

# 2021년 경남교육정책 연구보고서 13권

## 현장연구회 연구보고서

- 13-1 자율형 종합감사 자율점검표 적정화 연구
- 13-2 학부모지원센터 운영 활성화 방안 연구
- 13-3 회계업무 관련 서류 전산화 방안 연구
- 13-4 공립유치원 민주적 운영 방안
- 13-5 범교과 학습 운영의 실태와 활성화 방안 연구
- 13-6 초기 문해력 더딤 학생 지원을 위한 읽기 따라잡기 프로그램 적용 연구

# 2021년 경남교육정책 연구보고서

13권

## 현장연구회 연구보고서

13-1 자율형 종합감사 자율점검표 적정화 연구

13-2 학부모지원센터 운영 활성화 방안 연구

13-3 회계업무 관련 서류 전산화 방안 연구

공립유치원 민주적 운영 방안

13-4 범교과 학습 운영의 실태와 활성화 방안 연구

13-5 초기 문해력 더딤 학생 지원을 위한

13-6 읽기 따라잡기 프로그램 적용 연구



2021. 교육정책 현장연구회 연구보고서

---

# 자율형 종합감사 자율점검표 적정화 연구

한얼

연구진

연구책임자

박선영 안남초등학교

공동연구자

최정자 창덕중학교

윤귀정 한얼중학교

양현철 금산초등학교



## 연구요약

# 자율형 종합감사 자율점검표 적정화 연구

## 1. 연구의 필요성 및 목적

본 연구는 「공공감사에 관한 법률」개정 및 경상남도교육청에서 새로운 종합 감사 대안으로 시행하고 있는 자율형 종합감사의 효율적인 감사 실시를 위해 사용하고 있는 자율점검표가 학교 현장에서 얼마나 업무와 연계해 사용되고 있는지의 연구이다.

따라서, 본 연구의 목적은 새로운 자율형 종합감사를 각 학교에서 좀 더 본인의 업무와 연계하여 적절하게 진행될 수 있도록 자율점검표 내용을 제시하였으면 하는 것이다. 이러한 자율점검표 내용을 자율형 종합감사 대상 학교에서는 자율 감사 시 자율점검표가 적정하게 제시되어 자율적 학교 감사문화를 조성하고 창의적 인재 육성에 따른 교육활동에 이바지하고 있는지와 교직원 스스로 본인의 업무를 점검하고 더 나은 방향으로 개선하여 업무능력 및 전문성 신장 향상에 도움이 될 수 있는 내용들로 구성되어 있는지 살펴보고 업무의 개선을 유도해 나가야 한다.

또한 미래지향적인 감사 패러다임의 변화로 예방 감사의 의미로 업무와 예산의 적법·적정한 집행 ‘감시자’ 역할에서, 행정의 효과성을 상시 점검하고 사전에 예방·지도하는 ‘안내자’ 역할 요구<sup>1)</sup> 되고 있다.

이러한 패러다임의 변화에 학교 현장에서 자율감사가 단위 학교에서 자율적으로 감사를 실시하여 청렴하고 민주적 학교운명을 할 수 있을지 연구할 필요가 있다.

이에 본 연구회에서 연구한 자율점검표의 내용들이 조금 더 학교 현장에 밀접 하게 사용될 수 있기를 바라고, 나아가 학교 현장에서 자율감사를 진행하는데 부담 없이 진행될 수 있는 자료로 일반화 되어 활용되는데 그 목적을 두고자 한다.

## 2. 연구 내용 및 연구 방법

자율점검표가 적정하게 구성되어 있는지에 대한 내용으로는

첫째, 자율형 종합감사의 효율적 진행을 위한 자율점검표 내용이 점검 분야별로 효과적으로

1) 성용락, 『공공감사제도의 새로운 이해』, 2015

잘 구성되어 있는가?

**둘째**, 자율점검표의 자율적 점검 내용이 학교 현장과 얼마나 깊이 있게 적용 되고 있는 것인가?

**셋째**, 학교 현장에서 자율감사를 실시하면서 자율점검표가 적정하게 구성되어 행정의 투명성 강화에 기여한 것은 무엇인가? 를 생각해 본다.

이러한 내용을 과제1, 과제2, 과제3으로 정하여 보다 깊이 있게 연구해 보았다.

한얼중학교 부장이 주체가 되는 TF운영회를 구성하였으며, 효율적인 자율점검표 적정화 연구를 위하여 전교직원과 TF운영회를 대상으로 외부강사 연수를 실시 하였다.

과제1, 과제2, 과제3의 연구 방법으로 인터뷰를 사용하였으며, TF운영회의 보고서 자료도 참고하였다.

인터뷰 문항에는 자율점검표 내용 중 삭제 또는 추가할 내용을 수정 또는 삽입하고 검토하여 각 학교의 교직원 인터뷰 자료를 바탕으로 객관적으로 자료를 추출하려고 하였다.

코로나로 인하여 인터뷰는 직접 대면이 아닌 간접 인터뷰로 진행하였다.

### 3. 연구 결과

학교 전반적인 업무에 대한 자율점검표 내용이 점검분야별로 적정하게 구성되어 있는가를 살펴본 결과 학사분야 44가지의 점검항목들로 구성되어 있었으며 점검 분야는 크게 유치원·초·중등 학사관리와 교육과정·평가, 교원인사관리·교육 활동보호, 학생생활교육, 과학·정보·직업교육, 체육·보건교육, 학교도서관·독서교육, 특수교육, 방과후학교로 구분되어 있었다.

I 학사 점검 분야 중 각 분야별 내용이 다른 분야로 이동하였으면 하는 내용이 있었고, 특히 현재 늘어나고 다문화 교육에 대한 점검도 필요하였다.

그리고 학사 분야의 점검 내용 중에서는 2021학년도에 수정된 내용들이 적용 되지 않은 내용이 있어 수정을 요 하였고 점검 내용이 중복되는 것은 조정할 필요가 있다는 의견도 있었다.

좀 더 자세한 내용들은 본문에서 다루기로 한다.

다음으로 II 일반행정 분야의 연구 결과를 살펴보면 8개의 점검 분야 중 일반 행정과 학사의 점검 부분을 같이 점검하는 것이 있어 두 분야를 공동으로 점검해야 할 것은 별도 공통점검 분

야로 넣거나 2021. 자율점검표의 6-8 학생교복과 같은 방법으로 구분해 점검하는 것이 감사 점검의 책임성을 부여할 수 있다는 의견이 있었다.

그리고 일반행정의 25가지 점검 항목 내용 중 계약 파트의 내용은 점검해야 할 내용이 많고 계약목록을 작성하도록 되어 있는 참고 서식 자료를 현재 사용하고 있는 K-에듀파인 시스템에서 자료 추출하여 그 서식 그대로 사용하면 자율형 종합감사의 업무 시간을 줄일 수 있어 감사의 부담감을 줄일 수 있다고 보았다.

그리고 행정의 투명성 강화에 대한 교직원들의 많은 의견을 참고할 수 있었다.

교직원들의 담당업무 자율점검으로 업무 오류 및 비리를 사전 예방할 수 있다고 대부분 긍정적인 의견이 있었고 소수 부정적인 의견으로 자율형 종합감사가 평상시 자기의 업무를 체크하는 것인데 기간이 임박해서 하는 경우가 있어 그런 면의 오류를 지적하기도 하였다.

#### 4. 논의 및 제언

자율형 종합감사는 각 담당자별 그리고 구성원들의 적극적인 협조 없이는 어렵다는 것을 알 수 있었다.

자율형 종합감사가 더욱 잘 정착되기 위해서는 각자 본인의 업무를 잘 숙지하고 점검하여 스스로 업무 능력을 향상시키면 될 수 있으리라 본다.

TF 연구회와 현장 학교의 인터뷰자료를 검토해 보니 자율형 종합감사를 실시 하면서 학교 구성원이 자기 업무를 스스로 점검하고, 상호 교차 점검하여 본인 업무뿐 아니라 다른 업무들도 파악할 수 있는 기회를 가져 타업무의 이해도를 넓힐 수 있다는 의견을 들을 수 있었고, 또한 자율적 학교문화를 조성할 수 있다는 의견도 있었다.

자율형 종합감사를 한번 할 때는 어떻게 해야 될런지 몰라 힘들어도 하고 나면 많이 배우게 된다는 점에서 종합선물 세트 같은 느낌도 들었다. 받을 때는 양이 많아 정신이 없지만 하나하나 풀어가는 재미가 있는 것이다.

인터뷰 내용 중 가장 기억에 남는 것이 이제 매년 실시하고 있는 자율형 종합 감사를 문제는 형식으로 폼(form)을 만들어 점검 분야별 점검항목의 내용을 클릭 하면 해당 항목의 내용 점검 시 O는 이행된 사항이니 별도 내용이 없어도 괜찮지만, X를 선택했을 때 미이행에 대한 관련 사항(법규, 사례, 확인서 내용 등)을 일괄적으로 볼 수 있도록 연결해 주면 감사 점검 시간도

절약될 뿐 아니라 감사 진행의 부담도 경감될 수 있어 도움이 되겠다는 의견은 고려해볼 필요가 있다는 생각이 들었다.

더 자세한 내용은 본문의 연구서로 대신하도록 하겠다. 또한, 연구에 도움을 주신 한얼연구회 회원 및 자율점검표 점검 및 검토를 위해 애써주신 TF 운영회 그리고 인터뷰에 응해 주신 많은 교육 가족들에게 진심으로 감사의 말씀을 전하고 싶다.

# 목차

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구의 목적 .....	1
<b>II. 이론적 배경</b> .....	<b>2</b>
1. 자율형 종합감사 .....	2
2. 자율점검표 분석 .....	3
<b>III. 연구 운영 및 방법</b> .....	<b>8</b>
1. 연구회 운영 .....	8
2. 연구과제 .....	9
3. 연구 추진 방법 .....	10
4. 연구자료 수집 .....	12
5. 연구자료 점검 방법 .....	15
<b>IV. 세부 추진 내용</b> .....	<b>16</b>
1. 일정별 추진 세부 내용 .....	16
<b>V. 연구 결과</b> .....	<b>28</b>
1. 과제1 .....	28
2. 과제2 .....	30
3. 과제3 .....	33
<b>VI. 논의 및 제언</b> .....	<b>34</b>
1. 논의 .....	34
2. 제언 .....	35
<b>참고문헌</b> .....	<b>38</b>
<b>부록</b> .....	<b>39</b>

## 표 목차

<표 1> 자율형종합감사 자율점검 매뉴얼 중 일부	5
<표 2> 어떤 처분이 따르나요?	7
<표 3> 과제1: 운영과제별 추진 내용 및 실행방법	11
<표 4> 과제2: 운영과제별 추진 내용 및 실행방법	11
<표 5> 과제3: 운영과제별 추진 내용 및 실행방법	12
<표 6> 인터뷰 의견서 샘플	14
<표 7> 인터뷰 현황	15
<표 8> 자료 점검 및 내용 취합 방법	15
<표 9> 과제1-일정별 추진 세부내용 현황	16
<표10> 과제2-일정별 추진 세부내용 현황	21
<표11> 2021. TF 운영회 보고서 서식	24
<표12> 과제3-일정별 추진 세부내용 현황	26

## 사진 목차

[사진 1] 자율형 종합감사 참고 책자(3종) .....	4
[사진 2] 기본계획 수립을 위한 협의회 .....	17
[사진 3] 자율점검표 분석을 위한 부서별 연수 .....	18
[사진 4] 자율감사(자율점검표) 연수 .....	19
[사진 5] 자율감사(자율점검표) 연수 후 질문답변 .....	19
[사진 6] TF 운영회 검토 회의 장면 .....	22
[사진 7] TF 운영회 보고서 취합 자료 .....	25
[사진 8] 인터뷰 취합 자료 .....	26



# 자율형 종합감사 자율점검표 적정화 연구

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성

감사의 업무가 가중되고 종합감사 수감 시기도 지연되어 경상남도교육청에서도 도입하게 된 자율형종합감사는 종합감사 대상학교가 각종 비리를 예방하고 업무를 개선할 목적으로 진행되고 있지만 자체적으로 감사반을 편성하여 감사 시기, 방법 등을 계획한 후 업무 전반에 대하여 자율적으로 감사를 실행하고 지적한 사항에 대한 처분과 시정·개선 등 이를 이행하려는 자율적 감사제도가 현장에서 얼마나 잘 이루어지고 있으며 또한 감사를 진행하면서 가장 많이 사용하고 있는 자율점검표를 연구해 교직원들의 감사에 대한 민감도를 낮추어 현장에 제대로 정착될 수 있을지 살펴보고자 한다.

이러한 자율점검표를 사용하여 자율적 감사제도가 어떻게 진행되고, 학교 현장과 얼마나 깊이 있게 접근성을 가지고 있으며 광범위한 학교 업무를 자체적으로 점검할 수 있는 내용들로 구성되어 있는지 연구할 필요가 있다.

### 2. 연구의 목적

자체 감사의 목적은 사후 처벌이 목적이 아니라 사전 예방 및 문제해결 지원이 우선 목적이다.

「중앙행정기관 및 지방자치단체 자체감사기준」 제4조(자체감사활동의 목적과 방향)② 자체감사활동은 감사대상기관의 문제점을 미리 예방하고 발견된 문제점을 효과적으로 해결하는 데에 중점을 둔다.

「지방자치단체에 대한 사전 컨설팅감사 운영에 관한 규정」 제4조(중앙행정기관의 책무 등) ① 중앙행정기관의 장은 규제개혁 및 적극 행정을 위한 사전컨설팅감사를 적극 운영하여야 한다.<sup>1)</sup>

1) 법제처“국가법령정보센터”

본 연구는 이러한 자율형 종합감사의 효율적인 감사를 위하여 학사 분야·일반행정 분야로 나누어져 상세하게 점검할 수 있도록 되어 있는 자율점검표의 체크 리스트 내용을 면밀히 분석하여 학교 현장의 업무를 점검하는데 얼마나 적정하게 사용되고 있는지 살펴보고 개선하는데 목적이 있으며, 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

**첫째**, 자율형 종합감사의 효율적 진행을 위한 자율점검표 점검항목이 점검 분야별로 효과적으로 잘 구성되어 있는가?

**둘째**, 자율점검표의 자율적 점검 내용이 학교 현장과 얼마나 깊이 있게 적용되고 있는 것인가?

**셋째**, 학교 현장에서 자율감사를 실시하면서 자율점검표가 적정하게 구성되어 행정의 투명성 강화에 기여한 것은 무엇인가?

이에 본 연구회에서는 자율형 종합감사를 진행하기 위해 사용하고 있는 자율점검표가 매우 중요하며 이러한 점검표가 행정의 투명성과 타당성, 효율성을 높이는데 그 목적을 두고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 자율형 종합감사

‘종합감사’란 자체 감사 대상 기관의 주 기능 주 임무 및 조직·인사·예산 등 업무 전반의 적법성, 타당성 등을 점검하기 위하여 실시하는 감사를 말한다.<sup>2)</sup>

감사는 감사의 대상이 되는 조직 또는 조직구성원의 업무나 행위가 일정한 기준에 부합되는지를 증거 자료에 입각하여 조사·점검·확인·분석·검증하고 그결과에 따라 시정·개선 요구 또는 권고 등을 하는 체계적 과정이다.

---

2) 공공감사에 관한 법률 시행령 제10조(자체감사의 종류)에는 감사의 유형을 ‘종합·특정·재무·성과·복무감사 등 총 5가지로 분류되어 있다.

이러한 감사를 경상남도교육청에서는 몇 해 전부터 자율형 종합감사라고 하여 학교에서 각종 비리를 예방하고 업무를 개선할 목적으로 ‘자체적으로 감사반을 편성하여 감사 시기, 방법 등을 계획한 후 학교 업무 전반에 대하여 자율적으로 감사를 실행하고 그 결과에 대한 처분, 개선 등을 이행하는 것’으로 해서 실시되고 있다.

기존의 전통적 종합감사인 ‘일반형 종합감사’와 ‘자율형 종합감사’를 비교해 볼 때 자율형 종합감사는 사후 적발 및 처분보다는, 사전 예방 및 개선에 중점을 두는 것이 가장 큰 특징이다.

자율형 종합감사는 업무담당자가 자신의 업무를 사전 예방하고 개선하여 보다적극적인 행정을 하는데 도움을 줄 수 있다고 볼 수 있다.

이러한 자율형 종합감사에서 효율적인 감사 진행을 위한 도구로 자율점검표가 사용되고 있다.

그리고 이렇게 실시되어진 자율형종합감사는 「경상남도교육청 자체감사 규정」(경상남도교육훈령 제149호, 2018.6.7. 일부개정) 제14조(감사결과의 처리 등) ② 감사관은 제1항의 통보와 함께 별지 제4호서식에 따라 본청 및 교육지원청의 인사담당 부서에 감사 결과처리 내역을 알려 인사관리 등의 자료로 활용할 수 있도록 하여야 한다. 다만, 제11조의2에 따른 자율감사 결과처리 내역은 통보하지 않을 수 있다.

이렇게 자율형 종합감사는 자율적 예방과 개선을 위하여 근거를 마련하고 있다.

## 2. 자율점검표 분석

자체 감사 활동은 감사 대상 기관의 문제점을 미리 예방하고 발견된 문제점을 효과적으로 해결하는 데에 중점을 둔다.

이러한 감사 활동을 하기 위한 자율점검표는 자율형 종합감사 진행에 있어서 매우 중요하고 필수적인 과정이다.

자율형 종합감사를 진행하기 위하여 경상남도교육청에서는 세 종류의 책자를 발행하여 학교의 감사업무에 도움을 주고자 하고 있다.

자율형 종합감사를 실시하는 학교는 자율형 종합감사 운영 매뉴얼, 자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼, 자율형 종합감사 감사사례집을 배부받아 한해의 자율형종합감사를 계획하여 운영하고 점검하는 도구로 사용하고 있다.

자율의 힘은 매우 크다고 볼 수 있다.

세계적인 기업인 구글(Google)의 성공 이유는 무엇일까?

구글의 공동 창업자인 래리 페이지(Larry Page)이자 “우리는 생각의 자율성을 구글에서 하는 거의 모든 일에 적용하고자 노력했다.”고 얘기하였다.<sup>3)</sup>

이와 같이 자율이란 힘은 업무에서 긍정적인 효과를 발휘할 수 있다고 본다.

[사진 1] 자율형종합감사 참고 책자(3종)



위의 3종류의 책자 중 자율형 종합감사 운영 매뉴얼은 감사를 진행하기 위한절차와 감사처분, 그리고 감사결과 보고 및 사후 처리를 어떻게 진행하는지를 정리해 놓았고, 이렇게 감사를 진행하면서 어떻게 점검해야 되는지는 자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼이라고 해서 I 학사와 II 일반행정으로 나누어 업무담당자 스스로 점검할 수 있도록 수록하고 있다.

그리고 각 분야별 감사사례집을 따로 발행하여 소홀하기 쉬운 업무들의 사례를 수록하여 참고할 수 있도록 하였다.

3) 래리 페이지(Larry Page)알파벳CEO(2015.10.~)

이 세 종류의 책자 중 본 연구회에서는 자율형 종합감사 운영에서 중심이 되는<sup>4)</sup> 경남교육 2021-008 자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼의 자율점검표에는 학사부분과 일반행정 부분으로 나누어져 스스로 점검할 수 있도록 각 업무 내용별로 구분되어 감사 점검 내용이 자세히 기재되어 있고 이 점검 내용의 관련된 규정도 표시해 놓아 어떤 규정 때문에 점검해야 되는지 알 수 있고 그것을 참고로 하여 스스로 점검할 수 있도록 기록해 놓았다.

<표 1> 자율형종합감사 자율점검 매뉴얼 중 일부



01

유치원 학사관리

1-1

유치원 각종 규정

이것만은 꼭 지켜요!

업무구분	감사 점검 내용	관련 규정
<b>유치원 생활기록부</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>유치원생활기록부 기록 및 관리의 적정성</b> - 학기 중 퇴학한 유아의 퇴학 시점까지 유아발달 상황 기록 및 보관 여부</li> <li>○ <b>규칙에 따른 졸업과 수수료 적정 처리 여부</b> - 유치원규칙에 명시된 유아의 교육과정 이수 정도나 수업 일수에 따른 졸업과 수수료 적정 처리</li> <li>○ <b>유치원생활기록부 조항별 기재요령 준수 여부</b> - 수업일수: 원장이 정한 총 출석할 일수 - 출석일수: 출석한 일수 - 특기사항: 학적 변동 사항*에 관련된 내용만 입력, 장기 결석** 사유 간략 기재 * 이사, 조기 입학, 취약 유예 등 ** 연속한 수업일수 7일 이상의 결석(주말, 공휴일 제외)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「유아교육법」 제14조</li> <li>• 「공공기록물관리에 관한 법률 시행령」 제2조</li> <li>• 유치원생활기록부 작성 및 관리 지침 제8조 (고시 제2017-140호)</li> <li>• 「유아교육법 시행령」 제10조, 제12조</li> <li>• 유치원생활기록부 작성 및 관리 지침 (교육부 고시문 2020-315호)</li> <li>• 2020. 유치원생활기록부 기재요령 (교육부)</li> </ul>

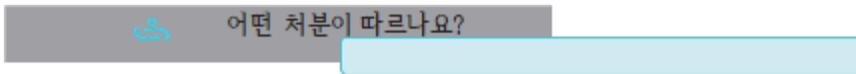
4) 경남교육 2021-008 자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼(2021년 2월)

<p><b>유치원규칙 및학사관리</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 학사변경 내용과 규칙의 내용 일치 여부</li> <li>○ 유치원규칙의 제정 및 적법성 여부             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 유치원규칙의 주요 기재사항</li> </ul> </li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육연한, 학기 및 휴업일</li> <li>1. 학급편제 및 정원</li> <li>2. 교육 내용</li> <li>3. 수업일수 및 수업 운영방법</li> <li>4. 입학, 재입학, 편입학, 전학, 휴학, 퇴학, 수료 및 졸업</li> <li>5. 수업료·입학금과 그 밖의 비용 징수</li> <li>6.유치원규칙의 개정 절차</li> <li>7. 다른 법령에서 유치원규칙으로 정하도록 한 사항             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 그 밖에 법 제18조제1항에 따른 해당 유치원의 지도·감독기관(이하“관할청”이라 한다)이 정하는 사항</li> </ol> </li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 무단결석 아동 및 퇴학 아동 관리의 적정성             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2일 이상 무단결석한 아동 발생 시 전화연락 또는 가정방문 등을 통해 아동학대가 의심되거나 아동의 안전과 소재가 파악되지 않은 경우 수사기관(112) 신고</li> <li>- 명확한 사유 없이 퇴학 신청 시 아동학대가 의심되는 경우 수사 기관(112) 신고</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「유아교육법」 제10조, 제17조, 제19조의 4</li> <li>• 「유아교육법 시행령」 제10조, 제22조</li> <li>• 「유아교육법 시행규칙」 제2조</li> <li>• 유치원운영위원회 규정</li> <li>• 미취학 및 무단결석 등 관리 대응 매뉴얼(교육부)</li> <li>• 「아동학대범죄의 처벌 등에 관한 특례법」</li> <li>• 유치원·어린이집 아동 학대 조기 발견 및 관리·대응 매뉴얼 (교육부·보건복지부)</li> </ul>
-------------------------------	--	---

또한, 그 점검 내용을 위반할 시 ‘어떤 처분이 따르나요?’라고 해서 지적유형과 처분기준을 정리해 놓은 것을 볼 수 있다.

그리고 거기에 따르는 사례들을 첨부해 놓아 자율감사를 어떻게 해야 하는지, 또한 체크 해야 할 내용, 지적유형별 처분기준을 표시하여 업무에 도움을 줄 수 있도록 기록해 놓았다.

<표 2> 어떤 처분이 따르나요?



지적유형	처분기준	
	경고	주의
•유치원생활기록부 기록 및 관리의 부적정	○	○
•유치원규칙 제정 및 학사관리 소홀	○	○

이 처분 기준은 일반적인 ‘예시’이며, 학교별 자체협의회에서 종합적으로 판단하여 적용함

**사례 1** 유치원생활기록부 조항별 기재요령 미준수

유치원생활기록부 작성 및 관리지침은 유치원에만 해당된다. 즉, 유아의 유치원 전출과 전입은 유치원 간에만 적용되는 것이다. 그럼에도 불구하고, ○○유치원은 유아가 △△유치원에 입학하고 중간에 어린이집에 다니다가 ○○유치원에 들어온 유아를 유치원생활기록부에 ‘입학’으로 기록하지 않고, ‘전학’으로 잘못 기재하였다.

**사례 2** 유치원생활기록부 관리 부적정

유치원생활기록부에는 유아가 학기 중 퇴학을 하는 경우에도 유아가 유아발달상황을 기록하여야 한다. 그런데도 ○○유치원은 2000~2000학년도 유치원생활기록부를 작성·관리함에 유아가 학기 중 퇴학을 했음에도 유아발달상황의 퇴학한 시점까지 기록을 하지 않았다.

각 학교에서는 이러한 자율점검 매뉴얼을 기초로 점검항목별 담당자가 1차 점검하고 2차, 3차 교차 점검을 하고 있는 실정이다.

이러한 자율점검표의 내용은 제반 규정, 규칙, 조례 등을 기준으로 작성되어있고 업무를 하면서 꼭 점검해야 될 내용을 자세하고 알기 쉽게 책자로 발간하여 업무에 유용하게 쓰이도록 하고 있다.

<sup>5)</sup>경상남도교육청 자체감사 규정 제11조에 감사의 생략이 나오고 제11조의2(자율감사)에서 업무 전반에 대하여 내부·외부감사관을 자율적으로 위촉하여 감사하고 그 결과에 대하여 자체 처분할 수 있다는 내용이 있다.

이렇게 자체적 자율감사를 진행하기 위해서는 광범위한 업무 및 체크를 위한 자율점검표가 매우 중요하고 어떻게 구성되어 있느냐에 따라서 점검의 효율성은 높아질 수 있을 것이고 그에 따라 감사의 만족도도 극대화될 수 있을 것이다.

자율형 종합감사가 학교 현장에 정착되고 효과를 높일 수 있는 것은 표준화된 자율점검표가 중요할 것이다.

### Ⅲ. 연구 운영 및 방법

#### 1. 연구회 운영

자율점검표의 내용을 연구하기 위하여 연구 기간 및 연구회를 다음과 같이 구성하여 운영한다.

가. 연구 기간 : 2021년 3월 ~ 2021년 11월

나. 회원 구성

분야	인원	비고
학사	2	필요시 각 부서 부장을 중심으로 자율 감사를 진행하고 의견을 취합
일반행정	2	

다. 연구회명 : 한얼은 하나로 뭉친 정신이란 의미를 가지고 있다. 자율형 종합감사를 실시할 때 무엇보다도 필요한 정신이며 본 연구의 주제와도 관련이 있어 선정하였다.

5) 경상남도교육청 자체감사 규정(경상남도 교육훈령 제163호, '20.5.7.시행)

## 2. 연구과제

자율형 종합감사를 실시하기 위해 사용하고 있는 자율형 종합감사 자율점검매뉴얼의 자율점검표는 크게 점검 분야, 점검항목, 점검 내용으로 나누어져 있다.

점검 분야는 크게 학사는 10분야의 점검 분야로 나누어져 있다.

점검 분야를 살펴보면 1. 유치원 학사관리, 2. 초·중등 학사관리, 3. 교육과정·평가, 4. 교원인사관리·교육활동보호, 5. 학생생활교육, 6. 과학·정보·직업교육, 7. 체육·보건교육, 8. 학교도서관·독서교육, 9. 특수교육, 10. 방과후학교로 구분되어 44개의 점검항목을 점검할 수 있도록 되어 있다.

그리고 일반행정은 1. 행정일반, 2. 계약, 3. 재난·안전, 4. 인사관리 및 복무, 5. 물품 및 공유재산 관리, 6. 예산·회계 관리, 7. 학교급식, 8. 사립학교 관리로 나누어져 있고 25개 점검항목으로 나누어져 각 항목별 점검 내용에 1차 업무담당자가 체크하고 2차, 3차 점검까지 해서 자율감사를 진행하고 있는 실정이다.

이렇게 실질적으로 사용하고 있는 자율점검표를 확인하고 검토하여 앞서 밝힌바와 같이 세 가지의 과제로 나누어 연구하고자 한다.

먼저, **과제1**은 자율형 종합감사의 효율적 진행을 위한 자율점검표 점검항목이 점검 분야별로 적정하게 잘 구성되어 있는가? 를 살펴본다.

자율점검표의 큰 분야로 나누어져 있는 점검 분야가 학교의 전반적인 업무에 대한 자율점검항목이 점검 분야별로 구성되어 있어야 감사업무를 진행하는데 효과적일 것이다.

이렇게 살펴보고 교직원의 업무경감을 위하여 학교에서 부담이 되는 일 중 법령으로 정해진 사항을 제외하고는 학교 교육과정 중심으로 운영되도록 검토할 필요가 있다.

다음으로, **과제2**는 자율점검표의 점검항목별 점검내용이 학교 현장과 얼마나 깊이 있는 내용들로 구성되어 적용되고 있는 것인가? 를 살펴볼 필요가 있다.

학교 현장에는 각 업무담당자별 소속 부서가 있다. 한 업무가 다른 부서와 연계되어 운영되기도 하고 협력이 필요한 경우가 다수 발생한다.

이러한 업무를 어떻게 효과적으로 현장에 적용할 것인가와 자율점검표의 수정,삭제, 추가될 수 있는 내용들을 검토해 살펴본다.

마지막으로, **과제3**은 각 학교 현장에서 자율형 종합감사를 실시하면서 자율점검표가 행정의 투명성 강화에 얼마나 기여하였는지? 를 살펴보고 행정의 투명성강화를 위해 필요한 부분이 무엇인지 생각해 보고 검토한다.

### 3. 연구 추진 방법

이렇게 자율형 종합감사에 무엇보다 중요하게 사용하고 있는 자율점검표를 과제1(점검분야 및 점검항목), 과제2(점검항목의 점검내용), 과제3(행정의 투명성)으로 나누어 연구하기 위해 추진 내용 및 방법을 표와 같이 연구해 보고자 한다.

#### 가. 실행방법 : 과제1

먼저, 자율점검표의 점검 분야를 연구하기 위한 **과제1**이 자율형 종합감사의 효율적 진행을 위한 자율점검표의 점검 항목이 점검 분야별로 적정하게 구성되어 있는가? 를 추진하기 위해 다음과 같은 실행방법으로 연구한다.

먼저, 2021년도 자율점검표 체크리스트 점검을 하기 위해 보다 많은 분들의 의견 취합을 위하여 부장 중심의 TF 운영회를 구성하여 TF 운영회에서 각 부서 직원들의 의견을 취합하고 협의회를 진행하도록 한다.

현장연구형 전문적 학습공동체 연구진들의 연구를 좀 더 확장하기 위해서는 각 업무 담당자별 또는 부서장들의 지원이 무엇보다 많이 필요하다.

각 점검 분야별로 내용을 파악하여 TF 운영회에서 업무담당자와 면밀한 논의를 거쳐 현장연구회 연구진들과 수시로 의견을 교환할 수 있도록 한다.

&lt;표 3&gt; 과제1: 운영과제별 추진 내용 및 실행방법

운영과제	추진 내용 및 실행 방법
과제 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2021년도 자율점검표 체크리스트 점검 협의회 구성: TF 운영회 (2021년도 자율형 종합감사 자율점검표-체크리스트 참조)</li> <li>▶ 현장연구회 전문적 학습공동체와 연계한 운영 지원 및 활성화 방안 마련 (각 업무 담당자별 또는 부장별 지원 가능 방안 마련)</li> </ul>

### 나. 실행방법 : 과제2

과제2의 자율점검표의 점검항목별 점검내용이 학교 현장과 얼마나 깊이 있게 적용되고 있는 것인가를 연구하기 위해서 학사 분야 및 행정 분야 자율점검표내용의 타당성을 검토하도록 한다.

이러한 검토를 위해 업무담당자와 업무 부서장의 의견을 반영할 필요가 있다.

또한 인근 학교 현장의 의견을 최대한 반영할 수 있도록 대상자 및 자료수집을 어떻게 할 것인지 방법을 모색해야 한다.

&lt;표 4&gt; 과제2: 운영과제별 추진 내용 및 실행방법

운영과제	추진 내용 및 실행 방법
과제 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 학교 자율감사 계획에 따라 학사 분야 및 행정 분야 점검표 내용타당성 검토 (업무 부서장의 의견 반영이 필요)</li> <li>▶ 인근 학교 인터뷰 및 학교 현장의 현실 파악 방법 및 대상자 구안</li> </ul>

**다. 실행방법 : 과제3**

과제3의 학교 현장에서 자율형 종합감사를 실시하면서 자율점검표가 적정하게 구성되었다면 행정의 투명성 강화에 기여하였는지를 연구하기 위하여 협의회를활성화하고, 체크리스트의 내용 파악 및 행정의 투명성 강화를 모색해 보도록 한다.

<표 5> 과제3: 운영과제별 추진 내용 및 실행방법

운영과제	추진 내용 및 실행 방법
과제 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 자율점검표 내용 및 항목별 수정 보완 내용 협의회 활성화 (협의회에 따른 평가 및 활성화 방법 모색)</li> <li>▶ 자율감사 체크리스트 시정 방법 및 내용 토론</li> <li>▶ 체크리스트의 실행 및 학교 적용 내용 파악 및 행정의 투명성 강화 모색</li> </ul>

**4. 연구자료 수집**

자율형 종합감사를 경남이 최초로 도입하여 시범 운영을 하고 있어 좀 더 수정·보완된 자율점검표 자료와 감사 사례들이 나오고 있다. 이렇게 좋은 제도를 더욱 확대하고 정착시키기 위해서는 각 업무 담당자들의 기준이 되는 자율점검 매뉴얼의 사용 빈도와 접근성은 매우 높다고 할 수 있다.

이러한 자율점검표의 연구자료 수집은 다음과 같은 방법을 사용한다.

**가. 인터뷰를 통한 질적 자료수집**

상세한 인터뷰와 관찰을 통해 참여자의 관점에 더 가까이 다가갈 수 있는질적 면담은 참여자가 자신의 경험을 조직하고 자신의 세계를 이해하기 위하여사용하는 의미 구조를 밝혀내기 위한 면담을 사용한다.

**나. 표준화된 면담으로 모든 정보 제공자에게 동일한 말을 사용**

동일한 순서로 질문되는 사전에 결정된 질문을 가지고 동일한 말을 사용하여 면담에 임한다.

**다. 정보 제공자 결정하기**

정보 제공자는 자율형 종합감사를 실시한 경험이 있는 학교의 교직원을 대상으로 결정한다.

**라. 면담은 도입, 본론, 끝을 가지고 있는 것이 좋다.**

면담의 도입은 정보 제공자가 편안하도록 돕는 담소를 포함하여 비밀이 보장된다는 점을 상기시키고 상호작용적인 분위기를 만든다.

그리고 본론은 필수적, 기술적, 구조적, 대조적 질문을 번갈아 가며 구성한다. 마지막으로 면담이 끝날 때가 되었다는 신호로 담화가 완성되는 느낌을 부여한다. 예를 들어 “마치기 전에 한 가지만 더 질문하게 해 주세요”와 같은 표현을 사용한다.

인터뷰 정보제공자에게 시간을 내어 답변해 준 것에 감사하고, 그들의 솔직함과 통찰력에 대해 칭찬해 주며, 면담에서 그들의 중요성을 상기시켜 줄 필요도있다.

코로나19로 인해 인터뷰는 직접 인터뷰와 간접 인터뷰(전화 등)를 병행하여 실시 하였고 인터뷰자료는 사전에 대상자에게 제공하여 검토할 수 있게 하고 상세한 자료 취합을 위해 면접자가 인터뷰 자료 취합의 취지를 설명하고 응할 수 있도록 한다.

<표 6> 인터뷰 의견서 샘플

## 자율형 종합감사 자율점검표 적정화에 대한 의견

- ▶ 면접일시:
  - ▶ 면접장소:
  - ▶ 면접자:
  - ▶ 피면접자:
  - ▶ 면접자 지위:
- 

### 학교현황

- ▶ 급별(유, 초, 중, 고, 특수)
- ▶ 학급수
- ▶ 부장 교사수
- ▶ 교직원수

### 질문(자율점검표)

1. 자율형 종합감사에서 당신의 역할은?
2. 당신의 감사업무 참여도는 어느 정도로 관여하였는지?
3. 자율형 종합감사 자율점검표 사용 빈도는?
4. 자율형 종합감사 실시 시 자율점검표가 업무와 관련해 도움이 되었는지?
5. 자율형 종합감사 자율점검표에서 수정·보완 해야 될 부분이 있는지?  
(학교현장과 관련하여 상세하게)
6. 자율점검표와 관련하여 건의 사항이 있는지?
7. 자율점검표가 행정의 투명성 강화에 기여한 점은?  
(면접에 참여해 준 데 대해 감사의 말을 전하고, 응답 내용에 대한 비밀보장을 알려준다.)

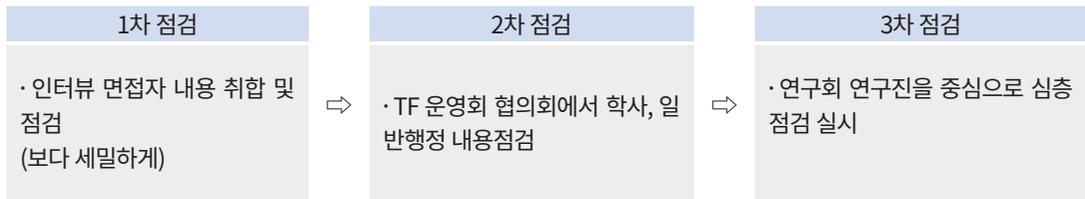
&lt;표 7&gt; 인터뷰 현황

구분		인원수	비고
인원 표집	교감, 교사	23	영양교사, 보건교사 포함
	행정실장	11	
	교직원	16	
설문시기	2021. 5. ~ 2021. 10.		

## 5. 연구자료 점검 방법

자료의 신뢰도를 높이기 위해 다음과 같이 자료를 체크 하여 교차점검할 수 있도록 한다.

&lt;표 8&gt; 자료 점검 및 내용 취합 방법



### 가. 1차 점검

인터뷰 세부 항목별 내용을 면접자가 사전에 상세하게 내용을 취합하여 의견을 모아 중점 사항을 미리 파악할 수 있도록 한다.

### 나. 2차 점검

1차 점검에서 사전 검토하여 협의할 수 있는 내용을 각 부장들로 구성된 TF 운영회에서 협의하고 연구에 필요한 내용을 다시 한번 점검한다.

### 다. 3차 점검

1차, 2차 점검에서 취합된 내용들을 한얼연구회 연구진들은 과제 1, 과제 2, 과제 3의 연구에 필요한 내용들을 다시 한번 의논하여 취합할 수 있도록 한다.

## IV. 세부 추진 내용

### 1. 일정별 세부 추진 내용

과제1, 과제2, 과제3의 면밀한 연구 검토를 위하여 세부 추진 일정을 수립하여 내실 있는 연구를 하도록 한다.

#### 가. 과제 1

과제1의 학교 전반적인 업무에 대한 자율형 종합감사의 효율적 진행을 위한 자율점검표 항목이 점검 분야별로 적정하게 구성되어 있는가를 살펴보기로 한다.

먼저, 자율점검 매뉴얼(학사) 점검 분야 1~10개 분야 44개 항목의 검토 분석과 자율점검 매뉴얼(일반행정) 1~8개 분야 25개 점검 항목의 검토 분석을 위해 다음과 같은 추진 내용 및 일정에 따라 검토한다.

<표 9> 과제1-일정별 추진 세부내용 현황

과제	추진 내용	일정	세부추진 내용
과제1	연구회 운영 방안 및 기본 계획 수립	4월	한얼연구회 세부 일정 및 방향 의논 회원 4인을 포함하여 각 부서장 협조
	활성화 운영 마련	4월~11월	자율점검표 내용 파악 및 업무담당자별 TF 운영회 구성, 적극적인 활동 요구됨
	연구회 연수 지원	6월	감사에 관련된 교직원 연수 지원 및 연구회원의 컨설팅 연수

#### 1) 연구회 운영 방안 및 기본 계획 수립

2021년 4월 한얼연구회 운영 계획을 수립하여 효율적인 연구회 운영을 위한 일정을 고려한다.

연구회 운영의 대상은 한얼연구회 연구진으로 구성하여 운영하고, 기간은 2021년 4월부터 11월까지로 정하여 보다 체계적인 운영이 진행될 수 있도록 한다.

구성 현황은 한얼연구회 연구진 4명이 주축이 되어 운영한다.

본 연구회의 보다 체계적인 운영을 위해 자율점검표 분석을 위한 TF 운영회를 구성하고 자율감사 및 점검표 분석을 위한 연수 일정도 계획한다.

[사진 2] 기본계획 수립을 위한 협의회



2021. 4. 2. 한얼연구회 협의

## 2) 연구회 활성화를 위한 TF 운영회 구성

가) 한얼연구회의 연구진들이 중심이 되어 한얼 TF 운영회를 구성하여 좀 더 폭넓은 의견과 깊이 있는 검토를 위해 노력한다.

나) 자율점검표 분석을 보다 활성화하기 위한 TF 운영회 구성

구성인원은 8명으로 하여 학사분야 / 일반행정 분야의 업무부장을 중심으로 각 부서별, 담당자별 감사 점검 시 자율점검표 내용 및 수정 보완 사항에 대해 논의하여 보다 세밀한 자율점검표의 분석이 이루어질 수 있도록 협력하여 검토한다.

다) TF 운영회는 각 부서별로 취합된 내용을 분석하여 보고서를 제출할 수 있도록 한다.

### 3) 연구회 연수 지원

자율형 종합감사와 관련하여 교직원 연수 및 자율점검표 내용 파악 및 전문적인 연구회 운영을 위한 컨설팅 연수를 실시한다.

가) 2021년 6월 2일 자율형 종합감사 및 감사에 따른 자율점검표 내용에 관한 연수를 실시하여 좀 더 자세한 내용을 파악할 수 있도록 지원한다.

나) 연수 방법은 코로나19로 인하여 온라인으로 학사일정을 고려하여 실시하고, 자율점검표에 대한 연수는 별도 한얼연구회 연구진 및 TF 운영회의 보다 면밀한 연구를 위해 세부적으로 실시한다.

다) 연수자는 자율형 종합감사의 경험이 있고 자율점검 매뉴얼의 내용을 파악하고 있는 연수자를 위촉한다.

라) 연수 대상은 전 교직원(한얼연구회 연구진 및 TF 운영회 검토위원 포함)으로 구성한다.

마) 연수내용은 자율점검 매뉴얼의 내용을 기초로 “스스로 점검해요!”의 감사 점검내용을 확인하고 “이것만은 꼭 지켜요!”와 관련 규정에 대해 살펴본다.

특히, 자율점검표 작성 및 감사 체크 방법에 대한 내용을 중심으로 연수하도록 한다. 또한 전 직원 연수 후 한얼연구회 연구진 및 TF 운영회 검토위원은 좀 더 자세한 자율점검표에 대한 내용을 연수하고 의문 사항에 대해 질문 답변할 수 있는 시간을 가진다.

[사진 3] 자율점검표 분석을 위한 부서별 연수



2021. 4. 8. 연구회 자료 수집을 위한 부서별 연수

[사진 4] 자율감사(자율점검표) 연수



[사진 5] 자율감사(자율점검표) 연수 후 질문답변



2021년 6월 2일 한얼연구회 주관으로 전교직원 온라인 연수를 실시하였다.

코로나19로 새롭게 실시하는 온라인 연수에 서버가 다운되는 일이 있었지만 많은 분들의 도움으로 마무리할 수 있었다.

연수 강사는 자율형 종합감사 시행할 때 참여하시어 정착시키시고 그 내용을 누구보다 잘 알고 계시는 현 구암중학교 교장선생님을 위촉하여 실시하였다.

전 교직원 온라인 연수 후 한얼연구회와 TF 운영회를 대상으로 좀 더 세분화 된 연수 기회를 가졌다. 이 시간에는 서로 간의 의문점이나 자율점검표와 관련한질문답변 시간도 가졌다.

그 중에서 몇 가지만 소개하고자 한다.

질문답변 내용은 아래와 같은 내용을 논의하였다.

- Q. 일반행정의 ‘홈페이지 공개’는 클린재정과 연계하여 업무의 중복성을 없애는 것이 어떤 지?
  - A. 클린재정의 내용만으로 충분하다면 없애는 것이 좋을 것이며, 법적 기준의 틀에서 벗어나지 않다면 업무의 중복성 문제는 좋은 의견인 것 같다.
- Q. 학사/일반행정이 연계되어 점검해야 되는 자율점검표(교복, 체험학습의 계약 부분)의 효과적인 점검 방법은 무엇인가?
  - A. 업무담당자가 2명일 경우 담당자가 점검하는 칸을 나누어 각각 점검하면 좋을 것 같다.
- Q. 체크리스트 점검내용과 매뉴얼을 서로 번갈아 보면서 점검하기 힘들데 좀 더 효율적인 방법은 없는지?
  - A. 내용이 많아 전체를 보기 힘들고 각 업무담당자가 자기 맡은 업무에 대해서만 복사를 해 매뉴얼을 보면서 점검하면 좋을 것이다.
- Q. 체크리스트에는 잘못된 점을 표시하고 근거 및 조치사항을 기입하게 되어있는데 대다수의 학교는 잘된 점에 대해서 표시를 하고 있다. 이렇게 하는 것이 효과적인지?
  - A. 자율감사는 스스로 점검하는 감사이다. 잘된 점을 개선하는 것도 물론 좋지만 잘된 점을 체크 하는 것 또한 중요하기 때문에 효과적이라고 본다.

Q. 회계사고에 대해 걱정하는 면이 있는데 어떻게 생각하시는지?

A. 자율형 종합감사를 처음 실시할 때 그 문제를 많이 고심했다. 그렇지만 현재 사이버 감사 시스템을 운영하고 있다. 상시 모니터링하여 회계사고를 예방하고 있다.

Q. 연구회를 운영 하면서 자율점검표를 검토해 보니 수정되거나 삭제되어야 할 부분들이 있다. 이런 것을 이번에 반영해도 좋을까?

A. 해마다 자율점검표를 수정하는 작업을 하고 있습니다만 많이 미비하다. 좋은 의견을 내어 주시면 좋겠다.

## 나. 과제 2

**과제2** 자율점검표의 점검항목별 점검내용이 학교 현장과 얼마나 깊이 있게 적용되고 있는 것인가? 를 살펴보고 연구한다.

학교 현장에는 각 업무담당자별 부서가 있다. 한 업무가 다른 부서와 연계되어 운영되기도 하고 협력이 필요한 경우가 다수 발생한다.

이러한 업무를 어떻게 효과적으로 현장에 적용할 것인가와 자율점검표의 수정, 삭제, 추가될 수 있는 내용들을 검토하여 연구한다.

<표 10> 과제2-일정별 추진 세부내용 현황

과제	추진 내용	일정(계획)	세부추진 내용
과제2	학교 자율감사 체크리스트 학사분야/ 일반행정분야 내용 검토	5월~11월 (격주 수요일)	TF 운영회 부장을 중심으로부원들의 의견 취 합 및 의견 검토를 위한 회의를 진행한다.
	감사 체크리스트 개선 방안 구안	3월~11월 (2회)	-TF 운영회를 개최 취합된의견 및 체크리스 트 내용 검토 -인터뷰 자료 검토
	개선 방법 연구	매월 1회	검토를 위한 부서별 자료 수집 후 개선 방안 및 진행 사항 등을 함께 점검하고 연구한다.

### 1) 학교 자율감사 체크리스트 내용 검토

#### 가) 2021학년 중 격주 수요일 자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼의체크리스트 내용 검토

- (1) 2021년 5월부터 11월 중 격주 수요일에 TF 운영회 위원인 부장을 중심으로 각 부서 업무담당자 부원의 의견을 취합하여 개선 방안을 모색하고 검토하여 의견을 취합한다.
- (2) 학교 자율감사의 체크리스트를 부서별로 과제를 설정하여 점검하도록 한다. 이때 2021년도 자율형 종합감사 자율점검표(체크리스트)를 활용하여 검토한다.
- (3) 학사 및 일반행정 분야 체크리스트의 내용은 각 업무담당자가 수시로 체크 하여 수정 사항이나 미흡한 부분의 의견을 부장에게 전달한다.  
이때 영양교사와 보건교사의 의견도 포함하여 논의될 수 있도록 한다.
- (4) TF 운영회는 각 영역별 부서의 의견을 골고루 취합하여 검토할 수 있도록 노력하여 회의를 진행한다.

[사진 6] TF 운영회 검토 회의 장면





2021. 6. 28. 각 부서 의견 취합 후 검토 실시(2차)

#### 나) 체크리스트(점검표) 개선 방안 구안

- (1) 학사분야의 자율점검표에는 학사관리(유치원, 초등, 중등), 교육과정·평가, 교원인사 관리·교육활동보호, 학생생활교육, 과학·정보·직업 교육, 체육·보건교육, 학교도서관·독서교육, 특수교육, 방과후학교로 이루어져 있다.  
효율적인 내용 검토를 위해 TF 운영회를 운영하여 취합된 부서 의견 및 위원들의 의견을 학사와 연결하여 세부 내용을 검토한다.
- (2) 일반행정 분야의 자율점검표에는 행정일반, 계약, 재난·안전, 인사관리 및 복무, 물품 및 공유재산 관리, 예산·회계 관리, 학교급식, 사립학교 관리로 나누어져 있다.  
이렇게 각 분야별 학사 / 일반행정의 자율점검표의 내용이 적정한지 의견을 취합해 검토해 본다. 그리고 인근 학교의 협조를 받아 인터뷰하고 그 내용을 취합하여 문제점을 검토해 본다.
- (3) TF 운영회는 검토한 내용에 대한 보고서를 작성한다.  
보고서에는 점검 분야를 먼저 적고 점검항목의 내용이 어떤 것인지를 파악하여 구체적인 점검 내용을 자율점검표 점검 운영할 때의 경험을 토대로 운영상의 문제점을 파악하고 담당자들의 의견을 자세하게 조사할 수 있도록 노력해야 한다.  
TF 운영회 소속 부서장들은 업무담당자들의 운영상 문제점을 폭넓게 조사하여 문제

점으로 제기된 사항을 보고서에 성실하게 적어 TF운영회 협의회 시 내용설명에 부족함이 없도록 연구해야 한다.

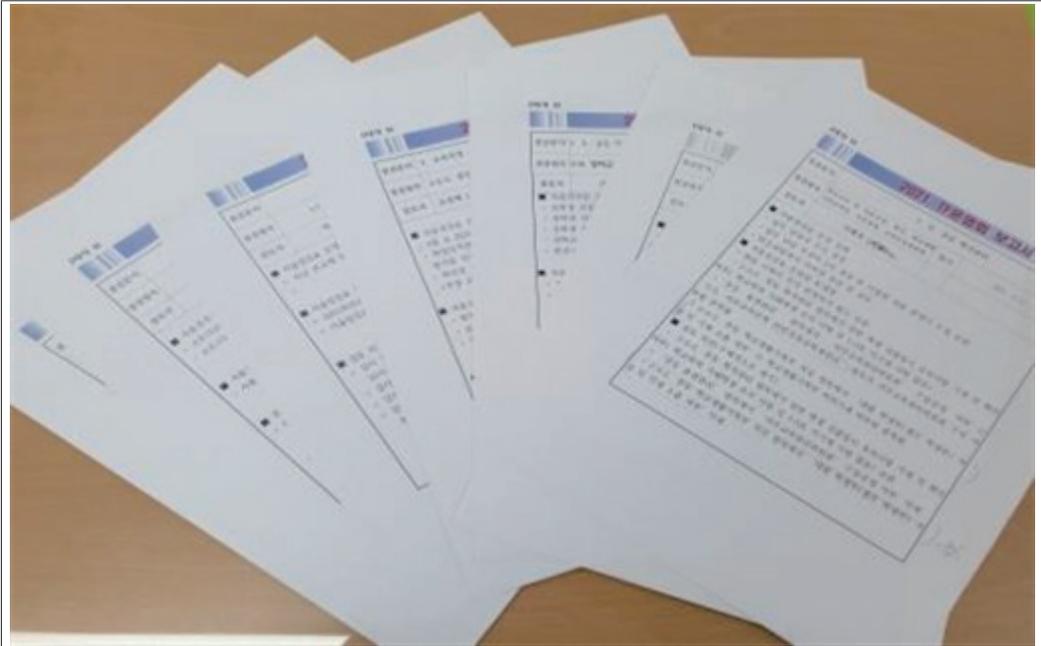
- (4) TF 운영회 보고서 서식은 아래의 [표 8]과 같이 하여 TF 운영회의부서장이 검토자가 되어 1차 검토를 진행하여 협의회에서 발표하고자 자율점검표의 운영상 문제점을 어떻게 해소해야 될지에 대한 검토의견을 구체적으로 제시하여 효율적인 연구회 활동이 될 수 있도록 한다.

<표 11> 2021. TF 운영회 보고서 서식

**2021. TF 운영회 보고서**

<b>점검분야</b>			
<b>점검항목</b>		<b>일시</b>	
<b>검토자</b>	(서명)		
<p>■ 자율점검표 운영 실태</p> <p>○</p> <p>■ 자율점검표 운영상 문제점(점검내용)</p> <p>○</p> <p>■ 검토 의견(구체적으로 제시)</p> <p>○</p>			

[사진 7] TF 운영회 보고서 취합 자료

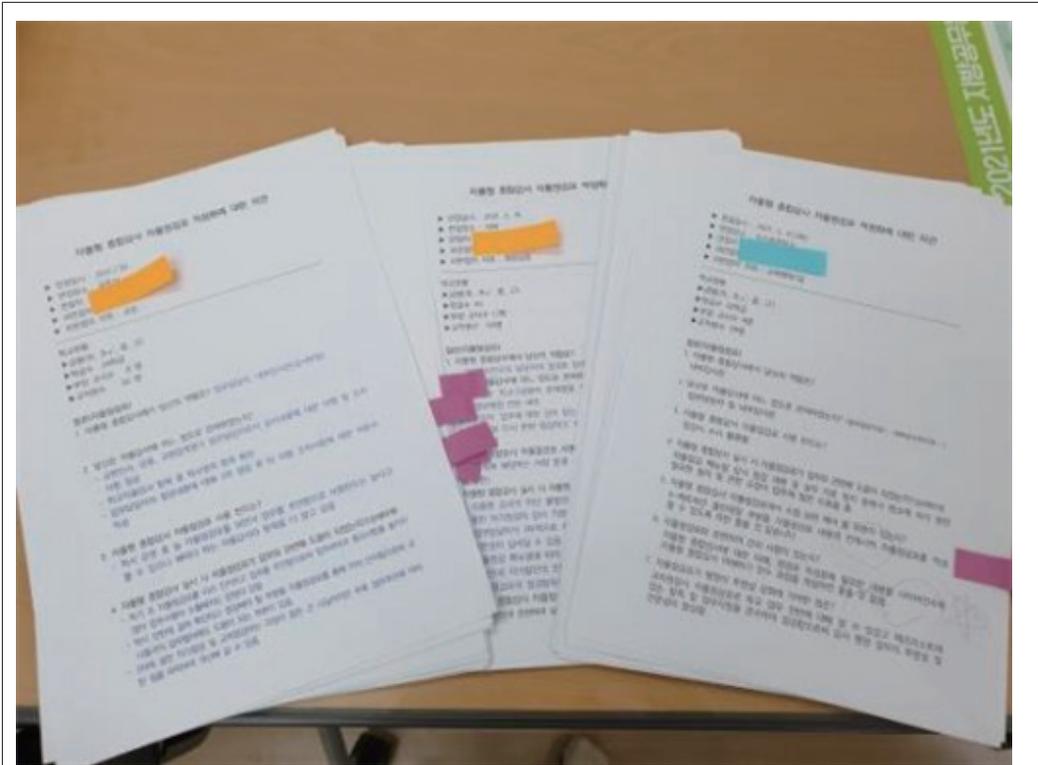


운영회 보고서 취합 사진

#### 다) 효과적인 검토 방법 개선 연구

- (1) 자율점검표 검토를 위해 취합한 자료의 개선 방법 및 방안을 부서별 수시로 논의한다.
- (2) TF 운영회 운영을 활성화하여 자율감사 체크리스트 내용 및 감사방법이 학교 현장에 미치는 영향도 함께 고려해서 점검하고 확인한다.  
이때 인근 각 학교 인터뷰 내용을 참고하여 검토하도록 한다.
- (3) 연구회의 평가를 효과적으로 하기 위해 연구회의 진행 상황 및 인터뷰자료의 내용 등을 정리하여 수시로 점검하고 의견을 교환하여 검토하고 평가할 수 있도록 한다.
- (4) 자율점검표의 내용을 파악하고 인터뷰 내용 중 건의 사항이나 수정할 내용들을 한 번 더 면밀히 살피고 2022년의 자율점검표가 좀 더 효과적으로 반영될 수 있도록 의견을 나누고 좋은 방향으로 검토될 수 있도록 점검하여 연구한다.

[사진 8] 인터뷰 취합자료



학사, 일반행정 인터뷰 자료 취합 사진

다. 과제 3

과제3은 학교 현장에서 자율형 종합감사를 실시하면서 자율점검표가 적정하게 구성되어 행정의 투명성 강화에 기여하였는지? 살펴볼 필요가 있을 것이다.

자율점검표에서 행정의 투명성 강화를 위해 필요한 부분이 무엇인지 검토하고 연구한다.

<표 12> 과제3-일정별 추진 세부내용 현황

과제	추진 내용	일정 (계획)	세부추진 내용
과제3	자율점검표 투명성 강화 내용 협의회 활성화	수시	TF 운영회 협의회 및 인터뷰 내용 협의 자율점검표의 적정성 확인 및 투명성 강화 내용 검토
	보고서 내용 검토	6월 이후 수시	시정 내용 토론 및 적용의 일반화 방법 모색

## 1) 자율점검표 내용의 적정화

### 가) 자율점검표의 내용 및 항목별 수정 보완 내용의 검토

TF 운영회 협의회를 활성화하여 검토 보완하여 적정한 자율점검표 구성이 되도록 연구한다. 이때 자율점검표의 투명성 강화를 위한 내용을 좀 더 깊이 있게 살펴볼 필요가 있다.

### 나) 효과적인 자료 수집을 위한 인터뷰 내용 적용

인근 학교 정보제공자의 인터뷰 자료를 수집한 후 취합한 자료의 내용 중의견 수렴 여부를 협의하고 연구한다.

취합한 자료들 중에서 학교 현장과 긴밀성을 따져 꼭 필요한 내용들을 선별하여 협의하고 연구한다.

### 다) 자율점검표 투명성 강화 방법

업무 담당 및 인터뷰자료를 취합한 후 자율점검표가 행정의 투명성 강화에 어떻게 기여하고 있는지 의견을 교환하여 연구한다.

이상과 같이 과제1, 과제2, 과제3으로 나누어 자율형 종합감사의 자율점검표에 대해 세부 추진 내용을 살펴보았다.

이렇게 과제1의 자율점검표 내용이 점검 분야별로 적정하게 구성되었는지를 위해서는 연구회가 주관이 되어 전 직원 및 TF 운영회를 대상으로 연수의 기회를 가졌고 그 연수 후 심층 질문답변 시간에 좋은 의견들이 많이 오고 갈 수 있어 도움이 되었다.

그리고 TF 운영회의 업무부서별 협의 내용을 보고서로 작성하였고 인터뷰자료 검토에서 수정할 부분들을 협의하였다.

과제2 자율점검표의 점검내용이 학교 현장과 얼마나 깊이 있게 적용되고 있는지, 과제3의 자율점검표가 행정의 투명성 강화에 얼마나 기여하였는지를 위한 연구는 인터뷰자료를 많이 활용하고 연구회원과 TF 운영회 간 교차 검토작업을 거쳐 자율감사가 학교 현장에 잘 정착될 수 있는 방안을 모색하였다.

## V. 연구 결과

이상과 같이 한얼연구회에서 자율형종합감사 자율점검매뉴얼의 자율점검표에 대해 연구한 결과는 아래와 같다.

### 1. 과제1

과제1의 자율형 종합감사의 효율적 진행을 위한 자율점검표 점검 항목이 점검 분야별로 적정하게 구성되어 있는가를 살펴본 결과 학사분야 44가지의 점검항목들이 크게 학사관리와 교육과정·평가, 교원인사관리·교육활동보호, 학생생활교육, 과학·정보·직업교육, 체육·보건교육, 학교도서관·독서교육, 특수교육, 방과후학교로 자율점검 분야가 구분되어 있었고, 일반행정분야 25가지 점검항목이 행정 일반, 계약, 재난·안전, 인사관리 및 복무, 물품 및 공유재산 관리, 예산·회계 관리, 학교급식, 사립학교 관리로 나누어져 있었다.

각 교육 활동별 내용들을 자세하게 다루고 있었고 2021. 자율점검 매뉴얼의 점검 분야는 2020년 자율점검 보다 내용이 비슷한 것들은 묶어 주고 점검 항목의 내용을 정리하여 연관성이 있는 자율점검 분야로 이동하였음을 알 수 있었다.

#### 가. I. 학사 점검 분야

##### I 학사 점검 분야를 연구한 결과로는

첫째, 2. 초·중등 학사관리 중 2-8. 장학금은 학사와 일반행정의 발전기금회계와 공동으로 되어 있어 공통 분야는 따로 분리하거나 점검 부분을 구분하여 점검하는 것이 효율적이라는 결과를 얻었다.

둘째, 2-7. 고등학교 신입생 입학전형은 중학교, 고등학교 같이 사용하는 것으로 고등학교를 삭제하여 “신입생 입학전형”으로 수정하여 해당 학교별 점검 내용을 검토하는 것이 좋겠다는 의견이 있었다.

셋째, 다문화 교육에 대해 점검할 수 있는 분야가 없음을 확인하였다.9. 특수교육의 점검분야는 있는데 현재 늘어나고 있는 다문화 교육에 대해 점검이 필요하다는 의견이 있었다.

특수학급과 같이 다문화 학급도 현재 학급으로 인정되며 해당 학교별로 예산이 교부되어 사업을 진행하고 있는 실정이다.

앞으로 다문화 학급이 많이 늘어날 것으로 예상되며 기 운영하는 다문화 학급의 운영 계획 수립 등 점검 분야를 추가해야 된다고 본다.

넷째, 2020년도부터 자율점검표의 점검 분야에서 삭제되어 체크 하지 않은청렴 부분은 체크 해서 점검해야 되지 않겠느냐는 의견도 있었지만 이 부분은 효과가 얼마나 있을지 좀 더 생각해 볼 필요가 있다.

## 나. II. 일반행정 점검분야

### II 일반행정의 점검 분야 연구 결과로

첫째, 25개 자율점검 항목 중 1.행정일반의 1-4 학교운영위원회는 별도로구분해서 학교운영위원회와 발전기금을 묶어서 하는 것이 좋겠다는 검토 결과를 도출하였다.

다른 의견으로 학교운영위원회, 보안, 급여는 정기적 대사 및 감사를 하고 있으므로 교육지원청에서 상시 지도·점검하는 분야를 점검받은 학교는 자율점검표 점검 분야에서 제외하였으면 한다.

둘째, 6-8. 학생교복처럼 학사와 일반행정을 같이 점검해야 되는 분야는공통 사항의 분야를 만드는 것도 좋지 않겠느냐는 의견이 있었다.

2021 자율점검표는 개선되어 이 부분들 따로 분리하여 점검할 수 있도록점검표를 개선해 놓았다.

학사와 일반행정이 공존하는 사업은 별도 분야로 점검하는 것이 효과적이다. 예를 들어 일반행정에 속해 있는 학사업무를 소홀히 생각하여 본인 부분이아니라고 하는 경우가 종종 생긴다.

기타의견으로 인사이동으로 업무담당자가 바뀌는 경우가 있으므로, 자율점검표 서식을 연도별, 담당자별로 점검이 가능하도록 변경하였으면 좋겠다는 소수의견도 있었다.

## 2. 과제2

과제2의 자율점검표의 점검항목별 점검내용이 학교 현장과 얼마나 깊이 있게적용되어 있는가? 를 살펴본 결과 다음과 같은 의견들을 도출할 수 있었다.

### 가. I 학사 점검내용

#### I 학사 점검내용을 검토 연구한 결과를 살펴보니

**첫째**, 2-2-1과 2-2-2의 초등(중등) 출결관리의 감사 점검 내용 중 코로나로인해 원격수업 관련 출결사항의 지침이 있어 그에 따른 점검사항 추가가 필요하다는 의견이 있었으며, 이와 관련하여 감염병에 대한 출결처리 점검 내용이필요하였다.

코로나는 한시적이지만 감염병이라고 통괄하여 관리하는 것이 필요하다.

**둘째**, 2-4-2 중등 학교생활기록부 작성에서 점검내용 2번 대필 학생부(셀프학생부)작성 및 기재 소홀 여부는 점검내용 4번 학교생활기록부 허위기재 여부와 중복되어 조정할 필요가 있었다.

**셋째**, 2-8 장학금의 점검내용 3번과 4번은 장학생 수혜대상자 명부는 장학금 지급 대장과 내용이 동일하므로 하나로 묶을 필요가 있다.

그리고 점검 내용 5. 발전기금회계를 통한 집행 및 내역의 홈페이지 공개는Ⅱ 일반행정의 6-7. 학교발전기금의 내용에 포함해서 점검하는 것이 효율적이라고 보았다.

**넷째**, 3-3의 교내대회 운영 및 수상경력 관리는 현재 학교에서는 교내대회라는 용어를 사용하지 않는 실정이므로 교내대회 대신 교내상으로 수정하는 것이현 실정에 맞다는 결론을 얻었다.

**다섯째**, 4-2 임용의 내용 중 휴직의 내용은 4-1의 인사 일반과 더 밀접하고휴직이 임용인지 의문을 제기하였고, 4-2보다는 4-1의 인사 일반에 포함해서점검하는 것이 좋지 않겠느냐는 의견도 있었다.

**여섯째**, 5-2 학교(성)폭력 사안 처리의 점검내용 중 교육청으로 업무가 이관된 내용은 향후 삭제할 필요가 있었다.

**일곱째,** 5-8 현장체험학습에서 안전요원 배치계획 수립 여부를 현장체험학습 계획 수립으로 해서 여기에 안전요원 배치계획 및 불참 학생들의 지도계획까지 포함하여 점검할 수 있도록 하는 것이 효과적이었다.

그리고 점검내용 6의 계약 관련 법규 준수 여부는 일반행정의 용역 계약에서 점검하므로 삭제해도 좋을 것이라고 보았다.

**여덟째,** 7-2 학교보건 중 점검내용 2번 연간 17차시를 연간 16차시로 2021. 학생건강증진 기본계획에 맞추어 수정 해야 될 부분이 있었다.

**아홉째,** 7-3 학생선수·학교운동부 운영 중 점검내용 1번 학생선수 대회 및훈련 참가 허용 일수 준수 여부의 초:20일 중:30일 고:40일을 초:10일 중:15일 고:30일로 변경해야 되고, 점검 6번 인권교육 및 성(희롱)폭력예방교육 연 1회(2시간) 이상 실시 여부를 학기당 1회(회당 1시간) 이상 실시 여부로 변경해야 된다는검토 결과가 있었다.

## 나. II 일반행정 점검내용

### II 일반행정의 점검내용 중 연구 결과를 살펴보니

**첫째,** 3-2시설안전 부분 점검내용 중 시설물안전관리의 안전관리자선임과 정기점검 실시 여부만 나와 있어 특히 학생들의 안전이 매우 중요시 되고 있는 방화셔터 문제 등 소방에 관한 사항을 알 수 있는 소방계획, 종합(작동)정밀점검 실시 등 점검표에 넣어 체크 하는 것이 좋겠다는 검토 결과를 도출하였다.

학교안전사고 예방 및 보상에 관한 법률과 동법 시행령에는 건물의 구조적진단 및 점검, 소방점검, 가스 점검 등을 하고 있지만 학교 현장에서는 안전사고 예방을 목적으로 하는 실질적이고 지속 가능한 방법이 요구되고 있다.

각 학교에서는 이러한 유지 관리를 위해 업체에 위탁하고 있는 실정으로 담당자들의 보다 책임감 있는 태도가 요구되므로 좀 더 철저한 관리를 위해 점검되어야 한다.

**둘째**, 일반행정의 2. 계약의 점검 분야는 내용이 많으므로 엑셀로 따로 체크 리스트를 만들어 점검하고 있지만 그것 또한 시간을 투자해야 하므로 현재 K- 에듀파인의 계약관리 목록의 내용을 감사 서식과 비슷하게 변경하던지 감사참고서식 자료를 에듀파인 계약목록의 양식을 그대로 사용할 수 있다면 감사업무 시간을 줄일 수 있어 효율적 점검이 될 수 있다는 의견도 있었다.

현재 사용하고 있는 K-에듀파인 시스템을 활용할 수 있다면 감사자료 취합 및 점검이 편리하다고 본다.

**셋째**, 4-2복무관리에는 병가와 공가만 점검하게 되어 있어 특별휴가(학습 휴가, 장기재직휴가 등)의 점검이 필요하다.

**넷째**, 5-2공용차량관리의 차량관리는 기본서류인 차량일지, 차량수리 내역,연료 수불부 등 점검이 필요하다는 소수의견도 있었다.

**다섯째**, 6-1예결산 항목의 점검내용 중 1.학교회계 예산편성 절차의 적정성의 학교운영위원회 예산안 제출, 예산서 공개, 예산서 홈페이지 공개는 9번 점검내용의 학교회계 결산 절차의 적정성에 예(결산) 절차의 적정성이라고 해서 하는 같이 점검하는 것이 효과적이라고 보았다.

그리고 예(결)산서 공개나 홈페이지 공개는 교육청 회계점검에서도 하고 있는 내용이라 이 중이므로 삭제하는 것도 고려해 볼 필요가 있었다.

점검내용 1번의 학교회계 예산편성 절차의 적정성에는 점검내용 2(성립전 예산 집행의 적정성)와 3(간주처리 예산편성의 적정성)의 내용을 넣는 것이 좋겠다는 의견이었다.

**여섯째**, 6-3세출 점검항목 중 점검내용 9 회계관직원의 재정보증 설정 적정성 중 임명된 날로부터 30일 이내 설정 여부가 있다. 이 내용은 각 학교마다 직위 포괄식으로 재정보증을 하고 있는 실정이므로 점검에서 삭제하는 것도 고려해 볼 필요가 있다고 본다.

**일곱째**, 그리고 1-4학교운영위원회 점검표의 별지 내용을 살펴보니 학교운영 위원회 심의(자문)사항에 「학교안전사고 예방 및 보상에 관한 법률」에 따른학교 안전계획 수립에 관한 사항이 누락 되어 있어 수정이 필요하였다.

### 3. 과제 3

과제3의 자율점검표가 적정하게 구성되어 행정의 투명성 강화에 기여하였는지? 는 인터뷰 자료를 참고하여 결과를 얻을 수 있었다.

- 가. 대부분 학교에서는 자율점검표가 자율 감사를 하기 위해 매우 많이 사용하고 업무 체크에도 밀접한 관련이 있다고 답변하였다.
- 나. 그리고 자율점검표에는 학교에서 꼭 점검 해야 되는 중요 부분을 수록하려고 애쓰고 있었으며, 관련 규정을 표시해 업무담당자들이 꼭 체크해야 되는이유를 알 수 있게 해 주고 있어 매우 효율적이었다는 의견이 많음을 볼 수 있었다.
- 다. 행정의 투명성을 위해 업무담당자들은 수시로 자율점검표를 확인하고 본인의 업무에서 빠트린 부분을 체크하고 있었고, 만약 잘못된 부분이 있으면 스스로 찾아내 지적하고 시정하므로 자율적인 업무 분위기가 조성되고 자존감이향상된다.
- 라. 또한 자율점검표가 알아보기 쉽게 구성되어 담당업무에 대해 점검해 보는데 도움이 되었고, 본인 업무 외의 업무도 점검표에 따라 교차점검할 수 있어 업무 파악이 편리하였으며, 타업무에 대한 이해도도 넓어졌다고 평가하였다.
- 마. 관 주도 지도점검에서 과감히 탈피하여 자율점검을 통하여 책임성을 부여함으로써 준수 사항 및 관련법 등을 숙지하게 되므로 위법 및 문제 발생 요인을 사전에 점검 예방하여 도움이 된다.

이렇듯 자율점검표에 대한 다수의 의견은 사전 예방적인 점검으로 투명성, 신뢰성이 강화되고, 시정·개선 중심의 자율감사를 실시할 수 있어 도움이 된다는 결과를 도출하게 되었다.

그에 반하여 자율 감사가 평소에는 생각하지 못하고 있다가 점검 기일이 임박 해져 급하게 하는 일이 있어 업무가 가중되는 경향이 있다는 소수의 부정적 의견도 있었다.

그리고 자료 취합을 위한 인터뷰의 한계도 있었다. 인터뷰에 의해 얻은 의견은 응답자가 질문에 대한 답을 모르면서 추측하여 답변을 하는 경우도 있었고, 질문이 제대로 형성되지 않아 이해되지 않는 경우가 있었다. 그리고 실제 인터뷰 과정에서 인터뷰 대상자가 인터뷰를 주저하는 경우도 있었다.

## VI. 논의 및 제언

### 1. 논의

이상과 같이 경상남도교육청이 실시하고 있는 자율형 종합감사를 보다 효율적이고 심도 깊게 진행하기 위해 사용하고 있는 자율점검표의 내용 점검 및 실제학교 현장의 업무와 얼마나 잘 적용되고 있는지를 연구하였다.

V의 연구 결과에서 하나하나 살펴본 바와 같이 현장의 소리가 반영될 수 있을지 조금 더 많은 진행과 실례들이 있어야 되겠지만, 현재까지 운영된 사례들과 경험 들을 바탕으로 미진한 부분들을 보완하고 개선해 나간다면 본인의 업무를 수행해 가면서 실수하거나 잘 몰라 놓친 부분에 대한 점검을 다시 한번 할 수 있는 기회를 만들 수 있고 신분상 처분이 따르지 않아 심적 부담감도 많이 해소되리라 본다.

연구 과정에서 의견 제시되었던 교차 점검이 효과적이지 않다는 의견은 좀 더 교차 점검의 효과적인 방법 모색이 필요할 뿐 아니라 1차 점검에서의 업무담당자가 세밀하게 점검하고 2차 점검에서는 각 부서장들의 역할이 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다.

이렇게 자율형 종합감사는 각 담당자별 그리고 구성원들의 적극적인 협조 없이 어렵고 이러한 감사가 더욱 잘 정착되기 위해서는 본인 업무를 잘 숙지한 후 처리하고, 잘못된 점은 본인 스스로 찾아내 처분하면 좀 더 업무능력이 향상될 수 있으리라 본다.

## 2. 제언

자율점검표의 적정성을 한 번 더 생각하고 경상남도교육청에서 발간한 자율점검 매뉴얼을 이용해 스스로 점검하는 것이 본인이 맡은 업무에 책임감을 가지고 적극적 행정을 수행할 시 업무의 효율성과 능률성을 높일 수 있는 기회가 될 수 있고, 자율점검표의 지속적인 보완·개선의 노력이 요구된다.

자율형 종합감사가 부패 방지를 사전에 예방하고 적극적인 업무 추진을 위하여 실시되고 있으므로 형식주의를 타파하고 가치명료화에 따른 윤리성 제고를 통해 부패문화를 개조할 수 있으리라 본다.

또한 업무를 수행하고 있는 공직자들에 대한 자율성을 확대하려면 업무 방법을 개선하고 발전 기회를 확대해 직무수행의 정당성 의식과 보람을 느끼게 해 주면 급속히 진행되고 있는 여건 변화에 따른 역할변화에 좀 더 잘 부응할 수 있어 능력발전을 촉진해 줄 수 있으리라 생각한다.

감사도 크게 보면 공공서비스의 소비자 중심주의·고객중심주의를 발전시켜 나가기 위해서는 자율형 종합감사는 업무의 능률성을 확장 시켜 보다 자율적이고 능동적인 의미의 업무처리 능력을 발휘할 수 있으리라 기대해 본다.

이것 또한 적극 행정의 한 모습이지 않을까 싶다.

현재 많은 학교에서 자율형 종합감사를 실시하여 한해 한해 감사업무를 수행해나가면서 점검하는 방법이 향상되어 가고 있지만, 감사업무를 진행하다 이전에 자율감사하다 빠지거나 미흡한 사항을 올해 자율감사하면서 발견하였다면 그것 또한 스스로 감사해 시정하는 것도 필요하리라고 본다.

이번 연구에서 소수의견으로 나왔던 자율형 종합감사에 대한 이해, 점검표 작성 등 필요한 내용을 사이버 연수에 개설하여 자율형 종합감사를 이해하는 연수 과정을 개설하면 좋을 것 같다는 의견도 검토했으면 한다.

현재 자율형 종합감사 대상 학교에서 온라인 연수를 받는 것은 대상자도 국한 되어 있고 개략적인 연수이다. 자율감사가 좀 더 세밀하게 점검될 수 있도록 실질적인 업무담당자 연수가 필요하리라 본다.

그리고 학교운영위원회, 보안, 급여는 정기적 대사 및 감사를 하고 있는 실정이므로 교육지원청에서 상시 지도·점검하는 분야를 점검받은 학교는 자율점검표점검 내용에서 제외하였으면 한다.

또한, 현재 매년 실시하고 있는 자율형 종합감사를 문제은행식으로 폼(form)을 만들어 점검 분야별 점검 항목의 내용을 클릭하면 해당 항목의 내용 점검 시 O는 이행된 사항이니 별도 내용이 없어도 괜찮지만, X를 선택했을 때 미이행에 대한관련 사항(법규, 사례, 확인서 내용 등)을 일괄적으로 볼 수 있도록 연결해 주면매뉴얼 내용을 찾아 감사 점검을 해야 되는 시간도 절약될 뿐 아니라 감사 진행의 부담도 경감될 수 있어 도움이 되겠다는 의견은 고려해볼 만하다.

그리고 학사, 일반행정의 감사 점검을 격년으로 운영하면 감사의 부담을 조금 덜 수 있지 않겠느냐는 의견도 고려할 필요가 있다.

자율형 종합감사를 실시하면서 학교 구성원이 본인 업무를 스스로 점검하고다시 상호 교차 점검하면서 본인 업무뿐 아니라 다른 업무들도 파악할 수 있는기회를 가져 타업무의 이해도를 넓힐 수 있다는 의견도 들을 수 있었고, 또한 자율적 학교문화를 조성할 수 있는 면도 있었다.

자율형 종합감사를 할 때 학교 현장 분위기는 많은 부담감과 방향을 잘 몰라 힘들어도 하고 나면 많이 배우게 된다는 점에서 종합선물 세트 같은 느낌도 들었다.

그리고 자율점검표 연구를 마무리하면서, 본인이 자율감사를 해 틀린 부분을발견하고 이런 사항을 점검해 나간다면 신분상 조치가 따르는 감사부담에서 벗어나 보다 적극적 업무 수행과 민주적 학교문화 및 단위 학교 책임경영이 향상될 수있을 것이다.

이러한 자율형 종합감사의 활동에 중요한 자율점검표가 학교 현장을 지원하고 도움을 주어 학교 현장의 자율감사 활동 운영에 효율적인 추진 방안이 마련될 수 있는 밑거름이 되었으면 하는 바람이다.

경상남도교육청이 선두로 실시하고 있는 자율형 종합감사가 누구나 자기 업무에 자긍심을 가지고 적극적인 행정을 하는데 힘이 될 수 있는 사업이 될 수 있도록 “일 많이 하면 감사에 신 분상 처분을 당한다.” 는 생각에서 자유로워지고, 투명 하고 청렴하게 본인의 업무를 수행하면 밝은 경남교육 문화 풍토가 정착될 수 있으리라 기대해 본다.

자율점검표가 학교 실정에 맞게 정비되어 자율형 종합감사가 더욱 발전적으로 학교 현장에 확산·정착되어 나가기를 기대해 본다.

## 참고문헌

- 경상남도교육청(경남교육2021-008), 자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼  
성용락(2015), 『공공감사제도의 새로운 이해』, 석탑출판  
오석홍(2014.8.), 행정개혁론, 주)박영사  
도승이 교수(2020.8.21.) 질적연구를 위한 인터뷰 자료수집법 zom실시간 강의 자료  
법제처, 국가법령정보센터 검색

[부록 1] 자율형 종합감사 자율점검표 중 일부

## 자율형 종합감사 자율점검표

점검분야	1. 유치원 학사관리
점검항목	1-1. 유치원 각종 규정
점검대상	○○초등학교병설유치원
대상기간	2000. 0. 0.~2021. 0. 00.(0년간)

점검자	업무담당자	감사관 (내부)	감사관 (외부)	감사반장

감사 점검 내용	점검 결과 (O,△,X)			미흡·미 이행 사항 내용 및 조치 사항
	1차	2차	3차	
• 유치원생활기록부 기록 및 관리의 적정성 여부				
• 졸업과 수료 규칙에 따른 생활기록부 적정 처리 여부				
• 유치원생활기록부 조항별 기재요령 준수 여부				
• 유치원규칙의 제정 및 적법성 여부				
• 유치원운영위원회 심의사항 준수 여부				
• 장기결석자 처리와 장기체험활동 유아 관리의 적정 여부				
• 법정 장부 및 비치장부 관리의 적정 여부				
• 건강검진 실시 및 결과처리의 적정 여부				

☞ 자율점검 후 '점검 결과' 해당란에 O, △, X표시【O: 적정, △: 미흡, X: 부적정】

[부록 2] 자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼(학사)

**자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼(학사)**

점검 분야	점검 항목	점검대상			
		유	초	중	고
1. 유치원 학사관리	1-1. 유치원 각종 규정	○			
	1-2. 유치원 교육과정	○			
	1-3. 유치원 방과후 과정	○			
	1-4. 유치원 방과후 과정 특성화 활동	○			
	1-5. 유치원 돌봄교실	○			
	1-6. 유치원 안전교육	○			
2. 초·중등 학사관리	2-1. 학교규칙 및 각종 규정		○	○	○
	2-2-1. 초등 출결관리		○		
	2-2-2. 중등 출결관리			○	○
	2-3-1. 초등 학적관리		○		
	2-3-2. 중등 학적관리			○	○
	2-4-1. 초등 학교생활기록부		○		
	2-4-2. 중등 학교생활기록부 작성			○	○
	2-4-3. 중등 학교생활기록부 정정 및 관리			○	○
	2-5. 의무교육단계 미인정결석학생 관리		○	○	
	2-6. 영재교육 및 조기진급·졸업		○	○	○
2-7. 고등학교 신입생 입학전형			○	○	
2-8. 장학금		○	○	○	
3. 교육과정·평가	3-1. 교육과정		○	○	○
	3-2-1. 초등 학생평가		○		
	3-2-2. 중등 학생평가			○	○
	3-3. 교내대회 운영 및 수상경력 관리			○	○
4. 교원인사관리·교육활동보호	4-1. 인사일반	○	○	○	○
	4-2. 임용	○	○	○	○
	4-3. 교원업적평가	○	○	○	○
	4-4. 교권보호위원회 구성 및 예방교육		○	○	○
	4-5. 교권보호 및 사안 처리		○	○	○
5. 학생생활교육	5-1. 학생 선도		○	○	○
	5-2. 학교(성)폭력 사안 처리		○	○	○
	5-3. 학교(성)폭력 가해학생 학생부 관리		○	○	○
	5-4. 학교(성)폭력, 아동학대예방교육		○	○	○
	5-5. 학교부적응 학생 예방 및 학업중단숙려제 운영		○	○	○
	5-6. 생명존중교육		○	○	○
	5-7. 학교안전교육		○	○	○
	5-8. 현장체험학습		○	○	○
	5-9. 학생봉사활동			○	○
6. 과학·정보·직업교육	6-1. 실험·실습지도 및 교구(기자재) 관리		○	○	○
	6-2. 정보보안 및 개인정보 보호	○	○	○	○
7. 체육·보건 교육	7-1. 학교체육		○	○	○
	7-2. 학교보건		○	○	○
	7-3. 학생선수·학교운동부 운영		○	○	○
8. 학교도서관·독서교육	8-1. 학교도서관 운영 및 독서교육		○	○	○
9. 특수교육	9-1. 특수교육	○	○	○	○
10. 방과후학교	10-1. 방과후학교 운영		○	○	○

## [부록 3] 자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼(일반행정)

## 자율형 종합감사 자율점검 매뉴얼(일반행정)

점검 분야	점검 항목	점검대상			
		유	초	중	고
1. 행정 일반	1-1. 행정업무 운영	○	○	○	○
	1-2. 기록물관리	○	○	○	○
	1-3. 민원·정보공개	○	○	○	○
	1-4. 학교운영위원회	○	○	○	○
2. 계약	2-1. 공사 계약	○	○	○	○
	2-2. 용역 계약(수학여행, 현장학습 등)	○	○	○	○
	2-3. 물품 계약	○	○	○	○
3. 재난·안전	3-1. 재난 예방 및 관리	○	○	○	○
	3-2. 시설안전	○	○	○	○
4. 인사관리 및 복무	4-1. 지방공무원 인사	○	○	○	○
	4-2. 복무관리(지방공무원·교육공무원)	○	○	○	○
	4-3. 교육공무직원 인사 및 복무	○	○	○	○
5. 물품 및 공유재산관리	5-1. 물품관리	○	○	○	○
	5-2. 공용차량 관리	○	○	○	○
	5-3. 재산 관리	○	○	○	○
6. 예산·회계 관리	6-1. 예·결산	○	○	○	○
	6-2. 세입	○	○	○	○
	6-3. 세출	○	○	○	○
	6-4. 공무원 보수	○	○	○	○
	6-5. 교육공무직원 보수	○	○	○	○
	6-6. 세입·세출외현금	○	○	○	○
	6-7. 학교발전기금	○	○	○	○
	6-8. 학생교복	○	○	○	○
7. 학교급식	7-1. 학교급식 운영·관리	○	○	○	○
8. 사립학교	8-1. 사립학교 법인 관리		○	○	○

[부록 4] TF 운영회 보고서 제출 자료

[서식 1]

<b>2021. TF운영회 보고서</b>			
점검분야	2. 초·중등 학사관리		
점검항목	학교규칙 및 각종규정, 학적, 학교생활 기록부작성, 교육과정, 교권보호위원회	일시	2021. 6.23
검토자			
<p> <b>■ 자율점검표 운영 실태</b>                      ○ 업무 담당자 수시 점검                      ○ 업무 담당 부장이 2차 점검 후 미흡한 내용 발생시 수정 보완                      ○ TF운영팀에서 미비점 점검 및 검토                 </p> <p> <b>■ 자율점검표 운영상 문제점</b>                      ○ 변동 사항이 즉각 반영되지 않고 있음.                      - 2-3-2. 중등 학적관리 항목에서 일반 학생 전출입시 유의사항 기재 및 확인 여부( 학교폭력 가해학생 조치 사항 및 1-3호 미기재 사항 없음)                      ○ ‘중등 출결관리’ 항목에서 ‘의무교육관리위원회’ 구성·운영 여부’는 ‘2-5. 의무교육단계 미인정결성학생관리’ 항목의 의무교육관리위원회 구성 여부와 중복됨                      ○ 2-4-2. 중등 학교생활기록부 작성 항목에서 ‘대필 학생부(셀프 학생부) 작성 및 기재 소홀 여부’는 학교생활기록부 허위기재 여부와 중복됨.                 </p> <p> <b>■ 검토 의견(구체적으로 제시)</b>                      ○ 2-3-2. 중등 학적관리 항목에서 일반 학생 전출입시 유의사항 기재 및 확인 여부( 학교폭력 가해학생 조치 사항 및 1-3호 미기재 사항 없음) 보완                      ○ ‘중등 출결관리’ 항목에서 ‘의무교육관리위원회’ 구성·운영 여부’ 삭제                      ○ 2-4-2. 중등 학교생활기록부 작성 항목에서 ‘대필 학생부(셀프 학생부) 작성 및 기재 소홀 여부’ 삭제                 </p>			

## [부록 5] 인터뷰 제출 자료 1

## 자율형 종합감사 자율점검표 적정화에 대한 의견

- ▶ 면접일시 : 2021.7.30.
- ▶ 면접장소 : 교무실
- ▶ 면접 : [redacted]
- ▶ 피면접자 : [redacted]
- ▶ 피면접자 지위 : 교감

## 학교현황

- ▶ 급별(유, 초√, 중, 고)
- ▶ 학급수 24학급
- ▶ 부장 교사수 8 명
- ▶ 교직원수 50 명

## 질문(자율점검표)

1. 자율형 종합감사에서 당신의 역할은? 업무담당자, 내부감사관(감사반장)
2. 당신은 자율감사에 어느 정도로 관여하였는지?
  - 교원인사, 임용, 교원업적평가 업무담당자로서 감사내용에 대한 이행 및 조치 사항 점검
  - 학교자율감사 항목 중 학사영역 항목 확인
  - 업무담당자의 점검내용에 대해 3차 점검 후 미 이행 조치사항에 대한 처분서 작성
3. 자율형 종합감사 자율점검표 사용 빈도는?
  - 학사 운영 중 늘 자율점검표를 보면서 업무를 추진하므로 사용빈도는 높다고 볼 수 있으나 해마다 하는 자율감사라 항목을 다 알고 있음
4. 자율형 종합감사 실시 시 자율점검표가 업무와 관련해 도움이 되었는지?(상세하게)
  - 학기 초 자율점검표를 미리 인지하고 업무를 추진함으로써 업무파악과 중요사항을 놓치지 않아 업무수행이 수월해지는 장점이 있음
  - 학사 전반에 걸쳐 확인하고 점검해야 할 부분을 자율점검표를 통해 미리 인지함으로써 교사와의 업무협약에도 도움이 되는 부분이 있음.
  - 3차에 걸친 자기점검 및 교차점검하는 과정이 힘든 건 사실이지만 추후 업무추진에 미비한 점을 파악하여 개선해 갈 수 있음.
5. 자율형 종합감사 자율점검표에서 수정·보완 해야 될 부분이 있는지? (학교 현장과 관련하여 상세하게)
  - 점검표를 살펴보면서 구체적으로 이 부분을 어떻게 수정 보완해야 할지는 모르겠으나 현 교육상황을 반영하여 수정해야 됨.
6. 자율점검표와 관련하여 건의 사항이 있는지?
  - 같은 항목을 매년 점검하는 것보다 점검항목을 번갈아 가면서 사용함이 어떨지요? 자율점검항목을 문제은행처럼 해 두고 해마다 항목이 달라지면 업무 추진 시 살펴야 할 부분에 대해 좀 더 많이 생각해 볼 수 있을 듯 합니다.
7. 자율점검표가 행정의 투명성 강화에 기여한 점은?
  - 스스로 자신의 업무를 점검함으로써 전문성과 아울러 정확성을 가질 수 있게 되었음.

(면접에 참여해 준 데 대해 감사의 말을 전합니다. 응답 내용에 대한 비밀보장을 알려준다)

## [부록 6] 인터뷰 제출 자료 2

### 자율형 종합감사 자율점검표 적정화에 대한 의견

- ▶ 면접일시 : 2021. 10. 4.
- ▶ 면접장소 : 창원 교원
- ▶ 면접기
- ▶ 피면검
- ▶ 피면접자 지위 : 영양교사

#### 학교현황

- ▶ 급별(유, 초, 중✓, 고)
- ▶ 학급수 17학급
- ▶ 부장 교사수 8 명
- ▶ 교직원수 51 명

#### 질문(자율점검표)

1. 자율형 종합감사에서 당신의 역할은? 업무담당자
2. 당신은 자율감사에 어느 정도로 관여하였는지?
  - 업무담당자로서 감사내용에 대한 이행 및 조치사항 점검
  - 학교자율감사 항목 중 급식영역 항목 확인
3. 자율형 종합감사 자율점검표 사용 빈도는?
  - 급식 운영 중 늘 자율점검표를 보면서 업무를 추진함으로 사용빈도는 높다고 볼 수 있으나 해마다 하는 자율감사라 항목을 다 알고 있음
4. 자율형 종합감사 실시 시 자율점검표가 업무와 관련해 도움이 되었는지?(상세하게)
  - 바쁜 업무에 놓치고 가는 부분을 보완하고 점검항목을 보면서 더 정확히 업무를 하게 되어 많은 도움이 됨
5. 자율형 종합감사 자율점검표에서 수정·보완 해야 될 부분이 있는지?  
(학교 현장과 관련하여 상세하게)
  - 점검표를 살펴보면 구제적으로 이 부분을 어떻게 수정 보완해야 할지는 모르겠으나 급식은 행정과 연계가 많이 되는 부분이라 서로의 협조가 필요함.
6. 자율점검표와 관련하여 건의 사항이 있는지?
  - 자율점검을 매년하는 학교가 늘어나므로 같은 항목을 계속 점검하는 것보다 중요한 것은 매년 점검하고 그렇지 못하고 평이한 부분은 격년으로 하여 사용하는 것이 어떨지?
7. 자율점검표가 행정의 투명성 강화에 기여한 점은?
  - 스스로 자신의 업무를 점검함으로써 전문성과 아울러 정확성을 가질 수 있게 되었음.

