

인교연 2010-IV-37

만나고 배우며 나누는 연수

## 중등 교감 주제별 맞춤형 연수

2010. 10. 19(화) ~ 12. 01(수)

인천광역시교육연수원

Incheon Educational Training Institute



## 2010년 중등 교감 주제별 맞춤형 연수 일정표

1. 기간 : 2010.10.19(화) ~ 12.01(수)                      ※ 기간 중 화 수요일  
 2. 장소 : 인천평생학습관  
 3. 담당 : 이종원 교육연구사

주 제	연 수 과 목	일 시
1. 학사 · 인사 · 감사실무 <37명>	· 학사실무(학교경영에 있어서의 교감의 역할)	10.19(화) 14:00-16:50
	· 인사실무(인사관리, 휴·복직, 전보)	10.20(수) 14:00-16:50
	· 감사실무(학교감사 사례와 대응방법)	10.21(목) 14:00-16:50
2. 수업장학 및 교원능력개발평가의 실제 <21명>	· 교수설계 및 실행전략	10.26(화) 14:00-16:50
	· 교원능력개발평가 운영의 실제	10.27(수) 14:00-16:50
3. 미래사회변화와 교육리더십 <22명>	· 미래사회 교육 패러다임의 변화	11.02(화) 14:00-16:50
	· 교육리더십(교감의 품성과 지도성)	11.03(수) 14:00-16:50
4. 생활지도사안별 처리방안 <20명>	· 학교폭력 예방 및 대처를 위한 교감의 역할	11.09(화) 14:00-16:50
	· 생활지도의 새로운 방향	11.10(수) 14:00-16:50
5. 의사소통의 기술 <24명>	· 갈등관리를 위한 칭찬과 대화기법	11.23(화) 14:00-16:50
	· 신나는 일터 만들기	11.24(수) 14:00-16:50
6. 교육정책과제 및 각종 위원회 운영 우수사례 <20명>	· 교육정책과제 운영 우수사례	11.30(화) 14:00-16:50
	· 교내 각종위원회 운영 우수사례	12.01(수) 14:00-16:50



# 목 차

## I. 학사·인사·감사실무

학사실무(학교경영에 있어서의 교감의 역할) .....	부평고등학교 교장 박 윤 국/ 9
인사실무(인사관리, 휴·복직, 전보) .....	인천시교육청 교원정책과 장학관 이 순 근/ 19
감사실무(학교감사 사례와 대응방법) .....	인천예술고등학교 교감 서 권 수/ 49

## II. 수업장학 및 교원능력개발평가의 실제

교수설계 및 실행전략 .....	산곡남중학교 교장 이 영 숙/ 65
교원능력개발평가 운영의 실제 .....	서울시서부교육지원청 장학사 차 혁 성/ 79

## III. 미래사회 변화와 교육리더십

미래사회 교육 패러다임의 변화 .....	아스팩미래기술경영연구소(주) 소장 차 원 용/ 109
교육리더십(교감의 품성과 지도성) .....	중앙공무원교육원 교수 황 인 표/ 121

## IV. 생활지도 사안별 처리방안

학교폭력 예방 및 대처를 위한 교감의 역할 .....	청소년폭력예방재단 팀장 김 미 정/ 137
생활지도의 새로운 방향 .....	인천시교육청 교육과정기획과 장학관 김 성 기/ 167

## V. 의사소통의 기술

갈등관리를 위한 칭찬과 대화 기법 .....	
원원서비스교육원 원장 박 수 영/ 185	
신나는 일터 만들기 .....	
편경영 리더십연구소 소장 최 승 혜/ 195	

## VI. 교육정책과제 및 각종 위원회 운영 우수사례

교육정책과제 운영 우수사례 .....	
제물포고등학교 교감 이 원 우/ 213	
교내 각종위원회 운영 우수사례 .....	
원당중학교 교장 문 형 봉/ 223	

## 부 록

I. 인천광역시교육연수원 일반 현황 .....	/ 233
II. 2010년 중등 교감 주제별 맞춤형 연수 운영계획 .....	/ 234
III. 연수생활 안내 .....	/ 235
IV. 중등 교감 주제별 맞춤형 연수자 명단 .....	/ 236
■ 연수운영 개선을 위한 설문조사 .....	/ 239
■ 메모지 .....	/ 242

## I . 학 사 · 인 사 · 감 사 실 무







# 학 사 실 무

## (학교경영에 있어서의 교감의 역할)

부 평 고 등 학 교  
교 장 박 윤 국

### I. 머리말

학교 경영에 관한 정의는 여러 가지가 있다. 다양한 정의 속에 공통적으로 들어 있는 개념을 살펴보면 교육목표 설정, 협동적 조직 체계 구성, 교육목표 달성을 위한 교육과정 편성 및 운영, 교육조건 마련, 교수-학습활동 전개, 평가 등이 있다. 이러한 일련의 순환적 과정을 실천함에 있어서 교감의 역할은 매우 크다. 이 글에서는 학교 경영에 있어서 학사 실무와 관계되는 교감의 역할에 대해서 살펴보고자 한다.

### II. 학교 경영의 영역과 교감의 역할

#### 1. 학교 경영의 영역

- 가. 학교 교육 계획의 수립
- 나. 교육과정 편성 및 운영
- 다. 학교 평가
- 라. 교직원의 인화
- 마. 학교의 시설·설비 관리와 환경 조성
- 바. 학교 사무 처리
- 사. 학적 관리
- 아. 학부모·동창회·지역사회 협의체와의 유대
- 자. 학교 회계

#### 2. 학교 교육 계획 수립

- 가. 학생, 교사, 학부모, 학교운영위원회 의견 반영
  - 전년도 또는 전 학기 평가 결과 반영
  - 각 종 형태의 의견 수렴 결과 반영(부서별, 학년별 협의내용 등)

- 나. 학교장의 비전과 철학 반영
  - 교직원 연수를 통한 학교장의 교육철학 피력
  - 토론과 협의를 통한 학교장의 학교 비전 공감대 형성
- 다. 구체적이고 실천가능성이 있도록 작성
  - 교과지도, 생활지도, 특별활동 등에 있어서 실천방법 마련
  - 적절한 업무 분담
  - 재원 확보 및 배분 등
- 라. 학교 교육 계획의 내용을 전 교직원이 충분히 숙지 및 수용
  - 교직원 연수 시 전 교직원의 분임 토의
  - 전 교직원이 학교경영의 참여자임을 인식
- 마. 상위 수준의 목표 및 학교 특수 사정 반영
  - 국가 수준의 교육 이념
  - 시교육청 수준의 교육지표
  - 지역청 수준의 교육 목표
  - 학교 및 지역사회의 특징

### 3. 교육과정 편성 및 운영

- 가. 교육과정운영위원회의 내실 있는 운영
  - 각 교과 및 교과군을 대표하는 위원들 간의 원활한 의사 소통
- 나. 교사의 전문성과 능력 극대화
  - 교사가 교육과정
  - 교육과정의 최종 실현은 수업에서 이루어짐
  - 교사의 동기 유발을 통한 교육과정 중심의 수업
  - 수업 요청장학의 활성화
- 다. 전인교육을 고려한 교육과정 편성·운영
  - 창의적 체험활동 활성화
  - 학생주도의 학예회, 운동회, 음악회 등
  - 각종 특별시설의 지원 및 관리
- 라. 적절한 평가의 계획과 관리
  - 수시 진행과정을 점검, 실기하지 않도록 함
  - 정기적인 평가실시 및 수정·보완
- 마. 수업결손 예방 및 대비책 수립
  - 수업시간 준수
  - 보강 철저

※ 교육과정 안내 참고 자료

□ 2011년 교육과정 적용

학교급	학년	교육과정	비 고
중학교	1	2009 개정 교육과정	
	2	2007 개정 교육과정	
	3	7차 교육과정	교육과정 자율화 적용
고등학교	1	2009 개정 교육과정	
	2	7차 교육과정	교육과정 자율화 적용
	3	7차 교육과정	교육과정 자율화 적용

□ 교양과목 관련(교육과학기술부, 2010.6.7)

- 학생들에게 학습 부담을 주지 않는다고 판단되는 ‘고등학교의 교양과목’ 과 중학교의 선택과목 중에서 고등학교의 교양 과목 성격을 갖는 과목 ‘은 ’ 학기당 이수 교과목 수를 8개 이내로 편성 ‘ 조항 대상 과목에서 제외함.

[중 학 교] 환경, 보건, 진로와 직업 등

[고등학교] 생활과 철학, 생활과 논리, 생활과 심리, 생활과 교육, 생활과 종교, 생활 경제, 안전과 건강, 진로와 직업, 보건, 환경과 녹색성장 등

- 교양과목도 교과(군)별 이수 단위 합계에는 포함시켜 계산함.

□ 특성화고, 예술 및 체육계열 고등학교 관련(교육과학기술부, 2010.6.9)

- 전문교육을 주로 하는 고등학교 중 특성화고, 예술계열, 체육계열 고등학교의 경우 학교 설립 취지인 전문교육의 원활한 운영을 위해 다음과 같이 학교 교육과정 편성·운영에 융통성을 부여함

※ 학기당 8과목 이내 편성 조항을 유지하되, **실기 · 실습 중심 전문교과목의 경우 대상과목에서 제외**

- 단, 전문교육을 주로 하는 학교 중 대입수능과목과 관련된 교과목이 전문교과인 **외국어계열, 과학계열, 국제계열 고등학교 등의 경우는 해당되지 않음.**
- 마이스터고(산업수요 맞춤형 고등학교)는 별도의 훈령 제정 예정

- 예체능 교과 기준시수 감축하지 않도록 편성(교육과학기술부, 2010.9.30)
  - 학교 여건 및 학생 발달 단계를 고려한 균형 있는 교과목별 교육과정 운영 권장

**[초등학교]**

체육, 예술(음악/미술) 교과의 기준 수업 시수 반드시 준수

**[중학교]**

체육, 예술(음악/미술) 교과의 기준 수업시수가 감축되지 않도록 편성

- 2011학년도 교과서 사용
  - 2009 개정 교육과정에 적절하게 개발된 교과서(2007 개정 교육과정)에 따라 개발된 교과서 및 2009 개정 교육과정에 따라 개발된 교과서(과학)를 사용함을 원칙으로 하되,
    - 교과서가 개발 중인 과목에 대해서는 한시적으로 제7차 교육과정에 의해 개발된 교과서를 활용하고, 신설 과목은 유사과목 교과서로 대체하여 활용 가능(교육과학기술부, 2010.5.31)
  - 2011학년도 고교 1학년 교과서 활용 방안
    - 2011년 고교 1학년은 개정 교육과정에 따른 교과서 신간본 주문·사용 하되, 아래와 같이 개발 중인 교과서는 2011년에는 제7차 교육과정의 교과서를 한시적으로 대체하여 활용 가능
  - 2011년 인정도서 공급 일정(교과부)
    - 인정 승인 발표 : 2010.12.31
    - 전시본 제작·발송 : 2011.1.10 ~ 1.14
    - 전시, 내용검토, 선정 및 주문 : 2011.1.17 ~ 1.26
    - 학교 공급 : 2011.2.8 ~ 2.21
- 2009 개정 교육과정 편제표 자체 검토 사항
  - 집중이수의 적절성 여부(체육 과목 등 교과 특성 고려)
  - 교과(군) 수업시수 20% 증감 적용의 적절성 여부

교과(군) 내에서 각 교과(군)의 수업시간 편성에 대해서 2009 개정 교육과정에서는 별도의 규정을 두고 있지 않으나, 공통 교육과정의 국가 교육과정에 제시된 각 교과(군)의 학습 요소를 학생들에게 충실하게 지도할 수 있도록 시간을 편성해야 한다.

교과(군)별 수업시수를 20% 범위 내에서 감축하여 운영하는 것은 교육과정 재구성 등과 같은 방식으로 학습 요소를 함축시켜 지도함을 의미하는 것이지 **일부 내용을 삭제하여 가르쳐도 된다는 말은 아니다**. 수업시수를 감축하더라도 학생들이 교과 교육과정 성취기준에 도달하도록 해야 하므로 교과(군)에서 일부 교과만을 운영해서는 안된다.

- 고등학교 ‘한국사’ 과목 편성 여부
- 종교 과목을 개설할 때에는 종교 이외의 과목을 포함, 복수로 과목을 편성하여 학생에게 선택의 기회를 주어야 함.  
(생활과 종교, 신설교과목(종교) 등)

#### 4. 학교 평가

가. 당해연도 학교평가 계획 이해 연수 실시

- 학교평가 공통지표 매뉴얼 숙지
- 시교육청 개발 연수자료 활용

나. 학교 자체 평가 실시

- 국가공통지표와 시교육청 자체지표 활용
- 자체평가단 구성 : 학교내부 인사, 지역사회 인사, 학교평가 전문가 등
- 형식적인 외양, 결과 중심 지양
- 학교교육의 투입, 과정, 결과를 반영한 총체적 모습 평가
- 평가 결과는 차기연도 학교교육계획 수립에 반영

다. 학교평가 증거 준비와 제시

- 실제로 수행한 활동과 결과를 토대로 평가지표 및 평가요소별로 증거 수집
- 수집된 증거를 분석·정리하여 평가위원회에 제공
- 이 외에도 학교교육실상 이해를 높일 수 있는 자료 평가위원회에 제공

## 5. 교직원의 인화

- 가. 교사에 대한 편견 지양
- 나. 교내 인사관리의 공정성
- 다. 민주적이고 합리적인 의견 수렴 및 문제 해결
  - 이해, 설득, 토론, 협의 등을 통한 공감대 형성
- 라. 열정, 긍지, 사명감을 갖고 학생을 지도할 수 있도록 동기 부여
  - 교사들이 자신들의 일에 자율성을 갖도록 지원
- 마. 지적, 비난보다는 칭찬, 격려를 통한 지도 관리
- 바. 교사들의 근무여건 개선에 관심

## 6. 학교 사무 처리

- 가. 법령에 의하여 처리하여야 할 학교 업무를 임의대로 처리하지 않도록 함
  - 처리방법을 모를 경우 동료 교감과 상의 또는 법전 참고
  - 관할 지역청 또는 시교육청 담당자에게 문의
- 나. 교사가 문의한 사항을 잘 모를 경우는 솔직히 모름을 알리고 추후 처리방법을 알아서 해당교사에게 상세하게 알려줄 것
- 다. 각종 지침, 규칙, 훈령 등을 공포 순으로 정리하여 활용

## 7. 학적 관리

- 가. 의무교육 및 학적관리
  - 1) 용어 정의 : 학교에 비치하는 학생의 성명, 생년월일, 성별, 주소, 성적, 입학, 퇴학, 졸업, 보호자, 보증인, 환경, 신체상황 따위에 관한 기록 업무
  - 2) 전학의 특례(학교 부적응, 가정 폭력 등)
    - 절차 : 전학 사유 발생(보호자 동의하에 전학 신청) ▶ 학교장 전학 추천 ▶ 교육장(감) 전학할 학교 지정
    - 가정폭력 피해 사유로 인한 전학의 경우 전출한 학교명과 주소지는 공개하지 못하도록 법령에서 규정(「가정폭력범죄의 처벌 등에 관한 특례법」 제18조의3 ‘비밀엄수 등의 의무’)
  - 3) 유학관련 학적 관리
    - 합법적 유학이나 학력이 인정되지 않는 경우
      - － 유학기간이 6개월 미만인 경우
      - － 비정규학교에서 수학한 기간 또는 정규학교에서 정규의 교육과정을

모두 이수하지 않은 경우

－ 부모의 일부가 국내에 체류하는 경우

○ 합법유학인 경우는 증빙서류를 첨부하여 출국과 동시에 정원 외 학적 관리가 가능

○ 불법 유학인 경우는 결석기간이 3개월 이상 되는 날부터 정원 외 학적 관리가 가능

○ 귀국 후의 학적 관리

－ 합법 유학 : 수학기간을 인정하여 해당 학년에 취학 가능

－ 불법 유학 : 출국 전 학업을 중단한 학년에 다시 취학

#### 4) 취학의무 유예자의 학적 관리

○ 정원 외 학적관리 대상자 : 취학의무를 유예받은 자 중 입학이후 유예 받은 자나 정당한 사유 없이 3개월 이상의 장기 결석자

○ 정원 외 학적관리 대상자의 재입학 : 「조기진급 및 조기졸업에 관한 규정」 제6조에 의한 교과목별이수인정평가위원회가 실시하는 교과목별 이수인정평가의 결과에 따라 학력수준과 연령에 적합한 학년을 정함

#### 5) 학적처리에 사용하는 용어

○ 입학 : 학교에 들어감.(1학년 신입학)

○ 취학 : 처음으로 의무교육을 받기 위해 의무교육에 해당하는 학교의 적정학년에 들어감

○ 재입학 : 고등학교에서 학업을 중단한 자가 이전의 학교에 재학 당시 학년 이하의 학년으로 다시 입학함.(의무교육에 해당하는 학교 및 특수 교육 대상 학생은 불가)

○ 재취학 : 의무교육 대상자로서 ‘면제, 유예, 정원회 학적관리’ 중인 자(의무교육을 중단한 자)가 다시 의무교육을 받고자 의무교육에 해당하는 학교에 다니게 됨

○ 편입학 : 의무교육 대상이 아닌 자로서 학업을 중단한 자가 중단 이전의 학교에 재학 당시 학년의 차상급 학년으로 다시 입학하거나, 다른 학교로 다시 입학함.(의무교육 대상이 아닌 자가 학업중 단 이전과 동일 또는 하위의 초·중학교 학년으로 다시 입학하는 경우에도 편입학으로 처리)

○ 전입학 : 다른 학교 재학생이 우리 학교 재학생이 됨.

○ 면제 : 「초·중등교육법」 제14조에 의거 취학 및 교육의무를 면함.

- 취학유예 : 「초·중등교육법 시행령」 제28조의 규정에 의거 해당 학년도에 취학하여 교육받을 의무를 다음 학년도까지 보류함.
- 유예 : 재학하여 계속 교육받을 의무를 다음 학년도 까지 보류(정원 외 학적관리할 수 있음)

※ 학교생활기록 작성 및 관리지침 일부 개정(훈령 제187호)

○ 제5조(자료입력항목 및 출력서식) 관련

- 상급학교 입학전형의 목적으로 학교생활기록부를 제출하는 경우에는 별지 제1호 내지 제6호의 서식 중 일부 내용(교외상 수상경력, 자격증 및 인증취득상황, 교과학습발달상황 등)을 제외하여 출력 및 제출할 수 있도록 허용

○ 제9조(수상경력) 관련

- ‘교내상과 교과와 관련없는 교외상’에 한해 입력했던 수상경력 입력 기준을 ‘교내상’만 입력하는 것으로 변경

○ 제10조(자격증 및 인증 취득상황) 관련

- 고등학교 학교생활기록부에 한해 입력을 허용해 왔던 자격증 및 인증의 범위를 ‘기술관련 자격증’에 한해 입력할 수 있도록 변경

○ 제12조(재량활동), 제13조(특별활동상황) 및 제14조(교외체험학습상황) 관련

- ‘2009 개정 교육과정’에서 삭제된 ‘창의적 재량활동’이 ‘창의적 체험활동’으로 확대 통합됨에 따라 ‘창의적 재량활동’ 관련 내용을 삭제하고 ‘특별활동상황’을 ‘창의적 체험활동상황’으로 변경

○ 제15조(교과학습발달상황) 및 별지 제9호 관련

- 고등학교 학교생활기록부의 교과학습발달상황란 중 ‘이수자수’를 ‘수강자수’로 변경
- 중학교의 선택과목 중 교양교과 성격을 지닌 과목(환경, 보건, 진로와 직업 등)의 평가는 고등학교 교양과목과 같이 석차를 산출하지 않고 과목명, 이수시간(고등학교의 경우는 이수단위) 및 이수여부만 입력하도록 변경
- 고등학교의 기초과목 또는 심화과목을 이수한 경우 ‘석차등급’ 대신 ‘이수’ 입력 및 소인수 과목을 이수한 경우 ‘석차등급’ 대신에 ‘.’ 입력 가능 등의 내용을 신설

○ 제17조(기타사항) 및 별지 제9호 관련

- 고등학교의 구분 신설(초·중등교육법시행령 제76조의2, 2010. 6.29)



에 따라, 기존 전문계고등학교 및 기타계고등학교를 특성화고등학교 및 특수목적고등학교 등으로 변경

○ 별지 제8호(출결상황 관리) 관련

－ 병원학교 수업참여 및 화상강의 출석자에 대한 출석인정 근거 신설

부 칙

제1조 (시행일) 이 개정령 중 고등학교의 구분 내용(제17조 및 별지 제9호 등 관련), 학생부 서식 부분 출력 내용(제5조 제6항 관련) 및 출석인정 내용(별지 제8호 관련)은 공포한 날부터 시행하고 그 외의 내용은 2011학년도부터 시행한다.

제2조 (경과규정) ① 이 개정령 중 「2009 개정 교육과정(교육과학기술부 고시 제2009-41호)」과 관련된 내용(제12조 내지 제14조, 제15조제4항 일부 및 제7항, 별지 제1호 내지 제6호의 일부 등)은 2011학년도에 초등학교 1·2학년, 중학교 1학년, 고등학교 1학년을 대상으로 시행하고 2012학년도에 초등학교 3·4학년, 중학교 2학년, 고등학교 2학년까지 확대 시행한 후 2013학년도에 초등학교 5·6학년, 중학교 3학년, 고등학교 3학년까지 전면 시행한다.

② 연도별로 적용되지 않는 대상자는 종전 훈령에 의한다.

## 8. 학교폭력 발생 시 유의사항

- 가. 사안 발생 시 학교장과 학부모에게 알리고, 치료가 필요하다고 판단될 때에는 신속히 병원으로 이송
- 나. 사안의 투명한 처리로 오해 발생 예방
- 다. 또 다른 피해 예방을 위해 가해·피해자의 노출 삼가
- 라. 가해·피해자 측과 대화 시 언행을 조심하며, 한쪽의 주장에 치우치지 않도록 주의
- 마. 증거가 될 만한 정보는 확보하며, 조사 및 상담결과는 반드시 기록
- 바. 상황에 따라서는 가해학생 또는 피해학생 보호차원에서 부모와의 협의하에 교육적 조치(신속한 학급교체 및 전학조치 등)
- 사. 가해학생에 대해서는 교육적 차원에서 신속히 처리하되, 학생의 인권이나

- 학습권에 대한 민원이 발생하지 않도록 신중히 조치
- 아. 성폭력, 비행학생 관련된 폭력은 학교폭력대책자치위원회에서 다루지 않음
- 자. 학생에 대한 징계는 학교선도위원회 또는 학교폭력대책자치위원회(학교폭력)에서 심의
- 차. 선도교육 프로그램의 일환으로 실시하는 봉사활동은 학생봉사활동실적에 포함하지 않음
- 카. 학교폭력 예방업무 수행 시 알게 된 비밀은 누설하여서는 안됨

### Ⅲ. 나가며

학교의 변화는 교사의 변화에 달려있다. 교사는 학생을 꾸짖기 보다는 사랑으로 대하며, 교과서 중심보다는 교육과정 중심으로 수업 전략을 세워 열정적으로 가르칠 수 있어야 한다. 이러한 학교가 되기 위해서는 학교장은 물론 교감선생님의 역할이 자못 크다. 교사가 신명을 다해 가르치게 하는 방법이 무엇일까? 학교의 관리자가 항상 고민해야 할 과제다. 선생님들이 각자 맡고 있는 업무를 정확하게 처리하는 것도 넓게 보아서 학생을 잘 가르치기 위한 노력의 일부다. 따라서 여러 가지의 학사 업무 수행이 교육의 본말을 바꾸어서는 안 될 것이다. 교감선생님들의 건투로 학교교육가족 모두가 한층 행복한 학교생활을 할 수 있기를 기대해 본다.

# 인 사 실 무

인천광역시교육청교원정책과  
교원인사담당 장학관 이순근

## I. 전 보

### 1. 전보 대상자

가. 만기 대상자(반드시 관내 전보내신서를 제출하여야 함)

- 1) 일반인사군의 학교는 현임교 5년 이상, 기타인사군과 공동인사군의 학교는 현임교 3년 이상 근무자를 말한다.
- 2) 잔여기간이 15일 이상이면 1월로 간주함에 따라 4년 11월 15일 이상인 자도 포함한다.

※ 휴직 및 파견 기간은 근무기간에서 제외함

나. 현임교 근무경력이 365일 이상 근무자 중 희망자

다. 현재 휴직 중인 교사가 전보를 희망할 경우, 전보대상년도 3월 1일 이전 복직이 가능하여야 하며, 전보대상년도 1월 15일까지는 복직원을 반드시 제출하여야 한다.

(단, 별도정원으로 관리되는 휴직 및 파견자는 내신서를 제출할 수 없으나, 초빙교사로 응모는 가능함.)

☞ 관내 내신서를 제출한 교사는 만기자가 아니라도 전보의 유보가 아닌 경우는 반드시 전보됨을 주지할 것

### 2. 전보의 과정

가. 교육청간 전보

- 1) 소속교육청 관내에서 1년 이상 근무한 자를 대상으로 교육장이 교육청 별로 작성한 순위명부에 의하여 동수교류를 원칙으로 한다. 다만 교육장이 교육상 필요하다고 인정할 경우나, 학급증감으로 인한 교원정원 조절시 및 강화교육청 관내 근무교원의 경우는 그러지 아니할 수 있다.

- 2) 중학교 교사의 교육청간 전보는 2개 이상의 교육청을 동시 희망할 수 없으나 강화교육청 소속 교사는 3개 교육청까지 희망할 수 있다.

#### 나. 중·고 간 전보

- 1) 중학교 교사가 고등학교로의 전보와 교육청간 전보를 동시에 희망하였을 경우 고등학교 전보대상자가 되면 교육청간 전보내신서는 효력을 상실한다.
- 2) 중학교와 고등학교 간의 교류는 동수교류를 원칙으로 하나 교원의 수급을 위하여서 일방 교류도 이루어질 수 있다.

##### 가) 고등학교에서 중학교로 전보

희망 교육청을 3지방까지 할 수 있으며 다음과 같이 실시한다.

(단, 만 12세 이하의 자녀를 포함하여 3자녀 이상을 둔 교사는 우선할 수 있다.)

- (1) 고등학교에서 중학교로 전보를 희망하는 교사
- (2) 고등학교 정원조정 교과 교사
  - 교과별 순위명부에 의거 순위가 낮은 자부터 전보한다.
- (3) 기타 교육상 필요하다고 인정되는 교사

##### 나) 중학교 교사의 고등학교로의 전보

- (1) 중학교에서 고등학교로 전보를 희망하는 교사

(단, 교과에 따라 전국규모대회에서 우수한 성적으로 입상 지도한 실적이 있는 교사 또는 만 12세 이하의 자녀를 포함하여 3자녀 이상을 둔 교사는 우선할 수 있다.)

- (2) 기타 교육상 필요하다고 인정되는 교사

※ 중학교에서 고등학교로의 희망자는 내신서 비고란에 일반계, 전문계 등 전보 희망 사항을 기재할 것

#### 다. 고등학교 전보

- 1) 본인 및 학교장의 내신에 의하여 하나의 인사군에 속한 학교 중 3개교까지 희망할 수 있다.
- 2) 공동인사군에 속한 학교를 희망할 경우 일반인사군의 1개 희망군내 학교와 병행하여 희망할 수 있다.(단, 희망교가 3개교를 넘을 수는 없다)
- 3) 직전근무교는 희망할 수 없으나 다음의 경우는 예외로 할 수 있다.

##### 가) 체육특기 지정종목 지도교사

- 나) 전국기능경기대회 출전종목 지도교사
- 다) 2급 이상 장애인(배우자, 부모, 자녀)을 직접 부양하는 교사, 또는 3급 이상 장애를 가진 교사
- 라) 공동인사군에 속한 학교 전출입 희망 교사
- 마) 인천예술고등학교로 전보를 희망하는 전문교과(음악, 미술, 무용) 담당교사
- 바) 일반인사군 중 2개 인사군 이하에만 전공관련 학과가 있는 전문계 전공교과 교사
- 사) 3자녀 이상을 둔 교사로서, 만 12세 이하의 자녀가 있는 교사
- 아) 공업계고등학교 공동실습소 전출입 희망 교사
- 자) 본 규정으로 전보 불가능한 교과 교사
- 4) 2006. 3. 1자 이후에 기타인사군에 전보된 교사가 일반인사군으로 전출을 희망할 경우, ‘교육공무원승진규정 중 가산점 부여기준’에 의거 가산점을 부여받는 특수지역 학교로 희망할 수 없다.(모든 초빙교사 적용)
- 5) 희망한 학교에 전보희망 교사가 초과할 경우, 본인의 희망 및 학교장의 내신에 관계없이 전보할 수 있다.
- 6) 인사군내의 교사 충원은 학교별 특수성을 고려하되 다음 순에 의한다.
  - 가) 관내 전보교사
  - 나) 타 시도 전입 교사
  - 다) 신규임용 교사

#### 라. 기타인사군 학교로의 전보

- 1) 기타인사군학교로의 전보는 중·고등학교 교사의 통합전보서열에 의거 실시한다.
- 2) 고등학교 9개교와 강화지역 중학교를 1개 희망으로 10개 중 3개까지 희망할 수 있다.
- 3) 강화교육청 관내의 중·고등학교는 강화교육청 순위명부 작성기준에 의하여 전보하므로 강화교육청 관내 교사에게 우선할 수 있다.(단, 2010.3.1.자 이전 전입자에 한하며, 2010.3.1.자 이후 본 조항으로 우선한 강화관내 교사는 제외함)
- 4) 남부교육청 관내 기타인사군의 중학교는 남부교육청 순위명부 작성기준에 의하여 전보하므로 남부교육청 관내 중학교 교사에게 우선한다.
- 5) 기준 제6조 제3항 제2호의 규정에 의하여 합산한 평정점에서 전보대상

자가 기 취득한 도서·벽지근무 가산점을 공제한 평정점에 따른 전보서 열명부 고순위자 순으로 한다. <단서조항(2010.3.1.자 이전 전입자가 지 만 적용)삭제>

- 6) 전국규모대회에서 우수한 성적으로 입상 지도한 실적이 있거나 복수자 격중<부전공자격증 포함>소지자는 교육감이 교육상 필요에 따라 우선 할 수 있다.
- 7) 남부교육청 소속 교사는 기타인사군으로 내신할 수 없으며, 강화교육청 소속 교사는 강화군 소재 학교를 제외한 기타인사군으로 내신할 수 없다. 다만 미충원시 중·고등학교 교사의 통합전보서열에 포함하여 충원 할 수 있다.
- 8) 만기자가 아닌 교사가 기타인사군만을 희망한 경우 기타인사군 학교로 전보가 이루어지지 않을 경우 관내 일반인사군 내신을 하지 않은 교사는 다른 학교로 전출되지 않는다.
- 9) 기타인사군 학교와 관내전보를 동시에 희망할 수 있으며, 이 경우 기타인사군 전보대상자로 선정된 교사의 관내 전보내신서는 효력을 상실한다.
- 10) 기타인사군 학교의 희망자가 없을 때에는 다음 순에 의거 전보를 실시한다.
  - 1순위 : 신규 임용자 또는 임용권자가 교육상 필요하다고 인정한 자
  - 2순위 : 타시·도 전입자 중
    - 교육경력이 적은 자
    - 생년월일이 늦은 자
  - 3순위 : 전보대상자 중
    - 교육경력이 적은 자
    - 생년월일이 늦은 자
    - 본시 교육경력이 적은 자의 순으로 전보한다.

#### 마. 전과전보

- 1) 전과전보는 개인사정 여부에 의해 이루어지는 것이 아니라, 교과교사의 수급상황에 따라 필요시에만 전과전보가 이루어진다. 따라서 전과전보를 희망한다 하여 반드시 전과가 되는 것은 아니다.
- 2) 전과전보 대상자는 학교를 희망할 수 없으며, 전과가 확정되면 교과의 특성을 고려하여 전보한다. 만약, 현임교에 전과된 교과로의 희망자 없을 경우 현임교로 전보될 수도 있으며, 현임교에 전과 전보된 경우 현

임교 근무기간은 전과전보 이전 근무기간과 전과전보 이후 근무기간을 합산하여 산출한다.

단, 만기자는 현임교에 전과 전보가 불가하다.

### 3. 전보내신서 복수 희망

가. 희망에 의한 기타인사군 전보내신서(강화포함), 중·고간 전보내신서, 중학교 교사의 청간 전보내신서, 타시도 전보내신서, 전과 전보내신서 등은 관내전보내신서와 관계없이 복수로 희망할 수 있다.

나. 복수로 전보내신서를 희망한 경우 전보대상자 선정작업은 ① 타시도 전보→ ② 전과전보→ ③ 기타인사군으로의 전보→ ④ 중·고간 전보 및 교육청간 전보→ ⑤ 관내 전보내신의 순으로 진행되며, 앞선 전보작업에서 대상자로 선정되면 나머지 전보작업의 전보내신서는 효력을 상실한다.

다. 만기근무자가 아닌 교사가 관내 전보내신서를 제출하지 않고 복수로 내신서를 제출하였으나 전보가 불가능할 경우, 다른 학교로 전보하지 않는다.

### 4. 우선전보

가. 개념

우선전보라 함은 순위명부의 전보순위에도 불구하고 우선하여 전보할 수 있음을 의미하며, 일반인사군과 공동인사군의 학교에만 해당된다.

나. 우선전보의 대상

1) 제7조 제1항에 명시한 우선전보의 경우

가) 양성 적정 배치교(과목별 전입예정인원수 2배수 범위 내인 교사) 매년 남교사 또는 여교사 비율이 20%이하인 학교를 대상으로 한다. 단, 기타인사군 학교와 특수학교는 제외한다.

나) 신설학교 교원조직(예정)표를 작성하는 부서의 장이 설립사무 담당을 목적으로 우선전보를 요청한 교사

다) 만 12세 이하의 자녀를 포함하여 3자녀 이상을 둔 교사, 전보일 기준 만57세 이상인 교사, 순직교원의 직계가족 교사 중 현임교 2년 이상인 자

라) 부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률 제62조 제8항의 규정에 의하여 위원회가 요구한 교사

마) 3급 이상 장애를 가진 교사

2) 제7조 제2항에 명시한 우선전보의 경우(1)항보다 우선함

가) 인천과학고등학교 교사

나) 인천예술고등학교 전문교과(음악, 미술, 무용) 담당교사

다) 인천체육고등학교 체육 특기 지도교사

라) 체육특기 지정학교의 해당특기를 지도할 교사

마) 직무와 관련된 특수훈련 경력 교사와 학교 교육과정 운영상 필요한 교사.

2010학년도 교사 정원의 3%이내로 하되 소수점 이하는 절사한다.

다만, 정원의 3%이내가 1명 미만인 학교는 1명으로 한다.

바) 전국기능경기대회 출전종목 지도교사

사) 영재학급 설치·운영학교의 영재교육 담당교사

아) 발명공작교실 설치·운영학교의 발명공작교육 담당교사

자) 전문계고등학교 신설 전공학과와 업무를 담당할 교사

차) 공업계고등학교 공동실습소 근무 교사

카) 인천국제고등학교 교사

타) 원어민대체교사로 선정된 교사

파) 미추홀외국어고등학교 교사

하) 초·중등교육법시행령 91조2의 산업수요 맞춤형 고등학교(마이스터고) 지정학교의 전문교과 담당교사

### ※ 유의사항

- 반드시 인사자문위원회의 구체적인 자문을 거쳐야 하며, 인사자문위원회의 회의록을 반드시 기록 보관한다. (우선전보 요청에 대한 심사 시 회의록을 요구할 수 있다.)
- 우선전보 요청자에 대하여는 요청 취지에 맞는 직무를 수행할 수 있도록 업무 분장을 해야 하며, 이를 어길 경우 행정처분을 할 수 있음.
- 직무와 관련된 특수훈련 경력 교사와 학교교육과정 운영상 필요한 교사는 꼭 필요한 경우에 한하여 요청하여야 함
- 징계의결 요구 중이거나 징계처분 기록이 말소되지 않은 자는 요청할 수 없음



다. 우선전보 세부사항

- 1) 우선전보는 관내전보내에서만 가능하다.
  - 2) 제6조 제4항 제2호 (3)의 경우를 제외하고는 직전교 전보제한에 의해 해당교사를 우선전보 요청할 수 없다.
- <부칙 2009.11.19> 3항 관련 해설

관련조항 : 제7조 제②항 제6호의 우선전보 교사수와 제⑨항의 초빙교사수의 합은 매년 전보내신서 작성인원의 50%를 넘을 수 없다.

**<해설>**

1. 제⑨항의 초빙교사는 일반학교 20%만을 의미함.
2. 전보내신서 작성인원의 50%는 전입 예정 인원으로 TO감 등은 제외한 학교 전입 인원으로 산정함.

예) 전보내신서 작성자가 10명일 경우

- 관내내신자 : 8명(TO감 2명 포함)
- 전과전보내신자 : 1명(관내 미 작성)
- 중↔고간 전보내신자 : 1명(관내 미 작성)

=> 학교의 최종 전보내신인원은 6명이 됨

초빙교사와 우선 전보 인원 수 : 6명의 50%인 3명으로 제한

3. 우선전보 3%, 일반초빙 5%에서 각각 절사된 인원이 1명을 넘게 되면 우선전보에서 1명을 추가할 수 있음.

예) 교사정원이 52명인 일반학교의 경우

- 초빙교사 :  $52명 \times 5\% = 2.6명$  (2명)
- 우선전보 :  $52명 \times 3\% = 1.56명$  (1명)

=> 최종 우선전보 인원 : 2명 가능

- 3) 초빙 잔여 인원은 학교장 우선전보할 수 없다.

예) 초빙인원이 3명이며 우선전보가 2명인 학교에서 2명만 초빙할 경우, 나머지 1명을 우선전보로 포함하여 3명을 우선전보할 수는 없고, 우선전보로 예정된 2명만 우선전보할 수 있음.

## 5. 전보의 유예

가. 만기근속 전보대상자 중 다음 각호의 1에 해당하는 자는 본인의 희망 및 학교장의 내신에 의하여 해당기간 범위 내에서 임용권자 또는 전보권자의 승인을 얻어 전보를 유예할 수 있다.

- 1) 체육특기 지정학교의 해당 특기를 지도하는 체육교사는 1년씩 2회  
(단, 체육고등학교의 체육 특기 지도교사는 1년씩 5회(2009.3.1.자 발령자부터는 1년씩 3회))
- 2) 직무와 관계된 특수훈련 경력이 있어 해당교에 특히 필요하다고 인정되는 자는 1년
- 3) 연구·시범·실험학교 근무자로서 연구추진의 주무부장 또는 주무교사 중 1명에 한하여 1년
- 4) 2년 이내에 정년퇴임 예정자는 1년씩 2회
- 5) 인천과학고등학교 근무교사로서 학교경영에 특히 필요한 자는 1년씩 3회
- 6) 인천예술고등학교 전문교과(음악, 미술, 무용) 담당교사 중 교육과정 운영상 특히 필요한 자는 1년씩 3회
- 7) 전문계고등학교 전문교과교사 및 원어민대체교사 중 교육과정 운영상 특히 필요한 자는 1년씩 2회
- 8) 전문계고등학교에서 폐과가 있을 때 폐과 완료시까지 폐과 업무추진 주무교사 1명
- 9) 영재학급 설치·운영학교 중 영재학급 운영상 특히 필요한 자는 1년씩 2회
- 10) 발명공작교실 설치·운영학교 중 발명공작교실 운영상 특히 필요한 자는 1년
- 11) 전국기능경기대회 입상 지도실적이 있는 교사는 1년씩 3회
- 12) 강화고등학교, 강화여자고등학교, 강남고등학교, 영종국제물류고등학교 근무교사로서 당해연도 근무성적이 ‘우’ 이상인 자는 1년씩 2회
- 13) 만 12세 이하의 자녀를 포함하여 3자녀 이상을 둔 교사는 1년
- 14) 교육과정 운영상 특히 필요한 자는 1년 [단, 정원의 3% 이내(정원의 3%이내가 1명 미만인 학교는 1명)로 하되, 기타인사군 학교는 제외한다.]
- 15) 인천국제고등학교 근무교사로서 학교경영에 특히 필요한 자는 1년씩 3회
- 16) 3급이상의 장애를 가진 교사는 1년
- 17) 초·중등교육법시행령 91조2의 산업수요 맞춤형고등학교(마이스터고) 지

- 정학교의 전문교과 담당교사로서 학교경영에 특히 필요한 자는 1년씩 3회
- 18) 기타 교육감이 교육과정 운영상 필요로 인정하는 경우
- 나. 전보유예는 만기자를 대상으로 승인하므로, 유예 항목들 중 최대 유예기간이 초과된 경우 다른 사유로 추가 유예할 수 없다.
- 다. 유예의 조건 조항 중 ‘1년씩 2회’의 의미는 1번 유예신청으로 2년간 유효한 것이 아니라, 2년 유예를 원할 경우 매년 유예 신청서 제출을 의미한다.
- 라. ‘기타 교육감이 교육과정 운영상 필요로 인정하는 경우’란 교육정책 및 교육과정운영상 업무담당부서에서 유예가 필요하다고 인정할 경우 임용권자의 사전 결재를 득한 후 해당자에 대해 유예를 승인할 수 있다.
- 마. 유예승인을 받아 근무 중인 교사는 유예승인기간 중 전보희망을 할 수 없다.
- 바. 유예승인 신청시 학교에서는 반드시 학교 인사자문위원회의 자문을 거쳐야 한다.

