/8	23/24	34/35	10/10	10/10	66/67

출처: 강원특별자치도교육청교육과학정보원 2025 주요 업무계획

교육과학정보원 정보지원과는 업무포털시스템 및 클라우드시스템과 나이스, 학교통합누리집, 학교유무선통합지원센터, 스쿨넷서비스지원센터 등 교육정보시스템의 관리 운영 기능을 담당하고 있다. 또한 강원교육사이버안전센터 운영 등 정보보호 관리 및 운영 기능을 함께 수행하고 있다.

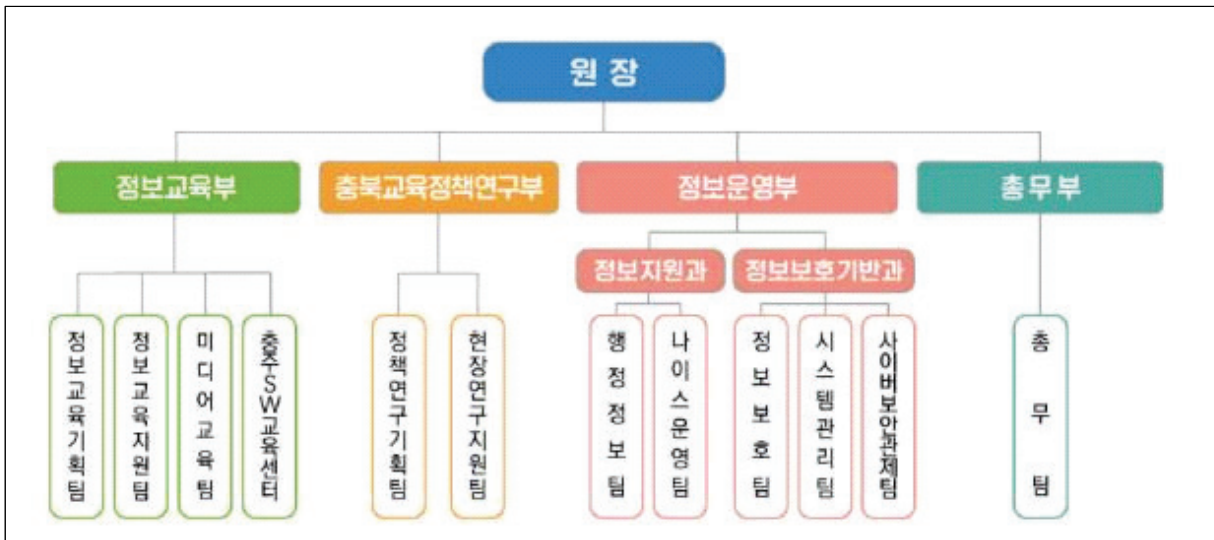
<표 III-36> 2025년도 교육과학정보원 운영 중점 과제

과제	사업	세부 사업	
교육력 강화를 위한 연구·연구 운영	1-1 교원 교과교육 역량 신장 지원	1-1-1. 과학과 직무연수	
		1-1-2. 수학과 직무연수	
		1-1-3. 발명·융합교육 직무연수	
		1-1-4. 영재교육 직무연수	
		1-1-5. 과학교사 맞춤형 테마연수	
	1-2 교직원 교육정보 역량 신장 지원	1-2-1. 교육정보화 직무연수	
	1-2-2. SW·AI교육 직무연수		
1-3 교원 연구 지원	1-3-1. 교원 연구 대회		
	1-3-2. 수리과학정보 체험센터 프로그램 개발 협의체 운영		
핵심 역량 신장을 위한 교육 활동 지원	2-1 창의성과 감성을 키우는 융합체험 활동 운영	2-1-1. 토요일과학체험마당	
		2-1-2. 수리과학정보 체험센터	
		2-1-3. 과학실험실	
		2-1-4. 소프트웨어 원데이클래스	
		2-1-5. 교육과정 기반 SW·AI 운영학교	
		2-1-6. AI·정보교육 중심학교	
	2-2 탐구력과 의사소통 능력을 신장하는 대회 운영	2-2-1. 과학전람회	
		2-2-2. 학생과학발명품경진대회	
		2-2-3. 청소년과학페어	
		2-2-4. 학생과학탐구올림픽	
		2-2-5. 대한민국학생창의력챔피언대회	
		2-2-6. 강원학생 SW챌린지대회	
		2-2-7. 강원학생 SW아이디어공모전	
		2-2-8. 수학탐구대회	
		2-2-9. 영재올림피아드 대회	
		3-1 디지털 기반 교수·학습 지원 시스템 운영	3-1-1. 온라인학습 서비스
			3-1-2. 독서교육 기반 도서관 운영 지원
			3-1-3. 미래 교육 활동 지원 온라인시스템 운영
3-2 교육자료 공유 서비스	3-2-1. 과학과 교수·학습자료 개발		
	3-2-2. 강원교육과학정보지 발간		
	3-2-3. GW노트+ 교수·학습자료 개발 및 공유		
	3-2-4. 에듀테크 기반 교수·학습 플랫폼 이용권 지원		
지속가능한 지능정보서비스 구축·운영	4-1 디지털 교육정보시스템 체계적 관리	4-1-1. 업무포털시스템 관리	
		4-1-2. 클라우드시스템 관리	
		4-1-3. 디지털재난 대비 및 대응 강화	
	4-2 교육과 행정이 만족하는 통합 지원체계 구축	4-2-1. 나이스의 안정적 운영 지원	
		4-2-2. 학교통합누리집지원센터 운영	
		4-2-3. 학교유무선통합지원센터 운영	
		4-2-4. 스쿨넷서비스지원센터 운영	
	4-3 신뢰 기반 정보보호 관리·운영	4-3-1. 주요 정보통신기반시설 보호	
		4-3-2. 강원교육사이버안전센터 운영	
		4-3-3. 정보보안 관리수준 강화	
		4-3-4. 안전한 개인정보 관리	

출처: 강원특별자치도교육청 교육과학정보원 2025 주요 업무계획

카. 충북

충청북도교육청의 경우 교육정책 연구 및 개발과 교육정보화, 디지털 역량 강화 및 교육정보시스템의 관리 운영 관련 업무를 충청북도교육연구정보원에서 통합하여 담당하고 있다. 충청북도교육연구정보원은 2010년 충청북도교육청 행정기구 설치 조례 개정, 2019년 충청북도교육연구정보원으로 명칭 변경, 충북교육정책연구소(현 충북교육정책연구부) 신설을 거쳐 2025년 현재 정보교육부, 충북교육정책연구부, 정보운영부, 총무부의 4부 조직으로 운영되고 있다.



출처: 충청북도교육연구정보원 주요 업무계획

[그림 III-21] 충청북도교육연구정보원 조직도

<표 III-37> 2025년도 충청북도교육연구정보원 직원 현황

(단위: 명)

원장	교육전문직				일반직							교육 공무직	계	비고
	교육 연구관	교육 연구사	교사	소계	4급	5급	6급	7급	8급	9급	소계			
1	2	7	4	13	2	2	10	12	6	5	37	10	61	

출처: 충청북도교육연구정보원 주요 업무계획

<표 III-38> 2025년도 충청북도교육연구정보원 예산 현황

(단위: 천 원)

사업	2025년 예산	비율(%)
인적자원 운용	85,260	0.66
교수·학습 활동 지원	2,101,039	16.18
교육행정 일반	9,549,973	73.54
기관 운영	1,248,958	9.62
계	12,985,230	100.0

출처: 충청북도교육연구정보원 주요 업무계획

정보운영부는 정보지원과와 정보보호기반과로 구성되며, 정보지원과에서는 나이스 서비스 운영, 나이스 현장자문단 운영, 나이스 사용자 지원센터 운영과 연수 등 시스템 운영과 사용자 지원 업무를 주로 담당한다. 정보보호기반과의 경우 교육정보 인프라 운영 관리 및 통합보안관제센터 내실화를 통한 안전한 사이버 교육환경 조성 업무를 담당하고 있다. 사업별 자세한 내용은 <표 III-39>와 같다.

<표 III-39> 2025년도 충청북도교육연구정보원 운영 중점 과제

과제	사업	세부 사업
디지털 인재를 키우는 정보교육	교원 정보교육 수업 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 정보교육 수업 전문성 강화 연수 운영 • SW·AI 교육연구회 운영 • 정보교육지원단 운영 • 충북디지털교육연구대회 운영 • 충북SW·AI교육 플랫폼 운영
	컴퓨팅 사고력 기반 체험 중심 정보교육	<ul style="list-style-type: none"> • SW·AI 체험 교실 운영 • 소프트웨어 교육용 교구 대여 • 3D 프린트 출력 지원 • 학생 SW·AI 동아리 운영 • 하곳길 SW·AI 교실 운영
	디지털 미래 리더를 양성하는 정보영재교육	<ul style="list-style-type: none"> • 정보영재교육원 운영 • SW·AI 아카데미 운영 • 충북학생정보올림피아드 운영 • 충북컴퓨터꿈나무축제 운영 • 충북SW해커톤 운영 • 충북AI교육센터 구축 추진
	지속가능한 공감·동행 정보교육	<ul style="list-style-type: none"> • SW·AI 전문가 특강 운영 • 학부모 SW·AI 교육 운영 • 토요 SW·AI 가족 교실 운영

과제	사업	세부 사업
		<ul style="list-style-type: none"> • C-MOOC 페스티벌 운영 • 정보교육실 운영
	북부권 교육공동체를 지원하는 충주SW교육센터	<ul style="list-style-type: none"> • 정보교육 수업 전문성 강화 연수 운영 • SW·AI 체험교실 운영 • SW·AI 아카데미 운영 • 학부모 SW·AI 교육 운영 • 토요 SW·AI 가족교실 운영
디지털 시민성 신장을 위한 미디어 문해교육	디지털 미디어 문해력 향상 교육	<ul style="list-style-type: none"> • 디지털 미디어 체험 교실 운영 • 미디어 문해력 활용 역량 강화 • 교육과정 연계 디지털 미디어 문해교육 연수
	함께 성장하는 미디어교육 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 함께 만드는 맞춤형 영상 콘텐츠 개발 • 미디어교육 교사연구회 운영 • 교육방송연구대회 운영
	함께 참여하는 교육콘텐츠 제작	<ul style="list-style-type: none"> • 미디어교육 활성화를 위한 충북미디어교육방송 운영 • 미디어 제작 장비 및 시설 대여 • 교육영화 제작 장비 대여 및 제작 교육 • 미디어 콘텐츠 제작을 위한 교원 연수
	함께 실천하는 디지털 미디어 교육	<ul style="list-style-type: none"> • 제4회 충북청소년팩트체크대회 운영 • 학생 굿 크리에이터 캠프 운영 • 제6회 충북교육영화제 운영 • 안전한 미디어교육센터 운영
미래 가치 창조를 위한 교육정책 연구 지원	지속가능한 미래 교육을 주도하는 정책연구	<ul style="list-style-type: none"> • 교육정책 조사·분석 및 현안과제 연구 <ul style="list-style-type: none"> - 교육정책 동향 분석 - 교육정책 현안과제 연구 • 미래 지향적 교육정책 개발·적용을 위한 연구용역 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 정책연구용역 과제 선정 - 정책연구용역 연구개발비 지원 및 관리 • 교사의 전문성 신장을 위한 연구 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 교원 특별연수(학습연구년) 연구 수행 지원 - 교원 특별연수(학습연구년) 연구비 • 연구 협력 네트워크 구축 및 연구 역량 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 충북교육정책자문단 운영 - 교육정책네트워크 운영
	정책과 현장을 잇는 연구 성과 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 교육연구 컨퍼런스 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 학술세미나 및 교육정책아카데미 - 교육포럼

과제	사업	세부 사업
		<ul style="list-style-type: none"> • 교육정책 연구 성과 공유 및 홍보 <ul style="list-style-type: none"> - 충북교육정책주간박람회 개최 - 충북교육 발간 • 연구 결과의 정책 반영을 위한 소통 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 충북 청소년 교육정책 제안 발표 한마당 운영
	현장연구 활동 지원으로 학교 교육력 회복	<ul style="list-style-type: none"> • 소통과 성장의 연구학교 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 연구학교 지정 및 운영비 지원 - 연구학교 연찬회 운영 - 연구학교 컨설팅 지원단 운영 - 연구학교 박람회 개최 - 연구학교 일반화자료 보급 • 공감과 동행의 교육실습 협력학교 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 교육실습 담당자 협의회 - 교육실습 협력학교 현장 컨설팅 - 교육실습학기제 시범운영 • 배움과 나눔의 교육연구회 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 교육연구회 운영 지원 - 교육연구회 담당자 협의회 • 충청북도교육청연구대회 관리 및 현장연구대회 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 현장연구대회 지원
	교육과정 맞춤형 인정도서 개발 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 인정도서 심사·심의 수정·보완 • 심의 업무 담당자 역량 강화 연수
	교육연구 지원을 위한 정보자료실 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 교육정책연구 활동 지원 강화 • 연구자료 구축 및 이용 확대 • 학습문화 및 업무 수행 지원
디지털 기반 교육정보 서비스 운영	사용자 중심 맞춤형 교육행정정보 서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> • 충북소통시스템(소통메신저·소통알리미) 운영 • 사용자 중심의 행정정보시스템 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 학교 홈페이지 유지관리 - 행정정보시스템 운영 지원 • 지방공무원(교육공무직원) 정보화 역량 강화 연수 운영
	교육현장 중심의 맞춤형 나이스 활용 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 나이스 서비스 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 교육행정정보시스템 구축 운영(시·도분담금) - 나이스 문자서비스 - 나이스 학부모 서비스 운영 • 나이스 현장자문단 운영 • 나이스 사용자 지원센터 운영

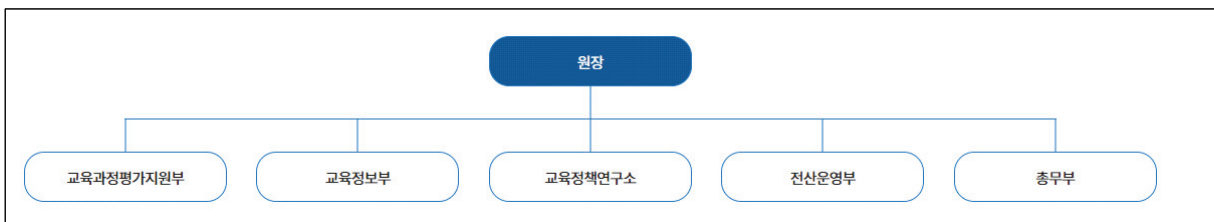
과제	사업	세부 사업
		<ul style="list-style-type: none"> • 나이스 사용자 연수
	안전한 정보보호 기반 조성	<ul style="list-style-type: none"> • 각급 기관 및 학교 인터넷 통신망 운영 • 네트워크 및 정보보호시스템 운영·개선 <ul style="list-style-type: none"> - 네트워크 및 정보보호시스템 유지관리 - 노후 네트워크 및 정보보호시스템 개선 • 주요 정보통신기반시설 보호 강화
	안정적인 교육정보 인프라 운영·관리	<ul style="list-style-type: none"> • 정보시스템 운영 및 유지관리 <ul style="list-style-type: none"> - 지능형 나이스 시스템 유지관리 - 나이스 클라우드센터 및 시스템 운영 - K-에듀파인 시스템 유지관리 - 교육행정전산시스템 및 부대장비 유지관리 • 정보시스템 운영 환경 개선 <ul style="list-style-type: none"> - 나이스 계정관리 소프트웨어 구매 - K-에듀파인 소프트웨어 구매 - 교육행정망 성능 모니터링 소프트웨어 교체 • 재해·장애 상황 대비 신속한 복구체계 수립 <ul style="list-style-type: none"> - 교육정보재해복구센터 및 시스템 운영 - 정보시스템 백업미디어 구매
	사이버 위협 대응체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 통합보안관제센터 운영 • 사이버 침해사고 예방 활동 강화 • 보안관제 운영 환경 개선
공감 동행의 교육행정 지원	상호 존중이 일상이 되는 교육문화 조성	<ul style="list-style-type: none"> • 존중과 배려하는 직장 분위기 조성 • 함께 참여하는 기관 자체평가
	건전하고 효율적인 교육행정	<ul style="list-style-type: none"> • 건전하고 효율적인 교육재정 운영 • 쾌적하고 안전한 교육 환경 조성

출처: 충청북도교육연구정보원 주요 업무계획

충청북도교육연구정보원의 교육정책 연구개발 기능은 충북교육정책연구부에서 담당하고 있다. 교육정책연구부는 현장 지원 중심의 교육정책연구, 정책과 현장을 잇는 연구 성과 공유, 현장연구 활동 지원, 학습자 중심의 인정도서 개발 지원, 정보자료실 운영의 5가지 과업을 수행하고 있다. 구체적인 연구물이 공개되어 있지 않아 정책연구부의 발간 보고서와 연구 유형에 대하여 분석하기는 어려우나, 2024년 전국교육정책연구소네트워크 공동연구보고서의 자료를 활용하면 충북교육정책연구부의 경우 총원은 53명으로 많은 편이나 대부분이 학습연구년 교사로 구성되어 있고 교육연구관과 교육연구사의 비율은 매우 낮다.

타. 충남

충청남도교육청의 경우 교육정책 연구 및 개발과 교육정보화, 디지털 역량 강화 및 교육정보시스템의 관리 운영 관련 업무를 충청남도교육청교육과정평가정보원에서 통합하여 담당하고 있다. 교육과정평가정보원은 1959년 충청남도교육연구소로 개원하여 1999년 충청남도과학교육원과 통합하며 충청남도교육과학연구원으로 개칭되었고, 2006년 다시 충남교육연구정보원과 충남과학직업교육원으로 분리되었다. 충남교육연구정보원이 2019년 충청남도교육청연구정보원으로 명칭이 변경되었다가 2023년 다시 지금의 충청남도교육청교육과정평가정보원으로 바뀌었다. 2025년 현재 교육과정평가지원부, 교육정보부, 교육정책연구소, 전산운영부, 총무부의 조직으로 운영되고 있다.



출처: 충청남도교육과정평가정보원 홈페이지

[그림 III-22] 충청남도교육과정평가정보원 조직도

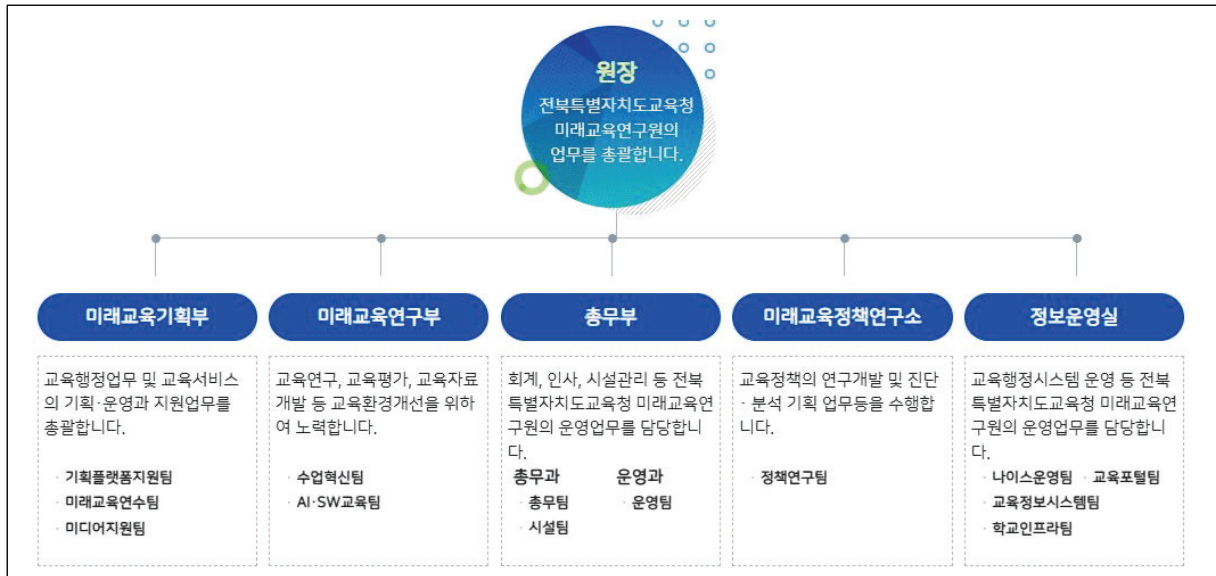
충청남도교육과정평가정보원에 속해 있는 교육정책연구소는 교육정책 상시분석과 현장과 소통하는 교육정책연구, 미래 지향적 충남 교육과제 발굴이라는 3가지의 핵심 가치를 바탕으로 찾아가는 교육정책연구, 찾아가는 교육문제연구, 교육정책보고서 등을 수행하고 있다. 2024년 기준 총 11과제의 정책연구보고서를 발간하였는데 1과제를 제외하고는 10과제의 연구책임자가 관내 교사였다. 공동연구자가 다수의 관내 교사로 구성된 것을 통해 알 수 있듯이 수행한 연구는 현장 중심이라고 볼 수 있다.

정책연구보고서 발간 업무 이외에도 충남교육정책연구소는 매월 교육 동향 이슈페이퍼를 발행하고 있고, 충남교육정책마당을 통해 지역 내의 지역교육청, 평생교육원의 시설을 활용하여 교육 관련 도민 대상 소규모 포럼 개최 등으로 충남의 교육정책에 대한 이해와 공감을 넓혀 가고 있다.

파. 전북

전라북도교육청의 경우 직속기관인 전북특별자치도교육청미래교육연구원이 교육정책 연구 및 개발과 교육정보화, 교육정보시스템의 관리 운영 관련 업무를 총괄하여 담당하고 있다. 미래교육연구원은 1954년 전라북도교육연구소로 개원하여 1998년 전북과학교육원 통합을 통해 전라북도교육정보과학원으로 개원하였으며, 2020년 전라북도교육청교육연구정보원으로 명칭 변경을 거쳐 현재 전북특별자치도교육청미래교육연구원으로 운영되고 있다. 2025년

현재 미래교육기획부, 미래교육연구부, 미래교육정책연구소, 정보운영실, 총무부의 조직으로 운영되고 있다.



출처: 전북특별자치도교육청미래교육연구원 홈페이지

[그림 III-23] 전북특별자치도교육청미래교육연구원 조직도

<표 III-40> 2025년도 전북특별자치도교육청미래교육연구원 직원 현황

(단위: 명)

원장	교육전문직			일반직										교육공무직	계
	교육연구관	교육연구사	소계	교육행정	행정	전산	공업	방송통신	사무운영	시설	운전	전기	소계		
1	3	8	11	23	1	24	2	1	2	2	1	1	56	13	81

출처: 전북특별자치도교육청미래교육연구원 홈페이지

전북특별자치도교육청미래교육연구원의 부서별 주요 사업을 살펴보면, 미래교육기획부를 중심으로 에듀테크와 정보교육 관련 업무를 수행하고 있는데, 미래교육연구부에서는 교육과정 및 교원, 연구학교, 융합 및 정보교육 관련 업무를 수행한다. 교육정보화 인프라 구축 및 운영은 정보운영실에서 담당하고, 도 교육정책 과제 수행 및 교육시책, 평가 등의 업무는 미래교육정책연구소에서 담당하고 있다.

<표 III-41> 2025년도 전북특별자치도교육청미래교육연구원 부서별 주요 사업

부서	주요 사업
미래교육 기획부	<ul style="list-style-type: none"> · 기획 및 주요 업무계획 수립에 관한 사항 · 에듀테크 교육 및 지원에 관한 사항 · 교원 정보화 연수 운영에 관한 사항

부서	주요 사업
	<ul style="list-style-type: none"> • ICT융합기기 대여사업 운영에 관한 사항 • 영상기획(홍보)에 관한 사항 • 미래 교육 사례 촬영 및 제작에 관한 사항 • 교육영상자료 개발 및 서비스에 관한 사항 • 정보교육자료 수집, 개발 및 보급에 관한 사항 • 그 밖에 교육자료 개발과 교육 정보화 지원에 필요한 사항
미래교육 연구부	<ul style="list-style-type: none"> • 교육의 연구, 기획, 평가자료 개발 및 보급에 관한 사항 • 교육과정의 연구, 평가 및 자료 개발 보급에 관한 사항 • 교육 일반 시책 연구에 관한 사항 • 교육이론 및 방법의 조사연구에 관한 사항 • 교원의 현직 교육연구 활동에 관한 사항 • 교육 관련 연구 및 현장 지도에 관한 사항 • 연구학교 지정(유치원 포함) 및 운영·평가에 관한 사항 • 교육연구대회에 관한 사항(일반수업 관련) • 학교평가에 관한 사항(유치원평가 제외) • 초등학교 지역교과서 편찬·보급에 관한 사항 • AI·SW체험교육 운영에 관한 사항 • AI·SW체험센터 운영에 관한 사항 • 영재교육원 운영에 관한 사항 • 교수·학습자료실 운영에 관한 사항 • 전북e학습터 운영에 관한 사항 • 그 밖에 교육연구 활동에 필요한 사항
정보운영실	<ul style="list-style-type: none"> • 교육행정정보시스템 구축 및 운영에 관한 사항 • K-에듀파인 시스템 구축 및 운영·관리에 관한 사항 • 기록관리시스템 구축 및 운영에 관한 사항 • 교육정보자료 데이터베이스 구축 및 관리에 관한 사항 • 사이버침해대응센터(CERT) 운영에 관한 사항 • 스쿨넷 서비스 운영에 관한 사항 • 교육정보시스템 통합 재해복구시스템 구축 및 운영에 관한 사항 • 주요정보통신 기반시설 취약점 분석평가 사업 추진에 관한 사항 • 학교 무선망 운영에 관한 사항 • 정보보안에 관한 사항 • 전북교육포털 운영에 관한 사항 • JBEDU 메일 및 메신저 시스템 운영에 관한 사항 • 학교 및 기관 누리집 통합운영관리에 관한 사항 • 교육행정정보시스템 기관 및 사용자 권한 관리에 관한 사항 • 교육행정전자서명인증서(RA) 발급 및 관리에 관한 사항 • 교육행정정보시스템 교무업무 현장 지원 및 현장지원단 운영에 관한 사항

부서	주요 사업
	<ul style="list-style-type: none"> • 기타 교육정보시스템 기반장비 구축 및 관리에 관한 사항 • 그 밖에 정보시스템 운영에 필요한 사항
미래교육정책 연구소	<ul style="list-style-type: none"> • 도교육청 주요 정책과제 연구 • 주요 교육시책 분석 연구 • 교직원 전문 역량 신장 방안 연구 • 장학 및 컨설팅 정책 연구 • 유·초·중등 교수·학습 평가 등에 관한 연구 • 그 밖에 교육정책 수립에 관한 연구

출처: 전북특별자치도교육청미래교육연구원 홈페이지

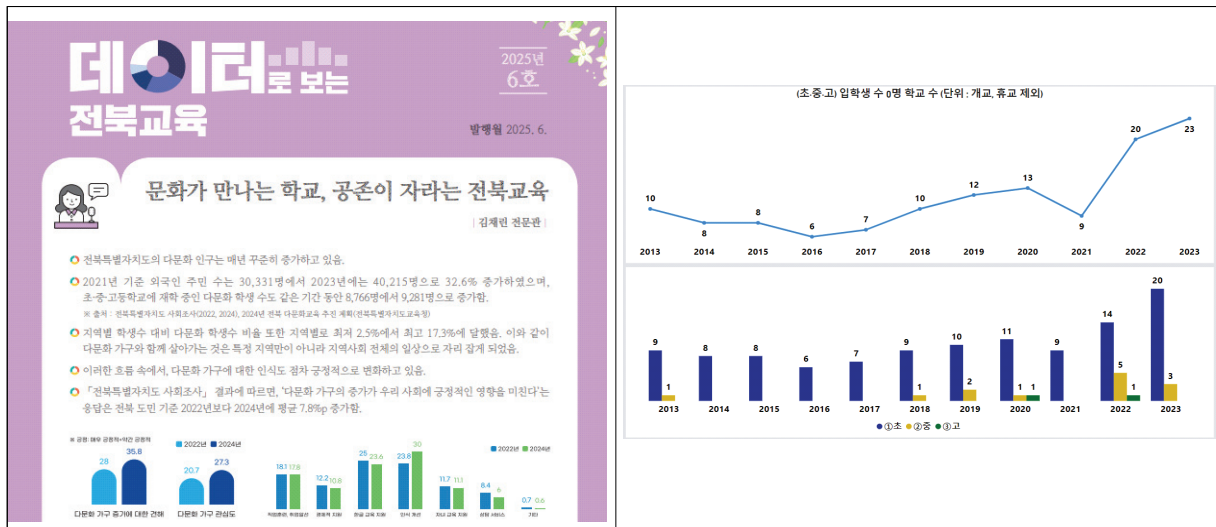
미래교육정책연구소의 2024년 연구 성과 목록을 살펴보면, 총 24건의 연구가 수행되었는데 이 가운데 1건의 연구를 제외하고 23건의 연구가 교육연구소 내부 연구위원이 수행한 자체연구로 확인된다. 1건의 연구는 늘봄학교 시사점 모색과 관련하여 관내 교사가 연구책임자를 맡아 수행한 연구이다. 자체 수행 연구의 비율이 높고 전임연구위원의 인당 수행 건수가 상대적으로 많은 것으로 판단된다.

<표 III-42> 2024년 전북특별자치도교육청미래교육정책연구소 과제 목록

구분	연구 주제
자체연구 (24)	전북특별교육자치의 방향과 과제
	2023년 전라북도 기초학력 지원 사업의 효과성 분석
	바른 인성을 위한 국내외 인성교육 정책 분석
	고교학점제시대, 변화된 교육과정에서의 학업 역량과 대입제도와의 관계
	유아 숲·생태놀이 체험장 조성 방안
	국내외 초등돌봄 사례분석을 통한 지역 기반 늘봄학교 시사점 모색(현장)
	전북 탄소중립교육 활성화를 위한 지원 방안
	전북 초·중등 진로·진학교육 실태와 정책 활성화 방안
	전북특별자치도교육청 교육정책 인식 조사
	전북국제교육원(가칭) 설립 및 운영 방안
	스마트철관 활용 실태 및 인식 조사
	전북 「학력향상 도전학교」 운영 실태 및 지원 방안
	전북 진로·진학상담(진로전담) 교사의 역할 및 운영 방안
	에듀테크 보급에 따른 스마트기기 활용 수업에 대한 교사와 학생의 인식 변화
	전북 IB 프로그램 운영학교 지원 방안
	전북특별자치도교육청 수상안전교육 만족도 및 효과 분석
	전북 초중고 학생의 독서 실태 및 활성화 방안
	특수교육의 에듀테크 활용 교육 인식 및 정책 지원 방안
	전북특별자치도교육청 교육균형 발전 인식조사 및 지표개발에 관한 연구
	전북 학교업무지원센터의 효율적 운영 방안
	전북특별자치도교육청의 ESG 실천 현황 및 활성화 방안
	초등 학력신장 시스템[전북특별한클래스] 운영 실태 조사
	맞춤형 진로·진학 정보 제공을 위한 진로진학상담센터 운영 방안(예정)
	인공지능(AI) 활용 교육에 관한 교사의 인식 및 지원 방안(예정)

출처: 2024년 미래교육정책연구소 [연구 성과 공유회] 자료집

미래교육정책연구소는 연구보고서 발간 이외에도 다양한 활동을 수행한다. 한 사례로 데이터로 보는 전북교육이라는 이슈페이퍼를 월 1회 발간하는데, 데이터 분석을 바탕으로 지역의 교육 현안에 대한 조사 결과를 공유한다. 또한 데이터 시각화 자료 제공 서비스를 수행하고 있어 전북교육의 이슈와 관련된 데이터를 일반에 제공하고 이를 기반으로 교육정책 개발활동을 지속하고 있다.



출처: 전북특별자치도교육청미래교육연구원 홈페이지

[그림 III-24] 전북특별자치도교육청미래교육연구원 이슈페이퍼 및 데이터 시각화 사례

하. 전남

전라남도교육청의 경우 직속기관인 전라남도교육청교육연구정보원이 교육정책 연구 및 개발과 교육정보화, 교육정보시스템의 관리 운영 관련 업무를 통합하여 담당하고 있고, 창의 융합교육원에서 일부 교육정보화(연수 등) 업무를 수행하고 있다.

1) 전라남도교육청교육연구정보원

전라남도교육청교육연구정보원은 1954년 전라남도교육연구소로 개원하여 1990년 전라남도과학교육원으로 개편된 뒤 1999년 전라남도과학교육원과 통합되어 전라남도교육과학연구원이 되었다가, 2005년 전라남도교육과학연구원과 전라남도교육정보원으로 다시 분리되었다. 2011년 전라남도교육연구정보원으로 명칭이 변경되었다가, 2023년 지금의 전라남도교육청교육연구정보원으로 조직이 개편되어 운영되고 있다.

전라남도교육청교육연구정보원은 교육연구과, 총무과, 행정정보과의 3과와 전남교육정책연구소로 구성되어 있다. 현원은 25년 3월 기준 60명으로, 이 가운데 교육전문직이 총 9명이다. 교육연구과를 중심으로 교과 및 교육과정 자료 개발, 학교평가, 디지털교육 관련 업무를

수행하고 있고, 행정정보과는 교육정보화 인프라 관리 및 운영 업무를 담당한다. 전남교육정책연구소는 교육정책 수립, 현장연구원제도 운영, 다양한 보고서 및 이슈페이퍼 발간, 전남 교육종단연구 조사 및 분석 기능을 수행한다.



출처: 전라남도교육청교육연구정보원 홈페이지

[그림 III-25] 전라남도교육청교육연구정보원 조직도

<표 III-43> 2025년도 전라남도교육청교육연구정보원 직원 현황

(단위: 명)

원장	교육전문직			일반직								계
	교육 연구관	교육 연구사	소계	5급	6급	7급	8-9급	소계	교육 공무직	파견 교사	소계	
1	2	6	9	2	15	8	15	40	8	3	11	60

출처: 전라남도교육청교육연구정보원 홈페이지

전라남도교육청교육연구정보원 산하 전남교육정책연구소는 소장 직속으로 운영위원회와 상설협의체를 두고 있으며 현장 중심 교육정책개발, 교육 현안 분석 및 정책 제안, 연구 역량 및 협력 강화의 3가지 주요 역점 사업을 중심으로 업무를 수행하고 있다.

2025년 3월 기준 교육전문직 3인, 일반직 3인, 임기제 연구위원 4인, 연구교사 2인의 총 12인 현원으로 운영되고 있다.



출처: 전라남도교육청교육정책연구소 홈페이지

[그림 III-26] 전라남도교육청교육정책연구소 조직도

2024년 수행된 전남교육정책연구소의 과제 목록을 보면, 교육정책 현안연구는 총 12건이고 교원이 수행한 연구는 총 3건으로 연간 연구과제의 수행 건수는 15건이다. 자체연구의 비율이 높다. 연구보고서뿐 아니라 전남교육 이슈정책이라는 격월간 이슈페이퍼의 발간도 함께 수행하고 있다.

<표 III-44> 2024년 전남교육정책연구소 과제 목록

구분	연구 주제
교육정책 현안연구 (12)	01. 미래 전남형 도서관의 기능 및 역할에 관한 연구
	02. 전남 공립유치원 취원율 제고를 위한 지원 방안 연구
	03. 전남교육 균형발전을 위한 작은학교·섬지역 학교 정책 연구
	04. 전남 유치등 교원 인사구역 및 근속상한연한 조정 연구
	05. 전라남도 학령인구 감소에 따른 교육공무직의 효율적 인력관리에 관한 연구
	06. 지속가능한 학생교육 수당 재원 확보 방안 연구
	07. 초등학교 공동교육과정 운영 방안 연구
	08. 특수교사 심리적 소진 예방 및 관리 방안 연구
	09. 학교현장 내 전남 학생 핵심 역량 함양 방안 연구
	10. 학생 주도성 키움 수업 활성화 방안 연구
	11. 청소년 미래 도전 프로젝트 성과분석 및 발전 방향 연구
	12. 전남교육종단연구(7차년)
전남미래 교육 특별연수교사연구③	01. 에듀테크 학교현장 적용 방안 연구
	02. 전남학생교육수당의 효과 연구
	03. 학교자치를 위한 교사 주도성 강화 방안 제안

출처: 2024 전남교육정책연구소 연차보고서

전남교육정책연구소 정책연구개발 활동에서 특징적인 점은 연차별 교육정책 연구과제의 결과 활용 현황을 홈페이지에 게시하는 것이다. 2024년에 수행된 15건의 정책연구 가운데 10건의 정책연구가 제안 부서에서 어떻게 활용되고, 반영 내용은 무엇인지가 홈페이지에 게시되고 있어서 정책에의 기여도를 자체적으로 제고하고 있는 점이 특기할 만하다.

<표 III-45> 2024년 전남교육정책연구소 연구과제 결과 활용 현황

활용부서	연구 주제
전라남도교육청나 주도서관	01. 미래 전남형 도서관의 기능 및 역할에 관한 연구
-	02. 전남 공립유치원 취원을 제고를 위한 지원 방안 연구
교육자치과 학령인구정책팀	03. 전남교육균형발전을 위한 작은학교·섬지역 학교 정책 연구
유초등교육과 유초등인사팀	04. 전남 유초등 교원 인사구역 및 근속상한연한 조정 연구
노사정책과 노무지원팀	05. 전라남도 학령인구 감소에 따른 교육공무직의 효율적 인력관리에 관한 연구
교육자치과 학령인구정책팀	06. 지속가능한 학생교육 수당 재원 확보 방안 연구
유초등교육과 초등교육과정팀	07. 초등학교 공동교육과정 운영 방안 연구
중등교육과 특수교육팀	08. 특수교사 심리적 소진 예방 및 관리 방안 연구
정책기획과 기획조정팀	09. 학교현장 내 전남 학생 핵심 역량 함양 방안 연구
유초등교육과 초등교육과정팀	10. 학생 주도성 키움 수업 활성화 방안 연구
전라남도교육청학 생교육원 기획운영부	11. 청소년 미래 도전 프로젝트 성과분석 및 발전 방향 연구

출처: 교육정책연구과제 결과 활용 현황(25.5.)

거. 경북

경상북도교육청의 경우 직속기관인 경상북도교육청연구원이 교육정책 연구 및 개발과 교육자료의 제작 및 보급 관련 업무를 수행하고 있고, 경상북도교육청정보센터에서 교육정보화 및 교육정보화 지원 및 교육정보시스템의 관리 운영 관련 업무를 분리하여 담당하고 있다.

1) 경상북도교육청교육연구원

경상북도교육청교육연구원은 1962년 경상북도교육연구소로 개원하여 2003년 「경상북도교육청행정기구 설치 조례」 개정에 의거 경상북도교육과학연구원에서 경상북도교육연구원으로 명칭 변경 후 현재까지 운영되고 있다. 교육과정부와 교육지원부, 정책연구부, 총무부의 4부로 구성되어 있고, 2025년 기준 현원 58명 가운데 교육연구사를 비롯한 교육전문직이 18명이다.



출처: 경상북도교육청연구원 홈페이지

[그림 III-27] 경상북도교육청교육연구원 조직도

<표 III-46> 2025년도 경상북도교육청교육연구원 직원 현황

(단위: 명)

원장	교육전문직				일반직										교육공무직	특수운영직	계약직	합계
	교육연구관	교육연구사	파견교사	소계	서기관	사무관	교육행정	전산	사서	공업	운전	사무운영	시설관리	소계				
1	3	13	1	18	1	1	11	1	2	1	1	4	1	23	8	3	11	58

출처: 경상북도교육청연구원 홈페이지

경상북도교육청교육연구원의 업무는 크게 교육과정, 교수·학습 지원, 진로진학, 정책연구로 구분되며, 이 가운데 정책연구부가 교육정책 연구개발 기능을 수행하고 있다. 정책연구부에서 수행한 2024년 연구는 총 12건으로, 외부 위탁연구가 3건이며 현장 교사가 연구책임자로 참여하는 현장연구가 9건이다. 연구과제 목록을 살펴보면, 지역 교육현장의 현안 해결에 필요한 현장 중심 연구를 주로 수행하고 있는 것을 확인할 수 있다. 다만,

자체 연구 인력의 부족으로 내부 연구위원보다 외부 전문가와 현장 교사 중심으로 연구를 수행한다는 점이 특징적이다.

경상북도가 2024년부터 경북교육중단연구사업을 시행하여 25년 기준 1차년도 기초분석보고서가 발간되는 등 근거기반 정책연구의 수행을 시작하는 단계이므로, 2025년부터 발간 연구물의 다양화와 내실화가 이루어질 것으로 보인다.

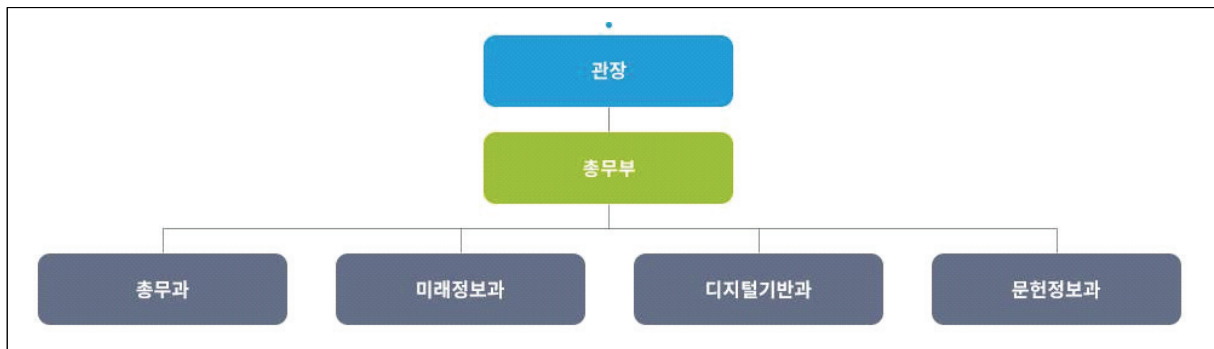
<표 III-47> 2024년 경상북도교육청교육연구원 교육정책 연구과제 목록

구분	연구 주제
위탁연구	직업계고 해외 우수 유학생의 유입과 정착 방안 연구
위탁연구	경북 공립 대안학교 설립 적합지 연구
위탁연구	포항 지역 평준화 일반고 고입전형제도의 효과성 분석 및 개선 방안 연구
현장연구	유치원 현장에서의 지속가능발전 기반 유아 환경교육 활성화 연구
현장연구	지역 인재 양성 및 정주를 위한 직업교육 개선 방안 연구
현장연구	IB 기반 교과별 질문, 탐구 수업 방안 연구(중등)
현장연구	학생 성장을 위한 고등학교 서·논술형 평가 내실화 방안
현장연구	개념 기반 학습 운영 방안
현장연구	2022 개정 교육과정을 위한 사회과 보완도서 개정 방안 연구
현장연구	교원 디지털 리터러시 측정을 위한 프레임워크 개발 및 디지털 배지·마이크로디그리 현장 적용 방안 연구
현장연구	질문에서 출발하여 개념에 이르는 수업 방안
현장연구	청소년기 학생을 위한 그림책 활용 생애주기별 인성교육 방안 연구

출처: 2024년 교육정책 연구 요약서

2) 경상북도교육청정보센터

경상북도교육청정보센터는 1997년 경상북도교육정보센터로 개원하여 2018년 경상북도교육청정보센터로 명칭 변경 후 현재까지 운영되고 있다. 총무과, 미래정보과, 디지털기반과, 문헌정보과의 4과로 구성되어 있고, 교육감 소속 각급 학교 학생·교직원 및 경상북도민이 필요로 하는 교육정보 제공 및 이용·정보화교육·문화 활동 지원 업무를 담당하고 있다.



출처: 경상북도교육청정보센터 홈페이지

[그림 III-28] 경상북도교육청정보센터 조직도

경상북도교육청정보센터는 교육청 산하 직속기관으로, 경북의 정보화 지원과 정보시스템 운영 업무를 담당하고 있다. 이외에도 독서문화교육과 평생교육 관련 업무를 수행하고 있다. 미래정보과를 중심으로 정보화장비, 나이스 교무업무, 교육정보화 지원 업무를 담당한다.

너. 경남

경상남도교육청의 경우 직속기관인 경상남도교육정보원이 교육행정 정보화와 정보시스템 운영 관련 업무를 수행하고 있고, 교육정책 개발 연구 기능은 또 다른 직속기관인 경상남도 미래교육원의 교육정책연구소에서 수행하고 있다.

1) 경상남도교육청교육정보원

경상남도교육청교육정보원은 2007년 경상남도교육연구정보원으로 개원하여 2019년 경상남도교육청교육연구정보원으로 명칭이 변경되었다가, 2023년 지금의 명칭으로 개편되어 운영되고 있다. 경상남도교육청의 행정정보화 지원 및 운영, 교육행정기관 플랫폼 구축, 디지털기반 교육혁신을 위한 통신망 점검 및 개선 업무를 담당하고 있다.

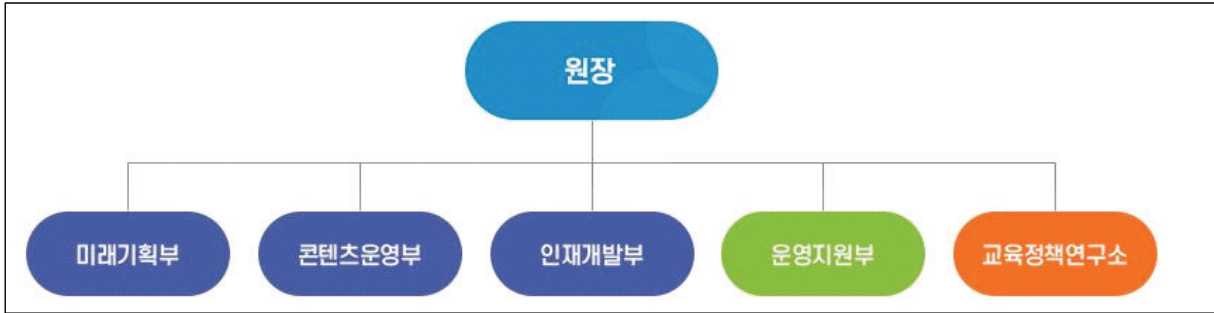


출처: 경상남도교육청교육정보원 홈페이지

[그림 III-29] 경상남도교육청교육정보원 조직도

2) 경상남도교육청 미래교육원

미래교육원은 2023년 경상남도교육청 직속기관으로 개원하여 미래 교육에 관한 자료를 연구·개발·보급하며, 학생들의 역량 중심 융합교육 체험과 탐구활동, 교직원연수 관련 업무를 수행하고 있다. 미래교육원 조직은 미래기획부, 콘텐츠운영부, 인재개발부, 운영지원부, 교육정책연구소로 구성되어 있다.



출처: 경상남도교육청 미래교육원 홈페이지

[그림 III-30] 경상남도교육청 미래교육원 조직도

경남미래교육원 교육정책연구소는 경남 교육정책 연구 및 개발 업무를 수행하고 있는데, 연구소의 교육연구사업은 기본연구, 수시연구, 용역연구, 공동연구와 중단연구, 현장연구로 나뉜다. 기본연구는 경남교육정책 적용 및 현안 해결을 위해 공모 및 자체 제안 결과 선정된 연구과제를 의미하고, 수시연구는 급격한 변화에 따른 현안 발생 시 대응하는 연구, 용역연구는 본청에서 외부에 위탁한 연구를 연구소에서 필요시 외부에 요청하는 연구, 공동연구는 전국 교육정책연구소네트워크 소속 연구자와 공동으로 진행하는 연구라고 볼 수 있다. 2024년 연구과제 수행 건수는 총 67건으로 기본연구 12건, 중단연구 4건, 용역연구 6건, 현장연구형 전문적 학습공동체 연구 19건, 교원특별연수연구 26건이다. 이중 24년 수행된 기본연구 주제는 <표 III-48>과 같다.

