

# 2020년 경남교육정책 연구보고서

3권

## 자체연구 보고서



03

경남 학교통합지원센터 운영 방안 연구





# 경남 학교통합지원센터 운영 방안 연구

## 연구진

연구책임자 위미나 경남교육청교육연구정보원

공동연구자 정미경 창원교육지원청

윤형숙 김해교육지원청

김창우 진영중학교

정종희 영운중학교

진창호 김해삼방고등학교

연구협력관 양영삼 경상남도교육청 정책기획관

김도완 경상남도교육청 정책기획관



## - 목 차 -

|   |     |
|---|-----|
| I . 서론 .....                            | 1   |
| 1. 연구의 필요성 및 목적 .....                   | 1   |
| 2. 연구내용 .....                           | 2   |
| 3. 연구방법 및 연구 일정 .....                   | 3   |
| II . 선행연구 분석 .....                      | 5   |
| 1. 단위학교 인력구조와 업무체계를 중심으로 교원업무 정상화 ..... | 5   |
| 2. 학교 자율경영체제 구축을 위한 학교 업무 정상화 .....     | 9   |
| 3. 교육지원청의 학교 지원 강화 .....                | 12  |
| 4. 학교지원센터 .....                         | 22  |
| III . 타시도 사례 분석 .....                   | 24  |
| 1. 통합형 학교통합지원센터 .....                   | 24  |
| 2. 분리형-이원형 .....                        | 35  |
| 3. 분리형-다원형 .....                        | 42  |
| IV . 학교통합지원센터 실태분석 .....                | 47  |
| 1. 학교통합지원센터 설립 .....                    | 47  |
| 2. 학교지원센터[담당] 현황 .....                  | 49  |
| 3. 학교통합지원센터 개편 추진 경과 .....              | 50  |
| 4. 학교통합지원센터 개편 내용 .....                 | 51  |
| V . 학교통합지원센터 정책 평가 .....                | 67  |
| 1. 상황평가 .....                           | 69  |
| 2. 투입평가 .....                           | 82  |
| 3. 과정평가 .....                           | 90  |
| 4. 산출평가 .....                           | 127 |
| 5. 소결 .....                             | 153 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>VI. 결론 및 제언</b> .....                          | <b>157</b> |
| 1. 요약 .....                                       | 157        |
| 2. 제언 .....                                       | 159        |
| 3. 연구의 의의 및 한계 .....                              | 163        |
| <b>[참고문헌]</b> .....                               | <b>164</b> |
| [부록 1] 6개 시범지원청별 업무분장 현황 .....                    | 166        |
| [부록 2] 학교통합지원센터[담당] 설치 및 운영 개선을 위한 설문 조사 결과 ..... | 174        |
| [부록 3] FGD 질문지 .....                              | 198        |

- 표 목차 -

|   |     |
|---|-----|
| 〈표 1〉 본 연구의 분석틀 .....                             | iii |
| 〈표 V-1〉 CIPP 평가 모형 분석틀 .....                      | 68  |
| 〈표 V-2〉 본 연구의 분석틀 .....                           | 68  |
| 〈표 V-3〉 학교통합지원센터 주요 업무(최종) .....                  | 76  |
| 〈표 V-4〉 학교통합지원센터 업무(2020)와 학교지원센터 업무(2019) 비교 ... | 78  |
| 〈표 V-5〉 교육전문직 대상 설문조사 문항 구성표 .....                | 107 |
| 〈표 V-6〉 학교통합지원센터 설치 및 운영 개선을 위한 설문 조사 문항 .....    | 120 |
| 〈표 V-7〉 학교통합지원센터 운영 방안 관련 FGD 참여 전문가 현황 .....     | 128 |
| 〈표 V-8〉 초점집단토론 질문 문항 .....                        | 130 |
| 〈표 V-9〉 초점토론집단 영역별 주제 .....                       | 136 |

## - 그림 목차 -

|   |     |
|---|-----|
| [그림 V-1] 김해 학교통합지원센터 조직도 .....                  | 93  |
| [그림 V-2] 설문 대상자 소속 .....                        | 110 |
| [그림 V-3] 설문 대상자 재직경력 .....                      | 110 |
| [그림 V-4] 교육활동 지원 및 통합지원 설계 업무 진행의 어려움 .....     | 111 |
| [그림 V-5] 상반기 방과후학교 운영현황 .....                   | 111 |
| [그림 V-6] 방과후학교 강사모집 지원 운영 .....                 | 112 |
| [그림 V-7] 방과후학교 개인 강사 자료 DB 작성 및 관리 업무의 향후 운영 .. | 112 |
| [그림 V-8] 순회 강사 선발 및 매칭 업무 .....                 | 114 |
| [그림 V-9] 초등돌봄교실 업무 .....                        | 114 |
| [그림 V-10] 교육활동에 대한 통합지원 및 설계 업무 .....           | 115 |
| [그림 V-11] 교육활동 지원 및 통합지원 업무의 학교 현장에 도움 여부 ..    | 116 |
| [그림 V-12] 학교통합지원센터 업무에 대한 만족도 .....             | 116 |
| [그림 V-13] 학교통합지원센터의 기능과 역할 .....                | 118 |
| [그림 V-14] 학교통합지원센터의 어려운 이유 .....                | 118 |
| [그림 V-15] 학교통합지원센터 개편에서 고려사항 .....              | 119 |



**<연구요약>****경상남도 학교통합지원센터 운영 방안 연구****I. 서론**

교육청에서 지역교육청, 교육지원청으로의 명칭 변경과 기능 개편은 단위학교 현장 지원을 강화하고자 하는 데서 비롯되었다. 이러한 노력에도 불구하고, 학교는 교육청과 교육지원청을 여전히 관리·감독자로 인식하는 경향이 높다. 이에 교육청과 교육지원청은 학교지원의 역할로서 기존의 위계적이고 관료적인 모습을 탈피하여 현장을 지원하는 지원센터로 역할을 재구조화 하기 위하여 다양한 시도를 하고 있다. 그 중 하나가 학생과 교사를 실질적으로 지원하기 위해서 각 지역교육청에 다양한 지원센터를 개설한 것이다.

2015년부터 운영되는 경상남도교육청의 학교지원센터, 2018년부터 운영되고 있는 세종교육청의 북부교육지원센터(2019년 남부교육지원센터 개소), 2019년 9개 시·도 교육청에 신설된 학교지원조직(센터) 등은 기존의 학교 지원 방식과는 다른 차원의 근본적 전환을 구체화한 사례에 해당된다. 이들 학교지원조직(센터) 운영 사례를 살펴보면, 학교 지원업무를 교육활동 지원, 행정활동 지원, 학생생활 지원 등으로 유형화된다. 교육활동 지원은 대개 방과후학교, 초등돌봄교실, 숙박형 현장 체험학습, 학교 교육 활동 및 행사 지원 등을 포함한다. 행정 활동 지원은 인력 채용(계약제 교원, 방과후 학교 강사, 돌봄 강사 등) 지원, 기간제 교원 호봉 확정, 학교시설 유지관리 지원, 학교 환경위생 통합관리, 정보지원 등을 포함하며, 학생활동 지원은 학교폭력 관련 지원, 위기 학생지원 등을 포함한다.

경상남도에서는 학교지원조직(센터)에 대한 만족도와 요구조사 결과, 학교지원센터 [담당]가 시설 지원업무에 편중되는 현상을 보이며, 학교 교육활동 전반에 걸친 업무 지원 기구로 개선이 필요하다는 의견들이 많았는데 이런 현장의 의견을 반영하여, 현재 운영 중인 학교지원센터의 지원업무 확대에 필요성을 느꼈다. 이는 다양하고 복합적인 학교 지원 사례가 증가하면서 사업 중심의 지원에서 협력적 지원 조직으로의 조직 재구성이 필요하게 된 것으로 보인다. 이에 학교통합지원 관련 업무 조정을 위해 경

상남도 내 교직원 7,000여 명을 대상으로 시행한 ‘2020. 학교 업무 적정화 정책 수립을 위한 설문조사’를 실시하였고, 그 결과 교육지원청(학교지원센터 등)으로 이관했으면 하는 업무로는 ‘방과후학교’와 ‘돌봄교실’이 38%로 1위를 차지하였다.

이를 바탕으로 경상남도교육청은 2020년 학교통합지원센터를 신설하여 6개 지역(김해, 진주, 밀양, 고성, 의령, 함양)에서 시범 운영을 하고, 그 성과를 바탕으로 2021년 경상남도 전 지역으로 확대 운영할 계획이다. 개편되는 경남 학교통합지원센터는 크게 세 가지 지원업무를 하게 된다. 첫째, 교육활동 지원으로 교육지원청 여건을 반영하여 방과후학교, 초등돌봄, 교육복지, 교육 기부, 학부모 교육, 교과서, 평생교육, 체험활동 또는 체험센터 등의 업무가 있다. 둘째, 교육활동 통합지원 설계로 학교의 통합지원 요청과 관련하여 인력풀 및 자료를 활용하여 매칭, 학교 맞춤형 통합지원 방안을 설계하는 것이다. 이를 통해 교육활동(교육과정, 수업, 평가, 방과후학교 등)에 대한 심층 지원이 필요할 때 지원이 가능하게 된다. 셋째, 행정 활동·시설업무 지원으로 계약제 교원 및 방과후학교 외부 강사 채용관리 지원, 교육공무원 관리 지원, 숙박형 현장 체험학습 업무 지원, 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원, 수목 관리, 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장 소독, 체육관 바닥 청소, 시설·장비 대여, 불용정보화기기 관리, 집기 이동 등의 활동이 여기에 속한다.

본 연구에서는 경상남도교육청이 기존 학교지원센터의 기능을 강화하여, 학교 업무 정상화를 실현하기 위해 시범 운영되고 있는 학교통합지원센터의 운영을 분석하고 평가하여 향후 운영방안을 도출하고, 2021년부터 경상남도 전 지역으로의 확대 운영함에 있어 시사점을 얻고자 한다.

## II. 연구내용 및 연구 방법

### 1. 연구내용

- 가. 경상남도 학교통합지원센터 실태 파악
- 나. 학교통합지원센터 정책 평가(CIPP 모형) by Stufflebeam
- 다. 학교통합지원센터 운영 방안

### 2. 연구 방법

- 가. 문헌 연구
- 나. 방문 및 면담 조사
- 다. 의견조사
- 라. FGD(Focus Group Discussion)
- 마. CIPP 모형에 의한 정책평가분석

### III. 학교통합지원센터 정책 평가

올해 시범 지역에서 운영되고 있는 학교통합지원센터의 개선방안을 모색하고자 정책 평가 과정에 따라 학교통합지원센터 설립 전부터 올해 운영 결과에 대하여 분석하고자 한다.

〈표 1〉 본 연구의 분석틀

| 평가유형    | 평가 요소                               |
|---------|-------------------------------------|
| 상황평가(C) | 1. 학교 업무 적정화 만족도 조사 결과              |
|         | 2. 교육지원청의 학교지원기능 강화 개선방안 조사 결과      |
|         | 3. 학교지원센터(담당)에 대한 학교의 만족도 조사 결과     |
|         | 4. 학교지원센터(담당) 담당자 업무 만족도 조사 결과      |
|         | 5. 학교통합지원센터 설립을 위한 협의회 결과           |
| 투입평가(I) | 1. 학교통합지원센터 운영전략 분석                 |
|         | 2. 학교통합지원센터 예산 및 주요 업무 분석           |
|         | 3. 학교통합지원센터 정책 실현 가능성 분석 및 대안 전략    |
| 과정평가(P) | 1. 학교통합지원센터 방문 및 면담조사               |
|         | 2. 교육전문직 및 담당자 대상 설문조사              |
| 산출평가(P) | 1. 학교통합지원(센터) 운영 방안에 관한 초점집단토론(FGD) |

1. **상황평가:** 이미 설정, 운영되고 있는 목표와 새로 설정된 목표 간의 우선순위를 검토하여 조정, 바람직한 변화를 결정하기 위한 기초 자료로 사용

### 가. 업무 적정화

: 2019 경상남도 학교 업무 적정화 만족도 조사 결과 분석(구경호, 2019)

- 종합만족도: 2019년 행정업무 경감 노력 종합만족도는 78.7점으로 전년 대비 0.7점 상승(직원이 교원보다 상대적으로 높게 나옴)
- 항목 만족도: 전체 항목별 IPA 분석 결과, ‘민주적인 업무분장’, ‘내부결재 간소화’, ‘관행적, 전시성 행사 감소’, ‘학교장 장부 간소화’, ‘불필요한 업무개선’이 중점 개선 과제로 분석됨.
- 학교 업무 적정화 정책 우선순위: 민주적인 교직원 업무분장 활성화, 교육(지원)청 교육정책 사업 감축, 지속적인 공문서 유통량 감축, 교무행정지원인력(교무행정원 등) 확대, 교무행정지원팀 운영 활성화, 집합 전달 연수 최소화 순
- 교무행정지원팀 활성화 지원 정책 우선순위: 교무행정지원인력(교무행정원 등) 확대, 교무행정지원팀 소속 교사 수업 경감 지원, 교무행정지원팀 소속 교사 인센티브 부여 순

### 나. 교육지원청 학교지원 기능 강화

: 2019 경상남도교육지원청 학교지원 기능 강화를 위한 개선방안 마련을 위한 조사 (새마을연구소, 2019)

- 교육지원청의 단위학교 지원기능 개선사항
- : 교육지원청의 단위학교 지원기능 중 확대·강화해야 할 영역은 학생지원 기능(학교 폭력, 방과후학교, 돌봄교실 운영 등), 교원지원 기능(교권 보호, 교사 업무 적정화 등) 및 학교 현장 지원 기능(시설·설비·정보 인프라 등) 순  
반면 교육지원청의 단위학교 지원기능 중 축소·폐지사항 할 영역은 관리 감독 기능, 교육지원청의 지역별 특색사업 및 각종 센터 외 교육지원청 직속 기관 운영(도서관, 수련원, 수영장 등)순
- 교육지원청의 학교지원 기능 강화를 위한 개선방안

: 교원은 학교폭력지원센터 설립 및 운영, 교원 정책 관련, 교원지원청 내 센터 및 직속 기관 운영 등을 우선적 개선사항으로 파악. 반면, 행정직(공무직 포함) 및 교육전문직은 교육지원청 인적자원 확보, 도 교육청과 지역교육청과 업무개선, 지역교육청과 단위학교 간 업무개선

◦ 단위학교와 교원업무 적정화 관련 개선방안

: 단위학교의 개선사항으로는 교원업무 적정화, 교권 보호, 학교 운영 관련 사항들이 우선 됨. 교원은 학교폭력 외에도 돌봄, 방과후, 각종 채용업무 및 교육지원 활동과 관련된 행·재정적 업무 등이 교사 업무인 수업 활동에 저해 요인이 되며, 교권 신장을 위해서도 먼저 해결해야 할 개선사항으로 인식하고 있음. 이를 위한 해결책으로 돌봄교실, 방과후학교 관련 등 각종 채용업무 요청 이관과 교권 보호 시스템 마련 및 치유회복 프로그램 마련 등 요청

◦ 교육지원청 및 단위학교 간 업무 분석

: 교육지원청 및 단위학교로의 중복된 업무 점검과 교육지원청 내의 각종 센터 중 중복업무 점검 필요. 이를 파악하여 차후 교육지원청 내 통합운영센터(현재의 학교지원센터와 학생지원센터를 함께 포함하는 역할)가 설치된다면 기존의 중복되는 업무에 대한 통합운영도 고려 필요

◦ 단위학교가 할 수 없는 업무들에 대한 점검

: 대표적으로 기초학력 미달 학생 지도에 대한 교육지원청 지원, 업무 일몰제 활용으로 불필요 업무 폐지 및 공지, 청렴 관련 업무 축소가 필요함. 이중 업무 일몰제 활용을 언급하자면, 새로운 사업으로 인해 생겨나는 업무는 누적되나 시대에 맞지 않는 업무들도 함께 쌓여 하위기관으로 갈수록 업무량이 많아지는 형편임. 단위학교의 업무경감을 유도하고 중요한 일들을 효율적으로 처리하기 위해서는 기존 업무 중 이미 실행될 필요가 없으나 공지되지 않아 관례로 행해지는 업무들을 점검하여 폐지를 공포하는 주기적인 업무일몰제 시행 필요

**다. 학교지원센터[담당] 업무에 대한 학교의 만족도**

: 2018 경상남도교육청 학교지원센터[담당] 학교 현장 지원 만족도 조사(신학순, 2019)

- 학교지원센터(담당) 인지도  
: 학교지원센터(담당)에 대한 인지도는 전체적으로 높았으며(4.23/5.0), 학교지원센터(담당)에 대한 홍보(교육 등) 참여 횟수는 전체적으로 1회 이상이 가장 많았음. 지원 요청 업무 영역은 학교시설유지관리가 가장 많고, 다음이 계약제 교원 채용 관리 지원, 교육공무직 채용 관리 지원 순으로 나타남.
- 학교지원센터(담당) 운영 만족도  
: 학교지원센터(담당)의 업무 지원에 대한 만족도는 전체적으로 평균이 4.45점으로 매우 높았으며, 업무지원 중 가장 만족한 영역은 학교시설유지관리 지원, 계약제 교원 채용관리 지원 순으로 나타났음.
- 학교지원센터(담당) 지원업무 분야별 만족도
  - 기간제 교원 채용 관리 지원에서 있어 업무추진에 도움이 되는 정도는 전체적으로 평균 4.41점으로 매우 높게 나타남.
  - 방과후학교 외부 강사 채용 관리 지원의 경우, 업무추진에는 도움이 된다는 응답이 높게 나타남(평균 4.30점).
  - 교육공무직원 채용 관리 지원의 경우, 응답자의 87.8%가 지원 요청을 하지 않았다고 응답하였으나, 요청한 경우 업무추진에는 도움이 되었다고 응답이 높게 나타남(평균 4.27점).

#### 라. 학교지원센터[담당] 업무에 대한 업무 담당자의 만족도

: 2019 경상남도교육청 학교지원센터[담당] 업무 만족도(신학순, 2019) (p. 76)

- 학교지원센터(담당)에서 가장 많이 신청하는 업무(다중응답)는 공립 유·초·중·고등학교시설 유지·보수 지원이 57.7%로 가장 많았고, 다음이 계약제 교원 채용관리 지원(36.9%)이었음. 가장 많이 지원하는 업무 또한 유·초·중·고등학교시설 유지·보수 지원이 60.6%로 가장 많았고, 다음이 계약제 교원 채용관리 지원(36.7%)이었음.
- 학교지원센터(담당) 개선 업무
  - 학교지원센터(담당) 업무 중에서 먼저 개선되어야 하는 업무로는 계약제 교원 채용 관리 지원이 45.1%로 가장 많았고, 공립 유·초·중·고등학교시설 유지·보수 지

- 원이 32.4%로 많았음.
  - 계약제 교원 채용 관리 지원에 있어 먼저 개선해야 할 사항으로는 인력풀 등록 및 채용서류 요청 나이스(Neis) 시스템 활용이 32.4%로 가장 많았고, 인력풀 등록서류 보관 도 교육청 일괄관리(25.4%), 인력풀 등록 채용서류 요청 시 등록된 기관으로 바로 요청(23.9%) 순이었음.
  - 방과후학교 외부 강사 채용관리 지원에 있어 먼저 개선해야 할 사항으로는 방과후지원센터와의 업무 구분이 42.3%로 가장 많았고, 채용관리 지원 근거 마련이 33.8%로 다음으로 많았음.
  - 교육공무직원 채용관리 지원에 있어서 먼저 개선해야 할 사항은 지원 매뉴얼 구비가 56.3%로 가장 많았고, 다음이 교육공무직 통합 관리 지침 숙지가 18.3%로 많았음.
  - 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원에 있어 먼저 개선해야 할 사항으로는 업무 담당자의 전문성, 해당 학교의 적극적인 지원 요청이 각각 28.2%로 가장 많았고, 그 다음이 지원 매뉴얼 구비(22.5%), 해당 학교회계시스템 등 권한 부여 문제(19.7%)로 나타났음.
  - 학교시설 유지·보수 지원에 있어 먼저 개선해야 할 사항으로는 학교 시설지원 일용인부 현실적인 노임 예산 확보가 40.8%로 가장 많았고, 다음이 학교 현장 지원 분야별 전문성 부족(22.5%, 장비(기계) 및 차량 운용 등의 인력 확보(18.3%) 순으로 나타났음.
- 학교지원센터(담당) 추가지원
  - : 학교지원센터(담당)에서 추가지원을 하는 업무(다중응답)는 학교 현장 지원(교육 활동 및 행사 지원)이 29.5%로 가장 많았고, 그 다음이 시설 장비 대여(20.3%)였으며, 교직원 업무경감에 도움이 되는 이유로는 교육활동에 직접적인 지원이 56.3%로 가장 많았고, 정보화기기 등의 체계적 관리(19.7%), 행정 업무 능력 향상 지원(15.5%) 순으로 나타났음.
  - 학교지원센터(담당)에 교직원 업무경감을 위한 지원
  - : 지원이 필요한 업무 분야로는 교무행정이 49.3%로 가장 많았고, 다음으로 교육환경(22.5%), 일반행정(14.1%), 시설환경(14.1%) 순으로 나타났음. 또한, 응답자의 62.0%가 현재 학교지원센터(담당)가 현재의 업무 분야 지원을 적절히 하고 있어 추가의 지원은 필요 없다고 응답하였음.



- 학교지원센터(담당) 홍보 및 신청 방법
  - 학교지원센터(담당)가 “교직원 업무경감 및 실질적인 현장 업무 지원 부서”를 알리기 위한 가장 좋은 방법으로 학교 교직원 연수 시 안내가 49.3%로 가장 많았고 다음으로 학교장 회의 때 안내가 25.4%로 많았음.
  - 학교지원센터(담당)에서 업무 지원 신청으로 가장 편리하다고 생각하는 방법은 홈페이지로 신청이 97.2%로 가장 많았음.

**마. 학교통합지원센터 설치**

: 2019 학교통합지원센터 설치 추진 특별전담팀 협의회 운영

◦ 학교통합지원센터 편입 제안사무(1~6차 협의회 결과)

| 수용 업무  | 미수용 업무   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 현장체험학습(수학여행) 숙박업체 현장답사 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지침에 따른 숙박업체 점검항목 및 각종 필요서류만 지원(소방·가스·전기·안전·위생 등)</li> <li>- 학교에서 요구받아 통합지원센터에서 권역별로 지역 분배, 결과물 홈페이지 탑재</li> </ul> </li> <li>◇ 체험학습 관련 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 체험학습 관련 차량 계약 지원</li> <li>- 소규모 지역 및 학교 시범 적용(초등)</li> <li>- 신청한 학교만 지원</li> </ul> </li> <li>◇ 3개월 미만 계약제교원 채용 간이 공고란 운영                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 홈페이지 메뉴 개설, 지침 개정 필요</li> </ul> </li> <li>◇ 기간제교사 채용지원 및 호봉 확정 업무                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문성 및 통일성 필요한 업무로 담당자 교육 필수</li> </ul> </li> <li>◇ 인력풀(기간제, 강사) 관리 확대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현 상태 유지, 홍보 강화</li> </ul> </li> <li>◇ 방과후학교 외부강사 채용</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 시간강사 수당 교육지원청 직접 지급                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 부서 직접 수행이 효율적임, 협의 필요</li> </ul> </li> <li>◇ 교원 호봉 재획정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 부서에서 하고 있음</li> </ul> </li> <li>◇ 보결 전담 교사 운영                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 초등교육과 사업으로 일부 지역 시행(김해·함안)</li> <li>- 중등의 경우 역차별 문제 있음(과목별)</li> </ul> </li> <li>◇ 초등생존수영 교육 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 부서(체육교육 담당)에서 업무추진 중</li> </ul> </li> <li>◇ 교육과정 설명회를 제외한 학부모교육 운영</li> <li>◇ 1개월 이상의 기간제 교사 채용</li> <li>◇ 교육공무직원 인건비 지급                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 차세대 나이스 도입 후 논의 필요함</li> </ul> </li> <li>◇ 학교시설 유지관리 외부용역 통합계약                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 입찰로 인한 계약단가 높아짐</li> <li>- 업체 변경으로 인한 학교 업무 과중</li> </ul> </li> </ul> |



| 수용 업무   | 미수용 업무  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인 강사 채용만 지원(모집공고부터 면접 전까지)</li> <li>- 경력·범죄 조회는 현행대로 실시</li> <li>- 일부 지역(창원·김해)은 시범운영 후 확대 실시</li> <li>- 강사 인력풀 등록 및 채용서류 보관</li> <li>- 기존 실시 지역은 현행대로</li> <li>◇ 방과후학교 순회강사               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 확대 시행</li> </ul> </li> <li>◇ 학교 발주 공사 설계서 작성 및 계약 관련 업무 지원               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 통합지원센터에 건축사 채용(정원 필요)</li> </ul> </li> <li>◇ 시설 유지·관리 업무               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수목 관리(전정)</li> <li>- 배수로 청소</li> <li>- 놀이기구 및 모래장 소독</li> <li>- 체육관 바닥 청소</li> <li>- 시설 장비 대여</li> <li>- 불용정보화기기 관리 지원</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 춘천교육지원청에서 실시하였으나 보류 검토 중</li> <li>◇ 행정 대체인력 채용 지원</li> <li>◇ 학교 간 공동교육과정 운영</li> <li>◇ 교육비 지원</li> <li>◇ 교육환경보호구역 관리               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 부서 업무</li> </ul> </li> <li>◇ 학생 및 교직원 결핵 검사</li> <li>◇ 학교 통계 관련 보고 지원               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무개선에 해당, 담당 부서 신설 후 검토</li> </ul> </li> <li>◇ 연간 부서별 필수 업무 목록 제작               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무개선에 해당, 담당부서 신설 후 검토</li> </ul> </li> <li>◇ 발송 공문 메모 시스템 개발               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무개선에 해당, 담당 부서 신설 후 검토</li> </ul> </li> </ul> |

<미결정 업무>

- ◇ 환경위생관리(방역·소독, 저수조 청소, 수질검사 등) 업무 관련
  - 학교보건법상 학교장 업무임
  - 학교장 업무를 교육지원청에서 할 수 있는지 법적 검토 후 시행
  - 보건교사 없는 학교만 지원하자는 의견 있음
  - 통합지원센터에서 업무를 할 경우 일부 문제가 있음(일정 조정, 입찰, 계약업체 변경 등)

◦ 수용 업무 세부 사업 범위(최종)

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 계약제 교원 채용관리 지원           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인력풀 등록 및 관리, 호봉 확정 지원, 각종 조회 및 서류 관리</li> </ul> </li> <li>○ 방과후학교 외부강사 채용관리지원           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인 강사 채용 지원(면접 전까지), 각종 조회 및 서류 관리</li> </ul> </li> <li>○ 교육공무직원 관리 지원</li> </ul> |
|---|

- 인사·노무 관리 지원(군지역), 인력풀 관리, 각종 조회 업무 지원
- 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원(시설관리직 미 배치교 포함)
- 숙박형 현장체험학습 업무 지원
  - 지침에 따른 숙박업체 점검항목 필요서류 지원
- 학교 발주 공사 설계서 작성 및 계약관련 업무 지원
  - 창원 및 김해만 시범 실시
- 시설 유지·보수 지원(업무 정형화)
  - 수목 관리(전정), 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장 소독, 체육관 바닥 청소, 시설 장비 대여, 불용 정보화기기 관리 지원

2. 투입평가: 평가에 사용되는 인적자원, 목표달성을 위한 전략, 전략 실행을 위한 설계 등의 활용 방법을 결정하는데 필요한 정보를 수집하고 제공

### 가. 교육활동이 업무 추진지원 업무의 실현 가능성과 대응 전략 분석

#### 1) 추진 현황 및 분석

- 방과후학교, 초등돌봄, 교육복지, 교육 기부, 학부모 교육, 교과서, 평생교육, 체험 활동 또는 체험센터 등의 업무를 교육지원청에서 자율적으로 추진함에 따라 교육 지원청마다 담당 부서를 달리하여 학교 현장에서의 혼란을 가중시킬 우려가 있음.
- 교육전문직의 소속이 통상 초등, 중등 전문직으로 구성되어 있으나 통합센터의 교육활동이 업무가 유, 초, 중, 고등학교별 다양하게 추진되고 있어 현재 인력 구조 상 업무 전문성 확보에 어려움이 있음.
- 또한, 소규모 교육지원청의 경우 전문직의 정·현원 확보의 어려움으로 소속 부서만 달리하여 기존 부서 업무를 수행함으로써 통합센터 관련 업무에 대한 전문성 부족

#### 2) 대안 전략

- 수요자(학교 현장)의 요구분석을 통해 업무 정형화 및 전문 인력 양성
- 교육활동이 업무 영역 확대 시 전문직의 정·현원 확충

### 나. 교육활동이 통합 지원설계 업무의 실현 가능성과 대응 전략 분석

1) 추진 현황 및 분석

- 교육활동(교육과정, 수업, 평가, 방과후학교 등)에 대한 심층 지원이 필요할 때나 교육활동이 관련 문의처를 모르거나 긴급할 때 학교 맞춤형 통합 지원방안을 설계 하도록 명시되어 있으나 실질적 지원 절차 부재
- 교육 현장에서 누가, 무엇을, 어떻게, 얼마만큼 필요로 하는지, 누가, 어떻게, 어느 범위까지 지원(대응)할 것인지 등
- 도 교육청과 각 교육지원청의 지도·감독 범위가 유, 초, 중학교와 고. 특수학교 등으로 이원화되어 있으므로 이에 대한 지원 범위 구분도 협의 필요

2) 대안 전략

- 학교 현장에서 실제 필요로 하는 통합 지원업무가 무엇인지 발굴하고 수요자가 쉽게 접근할 수 있도록 구체적인 지원업무를 지정·정형화
- 당해연도 실적을 위해 단기간에 추진하는 것 보다 실질적인 학교지원이 가능하도록 세부 매뉴얼 개발과 홍보, 전산시스템 구축 등을 순차적으로 진행

**다. 행정 활동·시설업무 지원업무의 실현 가능성과 대응 전략 분석**

1) 추진 현황 및 분석

- 기존 추진 행정 및 시설 분야 업무 정형화로 업무추진에 어려움 없음. 다만 호봉 확정 지원과 관련하여 소규모 지원청의 경우 담당자 1명이 호봉 확정 이외 다양한 업무를 담당하고 있어 전문성이 다소 결여 될 우려가 있음. 또한, 소규모 지원청의 경우 다양한 호봉 확정 사례를 접하지 못할 뿐 아니라 관련 규정의 해석을 달리하여 호봉 확정 오류의 가능성이 큼.

2) 대안 전략

- 호봉 확정 관련하여 세부적인 매뉴얼 추가 개발과 업무 담당자의 전문성 향상을 위한 지속적인 연수가 필요함.
- 호봉 확정의 전문성 확보가 어려우면 권역별 대표 지원청에서 업무를 지원하거나 도 교육청에서 팀을 확보하여 도내 일괄 지원하는 방안 모색
- 또한, 소규모 교육지원청의 경우 담당 인력 1~2명이 다양한 업무를 수행하고 있어 향후 추진 실적에 따른 업무부담 여부 및 인력의 재배치 검토 필요

## 라. 기타 의견

- 업무 영역은 동일하였으나 세부 지원 범위 및 추진 절차 지역청별 상이  
→ 업무 매뉴얼 표준화를 통한 통일성 필요
- 학교 현장의 요구를 수용하기 위해 교육지원 영역 지원업무 확대 필요  
→ 교육지원 영역 확대를 위해 전문직 인력충원 및 지원 가능 업무 발굴 필요
- 교육활동이 영역과 행정 활동 영역의 혼재함에 따라 부서장의 전문성 확보 필요  
→ 지원청별 부서장(센터장)을 교육전문직과 일반직으로 골고루 분산 배치  
→ 상호 문제점 보완 및 우수사례 벤치마킹을 통한 조직 활성화
- 지원청별 분장 업무 및 절차 조정과 추진 방향 제시를 위한 도 교육청 담당 부서 지정

### 3. 과정평가: 실행과정에서 운영 방법과 절차를 수정하고 보완하는데 필요한 정보를 수집하여 제공함으로써 운영 상황 검토

#### 가. 방문 및 면담조사

| 영역 | 항목    | 내용  |
|----|-------|---|
| 조직 | 인력 배치 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교 행정지원에서 교육영역까지 범위가 확장되면서 인력 재배치를 하였는데, 인력 배치의 어려움 발생</li> <li>- 3월부터 6월까지 인력 배치가 가장 문제이며, 6월까지 여전히 문제가 해결되지 않고 있음.</li> <li>- 교육활동 부분 새롭게 시작하면서 행정에 한 사람이 더 배치가 되어야 하는데, 그렇지 못하고 있음</li> <li>- 지역편차 있음:               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 창원은 안정되어있으나 김해는 대도시이긴 하나 조직이 아직 거기에 미치지 못함. 또한 소도시들은 여건이 다름.</li> <li>· 군지역의 경우 역할이 너무 적다는 문제의식에서 역할을 더 늘리자는 의견이 있음. 학교 수가 적으니 교육활동이나 행정지원 수요가 많지 않을 것이라고 인식</li> </ul> </li> <li>- 돌봄과 방과후가 행정직과 장학사가 함께 배치되어야 함.</li> <li>- 겸임 발령: 장학사, 교육복지사 등 학교통합지원센터에 배치되었으나 교육지원청에서의 기존 업무를 병행하고 있는 경우가 많음.</li> </ul> |

| 영역 | 항목             | 내용   |
|----|----------------|--|
|    | 직제             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 김해만 교무부 사업과 학부모지원사업이 같이 들어옴(교육국에 계시던 분이 행정국으로 옮기셔서 아직 정착이 안된 듯).</li> <li>- 행정지원과로 있었는데, 올해부터 전문직 배치가 있으니 교육지원과가 더 적합할 거 같음.</li> </ul>   |
|    | 학교의 인식         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 작년에 실시한 학교지원센터에 대한 학교 수요조사 및 만족도 조사결과 학교장, 관리자의 만족도는 굉장히 높았음.</li> <li>- 학교통합지원센터로의 개편: 학교현장에서는 학교통합지원센터에 대해 잘 모르고 체감을 많이 못함.</li> </ul>  |
| 업무 | 중심 업무          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- TF팀에서 처음에 구상한 학교통합지원센터의 업무와 현재 확장된 업무가 달라짐.</li> <li>- 기존 학교지원센터가 시설과 행정지원이 중심이던 것에서 학교통합지원센터는 교육활동 중심으로 그 중심이 바뀜. 아직은 준비단계임.</li> <li>- 조례에 교육장이 지정하는 업무를 해야 한다는 것에 부담이 됨.</li> </ul>  |
|    | 학교통합 지원 업무     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육활동통합지원 업무는 장학사님 한 분이 담당하고 계시는데, 코로나 때문에 긴급돌봄 관련, 개학 이후에는 방과후학교에 대한 문의 및 민원이 너무 많아서 업무가 제대로 되지 못하고 있음.</li> <li>- 교육활동 통합설계: 맞춤형 통합지원이 될 수 있도록 장학사님 배치되고 업무 논의하면서 하려고 했는데, 현재 그럴 여력 없음.</li> </ul>   |
|    | 행정지원 및 시설지원 업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 행정과 시설은 기존 업무라 큰 변화 없이 하고 있음.</li> <li>- DB 구축 업무: 학교당 프로그램이 최소 20개 이상이라 업무가 많음.</li> <li>- 특색사업: 새로운 사업을 안하고 싶어도 다른 과에서 기피하고 있는 실정임: 업무 정형화의 단점</li> <li>- 행정지원: 방과후강사 업무 관련 데이터베이스 업무는 끝나는 업무이나, 배치까지 하는 일이라 더 힘듦</li> <li>- 사무행정원은 12월까지만 사용할 수 있는데, 12월 이후에 사실은 일이 더 많음.</li> </ul> |

| 영역 | 항목            | 내용   |
|----|---------------|--|
|    | 시설 지원 업무의 어려움 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 인력수급이 가장 힘들(사전 심사제, 장기 고용의 어려움, 고령화, 용역계약 문제 등).</li> <li>- 단위학교에서 시설관리 인원 부재 문제</li> <li>- 시설관리 7가지 업무 정형화가 역효과: 학교에 실질적으로 도움이 되는 업무가 되지 않기도 함.</li> <li>- 인력수급 때문에 시설 주문관들에게 학교통합지원센터는 기피 대상임. 작업 감독 업무를 해야 하는데, 인부들의 고령화로 시설 주무관들이 실제로 일을 해야 하는 상황 발생</li> <li>- 인천의 경우 교육공무직을 중심으로 단을 꾸려서 투입함. 이런 방식 도입이 필요함.</li> </ul> |

### 나. 학교통합지원센터 관리자 및 교육 전문직 대상 설문조사 결과

| 영역                        | 항목              | 응답   |
|---------------------------|-----------------|--|
| 학교통합 지원센터 2020년 상반기 운영 현황 | 업무 진행의 어려움      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무 진행이 어려웠음(90%)</li> <li>- 어려움의 이유: 신설된 교육활동 통합지원 설계 업무의 모호성, 특성상 파악하는 데 어려움이 있음(33.3%)</li> </ul>                                     |
|                           | 방과후학교           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교통합지원센터 고유업무 외 담당하고 있는 다른 업무들로 인하여(조직개편으로 인하여 기존에 하던 교육청/교육지원청 담당 업무를 가지고 학교통합지원센터로 발령), 교육활동 통합지원 및 설계 업무를 할 여력이 없음(33.3%)</li> </ul> |
|                           | 순회 강사           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방과후학교 강사모집 지원은 상반기에 진행되지 못함(74.5%)</li> </ul>   |
|                           | 돌봄교실            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 앞으로도 방과후학교 지원업무에 어려움이 있을 것이라고 보임(62.5%)</li> </ul>  |
|                           | 교육활동 통합지원       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 초등돌봄교실 업무는 잘 운영되고 있음(37.5%)</li> </ul>  |
| 학교통합 지원센터의 교육 전문직 업무      | 신설업무            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육활동 지원 및 통합지원 업무는 실제 학교 현장에 도움이 되지 않으리라고 인식하고 있음(62.5%)</li> </ul>   |
|                           | 상반기에 진행한 업무     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육 전문직들은 전반적으로 현재 업무에 만족하지 못하고 있음(53.0%)</li> </ul>   |
|                           | 상반기에 진행하지 못한 업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방과후학교 업무추진은 인수인계 미흡 등으로 업무 파악에 어려움이 많았음.</li> </ul>   |
|                           | 교육활동 통합 지원설계 업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 맞춤형 통합지원은 시간 부족과 업무 파악의 어려움으로 거의 추진되지 못하였음.</li> </ul>  |

| 영역                              | 항목                      | 응답   |
|---------------------------------|-------------------------|--|
| 학교통합<br>지원센터<br>전면 시행을 위한<br>제언 | 학교통합지원센터의<br>기능과 역할     | - 2021년 전면 시행은 현재 체제 그대로 전면<br>시행하기에는 어려움이 있음(75%)<br>- 어려움의 이유: 불안정한 조직체제(50%), 모<br>호한 교육활동 통합지원 설계 업무(50%)<br>- 향후 개편에서 고려해야 할 사항: 조직의 전<br>면적 개편(인력 증원, 권한 확대 등)(50.0%),<br>학교통합지원센터 전체에 대한 도 교육청의<br>컨트롤타워 역할 강화(50.0%) |
|                                 | 학교통합지원센터가<br>겪고 어려움의 이유 |  |
|                                 | 학교통합지원센터<br>개편 시 고려사항   |  |
|                                 | 배움 중심의<br>교육과정 운영       |  |
|                                 | 내실화                     |  |

### 다. 학교통합지원센터[담당] 담당자 대상 설문조사 결과(정책기획관, 2020)

| <학교통합지원센터 설치 시 우선적으로 고려해야 할 사항>   |
|---|
| 1) 조직 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교통합지원센터 교육국 소속으로 조직 이동</li> <li>- 교육과정 부분과 행정업무 지원 부분의 이원화된 업무 지원으로 과단위 승격으로 센터를 확대(이 경우 인원 충원 및 재 업무분장)</li> </ul>   |
| 2) 학교통합지원센터 운영의 필요성, 당위성 제고 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기존 있던 학교지원센터 역할의 확대 필요성에 대한 이해 부족</li> <li>- ‘통합’과 ‘융합’의 의미 구분이 명확해야 함.</li> <li>- 교육활동 지원의 범위를 분명히 해 줘야 업무경감 및 효율성 기대 가능</li> <li>- 학교 업무경감에 실제적으로 도움이 되는 것인지 고민 필요</li> <li>- 교육지원청의 각 담당별 업무 중 많은 부분이 학교를 지원하는 업무이므로, 학교통합지원 센터의 학교지원 업무와 중복되거나, 정확하지 않아 갈등을 빚을 수 있으므로 업무분장 명확화(학교통합지원센터 사무 재정립)</li> </ul> |
| 3) 도교육청 전담부서(컨트롤타워 역할) 설치 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직성과관리담당(정책기획관)의 일부 분장 업무가 아닌 학교통합지원센터의 설치 목적에 부합하는 밀착형 학교현장 지원을 위해서는 전담부서 신설 및 주요 지원업무 성격에 적합한 인적 구성 필요</li> <li>- 학교통합지원센터의 지속적이고 효율적인 업무 수행을 위해 세부 업무 관련 해당 부서와 업무 협의·조정을 주도할 수 있는 위치(권한) 부여</li> </ul>   |

〈학교통합지원센터 설치 시 우선적으로 고려해야 할 사항〉

4) 전담 인력 증원 및 업무의 정선화 필수

- 인력 증원은 되지 않고 학교 현장의 업무가 교육지원청으로 점차 이관되고 있는 실정이며 관련업무 담당자 기피 현상이 초래 예정
- 공무원 인사기록관리업무 이관, 기간제교사 호봉 확정 업무지원 등 지속적으로 업무가 늘어나고 있고 앞으로도 계속 늘어날 것으로 예측됨.
- 기존에 실시하고 있던 행정실 업무 지원이 소홀해지지 않도록 균형을 유지할 필요 있음.
- 학교 지원 업무의 전문성 향상과 업무 담당자의 업무교류 확대를 위하여 학교지원센터(담당)의 업무를 표준화 필요

5) 효율적 업무지원을 위한 인원 (재)배치

- 다양한 종류의 사업이 통합될 경우 전문성을 가진 담당자 배치가 우선적으로 선행되어야 하며 사업 담당별 인원이 충분히 확보되어야 함.
- 업무에 맞는 인력배치(증원): 통합지원센터 업무 종류와 양이 증가하는 것에 맞게 인력을 증원하고 적재적소에 배치하는 것이 시급하다고 보여짐. 인력 증원 없이 학교통합지원센터의 설치에 따라 장학사 또는 팀장의 겸임이 되거나 일반직 1~2명이 배치된다면 업무에 맞게 적극적이고 효율적인 지원센터로서의 업무추진이 어려울 것임.

6) 지원 분야 전문성 확보

- 교육활동 지원업무의 효율성을 높이기 위한 전문직(교육공무원) 배치 필요
- 장학사 및 일반 행정직 공무원 인력 지원이 필요함: 현재의 학교통합지원담당 조직 체계는 기존의 행정지원과에 있던 학교지원 담당과 교육지원과의 방과후학교 업무 담당자의 물리적 통합만 이루어진 상태이므로 추후 학교 행정업무 경감 및 교육과정 중심의 학교 운영지원을 위해 장학사 배치 및 행정지원인력 추가 배치가 반드시 필요한 실정임.

7) 방과후학교 강사 DB 관리 및 지원

- 방과후학교 강사 DB 관리 및 원활한 지원을 위하여 전문 인력을 배치해야 함.
- 방과후학교 강사 DB 관리 시 자료 수집의 명백한 기준이 필요함. 학교에서 제출한 자료들이 어디까지 유효한지 명백한 기준이 없어 판단하기 어려움
- 양이 방대한 방과후학교 강사 DB를 엑셀로 관리한다는 것은 무리로 보임. 학교통합지원센터 설치 전 나이스 같은 관리시스템 구축이 최우선적으로 이루어져야 추후 자료 관리가 가능할 것으로 예상함.
- 2021년 전면 시행되는 방과후학교 외부강사 인력풀 시스템 시급

8) 계약제 교원 호봉 확정 참고자료 지원

- 호봉 확정 참고자료의 경우 업무 담당자의 전문성 부족으로 인하여 시간 소요가 많이 되고 사례가 굉장히 다양하므로 학교 지원 시 한계가 있음. 업무 담당자의 전문성 증진을



**<학교통합지원센터 설치 시 우선적으로 고려해야 할 사항>**

- 위한 정기적인 연수 기회 제공 및 본청 호봉 확정 업무 담당자에게 스스로없이 문의 할 수 있도록 업무 협조 요청
- 학교통합지원센터는 호봉 확정 '지원'의 업무 성격으로 호봉 확정의 최종 책임자는 학교장이라는 사실을 학교에서 명백히 인지하도록 안내 필요. 학교 현장에서는 호봉 확정 관련 연수가 없는 상태에서 주먹구구식 업무를 강요한다고 불만이 많음. 학교 책임자(교장 및 교감) 연수 시 호봉 확정 관련 내용을 명확하게 교육 필요(추후 잘못될 경우 인력풀 책임으로 미루려는 경향이 있음)
- 9) 학교통합지원센터를 근무 선호부서로의 전환을 위한 인센티브 등 필요
  - 현재 교육지원청 내 부서이지만 소속기관처럼 인식하는 청 내·외 교직원의 인식 개선 및 경력자 또는 승진 예정자(3년 이내)를 배치하여 인센티브(승진 가점 등) 부여 및 전보 제한 등으로 전문성과 행정력 제고 방안 필요

**<6개 시범 운영 학교통합지원센터의 개선사항 및 요구사항>**

- 1) 어려움
  - 사업 전 각 지원청의 실태분석 및 요구사항 등 사전 준비 부족
  - 지원청마다 업무의 양이나 환경이 너무나 다른 상태에서 필요나 요구사항 수렴 없이 업무추진을 강행함에 따른 부작용들이 많이 발생함.
  - 지역청마다 고유의 업무분장이 있음에도 센터장(장학사)의 업무를 확실하게 지정을 해주지 않아 기존 업무에 통합지원센터 업무가 더해진 상황을 초래하여 업무 부담이 엄청남. 따라서 담당 장학사가 통합지원센터 고유 업무만 맡을 수 있도록 인력 충원 및 정비 요청
  - 학교지원의 범위가 광대함.
  - 장학사의 업무 부담 증가
- 2) 조직
  - 교원 업무경감 관련하여 전문직(장학사) 확보와 교육활동지원의 영역 확대 필요
  - '과'로 확대 설치 필요: 학교지원센터의 위상을 강화하고 책무성을 부여하기 위해 전 교육지원청에 '담당'이 아닌 '과'로 학교지원센터를 설치할 필요가 있음.
  - 지역청의 현재 조직과 구성원들의 인식에 기반하여 교육지원청의 체계에 맞추어 업무분야별 과(담당)의 이원화가 필요함: 교육활동 지원

: 교육국 소관 센터(담당)/ 행정활동 지원, 학교시설지원: 행정국 소관 센터(담당)
- 3) 인력
  - 조직 구성에 따른 합리적 인력배치

**<6개 시범 운영 학교통합지원센터의 개선사항 및 요구사항>**

- 담당 장학사 증원
  - 학교통합지원센터 교육활동 지원담당의 초등돌봄교실 및 방과후학교 업무는 방과후에 이루어지는 또 하나의 교육과정이기 때문에 전문직 배치가 꼭 필요함.
- 4) 업무
- 통합업무 지원 사무의 광범위한 영역 조정
  - 경남교육 정책 방향의 영역별 사업 통합
  - 정형화(7가지 업무) 업무외 지원: 7가지 업무로 정형화되어 학교 현장에서 예상치 않은 상황 발생 시 학교통합지원센터에서의 지원 여부 판단이 곤란할 때가 많음.
  - 호봉 확정 지원 삭제: 호봉 확정 업무는 전문성 및 업무의 연속성이 필요한 부분이고, 민 감성이 부여된 업무에 비해 행정직의 잦은 인사 등으로 책임감이 결여됨에 업무 삭제 및 개선이 요구됨.
  - 학부모교육 관련 지원 삭제: 지원을 요청하는 부분이 모호한 경우가 많으며, 교육을 위한 강사풀 지원 등의 업무는 이미 도교육청 학부모지원센터에서 업무를 담당하고 있음.
- 5) 지원방안
- 현행 학교통합지원센터(담당) 시범운영 지역 협의체 구성
  - 시설업무 지원의 다양화 및 전문교육 강화

#### 4. 산출평가: 효과 측정 - 초점집단토론 결과

##### 가. 교사 집단의 학교통합지원센터에 대한 요구사항

- 1) 업무 관련
- 학교통합지원센터의 정체성, 철학과 운영 방향을 명확히 해야 함.
  - 학교지원과에서 하는 업무와 중복되는 업무가 많아 보임.
  - 많은 업무를 부분적으로 지원하기 보다는 학교들이 공통으로 지원을 바라는 부분을 찾아서 그 업무를 전문적으로 지원하는 것이 나을 듯함.
  - 일회성의 컨설팅보다는 교사들이 행정업무나 교육활동을 수행하며 어려움을 느낄 때 수시로 상담할 수 있는 채널이 필요함.
- 2) 수요 파악
- 진정으로 교사와 학교를 지원하고자 한다면 교사들이 체감할 수 있도록 해야 함.

- 학교 현장에서 실수요를 제대로 파악해야 함.

3) 인력배치

- 업무의 전문성을 갖추어야 함.  
- 각각의 업무에 전문성을 지닌 파견교사가 학교통합지원센터에 배치되어 교사들이 좀 더 쉽게 물을 수 있고, 멘토링 지원을 받았으면 함.

4) 학교통합지원센터로 이관을 바라는 학교 행정업무

- 단위학교로 예산을 주어 물품을 구매하기 보다는 학교통합지원센터에서 총량제로 구매하고 DB를 구축하여 관리  
- 불용 정보화기기 처리  
- 교무실과 행정실의 업무 갈등이 있고 논란의 소지가 있는 업무 이관(CCTV관리, NEIS 권한 부여, 정보 기자제 관리 등)  
- 학교지원종합시스템 등을 구축하여 지원 신청을 간소화하고 학교에서 많이 질의하는 내용 아카이빙

**나. 교육행정직 집단의 학교통합지원센터에 대한 요구사항**

1) 학교 업무 적정화

- 학교 안에서 업무분장이 제대로 이루어지지 못하고 있음.  
- 교무행정원을 제대로 활용하지 못하고 관리자가 이들의 눈치를 보고 있는 상황  
- 교내의 유휴인력만 적재적소에 배치해도 현재의 어려움이 많이 해결될 수 있음.  
- 행정실의 업무나 업무량에 대해 교사들의 이해도가 굉장히 낮음.

2) 현재 학교통합지원센터 운영 현황

① 조직

- 도 교육청에서 학교 지원업무에 의지가 있는지 모르겠음. 현재 본청의 조직만 비대해지고 실속이 없음  
- 학교통합지원센터의 권한, 책임 모호함.  
- 업무의 전문성, 담당자의 역량 강화에 힘써야 하는데 업무 리스트, 업무분장에만 신경쓰고 있는 거 같음.

② 업무

- 업무의 전문성이 부족함. 학교의 요구에 대응할 수 없는 부분이 많아서 학교에 미안함을 느낌  
- 처음 맡은 까다로운 업무(호봉 확정)에 대해 제대로 된 준비가 되지 못해(연수 부족, 전문가 부족 등) 두려움과 부담감이 큼.  
- 업무 진행에 문제가 있음. 방과후학교 업무의 경우 엑셀 DB를 구축하고 있는데 NEIS 기반으로 가야지 이렇게 되면 업무 고도화가 될 수 없음.

③ 구성원

- 학교(통합)지원센터[담당] 담당자들의 업무 만족도가 굉장히 낮음.

- 장학사의 겸임 발령으로 업무의 몰입도나 전문성이 약함.
- ④ 업무 진행 정도
  - 코로나19와 상반기 인력배치로 인한 시간 소요 등으로 학교통합지원센터의 업무 여건이 제대로 마련되지 못하였음.
  - 상반기에는 거의 일이 진행되지 못해서 2학기에 모두 몰아서 해야 하는 상황임.
- 3) 학교의 입장에서 학교통합지원센터의 실효성
  - ① 긍정적
    - 기존 학교지원센터의 시설지원은 학교의 만족도가 큼.
    - 학교의 시설직이 퇴직하면 안 뽑고 있는 추세라 시설지원에 대한 만족도가 높음.
    - 교감들은 교봉 확정 지원업무에 대해 만족도가 높을 듯함. 가장 힘들어 하는 업무임.
  - ② 부정적
    - 현재의 학교통합지원센터의 업무에 대해서는 학교의 만족도가 낮음
    - 학교 행정실 입장에서는 교육공무직 업무에 대한 지원이 필요함. 교육공무직에 대한 명확한 지침이 필요하며 협의회 필요함.
- 4) 학교통합지원센터 개선 방향
  - 학교통합지원센터의 고유업무가 있어야 하며, 권한 강화 필요
  - 명확한 업무분장과 인원배치 필요
  - 도교육청에서 업무 매뉴얼 작업, 학교 지원 관련 협의회에 있어 학교 현장에 있는 교육행정직의 목소리가 반영되어야 함.

## IV. 결론

### 1. 요약

학교통합지원센터의 성공적인 안착을 위해 몇 가지 선행되어야 할 문제가 있다.

① ‘지원’에 대한 개념과 철학 공유가 우선되어야 한다. 지원은 학교가 필요로 하는 일, 학교가 수행하기 어려운 일, 학교가 겪고 있는 고충이나 문제를 해결해 주는 것으로 본다면, 학교통합지원센터는 민원센터나 콜센터의 역할을 해야 한다. 그러나, 현실적으로 학교통합지원센터가 현장의 모든 요구를 해결해 줄 수 없으며, 학교 현장의 요구가 모두 해결된다고 해서 학교의 교육력이 향상될 수 있는지는 별개의 사안이다. 불필요한 행정업무는 학교에서 덜어낼 수 있도록 하고, 학교의 교육력 향상을 위해 학교

내에서 해결되어야 할 문제와 학교통합지원센터가 해야 하는 지원의 범위를 명확히 하여야 한다.

② 의견조사 및 전문가협의회 결과 단위학교 업무경감을 위해서는 **교육청의 업무 축소가 필요하며, 교육청 정책 줄이기 및 조직의 몸집 줄이기**가 우선 되어야 학교통합지원센터의 지원 역시 **실효성을 확보할 수 있을 것이다**. 또한, 학교통합지원센터의 교육전문직 지원 여력 확보가 필요하다. 기존의 학교지원센터가 학교통합지원센터로 개편되면서 교육활동 통합 지원설계 업무가 신설되었다. 학교통합지원센터의 교육전문직 대상 의견조사 결과에 의하면 현재 업무가 과중하여 학교를 지원하는 데 한계가 있음을 알 수 있었다. 따라서, 학교통합지원센터의 교육전문직 업무의 우선순위가 교육활동 지원 및 통합지원 설계가 될 수 있도록 여건이 마련되어야 한다.

③ 학교통합지원센터의 학교 지원이 실효성을 가지기 위해서는 **상설 모니터링과 현장 의견수렴이 필요하다**. 학생, 학부모, 교사, 관리자, 행정직원, 교육전문직원, 지역의 모든 교육 구성원들이 학교의 교육력 제고 및 업무의 정상화에 관심을 가지고 학교통합지원센터와 같은 학교 지원 기구가 그 역할을 제대로 수행하고 있는지, 어떤 점에 어려움이 있고, 개선점은 무엇인지 모니터링 하고 의견을 낼 수 있도록 해야 하며, 학교통합지원센터에서는 이러한 의견을 적극적으로 검토하고 반영할 수 있는 시스템을 갖추어야 한다.

④ **학교통합지원센터를 보다 적극적으로 홍보**하여 현장 밀착형 지원센터가 되어야 한다. 현재, 중·고등학교에서는 학교(통합)지원센터에 대해 알고 있는 교사가 거의 없는 실정이다. 초등학교에서도 학교지원센터가 학교통합지원센터로 개편되고, 업무가 확대되었다는 사실을 인식하는 교사는 극소수였으며, 면담 조사 결과 적극적인 홍보를 요청하고 있었다. 따라서 구체적인 사업 계획을 마련하여 학교에서 교육과정 계획 수립이 이루어지기 전에 적극적으로 홍보하여야 한다.

⑤ 학교 지원 서비스의 효율성을 위해 **원스톱 서비스 체제를 구축하고 정비**해 가는 과정이 필요하다. 조직과 기능이 확대될수록 시스템적 접근이 필요하며, 이를 위해서는 홈페이지를 구축하고 온라인을 통해 현장과 소통과 소통하고, 학교에서 지원 일정 등록, 컨설팅 신청 등을 편리하게 할 수 있도록 해야 한다. 또한 학교통합지원센터의 독립된 시설을 마련하여 교직원, 학부모, 지역사회의 소통과 교육의 장소로 활용될 수 있도록 하여야 한다.

⑥ **인사이동 및 인력의 변동에 따른 학교통합센터 담당자들의 전문성 확보가 필수적이다.** 현재 학교통합지원센터는 구성원들이 사명감과 책무성을 가지고 일하고 있으나, 기피 부서로 인식되고 있다. 하지만 학교통합지원센터는 향후 센터의 기능이 더욱 확대될 것이며, 전문성이 더욱 요구될 것이다. 따라서 전문성을 갖춘 인력을 안정적으로 확보하고, 구성원의 역량을 강화하는 것이 필요하다. 또한, 센터의 업무 특성상 교육 전문직 증원이 필요하다. 또한, 배치에 있어 기획력과 행정력이 우수한 인력 확보가 반드시 필요하다.

## 2. 제언

학교통합지원센터의 운영을 내실화하기 위해서는 학교의 교육력 제고 차원, 학교통합지원센터의 역할 및 기능 차원, 조직 차원, 업무 차원, 제도적 차원 이렇게 5가지 차원에서의 개선이 필요하다 할 수 있겠다.

① 학교가 변하지 않으면 교육의 개혁은 불가능하다. **학교통합지원센터의 설립목적은 학교의 교육력 제고와 교사들이 수업과 학생 지도에 전념할 수 있도록, 교육과정 운영과 직접적인 관련이 없는 업무들을 지원하는 것이다.** 학교의 교육력이 제고되기 위해서는 교사들의 교육과정 편성과 평가에서 자율권을 가질 수 있어야 하며, 학교교육의 본질이 회복되기 위해서는 교사들을 교육과정, 학생지도와 직접적인 관련이 없는 업무들에서 배제시켜야 한다. 특색사업, 방과후학교, 돌봄교실, 다양한 행정업무들은 교사의 본질적인 업무가 아니며, 이러한 업무들은 담임 업무를 맡지 않는 교사(관리자, 교과 전담교사, 교무행정원, 교육행정직, 보건교사, 영양교사 등)가 맡는 것이 타당하다고 보여진다. 이를 위해 업무전담팀이 구성될 수 있으며, 교사 인력 및 교무행정원 충원 또한 필요하다. 학교통합지원센터는 교사들을 직접적으로 지원하는 조직이 아니라, 학교 현장에서의 실효성을 담보할 수 있도록 학교의 업무 전담팀을 지원하는 조직으로 자리매김 하여야 한다.

② 학교통합지원센터의 역할 및 기능 차원에 있어 **학교통합지원센터의 목적과 방향 설정을 명료하게 해야 한다.** 현재 학교통합지원센터의 주된 목표는 교직원의 업무경감을 통해 학교의 교육력을 향상시키는 것이다. 결국 이는 학교혁신과 및 학교의 교육본질 회복과 그 철학적 맥을 같이 한다. 학교가 민주적인 학교 문화를 정착하고, 자율적

이며 책임 있는 학교경영을 하기 위해서는 학교의 다양한 사안에 대한 전방위적인 지원이 필요하며, 학교통합지원센터에 협업과 네트워크 중심의 업무 진행방식이 요청된다. 따라서 지원청 내부의 이해와 공감, 외부기관과의 협력이 필수적이다. 따라서 학교통합지원센터는 정체성을 명확히 하고, 역할과 기능에 대해 조직 내·외부의 이해와 지지를 받아야 한다. 이를 위해, 학교통합지원센터를 학교에 홍보하고 그 역할과 담당 업무를 제대로 안내하여 학교통합지원센터의 정체성을 모든 교육 구성원들이 공유하고, 교사들이 학교통합지원센터를 적극적으로 활용할 수 있도록 해야 한다. 현재 많은 교육청에서 학교의 업무를 지원하기 위해 업무 매뉴얼을 제작하고 별도의 홈페이지를 만들고 있으며, 학교 업무 바로 시스템을 만들어 학교가 지원을 요청할 때, 즉각적으로 해결할 수 있도록 지원하고 있는데 경상남도에서도 사용자 중심의 체제를 빠르게 구축해야 한다.

③ 조직 차원에서는 **학교통합지원센터를 권한이 강화된 독립된 부서로 만들어야 한다.** 사실 현재와 같은 지원부서로서는 할 수 있는 업무와 종류와 범위가 제한적이다. 학교통합지원센터는 업무의 특성상 전문성과 통합성이 요구되므로 독립성을 위해 독립부서가 되어야 하며, 이것이 어렵다면 다양한 부서와 협의를 끌어낼 수 있도록 권한을 강화해야 한다. 권한이 없이는 책임을 요구할 수 없으며, 지원의 성격만으로는 학교가 필요로 하는 업무를 수행하는데 어려움이 있을 수 밖에 없다. 학교통합지원센터가 학교에서 요청하는 사안에 대해 빠르고 원만하게 기존의 교육지원청 내 타부서와 조화를 이루고 그 역할을 안정화하기 위해서는 교육청과 교육지원청이 지속적이고 실질적인 지원과 권한 위임이 필요하다. 학교통합지원센터가 고유업무가 부족한 채로 독립부서 혹은 선임부서로 인정받지 못하면 존속하기 어려울 것이다.

④ 업무 차원에 있어 **학교통합지원센터의 업무 내용과 범위 설정을 위한 원칙을 마련해야 한다.** 학교의 업무를 경감하고, 학교 업무를 제대로 지원하기 위해서는 현재 학교에서 하고 있는 업무 중에 학교통합지원센터로 이관해야 할 업무와 전문성을 갖춘 학교통합지원센터 인력이 지원해야 할 업무를 명확하게 구분해야 할 것이다. 학교의 특수성이 반영되지 않는 일반적인 업무는 학교통합지원센터에 이관하여야 한다. 이렇게 학교통합지원센터의 업무 범위를 명확화하고, 내용을 구조화하고 정교화하는 작업이 필요하다. 또한, 각 업무 수행 때 학교통합지원센터의 역할과 학교의 역할을 구분해야 하며, 학교 현장 구성원들이 수요를 창출하고 네트워크를 활성화하는 플랫폼의 기능을 하여야 한다. 그 방안 중 하나로 학교의 반복적이고 공통적인 업무를 발굴하여



〈학교통합지원 사례집〉을 제작하여 교사들이 참고하기 가장 적합한 형식으로 공유할 수 있을 것이다. 교육청 홈페이지에 학교통합지원 영역을 신설하거나 지원 매뉴얼을 별도의 사이트로 구축하여, 센터별 우수사례, 주요 사례의 처리과정, 자주 하는 질문, 각종 매뉴얼(길라잡이, 서식) 등을 탑재하여 학교 수요자들이 필요할 때 쉽게 참고할 수 있도록 하며, 그 공간 안에서 구성원들끼리 다양하게 소통하고 정보를 나눌 수 있도록 해야 한다. 이러한 지원 과정의 전산화를 통해 One-stop으로 학교를 지원하는 체계가 되어야 한다.

⑤ 제도적 차원에서는 **학교통합지원센터 전체를 조정하고 업무를 조율할 수 있는 컨트롤타워가 있어야 한다.** 학교통합지원센터가 빠르게 안착하기 위해서는 현재 학교통합지원센터의 어려움을 빠르게 파악하고 해결하기 위해, 큰 틀에서 경남 교육철학에 맞추어 기존 업무를 재조정하고, 이를 위해 도교육청의 부서들을 넘나들며 전체적 부서의 업무를 조율하고 논의할 수 있는 컨트롤타워가 있어야 한다. 이러한 컨트롤타워는 부서별 갈등 조정 관리를 통해 학교통합지원센터의 업무 환경을 정상화하여야 한다. 또한 학교통합지원센터를 학교에 홍보하고, 학교 대상 의견수렴 확대를 통하여 학교통합지원센터가 학교 지원업무를 연속성을 가지고 지원할 수 있도록 하며, 학교통합지원센터의 구성원들이 사명감과 책무성을 가지고 업무를 지속해서 해 나갈 수 있도록 지원해야 한다. 학교통합지원센터 활성화를 위해 구성원들에 대한 유인책 또한 마련되어야 한다. 전문직의 경우 임기를 보장하거나, 일반직의 경우 근무평정 가산이나 센터에서의 업무를 마치고 타부서 이동 때 희망부서에 우선 배치될 수 있도록 하거나 각종 국내외 연수 지원 등을 통해 학교통합지원센터 근무를 희망하도록 유도할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 학교통합지원센터의 운영 방안에 대하여 고민하였지만 학교통합지원센터 설립의 본질에 대한 의문은 남아있다. 학교통합지원센터 설립을 둘러싸고, 선행 연구들에서는 학교자치, 교육자치가 자주 언급되고 있다. 학교자치의 법적 근거는 크게 세 가지로 나뉘는데, 첫째, 국민의 교육받을 권리를 보장, 둘째, 교육의 자주성과 전문성 보장, 셋째, 학교운영의 자율성과 구성원의 참여 보장이다. 여기서 가장 핵심은 학교자치의 운영 시스템이다. 그런데 현재의 학교통합지원센터가 과연 학교자치를 위한 것인지에 대해서는 의구심이 든다. 교사가 교육활동에 전념할 수 있도록 지원하며, 여기에 학교통합지원센터의 설립목적과 의미를 두고자 하지만, 학교 현장에서는 현재의 학교통합지원센터의 지원 업무의 실효성에 의문을 가지며, 교사, 학교의 불요불급



한 업무 제거, 학교 업무 적정화와 민주적인 학교문화 정착이 먼저 선행되어야 한다고 주장한다. 그리고 이를 위해서는 단위학교에서 필요로 하는 교사, 행정직, 교무행정원 등의 인력을 보강이 필수라고 요구하고 있다. 이처럼 학교 현장의 요구와 현재 학교통합지원센터 설립과 관련된 정책 사이의 간극을 보면, 학교통합지원센터가 학교자치에 있어 역할을 하기 보다는, 학교 자치를 위한 제반여건 마련에 인적, 물적 투자의 어려움을 해결하기 위한 차선택의 역할을 하고 있는 것으로 비추어진다. 따라서 현실적인 여건에 때문에 학교통합지원센터가 운영되어야 한다면 이러한 태생적 한계를 인식하고 이를 해결 할 수 있는 방안이 강구되어야 한다고 보인다.