※ 유의사항

- 만기자가 전보유예를 신청할 때는 유예신청자의 후임교과가 같은 경우만 가능하다. 즉, 만기자가 아닌 다른 교사를 ‘교과조절, 또는 T/O 감’으로 처리하고 만기자를 유예신청할 수 없다.
- 전보유예를 신청한 교사의 전보내신서는 전보유예가 승인되면 효력을 상실한다.

## 6. 전보의 유보

- 가. 대치 불가능한 교과 담당자는 계속 근무하도록 할 수 있다.
- 나. 전보교류가 불가능한 교사는 전보교류가 가능할 때까지 전보를 유보할 수 있다.

## 7. 비정기 전보

- 가. 교육감 또는 학교장은 다음 각 항의 1에 해당하는 경우는 사안 발생 후 최초 정기인사 도래 시에 본인의 희망과 관계없이 전보할 수 있다. 또한 정기인사가 아닌 때라도 필요시에는 전보내신서 없이 전보할 수 있다.
- 1) 직무수행능력이 부족하거나 근무성적이 저조한 자
  - 2) 징계처분을 받은 자 [단, 불문(경고)처분자는 제외함]

- 3) 교육공무원법 제10조의 3 제1항 각호의 사유와 관련하여 징계에 이르지 않는 주의 또는 경고 처분을 받은 자
  - 4) 당해 학교에서 재직하는 동안 3회 이상 징계에 이르지 않는 주의 또는 경고 처분을 받은 자
  - 5) 직위해제 후 복직된 자
  - 6) 감사결과 인사조치가 요구된 자
  - 7) 교권침해 등 기타 사유로 교육상 전보가 불가피한 자
  - 8) 해당학교 교내 인사자문위원회의 자문을 받아 학교장이 내신한 자
- 나. 2009년 정기인사에 반영되지 않았거나, 그 이후에 징계처분(견책이상)을 받은 교사는 반드시 전보내신서를 제출하도록 한다.

## 8. 초빙교원

가. 초빙교사는 당해 학교 요청시 교사 배정정원의 일정비율 이내에서 임용권자가 결정한다.

- 1) 초빙교장제 학교 : 20%
- 2) 교장초빙공모제 학교 : 50%
- 3) 교장공모제 학교 : 30%
- 4) 개방형 자율학교 : 100%
- 5) 일반학교 : 20%

나. 초빙교원 임용 대상자, 임용절차, 인사 및 교원초빙 응모자 제출서류는 ‘학교장·교사 초빙제 운영지침’ 및 관련 기준에 준하여 실시한다.

다. 기타인사군 학교의 초빙교사는 초빙기간 만료 후 기타인사군으로의 전보를 희망할 경우 초빙 이전 인사군 학교의 인사관리기준·지침을 준용한다.

라. 제1항 마목에 의한 초빙교사의 비율은 매년 교사정원의 5%이내에서 정하되 소수점은 절사한다. (단, 학교의 전체 초빙교사가 정원의 20%를 넘을 수 없으며, 기타인사군 소속 전보대상교사는 인천광역시교육청 ‘교육공무원승진규정 중 가산점 부여기준 제3조 제1항 제9호 가목’에 의해 가산점을 받는 특수지역 학교로 응모할 수 없다.)

마. 위 4항에도 불구하고 신설학교(3개 학년 미완성)의 초빙교사 비율은 교사정원의 10%이내에서 정하되 소수점은 절사한다.

- 바. 교사 초빙은 인사군, 직전교, 중·고간전보서열 등의 제한을 받지 않는다.
- 사. 학교운영위원회에서 초빙교사 결정되었다 하더라도 정원수급 상 최종 확정된 것으로 볼 수 없기 때문에 초빙이외의 내신을 희망하는 경우는 규정에 의거 별도로 학교를 선택한다.
- 아. 초빙교사로 확정될 경우 기 제출한 내신서 정정 없이 초빙교사로 전보한다.

**※ 초빙교사 유의사항**

관련규정 : 기타인사군 소속 전보대상교사는 인천광역시교육청 ‘교육공무원승진규정 중 가산점 부여기준 제3조 제1항 제9호 가목’에 의해 가산점을 받는 특수지역 학교로 응모할 수 없다.

=> 모든 초빙교사에 해당함.

## 9. 교과조절 및 T/O 감의 제한

가. 교과조절 및 T/O 감이 있는 경우 만기자, 퇴직예정자를 우선으로 하여야 한다. 만기자나 퇴직예정자가 있음에도 불구하고 그 교과의 다른 교사를 교과조절 및 T/O 감원할 수 없다.

나. 통합교과(사회, 과학)의 경우의 교과조절

1) 불가능한 경우 :

만기자가 아닌 일반사회, 역사, 지리(물리, 화학, 생물, 지구과학)교과 교사를 교과조절 감원하고 공통사회(공통과학)교사를 교과조절 증원하는 것은 원칙적으로 불가하다.

단, 만기가 아닌 일반희망 전보내신자가 발생하였을 경우 그 후임을 교과 조절하여 교과를 달리 전입 신청은 할 수는 있으나, 이 경우 교과조절이라 하더라도 교육활동 가산점을 부여할 수 없다.

2) 가능한 경우

공통사회(공통과학)교사를 교과조절 감원하고 일반사회, 역사, 지리(물리, 화학, 생물, 지구과학)교사를 교과조절 증원할 수는 있다.

## 10. 통합교과(사회, 과학)의 전보내신 방법

가. 공통사회(공통과학)교사는 공통사회(공통과학)으로, 일반사회, 역사, 지리(물리, 화학, 생물, 지구과학)교사는 일반사회, 역사, 지리(물리, 화학, 생물, 지구과학)교과로만 각각 전보내신 하여야 한다.

- 나. 공통사회(공통과학)교사가 일반사회, 역사, 지리(물리, 화학, 생물, 지구과학)교과로 전보 희망할 경우에는 전과 전보 내신서를 제출하여야 한다. 이때, 희망학교는 기재할 수 없다.
- 다. 일반사회, 역사, 지리(물리, 화학, 생물, 지구과학)교사가 공통사회(공통과학)교과로 전보를 희망할 경우에는 전과 전보 내신서를 제출하여야 한다. 이때, 희망학교는 기재할 수 없다.
- 라. 기타인사군 학교에서 공통사회(공통과학) 교사의 결원이 발생하였을 경우, 일반사회, 역사, 지리(물리, 화학, 생물, 지구과학) 교사라 하더라도 전과전보내신서 없이 공통사회(공통과학)로 기타인사군 전보내신서를 제출할 수 있다.
- 마. ‘라’의 교사가 일정기간 근무 후 기타인사군에서 일반인사군으로 전보를 희망할 경우, 일반사회, 역사, 지리(물리, 화학, 생물, 지구과학) 등의 개별 전공과목으로 전보내신서를 제출하여야 한다.

## 11. 전문계고등학교 통합교과의 전보

- 가. 전문계 전문교과 중 통합교과(전기·전자·통신, 건설, 디자인·공예, 화공·섬유 등)는 통합교과로 전보순위명부를 작성하지 아니하고 전문 전공교과별로 순위명부를 작성하여 전보할 수 있다.  
예) 건설의 경우 건축과 토목을 분리하여 별도로 순위명부를 작성.
- 나. 각 전문계 고등학교에서는 교원조직표에 전공 교과별 수요인원을 정확하게 기재하여야 한다.

## 12. 복수자격증(부전공자격증 포함) 소지자의 기타인사군 전보

- 가. 제6조 제4항 제2호 나목 (2)와 관련한 기타인사군 학교로 전보시 해당학교에서 제출한 전보발령요청서에 명시된 복수(부전공)자격 소지자를 우선한다.
- 나. 해당학교에서 요청한 복수(부전공)자격 소지자 간의 경합이 있을시(동일과목 또는 타과목), 중·고등학교 교사의 통합전보서열명부의 평정점이 높은 순에 의한다. 단, 우선순위에 의해 상치가 해소되는 경우 복수(부전공)자격 소지 우선순위는 효력을 상실한다.

# II. 휴 직 일 반

## 1. 목 적

공무원이 재직 중 일정한 사유로 직무에 종사할 수 없는 경우에 면직시키지 아니하고 일정기간 동안 신분을 유지하면서 직무에 종사하지 않고 질병치료,

법률상 의무이행, 능력개발을 위한 연수기회를 부여하는 등 공무원의 신분을 보장하기 위한 것임

## 2. 휴직제도 연혁(생략)

## 3. 근거(생략)

## 4. 휴직사유 및 기간

가. 직권휴직(『교육공무원법』 제44조 제1항)

종 류	질병휴직	병역휴직	생사불명	법정의무수행	노조전임자
근 거	제1호	제2호	제3호	제4호	제11호
요 건	신체·정신상의 장애로 장 기요양을 요할 때	병역의 복무를 위하여 징·소 집된 때	천재·지변·전 시·사변, 기타의 사유로 생사·소 재가 불명한 때	기타 법률상 의무 수행을 위해 직무 를 이탈하게 된 때	교원노동조합 전임자로 종 사하게 된 때
기 간	1년 이내	복무기간	3월 이내	복무기간	전임기간
재직경력 인 정	· 경력평정 : 미산입 단, 공 무상질병인 경우 산입 · 승급제한 단, 공무상질병 인 경우는 포함	· 경력평정 : 산입 · 승급 인정	· 경력평정 : 제외 · 승급 제한	· 경력평정 : 산입 · 승급 인정	· 경력평정 : 산입 · 승급 인정
결원보충	6개월 이상 휴직시 결원 보충	6월 이상 휴직시 결원보충	결원보충 불가	6월 이상 휴직시 결원보충	6월 이상 휴직시 결원보충
보수지급	· 봉급 7할 지급 (결핵은 8할) · 공무상 질병은 전액지급	지급 안함	지급 안함	지급 안함	지급 안함
수 당	· 공통수당 : 보수와 같은 비율 지급 · 기타수당 : 휴직사유별 차등 지급	지급 안함	지급 안함	지급 안함	지급 안함
기 타	의사의 진단서 첨부				

나. 청원휴직(『교육공무원법』 제44조 제1항)

종 류	유학휴직	고용휴직	육아휴직	연수휴직	간병휴직	동반휴직
근 거	제5호	제6호	제7호	제8호	제9호	제10호
요 건	학위취득을 목적으로 해외유학을 하거나 외국에서 1년 이상 연구·연수하게 된 때	국제기구, 외국기관, 재외국민교육기관 또는 대통령령으로 정하는 민간단체에 임시로 고용된 때	만6세 이하의 취학전 자녀를 양육하기 위하여 필요하거나, 여자 교육공무원이 임신 또는 출산하게 된 때	교과부장관이 지정하는 국내의 연구기관·교육기관 등에서 연수하게 된 때	부모, 배우자, 자녀 또는 배우자의 부모의 간호를 위하여 필요한 때	배우자가 국외근무를 하거나 제5호에 해당된 때
기 간	3년 이내 (학위 취득의 경우 3년 연장 가능)	고용기간	1년 이내 (여자교육공무원의 경우 2년 연장가능)	3년 이내	1년 이내 (재직기간 중 총3년)	3년 이내 (3년 연장가능)
재직경력 인정	· 경력평정 : 5할 산입 · 승급인정	· 경력평정 : 산입 · 승급인정(비상근으로 근무한 경우는 각 5할 산입)	· 경력평정 : 최초 1년 10할 산입 · 승급인정 : 최초1년	· 경력평정:5할 산입 · 승급제한	· 경력평정 : 제외 · 승급제한	· 경력평정 : 제외 · 승급제한
결원보충	6월 이상 휴직시 결원보충	6월 이상 휴직시 결원보충	6월 이상 휴직시 결원보충	6월 이상 휴직시 결원보충	6월 이상 휴직시 결원보충	6월 이상 휴직시 결원보충
보수	봉급 5할 지급	지급 안함	지급 안함	지급 안함	지급 안함	지급 안함
수 당	· 공통수당:5할 · 기타수당:미지급	지급 안함	최초 1년 이내 월50만원지급	지급 안함	지급 안함	지급 안함
기 타			출산휴가 별도신청 가능			

※ 공통수당 :정근수당, 정근수당 가산금, 가족수당, 자녀학비보조수당, 주택수당

※육아휴직에서 쌍생아의 경우, 만6세 이하 각각의 자녀에 대하여 1년 이내 휴직가능

## 5. 휴직의 효력 및 복직

### 가. 효력(『국가공무원법』 제73조)

- 1) 휴직 중인 공무원은 신분은 보유하나 직무에는 종사하지 못함
- 2) 휴직 중이라도 공무원의 신분은 보유하므로 신분상의 의무(외국정부의 영예수허, 검직금지, 집단행위의 금지, 정치운동의 금지, 비밀엄수 등)를 위반하였을 때는 징계처분의 대상이 됨



- 3) 휴직 중에 정년이 도래한 자는 정년퇴직이 가능하며, 명예퇴직요건에 해당되면 명예퇴직 신청도 가능함. 또한, 교육공무원법 제53조제3항의 사유에 해당될 때에는 직권면직처분도 가능함. 이 경우 별도의 복직절차 없이 바로 퇴직 또는 면직처분할 수 있음.

【유학휴직, 고용휴직 등 휴직기간이 호봉승급 특례로 인정되는 경우 복직절차를 거쳐 호봉 재확정 후 면직절차를 밟아 호봉승급에 다툼이 없도록 함】

나. 복직(『국가공무원법』 제73조)

- 1) 휴직기간 중 휴직사유 소멸 시 30일 이내에 임용권자 또는 임용 제청권자에게 신고 → 지체 없이 복직조치
  - 2) 휴직기간 만료 시 30일 이내에 복귀신고 → 당연복직
- ※ 휴직기간 만료로 복귀신고 후 복직 발령일까지 소요되는 기간은 휴직기간으로 봄

다. 휴직사유 소멸자의 복직절차

- 1) 발령기준일 : 복직원(휴직사유 소멸 시 30일 이내 제출)을 받은 날로부터 지체 없이 발령조치(제대일·복직원 제출일을 기준한 소급발령 불가)
- 2) 휴직기간 : 『국가공무원법』 제73조제2항 및 제3항에 의한 복직발령일까지는 교육공무원법 제45조의 휴직기간으로 봄
- 3) 휴직기간이 만료되지 않았더라도 휴직사유가 소멸되거나 휴직을 계속 유지할 필요가 없을 경우 직무에 복귀할 수 있으며, 이 경우 임용권자는 휴직사유의 소멸을 객관적으로 입증할 만한 증빙서류 제출을 요구할 수 있음
- 4) 휴직기간이 만료 또는 휴직사유가 소멸된 후에도 직무에 복귀하지 아니하거나 직무를 감당할 수 없을 경우 휴직기간 만료일 또는 휴직사유 소멸일을 임용일자로 소급하여 직권면직 시킬 수 있음(『국가공무원법』 제70조제1항제4호, 『교육공무원임용령』 제6조제3호)

라. 휴직연장 : 휴직허용 기준 범위 내에서 휴직기간 만료전 15일까지 신청(교육공무원인사관리규정 제21조)

마. 결원보충(『국가공무원법』 제43조, 『공무원임용령』 제42조)

6월 이상 휴직하는 경우 당해 공무원의 휴직일로부터 결원보충 인정

**6. 결원보충** (『국가공무원법』 제43조, 『공무원임용령』 제42조)

6월 이상 휴직하는 경우 당해 공무원의 휴직일로부터 결원보충 인정

## 휴·복직 관련 질의 응답 사례

### ○ 휴직 중 공무상 요양승인 결정자 처리

【질의】 공무원이 근무 중 사고로 인하여 다음과 같이 일반병가(60일), 미사용연가(13일)를 모두 사용한 후 휴직기간 중에 공무원연금관리공단으로부터 공무상 요양승인 결정통보를 받은 경우 기 휴직처분을 취소하고 공무상 병가로 처리가 가능한지?

- 일 반 병 가 : 1996.3.29. ~ 5.27.(60일)
- 미사용연가 : 1996.5.28. ~ 6.12.(13일) \* 일요일(2일)
- 휴 직 : 1996.6.13. ~ 현재
- 공무상 요양승인일 : 1996.7.14.

【답변】 1996.6.11.이후부터는 질병휴직기간 중에 공무상 요양승인 결정통보를 받은 공무원에 대하여는 당초의 휴직처분을 소급하여 취소하고 기 경과한 휴직기간을 공무상 병가기간으로 대체하되 공무상 요양승인이 공무상 병가(180일), 일반병가(60일) 및 개인의 법정연가일수(최고 23일)를 경과하여 결정된 경우에는 공무상병가일반병가 및 법정연가를 합산한 날이 경과한 날에 휴직처리가 가능함. 즉, 위의 사례의 경우 당초 휴직처분을 취소하고 1996.12.19.까지는 공무상병가기간으로 대체하고 그 이후에도 질병이 완쾌되지 아니한 경우에 질병휴직으로 처리하여야 합니다.(총무처 인가 12107-351, 1996.6.11.)

### ○ 복직 후 동일질병이 재발한 경우의 인사처리

【질의】 『국가공무원법』 제71조 제1항 제1호의 규정에 의하여 휴직되었던 자가 완치 후 복직하여 근무하던 중 동일질병이 재발되어 다시 근무가 곤란한 경우 새로운 휴직이 가능한지 여부?

【답변】 공무원이 신체정신상의 장애로 장기요양을 요할 때 임용권자는 『국가공무원법』 제71조 제1항 제1호의 규정에 의거 1년의 범위 내에서 휴직을 명하도록 되어 있는 바, 공무원이 질병으로 휴직하다가 휴직기간(1년)이 만료되기 전에 복직한 경우에는 1년의 범위 내에서 휴직기간의 연장이 가능하나 휴직기간(1년)이 만료된 후에도 직무를 정상적으로 감당할 수 없을 때에는 동법 제70조 제1항 제4호의 규정에 의하여 직권 면직할 수 있도록 되어 있습니다. 다만, 휴직기간(1년)이 만료된 후 복직하여 정상 근무 중에 동일질병이 재발하는 경우에 있어서는 복직후의 근무가 완전하

고 정상적인 상태로서 상당기간 지속되었다면 그 재발된 질병의 정도, 요양기간, 요양 후 정상적인 근무수행 여부 등을 종합적으로 판단하여 새로운 휴직을 부여할 수 있으나 복직후의 근무상태가 완전하고 정상적인 상태가 아니고 직무를 감당하지 못할 만한 지장이 있다고 판단될 때에는 직권면직 함이 타당하다고 봅니다. (총무처 인가 12107-45, 1996.1.25.)

### ○ 질병휴직기간의 계산

【질의】 ① 휴직기간을 명시하지 않고 휴직 발령하였을 경우 휴직원을 제출한 공무원의 휴직원에 기재된 기간을 휴직기간으로 볼 것인지?

② 『국가공무원법』 제72조 제1호에 규정된 1년을 초과하지 아니한 범위 내에서는 휴직원에 기재된 기간에 구애 없이 재휴직 또는 휴직기간 연장 조치 없이도 계속 휴직으로 간주하여도 무방한지?

③ 만일 본인이 제출한 휴직원에 기재된 기간을 휴직기간으로 본다면 그 기간이 도과되었음에도 정당한 사유 없이 복직 또는 휴직기간 연장허가를 득하지 않고 계속 결근할 경우 법 제70조 제1항 제4호의 규정에 의한 직권면직사유에 해당되는지?

【답변】 공무원이 질병으로 장기요양을 요할 때에는 『국가공무원법』 제71조의 규정에 의거 임용권자는 본인이 제출한 의사의 진단서를 첨부하여 직권휴직을 명하여야 하는 바, 휴직발령 시 그 기간은 명시되지 아니하므로 휴직기간은 장기요양에 실제로 필요한 기간이 되어야 할 것입니다. 따라서, 진단서에 나타난 요양기간이나 본인이 제출한 휴직기간이 도과하였다 하더라도 휴양자가 요양이 더 필요하다는 증빙할 만한 서류를 제출하였을 경우에는 1년을 초과하지 않는 범위 내에서 휴직 상태는 그대로 계속되는 것입니다. (총무처 인제 200-1304, 1972.7.8.)

### ○ 질병휴직 후 복직한 후 동일 질병으로 연가 사용 가능 여부

【질의】 교원이 일반 병가를 다 사용하고 질병휴직을 쓰고 복직하였는데 같은 질병으로 연가신청이 가능한가, 아님 복무신청을 해야하는가?

【답변】 질병휴직 후 복직하였으나 같은 질병으로 인하여 연가와 병가를 다 사용해도 질병이 완쾌되지 않았을 경우 동일한 질병으로 휴직이 불가하므로, 임용권자는 교원이 정상적인 근무를 할 수 없다고 판단되었을 경우 직권면직을 명할 수 있다. (교육과학기술부 민원조사담당관실.'06.08.30)

### ○ 연도가 바뀌면 질병휴직을 다시 60일 사용할 수 있는지

【질의】 2006년 10월 10일부로 병가 60일을 사용한 후 다시 연가 20일을 사용하고 나면 방학기간에 들어간다. 방학기간을 최대 활용하여 치료했지만, 완치가 되지 않았을 경우 질병휴직이 가능한가?

【답변】 연가, 병가는 당해연도에 한하여 적용되는 일수이므로 연도가 바뀌었을 경우 '07.02.20 다시 병가 60일+연가일수를 사용한 후 질병휴직 처리가 가능하다. 공무상 병가로 인정받으려면 공무원 연금관리공단을 통해 공무상 재해로 인정 받아야 한다.(교육과학기술부 민원조사담당관실. '0610.04)

### ○ 군복무 휴직을 위한 발령기준일과 귀향 처리된 자의 처리

【질의】 ① 군복무를 위한 휴직발령 기준일은 언제인지?

② 귀향 처리된 자의 처리는 어떻게 해야 하는지?

【답변】 ① 군 입대를 위하여 휴직원을 제출한 공무원에 대하여는 입영일자로 휴직발령을 하고 그 후 입대증명서 또는 군복무 확인서를 제출케 하여 이를 보완함이 타당합니다.(※ 입영준비기간의 처리 : 입영준비를 위하여 당해 공무원이 요구하는 경우에는 법정연가일수 범위에서 처리함)

② 귀향 처리된 자의 처리 : 『병역법』 제32조 제2항의 규정에 의하여 귀향 처리된 자에 대하여는 휴직사유가 소멸된 것으로 보아 지체 없이 복직을 명하여야 합니다.(총무처 인가 203-1752, 1971.7.9.)

### ○ 외국기관 임시고용으로 인한 휴직

【질의】 외국기관 임시고용은 휴직사유에 해당하는지?

【답변】 『국가공무원법』 제71조 제2항 제1호의 규정 중 “외국기관”의 범주에는 외국의 정부기관, 공공단체는 포함되나 외국의 사기업체는 포함되지 않습니다.(총무처 인가 200-4682, ' 83.12.23.)

### ○ 무단결근자의 휴직사유 해당여부

【질의】 소속 공무원이 사무실에 출근한다고 집을 나간 후 현재까지 가족 및 사무실에 전혀 연락 없이 무단결근 중에 있는 경우 인사처리 방안은?

【답변】 『국가공무원법』 제71조 제1항 제4호의 규정에 의하면 “……기타의 사유로

생사 또는 소재가 불명한 때”를 직권휴직사유로 하고 있는 바, 이때의 기타의 사유에는 천재지변이나 전사사변이외의 납치 등과 같은 외부적인 요인뿐만 아니라 무단가출·잠적 등과 같은 내부적인 요인에 의한 것까지 포함한다고 판단되므로 동 규정에 의한 휴직이 가능할 것으로 봅니다.(총무처 인가 12107-587, 1996.9.23.)

### ○ 해외유학 휴직자의 휴직기간 재연장 및 타사유에 의한 재휴직 여부

【질의】 ① 『국가공무원법』 제72조 제5호의 규정에 의하여 3년의 휴직기간을 연장 받은 자가 학위를 취득코자 다시 2차로 3년을 연장할 수 있는 지 여부?

② 현 휴직기간 만료 시 복직 후 곧바로 국제기구 또는 외국기관에 임시로 고용될 경우 『국가공무원법』 제71조 제2항 제1호의 규정에 의하여 또 다시 휴직이 가능한지 여부?

【답변】 ① 『국가공무원법』 제71조 제2항 제2호 및 제72조 제5호에 의해 해외유학 휴직기간은 3년 이내로 하되 학위취득 등 부득이한 경우에는 3년의 범위 내에서 연장할 수 있도록 규정되어 있으므로 동 규정에 의해 휴직기간을 3년 연장한 자에 대해서는 다시 휴직기간을 연장할 수 없습니다.

② 해외유학 휴직은 타 휴직과 달리 휴직기간 중에도 보수의 50%를 지급하고 경력평정에서도 5할을 인정하는 등 공무원의 능력향상과 행정발전을 도모하는 데 그 목적이 있으므로 국가가 직접 훈련계획을 수립·시행하는 특별훈련과건에 준하여 특별 관리하도록 한 해외연수를 위한 휴직처리지침(총무처 교훈 01146-322, 1990.7.14.)에 따라 휴직기간 만료 후에는 즉시 직무에 복귀하여 관련 훈련분야에서 근무하여야 함. 따라서, 해외유학 휴직기간 만료 후 다시 국제기구나 외국기관에 고용되기 위해 휴직하는 것은 유학휴직을 허가한 본래의 취지와 상반되므로 휴직을 제한함이 타당합니다.(총무처 인가 01101-371, 1992.7.2.)

### ○ 해외유학 휴직자의 휴직기간 연장범위

【질의】 『국가공무원법』 제71조 제2항 제2호 및 동법 제72조 제5호의 규정에 의하여 학위취득을 목적으로 1년간 해외유학을 신청하여 휴직 중에 있는 공무원이 동 휴직기간 만료 후 2년간 휴직기간을 연장한 경우 연장기간 만료 후 추가 연장신청이 가능한지?

【답변】 『국가공무원법』 제71조 제2항 제2호에 규정된 해외유학을 위한 휴직제도는

공무원에게 개인적인 능력발전의 기회를 부여하려는 취지와 아울러 국가인력의 효율적 관리를 동시에 고려한 제도인 바, 이에 따라 동법 제72조 제5호에서는 동 휴직기간을 기본적으로 3년 이내로 하되 학위취득 등 불가피한 사유가 있는 경우에는 3년의 범위 안에서 이를 연장할 수 있도록 하고 있습니다. 이견 질의 사안에 대하여 보면 본인의 자율적 판단에 따른 청원에 의하여 1년간 휴직을 실시한 후 다시 동법 제72조 제5호 후단의 규정에 의거 법상 휴직기간 연장한도인 2년간 휴직기간을 연장한 경우에는 비록 최초 휴직기간이 3년에 미달한다고 하더라도 이를 이유로 또 다시 휴직기간을 연장할 수는 없습니다. 참고로 휴직연장기간이 2년 미만인 경우라면 전체연장기간이 3년을 초과하지 아니하는 범위 안에서 추가로 연장할 수 있습니다.(총무처 인가 12107-121, 1996.2.7.)

### ○ 해외유학 휴직 가능여부 질의

【질의】 공무원으로 신규 임용되는 자가 임용과 동시에 본인의 학위취득을 목적으로 『국가공무원법』 제71조 제2항 제2호의 규정에 의한 휴직을 원하는 경우 임용권자는 반드시 휴직 처분해야 하는지 또는 이를 불허할 수 있는지?

【답변】 『국가공무원법』 제71조 제2항 제2호의 규정에 의한 해외유학을 위한 휴직제도는 자기의 비용부담에 의한 유학을 통하여 개인의 능력발전기회를 제공하기 위한 제도이나 휴직기간동안 직무에 종사하지 아니함에도 타 휴직과는 달리 보수의 50%를 지급하고 경력평정에 있어서도 휴직기간의 50%를 인정하여 공무원의 능력향상은 물론 행정발전을 도모하는 데에도 그 목적이 있으므로 임용권자는 당해 기관의 업무형편 및 인력사정을 고려하여 휴직자의 복직 후 당해 업무수행 능력의 발전성, 조직발전에의 기여가능성 및 조직운영의 효율성 제고 등을 종합적으로 판단하여 휴직허용여부를 결정하는 것이 바람직합니다.(총무처 인가 12107-308, 1996.5.18.)

### ○ 청원 휴직사유로 휴직중인 자에게 다른 요건의 휴직사유로 변경가능 여부

【질의】 『국가공무원법』 제71조 제2항 제1호의 규정에 의하여 휴직 중에 있는 공무원이 외국에 체류하면서 동 고용휴직을 동조동항 제2호에 의한 해외유학 휴직으로 변경가능한지?

【답변】 『국가공무원법』 제71조 제2항 제1호(국제기구외국기관에 임시고용)의 사유로 현재 휴직 중에 있는 공무원에 대해서 휴직사유를 동조동항 제2호(해외유학)의

사유로 변경하여 휴직을 명하는 것은 복직 등 다른 임용 행위 없이 휴직중인 자에게 다시 휴직이라는 임용상의 이중 인사발령을 명하는 것이 되어 인사발령의 절차상에 문제가 있을 뿐만 아니라 휴직사유가 소멸되면 직무에 복귀할 것이 예상되는 점 등 휴직자 복귀시의 인사처리 취지에 비추어 볼 때 복직절차를 거친 후 다시 다른 사유로 휴직을 명할 수는 있으나(복직된 날에 동일자로 다른 사유로의 휴직을 명할 수 있음) 휴직중인 자를 휴직사유만 변경하여 휴직을 명할 수는 없다고 판단됩니다.(총무처 인가 12107-430, 1993.9.18.)

### ○ 휴직자의 결원보충 방법

- 【질의】 ① 1년 이상의 휴직, 파견 등으로 결원이 발생할 때는 기간제교사를 임용하지 않고 과원교사로 대체 임용할 수 있는지 여부?  
 ② 위 질의와 같은 방법으로 과원교사를 배치하여 과원이 해소된 후에 발생하는 결원교사에 대해서는 신규교사를 임용할 수 있는 지 여부?

- 【답변】 ① 교육공무원이 『교육공무원법』 제44조 제1항 제2호 및 제4호 내지 제10호에 의해 6월 이상 휴직하거나 『교육공무원임용령』 제7조의4의 규정에 의거 1년 이상 장기특별연수를 위한 파견의 경우 『국가공무원법』 제43조의 규정에 의거 그 직에 해당하는 정원이 따로 있는 것으로 보고 결원을 보충할 수 있는 바, 이 경우 과원교사가 있을 때는 과원교사가 모두 해소될 때까지 과원교사를 임용(과원교사를 별도로 임용하는 것이 아니고 별도정원에 해당하는 수만큼의 과원교사가 없어지는 것임)할 수 있으며  
 ② 상기와 같이 조치하여 과원교사가 모두 해소된 후, 휴직자가 발생할 경우 신규교사를 임용하여 결원보충을 할 수 있습니다.(교육부 교정01210-777, 1997.12.5.)

### ○ 질병휴직의 연장가능 여부

- 【질의】 질병으로 인하여 휴직 중에 있는 자가 동 질병이 완치되지 않아 1년간 연장하고자 할 때, 그 가능여부와 절차는?

- 【답변】 『교육공무원법』 제44조 제1항 제1호 및 제45조 제1항 제1호의 규정에 의하면 “교육공무원이 신체정신상의 장애로 장기요양을 요할 때 임용권자는 휴직을 명하여야 하며 그 기간은 1년 이내로 한다.” 라고 규정하고 있는 바, 질병휴직의 경우 법정기간인 1년을 초과하여 연장할 수는 없습니다.(교육부 교정 01210-774, 1997.12.5.)

## ○ 연구소나 연구원 활동으로 인한 휴직가능 여부

【질의】 연구소나 대학교에서 연구원으로 활동하기 위한 사유로 휴직이 가능한지 여부?

【답변】 교원이 『교육공무원법』 제44조 제1항 각호에 해당하는 사유로 휴직을 원하는 경우 임용권자는 휴직을 명할 수 있는 바, 연구소나 대학교에서 연구원으로 활동하기 위한 사유는 동법동조에서 정하고 있는 휴직사유에 해당하지 않는다.(교육부 교정07000-735, 1997.11.18.)

## ○ 휴직사유가 중복될 때 적용해야할 사유

【질의】 『교육공무원법』 제44조 제1항 제10호에 의한 휴직(배우자가 국외근무 또는 국외에서의 연구 또는 연수하게 된 때)과 동법동조 제6호에 의한 휴직(재외국민교육기관에 임시로 고용된 때) 사유가 중복될 때 어느 휴직을 적용하여야 하는지 여부?

【답변】 『교육공무원법』 제44조 제1항 제5호 내지 제10호에 의한 휴직은 본인의 휴직 신청에 의하여 임용권자가 당해 기관의 업무형편 및 인력사정 등을 고려하여 휴직 여부를 결정하는 사항이므로, 동 사안은 휴직하고자 하는 자가 신청하는 해당 호의 휴직사유에 대하여 임용권자가 그 타당성 여부 등을 검토하여 결정할 사항입니다. (교육부 교정81801-638, 1997.9.25.)

## ○ 국내연수 휴직의 경우 봉급지급 여부

【질의】 국내연수 휴직인 경우의 봉급지급 여부 및 그 적용범위는?

【답변】 '96.8.14. 개정된 교육공무원 휴직관련 주요내용은 '배우자 해외동반 휴직'이 신설되었으며, 국내연수를 위한 휴직자의 봉급지급과 관련하여 신설 또는 변경된 사항은 없습니다. 즉 국내 대학교에서 학위취득을 목적으로 휴직한 경우에는 종전처럼 봉급이 지급되지 않습니다. 다만, 해외유학으로 휴직한 경우는 『공무원보수규정』 제28조 제2항의 규정에 의거 봉급의 5할을 지급할 수 있는 규정이 있습니다.(교육부 교정07000-364, 1997.5.23.)

## ○ 해외 어학연수를 위한 휴직가능 여부

【질의】 해외 어학연수를 1년 이상 갈 경우 휴직이 가능한지?

【답변】 외국에서 1년 이상 연수를 하고자 할 때에는 교육공무원법 제44조 제1항 제5



호의 규정에 의거 휴직신청이 가능합니다. 다만, 휴직제도 운영은 시도교육감이 교원수급, 예산사정 등 각급기관의 실정을 감안하여 그 허가여부를 결정합니다.  
(교육부 교정07000-202, 1997.3.7.)

### ○ 국내 학위취득을 위한 휴직가능 여부

【질의】 국내에서 학위를 취득하려는 경우 이를 『교육공무원법』 제44조 제1항 제8호에 의한 사유로 보아 휴직이 가능한 지 여부?

【답변】 『교육공무원법』 제44조 제1항 제8호에 의한 연수의 범위는 당해 교육공무원의 임용권자가 결정하고, 연수의 범위에 해당된다 할지라도 휴직의 허가여부는 교원의 수급사정 등을 감안하여 임용권자인 시도교육감이 결정할 사항입니다.(교육부 교정81801-752, 1996.11.12.)

### ○ 국가대표 선수로 강화훈련 참가를 위한 휴직가능 여부

【질의】 교육공무원이 국가대표 선수로 선발되어 대한체육회가 주관하는 제9회 아시아 경기대회에 대비한 선수강화훈련에 참가하고자 할 때, 동 훈련참가를 『교육공무원법』 제44조 제1항 제4호에 규정에 의한 휴직사유로 볼 수 있는지의 여부?

【답변】 현직교사로서 대한체육회가 주관하는 선수강화훈련 참가는 법률의 규정에 의한 의무수행이 아니므로, 『교육공무원법』 제44조 제1항 제4호의 규정에 의한 휴직사유가 될 수 없음. 다만, 교육공무원이 국가대표선수로 선발되어 대한체육회가 주관하는 선수강화훈련에 참가하고자 할 때에는 『국가공무원법』 제32조의4 및 『교육공무원임용령』 제7조의3 제1항 제1호의 규정에 의하여 파견근무를 할 수 있을 것으로 봅니다.(교육부 교직 200-113, 1982.3.12.)

### ○ 지원입대자의 인사 처리에 관한 질의

【질의】 공무원이 복무 중 병역의무를 이행하기 위하여 지원 입대하는 경우에 휴직처리할 수 있는지 여부?

【답변】 공무원이 복무 중 직업군인이 되기 위하여 지원입대 하는 것이 아니라 병역의무를 미리 이행하기 위하여 장교나 직업군인이 아닌 사병으로 지원 입대하는 경우에는 『병역법』 제75조의 규정에 의하여 휴직처리하고 퇴영과 동시에 복직할 수 있음(총무처사행인 212, 1963.9.10.)

### ○ 휴직 중 기소된 공무원에 대한 인사처리

【질의】 공무원수행 중 사고로 『국가공무원법』 제71조 제1항 제1호에 의거 공상휴직 중인 자가 형사사건으로 기소된 경우의 인사 처리는?

【답변】 휴직 중 기소된 공무원에 대하여는 『국가공무원법』 제73조의2 제1항 제4호의 규정에 의하여 휴직중인 상태에서 기소일자로 직위해제하여야 합니다.(총무처 인 기 125-2717, 1981.6.25.)

### ○ 징계처분기간 중 휴직한 자에 대한 승진제한기간 등의 계산

【질의】 ' 75.7. 감봉 3월의 징계처분을 받고 1년이 경과된 후 군에 입대하였다가 복직하였을 경우 승진임용제한 기산일은? 경력 평정 시 제외되는 경력기간의 계산 방법은?

【답변】 징계처분은 휴직으로 인하여 그 효력이 중단 또는 정지되는 것이 아니며, 또한, 『병역법』 제64조의 규정에 의한 병역복무자에 대한 불리한 처우금지 규정 등을 감안하여 승진임용 제한기간 계산 및 경력 평정 시 제외되는 기간은 원처분 일로부터 계산하여야 합니다.(총무처 인 기 200-759, 1979.4.18.)

### ○ 휴직중인 공무원에 대한 직권면직처분 가능 여부

【질의】 외국기관에 임시로 고용되어 휴직 중에 있는 공무원에 대하여 『국가공무원법』 제70조 제1항 제3호(직제와 정원의 개폐 또는 예산감소 등에 의하여 폐직 또는 과원이 된 때)의 규정에 의거 임용권자가 직권 면직할 수 있는지 여부?

【답변】 경력직공무원은 법령에 의하지 않는 한 본인의 의사에 반한 신분상의 불이익을 받지 않고 평생토록 근무할 것이 예정되는 신분보장을 받고 있으나 예외적으로 공무원이 일정한 사유에 해당되면 본인의사에 관계없이 임용권자가 일방적으로 신분을 박탈하여 공무원의 신분관계를 소멸시킬 수 있는 직권면직이란 제도를 두고 있습니다. 『국가공무원법』 제70조 제1항 각호의 직권면직사유에 해당되면 그 사유발생 배경이나 정황 등에 관하여 관할 징계위원회에서 사실을 조사하여 그 타당성을 신중히 검토한 후 징계위원회의 의견(제5호의 경우에는 동의)을 들어서 임용권자는 면직처분을 할 수 있으므로 어떤 기관에서 직제·정원의 개폐 또는 예산감소 등에 의해 폐직·과원이 되었을 경우 소속공무원의 근무성적·근속연수·연령·건강 등을 종합한 합리적이고 객관적인 기준과 근거에 따라 휴직중인 공무원이 여기에 해당

되면 휴직사유가 만료되어 복직되기 전이라도 직권면직처분이 가능합니다.(총무처 인가 12107-92, 1993.3.16.)

### ○ 징계(견책)처분자 및 휴직자의 명예퇴직 여부

【질의】 명예퇴직수당 지급대상자로 확정되어 사직원을 제출한 자가 견책처분을 받았다면 명예퇴직이 가능한지?

【답변】 명예퇴직수당 지급대상자로 확정되어 사직원을 제출한 자가 견책처분을 받았다 하더라도 명예퇴직을 할 수 있습니다.(파면 또는 해임된 경우에는 불가능). 휴직 중에 있는 자도 명예퇴직 요건에 해당되면 명예퇴직을 할 수 있습니다.(총무처 인가 01254-1294, 1985.4.19.)

