OPEN
출처표시 상업용금지 변경금지
공공누리 공공저작물 자유이용허락

서교연 2025-41
2025 위탁연구 보고서

서울교육연구정보원
연구 기능 강화 방안 연구

서울특별시교육청교육연구정보원
SEPI 서울교육정책연구소

OPEN 공공누리 출처표시 상업용금지 변경금지 공공저작물 자유이용허락

서교연 2025-41
2025 위탁연구 보고서

서울교육연구정보원
연구 기능 강화 방안 연구

연구책임자: 주휘정(한국직업능력연구원 선임연구위원)
공동연구원: 정은진(한국직업능력연구원 연구위원)
송인영(단국대학교 연구교수)
안성은(상현중학교 교장)
김가연(한국직업능력연구원 전문연구원)
연구협력관: 곽은영(서울교육정책연구소 교육연구관)

서울특별시교육청교육연구정보원
SEPI 서울교육정책연구소

이 연구는 서울특별시교육청교육연구정보원 연구지원비로 수행되었으나, 연구에서 제시된 정책 대안이나 의견 등은 서울특별시교육청교육연구정보원 공식 의견이 아니라 본 연구팀의 견해임을 밝혀 둡니다.

차례

CONTENTS

Ⅰ. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적 ····· 2

2. 용어의 정의 및 연구의 범위 ····· 4

가. 용어의 정의 ····· 4

나. 연구의 범위 ····· 8

3. 연구의 틀, 내용 및 방법 ····· 9

가. 연구의 틀 ····· 9

나. 연구의 내용 및 방법 ····· 10

Ⅱ. 서울특별시교육청교육연구정보원 현황 진단

1. 설립 배경 및 목적 ····· 14

가. 설치의 배경 및 목적 ····· 14

나. 중앙/지방 관련 근거 법/조례 ····· 15

다. 설립의 학술적·교육행정적 의미 ····· 16

2. 조직 운영과 기능 ····· 17

가. 조직 구성 및 직제/현원 ····· 17

나. 인사규정 ····· 22

다. 조직 성과 ····· 24

3. 정책연구 조직 및 운영 유형 ····· 26

가. 교육정책연구소 ····· 26

나. 정책연구 유형 및 운영 ····· 28

4. 소결 ····· 29
가. 요약 ····· 29
나. 문제점 ····· 30
다. 개선 방향 ····· 32

Ⅲ. 국내외 교육연구정보기관 운영 사례

1. 시·도교육청 교육연구정보기관 설치 현황 ····· 36
가. 시·도교육청 교육연구정보기관 설치 현황 ····· 36

2. 시·도교육청 교육연구정보원 운영 현황 ····· 43
가. 서울 ····· 43
나. 부산 ····· 46
다. 대구 ····· 52
라. 인천 ····· 54
마. 광주 ····· 57
바. 대전 ····· 62
사. 울산 ····· 66
아. 세종 ····· 71
자. 경기 ····· 76
차. 강원 ····· 82
카. 충북 ····· 87
타. 충남 ····· 92
파. 전북 ····· 92
하. 전남 ····· 96
거. 경북 ····· 99
너. 경남 ····· 102
더. 제주 ····· 104

3. 정부출연연구기관 연구사업 운영 사례 ····· 105
가. 한국교육개발원 ····· 105
나. 한국교육과정평가원 ····· 112
다. 한국교육학술정보원 ····· 118

4. 국외 교육연구기관 운영 사례 ····· 122
가. 미국 IES(The Institute of Education Sciences, 교육과학연구소) ····· 122
나. 미국 REL(The ten Regional Educational Laboratories) ····· 123
다. 영국 NFER(National Foundation for Education Research, 국립교육연구재단) ····· 125

5. 소결 ····· 126
가. 비교분석 ····· 126
나. 문제점 ····· 128
다. 개선 방향 ····· 129

Ⅳ. 서울교육연구정보원 수요조사

1. 내부 설문조사 ····· 132
가. 조사 개요 ····· 132
나. 조사 결과(Leavitt의 다이아몬드 모형) ····· 136
다. 조사 결과(IPA 분석 결과) ····· 141
라. 조사 결과(연구 및 만족도) ····· 145
마. 내부 수요조사 결과 종합 ····· 148

2. 외부 수요조사 ····· 149
가. 조사 개요 ····· 149
나. 조사 결과(공통) ····· 151
다. 조사 결과(교사 및 교육청) ····· 159
라. 외부 수요조사 결과 종합 ····· 163

3. 초점집단면접(FGI) 조사 ····· 165
가. 조사 개요 ····· 165
나. FGI 분석 결과 ····· 168

4. 직무 분석 ····· 172
가. 직무 분석 조사 설계 ····· 172
나. 분석 결과 ····· 174

5. 소결 ····· 176
가. 요약 ····· 176
나. 문제점 ····· 178
다. 개선 방향 ····· 179

Ⅴ. 연구 기능 강화 방안

1. 조직 개편 방안 ····· 185
가. 총괄 조정 기능의 부여 ····· 185
나. 부서 구조 및 명칭 개편(안) ····· 189
다. 부서별 연구 내재화 방향 설정 ····· 190
라. 신규 조직(안) 운영을 위한 인력 보충(안) ····· 192

2. 인사제도 및 시스템 개편(안) ····· 193
가. 연구 리더십 확보 ····· 193
나. (가칭) 연구전문교원제 운영으로 교원을 핵심 연구 인력으로 확보 ····· 195
다. (가칭) 객원교수(visiting professor/scholar)제 운영과 현장연구 역량 강화 ···· 197
라. (가칭) 예비교사 인턴제 운영으로 지원 인력 확보 ····· 198
마. 직무 연속성 보장제도 정착 ····· 199

3. 연구 프로세스 개선 방안 ····· 200
가. 정책연구소의 정책연구과제 유형별 개선 방안 ····· 200
나. (가칭) 서울교육 중점연구소 설치 운영 ····· 202
다. 연구관리 시스템 개선 방안 ····· 204

4. 연구-정책 환류 방안 ····· 205
가. 공동기획(co-design) 및 공동데이터 기반 연구 활성화 ····· 205
나. 지식동원(knowledge mobilisation)과 ‘연구 브로커’ 기능의 제도화 ····· 206

다. 정책 질문 중심의 종단데이터 설계와 현장 활용 체계 강화 ····· 207
라. 정책랩·파일럿·평가가 한 묶음으로 도는 순환구조 구축 ····· 208

5. 외부 네트워크 구축 운영 방안 ····· 209
가. 대학, 연구기관 등 연계 개방형 연구생태계 구축 ····· 209
나. 시·도 교육연구기관 연합 네트워크 구축 방향 ····· 210
다. 글로벌 협력네트워크 허브: (가칭) SHARE 프로그램 운영 ····· 211

참고문헌 ····· 212
부록 ····· 217

표 차례

<표 Ⅰ-1> 교육연구기관의 설립 목적 및 근거 ····· 7
<표 Ⅰ-2> 연구 절차 ····· 12
<표 Ⅱ-1> 서울특별시교육청교육연구정보원 설치 조례 및 역할 ····· 15
<표 Ⅱ-2> 교육정책연구소의 역할 ····· 18
<표 Ⅱ-3> 기획평가부의 역할 ····· 19
<표 Ⅱ-4> 교육과정진로진학부의 역할 ····· 19
<표 Ⅱ-5> 교수학습정보부의 역할 ····· 20
<표 Ⅱ-6> 교육화정보부의 역할 ····· 20
<표 Ⅱ-7> 서울특별시교육청교육연구정보원 현원 ····· 22
<표 Ⅱ-8> 교육정책연구소의 역할 ····· 26
<표 Ⅱ-9> 교육정책연구소의 운영규정-정책 연구 운영 ····· 28
<표 Ⅱ-10> 조직별 주요 업무, 연구 성격, 연구의 주요 대상 및 문제점 ····· 30
<표 Ⅱ-11> 개선 방향(안) 상호 비교 ····· 33
<표 Ⅲ-1> 시·도교육청 교육연구정보원 조직 형태와 관장 업무 비교 ····· 36
<표 Ⅲ-2> 시·도교육청 교육정책 연구개발 수행조직(기구) 특징 비교 ····· 42
<표 Ⅲ-3> 서울특별시교육청교육연구정보원 2025년도 직원 현황 ····· 44
<표 Ⅲ-4> 서울특별시교육청교육연구정보원 2025년도 주요 업무별 실천과제 ····· 44
<표 Ⅲ-5> 서울특별시교육청교육연구정보원 2024년도 교육정책 연구 목록 ····· 46
<표 Ⅲ-6> 부산광역시교육청교육연구정보원 2025년도 직원 현황 ····· 47
<표 Ⅲ-7> 부산광역시교육청교육연구정보원 2025년도 예산 현황 ····· 48
<표 Ⅲ-8> 부산광역시교육청교육정책연구소 2025년도 직원 현황 ····· 49
<표 Ⅲ-9> 부산광역시교육청교육정책연구소 2025년도 예산 현황 ····· 49
<표 Ⅲ-10> 부산광역시교육청교육정책연구소 2024년도 연구과제 목록 ····· 49
<표 Ⅲ-11> 부산광역시교육청교육정책연구소 2025년도 연구과제 목록 ····· 51
<표 Ⅲ-12> 대구미래교육원 조직별 주요 업무 ····· 53
<표 Ⅲ-13> 대구미래교육원 2025년도 직원 현황 ····· 54
<표 Ⅲ-14> 대구미래교육연구원 2024년도 정책연구 관련 예산 편성 ····· 54
<표 Ⅲ-15> 인천광역시교육청AI융합교육원 2024년도 직원 현황 ····· 55
<표 Ⅲ-16> 광주광역시교육청교육연구정보원 2025년도 주요 사업 현황 ····· 58
<표 Ⅲ-17> 광주교육정책연구소 2024년도 연구과제 목록 ····· 61
<표 Ⅲ-18> 광주교육정책연구소 2025년도 연구과제 목록 ····· 61
<표 Ⅲ-19> 대전교육정보원 2025년도 직원 현황 ····· 63
<표 Ⅲ-20> 대전교육정보원 2025년도 예산 현황 ····· 63
<표 Ⅲ-21> 대전교육정보원 주요 업무현황 ····· 63
<표 Ⅲ-22> 대전교육정책연구소 2025년도 연구과제 현황 ····· 65
<표 Ⅲ-23> 울산광역시교육연구정보원 2025년도 직원 현황 ····· 67
<표 Ⅲ-24> 울산광역시교육연구정보원 2025년도 예산 현황 ····· 67

<표 III-25> 울산광역시교육연구정보원 2025년도 주요 업무 ····· 68
<표 III-26> 2025년 울산교육 정책연구과제 목록 ····· 70
<표 III-27> 세종교육원 2025년도 직원 현황 ····· 72
<표 III-28> 세종교육원 2025년도 주요 사업 현황 ····· 72
<표 III-29> 세종특별자치시교육청 부처별 업무 개요 ····· 74
<표 III-30> 2024년 세종특별자치시교육청 교육정책연구소 과제 목록 ····· 75
<표 III-31> 경기도교육연구원 2024년도 직원 현황 ····· 77
<표 III-32> 2024년 경기도교육연구원 연구과제 목록 ····· 78
<표 III-33> 강원특별자치도교육청교육연구원 2024년도 직원 현황 ····· 83
<표 III-34> 2024년 강원교육 정책연구과제 목록 ····· 84
<표 III-35> 2024년도 강원특별자치도교육청교육과학정보원 직원 현황 ····· 85
<표 III-36> 2025년도 교육과학정보원 운영 중점 과제 ····· 86
<표 III-37> 2025년도 충청북도교육연구정보원 직원 현황 ····· 87
<표 III-38> 2025년도 충청북도교육연구정보원 예산 현황 ····· 88
<표 III-39> 2025년도 충청북도교육연구정보원 운영 중점 과제 ····· 88
<표 III-40> 2025년도 전북특별자치도교육청미래교육연구원 직원 현황 ····· 93
<표 III-41> 2025년도 전북특별자치도교육청미래교육연구원 부서별 주요 사업 ····· 93
<표 III-42> 2024년 전북특별자치도교육청미래교육정책연구소 과제 목록 ····· 95
<표 III-43> 2025년도 전라남도교육청교육연구정보원 직원 현황 ····· 97
<표 III-44> 2024년 전남교육정책연구소 과제 목록 ····· 98
<표 III-45> 2024년 전남교육정책연구소 연구과제 결과 활용 현황 ····· 99
<표 III-46> 2025년도 경상북도교육청교육연구원 직원 현황 ····· 100
<표 III-47> 2024년 경상북도교육청교육연구원 교육정책 연구과제 목록 ····· 101
<표 III-48> 2024년 경남미래교육원 교육정책연구소 2024년 교육정책 연구과제 목록 ····· 103
<표 III-49> 한국교육개발원 목적과 수행 사업 분야 ····· 106
<표 III-50> 한국교육개발원 2025년도 임직원 현황 ····· 107
<표 III-51> 한국교육개발원 연구사업 운영규정 평가지표별 중점 평가요소 ····· 108
<표 III-52> 수시연구과제 운영 지침 ····· 110
<표 III-53> 기본연구사업 이의제기 절차 ····· 110
<표 III-54> 정책연구협의회 운영지침 ····· 111
<표 III-55> 한국교육과정평가원 목적과 수행 사업 분야 ····· 112
<표 III-56> 한국교육과정평가원 2025년도 직원 현황 ····· 113
<표 III-57> 한국교육과정평가원 실행계획서 평가표 ····· 114
<표 III-58> 한국교육과정평가원 중간보고서 1차 평가표 ····· 115
<표 III-59> 한국교육과정평가원 최종보고서 평가표 ····· 115
<표 III-60> 한국교육과정평가원 원내·외 심사자 적합성 검토의견서 ····· 117
<표 III-61> 한국교육과정평가원 연구과제의 국가 정책 수립 기여도 양식 ····· 117
<표 III-62> 정책연구협의회 운영지침 ····· 118
<표 III-63> 한국교육학술정보원 목적과 수행 사업 분야 ····· 118
<표 III-64> 한국교육학술정보원 2025년도 직원 현황 ····· 120
<표 III-65> 한국교육학술정보원 연구사업 구분 ····· 120
<표 III-66> 한국교육학술정보원 검토보고서 세부 사항 ····· 121

<표 III-67> 한국교육학술정보원 연구사업의 중복 검토 ····· 121
<표 III-68> 국책연구기관과 지역자치단체 연구기관 재정 및 이력 규모 비교 ····· 128
<표 IV-1> 내부 설문조사 문항 구성 ····· 132
<표 IV-2> IPA 차트의 영역별 해석 기준 ····· 134
<표 IV-3> 내부 설문조사 응답자 배경 변인별 분포 ····· 135
<표 IV-4> “구조” 세부 항목별 평균 ····· 136
<표 IV-5> “과업” 세부 항목별 평균 ····· 137
<표 IV-6> “사람” 세부 항목별 평균 ····· 138
<표 IV-7> “기술” 세부 항목별 평균 ····· 139
<표 IV-8> 4대 영역에 대한 만족도 ····· 140
<표 IV-9> “구조” 영역에 대한 IPA 분석 결과 ····· 142
<표 IV-10> “과업” 영역에 대한 IPA 분석 결과 ····· 143
<표 IV-11> “사람” 영역에 대한 IPA 분석 결과 ····· 144
<표 IV-12> “기술” 영역에 대한 IPA 분석 결과 ····· 145
<표 IV-13> 업무의 ‘연구’ 관련성 ····· 145
<표 IV-14> 연구 역량 ····· 146
<표 IV-15> 생산물의 우수성에 대한 인식 ····· 146
<표 IV-16> 만족도 ····· 147
<표 IV-17> 외부 설문조사 문항 구성 ····· 149
<표 IV-18> 외부 설문조사 응답자 배경 변인별 분포 ····· 151
<표 IV-19> 서울교육연구정보원에 대한 인지도 ····· 152
<표 IV-20> 서울교육연구정보원의 발전 방향(최대 2개) ····· 153
<표 IV-21> 서울교육연구정보원의 발전 방향(기타 의견) ····· 154
<표 IV-22> 서울교육연구정보원 발간물, 행상, 서비스에 대한 접근성 ····· 155
<표 IV-23> 서울교육연구정보원 생산물에 대한 유용성 ····· 156
<표 IV-24> 서울교육연구정보원과의 소통 ····· 157
<표 IV-25> 종단연구 데이터 활용 여부 ····· 158
<표 IV-26> 종단연구 데이터 사용 여부 ····· 158
<표 IV-27> 서울교육연구정보원 종단연구 데이터에 대한 인식 ····· 159
<표 IV-28> 서울교육연구정보원에 대한 활용성 ····· 160
<표 IV-29> 서울교육연구정보원에 대한 유용성 ····· 161
<표 IV-30> 서비스 확대 필요성 ····· 162
<표 IV-31> 교원의 연구 참여에 대한 인식 ····· 162
<표 IV-32> 연구 역량 강화에 대한 인식 ····· 163
<표 IV-33> 조사 대상 및 조사 일시 ····· 166
<표 IV-34> FGI 주요 내용 ····· 166
<표 IV-35> FGI 도출 주제 및 키워드 ····· 167
<표 IV-36> 직무 분석 방법 ····· 173
<표 IV-37> 연구 인력 직무 분석 현황 ····· 173
<표 IV-38> 연간 업무량 산정 방식 ····· 174
<표 IV-39> 직무 분석 응답자 배경 변인 ····· 174
<표 IV-40> 업무 강도에 대한 구성원 인식 ····· 175

<표 Ⅳ-41> 업무량 분석 ····· 175
<표 Ⅴ-1> 기획조정실의 주요 기능 ····· 186
<표 Ⅴ-2> 주요 이관업무 예시 ····· 188
<표 Ⅴ-3> 부서별 연구의 유형 및 전문성 내재화(안) ····· 191
<표 Ⅴ-4> 인력 보강 방향과 인원 ····· 192
<표 Ⅴ-5> 교육정책연구소장 공모(안) ····· 194
<표 Ⅴ-6> (가칭) 연구전문교원제 운영(안) ····· 196
<표 Ⅴ-7> (가칭) 객원교수/연구자 운영(안) ····· 197
<표 Ⅴ-8> 현) 교육정책연구소 운영규정 ····· 201
<표 Ⅴ-9> 연구 유형별 개선 방향 및 개선 방안 ····· 201
<표 Ⅴ-10> 공주대-지방교육정책개발원 운영 사례 ····· 203
<표 Ⅴ-11> 연구관리 시스템 개선 방안 ····· 205

그림 차례

[그림 Ⅰ-1] 연구의 틀 ····· 10
[그림 Ⅱ-1] 서울특별시교육청교육연구정보원 조직도 ····· 18
[그림 Ⅲ-1] 서울특별시교육청교육연구정보원 조직도 ····· 43
[그림 Ⅲ-2] 부산광역시교육청교육연구정보원 조직도 ····· 47
[그림 Ⅲ-3] 부산광역시교육청교육정책연구소 조직도 ····· 48
[그림 Ⅲ-4] 대구미래교육원 조직도 ····· 52
[그림 Ⅲ-5] 인천광역시교육청AI융합교육원 조직도 ····· 55
[그림 Ⅲ-6] 인천교육정책연구소 비전과 목표 ····· 56
[그림 Ⅲ-7] 광주광역시교육청교육연구정보원 조직도 ····· 57
[그림 Ⅲ-8] 광주광역시교육청광주교육정책연구소 조직도 ····· 60
[그림 Ⅲ-9] 대전광역시교육청대전교육정보원 조직도 ····· 62
[그림 Ⅲ-10] 대전교육과학연구원대전교육정책연구소 조직도 ····· 65
[그림 Ⅲ-11] 울산광역시교육연구정보원 조직도 ····· 67
[그림 Ⅲ-12] 세종교육원 조직도 ····· 71
[그림 Ⅲ-13] 세종특별자치시교육청 조직도 ····· 74
[그림 Ⅲ-14] 경기도교육연구원 조직도 ····· 76
[그림 Ⅲ-15] 경기도교육연구원 추진전략 및 비전 ····· 77
[그림 Ⅲ-16] 경기도교육청미래과학교육원 조직도 ····· 80
[그림 Ⅲ-17] 경기도교육청미래과학교육원 중점 과제 ····· 81
[그림 Ⅲ-18] 경기도교육정보기록원 조직도 ····· 82
[그림 Ⅲ-19] 강원특별자치도교육청교육연구원 조직도 ····· 83
[그림 Ⅲ-20] 강원특별자치도교육청교육과학정보원 조직도 ····· 85
[그림 Ⅲ-21] 충청북도교육연구정보원 조직도 ····· 87
[그림 Ⅲ-22] 충청남도교육과정평가정보원 조직도 ····· 92
[그림 Ⅲ-23] 전북특별자치도교육청미래교육연구원 조직도 ····· 93
[그림 Ⅲ-24] 전북특별자치도교육청미래교육연구원 이슈페이퍼 및 데이터 시각화 사례 ····· 96
[그림 Ⅲ-25] 전라남도교육청교육연구정보원 조직도 ····· 97
[그림 Ⅲ-26] 전라남도교육청교육정책연구소 조직도 ····· 98
[그림 Ⅲ-27] 경상북도교육청교육연구원 조직도 ····· 100
[그림 Ⅲ-28] 경상북도교육청정보센터 조직도 ····· 101
[그림 Ⅲ-29] 경상남도교육청교육정보원 조직도 ····· 102
[그림 Ⅲ-30] 경상남도교육청 미래교육원 조직도 ····· 103
[그림 Ⅲ-31] 경상남도교육청 미래교육원 연구자 현황 ····· 104
[그림 Ⅲ-32] 제주융합과학연구원 조직도 ····· 105
[그림 Ⅲ-33] 한국교육개발원 조직도 ····· 107
[그림 Ⅲ-34] 한국교육과정평가원 조직도 ····· 113
[그림 Ⅲ-35] 한국교육학술정보원 조직도 ····· 119
[그림 Ⅳ-1] 중요도-실행도 분석(IPA) 매트릭스 ····· 134

[그림 Ⅳ-2] 구조 영역 8개 항목의 평균 점수 ····· 136
[그림 Ⅳ-3] 과업 영역 13개 항목의 평균 점수 ····· 137
[그림 Ⅳ-4] 사람 영역 10개 항목의 평균 점수 ····· 138
[그림 Ⅳ-5] 기술 영역 6개 항목의 평균 점수 ····· 139
[그림 Ⅳ-6] 4대 영역별 평균 점수 ····· 140
[그림 Ⅳ-7] 4대 영역별 만족도 ····· 140
[그림 Ⅳ-8] 조직 진단 IPA 결과 - 구조(Structure) ····· 141
[그림 Ⅳ-9] 조직 진단 IPA 결과 - 과업(Task) ····· 142
[그림 Ⅳ-10] 조직 진단 IPA 결과 - 사람(People) ····· 143
[그림 Ⅳ-11] 조직 진단 IPA 결과 - 기술(Technology) ····· 144
[그림 Ⅳ-12] 업무 연구 관련성 ····· 145
[그림 Ⅳ-13] 연구 역량 ····· 146
[그림 Ⅳ-14] 생산물의 우수성에 대한 인식 ····· 147
[그림 Ⅳ-15] 만족도 ····· 147
[그림 Ⅳ-16] 서울교육연구정보원에 대한 인지도 및 필요성 ····· 152
[그림 Ⅳ-17] 서울교육연구정보원 미래 발전 방향(최대 2개) ····· 153
[그림 Ⅳ-18] 서울교육연구정보원 생산물에 대한 접근성 ····· 156
[그림 Ⅳ-19] 서울교육연구정보원 생산물에 대한 유용성 ····· 156
[그림 Ⅳ-20] 서울교육연구정보원과의 소통 ····· 157
[그림 Ⅳ-21] 데이터 활용 여부 ····· 158
[그림 Ⅳ-22] 서울교육연구정보원 종단연구 데이터에 대한 인식 ····· 159
[그림 Ⅳ-23] 서울교육연구정보원 서비스에 대한 활용성 ····· 160
[그림 Ⅳ-24] 서울교육연구정보원 서비스에 대한 유용성 ····· 161
[그림 Ⅳ-25] 서울교육연구정보원 서비스에 대한 확대 필요성 ····· 162
[그림 Ⅳ-26] 교원의 연구 참여에 대한 인식 ····· 163
[그림 Ⅳ-27] 연구 역량 강화에 대한 인식 ····· 163
[그림 Ⅴ-1] 연구 기능 강화를 위한 비전, 전략 방향 및 추진 방안 ····· 185
[그림 Ⅴ-2] 연구 역량 강화를 위한 조직 개편(안) ····· 188

서론

Ⅰ. 서론[1)]

1. 연구의 필요성 및 목적

지방교육자치는 1991년「지방교육자치에 관한 법률」제정 이후 30여 년 동안 제도적으로 정착해 왔다. 제6공화국 이후 민주화와 지방분권이 확산되면서 교육정책도 중앙집권적 구조에서 벗어나 지역의 자율성과 다양성을 강조하는 방향으로 변화하였다. 지역별 인구・사회・경제적 조건에 따라 교육문제가 상이하다는 점에서 지역 단위의 정책 설계와 집행의 필요성에 대한 공감대가 형성되었고, 이에 따라 교육감을 중심으로 한 시・도교육청 체제가 자리 잡았다(박수정, 2011). 이러한 변화는 권한 이양을 넘어 주민 참여 확대와 지역 실정 반영이라는 민주성과 실용성을 강화하는 기반이 되었다. 지방교육자치의 발전은 정책 운영방식에도 중요한 변화를 가져왔으며, 2007년 교육감 직선제 도입 이후 지역의 정책 실험이 확대되고 혁신학교・마을교육공동체 등 지역 맞춤형 정책이 등장하였다(나민주 외, 2019). 그러나 제도 확립 과정에서 예산 자율성의 제약, 법・제도 해석의 모호성, 지역 간 정책기획 역량 격차 등 여러 한계가 드러났으며, 이러한 구조적 요인은 지역별 교육성과의 차이로 이어질 수 있다는 점에서 각 교육청의 정책 설계 능력 강화가 필수적이라는 지적이 제기되고 있다(추소영, 2021).

오늘날 지방교육정책은 과거와 비교할 수 없을 만큼 복잡한 환경 변화를 마주하고 있으며, 특히 기술・사회적 요인의 급격한 전환은 기존 정책 설계 방식의 한계를 더욱 분명하게 드러내고 있다. 최근 교육정책 환경은 AI 기술 확산, 사회구조 변화, 교육수요 다변화로 인해 예측 가능성이 낮아지고 정책문제의 성격이 복합적으로 변화하고 있다. 수업 방식, 학습자 특성 분석, 학습 지원 체계 등에서도 AI 기술 도입의 필요성이 빠르게 증가하고 있으나, 실제 정책 수립 단계에서 이에 대응할 체계적 활용 전략은 아직 충분히 확립되지 못하고 있다. AI 기반 교육을 효과적으로 확산하기 위해서는 학습 분석, 교육격차 진단, 맞춤형 지원 등 정책-현장을 아우르는 구조적 접근이 필요하다. 특히 AI 기반 환경이 확대되는 상황에서 정책결정자는 방대한 데이터를 정확히 해석하여 교육적 의미를 도출하는 분석 능력과 기술적 이해, 정책적 맥락을 통합적으로 숙고하는 역량을 갖추어야 한다(김택형・신현석, 2024). 이러한 역량이 부족할 경우 AI 활용의 잠재력이 제약될 뿐 아니라 정책이 기술 변화의 속도를 따라가지 못하는 문제가 발생할 수 있다는 점에서 지방교육정책의 새로운 과제로 부상하고 있다.

---

1) OpenAI ChatGPT 5.0을 참고적 보조수단으로 활용하여 일부 문장 표현 및 구조 정리에 도움을 받았으며 연구진과 윤문가의 최종 검토를 거쳐 확정하였음

특히 주목해야 할 지점은 데이터 기반 정책 수립의 중요성이 과거 어느 때보다 높아졌다는 사실이다. 학생・학부모 특성, 학교 환경, 학력 및 교육복지 지표, 지역사회 변화 등 방대한 데이터가 생성되는 오늘날, 정책결정 과정은 경험적 판단에서 벗어나 신뢰도 높은 데이터를 기반으로 문제를 진단하고 정책 대안을 설계해야 한다. 데이터는 단순 참고자료가 아니라 정책의 타당성과 효과성을 뒷받침하는 핵심 자원이며, 이를 분석・해석하여 정책적 인사이트로 전환하는 연구역량은 지방교육정책의 성패를 좌우하는 핵심 요소가 되고 있다.

서울은 데이터 기반 정책 역량의 필요성이 타 지역보다 훨씬 높은 편이다. 세계적 대도시로서 서울의 교육환경은 학생 구성이 다양하고, 복잡한 교육격차 구조와 사교육・공교육의 상호작용, 빠른 인구 이동 등의 특성을 지닌다. 이러한 문제는 중앙정부의 표준 정책만으로 대응하기 어려우며, 서울 고유의 데이터를 면밀히 분석해 정책문제를 구조적으로 이해하는 체계가 필수적이다. 따라서 서울교육정책을 정교하게 설계하고 변화하는 도시 환경에 부합하는 전략을 생산하기 위해서는 전문 연구조직의 역량 강화가 그 어느 때보다 중요해지고 있다.

