

GYEONGSANGNAMDO  
EDUCATION RESEARCH & INFORMATION INSTITUTE

2권

# 2019년 교육정책 연구보고서 자체연구보고서

03. 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원기능 강화 개선방안 연구



# 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원기능 강화 개선방안 연구

## 연구진

**연구책임자** | 구경호(경남교육연구정보원 교육정책연구소)

**공동연구자** | 류수목(경남교육연구정보원 교육정책연구소)  
| 박은희(경남교육연구정보원 교육정책연구소)  
| 남수미(경남대학교 박사과정)

**연구협력관** | 오용주(경상남도교육청 정책기획과)

**자문위원** | 정현정(경상남도교육청 학교혁신과)  
| 김창수(경남교육연구정보원 운영지원부)

## <연구요약>

# 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원기능 강화 개선방안 연구

## I. 서론

교육지원청은 법적으로 시·도교육청의 하급행정기관인 지역교육청이란 명칭으로 시작하였다. 지역의 초, 중등학교의 운영을 지도·감독하는 기능으로 시작하였다. 이후 문제점으로 지적된 관리·감독기능을 개선하고 대신 장학기능 및 현장 지원 기능을 대폭 강화하기 위해 명칭을 교육지원청으로 변경하였다. 2010년 교육지원청으로 개편이 이루어졌으나 지역교육청의 현장 지원 기능을 대폭 강화하겠다는 초기의 의지와 달리 지역교육청의 기능은 대폭 전환되지 않고, 이전 역할과 인력 구조가 그대로 유지되면서 의도하였던 ‘기능의 전환’은 제대로 되지 않아 이에 대한 문제제기가 지속되었다.

교육지원청의 개편 흐름을 살펴보면, 교육지원청이 교육구조에 있어 단순한 집행기관이 아니라 실질적 학교지원을 돕는 ‘지원’이라는 기능을 가진 자치적 기관이 되어야 한다는 패러다임이 존재한다는 것을 알 수 있다. 교육지원청의 ‘지원’이란 의미는 학교교육의 개혁을 지원하고 학습자 중심의 교육서비스가 제공되는 등 교육선진화를 위한 중요한 키워드라고 말할 수 있다. 따라서 교육지원청과 관련한 개편은 ‘지원’이라는 개념에 대한 해석 변화와 이의 해석에 따른 개편이었다고 할 수 있다. 즉, ‘지원’의 개념이 시대적으로 어떻게 해석·적용되느냐에 따라 교육지원청의 개편이 이루어졌다고 볼 수 있다는 것이다.

경상남도교육청은 2015년부터 소속 교육지원청 하에 학교지원센터를 설치하였으며 이를 통해 학교 ‘지원’에의 성과를 거두었다. 이후 경남 학교지원센터 모형은 세종교육청 및 전국적으로 확대되어 2019년 현재 9개 시도교육청에서 이의 모형을 적용·운영하고 있다. 하지만, 경상남도교육청은 학습자중심의 교육패러다임을 실천하기 위해 학교지원센터를 전국 최초로 적용하였으나, 방과후 학

교, 초등 돌봄 교실 운영, 학교폭력사안 처리, 학교환경위생 관련 교육 등 많은 교육현안을 효율적으로 감당하고 변화하는 미래사회와 교육에 맞는 교육지원청으로 개편되어야 한다는 요구에 여전히 직면하고 있다. 변화하는 시대에 맞추어 ‘지원’이라는 기능에 대한 해석이 다시 요구되고 있는 상황이며 그 적용의 범위가 변화되어야 한다는 현실에 직면하고 있다는 것이다.

이를 위해 본 연구는 경상남도교육청 소속 교육지원청의 개선방안을 탐색하였다. 연구의 실천 가능성을 높이기 위해 연구의 초점을 교육지원청의 개편역사의 키워드라 할 수 있는 ‘학교지원 기능’ 강화에 두고자 하였다. 좀 더 자세히 언급하자면, 단위학교, 교사 및 학부모의 요구에 맞도록 이를 지원하는 교육지원청의 ‘학교지원 기능 강화’에 초점을 두고 개선방안을 찾고자 하였다. 또한, 교육지원청의 법적·제도적 변화가 현실적으로 어려운 만큼 법적·제도적 차원에서가 아니라 경상남도교육청 소속 이해 관계자들의 관점에서의 교육지원청의 개선방안을 연구하였다. 다양한 이해관계자들의 의견을 담은 자료 수집을 통해 앞으로 지속적으로 요구 될 교육지원청 개선방안을 위한 기초자료가 될 수 있도록 하는데 연구의 초점을 두었다.

이러한 연구목적을 위해 문헌조사와 타시도의 교육지원청 지원기능 강화 사례 조사를 실시하였으며, 경상남도교육청 소속 교원, 교육전문직 및 행정직을 대상으로 하는 교육지원청 관련 인식과 개선방안 조사를 실시하였다. 또한, 연구의 초점이 법적·제도적 관점에서의 교육지원청 개선방안 모색이 아닌 경상남도교육청 소속 교직원의 관점에서 본 개선방안 제시이므로, 직군별 심층 인터뷰에 연구초점을 실시하였다. 이를 통해 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 기초자료 제시와 미래지향적 개선방안을 제언하고자 한다.

## II. 연구 내용 및 연구 방법

연구목적을 위해 본 연구는 문헌분석과 설문조사 및 직군별 전문가 심층 면담을 통해서 역량기반 교육과정에 대한 경남지역소속 교사들의 인식과 적용방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 다음과 같은 내용을 살펴보았다.

첫째, 교육지원청 기능개편과 관련된 이론적 기초 분석

– 교육지원청 개편 현황, 교육지원청의 기능 개편, 교육지원청의 학교지원 기능 의미, 경상남도 교육지원청 사례, 타시도 사례

둘째, 경상남도교육청 소속 교육지원청의 대한 인식 분석

- 1) 교육지원청의 기능 및 역할인식
- 2) 교육지원청의 기능관련 만족도와 중요도
- 3) 교육지원청의 장학기능관련 실행도와 중요도

셋째, 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원강화를 위한 개선방안 분석 및 제시

- 1) 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간 개선방안
- 2) 교육지원청의 기능 개선방안
- 3) 학교지원 강화를 위한 개선방안
- 4) 단위학교 및 교원업무적정화 개선방안

## III. 연구 결과

### 1. 경상남도교육청 소속 교육지원청의 대한 이론적 기초 및 인식 분석

#### 가. 교육지원청의 개편에 대한 요구

교육지원청의 개편에 대한 요구는 계속되어져 왔으며 앞으로도 계속될 것이다. 이는 교육지원청의 ‘지원’에 대한 이해가 시대적 요구와 해석에 따라 달라지기 때문이다.

#### 나. 경상남도 도교육청 및 교육지원청의 재구조화 요구

경상남도 교원, 교육전문직, 행정직, 교육공무직 모두 현재 교육지원청의 업무분장은 단위학교에 능동적으로 구조화되어 있지 않으며, 교육지원청은 교직원인 이해관자들 모두 학교지원강화를 위해 교육지원청의 재구조화와 도교육청과 교육지원청의 역할 조정이 이루어져야 된다고 인식하고 있다.



### 다. 경상남도 교육지원청의 역할에 대한 인식

지역교육청에서 교육지원청으로 명칭변경 후 학교지원기능이 많이 강화되었다고 생각하지만 단위학교 교원의 입장에서는 여전히 지원 역할에 만족스럽지 못하다는 인식이 강한 것으로 나타났다. 이는 법적으로 교육지원청이 도교육청의 하부조직으로 되어있어 교육자치의 구심점이 되기 위해서는 법적 지위개선이 먼저 되어야 하며, 그렇지 않고서는 구조적 개선이 현실적으로 어려움을 시사한다.

### 라. 교육지원청의 기능 중 긍정적 인식 부분

교육지원청의 기능과 역할 중 긍정적 인식에 있어 교원과 달리 교육전문직 및 행정직 간의 인식차이가 크게 나타났다. 이는 학교지원센터 운영을 통해 학교환경 및 시설지원의 기능이 증가되어 행정직과 교육전문직은 이를 실제적으로 느끼는 반면, 교원은 학교지원센터의 일들이 교원업무적정화에 반영되지 않았다고 느끼는 것으로 해석할 수 있다.

### 마. 교육지원청의 기능 중 부정적 인식 부분

응답계층 대부분이 교육지원청의 소통 없는 업무진행을 지적하였다. 예를 들어 매년 새로운 사업 시행이전에 교육지원청 담당자와 단위학교 간의 협의가 필요하지만, 교육지원청 내 담당자들과 소통 없는 업무시행으로 예산사용의 중복을 초래하게 만들고 교육지원청과 단위학교 간 갈등을 일으키게 된다는 것이다.

### 바. 교육지원청의 기능과 관련한 만족도와 중요도 차이

교육전문직과 교원, 행정직, 교육공무직은 교육지원청의 기능에 대한 만족도 정도가 다른 것으로 나타났다. 또한 응답자들 모두 교육지원청의 주요 기능들의 중요도에 대한 인식만큼 실제 교육지원청이 그 기능을 실천하고 있지 못한 것으로 나타났다.

### 사. 교육전문직이 생각하는 장학 기능과 관련한 만족도와 중요도 차이

교육전문직들이 교육과정 지원, 교수학습활동 지원 및 컨설팅 장학지원 기능에 대해 중요하다고 생각하는 만큼 실제 현장에서는 그 중요도를 실행으로 옮기지 못하는 것으로 나타났다. 이는 교육전문직은 교육부에서 도교육청으로,

도교육청에서 교육지원청으로 내려오는 업무처리에 많은 시간을 보냄으로 인해 교육전문직이 행정 전문직화 된 것으로 그 원인을 해석하였으며, 행정역할에서 컨설팅장학으로의 기능회복·강화에 대한 희망도 있는 것으로 나타났다.

## 2. 경상남도교육청 소속 교육지원청의 대한 개선방안 분석 및 제시

### 가. 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간 개선사항

도교육청, 교육지원청 및 단위학교 사이의 개선사항으로는 단위학교내 인력충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정 인력 등), 도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정 및 교육지원청내 교육전문직 충원(학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력) 순으로 개선을 희망하였다.

### 나. 교육지원청의 단위학교 지원기능 개선사항

교육지원청의 단위학교 지원기능 중 확대·강화시켜야 할 영역은 학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등), 교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화 등) 및 학교현장지원 기능(시설·설비·정보인프라 등) 순으로 나타났다.

반면 교육지원청의 단위학교 지원기능 중 축소·폐지사항 할 영역은 관리 감독 기능, 교육지원청의 지역별 특색 사업 및 각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)순으로 나타났다.

### 다. 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선방안

교원은 학폭지원센터 설립 및 운영, 교원정책 관련, 교원지원청 내 센터 및 직속기관 운영 등을 우선적 개선사항으로 기술하였다. 반면, 행정직(공무직포함) 및 교육전문직은 교육지원청 인적자원 확보, 도교육청과 지역교육청과 업무개선, 지역교육청과 단위학교 간 업무 개선이다.

### 라. 단위학교와 교원업무적정화 관련 개선방안

단위학교의 개선사항으로는 교원업무적정화, 교권보호, 학교운영 관련 개선사항 등이 우선적으로 파악되었다. 교원은 학교폭력 외에도 돌봄, 방과후, 각종 채용업무 및 교육지원활동과 관련된 행·재정적 업무 등이 교사 업무인 수업활

동에 저해요인이 되며, 교권 신장을 위해서도 우선적으로 해결해야 할 개선사항으로 인식하고 있다. 이를 위한 해결책으로 돌봄, 방과후 관련 등 각종 채용 업무 교육청 이관과 교권보호 시스템 마련 및 치유회복 프로그램 마련 등이 요청되었다.

#### 마. 도교육청과 교육지원청간 업무 분석

도교육청과 교육지원청간 개선사항을 종합하면 업무 분석을 통한 도교육청 재구조화가 지적되었다. 업무분석은 각 직군별 모두에 해당되는 사항으로 이를 통해 인사선발과 평가에 대한 체계 개선 및 인력재배치도 함께 이루어져야 한다. 업무 분석을 통한 도교육청 슬림화와 교육전문직 재배치도 지적되었다. 업무분석은 경상남도 교육지원청 개선방안의 시작점이라 사료된다.

#### 바. 교육지원청 및 단위학교간 업무 분석

교육지원청 및 단위학교로의 중복된 업무 점검과 교육지원청 내의 각종 센터들 중 중복업무를 점검하는 것이다. 이를 파악하여 차후 교육지원청 내 통합운영센터(현재의 학교지원센터와 학생지원센터를 함께 포함하는 역할)가 설치된다면 기존의 중복되는 업무에 대한 통합운영도 고려할 필요가 있다.

#### 사. 교육지원청의 공통업무매뉴얼 개발 및 운영 관련

‘공통업무매뉴얼’ 개발은 여러 면담내용에서 계속 걸쳐서 언급되는 내용이며, 도교육청과 교육지원청간의 개선사항으로도 지적된 것이다. 도교육청에서 업무담당 지정 없이 교육지원청과 단위학교로 업무를 전달하여 담당자간에 불필요한 감정소모와 업무전가를 일으킨다는 점이다. 또한 새로운 정책과 관련하여 도교육청 지정담당자를 알지 못해 교육지원청마다 다른 해석과 시행을 할 수 있다는 점이 언급되었다. 이에 대한 개선으로 교육지원청 공통업무매뉴얼 제작이 필요하다.

#### 아. 단위학교가 할 수 없는 업무들에 대한 점검

대표적으로 기초학력 미달학생 지도에 대한 교육지원청 지원, 업무일몰제 활용으로 불필요 업무 폐지 및 공지, 청렴관련 업무 축소가 필요함을 지적하였다. 이중 업무일몰제를 활용을 언급자면, 새로운 사업으로 인해 생겨나는 업무는 누

적되나 시대에 맞지 않는 업무들도 함께 쌓여 하위기관으로 갈수록 업무량이 많아지는 형편이다. 단위학교의 업무경감을 유도하고 중요한 일들을 효율적으로 처리하기 위해서는 기존 업무 중 이미 실행될 필요가 없으나 공지되지 않아 관례적으로 행해지는 업무들을 점검하여 폐지를 공포하는 주기적인 업무일몰제 시행이 필요하다.

#### 자. 소통과 협의의 문화

수직적으로는 도교육청, 교육지원청과 단위학교 업무담당자간의 업무관련 소통이 제대로 이루어지지 않아 업무의 경계 모호성이 일어나고 있음을 알 수 있으며, 수평적으로 기관내 담당자간에도 소통 부재로 중복된 업무가 먼저 협의되지 않고 하달되고 있음이 연구를 통해 나타났다. 이에 대한 개선점으로, 조직내 협업 문화 활성화를 위해 일과 시간내 부서간학습공동체의 활성화를 제안하는 바이다.

#### 차. 행·재정적 업무경감을 위한 플랫폼 개발과 운영

경기도교육청에서 사용하는 E-다산은 교원의 행·재정적 업무경감에 많은 기여를 하고 있으며, 이를 본받아 타시도에서 정보공유를 통한 업무경감의 일환으로 업무 공유 플랫폼 개발을 하고 있는 중이다. 시스템은 낱알이 개발되나 오히려 입력되는 양이 많은 문제점도 지적되고 있어 반드시 시스템간의 연동도 고려해야한다.

## IV. 논의 및 정책 제언

### 1. 논의

#### 가. 경상남도교육청 소속 교직원들의 인식차이

본 연구에서 실시한 양적 및 질적 연구 결과, 경상남도교육청 교원과 행정직 및 교육전문직 간에는 교육지원청의 개선이 필요하다는 본질적인 방향에 대해서는 동의하나 교육지원청의 지원기능에 대한 인식과 제시하는 개선방안에 대해서는 이견이 큰 것으로 나타났다.

예를 들면, 교육지원청의 역할에 대한 만족 의견과 불만족의 반대 의견, 교육

지원청의 자체사업에 대한 지속·강화 의견과 정비·폐지의 반대 의견, 교육전문직의 교육과정 장학컨설팅 기능 복원·강화 의견과 반대의견(학교중심의 교육과정 운영으로의 행·재정적 지원), 단위학교 학교장의 의결권 강화 의견과 ‘학교자치협의체 중심의 결정’이라는 의견, 교원전문성 향상을 위한 연수강화 의견과 집합연수 실시를 원하는 의견, 학교현장 소통을 위해 교육지원청의 학교방문 강화 의견과 이에 반대하는 단위학교의 자율성 보호를 위한 교육지원청의 개입 최소화 의견, 교육지원청과 단위학교의 의사소통이 수평적으로 되고 있다는 의견과 여전히 교육지원청은 권위적·수직적인 의사소통을 하고 있다는 의견, 교육지원청은 교권에 대한 보호 없는 학부모와 지역사회 위주의 민원 대처를 하고 있다는 의견과 이와 반대되는 의견, 교육지원청 직속 기관들의 운영을 유지·강화하자는 의견과 이에 반대하는 의견(단위학교 중심의 교육지원청 운영을 위한 폐지·보완) 등 교육적 사안과 관련하여 대립 의견들이 다양하게 나타났다.

그리고 이러한 인식차이는 같은 집단 내에서도 서로 충돌하는 나타났다. 즉, 같은 교원·행정직·교육전문직의 구성원 간에서도 단위학교를 위한 교육지원청의 개선방안에 대한 해결방안이 대립하는 것으로 나타났다. 하지만, 집단 간의 의견 차이는 집단내 의견 차이보다 그 차이가 더 뚜렷한 것으로 나타났다.

#### 나. 교원업무적정화를 위한 교육지원청의 ‘지원’의 범위 확대

단위학교 교원들이 생각하는 교육지원청의 ‘기능’의 범위와 ‘학교지원기능 강화’ 개선방안의 최종 목적은 단위학교 교원의 본질적인 업무인 교육활동에 더 많은 시간을 보낼 수 있도록 교육지원청의 구조와 인적 물적 자원을 재정립하는 것이라 정리할 수 있다. 또한 교원의 본질적인 업무를 교무행정업무와 교육지원업무를 제외한 교육 및 학급운영 업무로 보고, 이를 위해 교육지원청의 ‘지원’의 범위가 계속 확장 될 것을 요구하는 것으로 분석되었다. 교원의 입장에서 바라보는 교육지원청의 개선방향은 교육지원청이 학교 현장의 요구를 해결하고 지원하는 조직이 될 필요가 있다는 것이다. 단위학교는 교육활동 중심으로 재구조화될 필요가 있으며, 교육지원청은 이러한 단위학교의 재구조화에 맞도록 그 ‘지원’기능이 확대되어야 한다는 것이다.

결론적으로 경상남도교육청 교직원들의 교육지원청 ‘지원’의 범위에 대한 관점이 다르기 때문에 교원업무적정화와 교육지원청의 기능과 역할에 대한 갈등이

생기며, 단위학교 교원의 관점에서 바라보는 개선방안의 차이는 다른 집단에 비해 더 크다는 것이다.

#### 다. 패러다임 전환의 필요: 교육 중간지원조직 구축 및 활용

##### 1) 지방교육자치의 시대에 맞는 교육패러다임 전환

본 연구에서 언급된 교육지원청 개선사항과 해결책들은 타시도의 결과와 크게 다르지 않다. 문제현상도 비슷하지만 이의 해결방안도 특별하지 않고 특별할 수 가 없다. 근본적인 법적·제도적 변화 없이 현재의 구조안에서 어느 부분을 덜어낸다고 해서 도교육청, 교육지원청과 단위학교간의 개선이 쉽게 이루어지지 않는다는 것이다. 풍선효과처럼 하나의 해결이 다른 하나의 어려움으로 다가오는 구조이다. 이에 본 연구는 현재 행복마을학교, 학교협동조합처럼 학교공동체 형성과 지역사회의 협력 통해 문제 해결방식이 점차 확산되어가야 할 필요가 있음을 주장하고 싶다.

미래교육에 직면한 현재에도 교육지원청의 지원에 대한 해석은 계속 변화될 것이며 그 ‘지원’ 내용과 범위도 확장될 것이다. 하지만, 현재의 자원으로서는 해결하기 어려운 교육지원청의 ‘지원’에 대한 해석일 것이다. 이에 본 연구는 미래교육을 위해 지방자치와 지방교육자치가 함께 가는 교육패러다임의 확장을 통해 당면한 교육지원청의 ‘지원’기능에 대한 해결 방안을 찾는 것이 필요함을 제안하고자 한다.

##### 2) 지역교육협력조직을 통한 학생지원기능 개선 방안 필요

경상남도교육청 주도로 교육청-지원청-단위학교와 경상남도 지방정부, 지역 시민사회와 유기적으로 협력하는 ‘지역교육협력조직’을 구성하고 방과후 학교, 돌봄교실, 진로체험, 문화예술교육 등 다양한 교육복지 사업의 운영 주체가 되도록 하는 것이다. 이를 위해 지자체와 교육청은 예산, 인력지원을 통해 지역교육협력조직의 안정적 운영 기반을 마련할 필요가 있으며, 지역교육협력조직이 교육복지사업 운영체제의 한계를 극복하고 전문적·체계적 교육활동 및 관리, 지원 등의 컨트롤 타워 기능을 수행할 수 있도록 함께 협력해 나가는 방안을 모색할 필요가 있다. 하지만, 이와 같은 지역사회 중심의 교육자원 활용과 교육사업



운영을 위한 지역교육협력조직 설립은 지자체와 교육청의 철학 공유, 지자체와 교육청, 지역사회와 학교간 협력을 위한 신뢰가 전제 되어야 하고, 이해 관계자들의 사회적 공감대가 형성되어야 할 것이다.

**2. 정책 제언**

본 연구는 도교육청 차원의 개선정책으로는 첫째, 교육청과 교육지원청의 조직 및 업무진단 실시, 둘째, 교육지원청 내 학교지원센터 외에 학생지원센터 또는 통합지원센터 설치, 셋째, 정보공유 통합지원시스템 운영, 넷째, 교육공무직 인사 관리 구조화, 다섯째, 도교육청 및 교육지원청 조직내 협업문화 향상 및 중복 공문 감축 등을 제안하였다.

교육지원청의 학교지원기능 강화 관련 정책으로는 첫째, 교육지원청의 자체사업 검토, 둘째, 교육지원청내 각종 센터, 직속기관 사업 분석 및 운영 방법 다각화, 셋째, 교직원 업무매뉴얼 운영 점검 및 정책일몰제 운영 점검, 넷째, 교육지원청 표준업무매뉴얼 개발 및 보급, 다섯째, 수학여행 및 현장체험학습 온라인 시스템 운영, 여섯째, 교육지원청의 단위학교 행정지원업무 효율화 추진, 일곱째, 교육지원청내 영재학급 운영 방식제고 등을 제안하였다.

단위학교 지원 기능강화 관련 정책으로는 첫째, 단위학교의 시설공사 계약 업무 교육지원청으로 이관, 둘째, 단위학교의 예산 운영 자율권 강화, 직속기관 사업 분석 및 운영 방법 다각화, 셋째, 교육활동 중심의 단위학교 조직 재구조화 필요, 넷째, ‘교무행정지원 업무전담교사’ 또는 ‘교무행정지원 팀’ 운영 확대, 다섯째, 수학여행 및 현장체험학습 온라인 시스템 운영, 여섯째, 단위학교내 효율적인 결재시스템 및 공문 처리 방법 필요, 일곱째, 단위학교 조직문화 변화와 관리자의 리더십 함양, 여덟째, 학교장의 재량권 강화를 통한 학교심의위원회 업무 감소 등을 제안하였다.

장기적 차원의 개선 정책으로는 첫째, 교육중간지원조직을 통한 방과후 학교, 돌봄교실 등의 교육복지 사업 운영, 둘째, 지자체와 협력을 통한 ‘교육환경관리 공단(가칭)’ 설립 추진, 셋째, 교원업무적정화를 위한 교직원 인력 충원 등을 제안하였다.

**<목 차>**

- I. 서론 ..... 17
  - 1. 연구의 필요성 및 목적 ..... 17
  - 2. 연구내용 ..... 19
  - 3. 연구방법 ..... 20
- II. 교육지원청의 학교지원 기능 강화를 위한 개편 현황 ..... 25
  - 1. 교육지원청 개편 현황 ..... 25
  - 2. 교육지원청의 기능 개편 ..... 27
  - 3. 교육지원청의 학교지원기능의 의미 변화 ..... 31
  - 4. 교육지원청의 학교지원기능 강화 사례 ..... 33
  - 5. 소결 ..... 46
- III. 교육지원청의 학교지원 기능 관련 인식 분석 ..... 47
  - 1. 조사개요 ..... 47
  - 2. 경상남도소속 교육지원청과 관련된 인식 ..... 49
  - 3. 교육지원청의 기능과 관련한 만족도와 중요도 ..... 61
  - 4. 교육지원청의 장학 지원 기능과 관련한 실행도와 중요도 ..... 81
  - 5. 소결 ..... 84
- IV. 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선방안 분석 ..... 89
  - 1. 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간의 개선사항 ..... 89
  - 2. 교육지원청의 학교지원기능 중 개선사항 ..... 92
  - 3. 학교지원기능 강화를 위한 개선방안 ..... 97
  - 4. 단위학교와 교원업무적정화 관련 개선방안 ..... 104
  - 5. 소결 ..... 110

# I. 서론

- V. 교육지원청 개선방안 관련 심층면담 분석 .....114
  - 1. 면담조사 개요 .....114
  - 2. 교육지원청의 기능 및 역할 인식 .....116
  - 3. 도교육청과 교육지원청 간 개선방안 .....123
  - 4. 교육지원청과 단위학교 간 개선방안 .....129
  - 5. 미래지향적 교육지원청 개선방안 .....135
  - 6. 소결 .....143
  
- VI. 논의 및 정책 제언
  - 1. 연구결과 종합 .....153
  - 2. 논의 .....158
  - 3. 정책 제언 .....166
  
- 참고문헌 .....183
  
- 부 록 .....185
  - [부록 1] 설문지 .....185
  - [부록 2] 교육지원청 개선방안 범주 목록(교육전문직, 행정직) .....192
  - [부록 3] 교육지원청 개선방안 범주 목록(교원) .....194
  - [부록 4] 교원업무적정화 범주 목록(교원) .....196

## 1. 연구의 필요성 및 목적

교육지원청은 법적으로 시·도교육청의 하급행정기관인 지역교육청이란 명칭으로 시작하였다. 지역의 초, 중등학교의 운영을 지도·감독하는 기능으로 시작하였다. 이후 문제점으로 지적된 관리·감독기능을 개선하고 대신 장학기능 및 현장 지원 기능을 대폭 강화하기 위해 명칭을 교육지원청으로 변경하였다. 2010년 교육지원청으로 개편이 이루어졌으나 지역교육청의 현장 지원 기능을 대폭 강화하겠다는 초기의 의지와 달리 지역교육청의 기능은 대폭 전환되지 않고, 이전 역할과 인력 구조가 그대로 유지되면서 의도하였던 ‘기능의 전환’은 제대로 되지 않아 이에 대한 문제제기가 지속되었다.

지역교육청에서 교육지원청으로의 조직 변화에 대한 선행연구들 특히 교육지원청의 인식에 대한 연구 내용들을 살펴보면, 연구에 참여한 응답자 대부분이 지역교육청이 교육지원청으로 그 명칭이 변경된 것을 알고 있었으며, 교육지원청의 변화 노력에 대해 긍정적인 평가를 하였다. 하지만, 여전히 교육지원청의 이미지를 권위적·위계적으로 느끼는 것으로 보고되었다. 또한, 교육지원청의 조직 변화에 대해서도 보통이거나 그렇지 않다고 생각하는 것으로 응답하였다. 지역교육청의 기능 측면과 관련된 연구에서도 ‘관리·감독 위주의 업무 수행’, ‘교육 수요자의 학교교육 참여 요구에 부응하지 못하는 미비한 지원 기능’이 지적되었고, 조직 측면의 연구에서도 ‘교육지원청이 여전히 업무와 관리의 획일적 구조로 운영되고 있음’이 지적되었다. 쉽게 변할 수 없는 법적구조로 인해 교육지원청의 실질적 개편, 즉 교육수요자 지원 중심으로의 기능 전환은 제대로 되지 않아 여전히 그 개편이 요구되고 있는 상황이다. 최근 교육자치의 흐름 따라 각 시·도교육청은 그동안 교육정책의 집행에 머물렀던 시도교육청의 기능을 ‘본청은 교육정책 기획·조정으로, 교육지원청은 학교교육 지원기능 중심으로’ 개편하고자 있는 실정이다.

오랜 시간 지속되어온 교육지원청의 개편 흐름을 살펴보면, 교육지원청이 교육

구조에 있어 단순한 집행기관이 아니라 실질적 학교지원을 돕는 ‘지원’이라는 기능을 가진 자치적 기관이 되어야 한다는 패러다임이 존재한다는 것을 알 수 있다. 교육지원청의 ‘지원’이란 의미는 학교교육의 개혁을 지원하고 학습자 중심의 교육서비스가 제고되는 등 교육선진화를 위한 중요한 키워드라고 말할 수 있다. 따라서 교육지원청과 관련한 개편은 ‘지원’이라는 개념에 대한 해석 변화와 이의 해석에 따른 개편이었다고 할 수 있다. 즉, ‘지원’의 개념이 시대적으로 어떻게 해석·적용되느냐에 따라 교육지원청의 개편이 이루어졌다고 볼 수 있다는 것이다.

경상남도교육청은 2015년부터 소속 교육지원청 하에 학교지원센터를 설치하였으며 이를 통해 학교 ‘지원’에의 성과를 거두었다. 이후 경남 학교지원센터 모형은 세종교육청 및 전국적으로 확대되어 2019년 현재 9개 시도교육청에서 이의 모형을 적용·운영하고 있다. 하지만, 경상남도교육청은 학습자중심의 교육패러다임을 실천하기 위해 학교지원센터를 전국 최초로 적용하였으나, 방과후 학교, 초등 돌봄 교실 운영, 학교폭력사안 처리, 학교환경위생 관련 교육 등 많은 교육현안을 효율적으로 감당하고 변화하는 미래사회와 교육에 맞는 교육지원청 으로 개편되어야 한다는 요구에 여전히 직면하고 있다. 변화하는 시대에 맞추어 ‘지원’이라는 기능에 대한 해석이 다시 요구되고 있는 상황이며 그 적용의 범위가 변화되어야 한다는 현실에 직면하고 있다는 것이다.

이를 위해 본 연구는 경상남도교육청 소속 교육지원청의 개선방안을 탐색하였다. 연구의 실천 가능성을 높이기 위해 연구의 초점을 교육지원청의 개편역사의 키워드라 할 수 있는 ‘학교지원 기능’ 강화에 두고자 하였다. 좀 더 자세히 언급하자면, 단위학교, 교사, 교사 및 학부모의 요구에 맞도록 이를 지원하는 교육지원청의 ‘학교지원 기능 강화’에 초점을 두고 개선방안을 찾고자 하였다. 또한, 교육지원청의 법적·제도적 변화가 현실적으로 어려운 만큼 법적·제도적 차원에서가 아니라 경상남도교육청 소속 이해 관계자들의 관점에서의 교육지원청의 개선방안을 연구하였다. 다양한 이해관계자들의 의견을 담은 자료 수집을 통해 앞으로 지속적으로 요구 될 교육지원청 개선방안을 위한 기초자료가 될 수 있도록 하는데 연구의 초점을 두었다.

이러한 연구목적을 위해 문헌조사와 타시도의 교육지원청 지원기능 강화 사례 조사를 실시하였으며, 경상남도교육청 소속 교원, 교육전문직 및 행정직을 대상으로 하는 교육지원청 관련 인식과 개선방안 조사를 실시하였다. 또한, 연구의

초점이 법적·제도적 관점에서의 교육지원청 개선방안 모색이 아닌 경상남도교육청 소속 교직원의 관점에서 본 개선방안 제시이므로, 직군별 심층 인터뷰에 연구초점을 실시하였다. 이를 통해 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 기초자료 제시와 미래지향적 개선방안을 제언하고자 한다.

## 2. 연구 내용

### 가. 교육지원청 기능 개선과 관련된 문헌연구

- 1) 교육지원청 개편 현황
- 2) 교육지원청의 기능 개편
- 3) 교육지원청의 학교지원기능 의미

### 나. 교육지원청의 개편 사례 분석

- 1) 경상남도 교육지원청 사례
- 2) 타시도 사례

### 다. 경상남도교육청 소속 교육지원청의 대한 인식 분석

- 1) 교육지원청의 기능 및 역할인식
- 2) 교육지원청의 기능관련 만족도와 중요도
- 3) 교육지원청의 장학기능관련 실행도와 중요도

### 라. 경상남도교육청 소속 교육지원청의 개선방안 분석

- 1) 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간 개선사안
- 2) 교육지원청의 기능 개선사안
- 3) 학교지원 강화를 위한 개선방안
- 4) 단위학교 및 교원업무적정화 개선방안

### 마. 심층면담 분석

- 1) 도교육청과 교육지원청 간 개선사항

- 2) 교육지원청과 단위학교 간 개선사항
- 3) 미래지향적 교육지원청 발전방향

**바. 경상남도교육청 소속 교육지원청의 개선방안 제시**

**3. 연구방법**

본 연구는 문헌분석과 설문조사 및 직군별 전문가 심층 면담을 통해서 역량기반 교육과정에 대한 경남지역소속 교사들의 인식과 적용방안을 제시하고자 한다.

**가. 문헌연구**

교육지원청, 지방교육 행·재정체제 관련 선행 연구(논문, 연구보고서, 저서 및 관련 법령)를 수집·분석하였고, 정부 지방교육 행정기관의 각종 내부 자료를 검토하였다.

**나. 설문조사**

**1) 조사목적**

경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원강화를 위해 교육지원청에 대한 인식 및 현황을 종합적으로 파악함으로써, 학교지원강화를 위한 개선 방안을 도출하고자 하였다.

**2) 조사대상자 및 조사방법**

본 연구는 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교기능강화를 위한 인식 및 개선방안 연구를 위해 2019년 7월2일부터 12일까지 총11일 동안 단위학교 교원, 행정직 및 교육지원청 교원, 행정직들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 표 I-1에서 제시한 것처럼, 경남지역 단위학교(초등학교 64개교, 중학교 26개, 고등학교 31개교) 및 18개 시군의 교육지원청을 대상으로 실시하였다.

<표 I-1> 설문조사 대상 및 방법

구분	조사대상자	조사방법	조사기간
단위학교	초등 64개, 중등 26개, 고등 31개교, 전 교직원	온라인 설문조사	7.2(월) ~7.12(금)
교육지원청	18개 시·군 교육지원청 전 교직원		

**3) 조사내용**

설문조사지는 단위학교 교직원과 교육지원청 교직원 전체를 대상으로 구성되었으며, 구체적인 조사내용은 아래 표 I-2에 제시하였다.

<표 I-2> 설문조사 내용

영역	문항 구성	문항번호
※ 인구통계학적 질문	○ 소속지역, 학교, 직급, 재직경력	
※ 설문 도움말 (연구에서의 용어정의)	○ 교육지원청의 기능 개편	
I. 교육지원청의 인식 질문	○ 교육지원청의 학교지원기능 ○ 교육지원청의 단위학교에 대한 관리·감독·규제 업무 ○ 교육지원청의 업무분장은 구조화 ○ 교육지원청의 소속 교육전문직의 업무 전문성 ○ 교육지원청의 민주적이고 수평적인 소통	1-10
II. 교육지원청의 기능과 관련한 만족도와 중요도 관련 질문	○ 중요도(학생지원 기능 외) ○ 만족도(학생지원 기능 외)	1-7
III. 교육지원청의 장학 지원 기능과 관련한 실행도와 중요도 관련 질문	○ 중요도(교수학습활동 지원 기능 외) ○ 만족도(교수학습활동 지원 기능 외)	1-4
IV. 교육지원청의 개선사항	○ 교육지원청의 기능 중 확대 강화 영역 ○ 교육지원청의 기능 중 축소 폐지 영역	1-3
IV. 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간의 개선사항	○ 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간의 개선사항 ○ 개선사항 관련 자유기술	1 1

## 다. 면담조사

### 1) 면담조사 목적

본 연구의 목적은 교육지원청의 학교지원기능 강화를 중심으로 개선방안을 도출하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 경상남도교육청 소속 단위학교, 지역교육청 도교육청 소속 교직원을 심층 면담조사를 실시하였다.

### 2) 면담조사 대상 및 기간

면담조사는 경남지역 소속 지역교육청 교육전문직, 행정직, 단위학교 교원, 행정직 및 도교육청 교육전문직, 행정직을 대상으로 실시하였다. 각 집단별 면담 대상 표집시 대표성을 부여하기 위해 근무경력을 고려하여 목적표집을 실시하여 개선방안에 대한 정확한 정보를 얻고자 하였다.

경상남도교육청 소속 교직원의 근무분포에 따른 표집을 위해 단위학교, 교육지원청, 교육청 등의 기관을 고려하고, 교직원 계층별 표집을 고려하여 추천을 받았다. 본 연구의 면담조사 대상자는 다음 표와 같다. 면담기간은 2019년 5월부터 7월까지 총 3개월의 기간이었다.

<표 I-3> 면담 대상

분류		대상	비고
학교	교사	초등 1명, 중등 1명, 고등 1명	3명
	행정직	(초, 중, 고 소속) 행정직	3명
	관리자 (교장, 교감)	초등 1명, 중등 1명, 고등 1명	3명
교육지원청	교육전문직	초등 2명, 중등 3명	5명
	행정직	행정직	2명
도교육청	교육전문직	도교육청 및 직속기관	2명
	행정직	행정직	2명
합		교원 6명, 행정직 7명, 교육전문직 7명	20명

### 3) 면담조사 내용

면담조사 내용은 교육지원청의 기능 및 역할인식, 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간 개선사항, 그리고 장기적 관점에서의 교육지원청 발전방향 등의 세 영역으로 구분하여 살펴보았다. 교원, 교육전문직, 행정직(교육공무직 포함) 대상 면담조사는 양적 설문조사가 지니고 있는 한계를 보완하고 역량기반 교육과정 정착방안과 관련된 깊이 있는 정보를 얻기 위해 실시하였다. 영역별 하위질문 영역은 아래표와 같다.

<표 I-4> 면담조사 내용

상위 영역	하위 영역
I. 교육지원청의 기능 및 역할인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>○소속 교육지원청의 위상/역할에 대한 인식</li> <li>○교육지원청의 역할/기능 중 긍정적 부분</li> <li>○교육지원청의 역할/기능 중 부정적 부분</li> </ul>
II. 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간 개선사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>○도교육청과 교육지원청 사이에서 개선되어야 기능/역할</li> <li>○도교육청과 교육지원청간 이관, 축소 폐지되어야 할 기능/역할</li> <li>○교육지원청과 단위학교 사이에서 개선되어야 기능/역할</li> </ul>



상위 영역	하위 영역
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○교육지원청과 단위학교간 이관, 축소 폐지되어야 할 기능/역할</li> </ul>
<p>III. 장기적 관점에서의 교육지원청 발전방향</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○교육지원청의 체제개편 및 장기적 발전방향</li> <li>○교육지원청의 소통 및 협업문화</li> <li>○교육전문직 선발, 업무에 대한 개선방안</li> <li>○통합지원센터 운영</li> </ul>

면담 영역별 문항의도와 내용을 설명하면 다음과 같다.

<표 I-5> 면담조사 영역별 구성

영역 I	교육지원청의 기능 및 역할 인식
문항의도	교육지원청은 교육부->도교육청->교육지원청->단위학교로 연결되는 교육자치의 중심점적인 역할을 수행하여야 함. 아래 문항들은 이론적 위상에 비추어 현재 경상남도 교육지원청의 실상을 파악하기 위함
영역 II	도교육청과 교육지원청 간 개선사항
문항의도	교육지원청이 수행하고 있는 업무 중 도교육청과 중복되고 있는 업무 또는 도교육청이 불필요하게 교육지원청의 업무를 가중시키는 부분 등 도교육청과의 업무 개선사항을 점검
영역 II	교육지원청과 단위학교 간 개선사항
문항의도	교육지원청이 수행하고 있는 업무 중 학교현장의 업무를 가중시키거나 불필요하다고 생각되는 부분, 즉 학교지원기능 강화를 위해 교육지원청이 개선해야 할 할 내용을 점검
영역 III	학교지원기능 강화를 위한 교육지원청 발전방향
문항의도	교육자치의 구심점으로 도교육청의 전달기능이 아닌 주체자로서의 기능강화를 위해 필요한 사항점검: 예) 예산편성, 운영권, 인사 등 전달자가 아닌 시행자로서의 교육지원청이 되기 위해 필요한 발전방향 및 관련 의견 분석

## II. 교육지원청 학교지원 기능 강화를 위한 개편 현황

### 1. 교육지원청 개편 현황

교육지원청은 최초 교육구청이란 명칭에서 시작하여 (하급)교육청으로 그리고 지역교육청으로 변화하였으며 그 기능과 역할 변화도 함께 하여왔다. 교육지원청의 원형은 ‘교육구청’으로 1972년에 교육위원회에서 하급집행기관으로 정의되어 서울과 부산에 우선 설치되었다. 교육구청의 조직은 학무과와 관리과 운영되었고, 서울과 부산시 중학교 이하 학교에 대해 지도·감독하는 것이 주요 기능이었다. 이러한 기능과 역할들은 이후 1991년에 등장한 ‘교육청’에도 동일하게 유지되었음을 알 수 있다. 교육청은 교육구청의 조직(학무과, 관리과), 대상(초·중학교), 기능(지도·감독)을 동일하게 유지한 것으로 보인다. 이는 1991년에 제정된 「지방교육자치에 관한 법률」의 제 43조 1항에 근거하였다. 이 항에서 교육청은 ‘1개 또는 2개 이상의 시·군 및 자치구를 관할구역으로 하는 하급교육행정기관으로 규정되었다.

현재의 교육지원청은 최초 교육구청에서 교육청으로 다시 ‘지역교육청’으로 명칭이 변경되었다. 이는 「지방교육행정기관의 기구와 정원기준 등에 관한 규정」(1998.10.16.제정, 대통령령 제 15916호)에 근거하였으나 그 위상과 기능은 이전과 변화가 없었다. 시대의 변화에 따라 2000년을 전후하여 지역교육청의 역할과 기능에 대한 문제가 제기되고 위상에 대한 변화가 요구되었다. 당시 제기된 지역교육청의 주요 문제점은 첫째, 역할 규정이 명확하지 않은 것, 둘째, 광역교육청과 지역교육청간 기능배분이 명확하지 않은 것, 셋째, 독자적인 업무 추진 기능이 없다는 것이었다(고고전, 김이경, 2003). 지역교육청이 단순히 시·도교육청과 단위학교간의 연결기능, 단위학교 관리·감독 기능만을 수행하는 것으로는 효율적이지 못하다는 공통적 의견들이 있었다.

교육과학기술부(이하 교과부)는 2008년에 지역교육청을 지역교육지원센터로 전환을 시도하였는데, 이러한 변경의 사유에는 첫째, 시·도교육청과 지역교육청에서 서로 중복되는 업무가 많으며, 둘째, 당시 정부의 규제개혁의 일환과 학교

자율화 방침에 따라 교육청 업무도 달라져야 한다는 의견이 많아서였다(교육과학기술부, 2008). 하지만, 지역교육지원센터로 명칭 변경에 대한 거부감, 지역교육청의 통폐합과 지자체 이양에 대한 우려로 인해 교육계의 반발을 가져왔다. 여러 우려와 안전한 정착을 위해 교과부는 2009년 4개의 지역교육청을 선정하여 지역교육청 기능개편과 관련된 시범사업을 추진하였다. 1년 동안 시범운영을 하여 그 성과를 분석하고 지역교육청의 역할모델을 정립한 이후 2011년부터 다른 교육청으로 확대하려 하였다(교육과학기술부, 2009). 그러나 2010년 교과부는 교육개혁의 현장 착근과 학교현장을 효과적으로 뒷받침하기 위하여 지역교육청 기능 개편에 속도를 내어, 지역교육청을 학생·학부모·학교를 지원하는 ‘교육지원청’으로 개편하였다(교육과학기술부, 2010a). 이어 법령개편 작업을 추진하여, 「지방교육 행정기관의 기구와 정원기준 등에 관한 규정」, 「지방교육자치에 관한 법률 시행령」, 「학교보건법시행령」, 「학교급식법 시행령」이 개정되었으며(교육과학기술부, 2010b), 법령에 따라 지역교육청은 2010년 9월 1일에 교육지원청으로 전환되었다. 이상의 연혁은 아래 표와 같다.

<표 II-1-1> 교육지원청 연혁

년도	명칭	위상	기능	관련법률
1972	교육구청	교육위원회의 하급집행기관	단위학교 지도·감독	「교육법」, 「서울특별시·부산시·도의 교육위원회직제」
1991	(하급)교육청	시·도교육청의 하급행정기관	단위학교 지도·감독	「지방교육자치에 관한 법률」, 「지방교육행정기관직제」
1998	지역교육청	시·도교육청의 하급행정기관	단위학교 지도·감독	「지방교육행정기관의 기구와 정원 기준 등에 관한 규정」
2010	교육지원청	시·도교육청의 하급행정기관	단위학교 현장지원	「지방교육자치에 관한 법률 시행령」, 「지방교육행정기관의 기구와 정원기준 등에 관한 규정」

‘교육지원청’이라는 명칭은 지방교육자치에 관한 법률 시행령(약칭:교육자치법시행령)에 의해 2010년 9월 1일부터 사용되었다. 이후 그 명칭, 위치, 관할구역이

변경되는 종전의 지역교육청 소관 사무는 각각 그에 상응하는 ‘지역 교육지원청’이 승계하도록 하였다. 이때 여전히 ‘지역교육청’과 ‘교육지원청’을 섞어 놓은 듯한 ‘지역교육지원청’이라는 명칭이 사용되기도 하였는데, 이는 2014년 6월 11일이 되어서야 다른 법령의 개정에 의하여 ‘지역교육청’이 ‘교육지원청’이라는 명칭으로 온전히 변경되었다.

## 2. 교육지원청의 기능 개편

### 가. 교육지원청 기능 변화 주요 사항

2010년부터 당시의 교육과학기술부에서는 종전의 관리·감독 중심의 지역교육청을 교육지원청으로 변경하고 학생·학부모·학교현장 지원 위주로 새롭게 정리하여 교육현장 공감형 기관으로 선진화한다는 목표를 갖고 “선진형 지역교육청 기능·조직 개편” 방안을 마련하여 추진하였다. 이 방안의 주요 내용은 실효성이 낮은 관리·감독·규제 업무는 대폭 축소하고, 지역청·본청 간 역할을 합리적으로 조정하며, 학생·학부모·교사 및 현장에 대한 지원기능을 강화하는 내용이다. 구체적인 교육지원청의 기능변화를 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 관리감독 업무 축소

지역교육청의 실효성 낮은 관리·감독·규제 업무를 대폭 축소하였다. 첫째, 학사운영 전반에 대한 관리·감독 위주인 담임 장학을 폐지하고, 컨설팅을 직접 제공하거나 전문가를 연결해 주는 컨설팅 장학으로 전환하였다. 또한 필요시 찾아가는 학교 컨설팅도 제공하는 것으로 하였다. 둘째, 지역 종합감사를 지역교육청이 아닌 본청으로 이관하는 감사시스템을 확립하였다. 본청은 3년 주기의 일률적 종합감사를 재정운용 상황 모니터링 실효성, 기획·사안감사 등 실질적 감사로 전환하고 시도의 여건에 따라 종합감사도 축소하도록 하였다. 셋째, 학교 평가기능은 시·도의 교육연구원으로 이관하여 실시하도록 하였다. 시도의 교육연구원은 NEIS정보 등을 근거로 평가하여 학교의 평가 부담을 경감하도록 하였다. 시·도교육청 평가, 지역교육청 평가, 학교장 운영평가 및 학교평가 등 각종 평가는 성격에 맞게 연계와 통합하여 추진하도록 하였다.

2) 본청과 지역교육간의 기능 재배분

지역교육청과 본청 간의 역할을 합리적으로 조정하고자 하였다. 주요 조정 방안은 시·도교육청의 사무였던 일반계 고교에 대한 컨설팅 등 현장지원 기능을 지역교육청으로 이관하며, 지역교육청의 사무였던 시설기획, 학생수용계획 및 토지매입, 전산처리가 가능한 교원인사 등은 본청으로 이관·통합하였다. 이를 통해 지역교육청의 행정관리 업무량을 줄이는 대신 새로운 현장지원기능을 강화하고자 하였다. 지역청에서 본청으로 이관 되는 기능 들을 살펴보면, 종합감사, 학교평가, 학생수용계획, 전산 처리 가능한 교원인사 등은 본청으로 이관, 통합함으로써 지역교육청의 행정관리 업무량을 줄이는 대신 새로운 지원 기능을 부여하였다.

3) 지역교육청의 현장지원 기능

교육지원청은 학생·학부모 등 교육 수요자들의 현장 밀착형 지원을 위해 구체적인 지원방안을 크게 세 가지로 분류하고 이에 따른 현장지원책을 제시하였다. 내용에 따른 구체적인 방안을 살펴보면, 첫째, 단위 학교별로 개설하기 어려운 고교 심화과정을 지역교육청에서 개설하고, 부적응 학생지원을 위한 Wee센터 운영, 독서교실 운영, 3D 교육 다큐멘터리 상영, 학생진로·진학·입시상담 업무 등 교육복지 서비스를 강화하도록 하였다. 둘째, 학부모가 단학교의 교육활동 의사결정 과정에 극 참여할 수 있도록, 학부모회 지원, 고충상담 교육정보 제공, 학부모 연수, 학교지원 지원 인력 확보 등 학부모 활동 지원을 강화하였다. 단위학교에서 확보하기 어려운 원어민강사, 예체능강사, 심화과정 강사, 과학 등 교과 보조교사를 지역교육청에서 확보하여 지원하도록 하였다. 셋째, 순회교사제 확대 운영, 학교 컨설팅 지원단 구성 및 운영, 지역사회 교육자원 연계 활동, 교수학습 자료실 운영, 교과협의회와 학습동아리 등 학교 자율적 장학활동을 지원하도록 하였다. 변화된 기능상의 주요 사항을 아래 표와 같다.

<표 II-2-1> 교육지원청 기능 개편 내용

개선 항목	<변경 전> 지역교육청 기능	<변경 후> 교육지원청 기능
관리 감독 업무 축소	행정적 성격의 담임장학	→ 전문성을 바탕으로 하는 컨설팅장학
	3년 주기의 일률적 종합감사	→ 실효성있는 감사로 실시 종합감사는 본청으로 이관
	지역교육청의 학교평가	→ 지역교육청이 아닌 교육연구원에서 학교평가 실시
본청과의 기능 재배분	일반 행정관리 업무	→ 가능한 본청으로 이관
	유·초·중학교 사무 (고등학교는 본청 관장)	→ 유·초·중학교 및 고등학교 일부 사무를 통합 지원(예: 컨설팅, 급식 등)
	권한 지역의 업무 수행	→ 타 지역 지원청 업무도 통합 수행 가능
현장지원 기능 강화		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 고교 심화과정 개설, Wee센터 운영, 학생진로·진학·입시상담 업무</li> <li>○ 학부모의 학교 참여 지원, 고충상담 및 학부모 연수</li> <li>○ 순회교사제 확대, 학교컨설팅단 운영, 교수·학습자료실 운영, 교과협의회, 학습동아리회 등 학교자율장학 지원 기능 확대 등</li> </ul>

나. 교육지원청 개편의 한계

한국의 교육행정체제는 교육부, 시·도교육청과 교육지원청의 3단계 중층 구조로 되어 있고, 각 행정계층별 기능과 역할이 구분되어 있다.

교육부는 국가 수준에서 교육정책 및 계획수립, 전국적 기준의 통일 또는 조정을 요하는 업무와 지방자치단체의 재원과 능력으로는 효과적으로 수행하기 어려운 업무 등을 수행한다. 시·도교육청은 국가 교육정책의 구체화 및 지역교육계획의 수립, 시·도 수준에서 기준의 통일 또는 조정을 요하는 업무, 교육지원청의 능력과 관할권을 초과하는 업무, 교육부와 교육지원청 사이의 연락·조정 기능, 교육지원청에 대한 지도·감독 기능 등을 수행한다. 또한 교육지원청은 시·도 교육정책의 구체화 및 지역교육계획의 수립, 시·군·구 수준에서 기준의 통일 또는



조정을 요하는 업무, 단위학교 능력을 초과하는 업무, 시·도교육청과 단위학교 사이의 연락·조정 기능, 단위학교에 대한 지도·감독 기능 등을 수행한다(김성열, 2008). 그러나 이러한 구분에도 불구하고 그간 여러 문제점들이 제기되어 왔다. 교육권한이 지나치게 중앙 집중화되어 있다 보니 지방교육자치단체들은 국가 수준의 교육정책을 집행하는 데 많은 행정력을 소모하고 있다.

#### 다. 교육지원청 기능 개편 관련 선행연구

2011년부터 2013년까지 교육지원청 기능 및 조직 개편 이행 현황을 점검하고 평가한 결과, 관리·감독 업무의 축소·이관 등은 대부분 시·도교육청에서 완료하였으나 기능 개편에 따른 지원 기능 강화, 효율적인 업무 수행 등은 미흡한 것으로 나타났다. 기능 중심 조직 개편과 관련하여, 학교급별 지원, 학부모 민원 해결은 기능 중심보다 대상 중심이 더 적절하다는 교육 전문직들의 불만(교육과학기술부, 2011)이 제기되었고, 초·중등 특성을 반영하지 못하여 오히려 행정 처리가 비능률적이라는 비판(교육부, 2013)을 받기도 하였다. 컨설팅 장학과 관련하여 교원의 자발성이 부족하고 컨설턴트의 전문성이 결여되어 있으며(교육부, 2013), 컨설팅을 신청하지 않는 교사에 대한 동기부여가 필요하다는 지적도 있었다(교육과학기술부, 2011). 또한 교육지원청의 학부모 지원을 위한 전담 인력 부족(교육과학기술부, 2012), 고교 업무 이관으로 늘어난 업무량에 대한 교육전문직 증원 필요성(교육과학기술부, 2011), 대부분 비정규직인 교육지원청 센터 소속 근무자의 정원 배정 필요성(교육과학기술부, 2011) 등 인력 부족 문제를 지적하였다.