현재, 경상남도교육청에서는 학교통합지원센터를 포함해 대대적인 조직개편 작업을 하고 있다. 학교통합지원센터의 시범 운영 모델이 1년도 채 시행되지 못하고, 새로운 학교통합지원센터 모델을 만들고 있는 것이다. 학교통합지원센터의 기능에 있어, 현재 교육청(타 시·도)에 따라 학교지원센터와 학생지원센터를 통합 운영하는 예도 있고, 분리하는 예도 있다. 경상남도교육청의 여건상 현재처럼 분리하여 운영하는 것이 적절하다면, 방과후학교 지원, 돌봄교실 지원, 현장 체험학습 지원, 기간제 교원 호봉 획정, 강사 채용, 시설지원 등을 학교 지원으로 하고, 학교폭력 사안 처리 지원, 위기 학생지원, 학생 상담 지원을 학생지원 업무로 구분하여, 그 전문성을 살려 나가는 것이 좋을 것이다. 혹은 학교지원센터와 학생지원센터를 통합할 수 있는 인적, 재정적 자원이 풍부하고, 여건이 된다면 그렇게 할 수도 있다. 중요한 것은 학교통합지원센터의 운영에 있어 이상적인 모델은 있을 수 없다는 것이다. 현재 전국의 각 시도의 학교통합지원센터의 업무는 모두 다르다. 이는 각 지역의 여건과 학교 구성원들의 필요 우선순위를 중심으로 업무가 구성되었기 때문이다. 학교통합지원센터는 학교 현장과 교육지원청 내부의 요구에 바탕을 두고 있어야 하며, 학교통합지원센터의 설립목적과 철학, 정체성이 명확해야지만 성공적으로 운영될 수 있다. 뿐만 아니라, 업무 특성상 전문성을 갖추고 있는 인력 확보 및 배정이 필수적이다. 학교지원 업무의 전문성을 높이기 위하여 전문적 역량을 갖춘 교육전문직과 행정지원 분야의 전문 인력을 배치하고, 학교통합지원센터 구성원을 위한 연수 등 전문성 제고를 위해 노력해야 한다.

### 3. 연구의 의의 및 한계

이 연구는 경남에서 전국 최초로 설립된 학교지원센터가 올해 학교통합지원센터로 개편되면서 조직과 역할 어떻게 확대되고, 그 기능이 어떻게 확대되었는지 살펴보았다. 올해 시범 운영된 학교통합지원센터에 대하여 정책 평가를 함으로써, 향후 경남 학교통합지원센터의 운영 방안을 모색해 보았다. 하지만 학교통합지원센터로서 조직 정비가 아직 완성되지 못하였으며, 올해 코로나19로 인하여 개학이 4번이나 연기되고 이후 순차적인 온라인 개학 등으로 학교 업무의 정상화가 불가능한 상황이었다. 이에 학교통합지원센터에서도 학교지원 업무에 차질을 겪을 수밖에 없었다. 이런 이유로 본 연구에서 학교통합지원센터에 대한 정확한 정책 평가가 이루어질 수 없었다.

본 연구에서는 학교통합지원센터의 1년간 시범 운영 기간을 모두 살펴볼 수 없었고, 인사이동 등으로 조직이 완전히 정비되지 못하였기에 계획서에 명시되어 있는 학교통합지원센터의 기능만으로는 운영 방안을 도출하기 어려웠다. 이에 단위학교 지원을 위해서 학교가 가지고 있는 구조적인 문제점을 파악하고 학교 업무 적정화, 교원의 업무 경감 등으로 연구의 범위를 넓혔으며, 이런 이유로 구체적인 학교통합지원센터의 운영 방안을 도출하는 데는 한계가 있었다. 또한, 현재 경상남도교육청에서는 학교통합지원센터를 비롯하여 교육청과 교육지원청 조직에 대한 개편작업을 시행하고 있어 기존 모 시범운영 모델이 큰 변화가 있을 것으로 예측된다. 이에 본 연구는 6개의 학교통합지원센터 시범 운영 현황을 살피고 학교 및 업무담당자의 의견을 바탕으로 향후 학교 지원의 방향을 제시한 것에 그 의미를 두고자 하였다.

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

교육청에서 지역교육청, 교육지원청으로의 명칭 변경과 기능 개편은 단위학교 현장 지원을 강화하고자 하는 데서 비롯되었다. 이러한 노력에도 불구하고, 학교는 교육청과 교육지원청을 여전히 관리·감독자로 인식하는 경향이 높다. 학교가 교육적 기능을 충실히 수행할 수 있도록 이들 교육행정 기관은 이를 효과적으로 지원해야 함에도 교육청과 교육지원청은 하급행정기관의 위상을 그대로 가지고 있으며, 기존의 인력 규모를 그대로 유지한 채, 기능의 전환만 시도하였다(채일용, 2019). 학교는 이렇게 상급기관의 지침과 명령에 의존하여 학교를 운영하다 보니 생각하고 판단하는 능력을 잃어버린 것이다(김성천 외, 2019). 이에 교육청과 교육지원청은 학교 지원의 역할로서 기존의 위계적이고 관료적인 모습을 탈피하여 현장을 지원하는 지원센터로 역할을 재구조화하기 위하여 다양한 시도를 하고 있다. 그중 하나가 학생과 교사를 실질적으로 지원하기 위해서 각 지역교육청에 다양한 지원센터를 개설한 것이다. 이에 특수교육지원센터, Wee센터, 방과후학교지원센터, 교수학습지원센터 등 여러 기능의 센터들이 생겨났으며, 교육지원청의 학교 지원기능 강화를 위하여 강원, 서울 등 9개 교육청에서 학교지원조직(센터)이 신규로 설치되었다(가원, 경기, 부산, 서울, 인천, 전남, 제주, 충남, 충북).

2015년부터 운영되는 경상남도교육청의 학교지원센터, 2018년부터 운영되고 있는 세종교육청의 북부교육지원센터(2019년 남부교육지원센터 개소), 2019년 9개 시·도 교육청에 신설된 학교지원조직(센터) 등은 기존의 학교 지원 방식과는 다른 차원의 근본적 전환을 구체화한 사례에 해당된다. 이들 학교지원조직(센터) 운영 사례를 살펴보면, 학교 지원업무를 교육활동 지원, 행정 활동 지원, 학생 생활 지원 등으로 유형화된다. 교육활동 지원은 대개 방과후학교, 초등돌봄교실, 숙박형 현장 체험학습, 학교 교육 활동 및 행사 지원 등을 포함한다. 행정 활동 지원은 인력 채용(계약제 교원, 방과후 학교 강사, 돌봄 강사 등) 지원, 기간제 교원 호봉 확정, 학교시설 유지관리 지원, 학교 환경위생 통합관리, 정보지원 등을 포함하며, 학생활동 지원은 학교폭력 관련 지원, 위기 학생지원 등을 포함한다.

경상남도에서는 학교지원조직(센터)에 대한 만족도와 요구조사 결과, 학교지원센터 [담당]가 시설 지원업무에 편중되는 현상을 보이며, 학교 교육활동 전반에 걸친 업무

지원 기구로 개선이 필요하다는 의견들이 많았는데 이런 현장의 의견을 반영하여, 현재 운영 중인 학교지원센터의 지원업무 확대에 필요성을 느꼈다. 이는 다양하고 복합적인 학교 지원 사례가 증가하면서 사업 중심의 지원에서 협력적 지원 조직으로의 조직 재구성이 필요하게 된 것으로 보인다. 이에 학교통합지원 관련 업무 조정을 위해 경상남도 내 교직원 7,000여 명을 대상으로 시행한 ‘2020. 학교 업무 적정화 정책 수립을 위한 설문조사’를 실시하였고, 그 결과 교육지원청(학교지원센터 등)으로 이관했으면 하는 업무로는 ‘방과후학교’와 ‘돌봄교실’이 38%로 1위를 차지하였다.

이를 바탕으로 경상남도교육청은 2020년 학교통합지원센터를 신설하여 6개 지역(김해, 진주, 밀양, 고성, 의령, 함양)에서 시범 운영을 하고, 그 성과를 바탕으로 2021년 경상남도 전 지역으로 확대 운영할 계획이다. 개편되는 경남 학교통합지원센터는 크게 세 가지 지원업무를 하게 된다. 첫째, 교육활동 지원으로 교육지원청 여건을 반영하여 방과후학교, 초등돌봄, 교육복지, 교육 기부, 학부모 교육, 교과서, 평생교육, 체험활동 또는 체험센터 등의 업무가 있다. 둘째, 교육활동 통합지원 설계로 학교의 통합지원 요청과 관련하여 인력풀 및 자료를 활용하여 매칭, 학교 맞춤형 통합지원 방안을 설계하는 것이다. 이를 통해 교육활동(교육과정, 수업, 평가, 방과후학교 등)에 대한 심층 지원이 필요할 때 지원이 가능하게 된다. 셋째, 행정 활동·시설업무 지원으로 계약제 교원 및 방과후학교 외부 강사 채용관리 지원, 교육공무직원 관리 지원, 숙박형 현장 체험학습 업무 지원, 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원, 수목 관리, 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장 소독, 체육관 바닥 청소, 시설·장비 대여, 불용정보화기기 관리, 집기 이동 등의 활동이 여기에 속한다.

본 연구에서는 경상남도교육청이 기존 학교지원센터의 기능을 강화하여, 학교 업무 정상화를 실현하기 위해 시범 운영되고 있는 학교통합지원센터의 운영을 분석하고 평가하여 향후 운영방안을 도출하고, 2021년부터 경상남도 전 지역으로의 확대 운영함에 있어 시사점을 얻고자 한다.

## 2. 연구내용

연구의 필요성 및 목적에 따라서 이를 달성하기 위한 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

### 가. 경상남도 학교통합지원센터 실태 파악

- 학교통합지원센터 현황 파악
- 학교통합지원센터 개편 추진 경과 분석
- 학교통합지원센터 개편 내용 분석

### 나. 학교통합지원센터 정책 평가

- 학교통합지원센터에 대한 상황평가 (요구조사, 만족도 조사)
- 학교통합지원센터에 대한 투입평가 (학교통합지원센터 업무)
- 학교통합지원센터에 대한 과정평가 (설문조사 및 면담조사)
- 학교통합지원센터에 대한 산출평가 (전문가 의견조사)

### 다. 학교통합지원센터 운영 방안

- 현재 학교통합지원센터 한계에 대한 개선사항
- 학교통합지원센터의 운영 방향

## 3. 연구 방법 및 연구 일정

### 가. 연구 방법

#### 1) 문헌 연구

- 학교 업무 정상화 관련 선행연구 및 문헌 조사
- 학교지원센터 관련 선행연구 및 문헌 조사
- 교육청 및 교육지원청의 학교지원센터 업무의 개요 및 현황 검토
- 경상남도 시범 학교통합지원센터 운영 계획 분석
- 타 시도의 학교지원센터 관련 사례 수집 및 조사

#### 2) 방문 및 면담 조사

- 시범 학교통합지원센터 방문해서 운영 현황 파악
- 학교통합지원센터 센터장, 장학사, 행정직, 시설직 대상 면담 조사 시행

#### 3) 의견조사

- 교사나 학교통합지원센터 담당자 대상 운영 현황, 문제점 및 개선점에 대한 설문 조사

4) FGD(Focus Group Discussion)

- 면담 조사 및 의견조사 결과 분석을 바탕으로 각 집단 좌담회 실시  
(교사 집단, 관리자 집단(교장, 교감), 교육행정직 집단(학교 행정실, 학교통합지원센터 담당자))

5) CIPP 모형에 의한 정책평가분석

- CIPP 모형으로 정책 평가 분석 시행. 활용된 자료는 공문서, 면담, 집담회, 협의회, 관련 문헌 등임

| 평가유형     | 평가 요소                                  |
|----------|--|
| 상황평가(C)  | 1. 요구분석                                |
|          | 2. 목적과 우선순위의 적합성                       |
|          | 3. 문제 요인                               |
|          | 4. 기회 요인                               |
| 투입평가(I)  | 1. 운영전략                                |
|          | 2. 실행을 위한 절차, 인력, 예산, 시기 등             |
| 과정평가(P)  | 1. 계획의 실행 정도(계획의 변화, 삭제된 내용, 부실한 집행 등) |
|          | 2. 집행상의 문제점 및 수정할 내용                   |
| 산출 평가(P) | 1. 의도한 효과                              |
|          | 2. 의도하지 않은 효과(긍정적 효과와 부정적 효과)          |

2) 연구 일정

| 연구내용 및 일정           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 연구계획 수립 및 연구진 구성    | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 연구계획서 작성 및 수정       | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 문헌분석 및 자료탐색         |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |    |    |    |
| 학교통합지원센터 방문·면담      |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ |    |    |    |
| 중간보고                |   |   |   |   |   |   | ■ |   |    |    |    |
| 방문 및 면담 조사 결과 분석    |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■  |    |    |
| 의견조사(설문 조사) 시행 및 분석 |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■  |    |    |
| 좌담회(FGD) 실시 및 분석    |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  |    |    |
| 최종보고서 작성            |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  |    |
| 최종보고서 수정 및 제출       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |

## II. 선행연구 분석

학교지원센터는 교육청의 학교 지원기능을 강화하고, 학교 업무를 적정화하고, 교원의 업무를 경감 하는데 큰 의미가 있다. 이를 위해 교원업무 정상화, 학교 업무 정상화, 교육지원청의 학교 지원 강화, 학교지원센터에 대한 선행연구를 분석하고자 한다.

### 1. 단위학교 인력구조와 업무체계를 중심으로 교원업무 정상화

한국교육개발원(2019)의 <교원업무 정상화를 위한 방안:단위학교 인력구조와 업무체계를 중심으로> 연구는 학교의 효과적인 교육역량 제고를 위해 필요한 교원업무의 조정 및 학교 지원인력의 합리적인 운용 등 학교 조직 인력 및 직무체계를 효율화하는 방안을 강구하기 위하여 문헌 연구, 면담 조사, 설문 조사, 전문가협의회 구성 등의 방법으로 진행되었다.

#### 가. 교원업무의 개념과 범위

##### 1) 업무의 범위

- 필수 업무: 교수활동, 교육과정 운영, 학생생활지도(수업, 수업 준비, 학습평가, 생활지도, 학급경영, 학부모 관계, 연수 등)
- 보조 업무: 필수 업무를 지원하거나 보조하는 업무(교무행정, 사무 행정 등)
- 잡무: 필수 업무, 보조 업무 외

##### 2) 지금까지 시행된 교원업무 정상화를 위한 정책

#### 가) 중앙정부 차원

| 방 안                | 평 가   |
|--------------------|---|
| ·정보화 시스템 개선을 통한 감소 | ·시스템 도입에 따른 적응의 어려움<br>·새로운 업무 발생                                     |
| ·직무분석을 통해 교원업무 구분  | ·학술적인 연구 또는 정책연구 수준 연구<br>·법제화를 통한 정부의 실천 전 뒷받침 부족                    |
| ·인력지원을 통한 업무경감     | ·가장 현실적인 방안으로 2000년 이후 본격화<br>·업무 기준 미비, 운영전략 미숙, 정부의 한정적 예산구조로 문제 발생 |



나) 시·도 교육청 차원

| 방 안           | 시행사항                                |
|---------------|-------------------------------------|
| 문서량 줄이기 위한 노력 | 공문서가 발행되는 각종 행사, 사업, 평가, 감사들을 폐지 통합 |
| 인력지원 방안       | 직무 구분, 업무량 형평성을 위한 노력 시작            |
| 관리자 인식 제고     | 교장 및 교감 연수 확대, 위임전결 규정 이행           |

나. 면담 및 설문 조사 결과

1) 학교 내 인력구조 및 지원인력에 관한 인식

- 현재까지 시행되는 학교 인력구조 개선방안(인력 확대, 교무행정 전담팀 운영, 보수 처우개선, 교육훈련 프로그램 의무화, 교사-행정지원 인력 간 명확한 업무 구분, 업무 매뉴얼 개발, 채용 시 자격요건 강화, 교육청 인력풀 확대 등)의 정책 필요성 공감
- 지원인력 순환보직을 통한 업무 능력 향상 등의 기대감을 가지고 있음.
- 현재까지 학교 내 지원인력의 업무수행에 대한 만족도가 높음 주로 교무업무, 급식 업무에 대한 만족도가 높고 행정업무, 수업업무에 대한 만족도는 유보적
- 업무능력 부족, 불성실 태도, 업무 갈등, 업무량에 대해서는 불만족한 경우는 높지 않으나 경력 31년 이상, 여성 교원, 초등학교 소속일수록 불만족 수준이 상대적으로 높음.
- 인력 규모에 대해서는 확대하자는 의견이 대체로 높으나 행정업무 복지업무영역은 규모를 확대해야 한다는 의견과 현재를 유지해야 한다는 의견이 서로 비슷하며, 수업업무와 급식업무는 적정하다는 인식이 높음.

2) 지원인력 효율적 운영 실태 및 문제점

- 무기계약직 전환기준 마련, 근로자 정원관리지침마련, 업무 표준 매뉴얼 마련, 교무행정전담팀 구성 운영 영역 만족
- 직종 통합, 정규직과 학교 회계직 통합관리, 계약해지 이후 전환배치 마련방안에서 미흡한 것으로 나타나 개선 필요



- 명확하지 않은 업무 구분과 부족한 인력 때문에 지원인력이 효율적으로 운영되지 않음.
- 표준화되지 않은 매뉴얼 및 업무 자체의 성격 때문에 업무조정이 잘 이루어지지 않음.
- 지원인력의 효율적 운영을 위한 노력이 소속 학교에서 대체로 부족하며 업무성과에 따른 보상과 다양한 업무 경험을 위한 직무 전환 노력이 부족함.

### 3) 지원인력의 효율적 운영을 위한 개선방안

- 효율적 관리를 위해 보조 인력 통합운영이 필요함.
- 유능한 지원인력 선발을 위해 근무조건 개선, 자격요건 표준화, 인력풀 구성, 관련 교사 참여 의무화 등 필요
- 업무 수행 능력 및 태도 향상을 위해 업무수행 능력 평가제 도입 필요
- 직무 표준화 및 인력 재배치 방향으로 현재 정원 범위에서 업무량에 따라 인원을 재배치하거나 업무 분담 사무만 조정하는 것이 바람직함.
- 인력관리 체계 수립 효율화를 위해 정수 책정 및 적정관리 기능, 정규직화, 능력 향상을 위한 교육훈련 제도 개선이 시급
- 근무 일수 및 평균연봉 책정 방법에 대해 유사 직종 통합 후 동일 기준 적용의견이 높음.
- 지원인력의 안정적 확보 및 배치를 위해 호봉제를 법제화해야 한다는 의견이 많음.

## 다. 결론 및 논의

### 1) 교내 인적 구조 개선방안

#### 가) 단기방안

- 갈등 구조 개선을 위한 업무 매뉴얼 개발: 교육 인력, 행정인력, 지원인력의 직무 명확화, 학교의 상황과 여건에 따라 유연하게 활용할 수 있는 조항을 포함하는 것이 바람직함.
- 효율적인 인력 활용을 위한 지원인력 배치: 별도의 전담팀을 운영하는 통합형, 학년에 적절하게 분산 배치하는 분리형으로 구분하여 활용
- 단위학교 관리자 리더십 함양: 현상을 직시하고 상황에 적절하게 개입하여 협력과 조력 관계로 변화시켜야 함.

나) 중장기방안

- 지원인력의 구조화: 통합 직군 운영 등을 중심으로 구조화 및 법제화 측면 접근
- 학교와 교육지원청 간 인사관리 역할 구분: 선발은 교육지원청이 총괄하여 선발하되 인력관리는 학교장에게 권한 위임
- 지원인력에 대한 새로운 직렬개발: 지원인력을 가칭 교육 지원직 혹은 교육공무직원으로 신설하여 공무원의 직렬로 구분하여 임용

2) 학교 직원의 업무 및 역할 개선방안

가) 단기방안

- 역량 강화 프로그램 개발: 직무수행 연수강화
- 교무행정과 일반행정의 협력시스템 구축: 교무실과 행정실을 통합한 교육지원실을 시범으로 하여 효과가 긍정적일 경우 전국적으로 확대 시행
- 학교 직원 간 소통과 협의를 통한 직무 조정
- 업무포털 시스템 개선 및 정보공유, 모니터링 시스템 구축: NEIS, 에듀파인 기능 개선 보완 개선, 공개적 토론의 장으로 현장의 소리 모니터링 시스템 구축 제안
- 교육 주체로서 자긍심과 권한 부여: 보조의 명칭을 실무사, 행정사 등으로 전면 변경, 지원인력에 많은 권한 부여 책임을 지게 하는 법적 제도적 장치 만들기

나) 중장기방안

- 직무 표준화: 교육 인력, 행정인력, 지원인력의 직무를 구분할 수 있는 국가 수준의 직무표준 개발
- 신분 안정화 및 처우개선: 인력관리에 대한 법률적 근거 구축 및 정규직과 비정규직 간의 임금 격차 해소 등 지원방안 강구 필요
- 근무성적평정 제의 도입 평가 결과를 반영한 근무 순환제 도입으로 업무 의욕 고취 필요 3년 순환 근무제 시행 제안, 동료평가, 교원평가, 학부모평가, 학생평가 등 다면평가 실시 필요 지원인력도 국가 차원에서 도태시킬 수 있는 평가시스템이 요청됨.

## 2. 학교 자율경영체제 구축을 위한 학교 업무 정상화

경상북도교육청연구원(2019)의 <학교 자율경영체제 구축을 위한 학교 업무 정상화 실현 방안 연구>는 경상북도 학교 업무 정상화의 실태 및 성과·문제점을 분석하고 학교 자율경영체제 구축을 위한 학교 업무 정상화 실현 방안을 모색하기 위해서 실시되었다. 이 연구는 공문서 모니터링 분석을 통하여 학교 자율경영 체제 구축을 위한 학교 업무 정상화 운영 방안을 논의하고 있다.

### 가. 이론적 배경

#### 1) 교원의 직무에 대한 이해

- 정상화란 학교의 업무가 교육행정 중심에서 교육활동 중심으로 정상화되는 것
- 학교 업무 정상화란 교원이 수업과 평가, 생활교육, 비교과 교육활동, 상담 등 교육활동에 전념하고 더 나은 교육활동을 위해 연구하고 협의하는 활동까지 포함하는 개념

#### 2) 학교 업무 정상화의 방향

- 본연의 업무인 교육활동 업무에 대한 부담과 비본질적 업무가 부여됨으로써 발생하는 부담을 줄여야 한다. 교육활동 업무는 업무 자체를 경감하기보다는 업무를 둘러싼 여건(인프라, 조직)을 개선하려는 노력 필요

### 나. 연구의 내용

#### 1) 학교 업무 정상화를 위한 공문서 모니터링

- 2019년 2월~4월까지 교육청에서 생산한 공문서를 바탕으로 교육정책 사업 재구조화 방안을 탐색
- 학교별 기간당 생산공문은 초등 849건 중등 872건 고등1,047건
- 공문분류 코드를 유지(40%), 통합(29%), 축소(12%), 이관(3%), 폐지(8%)로 설정하여 중장기적 판단을 요구하는 사업이나 공문에 대해서는 판단보류 항목(8%) 설정

가) 유지

: 학교 교육과정, 학생 생활 및 안전, 장학 및 연수 관련 공문, 교원인사 및 복무 등

나) 통합

- 교육활동과 연계된 참고사항, 행사 참여 안내, 학생 생활 및 각종 안전 지원 안내 돌봄 및 방과후 안내 등으로 표준 매뉴얼을 참고하고, 달라지는 내용만 공문으로 안내
- 부서별 협력을 통해 단일한 요구 자료 제출과 EDS 통계자료 시스템을 활용

다) 축소

: 현황제출, 일시적이며 한정적인 협력사업 공문. 과감한 재정비가 필요하며, 교육지원청 주관 회의 및 학교 행사는 축소 운영

라) 이관

: 연수, 점검, 타 기관 행사 공문. 주관부서 판단하에 공문게시나 직속 기관 이관으로 이루어져야 함.

마) 폐지

: 외부기관 행사 활동, 각종 체험 프로그램 전달, 외부기관이 주최하고 교육청이 지원하는 행사, 단기성이거나 일시적인 행사 공문. 학생들과 관련 없는 것은 모두 폐지해야 함.

2) 학교 자율경영체제 구축을 위한 학교 업무 정상화

가) 학교 업무 정상화를 위한 여건 조성

: 학교 관리자의 적극적인 지원, 민주적인 학교구조 형성, 학교 구성원들의 적극적이고 자발적인 참여, 학교 업무 정상화 계획 수립이 필요함.

나) 업무목록 작성 및 업무 간소화

: 학교별 사업 정비를 위한 목록 작성에 활용하고 사업 정비 후 업무 영역과 업무 곤란한 정도에 따른 업무 재배치를 위한 기초 자료로 활용하기 위한 업무목록 작성 필요하다. 업무목록을 부서별로 취합 후 불필요한 행사, 대회, 사업, 업무 관행의

정비를 시행하고, 전체 교직원 협의회에서 부서별 업무 내용을 발표하여 사업 정비를 위하여 폐지, 축소, 통합운영, 유지 등으로 업무를 구분함.

#### 다) 일하는 방식 개선

- 공문서 처리 절차 간소화
  - 단순안내와 홍보 공문은 교무행정사가 접수 즉시 담당 분류 없이 교직원에게 공람함.
  - 단순 보고, 통계, 조사 등 행정적인 공문은 교무행정지원팀에 담당 분류 후 담당 교사의 확인을 받아 처리
  - 교육 전문성이 필요한 공문은 업무 담당이 처리
- 결재체계 간소화
  - 결재 시간 예고제 및 공문처리 집중 시간대를 지정하여 운영
  - 결재체계를 축소
  - 대면보고를 생략하고 사소한 오류는 검토 결재자가 직접 수정
  - 내부결재 공문은 최소화하는 방향으로

#### 라) 학교 조직 재구조화

- 담임교사가 교육과정 운영에 전념할 수 있는 조직으로 재편
- 교감, 부장 교사, 비담임교사, 교무행정사를 중심으로 교무행정지원팀을 구성하여 학교에서 필요한 교무행정 업무를 전담하거나 그 일부 지원

### 다. 결론 및 제언

#### 1) 학교 업무 정상화를 위한 공문서 모니터링

- 공문 유통량이 지나치게 많으며 공문의 체계성 및 효율성이 떨어짐.
- 단순안내, 타 기관 협조 등의 공문은 중복하지 않으며 일회성 이벤트성 행사는 과감히 폐지 필요
- 각종 공모 제출 안내 등의 불필요한 부분은 폐지하고 기존 데이터베이스를 적극적으로 활용
- 제언
  - 전자적 데이터 기반 행정을 구현할 수 있는 기술적 지원이 이루어져야 함.
  - 홈페이지를 통한 상세한 각종 업무매뉴얼을 작성하고 수시로 탑재

- 공모 사업 폐지 축소
- 공문 배포가 아닌 교육 현장의 업무를 낮출 수 있는 실제적인 접근 필요

## 2) 학교 자율경영체제 구축을 위한 학교 업무 정상화

- 민주적인 의사결정 구조 마련
- 학교 조직을 수업 및 학생 지도를 최우선으로 둔 조직으로 재구조화하고, 중복된 업무를 통합하고, 교육활동을 저해하거나 불필요한 업무를 과감히 폐지함과 동시에 업무처리방식을 단위학교 자원과 여건에 부합되게 효율적으로 조정 필요
- 실질적으로 교무행정 인력지원 및 역량 강화, 교원 행정업무 총량의 감축이 필요
- 제언
  - 교무행정사 배치 기준 재조정
  - 교감 및 행정 실무사의 행정역량 강화
  - 학교 기본운영비를 증액해서 행정실에서 예산 관련 업무를 처리할 수 있도록 해야 함
  - 학년부 교과부 등 같은 교육활동 중심으로 조직을 재편하고 있으나 학교 규모와 학교급을 고려한 구체적이고 적합한 모형이 연구되어야 함.

## 3. 교육지원청의 학교 지원 강화

### 가. 경기도 교육지원청의 학교 지원기능 강화

경기도교육연구원(2018)의 <교육지원청 체제개편 방안 연구: 학교지원 강화를 중심으로>는 교육지원청이 현재 수행해 오고 있는 단순 집행 업무 및 관행적 업무 등 단위 학교에 대한 형식적 관리, 지도·감독 위주의 업무수행에서 탈피하여 학교 자치 실현을 위해 교육지원청이 제 기능을 할 수 있도록 하고자 수행되었다.

학교 지원 기능 강화를 위한 교육지원청으로 체제 개편을 위해서는 정책기능 중심의 도 교육청의 업무 슬림화가 필요하다고 제안하고 있다. 이를 위해 기존의 사업을 폐지하고 정책 중심으로 변화, 국 단위 업무를 통합적으로 조율할 수 있는 시스템 마련, 도 교육청에서 교육지원청으로 업무 이관이 되어야 한다. 그리고 교육지원청은 그 역할에 있어 터미널 역할이 아닌 플랫폼 역할을 해야 하는데, 이를 위해서 학교 맞춤형 지원을 위한 학교와 교육지원청의 소통이 강화되고, 공유를 위한 ‘아카이브’ 구축이 필요하다.

또한, 교육지원청 구성원의 역량 함양을 위한 노력과 지자체와의 교육 협력이 증가함에 따라 교육지원청의 역할 강화 또한 필요하다고 보고 있다.

1) 조직체계

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <p><b>조직현황</b></p>                    | <p>· 각 교육지원청 산하 학생지원센터, 교육시설 관리센터 외 여러 센터로 구성</p> |  |
| <p><b>조직도<br/>(고양교육<br/>지원청)</b></p>  |   |  |
| <p><b>컨트롤타워</b></p>                   | <p>학생지원센터</p> <p>교육시설 관리센터</p>                    | <p>· 경기도교육청 교육과정국 학생생활인권과</p> <p>· 경기도교육청 기획조정실 행정관리담당관 시설관리센터담당</p>   |
| <p><b>인적구성<br/>(교육지원청<br/>산하)</b></p> | <p>학생지원센터</p> <p>교육시설 관리센터</p>                    | <p>· 센터장(교수학습국장 또는 과장), 장학사, 주무관, 상담사 등</p> <p>· 국단위 교육지원청(센터장1, 팀장 및 주무관 20명 내외)</p> <p>· 과단위 교육지원청(팀장1, 팀원 10명 내외)</p>   |
| <p><b>추진경과</b></p>                    | <p>2010년~</p> <p>2016년~</p> <p>2019년~</p>         | <p>· 교육지원청 기능·조직개편(교육과학기술부)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교와 교육지원청 간의 '지원'에 대한 인식 차이 존재</li> <li>- 현행법상 교육지원청 '지원' 기능에 관한 근거 미흡</li> <li>- 전문적 인력충원 없고 위로부터의 개편(학교의 요구 반영*)</li> </ul> <p>· 각 교육지원청 산하 교육시설관리센터 설치</p> <p>· 각 교육지원청 산하 학생지원센터 설치</p> |

2) 업무현황

|                      |  |   |
|----------------------|--|---|
| <b>교육활동 지원업무</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 각 교육지원청 별로 최소 5개 ~ 최대 12개의 개별 센터에서 업무 수행</li> <li>· Wee센터/생활인권지원센터/교육복지지원센터/방과후교육지원센터/학습종합클리닉센터...</li> <li>· 독립적인 센터로서의 기능 및 권한 부재(상황에 따라 팀에서 업무 수행)</li> <li>· 교육지원청 산하 학생지원센터 신설                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교폭력에 대한 행정지원, 학교간 학교폭력 사안에 대한 중재 및 행정 지원</li> <li>- 생활인권지원센터 기능, 학교폭력갈등조정자문단 구성 및 운영</li> </ul> </li> </ul> |   |
| <b>교육활동 통합 지원 설계</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지원사항 없음</li> </ul>  |   |
| <b>행정 및 시설 지원업무</b>  | 행정업무 지원  | · 지원사항 없음.  |
|                      | 시설업무 지원  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육지원청 산하 교육시설관리센터</li> <li>- 학교 시설관리업무 지원, 시설상담 및 자문</li> <li>- 소규모 수선공사 집행</li> <li>- 학교 시설물 순회점검 운영, 하자검사 관리 지원 등</li> </ul> |

3) 요구분석(교사, 관리자, 행정직 대상)

|                       | 교사  | 교장·교감   | 행정실장   |
|-----------------------|---|---|--|
| <b>학교차지의 의미</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>·구성원들의 비전 공유</li> <li>·민주적 의사결정, 참여</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>·교육공동체가 함께 운영</li> <li>·학교 고유의 교육철학 반영</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학교 공동체가 함께 만든 학교 교육계획에 의한 운영</li> </ul>                |
| <b>학교지원의 의미</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>·교육과정 운영을 위한 총체적인 학교 지원시스템 구축</li> <li>·정형화된 매뉴얼, 정책×</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>·점검, 감독이 아닌 학교 자체 해결이 어려운 업무의 보완</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학교 현장의 목소리를 듣고 학교가 필요로 하는 것을 지원해 주는 것</li> </ul>       |
| <b>지원이 잘 되는 학교업무</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>·정책 추진과정 지원</li> <li>·교육과정 관련 지원</li> <li>·교사 네트워크 활성화</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>·시설관리 지원(교육시설 관리 센터)</li> <li>·혁신 교육 사업 지원</li> <li>·현장 중심의 담임 장학</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·신설 학교 설립 및 학급 배정</li> <li>·지자체 등 대외관계 업무 협의</li> </ul> |
| <b>지원이 잘 안되는 학교업무</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·정형화, 표준화된 정책 시행 (학교 현장에 대한 고민 없이)</li> <li>·지원청 담당자 전문성 부족</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학교 폭력 업무</li> <li>·부서 간 중복 공문</li> <li>·정책연수 시기 부적절</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>·민원, 업무 문의 등 문의 사항 처리</li> </ul>                        |



|                | 교사  | 교장·교감  | 행정실장  |
|----------------|---|--|---|
| 지원이 필요한 학교업무   | <ul style="list-style-type: none"> <li>·위기 학생 지원</li> <li>·학교 폭력 업무 지원</li> <li>·지역 자원 발굴, 지역사회 협력</li> <li>·네트워크 활성화</li> <li>·학부모연수</li> <li>·교권 보호</li> <li>·행정업무경감</li> <li>·방과후 지원인력 보강</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학교 폭력 업무 지원</li> <li>·다문화 학생 지원</li> <li>·기초학력 부진 학생 지원</li> <li>·학교 부적응 학생 지원</li> <li>·교육공무직 급여</li> <li>·강사인력풀, 순회교사 지원</li> <li>·돌봄교실, 방과후업무 지원</li> <li>·교권침해, 민원대응 지원</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학교폭력 업무지원</li> <li>·교육공무직원 급여업무 지원</li> </ul>   |
| 학교자치 (지원) 방해요소 | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학교장의 비민주적인 경영</li> <li>·의무수업시수 과다</li> <li>·행정업무 과다</li> <li>·일회성 행사</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>·교육지원청 자체사업</li> <li>·정형화된 지침(자율성 침해)</li> <li>·과별 중복 공문</li> <li>·각종 보고자료</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학기중 정책, 사업지침 하달</li> <li>·예산-교육과정 편성시기 불일치</li> <li>·비효율적인 단순취합업무</li> <li>·교육지원청 주체성 부족</li> </ul> |
| 교육지원청 체제개편 방안  | <ul style="list-style-type: none"> <li>·조직문화 개선 (협업, 소통)</li> <li>·인력 증원 (학교지원중심으로)</li> <li>·학생, 학교를 다방면으로 지원 하는 시스템 구축</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>·인력 증원 (학교지원중심으로)</li> <li>·학교 지원에 대한 고민, 소통, 협업 필요</li> <li>·부서별 업무통합</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>·교육지원청 권한 강화</li> <li>·인력 및 시스템 구축</li> <li>·행정지원 및 시설지원 강화</li> <li>·학교폭력 업무 지원 확대</li> </ul>       |
| 교육지원청 발전 방안    | <ul style="list-style-type: none"> <li>·교육지원청으로 권한 이양</li> <li>·학교의 자율권 강화</li> <li>·인사제도 개선 (업무담당자 지속성, 전문성 강화)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>·교육지원청으로 권한 이양(행정적 영역 제외)</li> <li>·인사제도 개선(장학사 전문성 확보 등)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>·고등학교 업무, 감사업무</li> <li>·교육지원청으로 이양</li> <li>·인사제도 개선(순환근무)</li> <li>·수직적 조직문화 개선</li> </ul>         |

4) 요구분석(교육전문직, 일반직 대상)

|                | 교육전문직   | 일반직(교육지원청)   | 일반직(도교육청)   |
|----------------|---|--|---|
| 학교자치의 의미       | ·기존 학교장 중심 자율 경영 체제의 더 넓은 자율성 보장                                    | ·학교 구성원이 학교장을 중심으로 민주적으로 문제를 찾고 해결, 책임지는 것             | ·구성원의 직접 참여를 통해 지역사회가 협력하는 특색있는 학교 운영                             |
| 학교지원의 의미       | ·교육정책의 학교 현장 안착을 위한 장학과 지원  | ·학교의 필요에 대한 지원<br>·교육수요자의 욕구를 발굴하고 지원하는 것              | ·학교가 원하는 것 지원<br>·지역의 교육활동 지원<br>·교육활동 전반에 대한 지원                  |
| 지원이 잘되는 학교업무   | ·단위학교 연수시 강사 매칭   | ·시설공사, 환경개선사업 지원<br>·지자체 협력사업 지원                       | -   |
| 지원이 잘 안되는 학교업무 | ·교육과정, 수업지원 등<br>·장학사 본연의 역할 수행 어려움(행정업무 지원에 치중)                    | ·부서명칭과 담당업무의 괴리<br>·효율적 인력배치, 협업 부재<br>·인력부족, 신규업무 기피  | -   |
| 지원이 필요한 학교업무   | ·학교 간 학교 폭력 사안 처리<br>·학폭 재심 관련 사안<br>·대체강사 인력풀 관리                   | ·시설공사, 환경개선사업 지원<br>·지자체 협력사업 지원                       | ·학교 폭력 업무 지원<br>·시설관리업무 지원<br>·교육공무직 관리업무 지원                      |
| 학교자치(지원) 방해요소  | ·분절적 업무분장 구조<br>·인력 부족, 전문성 부족<br>·장학에 대한 부정적 인식<br>·관행적 전달연수 실시    | ·관행적 공문, 단순 보고 자료<br>·일회성, 전시성 업무<br>·교육지원청 시설업무 과중    | ·도교육청의 과도한 사업<br>·부서간 모순되는 공문<br>·교육-행정 자치구조의 차이                  |
| 교육지원청 체제개편 방안  | ·업무의 통합성 확보<br>·장학사 전문성 신장 필요<br>·학교 중대사안에 대한 지원<br>·전문과목 교사 인력풀 확보 | ·업무통합 및 권한 이양<br>·상황에 맞는 인력배치                          | ·교육지원청의 방향선 개선 (기획기능을 제외한 나머지 기능을 교육지원청으로 이관)<br>·교육지원청 권한, 인력 보강 |
| 교육지원청 발전 방안    | ·교육지원청의 책임,자율성 보장<br>·인사권 통합<br>·업무 통합 및 협업 시스템 구축                  | ·교육지원청 예산 자율권 보장<br>·기피 업무 인센티브 제공<br>·유연한 인력배치, 인사 순환 | ·단위업무의 지역청 이관<br>·인사제도 개선 (교류 활성화)<br>·일하는 방식 개선                  |

5) 체제 개편 및 업무개선 방안

|                    |   |                             |   |
|--------------------|---|-----------------------------|---|
| <p><b>목표</b></p>   | <p>·학교 자치의 실현을 위한 교육지원청의 학교 지원기능 강화<br/>                 *학교 자치: 교육공동체 구성원이 민주적으로 참여하여 학교 운영을 결정하고 책임지는 것<br/>                 *학교 지원: 학교 자체적으로 해결이 어려운 사안, 통합운영이 필요한 사안에 대한 지원</p>   |                             |   |
| <p><b>지원유형</b></p> | <p>학생지원</p>   | <p>학생생활 지원<br/>(학생지원센터)</p> | <p>·학교폭력에 대한 행정지원, 학교 간 학폭사안 중재 지원<br/>                 ·학교 폭력 갈등 조정 자문단 구성 및 운영<br/>                 ·생활 인권 지원센터 기능 통합</p>                               |
|                    |   | <p>교육복지지원</p>               | <p>·학습클리닉, 다문화, 탈북, 교육복지 등 교육 소외학생 통합 지원</p>  |
|                    | <p>학교지원</p>   | <p>행정지원<br/>(학교지원센터)</p>    | <p>·기간제교사 시간강사 등 인력풀 및 채용 지원<br/>                 ·대체인력 인력풀 및 채용 지원<br/>                 ·방과후학교 외부강사 인력풀 및 채용 지원<br/>                 ·학교지원센터 순회교사 확보</p> |
|                    |   | <p>시설지원<br/>(학교지원센터)</p>    | <p>·시설관리 업무 지원 및 학교시설 상담, 자문<br/>                 ·학교 시설물 순회 점검, 하자 검사 관리 지원<br/>                 ·소규모 수선공사 집행</p>  |
| <p><b>쟁점</b></p>   | <p>·도교육청과 지역교육청 조직구조의 일원화 방안 고려<br/>                 ·학교지원에 대한 명확한 개념과 지원센터의 역할 제시<br/>                 ·교육지원청 본연의 역할, 기능에 대한 고찰</p>  |                             |   |
| <p><b>방안</b></p>   | <p>·도교육청 업무 슬림화<br/>                 -기존사업 폐지 및 정책 중심으로 조직 슬림화<br/>                 -통합적 업무 조율이 가능한 컨트롤타워 마련<br/>                 -도교육청 → 지역교육청 업무 이관<br/>                 ·교육지원청의 역할 변화(터미널 → 플랫폼)<br/>                 -학교 맞춤형 지원을 위한 학교와 교육지원청 소통 강화<br/>                 -정보(자료) 공유를 위한 시스템(아카이브) 구축<br/>                 -교육지원청 구성원 역량 함양: 일하는 방식 개선, 정책 재구성, 전문성 신장<br/>                 -교육지원청과 지자체간 교육협업 시스템 구축<br/>                 ·교육지원청 소속 기존 센터 재구조화를 통해 학교지원 기능 강화<br/>                 -센터 재구조화(업무·인력 재조정, 센터 독립성 확보)<br/>                 -학생지원센터 설치 및 운영(학교폭력업무지원+생활인권지원+법률지원)<br/>                 -학교지원센터 설치 및 운영(행정지원+시설지원)<br/>                 -인사제도 개편(교육 전문직의 업무 전문성 확보, 업무량에 따른 인력 조정, 기피 업무 인센티브 부여, 인사순환제도 마련 등)</p> |                             |   |

## 나. 경남 교육지원청의 학교지원 기능 강화

경상남도교육청은 2015년부터 소속 교육지원청 하에 학교지원센터를 설치하였으며 이를 통해 학교 '지원'에의 성과를 거두었다. 이후 경남 학교지원센터 모형은 세종교육청 및 전국적으로 확대되어 2019년 기준 9개 시도교육청에서 이 모형을 적용·운영하고 있다. 하지만 경상남도교육청은 학교지원센터를 전국 최초로 적용하였으나, 방과후 학교, 초등돌봄교실 운영, 학교폭력 사안 처리, 학교 환경위생 관련 교육 등 많은 교육 현안을 효율적으로 감당하고 변화하는 미래사회와 교육에 맞는 교육지원청으로 개편되어야 한다는 요구에 직면하고 있다. 이에 교육지원청의 학교지원기능 강화를 위한 개선방안을 도출하고자 2019년 <경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원기능 강화 개선방안 연구>를 실행하였다.

경상남도교육청 소속 교육지원청에 대한 개선방안으로는 단위학교 내 인력충원, 도 교육청과 교육지원청 사이의 업무조정 및 교육지원청 내 교육 전문직 충원이다. 교육지원청의 단위학교 지원기능 또한 강화되어야 하는데, 학생지원 기능, 교원지원 기능, 학교 현장 지원기능 등이 강화되어야 한다고 보고 있다. 또한, 교원업무 적정화, 교권 보호, 학교 운영 관련 개선사항 등 또한 파악되었다. 이를 위해 전반적인 재구조화가 필요한데, 도 교육청과 교육지원청의 업무 분석을 통해 도 교육청의 재구조화가 필요하며, 교육지원청 및 단위학교로의 중복된 업무 점검, 교육지원청 내의 각종 센터 업무의 정복 업무 점검 등도 필요하다. 그리고 교육지원청의 공통 업무메뉴얼이 개발되어야 한다고 보고 있다.

1) 교육지원청의 업무 개편

|                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| <p><b>개편 배경</b></p> | <p>·교육 현안의 다양화와 시대의 변화에 따른 '지원' 개념의 재해석 및 새로운 적용<br/>·학교 교육의 개혁 지원기능 강화, 학습자 중심의 교육 서비스 제고, 교육선진화</p> |  |
| <p><b>개편 연혁</b></p> | <p>2010~</p>  | <p>·교육지원청 명칭 변경(지역교육청 → 교육지원청)<br/>·종전의 지도·감독에서 장학 및 현장 지원으로의 기능 전환 추구<br/>·조직 및 인력구조의 전환이 동반되지 않아 기능 전환이 미흡</p> |
|                     | <p>2015~</p>  | <p>·경상남도교육청 교육지원청 산하 학교지원센터 설치<br/>·소기의 학교 '지원' 성과를 거둠</p>   |
|                     | <p>2019~</p>  | <p>·학교지원센터 전국(9개 시도교육청)으로 확대<br/>·변화하는 교육환경에 맞춰 '지원' 기능의 재정립 필요</p>  |
| <p><b>연구 목표</b></p> | <p>·경상남도교육청 소속 교육지원청의 개선 방안 탐색<br/>·학교지원기능 강화를 위한 기초자료 제시 및 미래지향적 개선 방안 제언</p>                        |  |

2) 지원 의미의 변화에 따른 개편 방향

|                              |                                 |   |
|------------------------------|---------------------------------|---|
| <p><b>교육지원청 '지원'의 의미</b></p> | <p>2010 이전</p>                  | <p>·도교육청 사업 수행 및 단위학교의 관리, 감독 기능<br/>·관리감독 의미의 지원</p>   |
|                              | <p>2010 이후<br/>(선진형 개편)</p>     | <p>·학생지원, 강사지원, 학교 현장 지원, 학부모지원 등<br/>·후견인적 관점에서의 지원</p>  |
|                              | <p>2017 이후<br/>(교육자치분 권 추진)</p> | <p>·학교시설지원, 학교 환경 지원, 방과후학교, 초등돌봄교실, 학폭 사안 처리, 학교 환경 위생통합관리 등 실질적인 학생 지원 및 교원업무경감 과 관련된 학교 지원(단위학교의 교육자치, 교실 자치 지원)<br/>·동료적/수평적 관점에서의 지원</p> |

### 3) 경상남도교육청 소속 교육지원청에 대한 인식

---

- 지원의 개념과 해석이 시대에 따라 계속 변화하기 때문에 교육지원청의 개편 요구는 계속 될 것임.
  - 모든 구성원들은 교육지원청의 업무분장이 단위학교 지원에 적합하지 않다고 인식
  - 도교육청의 하부조직이라는 법적 체계상 한계로 '지원'청이라는 명칭에도 불구하고 '지원' 기능 부족
  - 교육지원청의 지원 기능에 대한 긍정적 인식은 직종에 따라 체감하는 부분이 달라 차이 큼
  - 교육지원청의 지원 기능에 대한 부정적 인식은 학교와의 소통(협의)없이 일방적으로 진행 되는 업무 추진
  - 교육지원청의 지원 기능이 가지는 중요함에 비해 수행 성과나 만족도는 떨어진다고 인식
  - 교육전문직의 행정직화로 인해 가장 중요한 교수학습 지원 등 장학기능이 상실되었다고 인식
- 

### 4) 경상남도교육청 소속 교육지원청의 개선방안

---

- 단위학교 내 인력 총원 및 도교육청과 교육지원청 사이의 업무조정, 교육지원청 내 교육전문직 총원 필요
  - 교육지원청의 단위학교 지원기능의 확대, 강화와 불필요한 기능의 축소, 폐지 필요
  - 교육지원청의 단위학교 지원기능 강화를 위해 교원은 학폭지원과 교원정책 지원을, 행정직과 교육전문직은 인력 확보 및 기관 간 업무개선 요구
  - 단위학교의 교원업무적정화, 교권보호 및 수업활동 저해요인(채용 및 행재정업무 등) 제거 필요
  - 먼저 도교육청의 업무분석 및 조직슬림화, 인력재배치를 통해 교육지원청 기능개선을 추진
  - 교육지원청과 소속 센터, 단위학교 사이의 중복된 업무를 점검하여 제거하고 통합하는 등 정비 필요
  - 업무담당을 명확히 하고 정책 시행의 통일을 기하기 위한 공통업무매뉴얼을 개발 필요
  - 단위학교가 수행하기 어려운 업무를 파악하여 지원하고, 업무일몰제를 활용해 불필요한 업무를 줄여나가야 함.
  - 각 기관간, 동일기관 내 부서간의 소통과 협업문화 활성화를 위한 해결책이 필요
  - 정보공유 및 행재정 업무경감을 위한 플랫폼을 개발하여 운영
-

5) 응답군별 키워드 분석

|       |   |
|-------|---|
| 교원    | ·업무경감 관련 개선사항 관련 키워드 빈도가 높음.<br>-교원업무적정화, 교육전문직, 학교, 개선, 이관, 통합지원센터, 업무경감, 현장 등         |
| 교육전문직 | ·행정업무에 대한 고충 관련 키워드 빈도가 높음.<br>-행정업무, 단위학교, 업무중복, 예산배정, 개선, 사업, 업무배정 등                  |
| 행정직   | ·행정업무 개선에 관한 다양한 의견 관련 키워드 빈도가 높음.<br>-개선, 공통업무매뉴얼, 구조, 예산편성배정, 중복업무, 교육공무직, 인력충원, 지원 등 |

5) 논의

|               |   |
|---------------|---|
| 교직원들의 인식차이 해결 | ·교육지원청 기능 개선의 필요성에는 구성원 모두가 동의하고 있으나 ‘지원’의 기능과 범위에 대해서는 해석차이가 존재하여 갈등 유발<br>·교원이 본질적 업무에 충실할 수 있도록 교육지원청의 지원기능 및 범위 확대를 통한 교원 업무적정화 추진      |
| 교육 패러다임의 전환   | ·교육중간지원조직 구축 및 활용<br>-법적, 제도적 변화의 어려움으로 교육지원청은 역할의 한계가 존재<br>-학교공동체 형성 및 지역사회와의 협력을 통한 문제 해결 시도<br>-지역교육협력조직을 구축하여 다양한 교육복지사업의 운영주체가 되도록 지원 |

6) 정책 제언

|                    |  |
|--------------------|--|
| 도교육청 차원 개선 정책      | ·교육청과 교육지원청의 조직 및 업무진단 실시<br>·학교지원센터, 학생지원센터 및 통합지원센터 설치<br>·정보공유 통합지원시스템 운영<br>·교육공무직 인사관리 구조화<br>·조직 협업문화 향상 및 공문감축              |
| 지역교육청 학교지원기능 강화 정책 | ·교육지원청 자체사업 검토 및 직속기관 운영방법의 다각화<br>·교직원 업무매뉴얼 점검, 표준업무매뉴얼 개발 및 보급<br>·정책일몰제 운영 등   |
| 단위학교 지원기능 강화 정책    | ·단위학교 시설공사 및 계약업무 이관 및 예산 운영의 자율권 강화<br>·교육활동 중심으로 단위학교의 조직 재구조화<br>·교무행정지원 인력 확보 및 교무행정지원팀 운영 확대<br>·단위학교 조직문화 변화 및 관리자의 리더십 함양 등 |
| 미래지향적 개선 정책        | ·교육중간지원조직을 통한 교육복지사업(방과후, 돌봄 등) 운영<br>·지자체와 협력하여 교육환경관리공단(가칭) 설립 추진<br>·교원업무적정화를 위한 교직원 인력 충원                                      |

## 4. 학교지원센터

### 가. 교육지원청 학교지원조직 운영 현안 및 발전 방안

전국 교육정책연구소네트워크(2019)의 <교육지원청 학교지원조직(센터) 운영 현황 및 발전 방안 연구>는 학교지원 강화를 위해 교육지원청에 설치된 학교지원조직의 발전 방안을 모색하고자 수행되었다. 7개 지역 교육지원청(강원도, 경상남도, 부산, 서울, 제주, 충남)의 학교지원조직(센터) 학교지원 업무를 분석하고 학교지원조직 운영 내실화 방안을 제안하고 있다. 이를 위해 학교지원조직 분석체계를 발전시켜 역할·기능 차원, 조직 차원, 업무 차원, 예산 차원, 행·제도적 차원에서 그 방안을 제시하였다.

- 1) 역할·기능 차원에서는 학교지원조직 설치 목적과 방향 설정의 명료화, 학교지원조직 운영 원리 구체화, 학교지원조직의 정체성에 대한 구성원 간 공유 활성화가 필요하다.
- 2) 조직 차원에서는 권한을 가진 독립된 부서화, 학교지원조직과 학생지원조직으로 발전, 관련 분야 전문적 역량을 갖춘 구성원 배치 및 전문성 제고, 교육지원청 학교지원조직과 교육청 관련 조직간 역할 분담, 학교지원조직과 타 부서 간 업무 명료화 및 협력 관계 형성, 시·도교육청 내외 학교지원조직 및 관련 부서 간 네트워크 활성화 등이 있다.
- 3) 업무 차원은 업무 내용 및 범위에 있어 원칙 도출, 구조화, 명료화 등이 필요하며, 학교지원조직과 학교의 역할 구분, 지원 과정의 전산화, 지원 시기의 적절성 및 내용의 질 관리 등이 필요하다.
- 4) 예산 차원에서는 학교지원조직 지원업무 관련 예산 편성 일체화, 학교지원조직이 예산을 집행하는 방식을 원칙으로 함 등이 있으며, 행·제도적 차원에서는 학교지원조직 발전 로드맵 수립, 학교 업무 지원의 연속성과 지속성 확보, 학교 대상 의견수렴 확대, 학교지원조직 홍보 확대, 지역사회 협력 확대, 학교지원조직 구성원의 인사관리, 관련 법령 개정 노력 등을 제안하였다.

### 2) 학교지원센터 내실화 방안

강원도교육연구원(2019)의 <학교지원센터와 학생지원센터 내실화 방안> 연구는 강



원도교육청의 학교지원센터(담당)와 학생지원센터(담당)에 신설에 따른 모니터링이 필요한 시점에서 이 두 센터의 정책을 평가하고 학교 현장을 실효성 있는 개선방안을 도출하기 위해 수행되었다.

학교지원센터의 개선을 위해서는 목적으로 교원이 교육활동에 전념할 수 있는 여건을 조성하고, 학교지원센터 담당 업무의 성격을 현장성, 융통성으로 설정하고, 플랫폼 역할을 수행할 수 있도록 해야 하며, 지방자치단체로 이양해야 할 업무, 학교에서 갈등이 심한 업무, 교원의 실적 업무경감으로 이어지는 파급효과가 큰 업무 등을 선별하는 것이 필요하다. 또한, 지원업무로 학교지원을 확대할 업무로 기간제 교원 채용, 방과후 학교 운영, 돌봄교실 업무 등이 있고, 새로 추가할 업무로는 보건교사 미 배치교 업무, 교육 활동 및 행사, 숙박형 현장 체험학습, 시간강사 등 계약제 채용, 교직원 결원 시 대체 인력, 정보 관련 업무 등이 있다. 업무처리방식으로는 업무혁신을 통해 학교 업무 감축 및 폐지 지원, 학교 현장 밀착형 지원, 학교 공문서 발송 최소화, 학교지원센터 자료의 데이터베이스화, 전산화 시스템을 통한 업무 지원이 있다.

학생지원센터를 위한 개선점으로는 위기 학생에 대한 전문적·통합적 지원체제 구축, 지역 특성을 반영한 위기 학생 지원체제 구축, 학교폭력 관련 현장 지원 강화로 화해와 관계 회복 중심 생활교육 여건 마련 등이 있으며, 이를 위한 위기학생 통합지원체제는 학교-학생지원센터(담당)-위기학생 지원단(팀)으로 구성된다. 또한, 학생지원센터 내에 학생지원 담당을 위기 학생통합지원 서비스 전담 조직으로 개선하는 것이 필요하다고 보고 있다.

### III. 타시도 사례 분석

2020년 현재 대다수 시·도에 학교지원센터(담당)이 설치되었다. 학교지원센터(담당)은 각 시·도의 특성에 따라 통합형(학교지원센터+학생지원센터), 분리형(이원형: 학교지원센터/학생지원센터, 다원형: 학교지원센터/기타 센터들)으로 나뉠 수 있다. 먼저 통합형의 경우 학생지원센터와 학교지원센터가 통합된 형태로 서울과 전라남도가 이 유형에 속한다. 이와 달리 경기도와 강원도는 아예 학교지원센터와 학생지원센터를 양분하고 관련된 센터들을 통합시켰다. 경상남도의 경우 다분형에 속한다고 볼 수 있는데, 시설관리 및 방과후 업무, 돌봄 업무 지원 등의 역할을 하는 학교지원센터가 있고, 학생지원과 관련해서는 Wee센터, 교육인권경영센터 등이 있다. 제주도, 충청남도, 충청북도의 경우가 이에 속한다.

#### 1. 통합형 학교통합지원센터

##### 가. 서울시

##### 1) 조직체계

| 조직현황           | ·11개 지역교육청 산하 교육지원국 소속 과 단위기구 |                        |  |
|----------------|-------------------------------|------------------------|--|
| 시 교육청<br>담당 부서 | 주부서                           | 교육혁신과<br>(장학사 1명)      | ·학교통합지원센터 운영 지원 총괄<br>·학교통합지원센터 기획단 및 지원단 운영 |
|                | 보조 부서                         | 민주시민생활교육과<br>(장학사 1명)  | ·학교통합지원센터 운영 지원(생활교육)                        |
|                |                               | 학생인권교육센터<br>(인권조사관 3명) | ·학교통합지원센터 연계 사안 처리(권역별)                      |

|              |  |   |
|--------------|--|---|
| <p>조직도</p>   |  |   |
| <p>통제 타워</p> | <p>교육혁신과<br/>(장학사 1명)</p>  | <p>학교통합지원센터 운영 지원 총괄<br/>학교통합지원센터 기획단 및 지원단 운영</p>  |
| <p>통제 타워</p> | <p>민주시민생활<br/>교육과<br/>(장학사 1명)</p>   | <p>학교통합지원센터 운영 지원(생활교육)</p>   |
| <p>통제 타워</p> | <p>학생인권<br/>교육센터<br/>(인권조사관 3명)</p>  | <p>학교통합지원센터 연계 사안 처리(권역별)</p>   |
| <p>인원현황</p>  | <p>·지역교육청별로 20명~25명 내외(장학사, 주무관, 변호사, Wee센터 직원 등)<br/>·센터장: 장학관 또는 사무관</p> |   |
| <p>조직특징</p>  | <p>·학교통합지원센터 내 Wee센터 통합운영<br/>·학교통합지원센터 내 법률전문가(변호사) 상주</p>                |   |
| <p>추진 경과</p> | <p>2010년</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 교육지원청 기능·조직개편(교육과학기술부)</li> <li>-교육지원청의 역할 변화(학생과 학교의 지원)</li> <li>-학생과 교사를 지원하기 위한 다양한 지원센터 설치</li> </ul>       |
| <p>추진 경과</p> | <p>2017년</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 행정혁신 시범사업(2개 교육지원청)</li> <li>-단위학교 자율운영체제(학교 자치) 지원 가능한 방향으로 개편</li> <li>-서부교육지원청, 강동송파교육지원청 시범 지정·운영</li> </ul> |
| <p>추진 경과</p> | <p>2018년</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 행정혁신 시범사업 확대(6개 교육지원청)</li> <li>-서부, 남부, 북부, 강동송파, 강서양천, 성동광진 교육지원청</li> </ul>                                   |
| <p>추진 경과</p> | <p>2019년</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 조례개정(2019.2월)</li> <li>◦ 전 교육지원청 산하 학교통합지원센터 설립(2019.3월)</li> </ul>  |
| <p>추진 경과</p> | <p>2020년</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 학교폭력예방 및 대책에 관한 법률 개정</li> <li>-학교통합지원센터 내 학교폭력 대책심의위원회 설치</li> <li>-인원 증원 및 부서 통합</li> </ul>                    |

2) 기능 및 역할

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| 지원업무              | 교육 활동·<br>행정지원  | ·교육 활동이 통합지원<br>-교실 수업 개선, 교육과정 재구성,<br>-평가 혁신, 교원학습공동체 운영<br>-그 외 학교 운영(학교 회계, 시설 등) 지원 등 |
|                   |   | ·교원 호봉 재획정   |
|                   |   | ·보결 담당 시간강사 채용 지원  |
|                   | 생활교육·<br>인권지원   | ·행정 대체 인력 채용 지원  |
| ·학교(성)폭력 사안 심층 지원 |   |  |
| ·교권 보호 및 교원 치유 지원 |   |  |
|                   |   | ·학생 인권지원<br>·Wee센터 운영  |
| 신청 방법             | ·전화, 메일, 공문, 홈페이지, 방문 등   |  |
| 운영 현황             | ·학교지원신청 게시판이 있으나 지역청별로 활성화, 비활성화 차이 보임.<br>·현재 원격수업 지원, 온라인 교실 운영 지원 위주로 운영하는 곳도 있음.  |  |
| 기능특징              | ·교원 업무경감 및 지원 중점(교수학습, 학교폭력 사안, 위기 학생지원, 교권침해 등)<br>·일반행정업무, 시설관리업무 지원×(통합지원 신청으로 가능) |  |

3) 업무 현황

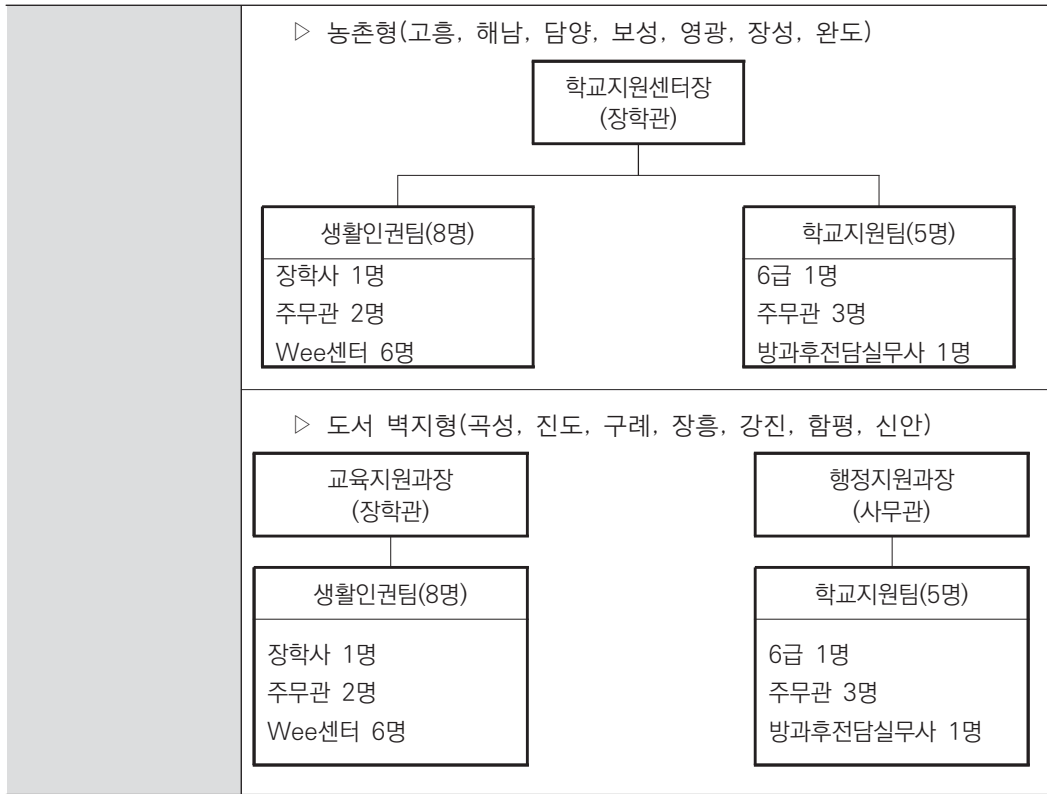
|                   |   |
|-------------------|---|
| 교육 활동이<br>지원업무    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 학교통합지원센터 내 생활교육·인권지원 담당</li> <li>-학교폭력 예방 시스템 구축 및 안전망 관리 지원</li> <li>-학교폭력 책임 교사 수업시수 경감 지원</li> <li>-위기 학생(학업중단, 대안 교육) 관리 지원</li> <li>-학생상담, 상담자원봉사자 운영 지원</li> </ul>   |
| 교육 활동이<br>통합지원 설계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 학교통합지원센터 내 교육 활동이·행정지원 담당</li> <li>-학교 요청에 따른 맞춤형 통합지원 방안 설계·지원</li> <li>-다함·더함통합지원단(남부), SEVEN 도움센터(북부), 윈스톱학교지원 시스템(강동송파) 등</li> </ul>   |
| 행정 및 시설<br>지원업무   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 학교통합지원센터 내 교육 활동이·행정지원 담당</li> <li>-계약제교원 관리 지원(인력풀)</li> <li>-학교평가, 학교경영 우수학교 표창</li> <li>-교원학습공동체 직무연수, 이모작센터 운영 지원</li> <li>-민주시민교육활성화 운영 및 수업 지원</li> <li>-학교 감사 및 장학업무 지원</li> <li>-목적사업 일괄 안내제, 연수(회의) 사전예고제</li> <li>-행정실 업무경감 프로그램 발굴</li> </ul> |

서울시 학교통합지원센터의 경우 교육활동 및 행정지원과 생활교육 및 인권지원이 함께 이루어지고 있었다. 서울시의 경우, 학교의 요청에 의해 지원을 강화하고, 학교 기피 업무인 학교폭력 관련 업무와 반복 행정업무를 이관하여 학교에서 교육활동에 더욱 집중할 수 있도록 환경을 조성하였다. 하지만, 학교의 요청에 의한 지원으로 인해 학교통합지원센터의 업무가 모호하고, 초등과 중등의 업무 또한 구분이 모호하다. 또한 업무가 학교폭력 심의에 과중되어 있어 업무의 강도차가 클 것으로 보인다.

