

폐교 리본(Re-Born) 모델 기획안



제안자 : 이승주 010-7740-3370

| 폐교 무상 활용을 통한 기존 장애인보호작업장의 성장과 확장을 위한 새로운 기회 창출 |

1. 핵심 제안 개요

제안 배경	유휴·미활용 폐교 1개 소 무상 대부·시범 운영 → 정책모델 확보 및 전국확산 제고
제안 목적	유휴 폐교 활용하여, 기존 장애인보호작업장의 성장과 확장을 위한 새로운 기회 창출
현황·문제점	임차료 + 공간 부족 + 판로 한계 + 열악한 근무환경 → 생산·고용 확대와 자립운영에 제약
개선 방안	폐교 활용 → 사업 효율화·공간 확충 → 생산·고용 확대 → 판로·매출 증대 → 수익성 개선
기대 효과	임차료 등 비용절감 + 수익성 개선 + 생산·고용·매출·판로 확대 → 혁신적 자립경영 강화
협력 방안	무상·저비용 대부 → 자부담 재생 → 공익적 성과 창출 → 만료 후, 무상 반환



2. 제안의 추진목표

폐교의 재생을 통한 “무상공간 + 매출확대 + 자립성장” 창출



10년간 무상공간 확보

- 임차료 부담 + 공간 부족 + 판로 한계 개선
- 폐교 사용 협약체결 → 만료 후, 무상 반환
- 사용목적에 따라 폐교 시설을 단계적 재생



매출 확대 및 수익성 개선

- 폐교 무상 활용 → 고정비 절감 → 생산·고용 확대
- 생산역량 확대 → 제품·서비스 다양화 → 매출 증대
- 공공협력 강화 → 판로 확대 → 안정적 매출 확보



다중 수익원 기반 자립성장

- 공동 판매·브랜드 → 대형 발주 대응력 강화
- 국비 직업훈련·일경험·위탁사업 추가 연계로, 다중수익 기반 다각화 → 안정적인 자립성장

사람을 살리는 폐교 → 일자리 창출 ⊕ 예산을 절감하는 폐교 → 공공재정 부담 해소 ⊕ 스스로 운영되는 폐교 → 자립형 수익모델 구축

3. 혁신의 개선 방안

정부보조금 의존 운영 구조에서 → 다중수익기반 자립형으로 전환

- 수익원 다변화: 국비 보조금 + 직업훈련 + 민간위탁사업 연계 안정적 운영비 확보
- 매출·판로 확대: 우선구매제 + 공공·민간 판로 연계로 수주·판매 확대
- 자립경영 선순환: 비용절감 → 생산성 향상 → 매출증대 → 수익재투자로 지속가능 운영

개별단일사업 → 전국 표준모델

- 시범사업 검증: 시범 폐교 선정 → 1년 운영 → 성과·자립성 검증
- 표준모델 구축: 운영성과 기반 표준 운영매뉴얼·확산 모델 구축
- 전국 확산: 정책모델 검증 → 자립모델 표준화 → 전국 적용 확대

유휴 폐교 → 자립지원 복합 플랫폼으로 전환

- 재활·직업 훈련·생산·판로 기능을 집약한 복지·자립 공간으로 재탄생
- 직업훈련·일경험·고용·생산·복지가 연결되는 원스톱 자립성장 거점
- 고정비는 낮추고, 생산·판로는 늘려 매출과 수익성을 높이는 자립모델