### ○ 현역에 입영한 공무원의 징계에 대한 처리

【질의】 입대 휴직자의 입대휴직전의 비위사실에 대해 징계처리가 가능한지?

【답변】 군 입대 휴직자에 대한 입대휴직전의 비위사실로서도 공무원의 신분이 계속되므로 징계의결 및 처분이 가능합니다. 입대휴직자에 대한 징계위원회의 의결양정이 감봉으로 되었을 경우에는 의결서를 받은 날로부터 15일 이내에 감봉처분(행정처분)을 하되 휴직기간중 보수가 지급되지 아니하므로 보수 감액 조치(징수행위)는 복직한 후로부터 지급되는 보수액을 기준으로 하여 감봉하여야 할 것입니다.(총무처 인제 203-2991, 1971.12.3.)

### ○ 휴직중인 자의 직위해제처분에 따른 인사처리

【질의】 ① 휴직중인 자에 대한 직위해제처분 가능 여부에 대하여?

② 휴직중인 자가 형사사건으로 제소되어 직위해제처분 상태가 지속되고 있는 중에 휴직기간이 만료된 경우의 인사조치 문제에 대하여?

【답변】 ① 휴직은 공무원의 신분을 보유하면서 부여된 직위도 그대로 유지하고 있는 반면 직위해제는 공무원의 신분은 보유하되 부여된 직위를 강제 해제시켜 보직이 없는 상태를 말하는 바, 휴직중인 공무원에 대해서는 『국가공무원법』 제73조의2제1항 제3호 및 제4호의 사유로는 직위해제처분이 가능하나 제2호의 사유로는 직위해제처분을 할 수 없다고 판단됩니다. 그 이유는 제2호의 사유에 의해 직위 해제된 자에 대해서는 3개월 이내의 기간 동안 대기를 명하고 연구과제 부여 등 필요한 조치를 취하여 직무수행능력 또는 근무성적이 향상되면

지체 없이 직위를 부여하고 직무수행능력 또는 근무성적의 향상을 기대하기 어렵다고 인정된 때에는 징계위원회의 동의를 얻어서 직권 면직시키는 절차를 반드시 취해야 하는데 휴직중인 공무원에 대하여는 이러한 일련의 조치를 취할 수 없기 때문입니다.

② 휴직기간이 만료되어 복직신고를 한 경우 임용권자는 휴직사유 소멸에 따라 지체 없이 복직을 명하여 휴직에 따른 임용조치를 취하여야 하나 휴직과 직위해제처분은 각각 다른 법령규정의 사유에 의해 행하는 별개의 임용행위로서 재판이 확정될 때까지는 직위해제처분의 효력은 유효하므로 직위해제상태는 계속되는 것이며, 휴직기간이 만료되었음에도 불구하고 기간 내에 복직신고를 하지 않는 경우 임용권자는 직위해제상태와는 상관없이 동법 제70조 제1항 제4호의 규정에 의해 당해자를 직권 면직시킬 수 있습니다.(총무처 인가 12107-273, 1993.6.19.)

### ○ 장교로 입대하는 자의 휴직가능 여부

【질의】 『교사임용후보자명부작성규칙』 제8조의 규정에 의하면 명부에 등재된 자가 『병역법』에 의한 병역복무를 위하여 임용의 연기를 받고자 할 때에는 병역복무기간 동안 임용을 유예하도록 규정하고 있으나 군(軍) 장학금 혜택을 받고 졸업 후 5년(장학금혜택을 2년간 받은 경우)~7년(장학금혜택을 4년간 받은 경우)간 장교로 복무하는 자도 임용유예 대상이 되는지의 여부와 3월 1일에 임용된 후 4~5월에 장교 입대하는 경우 『교육공무원법』 제44조 제1항 제2호의 병역복무를 위한 휴직이 가능한 지 여부

【답변】 『교사임용후보자명부작성규칙』 제8조 제1항 및 제2항은 “『병역법』에 의한 병역복무를 위하여 임용의 연기를 받고자 할 경우 그 기간 동안 임용을 유예하여야 한다.”라고 규정하고 있고, 『교육공무원법』 제44조 제1항 제2호 및 제45조 제1항 제2호의 규정은 “『병역법』에 의한 병역의 복무를 위하여 징집 또는 소집된 때 그 휴직기간은 복무기간이 만료될 때까지로 한다.”고 정하고 있으나, 『병역법』 제2조에서 “징집이라 함은 국가가 병역 의무자에 대하여 현역에 복무할 의무를 부과하는 것을 말한다.”라고 규정하고 있으므로, 상기 “교사임용후보자명부작성규칙 및 교육공무원법”에서 정하고 있는 “병역복무”라 함은 병역의무자가 수행하여야 할 “의무복무기간”으로 봄이 타당하다고 사료됩니다. 그리고, 『병역법』 제4조는 “징집 또는 소집되거나 지원에 의하여 입영한 사람

의 복무 등에 관하여 이 법에 규정된 것을 제외하고는 군인사법을 적용한다.” 라고 규정하고 있는 바, 『군인사법』 제62조에 의거 군장학금을 지급받은 자의 의무복무기간에 대하여 『군인사법』 제7조 제3항은 “제62조 제1항의 규정에 의한 군장학생으로서 소정의 과정을 이수한 자 중 단기 복무 장교로 임용된 자는 그 수습 또는 이수한 기간에 해당하는 기간을 의무복무기간에 가산하여 복무한다.” 라고 규정하고 있는 바, 군장학생으로 선발되어 장학금을 지급받은 자의 의무복무기간은 『군인사법』 제7조 제1항 제2호에 규정된 단기 복무 장교의 의무복무기간 3년에 군장학생으로서 소정의 과정을 이수한 기간을 가산한 기간으로 정하고 있으므로 이 사안의 경우 임용유예기간 또는 휴직기간은 5년(2년간 장학금을 받았을 경우) ~ 7년(4년간 장학금을 받았을 경우)으로 하여야 타당하다고 사료됩니다. 다만, 이 경우는 단기 복무 장교에 적용하여야 할 사항이므로, 장기 복무 장교를 지원하였을 경우는 임용유예 또는 휴직사유가 안되며 면직 처리하여야 합니다.(교육부 교정07000-683, 1998.8.4.)

- 【질의】** ① 대학 재학 시 군장학생으로 선발되어 장학금을 수령하고 단기 복무 장교로 임관하는 현직교사가 단기 복무 장교 의무복무기간 3년에 장학금을 수령하여 학업을 이수한 기간(3년)을 가산하여 의무복무기간으로 보아 병역휴직을 허가할 수 있는 지 여부?
- ② 장교 임관 전 교육훈련기간(3개월)을 의무복무기간에 포함 여부?
- ③ 이 경우 복직 시 휴직기간을 법정휴직기간으로 보아 경력 및 호봉승급 기간에 포함되는지 여부?

- 【답변】** ① 『병역법』 제5조 제1항 제1호에 병역의 종류에 “군인사법에 의하여 현역으로 임용된 장교”를 포함하고 있으며, 『군인사법』 제7조 제3항에 군장학생으로 선발되어 소정의 과정을 이수하고 단기복무장교로 임용된 자는 소정의 과정을 이수한 기간을 가산하여 의무 복무하도록 규정되어 있으므로, 장학금을 수령하여 학업을 이수한 기간(3년)을 의무복무기간에 포함하여 『교육공무원법』 제44조 제1항 제2호에 의한 병역휴직이 가능합니다.
- ② 『병역법』 시행령제29조 제3항에 “현역병복무지원자를 선발한 때에는 현역병 선발통지서를 …… 송달하여 입영하게 하여야 한다.” 라고 규정되어 현역병선발통지서를 송달 받은 자는 입영하여야 하므로 교육훈련기간(3개월)을 의무복무기간에 포함하여 병역휴직이 가능합니다.

③ 그 휴직기간에 대한 경력 및 호봉승급기간 포함 여부는 『공무원보수규정』 제25조 제1호 및 『교육공무원승진규정』 제11조 제1항 제1호에 의거 포함됨이 타당하다고 봅니다(교육부 교원12000-411. 2000.4.6.)

### ○ 재외국민교육기관에 고용된 자의 질병치료 등의 휴가 처리

【질의】 교육공무원이 재태국 한국인학교와 2년간 고용 계약을 체결하고 교육공무원법 제 44조 제1항 제6호의 규정에 의거 '96.9.1.~'98.8.31.까지 휴직을 허가 받아 근무하던 중 자녀의 간병과 본인의 병치료를 위해 고용된 학교장으로부터 각각 3개월('97.2.17.~5.16.)과 5개월('97.5.17.~10.24.)의 무급휴가를 얻어 국내에 체류하면서 원소속학교(학교장)에 신고하지 않은 사실이 있는 바,

- ① 이 경우 휴직사유가 소멸되는지의 여부? 휴직사유가 소멸되었다면 소멸일자를 어느 날로 보아야 하는지?
- ② 고용된 교육공무원은 주재국 현지 휴가 규정과 국내 교원 휴가 규정 중 어느 규정을 적용하여야 적법한지?

【답변】 ① 휴가는 피고용자의 질병치료, 사생활의 편의 등을 위하여 일시적으로 근무의무를 면제해 주는 제도로, 이는 유효한 고용관계를 전제로 한 고용자와 피고용자간의 근무조건에 관한 사항이라 할 것이므로, 재외국민교육기관에 임시로 고용되어 휴직을 허가 받은 자가 당해학교 학교장의 허락을 득하여 휴가를 받았다면 그것은 정당한 절차를 거친 것이라 할 것이고 고용계약이 해지된 것은 아니므로 휴직사유가 소멸된 것은 아니라고 판단됩니다.

② 재외국민교육기관에 임시로 고용된 자는 당해 고용관계가 유효한 한 복무에 관한 사항은 고용주가 정하는 규정을 따라야 할 것으로 판단됩니다. 아울러, 『교육공무원인사관리규정』 제22조의 규정에 의하면 “휴직 중에 있는 자는 6개월마다 소재지와 휴직사유의 계속 여부를 소속기관의 장에게 보고”하여야 하는 바, 이 규정의 준수여부에 대하여는 별개로 처리함이 타당할 것으로 봅니다.(교육부 교정07000-904, 1998.10.16.)

### ○ 동반휴직 중의 육아휴직으로 전환 할 수 있는지

【질의】 남편의 해외근무로 6년간 동반휴직 중 출산을 하여 출산휴가와 육아휴직을 사용하고자 한다. 이것이 가능한지?

【답변】 당초 허가받았던 동반휴직에 대하여 복직을 할 경우 동반휴직 사유가 소멸된 것으

로 인정된다. 동반휴직을 복직하고 동시에 출산휴가와 육아휴직 3년을 사용할 수 있다고 판단되나, 육아휴직 종료 후 남편의 해외근무 잔여 기간에 대하여 동반휴직을 다시 신청할 수는 없다.(교육과학기술부 민원조사담당관실.'06.08.18)

### ○ 동반휴직 중의 교육공무원이 외국의 영주권 취득 가능 여부

【질의】 ① 교육공무원의 배우자가 국외업체에 해외취업을 하는 경우도 휴직할 수 있는지 여부?

② 배우자가 해외취업을 하여 교원이 그 사유로 휴직하고 해외로 이주했을 경우, 영주권 취득이 가능한지의 여부?

【답변】 ① 『교육공무원법』 제44조 제1항 제10호는 “배우자가 외국근무를 하게 되거나 제5호에 해당하게 된 때” 임용권자는 휴직을 명할 수 있도록 규정하고 있는 바, 동 규정에서의 “외국근무”란 외국에 설립된 국내기업체에서 근무할 경우뿐만 아니라, 외국의 기업체에 해외취업을 하여 근무하게 되는 경우도 그 배우자인 교육공무원의 휴직사유에는 해당된다고 사료됩니다. 다만, 휴직의 허가여부는 해당 시도교육감이 관내 교원의 수급사정 등을 고려하여 휴직을 허가하고 있습니다.

② 외국의 영주권 취득자는 주 거주지가 외국으로서 국내에 재입국하여 2년을 초과하여 체재할 때에는 『여권법시행령』 제6조 제3항의 규정에 의하여 여권(거주목적의 여권)의 효력이 상실되도록 하고 있으며, 대부분의 국가에서는 자국의 영주권 취득자가 일정기간을 초과하여 자국내에 체재하지 않을 경우 영주권을 상실하도록 하고 있고 우리나라 『주민등록법』 제6조 제3항에서 해외이주(영주권)를 포기하지 않으면 주민등록을 할 수 없도록 규정한 점 등을 감안할 때 공무원 신분을 계속 유지하면서(휴직중인 공무원은 신분은 보유하나 직무에 종사하지 못한다) 외국의 영주권을 취득하는 것은 현실적으로 곤란할 것으로 판단됩니다.(교육부 교정07000-9, 1999.1.7.)

### ○ 포교목적의 해외근무 동반휴직 가능 여부

【질의】 종교(포교) 목적의 해외근무, 해외 개인사업 목적의 해외근무의 경우도 동반휴직의 요건이 되는지 여부?

【답변】 교육공무원 휴직업무 처리요령에 기재된 “동반휴직 인정 범위”의 내용은 『교육공무원법』 제44조 제1항 제10호 “배우자가 외국근무를 하게 된 때”의 일반

적인 예시이므로 기타 다른 사유도 있을 수 있습니다. 아울러 동반휴직은 세계 화개방화 추세에 부응하여 국외에서 근무하는 배우자를 동반할 수 있는 기회를 공무원에게 부여한다는 취지에서 도입된 것임을 감안할 때 종교(포교)목적의 해외 근무, 해외에서의 개인적인 사업을 위한 해외근무 등의 경우도 동반휴직의 요건 이 될 수 있을 것으로 판단됩니다.(교육부 교정07000-11. 1999.1.7.)

### ○ 질병 휴직 후 정상적인 근무 중 새로운 질병휴직 가능 여부

【질의】 ① 1997.12.1. 복직(' 97.5.16. ~ ' 97.11.30.까지 휴직)한 교사가 1998.8.6. 발 병하여 질병휴가를 얻기까지 정상적인 상태로 학급담임을 맡아 왔다면 1998.10.13일부터의 휴직은 새로운 휴직으로 간주하여 1년의 기간 동안 휴직 을 명할 수 있는지 여부?

② 동일질병으로 간주하여 병휴직 기간을 통산 1년 이내로 하였을 경우 1999.2.27일 이전에 복직신청을 하였을 경우 정상적인 근무상태가 가능하다면 복직을 명할 수 있는지 여부?

【답변】 ① 질병으로 인하여 휴직한 교사가 복직하여 정상적인 상태로 근무를 하던 중 동일 질병이 재발한 경우에는 복직후의 근무가 완전하고 정상적인 상태 가 상당기간 지속되었다면 새로운 휴직사유의 발생으로 보아 1년 이내의 휴직을 명할 수 있습니다.

② 일반적으로 질병휴직은 임용권자가 본인이 제출한 의사의 진단서에 의 하여 직권으로 휴직을 명하는 바, 본인이 질병휴직 기간 중이라도 질병이 완치되었다는 의사의 진단서를 첨부하여 복직을 신청하면 임용권자는 그 진단서에 의해 복직 후 정상적인 직무수행 가능여부를 판단하여 복직시킬 수 있음. 따라서 휴직기간이 만료되었거나 또는 남아있다 하더라도 복직 후 정상적인 근무가 가능하다고 판단되면 지체 없이 복직시켜야 한다고 봄 니다.(교육부 교정07000-11. 1999.1.7.)



# 감사 실무

## (학교감사 사례와 대응방법)

인천예술고등학교  
교 감 서 권 수

### I. 학교감사

#### 1. 학교감사 개념

감사란 중립적 위치에 있는 제3자가 어떤 조직이나 개인이 수행하고 있거나 수행한 업무를 조사·판단하여 그 업무가 올바른 방향으로 수행되도록 통제·조정하는 일이라고 정의하고 있다. 이러한 맥락에서 볼 때 감사는 감사의 대상인 피 감사인, 중립적 또는 독립적인 위치에 있는 감사인, 감사활동의 근거가 되는 기준 등 세 가지 주요 요소간의 관계로 파악할 수 있다.

또한 우리교육에서의 교육행정이란 교육목표를 달성하기 위하여 교육목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 교육과정과 프로그램을 개발하고, 또 이를 위한 인적·물적 자원을 지원하고, 이 과정을 지도하는 봉사활동이라고 할 수 있다. 이는 교육행정이 행정을 위한 교육이 아니라 교수-학습을 위한 수단적, 지원적 봉사활동이 주요한 핵심기능임을 강조한 것이다. 즉 교육행정은 교육목표의 설정과 교육과정을 확보하고 합리적으로 배분하여 효율적인 교육이 이루어 질 수 있도록 지원하는 활동이다.

따라서 학교감사는 이러한 교육의 본래의 목적 달성하는데 얼마나 효과적으로 지원하고 집행하였는가를 제3자적 입장에서 판단하는 것이라고 할 수 있다. 이를 바탕으로 학교감사를 정의한다면 중립적 위치에 있는 제3자가 교육행정과 관련하여 수행하고 있거나 수행한 업무를 조사·판단하여 그 업무가 올바른 방향으로 수행되도록 확인·평가하고, 통제·조정하는 체계적인 과정이라 할 수 있다.

#### 2. 학교감사의 근거

- 교과부 '선진형 지역교육청 기능 및 조직 개편 방안('10.5.7)'
- 우리교육청 '선진형 지역교육청 기능 및 조직개편(안) 수립('10.6.1)'
- 우리교육청 '선진형 지역교육청 기능 및 조직개편안 확정('10.8.6)'

○ 자치법규 개정

- 인천광역시교육청 행정기구 설치 조례 시행규칙 일부개정(규칙제498호2010.6.16.)

### 3. 학교감사의 방향

○ 교육과 연수, 홍보 등 학습효과를 통한 예방감사 강화

○ 선택과 집중을 통한 부분·사안 감사 실시로 감사의 효율성 증대

- ※ 집중 감사분야 : 교육과정운영, 성적관리, 수행평가, 물품납품, 시설공사, 학교급식, 수학여행(현장학습), 운동부 운영 등

○ 종합감사는 지역교육청 및 사업소 대상으로 실시하고 각급학교는 필요시 무작위 선정 실시

○ 일상·기동·기강감사는 현행대로 유지

○ 현장실사 위주의 감사에서 맞춤형통계, 에듀파인 등 정보화시스템을 활용한 사이버 상시감사 체제 강화

○ 행정감사를 통한 교육기관의 책무성 강화

- 종합·부분감사의 병행실시로 효과적이고 탄력적 감사수행

가. 주기적 종합감사 기조를 유지하면서 시민·학부모·교직원의 의견을 수렴한 부분감사 병행실시

나. 소규모 기관은 취약분야 중점감사로 감사의 효율성 및 실효성 확보

다. 교육활동을 활성화 할 수 있는 대안과 제도의 개선을 제시 할 수 있는 감사방법 모색

- 주요정책 및 취약분야 중심의 전략적 감사실시

가. 주요정책 및 교육사업의 현장 적응성 제고를 위한 지원감사

나. 취약분야에 대한 지속적이고 집중적인 감사활동 전개

다. 추진과정에서의 문제점을 조기에 파악하여 시정·개선

○ 지도·예방 중심의 생산적 감사 수행

- 감사 지적사례의 적극적인 홍보를 통한 예방감사 주력

가. 감사 지적사례의 홈페이지 게재로 유사사례 재발방지

- ☞ 홈페이지 『감사정보방』란 운영으로 감사사례 및 감사정보 등 공개·홍보

나. 각종 회의 및 연수를 통한 주요지적 사례 연수

- 감사실시전 사전준비 철저

가. 감사준비 철저로 감사의 성과 극대화

- 나. 성과를 평가하고 개선안을 제시하는 성과감사사항은 업무흐름도 작성·추진
  - 현장 중심의 지도감사 및 현지조치 확대
- 가. 적발위주의 감사보다는 현장 중심의 지도감사 강화
- 나. 감사의 중점을 지적보다 지도·제도개선에 초점
  - 교육예산 집행의 생산성·효율성 중점 점검
- 가. 주요시책사업의 행·재정 낭비를 예방하기 위한 일상감사 실시
- 나. 진행중인 시설공사의 적정성을 확인하기 위한 기동감사 실시
- 다. 교육격차해소를 위한 저소득층 자녀 지원사업에 대한 지원실태 점검, 지원사각 해소 및 내실있는 지원 독려
  - 각급기관의 비리예방 및 투명성 유도를 위한 사이버 감사실시
- 가. 교육행정정보시스템의 『사이버 감사』로 취약분야 상시 사이버 감사활동 전개
  - 회계분야(세입세출예산편성현황, 대가지급현황, 발전기금 현황)
  - 기타분야(학교급식현황, 재산사용료 징수현황, 정수물품 현황)
- 부족한 감사인력 확보를 위한 우수 전문인력 활용
  - 가. 학사분야 전문 우수인력을 감사요원으로 활용하여 감사인력 부족해소
- 감사 수범사례 전파로 창의적 업무수행 지원
  - 가. 모범기관·우수 공무원(직원) 발굴·포상 및 수범사례 전파
    - 각종 감사결과 모범기관 및 우수공무원(직원) 발굴 『교육감표창』 실시
    - 수범사례 전파로 창의적으로 일하는 공직분위기 조성
- 모니터링을 통한 문제점 조기진단 및 감사시기의 적정성 확보
  - 가. 감사·민원사안 자료 수집을 통한 상시 모니터링 실시
    - 언론보도 확인 및 전자민원창구 신고센터 상시 운영
- 감사의 공정한 처분 및 감사결과 사후관리 철저
  - 감사의 공정한 처분
- 가. 비위관련자에 대하여 엄정 조치하고 감사처분 시 온정주의 지양
- 나. 감사결과 처분의 일관성·신뢰성 및 형평성 확보를 위한 ‘감사처분 심의회’ 운영
- 다. 직무관련 범죄자에 대한 고발조치
  - 감사 수감기관에 대한 감사만족도 실시
- 가. 변화하는 교육환경에 능동적·효과적 감사수행 및 발전방안 마련을 위한 감사만족도 설문조사 실시

- 조사기간 : 연 2회 (상·하반기)
- 조사대상 : 본청 및 지역교육청 종합감사 수감기관
- 감사과정 투명성 제고로 감사의 신뢰성 확보
  - 가. 학내 분규 등 민감한 사항에 대한 민간인 ‘감사참관인제’ 운영
  - 나. 감사계획의 사전 예고제 실시
    - 감사개시 30일전 통보 및 홈페이지 게재
  - 다. 감사결과 인터넷 공개
    - 감사결과 공개로 학부모 · 교직원 · 시민의 알권리 충족 및 행정의 투명성 확보
    - 감사결과 인터넷 공유로 직원의 경각심 유도
- ※ 감사사안에 따라 비공개 될 수 있음
- 감사결과 사후관리 철저
  - 가. 감사결과 지적사항에 대한 사후관리 및 감사처분 이행조치
    - 감사결과 처분요구 미이행 사항 반기별 1회이상 점검
  - 나. 감사결과 지적된 자에 대한 근무성적평정 시 반영 철저
  - 다. 사학의 감사처분 사항에 대하여 지도·감독부서에 통보
- 감사운영에 대한 자체평가 실시
  - 가. 자체감사운영에 대한 추진상황 점검 및 평가(2회 : 7월, 12월)
  - 나. 평가결과 문제점 발굴 및 개선방안 마련
- 부패방지 및 엄정한 공직기강 지속적 확립
  - 맑고 투명한 공직사회 구현을 위한 부패방지 활동 전개
  - 가. 도 향상을 위한 체계적인 반부패 청렴 추진 관리
    - 반부패 추진기획단(T/F), 실무추진반 구성·운영
    - 취약분야 업무 및 자율적 제도개선 과제의 지속적 발굴관리
    - 청렴경진대회를 통한 우수사례 발굴
  - 나. 마인드 제고를 위한 청렴 교육·홍보 강화
    - 학생 청렴교육 자료 개발·보급
    - 청렴교육(연수) 강화 : 교육연수원 위탁, 사이버과정, 자체교육
    - 부패방지 표어·포스터 공모
  - 다. 공정한 공직풍토 조성을 위한 공무원 행동강령 이행의 내실화
    - 공무원 행동강령 이행실태 지도·점검 강화
    - 행동강령 책임관 연찬회 개최

○ 취약분야 등에 대한 적극적인 감찰활동 전개

가. 단순 복무점검 위주의 감찰에서 탈피하여 구체적인 비위사실을 적발하고 일벌백계하는 처벌위주의 적극적인 감찰활동 실시

나. 금품수수 개연성이 높은 취약분야에 대한 감찰활동 전개

－ 물품, 공사 등 계약관련 분야

다. 연말연시, 휴가철, 명절전후 등 취약시기 공직기강 점검 강화

라. 금품수수 시 관련공무원외에 관련업자에 대해서도 강력조치

마. 주요사건·사고에 대한 조치 및 처벌강화

#### 4. 감사의 종류

가. 종합감사

업무전반에 대한 정기적 감사를 통해 주요시책 등의 추진성과를 분석·평가하고 업무개선 유도 및 업무추진의 책임성을 확보함으로써 투명하고 신뢰받는 교육행정 구현

1) 대상 및 주기

－ 대상 : 지역교육청 및 사업소 총 19기관

－ 주기 : 2년 ~ 3년 주기로 실시

2) 감사중점

－ 기관운영 전반에 대한 감사 실시로 기관운영의 효율성 제고

－ 취약업무 분야에 대한 중점점검사항 선정·관리, 업무처리 적정성

3) 감사방향 전환

－ 지역교육청 및 사업소 대상 종합감사 실시

－ 각급 학교는 필요시 무작위 선정 실시

4) 9월 이후 종합감사 실시

－ 일정 : 11월 ~ 12월 중

－ 2010 행정사무감사 계획에 의거 서부교육청, 평생학습관 종합감사 실시

나. 부분·사안감사

주요정책 및 취약분야에 대한 지속적이고 집중적인 감사활동 수행으로 제도적·절차적 문제점 등을 해소하여 행정능률의 극대화 제고

1) 대상 및 주기

－ 대상 : 전 기관(관내 489개 기관)

－ 주기 : 분기별 또는 사안 발생시

2) 감사방향

- 교육비리 취약분야 집중감사 지속 추진
- 종합감사 기능 축소로 인해 소홀해 지기 쉬운 학사분야 감사 실시
- 사회적인 물의를 야기한 사안 특별감사 실시

3) 감사분야

○ 취약분야 9개 분야 집중 감사

구 분	주요 감사분야	중점 점검
학사분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정 운영</li> <li>• 성적관리</li> <li>• 수행평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육과정 편성·운영의 적정성 여부</li> <li>- 학업성적관리규정 제정의 적정성 여부</li> <li>- 학교생활기록 적정 관리 여부</li> </ul>
재정분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회계</li> <li>• 물품 제조·구매</li> <li>• 시설공사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예산 편성 및 집행의 적정성 여부</li> <li>- 물품 제조·구매시 계약의 적정성 여부</li> <li>- 시설공사 계약 및 검수의 적정성 여부</li> </ul>
수익자 부담경비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학교급식</li> <li>• 수학여행, 현장학습 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 급식업체 선정절차 및 운영의 적정성 여부</li> <li>- 수학여행, 현장학습 업체선정 및 운영의 적정성 여부</li> </ul>
운동부 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운동부 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 운동부 운영의 적정성 여부</li> </ul>

4) 감사실시

- 9월 조직개편 이후 세부추진계획 수립 후 실시

다. 기타감사

○ 일상감사

우리교육청 일정규모 이상의 사업추진 시 주관부서장의 결재 전에 감사를 실시하여 문제점을 시정·개선하고 행정상·재정상 낭비요인을 예방

○ 기강감사

공직사회의 엄정한 기강확립으로 건전한 공직분위기 조성 및 사회안정 토대 마련

- 감사대상 : 지역교육청, 사업소, 고등학교, 기타학교
- 감사시기 : 명절(설날, 추석), 동·하계휴가, 선거철 등
- 감사 중점사항

가) 공무원의 행동강령 위반사례 집중단속 : 금품수수, 공금횡령·유용 등

나) 무단 근무지 이탈 등 복무기강 해이 행위

- 다) 휴가비 명목의 금품수수, 콘도이용권 등 수수행위
- 라) 민원업무 방치, 업무 부당처리, 무사안일 등
- 마) 중요서류 방치 등 보안관리
- 바) 학교발전기금(불법찬조금) 처리의 적정성
- 사) 불법찬조금, 공직기강, 청렴교육 이행 실태
- 아) 기타 사항
- 「상시 특별 점검반」 구성·운영
  - 가) 구성원칙 : 감사담당공무원을 중심으로 2개반 운영
  - 나) 점검대상 기관 : 본청 및 산하 전기관
  - 다) 기능 및 임무
    - 시설공사, 학교급식, 관행적 금품수수 행위, 공금의 횡령·유용 등
    - 휴가철, 연말연시, 설·추석명절 등 취약시기 집중감찰
- 민원조사
 

행정서비스의 혁신으로 국민불편을 최소화 하고 민원을 적극적으로 해소하여 교육의 질 향상과 행정의 신뢰성 제고

  - 운영방향 : 민원발생시 신속하고 공정한 처리로 교육의 신뢰성 제고
  - 감사시기 및 인원
  - 가) 시 기 : 민원사안 발생시
  - 나) 감사인원 : 2명 정도 (사안에 따라 탄력적 운용)
    - 중점 조사 사항
  - 가) 진정·이첩 민원조사
  - 나) 교육부조리 신고사항 조사
  - 다) 언론 보도사항 조사
  - 라) 외부기관 위탁민원 조사

### Ⅲ. 학교감사의 사례

#### 사례1 교육과정 운영의 부적정

- 2학년 선택 과목으로 기술·가정을 편성하였으나 수능 필수 과목이 아니라는 이유로 영어 교과내용을 가르치고 실제 정기고사에서는 기술·가정 내용 일부만을 출제하고 평가하여 교육과정을 파행적으로 운영한 사례
- 교육과정은 각급학교에서 교육과정운영위원회를 거쳐 편성한 내용을 인천광역시

교육감의 승인을 받아 시행하도록 하고 있으며 각급 학교에서는 승인된 교육과정을 충실히 운영하여야 함

### 사례2 학급편성의 부적정

- 극심한 성적 격차가 예상되는 기준을 적용하여 편법적으로 학급을 편성(자율 학습 희망 여부, 수능 영역별 선호도 등을 기준으로 함)
- 수준별 수업은 학교 실정에 따라 학급내 또는 학급간 편성으로 하되, 학급 편성 자체를 우열반 형태로 고정시켜 운영할 수 없음

### 사례3 학생 휴학처리 잘못

- 학생의 휴학은 학칙에 따르되, 병원의 진단서 등 휴학에 필요한 관련 서류를 첨부하여 학부모 연서로 휴학원을 제출하여 소정의 절차를 거쳐야 하나 관련 서류 없이 담임의 소견서만을 첨부하여 휴학 처리
- 학칙에 규정한 ‘질병, 기타 부득이한 사정으로 인하여 휴학하려는 자는 그 내용을 증명할 만한 증빙서류를 첨부하여 학부모 연서로써 학교장에게 제출’ 원칙대로 처리

### 사례4 학생 재입학 처리의 부적정

- 2008학년도에 여러 가지 사유로 중도 탈락한 학생이 ○명이 있는데 이들을 학기초 이전에 재입학 할 수 있도록 안내하여 학생들이 재입학 절차를 거쳐 복교할 수 있도록 하여야 하는데 학생들에게 재입학 절차를 안내하지 않고 그대로 방치하고 있는 경우
- 재입학에 대한 안내를 학년말에 실시하여 학기초 이전에 학생들이 재입학학생 적응교육과 봉사활동을 실시한 후 학교에 재입학 절차를 이행하하도록 조치

### 사례5 학생 출결관리 미흡

- 결석계의 각종 기록 사항(사유, 처리일자, 확인 내용 등) 및 첨부서류 누락
- 처리일 경과(5일, 9일, 15일 등)
- 결재란 확인 누락(미결재 처리)



- 출석부에는 질병결석으로 처리되었으나 이를 증명할 결석계와 증빙 서류가 누락됨
- 학업성적관리 지침에 의거 질병 및 기타결석의 경우 3일 이내에 증빙자료를 첨부하거나 처리하고, 질병 지각, 질병조퇴, 질병결과 등은 담임교사의 확인 처리

#### 사례6 출석 통계처리의 부적정

- 교과 시간에 교과 담임이 ‘지각’ 처리를 하였으나 출석 통계에는 누락되어 개근
- 출석부에는 결석으로 처리되어 있으나 통계에는 누락되고 출석으로 인정되어 개근
- 담임교사는 출석 통계 처리를 명확히 하고, 학교생활기록부 기록을 수정하며, 수여된 개근상은 취소 조치함
- ※ 특별활동(계발활동) 일지에는 결석이나 출석부에는 표시되지 않은 경우(반대로 출석부에는 결석이나 계발활동 일지에는 출석으로 되어 있는 경우)
- ※ 계발활동일 결석, 지각, 조퇴 등은 계발활동 담당교사가 직접 해당 학생 출석부에 출결 사항을 기록하여 담임 선생님께도 통보한다.
- ※ 학교 단체 봉사활동일 날 결석한 학생, 체험활동 간 학생 : 봉사 활동했다고 하면 안 되겠죠.(확인해 보면, 의외로 이런 경우 많이 있음)

#### 사례7 학생 징계처리의 부적정

- 생활규정에 교내봉사 7일, 사회봉사 10일 로 규정되어 있으나 선도위원회의 협의 없이 교내봉사 8~10일로 처리한 경우
- 한 학생이 사회봉사 7일의 징계를 받은 사안과 동일한 건에 대하여(이미 교내봉사 징계를 받은 학생임) 선도위원회에서 뚜렷한 감경 사유에 대한 협의 과정 없이 교내봉사 5일로 처리한 경우
- 학생의 징계 처리는 학교 규칙에 의거하여 선도위원회의 심의를 거쳐 학교장의 결재를 받아 결정하여야 함

#### 사례8 학교폭력 처리 잘못

- 학생간에 발생한 폭력 사안이 경미하고 외부위원의 위촉이 어려워 학생선도위원회에서 가해학생을 학교내의 봉사 7일을 처분한 경우
- 학교폭력에 관한 사항은 반드시 학교폭력대책자치위원회에서 처리토록 하고 있으므로 이를 이해토록 조치

### 사례9 봉사활동 결과 처리의 미흡

- 봉사활동 시간 기록시 봉사활동 확인서에 기재된 내용이 오기, 추가, 중복, 임의 수정 등으로 의심이 가는 내용이 있으나 사실 여부를 확인하지 않고 기록
- 봉사활동 내용을 학생부 출력물 등으로 학교장의 결재를 득하여야 하나 그러하지 않은 경우
- 봉사활동 지침을 준수하고, 확인서에 이상 이 있다고 판단되는 경우 봉사활동 기관에 확인
- 출력물 등으로 반드시 학교장(교감 전결) 결재를 받음

### 사례10 결시생 수행평가 처리 잘못

- 1학기 수시모집으로 합격하여 대학캠프에 참가한 학생이 1, 2학기 수행평가를 실시하지 않았는데 이를 교과담당 교사가 임의로 점수를 부여하여 처리함
- 수행평가에 미응시한 경우 학업성적관리규정에 의거 인정 점수를 부여하고, 부여하기에 어려움이 있는 경우 학업성적관리위원회에서 협의하여 처리하도록 함

### 사례11 수행평가 처리의 잘못

- 수행평가를 주관식으로 출제하여 채점을 하였으나 1점, 2점을 실시하지 않아 정답을 오답으로 또는 오답을 정답으로 처리함
- 수행평가 중 과제물 채점에서 채점 기준을 제시하지 않고 임의로 채점
- 수행평가기준안의 배점과 다르게 수행평가 점수를 부여함
- 수행평가라 하더라도 모범답안과 채점기준을 명시하여 결재를 득한 후 채점하고 1, 2점을 거쳐 공정성을 확보하여야 함
- 수행평가기준안에 명시된 점수를 근거로 평가점수를 부여하도록 조치

### 사례12 지필평가 주관식 출제 비율의 부적정

- 인천광역시교육청 지침에 “지필평가의 주관식 비율은 6단위 이상의 교과는 30%로 한다.”로 하고있으나 교육청의 지침과는 달리 교과별로 각각 달리 30% 미만의 주관식 평가를 실시
- 평가의 장면 및 비율 등은 지침에 의거 학교학업성적관리규정에 의하여 처리되, 교과협의회의 협의를 거쳐 학업성적관리위원회의 심의 후 학교장 결재를 받아 시행하여야 함

**사례13** **이원목적분류표 관리의 부적정**

- 목표이원분류표의 주관식 정답란을 출제자가 임의로 정정 처리
- 주관식 정답의 부분답에 대한 결재 절차 없이 임의로 추가 기재 혹은 정정 처리
- 목표이원분류표의 정답에 대한 정정 및 추기의 경우 결재 절차를 거쳐야 함

**사례14** **정기고사 문항 출제의 잘못**

- 한 교과 전체 문항의 40%를 전학년도의 지문과 동일하게 선정하고, 문항도 35%를 동일하게 출제
- 지필고사의 출제에 있어 2000학년도, 2001학년도 평가 문항이 동일하거나 유사하게 출제
- 문항 출제시 타당도, 신뢰도, 객관도 및 변별도를 높이도록 고려하여 출제하여야 함

**사례15** **출제문항 배점 부여의 부적정**

- 지필 평가에서 모든 문항의 배점을 일률적으로 동일하게 처리하여 동점자가 다수 발생되도록 운영
- 문항별 배점에 있어 난이도가 높은 문항은 배점을 낮게 하고, 난이도가 낮은 문항은 배점을 높게 함
- 문항별 배점은 동점자를 최소화하기 위하여 가능한 한 다양화하고, 문항의 난이도를 고려하여 배점하여야 함

**사례16** **정기고사 시험지 관리 잘못**

- 목표이원분류표와 지필고사 출제 시험지의 원안을 평가담당자가 별도의 장소에 보관하지 않고 소홀히 하여 학생들에게 유출된 사안
- 목표이원분류표, 출제 원안, 시험지는 결재후 시건장치가 잘되는 일정한 장소에 보관하여야 함

**사례17** **채점 관리의 부적정**

- 평가 문항을 출제하고 채점한 결과 정답이 없자 출제자가 임의로 해당 문항을 전원 만점 처리

- 교과협의회를 거쳐 성적관리위원회의 심의를 거쳐 처리

### 사례18 수행평가 기준안의 부적정

- 기준안의 평가 항목과 척도가 모호하게 작성
- 수행평가 영역이 많거나 점수 배점이 지나치게 다단계로 되어 있음
- 도달 기준별 점수 구간이 불규칙하여 동간성을 유지하지 못함
- 수행평가기준안에 없는 점수를 임의로 부여함
- 평가 영역, 방법, 도달기준, 횟수, 급간과 그 배점 등은 교과협의회에서 협의 후 성적관리위원회의 심의, 학교장 결재로 확정 운영

### 사례19 수행평가 최저점 과다 부여

- 교과협의회에서 다른 교과와의 차별을 위하여 수행평가 척도의 급간 최저점을 90%로 설정 운영
- 교과협회의 협의 과정 없이 교사가 임의로 최저점을 80%로 설정 운영
- 절대평가제의 정신에 입각하여 처리함이 원칙이나 최저점을 지나치게 상향 설정하면 안 됨

### 사례20 수행평가 결과물 관리 미흡

- 학업성적관리위원회에서 "수행평가 결과물을 당해 연도 1년간 보관한다."로 규정하여 운영
- 교사가 임의로 수행평가 결과물을 보관하지 않음
- 수행평가의 중요한 결과물은 졸업 후 1년간 보관하되, 보관이 어려운 경우는 학업성적관리위의 심의와 학교장의 결재를 거쳐 운영

### 사례21 수행평가 점수 과다 부여

- 수행평가 척도에 대한 구체적인 기준 없이 전원을 20점 만점 처리
- 수행평가 척도에는 4단계로 결재를 받았으나, 한 학년 전체를 만점 처리
- 수행평가지 각 교과별 협의회에서 합리적인 세부기분을 작성하여 수행평가의 영역과 방법, 도달 수준별 기준과 수준에 따른 배점을 명시하여야 함

## 사례22 수행평가 점수 부여 잘못

- 학년초 결재된 내용과 다른 영역을 평가하거나 평가 척도(10, 8, 6 등)를 무시하고 임의로 척도를 정하여 평가함
- 평소 학습 태도 평가는 수시로 학습장면을 평가한 후 종합결과에 따라 재평가하여야 함에도 매회 감점 1점 또는 가점 1점으로 처리하고 상황평가 내용이 없거나 매우 적어 3~5개반 학생들 대부분을 만점 처리함
- 과제평가에서 10점 만점에 8점을 받은 학생이 가점 3점을 받아 8점에 3점을 더하여 10점이 넘으므로 10점 처리하였고, 과제평가에서 10점을 받은 학생은 가점 5점을 받아도 10점 처리
- 수행평가도 지필평가와 마찬가지로 학년초 영역과 급간 등을 명시하여 학교 학업성적관리위원회의 심의와 결재 절차를 거쳐 시행하여야 함
- 수행평가에서도 채점 기준 혹은 모범답안을 결재 받아 상호 교차 채점 등의 방법으로 공정성을 기하도록 운영하여야 함
- 평소 점수는 학기간 누가기록 등을 근거로 일정한 급간을 정하여 적용하는 방법을 사용하여야 하며, 가점 혹은 감점제 운영은 지양하여야 할 방법임



## II. 수업장학 및 교원능력개발평가의 실제







## 교수 설계 및 실행전략

산곡남중학교  
교장 이영숙

### I. 들어가는 말

오늘날 우리는 참으로 빠르게 변화하는 사회에 살고 있다. 과거에는 교사가 지식의 창출자요 보고여서 지식을 얻기 위해 당연히 학교에 가야만 하는 것으로 생각되었다. 그러나 이제 지식은 온 세상에 무한대로 퍼져있으며 인터넷을 통하여 언제 어디서나 자기가 원하는 지식과 정보를 마음대로 얻을 수 있게 되었다. 더욱 심각한 것은 일부의 학생이나 학부모들은 자기들에게 도움이 되는 지식이나 정보가 학원에서 더 잘 얻을 수 있다고 생각하기도 한다. 이러한 상황에서 어떻게 교수학습 방법의 개선하여 수요자의 학습욕구를 충족시키고, 교사의 수업전문성을 신장시킬 것인가? 는 장학담당자와 교사들이 함께 고민하고 노력해야할 가장 중요한 과제로 대두되었다. 그러나 현재 일선 학교에서는 수업장학에 대한 장학담당자의 전문성 부족, 교사들의 부정적인 인식 등으로 인하여 자발적인 참여도가 낮고 학교의 교육력이 집중되지 않고 있는 실정이다. 학교에서 다양한 교육활동이 중요하나 가장 중심이 되는 것은 수업이다. 수업은 교사를 교사이게 만들고, 교사는 수업으로 말할 수 있어야 한다. 이에 수업장학의 실제적인 효과를 높이는 교수 설계 및 그 실행전략을 통하여 함께하는 수업 장학의 활성화 방안에 대해 논의해 보고자 한다.