권역별 기능거점 모형의 경우 거점·비거점 간 관리체계의 어려움이 토로되기도 하였다(교육과학기술부, 2011). 한편, 이러한 연구가 이루어진 시기는 교육지원청으로 개편된지 3~4년이 지난 시점으로 교육지원청의 중간 실태를 점검한 연구라고 볼 수 있다. 이를 통해 교육지원청 기능 및 조직개편의 문제점으로 조직개편 및 운영의 혼란 문제, 현장지원 미흡의 문제, 교육지원청 기능 및 위상 약화의 문제를 제기하였다. 또한 이러한 문제점의 1차적 원인으로 구성원의 이해와 지지 부족, 법적 근거 및 체제 미비, 현장지원 전문 인력 및 자원의 부족을 들었고, 근본적이고 구조적인 차원이라 할 수 있는 2차적 원인으로 중앙 정부의

하향식 정책 추진, 조직 구성원 및 문화의 이질성, 현장지원 및 교육자치 역량 미흡을 들었다.

이상의 문헌연구를 통해 교육지원청 개편에 대한 의견을 살펴보면, 지역교육청의 개편 사업은 2010년 이후 꾸준히 진행되어 오고 있으나, 실제 단위학교에서는 여전히 교육지원청의 기능개편의 효과를 체감하지 못하고 있는 실정이라 할 수 있다.

### 3. 교육지원청의 학교지원기능의 의미 변화

교육지원청의 지원기능의 의미를 살펴보기 위해 먼저, 교육지원청의 기능개편의 대표적인 법적, 제도적 강화 조치를 살펴보고자 한다. 2010년 교육지원청으로 개편이후 지금까지 대표적인 조치를 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 2010년 선진형 지역교육청 기능·조직개편 방안

교육과학기술부에서는 2010년 5월 지역교육청을 교육지원청으로 변경하는 것을 골자로 하는 「선진형 지역교육청 기능·조직개편 방안」을 발표하였다. 이 방안에 의하면 지역교육청의 관리 중심 기능을 교육수요자 지원 위주로 조정하여 ‘교육 현장 공감형 기관’으로 선진화한다는 것이며, 이를 위해 지역교육청의 명칭을 현행 ‘교육청’에서 ‘교육지원청’으로 변경한다는 것이다. 이 방안의 구체적인 내용은 실효성이 낮은 관리·감독·규제 업무는 대폭 축소하고, 지역청·본청간 역할을 합리적으로 조정하며, 학생·학부모·교사 및 현장에 대한 지원기능을 강화한다는 3가지이다(앞장에서 이 부분을 기술하였으므로 자세한 내용은 생략한다).

2010년 발표한 내용을 토대로 교육지원청이 정의할 수 있는 학교지원기능은 학교운영 및 현장지원 기능이다. 이는 현재 경상남도교육청에서 학교지원을 위해 운영하고 있는 학교지원센터의 역할과 일치한다. 하지만, 2017년 이후 발표된 교육자치를 기반으로 하는 학교지원기능의 의미는 다르게 해석되어진다.

#### 2) 2017년 자치분권 추진 방안 발표와 교육자치 로드맵

2017년 정부는 100대 국정과제 중 하나로 ‘획기적인 자치분권 추진과 주민

참여의 현실화'를 제시하였으며, 자치분권 기반확보를 위해 헌법 개정으로 실질적 자치분권 기반조성을 제시하였다. 이러한 지방자치의 기초는 교육자치에 대한 본격적인 논의체계를 제공하였으며, 전국시도교육감협의회에서는 '교육자치로드맵'을 통해 지방교육자치 강화를 위한 권한 및 사무배분 방안을 발표하였다(나민주 외 2018).

전국시도교육감협의회는 교육부와 시·도교육청간의 합리적인 권한 관계설정이 필요하며, 지역주민 교육력 극대화라는 하나의 목적 하에 협력적 관계를 지향할 필요가 있음을 시사하였다. 또한 단위학교가 학교교육 운영에 권한을 갖고 구성원들이 교육과정 구성과 운영에 참여하는 것을 학교의 자율성이라 보았다. 최종적으로 단위 학교의 자율성 강화를 통한 지역주민 교육의 다양성 제고와 교육의 기본권 보장을 궁극적인 목적으로 삼고자 하며, 이를 위해서는 단위학교가 지역과 학교의 상황에 맞는 교육혁신을 설계 할 수 있는 자율성을 배양하도록 지원하는 방향이 바람직하다 보았다.

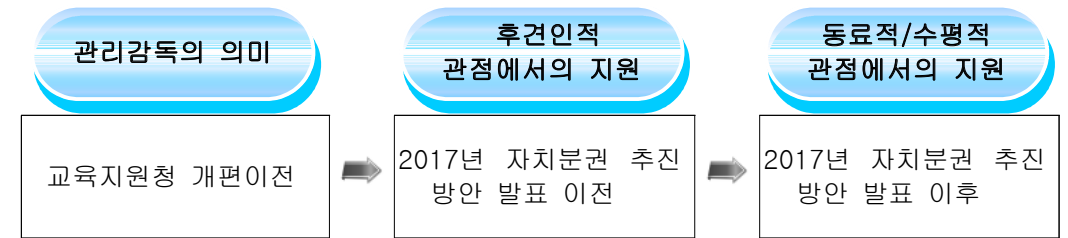
### 3) 학교지원기능의 의미

위에서 언급한 바와 같이 지방자치를 맞이하여 교육분야에서도 교육자치를 실현하고자 한다. 이에 시·도교육청 및 지역교육청의 기능과 역할도 단위학교지원 중심으로 조정하고자 하는 흐름이다. 하지만, 이전의 시도교육청 이하 교육지원청에서 생각하는 학교지원의 의미는 단위학교가 학교교육 운영에 권한을 갖는 단위학교 자치의 사고에는 미치지 못한다. 이는 2010년 선진형 지역교육청 기능·조직개편 방안에서 제시한 학교지원의 의미가, 학생지원, 강사지원, 학교현장지원, 학부모지원 등으로 정의되었고 현재의 교육지원청은 이 정의에 맞는 지원기능체계를 갖추고 있기 때문이다. 2015년 경상남도교육청이 설립한 학교지원센터는 이와 같은 학교지원기능의 의미를 반영하여, 상부기관에서 단위학교를 돕는 역할로의 학교지원을 설정하였으며, 이에 대한 효과는 여전히 좋은 편이다. 이후 세종교육청 뿐만 아니라 전국교육청에 학교지원센터가 설립 운영되고 있다.

하지만, 최근에는 교육자치의 흐름 속에 단위학교가 바라보는 학교지원의 의미는 또 다른 관점에서의 학교지원이며 요구이다. 2010년 선진형 학교지원개편 방안에서 제시한 학생지원, 강사지원, 학교현장지원 기능을 넘어서 방과후 학교 통합지원, 초등돌봄교실 운영지원, 학교폭력 사안처리 지원, 학교환경위생 통합

관리 등 학교시설지원, 환경지원만 아닌 실질적인 학생지원 및 교원업무경감과 관련된 학교지원에 대한 요구이다. 이는 단위학교가 실질적 교육자치, 교사의 교실자치를 위해 좀 더 심화된 학교지원기능을 요구하고 있다고 여겨진다. 실제 최근에 설립·운영되는 타시도의 학교지원센터는 2015년 경남교육청이 운영하기 시작한 학교시설 운영지원센터가 아니다. 학교시설 현장지원기능과 함께 학생교육활동 및 인권지원까지 포괄하는 통합적 지원형태이다.

이상에서 기술한 교육지원청의 단위학교에 대한 '지원'의 의미변화를 그림으로 제시하면 아래와 같다. 교육지원청의 지원의 의미에 대한 이해와 적용에 따라 교육지원청의 역할변화는 계속 요구되어 질 수 있으리라 추측할 수 있다.



[그림 II-3-1] 교육지원청의 '학교지원'의 의미 변화

학교지원기능의 의미가 심화된 최근의 교육지원청의 학교지원기능 개편 사례를 다음 장에서 살펴보려고 한다.

## 4. 교육지원청의 학교지원기능 강화 사례<sup>1)</sup>

정책전달 기능의 교육지원청이 아니라 실질적으로 학교를 지원할 수 있는 교육 '지원'청으로 변화하기 위한 노력은 전국 시도교육청에서 꾸준히 이루어져 왔다. 하지만 앞서 언급한 바와 같이 학교지원기능에 대한 적극적인 해석과 적용하기 위해 교육지원청 학교지원센터의 기능을 분석하고 통합적 지원체계로 재편하려는

1) 출처: 전국교육정책연구소네트워크(2019). '교육지원청 학교지원센터 운영 현황 및 발전방안 연구', 2019년도 공동연구최종보고서. 지역별 사례 수정 및 요약 정리

사례들이 최근 일어나고 있다.

대부분의 교육지원청은 학교지원기능 강화를 위해 조직측면의 업무재구조화, 인력측면의 교직원업무경감, 예산측면의 행·재정적 확충 등의 노력을 하고자 하고 있다. 본 절에서는 학교지원센터 운영을 통한 교육지원청의 '지원'기능 강화사례들을 살펴보고자 한다.

### 가. 경상남도교육청

#### 1) 학교지원센터 운영

경상남도교육청은 학교 교육현장을 지원을 위해 전국 시도교육청 중 가장 먼저 교육지원청 내에 학교지원센터를 설치하여 학교현장 중심의 교육 행정지원으로 교원이 교육활동에 전념할 수 있는 여건 조성하였다.

##### ㉠ 학교지원센터 설치

- 2013년에 양산, 창녕, 남해 교육지원청을 대상으로 시범 운영
- 2015년 전 교육지원청으로 확대운영
- 창원 및 김해교육지원청의 경우 과단위로 설치 운영, 그 외 교육지원청은 과 내 담당으로 운영

##### ㉡ 학교지원센터 지원내용

- 계약제 교원채용 및 관리 지원: 기간제 교원 인력풀 운영, 교원자격증 소지자 중 계약제 교원 희망자 및 현재 계약제 교원 근무자 중 인력풀 미등록자 등 등록업무, 인력풀 중 자격상실자(정규교원 발령 등) 및 근무 미희망자 삭제, NEIS 기반 기간제 교원 인력풀 시스템을 통한 경력관리
- 방과후 학교 외부강사 채용 관리지원: 방과후 학교 외부강사풀 운영, 학교 요청시 강사풀 등재 지원, 방과후 학교 외부강사 모집 조회업무 지원, 범죄경력 조회결과 회신
- 교육공무직원 채용 관리지원: 무기계약자 인력풀 및 무기계약 미전환자 인력풀 채용관리, 경력자채용정보센터 운영

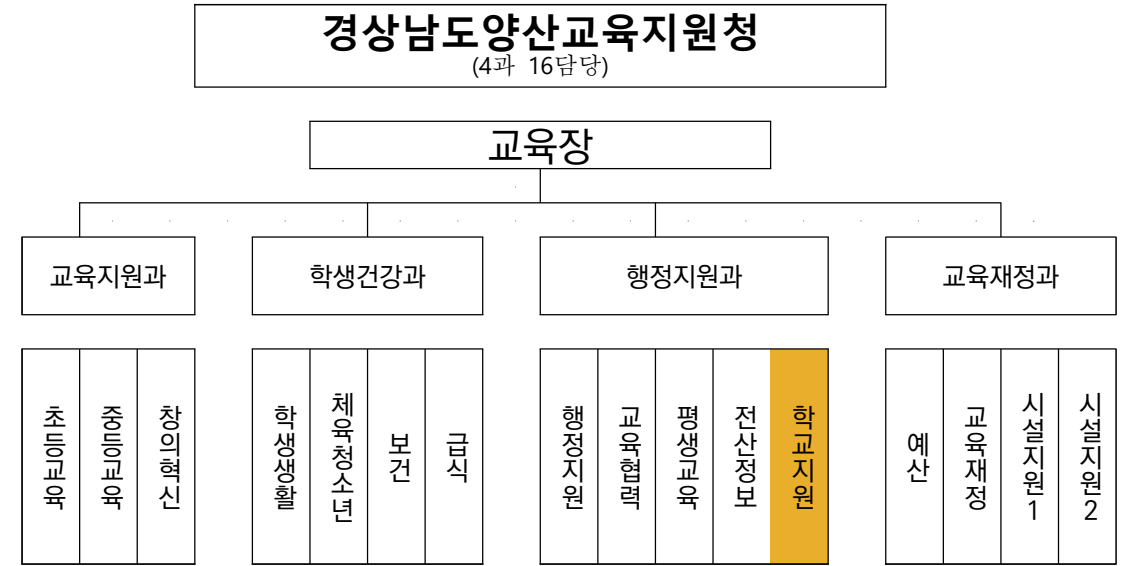
- 지방공무원 1인 배치 학교행정실 업무지원: 1인 배치학교의 행정업무를 지원하여 행정업무 경감 및 업무환경 개선, 직접방문 및 온라인을 통한 컨설팅 실시, 시설관리 요청시 우선지원
- 학교시설 유지관리 지원: 수목관리, 내부 환경 정비(중앙현관 및 복도바닥 청소, 체육관 바닥청소, 교실 및 복도부분 도색, 교실 환경정비, 냉난방기 필터 청소), 외부환경정비(배수로 정비, 운동장 및 스탠드 등 외부 도색, 운동장 제초작업), 태풍/한파 등 자연재해로 인한 긴급 복구 작업지원, 기타 학교에서 필요로 하는 지원 분야
- 시설관리직 재능기부: 시설재능 나눔 지원, 학교 지원 요청 시 소규모 설비 보수 등 기술지원, 시설관리직 결원학교 및 신규발령학교 시설점검 및 보수, 학교시설관리직 대상으로 재능 나눔 교실 운영, 현장방문 교육실시 등
- 학교시설 기계·장비대여: 잔가지 파쇄기 외 25종의 장비 대여, 대여 장비 직배송 및 회수, 기계장비 조립 및 해체 등의 장비교육실시
- 학교 교육활동 및 행사 인력지원: 보통·특별교실 및 관리실 등 교실 재배치에 따른 집기 정리와 이동, 교육기자재 보관 창고 집기 정리와 이동, 입학식/졸업식 등 학교 행사 준비 및 주변 환경 정리
- 교육행사용 캐노피 천막지원: 관내 전학교의 운동회 등 매년 실시하는 학교행사에 필요한 천막대여
- 과학실험 폐수, 폐시약, 액침표본 수거지원: 학교지원센터 차량과 직원을 동원하여 일과수거 및 처리
- 교육활동관련 교육 카셰어 운영: 학교에서 필요한 교육기자재 및 교육관련 물품 이동, 타기관에서 기증하는 교육 기자재 및 교육관련 물품 이동, 각종 교육활동 필요시 제공
- 찾아가는 학교 안전체험 교육장비 지원: 학교 안전체험 교육에 필요한 장비를 교육 카셰어를 통한 지원 실시, 학교지원센터 보유차량을 이용하여 직접 배송 및 수거
- 그 외 지역별 학교현장 지원: 지역 특성에 맞는 실질적 단위학교 교직원 업무경감 지원
  - 창원교육지원청: 창원 행복 나르미 운영, 전국단위 학력평가 답안지 수거지원, 어린이 놀이터 소독 지원, 찾아가는 소리함 운영, 시설관리직 및

출형 연수

- 김해교육지원청: 찾아가는 학교 리사이클링, 틈새형 맞춤 직무연수, 학교 정보화 기기 매각업무지원 등
- 밀양교육지원청: 불용품 장터운영, 플로터 인쇄지원 등
- 함양교육지원청: 학교 내 체험학습용 텃밭조성, 학교도서관 책 소독 및 서가 정리 등

2) 특징

- ① 학교지원기능 운영 조직 체계: 도교육청 정책기획국 조직성과 관리팀(학교 지원센터 담당1명) --> 학교지원센터--> 단위학교
  - 도교육청 내에 학교지원센터 담당인력은 있으나 전담부서는 없음
  - 도교육청내 정보 취합의 기능은 있으나 실제적인 컨트롤 타워의 기능을 하는 지 못하고 있음
- ② 학교지원센터는 존재하나 타시도의 학생지원센터와 같은 기능은 없음



[그림 II-4-2] 계속\_경상남도 양산 교육지원청 조직도

나. 강원도 교육청

1) 학생지원센터 및 학교지원센터 분리 운영

강원도 교육청은 기존의 학교 교육현장을 지원하는 학교지원센터와 함께 학생지원센터 운영으로 학교지원기능을 강화하고 있다.

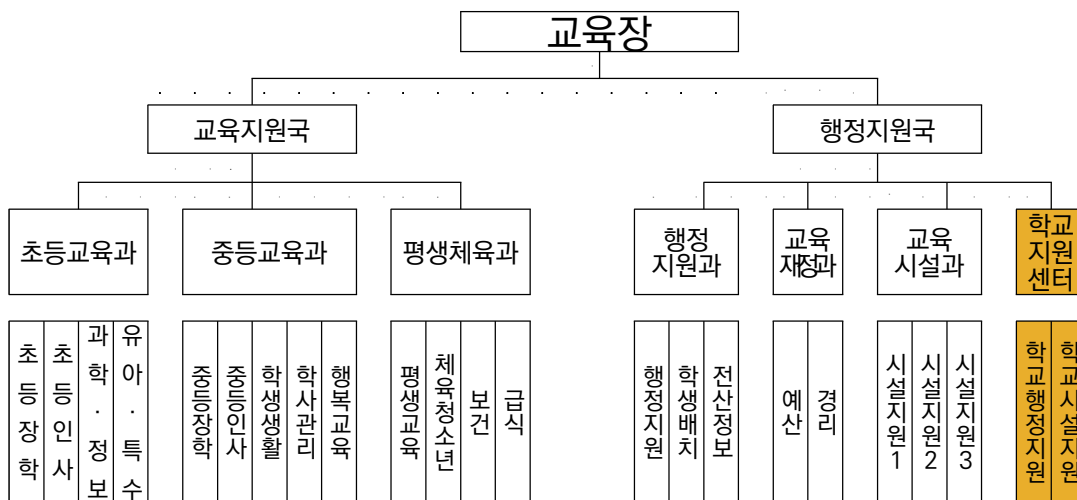
① 학교지원센터

- 학교인력 채용 지원업무: 기간제 교원 채용관리지원, 방과후 학교 개인위탁 강사 선발 및 계약 지원, 대체인력풀 운영지원
- 교직원 업무경감 지원업무: 공립학교 학교시설 유지관리 용역 통합계약, 교육복지 지원, 학교 환경 안전 및 위생 관리 지원업무
- 소규모 학교 지원업무: 1인 배치 행정실 지원, 시설관리직 미배치 학교 지원 (학교 외부시설 관리 지원, 공문 외 우편물 택배용역 서비스, 시설물 순회 점검, 학교지원 컨설팅 단 운영)

② 학생지원센터

- 학생지원업무: 심리상담 업무, 학업중단 위기학생 업무, 교육복지 대상 학생지원업무

경상남도김해교육지원청  
(2국 7과 23담당)



[그림 II-4-1] 경상남도 김해 교육지원청 조직도



- 생활교육 지원업무: 자살시도 및 위기학생 지원업무, 흡연·음주 학생 지원업무
- 학교폭력 지원업무: 학교폭력 피해학생 지원업무, 사안처리

<표 II-4-1 > 강원도 교육지원청 센터 운영 현황

	학교지원센터	학생지원센터
I형 (춘천, 원주, 강릉 등 3개 지역)	- 학교행정지원 담당 6명 - 학교시설지원 담당 5명 총 11명(5급 1명 외)	과수준 센터 운영 총 19명(장학관 1명, 장학사 3명, 변호사 1명 외)
II형 (속초양양, 동해 등 8개 지역)	- 학교지원담당 (학교행정지원 및 학교시설지원통칭) 총 7명(6급 1명 외)	생활교육 지원과 학생지원업무만 지원 (학교폭력 사안 제외)  총 9명(장학사 1명 외)
III형 (인제, 화천, 양구, 고성 등 4개 지역)	- 학교행정지원 6명 - 학교시설지원 5명 총 11명(5급 1명 외)	
도교육청 담당	도교육청(조직운영과)	도교육청(학생지원과)

2) 특징

- ① 학교지원기능 운영 조직 체계: 도교육청 조직운영과와 학생지원과 --> 교육지원청 학교지원센터와 학생지원센터 --> 학교
- ② 학교지원센터와 학생지원센터를 강원도 3개 권역별로 나누어 운영
  - 센터별로 도교육청, 교육지원청 및 학교 간 수직적 업무라인 형성
- ③ 학교지원기능 운영인력: 학생지원센터에는 교육전문직을 배치
  - 학교지원센터(6-11명, 팀 또는 과 수준, 행정직으로만 구성)
  - 학생지원센터(8-19명, 팀 또는 과 수준, 행정직과 장학사 1-3명, 3개 센터에는 변호사 1명으로 구성)
  - 교육전문직 전문전형 선발을 실시, 업무의 전문성 향상과 지속을 유도

다. 부산시 교육청

1) 학교지원과내 학교지원 및 시설지원팀 운영

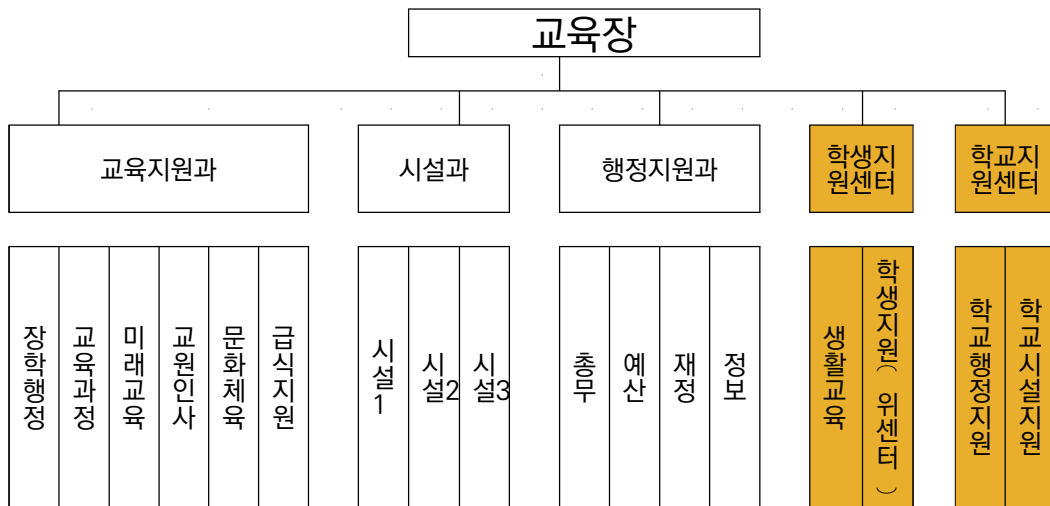
부산시교육청은 학생지원강화를 위해 기존의 행정지원국 산하의 민원감사과를 학교지원과를 개편하여 학교지원과 학생지원을 통합하여 운영하고 있다.

- ① 학교지원 담당
  - 교육전문직 2명, 교육행정직 2명 등 4명으로 구성
  - 학교 경감업무 관련(유치원, 중등학교 계약제 교원 채용지원, 방과후 학교 외부강사 채용, 돌봄교실 운영, 현장체험학습 업무 등)
- ② 학생지원 담당
  - 시설지원팀은 기술직 4명으로 구성
  - 학교시설업무 관련(교육행사용 캐노피설치, 소규모 학교시설 현장지원 및 공사계약)

2) 특징

- ① 학교지원기능 운영 조직 체계: 도교육청 교육혁신과 학교지원팀 --> 교육지원청 학교지원과 --> 학교
- ② 도교육청 교육혁신과 학교지원팀과 연계해서 운영
  - 시교육청의 특성상 모든 구의 교육지원청내 조직이 유사하게 운영 됨

강원도 강릉교육지원청

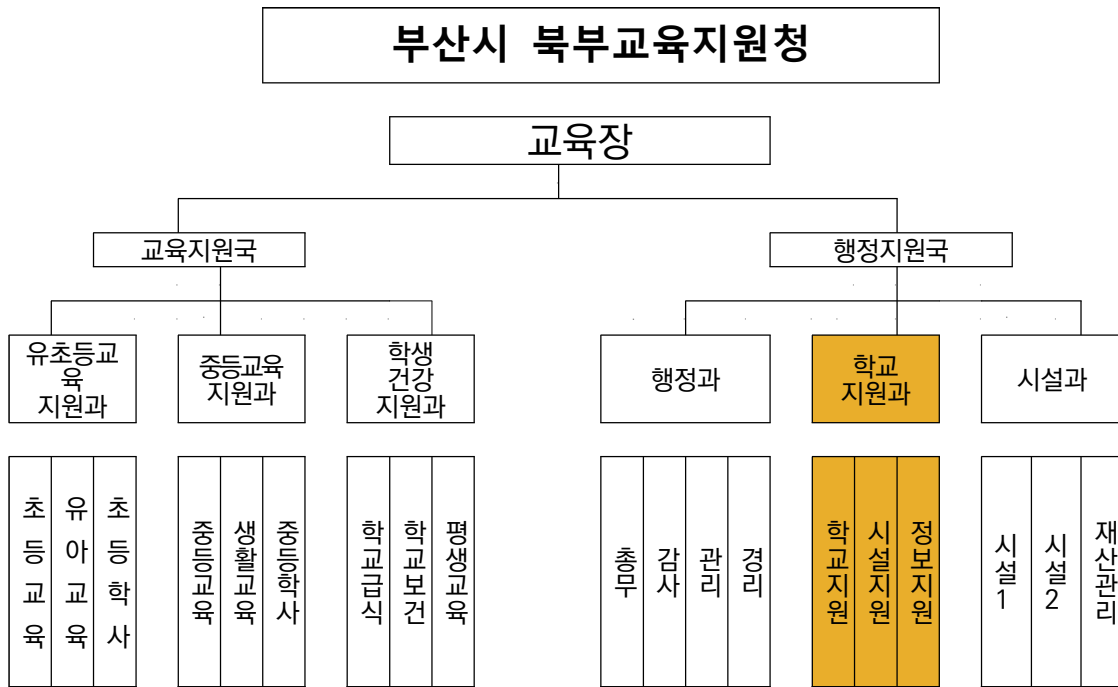


[그림 II-4-3] 강원도 강릉교육지원청 조직도



③ 학교지원기능 운영인력: 학교지원과 13명 운영(과장 사무관, 초중등 전문직 각 1명, 행정직으로 구성)

- 교육전문직 재구조화: 교육지원국의 초등 및 중등교육에서 교육전문직 2명을 행정지원국으로 재배치
- 교육지원국 중등전문직 1명은 '학교지원 분야' 보직 전형 교육전문직으로 신규 채용하여 전문성 향상 유도.



[그림 III-4-4] 부산시 북부 교육지원청 조직도

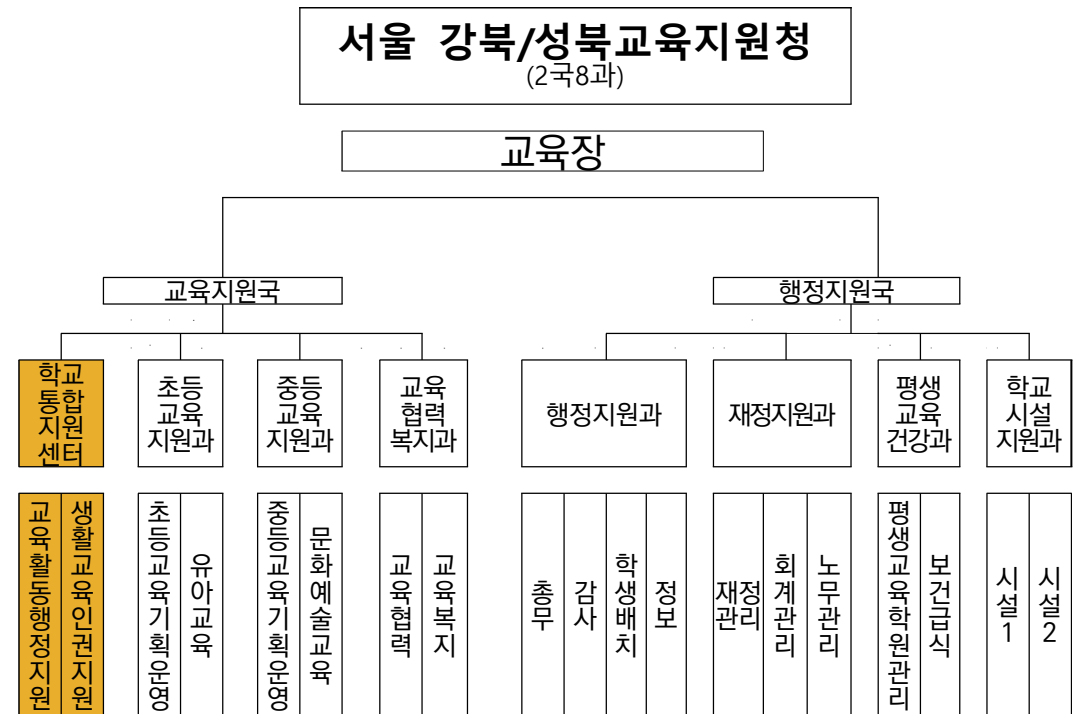
라. 서울시 교육청

1) 학교지원기능 강화의 예

서울시 교육청의 '지원기능' 강화의 예로 행정혁신 시범교육지원청 운영을 들 수 있다. 행정혁신시범교육지원청의 핵심중 하나로 들자면, 학생지원의 통합운

영을 위해 교육지원국 산하에 '학교통합지원센터'를 설치하여 학교지원과 학생 지원을 통합하여 운영하는 것이다. 학교통합지원센터의 주요 업무는 다음과 같다.

- ① 학교통합센터 내 교육활동-행정지원 담당
  - 교육활동, 행정지원 업무 총괄, 기획 및 통합지원 콜센터 운영
  - 교수학습 지원
  - 보결 담당 시간강사 및 행정대체 인력풀 구성
  - 교원호봉 재확정(공립 유, 초, 중)
- ② 학교통합센터 내 생활교육-인권지원 담당
  - 생활교육, 인권지원 업무총괄, 위기학생관리, 학교(성)폭력 사안처리
  - 학생인권지원(사안처리, 상담 및 지원)
  - 교권보호지원(사안처리, 법률상담 및 지원), - Wee센터 운영



[그림 II-4-5] 서울시 강북/성북 교육지원청 조직도

마. 전라남도 교육청

1) 생활인권팀과 학교지원팀 운영

전라남도 교육청은 학생지원강화를 위해 지역별로의 조직운영의 차이를 두고 있으나 교육지원청 조직 하에 학교지원센터를 설립하고 생활인권팀과 학교지원팀을 운영하고 있다.

① 생활인권팀

- 학생지원기능 관련 업무(학교폭력예방 및 사안처리, 학생 생활교육 관련 업무 총괄, 아동학대 및 가정폭력 관련, 학생인권 및 교권보호관련 업무, 위기학생 지원 및 부적응학생 업무, 회복적 생활교육 확산 및 업무, 학생 단체활동 지원 업무, 학생 안전 및 안전교육 업무, 학생자치활동 관련 업무, Wee센터 운영)

업무, 학교시설물 유지관리 학교지원업무, 공립학교 계약제교원 채용 업무 지원 사항, 초등 돌봄교실 운영에 관한 사항, 어린이 놀이시설관리, 통학차량 및 에듀버스 관리·지원, 외부 유관기관 협력 업무)

2) 특징

- ① 교육지원청의 운영상황과 크기를 고려하여 학교지원센터를 거점형으로 배치, 10개 지역에서 운영하고 학교지원센터가 없는 교육지원청을 관할
- ② 학교지원기능 운영인력: 센터장으로 5급 상당 장학관 또는 지방교육행정사무관 배치

바. 경기도 교육청

1) 도교육청 재구조화 및 교육지원청내 통합지원센터 설치

경기도 교육청은 2010년 교육지원청 개편이후 부터 교육지원청의 개편 효과 탐구 및 기능 개편에 대한 연구를 꾸준히 실시하여왔다. 2017년에는 혁신교육지청을 시범운영 하였으며, 현재 전체 교육지원청을 대상으로 ‘단위학교 중심의 학교자치를 위한 교육지원청’ 개편방안을 구상 중이다.

그 특징을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

- ① 교육지역청별 맞춤형 통합지원센터 운영
  - 교육지원청의 교육장의 권한을 살려 지역마다 다른 형태로 학생 ‘지원기능’ 강화를 적용
  - 기존의 학생생활지원팀과 시설안전지원팀을 통합해서 운영(여주교육지원청의 예)
- ② 교육전문직내 업무분석 후 업무재구조화 실시
  - 초등교육과와 중등교육과내 교육전문직의 업무분석 후 재구조화 실시
  - 정책관련 행정업무 담당 교육전문직배치(초등교육지원과내 교육지원담당, 중등교육지원과 내 마을 교육공동체 담당)
- ③ 도교육청 슬림화와 교육지원청으로 인력 재배치
  - 교육전문직 전문전형 선발을 실시, 업무의 전문성 향상과 지속을 유도

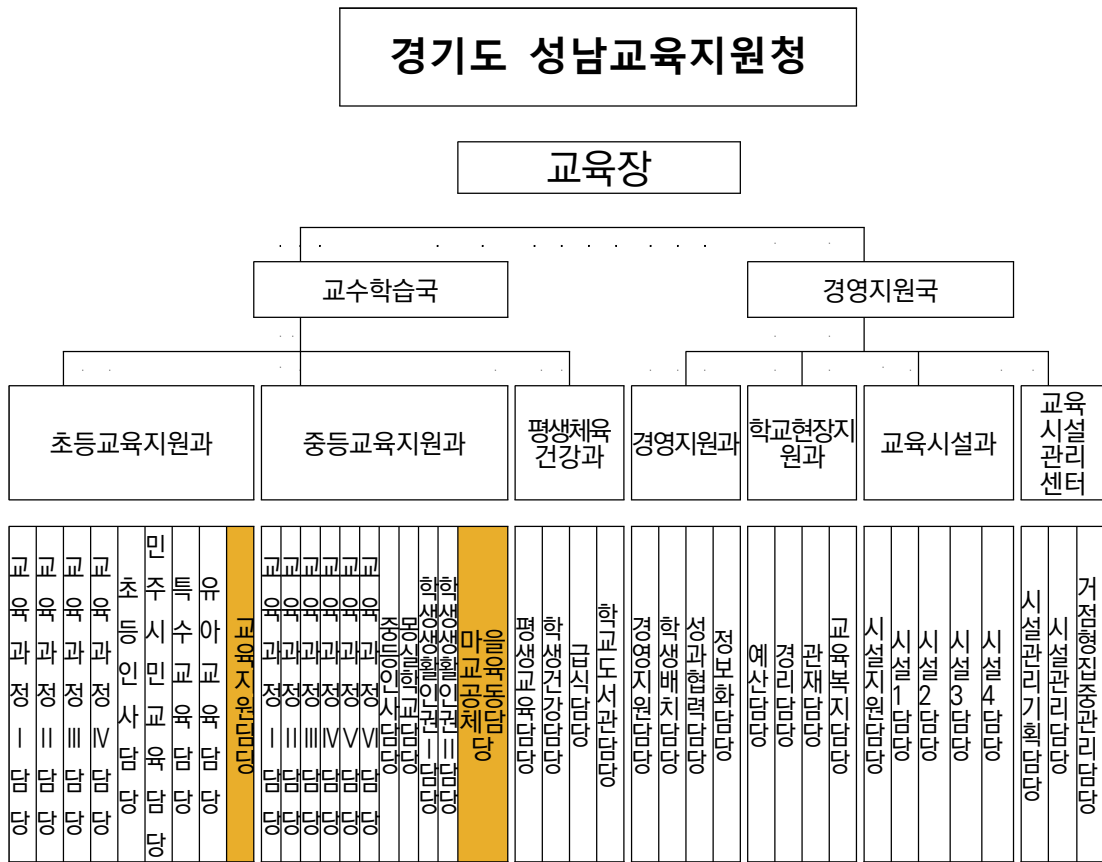


[그림 II-4-6] 전라남도 순천시 교육지원청 조직도

② 학교지원팀

- 시설지원팀은 기술직 4명으로 구성
- 학교지원 업무 관련(교육공무직원 업무, 공립 초·중 방과후 학교 학교지원

- ④ 협업과 소통문화 향상을 위한 공간재배치
  - 산재되어 근무하던 팀들을 한 공간으로 재배치 중
  - 부서와 과의 경계가 없는 사무실 운영으로 유기적인 업무팀 구성을 유도
- ⑤ 전문성향상을 위한 전문적 학습공동체 활성화
  - 교육전문직내 전문적 학습공동체 활성화(도교육청,교육지원청)
  - 교육전문직 및 행정직간 전문적 학습공동체 활성화 (경영지원과도 전문적학습공동체 참여)



[그림 II-4-7] 경기도 성남 교육지원청 조직도

2) 특징

지역 인구특성상 교육지원청마다 다른 구조로 적용하여 조직이 운영되며 지

역의 특색에 맞는 학생지원 기능을 운영하도록 하고 있다.

- ① 담임 장학사를 통한 단위학교업무 윈스톱 시스템 운영
    - 부서통합형 전문적학습공동체 확대와 내실화를 통해 업무전문성 향상
    - 단위학교에서는 업무담당자를 찾아 문의하고 처리했던 일을 담임 장학사가 즉시 처리(훨씬 편하고 시간도 절약된다는 긍정적 피드백)
  - ② 학교와 교사들의 의견을 수렴한 현장 밀착형 정책 추진
    - 교육정책의 입안과 집행과정에서 일선 학교와 교사들 포함
    - 하향적으로 이루어져서는 정책집행 지양
    - 업무재구조화 과정에서도 단위 학교의 사전의견 수렴
  - ③ 도교육청 내 E-DASAN 업무포탈 시스템 운영
    - 교무, 학사, 행정 및 일반분야에 대한 지침 등의 통합검색, 질문답변, 신규길라잡이 운영 등을 통해 학교가 교육활동에 집중할 수 있도록 돕는 현장 중심의 온라인 통합지원
- 경기도 교육지원청 중 두 지역의 예를 살펴보면 다음과 같다.

<표 II-4-2> 경기도 교육지원청 운영의 예

	여주교육지원청	용인교육지원청
조직 및 조직문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경기도 교육청이 제시한 업무재구조화와는 조금 다른 방향으로 추진을 했지만 혁신교육지원청이 상급기관이 아닌 학교현장을 중심에 두고 기능과 조직의 혁신</li> <li>- 1층을 학생과 교원, 학부모 등 학교에 내어주고 소통과 협업이 이루어지는 공간으로 재구조화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교중심으로의 과감한 정책 전환</li> <li>- 지역별 특색사업 보류</li> <li>- 각종 대회나 전시성 행사</li> <li>- 업무협약을 통해 학의 공연장여나 차량 지원, 학생 멘토링 등을 지원</li> </ul>
인사	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육장의 의지가 조직문화 개선으로 나타나 조직재구성을 함.</li> <li>- 지원단 위축을 정비하고, 위축과 연계된 형식적 표창이 아닌 교육활동 발굴에 따른 표창계획을 수립</li> <li>- 지원단 구성과 학교별 교원역량강화를 학교내 전문적학습공동체를 기본으로 구축</li> <li>- 소수 교과 및 사서, 특수 직렬도 학교밖 전문적학습공동체 형성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 담임장학사를 통한 단위학교업무 윈스톱 시스템</li> <li>- 용인교육지원청 장학사내의 업무 재구조화 실시(공통업무와 자율업무로 구분)</li> </ul>

## 5. 소결

### 가. 지속적인 교육지원청 개편 요구

교육지원청의 ‘지원’에 대한 시대적 요구와 해석에 따라 교육지원청의 역할과 그에 맞는 조직 개편은 계속되어진다. 교육지원청의 ‘지원’에 대한 해석과 이에 따른 변화는 2010년과 2017년 교육지원청 개편 방안과 관련하여 나눌 수 있다.

#### ① 2010년 이전

- 교육지원청의 ‘지원’의 의미는 도교육청 사업 수행 및 단위학교 관리감독 기능을 의미함

#### ② 2010년 선진형 개편방안 이후

- 2010년 선진형 지역교육청 기능·조직개편 방안에서 제시한 학교지원의 의미는 학생지원, 강사지원, 학교현장지원, 학부모지원 등으로 정의 됨
- 현재의 교육지원청은 이 정의에 맞는 지원기능 체계로 변화되어 옴

#### ③ 2017년 교육자치분권 추진방안 이후 현재

- 현재의 교육지원청이 지원하는 학교시설지원, 학교환경지원 뿐 만 아니라
- 방과후 학교 통합지원, 초등돌봄교실 운영지원, 학교폭력 사안처리 지원, 학교환경위생 통합 관리 등 실질적인 학생지원 및 교원업무경감과 관련된 학교지원
- 단위학교의 실질적 교육자치, 교사의 교실자치를 위해 심화된 학교지원기능과 이에 맞는 개편이 요구되고 있음

#### ④ 향후

- 교육지원청의 지원의 의미에 대한 이해와 적용에 따라 교육지원청의 역할 변화는 계속 요구되어 질 것 임

### 나. 각 시도교육청의 학교지원강화 사례

교육지원청의 ‘지원’에 대한 시대적 요구에 대한 해석과 적용에 따라 2015년 경상남도 교육지원청이 학교지원센터를 설치한 이후부터 현재까지 학교시설지원과 학교환경지원을 돌보는 학교지원센터 뿐만 아니라 학생지원 중심의 학생지원센터 및 통합지원센터 등 의 학교지원기능을 강화하고 있는 추세이다.

## III. 교육지원청의 기능에 대한 인식 및 현황 분석

### 1. 조사개요

본 연구는 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교기능강화를 위한 인식 및 현황 연구를 위해 2019년 7월2일부터 12일까지 총11일 동안 단위학교 교원, 행정직 및 교육지원청 교원, 행정직들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 먼저, 단위학교 교직원 설문조사의 경우 경남지역 소속 18개 시군의 단위학교 총 121개교(초 61, 중 26, 고 31) 중 1280명, 18개 시군의 교육지원청 교직원 263명 으로부터 설문 응답을 받았다. 이 중 불성실하게 응답한 자료는 분석에서 제외 하여, 단위학교 응답자는 1153명, 교육지원청은 225명으로 총 1378명의 자료를 최종 분석에 포함하였다.

본 설문조사 분석에 포함된 조사대상자들의 인구통계학적 특성들은 각<표 III-1-1>과 같다.

<표 III-1-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성: 단위학교

변인	구분	단위학교		교육지원청	
		인원(명)	비율	인원(명)	비율
소재지	창원	257	22.29	28	12.44
	진주	147	12.75	10	4.44
	통영	45	3.90	18	8.00
	사천	40	3.47	16	7.11
	김해	167	14.48	9	4.00
	밀양	33	2.86	6	2.67
	거제	185	16.05	20	8.89
	양산	186	16.13	24	10.67
	의령	13	1.13	12	5.33
	함안	23	1.99	8	3.56
	창녕	20	1.73	6	2.67
	고성	0	0.00	3	1.33
	남해	7	0.61	6	2.67
	하동	21	1.82	40	17.78
	산청	2	0.17	10	4.44
	함양	2	0.17	2	0.89

변인	구분	단위학교		교육지원청	
		인원(명)	비율	인원(명)	비율
	거창	3	0.26	2	0.89
	합천	2	0.17	5	2.22
학교급	유치원	12	1.04	/	
	초등학교	585	50.74		
	중학교	261	22.64		
	고등학교	295	25.59		
구분	교장·교감	87	7.55	(교육공무직)	
	교사	907	78.66	54	24.0
	행정실장	29	2.52	(행정직)	
	주무관	64	5.55	138	61.3
	교육공무직	66	5.72	33	14.7
경력	5년 미만	202	17.50	45	20.00
	5년 이상 ~10년 미만	191	16.60	39	17.30
	10년 이상 ~15년 미만	187	16.20	24	10.70
	15년 이상 ~20년 미만	164	14.20	27	12.00
	2년 이상	409	35.50	90	40.00
<b>전 체</b>		<b>1,153</b>	<b>100.0</b>	<b>225</b>	<b>100</b>

변인	구분	응답인원(명)	비율
	통영	63	4.57
	사천	56	4.06
	김해	176	12.77
	밀양	39	2.83
	거제	205	14.88
	양산	210	15.24
	의령	25	1.81
	함안	31	2.25
	창녕	26	1.89
	고성	3	0.22
	남해	13	0.94
	하동	61	4.43
	산청	12	0.87
	함양	4	0.29
경력	거창	5	0.36
	합천	7	0.51
	5년 미만	247	17.92
	5년 이상~10년 미만	230	16.69
	10년 이상~15년 미만	211	15.31
	15년 이상~20년 미만	191	13.86
	2년 이상	499	36.21
<b>전 체</b>		<b>1,378</b>	<b>100</b>

본 연구는 경상남도교육청 소속 교직원의 분류를 교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직으로 하여 수집된 양적자료를 분석하고자 한다. 이에 단위학교의 교육행정직, 교육공무직과 교육지원청의 교육행정직, 교육공무직을 각각통합하고 단위학교의 교장·교감 및 교사를 교원으로 통합하여 설문을 분석하고자 한다. 통합된 대상의 구성은 <표 III-1-2>와 같다.

<표 III-1-2> 전체 조사대상자의 특성

변인	구분	응답인원(명)	비율
직군	교원	994	72.13
	교육전문직	54	3.92
	행정직	231	16.76
	교육공무직	99	7.18
소재지	창원	285	20.68
	진주	157	11.39

## 2. <영역 1>경상남도교육청 소속 교육지원청과 관련된 인식 분석

### 가. 문항별 기술통계 및 집단 간 차이분석

본 연구에서 제시한 연구문제를 검증하기 위한 기초자료로서 연구대상인 교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직 직군별 인식결과에 관련한 문항별 평균을 아래 표에 제시하였다. 집단별 인원의 표본의 크기에 차이가 있어 문항당 5점 척도에 대한 평균으로 환산한 값을 비교하였다.



<표 III-2-1> 집단별 평균 표준편차

문항	교원 (n=994)		행정직 (n=231)		교육전문직 (n=54)		교육공무직 (n=99)		전체평균 (n=1378)		4개 집단간 차이
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Q1	3.51	0.96	3.86	0.88	4.06	0.83	3.77	0.79	3.61	0.94	있음
Q2	3.51	0.95	3.55	1.00	4.07	0.93	3.60	0.84	3.55	0.96	있음
Q3	3.49	0.88	3.13	1.03	3.13	0.85	3.60	0.87	3.42	0.91	있음
Q4	3.49	0.94	3.55	0.90	3.61	0.81	3.67	0.78	3.52	0.92	-
Q5	3.40	1.01	3.44	1.06	3.67	0.93	3.31	0.85	3.41	1.00	-
Q6	3.44	0.96	3.45	0.94	3.81	0.83	3.59	0.80	3.47	0.94	있음
Q7	3.44	1.03	3.69	0.94	4.00	0.80	3.59	0.83	3.52	1.00	있음
Q8	3.33	0.99	3.35	0.99	3.39	0.90	3.53	0.80	3.35	0.97	-
Q9	3.36	1.03	3.77	0.92	4.11	0.84	3.68	0.86	3.48	1.01	있음
Q10	3.84	0.87	3.72	0.97	4.06	0.76	3.68	0.79	3.82	0.88	-
전체	3.48	0.96	3.55	0.96	3.79	0.85	3.60	0.82	3.51	0.95	

표에 나타난 바와 같이 본 연구대상 전체 10문항의 문항별 평균은 3.51로 나타났다. 네 집단 간 문항별 전체 평균은 비슷한 수준인 것으로 나타났다. 이 중 교육전문직의 전체 평균이 3.79로 가장 높으며, 교원의 평균이 3.48로 가장 낮은 것으로 나타났다. 문항별 평균은 문항8이 3.35로 가장 낮았으며, 문항10은 3.82로 가장 높은 것으로 나타났다.

이 영역의 10개 문항 중 평균 점수가 높은 문항은 ‘교육지원청의 재구조화가 계속 이루어져야 함’(문항10)이며, 평균점수가 낮은 문항은 ‘교육지원청은 단위학교의 요구를 파악하기 위한 조사를 하고 있음’(문항8)이다.

1) 문항1. ‘교육지원청의 학교지원기능이 잘 이행되고 있음’

문항1에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 III-2-1-1> 집단간 차이분석

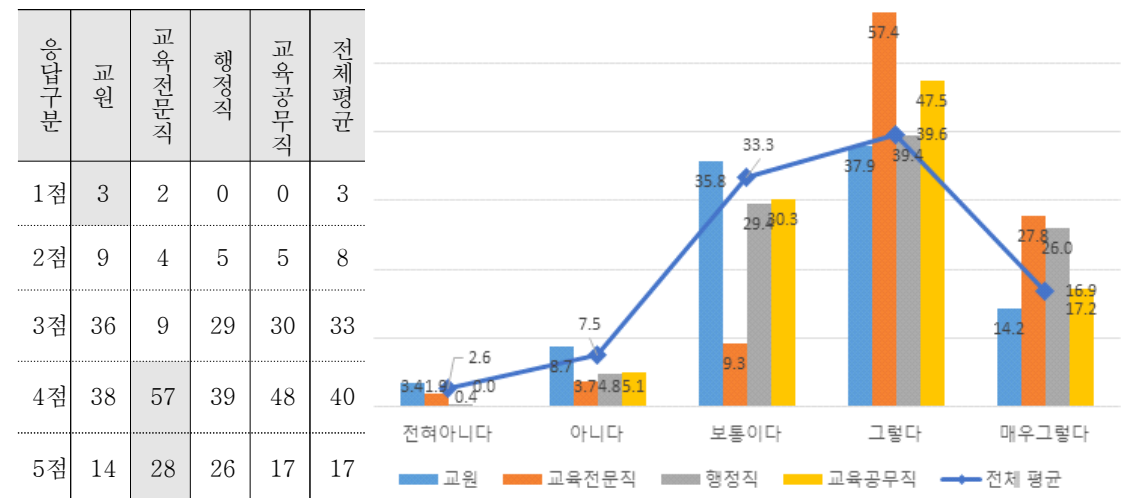
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.51	0.03	14.58*** (P<.001)	-
b.교육전문직	4.06	0.13		b>a
c. 행정직	3.86	0.06		c>a
d.교육공무직	3.77	0.09		-
전체	3.61	0.94		

<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원보다 평균값이 높음.
- ◆ 행정직도 교원보다 그 평균값이 통계적으로 유의미한 수준에서 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, ‘전혀 아니다’로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(3.4%), “그렇다’와 ‘매우 그렇다’로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(27.8%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-1-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

2) 문항2. '교육지원청의 단위학교에 대한 관리·감독·규제 업무가 축소됨'

문항2에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 III-2-2-1> 집단간 차이분석

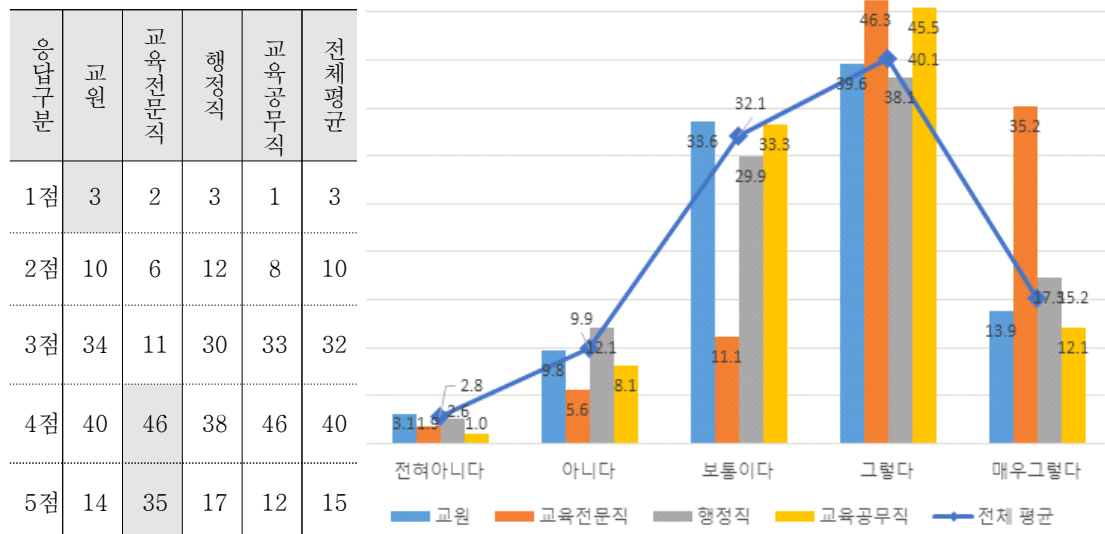
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.51	0.95	5.99*** (P<.001)	-
b.교육전문직	4.07	0.93		b>a, b>c, b>d
c. 행정직	3.55	1.00		-
d.교육공무직	3.60	0.84		-
전체	3.55	0.96		

<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원과 행정직보다 평균값이 높음.
- ◆ 교육공무직군 보다도 통계적으로 유의미한 수준에서 높음

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(3.1%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(35.2%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-2-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

3) 문항3. '도교육청과 교육지원청간 역할이 합리적으로 조정되고 있음'

문항3에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 III-2-3-1> 집단간 차이분석

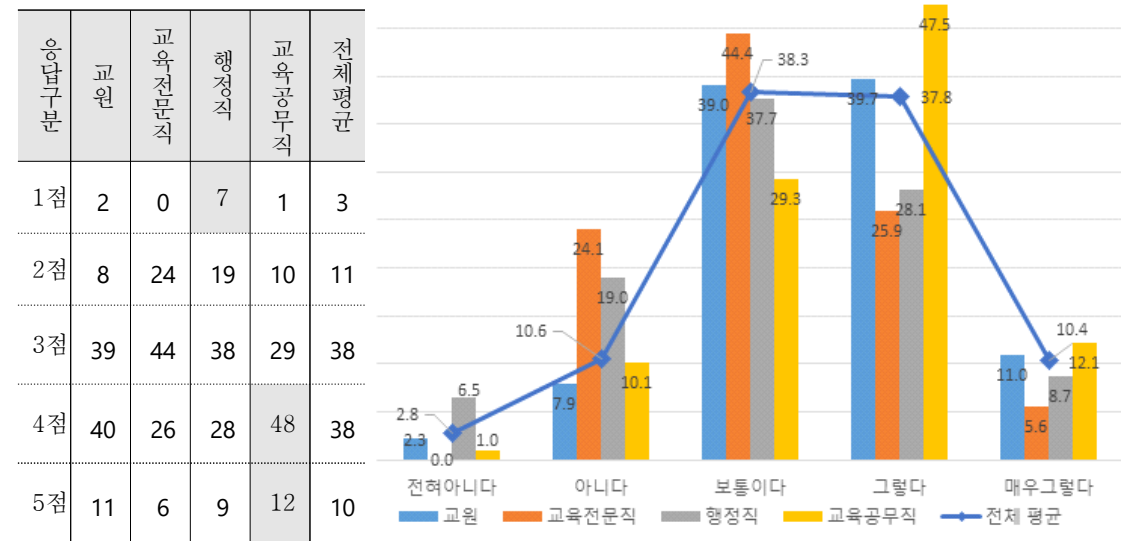
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.49	0.88	12.88*** (P<.001)	a>b, a>c
b.교육전문직	3.13	0.85		-
c. 행정직	3.13	1.03		-
d.교육공무직	3.60	0.87		d>b, d>c
전체	3.42	0.91		

<사후검증 결과>

- ◆ 교원은 교육전문직과 행정직보다 평균값이 높음.
- ◆ 교육공무직도 교육전문직과 행정직보다도 통계적으로 유의미한 수준에서 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 행정직이 가장 높았으며(6.5%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육공무직이 가장 높게(12.1%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-3-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

4) 문항4. ‘교육지원청의 업무분장은 단위학교에 대처하도록 구조화되어 있음’

문항4에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다. 문항 평균은 3.52로 전체 10문항 평균인 3.51과 비슷한 수준으로 나타났다.