공간혁신
폐교 리본 혁신모델

운영혁신
폐교 리본 혁신모델

확산혁신
폐교 리본 혁신모델

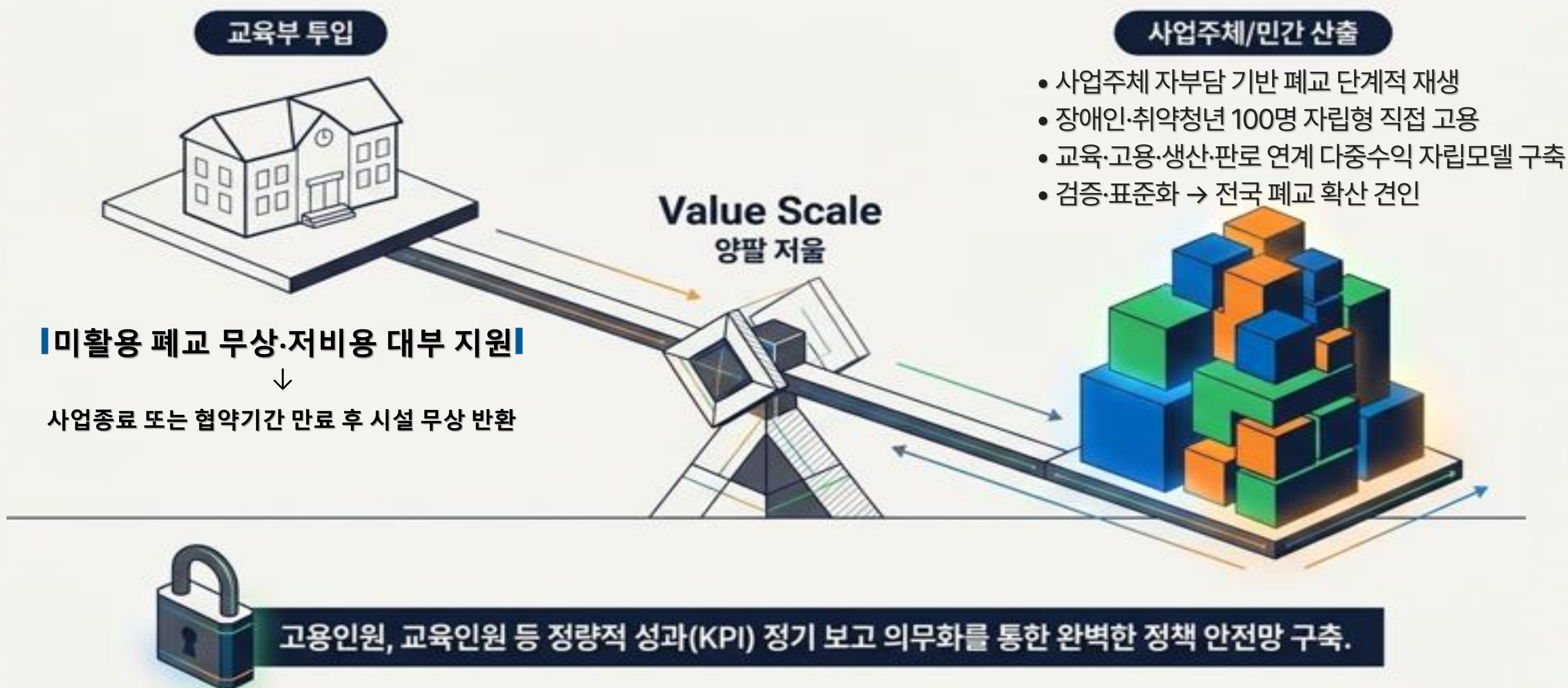
4. 차별화 추진전략

혁신적 패러다임 전환 : 왜 폐교 Re-Born 모델 이야 하는가?

기존 일반 활용	항목	폐교 리본 혁신모델
단순 시설 재활용	사용 목적	→ 취약계층 문제 해결형의 사회가치 창출
임대·체험·단일 프로그램	공간 운영	→ 교육·복지·일자리·생산 원스톱 복합거점
제한적 일자리	고용 창출	→ 장애인·취약청년 100명 고용 KPI 기반
정부보조금 의존형	재무 구조	→ 다중 수익원 기반 100% 자립운영체계
지속적 예산·행정 지원	정부 부담	→ 민간 자부담 중심, 공공재정 부담 없음
개별 지역사업	확산 효과	→ 표준 운영메뉴얼 기반 확산형 정책모델 확보

5. 폐교 리본 실행계획

‘특혜’가 아닌 ‘압도적 공익 교환(Public-Private Exchange)’