(면접에 참여해 준 데 대해 감사의 말을 전합니다. 응답 내용에 대한 비밀보장을 알려준다)

## [부록 7] 수정 사항 결과표(학사)

점검 분야(학사)	점검 항목	점검 항목 수정 사항	점검내용 수정사항
2. 초·중등 학사관리	2-2-1. 초등 출결관리		2-2-1, 2-2-2. 감염병 관련 출결처리 점검 필요
	2-2-2. 중등 출결관리		
	2-7. 고등학교 신입생 입학전형	2-7. <b>고등학교</b> 신입생 입학전형	2-7. <b>고등학교</b> 신입생 입학전형
	2-8. 장학금	공통 점검분야로 이동	점검내용 3, 4번 장학금 수혜대상자 명부는 장학금 지급대상과 내용이 동일하여 묶을 필요 있음
3. 교육과정·평가	3-3. 교내대회 운영 및 수상경력 관리		3-3. 교내대회 명칭 대신 교내상 으로 수정(학교실정에 맞게)
4. 교원인사관리·교육활동보호	4-2. 임용		휴직내용은 4-1의 인사일반과 밀접함
5. 학생생활교육	5-2. 학교(성)폭력 사안 처리		5-2. 교육청 이관 업무의 내용 향후 삭제 필요
	5-8. 현장체험학습		점검내용1의 안전요원배치계획은 ○○계획수립 속에 안전요원배치 및 불참학생 지도계획까지 점검 점검내용6의 계약부분 삭제
7. 체육·보건 교육	7-2. 학교보건	7-2. 학교보건	점검내용2 연간17차시→16차시 수정
	7-3. 학생선수·학교운동부 운영	7-3. 학생선수·학교운동부 운영	점검 내용1 훈련참가 허용일수 초:20일 중:30일 고:40일 → 초:10 중:15 고:30 수정 점검내용6 예방교육 연 1회(2시간) 이상 → 학기당 1회(회당 1시간) 수정
◆ 다문화교육 (추가)		10-1. 다문화교육	10-1. 다문화교육

[부록 8] 수정 사항 결과표(일반행정)

점검 분야 (일반행정)	점검 항목	점검 항목 수정 사항	점검내용 수정사항
1. 행정 일반	1-4. 학교운영위원회	학교운영위원회(별도 점검분야로)	학교운영위원회(별도 점검분야로) 별지 심의(자문)사항에 「학교안전사고 예방 및 보상에 관한 법률」에 따른 학교 안전계획 수립 추가필요
2. 계약	2-1. 공사 계약	2-1. 공사 계약	각 계약의 참고서식 계약목록을 k-에듀파인 계약관리 목록 서식 활용
	2-2. 용역 계약(수학 여행, 현장학습 등)	2-2. 용역 계약(수학 여행, 현장학습 등)	
	2-3. 물품 계약	2-3. 물품 계약	
3. 재난·안전	3-2. 시설안전		점검내용2 소방시설 부분의 소방 계획 정밀점검 등 좀더 중점적으로 점검필요
4. 인사관리 및 복무	4-2. 복무관리(지방공무원·교육공무원)		병가, 공가만 점검 특별휴가(학습휴가, 장기재직휴가) 점검 필요
6. 예산·회계 관리	6-1. 예·결산		점검내용1 예산서공개, 홈페이지 공개는 점검내용 9와 같이 점검필요 ※회계점검 시 점검사항 삭제 필요
	6-3. 세출		점검내용9 회계관계직원 임명된날로부터 30일설정은 직위포괄식으로 하고 있어 삭제 고려 필요
	6-7. 학교발전기금	별도로	별도로
	6-8. 학생교복	별도로	별도로
★학교운영위원회 (별도 점검)		7-1. 학교운영위원회 7-2. 발전기금	7-1. 학교운영위원회 7-2. 발전기금

점검 분야(공통)	점검 항목	수정 점검 항목
학생교복(추가)	2021. 교복 점검표와 같이 구분해도 좋음	8-1. 학생교복
장학금(점검분야이동)		학사 체크 일반행정의 회계 체크 구분 필요

2021. 교육정책 현장연구회 연구보고서

---

# 학부모지원센터 운영 활성화 방안 연구

경남학부모이야기

연구진

연구책임자

전달래 경상남도교육청

공동연구자

남임정 경상남도교육청

권인숙 창원교육지원청

한은미 거제교육지원청



## 연구요약

## 학부모지원센터 운영 활성화 방안 연구

### 1. 연구의 필요성 및 목적

- 교육부는 학부모가 학교교육의 주체로서 교육에 참여하는 것의 중요성을 인식하여 2009년부터 학부모 지원을 위한 법·제도적 체제 마련, 학부모지원 정책을 개발하고 추진하였으며, 그 정책 수행 기반으로 학부모지원센터를 설치하고 학부모지원 전문인력을 채용 배치함
- 경남교육청은 2011년 경남학부모지원센터를 설치하여 학부모 정책 추진을 지원하였으며, 2019년 6개, 2020년 5개, 2021년 1개 지역거점 학부모지원센터를 설치하여, 총 13개 학부모지원센터와 학부모지원 전문인력 학부모지원전문가 15명을 배치 운영하고 있음
- 지역거점 학부모지원센터의 운영 확대와 더불어 경남 전 지역에서 일관되고 효과적인 경남 학부모 지원 정책의 추진이 필요함
- 지역거점 학부모지원센터의 급속한 증가와 코로나19 감염병 상황에 따른 학부모지원센터 운영 실태 파악이 필요함
- 학부모지원센터 운영 실태를 조사 분석하여 정책 수립의 기초자료로 활용하고, 이를 바탕으로 앞으로의 학부모지원센터 운영의 내실화와 활성화 방안을 제안하고자 함

### 2. 연구 내용 및 연구 방법

#### 가. 연구 내용

- 경남교육청 본청과 지역거점 학부모지원센터 12개의 조직, 인력, 예산 현황을 조사하고 2019년부터 2020년의 학부모지원센터 사업내용을 조사함
- 학부모지원센터 사업에 참여한 학부모를 면접조사 하여 학부모지원센터 참여 경험과 학부모 관점에서 본 센터 활성화 방안을 조사함
- 학부모지원센터 전문실무자 학부모지원전문가 집단면접을 실시하여 업무 수행 및 운영의 어려움과 지원 방안을 조사함
- 학부모지원센터 관리자 서면 자문을 통해 학부모지원센터 운영 개선 방안을 도출함

## 나. 연구 방법

- 학부모지원센터 운영 및 학부모지원 정책에 관한 선행연구를 조사하고, 경남 학부모지원센터 운영 현황 자료 조사를 시행함
- 지역별 학부모 12명, 학부모지원전문가 12명 대상 각 2차례 집단면접을 함
- 학부모지원센터 운영에 대한 관리자 의견을 알아보기 위해 3명에게 서면 자문을 요청함

## 3. 연구 결과

- 센터 운영, 기획, 수행, 평가 등 학부모지원전문가 업무 수행상의 실무적인 어려움으로 예산 관련, 기획관련 업무를 포함하여 학부모와의 접점이 많은 학부모네트워크 관련 업무의 난이도가 높음. 실제 업무분장 외의 업무 지원과 추진 사업이 다변화 됨으로 인하여 전문실무자의 업무량이 점점 늘어나고 있음
- 학부모지원센터 역할 외의 업무를 단순 지원이 아닌 맡아서 처리하는 등 업무범위가 불명확하고 각 거점센터마다 정책의 해석을 달리하여 사업 추진에 혼란함이 있으며, 권한이 없는 업무에 대한 관리자의 지원이 없고, 합의나 논의 과정이 어려운 거점센터의 구조로 인한 어려움이 있음
- 잦은 인사이동으로 학부모 업무 담당자 및 관리자가 바뀜으로 인해 학부모 관련 정책을 전문실무자가 떠맡아 하는 상황이 발생하고, 의사결정 과정에서 불필요한 업무 설명이나 설득에 많은 시간이 소요되는 어려움이 있음
- 학부모지원센터의 운영 목적을 효과적으로 달성하고 활성화하기 위해서는 무엇보다 운영체제 개선이 필요하다는 의견이 가장 많음
- 학부모지원센터의 사업이 점점 다양해지고 코로나19 시기와 겹쳐 수시로 다변화되는 상황에서 거점센터에서 사업추진에 많은 혼란과 업무 가중이 야기되고 있어서, 이에 대한 명확한 안내와 체제가 필요함
- 센터의 업무 조정, 센터간 협력, 센터 어려움 지원 등 본청 센터가 거점센터를 지원하고 이끌 수 있는 역할의 강화가 필요한 것으로 나타남

## 4. 논의 및 제언

### 가. 학부모지원센터 운영 개선을 위한 논의

- 학부모지원센터 운영체계의 정비: 지역거점 학부모지원센터 전문실무자인 학부모지원전문가가 행정을 포함한 사업 수행의 모든 부분을 책임지며 일하고 있는 현 체계에 대한 보완이 필요함
- 학부모지원센터 운영 목적과 역할에 맞는 주요사업 중심으로 학부모지원센터 사업 재정비 필요함. 최소 5년간의 장기적인 계획을 수립하고, 전 지역에서 공통으로 수행할 사업과 지역특색에 맞는 사업을 구분하여 우선 추진할 사업, 중점 추진 사업 중심의 업무 추진이 필요함
- 본청 학부모지원센터와 지역거점 학부모지원센터의 역할 정립
- 학부모지원센터 전문실무자인 학부모지원전문가의 업무 고유성과 전문성을 인정하고 이에 맞는 권한과 역할 강화. 전문실무자 역량 강화와 소진 예방 필요
- 학부모 참여 확대를 위한 정책 개발과 연구, 홍보 활동 지속 노력

### 나. 학부모지원센터 운영 활성화를 위한 제언

- 학부모지원전문가 1인 1센터라는 현 조직 구조와 문화로는 효과적인 사업 추진 어려움. 장기 계획과 지원없이 학부모 학교참여 활성화와 문화조성이라는 정책 추진 목적 달성이 어려우며 담당자의 직무 소진으로 이어지는 악순환 우려
- 구조의 개선을 위해 학부모지원센터 운영 체계에 대한 조직 진단과 명확한 직무 분석, 운영 목적에 적합한 운영체계 구축이 우선으로 필요함



# 목차

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구의 필요성과 목적 .....	1
2. 연구 내용 .....	2
3. 연구 방법 .....	2
<b>II. 학부모지원센터의 이해</b> .....	<b>4</b>
1. 학부모지원센터의 운영 배경 .....	4
2. 학부모지원센터의 운영 모형 .....	5
3. 경상남도교육청 학부모지원센터 운영 현황 .....	6
<b>III. 경남 학부모지원센터 운영 실태</b> .....	<b>6</b>
1. 학부모지원센터 운영 목적 .....	6
2. 학부모지원센터 주요 사업 .....	8
3. 학부모지원센터 인력 및 예산 현황 .....	12
<b>IV. 경남 학부모지원센터 운영의 어려움과 지원 방안</b> .....	<b>14</b>
1. 학부모지원센터 운영의 어려움 .....	14
2. 학부모지원센터 운영 지원 방안 .....	18
<b>V. 논의 및 제언</b> .....	<b>21</b>
1. 학부모지원센터 운영 개선을 위한 논의 .....	21
2. 학부모지원센터 운영 활성화를 위한 제언 .....	23
<b>참고문헌</b> .....	<b>24</b>

## 표 목차

<표 1> 학부모 집단면접 1차 참석자 .....	3
<표 2> 학부모 집단면접 2차 참석자 .....	3
<표 3> 학부모지원전문가 집단면접 1차 참석자 .....	3
<표 4> 학부모지원전문가 집단면접 2차 참석자 .....	3
<표 5> 연도별 지역학부모네트워크 운영 결과 .....	9
<표 6> 2019년 학부모지원센터 학부모교육 운영 결과 .....	10
<표 7> 2020년 학부모지원센터 학부모교육 운영 결과 .....	10
<표 8> 경상남도교육청 학부모지원센터 조직 및 인력 현황 .....	12
<표 9> 2021년 경상남도교육청 학부모지원센터 사업 예산 .....	13

## 그림 목차

[그림 1] 지역학부모지원센터 주요 사업 분석 .....	4
[그림 2] 시도 학부모지원센터 운영 모형 .....	5
[그림 3] 경상남도교육청 학부모지원센터 운영 모형 .....	6



# 학부모지원센터 운영 활성화 방안 연구

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성과 목적

학부모가 학교교육의 주체로서 교육에 참여하는 것의 중요성을 인식하여 교육부(당시 교육과학기술부)는 2009년부터 학부모회 활성화, 학부모교육 지원, 학부모 활동 지원을 위한 법·제도적 체제 마련 등의 다양한 학부모지원 정책을 개발하고 추진하였으며, 그 정책 수행 기반으로 학부모지원센터를 설치하고 학부모지원 전문인력을 채용 배치하였다.

경남교육청은 2011년 본청에 경남학부모지원센터를 설치하여 학부모 정책 추진을 지원하였으며, 2019년 6개 지역거점 학부모지원센터, 2020년 5개 지역거점 학부모지원센터, 2021년 1개 지역거점 학부모지원센터를 추가 설치하여, 총 13개 학부모지원센터와 학부모지원 전문인력 학부모지원전문가 15명을 배치 운영하고 있다(2021. 3월 기준).

지역거점 학부모지원센터의 확대는 지역과 현장에 밀착하여 더욱 세밀하고 맞춤형 학부모지원 정책을 추진하기 위함이다. 지역의 특성을 반영한 학부모지원 서비스를 제공하며 그 내용은 전체적인 경남교육 정책의 방향과 일관되어야 효과적인 추진이 될 것이다.

최근 2년 동안 지역거점 센터가 12개소로 확대되었고, 코로나19 감염병의 지속으로 인해 사업의 변화가 많아짐에 따라 지역별로 사업 추진의 양상이 다르게 나타나고 있다. 또한 본청 센터와 거점센터의 역할 구분, 신설 센터를 위한 지원체계 구축, 권역별 협업 등 새로운 운영 형태에 대한 다양한 상황이 나타나고 있어 현시점에서 학부모지원센터 운영 실태를 파악하여 고찰하고 추진 내용을 점검할 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 경남교육청의 학부모지원센터 운영 실태를 조사 분석하여 정책 수립의 기초자료로 활용하고, 이를 바탕으로 앞으로의 학부모지원센터 운영의 내실화와 활성화 방안을 제안하고자 한다.

## 2. 연구 내용

### 가. 경남교육청 학부모지원센터 운영 실태 조사 및 분석

경남교육청 본청과 지역거점 학부모지원센터 12개의 조직, 인력, 예산에 대한 현황을 조사하고 2019년과 2020년의 학부모지원센터 사업내용을 조사한다. 학부모 면접조사를 통해 참여 경험에 대해 알아보고 학부모 관점에서 본 센터 활성화 방안을 조사하였다.

### 나. 학부모지원센터 운영의 어려움 및 지원 방안 분석

학부모지원센터 실무자 학부모지원전문가 집단면접을 실시하여 업무 수행 및 운영상의 어려움을 파악하고 그 해결을 위한 지원 방안을 분석하였다.

### 다. 학부모지원센터 운영 활성화 방안 제안

집단면접과 관리자 서면 자문을 통해 도출된 의견을 반영하여 학부모지원센터 운영 개선과 활성화 방안을 제안하였다.

## 3. 연구 방법

### 가. 문헌 연구

학부모지원센터 운영 및 학부모지원 정책에 관한 선행연구를 조사하여 학부모지원센터의 근거와 목적을 분석하여 효과적인 학부모지원센터 운영의 구체적인 방법을 추출한다.

### 나. 자료조사

경남지역 학부모지원센터 운영 실태를 조사하여 운영 개선 및 활성화 방안 도출에 활용한다.

### 다. 집단면접

학부모지원센터 전문실무자 학부모지원전문가와 지역별 학부모를 대상으로 집단면접 조사를 실시하여 운영 실태를 면밀화 하고 그 의견을 정책 제안에 도출하고자 하였다. 면접 대상자는 지역 특성과 근무 경력 등을 고려하여 선정하였다.

#### 1) 학부모지원전문가 집단면접 개요

가) 대상: 12개 거점학부모지원센터 학부모지원전문가 중 12명

나) 내용: 수행 업무 난이도, 업무 외적인 어려움, 학부모지원센터 지원 방안, 우선 운영 사업, 본청과 거점의 역할

## 2) 학부모 집단면접 개요

가) 대상: 센터 이용 경험이 있는 경남 학부모 지역별 12명

나) 내용: 참여 경험, 학부모지원센터의 홍보, 지원 방안, 활성화 방안 등

## 3) 집단면접 실시방법

문서로 표현하기 어려운 현장의 상황을 생생하게 전달하기 위해 집단면접을 실시하였으며, 질적 연구의 성격을 유지하기 위해 면담 참여자를 5명 내외의 소수로 구성하여 대상자별 각 2회로 나누어 진행하였다. 구체적 일시와 장소, 참여자 구성은 다음과 <표 1>, <표 2>, <표 3>, <표 4>와 같다.

&lt;표 1&gt; 학부모 집단면접 1차 참석자

일시	2021년 10월 20일 수요일 14:00~16:00
장소	화상회의
참여자	양산, 하동, 산청, 거창 지역 학부모 4명

&lt;표 2&gt; 학부모 집단면접 2차 참석자

일시	2021년 10월 20일 수요일 20:00~22:00
장소	화상회의
참여자	창원, 진주, 창녕, 통영, 거제, 함안, 고성 지역 학부모 8명

&lt;표 3&gt; 학부모지원전문가 집단면접 1차 참석자

일시	2021년 10월 23일 토요일 21:00~22:30
장소	화상회의
참여자	3년 미만 경력 거점센터 학부모지원전문가 6명

&lt;표 4&gt; 학부모지원전문가 집단면접 2차 참석자

일시	2021년 10월 24일 일요일 21:00~22:30
장소	화상회의
참여자	3년 이상 경력 거점센터 학부모지원전문가 6명

## 4) 집단면접 분석 방법

집단면접은 코로나19 감염병 거리두기 상황을 고려하여 온라인 화상으로 진행하였으며 그룹마다 약 2시간 정도가 소요되었다. 참여자의 동의를 얻어 내용을 녹음, 녹화하였으며 녹음한 내용을 전사한 후 전사한 자료를 기반으로 내용을 분석하였다.

### 라. 관리자 서면 자문

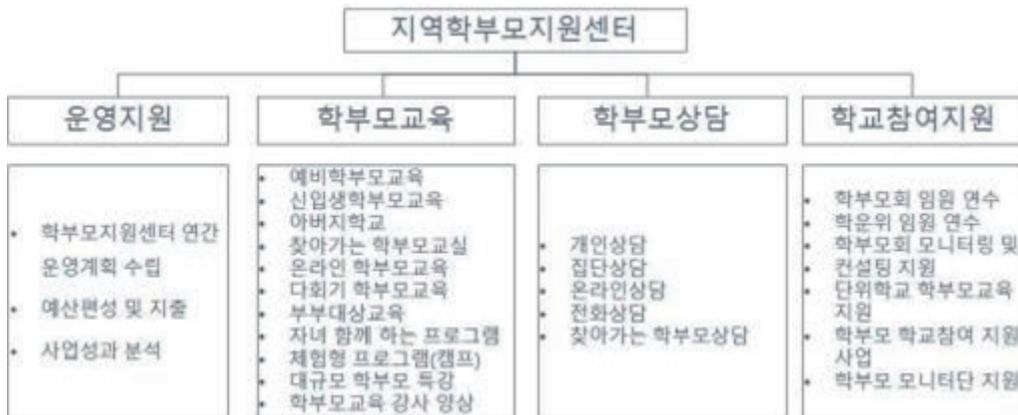
학부모지원센터 운영에 대한 관리자의 의견을 알아보기 위해 업무경력 1년 이상의 본청 관리자 1명, 시 지역 장학사 1명, 군 지역 장학사 1명에게 서면 자문을 실시하였다. 내용은 학부모지원센터의 역할과 목적, 활성화 방안에 대해 조직, 예산, 운영체계, 인력 등에 대한 의견을 요청하였다. 관리자 자문 의견은 연구진이 정리하여 4장과 5장의 내용에 포함하여 제시하였다.

## II. 학부모지원센터의 이해

### 1. 학부모지원센터의 운영 배경

2009년 교육부(당시 교육과학기술부)는 교육정책의 한 부분으로서 학부모지원, 학부모교육 등과 학부모 정책의 중요성을 인식하고, 학부모정책팀을 만들고 다양한 학부모 관련 정책들을 추진했다. 그동안 학부모정책팀은 학부모회 활성화를 통한 학부모의 교육참여 여건 개선, 학부모교육 지원을 통한 학부모의 역량 제고 강화, 학부모 활동 지원을 위한 법·제도적 체제 마련 등의 다양한 학부모지원 정책을 개발하고 추진해 왔다. 하지만 학부모지원 정책의 추진과정에서 학부모에게 실질적인 영향을 미치지 못하는 문제점이 나타나기도 하였다. 이에 따라 학부모의 교육적 필요에 부응하는 단위학교와 시·도교육청 수준에서 학부모참여와 프로그램 및 지원을 효과적이고 성공적으로 실행할 수 있는 학부모지원센터의 필요성이 제기되었다.

2011년 2월 중앙 단위의 학부모 정책 추진 허브 기구로 전국학부모지원센터를 설치하였으며, 각 시도에 총 102개의 지역학부모지원센터가 운영되고 있다(2021. 1월 기준, 교육부).



(그림 1) 지역학부모지원센터 주요 사업 분석(김은영 외, 2016, 재인용)

## 2. 학부모지원센터의 운영 모형

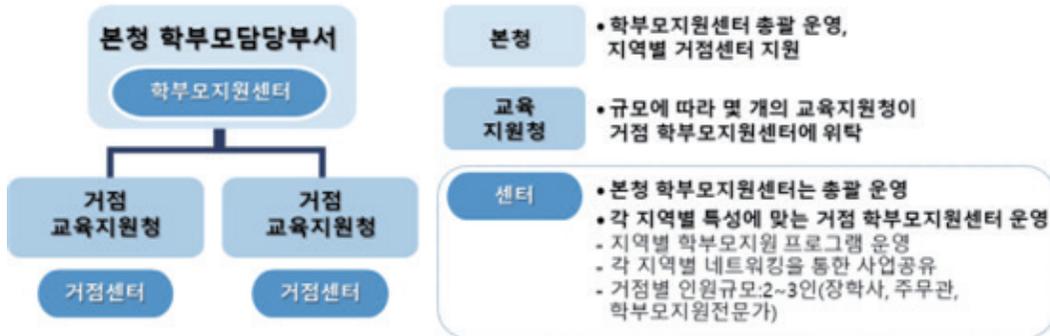
학부모지원센터는 지역별 특성에 따라 여러 모형으로 구성되어 운영되고 있으며, 17개 시·도교육청의 운영 형태를 분류하면 다음 그림과 같다.



(그림 2) 시·도 학부모지원센터 운영 모형(2021. 1월 기준, 교육부)

### 3. 경상남도교육청 학부모지원센터 현황

경남교육청은 2011년 본청에 경남학부모지원센터를 설치하여 학부모 정책 추진을 지원해 오고 있으며, 2019년 6개 지역거점 학부모지원센터, 2020년 5개 지역거점 학부모지원센터, 2021년 1개 지역거점 학부모지원센터를 추가 설치하여, 총 13개 학부모지원센터와 학부모지원 전문인력 학부모지원전문가 15명을 배치 운영하고 있다(2021. 3월 기준).



(그림 3) 경상남도교육청 학부모지원센터 운영 모형

경남교육청의 학부모지원센터는 자녀교육에 필요한 각종 교육정보를 제공하고 학부모 수요 및 지역 여건을 고려한 다양한 학부모교육 운영, 학부모 상담 등 실질적인 학부모 지원 업무를 추진하며, 소통과 공감에 기반한 현장밀착형 정책을 추진하여 학부모의 교육참여를 활성화하는 데 목적을 두고 있다.

경남교육청은 본청 학부모지원센터와 12개 지역거점 학부모지원센터를 설치 운영하고 있다. 본청은 학부모지원 업무를 담당하는 별도 담당 조직이 구성되어 있으며, 각 지역거점 센터는 교육전문직 공무원, 행정직 공무원과 교육공무직인 학부모지원전문가를 실무자로 구성하여 약 3명~4명으로 운영되고 있다.

## Ⅲ. 경남 학부모지원센터 운영 실태

### 1. 학부모지원센터 운영 목적

경상남도교육청의 학부모지원센터 운영 목적은 다음의 세 가지로 기술되고 있다(2021, 경상남도교육청).

첫째, 자녀교육에 필요한 각종 교육정보 제공, 학부모 수요 및 지역 여건을 고려한 다양한 학부모교육 프로그램 운영, 자녀교육 관련 학부모 상담 등을 통한 실질적인 학부모 지원 업무를 추진한다.

둘째, 현장중심적 학부모지원 전문기구 운영을 통하여 학부모의 자녀교육 및 학교참여 활동을 효율적으로 지원한다.

셋째, 지역별 특성에 맞는 맞춤형 학부모교육 운영으로 학부모와 자녀간의 관계를 증진하고 교육공동체 의식을 고양하여 지역교육 발전에 기여한다.

“학부모의 자녀 교육에 대한 이해 및 올바른 교육정보 제공을 통해 학부모의 자녀 교육 역량 강화지원 및 교육의 핵심주체인 학부모가 학교교육, 교육정책 수립 등에 적극 참여하도록 지원(관리자A)”

“경남교육정책의 안내 및 학부모에 대한 종합적인 지원(관리자B)”

“교육정책 및 교육정보 제공, 학부모교육 및 부모역량 강화, 학부모 학교참여 활성화 지원, 학부모고충상담 등 학부모와 학부모회의 교육이해와 참여를 높여 학부모가 교육공동체로서 학교교육에 함께 갈 수 있도록 지원(관리자C)”

학부모지원센터의 역할에 대한 이해 부분은 관리자는 운영 목적 달성을 위해 사업을 수행하는 실무자로 인식하고 있었다. 3년 미만 경력 학부모지원전문가는 중점 업무 활동을 역할로 인식하는 경향이 있으며, 3년 이상 경력 학부모지원전문가에서는 역할의 변화에 대해 고민하고 있음도 볼 수 있었다.

“학부모가 학교교육 공동체 일원으로서 학교교육에 적극 참여하고 의견을 제시할 수 있는 실질적인 기회 제공 및 현장 밀착형 학부모와의 소통과 공감을 통한 교육참여 활성화 지원한다(관리자A)”

“교육정책의 안내 및 참여를 위한 학부모와 학교, 교육지원청의 소통창구(관리자B)”

“학부모가 교육의 한 축(주체)으로서 건강하게 자리매김할 수 있도록 이에 필요한 교육, 프로그램, 제도를 만들어가며 학부모 개인과 학부모회 집단의 공동체 의식이 성장하도록인적 물적 지원(관리자C)”

“도움을 필요로 할 때 언제든지 전화할 수 있는 곳 (학부모지원전문가B, 3년 미만)”

“학부모님들이 필요로 하는 정보를 제공할 수 있는 정보 제공자 또 신뢰할 수 있는 정보를 주는 곳(학부모지원전문가F, 3년 이하)”

“자기 학교만의 연결고리가 아닌 다른 학교하고도 충분한 연결고리가 될 수 있는 구심적인 역할을 해야 하는 곳(학부모지원전문가A, 3년 이하)”

“정보와 기회의 장이라고 생각했어요. 제가 좀 접해본 학부모들은 교육에 관심이 없다가 관심이 생긴 학부모도 많았고, 어떻게 접근을 해야 될지 어떻게 아이 교육을 위해서 어디에 나가서 어떤 정보를 접해야 될지 몰랐었는데 그런 분들을 제가 상반기 협의회 때 좀 많이 만나봐서 그런지 좀 기회의 장이다라는 생각도 좀 들더라고요 (학부모지원전문가E, 3년 이하)”

“그 내용 안에서 이제 조금 더 세부적으로 보면 다양한 학부모님들에게 교육 정보와 그 다음에 교육 정책에 대해서 알려주고 좀 더 활성화시킨다는 게 큰 목적인 것 같고 우리가 해야 될 일은 그 안에서.. (학부모지원전문가J, 3년 이상)”

“학부모를 지원하기 위함이지요. 학부모지원센터의 목적은. 그런데 학부모의 무엇을 지원할 건가? 알핏 그냥 생각나는 것은 학부모가 학부모로서의 역할을 잘하기 위해서 지원하는 거다 이렇게 너무 하나 마나한 얘기지만 그렇게 생각하고(학부모지원전문가L, 3년 이상)

“저는 요즘에 고민인게 우리가 학부모의 교육 참여나 학교 참여를 지원하는 것이 지원센터의 역할이라고 하잖아요. 참여를 지원하고 활성화를 지원한다 이렇게 되어 있는데 그것이 너무 학교의 입장을 교육부의 입장이라든지 공공기관의 역할을 강조하고 있지 않는가 이런 생각이 좀 들고... 학부모는 그 자체로서 주체적인 활동을 하는 주체로서 활동을 하는 건데 그런 역할을 지원해야 되는데.. 학부모 참여에 꼭 참여를 하는 것만 지원해야 되나 이런 생각이 좀 들더라고요.(학부모지원전문가K, 3년 이상)”

## 2. 학부모지원센터 주요 사업

### 가. 학부모 소통 강화

학교와 학부모간, 교육청과 학부모간, 학부모와 학부모간의 소통을 활성화하여 학부모가 교육공동체의 주체로서 학교교육에 적극적인 참여가 가능하도록 돕기 위하여 지역학부모네트워크 구축 및 운영, 교육감(장)과 함께하는 경남교육사랑방 운영, 학부모 주제별 워크숍 개최, 학부모 학습공동체 운영 등의 사업을 추진하고 있다.

&lt;표 5&gt; 연도별 지역 학부모네트워크 운영 결과

년도	내용
2019	- 지역 학부모네트워크 구축·운영(18청) 50,000여명 - 학부모를 찾아가는 교육감 (18회) 운영
2020	- 지역 학부모네트워크 구축·운영(18청) 28,900여명 - 학부모를 찾아가는 교육감 (6회) 온라인 운영

학부모 네트워크 활동에 참여한 학부모들은 지역 학부모와의 소통과 활동을 통해 우리 아이를 함께 키운다는 인식의 성장을 꾀하고 지속적인 활동을 이어가고 있음을 알 수 있었고, 코로나로 인해 사업이 줄어든 것에 대한 아쉬움을 갖고 있었다.

“경남교육 사랑방을 준비를 하고 있고요. 저희는 원래 준비했던 게 연기되면서 이제 간단하게 이렇게 준비를 하고 있었던 것이 점점 시간이 길어질수록 좀 커지고 많아지고 그런 모임들이 찾아져서 그런 시간들이 제일 기억에 남는 것 같습니다.(학부모A)”

“학부모 네트워크 활동 모임으로... 코로나 이전에는 아침맛이를 30개교 정도 했었고... 요즘에는 기후 위기나 기후 변화 때문에 환경 관련해가지고 줌줍데이 행사 진행이 되고 있고요... 학부모 네트워크 통해서 또 학부모 놀이 활동가 연수 지금 받고 있거든요. 그래서 그런 여러 가지 활동들을 계속적으로 하고... 네트워크 덕분에 저희 지역은 활발히 활동이 되고 있습니다.(학부모)”

“학부모들끼리 모여서 교육 듣는 것도 중요하지만 좀 즐기면서 단합도 이제 해줘야 어느 정도 소통도 된다고 생각을 해서 코로나 이전에는 운동회도 했었고요. 학부모들끼리 운동회도 했었고, 학교장 사랑방도 했었고요... 이번에는 지금 시장님 사랑방도 생각하고 있어요. 그래서 그런 활동을 하면서 학부모들의 의견을 조금이나마 교육청이나 시에 전달을 하는 그런 다리가 되어준다...학부모들 끼리끼리 모여가지고 학부모들 소통도 중요하지만 그 소통을 통해가지고 뭔가 애들이나 학부모들을 위해서 뭔가 이루어낸다는 그런 것도 중요한 것 같아요.(학부모K)”

“처음에는 우리 아이밖에 안 보였었어요. 그러니까 우리 아이 교육 때문에 제가 참여하게 된 게 어느 순간 지역 모든 아이들의 교육을 생각하게 되고 그래서 전체적으로 교육을 바라보게 되더라고요. 예전부터 학부모들이 많이 모여 다니면 치마 바람이라 안 좋은 시선으로 많이 쳐다보았잖아요 아직까지도 제가 학부모 네트워크 활동을 하자고 하면 그거 너무 치마바람 아니야라는 의견들을 많이 하시거든요 그 편견을 또 깰 수가 없고 약간 네트워크라는 말 단어가 익숙하지 않으니깐 조금 부정적인 시선으로 많이 바라보시더라고요. 근데 활동 자체는 정말 건전하고 도움이 되는 건데 그것이 많이 홍보가 안 된 점이 조금 아쉽기도 하고요. (학부모G)”

## 나. 학부모교육 운영

학부모의 자녀교육 역량강화를 지원하는 사업으로 지역 특색을 반영한 학부모교육 프로그램 운영, 대상별 발달단계별 학부모교육, 찾아가는 학부모교육, 취약계층을 위한 학부모교육을 운영하며, 2019년 발생한 코로나19 감염병의 지속에 따라 온라인 원격교육을 확대하여 운영하고 있다.

<표 6> 2019년 학부모지원센터 학부모교육 운영 결과

센터명	교육과정	운영횟수	참여인원
경남	집단상담식 학부모교육, 밥상머리교육, 원격교육 등	136회	3,534명
거제거점	신나놀고'학부모놀이활동가 양성과정(거제) 외 7개 과정	39회	394명
김해거점	자녀와의 아름다운 소통, 비폭력대화 학부모연수 외 14개 과정	53회	688명
양산거점	놀고 배우고 꿈꾸는 보드놀이 연수-양산권역 외 12개 과정	29회	1,490명
진주거점	등곳길 행복한 아침맛이를 위한 학부모연수 외 11개 과정	33회	730명
창원거점	비폭력대화 연수 외 6개 과정	26회	840명
함양거점	거점 학부모 놀이촉진자 양성과정 외 9과정	24회	472명

<표 7> 2020년 학부모지원센터 학부모교육 운영 결과

센터명	교육명	운영횟수	참여인원
경남	혼합형 학부모교육, 아버지 교육, 원격교육 등	36회	2,609명
거제거점	2020. 감정힐링 드로잉 연수 외 5개 과정	13회	216명
거창거점	하브루타 연수(초등 저학년) 외 1개 과정	16회	152명
김해거점	코로나19대응 김해학부모 면마스크만들기부활동 외 9개 과정	32회	2,300명
밀양거점	하브루타를 통해 메타인지를 키우는 학습코칭 외 7개 과정	22회	153명
사천거점	자녀의 생각과 소통을 여는 버쥬. 하브루타 외 3개 과정	40회	124명
양산거점	양산학부모 디딤돌아카데미-‘학부모역할 되짚기’ 외 2개 과정	12회	40명
진주거점	ZOOM을 활용한 생각을 키우는 하브루타 부모교육 외 5개 과정	43회	550명
창원거점	슬기로운 면 마스크 생활 외 5개 과정	24회	1,705명
통영거점	슬기로운 가족회의 학부모 온라인+집합 병행연수 외 3개 과정	8회	80명
함안거점	슬기로운 가족회의 외 2개 과정	4회	61명
함양거점	학부모학습실천공동체(산청) 외 5개 과정	20회	78명

학부모들은 학부모지원센터의 학부모교육에 참여하여 자녀교육에 도움을 받고, 네트워크나 학부모회 참여 등의 다른 교육참여 활동으로 확장되었으며, 지속적인 학습을 위해 학부모 동아리 운영을 하기도 한다.

”학부모지원센터 교육청에서 지금 비폭력대화를 듣고 있거든요. 듣고 있는데 이전부터 듣고 싶었는데 기회가 안 돼서 계속 못 들었는데 지금 좀 실천 어려운 부분이 크지만 듣게 돼서 너무나 무 좋은 것 같아요.(학부모C)“

”처음에는 거점학부모지원센터에 가서 강의를 듣게 됐는데 그때는 외부 강사님 초청해 가지고 듣는 강의였고 그걸 계기로 인해가지고 지금 3년 넘게 계속 지원센터에서 행사가 있거나 강의를 있으면 가서 듣고 있거든요.(학부모F)“

”제가 그냥 부모 교육 이런 거에 관심이 많아가지고 카톡 친구 맺고 공지가 뜰 때마다 신청을 해서 갔었거든요. 제가 좋아하는 게 책이어서. 그때 책 관련한 수업이 있어서. 저희는 그 수업 들은 사람들이 다 수업이 너무 좋아서 저희끼리 동아리 같은 걸 만들어서 코로나 전이었거든요... 계속 모임을 하고 싶다하니 학부모지원센터에서 장소를 빌려주어서 이후로도 몇 번 더 모임을 가졌었는데... 이게 좀 꾸준히 연결되지 않아서 그 이후에 막 밴드도 만들고 했는데 좀 흐지부지 돼서 연결되지 못한 게 좀 아쉬운 점이 있고(학부모I)“

#### 다. 학부모 상담 및 교육정보 제공

학부모의 자녀문제 및 학부모 고충 상담을 지원하고 있으며, 교육부 및 경남교육청의 주요 교육정책 홍보 및 안내, 자녀교육 관련 각종 자료 및 정보제공을 하고 있다. 경남학부모지원센터 누리집을 운영하고 있으며 각 지역거점 누리집도 구축 활용하고 있다. 즉각적이고 빠른 소통을 위해 SNS 채널도 활용하고 있다.

#### 라. 학부모 교육참여 활성화 지원 등 학부모지원 정책 추진 지원

단위학교 학부모회 구성 및 운영을 위한 연수와 자료 개발, 학부모회 컨설팅, 학부모 학교참여 사례 발굴 및 확산. 각종 학부모 정책 추진 지원 업무를 수행하고 있다.

”학부모 리더십 연수를 받았었는데 받으면서 학교에 찾아가는 학부모들이 어떤 식으로 학교에 참여를 해야 되는지에 대한 그런 수업을 듣고 같이 공유하면서 정말 이제 좀 위축되지 않고 적극적으로 학교에 활동을 좀 해야 되겠다 라는 그런 많은 의견들도 듣고 코로나로 인해서 조금 위축되긴 했지만 내년이면 위드 코로나도 되고 하면 학교 활동에도 조금 적극적으로 참여할 수 있지 않을까 하는 그런 학부모들 얘기 많이 들었던 것 같습니다(학부모E)“

“학부모와 소통하는 학교와 아직 하지 않은 학교와 격차가 좀 심해가지고, 활발히 하고 있는 데는 학교에서 열 재고 이렇게 소독제 관리하고 이런 거를 부모가 들어가서 직접 매일 같이 가서 하는 데도 있고요. 아예 원천봉쇄를 해버린 학교도 있어요. 그래서 지금은 옛날에 어떤 활발했던 경험을 해봐가지고 지금의 약간 소극적인 면이 조금 걱정이 되기는 하고 그렇습니다.(학부모H)”

“학부모님들의 참여를 어떤 그런 목적을 두고 돕고자 할 때는 학부모회 활성화가 가장 중요하다. 학부모회 활성화가 되어야만 그분들에게 어떤 교육적인 목적에 의한 정보를 공유 할 수가 있고 그 외에 학교에서 필요로 하는 것들에 대한 이해, 이런 걸 높일 수 있는...이런 부분에 대한 얘기를 거점센터 학부모지원전문가와 굉장히 많이 하고 있고.. (학부모D)”

면접에 참여한 대부분의 학부모는 코로나19 감염병으로 인해 학부모의 학교참여 활동이 줄어든 것에 대한 아쉬움과 우려를 갖고 있었으며, 코로나 상황이 나아지고 학교참여 활동이 활성화 되기를 기대하고 있었다.

### 3. 학부모지원센터 인력 및 예산 현황

#### 가. 조직 및 인력

경남교육청은 본청 학부모지원센터와 12개 지역거점 학부모지원센터를 설치 운영하고 있다. 본청은 학부모지원 업무를 담당하는 별도 담당 조직이 구성되어 있으며, 각 지역거점 센터는 교육전문직 공무원, 행정직 공무원과 교육공무직인 학부모지원전문가를 실무자로 구성하여 약 3명~4명으로 운영되고 있다.

<표 8> 경상남도교육청 학부모지원센터 조직 및 인력 현황(2021. 9월 기준)

설치 연도	소속	센터명	소관 지역	인력 (학부모지원전문가)
2011	경상남도교육청 학교혁신과	경남학부모지원센터		6명(2명)
2019	거제교육지원청 평생체육과	거제거점학부모지원센터	거제	3명(1명)
	진주교육지원청 교육지원과	진주거점학부모지원센터	진주	3명(1명)
	창원교육지원청 학생생활지원과	창원거점학부모지원센터	창원	4명(2명)
	김해교육지원청 중등교육과	김해거점학부모지원센터	김해	3명(1명)

2019	양산교육지원청 교육지원과	양산거점학부모지원센터	양산	3명(1명)
	함양교육지원청 교육지원과	함양거점학부모지원센터	함양, 산청	3명(1명)
2020	통영교육지원청 교육지원과	통영거점학부모지원센터	통영, 고성	3명(1명)
	사천교육지원청 교육지원과	사천거점학부모지원센터	사천	3명(1명)
	밀양교육지원청 교육지원과	밀양거점학부모지원센터	밀양, 창녕	3명(1명)
	함안교육지원청 교육지원과	함안거점학부모지원센터	함안, 의령	4명(1명)
	거창교육지원청 교육지원과	거창거점학부모지원센터	거창, 합천	3명(1명)
2021	하동교육지원청 교육지원과	하동거점학부모지원센터	하동, 남해	3명(1명)

## 나. 예산

학부모지원센터의 예산은 교육부 특별교부금(이하 특교), 교육비 특별회계로 구성되어 있다. 2021년 전체 사업 및 운영 예산은 299,742천원이며 각 센터별 예산 현황은 <표 9>와 같다.

<표 9> 2021년 경상남도교육청 학부모지원센터 사업 예산

(단위: 천원)

센터명	자체재원	특교	합계
경남학부모지원센터	72,742	7,000	79,742
거제거점학부모지원센터	19,050	4,598	23,648
진주거점학부모지원센터	20,000	4,598	24,598
창원거점학부모지원센터	20,000	5,366	25,366
김해거점학부모지원센터	20,000	5,296	25,296
양산거점학부모지원센터	19,950	4,598	24,548
함양거점학부모지원센터	13,000	2,222	15,222
통영거점학부모지원센터	11,000	2,222	13,222
사천거점학부모지원센터	13,000	2,222	15,222
밀양거점학부모지원센터	11,000	2,222	13,222
함안거점학부모지원센터	11,000	2,222	13,222
거창거점학부모지원센터	11,000	2,222	13,222
하동거점학부모지원센터	11,000	2,212	13,212
합계	252,742	47,000	299,742

## 다. 학부모지원전문가의 역할

학부모지원전문가는 학부모지원센터의 업무 수행을 위해 채용되었으며, 학부모교육 프로그램을 기획 운영하고 지역 학부모네트워크 구축과 운영, 학부모 상담, 유관기관 협력체제 구축 활용 등 학부모지원센터의 주요 사업을 실행하는 전문실무자이다.

“다양한 학부모님들에게 교육 정보와 교육 정책에 대해서 알려주고 좀 더 활성화시킨다는 게 큰 목적인 것 같고 우리가 해야 될 일은 그 안에서 (학부모지원전문가J, 3년 이상)”

“연결자, 네트워크로서의 역할이 좀 크다고 생각하고 그리고 기획자의 역할도 좀 필요한 것 같고.. 연결자라고 하면은 이제 행정과 학교와 행정과 학부모나, 정책과 학부모 이런 것들을 서로 조금 부드럽게 연결시키는 그런 역할, 그런 것들이 제가 생각하는 지원 전문가의 역할 중에 하나 인 것 같아요(학부모지원전문가L, 3년 이상)”

“학부모 학교참여나 교육참여를 지원하는 지원센터의 역할, 학부모가 그 주체적인 활동을 할 수 있도록 지원센터가 그 역할의 방향성을 좀 갖고 가야 된다 이런 생각을 하고 있어요.(학부모 지원전문가K, 3년 이상)”

## IV. 경남 학부모지원센터 운영의 어려움과 지원 방안

### 1. 학부모지원센터 운영의 어려움

#### 가. 직무 수행 상의 어려움과 증가하는 업무량

센터 운영, 기획, 수행, 평가 등 학부모지원전문가 업무 수행상의 실무적인 어려움으로는 예산관련, 기획관련 업무를 포함하여 학부모와의 접점이 많은 학부모네트워크 관련 업무가 난이도가 높고 어려움을 느끼는 것으로 나타났다.

실제 업무분장 외의 업무 지원 일이 많고 추진 사업이 다변화 됨으로 인하여 전문실무자에게 추가되는 업무량이 점점 늘어나고 있는 것으로 나타났다.

“예산, 결산, 영수증 처리 등 갈수록 더 어렵고 돈이 3, 4천만 원 이하일 때는 어렵지 않은데 7, 8천 되니까 특히 이번에는 이상한 데도 예산이... 어떤 거는 마이너스 돼 있으면 그 마이너스 된 사유 적으라 하고 막 그런 거 있잖아요. 봐도 봐도 모르겠고 불러 내려가고..(학부모지원전문가K, 3년 이상)”

“예산 보고할 때 있잖아요. 마지막에 언제 어떻게 썼다 이렇게 저희가 한번 보고를 하잖아요. 같은 예산을 한 세 번 네 번 같이 또 내는 거. 중복적으로 내는 거...불필요하게 많이 한다는 느낌이 들기도 하고...(학부모지원전문가G, 3년 이상)”

“정해져 있지 않아서 어려운 것도 있는 것 같고 사람들을 대하는 게 많아서 또 어려움도 있는 것 같고 교육이나 센터 운영이나 이런 것보다는 몇 배로 어려운 사업이라면 학부모 네트워크 사업이라고 생각하는데... 그게 지금도 정해져 있지 않아서 만들어가는 기쁨 같은 것들도 있지만 그래도 가장 어려운 업무 중에 하나는 학부모 네트워크와 관련된 업무인 것 같아요(학부모지원전문가L, 3년 이상)”

“네트워크 구축 운영하는 이 사업이 제 스스로 딜레마고...이걸 자기가 잘 못 풀어나가는 것 같기도 하고 해서 어쨌든 이거는 학부모하고 관계 맺고 소통하는 게 제일 중요한 사업인데 이게 좀 어렵네요(학부모지원전문가B, 3년 미만)”

“사업을 하면서 가장 품을 어디에 많이 시간이 투여되느냐를 봤을 때 저는 기획인 것 같아요 우선 1차적으로 기획이 가장 힘들고 그 기획을 관리자한테 설득시키는 부분, 그 다음에 학부모한테 그 기획을 잘 또 전달하는 부분, 이 부분이 저는 가장 좀 힘들지 않나..(학부모지원전문가H, 3년 이상)”

“학부모지원센터에 지금 전문가 일이 너무 많으시거든요. (학부모A)”

“일이 쌓이고 쌓이고 쌓이고 하니까는 이게 퀄리티는 안 올라가고 쉬운 방법만 찾다 보니까... 아마추어 같다는 생각이 들거든요. (학부모지원전문가J, 3년 이상)”

#### 나. 역할 및 업무범위의 불명확성으로 인한 어려움

학부모지원센터의 역할 외의 업무를, 지원하는 수준이 아니라 맡아서 처리하는 등 업무범위가 불명확하고 각 거점센터마다 정책의 해석을 달리하여 사업하는 것도 있어서 혼란함을 겪고 있다. 권한이 없는 업무에 대해 관리자의 지원이 없고, 합의나 논의 과정이 어려운 거점센터의 구조로 인한 어려움이 나타나고 있다.

“18개 교육지원청 방향이 다 달라서.. 개인의 판단으로 운영되고 있고 그러다 보니까 개인의 역량이나 개인의 생각들에 의해서 사업이 진행된다 보니 저는 거기에 대한 평가도 어찌 보면 냉혹하게 되고 평가의 기준도 다 달라서 어떤 사람은 좋고 어떤 사람은 나쁘고 이렇게 되는 게 좀 문제가 있지 않나라는 생각.(학부모지원전문가I, 3년 이상)”

“방향을 맞추고 그 기준을 맞춰서 좀 집단적으로 합의를 해서 운영을 했으면 좋겠는데 과연 학부모지원전문가들이 그 방향과 가치를 확정하는 게 맞나 이런 생각도 좀 들고.. 담당 장학사가 이 일에 대해서 좀 더 주체성 있게 업무 분장을 차고 앉고 우리는 말 그대로 지원만 하는 일을 해야 될 텐데... 지역에서 문제가 해결되면 그 지역만의 케이스로 정리돼 버리는 것 같아서 이게 매년 반복되고 있다고 생각이 들어서요.(학부모지원전문가I, 3년 이상)”

“지금 현재는 지원전문가 1인 1센터장이라든지 내용과 그런 것들을 너무 많은 것을 장학사의 역할, 과장의 역할, 지원전문가의 역할, 예산 업무 주무관의 역할, 여러 가지 역할을 다 하고 있는 거잖아요. 그러다 보니까 업무가 굉장히 비효율적으로 흘러간다는 생각... 정확한 계획서와 업무 분장 이런 걸로 좀 극복을 했으면(학부모지원전문가K, 3년 이상)”

“혼자 가서 내가 전 별려가지고 끝나고 나서 그냥 닦고 불 끄고 정리하고 이렇게 막 돌아오고 그런 식이.... 그렇게 돌아갈 때는 꼭 본인에게 말하고 가래.. 험담이 아니고 그 자체가 기분 나쁘다. 그 학부모들은 사실 지역 교육청에 오는데.. 지역 담당자가 없으니.. 집에 갈 때 내가 도대체 뭐 하는 거지 이런 생각이 들 때도 있어요(학부모지원전문가B, 3년 미만)”

“우리 업무 외에 너무 갑자기 긴급으로 오는 행정 공문이 너무 많고 저희 과 특성상 안전이랑 학폭이랑 예술 국제가 같이 있어가지고 예고되지 않은 업무 지원이 너무 많아요. (학부모지원전문가J, 3년 이상)”

“경남교육 정책 홍보하는 업무 분장이 저한테 있는데 그걸로 인해서 불분명한 공문들은 저한테 다 이게 들어와요.(학부모지원전문가D, 3년 미만)”

“각자의 역할 그러니까 관리자 선에서 좀 쳐줘야 될 일 그리고 제가 알아서 해야 될 일들이 있잖아요. 제가 초과 근무를 내고 갔을 때 장학사님이 느닷없이 장학사님이 해야 할 일을 나한테 하나 패스를 하시더라고요. 이것을 해야 되나 말아야 되나.... 그 역할을 좀 정해 주시면 되게 감사할 것 같은데 또 한 쪽지를 저한테 던져주시니까 되게 좀 속상하더라고요 (학부모지원전문가C, 3년 미만)”

#### 다. 학부모의 다양한 요구에 따른 어려움

특히 3년 미만 경력의 전문실무자는 학부모의 다양한 요구를 수용하며 사업을 추진하는데 어려움을 느끼고 있었다.

“매번 다른 강의 또는 다른 간담회를 매번 준비를 한다는 건. 좀 약간 부담감도 있고, 또 어려운 점은 학부모의 입맛을 너무 다 맞추지 못한다는 누구는 너무 좋았다 누구는 별로였다 이런 너무 상반되는 의견이 나올 때 좀.. 힘들게 하더라고요. 그 두 개가 가장 어려운 것 같아요(학부모지원전문가E, 3년 미만)”

“제일 큰 거는 학부모들 수요가 다 달라서 뭘 하나 해놓으면 이쪽은 호고 저쪽은 불호고.. 말이 많잖아요(학부모지원전문가B, 3년 미만)”

#### 라. 관리자 및 부서 협력의 어려움

잡은 인사이동으로 인해 학부모 업무 담당자나 관리자가 자주 바뀜으로써 학부모 관련 정책을 전문실무자가 떠맡아 하는 상황이 발생하고, 의사결정 과정에서 불필요한 업무 설명이나 설득에 많은 시간이 소요되고 있다. 학부모 행사나 교육에는 장소와 집기 등 현장 지원이 많이 필요한데 전문실무자 혼자서 이 일을 다 처리하거나 부서간 협력이 이루어지지 않는 어려움이 있다.

“기준에 해왔던 일들이지만 매번 바뀌는 관리자에 의해서 이것이 새롭게 해석이 될 때 새로운 일이 되는 거예요(학부모지원전문가J, 3년 이상)”

“일을 진행하는 데 있어서 너무 제약이 많더라고요. 위에서 제약이 너무 많더라고요. 그래서 학부모들의 요구에 의해서 학부모지원전문가가 정말 일정적으로 준비를 다 해서 하려고 하면 또 무산되고...그래서 학부모지원전문가가 너무너무 힘들어 했었어요. 그래서 그런 부분에 좀 지원이 있었으면 좋겠다라는 생각이 진짜 많이 들었습니다.(학부모C)”

“이번에 제가 처음 왔었을 때 학부모지원센터 이렇게 운영을 한다 이렇게 한 번 협의 했었던 것 같은데 한 번이 아니라 더 주기적으로 하면 좋겠어요. 담당 장학사분들이 이해를 못하거나 그냥 이건 내 일이 아니라는 생각을... 연수가 있어야 되지 않을까.. 그렇게 해야지만이 좀 개선될 여지가 있어 보입니다(학부모지원전문가D, 3년 이하)”

## 2. 학부모지원센터 운영 지원 방안

### 가. 효과적인 목표 달성을 위한 운영체계의 개편

학부모지원센터의 운영 목적을 효과적으로 달성하고 활성화하기 위해서는 무엇보다 학부모 지원센터 조직 운영 부분에 대한 의견이 가장 많았으며, 이는 관리자와 학부모지원전문가 모두에게 동일하게 나타났다.

“도교육청과 동일하게 지역교육청 단위의 학부모 전담 담당 신설 및 학부모 전문공동체 조직과 전 교육지원청 학부모지원전문가 상시 전담 인력 구축. 경상남도교육청 학부모지원센터-지역교육지원청 학부모 전담 담당+학부모 전문공동체의 유기적 협조-교육정책 및 학부모연수 지원. 학부모 의견을 수용할 수 있는 학부모지원전문가의 권한 부여. (관리자A)”

“독립적인 센터도 좋지만 각 교육지원청 학교지원센터에 학부모지원전문가를 배치하여 좀더 가깝고 적극적인 지원조직 구성할 수 있을 것이다. 모든 교육지원청에 학부모지원전문가 배치 필요하다(관리자B)”

“학부모에게 전달되는 교육정보와 학부모와 연관된 교육, 상담은 학부모지원센터가 일괄 운영하는 체제로 전환하여, 분야별, 기능별, 재원별 세분화 된 전문부서로서 재도약 필요하다. ▶독립센터 설치 ▶기구와 조직 확대 편성(1센터 4개 부서 이상) ▶예산편성 및 사업 추진의 전문화 ▶온오프 교육장을 포함한 실내외 운영시설 선진화 ▶전문인력 운영 (관리자C)”

“학부모가 기댈 수 있는 곳, 배울 수 있는 곳, 성찰할 수 있는 곳으로서 학부모지원센터가 운영 되었으면 좋겠습니다. 전문부서로 독립이 최우선 과제입니다. (관리자C)”

“지속성이라는 측면에서는 좀 굉장히 비효율적이라는 생각이 들거든요 그래서 1인 1센터가 아니고 거점별로 2, 3인 1센터를 한다든지 아니면 좀 묶어가지고 공동으로 기획을 하고 한 번만 결재 라인을 타고 나머지가 딱 이렇게 하면 좋겠다는 생각이 들고, 그러려면 공간의 문제도 좀 같이 해결이 될 수 있는 것 같기도 하고.. (학부모지원전문가K, 3년 이상)”

“이게 업무가 몇 년 차에 따라서 좀 다르기도 하고 이 사람의 어떤 개인적인 성향이나 이런 거에 따라 다르기도 한데 예를 들면 위센터도 실장이 있고 거기에 따라서 선생님들이 다른 업무들을 잘할 수 있는 업무를 맡아서 움직이기도 하잖아요. 우리는 그런 형태로 가면은 좀 더 잘할 수 있을까 이런 생각을 해보기는 해요.(학부모지원전문가L, 3년 이상)”

“한 서너 개 거점으로 헤쳐 모여가지고 지역을 좀 넓게 가져가더라도 네트워크를 고민할 수 있

는 사람은 쪽 그걸 끌고 가고 몇 개 지역을 같이 그렇게 해서 좀 서로 업무를 배울 수 있는 것도 사실은 필요한데 그게 지금 없는 상태에서 그 지원청의 업무를 막 되게 억지로 지원을 해야 되는 것 같은 느낌이 너무 많이 드는 거지. 그래서 이거를. 초보자는 어쨌든 이 업무가 어떻게 돌아가는지 좀 배움의 어떤 기회를 좀 가지기도 하면서 또 앞으로 차고 나가면서 방향을 좀 이렇게 제시할 수 있는 사람도 그런 역할을 하고 이런 식의 좀 역할 분배가 이루어지고 함께 일할 수 있는 구조가 만들어지면 어떨까 이런 생각을 많이 해보게 되더라고(학부모지원전문가L, 3년 이상)

“도교육청에서 업무 전문가가 많아지던지 그런 실무적인 역할을 해 줄 수 있는 분이 있던지 그렇게 좀 처리를 했으면 좋겠지 또 그런 숙제가 지원청 지원 전문가들한테 안 내려왔으면 좋겠다 이런 생각도 좀 들고(학부모지원전문가I, 3년 이상)”

“예를 들면은 학생이나 청소년이나 학부모나 이런 주체들한테 좀 집중한다고 하면은 아예 좀 과나 좀 더 조직이 이 학부모에 집중하는 조직이 만들어져야 되는 거 아닐까 이런 생각이 들기도 해요(학부모지원전문가L, 3년 이상)”

#### 나. 학부모지원센터 환경 구축

학부모교육이나 협의회, 행사, 상담 등 학부모지원센터의 사업은 그 특성상 학부모들의 모임으로 이루어지는 것이 대부분이다. 사업을 운영하기 위한 공간, 장소의 확보가 무엇보다 중요하다.

“근데 정말 활성화를 시키려면 학부모지원센터에 맞는 어떤 공간 플러스 인력이 필요하지 않을까요. 우리 혼자 다 하잖아. 정말 하나도 없고. 만약에 활성화가 목적이라고 한다면 그 활성화에 걸맞는 어떤 지원 체계가 당연히 뒷받침되어야 되는 거는 맞는 것 같아요(학부모지원전문가F, 3년 미만)”

#### 다. 학부모지원센터 주요사업 체계화

학부모지원센터의 사업이 점점 다양해지고 코로나19 시기와 겹쳐 수시로 다변화되는 상황에서 거점센터의 사업추진에 많은 혼란과 업무 가중이 야기되고 있어서, 이에 대한 명확한 안내가 필요하다.

“처음에는 단순했잖아요 네트워크 사업하고 학부모 교육하고 투 트랙으로 가면서 좀 단순했고 우리가 단위 학교를 지원해야 된다는 이런 것도 없었고 도에서 내려온 사업들도 많이 없었어요. 그랬는데 그 정도면 1인 1센터가 맞겠다라는 생각을 했어요. 근데 지금은 갈수록 다양하게 되고 있고 학교를 지원해야 되는...다양한 꼭지의 사업들을 내려보내주고. 근데 시행착오를 겪으면서도 굉장히 조금 더 힘들어진다는 느낌을 받거든요. 더 분산되고 산만해지고 있다라는 느낌을 받기 때문에 그 산만해진 것을 빨리 분석을 해서 컨설팅을 받고 좀 뭔가 체계화를 하는 것은 우리 지역에서 이런 요구를 했으니까 도에서 빨리 그것을 분석을 해서 결과치를 좀 내줬으면 좋겠다 이런 생각이 듭니다(학부모지원전문가K, 3년 이상)”

“학부모 교육에 초점을 맞추는 것보다 그 교육 외에 학부모님들이 교육에 관심을 가질 수 있는 콘텐츠를 연결시켜 준다거나. 단위 학교 학부모회를 활성화시킬 수 있는 다양한 방법들을 고민해 보는데, 이런 이런 고민들을. 각 거점마다 할 수 있는 학부모 교육이라든가 그런 구체적인 내용들을 사실은 우리 스스로 이렇게 막 거점별로 중구난방식으로 할 게 아니고 도에서 이 부분을 좀 더 고민해서 큰 틀을 잡아서(학부모지원전문가J, 3년 이상)”

#### 라. 본청의 거점센터 지원 역할 강화

센터의 업무 조정, 센터간 협력, 센터 어려움 지원 등 본청 센터가 거점센터를 지원하고 이끌 수 있는 역할 강화가 필요한 것으로 나타났다.

“가이드라인 이런 거를 좀 잘 설정해 주셨으면 좋겠고 아까도 말씀드렸듯이 거점 센터 같은 경우에는 명확하게 좀 해 주셔야 될 부분들 그다음에 저는 모델링 사업을 하셔서 안내라든지 이런 것들을 좀 명확하게 길잡이 역할을 제대로 해 주시면 되지 않을까 싶어요(학부모지원전문가F, 3년 이하)”.

“도교육청에서 정책을 만들고 이 방향을 만들고 이 업무의 매뉴얼을 조금 그래도 만들어야 지금 형태를 유지할 수 있지... 도가 훨씬 더 강화돼서 그렇게 각자 지원청들을 좀 이끌어가는 형태가..(학부모지원전문가L, 3년 이상)”

#### 마. 학부모 참여 확대를 위한 홍보 강화

많은 학부모의 참여를 위해 센터 및 센터 사업에 대한 다양한 방식의 홍보와 적극적인 홍보 활동이 요구된다.

“저희는 개인적으로 학부모님들이 느끼시기에는 카톡으로 보내는 게 제일 좋으신데 밴드는 가입해야 하고 또 카톡처럼 자주 열어보지 않기 때문에. 정말 효과는 학교에서 가정통신문을 보내거나 요즘에 알리미 톨을 보내거나 그렇게 했을 때 효과는 제일 좋았던 것 같아요.(학부모D)”

“사실은 또 우리가 밴드나 카톡 연결이 되어 있지 않은 부모님한테는 전달할 방식이 없다 보니까 사실 많은 게 학교 홈페이지가 제일 강력하고 또 제일 넓게 홍보가 되는 부분이기도 한데 요새는 또 학교 업무를 간소화하는 측면이고 또 그런 식으로 정보가 많이 가다 보면 이제 정보량이 너무 쌓이는 그런 것들이 있어서 고민인데 그래도 짙은 학교 홈페이지가 아닐까 하는 생각들을 (학부모B)”

“활성화됐을 때도 홍보가 문제였고요 지금도 홍보가 문제거든요. 그래서 지금 시대에 맞게 조금 SNS를 활용해 보는 것 어떨까 하는 생각이 좀 들었어요(학부모H)”

## V. 논의 및 제언

많은 학부모는 자녀의 성장과 행복을 바라며 자녀의 교육과 학교생활에 관심을 갖고 있다. 같은 맥락으로 학부모는 자녀의 교육에 참여하고 싶어하며, 학부모의 교육참여는 법으로 보장되어 있다.

학부모가 학교교육의 주체로서 교육에 참여하는 것을 지원하기 위하여 교육부는 2009년부터 학부모지원센터 설치 기반을 조성하였으며, 경남교육청은 2011년 본청에 경남학부모지원센터를 설치하고 이후 지역거점 학부모지원센터를 추가 설치하여 총 13개 학부모지원센터와 학부모지원 전문인력 학부모지원전문가 15명을 배치 운영하고 있다.

본 연구진은 경남지역 학부모지원센터 운영의 실태를 파악하기 위하여 자료를 조사 분석하고 운영의 어려움을 파악하여 개선 방안을 마련하고자 학부모, 학부모지원전문가, 학부모지원센터 관리자를 대상으로 집단면접과 서면 자문을 실시하여 그 결과를 바탕으로 다음과 같이 제언하고자 한다.

### 1. 학부모지원센터 운영 개선 방안

#### 가. 학부모지원센터 운영 체계 정비

교육지원청을 중심으로 학부모 대상으로 직접 서비스를 실행하는 지역거점 학부모지원센터

전문실무자인 학부모지원전문가가 행정을 포함한 사업 수행의 모든 부분을 책임지며 일을 하고 있다. 교육지원청마다 센터를 두거나 거점에 여러명의 전문실무자를 배치하여 지역 지원을 효율적으로 하는 것에 대한 검토가 필요하다.

교육청과 지역학부모지원센터간 업무 체계의 보완이 필요하다. 학부모지원센터의 업무가 전체 학부모 관련 일을 하는 것으로 인식되고 있는 분위기가 있으며, 모든 학부모 관련 일을 학부모지원센터에서 하는 것에 대한 정비가 필요하다.

학부모 지원사업의 효과적인 수행을 위한 공간 마련이 필요하다. 학부모 관련 사업이 많은 부분에서 공간을 필요로 한다. 교육지원청 내외 구분없이 학부모가 쉽게 활용할 수 있는 공간의 구축은 학부모지원센터 운영을 활성화할 것이다.

#### 나. 학부모지원센터의 주요 사업 활성화

학부모지원센터 운영 목적과 역할에 맞는 주요사업 중심으로 학부모지원센터의 사업을 재정비할 필요가 있다. 먼저 단기적인 교육이나 행사성 사업 중심에서 장기적인 비전과 계획을 수립하고 전 지역에서 공통으로 수행할 사업과 지역특색에 맞는 사업을 구분하여 우선 추진할 사업, 중점 추진할 사업을 구분하여 추진할 필요가 있다.

#### 다. 본청 학부모지원센터와 거점 학부모지원센터의 역할 정립

본청 학부모지원센터는 지역거점 학부모지원센터를 지원하는 역할을 강화하고 센터간 업무를 유기적으로 연결하며 전체적인 규정이나 기준을 개발하고 제시하는 허브로서의 기능이 필요하다.

지역거점 학부모지원센터는 학부모 정책의 현장 적용, 지역 특성을 반영한 프로그램 운영에 집중하며 현장의 목소리를 환류하여 정책 추진에 반영하는 역할을 강화하는데 중점을 두어야 한다.

#### 라. 전문실무자 지원

학부모지원센터 전문실무자인 학부모지원전문가를 위한 지원이 필요하다. 업무에 대한 고유성과 전문성을 인정하고 이에 맞는 권한과 역할을 명시하고 강화할 필요가 있다. 학부모 사업의 만족도와 성과는 전문실무자의 역량이 무엇보다 중요하므로 연수, 학습공동체 활동 등 학부모지원전문가 전문성 향상을 위한 지원도 지속적으로 필요하다. 또한 학부모를 상대하는 시간이 길고 소통과 요구, 조정의 역할이 많은 업무 특성상 소진 예방에 대한 배려도 필요하다.

### 마. 학부모 참여 확대를 위한 노력

참여하는 학부모의 저변을 확대하고, 꾸준하고 지속적인 학부모 참여를 위한 프로그램 개발과 정책 연구를 위해 노력해야 한다. 교육장에서 끝나는 교육, 참여로 이어지지 않는 행사를 넘어서는 학부모간의 관계 질과 연결망을 확대하고, 학부모교육과 참여가 학교교육 참여로 이어질 수 있는 선순환 체계 마련이 필요하다.

다양한 홍보 채널을 적극 활용하고 우수사례를 발굴하여 지역간 학부모 정보교류를 촉진하고 확대할 필요가 있다.

## 2. 학부모지원센터 운영 활성화를 위한 제언

위의 논의와 같이 현재의 학부모지원센터 운영 개선과 활성화를 위하여 체계를 재구축하고 사업을 개선하며, 전문실무자를 지원하는 등 다각도의 지원과 노력이 필요하다. 그간 학부모의 교육참여 활성화를 위해 학부모지원센터는 많은 노력을 기울여 왔고 지금도 그 노력은 계속되고 있다. 학부모지원센터의 프로그램이나 사업에 참여한 학부모의 수요는 날로 증가하며 그 만족도 또한 높다.

그러나 학부모지원전문가 1인 1센터라는 현재의 조직 구조로는 효과적인 사업 추진이 어려우며, 장기적인 계획과 지원 없이는 학부모 학교참여 활성화와 문화조성이라는 정책 추진 목적 달성은 요원하고, 오히려 담당자의 직무 소진이라는 악순환으로 이어지기 쉽다.

이러한 구조의 개선을 위해 학부모지원센터 운영 체계에 대한 조직 진단과 명확한 직무 분석, 운영 목적에 적합한 운영체계 구축이 필요하며 이에 따른 적합한 조직 편제가 가장 시급한 사항임을 본 연구의 결과로 제언하고자 한다.

학부모를 교육의 3주체로 인식하고 공교육의 신뢰회복과 질 제고를 위해 학부모의 참여가 꼭 필요하다는 것에 동의한다면, 이를 지원하고 추진하는 학부모지원센터 운영 활성화에 더 많은 관심을 기울이고 그 변화를 위한 노력이 절대적으로 필요하다 할 것이다.

## 참고문헌

- 강소연(2010). 학부모지원센터 설립 및 운영방안 연구 보고서, 교육과학기술부.
- 김봉제(2017). 지역학부모지원센터 체계적 홍보방안 연구, 학부모연구지, 제4권 1호, 27-55.
- 김은영, 진미정, 최진아(2016). 지역학부모지원센터 운영 실태 조사 및 개선 방안 연구, 서울대학교 학부모정책연구센터.
- 김은영(2020). 학부모지원사업의 재구조화 방안 연구, 서울대학교 학부모정책연구센터 이슈페이퍼 2020-5호.
- 진미정, 김은영, 최혜영, 김봉제(2015). 학부모정책종합진흥계획 연구, 국가평생교육진흥원.
- 한국교육개발원(2009). 학부모 지원 중장기 계획 수립을 위한 기본 방향 설정 연구, 한국교육개발원.
- 경상남도교육청 학교혁신과(2021. 2.) '2021. 학부모 지원 정책 기본 계획'.
- 교육부 교육협력팀(2021. 1.) '2021년 학부모정책지원 활성화 방안'.

2021. 교육정책 현장연구회 연구보고서

---

# 회계업무 관련 서류 전산화 방안 연구

라움

연구진

연구책임자

주여람 도산중학교

공동연구자

김해숙 김해은혜학교

이성주 경상남도교육청

강명찬 서창고등학교



## 연구요약

## 회계업무 관련 서류 전산화 방안 연구

## 1. 연구의 필요성 및 목적

정부의 업무 수행과 대국민 서비스 제공에 전자 업무를 도입하면서 시스템개선을 통하여 점진적으로 추진하고 있었으나 회계 관련 서류는 전자결재와 대면 인장 날인을 이중으로 하고 증빙서류를 출력하여 보관하고 있다. 이러한 업무처리 방식의 비효율성에 대한 문제가 계속 제기되고 있는 가운데, 코로나 19로 공공기관까지 재택근무가 일상화되는 상황에 직면하였다. 비대면 업무 증가에 따라 회계업무 프로세스의 재구조화를 통해 행정서비스 방법을 개선하여 회계 투명성을 확보하여야 할 것이다. 이에 본 연구는 학교회계관련 서류 현황 및 실태를 분석하고 전산화를 위한 규정을 검토하여 전자보관의 근거를 마련하고, 먼저 시행하고 있는 지방자치단체 사례를 분석하여 학교에 맞는 방안을 수립하고자 한다.

## 2. 연구 내용 및 연구 방법

## 가. 연구 내용

- 타 기관 문서·서류의 전자적 보관 사례 및 현황 분석
- 학교의 회계 관련 서류 관리 운영 실태 및 인식조사
- 문서·서류의 전자적 보관을 위한 근거 마련
- 학교(기관)에 맞는 전산화 방안 단계적 수립

## 나. 연구 방법

연구목적 달성을 위해 타 시도 사례를 검토하고 학교의 회계 관련 서류 발생현황 자료를 수집·분석하였으며 행정실에 근무하는 교육행정직을 대상으로 온라인 설문조사 및 현장 심층 면담을 시행하였다.

## ■ 선행연구 사례 조사

- 1) 타 지역 지방자치단체 전산화 사례
  - S시 「종이없는(paperless)」재무행정 추진계획

- D시 자료공유 거부
- S시 교육청 정부 혁신과제로 추진 중 중단

## ■ 설문조사 및 현장 심층 면담

### 1) 설문조사 개요

- 가) 목적: 회계관련 서류 전산화에 대한 인식, 출력보관물 활용도, 전산화 방안
- 나) 조사대상: 공·사립학교 교육행정직
- 다) 조사기간: 2021.8.9. ~ 8.20.
- 라) 방법: 인터넷 설문조사(네이버 설문조사, 컴퓨터 및 휴대폰 QR코드 이용)
- 마) 응답자: 총 274명

### 2) 현장 심층 면담

- 가) 직급별 현장 심층 면담 실시
- 나) 현장 심층 면담 개요
  - 목적: 회계관련 서류 전산화에 대한 인식, 출력보관물 활용도, 전산화 방안
  - 대상: 행정실 근무 교육행정직 총 19명
  - 기간: 2021. 9. 13.(월) ~ 9. 30.(목)

## ■ 전자적 보관 근거 마련을 위한 자료 수집

- 1) 관련 법령 검토: 지방재정법·지방회계법, 전자정부법 등
- 2) 경상남도교육청 재무회계교육규칙, 경상남도 학교회계교육규칙 분석
- 3) 타 기관 회계관련 법령과 경상남도교육청 회계관련 법령 비교 분석

## 3. 연구 결과

본 연구에서는 회계업무 관련 서류 전산화 방안의 단계적 계획 수립을 위해 학교행정실 직원들을 대상으로 설문조사를 하여 기본사항, 실태조사, 전산화 영역으로 나누어 분석하였다. 응답자 기본사항은 빈도분석을 하였고, 실태조사는 기본사항별 에 따른 교차분석을 시행하여 연령대별, 직무경력별, 직급별 편철된 서류의 활용도와 회계정보 처리방법 선호도, 계약상대자로부터 전자적 증빙서를 받는 횟수 등을 분석하였다. 마지막으로 전산화 영역은 회계업무 관련 서류를 전산화를 위해 고려해야 할 요인에 대해 중요도와 수행도를 측정하고 IPA(Importance-Performance Analysis: IPA) 분석을 통해 중요도와 수행도의 차이를 알아보

고, IPA분석표 사분면에 나타난 항목들을 평가하여 단계적 전산화 방안을 수립하는데 의의가 있다. 분석결과는 아래와 같다.

- (중점개선영역) 회계업무 관련 서류 전산화 요인 중 5개 항목 [‘출력물 최소화를 위한 지출 및 계약서류 중 필수 출력물 지정 시행’, ‘회계서류 전산보관을 위한 회계업무 규정(법령) 등 근거 마련’, ‘출력물 최소화를 위한 단계별 시스템 전자서식의 표준화’, ‘표준화된 시스템 활용을 위한 사용자 교육’, ‘카드사와 매출전표 연계, 세금계산서 자동연계 개선’] 이 중요도는 높지만, 성과는 낮아 최우선으로 개선될 필요가 있는 것으로 나타났다.
- (유지관리 영역) 회계업무 관련 서류 전산화 요인 중 1개 항목 [‘회계업무(수입, 지출, 계약) 필요 서류 표준화’]는 중요도가 높으면서 수행도 역시 높아 현 상태를 유지할 필요가 있는 것으로 나타남.
- (지속유지 영역) 회계업무 관련 서류 전산화 요인 중 4개 항목 [‘회계업무 규정(법령 등)에 대한 숙지’, ‘회계업무 절차에 대한 숙지’, ‘회계업무 시스템 사용 능력’, ‘에듀파인, G2B(나라장터), S2B(학교장터), ‘EAT(학교급식전자조달) 등 각종 시스템 연계 방법 추진’]은 낮은 중요도에도 불구하고 수행도가 높은 것으로 나타났다.
- (점진개선 영역) 회계업무 관련 서류 전산화 요인 중 2개 항목 [‘회계서류 출력 보관 방식·방법의 체계화’, ‘계약상대자의 계약관련 서류 스캔문서 활용방법 개선’]은 중요도와 수행도가 낮아 향후 장기적인 관점에서 개선을 고려해 볼 필요가 있는 것으로 나타났다.

끝으로 회계업무 관련 서류 전산화의 기대효과는 출력물 최소화를 통한 업무경감 및 업무효율성 제고와 업무 처리의 적시성 확보로 회계업무의 투명성과 책임성이 강화될 것으로 기대하였다.

#### 4. 결론 및 제언

본론의 다양한 연구 과정을 바탕으로 실현 가능성을 다각적으로 검토하여 다음과 같이 네 가지 결론에 도달하였다.

##### 가. 법적 근거 마련

지방자치단체 규칙 개정을 통한 전자적 보관 근거 마련이 시급하다. 지출증빙서류의 출력보관과 영수인 날인이라는 내용을 없애고 전자입력자료로 갈음할 수 있도록 개정하여야 한다. 애초부터 전산시스템을 이용하여 장부 및 증빙서류를 생산한 경우 원본으로 인정되므로 지출

증빙서류 보관의무를 전자적으로 할 수 있도록 만들어 주어야 한다. 우리 도교육청의 경우 경상남도교육비특별회계 재무회계규칙 제165조(증빙서류와 장부의 보존)와 경상남도 공립학교 회계규칙 제36조(증빙서류) 부분의 개정이 필요하다.

#### 나. 지출업무 관련 가이드라인 및 업무지침 제정

회계업무의 통일성을 위해 회계서류의 표준화, 세분화를 실시하여 업무처리 요령 또는 지침으로 제정하고 시행하는 것이 필요하다. 회계업무를 계약과 지출로 구분하여 지출 구분에 따른 구비서류와 필수적인 계약서류만 출력하여 종이문서로 보관하고, 그 외 서류는 전자형태로 보관하는 것으로 나아가야 한다.

계약분야와 지출분야에 필요한 지출서류는 별도 협의체를 구성하여 표준화, 세분화 작업 후 필수적인 서류와 그 외 서류로 나누어 업무지침으로 제정하여 실행될 수 있도록 하여야 한다.

#### 다. 회계업무 교육 방법 개선 및 확대

연령대 및 경력순으로의 일하는 방식과 생각의 차이가 크게 나므로 생애주기교육 방법의 개선이 필요하다. 설문에 참여한 274명 중 88%가 저 경력 실무자로 고경력 자의 참여율이 저조한 것은 시사하는 바가 크다고 본다. 전산화에 가장 큰 문제점으로 나온 개선의지 부족 및 관행적인 업무처리를 변화하기 위해서라도 개인별 맞춤형 회계교육이 필요하다. 학교의 행정실 업무는 너무 다양하고 방대하나 회계업무에 대한 영역이 상대적으로 많은 부분을 차지하고 있으므로 실무 위주의 관련 전문지식을 습득하기 위한 실습과 이론을 병행하는 전문적이고 깊이 있는 연수 프로그램이 신설·확대되어야 한다. 이에 연령대 및 경력순으로 인식의 차이가 두드러지므로 생애주기별 회계교육시스템이 도입되어 개별화 교육으로 나아가야 한다. 예를 들면 저 경력자는 시스템사용 교육 뿐 아니라 회계업무의 법령 적인 근거와 이유에 관한 사항을 병행하고, 고경력 자는 관행적인 업무처리 방법 탈피를 위한 시스템사용자교육과 아울러 보다 깊이 있게 법령 변화와 방향에 대한 내용등으로 개인별 맞춤형 교육으로의 변화가 필요하다.

#### 라. 다른 전자 시스템과의 연계 등 시스템 개선

에듀파인시스템에 연계된 다양한 시스템이 더 효과적으로 개선되어야 한다. 신용카드사와의 매출전표 연계, 국세청의 세금계산서 연계 시행되면 전자결재와 종이 출력물을 병행하는 업무가 줄어들고, 디지털 회계증빙이 되므로 행정업무의 효율성도 높아질 것이다. 또한, 각 시스템 개별로 운영되고 있는 기타 전자조달시스템과 에듀파인시스템과의 기능개선으로 회계업무 프로세스를 개선하여 불필요한 업무 없애야 한다. 교육청이나 지방자치단체에서는 회계업무 전

산화를 위한 시스템 연계나 개선은 미미하게 이루어지고 있으나, 종이사류를 완전히 없애지는 못하고 있어 단계적으로 출력물을 줄여가는 방안을 마련하여 시행 중이거나, 추진 예정인 것으로 파악되어 도교육청 중심의 정책으로 장기적·지속적인 추진계획이 수립되어 시행되어야 할 것이다.

본 연구는 단위학교 회계업무 관련 서류 전산화 방안에 대한 연구가 거의 전무한 상태에서 이루어졌다. 향후 영역별 ① 회계업무 표준화·세분화 ② 회계교육 ③ 회계관련 법령과 관련하여 T/F를 구성하고 보다 전문적인 논의를 진행하여 종이없는 재무행정을 추진하는 방안을 모색해야 할 것이다.



# 목차

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구의 필요성과 목적 .....	1
2. 연구의 문제 .....	2
3. 연구의 계획 .....	2
4. 연구의 방법 .....	3
5. 연구의 한계 .....	4
<b>II. 본론</b> .....	<b>5</b>
1. 타 기관 문서·서류의 전자적 보관 사례 및 현황 분석 .....	5
2. 설문조사 및 현장 심층 상담 결과 .....	7
3. 회계관련 법령 분석 .....	38
4. 학교에 맞는 전산화 방안 .....	39
<b>III. 결론 및 제언</b> .....	<b>44</b>
1. 결론 .....	44
2. 제언 .....	46
<b>부록</b> .....	<b>47</b>

## 표 목차

<표 1> 분석내용 및 분석방법	7
<표 2> 분석대상의 기본사항	8
<표 3> 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수	10
<표 4> 소속 학교 설립 유형별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수	11
<표 5> 소속 학교의 급별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수	11
<표 6> 전체 학급수별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수	12
<표 7> 성별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수	12
<표 8> 연령대별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수	13
<표 9> 직무경력별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수	13
<표 10> 직급별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수	14
<표 11> 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수	15
<표 12> 소속 학교 설립 유형별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수	16
<표 13> 소속 학교의 급별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수	16
<표 14> 전체 학급수별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수	17
<표 15> 성별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수	17
<표 16> 연령대별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수	18
<표 17> 직무경력별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수	18
<표 18> 직급별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수	19
<표 19> 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유	20
<표 20> 소속 학교 설립 유형별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유	21
<표 21> 소속 학교 급별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유	21
<표 22> 전체 학급수별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유	22
<표 23> 성별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유	22
<표 24> 연령대별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유	23
<표 25> 직무경력별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유	23
<표 26> 직급별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유	24
<표 27> 특정 시점의 회계정보를 찾기 위한 방식 중 선호하는 것	25
<표 28> 계약상 대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수	26
<표 29> 소속 학교 설립 유형별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수	27
<표 30> 소속 학교의 급별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수	27
<표 31> 전체 학급수별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수	28

<표 32> 성별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수	28
<표 33> 연령대별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수	29
<표 34> 직무경력별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수	29
<표 35> 직급별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수	30
<표 36> 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수	31
<표 37> 소속 학교 설립유형별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수	32
<표 38> 소속 학교 급별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수	32
<표 39> 전체 학급수별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수	33
<표 40> 성별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수	33
<표 41> 연령대별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수	34
<표 42> 직무경력별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수	34
<표 43> 직무경력별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수	35
<표 44> 회계업무 관련 서류 전산화 요인 IPA(중요도, 수행도)	40
<표 45> 회계업무 관련 서류 전산화에 가장 큰 문제점	41
<표 46> 회계업무 관련 서류 전산화에 가장 시급히 개선할 점	42
<표 47> 회계업무 관련 서류 전산화가 될 경우에 기대하는 효과	43

## 그림 목차

[그림 1] ‘편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수’ 응답 비율	10
[그림 2] ‘편철된 수입 관련 서류를 보는 이유’ 응답 비율	15
[그림 3] ‘편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유’ 응답 비율	20
[그림 4] ‘특정 시점의 회계정보를 찾기 위한 방식 중 선호하는 것’ 응답 비율	25
[그림 5] ‘계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수’ 응답 비율	26
[그림 6] ‘계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수’ 응답 비율	31
[그림 7] 회계업무 관련 서류 전산화요인 IPA분석 결과	40
[그림 8] ‘회계업무 관련 서류 전산에 가장 큰 문제점’ 응답 비율	41
[그림 9] ‘회계업무 관련 서류 전산화가 될 경우에 기대하는 효과’ 응답 비율	43

# 경상남도교육청 소속 단위학교 회계업무 관련 서류 전산화 방안 연구

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성과 목적

정부는 2001년 전자정부법을 제정하여 업무 수행과 대국민 서비스 제공에 전자 업무를 도입하였다. 2010년에는 스마트워크 활성화 전략 목적으로 ‘일하는 방식 선진화를 위한 스마트워크 추진전략 보고서’를 발표하여 8개 분야의 핵심과제를 도출하여 적극적으로 추진하고 있다. 그 일환으로 공직사회가 우선하여 스마트워크를 도입하는 것이 필요하다는 판단하에 복무 관리 체계 및 조직인사제도를 스마트화하고 있으며 기관별 추진실적을 업무평가에 반영하고 있다. 그리하여 2018년에는 각종 규칙의 유권해석 방법과 시스템을 개선하여 종이문서를 전자 문서로 처리할 수 있도록 허용하였다. 지방자치단체 또한 점진적으로 종이문서 관리 방식을 전자적으로 변경하고 있다.

2017년에 발표된 한국인터넷진흥원 조사에 따르면 공공·민간의 보관문서를 전자문서로 대체할 때 연간 1.1조 원이 절감된다고 한다. 일례로 회계 관련 서류는 기존의 전자결제 외에 회계관계공무원의 대면 결제와 인장 날인을 이종으로 하고 회계증빙서류를 출력·복사·편철하여 기록관에 장기보관하므로 업무처리의 비효율성의 문제가 제기되고 있다. 지출 관련 서류 또한 계약상대자가 회계서류를 해당 학교에 인편(우편)으로 제출하고 이를 다시 분류하여 출력·복사·편철·보관함에 따라 업무량과 업무시간이 증가하고 있다. 이와 함께 종이·프린터기·토너 등 자원 낭비와 환경문제로 인한 사회적 비용을 고려한다면 전자문서로의 전환은 당연한 순서일 수밖에 없다.

2020년도 코로나 19는 우리의 삶을 모두 바꾸어 놓았다. 대기업들은 물론이고 중소기업, 공공기관까지 재택근무가 일상화되는 상황에 직면하였다. 이러한 비대면 업무가 증가하고 있는 상황에서 회계업무 재구조화를 통해 재택근무 활성화에 기여하고, 회계 관련 서류에 대한 행

정서비스 방법 개선으로 회계 투명성을 확보하여야 한다. 조금 늦었지만, 스마트워크 구현을 위한 업무의 디폴트를 온라인으로 만들기 위해 가장 선행되어야 할 것은 종이 문서를 전자문서로 대체할 수 있어야 하며, 사업 진행에 있어 반드시 발생하는 회계 관련 서류의 전산화가 이루어져야 할 것이다.

이에 본 연구는 학교 회계 관련 서류 발생 현황 및 실태를 분석하고 전산화를 위한 규정을 검토하여 전자보관의 근거를 마련하고, 먼저 시행하고 있는 지방자치단체 사례를 조사·분석하여 학교 맞는 방안을 수립하였다.

## 2. 연구 문제

- 가. 타 기관 문서·서류의 전자적 보관 사례 및 현황 분석
- 나. 학교의 회계 관련 서류 관리 운영 실태 및 인식조사
- 다. 문서·서류의 전자적 보관을 위한 근거 마련
- 라. 학교(기관)에 맞는 전산화 방안 단계적 수립

## 3. 연구 계획

가. 연구기간: 2021. 3월 ~ 10월

나. 연구 세부일정

일정	영역	주제
2020.3월	협의회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구회 조직 및 운영 계획 수립</li> <li>- 역할 분담 및 연구 방향 논의</li> </ul>
3월~4월	전문강사 초빙 연수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문강사 초빙 연구 방법 연수 및 컨설팅(2회)</li> <li>• 설문조사 질문지 작성 협의</li> </ul>
5월~7월	협의회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타기관 사례 자료 수집 및 공유</li> <li>• 설문조사 질문지 작성 협의</li> </ul>
8월~9월	협의회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설문조사 실시</li> <li>• 행정실 현장 심층 면담 실시</li> <li>• 취합 자료 분석, 연구과제 개선 방안 모색</li> <li>• 보고서 작성을 위한 협의</li> <li>• 연구 관련 참고 도서 및 자료 구입, 공유</li> </ul>

10월	협의회	<ul style="list-style-type: none"> <li>•보고서 초안 작성 및 검토</li> <li>•최종 보고서 작성 및 제출</li> </ul>
상시	협의회	<ul style="list-style-type: none"> <li>•독서 토론</li> </ul>
	연수 참여	<ul style="list-style-type: none"> <li>•연구관련 주제 세미나 참가</li> </ul>

#### 다. 연구 범위

- 공간적 범위는 경상남도교육청 소속 공립 초·중·고등학교로 하며, 시간적 범위는 2021 년도를 기준으로 한다.
- 내용적으로는 선행연구 사례 등 조사·분석, 단위학교 회계 관련 서류 발생 현황 및 서류 관리 운영 실태를 조사·분석하여 회계 관련 서류의 전산화를 위한 로드맵 및 단계적 절차를 제시하고자 한다.

### 4. 연구 방법

연구목적 달성을 위해 타 시도 사례를 검토하고 학교의 회계관련 서류 발생현황 자료를 수집·분석하였으며 행정실에 근무하는 교육행정직을 대상으로 온라인 설문조사 및 현장 심층 면담을 시행하였다.

#### 가. 선행연구 사례 조사

- 1) 다른 지역 지방자치단체 전산화 사례
  - S시 「종이없는(paperless)」재무행정 추진 계획
  - D시 자료공유 거부
  - S시 교육청 정부혁신과제로 추진 중 중단

#### 나. 설문조사 및 현장 심층 면담

##### 1) 설문조사 개요

- 가) 목적: 회계관련 서류 전산화에 대한 인식, 출력보관물 활용도, 전산화 방안
- 나) 조사대상: 공·사립학교 교육행정직
- 다) 조사기간: 2021.8.9. ~ 8.20.
- 라) 방법: 인터넷 설문조사(네이버 설문조사, 컴퓨터 및 휴대폰 QR코드 이용)
- 마) 응답자: 총274명

## 2) 현장 심층 면담

가) 직급별 현장 심층 면담 실시

나) 현장 심층 면담 개요

- 목적: 회계관련 서류 전산화에 대한 인식, 출력보관물 활용도, 전산화 방안
- 대상: 행정실 근무 교육행정직 총 19명
- 기간: 2021 9. 13.(월) ~9. 30.(목)

다. 전자적 보관 근거 마련을 위한 자료 수집

- 1) 관련 법령 검토: 지방재정법·지방회계법, 전자정부법 등
- 2) 경상남도교육청 재무회계교육규칙, 학교회계교육규칙 분석
- 3) 타 기관 회계관련 법령과 경상남도교육청 회계관련 법령 비교 분석

## 5. 연구 한계

가. 본 연구의 조사대상은 경상남도교육청 소속 공사립 초, 중, 고로 제한하였으므로 교육지원청 등 행정기관의 내용이 제한될 수 있다.

나. 본 연구에 사용되는 자료수집 및 설문지는 연구자의 연구 목적에 맞게 선행연구 등에서 참고하여 자체 개발하였으므로 신뢰도와 타당도에 제한이 있을 수 있다

다. 본 연구에 필연적으로 따르는 시스템 개선에 관한 내용은 기능 개선과 시기 등의 차이와 아울러 추진체계 구축 등 다양한 영역의 참여가 필요하므로 별도의 연구가 필요하다.

## II. 본론

### 1. 타 기관 문서·서류의 전자적 보관 사례 및 현황 분석

문서 및 서류의 전자적 보관을 모범적으로 구현하고 있는 S시의 사례를 검토한 결과를 다음과 같이 분석하였다.