### II. 수업장학의 이해

#### 1. 수업 장학의 개념

- 가. 학생들의 학습을 촉진하는 교수과정에 직접적으로 영향을 미치는 방법으로 인적·물적 자원을 유지·변화시키는 활동(Harris)
- 나. 학생의 학습을 촉진하고 학교의 목적을 달성할 수 있도록 교사행동에 직접적으로 영향을 주기 위하여 학교가 공식적으로 지정한 행동 (Alfonso)

#### 2. 수업장학의 목표

- 가. 교수학습방법의 개선, 수업의 질 개선 → 학력향상, 신뢰받는 학교
- 나. 교사의 전문성 신장 → 교사로서의 능력개발

다. 교직원 상호간의 협동적분위기 조성 → 학교조직 풍토의 긍정적인 변화

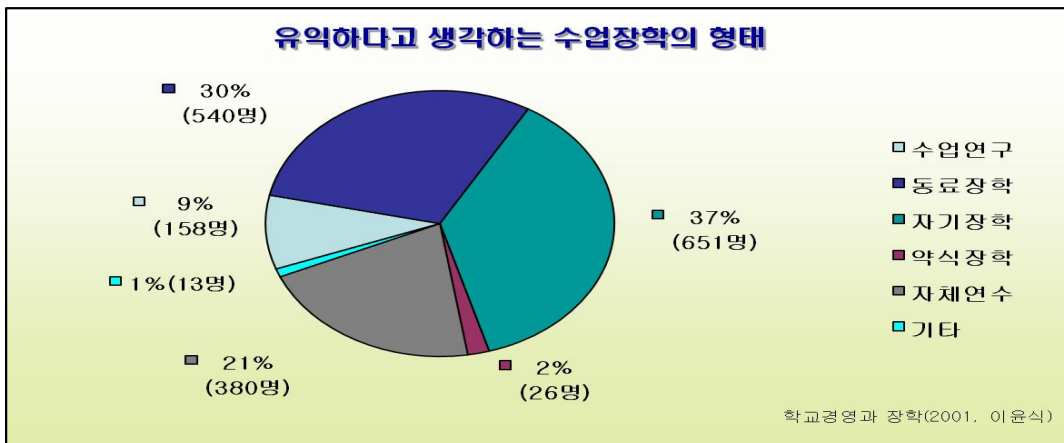
### 3. 교내 수업장학의 계획

가. 교사의 요구를 존중한 선택적 장학

- 1) 교사들은 각기 다른 교직경험, 발달단계, 그리고 성장욕구에 따라서 자신에게 적절한 형태의 장학을 선택할 기회가 주어져야한다.
- 2) 전통적으로 교육행정가나 장학담당자에 의해 실시되어온 획일적이고 표준적인 장학은 대개 교사들에게 부정적인 반응을 보이고 있어 비효과적이다.
- 3) 실제로 현재 학교 교사들은 자신의 수준에 맞는 선택적 장학에 대하여 높은 지지도를 보이고 있다.

<표 1> 유익하다고 생각하는 수업장학의 형태

구 분	1순위	2순위	3순위	가중점수* (유익도)
수업연구	20(6.6%)	30(9.9%)	38(12.5%)	158(0.52)
동료장학	92(30.2%)	97(31.8%)	70(23.0%)	540(1.77)
자기장학	152(49.8%)	75(24.6%)	45(14.8%)	651(2.13)
약식장학	1(0.3%)	6(2.0%)	11(3.6%)	26(0.09)
자체연수	34(11.1%)	81(26.6%)	116(38.0%)	380(1.25)
기 타	3(1.0%)	1(0.3%)	2(0.7%)	13(0.04)
무 응 답	3(1.0%)	15(4.9%)	23(7.5%)	



나. 바람직한 선택적 장학

1) 방침

- 가) 상호 이해하고 협동하는 분위기 속에서 자율적으로 연수할 수 있는 여건과 풍토를 조성한다.
- 나) 연중 수업장학 및 연수를 통하여 교수-학습 방법 개선 및 교사의 전문적 자질 향상에 노력한다.
- 다) 교사의 특성을 고려한 다양한 장학을 실시하며 전교사가 수업연구, 동료장학, 자기장학 중 협의하여 참여할 수 있도록 한다.
- 라) 저 경력 교사에 대한 중견 우수 교사들의 수업 관련 지도·조언의 멘토링 장학을 활성화한다.
- 마) 교과협의회를 활성화하여 우수한 정보를 교환하며 교육활동 개선에 협동하여 임한다.
- 바) 현직 연수의 날을 월 1회 실시하며 의견수렴을 통하여 만족도를 높이는 연수가 되도록 한다.

2) 수업 장학의 종류

- 가) 수업 연구 : 다양한 수업 방법을 통해 새로운 교수-학습을 전개함으로써 수업 기술을 향상한다. 각 교과에서 1명 이상 선정, 수업발표대회 준비, 수업 우수교사 발표
- 나) 동료장학 : 동료 교사간의 협조와 상호 정보교환을 통하여 교사의 전문적 발달, 교사의 개인적 발달, 학교의 조직적 발달을 도모한다.
- 다) 임상장학 : 교육경력 5년 이하인 초임교사나 기간제 교사, 수업능력이 부족한 교사의 수업형태를 관찰하여 우수교사 또는 교장 교감과 함께 1:1 대화와 지도를 통하여 수업의 질 향상을 도모 한다.

\* 새내기 교사 임상장학 방법

- 부임 초 연수 교재 등을 활용하여 집중 연수를 실시한다.
- 영역별 Mentor를 지정하여 부족한 점을 조언한다.
- 분기별로 공개수업을 의무화 하여 수업의 전문성을 키운다.

\* 수업에 문제 있는 교사, 어떻게 지도할까?

- 교감의 판단이 아닌 다른 사람의 이야기로 말한다.
- 질책보다 문제 해결을 도와주는 자세로 접근한다.

- 라) 멘토링 장학 : 후배교사와 우수교사의 상호 협력을 바탕으로 장학에 대한 부담을 해소하고 장학의 생활화로 수업의 질을 개선한다. 멘티는 교육경력 5년 이하의 교사, 멘토는 동 교과 중 수업분석능력이

우수하며 상호 교류를 돕는 교사

- 마) 자기장학 : 교사 개인이 자신의 전문적 발달을 위하여 스스로 체계적인 계획을 세우고 설문조사, 수업 녹화를 통하여 교과에 대한 수업지도 능력의 제고한다.

## <표 2> 교사 수업활동에 대한 학생들의 평가도구

다음은 이번 시간에 선생님이 가르친 활동에 대해 여러분들이 어떻게 생각하고 있는지 알아보기 위하여 마련된 질문들입니다. 평가항목을 잘 읽고 자신의 생각과 가장 일치하는 곳에 'O'표 하십시오.

평 가 항 목	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	전혀 아니다
1. 선생님은 우리들이 알기 쉽게 가르쳐 주신다.					
2. 선생님은 우리들이 잘 이해하지 못한 것을 다시 가르쳐 주신다.					
3. 선생님은 우리들이 자유롭게 질문하고 발표하도록 격려해 주신다.					
4. 선생님은 우리들의 질문에 친절하게 대답하신다.					
5. 선생님은 공부시간에 칭찬이나 격려를 많이 하신다.					
6. 선생님은 공부시간에 골고루 발표할 기회를 주신다.					
7. 선생님의 목소리는 알아듣기 쉽고 친근감이 있다.					
8. 선생님은 공부시간에 여러 가지 자료를 활용하신다.					
9. 선생님이 칠판에 써주신 글씨는 잘 알아볼 수 있다.					
10. 선생님은 숙제를 알맞게 내 주신다.					
11. 선생님은 공부한 내용을 잘 요약 정리해 주신다.					
12. 선생님은 우리들이 공부한 내용을 얼마나 알고 있는지 확인하신다.					
13. 선생님의 용모와 복장은 단정하시다.					
합 계					

- 바) 약식장학 : 교사들의 평상 시 수업활동, 학급경영 활동을 관찰하고 이에 대하여 적절한 지도 및 조언을 제공한다.

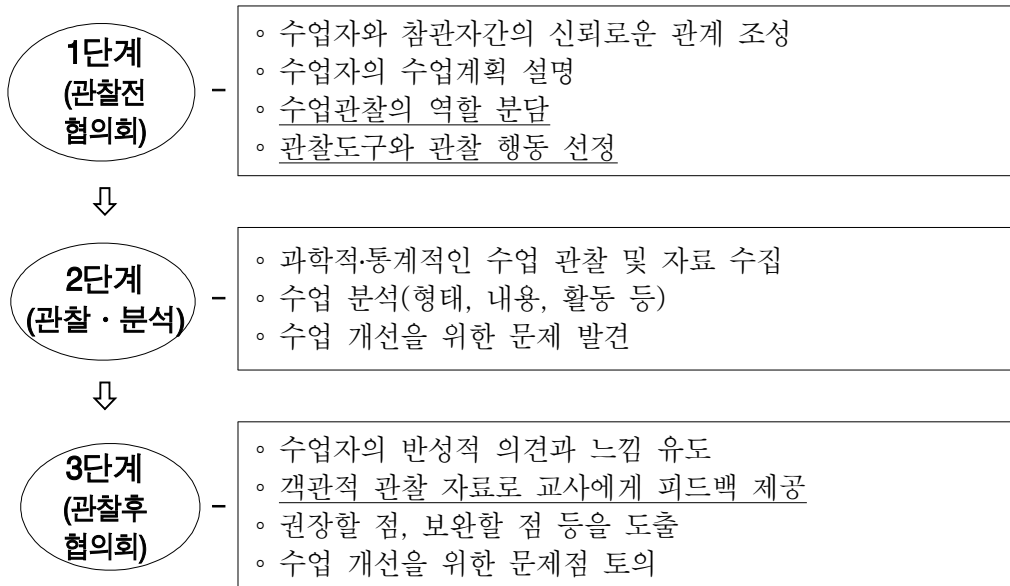
### \* 약식장학 시 유의점

- (1) 교장 교감은 교내 및 학급을 순시하거나 학급 내에서 수업을 참관한다.
- (2) 수업 참관을 위한 대상 교사 및 학급, 시간과 일정, 관찰 중점사항 등을 포함하는 포괄적인 계획을 수립한다.

- (3) 수업 참관 후 개별적인 면담을 통하여 수업개선과 학급경영에 필요한 정보를 제공한다.
  - (4) 참관계획을 교육계획서에 넣고 일정 변경 시 장학담당자와 교사 사이에 협의를 한 후 실시한다.
  - (5) 동일 교사에 대한 학급 순시나 수업참관이 필요이상 중복되지 않도록 주의한다.
  - (6) 메신저나 상담을 통한 수업 후 추수 상담 및 의견을 교환한다.
  - (7) 교사의 수업공개 부담을 줄이기 위해 자기 장학이 계획 된 날 정식 약식 장학을 실시 한다.
  - (8) 장학담당자와 교사간에 신뢰로운 관계가 수립 될 수 있도록 사전 계획을 안내하고 서로 노력한다.
- 사) 자체연수 : 교사들의 필요와 요구에 기초하여 자율적이고 공동적인 연 연 수활동을 통하여 교사의 전문성을 제고하고 건전한 교육풍토를 조성한다. 설문조사를 통해 교직원의 필요와 요구를 적극 반영하고 월 1회 우수전문가 초빙, 다과 준비 등으로 즐겁고 특화된 유익한 연수를 실시한다.

### III. 수업장학의 실제

#### 1. 수업 관찰의 절차



## 2. 수업 관찰 내용

영역	세부 항목	평가방법
1. 언어적 표현	음성의 크기, 고저, 음색, 속도	5단계로 평점을 부여하거나 항목별로 횟수를 기록하고 의견 제시
	의견 수용, 칭찬과 강화	
	습관적인 언어, 부적절한 언어	
	유머, 스팟(spot) 사용	
2. 비언어적 표현	시선 처리	
	얼굴 표정, 제스처	
	주의집중 기술	
3. 수업매체 활용	매체 활용 횟수	
	매체의 적절성(색상, 크기, 소리, 구조화)	
	매체의 제시방법(시기, 활용도, 활용시간)	
	교과서 활용 정도	
4. 발문	발문 대상(전체, 그룹, 개인)	"
	발문 형태(폐쇄적, 개연적 발문)	
	발문 수준(난이도, 내용관련도)	
	발문 처리 기술(순서, 기다림, 수용, 되물음)	
5. 학생 활동	수업참여 및 이해 정도	
	동기유발 및 흥미	
	상호 학습	
	학습장 정리(보관, 정리, 활용도)	
6. 기타	수업모형(강의, 토의, 탐구, 역할 학습 등)	
	시간 안배(도입, 전개, 정리 및 평가)	
	판서(양, 구조화, 크기, 강조점)	
	교사의 동선(교단, 순회)	

【문1】 <수업목표>, <학습목표>는 어떻게 다른가?

수업은 교사가 피교육자인 학생에게 주는 것이므로 수업목표는 <~을 알 수 있게 한다>, <~할 수 있게 한다>로 기술하게 된다. 학습목표는 받은 입장에 있는 학생이 얻어야 하는 목표이므로 <~을 알 수 있다>, <~을 할 수 있다>등으로 기술하여야 한다.

### 3. 좋은 수업, 바람직한 수업이란?

흔히 수업의 성패는 그 시간의 목표 도달의 정도를 가지고 논하는 경우가 있다. 그러나, 한 시간 한 시간의 목표란 거의 기본적인 지식이나 기능의 목표에 불과하다. 그런 지식과 기능만 쌓인다고 학습자가 교육의 상위 목표에 도달된다고 생각하는 것은 착각이다. 마치 사람의 겉모양과 내장 기관 하나하나를 가르쳐 알게 하면 인간이란 전체의 유기체를 이해할 수 있으리라는 착각과 같다. 그러므로 당해 시간의 학습 목표에 도달시키는 것보다 더 중요한 상위 목표에의 접근을 시도하는 교사의 수업에 대한 배려와 지향점이 염두에 있어야 한다. 이러한 수업의 상(像)이 <바람직한 좋은 수업>인 것이다. 대체로 그 지향점은 다음과 같은 것을 들 수 있다.

- 1) 사고력(思考力)을 높이는 수업 : 사고력을 높이자면 교사의 발문은 항상 학생이 생각할 수 있게 시간을 주어야 하며 단순히 암기된 지식의 재생을 발표시키는 것보다 생각을 할 수 있도록 배려되어야 한다.
- 2) 창의력(創意力)을 높이는 수업 : 창의력을 높이자면 학생들의 자유로운 사고와 발표를 인정해 주어야 하며 엉뚱한 발표도 수용할 수 있어야 한다.
- 3) 바람직한 가치(價値)를 선택케 하는 수업 : 이(利)보다 의(義), 위(僞)보다 진(眞), 추(醜)보다 미(美), 악(惡)보다 선(善) 등이 그것이다. 진·선·미(眞 善, 美)의 가치는 모든 교과와 수업에서 가치 판단을 바르게 하고 선택되도록 해야 한다.
- 4) 태도(態度)를 변화시키는 수업 : 바람직한 가치를 긍정하고, 호의적이며 적극성을 보이도록 배려되어야 한다.
- 5) 행위(行爲)를 변화시키는 수업 : 태도의 변화에서 바로 행위로 옮기도록 배려되어야 한다. 행위로 옮긴 사례를 크게 칭찬하고 격려하여 배운 것을 실천하도록 해야 한다.

### 4. 수업 관찰 후 피드백 방법

- 가. 교사의 실제적인 행동에 관한 피드백에 초점을 둔다.
- 나. 최상의 방법을 찾기보다는 대안을 찾는 방향으로 한다.
- 다. 충고나 조언보다는 정보를 나누어 갖는다는 차원에서 접근한다.
- 라. 수정 불가능한 것보다는 수정가능한 행동의 피드백에 초점을 맞춘다.
- 마. 교사가 무엇을 원하고 필요로 하느냐의 관점에서 피드백한다.
- 바. 포괄적인 내용보다는 단계별 구체적인 내용에 대한 피드백이 효과적이다.

## 5. 피드백 예시

### 가. 학습목표에 대한 피드백

읽기만 하거나 보여주기만 하는 경우, 종이에 써서 칠판에 붙여놓는 경우, 한번 써놓고 본체만체 하는 경우

- 1) 단순히 말하거나 보여주거나 따라 읽게 하지 마라.
- 2) 동기유발과 함께 구체적으로 제시하라.
- 3) 수업 중 계속해서 확인하고 강조하라.
- 4) 형성평가 단계에서 꼭 확인하라.

### 나. 판서에 대한 조언

학습제목이 없음, 무계획적인 판서, 무성의한 판서(흘러쓰기, 작은 글씨, 중첩 판서), 판서 위치 부적절

- 1) 판서의 목적은 요약, 강조, 정착, 공통화의 4가지
- 2) 판서할 것을 판서하라.
- 3) 칠판 활용을 2단 정도로 구조화하라.
- 4) 빠르고 정확하게, 등을 보이지 말고 하라.
- 5) 학생도 가끔 판서하도록 시켜라.

### 다. 발문의 메커니즘 익히기

재생적·지시적 발문 일색, 일제 답 요구, 자기가 묻고 자기가 답하기, 비계획적인 발문, 여유를 주지 않는 발문, 발문 없는 수업

- 1) ‘무엇’ ‘언제’ ‘왜’ ‘어떻게’ 라는 발문을 조화시켜라.
- 2) 자문자답이나 강요적 발문(알겠죠? 그렇죠?)을 자제하라.
- 3) 발문형태나 대상, 방법을 다양화하라.
- 4) 응답시간을 부여하고 온화적 분위기를 조성하라.

### 라. 형성평가

유인물로 된 문제에만 의존, 학습목표와 거리가 먼 평가, 5지선다형 문제, 형성평가의 생략

- 1) 형성평가는 문제풀이 학습이 아닌 학습목표의 성취정도 확인
- 2) 진위형, 연결형, 단답형, 선택형, 설명형 등 다양한 형태 사용
- 3) PPT, 교사의 발문, 유인물 등 다양한 방법 사용

### 마. 목적이 아닌 수단으로서의 ICT 활용하기

ICT의 노예, 색채나 크기 등을 무시, 지나치게 자주 긴 시간 사용, 필요 없는 자료, 보여주기만 하는 자료



- 1) ICT를 많이 사용하는 것이 능사가 아님 (ICT는 설명하기 어렵고, 판서하는데 시간 너무 걸리고, 구조화된 도표 등이 필요한 경우 사용)
- 2) 학습은 사고하는 과정이지 감상하는 것이 아님
- 3) 글자의 포인트, 색상, 화면의 구조화 등에 관심

## IV. 수업장학 담당자로서 교감의 역할

### 1. 수업 장학과 교감의 역할

지도자	조력자	연구자
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 방향비전.방법 제시</li> <li>◦ 문제 해결, 갈등 조정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 담당자에 대한 조언</li> <li>◦ 개인별 면담 지도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 전문적 지식 연구</li> <li>◦ 시스템, 운영방법 연구</li> </ul>
수업개선 촉진, 커뮤니케이션 능력	진실한 마음과 열정	장학에 대한 풍부한 지식, 역량, 경험

### 2. 수업장학을 위한 교감의 지원

가. 교사들과 공감하기 위한 장학담당자의 요건

- 1) 교내 자율장학에 대한 확고한 지식과 지속적인 노력
- 2) 효과적인 의사소통과 동기부여의 기술
- 3) 교사 한 사람 한 사람에 대한 깊은 관심
- 4) 위기 상황에서의 결단력과 흔들리지 않고 자기 판단을 고수하는 내면의 힘
- 5) 실수를 인정하고 그 실수를 경험으로 삼으려는 자세
- 6) 어떤 경우에도 완벽한 정직함
- 7) 삶의 모든 측면에서 교사들의 모범이 되려는 마음가짐

나. 전문성 신장 훈련 및 전문요원 확보

- 1) 관리자들은 특히 교사의 전문성이나 교육수준이 점차 높아져 가고 있는 추세 속에서 형식적이고 지시일변적인 장학보다는 교과전문성과 장학전문성을 갖추고 보다 발전적인 장학을 실시하기 위한 훈련을 지속적으로 해야한다.
- 2) 교장과 교감은 수업지원을 위한 장학행정을 학교 경영의 가장 중요한 과제로 삼고 자율장학의 활성화를 위해서 행·재정적 지원을 해야 한다.
- 3) 교내 자율장학의 운영 및 교육이론에 대하여 연구하고 지도할 능력이 있는 우수한 교사를 선정·활용한다.

다. 업무부담의 경감

- 1) 교내 자율장학의 활성화를 위해서는 교육본연의 업무이외에 과도한 잡무를 획기적으로 감축해야 할 것이다.
- 2) 교수학습 중심의 학교 운영을 위해 불필요한 내부분서나 행정업무를 과감히 줄여 교사가 가르치는 일에 전념할 수 있도록 한다.
- 3) 전결사항을 대폭 확대하여 결재시간을 줄인다.
- 4) 각종 행사 및 협조공문을 선별하여 최소화하고 교육적 효과가 큰 것만을 시행 한다.

라. 물리적 여건의 조성

- 1) 수업녹화나 녹음 등의 방법을 통해 수업반성의 기회를 갖기 위해서는 VTR이나 녹화기 또는 녹음기 등 시청각 기자재의 확보가 필요하다.
- 2) 특히 예체능 교과와 경우는 일반교과에 비하여 보다 다양한 시설, 설비가 갖추어져야 한다.
- 3) 그 밖에 동교과 협의회가 활성화되기 위해서는 교과별 연구실이 별도로 마련되면 더욱 자유롭고 활발한 의견 교환이 이루어질 수 있을 것이다.

### 3. 비공식 조직의 활성화

- 가. 교내 자율장학을 활성화 시킬 수 있는 또 다른 요건은 학교 내 비공식적 조직 활동을 통한 장학담당자와 교사간 그리고 교사들 상호간의 친화감을 키운다.
- 나. 비공식 조직의 유형은 학교마다 다소 다르나, 대체로 공동의 관심이나 취향을 갖는 교사들끼리 동호인 모임을 조직한다든가 그룹을 형성하여서 비공식적인 조직 활동을 하게 되는데 이것이 교내 자율장학의 효과를 높일 수 있다.
- 다. 여러 연구들을 통하여 볼 때 교사들이 선호하는 장학유형이 동료장학이라는 점을 고려해보면 이러한 비공식 조직의 활성화는 장학을 성공적으로 이끄는 중요 관건이 될 수 있다 하겠다.

<표 5> 비공식조직 활동 계획표

결 재	부서담당자	부장	교감	교장
			전결	

#### 교직원 공동체 활동 계획서

(부서 전문성함양, 교과 전문성함양, 동호인 활동)의 날

부서			부서장		
일시			활동 장소		
모일장소			연 락 처		
재적인원	명	참가인원	명	불참인원	명
참가자이름					
불참자이름					
준비물 및 전달사항					
약도					
* 활동내용 (시각을 명기하고 내용을 가능한 구체적으로 기재)					
유의사항					

#### 4. 장학에 대한 목표의 명료화 및 인식의 전환

가. 장학의 목표가 교사의 교육활동에 대한 문제해결에 도움을 주는 일, 수업 개선에 도움을 주는 일 등으로 인지하고 있었지만, 실제로는 이러한 목표에 일치하는 장학이 수행되고 있지 못함이 사실이다. 이를 개선하기 위해서 구체적으로 체계화된 장학 목표가 학교교육계획의 한 하위영역으로서 명시화 되어야 할 것이다.

나. 교장과 교감 등 학교 행정가도 장학에 대한 목표를 명확히 인지할 때 과거와 같은 권위적이고 지시적인 관리위주의 장학지도에서 탈피하게 될 것이다.

#### 5. 개방적 학교풍토 조성

교내 자율장학의 활성화를 위한 중요한 조건의 하나는 교직원 상호간에 친밀감이 조성된 개방적 학교풍토라고 하겠다. 즉, 전통적으로 장학이라 하면 교사들이 이유 없이 부담을 갖게 되고 간섭을 받는다는 생각을 가짐으로써 이를 기피하게 된다고 한다. 교내 자율장학의 여건조성 단계에서 개선되어야 할 내용을 묻는 질문에서 교사들은 “교장과 교감이 권위의식을 탈피하고 교직원동료로서 친절하게 조언해 줄 것”을 바라고, “교장, 교감과 교사가 지도자와 수혜자

라는 경직된 입장에서부터 대화를 통한 개방적 인간관계로의 전환을 해야 하며”, “상호 신뢰하는 풍토가 조성되어야 함”을 강조함으로써 자율적이고 개방적인 학교풍토 조성을 중요시 하는 것으로 나타났다.

## 6. 장학에 대한 동기유발 및 유인책 강화

교사 스스로 무언가 하고자 하는 자발성과 동기유발이 있어야 교내 자율장학이 발전될 수 있다. 아무리 이론, 방법 및 내용이 훌륭해도 교사의 자발성과 자기 연수를 꾸준히 하려고 하는 동기유발이 없으면 발전을 기대하기는 어렵다는 것이다. 따라서 가능하면 교사의 희망과 요구를 바탕으로 장학을 실시하되 잘 가르치고자 노력하는 교사에게 긍지를 갖고 일할 수 있도록 단위학교에서 교장과 교감은 교사들의 교내 자율장학에 대한 의욕과 참여를 자율장학 유공교사와 우수교사의 공로를 인사관리, 근무평정, 표창추천 등에 반영한다.

## V. 제언

교육의 질은 교사의 질을 능가할 수 없다. 따라서 교육현장인 단위학교에서 교사의 전문성을 신장시키고 교수학습방법 개선을 통한 수업의 질을 높이는 것은 교육의 가장 핵심과제라고 해도 과언이 아니다. 이에 관리자인 교장 교감, 선배교사들은 자율적인 학교 풍토를 조성하고 교내 수업장학을 활성화를 위한 행정·재정적지원은 물론 수업장학의 전문성을 신장시키기 위해 지속적인 연찬과 훈련이 필요하며, 교사들은 전문직 종사자로서 교직에서의 성장·발달을 위하여 끊임 없이 노력하고 자기장학과 자기연찬을 위한 자발적인 참여가 요구된다. 학교는 더 이상 있는 그대로, 하는 그대로를 방치해 둘 것이 아니라 확실한 목적성과 방향성을 가지고 수업의 질을 향상시키는 데 노력하여야 한다. 무엇보다 교사들 스스로의 노력이 전제되어야 하며, 그러한 움직임이 부족하다면 그들에게 정적·부적 강화를 주고, 그들을 움직이게 하는 시스템을 개발하고 운영할 책임이 학교경영자에게 있다. 이러한 노력과 동시에 수업장학의 활성화를 위한 여건조성과 관리자와 교사 상호간의 협동관계를 중시하는 ‘함께하는 장학’이 이루어질 때 교내 수업 장학은 활성화되고 교육수요자의 만족도도 증대될 것이다.

□ 참 고 문 헌 □

- 이윤식 (1999). 장학론: 유치원 · 초등 · 중등 자율장학론. 서울: 교육과학사.  
(30여 가지의 수업관찰 · 분석 도구 및 각종 장학관련 평가도구 포함,  
「교내 자율 장학실행 계획서」 작성 요령 및 예시안 포함)
- 이윤식 (2001). 학교경영과 자율장학. 서울: 교육과학사.  
(10여 가지의 각종 장학관련 평가도구 포함, 「교사 자기개발 계획서」  
작성 요령 포함)
- 이윤식 외(2007). 교직과 교사. 서울: 학지사.
- 이윤식 외 (2008). 인간관계와 리더십. 서울: 양서원.
- 변영계(2005). 수업장학과 수업분석. 서울 : 학지사
- 이상수(2004). 수업장학의 이론과 실제. 대전광역시교육청 2004 교육전문직  
연수교재. pp. 19-43. 대전 : 대전문화사
- 주삼환(2003). 장학의 이론과 기법. 서울 : 학지사
- 진동섭 (2003). 학교컨설팅. 서울: 학지사.
- 진동섭 (2004). 새로운 선택적 장학. 서울: 교육과학사.



# 교원능력개발평가의 실제

서울특별시서부교육지원청  
장 학 사 차 혁 성

## - 목 차 -

1. 교원능력개발평가 실시 배경 및 경과
2. 교원능력개발평가 교육규칙 및 시행 계획
3. 교원전문성 신장을 위한 교원연수기관 현황
4. 교원능력개발평가 실제(실태 분석)
5. 마무리

# 교원능력개발평가의 실제

서울특별시서부교육지원청  
장 학 사 차 혁 성

## I 교원능력개발평가 실시 배경 및 경과

### 1. 배경 및 목적

- 교사들이 지속적으로 능력을 개발할 수 있는 기제가 부족함  
(OECD 교원정책검토단 권고사항)
- 낮은 교육만족도와 매년 증가하는 사교육비 부담
- 교직 입직 이후, 교원의 전문성 신장을 위한 기제 필요
- 교원 전문성 신장을 위한 핵심기제로서 도입을 추진

### 2. 경과

- 2000, 교직발전종합방안에서 도입 첫 공식 논의
- 교원능력개발평가제의 도입 논의
  - － ‘05. 4’ 교원평가제도 개선방안 ‘(시안) 발표
  - － ’05. 6~11. 학교교육력 제고를 위한 특별협의회 운영
- ⇒ ‘교원평가를 포함한 학교교육력 제고 시범사업 발표’( ’05. 11)
- 선도(시범운영)학교의 확대 운영
- 도입에 대한 긍정적 사회분위기 형성
  - － 시·도별 여론조사 결과, 학부모의 86.4%, 교원의 69.2%가 도입에 찬성 ( ’09. 12. 8~12. 15. 리서치앤리서치)
- 도입논의 10년, 시범운영 5년, 법제화 3년

### 3. 시행 근거

- 정부조직법 제24조(교육과학기술부)
- 초·중등교육법 제6조(지도 감독)
- 초·중등교육법 제7조(장학지도)
- 교육규칙 제정·공포
  - － 교원능력개발평가 운영 및 실시에 관한 규칙



## II. 교육규칙 및 시행 계획

### 1. 교원능력개발평가 실시 및 운영에 관한 규칙

#### 가. 교육규칙의 의의

교원능력개발평가의 안정적인 전면시행을 위해서는 법률적 근거가 있는 것이 바람직하다. 그렇지만, 평가제 실시의 목적과 그 결과를 인사와 연계하지 않고 교원의 전문성 신장에만 활용하는 경우 별도의 법률적 근거는 필요하지 않다는 법률자문 결과를 바탕으로 각 시도교육청에서는 관내 모든 학교에 통일적인 평가 모형 시행을 위해 공통적인 기준을 설정하여 교원의 전문성 제고를 통한 학교교육의 공공성 및 책무성 강화할 수 있도록 교육규칙을 제정하기에 이르렀다.

교육과학기술부의 교육규칙 표준안의 최소사항과 각 시도교육청의 자율적인 추가사항을 포함하여 각 시도교육감이 『교원능력개발평가 실시 및 운영에 관한 규칙』을 공포하였으며, 이로써 각 시도교육청 관내 학교에 전면 시행할 수 있는 근거를 마련해 주었다.

이러한 교육규칙은 행정규칙의 일종으로 각 시도교육청 소속 공무원들의 직무준칙을 정해 놓은 법조형식의 기준으로 행정명령 또는 직무규칙의 성격을 갖는다. 이를 근간으로 교육감은 시행계획을 수립하고, 교육장은 추진계획을 수립하며, 학교장은 세부추진계획을 수립하여 교원능력개발평가를 시행하여야 한다.

#### 나. 서울특별시 교원능력개발평가 실시 및 운영에 관한 규칙

제정 2010-02-26 서울특별시교육규칙 제764호

##### 제1조(목적)

이 규칙은 서울특별시교육감 관할 각급학교 교원의 지속적인 전문성 신장을 위한 교원능력개발평가의 실시·운영에 관하여 필요한 사항을 정함을 목적으로 한다.

##### 제2조(정의)

이 규칙에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. “교원능력개발평가(이하 “평가”라 한다)” 라 함은 교원의 전문성 신장을 목적으로 동료교원의 학습지도 및 생활지도 등에 대한 상호평가(이하 “동료교원평가”라 한다), 교사의 학생지도 등에 대한 학생의 만족도조사(이하 “학생 만족도조사”라

한다), 자녀의 학교생활에 대한 학부모의 만족도조사(이하 “학부모 만족도조사” 라 한다)를 실시하는 것을 말한다.

2. “교원”이라 함은 초·중등교육법 제19조와 제19조의2의 교원, 교육공무원법 제32조의 기간제교원, 초·중등교육법 제22조의 강사, 사립학교법 제53조와 제53조의2에 따른 교원 및 기간제교원을 말한다.

3. “임용권자”라 함은 공립학교 교원에 대하여는 서울특별시교육감(이하 “교육감”이라 한다)을, 사립학교 교원에 대하여는 학교법인 또는 사립학교경영자를 말한다.

### 제3조(적용범위)

이 규칙은 제2조제2호에서 규정하고 있는 교원에 대하여 적용한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자에 대하여는 적용하지 아니할 수 있다.

1. 정년 잔여기간이 1년 이하인 교원
2. 평가 해당 학년도에 소속 학교(교육청)에 6개월 이상 근무하지 아니한 교원
3. 그 밖에 교육감이 정한 사유에 해당하는 교원

### 제4조(시행계획의 수립)

① 교육감은 교원에 대한 평가 실시·운영에 관한 시행계획(이하 “시행계획”이라 한다)을 수립하여 지역교육청에 통보하여야 한다.(단, 고등학교와 특수학교는 직접 통보한다.)

② 교육장은 제1항의 시행계획에 따라 소속 교원의 평가에 대한 추진계획(이하 “추진계획”이라 한다)을 수립하여 관할 학교에 통보하여야 한다.

③ 학교장은 제1항 및 제2항의 계획에 따라 소속 교원의 평가 세부추진계획을 수립하여야 한다.

④ 사립학교의 장이 제1항의 시행계획과 다르게 평가를 실시하고자 하는 경우 교육감의 승인을 얻어 실시할 수 있다.

### 제5조(평가의 주기 및 주관 등)

① 평가는 매년 1회 이상 실시함을 원칙으로 한다.

② 교사에 대한 평가는 학교장이 주관하여 실시하되, 교육청 소속 순회교사는 교육장이 주관한다.

③ 교장 및 교감에 대한 평가는 고등학교 및 특수학교는 교육감이, 초·중학교는 교육장이 주관한다.

④ 학생 및 학부모의 만족도 조사는 학생 또는 학부모의 특수한 사정 등으로 인하여 불가피한 경우에 한하여 그 당사자의 응답을 생략할 수 있다.

#### 제6조(평가 영역)

① 교장·교감에 대한 평가 영역은 학교경영 전반을 대상으로 한다.

② 제1항 이외의 교원에 대한 평가영역은 학습지도와 생활지도등을 대상으로 한다. 다만, 수업을 담당하지 아니하는 교원은 학습지도 영역을, 초등학교 교과전담교사는 생활지도 영역을 제외한다.

제7조(평가의 방법) 제5조에 따른 평가는 다음 각 호와 같다.

1. 동료교원평가 : 소속 학교의 교원
2. 학생 만족도조사 : 평가 대상자로부터 직접 교육을 받는 학생
3. 학부모 만족도조사 : 제2호에 해당하는 학생의 부모

#### 제8조(평가관리위원회)

① 평가의 실시·운영에 필요한 세부적인 사항을 심의하기 위해 교육감과 교육장 및 학교장 소속으로 교원능력개발평가관리위원회(이하 “위원회”라 한다)를 둔다.

② 위원회는 교원, 학부모, 외부전문가 등 5인 이상 11인 이하로 구성한다.

③ 위원회의 위원은 평가주관 기관의 장이 임명·위촉하고, 학교에 두는 위원회는 교원이 아닌 위원이 100분의 50이상 되어야 한다.

④ 위원회의 위원장은 위원 중에서 호선하며, 위원회의 회의는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

⑤ 위원회 위원의 임기는 1년으로 하고, 연임할 수 있다.

⑥ 그 밖에 위원회의 운영에 필요한 세부사항은 위원회의 의결을 거쳐 위원장이 정한다.

#### 제9조(평가결과의 통보 등)

① 평가주관 기관의 장은 평가지표별, 평가참여자별로 구분하여 평가결과를 평가대상자에게 통보하여야 한다. 다만, 사립학교 교원에 대한 평가결과는 그 임용권자에게도 통보하여야 한다.

② 평가대상자는 제1항에 따라 통보받은 평가결과가 자신의 평소 교육활동 노

력과 능력에 비해 현저한 차이가 있다고 판단하는 경우에는 평가결과를 통보받은 날부터 1주일 이내에 평가자료의 열람을 요청할 수 있다. 이 경우 평가주관 기관의 장은 특별한 사유가 없는 한 응해야 한다.

③ 평가주관 기관의 장은 제2항에 따라 열람에 응할 때 응답자 개인 신분이 노출되지 않도록 하여야 한다.

④ 평가대상자는 평가결과를 분석하여 자율 연수를 위한 자기능력개발계획서를 소속 평가주관 기관의 장에게 제출하여야 한다.

#### 제10조(평가결과의 처리 및 활용)

① 평가주관 기관의 장은 소속 교원의 평가결과 및 자기능력개발계획서를 바탕으로 교원의 전문성 신장을 위한 지원방안을 수립하여야 한다.

② 평가주관 기관의 장은 평가결과와 분석내용, 지원계획 등을 정리한 평가보고서를 교육감에게 제출하여야 한다.

③ 평가결과는 교원의 능력개발을 위한 연수 등의 자료로 활용한다.

④ 교육감은 평가결과에 따른 연수프로그램을 운영하거나, 이에 필요한 예산을 지원하는 등 교원의 전문성 신장을 위한 지원 대책을 강구하여야 한다.

#### 제11조(정보보호 및 자료의 보관 등)

① 평가자료를 보관하는 평가주관 기관의 장(학교법인 및 사립학교경영자 포함)은 평가자 및 만족도 조사 응답자의 신분과 개인별 평가결과 등 평가자료가 공개되지 않도록 하여야 한다.

② 평가 자료는 다음 각 호의 구분에 따른 종류별 해당 기간 동안 보관하여야 한다.

1. 응답 원본 : 1년
2. 개인별 평가결과 : 5년
3. 보고서 : 5년

#### 제12조(운영 세칙)

이 규칙의 시행에 필요한 세부사항은 교육감이 지침으로 정한다.

부칙(2010.2.26)

이 규칙은 공포한 날부터 시행한다.