<표 III-48> 2024년 경남미래교육원 교육정책연구소 2024년 교육정책 연구과제 목록

구분	연구 주제
기본연구	경상남도교육청 감사체제 개편 방안
기본연구	경상남도교육청 생태전환교육 활성화 지원 방안
기본연구	4·16의 교육적 재해석 및 정책적 함의
기본연구	경상남도교육청 거점통합돌봄센터 「늘봄」 운영 성과분석
기본연구	디지털 전환에 따른 교사 직무수행 변화에 대한 교사 인식과 지원 방안 연구
기본연구	초등 행복학교 성장 과정 분석을 통한 확산과 지속가능성 탐색 연구
기본연구	중등 행복학교 성과분석을 통한 미래 학교 모델 탐색
기본연구	회복적 생활교육 사례연구
기본연구	정신건강 위기학생 지원을 위한 경남형 정신건강 거점 센터 모델 개발
기본연구	경남 학교예술교육 지역 사례 연구 - 초등학교를 중심으로 -

출처: 2024년 경남교육정책 연구요약보고서

경남미래교육원 교육정책연구소의 특징은 연구자 현황과 연구 편수를 홈페이지에 게시하고 있다는 점이다. 현재 교육정책연구소가 보유하고 있는 책임연구원은 4인으로, 각 책임연구원이 기본연구 2편 혹은 중단연구 2편을 담당하고 있으며 해당 내용을 홈페이지에 게시하고 있다. 지역교육청 산하 교육정책연구소가 대부분 전임 연구 인력의 부족을 겪고 있어서

자체연구보다 위탁연구나 외부 인력을 활용한 연구의 비율이 높은 점을 감안할 때, 경남미래교육원은 자체연구의 비율을 높이고 연구의 질을 제고하고자 노력하고 있음을 알 수 있다.

연구자 현황 및 연구 편수				
구분	책임연구원			
	책임연구원1	책임연구원2	책임연구원3	책임연구원4
연구종류 연구편수	기본연구 2편	기본연구 2편	기본연구 2편	종단연구 2편

출처: 경상남도교육청 미래교육원 홈페이지

[그림 III-31] 경상남도교육청 미래교육원 연구자 현황

더. 제주

제주특별자치도교육청의 경우 직속기관인 융합과학연구원이 학교평가와 교육 이론 및 방법 조사 연구 관련 업무를 수행하고 있고, 교육정책 연구 및 개발 관련 업무는 본청의 제주교육연구센터에서 담당하며, 교육정보화 관련 업무는 본청 데이터센터에서 담당한다.

1) 제주특별자치도교육청 제주교육연구센터

제주특별자치도교육청 제주교육연구센터는 본청 정책기획과 산하에 위치하고 있으며 교육환경에 맞는 제주교육 정책연구, 정책연구 네트워크 강화 및 안정적 연구 환경 조성 등을 추진 방향으로 설정하고 있다.

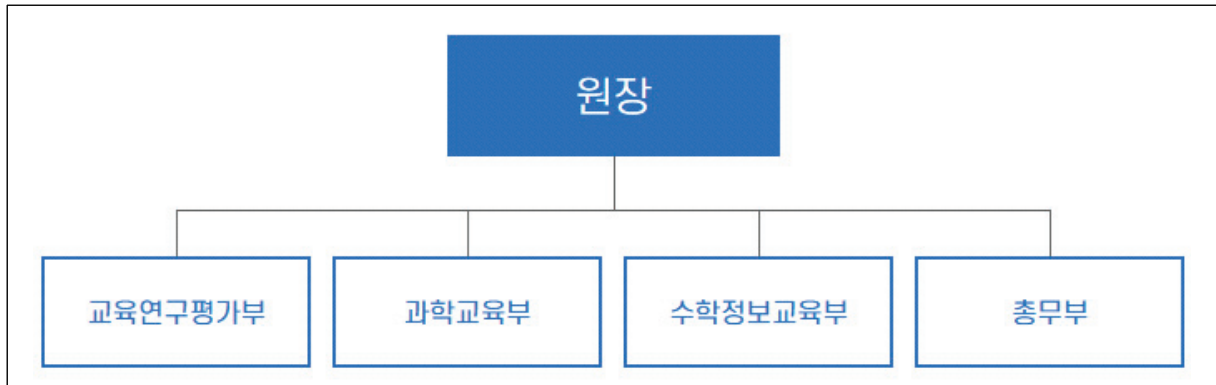
2025년 제주교육 세부 추진계획에 따르면, 제주교육연구센터의 주요 사업은 크게 3가지로 교육정책연구 수행, 연구 공개 행사 운영, 전국교육정책연구소 네트워크 강화로 나뉜다. 특히 교육정책연구 수행의 경우 교육 현장성이 있는 정책연구 9건, 교육정책연구 자문 18회의 연간 목표치를 설정하고 있다.

제주교육연구센터는 교육포럼과 연구보고회, 이슈페이퍼, 카드뉴스의 제작 및 발간을 통해 연구 성과를 외부로 확산하며, 타 시·도 교육정책연구소와의 네트워크 교류 및 공동연구 수행을 통해 확장성을 확보하려고 노력하고 있다.

2) 융합과학연구원

융합과학연구원은 1955년 제주도교육연구소로 설치된 이후 1999년 제주도교육연구원과 제주도과학교육원을 통합하였다가, 2006년 다시 제주교육과학연구원과 제주국제교육정보원으로 분리된 뒤, 2019년 제주미래교육연구원 설치를 거쳐 2023년 제주융합과학연구원으로

명칭이 변경되어 운영되고 있다. 2024년 제주교육정책연구센터, 제주특별자치도교육청 데이터센터(정보시스템부) 조직 개편으로 이관하면서 현재의 조직을 갖추었다.



출처: 제주융합과학연구원 홈페이지

[그림 III-32] 제주융합과학연구원 조직도

3. 정부출연연구기관 연구사업 운영 사례

앞에서는 시·도교육청 산하 교육연구정보원 및 유사기관의 현황 및 운영 사례분석을 통해 교육청별 기관 간 조직과 기능의 유사성 및 차이점을 확인하였다. 본 절에서는 교육 분야 대표적 정부출연연구기관인 한국교육개발원과 한국교육과정평가원, 한국교육학술정보원의 연구사업 운영 사례를 분석하고자 한다. 특히, 정부출연연구기관의 정관 및 연구사업 운영규정과 과제 유형별 운영지침, 연구심의기획위원회 규정 등 연구 기능에 대한 기관의 절차와 규정 분석을 통해 서울특별시교육연구정보원의 연구 기능 강화를 위한 시사점을 도출하고자 한다.

가. 한국교육개발원

1) 기관의 설립 목적과 수행 사업 분야

1972년 재단법인으로 설립된 한국교육개발원의 목표는 한국 교육이 당면한 제반 문제 해결과 미래 교육을 위한 종합적·과학적 연구를 수행하고 혁신적 교육체제를 개발함으로써 교육을 통한 국민의 삶의 질 제고와 국가 발전에 기여하는 것이다. 한국교육개발원 정관에 따르면, 사업 수행의 범위는 유·초·중·고등평생교육까지 교육의 전 단계에 대한 종합적 연구 개발과 교원, 재정, 교육환경, 원격교육, 국제교육, 영재교육 관련 연구를 망라한다.

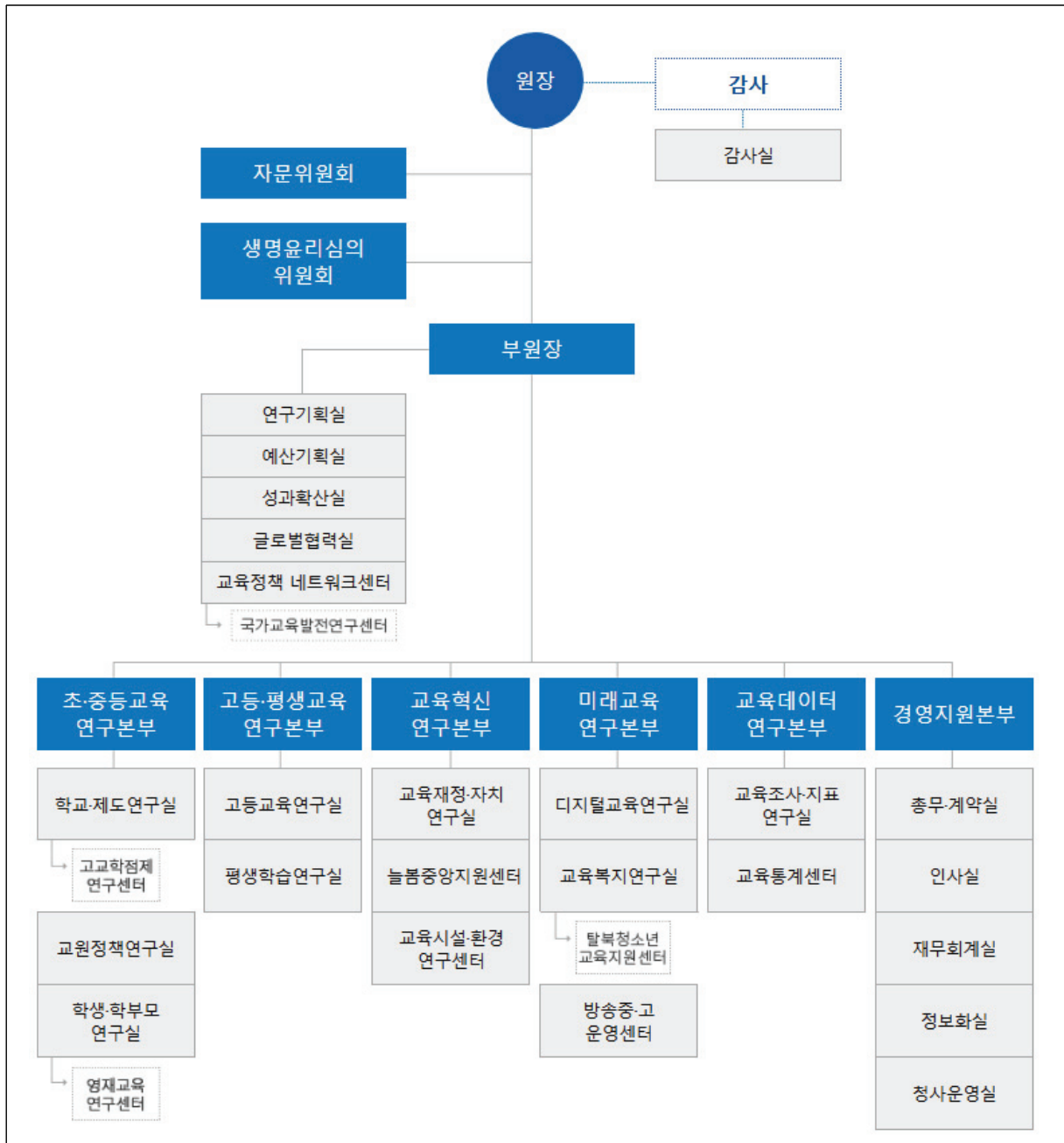
<표 III-49> 한국교육개발원 목적과 수행 사업 분야

세부 항목
제2조(목적) 한국교육개발원(이하 “개발원”이라 한다)은 한국 교육이 당면한 제반 문제 해결과 미래 교육을 위한 종합적·과학적 연구를 수행하고 혁신적 교육체제를 개발함으로써 교육을 통한 국민의 삶의 질 제고와 국가 발전에 기여함을 목적으로 한다.
제4조(사업) 개발원은 제2조의 목적 달성을 위하여 다음 각 호의 사업을 한다.
1. 유·초·중등교육, 고등교육, 평생교육 정책에 관한 종합적인 연구·개발
2. 교원, 교육재정, 교육시설·환경에 관한 연구·개발
3. 원격교육에 관한 연구·개발
4. 글로벌 교육협력에 관한 연구·개발
5. 영재교육에 관한 연구·개발
6. 교육조사·통계에 관한 연구·개발
7. 제1호부터 제6호까지의 연구 또는 사업에 관련된 조사, 교육·연수, 연구 성과 확산, 공동연구, 수탁, 진단·컨설팅 등에 관한 사항
8. 제1호부터 제7호까지의 부대사업 또는 기타 개발원의 목적 달성을 위하여 필요한 사업

출처: 한국교육개발원 정관

2) 조직과 인력구조

한국교육개발원은 원장 직속 자문위원회와 생명윤리심의위원회, 감사실을 두고 있고, 부원장 직속 연구기획실과 예산기획실 등 4실 1센터를 두고 있다. 또한 초중등교육연구본부, 고등평생교육연구본부, 교육혁신연구본부, 미래교육연구본부, 교육데이터연구본부, 경영지원본부의 6본부로 구성되어 있다. 공공기관 경영정보 공개시스템에 의하면 2025년 2/4분기 기준 교육개발원의 임직원은 총 468.75명으로 정규직 145명, 무기계약직 70명, 비정규직 252.75명(단시간 근로자 포함)으로 총원 468.75명으로 확인된다.



출처: 한국교육개발원 홈페이지

[그림 III-33] 한국교육개발원 조직도

<표 III-50> 한국교육개발원 2025년도 임직원 현황

(단위: 명)

임원	일반정규직	무기계약직	비정규직	총원
1	145	70	252.75	468.75

출처: 공공기관 경영정보 공개시스템

3) 연구수행체계

한국교육개발원이 수행하는 연구사업 중 수시과제, 수탁연구 등을 제외한 연구사업은 연구사업 운영규정을 준용하고 있다. 연구사업 운영규정에 명시된 한국교육개발원 연구 수행 절차는 대략적으로 연구사업 기획심의위원회 → 연구제안서 공모 → 연구사업 기획심의위원회의 연구사업 선정 → 연구사업 실행계획서 심의 → 중간보고서 심의 → 부서 자체 심의 → 보고서 평가 → 평가 결과에 대한 이의제기 → 보고서 발간과 배포의 프로세스를 거친다.

연구보고서의 우수성을 평가할 때 활용되는 우수성 평가표 및 심의의견서는 연구의 유형에 따라 정책연구와 기초연구로 분류되며 평가지표별 중점 평가요소는 <표 III-51>과 같다. 평가항목은 크게 연구과제 기획의 우수성, 연구 방법 및 결과의 우수성, 연구 성과의 우수성의 3가지 항목으로 구분되고, 연구의 특성에 따라 연구 성과의 우수성은 기초연구의 경우 학술적 기여도, 정책연구의 경우 정책 활용 및 실현가능성으로 측정하게 된다.

<표 III-51> 한국교육개발원 연구사업 운영규정 평가지표별 중점 평가요소

평가항목	평가지표	중점 평가요소
1. 연구과제 기획의 우수성(30%)	① 연구기획 및 주제 선정의 우수성(30%)	<ul style="list-style-type: none"> • 연구기획의 독창성과 타당성 • 연구 주제 선정의 우수성 <ul style="list-style-type: none"> - 국가정책의제 및 주요 현안과제와의 연계 정도 - 시의적절성(사회·정책적 요구에의 대응·부합성) - 하위 주제 및 쟁점 구성의 적절성 • 기존 및 타 연구와의 차별성 <ul style="list-style-type: none"> - 최신 연구 결과 및 연구 동향 파악 정도 - 선행 연구와의 차별성 정도
2. 연구 방법 및 결과의 우수성(40%)	② 연구 방법의 적합성(20%)	<ul style="list-style-type: none"> • 연구 방법 및 수행의 적정성 <ul style="list-style-type: none"> - 연구 방법의 적합성(연구 및 과제별 특성 반영) (현장조사, 현지의견청취, 실증분석, 시뮬레이션 등) - 공동 및 협업연구 등 연구 수행과 절차의 적정성 • 자료 수집·처리·분석 및 통계 활용의 적절성
	③ 연구 결과의 우수성(20%)	<ul style="list-style-type: none"> • 연구보고서의 체계성과 가독성 <ul style="list-style-type: none"> - 내용 구성의 체계성과 일관성 • 연구 목적 달성 정도와 명료성 <ul style="list-style-type: none"> - 연구 내용의 충실성과 결과 제시의 명료성
3. 연구 성과의 우수성(30%)	(기초연구에 해당) ④ 학술적 기여도(30%)	<ul style="list-style-type: none"> • 이론적 기여도 <ul style="list-style-type: none"> - 연구 방법 및 분석 모형의 독창성, 기존 이론의 발전 및 새로운 이론 형성에의 기여 - 후속연구 진행의 가능성, 자료 수집의 참신성·유용성

평가항목	평가지표	중점 평가요소
		<ul style="list-style-type: none"> • 연구 결과의 영향력과 파급력 - 연구 결과가 관련 학계(학문) 및 분야, 국가 및 사회에 미치는 영향 및 파급 정도
	(정책연구에 해당) ④ 정책 활용 및 실현 가능성(30%)	<ul style="list-style-type: none"> • 정책 방안의 차별성, 창의성, 구체성 - 문제에 대한 정확한 진단과 해결(solution) 제시 • 정책 방안 추진 방법의 구체성(추진 절차, 수단, 체계) • 정책 방안의 실현 가능성 - 법·제도적, 예산 및 자원, 외부 환경적 측면 고려

출처: 한국교육개발원 연구사업 운영규정

모든 평가항목과 평가지표는 중점 평가요소가 함께 제공되며, 평가위원은 해당 지표를 평가할 때 중점적으로 확인해야 할 요소를 바탕으로 평가를 진행하게 된다. 연구 방법의 적합성 지표의 경우 평가 대상 연구의 특성을 반영하여 연구 방법의 적합성을 평가하도록 안내되며 공동연구, 협업연구 등 수행과 절차의 적정성을 함께 확인하도록 검토한다.

연구 성과의 우수성은 기초연구의 경우 학술적 기여도를 중심으로 평가하는데, 이는 이론적 기여도와 연구 결과의 영향력 및 파급력을 중심으로 평가한다. 이론적 기여도는 해당 연구의 방법이나 모형이 독창성을 확보하고 있는가, 기존 이론의 발전이나 새로운 이론 형성에 기여하는가를 검토할 뿐 아니라 해당 연구가 후속연구 진행의 가능성을 확보하고 있는가를 함께 평가하여 이론적 발전에 얼마나 기여할 수 있는가를 검토한다.

정책연구의 경우 연구 성과의 우수성을 정책 활용 및 실현 가능성 중심으로 평가하는데, 이는 해당 연구가 제안하고 있는 정책 방안이 차별성, 창의성, 구체성을 확보하고 있는가와 추진 방법의 구체성 및 실현 가능성을 종합적으로 검토한다. 정책연구를 통해 도출된 정책 방안은 정책 문제에 대하여 정확하게 진단하고 이에 대한 해결을 제시할 수 있어야 하며 추진 절차나 수단, 체계가 구체적이고, 제시된 정책 방안은 법적으로, 재정적으로, 외부 환경적 측면에서 다방면의 고려를 통해 실현 가능성을 확보하고 있어야 한다.

한국교육개발원은 수시과제와 수탁연구의 경우 별도의 운영규정을 두고 있다. 수시연구과제를 ‘기관의 전문화된 특성 및 사회적·시대적 환경과 정책적 요구에 부합할 수 있는 주제로서 6개월 이하의 연구 기간을 필요로 하는 연구과제’로 정의하고 있다. 이러한 수시과제의 정책적 시의성을 확보하기 위해 기본연구 및 정책연구에 비하여 간소화된 선정위원회 및 계획서 서식과 심의 프로세스를 적용한다.

<표 III-52> 수시연구과제 운영 지침

세부 항목
제2조(수시연구과제의 성립) ① 개발원의 수시연구과제는 정관7상의 목적, 기관의 전문화된 특성 및 사회적·시대적 환경과 정책적 요구에 부합할 수 있는 주제로서 6개월 이하의 연구 기간을 필요로 하는 연구과제로 함을 원칙으로 한다. 다만, 대내외 상황 등으로 인해 연구 기간 연장이 불가피할 경우, 연구사업심의위원회의 심의를 거쳐 최대 1개월 내에서 연장할 수 있다.
② 개발원의 수시연구과제는 원내 연구직원의 내부 제안, 교육부 등 정부 요청, 유관기관 및 학교현장의 요구조사 등을 통해 발굴된 과제를 대상으로 수시연구과제 선정위원회의 심의를 거쳐 선정한다.

출처: 한국교육개발원 KEDI 수시연구과제 운영 지침

수시연구과제 역시 연구의 질을 확보하기 위하여 기본연구사업 운영 및 관리사항을 기본적으로 준용하나 필요한 경우 중간보고심의를 생략할 수 있고 최종보고서의 유형은 현안보고 혹은 이슈페이퍼 등의 형태로 발간할 수 있다. 또한, 평가용 보고서의 사전 자체 심의 절차 등이 간소화되며 최종보고서 심의 제출 일정이 일반연구에 비해 단축된다.

연구사업 운영규정은 기본연구사업 연구보고서 평가 결과에 대한 이의제기에 관한 사항을 정하고 있다. 이는 평가 결과의 엄밀성을 확보하기 위한 것으로 연구책임자가 통보된 평가 결과에 대해 심의위원회 위원장에게 그 결과를 서면으로 하도록 절차를 지침으로 보장하고 있는 것이다.

<표 III-53> 기본연구사업 이의제기 절차

세부 항목
3. 이의제기 절차
가. 연구책임자는 통보된 기본연구사업 평가 결과에 대해 연구사업심의위원회 위원장에게 서면으로 이의제기를 할 수 있음.
나. 연구사업심의위원회 소위원회는 접수된 이의제기 내용을 검토하여 이의제기 진행 여부를 결정함.
다. 연구사업심의위원회 위원장은 이의제기 진행 여부를 연구책임자에게 통보하고, 이의제기 내용을 해당 평가자에게 전달함.
라. 해당 평가자는 이의제기 내용에 대한 의견을 제시해야 하며, 필요한 경우에 한해 평가 결과를 변경할 수 있음.
마. 연구사업심의위원회 위원장은 이의제기 내용에 대한 평가자 의견 및 평가 결과 변경을 취합하여 평가 결과를 재산정함. 평가 결과 산정은 최초 평가 결과 산정과 동일한 방식으로 처리함.
바. 연구사업심의위원회 위원장은 이의제기 처리 결과를 연구사업심의위원회 소위원회에 보고

하고, 연구사업 심의위원회소위원회에서 최종 평가 결과를 확정함.

사. <삭제 2014. 9. 24>

아. 연구사업심의위원회 위원장은 기본연구사업의 최종 평가 결과를 연구사업 책임자에게 재
공지함.

출처: 한국교육개발원 기본연구사업 이의제기 지침

4) 연구사업의 정책 기여도 제고 방안

한국교육개발원은 연구사업의 정책 기여도 제고 및 정부부처와의 유기적 연계 강화를 위
해 정책연구협의회를 구성 및 운영할 수 있게 운영지침을 따로 정하고 있다. 정책연구협의회
운영지침은 정책연구협의회를 ‘개발원과 관련 정부부처가 정책연구를 주제로 공식적인 의
사소통을 하는 협의회’로 정의하고 있다. 정책연구협의회는 단발성으로 이루어지기보다 공
식적 의사소통 채널의 구축을 통해 상시적 협의 시스템하에서 주기적 의견교환 과정을 거침
으로써 정부의 정책 선택이 국가 발전에 기여할 수 있도록 하는 취지로 운영되기 때문에 연
2회 정기개최를 원칙으로 하고, 교육 현안에 따라 다양한 협의회가 부처 간 탄력적으로 운
영되도록 하고 있다.

<표 III-54> 정책연구협의회 운영지침

세부 항목
제 1조(목적) ① 이 지침은 한국교육개발원(이하 “개발원”이라 한다)의 「연구사업 운영규정」 제5조의 규정에 의거하여 연구사업의 정책 기여도 제고 및 정부부처와의 유기적 연계 강화를 위해 정책 연구협의회 구성·운영에 필요한 사항을 정하는 것을 목적으로 한다.
제 4조(정책연구협의회 및 정책연구실무협의회의 구성) ① 정책연구협의회는 개발원 원장(이하 “원장”이라 한다) 및 관련 정부부처의 차관급 인사 이상으로 구성한다. 단, 원장 또는 관련 정부 부처의 차관급 인사가 공식 또는 부재중일 경우에는 차하위급 인사가 회의를 주재할 수 있다. ② 정책연구협의회의 기능을 실무적으로 지원·보완하기 위하여 개발원의 기획처장 및 관련 정부부처의 실·국·과장급 인사가 참여하는 정책연구실무협의회를 구성·운영할 수 있다.
제 5조(정책연구협의회의 기능) 개발원과 관련 정부부처는 정책연구협의회를 통하여 개발원 기본연구사업(기초과제, 정책과제, 수시과제)의 발굴·선정 및 정부 정책에 대하여 상호 협의할 수 있다.
제 6조(정책연구협의회의 운영방향) 정책연구협의회는 다음 각 호와 같은 취지로 운영할 수 있다. 1. 개발원과 관련 정부부처는 공식적 의사소통 채널을 구축하여 상시적인 협의시스템을 마련 한다. 2. 개발원과 관련 정부부처는 현안을 바탕으로 진지한 의견교환을 거침으로써 정부의 정책 선택이 국가 발전에 기여할 수 있도록 노력한다.

출처: 한국교육개발원 정책연구협의회 운영지침

정책연구협의회는 교육개발원과 관련 정부부처가 협의회를 통해 개발원의 기본연구사업의 발굴 및 선정과 정부 정책에 대하여 상호 협의하는 것을 주 기능으로 한다. 협의회는 원장과 정부부처의 차관급 인사 이상으로 구성하도록 하나, 협의회의 기능을 실무적으로 보완하기 위하여 기획처장 및 부처의 실·국·과장급 인사가 참여하는 정책연구실무협의회를 추가로 구성하여 기능을 분화하도록 하고 있다.

이러한 절차와 조직을 통해 정부부처와의 유기적 연계 수단을 확보하고, 결과적으로 정부출연연구기관의 연구 성과가 정책에 효과적으로 기여할 수 있도록 하고 있다.

나. 한국교육과정평가원

1) 기관의 설립 목적과 수행 사업 분야

한국교육과정평가원은 고등학교 이하 각급 학교의 교육과정을 연구·개발하며 각종 교육평가를 연구·시행함으로써 학교교육의 질적 향상과 국가 교육 발전에 기여하기 위하여 설립되었다. 이러한 설립 목적을 달성하기 위하여 국가 교육평가사업의 신뢰도 제고와 학교교육연구의 선도성 및 실효성 강화, 역량 신장과 협업을 통한 경영 혁신이라는 3가지 경영 목표를 제시하고 있다.

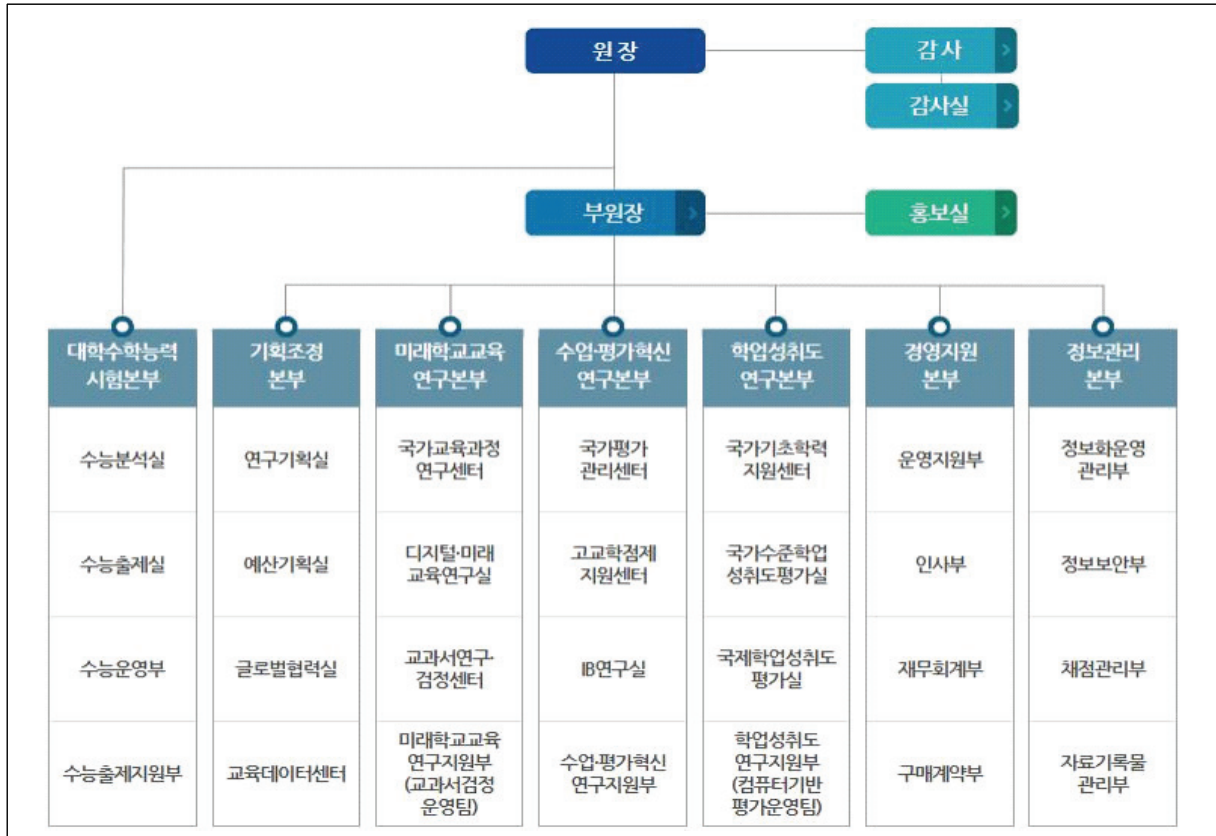
<표 III-55> 한국교육과정평가원 목적과 수행 사업 분야

세부 항목
제2조(목적) 한국교육과정평가원(이하 “평가원”이라 한다)은 고등학교 이하 각급 학교의 교육과정을 연구개발하며 각종 교육평가를 연구 시행함으로써 학교교육의 질적 향상 및 국가 교육 발전에 이바지함을 목적으로 한다.
제4조(사업) 평가원은 제2조의 목적 달성을 위하여 다음 각 호의 사업을 한다.
1. 고등학교 이하 각급 학교 교육과정의 연구·개발 및 교육평가의 연구·개발·시행
2. 고등학교 이하 각급 학교 교과용 도서 개발 및 검·인정 사업
3. 교수·학습의 연구 및 지원
4. 고등학교 이하 각급 학교 학생을 대상으로 하는 학업성취도 평가 연구·개발·시행
5. 각종 교육 및 심리검사 연구·개발
6. 전국적으로 실시하는 교육평가시험의 출제·시행 및 채점
7. 교육과정 및 교육평가에 관한 정보 제공 및 자료 발간과 이에 따른 수익 사업
8. 교육과정, 교수·학습 및 교육평가에 관한 국제 협력 연구
9. 제1호부터 제8호까지의 연구 또는 사업에 관련된 조사, 교육·연수, 연구 성과 확산, 공동연구, 수탁 등에 관한 사항
10. 제1호부터 제9호까지의 부대사업 또는 기타 평가원의 목적 달성을 위하여 필요한 사업

출처: 한국교육과정평가원 정관

2) 조직과 인력구조

한국교육과정평가원은 대학수학능력시험본부, 기획조정본부, 미래학교교육연구본부, 수업평가혁신연구본부, 학업성취도연구본부, 경영지원본부, 정부관리본부의 7부 조직으로 구성되어 있다.



출처: 한국교육과정평가원 홈페이지

[그림 III-34] 한국교육과정평가원 조직도

2025년 기준 한국교육과정평가원의 인원 현황은 연구직 185명, 행정 및 전문직 94명, 무기계약직 39명, 청사 운영직 29명으로 총 348명이고, 연구직의 비율이 가장 높은 것을 확인할 수 있다.

<표 III-56> 한국교육과정평가원 2025년도 직원 현황

(단위: 명)

임원	연구직	행정직·전문직	무기계약직	청사 운영직	총원
1	185	94	39	29	348

출처: 한국교육과정평가원 홈페이지

3) 연구수행체계

한국교육과정평가원이 수행하는 연구사업은 기본연구사업, 수시연구사업, 수탁사업, 위탁 연구사업으로 구분되며 각 연구사업은 개별 수행지침이 제공된다. 한국교육과정평가원의 연구사업 수행지침에 따르면 주요 심사 및 심의 절차로는 실행계획서 심사회 → 중간보고서 심사회 → 최종보고서 검토회 → 최종보고서 집체 심사회의 절차를 따른다. 특징적인 것은 자료의 제출과 안내는 연구사업 관리시스템을 통하여 이루어지며 실행계획서 심사, 중간보고서 심사, 최종보고서 검토 및 심사회의 모든 과정에서 심사의견 반영 여부 대비표를 받아 이에 대한 서면검토와 2차 최종평정을 실시한다는 점이다. 심사의견의 전달 이후 이에 대한 반영 여부를 심사자의 적합성 평가를 통해 확인하고 2차 최종 평정 결과를 산출함으로써 심사 프로세스의 엄밀성을 확보하고 있다. 주요 심사 및 심의 단계인 실행계획서, 중간보고서, 최종보고서의 평가 기준은 단계별로 상이하며 각 연구 수행 단계의 특징에 따라 적절한 평가 지표를 다르게 설정하고 있다.

실행계획서의 평가표는 4개의 평가항목과 6개의 평가지표로 구성되어 있고 각각의 배점별로 평정 가이드라인과 가중치 및 총점 기준이 제시되어 있다. 평가지표는 연구 제목, 필요성 및 목적의 적절성과 내용의 적합성 및 타 연구와의 차별성, 방법적 적절성, 일정과 예산의 적절성, 결과의 기대 효과, 계획의 논리성과 명료성으로 구성되어 있으며 연구 내용의 적합성 및 기존 연구와의 차별성이 가장 큰 배점을 차지하고 있다.

중간보고서 평가표는 1차 및 2차 평가표로 구성되는데 연구 진행의 적정성, 연구 추진 방향의 부합성, 보고서의 논리성과 명료성의 3개 항목으로 구성되어 있다. 1차 평가표와 2차 평가표의 구성은 동일하며 차수별로 각 50점, 총 100점의 평가점수를 산출하도록 구성되어 있다.

<표 III-57> 한국교육과정평가원 실행계획서 평가표

평가항목	평가지표	평가등급						가중치	총점	점수
		매우 우수	우수	보통	다소 미흡	매우 미흡	미흡			
연구의 필요성 및 목적의 적절성 (5점)	1) 연구 제목, 필요성 및 목적의 적절성							*1	5	
연구 내용 및 방법의 적정성 (25점)	2) 연구 내용의 적합성, 기존 및 타 연구와의 차별성							*3	15	
	3) 연구 방법, 자료 수집 및 분석 계획의 적절성							*2	10	
연구 일정, 예산, 결과의 적절성	4) 연구 일정 및 예산의 적절성							*2	10	

평가항목	평가지표	매우 우수	우수	보통	다소 미흡	매우 미흡	가중 치	총점	점수
(15점)	5) 연구 결과의 기대 효과						*1	5	
연구계획의 논리성과 명료성 (5점)	6) 계획서의 논리성 및 명료성, 참고문헌 및 인 용의 정확성						*1	5	

출처: 한국교육과정평가원 연구사업 수행지침

<표 III-58> 한국교육과정평가원 중간보고서 1차 평가표

평가항목	평가지표	매우 우수	우수	보통	다소 미흡	매우 미흡	가중 치	총점	점수
연구 진행의 적정성(30점)	1) 연구 계획 대비 추진 정도						*2	10	
	2) 연구 수행 내용의 질						*4	20	
연구 추진 방향의 부합성(10점)	3) 연구 목적과 연구 추진 방향의 부합성						*2	10	
보고서의 논리성과 명료성(10점)	4) 보고서 작성 체계 및 문장의 논리적 연결성과 명료성						*2	10	

출처: 한국교육과정평가원 연구사업 수행지침

최종보고서 평가표는 한국교육개발원의 평가표와 지표 및 중점평가요소는 동일하나 구성이 상이한데, 10개의 중점평가요소를 각 10점의 배점으로 제시하여 세부 지표별로 배점을 나누고 평가척도별 점수를 제시하여 합산점수를 산출하도록 평가표를 구성하고 있다. 최종 보고서 역시 평가표의 구성은 동일하며 1차 평가 결과의 수정 여부에 따라 재작성 여부를 결정하도록 되어 있다.

<표 III-59> 한국교육과정평가원 최종보고서 평가표

평가항목	평가지표	배점	매우 우수		우수		보통		다소 미흡		매우 미흡		점수
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1. 연구과제 기획의 우수성(30%)	① 연구기획 및 주제 선정의 우수성(30%)	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	연구 주제 선정의 우수성	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	기존 타 연구와의 차별성	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

평가항목	평가지표		배점	매우 우수		우수		보통		다소 미흡		매우 미흡		점수
				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
2. 연구 방법 및 결과의 우수성(40%)	② 연구 방법의 적합성(20%)	연구 방법 및 수행의 적정성	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		자료 수집·처리·분석 및 통계 활용의 적절성	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	③ 연구 결과의 우수성(20%)	연구보고서의 체계성과 가독성	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		연구 결과의 연구 목적 달성 정도와 명료성	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
3. 연구 성과의 우수성(30%)	④ 정책 활용 및 실현 가능성 (30%)	정책 방안의 차별성, 창의성, 구체성	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		정책 방안 추진 방법의 구체성	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		정책 방안 실현 가능성	10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

출처: 한국교육과정평가원 연구사업 수행지침

한국교육과정평가원은 연구 산출물의 질 제고뿐 아니라 연구사업 수행 과정에서 진행되는 심사 및 심의의 질을 제고하기 위해 심사자의 적합성을 검토하는 절차를 확보하고 있다. 원내외 심사자 적합성 검토의견서는 각 평가자별로 평가의 유용성과 평가의 전문성, 평가자 권장 여부의 3가지 요소로 검토된다. 평가의 유용성은 해당 심사자가 심사의견을 의미 있게 제시(대안 등)하였는지의 여부 정도를 뜻하며 매우 우수~매우 미흡으로 측정된다. 평가의 전문성은 해당 심사자가 연구과제에 대한 전문적 식견을 가지고 충실하게 의견을 제시하였는지의 정도를 뜻하며 동일한 5점 척도로 측정된다. 마지막으로 평가자 권장 여부는 심사의 유용성, 평가의 전문성 등에 비추어 해당 심사자를 추후 연구보고서 심사 참여에 적극적으로 추천 혹은 권장하는 정도를 의미하며 적극적으로 권장함~전혀 권장하지 않음의 5점 척도로 측정된다.

<표 III-60> 한국교육과정평가원 원내·외 심사자 적합성 검토의견서

평가자	평가의 유용성	평가의 전문성	평가자의 권장 여부	검토 사유
a	매우 우수 ()	매우 우수 ()	적극적으로 권장함 ()	
	우수 ()	우수 ()	권장함 ()	
	보통 ()	보통 ()	보통 ()	
	다소 미흡 ()	다소 미흡 ()	권장하지 않음 ()	
	매우 미흡 ()	매우 미흡 ()	전혀 권장하지 않음 ()	

출처: 한국교육과정평가원 연구사업 수행지침

4) 연구사업의 정책 기여도 제고 방안

한국교육과정평가원은 연구과제의 출판 및 배포 이후 기본과제 수행 결과와 관련된 자료를 제출하도록 요구하고 있는데, 이 단계에서 연구과제의 국가 정책 수립 기여도 및 기여 정도 증빙자료 작성을 요구한다. 국가 정책 수립 기여도는 정책 대안의 제시와 대안의 정책화 과정, 대안의 정책화 실적과 파급 효과로 자세히 기술하도록 되어 있다. 좀 더 자세한 정책 수립 기여도의 예시로는 국가 정책 비전 제시, 입법화 성과, 시행령 및 시행규칙 반영, 부처 및 각종 위원회 안건 반영, 사업화(각종 프로그램, 프로젝트 등) 실적, 기존 사업 개선 내지 변동 실적, 정부 및 국회 주관 정책토론회 개최 실적, 연구별 정책 대안의 예산 반영 내역, 연도별 정책 대안의 예산 집행 실적, 정책연구 네트워크 활성화 실적 등을 제시하고 있다. 이에 대한 증빙으로 실질적인 기여도를 구체적으로 설명하는 자료를 함께 제출하도록 하고 있어서 제정한 입법화의 증빙자료, 토론회 등의 개최 실적을 증빙해야 한다.

<표 III-61> 한국교육과정평가원 연구과제의 국가 정책 수립 기여도 양식

과제명	
보고서 작성자	
과제 종료일	
정책 대안 제시	
대안의 정책화 과정	
대안의 정책화 실적	
파급 효과	
기타	

출처: 한국교육과정평가원 연구사업 수행지침

또한 한국교육과정평가원은 앞서 기술한 한국교육개발원과 동일하게 정책연구협의회를 구성 및 운영할 수 있다. 정부부처와의 유기적 연계를 통해 정책연구의 정책 기여도를 제고하는 데 목적이 있다. 정책연구협의회 운영을 통해 원의 기본연구과제 발굴 및 선정 시 반영하도록 실적 활용 방안을 명시하고 있는데, 구성과 운영 방안은 한국교육개발원과 유사하다.

<표 III-62> 정책연구협의회 운영지침

세부 항목
제1조(목적) 정책연구협의회 운영지침은 정부부처와 유기적으로 연계하여 정책연구의 정책 기여도를 제고하는 데 목적이 있다.
제2조(정의) 정책연구협의회라 함은 한국교육과정평가원과 관련 부처인 교육과학기술부가 정책연구를 주제로 공식적인 의사소통을 하는 협의회를 말한다.
제3조(구성) ① 정책연구협의회는 한국교육과정평가원의 원장 및 교육과학기술부의 차관급 인사 이상으로 구성한다. 단, 원장 또는 교육과학기술부의 차관급 인사가 공식 또는 부재중일 경우에는 차하위급 인사가 회의를 주재할 수 있다.
② 정책연구협의회의 기능을 실무적으로 보완하기 위하여 한국교육과정평가원의부서장 및 교육과학기술부의 실·국·과장급 인사가 참석하는 정책연구실무협의회를 구성·운영할 수 있다.
제4조(기능) 정책연구협의회를 통하여 한국교육과정평가원 기본연구과제(기초과제, 정책과제, 수시과제)의 발굴·선정, 정부 정책에 대한 의견 교환 등을 수행할 수 있다.
제7조(실적 활용) ① 정책연구협의회 개최 결과는 기본연구과제의 발굴·선정 시 반영한다.
② 정책연구실무협의회 결과는 정책연구협의회 기초자료 또는 정책 현안 파악 및 협력 정보 공유를 위해 활용한다.

출처: 한국교육과정평가원 정책연구협의회 운영지침

다. 한국교육학술정보원

1) 기관의 설립 목적과 수행 사업 분야

한국교육학술정보원은 교육 및 학술연구에 필요한 정보를 제작·조사·수집하고 교육정보 제공체제를 구축·운영함으로써 국가 교육 및 학술연구의 발전에 기여함을 목적으로 설립되었고, 디지털 교육혁신을 선도하는 미래 교육 파트너라는 비전하에 다양한 사업을 수행하고 있다. 한국교육학술정보원 정관에 명시되어 있는 원의 수행 사업 분야는 <표 III-63>과 같다.

<표 III-63> 한국교육학술정보원 목적과 수행 사업 분야

세부 항목
제2조(목적) 이 법인은 교육 및 학술연구에 필요한 정보를 제작·조사·수집하고 교육정보 제공체제를 구축·운영함으로써 국가 교육 및 학술연구의 발전에 기여함을 목적으로 한다.
제4조(사업) 교육정보원은 제2조의 규정에 의한 목적을 달성하기 위하여 다음 각 호의 사업을 수행한다.
1. 교육 및 학술연구에 필요한 정보자료의 제작·조사·수집 및 관리와 이의 활용을 위한 연구
2. 교육정보 제공체제의 구축 및 관리·운영
3. 교육 및 학술정보의 개발·유통에 필요한 정보의 체계화·표준화 및 품질관리(개정 2016. 9. 13)
4. 멀티미디어를 이용한 교육용 정보·자료의 연구·개발·발굴 및 보급

세부 항목

5. 디지털교과서 제공체제 구축·운영 및 품질관리 지원(개정 2016. 9. 13)
6. 정보 교육과정 연구·운영 및 활성화 지원(개정 2016. 9. 13)
7. 각급 학교 및 교육(행정)기관의 건전한 사이버 문화 조성 지원(신설 2019. 5. 30)
8. 각급 학교의 도서관 정보화 및 전자도서관의 구축 지원(개정 2013. 7. 16)
9. 각급 학교의 교육 및 교육 행·재정의 정보화 지원
10. 교육 관련 기관의 정보 공개·개방체제 구축 및 관리(신설 2019. 5. 30)
11. 지역교육정보센터 설치 및 운영
12. 집합·원격교육과 연수 및 이에 대한 지원(개정 2016. 9. 13)
13. 교육정보산업의 육성·지원
14. 교육 및 학술정보 관련 국제교류·협력 및 공적개발원조(ODA)(개정 2006. 9. 14, 2019. 5. 30)
15. 국가인적자원개발을 위한 정보화 사업 지원(개정 2005. 9. 9)
16. 국가 차원의 지식생산물 수집·관리·유통·서비스(개정 2005. 9. 9)
17. 교육(행정)기관의 정보보안 및 개인정보보호 기술 지원(신설 2013. 7. 16)
18. 교육(행정)기관의 행정전자서명 인증 업무 및 인증체계 구축 지원(신설 2013. 7. 16)
19. 신기술을 활용한 정보통신기술과 교육의 융·복합에 관한 연구 및 개발(개정 2016. 9. 13)
20. 학교, 교육기관 및 교육지원기관(저작권법 제25조 제2항의 규정에 따름)의 교육 목적 등에서 저작권 이용 지원 사업(신설 2017. 9. 28)
21. 교육·학술 분야의 빅데이터 수집·분석·개방·활용에 관한 연구 및 개발(신설 2019. 5. 30)
22. 제1호 내지 제21호의 사업에 부대되는 사업 및 그 밖에 국가·지방자치단체가 위탁하는 사업

출처: 한국교육학술정보원 정관

2) 조직과 인력구조

한국교육학술정보원은 경영기획본부, 디지털교육본부, AI교육본부, 학술데이터본부, 교육행정본부, 교육재정본부, 정보보호본부, 행정관리본부의 8개 본부로 구성되어 있다. 공공기관 경영정보 공개시스템에 따르면, 일반정규직은 231명, 무기계약직은 85명, 비정규직은 144명으로 구성되어 있다.



출처: 한국교육학술정보원 홈페이지

[그림 III-35] 한국교육학술정보원 조직도

<표 III-64> 한국교육학술정보원 2025년도 직원 현황

(단위: 명)

임원	일반정규직	무기계약직	비정규직	총원
1	231	85	144	461

출처: 공공기관 경영정보 공개시스템

3) 연구수행체계

한국교육학술정보원이 수행하는 연구사업은 기본연구, 수탁연구, 위탁연구, 자체연구로 구분되며 각각의 정의는 <표 III-65>와 같다.

<표 III-65> 한국교육학술정보원 연구사업 구분

세부 항목
제4조(구분) 연구사업은 자원 및 수행 방법에 따라 다음과 같이 구분한다.
1. “기본연구”란 교육정보원의 기본 예산으로 수행하는 연구사업을 말한다.
2. “수탁연구”란 법령 또는 정관이 정하는 교육정보원 사업 범위 내에서 정부 혹은 외부 기관으로부터 위탁받아 수행하는 연구사업을 말한다.(개정 2024. 10. 8.)
3. “위탁연구”란 교육정보원이 외부 전문가 또는 연구기관과 계약을 체결하여 수행하는 연구사업을 말한다.
4. “자체연구”란 교육정보원이 직접 수행하는 연구사업을 말하며, 자체연구의 연구책임자는 교육정보원 내에서 지정한다.(개정 2024. 10. 8.)

출처: 한국교육학술정보원 연구사업 운영지침

연구사업을 추진하고자 하는 과제책임자는 연구사업계획서에 대한 평가위원의 검토보고서, 중간보고에 대한 검토보고서, 최종보고에 대한 검토보고서를 수신하고 이에 대한 결과 반영 세부 사항을 위원회에 제출하여야 한다. 검토보고서는 검토 의견과 조치 결과로 구성되어 있으며, 검토 요소는 1) 필요성 및 목적의 적절성, 2) 연구 목적과 내용의 적합성, 3) 선행 연구와의 연계성 및 차별성, 4) 연구 방법의 타당성으로 구성되어 있다.

<표 III-66> 한국교육학술정보원 검토보고서 세부 사항

구분	검토 의견	조치 결과	비 고
필요성 및 목적의 적절성			
연구 목적과 내용의 적합성			
선행연구와의 연계성 및 차별성 (중복 가능성 검토)			
연구 방법의 타당성			
기타 의견 (예산 계획 적정성, 결과 비공개 필요성, 연구 결과 활용 가능성 등)			

출처: 한국교육학술정보원 연구사업 운영지침

한국교육학술정보원은 연구사업 간 차별성을 확보하기 위하여 연구사업 운영지침 7조에 연구사업의 중복 검토를 명시하고 있다. 원내에서 연구사업계획서를 기술할 때 해당 연구사업의 중복 여부를 사전에 검토하여야 하며 그 결과 유사한 기존 과제가 확인되는 경우 기존 과제와의 차별성을 계획서에 기술하도록 하고 있다. 위원회는 계획서 검토 시 기존 과제와의 중복 여부를 확인하며 중복성 정도에 따라 변경을 요구할 수 있다.