6. 폐교 리본 운영모델



7. 추진체계 및 역할분담

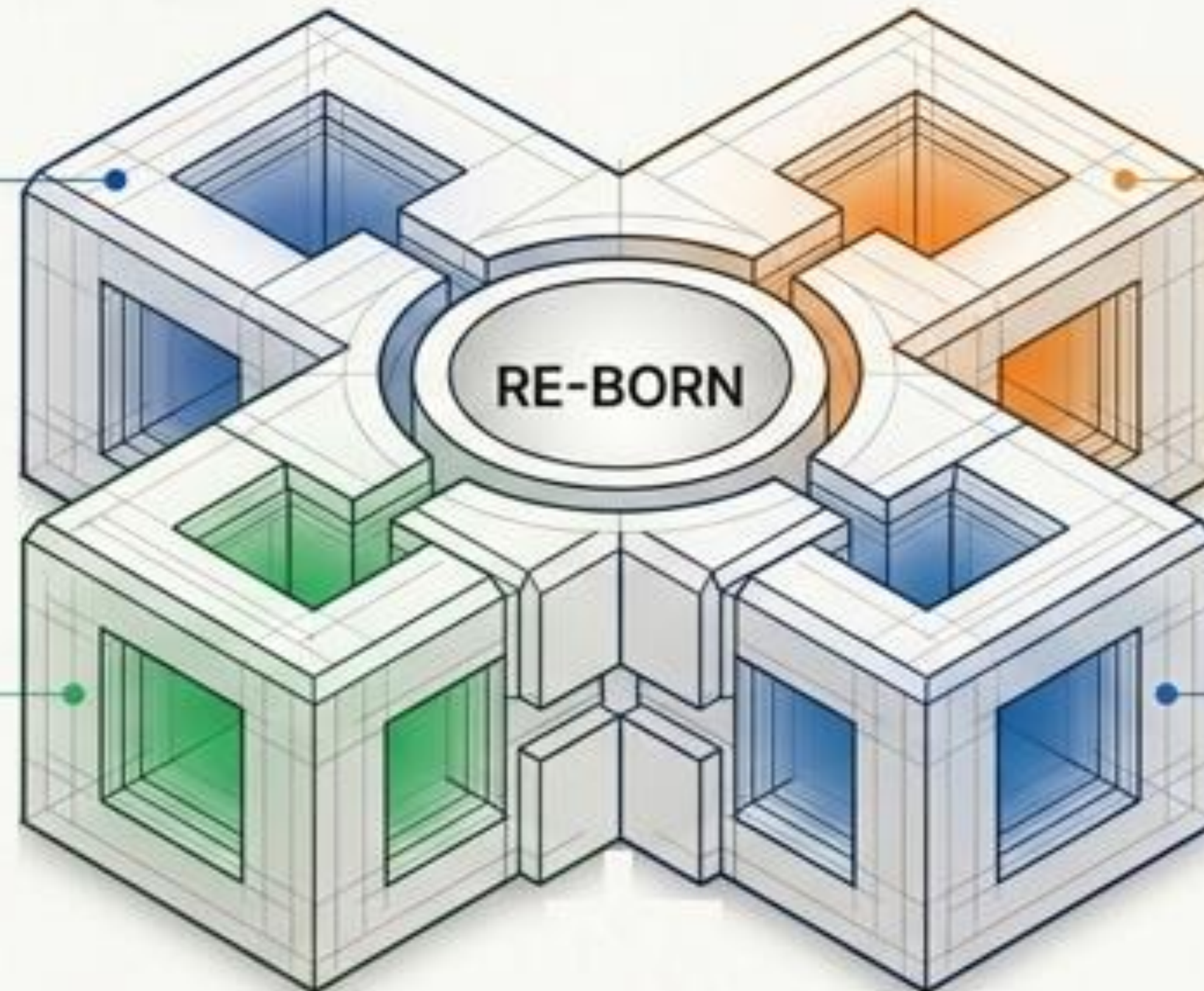
각자의 강점을 결합한 견고한 4자 민관 협력 생태계

교육부 (기반 제공)