<표 III-2-4-1> 집단간 차이분석

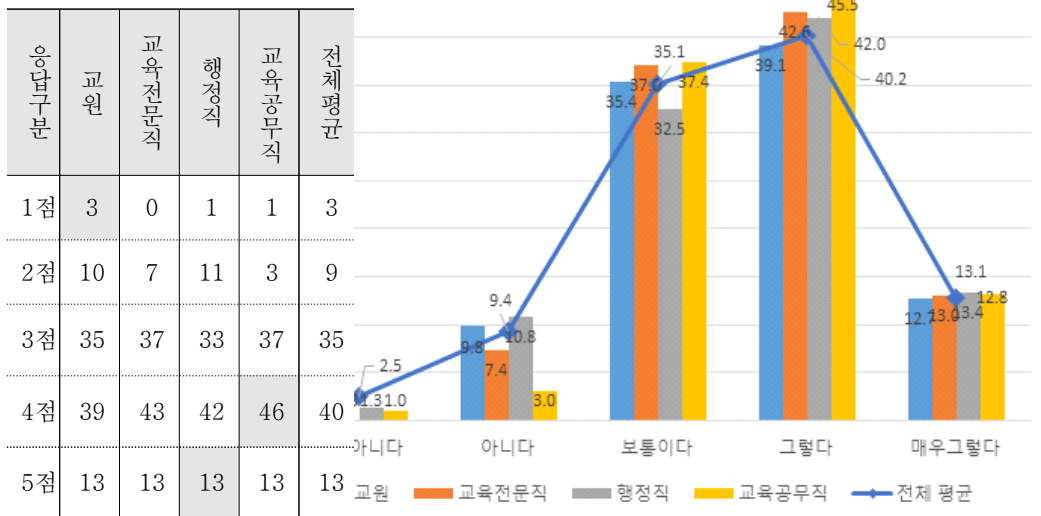
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.49	0.94		-
b.교육전문직	3.61	0.81		-
c. 행정직	3.55	0.90	1.55	-
d.교육공무직	3.67	0.78	(P>.05)	-
전체	3.52	0.92		

<사후검증 결과>

- ◆ 집단간 차이가 없으므로 사후검증 결과도 나타나지 않음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, ‘전혀 아니다’로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(3.0%), ‘매우 그렇다’로 응답한 비율에서는 모두 비슷한 수준을 보이나 행정직이 가장 높게(13.4%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-4-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

5) 문항5. ‘교육지원청의 행정요청 사항이 많아 교육활동에 방해가 됨’

문항5에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다. 문항 평균은 3.52로 전체 10문항 평균인 3.51과 비슷한 수준으로 나타났다.

<표 III-2-5-1> 집단간 차이분석

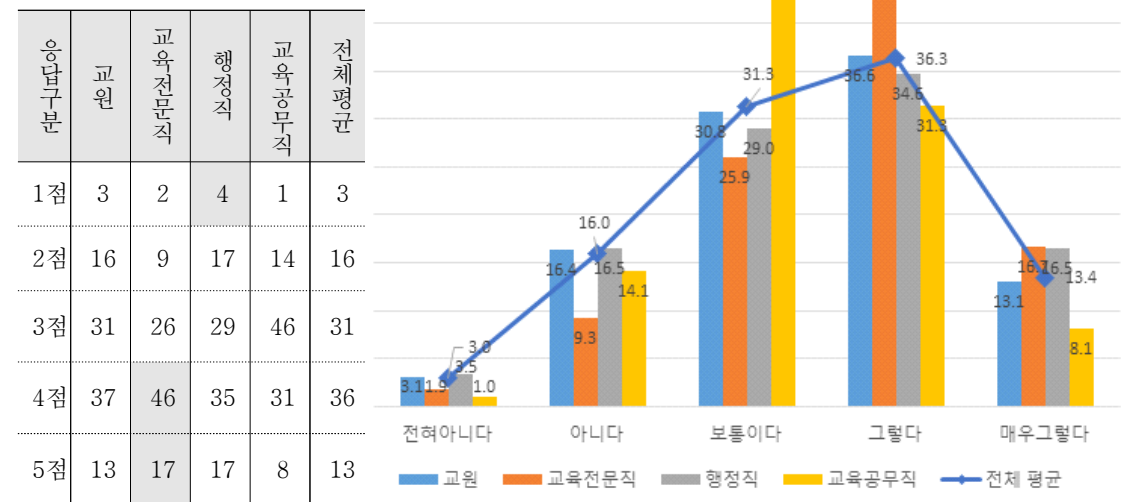
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.40	1.01		-
b.교육전문직	3.67	0.93		-
c. 행정직	3.44	1.06	1.58	-
d.교육공무직	3.31	0.85	(P>.05)	-
전체	3.41	1.00		

<사후검증 결과>

- ◆ 집단간 차이가 없으므로 사후검증 결과도 나타나지 않음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, ‘전혀 아니다’로 응답한 비율에서는 행정직이 가장 높았으며(3.5%), ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(16.7%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-5-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)



6) 문항6. '교육지원청의 소속 교육전문직의 업무 전문성이 향상됨'

문항6에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 III-2-6-1> 집단간 차이분석

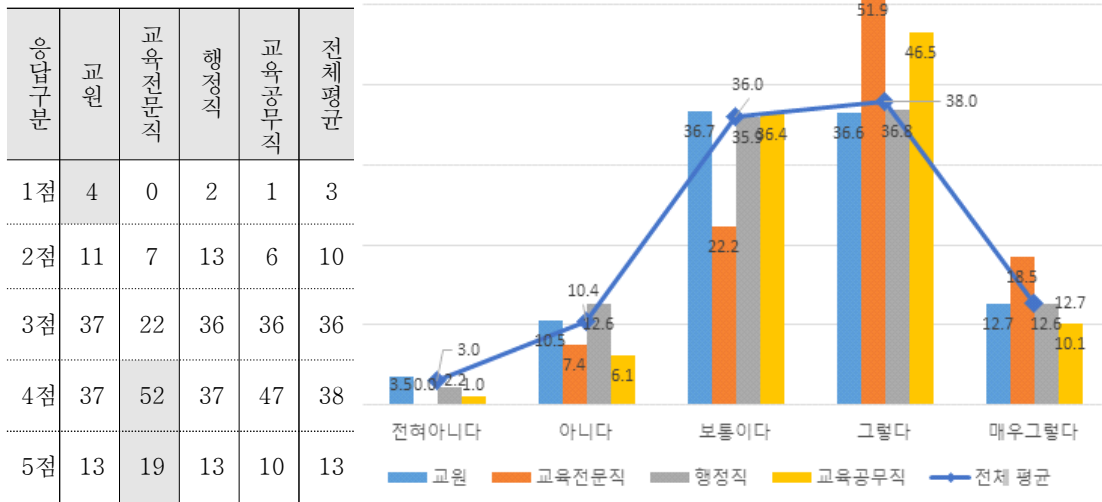
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.44	0.96		-
b.교육전문직	3.81	0.83		b>a
c. 행정직	3.45	0.94	3.19*	-
d.교육공무직	3.59	0.80	(P<.05)	-
전체	3.47	0.94		

<사후검증 결과>

- 교육전문직은 교원보다 통계적으로 유의미한 수준에서 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(3.5%), '그렇다'와 '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(각각 51.9%, 18.5%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-6-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

7) 문항7. '교육지원청의 위계적이 아닌 민주적이고 수평적인 소통을 하고 있음'

문항7에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 III-2-7-1> 집단간 차이분석

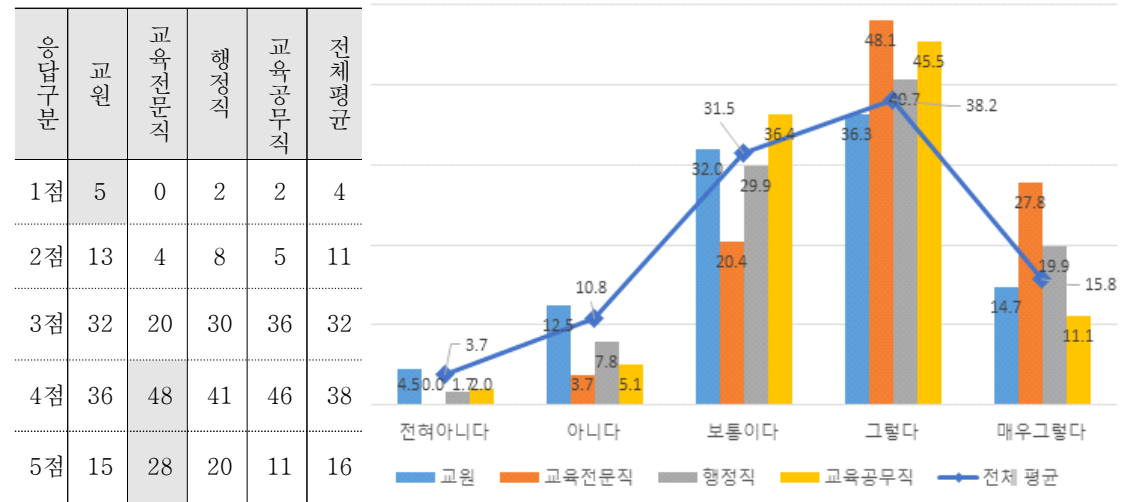
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.44	1.03		-
b.교육전문직	4.00	0.80		b>a
c. 행정직	3.69	0.94	8.71***	c>a
d.교육공무직	3.59	0.83	(P<.001)	-
전체	3.52	1.00		

<사후검증 결과>

- 교육전문직은 교원보다 평균값이 높음.
- 행정직도 교원보다 통계적으로 유의미한 수준에서 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(4.5%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(27.8%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-7-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

8) 문항8. '교육지원청은 단위학교의 요구를 파악하기 위한 조사를 하고 있음'

문항8에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 III-2-8-1> 집단간 차이분석

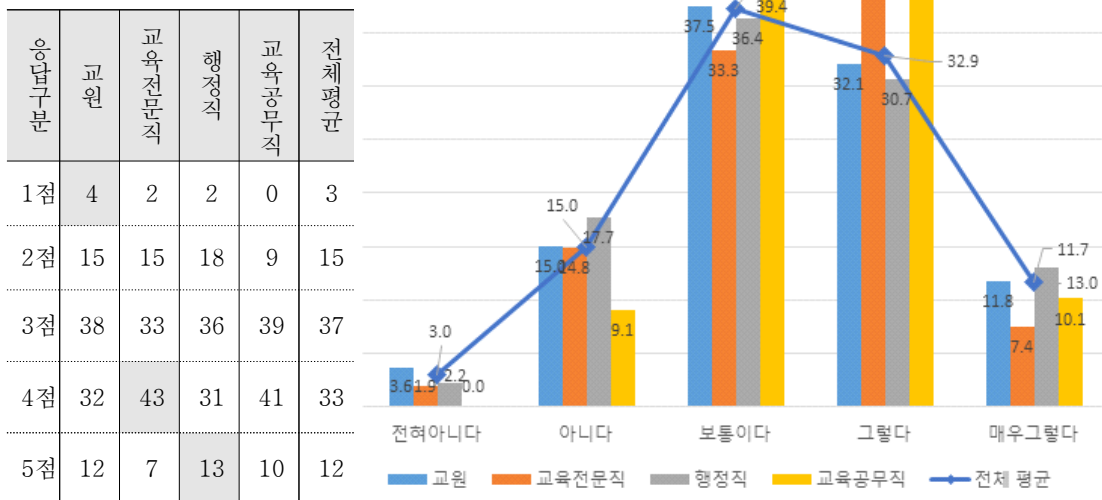
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.33	0.99		-
b.교육전문직	3.39	0.90		-
c. 행정직	3.35	0.99	1.19	-
d.교육공무직	3.53	0.80	(P>.05)	-
전체	3.35	0.97		

<사후검증 결과>

- ◆ 집단간 차이가 없으므로 사후검증 결과도 나타나지 않음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(3.6%), '그렇다'의 응답구간에서는 교육전문직이, '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 행정직이 가장 높게(13.0%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-8-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

9) 문항9. '교육지원청의 지역별 특색사업은 유지할 필요가 있음'

문항9에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 III-2-9-1> 집단간 차이분석

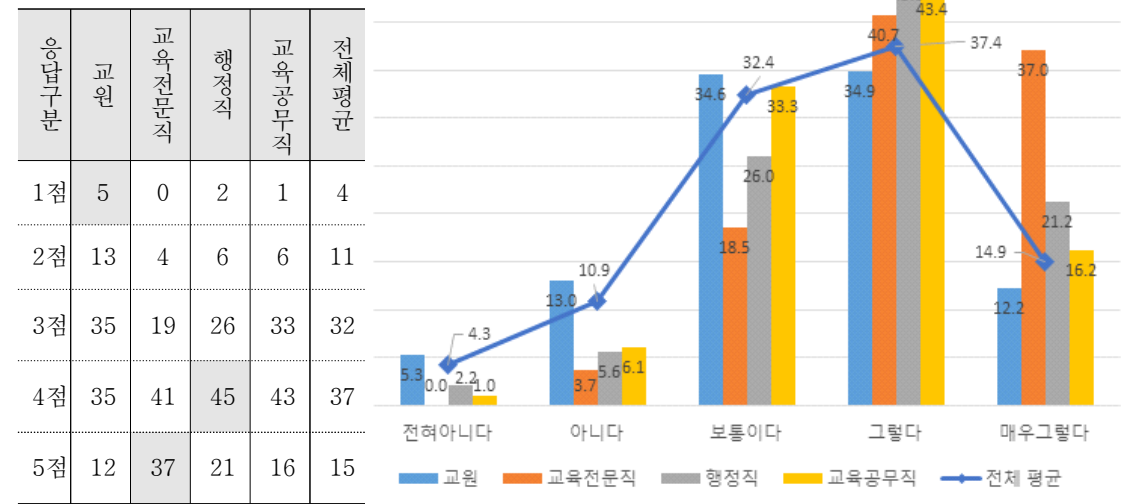
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.36	1.03		-
b.교육전문직	4.11	0.84		b>a
c. 행정직	3.77	0.92	20.60***	c>a
d.교육공무직	3.68	0.86	(P<.001)	d>a
전체	3.48	1.01		

<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원보다 평균 값이 높음
- ◆ 행정직도 교원보다 높음
- ◆ 교육공무직도 교원보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(5.3%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(37.0%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-9-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

10) 문항10. ‘교육지원청의 재구조화가 계속 이루어져야 함’

문항10에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 III-2-10-1> 집단간 차이분석

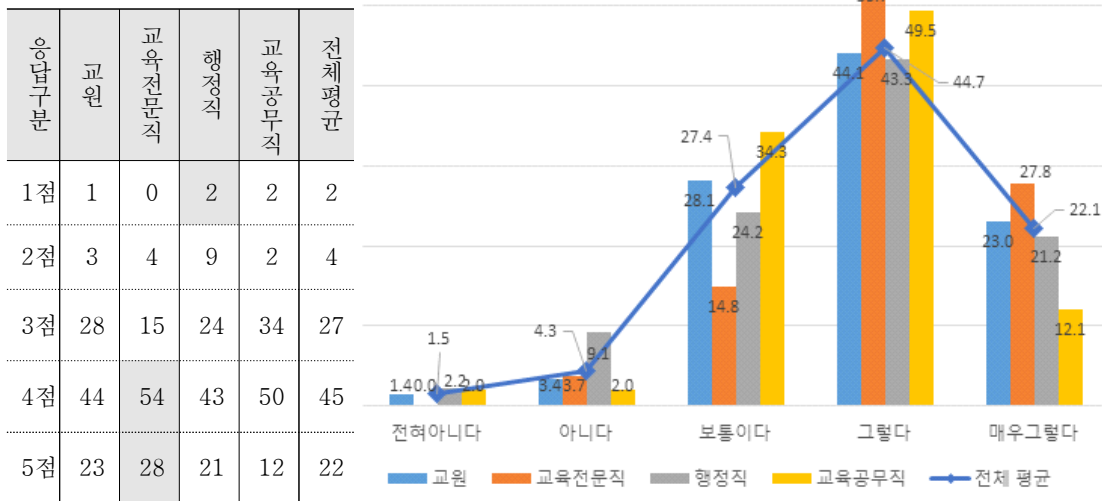
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.84	0.87		-
b.교육전문직	4.06	0.76		-
c. 행정직	3.72	0.97	2.28	-
d.교육공무직	3.68	0.79	(P>.05)	-
전체	3.82	0.88		

<사후검증 결과>

- ◆ 집단간 차이가 없으므로 사후검증 결과도 나타나지 않음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, ‘전혀 아니다’로 응답한 비율에서는 행정직이 가장 높았으며(2.2%), ‘매우 그렇다’로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(27.8%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-2-10-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

3. <영역 2>교육지원청의 기능과 관련한 만족도와 중요도 분석

가. <만족도> 문항별 기술통계 및 집단 간 차이분석

본 연구에서 제시한 연구문제를 검증하기 위한 기초자료로서 연구대상인 교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직 직군별 만족도 결과에 관련한 문항별 평균을 아래 표에 제시하였다.

<표 III-3-1> 집단별 평균 표준편차

문항	교원 (n=994)		교육전문직 (n=54)		행정직 (n=231)		교육공무직 (n=99)		전체평균 (n=1378)		4개 집단간 차이
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Q1	3.32	1.08	4.31	0.61	3.65	0.85	3.73	0.87	3.44	1.05	있음
Q2	3.39	1.00	4.15	0.79	4.00	0.81	3.82	0.76	3.55	0.99	있음
Q3	2.91	1.12	3.85	0.79	3.62	0.90	3.62	0.79	3.12	1.10	있음
Q4	3.40	0.95	4.07	0.70	3.67	0.85	3.80	0.78	3.50	0.93	있음
Q5	3.52	0.93	3.89	0.88	3.75	0.81	3.71	0.71	3.58	0.90	있음
Q6	3.41	0.99	4.19	0.65	3.76	0.81	3.74	0.79	3.52	0.96	있음
Q7	3.41	0.97	3.96	0.85	3.72	0.85	3.77	0.78	3.51	0.95	있음
전체	3.34	1.01	4.06	0.75	3.74	0.84	3.74	0.78	3.46	0.98	

표에 나타난 바와 같이 본 연구대상 전체 문항별 평균은 3.46으로 나타났다. 네 집단의 문항 전체 평균 중 교육전문직의 전체 평균이 4.06으로 가장 높게 나타났으며, 교원의 평균이 3.34로 가장 낮은 것으로 나타났다.

문항별 평균 중 문항3(교원지원 기능)의 평균이 3.12로 가장 낮았으며, 문항5(학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능)은 3.58로 가장 높은 것으로 나타났다.

1) <만족도> 문항1. '학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)'

만족도 문항1에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 만족도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-1-1> 집단간 차이분석

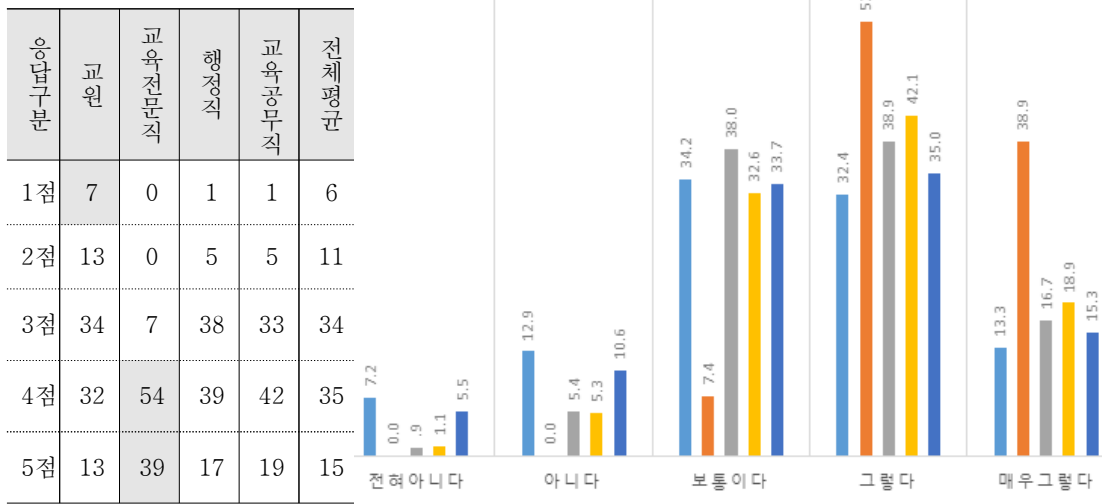
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.32	1.08		-
b.교육전문직	4.31	0.61		b>a/c/d
c. 행정직	3.65	0.85	23.694	c>a
d.교육공무직	3.73	0.87		d>a
전체	3.44	1.05	(P<.001)	

<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원, 행정직, 교육공무직 모두보다 평균 값이 높음.
- ◆ 행정직과 교육공무직도 교원보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(7.2%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(38.9%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-1-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

2) <만족도> 문항2. '학생지원 기능(시설·설비·정보인프라 등)'

만족도 문항2에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 만족도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-2-1> 집단간 차이분석

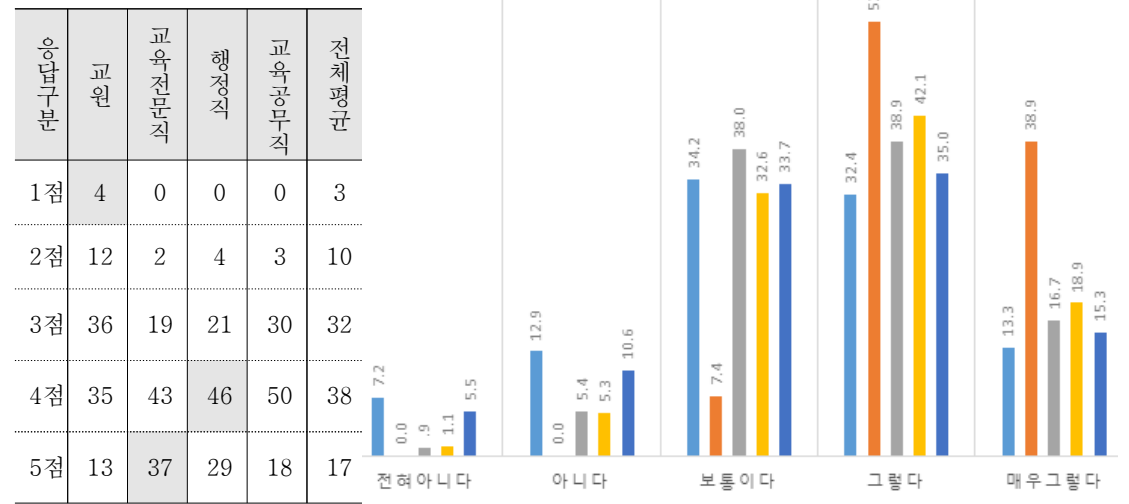
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.39	1.00		-
b.교육전문직	4.15	0.79		b>a
c. 행정직	4.00	0.81	35.321	c>a
d.교육공무직	3.82	0.76		d>a
전체	3.55	0.99	(P<.001)	

<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원보다 높음.
- ◆ 행정직과 교육공무직도 교원보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(4.4%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(37.0%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-2-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

3) <만족도>문항3. '교원지원 기능'

만족도 문항3에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 만족도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-3-1> 집단간 차이분석

직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	2.91	1.12		-
b.교육전문직	3.85	0.79		b>a
c. 행정직	3.62	0.90	45.096	c>a
d.교육공무직	3.62	0.79		d>a
전체	3.12	1.10	(P<.001)	

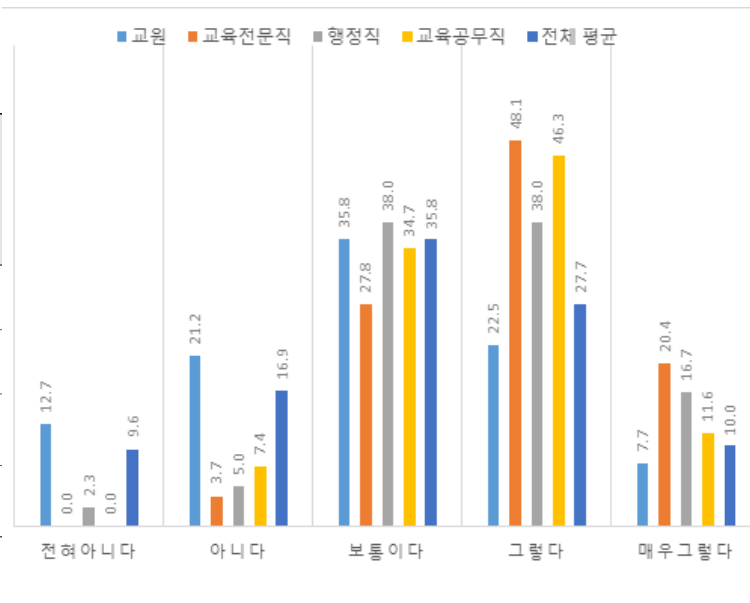
<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원보다 높음.
- ◆ 행정직과 교육공무직도 교원보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 행정직이 가장 높았으며(12.7%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(20.4%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-3-2> 응답별 비율(%) 비교

응답구분	교원	교육전문직	행정직	교육공무직	전체 평균
1점	13	0	2	0	10
2점	21	4	5	7	17
3점	36	28	38	35	36
4점	23	48	38	46	28
5점	8	20	17	12	10



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

4) <만족도>문항4. '학부모지원 기능(학부모 교육 및 진학상담 등)'

만족도 문항4에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 만족도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-4-1> 집단간 차이분석

직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.40	0.95		-
b.교육전문직	4.07	0.70		b>a/c
c. 행정직	3.67	0.85	17.048	c>a
d.교육공무직	3.80	0.78		d>a
전체	3.50	0.93	(P<.001)	

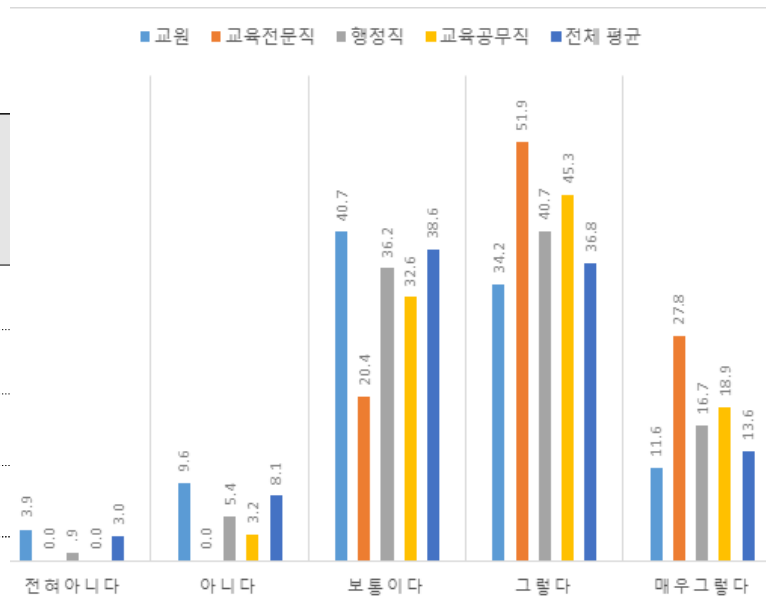
<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원과 행정직보다 높음.
- ◆ 행정직과 교육공무직도 교원보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(3.9%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(28.8%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-4-2> 응답별 비율(%) 비교

응답구분	교원	교육전문직	행정직	교육공무직	전체 평균
1점	4	0	1	0	3
2점	10	0	5	3	8
3점	41	20	36	33	39
4점	34	52	41	45	37
5점	12	28	17	19	14



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

5) <만족도>문항5. '학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능'

만족도 문항5에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 만족도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-5-1> 집단간 차이분석

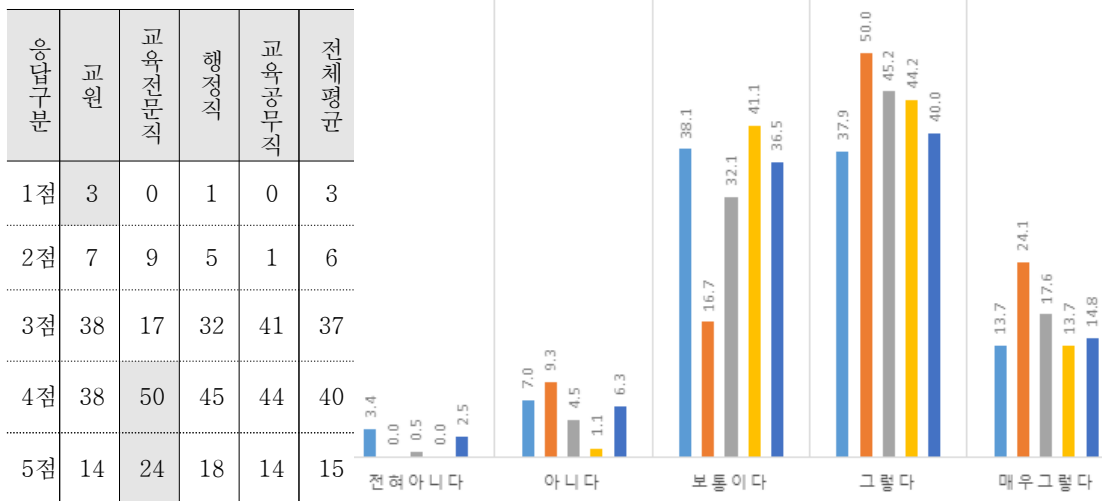
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.52	0.93	7.120	-
b.교육전문직	3.89	0.88		b>a
c. 행정직	3.75	0.81		c>a
d.교육공무직	3.71	0.71		-
전체	3.58	0.90	(P<.001)	

<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원보다 높음.
- ◆ 행정직도 교원보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(3.4%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 직군별로 비슷한 값을 보였으나 이중 교육전문직이 가장 높게(24.1%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-5-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

6) <만족도>문항6. '교원인사 및 행·재정적 업무 지원 기능'

만족도 문항6에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 만족도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-6-1> 집단간 차이분석

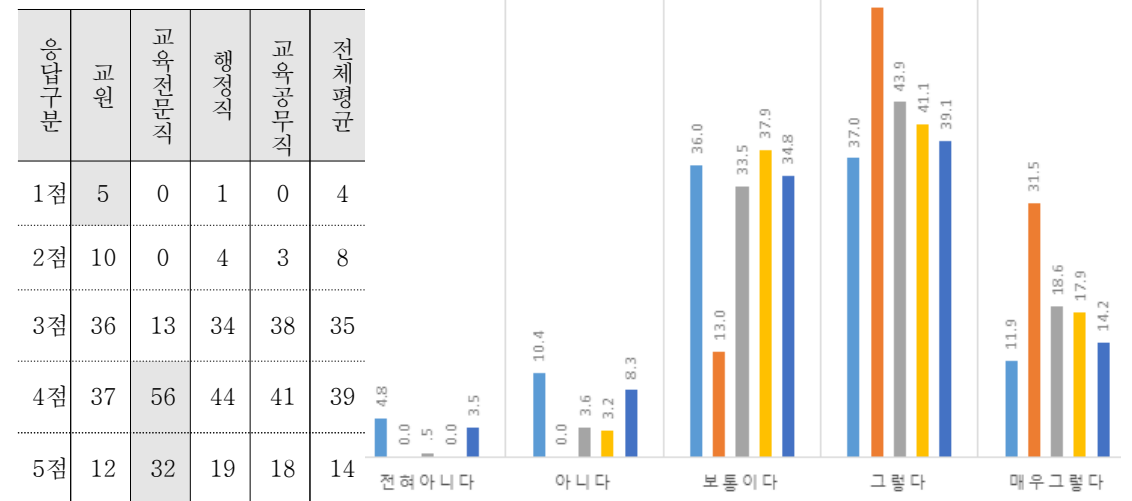
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.41	0.99	20.540	-
b.교육전문직	4.19	0.65		b>a,c/d
c. 행정직	3.76	0.81		c>a
d.교육공무직	3.74	0.79		d>a
전체	3.52	0.96	(P<.001)	

<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원, 행정직 및 교육공무직보다 높음.
- ◆ 행정직과 교육공무직도 교원보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(4.8%), '그렇다'와 '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(각각 55.6%, 31.5%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-6-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)



7) <만족도> 문항7. '지역, 학교, 학생 및 학부모들에 대한 교육복지 서비스 지원'

만족도 문항7에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 만족도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-7-1> 집단간 차이분석

직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.41	0.97		-
b. 교육전문직	3.96	0.85		b>a
c. 행정직	3.72	0.85	14.122	c>a
d. 교육공무직	3.77	0.78		d>a
전체	3.51	0.95	(P<.001)	

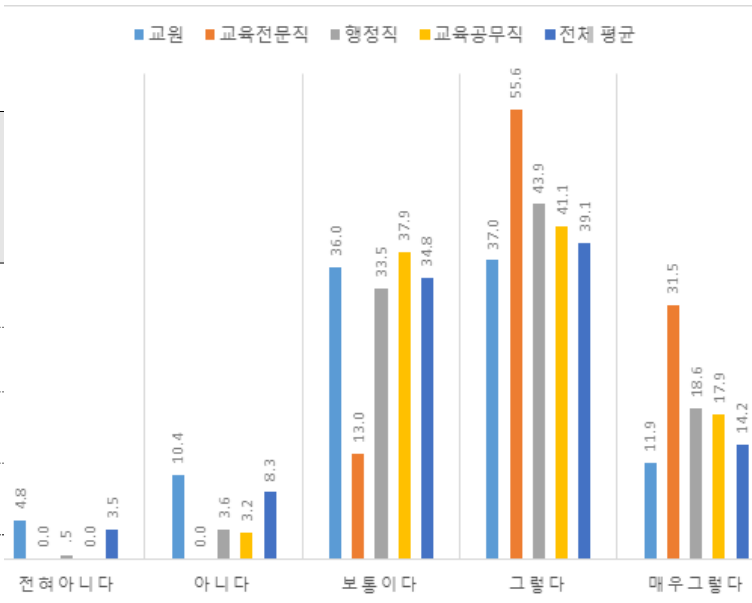
<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원보다 높음.
- ◆ 행정직과 교육공무직도 교원보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(4.5%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(29.6%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-7-2> 응답별 비율(%) 비교

응답범주	교원	교육전문직	행정직	교육공무직	전체평균
1점	4	0	1	0	3
2점	12	4	4	4	10
3점	37	26	35	32	36
4점	35	41	41	47	37
5점	12	30	19	17	14



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

나. <중요도> 문항별 기술통계 및 집단 간 차이분석

본 연구의 연구대상인 교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직 직군별 중요도 결과에 관련한 문항별 평균을 아래 표에 제시하였다. 집단별 인원의 표본의 크기에 차이가 있어 문항당 5점 척도에 대한 평균으로 환산한 값을 비교하였다.

<표 III-3-2> 집단별 평균 표준편차

문항	교원 (n=994)		교육전문직 (n=54)		행정직 (n=231)		교육공무직 (n=99)		전체평균 (n=1378)		4개 집단간 차이
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Q1	4.01	0.93	4.33	0.61	3.92	0.77	4.04	0.86	4.01	0.89	있음
Q2	3.96	0.91	4.28	0.68	4.02	0.78	4.00	0.74	3.99	0.87	-
Q3	4.00	1.08	4.06	0.79	3.69	0.88	3.94	0.83	3.95	1.03	있음
Q4	3.75	0.89	4.09	0.81	3.73	0.82	3.83	0.84	3.77	0.88	-
Q5	3.73	0.93	4.17	0.77	3.84	0.79	3.84	0.77	3.77	0.90	있음
Q6	3.92	0.91	4.22	0.66	3.89	0.82	3.92	0.80	3.93	0.88	-
Q7	3.87	0.88	4.11	0.69	3.84	0.82	4.00	0.79	3.89	0.86	-
전체	3.89	0.93	4.18	0.72	3.85	0.81	3.94	0.80	3.90	0.90	

표에 나타난 바와 같이 본 연구대상 7문항의 전체 평균은 3.90으로 나타났다. 네 집단의 문항 전체 평균 중 교육전문직의 전체 평균이 4.18로 가장 높게 나타났으며, 행정직의 평균이 3.84로 가장 낮은 것으로 나타났다. 문항별 평균은 문항 4와 5번의 평균이 3.77로 가장 낮았으며, 문항1은 4.01로 가장 높은 것으로 나타났다.

1) <중요도> 문항1. ‘학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)’

중요도 문항1에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 중요도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-2-1> 집단간 차이분석

직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	4.01	0.93		-
b.교육전문직	4.33	0.61	3.13	b>c
c. 행정직	3.92	0.77		-
d.교육공무직	4.04	0.86		-
전체	4.01	0.89	(P<.05)	

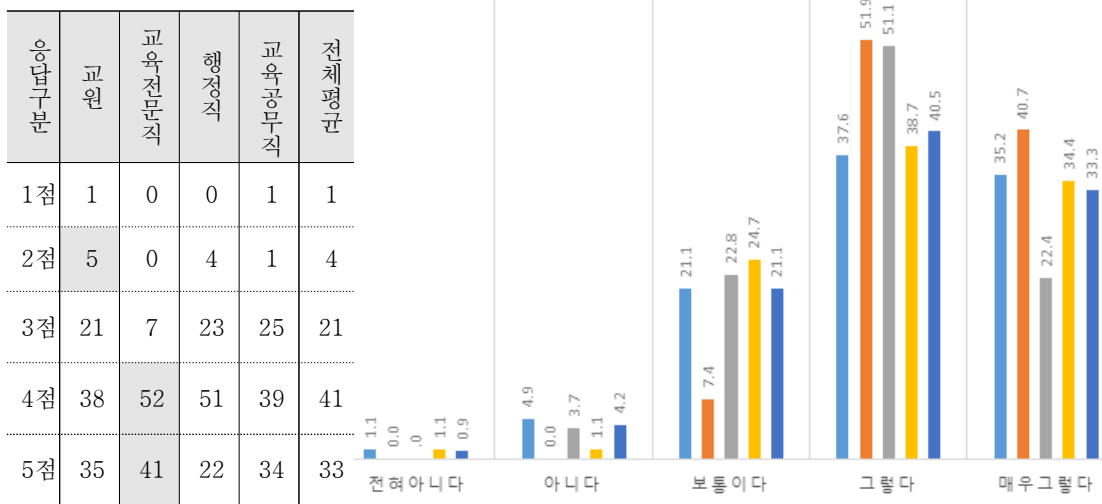
<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원보다 평균 값이 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, ‘아니다’로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(4.9%), ‘매우 그렇다’로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(40.7%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-2-2>

응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

2) <중요도> 문항2. ‘학생지원 기능(시설·설비·정보인프라 등)’

중요도 문항2에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다. 문항 평균은 3.99로 전체 7문항 평균인 3.90보다 높게 나타났다.

<표 III-3-3-1> 집단간 차이분석

직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.96	0.91		-
b.교육전문직	4.28	0.68	2.432	-
c. 행정직	4.02	0.78		-
d.교육공무직	4.00	0.74		-
전체	3.99	0.87	(P>.05)	

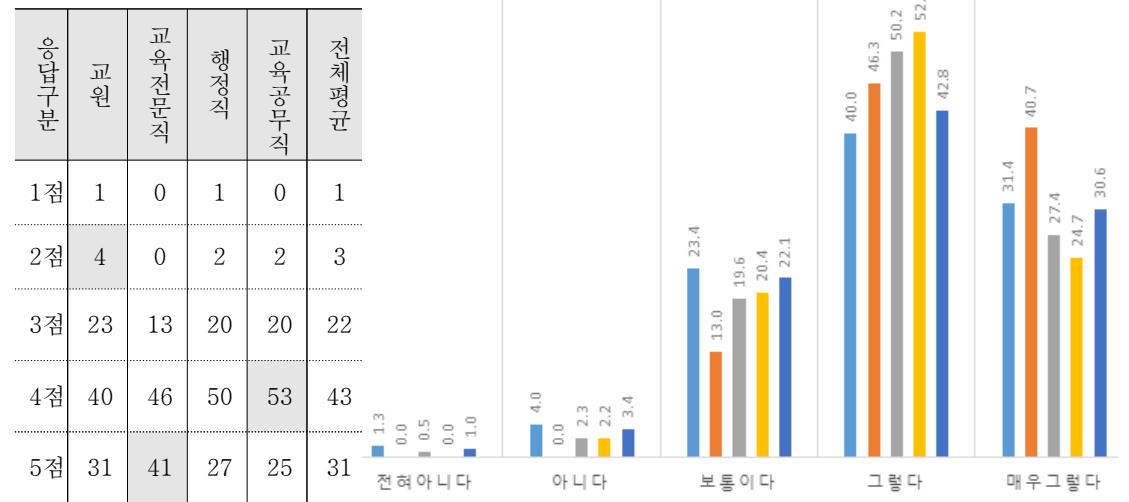
<사후검증 결과>

- ◆ 집단간 차이가 없으므로 사후검증 결과도 나타나지 않음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, ‘매우 그렇다’로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(40.7%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-3-2>

응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)



3) <중요도>문항3. '교원지원 기능'

중요도 문항3에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 중요도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-4-1> 집단간 차이분석

직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	4.00	1.08		a>c
b.교육전문직	4.06	0.79		-
c. 행정직	3.69	0.88	5.526	-
d.교육공무직	3.94	0.83		-
전체	3.95	1.03	(P<.001)	

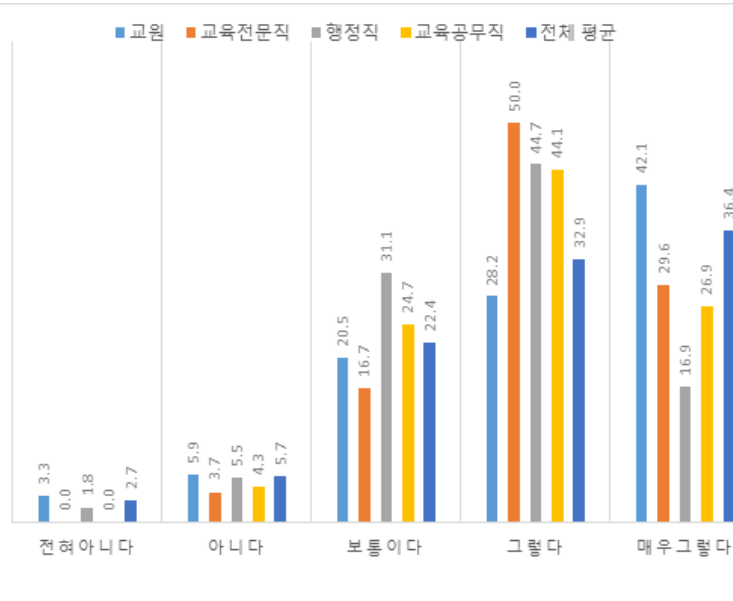
<사후검증 결과>

- ◆ 교원은 다른 세집단인 교육전문직, 행정직 및 교육공무직도보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(5.9%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(29.6%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-4-2> 응답별 비율(%) 비교

응답범주	교원	교육전문직	행정직	교육공무직	전체평균
1점	3	0	2	0	3
2점	6	4	6	4	6
3점	21	17	31	25	22
4점	28	50	45	44	33
5점	42	30	17	27	36



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

4) <중요도>문항4. '학부모지원 기능(학부모 교육 및 진학상담 등)'

중요도 문항4에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다. 문항 평균은 3.77으로 전체 7문항 평균인 3.90보다 낮게 나타났다.

<표 III-3-5-1> 집단간 차이분석

직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.75	0.89		-
b.교육전문직	4.09	0.81		-
c. 행정직	3.73	0.82	2.884	-
d.교육공무직	3.83	0.84		-
전체	3.77	0.88	(P>.05)	

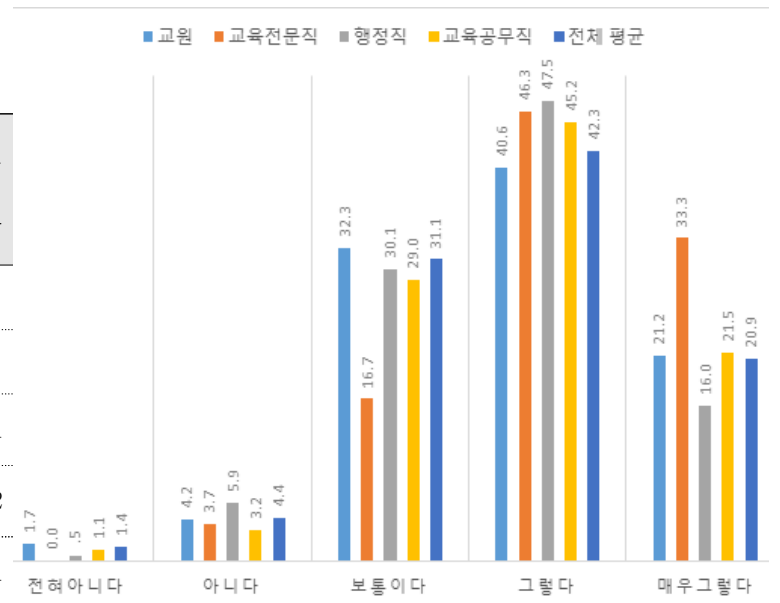
<사후검증 결과>

- ◆ 집단간 차이가 없으므로
- ◆ 사후검증 결과도 나타나지 않음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(1.7%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(33.3%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-5-2> 응답별 비율(%) 비교

응답범주	교원	교육전문직	행정직	교육공무직	전체평균
1점	2	0	1	1	1
2점	4	4	6	3	4
3점	32	17	30	29	31
4점	41	46	48	45	42
5점	21	33	16	22	21



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

5) <중요도>문항5. ‘학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능’

중요도 문항5에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 교육전문직의 중요도가 다른 집단에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3-6-1> 집단간 차이분석

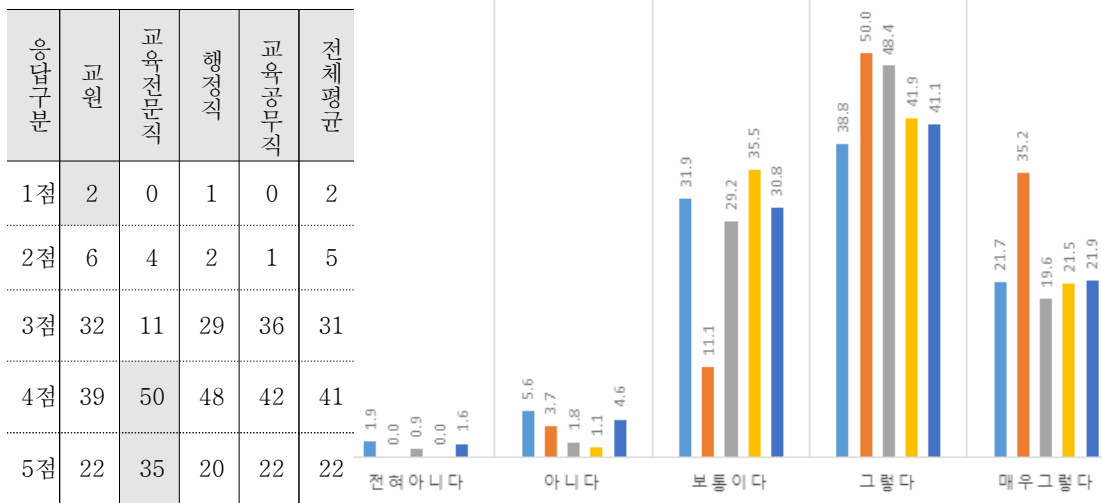
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.73	0.93		-
b.교육전문직	4.17	0.77		b>a
c. 행정직	3.84	0.79	4.942	-
d.교육공무직	3.84	0.77		-
전체	3.77	0.90	(P<.01)	

<사후검증 결과>

- ◆ 교육전문직은 교원보다 높음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, ‘전혀 아니다’로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(1.9%), ‘매우 그렇다’로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(35.2%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-6-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

6) <중요도>문항6. ‘교원인사 및 행·재정적 업무 지원 기능’

중요도 문항6에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다. 문항 평균은 3.93으로 전체 7문항 평균인 3.90보다 높게 나타났다.

<표 III-3-7-1> 집단간 차이분석

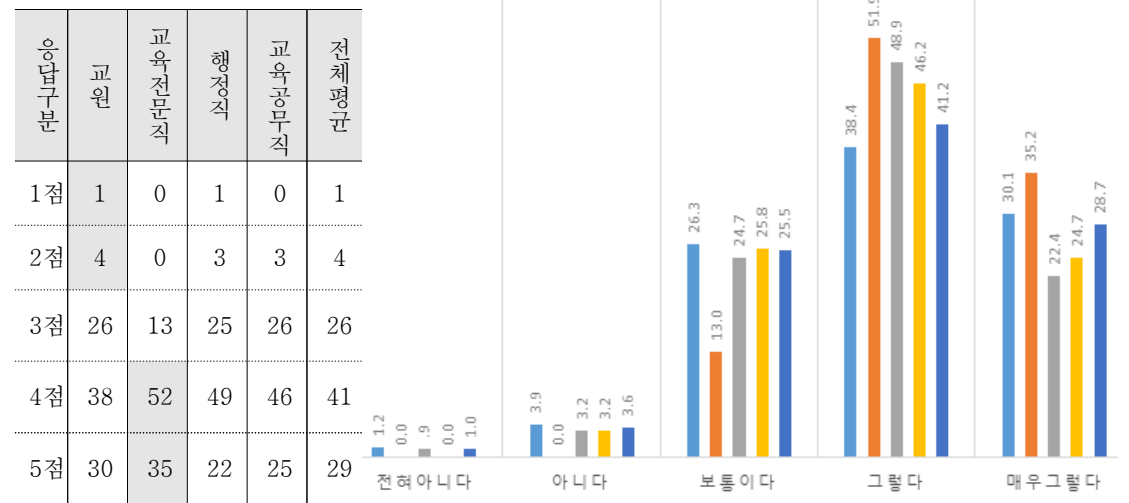
직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.92	0.91		-
b.교육전문직	4.22	0.66		-
c. 행정직	3.89	0.82	2.195	-
d.교육공무직	3.92	0.80		-
전체	3.93	0.88	(P>.05)	

<사후검증 결과>

- ◆ 집단간 차이가 없으므로
- ◆ 사후검증 결과도 나타나지 않음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, ‘전혀 아니다’로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(1.2%), ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’로 응답한 비율에서는 교육전문직이 가장 높게(각각 51.9%, 35.2%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-7-2> 응답별 비율(%) 비교



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

7) <중요도>문항7. ‘지역, 학교, 학생 및 학부모들에 대한 교육복지 서비스 지원’

중요도 문항7에 대한 4개 직군별 응답은 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다. 문항 평균은 3.89로 전체 7문항 평균인 3.90과 비슷하다.

<표 III-3-8-1> 집단간 차이분석

직군	M	SD	F	사후분석
a. 교원	3.87	0.88		-
b.교육전문직	4.11	0.69		-
c. 행정직	3.84	0.82	2.081	-
d.교육공무직	4.00	0.79		-
전체	3.89	0.86	(P>.05)	

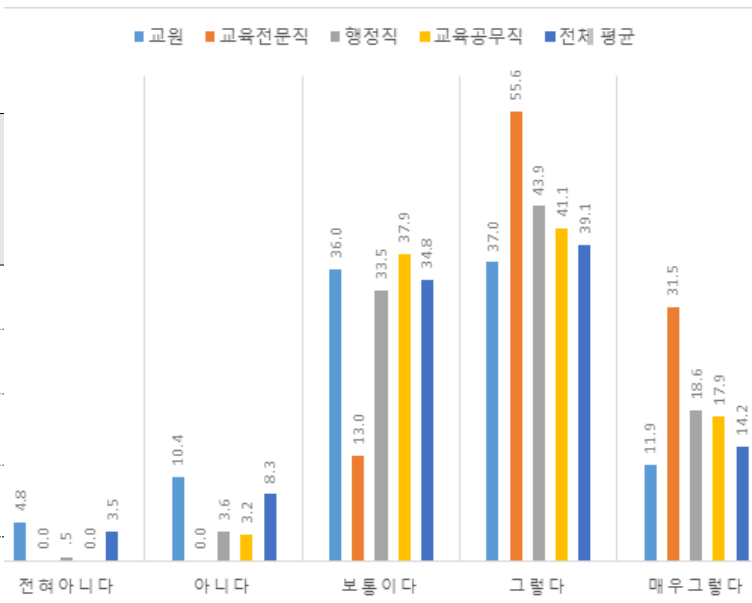
<사후검증 결과>

- ◆ 집단간 차이가 없으므로
- ◆ 사후검증 결과도 나타나지 않음.

직군별 응답범주별 비율을 살펴보면, ‘전혀 아니다’로 응답한 비율에서는 교원이 가장 높았으며(1.4%), ‘매우 그렇다’로 응답한 비율에서는 교육공무직이 가장 높게(29.0%) 응답한 것으로 나타났다.