시・도교육청은 정책환경 변화에 대응하기 위해 정책기획 기능을 강화하고 자체 연구조직을 통해 외부 용역 중심의 단기・대응적 조사방식을 보완해 왔다(나민주 외, 2019:145). 내부 정책연구조직은 단기 조사에 그치지 않고 문제 진단–정책 설계–성과 평가–환류로 이어지는 정책 사이클 전반에 연속성 있게 대응할 수 있는 장점을 지닌다. 특히 데이터 기반 연구는 일관된 분석체계를 축적할 수 있다는 점에서 외부 위탁 방식이 갖기 어려운 강점이 있다. 중앙정부는 한국교육개발원, 한국교육과정평가원, 한국직업능력연구원, 한국청소년정책연구원 등 법적 책무성과 안정적 재정 기반을 갖춘 국책연구기관 체계를 구축해 독립적・중립적 정책 분석과 제언을 지속해 왔다. 이러한 중앙 차원의 연구기능이 국가 교육정책의 품질을 뒷받침해 왔던 것처럼, 시・도교육청 산하 연구조직 역시 지역 교육정책의 설계와 실행 과정에서 실질적으로 기여할 수 있는 전문성을 확보해야 한다(문경원, 2010). 이를 위해서는 데이터 기반 문제 진단, 연구 기획, 실증 분석, 정책 환류 등 정책 사이클을 체계적으로 수행할 수 있는 조직 기반과 고도화된 연구역량이 요구되며, 이는 지방교육자치의 실효성을 확보하기 위한 핵심 전제가 된다.

따라서 서울특별시교육청 교육연구정보원(이하 ‘서울교육연구정보원’)의 연구 기능 고도화는 선택이 아닌 필수 과제로서, 서울교육정책의 미래를 좌우하는 핵심 기반이다. 서울이 직면한 다층적・복합적 교육문제를 정확히 진단하고, 변화 속도가 빠른 도시 환경에 대응하는 정책을 설계하며, 정책 실행의 효과성을 객관적으로 검증하기 위해서는 실증 분석 역량, 데이터 기반 해석 능력, 정책 설계 전문성을 갖춘 연구조직이 필요하다. 이는 지역 교육정책의 질적 수준을 결정짓는 전략적 투자이며, 지방교육자치의 실효성 확보를 위한 핵심 수단이다. 특히 AI・데이터 기반 정책환경으로의 전환이 가속화되는 상황에서 서울교육연구정보원은 정책 수요에 대응하는 수준을 넘어 정책 방향을 선도하고 혁신을 촉발하는 지적 허브로

자리매김해야 한다.

본 연구는 서울교육연구정보원의 연구 기능을 현행 행정 보조 수준에서 한 단계 도약시켜, 지역 기반 교육정책을 체계적으로 기획·분석·환류할 수 있는 전략적 연구조직으로 재정립하기 위한 실행 방안을 제시하는 데 목적이 있다. 이를 통해 서울특별시교육청 직속 연구기관으로서 교육연구정보원이 교육정책 생태계의 중심 플랫폼으로 기능할 수 있는 조직 모델을 모색하고, 데이터 기반 정책결정 체계를 정착시키는 데 필요한 제도적·구조적 기반을 마련하고자 한다. 궁극적으로 본 연구는 서울교육정책의 품질을 제고하고 지역 교육의 지속가능한 발전을 뒷받침하는 실증 연구체계를 구축함으로써, 서울교육연구정보원이 미래 교육정책을 주도하는 핵심 기관으로 성장할 수 있는 방향성을 제시한다.

이러한 문제의식과 환경변화를 바탕으로 첫째, 서울교육연구정보원의 조직 운영 현황과 구조적 특성을 분석하여 정책기획 및 연구 수행 과정에서 나타나는 문제점과 한계를 규명한다. 둘째, AI·데이터 기반 정책환경으로의 전환 속에서 시·도교육청 연구조직이 갖추어야 할 핵심 역량 요소를 도출하고, 지역 단위에서 실증적 분석과 내생적 정책설계를 가능하게 하는 기능적 기반을 구체화한다. 셋째, 서울교육연구정보원이 정책 보조 조직을 넘어 증거기반 정책생산의 중심 플랫폼으로 기능할 수 있도록 조직개편, 인사제도, 연구 프로세스, 정책환류, 외부 네트워크 구축 등 전략적 강화 방안을 제시한다.

연구 내용은 다음과 같이 구성된다. 제Ⅰ장은 본 연구의 서론으로 연구 필요성과 목적을 제시한다. 제Ⅱ장에서는 서울교육연구정보원의 설립 목적, 조직 운영, 연구 기능 등 현황을 다각도로 진단하여 조직적 기반을 분석한다. 제Ⅲ장에서는 국내외 교육정책 연구기관 사례를 비교·분석하여 벤치마킹 가능한 구조와 운영 방식을 도출하고, 시·도교육청 산하 연구조직의 특성을 고찰한다. 제Ⅳ장에서는 내부 직원과 외부 이해관계자를 대상으로 한 수요조사 및 TF 운영을 바탕으로 연구조직에 대한 현장 기반 진단과 개선 요구를 도출한다. 제Ⅴ장에서는 앞선 분석 결과를 토대로 연구조직 기능 고도화를 위한 비전, 추진 방향, 조직개편, 인사제도 개선, 정책환류 체계 구축 등 실행 전략을 제시한다.

2. 용어의 정의 및 연구의 범위

가. 용어의 정의

연구의 범위를 설정하기 위해서는 먼저 본 연구의 핵심인 ‘연구’라는 개념을 명확히 하는 것이 필요하다. ‘연구’는 사전적으로 “어떤 일이나 사물에 대하여 깊이 있게 조사하고 생각하여 진리를 따져보는 일”로 정의된다(국립국어원, n.d.). 연구란 단순한 정보의 수집이나 단편적 지식의 나열이 아니라 일정한 문제의식을 바탕으로 이를 체계적으로 분석하고 탐구하는 일련의 과정을 의미한다. 최윤미 외(2010)는 연구를 학문을 수행하는 다양한 행위 중

에서 특히 관심 있는 현상에 대해 집중적으로 탐색하는 과정으로 정의하면서 체계성과 목적성을 지니고 연구 방법의 타당성과 신뢰성을 확보한 '과학적' 요소를 가장 결정적이라고 보았다. 연구의 대상이 교육이 될 경우, 교육연구는 실천적이면서도 동시에 이론적 속성을 갖는다. 교육은 이론적 원리에 기반하여 실제 현장에 적용하고 그 결과를 다시 분석하여 이론을 보완하는 순환구조로 이루어져 있다. 따라서 교육연구는 이론적 체계를 정립하는 것이 최종 목적이 아니라 교육현장에서 발생하는 문제를 실증적으로 진단하고 해결하는 실용적 기능도 병행한다.

교육연구에서 정책연구의 유형은 실천적 기능을 더욱 강조한다. 정책연구는 교육정책의 개발 또는 정책 현안에 대한 조사와 분석을 기반으로 대안을 도출하는 체계적 연구 활동이다. 주로 정부나 공공기관이 정책 현안에 대응하기 위해 해결책을 도출하고 대안을 제시하기 위한 목적 지향적 연구를 주로 수행한다. 정책기획, 집행, 평가 과정 전반에 이르는 실증적 자료 수집과 분석을 통해 정책의 효율성, 효과성 제고에 기여한다.

중앙행정기관의 장이 정책의 개발 또는 주요 정책 현안에 대한 조사·연구 등을 목적으로 정책연구과제를 선정하고 정책연구를 수행할 자와 연구 수행에 관한 내용의 계약을 체결하는 방식으로 추진하는 사업을 정책연구라 하며 수행 방식을 기준으로 정책연구는 위탁형, 공동연구형, 자문형으로 구분된다(행정안전부, 2021: 1).

교육부는 정책연구를 체계적으로 관리하기 위하여 관리 규정을 별도로 둔다. 교육부 정책연구용역 관리규정 제2조에서 정책연구용역을 다음과 같이 정의하고 있다.

> 제2조 "정책연구용역"이라 함은 인적자원개발, 학교교육·평생교육, 학술 및 사회 분야 정책의 개발 또는 주요 현안에 대한 기획연구, 조사·분석 등을 목적으로 정책연구과제를 선정하고, 연구자와 연구수행에 대한 대가를 지급하는 내용의 계약을 체결하여 정책연구를 추진하는 용역을 말한다.
>
> (교육부 정책연구용역 관리규정[시행 2018.4.11] [교육부훈령 제254호, 2018. 4. 11., 타법개정])

동일한 목적에서 서울시교육청 또한 정책연구용역을 수행하며 그 의미는 다음과 같이 규정하고 있다.

> 제2조 "정책연구용역"이란 교육정책의 개발 또는 주요 교육정책 현안에 대한 조사·연구 등을 목적으로 정책연구과제를 선정하고, 연구자와 연구 수행에 대한 대가를 지급하는 내용의 계약을 체결하여 정책연구를 추진하는 용역을 말한다.
> 서울특별시교육청 정책연구용역 관리 조례 [시행 2024. 5. 23.] [서울특별시조례 제9205호, 2024. 5. 23., 일부개정]

교육부의 정책연구 관리 규정에 나타난 ‘정책연구용역’의 정의를 참조하면 교육 부문의 정책연구는 인적자원개발, 학교교육, 평생교육, 학술 및 사회 분야 등에서 정책을 개발하거나 주요 현안을 해결하기 위해 수행되는 기획적이고 실천지향적인 조사·분석 활동으로 볼 수 있다. 즉, 정책과제의 목표 달성을 위해 체계적으로 연구를 설계하고, 데이터를 수집·분석하여 실행 가능한 대안을 도출하는 과정을 포함한다. 교육 분야에서 정책연구는 교육정책의 수립·개선·평가에 직접 활용되며, 행정적 의사결정의 과학성과 정당성을 높이기 위한 근거 기반 지식 생산의 수단으로 기능한다.

한편, 교육연구 중 이론적 탐구 기능을 강조한 유형으로는 학술연구가 있다. “학술”이란 학문의 이론과 방법을 탐구하여 지식을 생산·발전시키고, 이를 발표하고 전파함으로써 학문적 기반을 확장하는 모든 활동을 의미한다(학술진흥법, [시행 2021. 6. 23.] [법률 제17954호, 2021. 3. 23., 타법개정]). 학술연구는 주로 대학, 학술단체, 연구기관 등에서 수행되며, 이들 기관에 소속된 연구자나 교육부장관이 인정한 자가 연구 주체가 된다. 그리고 정부는「학술진흥법」에 근거하여 학술 수준의 향상과 건전한 학술 풍토 조성을 위해 다양한 정책을 추진하며, 학술연구 활동 또한 국가 차원의 정책적 지원 대상으로 포함시키고 있다. 이는 학술연구가 단순한 이론 축적에 그치지 않고, 사회 전반의 지식기반을 확장하고 궁극적으로는 정책 수립과 실행에도 간접적으로 기여할 수 있는 공익적 가치를 지니고 있기 때문이다.

이처럼 정책연구는 교육현장에서 발생하는 구체적 문제를 해결하고, 행정적 의사결정의 실효성과 정당성을 높이기 위한 실용적이며 목적 지향적인 연구로서 기능한다. 반면, 학술연구는 이론과 방법론의 탐색을 통해 지식의 축적과 학문적 기반을 확장하는 데 중점을 둔다. 두 유형의 연구는 일부 접근 방식과 활용 목적에서 차이를 보이지만, 각각의 영역에서 교육정책과 실천에 기여할 수 있는 상호보완적 역할을 수행한다는 점에서 공공성을 지닌다. 따라서 정책연구와 학술연구는 교육의 질 향상과 국가정책의 과학적 기초를 마련한다는 점에서 균형적 발전과 상호 연계가 지속적으로 모색될 필요가 있다.

실제 교육연구를 수행하는 국책연구기관에서는 교육현장의 정책 수립과 실행, 학문적 탐구와 지식기반 구축이 긴밀히 연결되어 있음을 국책연구기관인 한국교육개발원과 한국교육과정평가원 그리고 한국학술연구정보원의 설립 목적과 수행 기능을 통해 확인할 수 있다. 먼저, 한국교육개발원은 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[한국교육개발원 정관, 제2조(목적)]. 한국교육과정평가원은 한국교육과정평가원(이하 “평가원”이라 한다)은 고등학교 이하 각급 학교의 교육과정을 연구개발하며 각종 교육평가를 연구 시행함으로써 학교 교육의 질적 향상 및 국가 교육발전에 이바지함을 목적으로 한다[한국교육과정평가원 정관, 제2조(목적)]. 한국교육학술정보원은 교육 및 학술 연구에 필요한 정보를 제작·조사·수집하고 교육정보 제공체제를 구축·운영함으로써 국가 교육 및 학술연구의 발전에 기여함을 목적으로 한다(한국교육학술정보원

정관, 제2조). 그리고 서울교육연구정보원은 서울교육정책의 연구·개발과 각종 교육연구 지원 및 교수·학습에 관한 교육 정보·자료 개발을 위하여 설치하였다(서울특별시교육청 행정기구 설치 조례, 제3장 제1절 제10조).

<표 Ⅰ-1> 교육연구기관의 설립 목적 및 근거

기관명	설립 목적	규정
한국교육개발원	한국 교육이 당면한 제반 문제 해결과 미래 교육을 위한 종합적·과학적 연구를 수행하고, 혁신적 교육체제를 개발함으로써 교육을 통한 국민의 삶의 질 제고와 국가 발전에 기여함.	한국교육개발원 정관 제2조(목적)
한국교육과정평가원	고등학교 이하 각급 학교의 교육과정을 연구·개발하며, 각종 교육평가를 연구·시행함으로써 학교 교육의 질적 향상 및 국가 교육 발전에 이바지함.	한국교육과정평가원 정관 제2조(목적)
한국교육학술정보원	교육 및 학술연구에 필요한 정보를 제작·조사·수집하고, 교육정보 제공체제를 구축·운영함으로써 국가 교육 및 학술연구의 발전에 기여함.	한국교육학술정보원 정관 제2조
서울특별시교육청 교육연구정보원	서울교육정책의 연구·개발과 각종 교육연구 지원 및 교수·학습에 관한 교육 정보·자료 개발을 위하여 설치됨.	서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 제3장 제1절 제10조

각 기관의 설립 목적과 실제 수행 사업을 살펴보면, 특정한 연구 유형에 국한되지 않고, 교육정책 개발, 교육과정 및 평가, 학술정보 구축, 교수·학습자료 개발 등 다양한 형태의 연구 및 지원 사업을 수행하고 있다. 이는 각 기관이 정관이나 조례 등에서 규정한 설립 목적을 충실히 이행하는 과정에서 연구사업의 범위를 협의적으로 제한하기보다는 정책적·학술적 함의를 지닌 다양한 실천적 지원 활동까지도 포괄적으로 지원하고 있음을 시사한다. 따라서 연구기관이 수행하는 '연구'는 좁은 의미의 이론적 탐구나 정책설계에 한정되지 않으며, 실천을 수반하는 연구기획, 자료 개발, 정보체계 구축 등의 다양한 연구적 성격의 업무를 통합적으로 수행하는 활동으로 조작적으로 정의할 수 있다.

따라서 연구기관의 연구 기능은 정관에 적시된 과업의 리스트를 의미하는 것이 아니라 본디 목적을 실현하기 위한 역량의 체계적 결합을 전제로 한다. 즉, 연구 기능이 존재하더라도 실행할 주체의 역량이 없으면 실질적 성과 창출이 어렵다는 것이다. 따라서 부여된 기능을 기반으로 실행에 옮길 수 있는 주체의 능력, 즉 '연구 역량'에 대한 이해가 필수적이다. 일반적으로 역량은 '어떤 일을 해낼 수 있는 힘'으로 정의된다(국립국어원, n.d.). 이는 특정 역할이나 직무를 효과적으로 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 태도를 포괄하는 개념이다. 개인적 차원에서 연구 역량은 교수, 연구원, 학생 등 주체에 따라 다르게 정의될 수 있을 뿐

만 아니라 요구되는 역량 요소 또한 다르다(최윤미 외, 2010). 따라서 조직의 연구 역량은 “연구자원(research resources)과 연구활동(research activities)의 총합으로, 다년간 연구기관이 축적한 연구자원을 기반으로 당해 연도 연구 활동을 성공적으로 수행할 수 있는 가능성 및 능력”(조만형·김이수, 2010:93)으로 정의할 수 있다. 다시 말해 교육연구조직의 역량은 개인별 능력이 아닌 조직 구성원의 역량이 상호작용하고 통합되어 조직 차원의 목표를 효과적으로 달성하는 집합적 수행 능력이며, 구조화된 기능적 시스템을 통해 실현된다(주현준 외, 2021; 박문수·장순우, 2022; 강승호 외, 2023).

또한, 조직 역량은 인적·물적 자원의 보유 수준에 그치지 않고, 조직이 외부 환경 변화에 능동적으로 대응하고 내부 자원을 전략적으로 활용함으로써 지속가능한 성과를 창출하는 종합적 실행력을 포함한다(Grant, 1996; Teece et al., 1997). 자원은 그 자체로 의미를 갖기보다는 조직의 전략과 연계되어 조직구조, 운영 프로세스, 조직문화, 학습체계 등 다양한 요소들이 유기적으로 작동할 때 비로소 성과로 이어질 수 있다. 특히, 교육정책 연구조직의 조직 역량은 개별 요소의 우수성만으로 형성되지 않으며, 과업·구조·기술·사람 간의 유기적 정렬과 상호작용을 통해 발현된다. 복잡한 정책 환경에서 연구조직이 효과적으로 기능하기 위해서는, 명확한 과업 설정과 이를 뒷받침하는 조직구조, 적합한 기술 인프라, 그리고 구성원의 전문성과 몰입이 상호 보완적으로 작동해야 한다. 이러한 통합적 관점에서 조직 역량을 진단하고 설계하는 것은, 변화에 유연하게 대응하고 지속가능한 정책연구 생태계를 구축하는 데 핵심적 토대가 될 수 있다. 결국 연구 기능의 강화란 이를 실행할 수 있는 조직 역량의 확보와 직결되며 기능과 역량의 선순화 구조를 구축하는 것이 서울교육연구정보원의 연구 기능을 실질적으로 제고하는 방안이라 할 수 있다.

나. 연구의 범위

본 연구의 범위는 공간적, 시간적, 주제적 범위로 구분하여 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 공간적 범위는 본 연구의 행정적 적용 단위를 기준으로 하여 서울교육연구정보원으로 한정하였다. 즉, 연구의 대상은 서울특별시교육청 소속 기관 중 교육연구 기능을 수행하는 서울교육연구정보원이며, 본 기관이 수행하는 연구 관련 업무 및 사업 전반을 분석의 대상 범위에 포함하였다.

둘째, 시간적 범위는 연구 분석의 기준 시점을 2025년 현재로 설정하였다. 과거의 정책 및 사업 수행 내용은 필요한 경우 참고자료로 활용하되, 본 연구의 주요 분석은 현시점에서의 제도, 구조, 기능, 역량 실태를 중심으로 진행하였다.

셋째, 주제적 범위는 본 연구의 핵심 개념인 연구 기능으로 한정하였다. 연구 기능은 앞서 논의한 바와 같이 조직 차원에서 연구를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 구조적, 제도적, 환경적 조건과 실행에 옮길 역량을 아우르는 포괄적 개념으로 정의하였다. 이에 따라 서울교육연구정보원이 수행하는 교육정책 개발, 교수·학습자료 개발, 교육정보체계 구축, 연구 지

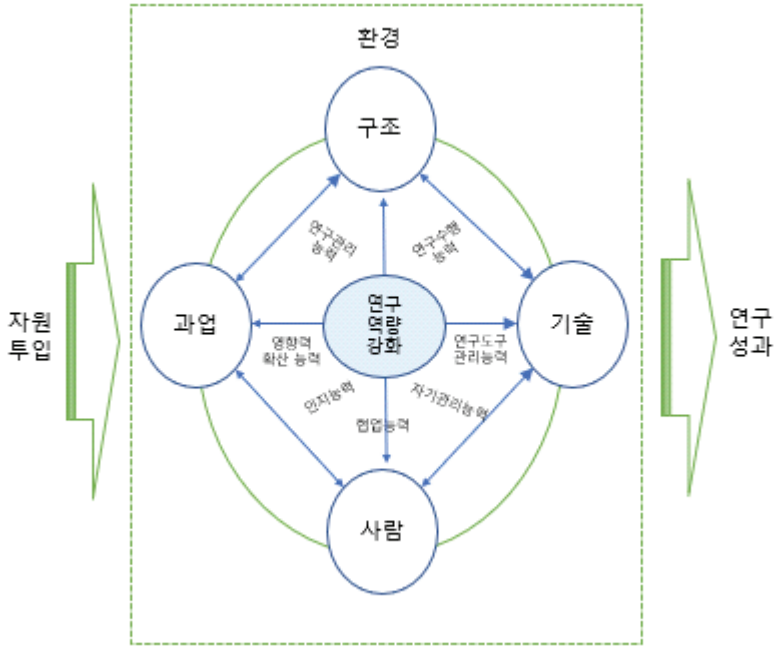
원 등 다양한 사업 전반에 걸쳐 연구 기능이 어떻게 작동하고 있으며, 향후 어떤 방향으로 강화되어야 하는지를 분석하였다.

3. 연구의 틀, 내용 및 방법

가. 연구의 틀

서울교육연구정보원의 연구 기능과 역량을 조직적 차원에서 진단하고 개선 방향을 도출하기 위해 Leavitt의 다이아몬드 모델(Leavitt’s Diamond Model)을 기본 분석틀로 활용하였다. Leavitt(1965)의 모델은 조직을 구성하는 네 가지 핵심 요소인 구조(Structure), 과업(Task), 사람(People), 기술(Technology)이 상호 의존적 관계에 있으며, 어느 하나의 요소가 변화하면 다른 요소들 역시 조정되어야 한다는 전제를 갖고 있다. 따라서 본 연구는 서울교육연구정보원의 조직구조, 연구과업의 성격과 운영 방식, 구성원의 특성과 협업 방식, 그리고 연구를 지원하는 정보기술 및 인프라를 통합적으로 진단하고자 한다.

이러한 통합적 접근 모델은 정책 환경 변화에 따라 빠르게 대응해야 하는 공공 연구조직의 역량 진단에 유효한 틀로 판단하였다. 서울교육연구정보원은 협의적 의미에서의 연구를 전담하는 기관이 아니라 정책기획, 교수·학습자료 개발, 교육정보 수집 및 분석 등 복합적인 기능을 수행하는 조직이다. 이에 따라 본 연구는 Leavitt 모델을 통해 조직 내 다양한 기능 요소들이 어떻게 상호작용하며 전체 역량을 형성하고 있는지를 분석하고, 변화에 유연하게 대응할 수 있는 체계를 구축하고자 하였다. 여기에서 EU가 제안하는 연구조직의 개인 차원의 역량 프레임워크(Korea EU Research Centre, 2023)를 일부 적용하여 본 연구의 분석 진단틀을 도식화하면 다음과 같다.



[그림 Ⅰ-1] 연구의 틀

나. 연구의 내용 및 방법

1) 연구의 내용

본 연구는 서울교육연구정보원의 연구 기능을 진단하고 체계적으로 강화하기 위한 전략 방안을 도출하는 데 그 목적을 두었다. 이를 위해 먼저 기관의 설립 배경, 법적 근거, 조직구조, 인력 운영 및 인사제도 등 제도적 기반을 면밀히 분석하였고, 그에 따른 운영 성과와 연구 성과를 요약정리하였다. 다음으로 해외 주요 교육연구기관 사례와 KERIS, KEDI, KICE 등 국내 유관기관 및 타 시도 교육연구정보원의 운영 사례를 비교분석하여 서울교육연구정보원에 적용 가능한 시사점을 도출하였다. 아울러 내부 구성원 및 외부 수요자를 대상으로 설문조사를 실시하였고, TF 운영을 통해 조직 개편, 인사제도 개선, 연구 프로세스 정비, 정책 환류체계 구축, 외부 네트워크 강화 등의 역량 강화 방안을 모색하였다. 연구의 내용을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 서울교육연구정보원의 조직적 정체성과 제도적 기반에 대한 종합적 진단을 수행하였다. 이를 위해 기관의 설립 배경과 목적을 명확히 하였고, 중앙정부와 지방자치단체의 관련 법령과 조례를 근거로 삼아 기관 설치의 법적 타당성을 검토하였다. 또한, 교육행정적 측면에서의 기능적 필요성과 학술적 관점에서의 연구기관으로서의 정체성을 조명함으로써 서울교육연구정보원이 지닌 공공 연구기관으로서의 위상을 구체화하였다. 이어서 조직 구성과

직제, 인력 현황에 대한 실태조사를 통해 실제 운영구조를 점검하였고, 직렬별 채용, 파견, 발령 등에 대한 인사 운영규정도 함께 검토하였다. 이러한 기초 진단을 토대로 기관 운영의 문제점과 제도적 개선 필요성 및 방향성을 도출하였다.

둘째, 국내외 교육연구정보기관의 운영 사례를 분석하여 서울교육연구정보원의 발전에 필요한 외적 기준과 비교 기반을 마련하였다. 해외 사례로는 미국과 영국의 대표적 교육연구기관을 대상으로 조직구조, 인력 배치, 연구 기획 및 성과관리체계를 중심으로 분석하였고, 글로벌 교육연구기관의 공통적 운영 원리와 차별화된 전략을 파악하였다. 국내 사례로는 KERIS, KEDI, KICE를 중심으로 조직의 기능과 운영규정을 비교분석하였으며, 이를 통해 서울교육연구정보원이 향후 어떤 기능적 차별성과 정책 기여도를 확보해야 하는지를 모색하였다. 아울러 17개 시·도 교육연구정보원에 대한 운영 현황을 비교함으로써 서울의 기관이 다른 시·도의 기관과 어떤 차별성과 과제를 지니고 있는지를 객관적으로 파악하였다.

셋째, 기관의 연구 기능을 강화하기 위한 수요 기반 분석과 전략적 개선 방안을 도출하였다. 먼저 내부 수요조사에서는 기관 내 연구자 및 직원의 직무 현황을 분석하였고, 인력 산출 기준과 필요 인력을 도출함과 동시에 현 인사제도의 문제점을 진단하였다. 외부 수요조사에서는 정책 수요자인 교사, 관리자, 정책 담당자 등을 대상으로 기관의 연구 기능과 활용 실태에 대한 인식을 조사하였고, 외부 수요자 중심의 개선 방향을 확보하였다. 또한, 기관 운영의 혁신적 개편을 위한 TF를 구성·운영하였고, 실질적 논의를 통해 조직 개편 방안, 인사제도 개편 방안, 연구 프로세스 개선 방안, 연구-정책 환류 구조 정비, 설문조사 기반 질적 평가 체계 마련, 외부 네트워크 구축 방안 등 여섯 가지 핵심 강화 영역을 도출하였다. 이를 통해 서울교육연구정보원이 정책연구 기반 공공기관으로서의 기능을 지속가능하게 수행할 수 있는 실천적 토대를 마련하고자 하였다.

2) 연구의 방법

본 연구는 정성적·정량적 방법을 혼합한 다층적 접근을 통해 연구의 신뢰성과 실천 가능성을 확보하고자 하였다. 연구 방법은 문헌분석, 사례분석, 설문조사, 초점집단인터뷰(Focus Group Interview), 직무 분석 등을 적용하였고, 각 연구 방법은 분석의 단계 및 목적에 따라 상호보완적으로 활용하였다.

첫째, 문헌분석을 통해 서울교육연구정보원의 설치 조례, 운영규정 등 제도 및 법령자료를 비롯하여 교육정책 연구기관의 역할 및 조직기능과 관련된 국내외 정책 문서와 연구보고 문건을 포괄적으로 검토하였다.

둘째, 사례분석은 국내외 교육정책 연구기관의 조직 운영 방식 및 역량 구성 사례를 중심으로 분석하였다. 국내는 17개 시·도교육청 연구기관을 중심으로 기능 영역, 조직 규모, 환류 체계 등에서의 공통점과 차별점을 도출하였다. 또한, 해외의 중앙정부 또는 지방정부의 교육

연구 조직구조, 정책 기여도, 연구 성과 확산 방식 등을 비교분석하였다.

셋째, 정량조사는 서울교육연구정보원의 구성원을 대상으로 하여 연구기획, 수행, 성과관리, 조직문화 및 제도 운영에 대한 인식 및 만족도 등을 진단하였다. 또한, 서울교육연구정보원의 외부 수요자 조사도 병행하여 수요자 관점의 개선 요구 사항도 파악하였다.

넷째, 정성조사는 내부 TF회의 운영을 통한 FGI를 실시하였고, 조직 내 실무자, 관리자, 외부 협력자 등 다양한 이해관계자를 대상으로 하여 설문으로는 포착되지 않는 구조적 문제, 조직문화, 개선과제 등을 질적으로 분석하였다. 각 집단별 특성과 역할에 따라 맞춤형 질문을 구성하여, 실제 정책 실천성과 직결되는 의견을 수렴하였다.

다섯째, 직무 분석(Job Analysis)을 통해 각 부서·기능별 담당자의 업무 내용, 필요 역량, 업무량 등을 체계적으로 정리하여 조직의 인력 배치 및 성과 연계 전략 수립에 필요한 기초로 활용하였다.