## 나. 전라남도

### 1) 조직체계

|                     |   |
|---------------------|---|
| <p><b>조직현황</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 본청: 학교혁신과 학교업무정상화팀 - 4명(장학관 1, 장학사 1, 주무관 2명) 중 학교지원센터 담당은 주무관 1명으로 수행업무 중 하나임</li> <li>◦ 교육지원청:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 과 단위(센터) 설치: 도시형(목포, 여수, 순천, 광양), 도농복합형(나주, 무안, 화순, 영암), 농촌형(고흥, 해남, 담양, 보성, 영광, 장성, 완도)</li> <li>- 과 내 담당 단위 설치: 도서 벽지형(곡성, 진도, 구례, 장흥, 강진, 함평, 신안)</li> </ul> </li> </ul>  |
| <p><b>컨트론타워</b></p> | <p>학교혁신과 학교업무정상화팀</p>   |
| <p><b>인적 구성</b></p> | <p>▷ 도시형(목포, 여수, 순천, 광양)</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">학교지원센터장<br/>(5급 상당 장학관)</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">생활인권팀(14명)</p> <p>장학사 2명<br/>주무관 4명<br/>상담교사 외 8명</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">학교지원팀(7명)</p> <p>주무관 6명<br/>방과후전담실무사 1명</p> </div> </div> </div> <p>▷ 도농복합형(나주, 무안, 화순, 영암),</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">학교지원센터장<br/>(장학관/사무관)</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">생활인권팀(12명)</p> <p>장학사 1명<br/>주무관 3명<br/>Wee센터 8명</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">학교지원팀(5명)</p> <p>6급 1명<br/>주무관 3명<br/>방과후전담실무사 1명</p> </div> </div> </div> |



2) 업무

| 구분    | 업무 내용  |
|-------|--|
| 생활인권팀 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교폭력 예방 및 사안 처리 지원</li> <li>- 학교폭력 대책심의위원회 운영</li> <li>- 학교 규칙 및 학생 생활 규정 지원</li> <li>- 학생자치 활성화 지원</li> <li>- 학생 생활교육 및 지도</li> <li>- 학생 인권보호</li> <li>- 학생 단체활동 지원</li> <li>- 아동학대 및 가정폭력 예방 지원</li> <li>- 회복적 생활교육 확산 및 지원</li> <li>- 위기 학생지원</li> <li>- 부적응 학생 지도</li> <li>- Wee센터 운영 및 지도</li> </ul> |
| 학교지원팀 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방과후학교 운영지원 및 방과후학교 강사 선정 지원</li> <li>- 초등돌봄교실 운영에 관한 사항</li> <li>- 계약제 교원 채용업무 지원</li> <li>- 교육공무직원 인사. 노무관리 지원</li> <li>- 통학차량 및 에듀버스 관리 및 지원</li> <li>- 교직원 대상 법정의무교육 지원에 관한 사항</li> <li>- 어린이 놀이 시설 정기검사</li> </ul>  |

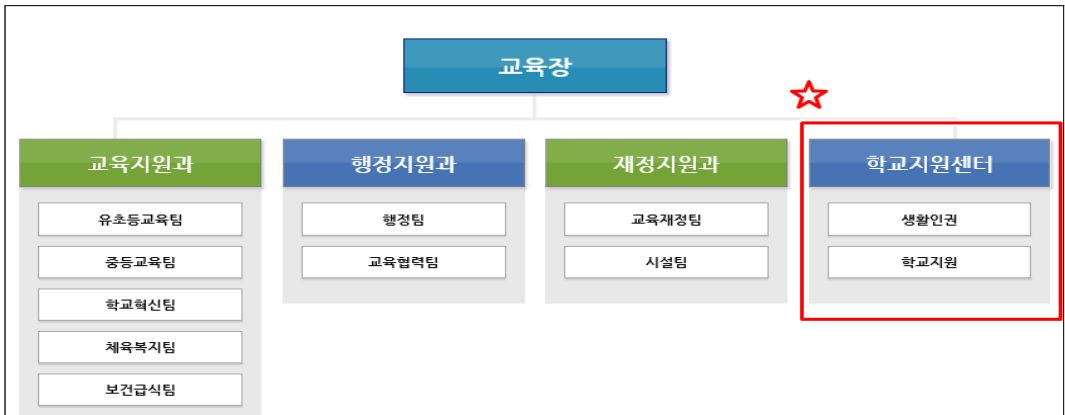
3) 운영 현황

|              |  |
|--------------|--|
| 체제개편         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 본청:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-2019년: 행정과 조직법무팀</li> <li>-2020년: 학교혁신과 학교업무정상화팀</li> </ul> </li> <li>◦ 교육지원청:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-2019년: 시·군 교육지원청(10곳) 시범운영(목포, 여수, 순천, 광양, 나주, 무안, 해남, 곡성, 진도, 고흥)</li> <li>- 2020.3.1. 전 시·군 교육지원청(22곳) 학교지원센터 구축 운영</li> </ul> </li> </ul> |
| 시스템 구축 (유/무) | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 기간제교사인력풀                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기간제교사 본인 직접 등재, 교원인사과에서 확인 후 승인처리</li> <li>- 채용상태, 근무 희망 지역 본인이 직접 수정</li> <li>- 공지된 인력풀 등록 기간에만 글쓰기 가능</li> </ul> </li> <li>◦ 지방공무원 인력풀(지방공무원 결원에 따른 대체 인력 인력풀)</li> <li>◦ 방과후학교 강사 인력풀</li> <li>◦ 근로자 인력풀</li> <li>◦ 여성 교원 전문 인력풀</li> </ul>  |

4) 목포교육지원청 학교지원센터 현황

가) 조직체계

|             |   |
|-------------|---|
| 전라남도<br>교육청 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 혁신교육과 내 학교업무정상화팀</li> <li>- 팀원 4명 중 1명(주무관) 학교지원센터 업무담당</li> <li>- 팀장(장학관)</li> </ul>                                      |
| 지역교육청       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 학교지원센터 내 2담당(센터장: 장학관)</li> <li>- 생활인권팀(14): 장학사 2명, 주무관 4명, 상담교사외 8명</li> <li>- 학교지원팀(7): 주무관 6명, 방과후 전담실무사 1명</li> </ul> |
| 추진경과        | 2019. 3. 1.자 조직개편에 따른 신설<br>교육활동 위주 지원  |



나) 기능 및 역할

|      |           |                     |
|------|-----------|---------------------|
| 지원업무 | 생활<br>인권팀 | 학생자치 역량 강화 지원       |
|      |           | 학교폭력 예방 지원          |
|      |           | 학교폭력 사 안처리 지원       |
|      | Wee센터     | 위기 학생지원             |
|      |           | Wee 클래스 운영학교 지원     |
|      |           | 전문 인력 미 배치교 순회상담 운영 |
|      | 학교<br>지원팀 | 방과후학교 운영지원          |
|      |           | 방과후학교 강사 선정 지원      |
|      |           | 초등돌봄교실 운영에 관한 사항    |



|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>계약제 교직원 채용업무 지원</li> <li>교육공무직원 인사노무관리 지원</li> <li>통학차량 및 에듀버스 관리 및 지원</li> <li>교직원대상 법정 의무교육 지원</li> <li>어린이 놀이시설 검사</li> </ul>  |
| <p><b>신청방법</b></p> | <p>· 공문으로 신청</p>   |
| <p><b>운영현황</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 방과후학교 강사 채용지원: 당초 계획 수립시에는 지원예정인 업무였으나, 실제로는 방과후 업무 담당 교사만 업무과중을 느낄 뿐 학교장은 방과후학교 개인 외부강사 채용을 학교에서 추진해야 한다고 주장. 이에 계획과는 별개로 학교에서 방과후학교 개인 외부강사 채용을 계속 하고 있는 실정임</li> <li>② 기간제 교원 인력풀은 도교육청 홈페이지로만 운영: 나이스 시스템 미구축, 교육부에서 진행 중인 시스템 개발 완료되면 도입 예정</li> </ul> |

전라남도의 학교통합지원센터는 생활인권 지원과 학교지원으로 업무가 나뉘는데, 이런 교육활동 위주의 통합적인 지원을 통해 수요자들의 만족이 높으며, 교원업무 경감에 직접적인 도움이 되는 것으로 나타났다. 하지만, 기간제 인력풀 등 시스템이 아직 구축되어 있지 않아 체계적인 DB 관리에 어려움을 겪고 있으며, 당초 지원을 계획하였으나 학교의 미신청 등으로 인하여 유명무실한 지원항목(방과후학교 개인위탁 외부강사) 또한 있는 것으로 나타났다.

### 다. 세종시

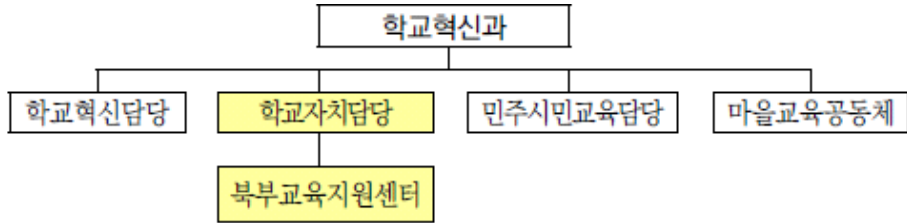
세종시는 동 지역에 비해서 읍면 지역의 학교 교육 여건이 상대적으로 열악한 상황이라고 진단하고 교육환경에 부합한 학생 개별 맞춤형 지원을 종합적으로 지원하는 교육지원센터를 설치하고, 이를 통해 교육력 격차를 해소하고자 하였다. 이에, 북부교육지원센터가 세종시교육청 「2018 주요업무계획」중 ‘읍·면 지역 교육력 강화를 위한 교육혁신지구추진 계획’에 근거하여 설립되었다. 북부교육지원센터에서는 읍면지역 초등학교 방과후학교 순회강사 지원, 다문화학생 맞춤형 지원, 교육복지사 미 배치교 복지 지원, 학생·학부모 상담활동, 교원의 휴가 또는 병가 시 수업 지원 등의 업무를 담당하며 방과후학교는 각 초교별로 선발하던 강사를 교육청에서 학교의 수요조사를 바탕으로 강사 모집 공고 및 선발을 비롯한 각종 행정업무를 수행하고 있다.

2019년에는 남부학교지원센터도 개소하였다. 남부학교지원센터에서는 공동학교 폭력대책자치위원회 지원, 초등 기간제 교원 인력풀 운영, 교육체험학습시설 운영, 유치원 방과후 과정 특성화 프로그램 강사 인력풀 운영, 교육기자재 대여, 에듀파인 현장 지원, 학부모 상담카페 운영 등을 담당하고 있다. 시설은 사무실 1실, 강의·연수실 1실, 회의실 2실, 학부모 카페 1실 등을 갖췄으며, 조직은 장학관(직무대리) 1명, 장학사 1명, 교육행정7급 1명, 교육행정 8급 2명, 학부모 컨설턴트 1명, 초등 수습 교사 7명 등 13명이 배치되었다.

#### 1) 학교지원센터의 구성: 세종특별자치시교육청 정책기획과

|           |    | 북부학교지원센터                            | 남부학교지원센터                     |
|-----------|----|-------------------------------------|------------------------------|
| 업무 범위     |    | 읍·면 지역                              | 동 지역 및 금남면 지역                |
| 소재        |    | (구) 세종시교육청                          | 양지초등학교(안)                    |
| 인원<br>(명) | 정원 | 장학관(1), 장학사(1), 주무관(3),<br>교육복지사(1) | 장학사(2), 주무관(3)               |
|           | 파견 | 전문상담사(1), 초등수습 교사(2)                | 초·중등 수습 교사(7),<br>학부모컨설턴트(1) |

2) 조직도 (북부학교지원센터)



3) 기능 및 역할

|    | 사업명                          | 세부내용  | 남부         | 북부        |
|----|------------------------------|---|------------|-----------|
| 1  | 공동학교 폭력 대책자치위원회 지원           | 공동학교 폭력 대책자치위원회 간사 지원, 분쟁 조정, 사안처리관련 교원업무경감 등                       | ○          | ○         |
| 2  | 현장체험학습차량 지원                  | 관내 유·초등 현장체험학습차량 일괄계약을 통한 행정업무 경감                                   | ○<br>(유치원) | ○<br>(초등) |
| 3  | 초·중등 수습 교사 배치 운영             | 교사 결근 사유 발생시 수업 대체를 통하여 학습권 및 교원복지개선<br>(임용시험 최종합격 후 임용 대기 중인 자 활용) | ○          | ○         |
| 4  | 유치원 방과후 강사 인력풀 구축·관리         | 유치원 방과후 강사 발굴 및 인력풀 관리  | ○          |           |
| 5  | 교육 기자재 대여                    | 학교에서 구비하기 어려운 기자재 구비, 대여  | ○          |           |
| 6  | 계약제 교원 및 강사 인력풀 관리 및 채용업무 지원 | 계약제 교원(강사) 관리시스템 구축 및 계약 제반 서류 등 행정절차 지원                            | ○          |           |
| 7  | 교육과정 지원을 위한 자원봉사 양성          | 수업 활동과 놀이 자원봉사자 양성  | ○          | ○         |
| 8  | 지역교육네트워크 운영                  | 학부모와 지역교육 관련 기관·단체와의 연석회의 및 협력사업 추진                                 | ○          | ○         |
| 9  | 초등 및 중등 방과후학교 운영 지원          | 읍·면 지역 초·중등학교 29개교 및 마을 방과후 운영기관 강사 지원                              |            | ○         |
| 10 | 다문화학생 맞춤형 지원                 | 다문화가정 학생 맞춤형 교육비 지원   |            | ○         |

|    | 사업명                   | 세부내용   | 남부 | 북부 |
|----|-----------------------|--|----|----|
| 11 | 학부모·학생 상담 및 교육프로그램 지원 | 상담 인력 미배치교 이동 상담, 센터 내방 상담 및 특별교육프로그램 운영       | ○  | ○  |
| 12 | 교육복지 대상 학생지원          | 읍·면 지역 교육복지대상 학생 사례관리 및 지역사회에 연계한 교육복지 네트워크 운영 |    | ○  |
| 13 | 사회봉사기관 연계 및 프로그램 운영   | 사회봉사 명령 받은 학생 사회봉사프로그램에 참여, 사회봉사 기관과 협의회 운영    |    | ○  |
| 14 | 상담실/학부모 상담카페 운영       | 아동 상담과 학부모 내방 상담 지원                            | ○  | ○  |

4) 거점형 학교지원센터 기능 및 인력구성(안)

| 구분   | 북부학교지원센터  | 남부학교지원센터  |
|------|---|---|
| 공동사업 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학생상담 및 치료 지원</li> <li>- 단기수업 지원</li> <li>- 학교폭력 대책위원회 지원</li> <li>- 지역 네트워크 운영 및 연계</li> <li>- 시설·공간 대여</li> <li>- 교육지원센터 홍보</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 진로 체험처 및 프로그램 운영</li> <li>- 현장 체험학습 차량 지원</li> <li>- 마을 교사 및 자원봉사자 지원</li> <li>- 수업 및 교육과정 컨설팅</li> <li>- 학부모 교육(특강, 상담 등)</li> <li>- 교직원 고충 상담실</li> </ul>              |
| 거점사업 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 다문화 맞춤형 교육</li> <li>- 방과후 순회 강사 지원(읍면지역)</li> <li>- 교육복지우선지원사업 지원</li> <li>- 민원 대행(공문함, 민원서류 발급 등)</li> <li>- 소규모학교 교원, 학부모 대상 연수</li> <li>- 행정실 직원 단기 지원</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기간제교사 인력풀 구성</li> <li>- 각종 기자재 대여</li> <li>- 학교시설 관리 지원<br/>(세종학교시설관리사업소 연계)</li> <li>- 신규교사 현장 적응 지원</li> <li>- 센터 홈페이지 구축 및 관리</li> <li>- 학교지원 사업 발굴 TFT 운영</li> </ul> |
| 인력구성 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 장학관 1명</li> <li>- 장학사 2명</li> <li>- 주무관 7급 2명</li> <li>- 주무관 8급 2명</li> <li>- 상담사 2명</li> <li>- 복지사 2명</li> <li>- 행정 실무사 1명</li> <li>- (초중) 수습 교사 다수</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 장학관 1명</li> <li>- 장학사 2명</li> <li>- 주무관 7급 2명</li> <li>- 주무관 8급 3명</li> <li>- 상담사 2명</li> <li>- 복지사 1명</li> <li>- 행정실무사 1명</li> <li>- (초중) 수습 교사 다수</li> </ul>           |

## 2. 분리형-이원형(학교지원센터 / 학생지원센터)

### 가. 강원도

1) 조직체계: 학생지원센터 / 학생지원센터

#### 가) 학교지원센터

- 조직 운영과(도 교육청) 학교지원센터(교육지원청)-학교

- I형(춘천, 원주, 강릉)

| 구 분                        |            | 5급 | 6급 | 7급 | 8급 | 시설<br>관리 | 방과<br>후<br>학교<br>지원 | 계  | 비고                |
|----------------------------|------------|----|----|----|----|----------|---------------------|----|-------------------|
| 학<br>교<br>지<br>원<br>센<br>터 | 학교 행정지원 담당 | 1  | 1  | 2  | 1  |          | 1                   | 6  | 원주 보건 8급<br>1명 추가 |
|                            | 학교시설 지원 담당 |    | 1  | 3  |    | 1        |                     | 5  |                   |
|                            | 계          | 1  | 2  | 5  | 2  | 1        | 1                   | 11 |                   |

- II형(속초, 양양, 동해, 태백, 삼척, 홍천, 횡성, 영월, 평창, 정선, 철원)

| 구 분 |            | 6<br>급 | 7<br>급 | 8<br>급 | 시<br>설<br>관<br>리 | 방과후<br>학교지원 | 계 | 비고                  |
|-----|------------|--------|--------|--------|------------------|-------------|---|---------------------|
| 행정과 | 학교지원<br>담당 | 1      | 2      | 2      | 1                | 1           | 7 | 공업·시설 시 지역 1명<br>추가 |

- III형(인제, 화천, 양구, 고성)

| 구 분 |            | 6<br>급 | 7<br>급 | 8<br>급 | 시<br>설<br>관<br>리 | 방과후<br>학교지원 | 계 | 비고 |
|-----|------------|--------|--------|--------|------------------|-------------|---|----|
| 행정과 | 학교지원<br>담당 | 1      | 2      | 1      | 1                | 1           | 6 |    |

나) 학생지원센터

| 구분                       | 구성      | 업무  |
|--------------------------|---------|---|
| 춘천, 원주, 강릉<br>교육지원청 (I형) | 과 수준 센터 | - 학생지원 및 생활교육 업무<br>위기 학생 상담 지원(Wee센터), 학업중단<br>위기 학생지원, 행복 나눔 교육복지사업,<br>보건교육, 가정폭력·아동학대, 관계중심 생<br>활교육<br>- 권역별 학교폭력 사안 처리 지원 |
| 그 외 교육지원청<br>(II, III 형) | 교육과 담당급 | I형과 업무동일(권역별 학교폭력 사안 처리<br>지원단 운영 제외)   |

2) 업무 현황

가) 학교지원센터

(1) 공통부분

|   | 업무명                           | 지원내용  | 지원 대상          |
|---|-------------------------------|---|----------------|
| 1 | 기간제 교원 인력풀 운영                 | 채용 구비 서류 지원, 범죄경력 및 결격사유 조<br>회, 임용 전 호봉 확정 자료 지원 | 공립<br>학교<br>전체 |
| 2 | 기간제 교원 채용 서류 지원               | 인력풀 등록자에 대한 채용 구비서류 관리 및<br>채용 확인서류 지원            | 공립<br>초·중      |
| 3 | 방과후학교 개인위탁 강사<br>선발 및 계약지원    | 방과후 전담사 미배치교 방과후학교 프로그램<br>외부 강사 계약관리 지원          | 공립<br>초·중      |
| 4 | 대체인력풀 운영 지원(급식,<br>당직, 운전원)   | 상시수요, 단발성 직종 인력풀 등재 요청 통합<br>관리(학교 채용 안 함)        | 공립학교<br>전체     |
| 5 | 학교시설 유지관리 용역 통<br>합계약         | 전기, 소방, 승강기, 오수처리시설 외주용역 통<br>합 집행 및 관리           | 공립학교<br>전체     |
| 6 | 교육 급여 지원                      | 교육 급여 수급자 부교재비 및 학용품비 지급                          | 공립학교<br>전체     |
| 7 | 교육비 지원(방과 후 자유수<br>강권, 교육정보화) | 방과후학교 자유수강권, 컴퓨터, 인터넷 통신비<br>대상자 통합지원             | 공립<br>학교<br>전체 |
| 8 | 입학준비물품 구입비 지원                 | 소요액 파악, 학교교부, 지원 결과 정산서 취합                        | 공립<br>학교<br>전체 |

|    | 업무명                    | 지원내용  | 지원 대상    |
|----|------------------------|---|----------|
| 9  | 교과서비 지원                | 예산소요액 조사, 주문접수, 계약, 인수 확인, 대금 지급                  | 공립 학교 전체 |
| 10 | 유아-어린이 활동공간 환경 안전관리    | 환경안전 관리 기준 검사의뢰 및 어린이놀이시설 관리(QR코드 제작·부착)          | 공립 학교 전체 |
| 11 | 학교 먹는 물 수질검사 지원        | 정수기 및 음수기, 지하수, 옥내급수관 및 저수조 수질검사                  | 공립 학교 전체 |
| 12 | 공기질 측정지원               | 교사 내 정기, 특별 공기질 측정                                | 공립 학교 전체 |
| 13 | 라돈측정지원                 | 교사 내 라돈 측정지원                                      | 공립 학교 전체 |
| 14 | 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무지원 | 행정실장 부재시 임시출납원 및 대체인력 업무 지원, 행정업무지원단 구성 지원        | 공립 학교 전체 |
| 15 | 학교 외부 시설관리 지원          | 수목 전정, 제초 및 예초, 배수로 청소, 학교 행사 천막 설치, 운동장 평탄화 작업 등 | 공립 학교 전체 |
| 16 | 공문 외 우편물 택배 용역 서비스 운영  | 등청함 배부 자료 택배비용 전달                                 | 공립 학교 전체 |
| 17 | 시설물 순회 점검              | 시설관리직 미배치 학교 대상 월 2회 시설물 순회 점검                    | 공립 학교 전체 |
| 18 | 찾아가는 학교시설지원 컨설팅 운영     | 관내 시설관리직 및 퇴직공무원 등으로 컨설팅단 구성                      | 공립 학교 전체 |

(2) 지역별 특색사업 현황

|   | 지역    | 주요관리대상                | 특색사업  |
|---|-------|-----------------------|---|
| 1 | 춘천    | 소규모 학교: 7교 1인배치교: 1교  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦공립학교 발주 시설공사 지원</li> <li>◦학교 불용물품 일괄수거 처리</li> <li>◦특별교실 등 교실 재배치 인력지원</li> <li>◦수목 지도 작성 및 전정 관리 지원</li> </ul> |
| 2 | 속초·양양 | 소규모 학교: 12교 1인배치교: 3교 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦저경력 공무원 시설공사 계약 업무 지원 (공립 40개교)</li> </ul>  |

|    | 지역 | 주요관리대상                | 특색사업  |
|----|----|-----------------------|---|
| 3  | 동해 | 소규모 학교: 없음 1인배치교: 없음  | ◦신규공무원 현장적응 지원(24개교)  |
| 4  | 태백 | 소규모 학교: 5교 1인배치교: 2교  | ◦냉난방기 점검 및 긴급수리 체계 구축<br>◦신규공무원 현장적응 지원<br>◦시설관리 물품 공동활용<br>◦학교시설관련 현안사업 신청지원 |
| 5  | 삼척 | 소규모 학교: 12교 1인배치교: 3교 | ◦소규모학교 외부공사지원 포함 소규모 수선처리 지원  |
| 6  | 홍천 | 소규모 학교: 12교 1인배치교: 8교 | ◦교육행정업무 배움반운영, 소규모학교 물품이동, 정리서비스 운영   |
| 7  | 영월 | 소규모 학교: 12교 1인배치교: 5교 | ◦지방공무원 1인 배치교 불용물품 처리 지원  |
| 8  | 평창 | 소규모 학교: 6교 1인배치교: 3교  | ◦장비 및 기계 대여   |
| 9  | 화천 | 소규모 학교: 6교 1인배치교: 없음  | ◦공립학교 소규모 폐기물품 수거 및 처리 대행   |
| 10 | 인제 | 소규모 학교: 8교 1인배치교: 2교  | ◦소규모학교 창고 및 관리실 등 정리지원<br>◦소규모학교 냉난방기 필터청소 관리지원                               |
| 11 | 고성 | 소규모 학교: 3교 1인배치교: 없음  | ◦학교외부 교육환경 정비 지원  |

나) 학생지원센터

- 위기 학생 및 피해 학생 통합지원  
: 업무별로 운영되던 센터의 기능을 대상별, 유관 사업별 통합서비스망을 조직하여 위기 상황 예방 및 피해 학생에 대한 지원 강화
- 학교와 학생의 One-Stop 지원  
: 초기대응부터 외부 지원망 연계까지 단계별 지원 시스템을 통한 학교와 학생의 One-Stop 지원체제 구축
- 학교폭력 사안처리 지원 및 화해·분쟁 조정  
: 학교폭력 관련 교육 현장의 부담을 최소화하고 당사자 간 갈등 및 학교 분쟁 사항에 대한 현장 지원 확대



나. 경기도

1) 조직체계: 학생지원센터/교육시설관리센터

|                                   |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
| <p><b>조직현황</b></p>                | <p>·각 교육지원청 산하 학생지원센터, 교육시설관리센터 외 여러 센터로 구성</p> |  |
| <p><b>조직도</b><br/>(고양교육지원청)</p>   |   |  |
| <p><b>컨트롤타워</b></p>               | <p>학생지원센터</p>                                   | <p>·경기도교육청 교육과정국 학생생활인권과</p>   |
|                                   | <p>교육시설관리센터</p>                                 | <p>·경기도교육청 기획조정실 행정관리담당관 시설관리센터담당</p>  |
| <p><b>인적구성</b><br/>(교육지원청 산하)</p> | <p>학생지원센터</p>                                   | <p>·센터장(교수학습국장 또는 과장), 장학사, 주무관, 상담사 등</p>   |
|                                   | <p>교육시설관리센터</p>                                 | <p>·국단위 교육지원청(센터장1, 팀장 및 주무관 20명 내외)<br/>·과단위 교육지원청(팀장 1명, 팀원 10명 내외)</p>  |
| <p><b>추진경과</b></p>                | <p>2010년~</p>                                   | <p>·교육지원청 기능·조직개편(교육과학기술부)<br/>-학교와 교육지원청 간의 '지원'에 대한 인식 차이 존재<br/>-현행법상 교육지원청 '지원' 기능에 관한 근거 미흡<br/>-전문적 인력충원 없고 위로부터의 개편(학교의 요구 반영×)</p> |
|                                   | <p>2016년~</p>                                   | <p>·각 교육지원청 산하 교육시설관리센터 설치</p>   |
|                                   | <p>2019년~</p>                                   | <p>·각 교육지원청 산하 학생지원센터 설치</p>   |

2) 업무 현황

|                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
| <p><b>교육활동 지원업무</b></p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>·각 교육지원청 별로 최소 5개 ~ 최대 12개의 개별 센터에서 업무 수행</li> <li>·Wee센터/생활인권지원센터/교육복지지원센터/방과후교육지원센터/학습종합클리닉센터...</li> <li>·독립적인 센터로서의 기능 및 권한 부재(상황에 따라 팀에서 업무 수행)</li> <li>·교육지원청 산하 학생지원센터 신설                         <ul style="list-style-type: none"> <li>-학교폭력에 대한 행정지원, 학교 간 학교폭력 사안에 대한 중재 및 행정 지원</li> <li>-생활인권지원센터 기능, 학교폭력갈등조정자문단 구성 및 운영</li> </ul> </li> </ul> |   |
| <p><b>교육활동 통합 지원 설계</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·지원사항 없음.</li> </ul>   |   |
| <p><b>행정 및 시설 지원업무</b></p>  | <p>행정업무 지원</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>·지원사항 없음.</li> </ul>   |
|                             | <p>시설업무 지원</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>·교육지원청 산하 교육시설관리센터                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교 시설관리업무 지원, 시설 상담 및 자문</li> <li>- 소규모 수선공사 집행</li> <li>- 학교 시설물 순회 점검 운영, 하자 검사 관리 지원 등</li> </ul> </li> </ul> |

3) 체제개편 및 업무개선 방안

|                    |   |                        |  |
|--------------------|---|------------------------|--|
| <p><b>목표</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학교자치의 실현을 위한 교육지원청의 학교 지원기능 강화                         <ul style="list-style-type: none"> <li>* 학교자치: 교육공동체 구성원이 민주적으로 참여하여 학교운영을 결정하고 책임 지는 것</li> <li>* 학교지원: 학교 자체적으로 해결이 어려운 사안, 통합운영이 필요한 사안에 대한 지원</li> </ul> </li> </ul> |                        |  |
| <p><b>지원유형</b></p> | <p>학생 지원</p>  | <p>학생생활지원 (학생지원센터)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학교폭력에 대한 행정지원, 학교간 학폭사안 중재 지원</li> <li>·학교폭력갈등조정자문단 구성 및 운영</li> <li>·생활인권지원센터 기능 통합</li> </ul>                            |
|                    |   | <p>교육복지지원</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>·학습클리닉, 다문화, 탈북, 교육복지 등 교육소외학생 통합 지원</li> </ul>   |
|                    | <p>학교 지원</p>  | <p>행정지원 (학교지원센터)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>·기간제교사 시간강사 등 인력풀 및 채용 지원</li> <li>·대체 인력 인력풀 및 채용지원</li> <li>·방과후학교 외부 강사 인력풀 및 채용 지원</li> <li>·학교지원센터 순회 교사 확보</li> </ul> |
|                    |   | <p>시설지원 (학교지원센터)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>·시설관리 업무 지원 및 학교시설 상담, 자문</li> <li>·학교 시설물 순회 점검, 하자 검사 관리지원</li> <li>·소규모 수선공사 집행</li> </ul>                               |

|                  |  |
|------------------|--|
| <p><b>쟁점</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·도 교육청과 지역교육청 조직 구조의 일원화 방안 고려</li> <li>·학교지원에 대한 명확한 개념과 지원센터의 역할 제시</li> <li>·교육지원청 본연의 역할, 기능에 대한 고찰</li> </ul>  |
| <p><b>방안</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·도 교육청 업무 슬림화             <ul style="list-style-type: none"> <li>-기존사업 폐지 및 정책 중심으로 조직 슬림화</li> <li>-통합적 업무 조율이 가능한 컨트롤타워 마련</li> <li>-도교육청 → 지역교육청 업무 이관</li> </ul> </li> <li>·교육지원청의 역할 변화(터미널 → 플랫폼)             <ul style="list-style-type: none"> <li>-학교맞춤형 지원을 위한 학교와 교육지원청 소통 강화</li> <li>-정보(자료) 공유를 위한 시스템(아카이브) 구축</li> <li>-교육지원청 구성원 역량 함양: 일하는 방식 개선, 정책 재구성, 전문성 신장</li> <li>-교육지원청과 지자체 간 교육 협업 시스템 구축</li> </ul> </li> <li>·교육지원청 소속 기존 센터 재구조화를 통해 학교지원 기능 강화             <ul style="list-style-type: none"> <li>-센터 재구조화(업무·인력 재조정, 센터 독립성 확보)</li> <li>-학생지원센터 설치 및 운영(학교폭력업무지원+생활인권지원+법률지원)</li> <li>-학교지원센터 설치 및 운영(행정지원+시설지원)</li> <li>-인사제도 개편(교육전문직의 업무 전문성 확보, 업무량에 따른 인력 조정, 기피 업무 인센티브 부여, 인사 순환제도 마련 등)</li> </ul> </li> </ul> |

### 3. 분리형-다원형(학교지원센터 / 기타 센터)

#### 가. 제주도

##### 1) 조직현황

##### 가) 제주특별자치도교육청 교육자치추진단

| 추진단장 | 교육분권담당 |    |    | 학교지원담당 |     | 합계 |    |
|------|--------|----|----|--------|-----|----|----|
|      | 4급     | 5급 | 6급 | 8급     | 장학사 |    | 6급 |
| 1    |        | 1  | 2  | 1      | 1   | 3  | 9  |

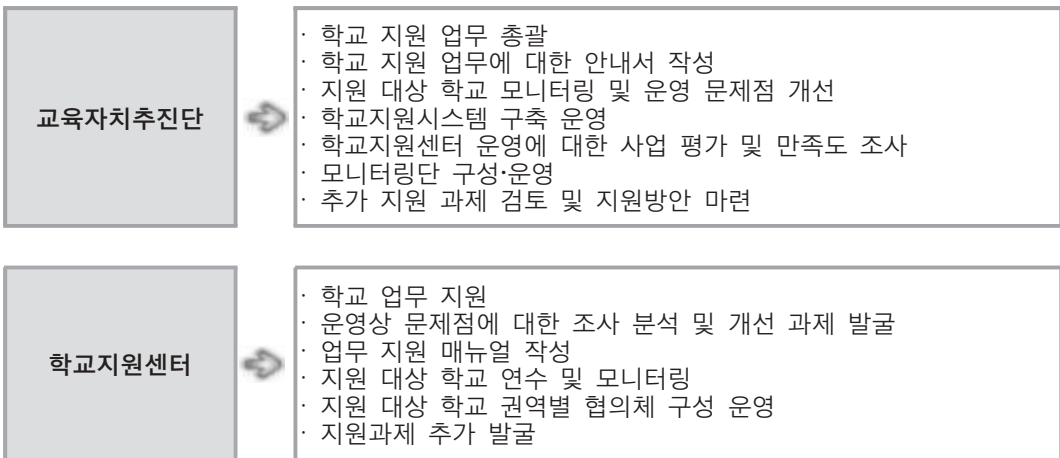
##### 나) 제주시교육지원청 학교지원센터

| 센터장 | 학교지원센터 |     |    |    | 합계 |    |
|-----|--------|-----|----|----|----|----|
|     | 5급     | 장학사 | 6급 | 7급 |    | 8급 |
| 1   |        | 2   | 2  | 3  | 1  | 9  |

##### 다) 서귀포시교육지원청 학교지원센터

| 센터장 | 학교지원센터 |     |    |    | 합계 |    |
|-----|--------|-----|----|----|----|----|
|     | 5급     | 장학사 | 6급 | 7급 |    | 9급 |
| 1   |        | 1   | 2  | 4  | 1  | 9  |

##### 2) 기관별 역할



3) 주요 지원내용

|                               |                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 방과후학교<br>업무                   | · 방과후학교 강사 선정 지원                     |
|                               | · 방과후학교 프로그램 운영 지원                   |
|                               | · 강사수당 지급                            |
|                               | · 자유수강권 지원                           |
|                               | · 방과후학교 통계 지원                        |
| 초등돌봄교실<br>업무                  | · 돌봄교실 간식 구매 지원                      |
|                               | · 돌봄교실 방학 중 중식 구매 지원(해당학교)           |
|                               | · 돌봄전담사 대체인력(1개월 이상 결원) 채용 지원        |
| 보건 업무                         | · 학생 건강검진 지원                         |
|                               | · 학교 의사·약사 위촉 지원                     |
|                               | · 폭력(성폭력,가정폭력)예방 외부강사 지원(학생 및 교직원)   |
|                               | · 약품구입 및 폐기관리 지원                     |
| 숙박형 현장<br>체험 학습 업무            | · 단위학교별 운영계획 맞춤형 컨설팅                 |
|                               | · 도내·외 권역별, 주제별, 업체별 정보 제공           |
|                               | · 현장체험학습 관련 용역계약 및 경비 집행·정산          |
|                               | · 안전요원 배치 요청 시 행정업무 처리 지원            |
|                               | · 현장체험학습 안전 관련 업무 지원(위생, 시설안전 등)     |
| 유치원 방과후<br>과정 업무              | · 유치원 방과후과정 특성화프로그램 강사 선정 지원         |
|                               | · 유치원 방과후과정 특성화프로그램 강사수당 지급          |
|                               | · 유치원 방과후과정 간식 구매 지원                 |
|                               | · 유치원 방과후과정 전담사 대체인력(1개월이상 결원) 채용 지원 |
| 어린이놀이<br>시설 및 학교환경<br>위생관리 업무 | · 어린이놀이시설 정기시설 검사                    |
|                               | · 어린이놀이시설 소독                         |
|                               | · 어린이놀이시설 모래 바닥재 유해성 검사              |
|                               | · 저수조 청소 및 수질검사                      |
|                               | · 옥내 급수관 수질검사                        |
| 교복구매 업무                       | · 교복업체 선정 지원                         |
|                               | · 신입생 수요조사 및 교복 납품·검수 지원             |
|                               | · 교복구매 대금 지급 및 만족도 조사                |

4) 지원학교 현황

\* ()은 분교수

| 구 분   | 총 괄    |     |     | 지원학교  |     |    |
|-------|--------|-----|-----|-------|-----|----|
|       | 초등학교   | 중학교 | 계   | 초등학교  | 중학교 | 계  |
| 제 주 시 | 67(6)  | 24  | 91  | 18(5) | 12  | 30 |
| 서귀포시  | 45(1)  | 14  | 59  | 18    | 7   | 25 |
| 계     | 112(7) | 38  | 150 | 36    | 19  | 55 |

※ 지원학교기준 - 초등학교: 교무행정지원 일반직(또는 행정실무원) 미배치교  
- 중학교: 읍면지역 소규모학교

제주시 학교지원센터의 경우, 운영 성과분석 결과 만족도가 높게 나타났다. 또한, 소규모(읍·면지역 포함) 학교 교복, 간식 구입의 어려움을 해소시켰으며, 기간제, 돌봄전담사, 초등 방과후강사, 유치원 방과후 과정 인력 채용의 어려움을 해소시켰고, 방과후 학교 강사 선정, 강사로 지급, 자유수강권 관리 등 행정업무 또한 경감시켰다. 하지만, 방과후학교 업무 중 센터로 이관 가능한 업무는 업무 성격상 제한적이어서 다초 지원에 대한 기대에 비해 실제 학교의 업무경감 체감은 높지 않은 편이다. 학교에서는 현장에서 즉시 대응하고 업무를 처리해 줄 수 있는 인력을 더 선호한다. 또한, 유치원 방과후과정 간식은 입찰로 일괄 제공되어 학교별 맞춤 제공의 어려움이 있었다.

## 나. 충청남도

### 1) 조직체계

|       |  |
|-------|--|
| 도교육청  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육혁신과내 학교혁신팀</li> <li>- 팀원 8명 중 2명(장학사,주무관) 학교지원센터 업무담당</li> </ul>      |
| 지역교육청 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육국(과)내 교육혁신센터(팀)</li> <li>- 장학사1명, 주무관 2명, 단기수업지원기간제교사 1~3명</li> </ul> |
| 추진경과  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019. 3. 1. 신설</li> <li>• 학교업무 총량 감축, 학교업무 교육청이관 가능 업무 처리</li> </ul>    |

### 2) 기능 및 역할(논산계룡교육지원청의 예)

|      |        |   |
|------|--------|---|
| 지원업무 | 교육활동지원 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 도교육청 통합 학교지원센터 온라인 플랫폼 운영</li> <li>- 계약제교원 인력관리</li> <li>- 학교지원 전문 OST(One-Stop-Team) 운영</li> </ul>              |
|      |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 초등 단기수업지원</li> </ul>   |
|      |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 심폐소생술,성교육(성희롱)연수</li> </ul>  |
|      |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 학교도서관 운영(도서정리) 지원</li> </ul>   |
|      |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 맞춤형 연수 지원</li> </ul>   |
|      |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과학실험 오피수 처리 및 과학실험실 정리 지원</li> </ul>   |
|      |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 참학력 공동교육과정 운영교 지원</li> </ul>   |
|      |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 원어민 입국 초기 업무 지원</li> </ul>   |
|      |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 학교 SOS에 따른 수시 업무 지원</li> <li>- 학교홍보기사 제작 지원</li> <li>- 보건교사 미배치교 업무 지원</li> <li>- 교육경비보조금 정산자료 간소화 노력</li> </ul> |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      | 학교시설<br>관리지원  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 시설사업 기술 지원</li> <li>• 시설물 관리(점검) 지원</li> <li>• 시설현황 데이터관리 지원</li> </ul> |
| 신청방법 | ·학교지원센터 플랫폼(논산계룡,태안,보령교육지원청 자체 시스템), 홈페이지   |  |
| 운영현황 | ·지원청별로 공통업무와 특색업무를 선정해서 운영중<br>⇒ 2020. 9월부터는 공통업무를 늘리고 특색업무는 최소로 운영할 계획<br>·학교통합지원시스템 구축(도교육청)<br>⇒ 당초 2020.3월 완료 예정이었으나 현재 수정 보완중으로 2020. 9월 배포 예정 |  |

충청남도 학교지원센터의 경우, 학교에서 문의할 곳이 애매할 때 학교지원센터를 우선 찾고, 학교지원센터에서 관련 부서를 연결해 주는 등 학교의 업무 지원을 위해 시스템이 갖추어져 있었다. 하지만, 센터의 인력 구성상 학교의 요구를 충분히 수용하기에는 어려운 구조이다.

## 다. 충청북도

### 1) 조직체계

|       |   |
|-------|---|
| 도교육청  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책기획과내 학교지원기획팀</li> <li>- 팀원 5명(본인 업무중 일부 학교지원 업무)</li> </ul>          |
| 지역교육청 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 행복교육센터내 학교지원과(팀)</li> <li>- 장학사1명, 주무관 2명, 단기수업지원기간제교사 1~3명</li> </ul> |
| 추진경과  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019. 3. 1. 신설</li> <li>• 2020. 3. 1. 학교업무바로지원시스템 도입</li> </ul>        |

### 2) 기능 및 역할

|      |        |                          |
|------|--------|--------------------------|
| 지원업무 | 교육활동지원 | • 『학교 속으로』 찾아가는 소통협의회 운영 |
|      |        | • 학교업무 바로지원팀 운영          |
|      |        | • 수학여행 사전답사 및 안전교육 지원    |
|      |        | • 초등 생활 도우미 운영           |
|      |        | • SOS 학교폭력 문제해결지원단 운영    |
|      |        | • 교육공동체 관계 형성 프로젝트 운영    |
|      |        | • 다문화가정 가정통신문 번역 지원      |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      | 학교행정업무 지원   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 학교업무 바로지원시스템 운영</li> <li>• 기간제교사·강사인력풀 운영 및 계약서류 지원</li> <li>• 초·중등 단기수업 순회기간제교사』 운영</li> <li>• 학교 교직원 연수 지원</li> <li>• 학교 시설관리 지원</li> </ul> |
| 신청방법 | ·학교업무바로지원시스템  |  |
| 운영현황 | ·학교업무바로지원시스템으로 신청-지원 단일화<br>·시행 초기인 관계로 업무 재구조화를 위한 T/F, 워크숍, 업무발굴단 등 활발히 운영 중  |  |
| 기능특징 | ·과장, 팀장, 업무담당자가 장학관(사)인 관계로 교육과정 등 교육활동 지원 위주<br>·『학교속으로』 찾아가는 소통협의회 운영으로 학교지원전담팀을 학교지원업무담당자와 담임 장학사를 중심으로 구축하여 학교에서 신청하는 지원내용을 협의를 통하여 종합지원방안 모색 |  |

충청북도 학교지원센터의 경우, 학교 통합지원 업무 발굴로 교원의 업무 경감 만족도가 높은 것으로 나타났다. 또한, 업무 경계가 불명확한 업무의 경우 부서 간 갈등 조정 및 타부서 업무 지원으로 협업 강화의 토대를 마련하였다. 이처럼 충북의 학교지원센터는 소관 부서가 불명확한 학교의 복합 사안 및 현업 사업 담당 부서로서의 역할을 수행하고 있었다. 다만, 지원청의 조직 구조가 과 단위로 구성되어 있어 학교지원 업무만을 전담하기 어려운 상황이다. 과 단위의 고유업무가 있어 학교지원 신규사업을 감당하기 어려운 실정이며, 학교지원과가 교육국의 수석국이 아닌 관계로 조직혁신, 조정, 사업 정비, 기관평가 등의 업무를 수행하는 컨트롤 부서로서의 명분과 권한이 미약한 실정이었다.



## IV. 학교통합지원센터 실태분석

### 1. 학교통합지원센터 설립

#### 가. 설립목적

- 책임교육, 혁신교육, 미래교육을 위한 경남교육 정책 실현
- 교육지원청의 학교지원 역할 강화를 위한 지원행정 확대
- 수업과 생활교육 등 교육본질에 집중할 수 있는 학교 여건 조성
  
- 학교 지원 요청에 대한 맞춤형·실질적 지원방안 적극 모색
- 학교지원 업무의 편중 현상을 개선하고 교육활동 전반에 걸친 지원 기구로 개편

#### 나. 설립 배경

- (현장 의견) 학교지원센터(담당) 시설지원 업무 편중 현상  
학교 교육활동 전반에 걸친 업무 지원 기구로 개선 필요
- (설문 결과) 2020. 학교업무 적정화 정책 수립을 위한 설문

**[7번 문항] 교육지원청(학교지원센터 등)으로 이관했으면 하는 업무**

- ① 방과후학교, 돌봄(38%)
- ② 강사 채용·계약 업무(26.9%)
- ③ 학교폭력 업무(8.5%)
- ④ 계약 업무(5.4%)
- ⑤ 시설·안전관리, 보건, 환경·미세먼지, 정보, 학부모 교육, 복지(21.2%)
- 설문 기간: 2019. 7. 18.(목) ~ 2019. 7. 26.(금)
- 설문 대상: 교직원 7,000여명 참여(온라인 설문)

- 현재 운영 중인 학교지원센터 지원업무 확대의 필요와 학교 교육활동 지원이 가능하도록 교육지원청 조직 재구조화 필요
- 학교지원센터(담당) 조직 재구성을 통한 학교지원센터 활성화 방안 마련
- 다양하고 복합적인 학교지원 사례 증가로 사업 중심의 지원에서 협력적 지원 조직으로 변화 필요
- 교육과정 운영 및 생활지도 등 교단에 전념할 수 있는 교육여건 조성
- 타 교육청의 학교 업무지원 운영사례를 공유함으로써 학교지원센터(담당) 활성화 방안 모색

- 교직원 7,000여명이 참여한 ‘2020. 학교업무 적정화 정책 수립을 위한 설문’ 조사 결과 교육지원청(학교지원센터 등)으로 이관했으면 하는 업무는 방과후학교와 돌봄교실이 38%로 1위를 차지함

#### 다. 업무영역

- (영역 1) 교육활동 업무추진·지원
  - (방법) 교육지원청 여건을 반영한 교육활동 지원 업무 추출·추진

방과후학교, 초등돌봄, 교육복지, 교육기부, 학부모 교육, 교과서, 평생교육, 체험활동 또는 체험센터 등 (교육지원청 자율권 부여)

- (영역 2) 교육활동 통합 지원설계
  - (방법) 학교의 통합지원 요청 관련 인력풀 및 자료를 활용하여 매칭, 학교 맞춤형 통합 지원방안을 설계

교육활동(교육과정, 수업, 평가, 방과후학교 등)에 대한 심층지원이 필요할 때 교육활동 관련 문의처를 모르거나 긴급할 때

- (영역 3) 행정활동·시설업무 지원
  - (방법) 학교통합지원센터(담당) 지원 가능 행정·시설 업무 추출

[행정업무] 계약제 교원 및 방과후학교 외부 강사 채용 관리 지원, 교육공무직원 관리 지원, 숙박형 현장체험학습 업무 지원, 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원

[시설업무] 수목 관리, 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장 소독, 체육관 바닥 청소, 시설 장비 대여, 불용 정보화기기 관리 지원, 집기 이동

## 2. 학교지원센터[담당] 현황

### 가. 설치목적

- 시설관리직 정원 축소 대책 마련과 단위학교의 행정업무경감 및 교육환경개선 지원
- 학교현장 중심의 교육·행정 지원으로 교원이 교육활동에 전념할 수 있는 여건 조성

### 나. 추진경과

- '13. 1. 1. ~ '14.12.31. 양산·창녕·남해교육지원청 시범 운영
- '15. 3. 1. ~ 전 교육지원청 확대 설치(21담당)

### 다. 학교지원센터 설치 현황

- 과 단위(센터) 설치: 창원 및 김해교육지원청
- 과 내 담당 단위 설치: 그 외 교육지원청(16청)

### 라. 학교지원센터(담당) 인력 정·현원 현황

(2019. 7. 1.)

| 구분 | 교육행정 |    |      | 시설관리직 | 계  |
|----|------|----|------|-------|----|
|    | 5급   | 6급 | 7급이하 |       |    |
| 정원 | 2    | 21 | 32   | 20    | 75 |
| 현원 | 2    | 21 | 30   | 18    | 71 |
| 차이 | -    | -  | -2   | -2    | -4 |

### 마. 예산지원 현황

(단위: 천원)

| 년도   | 인건비       | 운영비     | 계         | 비고  |
|------|-----------|---------|-----------|---|
| 2019 | 1,161,817 | 970,383 | 2,141,400 | ·교당 220만원(853교)<br>·창원,김해 추가 지원(5,000만원)<br>·교당 20만원 추가지원(1추) |
| 2020 | 1,230,711 | 885,289 | 2,116,000 | ·교당 240만원(857교)<br>·창원,김해 추가 지원(5,000만원)                      |

※ 학교지원센터(담당) 지원 예산은 재원배분사업으로서 교육지원청 실정에 맞게 총액 배분 예산 중 단기근로자 인건비와 학교지원센터 학교현장지원 예산으로 구분하여 편성·사용하고 있음.

### 3. 학교통합지원센터 개편 추진 경과

#### 가. 특별전담팀 구성·운영

##### 1) 특별전담팀 구성(16명)

| 구분  | 구성 현황                            |
|-----|----------------------------------|
| 구성별 | ·위원장 1명, 위원 15명, 간사 1명           |
| 직렬별 | ·교육전문직 4명, 교감 2명, 교사 2명, 교육행정 8명 |
| 기관별 | ·본청 5명, 교육지원청 4명, 학교 7명          |

##### 2) 추진 경과

- 1차 협의회: 2019. 6. 26.(수) 15:00~17:00, 마산교육지원센터
- 2차 협의회: 2019. 7. 16.(화) 14:00~18:00, 경상남도교육청 유아교육원
- 3차 협의회: 2019. 8. 21.(수) 14:00~18:00, 본청 회의실 I
- 4차 협의회: 2019. 9. 4.(수) 14:00~18:00, 본청 브리핑룸
- 5차 협의회: 2019. 9. 17.(화) 14:00~16:00, 본청 중회의실
- 6차 협의회: 2019. 10. 16.(수) 16:00~18:00, 경상남도교육청 교육연구정보원

#### 나. 시범교육지원청 교육장과의 협의

- 2019. 11. 8.(금): 김해·밀양교육지원청
- 2019. 11. 15.(금): 의령·함양교육지원청
- 2019. 11. 20.(수): 진주·고성교육지원청

#### 4. 학교통합지원센터 개편 내용

##### 가. 개편 일자

- 조직 개편: 2020. 3. 1.
- 일반직 정원 배정: 2020. 1. 1. (인턴)장학사 배정: 2020. 3. 1.

##### 나. 학교통합지원센터 운영

- 학교통합지원센터(학교지원센터+방학후학교지원센터)
- 시범 교육지원청(6개)

| 유형     | 운영 형태 | 지원청명 | 기구 수   | 학생 수 (명) | 학교 수 <sup>1)</sup> (교) | 교원 수 (단위: 명) | 예산 (천원) |
|--------|-------|------|--------|----------|------------------------|--------------|---------|
| 도시형    | 과 단위  | 김해   | 2국6과센터 | 78,744   | 205                    | 5,808        | 293,200 |
|        |       | 진주   | 4과1센터  | 45,901   | 144                    | 3,761        | 180,000 |
| 중소 도시형 | 담당 단위 | 밀양   | 2과     | 9,856    | 66                     | 965          | 72,000  |
| 농촌형    |       | 의령   | 2과     | 1,868    | 33                     | 352          | 48,000  |
|        |       | 고성   | 2과     | 5,115    | 50                     | 627          | 72,000  |
|        |       | 함양   | 2과     | 3,412    | 35                     | 437          | 55,200  |

※ 인구수: 행정안전부 주민등록 인구 및 세대현황(2019. 9.)

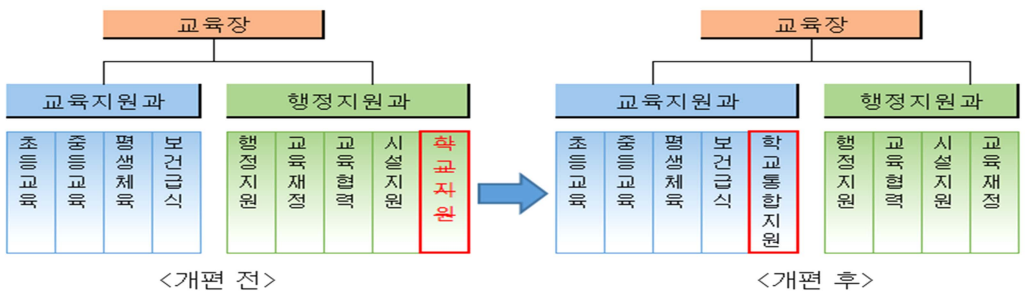
※ 학생 수: 교육통계시스템(2019. 4.)

- 시범 운영 지역 외 시 단위 교육지원청은 현행 유지, 군 단위 교육지원청은 행정지원팀으로 통합
- 학교통합지원센터는 2020.3월부터 1년간 시범 운영하며, 운영 성과를 분석·평가하고 문제점을 보완해 2021년부터 전 교육지원청으로 확대할 계획

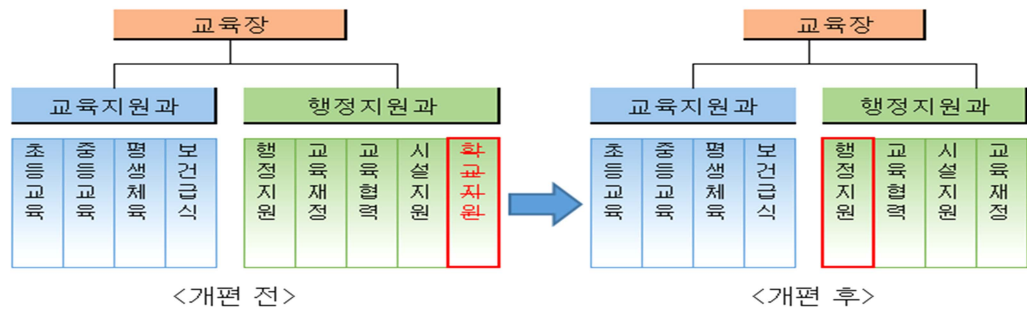
1) 지역에 있는 전체 학교 수(공립유치원+사립,공립 초+중+고)를 의미하며, 학교통합지원센터가 지원하는 학교의 수와 차이가 있음.



4) 의령, 고성, 함양교육지원청(센터장: 장학사)



5) 그 외 군단위 교육지원청



라. 세부업무

| 순 | 사무명           | 세부 업무명   | 지원 여부                    |
|---|---------------|--|--------------------------|
| 1 | 교육활동 지원 업무 추진 | [필수 지원]<br>- 방과후학교 및 초등돌봄교실 업무 추진  | 학교통합 지원센터                |
|   |               | - 방과후학교 운영 지원<br>① 방과후학교 외부강사 모집 및 관리 지원<br>- 강사 모집 지원(면접 전까지)<br>- 강사 자료 DB 작성·관리<br>② 순회강사 선발 및 매칭 업무<br>※ 순회강사 운영 지역에 한함<br>③ 모집관련 각종 조회 및 서류 관리  | 학교통합 지원센터<br>학교지원센터 (담당) |
|   |               | [선택 지원]<br>- 교육장이 지정하는 교육활동 지원 업무 추진<br>※ 교육지원청별 여건에 따라 사무 다를 수 있음   | 학교통합 지원센터                |
| 2 | 교육활동 통합 지원 설계 | [통합 지원]<br>- 학교 요청에 대한 맞춤형 종합적 해결방안 설계 지원<br>[1단계] 학교 요청 사항 확인, 분석<br>[2단계] 통합지원 방법 설계<br>[3단계] 맞춤형 통합지원 제공 (자료, 컨설팅, 외부 전문가 연계 등)<br>[4단계] 지원 결과 정리(만족도 등)<br>[5단계] 후속 지원 논의 등<br>※ 총괄은 학교통합지원센터, 업무별 운영 지원 및 역량 강화는 해당 업무 담당에서 추진<br>- 교육활동 관련 문의처를 모르거나 긴급할 때 | 학교통합 지원센터                |
| 3 | 행정·시설 업무 지원   | [행정업무 지원]<br>- 계약제교원 채용 관리 지원<br>- 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원<br>- 교육공무직원 채용 관련 각종 조회<br>- 숙박형 현장체험학습 점검항목 지원   | 학교통합 지원센터<br>학교지원센터 (담당) |
|   |               | [시설업무 지원: 업무 정형화]<br>- 수목관리(전정)<br>- 배수로 청소<br>- 놀이기구 및 모래장 소독<br>- 체육관 바닥 청소<br>- 시설 장비 대여  | 학교통합 지원센터<br>학교지원센터 (담당) |



| 순 | 사무명 | 세부 업무명                    | 지원 여부 |
|---|-----|---------------------------|-------|
|   |     | - 불용정보화기기 관리지원<br>- 집기 이동 |       |

#### 마. 학교지원센터와 학교통합지원센터의 업무 비교

현재 시범 운영 중인 학교통합지원센터 업무와 시범 운영 전인 학교지원센터의 업무를 비교해 보고자 김해 학교통합지원센터와 창원 학교지원센터의 업무를 분석하였는데, 이 업무와 관련해 학교에서는 어떤 활동을 하며, 담당자가 누구인지도 함께 비교하였다.

현재 김해 학교통합지원센터는 필수 지원 활동으로 1) 교육활동 지원업무(방과후학교 및 초등돌봄교실 업무), 2) 교육활동 통합지원 설계, 3) 행정업무 지원, 4) 시설업무 지원을 하고 있었다. 선택 지원 활동으로는 교육복지 우선 사업과 학부모교육을 진행하고 있었다.

창원 학교지원센터에서는 1) 교육활동 지원업무 중에서는 방과후학교 강사 데이터베이스 작성·관리를 하고 있었고, 3) 행정업무 지원에서는 계약제 교원 채용 관리 업무와 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원, 숙박형 현장체험학습 업무 지원을 하고 있었다. 그리고 4) 시설지원에서는 7개의 정형화된 업무를 모두 진행하고 있었고, 그 외에 교육공무직 관리와 창원행복두레단(시설관리직 재능기부)을 운영하고 있었다.