<표 III-3-8-2> 응답별 비율(%) 비교

응답구분	교원	교육전문직	행정직	교육공무직	전체평균
1점	1	0	1	0	1
2점	4	2	3	2	3
3점	27	13	28	25	27
4점	42	57	47	44	44
5점	26	28	21	29	25



\*응답구분: 1점(전혀아니다), 2점(아니다), 3점(보통), 4점(그렇다), 5점(매우그렇다)

다. 만족도와 중요도 문항간 차이분석

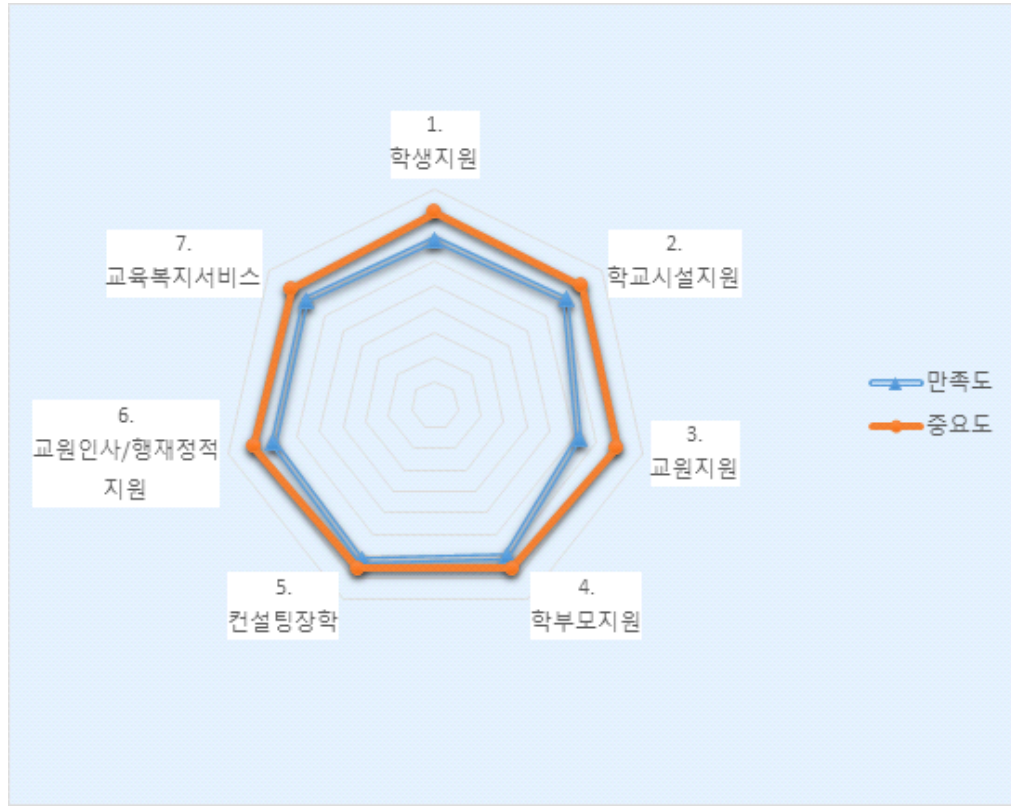
1) 전체 집단

문항1~7까지의 전체 문항에 대한 만족도와 중요도 값에 대한 집단 간 차이 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래 표와 같다. 그 결과 7개 집단 모두에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타남을 알 수 있다.

<표 III-3-3> 집단간 차이분석 (n=1342)

문항	독립 변인	M	SD	t	p
문항1 학생지원기능	만족도	3.44	1.05	-18.75	.000
	중요도	4.01	0.89		
문항2 학교시설지원 기능	만족도	3.56	0.99	-15.98	.000
	중요도	3.99	0.87		
문항3 교원지원기능	만족도	3.12	1.11	-23.20	.000
	중요도	3.95	1.03		
문항4 학부모지원기능	만족도	3.50	0.93	-10.27	.000
	중요도	3.77	0.88		
문항5 컨설팅장학기능	만족도	3.58	0.90	-8.33	.000
	중요도	3.77	0.90		
문항6 교원인사 및 행정적업무지원	만족도	3.52	0.95	-15.35	.000
	중요도	3.93	0.88		
문항7 교육복지 서비스 지원	만족도	3.51	0.95	-14.77	.000
	중요도	3.89	0.86		

두 집단간 평균차이를 그래프로 제시하면 아래 그림과 같다.



[그림 III-2] 교육지원청의 기능관련 전체 7문항의 만족도와 중요도 비교

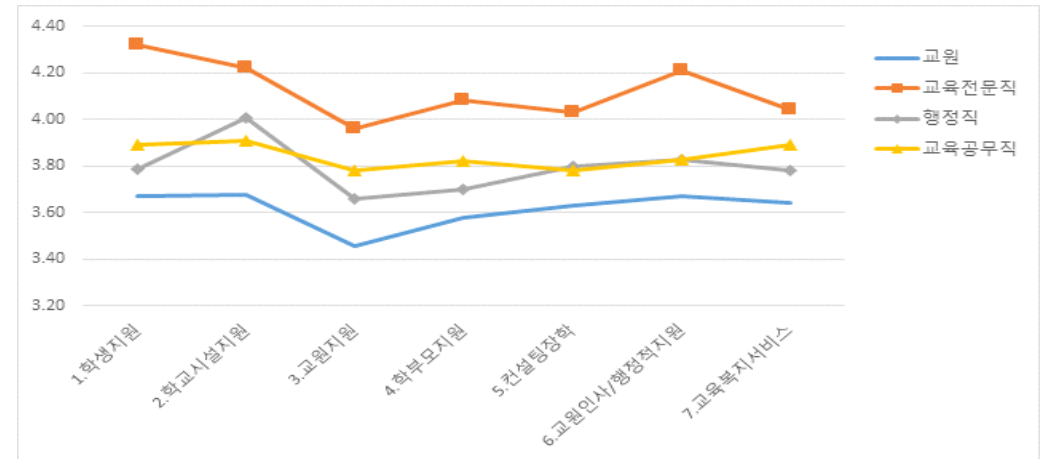
그림에서 나타난바와 같이 교육지원청의 기능과 관련된 문항 7개 모두에서 만족도(실행도)와 중요도의 집단간 차이가 있음을 볼 수 있다. 교육지원청의 기능과 관련된 사항에서 중요도보다 만족도(실행)가 낮은 것으로 나타났다. 이중 교원지원기능(교권보호, 교사업무 적정화 등)은 가장 큰 차이를 보인 것을 알 수 있다.

2) 교원, 교육전문직, 행정직 및 교육공무직 집단별 만족도와 중요도 비교

각 집단별로 만족도와 중요도에 대한 값을 상대비교 하여 그래프로 제시하면 아래 그림과 같다. 교육전문직이 전체적으로 높게 나타나며 교원의 점수가 가장 낮게 나타남을 알 수 있다.

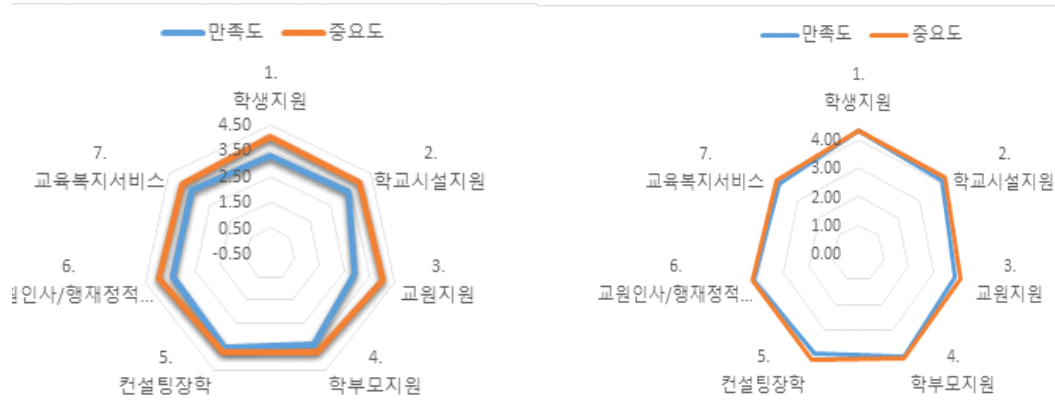
<표 III-3-4> 집단별 만족도와 실행도 평균값

집단	값 구분	학생지원	학교시설 지원	교원지원	학부모지원	컨설팅장학	교원인사/행·재정적 지원	교육복지
1. 교원	만족도	3.32	3.39	2.91	3.40	3.52	3.41	3.41
	중요도	4.01	3.96	4.00	3.75	3.73	3.92	3.87
	평균	3.67	3.68	3.46	3.58	3.63	3.67	3.64
2. 교육전문직	만족도	4.31	4.15	3.85	4.07	3.89	4.19	3.96
	중요도	4.33	4.28	4.06	4.09	4.17	4.22	4.11
	평균	4.32	4.22	3.96	4.08	4.03	4.21	4.04
3. 행정직	만족도	3.65	4.00	3.62	3.67	3.75	3.76	3.72
	중요도	3.92	4.02	3.69	3.73	3.84	3.89	3.84
	평균	3.79	4.01	3.66	3.70	3.80	3.83	3.78
4. 교육공무직	만족도	3.73	3.82	3.62	3.80	3.71	3.74	3.77
	중요도	4.04	4.00	3.94	3.83	3.84	3.92	4.00
	평균	3.89	3.91	3.78	3.82	3.78	3.83	3.89



[그림 III-3] 네 집단별 7문항의 만족도와 중요도의 평균값 비교

만족도와 중요도 각 문항에 대한 집단별 비교를 하면 다음과 같다.



교원의 만족도와 중요도

교육전문직의 만족도와 중요도



행정직의 만족도와 중요도

교육공무직의 만족도와 중요도

교원의 경우 교육지원청의 교원지원기능에 대해서는 중요도에 비해 만족도에 차이가 크게 나타나는 것을 알 수 있다. 반면, 교육전문직은 중요도만큼 만족도가 높게 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 행정직은 학생지원기능을 제외한 다른 기능에서는 일치를 보이며, 교육공무직의 경우 학생지원과 교원지원 기능을 제외한 나머지 교육지원청의 기능 대부분 중요도만큼 만족정도가 일치하는 것을 알 수 있다.

#### 4. <영역 3> 교육전문직의 장학 지원기능의 실행도와 중요도 결과

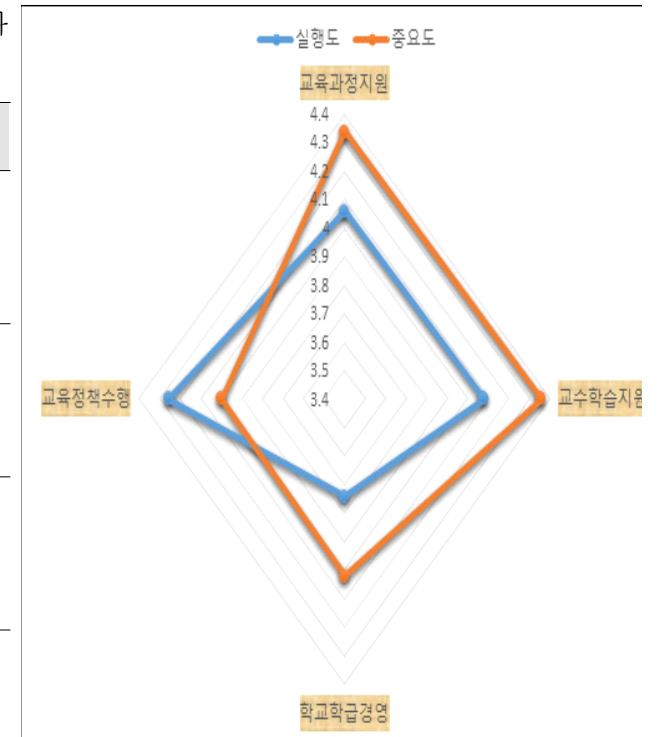
##### 가. 문항별 기술통계 및 전체 집단간 비교

표에 나타난 바와 같이 본 교육전문직의 실행도 평균 점수는 4.04와 중요도 평균 점수는 4.18로 나타났다. 실행도 문항 중 평균값이 가장 높은 문항은 4번으로 4.26으로 나타났다. 중요도 문항 중 평균값이 가장 높은 문항은 1번으로 4.34로 나타났다.

문항1(교육과정지원), 문항2(교수학습지원), 문항3(학교학급경영지원) 모두에서 중요도가 실행도 보다 높은 것을 나타났다. 하지만, 문항4(교육정책수행)에서는 중요도가 실행도가 낮음을 알 수 있다.

<표 III-4-1> 교육전문직의 실행도와 중요도 문항별 군 표준편차(n=50)

문항		M	SD	차이 t(p)
Q1 교육과정지원	실행	4.06	0.84	-2.62* (.012)
	중요	4.34	0.75	
Q2 교수학습지원	실행	4.08	0.83	-2.71* * (.009)
	중요	4.36	0.78	
Q3 학교학급경영지원	실행	3.74	0.96	-2.71* * (.009)
	중요	4.02	0.89	
Q4 교육정책수행	실행	4.26	0.72	2.77** (.008)
	중요	4.00	0.88	
전체	실행	4.04	0.84	
	중요	4.18	0.82	



[그림 III-4-1] 4문항의 실행도와 중요도 비교



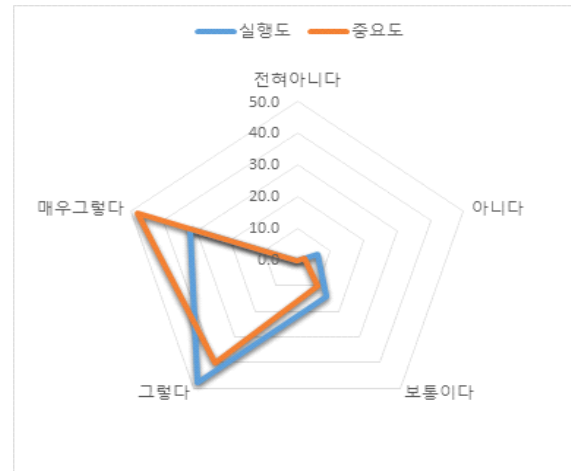
나. 문항별 중요도와 실행도 차이분석

1) 문항1. '교육과정 지원'의 중요도와 실행도

문항범주 비율을 살펴보면, '전혀 아니다'로 응답한 비율에서는 실행도 높았으며 (6.0%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 중요도가 높게(48.0%) 나타났다.

<표 III-4-2>  
응답별 비율(%) 비교

응답구분	실행도	중요도	전체평균
전혀 아니다	0.0	0.0	0.0
아니다	6.0	2.0	4.0
보통이다	14.0	10.0	12.0
그렇다	48.0	40.0	44.0
매우 그렇다	32.0	48.0	40.0

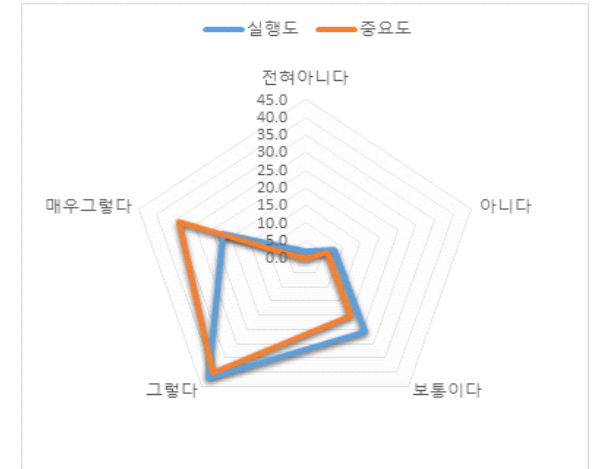


3) 문항3. '장학지원 기능'의 중요도와 실행도

문항범주 비율을 살펴보면, '아니다'로 응답한 비율에서는 실행도 높았으며 (8.0%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 중요도가 높게(34.0%) 나타났다.

<표 III-4-4>  
응답별 비율(%) 비교

응답구분	실행도	중요도	전체평균
전혀 아니다	2.0	0.0	1.0
아니다	8.0	6.0	7.0
보통이다	26.0	20.0	23.0
그렇다	42.0	40.0	41.0
매우 그렇다	22.0	34.0	28.0

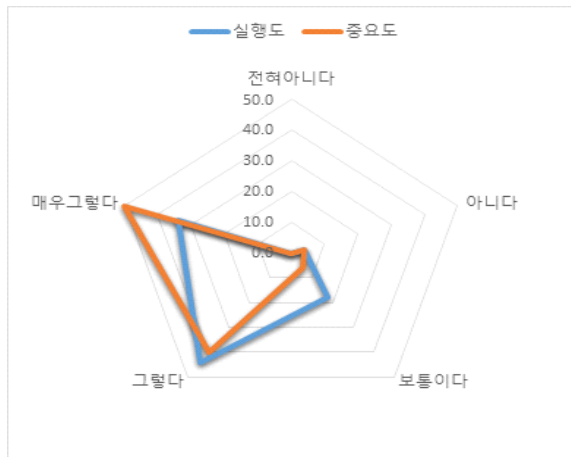


2) 문항2. '교수학습활동 지원'의 중요도와 실행도

문항범주 비율을 살펴보면, '보통이다'로 응답한 비율에서는 실행도 높았으며 (18.0%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 중요도가 높게(50.0%) 나타났다.

<표 III-4-3>  
응답별 비율(%) 비교

응답구분	실행도	중요도	전체평균
전혀 아니다	0.0	0.0	0.0
아니다	4.0	4.0	4.0
보통이다	18.0	6.0	12.0
그렇다	44.0	40.0	42.0
매우 그렇다	34.0	50.0	42.0

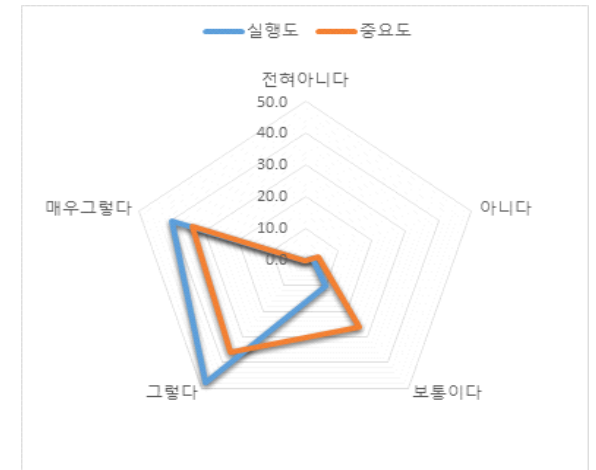


4) 문항4. '교육정책 수행'의 중요도와 실행도

문항범주 비율을 살펴보면, '아니다'로 응답한 비율에서는 중요도가 높았으며 (4.0%), '매우 그렇다'로 응답한 비율에서는 실행도가 높게(40.0%) 나타났다.

<표 III-4-5>  
응답별 비율(%) 비교

응답구분	실행도	중요도	전체평균
전혀 아니다	0.0	0.0	0.0
아니다	2.0	4.0	3.0
보통이다	10.0	26.0	18.0
그렇다	48.0	36.0	42.0
매우 그렇다	40.0	34.0	37.0



## 5. 소결

### 가. 결과1 ‘교육지원청과 관련된 인식’

#### 1) 문항4, 문항5, 문항8, 문항10 (집단 간 차이가 없음)

인식관련 총 10문항의 문항별 평균은 3.51로 나타났으며, 이중 전체평균이 가장 높은 문항은 문항10번(학교지원을 위한 교육지원청의 재구조화)으로 평균값이 3.82이며, 가장 낮은 문항은 문항8(교육지원청의 단위학교 요구 수렴을 위한 주기적 설문조사)로 평균값이 3.35이다. 이중 집단 비교에서 차이를 보인 문항은 문항1, 문항2, 문항3, 문항6, 문항7, 문항8이다. 문항4(교육지원청의 업무분장은 구조화되어 있음)와 문항5(교육지원청의 행정요청 사항이 많아 교육활동에 방해가 됨), 문항8(교육지원청의 단위학교 요구 수렴을 위한 주기적 설문조사), 문항10(교육지원청의 재구조화)은 집단간 차이가 없는 것으로 나타났다.

전체 현황을 통해서 주의 깊게 살펴봐야 할 것은 문항중 집단간 차이가 없는 문항들이다. 문항4, 문항5, 문항8은 문항별 평균이 전체 10문항 평균 3.51보다 낮은 하향평준화 된 모습을 보인다. ‘교육지원청의 업무분장은 구조화되어 있으며(문항4), ‘교육지원청의 행정요청 사항이 많아 교육활동에 방해가 됨’(문항5), ‘교육지원청은 단위학교 요구 수렴을 위한 주기적 설문조사를 함(문항8)에 대해 집단간 차이없이 낮은 성향을 보인다는 것이다. 반대로 ‘교육지원청의 업무 재구조화가 필요함’에 문항(10)에 대해서는 집단전체가 평균보다 높은 성향을 보인다는 것이다.

이를 해석하면 연구대상인 교원, 교육전문직, 행정직, 교육공무직 모두 교육지원청의 업무분장은 단위학교에 능동적으로 구조화되어 있지 않으며, 학교지원강화를 위해 지속적인 재구조화가 이루어져야 한다는 것이다. 또한 교육지원청은 단위학교의 요구를 수렴하는 의사소통 작업을 하지 않는다고 인식하며, 이 부분에 대해서는 교육지원청의 교육전문직도 동의하는 결과를 보여주고 있다. 특이한 점은 교육지원청의 업무가 많아 교육활동에 방해가 된다는 교원의 점수가 그렇게 높지 않다는 것이다. 반대로 교육지원청은 도교육청의 업무요청이 많아 업무에 방해가 된다는 점수가 높게 나왔다는 것이다.

#### 2) 문항1, 문항2, 문항3, 문항6, 문항7, 문항9 (집단 간 차이 있음)

##### ①교육지원청의 역할(문항1 ~ 문항3)

문항1(교육지원청의 학교지원기능이 잘 이행되고 있음)에 관련하여 교육전문직과 행정직은 교원에 비해 학교지원기능이 잘 이해되고 있다고 보았다. 이는 학교지원센터 운영을 통해 학교환경 및 시설지원의 기능을 증가되었고 행정직과 교육전문직은 이를 실제적으로 느끼는 반면, 교원은 학교지원센터의 일들이 실제적 교원업무적정화에 반영되지 않았다고 느끼는 것으로 해석할 수 있다.

문항2(교육지원청의 단위학교에 대한 관리·감독·규제 업무가 축소됨)와 관련하여 교육전문직은 모든 연구대상 집단인 교원, 행정직, 교육공무직에 비해 집단간 차이를 보였다. 교육전문직과 나머지 집단간 응답값의 차이가 실제로 크며, 나머지 세집단의 반응은 동일한 수준에서 낮았다. 이는 실제 교육지원청의 관리 규제 업무가 줄었지만, 도교육청과 교육지원청을 통해 내려오는 일들을 또다른 관리 감독 또는 지시와 같은 수준으로 해석하고 있는 집단간 이해의 차이라고 해석할 수 있다.

문항3(도교육청과 교육지원청간 역할이 합리적으로 조정됨)에 관련하여 교육공무직과 교원은 교육전문직과 행정직에 비해 차이를 보였다. 이는 도교육청과 교육지원청에서 내려오는 중복적인 업무에 대한 경험 유무에 의해 교원과 교육공무직은 도교육청과 교육지원청의 역할 조정이 되지 않았다고 보는 것으로 해석할 수 있다.

##### ②교육지원청의 업무방식(문항6, 문항7, 문항9)

문항6(교육지원청의 소속 교육전문직의 업무 전문성이 향상됨)과 관련하여 교육전문직은 교원에 비해 교육전문직의 업무전문성이 향상되었다고 본 반면 교원은 그렇지 않은 것으로 나타났다. 또한 문항7(교육지원청의 민주적이고 수평적인 소통을 하고 있음)에 대해서도 교육전문직은 단위학교에 수평적인 의사소통을 하고 있다고 여기지만 실제 단위학교에서는 그렇게 인식하지 못하는 것으로 해석할 수 있다.

문항9(교육지원청이 추진하는 지역별 특색 사업은 계속 유지되어야 할 필요가 있음)에 대해 교원을 제외한 모든 직군에서 교육지원청의 특색사업의 필요성에

대해 동의하였다. 이에 대한 차이는 교육지원청의 특색사업도 결국 단위학교의 업무증가와 연관된다는 교원의 인식차이로 인한 것으로 해석할 수 있다.

## 나. 결과2 ‘교육지원청의 기능과 관련한 만족도와 중요도’

### 1) 만족도 문항에 대한 네 집단 차이 분석(문항1~문항7)

문항1(학생지원 기능) 및 문항2(학교현장지원 기능)에 관련하여 교육전문직과 교원, 행정직, 교육공무직 모두 학생지원기능에 대해 만족도가 높은 것으로 나타났다. 또한 행정직과 교육공무직도 교원에 비해 학생지원기능에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 이는 방과후 강사 풀운영, 돌봄 관련 업무지원, 시설 및 설비 지원등 교육지원청의 관련 기능이 증가된 가시적인 현상에 대한 인식 결과이다. 하지만, 교원은 학교현장지원이 실제 교원업무경감과 연결되지 않았다고 여기는 것으로 사료된다.

문항3(교원지원 기능)에 대해서는 교원의 만족도 인식이 다른 직군보다 월등히 낮은 것으로 나타났으며, 문항5(학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능)의 만족도에 대해서는 교육전문직이 교원에 비해 높은 편으로 나타났다. 그 외 문항4(학부모 지원 기능)와 문항7(교육복지 서비스 지원)에 대해서는 그 만족도에 대해 집단별 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 직군별로 인식의 정도에 따라 만족하는 교육지원청의 기능이 다르다는 것으로 해석할 수 있다.

교육전문직은 교육지원청의 기능과 관련된 7문항 모두의 만족도 평가에서 가장 높은 점수를 보이는 것으로 나타났다.

### 2) 중요도 문항에 대한 네 집단 차이 분석(문항1~문항7)

문항1(학생지원 기능) 및 문항5(학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능)에 관련하여 교육전문직은 교원에 비해 중요도 점수가 높은 것으로 나타났다. 반면 교원은 문항2(교원지원 기능)에 대해 행정직보다 중요도 점수가 높은 것으로 나타났다. 교육전문직은 교원지원기능에서 교원과 집단 점수의 차이가 없으나 평균점수는 높게 나타났다. 이는 교육전문직으로서 수행정도에 관계없이 본 설문에서 제시

한 교육지원청의 7가지 기능에 대해 모두 중요하다 인식하고 있다는 것으로 해석할 수 있다.

그 외 문항2(학교현장지원 기능), 문항4(학부모지원 기능), 문항6(교원인사 및 행·재정적 업무 지원 기능) 및 문항7(지역, 학교, 학생 및 학부모들에 대한 교육 복지 서비스 지원)에 대해서는 그 중요도에 대해 집단별 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 만족도와 달리 직군에 관계없이 교육지원청의 기능에 대해 대체적으로 높은 수준에서 동일한 중요도를 보이는 것으로 해석할 수 있다.

교육전문직은 교육지원청의 기능과 관련된 7문항에 대해 중요도 평가에서 가장 높은 점수로 응답하였다.

### 3) 만족도와 중요도 문항 간 차이 분석(문항1~문항7)

중요도와 만족도 문항 간 차이를 살펴보면, 교육지원청의 기능과 관련된 문항 7개 모두에서 만족도와 중요도의 집단간 차이가 나타났다. 전체 문항에서 중요도의 점수가 만족도(실행)보다 높은 것으로 나타났다. 이 중 교원지원기능(교권보호, 교사업무 적정화 등)문항의 중요도 점수는 만족도보다 월등히 높은 것으로 나타났다.

이를 통해 단위학교 교원들의 인식 속에 교육지원청의 기능들이 교육관련 사업집행, 학교시설 및 행·재정적 지원과 관련되어 있어 교원 업무와 직접적으로 관련된 지원은 적다고 판단하고 있음을 알 수 있다.

## 다. 결과3 ‘교육전문직 대상 : 교육지원청의 장학 지원 기능과 관련한 실행도와 중요도’

교육지원청 장학 기능 관련 문항1(교육과정 지원), 문항2(교수학습활동 지원), 문항3(장학지원 기능) 및 문항4(교육정책 수행)에 대한 교육전문직의 실행도와 중요도 차이를 살펴보면, 전체에서 실행도와 중요도의 집단간 차이가 나타났다. 그리고 문항1, 문항2, 문항3에서 중요도의 점수가 실행도보다 높은 것으로 나타났다. 이는 교육전문직들이 교육과정 지원, 교수학습활동 지원 및 장학지원 기

능에 대해 중요하다고 인식하는 만큼 실제 현장에서 실행하지 못하는 것으로 인식하고 있다.

이와 반대로 문항4의 경우 중요도 이상으로 교육전문직의 실행도 점수는 높은 것으로 나타났다. 이를 종합해 볼 때 교육전문직이 교육부에서 도교육청으로, 도교육청에서 교육지원청으로 내려오는 사업관련 업무와 행정에 많은 시간을 보냄으로 인해 실제 해야 할 다른 지원기능들을 제대로 수행하고 있지 못하는 것을 다시 확인할 수 있다. 또한 교육전문직은 이러한 현상들이 자신들이 의도하는 바와 일치하지 않다는 것도 중요도와 실행도 차이를 통해서 확인할 수 있다.

## IV. 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선방안 분석

본장에서는 교원, 행정직(교육공무직 포함) 및 교육전문직 등을 대상으로 조사한 교육지원청의 ‘개선사항’과 이와 연관된 주관식 문항 ‘개선방안’에 대한 분석을 실시하였다. 1장과 2장에서는 객관식 문항인 개선사항에 대한 분석결과를 3장과 4장에서는 주관식 서술인 개선방안에 대한 결과를 분석하였다.

### 1. 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간의 개선사항

#### 가. 집단(교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직) 전체

도교육청, 교육지원청 및 단위학교 사이의 개선업무를 파악하기 위해 교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직 등을 대상으로 조사를 실시하였다. 아래 표에 제시된 바와 같이 조사 결과, 개선시켜야 할 영역 1순위로는 ‘단위학교내 인력 충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정 인력 등)’(23.1%), ‘도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정’(17.6%), ‘교육지원청내 교육전문직 충원(학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력)’(10.1%) 순으로 높게 응답하였다.

2순위로는 ‘교육지원청과 단위학교 사이의 업무 조정’(14.7%), ‘교육지원청내 교육전문직 충원(학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력)’(12.3%), ‘단위학교내 인력 충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정 인력 등)’(11.7%), 순으로 높게 응답하였다.

1순위와 2순위 및 3순위 전체를 가중치 없이 합한 전체 순위를 살펴보면, ‘단위학교내 인력 충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정 인력 등)’(15.3%), ‘도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정’(10.6%), ‘교육지원청내 교육전문직 충원(학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력)’(9.8%) 순으로 높게 응답하였다.



<표 IV-1-1> 도교육청, 교육지원청 및 단위학교간 개선요인

구 분	1순위		2순위		3순위		전체(1+2+3)	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정	206	17.6	44	3.9	57	5.2	307	9.1
교육지원청과 단위학교 사이의 업무 조정	100	8.6	166	14.7	92	8.4	358	10.6
도교육청과 교육지원청 사이의 의사결정 방식 개선	61	5.2	70	6.2	83	7.6	214	6.3
교육지원청과 단위학교 사이의 의사결정 방식 개선	36	3.1	69	6.1	84	7.7	189	5.6
도교육청 슬립화와 교육지원청 중심의 행정 혁신 및 조직 개편	84	7.2	61	5.4	80	7.3	225	6.7
교육지원청의 자율적 예산편성(추경포함) 및 운영 강화	29	2.5	46	4.1	48	4.4	123	3.6
학생지원 기능 중심으로의 교육지원청 업무 개편	65	5.6	90	8.0	98	9.0	253	7.5
교육지원청 혁신에 대한 공감대 형성	48	4.1	46	4.1	62	5.7	156	4.6
도교육청/교육지원청의 교육전문직 역량 강화	32	2.7	42	3.7	56	5.1	130	3.8
도교육청/교육지원청의 교육전문직 업무지속성 확보	28	2.4	49	4.3	52	4.8	129	3.8
도교육청내 교육전문직 충원(학생지원 인력 등)	18	1.5	39	3.5	51	4.7	108	3.2
도교육청내 일반행정 인력 충원(학교지원 인력)	18	1.5	38	3.4	39	3.6	95	2.8
교육지원청내 교육전문직 충원(학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력)	118	10.1	139	12.3	74	6.8	331	9.8
교육지원청내 일반행정 인력 충원(학교지원 인력)	49	4.2	89	7.9	93	8.5	231	6.8
단위학교내 인력 충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정인력 등)	270	23.1	132	11.7	114	10.4	516	15.3
기타	6	.5	4	.4	6	.5	16	0.5
전 체	1168	100	1124	100	1089	100	3381	100

나. 교원과 다른 그룹(행정직, 교육전문직, 교육공무직) 집단 간 비교

위의 ‘교육지원청의 단위학교 지원기능 중 축소·폐지사항’의 1순위 결과에 대해서 교원과 다른 그룹(행정직, 교육전문직, 교육공무직) 간의 차이비교를 실시하였다.

아래 표에 제시된 바와 같이 조사 결과, 교원과 다른 그룹들의 개선사항 1순위 선택에 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 두 그룹 전체 값의 순위와도 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-1-2> 도교육청, 교육지원청 및 단위학교간 개선요인

구 분	교원		교육전문직 행정직/공무직		1순위	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정	135	16.0	71	21.9	206	17.6
교육지원청과 단위학교 사이의 업무 조정	76	9.0	24	7.4	100	8.6
도교육청과 교육지원청 사이의 의사결정 방식 개선	44	5.2	17	5.2	61	5.2
교육지원청과 단위학교 사이의 의사결정 방식 개선	31	3.7	5	1.5	36	3.1
도교육청 슬립화와 교육지원청 중심의 행정 혁신 및 조직 개편	49	5.8	35	10.8	84	7.2
교육지원청의 자율적 예산편성(추경포함) 및 운영 강화	16	1.9	13	4.0	29	2.5
학생지원 기능 중심으로의 교육지원청 업무 개편	52	6.2	13	4.0	65	5.6
교육지원청 혁신에 대한 공감대 형성	41	4.9	7	2.2	48	4.1
도교육청/교육지원청의 교육전문직 역량 강화	19	2.2	13	4.0	32	2.7
도교육청/교육지원청의 교육전문직 업무지속성 확보	21	2.5	7	2.2	28	2.4
도교육청내 교육전문직 충원(학생지원 인력 등)	14	1.7	4	1.2	18	1.5



도교육청내 일반행정 인력 충원(학교지원 인력)	12	1.4	6	1.9	18	1.5
교육지원청내 교육전문직 충원 (학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력)	78	9.2	40	12.3	118	10.1
교육지원청내 일반행정 인력 충원(학교지원 인력)	20	2.4	29	9.0	49	4.2
단위학교내 인력 충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정 인력 등)	231	27.3	39	12.0	270	23.1
기타	5	.6	1	.3	6	.5
전 체	845	100.0	324	100.0	1168	100

## 2. 교육지원청의 학교지원강화를 위한 개선사항

### 가. 교육지원청의 기능 중 확대·강화시켜야 할 영역

#### 1) 집단(교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직) 전체의 선택 결과

‘교육지원청의 단위학교 지원기능 중 확대·강화사항’을 파악하기 위해 교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직 등을 대상으로 조사를 실시하였다. 아래 표에 제시된 바와 같이 조사 결과, 확대·강화시켜야 할 영역 1순위로는 ‘학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)’(36.1%), ‘교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화 등)’(35.0%), ‘학교현장지원 기능(시설·설비·정보인프라 등)’(32.6%) 순으로 높게 응답하였다.

2순위로는 ‘학교현장지원 기능(시설·설비·정보인프라 등)’(25.9%), ‘교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화 등)’(21.6%), ‘학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)’(18.3%) 순으로 높게 응답하였다.

<표 IV-2-1> 교육지원청의 기능 중 확대·강화요인

구 분	1순위		2순위		3순위		전체(1+2+3)	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)	437	36.1	221	18.3	139	11.5	797	22.0
학교현장지원 기능(시설·설비·정보인프라 등)	158	13.0	313	25.9	240	19.9	711	19.6
교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화 등)	395	32.6	261	21.6	169	14.0	825	22.8
학부모지원 기능(학부모 교육, 진학상담 및 학부모회운영 지원 등)	13	1.1	28	2.3	66	5.5	107	3.0
학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능	45	3.7	57	4.7	64	5.3	166	4.6
교원인사 및 행·재정적 업무 지원	54	4.5	118	9.8	151	12.5	323	8.9
지역, 학생·학부모들에 대한 교육복지 서비스 지원(진로진학 상담, 부적응 학생 지원 등)	45	3.7	94	7.8	129	10.7	268	7.4
관리 감독 기능	14	1.2	19	1.6	24	2.0	57	1.6
지역별 특색사업	17	1.4	26	2.2	49	4.1	92	2.5
교육지원청내 각종 센터 운영(Wee 센터, 수학체험, 특수교육원, 영재교육원, 유아교육원 등)	21	1.7	34	2.8	86	7.1	141	3.9
각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)	12	1.0	33	2.7	84	7.0	129	3.6
기타	1	0.1	4	0.3	5	0.4	10	0.3
전 체	1212	100	1208	100	1206	100	3626	100

2) 교원과 다른 그룹(행정직, 교육전문직, 교육공무직) 간 비교

위의 '교육지원청의 단위학교 지원기능 중 확대·강화사항'의 1순위 결과에 대해서 교원과 다른 그룹(행정직, 교육전문직, 교육공무직) 간의 차이비교를 실시하였다.

아래 표에 제시된 바와 같이 조사 결과, 교원과 다른 그룹의 개선사항 1순위 선택에 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 두 그룹 전체 값의 순위와도 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-2-2> 교육지원청의 기능 중 확대·강화요인

구 분	교원		교육전문직 행정직/공무직		전체값 (1순위)	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄운영 등)	308	35.3	129	38.1	437	36.1
학교현장지원 기능(시설·설비·정보 등)	107	12.3	51	15.0	158	13.0
교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화)	338	38.7	57	16.8	395	32.6
학부모지원 기능(학부모 교육, 진학상담 및 학부모회운영 지원 등)	4	0.5	9	2.7	13	1.1
학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능	16	1.8	29	8.6	45	3.7
교원인사 및 행·재정적 업무 지원	39	4.5	15	4.4	54	4.5
지역, 학생·학부모들에 대한 교육복지 서비스 지원(진로진학 상담, 부적응 학생 지원 등)	33	3.8	12	3.5	45	3.7
관리 감독 기능	3	0.3	11	3.2	14	1.2
지역별 특색사업	5	0.6	12	3.5	17	1.4
교육지원청내 각종 센터 운영 (Wee 센터, 수학체험, 특수교육원, 영재교육원, 유아교육원 등)	11	1.3	10	2.9	21	1.7
각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)	8	0.9	4	1.2	12	1.0
기타	1	0.1	0	0.0	1	0.1
전 체	873	100	339	100	1212	100

나. 교육지원청의 기능 중 축소·폐지·통합시켜야 할 영역

1) 집단(교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직) 전체의 선택 결과

교원, 행정직, 교육전문직, 교육공무직 등을 대상으로 '교육지원청의 단위학교 지원기능 중 축소·폐지사항'이 무엇인지 조사하였다. 아래 표에 제시된 바와 같이 조사 결과, 축소·폐지사항 1순위로는 '관리 감독 기능'(35.0%), '교육지원청의 지역별 특색 사업'(21.9%), '각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)'(9.4%) 순으로 높게 응답하였다.

2순위로는 '교육지원청의 지역별 특색 사업'(19.9%), '관리 감독 기능'(18.1%), '각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)' (15.1%) 순으로 높게 응답하였다.

<표 IV-2-3> 교육지원청의 기능 중 축소·폐지요인

구 분	1순위		2순위		3순위		전체(1+2+3)	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)	33	2.8	17	1.5	21	2.0	71	2.1
학교현장지원 기능 (시설·설비·정보인프라 등)	27	2.3	28	2.5	42	4.0	97	2.9
교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화 등)	35	2.9	37	3.3	33	3.1	105	3.1
학부모지원 기능(학부모 교육, 진학상담 및 학부모회운영 지원 등)	93	7.8	112	10.0	125	11.9	330	9.8
학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능	104	8.7	140	12.5	122	11.6	366	10.9
교원인사 및 행·재정적 업무 지원	27	2.3	59	5.3	62	5.9	148	4.4
지역, 학생·학부모들에 대한 교육복지 서비스 지원(진로진학 상담, 부적응 학생 지원 등)	14	1.2	52	4.6	64	6.1	130	3.9
관리 감독 기능	419	35.0	203	18.1	121	11.5	743	22.1

교육지원청의 지역별 특색 사업	262	21.9	223	19.9	176	16.8	661	19.7
교육지원청내 각종 센터 운영(Wee 센터, 수학체험, 특수교육원, 영재교육원, 유아교육원 등)	54	4.5	92	8.2	79	7.5	225	6.7
각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)	113	9.4	148	13.2	174	16.6	435	13.0
기타	13	1.1	9	.8	26	2.5	48	1.4
전 체	1194	100	1120	100	1045	100	3359	100

지역, 학생·학부모들에 대한 교육복지 서비스 지원(진로진학 상담, 부적응 학생 지원 등)	8	.9	6	1.8	14	1.2		
관리 감독 기능	329	38.3	90	26.6	419	35.0		
지역별 특색사업	204	23.7	58	17.2	262	21.9		
교육지원청내 각종 센터 운영 (Wee 센터, 수학체험, 특수교육원, 영재교육원, 유아교육원 등)	37	4.3	17	5.0	54	4.5		
각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)	71	8.3	42	12.4	113	9.4		
기타	8	.9	6	1.8	13	1.1		
전 체	860	100	338	100	1194	100		

2) 교원과 다른 그룹(행정직, 교육전문직, 교육공무직) 간 비교

위의 ‘교육지원청의 단위학교 지원기능 중 축소·폐지사항’의 1순위 결과에 대해서 교원과 다른 그룹(행정직, 교육전문직, 교육공무직) 간의 차이비교를 실시하였다.

아래 표에 제시된 바와 같이 조사 결과, 1순위 전체 값과 각 그룹간의 순위에는 약간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 교원의 경우 ‘학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능’을 선택한 것이 그 차이점이라고 할 수 있다. 하지만 모든 그룹이 관리감독 기능과 지역별 특색사업을 축소·폐지사항으로 선택한 점은 주목할 필요가 있다.

<표 IV-2-4> 교육지원청의 기능 중 축소·폐지요인

구 분	교원		교육전문직 행정직/공무직		전체값 (1순위)	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)	23	2.7	10	3.0	33	2.8
학교현장지원 기능(시설·설비·정보인프라 등)	15	1.7	12	3.6	27	2.3
교원지원 기능(교권보호/교사업무 적정화 등)	8	.9	27	8.0	35	2.9
학부모지원 기능(학부모 교육, 진학상담 및 학부모회운영 지원 등)	61	7.1	32	9.5	93	7.8
학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능	77	9.0	27	8.0	104	8.7
교원인사 및 행·재정적 업무 지원	16	1.9	11	3.3	27	2.3

3. 교육지원청의 학교지원 강화를 위한 개선 방안 분석

본 절에서는 ‘교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선방안’을 파악하기 위해 교원, 행정직(교육공무직 포함) 및 교육전문직 등을 대상으로 조사한 주관식 문항에 대한 분석을 실시하였다.

개선방안에 대한 주관식 응답자 중 282명의 유의미한 자료를 대상으로 질적 연구의 개방코딩 방식을 사용하여 분석하였으며, 이후 각 자료에 이름(하위개념화)을 붙이고 범주화하는 단계를 거쳤다. 범주화는 응답한 자료를 통해 얻은 최초 하위개념을 다시 비슷한 속성을 지닌 범주로 추상화(유기웅, 2012)하는 질적 자료 분석방법이다.

가. 응답집단별 분석: 교원

교원의 응답자료를 분석한 결과 239개의 근거자료와 75개 하위 범주, 그리고 15개의 범주가 아래 표와 같이 도출되었다. 단위학교와 교육지원청 및 도교육청 간 개선방안으로 가장 많은 하위범주가 도출된 세 가지 범주를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, ‘학폭지원센터 설립 및 운영’으로 근거자료의 21.8%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘도교육청 차원의 학교폭력전담 담당’, ‘학교폭력 업무 사안 및 학폭 운영위원회 교육지원청으로 이관’, 또는 ‘학폭담당을 경찰서로 이관하여 학교업무에서 배제’ 등으로 학교폭력업무로 교육활동이 제대로 되지 못하고 있는 실정을 개선해 줄 것을 지적하였다.

둘째, ‘교원정책’으로 근거자료의 16.7%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘교무행정담당교사 신설’, ‘교원의 탈 행정업무화’, ‘교원이 관여하는 각종 관리업무 교육청이관’등으로 교원이 교육활동에 전념할 수 있는 학교환경 조성을 요구하고 있다.

셋째, ‘교육지원청 내 센터/직속기관 운영’으로 근거자료의 8.8%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘직속기관의 독립운영, 폐지 및 지자체로 이관’, ‘영재교육센터 또는 유아교육원 폐지’ 및 ‘Wee센터 운영 확대’ 등으로 단위학교에 불필요한 업무를 초래한다고 여기는 내용에 대한 개선으로 해석된다.

범주별 하위범주와 근거자료를 살펴보면 아래 표와 같다.

<표 IV-3-1> 범주화 결과

범주	하위 범주(8개)	근거자료(21개)
1. 교육지원청 산하 센터 및 직속기관 운영	Wee센터 운영 확대	4
	각종 센터 통합 운영 또는 축소	1
	영재교육 유아교육원폐지	3
	직속기관의 독립 운영	1
	직속기관(수련원 등) 폐지	4
	직속기관 및 센터운영을 지자체로 이관 / 협력운영	2
	직속기관 및 센터운영을 도교육청으로 이관	3
	관련 프로그램의 내실화 필요	2
	학생지원센터 강화	1
범주	하위 범주(12개)	근거자료(40개)
2. 교원 정책	교사와 관련한 불필요한 사업 및 업무 지양	5
	교원지원 정책시행	3
	교원이 관여하는 각종 관리업무 교육청이관	7
	강제동원 되는 교육지원청 행사 지양	1
	교권 및 복지 강화	2
	연구년 확대	1

	수업시수감축	1
	데이터관리로 교사업무경감	1
	교원의 탈 행정업무화	6
	행정지원인력 지원	9
	교무행정담당교사 신설필요	2
	불필요한 공문 축소	2
범주	하위 범주(4개)	근거자료(8개)
3. 교육 및 연수업무	학생 프로그램 내실화	2
	연수온라인연수로	2
	교원 연수축소 및 내실화	4
	관련 홍보강화	1
범주	하위 범주(7개)	근거자료(18개)
4. 교육전문직	컨설팅장학 개선	3
	교육전문직의 전문성강화	1
	행정업무가 아닌 장학업무 중심	4
	전문직 장기근무화	1
	선발방식 개선	4
	교육전문직인력충원	1
범주	하위 범주(8개)	근거자료(18개)
5. 지역교육청과 단위학교 관계 개선	관리감독업무 축소	5
	단위학교 예산 및 자율성 확대	3
	단위학교 자치문화 개선	1
	지원청 목적 예산을 단위학교로 직접배부	2
	불필요한 사업정리_단위학교 지원중심	3
	결재과정 단순화	1
	각종 공모사업 사전 논의	1
	각종채용 교육지원청으로 이관	1
	학교장 권한 확대	1
범주	하위 범주(5개)	근거자료(11개)
6. 시설 운영	시설_권역별 담당제 운영	1
	시설 점검및 지원강화	6
	지역도서관 내실화	1
	지역사회와 연계활성화	1
	시설인력 충원	2
범주	하위 범주(3개)	근거자료(52개)
7. 학폭지원센터 설립 및 운영	차별기준강화	2
	교육지원청내 학폭전담기구설치 또는 경찰서로 이관	41



	학폭운영위원회 교육지원청으로 이관	9
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(15개)</b>
8. 지역교육청 특색사업	지역청 특색사업/공모사업 폐지	13
	특색사업에 대한 홍보 추진	2
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(7개)</b>
9. 예산 운영	교육복지 예산 운용 및 사업 제고	2
	학교현장 지원강화	5
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(9개)</b>
10. 조직문화	권위적 의사 소통방식 개선	3
	단위학교와의 협의문화	6
	관리자 변화_학교의사결정 민주화	3
<b>범주</b>	<b>하위 범주(6개)</b>	<b>근거자료(10개)</b>
11. 학부모 지원	지역청 단위 진학상담운영	2
	학부모 교육 강화	1
	학부모 네트워크의 탈정치화	2
	학부모 상담 개선	1
	학부모지원 사업 폐지	1
	지원청 단위 학생·학부모 지원사업 운영	3
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(6개)</b>
12. 학생지원	부적응 학생 관리시스템 확대	5
	부적응 아동지도를 위한 부서_인력	1
<b>범주</b>	<b>하위 범주(7개)</b>	<b>근거자료(14개)</b>
13. 기타 교육지원청 운영 정책	교육정책 제고	1
	교육청 폐지	3
	교육청주관 업무확대	1
	각종위원회운영_투명성	1
	도교육청과의 업무 분화	1
	교육지원청 업무 매뉴얼화	1
	소규모학교를 고려한 정책	3
교직원 전문성 향상	4	
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(2개)</b>
14. 도교육청과 지역교육청과 관계	민주시민과 업무축소	1
	협이하는 도교육청_조직문화개선	1
<b>범주</b>	<b>하위 범주(1개)</b>	<b>근거자료(2개)</b>
15. 돌봄·방과후	돌봄방과후 인력 확보	2

### 나. 응답집단별 분석: 행정직 및 교육전문직

교원의 응답자료를 분석한 결과 202개의 근거자료와 75개 하위 범주, 그리고 15개의 범주가 아래 표와 같이 도출되었다. 도교육청과 교육지원청 및 단위학교 간 개선방안으로 가장 많은 하위범주가 도출된 세 가지 범주를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, ‘교육지원청 인적자원 확보’로 근거자료의 21.3%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘행정인력충원’, ‘전문직인력충원’, ‘예산지원’, ‘학교지원 행정강화’ 등으로 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위해 필요한 인적·물적 지원 내용을 개선을 주요사항을 제시하고 있다.

둘째, ‘도교육청과 지역교육청과 업무개선’로 근거자료의 16.7%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘도교육청 슬림화와 교육지원청 인력충원’, ‘도교육청과의 교육지원청 간 업무체계 재정립’, ‘사업축소(목적사업비 축소)’등으로 도교육청의 교육정책 수립 및 기획과 교육지원청의 시행과 학교지원이라는 원래의 업무관계에 맞는 재정비를 요구하고 있다.

셋째, ‘지역교육청과 단위학교 간 업무 개선’으로 근거자료의 11.8%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘단위학교 자율권강화’, ‘교육지원청의 단위학교에 대한 인사 감사 복무 등 관리 감독강화’ 및 ‘단위학교와 교육지원청의 업무연계’ 등이다. 이중 교육지원청의 단위학교에 대한 관리감독강화는 서로 상반된 내용으로 응답자간 교육지원청의 역할에 대한 기대가 다르게 나타남을 보여준다.

범주별 하위범주와 근거자료를 살펴보면 아래 표와 같다.