<표 Ⅰ-2> 연구 절차

연구 단계	보고서 구성	주요 내용	연구 방법
연구의 설계	Ⅰ장	• 연구의 배경, 필요성 및 목적에 대한 검토 • 용어의 정의 및 연구의 범위 설정 • 연구의 틀 수립, 연구의 내용 및 방법 설계	문헌분석
↓		↓	↓
환경 및 구조 & 제도 설계 진단	Ⅱ장	• 설립 배경 및 목적 • 조직 운영과 기능 • 연구조직의 구조 및 운영 성과	문헌분석 FGI
↓		↓	↓
국내외 사례분석	Ⅲ장	• 해외 사례분석 • 국내 사례분석 • 시·도교육청 운영 사례분석	문헌분석 사례조사
↓		↓	↓
연구 기능에 대한 인식 및 수요조사	Ⅳ장	• 서울교육연구정보원 내부 구성원 대상 조사 • 서울교육연구정보원 외부 수요자 대상 조사	설문조사 FGI
↓		↓	↓
연구 기능 강화 방안 수렴	Ⅳ장	• 조직 구성 및 인력 운영 방안 • 연구 프로세스 및 환류 강화 방안 • 외부 네트워크 구축 및 활성화 방안	전문가 협의회의 TF 운영

PART

II

서울특별시교육청 교육연구정보원 현황 진단

Ⅱ. 서울특별시교육청교육연구정보원 현황 진단

1. 설립 배경 및 목적

가. 설치의 배경 및 목적

1) 설치 배경

서울교육연구정보원은 급변하는 교육환경 속에서 서울시 교육정책의 전문성과 실효성을 높이기 위해 설립되었다. 21세기 지식기반사회에서는 교육정책의 수립과 집행 과정에서 과학적 연구와 데이터 기반 분석의 중요성이 더욱 커지고 있다. 특히, 교육과정 개선, 교수·학습 혁신, 교원 전문성 강화, 교육정보화 확산 등 복합적이고 전문적인 과제가 지속적으로 등장함에 따라, 이를 전담·지원할 전문 연구기관의 필요성이 대두하였다. 또한, 교육현장의 다양한 요구를 신속하게 반영하고, 서울시 교육의 장기 비전 수립을 위한 근거자료를 마련하기 위해 중앙 교육연구기관과의 연계뿐 아니라 지역 특성을 반영한 교육연구가 필수적이었다. 오늘날 교육 환경은 빠르게 변화하고 있으며, 이에 대응하기 위한 교육정책 수립과 실행의 중요성이 그 어느 때보다 강조되고 있다. 특히 인공지능, 디지털 전환, 인구구조 변화, 지역 분권화 등 복합적 요인으로 인해 교육의 내용과 방식, 정책 수요 자체가 급격히 변화하고 있다. 이러한 변화 속에서 교육정책의 타당성과 실효성을 담보하기 위해서는 현장과 밀접하게 연계된 전문적이고 체계적인 연구 기능이 필수적이다(OECD, 2019).

현대 사회의 교육정책은 단순한 행정 관리 차원을 넘어선다. 교육의 질 관리, 학교 조직 운영, 교원 전문성 신장, 학생 복지 및 학습권 보장 등 다양한 의제들이 정책 차원에서 동시에 고려되어야 한다. 이 과정에서 교육연구정보원의 설치는 교육정책의 기초자료를 수집하고 분석하며, 이를 바탕으로 정책 대안을 제시함으로써 교육 행정의 과학화와 전문화를 촉진하는 의미를 지닌다(김신일, 2021).

2) 설치 목적

「서울특별시교육청 행정기구 설치 조례」 제10조에 따르면, 교육연구정보원은 서울교육정책의 연구·개발과 각종 교육연구 지원 및 교수·학습에 관한 교육 정보·자료 개발을 목적으로 한다. 구체적으로는 교육정책 조사·분석·연구, 교육과정 및 평가 연구, 교수·학습자료 개발·보급, 교원 전문성 신장 자료 개발, 서울교육사 자료 관리 및 발간, 사이버학습 운영 등 교육의 질적 향상과 효율적 정보 제공을 위한 다양한 기능을 수행한다. 이는 곧 교육정책의

과학화, 교육현장의 혁신, 교육정보의 체계적 관리·활용이라는 3대 목표를 실현하는 데 그 목적이 있다.

교육연구정보원의 목적은 크게 세 가지 측면에서도 정의될 수 있다. 첫째, 학술적 측면에서 교육정책 연구의 기초를 마련하고 학문적 기반을 다지는 것이다. 이는 교육행정학, 교육사회학, 정책학 등 다양한 학문 영역과의 학제적 연계를 필요로 한다. 둘째, 행정적 측면에서 교육정책의 수립·집행 과정에 있어 현장 적합성과 실효성을 높이는 기능을 수행한다. 연구 결과는 단순히 보고서 형태로 축적되는 데 그치지 않고, 실제 교육정책 의사결정 과정에서 증거기반(evidence-based) 대안으로 활용된다(Levin, 2008; Fullan, 2016). 마지막으로 교육연구정보원은 중앙정부의 정책 방향을 단순히 수용·이행하는 기관이 아니라, 서울이라는 대도시의 특수성과 현장의 다양성을 반영한 정책 대안을 적극적으로 생산해야 한다는 점에서 그 목적이 확장된다. 이는 지역 분권화 흐름 속에서 지방교육자치의 실질화를 담보하기 위한 전략적 거점의 역할이기도 하다(이형행·정일환, 2020).

나. 중앙/지방 관련 근거 법/조례

교육연구정보원의 설치 및 운영은 법령에 의해 정당성이 확보된다. 우선, 상위법적 근거로는 「지방교육자치에 관한 법률」이 있다. 이 법은 지방교육행정기관의 설치와 운영에 관한 일반 원칙을 규정하고 있으며, 교육청 소속 기관의 설치 역시 이 법의 틀 안에서 이루어진다. 또한 「지방교육행정기관의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정」은 지방교육청 소속 연구기관 설치와 운영의 기준을 제시하고 있어 구체적 근거를 마련한다.

특히, 서울특별시교육청은 「서울특별시교육청 행정기구 설치 조례」와 그 시행규칙을 통해 교육연구정보원의 법적 지위를 명확히 규정하고 있다. 이는 교육연구정보원이 단순한 부속 조직이 아니라, 법적으로 보장된 독립적 행정기관으로서의 위상을 가진다는 것을 의미한다. 이러한 법적 규정은 교육연구정보원의 존재와 활동을 제도적으로 보장하며, 교육정책 연구 수행의 정당성과 안정성을 담보한다.

<표 Ⅱ-1> 서울특별시교육청교육연구정보원 설치 조례 및 역할

세부 항목
제10조(설치) ① 법 제32조에 따라 서울교육정책의 연구·개발과 각종 교육연구 지원 및 교수·학습에 관한 교육 정보·자료 개발을 위하여 서울특별시교육청교육연구정보원(이하 "교육연구정보원"이라 한다)을 둔다. (개정 2016. 12. 29.> ② 교육연구정보원은 서울특별시 중구 소파로 46 (회현동1가)에 둔다. (개정 2016. 12. 29.) 제11조(원장) 교육연구정보원에 원장을 두고 원장은 교육감의 명령에 따라 맡은 사무를 총괄하며, 소속공무원을 지휘·감독한다.

세부 항목
제12조(업무) 교육연구정보원은 다음 각 호의 사항을 관장한다.
1. 교육정책 조사·분석·연구에 관한 사항
2. 교육과정·교육평가 및 그 밖의 교육에 관한 연구 (개정 2020. 1. 9.)
3. 교수·학습지도자료 연구·개발·보급에 관한 사항
4. 교원 전문성 신장 자료의 연구·개발·보급
5. 삭제 (2011. 1. 13.)
6. 서울교육사 자료 수집·관리 및 서울교육자료 발간
7. 사이버학습 지도·운영 및 교육정보 자료 연구·개발에 관한 자료
8. 삭제 (2011. 1. 13.)
9. 인성·진로교육 연구에 관한 사항
10. 삭제 (2011. 1. 13.)
11. 학교평가에 관한 사항
12. 행정정보화 운영에 관한 사항 (신설 2019. 1. 3.)
13. 그 밖에 교육감이 필요하다고 인정하여 정하는 사항

출처: 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 제3장 제1절 서울특별시교육청교육연구정보원

다. 설립의 학술적·교육행정적 의미

교육연구정보원의 설립은 학술적 측면과 교육행정적 측면에서 중대한 의미를 가진다.

첫째, 학술적 의미이다. 교육정책 연구는 교육학 및 사회과학 연구의 한 분야로서, 정책 효과 분석과 제도 개선의 근거를 마련한다. 교육연구정보원은 지역 차원의 교육 문제를 학문적으로 탐구할 수 있는 제도적 기반을 제공하며, 이는 교육학 연구의 외연 확장에 기여한다(김신일, 2021). 나아가 현장 기반의 데이터를 축적함으로써 학문적 연구의 신뢰성과 타당성을 강화한다는 점에서 큰 의의를 지닌다.

둘째, 교육행정적 의미이다. 교육행정은 단순한 규제·집행 행위가 아니라, 정책 형성·수행의 전 과정에 걸쳐 전문적 판단과 과학적 근거를 요구한다. 교육연구정보원은 교육정책 입안자에게 필요한 자료와 분석을 제공함으로써 정책의 질을 높이고, 현장의 요구에 부합하는 실효성을 보장한다. 특히 대도시 교육행정의 복잡성을 고려할 때, 교육연구정보원은 정책의 타당성을 검증하고 미래 지향적 방향성을 제시하는 행정 싱크탱크로서 기능할 필요가 있다(Levin, 2008; Fullan, 2016).

셋째, 거버넌스 측면에서의 의미이다. 교육정책은 교육청 단독으로 수행할 수 없으며, 학교, 학부모, 지역사회 등 다양한 이해관계자의 참여와 협력을 필요로 한다. 연구정보원은 이러한 이해관계자들을 연결하는 매개체로서, 협력적 거버넌스 구축에 기여한다. 나아가 이는 교육정책의 정당성과 수용성을 높이는 중요한 기반이 된다(OECD, 2019; 이형행·정일환, 2020).

오늘날 교육정책 환경은 인공지능, 디지털 전환, 인구구조 변화, 지역 분권화 등 복합적 요인으로 인해 급속히 변하고 있다. 이러한 상황에서 교육정책의 타당성과 실효성을 담보하기 위해서는 현장과 밀접하게 연계된 전문적이고 체계적인 연구 기능이 필수적이다(OECD, 2019).

또한 교육 영역의 여러 난제(Wicked Problem)를 해결하기 위해서는 교육제도, 교육재정, 거버넌스 등 거시적이고 구조적인 영역으로 연구 주제를 확장할 필요가 있다(Levin, 2008). 이에 따라 서울특별시교육청교육연구정보원은 단순한 자료 제공과 연구 지원을 넘어, 교육정책을 뒷받침할 수 있는 증거기반(evidence-based)의 과학적인 정책 대안을 제시할 수 있는 전문 싱크탱크로서의 입지를 강화해 나가야 할 것이다(Fullan, 2016; 김신일, 2021).

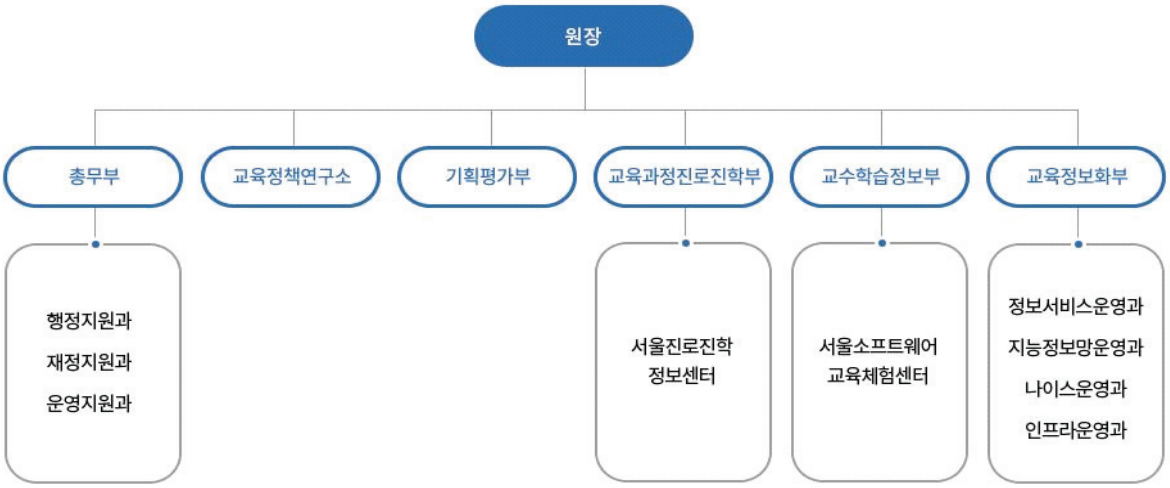
나아가 현황 진단에서 확인된 제도적 기반과 학술적·행정적 의미를 토대로, 향후 교육연구정보원의 연구 기능 강화와 정책적 지원 필요성이 도출된다.

2. 조직 운영과 기능

가. 조직 구성 및 직제/현원

1) 조직 구성 및 역할

교육연구정보원은 “미래를 여는 협력교육”을 비전으로 설정하고, 급변하는 교육 환경에서 서울 교육의 방향성과 전략을 제시하는 전문 연구기관으로서 기능하고 있다. 특히 인공지능 확산, 디지털 전환, 인구구조 변화 등 교육의 패러다임 전환기에 대응하기 위하여, 연구·정책·지원 기능을 종합적으로 수행하는 것을 핵심적 책무로 삼고 있다. 교육연구정보원은 6개 부서(총무부, 교육정책연구소, 기획평가부, 교육과정진로진학부, 교수학습정보부, 교육정보화부)로 구성되어 있으며, 각 부서는 기관의 비전과 추진 방향을 실현하기 위해 상호 연계적 구조를 유지하고 있다.



출처: 서울특별시교육청교육연구정보원 홈페이지(https://www.serii.re.kr/)

[그림 Ⅱ-1] 서울특별시교육청교육연구정보원 조직도

교육정책연구소는 서울교육의 중장기 방향을 수립하고 정책 대안을 제시하는 기능을 수행한다. 이를 위해 교육정책 관련 기초연구, 현장 수요 기반의 정책 분석, 국내외 교육정책 비교연구 등을 추진하며, 나아가 증거기반 정책 결정(evidence-based policy making)을 지원하는 싱크탱크를 담당한다. 미래 교육을 선도하고 학교현장을 지원하는 정책연구(자체연구, 종단연구, 위탁연구, 현장연구), 국내외 교육 현안 공유와 대안 모색을 위한 교육 동향 분석, 교육공동체와 함께 하는 교육 현안 토론, 정책연구 성과 공유 및 질 제고를 위한 지원을 수행하며 법적 근거는 다음과 같다.

<표 Ⅱ-2> 교육정책연구소의 역할

세부 항목
1. 서울교육정책과제 연구에 관한 사항
2. 서울교육정책 정보 및 자료의 수집·조사·분석·연구에 관한 사항
3. 서울교육시책 및 주요 현안과제의 분석·연구에 관한 사항
4. 국내외 교육정책 동향의 조사·분석에 관한 사항
5. 교육정책 네트워크 구축·운영 및 다른 연구기관과의 협력에 관한 사항
6. 교육정책토론회 운영 등에 관한 사항
7. 학교 교육활동 지원 관련 정책연구에 관한 사항
8. 그 밖의 교육정책 연구에 관한 사항

출처: 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙 제3장 직속기관 제1절 서울특별시교육청교육연구정보원

기획평가부는 학교자치의 바탕을 이루는 학교평가 내실화 및 교원 전문성 향상 지원을 총괄한다. 교과교육연구회 활동 지원, 학교 간 교원 학습공동체 운영, 서울특별시교육감 지정 초·중등 연구교사제 운영, 현장교육실천대회 연구대회 운영 및 연구 역량 지원, 계간지 '서울교육' 발간 등을 수행한다.

<표 II-3> 기획평가부의 역할

세부 항목
1. 교육연구정보원 교육기획·조정에 관한 사항
2. 연구대회 및 연구교사제 운영에 관한 사항
3. 교원의 연구 및 수업 방법 개선 활동 지원에 관한 사항
4. 교과교육 연구 및 지원에 관한 사항
5. 계간「서울교육」지 발간에 관한 사항
6. 각급 학교 평가에 관한 사항(유치원 제외)
7. 학교경영 컨설팅 지원에 관한 사항
8. 타 부의 주관에 속하지 아니하는 교육연구에 관한 사항

출처: 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙 제3장 직속기관 제1절 서울특별시교육청교육연구정보원

교육과정진로진학부는 학생 맞춤형 교육과정 운영과 진로·진학 지도를 지원한다. 미래 사회가 요구하는 역량 기반 교육과정을 연구·보급하고, 학생 개별 특성과 진로 목표를 반영한 진로탐색 및 진학 지원체계를 강화한다. 이 부서는 학교현장에서 학생 맞춤형 학습 경로를 설계할 수 있도록 구체적 자료와 상담·컨설팅을 제공한다.

<표 II-4> 교육과정진로진학부의 역할

세부 항목
1. 초등학교·중학교·고등학교 교육과정 편성·운영 연구에 관한 사항
2. 시·도 단위 지역화 교과용 도서의 연구·개발에 관한 사항
3. 인정도서 심사에 관한 사항
4. 교과서 조사·연구 활동에 관한 사항
5. 교수·학습 방법 및 교육평가 연구에 관한 사항
6. 진로 및 진학 교육자료 개발·보급에 관한 사항
7. 서울진로진학정보센터 운영에 관한 사항
8. 대학진학지도 지원 및 상담에 관한 사항
9. 교육 및 진로·진학상담 지원에 관한 사항
10. 학생상담자원봉사자 교육 및 활동 지원에 관한 사항

출처: 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙 제3장 직속기관 제1절 서울특별시교육청교육연구정보원

교수학습정보부는 교수·학습의 질적 개선과 혁신적 학습 방법의 보급을 주된 과제로 한다. 학습자 중심의 수업 혁신, 교사 맞춤형 수업자료 지원, 디지털 기반 교수·학습 콘텐츠 개발 등을 수행하며, 나아가 교육현장에서 교수·학습 혁신을 촉진하는 중추적 역할을 맡는다.

<표 II-5> 교수학습정보부의 역할

세부 항목
1. 교수·학습자료의 개발·제작 및 지원에 관한 사항
2. 교육정보화 자료의 개발 및 지원에 관한 사항
3. 디지털 활용 연구대회 운영에 관한 사항
4. 학생 및 교원의 e-러닝 지원에 관한 사항
5. 정보화 전문 연수에 관한 사항
6. 학교정보지원단 구성·운영에 관한 사항
7. 삭제 (2024. 6. 20.)
8. 서울교육포털시스템 운영에 관한 사항
9. 사이버학습 운영에 관한 사항
10. 각급 학교 홈페이지 구축에 관한 사항

출처: 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙 제3장 직속기관 제1절 서울특별시교육청교육연구정보원

교육정보화부는 디지털 전환 시대에 걸맞은 교육 정보 인프라를 구축하고 지원하는 기능을 수행한다. 스마트교육 플랫폼 운영, 디지털 학습 환경 조성, 교육 데이터 기반 의사결정 지원 등을 담당하며, 이를 통해 교육현장의 정보화 수준을 고도화하고 미래형 학습 환경 구축을 선도한다. 사용자 편의성을 높이는 행·재정 업무 환경 및 웹서비스 제공, 편리하고 안전한 지능정보망 운영 환경 조성, 4세대 나이스 편의성 제고 및 유아나이스 활성화, 정보시스템 서비스를 위한 안전한 인프라 운영 등을 실천과제로 하며 법적 근거는 다음과 같다.

<표 II-6> 교육화정보부의 역할

세부 항목
① 교육정보화부에 정보서비스운영과, 지능정보망운영과, 나이스운영과 및 인프라운영과를 둔다.
② 정보서비스운영과장은 지방교육행정사무관 또는 지방행정사무관으로, 지능정보망운영과장, 나이스운영과장 및 인프라운영과장은 지방행정사무관으로 보한다.
③ 정보서비스운영과장은 다음 각 호의 사항을 분장한다.
1. 서울특별시교육청 대표 홈페이지 관리 및 정책 수립
2. 기관·학교 홈페이지 유지관리 및 기술 지원
3. K-에듀파인시스템 운영
4. 기록관리시스템 운영
5. 클라우드 통합협업 플랫폼 운영

세부 항목
6. 다른 과에 속하지 않는 정보화 업무에 관한 사항
④ 지능정보망운영과장은 다음 각 호의 사항을 분장한다.
1. 사이버침해사고대응 관제 운영
2. 스쿨넷서비스 운영(유치원 포함)
3. 학교 유·무선망 운영
⑤ 나이스운영과장은 다음 각 호의 사항을 분장한다.
1. 나이스(NEIS) 구축·운영 지원(유치원 포함)
2. 나이스(NEIS) 콜센터 운영(유치원 포함)
3. 공인인증서 발급(본청, 직속기관, 고등·특수학교)
⑥ 인프라운영과장은 다음 각 호의 사항을 분장한다.
1. 종합전산센터 및 정보시스템 인프라 운영
2. 재해복구센터 및 정보시스템 인프라 운영

출처: 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙 제3장 직속기관 제1절 서울특별시교육청교육연구정보원

이와 같은 다섯 부서는 각기 독립적인 전문성을 유지하면서도 상호 긴밀히 연계되어 있으며, 이를 통해 서울 교육의 미래 지향적 변화를 실질적으로 뒷받침하고 있다.

2) 직제 및 현원

2025년 9월 1일자 기준 연구정보원의 현원은 총 160명으로 교육전문직 25명, 교육행정·사무운영 및 전산직 89명, 교육공무직 8명, 특수운영직군 38명 등인데, 이는 조직의 다층적 성격을 반영한다. 연구직 인력은 교육학, 행정학, 통계학 등 학문적 배경을 토대로 정책 분석과 연구 수행을 담당하고 있고, 행정직 인력은 제도 운영과 조직 관리의 안정성을 보장한다. 파견 교원은 학교현장의 경험을 연구 및 정책 기획에 반영하는 가교적 역할과 원격 위탁 교육, 체험센터 운영 등을 담당하고 있고, 계약직 및 기간제 인력은 특정 과업이나 프로젝트의 수요에 맞추어 보완적 역할을 수행한다(서울특별시교육청, 2025).

부서별 현원 배치는 기능적 전문성과 밀접히 연계되어 있다. 예컨대, 교육정책연구소는 연구직 중심의 배치를 통해 정책연구 및 분석의 전문성을 확보하고 있고, 교육과정진로진학부에는 진로·진학 지도 경험을 지닌 교육전문직이 주축을 이루고 있으며, 교수학습정보부에는 인공지능 교수·학습 플랫폼 구축을 위한 교육연구사뿐 아니라 꿀맛무지개교실 운영 지원, 소프트웨어교육체험센터 운영 등을 위한 6명의 파견교사가 있다. 교육정보화부에는 디지털 콘텐츠 개발 및 시스템 운영을 담당할 수 있는 전문 인력이 집중되어 있는데, 이는 단순한 인력 배분이 아니라 조직 기능 수행과 직결되는 전략적 자원 배치라 할 수 있다.

<표 II-7> 서울특별시교육청교육연구정보원 현원

구분	교육전문직			교육행정·사무운영				전산				교육공무직	특수운영직군	총계
	교육연구관	교육연구사	소계	4급	5급	6~9급	소계	4급	5급	6~9급	소계			
정원	6	19	25	1	5	27	33	1	3	52	56	8	39	161
현원	6	19	25	1	5	27	33	1	3	52	56	8	38	160

※ 박사급 시간 선택제 임기제 교육행정 5급 1명, 연구위원 4명(교육정책연구소)

※ 파견교사 9명(교육정책연구소 3명, 교수학습정보부 6명)

현원 체계는 연구정보원의 연구 역량과 정책 지원 능력을 규정하는 핵심 요인이다. 현재의 인력구조는 정책연구와 현장 지원을 동시에 가능하게 하는 긍정적 효과를 지니나, 다음과 같은 과제가 존재한다. 첫째, 연구직 인력이 상대적으로 부족하여 심층적이고 장기적인 연구 수행에 제약이 발생할 수 있다. 둘째, 파견 교원의 순환 배치 특성은 연구의 연속성과 축적성을 약화시킬 가능성이 있다. 셋째, 디지털 전환에 따른 교육정보화 수요는 폭발적으로 증가하고 있으나 전문 인력의 충원은 다소 제한적이다.

이러한 한계를 극복하기 위해서는 연구직 인력의 확충, 파견 교원의 장기적 연구 참여 보장, 행정 지원 인력의 전문성 강화가 필요하다. 나아가, 디지털 역량 강화를 위한 IT 기반 전문 인력 확보도 필수적이다. 이는 단순한 인사 운영을 넘어, 연구정보원이 교육정책 전문 싱크탱크로 자리매김하기 위한 제도적 기반을 공고히 하는 핵심 과제라 할 수 있다.

나. 인사규정

교육연구정보원은 교육정책 연구, 교육과정 개발, 교수·학습 지원, 교육정보화 등 다양한 기능을 수행하는 기관으로서, 이에 필요한 인력을 직렬별로 채용·운영하고 있다. 연구직은 교육정책, 교육행정, 교육과정 및 평가 분야의 박사급 연구자를 중심으로 채용하며, 교육연구사·교육행정직은 정책 집행과 연구 지원 역할을 담당한다. 또한 정보기술(IT) 직렬은 교육 디지털 전환 정책에 발맞추어 교육정보시스템의 개발·운영을 맡는다. 교육공무직과 특수운영직군은 행정 지원, 시설·환경 관리 등 기반적 기능을 수행함으로써 연구 및 행정의 원활한 추진을 지원한다(서울교육연구정보원, 2025)

2025년 주요 업무 계획에서도 “미래 교육정책 대응을 위한 전문 인력 확보 및 직무 역량 강화”를 핵심 과제로 제시하고 있는데, 특히 인공지능(AI) 활용, 데이터 기반 의사결정 지원, 학습 분석 등 신흥 분야에 전문성을 갖춘 신규 채용의 필요성을 강조하고 있다(서울특별시교육청교육연구정보원 주요 업무 계획, 2025). 그러나 정원 제한과 인력 충원의 경직성으로 인해 이러한 필요가 즉각적으로 충족되지 못하는 한계가 있다.

교육연구정보원은 교육청 산하 각 부서 및 산하기관과의 협업을 위해 일정 인원을 파견 형태로 운영하고 있다. 특히 현장과 연계를 강화하기 위해 교원 연구휴직제나 교사 파견제도를 활용하여 현장 교원의 경험을 연구와 업무에 반영하는 구조를 갖추고 있다. 이는 연구와 실천, 경험과 업무를 연결하는 장점이 있으나, 파견 인사의 잦은 순환은 연구 연속성과 전문성의 축적에 한계를 초래한다. 2025년 계획에서 “현장 교원 연구 참여 확대 및 장기 연구과제 참여 유도”를 추진 방향으로 명시하고 있는데, 단기 순환식 파견보다는 연구 연속성을 유지할 수 있는 장기 파견제도가 필요하다.

교육정책연구소를 포함한 기관 전체 차원에서 나타나는 인사 운영상의 한계와 문제점은 크게 여섯 가지로 요약된다. 우선 연구직 인력의 규모가 충분하지 않다는 점을 지적할 수 있다. 연구직은 정책연구 수행에 필수적인 핵심 인력이지만, 현재는 임기제와 파견제 중심으로 운영되면서 장기적 연구 성과의 축적과 전문성 심화가 제한되는 문제가 있다. 또한, 행정직과 연구직 간의 균형 문제 역시 중요한 과제로 남아 있다. 행정직 인력은 순환 발령 중심으로 운영되는 경우가 많아 연구기관의 특수성을 충분히 이해하지 못하여 연구 지원 업무에서 효율성이 저하되는 경우가 발생한다.

아울러 디지털 전환과 AI·데이터 기반 행정 혁신이 주요 과제로 대두하고 있는데도 전산직 인력은 충분히 확보되지 못한 실정이다. 이로 인해 외부 용역에 대한 의존도가 높아지고 있어서 장기적인 안정성과 지속가능성이 저해되고 있다(서울교육연구정보원, 2025). 교육공무직과 특수운영직군의 경우 근속 안정성은 확보되어 있으나, 경력 개발과 전문성 제고를 위한 체계적 지원이 부족하다는 한계가 있다. 이는 장기적 전문성 확보와 조직 충성도의 제고를 어렵게 만드는 요인이다.

교원 파견제도 또한 현장성과 연구를 연결하는 장점이 있지만, 순환 주기가 짧아 연구 연속성과 심화 연구 수행에는 불리하게 작용한다. 따라서 교원이 장기적으로 연구에 참여할 수 있도록 제도를 개선할 필요성이 제기된다. 마지막으로, 현재 인사 운영은 정원·발령·순환배치 중심으로 이루어지고 있으며 연구 성과나 개인 역량을 충분히 반영하는 제도적 장치가 미비하다. 이러한 한계는 해외 주요 교육연구기관이 강조하는 ‘연구 인력의 지속성과 전문성 확보’라는 원칙과도 상충된다(Kaufman et al, 2020).

앞으로 교육연구정보원의 인사 운영은 단순한 행정 순환체제를 넘어, 전문 연구기관으로서의 위상에 걸맞은 체제가 마련되어야 한다. 첫째, 직렬별 채용에서는 데이터 분석, 인공지능, 교육정책평가 등 신흥 분야에 대한 전문 인력 채용을 확대해야 한다. 둘째, 파견제도의 활용은 현장 교사의 연구 참여라는 긍정적 효과를 유지하되, 장기 파견 또는 순환 주기 조정을 통해 연구 연속성을 확보할 필요가 있다. 셋째, 발령제도의 경우 연구조직의 특수성을 반영한 별도의 인사 가이드라인을 마련하여 행정직 인력이 안정적으로 적응하고 전문성을 발휘할 수 있도록 지원해야 한다.

2025년 계획에서 제시된 “성과·역량 기반 인사 운영체계 강화”와 연계하여, 연구 성과를 반영하는 성과 연동형 인사 평가제도를 도입할 필요가 있다. 이를 통해 연구의 질과 조직의 성과를 연계하는 제도적 장치를 마련할 수 있고, 나아가 연구기관으로서의 정체성과 전문성을 공고히 할 수 있을 것이다.

교육연구정보원의 인사규정은 단순한 행정 편의적 차원을 넘어, 연구 기능 강화라는 기관 본연의 목적을 달성하기 위해 설계해야 한다. 이는 전문성·연속성·현장성과를 동시에 고려하는 균형적 인사 운영체계로 발전시키는 것을 의미한다. 이를 통해 교육정책 싱크탱크로서의 위상을 강화할 수 있을 것이다.