<표 III-67> 한국교육학술정보원 연구사업의 중복 검토

세부 항목
제7조(연구사업의 중복 검토) ① 제6조에 따라 연구사업을 추진하고자 하는 과제책임자는 행정안전부의 정책연구용역종합관리시스템 및 교육정보원의 학술연구정보서비스 등을 통하여 해당 연구사업의 중복 여부를 사전에 검토하여야 하고, 검토 결과 유사한 기존 과제가 있는 경우에는 기존 과제와의 차별성을 연구사업 계획서에 기술하여야 한다.(개정 2015. 3. 2., 2017. 9. 28.)
② 위원회는 연구사업 검토 시 기존에 수행된 사업과 중복되는지를 확인한 후 중복된다고 판단되는 경우에는 변경을 요구할 수 있다.

출처: 한국교육학술정보원 연구사업 운영지침

4. 국외 교육연구기관 운영 사례

가. 미국 IES(The Institute of Education Sciences, 교육과학연구소)

1) 기관 개요

IES는 2002년 교육과학개혁법에 따라 미국 교육부 산하에 설립된 독립적, 초당파적 교육연구, 평가 및 통계를 제공하는 교육과학연구소로, 교육 실무 및 정책에 대한 엄격한 근거를 제공하는 것을 목표로 한다. 유아기부터 성인기까지의 취학준비도(school readiness) 및 교육에 관한 6가지 광범위한 연구를 수행하며 영어 학습자 및 장애 학생과 같은 특수 집단도 연구 범위에 포함된다. 성인 교육 및 문해력을 포함한 교육 현황에 대한 공식 통계를 수집 및 분석하고 국제 기준 평가를 지원하며 국가교육성취도평가(NAEP-National Assessment of Educational Progress) 및 연방 교육 프로그램 및 정책에 대한 대규모 평가를 수행한다.

IES 산하의 4개의 센터인 국립교육연구센터(NCER-The National Center for Education Research), 국립교육통계센터(NCES-National Center for Education Statistics), 국립교육 평가 및 지역지원센터(NCEE-National Center for Education Evaluation and Regional Assistance), 국립특수교육연구센터(NCSER-The National Center for Special Education Research)가 각 기능을 분담하고 있다.

2) 주요 기능

교육 관행과 정책의 근거가 되는 과학적 증거를 제공하고, 교육자, 학부모, 정책 입안자, 연구자 및 대중에게 유용하고 접근하기 쉬운 형식으로 정보를 공유한다. ① 교육 과학 자금 지원, ② 연방 프로그램 평가, ③ 증거기반 정책 수립 및 집행 지원, ④ 교육 통계 수집 및 보고, ⑤ 과학적 동료 검토 등이 있다.

3) 주요 연구 수행 분야

① 성인 교육 및 문해력을 포함한 교육 현황에 대한 공식 통계를 수집 및 분석, 국제 평가 지원, 국가 교육 진척도 평가를 실시한다.

② 교육 개선이 필요한 부분과 개선 방안을 파악하기 위한 설문조사 실시 및 연구 프로젝트 지원한다. 학생들이 졸업 후 취업하는 과정에 대한 전국적인 대표성 데이터를 제공하는 종단조사 및 특정 시점의 학생과 교육시스템의 현황을 간략하게 보여주는 횡단조사 등을 실시하여 교육 개선의 본질과 맥락을 더욱 깊이 있게 이해하는 연구에 자금을 지원한다.

③ 모든 학생의 교육 성과 향상을 위한 새로운 접근법의 개발과 엄격한 검증에 자금을 지원한다. 초기 설계 단계부터 시범 연구 및 대규모 엄격한 검증을 통해 교육을 위한 실질적인 해결책 개발을 지원하며, 이를 통해 연구자들은 수업 개선, 학생 행동 개선, 교사 학습 개선,

그리고 학교 및 시스템 조직 개선에 효과적인 방안을 모색한다.

④ 연방 교육 프로그램과 정책에 대한 대규모 평가를 수행하는 교사 양성을 위한 대안적 경로, 교사 및 지도자 평가시스템, 학교 개선 사업, 학교 선택 프로그램과 같은 국가적으로 중요한 문제들을 다룬다.

⑤ 교육 의사 결정 과정에서 데이터와 연구 활용을 확대하기 위한 자원을 제공한다. 'What Works Clearinghouse'를 통해 교육 분야에서 효과적인 연구 결과에 대한 독립적인 검토를 수행하며, 효과적인 연구 방법을 배울 수 있는 기회뿐만 아니라 연구 활용을 위한 코칭, 교육 및 기타 지원을 제공한다. 특히 주 전체 종단 데이터 시스템(Statewide Longitudinal Data System) 보조금은 각 주에서 교육 성과를 더욱 효율적으로 추적하고 의사 결정권자들에게 유용하고 시의적절한 정보를 제공할 수 있도록 지원한다.

⑥ 전문적인 교육 및 방법론과 측정법 개발을 통해 통계 및 연구 발전을 지원한다. 현직 통계학자와 연구자들을 위한 박사 및 박사후 교육 프로그램, 데이터베이스 교육, 그리고 최첨단 주제에 대한 단기 강좌에 자금을 지원한다. 새로운 방법론과 측정법에 대한 실증적 연구는 교육 데이터 수집 및 연구의 정확성, 유용성, 그리고 비용 효율성의 지속적인 발전을 보장하고 있다.

나. 미국 REL(The ten Regional Educational Laboratories)

1) 기관 개요

미국 교육부의 지원을 받아 60여 년 동안 전국의 교육자 및 정책 입안자들과 협력하는 기관들의 네트워크로, 학습 성과 향상을 목표로 교육정책, 프로그램 및 관행에 대한 지역·지방 또는 주 전체의 중요한 결정을 지원한다. 교육 관행과 성과를 개선하기 위해 응용연구를 수행하고, 기술 지원을 제공하며, 연구 결과를 전파한다. 각 REL은 특정 지역을 담당하며, 주 및 지방 교육기관과 협력하여 해당 지역의 고유한 요구를 충족한다. 특히 국가 교육시스템 내 경험이 맥락과 학생 집단에 따라 어떻게 다른지에 대한 연구의 증가에 기여하며 이에 대한 잠재적 해결책을 모색한다. 지역 교육연구소의 지부는 다음과 같다.

① 애팔래치아 지부: 켄터키, 테네시, 버지니아, 웨스트버지니아

② 센트럴 지부: 콜로라도, 캔자스, 미주리, 네브래스카, 노스다코타, 사우스다코타, 스탠딩 록 보호구역, 와이오밍

③ 중부 대서양 지부: 델라웨어, 컬럼비아 특별구, 메릴랜드, 뉴저지, 펜실베이니아

④ 중서부 지부: 일리노이, 인디애나, 아이오와, 미시간, 미네소타, 오하이오, 위스콘신

⑤ 북동부 및 아일랜드 지부: 코네티컷, 메인, 매사추세츠, 뉴햄프셔, 뉴욕, 푸에르토리코, 로드아일랜드, 버몬트, 버진아일랜드

⑥ 북서부 지부: 알래스카, 아이다호, 몬태나, 오리건, 워싱턴

⑦ 태평양 지부: 아메리칸사모아, 북마리아나제도 연방, 미크로네시아 연방, 괌, 하와이, 팔라우 공화국, 마셜제도 공화국

⑧ 동남부 지부: 앨라배마, 플로리다, 조지아, 미시시피, 노스캐롤라이나, 사우스캐롤라이나

⑨ 남서부 지부: 아칸소, 루이지애나, 뉴멕시코, 오클라호마, 텍사스

⑩ 서부 지부: 애리조나, 캘리포니아, 네바다, 유타

현재 REL 프로그램에 대한 승인은 교육과학연구소(IES, The Institute of Education Sciences) 산하 국립 교육 평가 및 지역 지원 센터(NCEE, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance)에서 관리하는 2002년 교육과학개혁법(ESRA, the Education Sciences Reform Act) Part D, Section 174 (20 U.S.C. 9564)에 의거한다. 10개의 지역 교육연구소는 각각 IES와 5년 계약으로 운영되며 현재 지역 교육연구소 계약 주기는 2022년~2027년이다.

2) 주요 기능

REL은 학생 성과 향상을 위해 지역, 지방 및 주 교육 지도자와 의사 결정권자가 파트너십을 구축하여 REL 활동의 설계, 실행 및 평가 과정에 참여시킨다. REL 프로그램 승인 법률은 REL이 학습 성과 향상을 지원하기 위해 세 가지 주요 기능인 ① 응용 연구 및 개발(데이터와 증거를 활용하여 교육 문제를 연구하고 해결책을 제시), ② 연구 활용을 위한 교육, 코칭 및 기술 지원(TCTS, Training, Coaching, and Technical Support, 교육자와 정책 입안자들이 연구 결과와 데이터를 활용하여 업무를 개선할 수 있도록 지원), ③ 보급을 통해 연구와 실무 간의 격차를 해소하는 것을 목표로 한다.

주요한 특징으로는 ① 변화 지향(교육 정책, 프로그램 및 관행의 의미 있는 변화를 지원하는 데 중점을 둠), ② 데이터 중심(의사 결정에 데이터와 증거를 활용하는 것을 강조), ③ 역량 강화(주 및 지방 교육기관이 연구 및 데이터를 효과적으로 활용할 수 있는 역량을 구축하기 위해 노력), ④ 파트너에게 서비스와 리소스를 무료로 제공 등이 있다. 본질적으로 REL은 연구 및 데이터 활용을 통해 교육을 개선하고자 하는 교육자와 정책 입안자를 위한 정보의 원천이다.

3) 주요 연구 수행 분야

- 1985년 - 학교 및 교실 개선
- 1990 ~ 1995년 - 위기에 처한 아동을 위한 교육
- 1995 ~ 2000년 - ① 모든 학생의 우수성과 형평성 증진, ② 모든 학교, 모든 교육 행정 단계, 모든 프로그램 영역 및 다양한 사회적 맥락을 포괄하는 개혁의 확대

- 2000 ~ 2005년 - ① 저(低)성과 학교를 고(高)성과 학습공동체로 전환하기 위한 모범 사례에 대한 절차적 지식을 구축, ② 지식의 활용 촉진
- 2006 ~ 2011년 - 정책 입안자와 실무자에게 효과적인 의사 결정을 위한 교육 및 기술 지원 제공, 교육 성과 향상을 위한 프로그램, 정책과 관행을 효과적으로 다루기 위한 연구
- 2012 ~ 2017년 - 연구자-실무자 연구 제휴(파트너십)을 통해 연구자와 실무자 간의 단절 해소
- 2017 ~ 2022년 - 고품질 연구, 진정한 파트너십, 효과적인 소통의 확장

다. 영국 NFER(National Foundation for Education Research, 국립교육연구재단)

1) 기관 개요

독립 비영리 단체인 국립교육연구재단은 영국시험감독청(OFFQUAL, the Office of Qualifications and Examinations Regulation) 및 영국교육기준청(OFFSTED, the Office for Standards in Education)과 긴밀한 협력을 통해 시스템 전반의 개선을 지원하는 등의 대규모 평가 및 성과 측정 지표를 수십 년간 개발해 왔다. 책무성, 평가 교실 실습, 취업, 사회적 이동성, 학교 재정, 학교 인력, 시스템 및 구조, 코로나19 회복 등을 주요 주제로 삼는다. 다양한 정부부처 및 기관, NGO, 기부자, 시민사회 및 민간단체와 협력하고 있다. 최근 유니세프, 유네스코, 세계은행, 세이브더칠드런, 그리고 글로벌 교육 캠페인과의 협력을 포함하여 국제적인 활동 포트폴리오를 지속적으로 확대하고 있다.

NFER의 연구 전문가들은 ① 평가센터, ② 정책 및 실천센터, ③ 정책 및 실천센터, ④ 연구 기획 및 지식관리센터, ⑤ 국제교육센터, ⑥ 통계센터의 팀으로 나뉜다. NFER는 200명 이상의 자격을 갖춘 연구원, 통계학자, 심리측정학자, 경제학자, 평가 전문가, 정보 전문가, 데이터 수집 및 설문조사 관리 전문가, 커뮤니케이션 및 마케팅 전문가, 그리고 숙련된 HR, IT 및 재무 지원팀을 포함한 다양한 분야의 직원을 보유하고 있다.

2) 주요 기능

NFER는 광범위한 데이터 관리 활동을 수행하고, 학교를 위해 다양한 근거기반 제품과 서비스를 설계 및 개발하며, 다수의 교육 관련 무작위 대조 시험, 설문조사 및 평가를 실시하는데, 이러한 활동은 전 세계 정부부처 및 기관, 그리고 기타 비영리단체를 위한 것이다. 또한 교육의 핵심 문제를 탐구하는 다양한 내부 자금 지원 프로젝트를 수행한다.

대표적인 평가 지표로는 ILSA(International large scale assessments)를 포함하여 ① PISA(Programme for International Student Assessment, 국제학업성취도평가), ② TIMSS(Trends in International Mathematics and Science Study, 국제 수학·과학 성취도 추이변화 국제비교연구), ③ PIRLS(Progress in International Reading Literacy Study, 국제 읽기능력 평가) 등이 있다.

NFER의 고객으로는 세계 각국의 중앙정부 및 지방정부의 부처와 기관, 제3섹터 기관, 민

간 및 공공 기업, 고용주, 그리고 교육에 관심 있는 기타 기관 등이 있다. NFER은 잉여 자금을 교육 분야의 핵심 문제 해결을 위한 연구 프로그램에 직접 투자한다.

3) 주요 연구 수행 분야

NFER의 주요 연구 분야로는 ① Research & Evaluations, ② Research Operation, ③ Product development, ④ Assessment 가 있다. 최근 몇 년 동안 ‘자체 개선 시스템’ 과 그 구성 요소(학교 유형, 자유교육의 역할, 학교 내 의사 결정 및 리더십, 근거기반 의사 결정, 학교 간 파트너십 및 협력을 포함한 학교 주도 개선 전략, 지역 학교 위원을 포함한 중간 관리자의 역할, 시스템 동인 이해 및 변화 계획, 국제 비교를 통해 얻을 수 있는 교훈)의 기여도 관련 연구에 집중하고 있다.

5. 소결

가. 비교분석

전국 시·도교육청의 정책연구 조직은 운영구조와 기능 배치에 따라 통합형, 분리형, 재단형으로 구분할 수 있다. 각 교육청이 정책연구 기능을 어디에 두고, 행정조직과 연구조직의 관계를 어떻게 설정하는가에 따라 구분한 것이다. 통합형은 연구·교육·정보 기능을 하나의 기관 내에서 포괄적으로 운영하는 구조이며, 분리형은 본청 내부에 정책연구 전담조직을 두어 행정과 밀접하게 연계된 연구를 수행한다. 그리고 재단형은 교육청으로부터 독립된 법인 형태로 자율적이고 전문적인 정책연구를 수행하는 모델이다. 각 유형은 정책연구의 연계성, 전문성, 자율성의 균형에서 서로 다른 장점과 한계가 있다.

먼저 통합형은 대부분의 시·도가 운영하고 있는 모델로 교육청의 직속기관으로 운영된다. 교육연구정보원이나 교육연구원 등 단일기관 내부에 정책연구, 현장연구, 교육정보화 기능을 함께 두는 구조이다. 정책기획, 교육과정, 교수·학습, 평가, 정보화가 한 기관 내에서 유기적으로 연결되어 정책 수립과 현장 적용 간의 환류가 빠르고, 부서 간 협업이 용이하다. 운영의 특징은 행정과 연구가 결합되어 정책의 실행력과 일관성이 높은 점이며, 교육정책과 현장연구, 정보화사업이 상호 연동되는 종합적 추진이 가능하다. 다만, 기능이 다양하게 포괄되어 연구의 전문 분화가 어렵고, 정책연구의 심화보다는 행정 지원적 연구가 상대적으로 큰 비중을 차지할 수 있다.

둘째, 분리형은 교육청 본청 내부에 정책연구소나 정책기획 부서를 별도로 두는 구조로, 행정조직과 연구조직이 밀접하게 결합되어 있다. 정책기획과 연구가 동일한 체계 내에서 이루어지므로 정책 반영 속도와 행정 대응력이 높다. 주로 현안 중심의 단기 정책 분석과 행정 실무형 연구가 활발하게 수행되며, 정책 결정 단계에서 즉시 활용 가능한 분석 자료를 제공

하는 데 강점을 가진다. 반면, 중장기적 연구기획이나 현장 연계형 연구는 상대적으로 비중이 작고, 행정 중심의 구조 속에서 연구의 독립성과 심화 연구에 제약이 있다. 인천, 세종, 제주와 같이 규모가 작은 지역에서 채택하고 있는 모델이다. 다만, 부산시의 경우 독특한 구조를 띤다. 과거 통합형으로 운영되던 것을 정책연구 기능은 현안 대응 중심으로 본청 직속으로 옮기고 여타 기능은 교육연구정보원이 수행하고 있다.

셋째, 재단형은 교육청으로부터 분리된 독립 법인 형태의 정책연구기관으로, 행정조직과 분리되어 자율적인 연구기획과 수행이 가능하다. 재단형은 장기적 연구기획, 정책평가, 교육이슈 분석 등을 중심으로 운영되며, 연구의 전문성과 독립성을 기반으로 정책연구의 지속성과 심화가 보장된다는 장점이 있다. 행정적 제약에서 비교적 자유로워 자율성과 학문적 연구역량을 극대화할 수 있는 것도 장점이다. 그러나 연간 단위로 지방의회로부터 예산을 승인 받아야 하기 때문에 연구비 제약이 따를 수 있고, 행정체계와의 직접적인 연계가 약해 연구성과의 정책 환류가 늦어질 가능성이 있으며, 행정적 지원체계가 제한적이다.

시·도교육청 및 중앙정부의 교육연구정보기관 설치와 운영 형태는 지역과 기관의 정책적 성격에 따라 상이하게 나타난다. 교육청 산하 직속기관의 관장 업무를 기준으로 볼 때, 일부 시·도는 정책연구 기능과 교육정보화 기능을 단일기관 내에서 통합 운영하는 반면, 다른 시·도는 이를 별도의 조직으로 분리하거나 독립된 재단 형태로 설치하여 운영하고 있다. 예를 들어, 통합형 구조에서는 정책연구, 교육과정, 교수·학습, 정보화 기능이 하나의 교육연구정보원에 포함되어 있는데, 이는 서울교육연구정보원의 모델과 유사하다. 반면, 분리형 구조에서는 본청 내부 또는 별도 직속기관으로 교육정책연구소를 설치하여 정책연구를 전담하며, 정보화 기능은 다른 기관이 수행한다. 또 다른 형태로는 재단법인 설립을 통해 독립적인 교육연구원을 운영하는 경우가 있는데, 이는 정책연구의 전문성과 자율성을 강화하기 위한 시도로 평가된다.

한편, 한국교육개발원과 한국교육과정평가원은 대표적인 국책연구기관으로, 국가 교육정책의 기획과 제도 개선을 담당하는 핵심 연구기관이다. 또한, 한국교육학술정보원은 교육부 직속기관으로서 교육정보화와 디지털 학습체계의 구축을 전담하고 있다. 이들 기관은 모두 국가 수준에서 운영되는 만큼 지방정부가 설립한 재단형 연구기관인 경기도교육연구원과 비교할 때 규모와 인력 면에서 현격한 차이를 보인다. 특히, 중앙기관들은 정부의 출연금에만 의존하지 않고, 다양한 정부부처 및 교육청과의 수탁연구를 통해 상당한 규모의 연구사업 수입을 확보하고 있다. 이러한 구조는 출연금 기반의 기본연구 중심의 운영을 넘어 정책수요에 기반한 실증적 연구와 다부처 협력형 연구를 지속적으로 추진할 수 있는 재정적 자립성과 확장성을 제공한다. 다시 말해, 국책연구기관들은 안정적인 공공재원 위에 수탁사업을 병행함으로써 연구의 범위와 영향력을 동시에 확장하는 복합형 연구 재원 구조를 갖추고 있다. 국책연구기관의 재정과 인력 규모를 비교하면 <표 III-68>과 같다.

<표 III-68> 국책연구기관과 지역자치단체 연구기관 재정 및 이력 규모 비교

'24년 기준	KICE	KEDI	KERIS	경기도교육연구원
인원	355명	228명	337명	38명
평균 보수	92,466(천 원)	94,596(천 원)	77,268(천 원)	-
출연금	24,529(백만 원)	21,264(백만 원)	36,521(백만 원)	2,885(백만 원)
수입액	193,490(백만 원)	83,783(백만 원)	470,269(백만 원)	3,772(백만 원)
기본연구 /연구사업	1,864(백만 원)	1,355(백만 원)	-	560(백만 원)

주: 2024년 자료 기준

자료: 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO) <http://www.alio.go.kr>

해외 주요 교육연구기관들은 공통적으로 기초자료의 체계적 수집과 분석, 그리고 이를 근거로 한 정책 제시를 핵심 기능으로 삼고 있다. 미국의 교육과학연구소(IES)는 국가 차원의 대규모 통계와 평가 데이터를 축적하여 교육정책의 근거를 제공하며, 지역교육연구소(REL)는 이러한 데이터를 지역 특성과 연계해 응용연구로 발전시킨다. 영국의 국립교육연구재단(NFER) 또한 정부 및 국제기구와 협력하여 교육 성과, 학습격차, 학교평가 등에 관한 데이터를 수집·분석하고, 이를 토대로 근거기반 정책을 지원한다. 이들 기관은 모두 데이터를 중심으로 연구-정책-실행을 연결하는 순환적 구조를 갖추고 있으며, 연구 결과를 교사·학교·정책결정자에게 공개하여 실질적 개선으로 이어지도록 설계되어 있다. 이러한 운영체계는 교육연구기관이 단순히 연구 성과를 생산하는 데 그치지 않고, 교육현장과 정책 간의 가교 역할을 수행하기 위해서는 데이터 기반의 실증적 연구체계를 구축하고 이를 지속적으로 환류·활용할 수 있는 구조가 필수적임을 보여준다.

나. 문제점

서울교육연구정보원은 교육정책의 현장 연계성과 실행력을 높이기 위한 핵심 연구기관으로 그 역할과 기능이 점차 중요해지고 있다. 다만, 본청과의 기능 분담 속에서 연구기획·조정 기능을 강화할 필요가 있고 전문 연구 역량과 데이터 기반 분석체계를 한층 고도화해야 한다. 해외 주요 교육연구기관이 연구-정책-현장을 연계하는 증거기반 연구체계를 정착시킨 사례는 서울교육연구정보원이 향후 정책 결정에 필요한 데이터 축적과 활용 구조를 체계적으로 발전시켜 나가야 함을 시사한다. 이러한 관점에서 서울교육연구정보원은 연구 기능의 내실화와 데이터 기반 연구체계의 확립을 통해 교육정책과 현장을 유기적으로 연결하는 중추적 기관으로 발전할 잠재력을 지니고 있다. 세부 문제점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 서울시교육연구정보원의 구조적 문제는 본청과의 기능 분할 속에서 연구를 통합적으로 기획·조정할 수 있는 체계가 부재하다는 점이다. 교육연구정보원은 본청의 직속기관으로 사실상 본청 각 부서의 정책·기획·평가·정보화 기능을 분담해 수행하는 형태로 운영되고

있다. 부서별로 본청의 대응 조직이 존재해 자율성의 정도에는 차이가 있으나, 본질적으로는 본청 정책사업의 하위 집행 단위로 기능한다. 그러나 이러한 구조에서는 정책연구를 총괄적으로 관리하거나 기능 간 연계를 조정하는 조직이 본청 혹은 연구정보원 내에 형식으로 존재만 하는 경우, 연구과제가 부서별로 분절되고 기관 차원의 전략적 방향 설정이 어렵다. 그 결과 정책-연구-성과의 환류가 체계적으로 이루어지지 못하며, 연구가 행정적 지원 수준에 머무는 경향을 보인다. 그러나 교육부 직속기관인 한국교육학술정보원(KERIS)은 직속기관이라는 공통적 속성이 있으나 국가 교육 데이터의 수집·분석과 디지털 학습 인프라 구축을 통해 정책과 연구를 실증적으로 결합하는 전문 체계를 확립하고 있다. 즉, 교육연구정보원의 한계는 직속기관의 종속성 자체가 아니라 이를 보완할 전문적 연구기획과 데이터 기반 분석 기능이 제도적으로 자리 잡지 못한 데에 있으며 이를 실행할 조직화가 미비한 데 있다.

둘째, 국책연구기관과의 비교에서는 전문 연구 기능의 약화와 데이터 기반 연구 역량 부족이 뚜렷하게 나타난다. 한국교육개발원(KEDI), 한국교육과정평가원(KICE), 한국교육학술정보원(KERIS) 등은 정부출연기관으로서 정책·평가·정보화를 각각 분담하되, 방대한 기초자료를 수집·분석하여 정책 결정에 과학적 근거를 제공하는 역할을 수행하고 있다. 반면, 서울교육연구정보원은 기초자료 구축 및 통계분석 기능이 제한적이며 대부분의 연구가 단기 정책 대응이나 프로그램 운영 평가로 한정된다. 국책연구기관들이 수탁연구를 통해 전문 연구 인력을 확보하고 연구 성과를 데이터화하여 정책에 환류시키는 구조를 갖추고 있는 것과 달리 서울은 행정 중심의 인력 배치와 연구행정 병행구조로 인해 정책의 실증적 근거를 생산하는 연구 기능이 충분히 제도화되지 못한 상황이다.

셋째, 해외 기관과의 비교에서는 ‘데이터 순환 기반 연구체계의 부재’가 가장 두드러진다. 미국의 IES와 REL, 영국의 NFER은 국가 및 지역 단위에서 대규모 데이터를 축적하고 이를 기반으로 연구-정책-현장 개선을 연결하는 증거기반 연구체계(EBR)를 운영하고 있다. 이들 기관은 수집된 데이터를 실시간으로 분석하여 정책결정자와 학교현장에 제공하며, 연구 성과를 공공데이터 형태로 환류시킨다. 반면, 서울교육연구정보원은 자체 데이터베이스나 장기적 연구 성과의 축적체계가 미흡하고, 정책 의사결정 과정에서 연구 결과가 체계적으로 반영되지 못하고 있다. 이는 연구 결과가 일회성 사업에 그치거나 문서화 수준에 머무르는 원인이 되며, 정책-현장-데이터 간 선순환구조가 작동하지 못하는 구조적 제약으로 이어진다.

다. 개선 방향

서울교육연구정보원의 발전은 대규모 국책연구기관의 체계를 단순히 모방하기보다 지자체의 여건과 역할에 부합하는 서울형 교육연구 모델을 구축하는 데에서 출발해야 한다. 이를 위해서는 본청 정책과 학교현장을 긴밀히 연결하는 실증적 연구 기능을 강화하고, 현장 데이터를 기반으로 한 전문적 연구체계를 제도적으로 확립할 필요가 있다. 또한, 국가교육위원회의 연구 기능 강화와 보조를 맞추어, 시·도교육청 간 공동연구와 데이터 연계가 가능한 협력

플랫폼을 구축함으로써 서울이 전국 교육연구 네트워크의 중심적 역할을 수행하도록 해야 한다. 이러한 방향은 규모의 확장보다 기능의 정교화에 초점을 두어, 현장-정책-연구가 순환하는 실천적 연구생태계를 정착시키는 데 그 목표를 둘 필요가 있다.

첫째, 서울연구정보원의 발전 방향은 지자체의 여건에 맞는 고유한 모델을 구축하는 데에 역점을 두어야 한다. 국가 수준의 교육연구기관은 막대한 예산과 인력을 기반으로 정책기획과 제도 개선을 선도하고 있지만, 단일 시·도교육청 단위에서는 그러한 규모와 자원을 확보하기란 현실적으로 어렵다. 따라서 서울교육연구정보원은 규모의 확장을 단기 목표로 하기 보다는 본청 정책과 학교현장을 유기적으로 연결하며 현장 데이터를 기반으로 실증적 연구를 수행하는 전문 직속기관으로 발전해야 한다. 이는 행정적으로는 직속기관의 지위를 유지하면서도 정책의 근거를 직접 수집·분석하는 실천적 연구모델을 구축함으로써, 서울형 교육연구정보기관의 정체성을 확립하는 방향이라 할 수 있다.

둘째, 서울교육연구정보원의 연구 기능 강화의 핵심 방향은 현장연구의 전문성을 제도적으로 강화하는 것이다. 교육연구정보원은 학교, 교원, 교육지원청 등으로부터 축적되는 다양한 현장 데이터를 연구자원으로 전환하고, 분석·가공하여 정책 결정의 근거로 제공하는 구조를 마련해야 한다. 이를 위해서는 교원·행정직·연구직이 참여하는 협력형 연구모델을 도입하고, 현장실습·사례분석·수업혁신 등의 영역을 체계적으로 연구할 수 있는 연구 기능을 강화할 필요가 있다. 또한, 연구용역 중심의 구조를 벗어나 장기적·축적형 연구과제를 운영함으로써 서울교육의 현장지식이 데이터화되고 정책화될 수 있는 순환적 구조를 형성해야 한다. 이러한 현장 중심 연구체계는 본청 정책부서가 직접 접근하기 어려운 교육현장의 실증적 자료를 확보하고, 정책기획 단계로 환류시키는 데 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 데이터 기반 연구의 신뢰성과 활용성을 높이기 위해 내부 데이터 순환체계를 정비하고, 이를 기반으로 국가교육위원회 및 타 시·도 교육연구기관과 연계할 수 있는 협력 플랫폼을 구축해야 한다. 서울교육연구정보원은 연구 과정에서 축적된 현장 데이터를 표준화하고, 정책연구의 결과를 다시 학교현장으로 환류하는 순환구조를 마련함으로써 데이터 중심의 연구 거버넌스를 구축할 필요가 있다. 이러한 체계가 정립된다면 축적된 데이터를 토대로 시·도교육청 간 공동연구와 비교연구가 가능해지고, 국가교육위원회의 중장기 정책연구와도 연계되는 확장적 연구생태계를 형성할 수 있다. 이를 통해 서울은 지역 단위를 넘어 국가 수준의 실증적 교육연구정보의 허브로서 역할을 수행하며 연구·정책·현장을 통합하는 협력 모델을 제시할 수 있을 것이다.



서울교육연구정보원
수요조사

IV. 서울교육연구정보원 수요조사

1. 내부 설문조사

가. 조사 개요

1) 배경 및 목적

본 조사는 서울교육연구정보원의 조직구조와 운영체계를 진단하고, 연구 기능 강화를 위한 내적 역량 수준을 분석하기 위해 실시하였다. 구체적으로는 기관 내 각 부서의 구조적 특성, 과업 수행 방식, 인적 역량, 기술 활용 수준 등을 다각적으로 살펴봄으로써, 현재 조직이 보유한 강점과 개선이 필요한 영역을 식별하고자 하였다. 또한 연구 성과의 품질, 업무 만족도, 협업구조 등 연구 수행과 직접적으로 연관된 내부 인식과 요구를 종합적으로 파악하여 향후 연구 기능 강화 전략 수립에 필요한 기초자료를 확보하고자 하였다.

2) 조사 대상

조사 대상은 서울교육연구정보원의 내부 수요자로 교수학습정보부, 교육과정진로진학부, 교육정보화부, 교육정책연구소, 기획평가부, 총무부 등 전 부서의 구성원이다.

3) 조사 설계

서울교육연구정보원에 대한 조직 진단을 위해 구조, 과업, 사람, 기술 영역에 대한 문항과 기타 문항으로 연구 역량, 생산물 품질, 만족도 등에 대한 내부 인원의 인식을 탐색하는 설문 문항을 설계하였다(<표 IV-1> 참조).

<표 IV-1> 내부 설문조사 문항 구성

구분		설문 내용
조직 진단	구조	조직 구성의 효율성
		부서의 자율성
		역할 분담의 명확성
		의견 수렴 절차
		직무순환체계
		예산배분체계
		조직 내 공간 배치
		보상 및 인센티브
	과업	부서 업무의 명확성

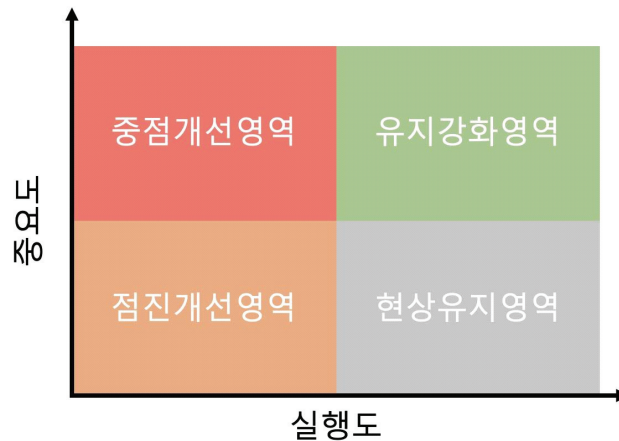
구분	설문 내용	
	부서 간 업무 구분 개인 업무 명확성 개인 업무 전문성 개인 업무 양과 범위 기관 내 타 부서와의 협업 본청 유관 부서와의 협업 교육지원청 및 타 직속기관과의 협업 타 시·도교육청 및 관련 기관과의 협업 사업 및 연구의 현장 수요 반영 사업 및 연구의 정부 정책 대응 예산 및 인력 공유 및 피드백	
	사람 인력 규모 인사 배치 인사 채용 구성원 역량 역량 강화 기회 지식 및 경험 공유 내부 의사소통 및 협업 외부 협업 업무 중심 문화 규율 중심 문화	
	기술 업무 지원 시스템 사업 운영 시스템 프로그램 구비 보안 및 개인정보 시스템 기술 지원 홈페이지	
	일반	연구 역량 연구 문제 정의 및 설계 선행연구 분석 연구 관리 연구 결과 전달 연구 윤리 준수 연구 협업 역량 전문성 강화
		생산물 품질 연구물, 계간지 등 사업 및 행사 지원 서비스
		만족도 교육정보원 만족도 부서 만족도 업무 만족도 업무 환경 만족도 복지제도 만족도

4) 조사 및 분석 방법

서울교육연구정보원에 근무하는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하기 위해 이메일과 공문 등으로 설문 응답을 독려하였다. 구글 폼(Google Form)을 활용하여 설문조사지를 제작하여 링크(link)를 배포하였다. 이에 따라 설문에 응한 응답자의 수 및 배경 변인별 분포는 <표 IV-3>과 같다. 수집된 설문지의 응답은 Stata 16.1 프로그램을 활용하여 기초 통계 등을 실시하였다.

수집된 데이터 중 조직 진단을 위해 4대 영역(구조, 과업, 사람, 기술)에 대한 현재 수준(performance)에 대한 응답 결과를 활용하여 해당 영역의 전반적인 만족도와 상관을 지수화하여 수정된 중요도(revised importance) 값을 산출하였다. 이러한 과정을 거쳐 생성된 실행도(performance)와 수정된 중요도(revised importance) 값으로 IPA(Importance Performance Analysis)를 실시하였다.

IPA 분석 결과는 [그림 IV-1]과 같이 실행도와 중요도를 2개의 축으로 하여 제 요소의 평균 값을 기준으로 4분면으로 나뉘게 된다. 각 사분면에 대한 해석은 <표 IV-2>와 같다.



[그림 IV-1] 중요도-실행도 분석(IPA) 매트릭스

<표 IV-2> IPA 차트의 영역별 해석 기준

영역	중요도	실행도	내용
중점 개선 영역 concentrate	높음	낮음	중요도가 높으나, 실행도가 낮은 영역으로 성과 향상을 위해 집중적인 투자가 필요한 영역, 약점 및 개선 항목
점진 개선 영역 low priority	낮음	낮음	실행도가 낮으나, 중요도도 낮아 추후 낮은 실행도를 점진적으로 향상시킬 수 있는 방안 모색이 필요, 낮은 우선순위 항목
유지 강화 영역 keep up the good work	높음	높음	중요도와 실행도가 모두 높은 영역으로 성과가 낮아지지 않도록 유지하는 노력이 필요, 강점 항목

영역	중요도	실행도	내용
현상 유지 영역 possible overkill	낮음	높음	실행도가 높으나 중요도가 낮은 영역으로 현상 유지를 위한 관리가 필요하며 불필요한 강점으로 인지될 가능성, 과잉 노력의 절제가 요구되는 항목

<표 IV-3> 내부 설문조사 응답자 배경 변인별 분포

구분		수	비율(%)
성별	남자	6	31.6
	여자	13	68.4
연령대	20-30대	3	15.8
	40대	11	57.9
	50대 이상	5	26.3
소속	교육전문직	10	52.6
	일반직	5	26.3
	전산직	3	15.8
	파견	1	5.3
학력	학사	9	47.4
	석사	8	42.1
	박사	2	10.5
부서 근무 기간	1년 미만	9	47.4
	1-2년	8	42.1
	2-3년	2	10.5
총 경력 기간	5년 미만	4	21.1
	5-10년	3	15.8
	10-15년	0	0.0
	15-20년	2	10.5
	20년 이상	10	52.6
소속 부서	교수학습정보부	2	10.5
	교육과정진로진학부	5	26.3
	교육정보화부	1	5.3
	교육정책연구소	4	21.1
	기획평가부	3	15.8
	총무부	4	21.1
응답자 수		19	100

본 내부 설문에는 총 19명이 참여하였다. 성별은 여성이 13명(68.4%)으로 다수를 구성하고, 남성은 6명(31.6%)이다. 연령대는 40대가 11명(57.9%)으로 중심축을 이루고, 50대 이상 5명(26.3%), 20-30대 3명(15.8%) 순으로 중견·고경력층 비율이 높다. 직군(소속)은 교육전문직이 10명(52.6%)으로 과반을 차지하고, 일반직 5명(26.3%), 전산직 3명(15.8%), 파견 1명(5.3%)이다. 학력은 학사 9명(47.4%), 석사 8명(42.1%), 박사 2명(10.5%)으로, 대학원 이상 비율이 52.6%에 이른다. 근무 경력 특성을 보면, 현재 부서 근무 기간은 1년 미만 9명(47.4%), 1~2년 8명(42.1%), 2~3년 2명(10.5%)으로 최근 전보·배치 인원이 매우 많은 편이다(1~2년 이내 89.5%). 반면, 총 경력 기간은 20년 이상이 10명(52.6%)으로 가장 많고, 5년 미만 4명(21.1%),

5~10년 3명(15.8%), 15~20년 2명(10.5%), 10~15년은 0명으로, 전체적으로 조직 내 장기근속 경험을 지닌 인력이 주류를 차지한다. 즉, 현 부서에 근무한 지는 얼마 되지 않았지만, 직무·기관 경력은 긴 응답자 구성이 두드러진다. 소속 부서는 교육과정진로진학부가 5명(26.3%)으로 가장 많고, 교육정책연구소 4명(21.1%), 총무부 4명(21.1%), 기획평가부 3명(15.8%), 교수학습정보부 2명(10.5%), 교육정보화부 1명(5.3%) 순으로 분포한다. 특정 부서 쏠림은 크지 않으나, 교육과정진로진학부 비율이 상대적으로 높다.

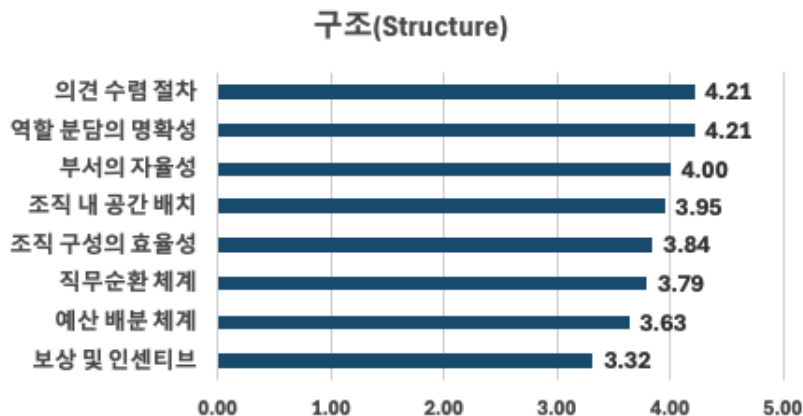
나. 조사 결과(Leavitt의 다이아몬드 모형)

1) 구조(Structure)

서울교육연구정보원 내부 인원을 대상으로 5점 척도로 측정한 구조(Structure) 영역 8개 항목의 평균 점수를 제시하면 <표 IV-4>와 같다. 의견 수렴 절차와 역할 분담의 명확성은 각각 4.21점으로 가장 높고, 부서의 자율성 4.00점, 조직 내 공간 배치 3.95점, 조직 구성의 효율성 3.84점, 직무순환체제 3.79점, 예산배분체제 3.63점 순이다. 보상 및 인센티브는 3.32점으로 최저이다.

<표 IV-4> “구조” 세부 항목별 평균

설문 문항	평균
부서와 팀의 조직이 효율적으로 구성되어 있다.	3.84
부서의 자율적 의사결정 권한이 주어져 있다.	4.00
역할 분담 및 보고체계가 명확하다.	4.21
새로운 아이디어 및 의견 수렴 절차가 존재한다.	4.21
직무순환체제가 조직에 긍정적으로 작용한다.	3.79
예산배분체제가 적절하다.	3.63
조직 내 공간 배치가 효율적이다.	3.95
보상 및 인센티브가 적절하게 주어진다.	3.32
총 응답자 수	19명



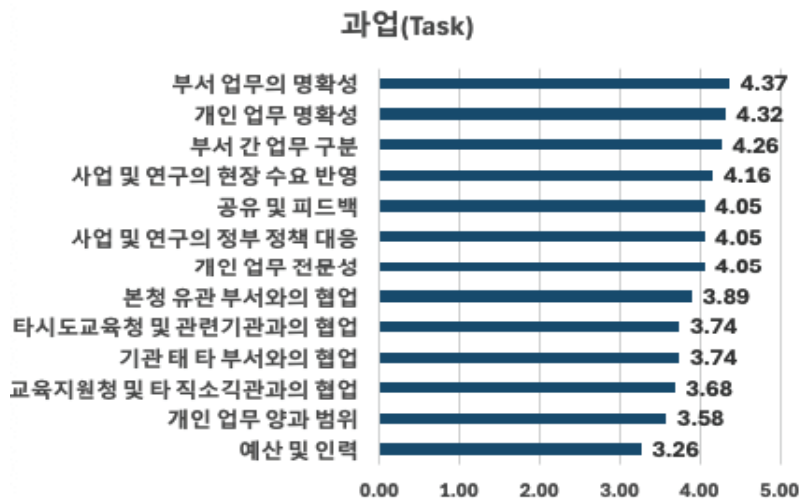
[그림 IV-2] 구조 영역 8개 항목의 평균 점수

2) 과업(Task)

서울교육연구정보원 내부 인원을 대상으로 5점 척도로 측정한 과업(Task) 영역 13개 항목의 평균 점수를 제시하면 <표 IV-5>와 같다. 점수가 높은 항목을 순서대로 살펴보면 부서 업무의 명확성 4.37, 개인 업무 명확성 4.32, 부서 간 업무 구분 4.26, 사업·연구의 현장 수요 반영 4.16이고, 공유 및 피드백, 사업·연구의 정부 정책 대응, 개인 업무 전문성은 각각 4.05이다. 협업 관련 항목은 본청 유관 부서와의 협업 3.89, 타 시·도교육청 및 관련 기관과의 협업 3.74, 기관 내 타 부서와의 협업 3.74, 교육지원청 및 타 직속기관과의 협업 3.74로 중간 수준이다. 낮은 항목은 개인 업무의 양과 범위 3.58과 예산 및 인력은 3.26이다. 전체적으로 업무의 명확성은 높고, 자원(예산·인력)과 일부 협업·업무량 항목은 상대적으로 낮다.

<표 IV-5> “과업” 세부 항목별 평균

설문 문항	평균
업무 수행에 필요한 자원(예산 및 인력)이 충분하다.	3.26
개인 업무의 양과 범위가 적절하다.	3.58
교육지원청 및 타 직속기관과의 협업이 원활하다.	3.68
기관 내 타 부서와의 협업이 원활하다.	3.74
타 시·도교육청 및 관련 기관과의 협업이 원활하다.	3.74
본청 유관 부서와의 협업이 원활하다.	3.89
개인 업무에 나의 전문성이 충분히 발휘된다.	4.05
사업 및 연구는 교육청(부) 정책에 신속히 대응한다.	4.05
사업 및 연구 종료 후 공유와 피드백이 이루어진다.	4.05
사업 및 연구에 현장 수요가 반영된다.	4.16
기관 내 타 부서와의 업무가 잘 구분된다.	4.26
개인 업무가 명확하다.	4.32
부서 업무가 명확하다.	4.37
총 응답자 수	19명



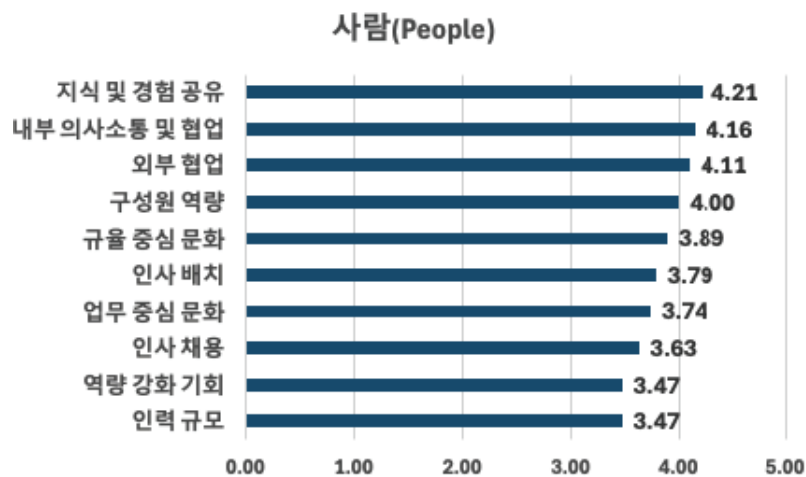
[그림 IV-3] 과업 영역 13개 항목의 평균 점수

3) 사람(People)

서울교육연구정보원 내부 인원을 대상으로 5점 척도로 측정한 사람(People) 영역 10개 항목의 평균 점수를 제시하면 <표 IV-6>과 같다. 점수가 높은 항목은 지식 및 경험공유 4.21, 내부 의사소통 및 협업 4.16, 외부 협업 4.11, 구성원 역량 4.00이다. 중간 권역은 규율 중심 문화 3.89, 인사 배치 3.79, 업무 중심 문화 3.74, 인사 채용 3.63이다. 가장 낮은 항목은 역량 강화 기회와 인력 규모로 3.47이다. 종합하면 지식 공유와 커뮤니케이션·협업이 상대적으로 강점이며, 인력 규모와 역량 개발 기회는 보완이 요구된다고 볼 수 있다.

<표 IV-6> “사람” 세부 항목별 평균

설문 문항	평균
업무 수행을 위한 인력 규모가 적절하다.	3.47
역량 강화를 위한 교육 훈련 기회가 충분하다.	3.47
원활한 업무 수행을 위한 인력 채용이 이루어진다.	3.63
우리 부서의 문화는 (인간)관계 보다는 업무 중심적이다.	3.74
원활한 업무 수행을 위한 인사가 배치된다.	3.79
우리 부서의 문화는 자율성·창의성 보다는 절차·일관성이 중요하다.	3.89
업무 수행에 필요한 구성원의 역량이 충분하다.	4.00
외부 인력/전문가와의 협업이 원활하다.	4.11
부서 내 의사소통 및 협업이 원활하다.	4.16
부서 내 지식 및 경험 공유가 원활하다.	4.21
총 응답자 수	19명



[그림 IV-4] 사람 영역 10개 항목의 평균 점수

4) 기술(Technology)

서울교육연구정보원 내부 인원을 대상으로 5점 척도로 측정한 기술(Technology) 영역 6개 항목의 평균 점수를 제시하면 <표 IV-7>과 같다. 보안 및 개인정보 시스템이 4.21점으로 가장 높고, 그다음이 사업 운영 시스템 4.05점이다. 홈페이지와 업무 지원 시스템은 각각 4.00점으로 보통 이상인 반면, 기술 지원은 3.95점, 프로그램 구비는 3.84점으로 낮다. 요컨대 보안·운영 등 핵심 시스템은 양호하나, 기술 지원과 프로그램 확보는 상대적으로 낮은 편이다.