## 2. 교원능력개발평가 시행 계획

### <2010학년도 교원능력개별평가 시행 계획> - 서울특별시교육청

#### I) 수립 목적 및 근거

##### □ 시행계획 수립 목적

- 교원능력개발평가제 표준모형안의 제시
  - 최소한의 통일적·표준적 기준을 제시함으로써, 시행과정 상의 혼란을 최소화
  - 교원의 전문성 제고를 위한 국가적 지원체제 구축에 반영할 수 있는 결과 활용방식에 대한 통일적 관리 필요
- 지속적인 평가모형 개선 및 발전적 방향의 모색
  - 운영 및 결과 분석, 평가 시행 결과 분석, 교원능력개발평가 컨설팅단 및 지역협의체 운영 및 현장 의견 수렴 등

##### □ 시행계획 수립의 근거

##### <법령상 근거>

- 정부조직법 제24조(교육과학기술부)

교육과학기술부장관은...(중략)...학교교육...(중략)...에 관한 사무를 관장한다.

- 초·중등교육법 제6조(지도·감독)

국립학교는 교육과학기술부장관의 지도·감독을 받으며, 공·사립학교는 교육감의 지도·감독을 받는다.

- 초·중등교육법 제7조(장학지도)

교육과학기술부장관 및 교육감은 학교에 대하여 교육과정운영 및 교수·학습방법 등에 대한 장학지도를 실시할 수 있다.

- ▶ 국립학교 교원의 경우, 학교 소재지 관할 교육감이 해당 시·도 교육청 시행계획에 따라 실시 협조(제7조 장학지도권)
  - 평가업무처리의 효율성과 동일 지역 내 평가방식의 통일성을 위해 관할지역 교육감이 당해 교육청 시행계획에 준하여 실시

- 법률자문결과(정부법무공단/ 법무법인 바른/ 법무법인 양현)
- ▶ 교원능력개발평가제는 관할 시·도 교원의 전문성 제고를 통한 학교교육의 공공성 및 책무성 강화방안으로, 초·중등교육법상의 일반적 지도·감독권에 기하여 그 실시가 가능
- 서울특별시 교원능력개발평가 운영 및 실시에 관한 교육규칙(10.2.26 공포)

#### <행정상 근거>

- 국회 법제화 지연에 따른 2010년 전면시행 선언(장관, '09.7.20)
- 교원능력개발평가 2009 하반기 업무추진계획('09.8.27, 장관결재)
  - － 국회 교과위 장관님 답변('09.11.30)
- 교원능력개발평가 2010년 전면시행 추진방안('10.1.15, 장관결재)
- 2010년 교원능력개발평가제 시행 기본계획('10.2.17, 장관결재)
- 2010학년도 교원능력개발평가 자율시행 방안('10.1.27, 부교육감결재)

## Ⅱ) 2010년 교원능력개발평가제 시행 방향

### □ 교원능력개발평가제 실시 목적 구현

- 교원의 기본자질을 포함한 교육활동에 대한 전문성을 진단하고 그 결과에 따른 능력개발을 지원하여 학교교육의 질 향상을 도모
- 교원과 학생·학부모의 의사소통 증진으로 수요자 만족도 제고를 통한 우리 공교육의 신뢰를 회복

### □ 안정적 전면 시행을 위한 방안 마련

- '10.3월 전면시행 공포에 대한 대국민 약속 이행 필요
  - － 법률적 근거를 통한 시행이 가장 바람직하나, 현행 법령상 지도·감독권 및 장학지도권과 시·도 자율로 정하는 교육규칙을 근거로 시행되는 교원능력개발평가제의 안정적 현장 안착을 도모
- 지역교육청 및 단위학교 자율 시행 역량 강화
  - － 평가지표 가감, 평가문항 선정 및 개발, On-line 평가시스템 구축, 맞춤형 연수체제 구축 등 평가 시행에 필요한 자율 역량 강화
- 현장 적합도 제고를 위한 지속적 제도 개선

- 제도 개선을 위한 정성적, 정량적 평가 모형 분석 정책연구, 지역교육청 단위의 연구팀 운영을 통한 모형의 지속적 검증

#### □ 교원능력개발평가제에 대한 이해와 인식 제고

- 교육주체간 소통과 참여 활성화로 평가제 도입의 목적, 평가방법 및 절차, 결과 활용 및 기대효과 등에 대한 정확한 이해를 통한 평가제 수용도를 제고
- ※ 동료교원간 평가와 학생·학부모 만족도 조사 결과 격차의 점진적 해소
- 평가모형의 세부내용 중심의 적극적인 홍보를 통해 평가제 시행에 대한 이해도 제고와 일부 존재하는 도입 반대 의견 극복

### III) 2010 교원능력개발평가 표준 모형

#### □ 표준 평가모형 개요

구 분	주 요 내 용
목 적	교원 전문성 신장을 통한 공교육 신뢰 회복
평가 대상	국·공·사립, 초·중·고 및 특수학교 재직 교원(보건, 영양, 사서, 상담 등 비교과교사 포함, 계약제교원 포함)
평가 종류/ 평가참여자	동료교원 평가      교장, 교감, 교사
	학생만족도조사      직접 지도를 받은 학생 → 개별교원 대상
	학부모만족도조사      지도받는 학생의 학부모 → 개별교원 대상
평가지기	매년 1회 이상 (1학기말 권장, 동료교원평가 9월 말까지)
평가지행 주체(주관)	단위학교장이 소속 교사에 대하여 실시
	교육감(교육장)이 교장·교감에 대하여 실시

구 분		주 요 내 용	
평가영역·요소	교사	학습지도	수업준비, 수업실행, 평가 및 활용 등 평가 요소  교수·학습전략수립 등 12개 지표
		생활지도	개인 생활지도, 사회 생활지도 ※비교과교사의 경우, 담당직무를 영역으로 ‘학생지원’을 평가요소로 함  가정연계지도 등 6개지표 (※특수·비교과교사는9p참조)

· 지 표	교장·교감	학교 경영	학교교육계획, 교내장학, 교원인사, 시설관리 및 예산운용 ※교감은 시설관리 및 예산운용 지표 제외	학교경영목표관 리 등 8개 지표
평가문항	평가지표당 각 2~5문항으로 구성 (※단위학교 선택 및 개발)			
평가방법	5점 척도 절대평가 방식과 서술형 응답식 병행			
결과 통보	교육감·학교장은 개별교원에게 평가지표별·평가종류별 환산점 및 합산점수를 통보 (※단위학교 전체 평가결과값은 학교 정보공시제 를 통하여 공개)			
결과 활용	- 능력개발 지원을 위한 맞춤형 연수 등 자료 활용 - 우수 교원에 대한 별도 우대 방안 마련 - 미흡 교원에 대한 단계별 연수 부과			
평가관리기구	교육청 및 학교에 교원능력개발평가관리위원회 설치 (교원, 학부모, 외부전문가 등 5인 이상 11인 이내로 구성)			

## 1. 평가내용(평가영역/요소/지표/문항)

### <용어의 위계>

- 평가영역 ≥ 평가요소 ≥ 평가지표 ≥ 평가문항
- 예시(교사평가): 학습지도·생활지도 2개 영역 ≥ 수업준비·실행·평가 3개 요소  
≥ 교수·학습전략 수립 등 12개 지표 ≥ 각 지표별 2~5문항

### □ 평가 영역/ 요소/ 지표/ 문항의 구성

- 평가영역은 교육규칙으로, 평가요소와 평가지표는 교육청 시행계획으  
로 정하되, 평가지표는 가감이 가능
  - 각 지표를 측정하기 위한 평가문항은 단위학교에서 학교 시행계획  
으로 정하되, 각 지표를 대표할 수 있는 문항을 매뉴얼 예시문항에  
서 선택하거나 자체 제작하되 2~5문항 정도로 구성 권장



□ 일반교사에 대한 평가 영역/ 요소/ 지표

평가영역	평가요소	평가(조사) 지표
학습지도 (3요소, 12개지표)	수업 준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교육과정의 이해 및 교수·학습방법 개선노력</li> <li>○ 학습자 특성 및 교과내용 분석</li> <li>○ 교수·학습 전략수립</li> </ul>
	수업 실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 수업의 도입</li> <li>○ 교사의 발문</li> <li>○ 교사의 태도</li> <li>○ 교사-학생 상호작용</li> <li>○ 학습자료의 활용</li> <li>○ 수업의 진행</li> <li>○ 학습정리</li> </ul>
	평가 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가내용 및 방법</li> <li>○ 평가결과의 활용</li> </ul>
생활지도 (2요소, 6개지표)	개인 생활지도	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 개인문제의 파악 및 창의·인성 지도</li> <li>○ 가정 연계 지도</li> <li>○ 진로 지도 및 특기·적성 지도</li> </ul>
	사회 생활지도	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기본생활습관 지도</li> <li>○ 학교생활적응 지도</li> <li>○ 민주시민성 지도</li> </ul>
	학생 지원 (비교과교사)	※ 제각기 다른 비교과 교사별 직무 영역 요소·지표들을 포괄하여 「학생 지원」으로 간주

□ 교장·교감에 대한 평가 영역/ 요소/ 지표

평가 영역	평가요소	평가(조사) 지표 내용	
		교 장	교 감
학교 경영 (4요소, 8개지표)	학교교육계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 학교 경영 목표 관리</li> <li>○ 교육과정 편성·운영</li> <li>○ 창의·인성 학생관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 학교경영목표관리 지원</li> <li>○ 교육과정 편성·운영 지원</li> <li>○ 학사업무관리</li> </ul>
	교내 장학	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교실수업개선</li> <li>○ 자율장학운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교실수업개선 지원</li> <li>○ 자율장학 지원</li> </ul>
	교원인사	○ 교원인사관리	○ 인사업무 수행
	시설 및 예산	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 시설 관리</li> <li>○ 예산 편성·집행</li> </ul>	※ 해당사항 없음.

## 2. 평가(평정) 방식

### □ 평가지표에 속한 평가문항별 5점척도 평정

- 각 평가지표에 대한 이해 및 수행 수준을 5단계 척도로 평가

평 어	판 단 기 준
매우 우수 '매우 그렇다'	○ 해당 평가지표에 대해 탁월한 능력 및 지식이 있으며, 수행 수준이 매우 높고 전문적이어서 타의 모범이 된다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 <b>80% 이상</b> 충족한다.
우 수 '그렇다'	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 있으며, 수행 수준이 높다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 <b>60~79%</b> 충족한다.
보 통 '보통이다'	○ 해당 평가 지표의 능력, 지식, 수행 수준 등이 보통이다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 <b>40~59%</b> 충족한다.
미 흡 '그렇지 않다'	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 부족하거나 수행 수준이 미흡하다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 <b>20~39%</b> 충족한다.
매우 미흡 '매우 그렇지 않다'	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감과 수행 수준이 매우 미흡하다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 <b>0~19%</b> 충족한다.

## 3. 평가 결과의 처리

### □ 평가 결과의 산정 및 통보

- 동료교원평가, 학생/학부모 만족도 조사 결과를 각각, 응답반응분포와 함께 환산평균, 환산평어, 총계로 개인별 통보
- 학교단위 직무연수 등에 참고하기 위하여 개별교원별, 평가종류별 개별교원의 결과값 총계(평균)를 작성하여 학교단위 평가 결과보고서에 포함

### □ 평가 결과에 따른 조치

- 「결과분석 및 능력개발계획서」의 작성·제출 의무
- 평가 응답 원본의 열람 요구
  - － (요건) 결과가 자신의 노력에 비해 현저한 차이가 있다고 판단될 때,
  - － (시기) 결과를 통보 받은 후 1주일 이내에
  - － (절차) 관련 자료를 첨부하여 평가관리위원회에 응답 원본\* 열람을 요청
  - － (효과) 학교장은 열람할 수 있도록 조치

※ 응답원본 : 동료교원평가/ 학생·학부모 만족도 응답지 원본(온라인 평가방식의 경우, 평가참여자 개별 응답점수를 말함)

- 단위학교 평가결과 제출서 및 교육청 종합결과보고서의 작성
  - － 단위학교 평가결과서는 평가시행 개요/ 평가 종합결과/ 능력개발 지원계획을 포함한 최소한의 내용으로 작성하여 교육청 제출
  - － 교육청 종합 결과보고서는 연수 수요 파악, 적정 프로그램 개발 및 예산지원, 평가시행 결과 분석, 지표 개선 등을 위한 자료로 활용하기 위해 의무 작성
- ※ 시·도종합보고서는 평가모형 개선 등을 위한 연구를 위해 교과부 제출 (~' 10.11중)

#### IV) 평가결과 활용방안

##### 1. 기본 방향

- ❖ 평가제 도입 목적인 교원의 전문성 신장에 최우선 목표
- ❖ 내적 동기에 따른 자기 연수 및 학교단위 자율연수 등 자율적 의지와 역량에 기반한 전문성 신장 노력 지원
- ❖ 교원 전문성 신장 기제의 효율적 작동을 위한 학교-시·도-중앙 정부간 유기적 공조체제 구축

##### 2. 평가결과에 따른 연수 실시

###### □ 평가지표별 맞춤형 연수 준비 및 실시

- (교원) 미흡한 지표를 중심으로 맞춤형 자율 연수 신청 및 이수
  - － 평가결과를 통보받은 교원은 ‘결과 분석 및 자기능력개발계획서’ 작성 및 학교장 제출(의무)
  - － 총26개 평가지표별(교사 18개 지표, 교장·교감 8개 지표) 원격연수 이수 및 보고(학교장은 이수상황 점검 의무)
  - － 시·도 교육연수원 집합연수 참여 등 자율적 능력 개발 노력
- (학교장) 교원 개인별 능력과 특성의 정확한 분석을 통해 교원별로 적합한 연수 적용을 위한 컨설팅 실시 및 연수 이수상황의 점검
- (교육감·교육장) 단위학교의 연수계획을 토대로 해당 지역의 공통 연수 프로그램 개발 및 연수비 확보·지원

**<참고 : 맞춤형 연수 프로그램 개발 현황>**

- ▶ (주체) 16개 시·도교육청 및 교육연수원 공동 주관
- ▶ (내용) 원격연수 및 집합연수 프로그램 개발 중(~' 10.6)
  - 26개 평가지표별 원격연수 콘텐츠(초·중등별 총38개 콘텐츠)
  - 교과 및 담임교사 대상 22개, 특수 및 비교과교사 대상 5개
- ▶ (활용) 교육과학기술연수원 교원연수시스템(Edu-up)에 탑재 및 공동 활용

**【 예시: 연수 실시(안) 】**

◆ 자기 연수(개인단위 직무연수)

- 자기능력개발계획서 작성 후, 교장 면담 등을 통해 개선 및 발전 분야 선정
- 대상분야에 대한 원격연수 또는 오프라인 연수 실시(※15시간 1단위)
- 이수 결과 제출 및 교장의 최종 확인

◆ 학교단위 직무연수

- 학교 단위 평가 결과 보고 및 분석을 통해 교장의 판단으로 전반적으로 전문성 신장이 필요한 분야를 선정
- 학교 소속 및 관내 수석교사, 해당 지역의 우수교사(인증제) 등 관련 전문성을 가진 외부 인사 초청 및 강연, 교육청 연수 개설 요청 등 활용
- 사례분석과 모듈별 토론을 통한 소속 학교 특성에 맞는 개선 및 적용방안을 도출하고 그 결과에 대한 교장의 최종확인

※ 학교단위 직무연수 실시에 대한 학교장의 책무성 부여

**3. 단위학교 평가 결과의 학교 정보 공시**

□ 목 적

- 학부모 등 교육주체의 알권리 충족을 통한 공교육 신뢰 회복
- 평가문항지의 공개를 통한 평가결과의 신뢰성 제고
- 종합결과 평균값 및 표준편차 공시로 동료교원평가 관대화 경향 예방

□ 공시 항목

- 당해 학교 평가지(조사지 시행안, 평가문항 등) 일체
- 지표별 학교 단위 평가 결과

□ 공시 시기 : ‘11.2월(1차 공시) 이후 매년(추진 중)

- 관련법령\*을 정비 중에 있으나 개정 전이라도 학교 홈페이지를 통해

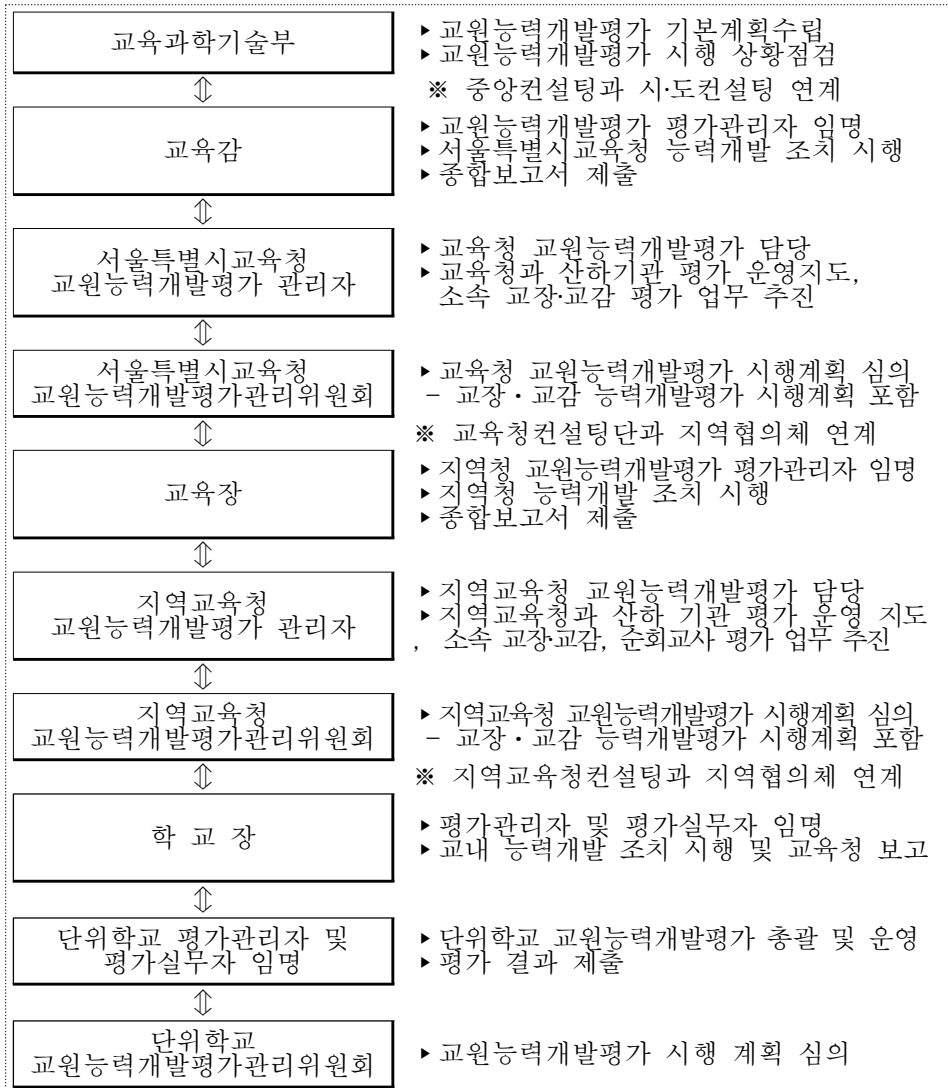
학교단위 평가결과를 자율적으로 공개하도록 하고,

- 법령정비를 통해 학교정보공시사이트(<http://www.schoolinfo.go.kr>)에 의무적 공개를 추진

\* 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법 시행령」 개정

## V) 교원능력개발평가 관리체제

### □ 교원능력개발평가 관리 체제



#### □ (교육청) 교육규칙 및 교육청 시행계획에 따른 자율점검 실시

- 자체 시행계획에 따른 지역교육청 및 소속 학교의 추진상황을 매월 1회 이상 자체 점검하고 그 결과를 보고
  - － 점검 결과 필요한 행·재정적 지원사항에 대하여 적극 지원 노력
- 안정적 현장 정착을 위한 홍보 및 의견수렴에 중점(※지역협의체 활용)
  - － 시행초기인 만큼 가급적 점검·감독이 아닌 지원 관점으로 접근

#### □ (교육청, 단위학교) 평가관리위원회의 구성 및 운영

- (성격) 공정하고 원활한 평가시행을 위해 필요한 사항을 심의하기 위한 전담 기구
- (설치) 서울특별시교육청 및 지역교육청, 단위학교에 설치
- (운영) 학교별로 평가관리위원회 운영을 위한 「평가관리위원회 운영규정」을 학교운영위원회의 심의를 거쳐 학교장이 공포
- (구성) 교원, 학부모, 외부전문가, 교육청 관계자 등 5인 ~ 11인으로 구성하되, 학교에 두는 평가관리위원회는 학교 규모와 재직 교원수를 고려하여 교육청 시행계획이 정한 범위 내에서 학교 자율로 위원수를 정함. 교육청은 인사위원회의 추천을 받아 교육감(교육장)이 위촉함(교육청은 국장, 학교는 교감이 당연직 위원으로 포함)

※ 서울특별시교육청 및 지역교육청은 초·중등 교원을 안배하여 11명 이내로 구성하되, 외부전문가나 교원들은 컨설팅 활동이 가능한 위원으로 구성 권장

- － 다만, 학교에 두는 평가관리위원회는 교원이 아닌 위원 비율을 50%이상으로 권장하고, 학교운영위원회 위원과 겹침 가능
- － 교육청에 두는 평가관리위원회는 교육청관계자(특히 인사, 연수 및 예산관련 담당관)를 위원으로 포함하여 위촉 필요
- (주요 심의사항)
  - － 소속 교원에 대한 교원능력개발평가 (학교·교육청)시행계획
  - － 소속 교원에 대한 교원능력개발평가의 구체적인 평가대상자, 평가 내용, 방법, 절차 및 시기
  - － 평가대상자별 평가자 그룹 구성 및 평가 문항의 선정 및 검토
  - － 교원능력개발평가 결과에 따른 소속 교원의 능력개발 지원계획 및 연수 대상자 등 추천
  - － 교원능력개발평가 결과에 대한 해당 교원의 응답 원본 열람 요구가 있는 경우 이에 대한 심의

- 단위학교 교원능력개발평가 결과서 및 교육청 종합보고서
- 그 밖에 교원능력개발평가의 운영 및 관리를 위하여 필요한 사항

□ (교육청, 단위학교) 교원능력개발평가 평가관리자 등의 임명

- 소속기관의 장(교육감 및 학교장)은 교원능력개발평가 관리에 대해 총괄할 평가관리자와 실무를 담당할 평가실무자를 임명
  - 교육청의 경우, 교원능력개발평가 주무과를 지정하고 해당과의 책임자(과장급)를 교육청 평가관리자로 임명하도록 하며, 평가실무자는 초·중등 교육(정책)과별로 각 1명을 임명
  - 단위학교의 경우 교감을 평가관리자로 임명하고, (부장)교사 중 평가실무자 1명을 임명
- 이외 평가관리자와 평가실무자의 업무를 지원할 담당부서를 지정할 수 있으며 평가관리자와 평가실무자는 성실한 직무 수행과 직무상 취득한 비밀엄수를 내용으로 하는 서약서를 제출

## VI) 연수 및 홍보 계획

### 1. 필요성 및 기본 방향

□ 필요성 : 교원능력개발평가제에 대한 인식 격차 해소

- 일반 국민은 물론, 평가참여자간 평가제 취지와 목적, 구체적 평가방식 등에 대한 정확한 이해와 인식 개선이 성공적 정착에 필수

□ 기본 방향

- 교육청, 단위학교 시행역량 강화 및 유기적 협력체제 구축
- 평가참여자별 연수 및 맞춤형 홍보 전개
- 시행 일정에 따른 단계별 연수·홍보 실시

### 2. 연수 계획

□ 교육청 시행 역량 강화

- (본청)지역교육청 평가관리자(평가실무자) 연수 실시 : ' 10.3.5(금)
  - 서울특별시교육청 표준매뉴얼(~' 10.2) 송부 이후 동 내용(평가모형 및 실제운영 등)에 대한 지역교육청 업무 담당자 연수
- ※ 교육청 인사이동(3.1자)을 감안하여 3월 초에 실시
- (지역청)단위학교 평가관리자(평가실무자)의 연수 및 지역협의체 구성

- 평가시행 신규학교 교원에 대한 연수 강화
- 선도학교 경험이 있는 학교 평가관리자에 대한 역량강화를 통해 소속 지역 학교 및 1+2 협력학교 대상 연수 강사 활용
- 고등학교는 본청 중등교육정책과(중등인사팀), 특수학교는 초등교육정책과(초등인사팀)에서 주관
- 연수강사는 본청에서 지원(서울특별시교육청 2010 교원능력개발평가 시행계획 및 매뉴얼 수립 위원)

#### □ 단위학교 시행 역량 강화

- 권역별 기 선도학교 평가관리자 연수 실시 → 1+2 협력학교 지원 역량을 강화(교과부 주관)
- 컨설팅단 및 지역협의체 활용, 소속 학교 평가관리자에 대한 연수 강화
  - 지역청별/학교급별/지역여건별 순회 연수 실시
- ※ 기존 집합연수 방식에서 찾아가는 연수, 현장 중심 연수로 접근
  - 아울러, 교장·교감 등에 대한 연수를 통해 실시 초기에 나타날 수 있는 일부 반대교원에 대한 단위 학교차원의 대응 역량 강화
- (단위학교) 평가자로서의 교원역량강화를 위해 「교원능력개발평가의 이해와 실제」 (15시간) 원격 연수 활용 권장
  - 평가제에 대한 정확한 이해 없이 조직차원에서 반대하는 일부교원에 대한 평가제 목적 및 필요성에 대한 인식 제고
- ※ 평가시행 신규학교 평가관리자의 경우 원격연수 의무이수 권장

### 3. 홍보 계획

#### □ 필요성

- 이전까지는 도입 필요성에 대한 인식확대가 목적이었으나, 도입 필요성에 대한 사회적 합의는 대체로 이루어짐(※국민의 86.4% 찬성)
- 다만, 학부모·학생·교원 간 세부적인 평가방법, 결과 활용 등에 대한 인식 차이가 상존하고 있는 바, 이에 대한 해소 필요

#### □ 대상별 맞춤형 홍보

- (학부모) 평가모형에 대한 이해(특히 절차, 방법 중심) 중심 홍보
  - 주요 인터넷 포털 사이트에 교원능력개발평가제 모형에 대한 상세



- 홍보(※국민신문고 정책Q&A 활용 등)
  - 일간지 및 학부모 대상 각종 교육행사 시 관련 홍보물 배포, 지역 주요인사에 대한 PCRМ 실시
- ※ 특히 정보접근성이 낮은 지역의 학부모 대상 홍보 방안 마련
  - 학교운영위원회, 학부모회 등을 통한 홍보활동 강화, 공개수업 참관 및 기타 학교교육활동 등에의 참여를 확대
- (학생) 평가제 도입목적과 만족도 조사에의 참여 자세, 개략적인 설문 문항, 절차 등을 중심으로 사전 홍보
  - 기 제작된 학생용 동영상, PPT, 홍보물 등 적극 활용
  - HR시간 등을 적절히 활용하여 지속적으로 홍보
- (교원) 평가모형, 절차, 통계처리, 결과활용 등 실무 중심 홍보
  - 교원평가 네트워크와 교육청 자체 홈페이지 연동을 통해 관련 정보 및 업무 자료 등 지속 제공
  - 각종 연수 시 교원능력개발평가 내용 포함하도록 하고 시범운영기간 중 축적된 각종 자료의 학교간 공유를 지원

### III. 교원전문성 신장을 위한 교원연수기관 현황

#### 1. 현행 교원연수제도

“교육의 질은 교원의 질을 능가할 수 없다”라는 말과 같이 교육의 질을 높이기 위해서는 현직연수를 통하여 교원의 전문성을 계속 성장·발전시켜야 한다. 교육 기본법 제14조에는 “교원은 교육자로서 갖추어야 할 품성과 자질을 향상시키기 위하여 노력하여야 한다”고 하였으며, 교육공무원법 제38조에는 “교육공무원은 그 직책을 수행하기 위하여 부단히 연구와 수양에 노력해야 한다.”고 명시하고 있다

현행 교원연수제도는 교원의 전문성 향상보다는 상위자격 취득에 초점이 맞춰진 과정으로 인식돼 왔다. 뿐만 아니라 연수 프로그램의 일회성과 프로그램 간의 연계성 부족, 연수내용의 현장 적합성 미흡, 연수기관에 대한 질 관리 한계, 연수 전문요원의 부족, 그리고 연수방법의 비효율성 등이 문제점으로 지적되고 있다.

## 2. 교원연수기관의 종류 및 기능

<표> 교원연수 기관의 종류 및 기능 (교과부, 2009.12.01. 현재)

구분	기관명	주요 연수과정	설립일
중앙단위연수기관 (4기관)	교육과학기술연수원	·교육공무원 ·연수발전 및 자료개발	'05.01.01
	한국교원대학교 종합교육연수원	·교(원)장 자격연수 ·특별연수·외국어연수	'86.1.17
	한국방송통신대학교 종합교육연수원	·초·중등교원 직무연수	'00.5.9
	서울대학교사범대학 부설 교육행정연수원	·교(원)장 자격연수 ·교육행정지도자 과정	'64.2.21
대학부설 교육 연수원(87기관)	강원대학교사범대학 부설 중등교육연수원 등	·유치원·초·중등·특수학교 교원자격·직무연수	'64.2.21 ~ '07.7
시·도교육연수원 (16기관)	서울특별시교육연수원 등	·유치원·초·중등·특수학교 교원자격·직무연수	'75.4.3 ~ '98.12.4
원격교육연수원 (74기관)	전남대학교부설 원격교육연수원 등	·유치원·초·중등·특수학교 교원직무연수	'00.12.4 ~
계	178기관		

※ 「교원 등의 연수에 관한 규정」 개정에 따라 대학부설 교육연수원의 초등 및 중등 구분 폐지(2008.2.19.)

## 3. 맞춤형 연수 관련 서비스

### 가. 교원연수정보서비스(TTIS)

교육과학기술부에서는 교원능력개발평가와 연계한 맞춤형 연수를 위하여 교원연수정보서비스(Teacher Training Information System : 이하 TTIS, <http://ttis.edunet.net>)를 제공하고 있다. TTIS는 한국교육학술정보원 주관으로 16개 시도교육청이 공동으로 정보를 공유하는 장으로 활용될 예정이다.

### 나. 서울특별시교육연수원

서울특별시교육연수원에서는 교육과학기술부의 지원으로 16개 시도교육청 개발 콘텐츠(2009)로 연수를 운영할 계획이다. 서울특별시교육연수원이 연수 행정을 총괄하여 주관하되 교육과학기술연수원 사이버교육시스템(<http://cyberedu.seti.go.kr>)을 활용하여 학습실을 운영한다.

[그림] TTIS 홈페이지 및 서울시교육연수원 원격연수 홈페이지 초기화면



## Ⅳ. 교원능력개발평가 실제(실태 분석)

### 1. 평가실무자 및 실제업무수행자 분석

<표>

평가실무자 및 실제업무수행자 현황 비교

구 분	평가실무자		실제업무수행자	
	빈 도	비율(%)	빈 도	비율(%)
부장교사	219	85.5	161	62.9
일반교사	37	14.5	93	36.3
기간제교사	0	0	1	0.4
기타	0	0	1	0.4
전체 계	256	100.0	256	100.0

### 2. 평가관리위원회 구성 분석

<표> 평가관리위원회 평균 구성 비율

구 분	평균구성비율
교원위원	49.3
학부모위원	44.6
지역위원	2.2
외부위원	3.5
기타	0.2
합계	100.0

<표> 평가관리위원회 규정 제정 시기

구 분	빈 도	비 율(%)
2월	7	2.7
3월	172	67.2
4월	71	27.7
5월	4	1.6
기타	1	0.4
유효값 총계	255	99.6
결측치	1	0.4
전체 계	256	100.0

### 3. 평가 대상자 및 제외자 분석

<표>

평가 제외 대상자 및 사유(교원정원대비 비율) 평균

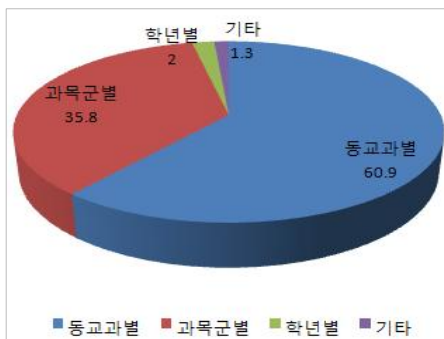
구분	평가 대상자(%)	평가 제외자(%)		
		정년 잔여 1년 이하	6개월 미만 근무자	기타
평균 비율	91.4	2.2	3.2	3.2

#### 4. 평가참여자 구성 분석

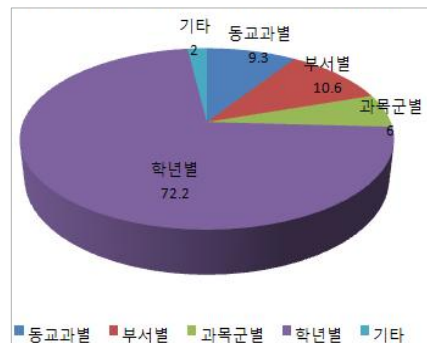
동료교원에 대한 평가참여자 구성에 있어서 초등은 동학년 교사, 중등은 동교과 교사가 평가에 참여하는 것을 원칙으로 하되, 학교 실정에 맞게 탄력적으로 운영하도록 하고 있다. 구체적인 참여 범위 등은 학교 특성을 반영하여 평가관리위원회의 심의를 거쳐 단위학교별 세부 추진 계획으로 결정하도록 하고 있다.

초등학교에서 담임교사에 대한 동료교원 상호평가 그룹 구성 방법을 조사한 결과는 다음과 같다. 담임 교사에 대한 평가에 있어서는 동학년별로 평가그룹을 구성한 학교가 79.8%로 가장 많았으며 학습지도 영역과 생활지도 영역으로 구분하여 그룹을 달리 구성한 학교는 11.0%였고 소규모 학교의 경우 저·중·고별로 구성한 사례도 찾아볼 수 있었다.

중등의 경우, 학습지도 영역에 있어서는 교과 지식 및 전문성을 바탕으로 한 동교과별 구성이 60.9%로 가장 많았으며, 같은 계열 교과를 하나로 묶은 과목군별 구성이 35.8%로 그 다음을 차지하였다. 생활지도 영역에 있어서는 상호 교류 및 관찰의 기회가 많은 동학년별로 평가그룹을 이루었다는 응답이 72.2%로 가장 많았다.



학습지도에 대한 평가 그룹 구성 방법(중등)



생활지도에 대한 평가 그룹 구성 방법(중등)

일반교사에 대한 평가참여자 수는 해당 학교 교장·교감 중 1인 이상과 동료교원 3인 이상으로 평가자 그룹을 구성하도록 하는 바, 각 학교의 평가참여자 수에 대한 조사 결과, 4인으로 평가그룹을 구성하였다는 응답이 39.8%로 가장 많았으며 5~6인으로 구성하였다는 응답이 36.7%, 7~8인으로 구성하였다는 응답이 15.2%였다. 9인 이상으로 구성한 학교는 6.6% 였으며 2개교(0.8%)만이 기준에 못 미치는 수로 평가참여자수를 구성하고 있음을 알 수 있다.

## 5. 연수 및 홍보 분석

<표>

관련 교원 연수 방법(복수 응답 가능)

구분	교내자체연수	외부강사 초빙	연수자료 배부	기타
학교 수	250	8	145	26
최소 횟수	1	1	1	1
최대 횟수	10	6	6	15

<표>

관련 학부모연수 및 홍보 시기(복수응답 가능)

구 분	3월	4월	5월	6월
실시 학교 수	204	180	212	232

<표>

학부모 연수 방법 및 홍보 방법

구분	외부강사 초빙	교내강사	가정통신문 배부	홈페이지 및 SMS 활용	기타
학교 수	7	194	246	242	24
최대 실시 횟수	2	13	10	27	13

## 6. 평가 내용 분석

동료교원 평가에 있어서 학습지도 영역은 12개, 생활지도에서는 6개의 지표가 제시되어 있으며 각 지표를 측정하기 위한 평가 문항은 단위학교에서 선택하거나 자체 제작하되 평가 지표별로 2~5개 문항을 선정하여 구성하도록 하고 있다.

동료 교사 평가 지표별 문항 수를 조사한 결과에 따르면 동료교사 평가 문항 수는 지표별로 1~2문항을 선별한 학교가 68.0%로 가장 많았으며 3문항인 학교가 20.7% 였다.

동료 교사 평가 전체 문항 수를 조사한 결과를 살펴보면 30문항 이상인 학교가 55.1%로 가장 많았으며 20문항 이내인 학교도 25.8%였다.

또한, 학생·학부모 만족도 조사에서는 평가 요소별로 1개 이상을 선정하여 총 10개 내외의 문항을 구성하도록 하고 있다. 조사 결과에 따르면 학생 만족도의 경우 9문항 이상으로 구성되어 있는 학교가 94.1%, 학부모 만족도의 경우도 9문항 이상의 분포가 87.1% 인 것으로 나타났다.

## 7. 평가 방법 및 평가 시기 분석

단위 학교별 평가 방식에 대한 조사 결과를 살펴보면 96.5%의 학교가 온라인 평가를 진행하였으며, 2.3%의 학교는 종이 설문지 평가를 시행하였고, 온라인과 설문지 평가를 병행한 학교는 0.8%로 나타났다.

학교별 평가 실시 현황을 살펴보면 95.7%의 학교가 6월과 7월에 실시한 것으로 조사되고 있으며 평가 기간은 2주일 정도로 설정한 학교가 54.3%로 가장 많았다.

동료교원평가와 학부모 만족도 조사 실시 시기에 대해서는 동시에 실시했다는 응답이 59.4%로 가장 많았으며 학생·학부모 만족도 조사를 1차로, 동료교원 평가를 2차로 나누어 실시한 학교가 8.6%로 나타났고 동교교원 평가를 1차, 학생·학부모 만족도 조사를 2차로 실시한 학교가 6.3%로 나타났다.

## 8. 평가 결과의 처리 및 활용 분석

교원능력개발평가 개인의 평가 결과는 교원의 전문성 신장(능력개발)을 위한 연수 계획 수립 등의 기초 자료로 활용한다. 평가 대상자는 자신의 평가 결과를 분석하여 미흡한 지표를 중심으로 맞춤형 자율연수를 위한 자기능력개발계획서를 작성하여 소속 평가주관 기관의 장에게 제출하고, 학교장은 소속 교원의 평가결과 및 자기능력개발계획서를 바탕으로 교원의 전문성 신장을 위한 지원 방안을 수립하도록 되어 있다.

<표> 평가결과에 따른 맞춤형 연수 계획 수립(중복 응답 가능)

구분	학교단위 맞춤형연수	개별 연수	없음	기타
학교 수	56	216	3	5

※ 교원 연수 활성화 및 전문성 향상을 위해 1인당 연간 10만원 이내의 자비부담 연수비를 지원하도록 함 <2010학년도 학교회계 예산편성 기본 지침>

## V. 마무리

2010학년도 교원능력개발평가 실제 시행에 따른 258개 학교(고등학교 39개, 특수학교 5개, 초등학교 105개, 중학교 107개)를 표집 대상으로 조사한 결과를 분석해 볼 때, 앞으로 교원능력개발평가가 단위학교 차원에서 보다 체계적이고 효과적으로 시행되고, 교원의 전문성 향상에 활용될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

## 1. 교원능력개발평가 운영 전반

첫째, 교원능력개발평가의 안정적 운영을 위한 법제화가 하루 빨리 이루어지도록 정부와 국회의 노력이 요구된다. 교원능력개발평가 도입과 관련하여 교육 공동체들이 교원평가의 목적과 활용에 대한 이해가 부족하고 이에 대한 오해와 갈등들이 반복적으로 나타나는 것은 법적 근거가 미약한 것에 기인하기 때문이다.

둘째, 교원능력개발평가 연수 홍보의 내용 변화가 요구된다. 금년에는 전면시행에 따라 교원능력개발평가의 실시 내용 및 절차 안내, 참여 독려 등의 홍보에 치중하여 실제 학부모의 입장에서 평가를 위해 필요한 학교교육활동에 대한 안내 및 각종 정보에 대한 홍보가 부족한 것으로 나타났다. 이제는 학교교육활동과 교사의 수업지도 및 생활지도 활동에 대한 적극적인 홍보가 요구되며, 학부모 참여 시 익명성 보장에 대한 홍보가 요청된다.

셋째, 현재 평가관리자 및 평가실무자에게 집중되어 있는 단위 학교별 교원능력개발평가 업무를 세분화하여 분담하는 체제가 필요하다. 즉, 홍보 및 연수, 온라인 시스템 운영 등 전문 분야의 업무 담당자가 별도로 지정되어 운영될 필요가 있다.