다. 조직 성과

교육연구정보원은 2024년 한 해 동안 다양한 연구·지원 활동을 수행하면서, 교육정책의 기초자료 제공과 현장 밀착형 연구 수행이라는 본연의 역할을 강화하였다. 특히 교육정책연구소, 기획평가부, 교육과정진로진학부, 교수학습정보부, 교육정보화부 등 다섯 개 부서의 협력적 운영을 통해 학교현장과 정책 수립 간의 연계성을 제고하였다는 점에서 성과가 크다. 이는 지방교육청 산하 연구기관이 단순히 ‘자료 제공 기관’을 넘어, 지역 교육 거버넌스의 핵심적 정책 싱크탱크로 기능해야 한다는 학계와 정책현장의 요구에 부응하는 과정이라 평가할 수 있다.

교육정책연구소는 교육정책 연구의 기초자료 생산과 정책 수립의 근거 마련을 담당해 왔다. 2024년에는「서울교육정책 백서」발간, 미래 교육 의제 연구, 교육 현안에 대한 긴급 정책 제안 등에서 성과를 거두었다. 그러나 연구 결과가 현장 교원이나 학부모 등 이해관계자에게 충분히 환류되지 못했다는 한계가 지적되었다. 이에 따라 2025년에는 ‘정책연구 아카이브’ 구축, 현장과의 소통 강화, 정책 연구의 다학제적 접근 확대가 계획되어 있다(서울교육연구정보원, 2025). 이는 최근 교육정책 연구에서 강조되는 증거기반(evidence-based) 정책연구의 흐름과 일치하며, 교육제도의 복잡성을 반영한 ‘난제(Wicked Problem)’ 대응에도 기여할 것으로 기대한다(Rittel & Webber, 1973).

기획평가부는 학교평가 내실화 지원을 위하여 가이드북 개발 및 보급, 업무 역량 강화를 위한 연수 운영, 연계 그룹 컨설팅을 실시하고, 교원 연구 활동의 지원을 확대하였다. 교과교육연구회 운영을 위한 연구지원금 지원, 학교 간 교원학습공동체 운영 지원, 교육감 지정 연구교사제 운영을 통한 연구 활동, 교원 연구대회 5개 대회(2024년 기준)를 운영하였다. 그러나 학교평가 선순환제 구축에 대한 인식 부족으로 학교평가 후 결과 공유 및 학교교육 활동 개선 노력이 부족하다는 평가가 있고, 승진 기피 현상에 따른 교원의 연구 활동 위축으로 승진제도와 연계된 연구대회 운영의 한계가 노출되었다. 또한 다양하고 세분화된 영역별 컨설팅 장학지원단 역량 강화의 개선 방안이 필요하다. 따라서 학교평가 내실화에 필요한 지원을 강화하고, 연구교사제 및 연구대회 활성화 방안으로 우수 연구교사에 대한 효과적인 인센

티브를 부여하며, 컨설팅장학지원단 역량 강화를 위한 지원 방안을 모색해야 할 것으로 보인다. 이는 교원학습공동체가 교사의 전문적 성찰과 수업 개선에 기여한다는 기존 연구(Darling-Hammond & Hyler, 2020)와도 맥락을 같이하며, 향후 서울 교육의 질 제고에 기여할 것으로 보인다.

교육과정진로진학부는 학생 맞춤형 진로·진학 지원과 교육과정 운영 지원을 담당하였다. 2022 개정 교육과정에 따른 서울특별시 학교급별 교육과정 개발 및 고시, 인정도서 개발 및 심의, 진학자료 제작 및 보급, 진학 지도 설명회 개최 및 동영상 보급, 1대1 맞춤형 특별진학상담센터 운영, 진학상담 프로그램 기능 개선 및 보급, 서울진로진학정보센터 운영 등 서울형 진로교육 프로그램 개발, 진학상담체계 강화, 고교학점제 안착 지원에서 의미 있는 성과를 거두었다. 그러나 현장 수용에 대응할 수 있는 맞춤형 진로·진학 지원 사업 추진을 위한 예산 확보가 한계로 남았다. 2025년에는 '모든 학생에게 보편적으로 적용 가능한 진로·진학 지원 모델'을 개발하고, 온라인 플랫폼을 활용하여 교육 격차를 해소할 계획이다(서울교육연구정보원, 2025). 이는 학령인구 감소와 학교 간 경쟁 심화라는 구조적 환경 속에서 학생 개별화 지원을 강화하는 방향으로서 의미가 있다.

교수학습정보부는 서울 원격수업 지원 플랫폼 운영 및 안정화, 인공지능 맞춤형 교수·학습 플랫폼 및 메타버스 구축·운영, 미래 교육 대비 맞춤형 온라인 교육 활동 콘텐츠 제공, 학생 학습권 보장을 위한 꿀맛무지개교실 원격수업 안정적 운영, 교수·학습 교육 콘텐츠 개발·보급 및 스튜디오 시스템 운영, 서울소프트웨어교육체험센터 운영, 학교홈페이지 웹호스팅 운영 및 학교방송·정보시스템 운영 지원, 학교도서관 스마트 운영 지원 시스템 지원, 디지털 역량 강화 교원 연수 지원 등 교수·학습 혁신에 가시적 성과를 거두었다. 그러나 교원의 실제 수업 개선으로 연결되는 질적 효과에 대한 검증 부족이 문제로 제기되었다. 앞으로 서울교수학습플랫폼(센스쿨)을 구축하여 블렌디드 수업을 위한 다양한 수업 도구를 제공하고, 데이터 수집과 분석을 통하여 맞춤형 학습을 지원하고자 하고 있다(서울교육연구정보원, 2025).

교육정보화부는 디지털 전환 시대에 발맞추어 K-에듀파인의 안정적 운영 및 기록관리시스템 데이터 활용 지원, 서울시교육청 대표 홈페이지 및 서울교육일자리포털 안정적 운영 및 품질 개선, 서울시교육청 웹사이트 관리(구축, 운영, 통폐합) 계획 수립 시행, 학교 무선망 3차 구축 사업 완료, 4세대 나이스 안정화 및 학교현장 사용자 지원 강화, 유아 나이스 조기 안착 및 안정적 운영, 노후 장비 교체를 통한 시스템 운영 효율 제고 및 보안 강화 등의 성과를 보였다. 그러나 안전한 정보 환경을 위해 보안관제 운영 업무의 전문성·연속성 강화가 필요하고, 미래 교육정보시스템의 급격한 확대로 시스템 구축 지원에 필요한 인력이 부족하므로 이에 대한 방안 마련이 필요해 보인다.

종합적으로 볼 때, 서울교육연구정보원은 그간의 성과를 통해 '교육정책 연구-학교현장 지원-디지털 혁신'이라는 3대 축을 마련하였다. 그러나 정책연구의 현장 대응성, 성과 확산

및 환류 등은 여전히 고민해야 할 과제로 남아 있다. 2025년 계획은 이러한 한계를 인식하고 개선하려는 방향성을 담고 있으며, 특히 증거기반 정책연구 강화, 교육격차 해소, 디지털 포용성 확대를 핵심 전략으로 하고 있다.

3. 정책연구 조직 및 운영 유형

가. 교육정책연구소

정책연구를 수행하는 대표 조직인 교육정책연구소를 검토하는 것은 연구기능 강화 방안을 논의하기 위해 해당 조직의 역할과 구조를 정확히 이해하는 데 필수적이다. 특히 정책 분석・기획・평가의 중심 기능을 담당하는 연구소의 운영 유형을 별도로 살펴보는 것은 본 연구가 정책연구의 조직적 기반을 체계적으로 검토하려는 목적과도 부합한다. 이에 본 절에서는 서울시교육청의 주요 정책연구를 수행하는 대표 연구조직으로서 교육정책연구소의 의미를 재확인하고, 이후 연구기능 강화 방안의 논리적 기반을 마련하고자 한다. 교육정책연구소는「서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙」제3장 직속기관 제1절 ‘서울특별시교육연구정보원’ 제15조(교육정책연구소)에 따라 다음과 같은 사항을 담당한다.

<표 II-8> 교육정책연구소의 역할

세부 항목
1. 서울교육정책과제 연구에 관한 사항
2. 서울교육정책 정보 및 자료의 수집·조사·분석·연구에 관한 사항
3. 서울교육시책 및 주요 현안과제의 분석·연구에 관한 사항
4. 국내외 교육정책 동향의 조사·분석에 관한 사항
5. 교육정책 네트워크 구축·운영 및 다른 연구기관과의 협력에 관한 사항
6. 교육정책토론회 운영 등에 관한 사항
7. 학교 교육 활동 지원 관련 정책연구에 관한 사항
8. 그 밖의 교육정책 연구에 관한 사항

출처: 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙 제3장 직속기관 제1절 서울특별시교육연구정보원

조직구조를 살펴보면, 우선 교육정책연구소는 연구소장, 부소장, 선임연구위원을 직속 구성원으로 두고 있다. 소장은 교육연구관 직급으로 연구소 소관 업무를 총괄하며, 동시에 대외협력 업무를 담당한다. 부소장 역시 교육연구관 직급으로, 연구소의 주요 업무를 기획·조정하고 대외협력 업무를 포함한 연구소 운영 전반을 관리한다. 추가적으로 정책연구와 각종 위원회 운영을 총괄하는 역할도 수행한다. 선임연구위원은 자체 연구 활동을 주도하며 연구위원들의 연구 활동과 관련 업무를 조정한다.

한편, 교육정책연구소의 세부 조직은 ‘기획·조정팀’, ‘연구팀1’, ‘연구팀2’, ‘행정·

지원팀’ 등 4개 팀으로 구성되어 있는데, 팀별 세부 구성원을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, ‘기획·조정팀’은 연구소 운영위원회와 연구심의위원회를 비롯한 주요 심의・운영 체계를 총괄하며, 규정 제・개정, 예산 조정, 감사・평가 대응, 운영계획 및 성과평가 수립 등 연구소의 전반적 운영관리 기능을 담당한다. 자체 연구, 종단연구, 위탁연구, 현장연구의 기본계획 수립 및 관리 운영, 정책연구 공동 워크숍 운영, 국회・시의회 요구자료 대응, 연구위원・임기제 공무원 성과평가 등 정책연구 기반 조성과 조직관리 역할도 수행한다. 또한 서울국제교육포럼, 직무・혁신 연수, 각종 홍보 및 현안 조사 분석, 서울교육연구년제 운영 등 대외 협력과 연구 생태계 조성을 위한 주요 기획 사업을 주도한다.

연구1팀은 자체 연구과제의 개발・수행과 연구 과정의 품질 관리를 담당하며, 정책연구과제 사전 검토, 연차보고서 발간 지원, 연구소 행사 운영 등 연구소의 핵심 연구 기능을 수행한다. 팀장은 연구과정 총괄과 본청・직속기관 정책 수요에 대한 연구지원 역할을 맡고, 팀원 연구위원은 이슈페이퍼 작성, 자체 연구 예산・결산 관리, 위탁연구 평가 등 전문 연구업무를 수행한다. 또한 연구 과제의 객관성 확보를 위해 평가자 역할을 수행하며 연구 기반의 정책자료 생산을 지원한다.

연구2팀은 종단연구의 운영・관리와 이를 기반으로 한 자체 연구과제 개발・수행을 담당하며, 연구 결과를 활용한 분석 자료 및 정책자료를 생산한다. 팀원들은 종단 데이터 이용 서비스 제공, 자료 활용 현황 분석, 내부 과제 심의 및 위탁연구 평가 등 데이터 기반 연구와 연구 검토 기능을 수행한다. 또한 연구소의 연구 생태계 강화를 위해 학술적 품질관리와 데이터 기반 정책연구 역할을 함께 수행한다.

행정・지원팀은 예산・결산 관리, 지출 및 기관운영비・법인카드 관리, 공사・시설 정비 등 연구소 운영의 기반을 담당하는 행정 총괄 조직이다. 문서・물품 관리, 회의자료 수합, 홈페이지 운영관리, 청렴 업무 지원, 기간제 채용 사전심사 등 연구소 전반의 행정 체계를 운영하며 각종 행사 진행을 지원한다. 또한 보안점검표 관리, 홍보자료 게시, 협력학교 운영교사 수당 지급 등 연구・사업 수행에 필요한 다양한 지원업무를 수행하여 연구소의 안정적 운영을 뒷받침한다.

서울교육연구정보원 내 교육정책연구소는 정책연구의 기획・조정, 연구 수행 조직, 데이터 기반 분석 조직 , 행정지원 등 네 개 팀이 각기 다른 기능을 맡는 조직으로 구성되어 있다. 다만 본 절에서 제시한 업무 기술만으로는 연구정보원이 정책연구 기능을 수행하기 위해서 갖추어야 할 전문성의 수준, 데이터 활용 체계의 방향, 외부 협력 기반의 확장 필요성을 충분히 규정하기 어려운 측면이 존재한다. 따라서 Ⅲ장의 국내외 사례분석의 시사점과 Ⅳ장의 내외적 조사를 통해 연구정보원이 지향해야 할 조직 모델과 기능 재정립의 근거를 추가 확보하고자 한다.

나. 정책연구 유형 및 운영

교육정책연구소에서는 자체연구, 위탁연구, 현장연구를 다음과 같은 운영규정에 따라 운영하고 있다.

첫째, 자체연구는 기본연구와 정책 분석으로 구분되는데, 기본연구에서는 서울교육 중장기 정책 비전, 방향 정립 및 학술적 기여를 위한 과제와 서울교육종단연구 등을 수행한다. 정책 분석에서는 서울교육정책 관련 실태조사 및 정책 현안 분석, 이슈페이퍼 등의 연구물을 생성한다.

둘째, 위탁연구는 별도의 관리 규정에 따라 연구를 수행한다.

셋째, 현장연구는 학교현장의 요구에 맞는 연구과제를 선정하고, 현장 교원 중심으로 수행하는 연구로, 파견교사를 선발, 배치하여 수행한다. 다만, 현장연구는 매년 기본운영계획을 수립하여 운영한다.

<표 II-9> 교육정책연구소의 운영규정-정책 연구 운영

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

출처: '교육정책연구소 운영규정' 중 제5장 「정책연구 운영」의 내용

정책연구 유형과 업무 담당을 구분하여 보면 박사학위 취득자인 (선임)연구위원은 자체연구를 수행하며, 위탁연구의 질 관리에 참여한다. 기본연구는 일정 예산에 따라 매년 유사한 규모로 운영하고 있다. 연구위원급은 책임연구자로 통상 연간 2개의 연구를 수행하고 있다. 소규모의 연구 인력을 보유하고 있기 때문에 각 기본연구는 2~3인의 공동연구자를 추가하여 연구를 수행한다. 반면 현장연구는 현장 교원 중심으로 운영하되 매년 기본계획을 수립하는 구조로 기본연구에 비해 변동성이 있다. 기본연구와 현장연구 모두 1년 단위의 연구 사이클

로 수행하되 연구 주제 및 내용은 사전에 계획한다. 정책 분석 유형의 연구를 수행하여 현안에 즉각적으로 대응하고 있다. 그 밖에 위탁연구는 관리규정에 따라 정책연구소는 질 관리 역할을 중점으로 수행하며 제한적으로 기획과 주제 선정 과정에 참여하는 상황이다.

4. 소결

가. 요약

서울교육연구정보원은 정책기획, 학교평가, 교육과정, 교수·학습, 정보화 등으로 기능이 체계적으로 분화된 종합 연구조직의 형태를 갖추고 있다. 이 중 교육정책연구소, 기획평가부, 교육과정진로진학부, 교수학습정보부의 4개 부서가 조례상 ‘연구’ 기능을 명시적으로 포함하고 있으며, 각 부서는 연구의 영역과 대상에 따라 고유한 역할을 수행한다. 각 부서의 주요 업무와 연구의 성격 및 특징을 요약하면 다음과 같다.

먼저, 교육정책연구소는 서울시교육청의 주요 정책연구를 수행하는 대표적인 연구조직이다. 전문 연구 인력을 배치해 두고 있으며 종단연구를 통한 기초자료 수집과 분석을 주로 맡고 있어 정책연구이면서도 학술적 연구의 성격을 띤다.

기획평가부는 교육기획, 학교평가, 교원 연구대회 운영, 수업 개선 지원 등을 통해 현장 실용연구를 수행한다. 연구의 주요 대상은 교원과 학교이며, 현장의 운영 사례, 수업 개선 결과, 평가자료 등을 수집·분석하여 교육 활동의 질적 향상을 도모한다. 연구 성격은 실천 중심형으로, 정성적 자료와 현장 피드백을 기반으로 한 적용연구가 주를 이룬다.

교육과정진로진학부는 교육과정 연구와 진로·진학 지원을 결합하여 학생 성장 중심의 연구를 추진한다. 연구 대상은 학생과 교사로, 교과서·교육과정 자료, 학교 교육과정 운영 결과 등 기초자료를 수집·분석하여 교육과정의 개선 방향을 탐색한다. 연구 성격은 학술적이면서도 실무적이며, 교과교육 및 평가 연구를 중심으로 체계적 분석이 이루어진다.

교수학습정보부는 교수·학습자료 개발과 디지털 기반 교수·학습 지원을 담당하며, 교사와 학생을 주요 대상으로 한다. e-러닝, 디지털 학습자료, AI 활용 교육자료 등 다양한 형태의 교수·학습자료를 개발·보급하고, 관련 활용 데이터를 축적하여 교육현장의 디지털 전환을 지원한다. 연구 성격은 실용개발형이며, 교육자료의 효과성과 확산에 중점을 둔다.

상기 4개 부서를 제외하고 교육정보화부는 정보서비스, 지능정보망, 나이스 및 인프라 운영을 담당하며, 교육행정체계 전반의 정보기술 기반을 관리한다. 연구보다는 시스템 운영과 데이터 관리 중심의 기능을 수행하며, 교육 데이터의 표준화와 정보화 정책의 기반을 제공한다. 또, 총무부는 인사, 재정, 시설, 운영 지원 등 기관의 행정적 기반을 관리하며, 연구 활동이 안정적으로 수행될 수 있도록 제도적·재정적 지원을 담당한다.

<표 II-10> 조직별 주요 업무, 연구 성격, 연구의 주요 대상 및 문제점

부서	주요 업무 (조례상 기능)	연구의 성격	연구의 주요 대상	진단 개요
교육 정책 연구소	서울교육정책과제 연구, 시책·현안과제 분석, 정책정보 수집·조사·분석, 정책토론회 운영 등	정책연구 중심	시교육청, 학교, 교사, 학생, 학부모	• 연구 인력 규모가 작고, 기초자료 분석 기반이 약하여 정책 이슈별 대응 전문성이 다소 낮고, 공동연구지 활용도가 높음 • 위탁연구의 관리 등, 연구행정 업무의 비중도 상당히 높은 편임
기획 평가부	교육기획·조정, 연구대회 및 연구교사제 운영, 교원 수업 개선 활동 지원, 학교평가 및 컨설팅 등	현장연구 및 실용연구	학교, 교사	• 교원의 연구 활동을 촉진하고 현장 적용을 중심으로 연구를 운영 • 실증적 검증보다는 사례 중심 연구와 실천 확산형 연구에 치중
교육과정 진로 진학부	교육과정 편성·운영 연구, 교과용 도서 연구·개발, 교수·학습 및 평가 연구, 진로·진학자료 개발·보급	학술연구 및 현장 연계형	교사, 학생, 학교	• 교과 및 교육과정 연구 중심의 전문 영역 부서로 비교적 학술적 성격을 띰 • 다만 정책적 활용과 피드백 체계는 약함
교수학습 정보부	교수·학습자료 개발·제작, 디지털 활용 연구대회, e-러닝 및 정보화 연수 지원	현장연구 및 실용개발형	교사· 학생	• 교육 콘텐츠 개발·보급 중심의 실행형 부서로 기능함. • 연구 성과보다는 실무 성과 중심의 구조임
교육 정보화부	정보서비스·지능망·나이스·인프라 운영 등	비연구 (기술·시스템 관리 중심)	교육행정 체계	• 정보화 기반 인프라 관리 중심 부서의 역할 수행
총무부	행정·재정·운영지원 등 내부 관리	비연구 (행정 지원)	기관 내부	• 기관 운영의 기반 기능 담당 • 정보원 경영 지원 기능

나. 문제점

서울교육연구정보원은 정책기획, 학교평가, 교육과정, 교수·학습, 정보화 등으로 기능이 세분화되어 있으며, 각 부서는 고유한 연구 영역과 대상을 중심으로 특화된 역할을 수행하고

있다. 교육정책연구소는 정책 기반의 학술연구를, 기획평가부는 현장 중심의 실용연구를, 교육과정진로진학부는 학생 성장 중심의 교육과정 연구를, 교수학습정보부는 디지털 기반의 교수·학습자료 개발을 담당한다. 또한, 교육정보화부는 정보 인프라와 데이터 표준화를, 총무부는 제도적·재정적 지원을 맡아 기관 운영의 기반을 제공하고 있다. 이와 같이 연구 기능이 다층적으로 분화되어 있으나, 부서별 연구가 상호 독립적으로 수행되고 있어 기관 전체의 연구기획과 조정, 성과의 종합관리체계는 아직 정립되지 않은 상태이다. 이러한 문제점을 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 서울교육연구정보원의 연구 기능은 부서 간 병렬식 운영구조로 각 하위 조직은 본청의 직속 사업을 수행하며 정책 및 연구기획의 기능과 역할은 제한적이다. 교육정책연구소, 기획평가부, 교육과정진로진학부, 교수학습정보부, 교육정보화부, 총무부 등 여러 부서가 각각 정책·평가·과정·학습 관련 연구를 수행하고 있으나, 기능 간 연계보다는 부서별로 독립된 과제 수행 중심으로 운영되고 있다. 교육정책연구소와 기획평가부는 모두 정책연구와 성과분석을 담당하지만 연구 대상과 접근 방식이 다르고, 교육과정진로진학부와 교수학습정보부 또한 교수·학습 및 평가 그리고 연구를 각각의 영역에서 병행한다. 이러한 부서별 병렬 운영체계는 서울시교육청 내 일반 행정조직의 운영 방식과 유사하다고 볼 수 있으나, 연구정보원과 같이 지식 생산과 정책 연계를 중시하는 연구조직에서는 상호 협력과 통합적 기획이 제한되어 효율성이 낮아지는 경향이 있다. 결과적으로 연구 기능이 유기적으로 연결되지 못하고, 기관 전체의 연구 성과가 부서 단위별 성과에 머무르는 구조적 한계를 안고 있다.

둘째, 연구조직 전체를 통합적으로 기획·조정하는 기능이 제도적으로 마련되어 있지 않다. 교육연구정보원의 각 부서는 독립적으로 연구를 수행하고 있으나, 이를 총괄·관리하거나 연구 방향을 조율하는 공식적 기구나 권한 체계가 존재하지 않는다. 현재 기획평가부의 ‘교육기획·조정’ 기능은 연구정보원의 운영 조정에 주안점을 두고 있으며, 연구정보원 전체 과업의 기획·우선순위 설정·성과관리와 같은 핵심 조정 기능을 포함하지 않는다. 교육정책연구소 또한 주요 정책연구를 수행하지만, 다른 부서의 연구 계획이나 연구 결과를 검토·승인하거나 방향을 조정할 권한을 보유하지 않는다. 더 나아가 서울교육연구정보원장 리더십에서도 기관 전체 연구를 조정하거나 과제 간 연계성을 확보할 수 있는 공식적 권한이나 제도적 장치가 부여되어 있지 않다. 이러한 구조적 한계로 인해 연구기획과 조정의 역할이 사실상 공백 상태에 놓여 있으며, 과업의 중복 여부나 자원 배분, 시너지 연계는 개별 부서의 개별 업무 담당자의 판단에 의존하고 있다. 결과적으로 기관 전체 차원에서 연구 성과를 축적하거나 장기적 연구 방향을 설정하기 어렵다.

셋째, 연구 성과의 관리와 정책 환류체계가 기관 차원에서 일관되게 작동하지 못하고 있다. 각 부서가 수행한 연구 결과는 주로 보고서 발간이나 내부 발표에 머물며, 이를 종합적으로 검토·평가하거나 서울시교육청 정책에 체계적으로 반영하는 조직적 절차가 미비하다. 연구 성과의 축적과 환류를 담당할 전담조직이나 공식 절차가 부재하여, 개별 부서의 연구 성

과가 기관 전체의 전략적 자산으로 전환되지 못하고 있다. 이러한 문제는 앞서 언급한 병렬식 운영구조와 연구조정 기능의 부재와도 맞닿아 있다. 부서 간 연계와 상호 검증의 체계가 미흡하여 연구 결과가 단발성 과제로 소비되고 기관의 지식 축적 및 학습 기능으로 이어지지 않는다. 또한, 서울교육연구정보원장에게도 연구 성과를 통합 관리하거나 정책 환류를 제도적으로 주도할 수 있는 권한이 명시되어 있지 않아, 연구의 결과가 서울시교육청의 정책기획이나 현장 실행 단계로 확장되지 못한다. 결국, 연구 성과의 관리와 활용이 체계화되지 않아, 연구의 질적 수준에 비해 조직 전체의 학습 역량과 정책 파급력이 제한된 수준에 머무는 구조적 한계가 지속되고 있다.

다. 개선 방향

앞서 논의한 문제점을 개선하기 위하여 서울교육연구정보원의 조직 개선은 연구 역량의 분산을 완화하고, 기관 차원의 연구기획·조정·환류 기능을 결집, 강화하는 데 초점을 두어야 한다. 다만, 부서 간 전문성이 뚜렷하고 기능별 역할이 이미 고착된 상황에서 전면적인 통합의 방향은 현실적으로 많은 내부적 갈등을 야기할 수 있다. 따라서 조직을 그대로 유지하되 내부에 조정 기능을 부여하는 방식과 원장 직속으로 신규 조직을 설치하는 방식 등, 두 가지 대안을 중심으로 검토할 필요가 있다. 두 방안 모두 연구의 중복을 줄이고 전략적 일관성을 강화한다는 공통 목적을 가지지만, 접근 방식과 실효성 측면에서 뚜렷한 차이를 지닌다.

첫째 방안으로 현행 부서를 유지하면서 연구조정 기능을 특정 부서에 일괄 부여하는 방식으로 각 부서의 연구계획을 통합 관리하도록 하는 기능을 집중화하는 방안이다. 이 방식의 장점은 제도 개편의 부담이 적고 기존 인력과 체계를 활용하여 비교적 신속히 시행할 수 있다는 점이다. 특히 부서 간 협의와 조정이 내부 네트워크를 통해 이루어지므로 행정적 안정성이 높고, 기관 내 일체감 형성에도 유리하다. 그러나 이러한 방식은 명목상 조정 기능을 부여하더라도 실제로는 부서 간 권한이 대등한 구조 속에서 실질적 조정력이 제한될 가능성이 크다. 연구기획과 행정 운영이 동일 부서 내에 병존하면 기능이 혼재되고, 조정의 객관성과 전문성을 확보하기 어렵다는 점이 한계로 지적될 수 있다.

이에 대한 대안으로 원장 직속의 연구조정 전담조직을 신설하는 방식이다. 이 조직은 기관 전체의 연구 방향 설정, 과제 기획 및 심의, 성과관리와 정책 환류를 전담하여 연구정보원의 연구 기능을 통합적으로 관리한다. 장점은 부서 간 이해관계를 넘어서는 독립적 지위를 바탕으로, 연구자원의 효율적 배분과 중장기 연구 로드맵 수립이 가능하다는 점이다. 또한, 원장 직속으로 운영되므로 정책적 우선순위와 연구 성과의 환류를 직접 연계할 수 있다. 반면 새로운 조직의 설치는 인력과 예산 확보가 전제되어야 하며, 기존 부서와의 역할 중복을 조정하는 과정에서 행정적 부담이 증가할 수 있다.

결과적으로 첫째 방안은 점진적·내부통합형 개선 모델, 두 번째 방안은 전략적·전담형 개선 모델로 구분할 수 있다. 전자는 안정성과 실행 용이성에서, 후자는 전문성과 통합관리력

에서 각각 강점을 가진다. 따라서 단일 방안의 선택보다는 단기적으로는 기획평가부 또는 교육정책연구소 중심의 내부 조정 체계를 운영하고, 중장기적으로는 기획조정실 신설을 통해 제도적 거버넌스를 확립하는 단계적 이행 전략이 현실적 대안이 될 것이다.

<표 II-11> 개선 방향(안) 상호 비교

	점진적, 내부통합형: 내부조정 기능 강화	전략적 전담형: 원장 직속 전담조직 신설
강점	• 기존 조직과 인력을 활용하므로 제도 개편 부담이 적음. • 내부 협의 구조를 통해 신속한 실행 가능 • 부서 간 연계 강화로 행정 안정성 확보 • 조직 내 일체감과 협력 분위기 조성 용이	• 독립적 위상으로 기관 전체 연구를 총괄·조정 가능 • 연구기획·성과관리의 일원화로 전략적 일관성 확보 • 원장 직속 보고 체계로 정책 우선순위와 연구 성과 간 연계 강화 • 장기적으로 데이터 기반 연구 관리체계 확립 가능
약점	• 실질적 권한이 미흡할 경우 조정력 제한 • 부서 간 이해관계로 인해 중복·비효율 지속가능성 • 행정과 연구 기능의 혼재로 객관성·전문성 확보 어려움.	• 신규 인력·예산 확보 필요 • 기존 부서와 역할 중복 및 경계 불명확시 갈등 가능 • 초기 행정 절차 및 조직문화 적응에 시간 소요

서울교육연구정보원이 수행해야 하는 연구과제의 폭과 깊이는 서울시라는 대규모 교육자치단체의 특성상 방대하고 복합적이다. 그러나 현재의 제한된 연구 인력만으로 이러한 다양한 정책 이슈를 모두 포괄하기에는 구조적 한계가 있다. 인력 채용을 통한 규모 확대는 단기적으로 연구 수행 능력을 보완할 수 있으나, 지속적인 인건비 부담의 증가와 업무 효율성 저하, 조직 내 의사소통 및 협업 구조의 복잡화 등 부작용을 초래할 수 있다. 또한, 연구 기능의 전문성과 기민성을 동시에 확보하기 어렵다는 점과 예산 및 정원 확보라는 현실적 장벽을 고려할 때, 인력 확충은 즉각적인 해결책이 되기 어렵다.