- 유휴 폐교 발굴 및 무상 대부
- 행정절차 지원
- 성과 점검

지자체 (행정/복지 연계)

- 지역 일자리 사업 연계
- 행정 인허가 지원
- 주민 참여 독려



사업주체 (실행/투자)

- 100% 자부담 리모델링
- 시설 운영 및 인력 확보
- 일자리 창출 및 성과 보고

기업/민간 (자원 수혈)

- 기업 ESG 자본 투자
- 생산품 공공 구매 및 판로 지원
- 현장 실습 연계

8. 다중 수익 기반 자립운영

장애인보호작업장 및 공공판로



- 보호작업장 3개소 구축 → 연 15억원 규모 사업 기반 확보
- 장애인·취약청년 100명 고용 → 직업훈련·생산·고용 연계
- 우선구매·판로 확보 → 연 10~50억원 매출 기반 자립운영

국비 재할·직업훈련 운영비



- 150명 기숙형 직업훈련 → 연 15억원 교육수익 기반 확보
- 교육-훈련-취업-고용 선순환, 자립형 일자리 플랫폼 구축
- 훈련비 수익과 취업성과 동시에 창출하는 교육-고용 연계형

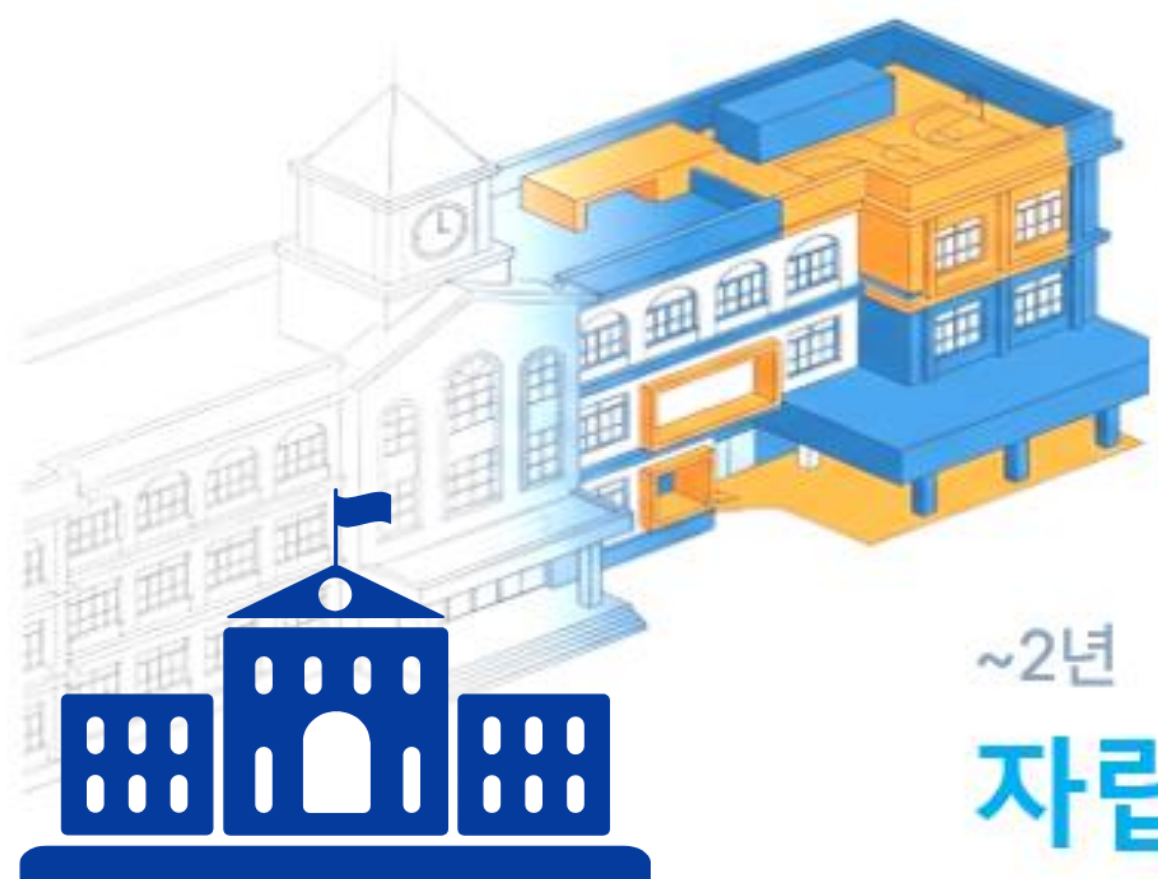
민간위탁·일경험 위탁운영비



- 수료 후, 지역·사회적기업 등에 일경험 및 취업 연계
- 사업 규모와 위탁조건에 따라 연매출 2~5억원 예상
- 사업 기반 취약청년 일자리 확대 + 운영수익 동시에 창출

9. 3개년 실행 로드맵