<표 IV-7> “기술” 세부 항목별 평균

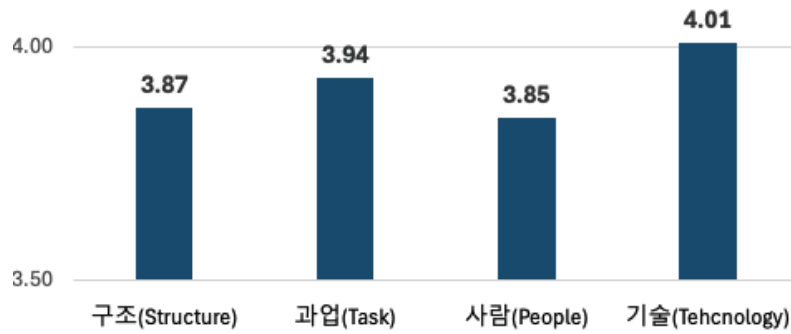
설문 문항	평균
연구 및 사업에 필요한 각종 프로그램(IT, 통계, AI 툴 등)이 잘 구비되어 있다.	3.84
문제 발생 시 기술 지원이 원활하다.	3.95
업무 지원을 위한 행정 시스템(업무 포털)이 잘 구축되어 있다.	4.00
기관 홈페이지의 기능과 역할이 잘 구축되어 있다.	4.00
사업 운영을 위한 시스템 (서버 등)이 잘 구축되어 있다.	4.05
보안·개인정보 정책 및 시스템이 잘 구축되어 있다.	4.21
총 응답자 수	19명



[그림 IV-5] 기술 영역 6개 항목의 평균 점수

5) 4대 영역에 대한 종합 결과

이상과 같이 4대 영역의 각 문항에 대해 평균 점수를 산출한 결과를 제시하면 [그림 IV-6]과 같다. 먼저, 기술(Technology)이 4.01점으로 가장 높고, 과업(Task)은 3.94점, 구조(Structure)는 3.87점 순이며, 사람(People)은 3.85점으로 가장 낮다. 점수 범위는 3.85점에서 4.01점(격차 0.16점)으로 전반적으로 ‘보통 이상’이며, 상대적 강점은 기술 영역이고, 보완 우선 영역은 사람 영역으로 해석된다.

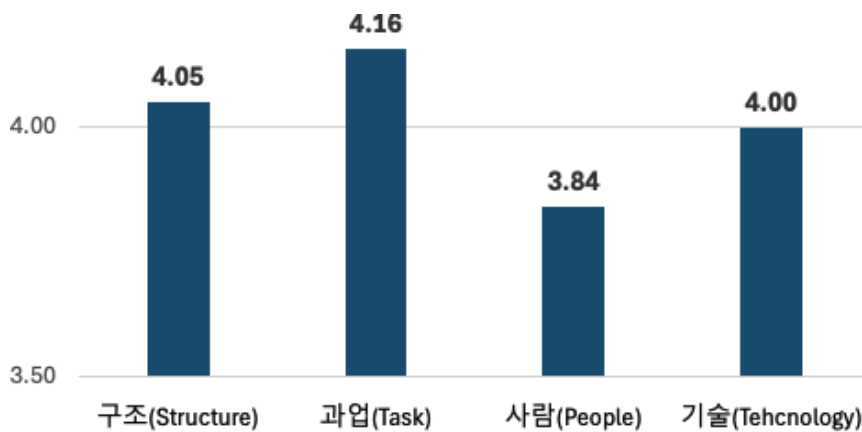


[그림 IV-6] 4대 영역별 평균 점수

각 영역의 문항에 대한 인식을 설문한 후 가장 마지막에는 각 영역에 대한 만족도를 5점 척도로 설문하여 측정한 결과는 <표 IV-8>과 같다. 전반적 만족도는 평균 4.01점으로 ‘보통 이상’이다. 영역별로는 과업(Task)이 4.16점으로 가장 높아 업무(사업·연구 등)에 대한 만족이 상대적으로 우수하다. 구조(Structure)는 4.05점, 기술(Technology)은 4.00점으로 비슷한 수준이고, 사람(People)은 3.84점으로 가장 낮다. 최고·최저 간 격차가 0.32점으로 크지 않아, 네 영역의 만족도가 전반적으로 균형적이지만, 인력의 질·양에 대한 체감 만족은 다소 낮은 편으로 해석된다.

<표 IV-8> 4대 영역에 대한 만족도

설문 문항	평균
나는 전반적으로 서교연의 조직 및 운영 구조에 만족한다.	4.05
나는 전반적으로 서교연의 업무(사업, 연구 등)에 만족한다.	4.16
나는 전반적으로 서교연의 인력의 질과 양에 만족한다.	3.84
나는 전반적으로 서교연 내 기술 관련 시스템에 만족한다.	4.00
전체 만족도 평균	4.01

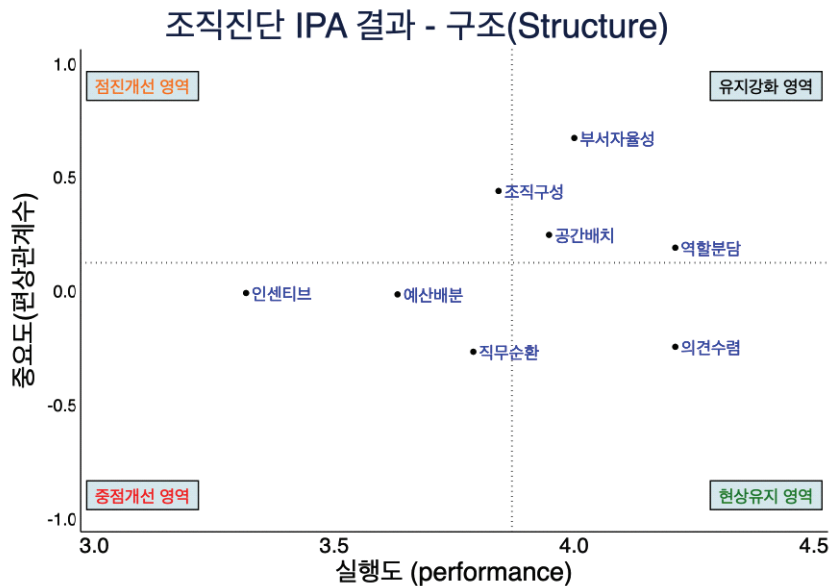


[그림 IV-7] 4대 영역별 만족도

다. 조사 결과(IPA 분석 결과)

1) IPA 분석 결과 - 구조

조직 진단 IPA 분석 결과, 구조(Structure) 영역의 8개 항목은 실행도와 중요도에 따라 사분면으로 구분되었다. 중점 개선 영역에는 예산 배분(실행도 3.63, 중요도 -0.02), 인센티브(3.32, -0.01), 직무순환(3.79, -0.27)이 위치해 상대적으로 낮은 실행 수준을 보이고 있어서 단기간 개선 노력이 요구된다. 점진 개선 영역에는 조직 구성의 효율성(3.84, 0.43)과 부서 자율성(4.00, 0.67)이 배치되어 중요도가 높으므로 현재 성과를 한 단계 끌어올리는 보완이 필요하다. 유지 강화 영역에는 공간 배치(3.95, 0.24)와 역할 분담의 명확성(4.21, 0.19)이 포함되어 강점을 지속 관리하는 것이 적절하고, 현상 유지 영역에는 의견 수렴 절차(4.21, -0.25)가 위치해 현재 수준의 관리로 충분하다. 종합하면 예산·인센티브·직무순환을 우선 개선하되, 부서 자율성과 조직 구성은 계획적 고도화를, 공간 배치 및 역할 분담은 안정적으로 유지할 필요가 있다.



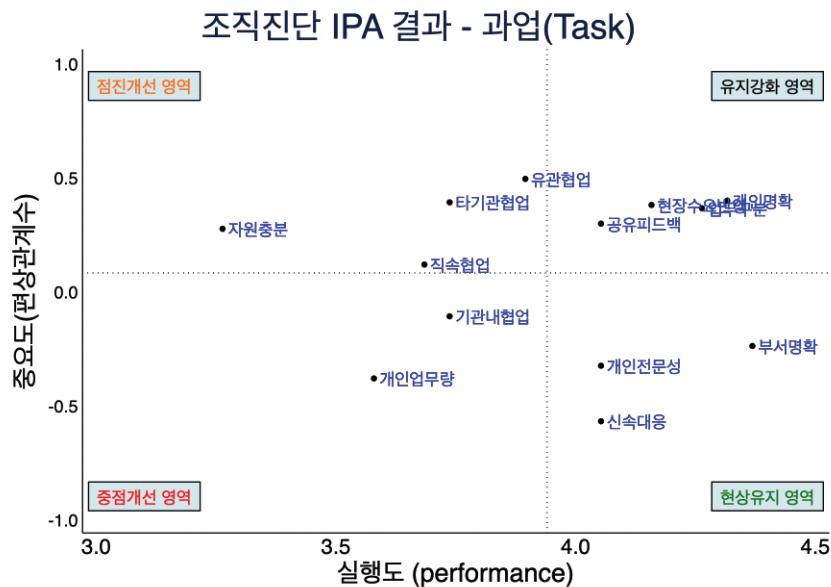
[그림 IV-8] 조직 진단 IPA 결과 - 구조(Structure)

<표 IV-9> “구조” 영역에 대한 IPA 분석 결과

영역	내용	실행도(Performance)	중요도(Importance)
중점 개선 영역	예산 배분	3.63	-0.02
	인센티브	3.32	-0.01
	직무순환	3.79	-0.27
점진 개선 영역	조직 구성	3.84	0.43
유지 강화 영역	부서 자율성	4.00	0.67
	공간 배치	3.95	0.24
	역할 분담	4.21	0.19
현상 유지 영역	의견 수렴	4.21	-0.25

2) IPA 분석 결과 - 과업

과업(Task) 영역에 대한 IPA 분석 결과는 13개 항목을 실행도(Performance)와 중요도(편상관 계수)를 기준으로 사분면에 배치해 제시하고 있다. 중점 개선 영역에는 기관 내 협업(실행도 3.74, 중요도 -0.11)과 개인 업무량(3.58, -0.38)이 위치한다. 점진 개선 영역에는 유관 협업(3.89, 0.49), 타 기관 협업(3.74, 0.89), 자원 충분(3.26, 0.27), 신속 대응(4.05, -0.57)이 포함된다. 유지 강화 영역은 현장 수요 반영(4.16, 0.38), 업무 구분(4.26, 0.36), 공유·피드백(4.05, 0.35), 부서 명확(4.37, -0.24), 개인 명확(4.32, 0.04)으로 구성된다. 현상 유지 영역에는 개인 전문성(4.05, -0.33)과 직속 협업(3.68, 0.12)이 배치되어 있다.



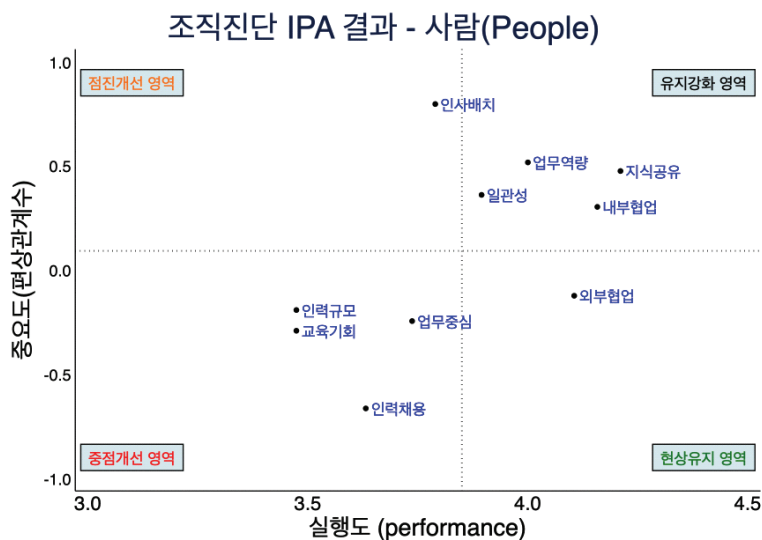
[그림 IV-9] 조직 진단 IPA 결과 - 과업(Task)

<표 IV-10> “과업” 영역에 대한 IPA 분석 결과

영역	내용	실행도(Performance)	중요도(Importance)
중점 개선 영역	기관 내 협업	3.74	-0.11
	개인 업무량	3.58	-0.38
점진 개선 영역	유관 협업	3.89	0.49
	타 기관 협업	3.74	0.39
	자원 충분	3.26	0.27
유지 강화 영역	신속 대응	4.05	-0.57
	개인 명확	4.32	0.40
	현장 수요 반영	4.16	0.38
	업무 구분	4.26	0.36
	공유 피드백	4.05	0.30
현상 유지 영역	부서 명확	4.37	-0.24
	개인 전문성	4.05	-0.33
	직속 협업	3.68	0.12

3) IPA 분석 결과 - 사람

사람(People) 영역의 IPA 분석 결과는 10개 항목을 실행도와 중요도에 따라 사분면으로 분류한다. 중점 개선 영역에는 인력 규모(실행도 3.47, 중요도 -0.19), 업무 중심 문화(3.74, -0.25), 역량 강화 기회(3.47, -0.29)가 위치해 인력·문화·학습 기회 측면의 보완 필요성이 확인된다. 점진 개선 영역에는 인력 채용(3.63, 0.67), 인사 배치(3.79, 0.78), 업무(구성원) 역량(4.00, 0.51)이 포함되어 중요도가 높으므로 현 수준을 한 단계 끌어올리는 개선이 요구된다. 유지 강화 영역에는 지식 공유(4.21, 0.41), 일관성(3.89, 0.33), 내부 협업(4.16, 0.30)이 위치하므로 강점 유지가 적절하다. 현상 유지 영역에는 외부 협업(4.11, -0.13)이 위치한다. 종합적으로는 채용·배치·역량 고도화를 추진하면서, 지식 공유와 내부 협업의 강점을 유지하고, 인력 규모·역량 개발 기회 및 업무 중심 문화는 우선적으로 개선할 필요가 있다.



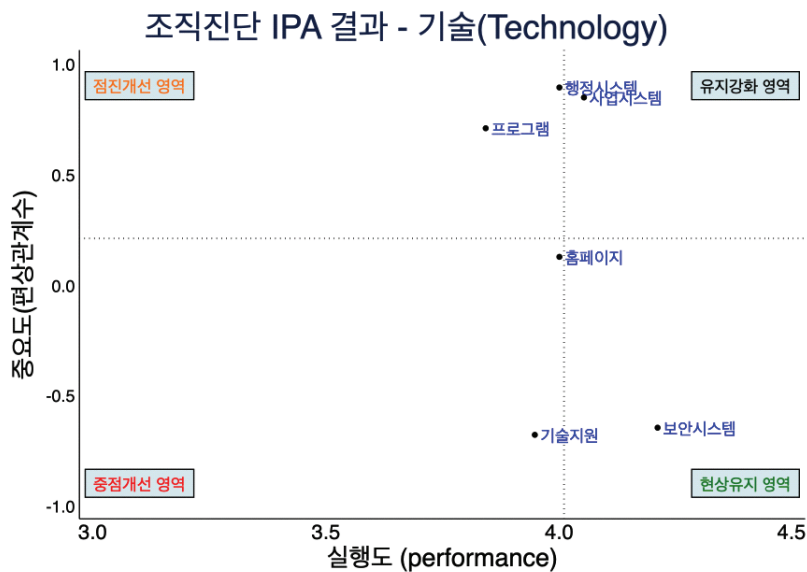
[그림 IV-10] 조직 진단 IPA 결과 - 사람(People)

<표 IV-11> “사람” 영역에 대한 IPA 분석 결과

영역	내용	실행도(Performance)	중요도(Importance)
중점 개선 영역	인력 규모	3.47	-0.19
	업무 중심	3.74	-0.25
	교육 기회	3.47	-0.29
	인력 채용	3.63	-0.67
점진 개선 영역	인사 배치	3.79	0.79
유지 강화 영역	업무 역량	4.00	0.51
	지식 공유	4.21	0.47
	일관성	3.89	0.36
	내부 협업	4.16	0.30
현상 유지 영역	외부 협업	4.11	-0.13

4) IPA 분석 결과 - 기술

기술(Technology) 영역에 대한 IPA 분석 결과, 항목별 실행도는 3.84~4.21점, 중요도(편상관계수)는 -0.68~0.98 범위에 분포한다. 중점 개선 영역에는 홈페이지(실행도 4.00, 중요도 0.13)와 기술 지원(3.95, -0.68)이 위치하는데, 특히 기술 지원은 실행 수준이 낮고 중요도도 낮아 기본 체계 정비가 요구된다. 점진 개선 영역에는 행정시스템(4.00, 0.98)과 프로그램(3.84, 0.85)이 포함되어 중요도는 높으나 실행도가 상대적으로 낮아 단계적 고도화가 필요하다. 유지 강화 영역에는 사업시스템(4.05, 0.85)이 배치되어 현 수준을 유지하면서 세부 품질을 강화하는 것이 적절하다. 현상 유지 영역의 보안시스템(4.21, -0.65)은 실행도는 가장 높고 중요도는 낮게 평가되어, 현재 수준의 관리로 충분한 것으로 해석된다.



[그림 IV-11] 조직 진단 IPA 결과 - 기술(Technology)

<표 IV-12> “기술” 영역에 대한 IPA 분석 결과

영역	내용	실행도(Performance)	중요도(Importance)
중점 개선 영역	홈페이지	4.00	0.13
	기술 지원	3.95	-0.68
점진 개선 영역	행정시스템	4.00	0.89
	프로그램	3.84	0.71
유지 강화 영역	사업시스템	4.05	0.85
현상 유지 영역	보안시스템	4.21	-0.65

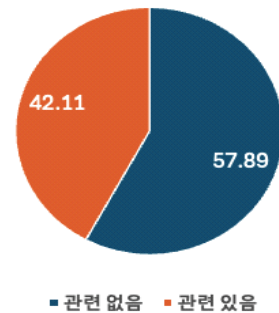
라. 조사 결과(연구 및 만족도)

1) 연구 관련

서울교육연구정보원 내에서 자신이 수행하고 있는 업무가 ‘연구’와 직접적인 연관이 있는지를 총 19명에게 설문한 결과는 <표 IV-13>과 같다. 자신의 업무에서 ‘연구’ 관련성에 대해 관련 없음이 11명(57.89%)으로 과반이고, 관련 있음이 8명(42.11%)이다. 즉, 응답자의 다수는 현재 수행하는 업무가 연구와 직접적으로 연계되어 있지 않다고 인식하고 있다.

<표 IV-13> 업무의 ‘연구’ 관련성

구분	명	비율(%)
관련 없음	11	57.89
관련 있음	8	42.11
합계	19	100

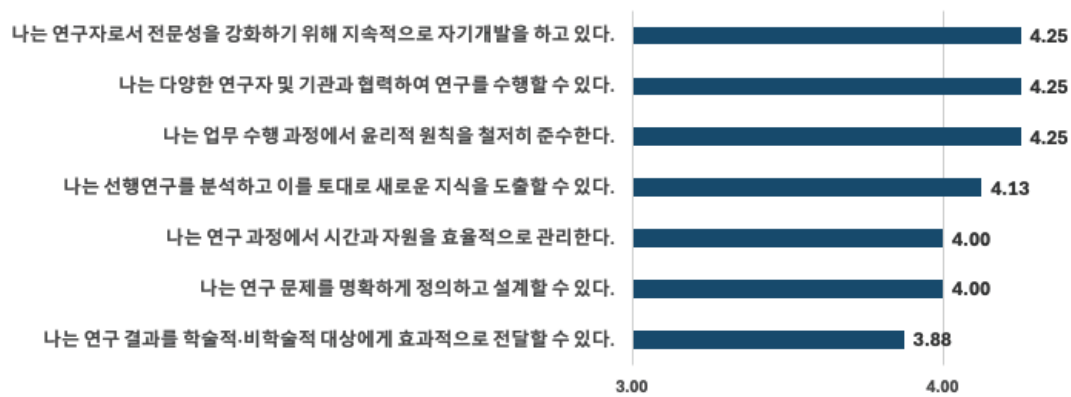


[그림 IV-12] 업무 연구 관련성

자신이 수행하고 있는 업무가 연구와 관련이 있다고 응답한 8명을 대상으로 보다 구체적인 연구 역량에 대해 <표 IV-14>와 같이 설문하였다. 그 결과 연구 역량 관련 7개 문항 중 전문성 강화를 위한 지속적 자기 개발(4.25), 다양한 연구자·기관과의 협력 수행(4.25), 업무 수행 과정의 윤리 원칙 준수(4.25)가 가장 높게 나타났다. 이어 선행연구 분석과 이론·트렌드 기반 지식 도출(4.13), 연구 과정의 시간·자원 효율적 관리(4.00), 연구문제의 명확한 정의와 설계(4.00)가 뒤를 이었다. 연구 결과의 학술·비학술 대상 효과적 전달(3.88)은 상대적으로 가장 낮은 영역으로 나타났다.

<표 IV-14> 연구 역량

설문 문항	평균
나는 연구 문제를 명확하게 정의하고 설계할 수 있다.	4.00
나는 선행연구를 분석하고 이를 토대로 새로운 지식을 도출할 수 있다.	4.13
나는 연구 과정에서 시간과 자원을 효율적으로 관리한다.	4.00
나는 연구 결과를 학술적·비학술적 대상에게 효과적으로 전달할 수 있다.	3.88
나는 업무 수행 과정에서 윤리적 원칙을 철저히 준수한다.	4.25
나는 다양한 연구자 및 기관과 협력하여 연구를 수행할 수 있다.	4.25
나는 연구자로서 전문성을 강화하기 위해 지속적으로 자기 개발을 하고 있다.	4.25
총 응답자 수	8명



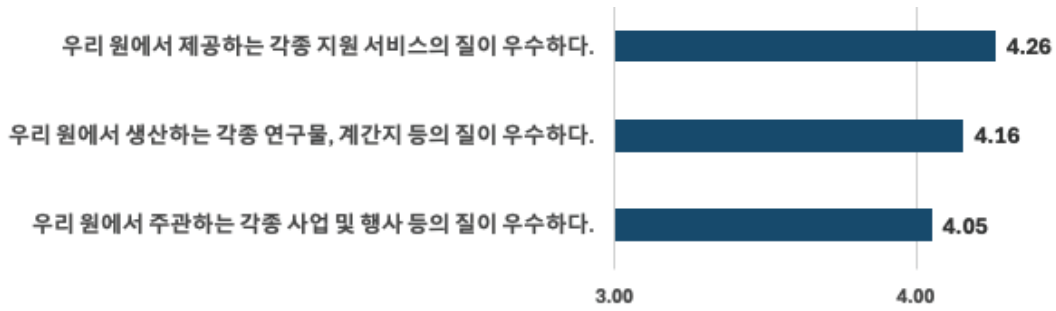
[그림 IV-13] 연구 역량

2) 생산물 품질의 우수성 인식

서울교육연구정보원 내에서 생산하는 서비스 등 생산물 품질의 우수성에 대한 인식을 측정하기 위해서 5점 척도로 3개 항목을 평가한 결과, 전체 평균은 4.16점으로 나타났다. 세부 항목별로는 지원 서비스의 질이 4.26점으로 가장 높고, 연구물·계간지 등 생산물의 질이 4.16점, 사업·행사 등 주관 활동의 질이 4.05점으로 뒤를 이었다. 최고와 최저 간 격차는 0.21점으로 작아 전반적으로 ‘우수’ 수준의 고른 평가가 확인된다.

<표 IV-15> 생산물의 우수성에 대한 인식

설문 문항	평균
우리 원에서 생산하는 각종 연구물, 계간지 등의 질이 우수하다.	4.16
우리 원에서 주관하는 각종 사업 및 행사 등의 질이 우수하다.	4.05
우리 원에서 제공하는 각종 지원 서비스의 질이 우수하다.	4.26
전체 평균	4.16



[그림 IV-14] 생산물의 우수성에 대한 인식

3) 만족도

서울교육연구정보원에 대한 전반적인 만족도를 측정하기 위해 5점 척도로 5개 항목의 설문 문항으로 만족도를 평가한 결과, 전체 평균은 4.12점으로 나타났다. 세부 항목별로는 ‘우리 원에 소속되어 근무하는 것’이 4.32점으로 가장 높고, ‘현재 소속 부서에서 일하는 것’ 4.26점이 뒤를 이었다. ‘업무에 대한 만족’과 ‘업무 환경에 대한 만족’은 각각 4.11점으로 보통 이상이다. 반면 ‘복지제도에 대한 만족’은 3.79점으로 가장 낮다. 이는 서울교육의 질 제고를 책임지는 연구원으로서 기관이나 부서에 대한 소속감과 업무 자체에 대한 만족은 높은 반면, 복지제도에 대한 체감 만족은 상대적으로 낮은 편임을 보여준다.

<표 IV-16> 만족도

설문 문항	평균
우리 원에 소속되어 근무하는 것에 만족한다.	4.32
나는 현재 소속된 부서에서 일하는 것에 만족한다.	4.26
나는 내가 맡고 있는 업무에 대해 만족한다.	4.11
나는 현재 업무 환경에 만족한다.	4.11
나는 현재 제공되는 각종 복지제도에 만족한다.	3.79
전체 평균	4.12



[그림 IV-15] 만족도

마. 내부 수요조사 결과 종합

내부 수요조사 결과는, 서울교육연구정보원이 조직 내부적으로는 일정 수준의 연구·사업 수행 역량을 갖추고 있으나, 이를 지속가능하게 뒷받침할 인적·구조적 기반은 아직 불균형적인 상태임을 보여준다. 다이아몬드 모형 분석에 따르면, 과업과 기술 영역은 비교적 명확하게 설정되어 있고 업무도 체계적으로 운영되고 있어, 기관이 수행해야 할 연구·사업의 방향성과 실무적 실행력은 확보되어 있는 것으로 해석된다. 그러나 이러한 과업·기술을 실제 사람과 구조에 연동시키는 단계에서는 한계가 드러나고 있다. 즉, 현재의 인력 규모로는 늘어나는 연구와 서비스 수요를 감당하기 어렵고, 직무 간 역할 분담이나 경력 개발의 경로가 충분히 설계되어 있지 않아 개인에게 업무 부담이 집중되거나 조직 학습이 누적되지 못하는 문제가 확인된다. 이는 단순한 인원 부족의 문제가 아니라, 연구기관으로서의 정체성에 맞는 직무체계와 역량 개발 시스템을 병행해서 설계해야 한다는 점을 시사한다.

IPA 분석 결과는 이러한 구조적 인식을 보다 구체적인 개선과제로 전환할 수 있게 해준다. 직원들은 예산 배분의 탄력성, 성과에 대한 인센티브, 부서 간 협업을 촉진하는 제도, 행정·정보화 시스템의 편의성, 그리고 직무순환 및 경력관리체계 등을 ‘중요하지만 현재 만족스럽지 않은’ 영역으로 응답하였다. 이는 곧 기관의 핵심 기능은 비교적 분명하나 이를 실행하는 조직 운영 시스템이 그만큼의 속도와 유연성으로 설계되어 있지 않다는 뜻이며, 단기적으로는 행정·시스템 개선과 협업 구조 정비, 중기적으로는 보상·경력관리체계의 재설계가 요구된다는 점을 보여준다. 특히 연구 업무는 개인의 전문성과 시간을 많이 요구하는데, 현재의 지원체계가 이를 충분히 흡수하지 못하기 때문에 중요도-만족도 간 격차가 나타난 것으로 해석된다. 이 지점은 조직이 성과에 대한 요구와 성과를 창출할 수 있는 여건을 만들어 주는 것 사이의 간극을 줄이는 방향으로 개선되어야 한다.

연구 및 직무 만족도 관련 문항에서는 기관의 존재 가치, 서울교육을 위한 연구 기능, 공공성에 대해서는 대체로 우호적인 인식이 확인된다. 그러나 자신의 현재 업무가 실제 연구 성과 또는 기관의 전략과 충분히 연결돼 있다고 느끼는 비율이 상대적으로 낮고, 복지·근무여건에 대한 체감 만족도 역시 평균 수준이다. 이는 직원들이 기관의 방향성에는 공감하지만, 자신의 일상 업무가 그 방향성과 어떻게 연결되는지에 대해서는 더 명확한 설명과 비전이 필요하다는 것을 뜻한다. 다시 말해, 조직 차원의 연구 어젠다와 개인 단위의 연간·분기별 과업이 유기적으로 연결될 수 있도록 과업 연결과 피드백 구조를 정비할 필요가 있다. 동시에 근무여건·복지에 대한 개선 요구는 조직이 성과를 요구하는 만큼 구성원의 지속가능성을 함께 고려해 달라는 신호이므로, 인력 충원, 업무량 조절, 재택·유연근무 등 다양한 제도적 장치를 병행하는 것이 효과적이다.

종합하면, 이번 내부 조사는 연구원 조직이 ‘무엇을 해야 하는가’에 대해서는 공통 인식이 있고, 그 과업을 수행할 최소한의 기술적·업무적 기반도 마련되어 있으나, 그 과업을 지속

가능하게 만들 ‘사람-구조’ 축이 상대적으로 약하다는 점을 보여주고 있다. 따라서 향후 개선의 초점은 새로운 일을 더하는 것보다, 이미 수행 중인 연구·지원 기능이 인력 운영, 협업제도, 보상·경력관리 시스템과 자연스럽게 이어지도록 조직 설계를 정교화하는 데 두어야 한다. 그렇게 하면 내부 만족도와 실제 생산성을 동시에 끌어올릴 수 있고, 기관이 대외적으로 요구받는 역할 확대에도 보다 탄력적으로 대응할 수 있을 것이다.

2. 외부 수요조사

가. 조사 개요

1) 조사 대상

서울교육연구정보원이 외부 수요자에게 제공하는 서비스에 대한 수요를 파악하기 위해 서울 지역의 초등학교, 중학교, 고등학교 교사 및 교육청 소속 직원들과 서울교육연구정보원이 주최하는 행사(예를 들어, 교육종단학술대회)에 참여 경험이 있는 외부의 대학 교수, 연구기관의 연구자, 기타 다양한 이해관계자를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

2) 조사 설계

공통 문항으로는 서울교육연구정보원에 대한 인지 및 필요성, 서비스의 접근성 및 유용성, 서울교육연구정보원과의 소통 및 데이터 활용 정도를 설문하였다. 공통 문항의 경우 학교 교원, 대학의 교수 및 기타 연구자 등을 대상으로 하고 있어, 데이터 활용의 경우 이들이 공통적으로 접근하고 활용하는 ‘서울종단연구데이터’에 한하여 설문 문항을 구성하였다. 한편, 학교 교원 및 교육청에 소속된 인원만을 대상으로 한 문항에서는 서울교육연구정보원의 대표적인 서비스인 학술연구 서비스, 학교·교원 지원 서비스, 교육과정·진로진학 서비스, 교수·학습 지원 서비스, 정보화 인프라 서비스에 대한 활용성, 유용성, 확대 필요성에 대해 설문 문항을 구성하였고, 추가적으로 서울교육연구정보원에서 수행하는 연구에 대한 참여 의향이나 개인의 연구 역량 등으로 설문 문항을 설계하였다.

<표 IV-17> 외부 설문조사 문항 구성

구분		설문 내용
공통	인지 및 필요성	서교연의 존재 및 역할
		서울 교육 발전에 기여
		규모와 역할 확대
		필요성

구분		설문 내용
교사 및 교육청 대상	접근성	발간물
		연수 및 행사
		지원 서비스
	유용성	본인 업무
		서울 교육 전반
	소통	교육현장 요구 반영
		이해관계자와의 소통
	데이터	데이터 인지도
		데이터 접근성
		데이터 품질
	서비스 활용성	학술연구 서비스
		학교·교원 지원 서비스
교육과정·진로진학 서비스		
교수·학습 지원 서비스		
정보화 인프라 서비스		
서비스 유용성	학술연구 서비스	
	학교·교원 지원 서비스	
	교육과정·진로진학 서비스	
	교수·학습 지원 서비스	
	정보화 인프라 서비스	
서비스 확대 필요성	학술연구 서비스	
	학교·교원 지원 서비스	
	교육과정·진로진학 서비스	
	교수·학습 지원 서비스	
	정보화 인프라 서비스	
교사의 연구 참여	현장 수행 연구 확대	
	서교연 연구에서 교원 역할 확대	
	교원 주도 연구 확대	
연구 역량	대학원 진학 의향	
	프로그램 참여 의향	
	서교연 연구 참여 의향	

3) 조사 방법

서울시에 근무하는 교사를 대상으로 설문조사를 실시하기 위해 서울 시내 초·중·고 학교 급별로 15% 학교를 표집하고, 각 학교별로 최소 3명이 응답할 수 있도록 공문을 발송하였다. 또한 서울교육중단연구학술대회 자료집에 기재된 발표자의 명단을 확보하여 이들의 이메일 주소를 이용하여 설문조사 참여를 독려하였다.

구글 폼(Google Form)을 활용하여 설문조사지를 제작하여 링크(link)를 배포하였으며, 이에 따라 설문에 응답한 응답자의 수 및 배경 변인별 분포는 <표 IV-18>과 같다. 수집된 설문지의 응답은 Stata 16.1 프로그램을 활용하여 기초 통계 등을 실시하였다.

<표 IV-18> 외부 설문조사 응답자 배경 변인별 분포

구분		수	비율(%)
성별	남자	42	29.4
	여자	101	70.6
연령대	20-30대	51	35.7
	40대	53	37.1
	50대 이상	39	27.3
소속	초등학교	44	30.8
	중학교	19	13.3
	고등학교	36	25.2
	대학	24	16.8
	연구기관	12	8.4
	교육청	6	4.2
	기타	2	1.4
학력	학사	28	19.6
	석사	63	44.1
	박사	52	36.4
거주지역	서울	100	69.9
	수도권	33	23.1
	수도권외	10	7.0
응답자 수		144	100.0

본 외부 설문에는 총 144명이 참여했다. 성별은 여성 101명(70.6%), 남성 42명(29.4%)으로 여성 비율이 높다. 연령대는 40대 53명(37.1%)으로 가장 많고, 20~30대 51명(35.7%), 50대 이상 39명(27.3%) 순이다. 소속 분포를 보면 초등학교 44명(30.8%)이 가장 많고, 고등학교 36명(25.2%), 중학교 19명(13.3%) 순이다. 학교 외 기관으로는 대학 24명(16.8%), 연구기관 12명(8.4%), 교육청 6명(4.2%), 기타 2명(1.4%)이다. 전체적으로 초·중·고 소속이 99명(약 69%)을 차지한다. 학력은 석사 63명(44.1%), 박사 52명(36.4%), 학사 28명(19.6%)으로 대학원 이상이 80% 이상을 차지한다. 거주 지역은 서울 100명(69.9%), 수도권 33명(23.1%), 수도권 외 10명(7.0%)으로 서울·수도권 집중도(93.0%)가 매우 높다. 요약하면, 본 표본은 여성·40대·대학원 이상 학력자의 비율이 높고, 서울·수도권 거주자가 다수를 이루는 특성을 보인다.

나. 조사 결과(공통)

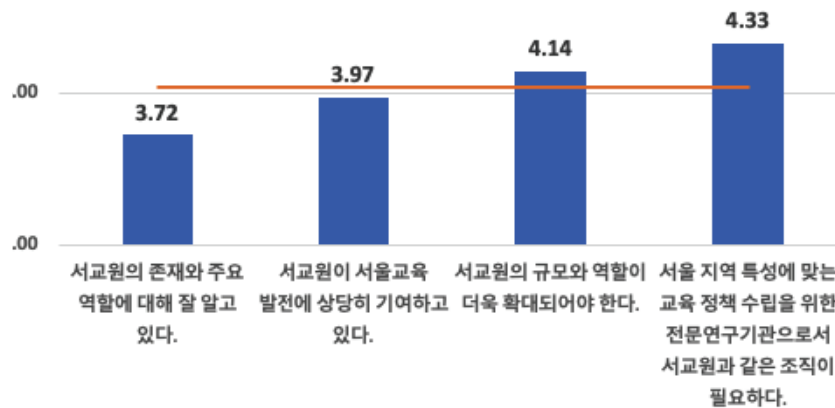
1) 인지도

외부 수요자의 서울교육연구정보원에 대한 인지도를 알아보기 위해 1) 인식, 2) 기여도, 3) 역할 확대에 대하여 설문한 결과는 <표 IV-19>와 같다. 외부 수요자의 서울교육연구정보원

인지도·필요성에 대한 평균 점수는 4.04점(‘긍정’ 75.0%)이다. 세부적으로 서울교육연구정보원의 존재와 주요 역할에 대한 인식은 3.72점(65.7%), 서울교육 발전에 대한 서울교육연구정보원의 기여도는 3.97점(69.9%), 서울교육연구정보원의 규모와 역할 확대 필요성은 4.14점(78.3%)으로 나타났다. 특히 “서울 지역 특성에 맞는 교육정책 수립을 위한 전문 연구기관으로서 서울교육연구정보원과 같은 조직이 필요하다” 항목이 4.33점(86.0%)으로 가장 높아, 존재 인식보다 필요성과 역할 확대 요구가 강하게 나타났다.

<표 IV-19> 서울교육연구정보원에 대한 인지도

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
인식	서울교육연구정보원의 존재와 주요 역할에 대해 잘 알고 있다.	3.72	65.7
기여도	서울교육연구정보원이 서울교육 발전에 상당히 기여하고 있다.	3.97	69.9
역할 확대	서울교육연구정보원의 규모와 역할이 더욱 확대되어야 한다.	4.14	78.3
필요성	서울 지역 특성에 맞는 교육정책 수립을 위한 전문 연구기관으로서 서울교육연구정보원과 같은 조직이 필요하다.	4.33	86.0
평균		4.04	75.00



[그림 IV-16] 서울교육연구정보원에 대한 인지도 및 필요성

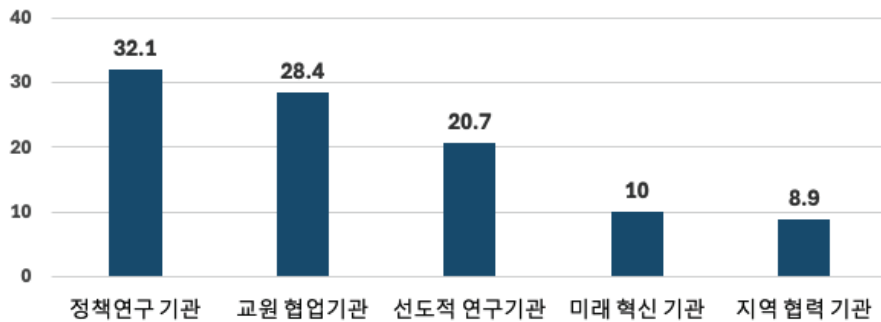
2) 발전 방향

총 143명의 응답자가 최대 2개 선택한 ‘서울교육연구정보원의 발전 방향’을 보면, ‘빅데이터·과학적 조사·분석에 기반한 실증적 정책 대안을 제시하는 정책연구기관’이 87명(32.1%)으로 가장 많다. 다음으로 ‘서울교육의 장기 비전과 정책 어젠다를 제시하는 선도적 연구기관’이 77명(28.4%), ‘교원과의 적극적 협업을 통해 현장 수요에 기반한 연구·사업을 수행하는 협력 기관’이 56명(20.7%) 순이다. ‘국제 네트워크를 구축해 AI·디지털 전환 등 미래 지향 모델을 제시하는 혁신 기관’은 27명(10.0%), ‘학부모·지자체·시민사회와 연계한 지역 맞춤형 교육 협력 기관’은 24명(8.9%)으로 상대적으로 낮다. 종합하면, 응답자들은 서울교육연구정보원의 최우선 발전 방향으로 증거기반 정책연구와 정책 어젠다 선도를 중시하

고, 그다음으로 현장 협업 기능을 기대하는 경향이 뚜렷하다.

<표 IV-20> 서울교육연구정보원의 발전 방향(최대 2개)

순위	발전 방향	명	비율(%)
1	서울에서 생산되는 각종 빅데이터와 과학적 조사·분석을 토대로 실증적 정책 대안을 제시하는 정책연구기관	87	32.1
2	서울 교육의 장기적 비전과 정책 어젠다를 제시하며 전국 교육정책을 견인하는 선도적 연구기관	77	28.4
3	서울의 교원과 적극적인 협업을 통해 현장 수요에 기반한 연구 및 사업을 수행하는 협업 기관	56	20.7
4	AI, 디지털 전환, 글로벌 이슈를 선도하기 위해 국제적 네트워크를 구축하여 미래 지향적 교육 모델을 제시하는 혁신 기관	27	10.0
5	서울의 학부모, 지자체, 시민사회와 연계하여 지역 맞춤형 교육 해법을 모색하는 지역 협력 기관	24	8.9
합계		271	100.0



[그림 IV-17] 서울교육연구정보원 미래 발전 방향(최대 2개)

서울교육연구정보원의 발전 방향에 대한 응답자의 ‘기타 의견’을 주제별로 정리하면, 먼저 기관의 위상 강화 요구가 두드러진다. 응답자들은 서울교육연구정보원이 경기도교육연구원처럼 독립적(또는 재단법인화된) 연구기관으로 자리 잡고, 인력·예산·조직 규모를 단계적으로 확대하길 제안했다. “사업 중심” 보다는 “연구 중심”의 정체성을 분명히 하고, 서울이라는 대도시에 걸맞은 연구원 규모와 역할을 갖추며, 연구대회 등 일부 활동에 편중되지 않도록 대외 홍보와 브랜딩도 체계화해야 한다는 의견이 많다.

둘째, 연구 기반(데이터) 역할 강화가 요구된다. 학교현장과 교육지원청의 수요를 신속하게 포착해 의제를 발굴하고, 서울교육 데이터를 상시로 수집·정제·분석하는 허브(거버넌스 포함)를 구축해 정책과 연계하자는 제안이 많다. 실제 사례 중심의 실증연구를 늘리고, 연구대회 주관에 머무르지 않는 상설 현장연구체계를 갖추며, 지역사회와 연계한 교육 프로그램 연구도 확대하자는 의견이 있다. 또한 연구를 통한 역량 강화 측면에서는 교원 대상 연수·멘토링·자료 제공을 정례화하고 접근성을 높여 달라는 요청이 있다. 새 교육과정 도입 시 필요

한 자료를 쉽게 찾고 활용할 수 있도록 안내체계를 갖추고, 수업 연구자료 개발 등 교실 적용이 쉬운 콘텐츠를 확충하자는 제안도 있다.

마지막으로 학교현장 및 교사 지원과 관련해, 시대 변화에 맞는 다양한 연수로 교원 역량을 높이고 소외 교과까지 포괄하는 협업·나눔의 장을 마련해 달라는 요구가 크다. 진로·진학 등 정책 담당자의 전문성 강화를 위한 교육, 현장 수요에 근거한 실용적 제도·대안 제시, 정책·사업 수행에 필요한 자료·증빙·예산 지원 등 행정적 뒷받침도 강조되었다. 전반적으로는 현장 목소리를 상시로 수렴하고, 연구-정책-지원이 한 흐름으로 이어지는 체계를 구축하라는 메시지가 공통적이다. 종합하면, 우선 과제로 ① 기관의 위상 강화, ② 연구기관으로서 역할 강화, ③ 학교현장 및 교사 지원 강화가 제시되었다.

<표 IV-21> 서울교육연구정보원의 발전 방향(기타 의견)

구분	발전 방향
기관의 위상 강화	경기도교육연구원처럼 독립적인 기관으로 자리 잡아야 한다고 생각합니다.
	경기도교육연구원처럼 재단화함으로써 규모를 현재보다 확장해서 키워야 한다고 생각합니다(연구위원 수 확대, 연구과제 확대). 이게 불가능하다면 2025년부터 시행하고 있는 박사학위가 있는 교사들의 연구년(현재 2인)의 규모를 확대해야 한다고 생각합니다
	국내 최고 도시의 연구원인데 규모와 역할이 작습니다. 대규모로 키우는 게 좋을 것 같습니다.
	사업보다는 연구를 중심으로 하는 기관으로 자리매김해야 한다고 생각합니다.
	어떤 활동을 하는지 누구나 알 수 있게 명칭변경은 어떨까요?
연구기관으로서 역할 강화	교육과정과 과목 선택, 진로 직업, 진학 입시 관련 연구 전문 기관으로 더욱 발전해야 합니다.
	서울교육연구정보원은 교원들의 연구 방향을 제시하며 연구의 선두에서 학교의 정책 방향에도 영향을 미친다고 생각합니다. 이를 더욱 공고히 할 수 있도록 다양한 콘텐츠 및 트렌드를 주도해야 한다고 생각합니다.
	서울 교육 관련 데이터를 적극 수집하고 분석하여 서울 교육 정책에 기여할 수 있는 기관
	서울연구원을 벤치마킹하여 데이터 관리 현장 기반 미니 연구 활성화, 서울교육데이터 구축(교사 소진 정책 영향 평가 등)
	실제 사례를 중심으로 다양한 연구를 하는 기관이 되었으면 좋겠습니다.
	유치원 및 유아교사를 대상으로 한 데이터 구축 및 연구
	연구대회 주관기관인 것 외에는 기억나는 것이 별로 없는데 현장연구 강화가 필요할 듯합니다.
	서울 지역 학교와 교원, 교육지원청 등이 현안 수요에 대한 적극적인 대응
지역사회와 연계된 교육 프로그램 모색 연구 기관	

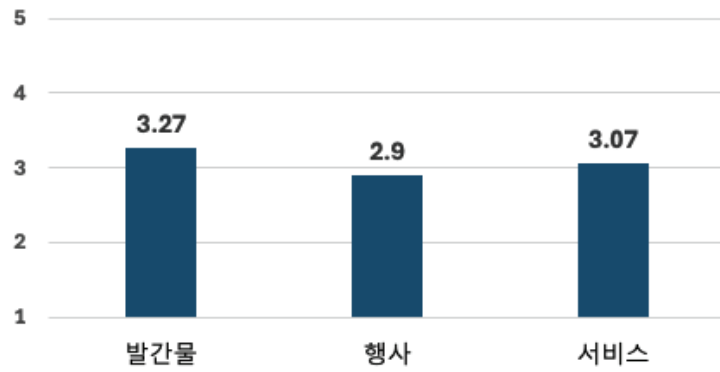
구분	발전 방향
학교현장 및 교사 지원	교사의 연구 역량을 자극하고 강화해 주는 지지자의 역할을 더욱 희망합니다.
	교육연구 정보에 관한 다방면 연수, 자료 제공
	새로운 교육과정 도입 시 관련 자료를 쉽게 접할 수 있도록 했으면 합니다.
	수업연구자료 개발
	시대에 흐름에 맞는 다양한 연수를 제공하여 교원 역량 강화
	주요 교과뿐 아니라 소외된 교과를 위한 소통과 나눔의 장을 개설해 주세요(예체능 교과).
	지속적인 현장의 서울 교원과 연구 협력을 통해 교사들의 연구 역량을 키울 수 있도록 많은 기회를 주시기 바랍니다. 감사합니다.
	진로교육 정책 연구 및 담당 인력(진로전담교사 등) 교육 및 연구 강화
	학교현장의 교육 수요에 대응함과 동시에 현장의 교육 혁신을 견인할 수 있는 기관
	학교현장의 요구를 잘 반영해야 한다고 생각합니다.
	학교 자율 시간 등, 정책 사업을 할 때 필요한 자료 및 지침 등 보급
기타	역량 강화
	위로부터의 전달이 아닌 활동

3) 접근성

서울교육연구정보원 생산물에 대한 접근성을 5점 척도로 평가한 결과, 전체 평균은 3.08점이고, ‘긍정’ 비율은 38.7%이다. 항목별로는 발간물 접근성이 3.27점(긍정 44.8%)으로 가장 높고, 지원 서비스 이용은 3.07점(39.9%)으로 뒤를 이었다. 반면 연수·학술대회·세미나 등 행사 참여는 2.90점(31.5%)으로 가장 낮다. [그림 IV-18]과 같이 발간물(3.27) > 서비스(3.07) > 행사(2.90)의 순서를 동일하게 보여, 발간물과 서비스는 보통 수준, 행사는 상대적으로 낮은 접근성을 시사한다.