1) 학교통합지원센터 업무(김혜)

가) 방과후학교 업무

| 업무명                   | 세부사항  | 학교담당자            | 학교에서의 업무  |
|-----------------------|---|------------------|---|
| 방과후학교 업무 추진           | 방과후학교 운영(농어촌 포함)  | ·교사<br>(방과후학교담당) | ·방과후학교 운영계획 수립  |
|                       | 자유수강권 지원  |                  | ·방과후학교 예산편성 및 집행<br>·방과후학교회계관리(강사로,수용비 등) 및 정산<br>·방과후학교보조금신청(지자체)                  |
|                       | 방과후학교 컨설팅   |                  | ·방과후학교 위탁운영<br>·자유수강권 지원대상자 선정  |
|                       | 방과후학교 청렴도   |                  | ·방과후학교<br>·방과후학교 만족도 조사   |
|                       | 방과후학교 자원봉사자 운영  |                  | ·방과후학교 운영평가 및 결과공개<br>·방과후학교 자원봉사자 모집 및 위촉<br>·방과후학교 자원봉사자봉사료지급                     |
|                       | 방과후학교 외부강사 등 각종 조회  |                  | ·돌봄교실 운영계획 수립<br>·돌봄교실 예산편성 및 집행<br>·돌봄교실환경구축(교실리모델링등) 및 안전관리                       |
| 방과후학교 외부강사 모집 및 관리 지원 | 강사 모집 지원(면접 전까지)<br>강사 자료 DB 작성 ·관리<br>방과후학교 개인 외부강사 등 각종 조회<br>방과후학교 개인 외부강사 등 모집관련 서류관리 | ·교사<br>(방과후학교담당) | ·방과후학교 강사 채용계획 수립<br>·성범죄경력 및 아동학대 관련 범죄전력조회 요청<br>·방과후학교 강사 채용 계약<br>·방과후학교강사인건비지급 |

나) 초·중·고등학교 업무

| 업무명      | 세부사항               | 학교담당자 | 학교에서의 업무                           |
|----------|--------------------|-------|------------------------------------|
| 초·중·고등학교 | 초·중·고등학교 운영(예산 포함) |       | ·돌봄교실 급식물품 및 간식 구입                 |
|          | 과일간식 지원사업          |       | ·돌봄교실 급식물품 및 간식 구입                 |
|          | 지역사회와 함께하는 돌봄서비스   |       | ·지자체, 지역아동센터, 아카데미 등과 협약·MOU 체결    |
|          | 돌봄인력 운영(긴급돌봄 포함)   |       | ·돌봄전담사 대체인력 채용<br>·돌봄봉사인력, 강사채용및운영 |

다) 교육활동 통합 지원설계

| 업무명          | 세부사항          | 학교담당자                   | 학교에서의 업무          |
|--------------|---------------|-------------------------|-------------------|
| 교육활동 통합지원 설계 | 교육활동 통합 지원 설계 | ·교장<br>·교감<br>·교사(사업담당) | ·교육활동 통합 지원 설계 요청 |

2020. 교육정책 자체연구보고서

라) 행정업무지원

| 업무명                     | 세부사항  | 학교담당자                           | 학교에서의 업무   |
|-------------------------|---|---------------------------------|--|
| 계약제교원 채용 관리 지원          | 계약제교원 인력풀 등록 및 관리<br>계약제교원 채용서류 관리<br>계약제교원 채용 관련 각종 조회 및 서류지원<br>계약제교원 호봉확정 지원 | 교감<br>교사(기간제교사담당)<br>주무관(교무행정원) | ·계약제교원 채용계획 수립 및 공고 (인력풀 활용시 생략가능)<br>·인력풀 등재여부 확인<br>·계약제교원 채용 전력 조회<br>·계약제교원 채용결격 사유 조회<br>·성범죄경력 및 아동학대관련범죄진력조회<br>·호봉확정심의위원회 개최 및 호봉확정<br>·계약제교원 채용 계약<br>·계약제교원 임용 보고(교원인사부)<br>·NEIS 인사기록 및 발령대상 정리 |
| 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원 | 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무지원  | ·행정실장                           | 업무지원 요청  |
| 교육공무직원 채용 관련 각종 조회      | 교육공무직원 채용 관련 각종 조회  | ·행정실장<br>·주무관                   | ·교육공무직원 대체인력 채용 공고<br>·교육공무직원 채용계약<br>·교육공무직원 NEIS인사정보등록<br>·성범죄경력 및 아동학대관련범죄진력조회 요청<br>·인력풀 등재 요청   |
| 숙박형 현장체험학습 점검항목 지원      | 숙박형 현장체험학습 점검항목 지원  | ·교사(현장체험학습담당)<br>·주무관(계약담당)     | ·숙박형 현장체험학습 장소 확정 및 신청<br>·안전 점검 결과 확인 후 체험학습 실시   |

마) 시설업무 지원

| 업무명                |                  | 세부사항                        | 학교담당자  | 학교에서의 업무           |
|--------------------|------------------|-----------------------------|--|--------------------|
| 수목관리(전정)<br>배수로 청소 | 수목관리(전정)         | 수목관리(전정)                    | · 행정실장<br>· 주무관(시설관리담당)  | · 학교지원센터 시설관리지원 신청 |
|                    | 배수로 청소           | 배수로 청소                      |  |                    |
|                    | 놀이기구 및 모래장<br>소득 | 놀이기구 및 모래장 소득               |  |                    |
| 체육관 바닥 청소          | 체육관 바닥 청소        | · 교사(체육담당)<br>· 주무관(시설관리담당) | · 학교지원센터 시설관리지원 신청   |                    |
| 시설장비대여             | 시설장비대여           | · 교사(체육담당)<br>· 주무관(시설관리담당) | · 학교지원센터 시설대여 신청   |                    |
| 불용 정보화기기 관리<br>지원  | 불용 정보화기기 관리 지원   | · 교사(정보담당)<br>· 주무관(물품담당)   | · 불용 정보화기기 관리전환 소요조회<br>· 불용 정보화기기 매각처분 및 매각대금 징수<br>· 물품대장 정리 |                    |
| 집기 이동              | 집기 이동            | · 교사(실담당)<br>· 주무(시설관리담당)   | · 학교지원센터 시설관리지원 신청   |                    |

2020. 교육정책 자체연구보고서

바) 교육복지 우선 지원사업

| 업무명             | 세부사항  | 학교담당자 | 학교에서의 업무                                     |
|-----------------|---|-------|--|
| 교육복지<br>우선 지원사업 | 지역사회 연계 사업<br>-월드비전아침머고사업<br>-월드비전코로나19지원<br>-신세계백화점장학금 지원<br>-위풍당당!행복꾸러미 지원<br>-초록우산어린이재단 태블릿PC 지원<br>-김해학부모네트워킹 수제면마스크 지원   | 학교담당자 | ·각 학교별 특색 사업 실시                              |
|                 | 지역사회네트워크협의체<br>-김해시지역사회보장협의체아동청소년분과활동<br>-2020.교육복지우선지원사업지역네트워크협의회회구성<br>-2020.사업학교(지정,공모)간멘토링진행 등<br>관계증진 사업<br>-가족힐링캠프 -사제동행감성여행<br>학습문화 사업<br>-위풍당당!행복한교육복지<br>운영지원 사업<br>-사업홍보물(달력)제작배포<br>-교육복지사위워크숍실시 |       |  |
|                 |   |       | ·교육복지우선지원사업 운영계획 수립<br>·교육복지우선지원사업 예산편성 및 집행 |

사) 학부모 교육

| 업무명    | 세부사항   | 학교담당자            | 학교에서의 업무   |
|--------|--|------------------|--|
| 학부모 교육 | 학부모교육 활성화<br>- 학부모 모바일진 제작<br><br>학부모교육 참여 및 소통 강화<br>- 면마스크만들기 기부활동<br><br>거점 학부모지원센터 운영<br>- 학부모네트워크 활동가 협의회 | ·교사<br>(학부모교육담당) | ·학부모교육 계획 수립 및 실시<br>·학부모교육 홍보<br>·학부모회 운영 지원<br>·각종 설명회, 학부모 상담, 공개수업 등 |
|        |  |                  |  |

2) 학교지원센터 업무(창원)

가) 방과후 학교 외부강사 채용관리 지원

| 업무명  | 세부사항   | 학교담당자                                    | 학교에서의 업무   |
|--|--|--|--|
| 채용 관련 각종 조회<br><br>방과후학교 강사 서류<br>DB 작성·관리 | 방과후학교 외부강사 채용 업무 지원: 범죄경력조회결과<br><br>학교에서 개인 외부강사 모집 시 제출받은 서류를 학교지원센터로 이관(2020년도만 해당)<br><br>방과후학교 개인 외부강사 데이터 추가 취합 및 업데이트<br><br>강사의 지역이동시 해당 지역청으로 자료 이관 | ·교사<br>(방과후학교담당)<br><br>·교사<br>(방과후학교담당) | ·방과후학교 강사 채용계획 수립<br>·성범죄 경력 및 아동학대관련범죄<br>전력 조회 요청<br>·방과후학교 강사 채용 계약<br>·방과후학교 강사 인건비 지급 |
|  |  |  |  |

나) 계약제 교원 채용 관리지원

| 업무명                | 세부사항   | 학교 담당자  | 학교에서의 업무  |
|--------------------|--|---|---|
| 기간제 교원 인력풀 등록 및 관리 | <p>희망지역 1지망을 창원으로 신청한 기간제교원 자료 관리(등록, 변경, 삭제) : 나이스-교원인사-기간제교원인력풀-인력풀등록</p> <p>창원에 등록된 기간제교원이 도내 타지역 학교에 임용된 경우 관할 지역청에서 공문으로 요청시 채용서류 사본 송부</p>                         |   | <p>·계약제교원 채용계획 수립 및 공고 (인력풀 활용시 생략 가능)</p>  |
| 기간제교원 호봉 확정 지원     | <p>창원지역에 등록된 기간제교원이 창원 관내 학교에 채용된 경우: 학교에서 호봉확정 참고자료 신청시 호봉확정 참고자료 및 채용서류 송부</p> <p>타지역에 등록된 기간제교원이 창원 관내 학교에 채용된 경우: 타지역청에 공문으로 요청하여 채용서류 사본을 받아 호봉확정참고자료 및 채용서류 송부</p> | <p>·교감<br/>·교사<br/>(계약제 교원 담당)<br/>·주무관<br/>(교무행정원)</p> | <p>·계약제교원 호봉확정표 작성</p>  |
| 채용관련 각종 조회 및 서류 관리 | <p>계약제교원(기간제교원, 교원결원대체강사(전일제, 시간강사), 산학겸임교사 및 강사 등) 채용업무 지원: 범죄경력, 결격사유 유무 조회 결과</p> <p>정규교원결원대체강사(전일제, 시간강사): 채용서류 송부</p>   |   | <p>·계약제교원 채용계획 수립 및 공고<br/>·계약제교원 채용 진력 조회<br/>·계약제교원 채용 결격사유 조회<br/>·성범죄 및 아동학대 관련 범죄 진력 조회<br/>·계약제교원 채용 계약<br/>·계약제교원 임용 보고<br/>·NEIS 인사기록 및 발령대상 정리<br/>·계약제교원 인건비 요구</p> |



다) 지방 공무원 1인 배치학교(교육행정직) 행정실 업무지원

| 업무명                                | 세부사항                          | 학교담당자 | 학교에서의 업무  |
|------------------------------------|-------------------------------|-------|-----------|
| 행정실 업무 전반<br>(예산, 계약,<br>학교운영위원회등) | 지방공무원 정기인사로 인한 정원 결원시 행정업무 지원 | ·행정실장 | ·업무 지원 요청 |

라) 숙박형 현장체험학습 업무 지원

| 업무명  | 세부사항  | 학교담당자                           | 학교에서의 업무                                 |
|--|---|---------------------------------|--|
| 지침에 따른<br>업체(숙박,놀이시설,음<br>식점)점검항목<br>필요서류 지원 | -소방, 전기, 가스, 위생 안전점검결과(최근 1년 이내 개별<br>법령 근거)를 관할 기관(소방서, 시·군·구 등)에 일괄<br>의뢰·제출받은 자료를 도교육청 홈페이지에 탑재<br>-지원시기: 상반기(2~3월경), 하반기(7~8월경) | ·교사<br>(현장체험학습담당)<br>·주무관(계약담당) | ·숙박형 현장체험학습 업체 소방,<br>전기, 가스, 위생 안전점검 신청 |

마) 시설 유지·보수 지원(업무 정형화)

| 업무명      | 세부사항  | 학교담당자            | 학교에서의 업무                            |
|----------|---|------------------|-------------------------------------|
| 수목관리(전정) | -홈페이지를 통한 신청으로 희망 신청일 또는 일정 조정<br>하여 지원<br>-연간 1교 2건 이하, 교당 2,400천원 이내 지원 | ·주무관<br>(시설관리담당) | ·학교지원센터 시설관리지원 신청<br>·수목전정 후 폐기물 처리 |

2020. 교육정책 자체연구보고서

| 업무명                | 세부사항   | 학교담당자   | 학교에서의 업무                             |
|--------------------|--|---|--------------------------------------|
| 배수로 청소             | 신청 방법 및 지원 규모 상기와 동일                           | ·주무관<br>(시설관리담당)  |                                      |
|                    | 배수로 정비 후 폐기물은 학교에서 처리                          |   |                                      |
| 놀이기구 및 모래장<br>소독   | 학교지원센터에서 보유하고 있는 소독장비로 직접소독                    | ·주무관<br>(시설관리담당)  | ·학교지원센터 시설관리지원 신청<br>· 수목전정 후 폐기물 처리 |
|                    | 소독감사결과 필증 미발급(소독검사필증이 필요한 경우 전문 업체 위탁하여 자체 시행) |   |                                      |
| 체육관 바닥 청소          | 모래장 이물질 제거, 모래 뒤집기, 놀이기구 및 모래장 스팀 살균           | ·교사(체육담당)<br>·주무관<br>(시설관리담당)                                     |                                      |
|                    | 2020년도 신설사업으로 방학기간 중 집중 실시                     |   |                                      |
| 시설장비 대여            | 공립학교만 해당                                       | ·주무관<br>(시설관리담당)  |                                      |
|                    | 바닥청소만 지원(창틀 및 커튼 청소 제외)                        |   |                                      |
| 비용 정보화 기기 관리<br>지원 | 연중 수시  | ·학교지원센터 시설대여 신청   |                                      |
|                    | 대여기간: 1주일 이내(연장시 사전 협의)                        |   |                                      |
| 비용 정보화 기기 관리<br>지원 | 지원시기: 연 3회                                     | ·불용 정보화기기 관리전환<br>소요조회<br>·불용 정보화기기 매각처분<br>및 매각대금 징수<br>·물품대장 정리 |                                      |
|                    | 보통교실, 특별교실, 관리실, 도서실 등 재배치에 따른 집기 이동 및 정리      |   |                                      |
| 집기이동               | 교육기자재 보관 창고 집기 이동 및 정리                         | ·교사(실담당)<br>·주무관<br>(시설관리담당)                                      | ·학교지원센터 시설관리지원 신청                    |

바) 교육공무직 관리 지원

| 업무명                 | 세부사항  | 학교담당자  | 학교에서의 업무                                       |
|---------------------|---|--|--|
| 인사·노무 관리<br>지원(군지역) | 행정지원담당내 학교지원업무담당자가 배치된 군 지역의 경우<br>(함안·산청 제외) 교육공무직원 인사업무를 병행하고 있음  | ·교육공무직원 NEIS 인사정보 등록   |  |
| 인력풀 등록 및 관리         | 무기계약자 인력풀 관리: 도교육청 노사협력과 소관<br>(2020년도 임무이관)<br><br>경력자채용정보센터 관리: 학교의 대체근로자 또는 기간제근로자로 근무한 경력이 있는 근로자의 구직정보를 게시하는 창구로 학교에서 공문으로 요청시 지역청에서 도교육청 홈페이지 탑재(알림마당-채용정보-교육공무직원인력풀-경력자채용정보센터) | ·주무관<br>(교육공무직인사담당)  | ·교육공무직원 채용 공고<br>·교육공무직원 채용 계약                 |
| 채용관련 각종 조회          | 교육공무직원의 범죄전력(성범죄, 아동학대) 유무 조회<br><br>기타직종(학교운영위원, 자원봉사자, 배움터지킴이등학교에서 채용(선출, 위촉등)되는모든직종)   | ·주무관<br>(교육공무직인사담당)<br>·주무관<br>(학교운영위원회담당)<br>·교사<br>(직종별채용담당) | ·성범죄 경력 및 아동학대관련범죄<br>전력 조회<br>·학교운영위원 결격사유 조회 |

2020. 교육정책 자체연구보고서

사) 기타

| 업무명                        | 세부사항   | 학교담당자            | 학교에서의 업무                 |
|----------------------------|--|------------------|--------------------------|
| 창원행복두레단 운영<br>(시설관리직 재능기부) | 시설재능나눔 지원: 학교 지원 요청 시 소규모 장비 보수 등<br>기술 지원<br>재능나눔교실운영: 학교시설관리직을 대상으로 방학기간을 이용<br>하여 운영, 학교시설관리에 대한 기술교육요청시 현장 방문교육<br>시설관리직 신규 발령공무원에 대하여 멘토-멘티운영 | ·주무관<br>(시설관리담당) | ·학교 소규모 시설 보수 및 물품<br>수선 |

## V. 학교통합지원센터 정책 평가

CIPP 평가모형은 프로그램의 계획, 실행, 평가를 포함하는 의사결정 과정의 제 단계를 평가하는 데 초점을 두어 프로그램 대상자에게 유용한 정보를 제공해 줄 수 있는데, 각 단계의 목적과 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 상황평가는 기관과 그 정책 및 프로그램의 맥락을 밝히는 것이다. 흔히 이해관계자의 요구분석과 관련되며, 그 이상의 의미를 지닌다. 상황평가의 목표는 대상 집단을 정의하고 그들의 요구를 분석하는 것이다. 그리고 그러한 요구와 관련된 문제, 자산 그리고 기회들을 정해진 환경 내에서 분석하는 것이다. 아울러 분석된 요구에 매우 밀접한 목표가 설정되었는지를 판단하는 것이다(Stufflebeam, 2000).

둘째, 투입평가는 결정된 목표를 달성하기 위한 계획의 수립에 도움을 준다. 주요 목적은 대안 전략들을 평가하고 확인함으로써 목표를 달성할 수 있는 프로그램 선택을 도와주는 것이다. 그리고 선정된 전략 실행을 위한 절차, 예산, 시기 등을 자세히 검토하는 것이다.

셋째, 과정평가는 정책이 계획된 대로 집행되고 있는지에 대한 계속된 점검과 정책 과정을 보고하는 것을 말한다. 여기에는 계획에 변화가 있었는지, 어떤 절차가 제대로 집행되지 못했는지 또는 핵심 요소 중 실행되지 않은 것이 있었는지 등이 포함된다. 과정평가의 목표는 우선, 관리자나 실무진들에게 계획된 것들이 예정대로 그리고 효과적으로 얼마나 잘 수행되는지에 대하여 피드백을 제공한다. 그리고 집행상의 문제점을 확인하고 그에 대한 수정에 도움을 주며, 참여자들이 얼마나 그들의 역할을 수용하고 수행하는지를 주기적으로 평가한다. 즉, 과정평가는 계획과 실행을 비교해야 하고 집행상의 문제점을 기술해야 하고, 담당자들이 그러한 문제에 얼마나 관심을 갖고 노력하는지를 평가해야 한다. 또한, 이러한 노력에 드는 비용을 분석하고 보고하며, 참여자나 관찰자들이 정책 과정의 질을 어떻게 평가하고 있는지 보고해야 한다(Stufflebeam, 2000).

넷째, 산출평가는 달성한 성취를 측정, 해석, 판단하는 것이다. 주요 목적은 그 프로그램이 본래 제공·봉사하기로 되어 있었던 관련 집단들의 요구를 어느 정도 충족시켰는가를 확인하는 것이다. 따라서 산출평가는 그 프로그램의 전반적인 효과, 즉 의도한 효과와 의도하지 않은 효과, 긍정적 효과와 부정적 효과 모두를 점검할 수 있어야 한다. 산출평가의 목표는 성과를 판단하고 기술하는 자료를 수집하기, 성과를 목표와 관련 지우기, 성과를 맥락, 투입, 과정 정보와 관련 지우기 그리고 실행 노력의 장점과 가치를 해석하기 등이다(Stufflebeam, 2000).

〈표 V-1〉 CIPP 평가 모형 분석틀

| 평가유형    | 평가 요소                                 |
|---------|---------------------------------------|
| 상황평가(C) | 1. 요구 분석                              |
|         | 2. 목적과 우선순위의 적합성                      |
|         | 3. 문제 요인                              |
|         | 4. 기회 요인                              |
| 투입평가(I) | 1. 운영 전략                              |
|         | 2. 실행을 위한 절차, 인력, 예산, 시기 등            |
| 과정평가(P) | 1. 계획의 실행정도(계획의 변화, 삭제된 내용, 부실한 집행 등) |
|         | 2. 집행상의 문제점 및 수정할 내용                  |
| 산출평가(P) | 1. 의도한 효과                             |
|         | 2. 의도하지 않은 효과(긍정적 효과와 부정적 효과)         |

올해 시범 지역에서 운영되고 있는 학교통합지원센터의 개선방안을 모색하고자 정책 평가 과정에 따라 학교통합지원센터 설립 전부터 올해 운영 결과에 대하여 분석하고자 한다.

〈표 V-2〉 본 연구의 분석틀

| 평가유형    | 평가 요소                               |
|---------|-------------------------------------|
| 상황평가(C) | 1. 학교 업무 적정화 만족도 조사 결과              |
|         | 2. 교육지원청의 학교지원기능 강화 개선방안 조사 결과      |
|         | 3. 학교지원센터(담당)에 대한 학교의 만족도 조사 결과     |
|         | 4. 학교지원센터(담당) 담당자 업무 만족도 조사 결과      |
|         | 5. 학교통합지원센터 설립을 위한 협의회 결과           |
| 투입평가(I) | 1. 학교통합지원센터 운영전략 분석                 |
|         | 2. 학교통합지원센터 예산 및 주요 업무 분석           |
|         | 3. 학교통합지원센터 정책 실현 가능성 분석 및 대안 전략    |
| 과정평가(P) | 1. 학교통합지원센터 방문 및 면담조사               |
|         | 2. 교육전문직 및 담당자 대상 설문조사              |
| 산출평가(P) | 1. 학교통합지원(센터) 운영 방안에 관한 초점집단토론(FGD) |

## 1. 상황평가

학교통합지원센터 운영에 대한 상황을 평가하고자, 학교 업무 적정화와 관련해 학교의 교육청의 학교 지원 관련 요구와 만족도, 학교지원을 실시하고 있는 학교지원센터 구성원들의 요구와 만족도, 그리고 경남 교육의 구성원들의 요구와 만족도를 바탕으로 개선방안으로 학교통합지원센터 설립을 추진한 학교통합지원센터 설치 추진 특별전담팀의 협의회 내용을 분석하고자 한다.

선행연구를 통해 경상남도 교육 구성원들의 학교 업무 적정화, 교육지원청의 학교지원, 학교지원센터에 대한 지원 만족도, 업무 만족도 조사 분석

### 가. 학교 업무 적정화 만족도

2019년에 경상남도교육청에서 학교 업무 적정화 만족도 조사를 실시하였다(새마을연구소, 2019). 경상남도 지역 전 유·초·중·고·특수학교 교직원을 대상으로 구조화된 설문지를 통한 온라인·모바일 조사를 2019년 10월 1일부터 31일까지 실시하였는데, 6,954명이 응답하였다. 조사내용은 행정업무 경감 노력(교직원), 행정업무 경감 노력(교원), 업무개선에 관한 것이었다. 조사 결과는 다음과 같다.

- 종합만족도: 2019년 행정업무 경감 노력 종합만족도는 78.7점으로 전년 대비 0.7점 상승(교직원이 교원보다 상대적으로 높게 나옴)
- 항목 만족도: 전체 항목별 IPA 분석 결과, ‘민주적인 업무분장’, ‘내부결재 간소화’, ‘관행적, 전시성 행사 감소’, ‘학교 장부 간소화’, ‘불필요한 업무개선’이 중점 개선 과제로 분석됨.
- 학교 업무 적정화 정책 우선순위: 민주적인 교직원 업무분장 활성화, 교육(지원)청 교육정책 사업 감축, 지속적인 공문서 유통량 감축, 교무행정지원인력(교무행정원 등) 확대, 교무행정지원팀 운영 활성화, 집합 전달 연수 최소화 순
- 교무행정지원팀 활성화 지원 정책 우선순위: 교무행정지원인력(교무행정원 등) 확대, 교무행정지원팀 소속 교사 수업 경감 지원, 교무행정지원팀 소속 교사 인센티브 부여 순

## 나. 교육지원청의 학교지원 기능 강화 및 개선 요구

경상남도교육청 소속 교육지원청은 학교지원 기능 강화 개선방안을 모색하고자, 도내 지역 초·중·고·특수학교 교직원, 18개 시군 교육지원청 전 교직원을 대상으로 구조화된 설문지를 통한 온라인 조사를 2019년 7월 2일부터 12일까지 진행하였다(구경호, 2019). 조사내용은 교육지원청의 인식, 교육지원청의 기능과 관련한 만족도와 중요도, 교육지원청의 장학지원 기능과 관련한 실행도와 중요도, 교육지원청의 개선사항, 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간의 개선사항이었다. 조사 결과는 다음과 같다.

- 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 간 개선사항  
: 도교육청, 교육지원청 및 단위학교 사이의 개선사항으로는 단위학교 내 인력 충원(행정담당 교사, 학교폭력 담당, 행·재정 인력 등), 도교육청과 교육지원청 사이의 업무 조정 및 교육지원청 내 교육 전문직 충원(학교폭력 담당, 돌봄 등 학생지원 인력) 순으로 개선 희망
- 교육지원청의 학교지원 기능 강화를 위한 개선방안  
: 교원은 학교폭력지원센터 설립 및 운영, 교원 정책 관련, 교원지원청 내 센터 및 직속 기관 운영 등을 우선적 개선사항으로 기술. 반면, 행정직(공무직 포함) 및 교육 전문직은 교육지원청 인적자원 확보, 도 교육청과 지역교육청과 업무개선, 지역교육청과 단위학교 간 업무개선
- 단위학교와 교원업무 적정화 관련 개선방안  
: 단위학교의 개선사항으로는 교원업무 적정화, 교권 보호, 학교 운영 관련 사항들이 우선 됨. 교원은 학교폭력 외에도 돌봄, 방과후, 각종 채용업무 및 교육지원 활동과 관련된 행·재정적 업무 등이 교사 업무인 수업 활동에 저해 요인이 되며, 교권 신장을 위해서도 먼저 해결해야 할 개선사항으로 인식하고 있음. 이를 위한 해결책으로 돌봄, 방과후 관련 등 각종 채용업무 요청 이관과 교권 보호 시스템 마련 및 치유회복 프로그램 마련 등 요청
- 교육지원청 및 단위학교 간 업무 분석  
: 교육지원청 및 단위학교로의 중복된 업무 점검과 교육지원청 내의 각종 센터 중 중복업무 점검 필요. 이를 파악하여 차후 교육지원청 내 통합운영센터(현재의 학교지



원센터와 학생지원센터를 함께 포함하는 역할)가 설치된다면 기존의 중복되는 업무에 대한 통합운영도 고려 필요

- 단위학교가 할 수 없는 업무들에 대한 점검
- : 대표적으로 기초학력 미달 학생 지도에 대한 교육지원청 지원, 업무 일몰제 활용으로 불필요 업무 폐지 및 공지, 청렴 관련 업무 축소가 필요함 지적. 이중 업무 일몰제 활용을 언급하자면, 새로운 사업으로 인해 생겨나는 업무는 누적되거나 시대에 맞지 않는 업무들도 함께 쌓여 하위기관으로 갈수록 업무량이 많아지는 형편. 단위학교의 업무경감을 유도하고 중요한 일들을 효율적으로 처리하기 위해서는 기존 업무 중 이미 실행될 필요가 없으나 공지되지 않아 관례로 행해지는 업무들을 점검하여 폐지를 공포하는 주기적인 업무일몰제 시행 필요

#### 다. 교사 대상 학교지원센터 지원업무 만족도

신학순의 연구(2019)에서 2018년 경상남도 교육청의 학교지원센터(담당) 학교 현장 지원 만족도 조사가 실시되었다. 경상남도 공립 유·초·중·고·특수학교 교장, 교감, 행정실장, 주무관 각 1명(교당 4명)씩 구조화된 설문지를 통해 2018년 12월 17일부터 24일까지 설문조사로 이루어졌다. 이 조사에 1,168명이 응답하였고, 조사내용은 학교지원센터의 인지도(인지도, 홍보 활동, 업무 지원 요청영역, 운영 만족도(업무 지원 만족도, 가장 만족하는 영역, 요구사항, 개선사항 등), 분야별 만족도(지원 요청 횟수, 지원 도움 정도, 지원 영역, 개선사항 및 요구사항, 적기성 및 예산 절감 등)에 관한 것이었다. 조사 결과는 다음과 같다.

- 학교지원센터(담당) 인지도
- : 학교지원센터(담당)에 대한 인지도는 전체적으로 높았으며(4.23/5.0), 학교지원센터(담당)에 대한 홍보(교육 등) 참여 횟수는 전체적으로 1회 이상이 가장 많았음. 지원 요청 업무 영역은 학교시설유지관리가 가장 많고, 다음이 계약제 교원 채용관리 지원, 교육공무직 채용관리 지원 순으로 나타남.
- 학교지원센터(담당) 운영 만족도
- : 학교지원센터(담당)의 업무 지원에 대한 만족도는 전체적으로 평균이 4.45점으로 매우 높았으며, 업무지원 중 가장 만족한 영역은 학교시설유지관리 지원, 계약제

교원 채용 관리 지원 순으로 나타났음.

- 학교지원센터(담당) 지원업무 분야별 만족도
  - 기간제 교원 채용관리 지원에서 있어 업무추진에 도움이 되는 정도는 전체적으로 평균 4.41점으로 매우 높게 나타남.
  - 방과후학교 외부 강사 채용관리 지원의 경우, 지원 요청은 없음이 90.4%였으나, 지원 요청을 한 경우, 업무추진에는 도움이 된다는 응답이 높게 나타남(평균 4.30 점).
  - 교육공무직원 채용관리 지원의 경우, 응답자의 87.8%가 지원 요청을 하지 않았다고 응답하였으나, 요청한 경우, 업무추진에는 도움이 되었다고 응답하였음(평균 4.27점).
- 행·재정적 업무경감을 위한 플랫폼 개발과 운영
  - : 경기도교육청에서 사용하는 E-다산은 교원의 행·재정적 업무경감에 많이 이바지 하고 있으며, 이를 본받아 타 시도에서 정보공유를 통한 업무경감의 하나로 업무공 유 플랫폼 개발을 하는 중. 시스템은 낱알이 개발되나 오히려 입력되는 양이 많은 문제점도 지적되고 있어 반드시 시스템 간의 연동 고려

#### 라. 학교지원센터(담당) 담당자의 업무 만족도

신학순의 연구(2019)에서는 경상남도 학교지원센터(담당) 구성원들의 요구와 만족도를 조사하고자 경상남도교육청 18개 시·군 교육지원청 학교지원센터(담당) 담당 직원을 대상으로 구조화된 설문지를 통한 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2019년 6월 17일부터 24일까지 실시하였고, 71명이 응답하였다. 조사내용은 학교지원센터 운영 내용(업무 지원 신청영역, 업무 지원 영역, 추가 지원사항, 업무별 개선사항, 홍보 및 신청), 운영 만족도(업무 지원 만족도, 지원이 힘든 영역, 적기성 및 예산 절감 정도, 개선사항 및 요구사항 등)였다. 조사 결과는 다음과 같다.

- 학교지원센터(담당) 운영 내용
  - 학교지원센터(담당)에서 가장 많이 신청하는 업무(다중응답)는 공립 유·초·중·고등학교 시설 유지·보수 지원이 57.7%로 가장 많았고, 다음이 계약제 교원 채용 관리 지원(36.9%)이었음. 가장 많이 지원하는 업무 또한 유·초·중·고등학교시설 유

지·보수 지원이 60.6%로 가장 많았고, 다음이 계약제 교원 채용 관리 지원(36.7%)이었음.

◦ 학교지원센터(담당) 개선 업무

- 학교지원센터(담당) 업무 중에서 먼저 개선되어야 하는 업무로는 계약제 교원 채용 관리 지원이 45.1%로 가장 많았고, 공립 유·초·중·고등학교시설 유지·보수 지원이 32.4%로 많았음.
- 계약제 교원 채용관리 지원에 있어 먼저 개선해야 할 사항으로는 인력풀 등록 및 채용서류 요청 나이스(Neis) 시스템 활용이 32.4%로 가장 많았고, 인력풀 등록서류 보관 도교육청 일괄관리(25.4%), 인력풀 등록 채용서류 요청 시 등록된 기관으로 바로 요청(23.9%) 순이었음.
- 방과후학교 외부 강사 채용관리 지원에 있어 먼저 개선해야 할 사항으로는 방과후 지원센터와의 업무 구분이 42.3%로 가장 많았고, 채용관리 지원 근거 마련이 33.8%로 다음으로 많았음.
- 교육공무직원 채용 관리 지원에 있어서 먼저 개선해야 할 사항은 지원 매뉴얼 구비가 56.3%로 가장 많았고, 다음이 교육공무직 통합 관리 지침 숙지가 18.3%로 많았음.
- 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원에 있어 먼저 개선해야 할 사항으로는 업무 담당자의 전문성, 해당 학교의 적극적인 지원 요청이 각각 28.2%로 가장 많았고, 다음이 지원 매뉴얼 구비(22.5%), 해당 학교회계시스템 등 권한 부여 문제(19.7%)로 나타났음.
- 학교시설 유지·보수 지원에 있어 먼저 개선해야 할 사항으로는 학교 시설지원 일용인부 현실적인 노임 예산 확보가 40.8%로 가장 많았고, 다음이 학교 현장 지원 분야별 전문성 부족(22.5%, 장비(기계) 및 차량 운용 등의 인력 확보(18.3%) 순으로 나타났음.

◦ 학교지원센터(담당) 추가지원

: 학교지원센터(담당)에서 추가지원을 하는 업무(다중응답)는 학교 현장 지원(교육활동 및 행사 지원)이 29.5%로 가장 많았고, 다음이 시설 장비 대여(20.3%)였으며, 교직원 업무경감에 도움이 되는 이유로는 교육 활동에 직접적인 지원이 56.3%로 가장 많았고, 정보화기기 등의 체계적 관리(19.7%), 행정 업무 능력 향상 지원(15.5%) 순으로 나타났음.

◦ 학교지원센터(담당)에 교직원 업무경감을 위한 지원  
 : 지원이 필요한 업무 분야로는 교무행정이 49.3%로 가장 많았고, 다음으로 교육환경(22.5%), 일반행정(14.1%), 시설환경(14.1%) 순으로 나타났음. 또한, 응답자의 62.0%가 현재 학교지원센터(담당)가 현재의 업무 분야 지원을 적절히 하고 있어 추가의 지원은 필요 없다고 응답하였음.

- 학교지원센터(담당) 홍보 및 신청 방법
  - 학교지원센터(담당)가 “교직원 업무경감 및 실질적인 현장 업무 지원 부서”를 알리기 위한 가장 좋은 방법으로 학교 교직원 연수 시 안내가 49.3%로 가장 많았고 다음으로 학교장 회의 때 안내가 25.4%로 많았음.
  - 학교지원센터(담당)에서 업무 지원 신청으로 가장 편리하다고 생각하는 방법은 홈페이지로 신청이 97.2%로 가장 많았음.

**마. 학교통합지원센터 설립을 위한 협의회 운영**

- 학교통합지원센터 설치 추진 특별전담팀 운영
  - 특별전담팀 구성 계획 수립(경상남도교육청 정책기획관) : 2019. 6. 20.
  - 특별전담팀 운영: 2019. 6. 26. ~ 10.16.(6차 협의회 운영)
  - 팀원 구성: 16명(도교육청 장학사 4명 및 일반직 1명, 교감 2명, 교사 2명, 교육지원청 일반직 4명, 학교 행정실장 3명)
- 학교통합지원센터 편입 제안사무(1~6차 협의회 결과)

| 수용 업무  | 미수용 업무  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 현장체험학습(수학여행) 숙박업체 현장답사 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지침에 따른 숙박업체 점검항목 및 각종 필요서류만 지원(소방·가스·전기·안전·위생 등)</li> <li>- 학교에서 요구 받아 통합지원센터에서 권역별로 지역 분배, 결과물 홈페이지 탑재</li> </ul> </li> <li>◇ 체험학습 관련 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 체험학습 관련 차량계약 지원</li> <li>- 소규모 지역 및 학교 시범 적용(초등)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 시간강사 수당 교육지원청 직접 지급                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당부서 직접 수행이 효율적임, 협의 필요</li> </ul> </li> <li>◇ 교원 호봉 재확정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 부서에서 하고 있음.</li> </ul> </li> <li>◇ 보결 전담교사 운영                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 초등교육과 사업으로 일부지역 시행(김해·함안)</li> <li>- 중등의 경우 역차별 문제 있음(과목별)</li> </ul> </li> <li>◇ 초등생존수영 교육 지원</li> </ul> |

| 수용 업무  | 미수용 업무   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 신청한 학교만 지원</li> <li>◇ 3개월 미만 계약제 교원 채용 간이 공고란 운영               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 홈페이지 메뉴 개설, 지침 개정 필요</li> </ul> </li> <li>◇ 기간제교사 채용지원 및 호봉 확정 업무               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문성 및 통일성 필요한 업무로 담당자 교육 필수</li> </ul> </li> <li>◇ 인력풀(기간제, 강사) 관리 확대               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현상태 유지, 홍보 강화</li> </ul> </li> <li>◇ 방과후학교 외부강사 채용               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인강사 채용만 지원(모집공고부터 면접 전 까지)</li> <li>- 경력·범죄 조회는 현행 대로 실시</li> <li>- 일부지역(창원·김해)은 시범운영 후 확대 실시</li> <li>- 강사 인력풀 등록 및 채용서류 보관</li> <li>- 기존 실시 지역은 현행대로</li> </ul> </li> <li>◇ 방과후학교 순회강사               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 확대 시행</li> </ul> </li> <li>◇ 학교 발주 공사 설계서 작성 및 계약관련 업무 지원               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 통합지원센터에 건축사 채용(정원 필요)</li> </ul> </li> <li>◇ 시설 유지·관리 업무               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수목관리(전정)</li> <li>- 배수로 청소</li> <li>- 놀이기구 및 모래장 소독</li> <li>- 체육관 바닥 청소</li> <li>- 시설장비 대여</li> <li>- 불용정보화기기 관리 지원</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 부서(체육교육담당)에서 업무 추진 중</li> <li>◇ 교육과정 설명회를 제외한 학부모교육 운영</li> <li>◇ 1개월 이상의 기간제 교사 채용</li> <li>◇ 교육공무직원 인건비 지급               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 차세대 나이스 도입 후 논의 필요함</li> </ul> </li> <li>◇ 학교시설 유지관리 외부용역 통합계약               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 입찰로 인한 계약단가 높아짐</li> <li>- 업체 변경으로 인한 학교 업무 과중</li> <li>- 춘천교육지원청에서 실시하였으나 보류 검토 중</li> </ul> </li> <li>◇ 행정 대체인력 채용 지원</li> <li>◇ 학교 간 공동교육과정 운영</li> <li>◇ 교육비 지원</li> <li>◇ 교육환경 보호구역 관리               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 부서 업무</li> </ul> </li> <li>◇ 학생 및 교직원 결핵검사</li> <li>◇ 학교 통계 관련 보고 지원               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무개선에 해당, 담당부서 신설 후 검토</li> </ul> </li> <li>◇ 연간 부서별 필수 업무 목록 제작               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무개선에 해당, 담당부서 신설 후 검토</li> </ul> </li> <li>◇ 발송 공문 메모 시스템 개발               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무개선에 해당, 담당부서 신설 후 검토</li> </ul> </li> </ul> |

**<미결정 업무>**

- ◇ 환경위생관리(방역·소독, 저수조 청소, 수질검사 등) 업무 관련
  - 학교보건법상 학교장 업무임.
  - 학교장 업무를 교육지원청에서 할 수 있는지 법적 검토 후 시행
  - 보건교사 없는 학교만 지원하자는 의견 있음.
  - 통합지원센터에서 업무를 할 경우 일부 문제가 있음(일정조정, 입찰, 계약업체 변경 등)

◦ 수용 업무 세부 사업범위(최종)

- 계약제교원 채용 관리 지원
  - 인력풀 등록 및 관리, 호봉 확정 지원, 각종 조회 및 서류 관리
- 방과후학교 외부강사 채용관리지원
  - 개인강사 채용 지원(면접 전까지), 각종 조회 및 서류 관리
- 교육공무직원 관리 지원
  - 인사·노무 관리 지원(군지역), 인력풀 관리, 각종 조회 업무 지원
- 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원(시설관리직 미 배치교 포함)
- 숙박형 현장체험학습 업무 지원
  - 지침에 따른 숙박업체 점검항목 필요서류 지원
- 학교 발주 공사 설계서 작성 및 계약관련 업무 지원
  - 창원 및 김해만 시범 실시
- 시설 유지·보수 지원(업무 정형화)
  - 수목관리(전정), 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장 소독, 체육관 바닥 청소, 시설장비 대여, 불용 정보화기기 관리 지원

6차례의 학교통합지원센터 추진 특별전담팀의 협의회 결과, 학교통합지원센터 주요 업무로 최종 선택된 10가지 업무는 <표 V-3>과 같다. 2020년 학교통합지원센터 시범 지역의 경우에 총 10가지의 업무를 진행하고, 나머지 지역에서는 공통업무 7가지를 진행하게 되었다.

<표 V-3> 학교통합지원센터 주요 업무(최종)

| 순              | 사무명           | 세부 업무   |
|----------------|---------------|---|
| <시범 교육지원청만 해당> |               |   |
| 1              | 교육과정 관련 업무 지원 |   |
| 2              | 방과후학교 업무      | - 방과후학교 업무 전반<br>- 개인강사 채용 지원(면접 전까지)<br>- 채용관련 각종 조회 및 서류 관리 |
| 3              | 통합 업무 지원      | - 학교에서 통합지원이 필요한 사안 발생 시 통합 지원팀 구성·지원                         |

| 순                 | 사무명  | 세부 업무   |
|-------------------|--|---|
| <b>&lt;공통&gt;</b> |  |   |
| 4                 | 계약제교원 채용 관리 지원                                 | - 인력풀 등록 및 관리<br>- 호봉 확정 지원<br>- 채용관련 각종 조회 및 서류 관리                                 |
| 5                 | 방과후학교 외부강사<br>채용관리지원                           | - 채용관련 각종 조회  |
| 6                 | 교육공무직원 관리 지원                                   | - 인사·노무 관리 지원(군지역)<br>- 인력풀 등록 및 관리<br>- 채용관련 각종 조회                                 |
| 7                 | 지방공무원 1인 배치학교<br>행정실 업무 지원<br>(시설관리직 미 배치교 포함) | - 행정실 업무 전반<br>(예산, 계약, 학교운영위원회 등)  |
| 8                 | 숙박형 현장체험학습 업무 지원                               | - 지침에 따른 업체(숙박, 놀이시설, 음식점) 점검 항목<br>필요서류 지원(창원, 김해, 시범교육지원청 중 시단위<br>교육지원청)         |
| 9                 | 학교 발주 공사 설계서 작성 및<br>계약관련 업무 지원                | - 소규모학교 우선 실시<br>(창원, 김해교육지원청 시범 실시)  |
| 10                | 시설유지·보수 지원(업무 정형화)                             | - 수목관리(전정), 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장<br>소독, 체육관 바닥 청소, 시설장비 대여, 불용 정보화<br>기기 관리 지원, 집기 이동 |

학교통합지원센터의 10가지 업무는 사실, 기존 학교지원센터 업무에서 업무를 표준화하였고, 교육과정 관련 업무지원이 신설되었다. 기존 학교지원센터 중 규모가 가장 큰 김해와 창원의 2019년 학교지원센터 업무와 2020년 학교통합지원센터의 업무를 비교하면, <표 V-4>과 같다.

<표 V-4> 학교통합지원센터 업무(2020)와 학교지원센터 업무(2019) 비교

| 학교통합지원센터(2020) |                   | 김해/창원 학교지원센터(2019)  |   |
|----------------|-------------------|---|---|
| no.            | 사무명               | 세부 업무   | 사무명   |
| 1              | 교육과정 관련 업무 지원     | 세부 업무   | 세부 업무   |
| 2              | 방과후학교 업무          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방과후학교 업무 전반</li> <li>- 개인강사 채용 지원(면접 전까지)</li> <li>- 채용관련 각종 조회 및 서류 관리</li> </ul> |   |
| 3              | 통합 업무 지원          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교에서 통합지원이 필요한 사안 발생 시 통합지원팀 구성·지원</li> </ul>                                      |   |
| 4              | 계약제교원 채용 관리 지원    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인력풀 등록 및 관리</li> <li>- 호봉 확정 지원</li> <li>- 채용관련 각종 조회 및 서류 관리</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인력풀 등재, 채용서류 지원</li> <li>- 채용여부 인력풀 현행화</li> </ul> |
| 5              | 방과후학교 외부강사 채용관리지원 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 채용관련 각종 조회</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방과후학교 외부강사 및 기타직종 채용서류 지원</li> </ul>               |
| 6              | 교육공무직원 관리 지원      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인사·노무 관리 지원(군지역)</li> <li>- 인력풀 등록 및 관리</li> <li>- 채용관련 각종 조회</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인력풀 등재, 채용서류 지원</li> <li>- 채용여부 인력풀 현행화</li> </ul> |



| 학교통합지원센터(2020) |   | 김해/창원 학교지원센터(2019)   |  |
|----------------|---|--|--|
| no.            | 사무명   | 세부 업무  | 사무명  |
|                |   |  | 세부 업무  |
| 7              | 지방공무원 1인 배치학교<br>행정실 업무 지원<br>(시설관리직 미 배치교<br>포함) | - 행정실 업무 전반<br>(예산, 계약, 학교운영위원회 등)   | 지방공무원 1인 배치학교<br>행정실 업무 지원<br>- 지방공무원 1인 배치학교<br>- 소규모학교 및 행정직원 결원학교 행정실<br>업무 지원<br>- 학교시설관리카드 작성 및 지원<br>- 학교시설 기계·장비 대여 |
| 8              | 숙박형 현장체험학습<br>업무 지원                               | - 지침에 따른 업체(숙박, 놀이시설, 음식점)<br>점검항목 필요서류 지원(창원, 김해, 시범교<br>육지원청 중 시단위 교육지원청)        |  |
| 9              | 학교 발주 공사 설계서<br>작성 및 계약관련 업무<br>지원                | - 소규모학교 우선 실시<br>(창원, 김해교육지원청 시범 실시)   |  |
| 10             | 시설유지·보수 지원<br>(업무 정형화)                            | - 수목관리(전정), 배수로 청소, 놀이기구 및<br>모래장 소독, 체육관 바닥 청소, 시설 장비<br>대여, 불용 정보화기기 관리지원, 집기 이동 | 학교시설 유지관리 지원<br>- 수목관리, 내·외부 환경 정비, 기타<br>- 체육관 바닥 청소(신설업무)<br>- 불용컴퓨터 매각 업무 지원<br>- 소규모학교 학교시설 현장 지원                      |

2020. 교육정책 자체연구보고서

| 학교통합지원센터(2020) |           | 김해/창원 학교지원센터(2019) |   |
|----------------|-----------|--------------------|---|
| no.            | 사무명       | 사무명                | 세부 업무   |
|                | 세부 업무     | 학교 교육활동 및 행사 지원    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 특별교실 및 재배치 인력지원</li> <li>- 교육 행사용 캐노피천막 지원</li> <li>- 책 읽는 학교도서관 운영 지원</li> <li>- 학교 안전체험 교육자료 대여 지원</li> </ul>  |
|                | 지역특색 사업추진 |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 찾아가는 학교 배달 서비스 운영</li> <li>- 교육활동 현장 지원</li> <li>- 학교 정보화기기 관리 업무 지원</li> <li>- 학교 불용 급식기구 매각업무 지원</li> <li>- 초등 수행평가지 파기 업무 지원</li> <li>- 장비 및 기계 대여</li> <li>- 찾아가는 재능기부 봉사단 운영</li> <li>- 창원행복두레단 운영</li> </ul> |

## 바. 상황평가 결과

상황평가에서는 교육정책에 반영되는 이해관계자의 요구를 분석하고 문제점을 파악하였다. 이를 위해 교원을 대상으로 실행한 학교 업무 적정화 만족도 결과와 교육청의 학교 지원 만족도 조사 결과, 교육지원청의 학교지원 기능 강화 및 개선 요구조사 결과를 통해 학교의 학교 업무 지원에 대한 요구를 분석하였으며, 학교지원센터(담당) 업무 만족도 조사 결과와 학교통합지원센터 설립을 위한 협의회 운영을 통해 학교지원센터의 문제점을 파악하였다.

그 결과, 학교에서는 여전히 업무 적정화에 대한 요구가 높았으며, 학교지원 만족도 결과 전반적으로 학교지원센터 업무에 대한 만족도는 높았으며, 학교시설유지관리 지원에 대한 만족도는 높았으나, 교원의 업무경감을 위해 행정지원을 요구하고 있었다. 교육지원청의 학교지원 기능 강화 및 개선 요구조사 결과 학교는 교육지원청에 학생 지원 기능(학교폭력, 방과후학교, 돌봄교실 운영 등)을 강화를 요구하고 있었다. 학교지원센터[담당] 담당자들의 업무 만족도 조사 결과 학교지원센터[담당] 업무 중에서 계약제 교원 채용 관리 지원, 공립 유·초·중·고등학교시설 유지·보수 지원에 대한 개선이 필요하다고 보고 있었다. 이에 학교지원센터의 기능을 강화하고 조직을 개편하기 위하여 2019년 6월부터 학교통합지원센터 특별전담팀이 구성되어 6차례의 협의회를 운영하였다. 이를 통해 학교통합지원센터의 최종 업무로 계약제 교원 채용 관리 지원, 방과후학교 외부강사 채용 관리지원, 교육공무직원 관리 지원, 지방공무원 1인 배치 학교 행정실 업무 지원, 숙박형 현장체험학습 업무 지원, 학교 발주 공사 설계서 작성 및 계약관련 업무 지원, 시설유지·보수 지원을 담당하게 되었다.

## 2. 투입평가

학교통합지원센터 계획서를 통해 운영전략, 예산 및 주요 업무 분석

### 가. 운영전략 평가: 운영 계획의 적절성

#### 1) 학교통합지원센터 추진 배경

- 기존 학교지원센터(담당)의 시설지원 업무 편중 현상으로 학교 교육 활동이 전반에 걸친 업무 지원 확대를 통한 학교지원센터 활성화 방안 필요
- 교육지원청의 학교지원 역할 강화를 위한 직접적인 지원행정 업무 확대
- 교육과정 운영 및 생활지도 등 교육 본질에 집중할 수 있는 교육 여건 조성

\* 교직원 7,000여 명이 참여한 '2020. 학교 업무 적정화 정책 수립을 위한 설문' 조사 결과 교육지원청(학교지원센터 등)으로 이관 희망 업무는 **방과후학교와 돌봄교실**이 38%로 1위를 차지함

#### 2) 학교통합지원센터의 역할

- (역할 1) 교육 활동 업무추진 · 지원 [신설]  
: 교육지원청 여건을 반영한 교육 활동이 지원업무 추출 · 추진

\* 방과후학교, 초등돌봄, 교육복지, 교육 기부, 학부모 교육, 교과서, 평생교육, 체험활동 또는 체험센터 등(교육지원청 자율권 부여)

- (역할 2) 교육활동의 통합지원설계 [신설]  
: 학교의 통합지원 요청 관련 인력풀 및 자료를 활용하여 매칭, 학교 맞춤형 통합 지원방안을 설계

\* 교육활동(교육과정, 수업, 평가, 방과후학교 등)에 대한 심층 지원이 필요할 때  
\* 교육활동 관련 문의처를 모르거나 긴급할 때

- (역할 3) 행정 활동·시설업무 지원 [공통]  
: 학교통합지원센터(담당) 지원 가능 행정 · 시설업무 추출

- \* [행정업무] 계약제 교원 및 방과후학교 외부 강사 채용관리 지원, 교육공무직원 관리 지원, 숙박형 현장 체험학습 업무 지원, 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원
- \* [시설업무] 수목 관리, 배수로 청소, 놀이기구 및 모래사장 소독, 체육관 바닥 청소, 시설·장비 대여, 불용정보화기기 지원, 집기 이동

### 3) 학교통합지원센터의 조직 편제(6개 시범지원청)

| 교육 지원청               | 기존                                      | 개편  | 비고                      |
|----------------------|---|---|-------------------------|
| 김해                   | -행정지원국 소속<br>학교지원센터(1과 2담당)<br>-센터장: 5급 | -행정지원국 소속<br>학교통합지원센터(1과 3담당)<br>-센터장: 5급 | 1담당 확대                  |
| 진주                   | -행정지원과 소속<br>학교지원(1담당)<br>-담당: 6급       | -학교통합지원센터(1과 2담당)<br>-센터장: 5급             | 과 단위로 확대                |
| 밀양<br>의령<br>고성<br>함양 | -행정지원과 소속<br>학교지원(1담당)<br>-담당: 6급       | -교육지원과 소속<br>학교통합지원(1담당)<br>- 담당: 장학사     | 행정지원과에서<br>교육지원과로<br>이관 |

### 4) 학교통합지원센터 인력 배치 현황

| 교육청명 | 변경 전 |    |    |      |   | 변경 후 |      |      |     |    | 증감  |      |      |     |   |
|------|------|----|----|------|---|------|------|------|-----|----|-----|------|------|-----|---|
|      | 교육행정 |    |    | 시설관리 | 계 | 전문직  | 교육행정 | 시설관리 | 공무직 | 계  | 전문직 | 교육행정 | 시설관리 | 공무직 | 계 |
|      | 5급   | 6급 | 7급 |      |   |      |      |      |     |    |     |      |      |     |   |
| 김해   | 1    | 2  | 4  | 2    | 9 | 1    | 7    | 2    | 3   | 13 | 1   |      |      | 3   | 4 |
| 진주   |      | 1  | 2  | 1    | 4 | 1    | 4    | 1    | 2   | 8  | 1   | 1    |      | 2   | 4 |
| 밀양   |      | 1  | 2  | 1    | 4 | 1    | 2    | 1    | 2   | 6  | 1   | -1   |      | 2   | 2 |
| 의령   |      | 1  | 1  | 1    | 3 | 2    | 1    | 1    | 1   | 5  | 2   | -1   |      | 1   | 2 |
| 고성   |      | 1  | 1  | 1    | 3 | 1    | 1    | 1    | 1   | 4  | 1   | -1   |      | 1   | 1 |
| 함양   |      | 1  | 1  | 1    | 3 | 2    | 1    | 1    | 1   | 5  | 2   | -1   |      | 1   | 2 |

\* 교육 활동이 지원업무로 인한 교육 전문직 증원 배치

나. 학교통합지원센터 예산 및 주요 업무 분석

1) 사업비 예산 편성 내용(부서 운영비 제외)

가) 2020년 (제1회 추경 포함)

| 유형    | 지원청명 | 운영 형태 | 학교수 | 직원 수(명) | 예산(천원)  |
|-------|------|-------|-----|---------|---------|
| 도시형   | 김해   | 과 단위  | 110 | 13      | 324,000 |
|       | 진주   | "     | 75  | 8       | 220,000 |
| 중소도시형 | 밀양   | 담당 단위 | 30  | 6       | 92,000  |
| 농촌형   | 의령   | "     | 20  | 5       | 68,000  |
|       | 고성   | "     | 30  | 4       | 92,000  |
|       | 함양   | "     | 23  | 5       | 75,200  |

나) 2019년도 대비 2020년도 예산 증감액

| 유형    | 지원청명 | 예산액(천원) |         |          |
|-------|------|---------|---------|----------|
|       |      | 2019년   | 2020년   | 증감       |
| 도시형   | 김해   | 271,200 | 324,000 | + 52,800 |
|       | 진주   | 160,600 | 220,000 | +59,400  |
| 중소도시형 | 밀양   | 66,000  | 92,000  | +26,000  |
| 농촌형   | 의령   | 44,000  | 68,000  | +24,000  |
|       | 고성   | 66,000  | 92,000  | +26,000  |
|       | 함양   | 50,600  | 75,200  | +24,600  |

다) 예산의 효율적 집행 방안

: 코로나19로 인한 교육과정 및 교육활동이 축소 등으로 별도 논의 필요

2) 주요 업무

가) 6개 시범지원청(2020년도)

| 업무 영역                            | 세부업무                        | 도시 |    | 중소도시 | 농촌 |    |    |
|----------------------------------|-----------------------------|----|----|------|----|----|----|
|                                  |                             | 김해 | 진주 | 밀양   | 의령 | 고성 | 함양 |
| 교육<br>활동이<br>업무<br>추진·지원<br>(자율) | 방과후학교 순회 강사 운영<br>(선발 및 매칭) |    |    | ○    | ○  | ○  | ○  |
|                                  | 방과후학교 운영 지원                 | ○  | ○  | ○    | ○  | ○  | ○  |
|                                  | 초등돌봄교실 운영 지원                | ○  | ○  | ○    | ○  | ○  | ○  |
|                                  | 초등돌봄교실 강사 채용 지원             | ○  |    |      |    |    |    |

| 업무 영역                      | 세부업무                       | 도시 |    | 중소<br>도시 | 농촌 |    |    |
|----------------------------|----------------------------|----|----|----------|----|----|----|
|                            |                            | 김해 | 진주 | 밀양       | 의령 | 고성 | 함양 |
|                            | 교육복지우선지원사업 운영              | ○  |    | ○        | ○  | ○  |    |
|                            | 학부모 교육 지원                  | ○  |    |          |    | ○  |    |
|                            | 소규모학교 합동 수학여행 지원           |    |    | ○        | ○  |    |    |
|                            | EBS사회통합멘토링, 고교학점제          |    |    | ○        | ○  |    |    |
|                            | 환경교육, 교과서 업무               |    |    | ○        |    |    |    |
|                            | 교원 인사업무                    |    |    |          | ○  |    | ○  |
|                            | 문화 예술교육                    |    |    |          | ○  |    |    |
|                            | 장학금 업무                     |    |    |          | ○  |    |    |
|                            | 교육과정 편성 및 운영               |    |    |          | ○  |    | ○  |
|                            | 학업성적 관리                    |    |    |          | ○  |    |    |
|                            | 교육 기부, 진로 교육               |    |    |          | ○  |    |    |
|                            | 학교생활 기록부, 배움 중심교육          |    |    |          | ○  |    |    |
|                            | 영재교육, 외국어교육, 공간혁신          |    |    |          |    | ○  |    |
|                            | 미래 교육, 수학·환경·과학교육          |    |    |          |    |    | ○  |
|                            | 다문화, 교권보호, 연구학교, 계기교육      |    |    |          |    |    | ○  |
| 교육<br>활동이<br>통합지원          | 교육 활동이 통합 지원설계             | ○  | ○  | △        | ×  | ×  | ×  |
| 행정<br>활동업무<br>지원           | 계약제 교원 채용 지원               | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 계약제 교원 인력풀 관리              | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 계약제 교원 호봉 확정 지원            | ○  | ○  | ○        | △  | △  | △  |
|                            | 방과후학교 강사 채용서류 지원           | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 방과후학교 강사 채용업무 지원           | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 방과후학교 강사 인력풀(DB) 관리        | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 교육공무직원 채용 지원               | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 숙박형 현장 체험학습 점검 업무 지원       | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 지방공무원 1인 배치학교 행정실<br>업무 지원 | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
| 시설업무<br>지원<br>(7가지<br>정형화) | 수목 관리(전정) 지원               | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 배수로 청소 지원                  | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 놀이 시설 및 모래사장 소독 지원         | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 체육관 바닥 청소 지원               | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 시설·장비 대여                   | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 불용물품(정보화기기) 처분업무 지원        | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |
|                            | 집기 이동 지원                   | ○  | ○  | ○        | ○  | ○  | ○  |

나) 업무분장 현황 및 분석

(1) 6개 시범지원청별 업무 분담: [부록 1]

(2) 통합센터 역할(업무 영역별)에 따른 업무 분석

① 교육활동 업무추진·지원

- 밀양, 의령, 고성, 함양 등 소규모 지원청의 경우 교육활동이 지원을 이한 교육전문직은 배치하였으나 통합센터 추진과 무관한 기존 교육지원과 인사 및 장학업무를 동시에 수행하고 있음.
- 통합센터 조직개편 과정에 형식적으로 전문직을 배치

② 교육활동 통합 지원설계

- 지원청별 학교통합지원센터 추진계획에는 ‘교육 활동 통합지원’이라는 사업이 명시되어 있으나 실제 업무분장에 있어 진주, 김해, 밀양은 ‘통합지원’이라는 업무분장만 있으며 구체적인 실행 내용이 없음. 그 외 지원청의 업무분장에 ‘교육 활동 통합지원’은 없음.

③ 행정 활동 시설업무 지원

- 대부분 기존 학교지원센터 업무로 정형화된 행정 및 시설업무 수행으로 전 시범지원청에서 별다른 어려움 없이 추진하고 있는 것으로 파악됨. (호봉 확정 지원 관련 진주, 김해, 밀양의 경우 업무분장에 ‘호봉 확정 지원’이 명시되어 있으나 의령, 고성, 함양의 경우 별도 명시되어 있지 않음. ‘계약제 교원 채용관리 지원’에 포함되어 있을 수 있음.)

다) 정책 실현 가능성 분석 및 대안 전략

(1) 교육활동이 업무 추진지원

(가) 추진 현황 및 분석

- 방과후학교, 초등돌봄, 교육복지, 교육 기부, 학부모 교육, 교과서, 평생교육, 체험



- 활동 또는 체험센터 등의 업무를 교육지원청에서 자율적으로 추진함에 따라 교육 지원청마다 담당 부서를 달리하여 학교 현장에서의 혼란을 가중시킬 우려가 있음.
- 교육전문직의 소속이 통상 초등, 중등 전문직으로 구성되어 있으나 통합센터의 교육활동이 업무가 유, 초, 중, 고등학교별 다양하게 추진되고 있어 현재 인력 구조 상 업무 전문성 확보에 어려움이 있음.
  - 또한, 소규모 교육지원청의 경우 전문직의 정·현원 확보의 어려움으로 소속 부서만 달리하여 기존 부서 업무를 수행함으로써 통합센터 관련 업무에 대한 전문성 부족

#### (나) 대안 전략

- 수요자(학교 현장)의 요구분석을 통해 업무 정형화 및 전문 인력 양성
- 교육활동이 업무 영역 확대 시 교육전문직의 정·현원 확충

### (2) 교육 활동 통합 지원설계

#### (가) 추진 현황 및 분석

- 교육 활동(교육과정, 수업, 평가, 방과후학교 등)에 대한 심층 지원이 필요할 때나 교육 활동이 관련 문의처를 모르거나 긴급할 때 학교 맞춤형 통합 지원방안을 설계하도록 명시되어 있으나 실질적 지원 절차 부재
- 교육 현장에서 누가, 무엇을, 어떻게, 얼마만큼 필요로 하는지, 누가, 어떻게, 어느 범위까지 지원(대응)할 것인지 등
- 도 교육청과 각 교육지원청의 지도·감독 범위가 유, 초, 중학교와 고. 특수학교 등으로 이원화되어 있으므로 이에 대한 지원 범위 구분도 협의 필요

#### (나) 대안 전략

- 학교 현장에서 실제 필요로 하는 통합 지원업무가 무엇인지 발굴하고 수요자가 쉽게 접근할 수 있도록 구체적인 지원업무를 지정·정형화
- 당해연도 실적을 위해 단기간에 추진하는 것 보다 실질적인 학교지원이 가능하도록 세부 매뉴얼 개발과 홍보, 전산시스템 구축 등을 순차적으로 진행

### (3) 행정 활동·시설 업무 지원

#### (가) 추진 현황 및 분석

- 기존 추진 행정 및 시설 분야 업무 정형화로 업무추진에 어려움 없음. 다만 호봉 확정 지원과 관련하여 소규모 지원청의 경우 담당자 1명이 호봉 확정 이외 다양한 업무를 담당하고 있어 전문성이 다소 결여될 우려가 있음. 또한, 소규모 지원청의 경우 다양한 호봉 확정 사례를 접하지 못할 뿐 아니라 관련 규정의 해석을 달리하여 호봉 확정 오류의 가능성이 큼.

#### (나) 대안 전략

- 호봉 확정 관련하여 세부적인 매뉴얼 추가 개발과 업무 담당자의 전문성 향상을 위한 지속적인 연수가 필요함.
- 호봉 확정의 전문성 확보가 어려우면 권역별 대표 지원청에서 업무를 지원하거나 도교육청에서 팀을 확보하여 도내 일괄 지원하는 방안 모색
- 또한, 소규모 교육지원청의 경우 담당 인력 1~2명이 다양한 업무를 수행하고 있어 향후 추진 실적에 따른 업무부담 여부 및 인력의 재배치 검토 필요

### (4) 기타

- 업무 영역은 통일하였으나 세부 지원 범위 및 추진 절차 지역청별 상이
  - 업무 매뉴얼 표준화를 통한 통일성 필요
- 학교 현장의 요구를 수용하기 위해 교육지원 영역 지원업무 확대 필요
  - 교육지원 영역 확대를 위해 전문직 인력충원 및 지원 가능 업무 발굴 필요
- 교육활동이 영역과 행정 활동 영역의 혼재함에 따라 부서장의 전문성 확보 필요
  - 지원청별 부서장(센터장)을 교육전문직과 일반직으로 골고루 분산 배치
  - 상호 문제점 보완 및 우수사례 벤치마킹을 통한 조직 활성화
- 지원청별 분장 업무 및 절차 조정과 추진 방향 제시를 위한 도 교육청 담당 부서 지정

## 다. 투입평가 결과

단위학교 업무 지원을 강화하기 위하여 기존 학교지원센터는 업무를 표준화하고, 교육활동 통합지원 설계 업무를 추가하여, 학교지원 기능을 강화하였다. 하지만, 앞서 지적된 바와 같이, 교육활동 통합지원설계 업무는 학교 현장의 실제적인 수요가 무엇인지, 학교통합지원센터에서 지원할 업무는 무엇인지 등이 명확하지 않다. 또한 정확한 업무 내용과 업무범위와 양이 명확하지 않아, 현재의 인력으로 이러한 업무가 모두 가능할런지에 대해서도 의구심이 든다. 학교에서 지원을 요청하는 실제 수요 파악과 업무에 대한 명확화, 이에 적합한 인력 확보 및 배치가 시급해 보인다.

### 3. 과정평가

학교통합지원센터의 운영 상황에 대한 평가를 위한 학교통합지원센터(기관) 방문 및 센터 구성원 면담조사, 학교통합지원센터 교육전문직 및 전체 담당자 대상 의견조사(설문조사)를 실시하였다.

#### 가. 기관 방문 및 면담조사 분석

- 학교통합지원센터장, 교육전문직, 행정직 대상 면담조사
- 학교통합지원센터 업무 진행 현황 파악

#### 나. 의견조사 분석

- 교육전문직 대상 설문조사
- 학교(통합)지원센터[담당] 담당자 대상 설문조사

#### 가. 기관 방문 및 면담조사

2019년 12월 처음 확인된 코로나19 바이러스 감염증은 전 세계로 확산되었고, 국내도 예외는 아니었다. 2020년 1월 첫 코로나19 확진자가 발생한 이후 집단감염이 발생하였고, 지역사회 전반에 걸쳐 빠른 속도로 코로나19 확진자가 확산 됨에 따라, 3월 개학을 앞둔 유치원 및 초·중·고등학교가 개학을 연기하는 사상 초유의 사태가 발생하였다. 하지만, 학생들의 학습 공백을 더 이상 방치할 수 없는 상황이 되자, 2020년 4월 9일 고3, 중3 온라인 개학을 시작으로 해서 초·중·고 전 학년이 일주일 간격(4.16. 고1~2, 중1~2, 초4~6 / 4.20. 초1~3)으로 온라인 개학이 이루어졌다. 이후 5월 20일 고3 학생에 대한 등교개학을 시작으로 일주일 간격(5.27. 고2, 중3, 초1~2, 유치원 / 6.3. 고1, 중2, 초3~4 / 6.8. 중1, 초5~6)으로 순차적인 등교개학을 시행하였다. 하지만 지역에 따라서는 학생 및 교직원 감염자 발생, 코로나19 확진자와의 접촉 등에 따라 원격수업으로 전환하는 학교들이 지속적으로 발생하였다.

이런 상황으로 인해 6개 시범 운영 지역의 학교통합지원센터는 계획하였던 학교지원 업무를 1학기에는 거의 하지 못하였고, 2학기에도 상당부분 하지 못하고 있는 실정이다. 이에 따라 본 연구도 6개 시범 운영 지역의 학교통합지원센터를 방문하고 담당자를 면담조사 할 수 없는 상황이었다. 이에 본 연구에서는 6개 시범 운영 센터 중 일부만 방문하고 면담조사를 실시하였다.

5월 27일 학교통합지원센터는 아니지만, 내년에 학교통합지원센터 전면 실시를 앞두고 호봉책정업무, 방과후학교 강사 DB 구축 관련 많은 업무를 담당하고 있는 창원 학교지원센터를 방문하였고, 6월 16일 김해 학교통합지원센터를 방문하였다. 그리고 학교통합지원센터에서 새롭게 생긴 학교통합지원 업무에 대해 담당자의 의견을 듣고 자 00시와 00시의 교육전문직을 대상으로 6월과 8월에 각각 1차례씩 개별 면담조사를 실시하였고, 9월에 00시의 행정직을 대상으로도 서면 면담조사를 실시하였다.