“민간ESG·자부담의 폐교 재생과 일자리 창출을 통한 정부의 폐교 관리·시설투자 부담을 줄이고, 장애인·취약청년의 직업훈련과 고용, 우선구매제 공공판로를 확립해 3년 내 다중 수익원 자립모델과 전국 확산형 폐교 재생모델 구축”



~1년

자립모델 시범운영

- 목표 : 민간ESG·자부담으로 폐교를 재생, 고용·생산·판로·수익이 순환하는 자립형 공익 플랫폼 구축
- 전략 : 폐교 선정 → 협약 → 시설진단·재생 → 직업훈련·고용 → 생산·판로 → 수익창출 → 재투자·고용확대
- 방안 : 장애인보호작업장 국고보조(연 5억, 1개소) → 우선구매·공공판로 개척 → 다중 수익원 결합 자립운영

~2년

자립모델 본격화

- 목표 : 공간 활용률 80% 이상 달성 및 고용·생산·수익 기능 확대를 통한 자립운영 안정화
- 전략 : 성과 기반 공간활용·직업훈련·고용·생산·판로 기능을 확대하고 다중수익 구조를 본격 구축
- 방안 : 공간 기능 및 훈련·고용 확대 → 생산품목·판로 다각화 → 수익 창출 → 재투자 선순환 강화

~3년

확장모델 전국화

- 목표 : 검증된 자립모델의 지역 확산 및 표준 운영체계 구축
 - 전략 : 시범사업 성과를 표준화하여 지역기업·지자체 협력 기반의 확산모델 구축
 - 방안 : 운영 매뉴얼화 → 지역기업·지자체 연계 → 추가 폐교 적용 → 전국 확산화
- *1개교 수익모델(예상) : 보호작업장 20억 + 국비훈련 15억 + 위탁사업 5억 = 연간 약 40억원 규모