이에 대한 대안으로, 내부 인력의 한계를 보완하기 위해 현장연구의 다양성을 확대하고 외부 전문 자원의 네트워크를 체계적으로 활용하는 전략이 요구된다. 학교현장과 교육행정기관, 지역사회가 참여하는 상시적 연구 네트워크를 구축함으로써, 서울교육의 다양한 이슈를 조기에 탐색하고 즉각적인 정책연구로 연계할 수 있는 구조를 마련하는 것이다. 아울러 서울시내 대학·연구기관·전문가 집단 등 우수한 외부 연구자원을 적극적으로 연결함으로써, 연구의 심층성과 전문성을 확보하고 연구 기능의 확장성을 높이는 것이 바람직하다. 이러한 개방형 연구생태계 구축은 인력 확충의 비효율을 최소화하면서도 연구의 품질과 적시성을 함께 강화할 수 있는 현실적 대안이 될 것이다.

PART
III

국내외 교육연구정보기관 운영 사례

Ⅲ. 국내외 교육연구정보기관 운영 사례

1. 시·도교육청 교육연구정보기관 설치 현황

가. 시·도교육청 교육연구정보기관 설치 현황

교육연구정보원은 시·도교육청 하위에 직속기관으로 설립된 기관으로 지방교육자치에 관한 법률 제32조(교육기관의 설치)에 따라 시·도교육청 행정기구 설치 조례를 근거로 설립된다. 서울특별시교육청교육연구정보원의 경우 교육정책 조사·분석·연구와 교육과정·교육평가 관련 연구, 교수·학습지도자료 개발 보급을 비롯한 교원 전문성 신장, 교육정보자료의 연구개발, 인성 및 진로교육, 학교평가, 행정정보화 운영 등을 관장 업무로 정의하고 있다.

민선교육감 시대가 시작되면서 지방교육자치의 중요성이 더욱 강조되고 있고, 시·도교육청 차원의 정책연구 수행기관의 기능이 주목받고 있다. 시·도교육청 차원의 정책연구는 일반적으로 교육청 산하 직속기관으로 설립되는 교육연구정보원을 통하여 수행되나 지역에 따라 기관의 명칭과 기관의 관장 업무가 다소 상이함을 보인다.

이러한 교육청 산하 직속기관의 관장 업무는 지자체별로 다소 상이한데, 서울특별시교육청의 사례와 같이 정책연구 기능과 교육정보화 기능을 교육연구정보원이 통합하여 관장하는 경우도 있으나 본청 소속 혹은 단독 직속기관 형태의 교육정책연구소를 별개로 두는 경우, 재단법인의 형태로 교육연구원을 설치하는 경우로 분류할 수 있다.

<표 Ⅲ-1>은 전국 17개 시·도교육청 산하 교육연구정보원 및 유사기관의 관장 업무를 부속기관 설치 근거 조례를 바탕으로 정리한 것이다. 부산, 인천, 대전, 세종, 경기, 강원, 경남, 제주의 경우 교육연구정보원과 별개로 교육정책 연구개발 기능을 담당하는 본청 소속의 개별 부서 혹은 타 직속기관에서 해당 업무를 담당하는 사례라고 볼 수 있다.

<표 Ⅲ-1> 시·도교육청 교육연구정보원 조직 형태와 관장 업무 비교

(기준: 2025. 7.)

시도	조직 형태	관장 업무(조례 및 기관 자체 운영 방향)	비고
서울	직속기관 [교육연구정보원]	1. 교육정책 조사·분석·연구에 관한 사항 2. 교육과정·교육평가 및 그 밖의 교육에 관한 연구 3. 교수·학습지도자료 연구·개발·보급에 관한 사항 4. 교원 전문성 신장 자료의 연구·개발·보급 5. 서울교육사 자료 수집·관리 및 서울교육자료 발간	

시도	조직 형태	관장 업무(조례 및 기관 자체 운영 방향)	비고
		6. 사이버학습 지도·운영 및 교육정보자료 연구·개발에 관한 자료 7. 인성·진로교육 연구에 관한 사항 8. 학교평가에 관한 사항 9. 행정정보화 운영에 관한 사항	
부산	직속기관 [교육연구정보원]	1. 디지털 교수·학습 지원 및 학습 콘텐츠 제작·보급 2. 에듀테크 지원 업무 3. 교육과정 개발 및 운영 지원 4. 교단 지원 자료 개발 및 교수·학습지원센터 운영 5. 부산교육망센터 및 부산교육망 운영 6. 교육정보 유통 및 학교전산망 운영 지원 7. 교육정보화 연수과정 개설·운영 8. 정보 영재 교육 및 교육정보 관련 행사	
	본청 [교육정책연구소]	• 교육정책 연구: 데이터 기반 부산교육정책 연구, 교육 동향 분석, 위탁연구, 국내외 학술교류 • 연구 성과 공유: 「부산교육정책 연구」 발간, 교육정책 아카데미, 교육정책 토론회, 보고서 발간 및 공유 • 교육정책관리: 교육정책 자문단 운영, 교육정책 연구지 발간, 현장 모니터단 운영, 지역기관 연구 네트워크 • 미래 교육연구 역량 강화: 연구위원제 운영, 미래 교육 특강, 교육정책 세미나, 교육정책포럼	분리형
대구	직속기관 [미래교육연구원]	1. 교육자료 개발·보급에 관한 업무 2. 교육사료의 수집 및 정보 제공 3. 교육망 및 서버관리 4. 교육 조사·연구에 관한 업무 5. 그 밖에 교육연구, 교육망 및 서버관리와 관련된 업무	
인천	직속기관 [AI융합교육원]	1. 학생의 융합교육에 관한 사항 2. 교원의 융합교육에 관한 사항 3. 융합교육자료 개발 및 보급에 관한 사항 4. 융합과학관 운영에 관한 사항 5. AI융합교육센터 운영에 관한 사항 6. 교원연수에 관한 사항 7. 그 밖에 융합교육에 관한 사항	
	본청 [교육정책연구소]	• 교육연구협력체제 구축 및 활용을 통한 연구 역량 강화 • 인천교육 정책과제에 대한 종합적이고 체계적인 연구 수행	분리형

시도	조직 형태	관장 업무(조례 및 기관 자체 운영 방향)	비고
		• 교육정책의 성과분석을 바탕으로 개선안 제시 • 지역성과 교육 혁신을 추구하는 교육정책을 추구함으로써 인천교육 발전에 기여	
광주	직속기관 [교육연구정보원]	1. 교육연구, 교육정보화에 관한 사항 2. 연구학교 운영·지도에 관한 사항 3. IT영재교육원 운영에 관한 사항 4. 교육정책 연구에 관한 사항 5. 교육정보 인프라 관리·운영에 관한 사항	
대전	직속기관 [교육정보원]	1. 정보 지원 활동에 관한 사항 2. 정보 관련 연수 및 정보 활용 능력 신장에 관한 사항 3. 교육정보 종합 서비스에 관한 사항 4. 정보화교육 지원에 관한 사항 5. 정보영재교육 지원에 관한 사항	
	직속기관 [교육과학연구원]	1. 교육정책 조사·분석·연구에 관한 사항 2. 교육연구 활동 지원 및 교육자료 개발·보급에 관한 사항 3. 학교평가 운영 지원에 관한 사항 4. 학생평가 문항 개발에 관한 사항 5. 창의인성교육 지원 및 대전창의인성센터 운영에 관한 사항 6. 과학교육 지원 및 탐구학습장 운영에 관한 사항 7. 영재교육 지원에 관한 사항 8. 발명교육 지원 및 발명교육센터 운영에 관한 사항 9. 천문·우주교육 지원 및 천체관측실 운영에 관한 사항 10. 과학교육, 창의인성교육 등 교직원 연수 및 학부모 연수 지원에 관한 사항	
울산	직속기관 [교육연구정보원]	1. 교육이론의 연구·보급 및 교육과정 연구 2. 현장교육 연구 활동 지원 3. 교과용도서 개발·보급 4. 학교평가 5. 교육정보·자료 제작·선정·보급 및 관리 6. 교육상담 및 진로교육 7. 인문영재교육 지원 8. 정보화 교육·연수 및 지원 9. 교육정보화 물적 기반 운영	
세종	직속기관 [세종교육원]	1. 교원의 자격연수, 일반연수, 직무연수, 특별연수 및 자율연수에 관한 사항	

시도	조직 형태	관장 업무(조례 및 기관 자체 운영 방향)	비고
		2. 지방공무원, 사립학교 일반직원, 교육공무직원 연수에 관한 사항 3. 교육연구 활동 지원 및 교육자료 개발·보급에 관한 사항 4. 교육정보화에 관한 사항 6. 교육정보시스템·교육포털시스템 구축 및 운영에 관한 사항 7. 유아교육에 관한 연구 및 정보자료 제공에 관한 사항 8. 유아교육 프로그램 및 교재 개발에 관한 사항	
	본청 [교육정책연구소]	• 교육청 정책 역량 강화와 학교현장의 현안 해결을 위한 연구 추진 • 교원의 전문성 강화 및 학교현장 중심의 연구문화 활성화를 위한 현장연구회 운영	
경기	직속기관 [교육정보기록원]	1. 기록물관리에 관한 사항 2. 본청 기록물의 정리·이관 및 폐기에 관한 사항 3. 경기 교육자료 수집 운영에 관한 사항 4. 교육행정 관련 정보시스템 관리에 관한 사항 5. 정보보안관제에 관한 사항	
	재단법인 [경기도교육연구원]	1. 경기교육정책 개발 및 중·장기계획의 수립 2. 경기교육 주요 현안 및 제도 개선에 대한 조사·연구 3. 교육정책 실현을 위한 교육과정 및 교수·학습 활동 지원 4. 경기도교육청, 도의회 및 다른 기관·단체로부터의 각종 연구사업의 수탁 5. 국내외 연구기관 및 단체와의 교류·협력	재단형
	직속기관 [미래과학교육원]	1. 디지털 역량 계발을 위한 학생교육 및 교원연수 실행에 관한 사항 2. 과학·수학·정보 및 융합교육 진흥을 위한 학생교육 및 교원연수 3. 과학문화 활성화를 위한 자료 개발연구 및 탐구대회 운영 4. 융합교육 확산을 위한 전시·체험교육 5. 영재교육 활성화를 위한 영재교육원 운영 및 지원 6. 원격연수에 관한 사항	
강원	직속기관 [교육연구원]	1. 교육과정 운영 지원 3. 연구학교 및 교육연구 4. 교육자료 개발·보급 및 관리 5. 교육 일반 시책 연구	
	직속기관 [교육과학정보원]	1. 교육용 콘텐츠 개발·관리·보급 2. 과학·수학·정보 관련 연수과정 개설·운영	

시도	조직 형태	관장 업무(조례 및 기관 자체 운영 방향)	비고
		3. 교육정보 종합서비스 및 학습 지원 4. 과학·수학·정보 관련 연구 활동 지원 5. 교육망 및 교육정보시스템 관리 6. 원격교육연수원 및 정보영재교육원 운영 7. 과학·수학·정보 관련 활동 지원 8. 그 밖에 교육정보화와 관련된 업무	
충 북	직속기관 [교육연구정보원]	1. 교육정책 연구에 관한 사항 2. 현장연구 및 조사 3. 연구학교 및 교육실습 협력학교 지정·운영 4. 인정도서 개발·심사·심의·조정에 관한 사항 5. 교육용 콘텐츠 개발·보급에 관한 사항 6. 정보교육 지원에 관한 사항 7. 정보 관련 연수 및 정보 활용 능력 신장에 관한 사항 8. 교육망 및 교육행정 정보시스템 관리	
충 남	직속기관 [교육과정평가정보원]	1. 교육시책 연구·개발 2. 미래형 평가체제 구축 3. 교육자료 연구·개발 4. 교육과정 및 교육평가 5. 학교교육 연구 활동 6. 학교도서관 운영 지원 7. 교직원 정보화 연수 8. 충남교육포털(에듀스충남) 운영 9. 충남 미디어센터 운영 10. 정보영재교육원 운영 11. 정보 관련 시설 및 기자재 확보, 이용 촉진 12. 정보시스템 운영 13. 충남소프트웨어교육체험센터 운영 14. 학력향상지원센터 운영	
전 북	직속기관 [미래교육연구원]	1. 교육연구·조사·지도에 관한 사항 2. 교육정보기획·자료수집·개발·보급에 관한 사항 3. 교육정보화 연수에 관한 사항 4. 학교평가(기획 제외)에 관한 사항 5. 전산시스템 및 정보보안에 관한 사항	
전 남	직속기관 [교육연구정보원]	1. 교육의 이론과 실제 연구·조사 2. 교육자료 개발·보급	

시도	조직 형태	관장 업무(조례 및 기관 자체 운영 방향)	비고
		3. 학교평가(유치원 포함) 4. 교육정보화 기반 구축 및 정보시스템 관리 5. 교육연구에 관한 특수 분야 연수	
	직속기관 [창의융합교육원]	1. 학생의 과학·수학·탐구 및 체험 학습 지원 2. 교원의 과학교육 연구 지원 3. 과학·기술·수학 교육정보 제공 4. 과학 전시물 개발 및 전시 5. 발명교육 및 발명교실 운영 6. 교육 영상자료 제작·보급 및 사이버 학교 운영 7. 정보 지원에 관한 특수 분야 연수 8. 교육정보화 연수 9. 교원 정보연구·정보화교육 역량 강화 지원 10. 생태환경 체험학습·직업체험 및 청소년 열린제작실(maker space) 운영 11. 학생의 생태적 감수성 함양과 친환경 가치관 형성 지원 12. 교원의 환경생태교육 지도 역량 강화와 생태환경 연수 및 자료 개발 보급	교육 정보화 일부 수행
경 북	직속기관 [연구원]	• 교육 정책을 연구·개발하고 현장연구지도, 교육자료의 제작·보급 및 교육정보 지원	
	직속기관 [정보센터]	• 교육감 소속 각급 학교 학생·교직원 및 경상북도민이 필요로 하는 교육정보 제공 및 이용·정보화교육·문화 활동에 이바지함으로써 정보화 사회의 적응력 함양과 문화 발전에 기여	
경 남	직속기관 [교육정보원]	1. 교육행정 정보화에 관한 사항 2. 정보시스템 운영 및 물적 기반 관리에 관한 사항 3. 학교 정보화 지원에 관한 사항 4. 정보통신망 구축 및 운영에 관한 사항 5. 정보보호에 관한 사항	
	직속기관 [미래교육원]	1. 미래 교육자료 개발·보급에 관한 사항 2. 체험·탐구 중심 미래교육 프로그램 운영에 관한 사항 3. 미래교육 교직원 연수에 관한 사항 4. 미래교육 콘텐츠개발·보급및전시·체험관운영에 관한 사항 5. 교육정책 연구과제 수행에 관한 사항 6. 교육 플랫폼에 관한 사항 7. 학생용 스마트 단말기에 관한 사항 8. 현장연구·교육 활동 지원에 관한 사항	

시도	조직 형태	관장 업무(조례 및 기관 자체 운영 방향)	비고
		9. 교육정책 연구과제 발굴 및 수행에 관한 사항 10. 경남교육미디어센터 및 경남교육미디어 방송국 운영에 관한 사항 11. 학교 평가에 관한 사항	
제주	직속기관 [융합과학연구원]	1. 교육이론과 방법의 조사·연구에 관한 사항 2. 학교평가에 관한 사항 3. 연구학교·시범학교 운영 등에 관한 사항 4. 과학·수학·정보 교육의 연구·지원 및 연수에 관한 사항	
	본청 정책기획과 [제주교육연구센터]	• 교육정책 연구 수행: 정책 현안과제 연구 수행 및 연구보고서 발간 • 연구 공개 행사 운영: 정책연구 포럼 및 연구 공개 보고회 개최	분리형
	본청 [데이터센터]	• 데이터 기반 행정관리체계 및 데이터 분석·활용 역량강화 • 공공데이터 제공 및 이용 활성화 • 안정적인 시스템 운영을 위한 사용자 지원 강화: 교육정보시스템(나이스, K-에듀파인, 통합홈페이지 등) 상담센터 운영, 나이스 현장자문단 운영 및 사용자 교육 실시 • 교육정보시스템 운용 안전성 향상: 나이스·에듀파인 물적 기반 운영, 기관 자체 정보시스템 물적 기반 운영	

충북교육연구정보원은 2024년 전국교육정책연구소 네트워크와의 공동연구를 통해 시·도교육청 교육정책 연구개발 수행조직의 운영 현황을 조사한 바 있다. 해당 연구자료를 바탕으로 2025년 7월 기준 교육정책연구소의 조직 형태를 정리하면 <표 Ⅲ-2>와 같다. 17개 시·도교육청 중 교육정책 연구개발 수행조직이 교육청 직속기관인 경우는 12개로 다수이고, 본청 소속인 경우는 4개, 재단법인의 형태로 설립된 경우는 1개이다.

<표 Ⅲ-2> 시·도교육청 교육정책 연구개발 수행조직(기구) 특징 비교

(기준: 2025. 7.)

지역	설립시기	설립 당시 형태	현재 형태	현재 명칭
서울	2015. 1.	직속기관(교육연구정보원) 소속	직속기관(교육연구정보원) 소속	교육정책연구소
부산	2015. 3.	직속기관(교육연구정보원) 소속	교육청 본청(교육감) 소속	교육정책연구소
대구	2016. 3.	직속기관(교육연구정보원) 소속	직속기관(미래교육연구원) 소속	교육정책연구소
인천	2014. 9.	직속기관(교육과학연구원) 소속	교육청 본청(부교육감) 소속	교육정책연구소
광주	2013. 8.	교육청 본청(정책기획과) 소속	직속기관(교육연구정보원) 소속	교육정책연구센터
대전	2019. 1.	직속기관(교육과학연구원) 소속	직속기관(교육과학연구원) 소속	교육정책연구소
울산	2019. 9.	직속기관(교육연구정보원) 소속	직속기관(교육연구정보원) 소속	교육정책연구소

지역	설립시기	설립 당시 형태	현재 형태	현재 명칭
세종	2015. 3.	직속기관(교육연구원) 소속	교육청 본청(미래기획관) 소속	교육정책연구소
경기	2013. 9.	재단법인	재단법인	경기교육연구원
강원	2016. 3.	직속기관(교육연구원) 소속	직속기관(교육연구원) 소속	교육정책연구센터
충북	2015. 3.	교육청 본청(정책기획관) 소속	직속기관(교육연구정보원) 소속	충북교육정책연구부
충남	2016. 3.	직속기관(교육연구원) 소속	직속기관(교육과정평가정보원) 소속	교육정책연구소
전북	2011. 9.	직속기관(교육연구정보원) 소속	직속기관(미래교육연구원) 소속	미래교육정책연구소
전남	2012. 3.	직속기관(교육연구원) 소속	직속기관(교육연구정보원) 소속	교육정책연구소
경북	2019. 3.	직속기관(교육청연구원) 소속	직속기관(교육청연구원) 소속	정책연구부
경남	2015. 3.	직속기관(교육연구정보원) 소속	직속기관(미래교육원) 소속	교육정책연구소
제주	2015. 3.	교육청 본청(정책기획실) 소속	본청(정책기획과) 소속	교육정책연구센터

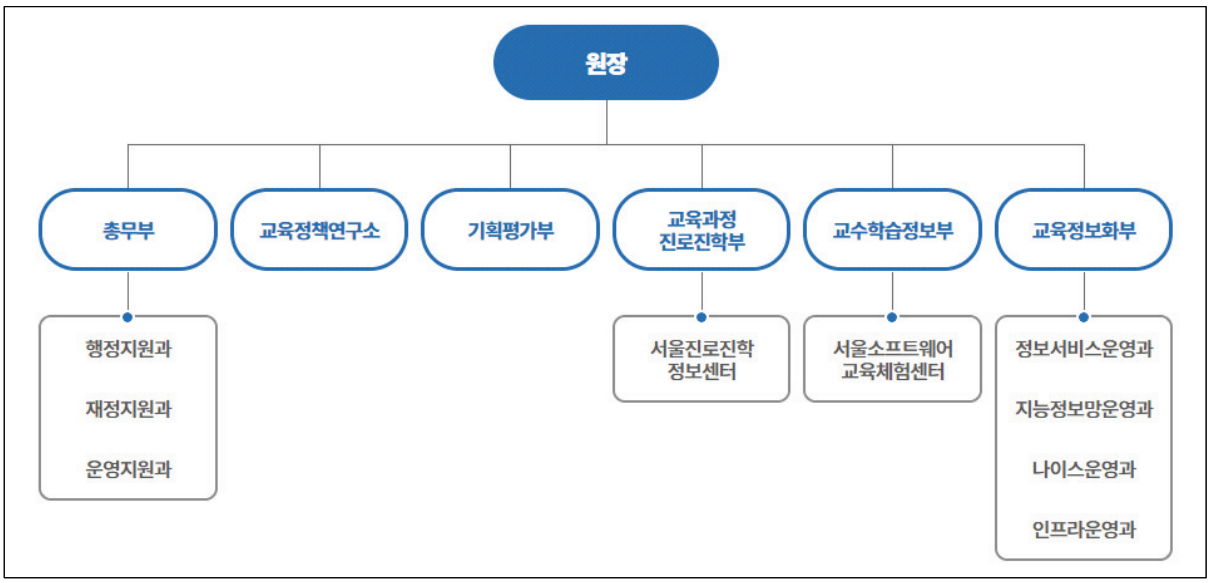
출처: 충청북도교육연구정보원(2024)의 자료를 현재 기준으로 연구자가 업데이트함.

2. 시·도교육청 교육연구정보원 운영 현황

가. 서울

1) 서울특별시교육청교육연구정보원

서울특별시교육청교육연구정보원은 1958년 서울특별시교육위원회 교육연구소로 최초 설치되어 2017년 지금의 이름으로 개칭되어 운영되고 있다. 총무부, 기획평가부, 교육과정진로진학부, 교수학습정보부, 교육정보화부, 교육정책연구소의 5부 1소로 구성되어 있고, 현원 160명 중 교육연구관과 교육연구사를 포함한 교육전문직이 총 25명이다.



출처: 서울특별시교육청교육연구정보원 홈페이지

[그림 Ⅲ-1] 서울특별시교육청교육연구정보원 조직도

<표 III-3> 서울특별시교육청교육연구정보원 2025년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	교육전문직			교육행정 사무운영				전산				사서	시설관리	전문경력관	교육공무직	특수운영직군	기타	사회복무	총계
	교육연구관	교육연구사	소계	4급	5급	6-9급	소계	4급	5급	6-9급	소계								
정원	6	19	25	1	4	23	28	1	3	52	56	1	2	1	5	39	3	1	161
현원	6	19	25	1	4	23	28	1	3	52	56	1	2	1	5	38	3	1	160

출처: 서울특별시교육청교육연구정보원 홈페이지

서울특별시교육청교육연구정보원은 미래를 여는 협력교육이라는 비전하에 1) 서울교육 방향 및 전략을 제시하는 교육정책 연구, 2) 미래 교육 역량 제고를 위한 자치 협력의 학교문화 기반 조성, 3) 미래 사회 역량을 키우는 진로진학지도, 4) 대전환시대 교육을 선도하는 디지털 기반 교수·학습 환경 조성, 5) 미래 교육을 지원하는 디지털 환경 구축의 5대 추진 방향을 제시하고 있다. 주요 업무와 실천과제 세부 사항을 제시하면 <표 Ⅲ-4>와 같다.

<표 III-4> 서울특별시교육청교육연구정보원 2025년도 주요 업무별 실천과제

(단위: 천 원)

주요 업무	실천과제	세부 사항
미래를 여는 협력교육을 선도하는 서울교육정책 연구	미래 교육을 선도하고 학교현장을 지원하는 정책연구	자체연구
		종단연구
		위탁연구
		현장연구
	국내외 교육 현안 공유와 대안 모색을 위한 교육 동향 분석	교육 현안 및 교육 동향 분석
		학술교류
	교육공동체와 함께 하는 교육 현안 토론	국내외 포럼
		연구 세미나 및 토론
	정책연구 성과 공유 및 질 제고를 위한 지원	정책연구 결과 나눔
		위원회 운영
		서울교육정책연구지원단 운영
		서울교육연구년 운영
학교평가 내실화 및 교원 전문성 향상 지원	학교자치의 바탕을 이루는 학교평가 지원	학교평가 역량 강화 및 협력과 참여 확대
		학교평가 결과 환류 및 내실화 지원
	교원 전문성 향상 지원	교과교육연구회 활동 지원
		학교 간 교원학습공동체 운영 내실화
		서울특별시교육감 지정 초·중등연구교사제 운영
		현장교육 실천 연구대회 운영 및 연구 역량 지원
		컨설팅장학지원단 구성·운영

주요 업무	실천과제	세부 사항
		계간지『서울교육』발간 및 웹진 운영
함께 만들어 가는 교육과정 및 맞춤형 진로·진학 지원	교사·학생·학부모가 함께 만들어 가는 교육과정 지원	서울특별시 학교 교육과정 편성·운영 지원
		서울의 특색을 반영한 사회과 보완도서 개발 및 보급
		질 높은 인정도서 개발 및 공정한 심의
	모두를 위한 맞춤형 진로·진학 지도 지원	대학 진학 설계 지원
		진로진학지도 역량 강화
		서울진로진학정보센터 운영
		진학지도 사업 교류
		학생상담자원봉사제 운영
디지털 기반 교수·학습 서비스 구현 및 교원 역량 강화 지원	온라인 교수·학습 및 자기주도 학습 활동 지원	블렌디드 수업을 위한 통합 플랫폼 및 메타버스 구축
		교사와 학생의 온라인 학습 지원 시스템
		건강장애 학생 지원 꿀맛무지개교실
	교원의 미래 교육 전문성 지원	미래 교육 지원을 위한 미디어 콘텐츠 제작
		서울소프트웨어교육체험센터 운영
		AI·디지털 기반 역량 강화 교원연수 운영
		교육정보서비스 지원을 위한 교육자료실 운영
	미래 지향적 학교 운영 온라인 시스템 지원	학교 홈페이지 웹호스팅 운영 지원
		학교 도서관 스마트 운영 지원 시스템
디지털 학습환경 조성과 행정 혁신	사용자 편의성을 높이는 행·재정 업무 환경 및 웹서비스 제공	K-에듀파인 및 기록관리시스템 운영 고도화
		미래 지향적 사용자 중심의 웹서비스 제공
	편리하고 안전한 지능정보망 운영 환경 조성	미래 교육을 위한 스쿨넷·무선 인프라 구축·운영
		교육·행정기관의 사이버 위협 예방·대응 강화
	4세대 나이스 편의성 제고 및 유아나이스 활성화	나이스 사용자 편의성 제고를 위한 기능 개선 및 업무 환경 조성
		유아나이스 활성화 및 안정적 운영 강화
	정보시스템 서비스를 위한 안전한 인프라 운영	서울교육 정보시스템의 인프라 구축 및 운영
		정보자원의 안전한 보관과 재해복구체계 확립

출처: 서울특별시교육청교육연구정보원 2025 주요 업무계획

서울특별시교육청교육연구정보원 내의 서울교육정책연구소(SEPI)는 서울특별시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙에 근거하여 설치된 교육청 산하기관으로, 서울교육의 각종 정보 및 자료를 수집·조사하고, 주요 현안에 대한 분석 및 연구를 수행함으로써 서울교육의 싱크탱크 역할을 수행하고 있다.

SEPI는 서울교육정책의 현장 착근 및 학교현장 지원, 증거기반(evidence-based)에 근거한 자료조사·수집·분석, 교육공동체 집단지성을 활용한 상향식 교육정책 지향, 연구윤리 준수

및 연구의 타당성·공정성·신뢰성 제고라는 4대 전략을 바탕으로 운영되고 있다. 2024년 기준 13건의 자체연구와 6건의 위탁연구, 4건의 현장연구 및 10편의 이슈페이퍼를 발간하였다.