#### 가. S시 사례

##### 1) 전자지출시스템(PES)구축 계획 수립(2014. 6월)

##### 가) 시범운영과 확대 운영 2단계 추진

- 3개월 시범운영을 통한 시스템 안정화 및 지속 보완
- 시스템 본격 운영 및 확대

##### 나) 법령 및 제도 정비

- 증빙서류 원본을 전산시스템 자료로 같음 보관할 수 있는 규정 신설
- 행정전자 서명 임의 사용을 의무 사용으로 개정

##### 다) 일반지출 업무처리 프로세서 개선

- 증빙서류를 예산집행과 지출결의서 첨부하여 전자송부
- 회계문서의 인장날인을 행정 전자서명으로 사용

##### 라) 증빙서류 중 종이 원본이 필수 첨부인 경우 등의 예외적 운영

- 보험료, 지로고지서, 직원급여 등
- 분할 지출하는 건의 경우 최초 지출은 전자로, 분할 지출시는 종이서류로 지출
- 카드매출전표, 현금영수증, 세금계산서, 계산서가 증빙서류로 첨부되는 건

##### 2) 종이없는(Paperless) 재무행정 추진 계획(19.3.월)

##### 가) 계약분야와 지출 분야로 구분하여 계약분야 우선 실시

- 계약분야는 자체추진으로 즉시 실시

- 지출분야는 e호조시스템과의 연계로 안전행정부 계획에 맞추어 20.1월부터 실시

나) 계약종이서류 간소화 및 무방문 전자 처리

- 계약업무에 필수적인 서류만 출력·보관
- 나라장터시스템을 활용하여 업체의 방문없이 전자적 처리

다) 종이없는 전자적 지출 처리

- e호조 지출과정에 전자서명 및 회계증빙서류 첨부 기능 개발
- 전자결재와 e호조 연계로 종이 미출력·인편송부 및 인장 날인 생략

나. 사례 검토 결과

연구목적의 달성을 위해 타기관 사례를 검토하고자 하였으나, 지방자치단체의 자료 공유 거부와 교육청의 경우 계획 추진과정에서 중단이 되어 선행연구의 검토에 어려움이 있었다. 그러나 S시의 경우 연간 17여만건에 달하는 계약 및 지출 등 회계업무 처리시 발생하는 종이문서를 최소화하는 재무행정 추진계획을 수립하여 단계적으로 전산화를 추진해 가고 있었다. 대부분 업무가 전산화되어 시행하고 있었으나, 일부 부서에서는 지출과 계약업무를 관행적으로 해당업체의 방문 및 종이서류 요구로 민원 등 업무처리의 불편을 야기하고 있어 계약분야의 경우 계약업무처리에 필요한 필수 출력서류와 미출력 서류로 구분하고 지침으로 시행하여 종이없는 회계시스템을 구현하였다. 계약서류는 접수부터 처리까지 전 과정을 나라장터 시스템을 통해 전자적으로 처리하여 이용업체의 편의를 증진하여 민원인 불편해소와 계약업무담당자의 업무 효율성을 높였다. 계약분야 종이서류 간소화 및 무방문 처리를 위한 직원 교육을 실시하고, 홍보자료를 제작하여 업무개선 의지를 널리 알리고 현장에서 빠르게 정착하도록 적극적으로 지원을 하고 있다.

## 2. 설문조사 및 현장 심층 상담 결과

### 가. 설문 분석개요

#### 1) 분석자료

- 2021년 8월에 전문적학습공동체 라움연구회에 의해 수행된 ‘경상남도교육청 소속 단위학교 회계업무 관련 서류 전산화 방안 연구’의 설문조사 자료를 분석하였다.

#### 2) 분석내용 및 분석 방법

- 분석내용은 크게 응답자 기본사항, 실태조사, 전산화 영역으로 나눔
- 각 영역별 분석방법은 <표 1>과 같음

<표 1> 분석내용 및 분석방법

분석내용		분석방법	비고 (분석내용 기술)
PART1. 응답자 기본사항	소속학교 설립유형, 소속학교의 급, 학급 수, 성별, 연령대, 직무경력, 직급	빈도분석	I. 분석대상
PART2. 실태조사	편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수, 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수	기본사항(PART1)별 따른 교차분석	II. 실태조사 분석
	편철된 지출·수입관련 서류를 보는 이유(중복)	다중응답의 기본사항 (PART1)별 따른 교차 분석	
	특정 시점의 회계정보를 찾기 위한 선호 방식, 계약상 대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수, 계약 상대방으로부터 비전자적으로 증빙서류 받는 횟수	기본사항(PART1)별 따른 교차분석	
PART3. 전산화영역	회계업무 관련 서류 전산화를 위해 고려할 사항(중요도, 수행도)	역코딩 후 IPA 분석	III. 전산화영역 분석
	회계업무 관련서류 전산화의 기대효과(중복), 회계관련 서류 전산화의 문제점(중복)	다중응답 빈도분석	
	회계업무 관련 전산화에 시급히 개선할 점	주관식 응답의 텍스트 분석을 통한 유사응답 군집화	

3) 분석대상

- 전체 분석대상은 총 274명임. 분석대상의 구성은 <표 2>에 제시되었음
- 응답자 소속 학교 설립유형별로는 공립이 90.9%로 대다수를 차지함.
- 소속 학교의 급별로는 초등학교(56.2%), 고등학교(24.1%), 중학교(19.7%) 순임.
- 학교의 전체 학급수는 7~18학급(32.8%), 19~24학급(16.8%), 31~42학급(16.1%), 25~30학급(14.6%), 6학급 이하(13.9%), 43학급 이상(5.8%) 순임.
- 성별은 여성(72.3%)이 남성(27.7%)에 비해 상대적으로 많았음.
- 연령대는 30대(34.7%), 40대(34.3%), 20대(19.0%), 50대(12.0%) 순임.
- 현 직무경력은 1~5년 이하(32.5%)가 가장 많았으며, 다음으로 21년 이상(16.4%), 6~10년 이하(15.3%) 등의 순임

<표 2> 분석대상의 기본사항

구분		빈도	%
전체		274	100.0
소속 학교 설립 유형	공립	249	90.9
	사립	25	9.1
소속 학교의 급	초등학교	154	56.2
	중학교	54	19.7
	고등학교	66	24.1
학교의 전체 학급수	6학급 이하	38	13.9
	7~18학급	90	32.8
	19~24학급	46	16.8
	25~30학급	40	14.6
	31~42학급	44	16.1
성별	남	76	27.7
	여	198	72.3
연령대	20대	52	19.0
	30대	95	34.7
	40대	94	34.3
	50대	33	12.0

구분		빈도	%
현 직무 경력	1년 미만	34	12.4
	1~5년 이하	89	32.5
	6~10년 이하	42	15.3
	11~15년 이하	33	12.0
	16~20년 이하	31	11.3
	21년 이상	45	16.4
직급	9급	62	22.6
	8급	80	29.2
	7급	84	30.7
	6급	45	16.4
	5급	3	1.1

• 직급은 7급(30.7%), 8급(29.2%), 9급(22.6%) 등의 순임

나. 설문 현황

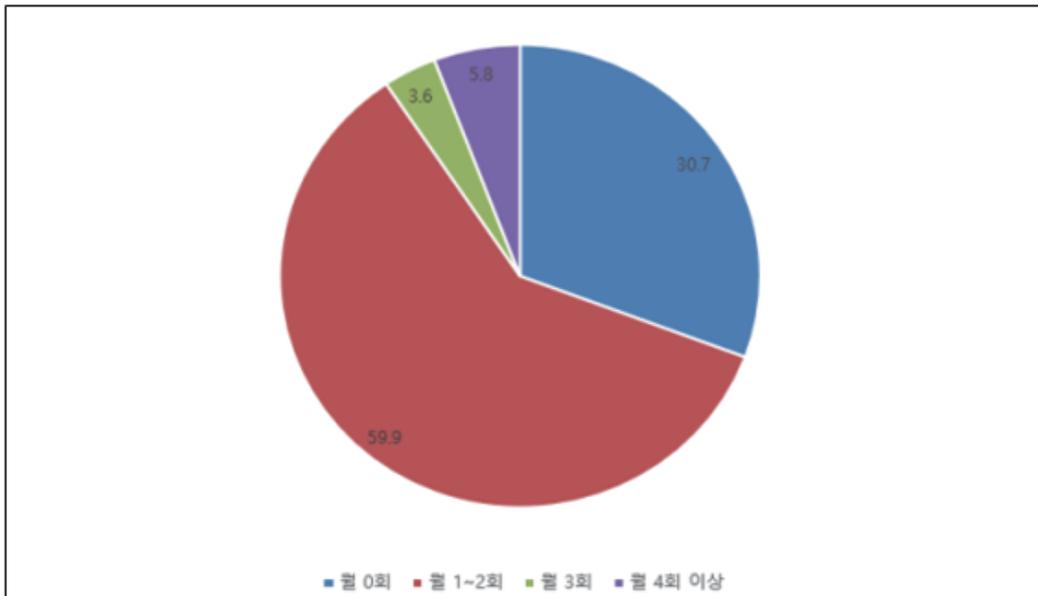
질문 1. 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수

1) 전체

- 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수의 응답분포는 ‘월 1~2회’가 가장 많으며, 다음으로 ‘월 0회’, ‘월 4회 이상’, ‘월 3회’의 순으로 나타남.

<표 3> 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수

구분	n	%
전체	274	100.0
월 0회	84	30.7
월 1~2회	164	59.9
월 3회	10	3.6
월 4회 이상	16	5.8



[그림 1] '편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수' 응답 비율

## 2) 기본 사항별 분석

- (소속 학교 설립 유형별) 공립 학교와 사립 학교 모두 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수는 ‘월 1~2회’가 가장 많은 것으로 나타남.

&lt;표 4&gt; 소속 학교 설립 유형별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	84	30.7	164	59.9	10	3.6	16	5.8	
소속 학교 설립 유형	공립	249	100.0	73	29.3	151	60.6	10	4.0	15	6.0
	사립	25	100.0	11	44.0	13	52.0	0	0.0	1	4.0

- (소속 학교의 급) 소속 학교의 급별로 초등학교, 중학교, 고등학교 모두 편철된 지출 서류를 보는 횟수로 ‘월 1~2회’ 응답이 가장 많았음.

&lt;표 5&gt; 소속 학교의 급별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	84	30.7	164	59.9	10	3.6	16	5.8	
소속 학교의 급	초등학교	154	100.0	57	37.0	84	54.5	6	3.9	7	4.5
	중학교	54	100.0	9	16.7	40	74.1	1	1.9	4	7.4
	고등학교	66	100.0	18	27.3	40	60.6	3	4.5	5	7.6

- (전체 학급수) 전체 학급수별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수를 살펴보면, 전체 학급수 6학급 이하부터 31~42학급까지는 ‘월 1~2회’ 응답이 가장 많은 것으로 나타나는 반면, 전체 학급수 43학급 이상의 경우 ‘월 0회’ 응답이 가장 많았음.

<표 6> 전체 학급수별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	84	30.7	164	59.9	10	3.6	16	5.8	
전체 학급 수	6학급 이하	38	100.0	11	28.9	22	57.9	3	7.9	2	5.3
	7~18학급	90	100.0	26	28.9	54	60.0	4	4.4	6	6.7
	19~24학급	46	100.0	8	17.4	36	78.3	1	2.2	1	2.2
	25~30학급	40	100.0	13	32.5	25	62.5	0	0.0	2	5.0
	31~42학급	44	100.0	17	38.6	20	45.5	2	4.5	5	11.4
	43학급 이상	16	100.0	9	56.3	7	43.8	0	0.0	0	0.0

- (성별)성별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수는 남성과 여성 모두 ‘월 1~2회’ 응답이 가장 많았음.

<표 7> 성별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	84	30.7	164	59.9	10	3.6	16	5.8	
성별	남	76	100.0	25	32.9	42	55.3	2	2.6	7	9.2
	여	198	100.0	59	29.8	122	61.6	8	4.0	9	4.5

- (연령대)연령대별로 살펴보면, 20대~40대까지는 ‘월 1~2회’의 응답이 가장 많은 것으로 나타난 반면, 50대의 경우 ‘월 0회’의 응답이 가장 많은 것으로 나타남.

&lt;표 8&gt; 연령대별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	84	30.7	164	59.9	10	3.6	16	5.8	
연령대	20대	52	100.0	10	19.2	32	61.5	6	11.5	4	7.7
	30대	95	100.0	28	29.5	60	63.2	2	2.1	5	5.3
	40대	94	100.0	30	31.9	57	60.6	1	1.1	6	6.4
	50대	33	100.0	16	48.5	15	45.5	1	3.0	1	3.0

- (직무경력) 직무경력별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수를 살펴보면, 직무경력 6~10년 이하의 경우 ‘월 0회’ 응답이 가장 많은 것으로 나타난 반면, 나머지 집단은 모두 ‘월 1~2회’ 응답 비율이 가장 많은 것으로 나타남.

&lt;표 9&gt; 직무경력별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	84	30.7	164	59.9	10	3.6	16	5.8	
직무경력	1년 미만	34	100.0	2	5.9	23	67.6	3	8.8	6	17.6
	1~5년 이하	89	100.0	24	27.0	57	64.0	4	4.5	4	4.5
	6~10년 이하	42	100.0	20	47.6	18	42.9	2	4.8	2	4.8
	11~15년 이하	33	100.0	9	27.3	23	69.7	0	0.0	1	3.0
	16~20년 이하	31	100.0	14	45.2	16	51.6	0	0.0	1	3.2
	21년 이상	45	100.0	15	33.3	27	60.0	1	2.2	2	4.4

- (직급)직급별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수를 살펴보면, 9급부터 5급까지 모두 ‘월 1~2회’의 응답비율이 가장 많았음.

<표 10> 직급별 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	84	30.7	164	59.9	10	3.6	16	5.8	
직급	9급	62	100.0	9	14.5	40	64.5	5	8.1	8	12.9
	8급	80	100.0	27	33.8	48	60.0	2	2.5	3	3.8
	7급	84	100.0	29	34.5	49	58.3	3	3.6	3	3.6
	6급	45	100.0	18	40.0	25	55.6	0	0.0	2	4.4
	5급	3	100.0	1	33.3	2	66.7	0	0.0	0	0.0

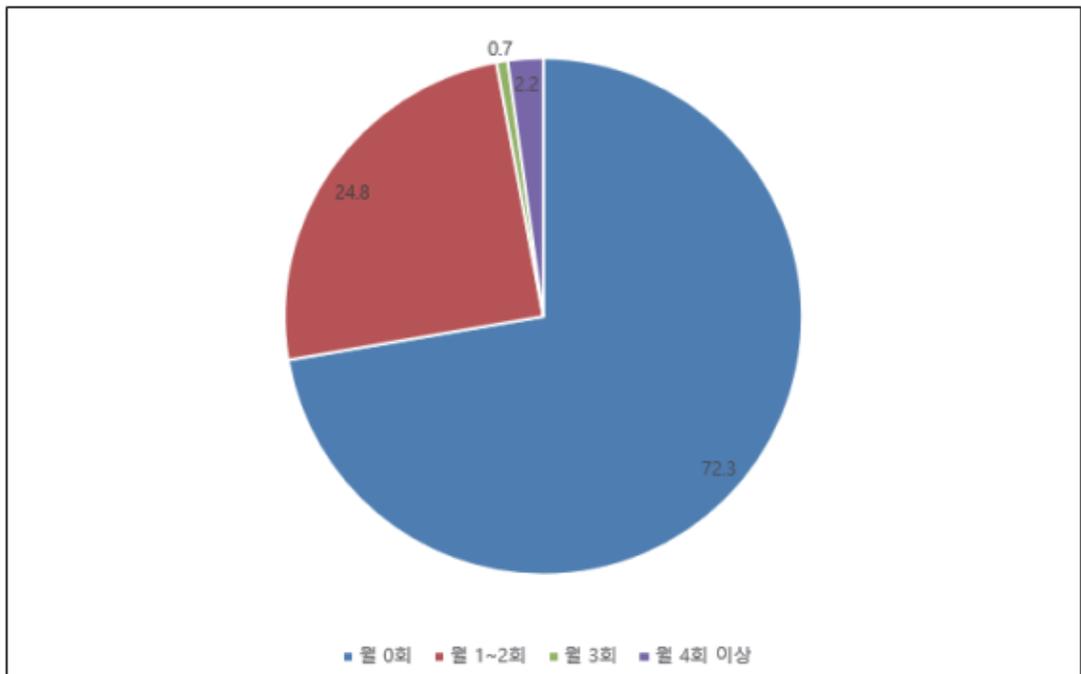
## 질문 2. 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수

### 1) 전체

- 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수는 ‘월 0회’가 대다수였으며, 다음으로 ‘월 1~2회’, ‘월 4회 이상’, ‘월 3회’ 등의 순으로 나타남

<표 11> 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수

구분	n	%
전체	274	100.0
월 0회	198	72.3
월 1~2회	68	24.8
월 3회	2	0.7
월 4회 이상	6	2.2



[그림 2] ‘편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수’ 응답 비율2) 기본사항별 분석

2) 기본사항별 분석

- (소속 학교 설립 유형별)소속 학교 유형별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수는 공립과 사립 모두 ‘월 0회’의 응답 비율이 가장 높게 나타났음.

<표 12> 소속 학교 설립 유형별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	198	72.3	68	24.8	2	0.7	6	2.2	
소속 학교 설립 유형	공립	249	100.0	179	71.9	63	25.3	2	0.8	5	2.0
	사립	25	100.0	19	76.0	5	20.0	0	0.0	1	4.0

- (소속 학교의 급)소속 학교의 급별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수는 초등학교, 중학교, 고등학교 모두 ‘월 0회’의 응답이 가장 많은 것으로 나타났음.

<표 13> 소속 학교의 급별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	198	72.3	68	24.8	2	0.7	6	2.2	
소속 학교의 급	초등학교	154	100.0	117	76.0	33	21.4	2	1.3	2	1.3
	중학교	54	100.0	35	64.8	18	33.3	0	0.0	1	1.9
	고등학교	66	100.0	46	69.7	17	25.8	0	0.0	3	4.5

- (전체 학급수 별) 전체 학급수별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수는 모두 ‘월 0회’의 응답 비율이 가장 높은 것으로 나타남.

&lt;표 14&gt; 전체 학급수별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	198	72.3	68	24.8	2	0.7	6	2.2	
전체 학급 수	6학급 이하	38	100.0	22	57.9	13	34.2	1	2.6	2	5.3
	7~18학급	90	100.0	67	74.4	19	21.1	1	1.1	3	3.3
	19~24학급	46	100.0	32	69.6	14	30.4	0	0.0	0	0.0
	25~30학급	40	100.0	26	65.0	14	35.0	0	0.0	0	0.0
	31~42학급	44	100.0	37	84.1	6	13.6	0	0.0	1	2.3
	43학급 이상	16	100.0	14	87.5	2	12.5	0	0.0	0	0.0

- (성별) 성별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수는 남성과 여성 모두 ‘월 0회’의 응답 비율이 가장 높게 나타났음.

&lt;표 15&gt; 성별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	198	72.3	68	24.8	2	0.7	6	2.2	
성별	남	76	100.0	49	64.5	22	28.9	1	1.3	4	5.3
	여	198	100.0	149	75.3	46	23.2	1	0.5	2	1.0

- (연령대) 연령대별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수는 모든 연령대에서 ‘월 0회’의 응답이 가장 많았음.

<표 16> 연령대별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	198	72.3	68	24.8	2	0.7	6	2.2	
연령대	20대	52	100.0	36	69.2	13	25.0	2	3.8	1	1.9
	30대	95	100.0	70	73.7	22	23.2	0	0.0	3	3.2
	40대	94	100.0	71	75.5	22	23.4	0	0.0	1	1.1
	50대	33	100.0	21	63.6	11	33.3	0	0.0	1	3.0

- (직무경력) 직무경력별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수 역시 모든 연령대에서 ‘월 0회’ 응답이 가장 높은 것으로 나타남.

<표 17> 직무경력별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	198	72.3	68	24.8	2	0.7	6	2.2	
직무 경력	1년 미만	34	100.0	20	58.8	10	29.4	1	2.9	3	8.8
	1~5년 이하	89	100.0	63	70.8	24	27.0	1	1.1	1	1.1
	6~10년 이하	42	100.0	35	83.3	6	14.3	0	0.0	1	2.4
	11~15년 이하	33	100.0	29	87.9	4	12.1	0	0.0	0	0.0
	16~20년 이하	31	100.0	26	83.9	5	16.4	0	0.0	0	0.0
	21년 이상	45	100.0	25	55.6	19	42.2	0	0.0	1	2.2

- (직급) 직급별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수는 9급부터 5급까지 모든 직급에서 ‘월 0회’ 응답이 가장 높은 것으로 나타남.

&lt;표 18&gt; 직급별 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수

구분	전체		월 0회		월 1~2회		월 3회		월 4회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	198	72.3	68	24.8	2	0.7	6	2.2	
직급	9급	62	100.0	41	66.1	15	24.2	2	3.2	4	6.5
	8급	80	100.0	59	73.8	20	25.0	0	0.0	1	1.3
	7급	84	100.0	66	78.6	18	21.4	0	0.0	0	0.0
	6급	45	100.0	29	64.4	15	33.3	0	0.0	1	2.2
	5급	3	100.0	3	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0

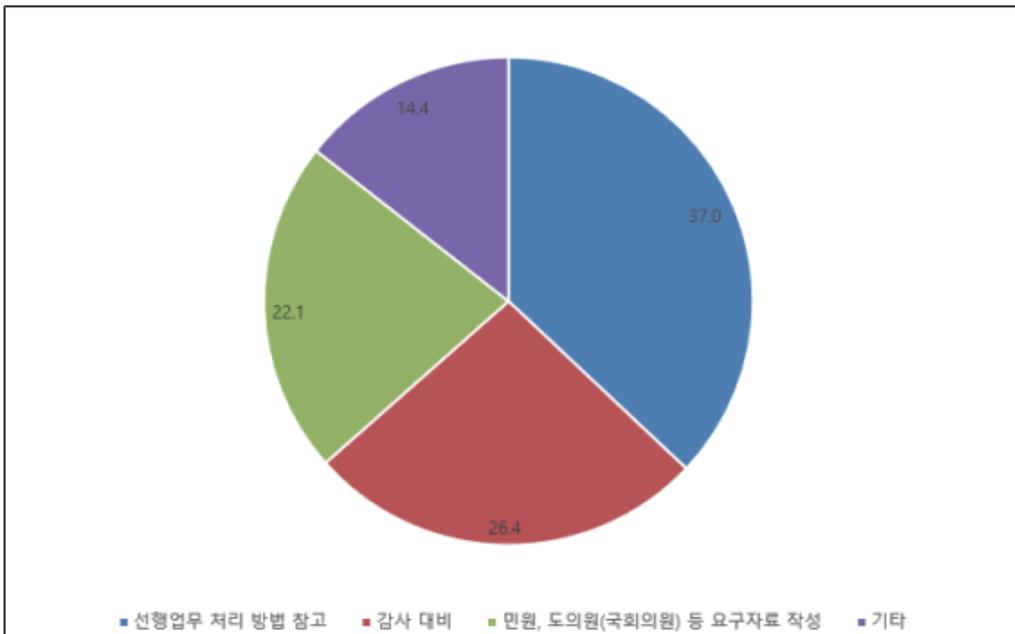
질문 3. 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유

1) 전체

· 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유에 대해 최대 4개까지 중복응답이 있었으며, 이를 모두 고려하여 다중응답분석을 실시한 결과, ‘선행업무 처리 방법 참고’가 가장 많았으며, 다음으로 ‘감사 대비’, ‘민원이나 도의원(국회의원) 등 요구자료 작성’, ‘기타’의 순으로 나타났음.

<표 19> 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유

구분	n	%	
		응답%	케이스 %
전체	443	100.0	162.3
선행업무 처리 방법 참고	164	37.0	60.1
감사 대비	117	26.4	42.9
민원, 도의원(국회의원) 등 요구자료 작성	98	22.1	35.9
기타	64	14.4	23.4



[그림 3] ‘편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유’ 응답 비율(응답%기준)

2) 기본사항별 분석<sup>1)</sup>

- (소속 학교 설립 유형별)소속 학교 설립유형별로 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유로 공립은 ‘선행업무처리방법 참고’의 응답이 가장 높은 것으로 나타난 반면, 사립의 경우는 ‘감사 대비’의 응답이 가장 많았음.

&lt;표 20&gt; 소속 학교 설립 유형별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유

구분	전체		선행업무 처리 방법 참고		감사 대비		민원, 도의원 (국회의원) 등 요구자료 작성		기타		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	443	100.0	164	37.0	117	26.4	98	22.1	64	14.4	
소속 학교 설립 유형	공립	410	100.0	155	38.8	107	26.1	89	21.7	59	14.4
	사립	33	100.0	9	27.3	10	30.3	9	27.3	5	15.2

- (소속 학교의 급)소속학교의 급별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유로는 초·중·고 모두 ‘선행업무 처리 방법 참고’ 응답이 가장 높은 것으로 나타났음.

&lt;표 21&gt; 소속 학교의 급별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유

구분	전체		선행업무 처리 방법 참고		감사 대비		민원, 도의원 (국회의원) 등 요구자료 작성		기타		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	443	100.0	164	37.0	117	26.4	98	22.1	64	14.4	
소속 학교의 급	초등학교	246	100.0	86	35.0	65	26.4	57	23.2	38	15.4
	중학교	88	100.0	36	40.9	22	25.0	17	19.3	13	14.8
	고등학교	109	100.0	42	38.5	30	27.5	24	22.0	13	11.9

1) 기본사항별 분석의 다중응답분석에서는 응답%를 제시하였음. 따라서 n과 % 역시 집단별 전체 응답수와 이에 따른 비율을 나타냄.

- (전체 학급 수)전체 학급수별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유를 살펴보면, 모든 집단에서 ‘선행업무 처리 방법 참고’의 응답비율이 가장 높았음.

<표 22> 전체 학급 수별 별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유

구분	전체		선행업무 처리 방법 참고		감사 대비		민원, 도의원 (국회의원) 등 요구자료 작성		기타		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	443	100.0	164	37.0	117	26.4	98	22.1	64	14.4	
전체 학급 수	6학급 이하	61	100.0	19	31.1	18	29.5	15	24.6	9	14.8
	7~18학급	141	100.0	59	41.8	36	25.5	28	19.9	18	12.8
	19~24학급	71	100.0	25	35.2	17	23.9	16	22.5	13	18.3
	25~30학급	64	100.0	24	37.5	16	25.0	15	23.4	9	14.1
	31~42학급	85	100.0	29	34.1	24	28.2	20	23.5	12	14.1
	43학급 이상	21	100.0	8	38.1	6	28.6	4	19.0	3	14.3

- (성별) 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유로 남성과 여성 모두 ‘선행업무 처리 방법 참고’의 응답이 가장 높은 것으로 나타났음.

<표 23> 성별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유

구분	전체		선행업무 처리 방법 참고		감사 대비		민원, 도의원 (국회의원) 등 요구자료 작성		기타		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	443	100.0	164	37.0	117	26.4	98	22.1	64	14.4	
성별	남	123	100.0	44	35.8	35	28.5	26	21.1	18	14.6
	여	320	100.0	120	37.5	82	25.6	72	22.5	46	14.4

- (연령대) 지출·수입 관련 서류를 보는 이유를 연령대별로 살펴보면, 20대~40대까지는 ‘선행업무 처리 방법 참고’의 응답이 가장 높게 나타났으나, 50대의 경우 ‘감사대비’와 ‘민원·도의원(국회의원) 등 요구자료 작성’이 가장 높게 나타났음.

&lt;표 24&gt; 연령대별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유

구분	전체		선행업무 처리 방법 참고		감사 대비		민원, 도의원 (국회의원) 등 요구자료 작성		기타		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	443	100.0	164	37.0	117	26.4	98	22.1	64	14.4	
연령대	20대	80	100.0	41	51.3	15	18.8	13	16.3	11	13.8
	30대	148	100.0	62	41.9	44	29.7	26	17.6	16	10.8
	40대	157	100.0	51	32.5	40	25.5	41	26.1	25	15.9
	50대	58	100.0	10	17.2	18	31.0	18	31.0	12	20.7

- (직무경력) 지출·수입 관련 서류를 보는 이유를 직무경력별로 살펴보면, 1년 미만, 1~5년 미만, 11~15년 이하 집단은 ‘선행 업무 처리 방법 참고’의 응답이 가장 높게 나타났으며, 6~10년 이하와 16~20년 이하 집단의 경우는 ‘감사 대비’의 응답이 가장 높은 것으로 나타났음. 21년 이상 집단에서는 ‘민원·도의원(국회의원) 등 요구자료 작성’의 응답이 가장 높은 것으로 나타남.

&lt;표 25&gt; 직무경력별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유

구분	전체		선행업무 처리 방법 참고		감사 대비		민원, 도의원 (국회의원) 등 요구자료 작성		기타		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	443	100.0	164	37.0	117	26.4	98	22.1	64	14.4	
직무 경력	1년 미만	51	100.0	27	52.9	9	17.6	9	17.6	6	11.8
	1~5년 이하	138	100.0	60	43.5	34	24.6	22	15.9	22	15.9
	6~10년 이하	67	100.0	23	34.3	25	37.3	14	20.9	5	7.5
	11~15년 이하	63	100.0	22	34.9	15	23.8	19	30.2	7	11.1
	16~20년 이하	52	100.0	14	26.9	17	32.7	12	23.1	9	17.3
	21년 이상	72	100.0	18	25.0	17	23.6	22	30.6	15	20.8

- (직급) 지출·수입 관련 서류를 보는 이유를 직급별로 살펴보면, 9급, 8급, 6급의 경우 ‘선행 업무 처리 방법 참고’의 응답이 가장 많았으며, 7급과 5급은 ‘감사 대비’의 응답이 가장 높은 비율을 나타냈음.

<표 26> 직급별 편철된 지출·수입 관련 서류를 보는 이유

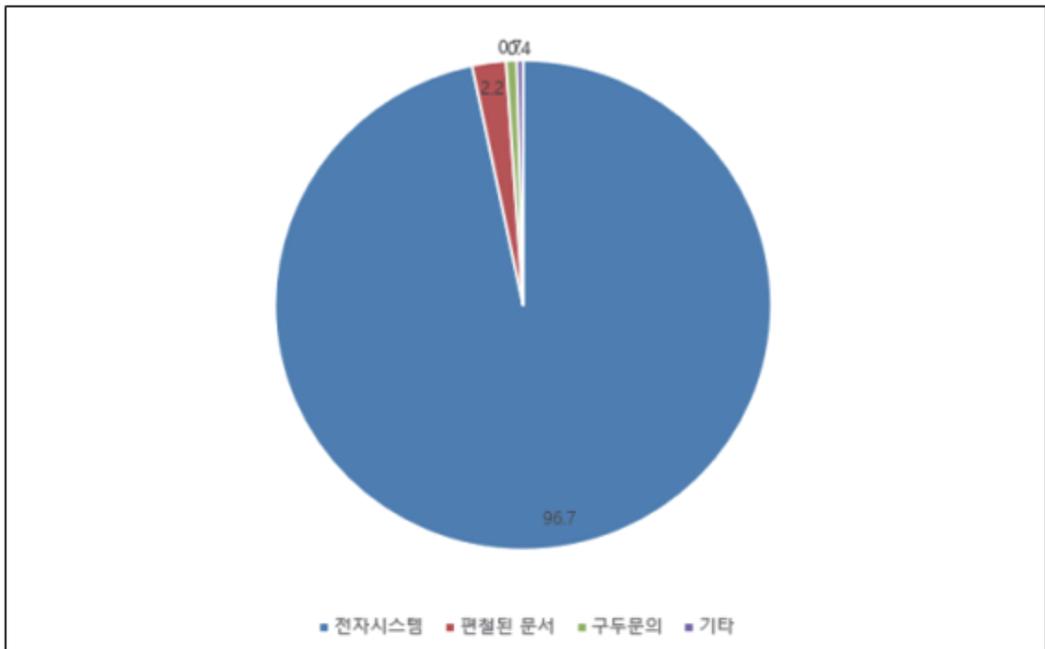
구분	전체		선행업무 처리 방법 참고		감사 대비		민원, 도의원 (국회의원) 등 요구자료 작성		기타		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	443	100.0	164	37.0	117	26.4	98	22.1	64	14.4	
직급	9급	51	100.0	27	52.9	9	17.6	9	17.6	6	11.8
	8급	138	100.0	60	43.5	34	24.6	22	15.9	22	15.9
	7급	67	100.0	23	34.3	25	37.3	14	20.9	5	7.5
	6급	63	100.0	22	34.9	15	23.8	19	30.2	7	11.1
	5급	52	100.0	14	26.9	17	32.7	12	23.1	9	17.3

#### 질문 4. 특정 시점의 회계정보를 찾기 위한 방식 중 선호하는 것

- 특정 시점의 회계정보를 찾기 위한 방식 중 가장 선호하는 것으로 ‘전자시스템(96.7%)’을 대부분 선택한 것으로 나타났음2).

<표 27> 특정 시점의 회계정보를 찾기 위한 방식 중 선호하는 것

구분	n	%
전체	274	100.0
전자시스템	265	96.7
편철된 문서	6	2.2
구두문의	2	0.7
기타	1	0.4



[그림 4] ‘특정 시점의 회계정보를 찾기 위한 방식 중 선호하는 것’ 응답 비율

2) ‘전자시스템’이 응답의 대다수(96.7%)를 차지함에 따라 기본사항별 세부 응답분석은 불필요.

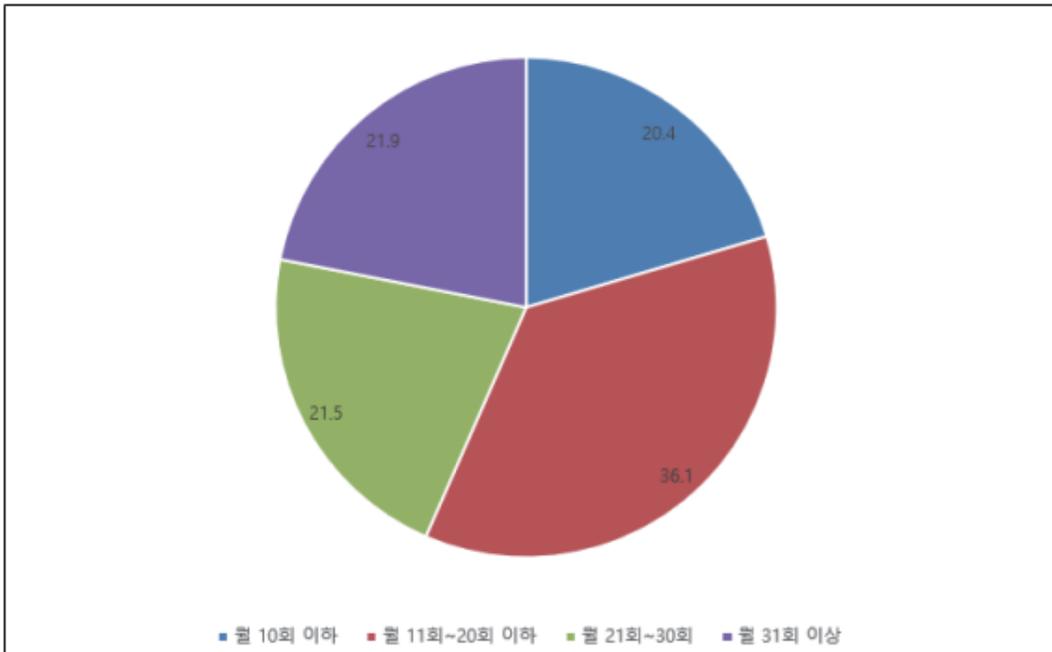
질문 5. 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수

1) 전체

- 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수로 ‘월 11~20회 이하’의 응답이 가장 많았으며, 다음으로 ‘월 31회 이상’, ‘월 21회~30회’, ‘월 10회 이하’의 순으로 나타났음.

<표 28> 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	n	%
전체	274	100.0
월 10회 이하	56	20.4
월 11회~20회 이하	99	36.1
월 21회~30회	59	21.5
월 31회 이상	60	21.9



[그림 5] ‘계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수’ 응답 비율

## 2) 기본사항별 분석

- (소속 학교 설립 유형별)계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 소속 학교 설립 유형별로 살펴보면, 공립은 ‘월 11회~20회 이하’가 가장 많았으며, 사립은 ‘월 11회~20회 이하’와 ‘월 10회 이하’의 응답비율이 동일하게 가장 많은 것으로 나타났음.

&lt;표 29&gt; 소속 학교 설립 유형별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 10회 이하		월 11회~20회 이하		월 1회~30회		월 31회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	56	20.4	99	36.1	59	21.5	60	21.9	
소속 학교 설립 유형	공립	249	100.0	47	18.9	90	36.1	58	23.3	54	21.7
	사립	25	100.0	9	36.0	9	36.0	1	4.0	6	24.0

- (소속 학교의 급) 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 소속 학교 급별로 살펴보면, 초등학교와 중학교는 ‘월 11회~20회 이하’의 응답 비율이 가장 높은 반면, 고등학교의 경우 ‘월 10회 이하’의 비율이 가장 높은 것으로 나타남.

&lt;표 30&gt; 소속 학교의 급별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 10회 이하		월 11회~20회 이하		월 1회~30회		월 31회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	56	20.4	99	36.1	59	21.5	60	21.9	
소속 학교의 급	초등학교	154	100.0	26	16.9	58	37.7	37	24.0	33	21.4
	중학교	54	100.0	7	13.0	21	38.9	12	22.2	14	25.4
	고등학교	66	100.0	23	34.8	20	30.3	10	15.2	13	19.7

- (전체 학급수) 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 전체 학급수별로 살펴보면, 학급수 6학급 이하부터 31~42학급까지는 ‘월 11회~20회 이하’의 응답 비율이 가장 높게 나타난 반면, 43학급 이상의 경우는 ‘월 21~30회’와 ‘월 31회 이상’의 응답이 동률로 가장 높게 나타났음.

<표 31> 전체 학급수별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 10회 이하		월 11회~20회 이하		월 21회~30회		월 31회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	56	20.4	99	36.1	59	21.5	60	21.9	
전체 학급 수	6학급 이하	38	100.0	6	15.8	19	50.0	7	18.4	6	15.8
	7~18학급	90	100.0	11	12.2	34	37.8	21	23.3	24	26.7
	19~24학급	46	100.0	13	28.3	15	32.6	10	21.7	8	17.4
	25~30학급	40	100.0	11	27.5	13	32.5	9	22.5	7	17.5
	31~42학급	44	100.0	13	29.5	16	36.4	6	13.6	9	20.5
	43학급 이상	16	100.0	2	12.5	2	12.5	6	37.5	6	37.5

- (성별) 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 성별로 살펴보면, 남성과 여성 모두 ‘월 11회~20회 이하’의 응답 비율이 가장 높게 나타났음.

<표 32> 성별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 10회 이하		월 11회~20회 이하		월 21회~30회		월 31회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	56	20.4	99	36.1	59	21.5	60	21.9	
성별	남	76	100.0	16	21.1	27	35.5	16	21.1	17	22.4
	여	198	100.0	40	20.2	72	36.4	43	21.7	43	21.7

- (연령대) 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 연령대별로 살펴보면, 20대, 30대, 50대의 경우 ‘월 11회~20회’ 응답비율이 가장 높았으며, 40대의 경우 ‘월 21회~30회’의 응답이 가장 높았음.

<표 33> 연령대별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 10회 이하		월 11회~20회 이하		월 21회~30회		월 31회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	56	20.4	99	36.1	59	21.5	60	21.9	
연령대	20대	52	100.0	12	23.1	22	42.3	10	19.2	8	15.4
	30대	95	100.0	20	21.1	38	40.0	19	20.0	18	18.9
	40대	94	100.0	16	17.0	27	28.7	28	29.8	23	24.5
	50대	33	100.0	8	24.2	12	36.4	2	6.1	11	33.3

- (직무경력) 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 직무경력별로 살펴보면, 1년 미만, 1~5년 이하, 6~10년 이하, 21년 이상은 ‘월 11회~20회 이하’의 응답이 가장 높았고, 16~20년 이하는 ‘월 21회~30회’의 응답이 가장 많았으며, 11~15년 이하는 ‘월 31회 이상’의 응답이 가장 높았음.

<표 34> 직무경력별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 10회 이하		월 11회~20회 이하		월 21회~30회		월 31회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	56	20.4	99	36.1	59	21.5	60	21.9	
직무 경력	1년 미만	34	100.0	6	17.6	15	44.1	8	23.5	5	14.7
	1~5년 이하	89	100.0	23	25.8	39	43.8	16	18.0	11	12.4
	6~10년 이하	42	100.0	12	28.6	15	35.7	5	11.9	10	23.8
	11~15년 이하	33	100.0	3	9.1	9	27.3	10	30.3	11	33.3
	16~20년 이하	31	100.0	4	12.9	6	19.4	11	35.5	10	32.3
	21년 이상	45	100.0	8	17.8	15	33.3	9	20.0	13	28.9

- (직급) 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 직급별로 살펴보면, 9급, 8급, 7급, 5급은 ‘월 11회~20회’의 응답이 가장 높았으며, 6급의 경우 ‘월 31회 이상’의 응답 비율이 가장 높았음.

<표 35> 직급별 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 10회 이하		월 11회~20회 이하		월 21회~30회		월 31회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	56	20.4	99	36.1	59	21.5	60	21.9	
직급	9급	62	100.0	12	19.4	26	41.9	14	22.6	10	16.1
	8급	80	100.0	24	30.0	35	43.8	12	15.0	9	11.3
	7급	84	100.0	15	17.9	27	32.1	20	23.8	22	26.2
	6급	45	100.0	4	8.9	9	20.0	13	28.9	19	42.2
	5급	3	100.0	1	33.3	2	66.7	0	0.0	0	0.0

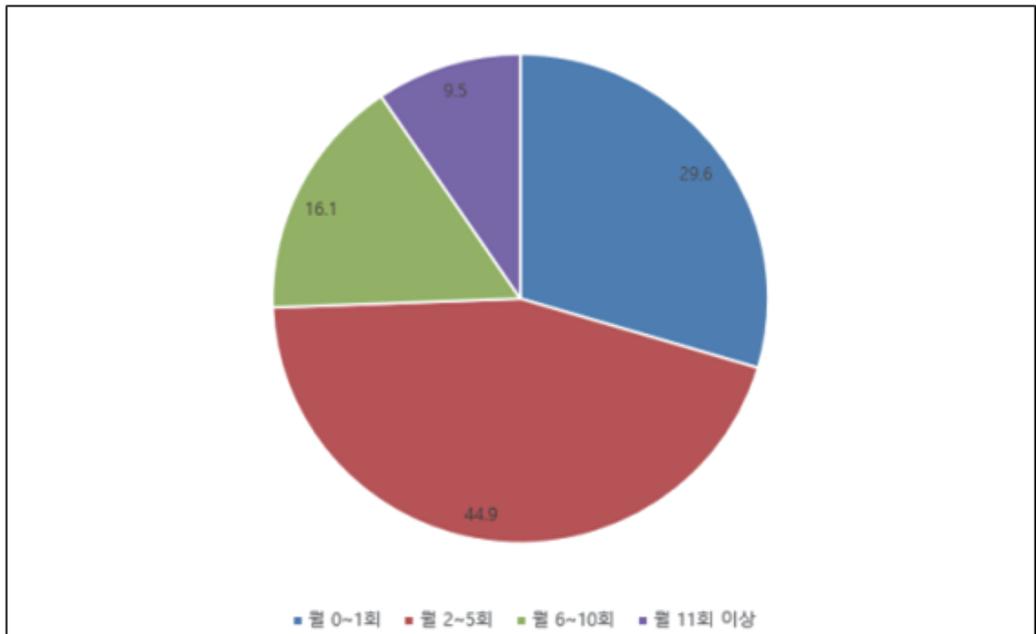
## 질문 6. 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수

### 1) 전체

- 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수는 ‘월 2~5회’의 응답이 가장 많고, 다음으로 ‘월 0~1회’, ‘월 6~10회’, ‘월 11회 이상’의 순으로 나타남.

<표 36> 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	n	%
전체	274	100.0
월 0~1회	81	29.6
월 2~5회	123	44.9
월 6~10회	44	16.1
월 11회 이상	26	9.5



[그림 6] ‘계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수’ 응답 비율

2) 기본사항별 분석

- (소속 학교 설립 유형별) 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 소속 학교 설립 유형별로 살펴보면, 공립과 사립 모두 ‘월 2~5회’의 응답이 가장 많은 것으로 나타남.

<표 37> 소속 학교 설립 유형별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분		전체		월 0~1회		월 2~5회		월 6~10회		월 11회 이상	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
전체		274	100.0	81	29.6	123	44.9	44	16.1	26	9.5
소속 학교 설립 유형	공립	249	100.0	74	29.7	110	44.2	41	16.5	24	9.6
	사립	25	100.0	7	28.0	13	52.0	3	12.0	2	8.0

- (소속 학교의 급) 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 소속 학교의 급별로 살펴보면, 초·중·고 모두 ‘월 2~5회’ 응답이 가장 많은 것으로 나타났음.

<표 38> 소속 학교 급별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분		전체		월 0~1회		월 2~5회		월 6~10회		월 11회 이상	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
전체		274	100.0	81	29.6	123	44.9	44	16.1	26	9.5
소속 학교의 급	초등학교	154	100.0	49	31.8	65	42.2	24	15.6	16	10.4
	중학교	54	100.0	13	24.1	26	48.1	10	18.5	5	9.3
	고등학교	66	100.0	19	28.8	32	48.5	10	15.2	5	7.6

- (전체 학급수) 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 전체 학급수별로 살펴보면, 6학급 이하부터 31~42학급까지 ‘월 2~5회’의 응답이 가장 많은 것으로 나타났다으며, 43학급 이상의 경우 ‘월 0~1회’와 ‘월 2~5회’의 응답이 동률로 가장 높게 나타났다.

&lt;표 39&gt; 전체 학급수별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 0~1회		월 2~5회		월 6~10회		월 11회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	81	29.6	123	44.9	44	16.1	26	9.5	
전체 학급 수	6학급 이하	38	100.0	9	23.7	20	52.6	7	18.4	2	5.3
	7~18학급	90	100.0	24	26.7	39	43.3	18	20.0	9	10.0
	19~24학급	46	100.0	13	28.3	20	43.5	8	17.4	5	10.9
	25~30학급	40	100.0	13	32.5	20	50.0	6	15.0	1	2.5
	31~42학급	44	100.0	15	34.1	17	38.6	3	6.8	9	20.5
	43학급 이상	16	100.0	7	43.8	7	43.8	2	12.5	0	0.0

- (성별) 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 성별로 살펴보면, 남성과 여성 모두 ‘월 2~5회’의 응답이 가장 많았음.

&lt;표 40&gt; 성별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 0~1회		월 2~5회		월 6~10회		월 11회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	81	29.6	123	44.9	44	16.1	26	9.5	
성별	남	76	100.0	21	27.6	30	39.5	16	21.1	9	11.8
	여	198	100.0	60	30.3	93	47.0	28	14.1	17	8.6

- (연령대) 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 연령대별로 살펴보면, 모든 연령대에서 ‘월 2~5회’의 응답이 가장 높게 나타났음.

<표 41> 연령대별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 0~1회		월 2~5회		월 6~10회		월 11회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	81	29.6	123	44.9	44	16.1	26	9.5	
연령대	20대	52	100.0	16	30.8	24	46.2	10	19.2	2	3.8
	30대	95	100.0	38	40.0	42	44.2	12	12.6	3	3.2
	40대	94	100.0	17	18.1	45	47.9	18	19.1	14	14.9
	50대	33	100.0	10	30.3	12	36.4	4	12.1	7	21.2

- (직무경력) 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 직무경력별로 살펴보면, 1년 미만의 집단은 ‘월 0~1회’와 ‘월 2~5회’의 응답이 동률로 가장 높게 나타났으며, 나머지 모든 집단은 ‘월 2~5회’의 응답이 가장 높게 나타남.

<표 42> 직무경력별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 0~1회		월 2~5회		월 6~10회		월 11회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	81	29.6	123	44.9	44	16.1	26	9.5	
직무 경력	1년 미만	34	100.0	14	41.2	14	41.2	5	14.7	1	2.9
	1~5년 이하	89	100.0	31	34.8	42	47.2	12	13.5	4	4.5
	6~10년 이하	42	100.0	15	35.7	17	40.5	7	16.7	3	7.1
	11~15년 이하	33	100.0	8	24.2	16	48.5	6	18.2	3	9.1
	16~20년 이하	31	100.0	5	16.1	13	41.9	7	22.6	6	19.4
	21년 이상	45	100.0	8	17.8	21	46.7	7	15.6	8	20.0

- (직급) 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수를 직급별로 살펴보면, 모든 직급에서 ‘월 2~5회’의 응답이 가장 높은 비율을 나타냄.

<표 43> 직급별 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수

구분	전체		월 0~1회		월 2~5회		월 6~10회		월 11회 이상		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
전체	274	100.0	81	29.6	123	44.9	44	16.1	26	9.5	
직급	9급	62	100.0	22	35.5	24	38.7	13	21.0	3	4.8
	8급	80	100.0	29	36.3	41	51.2	7	8.8	3	3.8
	7급	84	100.0	24	28.6	35	41.7	14	16.7	11	13.1
	6급	45	100.0	6	13.3	21	46.7	9	20.0	9	20.0
	5급	3	100.0	0	0.0	2	66.7	1	33.3	0	0.0

설문에서 기본사항별에 따른 교차분석을 실시한 결과 20~30대의 경우 선행업무 처리방법 참고를 위해 관련 서류를 가장 많이 보며, 전자시스템으로 회계정보를 찾는 것을 선호하고, 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 것은 모든 직급과 연령대에서 높게 나오고 있어 이메일 등을 통한 업무처리방식을 선호하고 있음을 알 수 있다.

#### 다. 현장 심층 면담 결과

##### 1) 현장 심층 면담 조사 개요

가) 목적: 회계관련 서류전산화에 대한 인식, 전산화를 위한 방안

나) 대상: 5급, 6급, 7급, 8급, 9급 교육행정직

다) 기간: 2021 9. 13.(월) ~9. 30.(목)

라) 방법: 온라인 대면 또는 전화

위 설문조사에서 나타난 결과들을 바탕으로 실제 학교 현장의 생생한 목소리를 보다 깊이 있게 듣고 분석하기 위하여 현장 심층 면담을 실시하였다. 현장 면담은 5급 1명, 6급 2명, 7~9급 16명을 임의 추출하여 온라인 대면 또는 전화 면담을 병행 실시하였다. 면담 질문은 크게 회계 관련 서류 전산화에 대한 인식(필요성, 회계관련서류 출력보관 활용도)과 전산화 방안(회계관련 서류 전산화시 중요한 것, 우선 해결해야 할 과제)으로 나누어 진행하였으며 이를 이번 연구 문제와 전산화방안의 맥락으로 분류한 결과는 다음과 같다.

## (1) 회계관련 서류 전산화에 대한 인식 및 문제점

### ☞ A학교 행정5급 000

“시대적인 흐름에 따르면 전산화가 맞겠지만 현실적인 여건, 즉 법령, 이를 행하는 회계공무원들의 역량이 아직 미흡하다고 봅니다. 요즘 회계절차가 전산화가 되다 보니, 증빙서 등을 제대로 갖추지 않고 지출을 요구하는 경우도 있어요. 그래도 회계서류 전산화를 한다면 법령도 중요하고, 아울러 회계관련 업무 전반에 대한 실무자의 교육도 중요하다고 생각하며, 시스템 운영보다는 실질적인 이론이 필요하다고 보아요. 회계관련 서류는 편철된 이후 거의 보지 않지만, 관리자는 회계서류에 대한 점검과 실무진은 회계 절차를 인지하고 이해하는 계기가 되는 것 같아요. 그러므로 에듀파인을 통한 단순 회계 절차보다 출력물로 인한 회계 이해가 더 교육에 효과적이라고 보아요.”

### ☞ B학교 행정6급 000

“회계업무 관련 서류를 현재 증빙서류 서식만 결재받는 상황에서 전산화가 필요해요. 전산화됨으로써 지출업무가 적기에 이루어질 것이나, 낙후되고 영세한 업체의 경우 어려움이 있을 거예요. 증빙서류들은 편철되기 전에 검토한 후에 편철되면 보지 않고, 인사발령 때 신입지에서 업무 참고용으로 회계서류를 보게 되는데 월 1~2회 정도예요.”

### ☞ C학교 행정8급 000

“필요한 정보는 에듀파인시스템을 이용하여 찾고 있어요. 증빙서 출력과 관련하여 교육을 받은 적이 없고, 실장님 별로 요구하는 서류가 달라 혼란스러워요. 지출서류는 그래도 한 번씩 참고를 하지만 세입관련 서류는 한번도 본 적이 없어요.”

## (2) 전산화 방안

## ☞ D학교 행정7급 000

“회계규칙에 출력해서 보관하라고 되어 있어요. 법령에 명시되어 있으니, 출력을 안 할 수가 없지요. 전산화를 하기 위해서 규칙이 개정되어야 할 것 같아요. 그에 따라서 시스템 개선이 이루어져야 하고요.”

## ☞ E학교 행정6급 000

“법이 문제지요. 전자적으로 보관을 할 수가 없어요. 교육청에서 법령이나 규칙을 개정해야 할 걸요? 기존에 하던 대로 일처리를 하니 변화가 없어요. 지출서류를 표준화해서 요구하는 서류가 통일되는 것이 필요해요. 어떤 학교는 요구하고, 또 다른 학교는 요구하지 않고, 업자들이 학교마다 서류가 왜 전부 다르냐고 하거든요”

## ☞ F학교 행정9급 000

“서류 출력과 관련하여 교육을 받은 적이 없어요. 이것저것 요구하는 서류가 달라서 혼란스러워요. 증빙서를 정리하고 보관하는 업무가 부담스러워요. 거래처를 등록할 때 사업자등록증 및 통장 사본을 첨부해서 관리하면 매번 안 받아도 되는 거 아닌가요?”

## ☞ G학교 행정7급 000

“에듀파인과 다른 시스템을 연계해서 서류를 전산화하면 좋을 것 같아요. 학교장터나 나라장터 등 잘 만들어진 시스템을 활용할 수 있는 방법을 찾는다면 종이로 출력하는 것이 현저하게 적어질 것 같아요”

## ☞ H학교 행정8급 000

“에듀파인 시스템을 사용할 때 입력하는 날짜를 왜 그날로 해야 하는지?, 납품서 등 증빙서류를 왜 받는지 등등? 이런 것들이 의문이 들어요. 주변에 물어보면 그렇게 하라고 해서 한다고 이야기해요. 정확한 사유나 근거가 있을 텐데. 교육 때도 제대로 알려주지 않아요”

## ☞ B 학교 행정 7급 000

“행정업무가 전산화가 되려면 표준화가 되어야 해요. 학교별로 거의 대부분이 다르므로 지출서류, 계약서류에 대한 표준이 있어야 한다고 봐요. 선생님들께서 그러시거든요. 왜 실장에 따라서 업무처리가 차이가 많이 나느냐고?, 서류도 다르다고요. 교육청에서 표준화 작업을 해서 통일을 시켜 주어야 해요. 전담부서에서 전산화 담당으로 업무분장하여 장기적으로 추진을 하여야 할 것 같아요”

현장 면담 결과, 앞선 설문조사 응답 결과와 마찬가지로 회계관련 서류의 전산화의 필요성은 공감하였고, 출력보관물은 거의 보지 않는 것으로 응답하였다. 그리고 전산화를 위하여 시급히 개선되어야 할 사항으로 법적인 근거를 마련하고, 출력물 최소화하기 위해서는 회계서류를 표준화하고, 시스템 개선, 회계업무담당자의 교육을 통한 회계업무 이해도를 높이는 것이 필요하다고 응답하였다.

### 3. 회계관련 법령 분석

학교의 회계업무 관련 서류는 에듀파인시스템에서 전자적으로 전자결제가 이루어진 서식을 출력하여 전표 및 증빙서류들과 합철하여 따로 보관하고 있다. 신용카드업자로부터 신용카드 거래정보를 전송받아 보관하는 경우에 원본 영수증을 보관하지 않아도 되나, 영수증을 따로 붙이고 있는 실정이다.

지방회계법과 지방재정법에서는 출력보관의 내용은 없으나 지방자치단체 규칙에 출력보관을 명시하고 있다. 경상남도교육비특별회계 재무회계 규칙(이하 재무규칙)과 공립학교 회계규칙(이하 회계규칙)의 경우도 마찬가지 이다. 재무규칙 제165조에서도 이 규칙에 따라 비치, 관리해야 할 장부와 회계서식을 전자정보처리장치로 전산처리하는 경우 전산출력물로 갈음할 수 있다라고 명시되어 있어 별도 출력하여 보관하고 있으므로 전자정보처리장치로 전산처리하는 경우 전산입력자료로 장부를 갈음할 수 있도록 개정하여야 한다. 다만 이 경우 전산입력자료가 훼손, 손실, 멸실되지 않도록 안전조치를 취해야 할 것이다.

또 회계규칙의 경우 영수인 도장날인 조항을 삭제하고 전자적 이체의 경우 서명에 갈음할 수 있도록 변경하여 시행하여 현장의 어려움과 시대의 요구에 맞추어 가는 법령으로 바뀌어 가야 할 것이다.

#### 4. 학교에 맞는 전산화 방안

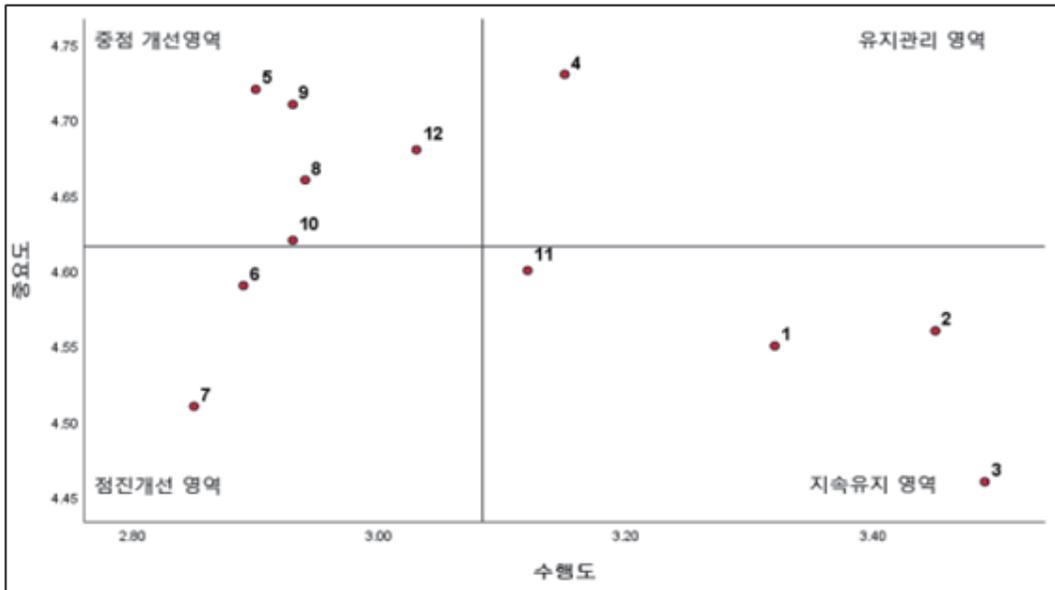
학교에 맞는 전산화를 추진하는 데 필요한 주요요소들을 도출하고 도출된 주요요소를 중요도 및 수행도의 평가 척도를 설정하였다. 본 연구에서 의미하는 IPA중요도는 향후 회계업무 관련 서류 전산화를 위해 단계별 요소의 업무적용에 대한 우선순위를 평가하기 위한 것이다. 또 IPA수행도는 현재 우리 교육청이 전산화를 위해 수행과정에서 준비, 실행 및 결과로 전산화의 실현 정도에 대한 평가이다. 이러한 척도를 기반으로 회계업무 전산화를 위한 단계적 방안을 도출하였다.

##### 가. 회계업무 관련 서류 전산화 영역

- 회계업무 관련 서류 전산화를 위한 12개 항목에 대한 중요도와 수행도를 토대로 IPA 분석(Importance-Performance Analysis)을 실시한 결과는 <표 44>, [그림 7]과 같음
- (중점개선영역) 회계업무 관련 서류 전산화 요인 중 5개 항목 [‘출력물 최소화를 위한 지출 및 계약서류 중 필수 출력물 지정 시행’, ‘회계서류 전산보관을 위한 회계업무 규정(법령) 등 근거 마련’, ‘출력물 최소화를 위한 단계별 시스템 전자서식의 표준화’, ‘표준화된 시스템 활용을 위한 사용자 교육’, ‘카드사와 매출전표 연계, 세금계산서 자동연계 개선’] 이 중요도는 높지만, 성과는 낮아 최우선으로 개선될 필요가 있는 것으로 나타났음.
- (유지관리 영역) 회계업무 관련 서류 전산화 요인 중 1개 항목 [‘회계업무(수입, 지출, 계약) 필요 서류 표준화’]는 중요도가 높으면서 수행도 역시 높아 현 상태를 유지할 필요가 있는 것으로 나타남.
- (점진개선 영역) 회계업무 관련 서류 전산화 요인 중 2개 항목[‘회계서류 출력 보관 방식·방법의 체계화’, ‘계약상대자의 계약관련 서류 스캔문서 활용 방법 개선’]은 중요도와 수행도가 낮아 향후 장기적인 관점에서 개선을 고려해 볼 필요가 있는 것으로 나타났음.
- (지속유지 영역) 회계업무 관련 서류 전산화 요인 중 4개 항목 [‘회계업무 규정(법령 등)에 대한 숙지’, ‘회계업무 절차에 대한 숙지’, ‘회계업무 시스템 사용 능력’, ‘에듀과인, G2B(나라장터), S2B(학교장터), EAT(학교급식전자조달) 등 각종 시스템 연계 방법 추진’]은 낮은 중요도에도 불구하고 수행도가 높은 것으로 나타났음.

<표 44> 회계업무 관련 서류 전산화 요인 IPA(중요도, 수행도)

회계업무 관련 서류 전산화 영역	수행도	중요도	IPA 사분면
1. 회계업무 규정(법령 등)에 대한 숙지	3.32	4.55	4
2. 회계업무 절차에 대한 숙지	3.45	4.56	4
3. 회계업무 시스템 사용 능력	3.49	4.46	4
4. 회계업무(수입, 지출, 계약) 필요 서류 표준화	3.15	4.73	1
5. 출력물 최소화를 위한 지출 및 계약서류 중 필수 출력물 지정 시행	2.90	4.72	2
6. 회계서류 출력 보관 방식·방법의 체계화	2.89	4.59	3
7. 계약상대자의 계약관련 서류 스캔문서 활용 방법 개선	2.85	4.51	3
8. 회계서류 전산보관을 위한 회계업무 규정(법령 등) 근거 마련	2.94	4.66	2
9. 출력물 최소화를 위한 단계별 시스템 전자서식의 표준화	2.93	4.71	2
10. 표준화된 시스템 활용을 위한 사용자 교육	2.93	4.62	2
11. 에듀파인, G2B(나라장터), S2B(학교장터), EAT(학교급식전자조달) 등 각종 시스템 연계 방법 개선	3.12	4.6	4
12. 카드사와의 매출전표 연계, 세금계산서 자동연계 개선	3.03	4.68	2
평균	3.08	4.61	



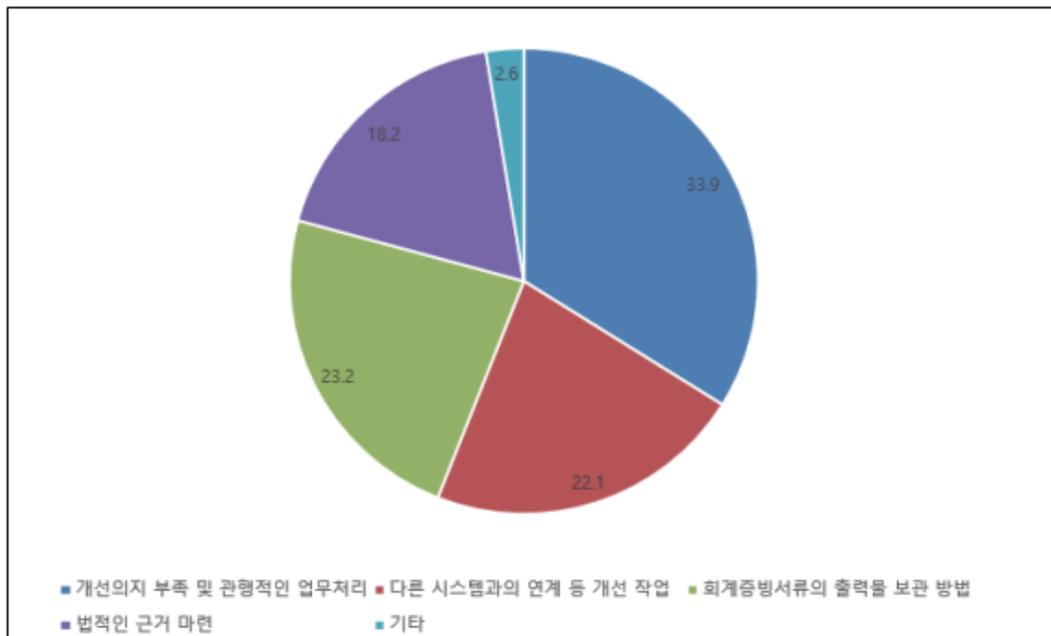
[그림 7] 회계업무 관련 서류 전산화요인 IPA 분석결과

### 나. 회계업무 관련 서류 전산화에 가장 큰 문제점

- 회계업무 관련 서류 전산화에 가장 큰 문제점은 최대 2개의 중복응답이 있었음.
- 모든 응답을 고려한 분석결과, ‘개선의지 부족 및 관행적인 업무처리’의 응답이 가장 많았으며, 다음으로 ‘회계증빙서류의 출력물 보관 방법’, ‘다른 시스템과의 연계 등 개선 작업’, ‘법적인 근거 마련’, ‘기타’의 순으로 나타났음.

<표 45> 회계업무 관련 서류 전산화에 가장 큰 문제점

구분	n	%	
		응답%	케이스%
전체	548	100.0	200.0
개선의지 부족 및 관행적인 업무처리	186	33.9	67.9
다른 시스템과의 연계 등 개선 작업	121	22.1	44.2
회계증빙서류의 출력물 보관 방법	127	23.2	46.4
법적인 근거 마련	100	18.2	36.5
기타	14	2.6	5.1



[그림 8] ‘회계업무 관련 서류 전산화에 가장 큰 문제점’ 응답 비율(응답%기준)

**다. 회계업무 관련 서류 전산화에 가장 시급히 개선할 점**

- 회계업무 관련 서류 전산화에 가장 시급히 개선할 점에 대해 주관식으로 응답받은 결과, 응답 유형은 대략 10가지 정도로 유형화되었음
- ‘출력물 간소화 및 비전자문서의 편철 불필요’가 가장 많았으며, ‘법적 근거 마련’, ‘전산화를 위한 시스템 구축 및 정비’, ‘회계 서류의 표준화 필요’ 등이 회계업무 관련 서류 전산화를 위해 시급히 개선되어야 하는 내용으로 응답되었음.

<표 46> 회계업무 관련 서류 전산화에 가장 시급히 개선할 점

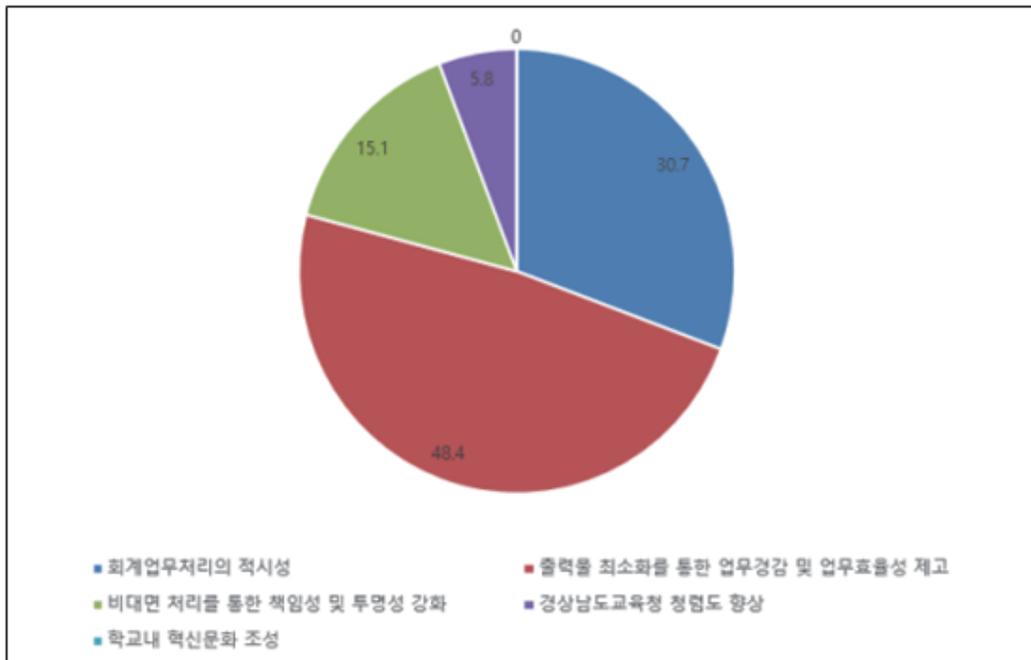
항목	응답 유형
1	출력물 최소화 및 비전자문서 편철 불필요
2	법적 근거 마련
3	전산화를 위한 시스템 구축 및 정비
4	회계 서류의 표준화 필요
5	개선에 대한 의지
6	담당자 교육
7	첨부서류의 스캔본 원본 인정
8	감사방법 개선
9	회계 관련 가이드라인 및 업무지침 필요
10	관행적 업무처리 방식 탈피

### 라. 회계업무 관련 서류 전산화가 될 경우 기대하는 효과

- 회계업무 관련 서류 전산화가 될 경우, 기대하는 효과는 최대 2개의 중복응답이 있었음.
- 모든 응답을 고려한 분석결과, ‘출력물 최소화를 통한 업무경감 및 업무 효율성 제고’의 응답 비율이 가장 높으며, 다음으로 ‘회계업무처리의 적시성’, ‘비대면 처리를 통한 책임성 및 투명성 강화’, ‘경상남도 교육청 청렴도 향상’ 순으로 나타났음.

<표 47> 회계업무 관련 서류 전산화가 될 경우에 기대하는 효과

구분	n	%	
		응답%	케이스%
전체	548	100.0	200.0
회계업무처리의 적시성	168	30.7	61.3
출력물 최소화를 통한 업무경감 및 업무효율성 제고	265	48.4	96.7
비대면 처리를 통한 책임성 및 투명성 강화	83	15.1	30.3
경상남도교육청 청렴도 향상	32	5.8	11.7
학교내 혁신문화 조성	0	0.0	0.0



[그림 9] ‘회계업무 관련 서류 전산화가 될 경우에 기대하는 효과’ 응답 비율(응답%기준)

### Ⅲ. 결론 및 제언

본 연구가 실효성을 거두기 위해서는 학교 현장에서 실현 가능한 정책이 수반되어야 한다. 이를 위해 앞서 본문에서 다양한 연구 과정을 바탕으로 실현 가능성을 다각적으로 검토하여 다음과 같이 네 가지 결론에 도달하였다.

#### 1. 결론

##### 가. 법적 근거 마련

지방자치단체 규칙 개정을 통한 전자적보관 근거 마련이 시급하다. 지출증빙서류의 출력보관과 영수인 날인이라는 내용을 없애고 전자입력자료로 갈음할 수 있도록 개정하여야 한다. 애초부터 전산시스템을 이용하여 장부 및 증빙서류를 생산한 경우 원본으로 인정되므로 지출증빙서류 보관의 무를 전자적으로 할 수 있도록 만들어 주어야 한다.

##### 1) 개정(안)

- 경상남도교육비특별회계 재무회계 규칙 제165조(증빙서류 및 장부의 보존)

개정 전	개정 후(안)
<p>② 회계관련공무원과 금고는 이 규칙에 따라 비치, 관리해야 할 장부와 회계서식을 전자정보처리장치로 전산처리하는 경우 전산출력물로 갈음할 수 있다.</p>	<p>② 회계관련공무원과 금고는 이 규칙에 따라 비치, 관리해야 할 장부와 회계서식을 전자정보처리장치로 전산처리하는 경우 전산입력자료로 장부를 갈음할 수 있다. 단 이 경우 회계관계공무원과 지방자치단체 금고는 전산입력자료에 대하여 훼손, 손실, 멸실되지 않도록 안전조치를 하여야 한다.</p>

## · 경상남도 공립학교회계 규칙 제36조(증빙서류)

개정 전	개정 후(안)
<p>③ 제1항제1호의 영수증서의 도장날인은 지출액이 30만원 이하인 경우에 한정하여 서명으로 대신할 수 있다.</p> <p>④ 계약금액이 100만원 이하인 경우 공급자 날인이 된 견적서, 납품서, (세금)계산서 등 계약관계를 확인할 증빙서류가 갖추어 졌을 때에는 별지 제11호서식의 지출결의서 승낙사항 중 공급자 날인을 생략할 수 있다.</p>	<p>③ 제1항제1호의 영수증서의 도장날인은 채권자에게 전자적으로 이체하는 경우 영수인 서명을 생략할 수 있다.</p>

**나. 지출업무 관련 가이드라인 및 업무지침 제정**

회계업무의 통일성을 위해 회계서류의 표준화, 세분화를 실시하여 업무처리 요령 또는 지침으로 제정하고 시행하는 것이 필요하다. 회계업무를 계약과 지출로 구분하여 지출 구분에 따른 구비서류와 필수적인 계약서류만 출력하여 종이문서로 보관하고, 그 외 서류는 전자형태로 보관하는 것으로 나아가야 한다.

계약분야와 지출분야에 필요한 지출서류는 별도 협의체 구성하여 표준화, 세분화 작업 후 필수적인 서류와 그 외 서류로 나누어 업무지침으로 제정하여 실행될 수 있도록 한다.

**다. 회계업무 교육 방법 개선 및 확대**

연령대 및 경력순으로의 일하는 방식과 생각의 차이가 크게 나므로 생애주기교육 방법의 개선이 필요하다. 설문에 참여한 274명 중 88%가 저 경력 실무자로 고경력 자의 참여율이 저조한 바는 시사하는 바가 크다고 본다. 전산화에 가장 큰 문제점으로 나온 개선의지 부족 및 관행적인 업무처리를 변화하기 위해서라도 개인별 맞춤형 회계교육이 필요하다. 학교의 행정실 업무는 너무 다양하고 방대하나 회계업무에 대한 영역이 상대적으로 많은 부분을 차지하고 있으므로 실무 위주의 관련 전문지식을 습득하기 위한 실습과 이론을 병행하는 전문적이고 깊이 있는 연수 프로그램이 신설·확대되어야 한다. 또한 연령대 및 경력순으로 인식의 차이가 두드러지므로 생애주기별 회계교육시스템이 도입되어 개별화 교육으로 나아가야 한다. 예를 들면 저 경력자는 시스템사용교육 뿐 아니라 회계업무의 법령적인 근거와 이유에 관한 사항을 병행하고, 고경력 자는 관행적인 업무처리 방법 탈피를 위한 시스템사용자교육과 아울러 보다 깊이 있게 법령 변화와 방향에 대한 내용 등으로 개인별 맞춤형 교육으로의 변화가 필요하다.

## 라. 다른 전자시스템과의 연계 등 시스템 개선

에듀파인시스템에 연계된 다양한 시스템이 더 효과적으로 개선되어야 한다. 신용카드사와의 매출전표 연계, 국세청의 세금계산서 연계 시행되면 전자결재와 종이 출력물을 병행하는 업무가 줄어들고, 디지털 회계증빙이 되므로 행정업무의 효율성도 높아질 것이다. 또한, 각 시스템 개별로 운영되고 있는 기타 전자조달시스템과 에듀파인 시스템과의 기능개선으로 회계업무 프로세스를 개선하여 불필요한 업무 없애야 한다. 교육청 및 지방자치단체에서는 회계업무 전산화를 위한 시스템 연계나 개선은 미미하게 이루어지고 있으나, 종이서류를 완전히 없애지는 못하고 있어 단계적으로 출력물을 줄여가는 방안을 마련하여 시행 중이거나, 추진 예정인 것으로 파악되어 도교육청 중심의 정책으로 장기적·지속적인 추진계획이 수립되어 시행되어야 할 것이다.

## 2. 제언

본 연구는 단위학교 회계업무 관련 서류 전산화 방안에 관한 연구가 거의 전무한 상태에서 이루어졌다. 향후 영역별 ① 회계업무 서식 표준화·세분화 ② 회계교육 ③ 회계관련 법령 ④ 에듀파인시스템 개선과 관련하여 T/F를 구성하고 보다 전문적인 논의를 진행하여 종이없는 재무행정을 추진하는 방안을 모색해야 할 것이다.

## &lt;부록&gt; 설문지

**설문지****경상남도교육청 소속 단위학교 회계업무 관련서류 전산화 방안 연구**

설문에 참여하여 주셔서 감사드립니다.

본 설문은 '경상남도교육청 소속 단위학교 회계업무 관련서류 전산화 방안 연구'를 위해 현장의 의견을 수렴해 보고자 계획되었습니다.

본 설문은 IPA(Importance-PerformanceAnalysis) 설문지로서 중요도와 수행도에 대해 답변해 주시면 됩니다. 답변 결과 중요도가 높고 수행도가 낮은 항목이 우선적으로 개선되어야 할 것으로 판단할 수 있습니다.

본 설문에 있는 모든 문항에 대한 귀하의 응답과 개인적인 사항은 통계법 제33조에 의거, 철저히 무기명으로 처리되어 비밀에 부쳐질 것이며, 연구에 필요한 통계분석의 목적 외에는 절대 사용되지 않을 것임을 약속드립니다.

2021. 8월

전문적학습공동체 라움연구회

☞ 이 조사와 관련한 문의는 아래 연락처로 주시길 바랍니다.

■ 연락처: 010-6399-9598 ■ [essay99@korea.kr](mailto:essay99@korea.kr)

## PART1 기본사항

[1] 소속 학교의 설립유형은 무엇입니까?

- ① 공립 ② 사립

[2] 소속 학교의 급을 선택해 주십시오.

- ① 초등학교 ② 중학교 ③ 고등학교

[3] 학교의 전체 학급 수(병설 유치원, 특수학급 포함)를 표기해 주십시오

- ① 6학급 이하 ② 7~18학급 ③ 19~24학급  
④ 25~30학급 ⑤ 31~42학급 ⑥ 43학급 이상

[4] 성별은 무엇입니까?

- ① 남 ② 여

[5] 연령대는 무엇입니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

[6] 현 직무(?)의 경력을 표기해 주십시오

- ① 1년 미만 ② 1~5년 이하 ③ 6~10년 이하 ④ 11~15년 이하  
⑤ 16~20년 이하 ⑥ 21년 이상

[7] 직급을 선택해 주십시오

- ① 9급 ② 8급 ③ 7급 ④ 6급 ⑤ 5급

## PART2 실태조사

[8] 편철된 지출 관련 서류를 보는 횟수는 어떻게 되십니까?

- ① 월 0회 ② 월 1~2회 ③ 월 3회 ④ 월 4회 이상

[9] 편철된 수입 관련 서류를 보는 횟수는 어떻게 되십니까?

- ① 월 0회 ② 월 1~2회 ③ 월 3회 ④ 월 4회 이상

[10] 편철된 지출·수입관련 서류를 보는 이유는 무엇입니까?(중복 가능)

- ① 선행업무 처리 방법 참고 ② 감사 대비

- ③ 민원, 도의원(국회의원)등 요구자료 작성 ④ 기타

[11] 특정 시점의 회계정보를 찾기 위한 방식 중 어떤 것을 선호하십니까?

- ① 전자시스템 ② 편철된 문서  
③ 구두문의 ④ 기타

[12] 계약상대자로부터 전자적으로 증빙서류를 받는 건수는 어떻게 되십니까?

(★ 전자적: 메일을 통한 견적서, 납품서 등 징구 포함)

- ① 월 10회 이하 ② 월 11회~20회 이하  
③ 월 21회~30회 ④ 월 31회 이상

[13] 계약상대자로부터 비전자적으로 증빙서류를 받는 건수는 어떻게 되십니까?

- ① 월 0~1회 ② 월 2~5회  
③ 월 6~10회 ④ 월 11회 이상

### PART3 전산화 영역

[14] 회계업무 관련 서류 전산화를 위해서 고려해야 할 항목입니다. 전산화 과정에서 중요하다고 생각되는 번호에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

실 문 항 목	중요도				
	매우 중요 하다	중요 하다	보통 이다	중요 하지 않다	매우 중요 하지 않다
1 회계업무 규정(법령 등)에 대한 숙지	①	②	③	④	⑤
2 회계업무 절차에 대한 숙지	①	②	③	④	⑤
3 회계업무 시스템 사용 능력	①	②	③	④	⑤
4 회계업무(수입, 지출, 계약) 필요 서류 표준화	①	②	③	④	⑤
5 출력물 최소화를 위한 지출 및 계약서류 중 필수 출력물 지정 시행	①	②	③	④	⑤
6 회계서류 출력 보관 방식·방법의 체계화	①	②	③	④	⑤
7 계약상대자의 계약관련 서류 스캔 문서 활용 방법 개선	①	②	③	④	⑤

8	회계서류 전산보관을 위한 회계업무 규정(법령 등) 근거 마련	①	②	③	④	⑤
9	출력물 최소화를 위한 단계별 시스템 전자서식의 표준화	①	②	③	④	⑤
10	표준화된 시스템 활용을 위한 사용자 교육	①	②	③	④	⑤
11	에듀파인, G2B(나라장터), S2B(학교장터), EAT(학교급식전자조달) 등 각종 시스템 연계 방법 개선	①	②	③	④	⑤
12	카드사와의 매출전표 연계, 세금계산서 자동연계 개선	①	②	③	④	⑤

[15] 경상남도교육청에서 회계업무 관련 서류 전산화를 위한 준비를 진행·추진하고 있다고 생각하는 번호에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

실 문 항 목	수행도				
	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
1 회계업무 규정(법령 등)에 대한 숙지	①	②	③	④	⑤
2 회계업무 절차에 대한 숙지	①	②	③	④	⑤
3 회계업무 시스템 사용 능력	①	②	③	④	⑤
4 회계업무(수입, 지출, 계약) 필요 서류 표준화	①	②	③	④	⑤
5 출력물 최소화를 위한 지출 및 계약서류 중 필수 출력물 지정 시행	①	②	③	④	⑤
6 회계서류 출력 보관 방식·방법의 체계화	①	②	③	④	⑤
7 계약상대자의 계약관련 서류 스캔문서 활용 방법 개선	①	②	③	④	⑤
8 회계서류 전산보관을 위한 회계업무 규정(법령 등) 근거 마련	①	②	③	④	⑤
9 출력물 최소화를 위한 단계별 시스템 전자서식의 표준화	①	②	③	④	⑤
10 표준화된 시스템 활용을 위한 사용자 교육	①	②	③	④	⑤
11 에듀파인, G2B(나라장터), S2B(학교장터), EAT(학교급식전자조달) 등 각종 시스템 연계 방법 개선	①	②	③	④	⑤
12 카드사와의 매출전표 연계, 세금계산서 자동연계 개선	①	②	③	④	⑤

**[16] 귀하는 회계업무 관련서류 전산화가 될 경우 어떠한 효과가 있을 것이라고 생각하십니까? (2개만 선택 가능)**

- ① 회계업무처리의 적시성( )
- ② 출력물 최소화를 통한 업무경감 및 업무효율성 제고( )
- ③ 비대면 처리를 통한 책임성 및 투명성 강화( )
- ④ 경상남도교육청 청렴도 향상( )
- ⑤ 학교내 혁신문화 조성( )

**[17] 귀하는 회계관련 서류 전산화에 가장 큰 문제점이 무엇이라고 생각하십니까?(2개만 선택 가능)**

- ① 개선의지 부족 및 관행적인 업무처리
- ② 다른 시스템과의 연계 등 개선 작업
- ③ 회계증빙서류의 출력물 보관 방법
- ④ 법적인 근거 마련
- ⑤ 기타( )

**[18] 귀하는 회계업무 관련 서류 전산화에 가장 시급하게 개선하여야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?(자유롭게 기술)**

[ ]

☺설문에 응해 주셔서 감사합니다.☺

<부록> 현장 면담 설문지

회계업무 관련 서류 전산화 방안 연구를 위한

**현장 심층 면담지**

면담일	학교명	면담방법 (전화, 방문)	면담자명	면담대상자	
				직급	성명

**【 전산화에 대한 인식 및 개선 방안 】**

1. 학교명, 직급, 업무(수입, 지출, 행정실장 등)를 말씀해 주십시오.
2. 회계업무 관련 서류 전산화에 대한 귀하의 생각은?  
- 필요성, 찬성·반대 이유, 개선점 등
3. 편철된 회계(지출, 수입) 서류를 보는 횟수 및 이유는?
4. 버전자적으로 회계서류를 받는 이유와 불편한 점, 개선점은?
5. 전자적으로 회계서류를 받는 사례, 장단점, 방법 등 질의
6. 회계서류 전산화 시 무엇이 중요하다고 생각하는지?  
- 법령, 시스템, 서류 표준화 등등
7. 회계서류 출력보관 방식에 대한 귀하의 생각은?
8. 에듀파인 연계방식에 대한 귀하의 생각은?  
- 나라장터, 학교장터, 학교급식전자조달시스템, 카드사, 세금계산서 등
9. 회계업무 전산화를 할 경우 제일 중요하다고 생각하는 것은?  
- 교육, 보관방식, 지침개선, 활용방법 등
10. 회계서류 전산화로 야기되는 업무에 대한 효과는 어떠한 것 같은지요?
11. 기타 전산화에 대한 의견을 자유롭게 이야기 하여 주십시오.

2021. 교육정책 현장연구회 연구보고서

---

# 공립유치원 민주적 운영 방안

「또바기

연구진

연구책임자

김지현 경화초등학교병설유치원

공동연구자

이은영 창원초등학교병설유치원

박민혜 대방초등학교병설유치원

신진희 석산초등학교병설유치원



## 연구요약

## 공립유치원 민주적 운영 방안

## 1. 연구의 필요성 및 목적

유치원의 민주적 운영 실태 및 구성원들이 인식하는 민주적 조직 구조와 문화의 일반적 경향성을 파악하여 유치원의 민주적 운영을 위한 기초 자료를 마련함으로써 유치원의 민주적 운영에 대한 관심과 방안 모색이 필요한 실정이다.

본 연구는 민주적 유치원 조직 문화와 조직 구조에 대한 공립유치원 교원들의 인식을 조사하고, 이를 바탕으로 민주적 유치원 운영을 위한 방안을 모색하고자 한다.

첫째, 유치원 조직 문화에 대한 공립유치원 직급별, 기관별 인식 차이를 알아본다.

둘째, 유치원 조직 구조에 대한 공립유치원 직급별, 기관별 인식 차이를 알아본다.

셋째, 유치원 교원의 경험과 의견을 토대로 민주적 운영 방향을 제시한다.

## 2. 연구 내용 및 연구 방법

본 연구는 경상남도 공립유치원 조직 문화와 조직 구조에 대한 도내 공립유치원 구성원(관리자, 교사)들의 인식 및 실태를 알아보기 위해 2021년 6월 24일부터 2021년 6월 30일까지 1주간 경상남도에 소재한 공립유치원 교사 및 관리자를 대상으로 경상남도교육청 업무시스템 온라인 설문을 하였고 연구 참여에 동의한 교원 356명이 응답하였다.

설문 조사에 앞서 연구 내용 및 연구 결과의 적절성, 해석의 타당성을 검토하여 보완하고자 전문가 협의를 실시하였다. 전문가는 자문위원 3명, 유아교육 전문직 1명, 총 4명으로 구성하였다. 유치원 조직 구조와 문화 문항에 대한 신뢰도 검사 결과 신뢰도 계수 임계치인 0.7을 넘어 검사 문항의 신뢰도는 충분하다고 파악되었다.

연구의 내용 및 결과 분석, 해석의 적절성 검토, 문항 신뢰도를 바탕으로 <표>와 같은 설문지를 사용하였다.

<표> 유치원 조직 문화, 조직 구조별 평가지표와 문항번호

구분	영역	하위영역	평가지표	문항번호	
유치원 조직 문화 (15문항)	민주적 가치체계의 형성과 공유	민주적 가치의 형성	공동의 가치체계의 존재 유무	1	
		가치의 공유와 평가	공동의 가치체계 형성을 위한 절차와 규칙	4	
			가치체계 및 유치원 규칙의 적합성 여부 점검	5	
	민주적 소통과 수평적 관계 맺기	상호 존중	수평적 협력 관계	6	
		민주적 소통문화	유대 관계	2	
			다양한 의견의 존중	다양한 의견의 존중	7
				민주적 의사소통을 위한 언어습관 및 태도	8
				의사결정 과정에서의 자유로운 의견 개진	9
	갈등 해결	대화와 타협을 통한 갈등 해결	10		
	인권 친화적 유치원 문화	기초적 인권의 존중	모든 형태의 폭력 배제	11	
			소수자의 권리 보호	12	
		교권	권리 주장 및 보호를 위한 제도	13	
			교권 존중	14	
			자율성 및 권한 보장	3	
	책임의식	의사결정 결과의 존중	15		
유치원 민주주의를 위한 인적, 물적 자원과 토대	자원의 배분	인적, 물적 자원 배분을 위한 민주적 절차	19		
		민주적 절차 및 권리를 존중하는 권한 행사	16		
	민주적 리더십 구축하기	권한과 책임의 민주적 규정	구성원의 자발성 존중	17	
			필요한 권한의 위임	18	
		인사	권한의 남용	20	
			교직원 인사의 공정성	21	
	민주적인 의사결정 제체 구축하기	참여의 제도화	인사결정과정에서 대한 참여의 제도화	22	
			업무 결정과정에서 대한 참여의 제도화	23	
		민주적 의사결정 과정	의사결정을 위한 충분한 정보 제공	24	
			의사결정의 반영	25	
			갈등 해결을 위한 중재제도의 설치 및 운영	26	

### 3. 연구 결과

본 연구는 경상남도 내 공립유치원의 민주적 유치원 풍토 조성을 위하여 공립유치원의 ‘조직 문화’와 ‘조직 구조’ 및 ‘민주적 운영을 위한 개선 방향’에 대하여 조사하고 설립유형, 직위 변인에 따른 응답 차이를 살펴보았다. 또한, 유치원에서 경험한 갈등, 민주적 운영 사례, 민주적 운영 개선 방향 대한 의견을 수집하였다. 이를 토대로 유치원의 민주적 인식정도를 파악하

고 민주적 운영을 위한 개선 방안을 다음과 같이 도출할 수 있다.

공립유치원에 적합한 문항을 학교 민주주의 지수(지표)에서 추출하여 ‘조직 문화’ 및 ‘조직 구조’로 구분하고 5점 척도로 인식 차이를 조사하였다. 응답자의 결과를 평균으로 점수화하여 비교한 결과 직위별로 관리자는 대부분의 문항 평균이 4점대, 교사는 대부분의 문항 평균이 3점대로 t-test 결과 인식 차이가 있음을 알 수 있었다. 단 소수자의 권리보호와 관련한 평가 문항에서는 관리자, 교사 모두 4점대로 인식의 차이가 적었다. 반면 권한의 남용과 관련한 평가 문항에서는 관리자는 4점대이고 교사는 2점대로 상대적으로 다른 평가 문항과 비교하여 인식의 차이가 컸음을 알 수 있었다. 따라서 관리자는 민주적이라고 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 관리자의 인식 수준보다는 덜 민주적이라고 인식하고 있음을 알 수 있다.

응답자의 근무지 설립유형 변인에 따른 응답차이는 병설이 대부분 문항에서 평균이 4점대, 단설이 3점대로 t-test 결과 인식 차이가 있음을 알 수 있었고, 권한의 남용과 관련한 평가 문항에서는 병설은 3점대이고 단설은 2점대로 상대적으로 다른 평가 문항과 비교하여 민주적 인식 정도가 낮음을 알 수 있었다. 따라서 설립 유형별로는 단설 근무자가 병설 근무자보다 덜 민주적이라고 인식하고 있다는 것을 의미한다.

민주적 운영 개선을 위한 의견은 복수응답이 가능하게 하였으며 응답 결과 유치원의 기본 방향 및 가치를 잘 공유하기 위한 방법으로 민주적 협의문화에 대한 응답률이 가장 높았으며, 다음으로 관리자 및 동료와의 소통, 회의 및 잡무의 간소화에 대한 의견이 많았다. 유치원의 기본방향이나 가치가 잘 공유되지 않는 이유로 과도한 업무량에 대한 응답률이 가장 높았으며, 관리자 및 동료교사와의 소통 부족, 권위적인 유치원 분위기에 대한 의견이 많았다. 또 유치원 관리자의 민주적 리더십이 잘 발휘되기 위해 필요한 사항으로 교사의 자율성 강화가 가장 많았고, 관리자 리더십 연수, 승진 제도 개선 순으로 응답하였다. 유치원의 민주적 협의 문화 정착을 위해서 교육청에서 지원 받고 싶은 사항으로 업무의 간소화가 가장 많았고, 교사의 자율성 강화를 위한 제도적 지원, 관리자 리더십 연수에 대한 의견이 많았다.