## 2. 평가방법

첫째, 현행 5단계로 이루어진 평가척도의 판단기준의 조정이 요구된다. 현재의 척도기준에 따르면 평가문항에 대하여 80%이상 충족할 경우 ‘매우 우수’로 되어 있어 실제 평가결과 대다수의 교원이 ‘매우 우수’의 결과가 나왔다. 따라서 ‘매우 우수’의 판단 기준을 평가문항에 대하여 90% 충족할 경우로 상향 조정 등의 수정 보완이 필요하다.

둘째, 학부모 만족도와 학생 만족도 조사에서 학습지도와 생활지도 영역의 평가지표를 단순화할 필요가 있다. 현재 교사중심의 전문적, 세부적인 평가지표에서 평가문항을 구성하도록 되어 있어 학부모나 학생의 평가문항 이해도가 떨어지고 이는 참여율 저하로 나타났다. 현행 세분화된 지표를 단순화하고 쉬운 용어로 표현하여 학부모와 학생의 접근이 용이하도록 문항을 구성하고, 서술형 문항으로 교사의 학습지도와 생활지도에 대한 개선방향이나 요구사항을 기록하여 제출하도록 하여 교사가 전문성 신장을 위한 실효성 높은 자료로 활용할 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 교원능력개발평가 실시 시기의 조정 및 평가주기의 연장이 필요하다.



금년 평가는 대부분의 학교에서 6-7월에 실시하여 1학기 말 평가가 완료되었다. 보다 신뢰성 있는 평가를 위하여 관찰 기간을 연장하여 10월 이후 실시하거나 평가주기를 1년에서 2-3년으로 연장하는 방안을 모색할 필요가 있다.

### 3. 결과 활용면

첫째, 각 평가지표의 성격에 맞는 연수과정의 개설이 요구된다. 모든 교사는 평가결과 분석을 바탕으로 자신의 수업활동에 대한 종합적인 평가를 실시하고 개선을 위한 향후 계획을 수립하게 되어있다. 이에 각 연수기관 및 교육청에서는 지표에 따라 적합한 연수과정을 개설하고 체계화하여 DB를 구성하고 교사들에게 홍보하여 활용하도록 하는 체제를 구축해야 할 것이다.

둘째, 평가결과에 따른 교육청의 행·재정적 지원 대책 마련이 요구된다. 교육청은 각급 학교가 해당 학교의 종합적인 평가결과를 소속 교원에게 공개하여 정보를 공유하고, 미흡한 부분에 대한 개선자료 및 학교단위 연수계획을 수립할 수 있도록 행·재정적인 지원을 해야 할 것이다.



### Ⅲ. 미래사회 변화와 교육리더십



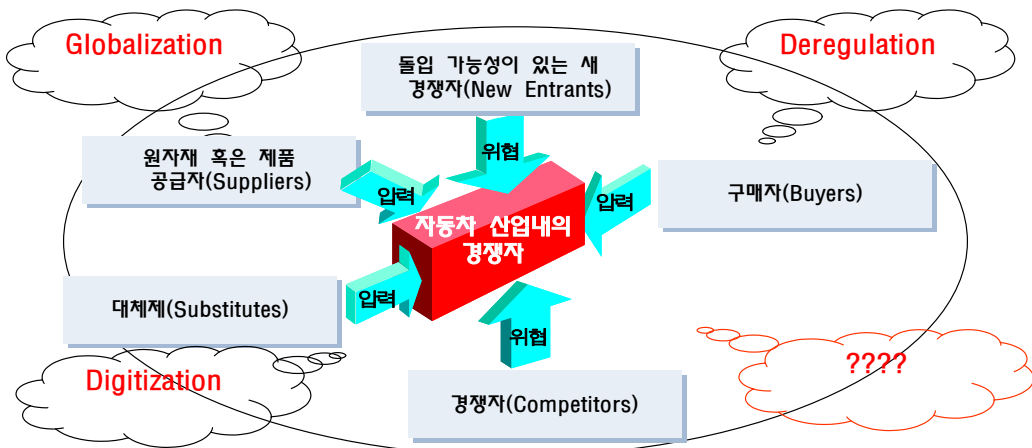


## 미래사회 교육 패러다임의 변화

아스팩미래기술경영연구소 소장  
공학박사 차 원 용

### I. 2030 미래사회 트렌드

미래사회 즉 20년 후인 2030년의 미래사회는 크게 (1) 글로벌 환경의 변화, (2) 사회적 환경의 변화, 그리고 (3) 비즈니스 환경의 변화로 고찰해볼 수 있다.



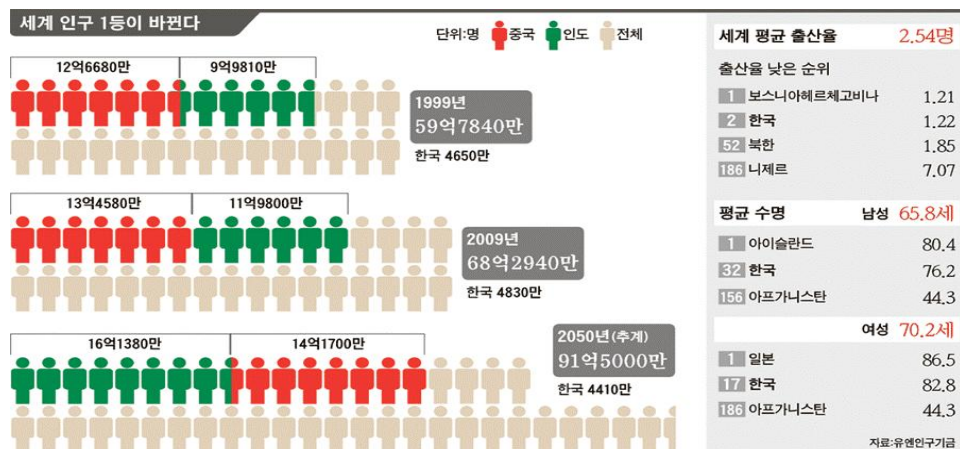
<그림> 글로벌 환경의 변화(Mui, 1999)

우선 글로벌 환경의 변화는 비규제화, 디지털화, 글로벌화, 그리고 고객의 스마트화로 요약된다. 여기서 중요한 것은 고객의 스마트화로 고객들은 디지털화, 글로벌화, 그리고 교육의 영향으로 각종 정보를 언제 어디서나 획득할 수 있어 점점 더 똑똑해지고 있다는 것이다. 이러한 똑똑해지는 고객의 요구와 니즈를 어떻게 맞추어 줄 것인가? 다양한 고객의 니즈에 맞는 교육을 어떻게 제공할 것인가?

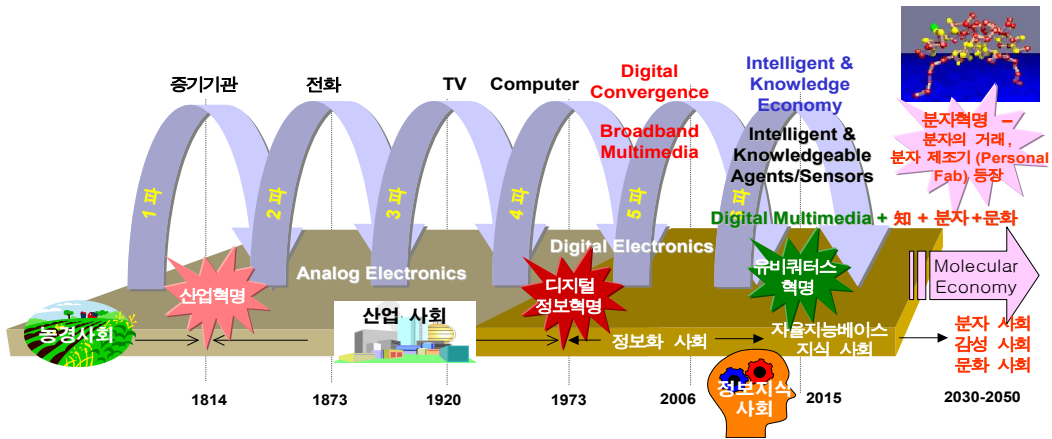
사회적 변화는 첫째 저출산이다. 2030년이면 초등학교 학생수가 급격히 준다.

이는 중고등학교에 그대로 영향을 미치게 될 것이고 이어 대학 그리고 기업에도 영향을 미칠 것이다. 즉 노동인력이 줄고 있다. 이는 중고등 교육의 관점에서 무엇을 의미하는가? 둘째 싱글(Single)의 파워어이다. 미국은 3억의 인구 중 1억이 싱글이며 한국은 5천만 인구 중 600만 명이 싱글이다. 이들은 독창적이고 개성적이며 원하는 것은 무조건 갖고자 하는 욕망이 있다. 이들이 한국을 젊어질 차세대 파워어이다. 중고등 교육의 관점에서 이들에게 필요한 것은 무엇인가? 셋째 고령화이다. 65세 이상이 530만 명으로 10.7%의 고령화 사회. 2030년이면 1200만 명으로 23%의 초고령사회로 진입한다. 이는 중고등 교육의 관점에서 무엇을 의미하는가? 넷째 평균수명이다. 2010년 현재 한국인의 평균수명은 79세이다. 지금 중고등생들의 평균수명은 100세가 될 것이다. 이는 중고등 교육의 관점에서 무엇을 의미하는가? 중고등생들에게 무엇을 가르쳐야 하는가? 중고생 아이들에게 <100살 플랜>을 가르친 적이 있는가?

<표> 2009 세계인구현황보고서(186개국), 유엔인구기금(UNFPA)



비즈니스 환경변화를 보자. 농업사회에는 땅을, 산업사회에서는 기업을 유산으로 남겼다. 바야흐로 정보사회를 지나 지식사회가 도래하고 있다. 지식사회에는 무엇을 유산으로 남길 것인가? 바로 지식이다. 이 지식을 바탕으로 분자(Molecular) 사회가 도래하고 있다(Mulhall, 2004). 118개의 원자를 빌딩블록시켜서 분자를 만들고 물질을 만들어 무엇이든지 만들어 사용하고 먹는 사회가 도래한다(Drexler, 1986). 따라서 우리 중고생들은 이러한 지식에 분자를 제어할 수 있는 능력을 키워야 한다. 그러려면 지금의 교육으로는 불가능하다. 어떻게 교육의 패러다임을 바꿀 것인가?

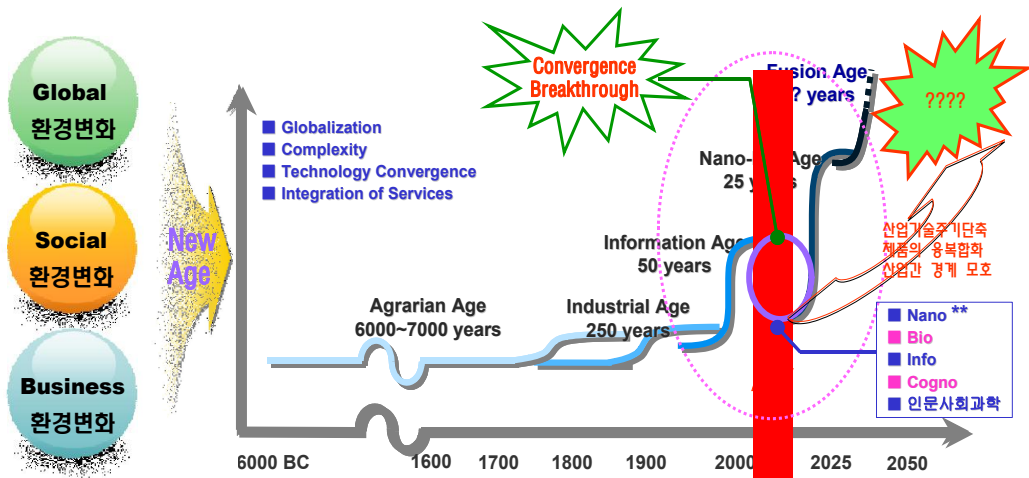


<그림> 비즈니스 환경의 변화(차원용, 2006)

두 번째 비즈니스 환경의 변화는 지식의 보고인 두뇌로 이동하고 있다는 것이다. 생각하고 느끼고 표현하는 모든 주체가 바로 두뇌이다. 전 세계 0.3% 밖에 안 되는 유태인이 노벨과학상의 30%를 수상했다. 바로 지상의 172센티미터에 있는 두뇌를 연구하기 때문이다. 이들의 교육은 탈무드에 나오는 방식대로 선생님은 답을 주기보다는 질문과 문제만 던진다. 아이들이 스스로 답을 찾도록 하는 방식이다. 일본은 2010년까지 노벨상을 18명이 수상했는데 과학상만 15명이 수상했다. 일본정부는 2100년까지 100명의 수상자를 낸다는 로드맵을 제시하고 있다. 그러나 한국은 어떨까? 한국의 중고등생들은 수학/과학경진대회에서 1-3위를 휩쓴다. 여기에 문제가 있다. 어떤 문제가 있는가?

세 번째 비즈니스 환경변화는 매크로(Macro)에서 마이크로(Micro)로 이동하고 있다. 보이는 세계에서 안 보이는 세계로 이동하고 있다(Kurzweil, 2005). 여기에 문제가 있다. 중고등학교 교과서는 보이는 세계의 물리법칙, 화학법칙, 생물법칙만을 가르친다. 안 보이는 양자역학 즉 양자법칙을 제대로 가르치고 있는가? 거의 대부분의 노벨과학상이 바로 이들 안 보이는 세계를 연구하여 수상했다.

네 번째 비즈니스 환경변화는 바로 융합이다. 산업간의 융합이 일어나고 학문간의 융합이 일어난다. 인문사회에 공학이 융합되고 예술에 공학이 융합되어야 글로벌 시장에 진출할 수 있다. 이러한 융합시대에 융합형 인재를 어떻게 육성할 것인가?



<그림> 융합시대의 도래(차원용, 2010)

## II. 융합이란

통섭(에드워드 윌슨/최재천 · 장대익 옮김, 2005)의 의미는 지식의 대통합으로 암묵지에 해당된다. 융합은 통섭을 바탕으로 하는 형식지이다. 이를 Nonaka & Takeuchi(1995)의 SECI 모델로 표현하면 통섭은 창의이며 융합은 창조이다(차원용, 2009).

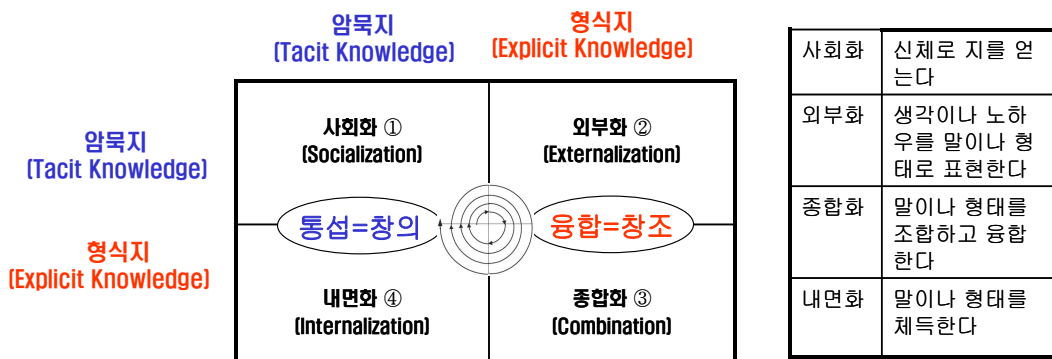


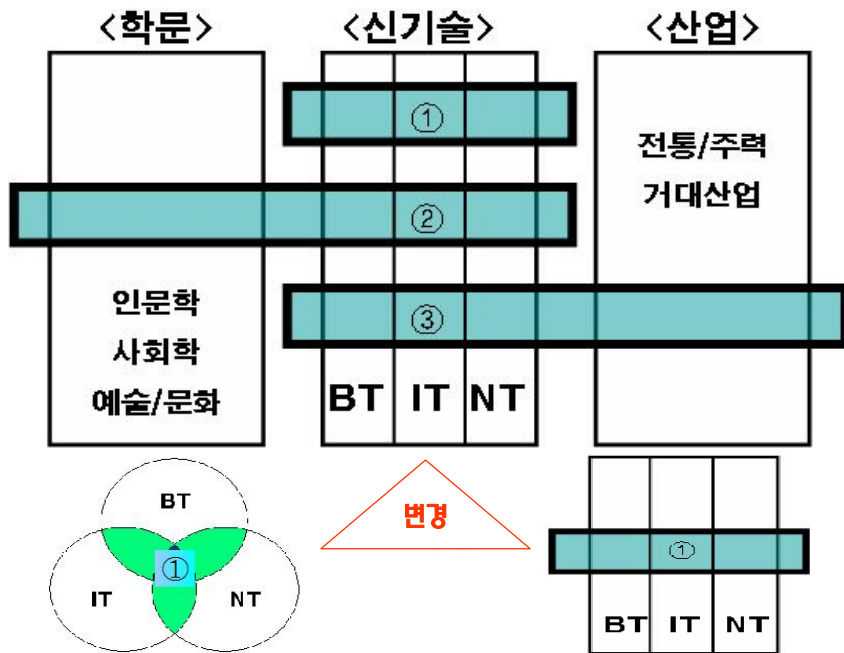
Figure 3-2 & 3-3. Four modes of knowledge conversion & Knowledge spiral (Nonaka & Takeuchi, "The Knowledge-Creating Company", 1995, pp. 62-71)

<그림> 통섭은 창의, 융합은 창조(차원용, 2009)

협회의 융합은 2007년 4월에 국가과학기술위원회가 정의한 IT, BT, NT의 신기술간의 융합기술을, 국내외에서 통용하고 있는 사항을 반영하여 무한한 가치창출이



보장되는 제품/서비스 시장의 블루오션으로서 창조적 가치를 창출할 수 있도록 ‘융합기술’ 정의를 확대하였다. 교육과학기술부는 7개 부처가 참여하여 수립한 「국가 융합기술 발전 기본계획(’09~ ’13)」을 2008년 11월 18일 ‘국가과학기술위원회’에서 확정하였다(교육과학기술부, 2008). 기존 ‘융합기술’ 개념은 신기술간의 결합으로 한정되어 과학, 기술, 문화 등과의 창조적 융합이 강조되는 경제·사회적 요구에 미스매치 된다는 점을 고려한 것이다. 특히 학문간의 융합이 필수적이다.



※ 예시: ①약물전달기술, 광·전자융합소재 ②인공지능, 인지과학 ③미래형자동차

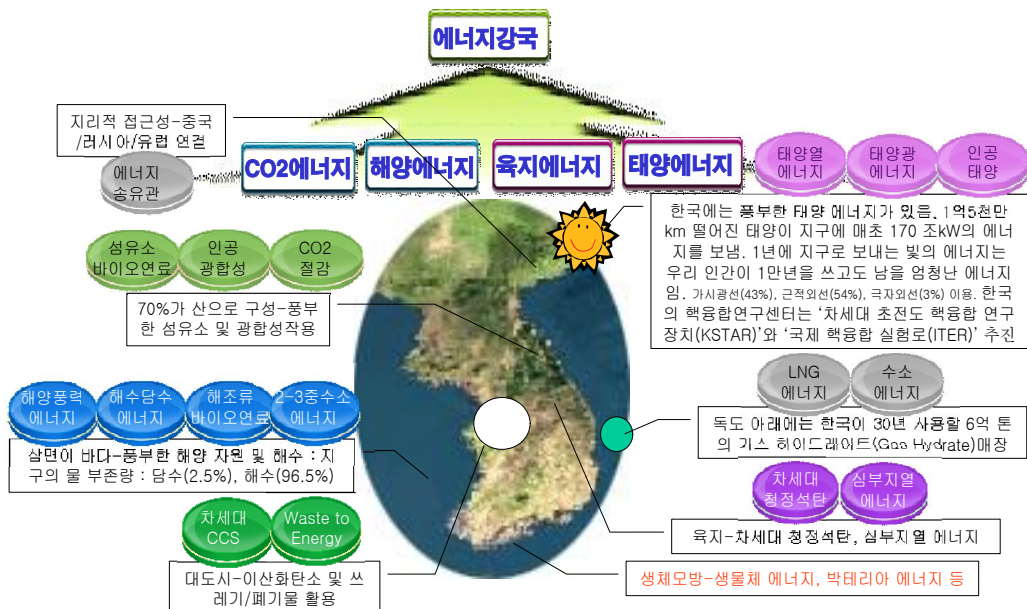
따라서 창의적이고 창조적인 인재를 어떻게 육성할 것인가가 정부와 학교의 과제이다.

### III. 융합기술

창의적이고 창조적인 인재를 육성하려면 중고생들에게 구체적으로 어떤 융합기술이 미래사회를 변화하게 하는지? 어떤 융합기술이 한국을 먹여 살릴 것인지? 융합기술의 원리는 무엇인지? 왜 이런 융합기술에 도전해야하는지 그 비전을 가르쳐주고 문제를 제시해야 한다. 주요 융합기술을 요약하면 다음과 같다.

나노기술(NT)은 더욱 작게 더욱 빠르게 만드는 기술이며 일반 물리법칙을 위반하는 새로운 물질 즉 메타물질을 만드는 기술이다. 이 나노기술에 도전하면 다음과 같은 혁신적인 기술을 발견할 수 있다. 파장을 감추는 보이지 않는 투명망토(Invisibility Cloak)는 거추장스러운 u-도시를 위장할 수 있다. 소리(주파수)를 감추는 침묵의 망토(Cloak of Silence) 또는 음향 망토(Acoustic Cloak)는 옆집의 개가 짖는 소리와 자동차의 소음을 막을 수 있다. 빛의 파장을 마음대로 제어할 수 있는 7가지 무지개 색을 발하는 물질은 휘황찬란한, 저탄소 친환경적인 u-도시를 구축할 수 있다. 스스로 자정하고 스스로 고치는 메타물질은 u-도시의 청소를 스스로 할 수 있다. 휘고 접고 마는 컴퓨터/TV/디스플레이를 만들 수 있다(Kim & Hong et al., 2009)

Next IT 기술의 예측을 보면 2020년에 빛에 정보를 저장하고 빛으로 쏘는 광학통신/컴퓨터가 등장할 것으로 보인다. 따라서 빛을 마음대로 제어할 수 있는 광학메타물질에 도전해야 한다.




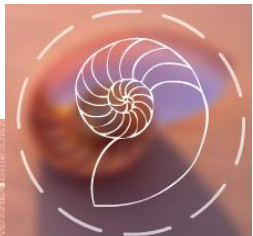

<그림> 한국은 자원이 풍부한 국가(차원용, 2009)

에너지 기술(ET)은 매우 중요하다. 옛날에는 어느 특정 공간 지역에 자원을 물려받은 국가가 부를 창출했다. 그러나 지금은 모든 공간지역에 골고루 퍼져있

는 자원을 잘 활용하는 민족과 국가가 21세기를 지배한다. 바로 태양에너지 기술, 물을 전기분해해서 얻는 수소와 산소에너지 기술, 식물에 존재하는 섬유소를 석유로 만드는 기술, 풍부한 바닷물을 담수하는 기술, 바닷물에 존재하는 리튬을 추출하는 기술, 바닷물에서 핵융합로에 필요한 이중수소와 삼중수소를 추출하는 기술, 독도아래 한국이 30년 사용할 6억 톤 이상의 에너지(LNG)가 얼음에 갇혀 있는 가스 하이드레이트(Gas Hydrate)를 채굴하는 기술... 이 모든 기술을 실제로 발견하고 개발하고 상용화할 주체 세력은 바로 오늘의 중고생이다. 이들에게 우리 대한민국은 자원이 풍부한 국가라는 자신과 비전을 심어주어야 한다. 2050년에는 우리 대한민국이 에너지 강국 G5에 진입할 수 있다.

**그린기술(GT)**의 핵심은 이산화탄소를 안 나오게 하는 공정기술과 이산화탄소를 포집하는 기술과 저탄소 친환경적인 새로운 물질을 발견하는 기술이다. 특히 나무는 광합성 원리에 의해 이산화탄소를 가져가 탄수화물을 만든다는 것에 착안하면 나무에 해를 입히지 않고 10배 100배 이상의 이산화탄소를 저장시킬 수 있다. 또한 자연의 지능 메커니즘을 잘 이해하고 모방하면 저탄소 친환경적인 물질을 발견할 수 있는데, 예를 들면 조개껍질과 연꽃 등이다. 조개껍질은 철보다 100배 이상 강하고 우리의 이(에나멜)보다 10배 이상 강하며, 연꽃은 비나 기름이 스며들지 않는다. 따라서 중고생들에게 이와 같은 생체모방 기술(의생학)을 가르쳐야 한다.



**Q:**  
How could a seashell help lower energy costs? →

**A:**  
By understanding its highly durable structure, we can one day apply the same nanotechnology to gas turbine blades to produce cleaner energy at greater efficiency.

**Q:**  
How could a lotus leaf help prevent delays at the airport? →

**A:**  
By recreating its water-repellent properties, we can one day produce hydrophobic nano-coatings for airplane wings that would eliminate the need for de-icing during winter.

<그림> 자연을 디자인하고 카피하라(차원용, 2009)

바이오기술(BT)에도 무궁무진한 부가 기다리고 있다. 2030년에는 개인별 게놈분석 비용이 100달러 미만이 될 것으로 보인다. 시간도 1시간 만에 분석할 수 있을 것으로 보인다. 따라서 맞춤형 의약과 치료 기술에 도전해야 하고, 이를 바탕으로 원격의료기술에 도전해야 한다. 또한 인간뿐 아니라 자연에 존재하는 생물/동물 등 생명의 백과사전(Encyclopedia of Life)에도 우리 중고생들이 도전해야 한다.



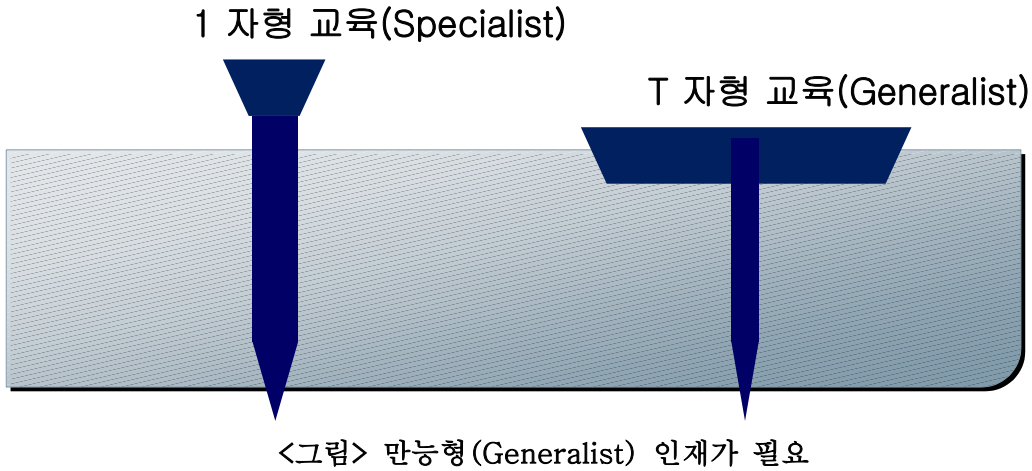
인 당 게놈 분석 비용(2010)

	2030	1시간	100 달러
	2020	하루	500 달러
	2015	3주	1000 달러
	2008	6주	6만 달러
James Watson	2007	2개월	200만 달러
게놈프로젝트(5명)	1990-2003	13년	인 당 6억 달러

<그림> 인당 게놈 분석 비용(차원용, 2009)

## IV. 융합형 인재

따라서 융합형 인재를 고려할 수 있다. 전문가(Specialist)가에 여러 학문을 두루 섭렵한 만능형(Generalist) 인재를 육성하는 방법이다. 그러나 이게 그리 쉽지 않다. 지금 여러 대학에서 융합형 인재를 육성하는 노력이 진행 중인데 문제는 여러 학문을 가르칠 교수가 없다는데 있다. 따라서 정부와 학교 모두 여러 방법론에 도전해야 한다. 방법론을 통해 공통의 정책과 교과과정을 도출해야 한다. 특히 중고등학교는 이론적으로 만능형(Generalist) 인재를 육성하는 곳이다. 그러나 실체는 그렇지 않다. 무엇이 문제인가? 입시제도인가?



융합형 인재에 도전하는 곳이 있다. 바로 <KAIST 차세대 영재기업인 육성 과정>이 그 것이다. 2030년에 빌게이츠를 육성하는 것이 목표이다. 이는 정부가 지원하는 교육과정이다. 2010년부터 시작했기 때문에 아직 성공이나 실패 여부를 논할 수 없다. 하지만 여러 가지 문제점이 있다. 어떻게 생각하는가?



<그림> 이민화 교수, <KAIST 차세대 영재기업인 교육원 설립 및 운영(안)>, 2009년 8월 13일

## V. 결론

다음 결론 장을 보고 각자 토론해보자. 이번 강의 주제의 목표는 (1) 2050년에 노벨과학상 10명을 배출하고, (2) 2050년에 우리나라가 자원/지식 강국 G5에 진입하는 것이며, (3) 2050년에 4세대가 함께 잘사는 나라를 만드는 것이다. 이러한 미래사회에 적응할 수 있는 인재를 육성하려면 교육패러다임이 바뀌어야 하는데, 지금까지 살펴본, 글로벌 마인드, 개인별 맞춤형 교육/진학지도, 개별 성향에 맞는 창의성 및 창조성 발굴 교육 등 다양한 방식을 고려해 볼 수 있다. 이미 신문방송 등 언론지상에 이러한 패러다임을 적극 도입하는 중고등학교가 많이 있다. 이는 유능하고 존경받는 우리 교감/교장선생님들의 리더쉽 덕분이다.

특히 제가 중요하다고 생각하는 것은 우리 중고생 아이들에게 <100살 플랜>을 생각하고 미래를 그릴 수 있도록 가르쳐야 한다. 지금 중고생들은 100살까지 산다. 그러나 100살까지 살려면 무엇을 준비하고 무엇을 해야 하는지 아무도 가르쳐 주지 않는다. 그 결과 65세에 이르면 할 일이 없어 산으로 경로당으로.. 이게 문제이다. 이제 아이들이 스스로 문제를 해결할 수 있도록 65세 이후에도 지식이나 문화를 팔 수 있도록 그 방법론을 가르쳐야 한다.

<표> 미래사회 교육 패러다임의 변화





<표> 중고생에게 <100살 플랜>을 가르치자(샘플임)

연도	Goal	2010	2019	2029	2039	2049	2059	2069	2079	2089
나이		15	25	35	45	55	65	75	85	95
우주확장		지구-ISS	지구-달	지구-달	지구-달-화	지구-달-화	지구-달-화	지구-달-화	수-지구-달-화	수-지구-달-화-목
경제모델		디지털	디+지식	디+지식	디+지식+본자	디+지식+본자	디+지식+본자	디+지식+본자	디+지+본+원자핵	디+지+본+원=문화
힘의작용		광-전자기력	광-전자기력	광-전자기력	광-전-분자력	광-전-분자력	광-전-분자력	광-전-분자력	광-전-분-강력	광-전-분-강력
융합분열		기가-나노	기가-나노	기가-나노	기가-나노	테라-피코	테라-피코	테라-피코	테라-피코	테라-피코
미래	* 후손을 위한 미래 * 나의 미래 Brane World 진입 (I'll pay for everyone according to what he has done)	* 100살 Plan 짜기	* 1st Arts	* 2nd Arts	* 3rd Arts * 후학교육	* 4th Arts * 후학교육	* 1st Insight	* 2nd Insight	* 3rd Insight	* Silver state for next brane world
사랑	* 더욱 멋진 사람과 예술을 위해	* Passion to Arts * People Networking(목표 100 명) * 지식의 ADRS	* PN(목표 1,000 명) * 지식의 ADRS	* PN(목표 10,000 명) * 지식의 ADRS * 적과의 동침	* PN(목표 100,000 명) * 지식의 ADRS * Do not make any enemy	* 오는 사람 막지 말고 가는 사람 막지 말라 * 역할 완수 동반자 네트워킹(소수가 될 것임)	사랑이 무엇인지 고민	알아낸 사랑을 3rd Insight로 정리	사랑/원한을 풀어내기(Rewind-Up)	
공부(지식+문화)	* 시공인 창조의 비밀(지식)의 발견 * 지천명(역할 알아내고 역할 완수하기) * 사랑과 미래를 위한 준비 * 암묵지->형식지->사랑과 예술	* Brane World 알기(하늘이 10-15개, 여기는 4번째 하늘) - 천체우주물리학+철학+문학(예, Science, Nature의 해독가능)	나혼자 가능하나 각종 Forum 참가	* 바이오=생물학+분자학+화학+의학/의료	* 지천명(역할 알아내기) * 종교학 * 10th Insight Forum/동아리		* 지천명(역할 완료하기) * 11th Insight Forum/동아리		* Mapping for next brane world(heavens) * 나 홀로 준비	
제정	공수래공수거	* Input=Output				* 지식의 전달=돈으로 연결(Output Only)	확산-환원	확산-환원	* 민족문화의 ADRS에 기여	
연도		2010	2019	2029	2039	2049	2059	2069	2079	2089
나이		15	25	35	45	55	65	75	85	95

### 참고문헌

- 교육과학기술부, 기타 6개 부처 합동, 국가과학기술위원회, <국가융합기술 발전 기본계획 ('09~'13) 수립·확정>, 2008년 11월 18일.
- 녹색성장위원회, “그린 IT 국가전략(안) 및 2009년 녹색기술 연구개발 시행계획(안)”, 2009. 05.13; “국가 온실가스 중기(2020) 감축목표 설정 추진계획”, 2009.08.04.
- 차원용, <미래기술경영 대예측 : 매트릭스 비즈니스>, 굿모닝미디어, 2006.04
- 차원용, <한국을 먹여 살릴 녹색융합 비즈니스, 부록: 2030년까지의 녹색융합 기술 & 비즈니스 발전 로드맵>, 아스팩국제경영교육컨설팅, 2009. 4. 20, p.800.
- 차원용, <학문간 융합분과포럼 정책건의서>, 지식경제부 지식경제포럼 학문간융합 포럼, 2009. 11.11, pp. 14-19.
- 차원용 외, “융합IT기술의 발전방향과 글로벌 융합미디어 비즈니스 전략(Roadmap of Converging IT and Business Strategy of Global Converging Media)”, *Telecommunications Review*, V20, N1, 2010년 2월 호
- Banerjee et al., “High-Throughput Synthesis of Zeolitic Imidazolate

Frameworks and Application to CO<sub>2</sub> Capture”, *Science*, Vol 319, No.5865, 15 February 2008, pp.939-943.

Drexler, K. Eric, <*Engines of Creation : The Coming Era of Nanotechnology*>, Anchor Books, 1986, p.94.

Gibson, Venter, Smith *et al.*, “Complete Chemical Synthesis, Assembly, and Cloning of a Mycoplasma genitalium Genome”, *Science* Express, Published Online : January 24, 2008.

Gibson *et al.*, "Creation of a Bacterial Cell Controlled by a Chemically Synthesized Genome)", *Science* Express, Published Online May 20, 2010.

Green, William M., Michael J. Rooks, Lidija Sekaric, and Yurii A. Vlasov, "Ultra-compact, low RF power, 10 Gb/s silicon Mach-Zehnder modulator", *Optics Express*, Vol. 15, No. 25, December 2007, pp. 17106-17113.

Kim & Hong *et al.*, "Large-scale pattern growth of graphene films for stretchable transparent electrodes", *Nature*, Advance online publication, 14 January 2009.

Kunkes *et al.*, “Catalytic Conversion of Biomass to Monofunctional Hydrocarbons and Targeted Liquid-Fuel Classes”, *Science* Express, Published online September 18, 2008.

Kurzweil, Ray, <*The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology*>, Viking Adult, September 22, 2005[김명남, 장시형 옮김, <특이점이 온다>(서울 : 김영사, 2007), pp. 152-153. 155-157]

Mui, Chunka and Larry Downes, <*Unleashing the Killer App : Digital Strategies for Market Dominance*>, Harvard Business School Press, 1999, p.65

Mulhall, Douglas, <*Our Molecular Future : How Nanotechnology, Robotics, Genetics and Artificial Intelligence will Transform our World*>, Prometheus Books, July 2002[노용환 옮김, <분자혁명과 준비된 미래>(서울 : 한티미디어, 2004), pp. 48-85.]

Nonaka & Takeuchi, <*The Knowledge-Creating Company*>, 1995, pp. 62-71.

Townsend *et al.*, “High-frequency modification of plant genes using engineered zinc-finger nucleases”, *Nature* advance online publication 29 April 2009.

Wilson, Edward. O., <*Consilience: The Unity of Knowledge*>, New York: Knopf, 1998[최재천/장대익 역, <통섭 : 지식의 대통합>(사이언스 북스, 2005)].



## 교육리더십 (교감의 품성과 지도성)

중앙공무원교육원  
교수 황 인 표

### 미래에 대한 정의

#### 미래란?

과거
현재
미래

↓

과거
현재
미래

↓

과거
현재
미래

- 다가오는 것    아닐    미    올    래
- 아직 오지 않은 것 (未來)
  - 예측, 대비, 선점, 창조가 필요

**“미래를 준비해야 한다. 미래를 알지 않고 세상을 살아가는 것은 어둠 속에서 눈을 감고 절뚝거리는 것과 같다.”**

- 윌리엄 할랄, 조지워싱턴대 교수 -

### 변화의 방향



“생각의 속도로의 변화”

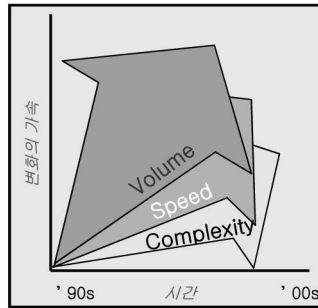
“우리는 항상 2년 후에 도산할 지도 모른다는 생각을 하면서 일한다.”

빌 게이츠, Microsoft



## 환경 변화의 심화

- 복합적인 요인으로 아주 복잡한 업무환경이 조성되고 있다.