<표 IV-3-2> 범주화 결과

범주	하위 범주(7개)	근거자료(16개)
1. 지원청 산하 센터 및 직속기관 운영	Wee센터 및 특수교육 센터 확대	3
	학교지원센터 확대	1
	학교지원센터가 교육공무직도 업무 총괄	4
	각종 센터를 도교육청으로 이관	2
	센터 및 직속기관 독립운영	3
	권역별센터로 통합운영	2
	지자체 연계 또는 이관을 통한 활성화	1



범주	하위 범주(6개)	근거자료(12개)
2. 교원 정책	교권 보호 시스템	2
	교사업무경감 노력	1
	교원의 행정업무 일체를 교육지원청으로	1
	교원행정업무관련 학교업무분장 조정 필요	3
	교무업무전담팀_체계적 매뉴얼	2
	교사업무축소_학폭 인성 보건 안전등	3
범주	하위 범주(4개)	근거자료(4개)
3. 교육 및 연수업무	교육연수이원화_교육청은 교양연수만	1
	집합연수축소	1
	교사컨설팅 및 연수활동지원	1
	집합연수보다 전문적학습공동체 활성화	1
범주	하위 범주(5개)	근거자료(13개)
4. 교육전문직	장학지도강화	2
	지역교육청의 전문직 인력을 학교로 전직	2
	연속적 근무환경	5
	업무조정필요	1
	전문성향상	3
범주	하위 범주(10개)	근거자료(24개)
5. 지역교육청과 단위학교 간 업무 개선	학생과 직접 관련 된 업무는 학교로 이관	1
	교원행정전담팀 신설	1
	관리감독 기능 축소	2
	학교 의무컨설팅 축소	1
	인사 감사 복무 등 관리 감독강화	3
	관리감독 보다 교육청의 지원기능/장학기능 강화	2
	단위학교 자율권강화	9
	단위학교와지역청의 업무연계	3
단위학교내 업무재구조화로 자체업무해결	2	
범주	하위 범주(6개)	근거자료(10개)
6. 시설 운영	학교행정실과 지원청 시설과 간의 업무협조	1
	시설계약은 도에서 일괄체결	2
	교육과정에 맞는 시설 설치	1
	시설지원 및 확충	4
	지원청 사업부서가 담당 학교 시설업무 담당	1
	시설업무의 외주화	1
범주	하위 범주(3개)	근거자료(12개)
7. 학폭지원센터 설립 및 운영	지원청에 학폭전담기구 설치	10
	경찰서로 학폭업무 이관	1
	학폭 교권 등 도교육청에 전문기관 신설	1

범주	하위 범주(2개)	근거자료(4개)
8. 지역교육청 특색사업	특색사업 축소	2
	실질적 사업만 운영	2
범주	하위 범주(7개)	근거자료(43개)
9. 교육지원청 인적자원 확보	진학상담지원팀 구성	1
	전문직인력충원	11
	은퇴 전문가 집단 구축 및 활용	1
	지역청 인력의 전문성 향상	2
	행정 인력 처우개선	1
	행정인력충원	13
	보건인력 충원	1
	학폭 _교육공무직 채용전보등 업무폭증	1
	공업시설인력보충	1
	비정규직정규화	1
교육지원청 인력 및 학교 지원인력 확충	4	
	학교 지원 행정 강화	4
	지역청교직원 전문성향상	2
	예산인력지원	5
범주	하위 범주(2개)	근거자료(6개)
10. 조직문화	교육지원청 부서간 소통 문화필요	2
	지역교육청의 업무관행개선_협력구조	4
범주	하위 범주(4개)	근거자료(6개)
11. 학부모 지원	학부모 교육 축소 폐지	2
	학부모와 소통하는 기구 필요	1
	학부모 지원 개념 확대	1
	학부모교육은 단위학교에서 운영	2
범주	하위 범주(1개)	근거자료(1개)
12. 학생지원	학폭 예방 교육	1
범주	하위 범주(7개)	근거자료(13개)
13. 기타 교육지원청 운영 정책	온라인 화상회의시스템 도입_업무경감	1
	외부 용역화 추진	2
	장학제도 폐지·축소	1
	행복학교로 편중된 예산 개선	1
	신규사업에 대한 축소	1
	영재교육원 폐지	1
	영재교육원을 진로체험센터에서 통합 운영	1
지역청_내 업무재구조화	3	

	인사고과개선	1
	거점화로 구조개편 필요	1
<b>범주</b>	<b>하위 범주(4개)</b>	<b>근거자료(28개)</b>
14. 도교육청과 지역교육청과 업무개선	도교육청과 지원청의 업무 명료화	2
	도교육청슬림화로 인력 재구조화	1
	도교육청과 지원청의 역할 재정립	2
	지역청 의사결정권 강화	1
	교육지원청 예산자율권 확대	2
	도교육청과의 지역청업무 체계재정립	4
	지역교육청 자율성강화	2
	도교육청_슬림화_지역청 인력충원	8
	도는 대상중심 지원청은 기능중심	2
사업축소_목적사업비 축소	4	
<b>범주</b>	<b>하위 범주(3개)</b>	<b>근거자료(5개)</b>
15. 돌봄·방과후 정책	돌봄·방과후는 지자체로 이관	1
	돌봄 확대 및 교사 처우개선	2
	돌봄·방과후 전담기구 설치	2

#### 4. 단위학교와 학교(교원)업무적정화 관련 개선방안

##### 가. 단위학교 관련 개선방안

교육지원청의 학교지원기능 개선사항과 연관된 ‘단위학교의 개선방안’을 파악하기 위해 교원, 행정직(교육공무직 포함) 및 교육전문직 등을 대상으로 조사한 주관식 문항들에 대한 분석을 실시하였다. 응답자료를 분석한 결과 148개의 근거자료와 26개 하위 범주, 그리고 5개의 범주는 아래 표와 같이 도출되었다. 단위학교 개선사항으로 가장 많은 하위범주가 도출된 세 가지 범주를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, ‘학교업무적정화’로 근거자료의 48.7%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘돌봄 방과후 등 각종 채용업무 교육청 이관’, ‘돌봄 방과후 업무는 지역사회와 연계’, ‘교사의 교육지원업무와 행정관련 업무 구분’ 및 ‘교무행정원 업무지침마련’ 등으로 앞서 교육지원청으로 이관해야 한다고 응답한 학교폭력업무 외 ‘돌봄과 방과후’업무를 가장 큰 개선사항으로 기술하였다.

또한 교원의 교무행정지원이 부족하다는 인식을 드러내고 있다.

둘째, ‘교권보호’로 근거자료의 31.1%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘교권보호 시스템 마련’, ‘교권보호 컨설팅 실시’, ‘교사 전문성 신장’ 및 ‘치유회복 프로그램 마련’ 등으로 교원의 권리신장과 교권회복을 위한 종합적 대책을 요구하고 있다.

셋째, ‘학교운영 관련’으로 근거자료의 12.6%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘단위학교 운영의 자율 및 책임 강화’, ‘적절한 교원 인사’ 및 ‘대도시와 작은 지역 학교의 격차해소 방안’ 등으로 교사의 수업활동 외 교무업무와 학생지원업무와 관련된 사항의 개선을 기술하였다.

범주별 하위범주와 근거자료를 살펴보면 아래 표와 같다.

<표 IV-4-1> 단위학교 개선사항 범주화 결과

범주	하위 범주(7개)	근거자료(15개)
1. 학교운영 관련	단위학교 운영의 자율 및 책임 강화	4
	단위학교 교육과정 자율화	1
	대도시와 작은 지역 학교의 격차 해소 방안	3
	적절한 교원 인사	3
	학교 자체 프로그램운영 운영	2
	학생 수업권 강화	1
	단위학교 자체 자율 감사 운영	1
<b>범주</b>	<b>하위 범주(5개)</b>	<b>근거자료(37개)</b>
2. 교권보호	교권보호 시스템 마련	20
	교권보호 컨설팅 실시	6
	교사 전문성 신장	6
	치유회복 프로그램마련	2
	불필요한 교육 및 행사동원 지양	3
<b>범주</b>	<b>하위 범주(1개)</b>	<b>근거자료(3개)</b>
3. 시설개선	학교내 시설 개선	3
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(6개)</b>
4. 조직문화	학교장 인사 및 평가 마련	2
	민주적 학교문화	4
<b>범주</b>	<b>하위 범주(11개)</b>	<b>근거자료(58개)</b>
5. 학교(교원)업무 적정화 관련	공문축소_민원_업무협조 자체	6
	교무행정원 업무지침마련	6
	교사업무와 행정관련 업무 구분	7
	교사증원	3

교원과 무관한 업무 경감	6
교원업무적정화 TF 상시운영방	3
돌봄 방과후 등 각종 채용업무 교육청 이관	12
돌봄 방과후 업무는 지역사회와 연계	9
업무적정화 매뉴얼_시스템마련	4
과건교사폐지	1
행정전담교사 신설	1

**나. 학교(교원)업무적정화관련 개선방안**

앞서 나타난 바와 같이 ‘교육지원청의 학교지원기능’ 개선사항 중 단위학교 영역에서 가장 개선 요구가 많은 부분이 ‘교원업무적정화’였다. 본 연구는 ‘교원 업무적정화’와 관련하여 교사들은 구체적으로 어떤 업무를 교원업무적정화의 대상으로 생각하고 있는지 분석하였다. 이를 위해 2019년 7월 한 달 동안 경상남도교육청에서 경남지역 초, 중, 고등학교 교사 1,000명을 대상으로 실시한 조사 내용 중 일부를 분석 자료를 사용하였다.

응답 자료를 분석한 결과 276개의 근거자료와 94개 하위 범주, 그리고 15개의 범주가 아래 표와 같이 도출되었다. 단위학교 개선사항으로 가장 많은 하위범주가 도출된 세 가지 범주를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, ‘채용 및 인사 관련업무’로 근거자료의 16.3%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘각종 채용(방과후 기간제교사 배움터 지키미 스포츠 강사)’, ‘인사 관리(방과후, 기간제교사, 배움터 지키미, 스포츠 강사, 교무행정원)’ 등으로 앞서 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간의 개선정책으로 지적인 ‘학교폭력업무’와 함께 가장 우선적으로 개선해야 할 사항으로 지적하였다.

둘째, ‘교육지원관련 관리업무’로 근거자료의 13.4%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘각종 사업 및 보고서’, ‘교직원 학생 건강검진’, ‘스쿨케어 안심 알리미’, ‘안전점검관련: 사고조사, 해결’ 및 ‘정보화기기 관리’ 등으로 현재 교사의 교육지원업무로 분류된 교무기획 업무와 전산관련 관리 업무들 경감 되어야 할 업무로 기술하였다.

셋째, ‘시설계약 및 관리’로 근거자료의 11.9%를 차지한다.

응답의 세부내용은 ‘학교환경 관련 각종 시설계약 업무’, ‘설계 용역 관리업무 관련’, ‘시설물 관리’ 및 ‘통학버스 관리’ 등을 교원업무경감 개선사항의 예로 기술하였다.

범주별 하위범주와 근거자료를 살펴보면 아래 표와 같다.

<표 IV-4-2> 교원업무적정화 사항 범주화 결과

범주	하위 범주(2개)	근거자료(3개)
1. CCTV 관리	cctv 관리	2
	불법카메라 점검	1
범주	하위 범주(9개)	근거자료(15개)
2. 교육계획 및 운영	산업안전보건법 관련 교육	1
	생존수영교육	1
	성교육	1
	안전교육	1
	기타 외부 교육	1
	자살예방 교육	1
	진로체험 활동	1
	학폭예방 교육 및 공동교육과정 계획	7
	흡연예방 교육	1
범주	하위 범주(9개)	근거자료(33개)
3. 시설계약 및 관리	천만원 이상 시설계약 업무	16
	각종기자재 구입관리	2
	공동구매	1
	금액이 큰 시설공사는 교육지원청에서	1
	사립학교 시설공사도 교육지원청에서	1
	설계 용역업무	2
	시설물 관리	1
	통학버스 관련 업무	1
	학교환경 시설관련 계약업무	8
범주	하위 범주(7개)	근거자료(21개)
4. 조사 및 자료제출	시스템 입력	3
	각종 자료 제출	3
	각종 자료 조사	3

	국회자료 조사	1
	근골격계 유해요인 조사	1
	나이스 관련	1
	단순통계 자료 취합	4
<b>범주</b>	<b>하위 범주(15개)</b>	<b>근거자료(36개)</b>
5. 교육지원관련 관리업무	과학실 관련 업무	1
	각종 사업 및 보고서	10
	교육능력개발 평가업무	2
	교직원 학생 건강검진	3
	기록물 관리	1
	당직	1
	도서관 관련	2
	학생 등하교 지원	1
	마을학교 지원센터	1
	수학여행 관련	1
	스쿨케어 안심 알리미	2
	안전점검관련_사고조사 및 해결	2
	위탁교육 학생	1
	정보화기기 관리, PC 지키미	7
청렴업무	1	
<b>범주</b>	<b>하위 범주(6개)</b>	<b>근거자료(14개)</b>
6. 교육복지	교복 관련	1
	교육복지 관련	5
	다문화 관련	1
	돌봄 관련	5
	보육 관련	1
	저소득 학생 지원	1
<b>범주</b>	<b>하위 범주(12개)</b>	<b>근거자료(29개)</b>
7. 교육정책관련	각종 대회 참여 제고	2
	공동 구매 활성화	1
	교과서 관련 정책(주문, 정산)	1
	교권보호 관련 정책	1
	교사 업무경감을 위한 인력지원 정책	1
	교육지원청 정책 사업 제고	5
	교직원 필수 연수 적정화	2
	방과후 학교 운영 폐지	3
	영재교육원 폐지	6

	행정업무 전담교사 제도 도입	1
	행정업무 전담인력 확충	1
	시스템 활용을 통한 업무감소	5
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(3개)</b>
8. 방과후 학교	방과후 학교 업무 일반	2
	방과후 학교 강사채용	1
<b>범주</b>	<b>하위 범주(3개)</b>	<b>근거자료(12개)</b>
8. 보건 및 급식	보건업무	4
	학교급식 관련업무	7
	환경위생	1
<b>범주</b>	<b>하위 범주(6개)</b>	<b>근거자료(45개)</b>
9. 채용 및 인사 관리 관련	교무행정원 관리	1
	기간제 관리	1
	방과후 강사 순회근무	1
	스포츠 강사 관리	1
	자원봉사자 관리	1
	각종 채용(방과후 기간제교사 배움터 지키미 스포츠 강사)	40
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(11개)</b>
10. 체험학습 및 청소년단체업무	청소년단체 운영	8
	체험학습(사전답사포함)	3
<b>범주</b>	<b>하위 범주(5개)</b>	<b>근거자료(15개)</b>
11. 학교환경 관리업무	미세먼지관리	1
	석면관련_학교지원센터로 이관	2
	수질 검사	1
	공기질 검사 관리_환경구역점검	10
	저수조청소 관리	1
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(4개)</b>
12. 학부모 관련	어머니회 관리	1
	학부모교육 관련업무	3
<b>범주</b>	<b>하위 범주(3개)</b>	<b>근거자료(5개)</b>
13. 학생상담	성고충 상담	1
	위기학생 관리	1
	학생상담 관련 일반	3
<b>범주</b>	<b>하위 범주(2개)</b>	<b>근거자료(13개)</b>
14. 학폭	학교폭력 관련업무	12
	학폭자치위원회	1
<b>범주</b>	<b>하위 범주(9개)</b>	<b>근거자료(22개)</b>
15. 행·재정 업무	교육공무직 관련업무	6
	에듀파인 프로그램(재정업무)	6
	원어민 관련업무	2



유아 학비지원	1
유치원 관련	1
장학금 재산관리	1
전입학 출입관리	3
호봉 책정	1
홈페이지 관리	1

## 5. 소결

### 가. 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간의 개선사항

‘도교육청, 교육지원청 및 단위학교 사이의 개선사항’ 1순위로는 ‘단위학교내 인력 충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정 인력 등)’, ‘도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정’ 및 ‘교육지원청내 교육전문직 충원(학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력)’순으로 나타났다. 1순위와 2순위 및 3순위 전체를 가중치 없이 합한 전체 순위를 살펴보면, ‘단위학교내 인력 충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정 인력 등)’, ‘도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정’ 및 ‘교육지원청내 교육전문직 충원(학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력)’ 순으로 나타났다.

‘도교육청, 교육지원청 및 단위학교 사이의 개선사항’에 대한 집단 간 차이를 실시한 결과에서는 단위학교 교원 집단과 다른 그룹(행정직, 교육전문직, 공무원)간의 1순위 비교 결과 큰 차이가 나타나지 않았다.

### 나. 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선사항

교육지원청의 단위학교 지원기능 중 ‘확대·강화시켜야 할 영역’ 1순위로는 ‘학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)’, ‘교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화 등)’ 및 ‘학교현장지원 기능(시설·설비·정보인프라 등)’ 순으로 나타났다. 1순위 분포는 2순위 3순위 응답 분포와도 일치한다.

‘확대·강화시켜야 할 영역’에 대한 집단 간 차이를 실시한 결과에서는 단위학

교 교원 집단과 다른 그룹(행정직, 교육전문직, 공무원)간의 1순위 비교 결과 큰 차이가 나타나지 않았다.

반면 교육지원청의 단위학교 지원기능 중 ‘축소·폐지사항’ 1순위로는 ‘관리 감독 기능’, ‘교육지원청의 지역별 특색 사업’ 및 ‘각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)’순으로 나타났다. 순위 분포는 2순위 3순위 응답 분포와도 일치한다.

‘축소·폐지사항’에 대한 집단 간 차이를 실시한 결과에서는 단위학교 교원 집단과 다른 그룹(행정직, 교육전문직, 공무원)간의 1순위 비교 결과 교원의 경우 ‘학교·교사에 대한 컨설팅 장학기능’을 선택한 것이 그 차이점이라고 할 수 있다. 하지만 모든 그룹이 관리감독기능과 지역별 특색사업을 축소·폐지사항으로 선택한 점은 주목할 필요가 있다.

### 다. 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선방안

#### 1) 교원

‘학교지원기능 강화를 위한 개선방안’에 대한 주관식 응답을 범주화 한 결과 전체 15개의 상위범주와 75개의 하위범주가 도출되었다. 15개의 범주 가운데서 가장 많은 하위범주를 포함한 자료순으로 살펴보면, 교원은 1)학폭지원센터 설립 및 운영, 2)교원정책 관련, 3)교원지원청 내 센터 및 직속기관 운영 등을 우선적 개선사항으로 기술하였다.

이를 해석하면 연구대상인 교원은 ‘학교폭력’ 관련업무로 교육활동이 제대로 되지 못하고 있으며, 교육지원청 내 각종 센터와 직속기관 운영과 관련하여 불필요한 교육활동 지원업무가 단위학교에 발생한다고 인식한다.

이를 위한 해결책으로 ‘학교폭력 업무 사안을 교육지원청, 도교육청으로 이관’, 또는 ‘학폭담당을 경찰서로 이관’하여 학교업무에서 배제하는 개선방안을 요청하고 있다. 또한 ‘직속기관의 독립운영, 폐지 및 지자체로 이관’ 및 ‘영재교육 센터 또는 유아교육원 폐지’를 주장하고 있다.



## 2) 행정직, 공무원 및 교육전문직

‘학교지원기능 강화를 위한 개선방안’에 대해 행정직(공무직포함) 및 교육전문직이 응답한 주관식 응답을 범주화 한 주요 내용을 정리하면, 1)교육지원청 인적자원 확보, 2)도교육청과 지역교육청과 업무개선, 3)지역교육청과 단위학교 간 업무 개선이다.

이 범주들의 내용을 통해 행정직(공무직) 및 교육공무직의 주요 개선사항 내용을 해석하면, 교육지원청의 당면과제로 ‘학교지원기능 강화’에 대해 공감하고 이를 해결하기 위한 필요 방안으로 인적·물적 지원이 필요하며, 이와 동시에 도교육청과 교육지원청간 그리고 교육지원청과 단위학교간의 업무분장을 재정립할 필요가 있는 것으로 해석할 수 있다.

## 라. 단위학교와 학교(교원)업무적정화 관련 개선방안

### 1) 단위학교 개선사항

교육지원청의 학교지원기능 개선방안과 연관된 ‘단위학교의 개선사항’에 대한 단위학교 교직원의 주관식 응답을 범주화 한 결과 전체 5개의 상위범주와 26개의 하위범주가 도출되었다. 5개의 범주 가운데서 가장 많은 하위범주를 포함한 자료 순으로 살펴보면, 1)교원업무적정화, 2)교권보호, 3)학교운영 관련 개선사항 등이 우선적으로 선정되었다.

이 결과를 통해 단위학교 교원은 ‘학교폭력’외에도 ‘돌봄 방과후’ 및 ‘각종 채용업무’, ‘교육지원활동과 관련된 행·재정적 업무’등이 교사 업무인 수업활동에 저해요인이 되며, 교권 신장을 위해서도 우선적으로 해결해야 할 개선사항으로 인식하고 있으며, 저해요인으로 인식하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

이를 위한 해결책으로 ‘돌봄 방과후 등 각종 채용업무 교육청 이관’ 및 ‘교권 보호 시스템 마련’ 및 ‘치유회복 프로그램 마련’ 등의 개선방안을 요청하고 있다.

### 2) 학교(교원)업무적정화를 위한 개선업무

‘교원업무적정화’와 관련하여 2019년 6월 현재 교사들이 요구하는 개선업무를

주요 범주로 나누어 정리하면, 1)채용 및 인사 관련업무, 2)교육지원관련 관리업무, 3)시설계약 관련 및 관리업무 등 이다.

이 범주들의 내용을 통해 개선사항 내용을 해석하면, 단위학교 교사는 ‘각종 채용(방과후 기간제교사 배움터 지키미 스포츠 강사)’ 및 ‘인사 관리(방과후, 기간제교사, 배움터 지키미, 스포츠 강사, 교무행정원)’ 업무에 많은 시간을 소비하고 이로 인해 교육과정 연구와 담당 학생을 돌보지 못한 현실을 개선해 줄 것을 강력히 요구하고 있다고 여겨진다.

종합하자면, 단위학교 교원들이 생각하는 교육지원청의 ‘학교지원기능 강화’를 개선방안의 최종 목적은 단위학교 교원이 본질적인 업무인 교육활동에 더 많은 시간을 보낼 수 있도록 교육지원청의 구조와 인적 물적 자원을 재정립하는 것이라 정리할 수 있다.

## V. 교육지원청 개선방안 관련 면담 분석

### 1. 면담조사 개요

#### 가. 면담조사 목적

본 연구의 목적은 교육지원청의 학교지원기능 강화를 중심으로 개선방안을 도출하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 경상남도교육청 소속 단위학교, 지역교육청 도교육청 소속 교직원을 심층 면담조사를 실시하였다.

#### 나. 면담조사 대상 및 기간

면담조사는 경남지역 소속 지역교육청 교육전문직, 행정직, 단위학교 교원, 행정직 및 도교육청 교육전문직, 행정직을 대상으로 실시하였다. 이 때 각 집단별 면담대상 표집시 대표성을 부여하기 위해 근무경력을 고려하여 목적표집을 실시하여 개선방안에 대한 정확한 정보를 얻고자 하였다.

<표 V-1> 면담 대상

분류		대상	비고
학교	교사	초등 1명, 중등 1명, 고등 1명	3명
	행정직	(초, 중, 고 소속) 행정직	3명
	관리자 (교장, 교감)	초등 1명, 중등 1명, 고등 1명	3명
교육 지원청	교육전문직	초등 2명, 중등 2명	5명
	행정직	행정직 2명	2명
도 교육청	교육전문직	도교육청 및 기관 3명	2명
	행정직	행정직 2명	2명
합		교원 6명, 행정직 7명, 교육전문직 7명	20명

경상남도교육청 소속 교직원의 근무분포에 따른 표집을 위해 단위학교, 교육지원청, 교육청 등의 기관을 고려하고, 교직원 계층별 표집을 고려하여 추천을 받았다. 본 연구의 면담조사 대상자는 다음 표와 같다. 면담기간은 2019년 5월부터 7월까지 총 3개월의 기간이었다.

#### 다. 면담조사 내용

면담조사 내용은 경상남도교육청 소속 교육지원청에 대한 역할인식과 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간 개선사항, 장기적 관점에서의 교육지원청 발전방향 등의 세 영역으로 구분하여 살펴보았다. 교직원 대상 면담조사는 양적 설문조사가 지니고 있는 한계를 보완하고 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선방안과 관련된 깊이 있는 정보를 얻기 위해 실시하였다. 면담조사 내용은 다음 표에 제시하였다.

<표 V-2> 면담조사 내용

상위 영역	하위 영역
I. 교육지원청의 기능 및 역할인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>○소속 교육지원청의 위상/역할에 대한 인식</li> <li>○교육지원청의 역할/기능 중 긍정적 부분</li> <li>○교육지원청의 역할/기능 중 부정적 부분</li> </ul>
II. 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간 개선사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>○도교육청과 교육지원청 사이에서 개선되어야 기능/역할</li> <li>○도교육청과 교육지원청간 이관, 축소 폐지되어야 할 기능/역할</li> <li>○교육지원청과 단위학교 사이에서 개선되어야 기능/역할</li> <li>○교육지원청과 단위학교간 이관, 축소 폐지되어야 할 기능/역할</li> </ul>
III. 장기적 관점에서의 교육지원청 발전방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>○교육지원청의 체제개편 및 장기적 발전방향</li> <li>○교육지원청의 소통 및 협업문화</li> <li>○교육전문직 선발, 업무에 대한 개선방안</li> <li>○통합지원센터 운영</li> <li>○교육전문직 관련</li> </ul>

## 2. (결과1) 교육지원청의 기능 및 역할 인식

### 가. 교육지원청의 역할에 대한 전반적 인식

교육지원청 역할과 성격에 대한 인식결과에 따르면, 그 교직원 직군별 인식차이가 현저한 것으로 나타났다. 행정직군과 교육전문직 직군은 교육지원청이 자생할 수 없는 조직적 한계는 있지만, 학교를 지원하는 역할을 어느 정도하고 있다고 보았다. 이 중에서도 행정직군은 학교지원 기능이 많이 강화되었다고 보고하였다. 반면, 단위학교 교원들은 교육지원청이 지역교육청에서 명칭을 바꾸기 전이나 지금이나 학교지원 역할이 크지 않으며 오히려 교원의 업무를 가중시키는 곳이라고 보았다. 이러한 차이는 경상남도교육청에서 학교지원센터를 설치한 이후 학교행정에 대한 지원강화가 각 행정직군들에게는 가시적인 효과를 느끼게 한 반면, 교원들에게는 간접적 요소로만 인식되기 때문인 것으로 여겨진다.

#### 1) 면담 참여자: 교원

- A: 교육지원청은 공문하달기관으로 인식을 함.
- B: 교육지원청은 학교를 위한 곳이 아니라 도교육청을 위한 곳임. 학교지원청이나 학교업무경감센터로 명칭을 바꾸어야 함.

“교사들에게 교육지원청은 공문하달 기관이다. 자율성과 판단권을 가지고 있지 않는 곳이며, 현장의 어려움을 받아들이지 않고 강제적으로 일을 진행해서 학교를 더 어렵게 만드는 곳이다.”(A)

“진정한 학교지원의 의미는 듣는 것이다. 정해놓고 내리는 것이 아니라고 생각합니다.”(A)

“교육지원청의 이름에 붙은 지원, 이 지원이라는 것이 학교를 위한 지원이 아니고 도교육청을 지원하는 지원이다. 이렇게 해석을 하죠. 그러니까 도교육청에서는 사실 뭐 고등학교를 직접 관리를 하고 초, 중은 이제 지원청에 넘겨놨지 않습니까? 구조적으로. 그러다 보니까 도교육청에서 인력이 모자라고 하여튼 뭐 조금 일손이 모자랄 때 지원청에 그 일부를 이제 분담시키는 그런 역할을 지금.. 옛날하고 똑같은 거죠. 옛날에 뭐 지역교육청하고 똑같은 상황이죠. 돌아가고 있는 것이.”(B)

“아마 명칭 때문에 더 그럴 거 같습니다. 현장학교를 지원하기 위한 거라면... 이름부터 교육지원청이 되어서는 사실 곤란하죠. 학교지원청이 되거나... 학교업무경감센터로 바꾸어야 하지 않을까요.”(B)

“지원청은 중간에 끼여 가지고 이제 끊임없이 도에서 내려오는 거 받아야 되고 도에서만 오는 게 아니고 직속기관들에서 오고 뭐 이러니까 이제 또 학교에 이후에 내려가면서 오히려 학교를 힘들게 하는 기관이 아닌가 싶은 생각이 듭니다.”(B)

#### 2) 면담 참여자: 교육전문직

- A: 도교육청과 학교사이의 가교적인 역할, 또는 학교를 물밑에서 지원해주는 조직으로 생각함
- B: 전달자의 역할. 창의적으로 할 수 있는 일이 없음
- C: 태생적으로 구조적으로 한계를 가진 조직.

“도교육청과 학교 간의 다리 역할이라고 생각을 하거든요... 학교마다 다 특색이 다르기 때문에. 그래서 지역에 있는 지원청은 그 나름대로의 그 지역을 가장 잘 파악하고 있는 그런 중간의 기관이라고 할 수 있어요... 피라미드를 세 가지로, 세 구역으로 나누었을 때, 도교육청, 지원청, 학교 이래서 뭔가 이제 표면적으로는 학교가 보이지만, 우리 그거 있잖아요, 저기 빙하처럼 물 밑에는 이런 조직이 있어서 지원을 해주는.”(A)

“흔히 얘기하면 교육지원청에 있는 장학사들은 그냥 이제 배달역할 잘하고 현장에 이제 경남교육청에서 추구하는 주요 정책이나 현황들이 있다면 이런 것들을 잘 받아드려서 분석을 잘해서 현장에 정착되고 여기서 잘 전달될 수 있도록. 그래서 궁극적으로 교육이 원활하게 잘 돌아갈 수 있도록. 그 중간에서 가교역할을 하는 데가 바로 교육지원청이 아닐까.”(A)

“교육지원청에서는 장학사 같은 경우는 주도적으로 창의적으로 업무를 수행할 수 있을 만한 부분이 많이 없습니다. 거의 없다고 봐야 되겠죠. 조금 전에 말씀드린 게 도교육청에서 이런 주요정책을 위해서 이제 현장에 안착될 수 있도록 힘써달라 이런 공문이 오면 저희들은 그걸 구체 좀 더 구체화 하거나 아니면 도교육청에서 가지고 있는 의도를 고스란히 현장으로 전달해주는 그런 역할밖에 못하죠.”(B)

“지원청에도 사실 뭐 쉽지가 않죠. 학교를 지원한다는 게. 일단 방법도 모르고 어떻게 지원을 해야 될지에 대한 방법도 모르고 그 다음에 도교육청에서 끊임없는 공문이 내려옵니다. 내려오면 그걸 이제 중간에서 취합을 하고 또 도교육청에 인력이 미치지 못하는 것에 대한 뭐 검토나 점검, 지도 이걸 대신 해야 되고 또 지원청에서 또 자체적으로 계획을 세워서 하라 이런 것들도 많이 내려오거든요. 도교육청에서. 그것만 이제 수행하기에는 장학사 혼자서 업무 폭지가 막 10가지, 20가지 이상 넘는 데 그걸 뭔가 이렇게 지원할 수 있는 그런 게 여력도 안 되는 상황입니다.”(C)

3)면담 참여자: 행정직

- A: 지시적 관점에서 현장지원적 관점으로 바뀜.
- B: 업무는 많고 보상은 없음. 교육지원청의 위상은 과연 있는 것인가 하는 의문을 가짐.
- C: 교육지원청은 중간통로 역할을 하는 곳임.

“과거 지시전달적 관리감독-현장지원적으로 바뀜. 많이 바뀌었다 생각..현장지원을 하기 위해서 노력하려는 그런 이제 부분들. 예를 들어서 학교지원센터라거나 이런 것을 통해서 이제 많이 좀 바뀌었다고 생각을 합니다.”(A)

“교육지원청의 위상은 실질적 권한은 없고, 민원의 방패막이 역할만 하고 있음. 예를 들면, 학교매입시 교육지원청이 자료수집역할은 실질적으로 하고 있지만 권한은 도교육청이 가지고 있습니다.”(B)

“지역교육청의 위상, 위상이라고 생각하기보다.. 제가 겪었던 바로는 제가 처음에는 재정담당의 업무를 맡았는데 예산결산이나 계약업무를 맡은 직원이 그 일년내내 거의 24시간을 근무하고 업무가 너무 과중이 되어서 울면서, 울면서 다니면서 그 부분에 대한 해결을 해달라고 저한테 매달리는데 저는 정말 이걸 아니다 싶었거든 요...그 전에는 그나마 관리, 감독의 기능이 있을 때는 지역교육청에 가면 승진이 우선적으로 이루어져 힘들어도 있었지만...일하는 사람 따로 있고 승진하는 사람 따로 있다는 말처럼 실질적 일에 대한 보상이 없어지고, 교육지원청의 위상은 거의 없다고 볼수 있습니다.”(B)

나. 교육지원청의 기능/역할 중 잘하고 있다고 생각되는 부분

교육지원청의 기능 중 긍정적 부분에 대한 인식결과에 따르면, 그 대상별 인식차이는 비슷한 것으로 나타났다. 중복적인 응답 내용으로 학교지원센터 업무와 교육지원청 소속의 센터 업무 등이 잘되고 있다고 하였으며, 이외에 단위학교 교원은 교육지원청의 기능 중 기간제교사 호봉채협정, 교복지원업무를, 교육전문직은 교육관련 홍보와 연수를, 행정직은 행정직원 대상 교육, 계약제 교원, 방과후 학교 외부강사, 교육공무직원 채용 지원, 행정실장 1인 배치학교 업무 지원 등을 언급하였다.

1) 면담 참여자: 교원

- A: 학교행사 및 조경지원 등 학교지원센터 지원
- B: 기간제 교사 호봉채협정 관련 자료 보급. 대체강사 인력풀 관리

- C: 교복지원업무 같은 것을 교육지원청에서 하는 경우.
- D: 보결전담교사 운영

“체육대회 천막지원, 그 다음에 조경 시설. 학교지원센터에서 해주는 이 정원의 이 정원관리. 그리고 그 하수구관리. 제가 생각하는 이 정도 말고는 거의 지원이 없는 거 같은데..”(A)

“현장의 어려움을 파악하려고 하지 않는다. 요청을 해도 예산이 없으면 안된다고 하고, 다른 지원청에서 한다고 하면 겨우 찾아본다.”(A)

“창원은 그 뭘니까? 호봉 채협정 사례들을 교육청에서 만들어가지고 일선 학교에도 이제 보급을 하고...지원청에서 뭔가 좀 해준다는 이야기를 하는 것 같더라고요.”(B)

“교복지원업무와 학폭자치위원회 이관같은 경우.”(C)

“ 김해교육지원청에서 운영하는 보결전담교사의 활용도와 만족도가 매우 높은 것으로 알고 있음. 보결전담교사의 정원을 늘린다면 일선 학교에서 수업의 질을 담보할 수 있는 강사를 확보할 수 있고, 채용에 따른 업무경감에도 매우 도움이 클 것으로 사료됨.”(D)

2) 면담 참여자: 교육전문직

- A: 교육지원청 센터 역할 및 관련 홍보
- B:교육적 트렌드에 대한 홍보/안내, 연수실시

“센터가 그래도 세 개나 있는데. 음, 제가 보기에는 그 나름대로는 지금 잘 운영이 되고 있거든요. 이게 통합되지는 않았는데, Wee센터는 평생체육과에서 관리를 하고, 운영을 하고, 수학체험센터는 중등교육과에서 운영 관리하고 있고, 특수교육지원센터는 초등에서, 초등교육과에서 운영 관리하는데, 제가 보기에는 음, 잘 운영이 되고 있고, 지원도 많이 나가고...”(A)

“경남교육청에서 제시하고 있는 정책을 고스란히 우리가 전달을 해주고 연결을 해주는 가교 역할을 하다보니까 사실 경남교육청이나 교육부에서는 최근의 어떤 교육적 트렌드를 계속 연구화하고 정책화해서 보내주고 있잖아요. 그래서 최근의 어떤 교육적 트렌드에 적합한 교육에 대한 홍보, 안내 뭐 좀 나아가서는 선생님들 대상으로 이런 연수가 실시되고 이런 측면에서 제대로 수행을 하고 있다고 보고요. 그러니까 결국 학교에 이런 연수나 정책 안내가 바로바로 내려가니까 교육적 트렌드에 맞는 교육방식으로 학생들을 가르치지 않을까. 그렇다 보면 학생들도 뭐 시대적 흐름을 또 따라가기도 하고. 중요한 거는 학교선생님들이 이런 거에 대해서 민감성을 가지고 있어야 되는데. 실제로 민감성을 가지고 적용하는지의 문제는 개인차가 있겠죠.”(B)



3)면담 참여자: 행정직

- A: 학교지원센터. 특히 홈페이지를 통한 시설 지원기능. 시설환경개선
- B: wee센터를 활용한 부적응, 위기 학생 프로그램 지원
- C: 행정직 대상 역량강화 교육
- D: 계약제교원, 방과후 학교 외부강사, 교육공무직원 채용 지원, 행정실장 1인 배치학교 업무 지원 등

“각종 지원사업, 특히 학교의 필요와 상황에 맞는 체계적인 시설사업 환경개선을 함. 예산상황이 좋아 학교의 중장기적인 환경개선계획에 따라 학교신청사항 대부분 예산 반영.”(A)

“학교지원센터 같은 경우, 시설, 행사지원, 특히 창원의 경우 정보화기기 공동구매를 하고 있다. 김해의 경우 100대가 필요하면 공동구매 진행한다. 정보화기기 관리업무의 경우 수요조사와 폐기를 도와주며, 00지역의 경우 공동구매하면서 폐기까지 하나로 진행해서, 추가로 진행하지는 않음.”(A)

“wee센터를 활용한 부적응 및 위기학생 관리프로그램운영 등 때에 맞는 적시 지원이 이루어지고 있다.”(B)

“학교 직원에 대한 역량 강화를 실시한다. 매월 연수 지원도 이루어진다. 특히, 행정직 저경력자, 신규는 도움 받을 수 있다. 하지만, 타교육지원청의 경우 강사 섭외 등이 어려워 실질적으로 되지 않고 있다.”(C)

“행정실장 1인만 배치된 학교를 위한 업무 지원도 이루어진다. 1인이 있는 경우 행정적 전문성이 떨어질 수 있다. 이를 위해 교육지원청이 지원 역할을 해준다. 학교 시설 유지·보수 지원도 이루어진다. 행정 직원들 수가 줄어들어 따라, 또는, 노사가 오래되면 일을 하지 않는 경향이 많이 생긴. 재정이 늘어도 일손이 부족한 현상이 생긴다.”(D)

다. 교육지원청의 지원 기능/역할 중 부족하다고 생각되는 부분

교육지원청의 기능 중 부정적 부분에 대한 인식결과에 따르면, 그 대상별 인식차이는 있는 것으로 나타났다. 중복적인 응답내용으로 현장 중심적 사고가 없으며, 현장의 필요에 대해서 소통없는 업무진행에 대한 내용이었다. 직군별로 살펴보면, 교원은 교육지원청의 기능이 실제 교원업무적정화와 무관한 점을, 교육전문직도 교육

지원청내 상호 소통없는 업무시행으로 인한 중복적 업무 시행을, 부족한 장학컨설팅 기능을, 행정직도 현장실태 조사없는 예산집행 외, 도교육청에서 내려오는 일들이 담당부서가 정해지지 않은 업무경계의 모호성을 지적하고 이에 대해 교육지원청의 공통 업무 매뉴얼이 필요함을 언급하였다. 행정직군이 제기한 교육지원청 업무 공통매뉴얼은 향후 개선사항으로도 지적될 만큼 업무시행에 있어 일선의 혼란을 막고 안정된 업무수행에 필요한 제언이라고 사료된다.

1) 면담 참여자: 교원

- A: 실제적인 교원업무적정화(교사업무경감)는 없음.
- B: 호봉책정 업무(기간제 교사 선발) 윈스톱 처리 필요.
- C: 현장중심적 사고가 없음. 현장을 고려한 행정이 안됨.
- D: 합리적인 예산 수립/단위학교의 자율적 예산집행

“..말씀하시는 사실 옛날에 행정실에 업무경감 이 뭐 행정실에서 하던 업무들인데 거기서 다 해주고 있고. 교사들은 사실 뭐 업무경감 됐다고 느끼는 건 별로 없는 것 같아요. 저도 마찬가지로 교감으로서 마찬가지로..”(A)

“호봉책정 업무자체를 그냥 책임지고 맡아주고 이런 건 아니고 교감이 다 해서 이제 교감이 확인해서 보내면 모든 책임은 이제 원초적으로 교감이 다 지게끔 이렇게 되어있죠...지원청에서 그냥 다 확인을 해가지고. ..왜냐하면 그 어떤 호봉 그게 복잡하거든요 이게 뭐 몇 %들어가고 인정되고 안 되고 이런 것들이 이제 학교마다 교감들이 이제 하다보면 뭐 몇 년 하신 분들은 이제 또 잘하시는 분들도 있는데 처음 하시는 분들은 이게 또 뭐 넣어야 될 거, 빼야 될 거 구분이 안 되가지고 %도 틀리고... 그거 이제 이런 일이 있으면 그냥 그 지원센터나 교육지원청에서 일괄적으로 좀 해주면 훨씬 이제 학교업무가 경감에 도움이 될것이라 생각합니다.. 그 매뉴얼대로 앞에서부터 쭉쭉 체크해 나가면 그거 체크만 하면 되도록 호봉책정 시스템을 만들면 되죠. ”(B)

“현장에서 요청하는, 필요에 의한 지원이 이루어지지 않고 있다. 융통성이 없다. 현장의 어려움을 파악하려고도 하지 않는다. (C)

“행복학교의 운영은 수업공동체 활동을 활성화하고, 민주적 학교문화를 형성하는데 매우 효과적인 방법으로 생각함. 하지만 교육의 형평성 차원에서 볼 때 일반 학교에 교육공동체 예산 및 교육과정 자율적 편성 운영비를 책정하여 고르게 예산을 분배한다면 일선학교에도 수업공동체문화가 어느 정도 활성화 될 것으로 판단됩니다.” (D)



2) 면담 참여자: 교육전문직

- A: 업무담당자가 간의 소통방식의 문제. 문제라고 지적될 수도 있지만 장학사들의 업무내용상의 문제라고 생각함.
- B: 교육지원청안에서 부처간 중복된 업무 수행 및 비슷한 내용의 업무를 단위학교로 중복 하달.
- C: 장학컨설팅 기능.

“우리가 뭐 소통을 해라, 뭐 협의를 해라 이러는데, 협의의 성격이 있는 그 업무가 있고, 협의 하지 않고 제가 단독으로 추진해야할 업무가 있거든요.”(A)

“업무 영역이, 남의 영역에 대해서 간섭은 아니지만, 굳이 알 필요가 없는 그런 영역도 있습니다. 솔직히.그러다보면, 나중에는 조금 중복될 수도 있고.”(B)

“컨설팅기능. 너무 우리가 행정업무만 보다 보니까 이제 여유가 없잖아요.”(C)

3)면담 참여자: 행정직

- A: 시행업무에 대한 경계가 불분명. 일선학교에 혼란을 초래함. 교육지원청의 공통 업무 매뉴얼이 필요함.
- B: 위기학생에 대한 프로그램이 여전히 부족.
- C: 실태조사없는 예산지원으로 인한 낭비와 중복업무 발생

“CCTV 설치 및 관리 업무는 누구의 일인가? 미세먼지, 석면, 보건 업무는 누구의 것? 안전, 재난, 대피훈련 업무는 누구의 것? 과장님과 교육장님의 성향에 교육지원청에 따라 업무가 일관적이지 않다. 교육지원청의 공통 업무매뉴얼이 필요하다.”(A)

“위기학생들의 관리 프로그램 부족하다 여전히, 함안 김해 지역이 올해 시범이고 2020년 점차 확산중이다. 위기학생에 대한 지속관리가 잘 수행하고 있는 부분이지만 또한 아이러니하게도 현장에서는 폭력등으로 가해학생이나 생활문제로 강제전학당한 학생이 원하는 학교로 전입을 오면 기존 학교의 분위기를 해칠까봐 받아주지않고 경우도 보았음.”(B)

“학교에서 케어하지 못하는 위기학생은 사회에서도 적응하지 못하듯이 미래 사회 안전을 위해 제도권 안에서 교육청단위의 지속 관리프로그램 운영필요하며 또한 사후 관리도 중요하지만 사전예방교육 등이 더 중요하다.”(B)

“정확한 학교 실태 파악을 하지 않고, 예산 지원을 하다 보니 예산 중복 지원 등 낭비 요인이 발생할 수 있다. 예를 들어 일선 학교에 각종 교육공무직 인건비 예산 지

원 시 정확한 실사가 이뤄지지 않은 상태에서 학교의 집행실적 보고만으로 지원이 이루어질때, 예산 중복 지원 가능성이 발생한다. 이런 문제의 원인은 인사발령으로 교육청 담당자가 바뀌었을 때 정확한 인수인계가 이뤄지지 않고 있는 점에도 있다고 생각한다.”(C)

3. (결과2) 도교육청과 교육지원청 간 개선사항

가. 도교육청과 교육지원청 사이에서의 개선사항

도교육청과 교육지원청간 그 기능/역할 중 개선되어야 할 사항에 대한 응답을 분석하면, 중복적인 응답내용으로는 도교육청과 교육지원청간 업무 재구조화, 도교육청 슬림화와 인력재배치에 대한 내용이 있었다. 직군별로 살펴보면, 교원은 단위학교 교원업무적정화(경감)를 위한 인력재배치, 도교육청에서 업무하달시 담당자와 부서 지정에 대한 요청을, 교육전문직은 새로운 사업 시행이전에 교육지원청 담당자와의 협의, 과거 사업 중 폐지·축소해야 할 사업 정리, 행정직은 도교육청 업무담당자의 전문성향상, 도교육청의 일원화된 창구운영과 일관된 답변, 학교시설개방에 대한 민원처리 방식 개선, 지역교육장으로 감사권한 분산, 교육공무직원처리와 관련된 처리 지침 필요 등을 언급하였다.

1) 면담 참여자: 교원

- A: 도교육청과 교육지원청간 재구조화 필요.
- B: 단위학교 교원업무적정화(경감)를 위한 인력재배치 필요.
- C: 도교육청과 교육지원청의 중복적 사업 지양.
- D: 도교육청에서 업무하달시 담당자와 부서를 지정해서 하달 필요.
- E: 도교육청 단위 각종 교육 관련 예규, 규정, 지침, 단체협약사항 등을 법규, 예규, 협약사항을 지속적으로 공지

“도교육청이 지역교육청의 자치를 돕도록 해야 함. 방법을 모를 수도 있지 않습니까? 하기는 해야 되는데 뭘 해야될지 모를 수도 있지 않습니까?...차라리 교육지원청

이 교육자치기능을 발휘 할 수 있도록 도교육청이 도교육청에 있는 인력을 한 반쯤 잘라가지고 학교로 보내요.... 도교육청을 잘라 학교로 보내면 도교육청 일이 좀 줄어들고 어 그렇게 되면 뭐 학교에서는 조금 선생님들 업무가 그 분들은 이제 교무실에 이제 배치를 좀 해야죠.”(A)

“지금 우리 학교에 행정직이 한 명 더 왔어요. 정식 행정직이 왔는데 이 분을 교무실에 둘까, 행정실에 둘까 막 끊임없이 싸우다가 뭐 노조에서 가만 안 둔다. 이래서 어쨌든 행정실에 배치가 되었는데...구조적으로 문제가 ...선생님들의 업무를 덜어주기 위해서 선생님들이 뭐 품위 올리고 이런 걸 덜어주려고 그 분을 이제 배치했는데 결국은 행정실로 가게 되면서 행정실 업무경감에 기여한 측면이 많은 거죠. 교무실에 선생님들 업무경감 보다는. 행복학교 조차도 그런 상황입니다. 사실.”(B)

“올해 같은 경우는 지금 OO지역 같은 경우는 굉장히 힘들어 하시고 계시거든요. 전문적 수업 공동체라는 걸 똑같이 중등에서 뿌렸는데 지원청에서 또 전문적 수업 공동체 학교 하라고 해서.”(C)

“어떤 게 많냐면 예를 들어서 애매하게 장학사가 내린 공문이 이제 행정실하고 걸치는 공문들이 애매한 게 있거든요? 안전이나 이런 것들이 보건이나 이런 게 좀 있으면 행정실에서 이렇게 이야기해요. 장학사가 내린 공문을 우리 행정직이 하긴 그렇잖아요.”(D)

“도교육청이나 지역청에서 도교육청 단위 각종 교육 관련 예규, 규정, 지침, 단체협약사항 등을 법규, 예규, 협약사항 방에 지속적으로 업로드한다면 일선 학교에서 관련 법규나 지침을 효율적으로 쉽게 활용할 수 있어 업무경감에 도움이 될 것으로 생각합니다. 각종 지침이나 단체협약사항이 그 때 그 때 공문서를 통해 시달되므로 신규 교감 입장에서는 관련 지침을 찾기가 어렵고, 관련 업무를 추진하는데 애로사항이 많아요..”(E)

2) 면담 참여자: 교육전문직

- A: 도교육청에서의 새로운 사업 시행공문 발송이전에 교육지원청 담당자와 협의가 필요함.
- B: 과거부터 시행된 사업 중 폐지·축소해야 할 사업 과감히 정리해야 함.
- C: 도교육청 슬림화.

“일단 도교육청은 그 각 지역을 모르니까 교육지원청과 일단 소통을 많이 해야 되거든요. 그게 기본이 되고 나서 정책이, 정책공문이 나와야 되는데...협의를 하지않고 먼저 지원청과 학교에 동시에 내년에 이런 사업을 하겠습니다라고 동시에 공문을 발송을 합니다. 그러면 이 공문이란 굉장히 중요하잖아요. 공적인 문서기 때문에 함부로 변경할 순 없습니다. 그죠? 교육감님 직인이 찍혀 나오기 때문에. 그런 다음에 지역청 장

학사를 불러서 협의회를 합니다. 저는 그거는 협의회가 아니고 그냥 업무 전달이라고 생각하거든요. 그렇게는 협의회가 아니죠.”(A)

“지역을 잘 아는 사람들은 그 지역의 장학사님들인데 어떤 교육사업을 기획하기 전에 한번쯤은 한번 이야기를 해보고 그 다음에 기획을 했으면 안 나왔겠다. 이런 경우가 작년에 2건 정도 있었던 것 같습니다.”(A)

“시대가 자꾸 이렇게 변하다 보니까 어쩔 수 없이 교육에 이렇게 반영되어야 되는 게 맞거든요. 그래서 새로운 사업들이 생기는 건 저는 맞다고 생각을 해요...새로운 사업이 생기는 속도보다 기존에 폐지되어야 될 그런 사업들이 폐지되는 것이 느리니...없어지는 업무의 속도보다 새로 생성되는 업무의 속도가 양도 많고 속도도 빠르다 보니까...도교육청이나 지원청에서 아무리 우리 업무경감을 한다고해도...학교에서는 뭐 업무경감 한다더니 뭐 새로운 거 또 생겼네, 또 생겼네. 이걸 누구를 쥐야 되지. 그런 게 있는 것 같습니다.”(B)

“도교육청의 슬림화 이런 게 있더라고요. 이제 그런 부분에서 공감을 하거든요. 근데 지금 우리 도교육청은 슬림화라기보다는 반대로 비대해지고 있는 그런 경향이죠. 심지어 이제 인력도 장학사도 선발을 해 놓으면 도교육청에 우선적으로 발령을 내면서 이제 장학사가 인원이 딱 정해져 있어요. 정해져 있는데 더 충원을 못하니까 그 이제 하나의 방법 식으로 파견교사 식으로 보내거든요. 장학사로 선발된 사람 중에서. 그러니까 그거는 어떤 의도냐 하면 도교육청의 기능을 집중적으로 더 강화하겠다는 거거든요. 그렇게 하면 당연히 지역교육청의 일이 늘고 지역교육청의 일이 힘들면 그게 고스란히 학교로 전달될 수밖에 없겠죠.”(C)

3)면담 참여자: 행정직

- A: 도교육청 업무담당자의 전문성향상 및 일원화된 창구와 일관된 처리.
- B: 지역교육청 업무와 관련된 도교육청 부서 접근의 어려움.
- C: 학교시설개방에 대한 민원처리 방식 개선.
- D: 지역교육장으로 감사권한 분산.
- E: 교육지원청의 공통업무 매뉴얼 개발(교육공무직원처리와 관련된 처리 지침 개발 필요)

“ 교육부 정책이 도교육청에 시달되면 도교육청과 교육지원청에서는 지역 실정에 맞게 재구성해서 일선학교까지 파급하여 안정적으로 교육정책을 추진해야 하는데 수정 없이 그대로 전달하는 경우가 많아 일선학교에서 정책 집행 시 혼선이 가중될 수 있음. 이를 개선하기 위해서는 업무 비중과 특수성 등을 고려하여 정책 입안 시 전문성을 갖춘 담당자가 업무를 맡을 수 있도록 해야한다고 생각한다.”(A)

“예를 들어, 교육공무직원 처우개선에 대한 도교육청의 답변을 듣기위해 문의하면, 문의한 부서/사람마다, 때로는 문의한 날짜마다 답변이 다른 경우도 있었다. 이렇게 되

면 내가 원하는 답변을 하는 사람을 찾을 때 까지 전화를 돌리게 된다. 공직업무의 신뢰도가 떨어지고 전문성이 부족한 것이 드러나는 경우이다.”(A)

“도교육청 직제개편이라는 이유로 부서 이름이 자주 바뀌어 업무를 찾기 힘들다. 학교에서 새롭게 내려오는 업무에 대한 정보가 없어 학교 현장은 혼란스러워 관련업무를 물어볼 때 몇 번씩 전화를 돌리는 경우가 생긴다.”(B)

“시설개방의 경우, 지역주민이나 일반인의 의견을 다 받아준다. 학생이 우선적으로 써야 하는 것이 학교 시설인데 때로는 지역주민 민원으로.. 학교 시설사용에 대해 도교육청의 일방적 공문 지시가 내려오거나, 시설 사용료에 대한 민원이 당연한 권리처럼 인식되고 있다.”(C)

“감사권한을 지역교육청으로 분산시켜야 한다. 교육지원청의 역할강화를 위해 오히려 교육장에게 감사권한을 함께 부여해야 한다고 생각한다.”(D)

“교육공무직원 직종 다양하고 급여 체계 다르다. 어떤 경우 치우개선 소급 적용해야 되는지? 직종별 역차별이 있다고 생각한다. (교원대체직종-주40시간 근무이나 20시간 수업하고 나머지 시간 수업에 대한 임금지급 등, 근무시간 내 사적이익 추구하는 것이 이해가 되지 않음. 교원 41조 연수 대신 기타연수로 출근하지 않음. 조리실무자의 경우 방학 중 비근무자이나 교원대체 직종(스포츠강사 및 영어회화전문강사의 등)은 제외되어 있다. 한편으로 보면, 교육공무직원은 교원+지방직+교육공무직원의 장점만 취하려고 보일 수 있다. 이와같이 다양한 교육공무직원에 대한 처리를 하는 경우 행정실 급여담당은 관련공문을 일일이 확인해야 한다.”(E)

### 나. 도교육청과 교육지원청간 이관, 통합, 축소 및 폐지되어야 할 기능/역할

도교육청과 교육지원청간 업무 중 이관, 축소, 폐지 및 통합되어야 개선되어야 할 사항을 직군별로 살펴보면, 교원은 지역교육청 정책이나 자체 사업은 도교육청으로 이관하고 학교 지원중심의 업무 진행을 언급하였다. 교육전문직은 교육지원청 내의 각종 센터들 중 업무의 내용이 중복되는 것도 있어 도교육청에서 내려오는 관련 업무들을 통합 운영할 필요가 있음을 언급하였다. 행정직은 도교육청 예산 배정시 단위학교 예산사용의 자율성 확대, 중복되는 업무에 대한 도교육청의 전담부서 설치 및 통합운영 필요, 교육공무직 업무에 대한 도교육청의 전담, 학교장의 권한강화 및 책임 이양, 재정결합보조금 지원을 도교육청에서 실시해야 된

다고 응답하였다. 응답 간 공통요소를 찾으면, 도교육청에서 교육지원청 및 단위학교로의 하달 업무 중 중복된 업무 점검이라고 할 수 있다.

#### 1) 면담 참여자: 교원

- A: 지역교육청 정책이나 자체 사업은 도교육청으로 이관. 학교 지원업무에 집중 필요.

“교육지원청에서 수행하는 사업/정책생산은 차라리 도교육청으로 보내는게.. 연구회, 연수 등 교육지원청 단위사업이나 새로운 정책을 생산하지 말고 이런 것은 도교육청으로 보내고..새로운 사업보다 학교에서 요청하는 일관련 비용지원이나 내용 지원을 하는 게 맞을 것 같다.”(A)

#### 2) 면담 참여자: 교육전문직

- A: 도교육청의 업무 중 중복 내용 점검 및 통합 운영.