#### 4. 논의 및 제언

본 연구 과정에서 설문지를 통하여 민주적 공립 유치원 문화 조성을 위한 개선 방향과 관련된 연구 대상자의 답변 내용을 바탕으로 다음 제언을 하고자 한다.

첫째, ‘협의회 문화 개선’을 위해서는 불필요하게 잦은 회의를 축소·지양하고 비대면 방식(Zoom, 온라인 무기명 설문투표 등)을 적극 활용하여 유치원 모든 구성원이 평등하게 의견을 개진할

수 있어야 한다는 의견이 많았다. 그리고 관리자의 일방적인 지시를 위한 협의회 자리가 아닌 민주적인 의사소통 과정을 통하여 도출된 교직원들의 견해를 전면적으로 반영해야 하며, 업무 추진 시 협의회 자리를 빌려 상명하달식 지시를 하기 보다는 업무담당자 당사자의 문제해결방식을 존중해 주어야 할 것이다.

둘째, ‘교사에 대한 신뢰 및 자율성 존중’을 위해서는 관리자가 교사라는 자리에 오기까지의 갈고 닦았던 전문성에 대하여 믿고 신뢰해줌으로써 교사의 교육 활동에 대하여 주관적인 잣대만으로 막무가내식 훈수를 두거나 무분별한 비판을 절대 지양하고 한 걸음 뒤에서 격려하고 적극적으로 환경적 지원을 해주는 관리자 본연의 역할에 집중해야 할 것이다.

셋째, ‘교직원에게 충분한 연수 기회 제공’을 위해서는 교직원의 자기연찬을 위한 자체 연수 및 워크숍을 실시하고, 전문적 학습 공동체를 통하여 정보 및 의견을 공유하며, 방학 중 외부강사를 적극적으로 채용하여 교직원이 방학 중 마음 놓고 자기계발의 기회를 가질 수 있도록 보장해야 할 것이다.

넷째, ‘배려와 존중’을 실현하기 위해서는 교직원들 간의 직위의 높고 낮음과는 관계 없이 모두가 존댓말을 사용함으로써 서로를 존중하는 문화를 형성하고, 자연스러운 대화를 통한 소통의 기회를 가짐으로써 서로를 이해할 수 있는 기회를 가지며, 교직원 한 사람, 한 사람 스스로가 민주적 유치원 문화 조성을 위하여 본인은 어떠한 노력을 하고 있는지 되돌아보는 자기검열의 기회 또한 자주 가져야 할 것이다.

다섯째, ‘교사의 업무 경감’을 위해서는 관리자 및 교육청의 행정적인 지원(방과후과정(전담사) 업무 관련 매뉴얼 지원, 교육청 자체 부모교육 실시, 행정실무원 지원, 학부모 민원 처리 등)이 필요하고, 소수인 교사 인원에 비해 터무니 없이 많은 업무량을 가진 병설유치원의 경우 행정업무를 행정실로 이관해야 한다는 의견이 있었다. 교육청 차원에서는 단위 유치원으로 보내는 공문의 수를 대폭 축소하고, 교육청의 보다 면밀한 지도 및 관리를 통하여 불필요하고 구시대적인 보여주기식 행사(학예회, 작품전시회 등)를 지양해야 하며, 불필요한 컨설팅 및 연수를 축소해야 할 것이다.

여섯째, ‘제도 개선 및 마련’을 위해서는 원장공모제 도입 및 승진 제도의 대대적인 개혁이 필요하다는 의견이 다수 있었고, 교사들의 관리자에 대한 평가방식을 개선하여 무기명 설문조사

를 도입하자는 의견도 많았으며, 갑질 관련 교육청의 행정지도를 대폭 강화하여 갑질 예방을 위한 삼진 아웃제를 도입하자는 의견이 있었다.

일곱째, ‘민주적 유치원 조직 문화 연수’와 관련해서는 관리자를 대상으로 하는 ‘갑질 예방 연수’, 교사를 대상으로 갑질의 정의·예시, 갑질 사안이 발생하였을 때 대응하는 방법과 처리 절차 등에 대하여 상세하게 배울 수 있는 ‘갑질 민감성 연수’, 전 교직원을 대상으로 한 ‘민주적 인식 교육’ 등 다양한 민주적 조직문화 조성과 관련된 연수를 희망하는 의견이 많았다. 이러한 연수가 진행될 때 무엇보다 중요한 것은 형식적인 연수가 아니라 관리자가 민주적 조직 문화에 대하여 인식을 바로 세우는 것부터가 근본적으로 중요하기에 관리자의 민주적 조직 문화 인식과 관련된 연수 및 민주적 리더십 교육을 강화해야 한다는 의견이 있었다.

공립유치원 민주적 운영방안에 대한 연구에서 살펴보지 못한 변인이나 학부모 대상, 전체 교육공동체에 대한 조사 연구를 하지 못한 아쉬움이 있다. 그럼에도 본 연구를 통해 유치원 조직 구조와 문화에 대한 실태 점검과 추후 민주적 문화 활성화를 다양한 요인 규명 연구에 기초자료를 제공했다는 데 의의가 있다.



# 목차

<b>I. 서론</b>	<b>1</b>
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	2
<b>II. 이론적 배경</b>	<b>3</b>
1. 민주적 조직 문화	3
2. 민주적 조직 구조	6
<b>III. 연구 방법</b>	<b>9</b>
1. 연구 대상	9
2. 연구 절차	10
3. 연구 도구	11
4. 자료 분석	12
<b>IV. 연구 결과</b>	<b>12</b>
1. 유치원 조직 문화 영역 분석	12
2. 유치원 조직 구조 영역 분석	30
3. 유치원의 민주적 운영 개선 방향 의견 수렴	43
4. 유치원의 민주적 혹은 비민주적 운영 사례 및 개선방향	45
<b>V. 결론 및 제언</b>	<b>49</b>
1. 결론	49
2. 제언	51
<b>참고문헌</b>	<b>53</b>
<b>부록</b>	<b>54</b>

## 표 목차

<표 1> 연구대상의 일반적인 배경	9
<표 2> 유치원 조직 문화, 조직 구조별 평가지표와 문항번호	10
<표 3> 유치원 조직 문화 문항구성 및 신뢰도	11
<표 4> 유치원 조직 구조 문항구성 및 신뢰도	12
<표 5> 직위별 운영방식의 민주적 인식에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	13
<표 6> 설립별 운영방식의 민주적 인식에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	13
<표 7> 직위별 공동체 의견 수렴에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	14
<표 8> 설립별 공동체 의견 수렴에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	14
<표 9> 직위별 의사결정 참여의 기회에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	15
<표10> 설립별 의사결정 참여의 기회에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	16
<표11> 직위별 즉흥적인 업무 지시에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	16
<표12> 설립별 즉흥적인 업무 지시에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	17
<표13> 직위별 유대관계 형성 및 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	18
<표14> 설립별 유대관계 형성 및 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	18
<표15> 직위별 다양한 의견의 존중 태도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	19
<표16> 설립별 다양한 의견의 존중 태도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	19
<표17> 직위별 민주적 언어습관과 태도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	20
<표18> 설립별 민주적 언어습관과 태도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	20
<표19> 직위별 다양한 의견 개진 가능성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	21
<표20> 설립별 다양한 의견 개진 가능성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	22
<표21> 직위별 대화와 타협을 통한 민주적인 갈등 해결에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	22
<표22> 설립별 대화와 타협을 통한 민주적인 갈등 해결에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	23
<표23> 직위별 폭력 배제를 위한 노력에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	23
<표24> 설립별 폭력 배제를 위한 노력에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	24
<표25> 직위별 차별 배제와 권리 보장에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	25
<표26> 설립별 차별 배제와 권리 보장에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	25
<표27> 직위별 권리 보호를 위한 제도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	26
<표28> 설립별 권리 보호를 위한 제도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	26
<표29> 직위별 교권 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	27
<표30> 설립별 교권 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	27
<표31> 직위별 교사의 자율성 및 권한에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	28

<표32> 설립별 교사의 자율성 및 권한에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	28
<표33> 직위별 교직원 회의를 통한 결정 사항의 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	29
<표34> 설립별 교직원 회의를 통한 결정 사항의 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	29
<표35> 직위별 돌봄 및 방학 중 방과후 운영에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	30
<표36> 설립별 돌봄 및 방학 중 방과후 운영에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	31
<표37> 직위별 관리자의 권한 발휘에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	32
<표38> 설립별 관리자의 권한 발휘에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	32
<표39> 직위별 최선의 근무 방법 가능성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	33
<표40> 설립별 최선의 근무 방법 가능성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	33
<표41> 직위별 권한의 배분과 위임에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	34
<표42> 설립별 권한의 배분과 위임에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	34
<표43> 직위별 의견 충돌로 인한 불이익에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	35
<표44> 설립별 의견 충돌로 인한 불이익에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	36
<표45> 직위별 인사문제의 공정성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	36
<표46> 설립별 인사문제의 공정성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	37
<표47> 직위별 의사결정 과정의 제도화에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	38
<표48> 설립별 의사결정 과정의 제도화에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	38
<표49> 직위별 업무 분장 및 학급 배정의 원칙에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	39
<표50> 설립별 업무 분장 및 학급 배정의 원칙에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	39
<표51> 직위별 의사결정을 위한 정보 제공에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	40
<표52> 설립별 의사결정을 위한 정보 제공에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	40
<표53> 직위별 다양한 의사소통 통로에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	41
<표54> 설립별 다양한 의사소통 통로에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	42
<표55> 직위별 구성원간 갈등 해결을 위한 제도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	42
<표56> 설립별 구성원간 갈등 해결을 위한 제도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석	43
<표57> 유치원 기본 방향 및 가치 공유 방법	43
<표58> 유치원 기본 방향 및 가치가 공유되지 않은 이유	44
<표59> 유치원 관리자의 민주적 리더십 발휘 시 필요 사항	44
<표60> 유치원의 민주적 협의 문화 정착을 위한 교육청 지원	45
<표61> 유치원의 조직 문화 비민주적 사례	46
<표62> 유치원의 조직 구조 비민주적 사례	47
<표63> 유치원 교직원 간 민주적 관계 노력 사례	48
<표64> 유치원 교직원 간 민주적 관계 개선 방향	48



# 공립유치원 민주적 운영 방안

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성

역사적으로 한국 사회는 민주주의를 실현하기 위해 끊임없이 노력해 왔고 그 결과 우리는 지금의 형식적이고 제도화된 민주주의의 틀 안에서 살아가고 있으며, 민주주의 질적 발전을 위해서는 규칙과 제도뿐만 아니라 사회구성원들의 민주주의의 가치를 내면화하고 실천하려는 의지가 중요하다. 이에 따라 여러 시·도교육청에서는 학교 민주주의의 지수 및 수준과 관련한 연구를 통해 교육현장에서의 민주주의에 대한 인식과 실천 정도를 진단하고 파악하여 민주적인 학교문화 조성을 위해 노력하고 있다.

이러한 민주적인 학교문화 조성을 위한 시대의 흐름 속에서 민주적인 학교문화를 만들어 가는데 있어 학교 경영에 직접적인 영향을 미치는 관리자의 의사소통방식, 리더십 등에 관심이 재조명됨에 따라 학교의 조직 문화와 관리자의 경영에 대한 많은 연구가 진행되고 있지만, 학교급별 다양한 연구 진행 속에서 유치원의 민주적인 조직문화와 관련된 정책 및 연구는 부족한 것이 현실이며, 유치원은 과연 얼마나 민주적으로 운영되고 있는지에 대한 고찰이 필요하다.

교육의 수요자인 유아의 권리존중 실행과 관련하여 선제적으로 유아교육기관에서는 민주적 조직 문화를 형성하고 있어야 함이 마땅하다. 유치원의 조직 문화와 유아권리 존중과의 관계를 다룬 다수의 연구에서는 유아교육기관의 조직 문화가 바람직하게 형성되어 있을 때 유아의 권리 존중이 향상된다고 보고하였으며, 김태운(2012)은 교사의 조직문화 인식은 유아 권리존중 실행과 관계가 매우 크기 때문에 유치원 조직 문화에 관심을 가져야 한다고 강조하였다. 뿐만 아니라 서유임(2006)은 유아교사의 근무만족도가 높을수록 유아의 권리에 대한 관심이 높으며, 이는 교사의 근무환경이 유아의 권리존중과 밀접한 관계가 있음을 시사한다고 지적했다. 이처럼 유아교육기관에서 교직원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 규범과 같은 심리적 환경(Deal & Kennedy, 1999; Schein, 2004; 박수연, 2012)인 조직 문화는 유아 개인의 존엄성과 삶의 존재론적 가치에 대한 교사들의 인식에 영향을 미칠 수 있다(홍선아정정희, 2016).

유치원의 조직 문화는 구성원들이 공유하는 가치, 생각, 행동 양식 등이 주요 요인이 될 수

있다. 다른 학교급과는 달리 관리자와 교사의 여성 분포도가 지극히 높으며, 인사행정이나 학급경영에서 있어서 관리자의 간섭이나 영향이 크게 작용하고 있어 민주적인 의사소통이 어려운 것이 문제로 꼽히고 있다.

조직문화는 구성원들이 공유하는 가치, 생각, 행동양식 등이 상호작용하면서 형성되는 것으로 유치원이 민주적인 학교자치를 실현하고 교육의 주체로서 교육목적을 달성하기 위해서는 먼저 유치원의 조직문화에 대한 이해가 필요하다. 또한 민주적인 유치원 조직문화 조성을 위하여 유치원의 민주적 운영 실태 및 구성원들이 인식하는 유치원 민주적 조직문화의 일반적인 경향성을 조사해 볼 필요가 있다.

본 연구에서는 경기도교육청의 ‘학교민주주의 지수 개발 연구(2015)’ 및 전라남도교육청(2019), 경상남도교육청(2020)에서 학교 민주성 진단을 위해 조직문화, 조직구조로 평가 지표를 분류·항목화한 내용을 유치원 실정에 맞게 수정하여 활용하였다. 또, 전북교육정책연구소의 ‘공립유치원 민주적 운영방안(2017)’의 설문 문항 중 학교민주주의 지수 하위 항목 중 유치원에 적합한 항목을 활용하였다. 선행 연구를 바탕으로 경남 공립유치원의 민주적 운영 실태 및 구성원들이 인식하는 민주적 조직문화의 일반적 경향성을 파악하여 유치원의 민주적 조직문화 조성을 위한 기초 방안을 마련함으로써 유아교육의 질적 수준을 높이는 계기가 되기를 기대한다. 이에, 본 연구는 ‘조직 문화’와 ‘조직 구조’에 대한 도내 공립유치원 구성원(관리자, 교사)들의 인식을 조사를 통해 현재 실태를 파악하고, 민주적 운영을 위한 방안을 제시하고자 한다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 민주적 유치원 조직 문화와 조직 구조에 대한 공립유치원 교원들의 인식을 조사하고, 이를 바탕으로 민주적 유치원 운영을 위한 방안을 모색하고자 한다.

첫째, 유치원 조직 문화에 대한 공립유치원 교원의 직급별, 근무 기관별 인식 차이를 알아본다.

둘째, 유치원 조직 구조에 대한 공립유치원 교원의 직급별, 근무 기관별 인식 차이를 알아본다.

셋째, 유치원 교원의 경험과 의견을 토대로 민주적 운영 방향을 제시한다.

## II. 이론적 배경

이 장에서는 조직 문화와 조직 구조가 민주적인 유치원 문화 구성에 미치는 영향에 대해 알아보기 위해 우선 각각 개념에 대한 이론적 논의를 하고자 한다. 이를 바탕으로 본 연구에 적합한 조직 문화와 조직 구조, 민주적인 유치원 문화 구성을 위한 요건들을 도출하였다.

### 1. 민주적 조직 문화

#### 가. 민주적 학교문화

학교 운영에 있어 교육의 목적을 효과적으로 이루기 위해서는 인적 및 물적 자원에 대하여 체계적인 관리와 학교문화에 대한 심층적인 이해가 요구된다(이혜나 외 2019, 176). 민주적인 학교 운영은 초창기 권위적인 모습의 학교 운영의 대안적 방법으로 고려되었지만, 최근에는 민주적인 교육 공동체로서 학교문화를 형성하는 것으로 그 의미가 넓어지고 있다(박정민 외, 2019, 426). 성공적인 민주적 공동체는 가치와 인식의 공유를 통해서 변화하고 있는 사회에 따라 지속 가능한 개선의 과정으로 학교를 운영한다(엄중용 외, 2016, 141).

민주적 학교문화는 구성원들이 학교운영과 관련된 다양한 문제에 대해 토론하며 서로의 의견을 존중하고 경청하며 긍정적인 발전 방향으로 나아가기 위해서 함께 협력해나가는 학교문화를 말한다(홍유정 외, 2020, 121). 또한 민주적 학교문화는 학교의 다양한 구성원들이 자율적인 의지를 가지고 다양한 교육활동에 참여하며 상호존중 및 협력, 개방적 의사소통, 책임이 공존하는 학습공동체로서의 모습을 의미한다(엄중용 외, 2016, 141).

민주적인 학교문화를 이루기 위해서는 구성원들이 각자의 신념과 가치관을 있는 그대로 받아들이고 존중하며 함께 나아갈 수 있도록 학교 교육의 목표와 방향성에 대해 합의점을 찾아 행동규범으로 표출할 수 있다(박정민 외, 2019, 426).

따라서 민주적 학교문화는 학교에 소속된 구성원들 모두가 동등한 인격체로서 존중받으며, 학교 교육목표 및 방향에 대해 합의하고 주체적으로 참여하면서 자유롭게 소통하고 협력하는 가운데 만들어가는 운영체계라고 할 수 있으며(박정민 외, 2019, 427), 민주적이고 개방적인 학교조직 풍토와 구성원들 간의 우호적이고 협력적인 관계 형성은 민주적인 문화형성을 위한 기반이 된다.

## 나. 민주적 가치체계 형성과 공유

최근 사회적으로 민주주의의 가치 실현에 대한 관심이 높아짐에 따라 교육의 자율성과 민주성을 기반으로 한 학교에는 민주적 원리에 의해서 운영되어야 하며, 살아가는 삶 속의 민주주의를 실천해 나가야하는 공간이 되어야 한다(이은하, 2002, 1). 또한 학교는 민주주의 규범 및 가치를 내면화하는 사회화의 공간이라는 점에서 그 중요성이 강조된다(정민석, 송승훈, 2019, 14).

민주주의는 사회 모든 분야에서 작동하는 기본 원리이며 학교도 예외가 될 수 없다. 학교는 그 자체로서 민주주의 원리를 실현하는 자치공동체이며, 민주사회의 구성원으로 길러내는 교육의 장이기 때문이다(박윤경 외, 2020, 49).

학교의 민주화는 학교의 의사결정과정에 있어 교사들의 적극적인 참여를 통해 이루어지며 이를 통해서 민주적 공동체가 형성된다. 이에 따라 민주적인 학교운영제도를 통해 교사들은 서로 어떻게 소통하고 협력하는지에 대한 전문성을 발전시키고 민주적인 교사 공동체를 형성함으로써 새로운 교직원문화를 만들어 나갈 수 있을 것이다(윤석주, 2015, 112).

## 다. 민주적 소통과 수평적 관계

민주적인 학교의 기본적인 요건은 자유로운 의사소통 문화이다. 수평적인 문화를 기반으로 하여 상시적 의사소통이 이루어져야 하며, 교직원 간의 활발한 의사소통을 통해 학교문화를 개선해나가고 민주적인 교육공동체를 구성하여야 한다(이은하, 2020, 1).

소통이란 개인 혼자서는 의미를 가질 수 없으며, 최소한 두 사람 이상이 사실과 생각 그리고 다양한 정보 등을 포함하여 하나의 공통영역을 구축함으로써 유의미한 가치를 가진다는 것이다(김준희, 2011, 12). 즉 소통을 정의한다면 2인 이상의 사람들이 서로 정보, 감정, 의견 등의 교환을 통해 공통적 이해를 이룩하고 수신자의 태도, 의식, 행동 등에 변화를 일으키게 하는 하나의 행동과정이라고 할 수 있다(이창원 외, 2004, 462). 따라서 이러한 소통은 학교 조직의 구성원들을 연결시켜주는 중요한 상호작용의 과정이다.

학교 문화를 형성하는 핵심 요소에는 교사의 생각과 행동으로, 학교교육의 목표와 방향에 대해 교사가 얼마나 이해하고 주체적으로 참여하여 영향력을 가지느냐에 따라서 그 학교 문화가 만들어진다. 이에 교사 간의 소통 및 협력이 강조되고 있으며 이러한 분위기에 활력을 불어넣는 교사 문화가 활발하게 이루어져야 한다(정계숙 외, 2019, 1153).

## 라. 인권 친화적 조직 문화

먼저 ‘인권’이란 인간이기 때문에 당연히 갖는 권리로서, 모든 사람에게 평등하게 주어지는 보편적인 권리이다. 따라서 사람이라면 인종, 성별, 국적, 민족성, 언어, 종교 그 밖의 어떠한 신분이나 지위와는 관계없이 인권을 가지고 있다고 할 수 있다. 그러나 인권은 개인의 선택과 선호에 의해서 결정된다고 하기보다는 공동체적 상호작용 속에서 형성되는 사회적인 산물이라고 할 수 있다. 그러므로 인권은 사회의 특수한 문화적 맥락을 반영하고 사회구조적인 문제와도 직결되기에 인권 실현과 보장을 위해서는 공동체적 접근을 필요로 한다.

다음으로 ‘조직 문화’는 조직을 둘러싸고 있는 외부 환경과 내부의 문제해결 과정 중에 일어난 경험을 통하여 조직 구성원이 공유하는 가치, 지식, 신념, 태도, 행동규범 등의 총체라고 할 수 있으며, 조직문화는 조직 구성원과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다.

조직문화와 유아 변인에 대한 연구로는 조직문화가 유아 권리존중에 미치는 영향에 대한 선행 연구(윤여희, 2018)를 찾아볼 수 있는데, 유아교육기관의 조직문화와 유아 권리존중 전체는 정적상관이 있는 것으로 나타났고 하위영역별로도 관계문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화 전체가 유의미한 정적 상관이 있다고 보고하고 있다.(서하아, 2019, 16) 이처럼 다양한 연구들에서는 조직문화에 대한 인식이 높아질수록 유아의 권리존중 역시 높아지므로 유아 권리존중의 효과성을 높일 수 있는 긍정적인 조직문화가 형성되고 발휘되도록 해야 한다고 주장한다.(서하아, 2019, 15)

유치원은 유아가 만나는 생애 첫 학교로서 교육의 수요자인 유아의 인권은 당연히 존중되어야 하는 현장이다. 그러나 그 이전에 유아를 교육하는 교사의 인권 또한 유치원 구성원 모두에게 존중받아야 함이 마땅하다. 유치원의 모든 교육 활동이 능동적이고 효율적으로 이루어지기 위해서는 조직 구성원들 간의 인권 친화적인 관계가 형성되는 것이 매우 중요하다. 교직원 상호 간의 신뢰와 존경이 유지되기 위해서는 조직 구성원들 모두의 많은 노력과 시간이 요구되지만 이에 정점은 역시 관리자라고 할 수 있다.

그러나 유치원 교원의 인권 친화적 조직 문화 인식에 대한 선행 연구들이 부족하므로 도내 공립유치원 교원이 인식하는 조직 문화를 실태 파악을 바탕으로 민주적인 조직 문화에 관한 연구가 필요하다.

## 2. 민주적 조직 구조

### 가. 학교 조직 구조

일반적으로 조직 구조란 조직 참여자들의 유형화된 상호작용(Patterned interactions)이라고 정의할 수 있다(Scott, 1992:16). Blau(1972, 12)는 조직구성원들의 역할관계에 영향을 미치고 있는 사회지위를 조직 구성원에게 분배하는 것이 조직구조를 의미한다고 설명하였다. 국내 연구에서는 조직구조를 조직 구성원들의 행동을 규정·제약하는 정책 및 활동을 의미하는 것으로 구성원들의 외형적 행동을 직접적으로 통제하는 장치라고 하였다(이환범, 이수창, 박세정 2005, 462). 따라서 조직구조는 조직 구성원의 행동과 조직 활동의 효과성에 영향을 미치기 때문에 조직의 목표 달성을 위해서는 조직구조에 대한 구체적인 이해가 선행되어야 한다.

학교는 교육이라는 목표를 달성하기 위해 다양한 구성원들로 이루어진 사회의 한 조직으로 학교 조직구조를 토대로 학교 문화를 형성해 가고 있다. 학교 조직구조에 영향을 미치는 다양한 요소들이 존재하는 가운데 경기도교육청(2015), 전북교육청(2019)의 학교민주주의 지수에 관한 개발연구에서는 학교 조직구조 영역을 인적·물적 자원, 리더십, 의사소통의 과정 등으로 분류하여 학교 조직구조와 학교 민주주의 지수를 연관시켰다. 이러한 학교 조직구조 영역에 대한 분류는 유치원 조직구조와도 크게 다르지 않다고 할 수 있다. 조직 구조의 하위 요인인 인적·물적 자원, 리더십, 의사결정에 대해서도 함께 이해할 필요가 있다.

### 나. 민주주의를 위한 인적·물적 자원

조직의 문화는 조직구조와의 상호유기적인 관계로 형성되며 조직구조의 토대가 되는 인적·물적 자원은 조직을 운영하는데 매우 중요한 부분으로 작용한다. 인적 자원은 조직 구성원의 업무 수행능력, 전문성 등과 관련되며, 물적 자원은 조직의 목표를 달성하기 위해서 필요한 제반 시설, 행·재정적 지원 등과 관계가 있다.

경기도교육청(2015), 전북교육청(2019)의 학교민주주의 지수에 관한 개발연구에서도 학교 구조 영역에서 민주주의 지수를 평가하기 위한 지표 중 하나로 인적·물적 자원을 제시하였다. 민주적 학교 목적을 달성하기 위해서 공적기준에 맞는 인적 자원이 확보되어 있는지, 전문성 있는 교사를 확보하고 있는지와 교사에게 전문성에 맞는 역할을 부여하는지의 여부를 인적 자원과 관련된 내용으로 제시하고 있다. 그리고 학교 시설이 학교 교육의 목적에 맞게 공적기준을 충족하고 있는지, 민주적 교육 목적에 맞게 예산이 편성·운영되는지에 대한 내용을 물적 자원의 지표로 선정하였다(경기도교육연구원, 2015, 74-75). 학교에서 이러한 인적·물적 자원이

지원되어 민주적인 학교구조가 만들어질 때 민주적인 학교 문화도 조성된다고 본다. 즉 구성원의 참여와 소통이 활발한 유연하고 민주적인 문화를 가진 조직은 민주적인 과정을 통해 인적·물적 자원이 충분히 지원되는 것이다.

#### 다. 민주적 리더십

리더십은 사전적으로 ‘무리를 다스리거나 이끌어 가는 지도자로서의 능력’이라고 정의된다. 리더십은 조직을 구성하고 있는 구성원들이 지도자를 그들의 리더로 인정할 때에야 비로소 만들어지는 것이며, 구성원들이 리더의 행동을 인식하고 그가 자신들에게 미치는 영향력에 대해 인정할 때 그에 대한 헌신 또한 이루어지게 되는 것이다(안정숙, 2007, 72). 다변화하는 현대 사회에서는 조직의 다양한 구성원들을 조화롭게 이끌어 갈 민주적 리더십의 중요성이 더욱 커지고 있으며 이는 학교에서도 마찬가지이다. 관리자의 개방적이고 소통을 중시하는 태도는 민주적 의사소통, 구성원들의 참여, 구성원들에 의한 자치 등 학교의 민주적 특성을 보여주는 다양한 요소들에 긍정적으로 작용한다(서울시교육연구정보원, 2015, 10). 학교장의 권한 행사가 각 구성원들의 권리를 존중하고 민주적 절차를 준수하면서 이루어지고, 구성원의 자발성을 이끌어내기 위해 필요한 권한을 적절하게 위임하는 것은 민주적 리더십을 구축하기 위해 필요한 요소이다(경기도교육연구원, 2015, 77). 이러한 학교장의 민주적 리더십은 조직구성원들에게 비전을 제시하고 그들의 자발적인 참여와 새로운 생각들을 불러일으킴으로써 조직목표를 달성하는데 보다 효과적으로 작용할 것이다(황재운, 2015, 12).

#### 라. 민주적 의사결정

의사결정은 ‘조직의 목표를 달성하기 위해 개인 간 또는 집단 간 의견이나 정보를 의사전달의 통로를 통해 서로 교환하고, 공통된 이해에 도달하며 의사를 전달함으로써 서로를 이해할 수 있도록 상호작용하는 것’을 의미한다(Hoy & Miskel, 2013). 조직 구성원들의 소통과 참여를 통해 민주적으로 이루어지는 의사소통 과정은 의사결정의 질을 높이고 결정된 사항에 있어 구성원들의 만족도가 높다. 여러연구들에서 학교경영의 의사결정을 위한 개방적 토론문화와 참여문화, 의사결정의 질, 참여의 수준 등이 학교조직에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보고하고 있다(서울시교육연구정보원, 2015, 10).

민주적 학교문화는 모든 구성원들이 동등한 인격체로서 존중받고 주체적으로 참여하여 자유롭게 소통하는 과정을 통해 학교 교육목표 및 방향에 대해 합의할 때 만들어지는 운영체계이다(박정민, 김석우, 김경수 2019). 민주적인 학교 문화를 구현할 수 있는 대표적인 방법이 민주적인 의사결정 과정이다. 이러한 민주적 의사결정을 위해서는 먼저 구성원들이 주요한 의사

결정에 참여할 수 있는 기본적인 제도가 마련되어 있어야 하며 각 구성원들의 의견을 민주적으로 수렴할 수 있는 조직체계를 갖추어야 한다. 또한 민주적 의사결정 과정에서 의사결정을 위해 충분한 정보와 시간을 구성원들에게 제공해야 한다(경기도교육연구원, 2015, 79). 학교 구성원들은 민주적 의사결정을 통해 공유하고 합의된 학교의 비전, 정책, 교육목표 등을 실현하기 위해 책임감을 갖고 실행에 옮길 것이다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 대상

본 연구의 대상은 경상남도 공립유치원에 근무하는 유치원 교사 293명, 유치원 관리자(겸임, 전담 포함) 63명, 총 356명이었다. 이들에 대한 자세한 일반적 배경은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상의 일반적인 배경

(N=356)

하위요인		N	%
설립유형	공립 단설유치원	122	34.3
	공립 병설유치원	234	65.7
	계	356	100
직위	교사	262	73.6
	부장교사	31	8.7
	전담원감	17	4.8
	겸임원감	20	5.6
	전담원장	16	4.5
	겸임원장	10	2.8
	계	356	100
성별	여자	339	95.2
	남자	17	4.8
	계	356	100
교직경력	1년~5년	81	22.8
	6년~10년	46	12.9
	11년~15년	29	8.2
	16년~20년	21	5.9
	21년~25년	19	5.3
	26년 이상	160	44.9
	계	356	100
근무지역	동부권 지역(창원, 김해, 양산, 밀양, 창녕, 함안, 거제)	226	63.5
	서부권 지역(의령, 고성, 진주, 통영, 합천, 사천, 남해, 하동, 산청, 거창, 함양)	130	36.5
	계	356	100

## 2. 연구 절차

본 연구는 경상남도 공립유치원 조직 문화와 조직 구조에 대한 도내 공립유치원 구성원(관리자, 교사)들의 인식 및 실태를 알아보기 위해 2021년 6월 24일부터 2021년 6월 30일까지 1주간 경상남도에 소재한 공립유치원 교사 및 관리자를 대상으로 경상남도교육청 업무시스템 온라인 설문을 하였고 연구 참여에 동의한 교원 356명이 응답하였다.

설문조사에 앞서 연구 내용 및 연구 결과의 적절성, 해석의 타당성을 검토하여 보완하고자 전문가 협의를 실시하였다. 전문가는 자문위원 3명, 유아교육 전문직 1명, 총 4명으로 구성하였다. 협의 내용은 연구의 내용 및 결과 분석, 해석의 적절성 검토하여 <표 2>와 같은 설문지를 사용하였다.

<표 2> 유치원 조직 문화, 조직 구조별 평가지표와 문항번호

구분	영역	하위영역	평가지표	문항번호
유치원 조직 문화 (15문항)	민주적 가치체계의 형성과 공유	민주적 가치의 형성	공동의 가치체계의 존재 유무	1
		가치의 공유와 평가	공동의 가치체계 형성을 위한 절차와 규칙	4
			가치체계 및 유치원 규칙의 적합성 여부 점검	5
	민주적 소통과 수평적 관계 맺기	상호 존중	수평적 협력 관계	6
			유대 관계	2
		민주적 소통문화	다양한 의견의 존중	7
			민주적 의사소통을 위한 언어습관 및 태도	8
			의사결정 과정에서의 자유로운 의견 개진	9
			갈등 해결	대화와 타협을 통한 갈등 해결
	인권 친화적 유치원 문화	기초적 인권의 존중	모든 형태의 폭력 배제	11
			소수자의 권리 보호	12
			권리 주장 및 보호를 위한 제도	13
		교권	교권 존중	14
			자율성 및 권한 보장	3
	책임의식	의사결정 결과의 존중	15	
유치원 조직 구조 (11문항)	유치원 민주주의를 위한 인적, 물적 자원과 토대	자원의 배분	인적, 물적 자원 배분을 위한 민주적 절차	19
			민주적 절차 및 권리를 존중하는 권한 행사	16
	민주적 리더십 구축하기	권한과 책임의 민주적 규정	구성원의 자발성 존중	17
			필요한 권한의 위임	18
			권한의 남용	20
		인사	교직원 인사의 공정성	21

유치원 조직 구조 (11문항)	민주적인 의사결정 체제 구축하기	참여의 제도화	인사결정과정에 대한 참여의 제도화	22
			업무 결정과정에 대한 참여의 제도화	23
	민주적 의사결정 과정	의사결정을 위한 충분한 정보 제공	24	
		의사결정의 반영	25	
		갈등 해결을 위한 중재제도의 설치 및 운영	26	

### 3. 연구 도구

경상남도 공립유치원의 조직문화와 조직구조에 대한 도내 공립유치원 구성원(관리자, 교사)들의 인식을 파악하고자 경기도교육연구원(2015)의 「경기도 학교조직 진단 도구 개발」, 경기도교육연구원(2015)의 「학교민주주의 지수 개발 연구(Ⅱ)」, 경상남도교육청(2020)의 「경남 학교민주주의 지표 개선 및 개발」, 전남교육정책연구소(2019)의 「학교민주주의 지수 개발 연구」, 전북교육정책연구소(2017)의 「공립유치원 민주적 운영 방안」을 현장 상황에 맞게 수정하였고 이후 전문가 협의회를 통해 연구의 전반적 사항을 보완하여 활용하였다. 본 연구는 5점 Likert 척도로, 점수가 높을수록 전체 및 구성 하위요인별 유치원 내 민주적 조직 문화와 조직 구조 수준이 높다는 것을 의미한다.

유치원의 민주적 조직 문화는 민주적 가치체계의 형성과 공유, 민주적 소통과 수평적 관계 맺기, 인권 친화적 유치원 문화 3개의 하위 요인으로 총 15문항으로 구성되었다. 본 연구에서 실시된 유치원 조직 문화 전체 및 하위요인별 신뢰도를 살펴보면 <표 3>와 같다.

<표 3> 유치원 조직 문화 문항구성 및 신뢰도\* 역채점 문항

조직문화	문항번호	문항수	Cronbach's α
민주적 가치체계의 형성과 공유	1, 4, 5	3	.94
민주적 소통과 수평적 관계 맺기	2, 6*, 7, 8, 9, 10	6	.94
인권 친화적 유치원 문화	3, 11, 12, 13, 14, 15	6	.94
	계		.94

유치원 조직 문화 신뢰도 검사 결과 신뢰도 계수 임계치인 0.7을 넘어 검사 문항의 신뢰도는 충분하다고 파악되었다.

유치원의 민주적 조직 구조는 유치원 민주주의를 위한 인적·물적 자원과 토대, 민주적 리더십 구축하기, 민주적인 의사결정 체제 구축하기 3개의 하위 요인으로 총 11문항으로 구성되었다. 현장의 실태 파악 및 대안 제시를 위한 6문항을 추가로 구성하였다. 본 연구에서 실시된 유치원 조직 구조의 전체 및 하위요인별 신뢰도를 살펴보면 <표 4>과 같다.

<표 4> 유치원 조직 구조 문항구성 및 신뢰도\* 역채점 문항

조직문화	문항번호	문항수	Cronbach's α
유치원 민주주의를 위한 인적, 물적 자원과 토대	19*	1	.92
민주적 리더십 구축하기	16, 17, 18, 20*, 21	5	.89
민주적인 의사결정 체제 구축하기	22, 23, 24, 25, 26	5	.96
		계	.92

유치원 조직구조 신뢰도 검사 결과 신뢰도 계수 임계치인 0.7을 넘어 검사 문항의 신뢰도는 충분하다고 파악되었다.

#### 4. 자료 분석

본 연구에서 자료 분석은 유레카 프로그램과 Windows용 SPSS 26.0 프로그램을 통하여 이루어졌다. 우선 연구대상의 변인 특성을 알아보기 위해 빈도와 백분율을 산출하였고 설문지에 무응답한 문항은 결측값으로 처리하였으며 측정 도구의 신뢰도를 알아보기 위해 신뢰도 계수인 Cronbach's α를 구하였다. 경남 공립유치원의 민주적 조직 문화와 조직 구조 전체 및 하위요인의 평균과 표준편차를 산출하였으며, 설립유형별, 직위별로 유치원의 민주적 조직 문화와 조직 구조의 하위요인에 차이가 있는지를 분석하기 위하여 t-검증을 하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 유치원 조직 문화 영역 분석

#### 가. 민주적 가치체계의 형성과 공유

3개 문항을 문항별로 5점 척도 결과를 분석한 결과 관리자, 교사 집단 간 인식 수준의 차이가 있는지 살펴본다. 단설, 병설 근무 기관에 따라 인식 수준 차이가 있는지 살펴본다.

## 1) 공동의 가치체계의 존재 유무

&lt;표 5&gt; 직위별 운영방식의 민주적 인식에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			1. 우리 원의 운영방식은 민주적이다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	24	31	67	83	88	293
		백분율	8.2%	10.6%	22.9%	28.3%	30.0%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	1	7	55	63
		백분율	0.0%	0.0%	1.6%	11.1%	87.3%	100.0%
	전체	빈도	24	31	68	90	143	356
		백분율	6.7%	8.7%	19.1%	25.3%	40.2%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.61	1.24	-14.105	0.000	
관리자			63	4.86	0.40			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.86, SD=0.40)이 교사의 평균값(M=3.61, SD=1.24) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-14.105, p<.001). 즉 원의 운영방식이 민주적인지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

&lt;표 6&gt; 설립별 운영방식의 민주적 인식에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			1. 우리 원의 운영방식은 민주적이다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	16	21	34	24	27	122
		백분율	13.1%	17.2%	27.9%	19.7%	22.1%	100.0%
	병설	빈도	8	10	34	66	116	234
		백분율	3.4%	4.3%	14.5%	28.2%	49.6%	100.0%
	전체	빈도	24	31	68	90	143	356
		백분율	6.7%	8.7%	19.1%	25.3%	40.2%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.20	1.32	-6.938	0.000	
병설			234	4.16	1.05			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.16, SD=1.05)이 단설의 평균값(M=3.20, SD=1.32) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-6.938, p<.001). 즉 원의 운영방식이 민주적인지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

## 2) 공동의 가치체계 형성을 위한 절차와 규칙

<표 7> 직위별 공동체 의견 수렴에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			4. 공동체 의견을 바탕으로 유치원 교육의 기본방향 및 목표를 수립한다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	18	30	50	100	95	293
		백분율	6.1%	10.2%	17.1%	34.1%	32.4%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	12	51	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	19.0%	81.0%	100.0%
	전체	빈도	18	30	50	112	146	356
		백분율	5.1%	8.4%	14.0%	31.5%	41.0%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.76	1.19	-12.241	0.000	
관리자			63	4.81	0.40			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.81, SD=0.40)이 교사의 평균값(M=3.76, SD=1.19) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-12.241, p<.001). 즉, 교직원 회의를 통한 공동체 의견을 바탕으로 유치원 교육의 기본방향 및 목표 등을 수립하는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 8> 설립별 공동체 의견 수렴에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			4. 공동체 의견을 바탕으로 유치원 교육의 기본방향 및 목표를 수립한다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	12	18	25	34	33	122
		백분율	9.8%	14.8%	20.5%	27.9%	27.0%	100.0%
	병설	빈도	6	12	25	78	113	234
		백분율	2.6%	5.1%	10.7%	33.3%	48.3%	100.0%
	전전체	빈도	18	30	50	112	146	356
		백분율	5.1%	8.4%	14.0%	31.5%	41.0%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.48	1.30	-5.363	0.000	
병설			234	4.20	1.00			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.20, SD=1.00)이 단설의 평균값(M=3.48, SD=1.30) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-5.363, p<.001). 즉, 교직원 회의를 통한 공동체 의견을 바탕으로 유치원 교육의 기본방향 및 목표 등을 수립하는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로

로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 3) 가치체계 및 유치원 규칙의 적합성 여부 점검

<표 9> 직위별 의사결정 참여의 기회에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분 구분			5. 교육활동 및 현안 결정시 교직원의 참여 기회가 충분하다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	17	35	60	79	102	293
		백분율	5.8%	11.9%	20.5%	27.0%	34.8%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	4	59	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	93.7%	100.0%
	전	빈도	17	35	60	83	161	356
		백분율	4.8%	9.8%	16.9%	23.3%	45.2%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.73	1.22	-15.535	0.000	
관리자			63	4.94	0.25			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.94, SD=0.25)이 교사의 평균값(M=3.73, SD=1.22) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-15.535, p<.001). 즉, 원의 주요 교육활동 및 현안 등을 결정할 때 교직원이 참여할 수 있는 충분한 기회가 있는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 10> 설립별 의사결정 참여의 기회에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			5. 교육활동 및 현안 결정시 교직원의 참여 기회가 충분하다					
			1	2	3	4	5	전체
설립 별	단설	빈도	11	25	29	26	31	122
		백분율	9.0%	20.5%	23.8%	21.3%	25.4%	100.0%
	병설	빈도	6	10	31	57	130	234
		백분율	2.6%	4.3%	13.2%	24.4%	55.6%	100.0%
	전체	빈도	17	35	60	83	161	356
		백분율	4.8%	9.8%	16.9%	23.3%	45.2%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.34	1.30	-6.837	0.000	
병설			234	4.26	1.01			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.26, SD=1.01)이 단설의 평균값(M=3.34, SD=1.30) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-6.837, p<.001). 즉, 원의 주요 교육활동 및 현안 등을 결정할 때 교직원이 참여할 수 있는 충분한 기회가 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 나. 민주적 소통과 수평적 관계 맺기

6개 문항을 문항별로 5점 척도 결과를 분석한 결과 관리자, 교사 집단 간 인식 수준의 차이가 있는지 살펴본다. 단설, 병설 근무 기관에 따라 인식 수준 차이가 있는지 살펴본다.

#### 1) 수평적 협력 관계

<표 11> 직위별 즉흥적인 업무 지시에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			6. 관리자는 의견 수렴 없이 즉흥적으로 업무 지시를 하는 경우가 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직위 별	교사	빈도	20	43	49	84	97	293
		백분율	6.8%	14.7%	16.7%	28.7%	33.1%	100.0%
	관리자	빈도	4	0	2	15	42	63
		백분율	6.3%	0.0%	3.2%	23.8%	66.7%	100.0%
	전체	빈도	24	43	51	99	139	356
		백분율	6.7%	12.1%	14.3%	27.8%	39.0%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	

교사	293	3.67	1.26	-5.166	0.000
관리자	63	4.44	1.04		

(\* 역채점)

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.44, SD=1.04)이 교사의 평균값(M=3.67, SD=1.26) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-5.165, p<.001$ ). 즉, 관리자가 교직원의 의견 수렴 없이 즉흥적으로 새로운 업무지시를 하는지 여부에 대해 관리자는 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그런 경향이 많은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

&lt;표 12&gt; 설립별 즉흥적인 업무 지시에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분		6. 관리자는 의견 수렴 없이 즉흥적으로 업무 지시를 하는 경우가 있다						
		1	2	3	4	5	전체	
설 립 별	단설	빈도	16	24	27	28	27	122
		백분율	13.1%	19.7%	22.1%	23.0%	22.1%	100.0%
	병설	빈도	8	19	24	71	112	234
		백분율	3.4%	8.1%	10.3%	30.3%	47.9%	100.0%
	전체	빈도	24	43	51	99	139	356
		백분율	6.7%	12.1%	14.3%	27.8%	39.0%	100.0%
설립 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
단설		122	3.21	1.34	-6.357	0.000		
병설		234	4.11	1.10				

(\* 역채점)

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.11, SD=1.10)이 단설의 평균값(M=3.21, SD=1.34) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-6.357, p<.001$ ). 즉, 관리자가 교직원의 의견 수렴 없이 즉흥적으로 새로운 업무지시를 하는지 여부에 대해 병설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그런 경향이 많은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

## 2) 유대관계

<표 13> 직위별 유대관계 형성 및 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			2. 관리자는 교직원과 유대관계를 유지하고 서로 존중한다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	20	40	47	85	101	293
		백분율	6.8%	13.7%	16.0%	29.0%	34.5%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	6	57	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	9.5%	90.5%	100.0%
	전체	빈도	20	40	47	91	158	356
		백분율	5.6%	11.2%	13.2%	25.6%	44.4%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.71	1.26	-14.532	0.000	
관리자			63	4.90	0.30			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.90, SD=0.30)이 교사의 평균값(M=3.71, SD=1.26) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-14.532, p<.001). 즉, 관리자는 교직원과 긴밀한 유대관계를 유지하며 서로 존중하는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 14> 설립별 유대관계 형성 및 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			2. 관리자는 교직원과 유대 관계를 유지하고 서로 존중한다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	12	29	19	23	39	122
		백분율	9.8%	23.8%	15.6%	18.9%	32.0%	100.0%
	병설	빈도	8	11	28	68	119	234
		백분율	3.4%	4.7%	12.0%	29.1%	50.9%	100.0%
	전체	빈도	20	40	47	91	158	356
		백분율	5.6%	11.2%	13.2%	25.6%	44.4%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.39	1.40	-5.549	0.000	
병설			234	4.19	1.04			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.19, SD=1.04)이 단설의 평균값(M=3.39, SD=1.40) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-5.549, p<.001). 즉, 관리자는 교직원과 긴밀한 유대관계를 유지하며 서로 존중하는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적

으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 3) 다양한 의견 존중

<표 15> 직위별 다양한 의견의 존중 태도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			7. 이질적이고 다양한 의견을 존중하는 태도를 갖추고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	23	31	59	98	82	293
		백분율	7.8%	10.6%	20.1%	33.4%	28.0%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	17	46	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	27.0%	73.0%	100.0%
	전체	빈도	23	31	59	115	128	356
		백분율	6.5%	8.7%	16.6%	32.3%	36.0%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.63	1.22	-12.112	0.000	
관리자			63	4.73	0.45			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.73, SD=0.45)이 교사의 평균값(M=3.63, SD=1.22) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-12.112, p<.001). 즉, 교직원들이 이질적이고 다양한 의견을 존중하는 태도를 가지고 있는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 16> 설립별 다양한 의견의 존중 태도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분 구분			7. 이질적이고 다양한 의견을 존중하는 태도를 갖추고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	17	19	27	32	27	122
		백분율	13.9%	15.6%	22.1%	26.2%	22.1%	100.0%
	병설	빈도	6	12	32	83	101	234
		백분율	2.6%	5.1%	13.7%	35.5%	43.2%	100.0%
	전체	빈도	23	31	59	115	128	356
		백분율	6.5%	8.7%	16.6%	32.3%	36.0%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.27	1.34	-6.125	0.000	
병설			234	4.12	1.00			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.12, SD=1.00)이 단설의 평균값(M=3.27, SD=1.34) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-6.125, p<.001). 즉, 교직원들이 이질적이고 다양한 의견을 존중하는 태도를 가지고 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

#### 4) 민주적 의사소통을 위한 언어습관 및 태도

<표 17> 직위별 민주적 언어습관과 태도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			8. 민주적 의사소통을 위한 언어습관과 태도를 가지고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	24	27	55	82	105	293
		백분율	8.2%	9.2%	18.8%	28.0%	35.8%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	11	52	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	17.5%	82.5%	100.0%
	전체	빈도	24	27	55	93	157	356
		백분율	6.7%	7.6%	15.4%	26.1%	44.1%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.74	1.26	-12.321	0.000	
관리자			63	4.83	0.38			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.83, SD=0.38)이 교사의 평균값(M=3.74, SD=1.26) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-12.321, p<.001). 즉, 교직원들이 민주적 의사소통을 위한 언어습관과 태도를 가지고 있는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 18> 설립별 민주적 언어습관과 태도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			8. 민주적 의사소통을 위한 언어습관과 태도를 가지고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	17	20	21	29	35	122
		백분율	13.9%	16.4%	17.2%	23.8%	28.7%	100.0%

설 립 별	병설	빈도	7	7	34	64	122	234
		백분율	3.0%	3.0%	14.5%	27.4%	52.1%	100.0%
	전체	빈도	24	27	55	93	157	356
		백분율	6.7%	7.6%	15.4%	26.1%	44.1%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.37	1.41	-5.976	0.000	
병설			234	4.23	1.00			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.23, SD=1.00)이 단설의 평균값(M=3.37, SD=1.41) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-5.976, p<.001). 즉, 교직원들이 민주적 의사소통을 위한 언어습관과 태도를 가지고 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 5) 의사결정 과정에서의 자유로운 의견 개선

<표 19> 직위별 다양한 의견 개선 가능성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			9. 다양한 안전에 대해 의견을 자유롭게 말할 수 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	21	27	62	119	64	293
		백분율	7.2%	9.2%	21.2%	40.6%	21.8%	100.0%
	관리자	빈도	1	0	1	12	49	63
		백분율	1.6%	0.0%	1.6%	19.0%	77.8%	100.0%
	전체	빈도	22	27	63	131	113	356
		백분율	6.2%	7.6%	17.7%	36.8%	31.7%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.61	1.14	-10.415	0.000	
관리자			63	4.71	0.66			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.71, SD=0.66)이 교사의 평균값(M=3.61, SD=1.14) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-10.415, p<.001). 즉, 다양한 안전에 대해 자유롭게 의견을 말할 수 있는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 20> 설립별 다양한 의견 개선 가능성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			9. 다양한 안전에 대해 의견을 자유롭게 말할 수 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설립 별	단설	빈도	15	17	33	32	25	122
		백분율	12.3%	13.9%	27.0%	26.2%	20.5%	100.0%
	병설	빈도	7	10	30	99	88	234
		백분율	3.0%	4.3%	12.8%	42.3%	37.6%	100.0%
	전체	빈도	22	27	63	131	113	356
		백분율	6.2%	7.6%	17.7%	36.8%	31.7%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.29	1.28	-5.938	0.000	
병설			234	4.07	0.97			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.07, SD=0.97)이 단설의 평균값(M=3.29, SD=1.28) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-5.938, p<.001). 즉, 다양한 안전에 대해 자유롭게 의견을 말할 수 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 6) 대화와 타협을 통한 갈등 해결

<표 21> 직위별 대화와 타협을 통한 민주적인 갈등 해결에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			10. 대화와 타협을 통해 갈등을 민주적으로 해결한다					
			1	2	3	4	5	전체
직위 별	교사	빈도	16	29	52	108	88	293
		백분율	5.5%	9.9%	17.7%	36.9%	30.0%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	1	14	48	63
		백분율	0.0%	0.0%	1.6%	22.2%	76.2%	100.0%
	전체	빈도	16	29	53	122	136	356
		백분율	4.5%	8.1%	14.9%	34.3%	38.2%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.76	1.15	-10.979	0.000	
관리자			63	4.75	0.47			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.75, SD=0.47)이 교사의 평균값(M=3.76, SD=1.15) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-10.979, p<.001). 즉, 교직원간 대화와 타협을 통해 다양한 갈등을 민주적으로 해결하는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으

나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 22> 설립별 대화와 타협을 통한 민주적인 갈등 해결에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분 구분			10. 대화와 타협을 통해 갈등을 민주적으로 해결한다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	10	21	26	38	27	122
		백분율	8.2%	17.2%	21.3%	31.1%	22.1%	100.0%
	병설	빈도	6	8	27	84	109	234
		백분율	2.6%	3.4%	11.5%	35.9%	46.6%	100.0%
	전체	빈도	16	29	53	122	136	356
		백분율	4.5%	8.1%	14.9%	34.3%	38.2%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.42	1.24	-6.133	0.000	
병설			234	4.21	0.95			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.21, SD=0.95)이 단설의 평균값(M=3.42, SD=1.24) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-6.133, p<.001). 즉, 교직원간 대화와 타협을 통해 다양한 갈등을 민주적으로 해결하는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

#### 다. 인권 친화적 유치원 문화

6개 문항을 문항별로 5점 척도 결과를 분석한 결과 관리자, 교사 집단 간 인식 수준의 차이가 있는지 살펴본다. 단설, 병설 근무 기관에 따라 인식 수준 차이가 있는지 살펴본다.

##### 1) 모든 형태의 폭력 배제

<표 23> 직위별 폭력 배제를 위한 노력에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			11. 모든 형태의 폭력을 배제하기 위해 노력한다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	11	19	40	87	136	293
		백분율	3.8%	6.5%	13.7%	29.7%	46.4%	100.0%

직 위 별	관리자	빈도	1	0	0	4	58	63
		백분율	1.6%	0.0%	0.0%	6.3%	92.1%	100.0%
	전체	빈도	12	19	40	91	194	356
		백분율	3.4%	5.3%	11.2%	25.6%	54.5%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	4.09	1.09	-8.332	0.000	
관리자			63	4.87	0.55			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.87, SD=0.55)이 교사의 평균값(M=4.09, SD=1.09) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-8.332, p<.001). 즉, 교직원들이 모든 형태의 폭력을 배제하기 위해 노력하는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 24> 설립별 폭력 배제를 위한 노력에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			11. 모든 형태의 폭력을 배제하기 위해 노력한다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	9	13	21	31	48	122
		백분율	7.4%	10.7%	17.2%	25.4%	39.3%	100.0%
	병설	빈도	3	6	19	60	146	234
		백분율	1.3%	2.6%	8.1%	25.6%	62.4%	100.0%
	전체	빈도	12	19	40	91	194	356
		백분율	3.4%	5.3%	11.2%	25.6%	54.5%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.79	1.27	-5.203	0.000	
병설			234	4.45	0.85			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.45, SD=0.85)이 단설의 평균값(M=3.79, SD=1.27) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-5.203, p<.001). 즉, 교직원들이 모든 형태의 폭력을 배제하기 위해 노력하는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

## 2) 소수자의 권리 보호

&lt;표 25&gt; 직위별 차별 배제와 권리 보장에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			12. 구성원을 차별하지 않고 권리를 보장한다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	9	14	29	91	150	293
		백분율	3.1%	4.8%	9.9%	31.1%	51.2%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	3	60	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	95.2%	100.0%
	전체	빈도	9	14	29	94	210	356
		백분율	2.5%	3.9%	8.1%	26.4%	59.0%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	4.23	1.02	-11.152	0.000	
관리자			63	4.95	0.21			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.95, SD=0.21)이 교사의 평균값(M=4.23, SD=1.02) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-11.152, p<.001). 즉, 구성원을 차별하지 않고 그 권리를 보장하는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

&lt;표 26&gt; 설립별 차별 배제와 권리 보장에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			12. 구성원을 차별하지 않고 권리를 보장한다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	4	8	16	34	60	122
		백분율	3.3%	6.6%	13.1%	27.9%	49.2%	100.0%
	병설	빈도	5	6	13	60	150	234
		백분율	2.1%	2.6%	5.6%	25.6%	64.1%	100.0%
	전체	빈도	9	14	29	94	210	356
		백분율	2.5%	3.9%	8.1%	26.4%	59.0%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	4.13	1.08	-2.982	0.003	
병설			234	4.47	0.88			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.47, SD=0.88)이 단설의 평균값(M=4.13, SD=1.08) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-2.982, p<.01). 즉, 구성원을 차별하지 않고 그 권리를 보장하는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 3) 권리 주장 및 보호를 위한 제도

<표 27> 직위별 권리 보호를 위한 제도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			13. 권리 보호를 요청할 수 있는 제도를 잘 갖추고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	26	26	63	93	85	293
		백분율	8.9%	8.9%	21.5%	31.7%	29.0%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	14	49	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	77.8%	100.0%
	전체	빈도	26	26	63	107	134	356
		백분율	7.3%	7.3%	17.7%	30.1%	37.6%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.63	1.24	-12.815	0.000	
관리자			63	4.78	0.42			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.78, SD=0.42)이 교사의 평균값(M=3.63, SD=1.24) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-12.815, p<.001). 즉, 자신의 권리를 주장하거나 권리 보호를 요청할 수 있는 제도를 잘 갖추고 있는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 28> 설립별 권리 보호를 위한 제도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			13. 권리 보호를 요청할 수 있는 제도를 잘 갖추고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	15	20	27	28	32	122
		백분율	12.3%	16.4%	22.1%	23.0%	26.2%	100.0%
	병설	빈도	11	6	36	79	102	234
		백분율	4.7%	2.6%	15.4%	33.8%	43.6%	100.0%
	전체	빈도	26	26	63	107	134	356
		백분율	7.3%	7.3%	17.7%	30.1%	37.6%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.34	1.35	-5.303	0.000	
병설			234	4.09	1.05			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.09, SD=1.05)이 단설의 평균값(M=3.34, SD=1.35) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-5.303, p<.001). 즉, 자신의 권리를 주장하거나 권리 보호를 요청할 수 있는 제도를 잘 갖추고 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고

있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

#### 4) 교권 존중

<표 29> 직위별 교권 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분		14. 우리 원은 교권을 존중한다						
		1	2	3	4	5	전체	
직 위 별	교사	빈도	11	22	45	100	115	293
		백분율	3.8%	7.5%	15.4%	34.1%	39.2%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	6	57	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	9.5%	90.5%	100.0%
	전체	빈도	11	22	45	106	172	356
		백분율	3.1%	6.2%	12.6%	29.8%	48.3%	100.0%
직위 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
교사		293	3.98	1.09	-12.587	0.000		
관리자		63	4.90	0.30				

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.90, SD=0.30)이 교사의 평균값(M=3.98, SD=1.09) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-12.587, p<.001$ ). 즉, 교권을 존중하는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 30> 설립별 교권 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분		14. 우리 원은 교권을 존중한다						
		1	2	3	4	5	전체	
설 립 별	단설	빈도	9	11	27	40	35	122
		백분율	7.4%	9.0%	22.1%	32.8%	28.7%	100.0%
	병설	빈도	2	11	18	66	137	234
		백분율	0.9%	4.7%	7.7%	28.2%	58.5%	100.0%
	전체	빈도	11	22	45	106	172	356
		백분율	3.1%	6.2%	12.6%	29.8%	48.3%	100.0%
설립 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
단설		122	3.66	1.20	-5.906	0.000		
병설		234	4.39	0.88				

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.39, SD=0.88)이 단설의 평균값(M=3.66, SD=1.20) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차

이가 있는 것으로 나타났다( $t=-5.906, p<.001$ ). 즉, 교권을 존중하는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 5) 자율성 및 권한 보장

<표 31> 직위별 교사의 자율성 및 권한에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			3. 관리자는 유아 지도에 대한 교사들의 자율성과 권한을 보장한다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	21	28	43	86	115	293
		백분율	7.2%	9.6%	14.7%	29.4%	39.2%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	8	55	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	12.7%	87.3%	100.0%
	전체	빈도	21	28	43	94	170	356
		백분율	5.9%	7.9%	12.1%	26.4%	47.8%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.84	1.24	-12.295	0.000	
관리자			63	4.87	0.34			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값( $M=4.87, SD=0.34$ )이 교사의 평균값( $M=3.84, SD=1.24$ ) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-12.295, p<.001$ ). 즉, 관리자가 유아 지도에 대한 교사들의 자율성과 권한을 보장하는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 32> 설립별 교사의 자율성 및 권한에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			3. 관리자는 유아 지도에 대한 교사들의 자율성과 권한을 보장한다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	14	19	22	33	34	122
		백분율	11.5%	15.6%	18.0%	27.0%	27.9%	100.0%
	병설	빈도	7	9	21	61	136	234
		백분율	3.0%	3.8%	9.0%	26.1%	58.1%	100.0%
	전체	빈도	21	28	43	94	170	356
		백분율	5.9%	7.9%	12.1%	26.4%	47.8%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.44	1.35	-6.374	0.000	
병설			234	4.32	1.00			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.32, SD=1.00)이 단설의 평균값(M=3.44, SD=1.35) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-6.374, p<.001$ ). 즉, 관리자가 유아 지도에 대한 교사들의 자율성과 권한을 보장하는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

## 6) 의사결정 결과의 존중

<표 33> 직위별 교직원 회의를 통한 결정 사항의 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			15. 교직원 회의를 통해 결정된 사항은 존중되어 실행된다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	8	16	55	107	107	293
		백분율	2.7%	5.5%	18.8%	36.5%	36.5%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	7	56	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	88.9%	100.0%
	전체	빈도	8	16	55	114	163	356
		백분율	2.2%	4.5%	15.4%	32.0%	45.8%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.99	1.01	-12.669	0.000	
관리자			63	4.89	0.32			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.89, SD=0.32)이 교사의 평균값(M=3.99, SD=1.01) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-12.669, p<.001$ ). 즉, 교직원 회의에서 합의로 결정된 사항은 존중되고 실행되는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 34> 설립별 교직원 회의를 통한 결정 사항의 존중에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			15. 교직원 회의를 통해 결정된 사항은 존중되어 실행된다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	5	11	34	39	33	122
		백분율	4.1%	9.0%	27.9%	32.0%	27.0%	100.0%
	병설	빈도	3	5	21	75	130	234
		백분율	1.3%	2.1%	9.0%	32.1%	55.6%	100.0%

설립 별	전체	빈도	8	16	55	114	163	356
		백분율	2.2%	4.5%	15.4%	32.0%	45.8%	100.0%
설립 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
단설		122	3.69	1.09	-6.162	0.000		
병설		234	4.38	0.84				

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.38, SD=0.84)이 단설의 평균값(M=3.69, SD=1.09) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-6.162, p<.001). 즉, 교직원 회의에서 합의로 결정된 사항은 존중되고 실행되는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

## 2. 유치원 조직 구조 영역 분석

### 가. 유치원 민주주의를 위한 인적, 물적 자원과 토대

1개 문항을 5점 척도 결과를 분석한 결과 관리자, 교사 집단 간 인식 수준의 차이가 있는지 살펴본다. 단설, 병설 근무 기관에 따라 인식 수준 차이가 있는지 살펴본다.

#### 1) 인적, 물적 자원 배분을 위한 민주적 절차

<표 35> 직위별 돌봄 및 방학 중 방과후 운영에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분 구분		19. 돌봄 및 방학 중 방과후 운영을 강요 받고 있다						
		1	2	3	4	5	전체	
직 위 별	교사	빈도	22	38	58	65	110	293
		백분율	7.5%	13.0%	19.8%	22.2%	37.5%	100.0%
	관리자	빈도	3	0	1	12	47	63
		백분율	4.8%	0.0%	1.6%	19.0%	74.6%	100.0%
	전체	빈도	25	38	59	77	157	356
		백분율	7.0%	10.7%	16.6%	21.6%	44.1%	100.0%
직위 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
교사		293	3.69	1.30	-6.427	0.000		
관리자		63	4.59	0.93				

(\* 역채점)

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.59, SD=0.93)

이 교사의 평균값(M=3.69, SD=1.30) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-6.427, p<.001$ ). 즉, 돌봄이나 방학 중 방과후 운영을 교사가 하도록 강요받고 있는지 여부에 대해 관리자는 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그런 경향이 많은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 36> 설립별 돌봄 및 방학 중 방과후 운영에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			19. 돌봄 및 방학 중 방과후 운영을 강요 받고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설립 별	단설	빈도	15	24	28	25	30	122
		백분율	12.3%	19.7%	23.0%	20.5%	24.6%	100.0%
	병설	빈도	10	14	31	52	127	234
		백분율	4.3%	6.0%	13.2%	22.2%	54.3%	100.0%
	전체	빈도	25	38	59	77	157	356
		백분율	7.0%	10.7%	16.6%	21.6%	44.1%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.25	1.35	-6.353	0.000	
병설			234	4.16	1.13			

(\* 역채점)

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.16, SD=1.13)이 단설의 평균값(M=3.25, SD=1.35) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-6.353, p<.001$ ). 즉, 돌봄이나 방학 중 방과후 운영을 교사가 하도록 강요받고 있는지 여부에 대해 병설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그런 경향이 많은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

#### 나. 민주적 리더십 구축하기

5개 문항을 문항별로 5점 척도 결과를 분석한 결과 관리자, 교사 집단 간 인식 수준의 차이가 있는지 살펴본다. 단설, 병설 근무 기관에 따라 인식 수준 차이가 있는지 살펴본다.

### 1) 민주적 절차 및 권리를 존중하는 권한 행사 (문항16)

<표 37> 직위별 관리자의 권한 발휘에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			16. 관리자의 권한은 구성원의 권리를 존중하고 민주적인 절차를 통해 발휘된다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	21	33	43	98	98	293
		백분율	7.2%	11.3%	14.7%	33.4%	33.4%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	10	53	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	15.9%	84.1%	100.0%
	전체	빈도	21	33	43	108	151	356
		백분율	5.9%	9.3%	12.1%	30.3%	42.4%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.75	1.23	-12.771	0.000	
관리자			63	4.84	0.37			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.84, SD=0.37)이 교사의 평균값(M=3.75, SD=1.23) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-12.771, p<.001). 즉, 관리자 권한이 구성원의 권리를 존중하고 민주적인 절차를 준수하는 범위 안에서 발휘되고 있는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 38> 설립별 관리자의 권한 발휘에 응답 분포와 평균차이 분석

구분			16. 관리자의 권한은 구성원의 권리를 존중하고 민주적인 절차를 통해 발휘된다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	16	22	21	31	32	122
		백분율	13.1%	18.0%	17.2%	25.4%	26.2%	100.0%
	병설	빈도	5	11	22	77	119	234
		백분율	2.1%	4.7%	9.4%	32.9%	50.9%	100.0%
	전체	빈도	21	33	43	108	151	356
		백분율	5.9%	9.3%	12.1%	30.3%	42.4%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.34	1.38	-6.574	0.000	
병설			234	4.26	0.96			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.26, SD=0.96)이 단설의 평균값(M=3.34, SD=1.38) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-6.574, p<.001). 즉, 즉, 관리자 권한이 구성원의 권리를 존중하

고 민주적인 절차를 준수하는 범위 안에서 발휘되고 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

## 2) 구성원의 자발성 존중

<표 39> 직위별 최선의 근무 방법 가능성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			17. 자신이 최선이라고 생각하는 방법으로 일할 수 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	14	29	60	105	85	293
		백분율	4.8%	9.9%	20.5%	35.8%	29.0%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	16	47	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	25.4%	74.6%	100.0%
	전체	빈도	14	29	60	121	132	356
		백분율	3.9%	8.1%	16.9%	34.0%	37.1%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.74	1.12	-11.684	0.000	
관리자			63	4.75	0.44			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.75, SD=0.44)이 교사의 평균값(M=3.74, SD=1.12) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-11.684, p<.001). 즉, 교사들은 자신이 최선이라고 생각하는 방법으로 일할 수 있는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 40> 설립별 최선의 근무 방법 가능성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			17. 자신이 최선이라고 생각하는 방법으로 일할 수 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	12	20	29	35	26	122
		백분율	9.8%	16.4%	23.8%	28.7%	21.3%	100.0%
	병설	빈도	2	9	31	86	106	234
		백분율	0.9%	3.8%	13.2%	36.8%	45.3%	100.0%
	전체	빈도	14	29	60	121	132	356
		백분율	3.9%	8.1%	16.9%	34.0%	37.1%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.35	1.26	-6.780	0.000	
병설			234	4.22	0.88			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.22, SD=0.88)이 단설의 평균값(M=3.35, SD=1.26) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-6.780, p<.001). 즉, 교사들은 자신이 최선이라고 생각하는 방법으로 일할 수 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 3) 필요한 권한의 위임

<표 41> 직위별 권한의 배분과 위임에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			18. 원 운영에 필요한 권한을 적절하게 배분하여 위임하고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	10	26	62	108	87	293
		백분율	3.4%	8.9%	21.2%	36.9%	29.7%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	9	54	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	85.7%	100.0%
	전체	빈도	10	26	62	117	141	356
		백분율	2.8%	7.3%	17.4%	32.9%	39.6%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.81	1.07	-13.745	0.000	
관리자			63	4.86	0.35			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.86, SD=0.35)이 교사의 평균값(M=3.81, SD=1.07) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-13.745, p<.001). 즉, 원 운영에 필요한 권한을 적절하게 배분하여 위임하고 있는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 42> 설립별 권한의 배분과 위임에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			18. 원 운영에 필요한 권한을 적절하게 배분하여 위임하고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	7	17	32	34	32	122
		백분율	5.7%	13.9%	26.2%	27.9%	26.2%	100.0%
	병설	빈도	3	9	30	83	109	234
		백분율	1.3%	3.8%	12.8%	35.5%	46.6%	100.0%
	전체	빈도	10	26	62	117	141	356
		백분율	2.8%	7.3%	17.4%	32.9%	39.6%	100.0%

설립 구분	빈도	M	SD	t값	유의확률
단설	122	3.55	1.19	-5.491	0.000
병설	234	4.22	0.90		

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.22, SD=0.90)이 단설의 평균값(M=3.55, SD=1.19) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-5.491, p<.001$ ). 즉, 원 운영에 필요한 권한을 적절하게 배분하여 위임하고 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

#### 4) 권한의 남용

<표 43> 직위별 의견 충돌로 인한 불이익에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분		20. 관리자와 의견 충돌 시, 불이익에 대한 걱정이 있다						
		1	2	3	4	5	전체	
직 위 별	교사	빈도	60	73	47	57	56	293
		백분율	20.5%	24.9%	16.0%	19.5%	19.1%	100.0%
	관리자	빈도	2	3	2	18	38	63
		백분율	3.2%	4.8%	3.2%	28.6%	60.3%	100.0%
	전체	빈도	62	76	49	75	94	356
		백분율	17.4%	21.3%	13.8%	21.1%	26.4%	100.0%
직위 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
교사		293	2.92	1.42	-9.752	0.000		
관리자		63	4.38	0.99				

(\* 역채점)

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.38, SD=0.99)이 교사의 평균값(M=2.92, SD=1.42) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-9.752, p<.001$ ). 즉, 관리자와 의견 충돌 시, 불이익을 받을 것 같아 걱정이 되는지 여부에 대해 관리자는 그런 않은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그런 경향이 많은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 44> 설립별 의견 충돌로 인한 불이익에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			20. 관리자와 의견 충돌 시, 불이익에 대한 걱정이 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설립 별	단설	빈도	39	28	14	16	25	122
		백분율	32.0%	23.0%	11.5%	13.1%	20.5%	100.0%
	병설	빈도	23	48	35	59	69	234
		백분율	9.8%	20.5%	15.0%	25.2%	29.5%	100.0%
	전체	빈도	62	76	49	75	94	356
		백분율	17.4%	21.3%	13.8%	21.1%	26.4%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	2.67	1.54	-4.647	0.000	
병설			234	3.44	1.36			

(\* 역채점)

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=3.44, SD=1.36)이 단설의 평균값(M=2.67, SD=1.54) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-4.647, p<.001). 즉, 관리자와 의견 충돌 시, 불이익을 받을 것 같아 걱정이 되는지 여부에 대해 병설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그런 경향이 많은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 5) 교직원 인사의 공정성

<표 45> 직위별 인사문제의 공정성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			21. 관리자는 인사 문제에서 정해진 기준에 따라 공정성을 지키고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	7	9	48	119	110	293
		백분율	2.4%	3.1%	16.4%	40.6%	37.5%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	4	59	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	93.7%	100.0%
	전체	빈도	7	9	48	123	169	356
		백분율	2.0%	2.5%	13.5%	34.6%	47.5%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	4.08	0.93	-13.666	0.000	
관리자			63	4.94	0.25			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.94, SD=0.25)이 교사의 평균값(M=4.08, SD=0.93) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서

차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-13.666, p<.001$ ). 즉, 관리자가 교직원 인사 문제에서 정해진 기준에 따라 공정성을 지키는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 46> 설립별 인사문제의 공정성에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			21. 관리자는 인사 문제에서 정해진 기준에 따라 공정성을 지키고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설립 별	단설	빈도	5	7	23	46	41	122
		백분율	4.1%	5.7%	18.9%	37.7%	33.6%	100.0%
	병설	빈도	2	2	25	77	128	234
		백분율	0.9%	0.9%	10.7%	32.9%	54.7%	100.0%
	전체	빈도	7	9	48	123	169	356
		백분율	2.0%	2.5%	13.5%	34.6%	47.5%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.91	1.06	-4.485	0.000	
병설			234	4.40	0.78			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값( $M=4.40, SD=0.78$ )이 단설의 평균값( $M=3.91, SD=1.06$ ) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-4.485, p<.001$ ). 즉, 관리자가 교직원 인사 문제에서 정해진 기준에 따라 공정성을 지키는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

#### 다. 민주적인 의사결정 체제 구축하기

5개 문항을 문항별로 5점 척도 결과를 분석한 결과 관리자, 교사 집단 간 인식 수준의 차이가 있는지 살펴본다. 단설, 병설 근무 기관에 따라 인식 수준 차이가 있는지 살펴본다.

### 1) 인사결정 과정에 대한 제도화

<표 47> 직위별 의사결정 과정의 제도화에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분		22. 각종 위원회나 회의를 통하여 의사결정 과정에 참여하도록 제도화 되어 있다						
		1	2	3	4	5	전체	
직 위 별	교사	빈도	14	26	53	114	86	293
		백분율	4.8%	8.9%	18.1%	38.9%	29.4%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	7	56	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	88.9%	100.0%
	전체	빈도	14	26	53	121	142	356
		백분율	3.9%	7.3%	14.9%	34.0%	39.9%	100.0%
직위 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
교사		293	3.79	1.10	-14.458	0.000		
관리자		63	4.89	0.32				

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.89, SD=0.32)이 교사의 평균값(M=3.79, SD=1.10) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-14.458, p<.001). 즉, 각종 위원회나 회의를 통해 의사결정 과정에 참여하도록 제도화 되어 있는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 48> 설립별 의사결정 과정의 제도화에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분		22. 각종 위원회나 회의를 통하여 의사결정 과정에 참여하도록 제도화 되어 있다						
		1	2	3	4	5	전체	
설 립 별	단설	빈도	8	17	27	35	35	122
		백분율	6.6%	13.9%	22.1%	28.7%	28.7%	100.0%
	병설	빈도	6	9	26	86	107	234
		백분율	2.6%	3.8%	11.1%	36.8%	45.7%	100.0%
	전체	빈도	14	26	53	121	142	356
		백분율	3.9%	7.3%	14.9%	34.0%	39.9%	100.0%
설립 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
단설		122	3.59	1.22	-4.727	0.000		
병설		234	4.19	0.96				

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.19, SD=0.96)이 단설의 평균값(M=3.59, SD=1.22) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-4.727, p<.001). 즉, 각종 위원회나 회의를 통해 의사결정 과정에 참여하도록 제도화 되어 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있

으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

## 2) 업무결정과정에 대한 참여의 제도화

<표 49> 직위별 업무분장 및 학급 배정의 원칙에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			23. 업무 분장 및 학급 배정에 대한 원칙과 기준이 있고 일관성 있게 적용되고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직위별	교사	빈도	18	17	62	110	86	293
		백분율	6.1%	5.8%	21.2%	37.5%	29.4%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	1	10	52	63
		백분율	0.0%	0.0%	1.6%	15.9%	82.5%	100.0%
	전체	빈도	18	17	63	120	138	356
		백분율	5.1%	4.8%	17.7%	33.7%	38.8%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.78	1.12	-12.070	0.000	
관리자			63	4.81	0.43			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.81, SD=0.43)이 교사의 평균값(M=3.78, SD=1.12) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-12.070, p<.001). 즉, 업무 분장 및 학급 배정 등에 관한 일정한 원칙이 일관성 있게 적용되고 있는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 50> 설립별 업무분장 및 학급 배정의 원칙에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			23. 업무 분장 및 학급 배정에 대한 원칙과 기준이 있고 일관성 있게 적용되고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설립별	단설	빈도	12	10	33	35	32	122
		백분율	9.8%	8.2%	27.0%	28.7%	26.2%	100.0%
	병설	빈도	6	7	30	85	106	234
		백분율	2.6%	3.0%	12.8%	36.3%	45.3%	100.0%
	전체	빈도	18	17	63	120	138	356
		백분율	5.1%	4.8%	17.7%	33.7%	38.8%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.53	1.24	-5.105	0.000	
병설			234	4.19	0.95			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.19, SD=0.95)이 단설의 평균값(M=3.53, SD=1.24) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-5.105, p<.001). 즉, 업무 분장 및 학급 배정 등에 관한 일정한 원칙이 일관성 있게 적용되고 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 3) 의사결정을 위한 충분한 정보 제공

<표 51> 직위별 의사결정을 위한 정보 제공에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			24. 의사결정을 위한 충분한 정보가 제공되고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	14	30	61	108	80	293
		백분율	4.8%	10.2%	20.8%	36.9%	27.3%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	14	49	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	77.8%	100.0%
	전체	빈도	14	30	61	122	129	356
		백분율	3.9%	8.4%	17.1%	34.3%	36.2%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.72	1.12	-12.649	0.000	
관리자			63	4.78	0.42			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.78, SD=0.42)이 교사의 평균값(M=3.72, SD=1.12) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-12.649, p<.001). 즉, 사안에 따른 관련 당사자에게 의사 결정을 위한 충분한 정보가 제공되는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 52> 설립별 의사결정을 위한 정보 제공에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			24. 의사결정을 위한 충분한 정보가 제공되고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	11	19	26	37	29	122
		백분율	9.0%	15.6%	21.3%	30.3%	23.8%	100.0%
	병설	빈도	3	11	35	85	100	234
		백분율	1.3%	4.7%	15.0%	36.3%	42.7%	100.0%

설립 별	전체	빈도	14	30	61	122	129	356
		백분율	3.9%	8.4%	17.1%	34.3%	36.2%	100.0%
설립 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
단설		122	3.44	1.26	-5.437	0.000		
병설		234	4.15	0.93				

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.15, SD=0.93)이 단설의 평균값(M=3.44, SD=1.26) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-5.437, p<.001$ ). 즉, 사안에 따른 관련 당사자에게 의사 결정을 위한 충분한 정보가 제공되는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

#### 4) 의사결정의 반영

<표 53> 직위별 다양한 의사소통 통로에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분		25. 나의 의견은 다양한 의사소통 통로를 통해 반영된다						
		1	2	3	4	5	전체	
직 위 별	교사	빈도	16	24	74	98	81	293
		백분율	5.5%	8.2%	25.3%	33.4%	27.6%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	0	15	48	63
		백분율	0.0%	0.0%	0.0%	23.8%	76.2%	100.0%
	전체	빈도	16	24	74	113	129	356
		백분율	4.5%	6.7%	20.8%	31.7%	36.2%	100.0%
직위 구분		빈도	M	SD	t값	유의확률		
교사		293	3.70	1.12	-12.536	0.000		
관리자		63	4.76	0.43				

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.76, SD=0.43)이 교사의 평균값(M=3.70, SD=1.12) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=-12.536, p<.001$ ). 즉, 자신의 의견이 다양한 의사소통 통로를 통해 유치원에 반영되는지 여부에 대해 관리자는 매우 긍정적으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 54> 설립별 다양한 의사소통 통로에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			25. 나의 의견은 다양한 의사소통 통로를 통해 반영된다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	11	18	40	25	28	122
		백분율	9.0%	14.8%	32.8%	20.5%	23.0%	100.0%
	병설	빈도	5	6	34	88	101	234
		백분율	2.1%	2.6%	14.5%	37.6%	43.2%	100.0%
	전체	빈도	16	24	74	113	129	356
		백분율	4.5%	6.7%	20.8%	31.7%	36.2%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.34	1.24	-6.567	0.000	
병설			234	4.17	0.92			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.17, SD=0.92)이 단설의 평균값(M=3.34, SD=1.24) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-6.567, p<.001). 즉, 자신의 의견이 다양한 의사소통 통로를 통해 유치원에 반영되는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 5) 갈등해결을 위한 중재제도의 설치 및 운영

<표 55> 직위별 구성원간 갈등 해결을 위한 제도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			26. 구성원간의 갈등 해결을 위한 중재, 조정, 화해가 운영되고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
직 위 별	교사	빈도	29	24	72	91	77	293
		백분율	9.9%	8.2%	24.6%	31.1%	26.3%	100.0%
	관리자	빈도	0	0	1	12	50	63
		백분율	0.0%	0.0%	1.6%	19.0%	79.4%	100.0%
	전체	빈도	29	24	73	103	127	356
		백분율	8.1%	6.7%	20.5%	28.9%	35.7%	100.0%
직위 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
교사			293	3.56	1.24	-13.218	0.000	
관리자			63	4.78	0.46			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 관리자의 평균값(M=4.78, SD=0.46)이 교사의 평균값(M=3.56, SD=1.24) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-13.218, p<.001). 즉, 구성원 간 갈등 해결을 위한 중재, 조정,

화해가 실질적으로 운영되고 있는지 여부에 대해 관리자는 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 교사들은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 관리자와 교사들 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 56> 직위별 구성원간 갈등 해결을 위한 제도에 대한 응답 분포와 평균차이 분석

구분			26. 구성원간의 갈등 해결을 위한 중재, 조정, 화해가 운영되고 있다					
			1	2	3	4	5	전체
설 립 별	단설	빈도	19	15	35	23	30	122
		백분율	15.6%	12.3%	28.7%	18.9%	24.6%	100.0%
	병설	빈도	10	9	38	80	97	234
		백분율	4.3%	3.8%	16.2%	34.2%	41.5%	100.0%
	전체	빈도	29	24	73	103	127	356
		백분율	8.1%	6.7%	20.5%	28.9%	35.7%	100.0%
설립 구분			빈도	M	SD	t값	유의확률	
단설			122	3.25	1.37	-5.646	0.000	
병설			234	4.05	1.06			

두 집단의 인식을 비교하기 위해 t-test를 실시한 결과 병설의 평균값(M=4.05, SD=1.06)이 단설의 평균값(M=3.25, SD=1.37) 보다 높게 나타났다. 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다(t=-5.646, p<.001). 즉, 구성원 간 갈등 해결을 위한 중재, 조정, 화해가 실질적으로 운영되고 있는지 여부에 대해 병설은 그런 경향이 높은 것으로 인식하고 있으나, 상대적으로 단설은 그렇지 않은 것으로 인식하고 있으며, 병설과 단설 간 인식 수준의 차이가 있음을 알 수 있다.

### 3. 유치원의 민주적 운영 개선 방향 의견 수렴

유치원 민주적 운영 개선 방향 모색을 위한 4가지 문항(복수응답 가능 문항)에 대한 응답 분포와 내용을 살펴보면 다음과 같다.

<표 57> 유치원 기본 방향 및 가치 공유 방법 (문항27, 복수응답)

구분		빈도(명)	백분율(%)
유치원 기본 방향 및 가 치 공유 방법	민주적인 협의문화	214	30.53
	관리자 및 동료와의 소통	180	25.68
	회의 및 잡무의 간소화	162	23.10
	관리자 리더십의 변화	138	19.69
	기타의견	7	1.00
합계		701	100

유치원의 기본 방향 및 가치 공유 방법의 의견 수렴 결과는 다음 <표 0>과 같다. 유치원의 기본방향 및 가치를 잘 공유하기 위한 방법으로 민주적 협의문화가 214명(30.53%)으로 가장 많았고, 관리자 및 동료와의 소통이 180명(25.68%), 회의 및 잡무의 간소화 162명(23.10%), 관리자의 리더십의 변화 138명(19.69%) 순으로 응답하였으며, 기타의견으로는 7명(1%)이 교직원 간의 신뢰, 관리자의 유아·놀이중심교육과정에 대한 올바른 이해, 근무환경(근무시간)의 개선, 익명을 보장받은 상태에서 의견 공유 필요, 초등관리자의 유치원 교육에 대한 이해, 관리자 및 초등교사에게 유치원 교육과정 안내 등을 기타 의견으로 응답하였다.

<표 58> 유치원 기본 방향 및 가치가 공유되지 않은 이유 (문항28, 복수응답)

구분	빈도(명)	백분율(%)	
유치원 기본 방향 및 가치가 공유되지 않은 이유	과도한 업무량	181	34.28
	관리자 및 동료교사의 소통부족	140	26.86
	권위적인 유치원 분위기	126	23.86
	계획과 다른 교육방향의 수시변화	56	10.61
	기타의견	25	4.73
합계	528	100	

유치원의 기본방향이나 가치가 잘 공유되지 않는 이유에 대한 의견 수렴 결과는 다음 <표 58>과 같다. 유치원의 기본방향이나 가치가 잘 공유되지 않는 이유로 과도한 업무량이 181명(34.28%)로 가장 많았고, 관리자 및 동료교사와의 소통 부족이 140명(26.52%), 권위적인 유치원 분위기가 126명(23.86%), 계획과 다른 교육 방향의 수시 변화 56명(10.61%) 순으로 응답하였으며, 기타의견으로 25명(4.73%)이 관리자의 일방적인 행사 지시, 초등관리자의 유치원 교육에 대한 이해 부족, 교사들의 공동체 의식 부족과 개인주의적 성향이 강함, 학부모 요구와 교사의 권리가 서로 상반됨, 교사의 성격 가치관이 다름, 부정적인 관리자 마인드, 학부모 민원 등을 기타 의견으로 응답하였다.

<표 59> 유치원 관리자의 민주적 리더십 발휘 시 필요 사항 (문항29, 복수응답)

구분	빈도(명)	백분율(%)	
유치원 관리자의 민주적 리더십 발휘 시 필요 사항	관리자 리더십 연수	157	27.50
	승진제도 개선	88	15.41
	행정지도 강화	49	8.58
	교사의 자율성 강화	263	46.06
	기타의견	14	2.45
합계	571	100	

유치원 관리자의 민주적 리더십이 잘 발휘되기 위해 필요한 사항에 대한 의견 수렴 결과는 다음 <표 59>과 같다. 유치원 관리자의 민주적 리더십이 잘 발휘되기 위해 필요한 사항으로 교사의 자율성 강화가 263명(46.60%)로 가장 많았고, 관리자 리더십 연수가 157명(27.50%), 승진 제도 개선 88명(15.41%), 행정지도 강화 49명(8.58%) 순으로 응답하였으며, 기타의견으로 14명(2.45%)이 병설 유치원을 병합한 단설유치원의 확대, 상호 소통하고자 하는 의지, 규정과 원칙에 대한 교사 연수 필요, 업무간소화, 교사의 열정적인 태도 중요, 인근 병설유치원통합 전문관리자 배정, 관리자 업무 매뉴얼 필요, 미자격 관리자 징계요구, 관리자의 의식 긍정화, 관리자의 교직생활에 대한 인식개선, 관리자 갑질 3진 아웃제도 신설, 교사의 전문성에 대한 신뢰 등을 기타 의견으로 응답하였다.

<표 60> 유치원의 민주적 협의 문화 정착을 위한 교육청 지원 (문항 30, 복수응답)

구분		빈도(명)	백분율(%)
유치원의 민주적 협의문화 정착 위한 교육청 지원	업무의 간소화	259	43.60
	관리자 리더십연수	88	14.82
	행정지도강화	42	7.07
	교사의 자율성 강화를 위한 제도적 지원	195	32.83
	기타의견	10	1.68
합계		594	100

유치원의 민주적 협의 문화 정착을 위해서 교육청에서 지원 받고 싶은 사항에 대한 의견 수렴 결과는 다음 <표 60>과 같다. 유치원의 민주적 협의 문화 정착을 위해서 교육청에서 지원 받고 싶은 사항으로 업무의 간소화가 259명(43.60%)로 가장 많았고, 교사의 자율성 강화를 위한 제도적 지원이 195명(32.83%), 관리자 리더십 연수 88명(14.82%), 행정지도 강화 42명(7.07%) 순으로 응답하였으며, 기타의견으로 10명(1.86%)이 협의 문화는 어느 한 직급만으로는 이루어지기 힘들, 교사 자율성 기본 확립에 따른 연수 지원, 민주적 조직문화를 형성하기 위해 법적으로 교사의 안전 보장, 관리자 인성교육 필요, 유아 학비 관련 업무 행정실로 이관, 관리자 갑질 시 징벌에 관한 규칙 제정 등을 기타 의견으로 응답하였다.

#### 4. 유치원의 민주적 혹은 비민주적 운영 사례 및 개선 방향

유치원 교원이 경험한 민주적, 비민주적 사례, 개선 방향에 대한 자유 응답식 질문을 통해 조직 문화와 조직 구조에 대한 5점 척도 문항이 가진 양적 연구의 한계를 보완하고, 교원들의 생각을 구체적으로 살펴보고자 하였다. 자유 응답 질문 결과를 요약 정리한 결과를 살펴보면 다음과 같다.