<표 IV-22> 서울교육연구정보원 발간물, 행사, 서비스에 대한 접근성

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
발간물	서울교육연구정보원이 생산하는 각종 발간물을 자주 접하며 활용하고 있다.	3.27	44.8
행사	서울교육연구정보원이 주관하는 각종 연수 및 행사(연구대회, 학술대회, 포럼, 세미나 등)에 자주 참석한다.	2.90	31.5
서비스	서울교육연구정보원이 제공하는 각종 지원 서비스를 자주 사용한다.	3.07	39.9
평균		3.08	38.7



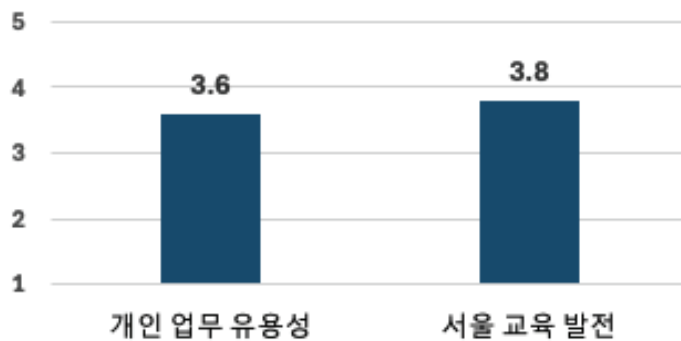
[그림 IV-18] 서울교육연구정보원 생산물에 대한 접근성

4) 유용성

서울교육연구정보원 생산물의 유용성을 5점 척도로 평가한 결과, 전체 평균은 3.70점이고, ‘긍정’ 응답 비율은 60.1%이다. 항목별로 보면 서울교육 발전에의 기여도가 3.80점(긍정 65.7%)으로 가장 높고, 개인 업무 유용성은 3.60점(긍정 54.5%)이다. [그림 IV-19]와 같이 서울교육 발전(3.80)이 개인 업무 유용성(3.60)보다 높게 표시되어 표의 수치를 그대로 반영한다. 전체적으로 생산물은 개인 업무보다 서울교육 전반의 발전에 더 유용하다고 인식되고 있다.

<표 IV-23> 서울교육연구정보원 생산물에 대한 유용성

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
개인 업무 유용성	서울교육연구정보원이 생산하는 발간물, 행사, 서비스 등은 나의 업무에 도움이 된다.	3.60	54.5
서울교육 발전	서울교육연구정보원의 생산하는 발간물, 행사, 서비스 등은 서울 교육 발전에 도움이 된다	3.80	65.7
평균		3.70	60.1



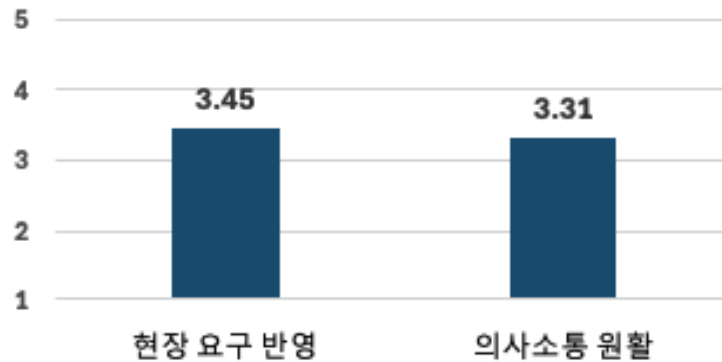
[그림 IV-19] 서울교육연구정보원 생산물에 대한 유용성

5) 소통

서울교육연구정보원에 대한 소통을 5점 척도로 평가한 결과, 전체 평균은 3.38점이고 ‘긍정’ 응답 비율은 44.4%이다. 세부적으로 현장 요구 반영이 3.45점(긍정 49.0%)으로 상대적으로 높고, 의사소통 원활은 3.31점(긍정 39.3%)이다. [그림 IV-20]과 같이 현장 요구 반영(3.45)이 의사소통 원활(3.31)보다 높게 제시되어 표의 수치를 그대로 반영한다. 전체적으로는 보통 수준의 접근성이 확인되며, 이해관계자와의 소통 측면에서 다소 낮은 체감이 관찰된다.

<표 IV-24> 서울교육연구정보원과의 소통

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
요구 반영	서울교육연구정보원이 수행하는 연구, 사업, 서비스 등은 교육현장의 실제 요구를 잘 반영하고 있다.	3.45	49.0
의사 소통	서울교육연구정보원이 수행하는 연구, 사업, 서비스를 운영·제공함에 있어 이해관계자(교직원, 학부모, 학생 등)와의 소통이 원활하다.	3.31	39.9
평균		3.38	44.4



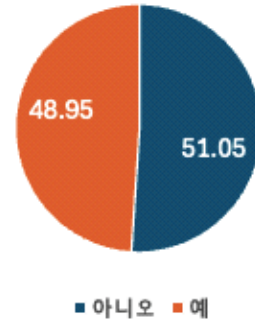
[그림 IV-20] 서울교육연구정보원과의 소통

6) 서울교육종단연구 데이터

교원, 대학 교수, 기타 연구자 등을 대상으로 하여 서울교육연구정보원에서 생산, 제공하는 대표적인 자료의 하나로 종단연구 데이터에 대한 인식을 살펴보기 위해 “서울교육연구정보원의 종단연구 데이터(예, 서울학생종단연구, 서울교원종단연구)를 사용해 본 적 있다”라는 설문 문항을 활용하였다. 종단연구 데이터 활용 여부는 응답자 143명 중 미사용 73명(51.05%), 사용 70명(48.95%)으로, 경험 유무가 비슷하나 미사용이 조금 많다.

<표 IV-25> 종단연구 데이터 활용 여부

구분	명	비율(%)
아니오	73	51.05
예	70	48.95
합계	143	100.0



[그림 IV-21] 데이터 활용 여부

종단연구 데이터의 사용을 직업 유형에 따라 구분해 본 결과는 <표 IV-26>과 같다. 교사의 경우 전체 응답자 105명 중 41.0%(43명)가 사용해 본 경험이 있다고 응답하였고, 대학 교수 및 연구자 등은 전체 응답자 38명 약 71.1%(27명)가 사용해 본 경험이 있다고 응답하였다. 교사도 40%를 넘는 사용률을 보이거나 외부 연구자가 70%를 넘는 사용률을 보여 대학의 교수나 연구기관의 연구자들에게 더욱 활발히 활용되고 있음을 알 수 있다.

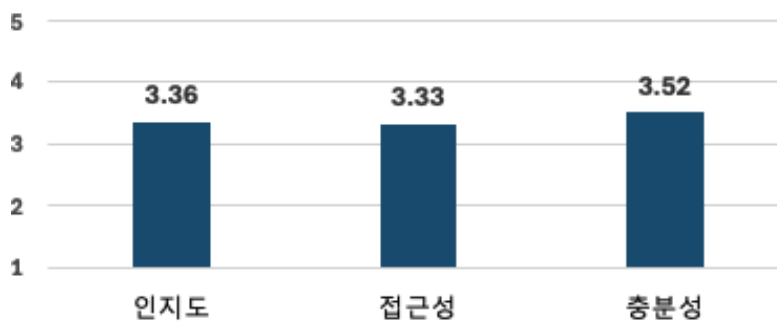
<표 IV-26> 종단연구 데이터 사용 여부

구분		교사 및 교육청	그 외(교수, 연구자 등)	전체
미사용	명	62	11	73
	비율(%)	59.1	29.0	51.1
사용	명	43	27	70
	비율(%)	41.0	71.1	49.0
전체	명	105	38	143
	비율(%)	100.0	100.0	100.0

종단연구 데이터를 활용한 경험이 있는 70명의 응답자를 대상으로 종단연구 데이터에 대한 인지도, 접근성, 충분성에 대한 인식을 설문한 결과는 <표 IV-27>과 같다. 데이터에 대한 전반적인 인식 평가는 5점 척도 평균 3.40점으로 보통인데, 세부 항목별로 보면 충분성이 3.52점(긍정 52.2%)으로 가장 높고, 인지도 3.36점(51.4%), 접근성 3.33점(44.3%) 순이다. 이러한 결과는 품질과 정보량은 비교적 긍정적으로 평가되지만 실제 접근성과 활용 편의는 상대적으로 낮게 인식되고 있음을 시사한다.

<표 IV-27> 서울교육연구정보원 종단연구 데이터에 대한 인식

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
인지도	서울교육연구정보원의 종단연구 데이터는 많은 이들에게 널리 알려져 있다.	3.36	51.4
접근성	서울교육연구정보원의 종단연구 데이터에 쉽게 접근하여 활용할 수 있다.	3.33	44.3
충분성	서울교육연구정보원의 종단연구 데이터는 품질이 좋고, 정보량은 충분하다.	3.52	52.2
평균		3.40	39.8



[그림 IV-22] 서울교육연구정보원 종단연구 데이터에 대한 인식

다. 조사 결과(교사 및 교육청)

학교 교사 및 교육청 소속인 사람을 대상으로 하여 서울교육연구정보원의 대표적인 서비스인 학술연구 서비스, 학교·교원 지원 서비스, 교육과정·진로진학 서비스, 교수·학습 지원 서비스, 정보화 인프라 서비스에 대한 활용성, 유용성, 확대 필요성에 대하여 설문하고, 추가로 연구 참여 의향, 연구 역량 등에 대하여 설문한 결과는 다음과 같다. 서울교육연구정보원의 서비스에 대해서는 다음과 같이 설명하였다.

1. 학술·연구 관련 서비스[예: 각종 연구(대회)보고서, 종단연구 학술대회 및 포럼, 서울교육정책연구협력단, 서울교육연구년, 교육감 지정 연구교사제 등]
2. 학교·교원 지원 서비스[예: 학교평가 지원, 교원 전문성 신장 활동(교과교육연구회, 교원학습공동체(학교 내 및 학교 간) 등), 현장교육실천 연구대회, 계간지 ‘서울교육’ 등]
3. 교육과정·진로진학 지원 서비스[예: 서울특별시 학교급별 교육과정 및 교과서 개발 및 심의 지원, 진로진학 지도 지원 등]
4. 교수·학습 지원 서비스[예: 온라인 교수·학습 지원(SSEM, e학습터, 꿀박사, 꿀맛무지개 등), AI·SW교육 체험 및 연수, 학교 홈페이지 및 도서관 시스템 운영 지원, 교육연구자료 열람 등]

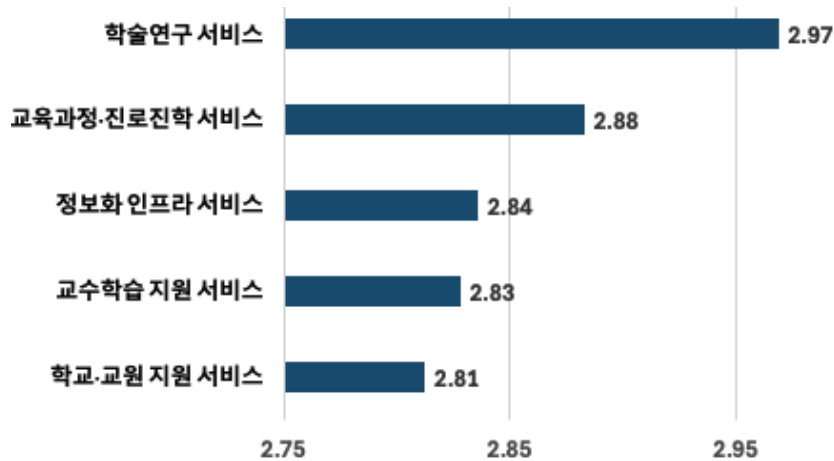
5. 정보화 인프라 서비스[예: K-에듀파인, (유아)나이스, 교육행정통합관리시스템, 서울시교육청 홈페이지, 스쿨넷 등]

1) 서비스 활용성

서울교육연구정보원 서비스의 활용성을 5점 척도로 평가한 결과, 전체 평균은 2.87점으로 보통(3점)에 다소 못 미치고 ‘긍정’ 응답 비율은 28.4%이다. 항목별로는 학술연구 서비스가 2.97점(32.8%)으로 가장 높고, 이어 교수·학습 지원 서비스 2.83점(26.6%), 정보화 인프라 서비스 2.84점(28.9%), 교육과정·진로진학 서비스 2.88점(28.9%) 순이다. 학교·교원 지원 서비스는 2.81점(25.0%)으로 가장 낮다. <표 IV-28>과 [그림 IV-23] 모두 이러한 위계를 동일하게 보여주며, 전반적으로 서비스별 활용 편차는 크지 않지만 전체 활용 수준은 보통 이하임을 시사한다.

<표 IV-28> 서울교육연구정보원에 대한 활용성

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
활용성	학술연구 서비스	2.97	32.8
	학교·교원 지원 서비스	2.81	25.0
	교육과정·진로진학 서비스	2.88	28.9
	교수·학습 지원 서비스	2.83	26.6
	정보화 인프라 서비스	2.84	28.9
평균		2.87	28.4



[그림 IV-23] 서울교육연구정보원 서비스에 대한 활용성

2) 서비스 유용성

서울교육연구정보원 서비스의 유용성을 5점 척도로 평가한 결과, 전체 평균은 3.54점이고 ‘긍정’ 응답 비율은 50.9%로 보통 이상이다. 항목별로는 학술연구 서비스가 3.68점(60.9%)으로 가장 높고, 다음으로 교육과정·진로진학 서비스 3.55점(50.0%), 교수·학습 지원 서비스 3.50점(49.2%) 순으로 높다. 학교·교원 지원 서비스는 3.49점(47.7%), 정보화 인프라 서비스는 3.48점(46.5%)으로 상대적으로 낮은 편이다. 요약하면 학술연구 영역의 체감 유용성이 가장 크고, 학교·교원 지원과 정보화 인프라는 보완의 여지가 있어 보인다.

<표 IV-29> 서울교육연구정보원에 대한 유용성

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
유용성	학술연구 서비스	3.68	60.9
	학교·교원 지원 서비스	3.49	47.7
	교육과정·진로진학 서비스	3.55	50.0
	교수·학습 지원 서비스	3.50	49.2
	정보화 인프라 서비스	3.48	46.5
평균		3.54	50.9



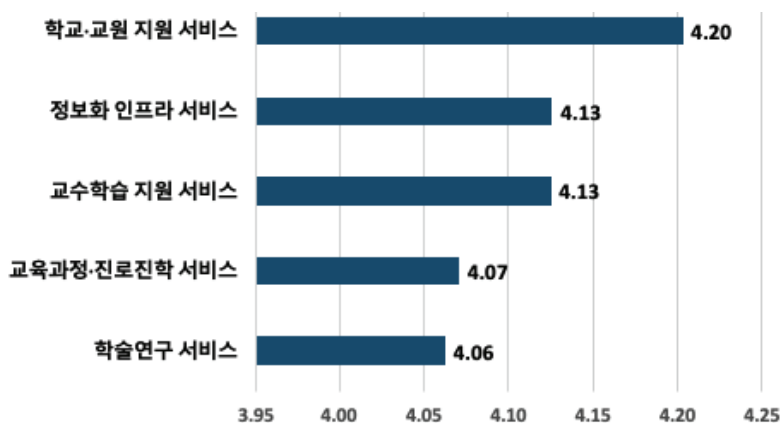
[그림 IV-24] 서울교육연구정보원 서비스에 대한 유용성

3) 서비스 확대 필요성

서울교육연구정보원 서비스의 확대 필요성을 5점 척도로 평가한 결과, 전체 평균은 4.12점이고, ‘긍정’ 응답 비율은 75.1%로 전반적으로 확대 요구가 높게 나타났다. 항목별로는 학교·교원 지원 서비스가 4.20점(78.9%)으로 가장 높고, 교수·학습 지원 서비스와 정보화 인프라 서비스가 각각 4.13점(각 74.8%)으로 뒤를 이었다. 교육과정·진로진학 서비스는 4.07점(71.7%), 학술연구 서비스는 4.06점(74.2%)으로 상대적으로 낮다. 모든 항목이 4점대에 위치해 전반적 확대 필요성은 고르게 확인되며, 특히 학교·교원 지원에 대한 수요가 가장 크다.

<표 IV-30> 서비스 확대 필요성

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
서비스 확대	학술연구 서비스	4.06	74.2
	학교·교원 지원 서비스	4.20	78.9
	교육과정·진로진학 서비스	4.07	71.7
	교수·학습 지원 서비스	4.13	75.8
	정보화 인프라 서비스	4.13	74.8
평균		4.12	75.1



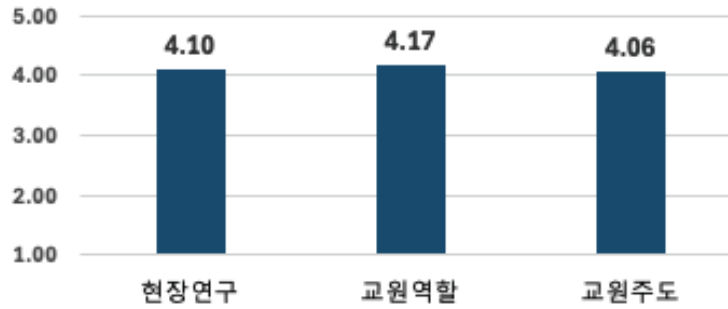
[그림 IV-25] 서울교육연구정보원 서비스에 대한 확대 필요성

4) 교사의 연구 참여

교원의 연구 참여에 대한 인식을 5점 척도로 평가한 결과, 전체 평균은 4.11점이고 ‘긍정’ 응답 비율은 77.1%이다. 세부 항목별로는 “서울교육연구정보원이 수행하는 연구에 교원의 역할을 증대해야 한다”가 4.17점(79.6%)으로 가장 높고, “교원에 의해 수행되는 현장연구가 확대되어야 한다”와 “교원 주도로 수행되는 연구가 더 많아져야 한다”는 각각 4.10점(76.2%), 4.06점(75.4%)으로 유사한 수준이다. 전 항목이 4점대에 분포해 전반적으로 교원 참여 확대에 대한 공감대가 높은 편이다.

<표 IV-31> 교원의 연구 참여에 대한 인식

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
현장연구	교원에 의해 수행되는 현장연구가 확대되어야 한다.	4.10	76.2
교원 역할	서교원이 수행하는 연구에 교원의 역할이 증대되어야 한다.	4.17	79.6
교원 주도	교원의 주도로 수행되는 연구가 더 많아져야 한다.	4.06	75.4
평균		4.11	77.1



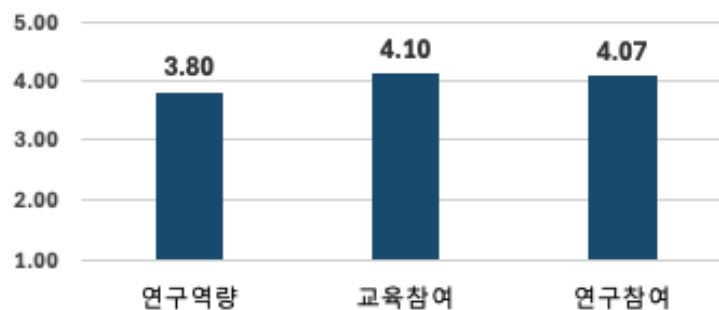
[그림 IV-26] 교원의 연구 참여에 대한 인식

5) 연구 역량에 대한 인식

연구 역량 강화에 대한 인식은 5점 척도 평균 3.99점(‘긍정’ 75.1%)으로 전반적으로 높다. 항목별로는 연구 역량 강화를 위한 교육 참여 의향이 4.10점(79.0%)으로 가장 높고, 연구 참여 의향이 4.07점(78.3%)으로 뒤를 이었다. 개인 연구 역량 향상 의지는 3.80점(67.9%)으로 상대적으로 낮지만 ‘보통 이상’ 수준을 보인다.

<표 IV-32> 연구 역량 강화에 대한 인식

설문 문항		점수	‘긍정’ 비율(%)
연구 역량	나는 대학원에 진학 하여 연구 역량을 키울 의향이 있다.	3.80	67.9
교육 참여	서교연에서 연구 역량을 강화하는 프로그램을 제공한다 면 참여할 의향이 있다.	4.10	79.0
연구 참여	서교연에서 수행하는 연구에 참여할 의향이 있다.	4.07	78.3
평균		3.99	75.1



[그림 IV-27] 연구 역량 강화에 대한 인식

라. 외부 수요조사 결과 종합

외부 설문조사 결과는 서울교육연구정보원이 대외적으로는 존재와 필요성이 인정되고 있으나, 실제 활용과 접근의 측면에서는 여전히 확장 여지가 크다는 점을 보여주고 있다. 먼저

교사와 외부 연구자 등 전체 응답자를 대상으로 한 공통 결과에서, 외부 수요자들은 대체로 연구원이 “서울교육을 위한 전문 연구기관” 으로서의 존재 의미를 인정하고 있으며, 특히 서울 맥락에 맞는 정책연구, 축적 데이터의 공적 관리, 현장에 환류되는 연구 성과의 생산에 대한 기대가 높다. 다만, 현행 서비스와 정보의 존재는 알고 있으나 실제 접근 경로가 직관적이지 않고, 연구원과 현장 사이의 소통이 충분히 조직화되어 있지 않다는 응답이 함께 나타나 연구·데이터·지원이 하나의 연계 구조로 제시될 필요성이 제기되었다. 서울교육연구정보원의 대표적인 데이터 활용에 있어서 대학 등 연구자들이 높은 활용도를 보인 것은 더욱 확대할 필요가 있고, 교사 중에서도 40%의 응답자가 데이터 활용에 경험을 보인 것은 장차 연구에 관심 있는 교사들에게 더 큰 활용 잠재력을 가지고 있음을 의미한다. 이러한 결과를 종합하면, 연구원의 역할에 대한 인식은 우호적이되, 접근성·소통·참여 구조가 상대적으로 뒤따르지 못하고 있다는 점을 보여주며, 잠재적 협력 연구자를 발굴·연결하는 플랫폼 기능을 강화하면 외연을 넓힐 수 있음을 시사한다.

교원 및 교육청 소속 응답자는 서울교육연구정보원이 제공하는 대표 서비스의 ‘활용성’ 을 전반적으로 3점 미만(평균 2.87점)으로 평가해 실제 현장 사용은 보통 이하라고 보았다. 항목 간 위계도 크지 않아 특정 서비스만 두드러지게 활용되고 있는 것도 아니다. 그럼에도 같은 서비스에 대한 ‘유용성’ 평가는 3.5점대 중반으로 높아, 한 번 접속하거나 안내를 받은 경우에는 내용 자체는 도움이 된다고 인식하는 것으로 해석된다. 더 주목되는 점은 ‘확대 필요성’ 이 전 항목에서 4점대를 보인 것인데, 이는 현장의 문제의식이 “서비스가 불필요하다” 가 아니라 “지금보다 접근하기 쉽고, 학교 상황에 맞게, 더 자주 제공되었으면 한다” 는 방향에 있음을 보여준다. 특히 학교·교원 지원과 교수·학습 지원, 정보화 인프라 영역에서의 확대 요구가 높아, 연구원의 기능을 연구 성과 생산에만 두지 말고 현장 지원 플랫폼으로 보강해야 한다는 정책적 시사점을 준다.

외부 수요조사 결과를 요약하면, 외부 수요층은 연구원의 위상과 역할에 대해서는 우호적이며, 서울 특성을 반영한 증거기반 연구와 데이터 허브 기능을 계속해서 수행해 주기를 기대하고 있다. 종단연구 데이터에만 한정하자면 현재의 서울교육연구정보원이 제공하는 데이터는 학술 연구 집단(대학, 연구기관 등)에 상대적으로 활발히 활용되고 있고, 교사 등 현장 집단에는 활발히 활용되지 못하고 있다. 따라서 향후에는 ① 종단연구를 포함한 데이터 자원에 대한 주기적 홍보와 사례 중심 안내를 통해 접근성을 제고하고, ② 교원을 대상으로 하는 데이터 활용 및 분석 역량 강화 서비스를 제공하며, ③ 서울 시내 대학들과 협업을 통해 교사의 연구 역량을 강화시킬 수 있는 연계체제를 구축하는 전략이 요구된다. 이는 외부 수요자들의 서울교육연구정보원에 요구하는 유용한 정책 정보 및 데이터 활용성 제고를 통해 서울교육연구정보원에 대한 위상 제고와 실제 이용률을 상승시키는 핵심 경로가 될 것이다.

3. 초점집단면접(FGI) 조사

가. 조사 개요

1) 조사 목적

본 연구는 기관의 현황을 종합적으로 진단하고, 조직 및 인력 운영체계의 개선 방향을 모색하는 것을 연구 내용에 포함하고 있다. 부서별 기능과 역할의 적절성, 장기적 연구 연속성 확보, 성과관리체계의 개선을 주요 과제로 설정하였다.

본 연구는 서울교육연구정보원의 조직 개편 및 연구 기능 강화를 위한 기초자료를 수집하고자 총 6개 그룹을 대상으로 FGI(Focus Group Interview)를 실시하였다. FGI는 연구 주제와 관련된 동질성을 가진 참여자를 집단으로 구성하여 연구 주제에 대한 참여자들의 인식과 경험을 파악하는 조사 방법이다(Krueger & Casey, 2015; Morgan, 1997). 본 FGI는 서울교육연구정보원의 연구 기능 강화를 목적으로, 부서별 조직·업무 현황을 진단하고 개선 방안을 도출하기 위한 것이다.

2) 조사 대상 및 구성

본 FGI는 반구조화된 질문지를 활용한 대면 집단 인터뷰 방식으로 진행하였고, 연구 기능 관련 업무자가 부서별로 2~4명이 참여하였다. 연구 기능은 광의적 차원의 연구 관련 제반 업무를 포함하여 고려하였다. 각 부서별 회의는 약 60분 동안 진행하였고, 모든 발언은 전사 기록하여 이후 주제별 코딩과 비교분석에 활용하였다. 본 조사에는 연구 업무 수행 부서 포함 기관 운영 전반에 관여하는 다양한 인력이 참여하였다. 참여자에게는 익명성을 보장하기 위해 ‘그룹1’, ‘참석자A’ 등 식별 기호를 부여하였다.

- 조사 기간: 2025년 7월 18일, 8월 1일
- 그룹 구성: 6개 그룹, 그룹별 2~4명 참여, 각 그룹은 동일 부서로 구성

3) FGI 주요 논의 영역

FGI는 내부 조직 운영 및 연구 기능 진단을 위해 조직 비전/추진 방향/주요 업무, 조직 문화, 인적 자원, 연구 업무 운영, 데이터 활용, 현장 의견 수렴, 외부 네트워크, 연구 결과의 효과성, 개선 의견 등 8개 영역을 중심으로 논의하였다.

<표 IV-33> 조사 대상 및 조사 일시

조사 대상	구분	조사 일시	조사 대상	구분	조사 일시
참석자A	그룹1	2025. 7. 18. 오전	참석자K	그룹4	2025. 8. 1. 오전
참석자B			참석자L		
참석자C			참석자M		
참석자D	그룹2	2025. 7. 18. 오전	참석자N	그룹5	2025. 8. 1. 오후
참석자E					
참석자F	그룹3	2025. 8. 1. 오전	참석자O		
참석자G			참석자P		
참석자H			참석자Q	그룹6	2025. 8. 1. 오후
참석자I			참석자R		
참석자J					

<표 IV-34> FGI 주요 내용

구분	내용	세부 내용
조직	비전 및 주요 업무	<ul style="list-style-type: none"> - 연구정보원의 비전과 운영 목적에 부합하게 세부 조직(부서)이 구성되어 있는가? - 구성원별 역할 배분은 적절한가? 유사 기능의 중복은 없는가? 책임 소재는 명확하게 설정되어 있는가?
	조직 문화	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원 간의 신뢰, 협업, 의사소통은 원활하며 안정적인 조직체계를 갖추고 있는가? - 부서장은 조직의 현안을 포착하고 적절한 리더십을 발휘하는가?
	인적 자원	<ul style="list-style-type: none"> - 업무(연구, 사업 등)에 대한 인력의 양과 질은 적정하다고 보는가? - 구성원의 전문성은 충분한가? 전문 역량 개발 기회는 충분히 제공되고 있는가? - 연구 보조 인력 및 파견 인력의 배치·활용은 적절한가?
연구 (업무)	성과관리 및 데이터 연계	<ul style="list-style-type: none"> - 업무 결과물(자료, 보고서 등)의 질적 수준은 어떻게 평가되는가? - 업무(연구, 사업 등) 관리 절차는 적절한가? 해당 절차가 잘 준수되고 있는가? 환류체계는 잘 작동하는가? - 업무 수행을 위한 데이터의 양과 질은 충분한가?
	현장 의견 수렴 및 반영	<ul style="list-style-type: none"> - 현장 의견 수렴의 대상과 절차는 적절한가?
	외부 네트워크 및 협력	<ul style="list-style-type: none"> - 외부 네트워크는 활성화되고 있는가? - 현행 네트워크의 적절성과 추가 협력 필요성은 어떠한가?
	연구 성과 및 정책 효과성	<ul style="list-style-type: none"> - 업무(연구, 사업 등) 결과의 정책 반영 정도나 현장에 미치는 영향은 어느 정도라고 보는가?
기타	추가 개선 의견	<ul style="list-style-type: none"> - 기타 개선 사안에 대해 자유롭게 의견 개진

4) 분석 절차

본 연구의 FGI 분석은 질적 자료 분석의 표준적 접근법(Krueger & Casey, 2015; Morgan, 1997)에 따라 다음과 같은 절차로 수행하였다.

첫째, 모든 면담 내용은 녹취 후 전사하여 원 자료를 확보하였다.

둘째, 전사된 자료에서 발언 내 반복적으로 등장하거나 논의의 쟁점이 된 핵심 개념을 추출하여 키워드로 정리하였다.

셋째, 추출된 개념들을 주제별로 범주화하였다.

넷째, 범주화된 결과를 토대로 각 그룹 간 공통 의견과 차별적 관점을 도출하였다.

다섯째, 도출된 핵심 키워드는 연구 목적과 연계하여 해석하였고, 주제 범주로는 1) 인사제도, 2) 인력 운영 3) 조직 운영체계 및 문화로 구분하여 정리하였다. 이를 간략하게 설명하면 <표 IV-35>와 같다.

<표 IV-35> FGI 도출 주제 및 키워드

Category	Code	Description
1) 인사 제도	순환·파견 중심의 단절적 인사구조	순환·파견·계약직 중심의 인사 운영으로 연구 연속성과 전문성 축적이 어려움. 조직 내 경험·노하우의 전승이 단절됨.
	인사·고용 불안 및 연구 연속성 결여	단기계약과 순환 보직 중심의 인사구조로 고용 안정성과 조직 기억이 단절되어, 연구의 지속성과 전문성 축적이 어려움.
	행정·예산 경직성 및 절차 중심 문화	연구 관리가 성과 확산보다 예산 집행, 감사 등 행정·예산 통제에만 편중되어 연구 자율성이 저하됨.
2) 인력 운영	업무 과다 및 인력 부족	업무량에 비해 인력이 부족하여 과중한 업무가 지속되고, 핵심 업무에 충분히 집중하기 어려움.
	연구 지원(인력·예산) 부족	연구 지원 행정 인력 및 지원 인력의 부재와 예산 감소로 인해 연구 수행·확산이 제약됨.
	정보화(전산) 전문 인력 필요	연구 관련 정보화·웹기반 행정·성과관리 업무가 증가하는데 비해, 전문 전산 인력이 부족하여 업무 효율성과 데이터 관리의 전문성이 저하됨.
3) 조직 운영체계 및 문화	협업 및 교류 문화 미흡	부서·연구자 간 학문적 교류 및 공동연구 체계가 미흡하여 연구 시너지가 제한됨. 내·외부 연계 연구 네트워크가 부재함.
	이원화 구조 및 분절적 운영	부서 간, 본청 - 연구원 간 이원화된 구조로 인해 정보 공유와 협업이 제한되고, 과제 간 연계성이 낮음. 동일 목적의 연구도 중복 수행되거나 협력 없이 병렬화되는 경향 존재함.
	역량 지원 및 전문성 개발 지원체계	역량 개발을 위한 지원체계가 부족하고 전문성 제고 활동이 제한됨.

나. FGI 분석 결과

1) 인사제도

조직 및 인사제도 관련하여서 순환 파견 중심의 단절적 인사구조, 인사고용 불안에 따른 연구 연속성 결여, 그리고 행정 예산 경직성 및 절차 중심의 문화 등을 문제점으로 제기하였다. 먼저, 인사제도와 관련하여 정규직 신분의 경우는 순환 인사 배치와 파견에 따라 단절이 발생하고, 계약직의 경우 업무의 지속성이 요구됨에도 단발 계약으로 연속성이 보장되지 않는 문제점이 일부에서 제기되었다.

“저는 사실은 6월 종료였기 때문에 그러면 이제 올해 5차년도 사업을 진행을 해야 되는데 이거를 내가 지금 준비를 해야 하는 건지, 왜냐하면 재채용에 대한 약간 확신이 없었기 때문에, 어디까지 준비를 해놓고 퇴사 준비를 해야 하는지 이런 어떤 혼란이나 이런 것들이 사실은 사업의 이제 연속성에 있어서 조금 영향을 미쳤던 것 같고…” (참석자D)

“근데 저는 그냥 여기 와서 제일 많이 느낀 게 여기 사람들도 거의 이 건물 전체로 통틀어서 저도 그러니까 이곳에 연구소도 그렇고 정보원도 그렇고 약간 장기적으로 애정을 가질 사람이 없는 게 전 그게 가장 근본적인 문제라고 생각하거든요.” (참석자C)

“이제 이게 임기제 공무원도 그렇고 다 이제 연말 단위로 1년씩 끊깁니다. 그래서 계약이 들어온 날짜에 상관없이 12월 말로 이제 다 끊고 1월 1일자로 하게…” (참석자A)

파견교사의 경우에 제도적 안착과 신분 안정화가 필요한 것으로 나타났다. 파견교사제도 또한 연간 단위로 계획을 수립하여 운영하기 때문에 연구의 연속성을 확보하기 어렵고 교사 신분을 유지하면서 연구소 내 복무규정 준수에 따라야 하는 등, 현재로서는 다소 불안정성이 일부 있는 것으로 나타났다.

“얼핏 듣기로는 이제 처음 하는 거니까 이거 말고 어떤 파견 같은 경우는 1년 했지만 1년 연장할 수 있는 그런 파견도 있다고 생각하는데 여기는 아직 이제 두고 보시는 것 같은 느낌 약간 그런 느낌” (참석자F)

“예전에 있던 그런 학습연구년 거기에 기준하다 보니까 약간 충돌이 나거나 저희의 어떤 신분 위치가 연구원에 해당하는 것인지 아니면 교사에 해당하는 것인지… (혼란스러워요.)” (참석자F)

2) 인력 운영

참여자들은 인력 대비 업무량이 많다고 인식하고 있으며 동시다발적으로 다수의 업무를 수행하거나, 행정 수발 업무 수행 때문에 사실상 연구라 할 수 있는 기획과 분석의 업무에는 소홀할 수밖에 없는 상황임을 호소하였다. 특히, 상시적 지원 인력(행정·전산·보조 연구원 등)이 충분하지 않아 개인 업무 부담이 증가하는 것으로 나타났다. 예를 들면 1인이 기획에서부터 행정, 예산, 실무, 홍보 행사까지 전 과정을 단독으로 담당하여 사업을 수행하기 때문에 충분한 시간을 투입하여, 기획과 분석 업무에 시간과 에너지를 투입하기에는 역부족이라는 것이다.

“이제 저희랑 비슷한 업무를 하는 타 시·도랑 비교를 했을 때 그냥 제가 단순 그냥 산술적으로 시간 업무량 뭐 이렇게 봤을 때는 사실은 한 2에서 3명 정도의 인원이 더 필요하지 않을까 싶고요. 사실은 그거보다는 저희 입장에서는 데이터를 전문적으로 좀 받을 수 있는 직군이라고 해야 되나 그쪽에 인력 보강이 좀 필요한 상황 이거든요.” (참석자M)

“기획 단계에서부터 사업 쪽지 수가 많다 보니까 그거를 여유롭게 연구하고 진짜로 뭔가 변화된 거를 가지고 하기에 좀 부족할 때도 있어요.” (참석자P)

“이런 단순 업무에 소진시키니까 이 인력을 보강해 주지 않으면 저희 부서가 꽃을 피우기가 어렵다.” (참석자S)

인력 부족의 원인으로 1인이 담당하는 업무의 내용과 범위가 많다는 것과 행정 지원 등 보조 인력의 부족하여 실제 업무가 많다는 것을 들었다. 특히, 행정 지원 보조 인력의 부족은 전문성을 발휘할 수 없는 걸림돌로 작용하였다. 한편, 인력 부족은 양적인 문제뿐만 아니라 전문성 부재에서도 기인하는 것으로 인식하였다.

“△△팀에 있는 ○○팀을 보강하되, 아니면 거기에 어떤 이제 외부 인사들을 동행을 하든, 아니면 내부 인력을 좀 어떻게 방법을 찾아가지고 좀 탄탄하게 해서 저희가 운영하고 있는 플랫폼 사업과 같이 좀 결합을 시키면 시너지 효과가 더 있지 않을까라는...” (참석자K)

“프로그램을 운영하는 게 되게 저희에게서 비중이 커지고 있어요. 그러니까 저희 예산이 한 10억 정도 되는데 그중에 한 3억 정도가 그 프로그램 개발에 쓰이는데 그거와 관련된 전문성이 없으니까 그냥 좀 이렇게 극단적으로 얘기하면 억지에 휘둘릴 수도 있고 업체에서 ‘이렇다’ 라고 하면 저희는 이제 전문성이 없으면 이해를 못하는 거죠.” (참석자P)

참석자 중 일부는 정보 및 전산 관련 업무는 전문성을 필요로 하기 때문에 경영진의 이해가 필요하다고 인식하고 있으며, 기술 기반 의사결정의 전문성을 발휘하기 위한 리더십 구조와 조직체계가 필요하다고 언급하였다. 이러한 의견을 종합하면, 인력 규모 면에서의 확보뿐만 아니라 보조적 업무를 수행할 지원 인력 및 각 직무 분야의 전문성을 갖춘 리더의 필요성으로 요약될 수 있다. 특히, AI 시대에 부합하는 직무를 수행하기 위해서는 전문직의 확보가 중요할 것으로 보인다.

3) 조직 운영체계 및 문화

서울교육연구정보원 내부의 연구수행체계가 개인 단위 중심으로 분절되어 있고, 부서 간·직군 간 연계성이 미흡한 조직 문화적 한계가 존재함을 보여준다. 현재 연구자들이 각각 독립적으로 과제를 수행하며 상호 검토나 협업구조가 부재한 점은 연구의 품질관리와 집단적 학습이 어려운 구조임을 시사한다. 또한 교육연구사, 연구위원, 파견교사, 행정 보조원 등으로 세분화된 직군 체계가 상호 교류보다는 기능별 구획화를 강화하고 있어, 조직 내부의 소통과 협업을 저해하는 요인으로 작용하고 있다.

“지금 저희는 크로스를 안 해요.” (참석자B)

“조직 문화를 보면 세 덩어리거든요. (교육)연구사, 행정과 연구위원 5명과 그리고 저희 3명 이렇게 되어 있고...(중략)...그러니까 구조가 소수로 세 그룹으로 나뉘져 있는 게 굉장히 좀 이상한데 이분들이 만약에 박사 출신들이 많으시거나 연구하실 수 있도록 본인의 역량을 연구하시는 데 쏟는 분이시면 분위기가 좀 다를까라는 생각은 해 봤어요.” (참석자E)

이러한 내부 연구 문화의 단절은 기관 전체 차원의 구조적 문제와도 맞물려 나타난다. 직속기관으로서 본청과의 협력구조가 제도적으로 제한되고, 일부 부서 간 협업이 특정 업무(예: 연구대회)에만 국한되어 있다는 점은 연구 기능이 기관 내부와 외부 모두에서 고립적으로 운영되고 있음을 보여준다.

“(접점이) 그렇게 많지는 않아요. 근데 여기 보시면 □번에 ○○대회 운영에 관련된 사항이 있어서...(중략)...이제 △△부에서도 주무 부서예요. 그러다 보니까 이제 이 ○○대회 관련해서는 같이 운영하고 협력하는 게 있고 다른 부서랑은 딱히 이렇게...(접점이 없습니다.).” (참석자K)

이러한 구조적·문화적 단절은 연구 기능의 종합성과 확장성을 약화시키는 주요 요인으로, 향후 연구과제의 통합적 기획, 부서 간 공동연구 시스템, 본청 및 외부기관과의 네트워크 강

화 등을 통해 개선할 필요가 있다. 추가적으로 공간적 이원화와 기능적 분절은 협업구조의 비효율을 심화시키고 있다. 특히 정보화 및 시스템 관련 부서는 하드웨어 관리, 응용 서비스, 인프라 개발 등의 기능이 나뉘어 있어 장애 대응이나 기술 확장 시 협력의 어려움이 지속적으로 보고되었다.

“네 개 과가 있는데 두 개 과는 신설동에 있고 두 개 과는 지금 현재 본청 위치에...(중략)...본청 건물에 본청 이제 9층짜리 건물이 있고 옆에 이제 4층짜리 있어 보건진흥원이라고 있잖아요. 보건진흥원에 2층에 저희 이제 신설동 하고 이쪽에 이게 한꺼번에 26년에...” (참석자G)

또한, 복잡한 행정 보고 체계와 다중 승인 절차는 업무 추진의 효율성을 저하시킬 뿐 아니라, 부서 간 책임이 분산되고 의사 결정이 지연되는 문제로 이어졌다.

“본청 부서와 유기적으로 같이 해야 되는 것들이 직속이다 보니 한계가 있다, 처리가...(중략)...저희 부서도 마찬가지로 그런 식으로 이게 세 군데를 왔다 갔다 하면서...” (참석자I)

연구정보원이 본청의 직속기관이라는 행정적 한계와도 연결된다. 정책·기획 기능은 본청이, 연구 수행은 연구정보원이 담당하는 구조 속에서 상호 조율이나 공동 기획의 여지가 제한되며, 정책 연속성 확보가 어렵다는 인식이 확인되었다.

참석자들은 현장 중심의 실무 경험은 풍부하지만, 고차원의 분석·기획을 요구하는 연구과제에 필요한 학문적 전문성·이론적 이해 기반의 역량이 상대적으로 부족하다고 평가하였다. 특히 정해진 연수나 내부 교육의 실효성이 낮아, 연구 현장에서 실질적 도움을 받기 어렵다는 지적이 공통적으로 제기되었다.

“근데 이제 배워 보기에는 좀 약간 버거운 면이 좀 있어요. 오히려 이런 것들을 제가 알고 알아보고 찾아보는 게 더 저에게는 습득이 되더라고요. 이 업무 관련해가지고 연수도 한때 한 200시간 이렇게 된 적이 있어요.” (참석자N)

이러한 한계는 연구 수행 과정에서 현장 전문가나 외부 자문단에 대한 의존도를 높이고, 내부 연구자의 기획·판단력이 약화되는 결과로 이어지고 있다. 디지털 기술 변화에 대응하기 위한 전문 역량 강화 체계의 미비도 문제이다. 전산직, 연구직 등 전문 분야 인력은 빠르게 변화하는 기술 환경을 따라잡기 위한 지속적 학습과 연수의 필요성을 인식하고 있으나, 관련 예산 및 제도적 지원이 거의 없는 상황이다.

“저희는 저희만을 위한 그런 제도를 기본적으로 상시학습 직장교육이나 상시학습에 대한 그런 거는 인사교육 복무 이런 거에 대해서는 서울시교육청 지방공무원법에 따라서 저희가 별도로 아니라 어느 정도 거기에 따르고 말씀드린 대로 전산직의 역할이 진짜 전문성이 많이 요구되고 변화하는 거를 따라잡기 위해서는 최신 기술에 대한 공부 많이 이루어져야 돼요.” (참석자H)

“그래서 ISP의 내용을 보면 최신 기술 역량 교육이 필요하다는 그 부분도 있어요… (중략)…학습 기회를 제공받기에는 아까 말한 대로 인력 부족, 시간 부족, 예산 부족…(중략)…예산은 예산과에서도 작년에 그 예산을 그것부터 잘랐어요.” (참석자H)

종합하면, 서울교육연구정보원은 조직구조·문화·공간·역량 체계 등 다층적 요인들이 상호 얽혀 연구 기능의 효율성과 지속 가능성을 제약하고 있는 상황이다. 연구 수행이 개인 단위로 분절되고 부서 간 연계가 약화된 구조는 협업 기반의 집단지성을 구현하기 어렵게 만들며, 물리적 이원화와 복잡한 행정체계는 연구 추진의 속도와 유연성을 저해하고 있다. 또한, 단기계약 중심의 인사 운영과 전문성 개발의 미비는 연구자의 몰입과 역량 축적을 어렵게 하여, 결국 연구 품질의 균질성과 장기적 정책 기여도를 떨어뜨리는 결과로 이어진다. 이러한 구조적 한계를 극복하기 위해서는 연구조직의 통합적 거버넌스 구축, 직군 간 협업을 촉진하는 제도적 장치 마련, 전문 인력의 안정적 확보와 역량 개발 체계화가 필요함을 시사한다.

4. 직무 분석

가. 직무 분석 조사 설계

1) 배경 및 목적

서울교육연구정보원 연구 인력의 업무 및 업무량을 파악하기 위해 직무 분석을 실시하였다. 직무는 개인이 수행하는 유사한 과업(task)의 집합으로 정의할 수 있는데, 직무 분석은 이러한 과업을 명확하게 밝혀서 그 직무가 타 직무와 구별되는 요인을 명확하게 밝혀서 기술하는 방법이다(조성한, 김병섭, 1996). 직무 분석 결과는 업무 체계 효율화 및 업무량 산정에 활용된다. 이인회 외(2010)는 교원의 직무를 분석하여 적정 업무량을 산정하였는데, 직무 분석 시 업무 명세화와 업무 성격을 명료화하는 것이 중요하다고 언급한 바 있다. 직무 분석에 활용되는 구체적인 방법은 다양하지만, 일반적으로 최초분석법, 비교확인법, 데이컴법 세 가지로 유형화할 수 있다(Muchinsky, 1997). 본 연구에서는 데이컴법을 기반으로 직무 분석 설문지를 통해 연구 인력의 직무를 분석하였다.

<표 IV-36> 직무 분석 방법

분석 방법	내용	특징
최초 분석법	직무 분석 대상자에 대한 자료가 드물고, 그 분야에 많은 지식과 경험이 적을 때 직접 현장을 방문하여 분석하는 방법	많은 시간과 비용 소요 단순한 직무 분석 시 용이
비교 확인법	지금까지 분석된 자료를 참고로 현재 직무 상태를 비교하면서 확인하는 방법	직무 폭이 넓어 단시간에 관찰을 통해 파악이 어려운 경우 효과적
데이컴법	교육과정 개발(Developing A Curriculum)의 줄임말로, 교육과정 개발 시 활용하는 방법을 직무 분석에 적용	단시간에 직무 분석 가능 설문지 등으로 활용

2) 직무 분석 조사 설계

서울교육연구정보원의 연구 인력 적정성 검토를 위한 직무 분석은 다음과 같은 설계를 거쳐서 수행하였다.

첫째, 서울교육연구정보원의 연구 인력을 파악하기 위해 「서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙」을 검토하여 연구 성격이 있는 부서를 규정하였다. 그 결과 교육정책연구소, 기획평가부, 교육과정진로진학부, 교수학습정보부가 연구 성격의 업무를 수행하고 있음을 확인하였다.

둘째, 직무 분석의 목적 및 범위를 결정하고, 실시 기간 및 실시 방법을 확정하였다. 정보 수집을 위해 데이컴법에 기반한 설문지를 개발하고, 수행 업무의 분류체계, 업무 주요도, 업무 속성, 업무 수행 시간 등을 세부 문항으로 구성하였다.

셋째, 연구 인력의 정보 수집 및 분석 단계를 거쳤다. 해당 부서별 간담회를 통해 업무 성격과 특성을 파악한 후, 선임 교육연구사 등 부서별 담당자를 지정³⁾하여 해당 부서의 연구 인력에 대한 설문지를 배포하였다. 각 부서별 직무 분석 응답 현황은 <표 IV-37>과 같다.

<표 IV-37> 연구 인력 직무 분석 현황

부서	교육정책 연구소	기획평가부	교육과정 진로진학부	교수학습 정보부	합계
응답 인원	13명	6명	6명	14명	39명

넷째, 수집한 설문 분석을 통해 적정 인력의 업무 가동률을 산정하였다. 업무량 산정 시 정영수 외(2012)의 업무량 산정 방식을 준용하였다. 업무 가동률은 실제 업무량을 연간 표준 근무 시간으로 나눠 계산한다.

3) 교육정보화부는 직무 분석 대상에서 제외함. 별도 진단 필요

<표 IV-38> 연간 업무량 산정 방식

지표	산출 방식
표준 근무 시간	근로기준법 제50조, 휴게 시간 제외: 8시간
연간 근무 일수	365일 - 쉬는 일수 = 247일(2024기준)
연간 표준 근무 시간	연간 근무 일수 * 표준 근무 시간 = 247일 * 8시간 = 1,976 시간
실제 업무량	연간 근무 시간 + 초과 근무 시간
업무 가동률(적정 인력)	실제 업무량/ 연간 표준 근무 시간

나. 분석 결과

1) 응답자 배경 변인

직무 분석에 참여한 인원은 총 39명으로, 응답자의 배경 변인은 <표 IV-39>와 같다. 전체 응답자의 25.6%가 남성, 74.4%가 여성이고, 전체 경력은 10년 미만 20년 이상이 38.5%로 가장 많다. 해당 직무 경력은 1~5년이 21명으로 전체 응답자의 53.8%이다.