“영재 교육 안에 발명반도 있거든요. 발명교육센터에 선생님들이 일부 중복이 됩니다. 그러면 발명, 예 발명센터에 있는 선생님들은 나름대로 프로그램 운영하고, 또 저희들 영재교육원 수업 있을 때는 또 발명반 선생님들이 또 프로그램을 이제 운영을 하는 거죠.. 정부 부처가 다르고, 내려오는 게 각 다르게 내려오니깐. 지금 여기서는 없애고 싶어도 울며 겨자 먹기로 해야 하는 거죠. 그런데 저도 이 안에서 통합해서 조금 운영할 수 있는 방안이 있다고 하면 통합을 해야..”(A)

“각 교육청마다 지금 영재교육원 다 있거든요. 우리 같은 경우는 이제 건물 있고, 함안이나 이런 작은 데는 건물이 없고 학교를 빌려 써서 토요일 같은 날 수업을 하는데, 이게 좀 권역별로 조금 통합이 되든지, 아이들 수는 자꾸 줄어들고 관심도 없는 아이를 자꾸 억지로 했더니 나중에 스스로 퇴원하는 애들도 많고, 그 다음에 이제 이 영재교육이라는 말이 조금 무색할 정도로 그냥 일반 아이들이 그냥 와서. 물론 그 애들한테도 조금 좋은 교육의 혜택을 주는 것이 뭐 그리 나쁘지는 않은데, 어떤 영재교육원의 타이틀에 조금 맞지 않다는 느낌이 있습니다.”(A)

#### 3)면담 참여자: 행정직

- A: 총액으로 예산 편성하여 단위학교의 예산사용 자율성 확대
- B: 중복되는 업무에 대한 도교육청의 전담부서 설치 및 통합운영 필요.
- C: 교육공무직 업무에 대한 도교육청의 전담 필요
- D: 학교장의 권한강화 및 책임 이양
- E: 각종 감사자료 담당 이관



- F: 재정결합보조금 지원을 도교육청에서 실시

“학교 총액사업경비는 원칙적으로 단위학교의 재량을 최대한 인정하기 위한 제도이나, 도교육청에서 교육지원청을 거쳐 학교 총액사업을 배분할 때 목적을 지정하여 배분하고 있어 단위학교의 재량을 저해하고 있음. 이에, 기본운영비나 시설비 등 경직성 경비를 제외한 총액배분사업비는 최대한 단위학교의 재량을 발휘할 수 있도록 총액으로 배분할 수 있도록 예산 편성 시 도교육청과 교육지원청의 기능 개선이 필요하다.”(A)

“도교육청의 일률적인 예산편성지침과 평가대비 각종사업 경쟁 확보로 전년과 같이 예산편성을 하는 관행이 있다. 지역의 자율성과 특색을 인정하는 예산편성권 필요하다. 교육부의 특교비가 학기중 내려오는데, 교육부와 도교육청의 소통이 필요하다고 본다.”(A)

“학교지원청의 전담부서 설치가 중요하기도 하지만, 지원청 내에 노사협력과 안에 전담부서를 팀 체제로 만들어서 지원하는 것이 필요하다. 학교지원팀이 생겨나고 나서 더 어수선했다. 예를 들면, 학교안전이 학교지원팀(안전 관련 대여), 행정지원팀(재난 안전), 평생교육(학생안전) 등 같은 내용의 업무가 부설 흩어져 인력낭비가 심하다. 미세먼지 안전, 생활안전, 재난안전, 휴교령, 휴업령 등 안내 업무의 통합이 필요하다.”(B)

“흡연관리방지, 방과후담당 인력을 통합시킬 필요가 있다. 부서별 소통을 되지 않아서 부족한 인원이 있거나 잉여 인원이 있다. 계약을 하는데 컨트롤 타워가 있어야 한다. 인원 재배치 가능하다. 직무분석을 해야한다. 담당부서에서 조직진단을 하되, 직접 현장조사가 필요하다.”(B)

“교육공무직 업무가 노사협력과에서 컨트롤 타워역할을 지원해주면 훨씬 수월할듯하다. 교육공무직 채용은 도교육청에서 관리해줄 필요가 있다. 교육공무직 호봉 제형정. 전보시 퇴직금에 대한 협상에 대한 문제는 도교육청에서 말아야 한다.”(C)

“계약제 교원인력풀을 도교육청에서 관리, 호봉확정, 경남의 인력풀의 컨트롤 타워 역할을 하도록 한다.”(C)

“학교장의 자율권을 존중해야한다. 권한과 책임이 함께 이양한다. 또한 교원인사, 행정인사 원칙이 적재적소에 배치가 이루어진다면 인력낭비가 없을 것으로 생각한다.”(D)

“도의회 감사, 국정감사 요구시 자료제출에 관한 부담이 크다. 각종 자료 통계자료를 지역단위의 교육청에서 관리하여 학교부담을 주지 않아야 한다.”(E)

“사립학교 지도·감독의 효율성을 제고하고 교육지원청의 업무 경감을 위해 현재 교육지원청에서 맡고 있는 고등학교, 특수학교 재정결합보조금 지원을 본청에서 지원해야 한다고 생각한다.”(F)

#### 4. (결과3) 교육지원청과 단위학교 간 개선사항

##### 가. 교육지원청과 단위학교 사이에서의 개선사항

교육지원청과 단위학교간 개선되어야 할 사항에 대한 응답을 직군별로 살펴보면, 교원은 강사채용 및 호봉책정 전담, 교원이 하는 각종 행·재정업무와 관련된 전산시스템 개발, 나이스 연동 점검, 교육 수행여행 코스 및 사전 답사 프로그램 개발, 교육지원청의 수학여행 컨설팅 후 오히려 일이 더 많아 지고 진정한 도움을 받지 못하고 있음을 지적하고 교육지원청 홈페이지를 통한 수학여행 코스 및 사전 답사 프로그램 개발 운영할 것을 제안하였다. 교육전문직은 새로운 업무 시행시에 도교육청과 교육지원청에서부터 담당업무 부서를 지정한 후 단위학교에 업무전달을 할 필요가 있음을, 담당부서를 명시하지 않고 하달시 단위학교에는 업무분장으로 감정소모를 하게 되고 불필요한 업무로 교원업무의 증가를 지적하였다. 이외, 18개 교육지원청 간 공통업무 매뉴얼, 단위학교 중심의 예산배정 방식과 예산배정 일정에 대한 개선을 언급하였다. 행정직군은 도교육청과 교육지원청간 중복업무, 업무를 위한 업무 축소, 학교운영위원회 관리 개선, 예산편성의 객관성, 경남 E-학습터 점검, 평가지표 개선 필요, 학교업무표준안 마련, 청렴업무에 대한 고려, 교육통계간 연동이 필요함을 언급하였다.

응답 내용들의 공통요소를 찾으면, 교육지원청 간 공통업무 매뉴얼 운영으로 담당업무 부서 확정으로 불필요한 교원업무 감소, 예산편성의 객관성 및 시기의 적절성을 들 수 있다.

##### 1) 면담 참여자: 교원

- A: 강사채용 및 호봉책정 전담 또는 전산시스템 개발. 나이스 연동
- B: 수학여행 사전 답사 프로그램 개발·운영 및 이와 관련한 교육지원청 통합 서비스 필요.
- C: 관내 학교들에 대한 행정 및 회계 지원 기능

“지원청에서 그냥 다 확인을 해가지고 지원청들이 하거나...봉책정부분에 버튼 클릭하면 이런 건 들어가고 경력 후로 해서 하나하나 클릭해서 매크로를 만들어서 이제 제 생각에는 클릭만 하면 되도록 하는 게 나이스 시스템에 탑재가 되었으면 좋겠더라

고요. 그게 하여튼 들고 도는 엑셀 파일이 있거든요. 호봉책정 하는 파일이. 있는데 손으로 다 넣어줘야 되죠. 뭐 100%를 반영할지, 80%를 할지, 50%를 할지 경력에 따라가지고 종류에 따라서.”(A)

“나이스에다가 프로그래밍만 하면 되는 것으로 알고 있거든요? 그래서 거기서 어차피 나이스 자체가 유닉스나 그 거꾸로 시스템이잖아요. 그래서 금세 만들 수 있거든요. 왜냐하면 기본 데이터들은 나이스 쪽에 다 들었잖습니까. 학기 초 업무를 보면 교원기본조사 이런 거 왜 하는지 사실은 모르겠더라고요. 왜냐하면 나이스에 다 들었거든요. 나이스에 다 들었고 그 다음에 교육통계시스템을 플랫폼을 만들어서 당겨 오면 되거든요. 그런 상황인데 지금 그걸 안하고 있는 것 같더라고요. 그래서 예산 수반되는 부분하고 나이스 같은 경우에도 저 쪽에도 개선이 필요한 것 같습니다.”(A)

“지원청에서 미리 답사나 숙박시설을 갔다가 몇 개 알아 놓고 클릭, 클릭 하면 숙박시설, 그 다음에 교통시설 다 미리 섭의를 해놓고 취사, 선택을 할 수 있도록. 그래서 짹 짹 코스를 만들 수 있도록. 그 지원청에서 답사도 가고 그거를 일체 그 A코스, B코스, C코스, D코스 모형을 만들고 가장 본인들이 취사, 선택을 할 수 있도록 ... 이런 거 하나만 실천 되더라도 교원업무경감에 도움이 ”(B)

“저 다다음주 수학여행을 가는데 수학여행에 대한 컨설팅을 지원청에서 받았는데 ...그 컨설팅 받고 난 뒤에 더 준비할 게 더 많아진 거죠. ..지금 뭐 이주도 안 남았는데 그 동안 준비해온 것에 그 컨설팅으로부터 받은 또 해야 될 일들. 그러니까 참 그걸 느끼면서 이제 컨설팅 다니는 동안에 그런 걸 그냥 조금 수학여행 어떤 필요한 기본적인 것들. 예를 들면 사소한 거라든지 이런 걸 하라는 거죠...뭐 호텔에 가면 위험한 그런 지역에다가 우리 자체에 학교에 스티커를 제작해서 갔다 붙이래요. 그러면 이제 그런 것들도 예를 들어서 교육청에서 딱 제작을 해놓고 그죠. 갈 때 몇 장 필요한 만큼 들고 가서 붙일 수 있도록 뭐 이렇게 좀 만들어 준다거나.”(B)

“계약제교원 인력풀제 운영시 경력증명서의 양식을 엑셀파일의 호봉획정표의 표기 내용과 일치시킨다면 각급 학교에서 계약제교원의 호봉획정에 큰 도움이 될 것으로 생각합니다.”(C)

**2) 면담 참여자: 교육전문직**

- A: 새로운 업무 시행시에 도교육청과 교육지원청에서부터 담당업무 부서를 지정한 후 단위학교에 업무전달을 할 필요가 있음.
- B: 교사업무경감을 유도하는 업무배정 필요.
- C: 18개 교육지원청 간 공통업무 매뉴얼이 필요함.
- D: 단위학교 예산배정 일정 고려(2월로 고정).
- E: 예산배정 방식 변경(도교육청에서 단위학교로 바로 배정하는 방식)

“CCTV 관리, 지금은 행정지원과에서 많이 하고... 그것뿐만 아니라, 저기 현장체험 학습 갈 때 운전기사들 음주 측정을 반드시 되거든요. 그 일이 행정지원과로 내려갈지, 교육지원과로 내려갈 것인지에 따라서 이게 학교에서는 교사가 음주 측정을 해야될 것인지, 행정실에서 할지 결정되니...교육지원청의 장학사는 평평싸움을 할 수 밖에 없습 니다.”(A)

“물 측정, 뭐 온도 재고. 몰래카메라. 일단 교사가 합니다. 평생체육 담당 장학사가. 도에서도 충분히 고민을 해서 내려주겠지만. 조금.”(A)

“안전교육...안전교육을 어떻게. 그러니까 교육이라는 그 타이틀이 그 붙여져 또 넘 어왔어요. 그런데 내용을 막상 또 보면, 건물인허가, 그렇죠? 앞에 도로 뭐뭐 그런 거 거거든요. 저기 시설과에서 해야 되는데, 이게 근데 그게 중등교육과인지.”(B)

“ 그래서 어쨌든 제가 결론적으로는 교육지원청 행정 분야든 어쨌든 내려오면, 아가 위에서 내려올 때 담당 업무 지정이 위에서부터 내려와야지 안 싸우겠다 생각이 들고.”(B)

“그 행정 하시는 분도 한 목소리로, 자기들도 그런 매뉴얼로 공통 업무가 내려오면 하면 되는데, 괜히 이제 싸우게 되고..”(C)

“ 2월 말에 연간 다 짜고, 학교운영위원회에 심의를 다 받고, 운영을 합니다...그리고 학부모님들도 이제 다 볼 수 있게 정보 공시에 올리는데, 학교에서는 그러면 1년의 계획은 다 짜진 거예요...불쑥 불쑥 학기 도중에 이것 좀 해주세요 하며 돈을 평평 내려 준다든지 하는 게 있습니다. 그거는 또 지원청도 어쩔 수 없이 도교육청에서 뭐 예산을 내려주고 이래 하니까 또 어쩔 수 없이 학교를 선발해야 되고 공모를 해야 되고.”(D)

“어떤 게 있냐면 그 도교육청에서 예산을 재배정해줘요. 지역교육청으로. 그러면 이 예산을 보내주면 이제 학교로 교부라는 걸해요. 그런데 이 교부를 하기 위해서는 이제 3단계를 거쳐야 돼요. 그게 뭐냐면 교부계획을 해야 되고 그러니까 학교로 교부가 간다는 알림 공문을 보내야 되고 그리고 나서 실제로 교부를 해야 돼요. 품의를 해서. 그런데 이제 이걸 할 때마다 느끼는 게 왜 이게 이 돈을 교육 도교육청에서 학교로 바로 줄 수는 없을까 이런 생각을 많이 했거든요. 어차피 한번 도에서는 작업을 해서 이제 내려 보내줘야 되는데.”(E)

**3)면담 참여자: 행정직**

- A: 도교육청과 교육지원청간 중복업무, 업무를 위한 업무는 축소해야 함.
- B: 학교운영위원회 관리 개선.
- C: 예산편성의 객관성. 부서별 업무 예산 확보의 적정성 필요.
- D: 경남 E-학습터 점검 필요.



- E: 평가지표 개선 필요. 학교업무표준안 마련이 필요함.
- F: 청렴업무에 대한 고려.
- G: 교육통계간 연동 필요

“행복교육지구, 자유학기제, 진로체험, 독서업무 등 업무중복으로 하는 일들이 많다. 청렴, 보안점검업무 등 업무를 위한 업무가 축소 되어야 함, 학교자율적으로 운영하도록 지침만 하달하는게 맞다고 생각한다... 이로인해 교육지원청의 장학사 본연의 업무인 장학을 못하고 행정업무를 담당하는 일로 전락한다.”(A)

“현행 학교운영위원회 제도는 학교와 독립기구로 운영되어야 하나, 여건 상 인력이나 예산 문제 등으로 집행기관인 행정실에서 간사를 맡아 운영하고 있어 집행기관인 학교에 대한 견제 기능이 약할 수 밖에 없는 구조임. 현재 여건상 교육지원청에서 학교운영위원회 업무를 전담할 수는 없기 때문에 위원 선출이나 회의 진행 등에서 학교운영위원회의 독립성을 기할 수 있는 최소한의 방법을 찾아서 교육지원청에서 관리하면 좋겠음.”(B)

“예산 지원 시 정확한 현황과 통계보다는 교육지원청과 지원 대상학교 관계자의 인간관계 및 재량에 의한 지원이 이뤄지는 경우가 많아 상대적으로 지원이 필요한 학교가 누락되는 경우가 있다고 생각함. 특히, 시설 예산 보다는 교육과정 일반 사업비에서 그러한 사례가 있다고 생각한다.”(C)

“ 예산이 시설(석면 등)에 집중 지원되기 때문에 학교에서 꼭 필요한 사업이 지원되지 못함. 학교 시설 증장기사업(5개년)이 계획되어 있으나 유명무실함(민원이나 이슈에 따라 감). 시설, 정보화 사업과 마찬가지로 몇 년동안 조사후 순서대로 예산을 주겠다 하고나선 정작 학교가 하라고한다. 학교마다 증장기계획, 에듀빌 시설관리 시스템을 통해 파악해놓고 순서대로 하지 않는다.”(C)

“부서별 경쟁예산확보 등이 학생과 학교를 지원할 수 있는 행정력을 저해한다.”(C)

“경남 e-학습터 활용방안조사는 것이 필요하다. 정작 아이스크림 활용 방안이 높다. 심지어 학교 예산으로 사설사이트 이용료를 지급하는 현실이다.”(D)

“성과실적지표가 교육지원청의 평가로 존재하고 있는 것이 저해요소이다. 성과위주의 평가. 성과위주의 업무(공동지표5개, 과별 2~3개). 난이도가 5인 업무가 없다. 난이도에 따른 실적평가 필요. 학교지원 및 현장지원 명분의 사업 늘리기(도교육청의 거대화 국증설등), 중앙중심의 성과위주 평가가 많다. 공동지표 5개, 과별지표 2,3개 해서 10개 정도의 평가지표가 있다. 개선이 필요하다.”(E)

“청렴업무가 오히려 부담된다. 청렴업무는 본질을 잃어간다고 생각한다. 청렴 업무 관련일을 만들기 위해서 한다. 지역교육청마다 예) 청렴 사과나무. 청렴글짓기 등.”(F)

“청렴, 보안점검업무 등 업무를 위한 업무가 축소 되어야 함, 학교자율적으로 운영하도록 지침만 하달해야...”(F)

“교육통계(정보공시, 학교알리미), 나이스통계 확인 및 검증이 아직도 이루어지고 있음, 상호연동이 되어 두 번 일하는 일이 없어야 한다. 전산화로 업무가 더 증가하는 느낌이다.”(G)

**나. 교육지원청과 단위학교 간 이관, 통합, 축소 및 폐지되어야 할 기능/역할**

교육지원청과 단위학교간 업무 중 이관, 축소, 폐지 및 통합되어야 개선되어야 할 사항에 대한 응답을 직군별로 살펴보면, 교원은 학교장의 자율성 강화, 단위학교가 할 수 없는 업무들 및 기초학력 미달학생 지도에 대한 교육지원청 지원, 업무일몰제 활용으로 불필요 업무 폐지 및 공지, 청렴관련 업무 폐지가 필요함을 지적하였다. 교육전문직은 방과후 강사 채용업무는 일부 교육지원청에서는 이미 이관된 업무이며, 나머지 교육지원청에서 차후 이관할 것으로 언급하였으며, 학폭심의위원회 업무는 교육지원청으로 이관예정이나 이를 위해 담당 장학사 채용과 학폭심의위원회 운영을 위한 공간이 필요함을 언급하였다. 행정직군은 학교지원센터의 통폐합 및 개선이 필요함을, 단위학교의 각종관리 업무, 시설관련 업무는 교육지원청에서 총괄할 필요가 있음을 언급하였다.

**1) 면담 참여자: 교원**

- A: 학교장의 자율성 강화. 학교자율감사 완전이관
- B: 단위학교가 할 수 없는 업무들의 교육지원청으로 이관
- C: 기초학력 미달학생 지도에 대한 교육지원청 지원
- D: 업무일몰제 활용으로 불필요 업무 폐지 및 공지
- E: 청렴관련 업무 폐지 필요
- F: 복직교사 호봉재확정

“학교 경영자 입장에서는 인사나 재정 권한에 자율성을 확대해 달라는 요구는 있다.”(A)

“강사채용을 위한 인력풀 구성업무의 존재가 미흡함, 차라리 전체를 교육지원에서 담당. 부적응 학생관리 프로그램, 진학진로, 돌봄지원, 학부모연수 같은 경우 권역별로

교육청에서 지도하는 방법 필요, 기초학력부진학생 지도, 자유학기제 인력 풀 구축 등, 학교가 하기 어려운 업무들을 교육지원청에서 담당 필요.”(B)

“기초학력 미달학생에 대한 지도로 인해 담임선생들이 아침 일찍 들어와 과외 교사 같은 역할을 학생에게 해야 한다. 교육지원청 차원에서 지도 결과만 올리라고 할 것이 아니라 학부모 협력, 학생지원 인력 확보, 내용 확보 등 조직적으로 대처해야 한다.”(C)

학교에서 하는 업무 중에 안 해도 되는 업무들이 사실 제법 많거든요. 정기적으로 업무일몰제를 활용을 해가지고 이 업무는 안 해도 된다 라는 그런 걸 시스템을 마련해 가지고 정기적으로 한 번씩 알려줬으면 좋겠어요.”(D)

“예를 들면 청렴관련 업무에 보면 뭐 해라고 하는 게 정말 많거든요. 뭐 청렴편지 보내고 SNS 보내고 가정통신문 보내고 뭐 하여튼 연관해야 되는 게 성과지표인가 봐요... 청렴도 측정하니까 이제 그런 노력들을 해서 뭐 나아졌다 이렇게 하겠지만. 그런 측정 그냥 하지 말고 법에 의해서 청렴의무 위반하면 법에 의해서 처리를 하면 될 것 아닙니까 그죠? 하고 뭐 그런 거 편지 보내고 이렇게 한다고 해서 사실 나아지는 건. 학교에서 형식적으로 사실하는 게 많아요. 사실 달성하기 위해서 면피용으로 하는 게 많죠.”(E)

“복직교사의 임용은 지역교육청에서 하도록 되어 있으므로 복직교사의 임용제청 요청이 교육지원청으로 가면 나이스상에서 호봉재확정 처리를 하여 일선학교로 임용발령을 내어 주시면 일선학교의 업무 경감에 도움이 될 것으로 판단됩니다.

.....왜냐하면, 호봉(급여) 유사경력 산정 등 그 지침이 난해하여 일반 교감들이 그 업무를 수행하는 데는 많은 시간과 노력이 투자되고, 호봉재확정시 어려움이 많지만 전문성을 가진 교육청 담당자는 보다 쉽게 업무를 처리할 수 있으므로 교육지원청에 급여지원 담당 부서를 두어 운영하는 것이 효율적입니다.”(F)

**2) 면담 참여자: 교육전문직**

- A: 방과후 강사 채용(단위학교에서 교육지원청으로 이관 중인 업무, 일부 교육지원청은 이관됨).
- B: 학폭심의위원회 업무(이관예정), 담당 장학사 채용필요.
- C: 학폭심의위원회 운영에 필요한 공간도 마련 필요.

“몇 개 지원청에서... 방과후 강사를 지원청이 뽑아서 면접도 보고 다 이렇게 뽑아서, 뭐 그 성범죄 경력 조회까지 다 해가지고 인력풀 올려놓으면 이제 학교에서 그 사람에게 연락을 해서 바로 강사로 이렇게 데려오는 거죠.”(A)

“그러면 그 인력이 있어야하고. 뭐 그런 변호사라든지 그러니까 다 섭외를 하면 되겠지만, 이 담당 장학사가 한 명 더 필요할 것 같고, 주무관도 필요할 것 같고. 그리고

공간도 필요합니다. 네 공간. 가해자 하고 피해자가 따로 심의 위원회에 따로 머물러야 되는데, 이제 교육지원청은 아마 그런 공간이 없을 거 같아요. 그러면 다른 곳으로 뚫든지 해서, 그 공간을 확보할 수 있어야 되고...”(B, C)

**3) 면담 참여자: 행정직**

- A: 학교지원센터의 통폐합 및 개선 필요.
- B: 단위학교의 각종관리 업무 분석 후 교육지원청으로 이관.
- C: 단위학교의 시설관련 업무는 교육지원청에서 총괄.

“학교지원팀에서 업무지원에 한계를 느낌. 수목관리 등 시설관리의 전문성이 부족하다. 시설관리 채용방법이 수요에 따라 간헐적 채용으로 인한 어려운 부분이 많다. 외주(용역)채용이 더 효율적이라고 생각한다.”(A)

“도교육위원회에서 교육지원청의 학교지원센터에 대한 역할에 대한 논의가 필요하다. 2019년부터 방과후 학교 강사채용은 지역청에서 수행하고 있고, 기간제교사 채용은 올해 김해, 함안교육지원청 시범으로 22년 전면시행예정이다. 또한 지역별로 학교지원센터에서 교원 및 행정업무경감대책으로 각종 사업을 시행하고 있어 학교지원센터에서 기존의 시설위주의 지원에서 교직원 업무경감을 실질적으로 지원할 수 있는 사업 지속 개발 필요하다.”(A)

“ 학교에 부담되는 각종 관리(잡종재산관리, 폐교 관리, 교육공무직 퇴직금 관리 등)를 교육지원청에서 하기를 바랍니다. 교육공무직 퇴직금 관리: 다양한 직종과 수당 등 급여체계도 복잡한 교육공무직 퇴직금 관리는 교육지원청에서 일괄 관리하면 향후 수이나 예산 관리에 더욱 효율성을 기할 것으로 생각함.”(B)

“시설 관련 업무 학교에서가 아니라 교육지원청으로 가야한다. 작년 3억 5천만원 공사 경우 검토할 능력이 되지 않아 업자들의 이야기만 들을 수 밖에 없었다. 방학 중 시설공사의 경우 지연 시 학부모 민원이 많다. 공간조성 혁신 등 향후 시설 수요가 많아 질텐데, 이전보다 시설조직이 커졌음에도 현재인원으로 무리가 많다.”(C)

**5. (결과4) 미래지향적 교육지원청 개선방안**

미래지향적 교육지원청 개선방안을 첫째, 교육지원청의 중·장기적 개선방안, 둘째, 교육지원청의 단기적 개선방안(학교시설지원센터와 학생지원센터가 통합되어 운영되는 방안), 셋째, 교육전문직 선발과 전문성향상을 위한 방향으로 나누었고 이에 대한 응답을 살펴보았다.

먼저, 교육지원청의 중·장기적 개선방안을 살펴보면, 교원은 교원업무적정화를 위한 행정직 재배치, 교육전문직 평가방법 개선, 도교육청 교육전문직의 인력 재배치, 불필요한 교원 업무 축소, 나이스 플랫폼을 통한 업무 개선, 학교관련 공무직원인력 등에 대한 업무분석 필요 및 소통문화 개선이 필요함을 언급하였다. 교육전문직은 교육부-도교육청-교육지원청의 체계에 대한 법적 고려, 칸막이 행정과 칸막이 예산에 대한 개선, 교육지원청과 단위학교의 예산사용 자율성 확대, 예산 배정 방식 변경, 소통 및 협업의 필요성, 예산/행정관련 집계시스템의 개선을 통한 업무효율화 추구, 교사의 자발적인 전문학습공동체 활성화, 도교육청 인력 재구조화, 도교육청 파견교사 인력 재배치 및 교육지원청의 권역화를 언급하였다. 행정직군은 행정직 인사선발과 평가에 대한 체계 개선, 교육지원청에 대한 법적 체계 개편, 플랫폼으로서의 법적 권한 부여, 도교육청내 교육공무직 인사 관리 담당 부서 신설 및 통합운영, 교사채용 증가, 직문분석 실시 및 교육지원청 구조개편 필요, 도교육청 슬림화, 조직개편을 통한 지역교육청 권한 부여, 교육지원청 내 노사협력팀 신설 필요, 소통 및 협업의 필요성, 도교육청에서 노사체결 담당 등을 언급하였다.

둘째, 단기적 개선방안으로 통합지원센터 운영에 대한 의견을 살펴보면, 통합지원센터가 필요하지만 아직 장단점은 예측 불가능하기에 공감대 형성이 먼저 필요하며, 시설지원만이 아닌 교원업무경감을 위한 내용을 담은 센터가 되어야 함을 언급하였다.

셋째, 교육전문직 관련 개선방안을 살펴보면, 현재의 교육전문직 업무내용 중 행정업무에 대한 비중이 큰 것을 지적하고 업무 개선이 필요함을 지적하였다. 또한 교육전문직의 필요 역량 강화와 이를 위한 연수내용 개편, 장학사 선발에 있어서의 평가방식 변화, 소통 및 협업의 장학 역할, 전문성 향상이 필요함을 언급하였다.

이상의 응답 내용들의 내용을 정리하면, 교육지원청의 중장기적 개선방안으로는 교육자치의 중심이 될 수 있는 법적지위 부분, 인사부분, 예산부분, 조직문화 부분에 대한 제안들이며, 통합지원센터 운영과 관련해서는 공감대형성, 교원업무 경감 내용 포함임을, 교육전문직 개선방안으로는 선발평가방식, 전문성향상 및 소통문화 관련 내용임으로 정리할 수 있다.

이와 관련한 면담 대상 들의 내용을 자세히 살펴보면 다음과 같다.

### 가. 중, 장기적 관점에서의 개선방안 제안

#### 1) 면담 참여자: 교원

- A: 교원업무적정화를 위한 행정직 재배치.
- B: 교육전문직(장학사) 평가방법 개선: 현장 선생님들의 평가 반영필요.
- C: 도교육청 교육전문직을 교육지원/학교 현장으로 재배치 필요.
- D: 불필요한 업무 축소. 나이스 플랫폼을 통한 업무 개선.
- E: 학교관련 인력 등에 대한 업무분석 및 타당성 조사 필요.
- F: 소통문화 개선 필요.

“교무실에서 사실 선생님을 도와줄 수 있는 사람은 교무보조밖에 없거든요? 교무보조 회계적으로 한 사람 있는. 그 사람 말고는 없고 그리고 선생님들 같은 경우에 이 회계파일이나 이런 거 기안을 들어가 보면 내 해매거든. 내 해매고 기한 하나 하는데 시간 한창 걸립니다. 해본 분들은 좀 하는데 처음 온 분들은 품의 기한하는데 제법 많이 걸리거든요...그니까 일일이 옆에 물어, 물어 품의를 하죠. 그래서 재정 관련 부분에서 이 돈 지출 관련해서 그죠 선생님을 도와줄 수 있는 거. 그런 부분들. 사실 수학여행 가려면 선생님들 내 계산기 두드리고 앉아 있거든요...구조적으로 행정직원 중에 한 분이나 두 분 중에 교무실에 품의전담 이런 식으로 한다든지. 그러면 그것만 해도 엄청나게 업무가 경감되죠. 이거, 이거 사야 되는데 기한해야 된다. 그러니까 알아봐야 되잖아요. 수업하고 나머지 또 나와서 알아봐야 되고 그리고 선생님은 거의 대부분 업무를 수업에 투자하는데 그걸 일일이 알아, 알아보려면 또 사실 힘들어요...보조 인력 말고 정식 행정직원중에 한분이 와서 도와주면 좋겠습니다.”(A)

“공기측정, 수실측정 그것도 선생님이 하는데.. 행정업무 담당하는 걸 뽑아야 될 것 같아요. 진짜.”(A)

“도교육청이나 이 교육지원청의 어떤 장학사 평가부분 있잖습니까? 현장선생님들의 평가가 반영이 좀 되었으면 좋겠어요. 보통 보면 이 양적 업무를 바탕으로 장학사 업무를 평가하지 않습니까. 이거는 질적인 업무와 이 그리고 학교업무 경감에 얼마나 기여했느냐의 평가 요소가 들어가도록...현장업무경감에 얼마나 기여했는가, 업무간소화에 얼마나 기여했는가. 이 부분도 하나의 평가 요소로...업무경감을 위한 지표를 만들어야 함”(B)

“실제로 보면 제가 옆에서 보면, 장학사 분들이 일을 막 벌려요. 그래가지고 본인은 이만큼 현장에 공문을 발송했다. 그 내가 업무를 이만큼 했다. 나는 특별한 평가를 받아야 돼. 라는 거 하고요. 사실은 일을 너무 많이 벌려가지고 없는 일을 만들 수도 있다고요.”(C)



“사실은 학교에서 선생님들이 제일 괴로운 업무가 돈 관련 업무거든요. 회계 관련업무. 그 회계 관련 업무를 이 돈과 관련되면 항상 규정이고 그 규정이 제대로 집행되었느냐가 제일 중요하지 않습니까. 그 부분은 사실 사람들 잘 모르잖아요. 그래서 예를 들면 이 돈을 어떻게 집행해야 되는가. 사실 선생님들은 모르거든요.”(D)

“또 나이스 안에 든 걸 프로그램 하에서 그냥 추출해 내는 업무를 자꾸 시키거든요. 나이스 안에 있는 걸 이 플랫폼만 만들어서 뽑아내면 되거든, 교육통계로. 거의 대반이 그런 공문인 거 같아요. 많은 게 사실 조금만 신경을 쓰면 경감할 수 있는 부분이 있다. 많다. 이럴 수 있죠. 또 지금 우리가 시스템이 뒤떨어져 있는 시대도 아니고... 나이스 플랫폼에 대한 어떤 전반적인 고민이 사실 필요하거든요.”(D)

“뭐 배움터 지킴이. 뭐 이런 이제 연세 드신 분들 하는데 그런 분 하지 말고 진짜 경찰청에서 아까 뭐 보건교사를 보건소에서 교육을 시켜서 학교에 파견을 시키는 것처럼 배움 지킴이를 경찰을 많이 뽑아가시고 학교별로 파견을 시키고 그 분한테 학폭 업무를 이제 맡기는 거죠.”(E)

“우리학교 같은 경우 배움터 지킴이로 인해 민원이 발생하는 경우가 많아... 선생님들이 나가봐야 하는 경우가 많이 생긴다.”(E)

“수직적 교무회의, 강제적 연수등 소통방식을 개선, 관리자들의 소통문화가 필요하다.”(F)

2) 면담 참여자: 교육전문직

- A: 교육부, 도교육청, 교육지원청의 체계에 대한 법적 고려
- B: 칸막이 행정과 칸막이 예산 개선
- C: 교육지원청/단위학교 예산사용의 자율성 확대. 예산배정 방식 변경
- D: 소통 및 협업의 필요성
- E: 예산/행정관련 집계시스템의 개선을 통한 업무효율화 추구
- F: 교사의 자발성, 자발적인 전문학습공동체 활성화
- G: 도교육청 인력 재구조화, 도교육청 파견교사 인력 재배치
- H: 교육지원청의 권역화.

“교육지원청이 주도적인 역할을 하기 위해서는 먼저 교육 기관의 내려오는 그 시스템, 교육부, 도교육청, 지원청, 학교. 이런 시스템이 조금 걸림돌이 되지 않나, 이런 생각이 좀 들거든요.”(A)

“체육예술 건강과에서 문화예술로 지역청에 예산을 내려줍니다. 또 다른 과에서 학교 혁신과에서 이와 비슷한 예산을 내려줍니다. 이럴 때 업무의 중복성이 될 수도 있고 그 예산외에는 그 업무 외에는 다른 것을 쓸 수가 없으니까.”(B)

“예산 항목이 정해져서 강사비 얼마, 뭐 식품비 얼마, 뭐 얼마, 뭐 얼마 이러니까. 업무의 자율화가 될려면, 예산이 통합적으로 내려와서 좀 자율적으로 쓸 수 있게끔 해줘야 되는데, 물론 이게 이제 교육기관이 국민의 세금으로 움직이는 거기 때문에 이해는 해요... 예산의 정확성은, 투명하고 정확성은 있어야 되는데, 또 이런 예산의 칸막이. 요 예산은 요것밖에 못 쓴다 그러면 이게 남았을 때 예상치도 못하는 일도 보세요. 초과를 하거나 남을 때도 있잖아요. 그러면, 그게 약간은 업무의 자율성을 발휘하지 못하고, 그 백만원이면 백만원 밖에 행사를 하지 못하고, 오천만원이면 오천만원 그 규모에 맞게 이제 행사를 해야 되기 때문에 예산에 따라서 달라지게 되는 거거든요.”(C)

“지역교육의 자율권 이런 권한 위임을 하고 있는 상황에서 그런 부분까지도 이제 풀려 있지 않으면 정말 뭐 지역교육청에서는 계속 도교육청에 억매어 있을 수밖에 없죠.”(C)

“굳이 협의를 안 하겠다 싶을 때에는 그에게 이런 업무가 왔으니까 고민을 한 번 해보라 하고요. 그런데 이게 협력이 필요하다, 소통이 필요하다 하는 것은 남들 모아서 수시대로 저는 협의를 하거든요.”(D)

“개인에게 딱 맡겨진 업무들이 있으니까 그 업무들을 지금 현실적으로 이제 붙들고 있기도 처내기도 바빠요. 그러니까 의도적으로 옆 사람이 뭘 어떻게 하고 있는지 관심을 기울일만한 시간적 여유도 없고 그렇다 보니까 서로가 그렇다 보니까 뭐 무슨 일을 어떻게 하는지 잘 모르죠. 그래서 이제 공동현황이라고 하면 아까 말씀드렸듯이 학교에서 큰 문제가 터졌을 때 아니면 어떤 중요한 의사결정을 할 때. 이럴 때 이제 잠시 모여서 그 부분에 대해서 이제 협력을 하는 거지 그 외에는 일상적으로는 그냥 이제 어 특정 한명이 추진하고 있는 업무가 있다면 그 업무에 대해서 단순협조정도.”(D)

“최근에 우리가 자료 집계 시스템이라는 게 엄청나게 업무 경감을 덜어줬거든요. 공문 결재의 시스템을 조금 변경해가지고 학교에서 굉장히 그 업무를 결재선까지 단계를 뺐가지고. 예산 교부 삼 단계를 거쳐야 되거든요. 예산 교부 계획 세워야 되고, 품위를 해야 되고, 학교에 알림. 이것도 한방에 좀 될 수 있는 방법이 없을까. 조금 지원청에도 남들을 위한 어떤 좀 업무 개선도 필요하고.”(E)

“단위학교가 그만큼 자율성을 많이 가졌으면 하는 바람이죠. 우리가 뭐 행정력에 의해서 전문적학습공동체를 구축해라 뭐 이렇게 하기 보다는 단위학교에 있는 교사들이 결국 이제 작은 전문적학습공동체가 될 수 있거든요... 일상을 수업하고 수업에 대해서 이야기 나누고 하면 정말 수업성찰이 일어나고 수업 계속해야 되니까 수업전문가로 개선할 수 있는 좋은 수단인데 이제 학교도 그렇게 될 수밖에 없는 여러 가지 이유가 있죠. 사실.”(F)

“도교육청을 그렇게 비대화 하지 말고 그런 파견 인력들을 지역교육청에 이제 업무가 많은 쪽에 좀 지원을 해서... 과거에는 그런 지역청에도 파견 교사가 있었거든요. 지금 정식 발령 안 난 합격자가 한 열 몇 명 되는데 그 분들이 지금 정식 발령 안 나고 이미 이제 될 사람들이거든요. 그 사람들이 지금 도에 많이 가있거든요. 한 10명 정도가 발령 나 있을 거예요. 이제 그 사람들이 실제로는, 로 불러요. 그런데 그

사람들이 가지고 있는 업무량도 만만치가 않거든요. 전부 다 일이잖아요. 그 뭐 현장 지역교육청에 고스란히 오게 되고 지역교육청에서는 또 학교로 가게 되니까.”(G)

“도교육청을 줄이고, 교육지원청을 늘려야 된다. 교육청을 권역화 시켜서 적정인력을 많은 지역을 운용할 수 있는 방법도 필요하다.”(H)

3)면담 참여자: 행정직

- A: 인사선발과 평가에 대한 체계 개선
- B: 교육지원청에 대한 법적 체계 개편. 플랫폼으로서의 법적 권한 부여
- C: 도교육청내 교육공무직 인사 관리 담당 부서 신설 및 통합운영.
- D: 교사채용을 늘려야함.
- E: 직문분석 실시 및 교육지원청 구조개편 필요
- F: 도교육청 슬림화, 조직개편을 통한 지역교육청 권한 부여. 교육지원청내에 노사협력팀 신설 필요(학교지원담당 인력 활용)
- G: 소통 및 협업의 필요성
- H: 도교육청에서 노사체결 관련부분

“지역교육청은 지역적 특색도 있지만, 지역토착세력이 강하기 때문에 그 자체에서 승진순서가 매겨져 있어서... 일하는 사람 따로 있고 승진하는 사람 따로 있다는 말처럼 실질적 일에 대한 보상이 없어지고...평가나 인사에 대한 체계가 고려되어야 하고, 달라져야 합니다.”(A)

“지방교육재정법을 보면 일선에서 재량으로 할 수 있는 것이 없다. 구조자체가 교육부- 시도전달-교육지원청으로, 교육부에 종속될 수 밖에 없는 구조, 재정적으로 교육정책의 한계가 있습니다. 교육지원청의 체대로 된 역할을 위해서는 법적 개편이 필요하다.”(B)

“교육지원청이 구심점이 되려면, 도교육청에서 공문을 받아 교육지원청에서 단순 학교로 전달하기 보다는 단독적인 권한을 가지고 움직였으면 좋겠음.”(B)

“공무직 관리 부분에 있어서 교육지원청은 학교와 도교육청 사이의 애매한 역할이다. 일반 행정직보다 공무직이 3배이지만, 공무직 전보 관련인사담당자가 도교육청에 없는 현실이다. 교육지원청으로 공무직 전보 인사권한을 주거나, 도교육청에 인력을 보강할 필요가 있다. 도교육청은 공무직의 퇴직금 관련해서 반드시 정리를 해서 교육부에 요구해야하는 것도 필요하다. 향후 공무직 관리에 있어서 일원화는 반드시 될 필요가 있다. 채용, 부서별, 초등, 중등 공무직 마다 통일시킬 필요가 있다. 이렇게 될 때 일선 단위 학교, 교육지원청의 업무 경감이 일어날 수 있다고 본다.”(C)

“교육공무직원의 인사이동 업무 이관 필요. 교육공무직이 비대함.”(C)  
“교육공무직원: 급여, 복무 처우개선 요구가 늘어남. 매년 단체교섭에 좌지우지되는 현 상황 이해 할수 없음. 복무 등 애로사항 너무 많고 피로감이 크다. 교육청, 도교육청 전화받는 사람에 따라 답이 다 다르다. 신뢰도가 떨어진다.”(C)

“일선학교에서 예를 들면 영어회화 전문 강사는 전문교사자격이 없어도 수업을 할 수 있다. 장기적 관점에서 교육의 체계성을 위해 교육공무직원만 양산하기보다 교사 채용을 늘리는 것도 고려해야한다.”(D)

“교육공무직원에 대한 증가가 많아졌다. 차라리 통제되지 않는 교육공무직원보다 교사, 행정직 공무원의 채용이 더 바람직하다.”(D)

“부서별 소통을 되지 않아서 부족한 인원이 있거나 잉여 인원이 있다고 생각한다. 도교육청 인력은 많으나 업무는 교육지원청으로 내려놓는 느낌이 많다. 실제 교육지원청의 행정담당 인력으로는 일 처리하기에 부족하다. 직무분석을 담당부서에서 조직진단을 하되, 직접 현장조사가 필요하다.”(E)

“시대에 맞지 않는 담당 감축 또는 신설해야 함. 과거 일선학교의 직전 상부관청으로서 지시, 감독, 통제 교육행정 기능을 맡아 왔다면, 지금부터는 상담, 지원 기관의 역할에 더욱 중점을 두고 일선 교육현장에 적극적으로 도움을 줄 수 있도록 조직 개편의 방향을 설정해야 한다고 생각함. 학폭 상담 등의 교원업무경감에 도움이 되는 방향으로... 센터별로 사람을 넣을 필요는 없다 과감하게 통합하는 것이 필요하다.”(E)

“교육공무직 관련 업무를 위해서 도교육청내 인사담당 조직을 신설하는 것도 필요하다. 또한 다른 방법이 있다면, 교육지원청내 노사협력팀 설치하는 것도 필요하다. 학교지원담당 인력 활용할 수 도 있다. 노사협력팀이 중점적으로 해야 할 업무를 교육공무직원, 호봉재확정 이다. 업무임시시설관리를 위탁해서 연간계약을 하는 것이 효율적이라고 생각한다. 일용대체를 생각할 수도 있다. 최종적으로는 도교육청은 슬림하게하고, 교육지원청에 권한을 부여해야 한다.”(F)

“의견을 주고 받을 자리가 없음(교육청과 학교), 협업 소통이 되지 않음. 소규모 교육지원청은 가능하기도 하나 큰 교육지원청은 어려움. 창원등 대규모 교육청에서는 가족적 분위기, 소통은 어려움.”(G)

“도교육청에서 노사체결시 모든 내용을 일괄처리하고 지역교육청이나 단위학교로 세부항목 체결이 내려오지 않게 하는 것이 필요.”(H)

나. 단기적 개선방안(통합지원센터) 관련 사항

- A: 통합지원센터가 필요하지만 아직 장단점은 예측 불가능 함.
- B: 어떤 내용이던 공감대 형성이 먼저 필요함.
- C: 공기질 측정, 수질 측정, 미세먼지, 몰래카메라 등 통합지원센터로 이관.



- D: 통합지원 센터에 교원업무경감내용이 필요함.

“교육을 위해서는 통합지원센터가 필요하나 반드시 담당자가 있어야한다고 생각합니다. 생긴다면 장단점이 있을 것. 장단점은 다 저는 있을 것 같거든요.”(A)

“지금 이제 뭐 어떤 대안 없이 통합지원으로 갔을 때 이제 교육청에서 받아들이는 느낌은 아까 이제 그런 얘기도 나왔잖아요. 다른 교육청 사례. 아마 이제 정말 충분한 공감대 형성은 되지 않고 바로 통합지원센터를 구축하게 되면 또 사람들이 저항해요. 공청회도 필요하고, 토론회도 필요하고 공감대가 필요합니다.”(B)

“미세먼지. 뭐 이런 이상한 것들. 이거 선생님들 업무거든요? 이 행정실에서 이 학교마다 이것 때문에 맨날 싸워요. 전부 교육지원청으로 옮겨야 됩니다. 이 교육지원청에서 하면 전문가가 다 돌아가면서 할 수 있잖아요... 학교 현장에서 가면요. 행정선생님하고요. 행정실하고 이 보건 담당이 있으면 그나마 나은데 선생님하고 맨날 미루는 업무고 갈등의 주 요소죠... 이거 시급히 이전해야... 공기질 하고 수돗물은 선생님한테 있습니다. 보건, 보건담당 미술선생님한테 가 있죠.”(C)

“통합지원센터에 생활지도 컨설팅, 수업지도, 기초학력 지원, 돌봄, 급식, 진로진학 지도와 같은 교원업무적정화와 연결되는 것이 있어야 함.”(D)

**다. 교육전문직 관련 사항**

- A: 장학컨설팅 업무보다 행정업무에 대한 비중이 큼.
- B: 업무 개선이 필요함.
- C: 행정이 의 일이라 생각함. 필요 역량 지지를 위한 연수내용 개편
- D: 선발에 있어 공정하다 생각하나 평가방식에의 변화필요
- E: 전달이 아닌 소통, 협의의 장학 역할
- F: 의 전문성 향상 필요. 선발 평가방식 변화필요.

“단위학교에 나가보고 싶은 마음은 많은데 이제 공식적인, 그 공문에 의해서 나갈 수 있는 방법은 많아요. 그런데 사실 이제 나가고 싶지만 현장의 의견도 많이 수렴하고 싶지만 일단 시간도 안 나고 두 번째는 가 이제 학교에 자주 방문해서 선생님을 만나는 것을 선생님들이 싫어합니다... 행정업무가 전체업무를 100%봤을 때 80정도...”(A).

“교육청 움직이라고 뽑아났는데 과연 이게 전문직이라는 명칭에 걸 맞는 전문적인 역할을 하고 있는가 했을 때 그렇다고 답하기가 쉽지는 않은 거죠. 행정업무를 선생님도 행정업무를 최소화해야 되지만 이제 들한테도 좀 여유를 주고.”(B)

“인지 행정 직원인지 잘 모르겠다 해도 행정 업무를 수반하지 않으면 실질적인 교육 지원을 할 수 없거든요. 이 구조가 지금 그래 되어있습니다.”(C)

“장학사님들이 사실은 공부만 하고 교사시니까. 사실 행정 연수할 때 회계든 행정이든 좀 이렇게 연수를 받으면 좋겠는데 아니면 모든 교사가 기본 연수를 다른 것도 좋지만 교육과정도 좋고 좋지만 해결은 행정이다 사실은 좀 필요하지 않나. 그런 연수도. 그런 거 모르고 장학사 하시다 보면 그거에 의해서 시간 낭비가 많다고 보시는 거죠 그 분들은.”(C)

“공정하게 하고 있다고 보고 있어요... 한 2~3년 안에 선발 제도가 조금 바뀌었거든요. 예, 바뀌어서 이걸 잘 하면, 뭐 될 것 같고.”(D)

“이제 전문직이라고 하면 경남교육에 대한 전반적인 이해능력도 중요하지만 이해의 토대 위에서 정말 문제해결능력, 창의력, 비판적 사고력 이런 것들도 동시에 같이 볼 수 있는 평가방법이 좋지 않을까.”(D)

“2010년 지역교육청이 교육지원청으로 명칭을 변경하고 기존 감독 점검기능에서 지원기능강화로 역할이 전환되면서 지원청장학사는 본연의 업무인 장학역할 축소되고 행정인 전략되었다는 의견이 많다. 기존 전달점검 위주에서 소통, 협의, 지원하는 장학사의 역할을 제고할 수 있는 문화조성필요. 역할 재정립이 필요하다.”(E)

“장학사와 교육지원청은 여전히 단위학교와의 소통에 있어 권위적이다. 장학사 기간이 일년반 밖에 되질 않으니 이를 하나의 거쳐가는 계기라고만 생각하는 듯 하다. 전문성 향상과 필요한 사람이 전문적 수행을 할 수 있도록 구조적 고려가 필요.”(F)

“실무능력보다 지식적인 내용을 묻는 선발방식은 사라져야하고, 현장방문을 통한 동료평가도 있어야 한다.”(F)

**6. 소결: 면담조사를 통한 결과정리**

**가. 응답군별 키워드 분석**

면담조사의 모든 문항 결과를 직군별로 데이터를 취합하여 워드클라우드와 주요 키워드를 통한 분석을 실시하였다. 본 연구에서 수집된 데이터의 명확한 해석과 이해를 돕기 위해 데이터 클리닝을 실시하였다. 1차 정제는 명사형 키워드를 중심으로 텍스트 마이닝을 실시하였으며, 한 음절로 된 키워드나 한자어, 숫자만 이루어진 키

워드 등은 삭제하고 띄어쓰기로 분리된 키워드들은 하나의 키워드로 수정하였다. 텍스트 마이닝이란 패턴이나 관계를 추출하는데 텍스트를 사용하고, 그 안에서 의미 있는 정보나 가치를 발굴하여 의사결정을 지원하는 방법이라 할 수 있다.

본 연구에서는 텍스트 마이닝과 워드클라우드와 UCINET6의 NetDraw를 통한 CONCOR(Convergence of iterated correlations) 분석을 위해 매트릭스를 생성하였다. 이를 통해 수집된 질적 자료 중 가장 비번하게 출현하는 단어의 절대 빈도를 구함으로 면담참여자의 주요인식을 파악하고자 한다. 또한, 키워드 분석과 시각화를 통해 추상적인 인식을 직관적으로 전달하고자 하였다.



[그림 V-1] 교원면담 대상의 워드클라우드

1) 교원의 면담 내용 분석

텍스트 마이닝 이후 최 빈도 단어와 어절을 구하기 위해 면담주제어이며 최대빈도 단어인 ‘업무’, ‘교육지원청’과 ‘도교육청’을 제외하여 응답자의 내용 중심으로 파악하고 하였다. 교원대상 고빈도 단어 중 20위까지의 단어를 표로 제시하면 아래 표와 같다. 이들을 출현 순으로 살펴보면, ‘교원업무적정화’ 44회, ‘교육전문직’ 44회, ‘학교’ 44회 순으로 나타났다.

<표 V-3> 교원 면담 대상에서 도출된 고빈도 단어

순위	단어	길이	빈도	순위	단어	길이	빈도
1	교원업무적정화	7	44	11	기간제	3	32
2	교육전문직	5	44	12	나이스	3	32
3	학교	2	44	13	단위학교	4	32
4	개선	2	43	14	사업	2	32
5	이관	2	43	15	선발	2	32
6	통합지원센터	6	43	16	재배치	3	32
7	학교업무경감센터	8	43	17	지원	2	32
8	현장	2	43	18	측정	2	32
9	개발	2	42	19	폐지	2	32
10	교사	2	42	20	호봉책정	4	32

워드 클라우드의 고빈도 단어를 통해 교원들의 인식은 교원업무적정화 및 학교업무경감과 관련된 개선사항들이 주요점이며 이를 위해 불필요한 사업 폐지, 나이스 시스템 개선, 호봉책정, 기간제 교사 선발 외 학교 현장과 관련된 지원을 운영할 수 있는 통합지원센터 또는 학교업무경감센터의 운영을 원하는 것으로 파악할 수 있다.

2) 교육전문직의 면담내용 분석

교육전문직이 응답한 모든 문항내용을 불필요한 의미 제거, 동의어 처리 등의 텍스트 마이닝을 실시하였으며 이후 최 빈도 단어와 어절을 구하기 위해 면담주제어이며 최대빈도 단어인 ‘업무’, ‘교육지원청’과 ‘도교육청’을 제외하여 파악하고 하였다. 고 빈도 단어 중 20위까지의 단어를 표로 제시하면 아래 표와 같다. 이들을 출현 순으로 살펴보면, ‘행정업무’ 47회, ‘단위학교’ 46회, ‘업무중복’ 45회 순으로 나타났다.

<표 V-4> 교육전문직 면담 대상에서 도출된 고빈도 단어

순위	단어	길이	빈도	순위	단어	길이	빈도
1	행정업무	4	47	11	역할	2	23
2	단위학교	4	46	12	이관	2	23
3	업무중복	4	45	13	자율성	3	23
4	예산배정	4	45	14	내용	2	12
5	생각	2	44	15	변경	2	12
6	개선	2	43	16	시행	2	12
7	문제	2	33	17	연수내용	4	12
8	방식	2	33	18	운영	2	12
9	사업	2	33	19	인력	2	12
10	업무배정	4	33	20	장학컨설팅	5	12

워드 클라우드의 고빈도 단어를 중심으로 살펴본 교육전문직들의 인식은 행정업무가 교육전문직이 피할 수 없는 업무인 것 과 단위학교의 자율성 확대를 위한 예산배정 방식에 대한 개선, 중복된 업무에 대한 개선들이 주요점이며 학폭심의위원회, 장학 컨설팅, 칸막이 업무방식에 대한 문제 의식을 가지고 있는 것으로 파악할 수 있었다.