### 가. 비민주적 사례를 조직 문화와 조직 구조 영역으로 주요내용 정리

<표 61> 문항31 유치원의 조직 문화 비민주적 사례

대분류	응답 내용	
	범주	주요 내용
유치원 조직 문화	교육활동 교육계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수직적인 업무지시 및 회의전달</li> </ul>
	유대관계 (동료,직원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고 경력자 우대</li> <li>• 병설유치원의 업무 과중 및 소외</li> </ul>
	수평적 협력관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교사간 교사, 관리자와 교사의 갈등 조장</li> <li>• 교사의 의견 미수렴 및 관리자의 개인감정을 반영한 업무지시</li> <li>• 교사와 교직원과의 갈등 시 의견 수렴 및 상황처리 미흡</li> <li>• 업무시간 외 업무지시 및 잦은 공문서 수정 지시</li> <li>• 관리자의 권위적 업무지시 및 업무 담당 책임 전가</li> <li>• 병설 겸임 원감의 병설유치원 이해 부족</li> </ul>
	다양한 의견 존중	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자의 성역할 인식 관점을 교사에게 지시적 전달</li> </ul>
	인권존중 (언어폭력, 권리)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자가 교사의 결혼 여부, 경력에 따라 차별, 평가하는 말투 사용</li> <li>• 관리자 포함 회의시간 갑질연수 시 ‘없음’으로 체크리스트 지시</li> <li>• 신체적 성희롱 및 임신유무 차별 발언, 출근 복장 규정함</li> <li>• 인사이동 시 교사의견 무시 및 교사호칭 사용 하지 않음</li> <li>• 출신학교 비하 및 학부모의 민원, 당직성 돌봄 근무 교사의 희생 강요 발언</li> <li>• 관리자의 교사차별 및 전체 협의회 시 업무담당자의 의견 무시</li> <li>• 병설유치원 관리자의 유치원 교사 무시 발언 및 태도</li> <li>• 수업 공개 후 평가 협의 시 관리자의 주관적인 평가 발언</li> </ul>
	교권 (자율성)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유아 문제행동 관련 시 교사의 전문성 무시, 교육활동 시간 관리자가 지정</li> <li>• 회의시간 관리자의 교사의 수업 활동 공개적 비난, 동료장학 시 관리자가 교육계획안 수정, 활동지시 및 교사 수업자율권 무시</li> <li>• 수업 중 관리자 교실 수시 입실로 교권 침해, 교실 앞 학급 현황판 등 관리자 개입, 특정 교실 환경 비하</li> <li>• 타 유치원 사례 등의 비교로 교사의 전문성 비하</li> </ul>

&lt;표 62&gt; 문항31 유치원의 조직 구조 비민주적 사례

대분류	응답 내용	
	범주	주요 내용
유치원 조직 구조	방과후	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 방학 중 방과후과정 운영 시 관리자가 교사의 당번 강요</li> <li>• 강사 채용 시 학부모 민원의 이유로 교사의 출근 의무 강요</li> </ul>
	민원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자는 교사의 학부모로부터 갈등해결중재 소홀</li> <li>• 관리자는 교육 활동 중의 우연의 사고 시에도 교사에게 책임 전가</li> <li>• 학부모 민원응대 교사에게 전가</li> <li>• 병설유치원의 경우 관리자의 학부모에 대한 무관심, 무대응</li> </ul>
	복무	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 육아시간, 연가, 병조퇴, 시간외근무 및 방학 중 41조 연수 사용 제한</li> <li>• 퇴근 시간 이후 업무 지시</li> <li>• 근무상황(연가, 병가등)에 따른 사함을 성과급 지급 기준으로 차별</li> </ul>
	성과급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과급 기준 협의가 충분히 이루어지지 않음</li> <li>• 성과급에 있어 특정 교사가 더 유리하도록 하는 경우</li> </ul>
	업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 병설유치원 경우 초등학교행사 후 별도 계획 진행하도록 함</li> <li>• 병설유치원 품의 내용 관리자 수정 지시, 채용업무 교사에게 일임</li> <li>• 전자 시스템에 바로 기안하는 경우 사전에 보고하지 않았다고 지적, 결재 전 모두 구두로 결재하도록 함</li> <li>• 행정실의 권위적인 업무처리, 유치원 관련 행정 업무 유치원 교사에게 일임</li> <li>• 신학기 자료실 정리, 환경 정리 등을 퇴근시간 이후까지 업무를 시키는 경우</li> <li>• 사전 협의없이 복도의 환경 구성물 부착 등 단체 업무 지시함</li> <li>• 단설유치원의 경우 직원회의가 너무 잦음</li> <li>• 학기초 통학버스에 아침시간 시간외를 올리고 탑승하라고 강요함</li> </ul>
	업무 분장 인사 결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3학년 부장교사의 업무분장 관련 교사와의 미협의 및 협의록 작성</li> <li>• 관리자의 사적인 친분을 반영한 인사관리</li> <li>• 학급 배정에 대한 체계나 규정 없이 관리자가 내정</li> <li>• 사전 근무 교사에게 일방적인 업무 선택권 제시</li> </ul>
	협의회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 잦은 협의회, 협의회 시 관리자와 다른 의견 시 교사 비난, 교사의견 무시</li> <li>• 교사들과 협의한 내용 관리자가 협의 없이 변경</li> <li>• 회의 시 관리자 의견을 강요하고 강압적인 위기 조성</li> </ul>

## 나. 민주적 관계 형성을 위한 실천 사례

<표 63> 유치원 교직원 간 민주적 관계 노력 사례

32. 유치원 교직원 간에 민주적 관계를 형성하기 위해 노력하고 있는 사례	
범주	주요내용
1. 협의회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불필요한 회의 축소하고 다모임 실시</li> <li>• 충분한 대화를 통한 민주적인 의사소통 과정을 통해 교직원들의 의견을 적극 반영</li> <li>• 업무담당자의 문제해결방식 존중</li> </ul>
2. 교사에 대한 신뢰 및 자율성 존중	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자의 교사에 대한 믿음으로 교육활동을 적극 지원</li> </ul>
3. 연수 기회 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기연찬을 위한 자체 연수 및 워크숍 실시</li> <li>• 전문적학습공동체를 통한 정보 및 의견 공유</li> <li>• 방학 중 외부강사 적극 채용</li> </ul>
4. 배려와 존중	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교직원들 간의 존댓말 사용</li> <li>• 자연스러운 대화를 통한 소통의 기회를 자주 가짐으로써 교직원들 사이에 서로 이해, 배려, 존중하는 분위기 조성(협의회와도 관련)</li> </ul>

## 다. 민주적 관계 형성을 위한 개선 방향 의견

<표 64> 유치원 교직원 간 민주적 관계 개선 방향

33. 유치원 교직원 간에 민주적 관계를 형성하기 위해 개선할 점	
범주	주요내용
1. 교사의 업무 경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행정적인 지원- 방과후과정(전담사) 업무 관련 매뉴얼 지원, 교육청 자체 부모교육 실시, 행정실무원 지원, 학부모 민원 처리 지원 등</li> <li>• 병설유치원의 경우 행정업무 행절실 이관</li> <li>• 교육청에서의 지도 및 관리- 공문 축소 및 불필요한 행사 지양 등</li> <li>• 불필요한 컨설팅 및 연수 축소</li> </ul>
2. 제도 및 규제 개선 및 마련	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원장공모제 도입 및 승진 제도의 개선</li> <li>• 교사들의 관리자에 대한 평가방식 개선- 설문조사 도입</li> <li>• 갑질 관련 교육청의 행정지도 강화- 갑질 예방을 위한 삼진 아웃제 도입</li> </ul>
3. 협의회 문화 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불필요한 협의회 지양- 비대면(sns활용, 설문조사, 메모보고 등) 방법을 활용하여 협의회 횟수를 줄이는 등의 방법적인 개선이 필요</li> <li>• 관리자의 일방적인 지시가 아닌 교직원간 민주적인 의사소통을 통한 함께하는 협의회 문화 정착</li> </ul>

4. 교직원의 자세	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교직원 간 서로 존중하고 배려하는 노력</li> <li>• 대화와 소통을 통한 세대 간 인식 차이 개선을 위한 노력</li> <li>• 교직원 스스로 민주적인 유치원을 위해 노력하고 있는지에 대한 스스로의 성찰</li> <li>• 적극적인 마인드와 책임감 가지기</li> <li>• 바른 호칭 및 언어(존댓말) 사용</li> <li>• 관리자의 교사에 대한 업무처리 및 교육활동에 대한 자율성 보장</li> <li>• 관리자의 인식 변화 및 권위적인 태도 개선</li> </ul>
5. 연수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자 대상 갑질예방교육, 교사 대상 갑질 민감성 대응 교육, 전교직원 대상 민주적 의식 교육 등의 다양한 연수 실시</li> <li>• 형식적인 연수가 아닌 실질적인 관리자 인식개선 및 민주적 리더십 교육 강화</li> <li>• 교육청-갑질 관련 컨설팅 실시</li> </ul>

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

본 연구는 경상남도 내 공립유치원의 민주적 유치원 풍토 조성을 위하여 공립유치원의 ‘조직 문화’와 ‘조직 구조’ 및 ‘민주적 운영을 위한 개선 방향’에 대하여 조사하고 설립유형, 직위변인에 따른 응답 차이를 살펴보았다. 또한, 유치원에서 경험한 갈등, 민주적 운영 사례, 민주적 운영 개선 방향 대한 의견을 수집하였다. 이를 토대로 유치원의 민주주의 인식정도를 파악하고 민주적 운영을 위한 개선 방안을 다음과 같이 도출할 수 있다.

공립유치원에 적합한 문항을 학교 민주주의 지수(지표)에서 추출하여 ‘조직 문화’ 및 ‘조직 구조’로 구분하고 5점 척도로 인식 차이를 조사하였다. 응답자의 결과를 평균으로 점수화하여 비교한 결과 직위별로 관리자는 대부분의 문항 평균이 4점대, 교사는 대부분의 문항 평균이 3점대로 t-test 결과 인식 차이가 있음을 알 수 있었다. 단, 소수자의 권리보호와 관련한 평가 문항에서는 관리자, 교사 모두 4점대로 인식의 차이가 적었다. 반면 권한의 남용과 관련한 평가 문항에서는 관리자는 4점대이고 교사는 2점대로 상대적으로 다른 평가 문항과 비교하여 인식의 차이가 컸음을 알 수 있었다. 결론적으로 전 문항에서 관리자의 점수가 교사보다 유의미하게 높았으며 이는 관리자는 민주적이라고 긍정적으로 인식하고 있고, 상대적으로 교사들은 관리자의 인식 수준보다는 덜 민주적이라고 인식하고 있음을 알 수 있다. 이렇게 두 집단의 인식 차이가 나는 것은 전북교육정책연구소의 공립유치원의 민주적 운영방안(2017), 홍유정 외(2020, 127-128) 울산 공립유치원 민주적 조직문화 실태에서도 민주적 조직문화 총합과 하위

요인 전체에서 관리자가 높게, 교사가 낮게 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 보인 것과 같은 결과이다. 교원의 직위에 따라 인식 차이가 확연하게 나타나는 이유로 직위별 기대치의 차이 도는 동일 현상에 대한 시각 차이로 해석되어 질 수 있다(홍유정 외, 2020, 132). 관리자는 유치원을 경영하기 위해서 결정과 지시하는 역할을 하게 되고, 교사는 지시에 따르는 역할을 하게 되니 상대적으로 비민주적으로 판단하는 것으로 보여진다. 조직 구성원 간의 시각 차이는 가시적 또는 비가시적인 갈등상황으로 이어져 민주적 조직문화를 형성에 걸림돌이 될 수 있어(이가영, 2019; 이창호, 2016) 앞으로 이러한 시각 차이를 줄이는 방향에 대한 고민이 필요하다(홍유정 외, 2020, 133).

응답자의 근무지의 설립유형 변인에 따른 응답차이는 병설이 대부분 문항에서 평균이 4점대, 단설이 3점대로 t-test 결과 인식 차이가 있음을 알 수 있었다. 단, 권한의 남용과 관련한 평가 문항에서는 병설은 3점대이고 단설은 2점대로 상대적으로 다른 평가 문항과 비교하여 민주적 인식 정도가 가장 낮음을 알 수 있었다. 결론적으로 전 문항에서 단설 근무자보다 병설 근무자의 점수가 유의미하게 높았다. 이는 단설 근무자가 병설 근무자보다 덜 민주적이라고 인식하고 있다는 것을 의미한다. 이는 홍유정 외(2020, 126~127) 울산 공립유치원 민주적 조직문화 실태에서도 단설보다 병설이 더 높은 점수로 통계적으로 유의한 차이를 보인 것과 같은 결과이다. 단설 근무자와 병설 근무자가 인식하는 격차는 초등학교에 구성되어있는 민주적 학교문화가 병설유치원에도 영향을 미친 것으로 해석될 수 있다(정재균 외, 2017, 64). 단설유치원의 민주적 운영 수준을 높이기 위해 학교혁신 정책이 유치원 수준에서도 적극 도입, 추진될 필요가 있으며 교육행정기관의 인식변화와 적극적 노력이 요구된다(정재균 외, 2017, 64).

민주적 운영 개선을 위한 의견은 복수응답이 가능하게 하였으며 응답 결과 유치원의 기본방향 및 가치를 잘 공유하기 위한 방법으로 민주적 협의문화에 대한 응답률이 가장 높았으며, 다음으로 관리자 및 동료와의 소통, 회의 및 잡무의 간소화에 대한 의견이 많았다. 유치원의 기본방향이나 가치가 잘 공유되지 않는 이유로 과도한 업무량에 대한 응답률이 가장 높았으며, 관리자 및 동료교사와의 소통 부족, 권위적인 유치원 분위기에 대한 의견이 많았다. 또 유치원 관리자의 민주적 리더십이 잘 발휘되기 위해 필요한 사항으로 교사의 자율성 강화가 가장 많았고, 관리자 리더십 연수, 승진 제도 개선 순으로 응답하였다. 유치원의 민주적 협의 문화 정착을 위해서 교육청에서 지원받고 싶은 사항으로 업무의 간소화가 가장 많았고, 교사의 자율성 강화를 위한 제도적 지원, 관리자 리더십 연수에 대한 의견이 많았다.

민주적 조직 문화의 정착은 학교 공동체 모두의 관리자 책무이며(이대성 외, 2020) 특히 관리자는 학교 갈등의 관리자이자 책임자로서의 역할에 충실해야 한다(홍유정 외, 2020, 133). 추후 연구에서 참여자들의 연령 영향 실증이 필요한 부분이겠지만, 세대 간 갈등은 민주적 조

직 문화 형성 뿐 아니라 교육공동체를 형성하는데도 부정적 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 (정계숙, 손환희, 2020) 있어 유치원 구성원들의 각 세대에 대한 상호이해 향상을 위한 관계 증진 활동이나 프로그램수행이 요구된다(홍유정 외, 2020, 134).

이상의 설문조사를 바탕으로 한 결과와 함께 유치원에서의 비민주적인 사례 및 갈등 경험과 민주적 운영 사례에 대한 교원의 의견을 바탕으로 공립유치원 민주적 운영 방안에 대해 아래와 같이 제안하고자 한다.

## 2. 제언

본 연구 과정에서 설문지를 통하여 민주적 공립유치원 문화 조성을 위한 개선 방향과 관련된 연구 대상자의 답변 내용을 바탕으로 다음 제언을 하고자 한다.

첫째, ‘협의회 문화 개선’을 위해서는 불필요하게 잦은 회의를 축소·지양하고 비대면 방식(Zoom, 온라인 무기명 설문 투표 등)을 적극 활용하여 유치원 모든 구성원이 평등하게 의견을 개진할 수 있어야 한다는 의견이 많았다. 그리고 관리자의 일방적인 지시를 위한 협의회 자리가 아닌 민주적인 의사소통 과정을 통하여 도출된 교직원들의 견해를 전면적으로 반영해야 하며, 업무 추진 시 협의회 자리를 빌려 상명하달식 지시를 하기보다는 업무담당자 당사자의 문제해결 방식을 존중해 주어야 할 것이다.

둘째, ‘교사에 대한 신뢰 및 자율성 존중’을 위해서는 관리자가 교사라는 자리에 오기까지의 같고 닳았던 전문성에 대하여 믿고 신뢰해줌으로써 교사의 교육 활동에 대하여 주관적인 잣대만으로 막무가내식 훈수를 두거나 무분별한 비판을 절대 지양하고 한 걸음 뒤에서 격려하고 적극적으로 환경적 지원을 해주는 관리자 본연의 역할에 집중해야 할 것이다.

셋째, ‘교직원에게 충분한 연수 기회 제공’을 위해서는 교직원의 자기연찬을 위한 자체 연수 및 워크숍을 실시하고, 전문적 학습 공동체를 통하여 정보 및 의견을 공유하며, 방학 중 외부강사를 적극적으로 채용하여 교직원이 방학 중 마음 놓고 자기계발의 기회를 가질 수 있도록 보장해야 할 것이다.

넷째, ‘배려와 존중’을 실현하기 위해서는 교직원들 간의 직위의 높고 낮음과는 관계 없이 모두가 존댓말을 사용함으로써 서로를 존중하는 문화를 형성하고, 자연스러운 대화를 통한 소통의 기회를 가짐으로써 서로를 이해할 수 있는 기회를 가지며, 교직원 한 사람, 한 사람 스스로가 민주적 유치원 문화 조성을 위하여 본인은 어떠한 노력을 하고 있는지 되돌아보는 자기검열의 기회 또한 자주 가져야 할 것이다.

다섯째, ‘교사의 업무 경감’을 위해서는 관리자 및 교육청의 행정적인 지원(방과후과정(전담사) 업무 관련 매뉴얼 지원, 교육청 자체 부모교육 실시, 행정실무원 지원, 학부모 민원 처리 등)이 필요하고, 소수인 교사 인원에 비해 터무니 없이 많은 업무량을 가진 병설유치원의 경우 행정업무를 행정실로 이관해야 한다는 의견이 있었다. 교육청 차원에서는 단위 유치원으로 보내는 공문의 수를 대폭 축소하고, 교육청의 보다 면밀한 지도 및 관리를 통하여 불필요하고 구시대적인 보여주기식 행사(학예회, 작품전시회 등)를 지양해야 하며, 불필요한 컨설팅 및 연수를 축소해야 할 것이다.

여섯째, ‘제도 개선 및 마련’을 위해서는 원장공모제 도입 및 승진 제도의 대대적인 개혁이 필요하다는 의견이 다수 있었고, 교사들의 관리자에 대한 평가방식을 개선하여 무기명 설문조사를 도입하자는 의견도 많았으며, 갑질 관련 교육청의 행정지도를 대폭 강화하여 갑질 예방을 위한 삼진아웃제를 도입하자는 의견이 있었다.

일곱째, ‘민주적 유치원 조직문화 연수’와 관련해서는 관리자를 대상으로 하는 ‘갑질 예방 연수’, 교사를 대상으로 갑질의 정의·예시, 갑질 사안이 발생하였을 때 대응하는 방법과 처리 절차 등에 대하여 상세하게 배울 수 있는 ‘갑질 민감성 연수’, 전 교직원을 대상으로 한 ‘민주적 인식 교육’ 등 다양한 민주적 조직문화 조성과 관련된 연수를 희망하는 의견이 많았다. 이러한 연수가 진행될 때 무엇보다 중요한 것은 형식적인 연수가 아니라 관리자가 민주적 조직문화에 대하여 인식을 바로 세우는 것부터가 근본적으로 중요하기에 관리자의 민주적 조직문화 인식과 관련된 연수 및 민주적 리더십 교육을 강화해야 한다는 의견이 있었다.

공립유치원 민주적 운영방안에 대한 연구에서 살펴보지 못한 변인이나 학부모 대상, 전체 교육공동체에 대한 조사 연구를 하지 못한 아쉬움이 있다. 그럼에도 본 연구를 통해 유치원 조직구조와 문화에 대한 실태 점검과 추후 민주적 문화 활성화를 다양한 요인 규명 연구에 기초자료를 제공했다는 데 의의가 있다.

## 참고문헌

- 김소현(2019). 학교민주주의에 대한 교원들의 경험과 인식에 관한 연구. 석사학위 논문, 청주교육대학교.
- 김경옥(2002). 학교조직의유형 교사의 의사소통실태에 관한 연구. 국민대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김준희(2011). 학교조직내 교직원간의 의사소통이 조직효과성에 미치는 영향 연구 : 용인시를 중심으로. 경기대학교 경기대학원 석사학위 논문.
- 김창걸(1983). 교장의 지도성 행위 상황 및 조직 효과성 간에 관계연구. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 문순희(2003). 민주적 학교 운영에 대한 교사들의 인식과 교감의 역할. 전북대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박계숙, 손환희, 박희경(2019). 유치원의 민주적 의사소통 문화 형성을 위한 액션 러닝 기반 교사 컨설팅을 통한 조직의 변화, **학습자중심교과교육연구**, 19(13), 1151-1181.
- 박정민, 김성우, 김경수(2019). 학교 내 민주적 협의 문화 발전을 위한 개선 방안 탐색. **교육혁신연구**, 29(1), 423-441.
- 서하아(2019). 유아교사의 인권감수성과 유아교육기관의 조직문화가 유아 권리존중 실행에 미치는 영향. 인천대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 엄준용, 박균열, 주영효, 정주영(2015). 민주적 학교문화와 학교효과성에 대한 패널분석. 서울특별시교육연구정보원.
- 엄준용, 박균열, 주영효, 정주영(2016). 민주적 학교문화 요인과 학교효과성 요인 간 구조 분석. **고려대학교 교육문제연구** 29(4), 139-162.
- 윤혜영(2009). 유치원 조직풍토, 교사의 전문성 인식과 스트레스와의 관계. 교육대학원 석사학위논문. 성균관대학교.
- 이가영(2019). 유치원 교사의 조직문화 인식과 갈등관리 방식의 관계. 교육대학원 석사학위 논문, 한국교원대학교.
- 이나미(2018). 유치원 교사가 지각한 원장의 진정성 리더십과 교사의 직무만족도. 박사학위 논문, 호서대학교.
- 이은하(2020). 교직원회의의 실태분석 및 민주적 운영을 위한 요건 탐색. 석사학위 논문, 강원대학교.
- 이혜나 외3(2019). 우리나라 학교조직문화 특성 연구: 잠재계층분류, 변화추이, 영향요인 분석. **교육행정학연구** 37(2), 175-196.
- 이지훈(2012). 조직구조와 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위 논문, 건국대학교.
- 이창호(2016). 병원의 조직구조, 조직문화, 조직갈등, 직무만족의 관계연구: 매개 작용을 중심으로. 박사학위논문, 부산대학교.
- 장은주 외(2015). 학교민주주의 지수 개발 연구(Ⅱ)-지표 체계와 평가도구개발. 경기도교육연구원.
- 정계숙, 손환희(2020). 따뜻한 유아교육공동체 구축을 위한 개념모형 탐색. **생태유아교육연구**, 19(3), 25-58
- 정동욱, 박정환, 조용선, 김아정(2015). 경기도 학교조직 진단 도구 개발. 경기도교육연구원.
- 정민석, 송승훈(2019). 학교민주주의 지수 개발 연구. 전라남도교육연구정보원 교육정책연구소.
- 정재균 외(2017). 공립유치원의 민주적 운영 방안. 전라남도교육연구정보원 교육정책연구소.
- 홍석노 외(2015). 학교민주주의 지수 개발 연구(Ⅰ)-학교민주주의 지수를 개발을 위한 기초 연구. 경기도교육연구원.
- 홍유정, 강경혜, 채영이, 김봉민, 김지연(2020). 울산 공립유치원 민주적 조직문화 실태 분석. **교육공동체 연구와 실천**, 2(2), 119-137.
- 황재운(2015). 초등학교장의 리더십에 대한 교사의 신뢰가 학교혁신에 대한 교사의 평가에 미치는 영향. 석사학위 논문, 서울교육대학교.

<부록1> 문항31 유치원에서의 비민주적 경험 사례 요약 정리본

문31	유치원에서 비민주적이라고 느낀 경험이 있으시다면 장면을 스케치하듯이 사례를 기록해 주세요.	
대분류	유치원 조직문화	
중분류	응답 내용	
	범주	주요 내용
민주적 가치체계의 형성과 공유	교육활동 교육계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신학기 워크샵을 통해 연령 비전 세우기 등을 준비했으나 전달식 회의로 바뀜</li> <li>• 우리 유치원 계획에도 없는 행사를 추진하라고 갑자기 지시하는 경우가 있음</li> </ul>
소통과 수평적 관계 맺기	유대관계 (동료, 교직원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유치원의 민주적인 분위기와 교사들 간의 화합이 중요</li> <li>• 나이와 경력 차이가 클 경우, 경력자의 의견에 따라야 함</li> <li>• 병설유치원의 과중한 업무, 초등과의 괴리감, 외로움</li> <li>• 병설유치원의 경우 교감선생님께 의논 드러도 유치원 일은 유치원에서 알아서 했으면 좋겠다고 하며 직접 도움을 주지 않는 경우</li> <li>• 초등 교직원과의 보이지 않는 벽으로 이방인처럼 느낌</li> <li>• 학기 초 교직원 소개할 때, 병설유치원을 빠뜨리는 경우 소외감이 들고, 초등학교 각종 행사에 전달을 받지 못하는 경우가 허다함</li> </ul>
	수평적 협력관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정, 방과후과정 교사간의 갈등을 조정하는 관리자, 병설 원장과 교사 간을 이간질하는 관리자</li> <li>• 관리자의 기분에 따라 결재가 이루어지고 체험활동도 관리자 생각에 따라 변동 이 잦고 원하는 것을 해야 해서 교사들의 생각이 반영되지 않음</li> <li>• 교육공무직과 교사 갈등 시 교사의 의견을 묻지 않고 교육공무직의 편에서 교사 들에게 조심하라고 함</li> <li>• 관리자도 출선수범해야 하지만 교사 또한 운영에 협조적이며 민주적인 분위기 조성에 힘써야 함</li> <li>• 업무와 무관하게 나이를 앞세워 자신의 주장을 관철하는 동료교사의 태도, 나이가 어리다는 이유로 소리 지르고 무시하는 동료교사의 언행</li> <li>• 관리자가 교사들에게 유치원 운영과 관련된 의견을 내어놓으며 이것은 강압은 아니라고 말해놓고서는 실제로 교사들이 협의를 거쳐 관리자의 의견대로 실행하지 않으면 권위적인 분위기를 조성함</li> <li>• 업무 담당자에게 직접 업무지시가 아닌 부장교사를 통한 업무지시, 수업 중 원내 전화를 통한 업무지시, 공문서 수정 지시로 빈번한 회수 및 재작성 강요</li> <li>• 유치원에 그늘막이 필요한데도 이를 건의해도 전혀 반영해주지 않고, 현장체험 학습 답사 및 의견 개진 시 긍정적 표현을 강요하며 현장체험학습 결과를 제출하니 관리자와 교사들의 의견의 다르다며 화를 내며 현장체험학습 평가를 다시해야 된다고 함</li> <li>• 업무관련 대화 중 교사가 자신의 의견을 말하자 관리자가 화를 내며 ‘시키면 시키는 대로 하라’고 명령조로 말을 함</li> <li>• 원장은 막강한 권한을 가지고 지시를 하나 모든 책임은 업무담당 교사에게 전가 함</li> <li>• 수업 마치고 바로 교무실로 모이고 교무실을 30분 이상 비울 시 원감에게 보고하고 가라고 강요하였으며, 교사가 교무실을 비울 때마다 원감 수첩에 기록함</li> <li>• 겸임 원감이 병설유치원 원아 수도 얼마되지 않는데 없어졌으면 좋겠다고 이야기 기함</li> </ul>

<p>소통과 수평적 관계 맺기</p>	<p>다양한 의견 존중</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자의 성역할 인식 관점(아들 선호사상 등)을 교사에게 은연 중 가르치거나 소통이 잘 되지 않음</li> </ul>
<p>인권 친화적 유치원 문화</p>	<p>인권존중 (언어폭력, 권리)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자가 모두가 듣는 자리에서 핀잔을 주고, ‘일 잘하면 뭐하나 인성이 그 따위 인데’라며 인권침해 발언을 함</li> <li>• 결혼 여부, 경력 등으로 인한 차별과 언어 폭력, 매사 평가하는 말투</li> <li>• 회의시간에 ‘니가’라고 하대하며, ‘쫄대로 한다’라고 핀잔을 주어 수치심을 느낌</li> <li>• 회의시간에 갑질연수를 하며 관리자가 보는 앞에서 체크리스트를 작성하게 하면서 ‘없음’으로 체크하도록 지시</li> <li>• 원감 선생님께서 ‘내 이야기에 토달지 말고 내가 하라면 하세요.’라는 말을 들음</li> <li>• 관리자가 본인과 다른 의견을 교사가 내자 ‘00 선생님은 그게 맞다고 생각하세요?’라며 몰아 붙이고 위압적 분위기를 형성함</li> <li>• ‘00 선생님은 몸이 펑수 같다’라며 신체를 폄평하는 성희롱 발언을 함</li> <li>• 관리자만 사용 가능한 주차자리를 정해놓음</li> <li>• ‘임신 예정이면 부장을 할 수 없다’는 말을 들음</li> <li>• 단실에서 내신을 썼는데 동료교사 앞에서 ‘다른 곳으로 못가면 가만두지 않겠다’라는 폭언을 들음</li> <li>• 선생님들에게 000 선생님이라고 하지 않고, ‘이름’ 석자를 부르고 화나는 경우에 특히 이름을 부름</li> <li>• ‘돌봄, 차량탑승 자제’와 관련한 공문이 오자 이후 관리자가 ‘긴급 교직원 협의회’를 소집하여 ‘우리 유치원 이야기가 외부로 새어 나갔다.’며 그것은 ‘기밀누설’에 해당하고, ‘우리 유치원에 이상한 선생님들이 있다고 경남 전역 공립유치원에 소문이 파다하다.’며 ‘인성이 부족한 나쁜 교사들’이라고 교사들을 힐난하고 제보자를 색출하려는 분위기 만들</li> <li>• 경남 전 공립 유치원에 발송된 ‘관리자의 비민주적 행위 근절’과 관련된 공문을 관리자가 보고서는 제 발 저렸는지 이후 열린 협의회 시간에서 ‘어떤 교사가 우리 유치원을 먹칠하고 있다고 도대체 누가 제보했냐’며 공포 분위기 조성함.</li> <li>• 학기말 ‘교육과정 반성회’라는 제목으로 열린 협의회 시간에 교사를 지적하고 유치원에 대한 건의사항을 이야기 하는 교사의 자유로운 발언을 비난하고 해당 발언에 대한 비난을 함, 관리자의 의견과 다른 의견을 낸 교사가 누군지 다른 교사를 불러 누군지 취조하고 너냐고 위협함. 또한 인신공격 발언 및 출신학교 등을 언급하며 비하함.</li> <li>• 학부모의 민원, 당직성 돌봄 근무에 대해 교사가 좀 더 희생하면 다른 유치원 구성원들이 행복해진다며 교사의 희생을 강요하는 말을 함</li> <li>• ‘그거 하지 말고 이거 해라. 그게 맞냐’라고 하며 여덟 번의 기안문 수정 후에도 ‘제대로 된 계획서도 아니지만 시간이 없어서 우선 결재한다’며 못마땅하게 이야기 함</li> <li>• 관리자 마음에 맞는 교사와 그렇지 못한 교사에 대한 편애가 심함, 같은 원에 일하는 교사를 다른 교사에게 비난하며 뒷담화하는 분위기를 일상적으로 형성하여 교무실에서 집중하여 업무하기에 거북함</li> <li>• 전체 협의회 자리에서 업무 담당자의 의견에 대해 ‘내가 관리자인데’ 하는 식으로 자신의 의견을 관철시키고 ‘담당이 그것도 모르냐, 어디서 그렇게 배웠느냐’는 식의 발언으로 자존감을 떨어뜨림</li> </ul>

	<p>인권존중 (언어폭력, 권리)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초등 교장실에 갔을 때 교장선생님과 교감선생님이 대화하던 중 교감선생님이 교사에게 ‘나가라고~’하며 무시하는 언행을 보여 무시하는 느낌을 받았지만 부장이라는 이유와 다음 평가에서 안좋은 점수를 받을까봐 대응하지 못함</li> <li>• 수업 공개 후 평가 협의 시 관리자가 교사들을 벌거벗기듯이 수업에 대하여 자신의 주관적이고 편협한 잣대로 깎아내리기만 하며 모욕감을 주어 교수효능감 및 교사효능감을 상실함</li> <li>• 유치원 출근 시, 치마나 청바지는 되도록 입지 말고 청바지는 일주일에 두 번 정도만 입으라고 하며 실내화도 특정 모양의 실내화를 신으라고 함.</li> <li>• 여성 질환으로 병조퇴 복무를 올리는 상황에서 원감이 교무실로 호출하여 이것은 아무나 걸리는 게 아닌데 어쩌다 걸렸냐며 수치심을 줌</li> </ul>
<p>인권 친화적 유치원 문화</p>	<p>교권 (자율성)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유아 문제행동을 담임교사에게 일임하지 않고 전문성을 무시한 채 관리자가 개입하여 이래라 저래라 하고, 특히 신규교사의 유아 생활지도 부족을 이유로 내세우며 확인 지도하는 점에 대해 교사들은 간섭받고 있다고 생각함</li> <li>• 유치원 시설, 안전사고 유의 등 관리자의 눈에는 보이고 교사의 눈에는 안보일 경우, 지시 아닌 지도를 하는 경우가 있으며 일례로 복도에서 유아 썰매놀이를 지원해주고 있는 중 안전사고가 우려된다며 관리자가 놀이 중단을 지시한 사례가 있음</li> <li>• 원장 선생님께서 복도를 지나가다가 교사와 유아들의 활동 모습을 보고 ‘그것은 유아의 창의력을 말살시키는 행동’이라며 교직원 회의 시간에 공개적으로 비난하여 인간적 모욕감을 느낌</li> <li>• 수업 시간에 관리자가 수업하는 것을 보고 가고 걸음으로 보이는 것을 다라고 생각하고 교사의 교육적 자율권을 존중하지 않고 지적하는 모습이 만연함</li> <li>• 수업 중에 관리자가 순시한다며 수시로 교실 안으로 들어오며 ‘이는 관리자의 의무이자 권리’라고 이야기하며 교권 침해를 하는 경우</li> <li>• 바깥놀이 시 교사가 교실에 없을 때 몰래 빈 교실에 관리자가 들어와서 서랍장, 칫솔 소독기를 열어보고 협의회 시간에 공개적으로 주의를 주는 일이 잦았음</li> <li>• 동료장학 시, ‘교육계획안을 결재 올려라’라고 하면서 빨간펜으로 교사 본인이 원치 않은 첨삭까지 해가며, 자신이 첨삭한 방향대로 교사가 바꾸지 않는 경우 사후 협의회 시간에 공개 비난함</li> <li>• 수업시간에 관리자가 감시하듯 복도를 오가며 교사와 아이들 간에 일어나는 일에 대해 묻고 충고함</li> <li>• 교사 단체 카톡방에 관리자가 참여하여 교사들간의 자유로운 소통을 방해함</li> <li>• 원장선생님께서 학부모의 민원 발생을 우려하여 자유놀이를 40분으로 제한하였음. 원장선생님이 교실에서 교사의 모습을 수시로 보면서 교사들이 놀이중심으로 실행하고 있는지 모르겠다며 비판하여 교사의 사기저하, 교권침해를 하였음</li> <li>• 교실 앞 학급 현황판 디자인, 색상, 글자체 등을 하나하나 지적받으며 근무하니 교사로서의 자율성이 전혀 없고 자존감을 상실함</li> <li>• 몇 년 전 학부모 참여수업을 할 때 관리자의 의견을 따라 압박감에 못이겨 내가 원하지 않은 주제로 수업을 했던 기억이 있음</li> <li>• 학기 초 관리자 및 모든 교사가 모든 교실을 함께 둘러보는 일명 ‘순시 시간’을 가지고 다른 교사가 다 있는 가운데 관리자가 특정 교사의 교실만 유독 깎아내리는 발언을 함</li> </ul>

<p>인권 친화적 유치원 문화</p>	<p>교권 (자율성)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실외 활동 시 유치원 내에서 창문을 통하여 교사들을 감시하고 교사의 자세를 지적하며 뒷담화 함, 유치원 교실을 둘러보며 교사들의 동태나 정리상태 등을 살핌, 관리자의 화난 감정을 교사들에게 언어폭력으로 자주 풀었음</li> <li>• 타 유치원 사례 등의 잦은 비교로 교사의 전문성 비하</li> <li>• 교육활동 중 유아가 다치면 책임이 교사 80%, 원장 20%라고 하면서 병원비도 그러한 비율로 부담해야 한다고 말함</li> </ul>
<p><b>대분류</b></p>	<p>유치원 조직구조</p>	
<p><b>중분류</b></p>	<p><b>응답 내용</b></p>	
	<p><b>범주</b></p>	<p><b>주요 내용</b></p>
<p>유치원 민주주의를 위한 인적, 물적 자원과 토대</p>	<p>방과후</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 방학 중 방과후과정 돌봄 외부강사 채용을 할 수 있는 자유로운 분위기가 조성되었으면 함</li> <li>• 관리자가 방학 때 교사들이 당번을 하면 좋겠다 식의 말, 선생님들한테 방학 때 수당도 나오고 좋지 않냐고 유도하지만 강요임</li> <li>• 방학 중 교무실 근무를 강요하며 당번식으로 교무실에 상주해야 하는 상황으로 연수나 재충전의 기회가 없음</li> <li>• 강사 공고를 늦게 내거나 강사를 의도적으로 못 구하는 등의 방법으로 결국은 최소 몇 회 이상의 근무를 하게 만드는 경우</li> <li>• 강사 채용 시 학부모 민원이 발생한다며 교사들이 출근하기를 원하고 중압감을 느껴 수긍함</li> </ul>
	<p>민원</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자에게 학부모로부터 교권침해를 당하였다고 도움을 요청하였으나 관리자는 사건을 무마시키려고 함</li> <li>• 관리자가 학부모의 의견만 듣고 교사와의 협의 없이 민원 처리</li> <li>• 교육 활동 중 우연의 사고로 유아가 다친 경우, 교사가 책임이 있다며 병원비를 부담하게 하고 약을 사서 학부모에게 보내도록 지시하는 부당한 사례</li> <li>• 학부모가 원장님을 만나려고 한다고 전달하니 코로나라 본인은 대면할 수 없다고 하며 교사들에게만 전가하는 경우</li> <li>• 병설유치원의 경우 관리자가 학부모에 대한 무관심, 무대응, 관리자로서 민원처리 및 대응을 전혀 하지 않음</li> </ul>
<p>민주적 리더십 구축하기</p>	<p>복무</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유치원은 방학이 없다며 41조 연수를 쓰지 못하게 함</li> <li>• 초과근무를 사용하지 않도록 하거나 아침돌봄을 봉사차원으로 30~40분 일찍 출근하게 함</li> <li>• 병조퇴를 하려는데 외출을 하여 병원진료 후 다시 들어와서 일을 하라는 상황</li> <li>• 시간외근무 신청 만류, 여름방학 중 연가 사용 만류, 연가 사유 대리 공개</li> <li>• 퇴근 시간 이후 업무 이야기 및 기안문 수정 지시</li> <li>• 시간외근무 신청 시 사유를 물어보면 눈치를 물어보는 경우</li> <li>• 교사의 조퇴, 연가, 병가 등을 자유롭게 쓸 수 있다고 표면적으로 말을 하고 쓰지 않는 교사가 있으므로 성과급에서 차별을 두어야 된다고 말을 하여 사실상 복무를 자유롭게 쓰지 못하게 함</li> <li>• 육아시간을 언제까지 쓸꺼냐며 심리적으로 불편하게 하는 경우</li> </ul>
	<p>성과급</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과급 기준 협의가 충분히 이루어지지 않음에 대한 불만</li> <li>• 성과급에 있어 교육과정, 방과후과정 교사 자료 제출기한을 달리하여 특정 교사가 더 유리하도록 하는 경우</li> </ul>

민주적인 의사결정 체제 구축하기	업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학교행사 후 유치원은 초등학교와 따로 계획을 세워 진행하라는 일방적인 통보를 받음</li> <li>• 병설유치원에서 품의 내용에 대하여 교감 선생님께서 다른 것을 사라고 하는 경우</li> <li>• 방과후과정 교사 등 채용업무를 겸임 원감이 하도록 되어있으나 교사에게 일임하는 경우</li> <li>• 1인이 근무하는 병설유치원은 업무가 많아 업무경감이 되지 않음</li> <li>• 결재 전 모두 구두로 결재하고, 전자 시스템에 바로 기안하는 경우 사전에 보고하지 않았다고 지적함</li> <li>• 행정실의 권위적인 업무처리, 유치원 관련 행정 업무를 유치원 교사에게 모두 맡기려고 함</li> <li>• 신학기 원자지도에 여념이 없는 시간에 자료실 정리, 환경 정리 등을 시키는 경우, 밤늦게 까지 업무를 시키는 경우</li> <li>• 예고 없이 교사들을 소집하여 복도의 환경 구성물 부착 등 단체 업무를 지시함</li> <li>• 단설유치원의 경우 직원회의가 너무 잦아 업무 및 수업 준비에 집중할 수 있는 시간에 방해를 받은 적이 많음</li> <li>• 학기초 통학버스에 자원봉사자가 탑승함에도 불구하고 아침에 수업에 들어갈 교사까지 시간외를 올리고 탑승하라고 강요함</li> </ul>
	업무분장 인사결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3학급 병설유치원 부장이 모든 권력을 쥐고 업무분장도 마음대로 하고 협의 없이 협의록만 작성하라고 함</li> <li>• 원감이 사전 이야기 없이 자신이 새로 인사이동하여 오라고 한 사람에게 부장을 맡기는 경우</li> <li>• 원장이 친분 있는 교사에게는 업무를 적게 주고 원하는 연령도 줌</li> <li>• 학급 배정에 대한 체계나 규정 없이 학급이 내정되어 있고 관리자가 정함</li> <li>• 교사 2명 이상인 경우에도 업무 희망서조차 받지 않고 부장이나 먼저 있던 교사에게 일방적인 선택권을 주고 관리자는 공정한지 확인하지도 않음</li> </ul>
	협의회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자와 다른 의견이 있을 때 의견에 대해 자신의 생각과 다르다는 이유로 화를 내는 경우</li> <li>• 교사 자신들이 협의한 내용이 관리자의 의견 없이 그대로 실행되어야 한다고 생각하는 것을 느낀적 있음</li> <li>• 협의를 통해 결정된 사항을 다음날 관리자 독단으로 변경한 경우</li> <li>• 월 1회 교직원 협의회가 매주 1회로 변경되고 그 이유가 ‘소통이 안되고 안전사고가 일어나기 때문’이라며 ‘교사의 자율권을 회수하겠다’라고 함</li> <li>• 현장체험학습 장소에 대해 의견을 제시하였는데 교사의 의견을 무시한 채 강행함</li> <li>• 모든 교사의 의견을 수렴하겠다고 협의회를 실시하였지만 결국에는 관리자가 원하는 방향으로 결정이 됨</li> <li>• 교사들이 정한 전문적 학습공동체의 주제가 마음에 들지 않자 담당자 역량이 부족해서 교사들에게 끌려간다고 함</li> <li>• 교직원 회의에서 원장 주도적으로 모든 의사결정이 이루어지고 교직원이 의견을 이야기하면 존중하지 않는 분위기</li> <li>• 회의 시 교사 의견을 묻는 척 하면서 결국은 관리자들의 의견에 반대할 수 없도록 강요하는 분위기와 강압적인 분위기</li> <li>• 너무 잦은 교사 협의회 실시(주 2~3회 협의회와 반성회 실시) 업무가 많음에도 엄청난 스트레스</li> </ul>

**<부록2> 민주적 운영방안 설문지**

1) 귀하의 유치원 설립 유형은 어디에 해당됩니까?  
 ① 공립 단설유치원 ② 병설유치원

2) 귀하의 유치원 규모는 어디에 해당됩니까?  
 ① 2학급이하 ② 3~4학급 ③ 5~6학급 ④ 7~10학급 ⑤ 11~14학급 ⑥ 14학급이상

3) 귀하의 직위는 어디에 해당됩니까?  
 ① 교사 ② 부장교사 ③ 전담원감 ④ 겸임원감 ⑤ 전담원장 ⑥ 겸임원장

4) 귀하의 성별은 어디에 해당됩니까?  
 ① 여자 ② 남자

5) 귀하의 교직 경력은 얼마나 됩니까?  
 ① 1~5년 ② 6년~10년 ③ 11년~15년 ④ 16년~20년  
 ⑤ 21년~25년 ⑥ 26년 이상

6) 귀하의 근무 유치원은 어느 지역에 해당됩니까?  
 ① 동부권 지역(창원, 김해, 양산, 밀양, 창녕, 함안, 거제)  
 ② 서부권 지역(의령, 고성, 진주, 통영, 합천, 사천, 남해, 하동, 산청, 거창, 함양)

**※ 유치원의 조직 문화와 관련된 질문입니다.**

1) 우리 원의 전반적인 운영방식은 민주적이다.  
 ① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

2) 우리 원의 관리자는 교직원과 긴밀한 유대관계를 유지하며 서로 존중하려고 노력한다.  
 ① 전혀 노력하지 않는다. ② 그다지 노력하지 않는다. ③ 보통이다. ④ 노력한다. ⑤ 매우 노력한다.

3) 우리 원의 관리자는 교사들이 책임지고 유아들을 지도할 수 있도록 자율성 및 권한을 보장해준다.  
 ① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

4) 우리 원은 유치원 교육의 기본방향이나 비전, 목표 등을 민주적 교직원회의 등 공동체의 의견을 바탕으로 수립한다.  
 ① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

5) 우리 원은 학사 운영 등 주요 교육활동 및 현안을 결정 또는 수정 할 때 교직원이 참여할 수 있는 충분한 기회가 있다고 생각한다.

① 전혀 없다. ② 거의 없다. ③ 보통이다. ④ 대체로 있다. ⑤ 언제든지 있다.

6) 우리 원의 관리자는 전체 교직원의 의견을 묻지 않고 즉흥적으로 새로운 업무지시를 하는 경우가 있다.

① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

7) 우리 원의 교직원(관리자, 교사)은 이질적이고 다양한 의견을 존중하는 태도를 갖추고 있다고 생각한다.

① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

8) 우리 원의 교직원(관리자, 교사)은 \*민주적 의사소통을 위한 언어습관과 태도를 가지고 있는 편이다.

\* 존중하는 말투, 평가하지 않고 들어주기, 상대방을 배려하는 행동 등

① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

9) 유치원에 관련된 다양한 안건(교육과정 운영, 성과금, 근평, 인사, 원내행사 등)에 대해 내 의견을 자유롭게 말할 수 있다.

① 전혀 자유롭게 말할 수 없다. ② 자유롭게 말할 수 없다. ③ 보통이다. ④ 자유롭게 말할 수 있다.

⑤ 매우 자유롭게 말할 수 있다.

10) 우리 원은 교직원 간의 대화와 타협을 통해 개인적이거나 유치원과 관련된 갈등을 민주적이고 평화적으로 해결하는 편이다.

① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

11) 우리 원의 교직원(관리자, 교사)은 \*모든 형태의 폭력을 배제하기 위해 적극적으로 노력하고 있다.

\* 언어, 물리적, 정신적 폭력, 협박, 상해, 폭행, 무시, 비하, 학대, 착취, 성폭행 등

① 전혀 노력하지 않는다. ② 거의 노력하지 않는다. ③ 보통이다. ④ 노력한다. ⑤ 매우 노력한다.

12) 우리 원은 \*다음을 이유로 구성원을 차별하지 않고 그 권리를 보장한다.

\* 성별, 외모, 가정형편, 종교, 임신유무, 인종, 장애 등

① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

13) 우리 원은 교직원들이 자신의 권리를 주장하거나 권리 보호를 요청할 수 있는 제도를 잘 갖추고 있다고 생각한다.

- ① 전혀 갖추지 않고 있다. ② 거의 갖추지 않고 있다. ③ 보통이다. ④ 대체로 갖추고 있다.  
⑤ 매우 잘 갖추고 있다.

14) 우리 원은 교권을 존중한다.

- ① 전혀 존중하지 않는다. ② 거의 존중하지 않는다. ③ 보통이다. ④ 존중한다. ⑤ 매우 존중한다.

15) 교육과정 운영, 원내 행사 등 교직원 회의에서 합의로 결정된 사항은 특별한 사유가 없는 한 존중되어 그대로 실행된다.

- ① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

**※ 유치원 조직 구조와 관련된 질문입니다.**

16) 우리 원의 관리자 권한은 구성원의 권리를 존중하고 민주적인 절차를 준수하는 범위 안에서 발휘되고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

17) 우리 원 교사들은 자신이 최선이라고 생각하는 방법으로 일할 수 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

18) 우리 원은 원 운영에 필요한 권한을 적절하게 배분하여 위임하고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

19) 돌봄이나 방학 중 방과후 운영에 교사가 수업이나 관리 업무를 하도록 강요받고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

20) 관리자와의 의견 충돌 시, 불이익을 받을 것 같아 걱정이 된다.

- ① 전혀 걱정되지 않는다. ② 거의 걱정되지 않는다. ③ 보통이다. ④ 조금 걱정된다.  
⑤ 매우 걱정된다.

21) 우리 원의 관리자는 교직원의 인사 문제에서 정해진 기준에 따라 공정성을 지키고 있다.

- ① 전혀 지키고있지 않다. ② 거의 지키고있지 않다. ③ 보통이다. ④ 대체로 지키고 있다.  
⑤ 매우 잘 지키고 있다.

22) 우리 원은 교직원이 각종 위원회나 회의를 통하여 학교에 영향을 미치는 의사결정 과정에 참여하도록 잘 제도화 되어 있다.

① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

23) 우리 원은 업무 분장 및 학급 배정 등에 관한 일정한 원칙 및 기준이 있고 일관성 있게 적용되고 있다.

① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

24) 우리 원은 사안에 따른 관련 당사자에게 의사결정을 위한 충분한 정보가 제공되고 있다.

① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

25) 나의 의견은 다양한 의사소통 통로를 통해 유치원 운영에 반영된다.

① 전혀 반영되지 않는다. ② 거의 반영되지 않는다. ③ 보통이다. ④ 대체로 반영된다.

⑤ 매우 잘 반영된다.

26) 우리 원은 구성원 사이에서 생기는 갈등해결을 위한 중재, 조정, 화해가 실질적으로 운영되고 있다.

\* 교원보호, 학부모 민원, 교직원 간 갈등 등

① 전혀 그렇지 않다. ② 거의 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

**※ 민주적 운영 개선 방향을 찾고자 하는 질문입니다.**

27) 우리 원의 기본 방향이나 가치를 잘 공유하기 위한 방법은 무엇입니까?

① 민주적인 협의문화 조성 ② 협의회 간소화 ③ 잡무의 최소화  
④ 관리자 리더십의 변화 ⑤ 기타(의견:)

28) 우리 원의 기본 방향이나 가치가 잘 공유되지 않는다면 그 이유는 무엇입니까?

① 과도한 업무량 ② 관리자 및 동료 교사와의 소통 부족  
③ 권위적인 원 분위기 ④ 계획과 다른 교육 방향의 수시 변화  
⑤ 기타(의견:)

29) 우리 유치원 관리자의 민주적 리더십이 잘 발휘되기 위해 필요한 사항은 무엇입니까?

- ① 관리자 리더십 연수 ② 승진 제도 개선 ③ 행정지도 강화
- ④ 교사의 자율성 강화 ⑤ 기타(의견:)

30) 유치원의 민주적 협의문화 정착을 위하여 교육청에서 지원받고 싶은 사항이 있다면 무엇입니까?

- ① 업무의 간소화 ② 관리자 리더십연수 ③ 행정지도 강화
- ④ 교사의 자율성 강화를 위한 제도적 지원
- ⑤ 기타(의견:)

31) 유치원에서 비민주적이라고 느낀 경험이 있으시다면 장면을 스케치하듯이 사례를 기록해 주세요.

32) 우리 유치원 교직원 간에 민주적 관계를 형성하기 위해 노력하고 있는 사례를 기록해 주세요.

33) 우리 유치원 교직원 간에 민주적 관계를 형성하기 위해 개선할 점에 대한 의견을 기록해 주세요.



2021. 교육정책 현장연구회 연구보고서

---

# 범교과 학습 운영의 실태와 활성화 방안 연구

라운하제

연구진

연구책임자

김순임 김해여자고등학교

공동연구자

정미옥 합포중학교

이하진 사파중학교

추성미 진영고등학교



## 연구요약

# 범교과 학습 운영의 실태와 활성화 방안 연구

## 1. 연구의 필요성

- 2015 교육과정 범교과 학습 주제와 관련한 개선 정책의 현장검증 필요성
- 국가 교육과정과 지역교육청 교육과정에 근거한 단위학교에서의 구현 양상 검토
- 현장 교사들의 범교과 학습에 대한 인식과 요구 파악
- 범교과 학습의 중요성과 사회적 변화에 따른 실효성 있는 방안 마련

## 2. 연구 내용 및 연구 방법

- 문헌 연구를 통한 범교과 학습 주제의 쟁점 파악과 활성화 방안 마련의 이론적 배경 제시
- 경상남도 소재 중·고등학교의 범교과 학습 계획을 수집하여 범교과 학습 편성 현황에 대한 분석
- 경상남도 소재 중·고등학교 교사를 대상으로 설문조사를 실시하고, 그 결과를 분석하여 범교과 학습 편성 및 운영 실태 파악
- 전문가 협의회를 통해, 범교과 학습 편성 현황 및 실태, 운영 실태 분석 결과의 타당성 검토 및 개선방안 탐색

## 3. 연구 결과

### 가. 단위학교 범교과 학습 편성 및 운영 현황

- 범교과 학습 계획을 수립하는 비율은 낮으나 교과 진도표에 표기하는 비율은 높음
- 2015 교육과정에서 제시하는 10개의 대주제 중, ‘안전·건강 교육’과 ‘진로 교육’은 범교과 학습 계획을 수립한 모든 대상교에서 반영함
- 경상남도 교육과정 편성 안내 자료를 통해 교육부 고시 7대 안전 교육과 중복하여 제시하는 주제인 ‘성교육, 보건교육, 소방안전 교육, 인터넷 중독 교육, 학교폭력 예방 교육’의 반

영률이 높음

- 창의적 체험활동 영역에 편성하는 시수는 평균 4.14시간이고, 교과 영역에 편성하는 시수는 평균 8.31시간임

## 나. 범교과 학습 실태

- 범교과 학습 주제의 교육적 중요도를 평균 3.73(5점 만점)으로 인식하여 중요하다는 비율이 높으면서도 그 개념에 대해서는 명확한 인식이 없음
- 범교과 학습 주제 중에서 ‘인성 교육’을 중요하게 생각하는 비율이 높음
- 범교과 학습 주제를 편성할 때 우선적으로 고려하는 기준은 ‘상급기관의 필수 요구 시수’이고, 우선적으로 편성하는 영역은 ‘창의적 체험활동’임. 보통 교과 통합 운영에서는 실제 운영 여부를 확인하기 어려우므로 반드시 이수해야 하는 주제의 경우 ‘창의적 체험활동’ 영역에 편성하는 것으로 분석됨
- 범교과 학습의 이해 정도는 평균 3.35(5점 만점)로 보통 정도의 수준이나 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제를 ‘잘 모르겠다’로 응답한 비율(7.10%)을 고려하면 높은 편으로 해석됨
- 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제의 개수는 평균 2.5(‘1개~3개’ 군에서 2.5의 정도임)로 나타났으며, 주로 교과수업 주제와 융합하는 방법으로 운영한다는 응답 비율 66.74%이 높게 나타남. 또한 활용하는 지도 방식으로는 시청각 매체 활용 수업의 비율(54.90%)이 가장 높음
- ‘안전·건강 교육’의 필수 의무 시수가 많은 만큼 각 교과에서 담당하는 주제의 비율이 가장 높게 나타남
- 주제 반영률의 교과적 특성은 사회과, 과학과에서 두드러지게 나타남
- 범교과 학습의 발전적 방안으로 ‘범교과 학습 주제의 구조화’가 시급하다는 결과가 나타남

## 다. 전문가 협의회를 통한 현황 및 실태 분석

- 현장 교사들은 범교과 학습의 중요성을 인식하지만 실제로 편성 및 운영의 단계에서는 중요하게 범교과 학습을 다루지 않음
- 국가 교육과정과 경상남도 교육청에서 제시하는 내용을 최대한 반영하려는 태도가 나타남. 과도한 시수로 어려움을 겪지만 주제를 중복하여 제시하는 경우에도 학교 교육과정에

그대로 반영하는 비율이 높음

- 학교 현장에서의 범교과 학습 편성 및 운영의 우선적 고려 사항은 필수 의무 시수의 이행과 전 교과에서 담당하는 범교과 학습 주제 시수의 평균화로 해석됨
- 범교과 학습의 발전적 방안 역시 시수 문제 해결로 생각함

#### 4. 결론 및 제언

##### 가. 결론

- 2015 교육과정에서 정규 교과에서 우선 교육하도록 한 개선 사항이 학교 현장에서는 나타나지 않음
  - 필수 의무 시수 위주의 편성 및 운영 행태가 여전함
  - 구체적인 내용 요소나 지도 방법이 없기 때문에 시수에 집중하는 경향으로 해석됨
  - 교육과정 개정을 통한 현실화 방안 마련은 시간이 오래 걸리므로, 현 구조 내에서 활성화할 수 있는 방안 마련이 시급함

##### 나. 제언

- 범교과 학습 주제의 성격을 명확히 해야 함
- 범교과 학습 주제의 위상을 재정비할 필요가 있음
- 교육청 차원에서의 현실적이고 구체적인 지원과 안내가 필요함



# 목차

<b>I. 서론</b>	<b>1</b>
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 내용 및 범위	2
<b>II. 이론적 배경</b>	<b>4</b>
1. 국가 교육과정에서의 범교과 학습 특징	4
2. 경상남도 교육과정에서의 범교과 학습 특징	7
3. 선행 연구 검토	11
<b>III. 연구 설계</b>	<b>14</b>
1. 연구 방법	14
2. 자료 처리 및 검증	17
<b>IV. 연구 결과</b>	<b>18</b>
1. 단위학교 범교과 학습 편성 및 운영 현황	18
2. 범교과 학습 실태	21
3. 전문가 협의회	31
<b>V. 결론 및 제언</b>	<b>38</b>
1. 결론	38
2. 제언	39
<b>참고문헌</b>	<b>42</b>
<b>부록</b>	<b>43</b>

## 표 목차

<표 1> 범교과 학습 주제의 변천	4
<표 2> 국가 교육과정에서의 범교과 학습 지침	6
<표 3> 경상남도 교육과정에서의 범교과 학습 지침	8
<표 4> 경상남도 교육과정 편성 안내 자료에서의 범교과 학습	9
<표 5> 경상남도 교육과정 편성 안내 자료에서의 ‘안전·건강 교육’ 내 중복	10
<표 6> 분석 대상 학교 수	14
<표 7> 설문 응답자	15
<표 8> 설문 구성 체계	16
<표 9> 전문가 협의회 사전 질문 문항	17
<표 10> 범교과 학습 계획 수립 현황	18
<표 11> 2015 교육과정 범교과 학습 주제의 단위학교 반영률	19
<표 12> 경상남도 교육청에서 제시하는 ‘안전·건강 교육’ 반영률	20
<표 13> 단위학교에서 편성한 범교과 학습 자율 주제	20
<표 14> 창의적 체험활동 영역 범교과 학습 시수	21
<표 15> 교과 영역 편성 범교과 학습 시수	21
<표 16> 범교과 학습 주제의 개념	22
<표 17> 범교과 학습의 중요도	23
<표 18> 범교과 학습 주제에서 중요하다고 생각하는 주제의 순위	23
<표 19> 범교과 학습 주제 편성에서 가장 우선하는 기준	24
<표 20> 범교과 학습 주제 편성 시 우선 편성 영역	25
<표 21> 범교과 학습 편성의 어려운 점	25
<표 22> 범교과 학습 계획 이행 정도	26
<표 23> 범교과 학습의 교과 통합 방법	27
<표 24> 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제 개수	28
<표 25> 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제	29
<표 26> 교과 통합 범교과 학습 지도 시 활용하는 지도 방식	30
<표 27> 범교과 학습의 발전적 방안	31
<표 28> 범교과 학습의 본질에 대한 인식 실태	31
<표 29> 범교과 학습 계획 수립·반영 현황	32
<표 30> 범교과 학습 주제 편성 시수 현황 및 실태	33
<표 31> 범교과 학습 운영 실태	34
<표 32> 범교과 학습의 발전적 방안	36

## 그림 목차

[그림 1] 범교과 학습의 교육과정 내 위상 .....	41
--------------------------------	----



# 범교과 학습 운영의 실태와 활성화 방안

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성

2015 교육과정에서는 미래사회의 변화에 알맞은 창의융합형 인재를 양성하기 위해 미래 핵심 역량에 대한 국가·사회적 요구를 반영하였다. 통합사회 및 통합과학 등 공통과목을 신설하고 핵심 원리를 중심으로 학생 참여 수업을 할 수 있도록 구성하였으며, 학년군제를 유연화하여 교과 특성을 반영할 수 있도록 하였다. 특히 범교과 학습 주제를 39개의 개별 학습 주제에서 10개 영역으로 범주화하고 교과 및 창의적 체험 활동 등에서 통합적으로 다루도록 하였다(교육과학기술부, 2012).

2015 교육과정의 총론에 제시된 범교과 학습 주제의 범주화는 교과 수업 안에서 범교과 학습이 충실히 이루어지도록 교육과정 운영 방식을 개선한 것으로 보이며 이는 현장의 요구를 일정 부분 반영한 것으로 생각된다. 그러나 정책이 현장에 반영되기까지의 시간과 현장에서의 정책 이해 및 실행에 관한 간극을 고려해야 하며 영역을 범주화시킴으로써 그동안 제기되었던 범교과 학습 주제 관련 문제들을 해소할 수 있을지 검증이 필요하다. 이를 위해서 다음과 같은 측면에서 심층적 탐구가 요구된다.

첫째, 2017년 3월부터 초등학교 1, 2학년은 시작으로 2020년 중학교 3학년 및 고등학교 3학년까지 적용된 2015 교육과정 범교과 학습이 단위학교에 어떻게 반영되어 운영되고 있는지 검토할 필요가 있다. 10개의 영역으로 범주화되었지만 ‘안전교육’ 같은 경우에는 하나의 영역에 생활안전, 교통안전, 폭력예방 및 신변보호, 약물 및 사이버 중독 예방, 재난안전, 직업안전, 응급처치의 7개 내용이 포함되어 있다. 또한 지역 교육청에서 공문으로 학교 및 교사의 자율권을 축소하는 사례도 있어 실질적인 교육과정 구현 양상을 살펴보아야 할 것이다.

둘째, 범교과 학습과 관련하여 교육과정과 교육과정 해설서에 명확하고 타당한 개념 설명이나 지도 방법에 대한 언급이 없다. 교과, 창의적 체험 활동 등에서 통합적으로 다루도록 하는 지침과 주제만 제시되어 있을 뿐이다. 이는 지도할 방법이나 내용이 특정되어 있지 않다는 의미면서 동시에 평가하지 않아도 된다는 의미이기도 하다. 따라서 학교 현장에서 평가하지

않고 학습 내용도 없는 범교과 학습이 얼마나 내실 있게 운영될지 의문이며 실제로 현장 교사들이 어떻게 인식하고 있으며 실제 수업 지도는 어떤 방식으로 하는지 알아볼 필요가 있다.

셋째, 범교과 학습은 모든 교과에서 다루어질 수 있고 교육과정 전반에 걸쳐 가르칠 수 있는 쟁점이 포함된다고 보고 있으며 무엇을 범교과적 주제로 볼 것인가의 문제는 지식기반사회에서 필요로 하는 일반적 능력이나 개인적 특성 혹은 사회적 특성이 무엇인가를 규명하는 것과 관련된다고 할 수 있다(Wragg, 1997: 김성열, 2009). 그런데 지금까지 이러한 다차원적인 방식의 교육이 우리나라에서 그다지 관심을 끌지 못했으며 체계화되지 못하고 단순히 주제만 나열되어 있는 실정이다. 범교과 학습이 사회의 여러 측면에서 변화가 가속화되고 학교 교육에 대한 국사사회적 요구가 강조됨에 따라 이를 교육과정에 반영하는 과정에서 전세계적으로 중요하게 다뤄지는 ‘21세기 교육과정의 특징’(Standaert, 2001: 김성열 2009:3에서 재인용)인 만큼 교육과정 및 범교과 학습 방법의 개선으로 실효성 있게 운영하는 것이 바람직하다고 생각된다.

이에 본 연구는 도내 중·고등학교 교육과정에 2015 교육과정 범교과 학습이 반영된 현황 및 실태를 조사·분석하여 시사점을 제공하고자 한다. 또한 학교 현장에서 실제 수업을 담당하는 교사들의 인식에 대한 설문을 기반으로 범교과 학습 관련 쟁점 및 문제점을 파악하고 범교과 학습의 활성화 방안에 대해 논의하고자 한다.

## 2. 연구의 내용 및 범위

### 가. 연구의 내용

본 연구는 학교 현장에서 실효성 있게 운영할 수 있는 범교과 학습 주제의 활성화 방안 모색을 다음과 같은 내용으로 탐구하고자 한다.

첫째 선행연구, 교육과정, 각종 문헌, 연구보고서 등을 통해 범교과 학습의 개념과 특징에 대하여 살펴보고 범교과 학습 주제의 이론적 배경을 제시한다.

둘째 2015 교육과정과 경남교육청 교육과정 편성 지침을 기준으로 도내 중·고등학교의 범교과 학습 편성 현황을 분석한다.

셋째 도내 중·고등학교 교사를 대상으로 학교 현장에서 범교과 학습 주제를 어떻게 운영하고 있는지, 수업을 담당하는 교사들의 인식과 요구는 무엇인지를 분석하여 내실 있는 범교과 학습 운영을 위해 지향해야 할 바를 제안한다.

## 나. 연구의 범위

본 연구의 수행범위는 다음과 같다.

첫째 경상남도 교육청 소속 중·고등학교의 교육과정 편성 계획, 범교과 학습 계획 및 교과 진도표를 수집하여 각급 학교에서의 범교과 학습 계획 및 교과 통합 운영 계획 수립 여부 파악한다.

둘째 수집된 단위학교 범교과 학습 계획을 분석하여 학교 단위에서 실행되는 범교과 학습 편성 현황을 파악한다. 교사들을 대상으로 하는 설문 조사 결과의 내용을 보충하고 해석의 기반으로 삼을 근거를 마련하고자 함이다.

셋째 경상남도 교육청 소속 중·고등학교 교사들의 범교과 학습의 본질에 대한 인식과 편성, 운영에 관한 사항 등을 설문 문항으로 구성하여 설문 조사를 하고 분석한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 국가 교육과정에서의 범교과 학습 특징

범교과 학습은 제7차 교육과정에서 ‘재량활동’이 신설되면서 학교 교육에 대한 사회적 요구를 수용하기 위한 방안으로 등장한 용어이다. 교육과정에는 개념이나 운영의 구체적인 내용이 제시되어 있지 않고 다소 포괄적인 언급만 하고 있어, 6차 교육과정까지 있었던 국가·사회적 요구였던 학습 요소의 연장선에서 범교과 학습을 이해하는 경향이 있다. 제7차 교육과정의 내용이 그 근거가 된다. <표 2>에서와 같이 ‘학교의 독특한 교육적 필요, 학생의 요구 등에 따른’이라는 수식어로 범교과 학습의 성격을 제시하며 동시에 재량 활동을 통해 ‘학교 교육에 대한 사회적 요구’를 수용하고자 한 의도<sup>1)</sup>가 있었음이 교육과정 해설서에 나타나고 있기 때문이다.

이후 교육과정이 개정될 때마다 시수나 위상 문제가 거론되었고 다소 미약하지만 교육과정의 개정 사항에서 문제를 해결하고자 했음을 확인할 수 있다. 제7차 교육과정, 2007 교육과정, 2009 교육과정, 2015 교육과정으로 개정되면서 나타난 주된 변화 내용은 주제의 개수와 지도 영역이다.

<표 1>과 같이 범교과 학습 주제가 양적으로 가장 팽창됐던 시기는 2009 교육과정이다. 39개의 주제를 제시하였고 이로 인해 범교과 학습 주제의 과도한 시수와 주제 간 중복이 문제라는 의견에 무게가 실렸다. 이후 2015 교육과정에서는 10개의 주제로 범주화하여 제시되었다. 수치상으로 주제의 개수가 축소된 듯하지만 ‘범주화’했기에 그 양이 유동적일 수 있어 여전히 범교과 학습 주제의 학습량이 문제시되고 있다.

<표 1> 범교과 학습 주제의 변천

구분	시기			
	제7차	2007	2009	2015
범 교 과 학 습 주 제	민주시민교육	민주시민교육	민주시민교육	안전·건강교육
	인성교육	인성교육	인성교육	인성교육
	환경교육	환경교육	환경교육	진로교육
	에너지교육	경제교육	에너지교육	민주시민교육
	경제교육	에너지교육	경제교육	인권교육
	소비자 교육	근로정신함양교육	근로정신함양교육	다문화교육

1) 재량활동 설정의 교육적인 의의는 다음과 같다. 둘째, 학교 교육에 대한 사회적 요구를 수용하기 위한 것이다(제7차 교육과정 해설서, 123쪽).

범교과 학습 주제	보건교육	보건교육	보건교육	통일교육	
	성교육	안전교육	안전교육	독도교육	
	안전교육	성교육	성교육	경제·금융교육	
	진로교육	소비자교육	소비자교육	환경·지속가능발전교육	
	통일교육	진로교육	진로교육		
	한국문화정체성교육	통일교육	통일교육		
	국제이해교육	한국문화정체성교육	한국문화정체성교육		
	근로정신함양교육	국제이해교육	국제이해교육		
	해양교육	해양교육	해양교육		
	정보 및 정보윤리교육	정보 및 정보윤리교육	정보 및 정보윤리교육		
		청렴·반부패교육	청렴·반부패교육		
		물보호교육	물보호교육		
		지속가능발전교육	지속가능발전교육		
		양성평등교육	양성평등교육		
		장애인이해교육	장애인이해교육		
		인권교육	인권교육		
		안전·재해대비교육	안전·재해대비교육		
		저출산·고령사회대비교육	저출산·고령사회대비교육		
		여가활용교육	여가활용교육		
		호국·보훈교육	호국·보훈교육		
		효도·경로·전통윤리교육	효도·경로·전통윤리교육		
		아동·청소년보호교육	아동·청소년보호교육		
		다문화교육	다문화교육		
		문화예술교육	문화예술교육		
		농업·농촌이해교육	농업·농촌이해교육		
		지적재산권교육	지적재산권교육		
		미디어교육	미디어교육		
		의사소통·토론중심교육	의사소통·토론중심교육		
		논술교육	논술교육		
			한국문화사교육		
			한자교육		
			녹색교육		
			독도교육		
	개수	16	35	39	10

‘지도 영역 및 방법’에서도 변화가 나타났다. 교육과정 내 범교과 학습의 운영 방법에 관한 기술 내용은 교과 영역이나 교과 외 영역과 통합적으로 지도, 지역 사회 및 가정과의 연계 지도를 강조하고 있다. 학생의 학교 활동과 그 외 활동 모두에서 융합을 지향하는 태도이다. 그렇지만 교과 영역, 교과 외 영역과의 관련성이나 편성 순서 등에서 차이가 드러난다.

제7차 교육과정에서는 범교과 학습이 교과 외 영역에서 중점적으로 다루어져야 함을 강조하였다. 범교과 학습이라는 용어가 새롭게 등장했지만 학습 요소는 이전 교육과정에서의 ‘국가·사회적 요구’라는 내용과 비슷했고 교과로 인정받지 못한 부수적인 학습 주제라는 측면에서 교과 외 영역에서 운영되어야 할 것이라는 인식이 표현된 것이다.

2007 교육과정에서는 특정 영역을 강조하기보다는 교과 영역과 교과 외 영역에 걸쳐 통합적으로 다룰 것을 명시적으로 제시하였다. 이러한 기술 내용은 교과 외 지도를 계속 유지하면서 교과 교육과의 관련성을 강조한 것으로 해석된다. 이러한 관점은 2009 교육과정까지 이어졌다. 교육과정 지침에서 달라진 내용이 없으며 앞서 살펴본 것처럼 2007 교육과정과 2009 교육과정에서 범교과 학습 주제의 양이 팽창했던 것은 범교과 학습에 대한 비슷한 관점의 표현으로 해석된다.

<표 2>에서 볼 수 있듯이 2015 교육과정에서는 ‘관련 교과’라는 표현이 ‘교과’로 변화되었다. 제7차 교육과정에서 2007 교육과정으로 개정되면서 관련 교과와의 연계성이 강조되었다면, 2015 교육과정으로 개정되면서 모든 교과와의 관련성에 대해 동일한 강조점을 부여하였다. 이러한 변화는 범교과 학습의 과도한 시수 문제를 해결하고 교과와 창의적 체험활동의 정상적 운영 및 범교과 학습 주제의 내실 있는 운영을 위한 결과라고 해석된다(홍후조,2016:239). 이에 더하여 2015 교육과정 창의적 체험활동 해설서에는 강의식, 지식 전달 위주의 범교과 학습 주제들이 자율활동에 편중 편성하는 것을 지양하고 관련 교과에서 우선적으로 교육하고, 교과에서 실시하기 어려운 경우에만 창의적 체험활동을 활용하도록 설명하고 있다(2015 교육과정 창의적 체험활동 해설서,2015:33).

<표 2> 국가 교육과정에서의 범교과 학습 지침

구분	교육과정 총론
제7차	IV. 교육과정의 편성·운영 지침 2. 지역 및 학교에서의 편성·운영 다. 학교 (아) 범교과 학습은 재량활동을 통하여 중점적으로 지도하되, 관련되는 교과와 특별활동 등 학교교육 전반에 걸쳐 통합적으로 다루어지도록 하고, 지역 사회 및 가정과의 연계 지도에도 힘쓴다.
2007	IV. 교육과정의 편성·운영 지침 2. 지역 및 학교에서의 편성·운영 다. 학교 (아) 범교과적 학습 주제는 관련되는 교과, 재량 활동, 특별 활동 등 학교 교육 활동 전반에 걸쳐 통합적으로 다루어지도록 하고, 지역 사회 및 가정과의 연계 지도에도 힘쓴다.

2009	II. 학교급별 교육과정 편성과 운영 4. 학교급별 공통사항 가. 편성·운영 (23) 범교과 학습 주제는 관련되는 교과와 창의적 체험활동 등 교육 활동 전반에 걸쳐 통합적으로 다루어 지도록 하고 지역 사회 및 가정과의 연계 지도에도 힘쓴다.
2015	II. 학교급별 교육과정 편성·운영의 기준 1. 기본 사항 아. 범교과 학습 주제는 교과와 창의적 체험활동 등 교육 활동 전반에 걸쳐 통합적으로 다루도록 하고, 지역 사회 및 가정과 연계하여 지도한다.

교육부의 범교과 학습 주제별 교과 성취기준 탐색에 관한 연구에서 현재 초등학교 1학년 ~ 중학교 3학년까지 10개의 기본 교과목과 창의적 체험활동에 범교과 학습 주제가 어느 정도 반영되어 있는지를 분석한 결과, ‘사회/도덕과’, ‘실과/기술·가정’, ‘체육’, ‘창의적 체험활동’에서 범교과 학습 관련 성취기준을 상당히 많이 발견할 수 있다고 하였다. 이 연구는 현재 10개로 범주화된 범교과 학습 주제의 대부분의 내용은 교과 교육을 통해 충분히 지도할 수 있음을 시사하였다.

## 2. 경상남도 교육과정에서의 범교과 학습 특징

<표 3>에서와 같이 경상남도 교육과정 편성·운영 지침의 내용은 국가 교육과정 지침의 편성·운영 기본 사항과 동일하다. ‘학교 교육과정 지원’ 부분에서 중학교·고등학교 교육과정 지침 모두 범교과 학습의 10개 대주제에 대한 소주제적 내용을 제시하였고, 차이점은 중학교 교육과정 지침에서만 단위학교에서 활용할 방안을 항목화하여 나타내었다. 학교의 자율 운영과 교과 내 통합 운영 강조를 언급한 정도다.

<표 3> 경상남도 교육과정에서의 범교과 학습 지침

구분	경상남도 교육과정 편성·운영 지침
중학교	III. 교육과정 편성·운영 2. 편성·운영 나. 편성·운영의 일반사항 16) 범교과 학습 주제는 교과와 창의적 체험활동 등 교육 활동 전반에 걸쳐 통합적으로 다루도록 하고, 지역 사회 및 가정과 연계하여 지도한다.
	V. 학교 교육과정 지원 1. 학교 교육과정 편성·운영 지원 ㉠ 범교과 학습 주제 교육 1) 범교과 학습 주제는 교과와 창의적 체험활동 등 교육활동 전반에 걸쳐 통합적으로 다루도록 명시하고 있으며, 학교 실정에 따라 학교별로 다양하고 특색있게 운영하도록 한다. 2) 교과 교육과정의 내용을 재구성하여 범교과 주제를 교과 내에서 통합적으로 지도하는 것을 권장한다. 3) 주제에 따라 창의적 체험활동 중 ‘자유활동’ 영역의 ‘창의주제활동’으로 특정 주제를 정하여 학교 실정에 따라 학년별로 운영할 수도 있으며, 특정 시기에 집중적으로 지도할 수도 있다. 4) 범교과 학습 주제의 교육적 효과를 극대화하기 위해서는 교과 및 창의적 체험활동 시간뿐만 아니라 지역 사회 및 가정과의 연계 지도 등도 적극 고려해야 한다.
고등학교	III. 편제와 단위 배당 기준 1. 기본 사항 범교과 학습 주제는 교과와 창의적 체험활동 등 교육 활동 전반에 걸쳐 통합적으로 다루도록 하고, 지역사회 및 가정과 연계하여 지도한다.

하지만 교육과정 지침만으로는 학교 현장에서 업무 처리를 하는 것이 어려우므로 교육과정 편성 안내 자료를 제공하였다. <표 4>는 그 자료에 제시되어 있는 범교과 학습 편성 자료이다. 범교과 학습 주제는 국가 교육과정에서 제시한 10개의 대주제에 모두 속하지만 <표 4>와 같이 ‘안전·건강 교육’이 세분화하여 나타내고 시수나 횟수는 법령, 고시, 지침에 근거하여 제시하였다. 2021학년도에는 코로나 19의 감염병 상황으로 인해 탄력적으로 운영할 수 있음을 보여주고 있다.

&lt;표 4&gt; 경상남도 교육과정 편성 안내 자료에서의 법교과 학습

법교과 학습주제	세부 주제	법령, 고시, 지침	`21년 실시 시수
안전 건강	생활안전, 교통안전, 재난안전, 작업안전, 응급처치 폭력예방 및 신변보호, 약물 및 사이버예방	51	33
	성교육	15	14
	보건교육	(17)*	(16)*
	소방 안전교육	연1회	(안전교육 통합)
	식품·안전 및 영양·식생활교육	연2회	(안전교육 통합)
	인터넷 중독교육	의무	(안전교육 통합)
	생명존중 및 자살예방 교육	6	6
	학교폭력 예방교육	11	6 (교과통합, 안전교육 통합)
인성	인성교육	의무	교과통합 운영
진로	진로교육	의무	교과통합 운영
민주시민	민주시민 교육	권장	교과통합 운영
인권	장애인식 개선교육	2	2
다문화	다문화 이해교육	2	2
통일	통일교육	의무	교과 통합 운영
독도	독도교육	권장	교과 통합 운영
경제 금융	경제금융 교육	권장	교과 통합 운영
환경지속가능발전	환경·지속가능한 발전교육	권장	교과 통합 운영

‘안전·건강 교육’ 중 ‘안전’에 해당하는 영역은 ‘학교 안전교육 실시 기준 등에 관한 고시’에 근거하여 연간 51 시수를 이수해야 하고, 그 내용은 학교안전교육 7대 영역에 해당하는 ‘생활 안전교육, 교통 안전교육, 폭력예방 및 중독 예방교육, 약물 및 사이버 중독 예방 교육, 재난 안전교육, 직업 안전교육, 응급처치교육’이다. 그런데 <표 5>를 보면 ‘성교육’, ‘학교폭력 예방교육’은 ‘폭력 예방 및 신변보호’에, ‘소방 안전교육’은 ‘재난 안전’에, ‘인터넷 중독 교육’은 ‘약물 및 사이버 예방’ 교육과 내용에 중복이 있다.

그런데 ‘학교안전교육 실시 기준 등에 관한 고시’ 제3조에 따르면 관련 법령에서 규정하는 안전 관련 교육이나 학교 교육과정과 연계·통합 실시할 수 있음을 명시하고 있다.

제3조(학생 안전교육) ①학교의 장은 규칙 제2조 제1항에서 규정하고 있는 학교안전교육 7대 영역에 해당하는 안전교육을 【별표1】과 【별표2】에 따라 계획을 수립·시행하여야 한다. 이 경우

학교의 장은 「아동복지법」, 「학교폭력예방 및 대책에 관한 법률」, 「성폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」, 「성매매방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」 등 관련 법령에서 규정하는 안전 관련 교육 및 학교 교육과정과 연계·통합 실시할 수 있다.

<표 5> 경상남도 교육과정 편성 안내 자료에서의 ‘안전·건강 교육’ 내 중복

세부 주제			
학교안전교육 실시 기준 등에 관한 고시		관련 법령	
생활안전	10/ 학기당 2회 이상	.	.
교통안전	10/ 학기당 3회 이상	.	.
재난안전	10/ 학기당 2회 이상	소방 안전교육 <sup>2)</sup>	연 2회 이상
직업안전	10/ 학기당 2회 이상	.	.
응급처치	6/ 학기당 2회 이상	보건교육 <sup>3)</sup>	.
폭력예방 및 신변보호	3/ 학기당 1회 이상	성교육 <sup>4)</sup>	1회 보고
		학교폭력예방교육 <sup>5)</sup>	학기당 1회 이상
약물 및 사이버 예방	2/ 학기당 1회 이상	인터넷 중독교육 <sup>6)</sup>	학기별 1회 이상
		보건교육 <sup>7)</sup>	.

따라서 중복 주제들은 안전교육의 세부 주제와 통합 교육할 수 있으며, <표 5>에서 제시된 시수보다 축소하여 운영할 수 있다. <표 5>에서 확인되는 중복 주제는 2021년 탄력적 편성 방안과 동일한 것으로 통합 교육의 기본 형태라고 할 수 있다. 코로나 19와 같은 감염병으로 인한 상황 때문에 탄력적 편성안을 제시한 것이지만 법령 및 고시를 근거로 하더라도 가능하다는 의미이다.

나머지 9개의 법교과 학습 주제들도 법률적 근거가 있다. 대부분 정확한 시수를 제시하지 않고 교육 필수 유무나 교육 횟수, 보고 횟수 등을 제시하고 있지만 교육청 안내 자료에서는 '인권 교육 - 장애인식 개선 교육'과 '다문화 교육'을 각 2시간씩 시수를 정하여 나타내었다. 이는 '장애인복지법' 제25조에서 결과를 제출하도록 되어 있기 때문에 인권 교육 중 장애인식 개선 교육을 특정하여 교육하도록 제시한 것이다.

- 2) 공공기관의 소방안전관리에 관한 규정 제14조
- 3) 학교보건법 제9조
- 4) 아동복지법 제31조
- 5) 학교폭력예방 및 대책에 관한 법률 제3조
- 6) 지능정보화 기본법 제54조
- 7) 학교보건법 제9조 2

② 국가 기관 및 지방자치단체의 장, 「영유아보육법」에 따른 어린이집, 「유아교육법」·「초·중등교육법」·「고등교육법」에 따른 각급 학교의 장, 그 밖에 대통령령으로 정하는 교육기관 및 공공단체(이하 “국가기관 등”이라 한다)의 장은 매년 소속 직원·학생을 대상으로 장애인에 대한 인식개선을 위한 교육(이하 “인식개선 교육”이라 한다)을 실시하고, 그 결과를 보건복지부 장관에게 제출하여야 한다. [신설 2015.12.29, 2019.12.3] [[시행일 2021.6.4]]

‘다문화 교육’은 법률에 시수나 횟수에 대한 내용은 없지만 교육 실시 계획을 수립해야 함을 명시하고 있다. 사회적 변화에 따라 국내 다문화 학생 증가로 인한 필요성 때문으로 해석된다.

⑤ 교육부 장관과 특별시·광역시·특별자치시·도·특별자치도의 교육감은 「유아교육법」 제2조, 「초·중등교육법」 제2조 또는 「고등교육법」 제2조에 따른 학교에서 다문화가족에 대한 이해를 돕는 교육을 실시하기 위한 시책을 수립·시행하여야 한다. 이 경우 제4조에 따른 실태 조사의 결과 중 다문화가족 구성원인 아동·청소년의 교육 현황 및 아동·청소년의 다문화가족에 대한 인식 등에 관한 사항을 반영하여야 한다. [신설 2011.4.4, 2013.3.23 제11690호(정부조직법), 15.12.1, 2017.3.21]

요컨대 경상남도 교육과정 편성·운영 안내 자료는 국가 교육과정과 경상남도 교육과정 지침을 지키면서 법률이나 고시에 의해 교육하거나 보고해야 할 교육 내용을 범교과 학습 주제와 관련 있는 내용에 포함시켜 제시하고 있다. 그렇지만 ‘안전 교육’과 중복되는 내용을 구분하지 않고 중복하여 제시하고 있다.

### 3. 선행 연구 검토

우리나라 교육과정에서 제시하는 학습 내용의 범주는 교과, 창의적 체험 활동 그리고 범교과 학습으로 나눌 수 있다. 교과가 학교 교육 활동의 중심이 되는 영역이라면 창의적 체험 활동은 지식 중심의 교과 교육을 보완하기 위한 체험 및 실천 중심의 교과 외 활동 영역이다. 그리고 범교과 학습은 대체로 학생들이 꼭 다루어야 할 필요가 있는 주제임에도 어느 한 영역으로 한정하여 다루기 어려운 주제거나 어느 한 영역에 포함되는 주제 중에서도 통합적으로 다룰 필요가 있는 주제라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 범교과 학습 관련 연구들은 범교과 학습의 불분명한 개념과 학습 주제의 양적 팽창 등을 이유로 범교과 학습의 취지를 살리기 어렵다고 지적한다(박순경, 2014). 또한 학생의 요구보다는 국가사회적 요구의 통로로서의 역할이 크다

고 비판한다(이미숙, 2009).

이러한 내용을 기반으로 범교과 학습 관련 연구들을 첫째, 범교과 학습 자체에 관한 연구, 둘째, 범교과 학습 편성 · 운영 실태 관련 연구, 셋째, 교육과정 개발 관련 연구로 나누어 살펴보고자 한다.

### 가. 범교과 학습 자체에 관한 연구

조상연(2020)의 연구에서는 범교과 학습의 개념을 탐색하고 외국과 우리나라 교육과정의 범교과 학습 주제에 대한 접근 방식을 비교한 뒤 이를 기반으로 우리나라 범교과 학습의 개선을 위한 구체적인 방향에 대해 논의하였다. 교육에 대한 국가 · 사회적 요구가 범교과 학습 주제가 되는 관행에서 벗어나 새로운 교육 내용이자 새로운 교육방법으로서 범교과 학습의 의의와 가치를 제대로 이해할 필요가 있음을 역설했다. 또한 국가 수준에서 범교과 학습을 명확히 규정하고 그 계획 및 실행과 관련한 필수적인 정보를 제공하고 실행 단계에서는 단위학교 및 교사의 결정권과 자율권 보장이 중요하다고 제언하였다.

### 나. 범교과 학습 편성 · 운영 실태 관련 연구

박순경(2006), 박창언 외(2014), 강현석 외(2014)의 연구에서는 범교과 학습의 실태를 살펴보고 개선방안을 제안하였다. 2009 교육과정이 적용되던 시기이었기에 과도한 주제의 양과 수업 시수에 대한 분석을 토대로 한 문제점을 지적하였고, 주제의 통 · 폐합, 교과 교육과정과의 제휴 및 조정과 같은 공통적인 결론을 내렸다. 그 외 해결방안에 차이가 있었지만 근본적으로 과도한 주제와 요구 시수가 학교 현장에서 겪는 어려움의 원인임에는 동의하고 있다.

주보람(2018), 이수정(2019), 이승미(2020)는 창의적 체험활동 편성 실태를 연구하며 창의적 체험활동 영역에서 범교과 학습의 편성 비중이 높다는 분석을 제시하였다. 이수정(2019)의 연구에서는 단위학교 교육과정 범교과 학습 편성의 구체적인 사례를 제시하며 2015 교육과정에서 범교과 학습 주제가 다소 축소되었지만 여전히 학교 현장에서는 많은 시간을 할애하고 있음을 보여준다. 그로 인해 창의적 체험활동과 범교과 학습 모두 본래의 취지를 벗어나 형식적으로 운영되고 있다고 지적하였다.

### 다. 교육과정 개발 관련 연구

이미숙 외(2009)는 범교과 학습의 개념 및 성격, 교육적 의의를 분석하고 현재 우리나라의 학교 교육에서 범교과 학습이 이루어지고 있는 실재는 어떠한지, 제기되고 있는 문제점은 무엇인지를 명료화하고자 하였다. 또한 향후 범교과 학습 관련 사회적 요구가 발생할 경우 그 적합

성 여부를 논의하여 바람직한 의사 결정을 하는 데 필요한 준거를 탐색하여 제시하고 우리나라 국가 교육과정에서 범교과 학습과 관련하여 어떠한 체계화 방안이 필요한가를 탐구하여 체계화 방안을 제시하였다.

박순경(2014)은 범교과 학습의 실태를 분석하여 2009 교육과정 적용시기 당시의 주제가 많음을 지적하였고, 이를 근거로 범교과 학습의 새로운 개념 구상을 시도하였다. 교과 초월적 범교과 학습, 교과 경계를 넘나드는 범교과 학습 설계를 제시하였고 범교과 학습 주제 선정과 제시 방안을 제안하며 국가 교육과정 개선을 위한 단초를 제공하였다.

지금까지 살펴본 기존의 선행연구는 범교과 학습 관련 쟁점을 비판적으로 지적하고 있으나 2015 교육과정 적용 이후의 범교과 학습 편성 · 운영 실태를 분석한 연구는 부족하여 궁·부정의 판단이 어렵다. 이에 본 연구는 2015 교육과정 적용 이후의 중·고등학교에서의 범교과 학습 편성 · 운영 실태와 쟁점을 파악하여 개선 방향에 대해 논의하고자 한다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구 방법

##### 가. 문헌 연구

2015 교육과정과 경상남도 교육과정에 제시된 범교과 학습의 내용을 분석하였다. 이를 보충하기 위하여 교육과정 총론, 중·고등학교의 창의적 체험활동 교육과정과 해설서, 경상남도 교육과정 편성·운영 지침, 안내자료 및 관련 선행연구를 고찰하였다.

##### 나. 경상남도 소재 중·고등학교 범교과 학습 편성 및 운영 현황 분석

###### 1) 분석 대상

본 연구는 현행 교육과정에서 제시한 범교과 학습 주제를 학교 현장에서는 어떻게 인식하여 반영하고 있는지 알아보기 위해 경상남도 소재 중·고등학교의 교육과정을 분석하였다. 분석 대상 학교는 학교알리미 사이트의 정보공시 자료를 기준으로 하였고, 대상 학년은 중학교 2학년과 고등학교 1학년으로 제한하였다.

중학교 1학년은 자유학년제 운영으로 창의적 체험활동 시간의 활용이 용이하나 일반적인 사례를 살펴보기에 적합하지 않고, 중학교 3학년의 경우 고등학교 진학과 관련하여 학교별 상황이 다를 수 있기 때문에 2학년으로 한정하고 고등학교의 경우 2학년, 3학년은 선택과목 편성으로 교과에 반영하는 범교과 학습 시수를 파악하기 어렵다. 따라서 1학년을 대상으로 하였다.

분석 대상 학교는 학교알리미 사이트에 정보공시로 탑재된 ‘2021학년도 학교 교육과정 편성 및 운영 계획서’를 검토하여 범교과 학습 주제 계획이 수립된 학교이며, 그 결과 중학교 42개교, 고등학교 38개교였으며 지역적으로는 <표 6>과 같다.

<표 6> 분석대상학교 수

소재 지역	분석대상 수		
	중	고	계
거제시	3	0	3
고성군	1	0	1
김해시	3	11	14
남해군	3	0	3

밀양시	2	2	4
사천시	2	2	4
양산시	3	3	6
진주시	6	3	9
창녕군	0	1	1
창원시	15	11	26
통영시	1	2	3
하동군	0	1	1
함안군	2	1	3
함양군	1	0	1
합천군	2	1	3
계	44	38	82

또한 범교과 학습 계획이 없더라도 교과 통합 범교과 학습을 할 수 있기 때문에 정보고시 된 교과 진도표를 분석하여 교과 통합 범교과 학습 계획 수립 유무를 확인하였다.

## 2) 분석 방법

대상교의 학교 교육과정에 반영된 범교과 학습 주제 현황을 분석하여 국가 교육과정, 지역 교육청 지침 반영 주제, 자율 주제의 반영 비율을 산정하였다. 다음으로 교육과정 내 범교과 학습 편성의 창의적 체험활동 영역 내 편성 시수, 교과 통합 시수를 분석하고 그 비율을 비교하였다.

### 다. 설문조사

#### 1) 연구 대상

본 연구에서는 범교과 학습의 편성·운영 실태와 범교과 학습에 대한 인식 및 요구를 파악하여 바람직한 운영의 방향을 모색하기 위해 도내 중·고등학교 교사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 학교급별 학교 수를 고려하여 무선 표집하였으며, 범교과 학습 주제 편성 담당 교사가 설문에 참여할 수 있도록 요청하였다. 설문은 2021년 9월에 온라인으로 이루어졌으며 교사 887명이 응답하였다.

<표 7> 설문 응답자

	구분	인원(명)	비율(%)
학교급	중학교	506	57.04
	고등학교	381	42.95

경력	10년 미만	326	36.74
	20년 미만	237	26.71
	20년 이상	324	36.52
교과군	국어과	159	17.93
	영어과	96	10.82
	수학과	103	11.61
	과학과	112	12.63
	사회과	136	15.33
	예체능	133	15.00
	교양과	148	16.68
계		887	100

## 2) 측정 도구

설문 문항은 범교과 학습의 본질에 대한 인식 및 요구, 범교과 학습 편성 및 운영 실태를 파악하기 위한 목적을 중심으로 <표 8>과 같이 구성하였다. 특히 범교과 학습 편성에 관한 문항은 각 학교의 범교과 학습 주제 편성 담당 교사(교무 부장 교사 또는 교육과정 부장 교사)만을 대상으로 하여 설문을 하였다.

<표 8> 설문 구성 체계

구분	설문 문항	대상자
범교과 학습의 본질 및 성격에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습의 개념에 대한 이해도</li> <li>• 범교과 학습 내용의 교육적 필요성에 대한 인식</li> </ul>	중·고등학교 교사
범교과 학습 편성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습 주제 편성 기준</li> <li>• 범교과 학습 주제 우선 편성 영역</li> <li>• 범교과 학습 주제 편성의 어려움</li> </ul>	담당 교사
범교과 학습 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습 계획 이행 정도</li> <li>• 범교과 학습과 교과 통합 연계 방법</li> <li>• 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제 및 시수에 대한 인지 여부</li> <li>• 교과 통합 범교과 학습 지도 방법</li> </ul>	중·고등학교 교사
범교과 학습 발전 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습의 바람직한 활성화 방안</li> </ul>	중·고등학교 교사

## 라. 전문가 협의회

본 연구에서는 중·고등학교 교육과정 업무 경험이 있거나 현재 교육과정 업무를 담당하고 있는 교사들을 컨설턴트로 위촉하고 2회의 협의회를 진행하였다. 구체적으로는 먼저 전자메일로 질문지를 보내 컨설턴트들의 의견을 회신받고 이를 정리하여 원격으로 협의회를 하는 방식으로 진행하였다. 컨설턴트들의 의견을 바탕으로 설문 분석 결과에 대한 타당성을 검토하고 미흡한 점을 보완하여 범교과 학습과 관련한 요구 분석 및 개선방안을 탐색하는 자료로 활용하였다.