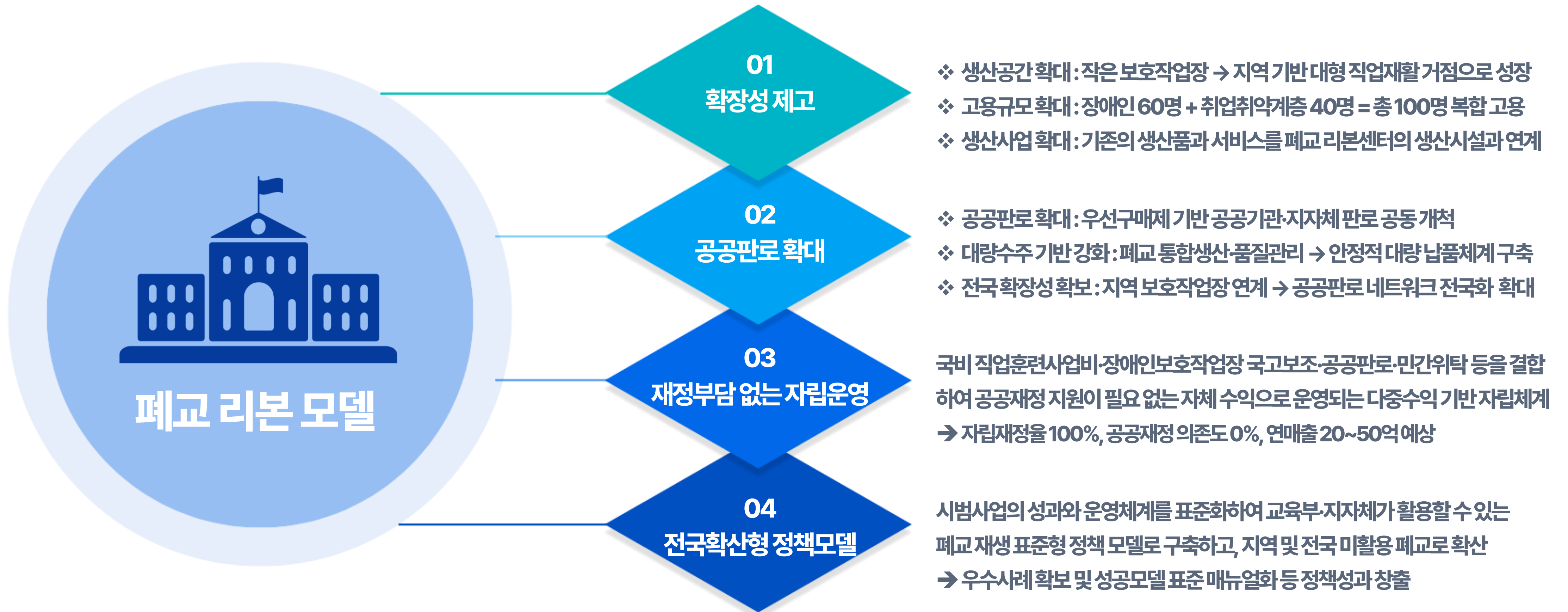
1년차 목표

2년차 목표

3년차 목표

10. 차별화 기대효과

신규·추가 공공예산 투입 없이 행정적 결정(무상 또는 저비용 대부) 만으로 달성 가능한 성과



11. 폐교 활용 효과성

핵심분야	주요 제안내용	목표 및 효과
① 폐교 활용률 제고	직업훈련·고용·생산·복지·주민공간으로 복합 활용	폐교 활용률 100%
② 공간 활용도 제고	교실·특별실·체육시설·운동장 등을 기능별로 재배치하여 유휴공간 최소화	공간 활용률 80% 이상
③ 상시 운영체계 구축	일회성 행사 중심이 아닌 직업훈련·생산·고용·주민 프로그램 상시 운영	연간 250일 이상 운영
④ 장애인 일자리 창출	장애인 직업재활·보호작업장 및 생산·서비스 직무 연계	장애인 60명 자립형 고용
⑤ 취약청년 자립 지원	자립준비청년·장기구직청년 등의 직업훈련 및 일경험·취업 연계	취약청년 40명 직접 고용
⑥ 재활·직업훈련 거점화	폐교를 지역 맞춤형 직업훈련 및 일경험 공간으로 활용	150명 직업훈련
⑦ 지역기업 생산거점	지역기업의 생산·가공·서비스·공동사업을 폐교와 연계	지역기업 협력 및 매출 확대
⑧ 교육부 관리부담 해소	장기 미활용 폐교의 관리·보안·시설유지 부담을 민간 운영체제로 전환	관리비용 및 행정 부담 경감
⑨ 교육재산 가치 제고	매각·방치 중심의 폐교를 공익적 생산·복지자산으로 전환	교육재산 활용가치 증대
⑩ 민간자원 유입	민간 자부담·ESG 외부자원을 통한 시설 단계적 재생	공공재정 부담 최소화
⑪ 지속가능한 자립운영	직업훈련·생산·판로·민간협력 등 다중 수익모델 기반 자립체계 구축	정부보조금 의존도 0%
⑫ 전국 확산	운영성과를 표준화하여 타 지역 폐교에 적용 가능한 모델 구축	전국 폐교 활용모델 확산