1) 기관 방문에서 논의된 내용

가) 조직 구성상의 문제점

| 항 목    | 내 용   |
|--------|---|
| 인력 배치  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교 행정지원에서 교육영역까지 범위가 확장되면서 인력 재배치를 하였는데, 인력배치의 어려움 발생</li> <li>- 3월부터 6월까지 인력 배치가 가장 문제이며, 6월까지 여전히 문제가 해결되지 않고 있음.</li> <li>- 교육활동 부분 새롭게 시작하면서 행정에 한 사람이 더 배치가 되어야 하는데, 그렇지 못하고 있음.</li> <li>- 지역편차 있음.</li> <li>· 창원은 안정되어있으나 김해는 대도시이긴 하나 조직이 아직 거기에 미치지 못함. 또한 소도시들은 여건이 다름.</li> <li>· 군지역의 경우 역할이 너무 적다는 문제의식에서 역할을 더 늘리자는 의견이 있음. 학교 수가 적으니 교육활동이나 행정지원 수요가 많지 않을 것이라고 인식</li> <li>- 돌봄과 방과후가 행정직과 교육전문직이 함께 배치되어야 함.</li> <li>- 겸임 발령: 교육전문직, 교육복지사가등 학교통합지원센터에 배치되었으나 교육지원청에서의 기존 업무를 병행하고 있는 경우가 많음.</li> </ul> |
| 직제     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 김해만 교무부 사업과 학부모지원사업이 같이 들어옴 (교육국에 계시던 분이 행정국으로 옮기셔서 아직 정착이 안된 듯).</li> <li>- 행정지원과 소속이었으나, 교육전문직 배치로 교육지원과가 더 적합할 거 같음.</li> </ul>   |
| 학교의 인식 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 작년에 실시한 학교지원센터에 대한 학교 수요조사 및 만족도 조사결과 학교장, 관리자의 만족도는 굉장히 높았음.</li> <li>- 학교통합지원센터로의 개편: 학교현장에서는 학교통합지원센터에 대해 잘 모르고 체감을 많이 못함.</li> </ul>   |

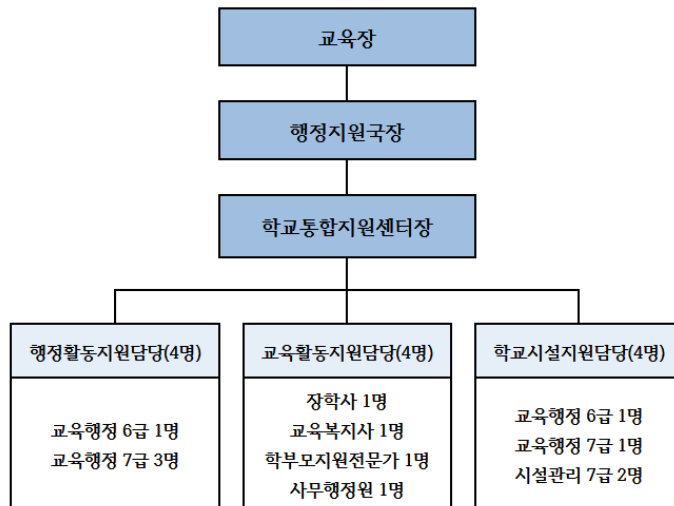
나) 업무 상의 문제점

| 항 목            | 내 용   |
|----------------|---|
| 중심 업무          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- TF팀에서 처음에 구상한 학교통합지원센터의 업무와 현재 확장된 업무가 달라짐.</li> <li>- 기존 학교지원센터가 시설과 행정지원이 중심이던 것에서 학교통합지원센터는 교육활동 중심으로 그 중심이 바뀜. 아직은 준비단계임.</li> <li>- 조례에 교육장이 지정하는 업무를 해야 한다는 것에 부담이 됨.</li> </ul>   |
| 학교통합 지원 업무     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육활동 통합지원 업무는 교육전문직 한 명이 담당하고 계시는데, 코로나 때문에 긴급돌봄 관련, 개학 이후에는 방과후학교에 대한 문의 및 민원이 너무 많아서 업무가 제대로 이뤄지지 않음.</li> <li>- 교육활동 통합설계: 맞춤형 통합지원이 될 수 있도록 교육전문직이 배치 후 업무 논의 예정이었으나, 현재 그럴 여력 없음.</li> </ul>  |
| 행정지원 및 시설지원 업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 행정과 시설은 기존 업무라 큰 변화 없이 하고 있음.</li> <li>- DB 구축 업무: 학교당 프로그램이 최소 20개 이상이라 업무가 많음</li> <li>- 특색사업: 새로운 사업을 맡고 싶지 않지만, 다른 과에서 기피하고 있는 실정임: 업무 정형화의 단점</li> <li>- 행정지원: 방과후강사 업무 관련 데이터베이스 업무는 기한 내에 종료가 가능하나, 배치가 힘이 듦.</li> <li>- 사무행정원은 12월까지만 사용할 수 있는데, 12월 이후에 사실은 일이 더 많음.</li> </ul>                                   |
| 시설 지원 업무의 어려움  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 인력수급이 가장 힘들(사전 심사제, 장기 고용의 어려움, 고령화, 용역계약 문제 등)</li> <li>- 단위학교 시설관리직 결원문제</li> <li>- 시설관리 7가지 업무 정형화가 역효과: 학교에 실질적으로 도움이 되는 업무가 되지 않기도 함.</li> <li>- 인력수급 때문에 시설 주무관들에게 학교통합지원센터는 기피 대상임. 작업 감독 업무를 해야 하는데, 인부들의 고령화로 시설 주무관들이 실제로 일을 해야 하는 상황 발생</li> <li>- 인천의 경우 교육공무직 중심으로 지원단을 꾸려서 투입함. 이런 방식 도입이 필요함.</li> </ul> |

## 2) 학교통합지원센터 업무 진행 현황

앞서 언급한 것과 같이 올 해는 코로나19 사태로 인하여 업무 진행에 많은 차질이 생겼다. 그뿐만 아니라, 새롭게 조직이 개편되면서, 업무 배정 등으로 인하여 업무를 파악하고 업무가 안정화되는데 상당 시간이 소요되었으며, 7월 1일자로 일반직 인사이동과 9월 1일자로 인턴 장학사의 발령 등으로 조직 정비가 계속 일어났다. 또한, 학교통합지원센터의 2021년 전면 실시를 앞두고, 경상남도교육청에서는 조직개편 작업을 현재 진행 중에 있다. 이러한 이유로 인하여, 6개 시범 학교통합지원센터[담당] 중 가장 규모가 큰 김해 학교통합지원센터의 업무 진행과 성과를 살펴보고자 한다.

김해학교통합지원센터는 김해교육지원청 행정지원국 소속으로, 인력은 행정 5급(센터장)과 6급 2명, 교육전문직 1명, 행정 7급 4명, 시설관리직 2명, 교육공무직 3명, 총 13명의 구성원으로 이루어져 있다. 업무는 3가지 영역에 4명의 인원이 각각 배정되어 진행되고 있는데, 행정 활동 지원은 교육행정 6급과 7급이 담당하고, 교육활동 지원은 교육전문직, 교육복지사, 학부모지원 전문가, 사무행정원이 담당하고 있다. 학교시설 지원 담당은 교육행정 6급과 7급, 시설관리 7급이 담당하고 있다.



[그림 V-1] 김해 학교통합지원센터 조직도

가) 교육활동 지원업무 추진

(1) [필수] 방과후학교 및 초등 돌봄교실 업무추진

| 업무명            | 세부 사항                  | 업무 내용   | 업무추진현황   |
|----------------|------------------------|---|--|
| 방과후학교<br>업무 추진 | 방과후학교<br>운영(농어촌 포함)    | ① 수익자부담 또는 재정 지원으로 이루어지는 정규수업 이외<br>의 교육 및 돌봄 활동  | - 농어촌 방과후학교 지원금 교부<br>- 정규수업 이전 방과후 심의 및 승인  |
|                | 자유수강권 지원               | ① 지원대상: 방과후 프로그램 수강 초·중·고 저소득층 학생<br>② 지원 한도(연간): 초 60만 원, 중·고 48만 원<br>③ 방과후학교 자유수강권 교육비나 이수 심사관리<br>④ 방과후학교 자유수강권 분기별 조사 및 교부<br>⑤ 방과후학교 자유수강권 교육비 수급 이력 등록관리     | - 방과후 자유수강권 2020년 3분기까지 소<br>요액 조사 후 교부 완료<br>- 고용 및 산업 위기 대응 특별 지역 근로<br>자 자녀교육비 지원 |
|                | 방과후학교 컨설팅              | ① 컨설팅단 구성: 7명<br>(초등 교사 3명, 중등 교사 1명, 고등 교감 1명<br>교사 1명, 교육지원청 장학사1명)<br>② 업무 절차: 컨설팅 신청(학교) → 기초 자료 분석(컨설팅요<br>원) → 해결방안모색(컨설팅단) → 방문 및 컨설팅 실시<br>(컨설팅단) → 평가 및 환류 | - 2020년 상반기 2회 방과후학교 컨설팅<br>실시(컨설팅요청학교)  |
| 방과후학교 청렴도      | ① 방과후학교 청렴 계획 및 컨설팅 실시 | - 방과후학교 청렴컨설팅실시(상반기 2회)<br>- 청렴홍보물품구매   |  |



| 업무명             | 세부 사항               | 업무 내용   | 업무추진현황   |
|-----------------|---------------------|---|--|
|                 | 방과후학교<br>자원봉사자 운영   | ① 대상: 학생 수 60명 이상 초등학교<br>② 방과후자원봉사자 운영 지도 관리 감독                        | - 방과후자원봉사자 운영비 교부<br>- 방과후자원봉사자 채용현황 파악                        |
|                 | 초등돌봄교실<br>운영(예산 포함) | ① 돌봄교실(오후/오후연장/저녁) 및 방과후학교 연계형 돌봄<br>교실 운영<br>② 돌봄교실 회계 관리/돌봄교실 관리      | - 돌봄교실 운영비 교부<br>- 돌봄교실 시설구축비 교부                               |
|                 | 과일간식 지원사업           | ① 대상: 돌봄교실 운영 초등학교 중 희망교  | - 과일간식 희망학교 수요조사 및 관리<br>- 매달 공급확인서 제출<br>- 과일간식 교재인수증 취합 및 제출 |
| 초등돌봄교실<br>업무 추진 | 지역사회와 함께하는<br>돌봄서비스 | ① 온종일 돌봄체계 구축 관련 지자체 협력   | - 김해시 돌봄지도 제작<br>- 온종일돌봄수요조사실시관리                               |
|                 | 초등돌봄교실 컨설팅          | ① 초등돌봄교실 현장 점검 및 컨설팅 실시<br>(복무상황점검 및 애로상황 청취)                           | - 초등돌봄교실 온라인 점검 실시<br>- 초등돌봄교실 현장점검(5개교)                       |
|                 | 돌봄인력<br>운영(긴급돌봄 포함) | ① 돌봄전담사 복무관리 및 인건비 지급 계획<br>② 긴급돌봄인력관리 및 인건비 지급 및 관리<br>③ 긴급돌봄 중식비 지원관리 | - 돌봄 전담사 인건비 지급<br>- 긴급돌봄인건비 지급<br>- 긴급돌봄중식비 지급                |

(2) [필수] 방과후학교 운영 지원

| 업무명                         | 세부 사항                            | 업무 내용  | 업무추진현황                                   |
|-----------------------------|----------------------------------|--|--|
| 방과후학교<br>외부강사 모집 및<br>관리 지원 | 강사 모집 지원(면접<br>전까지)              | ① 방과후학교 개인 외부강사 모집 지원 계획 수립(센터)<br>② 강사 모집 신청(학교) → 모집공고(센터, 5일 이상) → 서<br>류 접수 및 접수 결과 통보(센터)<br>③ 강사의 지역이동시 해당 지역청으로 자료 이관 | - 계획 수립을 위해 검토 중                         |
|                             | 강사 자료 DB 작성<br>·관리               | ① 학교에서 개인 외부강사 모집 시 제출받은 서류를 학교지<br>원센터로 이관(2020년도만 해당)<br>② 방과후학교 개인 외부강사 데이터 추가 취합 및 업데이트<br>③ 강사의 지역이동시 해당 지역청으로 자료 이관    | - 개인 위탁 외부강사 중 DB 구축 희망자<br>대상으로 자료 작성 중 |
| 방과후학교<br>순회강사 운영            | 순회선발 및<br>매칭 업무                  |  | 해당없음                                     |
| 모집 관련 각종<br>조회 및 서류<br>관리   | 방과후학교 개인<br>외부강사 등<br>각종조회       | ① 방과후학교 외부강사 채용 업무 지원: 범죄진력 조회 결과<br>② 조회대상: 상범죄, 범죄진력<br>③ 업무 절차: 범죄조회요청(학교) → 행정정보공동이용시스템<br>조회(교육지원청) → 범죄조회 결과 통보(교육지원청) | 14개교 238명                                |
|                             | 방과후학교 개인<br>외부강사 등<br>모집 관련 서류관리 | ① 개인 외부강사 모집 서류 관리   | 계획 수립 공문 학교 발송                           |

(3) [선택] 교육장이 지정하는 교육활동

| 업무명            | 세부 사항           | 업무 내용  | 업무추진현황  |
|----------------|-----------------|--|---|
| 교육복지우선<br>지원사업 | 지역사회 연계<br>사업   | <ol style="list-style-type: none"> <li>① 지역연계 기관과 의회, 간담회, 토론회 등 참석</li> <li>② 지역연계 기관과의 사례 회의 참석</li> <li>③ 각종 연수, 교육 참가 등</li> <li>④ 연계 기관의 장학금, 후원물품, 지원 대상자 추천 등</li> <li>⑤ 사업 학교의 필요한 자원 연계자 활동 등</li> </ol>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 월드비전 아침머교 사업</li> <li>- 월드비전 코로나19 지원금</li> <li>- 신세계백화점 장학금 추천</li> <li>- 위풍당당! 행복꾸러미</li> <li>- 초록우산 어린이재단 태블릿PC 지원</li> <li>- 김해 학부모 네트워크 수제 면 마스크 지원사업 학교 취약계층 학생에게 배포</li> <li>- 지역 아동센터와 연계한 마스크 스트랩만들기 및 나눔 활동 실시</li> <li>- 김해 아이쿱생활연계 건강 보조식품비 사업학교 중 학생 대상으로 인당 5만원 상당의 영양제 지원 추진 중 (~11월까지)</li> <li>- 중학생 취약계층 학생 100여 명 인당 2통 총 202통 지원 예정</li> </ul> |
|                | 지역사회네트워크<br>협의체 | <ol style="list-style-type: none"> <li>① 김해시 지역 사회 보장협의체 아동청소년 분과 활동</li> <li>② 지역사회 네트워크협의체 활동</li> <li>③ 김해시 지역사회 보장협의체 아동청소년 분과활동</li> <li>④ 2020.교육복지 우선 지원사업 지역네트워크 협의체 구성</li> <li>⑤ 2020.사업학교(지정,공모)간 멘토링 진행 등</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 김해시 건강 가정 다문화 가족지원센터 회의 참석</li> <li>- 굿네이버스 경남지역본부 포로그램학교에 홍보 안내 등</li> <li>- 월드비전 경남지역본부 간담회 참석(5월 중)</li> <li>- 김해시 복지재단 제1차 사례관리자 전문과정수료(6월 중)</li> <li>- 김해시 아동 청소년 분과회의 참석</li> </ul>   |

2020. 교육정책 자체연구보고서

| 업무명    | 세부 사항        | 업무 내용  | 업무추진현황  |
|--------|--------------|--|---|
| 학부모 교육 | 관계증진 사업      | <ol style="list-style-type: none"> <li>가족힐링캠프: 사립학교 및 비사립학교 가족 관계증진 활동</li> <li>사제동행감성여행: 사립학교 및 비사립학교 사제기간 관계증진 활동</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 코로나19로 인해서 올해 사업 미추진</li> </ul>  |
|        | 학습문화 사업      | <ol style="list-style-type: none"> <li>위풍당당!행복한교육복지: 거점지원청으로서 창녕 지역의 사립학교의 문화체험 활동 지원</li> </ol>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 코로나19로 인해 사업추진 연기</li> <li>- 김해 클레이아크 미술관 탐방프로그램으로 기획 중</li> </ul>                                       |
|        | 운영지원사업       | <ol style="list-style-type: none"> <li>사업 홍보물(달력)제작배포: 2021 사업 홍보용 달력 제작 배포 활동</li> <li>교육복지사 워크숍 실시 교육복지사 역량강화연수</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 책상용 달력 사업 홍보용으로 제작 준비 중</li> <li>- 사립학교 및 유관기관 배부 포함(약300부)</li> <li>- 교육복지사 역량 강화 연수 실시(7월중)</li> </ul> |
| 학부모 교육 | 학부모교육 활성화    | <ol style="list-style-type: none"> <li>학부모 모바일진 제작(5회) (놀이, 요리, 그림책 콘텐츠 제작)</li> <li>학부모교육 참여 및 소통 강화</li> </ol>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 면마스크 만들기 기부활동</li> </ul>   |
|        | 거점학부모지원센터 운영 | <ol style="list-style-type: none"> <li>학부모 네트워크 활동가 모집</li> <li>건강한 회의 문화 만들기 연수(3회기)</li> <li>찾아가는 학부모 수다방 운영</li> </ol>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학부모 네트워크 활동가 협의회 실시</li> </ul>   |

나) 교육활동 통합 지원설계

| 업무명                  | 세부 사항        | 업무내용   | 업무추진현황  |
|----------------------|--------------|--|---|
| 교육활동 통합지원<br>통합지원 설계 | 교육활동 통합지원 설계 | <ol style="list-style-type: none"> <li>교육활동 관련 통합적 지원이 필요한 학교 요청에 대한 업무 지원</li> <li>교육활동 관련 문의처, 긴급할 때 업무지원</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교통합지원센터 운영계획에는 포함되어 있으나 세부(추진)계획 미수립</li> </ul> |

다) 행정시설 업무 지원

(1) 행정업무 지원

| 업무명                | 세부사항  | 업무내용   | 업무추진현황   |
|--------------------|---|--|--|
| 계약제 교원<br>채용 관리 지원 | 계약제 교원<br>채용서류 관리   | ① 기간제 교원 인력풀 등록 신청서 및 증빙서류 보관<br>② 기간 경과 기간제교원 인력풀 등록관련 서류 기록물 보관<br>- 대상: 인력풀 등재 상한 연령 초과 등   | - 등록서류: 2112명<br>- 2020년 신규등록: 229명<br>- 연령 초과 서류 이관: 16건      |
|                    | 계약제 교원<br>인력풀 등록 및<br>관리  | ① 희망지역 1지망을 김해로 신청한 기간제 교원 자료관리(등록, 변경, 삭제):<br>나이스-교원인사-기간제 교원인력풀-인력풀 등록<br>② 김해에 등록된 기간제교원이 도내 타지역 학교에 임용된 경우 관할 지역청<br>에서 공문으로 요청 시 채용 서류 사본 송부 | - 김해 제 1희망 지역: 2112명<br>- 2020년 신규등록: 285명<br>- 타시도 서류지원: 139건 |
|                    | 계약제 교원<br>채용 관련 각종<br>조회  | ① 계약제교원 범죄전력, 경력사유 유무 조회 결과  | 2020년 :932건  |
|                    | 계약제 교원<br>채용 관련 서류<br>지원  | ① 계약제교원(기간제 교원, 교원 결원 대체 강사(전일제, 시간강사), 산학 겸임<br>교사 및 강사등) 채용업무 지원: 범죄전력, 경력사유 유무 조회 결과<br>② 정규 교원 결원 대체 강사(전일제, 시간강사): 채용서류 송부                    | 2020년 지원: 932건   |
| 계약제 교원<br>호봉확정 지원  | ① 관내 학교 기간제 교원 채용서류 송부 시 호봉 확정 참고자료 지원<br>※ 자격, 학령, 가산 연수, 중복경력계산 및 경력에 따른 환산율 등 호봉확정에<br>필요한 기초자료지원<br>※ 호봉 확정 최종확정: 학교장이 실시 | 2020년 지원: 119건   |  |

2020. 교육정책 자체연구보고서

| 업무명                              | 세부사항                          | 업무내용   | 업무추진현황                      |
|----------------------------------|-------------------------------|--|-----------------------------|
| 지방공무원<br>1인 배치학교<br>행정실 업무<br>지원 | 지방 공무원<br>1인 배치학교<br>행정실 업무지원 | ① 지방공무원 정기인사로 인한 정원 결원 시 행정업무 지원<br>② 업무절차: 업무지원요청(학교)→지원대상 여부 확인, 행정업무지원단 구성, 지원계획 및 일정 등록(센터)→현장 방문을 통한 업무 지원 및 전화, 메일을 활용한 상시업무 지원  | 1인 배치학교 없음                  |
| 교육공무직원<br>채용 관련 각종<br>조회         | 교육공무직원<br>채용 관련 각종<br>조회      | ① 교육공무직원의 범죄전력(성범죄, 아동학대) 유무 조회<br>② 타직종(학교운영위원, 자원봉사자, 배움터킴이 등 학교에서채용(선출, 위촉 등) 되는 모든 직종)   | 186건                        |
| 교육공무직원<br>채용 관련 각종<br>조회         | 교육공무직원<br>인력풀 등록              | ① 무기계약자 인력풀 관리: 도교육청 노사협력과 소관(2020년도 업무 이관)<br>② 경력자 채용정보센터 관리: 학교의 대체근로자 또는 기간제근로자로 근무한 경력이 있는 근로자의 구직정보를 게시하는 창구로 학교에서 공문으로 요청시 지역청에서 도교육청 홈페이지 탑재(알림마당-채용정보-교육공무직원 인력풀-경력자 채용정보센터)  | 2020년 신규등록: 14명             |
| 숙박형<br>현장체험학습<br>점검항목 지원         | 숙박형<br>현장체험학습<br>점검항목 지원      | ① 소방, 전기, 가스, 위생 안전 점검 결과(최근 1년이 내 개별 법령 근거)를 관할 기관(소방서, 시·군·구 등)에 일괄 의뢰·제출받은 자료를 도교육청 홈페이지에 탑재<br>② 지원 시기: 상반기(2~3월경), 하반기(7~8월경)<br>③ 업무 절차: 기한 내 신청(학교) → 자료 취합 제출(센터) → 보내 자료 취합(도교육청) → 신청자로 학교지원센터로 지역분배 → 관할 기관에 일괄 요청(권역별로 지역청 센터, 서울권역:창원, 경기권역:김해, 기타권역:진주) → 송부된 조회 결과 도교육청 홈페이지에 일괄 탑재 | 코로나19로 인해 숙박형 현장<br>체험학습 금지 |

(2) 시설업무 지원

| 업무명           | 세부사항          | 업무내용   | 업무추진현황      |
|---------------|---------------|--|-------------|
| 수목관리(전정)      | 수목관리(전정)      | ① 지원방법: 홈페이지를 통한 신청으로 연간 1교 2건(3일이하 원칙) 이내 지원<br>② 지원대상: 공립학교(BTL운영학교 제외)<br>③ 지원내용<br>- 고소작업차 장비지원(1일)<br>- 수목전가지치기, 수평잡기, 나무 높이조절, 수목파쇄 등 지원(소나무 등 주요 수목 관리 제외)  | 41개교 41건    |
| 배수로 청소        | 배수로 청소        | ① 지원방법: 홈페이지를 통한 신청으로 연간 1교 2건(3일이하 원칙) 이내 지원<br>② 지원대상: 공립학교(BTL운영 학교 제외)<br>③ 지원내용<br>- 굴착기 장비 지원(1일)<br>- 배수로 정비 인력지원<br>- 배수로 정비 후 폐기물 학교 자체 처리  | 17개교 17건 지원 |
| 놀이기구 및 모래장 소독 | 놀이기구 및 모래장 소독 | ① 지원방법: K-에듀파인 자료집계를 통한 신청으로 지원하며 소독검사결과 필증 미발급(소독검사필증이 필요한 경우 전문업체 위탁하여 자체 시행)<br>② 지원대상:공립유·초등학교(BTL운영학교 포함)<br>③ 지원내용:1차 모래장 이물질 제거 →1차 모래장 표면 스팀 살균 → 모래장 뒤집기 → 2차 모래장 이물질 제거 → 놀이기구 및 모래장 스팀 살균 → 3차 이물질 제거 및 모래장 평탄화작업 | 22개교 22건 지원 |

2020. 교육정책 자체연구보고서

| 업무명            | 세부사항           | 업무내용  | 업무추진현황          |
|----------------|----------------|---|-----------------|
| 체육관 바닥 청소      | 체육관 바닥 청소      | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 지원방법: 방학기간 중 진중 실시(1~2월, 8월)</li> <li>② 지원대상: 공립학교(BTL운영학교 제외)</li> <li>③ 지원내용: 열육제거 → 바닥이물질흡입청소 → 광택제착업(창틀 및 복층계단 제외)</li> </ul>  | 39개교 39건 지원     |
| 시설장비대여         | 시설 장비 대여       | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 지원방법: 홈페이지 게재된 대여장비 연중 수시 지원</li> <li>② 지원대상: 공립학교</li> <li>③ 지원내용                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1주일 이내 대여(연장 시 사전 협의)</li> <li>- 캐노피 천막대여(신청학교에서 운반, 설치및반납)</li> </ul> </li> </ul>   | 18개교 24종 대 지원   |
| 불용 정보화기기 관리 지원 | 불용 정보화기기 관리 지원 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 지원방법: K-에듀파인 자료집계를 통한 신청으로 지원하며(학교시설관리 지원 일수에서 제외)</li> <li>② 지원대상: 공립학교</li> <li>③ 지원내용: 불용정보화기기매각지원신청(학교) → 불용 정보화기기 수거(센터) → 불용 컴퓨터 저장매체 분리 및 파쇄(센터) → 온비드 일괄매각(센터) → 매각대금 신청학교 세입금 처리(학교)</li> </ul>   | 30개교 988건 수거.파쇄 |
| 집기 이동          | 집기 이동          | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 지원방법: 홈페이지를 통한 신청으로 연간 1교 2건(3일이하 원칙)이내 지원</li> <li>② 지원대상: 공립학교(BTL운영학교 제외)</li> <li>③ 지원내용                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 보통교실, 특별교실, 관리실, 도서실 등 재배치에 따른 집기 이동 및 정리</li> <li>- 교육기자재 보관 창고 집기 이동 및 정리</li> </ul> </li> </ul> | 3개교 3회 지원       |



## 3) 교육전문직 면담

## 가) 업무 파악

- 업무 파악에 시간이 많이 걸림.
- 처음에는 거의 돌봄(긴급) 관련 공문이 매일 내려와서 정신이 없었음.

## 나) 학교통합지원센터의 방향

- 학교 업무경감을 위한 지원이 가장 중요한 역할이 되어야 함.
- 학교에서 생기는 문제들을 한 번에 해결할 수 있도록 해야 함.
- 학교통합지원센터의 권한(지위) 격상
- 도교육청의 구체적인 학교통합지원센터에 대한 가이드라인 필요
- 과의 분절, 장학사 업무 분절로 인한 문제를 학교통합지원센터 해결해야 함.
- 창구일원화가 되어야 하며, 전문성이 있어야 함: 통합업무를 제대로 하기 위해서는 학교급별 학사도 알아야 하고, 교육과정 및 학교 전체 행정도 알아야 함.

## 다) 문제점

- 교육지원청 자체가 학교통합지원센터의 역할을 해야 하는게 아닌가라는 생각이 듦. 각 팀별로 소통이 되게 하고, 협의회를 더 잘 되게 하면 현재의 문제들은 다 해결이 될 수 있다고 생각함.
- 조직의 재구조화가 되어서 학교통합지원센터가 생겼지만, 설명회도 없었고, 통합 설계에 대한 고민을 하지 않았음.
- 인력 배치부터 문제가 있었음. 인력 부족 문제, 교육전문직이 배치되었으나 다른 업무도 하면서 겸임으로 배치되는 상황. 인턴 장학사 배치 후 6개월 후에 재배치
- 학교에 안내도 안되고 있고, 교육지원청의 구성원들도 공유된 바가 없음.
- 학교에서는 지원센터가 통합지원센터로 바뀐 것도 잘 모르는 경우가 많음.

라) 힘든 점

- 역량강화 연수 등이 꼭 필요한데 너무 미비함. 막막함만 느껴짐.
- 지원청에서 할 수 있는 역할(법적으로) 범위 정립이 되어야 함.
- 민원인들이 전화가 오면 답변에 한계가 있음.
- 교육장 직속으로 설계되었다가 행정국 소속으로 되면서 현재의 구조에서는 교육과정, 학부모 지원도 모두 어려움.
- 교육국에서는 전문직을 빼간다는 소리가 있음. 구성원들조차 합의가 안되고 학교 통합지원센터의 필요성에 대해 공감하지 못하는 분위기

마) 교육활동 지원업무(방과후학교 및 돌봄 업무)

- 학교에서 돌봄과 방과후 업무가 가장 힘들어하는 업무라 학교통합지원센터에서 담당하는 것이 맞다고 생각함.
- 방과후학교 업무는 프로그램이 운영되거나 수업이 이루어지는 것이므로 학생, 학부모의 만족도를 높여야 하므로 질 관리가 필수적임. 방과후학교를 또 하나의 교육과정으로 보고, 지도·감독 및 컨설팅을 강화해야 함.
- 초등돌봄교실은 학부모들이 교육과정의 연장으로 이용하기 때문에 문제 발생시 학교에 책임을 묻게 되므로 전문직이 배치되어야 함.
- 담당자로서 인력의 여력이 좀 되면 학교 현장에 가서 듣고 도움을 듣고 싶는데 현재는 인력 부족으로 그럴 수가 없는 형편임.
- 장학사 1명으로는 할 수 있는 일이 많지 않음. 행정직 한 명이라도 배치가 시급함
- 학사일정도 아는 교육전문직이 있어야 함.
- 방과후학교 업무는 코로나19 때문에 2학기에 모든 업무를 다 해야 하는 상황임
- 학교급에 따라 필요로 하는 것이 다름. 학교급별로 지원해줄 수 있는 항목 찾아야 함.

#### 바) 교육활동 통합지원 설계

- 코로나 때문에 학교통합설계가 이루어지지 않고 있음.
- 교육활동 통합지원 설계가 가장 고민임. 통합지원 업무 설계가 가장 고민됨.
- 컨설팅은 초등, 중등 교육과에서 다 하고 있음.
- 현재 통합설계가 운영이 잘 안되고 있어, 학교 현장에서 별 도움이 안 될 듯함.
- 컨설팅 업무 관련
  - 컨설팅하기 위해서 컨설팅 양식을 채워 보내야 하는 것만으로 부담이 됨.
  - 요청이 있으면 나간다는 전제가 있는데 요청하기가 쉽지 않을 듯함. 시설지원 요청처럼 공문이 아니고 게시판에 글을 남기면 해결해 주는 방법도 고민해 봐야 함.
  - 학교에서 어떤 어려움이 오면 그것을 해결하기 위해 각 담당분이 모여서 기구를 만들려고 했으나, 각자의 업무를 하고 있고, 교육청 내에도 많은 컨설팅단을 운영하고 있음.
  - 컨설팅단에 계시는 분들이 그 분야의 경험을 많이 가지신 분들임. 이것을 다 통합해서 학교통합지원센터에서 하는 것이 적절한지 의구심이 듦.

#### 사) 학교 업무경감 관련

- 학교통합지원센터의 지원이 도움이 되는 방향이 되기 위해서는 지금 학교에서 교사들이 힘들어하는 업무가 무엇인지 조사를 하고, 교육지원청이 모든 관내의 조사 결과를 취합하고 업무를 파악해서 지원해야 함.
- 학교에 내려갔을 때, 교무실과 행정실에서 다툼이 일어나는 부분, 학교통합지원센터로 이관되었으면 하는 업무를 알아내야 함.
- 학교통합지원센터는 하나의 축이고 학교문화로서 업무 지원팀이 있어야 함.

#### 4) 교육행정직 면담

##### 가) 학교통합지원센터 시범 운영 교육지원청 업무 진행 상황

- 교육활동 업무추진·지원: 소규모 지원청의 경우 교육전문직이 통합센터 업무와 무관한 기존 교육지원과 인사 및 장학업무를 동시에 수행하고 있음.
- 교육활동 통합 지원설계: 지원청별 업무분장에 있어 진주, 김해, 밀양은 ‘통합지원’이라는 업무분장만 있으며 구체적인 실행 내용이 없음. 그 외 지원청은 ‘교육활동 통합지원’이 업무분장에 없음.
- 행정 활동·시설업무 지원: 대부분 기존 학교지원센터 업무로 정형화된 행정 및 시설업무 수행으로 전 시범지원청에서 별다른 어려움 없이 추진하고 있는 것으로 파악됨.

##### 나) 학교통합지원센터의 정체성 확립

- 학교에서 해야 하는 업무와 지원이 필요한 업무를 표준화하여 지원하는 업무에 대해서는 수요자가 만족할 수 있도록 해야 함.
- 고유기능이 없음, 학교통합지원센터는 고충 해결부서 정도로 인식되고 있음.

##### 다) 교육활동 통합 지원설계 업무

- 교육활동 통합 지원설계 업무의 표준화를 위해서는 업무 수행 내용과 절차 등의 표준화가 요구됨.

##### (라) 단위학교의 인식·만족도 저해 요인

- 행정업무의 특성상 개인별로 업무분장이 세분되어 업무 담당자를 제외하고는 지원을 체감하기 힘들.
- 학생지원, 교육활동 영역에 대한 지원 부족
- 컨설팅 등 종합적인 지원을 체감하기에는 학교통합지원센터의 조직, 인력구성 미비

#### 나. 의견조사

##### 1) 교육전문직 대상 설문 조사

가) 조사설계 및 실시

학교통합지원센터 신설 후 새롭게 생긴 전문직 업무(교육활동 지원업무 및 교육활동 통합지원설계)에 대한 2020년 상반기 업무추진에 대한 평가 및 시범 운영을 하며 겪은 어려움, 제안하고자 하는 개선사항에 대한 의견을 수집하고자, 6개 시범 학교통합지원센터의 전문직(인턴 포함)을 대상으로 8월 24일(월)부터 31일(월)까지 8일간 온라인 설문 조사를 시행하였다. 질문은 크게 3가지 영역으로 (1) 학교통합지원센터가 2020년 상반기 어떻게 운영되었는지, (2) 학교통합지원센터의 교육 전문직의 업무, (3) 학교통합지원센터 전면 시행을 위한 제언으로 구성되었다.

〈표 V-5〉 교육전문직 대상 설문조사 문항 구성표

| 영역                             | 항목  | 요소  |
|--------------------------------|---|---|
| 학교통합지원센터<br>2020년 상반기<br>운영 현황 | 업무 진행의 어려움                                | - 업무의 모호함, 파악의 어려움<br>- 연수 부족 등으로 전문성을 발휘하지 못함<br>- 다른 업무들로 인하여 여력이 안 됨 |
|                                | 방과후학교                                     | - 운영 현황   |
|                                |   | - 방과후학교 강사 모집 지원(면접 전까지)<br>- 방과후학교 개인 강사 자료 DB 작성 및 관리                 |
|                                | 순회 강사                                     | - 순회 강사 선발 및 매칭   |
|                                | 돌봄교실                                      | - 초등돌봄교실 업무 진행  |
| 교육활동 통합지원                      | - 교육활동(교육과정, 교수학습, 학교 운영 등)에 대한 통합지원 및 설계 |   |
| 학교통합지원센터<br>의 교육 전문직<br>업무     | 신설업무                                      | - 신설업무의 학교에 도움 여부<br>- 보완/개선사항  |
|                                | 상반기에 진행한<br>업무                            | - 진행한 업무 종류<br>- 업무에 대한 만족도   |

| 영역                    | 항목                      | 요소   |
|-----------------------|-------------------------|--|
|                       | 상반기에 진행하지 못한 업무         | - 추진이 어려웠거나 못한 업무<br>- 이유  |
|                       | 교육활동 통합 지원설계 업무         | - 실효성을 갖는 방안   |
| 학교통합지원센터 전면 시행을 위한 제언 | 학교통합지원센터의 기능과 역할        | - 내년 전면 시행에 어려움 있음   |
|                       | 학교통합지원센터가 겪고 있는 어려움의 이유 | - 불완전한 조직체제<br>- 교육지원청별 학교통합지원센터 전체에 대한 도 교육청의 컨트롤타워 역할 미비<br>- 학교통합지원센터의 인력 부족<br>- 업무 담당자의 전문성 부족<br>- 모호한 교육활동 통합지원 설계 업무<br>- 학교통합지원센터만의 고유 업무 부재<br>- 체계적인 지원 매뉴얼 부재  |
|                       | 학교통합지원센터 개편 시 고려사항      | - 조직의 전면적 개편(인력 증원, 권한 확대 등)<br>- 교육지원청별 학교통합지원센터 전체에 대한 도 교육청의 컨트롤타워 역할 강화<br>- 학생지원 업무(학교폭력 담당 업무 등)를 포함한 학교통합지원센터의 조직 확대<br>- 업무담당자의 전문성 신장<br>- 교육활동 통합 지원 업무의 구체화<br>- 현재의 인력과 업무수행 수준에 맞춘 업무의 재구성(핵심적인 업무 중심의 업무 축소) |
|                       | 배움 중심의 교육과정 운영          | 학교통합지원센터에서 가장 중점을 두어야 할 기능/업무  |
|                       | 내실화                     | 학교통합지원센터의 모델에 대한 수정·보완 방안  |

나) 설문 결과 요약

(1) 학교통합지원센터 2020년 상반기 운영 현황

- 업무 진행이 어려웠음(90%)
- 어려움의 이유: 신설된 교육활동 통합지원 설계 업무의 모호성, 특성상 파악하는데 어려움이 있음(33.33%)
- 학교통합지원센터 고유업무 외 담당하고 있는 다른 업무들로 인하여(조직개편으로 인하여 기존에 하던 교육청/교육지원청 담당 업무를 가지고 학교통합지원센터로 발령), 교육활동 통합지원 및 설계 업무를 할 여력이 없음(33.3%)
- 방과후학교 강사모집 지원은 상반기에 진행되지 못함(74.5%)
- 앞으로도 방과후학교 지원업무에 어려움이 있을 것이라고 보임(62.5%)
- 초등돌봄교실 업무는 잘 운영되고 있음(37.5%)

(2) 학교통합지원센터의 교육전문직 업무

- 교육활동 지원 및 통합지원 업무는 실제 학교 현장에 도움이 되지 않으리라고 인식하고 있음(62.5%)
- 교육전문직들은 전반적으로 현재 업무에 만족하지 못하고 있음(53.0%)
- 방과후학교 업무추진은 인수인계 미흡 등으로 업무 파악에 어려움이 많았음.
- 맞춤형 통합지원은 시간 부족과 업무 파악의 어려움으로 거의 추진되지 못하였음.

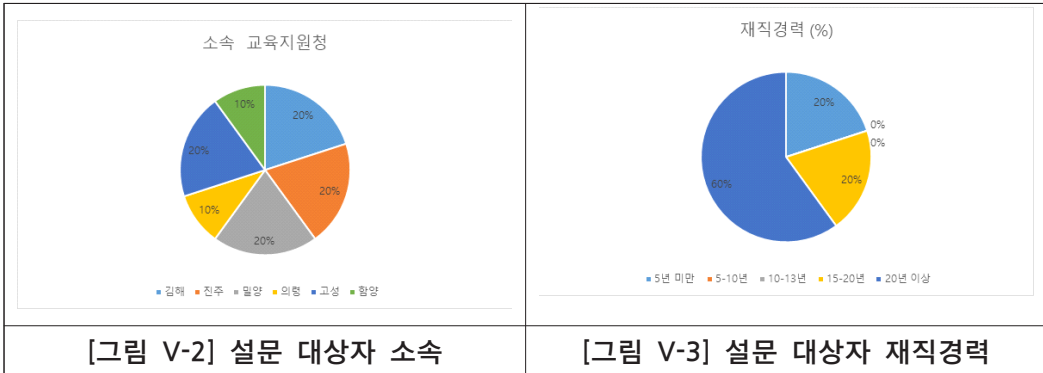
(3) 학교통합지원센터 전면 시행을 위한 제언

- 2021년 전면 시행은 현재 체제 그대로 전면 시행하기에는 어려움이 있음(75%)
- 어려움의 이유: 불완전한 조직체제(50%), 모호한 교육활동 통합지원 설계 업무(50%)
- 향후 개편에서 고려해야 할 사항: 조직의 전면적 개편(인력 증원, 권한 확대 등)(50.0%), 학교통합지원센터 전체에 대한 도교육청의 컨트롤타워 역할 강화(50.0%)

다) 문항별 설문 결과

(1) 조사 대상자 정보

- 소속 교육지원청: 교육지원청별로 1명 이상, 총 10명이 응답함. 6개 시범 지역의 연구조사 대상자들이 거의 균일한 응답률을 보임.
- 재직경력: 응답자의 재직경력은 저 경력과 15년 이상 고경력으로 양분화됨.



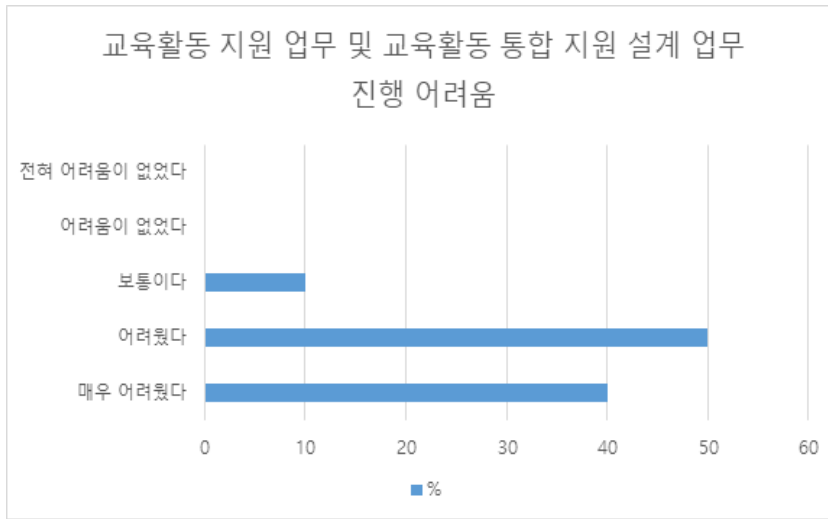
(2) 학교통합지원센터 2020년 상반기 운영현황

① 교육활동 지원업무 및 교육활동 통합 지원설계 업무 진행의 어려움  
 : 응답자의 90%가 어려웠다고 응답(어려웠다(50%), 매우 어려웠다(40%))

② 어려움의 이유

- 신설된 교육활동 통합지원 및 설계 업무의 특성상 업무가 모호하여 파악하는데 어려움(33.3%)
- 학교통합지원센터 고유업무 외 담당하고 있는 다른 업무들로(조직개편으로 인하여 가지고 온 교육청이나 교육지원청에서 담당하던 업무) 인하여 교육활동 통합지원 및 설계 업무를 할 여력 없음(33.3%)
- 교육활동 통합지원 및 설계 업무에 대한 연수 부족 등 전문성을 발휘하기 위한 준비 미흡(22.2%)
- 학교의 문의 등 해결해야 할 다른 업무들 때문에 교육활동 통합지원 및 설계 업무를 할 여력 없음(11.1%)

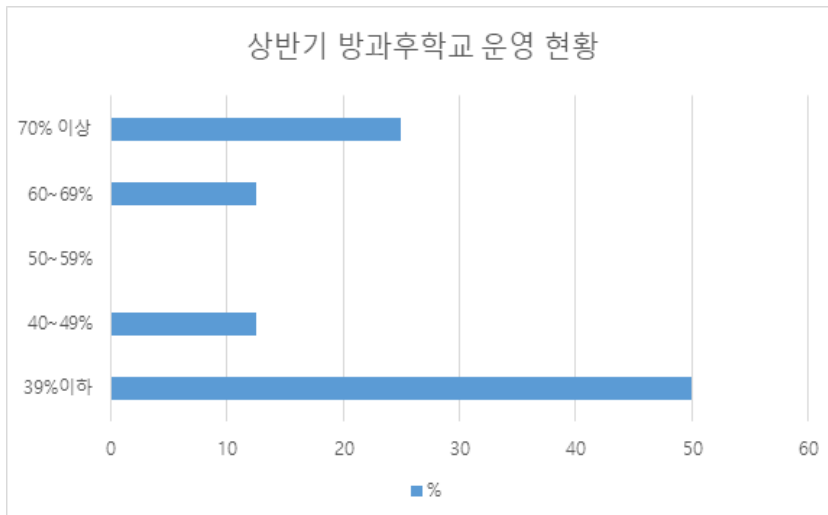




[그림 V-4] 교육활동 지원 및 통합지원 설계 업무 진행의 어려움

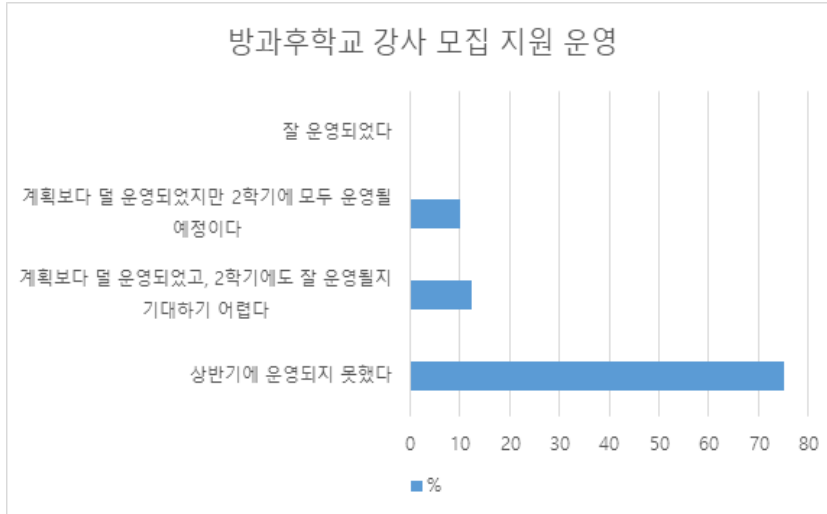
③ 2020년 상반기 방과후학교 업무 운영현황

: 실제 운영학교 수를 전체 학교 수로 나누어 계산한 결과 응답자의 50%가 39% 이하로 운영하였다고 응답한 데 반하여 25%는 70% 이상 운영하였다고 응답함



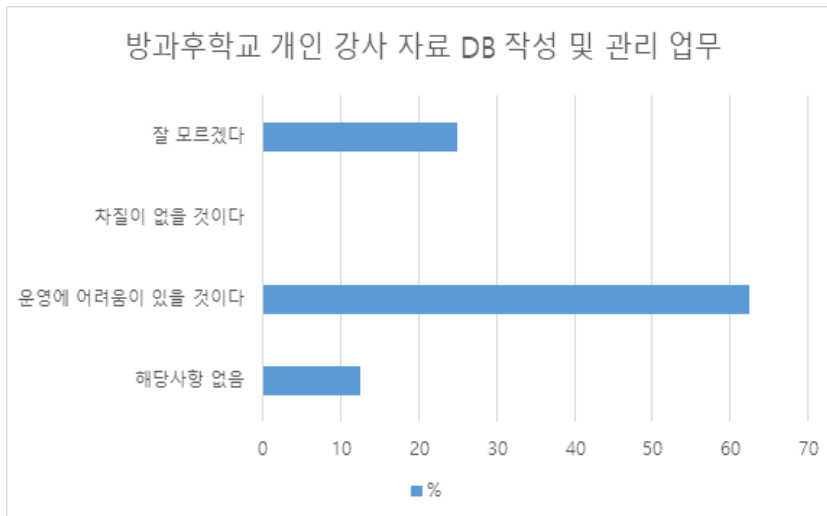
[그림 V-5] 상반기 방과후학교 운영현황

- ④ 방과후학교 강사모집 지원(면접 전까지) 업무 운영  
: 응답자의 75%가 상반기에 운영되지 못했다고 응답함.



[그림 V-6] 방과후학교 강사모집 지원 운영

- ⑤ 방과후학교 개인 강사 자료 DB 작성 및 관리 업무의 향후 운영  
: 응답자의 62.5%가 운영에 어려움이 있을 것으로 예측함.



[그림 V-7] 방과후학교 개인 강사 자료 DB 작성 및 관리 업무의 향후 운영

⑥ 2019년과 대비하여 코로나19라는 특수 상황으로 인한 업무 진행에의 차질과 어려움

A. 상황적 요인

- 코로나19가 안정세에 접어들어 방과후학교 프로그램을 정상 진행코자 하였으나, 재확산으로 인하여 다시 축소 운영으로, 뒤처리 및 뒷감당이 힘들었음
- 학교 내 방과후수업이 정상적으로 운영되고 있지 않아 DB 구축과 모집 관련 업무 진행에 학교 담당 교사와 방과후 강사와의 소통이 원활하지 않으므로 업무 진행에 차질이 예상됨.
- 코로나19로 인하여 방과후학교 프로그램이 개설이 연기되거나 취소됨으로 인하여 학교에서 업무를 맡고 계신 업무담당자들의 노고가 상당하였음.

B. 업무 요인

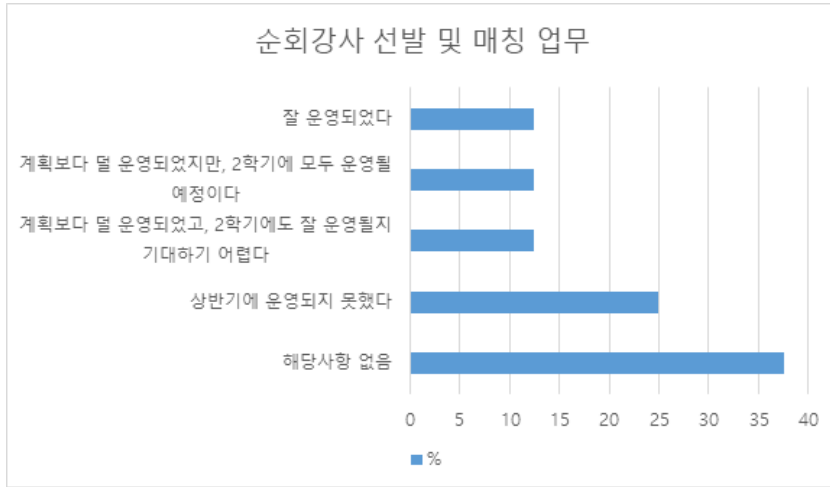
- 긴급돌봄으로 인한 지원업무로 인해 방과후학교는 제대로 진행이 되지 않았으며, 학교 업무경감이 이루어지지도 않아 학교 관리자, 교사, 방과후 강사, 돌봄전담사, 학부모 등 모든 교육 관계자가 민원인이 되었음.
- 민원을 처리하느라 본래 센터 업무를 고민하고 집중할 여유가 없었음. 센터 내 행정지원팀과 교육지원팀 시설지원팀 업무 경계가 너무 명확해서 학교 지원을 위한 센터 내 협의체 구성을 할 수 없는 분위기였으며, 무슨 일을 위해 이 센터가 필요한지 모호하였음.

C. 조직 구성

- 인력 부족
- 현실과 맞지 않는 시스템

⑦ 순회 강사 선발 및 매칭 업무 운영

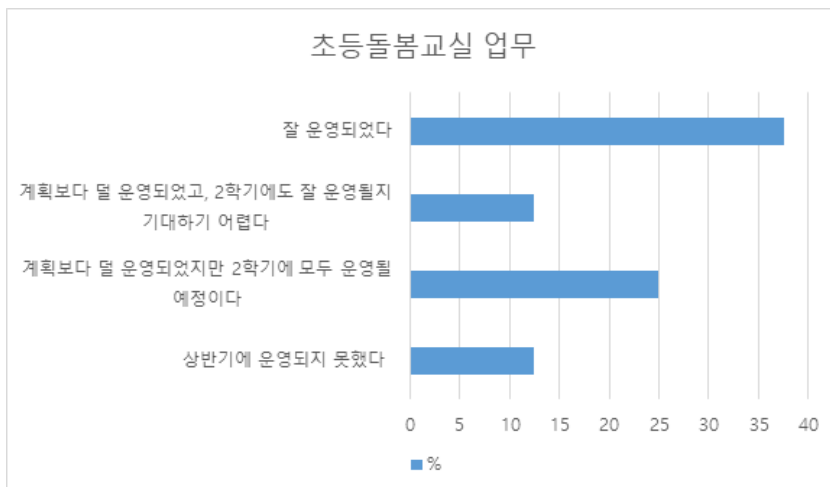
: 응답자의 37.5%는 해당 사항이 없었고, 37.5%는 부정적으로 응답하였음(반기에 운영되지 못했다(25.0%), 계획보다 덜 운영되었고, 2학기에도 잘 운영될지 기대하기 어렵다 (12.5%))



[그림 V-8] 순회 강사 선발 및 매칭 업무

⑧ 초등돌봄교실 업무

: 응답자의 62.5%가 긍정적으로 응답함(잘 운영되었다(37.5%), 계획보다 덜 운영되었지만 2학기에 모두 운영될 예정이다 (25.0%)). 또한, 기타 의견으로 코로나19로 인하여 긴급돌봄에 지원하는 학생들이 많아 계획보다 더 많은 학생이 돌봄교실에 지원하여 돌봄교실을 담당하는 교원들의 업무가 가중, 코로나19로 인한 긴급돌봄에 대한 지침이 수시로 바뀌므로 인하여 지침을 제대로 숙지하여 전달하는 데 어려움이 있었음.



[그림 V-9] 초등돌봄교실 업무

⑨ 학교의 교육활동에 대한 통합지원 및 설계 업무

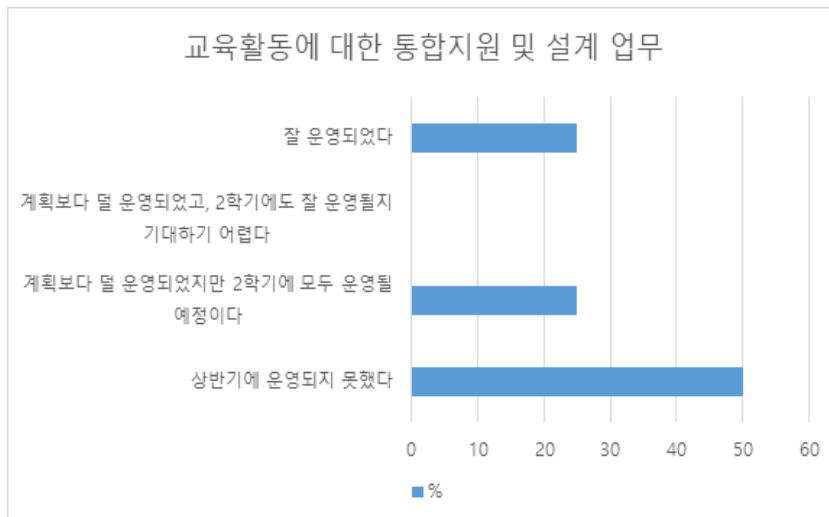
**<교육활동>**

**교육과정:** 교육과정 편성 및 운영, 자유학기제, 학사 운영 등

**교수활동:** 협력과 참여 중심 수업, 교원학습공동체, 학습 부진 학생 지도, 교과교실제 운용 등

**학교 운영:** 학교문화 개선, 학교 자체평가, 학교 운영(혁신학교, 운영학교 등), 방과후학교 등

: 응답자의 50%가 상반기에 운영되지 못했다고 응답했지만 25%는 잘 운영되었다, 25%는 계획보다 덜 운영되었지만 2학기에 모두 운영될 예정이라고 응답함.

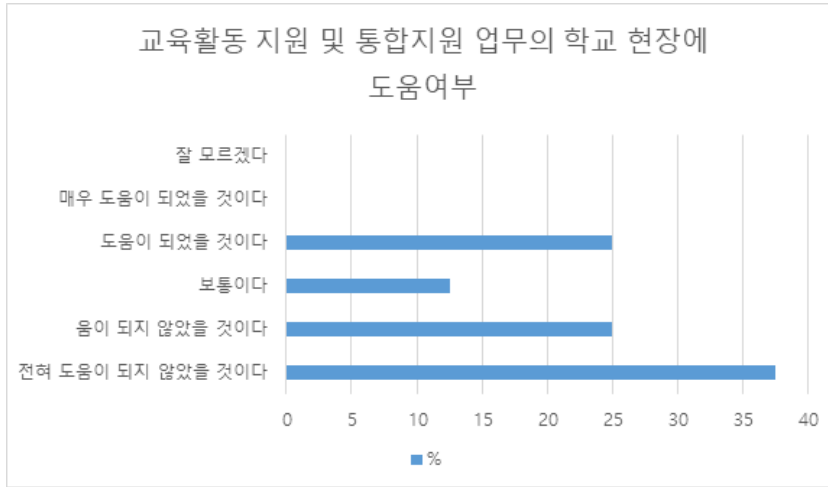


[그림 V-10] 교육활동에 대한 통합지원 및 설계 업무

(3) 학교통합지원센터의 교육 전문직 업무

① 신설된 교육활동 지원 및 통합지원 업무가 실제 학교 현장에 도움 여부

: 응답자의 62.5%가 도움이 되지 않는다고, 부정적으로 응답함(전혀 도움이 되지 않았을 것이다(37.5%), 도움이 되지 않았을 것이다(25.0%))



[그림 V-11] 교육활동 지원 및 통합지원 업무의 학교 현장에 도움 여부

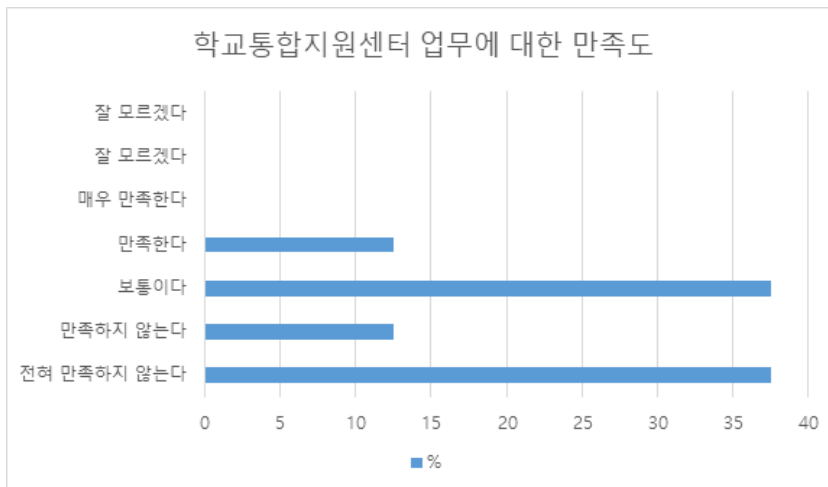
② 도움이 된 활동

학교 시설지원 업무

교육 지원활동(방과후, 돌봄)

③ 담당 업무 만족도

: 응답자의 과반수 이상이 부정적으로 응답함(전혀 만족하지 않는다(37.5%), 만족하지 않는다(12.5%))



[그림 V-12] 학교통합지원센터 업무에 대한 만족도

④ 응답자의 담당 업무

- 업무 1: 방과후학교 업무 (4)
- 업무 2: 통합지원 방법설계 (2), 학교 운영지원, 초등돌봄교실 업무
- 업무 3: 초등돌봄교실 업무 추진, 수학여행 지원, 돌봄 총괄
- 업무 4: 교육복지우선지원사업
- 업무 5: 교과서 업무
- 업무 6: 시설관리업무 총괄

⑤ 상반기 추진에서 힘들었던 업무와 이유

- 방과후학교 업무 추진: 인수인계가 미흡했고 업무 파악하는 데 애로사항이 많았음
- 돌봄교실 업무 지원: 민원 과다. 예산 복잡. 도 교육청의 모호한 공문 시달
- 초등돌봄교실 업무 추진
- 학교시설유지관리

⑥ 계획하였지만 추진하지 못한 업무와 그 이유

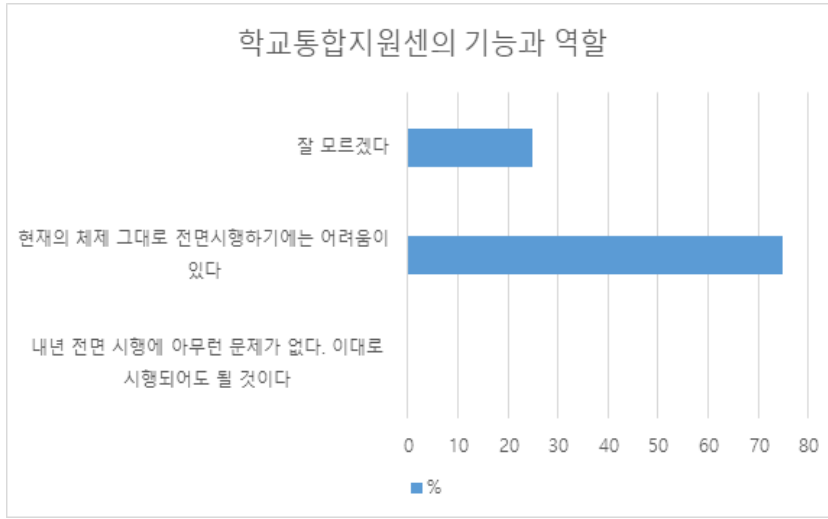
- 맞춤형 통합지원, 시간 부족 및 업무 파악 어려움
- 학교 현장 지원을 위한 협의체 구성. 코로나로 인한 긴급상황
- 통합지원 방법 설계 및 맞춤형 통합지원
- 돌봄 방과후

⑦ 학교통합지원센터가 실효성을 갖기 위한 교육활동 통합지원설계 업무 정의와 절차

- 업무경감에 초점을 맞추어 명확한 업무분장이 무엇보다 필요함.
- 체계를 명확히 갖춰나가야 함.
- 교육활동 지원은 교사의 업무경감으로 수업에 집중할 수 있도록 하는 것이 목표가 되어야 함.
- 센터 내 현재 업무들은 사실상 학교 행정실과 관리자를 지원하는 업무로 구성되어 있음. 교육활동 지원을 상위의 목표로 두고 모든 조직 구성과 업무 구성을 새롭게 재구성해야 함.
- 교육활동 통합 지원설계는 학교통합지원센터가 맡아야 할 업무라기보다는 교육지원청 전체가 맡아야 할 업무로 판단이 됨.

⑧ 2021년 전면 시행 관련 현재 학교통합지원센터의 기능과 역할

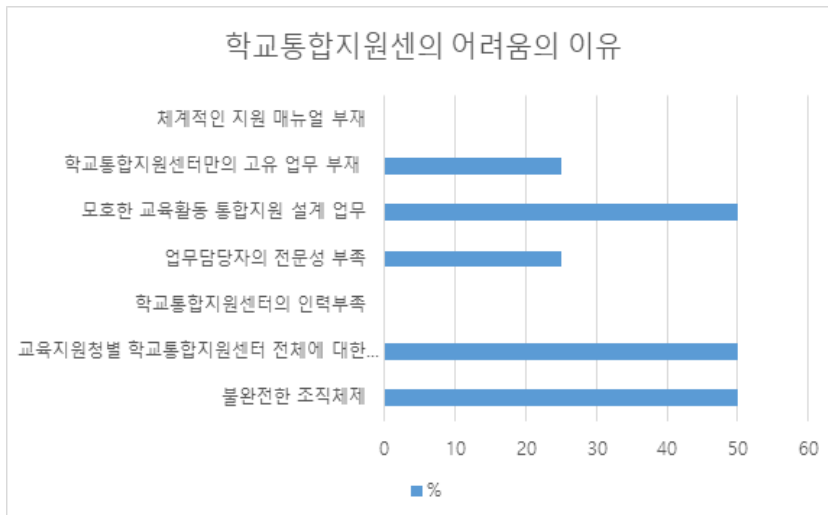
: 응답자의 75%가 현재의 체제 그대로 전면시행하기에는 어려움이 있다고 응답함.



[그림 V-13] 학교통합지원센터의 기능과 역할

⑨ 현재 학교통합지원센터가 겪고 어려움(복수 응답)

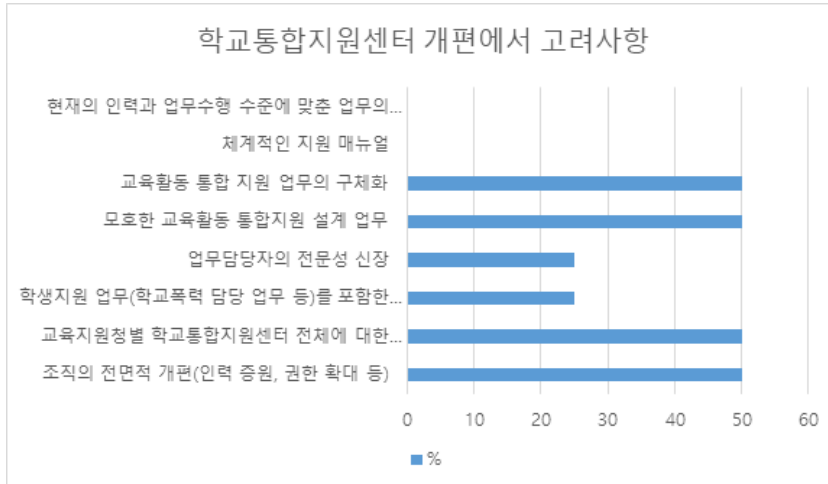
: 응답자의 50%가 각각 불완전한 조직체제와 모호한 교육활동 통합지원 설계 업무로 응답하였고, 25%가 각각 업무담당자의 전문성 부족과 학교통합지원센터의 고유업무 부재를 지적하였음.



[그림 V-14] 학교통합지원센터의 어려운 이유



- ⑩ 학교통합지원센터 전면 시행을 위한 개편에서 고려해야 할 사항(복수 응답)  
 : 응답자의 50%가 각각 조직의 전면적 개편(인력 증원, 권한 확대 등), 교육지원청별 학교통합지원센터 전체에 대한 도 교육청의 컨트롤타워 역할 강화, 교육활동 통합 지원업무의 구체화가 필요하다고 응답하였음.