<표 9> 전문가 협의회 사전 질문 문항

구분	문항
범교과 학습의 개념 및 교육적 중요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습 개념에 대한 교사들의 인식</li> <li>• 범교과 학습의 교육적 의의에 대한 교사들의 인식</li> </ul>
범교과 학습 편성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습 주제 편성 실태</li> <li>• 범교과 학습 주제 편성의 어려움</li> </ul>
범교과 학습 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습 운영 실태</li> </ul>
범교과 학습 발전 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습의 실효성 있는 방안</li> </ul>

## 2. 자료 처리 및 검증

본 연구에서는 수집된 설문 결과 분석을 위해 SPSS 25.0 통계 프로그램과 EXCEL 2018 프로그램 및 E-stat 3.0을 활용하여 통계적 분석을 하였다.

- 가) 설문 대상자의 일반적인 특성 확인을 위해 빈도와 비율을 산출하였다.
- 나) 설문 대상자인 학교급, 경력군, 교과군의 특성에 따른 집단별 응답 차이를 살펴보기 위하여 교차분석을 하고, 중복응답 문항 분석을 위하여 다중응답 분석을 실시하였다.
- 다) 집단 간 평균 차이 검정을 위하여 t-test, 일원배치분산분석(ANOVA)을 실시하고 사후 분석으로 Scheffe 검증을 하였다.
- 라) 모든 검증 방법의 통계적 유의 수준은  $p < .001$ 과  $p < .05$ 에서 검증한다. 본 연구에서는 검증 결과 통계적으로 유의미한 차이가 나타난 집단만을 표로 제시하였다. 다만 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았을 경우 학교급으로 분류한 집단을 표로 제시하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 단위 학교 범교과 학습 편성 및 운영 현황

#### 가. 범교과 학습 계획 수립

학교알리미 사이트의 정보공시 자료를 기준으로 경상남도 내 중학교는 268개교, 고등학교는 188개교였으며, 본고는 교육과정 항목을 공시하지 않으므로 제외하였다. 그중 범교과 학습계획을 수립하여 운영하는 학교 비율이 중학교는 15.67%이고 고등학교는 19.16%로 나타났다. 그리고 학기별로 정보공시를 하는 교과진도표에 범교과 학습 계획을 표기하는 비율은 중학교 87.68%, 고등학교 82.90%로 나타났다. 범교과 학습 계획과 교과진도표에 범교과 학습 계획 표기를 모두 하지 않은 학교는 74개교였으며, 이는 16.22%에 해당하는 비율이다.

<표 10> 범교과 학습 계획 수립 현황

단위: 개(비율)

구분	범교과 학습 계획					
	범교과 학습 계획 수립	교과진도표에 표기	범교과 학습 계획을 수립하고 교과진도표에 표기한 경우	범교과 학습 계획이 없고 교과진도표에도 표기하지 않은 경우	계	
학교급	중학교	3 (1.12)	196 (73.13)	39 (14.55)	30 (11.20)	268 (100)
	고등학교	1 (0.01)	107 (56.91)	36 (19.15)	44 (23.43)	188 (100)
	계	4 (0.88)	303 (66.45)	75 (16.45)	74 (16.22)	456 (100)

## 나. 범교과 학습 편성

### 1) 단위학교 교육과정에 편성된 범교과 학습 주제

2015 교육과정에서 제시하는 10개로 범주화된 범교과 학습 주제가 단위학교 계획에 반영된 비율을 분석하였다. ‘안전·건강 교육(100%)’과 ‘진로 교육(100%)’이 범교과 학습 계획을 수립한 모든 학교에서 반영한 것으로 나타났다. 이후 ‘다문화 교육(87.80%)’, ‘인권 교육(86.59%)’, ‘통일 교육(81.70%)’, ‘독도 교육(73.17%)’, ‘민주시민 교육(52.44%)’, ‘인성 교육(41.46%)’, ‘환경·지속가능발전 교육(34.15%)’, ‘경제·금융 교육(31.71%)’ 순으로 결과가 도출되었다.

<표 11> 2015 교육과정 범교과 학습 주제의 단위학교 반영률

N=82, 단위: 개(비율)

구분		2015 교육과정 범교과 학습 주제									
		안전·건강 교육	인성 교육	진로 교육	민주 시민교육	인권 교육	다문화 교육	통일 교육	독도 교육	경제·금융교육	환경·지속 가능 발전 교육
학교급	중학교	44 (100)	15 (34.09)	44 (100)	24 (57.14)	36 (81.82)	39 (88.64)	35 (79.55)	30 (71.43)	14 (31.82)	15 (34.09)
	고등학교	38 (100)	19 (50)	38 (100)	19 (50.00)	35 (92.11)	33 (86.84)	32 (84.21)	30 (78.95)	12 (31.58)	13 (34.21)
	계	82 (100)	34 (41.46)	82 (100)	43 (52.44)	71 (86.59)	72 (87.80)	67 (81.70)	60 (73.17)	26 (31.71)	28 (34.15)

2015 교육과정에서 10개로 범주화시켜 제시한 범교과 학습 주제 중, ‘안전·건강 교육’에 해당하는 내용을 교육부 고시 7대 안전지표와 <표 12>의 내용을 추가하여 경상남도 교육청에서 범교과 학습 주제 편성안으로 제시하였다. <표 11>에서 확인이 가능하듯이 범교과 학습계획을 수립한 모든 학교에서 ‘안전·건강 교육’을 편성한 것으로 나타났고, 이때의 ‘안전·건강 교육’은 교육부 고시 7대 안전지표의 내용이였다. <표 12>는 경상남도 교육청에서 제시하는 ‘안전·건강 교육’ 중에서 교육부 고시 7대 안전교육을 제외한 나머지 주제들의 단위학교 반영률이다.

범교과 학습 계획을 분석한 결과, ‘성교육(90.24%)’, ‘생명 존중 및 자살 예방 교육(89.02%)’, ‘인터넷 중독 교육(78.57%)’, ‘보건교육(64.63%)’, ‘학교폭력 예방 교육(46.34%)’, ‘식품 안전 및 영양·식생활 교육(42.68%)’, ‘소방안전 교육(28.05%)’의 순으로 결과가 도출되었다.

<표 12> 경상남도 교육청에서 제시하는 ‘안전·건강 교육’<sup>8)</sup> 반영률

N=82, 단위: 개(비율)

구분	경상남도 교육청 교육과정							
	성교육	보건교육	소방안전 교육	식품·안전 및 영양·식생활 교육	인터넷 중독 교육	생명존중 및 자살 예방 교육	학교폭력 예방 교육	
학교급	중학교	38 (90.48)	25 (59.52)	14 (33.33)	16 (38.10)	18 (42.86)	38 (90.48)	17 (40.48)
	고등학교	36 (94.73)	28 (73.68)	9 (23.68)	19 (50.00)	15 (39.47)	35 (92.11)	21 (55.26)
	계	74 (90.24)	53 (64.63)	23 (28.05)	35 (42.68)	33 (78.57)	73 (89.02)	38 (46.34)

단위학교의 범교과 학습 자율 주제는 8개로 정리가 되며, 학교 자율 주제인 만큼 여러 학교에서 운영하지는 않는 편이다. 그중 ‘일본군 위안부 피해자 문제 교육’과 ‘중국 동북공정 바로 알기 교육’은 역사적인 내용이기에 각 23.17%, 4.88%의 편성 비율을 나타내고 있다.

<표 13> 단위학교에서 편성한 범교과 학습 자율 주제

N=82, 단위: 개(비율)

구분	일본군 위안부 피해자 문제 교육	중국 동북공정 바로알기 교육	지리 역사 교육	독서 교육	한자 교육	교권 보호 교육	○○학 <sup>9)</sup>	3·15의 거민주 인권 교육
학교급	중학교	5 (11.36)	4 (9.09)	1 (2.27)	1 (2.27)	1 (2.27)	1 (2.27)	0 (0.00)
	고등학교	14 (36.84)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	1 (2.63)	1 (2.63)
	계	19 (23.17)	4 (4.88)	1 (1.22)	1 (1.22)	1 (1.22)	2 (2.44)	1 (1.22)

## 2) 단위학교에서 편성·운영하는 범교과 학습 시수

분석 대상학교의 범교과 학습계획을 분석한 결과, 창의적 체험 활동 영역에 편성하는 시수가 평균 41.4시간, 교과 영역에 편성하는 시수가 평균 83.1시간인 것으로 나타났다. 학교급별로 살펴보면 창의적 체험 활동 영역을 활용하여 범교과 학습을 하는 시수가 중학교 평균 35.7시간, 고등학교 평균 47시간으로 고등학교가 중학교보다 조금 더 많은 시간을 할애하는 것으로

- 8) 교육부 고시 7대 안전지표에 해당하는 내용 제외
- 9) 경상남도 내 지명

나타났다. 교과 통합적으로 범교과 학습을 지도하는 시수는 중학교 평균 85시간, 고등학교 평균 81.1시간으로 나타났다.

<표 14> 창의적 체험활동 영역 편성 범교과 학습 시수

단위: 시수

구분	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	계	M	SD	
	0-10 시간	11-20 시간	21-30 시간	31-40 시간	41-50 시간	51-60 시간	61-70 시간	71-80 시간	81-90 시간	91시간 이상				
학교급	중학교	1 (2.27)	9 (20.45)	17 (38.64)	10 (22.73)	3 (6.82)	1 (2.27)	1 (2.27)	1 (2.27)	1 (2.27)	0 (0.00)	44 (100)	3.57	1.74
	고등학교	1 (2.63)	1 (2.63)	8 (21.05)	8 (21.05)	9 (23.68)	6 (15.79)	3 (7.89)	2 (5.26)	0 (0.00)	0 (0.00)	38 (100)	4.7	1.73
	계	2 (2.44)	10 (12.20)	25 (30.49)	18 (21.95)	12 (14.63)	7 (8.54)	4 (4.88)	3 (3.66)	1 (1.22)	0 (0.00)	82 (100)	4.14	1.74

<표 15> 교과 영역 편성 범교과 학습 시수

단위: 시수

구분	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	계	M	SD	
	0-10 시간	11-20 시간	21-30 시간	31-40 시간	41-50 시간	51-60 시간	61-70 시간	71-80 시간	81-90 시간	91시간 이상				
학교급	중학교	0 (0.00)	0 (0.00)	1 (2.27)	0 (0.00)	3 (6.82)	0 (0.00)	5 (11.36)	12 (27.27)	5 (11.36)	18 (40.91)	26	8.5	1.69
	고등학교	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	1 (2.63)	2 (5.26)	4 (10.53)	10 (26.32)	3 (7.89)	4 (10.53)	14 (36.84)	24	8.11	1.80
	계	0 (0.00)	0 (0.00)	1 (1.22)	1 (1.22)	5 (6.10)	4 (4.88)	15 (18.29)	15 (18.29)	9 (10.98)	32 (39.02)	50 (100)	8.31	1.75

## 2. 범교과 학습 실태

### 가. 범교과 학습의 본질에 대한 인식

#### 1) 범교과 학습 주제의 개념

중·고등학교 교사를 대상으로 범교과 학습의 개념에 대해 설문한 결과, ‘여러 교과에서 가로 지르면서 다각도로 지도되어야 할 학습 주제(29.43%)’, ‘관련된 모든 교과에서 교과의 내용이나 방법을 통해 다루어야 할 학습 주제(28.75)’, ‘학생의 실생활과 긴밀하게 관련되는 것으로서

여러 교과에서 학습되어야 할 주제(18.49%)’, ‘특정 교과에서만 가르치기에는 너무 중요하여 교과별로 중복되거나 법교과적·통합적으로 지도할 때 더 효과적인 주제(14.66%)’, ‘국가 및 사회, 시대적 요청사항을 교육에 반영한 것(8.68%)’ 순으로 응답 결과가 도출되었다.

카이제곱 검증 결과 교직 ‘경력군’(X<sup>2</sup>=38.11, p<.001)에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 경력이 10년 미만인 경우와 20년 미만인 경우 ‘여러 교과를 가르치르면서 다각도로 지도되어야 할 학습 주제’라는 응답이 가장 높게 나타났는데, 각각 36.20%, 32.91%의 응답 비율을 나타냈다. 경력이 20년 이상인 경우 ‘관련된 모든 교과에서 교과의 내용이나 방법을 통해 다루어야 할 학습 주제’라는 의견이 34.88%로 가장 많았다.

학교급과 과목군에서는 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지 않았다.

<표 16> 법교과 학습 주제의 개념

단위: 명(비율)

구분	① 관련된 모든 교과에서 교과의 내용이나 방법을 통해 다루어야 할 학습 주제	② 여러 교과를 가르치르면서 다각도로 지도되어야 할 학습 주제	③ 국가 및 사회, 시대적 요청사항을 교육에 반영한 것	④ 특정 교과에서만 가르치기에는 너무 중요하여 교과별로 중복되거나 법교과적·통합적으로 지도할 때 더 효과적인 주제	⑤ 학생의 실생활과 긴밀하게 관련되는 것으로서 여러 교과에서 학습되어야 할 주제	계	X <sup>2</sup>
	경력 별	10년 미만 72 (22.09)	118 (36.20)	28 (8.59)	47 (14.42)	61 (18.71)	326 (100)
	20년 미만 70 (29.54)	78 (32.91)	26 (10.97)	23 (9.70)	40 (16.88)	237 (100)	
	20년 이상 113 (34.88)	65 (20.06)	23 (7.10)	60 (18.52)	63 (19.44)	324 (100)	
	계 255 (28.75)	261 (29.43)	77 (8.68)	130 (14.66)	164 (18.49)	887 (100)	

## 2) 법교과 학습의 중요도

법교과 학습 운영의 중요도를 묻는 문항의 설문 결과, 평균 3.73점(5점 기준)으로 나타나 법교과 학습 운영을 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 차이검증 결과 ‘학교급’(F=1.827, p<.068)에서 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 따라서 학교급에 따라 법교과 학습 운영의 중요도 인식에 차이가 나지 않음을 확인하였다.

경력군, 과목군에서도 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다.

&lt;표 17&gt; 범교과 학습의 중요도

단위: 명(비율)

구분		① 전혀 중요하지 않다	② 중요하지 않다	③ 보통이다	④ 중요하다	⑤ 아주 중요하다	계	M	SD	t/F
학 교 급	중학 교	1 (0.20)	18 (3.56)	149 (29.45)	253 (50.00)	85 (16.80)	506 (100)	3.765	0.763	1.827 (0.068)
	고등 학교	8 (2.10)	17 (4.46)	108 (28.35)	197 (51.71)	51 (13.39)	381 (100)	3.698	0.834	
	계	9 (1.01)	35 (3.95)	257 (28.97)	450 (50.73)	136 (15.33)	887 (100)	3.73	0.80	

### 3) 범교과 학습 주제에서 중요하다고 생각하는 주제

범교과 학습 주제 중에서 중요하다고 생각하는 순으로 순위를 매겨보는 문항 설문 결과, 가장 중요하다고 생각하는 주제는 ‘인성 교육(51.58%)’, ‘안전·건강 교육(18.83%)’, ‘민주시민 교육(10.60%)’, ‘환경지속가능발전교육(5.64%)’, ‘진로 교육(5.52%)’, ‘인권 교육(3.95%)’, ‘경제·금융 교육(1.69%)’, ‘다문화 교육(1.47%)’, ‘통일 교육(1.02%)’, ‘독도 교육(0.11%)’ 순으로 응답 결과가 도출되었다. 2순위에서는 ‘인성교육’이 24.24%로, 3순위에서는 ‘환경지속가능발전 교육’이 22.89%로 가장 높은 비율을 나타냈다.

&lt;표 18&gt; 범교과 학습 주제에서 중요하다고 생각하는 주제의 순위

단위: 명(비율)

구분	① 안전 건강교육	② 인성 교육	③ 진로 교육	④ 민주 시민교육	⑤ 인권 교육	⑥ 다문화 교육	⑦ 통일 교육	⑧ 독도 교육	⑨ 경제 금융교육	⑩ 환경지속 가능발전교육	계
1 순위	167 (18.83)	454 (51.18)	49 (5.52)	94 (10.60)	35 (3.95)	13 (1.47)	9 (1.02)	1 (0.11)	15 (1.69)	50 (5.64)	887 (100)
2 순위	154 (17.36)	215 (24.24)	114 (12.85)	166 (18.72)	63 (7.10)	22 (2.48)	9 (1.02)	8 (0.90)	48 (5.41)	88 (9.92)	887 (100)
3 순위	93 (10.49)	52 (5.86)	164 (18.49)	128 (14.43)	79 (8.91)	50 (5.64)	21 (2.37)	14 (1.58)	83 (9.36)	203 (22.89)	887 (100)

## 나. 법교과 학습의 편성

### 1) 법교과 학습 주제 편성에서 가장 우선하는 기준

단위학교에서 법교과 학습 주제 편성 업무를 담당하는 교사를 대상으로 학교 교육과정 편성 시 우선적으로 고려하는 기준에 대해 설문한 결과, ‘상급 기관의 필수 요구 시수(55.56%)’, ‘교과 및 창의적 체험활동과의 관련성(25.56%)’, ‘법교과 학습 주제의 중요도(11.11%)’, ‘학생 생활과의 연관성(6.67%)’ 순으로 응답결과가 도출되었다.

카이검증 결과 ‘학교급’(X<sup>2</sup>=6.45, p<.168)에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 따라서 법교과 학습 주제 편성 기준은 학교급과 무관함을 확인하였다.

경력군, 과목군에서도 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 19> 법교과 학습 주제 편성에서 가장 우선하는 기준

단위: 명(비율)

구분		① 상급기관의 필수 요구 시수	② 법교과 학습 주제의 중요도	③ 교과 및 창의적 체험활동과의 관련성	④ 학생 생활과의 연관성	⑤ 기타	계	X <sup>2</sup>
학교급	중학교	32 (54.24)	7 (11.86)	18 (30.51)	2 (3.39)	0 (0.00)	59 (100)	6.45 (0.168)
	고등학교	18 (58.06)	3 (9.68)	5 (16.13)	4 (12.90)	1 (3.23)	30 (100)	
	계	50 (55.56)	10 (11.11)	23 (25.56)	6 (6.67)	1 (1.11)	89 (100)	

### 2) 법교과 학습 주제 편성 시 우선 편성 영역

단위학교에서 법교과 학습 주제 편성 업무를 담당하는 교사를 대상으로 법교과 학습 주제를 편성할 때, 우선적으로 편성하는 영역에 대해 설문한 결과 ‘창의적 체험 활동(40.00%)’의 응답 비율이 가장 높게 나타났고 ‘교과’와 ‘창의적 체험 활동과 교과 영역에 일정 비율로 배분’이 각 30%로 같은 응답 결과를 나타냈다.

카이검증 결과, ‘학교급’(X<sup>2</sup>=0.73, p<0.694)에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

경력군과 교과군에서도 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지 않았다.

&lt;표 20&gt; 범교과 학습 주제 편성 시 우선 편성 영역

단위: 명(비율)

구분		① 창의적 체험활동	② 교과	③ 창의적 체험활동과 교과, 일정 비율 배분	계	X <sup>2</sup>
학 교 급	중학 교	25 (42.37)	18 (30.51)	16 (27.12)	43 (100)	0.73 (0.694)
	고등 학교	11 (35.48)	9 (29.03)	11 (35.48)	20 (100)	
	계	36 (40.00)	27 (30.00)	27 (30.00)	63 (100)	

### 3) 범교과 학습 편성의 어려운 점

학교 현장에서 범교과 학습 편성의 어려운 점에 대해 설문한 결과, ‘의무이수 시수 과다(66.11%)’, ‘학습자료 부족(15.56%)’, ‘세부 주제 담당업무 부서 간 조정(14.44%)’, ‘상부 기관 수시보고 요구(6.67%)’ 순으로 응답이 도출되었다.

카이검증 결과, ‘학교급’(X<sup>2</sup>=9.69, p<0.046)에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 학교 급별로 살펴보면, 가장 높은 응답을 보인 ‘의무이수 시수 과다’에 대한 반응 비율이 중학교는 69.49%, 고등학교는 45.16%로 가장 높은 응답을 보이고 있으나 학교급 간에 비교적 차이가 큰 편이다. 또한 고등학교에서는 ‘학습자료 부족(25.81%)’으로 어려움을 겪는다는 의견도 비교적 높은 반응 비율을 나타냈다.

경력군과 교과군에서는 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지 않았다.

&lt;표 21&gt; 범교과 학습 편성의 어려운 점

단위: 명(비율)

구분		① 의무이수 시수 과다	② 상부 기관 수시보고요구	③ 세부주제 담당업무 부서 간 조정	④ 학습자료 부족	⑤ 기타	계	X <sup>2</sup>
학 교 급	중학교	41 (69.49)	3 (5.08)	9 (15.25)	6 (10.17)	0 (0.00)	59 (100)	9.69 (0.046)
	고등 학교	14 (45.16)	3 (9.68)	4 (12.90)	8 (25.81)	2 (6.45)	29 (100)	
	계	55 (66.11)	6 (6.67)	13 (14.44)	14 (15.56)	2 (2.22)	88 (100)	

## 다. 범교과 학습의 운영

### 1) 범교과 학습 계획 이행 정도

학교에서 수업하는 중·고등학교 교사를 대상으로 학기 초 수립한 범교과 학습 계획을 어느 정도 이행하는지에 대해 설문한 결과, 평균 3.35(5점 기준)으로 나타났다.

차이검증 결과, ‘학교군’(T=4.952, p<.001)에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 중학교(M=3.53)가 고등학교(M=3.16)보다 다소 높은 평균을 나타냈다.

경력군과 교과군에서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 22> 범교과 학습 계획 이행 정도

단위: 명(비율)

구분		① 전혀 이행하지 않는다	② 이행하지 않는 편이다	③ 보통이다	④ 이행하는 편이다	⑤ 계획대로 이행한다	계	M	SD	t/F
학교급	중학교	19 (3.75)	51 (10.08)	190 (37.55)	135 (26.68)	111 (21.94)	506 (100)	3.53	1.057	4.952 (0.000)
	고등학교	40 (10.50)	55 (14.44)	143 (37.53)	90 (23.62)	53 (13.91)	381 (100)	3.16	0.059	
	계	59 (6.65)	106 (11.95)	333 (37.54)	225 (25.37)	164 (18.49)	887 (100)	3.35	0.56	

### 2) 범교과 학습 운영 방법

중·고등학교 교사를 대상으로 교과 통합으로 지도하기 위해 계획한 범교과 학습 주제를 어떤 방법으로 운영하는지에 대하여 설문조사를 하였다. 설문 분석 결과, ‘교과수업 주제와 융합(66.74%)’, ‘교과수업 전후 일부 시간을 범교과 학습에 할애(18.49%)’, ‘교과수업과 범교과 학습 시간 균등 배분(6.20%)’, ‘범교과 학습 주제 단독(6.09)’ 순으로 반응 비율이 나타났다.

카이검증 결과 ‘학교급’(X<sup>2</sup>=15.08, p<.010), ‘과목군’(X<sup>2</sup>=49.74, p<0.013)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 학교급과 과목군별로 살펴보면 모든 집단에서 ‘교과수업 주제와 융합’하여 범교과 학습을 운영한다는 응답이 가장 높게 나타났는데, 중학교는 71.34%, 고등학교는 60.63%의 응답 비율을 나타냈다. 과목군별로는 국어과(72.33%), 과학과(71.43%), 사회과(71.33%), 영어과(69.79%), 예체능(63.91%), 교양과(61.49%), 수학과(55.34%) 순으로 응답 결과가 도출되었다.

경력군에서는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 23> 범교과 학습의 교과 통합 방법

단위: 명(비율)

구분		① 교과수업 주제와 융합	② 범교과학습 주제 단독	③ 교과 수업과 범교과 학습 시간 균등 배분	④ 교과 수업 전후 일부 시간을 범교과 학습에 할애	⑤ 기타	계	X <sup>2</sup>
학 급 군	중학교	361 (71.34)	28 (5.53)	30 (5.93)	80 (15.81)	7 (1.38)	499 (100)	15.08 (0.010)
	고등 학교	231 (60.63)	26 (6.82)	25 (6.56)	84 (22.05)	15 (3.94)	366 (100)	
과 목 군	국어과	115 (72.33)	6 (3.77)	10 (6.29)	23 (14.47)	5 (3.14)	154	49.73 (0.013)
	영어과	67 (69.79)	9 (9.38)	4 (4.17)	14 (14.58)	2 (2.08)	94	
	수학과	57 (55.34)	9 (8.74)	3 (2.91)	32 (31.07)	2 (1.94)	101	
	사회과	97 (71.33)	3 (2.21)	10 (7.35)	24 (17.65)	2 (1.47)	134 (100)	
	과학과	80 (71.43)	10 (8.93)	3 (2.68)	18 (16.07)	1 (0.89)	111 (100)	
	예체능	85 (63.91)	5 (3.76)	12 (9.02)	29 (21.80)	2 (1.50)	131 (100)	
	교양과	91 (61.49)	12 (8.11)	13 (8.78)	24 (16.22)	8 (5.41)	140	
	계	592 (66.74)	54 (6.09)	55 (6.20)	164 (18.49)	22 (2.48)	865 (100)	

### 3) 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제 개수

학교에서 수업하는 교사들 대상으로 담당 교과에서 실시해야 하는 범교과 학습 주제의 개수에 대한 설문 분석 결과, 평균 2.5로 나타났다. 차이검증 결과, ‘학교급’(t=3.389, p<.001), ‘과목군’(F=2.189, p<.042)에서 통계적으로 유의미한 차이를 나타냈다. 학교급별로 살펴보면 중학교(M=2.597)가 고등학교(M=2.388)보다 다소 높은 것으로 나타났다. 과목군별로는 사회과(M=2.706), 국어과(M=2.579), 교양과(M=2.554), 과학과(M=2.420), 영어과(M=2.417), 수학과(M=2.398), 예체능(M=2.391) 순으로 나타났다. ‘잘 모르겠다’는 의견이 7.10%로 다소 높게 나타났다.

경력군에서는 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지 않았다.

<표 24> 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제 개수

단위: 명(비율)

구분	① 0개	② 1~3개	③ 4~6개	④ 7~10개	⑤ 잘 모르겠다	계	M	SD	t/F	
학교급	중학교	16 (3.16)	287 (56.72)	130 (25.69)	31 (6.13)	42 (8.30)	506 (100)	2.597	0.962	3.389 (0.001)
	고등학교	18 (4.72)	254 (66.67)	73 (19.16)	15 (3.94)	21 (5.51)	381 (100)	2.388	0.862	
과목군	국어과	5 (3.14)	91 (57.23)	43 (27.04)	6 (3.77)	14 (8.81)	159 (100)	2.579	0.957	2.189 (0.042)
	영어과	3 (3.12)	63 (65.62)	22 (22.92)	3 (3.12)	5 (5.21)	96 (100)	2.417	0.829	
	수학과	10 (9.71)	66 (64.08)	11 (10.68)	8 (7.77)	8 (7.77)	103 (100)	2.398	1.032	
	사회과	3 (2.21)	64 (47.06)	47 (34.56)	14 (10.29)	8 (5.88)	136 (100)	2.706	0.904	
	과학과	1 (0.89)	79 (70.54)	22 (19.64)	4 (3.57)	6 (5.36)	112 (100)	2.420	0.812	
	예체능	3 (2.26)	93 (69.92)	26 (19.55)	4 (3.01)	7 (5.26)	133 (100)	2.391	0.815	
	교양과	9 (6.08)	85 (57.43)	32 (21.62)	7 (4.73)	15 (10.14)	148 (100)	2.554	1.039	
	계	34 (3.84)	541 (60.99)	203 (22.89)	46 (5.19)	63 (7.10)	887 (100)	2.50	0.91	

#### 4) 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제

담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제를 설문한 결과, ‘안전·건강 교육(19.8%)’, ‘인성 교육(17.2%)’, ‘환경지속가능발전교육(9.8%)’, ‘민주시민 교육(9.8%)’, ‘진로 교육(9.6%)’, ‘다문화 교육(9.0%)’, ‘인권 교육(6.8%)’, ‘통일 교육(6.0%)’, ‘독도 교육(5.1%)’, ‘경제·금융 교육(3.8%)’ 순으로 결과가 도출되었다. 그리고 ‘잘 모르겠다’는 응답이 3.1% 비율로 나타났다.

학교급, 교과군에서 두 그룹을 제외한 나머지 그룹에서 ‘안전·건강 교육’이 가장 높은 비율로 나타났고, 학교급별로 살펴보면 중학교 20.4%, 고등학교 18.8% 반응 비율로 중학교가 다소 높게 나타났다. 교과군에서는 과학과(33.7%), 예체능(25.5%), 수학과(24.1%), 교양과(23.4%), 영어과(21.8%) 순으로 반응 결과가 도출되었다. 국어과는 ‘인성교육(21.2%)’, 사회과는 ‘민주시민 교육(14.7%)’이 가장 높은 반응 비율을 나타내었다.

특징적으로 사회과는 ‘인성 교육(10.1%)’, ‘민주시민 교육(14.7%)’, ‘인권 교육(11.8%)’, ‘다문화 교육(10.5%)’, ‘통일 교육(14.5%)’, ‘독도 교육(12.5%)’에서 비슷한 반응 비율로 나타났고,

과학과는 ‘안전·건강 교육(33.7%)’, ‘환경지속가능발전교육(23.9%)’이 두드러지게 높은 반응 비율로 나타났다.

<표 25> 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제

단위: 명(비율)

구분 (다중응답)		① 안전 건강 교육	② 인성 교육	③ 진로 교육	④ 민주 시민 교육	⑤ 인권 교육	⑥ 다문 화교육	⑦ 통일 교육	⑧ 독도 교육	⑨ 경제 금융 교육	⑩ 환경 지속가 능발전 교육	⑪ 잘 모르 겠다	계
학 교 급	중학교	289 (20.4)	231 (16.3)	136 (9.6)	140 (9.9)	95 (6.7)	138 (9.7)	82 (5.8)	68 (4.8)	57 (4.0)	140 (9.9)	42 (3.0)	506 (100)
	고등 학교	179 (18.8)	176 (18.5)	92 (9.7)	93 (9.8)	66 (6.9)	75 (7.9)	59 (6.2)	54 (5.7)	34 (3.6)	92 (9.7)	31 (3.3)	381 (100)
교 과	국어과	74 (17.1)	92 (21.2)	42 (9.7)	53 (12.2)	35 (8.1)	46 (10.6)	28 (6.5)	15 (3.5)	8 (1.8)	26 (6.0)	15 (3.5)	159 (100)
	영어과	51 (21.8)	39 (16.7)	25 (10.7)	27 (11.5)	5 (2.1)	39 (16.7)	3 (1.3)	7 (3.0)	4 (1.7)	27 (11.5)	7 (3.0)	96 (100)
	수학과	53 (24.1)	44 (20.0)	19 (8.6)	17 (7.7)	11 (5.0)	11 (5.0)	9 (4.1)	7 (3.2)	22 (10.0)	14 (6.4)	13 (5.9)	103 (100)
	사회과	39 (7.2)	55 (10.1)	21 (3.9)	80 (14.7)	64 (11.8)	57 (10.5)	79 (14.5)	68 (12.5)	34 (6.3)	43 (7.9)	4 (0.7)	136 (100)
	과학과	82 (33.7)	34 (14.0)	26 (10.7)	9 (3.7)	7 (2.9)	7 (2.9)	4 (1.6)	8 (3.3)	2 (0.8)	58 (23.9)	6 (2.5)	112 (100)
	예체능	79 (25.5)	73 (23.5)	34 (11.0)	25 (8.1)	17 (5.5)	26 (8.4)	13 (4.2)	12 (3.9)	4 (1.3)	16 (5.2)	11 (3.5)	133 (100)
	교양과	90 (23.4)	70 (18.2)	61 (15.9)	22 (5.7)	22 (5.7)	27 (7.0)	5 (1.3)	5 (1.3)	17 (4.4)	48 (12.5)	17 (4.4)	148 (100)
	계	468 (19.8)	407 (17.2)	228 (9.6)	233 (9.8)	161 (6.8)	213 (9.0)	141 (6.0)	122 (5.1)	91 (3.8)	232 (9.8)	73 (3.1)	887 (100)

### 5) 교과 통합 법교과 학습 지도 시 활용하는 지도 방식

교과 통합 법교과 학습 주제를 지도할 경우 활용하는 지도 방식에 대한 설문 결과, ‘시청각 매체 활용 수업(54.90%)’, ‘강의식 수업(19.73%)’, ‘발표 및 토론 수업(14.09%)’, ‘탐구식 수업(8.68%)’, ‘기타(2.57%)’ 순으로 응답 결과가 도출되었다.

카이검증 결과 ‘학교급’(X<sup>2</sup>=27.72, p<.001)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 두 그룹 모두 시청각 매체 활용 수업, 강의식 수업, 발표 및 토론 수업, 탐구식 수업 순으로 반응 결과가 나타났으나 강의식 수업을 진행한다라는 의견이 고등학교(27.03%)가 중학교(14.23%)보다 다소 높게 나왔다. 반면 탐구형 수업을 한다는 비율은 중학교(10.87%)가 고등학교(5.77%)에 비해 2배 가량 높은 편이다.

경력군과 교과군에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 26> 교과 통합 법교과 학습 지도 시 활용하는 지도 방식

단위: 명(비율)

구분		① 강의식 수업	② 시청각 매체 활용수업	③ 발표 및 토론 수업	④ 탐구형 수업	⑤ 기타	계	X <sup>2</sup>
학교급	중학교	72 (14.23)	299 (59.09)	69 (13.64)	55 (10.87)	11 (2.71)	506 (100)	27.74 (0.000)
	고등학교	103 (27.03)	188 (49.34)	56 (14.70)	22 (5.77)	12 (3.15)	381 (100)	
	계	175 (19.73)	487 (54.90)	125 (14.09)	77 (8.68)	23 (2.59)	887 (100)	

### 다. 법교과 학습의 발전적 방안

법교과 학습의 활성화 및 발전을 위해 어떤 방안이 모색되어야 하는지에 대한 설문 결과 ‘법교과 학습 주제의 구조화(48.59%)’, ‘단위학교 차원의 자율 운영화(28.52%)’, ‘교육과정 해설서의 상세화(14.09%)’, ‘지역 교육청 차원의 자율 운영화(5.75%)’, ‘기타(3.04%)’ 순으로 반응 비율이 나타났다.

카이검증 결과 ‘학교급’(X<sup>2</sup>=9.22, p>.05)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 그러므로 학교급과 무관함을 확인하였다.

경력군, 교과군에서도 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

&lt;표 27&gt; 범교과 학습의 발전적 방안

단위: 명(비율)

구분		① 범교과 학습 주제의 구조화	② 교육과정 해설서의 상세화	③ 지역 교육청 차원의 자율 운영화	④ 단위 학교 차원의 자율 운영화	⑤ 기타	계	$\chi^2$
학교급	중학교	256 (50.59)	58 (11.46)	29 (5.73)	151 (29.84)	12 (2.37)	506 (100)	9.22 (0.056)
	고등학교	175 (45.93)	67 (17.59)	22 (5.77)	102 (26.77)	15 (3.94)	381 (100)	
	계	431 (48.59)	125 (14.09)	51 (5.75)	253 (28.52)	27 (3.04)	887 (100)	

### 3. 전문가 협의회

#### 가. 범교과 학습의 본질에 대한 인식 실태

범교과 학습의 본질에 대한 교사들의 인식은 교육 현장에서의 실현 방법에 영향을 미친다. 개념이나 중요도에 따라 운영 방법이나 실현 정도가 달라질 수 있으며, 현장 교사들이 생각하는 학생들에게 실제로 중요한 주제가 무엇인지에 대한 판단이 가능하기 때문이다.

&lt;표 28&gt; 범교과 학습의 본질에 대한 인식 실태

· 범교과 학습 주제의 개념	관련되는 모든 교과에서 지도(28.75%)
	여러 교과에서 각각도로 지도(29.43%)
· 범교과 학습의 중요도	중요하다(50.73%)
	아주 중요하다(15.33%)
· 중요하다고 생각하는 주제	인성교육(1순위, 51.18%)
	인성교육(2순위, 24.24%)
	환경·지속발전가능교육(3순위, 22.89%)

범교과 학습의 본질에 대한 인식을 알아보는 설문조사 결과에 대한 전문가 의견은 학교 현장에서 교사들은 범교과 학습 주제의 교육적 의의를 인정하고 중요하게 생각하지만 개념에 대해서는 ‘범교과’라는 용어에 맞는 정도로만 생각한다는 의견이었다. 평가나 학습 유무에 대한 제재 규정이 없기 때문에 범교과 학습의 개념에 대해 깊이 고민하지 않기도 하고, 제시된 개념들의 차이가 학교 현장에서 범교과 학습 편성이나 운영에 있어 큰 의미를 갖지 않기 때문이다. ‘범교과’라는 용어에서 알 수 있듯이 모든 교과에서 두루 가르친다는 의미는 인식하고 있으며, 왜 그래야 하는지에 대해서는 크게 중요성을 두고 있지 않는다는 해석이었다.

인성 교육을 가장 중요하게 생각하는 것에 대해서는 사회 변화에 따라 학생들에게 꼭 필요한 교육 내용이라 여겨지기 때문이라는 의견이 많았다.

이○○ 고등학교 교사: 범교과 학습이란 국가·사회적으로 요구되는 학습 내용이자, 여러 교과와 경계를 가로지르는 종합적이고 통합적인 학습주제를 국가 수준의 교육과정에 포함하여 교과와 창의적 체험활동 등 학교 교육활동 전반에 걸쳐 다루는 학습이라고 생각한다. 설문 문항의 보기에 제시된 개념의 차이가 무엇인지 크게 중요하지 않다는 뜻이다. 다만 꼭 가르쳐야 하는 필수 요소인지, 어떤 방식으로 효율적으로 가르쳐야 하는 것인지에 대한 논의가 필요한 것 같다.

이○○ 고등학교 교사: 설문 문항의 보기로 제시된 ‘범교과 학습’에 대한 본질적인 개념과 그 하위 주제와의 관련성을 알 수 없는 주제도 있는 것 같다. 기본 개념을 좀 더 분명하게 재정비하여 세부 주제 및 운영 방법에 대한 방향을 제시할 수 있으면 좋을 것 같다.

(전문가 협의회, 2021.9.14.)

## 나. 범교과 학습 편성 현황 · 실태

범교과 학습 계획을 검토하여 국가 교육과정과 지역 교육청 교육과정 지침에 따른 주제 반영 현황을 분석하였다.

<표 29> 범교과 학습 계획 수립·반영 현황

· 범교과 학습 계획 수립	범교과 학습 계획을 수립하여 운영(17.33%)
	교과진도표에만 표기하여 운영(66.45%)
	범교과 학습 계획 수립과 교과진도표 표기 모두 하지 않은 경우(16.22%)
· 범교과 학습 주제의 반영률(2015 교육과정)	안전·건강 교육(100%)
	진로 교육(100%)
	인성 교육(41.46%)
· ‘안전·건강교육’ 반영률 (교육부 고시 7대 안전지표 제외)	소방안전 교육(28.05%)
	인터넷 중독 교육(78.57)
	학교폭력예방 교육(46.34)

범교과 학습 계획을 수립하는 학교의 비율이 낮은 것은 범교과 학습 계획 수립에 대한 지침이나 안내가 부족하기도 하고 규정 업무로 인식하지 않기 때문이라는 의견이 있었다. 그중 범교과 학습 계획 수립이 필수적이라는 인식이 부족하다는 의견이 가장 많았다.

범교과 학습 주제 중 ‘안전·건강 교육’이 대상교에서 모두 반영하는 이유는 교육부 고시 7대 안전지표에 의한 교육을 의무로 인식하고 있고, ‘진로 교육’은 창의적 체험 활동에서의 진로 활동이나 진로 수업이 있기 때문으로 해석된다. ‘인성 교육’을 중요하게 생각하는 비율과 달리 주

제 반영률이 낮은 것은 ‘인성 교육’의 특성상 통합 지도가 용이하고 계획 수립의 유무와 무관하게 학생들의 학교생활 중에 지도가능한 내용이기 때문이라는 의견이 많았다.

그중 ‘소방안전 교육’, ‘인터넷 중독 교육’, ‘학교폭력예방 교육’은 교육부 고시 7대 안전지표의 내용과 중복되는 주제이지만 경상남도 교육과정 안내 자료에 필수 의무 시수와 횟수가 제시되어 있기에 단위학교에서도 반영하여 편성하고 있는 주제이다. ‘안전·건강 교육’의 의무 시수가 51시수(2021학년도 탄력적 운영안 33시수)로 높으면서도 경상남도 교육과정 편성 안내 자료에 따라 중복 주제를 편성한 경우가 많기 때문에 평소 교사들이 범교과 학습 주제의 시수가 과도하다고 느낀다는 의견이 있었다.

허○○ 고등학교 교사: 범교과 학습 계획 수립의 유무가 중요한 지 모르겠다. 범교과 학습에서 필수적으로 이수해야 하는 주제 중에는 매년 학교 자체 계획을 수립하여 운영하고 교육청 등 상부 기관에 보고하는 형식을 취하고 있는데 굳이 따로 계획을 수립하지 않아도 된다는 생각이 든다.  
 최○○ 중학교 교사: 범교과 학습 주제 중 ‘안전·건강 교육’ 범주에 포함되는 주제 중 ‘학교폭력예방 교육, 소방 안전 교육’ 등이 중복된다지만 이는 교육부 고시 7대 안전지표에 해당하는 소주제를 알아야만 제외시킬 수 있는데, 사실상 학교 현장에서는 깊이 고민하지 않는다. 편성 안내 자료에서 주어진 대로 하는 것이 편하기 때문이다. 그리고 혹시 나중에라도 추가적으로 운영해야 하는 번거롭기 생기지 않기 때문이다. 따라서 축소하여 탄력적으로 운영할 수 있다지만 그렇게 하는 것이 더 번거롭고 힘들 것이라는 생각이 들어 시도하지 않는다.

(전문가 협의회, 2021.9.23.)

<표 30> 범교과 학습 주제 편성 시수 현황 및 실태

· 창의적 체험활동 편성 범교과 학습 시수	평균 41.4 시간
· 교과 영역 편성 범교과 학습 시수	평균 83.1 시간
· 범교과 학습 주제 편성에서 우선시 하는 기준	상급기관의 필수 요구 시수(55.56%)
· 범교과 학습 주제 편성 시 우선 편성 영역	창의적 체험활동(40.00%)
	교과 영역(30.00)
	창의적 체험활동과 교과 영역, 일정 비율 배분(30.00%)
· 범교과 학습 편성의 어려운 점	의무이수 시수 과다(66.11%)

전문가 협의회 결과, 범교과 학습 주제 편성에서 우선적으로 생각하는 기준과 범교과 학습 주제 편성 시 우선 편성 영역은 유관하다는 의견이 많았다. 교과 통합 범교과 학습은 교사 재량으

로 운영하므로 운영 방법과 이행 여부 확인 어려우므로 필수적으로 교육해야 하는 주제는 우선적으로 창의적 체험활동에 편성한다는 것이다. 그렇지만 교과 영역과 창의적 체험활동 및 교과 영역의 일정 비율로 나눠서 편성한다는 의견이 적지 않은 이유는 기존의 방식으로 하기 때문에 창의적 체험활동에서 이수해야 하는 시수가 고정되어 있으므로 교육해야 할 시수를 일정 비율로 배분 후 편성하기 때문이라는 것이다.

2021학년도 탄력적 편성안에서의 법령 및 고시, 지침에 의한 필수 이수 시수는 79시간이고, 이 중 단위학교에서 창의적 체험활동에서 편성하는 평균 시수는 41.4시간이다. 79시간을 모두 창의적 체험활동 영역에 편성하기에는 어려움이 있다. 따라서 일정 부분은 교과 통합으로 운영하는 것으로 해석된다.

그런데 2021학년도에는 사회적 상황을 고려하여 탄력적으로 운영할 수 있도록 하는 지침을 명시하고 주제 간 통합 교육을 할 수 있도록 하였으나 실제로 적극적으로 시수를 낮추어서 운영한 학교는 많지 않았다. 이에 대한 전문가의 의견은 일시적인 상황으로 인해 굳이 조정할 필요성을 느끼지 못했을 것이라고 했다. 교과에서 진행되는 범교과 학습은 교사 재량으로 진행하고 그 실제 운영 여부를 확인하지 않으므로 번거롭기는 하지만 많은 부담이 되지 않았을 것이고, 창의적 체험활동에서 운영하는 범교과 학습의 경우는 코로나 상황이지만 원격과 대면을 겸하여 학사일정은 종전대로 계획되어 있기에 축소 운영할 필요성을 느끼지 못했을 것으로 생각된다. 범교과 학습을 축소한다면 또 다른 내용의 활동이나 교육을 해야 하는 부담이 오히려 늘어나는 것이다.

#### 다. 범교과 학습 운영 실태

담당 교과에서 운영해야 하는 범교과 학습 주제의 양과 계획 이행 여부, 운영 방법 등에 관한 결과는 <표 31>과 같다.

<표 31> 범교과 학습 운영 실태

• 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제 개수	평균 2.5('1개~3개' 군에서 2.5의 정도)
	사회과 평균 2.7('1개~3개' 군에서 2.7의 정도)
	잘 모르겠다(7.10%)
• 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제	안전·건강 교육(19.8%)
	인성 교육(17.2%)
	사회과: 인성 교육(10.1%), 민주시민 교육(14.7%), 인권 교육(11.8%), 다문화 교육(10.5%), 통일 교육(14.5%), 독도 교육(12.5%)
	안전 교육: 국어과(17.1%), 영어과(21.8%), 수학과(24.1%), 사회과 (7.2%), 과학과(33.7%), 예체능(25.5%), 교양과(23.4%)

· 범교과 학습 이행 정도	평균 3.35(5점 만점)
· 교과통합 범교과 학습 운영 및 지도 방법	교과 수업 주제와 융합(66.74%)
	시청각 매체 활용 수업(54.90%)

담당 교과에서 실시해야 하는 범교과 학습 주제의 개수는 평균 2.5이고 사회과는 평균 2.7로 전체 교과 평균보다 높다. 이는 범교과 학습 주제에서 사회 교과와 관련성이 높은 주제가 많기 때문으로 해석된다. 실제로 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제에 대한 설문 결과 영어과, 수학과, 과학과, 예체능, 교양과에서 ‘안전·건강 교육’을 실시한다는 응답 비율이 가장 높았는데, 사회과는 ‘민주시민 교육’이 14.7%로 가장 높고 <표 31>에서 보듯이 6개의 주제가 10%를 상회하며 비슷한 응답 비율을 나타내고 있다. 이 또한 범교과 학습 주제가 사회과와 관련이 높다는 근거가 된다.

다른 교과에서 ‘안전·건강 교육’을 담당하는 비율이 높은 이유는 필수 의무 시수가 많기 때문인 것으로 해석된다. 앞에서 언급한 바에 따르면 학교 현장에서는 의무로 이수해야 하는 범교과 학습은 우선적으로 창의적 체험활동에 배정하고 나머지 시수는 모든 교과에 균등 배분하는 방식으로 시수를 정한다. 보통 안전 교육은 체육 교과나 과학 교과와 관련되는 내용이 많기는 하지만 안전 교육 자체가 시수가 많다 보니 체육과 과학 교과에 모두 배정하면 교사들이 불만스러워하기 때문에 우선은 범교과 학습 주제와 교과의 성격을 고려하지만 균등한 시수를 맞추기 위해 조정하는 것이 보통이라고 했다. 교과 내용과 범교과 학습 주제의 내용이 관련성이 다소 떨어져 보이는 교과는 시수 균등 분배로 인해 나타난 결과로 해석된다.

범교과 학습 이행 정도는 평균 3.35(5점 만점)이지만 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제 개수를 ‘잘 모르겠다’로 응답한 비율이 7.10%인 점을 감안하면 실제로 범교과 학습을 이행하는 교사들은 비교적 높은 수준으로 이행한다고 판단된다. 이에 대해 논의하기로는 범교과 학습 주제가 특정 교과와 관련이 높은 경우 따로 범교과 학습을 하지 않더라도 그러한 내용이 언급되는 것만으로도 교과 통합적이라는 표현이 가능하므로 응답 비율이 높은 것으로 생각되고, 그런 정도만으로도 이행했다고 생각할 수 있기에 이행도의 평균이 3점을 웃도는 것으로 해석된다는 의견이 많았다. 운영 방법으로 교과수업 주제와 융합(66.74%)한다는 응답 비율이 가장 높게 나타난 것도 같은 맥락으로 볼 수 있다.

교과 통합적으로 지도할 경우 활용하는 지도 방법으로는 시청각 매체 활용 수업(54.57%)이 가장 높은 비율을 나타냈다. 범교과 학습은 각 과목 교사들의 전공이 아니기 때문에 따로 교육 내용을 연구한다든지 교육 자료를 제작하지 않는다. 학교나 교육청 등에서 제공하는 자료나 사이트에서 자료를 찾아서 이용하는 경우가 많고, 짧은 시간에 비교적 효과적으로 교육하기에는 시청각 매체 자료가 수월하기 때문으로 분석된다.

이○○ 고등학교 교사: 교과별로 범교과 학습 계획을 수립할 때 관련된 주제 영역을 선정하여 교과 진도표에 기입하므로 대부분의 경우 해당 차시에 범교과 학습을 이행했다고 생각할 것이다. 범교과 학습과 관련하여 구체적인 지침이나 자료, 방법도 없고 이행 여부를 중요하게 논하지 않기 때문에 신경쓰지 않는 교사들도 많다.

이○○ 고등학교 교사: 담당 교과에서 범교과 학습을 계획한다지만 고등학교에서는 거의 형식적으로만 운영 되기에 교과수업 주제와 융합이라는 두루뭉술한 근거에 답을 하기 쉬웠을 것이다. 현재의 교과통합 운영 방식은 교사 재량에 달려있다. 이로써 교사들이 불편함과 부담감을 갖기도 하고 범교과 학습을 운영해야 함을 인식하지 않을 수도 있다. 따라서 구조적 개선이 어렵다면 학교급별 수준에 맞는 교육 자료를 제작하여 보급하는 것이 효율적일 것 같고, 교과 내용 통합 지도가 가능한 주제는 교과서나 교육과정 성취기준에 내용을 포함시키는 것도 방법이 될 것이라는 생각이 든다.

허○○ 고등학교 교사: 시수가 많은 안전·건강 교육의 경우 특정 과목에 편성하기 어려워 수학이나 음악, 미술 등 특별히 관련성을 갖지 않는 과목에 편성하기도 하지만 사회과의 경우 관련되는 주제가 많고 각 주제별 시수가 많지 않기 때문에 사회과나 국어과에는 관련성을 고려하여 편성하는 편이다.

(전문가 협의회, 2021.9.23.)

**라. 범교과 학습의 발전적 방안**

범교과 학습의 내실 있는 운영을 위한 방안 마련에 대한 고민이 필요하다. <표 32>을 보면, 현장 교사들은 범교과 학습 주제의 구조화와 단위학교 차원의 자율 운영화 방안을 선호하는 경향이 있다.

<표 32> 범교과 학습의 발전적 방안

범교과 학습의 발전적 방안	범교과 학습 주제의 구조화(48.59%)
	단위학교 차원의 자율 운영화(28.52%)

교육과정 업무를 다년간 해온 교육과정 부장 교사들도 범교과 학습의 명확한 개념을 알기가 어렵고 학습을 통해 도달해야 할 목표가 분명하지 않아 편성 및 운영에 있어 어려움을 느낀다는 의견에 동의했다. 따라서 개념 정립과 더불어 내용을 구조화하는 것이 시급하다는 분석이다. 또한 의무적으로 이수해야 하는 주제나 상부기관에 보고해야 하는 주제로 인해 문제가 생기기도 하므로 의무 시수를 최소한으로 하고 나머지는 학교 차원에서 자율적으로 운영할 수 있도록 하면 지금보다 실효성 있게 운영할 수 있을 것이라고 했다.

- 최○○ 중학교 교사: 범교과라는 용어의 정확한 뜻이 있는 건지, 있다면 무엇인지를 나 스스로도 알지 못한다. 개념에 대한 이해도와 교육적 책무성이 낮은 범교과라는 영역을 지도하여 목표 달성을 할 수 있을지 의문이다. ‘범교과’라는 용어에 맞게 모든 교과에서 다루어져야 할 것으로 생각되는데 과목별로 주제를 편성하는 것도 이상해 보인다. 말처럼 꼭 가르쳐야 할 것이라면 공통 교과에 성취기준이든 역량이든 어떤 형태로든 필수로 이수하게끔 교육과정 상에서 장치를 마련하는 것이 실효성 있어 보인다.
- 이○○ 고등학교 교사: 범교과 학습의 위상이 모호하다. 그 주제들이 다소 특정 교과와 관련성이 높아 보이는 것도 있고, 때로는 계기 교육이라는 용어와 혼동해서 쓰는 경우도 있다. 과연 지금 제시하는 주제들이 예전에 제시되었던 다른 주제들에 비해 중요한 건지, 왜 중요한 건지 가르치는 교사나 받아들이는 학생이나 이해하기가 쉽지 않은 것 같다.
- 또한 범교과 학습 가운데 정규 교과와 중복되는 부분은 교과에서 수용, 통합하는 등의 재정비가 필요하고 이는 교사의 행정 업무 부담 경감의 방향을 지향해야 한다. 개정 교육과정에서 학교 밖 시수나 원격 이수 등을 인정한다는 내용이 있는데, 그러한 방법에 대한 논의보다는 범교과 학습 주제의 선별과 방법 등의 개선으로 실질적으로 운영될 수 있는 방안이 마련되어야 한다고 생각한다.
- 허○○ 고등학교 교사: 모든 교사가 범교과 학습의 주제를 정확하게 인식하고 있지 않으며 전문성을 갖추기 힘들어 대안이 필요하다. 또한 공립학교에서는 학교를 이동할 때마다 배정되는 학습 주제가 다르고 교과 담당이 주제를 선택하는 것이 아니라 배정되는 경우가 많아 내실 있는 교육은 어렵다고 여겨진다.

(전문가 협의회, 2021.9.14.)

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

본 연구는 2015 교육과정에서 개선된 범교과 학습의 운영이 학교 현장에서 어떻게 반영되고 실현되는지를 파악하고 학교 교육과정의 정상 운영과 더불어 내실 있는 범교과 학습 운영의 방안을 제시하고자 하였다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 이론적 배경으로 2015 교육과정과 경상남도 교육과정에서의 범교과 학습의 특징에 대하여 알아보았다. 또한 선행연구 논문을 통해 범교과 학습 개념, 편성과 운영 실태 및 쟁점에 관한 연구를 살펴보고 경상남도 소재 중·고등학교의 현황과 실태 파악의 근거로 삼고자 하였다. 도내 중·고등학교의 교육과정을 수집하여 범교과 학습 계획 수립 여부를 파악하고 범교과 학습 계획을 토대로 편성·운영 현황 파악, 교사를 대상으로 한 설문조사 결과를 바탕으로 실태 분석을 한 후 전문가 협의회를 거쳐 그 의미를 해석, 분석하였다. 이를 통해 본 연구는 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째 정규 교과 수업 안에서 범교과 학습이 이루어지도록 하는 2015 교육과정의 개선 지향점이 학교 현장에서는 나타나지 않았다.

설문조사 결과 학교에서 범교과 학습 업무를 담당하는 교사들은 여전히 범교과 학습의 의무 이수 시수가 많다고 생각하고(66.11%), 상부기관의 필수 요구 시수를 최우선 기준으로 편성하며(55.56%), 필수 시수를 창의적 체험활동에 편성하는(40.00%) 관행대로 범교과 학습 주제를 편성하고 있었다. 국가 교육과정에서는 주제를 10개로 범주화했다지만 법령, 고시에 근거해 교육 시수 및 횟수가 정해져 있고 이를 보고해야 하는 학교 및 교육청에서는 운영의 근거가 필요하므로 교과 통합적으로 운영하기 어렵기 때문이다. 이러한 이유로 지역 교육청에서는 범교과 학습 주제별로 이수해야 하는 시수와 횟수를 제시하고 있다.

둘째, 범교과 학습은 특정 교과가 아니기에 교육 활동 전반에 걸쳐 통합적으로 지도되어야 하지만 구체적인 지도 방안이나 평가가 없기 때문에 대부분 필수 의무 시수를 이행하는 것만 중요하게 생각하는 경향이 나타났다.

범교과 학습 계획 분석 결과, 국가 교육과정에서 제시하는 10개의 대주제 중 대상 학교 모두에서 반영하는 주제는 ‘안전·건강 교육’과 ‘진로 교육’이었고 나머지 8개의 주제는 반영하지 않는 학교도 있었다. 또한 ‘안전·건강 교육’ 내부의 주제 중복 문제도 있다. 교육부 고시 7대 안

전지표의 내용과 중복되는 주제가 제시되었지만 단위학교에서는 이를 구분하지 않고 정해진 시수 및 횟수를 이행하려고 하다 보니 ‘안전·건강 교육’에 편성되는 시수가 증가하여 다른 주제들을 편성, 운영할 시수 확보가 어려워졌다. ‘성교육’은 90.24%, ‘소방안전 교육’은 28.05%, ‘인터넷 중독 교육’은 78.57%, ‘학교폭력 예방 교육’은 46.34%의 비율로 중복 편성하여 운영하고 있었다. 범교과 학습의 과도한 시수가 학교 교육과정의 정상 운영을 어렵게 한다는 의견에 동의하지만 이를 위한 효율적인 방안 모색이나 학습과 관련한 고민 없이 교육청에서 제공하는 안내 자료에 의거해 의무 시수를 이행하고 있다는 분석이다.

또한 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제의 관련성도 교과 통합의 정상 운영을 어렵게 하는 요인이다. 사회과에서 ‘민주시민 교육’, ‘인권 교육’, 통일 교육’, 과학과에서 ‘안전 교육’, ‘환경·지속가능발전 교육’, 체육과에서 ‘안전 교육’을 교과와의 관련성이 높기 때문에 크게 부담이 되지 않지만, 교과와의 관련성이 떨어지는 경우에는 따로 학습 자료를 준비해야 하는 부담과 시수 확보의 문제가 발생한다. 그럼에도 학교 현장에서는 전체 교과의 시수 문제 때문에 교과 통합 범교과 학습 운영에서 균등 분배하는 관행이 있어 교과와 범교과 학습 주제가 무관한 사례가 많았다.

요컨대 학교 현장에서의 범교과 학습은 시수 문제와 분리하여 생각할 수가 없다. 창의적 체험 활동과 교과 영역의 어느 영역에 편성하든 이수해야 하는 시수 문제가 발생한다.

셋째 범교과 학습에 관련된 쟁점과 학교 현장에서의 실태를 분석하여 학교 현장에 적용 가능한 현실적인 대안 마련이 시급하다. 범교과 학습에 관련된 쟁점으로는 개념에 따른 편성 영역 문제, 시수 문제, 주제의 개수 문제 등이 있고 이들은 모두 학교 현장에서 정상적인 범교과 학습 운영에 걸림돌이 됨을 확인하였다. 범교과 학습의 내실 있는 운영을 위하여 개념과 위상을 명확히 하고, 시수와 주제 및 방법에 관한 세부사항을 재정비하여 학교 현장에서 무리 없이 운영할 수 있도록 해야 한다는 의견이 많았다. ‘범교과 학습 주제의 구조화(48.59%)’와 ‘단위 학교 차원의 자율 운영화(28.52%)’가 높은 반응 비율을 보인 것이 그 근거가 된다.

## 2. 제언

**첫째 범교과 학습 주제의 성격을 명료화해야 한다.**

범교과 학습 주제의 성격 명료화를 위해서는 범교과 학습과 법령, 고시에 의한 교육, 계기 교육을 구분이 선행되어야 한다. 앞에서 언급했듯이 범교과 학습 주제를 법령, 고시에 의한 교육 및 계기 교육과 혼용해서 사용하기 때문에 범교과 학습의 시수가 과다하고 정상 운영이 어렵

다는 문제가 발생하였다. 교육과정에는 주제만 제시되어 있을 뿐 방법이나 시수에 대한 세부 지침이 없어 단위 학교에서 어떻게 다루어야 할지가 분명하지 않다. 그런데 동일한 명칭의 법령과 고시에 의한 교육이 내용, 방법, 시기 등이 정해져 있어 교육청이나 학교에서 이를 범교과 학습과 동일시하여 운영하고 있다. 이로써 범교과 학습의 성격과 역할이 불분명해진다.

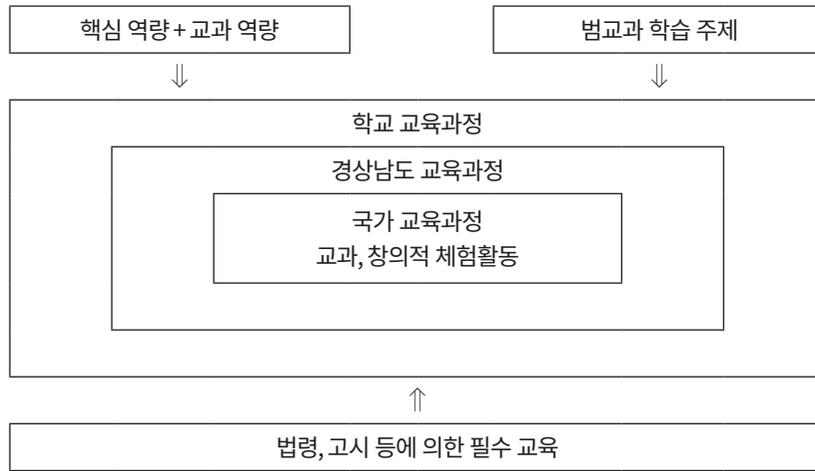
범교과 학습과 여타 다른 교육의 용어는 동일하지만 그 교육의 본질은 다르다고 생각된다. 범교과 학습은 초등학교부터 고등학교까지 특정한 구분 없이 교육 활동 전반에 걸쳐 통합적으로 다루어져야 하는 ‘범’교과적인 영역이고, 법령 및 고시에 의한 교육, 계기 교육과 성격이 다르다고 판단된다. 동일한 용어의 혼용으로 인한 혼란을 제거하기 위해서는 세 가지 교육을 구분하는 것이 타당하다. 이를 위해서는 용어 정리 및 범교과 학습 주제 내용에 대한 재정비가 우선되어야 할 것이다.

다음으로 범교과 학습 주제와 정규 교과와의 중복 문제를 해소해야 한다. ‘보건 교과’나 ‘진로 교육’이 그것이다. 이 외에도 사회 교과의 하위 단원으로 제시될 수 있는 ‘민주 시민 교육’, ‘인권 교육’이나 과학 교과나 체육 과의 하위 내용 요소인 ‘안전 교육’도 포함된다. 따라서 범교과 학습 주제의 성격을 명확히 하고, 그 성격에 부합하기 위해서 포함되어야 할 학습 내용 구분과 기존 교과와의 관련성에 대한 설명이 있어야 할 것이다.

**둘째 2015 교육과정에서의 범교과 학습 주제의 위상을 명확히 해야 한다.**

본 연구의 이론적 배경에서 살펴본 바에 따르면 교육과정에 근거한 범교과 학습 주제의 의무 시수는 없다. 그럼에도 지역 교육청의 안내 자료를 통해 주제별 필수 의무 시수가 제시되고, 그 내용은 학교 교육과정 편성에 반영되는 과정을 거친다. 그리고 현재 그 시수가 학교 교육과정의 정상 운영을 어렵게 할 만큼 증가하였다. 따라서 국가 교육과정에서 지향하는 바를 명확히 하여 범교과 학습의 위상에 관한 명확한 근거를 마련하여 시수 문제 해결의 근거를 갖추어야 할 것이다.

본 연구회가 범교과 학습에 대한 연구를 하면서 정리한 그 위상은 [그림 1]과 같다. 범교과 학습 주제는 모든 교육 활동에서 통합적으로 지도되어야 한다는 교육과정의 내용을 고려한 것이다.



[그림 1] 범교과 학습의 교육과정 내 위상

범교과 학습의 위상이 분명해진다면 학교 현장에 실제 운영하는 교사들도 좀 더 교육적 효과가 있는 방안을 고민할 것으로 생각된다.

### 셋째 교육청 차원에서의 구체적인 지원과 안내가 필요하다.

범교과 학습과 관련한 제반 사항들을 정비하여 학교 현장에서 범교과 학습 주제를 정상 운영할 수 있는 자료 제공과 함께 범교과 학습에 관한 연수를 계획하여 실시해야 할 것으로 생각된다. 실제로 학교 현장에서는 범교과 학습에 대한 이해도가 낮고 단지 시수를 채워야 하는 교육으로 인식하는 경우가 많음을 연구 결과로 확인하였다. 이를 개선하기 위해서는 교육청 차원의 적극적인 안내와 연수가 필요하다.

## 참고문헌

- 주보람(2018). 2015 개정 창의적 체험활동 교육과정 편성 실태 분석. 석사학위 논문, 청주교육대학교 교육대학원.
- 박순경(2006). 한국 교육과정에서의 ‘범교과학습’이 실태와 개선 방안. 교육과정연구, 24(2), 159-182.
- 강현석, 전호재(2014). 교육과정 개정에서 범교과 학습 주제의 교육과정 적용 방안 연구. 학습자중심교과교육연구, 14(11), 239-264.
- 박창언, 김경자(2014). 법령과 국가 정책에 의한 범 교과 학습 주제와 요구 시수의 문제 및 교육과정의 과제 탐색. 교육과정연구, 32(3), 71-93.
- 양윤정(2016). 초등학교 교육과정에 나타난 범교과 학습 주제 현황 분석. 학습자중심교과교육연구, 16(10), 1005-1028.
- 조상연(2020). 우리나라 범교과 학습의 개선 방향 논의. 인격교육, 14(1), 91-117.
- 이승미, 이수정, 정영근(2020). 창의적 체험활동에서 편성·운영되는 다양한 교육 활동의 실태 및 개선 방향 탐색. 교육연구논총, 41(2), 53-80.
- 이미숙, 최홍원, 박상철(2009). 범교과 학습의 체계화 방안 연구. 한국교육과정평가원.
- 이수정(2019). 2015 개정 창의적 체험활동 편성·운영 실태 분석 연구. 교육부.
- 박순경, 김사훈, 김진숙 외(2014). 국가 교육과정 총론 개선을 위한 기초 연구. 한국교육과정평가원.
- 홍후조(2016). 2015 개정 교육과정의 총론과 교과 연계 방안 연구. 교육부
- 국가교육과정정보센터 홈페이지 <http://ncic.kice.re.kr>(검색일: 2021. 6. 21.)
- 경상남도교육청 홈페이지 <http://www.gne.go.kr>(검색일: 2021. 6. 23.)
- 로앤비 사이트 <https://www.lawnb.com>(검색일: 2021. 10. 1.)

## [부록1]

## 2021학년도 경상남도 중학교 교육과정 지침

나 운영 내용	
학습 주제	내 용
안전·건강 교육	학급별 학습자들이 안전하고 건강한 삶을 영위하기 위해 익혀야 할 내용, 즉 자연 재난 상황에서 안전을 지키는 방법, 보건 및 성교육, 건강한 식생활 및 영양 교육 등을 체육, 과학, 기술·가정 등 관련 교과 또는 창의적 체험활동 시간을 통해 이루어진다.
인성 교육	학급별 학급 교육 활동 전반을 통해 부끄럽게 생각되고 웃어넘길 수 있는 우리나라 전통문화를 중심으로 익힐 수 있게 함으로써, 성명을 존중받고 타인과 함께 어울려 살아가는 공동체 의식을 함양할 수 있도록 이루어진다.
진로 교육	학급별 학습자가 자신에 맞는 진로를 탐색하고, 진로 체험 활동 등 적절한 다양한 경험을 하게 함으로써, 여가 시간을 활용하면 특별 수업으로 영구적으로 영구적인 삶을 영위하도록 이루어진다.
민주 시민 교육	학급별 건강한 사회를 위해 정권교체와 문화를 형성하고, 헌법의 정신 및 법치사를 존중하도록 함으로써, 생산 활동에 참여하고 있는 근로자의 권리와 의무 등에 대해 이루어진다.
인민 교육	학급별 아동 및 청소년이 존중받으며 살아갈 수 있게 하고, 김영인이 차별받지 않도록 하여, 양성 평등, 노동 인민 존중 등과 같이 이 세상에서 함께 살아가고 있는 인간의 존엄성과 인민이 존중 받고, 각종 폭력을 예방하도록 이루어진다.
다문화 교육	학급별 우리나라에서의 다문화 가정 증가, 외국인 근로자 및 탈북 학습자 유입 확대에 따라 다양성을 존중하는 교육 활동을 강화하고, 세계 시민 교육 및 국제 이해 등에 대한 학습을 통해 국제 사회 전반에 걸쳐 다문화 이해와 상호 존중의 정신을 함양하도록 이루어진다.
통일 교육	학급별 학습자들이 세계 유일의 분단국가인 우리나라에서 통일이 왜 필요한지 학습하게 하고, 변 통부적으로 국가 상징, 연례문화사 교육, 보훈교육 등에 대한 학습을 통해 국가정체성을 명확히 하도록 이루어진다.
독서 교육	학급별 학습자들이 방과후 독서에 대한 개념을 인식하게 하고, 우리 당 독서를 사랑하는 마음을 갖게 이루어진다.
경제·금융 교육	학급별 학습자들이 소비자의 책임과 권리, 창업(기업가)정신, 복지와 세금금을 생활지적 재산권 등을 학습하여 합리적 경제 활동을 할 수 있도록 이루어진다.
환경·지속가능 발전 교육	학급별 저탄소고령과 사회 공회 교육, 환경교육, 해양 교육, 농업농촌 이해 교육 등을 통해 학습자들이 자립보다 더 나은 환경과 지속적으로 발전하는 사회를 만들 수 있는 기적할 수 있도록 이루어진다.

[부록 2]

2021학년도 경상남도 고등학교 지침

7 법교과 학습

[표 7] 법교과 학습 주제 및 내용

법교과 학습 주제	내 용
안전·건강 교육	학교는 학생들이 안전하고 건강한 삶을 영위하기 위해 익혀야 할 내용, 즉 자연 재난 상황에서 안전을 지키는 방법, 보건 및 성교육, 건강한 식생활 및 영양 교육 등을 체육, 과학, 기술·가정 등 관련 교과 또는 창의적 체험활동 시간을 통해 실시한다.
인성 교육	학교는 학교교육 활동 전반을 통해 부모님께 효도하고 웃어른을 공경하는 우리나라 전통 윤리를 몸으로 익힐 수 있게 하면서, 생명을 존중하며 타인과 함께 어울려 살아가는 공동체 의식을 함양할 수 있도록 교육한다.
진로 교육	학교는 학생이 자신에 맞는 진로를 탐색하고, 진로 체험활동 등 관련한 다양한 경험을 하게 하며, 여가시간을 활용하는 방법 등을 익혀 궁극적으로 행복한 삶을 영위하도록 교육한다.
민주시민 교육	학교는 건전한 사회를 위해 청렴·반부패 문화를 형성하고, 헌법의 정신 및 법질서를 존중하도록 하며, 생산 활동에 참여하고 있는 근로자의 권리와 의무 등에 대해 교육한다.
인권 교육	학교는 아동 및 청소년이 존중받으며 살아갈 수 있게 하고, 장애인이 차별받지 않도록 하며, 양성 평등, 노동 인권 존중 등과 같이 이 세상에서 함께 살아가고 있는 인간의 존엄성과 인권이 존중받고, 각종 폭력을 예방하도록 교육한다.
다문화 교육	학교는 우리나라에서의 다문화 가정 증가, 외국인 근로자 및 탈북 학생 유입 확대에 따라 다양성을 존중하는 교육 활동을 강화하고, 세계 시민교육 및 국제 이해 등에 대한 학습을 통해 국제 사회 전반에 걸쳐 다문화 이해와 상호 존중의 정신을 함양하도록 교육한다.
통일 교육	학교는 학생들이 세계 유일의 분단국가인 우리나라에서 통일이 왜 필요한지 학습하게 하고, 법교과적으로 국가 상징, 한국문화사 교육, 호국보훈 등에 대한 학습을 통해 국가정체성을 명확히 하도록 교육한다.
독도 교육	학교는 학생들로 하여금 국토에 대한 개념을 인식하게 하고, 우리 땅 독도를 사랑하는 마음을 갖게 교육한다.
경제·금융 교육	학교는 학생들이 소비자의 책임과 권리, 창업(기업가)정신, 복지와 세금·금융 생활·지적 재산권 등을 학습하여 합리적 경제 활동을 할 수 있도록 교육한다.
환경·지속가능 발전 교육	학교는 저출산·고령화 사회 대비 교육, 물 보호·에너지, 해양 교육, 농업·농촌 이해 교육 등을 통해 학생들이 지금보다 더 나은 환경과 지속적으로 발전하는 사회를 만들어 가는데 기여할 수 있도록 교육한다.

## [부록3]

**학교안전교육 실시 기준 등에 관한 고시 제3조**

제3조(학생 안전교육) ① 학교의 장은 규칙 제2조제1항에서 규정하고 있는 학교안전교육 7대 영역에 해당하는 안전교육을 [별표 1]과 [별표 2]에 따라 계획을 수립·시행하여야 한다. 이 경우 학교의 장은 「아동복지법」, 「학교폭력예방 및 대책에 관한 법률」, 「성폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」, 「성매매방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」 등 관련 법령에서 규정하는 안전 관련 교육 및 학교 교육과정과 연계·통합 실시할 수 있다.

② 안전교육은 이론과 실습교육으로 병행하되 다음 각 호 중 어느 하나에 해당하는 자가 실시하는 것으로 하여야 한다.

1. 「유아교육법」 제20조제1항, 「초·중등교육법」 제19조제1항, 「평생교육법」 제31조제3항, 「재외국민의 교육지원 등에 관한 법률」 제23조제1항 및 제2항에 따른 교원
2. 규칙 제2조제5항 각호에 의하여 안전교육을 위탁할 수 있는 전문교육기관·단체 소속 직원
3. 의사, 간호사, 응급구조사 등 해당 안전 영역과 관련된 자격증을 보유한 자
4. 그 밖에 교육감이 영역별 전문 지식을 갖춘 것으로 인정하는 기준에 부합하는 자

[부록 4]

학교안전교육 실시 기준 등에 관한 고시 [별표 1]

학년별 학생 안전교육의 시간 및 횟수

(단위: 단위활동, 차시)

구분		생활안전 교육	교통안전 교육	폭력예방 및 신변보호 교육	약물 및 사이버 중독 예방 교육	재난안전 교육	직업안전 교육	응급처치 교육
교육 시간	유치원	13	10	8	10	6	2	2
	초등학교	12	11	8	10	6	2	2
	중학교	10	10	10	10	6	3	2
	고등학교	10	10	10	10	6	3	2
횟수		학기당 2회 이상	학기당 3회 이상	학기당 2회 이상	학기당 2회 이상	학기당 2회 이상	학기당 1회 이상	학기당 1회 이상

- 참고: 1. 학력이 인정되는 평생교육시설 및 「재외국민의 교육지원 등에 관한 법률」 제2조제3호에 따른 재외 한국학교와 「초·중등교육법」 제2조제4호에 따른 특수학교의 경우는 인정되는 학력에 해당하는 학교급에 맞추어 실시한다.
2. 학교안전교육 실시 시간의 단위는 유치원은 교육과정 고시에 따른 단위활동이며, 초·중등학교는 교육과정 고시에 따른 차시이다.
3. 학교급별 제시하는 안전교육 시간은 학년별(유치원은 연령별) 실시해야 할 시간을 말하며, 횟수는 영역별 안전교육 시간을 학기당 제시된 횟수 이상으로 분산·실시해야 함을 말한다.
4. 학교(유치원 포함) 운영 성격 및 지역적 특성에 따라 총 이수시간의 범위 내에서 안전영역별 이수 시간을 자율적으로 조정·운영(20% 범위 내, 소수점은 올림처리)할 수 있다.

5. 재난안전교육은 재난 대비 훈련을 포함하여 실시하여야 하며, 각종 재난 유형별 대비 훈련을 달리하여 매 학년도 2종류 이상을 포함하여 운영하여야 한다.
6. 1단위활동 및 1시간(차시)의 수업 시간은 교육과정을 따르되, 기후 및 계절, 학생의 발달정도, 학습 내용의 성격, 학교 실정 등을 고려하여 탄력적으로 편성·운영할 수 있다.
7. 「재난 및 안전관리 기본법」 제38조에 따른 위기경보 단계 ‘심각’단계의 재난상황으로 인해 안전교육 및 재난대비훈련의 정상적인 실시가 어려울 것으로 예상되는 경우 교육부 장관이 정하는 바에 따라 안전교육 및 재난대비훈련의 시수, 방법 등을 변경하여 실시할 수 있다.

[부록 5]

학교안전교육 실시 기준 등에 관한 고시 [별표 2]

구분	생활안전 교육	교통안전 교육	폭력예방 및 신변보호 교육	약물 및 사이버 중독 예방 교육	재난안전 교육	직업안전 교육	응급처치 교육
교육 내용	1. 교실, 가정, 등하곳길에서 안전하게 생활하기 2. 안전한 장소를 알고 안전하게 놀이하기 3. 놀이기구나 놀잇감, 도구의 바른 사용법을 알고 안전하게 사용하기 4. 실종, 유괴, 미아 상황 알고 도움 요청하기 5. 몸에 좋은 음식, 나쁜 음식 알기	1. 표지판 및 신호 등의 의미 등 교통안전 규칙 알고 지키기 2. 안전한 도로 횡단법 알기 3. 어른과 손잡고 걷기 4. 교통수단(자전거, 통학버스 등) 안전하게 이용하기	1. 내 몸의 소중함과 정확한 명칭 알기 2. 좋은 느낌과 싫은 느낌 알기 3. 성폭력 예방 및 대처방법 알기 4. 나와 내 주변사람(가족, 친구 등)의 소중함을 알고 사이 좋게 지내기 5. 아동학대 신고 및 대처방법 알기	1. 올바른 약물 사용법 알기 2. 생활주변의 해로운 약물·화학제품 만지거나 먹지 않기 3. T.V, 인터넷, 통신기기(스마트폰 등) 등의 중독 위험성을 알고 바르게 사용하기	1. 화재의 원인과 예방법 알기 2. 화재 발생 시 유의사항 및 대처법 알기 3. 각종 자연재난 및 사고 적절하게 대처하는 방법 알기 4. 각종 재난 유형별 대비 훈련 실시	1. 일터 안전의 중요성 및 안전을 위해 지켜야 할 일 알기 2. 일터 안전시설 현장 체험하기 3. 손씻기와 소독하기 등 청결유지하기 4. 상황별 응급처치 방법 알기	1. 응급상황 알기 및 도움 요청하기 2. 119신고와 주변에 알리기 3. 손씻기와 소독하기 등 청결유지하기 4. 상황별 응급처치 방법 알기
	초등학교	1. 안전하게 교실, 가정, 공공시설 이용하기	2. 안전한 통학로 알기	1. 학교폭력의 예방 및 대처법 알기	1. 약물 오남용의 위험성 및 올바른 약물 복용법 알기	1. 화재의 원인 및 대피요령, 신고, 전파요령 알기	1. 일터에서 발생하는 산업 재해를 알기

구분	생활안전 교육	교통안전 교육	폭력예방 및 신변보 교육	약물 및 사이버 중독 예방 교육	재난안전 교육	직업안전 교육	응급처치 교육
초·중·고 내 외	2. 학용품·놀이용품의 안전한 사용 및 식품 안전 알기	2. 교통수단(자전거, 대중교통 등)의 안전한 이용법 알기	2. 학교폭력의 종류를 알고, 종류별 예방법 알기	2. 중독성물질을 알고 안전한 활용 방법	2. 화상 대처요령 알기	2. 일터 안전시설 현장 체험하기	2. 심폐소생술 및 자동제세동기의 사용법 알기
	3. 실험·실습시 안전에 유의하기 4. 안전한 놀이 활동 및 야외 활동 5. 유괴예방, 미아사고 예방과 대처	3. 교통 표지판 등 도로 교통 법규 알기	3. 성폭력 예방 및 대처 방안 알기 4. 내 몸의 소중함을 알기 5. 아동학대의 유형 및 대처방안 알기 6. 가족폭력의 개념과 대처방안 알기 7. 자살 예방 및 생명존중 교육	3. 건전한 사이버 통제 능력 배양 및 사용습관 형성하기	3. 각종 자연재난과 안전한 행동 알기 4. 폭발 및 붕괴, 테러 위협 유형별 대처 요령 알기 5. 각종 재난 유형별 대비 훈련 실시	3. 상처의 종류와 응급처치하기 4. 일상생활 속 응급처치 알기	
중 학 교	1. 공공시설 이용시 안전과 에티켓 알기 2. 식품의 종류에 따른 안전한 보관 방법 알기	1. 이륜차의 안전한 이용과 점검 방법 알기 2. 자동차 사고의 원인과 예방 방법 알기	1. 학교폭력의 유형과 현황 및 위험성 인식하기 2. 학교 폭력 유형별 신고·대처방법 알기	1. 향정신성 물질에 대한 위험성·피해 알기 2. 중독성 물질에 대한 위험성·피해 알기	1. 화재의 원인 및 대피·대응요령, 신고, 전파요령 알기 2. 화상 대처요령 알기	1. 직업 안전 문화의 필요성 2. 산업 재해의 의미·유형과 사례별 발생 현황 이해하기	1. 응급처치의 상황, 의미, 중요성, 신고·조치 방법 알기 2. 심폐소생술 및 자동제세동기의 사용법 알기

구분	생활안전 교육	교통안전 교육	폭력예방 및 신변보 교육	약물 및 사이버 중독 예방 교육	재난안전 교육	직업안전 교육	응급처치 교육
고 교 내 용 내 용 내 용	3. 실험·실습실 및 체육·여가활동의 안전규칙을 이해하고 바른 사용법 알기	3. 대중교통 이용 안전수칙 알기	3. 자살예방 및 스트레스 점검과 해소 방법 알기	3. 인터넷 게임 사용 규칙 만들기 및 실천	3. 각종 자연재난과 안전한 행동 알기	3. 안전장비의 올바른 사용 방법 알기	3. 상처의 종류와 응급처치하기
	4. 실종, 유괴, 미야 상황 알고 예방하기		4. 가족과 올바른 의사소통방법과 가정폭력 피해자 지원 제도 알기(아동학대 포함)	4. 스마트폰의 건전한 사용 방법	4. 폭발 및 붕괴, 테러 위협 유형별 대처 요령 알기		4. 일생생활 속 응급처치 알기
			성폭력 대처 예방 및 대처법 알기		5. 각종 재난 유형별 대비 훈련 실시		
			성매매의 위험성 인식하기				
			7. 자살 예방 및 생명존중 교육				
고 등 학 교	1. 기호식품의 특성·유해성 및 전기·전자제품의 안전한 사용 방법 알기 2. 실험·실습 안전 수칙 이해 및 보호장구의 바른 사용법 알기	1. 이륜차의 안전한 이용과 점검방법 알기 2. 자동차 사고의 원인과 예방 방법 알기	1. 학교폭력의 유형과 현황 및 위험성 인식하기 2. 학교 폭력 유형별 신고·대처방법 알기	1. 향정신성 물질에 대한 위험성·피해 알기 2. 중독성 물질에 대한 위험성·피해 알기	1. 화재의 원인 및 대피·대응요령, 신고, 전파요령 알기 2. 화상 대처요령 알기	1. 직업병의 진단, 예방 및 대처방법 알기 2. 작업장의 안전 수칙 및 보호장비 알기	1. 응급처치의 상황, 의미, 중요성, 신고·조치방법 알기 2. 심폐소생술 및 자동제세동기의 사용법 알기

구분	생활안전 교육	교통안전 교육	폭력예방 및 신변보 교육	약물 및 사이버 중독 예방 교육	재난안전 교육	직업안전 교육	응급처치 교육
	3. 체육 및 여가 활동의 안전한 활동 상해 시 대처방법 알기	3. 대중교통 이용 안전수칙 알기	3. 성폭력 예방과 대처 방법 알기	3. 인터넷 게임 사용 규칙 만들기 및 실천	3. 각종 자연 재난과 안전한 행동 알기	3. 산업 재해의 의미·유형과 사례별 발생 현황 이해하기	3. 상처의 종류와 응급처치 하기
	4. 실종, 유괴, 미아 상황 알고 예방하기		4. 성매매의 위험성과 구조 및 신고 방법 알기	4. 스마트폰의 건전한 사용 방법	4. 폭발 및 붕괴, 테러 위협 유형별 대처 요령 알기		4. 일상생활 속 응급처치 알기
			5. 자신과 타인(가족 포함)의 소중함 인식하기		5. 각종 재난 유형별 대비 훈련 실시		
			6. 가정폭력 예방 지침을 알고, 보호하기(아동학대 포함)				
			7. 자살 예방 및 생명존중 교육				
교육 방법	1. 학생 발달 수준을 고려한 전문가 또는 교원 설명 2. 학생 참여 수업 방법 연계 적용 (예시: 역할극, 프로젝트 학습, 플립러닝 등) 3. 교내외 체험교육 또는 현장학습 4. 일상생활을 통한 반복 지도 및 부모 교육 연계						

[부록 6]

2021학년도 범교과 학습주제 탄력적 편성·운영안

범교과 학습주제	세부 주제	법령, 고시, 지침	`21년 실시 시수	편성·운영 방법 및 근거(`21년 실시)
안전 건강	생활안전, 교통안전, 재난안전, 작업안전, 응급처치, 폭력예방 및 신변보호, 약물 및 사이버예방	51	33	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정과 연계한 안전교육 편성 프로그램과 안전교육 자료 적극 활용</li> <li>※ 학교안전정보센터(www.schoolsafe.kr) 참고</li> <li>「학교안전사고 예방 및 보상에 관한 법률」 및 「학교안전교육 실시 등에 관한 고시」</li> <li>가정폭력예방교육은 폭력예방 및 신변보호에 포함하여 1시간 이상 실시</li> </ul>
	성교육	15	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>안전교육, 보건교육 등과 통합하거나 교과교육과 연계 운영할 경우 시수 인정</li> <li>교육과정과 연계한 안전교육 편성 프로그램과 안전교육 자료 적극 활용</li> </ul>
	보건교육	(17)*	(16)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>코로나19로 인하여 감염병 예방, 대처를 위한 적정시수 유지</li> <li>*()시수는 학교급별 최소 1개 학년 대상 시수임</li> </ul>
	소방 안전교육	연1회	(안전교육 통합)	안전교육 통합 운영 및 교과교육 연계
	식품·안전 및 영양·식생활교육	연2회	(안전교육 통합)	안전교육 통합 운영 및 교과교육 연계
	인터넷 중독교육	의무	(안전교육 통합)	안전교육 통합 운영 및 교과교육 연계
	생명존중 및 자살예방교육	6	6	안전교육, 인성교육 등과 통합하거나 교과교육과 연계 운영할 경우 시수 인정
	학교폭력 예방교육	11	6 (교과통합, 안전교육 통합)	<ul style="list-style-type: none"> <li>교과 및 창의적 체험활동 시간과 연계 운영하거나 안전교육, 인성교육 등과 통합 운영할 경우 시수 인정</li> <li>‘어울림, 사이버 어울림’ 프로그램을 활용한 교육 실시</li> </ul>
인성	인성교육	의무	교과통합 운영	도덕, 실과, 기술·가정, 정보 등 관련 교과를 통해 세부 주제 통합운영 권장
진로	진로교육	의무	교과통합 운영	중·고교의 경우 ‘진로와 직업’ 교과와 창의적체험활동 ‘진로활동’, 자유학기 ‘진로탐색활동’ 및 교과 수업과 연계하여 다양한 진로교육 실시
민주시민	민주시민교육	권장	교과통합 운영	초등통합, 국어, 사회, 도덕, 통합사회 등 관련 교과를 통해 세부 주제 통합·운영(연간 2시간 이상 권장)
인권	장애인식 개선교육	2	2	인권교육, 교과교육과 연계하거나 장애인의 날과 연계할 경우 시수 인정

<b>다문화</b>	다문화 이해교육	<b>2</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교과교육 연계 및 세계인의 날(5.20.)과 연계할 경우 시수 인정</li> </ul>
<b>통일</b>	통일교육	<b>의무</b>	교과통합 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>통일교육주간(6월)과 연계 · 운영</li> <li>도덕, 사회 등 관련 교과와 통합 · 운영</li> </ul>
<b>독도</b>	독도교육	권장	교과통합 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>독도의 날(10.25.)과 연계 · 운영</li> <li>사회, 한국사 등 관련 교과와 통합·운영</li> </ul>
<b>경제 금융</b>	경제금융교육	권장	교과통합 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회, 실과, 기술 · 가정, 실용경제 등 교과와 통합 · 운영</li> </ul>
<b>환경지속 가능발전</b>	환경·지속가능한 발전교육	권장	교과통합 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>환경, 사회, 실과 등 관련교과와 통합 · 운영</li> </ul>

[부록 기]

법교과 학습 주제의 법령, 고시 지침 등 근거 자료

법교과학습 주제	법령에 따라 교육과정에 반영해야 할 시수			관련 근거(법, 지침 등)		
	세부 주제	시수				
안전·건강교육	안전교육	생활안전	12	10	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학교안전사고 예방 및 보상에 관한 법률 제8조, 동법 시행규칙 제2조, 학교안전교육실시 기준 등에 관한 고시 별표 2</li> <li>· 학교폭력예방 및 대책에 관한 법률 제15조 / 동법 시행령 제17조</li> <li>· 지능정보화기본법 제30조의8</li> <li>· 공공기관의 소방안전관리에 관한 규정 제14조 / 화재 예방, 소방시설 설치·유지 및 안전관리에 관한 법률 시행규칙 제15조(연 1회 이상)</li> <li>· 학교보건법 제9조, 제9조의2 / 동법 시행규칙 제10조</li> <li>· 아동복지법 제31조 / 동법 시행령 제28조(안전교육과 통합 운영 실시 가능)</li> <li>· 가족폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률 제4조의3 / 동법 시행령 제1조의2</li> <li>· 교육기본법 제17조4, 학교보건법 제9조, 아동복지법 제31조</li> <li>· 성폭력방지법 제5조, 동법 시행령 제2조</li> <li>· 성매매방지 및 피해자 보호 등에 관한 법률 제5조 / 동법 시행령 제2조</li> <li>· 양성평등기본법 제31조</li> <li>· 학교보건법 제9조, 제9조의2 / 동법 시행규칙 제10조</li> <li>· 성폭력방지법 제5조, 동법 시행령 제2조</li> <li>· 교육부, 연도별 보건교육 시행계획</li> <li>· 어린이 식생활안전관리 특별법 제13조</li> <li>· 식생활교육지원법 제26조</li> <li>· 학교폭력예방 및 대책에 관한 법률 제15조</li> <li>· 자살예방 및 생명존중문화 조성을 위한 법률 제17조 / 동법 시행령 제7조</li> <li>· 교육부, 연도별 보건교육 시행계획</li> <li>· 학교폭력예방 및 대책에 관한 법률 제15조 / 동법 시행령 제17조</li> <li>· 교육부, 연도별 학교폭력 예방 및 대책 시행계획</li> <li>· 인성교육진흥법 제6조, 제10조 / 동법 시행령 제11조</li> <li>· 교육부, 연도별 인성교육 시행계획</li> <li>· 진로교육법 제8조 / 동법 시행령 제5조, 제6조</li> <li>· 교육기본법 제2조</li> <li>· 초·중등교육법 제23조 2항/2015개정 교육과정 총론</li> </ul>
		교통안전	11	10	10	
		폭력예방 및 신변보호	8	10	10	
		약물 및 사이버 중독예방	10	10	10	
		재난안전	6	6	6	
		직업안전	2	3	3	
	응급처치	2	2	2		
	성교육		의무			
	보건교육 (최소 1개 학년)		의무			
	식품안전 및 영양·식생활교육		의무			
	생명존중(자살예방)		의무			
	학교폭력 예방교육		의무			
인성교육	인성교육	의무				
진로교육	진로교육	의무				
민주 시민교육	민주시민교육	-				

범교과학습 주제	법령에 따라 교육과정에 반영해야 할 시수		관련 근거(법, 지침 등)
	세부 주제	시수	
인권교육	장애이해교육	의무	• 장애인복지법 시행령 제16조
다문화교육	다문화교육	의무	• 다문화가족지원법 제5조 • 교육부, 연도별 다문화교육지원계획
통일교육	통일교육	의무	• 통일교육지원법 제4조, 제8조 / 동법 시행령 제6조의2 • 교육부, 연도별 통일교육 지원 사업 추진계획
독도교육	독도교육	-	• 교육부, 연도별 독도교육 기본 계획 (권장)
경제·금융 교육	경제·금융교육	-	• 경제교육지원법 제4조 (권장)
환경·지속 가능 발전교육	환경·지속가능 발전교육	-	• 저출산고령사회기본법 제7조의2 • 저탄소 녹색성장 기본법 제4조, 제59조 • 환경교육진흥법 제4조 (권장)

[부록 8]

설문 문항지

범교과 학습 운영 실태 및 활성화 방안 연구를 위한 설문조사

안녕하십니까?