12. 사업 구축의 실행가능성

구분	핵심 실행 내용	실행 방법	주요 성과/KPI
① 폐교 발굴·확보	미활용·장기 미활용 폐교 확보	공공협력 연계 무상·저비용 사용·대부 추진	폐교 1개소 시범운영
② 대상지 선정	사업 적합성 사전검증	안전성·접근성·고용수요·기업연계·자립가능성 평가	대상지 적합성 확보
③ 시설 안전·환경 개선	기존 시설의 안전성 확보	안전점검 → 필수 보수 → 단계적 폐교 공간 재생	안전시설 확보, 사업비 절감
④ 폐교 재생	기존 교육시설 최대 활용	교사동·체육시설·운동장 등을 기능별 공간으로 재구성	폐교 활용률 100% 확보
⑤ 직업훈련 구축	장애인·취약청년 직무역량 강화	직무교육·현장훈련·자격교육·일경험 연계	150명 직업훈련
⑥ 일경험·직무배치	교육에서 고용으로 전환	개인별 역량진단 → 직무매칭 → 현장실습	보호고용 → 일반고용 전환
⑦ 100명 고용창출	자립형 직접 고용 실현	장애인·자립준비청년·취약청년 직무별 채용	100명 고용 달성
⑧ 생산·서비스 운영	고용과 매출 동시 창출	제조·포장·가공·농축산·시설관리·지역서비스 등 운영	생산·서비스 매출 창출
⑨ 지역기업 협력	민관 협력 기반 확대	지역기업 입주·협업·ESG·공동사업 연계	지역기업 20개사 이상 협약
⑩ 판로·수익 확보	안정적인 매출 기반 구축	공공 우선구매·기업 구매·민간판로·서비스 수익 연계	자체수입 비중 70% 이상
⑪ 주민복지·지역상생	폐교의 지역사회 공익기능 확대	주민교육·문화·복지·커뮤니티 프로그램 운영	주민참여·생활인구 확대
⑫ 자립·확산 모델 구축	지속가능한 운영 및 전국 확산	수익 재투자 → 추가고용 → 성과표준화 → 전국확산	공간 활용률 80% 이상

13. 위험요인별 대응체계

구분	발생 가능성	대응 전략	사후 관리
① 폐교 확보 지연	중	후보 폐교 복수 확보 및 교육부 사전협의	대체 대상지 즉시 전환
② 시설개선 비용 증가	중	기존시설 최대 활용 및 단계적 리모델링	공사범위 조정 및 민간자원 추가 연계
③ 사업 참여자 부족	중	복지기관·고용기관·대학 등 다중 모집체계 구축	상시 모집 및 추가 대상자 발굴
④ 훈련생 중도탈락	중	초기 직무진단 및 맞춤형 교육	상담·멘토링·사례관리
⑤ 취업처 부족	중	사업 초기부터 지역기업 채용수요 조사	직접고용·기업취업·일경험 병행
⑥ 판로 부족	중	공공·민간·지역기업 복수 판로 구축	사전 구매협약 및 신규 판로 개척
⑦ 운영재원 부족	중	정부사업+자체수익+ESG+민간후원 다원화	수익사업 확대 및 비용 효율화
⑧ 사업성과 미달	중	분기별 KPI 점검 및 원인분석	미달지표별 개선계획 수립

14. 사업종료 후 지속가능성

구분	핵심 KPI	사업기간 내 목표(3개년)	사업종료 후 지속 목표
① 폐교 활용	폐교 활용률	100%	지속 운영
② 공간 운영	공간활용률·운영일수	80% 이상·250일+	상시 운영체계 유지
③ 직업훈련	장애인·취약청년 훈련	150명	지속 훈련·재취업 확대
④ 자립 고용	자립형 직접 고용	100명	고용 유지·추가 고용
⑤ 기업협력	지역기업 협력 확대	20개 사 이상	공동생산·채용·ESG 확대
⑥ 판로·매출	공공·민간 판로 및 자체 수익	수익모델 구축	판로 다변화·매출 확대
⑦ 자립 운영	자체 수익 비중	70% 이상	운영비 자체 충당·수익 재투자
⑧ 지역 확산	표준모델 확산	1개 시범모델 구축	타 폐교·타 지역 확대