<표 IV-39> 직무 분석 응답자 배경 변인

(단위: 명)

부서 \ 응답 현황	성별		전체 경력			해당직무 경력		
	남	여	10년 미만	10년 ~20년	20년 이상	1년 미만	1년 ~5년	5년 이상
교육정책연구소	3	10	6	3	4	4	6	3
기획평가부	-	6	1	1	4	1	5	-
교육과정진로진학부	3	3	-	1	5	2	4	-
교수학습정보부	4	10	8	4	2	6	6	2
총합	10	29	15	9	15	13	21	5

2) 업무 강도에 대한 구성원의 인식

구성원의 업무 강도를 파악하기 위해 야근을 수행할 만큼 업무가 많은 고강도 시기, 일과 시간 내에 업무를 처리할 수 있는 중강도 시기, 비교적 넉넉하게 업무를 마무리할 수 있는 저강도 시기에 대한 비중을 조사하였다. 업무 강도가 낮은 시기, 보통인 시기, 높은 시기의 비중을 응답한 질문 분석 결과 교육연구정보원 전체의 업무 강도 비중은 저강도 업무(17.0%), 중강도 업무(50.4%), 고강도 업무(32.0%)인 것으로 나타났다. 부서별로 살펴보면 교육정책연구소 응답자가 고강도 업무 비중(41.3%)이 높다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-40> 업무 강도에 대한 구성원 인식

(단위: %)

부서	응답 현황	업무 강도 비중		
		저강도	중강도	고강도
교육정책연구소		15.4%	43.3%	41.3%
기획평가부		10.0%	60.0%	30.0%
교육과정진로진학부		14.2%	48.8%	37.0%
교수학습정보부		23.1%	53.1%	22.9%
총합		17.0%	50.4%	32.0%

3) 업무량 분석(연간 근무 시간)

설문 응답자는 본인의 과업을 전략 업무(Best), 전략적 강화 업무(Management offence), 관리 유지 업무(Management defence), 보조 업무(Support) 4가지로 구분⁴⁾하여 속성을 선택하였다. 전략 업무는 업무상 가장 난도가 있는 업무를 나타내며, 전략적 강화 업무는 향후 중점적으로 추진하여야 할 업무를 의미한다. 관리 유지 업무는 고유 업무 수행에 있어 최소한의 유지가 필요한 업무이며, 보조 업무는 기본 업무 수행상 부가적으로 필요한 업무를 말한다. 응답자가 작성한 해당 과업을 수행하는 데 소요되는 1일 평균 시간, 1일 추가 평균 업무 시간, 수행하는 일수를 토대로 업무량 분석을 실시하였다.

<표 IV-41> 업무량 분석

(단위: 시간, %)

부서	응답 현황	연간 총 근무 시간				
		전략 업무 (B)	전략적 강화 업무 (MO)	관리 유지 업무 (MD)	보조 업무 (S)	합계
교육정책연구소(n=14)		22,224 (19.6%)	9,000 (17.6%)	14,391 (28.1%)	5,509 (10.8%)	51,124 (100%)
기획평가부(n=6)		4,140 (19.6%)	6,830 (32.3%)	8,972 (42.4%)	1,230 (5.8%)	21,172 (100%)
교육과정진로진학부(n=13)		63,150 (87.3%)	7,215 (10.0%)	1,616 (2.2%)	364 (0.5%)	72,345 (100.0%)
교수학습정보부(n=6)		19,935 (58.8%)	5,105 (15.1%)	7,695 (22.7%)	1,170 (3.5%)	33,905 (100.0%)
총합		109,449 (61.3%)	28,150 (15.8%)	32,674 (18.3%)	8,273 (4.6%)	178,546 (100.0%)

4) 강찬우, 박태형(2014) 연구의 직무 속성을 기준을 차용함.

응답 결과 교육정책연구소(28.1%)와 기획평가부(42.4%)는 ‘관리 유지 업무’ 비율이 높고, 교육과정진로진학부, 교수학습정보부는 ‘전략 업무’ 비율이 높다.

4) 적정 인력 산출

업무량 분석을 통해 도출된 업무 시간을 연간 표준 근무 시간(연간 근무 일수 247일×표준 근무 시간 8시간 = 1,976 시간) 으로 나누면, 적정 인력 수를 산출할 수 있다. 다만, 일부 응답자가 업무 소요 시간을 과도하게 응답한 경우가 있어 연간 총 근로 시간으로 적정 인력을 산출할 경우, 소요 인력이 과도하게 발생하는 문제가 있다. 예컨대 한 응답자의 1년 근무 시간은 50,000 시간이 넘는다고 작성되어 있는데, 이 경우 적정 인력은 25명 규모로 현재 근로자 1명이 25명의 업무를 하고 있다는 비현실적인 결과를 도출하게 된다. 근무 시간을 과도하게 응답한 경향은 ‘추가 근로 시간’ 에도 동일하게 나타난다. 이를 보정하기 위해 개인별로 응답한 업무 강도 비중 중 고강도 비중을 통해 추가 근로 시간의 상한값을 설정하였다. 최대 추가 근로 시간의 상한 시간은 응답자가 응답한 업무 강도 비중을 넘지 않는 것으로 조정하였다. 고강도 비중이 20%인 경우 표준근무 시간(1,976시간)의 20%인 395시간을 상한 시간으로 설정하여, 그 이상 시간이 도출된 경우 추가 근무 시간을 인정하지 않았다.

연간 총 근무 시간을 활용한 적정 인원, 추가 근무 시간을 활용한 적정 인원, 수정된 추가 근로 시간을 활용한 적정 인원 산정 결과는 <표 IV-9>와 같다. 수정된 추가 근로 시간 기준으로 교육연구정보원에서 추가로 필요한 인력은 6.8명으로 예상되는데, 각각 교육정책연구소 2.1명, 기획평가부 1.2명, 교육과정진로진학부 2.1명, 교수학습정보부 1.5명이 필요하다.

5. 소결

가. 요약

본 연구는 서울교육연구정보원의 내부 구성원을 대상으로 한 설문조사와 FGI 그리고 직무 분석의 세 가지 방법을 병행하여, 조직의 운영 실태와 구성원의 인식을 조사하였다. 그리고 외부 이해관계자를 대상으로 설문조사도 실시하여 서울교육연구정보원에 대한 요구도 분석하였다. 내부 조사는 연구의 틀에서 제시한 조직의 구조·과업·사람·기술 영역을 중심으로 운영 수준과 개선 필요성을 진단하였고, 외부 조사는 학교·대학·교육기관 등 이해관계자를 대상으로 서울교육연구정보원의 인지도와 발전 방향 등 다양한 관점에서 요구(needs)를 확인하였다. FGI는 부서별 심층 논의를 통해 설문조사에서 제시된 쟁점을 보완적으로 검증하였으며, 직무 분석은 실제 업무 수행 구조와 연구 관련 직무 비중을 정량적으로 파악하여 조직 내 역할 분포를 분석하였다. 조사의 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 설문조사 분석 결과를 압축적으로 요약하면 다음과 같다. 내부 조사는 전 부서를 대상으로 구조·과업·사람·기술의 네 영역을 중심으로 수행했는데, 그 결과 전반적으로 보통 이상(3.85~4.01점)으로 나타났다. 기술 영역이 가장 높고 사람 영역이 가장 낮게 나타났다. IPA 분석 결과 예산 배분·인센티브·직무순환(구조), 기관 내 협업·개인 업무량(과업), 인력규모·역량개발(사람)이 중점 개선과제로 도출되었다. 이는 서울교육연구정보원의 기본적 운영체계는 안정적이거나, 연구 기능 강화에 필요한 인력·보상·협업 구조의 전략성은 부족함을 시사한다. 외부 조사는 초·중·고 교원, 대학·연구기관, 교육청 등을 대상으로 실시했는데, 인지도 평균 4.04점, 필요성 4.33점으로 기관의 존재 필요성이 높게 나타났다. 그리고 발전 방향은 ‘빅데이터·과학적 조사 기반 정책연구기관(32.1%)’ 과 ‘교원 협업형 현장 연구기관(31.0%)’ 이 핵심으로, 현장 기반의 실증연구 강화가 요구되었다. 다만, 접근성은 3.08점으로 낮아, 발간물·연수·서비스에 대한 통합 접근 창구와 현장용 콘텐츠 제공체계가 필요하다는 점이 확인되었다.

둘째, FGI 분석 결과를 요약하면 다수의 참여자는 서울교육연구정보원이 정책연구와 현장 지원이라는 이중적 역할을 수행하고 있으나 기능과 경계가 불명확하다고 지적하였다. 이러한 인식은 내부 설문조사에서 나타난 “연구 관련 업무 비중이 작고 인력·예산·보상체계가 행정 중심으로 편중되어 있다” 는 응답과 일치한다. 즉, 조직의 기본적 운영 안정성은 확보했으나 연구 중심 기관으로서의 정체성은 미흡하다는 진단이다. 특히, 연구 부서에서는 단기 과제 중심의 행정 부담과 연구관리 절차의 경직성을, 지원 부서에서는 예산·인사 통제 중심 문화가 연구 자율성을 제한한다고 응답했다. 이러한 결과는 설문조사의 ‘예산 배분·직무순환·인센티브 미흡’, ‘기관 간 협업 및 자원 부족’, ‘인력 규모와 역량 개발 기회 제한’ 과 긴밀히 맞물린다. 결국 FGI 참여자들은 서울교육연구정보원이 정책연구 허브이자 현장 데이터 기반 연구기관으로 기능하기 위해서는 부서 간 협업체계 강화, 연구 역량 개발 교육 확대, 기획-수행-성과관리의 통합 프로세스 구축이 필요하다고 보고 있다. 즉, 설문조사 분석 결과와 동일하게, 조직이 행정 중심 구조에서 연구 중심·성과 순환형 체제로 전환해야 한다는 공통된 결론으로 귀결될 수 있다.

셋째, 직무 분석 결과를 요약하면 과반 이상의 구성원이 현재 수행하는 업무가 연구와 직접 관련이 없다고 인식(57.9%)하고 있으나, 연구 관련 업무를 수행하는 인원은 전문성·협업·윤리의식·자기개발 측면에서 높은 수준(평균 4.13~4.25점)을 보이고 있다. 이는 연구 기능이 조직 전체로 확산되기보다 일부 개인의 전문 역량에 의존하고 있음을 의미한다. 이러한 결과는 FGI에서 제기된 정책연구와 현장 지원의 이중적 역할을 수행하고 있는 서울교육연구정보원의 실태와 일치하며, 내부 설문조사에서 나타난 ‘연구 관련 인력 부족’ 과 ‘인력 규모·역량 강화 기회 미흡’ (사람 영역)의 한계를 다시 입증한다. 또한, IPA 분석에서도 인력 규모·직무순환·인센티브 등 인사 관련 항목의 낮은 실행도가 확인되므로, 연구 중심 직무 구조로의 개편과 연구직 인력의 안정적 고용·보상체계 개선이 필요하다.

설문조사, FGI, 직무 분석의 결과를 종합하면, 세 조사 모두 연구 중심 조직으로의 전환 필요성을 일관되게 지적하고 있다. 내부 구성원은 인력·예산·보상체계의 불균형과 협업 구조의 미비를, 외부 이해관계자는 실증적 정책연구와 현장 연계성 강화를 공통적으로 요구하고 있다. 또한, 지속적인 연구 성과 도출에 필요한 연구 기능 중심의 인사체계·성과관리·인프라 지원이 부족하다고 지적하고 있다. 따라서 서울교육연구정보원은 향후 정책연구 허브이자 현장 데이터 기반 연구기관으로서의 정체성을 확립하기 위해, 조직구조와 인력 운영을 연구 중심으로 재편하고, 성과의 축적과 환류가 선순환되는 체계를 구축해야 한다.

나. 문제점

설문조사, FGI, 직무 분석의 연구를 종합한 결과, 서울교육연구정보원은 조직의 구조적 특성과 운영 전반에서 연구 중심 기관으로서의 기능을 제약하는 다수의 문제점이 확인되었다. 서울교육연구정보원의 연구기획과 수행, 인력 및 자원 관리, 성과 환류체계 전반에 걸쳐 제도적·운영상의 한계가 드러난 것이다. 특히, 연구 기능의 분절적 운영, 데이터 기반 연구 인프라의 미비, 인사·보상체계의 경직성, 인력의 절대적 부족 등은 기관의 정체성과 지속가능한 연구생태계 구축에 직접적인 제약 요인이다. 이러한 분석 결과를 토대로 도출된 주요 문제점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 미래 변화 대응력과 전략적 연구기획의 부재이다. 서울교육의 중장기 정책 환경 변화에 선제적으로 대응할 수 있는 연구 어젠다를 지속적으로 발굴·관리하는 체계를 갖추지 못하고 있다. 대체로 단기 현안 위주의 연구 및 사업과제 수행이 반복되고, 연차별 연구 간 연계가 이루어지지 않아 연구 성과가 축적되지 않는 한계를 노정하고 있다. 정책 수요 변화에 대한 대응 또한 사후적이며, 미래 이슈를 전망하고 선도하는 전략적 연구 기능이 사실상 작동하지 않는다. 이는 직속기관의 한계일 수도 있으나 서울교육청 전반을 아우르며 전략·비전·추진 방향을 총괄하거나 균형을 잡는 역할과 기능이 현재로서는 약하다. 이로 인해 연구의 방향성이 불분명하고, 기관 전체 차원의 중·장기 연구 로드맵이 부재한 상태이다.

둘째, 연구 성과의 현장 환류 및 서비스 통합 부재이다. 연구 성과가 정책이나 현장으로 확산되는 체계적 통로가 부재하여, 다수의 연구가 보고서 발간에 머무르고 실질적 활용으로 이어지지 않는다. 교원과 학교현장은 연구자료 접근 경로를 명확히 인지하지 못하고 있으며, 기관의 발간물·연수·데이터 서비스가 여러 채널로 분산되어 있어 접근성이 낮다. 연구 성과가 현장의 언어로 번역되지 못하고, 연구 참여·활용 과정에서 교원의 주체적 활동이 이루어지지 않는다는 점 역시 문제이다.

셋째, 데이터 기반 연구 역량의 미비와 정보화 기능의 비일관성이다. 서울교육연구정보원이 보유한 학생·교원·학교 단위 데이터가 산재되어 있고, 이를 통합·관리·분석할 수 있는 데이터 거버넌스 체계가 부재하다. 정보화 기능은 본청과 직속기관 간 반복적으로 이관되어 정책적 연속성이 단절되고, 디지털 기반 실증연구 역량이 충분히 내재화되지 못하고 있다.

빅데이터 분석, 교육 데이터 마이닝 등 과학적 연구 기법을 적용할 수 있는 전담 연구 인력이나 기술적 인프라가 미비하여, 외부 연구기관과의 협력 또한 제한적이다.

넷째, 인사·보상체계의 경직성으로 연구 수행의 자율성, 전문성을 저해한다. 인사·평가·보상제도가 연구 중심 기관의 특성을 충분히 반영하지 못하고 있고, 예산 배분 역시 행정·운영 업무 중심으로 편중되어 있으며 연구자의 성과가 인사·보상에 실질적으로 반영되지 않아서 연구 참여 동기가 저하된다는 지적이 양적, 질적 연구 분석 결과 모두 제기되었다. 연구보고서, 데이터베이스 구축, 정책자료 개발과 같은 핵심 산출물이 행정 성과와 분리되어 평가되는 구조는 연구자의 몰입도를 저하시킬 뿐만 아니라 기관의 정체성을 약화시키는 주요 요인으로 작용한다. 또한, 부서별 예산 및 인력 배분이 독립적이며 분절적으로 이루어져, 기관 전체 차원의 전략적 자원배분체계가 정립되지 못하고 있다.

다섯째, 연구 인력의 양적 질적 부족 문제의 해결이 필요하다. 양적 질적 조사 분석 결과뿐만 아니라 직무 분석 결과 연구 인력의 양적 문제가 나타나고 있다. 인력 부족은 단기적으로는 업무량의 증가로 인해 피로도가 높아지고, 자신의 직급과 역량에 미치지 못하는 하향 직무 수행 시 직무만족도를 낮추는 결과로 이어진다. 순환보직 및 단기계약 기반의 인력 채용으로 인해 장기적인 전문성 축적이 어려울 뿐만 아니라 연속성이 필요한 연구 업무에서도 단절되는 문제가 동시에 나타난다. 교육 전문직임에도 불구하고 행정과 사업 운영 및 문서 수발 업무까지 병행해야 하는 구조가 지속되면 직무 수행 집중도가 떨어져 전반적인 성과가 낮아질 수 있다.

다. 개선 방향

앞선 문제 진단 결과를 바탕으로, 서울교육연구정보원의 향후 조직 및 연구체계 개선 방향은 연구 기능의 고도화와 조직 운영의 지속가능성 확보에 중점을 두고 설정할 필요가 있다. 특히 변화하는 교육 환경에 대응하기 위해서는 데이터 기반의 실증연구 역량을 강화하고, 교원과 현장이 함께 참여하는 개방형 연구생태계를 구축하며, 연구 중심 기관으로서의 정체성을 뒷받침할 수 있는 인사·보상·자원 배분의 체계를 정비해야 한다. 이에 서울교육연구정보원이 직면한 구조적 한계를 극복하고, 서울교육의 정책 방향과 현장 수요를 연계하는 전략적 연구기관으로 도약하기 위한 세 가지 핵심 개선 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 미래 변화 대응력 제고와 데이터 기반 연구 역량 강화를 위해 서울교육연구정보원의 연구체계를 빅데이터 및 실증연구 중심으로 재구성할 필요가 있다. 외부 수요조사에서는 연구원의 위상을 서울교육 특화 정책연구기관으로 확대하되, 그 근거를 “빅데이터와 과학적 조사·분석”에서 마련해야 한다는 요구가 가장 강하게 제기되었으며, 이는 단순히 데이터 기반 보고서를 늘리는 수준이 아니라 연구과제 포트폴리오의 중심을 실증성·재현성·정책 적합성이 높은 과제로 이동시키라는 요청으로 이해될 수 있다. 이를 위해 내부의 학생·교원·학교 단위 데이터와 시·도교육청 및 서울시 산하기관의 행정자료, 자체 조사자료를 통

합적으로 관리할 수 있는 데이터 거버넌스 체계를 구축하고, 연구과제 기획 단계에서 활용 가능한 데이터의 유형과 분석 가능성을 명확히 제시하는 절차가 필요하다. 더불어 반복적인 사업성 연구와 단발성 만족도 조사를 축소하고, 학업격차, 교육과정 실행, 교원학습공동체, AI·디지털 활용과 같은 정책 현안에 대해 공통 모형과 지표를 적용하는 연속연구군을 구성함으로써 연구의 누적성과 서울형 교육모형의 제시 가능성을 높일 수 있다. 또한 빅데이터 분석, 교육 데이터 마이닝, 계량경제학적 정책 분석, 시뮬레이션 등 고급 분석 기법을 적용할 수 있는 전담 연구 인력의 확보 또는 외부 연구기관과의 공동연구 확대는 외부에서 제기하는 “보다 큰 연구기관”에 대한 기대에도 부합하는 전략이 될 것이다. 이와 관련된 주요 방향성은 다음과 같다.

- 연구체계를 빅데이터·실증 중심으로 전환
- 데이터 거버넌스 체계 구축 및 연구기획 단계의 데이터 명시
- 정책 현안 중심의 연속연구군 구성으로 누적성 강화
- 고급 분석 기법 활용을 위한 전담 인력 확보 및 외부 공동연구 확대

둘째, 연구 인력의 양적·질적 부족 문제를 해소하기 위해서는 연구 성과의 생산과 활용 방식을 교원 참여형 구조로 전환하고, 이를 단일 진입로에서 제공하는 서비스 통합 플랫폼을 구축할 필요가 있다. 외부 응답자들은 서울교육연구정보원의 필요성과 위상 확대에는 공감했으나 실제 서비스·발간물·행사에 대한 접근성은 낮다고 평가하였는데, 이는 콘텐츠의 품질보다 “어디에 무엇이 있는지”를 한 번에 파악하기 어려운 구조와 연구 성과가 현장 언어로 충분히 번역되지 않은 점에서 비롯된 것으로 해석된다. 따라서 주요 연구마다 시범학교·수업나눔교사·보직교사를 참여시켜 현장 요구를 조기에 반영하고, 연구 산출물을 수업 지도안, 연수자료, 정책 브리프 등 현장이 바로 활용할 수 있는 형태로 2차 가공하는 절차를 표준화해야 한다. 아울러 발간물·데이터·연수·행사·연구참여 공고가 개별 채널로 분산된 구조를 개선하고, 교원·교육청·연구자용 대시보드형 포털을 구축해 열람·신청·다운로드 기능을 통합할 필요가 있다. 이렇게 축적된 연구성과와 현장 자료는 메타데이터화하여 검색 가능하도록 하고, 이용 통계를 기반으로 수요가 높은 영역에 연구·연수 자원을 재투입하는 순환 구조를 마련함으로써 연구의 생산과 활용이 유기적으로 연결되는 체계를 구축할 수 있다. 이와 관련된 주요 방향성은 다음과 같다.

- 교원 참여형 연구체계 구축 및 연구 성과의 현장 친화적 재가공
- 발간물·데이터·연수·행사·연구참여 공고의 단일 창구 제공(대시보드형 포털)
- 연구성과·현장자료의 메타데이터화 및 이용 통계 기반 순환 구조 구축
- 연구 생산-활용의 연계 강화로 ‘참여적 연구기관’으로 정체성 전환

셋째, 조직·인사·보상체계의 정비는 서울교육연구정보원이 연구 중심 기관으로 발전하기 위해 반드시 필요한 개선 과제이다. 내부 설문조사와 FGI에서는 기관이 일정 수준의 운영안정성과 협업 문화를 갖추고 있음에도, 연구기능을 실질적으로 뒷받침할 인사·보상·자원 배분 체계가 충분히 구축되어 있지 않다는 점이 반복적으로 확인되었다. 특히 예산 배분이 부서 단위 행정 업무에 치우쳐 있어 연구보고서 작성, 데이터베이스 구축, 현장 적용형 자료 개발 등 기관의 정체성을 강화하는 핵심 산출물이 성과평가와 직접 연동되지 않는 구조는 시급히 개선해야 한다. 이를 위해 정책적으로 우선순위가 높은 과제에 별도의 예산·인력을 배정하는 전략과제형 예산제를 도입하고, 연구·분석·콘텐츠 개발과 같은 지식창출형 성과에 대한 보상체계를 강화할 필요가 있다. 아울러 교육데이터·실증연구·현장지원·정보화 등 핵심 직무군 내에서 2~3개 부서를 순환하는 전문성 축적형 직무순환제를 운영하면 인력 운용의 유연성을 높이는 동시에 내부 구성원의 연구 역량을 체계적으로 확장할 수 있다. 여기에 더해 장단기 인력 수급 계획을 마련하여 업무량이 과중한 부서부터 단계적으로 인력을 확보하고, 인력 충원이 어려운 기간에는 직무 간소화, 불필요한 절차 정비, 멀티스킬 인력 양성을 통해 연구자의 부담을 줄일 필요가 있다. 이와 관련된 주요 방향성은 다음과 같다.

- 연구 중심 기관 전환을 위해 인사·보상·자원 배분 체계 재정비 필요
- 전략과제형 예산제 도입 및 지식창출형 성과에 대한 보상 강화 필요
- 전문성 축적형 직무순환제를 통해 연구 역량·인력 활용의 유연성 제고
- 장단기 인력 수급 로드맵 마련 및 직무 간소화·절차 정비로 인력 부담 완화



연구 기능
강화 방안

V. 연구 기능 강화 방안

서울교육연구정보원은 교육정책의 과학적 근거를 마련하고 교육현장의 문제를 체계적으로 분석하여 정책으로 환류시키는 연구정보기관으로서의 기능을 강화하고자 한다. 비전으로 제시한 ‘현장과 정책을 연결하고 정보를 지식으로 전환하는 서울형 연구정보 싱크탱크’는 연구 수행을 넘어 정책과 현장이 순환적으로 연결되는 지식 생태계의 중심이 되고자 하는 지향점을 담고 있다. 특히, 서울특별시교육청이 보유한 우수한 교원 자원을 적극적으로 활용하여, 학교현장에서 축적된 경험과 전문성이 정책연구의 출발점이 되도록 하는 것이 핵심 방향이다.

이에 본 연구에서는 교원을 연구의 핵심 주체로 상정하고 이들의 연구 역량을 강화하고 활용하는 방안을 중점 논의하였다. 교원은 교육현장의 변화를 가장 민감하게 체감하고 실천적 개선 방안을 도출할 수 있는 주체이므로, 이들의 연구 참여 확대는 서울형 연구정보 싱크탱크로 발전하기 위한 중요한 토대가 된다. 즉, 서울교육연구정보원은 교원 연구자 양성체계를 제도화하고, 현장 교원의 연구 성과가 정책 개발과 실행으로 이어지도록 지원 구조를 확립함으로써, 정보가 지식으로 전환되고 지식이 다시 정책과 현장 개선으로 이어지는 선순환 구조를 구현하는 데 기여할 것이다.

이러한 서울교육연구정보원의 연구 역량 강화 비전을 실현하기 위해 네 가지 전략 방향을 중심으로 연구 역량 강화의 구체적 틀을 마련하였다.

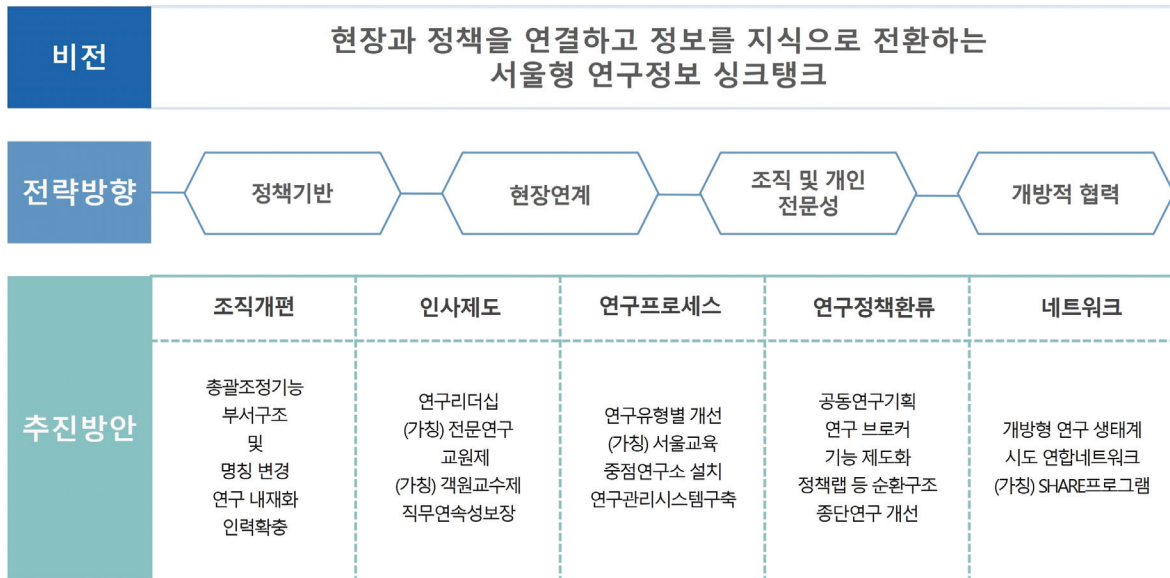
첫째, 정책 기반은 연구의 전 과정을 교육정책과 유기적으로 연계하여 정책 결정의 근거를 제공하는 방향으로, 연구 프로세스의 체계적 개편과 연구 정책 환류 방안의 정착을 통해 실질적인 정책 반영력을 높이는 데 초점을 둔다.

둘째, 현장 연계는 학교와 교육지원청, 교원이 참여하는 실천적 연구생태계를 구축하여 연구가 현장의 수요에서 출발하고 다시 현장 개선으로 이어지는 순환구조를 만드는 것으로 조직 개편과 인사제도 개편, 그리고 협력 네트워크 구축 방안과 긴밀히 연결된다.

셋째, 조직 및 개인의 전문성은 연구정보원 내부의 구조적 역량과 구성원의 연구 전문성을 동시에 강화하는 것으로 조직 강화와 인적 역량 제고를 통합적으로 추진하여 지속가능한 연구 역량을 확보하는 데 중점을 둔다.

넷째, 개방적 협력은 대학, 국가교육위원회, 타 시·도 연구기관 등과의 협력체계를 확대하고, 해외 연구자 교류를 활성화함으로써 네트워크 고도화 방안과 직접적으로 연계되어 연구정보원의 개방성과 확장성을 높이는 것을 목표로 한다.

상기 제시한 비전, 전략 방향과 세부 추진 방안을 도식화하면 다음과 같다.



[그림 V-1] 연구 기능 강화를 위한 비전, 전략 방향 및 추진 방안

서울교육연구정보원의 연구 역량 강화는 이러한 전략 방향을 실행으로 옮기기 위한 다섯 가지 추진 방안을 다음과 같이 제안하였다.

첫째, 조직 강화는 연구 기능이 각 부서에 내재화되고 상호 연계될 수 있도록 조직구조를 재편하여, 연구의 기획-관리-성과가 통합적으로 운영되는 체계를 구축하는 데 중점을 둔다.

둘째, 인사제도 개편은 교육연구관·교육연구사 등 연구 전문 인력의 전문성과 리더십을 반영한 인사관리체계를 마련하고, 현장 교원의 연구자 전환과 역량 개발을 지원함으로써 연구 조직의 인적 기반을 강화한다.

셋째, 연구 프로세스 개편은 연구과제 선정, 관리, 심의 및 성과관리 전 과정을 표준화하고 시스템화하여, 연구의 질과 효율성을 높이는 것을 목표로 한다.

넷째, 연구정책 환류체계 구축은 연구 성과가 단순히 보고에 그치지 않고 정책으로 반영되도록, 자체평가 및 정책심의위원회 운영을 통해 지속적인 개선과제 도출 및 환류를 제도화한다.

다섯째, 네트워크 구축 및 고도화는 대학, 국가교육위원회, 타 시·도 연구기관, 해외 연구자와의 협력을 통해 개방형 연구생태계를 확장하고 서울형 연구정보 싱크탱크로서의 위상을 강화하는 것을 지향한다. 이러한 다섯 가지 추진 방안의 구체적 세부 내용은 다음과 같다.

1. 조직 개편 방안

가. 총괄 조정 기능의 부여

기획조정실은 서울교육연구정보원의 중장기 발전 전략을 총괄하고 기관의 성과관리·정책 기획·교육과정·홍보·대외협력 기능을 통합적으로 수행함으로써, 원장의 전략적 리더십을 강

화하고 기관의 운영체계를 일원화하기 위해 설치할 필요가 있다. 기획조정실은 부서별로 분산되어 있는 기획, 평가, 교육과정 기획, 홍보, 협력 기능을 통합하여 기관의 정책 실행력과 방향성을 높이고, 연구·학교지원·미래학습·진로진학 등 주요 사업이 서울교육정책과 유기적으로 연계되도록 조정한다. 또한, 데이터 기반의 성과관리 및 환류체계를 구축하여 실질적인 성과 중심 행정을 지원하고, 기관의 주요 연구 성과와 정책 메시지를 통합하고, 홍보체계를 통해 효과적으로 확산함으로써 서울교육의 비전과 정책 방향을 명확히 전달한다.

기획조정실 설치는 직속기관으로서 서울특별시교육청과의 협력적 거버넌스를 강화하여 정책 기획과 연구, 현장 지원이 상호 연계되는 체계를 확립하고, 서울교육연구정보원이 미래 변화에 능동적으로 대응하며 연구와 혁신, 협력의 중심 기관으로 자리매김할 수 있도록 하는 핵심적 기반이 될 것이다. 또한, 각 부서가 추진하는 연구, 학교지원, 교육과정, 진로진학, 미래학습, 정보화 등의 주요 사업이 서로 연계되어 시너지 효과를 창출할 수 있도록 전략적 기획과 조정 기능을 강화해야 할 것이다. 기획조정실은 현재와 같이 한 개 부서의 한 개 직무가 아니라 부서 간 협력과 정보 공유를 촉진하는 전략적 연결 조직(Strategic Connector)으로서의 역할을 수행하게 될 것이다.

이 같은 기획조정실이 중장기 발전 전략을 주도하며, 서울교육연구정보원이 변화하는 교육 환경 속에서 지속적으로 혁신하고 성장할 수 있는 정책·연구 허브이자 협력 플랫폼으로 기능하도록 운영해야 한다. 핵심 기능과 주요 역할, 연계 대상 부서 및 부서 간 연계 방식을 제안하면 <표 V-1>과 같다.

<표 V-1> 기획조정실의 주요 기능

구분	핵심 기능	주요 역할	연계 대상 부서	부서 간 연계 방식
① 전략기획	<ul style="list-style-type: none"> • 기관 발전 전략 및 연간 계획 수립 • 정책 방향 설정 및 사업 기획 조정 	<ul style="list-style-type: none"> • 중장기 발전 계획 수립 및 실행 관리 • 부서별 사업 방향·추진 일정 총괄 • 서울시교육청 정책과 연계한 전략 조정 	<ul style="list-style-type: none"> • 학교성장지원부 • 교육과정·진로진학부 • 미래학습혁신부 • 교육정책연구소 	<ul style="list-style-type: none"> • 부서별 연간 계획 사전 검토 회의 운영 • 중복·유사 사업 통합 조정 • 기관 전략 로드맵에 따른 부서별 역할 매칭
② 성과관리	<ul style="list-style-type: none"> • 기관 및 부서별 성과지표 통합관리 • 성과평가 및 환류체계 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과 목표 설정 및 달성도 점검 • 정책·연구 성과의 데이터화 • 평가 결과 환류 및 개선과제 도출 	<ul style="list-style-type: none"> • 전 부서 	<ul style="list-style-type: none"> • 연 2회 기관 성과 공유회 운영 • 성과분석 DB 구축 및 부서 피드백 제공 • 정책 개선 및 차년도 계획 반영

구분	핵심 기능	주요 역할	연계 대상 부서	부서 간 연계 방식
③ 홍보전략	<ul style="list-style-type: none"> 기관 통합 홍보체계 구축 정책·연구 성과 대외 확산 	<ul style="list-style-type: none"> 기관 브랜드 전략 수립 홍보 콘텐츠(서울 교육·인포그래픽·영상) 통합 관리 부서별 홍보 활동 조정 및 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 학교성장지원부 교육정책연구소 미래학습혁신부 	<ul style="list-style-type: none"> 홍보 콘텐츠 공동 기획 협의회 운영 일관된 메시지·디자인 가이드라인 적용 통합 홍보 캘린더 및 보도계획 관리
④ 대외협력	<ul style="list-style-type: none"> 서울시 교육청 및 외부 기관과의 네트워크 구축·조정 	<ul style="list-style-type: none"> 서울시 교육청과의 정책 협력체계 관리 전국 교육연구정보원, 대학, 연구기관, 민간과의 협력 강화 국제 포럼 및 공동사업 기획 	<ul style="list-style-type: none"> 교육과정·진로 진학부 교육정책연구소 미래학습혁신부 	<ul style="list-style-type: none"> 대외협력사업 총괄 일정표 운영 공동연구·공동포럼 연계 추진 협약·MOU·네트워크 통합 관리

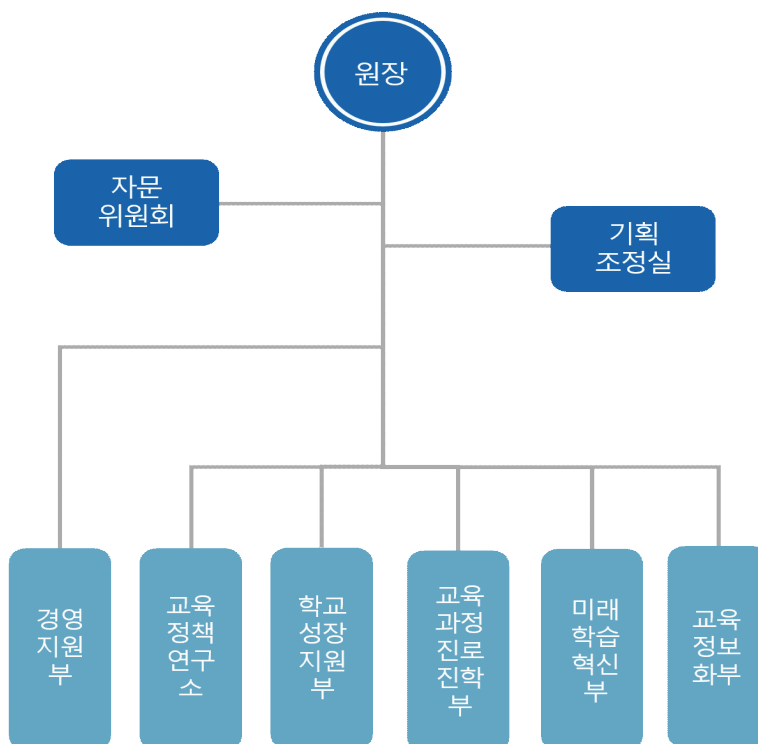
기 수행 중인 각 부서의 업무 중에서 기획조정실의 설치 목적과 기능에 부합하는 업무는 다음과 같이 구분하여 정리할 수 있다.

먼저, 기획조정실은 현재 기획평가부와 교육정책연구소에 분산되어 있는 홍보, 네트워크, 정책성과 관련 기능을 통합하여 기관의 전략적 조정 중심으로 운영할 필요가 있다. 『서울교육』 발간, 연구윤리 안내서, 인포그래픽과 이슈페이퍼, 정책포럼 및 보고서 홍보 등은 기관의 대표 브랜드를 형성하는 핵심 홍보 기능으로, 기획조정실에서 일관된 메시지와 시각 체계 아래 통합 관리해야 한다. 또한 전국 교육연구정보원 협의회, 교육정책연구소 네트워크, 국내외 학술교류 등은 기관의 대외 인지도와 협력 기반을 확장하는 중요한 네트워크 기능으로, 기획조정실이 중심이 되어 협력 구조를 총괄함으로써 서울특별시교육청 및 외부 기관과의 연계성을 강화할 수 있다. 아울러 성과평가, 의회·감사 대응, 연차보고서 발간, 정책포럼 성과관리 등은 기관의 정책 효과성과 책임성을 확보하는 핵심 업무로서, 기획조정실이 통합 관리함으로써 데이터 기반의 성과관리체계를 확립할 수 있다. 이러한 기능 통합을 통해 기획조정실은 기관 전체의 전략·성과·홍보·협력 기능을 유기적으로 연계하고, 서울교육연구정보원이 정책연구와 학교 지원, 혁신 확산을 선도하는 전략 조직으로 기능하게 될 것이다. 이러한 기능을 수행하기 위하여 각 부서별로 운영 중인 업무 이관 내역의 예시를 정리하면 <표 V-2>와 같다.

이러한 역할과 기능을 반영하여 조직 체계 개편(안)을 제안하면 [그림 V-2]와 같다.

<표 V-2> 주요 이관업무 예시

구분	기획평가부 이관 업무	교육정책연구소 이관 업무	통합 운영 방향 및 기대 효과
홍보	<ul style="list-style-type: none"> 『서울교육』 발간 및 웹진 운영 연구윤리 안내서 및 윤리 홍보 콘텐츠 제작 	<ul style="list-style-type: none"> 인포그래픽·이슈페이퍼 기획 및 발행 정책포럼·연구보고서 홍보 및 확산 	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 연구 성과와 정책 메시지를 통합 홍보 체계로 관리하여 서울교육연구정보원의 브랜드 정체성 강화
네트워크	<ul style="list-style-type: none"> 전국 교육연구정보원장 협의회 운영 타 부서 및 유관기관 협조체계 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 전국·국제 교육정책연구소 네트워크 운영 국내외 학술교류 및 공동연구 협력 조정 	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 대외협력 기능을 통합하여 국내외 네트워크 허브로 기능 강화
정책·성과	<ul style="list-style-type: none"> 기관 성과평가 및 환류 총괄 감사·의회 대응 자료 종합 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 연차보고서 기획·발간 정책포럼 성과관리 및 정책성과 데이터화 	<ul style="list-style-type: none"> 부서별로 산출된 연구 성과를 통합 관리하고 성과기반 정책기획체계 구축
조직통합 효과	<ul style="list-style-type: none"> 기관 단위 홍보·성과관리 기능 강화 대외 대응체계 일원화 	<ul style="list-style-type: none"> 학술·정책·국제 홍보의 일관된 브랜드 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 기획조정실을 중심으로 한 전략·성과·홍보·협력의 컨트롤타워 체제 확립



[그림 V-2] 연구 역량 강화를 위한 조직 개편(안)

나. 부서 구조 및 명칭 개편(안)

본 연구가 제안하는 신규 조직 개편(안)은 기관의 전략적 리더십 강화, 미래 교육 대응력 제고, 그리고 운영체계의 안정적 고도화를 목표로 설계하였다. 기존에는 기획·평가 기능이 기획평가부 내부에 통합되어 있었으나, 개편 후에는 기획조정 기능을 원장 직속으로 상향 배치하여 원장이 기관의 중장기 전략, 사업 간 조정, 성과 점검을 직접 관리할 수 있도록 구조를 재설계하였다. 이는 기관의 핵심 의사결정 기능을 원장 중심으로 집중시켜, 부서 간 조정력과 전략적 리더십을 강화하려는 의도이다.

행정지원 기능을 가진 총무부를 경영지원부로 명칭을 변경하면서, 단순한 내부 행정지원 부서의 성격을 넘어 기관 전체의 자원 운영과 경영 효율성을 총괄하는 전략적 관리 조직으로 위상을 전환하였다. 이는 행정의 효율화뿐 아니라 경영적 책임성을 강조하는 방향으로의 진화를 상징한다.

기획평가부는 학교성장지원부로 명칭을 변경하여, 기획 기능은 기획조정실과 분리하고 학교와 학교 교사의 성장을 체계적으로 지원하는 연구 기반 지원 조직으로 전환한다. 이는 학교현장의 변화와 교원의 전문성 신장을 직접적으로 지원하기 위해 연구와 실행을 결합하는 구조로, 정책과 현장 간의 연계성을 강화하는 핵심 축이 될 것이다

교육혁신 기능은 기존 교수학습정보부를 미래학습혁신부로 개편하여 담당하도록 했다. 교수·학습 지원 중심에서 벗어나 디지털 전환·AI 학습·미래형 교육생태계 구축 등 미래 교육 전반을 선도하는 조직으로 역할을 확장하는 것이다. 이 명칭은 현장의 교수·학습 지원 기능을 유지하면서도, 기관이 미래 교육 혁신을 주도하는 핵심 축임을 분명히 하는 상징적 의미를 지닌다.

한편, 교육정책연구소, 교육과정진로진학부, 교육정보화부는 기존의 명칭과 기능을 그대로 유지하였다. 이는 이들 부서가 이미 안정적인 운영체계와 전문성을 확보하고 있으며, 현행 구조에서 기관의 연구·정책·정보 기능을 안정적으로 수행하고 있다는 판단에 따른 것이다. 특히 교육정보화부는 정보서비스, 지능정보망, 나이스, 인프라 등 네 가지 핵심 기능을 중심으로, 교육행정의 디지털 기반을 지속적으로 고도화하고 있다. 다만, 교육정보화부는 향후 정보화의 중요성을 고려하여 전문 조직으로 육성 발전시켜 나아가는 방향을 장기적으로 고려할 필요가 있다.

종합적으로 이번 개편은 기관의 전략 중심성을 원장에게 집중시키면서도, 각 부서의 기능을 안정적으로 분화·정렬하여 ‘리더십 중심의 전략조정형 조직’으로 전환한 것이 핵심이다. 즉, 연구·기획·행정·혁신 기능을 유기적으로 연결하여, 기관이 미래 지향적 교육정책 연구와 현장 지원을 동시에 수행할 수 있는 체계적 구조를 확립한 것이다.

다. 부서별 연구 내재화 방향 설정

서울교육연구정보원의 연구 역량을 강화하기 위해서는 일부 연구부서 혹은 부서 내 일부 업무에 국한하지 않고, 기관 전체가 연구를 기반으로 사고하고 실행하는 조직문화적 역량을 내재화해야 한다. 이를 위해 각 부서는 고유한 업무 영역 속에서 정책·현장·데이터·미래교육 등 상이한 연구 성격을 담당하며, 상호 보완적 역할을 수행해야 한다. 연구 기능과 역할의 조직 내재화는 부서의 사업이 모두 근거기반 분석과 검증, 성과 환류의 과정을 거치는 연구기반 행정체계(Research-based Governance)로 전환되는 것을 의미한다. 조직의 이러한 체질 전환으로 교육정책과 학교현장을 연결하는 근거기반 연구허브로 성장하는 기반을 마련해야 한다.

서울교육연구정보원의 연구 전문성 내재화는 각 부서가 고유한 기능 속에서 상이한 연구 성격을 담당하고 상호 연계하는 체계로 구축될 필요가 있다. 이에 앞서 제안한 신규 조직(안)을 기반으로 각 부서의 연구 내재화 방안을 제안하면 다음과 같다.

기획조정실은 기관의 연구 방향과 중장기 의제를 설정하고 부서 간 연구를 총괄하는 통합 분석 및 정책기획 연구를 수행하며, 연구 성과 데이터베이스 구축과 연구윤리 제도화를 통해 근거기반 행정을 추진한다.

교육정책연구소는 정책·종단·국내외 비교 연구를 중심으로 서울교육의 변화를 분석하고, 각 부서의 사업을 실행형 정책연구로 확장하며, 연구 역량 강화를 위한 내부 연수와 국제공동연구를 추진한다.

학교성장지원부는 현장·사례기반 연구를 통해 학교평가와 연구대회 결과를 실증 데이터로 전환하고, 교원 중심의 실천적 연구를 활성화하여 정책 환류의 근거를 마련한다.

교육과정진로진학부는 기초 데이터 수집 및 교육과정 분석 연구를 수행하여 교육과정과 진로정책의 연계성을 강화하고, 고교학점제 운영과 연계한 교육과정 연구 모형을 개발한다.

미래학습혁신부는 먼저 교육 데이터베이스를 구축하고 미래 교육 및 실험적 적용 연구를 통해 AI·메타버스 등 디지털 학습 환경을 실험하고 학습 데이터 기반 교육 효과 연구를 추진한다.

마지막으로 교육정보화부는 인프라 및 기술표준 연구를 중심으로 교육정보시스템, 보안·데이터 거버넌스, 학습관리시스템 등의 기술적 표준을 연구하고, AI·에듀테크 기반 사업의 정책 효과를 분석하여 제도적 개선 근거를 마련한다.

이와 같은 부서별 연구 내재화는 기관 전체가 연구를 기반으로 사고하고 실행하는 근거기반 행정체계를 확립하는 핵심 토대가 될 것이다.