저희는 범교과 학습 운영 실태를 파악하고 활성화할 수 있는 방안을 모색하는 연구를 진행 중입니다. 본 설문은 학습 운영 실태 및 활성화 방안에 대한 중·고등학교 교사분들의 견해를 파악하는 데에 목적이 있습니다.

2021년 9월  
범교과 학습 연구팀 올림

설문 내용

I. 개인정보

[문1] 소속 학교급

- 중학교
- 고등학교

[문2] 교직 경력

- 5년 미만
- 5년 ~ 10년 미만
- 10년 ~ 15년 미만
- 15년 ~ 20년 미만
- 20년 이상

[문3] 담당 교과

- 국어
- 도덕, 윤리
- 사회, 역사
- 수학
- 과학
- 기술·가정
- 체육
- 음악
- 미술
- 영어
- 기타

## II. 범교과 학습의 본질에 대한 인식

2015 교육과정에서 제시하는 범교과 학습 주제

총론 - 교육과정 편성·운영의 기준 - 기본 사항

아. 범교과 학습 주제는 교과와 창의적 체험활동 등 교육 활동 전반에 걸쳐 통합적으로 다루도록 하고, 지역사회 및 가정과 연계하여 지도한다.

안전·건강 교육, 인성 교육, 진로 교육, 민주 시민 교육, 인권 교육, 다문화 교육, 통일 교육, 독도 교육, 경제·금융 교육, 환경·지속가능발전 교육

[문4] 범교과 학습 주제의 개념을 무엇이라고 생각하십니까?

- 관련된 모든 교과에서, 교과의 내용이나 방법을 통해 다루어야 할 학습 주제
- 여러 교과에서 가르치되면서 다각도로 지도되어야 할 학습 주제
- 국가 및 사회, 시대적 요청 사항을 교육에 반영한 것
- 특정 교과에서만 가르치기에는 너무 중요하여 교과별로 중복되거나 범교과적·통합적으로 지도할 때 더 효과적인 주제
- 학생의 실생활과 긴밀하게 관련되는 것으로서 여러 교과에서 학습되어야 할 주제
- 기타

[문5] 범교과 학습 운영의 중요도에 대해 어떻게 생각하십니까?

- 전혀 중요하지 않다
- 중요하지 않다
- 보통이다
- 중요하다
- 아주 중요하다

[문6] 범교과 학습에서 중요하다고 생각하는 주제는 무엇입니까? (순서대로 3가지)

- 안전·건강 교육
- 인성 교육
- 진로 교육
- 민주 시민 교육
- 인권 교육
- 다문화 교육
- 통일 교육
- 독도 교육
- 경제·금융 교육
- 환경·지속가능발전 교육

III. 범교과 학습 편성 및 운영

[문7] 귀교에서 범교과 학습(교육과정 편성) 업무 담당이십니까?

(‘예’는 8번 문항으로, ‘아니오’는 11번 문항으로)

- 예
- 아니오

[문8] 귀교의 교육과정 편성 시, 범교과 학습 주제 편성에서 가장 우선하는 기준은 무엇입니까?

- 상급기관의 필수 요구 시수
- 범교과 학습 주제의 중요도
- 교과 및 창의적 체험활동과의 관련성
- 학생 생활과의 연관성
- 기타

[문9] 귀교의 범교과 학습 주제 편성 시, 어느 영역에 우선 편성합니까?

- 창의적 체험활동 영역
- 교과 영역
- 창의적 체험활동과 교과 영역 일정 비율 배분
- 기타

[문10] 단위학교에서 느끼는 범교과 학습 편성 및 운영의 어려운 점은 무엇입니까?

- 의무이수 시수 과다
- 상부기관 수시 보고 요구
- 세부 주제 담당 업무 부서간 조정
- 학습자료 부족
- 기타

[문11] 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 운영은 계획(교과 진도표)을 어느 정도 이행하십니까?

- 전혀 이행하지 않는다
- 거의 이행하지 않는다
- 보통이다
- 어느 정도 계획대로 이행한다
- 계획대로 이행한다

[문12] 범교과 학습과 교과 학습을 어떻게 연계하여 수업 계획을 세우십니까?

- 교과 수업 주제와 융합
- 범교과 학습 주제 단독
- 교과 수업과 범교과 학습 시간 균등 배분
- 교과 수업 전후 일부 시간을 범교과 학습에 할애
- 기타

[문13] 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제는 몇 개입니까?

- 0개
- 1개 ~ 3개
- 4개 ~ 6개
- 7개 ~ 10개
- 잘 모르겠다

[문14] 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제는 무엇입니까? (복수 응답 가능)

- 안전·건강 교육
- 인성 교육
- 진로 교육
- 민주 시민 교육
- 인권 교육
- 다문화 교육
- 통일 교육
- 독도 교육
- 경제·금융 교육
- 환경·지속가능발전 교육

[문15] 교과 통합 범교과 학습 지도 시, 주로 활용하는 지도 방식은 무엇입니까?

- 강의식 수업
- 시청각 매체 활용 수업
- 발표 및 토론 수업
- 탐구식 수업
- 기타

#### IV. 범교과 학습 발전 방안

[문16] 범교과 학습의 활성화 및 발전을 위해 어떤 방안이 모색되어야 한다고 생각하십니까?

- 범교과 학습 주제의 구조화
- 교육과정 해설서의 상세화
- 지역 교육청 차원의 자율 운영화
- 단위학교 차원의 자율 운영화
- 기타

[부록 9]

**컨설턴트 위촉 계획 및 질문지, 협의록**

경남교육의 대전환, 새로운 미래교육의 시작!



수신 수신자 참조

(경유)

제목 2021. 현장연구형 전문적학습공동체 컨설팅 참여 안내 및 컨설턴트 위촉

1. 관련: 교육정책연구소-268(2021.3.4.)
2. 2021. 현장연구형 전문적학습공동체 연구회 ‘라온하제’에서 범교과 학습 운영 실태 및 활성화 방안 연구를 진행하고 있습니다.
3. 위 연구와 관련하여 귀교의 대상 교사를 컨설턴트로 위촉하고, 이에 따른 컨설팅 및 협의회 일정을 알려드리니 해당 교사에게 안내하여 주시기 바랍니다.

가. 대상자 명단

연번	소속	성명	비고
1	A고	이○○	연구 보고서 컨설팅
2	B고	이○○	
3	C고	허○○	
4	D중	최○○	

나. 컨설팅 일정 및 방법

일정	내용	방법	비고
2021.9.6.(월)~9.13.(월)	1차 개인별 검토	.	전자메일로 자료 송부
2021.9.14.(화)	1차 협의회	아이톡톡 활용	<a href="https://gne.uprism.io/room/534450720">https://gne.uprism.io/room/534450720</a>
2021.9.23.(목)	2차 검토 및 협의회		

4. 위 공문으로 컨설턴트 위촉장을 대신합니다.

- 붙임 1. 2021.현장연구형 전문적학습공동체 컨설팅 계획 1부.  
 2. 컨설팅 의견서 1부.  
 3. 연구내용 질문지 1부.끝.

## 2021. 현장연구형 전문적학습공동체 컨설팅 계획

라온하제

### I 근거

- 교육정책연구소-268(2021.3.3.) 2021.현장연구형 전문적학습공동체 운영 계획 안내

### II 목적

- 경남 교육정책 관련 교육정책 연구의 방향성 검증한다.
- 연구 수행 과정 및 내용의 타당성과 적절성 검토한다.

### III 방침

- 교육과정에 대해 전문성을 갖춘 교원을 컨설턴트로 위촉한다.
- 개별 검토와 협의회 방법을 병행하여 진행한다.
- 컨설팅 의견을 제출받아 연구팀원의 협의를 거쳐 정책연구에 반영한다.

### IV 세부 계획

#### 1. 컨설턴트 구성 및 운영 계획

##### 가. 컨설턴트 명단

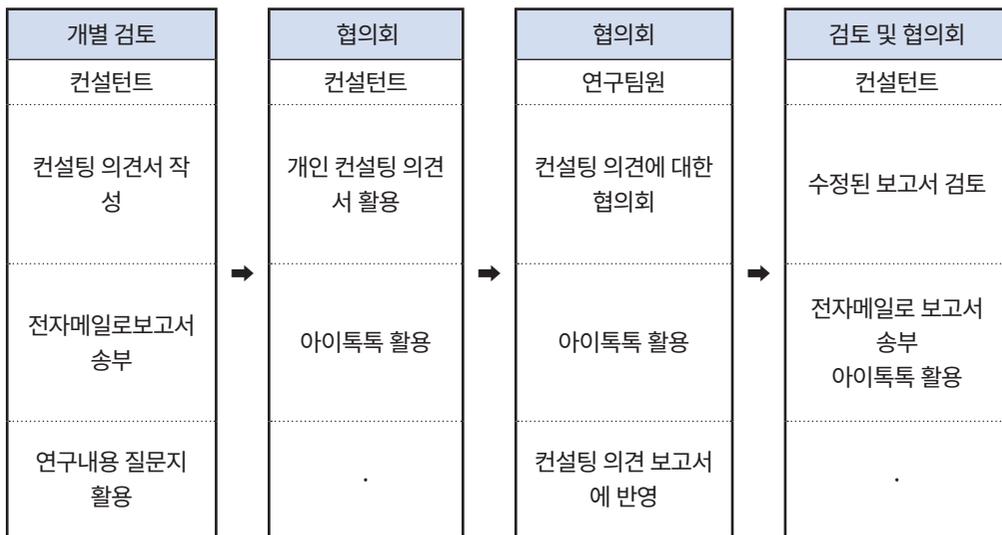
연번	소속	직급	성명	비고
1	A고	부장교사	이○○	교육과정 담당 업무
2	B고	부장교사	이○○	
3	C고	부장교사	허○○	
4	D중	부장교사	최○○	

나. 운영 계획

1) 활동별 일자

- 1차 개인별 검토: 2021. 9. 6.(월) ~ 9.13.(월)
- 1차 협의회: 2021.9.14.(화)
- 2차 개인별 검토 및 협의회: 2021. 9. 23.(목)

2) 운영 절차 및 방법



2. 컨설팅 중점 사항

- 가. 연구목적과 연구 결과의 일치성 검토
- 나. 보고서의 논리적 근거 및 객관성 확보 여부 검토
- 다. 연구 방법의 적절성과 연구 결과 도출의 논리성 검토

**V** 참고 사항

- 본 컨설팅 협의회는 ‘사회적 거리두기’ 기본 방역 수칙을 준수하여 온라인으로 진행
- 컨설팅에 필요한 사항 전달이나 자료는 전자 메일로 송부
- 개인 컨설팅 의견서 전자 메일로 제출

## 검토내용 사전 질문지

<b>I. 범교과 학습의 본질에 대한 인식</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습의 개념(정의)이 무엇이라고 생각하십니까?</li> <li>• 범교과적 학습 주제를 관련 교과, 창의적 체험활동 등에 걸쳐 통합적으로 다루라는 교육과정의 지침은 어떻게 해석되는 것이 바람직하다고 보십니까?</li> <li>• 범교과 학습의 교육적 의의는 어떤 점에 있다고 보십니까?</li> </ul>
<b>II. 범교과 학습 편성 및 운영</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현행 범교과 학습과 관련하여 문제점이 있다면 무엇이라고 생각하십니까?</li> <li>• 범교과 학습과 관련하여 시·도교육청 및 학교에 요청되는 변화는 무엇이라고 생각하십니까?</li> <li>• 귀교에서는 범교과 학습이 어떻게 이루어지고 있습니까? 구체적으로 어떤 주제가 어떤 시간을 활용하여 어떤 방식으로 이루어지고 있습니까?</li> <li>• 귀교에서 교과와 통합하여 지도하는 범교과 학습 주제는 어떻게 선정되며, 이용하는 학습자료나 학습방법은 어떻게 결정되고 있습니까?</li> <li>• 귀교의 범교과 학습이 잘 이루어지고 있다고 생각하십니까?</li> </ul>
<b>III. 범교과 학습 발전 방안</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 범교과 학습의 교육적 효과를 거두면서 활성화하는 방안은 무엇이라고 생각하십니까?</li> <li>• 2022 개정 교육과정 추진 계획 중, 범교과 학습의 개선 방향에 대해 어떻게 생각하십니까? 일 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 일부 주제 교과와 통합</li> <li>- 원격 및 학교 밖 시수 인정</li> </ul> </li> </ul>

[부록 10]

사전 질문지에 대한 의견서

컨설팅 의견서

소 속	직급(위)	성명
<input type="text"/> 고등학교	부장교사	이 <input type="text"/>
주요 내용		
연구주제	범교과 학습 운영 실태 및 활성화 방안	
I. 범교과 학습의 본질에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 범교과 학습이란 국가·사회적으로 요구되는 학습 내용이자, 여러 교과와 경계를 가로지르는 종합적이고 통합적인 학습 주제를 국가 수준의 교육과정에 포함하여 교과와 창의적 체험활동 등 학교 교육활동 전반에 걸쳐 다루는 학습.</li> <li>· 범교과적 학습 주제를 창의적 체험활동과 정규교과 시간 중 일부 시간을 할애하여 범교과 학습 주제를 교과 학습에 적절하게 반영하려는 교육적 의도가 포함된 것으로 해석됨.</li> <li>· 교육적 의의: 학습자에게 필요하고 요구되는 능력의 신장을 도모하는 교육</li> </ul>	
II. 범교과 학습 편성 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 범교과 교육 시간을 교과 시수로 반영하지만 교과 진도 등의 문제로 물리적으로 실제 운영하기 힘든 상황임.</li> <li>· 교과와의 연계성이 모호하여 관련 교과 배당의 어려움이 있음.</li> <li>· 법령에서 요구하는 시수와 시기 및 절차는 수업일수 및 시수가 감축되는 코로나19 상황에서 학습 교과 학습권 저해 현상을 유발할 우려가 있음.</li> <li>· 본교 범교과 학습은 학기 초 창의적 체험활동과 학습주제와 관련된 교과에 수업시수로 배당 계획하여 수업과 통합하여 운영하도록 하고 있음.</li> <li>· 교육과정부에서 교과 관련성을 판단하여 교과 시수로 배당하고 교과 담당 교사는 교과진도표에 단원과 관련된 주제를 추가하고 학습방법은 교과 담당 교사의 재량으로 운영됨.</li> <li>· 본교 창의적 체험활동의 범교과 학습은 잘 이루어지고 있으며 교과 통합 범교과 학습은 교과 교사 재량이므로 교과 진도 등의 문제로 실제 운영 여부는 알 수 없음.</li> </ul>	
III. 범교과 학습 발전 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 범교과 교육으로 학교와 교사에게 행정 부담을 유발하므로 업무 정상화, 행정 부담 경감의 방향으로 개선되어야 함.</li> <li>· 범교과 학습 가운데 정규교과와 중복되는 부분은 교과에서 수용, 통합되어야 하며 범교과 학습주제, 방법, 시기 등의 재정비가 필요함.</li> <li>· 학습자의 요구와 필요에 부합하고 성장에 기여하는 시대에 맞는 주제로의 재정비가 필요함.</li> <li>· 원격 및 학교 밖 시수 인정 보다는 반드시 필요한 주제의 범교과 학습이 실질적으로 이루어질 수 있는 방안이 마련되어야 함.</li> </ul>	
위와 같이 의견을 제시하였음.		
성명 : <input type="text"/>		

컨설팅 의견서		
소속	직급(위)	성명
	교사	허○○
주요 내용		
연구주제	범교과 학습 운영 실태 및 활성화 방안	
I. 범교과 학습의 본질에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 범교과 학습의 국가와 사회로부터 요구되는 학습으로 여러 교과와 경계를 가로지르는 종합적이고 통합적인 학습이라고 봄.</li> <li>- 교과, 창의적 체험활동 등에 걸쳐 통합적으로 다루라는 지침은 범교과 학습주제를 교과별로 배분하여 수업 시간을 활용하여 교육할 수 있다고 해석됨.</li> <li>- 교육적 의미는 국가와 사회의 요청사항을 교육활동 전반에서 유의미한 교육을 통해 국민으로서의 미래역량을 함양함.</li> </ul>	
II. 범교과 학습 편성 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교사의 범교과 학습에 대한 이해도가 미흡하며 범교과 학습에 대한 자료 보급이 부족하여 관련 내용에 대한 정보가 적음. 교과수업과 통합하여 운영하다 보니 교과 내용의 진도로 인해 많은 시간을 할애하기 어려우며 실상 언급의 정도로만 운영되는 경우가 많아 내실 있게 운영되지 않음.</li> <li>- 범교과 학습 자료집 보급 및 홍보가 부족하여 교사들에게 전달이 어려움.</li> <li>- 본교 범교과 학습에 대한 별도 계획이 없으며 안전건강교육(학생안전부), 인성교육(학생안전부), 진로교육(진로교사), 민주시민교육, 다문화 교육, 통일교육, 독도교육, 환경교육 등 관련 부서의 필수 교육만 교과와 창의적 체험활동을 활용하여 운영됨. 범교과 교육에 대한 필수 시수 여부에 대해 잘 모름.</li> <li>- 본교 교과와 통합한 범교과 학습주제는 주관부서가 일괄 배정하여 교과에 통보함. 학습 자료나 학습 방법은 자료 검색을 통해 제공만 하는 경우가 많음. <b>사실상 제대로 된 범교과 교육이 이뤄지기 힘들.</b> 모든 교사가 범교과 학습의 주제를 정확하게 인식하고 있지 않으며 전문성을 갖추기 힘들어 대안이 필요함. 학교를 이동할 때마다 배정되는 학습 주제가 다르고 교과 담당이 주제를 선택하는 것이 아니라 배정되는 경우가 많아 내실 있는 교육은 어렵다고 봄.</li> </ul>	
III. 범교과 학습 발전 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 범교과 학습 안내서가 구체적으로 보급되고 활용 자료를 한곳에 모아서 (예-범교과 학습 사이트) 전 교사에게 홍보가 되어야 한다고 생각함. 창의적 체험활동의 편성 운영 관련 안내서는 흔히 볼 수 있는데 학교에서조차 범교과 학습 안내서는 찾기도 어렵고 있는지조차 모르는 경우가 많음. <b>범교과 교육에 대한 인식 제고가 우선되어야 함.</b></li> <li>- 2022 개정 교육과정 내 범교과 학습이 줄어들다는 기사를 접했는데 현재 상황처럼 교과내 편성하여 운영하는 경우 제대로 된 학습을 기대하기 어려움. 교육과정 편성 내 기본사항에 두 줄 정도의 권고사항만 있는데 구체적인 안내서가 제공되고 학교 교육과정편성 전공문을 통해 새로운 담당자도 업무의 흐름을 정확하게 알고 학교 교육과정 내 편성할 수 있도록 안내가 필요함. 범교과 교육에 따른 담당자 지정 및 업무지침이 보급되기를 원함. 2022 개정 교육과정이 학생 중심 교육과정으로 변경되어 다양한 선택과목이 편성되니 교과와 통합하여 운영하는 데 한계가 있음. 창의적 체험활동과 연계하거나 원격, 학교 밖 시수를 인정하여 축소된 필수 주제만을 운영할 필요가 있다고 생각됨.</li> </ul>	
위와 같이 의견을 제시하였음.		
성명: 허○○		

<b>컨설팅 의견서</b>	
소 속	직급(위)
	성명
	최○○
주요 내용	
연구주제	범교과 학습 운영 실태 및 활성화 방안
I. 범교과 학습의 본질에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교과와 창의적체험활동 등 교육활동 전반에 걸쳐 사회적 요구에 따라 만들어진 법령이나 지침에 의거하여 통합적으로 학교에서 다루었으면 하는 내용을 정규교육과정 안에서 교육하는 것</li> <li>- 범교과 학습 주제를 창의적체험활동 시간만으로 운영하기에는 운영시수가 너무 많아서 주제와 연관있는 교과 단원에서 교과와 연계하여 통합적으로 운영할 수 있다고 해석하는 것이 맞다고 생각함.</li> <li>- 시대가 변하고 사회의 요구에 따라 학생들에게 필요한 내용이 생기고 그에 맞는 교육이 교과교육만을 통해 가능하지 않기에 범교과학습을 통하여 학생들의 인식을 변화, 개선에 교육적인 의의가 있다고 생각함.</li> </ul>
II. 범교과 학습 편성 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해마다 10개 주제에 반영해야 하는 시수가 너무 많고 운영하는 창의적체험활동 시간은 자율, 동아리, 봉사, 진로 등 다양하게 활동하고 학년안에서 이동하여 활동하는 경우가 많아 전학년이 같은 시간에 고정되어 있어 자율활동을 운영하는 경우에는 방송영상, 강의식으로 교육이 대부분이라 학생들의 흥미를 유발하기에는 부족함. 또한 학생들의 발달단계나 성장과정을 고려하지 않은 주제가 있어 굳이 이런 것까지 학생들에게 미리 교육할 필요가 있을까? 라는 생각이 드는 주제도 있음.</li> <li>- 자율활동으로 운영이 되는 경우에는 전문가를 섭외하여 전문적인 학습이 가능하나 나머지 시수를 교과시수로 배당하여 운영하면 다양한 주제에 대한 교사들의 전문적인 지식이 부족하며 부족한 지식을 채우기 위해 다양한 연수를 듣기도 하지만 그것을 교과와 연계하여 교수학습 활동을교사들의 만들기에는 힘이 있기때문에 교과연구회에서 범교과주제와 교과를 접목한 다양한 수업을 연구하여 공유하면 좋을 듯하고 범교과 주제와 관련된 전문적 강사인력풀을 구축하여 강사섭외를 용이하게 했으면 함.</li> <li>- 창의적체험활동시간에는 활동과 관련된 영상, 전문가의 강연, 설문조사, 강의내용과 관련된 퀴즈, 영상을 보고 감상문쓰기 등으로 이루어짐. 교과와 연계하는 경우 1학년의 경우 정규시간에 보건수업이 있어 보건수업시간을 활용하여관련된 전문강사가 반마다 들어가 활동을 겸한 강의가 이루어지기도 함.</li> <li>- 창의적체험활동시간으로 배당되는 외 시수를 특정교과에만 배분하면 불공평하여 되도록 전교과에 공평하게 배분하려고 하지만 주제가 독도교육과 같이 특정교과에서 교육해야 하면 특정 교과에 몰아주기도 함. 교과에 배당된 범교과 주제를 교과 선생님께서 관련된 단원을 정하여 수업시간에 교과와 연계하여 지도함. 수업과 연계지도는 교과교사의 재량에 맡기고 지도시 티클리어 누리집을 참고하도록 안내함.</li> <li>- 창의적체험활동으로 이루어지는 범교과주제와 관련된 영상, 강의를 보고 설문을 조사하거나 감사문을 쓰거나 퀴즈를 푸는 등 주제와 관련된 교육이 잘 이루어진다고 판단되지만 교과시간에 이루어지는 범교과주학습은 심도있는 학습이 이루어지기 보다는 수박겉핥기 식으로 이루어지는 경우가 있다고 생각됨.</li> </ul>

<p>III. 범교과 학습 발전 방안</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 범교과 학습 안내서가 구체적으로 보급되고 활용 자료를 한곳에 모아서 (예-범교과 학습 사이트) 전 교사에게 홍보가 되어야 한다고 생각함. 창의적 체험활동의 편성 운영 관련 안내서는 흔히 볼 수 있는데 학교에서조차 범교과 학습 안내서는 찾기도 어렵고 있는지조차 모르는 경우가 많음. <b>범교과 교육에 대한 인식 제고가 우선되어야 함.</b></li> <li>- 2022 개정 교육과정 내 범교과 학습이 줄어들다는 기사를 접했는데 현재 상황처럼 교과 내 편성하여 운영하는 경우 제대로 된 학습을 기대하기 어려움. 교육과정 편성 내 기본사항에 두 줄 정도의 권고사항만 있는데 구체적인 안내서가 제공되고 학교 교육과정편성 전공문을 통해 새로운 담당자도 업무해마다 이수하다보면 비슷한 내용을 중복으로 교육하는 경우가 있고 학생들에게 10개 주제에 해당하는 모든 내용을 다 알기에 적당한 발달단계나 성장상태가 아님에도 불구하고 모든 학년에 일괄적으로 시수를 배당하여 의무적으로 가르치기보다는 학생의 발달단계와 성장상태를 고려하여 가르쳐야하는 내용을 정리했으면 함.</li> <li>- 교육과정 운영상의 편의로 동시간대에 있는 창의적체험활동시간을 이용하면서 다양한 활동이 이루어지려면 각반에 전문적인 지식을 지닌 강사가 직접하면 좋는데 그러기에는 전문적인 강사가 부족하며 지원할 수 있는 강사비가 부족함. 비슷한 주제와 교과내용인 경우에는 교과내용에 포함하여 수업이 이루어지도록 유도하며 학생들의 발달단계에 맞는 주제를 분류하여 해마다 비슷한 내용을 반복적으로 교육보다는 깊이 있는 교육이 이루어지게 함.의 흐름을 정확하게 알고 학교 교육과정 내 편성할 수 있도록 안내가 필요함. 범교과 교육에 따른 담당자 지정 및 업무지침이 보급되기를 원함. 2022 개정 교육과정이 학생 중심 교육과정으로 변경되어 다양한 선택과목이 편성되니 교과와 통합하여 운영하는 데 한계가 있음. 창의적 체험활동과 연계하거나 원격, 학교 밖 시수를 인정하여 축소된 필수 주제만을 운영할 필요가 있다고 생각됨.</li> </ul>
<p>위와 같이 의견을 제시하였음. 성명 : 최○○</p>	

## 컨설팅 의견서

소 속	직급(위)	성명
□ 고등학교	교사	이 □
주요 내용		
연구주제	범교과 학습 운영 실태 및 활성화 방안	
I. 범교과 학습의 본질에 대한 인식	<p>범교과 학습은 국가·사회적으로 중요하게 요구되는 학습 내용으로 교과와 창의적 체험활동 등 학교 교육 활동 전반에 걸쳐 다루도록 하고 있으며 학교의 실정에 따라 다양하고 특색 있게 운영하고 있습니다. 그러나 현재 10개의 주제로 제시된 과다한 내용과 법률로 규정된 범교과 교육 시간을 확보해야 하는 등 학교와 교사에게 부담을 주고 있는 상황이다.</p>	
II. 범교과 학습 편성 및 운영	<p>본교에서는 범교과 학습 중 집합교육이 필요한 활동은 창의적 체험활동 시간을 활용하여 실시하고 그 외는 교과와 연계하여 실시합니다. 교과연계 범교과 학습주제는 해당 교과의 진도표에 관련 내용을 표시합니다. 창의적 체험활동 연계 운영이 연간 33시간, 교과 연계 운영이 연간 36시간입니다.</p> <p>창체 연계 범교과 학습은 관련 부서에서, 교과 연계 범교과 학습은 관련 교과에서 학습자로나 학습방법을 결정하고 있습니다. 영상시청, 강사초빙, 학습자료 배부 등의 방법을 활용하고 있습니다.</p> <p>현행 범교과 학습에서 제시하는 주제영역과 시수가 너무 많고 이를 형식적으로 교육과정 내에 편성하여 운영하는 상황입니다. 현행 범교과 학습의 방법으로 교육적 효과를 거두기 어렵습니다. 또한 교사의 자율성을 부여하였지만 범교과 학습에 대한 교사들의 이해도가 떨어지고, 교사의 역량에 따라 수업의 질이 달라지며, 일부는 형식적인 운영을 하는 등 교육적 의의와는 거리가 먼 것 같습니다.</p>	
III. 범교과 학습 발전 방안	<p>범교과 학습주제와 관련 교과내용을 통합하여 자연스럽게 지도할 수 있도록 자료가 만들어진다면 더욱 교육적 효과를 가질 것이다. 교과서에 범교과 학습주제와 관련된 내용을 수록한다면 교사가 더욱 용이하게 지도할 수 있을 것이다.</p> <p>교과와 통합되기 어려운 주제는 원격수업콘텐츠 등 학교 밖 시수를 인정하는 방법으로 범교과 학습이 가능하게 하는 개선 방향에 찬성합니다.</p> <p>학교와 교사마다 다르게 운영되는 관계로 발생하는 불편한 부분을 개선하고, 교육청 단위의 공동 제공이나 학년 단위의 공동제작 등 효율적인 운영이 필요합니다.</p>	
위와 같이 의견을 제시하였음.		
성명 : 이 □		

## [부록 11]

## 1차 전문가 협의록

일시	2021년 9월 14일 18:00 ~ 21:00
장소	아이톡톡 활용( <a href="https://gne.uprism.io/room/534450720">https://gne.uprism.io/room/534450720</a> )
참석자	연구회 회원 김○○, 추○○, 정○○, 이○○ 컨설턴트 이○○, 이○○, 허○○, 최○○
주요 논의 사항	
○ 범교과 학습의 문제점	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10개의 주제로 범주화되었다고는 하나 학교 현장에서는 여전히 부담스러움</li> <li>- ‘범교과’에 대한 개념 및 위상이 명확하지 않아 필수 의무 시수 이행만을 목적으로 하고, 그 내용과 방법이 있어 고민 없이 운영됨. 교과 통합적 운영은 거의 형식적으로 이루어지고, 창의적 체험활동 시간에는 주로 시청각 자료 활용의 방법으로 진행됨.</li> <li>- 전반적으로 내용체계, 성취기준, 평가기준이 마련되지 않아 단위학교에서 정상 운영하는 데 어려움이 있고, 효용성이 떨어짐.</li> </ul>
○ 단위학교에서의 범교과 학습 수립에 대한 논의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가 교육과정에는 개념 및 구체적인 방법이 제시되어 있지 않아 학교 현장에서는 활용할 내용이 없음.</li> <li>- 경상남도 교육청에서 제공하는 편성·운영 안내 자료를 활용하는 경우가 있음. 중복되는 주제나 정해진 시수에 대한 검토 없이 그대로 활용함.</li> <li>- 관행대로 편성하고 운영하는 경우가 대부분임. 작년 또는 재작년의 교육과정을 활용하여 특별히 수정할 부분이 없다면 그대로 활용함. 따라서 시수가 다소 조정되더라도 학교 현장에서는 크게 달라지지 않는 경우가 많음.</li> <li>- 공립학교에서는 교사의 이동 문제로 학년 초 업무 파악에 바쁘기에 교육청에서의 특별한 안내나 연수가 없다면 작년의 내용대로 편성, 운영함.</li> </ul>
○ 범교과 학습 자료 및 구체적인 지도 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육청에서 제시하는 사이트 및 공문에서 제공되는 자료를 주로 활용함.</li> <li>- 교사 재량으로 인터넷 자료를 검색하여 활용하기도 함.</li> <li>- 매체를 활용하거나 강의식으로 진행하는 것이 비교적 쉬운 편이므로 자주 이용하는 방법이고, 창의적 체험활동에서 운영할 경우 강사를 초빙하기도 하지만 크게 효용성이 있어 보이지 않음</li> </ul>

## 2차 전문가 협의록

일시	2021년 9월 23일 18:00 ~ 21:00
장소	아이톡톡 활용( <a href="https://gne.uprism.io/room/534450720">https://gne.uprism.io/room/534450720</a> )
참석자	연구회 회원 김○○, 추○○, 정○○, 이○○ 컨설턴트 이○○, 이○○, 허○○, 최○○
주요 논의 사항	
설문 결과에 대한 분석: 범교과 학습 주제의 개념	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 범교과 학습의 개념으로 나열된 항목들을 구분하는 것이 학교 현장에서 실제로 운영할 때는 큰 의미가 없다고 생각됨. 다만 공통 교과에 한해 교과별 학습주제를 정해서 필수로 규정해 놓는다면 이동이 잦은 공교육 현장에서 실효성 있는 범교과 학습 운영에 도움이 될 것으로 생각됨.</li> </ul>
범교과 학습 계획 수립 및 편성 현황, 실태 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 범교과 학습 계획을 수립하여 운영하는 학교 비율이 낮은 것은 교사 이동이 빈번한 국공립 학교에서 업무 파악이 용이하지 않을뿐더러 범교과 학습 계획 수립 여부에 대한 지침이나 안내, 연수가 부족함.</li> <li>- 범교과 편성에서의 우선 편성 영역이나 우선 편성 기준, 담당 교과에서 실시하는 범교과 학습 주제는 유관한 것으로 해석되며, 정해진 범교과 편성 시수 중 필수 시수나 보고해야 할 주제의 경우 창의적 체험활동에 우선적으로 편성하고 나머지 시수는 각 교과에 균등하게 배분되도록 편성하는 관행이 있기 때문임.</li> <li>- 범교과 학습을 교과 통합 운영함은 주제의 관련성을 이행했다고 보는 경향이 있음.</li> </ul>
범교과 학습의 정상을 운영을 위한 방안에 대한 논의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 범교과 학습 자료가 학교급별로 체계화되어 있지 않으므로 중고등학교에서 활용하는 자료가 비슷하고 매년 반복해서 같은 자료로 지도하기도 함. 따라서 학생의 성장과 수준에 맞는 학교급별 또는 학년별 체계화된 자료 마련 및 제공이 필요함.</li> <li>- 현재 교사들에게 시수 부담이 되므로 개정 교육과정 방안 중 원격 및 학교 밖 시수 인정이 반가우나 이러한 방안이 근본적인 해결책이 될 것으로 생각되지 않음. 근본적인 대책 마련이 중요하다고 생각함.</li> </ul>

2021. 교육정책 현장연구회 연구보고서

---

# 초기 문해력 더딤 학생 지원을 위한 읽기 따라잡기 프로그램 적용 연구

글구멍

## 연구진

### 연구책임자

박의영 마전초등학교

### 공동연구자

성화영 장승포초등학교

정지윤 아주초등학교

김성탁 용소초등학교



## 연구요약

## 초기 문해력 더딤 학생 지원을 위한 읽기 따라잡기 프로그램 적용 연구

### 1. 연구의 필요성 및 목적

초기 문해력은 초등 저학년 시기까지 완성되는 문해력으로 이후 학습 능력에 큰 영향을 미치는 능력으로 성인기 문해력에까지 영향을 미친다. 따라서 초기 문해력 더딤 학생은 조기에 발견하여 진단하고, 체계적인 지도 프로그램을 적용한 단기 집중 수업을 통해 저학년 시기에 반드시 더딤을 해결할 수 있도록 도와주어야 한다. 이를 위해 현재 다양한 정책과 시스템, 교재 등을 생산하고 현장에 지원하고 있다. 하지만 실제 더딤 지원이 이루어지는 교실 현장에서는 여전히 교사 개인 역량에 따라 더딤 학생을 지원하는 지도 방법과 내용을 판단해야 하는 실정이다. 이에 교사들은 초기 문해력 더딤 학생을 지원해 나가는 과정의 어려움을 개인적으로 해결해야만 하고, 더딤 학생들은 더딤 요인에 알맞은 지도를 받기 어려운 경우가 생기고 있다.

이 현상을 개선할 수 있는 대안으로 체계적인 지도 방법과 프로그램을 적용하고자 하였다. 이를 통해 기존의 초기 문해력 지도 과정에서 발견한 문제들을 개선할 수 있으리라 기대하였다. 또한 적용 결과 발견하고 성찰한 변화들을 통하여 시사점을 찾고 교사와 학생 모두에게 긍정적이고 유의미한 결과를 얻을 수 있을 것으로 기대하였다.

### 2. 연구 내용 및 연구 방법

본 연구에서는 초기 문해력 더딤 학생을 대상으로 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업을 실행한다. 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업 상황에서 교사와 학생에게 발생하는 변화에 대하여 연구한다. 학생의 초기 문해력 발달과 수준 변화, 심리적 변화를 관찰한다. 교사의 지도 과정과 수업 후 성찰을 분석하여 교사의 변화도 분석한다. 이를 통해 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업 운영이 초기 문해력 더딤 학생 지도의 과정 전반에 주는 시사점을 찾고자 한다.

이 연구 과정에서 교사와 학생은 프로그램 적용 계획 및 실행의 전 과정과 이후 성찰 과정까지 함께 상호작용할 수밖에 없다. 읽기 발달의 과정을 관찰하고 이해하여 분석하고, 이후의 지도 방법을 계획하는 것은 과학적 근거를 토대로 교사의 내면에서 수많은 요인들이 작용하여 발생하는 과정이다. 즉, 프로그램을 적용하는 모든 과정에서 생겨나는 수많은 맥락과 상호작용을 떠나서 이 연구를 분석할 수는 없다. 따라서 본 연구 주제에는 질적 연구의 한 방법인 실험

연구의 방법을 적용하는 것이 타당하다고 보았다.

### 3. 연구 결과 및 제언

첫째, 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업을 진행한 세 명의 교사는 공통적으로 초기 문해력 지도와 관련한 자신감을 갖게 되는 긍정적인 변화를 경험하였다. 수업에 참여한 학생들도 모두 학급에서 정규 수업 과정에 참여할 때 더욱 적극적으로 참여하게 되었다. 그들은 학습에 흥미를 더욱 느끼게 되었고 긍정적이고 적극적으로 자신의 문제를 해결하고자 노력하는 모습을 보였다.

둘째, 막연한 판단이 아닌 이론적 근거에 기반한 판단을 하기 위해 기록과 분석은 반드시 필요하다라는 것을 경험하였다. 기록하고 분석하는 과정이나 분석 결과를 보면서 교사들은 각자 자신이 수업하고 있는 학생이 보이는 어려움이나 뛰어난 능력을 적극적으로 발견하게 되었다.

셋째, 학생이 ‘지금 할 수 있는 것’으로부터 출발하라는 읽기 따라잡기 프로그램의 철학은 초기 문해력 더딤 학생이 학습 과정의 주인임을 알게 하였다.

넷째, 수준이 평정된 공통 교재를 사용하는 이 프로그램을 적용함으로써 교사들은 서로가 겪는 지도 과정에서의 어려움이나 이후의 지도 방법을 과학적으로 함께 모색해 나가는 것이 용이하였다. 이는 지금까지의 한글 교육이나 초기 문해력에 관한 기초학력 지도 정책의 한계로 여겨졌던, 지도 방법이나 교재 선정에서 교사 개인의 역량에 많이 의존할 수밖에 없다는 문제를 극복할 대안이 될 수 있음을 보여주었다고 본다.

다섯째, 초기 문해력 더딤 학생 지도 과정에서 학생의 수준이나 능력이 발달함을 발견하면 교사는 자신이 하고 있는 더딤 지원 수업에 대해 흥미와 자부심을 느끼고 더욱 연구하고 싶은 요구를 스스로 느끼고 있음을 발견하였다. 이러한 자발적인 요구는 읽기 따라잡기 프로그램 적용 수업을 위해 꼭 필요한 수업 방법 이론과 문해력 이론에 대한 전문적인 지식을 함께 연구하고 학습할 수 있게 해주는 기반이 되었다. 이 프로그램을 적용한 수업을 진행하는 과정 자체가 학습하는 전문적인 공동체로서의 교사로 만들어주었다.

초기 문해력 더딤 학생을 지원하기 위한 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 결과를 토대로 다음과 같은 점을 제안하고자 한다.

첫째, 전문 이론을 연구하면서 초기 문해력 더딤 학생을 지원할 수 있는 전문 지식을 가진 교사를 양성할 체계가 필요하다.

둘째, 초기 문해력 더딤이 심한 학생들에게는 그들에게 맞는 개별화 교재와 프로그램, 개별화 교육 방법을 적용하여야 한다. 더딤을 지원하기 위해 제공하는 일반적인 교재 대신 개별화 교육에 적용할 수 있는 개별화 교재 개발에 대한 연구가 더욱 필요하다.

셋째, 초기 문해력 더딤 학생에 대한 담임 교사의 집중 책임을 이양하여 초기 문해력 더딤 학생 지원을 함께할 다양한 구성원 양성에 대한 연구가 필요하다.



# 목차

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구의 필요성과 목적 .....	1
2. 연구 내용 .....	4
<b>II. 이론적 배경</b> .....	<b>5</b>
1. 읽기 발달 단계 .....	5
2. 초기 문해력 지도에 관하여 .....	6
<b>III. 연구 방법</b> .....	<b>9</b>
1. 실행 연구의 방법 .....	9
2. 연구 자료 .....	11
3. 용어 정의 .....	12
<b>IV. 연구 실행 및 결과</b> .....	<b>12</b>
1. 1학년 교실에서 출발하다 .....	12
2. 이론으로 뒷받침하는 프로그램 적용을 위하여 .....	24
3. 2학년 교실에서 이어가다 .....	25
4. 학급을 넘어서 지원하는 교사로 .....	33
<b>V. 결론 및 제언</b> .....	<b>47</b>
1. 결론 .....	47
2. 제언 .....	49
<b>참고문헌</b> .....	<b>50</b>

## 표 목차

<표 1> 책 발자국 K-2 수준 평정 그림책 시리즈 .....	8
<표 2> 읽기 따라잡기 수업 방법 .....	9
<표 3> 교사 연구·학습 내용 .....	24
<표 4> 사전 검사 결과 .....	28
<표 5> 사전-사후 검사 결과 .....	32
<표 6> 읽기 과정 분석 누적 기록지 .....	41
<표 7> 구어 문장 발달 양상 .....	42

## 그림 목차

[그림 1] 아이의 눈높이에서 머무르기 수업 모습	15
[그림 2] 읽기 과정 분석 기록지	17
[그림 3] 읽기 분석 모습	17
[그림 4] 낱말-글자 소리 탐색 모습	18
[그림 5] 문장 쓰기 활동 모습	19
[그림 6] 의미를 구성하여 쓰기 시작하는 모습	20
[그림 7] 자신의 생각을 능숙하게 쓰는 모습	20
[그림 8] 프로그램 적용 후 나타난 쓰기 변화	22
[그림 9] 프로그램 적용 후 나타난 다양한 쓰기 형태	23
[그림 10] 낱말 글자 탐색을 위한 활동	30
[그림 11] 아이 눈높이에 머무르기 활동 모습	35
[그림 12] 읽기 과정 분석 기록지	38



# 초기 문해력 더딤 학생 지원을 위한 읽기 따라잡기 프로그램 적용 연구

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성과 목적

국제사회는 UN을 중심으로 지속가능발전목표(SDGs) 17개를 제시하고 사회·경제의 양극화, 각종 사회적 불평등의 심화 등 여러 나라의 지속가능한 발전을 위협하는 공통 문제를 함께 해결하기 위해 노력하고 있다. 이 중 4번째 목표인 SDG 4는 교육에서의 ‘포용성과 형평성, 교육 접근성 확대, 양질의 교육과 학습 성과’를 강조한다. 특히 SDG 4의 7개 세부 목표 중 6번째에서는 ‘2030년까지 모든 청소년과 상당수 성인 남녀의 문해력과 수리력 성취를 보장한다’라고 제시하고 있다(유네스코 한국위원회:2015). OECD에서 발표한 ‘교육 2030’에서도 인지적 기초능력을 3가지 핵심 기초기능 중 하나로 들고 있고, 인지적 기초능력의 한 가지로 문해력을 제시하고 있다. 이는 인간의 삶에서 문해력이 기초적이면서도 중요한 기능과 능력임을 밝히는 것이라 하겠다. 또한 모든 청소년이 문해력을 일정 수준 이상 성취하기 위해서는 포용성과 형평성을 갖춘 교육을 통하여 가능하다는 것을 의미할 것이다.

이러한 국제 교육 흐름 속에서 아일랜드, 영국, 캐나다, 호주에서는 기초학력의 개념을 문해력과 수리력으로 바라보고 있다. 우리나라에서도 ‘기초학력 보장’의 틀에서 한글 지도와 문해력 교육을 다루고 있다. 교육부에서 제시하는 기초학력의 정의에 따르면 문해력은 3Rs 전 영역을 성취하기 위한 기본 학습 능력에 해당한다. 글을 읽고 이해하지 못한다면 학력의 기본을 갖추기 어려울 것이기 때문이다. 특히 초기 아동기의 문해력인 초기 문해력은 여러 연구를 통해 밝혀진 바와 같이 초등학교 저학년 시기에 완성해야 할 기본 기능으로 이후 학습 능력과 배움의 정도를 결정지을 출발점이라고도 볼 수 있다 (이경화, 2019, 김효숙, 2018, 엄훈, 2017, 정동영/유성균/김석진/이재욱, 2017).

교육부는 다양한 기초학력 관련 정책을 통해 초기 문해력을 포함한 기초학력 지원을 하여

왔다. 특히 2021년 7월에는 코로나19 장기화에 따른 학습 결손 극복을 위하여 2022년까지 203만명 학생들에게 교과보충 특별프로그램 ‘학습도움단기’ 운영 및 수강료 전액을 지원하겠다고 발표하였다. 두드림 학교 확대나 협력수업 운영 학교 확대와 같은 맞춤형 학습 지원도 하고 ‘학습종합클리닉’과 같은 지원 센터 구축 및 심리 정서 프로그램도 지원하겠다고 발표하였다(교육부2021).

각 시도교육청에서도 초기 문해력을 포함한 기초학력 지원을 하기 위해 기초학력 보장, 다중지원팀 구축, 협력 교사제 운영, 두드림 학교 확대, 한샘집중학년제 등 다양한 정책을 실시하고 있다.

교재나 자료의 측면에서도 다양하게 지원하고 있다. 대표적으로 한국교육과정평가원에서 개발하고 시도교육청에서 운영하고 있는 기초학력 진단·보정 시스템과 이 시스템을 기반으로 한 보정시스템인 ‘배우고 이루는 스스로 캠프 시스템’, 보정교재인 ‘늘품이’ 등이 있다. 한글 책임 교육을 강화하면서 시도교육청에서 지원하는 교재로는 ‘찬찬한글(한국교육과정평가원)’이나 ‘아이좋아한글쓰기(경남교육청)’가 있다.

이처럼 문해력을 포함한 기초학력을 보장하기 위해 다양한 정책과 프로그램을 교육 현장에 지원하고 있지만, 수업을 해 나가는 실제 교실 현장에서 정책을 구체적으로 어떻게 구현할 것인가에 대한 내용이나 관점을 찾기는 어려웠다. 프로그램이나 자료의 경우에는 현장에서 활용하도록 다양하게 만들어 놓은 것이겠으나 막상 지도를 하려고 할 때면 막막한 지점이 생겼다. 이에 따라 다음과 같은 문제점을 생각하게 되었다.

먼저 프로그램의 측면이다. 대표적인 기초 학력에 대한 진단·보정 프로그램인 ‘기초학력 진단·보정 시스템’은 초3~고1학년 학생을 대상으로 운영한다. 학력을 인지적 측면의 내용에 한정하여 ‘측정할 수 있는 것’으로 규정하고 있으며 자료 제공 및 수준 변별이 국가 교육과정의 성취기준을 중심으로 이루어지고 있는 측면이 강하다. 이러한 프로그램은 기초학력을 진단하고, 교사들이 지도 현장에서 활용할 자료가 될 수 있다는 점에서 유의미하다. 하지만 초등학교 1~2학년 학생들의 경우 학습자로서 겪는 어려움은 대부분 초기 문해력 더딤에서 오는 경우가 많다. 초기 문해력은 한글 문자 지식 뿐만 아니라 가정 문해 환경과의 작용으로 발달한 문해

력의 기초 기능 전반을 아우르는 개념이다. 따라서 ‘기초학력 진단-보정 시스템’만으로는 초등 1~2학년 학생들의 초기 문해력 발달 정도를 파악하고, 단계에 맞게 더딤을 해결하도록 도와주는 데에 한계가 있다.

두 번째로 교재의 측면이다. 현장에서 접하는 진단과 보정을 위한 교재 대부분이 한글 자모의 원리를 설명해주고 학생들이 스스로 연습할 수 있도록 구성하고 있다. 이는 정규 수업 시간이나 문자 인식을 위한 숙달 연습용 교재로는 유용하였다. 하지만 초기 문해력 더딤이 있는 학생에게 개별적으로 지원하기 위해 사용하기에는 한글 지식의 분야만을 다루고 있기 때문에 한계가 있었다.

세 번째, 학생의 측면이다. 초기 문해력 더딤 학생들의 더딤 발생 원인은 개인별로 다양하다. 학생들은 학교에 입학하기 전에 이미 다양한 문해 환경을 경험하였다. 그러한 문해력 뿌리(Goodman 1980,124)의 다양성으로 더딤 양상 역시 다양하다. 초기 문해력 더딤의 원인이 태어나서부터의 문해 환경과도 관련이 있다면 초기문해력 더딤 학생의 지원 과정에서 다양한 더딤 발생 원인까지 고려할 수 있어야 할 것이다. 하지만, 현재 더딤 지원 과정에서는 그러한 부분까지 고려하여 지원하는 것이 어렵다. 학생 개인의 환경에 따라 초기 문해력의 발달 양상이 다르다면, 공교육이 본래 목적에 맞게 이러한 차이를 해소하고 지원해 주어 공교육을 통해 교육 불평등을 해소할 수 있도록 하여야 할 것이다.

마지막으로 교사에 관한 부분이다. 초기 문해력 더딤의 경우 더딤 양상이 개인별로 다양하게 나타나므로 질 높은 지원을 하기 위해서는 개별화 지도가 필요하다(성영미, 2019). 현재 교육 현장에서는 개별화 지도 및 지원을 담임 교사가 개인적으로 해결하고 있는 경우가 많다. 이는 교사에 따라 지도 과정이나 방법이 다양해지도록 한다. 또, 보통 정규 수업 후 이루어지는 개별화 지도 과정에서 교사의 육체적·정신적·시간적 부담도 가중된다.

정책을 실현하고 꽃피워야 할 교실 현장에서 교사들은 초기 문해력을 포함한 기초학력 지원의 방법에서 고독한 싸움을 하고 있다. 특히 저학년 교사들의 한글 교육과 초기 문해력 교육 현장은 더욱 고군분투의 현장이다. 교사들은 한글 교육 강화라는 교육정책에서 책임감을 오롯이 떠안고 있지만 체계적인 지도 방법에서 막연함을 느낀다. 경험을 통해 알 수 있듯이 많은 저학년 교사들이 이론과 실재를 결합한 과학적인 교육을 받지 못한 채 막연히 연수장을 찾아다니거나, 과거 학생이었던 시절 기억을 떠올리거나, 자신이 계속 사용해본 경험치에 의존한 지도를 하고 있다. 프로그램과 정책은 다양화·세밀화하고 있었지만 ‘무엇으로’, ‘어떻게’ 구현할 것인가는 여전히 현장 교사들의 개별화된 역량에 기대고 있었다.

이렇게 고군분투하여 책임감 속에서 학생을 지도하지만 지도 결과 역시 불확실한 경우가 많다. 이 현상을 개선할 수 있는 새로운 대안이 필요하였다. 그 결과, 체계적인 지도 방법과 프로그램이 있다면 기존의 초기 문해력 지도 과정에서 발견한 문제들을 개선하여 정책-학생-교사 모두를 긍정적으로 연결할 수 있을 것이라 생각하였다. 그리고 체계적인 지도 방법과 프로그램에 기반한 긍정적인 연결은 교육 정책이 현실적으로 교육 현장에 뿌리내리게 할 수 있는 매개가 될 것이라 여기게 되었다. 이는 현장 교사들에게도 유의미하고 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라 보았다.

대안이 될 수 있을 체계적인 지도 방법과 프로그램을 찾던 중 청주교대 문해력지원센터와 여러 시도교육청(전남, 세종, 충북:2018, 울산:2019)에서 전문 교사들이 연구·개발하고 있는 ‘읽기 따라잡기 프로그램’을 알게 되었다. 이론과 실행 과정에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있는 프로그램을 경남 교육 현장에서도 적용해 봄으로써 이후 비슷한 문제점에서 비롯한 어려움을 겪는 경남의 현장 교사들에게 다양한 가능성을 제시해 볼 수 있는 사례가 될 것이라 보았다.

## 2. 연구 내용

본 연구에서는 다음과 같은 연구 내용을 중심으로 현장에서 실천 및 연구를 해 보고자 한다.

초기 문해력 더딤 학생을 지원하기 위해 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업은 교사와 학생에게 어떠한 변화를 일으키는가?

초기 문해력 더딤 학생을 지원하기 위해 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업을 실시한다. 지도 과정을 통하여 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업 상황에서 교사와 학생에게 발생하는 현상에 대하여 성찰하며 연구한다. 연구한 현상을 분석하여 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업 운영이 우리 교육 현장에 주는 시사점을 찾고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 읽기 발달 단계

#### 가. 사람은 어떻게 읽을 수 있게 되는가

- 읽기 발달 단계를 중심으로 (에리와 머코믹, 1998)

에리와 머코믹의 읽기 발달 단계에 근거하여 한글 읽기 발달 단계를 예로 들면 다음과 같다 (엄훈 2018).

##### (1) 자모 이전 단계

이 단계에서는 눈에 보이는 문자 이외의 정보들을 활용하여 단어를 통째로 읽게 된다. 매우 한정된 글자 지식을 갖고 있으며 사진을 찍듯 기억한 것들을 떠올려 낱말들을 읽고 맥락에 의존하여 단어를 추측한다.

##### (2) 부분적 자모 단계

유치원 시기부터 읽기에 익숙하지 않은 1학년 아이들에게서 주로 보인다. 읽기가 가능한 낱말의 특정 부분 활용하여 이미지처럼 전체 단어를 읽을 수 있다. 추측하는 전략을 사용하여 읽기가 가능하다. ‘시각적 인식 단계’라고도 불리는데 단어들에서 글자를 찾아내기 시작하기 때문이다. 단어에서 알게 된 일부 글자들과 발음할 때 들리는 소리를 초보적으로 연결시킬 수 있다.

##### (3) 자모 단계

글자와 소리 사이에 상관 관계가 있음을 알고 이를 이용하여 단어를 읽는다. 소릿값을 알고 소리가 글자로 표현되는 체계를 이해하기 시작한다. 이 단계를 숙달하는 것은 이어지는 단계로 나아가기 위해 필수적이다. 소릿값과 글자 체계를 이해하기 때문에 모르는 단어도 잘 읽는다. 초기에는 의미를 이해하기보다 소릿값에 맞게 글자를 읽는 것에 집중하기 때문에 읽는 속도가 느리고 해독도 미숙하다. 그러나 숙달될수록 읽기 속도가 점점 빨라진다. 이 단계를 거치면서 이야기의 맥락 속에서 단어를 이해하는 능력이 발달한다.

#### (4) 통합적 자모 단계

다양한 단어에서 나타나는 여러 자소-음소 관계들을 깊이 이해하여 능숙하게 파악할 수 있다. 눈으로 보며 단어를 대체로 자연스럽게 읽는다. 해독의 정확성이 높아지고 읽는 동안 해독 속도가 점차 빨라진다. 받침의 기능을 익히면서 맞춤법이나 소릿값 체계를 더욱 능숙하게 이해한다.

#### (5) 자동적 자모 단계

유창하게 글을 읽을 수 있다. 익숙한 단어 및 익숙하지 않은 단어까지도 재빨리 확인한다. 맥락의 유무와 관계없이 단어 대부분을 힘들이지 않고 읽을 수 있다.

## 2. 초기 문해력 지도에 관하여

### 가. 초기 문해력

초기 문해력 또는 초기 아동기 문해력 (early childhood literacy)은 발생적 문해력을 계승한 개념이다(엄훈, 정종성 2019). 기존의 문해력에 대한 접근은 학령기가 되어 정규교육을 받음과 동시에 문해력 발달이 시작한다고 보아왔다. 읽을 수 있는 때가 될 때까지 아이들은 읽기 위한 준비를 해야 한다는 읽기 준비도 개념이었다. 이에 반해 발생적 문해력은 아이들이 정규 교육을 받기 이전의 모든 상황에서 보고, 듣고, 읽고, 경험하는 과정에서 문해력의 초기 기능들이 발달하고 있다고 본다. 예를 들어, 유아기때부터 그림책을 읽거나 부모의 다정한 대화를 많이 들은 경험은 이후 아이의 문해력 발달에 유의미한 영향을 준다. 초기 아동기 문해력은 흔히 초기 문해력(early literacy)으로 일컬어지는데 IRA & NAEYC(1998)의 성명서가 발표된 이후에 발생적 문해력을 대신하는 개념으로 선호되고 있다(엄훈 2019,39). 이 성명서는 10가지 기본 관점을 제시하는데, 그 중 중요한 몇 가지를 제시하면 (4) 초기 문해력의 포괄 범위가 출생부터 만 8세까지라는 것, 그리고 (9) 초기 문해력의 핵심은 읽기와 쓰기가 되어야 한다는 것 등이다(엄훈, 정종성 2019).

## 나. 초기 문해력 더딤 학생

초기 아동기 문해력 (early childhood literacy)의 핵심인 읽기와 쓰기 중 본 연구에서는 주로 읽기의 차이를 기본으로 하여 더딤 학생을 파악하고자 한다. 읽기의 차이를 이르는 다양한 용어들로는 읽기 더딤, 읽기 장애, 난독증 등이 있으나(엄훈, 정종성 2019) 본 연구에서 정의하는 초기 문해력 더딤 학생의 범위는 읽기 더딤으로 제한하고자 한다. 읽기 더딤을 보이는 학생들 중 상당수가 쓰기 더딤이 함께 나타나고 있기 때문에 읽기 더딤 학생을 파악하는 것은 쓰기 더딤 학생을 포함한다고 볼 수 있다. 읽기 능력은 학년 수준을 기준으로 파악한다. 아동의 읽기 능력이 정상적인 읽기 발달 수준보다 1년 이상 뒤쳐진 경우를 읽기 더딤 즉 초기 문해력 더딤으로 파악한다(엄훈 2012, 293-294).

## 다. 읽기 따라잡기 프로그램

- 읽기와 쓰기를 함께!

읽기 따라잡기 프로그램은 뉴질랜드 임상 심리학자인 Clay가 연구한 집중 일대일 읽기 프로그램인 리딩 리커버리, 미국의 리딩 리커버리를 한국의 교육 현장에 맞게 적용한 프로그램이다. 공교육에서 읽기 부진 학생에 대한 조기 개입과 개별화 교육을 통하여 평균 수준의 읽기 실력을 갖추도록 하고 최종적으로는 학급의 수업 현장에 무리 없이 참여할 수 있도록 해주는 것을 목표로 한다(김민숙 2018).

읽기 따라잡기 프로그램의 주요 원리로는 아이가 할 수 있는 것으로부터 출발하기, 1:1 개별화 교육, 읽기를 통한 읽기와 쓰기를 통한 쓰기 교육, 맥락에서 이루어지는 교육, 단기 집중 지도, 읽기 전략 활용(시각 단서 활용-의미 단서 활용-통사단서 활용) 등이 있다.

읽기 더딤 학생들은 읽기 따라잡기 프로그램을 통해 교사나 어른의 안내에 따라 읽기 전략을 활용하는 과정을 경험하고 숙달한다. 이를 통해 점차 자기주도적인 읽기가 가능하도록 한다. 이 과정에서 소릿값과 글자 체계를 익히면서 쓰기를 함께 배우게 된다. 쓰기의 경우 낱글자나 무의미한 자모 체계를 익히는 대신 자신이 구성한 의미가 담긴 문장이나 낱말을 통해 소릿값과 글자 체계를 익혀나가게 된다. 이는 발음 중심 접근법과 의미중심 접근법을 균형있게 활용하는 지도 접근법이다. 또, 의미와 기능을 동시에 경험하게 하여 읽기 부진 학생들이 쓰기를 배우는 과정에서 주체적인 입장을 갖게 된다.

### 라. 수준 평정 그림책

수준 평정 그림책은 아이들의 읽기 능력이 발달하는 과정과 양상을 반영하여 그림책의 수준을 평정하는 기준을 마련하고 이 기준에 따라 연속적으로 정교하게 수준이 부여된 그림책을 말한다(엄훈 2018). 읽기 따라잡기 프로그램은 수준 평정 그림책을 활용하여 초기 문해력 더딤 학생의 발달 단계에 맞추어 개별화 지도를 진행한다. 발달 단계에 따라 BFL이라는 지수로 구분하고 0~13지수까지 개발되어 있다. BFL지수에 따라 학생의 읽기 수준을 파악할 수 있다. BFL지수에 따른 수준 평정이 된 그림책에는 어절 수, 사용하는 단어, 글의 종류, 글자 크기, 문장의 편집 등이 정교하게 구성되어 있다. 읽기 따라잡기 프로그램을 진행하는 동안 기본적으로 수준 평정 그림책을 활용한다. 본 연구에서는 지도 과정에서 수준 평정 그림책을 기본 교재로 사용하고, 학생의 흥미나 필요에 따라 기타 그림책이나 부교재를 활용하였다.

<표 1> 책발자국 K-2 수준 평정 그림책 시리즈

(초기 문해력 교육을 위한 수준 평정 그림책의 활용. 엄훈, 2018, 교육공동체넷)

수준		BFL지수	수준 평정 그림책
발생적 독자	유치원		BFL0 마트/얼굴/의자/집
	유치원		BFL1 놀이터/바다/식탁/좋아요
초기 독자	초등 1학년	유치원	BFL2 놀이터/바다/식탁/좋아요
		유치원	BFL3 무궁화 꽃이 피었습니다/ 무지개/병아리/웃 입기
	초등 1학년		BFL4 내 동생/돌이와 돌이/우산/지렁이가 뭐가 무서워
	초등 1학년		BFL5 봄에 피는 꽃/생일/씻 비밀이에요/운동회
	초등 1학년	초등 2학년	BFL6 누나 방/동물원/키재기/해와 바람
		초등 2학년	BFL7 삼년 고개/선물/제비/해수욕
	전환적 독자	초등 2학년	
초등 2학년		BFL9 동물들의 겨울나기/밥주세요/부지런한 꿀벌/하늘을 나는 꿈	
초등 2학년		BFL10 방귀 시험/축구	
초등 2학년		BFL11 까막나라 불개/식물의 여행	
초등 2학년		BFL12 임금님 귀는 당나귀 귀/잠을 자야 하는 이유	
초등 2학년		BFL13 개/연오랑과 세오녀	

### 마. 읽기 따라잡기 프로그램 수업

읽기 따라잡기 프로그램 수업은 대략 30분 기준으로 패턴화된 과정을 1회기씩 진행한다. 초기 진단을 통해 목표 단계와 적정 회기를 정하게 된다. 진단 과정은 ‘아이 눈높이에 머무르기’라는 이름으로 진행하며 10회기 정도를 진행한다. 아이 눈높이에 머무르기 단계를 통해 학생의 문해 환경, 관심사, 자산 단어, 읽기 및 쓰기에서 현재 상태에서 학생이 할 수 있는 것들 등을

관찰한다. 이 과정을 통하여 학생의 출발점을 진단하고 이후 프로그램 적용 단계에서 학생이 할 수 있는 여러 조건들을 활용할 수 있다. 아이 눈높이에 머무르기 단계에서 충분히 학생을 관찰하고 파악한 후에는 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업을 진행한다. 수업은 30분 기준으로 평균 60~100회기를 진행하는데 학생의 발달 단계나 필요에 따라 목표점을 정한 후 진행 회기를 결정할 수 있다. 수업 진행은 패턴화된 구조를 활용한다. 진행 과정은 익숙한 책 읽기-읽기 과정 분석-낱말 글자 말소리 탐색-문장 쓰기-새로운 책 소개하기로 이루어진다. 프로그램 효과를 위하여 되도록 주5회를 꾸준히 진행하여 단기 집중 형태로 진행한다.

<표 2> 읽기 따라잡기 수업 방법

수업 패턴	주요 활동		
익숙한 책 읽기 (7분)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이미 쉽고 편하게 읽을 수 있는 책을 읽으며 독자의 느낌을 경험한다.</li> <li>- 읽기를 위한 전략을 다양하게 시도할 수 있다.</li> </ul>		
읽기 과정 분석 (3분)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 책 읽기의 정확도를 측정한다.</li> <li>- 문제 해결 (오반응에 대한 자기 수정 경험)</li> <li>- 학생이 사용하는 읽기 전략 사용 양상을 확인한다.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MSV 분석</li> <li>- (읽기 중 단서 활용, 오류, 자기 수정 분석)</li> </ul>	읽기를 위해 활용하는 단서	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의미적 단서</li> <li>- 시각적 단서</li> <li>- 통사적 단서</li> </ul>
낱말 글자 말소리 탐색 (5분)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글자에 대한 지식을 확립한다.</li> <li>- 소리-글자의 관계 이해한다.</li> <li>- 고빈도어를 유창하게 쓰면서 확장시킨다.</li> </ul>		
문장 쓰기 (10분)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학생이 떠올린 생각이나 쓰고 싶은 것을 쓰는 경험을 한다.</li> <li>- 소리를 듣고 글자로 풀어낸다.</li> <li>- 어려운 글자 형태나 문장 구성 형태를 연습하여 완성한다.</li> </ul>		
새로운 책 소개하기 (5분)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이전 수업보다 조금 더 어려운 책을 소개하고 살펴본다.</li> <li>- 수업에서 학습한 것을 도전적 과제에 적용해 본다.</li> </ul>		

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 실행 연구의 방법

실증주의(positivism)에 기반을 둔 양적 연구에서는 객관적으로 존재하는 실재 또는 보편타당한 진리가 존재한다고 보며, 연구란 그러한 진리를 과학적인 방법으로 절대적으로 정확하게

파악하는 것을 목적으로 한다. 따라서 과학적으로 정밀한 도구와 절차에 따른 탐구활동을 통해서 연구자의 주관과 편향이 개입하는 것을 억제할 수 있으며, 그럼으로써 객관적 진리에 도달할 수 있다고 믿는다(Crotty, 1998 유기웅 외 2020, 32 재인용).

반면 연구에 대한 해석적, 자연주의적 입장에 있는 질적 연구에서는 객관적인 실재란 존재할 수 없다고 본다. 연구하고자 하는 대상은 연구자가 연구를 하면서 인식해 가는 과정 가운데 구성되는 것으로 본다. 그러므로 연구자와 연구대상 사이에는 상호 영향이 반드시 존재한다고 주장한다. 지식은 연구 대상에 대한 풍부한 기술을 통해서 해당 사례와 자료에 가장 알맞게 생겨난다고 본다. 어떤 사건이나 행위의 원인은 다양한 요인들이 복합적으로 작용하여 발생한 것으로 이해하기 때문에 이러한 요인들을 구분하여 이해하는 것은 불가능하다고 파악한다. 연구를 통해서 도달하려는 진리와 실재는 불변하는 객관적인 것이 아니라 언제나 맥락 속에서 발생하게 되는 것으로 본다.

질적 연구의 한 분야인 실행 연구는 진리와 실재, 연구 자체에 대한 질적 연구의 이론을 바탕으로 하며 실행을 통해 문제를 개선해 가는 과정을 중요시한다. 실행연구의 방법으로 연구를 하기 위해 자료수집, 분석과 해석, 그리고 성찰과 같은 활동을 하게 되는데, 특히 반성과 성찰은 실행 연구의 중요한 부분이 된다. 이것은 자료 수집과 분석 및 해석을 통해 실행 연구의 신뢰도와 타당도를 높인 계획을 단편적으로 끝내지 않고 계속하여 수정, 발전시킬 수 있게 한다. 실행연구는 이러한 과정이 계속적이고 순환적으로 이어지는 가운데 변화와 개선을 추구하는 연구이다(유기웅 외 2020, 33.193).

초기 문해력 더딤 학생을 지원하기 위한 읽기 따라잡기 프로그램을 적용하는 연구 과정 전반은 교사-학생이 연구자-연구대상자로 물리적으로 분리되어 있지 않다. 교사와 학생은 프로그램 적용 계획 및 실행의 전 과정과 이후 성찰 과정까지 함께 상호작용할 수밖에 없다. 적용 결과로 나타난 학생의 읽기 발달 정도를 양적으로 검증할 수는 있을 것이다. 그러나 읽기 발달의 과정을 관찰하고 이해하여 분석하고, 이후의 지도 방법을 계획하는 것은 과학적 근거를 토대로 교사와 학생의 내면에서 수많은 요인들이 작용하여 발생하는 과정이다. 즉, 프로그램을 적용하는 모든 과정에서 생겨나는 수많은 맥락과 상호작용을 떠나서 이 연구를 분석할 수는 없다.

따라서 본 연구 주제에는 실행 연구의 방법을 적용하는 것이 타당하다고 보았다. 이에 따라 계획-실행-반성-성찰이라는 일반적인 실행 연구 과정을 적용하여 연구를 진행하고자 하였다. 초기 문해력 더딤 학생 지도 과정에서 겪는 어려움이라는 문제 상황을 개선하기 위해 읽기 따

라잡기 프로그램을 적용한 수업을 계획하여 실행하였다. 실행 과정을 통해 자료를 수집하고, 수집한 자료를 분석하고 해석한 후 실행 과정을 반성하고 성찰하여 새로운 개선 방안을 모색해 나가도록 하였다.

## 2. 연구 자료

실행 연구의 자료 수집을 위하여 읽기 따라잡기 프로그램의 절차에 따라 수업을 진행하였다. 1회기당 30분을 기준으로 진행하였으며 방과후 각 연구자의 교실에서 실시하였다. 목표하는 단계, 수업 횟수 등은 읽기 발달 단계와 BFL지수 근거 등을 토대로 학생의 발달 정도에 맞추어 각 연구자가 각각 설정하였다. 연구자들은 이 과정에서 매 수업마다 읽기 분석지나 관찰 노트를 현장에서 작성하였다. 인터뷰의 방법으로 자료를 수집하기도 하였다. 수업 후에는 수업 성찰 기록을 하여 교사의 내면에서 일어나는 변화를 관찰하였다. 이러한 기록 자료를 토대로 프로그램 적용 과정과 결과를 분석하였다. 연구 자료로 활용한 실행 과정과 기록 내용은 모두 연구자들의 연구 결과물이다. 하지만 읽기 따라잡기 프로그램을 적용하는 수업 전 과정에서 활용한 수준 평정 그림책과 읽기 분석 관련 기록지·수업 분석지 양식 등은 수준 평정 그림책 시리즈(엄훈, 2018, 교육공동체벗)와 읽기 따라잡기 프로그램을 연구한 선행 연구자들의 도움에서 나온 것임을 밝힌다. 진단과 검사를 위해 활용한 검사지는 초기 문해력 검사(엄훈, 정종성 2019, 인사이트)를 활용하였음을 밝힌다.

본 연구를 실행하기 위해서는 반드시 교사와 학생의 1대 1의 개별화된 프로그램 적용 과정을 거치게 된다. 한 가지 실행 주제에 대하여 연구자인 교사 한 명과 연구 대상자인 학생 한 명의 사례를 토대로 분석하여야 했다. 이에 따라 개인적인 사례에 머무를 수 있다는 제한점을 예방하여야 했다.

연구 과정에 대한 신뢰도와 타당도를 높이기 위하여 연구자들은 공동 학습과 성찰을 진행하였다. 이를 통해 연구자가 주관적으로 연구 대상자를 판단하게 되는 오류를 줄이고, 연구 대상자에게서 보이는 현상들 중 연구자가 개인으로는 발견할 수 없는 부분을 함께 찾을 수 있었다. 프로그램 적용 과정에서 발생하는 문제를 개선할 수 있는 방법도 함께 찾을 수 있었다.

학문적·이론적 신뢰도와 타당도를 높이기 위하여 관련 논문이나 도서를 선정하여 읽음으로써 배경지식을 쌓아갔다. 또한 읽기 따라잡기 전문 과정을 연구해온 전남 기초학력 지원센터 소속의 초기문해력 파견교사와 정기적인 이론 학습을 진행하면서, 연구자들이 하고 있는 프로그램 적용 과정을 검증하였다.

### 3. 용어 정의

수업 기록이나 관찰 기록을 통하여 수업 적용 과정을 연구하였다. 이 때 연구자의 기록에서 연구자와 연구 대상자는 여러 형태로 드러난다.

#### 가. 교사

실행 과정에서 연구자는 ‘교사’의 위치에서 수업 과정을 계획하고 교수하게 된다. 또한 성찰의 과정에서 ‘교사’로서의 연구자는 연구 대상자가 되기도 한다.

#### 나. 나

실행 과정에서 작성한 기록은 1인칭 시점에서 연구자인 교사 자신이 서술하게 된다. 따라서 실행 과정을 기록함과 동시에 반성하고 성찰하는 관찰 노트와 수업 성찰 기록에서는 ‘나’라는 용어를 사용하게 되었고, 연구 결과 분석에서 이를 그대로 인용하게 되었다.

#### 다. 학생

연구 대상자는 실행 과정에서 교사와 함께 읽기 따라잡기 수업을 학습하는 ‘학생’이 된다.

## IV. 연구 실행 및 결과

### 1. 1학년 교실에서 출발하다

#### 가. 연구자 A

- 경력: 3년
- 저학년 담임 경력: 2회

2019년에 첫 발령을 받고 다음 해, 상상도 해보지 않았던 1학년 담임이 되었다. 교육대학교에서 ‘한글’ 지도에 관한 수업을 들어본 적도 없었고 심지어 ‘내가 어렸을 때 어떻게 한글을 배웠던가?’에 대한 기억도 없었다. 맨땅에 헤딩하듯 한글 교육 관련 온라인 연수를 들어가며, 또,

다른 선생님들의 노하우를 바탕으로 한 자료들로 한글 수업을 준비했으나 국어 수업은 점점 이미 어느 정도 한글을 알고 들어온 아이들에게 맞춰 진행되었다. 방과 후 많은 시간을 투자하여 한글 더딤 학생들을 지도하였으나 큰 효과가 없어 답답해하던 중, 2020년에 ‘읽기 따라잡기 맞보기 연수’에 참여하게 되었다. 2021년, ‘읽기 따라잡기 프로그램’을 활용하여 아이들을 제대로 도와주어야겠다는 생각으로 다시 1학년 담임이 되었다.

### 나. 대상 학생 A, B

- 경력: 3년
- 저학년 담임 경력: 2회

아울이는 입학 전 엄마와 한글 공부를 할 때마다 울고, 힘들어했던 터라 한글에 대한 두려움을 가지고 있었다. 착하고 다정한 성격으로 친구들과 잘 어울려 지내는 모습이었지만 학기 초부터 읽고 쓰는데 어려움이 있다는 것을 친구들이 알게 되어 국어 시간에는 주눅이 든 모습이 있었다. 입학 전 한글 교육의 경험이 트라우마로 남아 있지만, 성실한 태도로 주어진 과제를 열심히 해결하려는 의지가 있는 학생이었다. 가정에서 한글 학습을 적극적으로 도와주실 수 없는 상황이기 때문에 교사의 개입이 반드시 필요한 상황이었다.

소윤이는 다문화 가정의 학생으로 두 살 터울의 오빠가 있다. 오빠의 경우에는 한글을 어느 정도 떼고 입학했는데, 소윤이는 한글을 유독 어려워해 거의 알지 못하는 상태로 학교에 보낸다고 하셨다. 또, 수 개념도 약한 편으로 전반적인 이해력, 표현력이 부족한 상태였다. 조사를 거의 사용하지 않고 말하고 말끝을 흐리며 불완전한 문장을 구사하는 습관이 있어 읽거나 쓰기에 도 영향을 미치는 상황이었다. 하지만 방과 후에 따로 하는 활동이 없어서 교실에 남아 공부하는 것을 즐거워했고, 잘 하고 싶어하는 의지가 있어 한글 공부에서도 점차 의욕을 보였다.

두 학생 모두 입학 전 가정에서 ‘책’을 읽어 본 경험이 거의 없었으며 가정에 한글 학습에 도움이 될 만한 자료가 거의 없는 상태였다. 공교육의 도움이 반드시 필요한 학생들이었다.

### 다. 수업 실행 과정

출장, 태풍 등을 특수한 상황이 생기는 경우를 제외하고 1학기 등교일 동안 거의 매일 방과 후에 수업을 진행하였다. 4월부터 9월까지 학생 1명당 약 60회씩 실시하였다. 수업 과정은 읽

기 따라잡기 프로그램의 패턴에 따라 40분씩 진행하였다.

학기 초에는 ‘방과후 학교’수업에 교실을 빌려주어야 해서 아래층 컴퓨터 실을 빌려 ‘아이 눈 높이에서 머무르기’ 단계를 진행했다. 가끔 고학년 학생들이 방과후 수업을 하러 와 읽기 따라잡기 수업 중 급하게 교실을 나가야 할 때도 있었다. 그때는 운동장 테이블 벤치에 앉아 수업하기도 했다. 방과후 전용 교실이 생기면서, 이후에는 교실에서 고정적으로 진행하였다.

두 학생을 대상으로 동시에 수업을 진행하였는데 시간 차를 두고 진행하여 1:1 수업이 이루어졌다. 소윤이가 먼저 정규 수업이 끝난 후 읽기 따라잡기 수업을 하고, 아윤이는 방과후학교 수업을 마친 후 다시 교실로 돌아와 진행했다.

## 라. 수업일지 및 성찰기록

### 1) 아이의 눈높이에서 머무르기

학생이 기존에 가지고 있는 것에서 시작하기 위해 대화와 다양한 활동을 통해 ‘가정 문해력 환경’, ‘언어 습관’, ‘쓰기 수준’, ‘읽기 수준’등을 확인하는 과정을 거쳤다.

소윤이는 다문화 가정의 학생으로 어머니께서는 한국어가 미숙하여 문자 메시지로 의사소통을 해야 하는 상황이었다. 아버님께서는 바쁘신 편이었다. 오빠가 다정한 성격이고 동생의 한글 공부에 관심을 가지고 있어 가정 내 조력자 역할을 할 수 있을 것이라 기대했기 때문에 몇 번 초대하여 함께 시간을 보내기도 했다.

소윤이는 특히‘조사’를 거의 사용하지 않고 말하는 경향을 가지고 있었다.

“거미 무서워요”, “요요 고장났어 뿌셨어 버렸어.”, “오빠 줄넘기 했어요”, “부산가서 핫도그 먹는데 코로나 때문에 못 먹어요.”

문장을 구성하는 방법도 미숙한 것 같아 보였다. 좋아하는 것들에 대해 이야기하고 쓸 수 있는지 확인하니 ‘어모머스(어몽어스)’, ‘몽시라(몽실이)’, ‘오리 모라이(오리 몰랑이)’라고 쓰는 것을 보아 자모의 소릿값을 미숙하게 연결하고 있었다. 신체 활동이나 그리기 활동을 좋아해서 자모를 손가락으로 만드는 활동도 하고 함께 그림을 그리면서 읽기와 쓰기 수준을 파악했다.

아윤이는 소윤이에 비해 발음이나 문장 구성력이 더 좋았다. 읽기·쓰기에 대한 자신감은 굉장히 낮았지만 그림을 그리거나 만들기 활동을 하는 것을 보면 소근육이 아주 잘 발달해 있고 집중력이 높은 편이었다. 소윤이와 마찬가지로 그리기와 만들기를 굉장히 좋아해서, 글자를 만들어 보고 점토로 만들기 활동도 해보았다.



[그림 1] 아이의 눈높이에서 머무르기 수업 모습 1

## 2) 출발점 확인과 발달 예측

소윤이와 아윤이 모두 초기 문해력 검사에서 자모의 이름을 제대로 말하지 못했으며, 낱말 읽기를 포기했다. 교실에서 친구들과 국어 교과서에 있는 수업을 진행하면서 자신감을 조금 북돋은 다음, 수준 평정 그림책 읽기에 도전했다.

BFLO수준의 <마트>, <얼굴>도 아주 더듬더듬 읽고 계속해서 오류가 발생했다.

<마트> 마트에 갔어요 → 마트에서 어요

<얼굴> 얼굴 → 어굴, 입(읽을 수 없음), 모이면 → 모이 ('면' 읽을 수 없음),

내 얼굴 → 나 얼굴

두 학생 모두 '부분적 자모 단계'에 해당하여 BFL 0수준부터 시작하고 BFL 7수준의 책을 능숙하게 읽고 내용을 이해하는 것을 목표로 하였다.

## 3) 읽기 따라잡기 프로그램 적용 수업 활동

### 가) 익숙한 책 읽기

익숙한 책 읽기로 <무궁화꽃이 피었습니다>를 읽기로 했다.

'무궁화꽃이 피었습니다' 놀이는 학급 학생들이 운동장이나 체육관에 가면 꼭 한번은 하고 싶다고 이야기하는 놀이다. 학급에서 가장 인기 있는 놀이여서 수준 평정 그림책에서 '무궁화꽃이 피었습니다.' 부분은 노래처럼 자연스럽게 읽을 수 있다. 한 음절씩 끊어 읽다가 '무궁화꽃이 피었습니다.' 부분만 물 흐르듯 읽는다.

“서, 있, 어요.” ‘무궁화꽃이 피었습니다.’ 부분처럼 자연스럽게 읽어보자고 북돋아주며, 교사가

시범을 보인다. “[서이씨요]” ‘달아나고’ 부분이 아직 미숙하여 한 번 더 물어보았다. 학생이 다양한 전략을 쓸 수 있도록 촉진하는 질문을 계속 하였다.

“‘달아나고’는 무슨 뜻이었지?” “음. 멀리. 어. 멀리 도망치는 거요.”

단어의 의미도 다시 한번 짚어 보고, ‘무궁화꽃이 피었습니다.’부분처럼 자연스럽게 읽어보라며 교사의 시범과 함께 응원을 보낸다.

## 나) 읽기 과정 분석

‘수준 평정 그림책’과 함께 ‘읽기 과정 분석’을 거치면서 아이가 어떤 전략을 많이 활용하는지 알 수 있었다. 스스로 읽기가 끝난 후에는 전략 활용이 한쪽으로 치우치지 않도록 다른 전략을 촉진하거나 시도할 수 있도록 시범을 보이기도 했다. 그림을 먼저 살피기도 하고, 지금까지 읽었던 내용을 바탕으로 단어를 추론해서 읽기도 한다. 소릿값도 당연히 활용한다.

초기에는 빨리 읽을 수 없었기 때문에 한 음절씩 짚어 읽는 과정에서 ‘생략’이나 ‘대체’ 오류는 거의 발생하지 않았는데, 단계가 높아지면서 빨리 읽어내고 싶어 ‘생략’이나 ‘대체’ 오류가 자주 발생했다. 교사는 다시 학생이 다양한 전략을 활용할 수 있도록 촉진하는 질문을 한다.

“선생님, 잘 못 들었는데 다시 한번 읽어 줄 수 있어?”

“천천히 읽어도 괜찮아.”

여전히 한 음절씩 띄엄띄엄 읽는 습관이 남아 있어 차차 ‘유창하게 읽기’ 연습에 더욱 초점을 맞추는 방향으로 변화되어 갔다.

텍스트: 지렁이가 뭐가 무서워 (BFL4)	읽기 기록	확인 기록	SC
선생님이 말했어요.	✓	✓	
"왜?"	✓	✓	
우리:	✓	✓	
그때	✓	✓	
"오"	✓	✓	
말해	✓	✓	
"오"	✓	✓	
그걸	✓	✓	
"아"	✓	✓	
수업	✓	✓	
나는	✓	✓	
"나"	✓	✓	
"오"	✓	✓	
제안	✓	✓	
하지만	✓	✓	
"수"	✓	✓	
수업	✓	✓	
수업	✓	✓	
지렁이는 딱지 수줍기 않았어요.	✓	✓	

텍스트: 생일 (BFL5)	기 록	E	SC
오늘은	✓		
그런데	✓		
부모	✓		
엄마는	✓		
"아"	✓		
학교	✓		
나는	✓		
모든	✓		
내가	✓		
학교	✓		
나.	✓		
이.	✓		
"안"	✓		
엄마	✓		
생일	✓		
"생일"	✓		
자녀	✓		
어제	✓		
나는	✓		
나는	✓		
선생	✓		

[그림 2] 읽기 과정 분석 기록지 1

초반 기록지에는 아이가 잘 읽었는지 선생님의 확인을 받고 싶어하는 경우가 나타나는데, 단계가 높아지면서 자기 수정이 많아지고 자신감이 높아진 탓인지 '생략'이나 '대체'의 습관이 발견되고 있다.



[그림 3] 읽기 분석 모습

수준 평정 그림책에는 대부분 아이의 삶과 연계된 내용들이 많지만, 특히 <생일>책은 학생들에게 인기가 있었다. 자료를 선정할 때 학생들이 공감할 수 있는 부분이 많다면 효과적일 수 있다는 것을 발견하였다. 수준 평정 그림책을 통하여 학생의 현재 발달 단계에 맞는 어휘 학습은 물론이고 문해력 전반을 다룰 수 있었다.

“‘허둥지둥’이 무슨 뜻이에요?”

“허둥지둥은 뭔가 바쁜 모습을 흉내 내는 말이야.”

“친구가 왜 예쁜 곰 인형을 한참이나 바라보았을까?”

“곰 인형을 갖고 싶어요!”

“곰인형은 누가 사졌을까?”

“친구가 선물로 주려고 사졌나봐요!”

“깜짝 선물로 주는 거 아니에요?”

그림책을 통해 한글을 공부하고 텍스트를 기반으로 대화를 나누면서 학생의 ‘문해력’을 높여갈 수 있었다.

“소윤이는 생일에 무슨 선물 받고 싶어?”

“용돈이요~ 용돈 받아서 저금 할 거예요!”

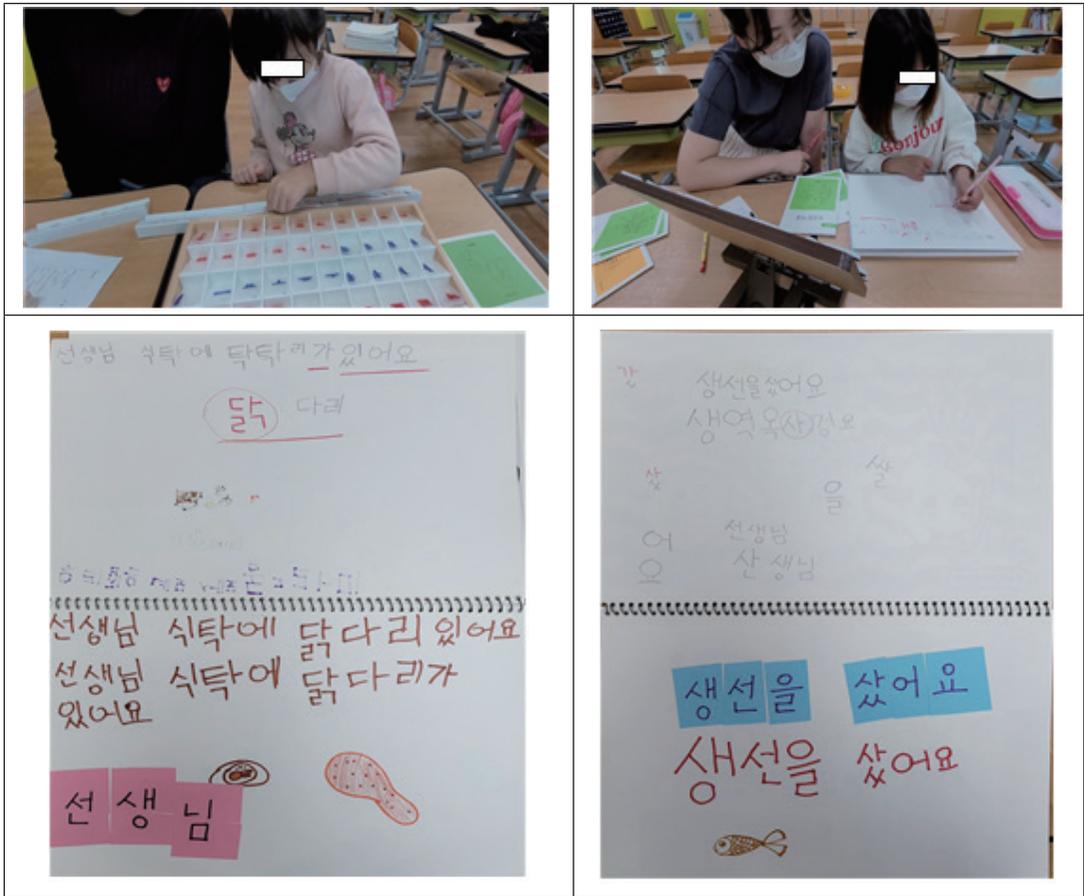
#### 다) 낱말-글자 소리 탐색

3단계부터 여러 가지 도구를 활용한다. 자석 글자와 자모 카드를 주로 활용하였다. 읽기 과정에서 특별히 학생이 발음하기 어려웠던 단어나 교사가 의도적으로 선택한 단어를 활용하여 낱말이나 글자를 탐색한다. 초성-중성-종성의 구조를 활용하여 글자를 쪼개고 모아보면서 소리값을 공부한다. 여러 도구를 사용하기 때문에 학생들은 3단계를 어려워하면서도 좋아한다. 받침 부분을 읽기 어려워했기 때문에 이 단계에서 받침의 소리에 집중하며 하나씩 쌓아 나갈 수 있었다.



[그림4] 낱말-글자 소리 탐색 모습 1

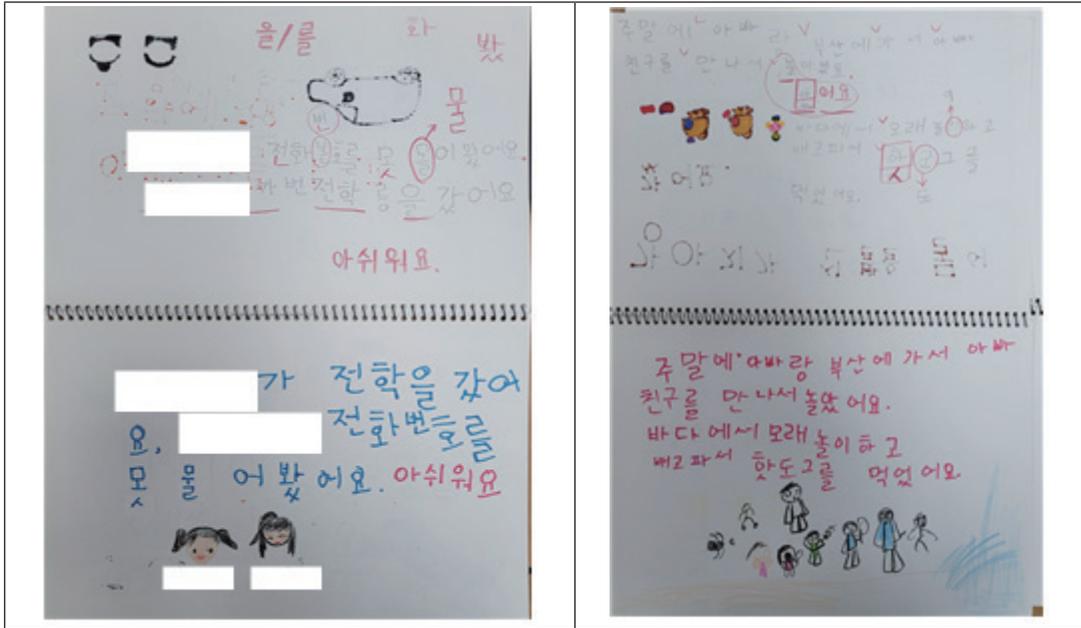
## 라) 문장 쓰기



[그림 5] 문장 쓰기 활동 모습

초기에는 그림책에 있는 내용과 관련된 문장 쓰기를 진행했다. 생각을 말로 표현하는 것도 어려워했기 때문에 말로 충분히 표현할 수 있도록 했다. 그림책에 있었던 낱말이나 어구를 기억해서 할 수 있는 만큼 쓸 수 있도록 했다. 글자 자석을 활용해서 힌트를 얻을 수 있도록 하면 훨씬 더 잘하는 것을 알 수 있었다. 시작할 때는 ‘생선을 샀어요.’를 ‘생역옥사경요’로 쓰고 ‘탁다리’는 ‘탁탁리’로 쓸 수 있는 수준이었다.

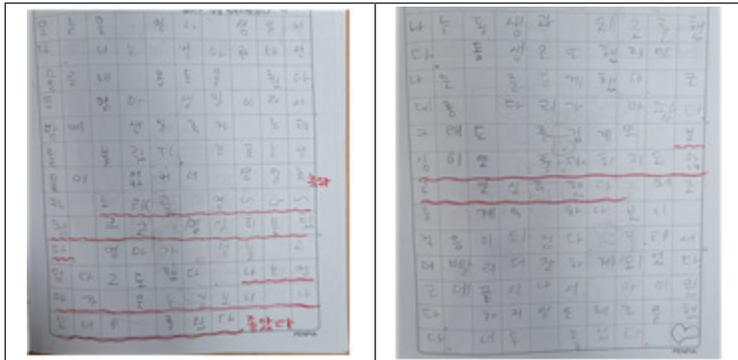
이 과정에서 학생은 문장을 만들 때 이미 알고 있는 단어를 가지고 깨달음을 얻기도 하고, 교사의 소릿값을 활용하여 맞춤법을 지도하기도 한다. 그렇게 완성한 문장을 다시 낱말로 쪼개고 음절 단위로 쪼개면서 다시 한번 소릿값을 복습한다.



[그림 6] 의미를 구성하여 쓰기 시작하는 모습

그림책과 관련된 이야기에서 문장을 끌어내기 힘들 때는 아이의 일상에 대한 질문으로 문장을 만들어 냈다. 1학년 교육과정에 ‘그림일기’ 쓰기가 있기 때문에 학급 교육과정과 연계하여 일기 쓰기 연습을 한다고 생각하고 아이의 경험에 대한 질문을 많이 던졌다. 이 경험이 실제 일기 쓰기에 많은 도움이 되었다. 문장 쓰기후에는 흥미를 잃지 않도록 좋아하는 그림을 실컷 그리도록 하였다.