[그림 V-15] 학교통합지원센터 개편에서 고려사항

- ⑪ 향후 학교의 교원업무 경감 및 배움 중심의 교육과정 운영을 위한 학교통합지원 센터의 중점사항
- 방과후학교 관련 업무
  - 방과후학교 순회 강사뿐만 아니라 고등학교 고교학점제 시행을 위한 순회 교사 채용 및 관리 지원
  - 교육활동 지원: 수업 지원, 생활지도 지원
  - 예산업무 지원
- ⑫ 학교통합지원센터의 내실화를 위한 방안
- 전화 한 통화로 문제점이 다 해결된다는 인식을 주고 싶음. 학교를 말 그대로 지원하는 역할
  - 학교통합지원센터라는 센터를 만든다고 해서 교원업무 경감을 할 수 있는 것이 아니라 교육지원청 전체가 학교통합지원센터로서 역할을 해야 함. 그러기 위해서는 학교통합지원센터 운영에 대한 개념부터 바꿀 필요가 있음.
  - 교육지원과 행정지원의 융합에 따른 전문성 신장

2) 학교(통합) 지원 센터[담당] 담당자 대상 설문 조사

2020년 9월 경남교육청 정책기획관 조직성과 담당 팀에서는 경상남도 18개 전체 교육지원청 학교(통합)지원센터 담당자를 대상으로 학교통합지원센터 설치와 운영 개선에 관한 의견조사를 시행하였다. 설문은 5가지 서술형 질문으로 구성되었고, 이 중 4가지는 18개 교육지원청을 대상으로 하였고, 1가지 선택 문항은 학교통합지원센터를 시범 운영 중인 6개 교육지원청만 작성하도록 하였다(〈표 V-6〉).

〈표 V-6〉 학교통합지원센터 설치 및 운영 개선을 위한 설문 조사 문항

|   | 구분 | 설문 내용   |
|---|----|---|
| 1 | 공통 | 학교 현장 지원 강화를 위하여 전 교육지원청에 학교통합지원센터를 설치 할 경우, 교육지원청 업무 중 학교통합지원센터(담당)로 이관을 고려해야 할 업무는? |
| 2 | 공통 | 현재 교육지원청에서 운영하는 각종 센터 중 학교통합지원센터(담당)로 이관하여 통합 운영하면 시너지 효과가 클 것으로 기대되는 센터는?            |
| 3 | 공통 | 각급 학교에서 수행하고 있는 업무 중 교육지원청에서 직접 업무를 추진하거나 지원하는 것이 효율적이라고 판단되는 업무는 무엇인가?               |
| 4 | 공통 | 학교통합지원센터(담당) 설치 시 먼저 고려해야 할 사항은 무엇인가?   |
| 5 | 선택 | 현행 학교통합지원센터(담당)의 개선사항 및 요구사항이 있다면?  |

5개 질문에 대한 18개 지역의 학교(통합)지원센터(담당)자의 응답을 정리하면 다음과 같다.

가) 교육지원청 업무 중 학교통합지원센터(담당)로 이관을 고려해야 할 업무

- 대규모의 교육지원청(창원, 진주, 김해, 양산 등)의 경우 학교통합지원센터 설치 운영은 업무의 효율성이 낮음. 시설 관련, 인력풀 등 일반적인 업무 지원은 가능하나, 교육과정 운영에 따른 행정 통합은 업무의 효율성이 낮음
- 12개의 학교지원센터(담당)가 6개 시범 학교통합지원센터(담당)의 응답 중 가장 많이 나온 응답은 계약제 교원인사 업무와 방과후학교, 돌봄 업무였음.
- 현재 학교 업무담당자 및 계약제 교원이 교육청의 분산된 업무분장으로 인해 관련

업무 문의 창구 혼선, 부서별 응대 내용의 상이함 등의 불만 사항이 있으므로 계약제 교원 채용(임면 관리나 인건비 지원 포함) 업무 및 기간제 교원 호봉 참고자료 지원 등 계약제 교원 관련 인사 업무 창구의 일원화 필요

- 방과후학교와 돌봄교실은 정규 교육과정 내 실시하는 교육활동이 아니라 학교 지원업무와 밀접한 관련이 있는 업무임. 현행 시범교육지원청에서 하는 업무 중 학교에서의 단순반복적인 업무는 학교통합지원센터가 추진 및 처리함으로써 학교 업무경감
- 이외에 학교 지원 강화를 위한 초중등학교 교과서 수급, 학습준비물, 학생 복지 업무 이관에 대한 의견이 있었음.
- 또한, 현재의 학교통합지원센터와 다른 모델로 학습 종합클리닉센터, 행복 교육지원센터, 다문화 학생 관리지원, 학교폭력 예방 및 근절 관련 업무 통합에 대한 의견이 있었음.
- 행정지원에 있어서는 각종 상장이나 표창 배부 업무, 방역물품 학교 배송업무 등이 있었음.

나) 각종 센터 중 학교통합지원센터(담당)로 이관하여 통합 운영하면 시너지 효과가 클 것으로 기대되는 센터

- 방과후학교지원센터

: 강사 서류 DB 작성·관리 및 외부 강사 채용 지원뿐 아니라 채용 관련 각종 조회 및 서류관리를 학교통합지원센터 인력을 활용하면 업무 시너지 효과가 클 것으로 기대됨.

- 학생 학부모지원센터

: 학교통합지원센터의 설치 운영의 취지를 본다면 학교의 기피 업무인 방과후, 돌봄 등의 총괄적 업무 지원 등이 포함되지만 지역청마다 맡은 부서가 다. 학생 학부모 지원(과) 담당이 없는 지역청의 경우 학생, 학부모지원 업무 소관부서가 전 교육지원청이 일원화되어 있지 않음에 따라 업무상 협의 및 문의 등이 어려움

- Wee센터와 특수교육지원센터 외의 기타 센터: 지역교육지원청 내 센터 중 전담 인력이 배치되었지만, 전담 인력이 적거나 없어 센터로서 기능이 약하거나 학교의 기대에 미치지 못하여 유명무실하므로 학교통합지원센터로 통합하여 그 역할을 강화할 필요가 있음.

- 학습 종합클리닉센터

: 초중학교의 기초학력 미도달 학생을 대상으로 지원청에서 외부 강사를 채용하여 학교를 직접 방문 지원하고 있으나, 다른 업무를 겸임한 담당 장학사 외에 전담 인력이 없어 학습 코칭 강사 관리 등 업무 추진에 애로가 많음. 이와 유사하게 외부 강사를 대상으로 하는 방과후학교지원센터와 통합 운영하면 학교 지원기능이 강화되고 효율적인 업무처리가 가능함.

- 그 외: 영재교육원, 발명교육센터, 진로 지원 센터

다) 각급 학교에서 수행하고 있는 업무 중 교육지원청에서 직접 업무를 추진하거나 지원하는 것이 효율적이라고 판단되는 업무

(1) 인력 관련

- (기간제) 교사 호봉 확정: 호봉 확정 때 각 상황이 너무 많아 전문적으로 호봉을 담당하는 주무관 필요. 1년마다 업무가 바뀌는 장학사가 하기는 무리가 있음.

- 시간제 강사 인력풀 구축 확대: 교사의 병가, 연가, 공가 등 부득이한 경우 학생 지도의 공백 발생 최소화

- 계약제 교원업무, 방과후 강사, 돌봄 업무): 학교에서 채용하는 계약제 교원 채용 공고, 채용 과정, 급여지급, 보험료 지급 등을 교육지원청에서 추진하여 학교 업무 경감

- 유치원 방과후 강사 채용지원: 학부모가 유치원 방과후 과정 중 외부 강사가 시행하는 특성화 수업을 선호하는 경향이 있어 모든 공립유치원이 특성화 수업을 시행하고 있음. 이와 관련한 계약과 서류 조회 등 교사들에게 업무부담이 과중함. 현재 지원되고 있는 방과후학교 외부 강사 채용관리 지원업무에 유치원도 포함하여 확대 지원이 요구됨.

- 돌봄전담사의 채용 및 관리: 돌봄전담사의 채용 및 관리, 인력풀 구축, 인건비 지급 등 교사의 업무경감 지원

- 교육공무직 관리(인사, 급여, 복무, 단체협약 이행 여부, 복지, 퇴직금 관리)

: 교육공무직 노무 관리가 복잡하여 행정실장 결재 시 오류발생 확인 어려움. 복지, 복무, 처우, 퇴직금 관리 등에 대해 교육공무직원과 단위학교 간에 분쟁의 소지가 많음.

- 지방공무원 결원 대체인력 채용: 지방공무원 정기인사로 결원학교 발생 시, 학교에서 직접 공고하고 채용하여 업무부담이 가중되고 있음.

- 다문화 학생 관리 지원: 다문화에 대한 체계적 관리가 필요하며, 통합지원센터에서 한 명의 인력이 다문화 학생의 적응과 학습관리

(2) 운영지원

- 정보화기기 공동구매 및 불용정보화기기 공동 매각(폐기):교육지원청에서 일괄 추진함에 따라 학교 업무부담 경감 및 예산 절감
- 각종 행사 대행(학교 축제, 교내 체육대회, 학교 내 야영): 전문성을 요구하는 행사는 전문가에게 위탁하는 것이 훨씬 효율적이며, 교사 업무경감에도 크게 이바지할 것임.

(3) 교육 업무

- 성교육, 장애인식 교육, 심폐소생술교육 등 직장 의무교육 시행: 성교육, 장애인식 교육, 심폐소생술교육 등 모든 학교에서 같이 실시하는 직장의무교육을 학교통합지원센터에서 강사를 채용 또는 전문 기관과 연계하여 학교에 지원함으로써 담당 교사의 행정업무 경감
- 중학교 정보 교과 교사 순회 업무: 학교에 정보 교과 교사를 배치할 경우 소속 학교 직원으로서 교과 업무 이외에 소속 학교의 업무를 맡아야 하기 때문에 수업에 다소 소홀해지기 쉬움. 그러나 지원청 센터에 배치할 경우 순회 수업만 할 수 있어서 효율적임.

(4) 시설 및 환경 업무

- 학교 시설유지·보수 지원[수목관리(전정), 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장 소독 업무: 학교 시설관리 지방공무원 퇴직 후 결원으로 대체를 채용하고 있는 학교가 많으므로, 시설유지·보수 지원 정형화 업무 중 수목관리(전정), 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장 소독 업무는 1인 시설관리 대체 직원이 하기에는 업무 강도가 높음
- 학교운동장 잡초 제거: 대부분의 학교에서 학생 수 감소와 실내체육관 수업 등으로 운동장 사용 빈도가 극도로 낮고, 제초제 사용 금지 및 인원 부족(시설주무관 1인)으로 운동장 내 잡초 제거에 많은 어려움을 호소하고 있음.

라) 학교통합지원센터(담당) 설치 시 우선적으로 고려해야 할 사항

(1) 조직

- 학교통합지원센터 교육국 소속으로 조직 이동
- 교육과정 부분과 행정업무 지원 부분의 이원화된 업무 지원으로 과단위 승격으로 센터를 확대(이 경우 인원 충원 및 재업무분장)

(2) 학교통합지원센터 운영의 필요성, 당위성 제고

- 기존 있던 학교지원센터 역할의 확대 필요성에 대한 이해 부족
- ‘통합’과 ‘융합’의 의미 구분이 명확해야 함.
- 교육활동지원의 범위를 분명히 해 줘야 업무경감 및 효율성 기대 가능
- 학교 업무경감에 실제적으로 도움이 되는 것인지 고민 필요
- 교육지원청의 각 담당별 업무 중 많은 부분이 학교를 지원하는 업무이므로, 학교통합지원센터의 학교지원 업무와 중복되거나, 경계가 모호한 업무는 갈등을 빚을 수 있으므로 업무분장 명확화(학교통합지원센터 사무 재정립)

(3) 도교육청 전담부서(컨트롤 타워 역할) 설치

- 조직성과관리담당(정책기획관)의 일부 분장 업무가 아닌 학교통합지원센터의 설치 목적에 부합하는 밀착형 학교현장 지원을 위해서는 전담부서 신설 및 주요 지원업무 성격에 적합한 인적 구성 필요
- 학교통합지원센터의 지속적이고 효율적인 업무 수행을 위해 세부 업무 관련 해당 부서와 업무 협의·조정을 주도할 수 있는 위치(권한) 부여

(4) 전담인력충원 및 업무의 정선화 필수

- 인력충원은 되지 않고 학교현장의 업무가 교육지원청으로 점차 이관되고 있는 실정이며 관련 업무 담당자 기피 현상이 초래 예정
- 교육공무직원 인사기록관리업무 이관, 기간제교사 호봉획정 업무지원 등 지속적으로 업무가 늘어나고 있고 앞으로도 계속 늘어날 것으로 예측됨
- 기존에 실시하고 있던 행정실 업무 지원이 소홀해지지 않도록 균형을 유지할 필요 있음.
- 학교지원 업무의 전문성 향상과 업무담당자의 업무교류 확대를 위하여 학교지원센터(담당)의 업무를 표준화 필요

(5) 효율적 업무지원을 위한 인원 (재)배치

- 다양한 종류의 사업이 통합 될 경우 전문성을 가진 담당자 배치가 우선적으로 선행되어야 하며 사업담당별 인원이 충분히 확보되어야 함.

- 업무에 맞는 인력배치(증원): 통합지원센터 업무 종류와 양이 증가하는 것에 맞게 인력을 증원하고 적재적소에 배치하는 것이 시급하다고 보여짐. 인력 증원 없이 학교통합지원센터의 설치에 따라 장학사 또는 팀장의 겸임이 되거나 일반직 1~2 명이 배치된다면 업무에 맞게 적극적이고 효율적인 지원센터로서의 업무 추진이 어려울 것임.

(6) 지원분야 전문성 확보

- 교육활동 지원 업무의 효율성을 높이기 위한 교육전문직 배치 필요
- 교육전문직 및 일반 행정직 공무원 인력 지원이 필요함: 현재의 학교통합지원담당 조직 체계는 기존의 행정지원과에 있던 학교지원담당과 교육지원과의 방과후학교 업무 담당자의 물리적 통합만 이루어진 상태이므로 추후 학교 행정업무 경감 및 교육과정 중심의 학교 운영 지원을 위해 교육전문직 배치 및 행정지원인력 추가 배치가 반드시 필요한 실정임.

(7) 방과후학교 강사 DB 관리 및 지원

- 방과후강사 DB 관리 및 원활한 지원을 위하여 전문 인력을 배치해야함.
- 방과후학교 강사 DB 관리 시 자료 수집의 명백한 기준이 필요함. 학교에서 제출한 자료들이 어디까지 유효한지 명백한 기준이 없어 판단하기 어려움
- 양이 방대한 방과후학교 강사 DB를 엑셀로 관리한다는 것은 무리로 보임. 학교통합지원센터 설치 전 나이스 같은 관리시스템 구축이 최우선적으로 이루어져야 추후 자료 관리가 가능할 것으로 예상함.
- 2021년 전면 시행되는 방과후학교 외부강사 인력풀 시스템 시급

(8) 계약제교원 호봉획정 참고자료 지원

- 호봉획정 참고자료의 경우 업무담당자의 전문성 부족으로 인하여 시간 소요가 많이 되고 사례가 굉장히 다양하므로 학교 지원 시 한계가 있음. 업무담당자의 전문성 증진을 위한 정기적인 연수 기회 제공 및 본청 호봉 획정 업무담당자에게 스스로 문의 할 수 있도록 업무 협조 요청
- 학교통합지원센터는 호봉 획정 '지원'의 업무 성격으로 호봉 획정의 최종 책임자는 학교장이라는 사실을 학교에서 명백히 인지하도록 안내 필요. 학교 현장에서는 호봉 획정 관련 연수가 없는 상태에서 주먹 구구식 업무를 강요한다고 불만이 많음. 학교 책임자(교장 및 교감) 연수 시 호봉 획정 관련 내용을 명확하게 교육 필요(추후 잘못 될 경우 인력풀 책임으로 미루려는 경향이 있음)



(9) 학교통합지원센터를 근무 선호부서로 전환을하기 위한 인센티브 등 필요

- 현재 교육지원청 내 부서이지만 소속기관처럼 인식하는 청 내·외 교직원의 인식 개선 및 경력자 또는 승진 예정자(3년 이내)를 배치하여 인센티브(승진 가점 등) 부여 및 전보 제한 등으로 전문성과 행정력 제고 방안 필요

마) 6개 시범 운영 학교통합지원센터의 개선사항 및 요구사항

(1) 어려움

- 사업 전 각 지원청의 실태분석 및 요구사항 등 사전 준비 부족
- 지원청마다 업무의 양이나 환경이 너무나 다른 상태에서 필요나 요구사항 수렴 없이 업무추진을 강행함에 따른 부작용들이 많이 발생함
- 지역청마다 고유의 업무분장이 있음에도 센터장(장학사)의 업무를 확실하게 지정을 해주지 않아 기존 업무에 통합지원센터 업무가 더해진 상황을 초래하여 업무 부담이 엄청남. 따라서 담당 교육전문직이 통합지원센터 고유 업무만 맡을 수 있도록 인력 충원 및 정비 요청
- 학교지원의 범위가 확대함.
- 교육전문직의 업무 부담 증가

(2) 조직

- 교원 업무 경감 관련하여 교육전문직 확보와 교육활동지원의 영역 확대 필요
- ‘과’로 확대 설치 필요: 학교교육지원센터의 위상을 강화하고 책무성을 부여하기 위해 전 교육지원청에 ‘담당’이 아닌 ‘과’로 학교교육지원센터를 설치할 필요가 있음.
- 지역청의 현재 조직과 구성원들의 인식에 기반하여 교육지원청의 체계에 맞추어 업무분야별 과(담당)의 이원화가 필요함: 교육활동 지원  
: 교육국 소관 센터(담당)/ 행정활동 지원, 학교시설지원: 행정국 소관 센터(담당)

(3) 인력

- 조직 구성에 따른 합리적 인력 배치
- 담당 교육전문직 증원
- 학교통합지원센터 교육활동지원 담당의 초·중·고·특수교실 및 방과후학교 업무는 방과후에 이루어지는 또 하나의 교육과정이기 때문에 교육전문직 배치가 꼭 필요함.



#### (4) 업무

- 통합 업무 지원 사무의 광범위한 영역 조정
- 경남교육 정책방향의 영역별 사업 통합
- 정형화(7가지 업무) 업무의 지원: 7가지 업무로 정형화되어 학교 현장에서 예상치 않은 상황 발생시 학교통합지원센터에서의 지원 여부 판단이 곤란할 때가 많음.
- 호봉획정 지원 삭제: 호봉획정 업무는 전문성 및 업무의 연속성이 필요한 부분이 고, 민감성이 부여된 업무에 비해 행정직의 잦은 인사 등으로 책임감이 결여됨에 업무 삭제 및 개선이 요구됨.
- 학부모 교육 관련 지원 삭제: 지원을 요청하는 부분이 모호한 경우가 많으며, 교육을 위한 강사풀 지원 등의 업무는 이미 도교육청 학부모지원센터에서 업무를 담당하고 있음.

#### (5) 지원방안

- 현행 학교통합지원센터(담당) 시범운영 지역 협의체 구성
- 시설업무 지원의 다양화 및 전문교육 강화

### 4. 산출평가

산출평가는 달성한 성취를 측정, 해석, 판단하는 것이다. 하지만, 본 연구의 연구 기간상 학교통합지원센터 시범 운영의 성과 측정이 불가능하였다. 또한, 코로나19 사태로 인하여 학교통합지원센터 업무의 상당수가 상반기에는 진행되지 못하고, 하반기에 모두 진행을 해야 하는 상황이었다. 거기에 더해, 2021년 학교통합지원센터의 전면 실행을 앞두고, 조직개편을 준비 중이다. 이에 산출평가에서는 학교통합지원센터 기능과 운영에 대하여 초점집단토론(학교와 학교지원센터 담당자를 패널로 함)을 통해, 학교와 학교지원센터 담당자를 패널로 하여, 향후 운영 방안에 대한 논의를 진행하였다.

#### 1) 초점집단토론(Focus Group Discussion) 과정

##### 가) 연구 설계 및 자료 수집

포커스 그룹 연구는 그룹 인터뷰 또는 토의 방식으로, 연구자의 시간과 비용을 줄

이면서 자료를 수집할 수 있다. 포커스 그룹 연구는 비교적 최근에 개발된 그룹 연구방법으로 아주 질적인 자료로부터 약간은 계량화한 양적 자료까지 수집할 수 있는 유연한 기법이다. 포커스 그룹 연구 중 초점집단토론(Focus Group Discussion)은 토론집단을 성별, 연령별 또는 기타 살펴보려고 하는 주요 특성 변수를 인위적으로 조합하여 연구자가 분석하려는 토의 주제를 제공하고 집단 토론 속에서 상호작용을 관찰, 기록하여 토론 내용을 분석하는 것이다. 이는 면접자와 구술자의 답변보다 토의 주제를 두고 집단 안에서 일어나는 상호작용을 통해 도출된 내용이 주요 자료가 된다. 그리고 보통 연구자는 토론을 진행하는 중재자 역할을 한다.

본 연구에서는 올해 시범운영하게 된 학교통합지원센터의 운영 현황과 향후 개선방안을 알아보고자 교육 현장의 전문가 집단을 대상으로 총 4회에 걸쳐 초점집단토론을 실시하였다. 연구 참여자는 본 연구를 수행하기 위해 토론의 목적을 충분히 이해하고 적극적으로 참여와 발언을 할 수 있다고 판단되는 대상을 세평적 사례 선택방법(reputational case selection)에 의해서 선정하였다. 세평적 사례 선택방법은 연구 참여자의 선택을 대중적 평판이나 전문가의 조언에 따라 선택하는 방법이다(Stephen, L.S., & Margaret, D.L., 1999).

연구진은 추천받은 전문가들을 초등 교사, 초등/중등 관리자, 교육전문직, 교육행정직을 총 4개의 그룹으로 나누어 한 그룹에 4-6인으로 구성하였다. 그 구성원 및 운영자 명단은 <표 V-7>과 같다. 연구자는 FGD에서 사회자와 기록자의 역할을 하며 토의 내용을 녹음하였다.

<표 V-7> 학교통합지원센터 운영 방안 관련 FGD 참여 전문가 현황

| 일시 및 장소           | 패널 | 유형 | 소속      | (교직)근무경력 / 담당 업무          |
|-------------------|----|----|---------|---------------------------|
| 8월 20일<br>교육연구정보원 | A  | 교사 | 00 초등학교 | 17년 / 교무부장                |
|                   | B  | 교사 | 00 초등학교 | 14년 / 작은학교 근무             |
|                   | C  | 교사 | 00 초등학교 | 5년 / 인성부장                 |
| 8월 25일<br>교육연구정보원 | D  | 교사 | 00 초등학교 | 15년 / 교무부장,<br>행복학교 업무전담팀 |
|                   | E  | 교사 | 00 초등학교 | 8년 / 연구부장,<br>행복학교 업무전담팀  |
|                   | F  | 교사 | 00 초등학교 | 10년 / 정보 부장               |
|                   | G  | 교사 | 00 초등학교 | 8년 / 작은학교<br>복식학급 담당      |
|                   | H  | 교사 | 00 초등학교 | 5년                        |

| 일시 및 장소           | 패널 | 유형    | 소속       | (교직)근무경력 / 담당 업무      |
|-------------------|----|-------|----------|-----------------------|
| 9월 8일<br>교육연구정보원  | I  | 교장    | 00 초등학교  | 27년 / 학교 업무<br>적정화 연구 |
|                   | J  | 교감    | 00 초등학교  | 25년 / 학교 업무<br>적정화 연구 |
|                   | K  | 교감    | 00 초등학교  | 26년                   |
|                   | L  | 교장    | 00 중학교   | 28년                   |
|                   | M  | 교장    | 00 고등학교  | 30년                   |
|                   | N  | 장학사   | 00 교육지원청 | 19년 / 초등교육과           |
| 9월 24일<br>교육연구정보원 | O  | 교육행정직 | 00 교육지원청 | 26년 / 학교지원지원센터        |
|                   | P  | 교육행정직 | 00 교육지원청 | 28년 / 학교통합지원 업무<br>담당 |
|                   | Q  | 교육행정직 | 00 교육지원청 | 24년 / 학교지원센터          |
|                   | R  | 교육행정직 | 00 초등학교  | 20년 / 행정실장            |
|                   | S  | 교육행정직 | 00 교육지원청 | 13년 / 7급 주무관          |
|                   | T  | 교육행정직 | 00 교육지원청 | 12년 / 7급 주무관          |

질문은 교사용 11개, 교육행정직용 8개 문항 정도로 준비하였는데, 초점집단토론을 하기 전 연구자는 교사 2명과 교육행정직 2명을 대상으로 사전 인터뷰를 실시하여 준비한 질문 중 일부를 삭제하거나 하나로 합치는 작업을 하였다, 이후 서면으로 미리 참여자에게 제공하여 각각의 질문에 대해 미리 생각하고 적을 수 있는 시간을 주었다. FGD 진행 시간은 기본적으로 2시간으로 하였다. 질문은 8개~11개를 준비하였으나 토론의 흐름에 따라 시간 배분이나 질문의 순서를 변경하기도 하였다.

기존 선행연구와 사전 인터뷰를 통해 자료들이 모집되면 그룹별로 구성된 분석매트릭스에 따라 질문을 구분하여 정리하였다. 사전 인터뷰를 통해 최종 선택된 질문은 교사용의 경우 3가지 영역의 총 8개의 질문 문항이며, 교육행정직은 2가지 영역의 총 5개의 질문 문항이다. 2가지 영역은 교사용과 교육행정직용이 동일하고, 교사용의 경우 <교원업무 경감을 위한 방안> 영역을 추가하였다. 질문구성을 구체적으로 살펴보면, 첫 번째 영역인 <학교 업무 적정화> 영역에서는 업무의 적절성, 학교 업무 적정화의 실효성, 학교 업무 적정화를 위해 필요한 점으로 구성되었다. 두 번째 영역인 <학교통합지원센터>에서는 학교지원센터의 실효성(기존 학교지원센터의 실효성)과 학교통합지원센터의 지원업무(2020년 개편된 학교통합지원센터의 업무)로 구성하였고, 세 번째 영역, <교원업무 경감>에서는 교원업무 경감 정책, 교원업무 경감을 위한 노력, 교원업무 경감을 위한 제언으로 구성되었다(<표 V-8>).

〈표 V-8〉 초점집단토론 질문 문항

| 영역              | 교사용 / 교육행정직용 질문   |
|-----------------|---|
| 1. 학교 업무<br>적정화 | 1-1. 현재 교사들이 맡고있는 행정업무 및 선생님께서 맡으신 업무가 적정하다고 생각하십니까?<br>1-2. 학교 업무 적정화가 실효성이 없다고 느껴진다면 그 이유는 무엇입니까?<br>1-3. 학교 업무 적정화를 위해서 가장 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?  |
| 2. 학교통합<br>지원센터 | 2-1. 귀하가 소속한 학교에서는 학교지원센터/학교통합지원센터에서 어떤 도움을 받으셨습니까?<br>2-2. 학교에서 가장 지원을 필요로 하는 분야는 무엇이라고 생각하십니까?<br>2-3. 현재의 학교통합지원센터 업무가 학교지원에 적합하다고 생각하십니까?<br>2-4. 지원이 미흡하다고 느끼셨다면 그 이유는 무엇입니까?<br>2-5. 시범 운영 중인 학교통합지원센터를 내년 전면 시행 하기 위해 올해 하반기 업무를 개편할 예정입니다. 현재의 학교통합지원센터 업무 중 축소하거나 폐지해야 할 업무는 무엇입니까? 도움이 안 되는 업무는 무엇입니까?<br>2-6. 강화되거나 신설해야 할 업무는 어떤 것이라고 생각하십니까? |
| 3. 교원업무<br>경감   | 3-1. 현재까지 시행된 교육청 및 교육지원청의 교원업무 경감 정책에 대해서 어떻게 생각하십니까?<br>3-2. 귀하가 소속된 학교에서는 교원의 업무경감을 위해 어떤 노력을 하고 있습니까?<br>3-3. 학교 현장에서 교원의 업무가 경감되기 위해서 선행되어야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까? 그리고 이런 정책들이 실효성을 가지기 위해서 무엇이 필요하다고 생각하십니까?  |

자료 분석은 참여자의 경험과 의견을 보다 폭넓게 이해하고자 상황 설명적 차원의 자료 분석 방법인 내용 분석과 주제 분석을 사용하였다. 내용 분석으로는 수집된 자료로부터 의미 있는 단어, 문장, 단락을 일차적으로 개방 코딩한 후 유사한 문장과 단락으로 모아 구분하고, 구분된 문장과 단락을 범주화하여 명명하였다(Hsieh & Shannon, 2005). 그리고 내용 분석을 위해 공동연구진들이 2회의 정기적인 모임을 가지면서 분석 과정을 진행하였다. 주제 분석은 수집된 자료로부터 서술의 대상이 되고 있는 개념을 찾아내고 개념간의 관계를 파악하여 중심 주제를 도출해 내는 방법(Braun & Clarke, 2006)으로 분석하였다. 분석 결과는 1차적인 개방 코딩의 결과 20개의 각기 다른 의미 있는 단어와 문장이 분석되었으며, 최종적으로 4개의 영역에서

총 17개의 상위개념으로 분석되었다. 그런 다음 개념을 69개의 주제로 묶었으며, 최종적으로 50개의 범주로 분류하여 각각의 범주를 명명하였다.

#### 나) 연구 대상자 보호

본 초점집단토론은 2020년 8월부터 9월까지 경상남도교육청 및 소속기관에 근무하는 교직원을 대상으로 경남교육연구정보원에서 실시하였다. 참여자는 20대에서 50대의 교직원이며 교직경력이 평균 18년 이상이였다. 참여자들은 경남교육연구정보원 교육정책연구소 소장, 장학사 및 공동 연구진의 추천을 받아 섭외하였다. 초점집단토론을 하기 앞서 자료 수집을 위한 정보 제공이 이루어지고 동의하는 과정을 거쳤다. 이때 연구의 목적과 절차를 설명하고 수집된 자료는 연구목적 이외에 사용되지 않는다는 것과 익명으로 처리된다는 것, 토론의 전 과정이 녹음된다는 것을 안내하였다.

#### 다) 연구 객관성 확보

연구의 신뢰도와 타당도를 확보를 위한 연구 진행은 Cuba와 Lincoln(1989)의 제 4세대 평가 기준에 따라 연구를 수행하였다. Cuba와 Lincoln(1989)은 평가에 적합한 타당도의 준거를 평행적 준거, 해석학적 과정의 비판, 진정성(authenticity)에 근거하였다. 본 연구에서는 평행적 준거 수준 능력을 만족시키기 위해서 책임 연구자 및 공동 연구진들도 경상남도교육청의 학교업무 적정화 및 교원업무 경감 정책, 학교통합지원센터에 대한 기본적인 이해가 있는 자로 구성하였고, 경상남도교육청 소속 교직원들에게도 학교통합지원센터에 대한 경험 및 활성화 방안에 대한 의견을 질문하여 자료를 수집하였다. 그리고 해석학적 과정의 준거를 만족시키기 위하여 2명의 교사와 2명의 교육행정직을 대상으로 사전 인터뷰를 실시하고, 20명의 전문가 패널에게 초점집단토론의 토의 내용에 대한 확인을 사후에 실시하였다.

## 2) 초점집단토론(Focus Group Discussion) 결과

### 가) 대상 집단별 의견

#### (1) 교사 집단

##### (가) 현재 학교의 업무 운영 상황 및 학교의 업무 적정화

- 교무실과 행정실 업무의 경계가 모호하고 학교장의 조율이 잘 되지 못함.
- 학교가 작을수록 교사 1인이 처리해야 하는 행정 업무의 종류가 많아짐.
- 교육청에서 요구하는 공문과 서류가 너무 많음.
- 폐지되는 사업은 없고, 새로운 사업은 늘어나 업무량이 점점 많아지는 추세임.
- 교육청에 대한 교사들의 신뢰도가 낮음.
- 교사의 고유업무인 교육활동에 전념할 수 있는 시간적·정서적 여유가 없음.

##### (나) 학교통합지원센터에 대한 인식 및 이용 경험

- 학교가 겪고 있는 어려움을 학교통합지원센터가 해결해 줄 수 있을지 의구심을 가지고 있음.
- 교감이나 방과후학교 업무 담당자가 아닌 교사들은 학교(통합)지원센터에 대해 거의 모르고 있음.
- 학교통합지원센터의 업무 중 교사들을 지원하는 업무는 거의 없다고 느껴짐.
- 교육활동 통합지원 설계 업무는 학교에 무엇을 지원하겠다는 것인지 이해가 되지 않고 현실성도 없어 보임.
- 교감과 행정실을 지원하는 부서로 밖에 보이지 않음.
- 학교에서 어려움이나 문제가 있어 교육청이나 교육지원청에 문의해도 늘 제대로 된 답변을 받지 못하고 있으며, 문제 발생시 어디로 연락을 해야 도움을 받을 수 있을지도 난감함.

##### (다) 학교통합지원센터에 대한 요구사항

#### ① 업무 관련

- 학교통합지원센터의 정체성, 철학과 운영 방향을 명확히 해야 함.
- 교육(지원)청 내 타 부서의 업무와 중복되는 업무가 많아 보임.
- 다양한 업무를 부분적으로 지원하기 보다는 학교들이 공통으로 지원을 바라는 업무를 찾아 전문적으로 지원하는 것이 나을 듯함.
- 일회성의 컨설팅보다는 교사들이 행정 업무나 교육활동을 수행하며 어려움을 느낄 때 수시로 상담할 수 있는 채널이 필요함.

② 수요 파악

- 진정으로 교사와 학교를 지원하고자 한다면 교사들이 체감할 수 있도록 해야 함.
- 학교 현장의 실수요를 제대로 파악해야 함.

③ 인력배치

- 업무의 전문성을 갖추어야 함.
- 각각의 업무에 전문성을 지닌 파견교사가 학교통합지원센터에 배치되어 교사들이 좀 더 쉽게 물을 수 있고, 멘토링 지원을 받았으면 함.

(라) 학교통합지원센터로 이관을 바라는 학교 행정업무

- 물품 구매시 단위학교로의 예산 배부를 지양하고 학교통합지원센터에서 통합 구매 및 DB를 구축하여 관리
- 학교 내 불용정보화기기 처리
- 교무실과 행정실의 갈등 소지가 있는 업무 이관(CCTV 관리, NEIS 권한 부여, 정보화기기 관리 등)
- 학교지원종합 시스템 등을 구축하여 지원 신청 절차를 간소화하고 학교에서 많이 질의하는 내용의 체계적 관리(아카이빙)

## (2) 교육행정직 집단

### (가) 학교 업무 적정화

- 학교 안에서 교직원 간의 업무분장이 제대로 이루어지지 못하고 있음.
- 직종간 갈등, 전문성 부족 등으로 교무행정원을 제대로 활용하지 못하는 학교가 많음.
- 적절한 업무분장만으로도 현재의 어려움이 많이 해결될 수 있음.
- 행정실의 업무나 업무량에 대해 교사들의 이해도가 굉장히 낮음.

### (나) 현재 학교통합지원센터 운영 현황

#### ① 조직

- 도교육청에서 학교지원 업무에 의지가 있는지 모르겠음. 현재 본청의 조직만 비대해지고 실속이 없음.
- 학교통합지원센터의 권한이 부족하고 책임도 모호함.
- 업무의 전문성 확보, 담당자의 역량 강화에 힘써야 하는데 업무 리스트, 업무분장 늘리기에만 신경쓰고 있는 것 같음.

#### ② 업무

- 업무의 전문성이 부족함. 학교의 요구에 대응할 수 없는 부분이 많아서 학교에 미안함을 느낌
- 처음 맡은 까다로운 업무(호봉획정)에 대해 제대로 준비가 되지 못해(연수 부족, 전문가 부족 등) 두려움과 부담감이 큼.
- 업무 진행에 문제가 있음. 방과후학교 업무의 경우 엑셀 DB를 구축하고 있는데 기존의 NEIS를 기반으로 구축되지 않으면 업무 고도화가 될 수 없음.

#### ③ 구성원

- 학교(통합)지원센터[담당] 담당자들의 업무 만족도가 굉장히 낮음.
- 교육전문직의 겸임 발령으로 업무의 몰입도나 전문성이 약함.

#### ④ 업무 진행 정도

- 코로나19와 상반기 인력 배치로 인한 시간 소요 등으로 학교통합지원센터의 업무 여건이 제대로 마련되지 못하였음.
- 상반기에는 거의 일이 진행되지 못해서 2학기의 업무량이 과다한 상황임.



(다) 학교의 입장에서 본 학교통합지원센터의 실효성

① 긍정적

- 기존 학교지원센터의 시설지원에 대한 학교의 만족도가 큼.
- 학교 내 시설관리직 충원이 제때 이루어지지 않아 시설지원에 대한 수요가 높음.
- 많은 교감이 힘들어하는 호봉 확정 업무의 지원에 대한 만족도가 높을 듯함.

② 부정적

- 현재의 학교통합지원센터의 업무에 대해서는 학교의 만족도가 낮음.
- 학교 행정실 입장에서는 교육공무직의 업무 및 인사, 급여 등 관리체계 전반에 대한 지침 마련 및 지원이 필요함.

(라) 학교통합지원센터 개선 방향

- 학교통합지원센터의 고유 업무가 있어야 하며, 권한 강화 필요
- 명확한 업무분장과 인원배치 필요
- 도교육청이 주관하는 업무 매뉴얼 작업 및 학교지원 업무 관련 협의회 추진시 학교 현장에 있는 교육행정직의 목소리가 반영되어야 함.

## 나) 주제별 결과

본 장에서는 초점집단토론 결과를 4가지 영역((1) 현재 학교의 업무 실태, (2) 학교의 업무 적정화, (3) 학교의 입장에서 본 학교통합지원센터, (4) 학교통합지원센터 운영)으로 나누어 살펴보고자 한다.

〈표 V-9〉 초점토론택단 영역별 주제

| 영역                      | 주제  |
|-------------------------|---|
| (1) 현재 학교의 업무 실태        | (가) 업무 과다<br>(나) 교내구성원들의 업무에 대한 입장<br>(다) 교무실과 행정실의 업무로 인한 갈등<br>(라) 작은학교의 업무   |
| (2) 학교의 업무 적정화          | (가) 학교의 조직문화<br>(나) 학교의 업무 적정화 방안<br>(다) 교육청/교육지원청의 지원 방향   |
| (3) 학교의 입장에서 본 학교통합지원센터 | (가) 학교통합지원센터에 대한 학교의 인식<br>(나) 학교통합지원센터 이용 경험<br>(다) 학교통합지원센터의 정체성<br>(라) 세부 업무<br>(마) 학교 업무의 학교통합지원센터로 이관을 원하는 업무<br>(바) 학교통합지원센터의 지원 강화 업무<br>(사) 교사들의 입장에서 학교통합지원센터의 운영 방안 |
| (4) 학교통합지원센터 운영         | (가) 운영 현황<br>(나) 학교통합지원센터의 문제점<br>(다) 운영의 개선방안  |

## (1) 현재 학교의 업무 실태

학교통합지원센터에 대한 의견을 묻기 전 학교의 업무에 대한 실태 파악을 하였다. 업무 적정화, 교원의 업무 경감을 위한 다양한 지원사업의 일환으로 학교통합지원센터가 만들어졌기 때문에 학교의 업무 상황에 있어 문제가 되는 부분을 정확하게 파악하는 것은 매우 중요하다고 생각된다. 현재 학교에서 처리해야 할 업무의 양은 많은 반면, 교내 구성원들은 업무 분담에 대해 부정적인 인식을 가지고 있고, 특히 교사그룹이 자신들의 행정 업무량에 부정적이었다. 특히, 교무실과 행정실의 업무로 인한 갈등은

오랜 시간 해결이 안 된 채 지속되고 있었다. 또한, 큰 학교에 비하여 작은학교는 교직원 수가 적지만 학교의 기본적인 업무는 크게 다르지 않기에 업무에 대한 부담감이 더 큰 것으로 나타났다.

### (가) 업무 과다

학교의 업무에 대한 교사들의 의견을 살펴보면, 학교의 업무는 계속 늘어나고 있고, 교육청의 정책, 교육청의 사업 처리 방식과 학교장의 업무처리 방식 등으로 인하여 업무 부담이 가중된다고 보고 있다.

“요즘 학교의 업무를 보면, 학교가 모든 것을 하려고 한다는 인상을 받아요.. 아동학대 해결, 코로나19 방역 등 학교에서 계속 무엇을 해야 하는 구조입니다. 앞으로는 교육부나 교육청에서 학교로 내려오는 업무는 더 많아질 듯합니다. 교육청의 생각에 따라 늘 새로운 일이 생기고, 관리자들은 교육청에 잘 보이고 싶은 마음이 있으니까 일을 줄이지는 않고 계속 늘어나는 거죠. 여기서 교사들은 지치고 있습니다. 밖에서 바라봤을 때 학교가 많은 일을 한다고 보여지길 원하는 것 같습니다. 하지만 업무가 많아질수록 학교의 본질은 흔들립니다.”(면담자 8)

“교사들이 교육청을 신뢰하지 않습니다. 무엇인가 새로운 것을 한다고 하면 겁부터 냅니다. 학교 업무적정화를 위한 자료 집계 요구 공문이 왔는데, 이것 자체가 또 일이 되는 겁니다. 학교 입장에서는 교육청의 요구를 무시할 수 없으니 계속 무엇인가를 해야 하는 상황이 됩니다.”(면담자 8)

“교육이 큰 그림에 따라 꾸준히 한 방향으로 가야 하는데, 교육청이나 학교 관리자의 취향에 따라서 계속 정책이 바뀝니다. 개인의 의도가 정책이 되어버립니다. 교사가 행정업무인 공문 핑크 내는 것은 표시가 많이 나지만 수업을 망치는 것은 표시가 안 됩니다. 그러니까 수업 시간에 공문을 쓰고 있습니다.”(면담자 9)

### (나) 교내 구성원들의 업무에 대한 입장

학교의 업무는 처리 방식의 비효율성으로 인한 문제가 컸다. 학교에서 관행적으로 해오던 일과 그에 따른 절차로 인해 비효율적으로 업무가 처리되는 경우가 많았으며, 부장 중심으로 업무가 과도하게 편중되거나 업무가 불공평하게 분배되는 경우도 많았다. 또한, 관리자에 따라 학교 업무의 적정화가 달라지는 실정이었다.

① 업무의 비효율성

- 비효율적인 업무처리 방식: 각종 자료 제출 요구시 반복적인 자료 요청을 피하고 기존에 제출된 자료를 계속 업데이트해 추가로 필요한 자료만 요청해야 하는데, 보고 때마다 했던 일을 다시 처리하고 있음.
- 교무행정원의 업무: 업무 분담이 제대로 되지 못하고 있으며 학교간에도 업무량이 달라서 갈등 발생. 정확한 업무 범위와 기준이 없으니 학교마다 업무량과 범위가 다를 수밖에 없음.

② 교사의 한계

- 학교의 행정업무에 대해 물어볼 사람이나 매뉴얼이 없음. 학교 업무는 어려워서 못하는게 아니라 몰라서 못하는 것이 많음.
- 교사가 업무에서 주체적으로 결정을 할 수 없을 때 힘이 듦.

③ 관리자 업무 관리의 비일관성

- 관리자마다 일을 처리하는 방식이 달라서, 관리자가 누구냐에 따라 업무의 분담이 달라짐.
- 결재체계: 교감-> 교장으로 업무 하나에 결재가 최소 2 단계 이상임.
- 관리자 중심으로 업무가 배정되고 운영되어 담당자의 의견 반영이 어려움. 민주적이지 못한 의사결정 구조.
- 업무분장표상 교장과 교감의 업무(업무통할 등)가 구체적이고 분명하지 않음.

③ 업무 분장의 문제

- 불공평한 업무분배
- 업무가 부장들에게 너무 편중되어 있고, 관리자들이 고경력 교사들에게 업무 배분하는 것을 어려워함. 일하는 사람만 일하고 한가한 사람은 계속 한가한 구조
- 고등학교의 경우 행정업무는 담당자 외에는 관심도 없고, 할 수도 없음. 인사이동할 때 표창받으려고 업무를 받는 정도. 답임은 답임 업무만 계속함.

(다) 교무실과 행정실의 업무로 인한 갈등

학교에서 교사와 교육행정직 간의 업무로 인한 갈등은 사실 오래된 문제이고, 또한 심각하였다. 교육행정원의 업무에 대해서도 참여한 대답을 보이고 있었다.

“학교에 교무 행정원이 들어와도 거의 행정실 업무만 돕고 있어요. 학교에서 행정실 업무를 경감시키는 것밖으로는 학교 업무 적정화가 되지 않습니다. 교육행정직의 역할과 현재 업무량을 보면 정말 이분들 업무가 교사들에게 도움이 될까 의구심이 드는 것도 사실입니다. 물론 개인에 따라 다르기는 하지만요.”(면담자 9)

“행정실에 있어 보면, 교장, 교감이 교무행정원을 전혀 활용을 못 하고 있다는 생각이 들어요. 거기다 교무실은 업무 지원인력이 많아요. 업무 전달된도 있고, 거기다 교무행정원까지 최소 6~7명이 있어요. 인력이 많아도 활용을 제대로 못 하는 것 같아요. 거기다 관리자는 교사들에게 업무를 떠넘기죠. 이러니까 교사들한테서 업무가 많아서 수업이 안된다는 이야기가 나오는 것 같아요.”(면담자 9)

또한, 서로의 업무에 대한 이해도가 낮음으로 인해 갈등이 더 심화되고 있었다.

“학교에서는 필요한 사업이라 새로운 사업을 하려고 해도 행정실에서는 일단 반대하세요. 전혀 협조적이지 않아요. 일이 늘어나는게 싫은 거죠. 거기다 업무에도 아이들 관련된 건 다 교사가 해야 할 대요. 그런데 학교 일 중에서 아이들과 관련되지 않는 일이 어디 그렇게 많나요?”(면담자 9)

“선생님들은 행정실 업무를 정말 모르세요. 우리가 무슨 일을 하는지, 왜 바쁘지 전혀 파악을 못 하시죠. 선생님 품의 할 건 할 때, 우리는 기본적으로 두 건의 경계를 몰려요. 품의가 5건이면 총 10건의 경계를 몰리는거죠. 그런데 그런 부분은 전혀 모르시고 행정실이 왜 있어야 하는지 모르겠다고 하시죠.”(면담자 9)

이러한 갈등을 해결하기 위해서는 경계가 모호한 업무에 대한 명확한 구분이 필요하다는 의견이 많았다.

“교사의 업무와 행정실의 업무 중 경계가 모호할 경우, 관리자는 중간에서 협의를 잘 못 이끌어내고, 결국 힘이 약한 집단에 업무가 넘어타요. 공문 한 개가 오면 모두 이 건 니꺼다, 저건 우리꺼 아니다 다룹니다. 너무 소모적이죠. 그런데 관리자는 교무부장님과 행정실장님께 잘 협의하라고 하고 나가요. 그런데 이게 협의가 안되죠. 명확하게 정해주어야 합니다. 그러지 않으면, 계속 갈등만 심해지죠.”(면담자 9)

- 행정직, 교사, 교육공무직의 업무 명확화와 관련 세부 지침 마련 필요
- 이전에 만든 직렬별 업무 매뉴얼은 실효성이 없고 행정직의 의견도 반영되지 않았음.

(라) 작은학교의 업무

특히, 규모가 작은 소규모학교의 경우, 소수 인원이 많은 종류의 일을 해야 하며, 업무의 편중 현상도 심한 편이었다.

- 큰 학교에서 근무할 때는 업무가 적절하다고 느꼈음. 맡은 업무가 한가지이다 보니 업무량이 많다고 느끼지 못하였으나 작은학교에서 근무하면서 업무 가지 수가 많아져 지칠 수밖에 없음.
- 작은학교가 통폐합 등으로 자구책을 모색해야 하는 상황에서 각종 사업을 적극적으로 따내게 되고 업무가 많아짐.
- 소수의 일하는 사람들에게 업무가 쏠림.

(2) 학교 업무의 적정화

학교 업무 적정화에 있어 학교통합지원센터와 같은 외부의 지원도 중요하지만, 학교 안에서도 조직문화 자체가 민주적으로 바뀌어야 한다는 의견이 많았다. 그리고 현재의 승진 구조 속에서는 교사가 관리자의 눈치를 보고, 관리자는 교육청과 교육지원청의 눈치를 보는 상황이 발생할 수 밖에 없다고 보고 있다. 이런 문제를 해결하기 위해서 교내에서는 관리자의 인식 개선, 역량강화가 필요하다고 보았으며, 더 실질적인 도움은 학교에 인력이 배치되는 것으로 보고 있었다. 그리고 교육청과 교육지원청에서는 의지를 가지고 업무를 줄이기 위해서 노력해야 한다고 보고 있다.

(가) 학교의 조직문화

학교의 조직문화에 있어서는 관리자와 교사의 관계를 민주화하고 교육청과 교육지원청에 대한 눈치 보기가 없어져야 한다고 보고 있다.

① 학교 민주화

- 학생과 교사의 관계는 민주화되었으나 교사와 관리자 관계는 민주화되지 않았음.
- 교장의 눈치를 보는 이유: 승진, 가산점을 주는 권한을 가지고 있음. 교사들의 승진과 보상에 대한 권한을 가지고 있기 때문에 교장의 의견과 다른 이야기를 하는 것이 힘들.

② 교육청과 교육지원청 눈치 보기

- 교육부에서 내려 준 사업들 중 상당수가 학교 실정에 맞지 않음. 이것을 교육청에서 걸러도 되는데, 장학사들이 관행적으로 계속 하고 있음.
- 없앨 부분은 과감히 정리해야 하는데 관리자는 교육청 눈치를 보고, 교사들은 관리자의 눈치를 봐야 하는 구조라서 업무 털어내기가 실천되지 않음.

(나) 교내에서의 업무 적정화 방안

교내에서의 업무 적정화 방안으로는 관리자의 인식 개선과 역량 강화에 대한 의견이 많았고, 실질적으로는 학교에 인력을 더 배치해야 한다는 의견에 참여자들 모두 공감하였다.

① 관리자의 인식 개선

- 교육청이 아무리 노력해도 관리자의 마인드가 바뀌지 않으면 개선이 어려움.
- 학교 안에서 이루어지는 업무경감은 학교장의 의지에 달려있음.
- 교무실과 행정실 사이의 업무가 모호한 공문이 내려왔을 때, 관리자가 회피하지 않고 교사와 행정직의 의견을 조율하여 협의가 될 수 있도록 조정해야 함.

② 관리자의 역량 강화

- 현장 감각 있는 관리자를 양성해서 실질적으로 교사를 지원하도록 해야 함
- 관리자들이 업무에 대한 전문성을 지녀야 함. 단순한 총괄이 아니라 실질적인 관리를 해야함.
- 실질적인 업무 적정화를 위한 교장연수 필요: 학교 업무를 어떻게 줄이고 개편을 할지에 대한 업무 연수 필요

③ 인력 추가 배치

“학교통합지원센터의 업무가 정형화가 잘 안 되는 게 학교마다 상황이 다 너무 다릅니다. 학교에 따라서 그 업무의 범위가 달라지기 때문에 교육지원청의 도움을 받아서가 될 문제가 아닙니다. 학교 상황에 맞도록 인력 지원이 사실은 더 필요합니다.” (면담자 9)

(다) 교육청/교육지원청의 지원 방향

교육청과 교육지원청은 학교 업무적정화의 의지를 가지고 학교 현장과의 원활한 소통을 통해 적극적인 의견 반영을 해야 한다고 보고 있다.

① 업무 줄이기

- 각종 정책들이 쏟아지고, 늘 실적 보고를 하라고 함. 없으면 안 해도 된다고는 하지만 그게 쉽지 않음. 결국 거짓보고까지 하게 됨.
- 각종 업무와 관련된 교육청의 지침이 너무 많음.

② 원활한 소통

- 부서간 소통이 전혀 이루어지지 않음.
- 학교 현장에 맞지 않는 사업이 많음.
- 적극적으로 학교 현장의 목소리를 듣고 수요를 파악해야 함.

③ 현장의 의견 반영

- 학교 업무를 줄이려면 일선 현장에 근무하는 교사들의 의견을 반영해야 하며, 학교에 자체적으로 업무를 축소할 수 있는 권한을 부여해야 함.
- 교육청은 업무 지시를 줄이고, 각 학교의 요구와 상황을 존중하고 간섭을 최소화해야 함.

(3) 학교의 입장에서 본 학교통합지원센터

학교에서는 학교통합지원센터의 실효성에 대해 부정적으로 인식하고 있었다. 하지만 초점집단토론 참여자들의 실제 이용 경험에 있어서는 긍정적, 부정적 비율이 비슷한 편이었다.

(가) 학교통합지원센터에 대한 학교의 인식

학교통합지원센터 업무와 관련 있는 담당자가 아니면, 학교통합지원센터에 대해 잘 모르고 있었으며, 교과 중심의 고등학교 교사의 경우, 전혀 모르고 있었다. 학교에 실질적인 도움을 주기 위해서는 학교통합지원센터의 정체성에 대한 확립이 필요하다고 보고 있다.



“고등학교의 경우 학교통합지원센터에 대해 교사들이 전혀 몰라요. 제가 여기 온다고, 선생님들께 여쭙봤는데 아는 사람이 아무도 없었어요. 학교지원센터였을때 학교로 공문도 오고 그랬기는 했는데, 평소에 공문이 너무 많이 오기 때문에 교사들이 모든 공문을 다 볼 수가 없어요. 교장, 교감만 봅니다. 거기다 고등학교는 방과후학교 업무도 자체적으로 하고 있어 사실 학교통합지원센터를 알 수가 없어요.”(면담자 M)

그렇지만 아니라, 학교입장에서는 학교에 필요한 인력을 배치하는 것이 교원 업무경감에 더 효율적이라고 보는 의견이 지배적이었다.

“교육청에서는 불필요한 사업을 폐지하고 교육 본질로 돌아가자고 하는데, 학교통합지원센터만 막는다고 되는 것이 아닙니다. 학교에 필요한 인력을 배치하지 않으면 교원 업무경감은 의미가 없어요.”(면담자 Y)

“현재의 학교지원센터 인적 구성으로, 사무관 한 명, 장학사 한 명, 시설관리직 두 명으로 학교에 무슨 지원을 할 수 있을까요? 제대로 지원할 수 있는 것이 하나도 없을 것이라고 봅니다.”(면담자 H)

- 학교통합지원센터의 어중간한 지원은 학교 입장에서는 별 도움이 안 됨.
- 학교마다 처한 상황이 다르고 업무의 지속성을 위해 인력 충원이 더 필요함.
- 학교통합지원센터의 업무에 실효성이 있는지 의구심이 듦. 학교 처지에서는 학교통합지원센터의 지원을 기다리느니 관리자의 생각을 바꾸는 것이 빠를 듯함.
- 학교 입장에서는 지원을 요청하는 형식적인 절차조차 업무로 다가와서 힘들.

또한, 학교통합지원센터는 학교 지원에 대해 학교의 실제 요구를 바탕으로 방법을 개선해야 한다는 의견이 많았다.

“교사의 행정업무를 학교통합지원센터에서 지원해주는 것은 필요하지만, 근본적으로 교사들이 원하는 지원 방식에 대한 요구를 제대로 파악해야 합니다. 선생님이 해야 하는, 보이지 않는 업무들이 굉장히 많이 있거든요. 학교통합센터는 학교를 건물로 보는 듯합니다. 교육활동을 지원한다고 하면 특이 좀 바뀌지 않을까요?” (면담자 E)

## (나) 학교통합지원센터 이용 경험

학교통합지원센터의 이용 경험에 대해서는 긍정적, 부정적 응답이 고른 편이었다. 행정직과 관리자들은 시설관리 업무 지원, 계약제 교원 호봉 책정 업무에, 교사들은 방과후학교 지원업무에 만족도가 높았다. 부정적인 반응으로는 현재의 학교통합지원센터의 업무 내용 중 교사들을 직접적으로 지원하는 업무가 많지 않고, 업무 담당 교육전문직이 자주 바뀌면서 학교통합지원센터의 전문성 또한 확보되지 않고 있다는 의견이 있었다.

## ① 긍정적

- 시설관리직이 공적인 작은학교에서 시설지원을 많이 받았음.
- 교장의 입장에서는 학교 청소나 수목 관리지원이 도움이 많이 되었음.
- 작은학교에 근무했을 때 작은학교 지원 활동을 통한 도움을 많이 받았음.
- 교감 시절 계약제 교원 호봉 획정에서 도움을 받음. 기본 자료를 보내면(이름, 주민등록번호) 호봉을 책정해서 보내줬음. 잘못 책정했을 때 감사를 받는 중요한 사항인데, 의지할 수 있어서 좋았음.
- 학교지원센터와 방과후지원센터의 지원이 효과적이었음. 방과후지원센터의 경우 담당자가 전문성을 갖추고 있어서, 업무 진행이나 노하우를 알려주어서 실질적인 도움이 컸음.

## ② 부정적

- 학교통합지원센터의 지원업무 중에 교사들이 체감할 수 있는 부분이 많지 않음.
- 업무 담당 장학사가 자주 바뀌어서 업무를 잘 모름. 업무 파악만 하는 수준임. 업무의 전문성이 없어서 결국 지원이 안 됨.
- 교사들의 입장에서는 전문성이 약한 학교지원센터보다는 다른 학교에 물어볼 수밖에 없는 상황임.

## (다) 학교통합지원센터의 정체성

학교 통합지원센터의 기능에 대해서 부정적인 의견이 많았는데, 교육청 내 타부서와 업무가 중복된다는 의견과 교사에게 실질적인 도움이 되지 못한다는 의견이 많았다.

“학교통합지원센터의 업무 중 상당수 업무를 담당하는 부서가 교육청에 있고, 지금도 이 일을 하고 있습니다. 그런데, 별도의 센터를 만들어서 업무를 역지로 끼워 맞추려 하는 게 상당히 문제가 있다고 봅니다. 업무의 중복과 비효율적 처리가 예상됩니다” (면담자 9)

“현재 학교통합지원센터의 업무는 행정실 업무, 관리자 업무 지원 비중이 큼니다. 이 구조는 진정한 의미의 교사 지원이 아닙니다. 전체적인 업무를 놓고 봤을 때 교사를 지원해 줄 수 있는 업무가 과연 몇 개가 있는지 의구심이 듭니다. 이런 업무 지원으로는 교사들에게 업무경감이 전혀 체감되지 않을 겁니다.” (면담자 10)

### (라) 세부 업무

학교통합지원센터의 세부 업무에 대해 업무명이 잘 이해되지 않으며, 처음 계획을 짤 때 문제가 있었다는 의견이 많았다.

#### ① 교육활동 지원

- 방과후학교 지원업무는 만족도가 높음. 도움이 많이 되며, 그나마 교사와 직접적으로 관련된 업무임.
- 돌봄교실 관련 업무는 교육청에서 지원해주는 부분은 별로 없고 제대로 되고 있지도 않음. 차라리, 돌봄전담사의 근무시간을 6.5시간에서 8시간으로 늘리고 업무를 주는 것이 교사들의 업무경감에 실질적인 도움이 됨.

#### ② 교육활동 통합지원 설계

- 도대체 학교에 무엇을, 어떻게 지원한다는 것인지 이해가 안 감. 너무 현실성이 없어 보임.
- 학교통합지원센터의 업무를 늘리기보다는 업무를 유지하면서, 나은 방향 찾는 게 나을 듯함.
- 컨설팅의 경우 적극적으로 신청하는 교사는 거의 없음. 일정 연수받기 전 교감이 설득해서 저 경력 교사들이 억지로 컨설팅을 받고 있음. 교사 처지에서는 자료 준비해야 하고, 끝나면 또 보고해야 하고 잡무가 더 많음.
- 실제 컨설팅도 형식적으로 진행됨. 자문단이 와서 학교 파악하고 지적하고 가는 정도에 그침. 전문성도 없음. 신청자는 컨설팅 준비하느라 수업도 제대로 못 함. 무

엇인가 준비가 미흡하면 마치 큰 실수라도 한 것처럼 인식되어 교사들에게는 스트레스임.

③ 행정업무 지원

- 관리직 입장에서 계약직 인력풀 관리나 호봉 획정 등은 도움이 많이 됨.
- 호봉 획정의 경우 제대로 된 업무편람이 없음. 대부분 교감 연수 2~3년 이후에 업무를 맡게되는데, 교감 되고 나면 다 잊어버림. 사례집 공유도 제대로 이루어지지 못함.
- 숙박형 체험학습의 경우, 학교에서는 일정을 짜서 학생들만 데리고 가도록 해주고 나머지 계약체결, 조회, 안전 점검 등의 업무를 전담해서 지원해줘야 함.

④ 시설지원

- 많은 학교가 시설관리직이 결원인 상태로 제대로 업무가 안 되는 상황임.

(마) 학교통합지원센터로 이관을 원하는 업무

교사들의 입장에서 학교통합지원센터로 이관을 원하는 업무로는 전산 및 정보통신 관련 업무를, 교육행정직 입장에서는 환경위생 및 안전 관련 업무의 이관을 가장 많이 바라고 있었다.

① 전산 및 정보통신 관련 업무

- 관련 교육 업무보다는 대장 관리, 행정적 지원이 많음(PC, CCTV 관리 등).
- 정보화기기는 학교에서 제대로 관리가 되지 못하고 있음.

② 환경위생 및 안전 관련 업무

- 공기청정기, 수질검사, 안전 등 학교에서 업무분장이 애매한 업무를 담당해 주었으면 좋겠음.

(바) 학교통합지원센터의 지원 강화 업무

향후 학교통합지원센터에서 지원을 강화해야 하는 업무로는 채용업무 지원, 교육공무직 관련 업무, 학습기자재 및 교구 구매 업무, 연수 강사풀 지원, 업무처리에 있어 멘토링 역할 등이 있었으며, 단순 조회 지원업무는 폐지되는 것이 낫다고 보고 있다.

① 채용업무 지원

- 학교의 체감 만족도가 가장 높은 업무임. 제대로만 지원만 한다면 획기적인 업무 지원이 되고 만족도가 높음.

② 교육공무직 관련 업무

- 학교에서 제일 힘들어하는 업무임. 앞으로 이 업무의 비중이 높아질 듯함. 급여만 문제가 있는 게 아니라 업무분장에서도 갈등이 많고, 규정도 모호한 부분이 있음.

③ 학습 기자재, 교구 구매

- 서울시 교육청의 경우 학교마다 학습 도우미가 있어서 요청 시 도움을 받을 수 있고 과학 보조 선생님의 역할도 하심. 이런 지원이 실질적인 도움이 될 수 있음.

④ 연수 강사풀 지원

- 학교의 필수 연수와 관련해 강사 섭외를 위한 인력풀 지원 및 일정 편성을 지원해 준다면 도움이 많이 될 것 같음.

⑤ 멘토링

- 교사들이 어려워하는 업무처리 과정에 대해 전문적으로 조언해주고, 컨설팅해주는 것이 필요함.

⑥ 단순 조회 업무 지원 폐지 요망

- 조회 업무의 경우 이제는 학교에서 다 처리가 가능하고 오히려 지원을 받으면 업무 처리가 2~3일 늦어짐. 신속한 업무처리를 위해 학교가 처리하는 것이 나옴.

(사) 교사의 입장에서 본 학교통합지원센터의 향후 운영 방향

교사들 입장에서 학교통합지원센터가 실효성 있게 운영되기 위해서는 교사들의 실질적인 지원 요구를 파악하고, 학교에서 갈등이 발생하는 업무에 대한 지원방안을 마련하고, 학교별 공통의 업무에 대해서는 통합지원을 강화해야 한다. 또한, One stop의 서비스 시스템을 구축하고 지원 절차를 간소화하며, 언제든지 교사들이 문의가 있을 때 해결 방안을 제시하는 멘토링 방식의 업무처리가 되어야 한다고 보고 있다.

① 교사들의 실질적인 요구 파악

: 교사들이 힘들어하는 업무를 찾아서 교사들이 지원을 피부로 느낄 수 있도록 해야 함.

② 학교에서 갈등이 발생하는 업무 지원

: 교무실과 행정실 사이의 업무분장 갈등을 민주적으로 처리하기가 매우 어려움. 이 부분에 대한 지원 필요.

③ 통합지원 업무 강화

: 새로운 사업의 경우 학교로의 예산 교부를 지양하고 학교통합지원센터에서 일괄 집행. 물품 구매 시 학교통합지원센터에서 일괄 발주하면 학교는 검수 확인 절차만 거치도록 하는 방식.

④ One stop 서비스 시스템 구축

: 통합 서비스 시스템을 구축해서 교사들의 문의 사항이나 지원요청이 한 번에 해결 되도록 해야 함. 학교에서는 교육청에 문의해서 제대로 도움을 받거나 해결되는 경우가 극히 드뭄.

⑤ 간단한 지원 신청 절차

: 통합지원 사이트를 만들어서 온라인 신청이 가능하도록 해야 필요할 때 부담없이 신청하고 지원을 받을 수 있음.

⑥ 멘토링

: 교사들은 필요할 때 부담 없이, 묻고 해결 방안을 같이 고민해 주는 업무 전문가의 멘토링을 원함. 학교통합지원센터에 파견교사를 배정해서 멘토링 역할을 하도록 하는 것이 효과적일 듯함.

(4) 학교통합지원센터 운영 현황

학교통합지원센터의 실제 운영 현황과 운영상의 문제점을 파악하고, 개선점을 파악하였다.

(가) 운영 현황

올해 상반기 학교통합지원센터 운영에 있어 학교의 만족도는 대체로 낮게 나타났다. 코로나19로 인해 다른 업무들의 진행 정도가 미비한 데 비하여, 호봉 확정과 방과후학교 업무의 진행 정도는 높은 편이었으나, 진행 과정에서 다양한 문제들이 발견되고 있다.