<표 V-3> 부서별 연구의 유형 및 전문성 내재화(안)

부서	연구의 유형	연구 전문성 내재화 방안
기획 조정실	통합분석 연구·정책기 획 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 연구 방향과 중장기 의제를 설정하고 부서 간 연구 연계를 총괄 • 연구 성과 데이터베이스(DB) 구축 및 분석을 통한 근거기반 정책 기획 강화 • 연구윤리·성과관리 기준을 제도화하여 조직의 연구 질 관리체계 확립 • 부서별 연구 성과를 통합 평가하여 기관 차원의 연구 포트폴리오 관리
교육정책 연구소	정책연구·종 단연구·국제 비교 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 장기·종단적 연구를 통해 서울교육의 정책 변화 및 제도적 영향 분석 • 정책연구 결과를 각 부서 사업과 연계하여 실행형 연구로 확장 • 연구 방법론·통계분석·질적 연구 등 연구 역량 내재화를 위한 각종 제도 운영 • 국내외 연구기관과의 협력 네트워크를 통한 공동연구기반 확충
학교성장 지원부	현장연구·사 례기반 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 학교평가, 연구대회 운영 결과를 실증 데이터로 전환하고 학교 중심의 연구 모형 개발 • 교원연구 지원 사업을 통해 실천적 현장연구 활성화 • 현장연구 결과를 정책연구소와 연계하여 교육정책 환류 근거로 활용
교육과정 진로 진학부	기초 데이터 수집 연구·교육과 정 분석 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 교육과정과 진로·진학 정책을 데이터 기반으로 분석·연계하는 연구체계 구축 • 진로진학 정보 및 컨설팅 결과를 데이터화하여 교육과정 개선 연구에 반영 • 교사·학생·학부모 요구 분석을 통한 교육과정 정책 기초연구 추진 • 고교학점제 운영과 연계한 교육과정·진로 설계 연구 모형 개발
미래학습 혁신부	미래 교육연구·실 험적 적용 연구	<ul style="list-style-type: none"> • AI·디지털 학습 플랫폼을 활용한 학습 데이터 분석 및 교육 효과 연구 수행 • 디지털·메타버스 기반 교수·학습 실험을 통한 새로운 학습 모델 개발 • 교사 중심의 실험학교 및 시범 프로그램을 연구형 파일럿으로 운영 • AI·에듀테크 관련 연구 성과를 학술교류 및 대외 포럼을 통해 확산
교육 정보화부	인프라 및 기술표준 연구	<ul style="list-style-type: none"> • AI, 에듀테크, 공공학습플랫폼, 평가시스템 등 정보화 사업의 효과성을 분석하고 정책 개선 근거를 제시하는 연구 • 교육정보시스템, 보안·데이터 거버넌스, 학습관리시스템 등 기술적·정책적 표준을 연구하고 제도화

라. 신규 조직(안) 운영을 위한 인력 보충(안)

이번 인력 추가(안)의 핵심은 서울교육연구정보원이 정책연구 중심의 싱크탱크이자, 전략 조정형 연구기관으로 기능하도록 조직의 질적 전환을 이루는 것에 있다. 현재의 인력구조는 연구 수행 중심으로 설계되어 있어 기관 전체를 통합·조정하고, 정책성과를 관리하며, 외부 협력과 홍보를 주도하는 기능이 상대적으로 약한 상태이다. 이에 따라 원장 직속의 기획조정실 신설과 각 부서의 업무량 분석에 기반한 전문 인력 확충을 동시에 추진해야 한다.

먼저, 기획조정실은 기관의 전략과 실행을 연결하는 핵심 축으로서, 중장기 발전 전략 수립, 부서 간 사업 조정, 성과관리, 홍보전략, 대외협력 등 복합 기능을 수행하도록 설계하였다. 이에 따라 실장 1명과 실무 인력 3~4명을 포함한 총 4~5명 수준의 인력 구성이 필요하다. 이 조직은 단순한 기획 기능을 넘어 기관의 정책 방향과 연구 추진을 종합적으로 조정하는 ‘전략본부’ 역할을 수행하게 된다.

교육정책연구소와 교육과정진로진학부는 정책연구와 진학정책의 심화·고도화에 대응하기 위해 각각 2명 내외의 연구 인력을 추가 확보할 필요가 있다. 특히 두 부서는 향후 종단연구, 데이터 기반 분석, 정책 환류 등 정책 근거 생산형 연구 기능으로 발전해야 하므로, 질적 역량 강화가 필수적이다. 학교성장지원부는 심의위원회 운영, 연구대회, 교원연수 등 다층적 행정 업무를 수행하므로, 정책 운영과 행정 조정 인력의 보완이 요구된다. 교수학습정보부(미래학습혁신부)는 AI·SW 기반 교수·학습 혁신과 관련된 기술적·콘텐츠적 업무 비중이 높아, 인프라 관리 및 프로그램 개발을 담당할 전문 인력을 추가해야 한다. 다만, 본 연구에서 전문 인력으로 구성된 교육정보화부의 인력 산정은 제외하였다.

결과적으로 이번 인력 추가(안)는 단순한 인원 증원이 아니라, 기관의 운영 패러다임을 “부서별 독립형 구조”에서 “전략·성과·연구가 선순환하는 통합형 구조”로 전환하는 데 목적이 있다. 원장 직속의 기획조정실을 중심으로 각 부서의 기획·연구·성과 기능이 유기적으로 연계될 때, 서울교육연구정보원은 행정 중심 조직을 넘어 교육정책 연구와 현장혁신을 동시에 주도하는 고유한 싱크탱크형 연구기관으로 도약할 수 있을 것이다.

<표 V-4> 인력 보강 방향과 인원

부서	근무 소요가 많은 주요 업무	추가 인원(명)	인력 보강 방향
기획조정실 (신설)	기관 중장기 전략 수립 및 조정, 부서별 사업 총괄, 성과관리·평가 환류, 기관 홍보전략 및 대외협력 네트워크 운영	3~5명	원장 직속의 전략·성과·홍보·협력 기능을 통합 수행. • 실장(1): 기관 전략·조정 총괄 • 기획·성과(1): 계획·성과지표 관리 및 환류체계 운영

부서	근무 소요가 많은 주요 업무	추가 인원(명)	인력 보강 방향
			• 홍보·협력(1): 기관 홍보·대외 연계 및 공동사업 추진
교육정책연구소	위탁연구 기획·운영, 현장연구 기획·운영, 자체 연구과제 개발 및 연구, 서울 교육정책 연구지원단 기획·운영, 국제교육포럼 운영, 부서 물품 및 기록물 관리	2.1명	중단연구 및 정책연구 강화에 따른 연구기획·분석 전문 인력 확충
학교성장지원부	각종 심의위원회 구성 및 운영, 연구대회 운영, 교원 대상 설명회 및 연수, 학교평가 가이드북 개발 및 보급, 연구 활동 및 연구 지원금 집행 모니터링	1.2명	정책기획·연수 운영·행정관리 인력 보완
교육과정진로진학부	2026 대입 기능 개선 사업 수행, 대입 자료집/교육과정 지원 자료집 제작, 대학진학지도지원단 직무연수, 대학진학지원단 선정 및 관리, 교육과정진로진학 설명회	2.1명	대입제도 대응 및 데이터 기반 진학정책 분석 인력 확보
미래학습혁신부	서울소프트웨어 교육체험센터 운영 기획/관리, 인공지능 교수·학습 플랫폼 활용 연수, 학생 소프트웨어교육 체험 프로그램 개발, 교수·학습 동영상 제작	1.5명	기술·인프라 관리 및 콘텐츠 개발 인력 확충
교육정보화부	정보서비스·지능정보망·나이스·인프라 운영 등	(별도 진단)	시스템 운영 및 정보보안 강화 중심의 기술 전문 인력 재구성 필요

2. 인사제도 및 시스템 개편(안)

가. 연구 리더십 확보

서울교육연구정보원의 정책연구소는 기관의 연구 방향을 설정하고, 각 부서의 연구 성과를 통합·조정하는 핵심 조직으로서 전략적 리더십이 요구된다. 그러나 현재와 같은 내부 순환형 인사체계로는 연구의 연속성과 전문성을 확보하기 어렵고, 현장과 정책, 학문을 연결하는 통합적 연구조직으로 성장하기에는 한계가 있다. 이에 따라 정책연구소장은 행정적 직위

가 아니라, 연구 리더십과 학문적 비전을 겸비한 인사를 공개적으로 선발하는 공모제로 운영할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 공모제의 기본 틀은 내부형과 개방형을 병행하는 이원적 구조로 설계하여 제안하였다.

먼저 내부형 공모는 서울시교육청 소속 연구직(교육연구사·교육연구관) 또는 교육연구정보원 재직자를 대상으로 하며, 기관의 정책연구 경험과 리더십, 연구관리 역량이 검증된 인사를 선발하도록 한다. 이는 기관 내부의 연구 성과와 조직 경험을 존중하면서도, 정책의 연속성을 유지하기 위한 통로서 기능할 수 있다. 반면 개방형 공모는 대학·정부출연연구기관·교육연구기관 등에서 교육정책·현장연구·평가 분야의 연구경력 10년 이상을 보유한 연구자를 대상으로 하며, 박사학위 또는 이에 준하는 연구경력을 갖춘 인사를 포함한다. 개방형 공모를 통해 학계·연구기관·현장 전문가들이 폭넓게 참여할 수 있도록 함으로써, 연구소의 개방성과 외부 네트워크 역량을 동시에 확충할 수 있다.

교육정책연구소장은 개방형으로 내부자와 외부 연구자 모두가 참여하는 공모제를 통해, 학계·연구기관·현장 등 다양한 분야의 전문 인력이 기관 운영에 참여할 수 있다. 이를 통해 연구소는 보다 개방적이고 창의적인 정책연구 플랫폼으로 발전할 수 있으며, 내부 인사 중심의 순환구조를 넘어 서울교육의 정책연구를 선도하는 전문 싱크탱크로 자리매김할 것이다. 또한, 공모형 운영은 인사 공정성과 투명성을 제고하고, 연구의 질적 경쟁력을 확보함으로써 서울교육연구정보원의 공신력과 기관 브랜드를 강화하는 계기가 될 것이다.

<표 V-5> 교육정책연구소장 공모(안)

<p>1. 공모 유형</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 내부형 공모 <ul style="list-style-type: none"> • 서울특별시교육청 소속 연구직(교육연구사·교육연구관) 또는 교육연구정보원 재직 중인 자 • 기관의 정책연구 경험 및 리더십, 연구관리 능력이 검증된 자 ○ 개방형 공모: <ul style="list-style-type: none"> • 대학·정부출연연구기관·교육연구기관 등에서 교육정책·현장연구·평가 관련 연구경력 10년 이상인 자 • 박사학위 소지자 또는 이에 준하는 연구경력 보유자 • 서울교육 관련 연구 성과 및 대외 학술·정책 네트워크 경험이 풍부한 자 <p>2. 임기 및 재임용</p> <ul style="list-style-type: none"> • 임기: 3년(성과평가 결과에 따라 1회 연임 가능) • 형태: 개방형 직위(임기제 계약직 또는 겸임 가능) • 평가: 매년 기관장이 주관하는 중간평가, 임기 종료 시 종합 성과평가 실시

3. 선발 절차

- (1단계) 공모 공고 및 지원서 접수
- (2단계) 서류심사: 연구 실적, 정책 기여도, 리더십 및 조직관리 역량 평가
- (3단계) 교육정책연구소 운영위원회 심의: 서류·면접 결과를 종합하여 2배수 후보자 추천
- (4단계) 교육감 최종 임용: 운영위원회 추천자를 대상으로 교육감이 최종 결정

나. (가칭) 연구전문교원제 운영으로 교원을 핵심 연구 인력으로 확보

서울교육연구정보원은 연구 인력의 부족을 보완하고, 기관의 연구 역량과 현장 연계성을 동시에 강화하기 위해 ‘연구전문교원제’ 운영을 제안한다. 연구전문교원은 학문적 전문성과 교육현장 경험을 겸비한 교원을 일정 기간 연구정보원에 파견하여 정책연구와 학교현장 연구를 유기적으로 연결하는 제도이다. 현재 운영 중인 파견교사제도와 유사한 구조를 갖고 있으나 단순한 현장 인력 지원 차원을 넘어 교원의 자기계발을 체계적으로 지원하고, 서울시 교육정책을 선도할 핵심 연구 인력을 현장교사 중심으로 육성한다는 점에서 한 단계 발전한 형태라 할 수 있다. 즉, 연구전문교원제는 개별 교원의 연구 역량을 강화하는 동시에 현장의 경험을 정책연구로 환류하는 구조를 마련함으로써 학교-연구-정책을 연결하는 실질적 인재 순환체계를 구축하려는 목적을 지닌다.

연구전문교원은 석사급 연구교원과 박사연구원급 연구교원으로 구분하여 운영한다. 석사급 연구교원은 교육 관련 석사학위 이상을 소지한 교원으로, 정책연구나 데이터 분석 등 실무 중심의 연구 업무를 수행한다. 반면, 박사연구원급 연구교원은 박사수료 이상 또는 박사학위 소지자로서, 서울교육의 주요 현안과 정책과제를 중심으로 기획·분석·논문연계형 연구를 담당한다. 두 유형 모두 서울특별시교육청 소속 교원으로서 일정 기간 연구정보원 내 부서에 파견되어, 기관의 연구사업과 학위연구를 연계하고, 현장 경험을 정책연구로 환류하는 역할을 수행한다.

특히 연구전문교원의 연구 분야는 교육연구정보원의 부서별 연구 기능과 부합하도록 선발한다. 교육정책연구소에는 교육정책 분석, 교육행정, 교육 데이터 기반 연구 분야 전공자를, 미래학습혁신부에는 교수·학습, 에듀테크, AI 기반 학습혁신 관련 전공자를, 교육과정진로진학부에는 진로·진학지도, 교육과정 설계 및 평가 분야 연구자를, 교육정보화부에는 교육 데이터, 정보시스템, 디지털 행정 및 지능정보망 운영 관련 연구자를 우선 선발하는 방식이다. 이러한 연계형 선발체계는 부서별 연구 전문성을 강화하고, 기관 전체 연구사업의 연계성과 시너지를 높이는 데 기여할 것이다.

추가적으로 석사급 연구교원으로 성장하기 전 단계로 현장연구교사제도를 운영하여, 학교 현장에서 축적한 실천적 경험을 연구로 전환할 수 있는 교원을 조기에 발굴하고 육성한다. 현장연구교사는 학교 단위의 연구과제 수행과 정책연구 참여를 병행하며, 향후 연구전문교

원으로의 진입을 위한 연구 역량을 단계적으로 강화하는 역할을 담당한다. 이를 통해 연구정보원은 현장-연구-정책 간의 인적 순환구조를 구축하고, 교원의 연구 참여 저변을 확대할 수 있을 것이다.

이러한 연구전문교원제 운영을 통해 서울교육연구정보원은 학문적 전문성과 현장 경험을 겸비한 교원을 정책연구형 연구 인력으로 체계적으로 육성하고, 연구조직 내 전문성을 강화하는 동시에 교육현장과 정책 간의 연결성을 한층 높일 수 있을 것이다. 또한, 연구행정 전문성 확보를 위해 전문교원제가 안착되면 행정 및 전산 관련 직원에도 확대 적용할 수 있을 것이다. 상기 논의한 연구전문교원제도 운영(안)을 예시로 제안하면 <표 V-6>과 같다.

<표 V-6> (가칭) 연구전문교원제 운영(안)

구분	자격 요건	우대 사항	선발 절차
석사급 연구교사 (파견)	<ul style="list-style-type: none"> 교육 관련 석사학위 이상 소지 교원 서울특별시교육청 소속, 교육현장 경력 5년 이상 정책연구·데이터분석 등 실무 중심 연구 수행 가능자 	<ul style="list-style-type: none"> 국가·시도 연구과제 수행 경험자 통계·질적연구 등 연구 방법론 역량 보유자 AI·미래교육·교육정보화 분야 연구 경험자 	<ul style="list-style-type: none"> 1차: 서류심사(연구계획의 타당성·적합성) 2차: 면접심사(연구역량·정책이해도·협업능력) 3차: 최종 선발 후 파견 승인
박사연구 원급 연구교사 (파견)	<ul style="list-style-type: none"> 박사수료 이상 또는 박사학위 소지 교원- 서울특별시교육청 소속, 연구 및 논문 수행 경험자 서울교육 정책 연계형 연구 수행 가능자 	<ul style="list-style-type: none"> SSCI·KCI 등재 논문 또는 정책연구 실적 보유자 국내외 학술교류·공동연구 경험자 	<ul style="list-style-type: none"> 1차: 서류심사(연구계획서 및 연구 성과 중심) 2차: 면접심사(연구리더십·학술역량·정책연계성) 3차: 최종합격 및 연구정보원 배치 확정
현장연구 교사 (학교)	<ul style="list-style-type: none"> 서울특별시교육청 소속 초·중등 교원 교육현장 경력 3년 이상 학교 현안 및 수업 개선을 위한 연구 수행 의지가 있는 자 	<ul style="list-style-type: none"> 교사 연구대회 입상 또는 연구학교 운영 경험자 수업개선·교육과정 운영 등 현장연구 수행 경험자 연구 방법론(질적·사례연구 등) 연수 이수자 연구 협력 및 네트워크 활동 경험자 	<ul style="list-style-type: none"> 1차: 서류심사(연구계획의 실현 가능성 및 학교현장 적용성) 2차: 면접심사(연구역량, 현장 연계성, 협업태도 중심) 3차: 최종 선발 후 연구과제 배정 및 협약 체결

다. (가칭) 객원교수(visiting professor/scholar)제 운영과 현장연구 역량 강화

서울교육연구정보원의 (가칭) 객원교수제는 현장연구의 질적 수준을 향상시키고, 교원의 연구 역량 강화를 위한 전문적 지도체계 구축을 목적으로 운영한다. 객원교수는 연구정보원의 각 부서와 협력하여 교원의 연구 수행을 지도하고, 현장연구의 방법론을 고도화하며, 연구 결과의 품질을 향상시키는 역할을 수행한다.

객원교수는 외부형과 내부형으로 구분하여 선발하며, 각 유형별 자격 기준과 역할을 명확히 구분한다.

외부형 객원교수는 국내외 대학의 부교수급 이상이거나 이에 상응하는 연구 경력을 보유한 자를 대상으로 한다. 이들은 교육정책, 교과교육, 인공지능·데이터교육, 진로교육 등 연구 주제 분야별로 전문가 풀을 구성하며, 현장연구의 방법론 개발과 교사 연구지도를 총괄한다. 외부형 객원교수는 대학과 연구기관의 전문성을 기관 내부에 확산시켜서 서울형 현장연구의 학술적 기반을 강화하는 역할을 맡는다.

내부형 객원교수는 서울특별시교육청 소속 교원 중 박사학위를 취득한 자로서, 최근 5년간 연구논문 300% 이상의 연구 성과를 보유하고, 정책연구과제 책임연구 경력 3건 이상을 보유한 자를 대상으로 선발한다. 내부형 객원교수는 현장연구팀의 실질적 연구 수행을 지도하고, 연구보고서의 완성도 제고 및 품질관리, 현장연구의 정책 연계 강화를 담당한다.

객원교수는 연구 주제별로 표준화된 현장연구 방법론을 개발·보급하고, 교사의 연구 수행 전 과정(연구 설계-자료 수집-분석-결과 보고)에 대해 정기적으로 지도한다. 또한 연구보고서 심사 및 우수사례 발굴 과정에도 참여하여, 서울형 현장연구의 질을 체계적으로 관리하고, 성과를 서울시교육청 및 학교현장으로 환류한다. 이를 통해 서울교육연구정보원은 교원 중심의 연구생태계를 고도화하고, 외부 학계 및 연구기관과의 지식 네트워크를 확장하며, 현장과 정책이 연계된 서울형 연구지도·자문체계를 확립할 수 있을 것이다.

<표 V-7> (가칭) 객원교수/연구자 운영(안)

구분	외부형 객원교수	내부형 객원교수
선발 목적	외부 학계 및 연구기관 전문가의 참여를 통해 현장연구의 학술적 품질 제고 및 연구 방법론 고도화	박사급 현장 교원을 연구 지도자로 육성하여 현장연구의 완성도와 정책 연계 강화 (*연구전문교원제 연계)
자격 요건	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 대학의 부교수급 이상 또는 이에 준하는 연구 경력 보유자 • 교육정책, 교과교육, AI·데이터교육, 진로교육 등 관련 분야 전문가 	<ul style="list-style-type: none"> • 서울특별시교육청 소속 교원 중 박사학위 취득자 • 최근 5년간 연구논문 300% 이상 성과 보유 • 정책연구과제 책임연구 경력 3건 이상

구분	외부형 객원교수	내부형 객원교수
주요 역할	<ul style="list-style-type: none"> 현장연구 방법론 개발 및 표준화 교사 연구팀 지도 및 연구계획 검토 연구 결과 자문 및 학술적 질관리 	<ul style="list-style-type: none"> 현장연구팀의 실질적 연구 지도 연구보고서 완성도 검증 및 질 관리 현장연구의 정책 환류 및 확산 지원
소속 및 운영 형태	외부 전문가 위촉(비상근)	서울특별시교육청 소속 교원 파견(비상근 또는 일부 겸임)
활동 기간	1년 위촉(성과평가에 따라 연임 가능)	1년 위촉(성과평가에 따라 연임 가능)
활동 내용	<ul style="list-style-type: none"> 현장연구 방법론 개발·보급 연구자문 및 교사 연구 역량 강화 연구보고서 심사 및 우수사례 발굴 	<ul style="list-style-type: none"> 연구팀 멘토링 및 결과 검토 연구질 관리 및 정책적 시사점 도출 서울형 현장연구 확산 및 성과 공유
기대 효과	<ul style="list-style-type: none"> 외부 전문성 유입으로 연구의 질 향상 학계·연구기관과의 네트워크 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 현장 중심의 연구 전문성 내재화 교원 연구 역량 강화 및 정책 현장 연계 강화

라. (가칭) 예비교사 인턴제 운영으로 지원 인력 확보

서울교육연구정보원은 한정된 연구 및 행정 인력을 보완하고, 미래 교원 인재를 양성하기 위한 방안으로 예비교사 인턴제와 대학원생 RA(Research Assistant) 제도, 교육행정직 지망자 활용제를 병행 운영하는 제도의 도입을 검토해 볼 수 있다.

예비교사 인턴제는 사범대학, 교육대학, 교직과정 이수자 등 교원양성기관 재학생을 연구 및 행정 지원 인력으로 활용하는 제도이다. 인턴은 연구정보원의 부서별 주요 사업에 배치되어 현장연구 자료 수집, 정책자료 정리, 교육 콘텐츠 제작 지원 등 실무 중심의 보조 업무를 수행한다. 이를 통해 예비교사는 행정 경험뿐만 아니라 교육정책이 설계·집행되는 과정을 직접 체험하며, 향후 교원으로서 정책 이해도와 행정 역량을 동시에 함양할 수 있다.

또한 교원양성기관 대학원생(교육대학원, 교원양성대학원 등)을 대상으로 하는 RA (Research Assistant) 제도를 병행하여, 정책연구나 데이터 분석 등 전문성이 요구되는 과제에 연구조교를 투입하는 방안이다. RA는 통계분석, 질적 연구, 정책보고서 작성, 시각화 등 전문 기술을 바탕으로 연구과제의 효율성을 높이고, 대학과 연구정보원 간의 공동연구 및 산학연 협력체계를 촉진하는 역할을 한다. 교육행정직 지망자(공무원 준비생, 행정전공 대학생 등)를 대상으로 한 행정 인턴 프로그램을 운영하여, 예비 행정 인력을 기관의 행정·경영 지원 부서에 배치한다. 이들은 예산집행 보조, 문서관리, 행사 운영 지원, 정보서비스 업무 등을 담당하며, 실제 교육행정의 절차와 시스템을 경험함으로써 향후 교육행정직 진출에 필요한 실무 역량을 축적할 수 있다.

이러한 제도 운영으로 연구 및 행정 보조 인력을 확보하고, 교육·행정·연구 분야의 예비 전문가를 체계적으로 양성하며, 대학-교육청-연구기관 간의 상호 순환형 인재 육성 생태계

를 구축할 수 있기를 기대한다.

마. 직무 연속성 보장제도 정착

서울교육연구정보원은 연구 기능 강화와 정책연구의 지속성을 확보하기 위해 교원 연구 전문 인력의 장기근무 체계화 방안을 마련할 필요가 있다. 현재 교원 파견 및 순환 인사제도가 2~3년 단위로 운영되면서, 연구의 연속성과 축적된 전문성이 단절되는 문제가 지속되고 있다. 이에 따라 최근 정근식 서울시교육감이 제안한 교원 배치 기간 연장 방안을 연구정보원 운영체계에 반영하여, 연구 전문성의 축적과 인력 안정성을 동시에 확보할 수 있는 방향으로 제도를 개선할 필요가 있다.

첫째, 연구정보원 내 전문연구교원·연구전문교원의 파견 기간을 기존 1~3년에서 최대 5년까지 연장할 수 있도록 하는 제도를 도입한다. 이를 통해 중장기 연구과제나 종단연구 수행 시 담당자의 교체로 인한 연구 단절을 예방하고, 개인의 전문성을 연구 분야별로 심화·정착시킬 수 있다. 특히, 일정 기간 이상 근무한 교원이 연구의 성과평가를 통해 재임 기간을 연장할 수 있도록 함으로써, 성과기반의 장기근무체계를 확립한다.

둘째, 정규직 연구 인력과 파견교원 간의 혼합형 연구조직 운영 모델을 구축한다. 파견교원이 단기간 순환 근무로 그치지 않고, 일정 비율 이상은 장기근무자로 전환될 수 있도록 제도화하여, 내부 연구 역량을 축적하고 세대 간 연구 전승 구조를 마련한다. 예를 들어, 2년 근무 후 우수 평가를 받은 교원은 ‘연구전문교원(장기형)’으로 재계약되어 3년 이상 근무할 수 있게 하는 식이다.

셋째, 장기근무 교원의 연구 역량을 체계적으로 지원하기 위해, 정기 연구연수·정책포럼·학술교류 기회를 제공하고, 연구 성과를 서울시교육청 정책개발 및 현장연구 품질 관리에 직접 반영할 수 있도록 한다. 장기근무 교원이 기관의 핵심 연구 리더로 성장하도록 직무급·성과급 연계 인센티브를 도입하면, 연구직의 전문성과 책임성이 함께 강화된다.

넷째, 종단연구 등 연속성이 필요한 연구 업무에 대해서는 4~5년 이상 계약 기간을 보장하는 제도 안정화가 필요하다. 장기적으로 매년 운영되는 핵심 연구직은 성과기반 재계약제를 도입하여 장기근무를 가능하게 한다. 또한 연구직 평가를 개인 실적이 아닌 과제의 지속성과 성과 축적도 중심으로 전환함으로써, 연구의 연속성과 전문성을 제도적으로 보장한다.

이러한 개선안은 단순한 근무 기간 연장이 아니라, 연구정보원이 순환형 인사에서 연구 전문형 인사로 전환하는 구조적 개혁으로서 의미를 지닌다. 교원 배치 기간을 장기화하고, 연구 성과 중심의 재임 체계를 도입함으로써, 연구의 심층성·지속성·정책적 활용도를 크게 높일 것이다.

3. 연구 프로세스 개선 방안

연구 프로세스의 개선은 연구조직의 효율성과 전문성을 높이기 위한 필수과제이다. 최근 서울시교육청 조직문화 실태조사 연구(박상현, 2025)는 비효율적인 업무보고 문화를 조직 내에서 가장 시급히 개선해야 할 문제로 지적하였다. 특히, 본청의 영향 아래 있는 직속기관은 이러한 비효율이 구조적으로 내재화될 가능성이 높다고 분석하였다. 서울교육연구정보원 또한 보고와 결재 중심의 행정문화가 연구기획·수행·성과관리 전 과정에 깊숙이 작용하면서, 연구의 자율성과 정책 대응력을 약화시키는 구조적 문제를 갖고 있다. 이러한 점에서 직속기관으로서 연구정보원의 연구 프로세스는 행정 절차의 종속성을 최소화하고, 연구조직으로서의 전문성과 자율성을 살리는 방향으로 개선해야 한다.

가. 정책연구소의 정책연구과제 유형별 개선 방안

정책연구소의 정책연구는 연구정보원의 연구 역량을 강화하는 데 있어서 가장 기초적이면서 핵심적인 기반 역할을 수행한다. 현재 「정책연구소 운영규정」 제5장 제14조부터 제16조까지는 자체연구, 위탁연구, 현장연구의 개념과 수행 방법을 구체적으로 규정하고 있으나, 그 운영은 여전히 행정적 절차 중심에 머물러 있어서 연구의 자율성과 독립성을 충분히 보장하지 못하고 있다. 향후 정책연구의 방향은 이러한 제도적 틀을 토대로 하되, 행정 종속성을 최소화하고 연구의 자율성과 독립성을 기반으로 서울교육의 비전과 정책 결정에 실질적으로 기여하는 근거기반 연구체계를 확립하는 데 두어야 한다.

이를 위해 연구정책연구소의 연구 프로세스는 각 연구 유형의 특성에 따라 전문성과 책임성을 조화롭게 강화해야 한다.

첫째, 자체연구는 연구소의 정책기획 기능을 중심으로 한 자율적 기획과 독립적 분석체제로 재구조화할 필요가 있다. 특히 중장기 서울교육 발전 5개년 계획 수립, 교육감 정책 모니터링 및 성과평가, 차기 정책 방향 수립 등 전략연구를 정례화함으로써, 서울교육정책이 단기성과 중심에서 벗어나 지속성과 방향성을 확보할 수 있어야 한다.

둘째, 위탁연구는 교육감 지정 연구에 대한 연구소의 주제 제안권을 강화하고, 본청 의뢰 연구는 내부 연구과제 선정심의회를 통해 타당성과 중복성을 선제적으로 검토하는 구조를 확립할 필요가 있다. 또한 위탁연구 기획 시 연구정보원 각 부서의 현안과 연구성과를 반영하되, 부서별 중점연구소와의 협력 체계를 유지할 수 있도록 연구 구성 방식을 조정할 필요가 있다. 아울러 정책과제심의위원회가 연구소의 전문적 의견을 안정적으로 반영할 수 있도록 절차적 장치를 보완하는 것이 요구된다.

셋째, 현장연구는 사전 공모제를 토대로 교원의 상향식 주제 발굴을 활성화하고, 내부 심의회를 통해 정책 연계성과 실효성을 점검함으로써 학교현장 연구가 실제 정책 개선으로 이

어지는 구조를 강화할 필요가 있다. 이를 위해 현장 연구자의 문제 인식과 연구소의 전략 과제 선정이 연계되는 ‘미들-업다운(middle-up down)’ 방식의 운영을 적용하여, 현장과 기획 간 연결성을 높이고 자율적 연구가 순환적으로 환류되는 실천 연구생태계를 조성할 필요가 있다.

<표 V-8> 현) 교육정책연구소 운영규정

<p>제5장 정책 연구 운영</p> <p>제14조(자체연구) ① 자체연구는 교육 현안을 해결할 수 있는 정책 대안을 제시하기 위하여 단기·중장기로 연구소 자체적으로 수행하는 연구이다.</p> <p>② 자체연구 유형은 크게 기본연구, 정책 분석으로 구분된다.</p> <p>1. 기본연구: 서울교육 중장기 정책 비전, 방향 정립 및 학술적 기여를 위한 과제, 서울교육중단연구 등</p> <p>2. 정책 분석: 서울교육정책 관련 실태조사 및 정책 현안 분석, 이슈페이퍼 등</p> <p>③ 자체연구 수행과 관련한 구체적인 사항들은 당해 연도의 자체연구 기본운영계획에 따른다.</p> <p>제15조(위탁연구) 위탁연구 운영은 위탁연구 관리규정에 따른다.</p> <p>제16조(현장연구) ① 학교현장의 요구에 맞는 연구과제를 선정하여 현장 교원 중심으로 수행되는 연구이다.</p> <p>② 현장연구 수행 지원을 위하여 파견교사를 선발·배치하여 활용할 수 있다.</p> <p>③ 현장연구 수행과 관련한 구체적인 사항들은 당해 연도의 현장연구 기본운영계획을 따른다.</p>

<표 V-9> 연구 유형별 개선 방향 및 개선 방안

유형	개선 방향	개선 방안
자체 연구	<ul style="list-style-type: none"> 연구소의 정책기획 기능 강화 및 중장기 교육비전 수립 기능 내재화 교육감 공약 이행 및 차기 정책 방향을 선도하는 정책 싱크탱크형 연구소로 전환 	<ul style="list-style-type: none"> 중장기 서울교육 발전 5개년 계획 수립 연구를 자체연구에 포함 교육감 정책 모니터링 및 성과평가 연구 수행(임기 내 중간평가·성과평가 체계화) 차기 교육정책 방향 수립을 위한 미래 정책 선도형 연구과제 정례화 자체연구 기본운영계획 내 '정책평가·미래전략' 영역 신설
위탁 연구	<ul style="list-style-type: none"> 본청 위탁 중심 구조에서 연구소의 기획·심의·품질관리형 위탁 운영체제로 전환 교육감 지정 연구의 정책기획 참여도 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 교육감 지정 연구의 주제 제안권을 연구소에 부여 (정책기획관 협의 후 확정) 연구과제 선정심의회를 실질화하여 위탁연구 추진의 적절성 검증 및 질 관리 연구 결과의 환류 및 정책 반영 절차 명문화

유형	개선 방향	개선 방안
현장 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 및 교원 중심의 실천연구를 정책 연계형 현장 데이터 연구체계로 전환- 연구소 - 학교 간 공동설계 및 환류체계 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 파견교사 및 교원단체 중심의 주요 연구과제 사전 공모 제도 운영 • 연구과정에 현장 공동설계 워크숍 신설(연구소 - 교원 간 협업 체계화) • 연구 성과를 데이터베이스화하여 정책연구와 연계 분석 가능하도록 관리

나. (가칭) 서울교육 중점연구소 설치 운영

서울교육연구정보원의 각 부서는 교육정책연구소에만 연구 기능이 집중된 현재의 구조에서 벗어나, 각자의 전문 영역 속에서 연구 역량을 내재화하고 근거기반 연구물 생산 기능을 강화할 필요가 있다. 현재는 직속기관으로서 본청의 위탁과제를 수행하거나 행정 지원 중심의 사업을 추진하는 데 그치고 있으나, 앞으로는 주도적으로 기초자료를 생성하고 정책과 현장에 환류하는 연구순환체계로 전환되어야 한다. 이를 위해 각 부서는 사업의 전 과정에서 기획-분석-검증-환류로 이어지는 내부 연구순환 프로세스를 구축하고, 축적된 데이터를 기관 차원의 통합 연구 데이터베이스로 공유하여 부서 간 시너지를 창출해야 한다.

그러나 교육공무원 인사제도에 따라 보직순환하고, 파견교사 중심의 단기 인력구조로 인해 연구의 지속성과 전문성을 확보하지 못하고 있다. 정책연구소 내 연구 인력도 매우 한정적으로 각 부처 내 연구를 통한 객관적인 업무 점검이나 다음 연도 사업 개선으로 환류하지 못하는 구조적 한계가 지속되고 있다. 또, 내부 구성원의 연구 역량을 체계적으로 강화할 수 있는 교육·연수제도가 부재하고, 연구 활동을 조직 성과와 연계하는 연구문화가 정착하지 못하고 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 각 부서가 자체연구를 현장연구자와 공동으로 수행하는 개방적 연구협력체계로 전환할 필요가 있다.

먼저 각 부서가 주도적으로 외부와 협력하는 연구를 매년 추진하는 방식이다. 학교현장과 긴밀한 연계를 위해 연구 수요조사를 실시하고, 이를 토대로 주요 업무 방향에 부합하는 연구 주제를 공모 방식으로 선정한다. 그리고 본 연구에서 제안한 전문연구교사, 객원교수, 외부 연구자 등으로 구성된 연구진을 조직하여, 교원·전문가·연구원이 함께 참여하는 협력형 연구수행체계를 구축해야 한다. 이러한 공모형 연구 수행을 통해 진로·진학, 교수·학습, AI·디지털 전환 등 미래 혁신교육과 관련된 핵심 주제를 도출하고, 실질적인 현장 개선 방안을 마련할 수 있다. 연구 수행 후에는 각 부서가 자체적으로 연구 결과를 검토·점검하고, 타 부서 및 정책연구소와 연계하여 성과를 공유·환류하는 내부 점검체계를 운영함으로써, 연구 성과가 단순 보고에 그치지 않고 정책 개선과 사업기획으로 이어지는 순환형 연구생태계를 완성할 필요가 있다.

다음으로는 공주대학교 지방교육정책개발원 사례와 같이 서울시 내 주요 대학과 연계하여 부서별 중점연구소를 지정하고 해당 분야의 전문 연구를 체계적으로 수행하는 가칭 ‘서울 교육 중점연구소’ 추진 방안을 제안한다. 공주대학교 지방교육정책개발원은 충남도교육청과 협력하여 지역교육 현안을 분석하고, 교육정책의 수립과 개선에 필요한 연구를 수행하는 대학 기반 싱크탱크이다. 특히 대학의 연구 역량과 지역교육청의 행정·정책 수요를 연계하여, 실증연구와 정책자문이 선순환하는 구조를 마련했다는 점에서 모범적이다. 이와 같은 모델을 서울교육연구정보원에 적용할 경우, 각 부서의 전문 영역—예를 들어 교육과정·진로진학, 교수·학습혁신, AI·디지털 학습, 현장연구 지원 등—에 맞춰 대학과 공동으로 연구소를 지정하고 협력 사업을 추진함으로써, 서울교육의 정책연구 기반을 강화할 수 있다. 이를 통해 대학의 학문적 전문성과 현장의 실천적 경험을 결합한 융합형 연구생태계를 조성하고, 서울교육연구정보원은 본청과 학교, 학계, 지역사회를 연결하는 정책연구 허브기관으로 도약할 수 있다.

<표 V-10> 공주대-지방교육정책개발원 운영 사례

구분	내용
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 충청권(특히 충남·세종·대전)의 교육 현안에 대응하고, 지역 맞춤형 교육정책을 연구·개발하기 위해 설립된 공주대학교 부설 연구기관
핵심 기능	<ul style="list-style-type: none"> • 지방교육청(충남교육청 등)과의 협력에 기반한 정책 공동연구 및 위탁연구 수행 • 지역교육 현안을 분석하고 교육정책 대안을 제시하는 중간 지원 조직 역할 • 지역사회·교육청·대학 간 교육 거버넌스 플랫폼 구축
주요 사업	<ul style="list-style-type: none"> • 교육청 위탁정책연구 수행: 충남교육청의 정책 사업, 교육복지, 진로·진학, 마을교육공동체 관련 연구 • 지역 맞춤형 교육지표 개발: 지역교육력 측정 및 성과관리 지표 개발 • 정책포럼 및 간담회 운영: 교육감, 지역 교육전문직, 연구자, 교원 참여 정책협의회 정례화
운영 특징	<ul style="list-style-type: none"> • 대학의 학문적 전문성과 교육청의 정책 수요를 연계한 공동연구 플랫폼 모델- 단기 연구뿐 아니라 중장기 지역교육 비전 연구 수행 • 교원 및 예비교사의 현장연구 참여 기회 확대- 연구 결과를 정책브리프·리포트 형태로 교육청 및 학교현장에 환류
시사점	<ul style="list-style-type: none"> • 지방교육정책 연구의 정책-학문-현장 연계형 모델 제시 • 대학 기반 연구소가 교육청과 협력하여 지역 맞춤형 정책 생산 기능을 수행한 대표적 사례 • 서울교육연구정보원의 정책연구소 기능 강화 및 대학·교육청 연계형 협력체계 구축에 시사점 제공

다. 연구관리 시스템 개선 방안

서울교육연구정보원은 서울교육정책의 전문성 제고에 중요한 역할을 수행해 온 기관으로서, 다양한 교육 문제를 탐구하고 정책 대안을 마련해 온 연구 거점이다. 특히 교육정책연구소는 자체 기획 연구와 위탁 연구는 물론, 중단 분석과 현장기반 연구 등을 꾸준히 수행해 왔으며, 이를 통해 정책의 실효성 증대에 기여해 왔다. 그러나 최근 교육정책 환경 변화에 더욱 능동적으로 대응하기 위해서는 선제적 연구기획체계의 추가적인 정비가 요구되며, 연구 성과를 정책으로 연계하는 실행력과 환류구조 또한 한층 더 체계적으로 보완할 필요가 있는 것으로 파악된다. 전문 연구 인력 확보와 육성에 있어 장기적인 관점에서의 전략적 설계를 보다 강화할 여지가 있다. 부서 간 기능 분절과 예산·인력 운영의 제약을 해결하는 연구관리체계 혁신과 조직 거버넌스 강화를 동시에 추진할 필요가 있다.

우선, 변화하는 교육 환경에 대응하기 위해 미래 지향적 연구기획체계를 확립해야 한다. 현재 연구는 단년도 사업 중심으로 기획되어 디지털 전환, 학령인구 급감, 학생 정신건강 악화, 교육복지 수요 증가 등 점차 복합적으로 나타나는 교육 문제를 충분히 포착하기 어렵다. 따라서 교육정책 동향을 상시적으로 진단할 수 있는 데이터 기반 분석체계를 마련하고, 학교 현장과 지역사회 의견을 수렴하는 참여형 연구기획 플랫폼을 구축함으로써 중장기 정책 어젠다를 스스로 발굴하는 능력을 갖추어 줄 필요가 있다. 이를 통해 연구조직이 정책 형성의 초기 단계부터 보다 주도적으로 관여할 수 있을 것이다.

또한, 연구관리 효율성과 성과 축적을 위해 반드시 RMS(Research Management System)⁵⁾ 기반의 통합적 관리 방식을 도입해야 한다. 연구기획·심의·수행·평가·환류 과정의 유기적 연계를 더욱 강화하여 축적된 지식과 성과를 기관 차원의 연구 자산으로 보다 폭넓게 확산하고 활용시킬 필요가 있다. 전산 기반 RMS를 통해 일정관리, 예산집행, 산출물 데이터베이스화 등을 통합하면 행정업무를 효율화할 뿐만 아니라, 연구 품질도 일관되게 관리할 수 있다. 나아가 연구 노트의 전자화, 중복 연구 검증체계 구축, 연구 성과 메타데이터 확충 등은 연구 자원의 재활용성과 확장성을 확보하는 데 기여할 것이다.

연구 결과를 정책으로 구현하도록 하려면 성과 환류체계의 고도화가 반드시 필요하다. 지금까지 축적된 연구 성과는 주로 보고서로 작성되고 있어서 정책 의사 결정자 및 학교현장과 연계가 미흡한 편이다. 이에 연구 성과를 정책 브리핑, 카드형 요약자료, 시각화 기반 결과물, 현장 적용 지침서 등으로 다양화하여 확산력을 강화할 필요가 있다. 또한 정책 기여도, 현장 적용도 등을 성과지표에 보다 구체적으로 반영할 경우, 연구문화를 정책 효과 중심으로 전환하는 계기가 될 것이다.

5) 연구관리시스템(RMS, Research Management System)은 연구의 기획·수행·성과관리 전 과정을 통합적으로 관리하는 플랫폼으로 연구비 집행·성과 등록·평가 등을 전산화하여 행정 효율성과 투명성을 높인다. 예를 들어, 한국연구재단이나 서울대·고려대의 연구정보시스템은 교수별 연구비, 논문, 특허 등을 통합 관리해 연구 성과의 분석과 정책 수립에 활용하고 있다. 이러한 시스템으로 현장연구, 실천대회 등의 자료를 등록 관리할 수 있을 것으로 기대한다.

이와 함께, 정책연구 전문성의 안정적 축적을 위해 인력 운영체계가 보다 일관성과 지속성을 갖추도록 개선할 필요가 있다. 이를 위해 조직 운영체계를 보다 정비하고, 외부 전문가 풀을 효과적으로 활용하여 연구 역량을 안정적으로 확보할 수 있는 기반을 마련할 필요가 있다. 더불어 데이터 분석, 정책 효과 평가, 연구윤리 등 필수 역량에 대해 체계적인 전문 교육을 제공하여 연구자의 역량을 지속적으로 고도화하는 것도 중요하다. 이는 구성원 만족도 제고뿐 아니라 성과 창출에도 직결된다.

<표 V-11> 연구관리 시스템 개선 방안

구분	주요 내용	핵심 개선 방안	기대 효과
연구기획 체계	단년도 중심 기획으로 복합 교육 문제 대응 한계	데이터 기반 동향 진단, 참여형 기획 플랫폼 구축	중장기 정책 어젠다 선제 발굴 및 정책 형성 초기 단계 기여
연구관리 체계(RMS)	연구 과정 간 연계·자산화 미흡	RMS 도입 통한 통합 관리(일정·예산·성과 DB)	행정 효율화, 연구 품질 일관성, 자원 재활용성 강화
성과 환류 체계	보고서 중심 확산으로 정책·현장 연계 부족	브리핑, 카드뉴스, 시각화, 적용 지침서 등 성과물 다양화	정책 실효성 증진 및 현장 적용성 확대
인력 운영 및 역량 강화	장기적 전문 인력 확보 전략 보완 필요	지속적 운영체계 마련, 전문 교육 도입, 외부 전문가 활용	전문성 누적, 연구 성과 창출 기반 강화
조직 거버넌스	기능 분산, 조정 역량 한계	(단기) 조정 기능 강화 (중장기) 원장 직속 조정 조직 구축	전략적 통합 관리와 정책 연계 강화

4. 연구-정책 환류 방안

가. 공동기획(co-design) 및 공동데이터 기반 연구 활성화

최근 공동생산 연구들은 정책부서와의 관계가 연구 종료 시점이 아니라 연구 질문을 정하는 순간에 형성될 때 연구의 활용도가 유의하게 높아진다고 보고하고 있다(Oliver & Cairney, 2019; Khine, 2021; OECD, 2025). 이는 연구기관이 연구를 완성해 전달하는 ‘선형 모형’에서 연구기관과 정책당국이 연구기획부터 함께 설계하는 ‘순환모형’으로의 전환을 요구하는 것이다. 서울교육연구정보원은 서울시교육청 및 교육지원청이 매년 설정하는 중기 어젠다(예: 서울형 학업격차, AI·디지털 기반 학습, 취약집단 지원)와 관련된 연구과제를 수행하기로 한 경우, 이러한 연구과제를 기획할 때부터 정책당국뿐만 아니라 정책 수요자

의 요구를 두루 반영할 수 있어야 한다. 또한 이러한 연구과제를 수행함에 있어 필요한 데이터를 수집하려고 할 때 일차적으로는 서울교육중단연구(학생 및 교원) 및 행정 데이터에서 수집되는 데이터를 충분히 활용하되, 이들 데이터에서 충분히 담아내지 못하고 있는 보다 심층적으로 세부적인 데이터 수집에 있어서는 공동으로 데이터를 수집하고 활용하는 전략을 구상해 볼 필요가 있다. 만약 이러한 데이터 중에서 중장기적으로 수집될 필요가 있는 데이터의 경우에는 기존 서울교육중단연구에 일부 편입할 수 있는 가능성도 열어 둘 필요가 있다. 이와 같이, 연구과제 기획에 정책 수요자(정책당국 및 교원·학생·학부모 등)의 요구를 폭넓게 반영하면 연구와 정책, 연구와 실제 간 괴리가 상당히 줄어들 것으로 기대할 수 있고, 정책당국도 중장기적 정책 수립을 위한 과학적 근거를 사전에 마련함으로써 정책 실패의 가능성을 크게 줄여 나갈 수 있다. 이런 방식은 최근 공공서비스 영역에서 공생산을 “정책을 위한 참여”가 아니라 “증거를 위한 참여”로 확장해야 한다는 논의와도 부합한다(Khine, 2021; OECD, 2025). 또한, 기존의 중단·행정 데이터를 활용하면서도 새로운 현상에 대한 데이터 수집과 과정을 공동으로 기획함으로써 중복되는 예산을 줄이고 데이터 수집의 범위를 넓힐 수 있어야 한다. 신규로 수집하는 데이터의 중요성을 확인하면 이를 중단 데이터 혹은 행정 데이터로의 편입을 고려함으로써 기존 데이터 시스템의 확장에도 기여할 수 있을 것이다.

나. 지식동원(knowledge mobilisation)과 ‘연구 브로커’ 기능의 제도화

OECD는 다수의 교육시스템이 “연구가 없어서가 아니라, 쓸 수 있게 번역된 연구가 없어서” 활용이 제한되고 있다고 진단하고 있다(OECD, 2022; OECD, 2025). 따라서 연구기관 내부에 학술논문·기술보고서 원형을 보존하는 기능과, 그 내용을 정책브리프, 학교관리자용 현장 가이드, 교원연수 슬라이드 및 동영상 등 다중 포맷화하는 기능을 분리해 두는 것이 필요하다(Oliver, Innvar, Lorenc, Woodman, & Thomas, 2014). 이러한 기능을 흔히 ‘지식 브로커’ 또는 ‘증거 중개’라고 부르는데, 최근 연구들은 이를 단순 홍보가 아니라 증거의 규범성·맥락 적합성을 다시 점검하는 중간 단계로 본다(OECD, 2025; Baek, 2024). 서울중단연구 등과 같은 대규모 설문 결과가 나오면 자동으로 ① 서울시교육청·교육지원청용 연구 브리프, ② 학교관리자용 핵심 지표 설명, ③ 교원연수용 슬라이드 및 동영상 세 별이 동시에 생성되도록 업무표준을 만들어 두는 식으로 제도화할 수 있다. 또한 대상을 특정하지 않고 ‘연구 브리프’, ‘핵심 지표 설명서’, ‘슬라이드 및 동영상’과 같이 다양한 형식으로 제작하고 다양한 대상을 목표로 활용하는 것도 가능하다. 중요한 것은 정보 공개만으로 끝내지 않고, 게시-메일링-설명회-사례 공유로 이어지는 능동적 전달 경로를 구축하여 연구의 활용성을 극대화하는 것이다. 이렇게 사용자 접근성이 제고된 연구 결과의 확산은 연구의 소비자(연구의 참여자로 변화시키는 기제가 될 수 있다. 특히 학교현장에서 교육 정책의 ‘실행’을 담당하는 교원이 ‘실제(practice)’에 대한 다양한 연구 결과를 소비하면서, 현장에서 느끼고 인식하는 것과 괴리가 발생하는 경우 이러한 격차를 해소하기 위한 현장 연구자로

서 능동적으로 참여할 가능성이 커진다. 이러한 방식으로 서울교육연구정보원의 생산하는 연구가 “있는 연구”에서 “보이는 연구”로, 더 나아가 “쓰인 연구”로 그 활용성을 확장할 수 있다(OECD, 2025; Oliver & Cairney, 2019).