<표 Ⅲ-5> 서울특별시교육청교육연구정보원 2024년도 교육정책 연구 목록

구분		연구 주제
자체연구 (13)	자체	새로운 사회계약, 미래 학교 전환을 위한 탐색적 연구
	자체	지속가능한 서울시교육청 폐교 활용 정책을 위한 수요조사 및 발전 방향 연구
	자체	서울시교육청의 조직문화 실태 및 발전 방안 연구: 적극 행정을 중심으로
	자체	사회정서학습에 기반한 교실 속 문제행동 예방 및 문제행동을 보이는 학생 지원 방안
	자체	2022 개정 교육과정 적용에 따른 초등학교 서울형 학교 자율시간 운영 모델 개발
	자체	서울교원종단연구 2020 4차년도 시행 및 결과 분석
	자체	서울학생종단연구 2020 역량 검사 결과 산출 및 정보 제공 방안 연구
	자체	서울학생종단연구 2020 3차년도 결과 분석 보고서
	자체	서울학생종단연구 2020 진로진학조사 결과 분석 및 진로정책 효과 검정: 고교패널을 중심으로
	자체	오디세이학교 성과분석 연구: 수료생들의 성인기로 이행을 중심으로
	자체	서울 진로연계교육 선도학교 운영 분석을 통한 학교 교육과정 구현 방안 연구
	자체	서울 교원의 전문성 보유 실태 및 증진 방안
	자체	AI 기반 맞춤형 교육에 대한 교원의 경험과 인식에 관한 연구
위탁연구 (6)	위탁	학교시설보수반 운영 실적 분석 및 향후 개선 방안 연구
	위탁	혁신학교(혁신미래학교) 정책의 학생 주도성 및 미래 역량 신장 효과성 연구
	위탁	(가칭)미래융합교육관(서울수학·과학체험관) 운영 방안 연구
	위탁	2024 서울학생 노동인권 실태조사
	위탁	서울시 공립예술중·고 설립 타당성과 운영 방안 정책 연구
	위탁	미래 지향적 학교체제 구축을 위한 서울형 학교행정 통합 모델 연구
현장연구 (4)	현장	2022 개정 도덕과 교육과정 기반 생태전환교육 프로그램의 설계 및 실행 방안
	현장	디지털·AI와 연계한 맞춤형 수업 설계 및 실행 방안에 관한 연구
	현장	서울시 중학교 학교스포츠클럽 대회 운영의 문제점 분석을 통한 개선 방안 연구
	현장	학교 밖 청소년 도움센터 운영 활성화를 위한 교육 프로그램 개발 및 적용

출처: 서울특별시교육청교육연구정보원 2025 주요 업무계획

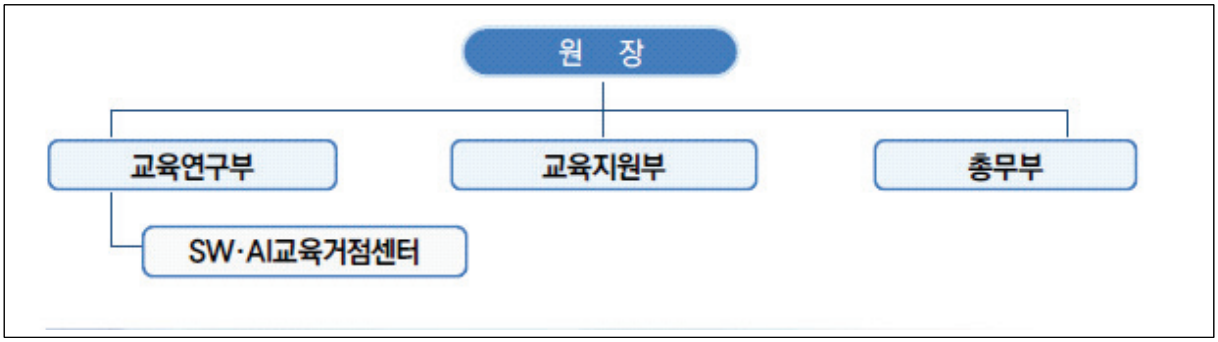
나. 부산

부산광역시교육청의 경우 직속기관인 교육연구정보원이 교육정보화와 교원정보화, SW·AI 및 융합교육 관련 업무를 담당하고 있고, 본청 산하의 교육정책연구소가 지역 교육정책 연구와 현안과제 연구개발 기능을 분리하여 담당하고 있다. 교육정책연구소는 교육연구정보원 산하 조직으로 운영되다가 2019년 이관되어 현재는 본청 교육감 직속으로 운영되고 있다.

1) 부산광역시교육청교육연구정보원

부산광역시교육청교육연구정보원은 1954년 부산시교육연구위원회로 최초 설치되어 부산광역시교육정보원(2001), 부산광역시미래교육원(2020)으로의 개편 과정을 거쳐 2023년 이후

지금의 명칭으로 변경되어 운영되고 있다. 부산교육연구정보원은「부산광역시교육청 행정기구 설치 조례」및「부산광역시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙」에 근거하여 설립 및 운영되고 있다. 조직은 교육연구부, 교육지원부, 총무부의 3부로 구성되어 있고, 2025년부터 교육연구부 하위에 SW·AI교육거점센터가 운영되고 있다.



출처: 부산광역시교육청교육연구정보원 2025 주요 업무계획

[그림 Ⅲ-2] 부산광역시교육청교육연구정보원 조직도

부산교육연구정보원의 파견교사를 제외한 직원은 정원 46명 현원 45명으로, 자세한 현황은 <표 Ⅲ-6>과 같다. 교육연구관과 교육연구사는 총 11명으로 현원 45명 중 약 24%를 차지하고 있다.

<표 Ⅲ-6> 부산광역시교육청교육연구정보원 2025년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	원장	특정직			일반직							교육공무직				합계
	교육연구관 3급	교육연구관 4급	교육연구사	소계	4급	5급	6급	7급	8·9급		소계	시설관리	경비	환경미화	소계	
									8급	9급						
정원	1	2	8	11	1	1	5	13	5		25	4	2	4	10	46
현원	1	2	8	11	1	1	12	8	2	0	24	4	2	4	10	45

출처: 부산광역시교육청교육연구정보원 홈페이지

부산교육연구정보원은 미래 인재 양성을 위한 디지털 교육 역량 강화라는 운영 목표를 바탕으로 ① 교원 디지털 교육 역량 강화, ② 학생 디지털 소양 함양, ③ 안정적인 디지털 교육 환경 구축의 3가지 추진과제를 설정하고 있다. 주로 현장 중심 교원 연구 활동의 지원과 맞춤형 직무연수 운영, 디지털 리터러시 교육 등 교원과 학생의 디지털 역량을 강화하고 디지털 교육 환경 인프라의 구축과 운영 중심의 사업을 수행하고 있다. 교육정책 관련 업무는 본청 연구소로 이관하였으나 일부 연구 기능은 유지하고 있는데, 교원의 자율적 교육연구회 운영, 현장연구를 수행하는 특별연구교사제 운영, 디지털교육연구대회 운영 등 정책연구보다 현장연구 중심의 사업을 운영하고 있다. 보다 세부적인 주요 업무와 업무별 예산 현황은 <표 Ⅲ-7>과 같다.

<표 Ⅲ-7> 부산광역시교육청교육연구정보원 2025년도 예산 현황

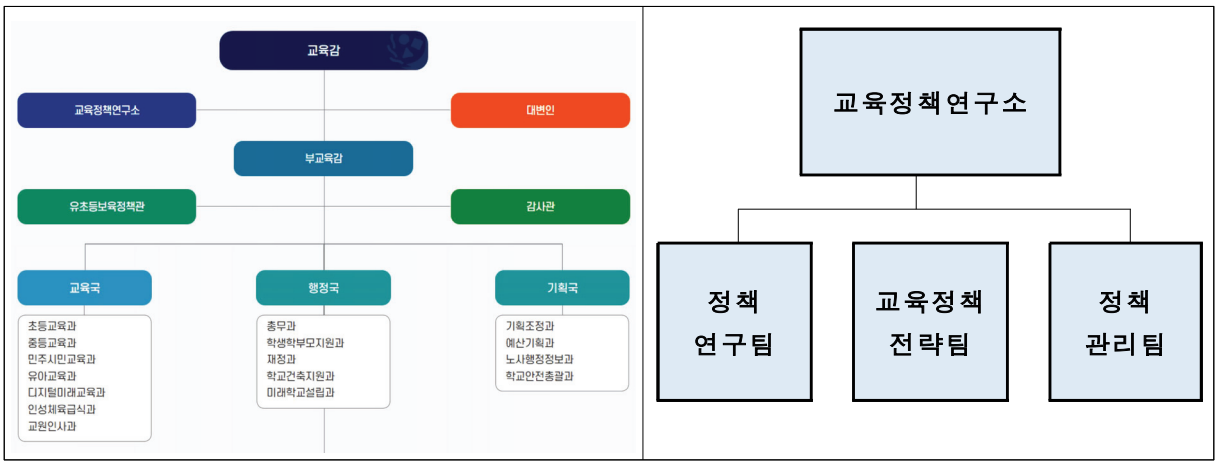
(단위: 천 원)

사업	세부 사업	2025년 예산
교원 디지털 교육 역량 강화	현장 중심 교원연구 활동 지원	486,399
	맞춤형 직무연수 운영	323,821
	온·오프라인 융합교육 활동 지원	1,408,029
학생 디지털 소양 함양	미래를 선도하는 디지털 인재 육성	721,280
	디지털 리터러시 교육 활성화	171,450
	학습자 중심 메타버스 활용 교육 지원	267,580
안정적 디지털 교육 환경 구축	스마트기기 및 인프라 보급·관리	6,999,900
	안정적인 부산교육망 운영	2,196,711
	사용자 중심의 부산교육 통합 웹서비스 운영	786,663
2025년 특색사업	SW·AI교육거점센터 운영	2,032,699
		15,394,532

출처: 부산광역시교육청교육연구정보원 2025 주요 업무계획

2) 교육정책연구소

부산광역시교육청의 경우 직속기관인 교육연구정보원과 별개로 본청 교육감 산하에 교육정책연구소를 두고 교육정책과 연구 성과 공유 및 미래 교육 역량 강화를 위한 정책연구 기능을 개별적으로 수행하고 있다. 교육정책연구소의 설립 목적은 1) 부산교육 현안과제 및 성과분석을 통해 부산교육 발전에 이바지, 2) 부산교육정책의 종합적·체계적 연구를 통한 부산교육 방향 제시, 3) 부산교육정책 연구개발의 싱크탱크(THINK-TANK) 역할 수행 등 3가지이다. 이러한 목적을 실현하기 위해 연구소는 정책연구팀, 교육정책전략팀, 정책관리팀 등의 3개 팀 10명의 직원으로 구성되어 있다.



출처: 2025 교육정책연구소 운영 계획

[그림 Ⅲ-3] 부산광역시교육청교육정책연구소 조직도

<표 III-8> 부산광역시교육청교육정책연구소 2025년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	교육전문직				일반직				연구위원			합계
	소장	장학관	장학사	소계	행정 5급	행정 6급	행정 7급	소계	파견 교사	6급 (임기제)	소계	
정원	1	2	3	6	1	2	1	4	0	3	3	13
현원	1	1	2	4	1	2	1	4	1*	2	3	10(1*)

출처: 2025 교육정책연구소 운영 계획

<표 III-9> 부산광역시교육청교육정책연구소 2025년도 예산 현황

(단위: 천 원)

사업	세부 사업	2025년 예산
교육정책 연구	교육정책 연구 수행	385,487
	교육정책 연구 역량 강화	50,555
교육정책 관리	교육정책 자문 및 수집	16,000
미래 교육연구 역량 강화		112,446
부서 운영 기본경비		51,670
		616,158

출처: 2025 교육정책연구소 운영 계획

2024년 기준, 위탁연구 1건, 동향 분석 4건, 해외 교육 동향 분석 8건, 이슈페이퍼 7건, 현장연구 23건의 연구물을 출판하고 교육연구 지원(16회)과 교육 현안 토론(17회) 등 성과 확산 활동을 병행하고 있다. 다만, 현장연구의 경우 관내 초·중·고교 교사 연구위원이 집필진이며 해외 교육 동향 분석 역시 해외 교육통신원이 수행하므로 실제 연구소 내부 인력이 집필하는 자체연구의 비율은 높지 않다. 2025년 상반기 연구과제 목록 역시 전년도와 크게 다르지 않아 이러한 경향성은 지속될 것으로 보인다.

<표 III-10> 부산광역시교육청교육정책연구소 2024년도 연구과제 목록

구분	연구 주제
대학연계연구	아침체인지(體仁智) 교육의 효과성 분석 연구
현장연구 (23)	데이터 기반 기초학력 정책 분석
	학생 주도 질문이 있는 수업 방안 탐색
	토의·토론 수업 및 서·논술평 평가와 영어 학업성취 간의 자기회귀교차지원 효과 분석
	2022 개정 교육과정 및 고교학점제 정착 지원 정책 분석
	문화예술교육 정책 분석을 통한 문화예술교육 활성화 방안
	데이터 기반 인성교육 정책 분석
	아침체인지 운영의 실제
	심층 인터뷰를 통한 아침체인지 참여 학생 경험 분석

구분	연구 주제
	데이터 기반 AI 활용 교육 정책 분석
	인공지능(AI) 기반 맞춤형 교육의 현황 및 교원 역량 신장 방안
	디지털 기반 수업 혁신 방안
	인공지능 기반 영어교육의 국내외 동향과 전망
	IB 교육 동향 및 정책 방향 탐색
	AI 디지털교과서 연구 동향 분석 및 과학과 디지털교과서 설계 방안 모색
	교사 대상 에듀테크 연수 동향 분석 및 방향 제안
	늘봄학교 정책 동향 분석
	데이터 기반 늘봄학교 정책 분석
	데이터 기반 교육복지 정책 분석
	부산 다문화 교육 현황 분석 및 발전 방안 모색
	데이터 기반 디지털 성범죄 예방 교육 정책 분석
	데이터 기반 혁신소통 정책 분석
	개정 교육과정과 교사 소진의 구조 관계 분석
	데이터 기반 타시도 정책 분석
교육 동향 분석 (4건)	시·도교육청 교육 활동 보호 정책 분석
	부산형 늘봄학교에 대한 학부모 인식과 시사점(가칭)
	교육 동향 분석(1～3월) - 교육 분야 기사 분석 및 연구 동향
	교육 동향 분석(4～6월) - 교육 분야 기사 분석 및 연구 동향
해외 교육 동향 분석 (8건)	이민자와 난민 자녀의 언어습득 지원을 통한 포용 정책: 캐나다 브리티시 콜롬비아주의 경우
	교육의 기회균등을 위한 독일의 연방 정부 지원 프로그램: 출발의 기회 프로그램(Startchancen-Progamm)
	영재교육 관련 연구_싱가포르의 'GEP(GiftedEducationProgramme)'
	2024 잉글랜드 총선, 보수당과 노동당의 교육 공약과 시사점
	수준 높은 교사 확보를 위한 일본의 학교 근무 환경 개선 종합 대책
	체육교육 정책 관련 연구: 청소년 체육교육 강화를 통한 체력 증진 프로그램
	태국 장애학교 비교분석: 태국 로컬 장애학교를 가다
	프랑스 학교 스포츠 활동 강화 정책
이슈페이퍼 (7건)	아침 體·仁·智 성과 교육공동체 인식 연구 I
	부산형 늘봄학교 운영 방안 연구
	학부모정책과 학부모교육 현황 분석을 통한 부산 학부모교육 발전 방안 연구
	아침체인지 성과 교육공동체 인식 연구 II
	부산 학력체인지 운영 현황과 발전 방안 연구
	교육청 산하 센터 운영 실태 분석 및 재구조화 연구
	학부모 역량 강화를 위한 학부모 연수 개선 방안 연구

출처: 부산광역시교육청교육정책연구소 2024년 연구과제 목록

<표 III-11> 부산광역시교육청교육정책연구소 2025년도 연구과제 목록

구분	연구 주제
대학연계연구	부산 학생 문해력 수리력 강화 방안 연구
현장연구 (25)	부산형 학생 맞춤형 교육정책 분석 및 방향성 제안
	초등 저학년 문해력, 수해력 신장 방안 탐색 연구
	초등학교 문해력 신장 방안 탐색 연구
	AI 에듀테크 프로그램 활용 초등 학력신장 방안 탐색 연구
	학생 맞춤형 학력 신장을 위한 AI 시스템 효과성 검증
	초등학교 수리력 신장 방안 연구
	중학생 대상 맞춤형 학습지도를 통한 교육격차 완화 방안 탐색
	고등학생 문해력 신장 방안 연구(고1 중심으로)
	초등 수학과 맞춤형 AI디지털 교육의 효과성 분석
	인공지능을 활용한 초등 미래 교육 방향성 및 전략 연구
	비판적 사고와 문제해결력 향상을 돕는 생각 도구 AI 개발 연구
	AI교육의 실효성 및 교수 역량 검증을 위한 현장 교사의 AI전문성과 교육 프로그램 효과 분석
	프롬프트 엔지니어링 기반 교육정책 분석 및 수업 설계 방안 제언
	생성형 AI 활용 서·논술형 과정 중심 평가 실현 방안 연구
	AIDT를 활용한 디지털 시민성 5요소 프로젝트 학습 모형 개발
	22개정 교육과정 고시 외 과목 개발을 통한 민주 시민교육 역량 강화 연구: 학생자치와 민주시민, 시민 참여 중심으로
	고등학생의 생태시민성에 관한 질적 연구
	글로벌 역량 강화를 위한 국제교류 현황 분석 및 정책 방안 제안
	체험 기반 민주시민성 교육 분석 및 활성화 방안 탐색
	부산 학교교육 실태조사: 학생평가/학습/자치/인권/수업 개선 등
	정서·심리적 원인 부적응 학생 지원을 위한 대안교육 방향 고찰
	부산 다문화 수용성 증진을 위한 미디어 리터러시 활용 수업 방안 탐색
	부산교육 교육활동 보호 정책 동향 분석
	교원업무 경감을 위한 협업 중심 조직문화 개선 연구
	고교학점제 안착을 위한 교육환경 개선 사업이 교육현장 지원에 미치는 영향
교육 동향 분석	문해력 진단검사와 부산교육종단연구 국어 평가도구 비교분석
	문해력 개념 확장의 배경과 국내외 문해교육 연구 및 정책 동향 분석
	문해력·수리력 교육 정책 동향 분석
	문해력·수리력 관련 부산 및 타시도 연구 사례 조사
	문해력 진단도구 비교분석
	문해력 진단도구 문항 비교분석
해외 교육 동향 분석	(일본) 일본 학생들의 문해력 증진을 위해 시행한 교육정책 분석
	(싱가포르) 싱가포르 교육시스템의 장점과 문제점
	(미국) 미국 주별 수리력 교육과정 비교분석 연구
	(캐나다) 캐나다의 다양한 출신 배경 학생들을 위한 포용적 교육시스템 정책 분석
	(영국) 영어 허브 프로그램(English Hubs Programme)의 문해력 증진 효과
	(독일) 독일 교육시스템의 현장 중심 인재 양성 교육이 우리교육에 주는 시사점

출처: 부산광역시교육청교육정책연구소 2025년 연구과제 목록

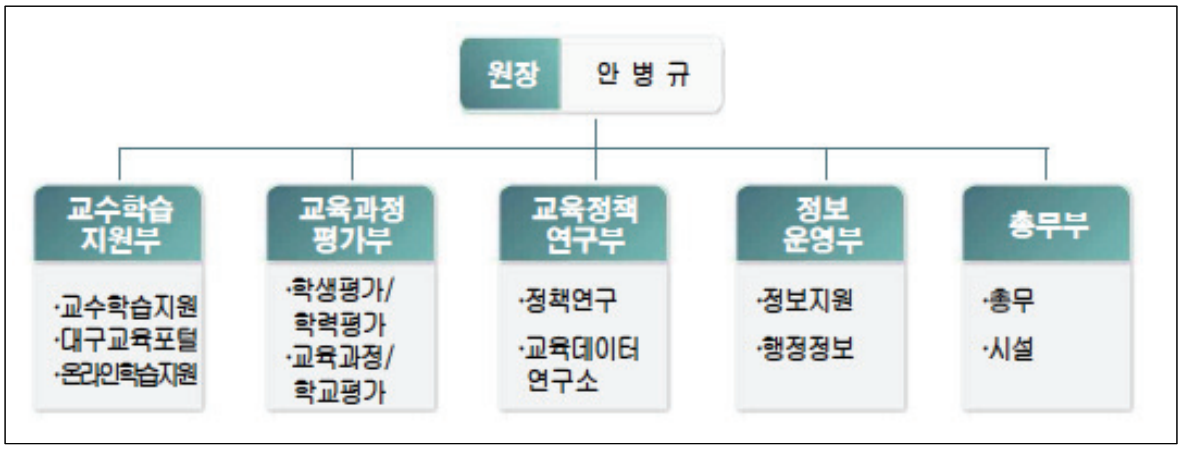
다. 대구

대구광역시교육청의 경우 교육청 직속기관인 대구미래교육연구원이 교육정책 연구개발 및 조사 기능과 교육자료 개발 보급, 교육정보화 및 인프라 관련 업무를 통합하여 수행하고 있다. 대구미래교육원 교육정책연구부에서 교육정책 연구개발 기능을 주로 수행하고 있고, 정보운영부에서 나이스, K에듀파인 등 교육행정 데이터 통합관리시스템 관련 업무를 수행한다.

1) 대구미래교육원

대구미래교육원은 1999년 대구광역시교육과학연구원 부설 교육정보센터로 출발하여 2004년 대구광역시교육정보원을 거쳐 2019년 현재의 명칭과 조직으로 개편되었다. 대구미래교육원은「대구광역시교육청 행정기구 설치 조례」및「대구광역시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙」에 근거하여 설립 및 운영되고 있다.

대구미래교육원은 미래 역량 교육을 위한 교육정책 연구와 교수·학습 및 평가 지원이라는 운영 목표 아래 1) 미래 사회 맞춤형 교수·학습 지원, 2) 미래를 열어가는 교육과정·평가 운영, 3) 미래 역량 교육을 실현하는 교육정책 연구·개발, 4) 교육정보시스템의 안정적 운영 등의 4대 운영방침이 제시되고 있다. 2025년 7월 기준 대구미래교육원은 교수학습지원부, 교육과정평가부, 교육정책연구부, 정보운영부, 총무부 등 5부로 구성되어 있으며 조직별 업무분장은 [그림 Ⅲ-4]와 같다.



출처: 대구미래교육원 2025 운영계획

[그림 Ⅲ-4] 대구미래교육원 조직도

<표 III-12> 대구미래교육원 조직별 주요 업무

부서명	주요 업무
교수학습 지원부	원의 운영 기획 및 조정 직속기관 평가, 주요 업무보고 교수학습지원센터/ 구교육미디어센터 운영 교육용 콘텐츠 및 동영상 콘텐츠, 교수·학습자료 개발·보급 우수 교수·학습자료 공유체제 구축 에듀나비(대구교육포털)/대구e-스터디(e학습터) 운영 에듀나비(대구교육포털) 교수·학습시스템 안정화 및 운영 지원 교육자료 개발 관련 연구대회 운영(교육자료 전시회, 교육방송 연구대회) 학교도서관업무지원시스템 운영 이슈톡톡 촬영 및 송출/미디어 활용 교육 지원
교육과정 평가부	대구미래역량교육과정 편성·운영 지침 개발 초등학교 교재 및 창의적 체험활동 보조자료 개발 교육과정 운영 종합 정보지『대구교육』발간 서·논·구술형 평가 플랫폼 구축 대구교육과정평가지원센터 운영 교원 학생평가 전문성 신장 지원 전국연합학력평가 및 대학수학능력시험 모의평가 운영 대구학력평가(고입예정자, 고3) 운영 기초학력 진단검사 지원(초·중) 학교평가 운영 및 역량 강화 지원(초·중·고·특) 연구학교 운영 내실화 지원 및 공헌자 심의
교육정책 연구부	교육정책 연구과제 수행(기본연구, 현장연구, 위탁연구) 대구교육종단연구 등 대구 학생 대상 종단연구 수행 교육데이터연구소 운영 및 체계적 데이터 수집·분석 수행 정책 연구 수행을 위한 온·오프라인 워크숍·세미나·좌담회 운영 대구미래교육 창(窓), 이슈톡톡, 연구보고서, 연차보고서를 통한 연구 결과 공유 학습연구년 특별연수 교사의 정책연구 참여를 통한 정책 연구 현장성 강화
정보 운영부	나이스·K-에듀파인·기록관리·교육행정데이터통합관리시스템 운영 관리 대구교육정보서비스(포털·행정·학교 누리집) 운영 관리 교육정보시스템 통합 재해복구시스템 운영 관리 학교 디지털 인프라 지원 테크센터 운영 대구교육통합전산센터 전산기반설비 운영 관리 정보보안/개인정보보호 관리(총괄)/주요 정보통신 기반시설 관리 대구교육사이버안전센터 운영 관리/대구교육망시스템 운영 관리
총무부	예산 및 결산 관련 업무/계약 및 지출 등 예산 집행 업무 직원교육 및 상시학습 관련 업무 급여·연금 및 건강보험에 관한 업무 청사 시설 및 차량 관리/물품 및 재산 관리/보안 관련 업무

출처: 대구미래교육원 홈페이지

대구미래교육원의 2025년 기준 인력 현황은 <표 Ⅲ-13>과 같다. 교육전문직으로 분류되는 교육연구관과 교육연구사 총인원은 17명이고, 4명의 파견교사와 47명의 일반행정 및 기술직군, 5명의 교육공무직을 포함하여 73명이다.

<표 Ⅲ-13> 대구미래교육원 2025년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	교육전문직				파견교사	일반직					교육공무직	합계
	원장	교육연구관	교육연구사	소계		서기관	사무관	행정직군	기술관리운영직군	소계		
정원	1	3	13	17	-	1	3	39	5	48	5	70
현원	1	3	13	17	4	-	3	39	5	47	5	73

출처: 대구미래교육원 2025 운영계획

대구미래교육연구원의 기관 총예산은 2024년 기준 11,854,004천 원으로 이 가운데 교육정책 기획관리에 편성된 예산[2]은 541,749천 원으로 전체 예산의 약 4.6%에 해당한다.

<표 Ⅲ-14> 대구미래교육연구원 2024년도 정책연구 관련 예산 편성

(단위: 천 원)

구분	예산 총액	교육정책 연구개발	교육데이터연구소 운영	교육정책토론회 및 포럼 운영
금액	541,749	379,468	62,281	100,000
비율(%)	100.00	70.04	11.50	18.46

출처: 대구미래교육연구정보원(2024)

라. 인천

인천광역시교육청의 경우 교육연구 관련 기능을 2개의 기관에서 수행하고 있는데, 교육정보화 관련 기능은 인천광역시교육청AI융합교육원에서 담당하고 있고, 교육정책 연구 및 개발 기능은 본청 정책기획조정관 산하의 인천교육정책연구소에서 담당하고 있다.

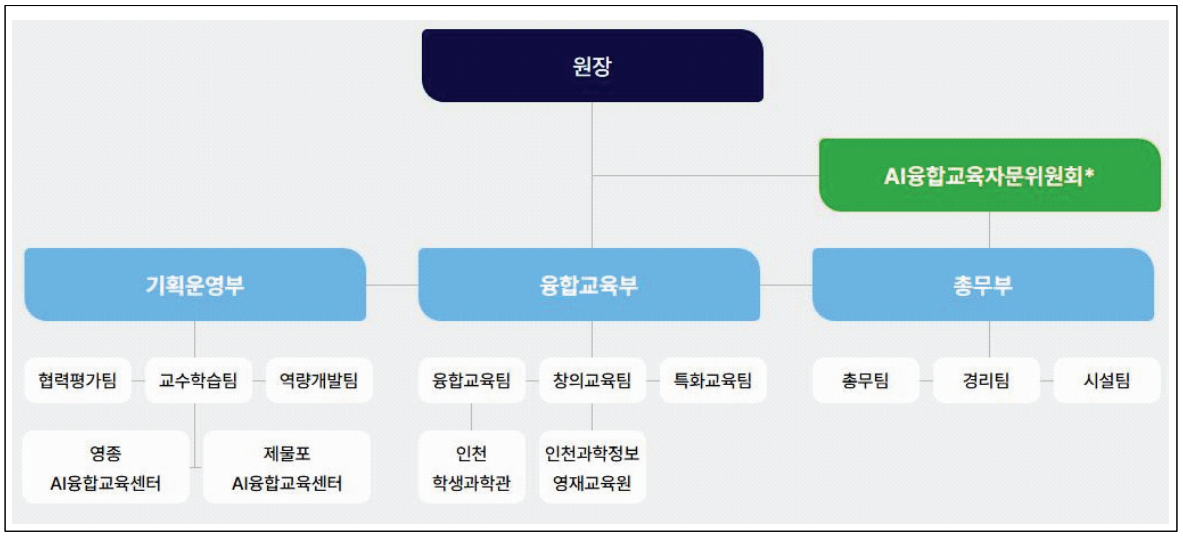
1) 인천광역시교육청AI융합교육원

인천광역시교육청AI융합교육원은 1983년 인천직할시과학연구원으로 출발하여 1998년 인천광역시 교육과학연구원, 2020년 인천광역시교육청교육과학정보원을 거쳐 2025년 현재의 명칭으로 조직개편되었다. 인천광역시교육청 AI융합교육원은 「인천광역시교육청 행정기구

2) 시·도 간 비교를 위해 충청북도교육연구정보원(2024)이 조사한 2024년 기준 시·도교육청 산하 교육정책연구소 예산 자료를 활용함. 제시된 예산액은 대구미래교육원의 총예산이 아닌 교육정책연구개발 관련 편성 예산으로 해당 연구에서 조사된 예산액을 의미함.

설치 조례」 및 「인천광역시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙」에 근거하여 설립 및 운영되고 있다.

2025년 7월 기준 기획운영부, 융합교육부. 총부무의 3부로 구성되어 있고, 기획운영부 하위에 협력평가팀, 교수학습팀, 역량개발팀이 있으며, 융합교육부 하위에 융합교육팀, 창의교육팀, 특화교육팀이 있다.



출처: 인천광역시교육청AI융합교육원 홈페이지

[그림 Ⅲ-5] 인천광역시교육청AI융합교육원 조직도

인천AI융합교육원의 2024년 기준 직원 현황은 <표 Ⅲ-15>와 같다. 교육전문직이 11명, 일반직 19명 등 현원 51명의 인원으로 구성되어 있다.