### ① 만족도

- 상반기 학교의 만족도 조사 결과 기존 학교지원센터의 업무에 대한 만족도는 높았으나, 방과후학교 업무 지원은 만족도가 낮음.
- 방과후학교 지원업무에 대해 학교에서는 계획 수립부터 계약까지 전 과정에 대한 지원을 원하고 있음.
- 창원은 학교의 모든 직종에 대해 채용시 필요한 성범죄, 결격사유 유무 조회를 해주고 있음. 지원업무의 종류는 많은데, 깊이가 얕아서 학교에서는 업무단계가 더 늘었다고 인식함
- 학교에서 학교통합지원센터 업무와 관련되는 다른 부서의 업무를 문의하면 제대로 응답을 못 하고 있어 학교의 불만이 많음.

### ② 호봉 확정 업무 관련

- 호봉 확정 기준의 모호성으로 교육부에 직접 질의를 해도 해결이 제대로 되지 않음. 업무를 제대로 파악하지 못하고 있음.
- 교육부에 질의를 했을때, 경상남도교육청으로 이첩되어 교육지원청을 거쳐 결국 다시 질의자인 담당자에게 질문이 돌아온 경우도 있음.
- 호봉 확정과 관련된 예규가 자주 바뀜. 올해 5월 15일 자로 개정된 내용이 후폭풍을 가지고 오는 내용이 많음. 사례집 제작이 시급함.
- 지역에 따라 호봉 확정 업무를 교무 행정원이 맡는 경우가 있음. 호봉 확정은 보수와 관련되기 때문에 굉장히 중요한 업무라 최종 결재를 학교장이 하도록 규정되어 있음. 현재 지침서가 불완전하고 학교에서도 별도의 확인 절차없이 자료를 맹신하는 경우가 많음. 호봉 확정 업무에 대한 부담감이 큼.

### ③ 방과후학교 업무

- 방과후학교 강사 DB 구축의 경우, 기간제 인력풀처럼 NEIS를 기반으로 구축하여 교육청과 시스템이 연계되어야 함. 그런데 현재처럼 엑셀로 DB를 구축해서는 업무 고도화에 문제가 많음.
- 방과후 강사 자료의 경우 현재 제출자가 많지 않음. 방과후 강사가 제출에 동의해

야 하는데 원활하게 이루어지지 못하고 있음.

- 창원의 경우 학교 수가 많아서, 현재의 학교통합지원센터 담당 인력만으로 업무 진행에 어려움이 있음.
- 지원에 범위에 대해 학교에서 불만이 많고, 현재의 지원 방식은 학교에 일이 더 가중된다는 의견이 많음.

#### (나) 학교통합지원센터 운영상의 문제점

학교통합지원센터의 운영상 문제점으로는 학교통합지원센터 조직의 권한과 업무, 인력의 문제, 업무의 범위와 내용이 명확화되지 못한 점, 학교통합지원센터 담당자들의 낮은 업무 만족도와 학교통합지원센터의 업무에 대한 외부의 이해 부족 등이 가장 많이 거론되었다.

##### ① 조직 구조상의 문제점

- 현재 학교통합지원센터는 독자적인 업무처리의 권한이 없고, 책임도 모호한 일들이 많음. 현재로서는 지원 요청이 들어와도 업무를 깊이 있게 처리하기 어려운 구조임.
- 교육활동 지원업무를 수행해야 할 장학사가 모두 겸임 발령되어 담당자의 전문성이 낮음.

##### ② 업무 구조상의 문제점

- 학교통합지원센터 업무에 대한 편람이나 지침이 없음.
- 신설업무에 대한 우려가 큼
- 담당자의 전문성, 업무역량 강화 시급

##### ③ 업무 담당자의 인식상 문제점

###### A. 업무에 대한 낮은 만족도

- 행정 및 시설업무에서는 학교의 만족도가 높았기 때문에 업무에 대한 보람과 자긍심을 느꼈지만, 올해 신설된 교육활동 업무는 구체적인 성과도 없고, 학교의 만족도가 떨어져 업무에 대한 회의감이 들.
- 학교지원통합센터로 바뀌면서 기존에 보람을 느끼는 영역은 축소되고, 나머지 영역이 확대되고 있으나 담당자의 업무역량이 아직 따라가지 못하고 있음.



- 다른 부서와 중첩되는 업무가 많고 고유업무가 없어 업무에 대한 만족도가 떨어지고, 회의감이 커짐.

#### B. 업무에 대한 부담감

- 행정직의 경우 교무학사 관련 업무 경험이 없으므로, 호봉 획정과 방과후학교 지원 업무에 대한 두려움이 큼.
- 계약제 교원 관련 업무는 책임이 너무 크고 실수했을 경우 파급효과가 크기 때문에 가장 부담이 되는 업무임.

#### ④ 교육(지원)청 내부의 인식상 문제점

- 학교통합지원센터는 교육(지원)청에서 가장 한가한 부서로 인식되고 있음. 아무도 맡지 않는 업무를 학교통합지원센터로 떠넘기는 분위기임.
- 학교통합지원센터는 근무성과와 성과상여금 평가시 최하위 부서라서 아무도 선호하지 않는 부서가 되었음.

#### (다) 운영의 개선방안

##### ① 조직 구조 개선방안

- 학교통합지원센터는 교육지원국의 ‘과’ 형태가 아니라 교육지원국 아래 독립된 센터로 배치하던지 교육장 직속 독립기구로 격상되어야 함.

##### ② 업무구조 개선방안

- 초·중등 교육과와 명확하게 구분되는 학교통합지원센터의 고유업무 발굴
- 교육청 차원에서 부서 간 조직개편을 통해 상충하는 부분을 해결하고 중복되는 업무는 재편해야 함.
- 학교의 실질적인 요구를 파악해서 거기 맞는 지원이 되어야 함. 현재 방과후학교 관련 DB 구축은 학교 입장에서는 이중적인 일이 되고 있음.
- 지원업무의 종류를 늘리려고 하지 말고, 학교의 수요에 맞추어 선택과 집중을 해야 함.

##### ③ 인력구조 개선방안

- 실질적으로 업무가 될 수 있도록 인력충원
- 각 업무별로 전담팀을 구성하고, 전문성과 실무경력이 많은 인력으로 배치
- 담당 담당자의 업무역량 강화

④ 시스템 개선방안

- 학교의 지원 요구에 바로 대응할 수 있는 One-stop 시스템 구축
- 학교의 지원 신청이 편리하도록 교육청 홈페이지 내에 학교통합지원 메뉴를 신설하고, 각종 매뉴얼과 자료를 탑재하여 접근성을 높여야 함.

⑤ 인식 개선방안

- 학교통합지원센터 근무 기피 현상을 극복하기 위해 선호 근무부서로의 인식 개선 필요
- 유인책(승진 가점 부여 등) 및 전보 제한 등으로 전문성과 행정력 제고

## 5. 소결

교육혁신 및 학교혁신과 관련된 정책이 확대되면서, 교육지원청 및 학교의 행정업무는 더욱 증가하고 있다. 학교지원조직은 학교의 행정업무 부담을 완화하고 교육지원청의 기능을 개편하고자 등장하였다. 단위학교의 업무는 교육활동, 교무행정, 일반행정으로 구성되며, 교육활동은 수업 활동, 담임 활동, 학생 지도 활동 등으로 분류할 수 있다. 학교 업무가 정상화되기 위해서는 교원의 행정업무가 경감되어야 하며, 이는 결국 담임교사의 행정업무가 경감되어야 가능한 일이다.

교사들을 대상으로 학교 업무정상화와 학교지원센터의 역할에 대한 의견조사를 한 결과 단위학교와 교육(지원)청 간의 수직적 업무분장체계의 재구조화, 학교(행정) 업무의 총량 감축, 교육활동 중심으로 학교 업무 재구조화와 교무행정 전담 조직 구성 및 운영을 요구하고 있었다. 학교 업무가 정상화되기 위해서는 학교 업무 분석을 통한 표준사무분장체계 구축, 교장·교감 등 관리자의 역량 확충, 지원인력의 적정 배치 및 전문성과 업무역량 확충, 지원인력의 신분, 지위 및 처우개선, 학교조직문화 혁신 및 협업적 학교 문화 조성, 사용자 중심의 교육행정정보시스템 및 교육정보 통계 시스템을 구축하는 등 개선이 필요하다고 인식하고 있었다.

이를 위해서는 **학교 조직은 교육활동 중심으로 재편성되어야 하며, 교사가 본연의 업무인 교육활동에 전념하도록 하기 위해서는** 학교의 주어진 여건을 최대한 활용하여 교무행정팀을 구성하고 내실화를 꾀하여야 한다. 대규모 학교는 교무행정전담팀 외에 교과전담교사 중심의 업무 지원팀을 추가로 편성하여 부서별 업무를 추진하는 것 또한 필요하다. 그리고 업무 과중으로 인한 교무행정전담팀 기피 현상을 해결하기 위해 교무행정원의 전문성 및 역량 강화 역시 필요하다. 업무처리 시스템 개선에서는 내부결재 등 학교 내부에서 생산되는 공문서 감축을 위한 방안이 마련되어야 하며, 교육청 주관 공모사업에 대한 대폭적인 축소가 필요하다. 그리고 업무경감 정책의 성공을 위해서는 교육청과 학교 사이에 소통과 협력을 강화하고, 공감대를 형성해야 한다. 제도 개선이 없는 상태에서 관리자의 개인적 열정이나 능력에 의존하는 업무경감은 지속성을 갖기 어렵기 때문에 근본적인 학교 시스템의 변화를 가져올 수 있는 제도적인 방안 마련이 필요하며, 학교 조직 재편성 시 학교 구성원의 의사 수렴과 민주적인 절차 또한 담보되어야 한다.

학교 조직의 재편성과 함께 교육청의 학교 지원기능이 강화되어야 한다. 모든 정책과 사업의 지침이 지나치게 세세하여 학교 입장에서는 사업 수행에 대한 부담과 예산 집행 등으로 중압감을 느끼고 있다. 학교평가처럼 과감하게 학교를 신뢰하고 맡기면서 학교에서 자율적으로 할 수 있는 여건을 넓혀주는 것이 필요하다. 사실 교사들은 정책 사업을 즐긴다고 해서 학교 업무가 크게 줄어들지는 않는다고 보고 있었는데, 기본적으로 학교가 감당해야 할 사안들이 계속 발생하고 이로 인해 회의와 처리해야 하는 서류는 계속 늘어나기 때문이다. 비슷하지만 세부적으로는 다른 서류 작성과 보고 요구가 교사들을 힘들게 하며, 법령상 해야 하는 교육연수도 꾸준히 늘어나고 있는 실정이다. 또한, 학교에서는 교육정책의 의미를 공감하지 못한 채 자잘한 업무에 매달리는 경우가 많이 있었다. 따라서 교육청은 정책 수립에 있어, 교육적 목표 달성과의 관련성 및 학교 현장의 필요성에 대한 판단을 통해 전시성·홍보성 사업을 과감히 없애는 것이 필요하다. 정책을 통합해서 개수를 줄였다고 해도 이것이 학교 현장에서의 업무경감으로 이어질 것인지에 대한 더 깊은 고민이 필요하다. 그리고 개별 정책들을 세부적으로 안내하는 것이 아니라 전체를 한 번에 알 수 있도록 체계화하고 목록화한다면, 학교는 교육정책을 더 잘 이해하고 교육활동 운영도 수월하게 진행할 수 있을 것이다.

교사와 학교통합지원센터 담당자들과의 면담(의견조사), 전문가 협의회(초점집단토론) 결과 교육지원청마다 학교를 대하는 분위기나 업무의 내용, 수준이 다른 것으로 나타났다으며, **학교(통합)지원센터[담당]와 관련해서는 업무가 좀 더 일관성 있게 조정·운영되는 것이 필요해 보였다.** 학교에서 교육청과 교육지원청에 지원을 요청하여도 부서 간의 경계로 인하여 소통과 연계 협력이 잘 안 되는 경우가 많았으며, 이를 해결 하기 위해 학교(통합)지원센터가 학교를 지원하는 교육청의 역할과 기능을 맡고 있다. 학교(통합)지원센터는 짧은 운영 기간에 비하여 빠르게 위상이 확립되고 있으며, 학교에서의 도움 요청도 많아지고 있다. 하지만 학교 간 인식과 수요의 차이는 큰 편이다. 그리고 학교현장에서는 사실 학교통합지원센터를 통한 지원보다는 인력 보강을 요청하고 있다. 그렇지만 현재 여건상 학교에 필요한 인력을 모두 보강하는 것이 힘들어서 학교통합지원센터를 유지해야 한다면, 학교통합지원센터의 인력을 보강하고 학교 지원의 수준을 높여나가야 할 것이다.

이런 **학교통합지원센터가 제 역할을 하기 위해서는 교육지원청 각 부서의 협업 체계**가 필수적이다. 조직적으로 유연하게 학교를 지원하기 위해서는 먼저 부서 간 경계를 허물고, 중복업무나 업무 핑퐁 현상을 해결하여야 한다. 학교통합지원센터의 통합적

지원이 가능하려면 교육지원청의 모든 부서가 모여 서로의 업무에 대해 이해하기 위한 워크숍이 필요하다. 교육지원청에서 기본적으로 해야 하는 업무도 있고, 학교의 필요와 요청에 따라 업무가 시작되고 협의하는 경우도 있다. 따라서 부서간에 지속적인 협의가 가능해야 한다. 또한, 이러한 학교통합지원센터를 비롯하여, 도 교육청의 조직개편이나 정책 정비가 학교 현장에 유의미한 효과로 나타나고 있는지에 대해 꾸준하게 의견을 수렴하고 함께 협의해야 한다.

다음으로, 학교통합지원센터의 성공적인 안착을 위해 몇 가지 선행되어야 할 문제가 있다.

첫째, ‘지원’에 대한 개념과 철학 공유가 우선되어야 한다. 지원은 학교가 필요로 하는 일, 학교가 수행하기 어려운 일, 학교가 겪고 있는 고충이나 문제를 해결해 주는 것으로 본다면, 학교통합지원센터는 민원센터나 콜센터의 역할을 해야 한다. 그러나, 현실적으로 학교통합지원센터가 현장의 모든 요구를 해결해 줄 수 없으며, 학교 현장의 요구가 모두 해결된다고 해서 학교의 교육력이 향상될 수 있는지는 별개의 사안이다. 불필요한 행정업무는 학교에서 털어낼 수 있도록 하고, 학교의 교육력 향상을 위해 학교 내에서 해결되어야 할 문제와 학교통합지원센터가 해야 하는 지원의 범위를 명확히 하여야 한다.

둘째, 의견조사 및 전문가협의회 결과 단위학교 업무경감을 위해서는 교육청의 업무 축소가 필요하며, 교육청 정책 줄이기 및 조직의 몸집 줄이기가 우선 되어야 학교통합지원센터의 지원 역시 실효성을 확보할 수 있을 것이다. 또한, 학교통합지원센터의 교육전문직 지원 여력 확보가 필요하다. 기존의 학교지원센터가 학교통합지원센터로 개편되면서 교육활동 통합 지원설계 업무가 신설되었다. 학교통합지원센터의 교육전문직 대상 의견조사 결과에 의하면 현재 업무가 과중하여 학교를 지원하는 데 한계가 있음을 알 수 있었다. 따라서, 학교통합지원센터의 교육전문직 업무의 우선순위가 교육활동 지원 및 통합지원 설계가 될 수 있도록 여건이 마련되어야 한다.

학교통합지원센터의 학교 지원이 실효성을 가지기 위해서는 상설 모니터링과 현장 의견수렴이 필요하다. 학생, 학부모, 교사, 관리자, 행정직원, 교육전문직원, 지역의 모든 교육 구성원들이 학교의 교육력 제고 및 업무의 정상화에 관심을 가지고 학교통합지원센터와 같은 학교 지원 기구가 그 역할을 제대로 수행하고 있는지, 어떤 점에 어려움이 있고, 개선점은 무엇인지 모니터링 하고 의견을 낼 수 있도록 해야 하며, 학교통

합지원센터에서는 이러한 의견을 적극적으로 검토하고 반영할 수 있는 시스템을 갖추어야 한다.

넷째, **학교통합지원센터를 보다 적극적으로 홍보**하여 현장 밀착형 지원센터가 되어야 한다. 현재, 중·고등학교에서는 학교(통합)지원센터에 대해 알고 있는 교사가 거의 없는 실정이다. 초등학교에서도 학교지원센터가 학교통합지원센터로 개편되고, 업무가 확대되었다는 사실을 인식하는 교사는 극소수였으며, 면담 조사 결과 적극적인 홍보를 요청하고 있었다. 따라서 구체적인 사업 계획을 마련하여 학교에서 교육과정 계획 수립이 이루어지기 전에 적극적으로 홍보하여야 한다.

다섯째, 학교 지원 서비스의 효율성을 위해 **원스톱 서비스 체제를 구축하고 정비**해 가는 과정이 필요하다. 조직과 기능이 확대될수록 시스템적 접근이 필요하며, 이를 위해서는 홈페이지를 구축하고 온라인을 통해 현장과 소통과 소통하고, 학교에서 지원 일정 등록, 컨설팅 신청 등을 편리하게 할 수 있도록 해야 한다. 또한 학교통합지원센터의 독립된 시설을 마련하여 교직원, 학부모, 지역사회의 소통과 교육의 장소로 활용될 수 있도록 하여야 한다.

여섯째, **인사이동 및 인력의 변동에 따른 학교통합센터 담당자들의 전문성 확보가 필수적이다**. 현재 학교통합지원센터는 구성원들이 사명감과 책무성을 가지고 일하고 있으나, 기피 부서로 인식되고 있다. 하지만 학교통합지원센터는 향후 센터의 기능이 더욱 확대될 것이며, 전문성이 더욱 요구될 것이다. 따라서 전문성을 갖춘 인력을 안정적으로 확보하고, 구성원의 역량을 강화하는 것이 필요하다. 또한, 센터의 업무 특성상 교육 전문직 증원이 필요하다. 또한, 배치에 있어 기획력과 행정력이 우수한 인력 확보가 반드시 필요하다.



## VI. 결론 및 제언

### 1. 요약

본 연구에서는 경남 학교통합지원센터가 설립되고 시범 운영되는 과정을 살펴보고, 학교통합지원센터의 구성원과 교사들을 대상으로 한 의견조사를 통해 현재 학교통합지원센터의 한계와 어려움, 향후 개선방안에 대하여 살펴보았다.

학교통합지원센터 신설 후 새롭게 생긴 교육전문직 업무(교육활동 지원업무 및 교육활동 통합 지원설계)에 대해 2020년 상반기 업무추진에 대한 평가, 시범 운영을 하며 겪은 어려움 및 개선사항 등에 관한 의견조사 결과를 살펴보면, 30%의 응답자가 ‘신설된 교육활동 통합지원 설계업무의 범위가 모호하고, 세부 추진 내용을 파악하는데 어려움이 있다’고 응답하였다. 특히, ‘학교통합지원센터 고유업무 외에 담당하고 있는 다른 업무들로(조직개편 시 겸임 발령으로 인해 기존에 담당하던 업무) 인하여 교육활동 통합지원 및 설계업무를 할 여력이 없다’는 응답이 제일 많았다. 방과후학교 강사 채용 지원업무의 경우, 응답자의 74.5%가 ‘상반기 운영하지 못하였다’고 응답하였고, 응답자의 62.5%가 ‘향후 운영에도 어려움 있을 것’이라고 응답하였다. 학교통합지원센터로 개편되면서 새롭게 생긴 교육활동 지원 및 통합지원 업무에 대해서는 ‘실제 학교 현장에 도움이 되지 않을 것이다’라고 부정적으로 인식한 비율이 응답자의 62.5%로 높았으며, ‘맞춤형 통합지원은 시간 부족과 업무 파악의 어려움으로 거의 추진되지 못하였다’고 응답하였다. 업무 만족도 역시 과반수가 부정적으로 응답하였다. 학교통합지원센터 전면 시행을 위한 제언으로는 응답자의 75%가 ‘현재 체제 그대로 2021년 전면 시행하기에는 어려움이 있을 것’으로 예측했는데, 그 이유로는 ‘불완전한 조직체제’와 ‘모호한 교육활동 통합지원 설계업무’ 등을 가장 많이 꼽았다. 향후 개편에서 고려해야 할 사항으로는 ‘조직의 전면적 개편(인력 증원, 권한 확대 등)’과 ‘업무의 매뉴얼화’, 지역별 학교통합지원센터를 전체적으로 총괄하는 ‘도교육청의 컨트롤타워 역할 강화’가 가장 많았다.

학교통합지원센터의 운영 방안을 모색하기 위해 실시한 초점집단토론의 경우, 교사들이 인식하고 있는 현재 학교의 업무 운영 상황 및 학교의 업무적정화 정도는 ‘교무실과 행정실의 경계가 모호’하고, 작은학교는 ‘교사 1인이 처리해야 하는 행정업무의 종류와 양이 너무 많고’, 기본적으로 ‘교육청에서 요구하는 서류가 너무 많다’는 것이다.

또한, 학교의 업무는 해마다 신설되는 사업으로 인하여 점점 증가하고 있으며, 이로 인하여 교사들의 교육청에 대한 신뢰는 낮았다. 교사들의 학교통합지원센터에 대한 인식 및 이용 경험을 살펴보면, 교사들은 학교가 겪고 있는 어려움을 학교통합지원센터가 해결해 줄 수 있을지 의구심을 가지고 있었으며, 업무경감에 대한 체감은 학교의 관리자나 방과후학교 업무 담당자가 아닌 교사들은 거의 못 느끼고 있었는데, 심지어 학교통합지원센터의 존재에 대해 대다수의 교사들은 모르고 있는 실정이었다. 초점집단토론에서 교사 그룹이 실제 학교통합지원센터의 세부 업무를 보고는, 교사들을 지원하는 업무는 거의 없다고 인식하고 있었다. 특히, 교육활동 통합지원설계 업무는 업무 자체가 모호하고 현실성이 없어 보인다는 반응을 보였다. 교사들이 보기에 학교통합지원센터는 관리자와 행정실을 지원하는 부서로 인식되었으며, 학교에서는 어려움이나 문제 발생 시 교육청이나 교육지원청에서 적절한 지원을 받지 못하고 있다고 인식하고 있었다.

교사들의 학교통합지원센터에 대한 요구사항으로는 학교통합지원센터가 학교를 지원하기 위해서는 그 '역할에 있어 정체성을 명확히'하고, '분명한 철학을 가지고 운영 방향을 정해야 할 것'이라고 응답하였다. 교사들이 현재 학교통합지원센터에 대해 부정적인 반응을 보이는 것은 '학교지원과에서 하는 업무와 중복되는 업무가 많고', 현재의 업무들이 '교사와 학교현장에서 직접적으로 필요로 하는 지원인지에 대한 충분한 공감'이 되지 않고 있다'고 판단하였다. 이런 문제를 해결하기 위해서 학교통합지원센터는 '학교 현장의 실수요를 파악'하고 '업무의 전문성을 갖추어' 많은 업무를 '부분적으로 지원하기보다는 많은 학교가 공통으로 지원을 바라는 부분을 찾아서 그 업무 전체를 지원해 달라'고 요구하였다. 또한, 교사들이 '필요할 때 도움을 받을 수 있도록 멘토링을 해줄 수 있는 인력이 학교통합지원센터에 배치'되었으면 좋겠다는 의견도 있었다. 학교통합지원센터로 이관을 바라는 업무로는 '물품 구매 시 학교통합지원센터에서 일괄 구매 및 데이터베이스를 구축해 관리'하기를 원했으며, '불용정보화기기 처리 지원'과 '교무실과 행정실의 갈등이 발생하는 업무 파악 및 이관'을 희망하였다. 마지막으로 '학교 지원 종합시스템 등을 구축하여 학교통합지원센터 지원 신청을 간소화'하고, 학교에서 '많이 질의하는 내용을 체계적으로 관리하여 학교가 편리하게 활용'할 수 있도록 해주기를 희망하였다.

교육행정직의 경우, 학교 업무적정화에 대해 '학교 안에서 업무분장이 제대로 이루어지지 못하고' 있고, '교무행정원 또한 제대로 활용하지 못하는 경우가 많다'고 인식



하고 있었다. 교직원 간 업무분장만 제대로 되어도, 현재의 어려움이 많이 해결될 수 있었다. 그리고 ‘행정실의 업무나 업무량에 대해 교사들의 이해도가 굉장히 낮다’고 인식하고 있어, 교사와 교육행정직 간의 학교 업무에 대한 인식차가 있음을 짐작할 수 있었다. 현재 학교통합지원센터 운영 현황과 관련해서는, 교육청의 학교 지원업무에 대한 의지에 의구심을 가졌으며, ‘학교통합지원센터의 권한이나 책임이 모호함’을 지적하였다. 그리고 학교통합지원센터에 있어, ‘업무의 전문성 확보 및 담당자의 역량 강화에 힘쓰기보다는 업무분장에만 신경 쓰고 있다’고 비판하였다. 업무와 관련해서는 아직 ‘학교통합지원센터의 업무 전문성이 약하며’, 담당자들은 새로운 업무에 대한 부담감이 컸다. 인력과 관련해서는 학교(통합)지원센터[담당] 담당자들의 업무 만족도가 굉장히 낮게 나타났으며, 교육전문직의 경우, 겸임 발령으로 업무의 몰입도나 전문성이 약한 것으로 나타났다. 올해 학교통합지원센터의 시범 운영과 관련해서는 코로나19와 상반기 인력 배치로 인한 시간 소요 등으로 학교통합지원센터의 업무 여건이 제대로 마련되지 못하였다고 판단하였다.

학교통합지원센터로의 개편과 관련해서, 담당자들은 기존 학교지원센터의 시설지원은 학교의 만족도가 컸으며, 현재 호봉획정 지원업무에 대해서도 학교의 만족도가 높지만, 교육활동 지원업무에 있어서는 학교의 수요를 학교통합지원센터가 못 따라가고 있다고 판단하였다. 향후, 학교통합지원센터의 운영이 원활하게 이루어지기 위해서는 학교통합지원센터만의 고유업무가 있어야 하며, 학교 지원을 위해 여러 부서와 협의하고 조정할 수 있는 권한이 필요하다고 보고 있었다. 또한, 조직 내의 명확한 업무분장과 인력 배치가 선결되어야 하며, 학교 현장의 수요 및 의견을 파악할 수 있는 창구가 필요하다고 보고 있었다.

## 2. 제언

학교통합지원센터의 운영을 내실화하기 위해서는 학교의 교육력 제고 차원, 학교통합지원센터의 역할 및 기능 차원, 조직 차원, 업무 차원, 제도적 차원 이렇게 5가지 차원에서의 개선이 필요하다 할 수 있겠다.

첫째, 학교가 변하지 않으면 교육의 개혁은 불가능하다. **학교통합지원센터의 설립목**

적은 학교의 교육력 제고와 교사들이 수업과 학생 지도에 전념할 수 있도록, 교육과정 운영과 직접적인 관련이 없는 업무들을 지원하는 것이다. 학교의 교육력이 제고되기 위해서는 교사들의 교육과정 편성과 평가에서 자율권을 가질 수 있어야 하며, 학교교육의 본질이 회복되기 위해서는 교사들을 교육과정, 학생지도와 직접적인 관련이 없는 업무들에서 배제시켜야 한다. 특색사업, 방과후학교, 돌봄교실, 다양한 행정업무들은 교사의 본질적인 업무가 아니며, 이러한 업무들은 담임 업무를 맡지 않는 교사(관리자, 교과 전담교사, 교무행정원, 교육행정직, 보건교사, 영양교사 등)가 맡는 것이 타당하다고 보여진다. 이를 위해 업무전담팀이 구성될 수 있으며, 교사 인력 및 교무행정원 충원 또한 필요하다. 학교통합지원센터는 교사들을 직접적으로 지원하는 조직이 아니라, 학교 현장에서의 실효성을 담보할 수 있도록 학교의 업무 전담팀을 지원하는 조직으로 자리매김 하여야 한다.

둘째, 학교통합지원센터의 역할 및 기능 차원에 있어 **학교통합지원센터의 목적과 방향 설정을 명료하게 해야 한다.** 현재 학교통합지원센터의 주된 목표는 교직원의 업무 경감을 통해 학교의 교육력을 향상시키는 것이다. 결국 이는 학교혁신과 및 학교의 교육본질 회복과 그 철학적 맥을 같이 한다. 학교가 민주적인 학교 문화를 정착하고, 자율적이며 책임 있는 학교경영을 하기 위해서는 학교의 다양한 사안에 대한 전방위적인 지원이 필요하며, 학교통합지원센터에 협업과 네트워크 중심의 업무 진행방식이 요청된다. 따라서 지원청 내부의 이해와 공감, 외부기관과의 협력이 필수적이다. 따라서 학교통합지원센터는 정체성을 명확히 하고, 역할과 기능에 대해 조직 내·외부의 이해와 지지를 받아야 한다. 이를 위해, 학교통합지원센터를 학교에 홍보하고 그 역할과 담당 업무를 제대로 안내하여 학교통합지원센터의 정체성을 모든 교육 구성원들이 공유하고, 교사들이 학교통합지원센터를 적극적으로 활용할 수 있도록 해야 한다. 현재 많은 교육청에서 학교의 업무를 지원하기 위해 업무 매뉴얼을 제작하고 별도의 홈페이지를 만들고 있으며, 학교 업무 바로 시스템을 만들어 학교가 지원을 요청할 때, 즉각적으로 해결할 수 있도록 지원하고 있는데 경상남도에서도 사용자 중심의 체제를 빠르게 구축해야 한다.

셋째, 조직 차원에서는 **학교통합지원센터를 권한이 강화된 독립된 부서로 만들어야 한다.** 사실 현재와 같은 지원부서로서는 할 수 있는 업무와 종류와 범위가 제한적이다. 학교통합지원센터는 업무의 특성상 전문성과 통합성이 요구되므로 독립성을 위해 독립부서가 되어야 하며, 이것이 어렵다면 다양한 부서와 협의를 끌어낼 수 있도록 권한

을 강화해야 한다. 권한이 없이는 책임을 요구할 수 없으며, 지원의 성격만으로는 학교가 필요로 하는 업무를 수행하는데 어려움이 있을 수 밖에 없다. 학교통합지원센터가 학교에서 요청하는 사안에 대해 빠르고 원만하게 기존의 교육지원청 내 타부서와 조화를 이루고 그 역할을 안정화하기 위해서는 교육청과 교육지원청이 지속적이고 실질적인 지원과 권한 위임이 필요하다. 학교통합지원센터가 고유업무가 부족한 채로 독립부서 혹은 선임부서로 인정받지 못하면 존속하기 어려울 것이다.

넷째, 업무 차원에 있어 **학교통합지원센터의 업무 내용과 범위 설정을 위한 원칙을 마련해야 한다.** 학교의 업무를 경감하고, 학교 업무를 제대로 지원하기 위해서는 현재 학교에서 하고 있는 업무 중에 학교통합지원센터로 이관해야 할 업무와 전문성을 갖춘 학교통합지원센터 인력이 지원해야 할 업무를 명확하게 구분해야 할 것이다. 학교의 특수성이 반영되지 않는 일반적인 업무는 학교통합지원센터에 이관하여야 한다. 이렇게 학교통합지원센터의 업무 범위를 명확화하고, 내용을 구조화하고 정교화하는 작업이 필요하다. 또한, 각 업무 수행 때 학교통합지원센터의 역할과 학교의 역할을 구분해야 하며, 학교 현장 구성원들이 수요를 창출하고 네트워크를 활성화하는 플랫폼의 기능을 하여야 한다. 그 방안 중 하나로 학교의 반복적이고 공통적인 업무를 발굴하여 <학교통합지원 사례집>을 제작하여 교사들이 참고하기 가장 적합한 형식으로 공유할 수 있을 것이다. 교육청 홈페이지에 학교통합지원 영역을 신설하거나 지원 매뉴얼을 별도의 사이트로 구축하여, 센터별 우수사례, 주요 사례의 처리과정, 자주 하는 질문, 각종 매뉴얼(길라잡이, 서식) 등을 탑재하여 학교 수요자들이 필요할 때 쉽게 참고할 수 있도록 하며, 그 공간 안에서 구성원들끼리 다양하게 소통하고 정보를 나눌 수 있도록 해야 한다. 이러한 지원 과정의 전산화를 통해 One-stop으로 학교를 지원하는 체계가 되어야 한다.

다섯 번째, 제도적 차원에서는 **학교통합지원센터 전체를 조정하고 업무를 조율할 수 있는 컨트롤타워가 있어야 한다.** 학교통합지원센터가 빠르게 정착하기 위해서는 현재 학교통합지원센터의 어려움을 빠르게 파악하고 해결하기 위해, 큰 틀에서 경남 교육철학에 맞추어 기존 업무를 재조정하고, 이를 위해 도교육청의 부서들을 넘나들며 전체적 부서의 업무를 조율하고 논의할 수 있는 컨트롤타워가 있어야 한다. 이러한 컨트롤타워는 부서별 갈등 조정 관리를 통해 학교통합지원센터의 업무 환경을 정상화하여야 한다. 또한 학교통합지원센터를 학교에 홍보하고, 학교 대상 의견수렴 확대를 통하여 학교통합지원센터가 학교 지원업무를 연속성을 가지고 지원할 수 있도록 하며, 학교통

합지원센터의 구성원들이 사명감과 책무성을 가지고 업무를 지속해서 해 나갈 수 있도록 지원해야 한다. 학교통합지원센터 활성화를 위해 구성원들에 대한 유인책 또한 마련되어야 한다. 전문직의 경우 임기를 보장하거나, 일반직의 경우 근무평정 가산이나 센터에서의 업무를 마치고 타부서 이동 때 희망부서에 우선 배치될 수 있도록 하거나 각종 국내외 연수 지원 등을 통해 학교통합지원센터 근무를 희망하도록 유도할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 학교통합지원센터의 운영 방안에 대하여 고민하였지만 학교통합지원센터 설립의 본질에 대한 의문은 남아있다. 학교통합지원센터 설립을 둘러싸고, 선행 연구들에서는 학교자치, 교육자치가 자주 언급되고 있다. 학교자치의 법적 근거는 크게 세 가지로 나뉘는데, 첫째, 국민의 교육받을 권리를 보장, 둘째, 교육의 자주성과 전문성 보장, 셋째, 학교운영의 자율성과 구성원의 참여 보장이다. 여기서 가장 핵심은 학교자치의 운영 시스템이다. 그런데 현재의 학교통합지원센터가 과연 학교자치를 위한 것인지에 대해서는 의구심이 든다. 교사가 교육활동에 전념할 수 있도록 지원하며, 여기에 학교통합지원센터의 설립목적과 의미를 두고자 하지만, 학교 현장에서는 현재의 학교통합지원센터의 지원 업무의 실효성에 의문을 가지며, 교사, 학교의 불요불급한 업무 제거, 학교 업무 적정화와 민주적인 학교문화 정착이 먼저 선행되어야 한다고 주장한다. 그리고 이를 위해서는 단위학교에서 필요로 하는 교사, 행정직, 교무행정원 등의 인력을 보강이 필수라고 요구하고 있다. 이처럼 학교 현장의 요구와 현재 학교통합지원센터 설립과 관련된 정책 사이의 간극을 보면, 학교통합지원센터가 학교자치에 있어 역할을 하기 보다는, 학교 자치를 위한 제반여건 마련에 인적, 물적 투자의 어려움을 해결하기 위한 차선택의 역할을 하고 있는 것으로 비추어진다. 따라서 현실적인 여건에 때문에 학교통합지원센터가 운영되어야 한다면 이러한 태생적 한계를 인식하고 이를 해결 할 수 있는 방안이 강구되어야 한다고 보인다.

현재, 경상남도교육청에서는 학교통합지원센터를 포함해 대대적인 조직개편 작업을 하고 있다. 학교통합지원센터의 시범 운영 모델이 1년도 채 시행되지 못하고, 새로운 학교통합지원센터 모델을 만들고 있는 것이다. 학교통합지원센터의 기능에 있어, 현재 교육청(타 시·도)에 따라 학교지원센터와 학생지원센터를 통합 운영하는 예도 있고, 분리하는 예도 있다. 경상남도교육청의 여건상 현재처럼 분리하여 운영하는 것이 적절하다면, 방과후학교 지원, 돌봄교실 지원, 현장 체험학습 지원, 기간제 교원 호봉 확정, 강사 채용, 시설지원 등을 학교 지원으로 하고, 학교폭력 사안 처리 지원, 위기 학생지원, 학생 상담 지원을 학생지원 업무로 구분하여, 그 전문성을 살려 나가는 것이 좋을

것이다. 혹은 학교지원센터와 학생지원센터를 통합할 수 있는 인적, 재정적 자원이 풍부하고, 여건이 된다면 그렇게 할 수도 있다. 중요한 것은 학교통합지원센터의 운영에 있어 이상적인 모델은 있을 수 없다는 것이다. 현재 전국의 각 시도의 학교통합지원센터의 업무는 모두 다르다. 이는 각 지역의 여건과 학교 구성원들의 필요 우선순위를 중심으로 업무가 구성되었기 때문이다. 학교통합지원센터는 학교 현장과 교육지원청 내부의 요구에 바탕을 두고 있어야 하며, 학교통합지원센터의 설립목적과 철학, 정체성이 명확해야지만 성공적으로 운영될 수 있다. 뿐만 아니라, 업무 특성상 전문성을 갖추고 있는 인력 확보 및 배정이 필수적이다. 학교지원 업무의 전문성을 높이기 위하여 전문적 역량을 갖춘 교육전문직과 행정지원 분야의 전문 인력을 배치하고, 학교통합지원센터 구성원을 위한 연수 등 전문성 제고를 위해 노력해야 한다.

### 3. 연구의 의의 및 한계

이 연구는 경남에서 전국 최초로 설립된 학교지원센터가 올해 학교통합지원센터로 개편되면서 조직과 역할 어떻게 확대되고, 그 기능이 어떻게 확대되었는지 살펴보았다. 올해 시범 운영된 학교통합지원센터에 대하여 정책 평가를 함으로써, 향후 경남 학교통합지원센터의 운영 방안을 모색해 보았다. 하지만 학교통합지원센터로서 조직 준비가 아직 완성되지 못하였으며, 올해 코로나19로 인하여 개학이 4번이나 연기되고 이후 순차적인 온라인 개학 등으로 학교 업무의 정상화가 불가능한 상황이었다. 이에 학교통합지원센터에서도 학교지원 업무에 차질을 겪을 수밖에 없었다. 이런 이유로 본 연구에서 학교통합지원센터에 대한 정확한 정책 평가가 이루어질 수 없었다.

본 연구에서는 학교통합지원센터의 1년간 시범 운영 기간을 모두 살펴볼 수 없었고, 인사이동 등으로 조직이 완전히 정비되지 못하였기에 계획서에 명시되어 있는 학교통합지원센터의 기능만으로는 운영 방안을 도출하기 어려웠다. 이에 단위학교 지원을 위해서 학교가 가지고 있는 구조적인 문제점을 파악하고 학교 업무 적정화, 교원의 업무 경감 등으로 연구의 범위를 넓혔으며, 이런 이유로 구체적인 학교통합지원센터의 운영 방안을 도출하는 데는 한계가 있었다. 또한, 현재 경상남도교육청에서는 학교통합지원센터를 비롯하여 교육청과 교육지원청 조직에 대한 개편작업을 시행하고 있어 기존 모 시범운영 모델이 큰 변화가 있을 것으로 예측된다. 이에 본 연구는 6개의 학교통합지원센터 시범 운영 현황을 살피고 학교 및 업무담당자의 의견을 바탕으로 향후 학교 지원의 방향을 제시한 것에 그 의미를 두고자 하였다.



## 참고문헌

- 강민정(2018). '교육의 지방분권 추진에 관한 일괄법인 제정 방안'에 대한 토론문. 교육 분권 및 지방 교육자치 발전 지원사업 제2차 포럼·2018년 한국교육 행정학회 제2차 포럼. 교육 분야 지방분권 추진을 위한 관련 법률의 일괄 정비 방안 모색. 한국교육개발원. p.81-98.
- 구경호 외(2019). 경상남도교육청 소속 교육지원청의 학교지원기능 강화 개선방안 연구. 경상남도교육청 교육 연구정보원.
- 김경년, 박정신(2014). 사회학적 신제도주의 관점에서 교원 행정업무와 수업 준비의 관계: 인과관계 판별 및 공·사립 유형에 의한 조절 효과. 교육사회학 연구, 24. p.29-54.
- 김민희(2012). 경로 의존성 관점에서 본 지역교육청 기능개편. 한국자치행정학보, 26(1). p.1-25.
- 김성천 외(2019). 학교 자치:학교 자치를 둘러싼 다양한 시선. 테크빌교육(즐거운 학교)
- 박대권 외(2019). 학교통합지원센터 운영 현황 및 역할 확대 방안에 관한 연구. 서울특별시교육청 교육 연구정보원 교육정책연구소.
- 박송미 외(2017). 학교지원센터(담당)의 역할과 방향 연구. 경상남도교육연구정보원.
- 박혜진 외(2018). 교육지원청 체제개편 방안 연구: 학교지원 강화를 중심으로. 경기도교육연구원.
- 새마을연구소(2019). 2019년 경상남도교육청 학교업무 적정화 만족도 조사 결과 보고서. 경상남도교육청.
- 신학순(2020). 학교지원센터 운영실태 및 개선방안에 관한 연구-경상남도교육청 중심으로. 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위논문.
- 신현석 외(2012). 교원업무 경감을 위한 통합적 접근 모형과 정책방안의 전략적 탐색. 교원교육, 28(1). p. 223-245.
- 안재우 외(2019). 초·중·고등학교 현장 지원을 위한 학교통합지원센터의 역할 및 추진 방향 연구. 서울특별시교육청 교육 연구정보원 교육정책연구소.
- 유현숙(2002). 교육서비스 기능 강화를 위한 지역교육청 개선 대안. 한국교육개발원.
- 이병도(2020). 학교통합지원센터의 단위학교 현장지원에 대한 학교 운영자 인식조사

- 연구-서울특별시교육청을 중심으로-. 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위논문.
- 이상철 외(2019). 교육지원청 학교지원조직(센터) 운영 현황 및 발전 방안 연구. 전국교육정책연구소네트워크.
- 이인희 외(2010). 교원업무경감을 위한 교무행정 업무처리 모형 개발 연구. 충북대학교 한국지방교육연구소.
- 이준희 외(2019). 학교지원센터와 학생지원센터 내실화 방안. 강원도교육연구원.
- 이치호(2017). 교원업무경감정책의 변화 추이 분석 및 시사점 탐색. 미래교육학연구, 30. p.51-84.
- 이현명 외(2019). 학교업무정상화 실태 조사 및 개선 방안. 강원도교육연구원.
- 이형순 외(2016). 학교 교직원 행정업무 적정화를 위한 2016. 경남교육청 추진사업 진담분석. 경상남도교육연구정보원.
- 주현준(2015). 교원업무 정상화를 위한 방안: 단위학교 인력구조와 업무 체계를 중심으로. 한국교육개발원.
- 채일용 외(2019). 학교현장지원을 위한 학교통합지원센터의 역할과 방향에 대한 연구 - 서울특별시 남부교육지원청 관내 초·중·고등학교 교직원 인식 중심으로-. 서울특별시교육청 교육 연구정보원 교육정책연구소.
- 최진경 외(2018). 「세종형 학교지원종합시스템」 구축 방안 탐색-북부교육지원센터를 중심으로. 세종특별자치시교육청 교육정책연구소.
- 최현재 외(2019). 학교자율경영체제 구축을 위한 학교업무정상화 실현 방안 연구. 경상북도교육청연구원.

[부록 1] 6개 시범지원청별 업무분장 현황(2020.7월 현재 시·군 홈페이지)

| 지역<br>청별 | 직급        | 담당업무  | 담당<br>(학교)   |
|----------|-----------|---|--------------|
| 김해       | 사무관       | 학교통합지원센터 업무 총괄  | 행정활동<br>지원담당 |
|          | 주무관       | 행정활동지원 업무 총괄<br>학교통합지원센터 업무 운영 계획 수립 및 조정<br>학교통합지원센터 업무 실적 분석 및 평가<br>학교통합지원센터 예산 편성 관리<br>학교인력(계약제교원, 방과후강사) 채용지원 업무관리<br>지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원<br>숙박형 현장체험학습 업무 지원관리   |              |
|          | 주무관       | 학교통합지원센터 업무 계획 수립 및 실적 분석<br>고등학교 특수학교 계약제교원 인력풀 등록 및 관리<br>고등학교 특수학교 계약제교원 호봉 확정 지원<br>고등학교 특수학교 계약제교원 채용관련 각종 조회 및 서류 관리<br>방과후학교 외부강사 채용 관련 각종 조회<br>방과후학교 강사 서류 DB작성 및 관리<br>학교통합지원센터 예산 편성<br>학교통합지원센터 보안 업무<br>학교통합지원센터 각종 보고 관련 업무 |              |
|          | 주무관       | 중학교 계약제교원 인력풀 등록 및 관리<br>계약제교원 인력풀 홈페이지 관리<br>중학교 계약제교원 호봉 확정 지원<br>중학교 계약제교원 채용관련 각종 조회 및 서류 관리<br>교육공무직 인력풀 등록 및 관리<br>교육공무직 및 기타 직종별 범죄경력 조회<br>숙박형 현장체험학습 업무 지원<br>일반문서 및 보안문서 관리   |              |
|          | 주무관       | 유,초등학교 계약제교원 인력풀 등록 및 관리<br>계약제교원 인력풀 홈페이지 관리<br>유,초등학교 계약제교원 호봉 확정 지원<br>유,초등학교 계약제교원 채용관련 각종 조회 및 서류 관리<br>숙박형 현장체험학습 업무 지원<br>물품 관리<br>학교통합지원센터 과 서무<br>센터 내 일반 행정 업무<br>일반문서 관리   |              |
|          | 사무<br>행정원 | 방과후학교 개인 외부강사 DB 작업<br>방과후학교 개인 외부강사 채용관리 지원<br>물품 관리 업무 보조   |              |



| 지역<br>청별 | 직급               | 담당업무  | 담당<br>(학교)   |
|----------|------------------|---|--------------|
|          |                  | 일반문서 관리<br>보안점검부, 일일부서건강상태 점검표, 주간, 월간업무<br>기타 학교통합지원센터장이 지정하는 업무   |              |
|          | 장학사              | 교육활동지원 업무 총괄<br>교육활동지원 계획 수립 및 조정<br>교육활동지원 예산편성관리<br>통합 업무 지원<br>방과후학교 및 초등돌봄교실 업무 전반<br>방과후학교 외부강사 및 개인강사 채용지원(면접 전까지)<br>교육복지우선지원 사업<br>학부모업무 총괄 | 교육활동<br>지원담당 |
|          | 교육<br>복지사        | 교육복지우선사업 학교(학생) 지원<br>지역사회네트워크 구축<br>교육복지우선사업 간행물 발간·홍보<br>사업관련 연수협의회<br>공동사업 운영<br>비사업학교 취약계층·지역사회 연계사업 운영   |              |
|          | 학부모<br>지원<br>전문가 | 학부모네트워크<br>학부모교육<br>학부모상담 및 고충처리<br>학부모학교 참여지원<br>경남교육정책 홍보<br>학부모단체  |              |
|          | 사무<br>행정원<br>대체  | 방과후학교 및 초등돌봄교실 업무<br>방과후학교 외부강사 및 개인강사 채용지원(면접 전까지)<br>방과후학교 및 초등돌봄교실 예산<br>방과후학교 및 초등돌봄교실 통계업무(현황 취합 및 통계<br>처리)<br>청렴업무<br>문서관리                   |              |
|          | 주무관              | 학교시설지원 업무 총괄<br>학교시설지원 계획 수립 및 조정<br>학교시설지원 예산편성계획 수립<br>학교시설관리지원(수목관리·놀이기구 및 모래장 소독·<br>배수로청소·집기 이동·<br>불용정보화기기관리·장비대여·체육관바닥청소)                    |              |
|          | 주무관              | 학교시설지원 계획 수립 및 실태분석<br>학교시설지원 일용 근로자 관리<br>학교시설지원 신청접수 및 일정관리<br>학교시설지원 행정사무  | 학교시설<br>지원담당 |

| 지역<br>청별 | 직급  | 담당업무  | 담당<br>(학교)   |
|----------|-----|---|--------------|
|          |     | 학교시설관리지원(수목관리·놀이기구 및 모래장<br>소독·배수로청소·집기이동·불용정보화기기관리<br>·장비대여·체육관바닥청소)<br>학교시설지원 예산집행<br>홈페이지 및 문서관리<br>학교시설관리카드 작성 관리   |              |
|          | 주무관 | 학교시설관리(수목관리·놀이기구 및 모래장<br>소독·배수로청소·집기이동·불용정보화기기관리·<br>장비대여·체육관바닥청소)<br>학교시설지원 인력 운영<br>학교시설지원 차량 및 장비 관리  |              |
|          | 주무관 | 학교시설관리 (수목관리·놀이기구 및 모래장<br>소독·배수로청소·집기이동·불용정보화기기관리·<br>장비대여·체육관바닥청소)<br>학교시설지원 인력 운영<br>학교시설지원 차량 및 장비 관리   |              |
| 진주       | 사무관 | 학교통합지원센터 업무 총괄  |              |
|          | 장학사 | 교육활동지원 업무 총괄<br>학교통합지원센터 업무 운영 계획 수립 및 조정<br>학교통합지원센터 업무 실적 분석 및 평가<br>캠퍼스형 방과후학교 운영<br>방과후학교 및 초등돌봄교실 운영 지원<br>방과후학교 외부강사 모집·계약 지원<br>통합업무 지원                        | 교육활동<br>지원담당 |
|          | 주무관 | 방과후학교 및 초등돌봄교실 업무 전반<br>캠퍼스형 방과후학교 운영 지원<br>방과후학교 외부강사 모집·계약 지원<br>방과후학교 외부강사 DB 작성·관리 지원<br>방과후학교 채용 관련 각종 조회 및 서류관리<br>인력풀 등록 및 홈페이지 관리 지원<br>교육통계 관리(방과후, 돌봄, 교육비) |              |
|          | 주무관 | 방과후학교 외부강사 모집·계약 지원<br>방과후학교 외부강사 DB 작성·관리<br>캠퍼스형 방과후학교 운영 지원<br>방과후학교 채용 관련 각종 조회 및 서류관리 지원<br>인력풀 등록 및 홈페이지 관리 지원  |              |
|          | 주무관 | 행정활동지원 업무총괄<br>학교통합지원센터 업무 운영 계획 수립 및 조정 지원   |              |

| 지역<br>청별 | 직급  | 담당업무  | 담당<br>(학교) |
|----------|-----|---|------------|
|          |     | 학교통합지원센터 업무 실적 분석 지원<br>학교통합지원센터 기간제 근로자 및 일용인부 관리 지원<br>지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원<br>행정업무지원단 및 학교현장 재능기부팀 구성<br>교육공무직원 관리 지원<br>학교 시설유지·보수지원 및 학교현장 지원<br>계약제교원 채용 관리 지원<br>계약제교원 호봉획정 지원<br>인력풀 등록 및 홈페이지 관리 지원   |            |
|          | 주무관 | 학교통합지원센터 업무 운영 계획 수립 및 실적 분석<br>유치원·초등학교·특수학교 계약제교원 채용 관리<br>유치원·초등학교·특수학교 계약제교원 호봉획정<br>중학교·고등학교 계약제교원 채용 관리 지원<br>중학교·고등학교 계약제교원 호봉획정 지원<br>인력풀 등록 및 홈페이지 관리<br>방과후학교 외부강사 채용 관련 각종 조회 지원<br>불용정보화기기 관리 지원<br>숙박형 현장체험학습 업무<br>학교시설 유지·보수 지원<br>학교통합지원센터 기간제근로자 및 일용인부 관리<br>학교통합지원센터 장비 대여<br>학교통합지원센터 예산 편성<br>교육공무직원 및 기타 직종별 채용 관련 각종 조회 지원 |            |
|          | 주무관 | 중학교·고등학교 계약제교원 채용 관리<br>중학교·고등학교 계약제교원 호봉획정<br>유치원·초등학교·특수학교 계약제교원 채용 관리 지원<br>유치원·초등학교·특수학교 계약제교원 호봉획정 지원<br>인력풀 등록 및 홈페이지 관리<br>숙박형 현장체험학습 업무 지원<br>일반문서 및 보안문서 관리<br>학교통합지원센터 일상경비 출납 및 관리<br>과 서무 업무<br>계약제교원 임용대장 관리 및 인건비(유, 초, 중, 고, 특수학교)   |            |
|          | 주무관 | 학교시설유지보수 지원<br>학교 현장 지원<br>학교통합지원센터 장비 대여 및 장비실 관리<br>학교통합지원센터 기간제근로자 및 일용인부 관리<br>청사관리<br>발간실 관리   |            |

| 지역<br>청별 | 직급        | 담당업무  | 담당<br>(학교)                                    |
|----------|-----------|---|---|
| 밀양       | 장학사       | 학교통합지원센터 기획·조정·관리<br>방과후학교(순회강사제) 기획·운영<br>돌봄전반 기획·운영·연수<br>환경교육(미세먼지교육)<br>교육복지우선지원사업<br>EBS사회통합멘토링<br>바람소리,드림클래스<br>수학여행·현장체험(야영수련),고교학점제                             | 동강중<br>삼랑진중<br>삼랑진고<br>밀양영화<br>고<br>밀성제일<br>고 |
|          | 주무관       | 계약제 교원 호봉 획정 및 계약업무 지원<br>계약제 교원(유·초·중·고) 범죄조회·결격사유,신원조사<br>계약제 교원 및 개인강사 인력풀 강사서류 DB작성·관리<br>지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원<br>학교통합지원 교육활동 (도서관, 과학실등)지원 및 기타<br>학교현장 업무 지원 등 |   |
|          | 주무관       | 방과후학교(순회강사,농어촌) 선발·매칭·교부<br>방과후학교 외부강사 인력풀 강사서류 DB작성·관리<br>방과후학교 외부강사 채용관련 각종조회·서류 관리<br>학교통합지원 결과·관리(홈페이지) 및 기타 학교현장 업무<br>지원<br>교육공무직원 관리 지원(인력풀)<br>교과서 업무           |   |
|          | 주무관       | 학교시설유지·보수지원(7가지 업무 정형화)<br>청사관리 지원<br>학교시설지원 장비대여 및 관리 업무<br>기타 학교현장 업무 지원 등  |   |
|          | 사무<br>행정원 | 초등돌봄교실 예·결산(운영비,인건비,시설비 등)<br>초등돌봄교실 전반 및 과일간식 지원<br>방과후학교 자유수강권 업무 및 현장점검<br>방과후학교 자원봉사자 관리 및 기타 학교현장 업무 지원<br>등   |   |
|          | 사무<br>행정원 | 방과후학교 외부강사 인력풀 강사서류 DB작성·관리 지원<br>학교통합지원센터 업무 지원<br>기타업무 지원   |   |
| 의령       | 장학사       | 학교통합지원센터장<br>학교통합지원센터 업무 총괄<br>인사업무(유·초등교사, 인사기준)<br>돌봄교실 및 방과후학교 운영<br>문화·예술교육, 의령두레오케스트라<br>교원 휴·복지, 1정연수<br>교원성과상여금(유·초등 교사)   | 남산초<br>가례초<br>지정초<br>낙서초                      |

| 지역<br>청별 | 직급        | 담당업무   | 담당<br>(학교)         |
|----------|-----------|--|--------------------|
|          |           | 교원 징계(유·초)<br>교육복지우선지원사업<br>장학금 업무·경남교육박람회   |                    |
|          | 장학사       | 학교통합지원센터 운영 지원<br>교육과정 편성 및 운영(중등)<br>학적 및 학업성적관리(중등)<br>중등학력향상, 과정중심평가<br>자유학기제(학년제)<br>교육기부 인증제(재능기부)<br>진로교육(체험센터)<br>학교생활기록부(중등)<br>배움중심수업(전문적학습공동체)<br>진학(고입)<br>EBS활용멘토링사업 | 의령여중<br>정곡중<br>지정중 |
|          | 주무관       | 계약제교원 채용 관리 지원 방과후학교 외부강사 채용<br>관리 지원<br>교육공무원 채용 관리 지원<br>공립학교 신규교원 행정 업무 지원<br>학교통합지원센터 예산 편성 및 사업비 집행관리<br>학교통합지원센터 홈페이지 운영 및 관리<br>지방공무원(교육행정직및사무운영직)<br>1인 배치학교 행정 업무 지원    |                    |
|          | 주무관       | 공립학교(폐지학교 포함)시설관리 지원<br>시설 관리 협력 지원단 운영<br>시설 업무 지원 일용인부 관리  |                    |
|          | 사무<br>행정원 | 초등 돌봄교실 업무지원<br>방과후학교 업무 지원<br>문서 취합, 에듀파인 업무 지원<br>문서수발, 과 행사 지원<br>교육지원과 일상업무 지원<br>초등교육담당 업무 지원   |                    |
| 고성       | 장학사       | 학교통합지원센터 업무 총괄<br>방과후학교, 초등돌봄교실 기획<br>교육복지우선사업<br>영재교육<br>학부모교육<br>외국어교육관련업무(교발위사업 포함)<br>학교공간혁신(교육과정연계)   |                    |

| 지역<br>청별 | 직급        | 담당업무  | 담당<br>(학교) |
|----------|-----------|---|------------|
|          | 주무관       | 학교지원 계획 수립<br>학교지원 예산 편성 및 집행<br>계약제교원 채용 관리 지원<br>교육공무직원 관리 지원<br>방과후학교 외부강사 채용서류 지원 보조<br>일상경비 집행<br>지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원<br>숙박형현장체험학습 업무지원<br>학교지원 홈페이지 관리<br>기타 학교지원 업무                      |            |
|          | 주무관       | 학교시설관리지원 계획 수립<br>학교시설관리지원<br>학교시설관리지원 신청접수, 일정관리, 인력관리<br>아이좋아고성나르미(문서배달) 운영<br>학교지원 홈페이지 관리<br>기타 학교시설지원 행정 업무  |            |
|          | 방과후<br>지원 | 방과후학교(초등돌봄)업무(지원) 및 방과후학교지원센터<br>업무<br>중등교육팀 업무 지원<br>순회강사제 외부강사 관리 및 지원  |            |
| 함양       | 장학사       | 초등 인사관리기준 총괄(특수.보건.영양.사서 포함)<br>초등 계약제 교원 관리<br>초등 교사 인사.근평, 초등 교원 성과급<br>교원포상(모범, 유공)<br>선비교육.지역화 교재 개발<br>학교통합지원센터 업무 총괄<br>유치원 지원 업무 총괄<br>유치원 인사.근평.성과급<br>유치원 교원능력개발평가<br>유치원 장학 총괄<br>함양교육 발간 |            |
|          | 인턴<br>장학사 | 방과후학교.초등돌봄교실 총괄<br>초등 미래교육<br>수학.환경.과학교육<br>다문화(상호문화이해)교육<br>과학전람회.교육자료전<br>교권보호<br>연구학교<br>독도.통일.경제.역사.계기교육  |            |

| 지역<br>청별 | 직급              | 담당업무   | 담당<br>(학교) |
|----------|-----------------|--|------------|
|          | 주무관             | 방과후학교(순회, 캠퍼스) 운영<br>계약제교원 채용 관리 지원<br>교육공무직원 인력풀 관리<br>방과후학교 외부강사 채용 관리<br>지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원<br>행.재정(에듀파인) 업무.교부관리                                |            |
|          | 사무<br>행정원       | 초등돌봄교실 운영<br>초등돌봄전담사 연수 및 인건비<br>자원봉사자 관리, 캠퍼스방과후 모니터링<br>방과후학교 컨설팅 점검.지원<br>삼성드림클래스 업무<br>학교통합지원센터 업무 지원<br>순회강사제 업무 지원<br>행.재정(에듀파인) 업무<br>지역돌봄 협의체 업무 |            |
|          | 지방<br>공무원<br>대체 | 시설유지.보수 지원<br>학교통합지원센터 업무 지원<br>방과후학교 홈페이지 관리<br>숙박형 현장체험학습 업무지원<br>행.재정(에듀파인)<br>방과후학교 외부강사 채용 관리 지원  |            |

[부록 2] 학교통합지원센터[담당] 설치 및 운영 개선을 위한 설문 조사 결과

|   | 설문 내용  |
|---|--|
| 1 | 학교현장 지원 강화를 위하여 전 교육지원청에 학교통합지원센터를 설치 할 경우, 교육지원청 업무 중 학교통합지원센터(담당)로 이관을 고려해야 할 업무는?(공통) |
| 2 | 현재 교육지원청에서 운영하고 있는 각종 센터 중 학교통합지원센터(담당)로 이관하여 통합 운영할 경우 시너지 효과가 클 것으로 기대되는 센터는?(공통)      |
| 3 | 각급 학교에서 수행하고 있는 업무 중 교육지원청에서 직접 업무를 추진 하거나 지원 하는 것이 효율적이라고 판단되는 업무는 무엇인가?(공통)            |
| 4 | 학교통합지원센터(담당) 설치 시 우선적으로 고려해야 할 사항은 무엇인가?(공통)   |
| 5 | 현행 학교통합지원센터(담당)의 개선사항 및 요구사항이 있다면?(시범)   |

1. 교육지원청 업무 중 학교통합지원센터(담당)로 이관을 고려해야 할 업무

- 대규모의 교육지원청(창원, 진주, 김해, 양산 등)의 경우 학교통합지원센터 설치 운영은 업무의 효율성이 낮음. 시설 관련, 인력풀 등 일반적인 업무 지원은 가능하나, 교육과정 운영에 따른 행정 통합은 업무의 효율성이 낮음

1) 계약제 교원 인사 업무

- 현재 학교 업무담당자 및 계약제교원이 교육청의 분산된 업무분장으로 인해 관련 업무 문의 창구 혼선, 부서별 응대 내용의 상이함 등의 불만사항이 있으므로 계약제교원 채용(임면관리 및 인건비 지원 포함) 업무 및 기간제교원 호봉 참고자료 지원 등 계약제교원 관련 인사 업무 창구의 일원화가 필요하다고 판단하고 있음.
- 현재 학교에 호봉 관련 문의 및 지원요청사항이 지속적으로 증대되고 있고, 호봉 업무의 특성상 장기간의 지침과 규정을 살피고 처리해야 할 업무임에도 불구하고 업무의 지속적이 담보되어 있지 않고 있어서 이의 해결을 위해 전담팀을 통합지원센터에 두는 것이 타당하다고 보고 있음.

※ 학교통합지원센터 의견: 교원인사에 해당됨으로 현행과 같이 추진

2) 교육공무직원 총괄 업무



- 교육공무직원 업무가 증가하고 있어 통합센터에서 체계적인 관리가 필요함.
- 교육공무원 전보 시 각종 인사서류 검토 및 확인 지원을 통하여 교육지원청 업무의 효율성 증대 가능

**3) 방과후, 돌봄, 교육복지우선지원사업, 평생교육, 교육기부[학생학부모지원과] 교육지원과(초등교육담당) 방과후학교 업무 이관**

- 정규 교육과정 내 실시하는 교육활동이 아니라 학교지원 업무와 밀접한 관련이 있는 업무임.
- 현행 시범교육지원청에서 하고 있는 업무 중 학교에서의 단순반복적인 업무는 학교통합지원센터가 추진 및 처리함으로써 학교 업무 경감
- 방과후학교 및 초등돌봄교실 업무는 학교의 업무를 지원하는 성격이 강하여 행정적 지원 및 인력 소모가 필요한 일이며, 외부 강사 또는 공무원(돌봄 전담사)을 대상으로 한 업무로 민원 발생의 소지가 많아 지원이 필요함.
- 방과후학교 및 초등돌봄교실 업무는 학교의 업무를 지원하는 성격이 강하여 행정적 지원이 필요하고, 외부 강사 또는 교육공무직원(돌봄전담사)을 대상으로 한 업무로 잦은 민원이 발생하여 지원청 단위의 학교 업무 지원이 필요함.
- 정규 교육과정 이후에 일어나는 방과후학교 강사채용 업무와 계약 업무를 덜어내어 데이터베이스를 통한 일괄지원이 필요하고, 노동시간이 늘어난 돌봄전담사의 역량을 강화하는 역할을 학교통합지원센터에서 담당하여 학교 업무를 지원할 필요가 있음.
- 방과후학교 운영 담당
  - 학교에서 실시하고 있는 방과후 활동인 경우 강사선발, 프로그램운영 등 교사가 담당해야 하는 업무가 많은 관계로 교사가 수업을 준비하고 학생 관리에 치중할 수 있는 시간 부족 등을 초래할 수 있음.
  - 각급 학교 방과후학교 운영 관련, 전반적인 업무의 연계성에 따라 현재의 학교지원담당 신규사무로 2020년 방과후학교 강사 채용서류 DB 작성·관리 및 방과후학교 개인 강사 채용 지원(면접 전까지 지원, 2021년부터 전면 시행) 등의 일부 업무뿐만 아니라 교육지원청 방과후학교 업무 전반을 학교통합지원센터로 이관하면, 방과후학교 운영 업무 추진(일정)에 효율적이라고 생각함.
  - 방과후학교지원센터를 포함한 방과후학교 외부강사 채용·관리 등 관련 업무 및 인력을 통합하여 운영함으로써 단위학교 업무경감에 기여
  - 방과후학교지원센터[담당]에서 수행하고 있는 업무를 학교통합지원센터로 이관하는 것이 효율적이라 생각됨.