(자료 : Ernst & Young Management Consulting Inc, 1998)

### 아주 유동적인 업무환경의 핵심 특징

- ❖ 더욱 상호작용적인 구성요소들 (사람, 업무, 이슈, 문제와 기회 등)
- ❖ 구성요소들간의 상호의존성 증가
- ❖ 결과의 비예측성 증가
- ❖ 사건에 대응할 시간이 줄어들음
- ❖ 사전예측과 통제가능성의 축소
- ❖ 해결책의 유효기간의 축소

## 교육환경변화와 글로벌 시대

무한경쟁- 국가의 경쟁력 강화

법·규제 및 금융시장 개선

노동시장과 교육의 질

세계 소비자의 동질화

## 교육환경변화와 글로벌 시대

자원의 효율적 재분배

일자리 창출- 고부가치형

사회 안전망 구축

글로벌 사고- 생각, 제도, 문화

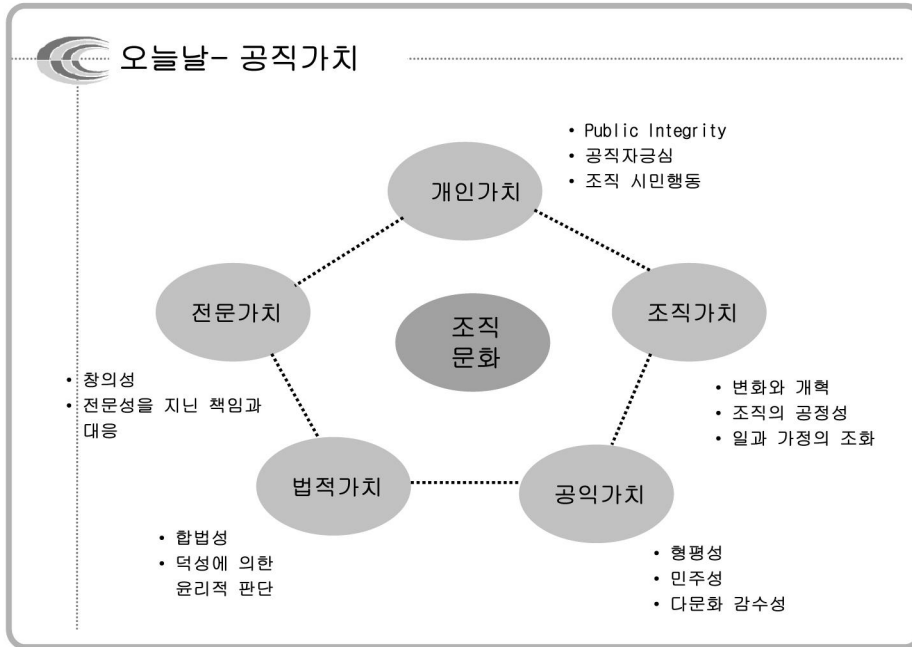



### 파브(FOB)의 의미


FOB : Fresh Off The Boat

SOB : Still On the Boat



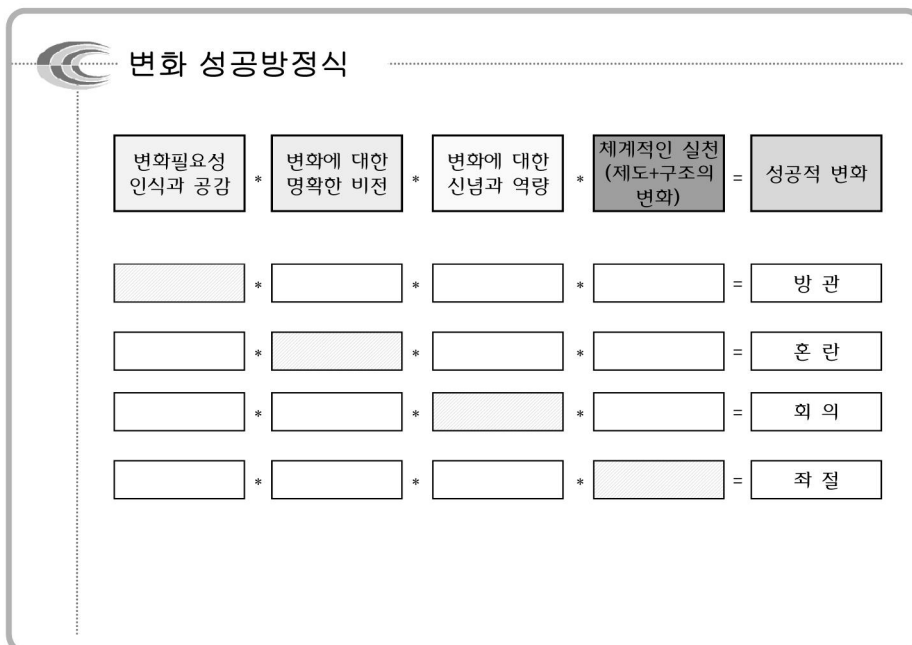
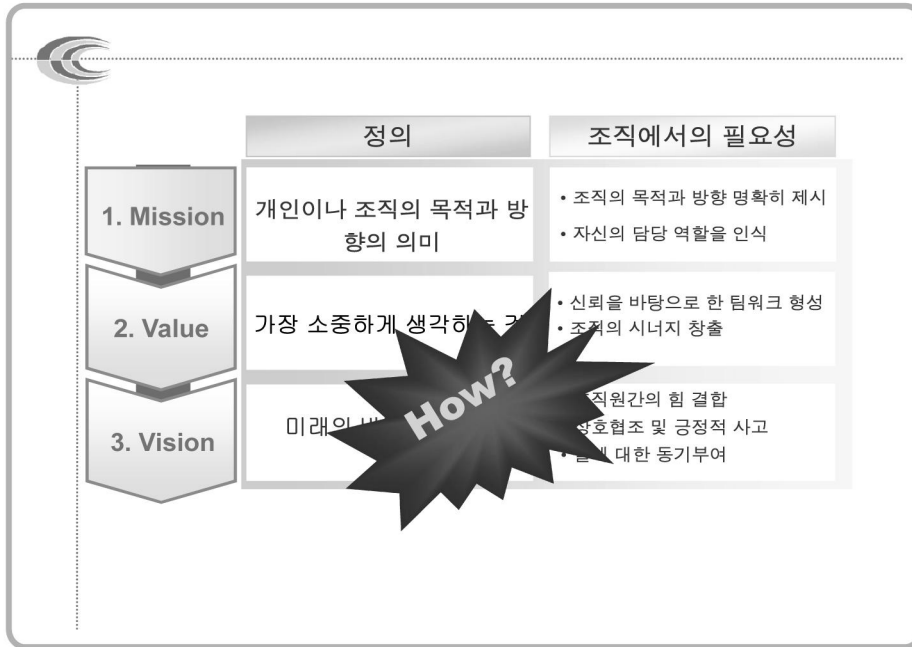


 함께 토론해 봅시다



❖ 학교 행정이 어려운 이유 3가지

❖ 학교 행정이 성공할 수 있는 이유 3가지





## 서번트(Servant) 리더십

- 경청
- 공감(empathy)
- 치유(healing)
- 스튜어드십(stewardship)
- 부하의 성장을 위한 노력
- 공동체 형성



– Greenleaf 연구센터

## 서번트(Servant) 리더십

- 인내
- 친절
- 겸손
- 존중
- 利他主義(altruism): 사랑을 주의로 하고 질서를 기초로 하여 자기를 희생함으로써 타인의 행복과 복리의 증가를 행위의 목적으로 하는 것
- 용서
- 정직과 성실
- 헌신

- J. C. Hunter

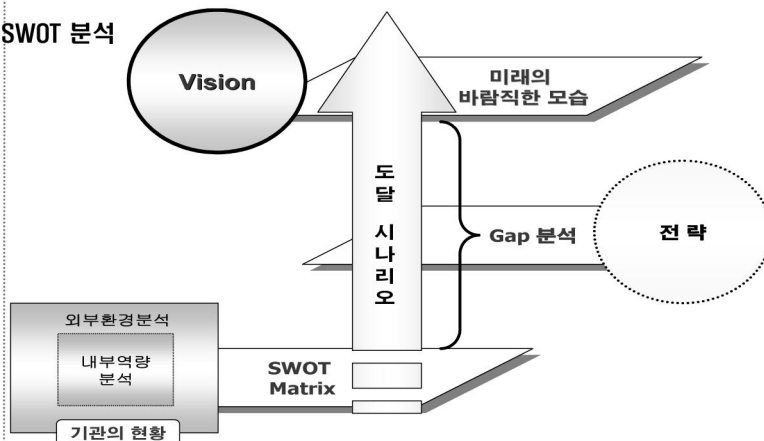


### SWOT분석의 실행

#### ■ PESTLE 분석

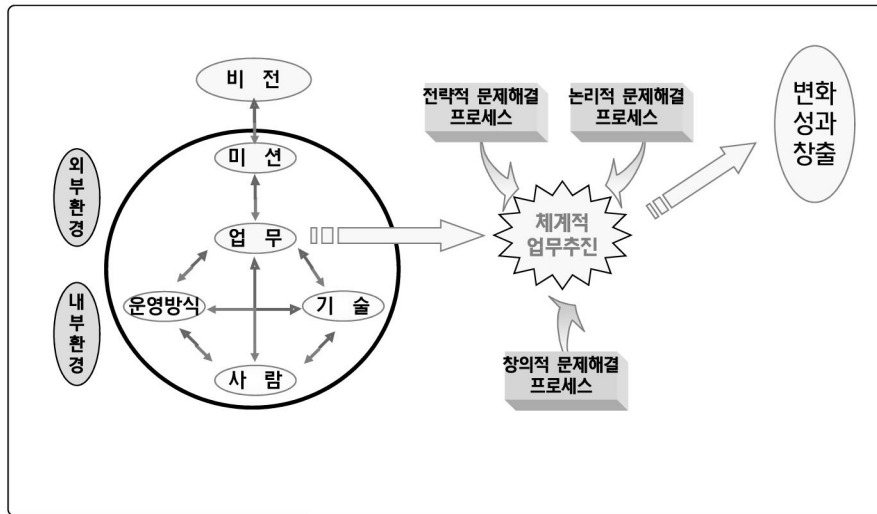
① Political ② Economical ③ Social ④ Technological ⑤ Legal ⑥ Environmental factor

#### ■ SWOT 분석





## 체계적 변화추진과 문제해결



## 관계스킬- 상사의 유형별 대응방안

관계스킬- 상사의 유형별 대응방안	강압적	업무스타일	✓		✓		
			✓		✓		
			✓		✓		
			✓		✓		
			✓		✓		
	방임적		✓		✓		
			✓		✓		
			✓		✓		
			✓		✓		
			✓		✓		
			약함	조직내 입지	강함		





### 관계스킬- 부하의 유형별 대응방안



### 차이와 차별

差異

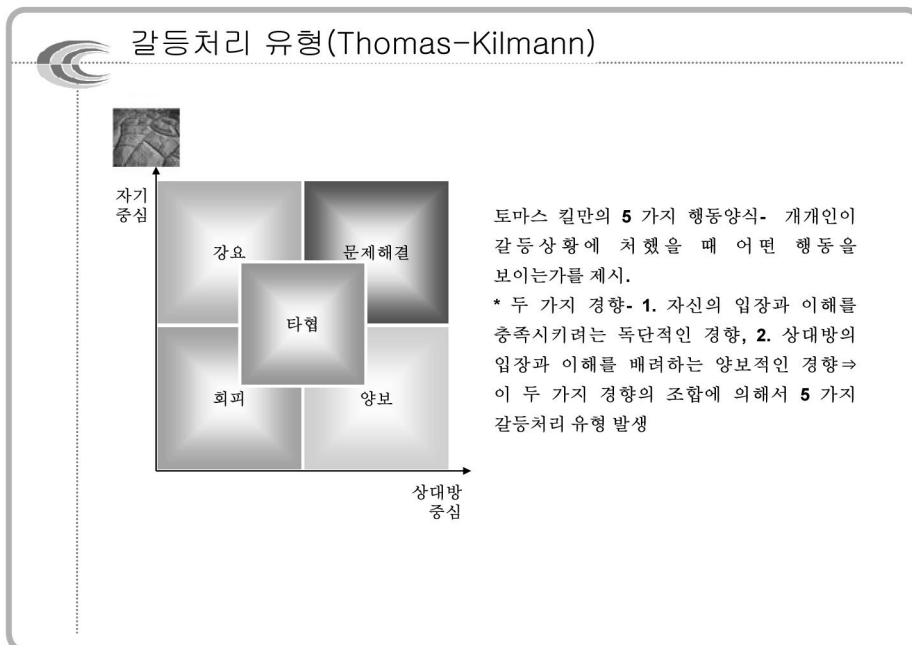
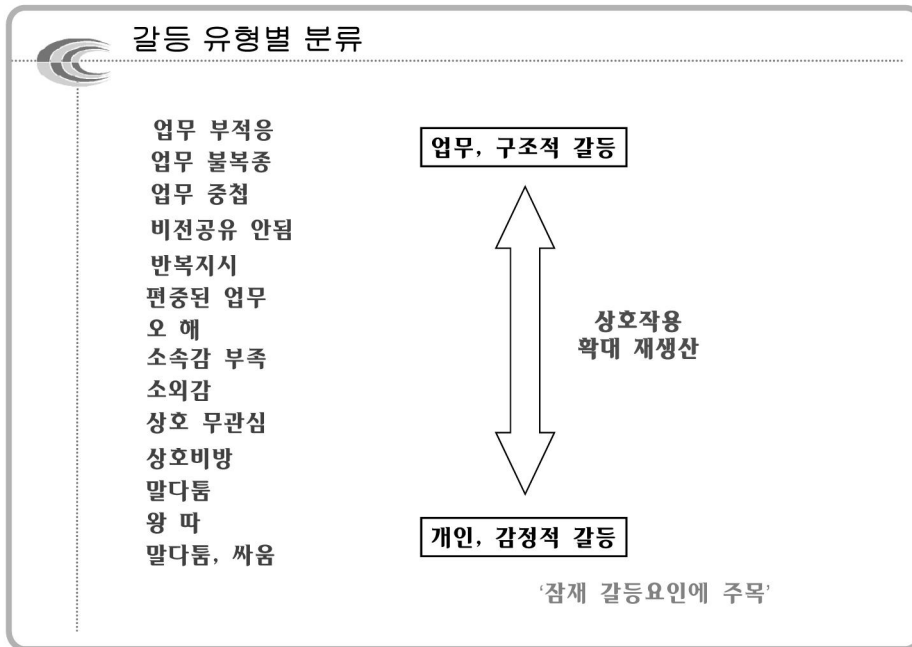
‘너’와 ‘나’는 다르다

판단기준이 ‘너’와 ‘나’임

差別

‘너’는 이상하다

판단기준이 ‘나’임





### 존경 받는 리더의 의사소통 수칙-3C

조직에서 직급이 높거나 대선배라고 해서 아래 사람들이 무조건 존경할 거라고 생각하는 것은 무리이다.  
부하직원들의 존경심은 상사 스스로가 만들어야 한다.

**C**redibility(신용)!

**C**omposure(침착함)!

**C**onstructive comments(건설적인 한 마디)!



**C**redibility(신용)!

부하직원들과의 신용도는 하루 아침에 이루어지는 것이 아니라 지속적인 관계 속에서 이루어지기 때문에 상사가 하는 말이 신용도 형성에 가장 큰 변수가 될 수 있다.

C 지킬 수 없는 약속은 하지 말자.

“다음 번에 내가 힘이 되 주도록 하지.”, “이번에 좋은 부서로 보내주도록 하지.” 등의 희망적인 말은 역으로 지켜지지 않았을 때 커다란 낙담과 실망을 안겨준다. 실행이 불가능한 약속을 해서는 안되며, 지킬 수 없는 상황이 되면 바로 알려주고 왜 그 약속을 지키지 못했는지 정직하게 설명해야 한다.

C 직원들에게 정보를 제공한다.

비밀 업무가 관례인 조직도 있지만 이런 관례는 의혹을 날을 수 있고 직원들의 사기 저하에도 영향을 줄 수 있다. 리더는 필요한 정보를 공개적으로 직원들에게 제공하고 해당 업무와 관련된 정보의 순환 고리에 그 담당자를 포함시켜주도록 한다.

C 좋은 나쁜건 간에 당신을 통해 소식을 듣도록 한다.

나쁜 소식을 전해야 하는 것은 내키지 않는 일이지만 부하직원들이 듣고 싶지 않아 하는 이야기를 전해야 할 때도 있다. 그러나, 조직 외부에서 떠돌아다니는 풍문으로 소식을 접한다면 사실이 왜곡되어 전달될 가능성이 많아지므로 반드시 당신을 통해 부하직원들이 소식을 들을 수 있도록 한다.

## Composure(침착함) !

어떤 스트레스 상황에서도 침착함을 잃지 않는 것은, 자기확신의 증거이며, 그 사람이 성숙하다는 증거다. 그리고 부하 직원들이 상사에게 바라는 것은 바로 그 성숙함이다.

C 심호흡을 하고 한번 더 자문한다.

만일 직원 한 명이 부서의 골칫덩어리이고, 항상 당신의 신경을 긁어서 머리끝까지 화가 치밀어 폭발 일보 직전까지 가게 되었다면 어떻게 해야 할까?  
'지금 내가 화를 내버리면 나중에 내 행동에 대해 나아 부하직원들은 어떻게 생각 할까?'를 한번 더 자문한다면 침착함을 다시 찾을 수 있을 것이다.

C 선부른 판단은 금물이다.

모든 상황과 정보가 정확하지 않은 상태에서 곁에 드러난 몇 가지 현상만 보고 흥분하여 침착함을 잃는다면 나중에 무척이나 불안함을 느끼게 될 것이다.  
당신이 잘 아는 상황이라고 하더라도 한번 더 확인하여 선부른 판단에서 오는 실수를 막아야 한다.

C 사람들과의 관계에서 침착함을 유지한다.

다른 사람들과의 관계에서 침착함을 유지한다면 그들은 당신을 넘보기 어려운 존재로 생각할 것이며, 그 상황을 함께 지켜본 다른 사람들도 당신의 침착함에 주목하여 존경심을 갖게 될 것이다.

## Constructive comments(건설적인 한 마디) !

상사로부터 모든 일은 시작된다. 부하직원들은 상사가 남의 험담을 하거나 근무환경을 비난하는 등의 부정적인 이야기를 하는 것을 바라지 않는다.

C 라포(Rapport)를 형성한다.

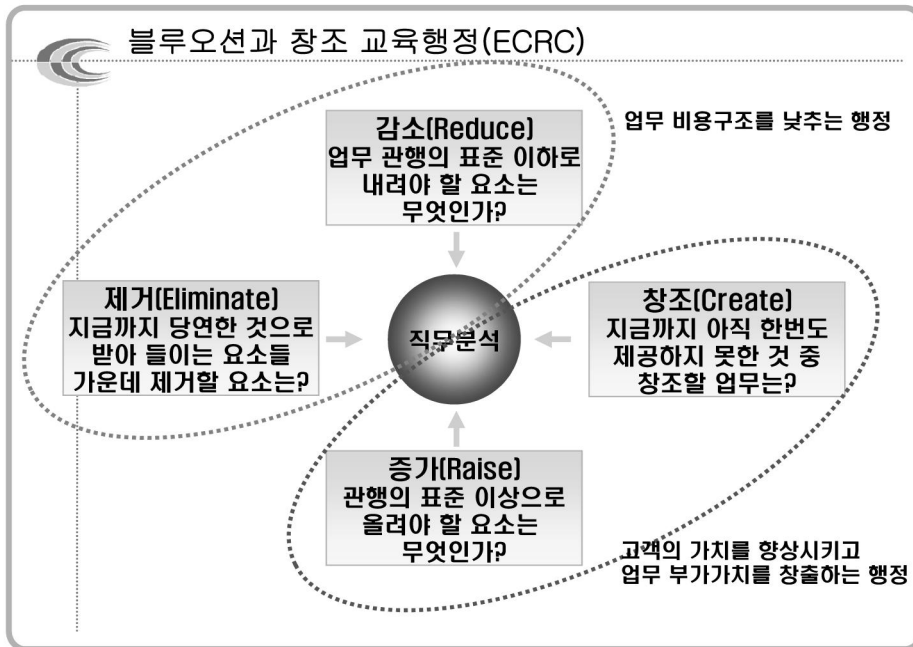
라포란 사람들과 조화롭게 연결되어 있다는 느낌으로 이것이 형성되지 않은 상태에서 직원들에게 건네는 건설적인 말 한 마디는 그 진가를 발휘하기 어렵다.  
새로운 조직에서는 몇 개월에 걸쳐 공통점을 만들어가고 적절하게 접촉을 함으로써 부하직원들과의 라포를 형성하는 것이 중요하다.

C 차라리 침묵이 금일 때도 있다.

조직이나 직원 등 상황에 대해 극심한 불만이 있어서 이를 토로하고 싶다 하더라도 부하직원들에게는 상사에 대한 솔직함보다는 실망을 안겨 줄 가능성이 더 크다.  
영양가 있는 건설적인 한 마디를 할 수 없는 상황이라면 차라리 침묵을 지키는 편이 더 낫다.

C 건설적인 한 마디란...

열정을 보이고, 긍정적 기대를 하고, 안심시켜 주고, 개인과 팀에 대한 믿음을 확인 하고, 어떤 역경과 방해, 실패가 있더라도 같이 극복할 수 있고, 갈등을 해소하며, 앞으로 나아갈 것이라는 확신을 보이는 것



**팀웍 개발을 위한 실천 전략**

**“상호 이해와 존중의 분위기를 조성하라”**

■ 조직구성원을 자동차의 한 부분에 비유하면...

- 평소의 말이나 행동에 비추어 볼 때 조직구성원 각자를 자동차에 비유하면 어디에 해당할까? 그 이유는? 예)전조등, 운전대, 브레이크, 좌석, 바퀴...

성 명	자동차 부분(부품, 장치)	그 이유

■ 나를 자동차의 한 부분에 비유하면...

- 자신을 자동차에 비유하면 어디에 해당할까? 그 이유는?

자동차 부분(부품, 장치)	그 이유



#### Ⅳ. 생활지도 사안별 처리방안







## 학교폭력 예방 및 대처를 위한 교감의 역할

청예단 학교폭력SOS지원단

위기지원팀장 김 미 정

### I. 학교폭력의 이해 및 예방

#### 1. 학교폭력의 개념(오해)

##### 가. 학교폭력에 대한 오해

학교폭력을 근절시키고 신속히 문제를 해결하기 위해서는 교사가 가지고 있는 학교폭력에 대한 오해를 먼저 알아보아야 한다.

##### ▶ 오해1. 우리 반에는 학교폭력이 없고, 아이들 간의 싸움은 학교폭력이 아니다.

교사의 40.6%는 ‘학교폭력의 수준이 심각하지 않다’고 생각하지만, 학생의 경우에는 ‘심각하지 않다’가 33.7%라는 응답결과가 나왔다<sup>1)</sup>. 이것은 학교폭력 심각성에 대한 교사와 학생의 인식이 다를 수 있음을 나타낸다. 교사나 어른들에게는 사소하게 보이는 장난, 괴롭힘 등이 당하는 학생들에게는 큰 상처가 될 수 있다. 또한 알면서도 말하지 못하거나 가해를 하고도 행동수정의 기회를 가지지 못한 학생들의 경우에도 차후에 큰 문제를 가질 수 있다. 학교폭력 문제는 예방교육과 더불어 학생들이 사소한 싸움을 시작할 때부터 적절한 대처를 해야 한다.

##### ▶ 오해2. 애들 싸움은 애들끼리 해결해야 한다.

일반적인 아이들 간의 갈등에서는 양쪽이 가지고 있는 힘이 어느 정도 비슷하다. 그러나 학교폭력 상황에서는 ‘힘의 불균형’이 존재한다. 힘을 가지지 못한 피해 학생은 폭력을 당한 후에 외부의 상처는 물론 내부의 정신적 갈등으로 인한 심각한 좌절을 겪게 된다. 그러므로 학교폭력이 발생했을 때 교사, 학부모가 개입하여 피해·가해학생에 대한 조치를 취해야만 학교폭력의 확산을 막을 수 있고, 학생들의 정신적 고통을 해소할 수 있게 도와줄 수 있다.

1) 학교폭력 이해와 실태의 진단(한국교육개발원, 2005)

▶ 오해3. 아이들은 원래 싸우면서 크다. 그것은 ‘성장통’ 이고 피할 수 없는 것이다.

‘성장통’은 성인이 되면 멈추어야 한다. 하지만 성인들도 인간관계와 직장에서 괴롭힘을 경험한다. 학교폭력의 피해는 낮은 자존감, 고립감, 무력감, 우울함을 느끼게 하고 이것은 성인이 돼서도 지속되며, 가해자의 경우도 그대로 두면 폭력성향이 심화되어 자신의 인생을 그르칠 수도 있다.

▶ 오해4. 우리 어렸을 때도 학교폭력이 있었지만, 지금은 다들 잘 산다.

학교폭력 피해 경험을 가지고 있는 사람은 그 아픔을 오래도록 기억한다. 성인이 되어 잘 살고 있는 것처럼 보이지만, 그것은 단지 학교폭력 경험을 말하지 않을 뿐이다. 피해경험은 평생 피해의식으로 남을 수 있으며, 사회나 대상에 대한 부정적인 인식이 생겨서 성인이 된 후에도 정상적인 사회생활을 하는데 있어서 어려움을 겪을 수 있다.

### 나. 학교폭력의 정의

Olweus(1984)는 학교폭력의 정의를 ‘힘의 불균형에 의해 대인관계 내에서 일어나는 것으로 한 학생에게 한 명 혹은 다른 학생들이 반복적이고 지속적이며 의도적으로 신체적, 정신적인 상처나 고통을 구는 행위’라고 규정했다. 청소년폭력예방재단(1996)에서는 ‘학교 내에서 청소년들이 당하는 폭행, 금품갈취 등 신체적·물리적 폭력과 협박, 따돌림과 같은 정신적 폭력 및 성적인 폭력을 포함한다’고 규정하고 있다.

학교폭력이 심각한 양상이 보이며 사회문제화 되면서 2004년에 1월에 학교폭력예방및대책에관한법률이제정되었다.

학교폭력예방및대책에관한법률(08.3.14개정공포)에 근거한 학교폭력의 정의는 “학교폭력”이란 학교 내외에서 학생 간에 발생한 상해, 폭행, 감금, 협박, 약취·유인, 명예훼손·모욕, 공갈, 강요 및 성폭력, 따돌림, 정보통신망을 이용한 음란·폭력 정보 등에 의하여 신체·정신 또는 재산상의 피해를 수반하는 행위를 말한다.

### ◎ 사이버폭력 및 매체폭력

- 사이버모욕 : 특정인에 대하여 모욕적인 언사나 욕설 등을 게시판에 올리거나 메모 또는 채팅 상에서 행하는 행위 (예- 반 아이들끼리 안티카페를 만들어, 한 아이를 비방하는 글을 게시판에 올리고 서로 공유함)

- 사이버명예훼손 : 특정인에 대한 허위의 글이나 개인의 사생활에 관한 사실을 인터넷 게시판 등에 올려 불특정 다수인에게 공개하는 행위 (예- 자신이 싫어하는 아이의 실명을 인터넷 게시판에 공개하고 소문으로 떠도는 사실을 올리는 것)
- 사이버성희롱 : 인터넷상에서 음란한 대화를 강요하거나 성적 수치심을 주는 대화로 상대방에게 정신적 피해를 주는 행위 (예- ‘버디버디’의 채팅방으로 들어오라고 해서, 야한 이야기를 하며 상대방을 곤란하게 하는 것)
- 문자로 ‘너 죽여버린다’, ‘너는 너무 싸가지가 없다’라고 보내는 것
- 조롱하는 말과 행동을 동영상으로 찍어 상대방 핸드폰으로 보내는 것

### ◎ 성폭력

- 성폭행 : 폭행·협박을 하여 성행위(성기삽입)를 강제로 하는 것  
**청소년의 경우 유사 성교행위, 이물질 삽입 등도 해당**
- 성추행 : 상대방에게 폭행과 협박을 하면서 신체적인 접촉을 하는 것
- 성희롱 : 성적인 말과 행동으로 상대방이 성적 굴욕감, 수치감을 느끼도록 하는 것

### 다. 쉽게 노출되지 않는 학교폭력 유형

학교폭력의 유형 중 피해청소년에 심한 정신적 충격을 줄 수 있는 집단따돌림은 학급 구성원의 다수가 한 사람을 따돌리는 행위로 교사나 부모가 사전에 발견하기 어려움이 있다. 집단따돌림의 유형을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 일부 피해학생들은 은근한 집단따돌림을 당하면서도 초기 알아차리지 못하는 경우가 있다.

아래 따돌림 유형을 잘 설명하여 적극적으로 신고하고 대처하게 해야 한다.

- 대화거부하기: 물어봐도 대답하지 않고 못 들은 척하기, 좌석배치시에 옆자리 기피하기
- 은근히 공개적으로 비난하기: 공연히 쳐다보고 비웃기, 편들어 주는 척하며 못난이로 취급하기, 끼리끼리 속닥거리며 쳐다보고 비웃기
- 바보로 만들기: 돌봐주는 척하며 못난이로 취급하기, 쓸데없는 심부름을 시키며 하인 부리듯 하기(예, 수업시간에 갑자기 일어나서 ‘나는 람보다’라고 말하게 시키기)

- 신체에 직접적 폭력 가하기: 밀치거나 때리기, 발로 차기, 송곳, 컴퍼스 등으로 찌르기, 얼굴에 침을 뱉거나 검 붙이기
- 장난을 빙자하여 괴롭히기: 학용품, 돈, 물품 등을 감추거나 버리기, 가방이나 옷속에 벌레 집어넣기, 점심을 먹을 수 없게 만들어 놓기
- 언어를 이용한 폭력: 말로 헐뜯하고 겁주기, 개인 약점을 들추고 모함하기, 신체적 특징에 대해 놀리기, 단순 실수 대해 놀리기(바보, 사오정)
- 고립시키기: 고립시킬 목적으로 그가 가깝게 지내는 친구들을 위해하기, 쉬는 시간 휴식시간, 점심시간에 함께 하지 않고 고립시키기, 모든 학교(학급) 활동에 끼워주지 않고 고립시키기

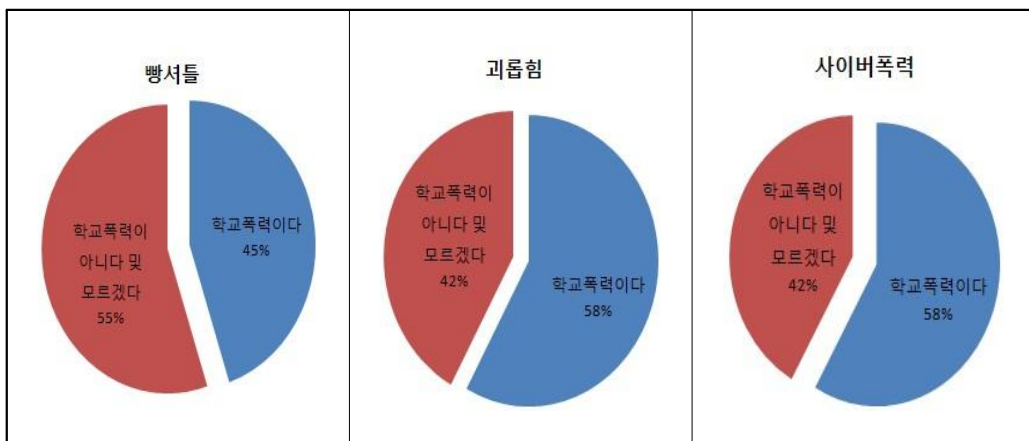
## 2. 학교폭력의 실태

### 가. 학교폭력에 무감각, 무관심한 아이들

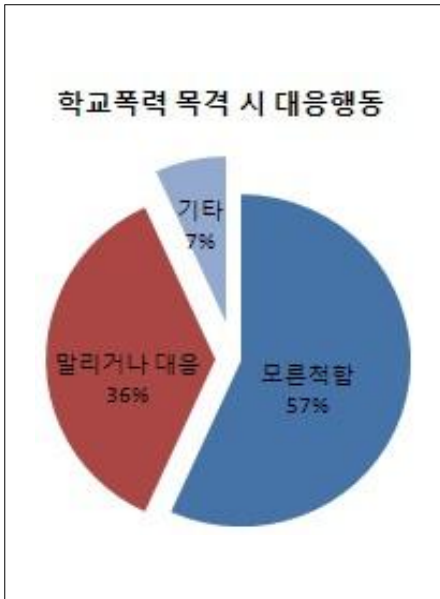
#### 1) 학교폭력에 무감각한 아이들

- 잘 노출되지 않는 폭력을 폭력으로 인식하지 않는다. [깡서툰(55.1%), 괴롭힘(42%), 사이버폭력(41.7%)]

최근 이슈화된 깡서툰에 대해 관심이 높아지고, 사이버 폭력이 널리 이슈화 되어 큰 사회적 문제가 되고 있음에도 불구하고 학생들 사이에서는 이것이 이미 일상화 되어 폭력으로 인식하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 인식도가 낮은 항목별로 살펴보면, 깡서툰의 경우 55%가 학교폭력인지 모르는 것으로 나타났고, 괴롭힘은 42%, 사이버폭력은 42%, 성폭력은 27.2%, 왕따는 16.9%가 학교폭력인지 모르는 것으로 나타났다.

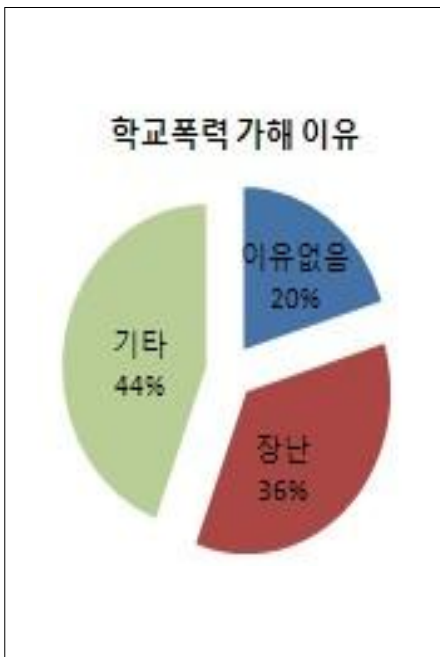


## 2) 학교폭력에 무관심한 아이들



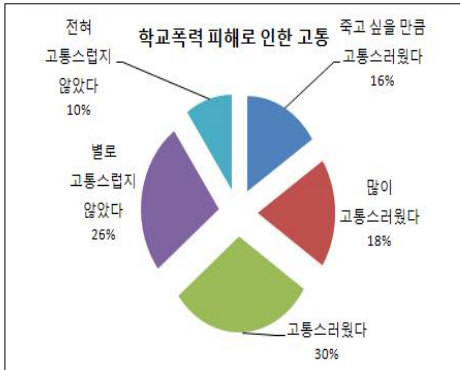
학생들이 학교폭력 목격시 57%가 모른척하는 것으로 나타났으며, 또한 그 이유에 대해서는 33.1%(2008년 30.3%)가 같이 피해를 당할 것 같아서라고 응답해 신고자에 대한 보호가 필요함이 드러났고, 33.4%는 관심이 없어서라고 응답해 학생들에게 학교폭력에 대한 관심을 유도하도록 하는 것이 필요해 보이며, 32.5%가 어떻게 해야 할지 몰라서라고 응답해 학교폭력 목격시 대처방법을 알려줄 수 있는 실효성 있는 교육이 필요함이 나타났다.

## 나. 이유없는 폭력의 증가



학교 폭력의 가해 이유를 묻는 질문에서, 장난이나 이유 없이 폭력을 행사한 경우가 56%로 나타났다. 이는 2008년 45.4%에 비해 크게 증가한 것이다. 이유 없이 때리는 폭력의 경우 학년에 따라 그 발생빈도가 크게 달라지는 양상을 보였는데, 중1까지는 상대방의 잘못 등으로 폭력을 가한 경우가 약 20%, 이유없음이 약 14% 정도로 나타나고 있으나 중2부터는 이유 없는 폭력이 약 25%, 상대방의 잘못으로 인한 경우가 12%로 나타났다. 이는 학년이 올라갈수록 점점 더 폭력에 대해 점점 더 둔감해지는 폭력의 일상화에 대한 측면을 엿볼 수 있는 것이다.

다. 죽을 것 같은 학교폭력의 공포  
- 피해학생은 죽음의 고통 호소



학교폭력에 대해 62.3%가 고통스러웠다고 보고했고, 15%는 죽을 만큼 고통스러웠다고 보고하여 피해자들이 느끼는 고통의 정도가 실로 심각함을 알 수 있었다. 따라서 이러한 학교폭력 피해자에 대한 치료적 지원이 국가적 차원에서 필요할 것으로 보이며, 이를 제도화하고, 기존 지원체계를 더욱 강화할 필요가 있어보인다.

### 3. 학교폭력의 발생원인

학교폭력을 사전에 예방하기 위해서는 발생원인에서 문제해결 방안을 찾아야 한다. 카터(Carter,1998)는 학교폭력에 연루된 학생을 이해하고 도와주기 위해서는 <표-2>의 기여요인, 즉 사회, 지역, 학교, 가족, 관계, 개인변인들을 통합하는 종합적 접근을 해야 한다고 주장한다.(이규미,2006)

학교폭력 예방과 치료를 위해서는 이렇게 포괄적인 발생원인에 대해 이해와 청소년이 겪고 있는 문제의 원인을 정확하게 진단하고 원인을 정확하게 밝혀서 학생과 긴밀하게 협력하여 도움을 주어야 한다. 예방교육 역시 여러 변인을 고려하여 예방교육 계획을 수립하여야 한다. 학교폭력문제야 말로 다각적인 사회적 문제들이 발생원인에 영향을 미치고 있으므로 문제해결 역시 다각적인 사회적 참여가 전제되어야 한다.

사회요인	대중매체에서의 폭력묘사, 성역할, 낙인이론, 사회학습경험
지역변인	학교와 지역의 분리, 가난과 실직, 사회의 소속감 결여
학교변인	학교환경과 학급크기, 학교 훈육에 대한 예상, 학교훈육의 규칙과 형태
가족변인	가정폭력, 학대와 유기, 가정훈육에 대한 예상, 가정훈육의 규칙과 형태
관계변인	부모,교사,학생간의관계, 피해자와의관계, 상황적 결정요인, 또래집단/패거리 구성원
개인요인	사회적 기술과 문제 해결 기술, 유전적 요인, 발달적 요인, 인지적 요인, 신경심리학적 요인, 정신병리

<그림-1> 학교폭력 발생 메커니즘

#### 4. 학교폭력 피해,가해학생 심리적 특징

피해의 징후
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수업시간에 다른 학생들로부터 야유나 험담을 많이 듣는다.</li> <li>- 잘못했을 때 놀리거나 비웃는 학생들이 많다.</li> <li>- 체육시간, 점심시간, 야외활동시간 등에 혼자 있는 학생이 있다.</li> <li>- 옷이 지저분하거나 단추가 떨어지고 구겨져 있다.</li> <li>- 안색이 안 좋고 평소보다 기운이 없다.</li> <li>- 친구가 시키는 대로 그대로 따른다.</li> <li>- 항상 학생들이 힘겨루기를 할 때 그 상대가 된다.</li> <li>- 자주 친구의 심부름을 해준다.</li> <li>- 혼자 하는 행동이 많다.</li> <li>- 주변 학생들한테 험담을 들어도 반발하지 않는다.</li> <li>- 성적이 갑자기 떨어진다.</li> <li>- 늘 청소당번을 도맡아 한다.</li> <li>- 다른 학생들에게 눈치를 많이 받는다.</li> <li>- 자주 지각을 하거나 몸이 아프다는 이유로 조퇴하거나 결석한다.</li> <li>- 평소보다 어두운 얼굴표정으로 수심이 있어 보이고 수업에 열중하지 못한다.</li> <li>- 담임교사나 교무실, 상담실 주위를 서성이거나 보건실을 찾아오는 횟수가 많다.</li> <li>- 전학가고 싶다는 말을 한다.</li> <li>- 수업이 시작한 후에 화장실에 가려고 한다.</li> </ul>
가해의 징후
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교실에서 큰 소리를 많이 치고 반 분위기를 주도한다.</li> <li>- 교사와 눈길을 자주 마주치며 수업분위기를 독점하려 한다.</li> <li>- 교사가 질문할 때 다른 학생의 이름을 대면서 그 학생이 대답하게 한다.</li> <li>- 교사의 권위에 도전하는 행동을 종종 나타낸다.</li> <li>- 자신의 문제 행동에 대해서 이유와 핑계가 많다.</li> <li>- 성미가 급하고, 충동적이다.</li> <li>- 화를 잘 내고, 공격적이다.</li> <li>- 친구에게 받았다고 하면서 비싼 물건을 가지고 다닌다.</li> <li>- 자기 자신에 대해 과도하게 자존심이 강하다.</li> <li>- 작은 칼 등 흉기를 소지하고 다닌다.</li> <li>- 등학교 시 책가방을 들어주는 친구나 후배가 있다.</li> <li>- 손이나 팔 등에 종종 봉대를 감고 다니거나 문신 등이 있다.</li> <li>- 친구나 후배에게 돈을 빌려서 갚지 않는다</li> </ul>

## 5. 학교폭력 예방

### 가. 사안 인지를 위한 교사의 노력

교사는 학교에서 많은 시간을 학생들과 같이 보내기에, 주의를 기울이면 학교폭력 사안 파악이나 증거를 확보할 수 있는 가능성이 많다. 교사는 학교폭력 상황을 인지했을 때, 신속하고 적극적으로 개입해야 한다.

### 나. 학교폭력 징후 파악하기

#### ● 학급 내 학교폭력 피해·가해의 징후 파악하기

교사가 피해·가해학생으로 의심되는 학생을 발견했을 때에는 학교폭력 피해·가해학생들의 징후와 일치하는지 점검하여 확인한다.

#### ● 가정 내 학교폭력 피해·가해의 징후 파악하기

부모가 가정에서 자신의 학생의 행동을 점검해보도록 해야 한다. 학교에서는 가정통신문을 발송하여 학부모가 가정에서 학생을 관찰하는 데 필요한 정보를 제공하고 도움을 주어야 한다.

#### ● 학교폭력 예방·감지 월별 계획 세우기

학교폭력 징후를 파악하기 위해서는 1년 동안 학교폭력 예방과 감지를 위해 해야 할 것들에 대한 계획을 사전에 세우도록 한다. 아래의 ‘학교폭력 예방·감지 월별 계획’을 벽에 붙여두고, 항상 체크한다.