<표 Ⅲ-15> 인천광역시교육청AI융합교육원 2024년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	정무직	교육 전문직	일반직	전문 경력관	연구직	별정직	교육감 소속근로자	배정 교사	파견	기타직	계
정원	-	11	20	-	-	-	9	4	1	-	45
현원	-	11	19	-	-	-	10	4	1	6	51

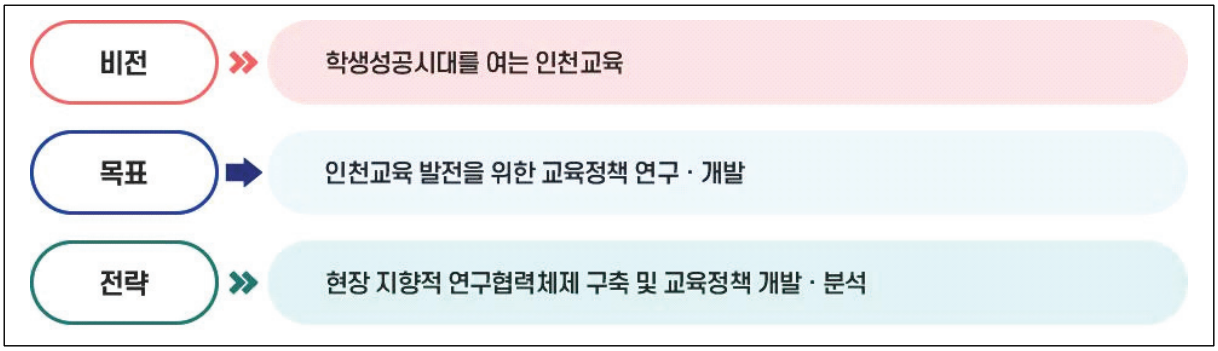
출처: 2024년 인천교육행정기관 자체평가보고서

2) 인천교육정책연구소

인천광역시는 2019년부터 인천광역시교육청교육과학연구원(현 AI융합교육원)의 교육정책연구센터를 본청 정책국 정책기획과 교육정책연구소로 조직을 개편하였다. 교육정책연구소는 2025년 7월 현재 인천광역시교육청 정책기획조정관 교육정책연구소로 개편되어 운영되고 있다.

교육정책연구소의 운영 목표는 4가지인데, ① 교육연구협력체제 구축 및 활용을 통한 연구

역량 강화, ② 인천교육 정책과제에 대한 종합적이고 체계적인 연구 수행, ③ 교육정책의 성과분석을 바탕으로 개선안 제시, ④ 지역성과 교육 혁신을 추구하는 교육정책 기여 등이다.



출처: 인천광역시교육청 홈페이지

[그림 III-6] 인천교육정책연구소 비전과 목표

교육정책연구소가 현재 수행 중인 정책연구과제는 기본연구와 수시연구, 현안연구, 현장연구, 협력연구, 종단연구, 위탁연구로 분류된다. 기본연구의 경우 연구과제 개발협의회를 통해 선정된 연구 주제 중 연구소가 자체적으로 계획을 수립하여 추진하고, 이 외에도 외부기관과 협업하여 수행하는 '협력연구', 현장 공무를 통해 현장 교원 중심으로 수행하는 '현장연구', 교육청 현안 문제에 대한 '수시연구', 시기적으로 긴급한 교육 현안을 다루는 '현안연구', 학생의 변화와 성장을 장기간 관찰하는 '종단연구', 외부 전문 연구기관에 맡겨 진행하는 '위탁연구' 등을 수행한다.

2024년 기준 2개의 기본연구와 4개의 수시연구, 4개의 현안연구, 3개의 현장연구, 7개의 종단연구, 각 1건의 협력연구와 위탁연구 등 총 22건의 연구과제를 수행하였다.

2024년 연구 성과를 기준으로, 교육정책연구소의 자체 수행 연구는 기본연구와 수시연구, 현안연구로 파악된다. 공모를 통해 인천 관내 현장 교원을 중심으로 수행되는 현장연구와 외부 전문가에 의해 수행되는 위탁연구의 경우 외부 연구자가 연구책임자를 맡고 있고, 종단연구의 경우 내부 연구위원과 외부 전문가가 과제에 따라 상이하게 참여하고 있다. 교육정책연구소의 현원이 장학관(사) 4명, 파견교사 2명, 연구위원 3명 및 주무관 1명으로 구성되어 있음을 감안할 때 자체 수행 연구의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

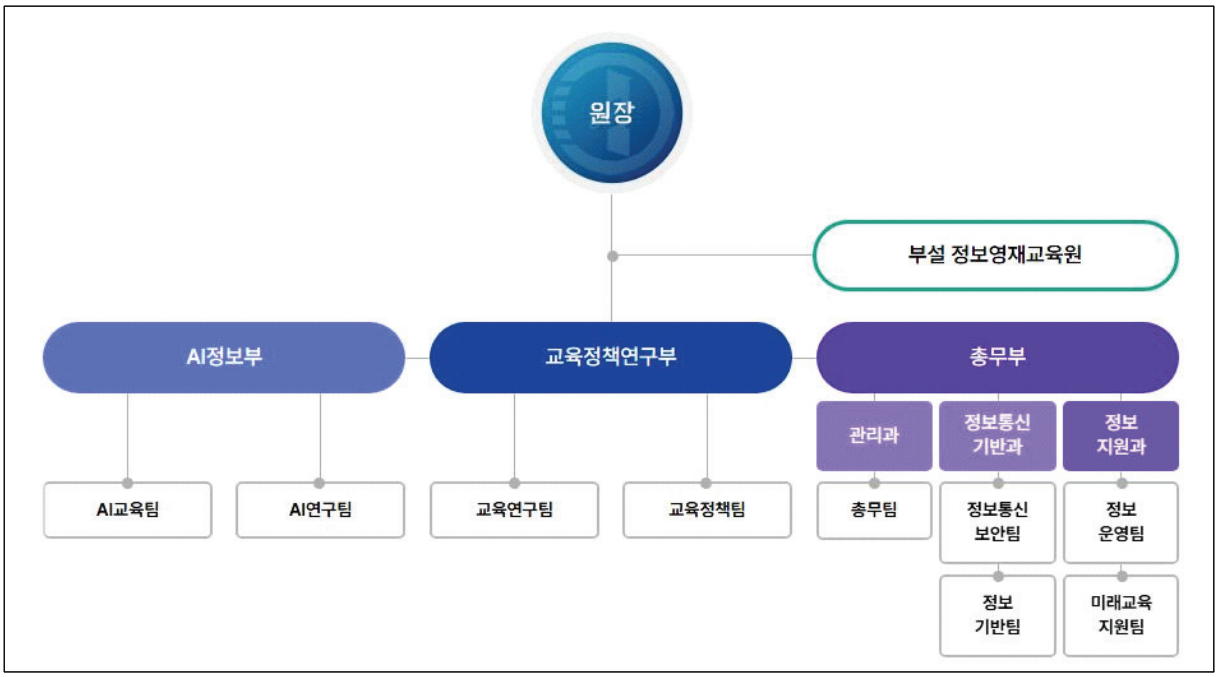
마. 광주

광주광역시교육청의 경우 교육연구 및 교육정보화, 교육정책 연구 및 교육정보 인프라에 관련된 업무를 광주광역시교육청 직속기관인 교육연구정보원에서 통합하여 수행하고 있다.

1) 광주광역시교육청교육연구정보원

광주광역시교육청교육연구정보원은 2004년 광주광역시교육정보원으로 출발하여 2019년 지금의 이름으로 개편되어 운영되고 있다. 설립 및 운영은 「광주광역시교육청 행정기구 설치 조례」 및 「광주광역시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙」에 근거하고 있다.

2025년 7월 기준 광주광역시교육청교육연구정보원은 AI정보부, 교육정책연구부, 총무부로 구성되어 있고, 정보영재교육원이 부설되어 있다. AI정보부는 AI교육팀과 AI연구팀, 교육정책연구부는 교육연구팀과 교육정책팀을 하위에 두고 있다. 총무부 하위의 정보통신기반과는 정보통신보안팀, 정보기반팀을 두고 있고, 정보지원과는 정보운영팀, 미래교육지원팀을 각각 두고 있다. 원의 조직도는 [그림 Ⅲ-7]과 같다.



출처: 광주광역시교육청교육연구정보원 홈페이지

[그림 Ⅲ-7] 광주광역시교육청교육연구정보원 조직도

광주광역시교육청교육연구정보원의 광주교육정책연구소는 광주 교육에 대한 종합적 정책연구 수행, 중장기 교육정책 연구를 통한 광주 교육 방향 제시, 광주 교육정책 연구의 싱크탱크(THINK-TANK) 역할 수행, 교직원의 교육연구 역량 신장이라는 4가지 기본 방향을 바탕으로 사업을 수행하고 있다.

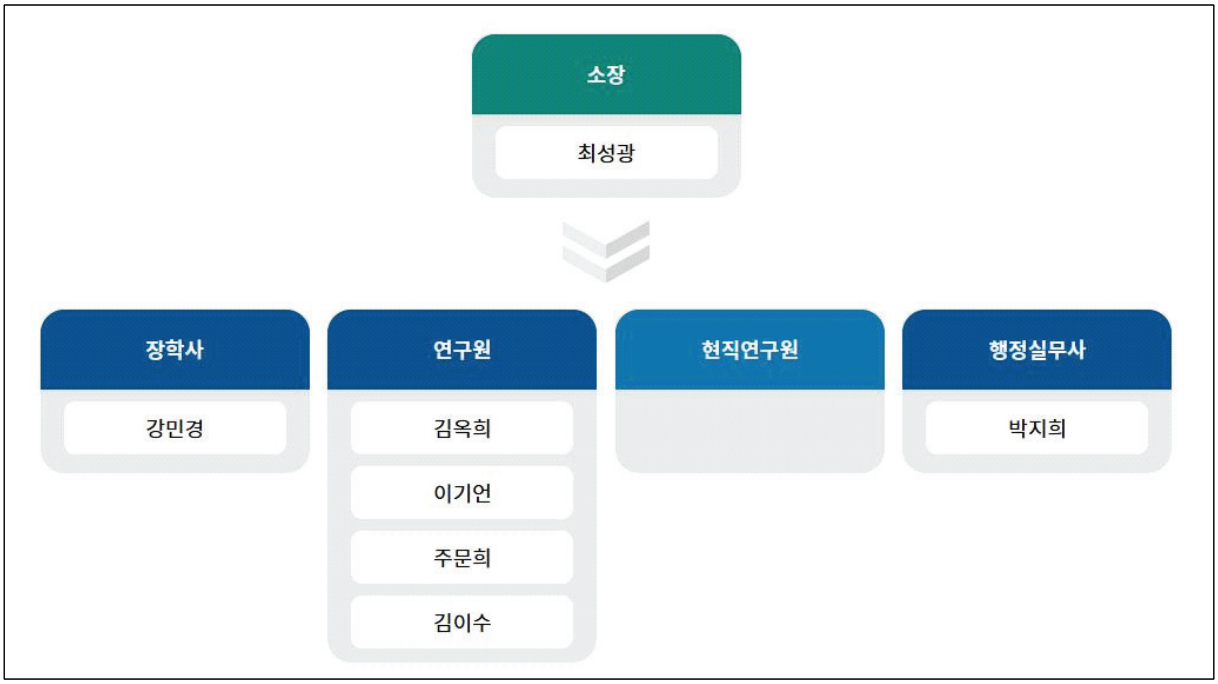
<표 III-16> 광주광역시교육청교육연구정보원 2025년도 주요 사업 현황

주요 사업	세부 사업	내용
미래 인재를 키우는 AI·SW 교육 활성화	인공지능(AI)·소프트웨어(SW) 교육 지원	• 광주SW교육지원센터 학생 체험 프로그램 운영 • 광주SW교육지원센터 AI·SW교육용 교구 대여 • 광주광역시교육청AI·SW체험축전 운영 • 학부모와 함께하는 AI·SW캠프 운영 • AI·SW교실 운영
	정보교육 연수·연구 활동	• AI·SW교육 정보화 연수 운영 • AI·스마트기기 활용 교원 역량 강화 연수 • 교육정보화경진대회 운영
	AI정보영재교육원 운영	• 정보영재 조기 발굴을 통한 미래 지향적 정보영재 교육 기회 제공 • 정보영재 대상 교육과정 운영 및 캠프 운영
미래 교육을 준비하는 디지털 플랫폼 구축	공공학습관리시스템(LMS) 운영	• 원격수업 공공플랫폼「e학습터」운영 • 원격수업 공공플랫폼「온라인클래스」운영 • 잇다, 지식샘터 서비스 운영 • 공공학습관리시스템 교사지원단 운영
	디지털 교수·학습 플랫폼 구축	• 광주형 수업 아카이브 '다모다' 플랫폼 관리 기능 개선 및 유지관리 • 스마트AI홈워크시스템「광주아이온(AI-ON)」운영
	광주광역시교육청 AI교육원 설립 추진	• 광주광역시교육청AI교육원 설립 추진 지원 • 광주광역시교육청AI교육원 전시·체험 콘텐츠 설계·제작·설치 용역 추진
교육정책 연구·개발	교육정책 연구	• 광주교육정책연구센터 운영 • 교육정책 연구과제 수행 • 광주교육정책 현직 연구원 운영 • 교육정책연구 소식지 「광주교육 현장&연구 TALK TALK」 발간 • 전국 교육정책연구소 네트워크 참여 • 광주교육 정책·연구 자문단 운영 • 광주광역시교육청 정책연구용역심의위원회 운영 • 광주광역시교육청 국제교육포럼 운영
	연구학교 운영	• 연구학교 담당 교원 운영 안내 및 길라잡이 배포 • 연구학교 담당 전문직 지원단 협의회 • 연구단계별 맞춤형 컨설팅 실시 • 연구학교 수업 나눔의 달 운영 • 연구학교 운영 지원을 위한 현장 밀착형 교원 직무연수 운영

주요 사업	세부 사업	내용
	인정도서 심의	• 2022 개정 교육과정에 따른 인정도서(고시 과목) 심의 • 2025년도 인정도서 수정·보완 • 2022 개정 교육과정에 따른 인정도서(고시 외 과목) 심의
	교육자료 개발·보급	• 초등 사회과 지역화 교재 수정·보완 및 보급 • 입학 초기 적응 활동 교재 수정·보완 및 보급
	영상자료 제작 지원	• 스튜디오 동영상 방송기기 유지 관리 및 기능 개선 • 교육 활동 관련 미디어자료 제작 지원 • 수업 자동녹화 시스템 운영 지원 • 청소년 방송 영상 아카데미 운영 • 청소년 아나운서 아카데미 운영
안정성 높고 신뢰받는 교육정보 시스템 운영	교육정보 활용 인프라 구축·관리	• 광주교육정보망 관리·운영 • 광주교육정보시스템 유지관리 • 주전산실 관리·운영(기반시설 및 통합백업시스템 등) • 웹호스팅시스템 관리·운영 • 하드디스크 파기장치 운영
	교육정보시스템 구축·관리	• 나이스시스템 관리·운영 • K-에듀파인시스템 관리·운영 • 교육행정데이터통합관리시스템 관리·운영 • 나이스 교무업무시스템 운영 • 유아 나이스 운영·관리 • K-에듀파인(업무관리)시스템 운영
	광주교육정보망 침해사고 대응센터 운영	• 광주교육정보망 침해사고대응센터 운영 • 정보보호시스템 운영·관리 • 정보보안 및 개인정보보호 추진 • 각급기관(학교) 누리집 웹취약점 점검 실시 • 교육기관 사이버 위기대응 훈련 실시 • 주요 정보통신기반시설 통합취약점 분석 및 평가 • 교육부 정보보안 수준진단 실시
	교류협력국 교육정보화 지원	• 교류협력국 교원 초청 교육정보화 연수 • 교류협력국 교육정보화기기(인프라) 지원 • 교류협력국 현지연수(추수지도) • 광주 이러닝 세계화 교사단(LEAD) 연구회 운영
	광주교육통합전산센터 이전·구축 관리	• 공유재산 변경심의 및 자체투자심사 • 설계 공모 및 용역 실시

출처: 광주광역시교육청교육연구정보원 홈페이지

주요 사업으로는 교육정책 현안과제 연구·개발, 중장기 광주 교육정책 연구·개발, 교육정책 홍보를 위한 이슈페이퍼 제작, 교육행정기관 전문적 학습공동체 운영, 현직 연구원제 운영 등이 있다.



출처: 광주광역시교육청 홈페이지

[그림 Ⅲ-8] 광주광역시교육청광주교육정책연구소 조직도

수행된 연구과제 목록을 보면, 연구소의 연구과제는 자체연구와 용역연구로 구분된다. 24년의 경우 자체연구 5건, 용역연구 9건을 수행하였고, 25년의 경우 자체연구 6건, 용역연구 9건으로 매년 유사한 수의 연구를 수행하는 것을 확인할 수 있다.

광주교육정책연구소의 공개된 자료로는 인력구조를 확인하기 어려우나 충청북도교육연구정보원(2024)이 발간한 전국 시·도교육청 교육정책연구소 운영 현황 분석 자료를 참고하면, 광주교육정책연구소의 인원 구성은 타 시·도에 비하여 규모가 작은 편이고 비상주 교육연구관과 학습연구년 교사 위주로 구성되어 있어 자체연구의 비율이 낮은 원인을 여기에서 찾을 수 있다.

<표 Ⅲ-17> 광주교육정책연구소 2024년도 연구과제 목록

구분		연구 주제
자체연구(5)	자체연구	2024 광주교육 종합실태조사
	자체연구	대안교육
	자체연구	늘봄학교
	자체연구	AI 광주미래교육
	자체연구	2024년 광주교육 주요 정책(5대 시책, 3대 역점 과제) 및 용역 의뢰 연구
용역연구(9)	용역연구	미래 인재 양성을 위한 광주형 초등 신규교사 임용시험 개편 방안
	용역연구	초등 인공지능 수학교과 융합교육 교수·학습자료 개발
	용역연구	중등 인공지능 수학교과 융합교육 교수·학습자료 개발
	용역연구	광주AI교육원 AI교육 전시·체험 프로그램 운영 방안 연구
	용역연구	가칭 광주광역시유아교육진흥원 유아체험원 설립 타당성 조사
	용역연구	광주형 AI·디지털 교육 교수·학습 모델 및 교육자료 개발
	용역연구	정보자원통합 및 클라우드 전환을 위한 광주교육통합전산센터 이전 및 구축 방안
	용역연구	광주체육중·고등학교 종합체육관 신축 기본계획
	용역연구	학교 탄소배출량 데이터 분석 플랫폼 구축 연구 및 탄소 중립학교 운영 로드맵 수립 방안

출처: 2024년 광주교육정책연구센터 연구과제

<표 Ⅲ-18> 광주교육정책연구소 2025년도 연구과제 목록

구분		연구 주제
자체연구(6)	자체연구	AI와 디지털 시대의 변화에 따른 광주 미래 교육 수업 방향 탐색
	자체연구	광주광역시교육청 청렴도 향상 방안 연구
	자체연구	이주배경 학생 특성에 따른 맞춤형 지원 방안 연구
	자체연구	'똑똑수학탐험대'를 활용한 기초학력 전담교사의 지도 사례 연구
	자체연구	AI 시대 고등학교 인문학 교육 강화 방안 연구
	자체연구	기타 광주교육정책연구센터 관련 정책연구 협력 등
용역연구(9)	용역연구	광주형 AI·디지털 교육 교수·학습 모델 및 교육자료 개발
	용역연구	초·중등 인공지능 국어교과 융합교육 교수·학습자료 개발
	용역연구	학교폭력 재발 원인에 대한 총체적 분석을 통한 학교폭력 예방 및 대책의 정책적 수립 방향과 과제 연구
	용역연구	공립대안학교 설립예정지 교육환경평가서 작성
	용역연구	2026~2028 유아배치계획 수립을 위한 취학 수요조사
	용역연구	학생독립운동 기사자료 수집 연구
	용역연구	학생독립운동 신진 연구과제 공모
	용역연구	노후학교 학습 환경 개선을 위한 개축 타당성 평가
	용역연구	광주광역시교육청 탄소배출량 데이터 분석 플랫폼 구축 연구

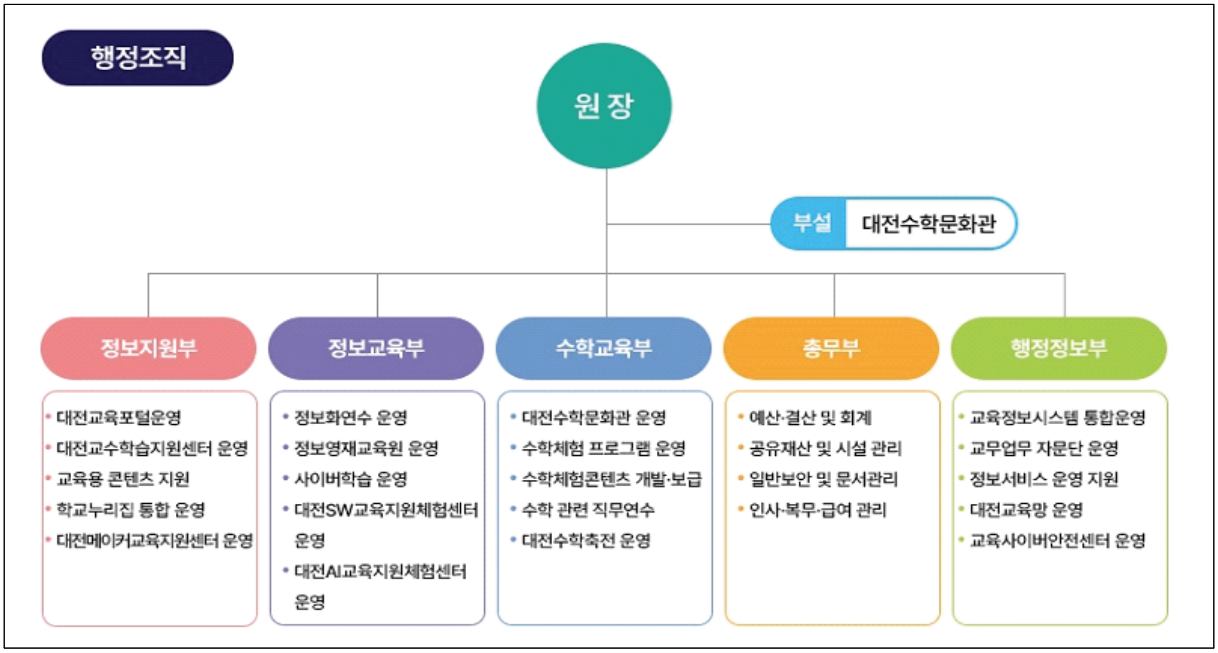
출처: 2025년 광주교육정책연구센터 연구과제

바. 대전

대전광역시교육청의 경우 산하 직속기관인 교육과학연구원이 학교평가와 STEM교육 관련 업무 및 대전 교육정책 관련 연구 기능을 수행하고 있고, 교육정보화 관련 업무는 대전광역시교육청교육정보원에서 분리하여 수행하고 있다.

1) 대전광역시교육청교육정보원

대전광역시교육청교육정보원은 1989년 설립된 대전직할시교육과학연구원에서 시작하여 1999년 교육연구원과 과학교육원 간 통합으로 개원한 대전교육과학연구원을 거쳐 2004년부터 대전교육정보원으로 분리 개원하여 현재까지 운영되고 있다. 「대전광역시교육청 행정기구 설치 조례」 및 「대전광역시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙」에 근거하여 설립 및 운영되고 있고, 2025년 기준 정보지원부와 정보교육부, 수학교육부, 총무부, 행정정보부의 5부 및 부설기관인 대전수학문화관으로 구성되어 있다.



출처: 대전교육정보원 홈페이지

[그림 III-9] 대전광역시교육청대전교육정보원 조직도

<표 Ⅲ-19> 대전교육정보원 2025년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	교육전문직				일반직							일반임기제		교육공무직	합계
	원장 교육 연구관	교육 연구관	교육 연구사	소계	4급	5급	6급	7급	8급	9급	소계	8급	소계		
현원	1	3	8	12	2	3	13	10	5	3	36	1	1	7	56

출처: 대전교육정보원 홈페이지

<표 Ⅲ-20> 대전교육정보원 2025년도 예산 현황

(단위: 백만 원)

사업	2025년 예산	비율(%)
교수·학습 활동 지원	1,981	21.9
교육행정 일반	5,930	65.5
기관 운영	918	10.1
인건비	222	2.5
계	9,051	100

출처: 대전교육정보원 2025 주요 업무계획

대전교육정보원은 미래 사회를 선도하는 창의적인 정보인재 양성이라는 운영 목표를 바탕으로 ① 현장 맞춤형 교수·학습 지원, ② 정보 활용 교육 내실화, ③ 탐구·체험 수학교육 활성화, ④ 교육정보서비스 안정화, ⑤ 교육정보보호 강화의 5가지 추진과제를 설정하고 있다. <표 Ⅲ-21>의 세부 사업별 업무를 살펴보면, 나이스, 에듀파인시스템 운영과 교육정보보호, 정보활용교육 등 교육정보화 관련 업무를 주로 담당하고 있고, 그 외에도 교수학습지원센터를 비롯한 교수·학습 관련 업무를 일부 수행하고 있는 것을 알 수 있다.

<표 Ⅲ-21> 대전교육정보원 주요 업무현황

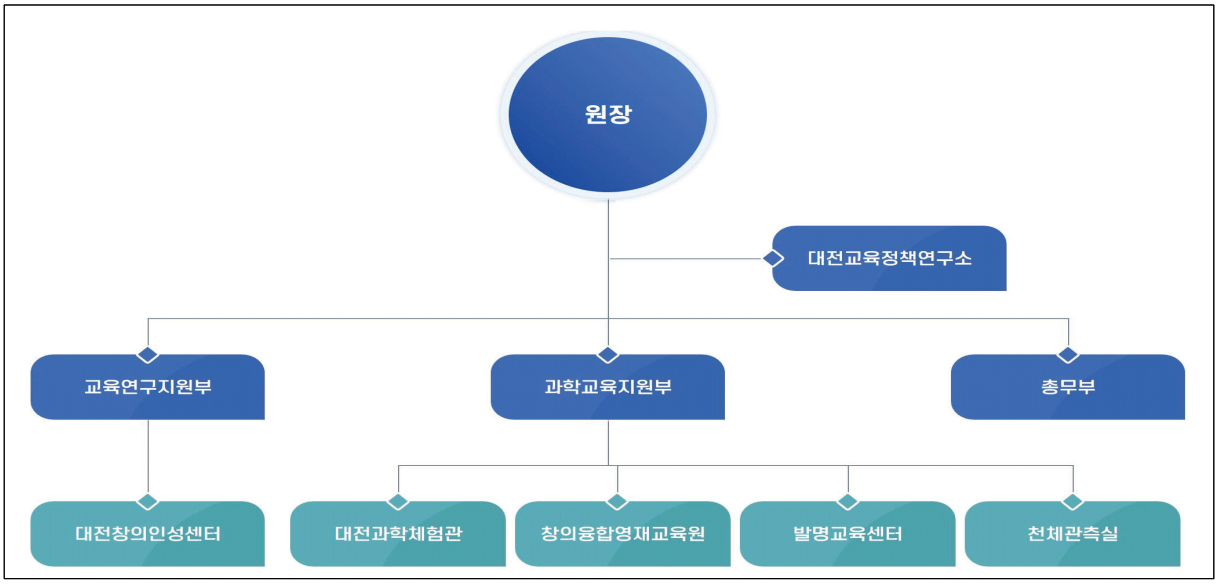
사업	세부 사업	업무
현장 맞춤형 교수·학습 지원	대전교수학습지원센터 운영	교수·학습자료 공유 기반 구축·운영 맞춤형 교수·학습 지원 학교 및 교육기관 교육 활동 지원
	교육용 콘텐츠 지원	ICT교육연구위원연구대회 운영 디지털교육연구대회 운영
	교육포털·학교누리집 운영	대전교육포털「에듀랑」운영 학교누리집 통합 운영
	대전메이커교육지원센터 운영	메이커교육 거점센터 운영 창의·융합 메이커교육 내실화 메이커교육 문화 확산

사업	세부 사업	업무
정보활용교육 내실화	정보영재교육원 운영	정보영재교육 프로그램 운영 학생정보화경진대회 지원
	교원 디지털 교실 혁신 정보화 연수 운영	교원 디지털 교실 혁신 정보화 집합연수 운영 교원 디지털 교실 혁신 정보화 원격연수 운영
	대전SW교육지원체험센터 운영	소프트웨어교육 창의적 체험교실 운영 소프트웨어·인공지능교육 교구 대여 사업 운영
	대전AI교육지원체험센터 운영	AI교육 창의적 체험교실 운영 대덕연구개발특구 연계 AI교육 프로그램 운영 AI교육 활성화 지원
	사이버학습「e학습터」운영	사이버학습「e학습터」운영
탐구·체험 수학교육 활성화	탐구 중심 수학체험 강화	맞춤형 수학체험 프로그램 운영 융합수학체험 프로그램 운영
	수학체험 기반 확충	대전수학문화관 인프라 조성 수학체험관 운영
	현장 중심 수학교육 지원	수학교육 역량 강화 교원 연수 운영 수학교사 전문성 개발 지원
	수학나눔 문화 조성	대전수학축전 운영 수학문화 확산
교육정보서비스 안정화	나이스 시스템 운영	나이스 사용자 지원 나이스 물적 기반 운영 주요 정보통신기반시설 정보보안 강화
	K-에듀파인 시스템 운영	K-에듀파인 사용자 지원 K-에듀파인 시스템 등 물적 기반 운영
	교육정보 인프라 운영	교육정보 물적 기반 통합 운영 대전교육망 운영
교육정보보호 강화	정보보안 운영	대전교육사이버안전센터 운영 침해사고 예방 강화 정보보호시스템 통합 운영
	개인정보보호 운영	개인정보보호시스템 운영 컴퓨터 정보유출 방지

출처: 대전교육정보원 2025 주요 업무계획

2) 대전교육과학연구원과 대전교육정책연구소

대전광역시교육청의 경우 직속기관으로 대전교육정보원을 두고, 대전교육정보원 산하에 대전교육정책연구소를 설치하여 대전교육정책 연구·개발, 정책연구 지원 시스템을 운영하고 있다.