위의 목록을 기반으로 도출된 워드 클라우드는 아래 그림과 같다.



[그림 V-2] 교육전문직 면담 대상의 워드클라우드

### 3) 행정직의 면담내용 분석

행정직이 응답한 모든 문항내용을 불필요한 의미 제거, 동의어 처리 등의 텍스트 마이닝을 실시하였으며 이후 최 빈도 단어와 어절을 구하기 위해 면담주제어이며 최 대빈도 단어인 ‘업무’, ‘교육지원청’과 ‘도교육청’을 제외하여 파악하고 하였다. 고빈도 단어 중 20위까지의 단어를 표로 제시하면 아래 표와 같다. 이들을 출현 순으로 살펴 보면, ‘개선’ 46회, ‘공통업무매뉴얼’ 46회, ‘구조’ 45회, ‘예산편성배정’ 45회, ‘중복 업무’ 45회, ‘교육공무직’ 44회, ‘인력충원’ 44회 순으로 나타났다.

<표 V-5> 행정직 면담 대상에서 도출된 고빈도 단어

순위	단어	길이	빈도	순위	단어	길이	빈도
1	개선	2	46	11	노사협력팀신설	7	33
2	공통업무매뉴얼	7	45	12	단위학교	4	33
3	구조	2	45	13	도교육청소통	6	33
4	예산편성배정	6	45	14	소통	2	33
5	중복업무	4	45	15	시스템연동	5	33
6	교육공무직	5	44	16	업무담당자지정	7	33
7	인력충원	4	44	17	이관	2	23
8	지원	2	44	18	지역교육장	5	23
9	공통업무	4	33	19	학교지원센터	6	22
10	교육지원청권한강화	9	33	20	협의	2	12



[그림 V-3] 행정직 면담 대상의 워드클라우드



워드 클라우드의 고빈도 단어를 중심으로 살펴본 행정직들의 인식은 행정업무 개선을 위한 다양한 의견을 제시한 것으로 나타났다. 도교육청과 교육지원청 단위학교 간의 예산편성 및 배정, 업무자간 소통, 중복업무 개선, 교육지원청마다 다른 업무처리를 위한 공통업무매뉴얼 등이 주요점으로 파악된다. 이외 교육공무직원의 인사를 위한 노사협력팀 신설, 지역교육장의 권한 강화, 인사개선, 시스템 연동 등에 대한 의식을 가지고 있는 것으로 파악할 수 있다.

4) 전체 면담내용의 키워드 분석

교원, 교육전문직 및 행정직군 응답한 모든 내용에 대해 불필요한 의미 제거, 동의어 처리 등의 텍스트 마이닝을 실시하였다. 앞서와 같이 최 빈도 단어와 어절을 구하기 위해 면담주제어이며 최대빈도 단어인 ‘업무’, ‘교육지원청’과 ‘도교육청’을 제외하여 파악하고 하였다. 고빈도 단어 중 20위까지의 단어를 표로 제시하면 아래 표와 같다. 이들을 출현 순으로 살펴보면, ‘개선’ 62회, ‘단위학교’ 51회, ‘중복업무’ 60회, ‘이관’ 59회, ‘교원업무적정화’ 57회, ‘행정업무’ 57회, ‘업무담당자지정’ 56회, ‘예산배정’ 56회 순으로 나타났다.

<표 V-6> 전체 면담 대상에서 도출된 고빈도 단어

순위	단어	길이	빈도	순위	단어	길이	빈도
1	개선	2	62	11	구조	2	55
2	단위학교	4	61	12	사업	2	55
3	중복업무	4	60	13	예산편성배정	6	55
4	이관	2	59	14	학교	2	45
5	교원업무적정화	7	57	15	개발	2	44
6	행정업무	4	57	16	교육공무직	5	44
7	업무담당자지정	7	56	17	교육전문직	5	44
8	예산배정	4	56	18	생각	2	34
9	지원	2	56	19	소통	2	34
10	공통업무매뉴얼	7	55	20	예산자율성	5	34

워드 클라우드의 고빈도 단어를 중심으로 살펴본 전체응답자들의 인식은 교육지원청의 발전방향의 주요 키워드로 개선을 제시하였다. 교원관점에서의 교원업무적정화, 행정직 관점에서의 행정업무 개선, 교육전문직관점의 도교육청과 교육지원청 간의 중요업무 개선을 주요점으로 제시한 것으로 나타났다.



[그림 V-4] 전체 면담 대상의 워드클라우드

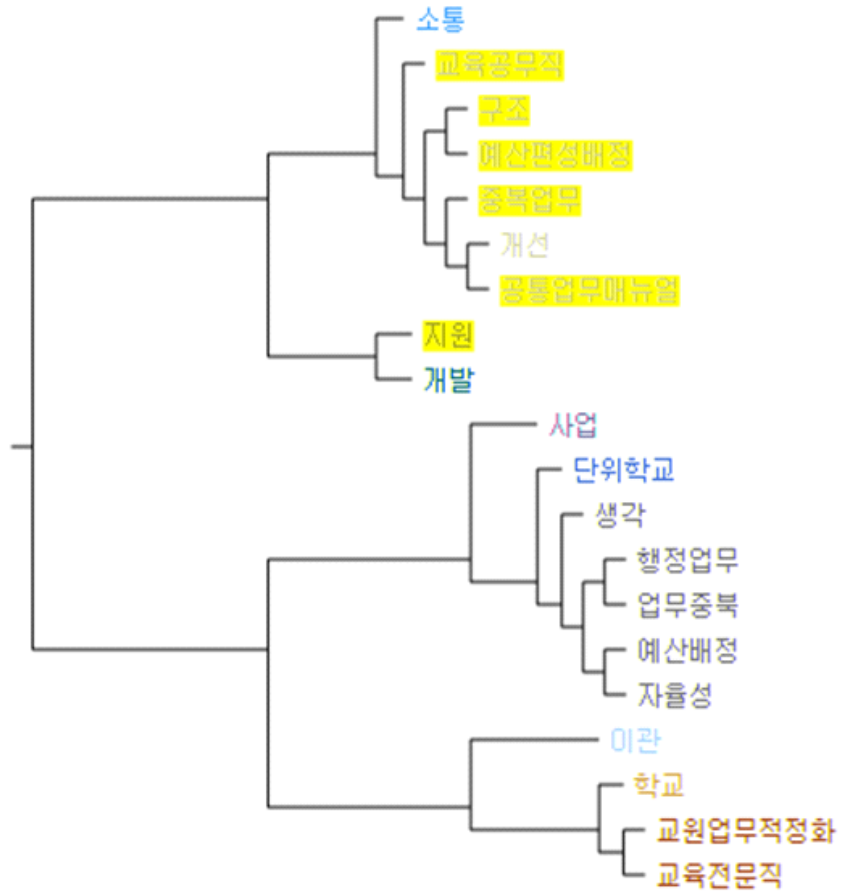
전체 워드클라우드의 고빈도 단어 20개를 추출하여 이들을 분류할 수 있는 토픽을 찾아보고자 아래 그림과 같이 덴드로그램을 형성해 보았다.

덴드로그램을 통해 살펴볼 내용은 다음과 같다.

첫째, 소통을 중심으로 구조, 개선, 공통업무 매뉴얼, 중복업무, 예산편성, 교육공무직이 그룹화 되었다. 이는 공통업무매뉴얼 개선과 관련된 소통, 중복업무 개선을 위한 소통, 예산편성 배정을 위한 소통, 교육공무직과 관련된 소통으로 해석할 수 있다.

둘째, 사업이라는 단어를 중심으로 예산배정, 자율성, 행정업무, 업무중복, 단위학교, 생각 등이 그룹화 되었다. 사업과 관련하여 단위학교를 고려한 예산배정, 사업관련 예산배정의 자율성 확대, 중복적인 사업에 대한 고려(생각) 들로 해석할 수 있다.

마지막으로 이관을 중심으로 교육전문직, 교원업무적정화, 학교 등이 그룹화 되었다. 이는 교원업무 적정화를 위해 교육전문직과 단위학교간의 업무이관에 대한 것으로 해석할 수 있다.



[그림 V-5] 20개 키워드로 구성된 덴드로그램

모든 중심 키워드를 다시 작은 형태소로 분절화하고 토픽분석을 실시하였다. 토픽의 수는 상위 10개의 키워드로 결정되는 수로 정하였다. 토픽분석을 위해 통계프로그램 R의 LDA 함수를 활용하였으며, 이를 통해 각 토픽을 구성하는 단어집합을 도출하고 이 단어들의 의미적 연관성, 해당 단어에 대한 지식을 바탕으로 추출된 토픽명을 부여하는 작업을 실시하였다. 연구자의 판단에 따른 토픽분석 결과는 아래 표와 같다.

<표 V-7> 텍스트 토픽 분석

구분	토픽명	키워드
토픽1	교원	현장, 경감, 교원
토픽1	교육전문직	사업, 배정, 생각, 장학사
토픽1	행정직	예산, 담당, 처리

응답대상에 맞게 3그룹으로 분류한 결과, 첫 번째 그룹은 그 주요 단어가 현장, 교원, 경감으로 나타나 이 그룹을 교원 그룹으로 추측하고 학교현장과 교원을 고려한 업무 경감으로 해석할 수 있다. 두 번째 그룹은 그 주요 단어가 장학사, 사업, 생각, 배정으로 분류되어 그 명칭을 교육전문직 그룹으로 분류할 수 있다. 직무특성상 사업과 관련된 업무내용, 업무 배정 등의 키워드 흐름을 읽을 수 있다. 세 번째 그룹은 그 주요 단어가 예산, 담당, 처리로 분류되어 행정직 그룹으로 추측하여 분류할 수 있다. 이 키워드를 통해 하달된 담당업무에 대한 처리 및 관련 예산 집행의 사고를 읽을 수 있다.

#### 나. 응답문항별 면담내용 요약

경남지역 소속 지역교육청 교육전문직, 행정직, 교원을 대상으로 면담조사 분석 결과의 요점은 다음과 같다.

첫째, 교육지원청 역할과 성격에 대한 인식결과에 따르면, 그 교직원 직군별 인식 차이가 현저히 큰 것으로 나타났다. 행정직군과 교육전문직 직군은 교육지원청이 자생할 수 없는 조직적 한계는 있지만, 학교를 지원하는 역할을 어느 정도하고 있다고 보았다. 단위학교 교원들은 교육지원청이 지역교육청에서 명칭을 바꾸기 전이나 지금이나 학교지원역할이 크지 않으며 오히려 교원의 업무를 가중시키는 곳이라고 보았다.

둘째, 교육지원청의 기능 중 긍정적 부분에 대한 인식결과에 따르면, 그 대상별 인식차이는 비슷한 것으로 나타났다. 중복적인 응답 내용으로 학교지원센터 업무와 교육지원청 소속의 센터 업무로 나타났다.

셋째, 교육지원청의 기능 중 부정적 부분에 대한 인식결과에 따르면, 그 대상별 인식차이는 있는 것으로 나타났다. 중복적인 응답내용으로 현장 중심적 사고가 없으며,



현장의 필요에 대해서 소통없는 업무에 대한 내용이었다.

넷째, 도교육청과 교육지원청간 그 기능/역할 중 개선되어야 할 사항에 대한 응답을 분석하면, 중복적인 응답내용으로는 도교육청과 교육지원청간 업무 재구조화, 도교육청 슬림화와 인력재배치에 대한 내용이 있었다.

다섯째, 교육지원청과 단위학교간 업무 중 이관, 축소, 폐지 및 통합되어야 개선되어야 할 사항 중 공통 사항을 살펴보면, 도교육청에서 교육지원청 및 단위학교로의 하달 업무 중 중복된 업무 점검이라고 할 수 있다.

여섯째, 교육지원청과 단위학교간 개선되어야 할 사항 중 직군별 공통요소를 살펴보면, 교육지원청 간 공통업무 매뉴얼 운영으로 담당업무 부서 확정으로 불필요한 교원업무 감소, 예산편성의 객관성 및 시기의 적절성을 들 수 있다.

일곱째, 교육지원청과 단위학교간 업무 중 이관, 축소, 폐지 및 통합되어야 개선되어야 할 사항에 대한 응답중 공통요소를 살펴보면, 단위학교의 불필요한 업무 점검 및 교육지원청으로 이관 및 통합관리를 들 수 있다.

여덟째, 교육지원청의 중·장기적 개선방안의 공통요소를 살펴보면, 인사측면에서는 교육전문직의 선발·평가방식 변경, 전문성향상을, 도교육청 인력 재구조화, 도교육청 과건교사 인력 재배치를, 업무측면에서는 교원업무적정화, 칸막이 행정과 칸막이 예산에 대한 개선, 교육지원청과 단위학교의 예산사용 자율성 확대, 예산/행정 관련 집계시스템의 개선, 예산배정 방식 변경을 조직문화측면에서는 교사 뿐만 아니라 교육전문직 행정직 모두의 전문학습공동체 활성화, 소통 및 협업의 필요성을, 법적 제도적 측면에서는 교육부-도교육청-교육지원청의 체계 개선, 교육지원청의 권역화를 언급하였다.

## VI. 논의 및 정책 제언

### 1. 연구 결과 종합

본 연구는 법적, 제도적 측면과 조직분석 관점에서의 교육지원청 개선방안 연구가 아니다. 교원, 행정직, 교육전문직 등 경상남도 교육의 이해관계자들 관점에서 출발하여 개선방안을 도출하고자 하였다. 이를 위해 선행연구를 통한 교육지원청의 개편 현황 분석과 시도별 교육지원청 개선 사례 분석을 살펴보았다. 또한, 교육지원청의 인식 및 현황 조사, 그리고 심층면담을 통한 교육지원청 개선방안 분석 등을 실시하였다. 본 연구에서 실시한 각종 분석의 결과와 간략한 시사점을 정리하면 다음과 같다.

#### 가. 경상남도교육청 소속 교육지원청의 대한 이론적 기초 및 인식 분석

##### 1) 교육지원청의 개편에 대한 요구

교육지원청의 개편에 대한 요구는 계속되어져 왔으며 앞으로도 계속될 것이다. 이는 교육지원청의 '지원'에 대한 이해가 시대적 요구와 해석에 따라 달라지기 때문이다. 현재 각 시도는 교육지원청의 '지원'기능을 학교지원센터 뿐만 아니라 학생지원 중심의 학생지원센터 및 통합지원센터 등으로 확대하고 있는 추세이다.

##### 2) 경상남도 도교육청 및 교육지원청의 재구조화 요구

경상남도 교원, 교육전문직, 행정직, 교육공무직 모두 현재 교육지원청의 업무 분장은 단위학교에 능동적으로 구조화되어 있지 않으며, 교육지원청은 교직원 은 도교육청의 업무요청이 많아 업무에 방해가 된다고 인식하고 있다. 경상남도 교육이해관계자들 모두 학교지원강화를 위해 교육지원청의 재구조화와 도교육청과 교육지원청의 역할 조정이 이루어져야 된다고 인식하고 있다.

### 3) 경상남도 교육지원청의 역할에 대한 인식

현재 교육지원청은 교육자치의 시행자가 아닌 도교육청 아래의 하부조직으로 중간적인 연결자 성격으로 인식되었다. 지역교육청에서 교육지원청으로 명칭변경 후 학교지원기능이 많이 강화되었다고 생각하지만 단위학교 교원의 입장에서는 여전히 지원 역할에 만족스럽지 못하다는 인식이 강한 것으로 나타났다. 이는 법적으로 교육지원청이 도교육청의 하부조직으로 되어있어 교육자치의 구심점이 되기 위해서는 법적 지위개선이 먼저 되어야 하며, 그렇지 않고서는 구조적 개선이 현실적으로 어려움을 시사한다.

### 4) 교육지원청의 기능 중 긍정적 인식 부분

교육지원청의 기능과 역할 중 긍정적 인식에 있어 교원과 달리 교육전문직 및 행정직 간의 인식차이가 크게 나타났다. 이는 학교지원센터 운영을 통해 학교환경 및 시설지원의 기능이 증가되어 행정직과 교육전문직은 이를 실제로 느끼는 반면, 교원은 학교지원센터의 일들이 교원업무적정화에 반영되지 않았다고 느끼는 것으로 해석할 수 있다.

### 5) 교육지원청의 기능 중 부정적 인식 부분

응답계층 대부분이 교육지원청의 소통 없는 업무진행을 지적하였다. 예를 들어 매년 새로운 사업 시행이전에 교육지원청 담당자와 단위학교 간의 협의가 필요하지만, 교육지원청 내 담당자들과 소통 없는 업무시행으로 예산사용의 중복을 초래하게 만들고 교육지원청과 단위학교 간 갈등을 일으키게 된다는 것이다. 이 부분에 대한 개선사항으로 단위학교에서는 현장의 의견 수렴과 소통을 통해 업무담당자를 지정한 사업편성과 예산편성이 필요함을 지적하였다.

### 6) 교육지원청의 기능과 관련한 만족도와 중요도 차이

교육전문직과 교원, 행정직, 교육공무직은 교육지원청의 기능에 대해 만족하는 정도가 다른 것으로 나타났다. 또한 응답자들 모두 교육지원청의 주요 기능들의 중요도에 대한 인식만큼 실제 교육지원청이 그 기능을 실천하고 있지 못한 것으로 나타났다.

### 7) 교육전문직이 생각하는 장학 기능과 관련한 만족도와 중요도 차이

교육전문직들이 교육과정 지원, 교수학습활동 지원 및 컨설팅 장학지원 기능에 대해 중요하다고 생각하는 만큼 실제 현장에서는 그 중요도를 실행으로 옮기지 못하는 것으로 나타났다. 이는 교육전문직은 교육부에서 도교육청으로, 도교육청에서 교육지원청으로 내려오는 업무처리에 많은 시간을 보냄으로 인해 교육전문직이 행정전문직화 된 것으로 그 원인을 해석하였으며, 행정역할에서 컨설팅 장학으로의 기능회복·강화에 대한 희망도 있는 것으로 나타났다.

## 나. 경상남도교육청 소속 교육지원청의 대한 개선방안 분석 및 제시

### 1) 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간 개선사항

도교육청, 교육지원청 및 단위학교 사이의 개선사항으로는 단위학교내 인력 충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정 인력 등), 도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정 및 교육지원청내 교육전문직 충원(학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력) 순으로 개선을 희망하였다.

### 2) 교육지원청의 단위학교 지원기능 개선사항

교육지원청의 단위학교 지원기능 중 확대·강화시켜야 할 영역은 학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등), 교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화 등) 및 학교현장지원 기능(시설·설비·정보인프라 등) 순으로 나타났다.

반면 교육지원청의 단위학교 지원기능 중 축소·폐지사항 할 영역은 관리 감독 기능, 교육지원청의 지역별 특색 사업 및 각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)순으로 나타났다.

### 3) 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선방안

교원은 학폭지원센터 설립 및 운영, 교원정책 관련, 교원지원청 내 센터 및 직속기관 운영 등을 우선적 개선사항으로 기술하였다. 반면, 행정직(공무직포함) 및 교육전문직은 교육지원청 인적자원 확보, 도교육청과 지역교육청과 업무개선, 지역교육청과 단위학교 간 업무 개선이다.

교원업무적정화와 관련하여 교원은 채용 및 인사 관련업무, 교육지원관련 관리

업무, 시설계약 관련 및 관리업무 등을 개선방안으로 제시하였다. 교원은 학교폭력 관련업무로 교육활동이 제대로 되지 못하고 있으며, 교육지원청 내 각종 센터와 직속기관 운영과 관련하여 불필요한 교육활동 지원업무가 단위학교에 발생한다고 인식하고 있다.

#### 4) 단위학교와 교원업무적정화 관련 개선방안

단위학교의 개선사항으로는 교원업무적정화, 교권보호, 학교운영 관련 개선사항 등이 우선적으로 파악되었다. 교원은 학교폭력 외에도 돌봄, 방과후, 각종 채용업무 및 교육지원활동과 관련된 행·재정적 업무 등이 교사 업무인 수업활동에 저해요인이 되며, 교권 신장을 위해서도 우선적으로 해결해야 할 개선사항으로 인식하고 있다. 이를 위한 해결책으로 돌봄, 방과후 관련 등 각종 채용업무 교육청 이관과 교권보호 시스템 마련 및 치유회복 프로그램 마련 등이 요청되었다.

#### 5) 도교육청과 교육지원청간 업무 분석

도교육청과 교육지원청간 개선사항을 종합하면 업무 분석을 통한 도교육청 재구조화가 지적되었다. 업무분석은 각 직군별 모두에 해당되는 사항으로 이를 통해 인사선발과 평가에 대한 체계 개선 및 인력재배치도 함께 이루어져야 한다. 업무 분석을 통한 도교육청 슬림화와 교육전문직 재배치도 지적되었다. 업무분석은 경상남도 교육지원청 개선방안의 시작점이라 사료된다.

#### 6) 교육지원청 및 단위학교간 업무 분석

교육지원청 및 단위학교로의 중복된 업무 점검과 교육지원청 내의 각종 센터들 중 중복업무를 점검하는 것이다. 이를 파악하여 차후 교육지원청 내 통합운영센터(현재의 학교지원센터와 학생지원센터를 함께 포함하는 역할)가 설치된다면 기존의 중복되는 업무에 대한 통합운영도 고려할 필요가 있다.

#### 7) 교육지원청의 공통업무매뉴얼 개발 및 운영 관련

‘공통업무매뉴얼’ 개발은 여러 면담내용에서 계속 걸쳐서 언급되는 내용이며, 도교육청과 교육지원청간의 개선사항으로도 지적된 것이다. 도교육청에서 업무 담당 지정 없이 교육지원청과 단위학교로 업무를 전달하여 담당자간에 불필요한

감정소모와 업무전가를 일으킨다는 점이다. 또한 새로운 정책과 관련하여 도교육청 지정담당자를 알지 못해 교육지원청마다 다른 해석과 시행을 할 수 있다는 점이 언급되었다. 이는 교육지원청의 신뢰도 하락과 소극행정의 원인이 되기도 한다. 이에 대한 개선으로 교육지원청 공통업무매뉴얼 제작이 필요하다.

#### 8) 단위학교가 할 수 없는 업무들에 대한 점검

대표적으로 기초학력 미달학생 지도에 대한 교육지원청 지원, 업무일몰제 활용으로 불필요 업무 폐지 및 공지, 청렴관련 업무 축소가 필요함을 지적하였다. 이중 업무일몰제를 활용을 언급자면, 새로운 사업으로 인해 생겨나는 업무는 누적되거나 시대에 맞지 않는 업무들도 함께 쌓여 하위기관으로 갈수록 업무량이 많아지는 형편이다. 단위학교의 업무경감을 유도하고 중요한 일들을 효율적으로 하기 위해서는 기존 업무 중 이미 실행될 필요가 없으나 공지되지 않아 관례적으로 행해지는 업무들을 점검하여 폐지를 공포하는 주기적인 업무일몰제 시행이 필요하다.

#### 9) 소통과 협의의 문화

수직적으로는 도교육청, 교육지원청과 단위학교 업무담당자간의 업무관련 소통이 제대로 이루어지지 않아 업무의 경계 모호성이 일어나고 있음을 알 수 있으며, 수평적으로 기관내 담당자간에도 소통 부재로 중복된 업무가 먼저 협의되지 않고 하달되고 있음이 연구를 통해 나타났다. 이에 대한 개선점으로, 조직내 협업문화 활성화를 위한 일과시간내 부서간학습공동체의 활성화를 제안하고 싶다. 현재 도내에 있는 교사 전문적학습공동체를 언급하는 것이 아니라 행정직, 교육전문직 직군내의 과와 부서를 초월한 학습공동체가 상시적으로 운영될 필요가 있다. 이를 통해 자연적인 필요업무 TF가 형성되고 현안과제에 대한 브레인스토밍의 동력이 될 수 있다고 판단된다.

#### 10) 행·재정적 업무경감을 위한 플랫폼 개발과 운영

경기도교육청에서 사용하는 E-다산은 교원의 행·재정적 업무경감에 많은 기여를 하고 있으며, 타시도에서 정보공유를 통한 업무경감의 일환으로 업무공유 플랫폼 개발을 하고 있는 중이다. 시스템은 낱알이 개발되거나 오히려 입력되는 양이 많은 문제점도 지적되고 있어 반드시 시스템간의 연동을 고려해야 한다.



## 2. 논의

연구결과를 통한 정책 제언을 언급하기 전 먼저 생각해야 할 주요 사항이 있다. 이는 연구의 주요 쟁점사항이며 정책제언을 위한 선행조건이기도 하다. 논의의 핵심은 경상남도 교육지원청 개선방안에 대한 소속 구성원들 간의 의견 차이는 결국 교육지원청의 ‘지원’ 기능과 범위에 대한 해석차이로 발생하며 이는 일시적 방편으로 해결될 수 없다는 것이다. 결국, 패러다임 전환을 통한 미래교육에 맞는 교육지원청의 개선방안을 검토하는 것도 필요하다는 것이다.

### 가. 경상남도교육청 소속 교직원들의 인식차이

본 연구에서 실시한 양적 및 질적 연구 결과, 경상남도교육청 교원과 행정직 및 교육전문직 간에는 교육지원청의 개선이 필요하다는 본질적인 방향에 대해서는 동의하나 교육지원청의 지원기능에 대한 인식과 제시하는 개선방안에 대해서는 이견이 큰 것으로 나타났다.

예를 들면, 교육지원청의 역할에 대한 만족 의견과 불만족의 반대 의견, 교육지원청의 자체사업에 대한 지속·강화 의견과 정비·폐지의 반대 의견, 교육전문직의 교육과정 장학컨설팅 기능 복원·강화 의견과 반대의견(학교중심의 교육과정 운영으로의 행·재정적 지원), 단위학교 학교장의 의결권 강화 의견과 ‘학교자치협의회 중심의 결정’이라는 의견, 교원전문성 향상을 위한 연수강화 의견과 집합 연수 실시를 원하는 의견, 학교현장 소통을 위해 교육지원청의 학교방문 강화 의견과 이에 반대하는 단위학교의 자율성 보호를 위한 교육지원청의 개입 최소화 의견, 교육지원청과 단위학교의 의사소통이 수평적으로 되고 있다는 의견과 여전히 교육지원청은 권위적·수직적인 의사소통을 하고 있다는 의견, 교육지원청은 교권에 대한 보호 없는 학부모와 지역사회 위주의 민원 대처를 하고 있다는 의견과 이와 반대되는 의견, 교육지원청 직속 기관들의 운영을 유지·강화하자는 의견과 이에 반대하는 의견(단위학교 중심의 교육지원청 운영을 위한 폐지·보완) 등 교육적 사안과 관련하여 대립 의견들이 다양하게 나타났다.

그리고 이러한 인식차이는 같은 집단 내에서도 서로 충돌하는 나타났다. 즉,

같은 교원·행정직·교육전문직의 구성원 간에서도 단위학교를 위한 교육지원청의 개선방안에 대한 해결방안이 대립하는 것으로 나타났다. 하지만, 집단 간의 의견 차이는 집단내 의견 차이보다 그 차이가 더 뚜렷한 것으로 나타났다.

본 연구는 법적 제도적 측면에서 본 교육지원청 개선방안이 아니라 이해관계자들의 인식 중심의 접근이기에 응답 집단 간의 인식차이에 대한 분석을 중요한 연구사항과 개선방안 제시의 출발점으로 보았다.

양적연구와 질적연구를 통한 분석결과를 요약하면, 교원과 다른 집단(행정직, 교육공무직 및 교육전문직)간 차이가 발생하는 원인은 결국 교육지원청이 ‘지원’해야 할 범위에 대한 해석차이로부터 출발되어졌다 판단하였다. 특히, 단위학교 교원들은 교육지원청의 ‘지원’ 기능의 범위를 다른 직군들과 달리 다르게 인식하고 있기 때문으로 해석되어졌다.

단위학교 교원들이 생각하는 교육지원청의 ‘기능’의 범위와 ‘학교지원기능 강화’ 개선방안의 최종 목적은 단위학교 교원의 본질적인 업무인 교육활동에 더 많은 시간을 보낼 수 있도록 교육지원청의 구조와 인적 물적 자원을 재정립하는 것이라 정리할 수 있다. 또한 교원의 본질적인 업무를 교무행정업무와 교육지원업무를 제외한 교육 및 학습운영 업무로 보고, 이를 위해 교육지원청의 ‘지원’의 범위가 계속 확장 될 것을 요구하는 것으로 분석되었다.

### 나. 교원업무적정화를 위한 교육지원청의 ‘지원’의 범위 확대

#### 1) 교육지원청의 ‘지원’기능에 대한 이해

교원의 입장에서 바라보는 교육지원청의 개선방향은 교육지원청이 학교 현장의 요구를 해결하고 지원하는 조직이 될 필요가 있다는 것이다. 단위학교는 교육활동 중심으로 재구조화될 필요가 있으며, 교육지원청은 이러한 단위학교의 재구조화에 맞도록 그 ‘지원’기능이 확대 되어야 한다는 것이다.

쟁점이 되고 있는 교원이 바라보는 지원업무 기능을 검토하기 위해 먼저 법률이 제정한 교원의 업무를 살펴보면 다음과 같다. 법률에 규정된 교사 업무는 ‘교육’이다. 아래와 표와 같이 초·중등교육법 제20조(교직원의 임무)는 ‘교사는 법령에서 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.’로 교사의 업무를 규정한다.



초·중등교육법 제20조 (교직원의 임무)

① 교장은 교무를 통할(統轄)하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다.

② 교감은 교장을 보좌하여 교무를 관리하고 학생을 교육하며, 교장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 교장의 직무를 대행한다. 다만, 교감이 없는 학교에서는 교장이 미리 지명한 교사(수석교사를 포함한다)가 교장의 직무를 대행한다.

③ 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다.

④ 교사는 법령에서 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.

⑤ 행정직원 등 직원은 법령에서 정하는 바에 따라 학교의 행정사무와 그 밖의 사무를 담당한다. [전문개정 2012.3.21.]

교육과학기술부가 학교업무 분류를 통해 교원의 교육 범위를 1)교육 및 학급 운영 업무, 2)교육지원 업무, 3)일반행정 업무로 구분하고 있다.

교육과학기술부가 제시한 내용을 교육활동과 교무행정, 일반행정으로 유목화하여 제시하면 다음 표와 같다(교육과학기술부, 2012).

<표 VI-1> 교육활동 유형에 따른 학교업무 분류(출처: 교육과학기술부, 2012)

구분	세부내용
교육 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>수업 : 수업준비, 수업실시, 학습평가, 교재연구 등</li> <li>생활지도 : 생활습관 지도, 상담, 진로지도, 학교폭력 예방 지도, 부적응학생 지도 등</li> <li>학습지도 : 수업 전 후 학습지도, 방과후 지도, 학생 질문응답 등</li> <li>기타 : 체험학습, 수학여행, 동아리 활동 등</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>학급경영 : 학급행사 계획 및 운영, 교실기자재 관리, 학급회의 운영, 학급관련 통계처리 등</li> <li>학부모관계 : 학부모 상담, 공개 수업 등</li> <li>특별활동 지도 : 학생회 운영, 학급봉사활동 등</li> </ul>

교무 행정	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;교무기획&gt; : 학생부관리 총괄, 계약제교원 관련업무, 학교평가업무, 교육과정편성 총괄, 시상, 학교홍보 등</li> <li>&lt;연구·장학&gt; : 연구시범학교 업무, 교과서관련 업무, 수업공개, 직무연수 업무, 학습 자료 구입 및 관리 등</li> <li>&lt;생활지도계획&gt; : 교복관련, 학생안전관련, 상벌점 운영, 교내외 환경미화, 유해환경 정화활동, 학교폭력사안 처리 등</li> <li>&lt;전산관련&gt; : 학교 NEIS 총괄, 정보공시제 업무, 정보화기자재 관리, 컴퓨터실 관리, 홈페이지 운영 등</li> <li>&lt;방과후 학교 운영&gt; : 방과후 학교 계획 수립, 방과후 학교 운영지원 등</li> <li>&lt;대외관계업무&gt; : 교육청 업무협조, 교외행사 참여, 대외봉사활동, 각종 설문조사 참여 등</li> <li>&lt;기타&gt; : 학교 일반사항에 대한 공문처리, 학부모회 운영, 보건·급식 관리 총괄, 교내시설 및 설비 관리, 학교방문객 관리 등</li> </ul>
일반 행정	<ul style="list-style-type: none"> <li>감사, 회계, 계약, 급여</li> <li>총무(시설관리, 차량관리, 일반사무, 증명발급, 민원업무, 보안관리, 방재)</li> <li>문서관리, 재산관리, 학교행정지원, 학교방문객 관리 등</li> </ul>

위의 표에 제시된 바와 같이 단위학교의 업무 유형은 크게 교육활동, 교무행정, 일반행정으로 구분 가능하다. 이 중에서 교육활동은 교사 본연의 업무로서 교육 업무와 학급운영 업무로 대표할 수 있다. 교무행정업무는 교무기획 등의 교육지원 업무로, 일반행정 업무는 교육활동과 교무행정을 제외한 학교 운영 전반에 관련한 행정 업무로 제시할 수 있다.

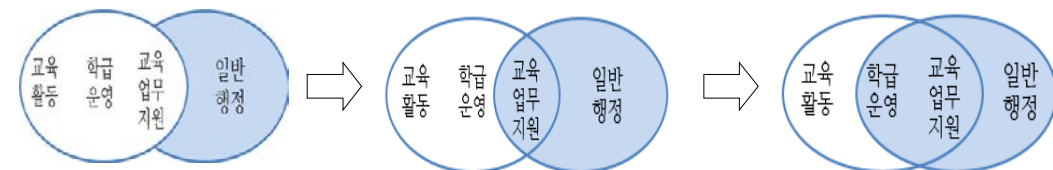
교육지원청은 일반행정 업무 지원 외에 학교업무적정화를 위해 ‘교육지원업무’까지 지원의 범위를 확대하여왔다. 이를 위해 교무행정원 등의 교육업무지원을 위한 지원인력을 단위학교에 증원하였다. 하지만, 본 연구의 설문조사와 면담조사 결과 나타난 바와 같이 경상남도교육청 소속 교원들은 체험학습, 수학여행, 동아리 활동 등의 교육활동업무와 교실기자재 관리, 학급관련 통계처리, 학부모 상담 등의 학급운영업무 중의 일부분도 교원업무적정화를 위해 필요한 지원 사항으로 요청하였다. 즉, 교원이 기대하는 교육지원청의 ‘지원’에 대한 해석과 적용은 ‘교육활동업무’와 ‘학급운영업무’의 일부 특정 업무까지 범위가 확대되고

있다고 여겨진다. 또한, 미래교육을 위한 교원의 교육과정 연구와 수업혁신을 위해서도 ‘지원’의 범위가 계속 확대되어야 하는 것으로 분석되었다.

다음 [그림 VI-1]은 앞 <표 VI-1>의 교원의 업무내용 중 일반행정을 제외하고 도식화한 내용이며, [그림 VI-2]는 본 연구를 통해 나타난 경상남도교육청 소속 교원의 관점에서 본 교육지원청의 지원범위 확대를 나타낸 것이다.

수업	생활 지도	학습 지도	학습 활동	학급 경영	학부 모	특별 활동	교무 기획	연구 장학	학교 환경	전산 관련	방과 후	대외 협조	보건 시설
교육 활동			학급 운영			교육업무지원							

[그림 VI-1] 교원의 교육활동, 학급운영 및 교무행정 업무내용



[그림 VI-2] 교원업무적정화를 위한 ‘지원’의 범위 확대

결론적으로 경상남도교육청 교직원들의 교육지원청 ‘지원’의 범위에 대한 관점이 다르기 때문에 교원업무적정화와 교육지원청의 기능과 역할에 대한 갈등이 생기며, 단위학교 교원의 관점에서 바라보는 개선방안의 차이는 다른 집단에 비해 더 크다는 것이다.

**2) 교무행정지원 업무전담교사’ 또는 ‘교무행정지원 팀’ 운영**

교원 외에 행정직(교육공무직) 및 교육전문직의 경우 총액인건비(공무원 인력총량제)의 한계 속에 교원이 기대하는 ‘지원’ 범위의 확대는 불평등한 것으로 인식하고 있었다. 연구결과에서 드러난 바와 같이 교원 외 다른 직군들은 현실적인 자각 속에 교사들이 업무분장 명확화를 통해 과도한 지원에 대한 기대를 바라기보다 행정업무능력 향상으로 효율화를 추구하는 것이 바람직하다 생각하고 있는 것으로 나타났다.

현실적인 문제들을 감안하여 실제적인 교원업무적정화 지원방안으로 본 연구의 설문과 심층면담에 참여한 경상남도 교원들 중 다수가 교육활동업무에 이해와 책임을 담보할 수 있는 교원신분의 ‘교무행정업무 전담교사’ 제도의 확대를 제안하였다(정책제언 ‘교무행정지원 업무전담교사 또는 교무행정지원팀’ 운영 확대 안 참조). 하지만, 이와 같은 현재의 틀 안에서의 제시되는 개선 방안들은 급변하는 교육환경을 충족시키기에는 한계점들이 있으며, 경상남도교육청은 물론 각 시도교육청에서 이미 다양한 조직 개선방안과 업무효율화 방안을 시행하여왔다.

따라서 본 연구는 지방교육자치의 시대를 맞이하여 장기적 개선방안의 틀을 다른 관점에서 제시해 보고자 한다.

**다. 패러다임 전환의 필요: 교육 중간지원조직 구축 및 활용**

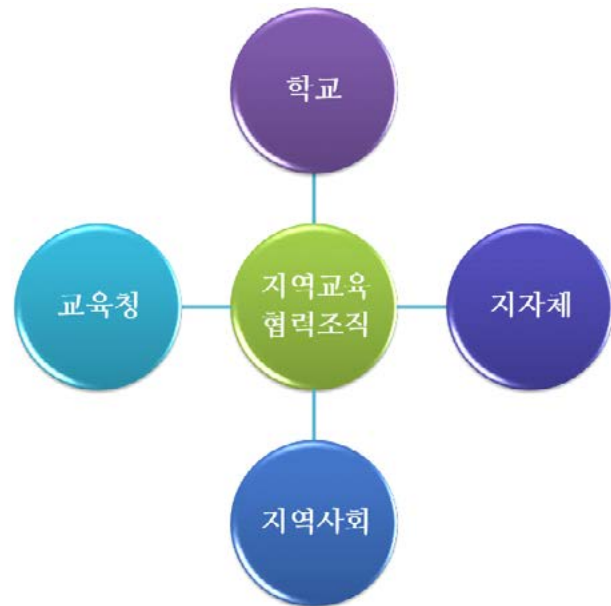
**1) 지방교육자치의 시대에 맞는 교육패러다임 전환**

2018년 교육부는 ‘지방교육자치 강화추진단’을 구성하여 지방교육자치 강화를 위한 법적 제도적 개선 및 지원 등의 업무를 추진하고 있다. 이는 미래사회와 미래교육을 준비하기 위한 토대라고 할 수 있다. 미래교육을 준비하기 위해 필요한 학교 교육의 방향성은 미래사회에 필요한 핵심역량을 바탕으로 한 인재 양성이며 이를 위한 단위학교 중심의 맞춤형 교육과정 실천이라 할 수 있다. 비약하자면 결국 지방교육자치의 강화는 ‘단위학교자치’의 강화로 연결된다 할 수 있다.

‘단위학교자치’는 학교공동체 즉 학생, 학부모, 교직원, 지역주민 등 단위학교 구성원의 민주적인 의사결정을 기반으로 학교의 본질적 교육활동을 실시하고 그 결과에 대하여 공동 책임을 지는 교육공동체의 협력적 거버넌스를 통해 이루어진다고 할 수 있다. 지방교육자치의 시대를 맞이하여 지역주민의 교육에 대한 관심은 증대하고 있다. 중앙정부와 지방정부 및 지방교육청간에는 ‘경쟁과 차별’을 넘어 ‘협력과 지원’이라는 새로운 패러다임이 수립되고 있다. 주민 직선을 통해 교육감을 직접 선출하면서 지역 주민들의 민의를 반영한 교육정책이 수립되고, 교육행정과 학교 운영에 있어 교사, 학부모, 학생, 주민이 직접 참여하는 통로가 열렸다고 할 수 있다.

김성열(2008)은 지방교육행정 활성화를 위해 시·도와 시·도교육청 간의 연계

협력이 강화되어야 하며, 지방교육이 더 이상 국가의 책무만이 아닌 지방자치단체의 책무임을 지적하였다. 또한, 지역의 교육을 진흥하기 위해 시·도와 시·도교육청서로간의 연계가 필요함을 언급하였다. 즉, 시·도교육청이 교육 현안을 해결하기 위해 더 이상 제한된 자원으로 고민할 것이 아니라 시각을 넓혀 시·도와의 협력을 통해 교육난제를 찾고 해결할 필요가 있다는 것이다.



[그림 VI-3] 지역교육협력조직

결론적으로 말하자면, 지방자치와 지방교육자치가 함께 가기 위해서는 미래교육을 위한 교육패러다임 전환이 있어야 하며, 그 교육패러다임 중심은 학교자치를 이끌어갈 교육공동체와 지역사회 연계의 협력적 거버넌스 형성이라 할 수 있겠다.

본 연구에서 언급된 교육지원청 개선사항과 해결책들은 타시도의 결과와 크게 다르지 않다. 문제현상도 비슷하지만 이의 해결방안도 특별하지 않고 특별할 수가 없다. 근본적인 법적, 제도적 변화 없이 현재의 구조안에서 어느 부분을 덜어낸다고 해서 도교육청, 교육지원청과 단위학교간의 개선이 쉽게 이루어지지 않는다는 것이다. 풍선효과처럼 하나의 해결이 다른 하나의 어려움으로 다가오는 구조이다. 이에 본 연구는 현재 행복마을학교, 학교협동조합처럼 학교공동체 형성과 지역사회의 협력 통해 문제 해결방식이 점차 확산되어가야 할 필요가 있음을 주장하고 싶다.

미래교육에 직면한 현재에도 교육지원청의 지원에 대한 해석은 계속 변화하고 있으며 앞으로 교육지원청의 ‘지원’ 요구의 내용과 범위는 확장될 것이다. 하지만, 현재의 자원으로 해결하기 어려운 교육지원청의 ‘지원’에 대한 해석일 것이다. 이에 본 연구는 미래교육을 위해 지방자치와 지방교육자치가 함께 가는 교육패러다임의 확장을 통해 당면한 교육지원청의 ‘지원’기능에 대한 해결 방안을 찾는 것이 필요함을 제안하고자 한다.

2) 지역교육협력조직을 통한 학생지원기능 개선 방안 필요

본 연구에서는 교육지원청의 개선방향으로 지역교육운영을 위한 중간지원조직 구성을 고려할 필요가 있음을 언급하고 싶다. 이는 지자체와 지역시민사회와의 협력체계의 구심점 역할을 할 수 있는 일종의 조직을 말하여 이를 통해 교육적 난제를 경상남도와 경상남도교육청이 함께 풀어갈 것을 제안하는 것이다.

이의 모태가 될 만한 교육적 모형은 이미 각 시도 교육청 안에 여러 형태로 존재하고 있다. 그 유사한 예로 경상남도교육청에서 실시하고 있는 행복마을학교를 들 수 있겠다. 경상남도는 행복학교의 교육적 확산을 위해 경상남도에서는 행복마을학교를 운영하고 있다. 행복마을학교는 공간, 주민-학부모-학생-교사 등의 교육주체, 마을의 특성을 살린 교육과정이 함께 연동하여, 마을중심의 교육을 실천하는 곳이다(경남교육정책연구보고서, 2018).

본 연구에서 제안하는 장기적 관점의 교육지원청 개선방안은 지자체-교육지원청-지역시민사회가 함께하는 지역교육협력조직을 통해 방과후 학교, 돌봄 교실 등의 교육복지사업이 운영되도록 하는 것이다. 그리고 단계적으로 지역교육협력조직이 담당할 수 있는 단위학교 지원기능들을 점차 확장해 나갈 수 있으리라 추론해 본다.

경상남도교육청 주도로 교육청-지원청-단위학교와 경상남도 지방정부, 지역 시민사회와 유기적으로 협력하는 ‘지역교육협력조직’을 구성하고 방과후 학교, 돌봄교실, 진로체험, 문화예술교육 등 다양한 교육복지 사업의 운영 주체가 되도록 하는 것이다. 이를 위해 지자체와 교육청은 예산, 인력지원을 통해 지역교육협력조직의 안정적 운영 기반을 마련할 필요가 있으며, 지역교육협력조직이 교육복지사업 운영체제의 한계를 극복하고 전문적, 체계적 교육활동 및 관리, 지원 등의 컨트롤 타워 기능을 수행할 수 있도록 함께 협력해 나가는 방안을 모



색할 필요가 있다.

하지만, 이와 같은 지역사회 중심의 교육자원 활용과 교육사업 운영을 위한 지역교육협력조직 설립은 지자체와 교육청의 철학 공유, 지자체와 교육청, 지역사회와 학교간 협력을 위한 신뢰가 전제 되어야 하고, 이해 관계자들의 사회적 공감대가 형성되어야 할 것이다.

### 3. 정책 제언

교원, 교육전문직, 행정직 대상 연구결과에 기초하여 도교육청 차원, 교육지원청 차원, 단위학교 차원 및 장기적 관점 차원으로 나누어서 ‘교육지원청의 학교지원 기능 강화를 위한 개선방안’ 관련 정책 제언을 하고자 한다.

#### 가. 도교육청 관련 개선정책

##### ▣ 도교육청과 교육지원청의 조직 및 업무진단 실시

###### 1) 필요성

- 2014년 및 2016년 경상남도교육청은 도교육청 및 교육지원청의 기능분석, 직무 분석(인력분석)을 통한 조직 및 인력 재설계와 관련된 외부진단을 실시하였음. 이전의 조직진단 결과를 바탕으로 차년도에 도교육청과 교육지원청의 조직 편제 방식에 대한 분석을 실시하고, 이전 연구와 비교하여 조직의 효율성 향상을 점검하고 변화하는 교육환경에 맞는 조직개편을 구상할 필요가 있음.
- 경상남도 도교육청은 기능별 편제와 대상별 편제가 혼합되어 있는 조직구성으로 인해 업무 주관부서가 불명확한 경우가 발생함. 혼합된 조직편제로 인해 부서간 업무 갈등이 유발될 수 있으며 이는 교육지원청과 단위학교로 까지 영향을 줄 수 있음. 도교육청과 교육지원청에 대한 조직편제 운영과 관련된 문제점 파악 필요.
- 교육지원청의 교직원업무경감과 효율적 교육지원청 업무 운영을 위해서 실시하는 부분적 조직개편으로는 한계가 있음. 새로운 업무나 교직원업무경감을

위한 조치가 다른 업무 생성 등의 풍선효과를 일으키는 것이 현실임. 장기적 관점에서 도교육청 및 교육지원청의 조직운영을 위한 진단이 필요함. 조직/업무 진단 후 기존업무에 대한 조정 방안을 강구할 필요가 있음.

- 교육지원청의 학교지원기능을 강화하고 단위학교의 업무적정화를 위해서는 도교육청, 교육지원청의 업무 분석을 통한 역할 분담과 변환에 대한 공감 형성이 필요함.

###### 2) 실천방안

- 외부전문가를 통한 도교육청/교육지원청의 조직 분석: 도교육청의 조직 편제 방식과 교육지원청의 조직 편제 방식에 대한 효율성 점검.
- 도교육청과 교육지원청간 조직진단 및 업무분장 재구조화. 교육지원청과 단위학교간 조직진단 및 업무분장 재구조화. 단위학교의 교원, 행정직, 교육공무직 업무진단 필요
- 분석 후 조직 재구조화 TF팀 구성을 통한 협의. 협의를 통한 도교육청, 교육지원청 및 단위학교간 업무와 인력 재구조화 방안 도출

##### ▣ 교육지원청 내 학교지원센터 외에 학생지원센터 또는 통합지원센터 설치

###### 1) 필요성

- 기존의 학교지원센터는 학교환경 위주의 지원시스템으로 늘어나는 단위학교의 교육활동 지원에는 한계가 있음. 2020년부터 학교폭력 관련 사안이 교육지원청 업무로 지정됨에 학교폭력업무까지 포함한 통합지원센터 운영방안 마련이 필요함.
- 본 연구의 선행연구에서 제시한 타 시도 사례처럼 학교지원센터만이 아닌 돌봄, 방과후 학교 등 학생지원의 역할까지 담당할 수 있는 학생지원센터 또는 학생지원센터와 학교지원센터를 통합 운영하는 통합지원센터의 설치·운영이 필요함.

###### 2) 실천방안

- 기존의 학교지원센터에 학생지원센터(학교폭력, 교권, 학생인권 등 학교 긴급사안 등)까지 포괄하는 통합지원센터를 교육지원청내 설치.
- 또는 교육지원청별 규모와 운영의 효율화를 반영하여 학교지원센터와 학생지원센터를 분리해서 교육지원청과 행정지원청에 각각 설치하여 운영. 교육지원청의 크기에 따라 독립된 센터 또는 과의 형태, 과내의 담당으로 설치 가능.



**3) 통합지원센터의 업무 예시(학교지원센터 업무 + 학교지원센터 업무)**

① 학교지원센터 업무

- 학교인력 채용지원(기간제 교원 채용관리, 방과후 학교 인력계약, 대체 인력 풀 운영, 교육복지 지원)
- 교직원 업무경감 분야(공립학교 학교시설 유지관리 및 통합계약, 교육복지지원, 학교환경안전 및 위생관리)
- 소규모 학교 지원분야(1인배치행정실 업무지원, 시설관리직 미배치 학교지원 등)

② 학생지원센터 업무

- 위기학생 및 피해학생 통합지원, 학교폭력사안처리 및 화해조정
- 방과후 학교 운영업무지원, 초등돌봄교실 운영업무지원
- 보건업무지원, 숙박형 현장체험 업무지원, 유치원 방과후과정 업무지원
- 어린이 놀이시설 및 학교환경위생업무 지원 등

**▣ 정보공유 통합지원시스템 운영**

1) 필요성

- 교육지원청 지원시스템을 통합한 정보 공유 플랫폼을 구축하여 단위학교가 교육 활동에 집중할 수 있도록 도움 필요가 있음. 정보공유 플랫폼 구축 또는 현재의 업무포털 시스템 내 기능 업데이트로 학교 자율경영, 교직원 업무역량 강화, 업무 시간경감 등의 효과를 거둘 수 있음.
- 타시도 업무포털 시스템 예: 경기도 도교육청은 e-DASAN 지원시스템 (<http://edasan.goe.go.kr>)을 도입하여 교직원의 업무능력향상과 경감을 도움. 2017년 화성·오산을 비롯한 4개 지역에서 시범운영한 뒤 순차적으로 확대, 경기도 내 모든 지역에서 운영 중
- 시스템 개발시 교육지원청의 학교지원 서비스를 포함한 플랫폼을 개발 할 필요가 있음. 앞 제언에서 제시한 교육지원청내 ‘통합지원센터’설치와 함께 학교지원서비스를 접수하고 안내하는 one-stop 형태의 학교현장 지원 체계를 구축할 필요가 있음. 예) 제주교육청은 2019년에 도입하였으며, 부산교육청은 2020년에 유사한 기능의 지원시스템 도입을 계획.
- 결론적으로 정보교육플랫폼과 통합지원센터의 학교지원서비스를 합친 온라인 통합 시스템 개발을 하는 것이 유용함: 현재 경상남도에서도 행정업무 간소화를

위한 ‘단위학교 업무 Q&A’ 제작하여 활용중이나 향후 설치될 교육지원청내 설치될 ‘학생지원센터’나 ‘통합지원센터’의 학교현장지원 및 교육활동 지원 서비스를 합친 플랫폼을 설치·운영할 필요가 있음.

2) 실천방안

- **정보공유 플랫폼(업무포털 시스템 업데이트):** 교무, 학사, 행정 및 일반분야에 대한 지침 등의 통합검색, 질문답변, 신규길라잡이 운영 등을 통해 학교가 교육활동에 집중할 수 있도록 돕는 현장 중심의 온라인 통합지원 필요한 도움을 받도록 유도. 통합DB검색은 지침·사례·FAQ 등을 포털형식으로 제공해 학교 업무의 편의성과 접근성을 향상시킴. 모바일 기능도 제공하여 전 교직원의 업무향상에 도움을 줄 수 있으며, 특히, 신입교원 및 소규모학교 행정원의 업무 학습 속도향상 및 불편 감소가 예상됨. 학교주요업무와 관련한 연간일정 등을 제공함으로써 업무의 안정성 및 효율성을 높일 수 있음.
- **교육지원청의 학교지원 서비스:** 교육지원청의 학교현장지원과 교육활동지원(인력풀관리, 인력 및 행사지원, 공모사업, 현장참여 모니터링, 학생 및 학부모 동아리 활동) 등의 서비스 신청과 지원 접수를 포함. 강사채용 및 교원호봉책정 관련 프로그램도 함께 개발 및 탑재.

**▣ 교육공무직 인사 관리 구조화**

- 교육공무직은 공무원과 달리 노동법에 적용을 받고 있어 호봉제 도입, 정규직 전환, 교육감 직접고용 및 직접적인 단체협약 등의 요구들이 매년 발생함. 경상남도교육청내 학교지원 인력은 계속 증가되는 추세이며 그 규모도 행정직의 3배 이상 되는 것으로 파악됨. 이에 도교육청 내 인사관리 담당부서를 통한 효율적인 인력관리가 필요함.
- 교육지원청 별로 협상의 주체가 되어 교육공무직에 대한 채용, 재계약 및 인사관리를 하는 것은 효율적이지 못하며 한계가 있음. 이에 도교육청의 교육공무직 관련 인사관리 업무 전담과 교육지원청 별 담당자 배치를 통해 교육공무직 인사관리 시스템 형성과 일원화가 필요함.
- 교육공무직 인사관리 업무는 선발, 배치, 복무, 평가 및 연수로 정리할 수 있음. 호봉 확정, 전보시 퇴직금에 대한 협상에 대한 문제를 담당할 필요가 있으며,

학교마다 부족한 공무원의 퇴직금 관련해서는 교육부의 지원 요청을 고려할 필요가 있음.