다. 정책 질문 중심의 종단데이터 설계와 현장 활용 체계 강화

서울교육종단연구는 서울학생종단연구와 서울교원종단연구로 나뉘어 있어서 서울 학생과 교원에 대한 폭넓은 데이터를 수집하여 학생과 교원의 경험과 인식에 대한 종단적 추적과 더불어 정책에 대한 인과적 효과까지 추정해 볼 수 있는 장점을 가지고 있다. 이러한 장점을 극대화하여 연구를 통한 정책 및 실제의 반영에 이르는 환류를 원활히 진행하기 위해서는 다음과 같은 개선 방안을 제안할 수 있다.

첫째, 서울교육종단연구에서 수집하는 데이터를 정책 질문 중심의 모듈형 설계를 도입하여 그 비중을 확대할 필요가 있다. 지금까지의 서울종단연구는 서울의 학생과 교원의 데이터를 폭넓게 수집한다는 장점이 있지만, 연도별 서울시교육청이 실제로 해결하고자 하는 정책 과제나 교육부 차원의 교육정책과 같은 긴급 현안에 대한 인식과 효과를 알아보기 위해 설계된 부분은 상대적으로 약한 편이다. 현재에도 설문조사 설계에서 ‘교육 현안 및 실태’ 영역을 추가하여 미래 교육 및 디지털기반 교육에 대한 문항 등을 통해 AI·디지털 교육 등의 이슈에 대해 점검하고 있기는 하다. 이를 발전시켜 공통 핵심 영역(학업·역량·정서·학교경험·배경)은 유지하되, 해당 시기의 정책 어젠다를 반영한 정책 영역(예: ‘디지털 수업경험’, ‘돌봄 참여와 학습시간’, ‘교원의 AI 활용 역량’, ‘학교 밖 학습경험’)의 비중을 균형감 있게 조절하는 가변 설계를 통해 빠르게 변화하는 교육현장에 대한 데이터를 수집하고, 이를 바탕으로 한 연구를 통해 시의 적절한 정책적 함의 제공 및 대응 방안 모색을 추구하는 것이 필요하다.

둘째, 현장 활용을 극대화하기 위해 다양한 형태의 출판물을 기획 배포할 필요가 있다. 지금은 종단 데이터의 결과에 대한 상세한 보고서가 공개돼 있어도 교원과 실제 데이터 소비자 입장에서는 어떤 정보가 어디에 있는지 찾기 어렵다는 한계가 있다. 종단연구를 통해 발견한 다양한 지식을 통해 교육정책과 현장에 주는 시사점을 제공하기 위해서는 매 회차 종단 결과를 제공할 때마다 ① 정책결정자용 요약 보고서, ② 학교관리자·보직교사용 요약 보고서, ③ 교원연수·수업나눔용 슬라이드 혹은 동영상, ④ 데이터 구조·변수 설명이 담긴 기술문서 등을 ‘기본 패키지’로 하여 매년 생산하도록 표준화하는 것이 필요하다. 한국교육개발원 같은 경우는 기본연구보고서에서 중요한 핵심 내용을 ‘KEDI Brief’ 및 동영상으로 제작하여 언론에 배포하고 있다. 여기에 더 나아가 “서울교육포털/서울교육연구정보원 통합 플랫폼” 안에서 종단 메뉴를 하나로 묶어 연차별 자료, 시각화, 브리프, 학교용 자료를 한 화면에서 내려받게 함으로써 학교현장 교원 및 학부모가 서울교육에 대해 판단할 수 있는 기준이 되는 데이터로 자리매김할 수 있을 것이다.

셋째, 학생과 교원 및 학교 데이터에 대한 연계성을 강화하는 것이 필요하다. 원래는 서울 교육중단연구이던 것이 현재에는 서울학생중단연구와 서울교원중단연구로 분화되어 교원에 대한 보다 심층적인 데이터 수집이 가능해진 상태이다. 다만, 학생 데이터에도 교원, 학부모, 학교 관련 데이터가 수집되기는 하나, 교원의 경우 해당 패널 학년에 수업을 담당하는 교사(국어, 수학, 영어 각 1인 이상)로 구성되어 서울 교원에 대한 대표성을 띠기 힘들며, 그에 따라 이런 방식으로 수집된 교원 데이터는 일반적으로 단독적인 연구를 금지하고 있기도 하다. 또한, 이 두 데이터 간의 연계성을 통해 학생 데이터에서 확인될 수 있는 다양한 변화가 어떤 교사의 경험 및 학교의 여건과 연결되는가를 확인하기는 어려운 현실적인 제약이 있다. 추후 조사 설계 단계에서 일부라도 학생 패널의 소속 학교와 교원 패널의 소속 학교를 일치시켜 두 데이터의 연계성을 통한 다양한 연구를 가능하게 할 필요가 있다. 이를 위해서는 다음의 네 번째에서 지적되는 사항이 보완될 필요가 있다.

넷째, 많은 인력과 비용을 투입하여 구축하는 데이터를 연구자들이 더 많이 활용하도록 하려면 다음과 같은 보완이 필요하다. 먼저 서울교원중단연구의 경우, 학교의 식별자(id)를 제공하지 않고 있어서 설립 유형, 소속 지역(구 단위), 학교 규모 등을 통해 대략적인 동일·유사 학교를 판단할 수밖에 없는 단점이 있다. 이처럼 학교 식별자를 중단연구 설계 단계에서 누락시킨 것은 학교 정보를 노출시킬 위험성과 이를 통해 학교 서열화의 부작용이 발생할 수도 있다는 점에서 일견 이해가 가지만, 보다 심층적인 연구를 위해 학교의 익명성을 충분히 보장할 수 있는 장치를 마련하여 연구자들에게 제한적으로 제공할 필요가 있다. 이후 학교 식별자 무선할당 등을 통해 다층모형 혹은 다층구조방정식과 같은 고급 통계 기법의 활용이 가능하도록 하는 것이 바람직하다. 위에서 언급한 학생 데이터와 교원 데이터의 연계성을 위해 서라도 수집하는 대상에 대한 집단 변수(즉, 학교 식별자)가 필요하다.

다섯째, 데이터를 수집하고 데이터와 관련된 매뉴얼을 제작 배포할 때에 보다 연구자 친화적으로 다양한 정보를 제공하는 것이 필요하다. 예를 들어, 매뉴얼에는 데이터가 층화군집표집의 구조를 가지고 있고, 종단구조로 인해 발생하는 일부 탈락(attrition)·무응답 등을 보정하는 데 필요한 횡단·종단 가중치(weights)에 대한 정보도 제공하고 있다. 그러나 가중치를 어떻게 생성하였는가에 대한 정보를 제공하는 것도 중요하지만, 연구자 입장에서는 가중치를 분석에 어떻게 적용해야 하는지에 대한 정보도 매우 중요하다. 연구자에 따라 복합조사설계(complex survey design)에 대한 이해가 다를 수 있기 때문에, 서울 지역의 모든 학생·교원에 대한 대표성을 반영하면서 층화구조에 따른 가중치를 어떻게 적용해야 하는지에 대한 기본적인 설명을 제공하는 것이 필요하다. 한편, 연구자가 2차 분석을 용이하게 할 수 있도록 SPSS/R/Stata용 데이터세트, 코드북, 예시 스크립트를 함께 배포하는 체계를 만들 필요가 있다.

라. 정책랩·파일럿·평가가 한 묶음으로 도는 순환구조 구축

2015년 이후 공공부문에서의 혁신랩(innovation lab) 혹은 정책랩(policy lab) 연구는 연구-

정책 간격을 줄이는 가장 빠른 경로로, 작은 단위의 공동실험 → 즉시 평가 → 정책 반영을 조직 내부에 심는 방식을 제안해 왔다(Hinrichs-Krapels, Bailey, Boulding, & Parker, 2020; Lewis, 2025; Hoss-Golan, 2024). 서울교육연구정보원처럼 연구와 현장 지원 기능을 모두 가진 기관은 특정 연구가 나오면 곧바로 서울 시내 3~5개 학교(또는 2~3개 교육지원청)를 대상으로 하여 연구학교 및 지원청으로 지정하여 소규모의 실험을 진행하고, 여기서 나온 실험 데이터와 교원 피드백을 다시 연구팀이 재분석해 다음 연도 지침이나 표준모형에 반영하는 ‘연구 → 실험 → 재설계’ 순환을 고려해 볼 수 있다. 이러한 순환구조는 학술적으로는 디자인 연구·설계기반 연구의 축적을 가능하게 하고, 행정적으로는 “이미 검증된” 실험 근거를 확보해 추후 대규모 확장(scale-up)에 따른 실험 저항을 낮춰 준다. 더 나아가 이러한 순환을 경계조직(boundary organization)이 매개하도록 하면 연구의 신뢰도와 정책의 현실성을 동시에 확보할 수 있다는 점이 다수의 연구에서 확인되고 있다(Bednarek et al., 2018; De Donà, 2021). 서울시교육청과 같은 정책당국과 서울 시내 수많은 초중고 학교 간을 매개하는 역할을 담당하는 서울교육연구정보원은 경계조직으로서 이러한 과정에서 과학적 연구 수행, 증거 생산, 지식 확산을 통해 연구-정책-실제 간의 간극을 좁혀 나갈 수 있는 핵심적인 역할을 수행할 수 있게 되는 것이다.

5. 외부 네트워크 구축 운영 방안

가. 대학, 연구기관 등 연계 개방형 연구생태계 구축

서울교육연구정보원은 지역·국가 단위의 교육혁신을 선도하기 위해, 대학과 교육청, 연구기관이 함께 정책과 학문, 현장을 연결하는 ‘개방형 연구생태계(Open Research Ecosystem)’를 구축할 필요가 있다. 이러한 관점에서 앞에서 제안한 공주대학교 지방교육정책개발원은 서울형 협력모델 설계에 중요한 시사점을 제공한다. 대학의 연구 역량과 교육청의 정책 수요를 연계하여 지역교육 발전을 견인한 대표적 사례이기 때문이다.

서울형 모델은 대학의 학문적 전문성과 서울교육연구정보원의 정책연구 기능을 결합하여, 교육청-대학-학교-지역사회가 순환적으로 지식과 데이터를 공유하는 개방형 연구 플랫폼으로 구축될 수 있다. 이를 위해 서울교육연구정보원은 서울 주요 대학에 ‘서울교육 정책공동연구 거점(Seoul Education Research Node)’을 지정하고, 각 대학의 교육학·데이터사이언스·AI융합 분야 연구자들과 공동으로 정책 및 현장연구를 수행하는 체계를 마련해야 한다.

특히 각 대학 연구소는 서울시교육청과 연계하여 교육복지, 진로·진학, 다문화·포용교육, 디지털 학습혁신, 지역 교육력 제고 등 서울의 주요 현안을 공동연구 의제로 설정하고, 중장기 협약(MOU)을 통해 지속적인 연구 협력과 데이터 교류를 추진할 필요가 있다. 또한, 교원·대학원생·예비교사에게 서울교육연구정보원 주관의 현장연구 참여 기회를 부여하여 학문적

연구와 정책 실행을 연결하는 교육정책 인큐베이팅 구조를 마련할 필요가 있다.

이러한 대학 연계형 개방 생태계는 단기 위탁연구 중심의 구조를 넘어, 서울교육의 중장기 비전 수립, 정책 실증연구, 데이터 기반 교육정책 고도화를 위한 지속가능한 연구 협력체로 발전할 수 있을 것이다.

나. 시·도 교육연구기관 연합 네트워크 구축 방향

시·도 교육연구기관 연합 네트워크는 중앙 집중형 정책연구 구조에서 벗어나, 지역의 교육 정책 자율성과 전문성을 동시에 강화하기 위한 협력형 연구 거버넌스로 구축할 필요가 있다. 현재 전국의 시·도 교육연구기관은 각 지역의 특수성과 현안을 중심으로 개별 연구를 수행하고 있으나, 연구 인력과 예산의 한계로 인해 중복 연구가 발생하고, 연구 성과가 다른 지역이나 중앙 정책으로 환류되지 못하는 구조적 한계를 지니고 있다. 그리고 국가교육위원회가 교육의 중장기 비전과 정책 방향을 총괄하면서, 지역 수준의 연구가 국가 정책에 반영될 수 있는 상향식 구조를 마련하는 것이 시급한 과제가 되고 있다.

이에 시·도 교육연구기관 연합 네트워크는 지역 간 연구 역량을 연계하고, 공동과제를 수행하며, 교육 데이터를 공유·분석하는 협력형 연구 플랫폼으로 설계해야 한다. 연합은 서울교육연구정보원을 중심으로 전국 17개 시·도 교육연구기관이 참여하는 구조로 운영하며, 국가교육위원회와 전국 시·도 교육감협의회가 정책적 조정자 및 후원기관으로 참여하는 형태가 바람직하다. 이를 통해 지역별 연구 성과를 통합적으로 관리하고, 공동연구과제를 발굴·수행하며, 전국 단위 교육정책의 실행력을 높이는 체계를 구축할 수 있을 것이다.

연합 네트워크의 주요 기능은 공동연구 추진, 연구자 교류, 데이터베이스 구축, 정책포럼 정례화, 성과 확산으로 구체화할 수 있다. 예를 들어, 국가교육위원회의 중장기 과제(교육격차 해소, 학습복지, 디지털 전환 등)에 대해 시·도별 역할을 분담해 연구를 수행하고, 연구 성과를 통합 분석해 정책 제안으로 환류하는 방식이다. 또한, 전국 단위의 공통 연구지표를 개발하고, 지역별 데이터를 집적한 공동연구 데이터베이스를 구축함으로써 근거기반 연구체계를 강화할 수 있다.

이러한 시·도 교육연구기관 연합 네트워크는 연구 효율성을 높이는 동시에 지역의 연구 자율성을 보장하고, 중앙과 지방 간 정책 연계성을 강화하는 효과를 가져 올 것이다. 나아가 서울교육연구정보원이 간사기관으로서 연합의 운영을 주도한다면, 서울은 전국 교육정책 연구의 허브이자 국가교육위원회와 지방교육정책을 잇는 중간 지원 플랫폼으로서의 위상을 확보하게 될 것이다.

다. 글로벌 협력네트워크 허브: (가칭) SHARE 프로그램 운영

가칭 ‘서울 교육연구자 초청 프로그램(Seoul Hub for Academic Research and Exchange, SHARE)’을 제안하고자 한다. 서울교육연구정보원이 서울시교육청의 글로벌 협력 네트워크를 기반으로 서울을 세계 교육연구의 허브로 발전시키기 위해 도입을 제안하는 국제 연구교류형 체류 프로그램이다. 본 프로그램은 해외 연구자가 일정 기간 서울에 머물며 서울교육의 정책과 현장을 심층적으로 탐구하고, 서울교육연구정보원 및 산하 부서 연구진과 공동으로 연구를 수행할 수 있도록 지속가능한 체류형 연구 모델로 설계할 필요가 있다.

SHARE 프로그램은 단순한 단기방문이나 세미나 수준의 교류를 넘어, “머무르며 연구하고, 함께 나누는 서울형 연구협력 플랫폼”으로 발전시켜 서울교육의 국제적 경쟁력과 연구역량을 동시에 강화하는 것을 목적으로 한다. 특히 서울이 다문화·이주배경 학생이 많은 도시 중 하나라는 점을 고려하여, 포용교육·다문화교육·사회통합 등 글로벌 교육도시로서의 과제를 주요 연구의제에 포함할 필요가 있다. 이를 위해 서울교육연구정보원은 매년 공모를 통해 교육정책, 미래 학습, AI·디지털 전환, 진로진학, 지역 교육생태계뿐 아니라 다문화·포용교육 분야의 국제 공동연구과제를 제시하고, 이에 참여할 해외 연구자를 모집하는 체계를 구축해야 한다.

선정된 연구자는 단기학술(C-3) 비자를 통해 1~3개월간 서울에 체류하며, 서울 시내 홈스테이를 포함한 다양한 숙박 지원을 받고 안정적인 연구 활동을 수행할 수 있다. 연구자는 서울교육연구정보원의 연구 공간을 활용하고, 학교현장 접근과 관련 데이터 제공 등 실질적인 연구 활동을 지원받으며, 기관 연구자 및 현장 교원, 국내 대학 연구진과 협력하여 공동연구를 수행하도록 한다. 체류 기간에 연구자는 서울의 학교, 교육청, 지역사회 기관과 연계하여 데이터를 수집하고, 그 결과를 세미나 및 온라인 플랫폼을 통해 공유할 수 있다. 연구정보원은 해외 연구자의 연구를 검토 및 평가한 뒤 우수 연구자에게 ‘서울교육 글로벌 펠로우(Seoul Global Education Fellow)’ 인증을 부여하고, 해당 연구 성과를 서울시교육청의 정책 수립과 현장 환류 자료로 적극적으로 활용해야 한다. 이러한 초청 프로그램은 서울이 단순한 교육행정의 중심지를 넘어, 세계 연구자들이 머물며 협력하고 새로운 교육모델을 함께 창출하는 글로벌 교육연구 허브(Global Education Research Hub City)로 도약하는 핵심 전략이 될 것이다.

참고문헌

- 강승호, 안우철, 박정규, 이동민, 이원상, 서진수. (2023). 연구 역량 강화를 위한 지원 방안에 대한 연구. 강릉원주대학교.
- 강원특별자치도교육청. (2024). 강원특별자치도교육청교육연구원 자체평가보고서.
- 강찬우, 박태형. (2014). 직무 분석을 통한 지방자치단체 정보보호 적정 인력 산출에 관한 연구. 한국지역정보학회지, 17(3). 175-197.
- 경기도교육연구원. (2025). 2025년도 경기도교육연구원 사업계획(안).
- 경상남도교육청 미래교육원. (2024). 2024년 경남교육정책 연구요약보고서.
- 경상북도교육청연구원. (2024). 2024년 교육정책 연구과제 연구보고서 교육정책 연구 요약서.
- 교육정책연구소. (2021). 교육정책연구소 발전 방안. 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 교육정책연구소. (2025). 교육정책연구소 운영규정. 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 국립국어원. (n.d.). 표준국어대사전. 네이버 국어사전. 2025년 7월 13일 검색. <https://ko.dict.naver.com/>
- 박상현. (2025). 서울시교육청 조직문화 실태 및 발전 방안 연구(260호). <https://webzine.serii.re.kr/>
- 김신일. (2021). 교육행정 및 교육정책론. 서울: 교육과학사.
- 김택형, 신현석. (2024). 한국 교육행정학 분야 증거기반 연구 동향 분석: 『교육행정학연구』를 중심으로. 교육행정학연구, 42(1), 25-54. <https://doi.org/10.30870/kjase.2024.42.1.25>
- 나민주, 김태은, 송원재, 하재룡, 유영준. (2019). 지방교육자치 전문 연구기관의 설립 필요성과 가능성 탐색. 한국교육개발원 정책연구보고서.
- 대구광역시교육청. (2025). 대구미래교육원 2025 운영계획.
- 대전광역시교육청. (2025). 대전교육정보원 2025 주요 업무계획.
- 문경원. (2010). 시도연구원의 실태와 발전방안. The Chungnam Review, 45-53.
- 박문수, 장순우. (2022). 대학 및 연구기관의 지원 역량 촉진을 위한 제도 개편 연구- 연구지원체계 평가의 지표 개편을 중심으로-. 기술경영, 7(4), 77-100.
- 박수정. (2011). 지방교육자치의 연구 성과. 교육정책포럼, 9(3), 5-18.
- 부산광역시교육청. (2025). 2025 교육정책연구소 운영 계획.
- 부산광역시교육청. (2025). 교육연구정보원 2025 주요 업무계획.
- 서울특별시교육청. (2025). 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례(조례 제9513호, 2025. 3. 27. 일부개정). 서울: 서울특별시교육청.
- 서울특별시교육청. (2025). 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙(규칙 제1101호, 2025. 7. 1. 일부개정). 서울: 서울특별시교육청.
- 서울특별시교육청교육연구정보원. (2025). 2025년 서울특별시교육청교육연구정보원 주요 업무계획. 서울: 서울특별시교육청교육연구정보원.
- 세종특별자치시교육청. (2025). 2025년 교육정책연구소 업무계획.

- 세종특별자치시교육청. (2025). 2025년 세종교육원 업무계획안.
- 울산광역시교육청. (2025). 울산광역시교육연구정보원 2025년 운영계획.
- 이인회, 정영수, 박영숙, 노재전, 이지혜, 안병준, 이규열. (2010). 교원업무경감을 위한 교무행정 업무처리 모형 개발 연구. 충북대학교 한국지방교육연구소 연구보고서, 3-169.
- 이형행, 정일환. (2020). 교육정책과 리더십. 서울: 학지사.
- 전라남도교육청교육연구정보원 교육정책연구소. (2024). 2024년도 교육정책연구소 연차보고서.
- 전라남도교육청교육연구정보원 교육정책연구소. (2025). 2024년도 교육정책연구과제 결과 활용 현황(25. 5).
- 전라북도교육청 미래교육정책연구소. (2024). 2024년 미래교육정책연구소 연구 성과공유회자료집.
- 정영수, 김숙이, 김이경, 김민희. (2012). 직무 분석을 통한 교원의 적정 업무량 산정 방안. 교원교육학 연구 29(2). 397-420.
- 조만형, 김이수. (2010). 연구기관의 연구 역량 진단모델 및 지표개발에 관한 연구. 정부와 정책, 2(2), 77-107.
- 조성한, 김병섭. (1996). 중앙정부의 직무분석. 한국행정연구원 연구보고서. 1-181.
- 주현준, 김정원, 조대연, 정지유, 고남선, 김은경. (2021). 국내 A교육대학교 조직 역량 진단 도구 개발. 역량개발학습연구, 16(1), 41-76.
- 최윤미, 김민성, 홍윤경, 남창우. (2010). 연구 역량에 대한 이해: 대학원생, 연구원, 교수집단의 인식차이를 중심으로. 아시아교육연구 11(2), 1-27.
- 추소영. (2021). 지역 간 교육 성과의 차이와 지방교육자치. 2021년도 (사)한국지방정부학회 춘계학술대회 발표논문집, 663-668.
- 충청북도교육청. (2024). 2024 충남 교육정책 연구 연차보고서.
- 충청북도교육청. (2025). 충청북도교육연구정보원 주요 업무계획.
- 한국교육개발원. (2023). 학습자 주도 진로 설계 지원을 위한 정책 연구. 서울: 한국교육개발원.
- 행정안전부. (2021). 정책연구관리 업무 편람. 행정안전부: 세종.
- Baek, C. (2024). *Global knowledge brokering and use in education policy*. Edward Elgar.
- Bednarek, A. T., Wyborn, C., Cvitanovic, C., Meyer, R., Colvin, R. M., Addison, P. F., ... & Leith, P. (2018). Boundary spanning at the science-policy interface: the practitioners' perspectives. *Sustainability Science*, 13(4), 1175-1183.
- Darling-Hammond, L., & Hyler, M. E. (2020). *Preparing educators for the time of COVID-19 and beyond*. Stanford, CA: Learning Policy Institute.
- De Donà, M. (2021). Boundary organizations and hybrid management at the science-policy interface. *Environmental Science & Policy*, 124, 145-154.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change (5th ed.)*. New York, NY: Teachers College Press.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hinrichs-Krapels, S., Bailey, J., Boulding, H., & Parker, S. (2020). Using policy labs as a process to bring

- evidence closer to public policymaking: A guide to one approach. Palgrave Communications, 6, 101.
- Hoss-Golan, E. (2024). Meeting expectations? Response of policy innovation labs to the SDGs. *Policy and Society*, 43(3), 334-353.
- Kaufman, J. H., Diliberti, M. K., Hunter, G. P., Grant, D., Hamilton, L. S., Schwartz, H. L., Setodji, C. M., Snoke, J., & Young, C. J. (2020). COVID-19 and the state of K-12 schools: Results and technical documentation from the Fall 2020 American Educator Panels COVID-19 surveys. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA168-5.html
- Khine, P. K. (2021). A comparative analysis of co-production in public services. *Sustainability*, 13(12), 6730.
- Korea EU Research Centre(2023). 유럽 연구원 역량 프레임워크 EU ResearchComp. KEREC. <https://k-erc.eu/2023/09/eu-research-career/16297/> 2025. 7. 21. 접속.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). Focus group interviewing. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (pp. 506-534). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch20>
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organization change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 1144-1170). Chicago: Rand McNally.
- Levin, B. (2008). *How to change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Lewis, J. M. (2025). Policy design labs and uncertainty: Can they innovate, and for whom? *Policy and Society*, 44(3), 355-372
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work* (5th ed). Brooks/Cole Publishing Co.
- OECD. (2019). *Education policy outlook 2019: Working together to help students achieve their potential*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2022). The role of intermediaries in knowledge mobilisation. OECD Publishing.
- OECD. (2025). Everybody cares about using education research... sometimes: *Knowledge mobilisation in education*. OECD Publishing.
- Oliver, K., & Cairney, P. (2019). The dos and don'ts of influencing policy: A systematic review of advice to academics. *Palgrave Communications*, 5(21), 1-11.
- Oliver, K., Innvar, S., Lorenc, T., Woodman, J., & Thomas, J. (2014). A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers. *BMC health services research*, 14(1), 2.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

〈홈페이지〉

강원특별자치도교육청교육연구원 홈페이지 <https://keric.gwe.go.kr>

경기도교육연구원 홈페이지 <https://www.gie.re.kr>

경기도교육정보기록원 홈페이지 <https://www.goeia.go.kr>

경기도교육청미래과학교육원 홈페이지 <https://www.gise.kr>

경상남도교육청 미래교육원 홈페이지 <https://gnfe.gne.go.kr>

경상남도교육청교육정보원 홈페이지 <https://gnei.gne.go.kr>

경상북도교육청연구원 홈페이지 <https://www.gbe.kr/gber/>

광주광역시교육청교육연구정보원 홈페이지 <https://geris.gen.go.kr/>

광주광역시교육청 홈페이지 <https://www.gen.go.kr>

공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO) 홈페이지 <https://www.alio.go.kr>

국가법령정보센터 <https://www.law.go.kr>

대구미래교육원 홈페이지 <https://www.dge.go.kr/dferi/>

대전교육정보원 홈페이지 <https://dei.djsch.kr/>

부산광역시교육청교육연구정보원 홈페이지 <https://home.pen.go.kr/busanedu>

서울특별시교육청교육연구정보원 홈페이지 <https://www.serii.re.kr/>

세종특별자치시교육청 홈페이지 <https://www.sje.go.kr>

세종특별자치시교육청교육원 홈페이지 <https://edu.sje.go.kr>

울산교육정책연구소 홈페이지 <https://use.go.kr/edu/eduLab/eduLabInfo.jsp>

울산광역시교육연구정보원 홈페이지 <https://use.go.kr/edu/>

인천광역시교육청 홈페이지 <https://www.ice.go.kr/>

인천광역시교육청AI융합교육원 홈페이지 <https://ienet.ice.go.kr/index.do?sso=ok>

전라남도교육청교육연구정보원 홈페이지 <https://www.jnei.go.kr>

전북특별자치도교육청미래교육연구원 홈페이지 <https://www.jbedu.kr>

제주융합과학연구원 홈페이지 <https://org.jje.go.kr/cisec/>

충청남도교육과정평가정보원 홈페이지 <https://home.edus.or.kr/>

한국교육개발원 홈페이지 <https://www.kedi.re.kr>

한국교육과정평가원 홈페이지 <https://kice.re.kr>

한국교육학술정보원 홈페이지 <https://www.keris.or.kr>

IES (Institute of Education Sciences) <https://ies.ed.gov/>

NCER (National Center for Education Research) <https://ies.ed.gov/about/national-center-education-research-ncer>

NFER (National Foundation for Educational Research) <https://www.nfer.ac.uk>

REL (the Regional Educational Laboratory) <https://ies.ed.gov/use-work/regional-educational-laboratories-rel>

〈법령, 규정, 규칙 등〉

교육부 정책연구용역 관리규정 [시행 2018.4.11] [교육부훈령 제254호, 2018. 4. 11., 타법개정
교육정책연구소. (2025). 교육정책연구소 운영규정. 서울시교육청교육연구정보원: 교육정책연구소.
서울특별시교육청. (2025). 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙. 국가법령정보센터.
서울특별시교육청 정책연구용역 관리 조례 [시행 2024. 5. 23.] [서울특별시조례 제9205호, 2024. 5. 23.,
일부개정]

지방교육자치에 관한 법률.

지방교육행정기관의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정. 국가법령정보센터.

학술진흥법 [시행 2021. 6. 23.] [법률 제17954호, 2021. 3. 23., 타법개정]

한국교육개발원. (2011. 4. 1). KEDI 정책연구협의회 운영지침. 한국교육개발원.

한국교육개발원. (2014. 9. 24). 한국교육개발원 기본연구사업 이의제기 지침. 한국교육개발원.

한국교육개발원. (2020. 10. 20). KEDI 수시연구과제 운영 지침. 한국교육개발원.

한국교육개발원. (2024. 12. 04). 연구사업 운영규정. 한국교육개발원.

한국교육개발원 정관. <http://www.alio.go.kr>

한국교육과정평가원. (2011. 3. 30.). 한국교육과정평가원 정책연구협의회 운영지침. 한국교육과정평가원.

한국교육과정평가원. (2023. 7. 28). 한국교육과정평가원 연구사업 수행지침. 한국교육과정평가원.

한국교육과정평가원 정관. <http://www.alio.go.kr>

한국교육학술정보원. (2025. 2. 21.). 한국교육학술정보원 연구사업 운영지침. 한국교육학술정보원.

한국교육학술정보원. 정관 <http://www.alio.go.kr>



부록

(내부용)

서울시교육청교육연구정보원 연구 역량 강화를 위한 설문지

안내문

안녕하십니까?

설문에 응해 주셔서 감사드립니다. 본 조사는 서울특별시 교육연구정보원의 역량 강화를 위한 설문조사(내부용)입니다.

본 조사는 「통계법」 제33조에 따라 비밀이 보장되며, 설문에 대한 모든 응답과 정보는 공개되지 않으며 통계분석의 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

다시 한 번 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

2025년 9월

[기본 정보]

구분	내용
성별	<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여
연령대	<input type="checkbox"/> 20대, <input type="checkbox"/> 30대, <input type="checkbox"/> 40대, <input type="checkbox"/> 50대 이상
소속 부서	<input type="checkbox"/> 총무부 <input type="checkbox"/> 교육정책연구소 <input type="checkbox"/> 기획평가부 <input type="checkbox"/> 교육과정진로진학부 <input type="checkbox"/> 교수학습정보부 <input type="checkbox"/> 교육정보화부 <input type="checkbox"/> 기타(직접 입력)
직위	<input type="checkbox"/> 교육전문직 <input type="checkbox"/> 일반직 <input type="checkbox"/> 교육공무직 <input type="checkbox"/> 전산직 <input type="checkbox"/> 기타(직접 입력)
학력	<input type="checkbox"/> 학사 <input type="checkbox"/> 석사(과정 포함) <input type="checkbox"/> 박사(과정 포함)
부서 재직	<input type="checkbox"/> 1년 미만 <input type="checkbox"/> 1~2년 미만 <input type="checkbox"/> 2년~3년 미만 <input type="checkbox"/> 3년 이상
총 근무 경력	<input type="checkbox"/> 5년 미만 <input type="checkbox"/> 5~10년 미만 <input type="checkbox"/> 10년~15년 미만 <input type="checkbox"/> 15년~20년 미만 <input type="checkbox"/> 20년 이상
담당 업무 (주요 업무 1개만 선택)	<input type="checkbox"/> 정책연구 수행 <input type="checkbox"/> 통계 및 데이터 분석 <input type="checkbox"/> 현장 지원 및 자문 <input type="checkbox"/> 교육자료 개발 <input type="checkbox"/> 기획 및 행정 <input type="checkbox"/> 기타(직접 입력)
연구 경험	* 정책연구 수행 경험 유무 (<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니요 <input type="checkbox"/> 아니요, 그러나 외부기관에서는 수행) -> 예 혹은 외부기관에서 수행라고 응답한 경우만 * 정책연구 수행 형태(복수응답 가능) <input type="checkbox"/> 단독 <input type="checkbox"/> 공동연구의 연구책임자 <input type="checkbox"/> 공동연구의 공동연구자 <input type="checkbox"/> 연구 지원

[구조]

Q. 다음은 서교원 조직의 구조(structure)에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 항목에 얼마나 동의하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
부서와 팀의 조직이 효율적으로 구성되어 있다.	1	2	3	4	5
부서의 자율적 의사결정 권한이 주어져 있다.	1	2	3	4	5
역할 분담 및 보고체계가 명확하다.	1	2	3	4	5
새로운 아이디어 및 의견 수렴 절차가 존재한다.	1	2	3	4	5
직무순환체제가 조직에 긍정적으로 작용한다.	1	2	3	4	5
예산배분체제가 적절하다.	1	2	3	4	5
조직 내 공간 배치가 효율적이다.	1	2	3	4	5
보상 및 인센티브가 적절하게 주어진다.	1	2	3	4	5
나는 전반적으로 서교원의 조직 및 운영 구조에 만족한다.	1	2	3	4	5

[과업]

Q. 다음은 서교원의 과업(task)에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 항목에 얼마나 동의하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
부서 업무가 명확하다.	1	2	3	4	5
기관 내 타 부서와의 업무가 잘 구분된다.	1	2	3	4	5
개인 업무가 명확하다.	1	2	3	4	5
개인 업무에 나의 전문성이 충분히 발휘된다.	1	2	3	4	5
개인 업무의 양과 범위가 적절하다.	1	2	3	4	5
기관 내 타 부서와의 협업이 원활하다.	1	2	3	4	5
본청 유관 부서와의 협업이 원활하다.	1	2	3	4	5
교육지원청 및 타 직속기관과의 협업이 원활하다.	1	2	3	4	5
타 시·도교육청 및 관련 기관과의 협업이 원활하다.	1	2	3	4	5
사업 및 연구에 현장 수요가 반영된다.	1	2	3	4	5
사업 및 연구는 교육청(부) 정책에 신속히 대응한다.	1	2	3	4	5
업무 수행에 필요한 자원(예산 및 인력)이 충분하다.	1	2	3	4	5
사업 및 연구 종료 후 공유와 피드백이 이루어진다.	1	2	3	4	5
나는 전반적으로 서교원의 업무(사업, 연구 등)에 만족한다.	1	2	3	4	5

[사람]

Q. 다음은 서교원의 사람(people)에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 항목에 얼마나 동의하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
업무 수행을 위한 인력 규모가 적절하다.	1	2	3	4	5
원활한 업무 수행을 위한 인사가 배치된다.	1	2	3	4	5
원활한 업무 수행을 위한 인력 채용이 이루어진다.	1	2	3	4	5
업무 수행에 필요한 구성원의 역량이 충분하다.	1	2	3	4	5
역량 강화를 위한 교육 훈련 기회가 충분하다.	1	2	3	4	5
부서 내 지식 및 경험 공유가 원활하다.	1	2	3	4	5
부서 내 의사소통 및 협업이 원활하다.	1	2	3	4	5
외부 인력/전문가와와의 협업이 원활하다.	1	2	3	4	5
우리 부서의 문화는 (인간)관계 보다는 업무 중심적이다.	1	2	3	4	5
우리 부서의 문화는 자율성·창의성보다는 절차·일관성이 중요하다.	1	2	3	4	5
나는 전반적으로 서교원의 인력의 질과 양에 만족한다.					

[기술]

Q. 다음은 서교원의 기술(technology)에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 항목에 얼마나 동의하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
업무 지원을 위한 행정 시스템(업무 포털)이 잘 구축되어 있다.	1	2	3	4	5
사업 운영을 위한 시스템 (서버 등)이 잘 구축되어 있다.	1	2	3	4	5
연구 및 사업에 필요한 각종 프로그램(IT, 통계, AI 툴 등)이 잘 구비되어 있다.	1	2	3	4	5
보안·개인정보 정책 및 시스템이 잘 구축되어 있다.	1	2	3	4	5
문제 발생 시 기술 지원이 원활하다.	1	2	3	4	5
기관 홈페이지의 기능과 역할이 잘 구축되어 있다.	1	2	3	4	5
나는 전반적으로 서교원 내 기술 관련 시스템에 만족한다.	1	2	3	4	5

[연구]

Q. 귀하가 수행하고 있는 업무는 연구와 관련이 있습니까?

- ① 그렇다 ② 아니다

(“①”이라고 응답한 경우) Q. 귀하께서는 연구 수행과 관련된 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
나는 연구 문제를 명확하게 정의하고 설계할 수 있다.	1	2	3	4	5
나는 선행연구를 분석하고 이를 토대로 새로운 지식을 도출할 수 있다.	1	2	3	4	5
나는 연구 과정에서 시간과 자원을 효율적으로 관리한다.	1	2	3	4	5
나는 연구 결과를 학술적·비학술적 대상에게 효과적으로 전달할 수 있다.	1	2	3	4	5
나는 업무 수행 과정에서 윤리적 원칙을 철저히 준수한다.	1	2	3	4	5
나는 다양한 연구자 및 기관과 협력하여 연구를 수행할 수 있다.	1	2	3	4	5
나는 연구자로서 전문성을 강화하기 위해 지속적으로 자기개발을 하고 있다.	1	2	3	4	5

[품질]

Q. 다음은 서교원의 생산물의 품질에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
우리 원에서 생산하는 각종 연구물, 계간지 등의 질이 우수하다.	1	2	3	4	5
우리 원에서 주관하는 각종 사업 및 행사 등의 질이 우수하다.	1	2	3	4	5
우리 원에서 제공하는 각종 지원 서비스의 질이 우수하다.	1	2	3	4	5

[만족도]

Q. 다음은 만족도에 관한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
우리 원에 소속되어 근무하는 것에 만족한다.	1	2	3	4	5
나는 현재 소속된 부서에서 일하는 것에 만족한다.	1	2	3	4	5
나는 내가 맡고 있는 업무에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5
나는 현재 업무 환경에 만족한다.	1	2	3	4	5
나는 현재 제공되는 각종 복지제도에 만족한다.	1	2	3	4	5

(외부용)

서울시교육청교육연구정보원 연구 역량 강화를 위한 설문지

안내문

안녕하십니까?

설문에 응해 주셔서 감사드립니다. 본 조사는 서울특별시 교육연구정보원의 역량 강화를 위한 설문조사 (외부용)입니다.

본 조사는 「통계법」 제 33조에 따라 비밀이 보장되며, 설문에 대한 모든 응답과 정보는 공개되지 않으며 통계분석의 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다. 본 설문조사에 성실하게 응답하신 분 중에서 추첨을 통해 소정의 '감사 기프티콘'을 제공하오니 설문조사 종료 후 최소한의 개인정보를 남겨 주시기 바랍니다.

다시 한 번 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

2025년 9월

[기본정보]

구분	내용
성별	<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여
연령대	<input type="checkbox"/> 20대, <input type="checkbox"/> 30대, <input type="checkbox"/> 40대, <input type="checkbox"/> 50대 이상
소속기관	<input type="checkbox"/> 초등학교 <input type="checkbox"/> 중학교 <input type="checkbox"/> 고등학교 <input type="checkbox"/> 대학 <input type="checkbox"/> 연구기관 <input type="checkbox"/> 서울시교육청(본청) <input type="checkbox"/> 서울시 내 교육지원청 <input type="checkbox"/> 시민단체/비영리단체/언론/출판 <input type="checkbox"/> 없음 <input type="checkbox"/> 기타 (직접 입력: _____)
직위	<input type="checkbox"/> 교사 <input type="checkbox"/> 학교관리자(교감/교장) <input type="checkbox"/> 연구자 (교수, 연구원, 대학원생 등) <input type="checkbox"/> 교육전문직 공무원 <input type="checkbox"/> 교육행정직 공무원 <input type="checkbox"/> 학부모 <input type="checkbox"/> 기타 (직접 입력: _____)
학력	<input type="checkbox"/> 학사 <input type="checkbox"/> 석사(과정 포함) <input type="checkbox"/> 박사(과정 포함)
거주지	<input type="checkbox"/> 서울시 내 <input type="checkbox"/> 수도권(서울 외) <input type="checkbox"/> 수도권 외 지역

(외부 공통)

[인지]

서울특별시교육청교육정보연구원(이하, 서교원)은 서울교육의 역량을 키우며 정책 방향을 선도하는 싱크탱크(Think-Tank)로, 1) 서울교육정책 연구, 2) 학교평가 역량 제고 및 교원 전문성 향상 지원, 3) 교육과정 및 맞춤형 진로·진학 지도 지원, 4) 교수·학습 기반 조성, 5) 미래 교육 정보화 지원 강화 등의 연구 정보 활동을 수행하는 기관입니다.

Q. 귀하께서는 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
서교원의 존재와 주요 역할에 대해 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
서교원이 서울교육 발전에 상당히 기여하고 있다.	1	2	3	4	5
서교원의 규모와 역할이 더욱 확대되어야 한다.	1	2	3	4	5
서울 지역 특성에 맞는 교육 정책 수립을 위한 전문 연구기관으로서 서교원과 같은 조직이 필요하다.	1	2	3	4	5

Q. 귀하께서는 서교원이 어떠한 기관으로 발전해야 한다고 생각하십니까? (최대 2개까지 응답 가능)

1	서울 교육의 장기적 비전과 정책 어젠다를 제시하며 전국 교육정책을 견인하는 선도적 연구기관
2	서울의 교원과 적극적인 협업을 통해 현장 수요에 기반한 연구 및 사업을 수행하는 협업기관
3	서울의 학부모, 지자체, 시민사회와 연계하여 지역 맞춤형 교육 해법을 모색하는 지역 협력기관
4	서울에서 생산되는 각종 빅데이터와 과학적 조사·분석을 토대로 실증적 정책 대안을 제시하는 정책연구기관
5	AI, 디지털 전환, 글로벌 이슈를 선도하기 위해 국제적 네트워크를 구축하여 미래 지향적 교육 모델을 제시하는 혁신기관

서울교육정보연구원은 다음과 같은 발간물, 행사(연구 지원), 서비스를 제공하고 있습니다.

- 1) 발간물 - 계간 '서울교육', 연구보고서, 글로벌 리포트, 이슈페이퍼, 교과서, 시기별 진학지도 자료집, 고등학교 교육과정 편성운영 안내서 등 각종 교육연구 정보
- 2) 행사(연구 지원) - 연수, 학술대회, 포럼, 연구대회, 교육과정 및 진학지도 설명회 등 각종 대회 및 행사
- 3) 지원 서비스 - 교원학습공동체 지원, 진로·진학 지도 지원 및 고등학교 교육과정 편성·운영 지원, 온라인 교수·학습 지원, 나이스 운영 등 각종 지원 서비스

[접근성]

Q. 다음은 서교원의 생산물에 대한 접근성에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
서교원이 생산하는 각종 발간물을 자주 접하며 활용하고 있다.	1	2	3	4	5
서교원이 주관하는 각종 연수 및 행사(연구대회, 학술대회, 포럼, 세미나 등)에 자주 참석한다.	1	2	3	4	5
서교원이 제공하는 각종 지원 서비스를 자주 사용한다.	1	2	3	4	5

[유용성]

Q. 다음은 서교원의 생산물에 대한 유용성에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
서교원이 생산하는 발간물, 행사, 서비스 등은 나의 업무에 도움이 된다.	1	2	3	4	5
서교원의 생산하는 발간물, 행사, 서비스 등은 서울교육 발전에 도움이 된다.	1	2	3	4	5

[소통]

Q. 다음은 서교원과의 소통에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
서교원이 수행하는 연구, 사업, 서비스 등은 교육현장의 실제 요구를 잘 반영하고 있다.	1	2	3	4	5
서교원이 수행하는 연구, 사업, 서비스를 운영·제공함에 있어 이해관계자(교직원, 학부모, 학생 등)와의 소통이 원활하다.	1	2	3	4	5

[종단연구 데이터]

Q. 다음은 서교원의 종단연구 데이터에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

설문 문항	아니요		예		
서교원의 종단연구 데이터(예, 서울학생종단연구, 서울교원종단연구)를 사용해 본 적 있다.	0		1		
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
위에서 '예'라고 응답한 경우					
서교원의 종단연구 데이터는 많은 이들에게 널리 알려져 있다.	1	2	3	4	5
서교원의 종단연구 데이터에 쉽게 접근하여 활용할 수 있다.	1	2	3	4	5
서교원의 종단연구 데이터는 품질이 좋고, 정보량은 충분하다.	1	2	3	4	5

(외부 - 학교 교원 및 교육청)

서울교육정보연구원은 다음과 같은 서비스를 제공하고 있습니다.

1. **학술·연구 관련 서비스** [예: 각종 연구(대회)보고서, 종단연구 학술대회 및 포럼, 서울교육정책연구협력단, 서울교육연구년, 교육감 지정 연구교사제 등]
2. **학교·교원 지원 서비스** [예: 학교평가 지원, 교원 전문성 신장 활동(교과교육연구회, 교원학습공동체(학교 내 및 학교 간) 등), 현장교육실천 연구대회, 계간지 '서울교육' 등]
3. **교육과정·진로진학 지원 서비스** (예: 서울특별시 학교급별 교육과정 및 교과서 개발 및 심의 지원, 진로진학 지도 지원 등)
4. **교수·학습 지원 서비스** [예: 온라인 교수·학습 지원(SSEM, e학습터, 꿀박사, 꿀맛무지개 등), AI·SW교육 체험 및 연수, 학교 홈페이지 및 도서관 시스템 운영 지원, 교육연구자료 열람 등]
5. **정보화 인프라 서비스** [예: K-에듀파인, (유아)나이스, 교육행정통합관리시스템, 서울시교육청 홈페이지, 스쿨넷 등]

[활용]

Q. 귀하께서는 다음과 같은 서교원의 서비스를 얼마나 자주 이용하십니까?

항목	전혀 이용하지 않는다	이용하지 않는 편이다	보통이다	자주 이용하는 편이다	매우 자주 이용한다
학술연구 서비스	1	2	3	4	5
학교·교원 지원 서비스	1	2	3	4	5
교육과정·진로진학 서비스	1	2	3	4	5
교수·학습 지원 서비스	1	2	3	4	5
정보화 인프라 서비스	1	2	3	4	5

[유용성]

Q. 귀하께서는 다음과 같은 서교원의 서비스가 얼마나 유용하다고 생각하십니까?

항목	전혀 유용하지 않다	유용하지 않는 편이다	보통이다	유용한 편이다	매우 유용하다
학술연구 서비스	1	2	3	4	5
학교·교원 지원 서비스	1	2	3	4	5
교육과정·진로진학 서비스	1	2	3	4	5
교수·학습 지원 서비스	1	2	3	4	5
정보화 인프라 서비스	1	2	3	4	5

[확대 필요성]

Q. 귀하께서는 다음과 같은 서교원의 서비스가 더 확대되어야 한다고 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
학술연구 서비스	1	2	3	4	5
학교·교원 지원 서비스	1	2	3	4	5
교육과정·진로진학 서비스	1	2	3	4	5
교수·학습 지원 서비스	1	2	3	4	5
정보화 인프라 서비스	1	2	3	4	5

[교원의 연구 활동 참여]

Q. 다음은 서교원 연구에서 교원의 참여에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
교원에 의해 현장에서 수행되는 연구가 확대되어야 한다.	1	2	3	4	5
서교원이 수행하는 연구에 교원의 역할이 증대되어야 한다.	1	2	3	4	5
교원의 주도로 수행되는 연구가 더 많아져야 한다.	1	2	3	4	5

[연구 역량]

Q. 다음은 연구 역량에 대한 질문입니다. 귀하께서는 다음과 같은 진술에 얼마나 동의하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
나는 연구 역량을 강화하기 위해 대학원에 진학할 의향이 있다.	1	2	3	4	5
서교원에서 연구 역량을 강화하는 프로그램을 제공한다면 참여할 의향이 있다.	1	2	3	4	5
서교원에서 수행하는 연구에 참여할 의향이 있다.	1	2	3	4	5

서울시교육청 교육연구정보원의 연구 기능 강화 방안 연구

인쇄일: 2025년 12월 4일

발행일: 2025년 12월 4일

발행처: 서울특별시교육청교육연구정보원