- 초등돌봄교실 운영:
  - 민원이 많이 발생하는 업무로 학교통합지원센터로 이관이 필요함.
  - 온종일 돌봄으로 전환하면 지자체와의 협조가 필수적이라 지자체와 소통할 수 있는 창구가 필요함.
  - 돌봄 전담사 인건비, 운영비 등 예산을 관리하는 인원이 필요함.
- 교육복지 지원:
  - 교육급여 및 교육비 지원부서가 내용별로 총괄부서가 필요함.
  - 학교통합지원센터가 총괄하는 부서가 되어 교육복지 지원을 함으로써 교육지원청의 업무 시스템이 효율적으로 운영될 것임.
  - ‘교육급여 및 교육비’는 저소득층 학생의 실질적 교육기회를 보장하고 학부모들의 교육비 부담을 줄여주기 위해 신청을 받아 지원해 주고 있음.
  - (교육급여)는 기초생활보장제도의 일환으로 입학금 및 수업료, 학용품비, 부교재비 등을 지원하고, (교육비 지원)은 시도교육청의 예산에 맞추어 지원하는 것으로 고교학비, 급식비, 학교운영지원비, 교과서비, 교육정보화지원비, 방과후 학교 자유수강권 등이 해당됨.

**(4) 행복교육지원센터(마을학교 포함) 운영 및 관리<초등교육과>**

- 행복교육지구(마을학교 포함) 기능과 돌봄, 방과후 업무 연계성이 높음.
- 행복교육지원센터가 학교통합지원센터에 포함될 경우 업무의 연계와 기능 강화로 효율적인 운영 가능
- 행복교육지원센터 마을교사 관리 및 강사비 지급
  - 학교통합지원센터 사무 중 방과후학교 업무(순회강사 선발 및 매칭, 개인강사 채용 지원 등)는 행복교육지구 마을교사 관리 사무와 연관이 많고 중복되는 사무이기 때문에 학교통합지원센터에서 지원 가능
  - 마을교육공동체 관리, 마을 교사 관리, 마을 교사 강사비 지급, 마을 교육 준비물품 구입 등의 업무를 지원함으로써 학교에서 효율적으로 마을 교사를 이용할 수 있도록 함.

**(5) 학습종합클리닉센터 <초등교육과>**

- 기초학력의 중요성 대두로 클리닉의 중요성이 늘어나고 있으며 학생, 학부모, 교사 모두 클리닉 교사를 원하고 있는 실정이며, 김해청은 클리닉 수업을 원하는 학생이 많음에도 수용을 하지 못해 대기자가 많은 실정임.

- 효율적인 학생관리, 클리닉뿐 아닌 지역의 여러 기관 연계로 학생 맞춤형 관리를 고려하여 센터를 통합지원센터로 이관하는 것도 좋은 방안이라 생각됨.
- 원격학습 전환으로 인해 기초학력 미도달 학생이 급격하게 증가하고 있어 단위학교에서 심리검사 지원, 학생 상담 지원, 학습 코칭 지원 등 학습종합클리닉센터에 대한 수요가 증가하고 있음.
- 원격학습 전환으로 인해 최근 기초학력 미도달 학생의 증가로 단위학교에서 심리검사 지원, 학생 상담 지원, 학습 코칭 지원 등 학습종합클리닉센터에 대한 수요가 증가하고 있음.

**(6) 다문화학생관리지원 <초등교육과>**

- 요즘 해외유입 인구의 증가로 학교에 입학이나 편입하는 다문화 학생이 증가하고 있어 학교에서 행정적 지원에 있어 어려움을 겪고 있음. 업무의 지속적이 측면에서 통합센터에서 관리운영을 한다면 학교의 업무량이 감소할 것으로 생각이 됨. 초·중등 전체적인 현상이며, 학교의 지원 효과가 클 것으로 생각됨.

**(7) 학교폭력 예방 및 근절 관련 업무**

- 2019학년도까지 학교에서 처리한 학교폭력 업무는 가장 힘든 업무 중에 하나로서 여러 가지 이유로 교사들 대부분이 기피하였는데, 2020학년도부터는 그 업무가 교육지원청으로 이관되어 교육적으로 보나 업무 경감 차원에서 보나 학교에서는 만족도가 높음.
- 군지역 교육지원청에서는 현재 대부분 평생체육담당에서 그 업무를 처리하고 있는데, 업무 과중으로 힘들어하고 있음. 학교통합지원센터가 정식으로 발족되면 교육지원과와 행정지원과와의 형평성을 고려하여 업무를 고르게 분산하는 것이 타당하다고 생각됨.
- 센터의 고유 업무는 현재 방과후 학교 운영, 계약제 교원 업무, 시설 지원 업무 등인데 업무의 난이도를 고려해 볼 때 다른 과 업무보다 부담이 훨씬 적은 편이므로 업무를 효율적으로 운영하고, 부담을 나누는 차원에서 보더라도 비중있는 업무를 어느 정도 맡는 것이 타당하다고 여겨짐.

**(8) 초·중학교 교과서수급, 학습준비물, 학생복지(교복, 체육복, 수학 여행비 지원)**

- 신학년 초·중학교 학교 지원 소통 창구 단일화를 통한 학교통합지원센터 역할 강화
- 학교통합지원센터 확대 설치가 된다면, 각급 학교 공통 교과용 도서 업무는 이관하여 운영하여도 무방하다고 생각함.
- 기존 숙박형 현장체험학습 업무지원과도 연계 됨.

- 학교통합지원센터의 추진방향인 학교 교육활동 지원 및 교직원 행정업무 경감과 관련하여 학교지원 업무와 밀접하다고 판단됨.

**(9) 각종 상장·표창 배부 업무**

- 교육지원청 내 구비된 등청함을 통해 각종 홍보물, 책자 등 각종 자료를 학교로 배부하고 있으나 개인정보가 기재된 상장·표창을 등청함에 넣어 배부할 수 없어 학교에서 직접 수령하고 있음.
- 각 과(담당)별로 배부함으로써 정확한 배부(수령)처를 모르는 경우가 많아 상장·표창 배부처를 통일하여 학교의 혼선을 줄여줄 필요가 있음.
- 학교통합지원센터에서 배부할 수 있도록 각 과(담당)에서 상장·표창과 수령 대장 작성하여 학교통합지원센터로 의뢰.
- 학교통합지원센터에서는 배부 완료 후 각 과(담당)으로 수령대장을 송부

**(10) 방역물품 학교 배송업무 지원-군지역에만 한정**

- 코로나19로 인하여 마스크, 손소독제 등 방역물품을 수시로 학교에 배부하고 있음.
- 학교통합지원센터에서 각급학교로 배송 시 학교 보건업무담당자 업무경감에 기여
- 학교 배부물품이 있는 경우 학교통합지원센터에 요청 시 각급 학교로 배송

**(11) 특수교육지원센터 치료사 및 특수교육실무원 인건비 업무**

- 특수교사는 학교회계(인건비)에 대한 업무를 수행할 수 있는 직무와 관련 교육을 받은 적이 없어 직무를 수행하기 어려움.
- 초·중등교육법 제20조 4항에 따라 치료사, 특수교육실무원 등 공무원의 인건비 업무는 교육활동과 관련이 없어 교사 본연의 업무가 아님.
- 특수교육지원센터 교사도 교사 본연의 역할인 교육활동에 전념할 수 있는 근무환경 조성이 요구됨.

**(12) 학교도서관 책 소독**

- 학교, 학급마다 비치되어 있는 도서 속의 세균, 먼지 등의 소독과 탈취작업으로 학교부담 최소화 및 위생적인 독서 환경, 건강한 학교 교육환경 조성 기여

**(13) 폐교 시설관리 업무**

- 거제지역은 폐교에 대한 전체적 관리(현황 및 예산)는 교육재정담당에서 하고, 폐교 현장 시설관리 업무는 학교지원담당에서 인력을 지원하고 있음.
- (거제학교지원담당 현장지원 인력은 해마다 같은 직원을 계약해서 인력을 사역하기에 시설물관리에 대한 노하우가 있고, 효율적으로 폐교 시설관리를 할 수 있음)

## 2. 각종 센터 중 학교통합지원센터(담당)로 이관하여 통합 운영할 경우 시너지 효과가 클 것으로 기대되는 센터

### (1) 통합운영 부적합【학교지원센터】

- 창원교육지원청의 경우 지역(통합창원시) 특성상 특수교육지원센터는 창원, 마산, 진해 3개 지역, WEE센터는 창원과 마산 2개 지역으로 분산 운영되고 있는 실정으로 관할 학교 수 및 학생수 등에 따른 업무량을 감안하여 학교통합지원센터로의 이관은 부적합할 것으로 판단됨.
- 해당 고유 업무 특성상 현행대로 유지하는 것이 바람직함.

### (2) 방과후학교지원센터, 학부모지원센터【학생학부모지원과】

- 교육기관 외 민간·지역사회 단체와 밀접한 관련이 있는 센터임.
- 방과후학교지원센터:
  - 현행 학교통합지원센터 및 학교지원센터 사무 현황을 볼 때, 방과후학교 관련 업무의 비중이 매우 높음.
  - 지역교육지원청내 센터 설치시, 학교통합지원센터의 역할이 제대로 이루어 질 수 있게 지원하는 것이 필요함.
  - 지역교육지원청내 센터 중 전담 인력이 배치된 Wee센터와 특수교육지원센터 외의 기타 센터들은 전담 인력이 적거나 없어 센터로서 기능이 약하거나 학교의 기대에 미치지 못하여 유명무실하므로 학교통합지원센터로 통합하여 그 역할을 강화할 필요가 있음.
  - 방과후학교 강사 서류 DB작성·관리 및 외부강사 채용 지원뿐 아니라 채용 관련 각종 조회 및 서류관리를 학교통합지원센터 인력을 활용하면 업무 시너지 효과가 클 것으로 기대됨.
  - 방과후순회강사제에서 하는 방과후강사 선발 뿐 아니라 매월강사로 지급까지 하는 것이 효과적임. 추가 인력이 반드시 필요함.
  - 현재 시범운영 중인 지원청에서는 방과후 강사선발은 하고 있으나 강사료 지급까지는 하고 있지 못함 (작년까지 지원된 추가 인력이 올해부터 없어짐에 따라 강사료를 학교로 교부하고 있으며 학교의 불만이 있음).
- 학생 학부모지원센터: 학교통합지원센터의 설치 운영의 취지를 본다면 학교의 기피 업무인 방과후, 돌봄 등의 총괄적 업무 지원 등이 포함되지만 지역청마다 소관하는 부서가 다름(창원교육지원청은 학생학부모지원과). 학생학부모지원(과)담당이 없는 지역청의 경우 학생, 학부모지원 업무 소관부서가 전 교육지원청이 일원화 되어 있지 않음에 따라

업무상 협의 및 문의 등이 어려움. 따라서 학생지원의 방과후, 돌봄, 수학여행 등의 지원, 학부모네트워크 구축, 협의회, 연수, 봉사제 운영 등 학부모 업무 운영 전반은 학교통합지원센터로 이관되어 일원화 되게(18개 교육지원청 통일) 운영하게 함으로써 학생 학부모를 지원하는 것이 효율성을 높이고 학교통합지원센터 취지에 부합된다고 봄.

**(3) 학습종합클리닉센터<초등교육과>**

- 기초학력의 중요성 대두로 클리닉의 중요성이 늘어나고 있으며 학생, 학부모, 교사 모두 클리닉 교사를 원하고 있는 실정이며, 김해청은 클리닉 수업을 원하는 학생이 많음에도 수용을 하지 못해 대기자가 많은 실정임.
- 효율적인 학생관리, 클리닉뿐 아닌 지역의 여러 기관 연계로 학생 맞춤형 관리를 고려하여 센터를 통합지원센터로 이관하는 것도 좋은 방안이라 생각됨.
- 학습종합클리닉센터는 초·중학교의 기초학력 미도달 학생을 대상으로 지원청에서 외부강사를 채용하여 학교를 직접 방문 지원하고 있으나, 다른 업무를 겸임한 담당장학사 외에 전담 인력이 없어 학습 코칭 강사 관리 등 업무 추진에 애로가 많음. 이와 유사하게 외부강사를 대상으로 하는 방과후학교지원센터와 통합 운영할 경우 학교지원 기능이 강화되고 효율적인 업무처리가 가능함.
- 학습종합클리닉센터는 초중학교의 기초학력 미도달 학생을 대상으로 지원청에서 외부강사를 채용하여 학교를 직접 방문 지원하고 있으나, 다른 업무를 겸임한 담당 장학사 외에 전담 인력이 없어 학습 코칭 강사 관리 등 업무 추진에 애로가 많음. 이와 유사하게 외부 강사를 대상으로 하는 방과후학교지원센터와 통합 운영할 경우 학교지원 기능이 강화되고 효율적인 업무처리가 가능함.

**(4) 영재교육원 또는 발명교육센터**

- 현재 교육지원청에서는 특수교육지원센터, Wee센터가 있으며 지역에 따라 행복교육지원센터가 운영되고 있으나 소규모 지역의 행복교육지원센터는 정식 독립적인 기구가 아니라 겸임 장학사, 파견교사 등이 업무를 담당하고 있습니다. 각각의 센터는 독립적인 업무가 있으므로 학교통합지원센터와는 업무의 공통점이 없으며, 행복교육지원센터가 마을교사 위촉, 학생 동아리 지원 등이 자칫 방과후 업무와 비슷한 성격으로 비쳐보일 수도 있지만 이는 기존 방과 후 업무와는 성격이 완전히 다른 것으로, 자칫 통합했을 경우 마을교사와 방과후 강사와의 충돌이 예상되며, 행복교육지구는 교육과정과 맞물린 것이 많음. 따라서, 특수, Wee, 행복교육지원센터 등 어느 센터와 통합을 하더라도 시너지 효과는 없을 것으로 생각됨.
- 영재교육원 또는 발명교육센터를 학교통합지원센터로 통합운영 시 효과가 클 것으로 기대

- 김해교육지원청영재교육원<초등교육과>: 김해영재교육원은 다른 지역기관에 비해 학생 규모나 운영에 있어 많은 어려움을 겪고 있음. 학생선발 과정에 학교에 대한 지속적인 지원이 필요하여 업무의 지속성으로 볼 때 통합지원센터에서 일괄로 관리 운영하는 것이 좋을 듯함.

**(5) 학교폭력대책심의위원회, Wee센터를 통합하여 학교통합지원센터 학생지원담당으로 이관**

- 학교폭력대책심의위원회의와 Wee센터 업무는 서로 보완되므로 통합하는 게 효율적임.
- Wee센터 업무:
  - 학교폭력 업무와 밀접하게 관련이 있으므로 학교폭력업무 담당자(평생체육담당)와 긴밀한 협조가 필요함. 따라서 Wee센터가 학교통합지원센터로 이관될 경우 업무 진행에 어려움이 클 것이므로, 통합 운영은 어려운 상황임.
  - Wee센터가 학교통합지원센터로 통합 운영이 되려면, 대대적인 조직 개편이 필요할 것으로 사료됨.
- 특수교육지원센터는 각 학교의 특수교육 대상 학생들의 수업지원이 주 업무인 만큼 통합 지원센터로 이관함이 효율적임.

**<반대의견>**

현재 지역교육청마다 Wee센터, 특수지원센터가 운영되고 있는데 센터장이 교육지원과 장님으로 되어있어 학교통합지원센터로 통합 운영하여 센터를 일원화하여 운영하면 학부 모들이 이해하기가 좋을 것 같음.

**(6) 진로지원센터**

- 학교에서 학생들의 진로활동에 필요한 수요를 조사하여 진로강사 섭외, 프로그램지원 등의 역할을 효율적으로 담당하여 학교를 지원할 수 있음.

**3. 각급 학교에서 수행하고 있는 업무 중 교육지원청에서 직접 업무를 추진 하거나 지원하는 것이 효율적이라고 판단되는 업무**

현재도 행정실 업무와 관련해서 학교에서 신청시 행·재정 및 시설지원을 하고 있으며, 교무실 업무와 관련해서 방과후학교, 계약제교원 채용관리 등의 지원을 충분히 하고 있다고 판단됨.



**(1) 시간제 강사 인력풀 구축 확대【초등교육과】- 현재 지원 중인 업무**

- 교사의 병가, 연가, 공가 등 부득이한 경우 학생 지도의 공백 발생 최소화
- 학교 내 강사 채용을 위한 인력풀 관리와 함께 채용까지 지원하면 학교는 많은 업무를 덜 수 있으나, 창원 지역의 경우 학교 수가 경남의 1/3을 차지하고 있는 실정으로 실질적 업무를 지원하는 데는 한계가 있음.

계약제교원 호봉 확정 지원 등을 통해 학교행정업무 경감에 기여할 수 있음.

- 계약제교원 업무, 방과후강사, 돌봄업무 등): 현행 시범교육지원청에서 하고 있는 업무 중 학교에서의 단순반복적인 업무는 학교통합지원센터가 추진 및 처리함으로써 학교 업무 경감
- 학교에서 실시하는 계약제 교원 채용의 공고, 채용과정, 급여지급, 보험료 지급 등을 교육지원청에서 추진하여 학교 업무 경감
- 계약제 교원 호봉 확정 지원: 숙박형 현장체험학습 관련 업무나 계약제 교원 호봉확정 관련 업무에 비전문적인 학교 교원이나 행정실 직원을 대신해서 학교통합지원센터에서 관련 업무를 지원해 주면 업무전문성이나 단위학교 업무 경감 차원에서 큰 도움이 될 것임.

**(2) 유치원 방과후강사 채용 지원**

- 학부모가 유치원 방과후 과정 중 외부강사가 실시하는 특성화 수업을 선호하는 경향이 있어 모든 공립유치원이 특성화 수업을 실시하고 있음. 이와 관련한 계약과 서류 조회 등 교사들에게 업무 부담이 과중함. 현재 지원되고 있는 방과후학교 외부 강사 채용관리 지원 업무에 유치원도 포함하여 확대 지원이 요구됨.

**(3) 돌봄전담사의 채용 및 관리【초등교육과】**

- 돌봄전담사의 채용 및 관리, 인력풀 구축, 인건비 지급 등 교사의 업무 경감 지원

**(4) 교사(기간제)교사 호봉 확정**

- 호봉 확정시 각 상황이 너무 많아 전문적으로 호봉을 담당하는 주무관 필요
- 1년마다 업무가 바뀌는 장학사가 하기는 무리가 있음.
- 학교 감사에서도 가장 많이 걸리는 부분이 호봉임.

**(5) 교육공무직원 관리(인사, 급여, 복무, 단체협약 이행 여부, 복지, 퇴직금 관리)**

- 단위학교에서 가장 복잡하고 어려운 부분이 교육공무직원 관리임.

- 직종 다양, 인건비 체계 직종마다 다름.
- 교육공무직원 급여지침이 1년 단위로 2번에서~3번 변경되어 급여 적용이 복잡하고 어려움.
- 행정실 3석인 신규공무원이 담당하여 급여에 대한 오류발생 소지가 많음.
- 교육공무직원 노무 관리가 복잡하여 행정실장 결재 시 오류발생 확인 어려움.
- 복지, 복무, 처우, 퇴직금 관리 등에 대해 교육공무직원과 단위 학교 간에 분쟁의 소지가 많음.
- 교육공무직원 인건비 지급“
- 교육공무직원 인건비 계산의 통일성과 정확한 인건비 지급을 위해 필요함.
- 정확한 인건비 계산과 업무의 효율성을 위해 업무 메뉴얼 배포가 필요함.

**(6) 지방공무원 결원 대체인력 채용**

- 지방공무원 정기인사로 결원학교 발생 시, 학교에서 직접 공고하고 채용하여 업무 부담이 가중되고 있음. 교육지원청에서 채용하여 학교 업무 지원하는 것이 효율적이라고 판단됨.

**(7) 다문화 학생관리지원<초등교육과>**

- 다문화에 대한 체계적 관리가 필요하며, 통합지원센터에서 한 명의 인력이 다문화 학생의 적응과 학습관리를 해주어서 대한민국의 인재로 자라도록 맞춤형 지원이 필요함.

**(8) 교복공동구매【학생학부모지원과】**

- 입찰 및 교복업체를 상대하는 업무는 교육활동 외 업무로 교원이 하는 것은 바람직하지 않음.

**(9) 성교육, 장애인식교육, 심폐소생술교육 등 직장의무교육 실시**

- 성교육, 장애인식교육, 심폐소생술교육 등 모든 학교에서 동일하게 실시하는 직장의무교육을 학교통합지원센터에서 강사를 채용 또는 전문 기관과 연계하여 학교에 지원함으로써 담당교사의 행정업무 경감

**(10) 중학교 정보교과 교사 순회 업무**

- 학교에 정보교과 교사를 배치할 경우 소속 학교 직원으로서 교과업무 이외에 소속 학교

의 업무를 맡아야 하기 때문에 수업에 다소 소홀해지기 쉬움. 그러나 지원청 센터에 배치할 경우 순회 수업만 할 수 있어서 효율적임.

**(11) 정보화기기 공동구매 및 불용 정보화기기 공동 매각(폐기)**

- 교육지원청에서 일괄 추진함에 따라 학교 업무부담 경감 및 예산 절감
- 컴퓨터 매각 또는 폐기 시 불용 저장매체에 대하여 정보보안 기본지침에 따라 안전하게 파기가 가능함에 따라 중요정보 및 개인정보 유출 방지

**(12) 각종 행사 대행(학교축제, 교내 체육대회, 학교내 야영)**

- 전문성을 요하는 행사는 전문가에게 위탁하는 것이 훨씬 효율적이며, 교사 업무 경감에도 크게 기여할 것임.
- 대부분 학교 행사는 주로 담당 교사가 진행해 왔는데, 전문성의 결여로 지난 해 행사를 답습하는 수준에 그치는 경우가 많음.
- 축제는 학교 체육관이나 특별 공연장을 대관하여 운영하는데 준비에서부터 진행과 뒷 마무리까지 처리하는 데 많은 시간과 노력이 요구됨.
- 체육대회 행사도 마찬가지다. 단순히 운동 경기만 하는 것이 아니라, 레크리에이션을 곁들여 하루를 즐길 수 있는 축제의 장으로 승격될 수 있도록 전문팀이 운영하는 것이 효율적이며, 교사들의 업무 경감에도 충분히 기여할 것임
- 교내 야영도 수련원에 위탁하지 않고 학교에서 야영을 하는 경우가 있는데, 교사가 감당하기에는 많은 어려움이 따름. 이 또한 전문팀이 운영하면 훨씬 효율적이고 교사들의 업무 경감에도 충분히 기여할 것이라 생각됨.
- 여러 가지 행사로 인해 교사들의 피로감은 높아지고 업무 부담이 가중됨. 학교통합 지원센터에 레크리에이션 전문팀을 두어 축제, 체육대회, 교내 야영 업무를 대행해 줄 수 있다면 행사는 더욱 더 알차게 효율적으로 진행될 것이고, 교직원의 업무는 훨씬 경감될 것이라 생각함.
- 단위 학교의 체육 행사(학예 행사 포함) 시 교원의 업무 경감을 덜어주고 학생지도 본연의 학교 교육과정 업무의 효율성을 증대할 수 있음.

**(13) 학교 시설유지·보수 지원[수목관리(전정), 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장 소독] 업무**

- 학교 시설관리 지방공무원 퇴직 후 결원으로 대체를 쓰고 있는 학교가 많은 현실이므로, 시설유지·보수 지원 정형화 업무 중 수목관리(전정), 배수로 청소, 놀이기구 및 모래장 소독 업무는 1인 시설관리 대체직원이 하기에는 업무 강도가 높아 현행과 같이 교육지원청에서 현장 지원하는 것이 효율적이라 판단함.

- 시설관리 업무의 특성상 다수 인력이 투입되어야 하는 작업이 대부분이므로 시설관리 전문팀을 권역별로 구성하여 각급학교 시설관리의 체계적 지원 및 시설관리직 부족 문제 해결
- 현재 타시도에서 시행중으로 권역별로 묶어 단체 계약을 체결· 운영하여 유지·보수업무 용역비 절감 및 계약에 따른 행정실 업무담당자의 부담 경감
- 학교시설관리 및 학교현장 지원을 통하여 학교 예산 절감 및 인력의 우수한 전문성으로 인하여 실질적으로 학교에서 가장 만족도가 높고 효율적이라고 판단됨.
- 학교 소규모 시설 공사 업무 지원<학교통합지원센터>
  - 일정금액의 학교 소규모 공사 시설지원으로 학교시설관리 업무경감 및 예산절감 효과 기대
  - 설계서(견적서, 원가계산서, 시방서, 과업지시서, 도면 등) 검토 지원 및 계약 관련 업무 지원
  - 학교시설지원담당에서 시설건축 관련 전문인력 1명 증원 필요

**(14) 학교운동장 잡초 제거【학교지원센터】**

- 대부분의 학교에서 학생수 감소와 실내체육관 수업 등으로 운동장 사용 빈도가 극도로 낮고, 제초제 사용 금지 및 인원 부족(시설주무관 1인)으로 운동장 내 잡초 제거에 많은 어려움을 호소하고 있으므로 학교통합지원센터에서 장비(화염제초기)를 구비하여 대여하거나 또는 모래장 소독처럼 직접 지원을 통한 학교 업무 경감에 기여.(시설유지·보수 지원 7가지 업무 정형화 항목에 추가)

#### 4. 학교통합지원센터(담당) 설치 시 우선적으로 고려해야 할 사항

##### (1) 센터의 조직

- 센터의 업무 성격상, 센터장은 일반직 공무원이 맡고 교육지원활동에 대해서는 교육지원과의 협조를 받는 것이 효율적임.
- 학교통합지원센터 교육국 소속으로 조직 이동 【학교지원센터】 :
  - 현재 학교통합지원센터 주요 업무인 교육활동 중심의 업무지원을 위해서는 교육전문직 또는 교원의 배치가 적합(업무 중심의 인력배치 절실)
  - 행정국 소속인 상태로는 근무 기피현상 및 잦은 이동에 따른 소극적인 업무 지원이 될 가능성이 큼.
- 교육과정(활동) 및 통합교육활동 등 지원을 위한 업무추진 시 효율적인 교육활동 지원을 위하여 학교통합지원센터 소속을 교육국 산하로 두는 것을 고려해 볼 필요가 있음 (단, 센터장은 교육과정뿐 아니라 일반행정까지 총괄할 수 있는 일반직 배치가 효율적이라 사료됨).

##### (2) 학교통합지원센터 운영의 필요성, 당위성 제고

- 기존 있던 학교지원센터 역할의 확대 필요성에 대한 이해 부족(기존 행정지원과에서 해오던 시설지원을 굳이 교육지원과에서 해야하는지?)
- ‘통합’과 ‘융합’의 의미 구분이 명확해야 함(업무를 무리하게 기계적으로 통합하는 것에 따른 부작용이 많으므로 업무의 특성에 맞고 시너지 효과를 낼 수 있는 업무융합 방안을 정책기획관에서 제시해 주어야 할 것임.
- 교육활동지원의 범위를 분명히 해 줘야 업무경감 및 효율성을 기대할 수 있음
- 학교업무경감에 실제로 도움이 되는 것인지 고려: 인원만 모아서 통합지원센터를 만드는 것이 아니라 학교에 도움이 되는 방향으로 설치가 되어야 하며, 교육지원청의 업무과다도 고려해야 함.
- 교육지원청의 각 담당별 업무 중 많은 부분이 학교를 지원하는 업무이므로, 학교통합지원센터의 학교지원 업무와 중복되거나, 정확하지 않아 갈등을 빚을 수 있으므로 업무분장을 정확하게 하여 문제가 발생하지 않도록 하여야 함.
- 학교통합지원센터 사무 재정립<학교통합지원센터>
  - “통합”은 기존 행정·시설부분 지원에 교육활동 영역을 포함하여 학교가 실질적으로 체감할 수 있는 지원을 하는 것이 주요 목적임.
  - 학교가 필요로 하는 일, 학교가 수행하기 어려운 일, 학교가 겪고 있는 고충이나 문제 등을 중심으로 현장과 소통한 내용을 반영할 필요가 있음.

- 학교지원의 업무 적절성: 학교통합지원센터 또는 담당은 학교 지원이 우선으로 학교가 가장 필요로 하고 또 어려워하는 업무를 지원해야 함. 기간제나 기타 인력 선발, CCTV등 업무 지정이 애매한 업무, 학부모네트워크 업무 등, 현장교사의 의견을 더 반영해야 할 부분이라고 생각함.

**(3) 도교육청 전담부서(컨트롤 타워 역할) 설치[학교지원센터]**

- 교육지원청 학교통합지원센터 총괄(관리)하는 도교육청 전담부서 신설 급선무
- 조직성과관리담당(정책기획관)의 일부 분장 업무가 아닌 학교통합지원센터의 설치 목적에 부합하는 밀착형 학교현장 지원을 위해서는 전담부서 신설 및 주요 지원업무 성격에 적합한 인적 구성 필요
- 학교통합지원센터의 지속적이고 효율적인 업무 수행을 위해 세부 업무 관련 해당 부서와 업무 협의·조정을 주도할 수 있는 위치(권한) 부여

**(4) 여건개선**

- 거제지역 학교통합지원센터(담당) 설치 장소 없음(외부 학교 건물 이용 필요)
- 시설유지·보수지원(업무 정형화) 7개 부문 외 다른 업무 추가 확대(방역, 방충망 교체, 태풍피해 복구, 예초 작업)
- 거제교육지원청 청사 건물이 협소하여 현재 상황에서 설치할 수 있는 장소가 없음(여유 공간 부족, 교육청 직원 1인당 밀집도 심함)
- `학교 및 학생 수, 교원 수: 경남의 경우 지역에 따라 학교 및 학생 수, 교원 수가 상당히 차이가 큰 만큼 업무량도 비례해서 차이가 날 수밖에 없음. 학교통합지원센터를 설치해 학교가 고유의 활동인 교수학습활동에 전념하도록 지원하는 것은 바람직하지만 현실적으로 어려움이 클 수밖에 없어 그 기준이 될 수 있는 학교·학생·교원 수를 우선적으로 고려하여 업무가 이관되어야 할 것임
- 센터의 규모
  - 센터장의 직급에 따라 센터의 규모가 정해진다고 본다. 센터장이 사무관이나 장학관이 된다면 그건 교육지원청의 행정지원과나 교육지원과 수준으로 조직을 정비하고, 업무의 난이도와 중요도를 고려하여 전체가 비슷하게 되도록 업무를 조정하여 할 것임.
  - 센터장이 장학사가 된다면 현재 지역청에서 운영하는 방식대로 하면 될 것이라 생각됨.

**(5) 전담인력증원 및 업무의 정선화 필수**

- 인력충원은 되지 않고 학교현장의 업무가 교육지원청으로 점차 이관되고 있는 실정이며 관련업무 담당자 기피현상이 초래 예정

- 업무를 효과적이고 효율적으로 하기 위해서는 반드시 인력이 필요함.
- 기존 인력으로는 일을 처리하기에는 한계가 있으니 장학사 및 6급 주무관을 반드시 증원
- 교육과정 부분과 행정업무 지원 부분의 이원화된 업무 지원으로 과단위 승격으로 센터를 확대(이 경우 인원충원 및 재 업무분장)
- 공무원 인사기록관리업무 이관, 기간제교사 호봉획정업무지원 등 지속적으로 업무가 늘어나고 있고 앞으로도 계속 늘어날 것으로 예측됨.
- 기존에 실시하고 있던 행정실 업무 지원이 소홀해지지 않도록 균형을 유지할 필요 있음: 교원업무 경감을 위한 여러가지 업무를 개발하여 학교통합지원 센터에 접목하면서 기존에 잘 실시되어 오던 행정실 업무 지원(나홀로 실장 및 신규 행정 공무원 업무 지원)이 소홀해질 우려가 있음. 교원업무 경감과 행정실 업무 지원(시설업무 지원 포함)이 균형을 유지할 필요가 있음.
- 학교지원 업무의 표준화
- 학교지원 업무의 전문성 향상과 업무담당자의 업무교류 확대를 위하여 학교지원센터(담당)의 업무를 표준화 했으면 좋겠음.
- 학교통합지원센터는 학교의 업무를 통합하여 지원하는 기능을 수행하므로 행정업무지원의 성격이 강하여 일반직을 배치하거나 교육전문직과 교육공무원 배치에 희망함.
- 인력 수급이 없다면 2020.1.1.자로 행정지원과 학교지원 부서의 폐지로 발생한 인력의 재배치 등을 통해 지원 인력 확보 시급(교육지원과 설치 시: 장학사, 주무관, 교육공무직, 행정지원과 설치 시: 팀장, 주무관, 교육공무직 요망)
- 교육지원과에 학교통합지원센터를 설치할 경우 학교통합지원센터의 인력이 하는 일 중 폐교 관리, 학교 시설물 정비를 위한 예산 집행 및 시설물관리를 위한 각종 장비 관리에 대한 전문성이 떨어지기 때문에 효율적인 관리의 어려움이 있음.

**(6) 효율적 업무지원을 위한 인원 (재)배치**

- 다양한 종류의 사업이 통합 될 경우 전문성을 가진 담당자 배치가 우선적으로 선행되어야 하며 사업담당별 인원이 충분히 확보되어야 함.
- 업무에 맞는 인력배치(증원): 통합지원센터 업무 종류와 양이 증가하는 것에 맞게 인력을 증원하고 적재적소에 배치하는 것이 시급하다고 보여짐. 인력 증원 없이 학교통합지원센터의 설치에 따라 장학사 또는 팀장의 겸임이 되거나 일반직 1 ~ 2명이 배치가 된다면 업무에 맞게 적극적이고 효율적인 지원센터로서의 업무 추진이 어려울 것임.
- 학교통합지원센터(담당)설치 시 기존의 학교지원센터(담당)의 업무보다 업무의 범위·분야가 확대됨.

- 학교현장 지원 강화를 위해 학교통합지원센터(담당) 규모 확대와 그에 따른 인력 배치가 이루어져야 함.
- 업무에 따른 적정인력 배치가 되어야 효율적으로 업무가 진행이 되고 업무 적정화도 도모 가능
- 한정된 인원으로 보다 많은 분야의 지원(학사, 행정 등)이 이루어져야 하므로 전문성이 다소 떨어질 수 있음. 학교에 도움이 되는 실질적이고 효율적인 지원을 위해 학교통합지원센터(담당) 인력 재배치 및 전문성도 확보되어야 함.
- 교육지원청의 규모, 일반행정과 교육행정 업무의 연관성, 조화로운 업무 담당자 배치(행정직과 교육전문직) **【중등교육과】**
- 교육지원청 각과 각 담당에서 누구나 하기 싫은 업무 외 각양 각색의 상호 이질적인 업무를 몰아주기식으로 학교통합지원센터(담당) 업무에 이관한다면, 누구나 기피하는 부서가 될 가능성이 높고 업무에 대한 자긍심이나 사기 진작에도 부정적이므로, 진정으로 학교현장 중심의 교육·행정 지원이 가능할 수 있도록 적정하고 깔끔한 업무분장 및 인원배치가 최우선적으로 고려되어야 함.
- 학교지원 업무는 크게 교육지원분야와 행정지원분야로 구분할 수 있어서 기존 교육지원청의 교육지원과와 행정지원과에 각각 학교교육지원담당과 학교행정지원담당을 설치하여 체계적인 지원이 필요함:
  - 학교지원담당에서 학교행정지원으로 학교회계업무, 시설관리, 불용물품 매각, 교육공무직 인력풀 등과 학교교육지원으로 기간제 교사 인력풀, 방과후강사 등록 등의 업무를 하고 있으나, 교육지원과와 행정지원과 내 업무담당자가 있는 업무들이 있음에 따라 체계적인 학교지원이 어려움.
  - 학교교육지원분야의 업무들은 교육지원과에, 학교행정지원분야의 업무들은 행정지원과에 담당 조직을 신설하여 기존 업무들과 체계적으로 학교를 지원하는 것이 효율적임.
- 단순히 교육과 행정의 몇몇 인원만 차출하여 구성하는 것은 업무 추진의 효율성을 기하기 어렵기 때문에 지원청 업무의 도교육청으로 이관, 지원청 내부의 업무 조정 등을 통한 조직 개편이 필요함.
- 현재 시범운영하고 있는 학교통합지원센터는 교육전문직원이 기존의 업무를 겸임하며 이름만 센터장이나 센터 소속이 되어 있어, 실제적인 지원이 어려움.
- 이름에 맞는 역할을 수행할 수 있도록 인적자원의 안배 및 업무량 조정 등이 꼭 필요함.

**(7) 지원분야 전문성 확보**

- 교육활동 지원 업무의 효율성을 높이기 위한 전문직(교육공무원) 배치 필요
- 통합지원센터 구성 시 교육전문직 포함



- 학교통합지원센터는 학교의 업무를 통합하여 지원하는 기능을 수행하고, 나날이 업무가 가중되므로 일반직, 교육전문직 총원과 함께 교육공무직원의 배치도 필요함.
- 전문직과 일반직이 함께 구성되어야 업무처리가 효율적임.
- 도교육청에서 통합지원센터에 인턴장학사가 아닌 담당 장학사 증원
- 기관내 타 과에서 통합지원센터에 인원을 총원하면 전문성과 연속성이 없어 통합지원의 의미 퇴색
- 지원청 전문직 업무분장 및 곤란도를 고려하여 통합지원센터 전문 담당 장학사 증원이 반드시 필요함.
- 장학사 및 일반 행정직 공무원 인력 지원이 필요함: 현재의 학교통합지원담당 조직 체계는 기존의 행정지원과에 있던 학교지원담당과 교육지원과의 방과후학교 업무 담당자의 물리적 통합만 이루어진 상태이므로 추후 학교 행정업무 경감 및 교육과정 중심의 학교 운영 지원을 위해 장학사 배치 및 행정지원인력 추가 배치가 반드시 필요한 실정임.

**(8) 방과후학교 강사 DB 관리 및 지원**

- 방과후강사 DB 관리 및 원활한 지원을 위하여 전문 인력을 배치해야함.
- 방과후학교 강사 DB 관리 시 자료 수집의 명백한 기준이 필요함. 학교에서 제출한 자료들이 어디까지 유효한지 명백한 기준이 없어 판단하기 어려움.
- 양이 방대한 방과후학교 강사 DB를 엑셀로 관리한다는 것은 무리로 보임. 학교통합지원센터 설치 전 나이스 같은 관리시스템 구축이 최우선적으로 이루어져야 추후 자료 관리가 가능할 것으로 예상함.
- 2021년 전면 시행되는 방과후학교 외부강사 인력풀 시스템 시급[학교지원센터]
- 방과후학교 외부강사 채용업무 지원 확대를 위해 2020년 현재 방과후학교 외부강사 DB 작성이 진행중이나 실질적인 채용업무 지원 및 외부강사 서류 DB 자료(엑셀)의 효과적 관리를 위한 시스템 부재
- 기간제교원 인력풀(NEIS 기반)처럼 방과후학교 외부강사 인력풀 시스템(NEIS 기반 또는 개별 시스템) 구축을 통한 현재 외부강사 서류 및 DB자료 관리의 업무 지능화 필요
- 현재 방과후학교 외부강사 DB자료(엑셀) 및 채용서류에 대한 타 교육지원청 정보 공유 통로 부재(이중 등록 등 확인 불가)

**(9) 계약제교원 호봉획정 참고자료 지원**

- 호봉획정 참고자료의 경우 업무담당자의 전문성 부족으로 인하여 시간 소요가 많이 되고 사례가 굉장히 다양하므로 학교 지원 시 한계가 있음. 업무담당자의 전문성 증진을 위한 정기적인 연수 기회 제공 및 본청 호봉 획정 업무담당자에게 스스로없이 문의 할 수 있

도록 업무 협조 요청

- 학교통합지원센터는 호봉 확정 '지원'의 업무 성격으로 호봉 확정의 최종 책임자는 학교장이라는 사실을 학교에서 명백히 인지하도록 안내 필요. 학교 현장에서는 호봉 확정 관련 연수가 없는 상태에서 주먹 구구식 업무를 강요한다고 불만이 많음. 학교 책임자(교장 및 교감) 연수 시 호봉 확정 관련 내용을 명확하게 교육 필요(추후 잘못될 경우 인력풀 책임으로 미루려는 경향이 있음)
- 동일 계약제교원에 대하여 1년에 몇 번씩 다른 학교에서 호봉 확정을 해야하는 경우 학교마다 판단이 달라 호봉을 다르게 산정하는 경우가 많고 업무 과중에 따른 불만이 많으므로 본청에서 나이스 계약제교원 인력풀 총괄관리(호봉 및 경력 입력 등)하여 관리할 수 있도록 시스템 개선 필요

(10) 거제지역 관내 공립 유·초·중·고 18개 학교 시설관리공무원 결원

- 시설관리공무원 결원 학교의 전문적인 시설관리가 되지 않고 있어, 학교시설 지원에 대한 수요가 계속 증가하고 있음(특히 학교 외부 방역은 코로나로 인한 수요 증가)

(11) 학교통합지원센터를 근무 선호부서로의 전환을 위한 인센티브 등 필요

- 현재 교육지원청 내 부서이지만 소속기관처럼 인식하는 청 내·외 교직원의 인식 개선 및 경력자 또는 승진 예정자(3년 이내)를 배치하여 인센티브(승진 가점 등) 부여 및 전보 제한 등으로 전문성과 행정력 제고 방안 필요

(12) 산청교육지원청 학교통합지원센터 운영 방안(예)

- 인력: 교육전문직(추가), 주무관 2명(인력재배치), 교육공무직원 2명(인력재배치 1명, 추가 1명)
- 주요업무
  - 가. 행복교육지구 업무(마을교육공동체, 마을 교사 관리, 행복교육지구 전반)
  - 나. 방과후, 돌봄 업무(강사 채용 및 관리)
  - 다. 계약제 교원 채용
  - 라. 학교시설 관리

5. 6개 시범 운영 학교통합지원센터의 개선사항 및 요구사항

(1) 현재의 여건

- (가) 사업 전 각 지원청의 실태분석 및 요구사항 등 사전 준비 부족
  - 지원청마다 업무의 양이나 환경이 너무나 다른 상태에서 필요나 요구사항 수렴 없이 업무추진을 강행함에 따른 부작용들이 많이 발생함.

- 지역청마다 고유의 업무분장이 있음에도 센터장(장학사)의 업무를 확실하게 지정을 해주지 않아 기존 업무에 통합지원센터 업무가 더해진 상황을 초래하여 업무 부담이 엄청남. 따라서 담당장학사가 통합지원센터 고유 업무만 맡을 수 있도록 인력 충원 및 정비 요청
- 학교통합지원센터에서 센터장 밑의 장학사를 충원·배치해서 센터장의 업무 경감과 효율적인 업무 진행을 기하는 방식으로 하였으면 좋겠음. 인력도 지역청에서 일반직 인력을 배치하라고 하다 보니, 행정인력이 없어 대체인력을 활용할 수밖에 없는 상황으로 업무의 효율성, 전문성, 연속성 결여 및 업무조정에도 도움이 안 되고 있을 뿐 아니라 계약하고 수시로 업무 인수인계를 해야하는 번거로움이 발생하여 업무 능률이 현저히 떨어짐
- 교육활동지원과 교육행정지원의 업무경계를 분명히 하여 지원청내에서 분란의 소지를 없애고, 통합지원센터 내에서도 업무 부담이 확실히 될 수 있도록 개선되었으면 함.
- 업무의 전문성 확보를 위하여 학교통합지원센터의 업무를 어떻게 나누고 진행하면 좋을지 통합 매뉴얼을 작성·배포해서 일선에서의 업무 혼선이 없도록 유도해 주었으면 좋겠음.
- 현재까지 업무를 진행해본 바, 학교 시설지원과 방과후학교, 호봉획정지원 관련 업무로 나누어 하는데 업무가 닥치면 중구난방 식으로 진행되어 전문성 부족과 인력 부족의 문제가 있는 실정임.
- ‘통합지원’이라는 말 때문인지 각 과의 다른 팀이나 학교에서 하기에 귀찮아하는 업무를 떠넘기려 하는 상황이라 담당자의 업무 역량에 한계가 생길 수 있음. 그리하여 학교통합지원센터의 지원업무 범위도 명확히 하여 학교통합지원센터에서 할 업무는 하고, 진행할 수 없는 업무는 확실히 넘겨서 확실한 업무분장을 할 수 있었으면 좋겠음.
- 학교통합지원센터업무에 더하여 방과후학교 시범사업(순회, 캠퍼스)을 하고 있는 지역청의 인력에 대해 필수적으로 인력 충원 요청함.

(나) 학교지원의 범위가 광대함

- 학교통합지원센터에서 하고자 하는 학교지원은 기존 교육지원청의 각 부서에서 하고 있는 일인데 이를 다시 통합할 필요성이 없어 보임. 이로 인한 행정지원과와 교육지원과 업무분장의 혼란이 야기될 것임. 학교통합지원센터의 설립이 꼭 필요한 교육지원청을 선정하여 운영하는 것이 훨씬 더 효율적임(군단위의 학교통합지원센터는 불필요함).

(다) 장학사의 업무부담 증가

- 학교통합지원센터장이 장학사가 됨에 따라 기존의 업무 외에 시설지원 및 시설일용직 관리 등과 같은 업무를 추가로 맡게 됨. 현재 시범교육지원청의 장학사는 학교통합지원센터의 고유업무만을 맡고 있는 것이 아니라, 다른 업무(예) 초등교사인사, 문화예술교육, 유치원)를 병행하고 있음. 교육지원과장, 장학사 및 교육지원과 내 타부서들과의 긴밀한

소통과 정보공유가 필요한 상황에서 학교통합지원센터장이 되어 독립하게 되면 나머지 업무진행에 큰 차질이 있음.

(라) 기피부서 예정 해결

- 현행 학교통합지원센터의 1년 시범계획으로 조직 개편된 상황이지만 중도 인사 조정 등으로 직원들의 업무 과중과 사기저하로 기피부서 예정, 인원보충 및 가점 처리 등으로 사기진작 요구

(2) 조직

애초 통합지원센터의 설립 취지가 “선생님을 아이결으로’ 임. 교원 업무 경감 관련하여 전문직(장학사) 확보와 교육활동지원의 영역 확대 필요

(가) ‘과’로 확대 설치 필요: 학교교육지원센터의 위상을 강화하고 책무성을 부여하기 위해 전문직에 ‘담당’이 아닌 ‘과’로 학교교육지원센터를 설치할 필요가 있음. 학교교육지원센터에 ‘학교지원팀’과 ‘보건급식팀’(또는 평생체육팀)을 두어 다양한 학교 지원 업무를 수행하게 함.

(나) 교육지원청 체계에 맞춘 분야별 과(담당)의 이원화 <학교통합지원센터>

- 교육지원청에는 교육지원과(국)와 행정지원과(국) 2개의 조직으로 구성되어 크게 업무영역별로는 교육활동지원과 행정활동지원이 있음.
- 학교지원센터의 학교시설·행정지원에 대한 학교현장의 만족도가 상당히 높았으며 2020년부터 그 기능을 확대하여 교육활동지원으로 영역을 넓힘.
- 학교통합지원센터 시범운영 업무중 하나인 교육활동지원의 원활한 추진을 위해서는 교육 전문직의 배치가 반드시 필요함에도 지역청의 여러 가지 어려움으로 겸임하여 교육활동 지원 업무를 처리하고 있어 학교통합지원센터 소관으로 조정된 교육활동업무(방과후학교, 초등돌봄교실운영 등)를 적극적으로 추진하기 어려운 상황임.
- 지역청의 현재 조직과 구성원들의 인식에 기반하여 교육지원청의 체계에 맞추어 업무분야별 과(담당)의 이원화가 필요함.
  - ※ 교육활동지원: 교육국 소관 센터(담당)
  - ※ 행정활동지원, 학교시설지원: 행정국 소관 센터(담당)

(3) 인력

(가) 조직 구성에 따른 합리적 인력 배치

- 학교통합지원센터를 시범 운영하여 전 교육지원청 확산 운영 계획을 추진하면서 시범 조직의 인력 배치가 원활하지 않아 업무 추진에 갈등 발생
- 교육전문직과 일반직 공무원의 협업을 통한 밀착형 지원을 위해서는 적절한 정원과 현원의 배치가 우선

(나) 담당장학사 증원 <초등교육과>

- 현재 도교육청 정책기획관에서는 학교통합지원센터에 장학사 발령을 지정하였으며 이것은 지역교육청의 현황을 제대로 파악하지 못한 행정으로 이해됨. 김해교육청의 경우 일반직 사무관을 발령내어 놓고도 장학사를 배치하라고 한다면 사무관의 역할은 무엇인지요? - 장학사 증원을 고려하지 않고 학교통합지원센터만 무리하게 추진하였다는 생각되며, 학교통합지원센터의 업무를 장학사가 담당해야 한다면 사무관이 아닌 장학사를 증원하여 센터장으로 발령내어야 한다고 생각함.

※ 학교통합지원센터 의견

- 학교통합지원센터 교육활동지원담당의 초등돌봄교실 및 방과후학교업무는 방과후에 이루어지는 또 하나의 교육과정이기 때문에 전문직 배치가 꼭 필요함.
- 센터(과)장의 직렬과 관계없이 업무의 내용에 따라 담당자를 배치하는 것이 타당함.

(4) 업무

(가) 통합 업무 지원 사무의 광범위한 영역 조정

- 통합 업무 범위가 넓어 지원 영역이 불명확함.
- 선택과 집중이 필요한 영역으로 조정이 필요함(기타 등등의 의미로 인식).
- 교육활동 부분 학교의 통합지원 요청에 대한 맞춤형 설계와 지원이 가능하도록 초·중등 전문직 배치 필요
- 학교 통합지원 업무 모호성으로 세부 내용 목록 정비 필요

(나) 경남교육 정책방향의 영역별 사업 통합 <학교통합지원센터>

- 학교통합지원센터의 교육활동 지원 업무 활성화를 위해서는 교육전문직 인력배치가 필요하며 현행 학교급별(초등, 중등, 고등) 업무에서 내용에 따른 교육활동업무로 영역별 사업의 통합 운영이 필요함.

(다) 정형화(7가지업무) 업무외 지원

- 현재 밀양교육지원청은 중.소도시형 기준에 비해 학교규모 보다 행정직원이 적은 편이라 학교시설보수지원 부분에서 정형화(7가지 업무) 업무외 다른업무 지원요청이 많아 지원 실적이 다소 미흡한 부분입니다. 업무정형화 외 다른 업무를 교육지원청 실정에 맞게 지원처리 될 수 있도록 개선이 필요함.

(라) 호봉획정 지원 삭제

- 호봉획정업무는 전문성 및 업무의 연속성이 필요한 부분이고, 민감성이 부여된 업무에 비해 행정직의 잦은 인사등으로 책임감이 결여됨에 업무 삭제 및 개선이 요구됨.

(마) 잦은 방과후강사 채용

- 방과후학교 강사의 학기중 중도 포기로 재 채용 절차를 수 차례 반복해야하므로 중도 포기자의 경우 학교에서 채용절차 처리 요구

(바) 방과후순회강사제가 비효율적으로 운영됨

- 기존의 방과후순회강사제가 인력보충이 되어 지속적으로 운영되었다면 학교의 만족도가 훨씬 높았을 것임.
- 현재 시범운영 중인 지원청에서는 방과후강사선발은 하고 있으나 강사료지급까지는 하고 있지 못함(작년까지 지원된 추가인력이 올해부터 없어짐에 따라 강사료를 학교로 교부하고 있으며, 학교의 불만이 있음).

(사) 학부모업무 <학교통합지원센터>

- 교육지원청에서 수행하는 학부모업무는 학부모교육뿐만 아니라 학부모 학교참여, 학부모 교육활동 참여 등 다양한 업무가 있음.
- 학교에서 학부모교육관련 지원을 요청하는 부분이 모호한 경우가 많으며, 교육을 위한 강사풀 지원 등의 업무는 이미 도교육청학부모지원센터에서 업무를 담당하고 있음.
- 각 지원청에서는 학교에서 이루어지는 학부모교육을 지원하는 것이 아니라, 지역의 특수성에 맞는 교육지원청 차원의 학부모 교육 및 학교참여, 교육참여활동 지원을 하고 있는데, 이것은 학교통합지원센터의 학교업무지원과는 관계가 없는 것을 생각됨.

(아) 시설유지·보수 지원 업무 정형화에 따른 경직성 고려 <학교통합지원센터>

- 7가지 업무로 정형화되어 학교 현장에서 예상치 않은 상황 발생시 학교통합지원센터에서의 지원 여부 판단이 곤란할 때가 많음.
- 지역별 자체 사업으로 1~2개 추가 지원할 수 있도록 도교육청“학교통합지원센터 연간 운영 계획”에 포함

(자) 진주교육지원청 특별 프로그램 운영에 따른 요구

- 방과후학교 업무 중 캠퍼스형 방과후학교를 운영\*함으로 인력 배치 시 캠퍼스형 방과후 학교 업무담당자 배치 필요
- ※ 캠퍼스방사업비: 2020년 3억3백만원 운영중, 2021년 2억4천 예정
- 함안, 남해, 합천, 통영, 사천교육지원청 순회 강사 선발 매칭 업무에 별도 인원이 배치 되어 있음.

**(5) 지원방안**

(가) 현행 학교통합지원센터(담당) 시범운영 지역 협의체 구성

- 시범운영 지역의 정보 교류 및 2021학년도 전면 시행을 위한 교육과정 중심의 지원을 모색하고 다양한 의견 수렴 과정이 필요함.

(나) 시설업무 지원의 다양화 및 전문교육 강화

- 군지역의 경우 유리교체 및 전기(콘센트, 스위치, 안전기, 형광등)관련 부품의 교체의 경우 사업자 구하기가 힘들며, 교체비용 보다 출장비가 더 들어가는 경우가 종종 있음.

[부록 3] FGD 질문지(교사용)

교원업무 경감 및 학교지원 내실화를 위한  
『학교통합지원센터 운영 방안』 연구  
- F.G.D(초점집단토론) 설문지 -

안녕하십니까? 경상남도교육청 직속기관인 경남교육연구정보원에서는 교원업무 경감 및 학교지원 내실화를 위한 『경남 학교통합지원센터 운영 방안』 연구를 진행하고 있습니다. 이 연구의 일환으로 경남교육 전문가들을 대상으로 F.G.D(초점 집단 토론)을 시행하고자 합니다.

이에 귀하를 전문가로 모시고 집단 토론을 통해 기존의 학교지원센터의 기능을 확대하여 현재 6개 시·군에서 시범운영 하고 있는 학교통합지원센터의 역할과 운영 방안을 모색하는데 필요한 의견을 듣고자 합니다.

F.G.D(초점 집단 토론)는 전문가 그룹 영역별 일정에 따라 진행될 예정입니다.

사후 질문지를 보내드리오니 바쁘시더라도 설문 내용에 답변해 주시기를 부탁드립니다. 응답해주신 자료는 통계법 제33조(비밀보호)에 의해 철저히 보호되며, 연구와 관련된 목적 이외에 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다.

감사합니다.

2020. 8

경상남도교육청 교육연구정보원 정책연구소  
책임 연구원 위미나



경상남도교육연구정보원  
GYEONGSANGNAMDO EDUCATION RESEARCH & INFORMATION INSTITUTE



<설문 관련 알려두기>

- 문항은 3개의 영역으로 구성되며, 기본적으로 모두에게 여쭙는 공통 질문입니다.
- 영역 2와 3의 경우 부록의 「학교통합지원센터 및 학교지원센터(담당) 사무」를 참고하여 주십시오.

| 영역 1                          | 학교업무 적정화 (교사용/교육행정직용)  |
|-------------------------------|--|
| <p>문항 배경</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 학교업무 적정화를 위하여 많은 정책연구가 진행되었고, 교육청에서도 공문 줄이기, 학교 조직문화 개선 등의 나름의 방안을 시행하였습니다.</li> <li>○ 특히, 이번 코로나19 상황을 겪으며, 학교 조직의 유연도에 따라 어려움 대처 및 문제해결을 위한 구성원의 합의 정도 및 속도가 매우 상이함을 알 수 있었습니다.</li> <li>○ 올해에는 코로나19로 인하여 교육청 차원에서 많은 사업들을 축소하거나 폐지하고 있습니다.</li> </ul> |
| <p>1-1.<br/>업무의 적절성</p>       | <p>현재 교사들이 맡고 있는 행정업무 및 선생님께서 맡은 신 업무가 적정하다고 생각하십니까?</p>   |
| <p>1-2.<br/>학교업무 적정화의 실효성</p> | <p>학교 업무 적정화가 실효성이 없다고 느껴진다면 그 이유는 무엇입니까?</p>  |
| <p>1-3.<br/>학교 업무 적정화</p>     | <p>학교 업무 적정화를 위해서 가장 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?</p>  |

| 영역 2  | 학교통합지원센터 (교사용)   |
|---|--|
| <p><b>문항<br/>배경</b></p>                       | <p>◦ 학교의 행정업무를 지원하기 위하여 2015년 전국 최초로 경상남도에 학교지원센터가 생겼습니다. 또한, 기존의 시설관리 위주의 업무에서 방과후학교 센터의 업무를 통합하여 2020년 학교통합지원센터를 6개 시·군에 시범운영하고 있습니다. 또한 내년부터는 전체 시·군에 전면시행할 예정입니다.</p>  |
| <p><b>2-1.<br/>학교지원<br/>센터<br/>실효성</b></p>    | <p><b>현재의 학교지원센터/학교통합지원센터가 학교 업무 적정화에 도움이 된다고 생각하십니까?</b></p> <p>&lt;세부 영역별 답변&gt;</p> <p>◦ 귀하가 소속한 학교에서는 학교지원센터/학교통합지원센터에서 어떤 도움을 받으셨습니까?</p> <p>◦ 귀하가 소속한 학교에서는 학교지원센터/학교통합지원센터에서 어떤 도움을 받으셨습니까?</p> <p>◦ 지원이 미흡하다고 느끼셨다면 그 이유는 무엇입니까?</p>         |
| <p><b>2-1.<br/>학교통합<br/>지원센터<br/>지원업무</b></p> | <p><b>학교통합지원센터 업무를 개편한다면 어떻게 해야 한다고 생각하십니까?</b></p> <p>&lt;세부 영역별 답변&gt;</p> <p>◦ 시범운영 중인 학교통합지원센터를 내년 전면 시행 하기 위해 올해 하반기 업무를 개편할 예정입니다, 현재의 학교통합지원센터 업무 중 축소하거나 폐지해야 할 업무는 무엇입니까? 도움이 안 되는 업무는 무엇입니까?</p> <p>◦ 강화되거나 신설해야 할 업무는 어떤 것이라고 생각하십니까?</p> |

| 영역 2  | <h2 style="text-align: center;">학교통합지원센터 (교육행정직용)</h2>  |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>문항<br/>배경</b></p>                       | <p>◦ 학교의 행정업무를 지원하기 위하여 2015년 전국 최초로 경상남도에서 학교지원센터가 생겼습니다. 또한, 기존의 시설관리 위주의 업무에서 방과후학교 센터의 업무를 통합하여 2020년 학교통합지원센터를 6개 시·군에 시범운영하고 있습니다. 또한 내년부터는 전체 시·군에 전면시행할 예정입니다.</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>2-1.<br/>학교지원<br/>센터<br/>실효성</b></p>    | <p><b>현재의 학교지원센터/학교통합지원센터가 학교 업무 적정화에 도움이 된다고 생각하십니까?</b></p> <p>&lt;세부 영역별 답변&gt;<br/>학교에서 가장 지원을 필요로 하는 분야는 무엇이라고 생각하십니까?</p> <p>◦ 현재의 학교통합지원센터 업무가 학교지원에 적합하다고 생각하십니까?</p> <p>◦ 지원이 미흡하다고 느끼신다면 그 이유는 무엇입니까?</p>                               |
| <p style="text-align: center;"><b>2-1.<br/>학교통합<br/>지원센터<br/>지원업무</b></p> | <p><b>학교통합지원센터 업무를 개편한다면 어떻게 해야 한다고 생각하십니까?</b></p> <p>&lt;세부 영역별 답변&gt;<br/>◦ 시범운영 중인 학교통합지원센터를 내년 전면 시행 하기 위해 올해 하반기 업무를 개편할 예정입니다, 현재의 학교통합지원센터 업무 중 축소하거나 폐지해야 할 업무는 무엇입니까? 도움이 안 되는 업무는 무엇입니까?</p> <p>◦ 강화되거나 신설해야 할 업무는 어떤 것이라고 생각하십니까?</p> |

| 영역 3  | 교원업무 경감 (교사용)  |
|---|--|
| <p><b>문항<br/>배경</b></p>                     | <p>○교사가 수업 및 교육활동에만 전념할 수 있도록 교육청 및 교육지원청에서는 많은 정책과 방안을 계획하고 운영하고 있습니다. 다양한 센터가 설립되고 많은 정책들이 시행되고 있지만 이것이 학교 현장의 교사들이 교원업무 경감으로 체감할 수 있을지 의문입니다.</p> |
| <p>3-1.<br/>교원업무<br/>경감 정책</p>              | <p>현재까지 시행된 교육청 및 교육지원청의 교원업무 경감 정책에 대해서 어떻게 생각하십니까?</p>   |
| <p>3-2.<br/>교원업무<br/>경감을<br/>위한<br/>노력들</p> | <p>귀하가 소속된 학교에서는 교원의 업무 경감을 위해 어떤 노력을 하고 있습니까?</p>   |
| <p>3-3.<br/>교원업무<br/>경감을<br/>위한 제언</p>      | <p>학교 현장에서 교원의 업무가 경감되기 위해서 선행되어야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까? 그리고 이런 정책들이 실효성을 가지기 위해서 무엇이 필요하다고 생각하십니까?</p>  |

**붙임1. 학교통합지원센터 및 학교지원센터(담당) 사무**

| 순 | 사무명        | 세부 업무명   | 지원 여부                  |
|---|------------|--|------------------------|
| 1 | 교육활동지원업무추진 | <p><b>[필수 지원]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방과후학교 및 초등돌봄교실 업무 추진</li> </ul>   | 학교통합지원센터               |
|   |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방과후학교 운영 지원</li> </ul> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 방과후학교 외부강사 모집 및 관리 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 강사 모집 지원(면접 전까지)</li> <li>- 강사 자료 DB 작성·관리</li> </ul> </li> <li>② 순회강사 선발 및 매칭 업무                             <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 순회강사 운영 지역에 한함</li> </ul> </li> <li>③ 모집관련 각종 조회 및 서류 관리</li> </ul> </div>                              | 학교통합지원센터<br>학교지원센터(담당) |
|   |            | <p><b>[선택 지원]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육장이 지정하는 교육활동 지원 업무 추진</li> <li>※ 교육지원청별 여건에 따라 사무 다를 수 있음</li> </ul>  | 학교통합지원센터               |
| 2 | 교육활동통합지원설계 | <p><b>[통합 지원]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교 요청에 대한 맞춤형 종합적 해결방안 설계 지원</li> </ul> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>[1단계] 학교 요청 사항 확인, 분석</li> <li>[2단계] 통합지원 방법 설계</li> <li>[3단계] 맞춤형 통합지원 제공<br/>(자료, 컨설팅, 외부 전문가 연계 등)</li> <li>[4단계] 지원 결과 정리(만족도 등)</li> <li>[5단계] 후속 지원 논의 등</li> </ul> </div> <p>※ 총괄은 학교통합지원센터, 업무별 운영 지원 및 역량 강화는 해당 업무 담당에서 추진</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육활동 관련 문의처를 모르거나 긴급할 때</li> </ul> | 학교통합지원센터               |
| 3 | 행정시설업무지원   | <p><b>[행정업무 지원]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 계약제교원 채용 관리 지원</li> <li>- 지방공무원 1인 배치학교 행정실 업무 지원</li> <li>- 교육공무직원 채용 관련 각종 조회</li> <li>- 숙박형 현장체험학습 점검항목 지원</li> </ul>  | 학교통합지원센터<br>학교지원센터(담당) |
|   |            | <p><b>[시설업무 지원: 업무 정형화]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수목관리(전정)</li> <li>- 배수로 청소</li> <li>- 놀이기구 및 모래장 소독</li> <li>- 체육관 바닥 청소</li> <li>- 시설장비 대여</li> <li>- 불용정보화기기 관리 지원</li> <li>- 집기 이동</li> </ul>  | 학교통합지원센터<br>학교지원센터(담당) |



# 2020년 경남교육정책 연구보고서

## 자체연구보고서 (3권)

---

발행일 | 2020년 12월 31일 인쇄  
2020년 12월 31일 발행

발행인 | 경상남도교육청 교육연구정보원 원 장 이 영 주

기획 | 경상남도교육청 교육연구정보원 소 장 차 재 원  
경상남도교육청 교육연구정보원 교 육 연 구 사 박 영 식  
경상남도교육청 교육연구정보원 교 육 연 구 사 이 상 제  
경상남도교육청 교육연구정보원 교 육 연 구 사 강 태 경

연구수행 | 경상남도교육청 교육연구정보원 책 임 연 구 원 위 미 나  
경상남도교육청 교육연구정보원 책 임 연 구 원 정 연 흥  
경상남도교육청 교육연구정보원 책 임 연 구 원 한 미 영  
경상남도교육청 교육연구정보원 파 견 교 사 류 수 목  
경상남도교육청 교육연구정보원 파 견 교 사 이 희 진

연구지원 | 경상남도교육청 교육연구정보원 교 육 행 정 주 사 박 은 희  
경상남도교육청 교육연구정보원 사 무 운 영 주 사 유 창 호

발행기관 | 경상남도교육청 교육연구정보원  
(51141) 경상남도 창원시 사림로 111번길 20  
누리집: <https://gerii.gne.go.kr>  
전화: (055)269-0777  
전송: (055)269-0789

인쇄 | 단디(055-261-2920)

- 
- 본 보고서의 내용은 경상남도교육청 교육연구정보원의 견해와 다를 수 있습니다.
  - 본 보고서는 경남교육사이버도서관(<http://ebook-lib.gne.go.kr>)에서 찾아보실 수 있습니다.