**▣ 도교육청 및 교육지원청 조직내 협업문화 향상 및 중복 공문 감축**

**1) 필요성**

- 도교육청과 교육지원청 내 부서간 업무 공유 및 토론을 통한 신뢰와 공감의 협력 분위기 조성 및 일하는 방식 개선 필요. 교육전문직의 단위학교 의사소통 향상. 학교현장 의견수렴을 통한 도교육청/교육지원청의 바람직한 운영 방안 모색 필요. 적극적 소통을 통한 협업적 조직 전환으로 비전 공유 및 학교현장 서비스 강화
- 도교육청/교육지원청의 과별 협업을 통한 중복 보고 공문 감축. 도교육청/교육지원청의 업무담당자들이 학교로 공문을 발송하기 전 업무통계자료 등을 사전 검토하여 학교에 자료를 요청하지 않아도 되는 사안들은 공문을 발송하지 않는 노력이 필요함.

**2) 실천방안**

- 각 과/부서별 전문학습공동체 운영. 교육전문직과 행정직 간 전문학습공동체 운영. 도교육청/교육지원청의 단위학교에 대한 상시적 의견 수렴 필요. 학교급별 의견수렴을 통한 지원 목록 유목화 및 맞춤형 지원 필요
- 과(담당)별 정보 공유를 통하여 유사 업무를 파악하고, 기 통계자료를 교육정보통계시스템에 수시로 업데이트하여 중복 보고 공문 감축.

**나. 교육지원청의 학교지원기능 강화 관련 정책**

**▣ 교육지원청의 자체사업 검토**

**1) 필요성**

- 본 연구의 결과 경상남도 교육지원청의 자체 사업 필요에 대한 인식차이가 있는 것으로 나타남. 교육지원청의 자체사업이 단위학교의 업무를 가중 시킬 수 있음. 예) 교육지원청 자체사업의 내용이 단위학교와 업무와 무관하거나 중복되는 경우, 또는 교육지원청 자체사업 행사를 위해 단위학교가 행사에 동원되는 경우 등

- 교육지원청 자체사업이 단위학교가 아니라 지자체와 연관되어 있는 경우도 교육지원청 교직원의 과다한 업무발생으로 연관될 수 있음. 교육지원청의 본질인 교육 지원업무에 맞는 '선택과 집중'에 맞도록 자체사업 조정을 고려할 필요가 있음.

**2) 실천방안**

- 교육지원청 차원에서 추진되고 있는 자체사업의 당위성에 대한 점검 및 축소·폐지에 대한 검토가 필요함. 사업 정비를 통해 지역 특색을 살린 맞춤형 교육체제 구축.
- 교육지원청 특색사업 검토 후 행복교육지구가 형성된 지역은 가능한 경우 교육지원청 자체사업을 시행하지 않고 행복교육지구사업으로 대체하는 것도 검토할 필요가 있음.

**▣ 교육지원청내 각종 센터, 직속기관 사업 분석 및 운영 방법 다각화**

**1) 필요성**

- 학교교육의 책무성과 자율성을 높이고 단위학교에 대한 서비스 지원기능을 높이기 위해 도교육청 및 교육지원청 직속기관에 대한 사업진단 필요. 분석 후 교육지원청 개선방향에 맞는 직속기관 및 재구조화 방안 모색
- 분석을 통해 미래사회에 기여할 수 있는 지원기관으로서의 역할과 기능 재정비 필요. 직무 분석시 담당부서별로 조직진단을 하되, 조사자는 직접 현장을 통한 조사 분석을 실시 할 필요가 있음(서류상의 검토와 분석보다 현장의 실태를 반영한 조사 분석 필요).

**2) 실천방안**

- 사업/조직분석은 사업운영 실태 분석, 성과분석, 기능·세부사업 분석 및 재설계를 통해 효율적 운영 및 정비 방안 제시
- 교육지원청의 지원 인프라 현황, 부속기구 현황, 각종 센터 조직 및 운영 실태, 직속기관 사업 및 인력 운영 현황 등 교육지원청의 운영 능력에 맞춘 직속기관 활성화 방안 제시.
- 각종 센터의 효율적 운영을 위한 선택과 집중, 확대·통합·폐지 확대 방안. 교육지원청으로부터 독립적으로 운영 가능한 직속기관 발굴 및 운영 방법 검토. 최종적으로 교육지원청 내 각종 센터 및 직속기관 사업운영의 재구조화 논리 제시

▣ 교직원 업무매뉴얼 운영 점검 및 정책일몰제 운영 점검

1) 필요성

- **교직원 업무매뉴얼 운영 점검:** 2019년 현재 경상남도내 교직원업무적정화 매뉴얼 및 학교업무다이어트 방안 등 다양한 학교업무적정화 노력들이 존재하나 연구결과 단위학교가 체감하는 업무적정화와는 여전히 차이가 있는 것으로 나타남. 매년 업무적정화 추진계획을 수립하지만 추진계획 내용이 유사하고, 추진실적을 학교로부터 관행적으로 요구하며 기존 사업에 대한 평가나 피드백도 부족한 경우가 많음.
- 학교업무적정화를 위한 교육지원인력 및 교직원 업무 매뉴얼을 매년 점검하고 수정할 필요가 있음. 소규모 학교와 같이 지원인력이 역할마다 배치되지 않는 경우, 지원인력을 통합하여 운영하다보면 본연의 업무 이외에 다른 업무를 요구하는 경우가 발생할 수 있음. 현장의 특성을 고려하여 운영될 수 있도록 관리자의 융통성 발휘에 대한 규정이 포함될 필요가 있음.
- **정책일몰제관련:** 새로운 교육정책은 누적되거나 이미 폐지되었거나 새로운 정책으로 통합 시행되는 내용에 대한 공지가 부족하여 불필요한 업무가 누적되어 단위학교에서는 시행되고 있는 실정임. 이에 정책일몰제 점검 및 공지가 필요함. 학교업무적정화와 정책일몰제의 현장 착근 상황을 점검하고 각급 학교의 업무적정화(일하는 방법 개선)를 위해 교육청 차원의 컨설팅 지원방안을 모색할 필요가 있음.

2) 실천방안

- **초·중학교 등급별로 나눠 컨설팅단(교육전문직, 초·중·고.교원, 행정직) 구성:** 교육지원청별/학교급별 컨설팅학교 선정. 결과에 대해 우수사례와 미흡사례를 발굴하고 공유 하고 이를 바탕으로 학교자체 점검 및 시행 장려. 이후 학교 업무정상화 정책 현장 정착방안 수립하도록 유도
- **컨설팅 내용:** 교직원 업무매뉴얼 운영의 실효성 점검. 학교업무적정화 점검, 정책일몰제 관련 폐지업무 점검, 학교 행정업무 효율화, 담임교사 행정업무 제로화 등 교무행정 지원 사항을 컨설팅 함. 컨설팅 후 교직원업무매뉴얼 수정 및 업무일몰제 결과 공지. 법적 근거가 없는 교육부 자체 사업에 대한 검토 및 감축

▣ 교육지원청의 단위학교 행정지원업무 효율화 추진

1) 필요성

- 단위학교에 요구하는 각종 조사와 자료입력관련 업무들의 효율적 관리 필요. 교육지원청에서 단위학교에 요구하는 각종 자료와 서식에 대한 사전제공으로 학교행정업무시간 경감 필요. 교육지원청에서 단위학교에 표준화된 각종 서식 및 자료 제공.
- 앞서 제언으로 제시한 정보공유 플랫폼(기존 업무포털 시스템 개선)을 통해 도 교육청 단위 각종 교육 관련 예규, 규정, 지침, 단체협약사항 등을 법규, 예규, 협약사항을 공지. 새로운 업무 시행의 경우 도교육청과 교육지원청은 담당업무 부서를 지정한 후 단위학교에 업무전달을 할 필요가 있음.

2) 실천방안

- 관행적인 단위학교 자체 계획 수립 요구 지양. 학교에서 필요한 자료를 사전에 교육지원청에서 동일하게 제공하는 것 필요(예: 가정통신문, 자체점검표 등).
- 각종 점검 및 제출 서류 간소화(관행적 분기별, 학기별, 학년별 실적 제출 요구 지양), 예: 계약제교원 인력풀제 운영시 경력증명서의 양식을 엑셀파일의 호봉확정표의 표기 내용과 일치시킨다면 각급 학교에서 계약제교원의 호봉확정에 큰 도움이 될 것으로 예상함.
- 일선 학교에서 관련 매년 변경된 법규나 지침, 단체 협약사항을 쉽게 접근할 수 있도록 정보공유플랫폼(업무포털시스템) 내용 업데이트.

▣ 교육지원청 표준업무매뉴얼 개발 및 보급

1) 필요성

- 교육지원청 근무인력의 80%가량이 행정직임. 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위해서는 행정직과 교육전문직 간 표준화된 업무분장이 필요하며 이를 기준으로 한 점검이 이루어져야 됨.
- 교육지원청별 사업 운영 및 인력 운영 등과 관련하여 다른 방식의 업무처리가 발생하고 있음. 각 교육지원청의 유사한 사안에 대한 다른 업무처리로 인한 혼선 예방과 적정 업무량 배분, 구체적인 업무 구분, 책임과 권한의 명확한 한계 설정



정 등 효율적 업무 시행을 위해 표준업무매뉴얼 개발이 필요함.

- 교육지원청내 교육인력, 행정인력, 지원인력 등 인력구성별, 직무별 표준업무 매뉴얼 개발 필요. 이를 통한 지역마다 동일한 민원처리와 사업운영도 가능.
- 소규모 교육지원청과 같이 지원인력이 역할마다 배치되지 않는 경우, 지원인력을 통합하여 운영하다보면 기본업무 이외에 다른 업무를 요구하는 경우가 발생할 수 있음. 현장의 특성을 고려하여 운영될 수 있도록 관리자의 융통성 발휘에 대한 규정이 포함될 필요가 있음.

**2) 실천방안**

- 교육지원청 표준업무매뉴얼 관련 T/F팀을 구성하여 매뉴얼로 관리할 업무 선정(분야와 세부 업무 확정). 표준업무매뉴얼 정리 및 관련자들을 통한 검증 작업 실시. 이후 개발내용을 표준업무매뉴얼 홈페이지 탑재
- 매년 표준업무매뉴얼 운영 평가 실시후 관련 T/F팀을 통한 내용 수정.
- 업무의 지나친 세분화는 자제. 기타규정으로 교육장이 교육지원청의 특성을 고려하여 업무를 할당할 수 있는 권한을 규정으로 명시.

**▣ 수학여행 및 현장체험학습 온라인 시스템 운영**

**1) 필요성**

- 단위학교에서는 교육지원청의 수학여행 또는 체험학습 관련 컨설팅 후 업무가 줄어드는 것이 아니라 오히려 늘어난다는 지적이 있음. 실질적인 도움을 제공하는 컨설팅을 위해 수학여행 및 학교 현장체험학습 관련 ONE STOP 운영서비스를 제공하는 온라인 시스템 운영 필요.
- 수학여행 사전 답사 프로그램 개발·운영 및 이와 관련한 교육지원청 통합서비스 필요. 학교 현장의 안전한 수학여행/체험학습을 위한 계획, 운영, 평가, 공유 서비스를 제공. 타시도 운영의 예) 부산시교육청 안전체험학습 지원서비스 ([http:// schooltrip.pen.go.kr](http://schooltrip.pen.go.kr))

**2) 실천방안**

- 앞서 제안한 정책 중 하나인 교육지원청마다 운영하는 정보공유 플랫폼에 수학여행 및 현장체험학습 온라인 시스템 함께 구축 또는 도교육청 차원에서 독립적으로 온라인 시스템 개발·운영

- 탑재내용1) 수학여행 및 현장체험학습 추진 절차, 계획, 검토, 결과처리 등 복잡한 업무를 교사들이 쉽게 처리를 할 수 있도록 각 단계의 주의사항 및 모든 양식을 온라인에서 지원
- 탑재내용2) 계획관련 내용: 온라인 맞춤 체험학습 업무 매뉴얼공유, 업무 단계별 문서 양식, 업무 진행 단계 점검 내용, 수학여행 및 체험학습 운영 자료집 제공. 수학여행 안전매뉴얼(학생 소지용 모바일 매뉴얼) 및 테마 프로그램 개발.
- 탑재내용3) 운영관련 내용: 장소 정보 소개, 팁, 유의사항 포함, 상황별 안전지도 내용, 응급상황별 설명 및 동영상 자료, 장소별 미션(학습 과제) 제공 및 처리, 학생별/미션별 결과처리. 수학여행 및 안전체험관련 프로그램 내용 제시. 위험표시 스티커 제작 및 지원
- 탑재내용4) 프로그램 평가관련 내용: 온라인 만족도 평가 서비스 제공
- 탑재내용5) 그 외 공유 내용: 숙박업체, 여행사, 운송업체 등 업체별 평가 정보 공유, 체험학습 장소에 대한 내용 수정 기능을 통한 정보 업데이트 가능.

**▣ 교육지원청내 영재학급 운영 방식 제고**

**1) 필요성**

- 2015년 업무경감 관련 보고서부터 영재학급 운영 폐지를 제출하였으나 크게 달라진 점이 없음. 발명영재 학급은 학급의 개념으로 운영될 것이 아닌 학생동아리 활동활성화 차원에서 접근하는 것이 필요함. 그 외 영재교육을 위해 활동은 교육지원청에서 운영하는 영재교육원 활동으로 통합하여 운영하여 단위학교의 업무 부담을 줄이는 방안도 검토.
- 단위학교에 영재학급을 편성할 만큼 대상자가 있는지 고민해야 함. 교육지원청에 따라서는 학생 채우는 것이 또 다른 업무가 되어 있으며 영재학급에 맞지 않는 학생을 배정하기도 함. 초등학교의 경우에는 학부모 의욕으로 선발되는 학생이 많으며 민원도 야기되고 있으며, 실제 영재 보다 일반학생 위주이거나, 일부 학생들에게만 편중된다는 민원이 발생함.

**2) 실천방안**

- 교육지원청별 운영 현황 및 학생 모집 현황을 파악한 후 인원이 적은 단위학교의 영재학급을 폐지하고 교육지원청 중심의 영재학급을 확대하여 운영함. 단



위 학교에서는 교사 수급이 어려운 경우 지역교육청에서 운영

- 군 지역을 중심으로 지역공동영재학급 운영하고 단위학교에서 영재학급 운영 폐지함. 학교 및 지역별로 차이가 많은 경우 규모를 축소하고 지역별 중심학교 또는 사이버 영재원 중심으로 운영될 필요가 있음.
- 선발에 대한 민원을 잠재우고 바람직한 운영을 위해 영재 관별 및 선발도구의 타당화와 영재교육기관 모집정원 적정화 검토.

## 다. 단위학교 지원 기능강화 관련 정책

### ▣ 단위학교의 시설공사 계약 업무 교육지원청으로 이관

#### 1) 필요성

- 단위학교에서 자체 시설계약업무 중 1천만원 이상 계약업무를 교육지원청으로 이관해서 실시하는 방안이 몇 년 전부터 검토되었으나 제대로 정착되지 못함.
- 단위학교 담당자들은 시설공사와 관련한 전문성 부족으로 큰 금액 단위의 시설공사 계약을 단위학교에서 직접 계약, 발주 및 집행하는데 어려움이 있음. 교육지원청의 시설 및 계약 전문 인력이 단위학교 관련 시설계약 업무를 발주·집행할 필요가 있음.

#### 2) 실천방안

- 교육지원청의 교육비특별회계 학교시설공사 경우: 대상 금액을 1천 만원 이상으로 확대 시행. 단위학교의 학교회계 학교시설사업비도 교육지원청에서 일괄 집행하는 방안 검토.

### ▣ 단위학교의 예산 운영 자율권 강화

#### 1) 필요성

- 예산이 있는 곳에 업무가 발생함. 바람직한 학교업무정상화를 도모하고 단위학교 교원이 교육활동에 전념하는 학교 문화를 정착시키기 위해서는 단위학교를 위한 지원 예산이 증가되고 이의 운영 자율권이 강화되어야 함.

#### 2) 실천방안

- 목적사업을 축소하는 대신 학교기본운영비를 인상하여 교육과정 다양성·자율성 강화할 필요 있음. 목적사업을 축소하고 정책사업 및 권장사업으로 전환하여 학교의 선택과 자율을 강화할 필요 있음.
- 예산운영에 대해서는 자율형 종합감사 시행이 계속 정착될 필요 있음. 사회적 배려 대상자 비율에 따른 학교운영비 지원확대를 고려할 필요 있음.

### ▣ 교육활동 중심의 단위학교 조직 재구조화 필요

#### 1) 필요성

- 단위학교에서는 학생중심 교육과정의 운영을 위해 교감을 중심으로 한 교무행정팀이 교육과정 지원 업무를 전담하고, 담임교사 중심의 교원들은 수업과 생활교육에 전념할 수 있도록 재구조화가 필요함.
- 교원업무적정화 차원을 넘어 학교업무적정화를 위해 교육지원청으로 축소, 통합, 폐지 또는 교육지원청으로 이관되어야 할 업무 점검. 교육지원청내 통합지원센터가 설치된다면 단위학교에서 이관될 수 있는 사항들을 점검할 필요가 있음. 또한, ‘교육활동 중심 학교조직 재구조화’를 위한 TF팀 중심으로 교육활동 및 교육과정 중심으로 학교조직 재구조화 실시.
- 단위학교 ‘교육활동 중심학교조직 재구조화’를 위해서는 학교 구성원들의 민주적 절차와 합의 과정을 바탕으로 한 업무 분장 조정 및 갈등업무에 대한 조정이 필요함. 또한, 학교별 교육과정, 특색사업, 역점과제, 선택사업에 따른 업무와 교직원 역량 분석 및 역량 강화도 필요 함.

#### 2) 실천방안

- 교육활동에 필요한 예산 지원 외 공모사업 축소 또는 교육과정 연계 사업선택제로 공모방식 개선. 교육활동 중심 업무분장 자체점검표 개발. 조직재구조화 TF팀 조직 및 운영을 통해 학교조직 재구조화 지원(희망교) 학교 대상 우선 점검 실시.
- 교육과정 개발을 위한 전문학습공동체 및 전문요원 연수 후 수업나눔 네트워크 구성 및 운영. 교육지원청마다 단위학교를 위한 보결전담교사 운영 실시.
- 교육지원청 또는 외부기관으로 이관되어야 할 업무 점검. 예) 교감의 호봉 재

획정 업무, 학교자율감사 완전이관, 기초학력 미달학생 지도, 청렴관련 업무 축소, 방과후 강사 채용, 학폭심의위원회, 단위학교의 각종 관리 업무 및 시설 관련 업무 등

## ▣ ‘교무행정지원 업무전담교사’ 또는 ‘교무행정지원 팀’ 운영 확대

### 1) 필요성

- 4차 산업시대를 맞이하여 교육의 개별형, 맞춤형 학생지원과 일반행정과 교무 행정 외 교사의 교육활동 업무의 양도 많아지고 있음. 교원의 교육활동의 교무 행정을 지원하기 위해 교육공무직원이 존재하지만, 소속이 행정실로 구분되어 있어 실제 교원의 교육활동업무지원에 한계가 있음. 교육활동업무에 이해와 책임을 담보할 수 있는 교원신분의 교무행정 지원인력이 필요함.
- 교사가 수업과 생활지도에 전념할 수 있는 교육환경 마련을 위해 전문적인 교육활동업무 지원 인력이 필요함. 실제 일부학교에서는 교원 중 일부를 교육활동업무 전담교사로 전환하여 학교운영의 효율화를 이루고 있음.

### 2) 실천방안

- 학교업무를 1) 교육활동, 2)교육지원(교무행정), 3)일반 행정업무로 분류하고 학교 규모, 보직교사 수, 교육지원인력 수 등을 고려하여 교감을 중심으로 교무행정지원팀 또는 업무전담교사를 운영.
- 교육행정지원팀 또는 담당교원은 교원이 수행해야할 의무 수업시수를 감축하고 필요한 교무활동업무를 지원함. 교원의 교무기획 및 교육지원 관련 행·재정 업무 담당. 교무 및 연구부장, 기존의 지원인력과 교육청 지원 전담인력을 교무행정전담팀에 배치하여 공문서 및 에듀파인 등의 행정업무 처리
- 기존의 방식과 같은 교무행정 지원인력을 선발하기보다 교원자격증이 있는 ‘교무행정지원 전담교사’를 선발하는 것도 고려할 필요가 있음. 현재 경상남도 내 ‘강사지원 선도학교’에 시범운영 중인 업무전담교사에 대한 효과성 진단 후 학교 유형에 맞는 지원 형태 제시. 차후 교육행정지원 전담교사 업무 분장 표준안도 마련할 필요 있음.

## ▣ 단위학교내 효율적인 결재시스템 및 공문 처리 방법 필요

### 1) 필요성

- 교원행정업무 경감을 통한 학교교육정상화를 위해서는 교원과 행정직원, 교육 공무직의 참여와 소통을 통한 효율적 운영방법 확보가 절실히 필요함. 효율적인 보고 및 공문 처리 방법 필요: 결재 시스템 간소화를 통한 업무경감 가능

### 2) 실천방안

- 결재 시스템(위임 전결) 규정의 확대로 행정 업무를 간소화하고 교직원에게 자율성과 책무성을 부여함. 업무포털시스템의 개선과 함께 위임·전결 규정 재정비를 통한 위임 전결 규정의 확대로 행정 업무를 간소화하고 교직원에게 자율성과 책무성을 부여함.

## ▣ 단위학교 조직문화 변화와 관리자의 리더십 함양

### 1) 필요성

- 현재 교육인력, 행정인력, 지원인력 간 관계가 주로 상하관계로 형성되어 상호간 오해의 소지가 잠재되어 있는데, 이러한 학교조직의 분위기를 극복하기 위한 리더십 변화가 필요함. 학교 내 인력의 구조적인 문제와 함께 소통의 부재, 교장의 리더십 부족 등도 제기됨.
- 학교조직은 성격상 문서화된 기준만으로 분명한 역할구분이 어려운 경우가 있음. 따라서 단위학교의 관리자는 현상을 직시하고 상황에 적절하게 개입하여 협력과 조력 관계로 변화시킬 필요가 있음. 하지만 과도한 리더십 발휘가 우려되는 상황도 발생하므로 학교장의 민주적 의사소통을 통한 리더십 발휘 필요.

### 2) 실천방안

- 단위학교 교직원 대상 조직문화 및 학교장 리더십 개선을 위한 ‘학교민주주의 지표’개발 이를 통한 반영 조치 필요.
- ‘조직문화 개선을 위한 모니터링’ 실시 및 정기적 인식 조사 필요. 조직문화 개선을 위한 교육지원청내 연수 및 지역단위 학교장 전문학습공동체 활성화.

**▣ 학교장의 재량권 강화를 통한 학교심의위원회 업무 감소**

**1) 필요성**

- 2014년 이후 학교운영위원회 심의대상 안건 다이어트가 이루어지고 있음. 학교의 자율성, 학교장의 재량권 강화와 민주적인 학교 운영을 위한 학교운영위원회의 강화는 대립적인 학교운영의 두 관점임.
- 학교장의 리더십향상과 더불어 미래교육의 방향에 맞는 학교자치 문화 형성을 위해 학교장의 재량권을 강화하고 이를 통한 학교심의위원회 안건 감소를 유도할 필요도 있음.

**2) 실천방안**

- 최근 5년 동안의 학교심의위원회 의결건수와 학교장 자체 의결 건에 대한 통계 추이 파악. 법규위반이나 심의사항 사례 파악 후 학교심의위원회를 통한 법규심의 사항 사례집 제작.
- 법규심의사항 관련 사항 외 학교장 재량권을 강화하는 방향으로 유도. 학교심의위원회 운영 필요사항에 대해서만 도교육청에서 명시하고 공문에 명시되지 않는 사항은 학교장의 재량을 통한 자율운영이 되도록 함.

**라. 미래지향적 개선 정책**

**▣ 교원업무적정화를 위한 교직원 인력 충원**

**1) 필요성**

- 교원업무경감 정책은 오랫동안 중앙정부차원에서 지속적으로 추진되어온 교육정책의 하나임에도 그 결과가 만족스럽지 못함. 시간의 경과에 따라 교육수요자들의 요구 증대, 각종 감사자료 등 행정적 필요에 의하여 오히려 학교현장에서는 교직원들의 업무가 감소되기 보다는 증가되고 있다는 불만이 제기 되고 있는 실정임.
- 현재의 교육인력 총량제로서는 획기적인 교직원업무경감 착근에 한계가 있음. 학생에게 양질의 교육을 제공하고 교육수요자의 기대에 부응하기 위해서는 정부차원의 교직원인력 수급정책이 필요함.

**2) 실천방안**

- 학교업무정상화를 위해서는 본질적 요인인 교직원 부족이 충원되어야 함. 이에 대하여 전국 시도교육청은 한 목소리로 정부에 충원을 요구할 필요가 있음.

**▣ 지자체와 협력을 통한 ‘교육환경관리공단(가칭)’ 설립 추진**

**1) 필요성**

- 도교육청과 교육지원청 차원에서 조직/인력 재구조화는 필요하나 기존의 교직원인력 총량제로서는 현재의 인력충원이 현실적으로 어려움. 지방자치와 지방교육자치 시대를 맞이하여 지자체와의 협력을 통해 조직 및 인력 재구조화의 획기적 방안 필요.
- 지자체와 공동설립 가능한 전문 인력 및 조직을 파악하여 ‘교육환경관리공단’화 추진 필요. 전문 분야들을 ‘관리 공단화’하여 전문성 향상과 인력관리의 효율화를 추구하는 방식도 장기적 관점에서 검토할 필요가 있음.

**2) 실천방안**

- 지자체와 협력하여 교육환경 중 외부 관리공단으로 분리 가능한 분야 검토. 지자체와의 ‘관리공단’을 추진을 통해 관련 업무를 위탁. 사후 평가를 통해 효율적이고 지속가능한 방안 모색.

**▣ 교육중간지원조직을 통한 방과후 학교, 돌봄교실 등의 교육복지 사업 운영**

**1) 필요성**

- 각종 교육복지 사업, 방과후 교육, 돌봄교실, 진로체험, 문화예술교육 등 다양한 교육 사업을 진행하는 있어 단위학교는 지역의 교육자원이 필요함. 학교중심의 교육복지사업(방과후 학교 등) 운영체제의 한계를 극복하고 전문적, 체계적 교육 활동을 관리, 지원 등의 컨트롤 타워 기능을 수행할 수 있는 외부기관이 필요함.
- 지자체의 예산지원 가능성 측면에서 단위학교의 각종 교육 사업을 함께 수행할 수 있도록 교육청과 지자체 합작의 ‘교육중간지원조직’ 설립을 검토할 필요가 있음. 또 다른 방안으로 마을교육공동체가 교육중간지원조직으로 확장되고

주체적인 운영기관이 되어 방과후교육, 돌봄교실 등을 운영하는 것도 검토할 필요 있음.

- 현재 행복마을학교의 경우: 마을교육공동체 사업이 학교를 위해 지역자원을 동원하는 형태로 되어 있거나 현실적으로 학교의 일이 덜어지기보다 학교의 부담으로 느껴지는 양상임. 행복교육지원센터가 중간지원조직의 역할을 담당해야 하나 교육청 소속으로 점점 주체적 역할을 하는데 어려움이 있음. 따라서 이를 교육중간지원조직(지역교육자치회 또는 공익재단)화하여 지역교육의 또 다른 구심점으로 출발하게 하는 것도 검토할 만함.

## 2) 실천방안

- 미래지향적 교육조직 개편 TF를 구성하여 거시적 사안이지만 점진적으로 의논의할 필요있음. 교육중간조직의 경우 그 예를 행복마을학교나 교육지구를 통해 가능성과 해법을 모색할 수 있음. 차후 미래지향적 교육정책으로 검토할 필요 있음.
- 지자체와 교육청은 예산, 인력지원을 통해 교육중간지원조직의 안정적 운영 기반을 마련하여 교육복지사업을 통합적으로 추진하도록 하는 체계를 마련. 단, 지역사회 중심의 교육자원 활용과 교육사업 운영을 위한 교육중간지원조직(지역교육자치회 또는 공익재단) 설립은 지자체와 교육청의 철학 공유, 지자체와 교육청, 지역사회와 학교간 협력을 위한 신뢰가 전제 되어야 하고, 이해 관계자들의 사회적 공감대가 형성되어야 함.
- 현재 시행되는 행복마을학교의 정착과 역할이 미치는 긍정적 결과를 검토한 후 각종 교육복지 사업, 방과후 교육, 돌봄교실, 진로체험, 문화예술교육 등 다양한 교육사업을 진행하는 지역사회 중심의 교육중간지원조직(지역교육자치회 또는 공익재단) 설립을 검토.

## 참고문헌

- 각 시·도 교육지원청 홈페이지 교육지원청 조직구성도.  
고고진, & 김이경(2003). 한국교육개발원.  
교육과학기술부(2008). 자율적이고 창의적인 학교운영 기반 조성을 위한 학교규제지침 일괄정비 계획.  
교육과학기술부(2009). 학교단위 책임경영을 위한 학교자율화 추진방안.  
교육과학기술부(2010a). 선진형 지역교육청 기능 및 조직 개편방안.  
교육과학기술부(2010b). 제2차 교육개혁 대책회의. 2010.4.26.  
교육과학기술부(2011). 지역교육청 기능개편 추진상황 보고.  
김남순(2004). 지역교육청, 단위학교를 지원할 수 있어야: 단위학교 발전과 지역교육청의 역할. 교육개발, 35(2), 36-40.  
김성열(2008). 시·도교육청의 기능 및 구조 개편 방안. 교육행정학연구, 16(3), 28-60.  
나민주·하봉운·장덕호·이덕난·이수경(2018). 지방교육자치 강화를 위한 권한 및 사무 배분 방안연구. 전국시도교육감협의회.  
양승실(2010). 지방교육 행·재정체제 선진화 방안 연구 (RR2010-06). [KEDI] 연구보고서.  
이덕난(2012). 교육지원청 개편 정책의 쟁점 및 개선방안. 국회입법조사처 현안보고서(V. 163).  
임연기·송기창·조석훈·박삼철(2010). 지방교육행정체제 선진화 방안. 한국교육행정학회.  
전국교육정책연구소네트워크(2019). 2019전국교육정책연구소네트워크 하반기 공동워크숍 자료집.  
최영출(2010). “지역교육청의 기능과 조직개편 방향”. 한국지방교육연구센터 창립 2주년 기념학술대회. 충북: 충북대학교 한국지방교육연구센터.  
최영출·김민희·박수정·박정수·이기우(2008). 지역교육청의 조직 및 기능 개편 연구. 충북대학교 한국지방교육연구센터.  
최영출·금창호·박수정·서범중·이지혜(2009). 지역교육청 기능 재정립 및 조직 재설계 연구. 충북대학교 한국지방교육연구센터.



- 최준렬(1998). 지역교육청의 기능 및 구조 개편 방안. 교육행정학연구, 16(3), 61 - 88. (2003). “지방교육행정체제의 기능 강화 방안”. 제4회 교육연구 개발 연계체제(ER & DNetwork) 교육현안세미나 자료집, 49-66.
- 표시열·정영수·정순원(2010). 지역교육청 기능·조직 개편 관련 법령정비 방안 연구. 고려대학교 산학협력단, 교육과학기술부 최종보고서.
- 하정윤·나민주(2014). 시스템 사고에 기반한 ‘지역교육청 기능 및 조직 개편’정책의 문제 및 원인 분석. 한국시스템다이내믹스연구, 15(2), 75-96.
- 황준성·현주·김성기·장덕호(2011). 교육지원청의 기능 개편 안정화 방안 연구. 한국교육개발원연구보고 RR 2011-10.
- 황준성·김성기·조옥경·유기웅·박주형(2012). 지역교육청 조직·기능 개편 우수 사례 및 요구 분석연구. 한국교육개발원 현안보고 OR 2012-04. 지방교육자치 강화를 위한 권한 및 사무배분 방안연구(2017)

## 부록 1] 단위학교 교직원대상 설문지

## 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원업무 강화를 위한 개선 방안 연구

안녕하십니까?

경상남도교육청 직속기관인 경남교육연구정보원에서는 **교육지원청의 학교현장지원 기능을 분석하고 관련된 문제점과 개선방안을 모색**하고자 “경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선방안 연구”를 수행하고 있습니다. 이 연구의 일환으로 일선 학교 교직원들을 대상으로 설문조사를 실시하게 되었습니다.

응답해주신 자료는 통계법 제33조(비밀보호)에 의해 철저히 보호되며, 연구 목적 이외에 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다.

본 설문조사는 온라인으로 진행되오니 「설문시작하기」 버튼을 누르시면 응답을 시작할 수 있으며, 「응답완료」 버튼을 누르시면 완료됩니다.

설문에 협조해 주심에 다시 한 번 감사드립니다.

2019. 6

경상남도교육청 교육연구정보원 정책연구소 구경호

055-269-0706, hoyakoo@korea.kr



<교육지원청 기능 개편>

정부는 2010년 9월 1일자로 전국 지역교육청 모두가 '교육지원청'으로 재출범하도록 하였습니다. **재출범의 목표는 교육지원청이 교육현장의 새로운 수요에 효과적으로 대응하여 교사·학생·학부모를 지원하는 서비스기관으로 거듭나고자 함**이며, 이를 위해 기능, 조직 및 인사 등 하위 지원체제에 대한 전면적인 변화를 계속 유도하고 있습니다.

※ 다음은 간단한 인구통계학적 질문입니다. 해당되는 곳에 ✓표 해 주십시오.

<b>소속 지역</b>	___ ① 창원	___ ② 진주	___ ③ 통영	___ ④ 사천	___ ⑤ 김해
	___ ⑥ 밀양	___ ⑦ 거제	___ ⑧ 양산	___ ⑨ 의령	___ ⑩ 함안
	___ ⑪ 창녕	___ ⑫ 고성	___ ⑬ 남해	___ ⑭ 하동	___ ⑮ 산청
	___ ⑯ 함양	___ ⑰ 거창	___ ⑱ 합천		
<b>학교 급</b>	___ ① 유치원	___ ② 초등학교			
	___ ③ 중학교	___ ④ 고등학교			
	___ ⑤ 특수학교				
<b>구분</b>	___ ① 교장·교감	___ ② 교사			
	___ ③ 행정실장	___ ④ 주무관 및 교육공무직원			
<b>재직 경력</b>	___ ① 5년 미만	___ ② 5년 이상~10년 미만			
	___ ③ 10년 이상~15년 미만	___ ④ 15년 이상~20년 미만			
	___ ⑤ 20년 이상				

I. 다음은 경상남도교육청소속 교육지원청과 관련한 인식 질문입니다. 각 문항을 읽고 가장 비슷하다고 생각되는 번호에 ✓표 해 주십시오. ✓

문항	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 지역교육청에서 교육지원청으로 개편된 근본 취지인 '학교지원기능'은 전반적으로 잘 이행되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2 교육지원청의 단위학교에 대한 관리·감독·규제 위주의 업무가 축소되었다 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3 도교육청과 교육지원청 간 역할이 합리적으로 조정되어 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4 교육지원청의 업무분장은 단위학교에 능동적으로 대처하도록 구조화되어 있다.	①	②	③	④	⑤
5 때로는 교육지원청의 행정 요청사항이 많아 단위학교의 교육활동에 방해가 된다.	①	②	③	④	⑤
6 교육지원청 소속 교육전문직들의 업무 전문성이 높아졌다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7 교육지원청은 위계적인 소통이 아니라 민주적이고 수평적인 소통을 하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8 교육지원청은 단위학교의 요구를 수렴하기 위한 주기적인 설문조사 등을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9 교육지원청이 추진하는 지역별 특색 사업은 계속 유지되어야 할 필요가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10 학교지원 강화를 위해 교육지원청의 재구조화가 계속 이루어져야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

**II. 11번부터 16번까지의 문항은 교육지원청의 기능과 관련한 만족도와 중요도 질문입니다. 각 문항을 읽고 만족하시는 정도에 따라 ✓표 해 주십시오.**

만족도						문 항	중요도				
전혀아니다 매우그렇다					보통		전혀아니다 매우그렇다				
11	①	②	③	④	⑤	학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)	①	②	③	④	⑤
12	①	②	③	④	⑤	학교현장지원 기능(시설·설비·정보 인프라 등)	①	②	③	④	⑤
13	①	②	③	④	⑤	교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화 등)	①	②	③	④	⑤
14	①	②	③	④	⑤	학부모지원 기능(학부모 교육, 진학 상담 및 학부모회운영 지원 등)	①	②	③	④	⑤
15	①	②	③	④	⑤	학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능	①	②	③	④	⑤
16	①	②	③	④	⑤	교원인사 및 행·재정적 업무 지원 기능	①	②	③	④	⑤
17	①	②	③	④	⑤	지역, 학교, 학생 및 학부모들에 대한 교육복지 서비스 지원(진로진학 상담, 부적응 학생 지원 등)	①	②	③	④	⑤

**III. 17번부터 20번까지의 문항은 교육지원청의 장학 지원 기능과 관련한 만족도와 중요도 질문입니다. 각 문항을 읽고 만족하시는 정도에 따라 ✓표 해 주십시오.**

만족도						문 항	중요도				
전혀아니다 매우그렇다					보통		전혀아니다 매우그렇다				
18	①	②	③	④	⑤	교육과정 지원(교육과정, 수업활동, 평가 등)	①	②	③	④	⑤
19	①	②	③	④	⑤	교수학습활동 지원(수업컨설팅, 자율장학, 연수, 교과교육활동 등)	①	②	③	④	⑤

만족도						문 항	중요도				
전혀아니다 매우그렇다					보통		전혀아니다 매우그렇다				
20	①	②	③	④	⑤	학교·학급경영(민주적 학교문화 조성, 조직/인사관리, 학급운영, 지역사회관계 등)	①	②	③	④	⑤
21	①	②	③	④	⑤	교육정책 수행(교육부, 도교육청 및 교육지원청 자체 정책 사업 등)	①	②	③	④	⑤

**IV. 다음은 교육지원청의 기능 중 개선사항을 위한 질문들입니다. 아래는 교육지원청의 기능을 분류한 예입니다. 보기를 참조하여 답변하시기 바랍니다.**

**<보기> 교육지원청의 기능 예**

- ① 학생지원 기능(학폭, 방과후, 돌봄 운영 등)
- ② 학교현장지원 기능(시설·설비·정보인프라 등)
- ③ 교원지원 기능(교권보호, 교사업무 적정화 등)
- ④ 학부모지원 기능(학부모 교육, 진학상담 및 학부모회운영 지원 등)
- ⑤ 학교·교사에 대한 컨설팅 장학 기능
- ⑥ 교원인사 및 행·재정적 업무 지원
- ⑦ 지역, 학생·학부모들에 대한 교육복지 서비스 지원(진로진학 상담, 부적응 학생 지원 등)
- ⑧ 관리 감독 기능
- ⑨ 교육지원청의 지역별 특색 사업
- ⑩ 교육지원청내 각종 센터 운영(Wee 센터, 수학체험, 특수교육원, 영재교육원, 유아교육원 등)
- ⑪ 각종 센터 외 교육지원청 직속기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)
- ⑫ 기타(직접 기재: \_\_\_\_\_)

3-1. 교육지원청의 지원기능 중 **확대·강화 시켜야 할 기능**은 무엇입니까? 위의 보기에서 3개를 골라 순위대로 번호를 적어 주십시오.

1순위	2순위	3순위
-----	-----	-----

3-2. 교육지원청의 단위학교 지원기능 중 **축소·폐지·통합 해야 할 기능**은 무엇입니까? 위의 보기에서 3개를 골라 순위대로 번호를 적어 주십시오.

1순위		2순위		3순위	
-----	--	-----	--	-----	--

3-3. 앞 3-1과 3-2에서 응답한 교육지원청의 기능 중 확대/축소 사항에 대한 바람직한 **개선 방안**이 있다면 서술하여 주십시오.

개선방안	
------	--

V. 다음은 경상남도교육청 소속 **도교육청, 교육지원청 및 단위학교 사이의 개선사항**을 위한 질문들입니다.

<보기> 개선사항의 예

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| ① 도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정                 | ② 교육지원청과 단위학교 사이의 업무 조정         |
| ③ 도교육청과 교육지원청 사이의 의사결정 방식 개선            | ④ 교육지원청과 단위학교 사이의 의사결정 방식 개선    |
| ⑤ 도교육청 슬림화와 교육지원청 중심의 행정 혁신 및 조직 개편     | ⑥ 교육지원청의 자율적 예산편성(추경포함) 및 운영 강화 |
| ⑦ 학생지원 기능 중심으로의 교육지원청 업무 개편             | ⑧ 교육지원청 혁신에 대한 공감대 형성           |
| ⑨ 도교육청/교육지원청의 교육전문직 역량 강화               | ⑩ 도교육청/교육지원청의 교육전문직 업무지속성 확보    |
| ⑪ 도교육청내 교육전문직 충원(학생지원 인력 등)             | ⑫ 도교육청내 일반행정 인력 충원(학교지원 인력)     |
| ⑬ 교육지원청내 교육전문직 충원(학폭담당, 돌봄 등 학생지원 인력)   | ⑭ 교육지원청내 일반행정 인력 충원(학교지원 인력)    |
| ⑮ 단위학교내 인력 충원(행정담당 교사, 학폭담당, 행·재정 인력 등) | ⑯ 기타(직접 기재: _____)              |

4-1. **도교육청, 교육지원청 및 단위학교 사이에서** 개선/정리되어야 할 부분 무엇입니까? 위 보기에서 3개를 골라 순위대로 번호를 적어 주십시오.

1순위		2순위		3순위	
-----	--	-----	--	-----	--

4-2. 앞 4-1에서 응답한 **도교육청과 교육지원청 개선** 사항에 대한 바람직한 **개선 방안**이 있다면 서술하여 주십시오.

개선방안	
------	--

♥ 설문에 응답해 주셔서 감사합니다. ♥

# 교육지원청 교육전문직 및 교직원대상 설문지#

부록1의 내용과 동일하나 일부 문항의 질문 용어만 바꾸어 사용.

II. 11번부터 16번까지의 문항은 교육지원청의 **기능과 관련한 실행도와 중요도** 질문입니다. 각 문항을 읽고 만족하시는 정도에 따라 **✓표** 해 주십시오.

III. 17번부터 20번까지의 문항은 교육지원청의 **장학 지원 기능과 관련한 실행도와 중요도** 질문입니다. 각 문항을 읽고 만족하시는 정도에 따라 **✓표** 해 주십시오.



**부록 2] 교육지원청 개선방안 범주 목록(교육전문직,행정직)**

No	하위 범주(43개)	No	하위 범주(43개)
1	각종 센터를 도교육청으로 이관	44	영재교육원 폐지
2	거점화로 구조개편 필요	45	영재교육원을 진로체험센터에서 통합 운영
3	경찰서로 학폭업무 이관	46	예산인력지원
4	공업시설인력보충	47	온라인 화상회의시스템 도입_업무 경감
5	관리감독 기능 축소	48	외부 용역화 추진
6	관리감독 보다 교육청의 지원기능/장 학기능 강화	49	Wee센터 및 특수교육 센터 확대
7	교권 보호 시스템	50	은퇴 전문가 집단 구축 및 활용
8	교무업무전담팀_체계적 매뉴얼	51	인사 감사 복무 등 관리 감독강화
9	교사업무경감 노력	52	인사고과개선
10	교사업무축소_학폭인성보건 안전등	53	장학제도 폐지_축소
11	교사컨설팅 및 연수활동지원	54	장학지도강화
12	교원의 행정업무 일체를 교육지원청으로	55	전문성향상
13	교원행정업무관련 학교업무분장 조정 필요	56	전문직인력충원
14	교원행정전담팀 신설	57	지역교육청 자율성강화
15	교육과정에 맞는 시설 설치	58	지역교육청의 업무관행개선_협력 구조
16	교육연수이원화_교육청은 교양연수만	59	지역교육청의 전문직 인력을 학교로 전직
17	교육지원청 부서간 소통 문화필요	60	지역청 의사결정권 강화
18	교육지원청 인력 및 학교 지원인력 확충	61	지역청 인력의 전문성 향상
19	교육지원청 예산자율권 확대	62	지역청_내 업무재구조화
20	권역별센터로 통합운영	63	지역청교직원 전문성향상
21	단위학교 자율권강화	64	지원청 사업부서가 담당 학교 시설업무 담당
22	단위학교내 업무재구조화로 자체업무 해결	65	지원청에 학폭전담기구 설치
23	단위학교와 지역청의 업무연계	66	지자체 연계 또는 이관을 통한 활성화

24	도교육청_슬림화_지역청 인력충원	67	진학상담지원팀 구성
25	도교육청과 지원청의 업무 명료화	68	집합연수보다 전문적학습공동체 활성화
26	도교육청과 지원청의 역할 재정립	69	집합연수축소
27	도교육청과의 지역청업무 체계재정립	70	특색사업 축소
28	도교육청슬림화로 인력 재구조화	71	학교 의무컨설팅 축소
29	도는 대상중심 지원청은 기능중심	72	학교 지원 행정 강화
30	돌봄 확대 및 교사 처우개선	73	학교지원센터 확대
31	돌봄·방과후 전담기구 설치	74	학교지원센터가 교육공무직도 업무 총괄
32	돌봄·방과후는 지자체로 이관	75	학교행정실과 지원청 시설과 간의 업무협조
33	보건인력 충원	76	학부모 교육 축소 폐지
34	비정규직정규화	77	학부모 지원 개념 확대
35	사업축소_목적사업비 축소	78	학부모교육은 단위학교에서 운영
36	센터 및 직속기관 독립운영	79	학부모와 소통하는 기구 필요
37	시설계약은 도에서 일괄체결	80	학생과 직접 관련되는 업무는 학교로 이관
38	시설업무의 외주화	81	학폭_교육공무직 채용 전보 등 업무폭증
39	시설지원 및 확충	82	학폭 교권 등 도교육청에 전문기관 신설
40	신규사업에 대한 축소	83	학폭 예방 교육
41	실질적 사업만 운영	84	행복학교로 편중된 예산 개선
42	업무조정필요	85	행정 인력 처우개선
43	연속적 근무환경	86	행정인력충원

**부록 3] 교육지원청 개선방안 범주 목록(교원)**

No	하위 범주(43개)	No	하위 범주(43개)
1	Wee센터 운영 확대	51	부적응 아동지도를 위한 부서 인력
2	각종 공모사업 사전 논의	52	부적응 학생 관리시스템 확대
3	각종 센터 통합 운영 또는 축소	53	불필요한 공문 축소
4	각종채용 교육지원청으로 이관	54	불필요한 교육 및 행사동원 지양
5	강제동원 되는 지원청 행사 지양	55	불필요한 사업정리_단위학교 지원중심
6	결재과정 단순화	56	선발방식 개선
7	공문축소 민원 업무협조 자제	57	소규모학교를 고려한 정책
8	관련 프로그램의 내실화 필요	58	수업시수감축
9	관련 홍보강화	59	시설 점검 및 지원강화
10	관리감독업무 축소	60	시설 권역별 담당제 운영
11	관리자 변화_학교의사결정 민주화	61	시설인력 충원
12	교권 및 복지 강화	62	업무적정화 매뉴얼_시스템마련
13	교권보호 시스템 마련	63	연구년 확대
14	교권보호 컨설팅 실시	64	연수온라인연수로
15	교무행정원 업무지침마련	65	영재교육 유아교육원폐지
16	교사 전문성 신장	66	적절한 교원 인사
17	교사업무와 행정직 업무 구분	67	전문직 장기근무화
18	교사와 관련한 불필요한 사업 및 업무 지양	68	지역도서관 내실화
19	교사충원	69	지역사회와 연계활성화
20	교원 연수축소 및 내실화	70	지역청 단위 진학상담운영
21	교원과 관련된 시설관리는 교육청으로 이관	71	지역청 특색사업/공모사업 폐지
22	교원과 무관한 업무 경감	72	지원청 단위 학생·학부모 지원 사업 운영
23	교원업무적정화 TF 상시운영	73	지원청 목적 예산을 단위학교로 직접배부
24	교원의 탈 행정업무화	74	직속기관 및 센터운영을 도교육청으로 이관
25	교원지원 정책시행	75	직속기관 및 센터운영을 지자

26	교육복지 예산 운용 및 사업 제고	76	체와 협력운영
27	교육전문직의 전문성강화	77	직속기관(수련원 등) 폐지
28	교육전문직인력충원	78	직속기관의 독립 운영
29	교육정책 제고	79	차별기준강화
30	교육지원청 업무 매뉴얼화	80	치유회복 프로그램마련
31	교육지원청내 학폭전담기구설치 또는 경찰서로 이관	81	컨설팅장학 개선
32	교육청 폐지	82	특색사업에 대한 홍보 추진
33	교육청주관 업무확대	83	파견교사폐지
34	교직원 전문성 향상	84	학교 자체 프로그램운영 운영
35	권위적 의사 소통방식 개선	85	학교내 시설 개선
36	각종위원회운영_투명성	86	학교장 권한 확대
37	단위학교 교육과정 자율화	87	학교장 인사 및 평가 마련
38	단위학교 예산 및 자율성 확대	88	학교현장 지원강화
39	단위학교 운영의 자율 및 책임 강화	89	학부모 교육 강화
40	단위학교 자체 자율 감사 운영	90	학부모 네트워크의 탈정치화
41	단위학교 자치문화 개선	91	학부모 상담 개선
42	단위학교와의 협의문화	92	학부모지원 사업 폐지
43	대도시와 작은 지역 격차 해소	93	학생 수업권 강화
44	데이터관리로 교사업무경감	94	학생 프로그램 내실화
45	도교육청과의 업무 분화	95	학생지원센터 강화
46	돌봄 방과후 등 각종 채용업무 교육청 이관	96	학폭운영위원회 교육지원청으로 이관
47	돌봄 방과후 업무는 지역사회와 연계	97	행정담당교사 신설필요
48	돌봄방과후 인력 확보	98	행정지원인력 지원
49	민주시민과 업무축소	99	행정업무가 아닌 장학업무 중심
50	민주적 학교문화	100	행정전담교사 신설
		0	협이하는 도교육청_조직문화 개선

**부록 4] 교원업무적정화 범주 목록**

No	하위 범주(47개)	No	하위 범주(47개)
1	cctv 관리	48	생존수영교육
2	pc 지키미	49	석면관련_학교지원센터로 이관
3	각 종 대회 참여 제고	50	설계 용역업무
4	각종 사업 및 보고서	51	성고충 상담
5	각종 자료 제출	52	성교육
6	각종 자료 시스템 입력	53	수질 검사
7	각종 채용(방과후 기간제교사 배움터 지키미 스포츠 강사)	54	수학여행 관련
8	각종기자재 구입관리	55	스쿨케어 안심 알리미
9	공기질 검사 관리_환경구역점검	56	스포츠 강사 관리
10	공동 구매 활성화	57	시설계약 업무
11	공동구매	58	시설물 관리
12	과학실 관련 업무	59	시스템 활용을 통한 업무감소
13	교과서 관련 정책	60	안전교육
14	교권보호 관련 정책	61	안전점검관련_사고조사 및 해결
15	교무행정원 관리	62	어머니회 관리
16	교복 관련	63	에듀파인 프로그램(재정업무)
17	교사 업무경감을 위한 인력지원 정책	64	영재교육원 폐지
18	교육공무직 관련업무	65	원어민 관련업무
19	교육능력개발 평가업무	66	위기학생 관리
20	교육복지 관련	67	위탁교육 학생
21	교육지원청 정책 사업 제고	68	유아 학비지원
22	교직원 필수 연수 적정화	69	유치원 관련
23	교직원 학생 건강검진	70	자살예방 교육
24	국회자료 조사	71	자원봉사자 관리
25	근골격계 유해요인 조사	72	장학금 재산관리
26	금액이 큰 시설공사는	73	저소득 학생 지원

교육지원청에서		교육지원청에서	
27	기간제 관리	74	저수조청소 관리
28	기록물 관리	75	전입학 출입관리
29	기타 외부 교육	76	정보화기기 관리
30	나이스 관련	77	진로체험 활동
31	다문화 관련	78	청렴업무
32	단순통계 자료 취합	79	청소년단체 운영
33	당직	80	체험학습(사전답사포함)
34	도서관 관련	81	통학버스 관련 업무
35	돌봄 관련	82	학교급식 관련업무
36	등학교 지원	83	학교폭력 관련업무
37	마을학교 지원센터	84	학교환경 시설관련 계약업무
38	미세먼지관리	85	학부모교육 관련업무
39	방과후 강사 순회근무	86	학생상담 관련 일반
40	방과후 학교 강사채용	87	학폭예방 교육 및 공동교육과정 계획
41	방과후 학교 업무 일반	88	학폭자치위원회
42	방과후 학교 운영 폐지	89	행정업무 전담교사 제도 도입
43	보건업무	90	행정업무 전담인력 확충
44	보육 관련	91	호봉 책정
45	불법카메라 점검	92	홈페이지 관리
46	사립학교 시설공사도 교육지원청에서	93	환경위생
47	산업안전보건법 관련 교육	94	흡연예방 교육





## 2019년 교육정책 연구보고서 자체연구보고서

---

**발행일** | 2019년 12월 27일 인쇄  
2019년 12월 27일 발행

**발행인** | 경상남도교육청 교육연구정보원 원 장 이 영 주  
**기획** | 경상남도교육청 교육연구정보원 소 장 차 재 원  
경상남도교육청 교육연구정보원 교육연구사 최 화 실  
경상남도교육청 교육연구정보원 교육연구사 이 화 순  
경상남도교육청 교육연구정보원 교육연구사 이 상 제  
경상남도교육청 교육연구정보원 교육행정주사 박 은 희

**연구자문** | 경상남도교육청 교육연구정보원 책임연구원 한 미 영  
경상남도교육청 교육연구정보원 책임연구원 정 연 흥  
경상남도교육청 교육연구정보원 책임연구원 구 경 호

**연구지원** | 경상남도교육청 교육연구정보원 주 무 관 곽 동 욱

**발행기관** | 경상남도교육청 교육연구정보원  
(51141) 경상남도 창원시 사림로 111번길 20  
누리집 : <http://gerii.gne.go.kr/>  
전화 : (055)269-0777  
전송 : (055)269-0789

**인쇄** | 주식회사 마크(Tel. 055-263-4001)

---

- 본 보고서의 내용은 경상남도교육청 교육연구정보원의 견해와 다를 수도 있습니다.
- 본 보고서는 경남교육사이버도서관 <http://ebook-lib.gne.go.kr/>에 탑재되어 있습니다.