능숙하게 문장 쓰기를 할 수 있게 되자 일기 쓰기에 흥미를 보이고 글쓰기 발표 시간에도 적극적으로 참여하는 모습을 보였다.



[그림 7] 자신의 생각을 능숙하게 쓰는 모습

## 마) 새로운 책 소개하기

다음 날 도전할 책은 학생이 스스로 고른다. 제목과 표지를 보고 내용을 예측해보고 읽기에 돌입한다. 더듬더듬 읽어도 스스로 읽으려고 하는 모습이 기특하다. 학생이 전혀 감을 잡지 못하는 글자가 나오면 이전에 읽을 수 있었던 단어를 활용하여 힌트를 주기도 하고 글자 자석을 활용해서 성공적으로 읽어낼 수 있도록 도움을 준다.

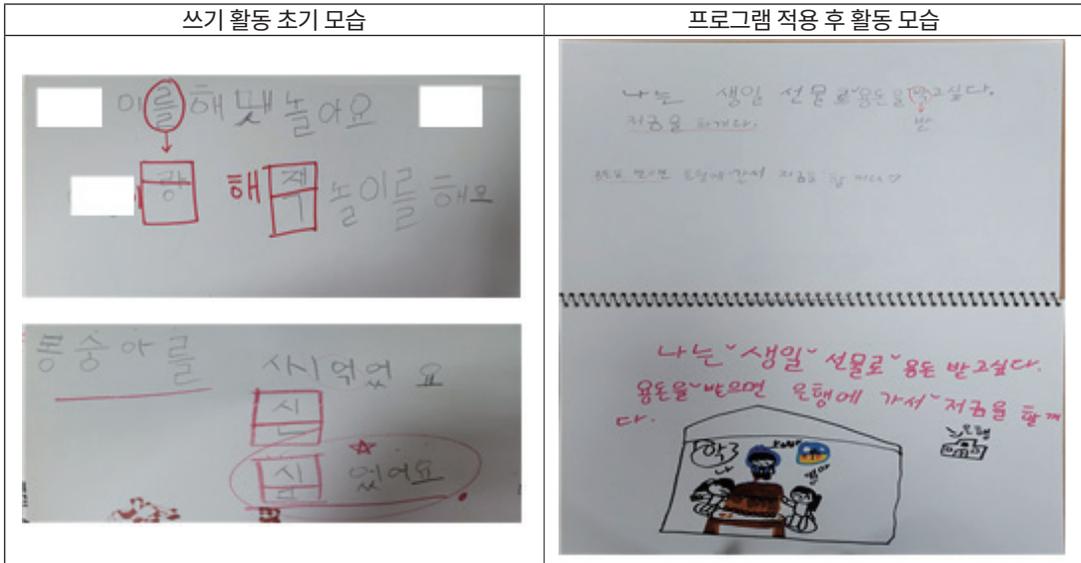
## 라. 반성과 성찰

### 1) 학생의 변화

아윤이는 BFL7수준의 책을 능숙하게 읽으며 BFL8수준에 도전하고 있다. 소윤이는 BFL6수준의 책을 능숙하게 읽으며 BFL7수준에 도전하고 있다. 두 학생 모두 프로그램 적용 전 설정 하였던 목표대로 수준을 달성하였다.

아윤이는 특유의 책 읽기 말투가 있으나 다른 친구들과 별 차이 없이 유창하게 책을 읽는 편이다. 소윤이는 빨리 읽으려는 경향이 있어 ‘첨가’나 ‘생략’의 오류가 자주 발생하는 편이지만 한번에 읽을 수 있는 어구들이 많이 생겨 훨씬 더 유창한 읽기가 가능하다. 다양한 전략을 활용하여 읽기에 도전하는 모습을 보인다.

아침 독서 시간에 다른 친구들처럼 열심히 책을 읽고 국어 시간에 읽기 활동도 어려움 없이 진행한다. 학기 초에 “선생님, 아윤이는 한글을 잘 모르잖아요.”, “선생님, 소윤이가 아무것도 안해요.”하던 아이들이 더이상 이런 말을 하지 않는다. 이제는 두 학생 모두 발표도 더 잘하고 독후 기록을 잘해서 선생님에게 칭찬받는 아이들이 되었다. 학기초 ‘부진 학생’으로 낙인될 뻔 했던 아이들이 친구들에게 인정받으며 학습 자신감이 더욱 높아졌다. 친구를 사귀는 폭도 넓어지고 교우관계도 좋아졌다. 이전과 달리 자신감 있게 행동하기 때문이다. 매번 남아 있는 모습에 친구들이 어떻게 생각할까 걱정했는데, 오히려 열심히 공부하는 학생이라는 이미지를 주었던 것 같기도 하다.

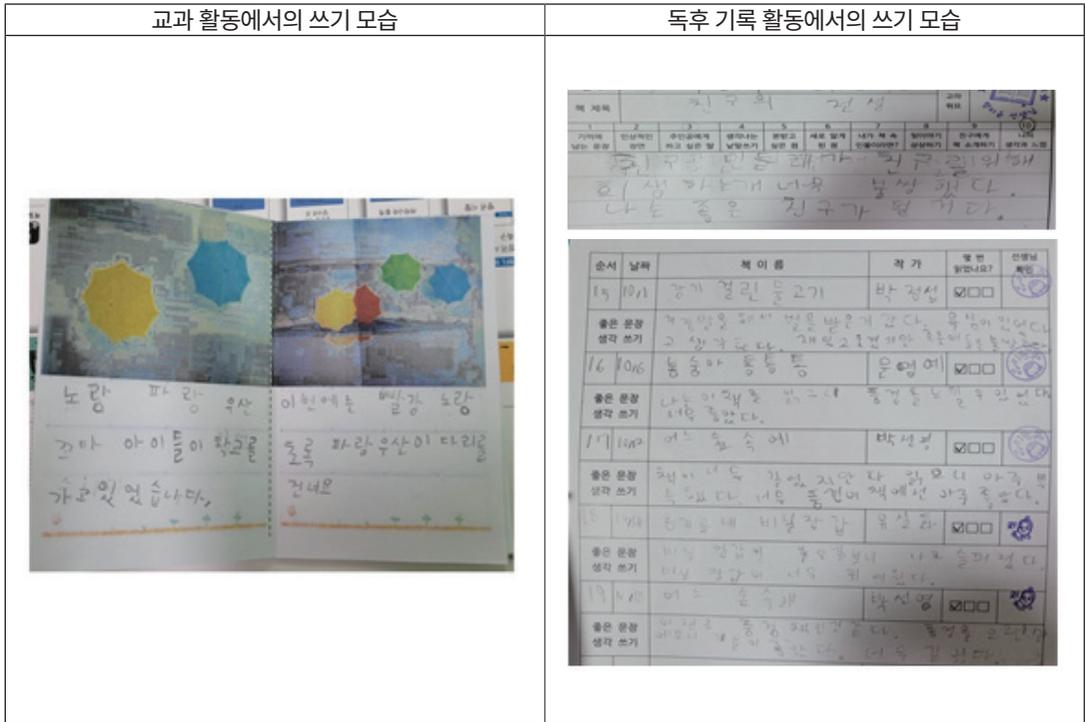


[그림 8] 프로그램 적용 후 나타난 쓰기 변화

‘읽기 따라잡기 프로그램’이라 ‘쓰기’부분은 어떻게 지도해야 하나 고민이 되었었는데, 낱말-글자 소리 탐색 단계에서 소리를 모아 낱말을 완성하는 부분을 자주 연습했던 것이 도움이 되었다. 글을 쓸 때 처음 써보는 글자가 나오면 열심히 소리 내며 써본다. 문장 쓰기에서 아이와 충분히 이야기하고 어떻게 문장을 만들면 좋을지 생각했던 과정이 자연스럽게 생각을 표현하는 문장 쓰기를 가능하게 했다. 물론, 여느 아이들과 비슷하게 소리 나는 대로 쓰기도 하고 몇몇 단어들은 어려워하지만, 수업 시간 글쓰기 활동에서 주저 없이 술술 써 내려간다. 아윤이 같은 경우에는 다른 친구들보다도 독후 기록을 정성스럽게 잘 쓴다. 아윤이와 소윤이 모두 매주 나가는 일기 쓰기 과제를 빠짐없이 해오고, 아윤이는 그 내용이 다른 친구들 보다도 길다.

“쓸 수 있으니까 쓰고 싶은 말이 너무 많아요.”

정규 수업 시간에 하는 받아쓰기 활동에서도 자신감을 보이고 있다. 할 수 있다는 생각을 가지고 있으니 연습도 충분히 해오고 진지하게 임하고 있다. 국어 시간이나 통합시간에 하는 글쓰기 활동에도 다른 친구들보다도 적극적으로 참여하고 있다. 쓸 줄 모르는 낱말이 있으면 바로 선생님에게 물어보는 다른 학생들과 달리, 아윤이와 소윤이는 혼잣말을 해 본 후 칠판에 있는 한글 자석을 쳐다보면서 소릿값을 생각해 보고 글자를 만들어 내는 등 전략을 활용하는 모습을 보인다.



[그림 9] 프로그램 적용 후 나타난 다양한 쓰기 형태

## 2) 교사의 변화

교사로서 가장 큰 변화는 ‘한글 교육에 대한 자신감’이 생겼다는 것이다.

‘입기 따라잡기 프로그램’을 알기 전에는 이 자료도 썼다가, 저 자료도 썼다가 하며 우왕좌왕했다면, 올해는 든든한 프로그램을 바탕으로 안정감 있게 수업을 진행할 수 있었다. 교사가 자신감을 가지고 안정감 있고 체계적으로 수업을 운영하니 아이들도 흔들림 없이 성장해 나갔다. 방과 후에 교사와 둘만 남으면, 알아서 척척 그림책, 스케치북, 매직을 챙겨오고 교사도 자연스럽게 글자 자석과 필요한 교구들을 준비했다. 익숙한 책 읽기→날말-글자 소리 탐색→문장 쓰기→새로운 책 소개라는 일정한 패턴이 있음을 학생도 알고 있으니, 버리는 시간 없이 알찬 수업이 흘러갔다. 이미 단계를 갖춘 교재가 준비되었으니 자료를 찾는 시간을 허비하지 않을 수 있었고, 준비된 자료에 집중해서 아이와 소통하고 한글에 대한 배움을 아이의 삶과 연계시킬 수 있었다. 이제 더 이상 1학년 담임이 두렵지 않고, 앞으로 더 많은 아이들을 돕고 싶다는 생각이 든다.

또 다른 변화는 ‘한글 교육에 대한 관심’이 커졌다는 것이다.

‘입기 따라잡기 프로그램’을 만나기 이전에는 ‘발음 중심 지도법’에 국한하여 ‘ㄱ’과 ‘ㄴ’가 만

나면 ‘가’가 됨을 깨우치게 하는 방법만 사용했다. 읽기 따라잡기 프로그램에서는 발음 중심과 의미 중심을 통합하여 균형 있게 문해력 전반이 발달할 수 있도록 돕는다. 수준 평정 그림책을 활용해서 통합적으로 지도하는 방법을 활용하여 아이의 삶에 조금 더 빠르게 영향을 줄 수 있었다. 읽을 수 있는 낱말과 어구 자체를 많아지게 해서 교과 활동에 자신감을 불어넣는 것이다. 거기에 소릿값 지도의 전문성이 더해져서 효과를 느끼니, 한글 교육을 더욱 공부해보고 싶다는 생각이 들었다. <학교 속의 문맹자들>, <읽고 쓰지 못하는 아이들>과 같은 관련 서적을 찾아보고 전에는 관심도 없던 ‘한국초등국어교육학회 전국학술대회’에 온라인으로 청강하기까지 한글 교육에 더욱 적극성을 가지게 되었다.

하지만, 담임이면서 다른 업무를 맡고 있는 교사가 매일 방과 후에 시간을 내어 아이를 지도하는 것은 결코 쉽지 않았다. 체력적으로 힘들기도 했고, 학생을 방과 후에 지도하는 나를 위해서 학년 회의 시간을 조정하는 동학년의 배려를 받아야 했다. 또, 학교 업무를 더 잘해내지 못한 아쉬움도 있다. 한글 교육에 어려움을 토로하시는 동료 교사들에게 적극적으로 이 프로그램을 소개하고 교재도 소개하여 좋은 반응을 얻기도 했지만, 프로그램에 대한 학교 전반의 인식이 낮아 더 많은 동료 교사들과 함께 하지 못한 점이 아쉽기도 했다.

## 2. 이론으로 뒷받침하는 프로그램 적용을 위하여

1학년 교실에서 읽기 따라잡기 수업을 진행하면서 연구자들은 신뢰도 있는 실험연구 결과를 얻기 위해 이론 공부를 함께 하였다. 읽기 따라잡기 프로그램을 깊이 있게 적용하기 위해서는 읽기와 쓰기에 대한 전문적인 이론 지식이 필요하였다. 연구자들은 다음과 같이 공동 연구와 학습을 하였다. 학습한 내용은 교실 현장에서 적용하며 수업을 계속 진행하였다.

<표 3> 교사 연구·학습 내용

날짜	주제	내용	비고
3.24	공부 모임 준비	▶ 지도 아동 선정 계획 ▶ 수준 평정 그림책 시리즈 소개 및 지도 계획 나눔	화상회의
4.6	[읽기 따라잡기] 아이의 눈높이에서 머무르기	▶ ‘아이의 눈높이에서 머무르기 단계’학습 ▶ ▶ 지도 사례 나눔	▶ [읽기 따라잡기] 강사 : 전남교육청 기초학력지원센터 파견교사
4.27	[읽기 따라잡기] 수업의 과정	▶ ‘읽기 따라잡기’ 프로그램을 적용한 수업 과정에 대한 이론 학습	화상회의
5.13	사례 나눔	▶ 지도 사례 나눔	화상회의

6.14	[읽기 따라잡기] 읽기 과정 분석	▶ ‘읽기 따라잡기’ 프로그램 중 읽기 과정 분석에 대한 이론 학습	화상회의
6.21	사례 나눔	▶ 지도 사례 나눔 ▶ 선행 연구 분석 및 나눔	화상회의
7.19	[읽기 따라잡기] 읽기 발달	▶ 읽기와 쓰기 발달과 지도 방법 ▶ 수업 영상 공유 및 분석	화상회의
8.17	사례 나눔	▶ 초기 문해력 관련 이론 나눔 ▶ 프로그램 적용 과정 반성과 성찰 나눔	화상회의
10.26	[읽기 따라잡기]	▶ 검사지의 활용과 이해 ▶ 프로그램 적용 과정 반성과 성찰 나눔	화상회의

### 3. 2학년 교실에서 이어가다

#### 가. 연구자 B

- 경력: 18년
- 저학년 담임 경력: 7회

저학년 담임 교사를 자주 하게 되면서 자연스럽게 한글 교육에 대한 필요성과 어려움을 느끼게 되었다. 저학년 학급에서 한글을 읽고 쓰지 못하여 위축되고 소외되었던 학생들이 이후 고학년이 되어서도 학습 부진을 겪는 과정을 보며, 공교육 교사로서의 책무성을 느끼게 되었다. 학교에 입학하여 기대에 차 있었지만 5월이 채 되기도 전에 수업 시간만 되면 무기력함과 답답함으로 가득 차버리는 더딤 학생들을 보며 함께 고통을 느끼었다. 한글 교육을 제대로 하고 싶다는 갈증을 느끼던 중 읽기 따라잡기라는 프로그램과 수준평정그림책을 알게 되었고 수준이 평정된 체계적인 프로그램이라는 점 때문에 관심을 가지게 되었다.

#### 나. 대상 학생 C

- 나희
- 읽기는 유창한 편이나 발음과 쓰기에서 더딤을 보인다.

나희(가명)는 조용하고 유순한 성품이어서 2학년이 된 초반에는 그저 수업에 조용히 잘 참여하는 온순한 학생이라고 보여졌다. 하지만 몇 주가 지나면서 다양한 수업 활동을 통해 나희가 읽기에서 발음이 부정확하기도 하고 글을 읽은 후에도 문맥의 내용을 이해하기 어려워한다는

것을 발견하였다. 또한 발음의 부정확함은 쓰기에도 영향을 미쳐서 받침 쓰기를 어려워하고 있었다. 받침을 엉뚱하게 집어넣어서 쓰거나 불필요한 자음들을 집어넣고 있었다. 소리와 글자를 연결하는 것이 어려워서 자신의 생각을 자신 있게 글로 쓰지 못하였다. 겪은 일을 쓰는 수업 시간에는 쓰고 싶은 주제는 있는 것 같았지만, 정작 표현한 것은 맞춤법에 맞지 않는 글자로 이루어진 비슷한 문장만을 반복하면서 쓴 ‘문장 연결’일 뿐이었다. 하지만 집중력이 있고 학습에 적극적인 태도로 참여하는 강점이 있었다. 모르는 글자는 적극적으로 묻는 등 글자를 알고 싶어하는 욕구도 강하였다. 교사가 개입하여 지도한다면 충분히 능숙하게 읽고 쓸 수 있을 것이라고 판단하여 나희를 대상 학생으로 선정하였다. 먼저 학생의 동의를 얻었다. 보호자에게도 읽기 및 쓰기에 관한 나희의 현재 상황을 설명하고 나희가 가진 강점과 가능성을 알려주어 프로그램 진행에 대한 동의를 얻게 되었다.

#### 다. 수업 진행 방법

읽기 따라잡기 수업은 방과 후에 교실에서 진행하였다. 매주 월요일부터 금요일까지 주5회를 기준으로 실시하였다. 학생의 개인 사정이나 교직원 회의와 같은 특별한 상황이 발생하지 않는 한 날마다 꾸준히 실시하여 집중적으로 수업을 실시하고자 하였다. 한 수업은 30분을 기준으로 실시하였으며 총 29회 수업을 실시하였다.

#### 라. 수업일지 및 성찰기록

##### 1) 아이의 눈높이에서 머무르기

수업 중에 관찰을 하여 나희의 발음이 부정확하고 문맥을 이해하지 못하는 측면이 있다고 발견하였지만 실제로 어떠한 정도이며 무엇을 할 수 있는지 정확히 알지는 못한 상태였다. 아이의 눈높이에서 머무르기를 10회 진행하면서 나희가 지금 할 수 있는 것을 찾고자 하였다.

교실에 있던 그림책 중에서 마음에 드는 것을 골라서 읽게 하였는데 받침 미음, 비음 소리를 모두 니은 소리로 발음하고 있었다. 예를 들어 ‘감자’를 ‘간자’로 발음하였다. ‘감사합니다’는 ‘간사합니다’로 읽었다. 하지만 글자를 보고는 ‘감자’와 ‘간자’가 다르다는 것을 구분할 수는 있었다.

날말의 음절 수 인식을 하는가를 살펴보니, 소리와 음절 수의 관계를 바르게 이해하고 있었

다. 글을 읽을 때와 쉬운 글자를 쓸 때는 자연스럽게 정확하게 인식하고 있었다. 하지만 어려운 글자를 써야할 때에는 소리와 음절 수를 연결하기 어려워하였다. 주로 조사나 동사를 쓸 때 그러한 현상이 나타났다. 발음의 문제와도 연결이 되는 것 같았다. 예를 들어 ‘엄마가 요리하는데 아빠가 괴롭히면……’이라는 문장을 쓸 때 어려운 글자들이 나오자 ‘엄마 요리하는 아빠 ……」로 썼다. 박수를 치거나 네모 칸을 그려주며 소리와 음절 수를 연결시켜주니 곧잘 이해하였다. 그러나 어려운 말을 써야 할 때 스스로 바로 적용하지는 않았다.

문장 구성 형태를 보기 위해 나희에 대한 것을 주제로 책으로 만들어 보자고 했더니 가족을 소개하고 싶어했다. 먼저 오빠, 엄마, 아빠, 나희에 대해 차례대로 말로 소개하였다. 말로는 문장을 능숙하게 구성하였다. 말로 했던 것을 글로 써 보았다. 모든 자모를 바르게 썼다. 말로 했던 것보다 글자로 쓰니 표현을 단순하게 반복하였다. 모르는 글자는 적극적으로 물어보고 잘 모르는 글자는 빼고 문장을 연결한다.

예) 우리 엄마 이름(은) <-은을 쓸 수 없어서 잠시 망설이더니 ‘은’ 없이 표현 완성하는 형태로 바꾸어 표현함. (우리 엄마 이름 \*\*\* 우리 오빠 이름 \*\*\*)

내가 조언해주면 기억해서 교정하고자 적극적으로 노력한다.

활동을 진행해 갈수록 맞춤법이 틀리는 횟수가 많아지고, 표현이 장황하고 정리되지 않았다. 짧고 굵게 집중도 있게 수업 진행하는 것이 좋겠다.

문장 속에서 낱자가 맞춤법이 틀려도 다른 글자로 대체해서 써 넣어서 문장을 완성하고, 그렇게 쓴 글자를 읽어 보라고 하자 자신의 기억 속에서 떠올려 글자와는 다르게 바꾸어서 문맥이 알맞게 되도록 읽는다. 이 아이에게 필요한 것은? (2021.4.7. 수업 기록)

…… 알게된 것은 나희 부모님이 맞벌이로 굉장히 바쁘시지만 평화로운 가정 환경이고 어머니가 적극적으로 도움과 개선을 원하시고 계시다는 거다. 발음이 부정확한 편이고 받침에 대해 이해하지 못하고 있지만 다양한 주변 자료를 활용하여 읽기와 독해를 하고 있으며 단순 내용은 정확하게 이해하고 있다. 무엇보다 적극적으로 공부하고 성실하게 노력하려는 자세를 갖고 있다는 점이 큰 장점이다. 궁금한 것을 스스로 찾고 싶어하고 선생님과 묻고 답하는 것을 즐긴다. 스스로 교정하여 쓰려는 노력도 한다. 자산단어는 또래에 비해 약간 적다는 느낌을 받았지만 (어른들과 함께 책을 읽고 다양하게 이야기해본다거나 대화에서 표현이 풍부하다는 느낌은 적었다.) 자신이 경험한 것들로부터는 충분히 활용하였다. 글의 내용에서 인물들이 한 행동의 의미나 인과

관계 등을 이해하는 것은 조금 어려웠다. 자신이 어려워하는 글자는 틀리게 써 놓았어도 입을 때는 생각 속에 있는 문장으로 읽어냈다.

나희가 평소에 교실에서는 표현이 적고 체구도 작은 편이라 소극적인 어린이라고 생각했는데 굉장히 적극적이고 열정이 있음을 알게 되었다. 그리고 쓰는 것에 비해 읽고 말하는 것이 아주 유창한 편이라는 것을 발견하여 나의 고정관념을 버려야겠다고 생각했다.

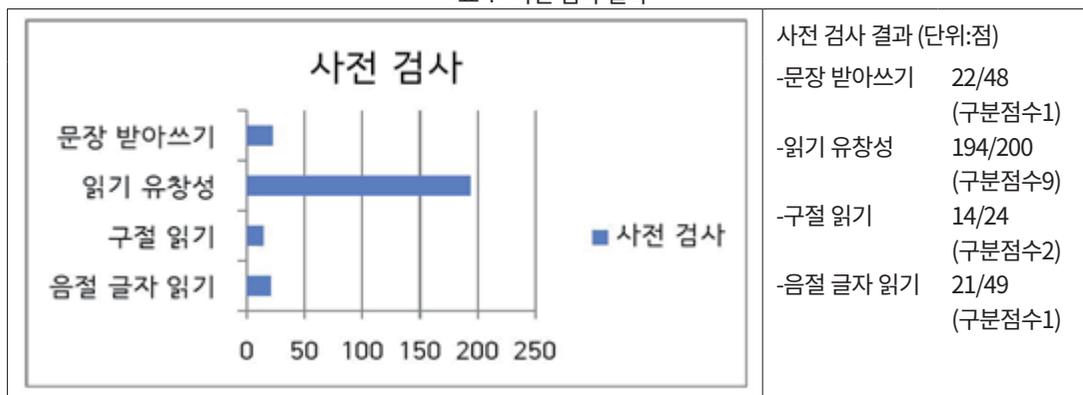
1. 발음 정교화 / 2. 읽고 내용 깊이 있게 이해하기 / 3. 소리와 글자 연결(특히 받침) 이 세 가지가 과제인 것 같다. (2021.4.21. 수업기록)

## 2) 출발점 확인과 발달 예측

아이의 눈높이에 머무르기 활동을 하면서 읽기 수준을 알아보기 위해 수준 평정 그림책을 읽어보게 하였는데 BFL10 수준의 책까지도 대체로 능숙하게 읽었다. 실생활에서 잘 쓰지 않는 문어체의 표현은 한 글자씩 짚어가며 읽어냈다. 이로 보아 나희는 자모단계와 통합적 자모 단계 사이의 지점에 있다고 판단했다. 하지만 글자를 읽어내는 단계는 초등 2학년의 평균적인 단계라고 볼 수 있겠으나 발음이 부정확한 부분과 글을 읽어도 문맥과 내용을 이해하기 어려운 측면을 발견하였다.

좀 더 정교한 판단을 하기 위해 초기 문해력 검사지(엄훈, 정종성, 2019)를 활용하여 음절 글자 읽기, 구절 읽기, 읽기 유창성, 문장 받아쓰기 능력을 측정하였다.

<표 4> 사전 검사 결과



검사 결과 점수와 검사 시 보인 양상을 관찰하니 예상대로 읽기 유창성은 초등 2학년 단계에 맞게 대체로 정상 발달 수준이었다. 그러나 문장 받아쓰기와 음절 글자 읽기가 특히 낮게 나왔다. 맥락이 있는 문장을 읽을 수는 있으나 소릿값과 글자를 연결하여 읽지 못하고 문맥상 추측하여 읽는 읽기 습관을 가졌으리라 예측하였다. 소릿값과 글자를 연결하지 못하니 받아쓰기

역시 어려웠을 것이라 추측하였다.

검사 결과를 바탕으로, 수준 평정 그림책의 수준은 주제나 표현이 모두 나희에게 쉬운 BFL6~7 수준의 책부터 시작해서 발음을 교정해 나가기로 했다. 또 소릿값과 글자를 연결하는 활동을 중점적으로 지도하여 읽기와 쓰기를 숙달할 수 있도록 했다. 최종 목표는 BFL13 수준의 책을 읽을 때 음절 글자도 소릿값을 이해하여 능숙하게 읽고 이야기의 흐름과 문맥을 이해하도록 하는 것으로 설정하였다.

### 3) 읽기 따라잡기 프로그램 적용 수업

#### 가) 익숙한 책 읽기 / 읽기 과정 분석

나희는 수업을 계속 할수록 익숙한 책에서 흥미를 느끼고 글의 맥락을 점차 이해해 갔다. 생활문이나 문학 작품이 아닌 설명문을 접하면서 처음에는 어려워하였다. 하지만 설명문도 몇 차례 접해 나가자, 읽기를 위한 전략을 미숙하지만 다양하게 사용해보고자 스스로 도전해 보는 모습을 보였다.

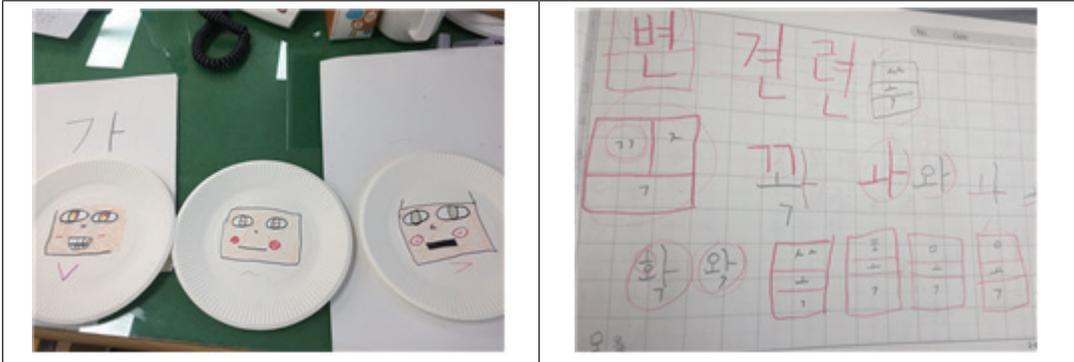
<부지런한 꿀벌>을 읽었다. 3쪽에서 ‘날갯짓을 해요’를 ‘날갯짓을 한답니다’로 추측해서 읽었다. 급하게 읽을 때 통사적 단서를 주로 활용한다. 그래서 “진짜 거기 그렇게 써져 있나? 다시 한번 짚어가면서 볼래?”라고 묻자 한 글자씩 짚어 보더니 “날갯짓을 해요”라고 읽는다. 이후 6쪽에서 “들어가고 있어요.”를 “들어가고 있답니다.”로 읽다가 잠시 멈칫하더니 다시 짚으면서 “들어가고 있어요.”라고 읽었다. 조금 기다려주니 자기수정을 하는 기특한 모습! 전날 읽을 때보다 꿀벌의 모습이나 상황이 그려지는지 “꿀벌은 자세히 보면 징그러워요.”, “1초에 230번이요?”라고 내용을 묻고 흥미를 느끼는 모습을 보였다. (2021.5.18. 수업기록)

#### 나) 낱말 소리 글자 탐색

사전 검사에서 나희가 어려워하던 부분이었으므로 문자와 소리의 관계에 충분히 집중할 수 있도록 하였다. 나희가 읽을 수 있고 쓸 수 있는 것에서 출발하여 어려워하는 것으로 확장시켜 나갔다. 이 과정을 통해 읽기와 쓰기가 연결되어 있다는 것을 확인하였다. 한 번에 좋아지지 않는다. 한 회기의 수업에서 완벽하게 이해하고 표현하지 못하여도 원리를 꾸준히 알려주고 자주 노출시켜 스스로 적용할 수 있도록 지도하였다.

발음이 쓰는 문제랑 연결되어 있다. 아는머할 때 만들었던 받침 접시를 다시 꺼내서, 다시 받침 구분하기를 했다. 마스크를 쓰고 있으니 입모양을 보여줄 수도 없어서 정말 답답했다. 멀리 떨어져서 내가 마스크를 벗고 잠깐 발음할 때 입모양을 보여주었다. 계속 그렇게 할 수가 없어서 손으로 길이와 입술 다무는 정도를 표현했더니 조금 효과가 있었다. 첫 소리에 미음이나 비음 받침이

오는 경우에 가장 발음이 부정확했다. 비읍은 마지막 음절에 오는 받침일 경우에도 부정확했다. ‘동물’을 ‘돈물’로, ‘검사’를 ‘건사’로, ‘지갑’을 ‘지갓’으로 발음한다. 몇 가지 예시 낱말로 발음을 쪼개어가면서 연습하고 문장으로 연습했다. (2021.5.12. 수업기록)



[그림 10] 낱말 글자 탐색을 위한 활동

전에 읽었던 부지런한 꿀벌 책이 재미있었는지 꿀벌 이야기를 자주 함. 계절과도 관련이 있는 것 같음. 그 책을 다시 꺼내어 한 장씩 넘기면서 나희가 어려운 글자를 찾아서 공책에 써 보라고 함. 쓴 낱말들 중에서 어떤 글자 때문에 어려운지 물어보자 자세하게 설명해줌.

(뒷다리에서 뒷 글자에 ㄱ을 가리키며 이것도 어렵고 받침도 어려워요)

(열매에서 미음은 알겠는데 ㅈ를 가리키며 이것 때문에 어려워요.)

그래서 초성만 바꾸게 하여 ㅈ가 들어가는 글자를 써 보게 함.

비읍 발음을 비웃으로 하여서 입모양을 보여주고 교정해주자 잘 따라함.

비읍 글자를 쓰는 순서를 교정해주자 다른 글자를 쓸 때 자기수정을 함.

(2021.5.20. 수업기록)

연오랑과 세오녀를 다시 새로운 책으로 읽었는데 ‘연오랑’을 자꾸만 ‘여노랑’이라고 읽는다. 3 단계 활동할 때 소리와 글자를 다시 연결해 보았다. ‘랑’은 ‘라/양’이라고 발음을 떼 주고 ‘랑’글자에서 이음 받침을 분리해서 보여주었다. 다른 이음 받침도 찾아보고 발음했다. …… 그래도 이제 모르는 글자가 있을 때 소리를 분리해 주고 ‘그 소리는 무슨 글자?’하고 물으면 곰곰이 생각해 보고 조금씩 찾아간다. (2021.5.31. 수업기록)

#### 다) 문장 쓰기

글을 읽고 쓴다는 것은 기계처럼 문법을 적용하고 글자의 구조를 표현하는 것이 아니다. 글을 읽고 쓰는 활동을 통해 자신의 생각이나 의미를 재구성하여 표현하는 주체적인 활동이 된다. 이것이 읽기 부진이나 초기 문해력 더딤 학생을 지도해야 하는 목적일 것이다. 이 수업 과정을 통해 글쓰기가 단순히 말이나 소리를 글자로 옮기는 과정이 아니라 자신의 삶과 의미를

글자로 재구성하고 표현해 나가는 활동임을 생생하게 경험하였다. 문장 쓰기 활동에서 나희가 쓰고 싶은 문장을 떠올려서 말하게 한 후 글자로 옮겨 나갔다. 이러한 과정을 통해 이후의 문장 쓰기 활동이나 정규 수업 시간에 글쓰기 활동을 하게 될 때 나희가 점차 적극적이고 즐겁게 자신의 생각을 글로 옮겨나가는 것을 발견하였다.

마지막에 문장 쓰기를 하는데 나희가 이야기를 줄줄 이어서 말하고, 말한 것을 연습 칸에 자연스럽게 쓰기 시작했다. 잘 모르는 글자는 여전히 소리를 분리해 주고 그래도 모르면 글자 상자를 그려서 만들어주거나 음절 수를 표시해 놓고 자리를 짚어가면서 소리를 불러준다. 그러면서 하나씩 하나씩 써 나간다. 연습한 후에 스케치북 아래에 완성 시켜서 썼는데 ‘이거 나희가 만든 나희 이야기네!’라고 했더니 씩 웃는다. 한 문장을 완성한 후 ‘더 써도 돼요?’라고 물어서 계속 연결하여 제법 긴 문장을 이어갔다. (2021.5.19.수업기록)

## 라) 새로운 책 소개하기

BFL지수가 높아질수록 글의 종류도 다양해졌다. 특히 설명문이 나오자 처음에는 굉장히 낯설어하였다. 집에서 읽어보지 못했고, 부모님과도 대화해 보지 않은 형태의 말과 글을 나누게 되니 처음에는 어려워하기도 하였다. 하지만 이 과정을 통해서 수준평정그림책이 학생에게 문해 환경을 다양하게 조성해줄 수 있는 지점이라고 생각하였다. 꿀벌이나 개, 식물에 대한 수준평정그림책을 읽어본 후 교실 수업에서 했던 산책 시간 이야기와 자연스럽게 연결하고, 도감 책도 가져와서 더 살펴보며 흥미를 북돋았다.

연오랑과 세오녀를 읽었다. 나도 처음 듣는 제목이어서 생소했는데 나희도 그랬나보다. “나희야, 이거 읽어볼까? 선생님도 이거 처음 보는 제목이네? 아이고야.” 그래도 나희는 무덤덤하게 책을 펴고 한 자 한 자 꼭 꼭 읽어나간다. 한참을 더듬더듬 읽는데 나도 피곤했던지 졸립고 지루해진다. 글을 읽을 때는 집중하던 녀석이 이야기 내용을 물으니까 점점 몽롱해지는 모양이었다. 선생이나 아이나 모두 쉽지 않구나! (2021.5.27. 수업기록)

## 라. 반성과 성찰

### 1) 학생의 변화

29회 수업을 통해 나희는 프로그램 적용 전보다 수업 시간에 자신의 생각을 자세하게 풀어 내어 쓸 수 있게 되었다. 수업 활동 중에 긴 글을 한 명씩 돌아가면서 읽는 활동을 하는데, 나희가 정말 큰 목소리로 당차게 읽었다. 이것은 학교 생활 전반에 영향을 주어 발표나 교우관계에서도 매우 적극적으로 변화한 모습을 발견하였다. 수업 시간에 받아쓰기 활동을 할 때 받침을

고민하고 있으면 옆에 살짝 가서 소리를 쪼개어 발음해 주면 생각해 본 후 찾아서 썼다. 학급에 나희 말고도, 능숙한 독자이지만 가끔 소리와 글자를 연결하기 어려운 학생들이 3명 더 있어서 글자를 불러줄 때 이렇게 발음을 쪼개어 주니 모두에게 효과가 있었다.

프로그램 종료 후 읽기에서는 처음 목표한 대로 BFL13 수준까지 읽고 문맥을 이해하는 것이 훨씬 능숙해졌다. 읽기에서 시각 단서, 통사 단서, 의미 단서를 활용하여 읽도록 하는 활동이 문맥의 이해를 돕기도 한다는 것을 발견했다. 초기 문해력 검사지를 활용하여 사후 검사를 실시하여 변화를 수치로 확인해 보았다. 그 결과 4가지 영역 모두 사전 검사에 비하여 능력이 향상된 것으로 나타났다. 특히 구절 읽기의 경우 사전 검사에서는 구분 점수 2(원점수 14)였으나 사후 검사에서 구분점수 5(원점수 20)로 향상되어 읽기 전략을 활용하는 방법을 익히는 것이 효과적이었음을 발견했다, 또래에 비해 더디지만, 사전 검사에 비하여 소릿값과 글자를 연결하여 글을 읽는 태도도 갖추기 시작했음을 발견하였다.

<표 5> 사전-사후 검사 결과



나희의 읽기나 쓰기 능력이 지속적으로 발달하기 위해서는 프로그램 종료 후에도 가정에서의 문해 환경 지원과 꾸준한 연습이 필요할 것이다.

## 2) 교사의 변화

나희를 읽기와 쓰기를 능숙하게 해서 적극적인 학습자로 변화시키겠다는 목표와 사명감을 갖고 시작했지만 거의 날마다 정규 수업 이후에 꾸준히 읽기 따라잡기 수업을 하는 것이 쉬운 일은 아니었다. 하지만 늘 수업을 기대하면서 조금씩 변화하고, 교사가 알려준 방법을 떠올려서 활용해보려는 나희의 노력은 정말 위대하였고, 이 프로그램을 끝까지 해낼 수 있었던 큰 원동력이었다. 초기 문해력 더듬 해결을 위한 재료인 읽기 따라잡기 프로그램을 통해 나희가 겪는 어려움을 구체적으로 알게 되고, 알맞게 도와줄 수 있어서 정말 좋았다. 안개 속에서 이제 앞에 있는 풍경이 보이는 느낌이었다.

마지막 수업 후 나희와 나희 보호자께서 감사해하시고 만족하는 모습을 보니 교사로서의 성취감과 보람을 느꼈다. 또 나희에게 도와주어야 할 지점은 찾았지만 어떻게 지도해야 할지 막

막할 때마다 읽기 따라잡기 프로그램의 단계별 지도 중점 사항이나 이론을 근거로 방법을 찾아나갈 수 있어서 큰 힘이 되었다. 하지만 읽기 분석 과정과 표준화 검사에 대한 이론을 배웠지만 자세하게 이해하기까지 시간이 걸려서 제대로 분석해보지 못한 것이 아쉽다. 수업을 실제로 적용해 나갈수록 이론 지식과 다양한 지도사례를 알고 싶다는 마음이 더욱 절실해졌다.

그동안에는 학생이 틀리는 것을 발견하고 찾아내어 교정해주고 보정해주어야 한다는 관점을 갖고 있었다. 하지만 읽기 따라잡기 프로그램을 배우고 적용하면서 학생이 아는 것으로부터 출발하여 무한한 가능성을 열어간다는 관점으로 바뀔 수 밖에 없었고, 이는 교사로서의 교육철학에도 큰 영향을 미치게 되었다. 이러한 관점의 변화는 읽기 활동에 대한 나의 태도도 변화시켰다. 함께 공부하고 실행하는 과정에서 능숙하고 능동적인 독자란 무엇인가에 대하여 생각해 보았다. 능숙한 독자란 모든 글을 100% 정확하고 완벽하게 읽는다는 뜻은 아니다. 읽기를 위한 의미·시각·구조 단서를 다양하게 활용하며 자기 수정을 해 나가고 긍정적인 읽기 태도를 형성하는 것이라고 할 수 있다. 학생이 못하는 것을 끝까지 파고들어 완벽하게 할 수 있게 만들어 내어야 한다고 생각하던 것에서, 읽기 지도는 학생이 '자기 주도적 읽기'를 할 수 있도록 이끌어 주는 과정임을 깨달았다. 쓰기 역시 읽기와 분리된 것이 아니라 읽기와 쓰기는 역동적인 관계임을 알고 나니 낱자를 무의미하게 개별적으로 가르치기보다는 읽기 발달 과정과 함께 발달하고 지도할 수 있음을 알았다.

#### 4. 학급을 넘어서 지원하는 교사로

##### 가. 연구자 C

- 교직 경력: 13년
- 저학년 담임 경력: 7회
- 현재 학교 내 교과 전담 교사

연구자는 담임 교사가 아니라 학교 내 교과 전담 교사이다. 학급 학생을 선정할 수 없는 상황이라 같은 학교 내 저학년 학급에서 초기 문해력 더딤을 보이는 학생을 추천 받아 전담실에서 1:1로 읽기 따라잡기 프로그램을 적용해 보고자 하였다. 그러나 코로나19 감염병 상황과 맞물리며 대상 학생을 추천 받는 일도 쉽지 않았고, 추천을 받았어도 읽기 따라잡기 수업 초반에 특수 학급으로 입급이 되거나 하여 수업을 진행할 학생을 찾지 못하고 있었다. 그러던 중 간절히 바라던 초기 문해력 더딤이 있는 1학년 학생을 추천받아 9월부터 수업을 진행할 수 있게 되었다.

여름방학을 시작하기 전날 1학년 선생님들과 협의가 있었다.

2학기에 문해력 공부를 할 학생을 추천받고 싶었기 때문이다. 세 반 선생님들은 각각 학급에서 한글 해독이 힘든 학생들을 추천해 주셨다. 그 중 1학년 \*반의 호두(가명)가 눈에 띄었다. 정상 지능이지만 문해 환경에 노출된 경험이 없어 한글 해독이 늦은 아이, 그로 인해 많이 위축되어있고 눈물을 자주 흘리는 아이. 바로 나의 2학기 짝꿍 호두였다. 방학식날 호두를 만나러 갔다. 소개팅을 하러 가는 것처럼 설레고 두근거렸다. 방학식 날은 청소며 할 일이 많아서 편안한 옷을 입고 가는데, 그날은 특별히 예쁜 원피스를 입고 갔다. “호두야 안녕!” 밝은 내 목소리에도 갈 곳 잃은 눈동자, 떨리는 손. 호두의 첫인상이었다. 호두야 안녕? 방학 끝나고 만나자! 선생님이 공부 많이 해서 잘 도와줄게! (2021.07. 지도 일지)

## 나. 대상 학생 D

- 호두: 1학년
- 가정 내 문해 환경이 열악하였다.

호두는 6살 터울의 형과 베트남 국적의 어머니, 한국인 아버지, 그리고 연로하신 조부모님과 함께 생활하는 아이이다. 아버님은 생업으로 많이 바쁘시고, 조부모님은 식사 시간 외에는 방에서 나오지 않으신다. 호두의 형은 말수가 적고, 집에서도 아주 부정적인 말 외에는 호두와 소통해주지 않는다. 어머니는 한국어로 의사 소통이 힘들며 호두와의 정서적 교감은 가능하지만 대화를 하거나 아이의 한글학습에 도움을 줄 수는 없었다. 방과 후에는 주로 다문화 센터에서 시간을 보내고 이동은 도보로 혼자서 한다.

## 다. 읽기 따라잡기 프로그램 적용 수업

### 1) 아이의 눈높이에서 머무르기

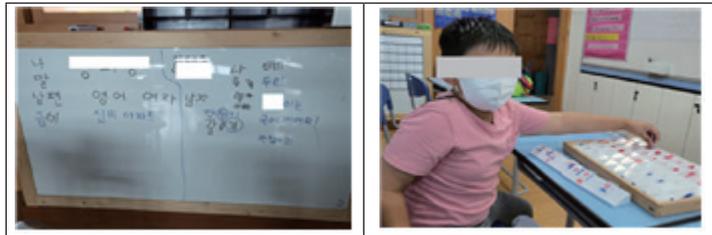
호두의 첫인상은 자신감이 없었고, 질문을 하면 ‘몰라요. 안해요.’라는 말을 주로 한다. 자신 없는 글자를 읽어보라고 하면 ‘엉!’, ‘흥’같이 발음을 뭉개버리는 버릇이 있다. 아마도 발음을 뭉개서 말하면 누군가 바르게 다시 읽어 주고 그것을 따라 읽어갔던 것 같다.

대부분의 자모음을 구분하고 이름을 말할 수 있지만, 소릿값은 모른다. 이중모음은 읽지 못한다. 하지만 자음과 결합을 해주면 읽을 수 있는 익숙한 글자들이 있다. 시옷, 티읇, 치읇 발음이 정확하지 않고 혀 짧은소리를 한다. 담임선생님은 한글 지도와 함께 발음이 교정되었으면

하고 바라신다.

아이의 방과후 활동 등이 정리되고 시간을 정하느라 첫만남이 늦어졌다. 오늘은 처음 만나는 날이라 나를 소개하고 공부할 교실을 안내하였다. 호두의 이야기도 듣고 싶었다.

전담 교실은 3면이 자석칠판(화이트보드)로 되어있다. 호두와 칠판 앞에 나란히 앉아 서로 궁금한 것을 질문하고 칠판에 글을 썼다. 우리는 남자와 여자, 가족이 몇 명인지 어떤 만화를 좋아 하는지 어떤 과목을 좋아하는지 등을 이야기했다. 학교에서 하는 공부 중에 어떤 것이 재미있냐고 물으니 '몰라요.' 한다. '그럼 어떤 것이 어려워?'하니 '국어... 힘들어요.'한다. 호두는 국어 어려워!라고 써줬다. 그리고 괜찮아. 라고 써주며 이야기 했다. 선생님이 도와줄게. 호두도 선생님이랑 공부 할 때는 몰라요 싫어요 하지 말고 할 수 있는 만큼 같이 하자. 선생님이 도와줄게. 하니 싱긋 웃는다. 오늘 점심때 먹은 음식중에 무엇이 맛있었냐고 물으니 깍두기라고 말하고 못쓰겠어요. 한다. 틀려도 괜찮아. 하니 감부기라고 쓰고 아닌 것 같은데 한다. 틀렸다고 지워버리면 속상해질 거 같아 깍두기라고 새로 써주고 오늘 열심히 해주어 고맙다고 인사를 했다. (21. 9. 3. 지도 일지)



[그림 11] 아이 눈높이에 머무르기 활동 모습 2

학교 마치고 교무실로 오기로 한 호두가 오지 않는다. 2분이 지나도 소식이 없어서(교무실과 호두 교실이 바로 옆) 뺨뾰 내다보니 호두도 뺨뾰 본다. 눈이 마주쳐서 하하하 웃었다. 호두도 하하하 웃는다. 기분이 좋다. 오늘은 호두와 함께 학교 이곳 저곳을 둘러보고 이야기를 나누었다.

새로 오신 교장 선생님 방에 놀러 가서 떡도 하나 얻어먹고, 텃밭에서 고추도 각자 나이만큼 따고 (호두 8개 난 20개). 공부에 대한 기대감을 나누었다. 호두는 공부 열심히 해서 발표해보고 싶다고 했다. 작은 아이의 진심에 마음이 몽글했다.

그리고 다음 날 코로나19 감염병 상황이 좋지 않아져 수업을 진행할 수 없게 되었다. 그리고 추석 연휴가 지났다. 공부를 더 미룰 수는 없어서 아이의 눈높이에서 머무르기를 멈추기로 결정했다. (21. 9. 6. 지도 일지)

사실 호두를 만나면서 한 번도 호두의 한글 실력에 대해 질문하지 않았다. 호두는 내심 그것이 좋으면서도 불안했는지 오늘은 '나 글자 잘 모르는데 왜 안 물어봐요?'한다. 그래서 오늘은 호두

가 얼마나 알고 있는지 알아볼거야. 그런데 절대로 긴장하지 않아도 돼! 하고 시작했는데 아이가 또다시 얼어붙는다. 검사 결과는 다음과 같았다.

자음 이름 대기	19/19	
모음 이름 대기	13/21	스테나인 4
단어 읽기 목록	17/24	스테나인 3
유창성 검사	21	스테나인 2
소리 문자 인식 검사	23/49	스테나인 2

호두는 내가 생각한 것보다 훨씬 총명했다. 자음과 모음의 이름을 거의 알고 있지만 이중모음은 분류도 읽기도 힘들었다. 자음은 쌍자음의 이름까지 잘 알고 있어서 검사 중 긍정적인 반응을 하지 말라는 지침에도 불구하고 ‘와! 너무 잘한다!’하고 탄성을 질렀다. 단어를 읽을 때 조금 애매하면 발음을 뭉개거나 ‘응, 응’ 이런 소리를 내는 습관이 있었고 자모를 구분하고 이름을 잘 아는 반면 소릿값은 잘 알지 못했고 쓰기에는 너무 자신감이 없어서 한 글자 쓰기도 버거워했다. 검사를 마치고 호두를 보니 이마에 땀이 송글송글 맺혔다. 땀에는 잘해보고 싶었나 보다. 애쓴 호두가 너무나 사랑스럽다. (21. 9. 24. 지도 일지)

## 2) 출발점 확인과 발달 예측

호두는 주로 혼자서 이동하며 다문화 센터에서 집단학습(학습지)을 해 왔다. 소극적인 성격이라 먼저 나서서 선생님과 소통을 하는 편이 아니라서 하루 동안 학교에서 한마디도 하지 않고 집으로 갈 때도 있었다. 자발적으로 질문하고 학교생활에 자신감을 가지고 행동할 수 있도록 도울 것이다.

자음과 모음의 이름을 알고 분류가 가능하지만 소릿값은 모른다, 예를 들어 기억이라고 읽지만, 기억은 무슨 소리 날까? 하면 ‘기’라고 이야기하는 식이다. 다행인 것은 낱자의 이름과 소릿값이 다름을 인지하고 있었고, 소리와 글자가 1대1로 대응한다는 것을 알고 있다는 것이다. 아이에게 자음과 모음의 소릿값을 중점적으로 지도할 계획이다. 아울러 여전히 유아기적인 발음을 사용하고, 발음이 뭉개지는 경우가 많다. 호두가 어떤 말을 했을 때 친구들이나 선생님은 잘 알아들을 수가 없어서 ‘다시 말해줘.’라고 요청할 때가 잦은데 이때마다 아이가 더 주눅이 들고 입을 닫아버리려 한다. 교정이 힘들겠지만 정확한 발음을 함께 지도할 계획이다.

호두와는 9월에 공부를 시작하고 주 2회씩, 12월까지 총 30회기로 학습을 계획하고 있다. 학습이 끝날 무렵 한글 자모의 소릿값을 정확히 구분하고 1학년 보통 수준의 글 읽기가 가능할 것이다. 이중모음이나 받침글자의 정확도는 떨어지더라도 자신 있게 문장 쓰기가 가능하도록 지도할 것이다.

### 3) 읽기 따라잡기 프로그램 적용 수업

#### 가) 실행 계획 및 활동 요약

- 호두의 시작은 BFL2수준으로 이 수준의 책들은 친숙하고 쉬운 내용을 주제로 하여 8쪽 내외로 이루어져 있다.
- 자음과 모음의 소릿값을 익히기 위해 보조교재를 활용한다.
- 쓰기를 병행해야 하지만 아이가 쓰기에 많이 위축되어있는 상태이고 ‘아이의 눈높이에서 머무르기’시간이 짧았기 때문에 10회기까지는 바로 글을 쓰기보다는 자모 카드를 활용하여 도움을 준 후에 문장을 만들고 보고 쓰기를 한다.
- 호두의 수준에 맞는 책을 선택하되 2~3권 정도의 예시를 주어 아이가 주도적으로 학습할 수 있도록 한다.
- 문해력 수업 종료 후 하갯길에 동행하여 간판, 안내문 등을 함께 읽고, 정보 찾기, 글 읽기의 재미를 찾도록 돕는다.
- 문해력 교사와 담임 교사는 협력을 통해 아이의 발전을 돕고, 수업 후에는 반드시 짧게라도 수업에 대해 공유한다.

#### 나) 지도 일지를 통해 본 수업 과정

##### [장면 1]

첫 수업이라 1수준의 책 2권과 2수준의 책 2권을 꺼내 두었다. 호두에게 선택권을 주었다. 1수준의 책 중 ‘바다’를 보더니 ‘이건 너무 쉽네?’한다. 2수준의 책 ‘도토리 키 재기’를 들더니 재미있겠다, 하고는 책 맨 뒤로 펼친다. 8쪽까지 있네? 책이 조금이라 좋아요. 한다. 아이의 수준을 알아 불겸 새로운 책 소개하기를 뛰어넘고 바로 읽기 과정 분석에 들어갔다.

어절수 25오류비 1:25 정확도 96% 자기수정비 1:1.33

읽기 수행 수준은 독립적 수준이다. 책을 고르는데 시간이 많이 걸렸고 호두의 다문화 센터에 가는 시간이 임박해 새로운 책 ‘딱지치기’를 소개하고 수업을 정리했다. (2021.9.27. 지도 일지)

텍스트: 도토리 키재기		기록	E	SC
도토리	읽기	SC 도토리 V V		1
도토리	키재기	SC 키재기 V V V V		1
도토리	키재기 : 없어요.	SC 키재기 V V V V		1
도토리	키재기 : 없어요.	V V V V V		
누가	키재기?	V 키재기 V	1	

텍스트: 딱지치기		기록	E	SC
두오	딱지? 필요.	V V 딱지 V V	1	
한오	딱지? 아요.	SC 딱지 V V V		1
세오	딱지? 필요.	V V V V		
두오	딱지: 아요.	V V V V		
다섯	딱지? 필요.	SC 다섯 V V V		1
어느	딱지?	SC 어느 V V		1
딱지	딱지? 아요?	V V 딱지 V	1	

[그림 12] 읽기 과정 분석 기록지2

[장면 2]

지난 시간에 읽은 도토리 키재기를 다시 보고 싶다고 한다. 왜냐하면 마지막에 누가 제일 클까요? 라는 질문에 대한 답을 못 찾아서란다. 다시 한번 읽고 답을 찾아보았다. 시웃과 치웃 소리가 힘들다. 하나씩 천천히 하면 따라 하지만 책을 읽으면 다시 돌아간다. 누가 제일 클까요? 해서 호두는 둥근 도토리가 제일 커요. 라고 하고 나는 네모난 도토리가 제일 크다고 했다. 그러니 오늘 문장 쓰기는 ‘둥근 도토리가 제일 커요.’를 쓰겠다. 혼자 쓰기는 안되겠다며 선생님이 써달라고 한다. 띠지에 써 주고 잘라주니 글자를 순서에 맞게 잘 나열한다. 받침소리를 모르니까 두를 찾아서 둥 자리에 놓고 제를 저라고 읽으며 제 자리에 놓는다. 그래, 오늘 다 맞추지 못해도 이런 눈치 로라도 맞춘다면 선생님은 좋다.

익숙한 책으로는 지난 시간에 소개한 딱지치기를 읽었다.

어절수 27오류비 2:27 정확도 93% 자기수정비 1:1.66

읽기 수행 수준은 독립적 수준이다.

딱지치기 책에서 친구들이 자전거를 타는 걸 보고 ‘나는 자전거는 없고 키보드가 있다’고 이야기한다. 그럼 그걸 글로 써보자 하니<내 키보드에는 불이 나요.> 같이 띠지에 쓰고 분리해서 퍼즐로 맞추고 베껴쓰기를 했다.

새 책으로 병아리를 소개했다. (2021.10.1.)

[장면 3]

오늘은 새로운 교구가 도착했다. 바로바로 자모카드! 큰 맘 먹고 산 자석 이동글자도 유용했지만 아이들이 방향을 돌려서 <ㅏ>를 돌려서 시웃으로 쓰기도 하고 <ㅣ>를 여러 개 이어서 글자를 만들기도 하는 불상사가 있어서 방향성이 있고 초성 중성 종성의 구분이 있는 자모카드로 준비

했다. 호두는 카드가 맘에 드는지 ‘오늘은 이거로 많이 많이 글자를 만들고 싶다’고 한다.

놀이터 그네에 새가 똥을 싸서 1학년 친구들이 난리가 난 이야기, 미끄럼틀에도 똥이 있었다며 새는 왜 그러냐며 볼멘 소리를 한다. 오늘은 놀이터와 관련한 이야기를 써보기로 했다.

‘재미있요’를 쓰더니 슬그머니 ‘더’를 만들어 ‘재미있더요’라고 카드를 놓는다. 그 모습이 귀여워 웃었다. 호두 기준에서는 그 말이 맞다. 쌍시옷 발음이 어려워서 디근으로 발음하기 때문이다. 두 개 문장을 완성하고 좋아하는 동물 이름을 써 보겠다고 한다. 카드로 만들고 점검한 뒤 스케치북에 옮겨 썼다. 자모 카드로 한참을 놀아서 오늘 책을 안 읽고 마치려 했는데 책 읽고 싶다고 한다. 익숙한 책 읽기로 병아리를 읽어보았다.

어절수 39오류비 6:39 정확도 86% 자기수정비 1:0.6

읽기 수행 수준은 교수적 수준이다.

문해력 수업 후 다문화 센터로 가는 호두의 손을 잡고 나섰다. 호두의 가정 환경상 길을 걸어가며 간판 읽기를 한 적이 없기 때문이다. 교사인 내가 글을 배울 때 아빠 손을 잡고 길을 걸으며 동네 간판을 읽으며 즐거워했던 기억을 더듬어 생각해 낸 방법이다. 까까머리, 최고 영어, 어린이 보호구역, 공사중, 죄송합니다. 등 많은 글자를 읽었다. 복병은 \*\*이네 뒷고기였다. 뒷고기. 너무 어려웠다. 틀리지 않으려 한글자 한글자 꼼꼼하게 읽어내려가는 호두를 보며 배움으로 채워지는 기쁨을 배웠다. 돌아오는 길에 햇살이 너무 따가워서 후회를 조금 했지만 통통한 호두의 손을 잡고 길을 걸은 오늘은 오래 기억에 남을 것 같다.

(2021.10.8. 지도일지)

#### [장면 4]

지난 시간에 새로운 책 소개를 못하고 끝내서 오늘은 시작하며 새로운 책을 먼저 소개했다. 책 제목은 ‘무궁화꽃이 피었습니다’. 최근 영상물 때문에 아이들이 이 놀이를 아는 친구들이 많은데 우리 호두도 유행을 놓치는 아이는 아니었다. “어! 이거 오징어 게임에 첫 번째 게임이예요. 나 근데 선생님이란 이 놀이 하고싶다.” 공부 끝날 때 한번 해보자. 하고 공부를 시작했다. 자모음의 소릿값을 힘들어 하는 호두를 위해 <한글크크크>라는 책을 준비했다. 오늘은 자음편을 한번 훑어 읽고 쓰기를 하기로 했다. 소리가 어디서 나는지 창제원리에 따라 소리를 나누어 놓았고 팝업 카드 등이 섞여 있어서 아이가 아주 좋아한다. 책을 읽고 자모카드 놀이를 시작했다.

오늘 쓴 글은 <친구와 놀아요. 그네 타고 놀아요.>이다. 지난 시간에는 도움을 많이 줬는데 오늘은 그네의 네를 제외하고는 스스로 카드를 놓고 옮겨썼다. 수업 시작하며 소개한 무궁화꽃이 피었습니다.를 함께 읽어보았다.

어절 수 35 오류비 6:35 정확도 83% 자기수정비 1:0.17

읽기 수행 수준은 좌절수준이다.

포스트잇에 글자를 쓰고 섞은 후 바르게 놓아보라 하니 천천히 착착 해낸다. 중간중간 글자를 스스로 점검하는 모습이 예쁘다. 새로운 책으로 '무지개'를 소개하고 수업을 정리했다. (2021.10.15. 지도일지)

### [장면 5]

벌써 다섯 번째 만남이다. 오늘은 교무실 앞에서 기다렸더니 호두가 수업 끝나고 나오며 내 손을 탁 잡아채며 맨날맨날 이렇게 기다려 주면 좋겠어요. 한다. 늘 혼자 등하교를 하고 센터도 가는 씩씩한 호두지만 사실은 누가 마중 나오고 데려다주길 많이 바랬나 보다. 익숙한 책 읽기로 '무지개'를 읽었다.

어절 수 22 오류비 2:22 정확도 90% 자기수정비 1:0.5

읽기 수행 수준은 교수적 수준이다.

'한글이 그크끄' 책으로 소리 탐색 과정을 거치고 무지개에서 읽기가 힘들었던 마지막 문장을 자모 카드를 활용해서 받아쓰기 해 보았다. 호두가 만들어 놓은 글자를 내가 띠지로 옮겨 써서 스크럼블 놀이를 했다. 새 책으로 웃입기를 소개하고 수업을 정리했다. 무궁화 꽃이 피었습니다. 한번 더 하고 싶다고 해서 4번 하고 센터까지 데려다 주었다. 내일 소풍을 가는데 선생님 이랑 같이 가고 싶다고 한다. 고마운 마음에 마음이 찡했다. 학교 근처에 크게 공사하는 곳이 있는데 자기가 어떤 공사인지 읽어보겠다며 게시판 앞에 선다. '○○○○○ 신축공사' 호기롭게 읽었지만 표정이 어둡다. 무슨 말인지 모르겠다. 맞아. 우리는 한자어가 섞여 있어서 읽어도 무슨 뜻인지 모를 때가 있지. 읽었는데 읽지 못한 상황. 호두야 오늘을 기억해 두렴.

담임선생님과의 면담에서 교실에서 자신감이 많이 생겼다고 좋아하신다. 발음도 전보다 좋아졌고 무엇보다 학교를 더 신나게 오는 것 같아 좋다고 하시며 고생한다, 고맙다 하셨다. 아니에요. 선생님 보물같은 호두를 제게 보내주셔서 제가 더 감사해요. (2021.10.18. 지도일지)

## 라. 반성과 성찰

### 1) 학생의 변화

현재(10월 말) 8회기 정도 학습을 진행하였다. 초기 계획에 따르면 이 시점에 약 16회기 정

도 수업이 진행되어야 했지만, 학내 확진자 발생으로 인해 온라인수업이 진행되었고, 교사인 내가 밀접접촉자로 분류 2주간 격리를 해야 하였으며, 아이의 개인적인 상황 등으로 절반 정도를 진행하였다. 8회기(주 2회, 한 달)로 계획했던 아이의 눈높이에서 머무르기를 2회기만 진행하고 바로 학습에 들어가서 아이가 힘들어하면 어떻게 할까 걱정을 했다. 하지만 아이는 내가 생각했던 것보다 더 많이 한글 학습에 간절했고 날마다 조금씩 발전해 가는 자신의 모습에 기뻐하는 모습이다.

BFL2 수준에서 시작해서 현재는 4수준의 책 읽기가 가능해졌다. 자연스럽게 글 읽기, 연음 지켜 읽기, 발음을 정확히 하는 것은 아직 미흡하지만, 발전 가능성이 보인다. 자음의 소릿값은 다 익혔고 모음과의 조합이 가능하다. ㄱ ㄴ ㄷ이 종성으로 오는 글자는 조합이 가능하지만, ㄷ ㅅ ㅈ이 종성으로 오는 경우는 힘들어한다. 예와 애의 구분이 힘들어 쓰기에서 오류를 보인다. 하지만 연필로 점하나 찍기도 두려워하던 모습은 이제 없어졌고 틀리면 다시 쓰면 된다면 자신감 있게 문장을 써가는 모습이 멋지다.

학급에서의 모습도 달라졌다. 문해력 수업 이전에 학급에서 해결하기 어려운 문제가 생기면 가만히 앉아서 눈물만 뚝뚝 흘렸다면 지금은 자신이 왜 힘든지 도움을 요청할 수 있게 되었다. 담임선생님도 아이가 조금씩 밝아지는 것 같이라며 기뻐하신다. 학교에서 센터로, 센터에서 집으로 돌아오는 길이 그동안에는 아무 의미가 없었다면 이제 많이 달라졌다. 길가에 있는 간판, 안내문 모두가 아이에게 좋은 읽을거리이다. 학교 앞에 새로 빵집이 생긴 이야기, 집 옆에 있던 미용실 자리에 애견센터가 생긴 이야기, 길에서 보고 읽은 내용을 재잘재잘해 대는 모습을 보면 내 마음에도 기쁨이 생긴다.

부모님도 만족해하신다고 전해 들었다. 수업이 끝나면 작은 간식을 하나씩 주는데 호두는 그것을 꼭 가방에 넣어 가서는 ‘엄마, 나 이거 선생님이 잘했다고 주신 거야!’하고 자랑을 하고 먹는다고 하신다. ‘아이고~ 우리 아들 잘했네!’ 이야기해주면 배시시 웃고는 간식을 먹는데 아이의 얼굴에 기쁨이 가득하다며 보는 마음도 좋다고 전해주셨다.

<표 6> 읽기 과정 분석 누적 기록지

주	책 제목	수준	정확도	읽기 수행수준	자수비
1	도토리 키 재기	2	96%	독립적읽기	1:1.33
2	딱지치기	2	93%	독립적읽기	1:1.66
3	병아리	3	86%	교수적	1:0.6
4	무궁화꽃이 피었습니다	3	83%	좌절	1:0.17
5	무지개	3	90%	교수적	1:0.5

&lt;표 7&gt; 구어 문장 발달 양상

날짜	말한 문장
21.09.27.	우리 치킨 집 옆에도 미용실 있어요. 우리 아빠가 치킨집해요.
21.10.01.	우리집은 학교앞 파란색 건물, 주황색 지붕 402호예요. 우리집에 놀러오세요.
21.10.08.	새가 그네에 똥을 쌌어요. 그래도 옆으로 조심해서 타면 되는데, 친구들은 더럽다고 안 탔어요.
21.10.15	나도 선생님이랑 무궁화꽃이 피었습니다 놀이 하고싶어요. 많이 하고싶어요.
21.10.18.	선생님이랑 소풍 같이 가고 싶어요. 우리 엄마는 운전할 수 있어요. 선생님 엄마도 운전할 수 있어요?

## 2) 교사의 변화

월요일과 금요일 호두를 만나는 시간은 나에게도 너무나 행복한 시간이다. 사실 이전에 5년간 1학년을 가르치며 수없이 많은 호두가 나를 거쳐 갔지만, 아이의 발전하는 모습보다는 좌절하는 모습을 보며 나는 한글은 가르칠 능력이 없나 싶어 좌절하고 때로는 아이에게 문제가 있는 거라며 책임을 이루기도 했다.

지금 나에게 호두와의 시간은 힐링이다. 같이 책을 읽고 자모 카드로 문장을 만들며 오늘 있었던 얘기를 하고 자모 카드를 정리하며 낱글자의 발음을 말하는 시간. 공부가 끝나면 오동통한 호두의 손을 잡고 온 동네 간판을 읽으며 센터로 걸어갈 때 힘듦보다는 보람이 느껴진다. 행여나 자기가 틀리게 읽을까 봐 침을 꼴딱꼴딱 삼켜가며 하나씩 신중하게 읽어가는 모습을 보면, 그 사랑스러움에 빛이 난다.

나는 담임교사가 아니라 교과 전담 교사이고 본교에서는 저경력 교사에 속한다. 3월 처음으로 문해력 공부가 필요한 아이를 찾았을 때는 아직 한글 공부 시작도 하기 전인데 다른 선생님의 손에 맡길 수 없다고 하셨던 담임 선생님들이셨는데, 호두의 긍정적인 변화를 보시며 1학기부터 시작했으면 더 많은 발전이 있었겠다며 응원해 주셨다.

## 3) 또다른 교사의 변화

호두의 경우, 교과 전담 교사가 저학년 학급에서 초기 문해력 더딤 학생을 추천받아 교실이 아닌 다른 공간에서 1대 1로 읽기 따라잡기 프로그램 적용 수업을 하였다. 이렇게 외부 교사의 지원을 받은 담임 교사는 수업 진행 후 어떠한 변화를 경험하였는지 알아보고자 학급 담임 교사와 인터뷰를 진행하였다.

답임 교사는 교직 경력 29년이며 진솔하게 성찰하여 말할 수 있도록 인터뷰를 연구 목적으로만 활용함을 알려주어 안전한 환경에서 참여할 수 있도록 하였다. 초기 문해력이라는 용어에 대해 인터뷰 참여자가 낯설어할 수 있었으므로 ‘한글 교육’과 ‘초기 문해력 교육’을 섞어서 표현하게 되었다. 인터뷰 과정에서 한글 교육이라는 용어를 사용하게 될 때에는 맥락을 고려하여 이해하도록 하거나 재질문을 통하여 정교화하는 과정을 거쳤다.

[질문 1] 교과 전담 선생님께서 호두의 한글 교육을 지원받기 전까지 학급에서 호두의 한글 교육을 위해 어떤 방법으로 지원을 하고 계셨습니까?

- 정규 국어 교과 수업
- 찬찬한글과 아이좋아한글쓰기

호두는 센터를 다니고 있어서 남겨서 방과후에 수업을 할 수 없었어요. 제가 수업에 썼던 교재는 찬찬한글과 아이좋아한글쓰기를 병행했어요. 그런데 이 교재들은 호두 혼자서 할 수 없는 교재였어요. 국어 수업하면서 교재를 반 학생들과 함께 공부를 했어요. 일주일에 한 시간씩 매주 금요일에 정기적으로 이거 갖고 공부했어요.

[질문 2] 교재를 활용하면서 발견한 점이 있습니까?

- 잘 하고 있는 아이에게는 숙달을, 어려운 아이는 터득에 도움 줌.
- 한글 미해득 및 초기 문해력 더딤 학생에게는 양과 수준의 문제 발생

찬찬한글이랑 아이좋아한글쓰기는 아이들 공부하는 데에 활용하도록 잘 되어있어서 좋았어요. 한글쓰기를 같이 활용하니까 간단한 받침이나 쓰기를 함께 지도할 수 있어서 좋았어요. 한글을 이미 잘 알고 있는 아이는 자꾸 연습을 하니깐 점점 더 잘하게 됐고, 잘 안되는 학생들은 터득하기 위해 쓰게 할 때 좋았어요. 저는 꽤 마음에 들더라고요.

그런데 잘 안되는 학생들은 어려워해서 하나씩 봐줘야 하는데 못 봐주니까 개들한테는 효과가 좀 덜했지만 2학기 때 공부할 때 1학기부터 그래도 조금씩이라도 했던게 기본 바탕은 됐던 것 같아요.

관련된 영상도 있더라고요. 영상에 나온 방법대로 진행하니까 알려주기에 좋았어요. 내용도 괜찮은 편이었어요. 그런데 한 시간에 찬찬한글과 아이좋아한글쓰기 두 가지를 다 하려고 하니 한글 쓰기 양이 많은 편이었어요. 또 아이좋아한글 쓰기는 못 따라오는 학생들한테는 더 양이 많게 느껴지게 하고 애들이 힘들어 하더라고요. 그래서 계속 개들은 양이 밀리는 현상이 생겼어요.

[질문 3] 담임 교사로서 교실 수업에서 호두를 지원하는 과정은 어떠셨나요?

- 개별화 교육이 어려움
- 학생의 생활 전반을 돌보아야 한다는 어려움

우리가 국어 시간에 수업을 할 때에 한글을 잘 알고 있는 아이들도 따라오기 힘든 내용이 있잖아요. 본문 내용도 많고, 2학기부터는 또 한글을 터득한 애들이 대부분이에요. 그러면 담임 입장에서는 한글 내용을 다 익혔다고 생각하고 2학기부터는 읽기 시간에 읽는 걸 많이 하라고 하는 편이에요. 그러면 본문 내용을 따라 읽고 자기들끼리 수업 시간에 각자 계속 읽기를 시키는데 호두는 그게 안됐죠. 읽기가 안되니까. 그런 부분은 내가 대신 해 줄 수 없으니까 못하는게 보여도, ‘다 안 읽어도 된다. 아는 글자만 읽어도 된다’ 해주는데도 호두가 그런 활동은 잘 안됐어요. 국어가 어려우니까 수학 시간에도 선생님이 읽어줘야만 하는 문제가 있으니까 호두가 힘들어했어요. 답답해하기도 하고요. 센터에도 여러 명이 있으니까 한글 교육 해준다고는 해도 호두만 봐주지는 못했던 것 같아요.

호두가 수학은 잘 하고 다른 교과 하는 거 보면 지능이 나쁜 편은 아닌데 가정에서 충분히 케어해 주지 못하는 것 같아서 많이 안타까웠어요. 담임은 날마다 애를 보니까 일상적으로 도와줄 수 있는 방법을 찾고 싶었는데 잘 안된 것 같아서 안타까웠어요.

[질문 4] 교과 전담 선생님께 학급 학생의 한글 교육을 맡길 수 있었던 이유는 무엇이었나요?

- 초기 문해력 더딤 해소에 도움이 될 것이라는 확신
- 개별화 교육을 통해 학생에게 필요한 요소 지원 가능
- 문해력의 뿌리가 되는 문해 환경 다양화에 도움을 얻을 것이라는 기대
- 보호자의 동의

그렇게 하면 학생에게 분명히 더 도움이 될거고 호두 혼자니까 잘 케어해 줄 것 같았어요. 우리 반에는 더 심한 한글 미해득인 학생이 있었어요. 1학기 때 3명이었는데 그 중에 1명은 두드림 하기로 했는데 전학을 가버렸어요. 그리고 나서 2명이 남았는데 마침 전담 선생님이 해주신다고 기회가 와서 두 명의 아이 중에서 누가 더 효과가 있을까 생각했죠. 둘 중에서 호두가 사랑과 도움이 더 필요하다고 생각했고 1:1로 전담해서 했을 때 효과가 더 있을 것 같아서 호두를 보내기로 했어요. 다른 한 명인 애는 집에 가면 아버지가, 어머니가 관심 있게 책도 읽어 주시고 가정에서 케어가 되니까. 아무래도 호두가 1:1 교육이 더 필요할 것 같았어요.

한글은 인지 능력이나 이런 것만으로는 상관이 없는 것 같아요.

호두가 머리가 나쁜 애는 아닌 것 같은데 왜 한글만 안될까를 생각했을 때, 왜 한글도 안되고 수학도 안되는 아이도 있잖아요, 그런 애한테는 욕심을 부리면 안되는데 호두는 그렇지않았거든요. 학교에서 생활하는 다른 태도나 활동을 보면 애살이 있고 적극적으로 하려고 하는데 국어 부분만 안되니까 답임으로서 안타까웠어요.

결국 가정에서 하는 부분이 부족해 보이는데 가정에 말하기 어렵잖아요. 엄마는 외국인인데 그런 엄마한테 언어 발음이 정확하지 않다고 말하기도 뭣하고, 아버지가 말을 잘 안해주는게 안좋은데 그걸 아버지께 말해서 부탁할 수 없는 상황이었어요. 책을 읽어주는 것 같지도 않고요. 호두가 어릴 때부터 가정에서 말을 접할 기회가 없었던 것 같아요.

아버지께서 그래도 호두가 한글이 안된다는 것은 인지하고 계셨고 제가 호두한테 1:1로 한글 공부 해줄 수 있다고 말씀 드리니까 당장에 바로 고맙다고 하면서 동의하셨어요. 그건 참 다행이죠. 호두한테 밀착, 개인 교육이 꼭 필요하다고 생각했어요.

[질문 5] 교과 전담 교사가 학급의 더딤 학생을 지원하겠다고 하였을 때 고려한 것을 말씀해 주십시오.

- 교사 상호 신뢰
- 지원 교사의 전문성
- 가정 연계 교육
- 교사간 수업 활동 공유

다른 교사가 지도한다고 해도 가정과 연계가 되어야 하는 건 중요할 것 같았어요. 그리고 담임 교사가, 지원해주는 교사에 대해 신뢰가 형성되지 않았다면 우리 반 아이를 다른 선생님에게 맡기기를 주저했을 것 같아요. 아이에 대한 개인 정보를 모두 이야기해줘야 하는 거라서 더 조심스러워요. 호두 경우에, 같은 학교 동료 교사라서 더 믿고 맡겼어요. 전담 선생님이 매일 매일 호두랑 수업한 내용을 이야기 해주고, 저는 교실에서 바뀐 모습도 이야기 해주고 하니까 이 아이가 얼마나 좋아지고 어느 정도 하고 있는지 서로 소통하면서 이루어지는 것이 좋았던 것 같아요.

그리고 만약에 다른 데에서 전문 교사라고 들어온다면 그 교사가 전문가라고 인정을 받기까지는 시간이 걸릴 것 같아요. 확신을 할 수 없으니까요.

처음에는 우리 반 앤데 둘 다 내가 해야 하는 게 아닌가 싶어서 좀 그랬어요. 내가 가르쳐야 할 애가 둘인데, 한 명은 내가 하고 있고 한 명은 또 답임이 아닌 사람이 하고 있으니까 좀 마음이 무겁더라고요. 이런 게 좀 이해가 되시려나요? 그래도 호두한테 실질적으로는 도움이 된 것 같아서 나중에는 괜찮았어요. 또 교사가 아이를 한 명씩 하는게 효과 면에서 좋은 것 같고 호두가 가고 나서 남은 우리 반 애는 또 개한테 필요한 걸 제가 맞춰서 해 줄 수 있었어요.

[질문 6] 전담 교사가 한글 교육을 지원하였을 때 담임 교사로서는 어떠셨나요?

- 더듬 원인을 파악해주어 좋았음.
- 학생에게 맞춤 지원 가능하여 좋은 기회가 되었음.

호두는 누가 옆에서 조금만 관심 있게 봐주면 참 좋겠다고 계속 생각을 하고 있었는데 마침 기회가 되어서 좋았어요. 호두는 발음이나 한글이 안되는게 혀가 짧아서 그런지, 자기가 들은 것 때문인지, 마스크 때문에 입모양을 못 봐서 그런지 잘 모르겠었는데 1:1로 자세히 봐 주니까 좋았어요. 이런 게 가정에서부터 이루어졌어야 하는데 잘 안되었던 아이에게 기회가 간 것 같아요. 전담 선생님이 1:1로 수업하면서 사랑스럽게 봐주시고 예쁘게 좋은 시선으로 바라봐주니까 집에서 받지 못하는 사랑을 받는 것이 호두한테 큰 영향을 주는 것 같아요. 선생님 발음이나 연구회로 공부하는 것도 도움이 크게 됐고요.

[질문 7] 교과 전담 선생님과 수업 후 호두는 어떠한 변화를 보였나요?

- 자신감
- 발음 개선
- 적극적인 태도

자신감이 참 많이 생기고, 국어 시간에 옆드려있거나 자기가 못하니까 안하려고 하거나 입을 다물고 있었는데 자기 생각도 많이 표현해요. 발음도 확실히 좋아지고, 짧은 기간이었지만 좋았어요.

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

학교에 와서 교실이라는 한 공간에 있지만 어떤 학생들은 암흑과도 같은 또다른 세계에서 하루를 버텨야 하는 장면을 보았다. 글을 읽고 쓸 수 없다는 이유로 이 학생들이 겪는 답답함과 무기력함과 아픔을 진심으로 공감하기까지 교사의 자리에서 많은 시간을 보내야 했다. 그러나 이 학생들의 고통을 온전히 내 것처럼 느끼게 되었다는 깊은 공감이나, 반드시 도와주고야 말겠다는 의지, 부진이나 더딤이라는 낙인 대신 인간을 위한 교육을 하겠다는 철학과는 별개로 ‘그렇다면 교사는 무엇을 할 수 있고 하고 있는가?’라는 성찰적 질문은 또다시 고민에 빠져들게 하였다. 교사의 좌절감에서 비롯하여 이 학생들을 단지 수업 지도를 할 때 걸림돌이 되는 아이로 바라본다거나, 수많은 교육 정책과 지원 프로그램이라는 이름으로 조사받는 ‘구제해야 할 인원수 1명’으로만 바라보는 동안에 아이들은 점점 더 암흑 속에서 소외받는 존재가 되었다. 교사 역시 그 과정에서 소외받기는 마찬가지였다. 예산과 정책을 풍부하게 지원받더라도 실행 과정은 교사가 홀로 해결해 나갈 수 밖에 없었기 때문이다.

초기 문해력은 이후 학습 능력에 큰 영향을 미치는 능력이자 성인기 문해력에까지 영향을 미치어 우리 교육이 목표로 하는 홍익인간과 민주시민으로 살아갈 수 있느냐의 문제까지 연결되어진다. 따라서 초기 문해력 더딤은 조기에 발견하고 진단하여 체계적인 지도 프로그램을 적용한 단기 집중 수업을 통해 저학년 시기에 반드시 해결할 수 있도록 도와주어야 할 부분이라고 하겠다.

초기 문해력 더딤 학생을 지도하는 과정에서 겪은 현장에서의 문제를 개선하기 위한 방안을 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업을 통해 모색해보고자 하였다. 본 연구를 통해 초기 문해력 더딤 학생을 지원하기 위해 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업을 실행하고 그 과정에서 나타난 교사와 학생들의 변화를 반성하고 성찰하였다.

각 연구자들은 다양한 상황에서 초기 문해력 더딤 학생을 대상으로 1:1 개별화 수업을 진행하였다. 2명의 연구자가 각각 1학년과 2학년 학생을 대상으로 수업을 진행하였고 1명의 연구자가 교과 전담으로서 1학년 학생을 대상으로 수업을 진행하였다. 초기 문해력 더딤 학생을 지원하기 위한 수업은 읽기 따라잡기 프로그램의 이론과 수업 과정을 적용하여 학생의 발달 단계와 읽기 및 쓰기의 수준에 맞게 이루어졌다. 특히 교과 전담 교사인 연구자가 진행한 수업을 성찰하는 과정에서 담임 교사-학생-전담교사의 세 측면을 분석해 볼 수 있었고 이는 다양한 형

태의 초기 문해력 더딤 학생 지원 형태를 고려해 볼 수 있는 계기가 되었다.

연구자들은 연구 기간 동안 진행한 읽기 따라잡기 프로그램 적용 과정과 수업 실행 과정에 대해 반성을 나누며 다음과 같이 성찰하게 되었다.

첫째, 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업을 진행한 세 명의 연구자는 공통적으로 자신감을 갖게 되는 긍정적인 변화를 경험하였다. 이론과 도구가 뒷받침되어 총체적 언어 교육이 가능하게 하는 프로그램을 적용함으로써 교사는 체계적이고 의미 있는 수업을 진행할 수 있었다. 이는 곧 자신감으로 이어졌고 교사의 자신감은 학생에게 자신이 하고 있는 이 수업 활동에 대해 흔들리지 않는 믿음을 줄 수 있게 하였다.

수업에 참여한 학생들도 모두 학급에서 정규 수업 과정에 참여할 때 더욱 적극적으로 참여하게 되었다. 그들은 학습에 흥미를 더욱 느끼게 되었고 긍정적이고 적극적으로 자신의 문제를 해결하고자 노력하는 모습을 보였다.

둘째, 막연한 판단이 아닌 이론적 근거에 기반한 판단을 하기 위해 기록과 분석은 반드시 필요하다라는 것을 경험하였다. 읽기 따라잡기 프로그램을 적용할 경우 반드시 수업 과정이나 읽기 과정을 기록하게 된다. 기록을 통해 교사는 초기 문해력 더딤 학생의 읽기나 쓰기 과정 분석이 가능해진다. 분석을 하는 과정이나 분석 결과를 보면서 연구자들은 학생에게 적절한 전략을 촉진할 수 있는 근거를 찾게 되었다. 또 학생이 초기 문해력 발달 과정 전반에서 보이는 어려움이나 잘 할 수 있는 점을 적극적으로 발견하여 지도 방향을 잡아나갈 수 있었다.

셋째, 학생이 '지금 할 수 있는 것'으로부터 출발하라는 읽기 따라잡기 프로그램의 철학은 초기 문해력 더딤 학생이 학습 과정의 주인임을 알게 하였다. 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 수업 과정을 통해 고유한 개별 특성을 가진 존재로서 학생을 바라보게 하고, '지금'이 부분'에서 느린 학습자일 뿐임을 알게 하였다.

넷째, 수준이 평정된 공통 교재를 사용하는 이 프로그램을 적용함으로써 연구자들은 서로의 지도 학생을 한 번도 만나보지 못한 초기 상황에서도 각 학생들에 대하여 기초적인 파악이 가능하였다. 연구자들은 학생들이 읽고 있는 수준 평정 그림책의 제목을 듣고 연구 대상자의 현재 읽기 발달 정도나 오류를 보이는 상황을 유추할 수 있었다. 책의 제목이 곧 BFL수준이나 발달 단계를 나타내기 때문이다. 이 유추를 통해 연구자들은 서로가 겪는 지도 과정에서의 어려움이나 이후의 지도 방법을 과학적으로 함께 모색해 나가는 것이 용이하였다. 이는 지금까지의 한글 교육이나 초기 문해력에 관한 기초학력 지도 정책의 한계로 여겨졌던, 지도 방법이나 교재 선정에서 교사 개인의 역량에 많이 의존할 수밖에 없다라는 문제를 극복할 대안이 될 수 있음을 보여주었다고 본다.

다섯째, 기존의 경험에서 지도에 실패를 경험하거나 ‘아무리 노력해도 학생에게 아무 것도 해줄 수 없음’을 느낀 교사는 자신의 무능함을 책망하거나 회의, 거부, 좌절을 할 수밖에 없다. 연구 과정을 통해 초기 문해력 더딤 학생 지도 과정에서 공동 연구를 하고 학생의 변화를 파악하면, 교사는 자신이 하고 있는 더딤 지원 수업에 대해 흥미와 자부심을 느끼고 더욱 연구하고 싶은 요구를 스스로 느끼고 있음을 발견하였다. 이러한 자발적인 요구는 읽기 따라잡기 프로그램 적용 수업을 위해 꼭 필요한 수업 방법 이론이나 문해력 이론에 대한 전문적인 지식을 함께 연구하고 학습할 수 있게 해주는 기반이 되었다. 이 프로그램을 적용한 수업을 진행하는 과정 자체가 학습하는 전문적인 공동체로서의 교사로 만들어주었다.

## 2. 제언

초기 문해력 더딤 학생을 지원하기 위한 읽기 따라잡기 프로그램을 적용한 결과를 토대로 다음과 같은 점을 제안하고자 한다.

첫째, 전문 이론을 연구하면서 초기 문해력 더딤 학생을 지원할 수 있는 전문 지식을 가진 교사를 양성할 체계가 필요하다. 읽기 따라잡기 프로그램과 수준 평정 그림책은 초기 문해력 더딤 학생을 지원하는 수업 전 과정에서 과학적이고 체계적으로 적용할 수 있었고 여러 유의미한 효과를 보여주었다. 이처럼 이론과 근거를 바탕으로 교사가 학생의 수준과 발달 정도를 파악하고 수업을 해 나갈 수 있으려면 이론과 수업 수행 과정에 대한 전문적 지식을 가진 교사 전문가가 필요하다. 현장의 경험을 가진 우리 지역의 교사가 전문가가 되어 동료 교사들에게 전문 지식을 나누고 체계적인 지원을 해 나간다면 초기 문해력을 포함한 기초학력 지원 정책이 더욱 내실 있어질 것이다.

둘째, 초기 문해력 더딤이 심한 학생들에게는 그들에게 맞는 개별화 교재와 프로그램, 개별화 교육 방법을 적용하여야 한다. 초기 문해력 더딤 학생들은 더딤 정도가 모두 다양하고 지원해 주어야 부분도 매우 개별적이다. 따라서 더딤을 지원하기 위해 제공하는 일반적인 교재 대신 개별화 교육에 적용할 수 있는 개별화 교재가 필요한 것이다. 현장의 경험과 이론을 접목한 개별화 교재에 대한 연구가 더욱 필요하다. 그리고 개별화 교재를 개발할 수 있는 여건과 전문성에 대한 후속 연구도 함께 필요하다.

셋째, 초기 문해력 더딤 학생에 대한 담임 교사의 집중 책임을 이양하여 초기 문해력 더딤 학생 지원을 함께할 다양한 구성원 양성에 대한 연구가 필요하다. 이때의 구성원은 연구 과정에서 밝혔듯이 전문적인 지식을 갖춘 신뢰할 수 있는 조건을 갖추어야 할 것이다. 고용 방법이나 전문성 정도, 운영 형태 등에 대한 세밀한 후속 연구가 필요하다고 여겨진다.

## 참고문헌

- 김동일,안예지,김희은,이연재 (2020). 중재반응모형(RTI) 기반 기초학력부진 학생 단계별 읽기중재 효과. 서울:교육심리연구.
- 김민숙 (2018). 그림책을 활용한 초기 문해력 지도 과정 연구. 국내석사학위논문. 전주교육대학교 교육대학원.
- 김효숙 (2018). 초등 저학년 읽기 중재프로그램을 통한 읽기 능력 변화 연구. 서울:독서연구.
- 권현옥, 김길순, 변찬석(2010). 음소인식 훈련이 초등학교 학습부진아의 받아쓰기 및 쓰기유창성에 미치는 효과. 특수교육저널 : 이론과 실천.
- 박순길, 최유리(2015). 읽기 중재프로그램이 읽기부진학생의 문식성과 어휘력에 미치는 효과.서울:특수교육재활과학연구.
- 박지희(2021). 학교 밖 교사학습공동체 교사 리더의 역할과 성장에 관한 자기 연구. 국내석사학위논문. 청주교육대학교 교육대학원.
- 성영미(2019). 초등 저학년 읽기 부진 문제 해결을 위한 초기 문해력 개별화 교육 실행 연구.국내석사학위논문. 청주교육대학교 교육대학원.
- 신명선, 신희성 (2021). 능숙한 독자와 미숙한 독자의 읽기 방식 차이: 어휘의 난이도와 적절성을 중심으로. 서울:독서연구.
- 엄훈(2015). 미국의 리딩 리커버리 프로그램 운영 실태에 대한 참여관찰적 연구. 서울:독서연구.
- 엄훈(2017). 초기 문해력 교육의 현황과 과제. 서울:한국초등국어교육.
- 엄훈(2018). 학교 속의 문맹자들. 서울:우리교육.
- 엄훈(2018). 책발자국 k-2 수준 평정 그림책 시리즈 전권 세트. 서울:교육공동체벗.
- 엄훈(2018). 초기 문해력 교육을 위한 수준 평정 그림책의 활용. 서울:교육공동체벗.
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별 (2018). 질적 연구 방법의 이해. 서울:박영스토리.
- 엄훈, 정종성(2019). 초등 저학년을 위한 초기 문해력 검사 교사용 지침서. 서울:인사이트.
- 이경화(2019). 기초 문해력과 읽기 부진 지도. 서울:청람어문교육
- 이선림(2021). 초등 다문화 배경 학생의 읽기 능력 변화 양상 관찰 연구. 국내석사학위논문. 경인교육대학교 교육전문대학원.
- 이혁규(2009). 교육현장 개선을 위한 실행연구 방법. 서울:교육비평
- 장인철,이찬승 역(2019). 뇌과학을 적용한 개별화수업 원리편. 서울:교육을바꾸는사람들
- 정동영,유성균,김석진,이재욱 (2017). 초기 아동기의 읽기 이해에서 글자판별과 단어재인의 역할 분석. 특수교육교과교육연구.
- 유네스코 한국위원회 홈페이지 <https://www.unesco.or.kr>(검색일: 2021. 10. 19).
- 교육부(2021.07.29). 코로나19 장기화에 따른 학습심리사회성 결손 극복을 위한 교육회복종합방안 기본계획 발표.(검색일: 2021. 10. 19).



2021년 경남교육정책 연구보고서

# 현장연구회 연구보고서

---

발행일 2021년 12월 23일 인쇄  
2021년 12월 23일 발행

발행인 경상남도교육청 교육연구정보원 원장 직무대리 장 중 용

기획 경상남도교육청 교육연구정보원 소 장 차 재 원  
경상남도교육청 교육연구정보원 교 육 연 구 사 정 대 수  
경상남도교육청 교육연구정보원 교 육 연 구 사 유 병 준  
경상남도교육청 교육연구정보원 교 육 연 구 사 오 영 범

연구수행 경상남도교육청 교육연구정보원 책 임 연 구 원 한 미 영  
경상남도교육청 교육연구정보원 책 임 연 구 원 정 연 홍  
경상남도교육청 교육연구정보원 책 임 연 구 원 위 미 나  
경상남도교육청 교육연구정보원 파 견 교 사 이 희 진  
경상남도교육청 교육연구정보원 파 견 교 사 이 선 미

연구지원 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 꽃피는 열두달

---

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



2021년 경남교육정책  
**연구보고서** 13권

현장연구회 연구보고서

<https://gerii.gne.go.kr>