출처: 2025 교육정책연구소 운영 계획

[그림 III-10] 대전교육과학연구원대전교육정책연구소 조직도

대전교육과학연구원은 과학교육 및 영재교육을 중점 사업으로 하는 대전광역시교육청 직속기구로 교육연구지원부와 과학교육지원부, 총무부의 3부와 원장 직속 대전교육정책연구소의 1소 조직으로 구성되어 있다.

특히 대전교육정책연구소는, 「대전광역시교육청 행정기구 설치 조례(제5226호, 2018. 12. 28.)」에 근거하여 2019년 교육정책의 체계적·전문적 연구·개발을 통한 대전교육 발전 도모, 교육 현안과 국내·외 교육정책 조사·연구·분석을 통한 대전 미래 교육 방향 제시라는 두 가지 목적을 바탕으로 신설되었다. 대전교육정책연구소의 주요 사업으로는 1) 대전교육정책 연구·개발, 2) 대전교육 정책연구 용역 추진, 3) 대전교육가족 교육정책 역량 강화, 4) 정책연구 지원 시스템 운영으로 유형화할 수 있다.

<표 III-22> 대전교육정책연구소 2025년도 연구과제 현황

구분		연구 주제
자체연구 (6)	자체	초등학교 신규교사 역량 강화를 위한 수습교사제 도입 방안
	자체	학생맞춤통합지원 운영체계 구축 방안
	자체	대전교육연수원 교육공동체 힐링파크 운영 방안 연구
	자체	유보통합의 안정적인 정착을 위한 대전유아교육진흥원 발전 방안
	자체	대전 경계선지능 학생 실태 분석 및 지원 방안
	자체	제2차 대전교육종단연구 결과 분석
현장연구 (2)	현장	AI디지털교과서(AIDT) 활용 실태 분석 및 지원 방안
	현장	초등학생의 문해력 향상 방안 연구

구분		연구 주제
공동연구 (2)	전국공동	시·도교육청 데이터 기반 교육정책 추진 사례 및 실행 방안
	전국공동	시도별 다문화교육 정책 분석 및 개선 방안
위탁연구 (7)	위탁	대전교육발전특구 운영 성과분석 및 발전 방안 연구
	위탁	대전광역시 IB 프로그램 도입 및 현장 적용 방안 연구
	위탁	대전유보통합 운영 방안 정책연구
	위탁	대전생태전환교육센터(가칭) 설립을 통한 생태전환교육 활성화 방안 연구
	위탁	대전광역시 고등학교 적정 배치 연구
	위탁	교육과정 연계 탐구·체험 중심 수학교육 활성화를 위한 (가칭)제2수학문화관 구축 및 운영 방안 연구
	위탁	발달지연 위험 영유아 부모교육 프로그램 개발

출처: 대전광역시교육청 정책연구과제 목록

대전교육정책연구소의 연구사업은 자체연구와 현장연구, 전국공동연구, 위탁연구로 구분되는데, 자체연구는 대전 지역의 맥락에서 이루어지는 내부 연구를 의미하고 현장연구는 보다 지역교육 현장과 맞닿아 있는 현안을 다루고 있는 것으로 판단된다. 연간 수행과제를 살펴보면, 매년 17~20건 사이의 연구과제를 수행하고 있는데, 이 중 자체연구와 현장연구 등 내부에서 수행되는 연구과제의 비율은 대략 절반 정도인 것으로 파악된다. 위탁연구의 경우 대전광역시교육청의 각 부처와 지역의 대학 및 기업체가 중심이 되어 연계 수행되고 있다.

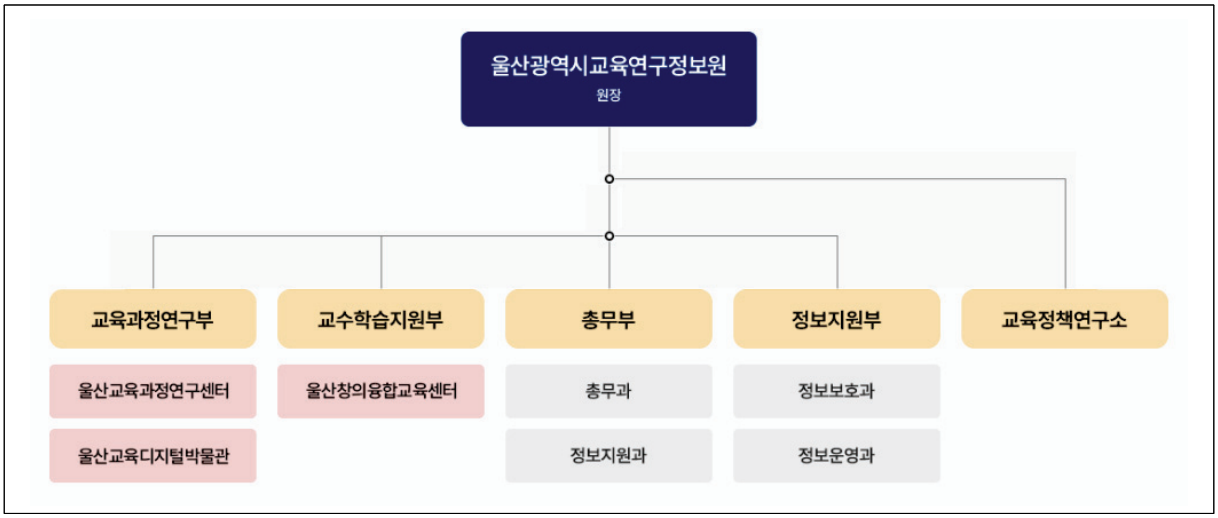
대전교육정책연구소는 지역의 경계를 넘어 시·도교육청 공동의 관심사에 대한 연구과제를 매년 다루고 있다는 점을 별기할 만하다. 2024년에는 시·도교육청 교육정책연구소 운영 현황 분석 및 발전 방안, 유보통합 기반 마련을 위한 유아교육·보육 환경 현황 및 쟁점 등 2건의 연구를 수행하였고, 2025년의 경우 시·도교육청 데이터 기반 교육정책 추진 사례 및 실행 방안, 시도별 다문화교육 정책 분석 및 개선 방안의 2건의 공동연구를 수행하고 있다.

사. 울산

울산광역시교육청의 경우 직속기관인 울산광역시교육연구정보원에서 교육정책 연구개발 기능 및 학교평가, 교육정보화 기능을 통합하여 수행하고 있다.

1) 울산광역시교육연구정보원

울산광역시교육연구정보원은 1998년 설립된 울산광역시교육연구원에서 시작하여 1999년 울산광역시교육과학연구원을 거쳐 2014년부터 지금의 명칭으로 운영되고 있다. 「울산광역시교육청 행정기구 설치 조례」 및 「울산광역시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙」에 근거하여 설립 및 운영되고 있고, 2025년 7월 기준 교육과정연구부와 교수학습지원부, 총무부, 정보지원부, 교육정책연구소의 4부 1소로 구성되어 있다.



출처: 울산광역시교육연구정보원 홈페이지

[그림 Ⅲ-11] 울산광역시교육연구정보원 조직도

<표 Ⅲ-23> 울산광역시교육연구정보원 2025년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	원장	특정직				일반직				교육공무직	특별운영직	계약직(대체)	합계
	교육연구관 3급	교육연구관 4급	교육연구관 5급	교육연구사	파견교사	4급	5급	6급	7~9급				
정원	1	2	1	11		2	4	15	30	8	8		82
현원	1	2	1	11	(2)	2	4	20	20	8	8	(5)	77(7)

출처: 울산광역시교육연구정보원 2025년 운영계획

<표 Ⅲ-24> 울산광역시교육연구정보원 2025년도 예산 현황

(단위: 천 원)

사업	2025년 예산	비율(%)
인적자원 운용	48,901	0.37
교수·학습 활동 지원	3,155,866	24.05
평생교육	8,792	0.07
교육행정 일반	8,410,098	64.08
기관 운영	1,190,396	9.07
인건비	310,589	2.37
계	13,124,642	100

출처: 울산광역시교육연구정보원 2025년 운영계획

울산교육연구정보원은 미래를 열어 가는 역량 중심 교육연구, 맞춤형 교육정보 지원이라는 운영 목표를 바탕으로 ① 지역과 더불어 성장하는 교육과정 연구·개발, ② 미래 교육 시대를 선도하는 교수·학습 변화 지원, ③ 증거기반 교육정책 연구, ④ 정보시스템 안정적 운영·지원 등의 중점 사업을 진행하고 있다.

<표 Ⅲ-25> 울산광역시교육연구정보원 2025년도 주요 업무

사업	세부 사업	사업 내용
1. 지역과 더불어 성장하는 교육과정 연구·개발	울산교육과정연구센터 운영	울산교육과정 연구 울산교육과정 연구교사단, 울산교육과정연구회 운영 교사 교육과정자료 개발 및 보급
	지역화 교재 개발 및 보급	지역화 교재 개발 및 보급
	교원 연구대회 운영	교원 연구대회 운영
	연구학교 컨설팅 및 평가	연구학교 컨설팅 및 평가
	울산교원연구지원센터 운영	울산교원연구지원센터 연구활동실 대여 및 관리
	울산교육디지털박물관 운영	울산교육사 자료 조사 및 목록화, 누리집 디지털 자료 등록 울산교육디지털박물관 전시 콘텐츠 연구
	울산교육 발간	울산교육 발간 및 배부
	외국어도서실 운영	외국어도서실 운영
	교육정보자료실 운영	교육정보자료실 운영
	독서로DLS 운영	독서교육종합지원시스템 통합, 시스템 S/W 유지관리
2. 미래 교육 시대를 선도하는 교수·학습 변화 지원	디지털 소양교육 교재 개발 및 보급	디지털 소양교육 교재, 도움자료 및 e-Book 개발 및 보급
	교원 에듀테크 역량 강화 연수 운영	학교로 찾아가는 교원 에듀테크 역량 강화 연수 운영 교원 에듀테크 역량 강화 직무연수 운영
	교수·학습 콘텐츠 개발 및 보급	교수·학습 콘텐츠 개발 및 보급 디지털 소양교육 지도를 위한 교수용 자료 제작 및 보급
	온라인 학습 운영 지원	울산 e학습터 운영 초등교사 학급운영 누리집(E·T)
	울산창의융합교육센터 운영	울산창의융합교육센터 지도교사/교원 코딩 역량 강화 연수 울산창의융합교육센터 지도교사 연수 및 협의 울산창의융합교육센터 교실 및 교구 관리
	멀티미디어제작실 운영	멀티미디어제작실 유지·관리 콘텐츠 제작 및 유튜브 채널 <울산교육연구정보원TV> 활성화
3. 증거기반 교육정책 연구	교육정책 연구 및 개발	자체연구, 현장연구, 위탁연구, 이슈페이퍼 등
	『울산교육종단연구 2024』 수행	1차년도 결과 분석, 문항 개발, 본조사 시스템 구축, 본조사 실시 및 결과 공유
	교육정책 연구 결과 발표 및 공유	정책세미나 운영, 울산교육포럼 개최, 연구소 연차보고회
4. 정보시스템 안정적 운영·지원	교육행정데이터통합관리시스템 운영	교육행정데이터통합관리시스템 인프라 유지관리, 시스템 운영, 통계자료 추출
	업무용 소프트웨어 보급 및 지원	업무용 소프트웨어 라이선스 구매 및 공동구매

사업	세부 사업	사업 내용
	울산교육시스템 운영	울산교육시스템(행정전산, 교수·학습, 정보보안, 센터 기반시설 등) 유지관리 행정기관 통합누리집, 통합백업시스템, 학교통합누리집, 스쿨넷서비스, 학교 무선망 서비스 운영
	나이스(NEIS) 운영	나이스 인프라 유지관리, 나이스 콜센터 운영
	K-에듀파인 시스템 운영	K-에듀파인 인프라 유지관리, 운영, 고도화
	정보보안 및 개인정보보호	주요 정보통신기반시설(나이스, 에듀파인) 보안 취약점 분석·평가 컨설팅, 보안관제종합시스템 운영

출처: 울산광역시교육연구정보원 2025년 운영계획

울산교육연구정보원의 2025년 운영계획을 살펴보면, 연구정보원의 연간 주요 업무는 크게 1) 교육과정 연구 및 개발, 2) 교수·학습 변화 지원, 3) 교육정책 연구, 4) 정보시스템 운영 및 지원의 4가지로 분류된다. 교육과정연구부를 중심으로 울산 지역 교육과정을 비롯한 특색교육의 연구, 연구교사단 운영, 지역화 교재의 개발 및 보급, 연구학교 운영 지원을 진행하고 있고, 교수학습지원부를 중심으로 디지털 소양교육, 교원의 에듀테크 역량 강화 등을 지원하고 있다.

특히, 울산교육정책연구소는 정책연구 및 개발 기능을 담당하고 있는데, 울산교육 비전 실현을 위한 교육정책 연구 및 개발, 국내 유관기관과의 네트워크 구축 및 교류, 울산 교육정책 연구개발 성과의 DB화를 통한 관리와 공유를 운영 목적으로 하고 있다. 연구소 소속 전문연구원이 직접 수행하는 자체연구, 학교현장 교직원을 중심으로 수행하는 현장연구, 패널데이터 조사 및 분석을 통한 종단연구, 전문 연구기관 위탁연구 등을 수행하며 그 외에도 울산교육정책여론조사, 이슈페이퍼 및 동향 분석지 발간 등의 업무를 수행하고 있다.

울산교육정책연구소의 2025년 수행 연구과제 목록을 살펴보면, 지역의 교육 현안을 시의성 있게 다루는 연구와 중장기적 관점에서 지역 교육정책에 기여할 수 있는 자체연구가 균형을 이루고 있다. 또한 울산광역시교육청은 2024년부터 10년간 울산 지역 초중고 학습자를 대상으로 종단자료를 수집 및 분석하는 울산교육종단연구 2024를 시작했으며, 이에 따라 2025년 정책연구과제의 상당 부분이 종단연구 실시를 위한 문항 개발 위탁연구 및 1차년도 조사 결과 분석 주제를 다루고 있다. 향후 종단연구가 지속됨에 따라 패널별 분석보고서와 데이터 기반 정책연구가 다수 생산될 것으로 보인다.

<표 III-26> 2025년 울산교육 정책연구과제 목록

구분		연구 주제
자체연구 (6)	전략	학령인구 감소 대응을 위한 울산 미래 교육 방안 1
	전략	학령인구 감소 대응을 위한 울산 미래 교육 방안 2
	전략	교원의 미래 교육 역량 강화를 위한 연수체계 개선 방안 1
	현안	초등 교원인사제도 개선 방안 연구
	현안	교육 활동 중심 학교 조직 재구조화 방안
	현안	유보통합의 효율적 추진을 위한 조직 개편 방안
종단연구 (2)	종단	『울산교육종단연구 2024』 1차년도 결과 분석 연구
	종단	『울산교육종단연구 2024』 일반 설문 문항 개발 연구(사회정서·심리문항 개발)
위탁연구 (6)	위탁	『울산교육종단연구 2024』 학생역량검사 초등학교 문항 개발 연구
	위탁	『울산교육종단연구 2024』 학생역량검사 중학교 문항 개발 연구
	위탁	『울산교육종단연구 2024』 학생역량검사 고등학교 문항 개발 연구
	위탁	『울산교육종단연구 2024』 학생역량검사 서술형 문항 채점 및 평가 방안 연구
	위탁	설문조사 수행을 위한 일반 조사 용역
	위탁	2025 울산 교육정책 여론 조사
현장연구 (4)	현장	학교 내 학생자치 활성화 방안
	현장	이주배경학생의 특성을 고려한 맞춤형 지원체제 구축 연구
	현장	고교학점제 도입의 학교현장 운영 실태 및 개선 방안 연구
	현장	학생 선수학습권 보장 및 학력 증진을 위한 정책 추진과제 분석
네트워크(1)	네트워크	시·도교육청 데이터 기반 교육정책 추진 사례 및 실행 방안
이슈페이퍼 (6)	이슈페이퍼	학교 안전사고 발생 현황 분석 및 경감 방안 연구
	이슈페이퍼	직업계고 기초학력 신장을 위한 요구 분석 및 지원 방안 고찰
	이슈페이퍼	교육 이슈에 대한 분석 및 시사점
	이슈페이퍼	교육 이슈에 대한 분석 및 시사점 - 교육종단연구 관련 주제 1
	이슈페이퍼	교육 이슈에 대한 분석 및 시사점 - 교육종단연구 관련 주제 2
	이슈페이퍼	교육 이슈에 대한 분석 및 시사점 - 교육종단연구 관련 주제 3
동향 분석 (6)	동향	주요 교육 동향 및 현안에 대한 데이터 분석 1
	동향	주요 교육 동향 및 현안에 대한 데이터 분석 2
	동향	주요 교육 동향 및 현안에 대한 데이터 분석 3
	동향	주요 교육 동향 및 현안에 대한 데이터 분석 4
	동향	주요 교육 동향 및 현안에 대한 데이터 분석 5
	동향	주요 교육 동향 및 현안에 대한 데이터 분석 6

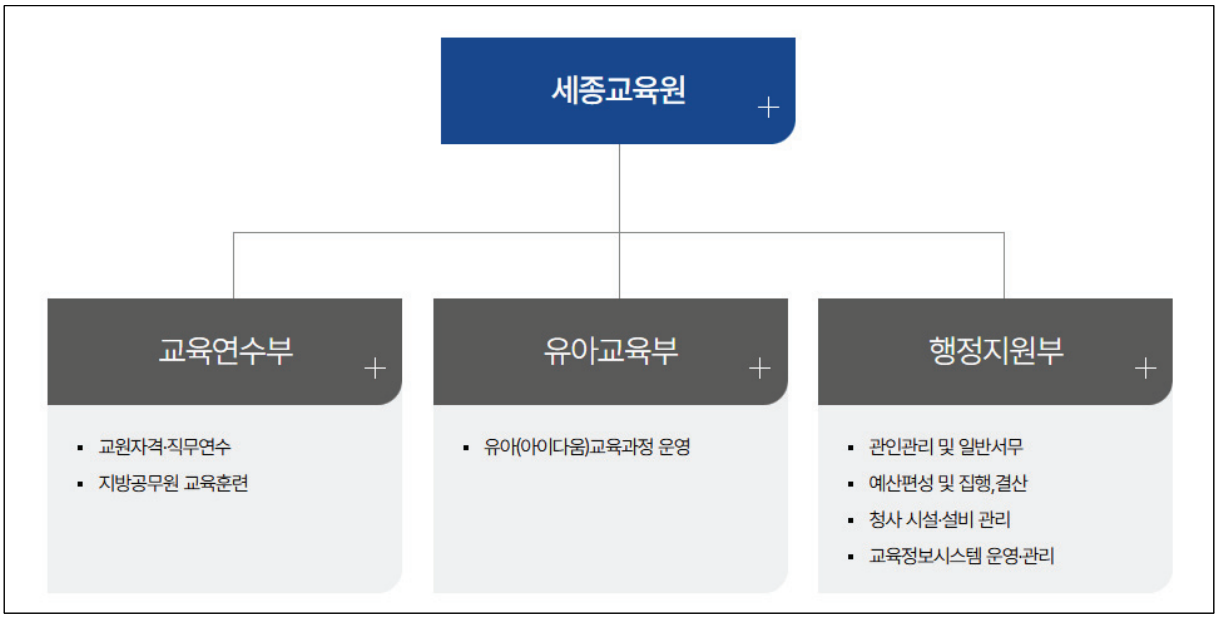
출처: 울산교육정책연구소 홈페이지

아. 세종

세종특별자치시교육청의 경우 교육정보화 및 교육정보시스템과 교원 역량 강화 업무는 직속기관인 세종교육원에서 담당하고 있고, 지역 교육정책 연구 및 개발 업무는 본청 산하의 교육정책연구소에서 수행하고 있다.

1) 세종특별자치시교육청교육원

세종특별자치시교육청교육원은 2015년 세종특별자치시교육연구원으로 최초 설립되었으며 연구연수센터, 평생학습부, 총무부의 3부로 운영되었다. 2021년부터 세종특별자치시교육청교육원으로 명칭이 변경되어 현재에 이르고 있다.「세종특별자치시교육청 행정기구 설치 조례」및「세종특별자치시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙」에 근거하여 설립 및 운영되고 있고, 2025년 7월 기준 교육연수부, 유아교육부, 행정지원부의 3부로 구성되어 있다.



출처: 세종특별자치시교육청교육원 홈페이지

[그림 Ⅲ-12] 세종교육원 조직도

<표 III-27> 세종교육원 2025년도 직원 현황

(단위: 명)

구분	4급 이상		5급		장학사 (교육연구사)	6급	7급	8급	9급	기타	합계
	전문	일반	전문	일반							
교육연수부	2	-	1	1	6	1	4	-	-	-	15
유아교육부	-	-	1	-	1	-	-	1	-	4	7
행정지원부	-	1	-	2	-	4	7	7	2	13	36
합계	2	1	2	3	7	5	11	8	2	17	58

출처: 2025년 세종교육원 업무계획안

세종교육원은 사람-꿈-현장 함께하는 세종교육원이라는 비전을 바탕으로 ① 교육공동체의 더 나은 성장을 위해 미래 교육연구, ② 교육공동체의 더 큰 꿈을 실현시키기 위해 창의적인 교육혁신 지원, ③ 교육현장과 소통하면서 현장 중심 연구를 통해 미래 핵심 역량 개발이라는 3가지 실행전략을 제시하고 있다.

세종교육원의 주요 사업 현황을 보면, 교육연수부를 중심으로 교원 역량 강화 및 연수 프로그램을 운영하고 있고, 지역 맥락의 특성에 맞추어 유아교육부를 단독 조직으로 설치하여 유아교육에 역점을 두고 있으며, 행정지원부를 중심으로 나이스와 에듀파인 등 교육정보시스템의 유지관리 및 사용자 지원 업무를 수행하고 있다.

<표 III-28> 세종교육원 2025년도 주요 사업 현황

담당부	사업	세부 사업
교육연수부	1. 학교 교육력 강화를 위한 핵심 역량 중심 교원 연수	핵심 역량 중심의 교원 연수 운영
		능동적인 연수 참여를 위한 환경 조성
		학교 성장을 이끄는 배움과 나눔의 문화 확산
	2. 교육현장 역량 제고를 위한 행정 연수	교육현장 중심의 맞춤형 역량 강화 연수 운영
		소통하며 함께 만들어가는 교육 과정 운영
유아교육부	1. 마을배움터 운영 내실화 지원	마을배움터 운영비 지원
	2. 유아·놀이 중심 교육자료 개발 및 보급	교육자료 개발·보급
		교재·교구 대여
	3. 유치원 교육공동체 역량 강화	유치원 관리자(원장) 워크숍, 유치원 자원봉사자 연수, 유치원 교사 연수
		유치원·어린이집 부장교사, 기간제교사, 관리자 워크숍
		영유아 보호자교육
	4. 교육공동체 맞춤형 상담 지원	대면상담, 집단상담, 영유아 정서심리상담
	5. 세종유아생태체험센터 운영	유아 체험 운영, 마을교육공동체 운영, 생태교육지원단 구성 운영, 시민 대상 솔솔놀이터 개방 운영

담당부	사업	세부 사업
행정 지원부	1. 교육정보시스템 운영 내실화 및 위기 대응력 강화	나이스 및 K-에듀파인 교육정보시스템 유지관리
		교육정보시스템 위기 대응력 강화
		나이스 프로그램 운영 관리
		나이스 현장자문단 구성·운영
		교육행정데이터 통합관리시스템 인프라 구축 및 운영
		교육정보시스템실 노후 부대장비 교체
	2. 4세대 나이스 안정적 운영 및 사용자 지원 강화	나이스 클라우드 인프라 유지관리
		나이스 사용자 운용 지원
		나이스 클라우드센터 운영
		나이스 기술 지원센터 운영
		나이스 교육공무직 서비스 운영 지원
		나이스 인프라 유지관리
		나이스 총괄센터 운영
		교육정보 개방 서비스 운영
		나이스 상담센터 운영
	3. 교육포털시스템 내실화 및 정보보안 강화	교육포털시스템 운영
		학교 및 교육원 홈페이지 운영 내실화
	4. 세종교육사이버안전센터 운영 내실화 및 보안관제 체계 강화	세종교육사이버안전센터 운영 내실화
		전문 인력을 통한 보안관제 체계 강화
		보안관제 종합시스템 고도화
		안정적인 스쿨넷서비스 제공

출처: 2025년 세종교육원 업무계획안

2) 세종특별자치시교육청 교육정책연구소

세종특별자치시교육청의 경우 세종교육원의 각 부서는 교원연수와 유아교육을 중심으로 업무를 수행하고 있고, 교육정책의 연구개발 및 확산은 본청 교육정책연구소가 담당하고 있다. 교육정책연구소는 2024년까지 세종교육원 내 조직에 속했으나 2025년부터 세종특별자치시교육청 미래기획관으로 조직이 개편되었다. 미래기획관은 미래기획담당, 정책조정담당, 교육정책연구소의 3개 담당부서로 구성되어 있으며 조직구조 및 세부 업무분장은 <표 Ⅲ-29>와 같다.

출처: 세종특별자치시교육청 홈페이지

[그림 III-13] 세종특별자치시교육청 조직도

<표 III-29> 세종특별자치시교육청 부처별 업무 개요

담당(부)	세부 사업
미래기획담당	교육 주체 의견 수렴을 통한 상향식 교육정책 마련
	교육 환경 변화에 대응하는 정책 기반 마련
	지속가능한 세종 미래 교육 기반 조성
정책조정담당	교육감 공약 관리
	자체 성과평가 및 외부기관 평가 관리
	민관학 거버넌스 운영 및 정책 사업 조정·관리
	정책 진단 및 활용
교육정책연구소	교육청 정책 역량 강화와 학교현장의 현안 해결을 위한 연구 추진
	교원의 전문성 강화 및 학교현장 중심의 연구문화 활성화를 위한 현장연구회 운영

출처: 2025년 세종교육원 업무계획안

세종교육정책연구소의 운영 방향은 크게 3가지로 요약되는데, 1) 수요자의 의견을 반영한 연구과제 발굴과 현장 밀착형 연구 수행, 2) 연구 결과 환류와 정책 활용도 제고를 위한 성과 공유, 3) 교직원의 연구 전문성 향상 및 현장의 요구와 밀착된 창의적 교육정책 개발 환경 조성 등이다. 특히 교육청과 직속기관, 학교를 대상으로 한 연구과제 공모를 통해 수요자 기반 연구과제 수행을 지원하며, 수행된 연구 결과를 교육현장에 환류하기 위한 다양한 업무를 수행한다.

2024년 세종교육정책연구소에서 수행한 과제 및 연구 관련 확산 실적을 살펴보면, 정책연구 및 현안연구가 각 4건 수행되었으나 자체연구보다 용역의 비율이 높고, 월별로 개최되는 정책세미나 및 숙의포럼의 발제자 역시 대부분 외부 연사로 구성되어 있어 연구의 직접적 개발 보다는 외부 연구자를 통한 연구과제 수행을 지원하는 기능을 주로 수행하고 있음을 알 수 있다.

<표 III-30> 2024년 세종특별자치시교육청 교육정책연구소 과제 목록

구분		연구 주제
정책연구	정책연구	에듀테크 통합플랫폼 구축에 따른 세종형 특화서비스 개발 방향 탐색
	정책연구	세종 맞춤형 진로교육을 위한 중장기 계획
	정책연구	중·고통합운영학교 사례 연구-H학교 겸임 실태 분석을 중심으로
	정책연구	세종꿈마루사업 고도화 방안 수립 연구
현안연구	현안연구	방학 중 아아들의 성장 지원 방안 성과분석 연구
	현안연구	세종 미래 교육 핵심 가치 '존엄'의 구현 방안-중·고 통합형 공립 대안학교를 중심으로
	현안연구	지역사회 학습 허브로서의 학교 가능성 탐색 연구-해밀교육마을 운영 사례를 중심으로
	현안연구	세종형 정주 인재 양성을 위한 특성화고 운영 실태 연구
위탁연구	연구용역	학교교육과 교육공동체의 미래에 관한 교육주체 숙의포럼 심화 연구
정책세미나 숙의포럼	정책세미나	협력과 상생의 교원-학부모 관계 설정을 위한 정책 대안 모색
	정책세미나	지방교육재정교부금 축소에 따른 재정위기 사태 전망과 대응
	정책세미나	학교지원본부의 학교 지원 내용, 방식 등에 대한 학습·토론
	정책세미나	질 관리형 학교 교육과정 구축을 통한 세종형 학력 제고
	정책세미나	미래 지향적 장학 개념 정립을 위한 새로운 장학 방향 토론
	정책세미나	교사 자율성 기반 공동체 중심의 학교 만들기
	정책세미나	공교육에서 에듀테크의 활용 방향성과 교사의 역할
	정책세미나	교육정책연구소 하반기 정책(현안)연구 착수 보고(4건
	연구회	교육의 본질을 위한 교육공동체의 논의와 합의
	정책세미나	방학 중 성장 지원 성과 및 개선과제
	연구회	학령인구 감소와 교육이 나아갈 길
	정책세미나	세종형 정주인재 양성을 위한 직업·취업 모델 수립 포럼
	연구회	역량 기반 교육 실현을 위한 세종 창의적 교육과정 개선 방향 탐색
	연구회	마을교육공동체와 진로교육 협력 방안
	연구회	고등학교 전문적 학습공동체 운영 실태와 개선 방향
현장 밀착형 실행연구	실행연구	현장연구회 활성화 방안 실행연구
	실행연구	학교자체평가 운영 실태 분석 연구
	실행연구	세종 창의적 교육과정 현장 적합성 연구

출처: 2025년 교육정책연구소 업무계획