### <학교폭력 예방·감지 월별 계획>

월	내용
3	- ‘학교폭력대책자치위원회’ 위원 위촉 및 위원장 호선 - ‘학교폭력대책자치위원회’ 위원, 위원장 교육 - 학교폭력 예방 및 사안처리 교육(교사) - 학교폭력 예방 및 신고 교육(학생) - 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리
4	- 학교폭력 설문조사 실시 - 금품갈취 예방교육 및 설문조사 - 학교폭력 설문조사 결과 파악, 지도 방안수립 - 학생 개인 상담(친구관계, 생활, 학교폭력 등) - 학교폭력 피해자 신변보호제도, 상담기관 홍보 - 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리



5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교폭력 설문조사 결과 학생 관리지도</li> <li>- 폭력서를 예방교육 및 설문조사</li> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학생 개인 상담(친구관계, 생활, 학교폭력 등)</li> <li>- 따돌림 예방교육 및 설문조사</li> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1학기 학교폭력 사안처리 결과 보고·회의</li> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ‘학교폭력대책자치위원회’ 위원, 위원장 모임</li> <li>- 학교폭력 예방 및 신고 교육(학생)</li> <li>- 학생 개인상담(친구관계, 생활, 학교폭력)</li> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교폭력 설문조사</li> <li>- 금품갈취 예방교육 및 설문조사</li> <li>- 학교폭력 설문조사 결과 파악, 지도 방안수립</li> <li>- 학교폭력 피해자 신변보호제도, 상담기관 홍보</li> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교폭력 설문조사 결과 학생 관리지도</li> <li>- 폭력서를 예방교육 및 설문조사</li> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2학기 학교폭력 사안처리 결과 보고·회의</li> <li>- 따돌림 예방교육 및 설문조사</li> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교폭력 신고함, 학교 홈페이지의 비밀게시판, 학교 공동 휴대폰 관리</li> </ul>

#### 다. 학교폭력 관련 전문기관 연계

학교폭력을 예방하기 위해 학교는 경찰, 병원, 청소년 관련 기관 등과 긴밀하게 연계하는 것이 효과적이다.

- 청소년폭력예방재단 : 02-585-0098
- 학교폭력SOS지원단 : 1588-9128
- 학교폭력긴급전화 : 1588-7179
- 청소년상담전화 : 1388

## Ⅱ. 학교폭력 사안처리의 이해 및 실제

### 1. 학교폭력 법률 및 사안처리 과정 이해

#### 가. 학교폭력예방및대책에관한법률의 목적

학교폭력의 예방과 대책에 관하여 필요한 사항을 규정함으로써 피해학생의 보호, 가해학생의 선도·교육 및 피해학생과 가해학생간의 분쟁조정을 통하여 학생의 인권을 보호하고 학생을 건전한 사회구성원으로 육성함을 목적으로 한다.(제 1조)

#### 나. 학교폭력예방및대책에관한법률의 특징

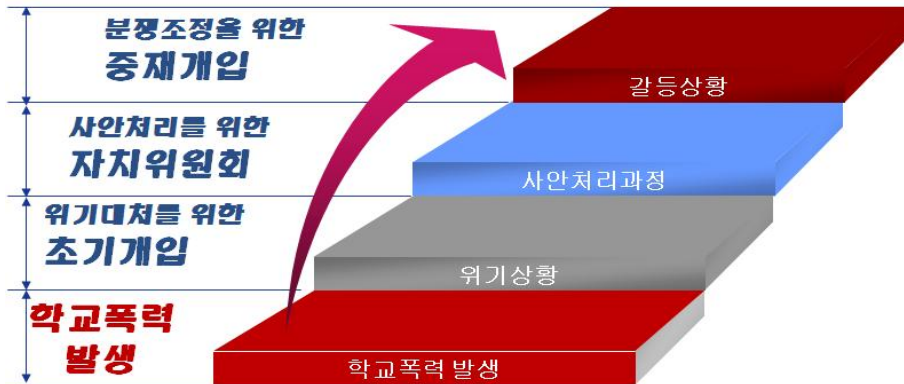
- 1) 학교 내·외에서 발생하는 학생간의 폭력에 국한된다.
- 2) 재판상의 화해 효력은 없다.
- 3) 학교폭력 신고의무 규정이 있다.

#### 다. 학교폭력예방및대책에관한법률의 주요내용

- 1) 교육과학기술부장관은 학교폭력 예방 및 대책에 관한 정책목표 및 방향을 설정하고, 이에 따라 학교폭력의 근절을 위한 조사·연구·교육 및 계도에 관한 사항 등이 포함된 학교폭력예방 및 대책에 관한 기본계획을 **학교폭력대책기획위원회**의 심의를 거쳐 5년마다 수립·시행하고(제 6조), 특별시·광역시·도의 **교육감은, 학교폭력대책지역위원회**와 연계하여, 기본계획에 따르는 학교폭력의 예방 및 대책에 관한 실시계획을 수립·시행한다.(제9조 및 10조)
- 2) 학교의 장은 학교에 상담실을 설치하고 전문상담교사를 두며, **전문상담교사와 책임교사, 보건교사** 등으로 이루어진 **학교폭력문제 전담기구**를 구성해야하며, 기구에 대한 행·재정적 지원을 할 수 있다(제14조). 학교의 장은 또한 학생의 육체적·정신적 보호와 **학교폭력의 예방을 위한 교육**을 학기별로 1회 이상 실시한다(제15조).
- 3) 학교는 학교폭력 예방 및 대책과 관련된 사항을 심의하기 위하여 초등·중등 및 고등학교 등에 교사 및 학부모, 경찰공무원, 변호사 자격을 가지는 자, 의사 자격 소지자 등을 위원으로 하는 **학교폭력대책자치위원회**를 두고, 동 위원회에서 학교폭력 예방 프로그램의 구성 및 실시, 피해학생의 보호 및 가해학생에 대한 선도·징계에 관한 사항 등을 심의한다(제12조)

### 라. 학교폭력 단계별 대처 방안

학교폭력은 사건의 발생을 기준으로 긴급한 위기상황과 사안처리 과정, 갈등 상황으로 진행되는 경우가 대다수이다. 따라서 이와 같은 문제 상황별 접근이 필요하다.



#### ▶ 위기대처를 위한 초기개입

학교폭력에 대한 초기개입은 학생을 폭력상황으로부터 분리시켜 안정적인 일상생활로 하루라도 빨리 복귀시키기 위해서 실행되는 치료적·교육적인 행동 프로젝트이다. 이것은 피해학생뿐만 아니라 가해학생에게도 해당된다. 폭력이 그들의 삶을 정체시키고 있기에 그 정체의 고리를 끊어 준다는 점에서 동일하다<sup>2)</sup>. 개입은 위기에 처한 내담자의 상황에 개입하여 그 위기를 단절시켜 주는 적극적인 행동조치이다. 따라서 위기개입은 상담이라는 영역을 넘어서는 적극적인 개입이다.

#### ▶ 사안처리를 위한 학교폭력대책자치위원회

학교폭력대책자치위원회(이하 자치위원회)란 학교폭력예방 및 대책에 관한 법률 제12조에 명시된 법적 기구로써 학교폭력의 예방 및 대책에 관련된 사항을 심의하기 위하여 학교에 설치되는 회의기구이다. 자치위원회는 학교폭력의 예방 및 대책 등을 위하여 학교폭력의 예방 및 대책을 위한 학교의 체제 구축, 피해학생의 보호, 가해학생에 대한 선도 및 징계, 피해학생과 가해학생 간의 분쟁조정, 그 밖에 대통령령으로 정하는 사항 등에 대해 심의한다.

2) 문용린외(2008) '학교폭력 위기개입의 이론과 실제' pp22~23, 학지사

### ▶ 분쟁조정을 위한 중재개입

학교폭력에서의 중재개입은 단순히 피해측과 가해측의 합의를 도와주는 단계가 아니다. 학교폭력은 학생간의 갈등을 넘어 학부모, 학교의 갈등이 될 수 있으며 궁극적으로 학생의 안전한 학교생활이 목표가 되는 특수한 상황이다. 따라서 학교폭력에서의 중재개입은 피해·가해학생과 학부모에게 심리적 안정과 전문적 사례를 통한 객관적 시야를 제시해야 하며 학교의 적극적인 노력을 바탕으로 피해, 가해, 학교 간에 발생할 수 있는 분쟁을 조정하는 분쟁조정의 단계라고 볼 수 있다.

## 2. 관리자의 역할 및 법적 필수 의무

### 가. 전문상담교사 배치 및 전담기구 구성(학교장)

- 상담실 설치 : 대통령령
- 전문상담교사 배치 : 초·중등교육법 제 19조 2항
  - － 상담교사는 학교장, 자치위의 요구시 상담결과를 보고해야 함
- 전담기구 설치 : 학교폭력에 대한 실태조사와 예방프랜 구성, 실시
  - － 구성 : 학교폭력 책임교사, 보건교사, 상담교사
  - － 전담기구는 학교장, 자치위의 요구시 조사 및 진행결과를 보고함

### 나. 학교폭력 예방교육

- 목적 : 학생의 신체적, 정신적 보호와 학교폭력의 예방
- 교육대상 : 학생 및 교직원
- 교육실시 : 학기별로 1회 이상
  - － 교육프로그램의 구성과 운용은 전담기구와 협의하여 학교폭력예방교육 전문단체 또는 전문가에게 위탁할 수 있다.
  - － 학급단위 실시가 기본 원칙. 학교여건 여의치 않을시 논의
  - － 학생, 교직원 별도 실시 기본 원칙. 학교여건 여의치 않을시 논의

### 다. 학교폭력대책 자치위원회 소집 요청

학교폭력 발생 시, 학교장은 자치위원회의 소집을 요청하여 문제를 해결해야 한다.

- 소집의 요건
  - － 학교장이 소집요청을 하는 경우

- 위원장이 학교폭력과 관련하여 자치위원회를 소집하여야 한다고 인정하는 경우
- 자치위원회 재적위원 3분의 1이상의 요청이 있는 경우
- **소집의 주체** : 자치위원회 위원장
  - 소집 요건이 충족되는 경우 반드시 소집하여야 한다(시행령 8조 1항)
- **소집시 학교장, 위원장, 학교폭력 전담기구 등의 역할**

학교장	위원장(교감)	학교폭력 전담기구
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자치위원회 소집요청권자</li> <li>- 책임교사 등으로 하여금 신고내용의 진위여부를 확인 조사 한 후 보고된 조사결과에 기초하여 자치위원회의 소집요청 여부를 결정</li> <li>- 관할 교육청에 학교폭력 발생으로 자치위원회가 소집되었음을 보고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소집권자의 역할과 더불어 소집이 필요하다고 판단되는 경우 소집을 결정</li> <li>- 책임교사의 조사결과 보고를 기초하여 소집 여부를 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신고내용의 진위여부를 확인조사, 피해·가해학생 관련학생에 대한 조사를 통해 사건이 파악된 경우 교장이나 위원장 등에 보고</li> <li>- 자치위원회 소집이 결정된 경우 준비</li> <li>- 학부모, 학생, 담임교사 등에 소집을 통보</li> </ul>

#### 라. 교육감에 대한 보고 의무

- 학교장은 해당 지역 교육감에게 학교폭력 사실부터 진행, 자치위원회 및 분쟁조정을 통한 결과를 모두 보고하여야 한다.
- 위반 시 불이익 사항 : 위반 시, 교육감은 지방교육자치에관한법률 제 47조의 규정에 따라 학교를 지도, 감독 할 수 있고, 국가공무원법 및 학교폭력 예방및대책에관한법률을 위반한 학교장과 교감, 교사 등에 대한 중(경)징계, 행정처분, 인사조치 등을 할 수 있다.

### 3. 학교폭력 준비과정(전담기구, 자치위 구성)

#### 가. 학교폭력 전담기구 구성

- **구성원자** : 학교장
- **구성원** : 전문상담교사, 보건교사 및 책임교사 등 학교폭력과 관련된 자로 구성한다. 따라서 생활지도부장이나 상담부장 등의 보직교사도 구성원이 될 수 있다.

• 운 영

담임교사	전담기구	학교장
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관련학생의 관찰</li> <li>- 초기조사 실시 및 사안 조사에 협조</li> <li>- 학부모 연락</li> <li>- 학부모와 협력체계 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교폭력 사안조사</li> <li>- 학교폭력 실태조사</li> <li>- 학교폭력예방교육 프로그램 구성·실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사건조사 보고 받기</li> <li>- 전담기구 내의 교사들, 담임교사의 업무 관할</li> </ul>

나. 학교폭력대책자치위원회 구성

(1) 학교폭력대책자치위원회 구성 가능 조건

- ① 해당 학교의 교감
  - ② 해당 학교의 교사 중 학생생활지도의 경력이 있는 교사
    - 생활지도부장(또는 학생부장), 윤리부장, 진로상담부장 등 학생생활지도 경력이 있는 자로서 5년 이상의 경력을 가진 교사
  - ③ 해당 학교운영위원회의 학부모대표
    - 피해·가해학생들 간에서 중립적인 입장을 취할 수 있는 학교운영위원회 학부모 대표
    - 학부모 대표 2명 정도를 위원으로 하는 것이 좋다.
  - ④ 판사 · 검사 · 변호사
    - 무료법률구조공단(132) 및 지역변호사회 연계
    - 학부모 및 졸업자 중 법률전문가 초빙
  - ⑤ 해당 학교를 관할하는 경찰서 소속 경찰공무원
    - 해당 지역 경찰청 여성청소년계, 지구대, ONE-STOP지원센터, 배움터지킴이 연계
  - ⑥ 의사의 자격을 가진 사람
    - ONE-STOP지원센터, 피해자보호지원센터 등의 의료진 연계
- \* 농촌의 경우 인근 보건소 의사 위촉 추진**
- 학부모 및 졸업자 중 의료전문가 초빙
- ⑦ 그 밖에 학교폭력 예방 및 청소년정책에 참여한 기관의 전문지식과 경험을 가진자
    - 학교폭력SOS지원단, 청소년상담센터, 청소년관련복지기관 등의 청소년 전문인력 등을 연계

## (2) 학교폭력대책자치위원회 외부 인사를 참여시키기 위한 전략

학교 현장에서 법률전문가나 의사를 위원으로 위촉하는 데에는 어려움이 따른다. 따라서 경찰공무원, 의사, 법률전문가, 청소년 전문가 등 외부인사의 자치위원회 참여를 위해 다양한 노력이 필요하다.

### ① 외부 인사 참여의 필요성

- 자치위원회나 분쟁조정시, 법률·의료 전문가가 참여하면 당사자의 결과 수용이 용이하다.
- 외부인사가 관계하는 기관과의 유기적인 협력체제를 구축할 수 있다.
- 자치위원회의 투명성을 제고할 수 있다.

### ② 외부 인사 참여 유도를 위한 전략

- **법률전문가 참여 유도**를 위한 전략 : 지역변호사회 등에 추천을 부탁함으로써 사회봉사를 원하는 변호사와 연계하도록 노력한다.

#### ▶ 변호사의 공익의무 규정을 활용하자

현재 우리나라 변호사들은 2000년 7월 개정된 변호사법 제 27조 ‘공익활동종사의무’에 의해 각 지방변호사회별로 정해진 연간 20시간 내지 30시간 동안의 공익활동을 하도록 되어있다. 각 학교에는 변호사들이 자치위원회에 참여하였을 때 공익활동 시간을 인정해줌으로써 참여를 유도할 수도 있다.

- 의료전문가 참여 유도를 위한 전략 : 학기 초 의사나 법률전문가인 학부모 등에게 가정통신문 등을 통해, 자치위원회를 적극 홍보함으로써 관심 있는 학부모의 참여를 부탁한다.
- 경찰공무원 참여 유도를 위한 전략 : 경찰공무원의 경우 해당학교의 담당경찰관을 위원으로 하는 것이 바람직한데 그 이유는 수락의 용이성, 학교와의 연계를 강화할 수 있기 때문이다. 만약 경찰공무원의 참여가 어려운 경우, 전직경찰관 출신의 배움터지킴이를 위촉하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다.

#### ▶ 수당과 여비를 지급하여 참여를 유도하자

자치위원회 출석 위원에게 수당과 여비를 지급한다. 실제로 현재 A학교는 수당 7만원 정도, 여비는 2~3만원정도를 지급하고 있다.

학교장은 학교 회계 예산안 편성시 현실성 있는 수당과 여비가 지급될 수 있도록 이를 반영하여야 한다.

#### 4. 학교폭력 위기상황 초기대응

학교폭력이 발생했을 때 가장 유의할 점은 학교측에서 학생의 안전을 위하여 신속하고 효과적인 응급조치를 취해야 한다는 점이다. 학교장은 학기 초 안전사고 예방대책을 수립하는데 있어 지역사회 법률기관, 의료기관, 청소년상담기관들과 긴밀한 협조체계를 이루어서 학교폭력 예방 및 대책에 관한 계획을 수립하여 대처하는 것이 효과적이다.

##### 1) 학교폭력 발생시 초기 개입 순서



※ 학교폭력 발생시 학교에서 대처한 내용을 반드시 문서로 만들어 두는 것이 반드시 필요하다.

##### 2) 대상별 초기 개입



##### 가. 피해자

- 피해를 당한 학생의 마음을 우선 진정시키는 게 급선무다.
- 가벼운 상처는 학교 보건실에서 1차적으로 치료하고, 상처 정도가 심해 학교 보건실에서 치료할 수 없을 때는 2차적으로 병원으로 신속히 이송한다.
- 탈골, 기도 막힘, 기타 위급상황이라고 판단된 경우 자리에서 움직이지 않



고 1339에 도움을 청한다. (잘못 이송할 경우 척추 및 경추 손상 우려).

#### 나. 가해자

- 피해학생의 상태가 위중하거나 외상이 심한 경우, 가해학생 역시 충격을 받아 예측하지 못하는 돌발행동을 할 수 있다. 그러므로 심리적으로 안정될 수 있도록 교사가 계속 주의를 기울이고 빨리 부모에게 연락을 취한다.
- 이후 가해학생에게 낙인을 찍거나 감정적 대처를 하지 않도록 유의한다.

#### 다. 교직원

- 학부모에게 사실을 빠르게 알린다.
- 연락을 할 때 가족들이 동요되지 않도록 유의하고, 학교에 오면 사전에 정해진 장소에 가서 자녀를 만날 수 있도록 안내한다.
- 사안의 내용과 학교측의 대처사항에 대해 학부모에게 정확히 알려준다.
- 피해·가해학생이 귀가했을 경우, 학생이 가정에서 심리적 안정을 취할 수 있도록 부모에게 안내한다.

### 3) 사안별 초기개입

#### ▶ 폭력 응급대처



- 교원의 신속한 조치
  - 보건교사의 응급조치
  - 상담교사의 심리적 안전도모
  - 책임교사의 사안조사
  - 담임의 학생 관리
- 119, 1339(응급의료센터) 연계

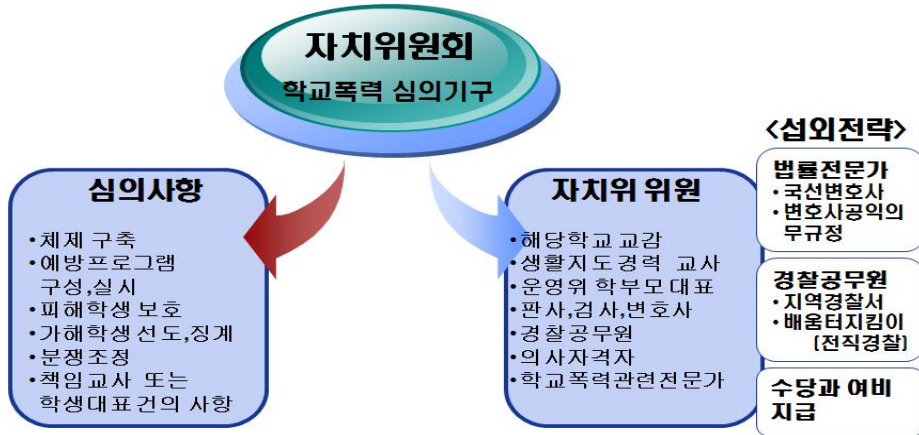
#### ▶ 성폭력 응급대처



- 전문기관 연계  
(원스탑지원센터, 성폭력상담소 등)
- 질손상, 성병, B형, 파상풍 감염확인
- 정액채취
- 신고의 의무

## 5. 학교폭력대책자치위원회 진행

학교폭력대책자치위원회란 학교폭력의 예방 및 대책에 관련된 사항을 심의하는 심의기구이다. 학교폭력 예방 및 대책에 관한 법률에 규정된 학교폭력이 발생한 경우 자치위원회에서 처리해야 한다.

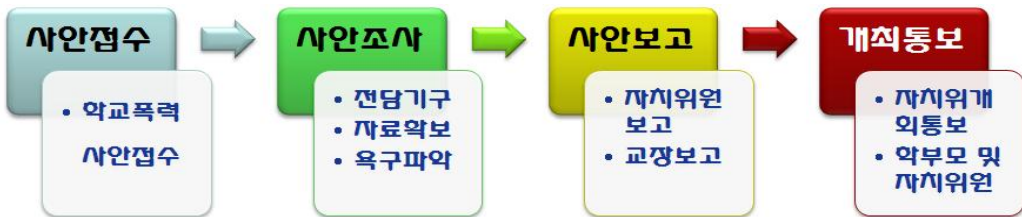


### 1) 학교폭력대책자치위원회의 조사

#### ◆ 사안조사 진행과정

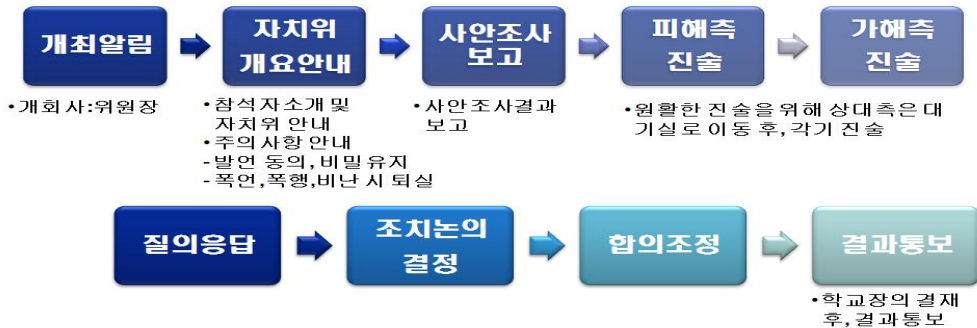
#### ◆ 사안조사의 원칙

- ① 서면 조사, 해당학생 및 증인의 면담 조사, 사안현장 조사 등을 모두 실시한다.
- ② 면담 조사를 하는 경우에는 관련자들의 진술서를 받는다.

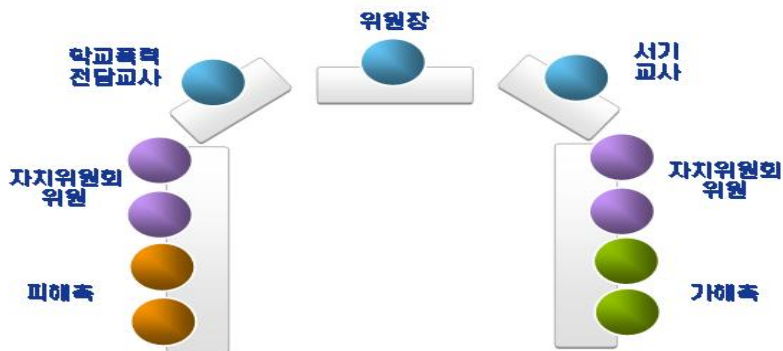


- ③ 전담기구 소속교사는 학생, 학부모, 목격자, 담임교사 등을 면담 조사한 후에 면담조사 일지를 작성한다.
- ④ 학생조사 및 지도는 학생의 수업권이 침해되지 않도록 수업시간 이외에 함을 원칙으로 하되 부득이한 경우에는 해당 교과 교사에게 사전 통보하여 협조를 얻은 후 수업시간을 하도록 한다. 물론 이 경우에도 학생의 동의를 구하는 것이 바람직하다.

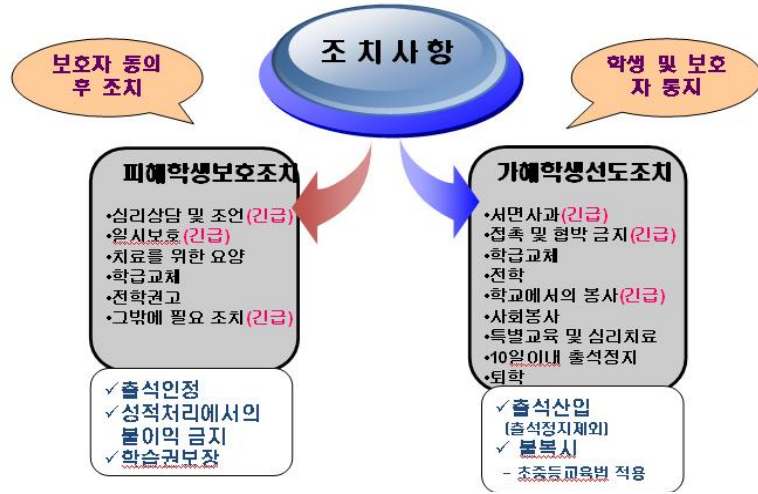
## 2) 학교폭력대책자치위원회의 진행



- ① 진행자(학교폭력 책임교사)가 개회를 알린다.
- ② 제일먼저 자치위원회의 목적, 자치위원소개, 회의진행절차, 회의 시 주의사항을 전달한다.
- ③ 책임교사가 사건조사서를 보고한다.
- ④ 피해자 측의 진술 시간을 준다. 먼저 사건을 진술하고 피해 측의 입장에서 요구사항을 말하도록 한다.
- ⑤ 가해자 측의 진술 시간을 준다. 사건을 진술하고 가해 측의 입장을 말하도록 한다.
- ⑥ 질의응답 시간을 통해 참석자들이 사건을 중립적으로 볼 수 있도록 한다.
- ⑦ 피해 가해 학생 간 치료비 등 합의금에 대하여 합의조정한다.
- ⑧ 가급적 사건초기에 자치위원회에서 합의결정하고 합의서를 작성하는 것이 사건해결에 효과적이다.
- ⑨ 피해 가해 측 퇴실 후 위원들끼리 협의를 통해 피해자 보호조치와 가해자 처벌 조치의 수위를 결정한다.



<그림-10 자치위원회 진행 배치도>



<그림-11 피해학생 보호조치 및 가해학생 선도조치>

### 3) 성폭력 사안에 대한 조치

#### 가. 피해자 보호와 재발방지에 주력

학교폭력법에는 성폭력을 본 법률에 포함하여 규율하고 있다. 성폭력은 다른 법률에 규정이 없는 경우에는 적용의 한계가 있기는 하나(제 5조 2항), 해당학교는 사안의 재발방지와 피해·가해학생 보호 및 재발방지를 위한 지도에 최선을 다하여야 한다.

#### 나. 피해자 치료와 신고의 의무를 동시에

성폭력 이후 피해학생은 성병, 임신, 과소풍 등의 신체 질병에 대한 염려와 수치심, 죄책감, 불안, 두려움 등의 심리적 어려움을 경험한다. 따라서 원스탑(One-Stop)지원센터와 같은 전문 기관에 의뢰하여 산부인과적 치료와 상담, 사건해결을 함께하도록 한다. 특히 원스탑지원센터는 경찰청에서 운영하고 있어 신고까지 겸하게 되는 것이다. 교원은 성폭력 사건 발생 후 신고의 의무가 있으므로 이를 통해 상담과 신고가 동시에 이루어질 수 있도록 활용하도록 한다.

#### 다. 학교의 긴급한 대처

- 자치위원 전 긴급조치, 자치위원회 개최 등

학교폭력법은 위기 사건 시, 자치위원 개최 전에 피해학생과 가해학생에 대한 긴급한 조치를 내릴 수 있도록 08년에 개정된 바 있다. 즉, 사건 발생후 우선 피해·가해 학생을 분리시키고 피해학생에 대해서는 심리상담 및 조언, 일시보호, 그 밖에 피해학생의 보호를 위하여 필요한 조치를 내릴 수 있다. 또한 가해학생에

대해서는 피해학생에 대한 서면사과, 접촉 및 협박 금지, 학교에서의 봉사 등의 조치를 내릴 수 있다. 이와 같은 긴급조치를 통해 피해·가해 학생과 학교 전반에 안정을 도모하도록 한다.

#### 라. 비밀유지 및 학교 안정을 위한 조치

성폭력 사안이 발생되었을 시, 교원은 신고의 의무를 지닌다. 이와 더불어 피해·가해 학생과 학교 안정을 위해 학교내에서는 사안이 유포가 되어 2차 피해를 막을 수 있도록 한다. 피해자의 동의 없이 사안이 유포 되었을 시에는 해당 교원과 학생들이 법적 책임을 질 수 있다는 것에 주의하여야 한다. 이를 위해 학생과 교직원에 대한 특별 교육을 진행할 수 있도록 한다.

### 6. 분쟁조정을 위한 중재개입

#### 1) 목적



- 피해·가해측의 원만한 문제해결과 합의중재에 도움을 준다.
- 종합적인 정보를 분석하여 합의중재를 위한 전략을 수립한다.

#### 2) 중재개입 진행과정



## 7. 학교폭력 중재 전문 기관 연계

학교폭력 사건은 다수 당사자가 연루되어 사건 해결에도 어려움이 있다. 청예단이 개입한 한 사례를 예를 들면 가해자가 6명이고, 피해자가 4명인 집단폭행 괴롭힘사건에 당사자는 총34명(학교측 4명, 가해측부모 12명, 가해학생 6명, 피해측부모 8명, 피해학생 4명)이나 된다. 학교폭력은 피해·가해 학생개인뿐만 아니라 양측 가족의 모두의 고통이고 학교가 감당하는 피해 역시 적지 않다. 따라서 학교폭력 사안의 특수성을 고려한다면 반드시 전문가와 긴밀한 협조가 필요하다.

### 가. 학교폭력SOS지원단(1588-9128) 개요

2007년 교육과학기술부가 청소년폭력예방재단에 위탁하여 학교폭력SOS지원단을 설치하였다. 학교폭력SOS지원단은 ‘학교폭력위기상담센터’와 ‘학교폭력위기지원센터’로 구성된다. 현재는 학교폭력위기상담센터는 서울에 위치하고 학교폭력위기지원센터는 전국 8개 지역에 센터가 있다.

향후 학교폭력SOS지원단이 효과적인 운영을 위해서는 전국 16개 시도에 학교폭력위기지원센터가 전문적인 역량을 가진 민간NGO중심으로 민간위탁 방식으로 반드시 설치하는 것을 정책 목표로 두고 있다.

<그림-8> 학교폭력SOS지원단 운영 체계도





#### 나. 학교폭력SOS지원단 사업개요

- 「학교폭력위기상담센터」에서는 학교폭력 피해·가해 학생 및 부모를 대상으로 전문 전화상담 서비스를 제공한다.
- 「학교폭력위기지원센터」에서는 학교 차원에서 해결하기 어려운 사안을 개입하여 학교폭력 문제를 해결해 주는 서비스를 제공한다.
- 지원단 운영 노하우를 토대로 「학교폭력 예방 교육 및 치료사업」을 수행한다.

- ▶ **긴급출동** : 학교폭력 사건으로 위기에 처한 피·가해측 지원을 위해 현장에 즉각 출동하여 방문상담 및 긴급구호 활동
- ▶ **중재개입** : 피해자 보호, 가해자 조치, 합의 등에 관련사항을 중재
- ▶ **학교폭력대책자치위원회 자문활동**: 학교에 직접 방문하여 학교폭력대책자치위원회 원활한 진행과 전문적인 자문 활동
- ▶ **경호지원** : (주)에스텍 시스템과 업무협약으로 피해학생 경호지원 서비스 지원
- ▶ **변호사 법률상담 및 화해중재** : 손해배상, 분쟁조정시 변호사 중재 판결을 지원 함

#### 다. 이용안내

- 전화번호 : 1588-9128
- 서비스대상 : 학생 및 부모, 교사, 청소년상담기관 상담원 등
- 서비스시간 : 주중 9:00-22:00, 토요일 9:00-13:00

#### 라. 학교폭력SOS지원단 학교폭력위기지원센터 전국 현황

구 분	담 당 권 역	비고/연락처
서울센터	서울, 인천, 경기, 대전, 대구, 제주	1588-9128 1588-7179
강원센터	강원	033) 244-1388
충북센터	충북	043) 224-1555
부산센터	부산, 울산	051) 583-8295
경남센터	경북동북, 경남동부	055) 263-1388
진주사천센터	경북서부, 경남서부	055) 747-1376
전남광주센터	전남, 광주	062) 521-1318
전북센터	충남, 전북	063) 275-0188

### <참고문헌>

청예단(2009). 학교폭력 사안처리 가이드북.

교육과학기술부(2008). 학교폭력예방및대책에관한법률및 시행령 전부개정안 설명회 자료집. 교과부생활지도팀

문용린 외(2006). 학교폭력예방과 상담. 학지사

문용린 외(2008). 학교폭력 위기개입 이론과 실제. 학지사

장맹배(2007). 청소년폭력예방 지원 활동 전문가 연수교재 ‘학교폭력상담사례를 통해본 학교폭력 상담 및 해결과제’. 국가청소년위원회



부록 1. 미국 학교안전센터의 학교 범죄사정도구

번호	질 문 내 용	위험수준
1	지난 12개월간 지역사회에서의 범죄가 증가하였는가?	①①②③④⑤
2	학교폭력과 관련된 업무를 위하여 사용되는 시간이 증가하였는가?	①①②③④⑤
3	학교가 개방되어 있는가?	①①②③④⑤
4	학교 혹은 학교 자퇴생이 사건을 저질러 언론에 보도된 적이 있는가?	①①②③④⑤
5	지역의 이주율이 증가하였는가?	①①②③④⑤
6	지역사회에서 벽낙서가 증가하였는가?	①①②③④⑤
7	지역사회에서 폭력조직이 증가하였는가?	①①②③④⑤
8	무단결석률이 증가하였는가?	①①②③④⑤
9	정학, 자퇴 등의 학교 처벌이 증가하였는가?	①①②③④⑤
10	교복, 간식, 음악 등 학생생활과 관련된 교칙의 위반이 증가하고 있는가?	①①②③④⑤
11	보호관찰을 부과받은 학생이 증가하였는가?	①①②③④⑤
12	학교에서 출신 간, 지역 간 싸움이 있었는가?	①①②③④⑤
13	학교의 체육활동을 포함한 방과 후 활동이 줄어들는가?	①①②③④⑤
14	무서워서 학교에 보내지 못하겠다는 학부모가 늘고 있는가?	①①②③④⑤
15	교사들은 훈련시키는 시간이 줄어들었는가?	①①②③④⑤
16	학교에 이전에 없었던 무기를 지니고 다니는 학생이 늘었는가?	①①②③④⑤
17	신규 교사나 젊은 교사를 훈련하고 지도하는 활동이 있는가?	①①②③④⑤
18	주변에서 술, 담배, 약물을 쉽게 구입할 수 있는가?	①①②③④⑤
19	학교의 교사 전직률이 높은가?	①①②③④⑤
20	학교 내에서 학생들의 집단 불복종이 있었던 적이 있는가?	①①②③④⑤
합계		

◎ 해석방법

- 75점 이상이면 매우 위험한 상태로 폭탄을 학교 안에 두고 지내는 것이라고 볼 수 있다.
- 50점에서 70점 사이 상당한 위험수준에 처해 있는 상태
- 50점에서 25점 사이 안전을 강화할 조치가 필요한 상태
- 25점 이하이면 비교적 안전한 상태라고 볼 수 있다.

<자료출처: 김현수(2008). 학교폭력 위기개입의 이론과 실제(문용린외 공저). 학지사>

## 부록 2 학급단위 중심 학교폭력 조기감지 설문지

성명:                      학년/반:                      성별:

영역	내용	문항 수	질문내용	조금 →매우	점수
폭력적인 학교환경	신체폭력	1	-우리 반에 친구를 때리는 아이가 있다.	①①②③④	
	따돌림	1	-우리 반에 왕따가 있다.	①①②③④	
	언어폭력	2	-나는 우리 반 친구에게 심한 욕이나 기분 나쁜 말을 한 적이 있다. -우리 반 친구가 듣기 싫어하는 별명을 부르거나 놀린 적이 있다.	①①②③④ ①①②③④	
위험 행동징후	불량서클 가입 친구	4	-친한 친구 중에 노는 아이가 있다. -다른 친구에게 돈을 뺏거나 괴롭히라고 시키는 친구가 있다. -약물(본드,가스)담배나 술을 하는 친구가 있다. -무단 결석하는 친구가 있다.	①①②③④ ①①②③④ ①①②③④ ①①②③④	
	가해·피해 경험	4	-나는 친구를 때린 적이 있다. -나는 친구에게 맞은 적이 있다. -나는 다른 아이를 따돌린 적이 있다. -나는 다른 아이로부터 따돌림을 받은 적이 있다.	①①②③④ ①①②③④ ①①②③④ ①①②③④	
	인터넷 과사용	4	-인터넷 때문에 숙제를 못한 적이 있다. -인터넷을 많이 해서 부모님에게 혼난 적이 있다. -인터넷을 많이 해서 손, 목, 어깨, 허리가 아프다. -인터넷 사용 때문에 친구와 약속을 어긴 적이 있다.	①①②③④ ①①②③④ ①①②③④ ①①②③④	
	폭력매체 (영화·게임)	2	-야한 영화, 동영상, 사진을 본적이 있다. -내용이 좋은 영화보다 싸우고 부수고 스피드한 영화가 재미 있다.	①①②③④ ①①②③④	
성격 문제	공격성 충동성 성향	4	-나는 흥분을 잘한다. -나는 고칠 점을 지적 받으면 짜증이 난다. -내가 잘한 일에 대해 평가가 나쁘면 노발대발한다. -나는 몹시 속상할 때면 누군가를 때리고 싶어진다.	①①②③④ ①①②③④ ①①②③④ ①①②③④	
	스트레스	4	-선생님에게 인정을 받지 못해서 스트레스를 받는다. -공부한 만큼 성적이 나오지 않아서 스트레스를 받는다. -학교에 있으면 스트레스를 받는다. -친구들로 부터 인정을 받지 못해서 스트레스를 받는다.	①①②③④ ①①②③④ ①①②③④ ①①②③④	
	합계점수				

자아	자아존중감	4	-나는 내 자신을 사랑한다. -나는 모든 일에 자신이 있는 편이다. -나는 내가 할 수 있는 일에 최선을 다한다. -나는 친구들에게 인기가 있다.	① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④	
교사 관계	교사 지지도 및 교사 선호도	4	-담임선생님이 나를 인정하고 신뢰한다고 느낀다. -나는 어려운 일을 당하면 선생님에게 말하겠다. -나는 담임선생님을 존경한다. -담임선생님은 우리 반 아이들을 차별 없이 공정하게 대 주신다.	① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④	
가정	부모와의 관계	4	-부모님은 나의 걱정이나 두려움을 함께 나누어준다. -나는 부모님과 사소한 일이라도 이야기를 자주 한다. -부모님은 자신의 생각이나 느낌을 나에게 이야기 하신다. -나는 부모님을 존중한다.	① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④	
교우 관계	사회적 기술	4	-내가 먼저 말을 꺼내서나는 친구를 쉽게 사귄다. -나는 어려운 일이 있을 때 친구나 선생님에게 도움을 청한 다. -책상을 깨끗하고 단정하게 유지한다. -학급회의에 적극적으로 참여하다.	① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④	
	학급 선호도	2	-학교생활을 즐겁게 느낀다. -우리 반에 소속된 것을 만족하게 생각한다. -우리 반 친구들은 내 이야기를 잘 들어준다. -우리 반 친구들은 어려운 친구를 잘 도와준다.	① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④ ① ① ② ③ ④	
	친한 친구 수	2	-과학시간에 3명씩 조를 편성한다면 함께 조가 되고 싶은 친구 3명 이름을 쓰시오. -내가 힘들 일을 당했을 때 말하고 싶은 친구는 몇 명인가	_____ _____명	
	합계점수				

\* 주의사항: 본 척도는 학생개인의 비밀보장이 완전히 되는 곳에서 조사하  
 야 합니다.

<설문지 down> [www.ejikim.com](http://www.ejikim.com) -> 자료실 -> 30번 게시판 설문지down

부록 3 학교폭력 진술서 (피해학생용)

학교폭력 진술서 (피해학생용)	
1. 언제 일어난 일인가요?	_____월 _____일 약 ____시경
2. 어디서 일어난 일인가요?	①교실 ②교내 화장실 ③복도 ④학교 밖(구체적으로) ⑤기타 (_____)
3. 누가 했나요?	①아는 사람 _____명 ②모르는 사람 _____명
4. 이 일을 본 사람은?	①같은 반 친구 _____ ②그 외 사람 _____ ③기타 _____ ④없다
5. 어떻게 했나요?	
6. 이런 일이 몇 번 정도 있었나요?	① _____개월 간 _____번 ②처음 있는 일
7. 왜 이런 일이 일어난 것 같나요?	
8. 지금 마음은?	
9. 어떻게 해결되길 바라나요?	①본인 _____ <전학, 사과받기, 치료비> ②가해학생 _____ <전학, 사과하기, 치료비>

부록 4 학교폭력 진술서(가해학생용)

학교폭력 진술서 (가해학생용)	
1. 언제 일어난 일인가요?	_____월 _____일 약 ____시경
2. 어디서 일어난 일인가요?	①교실 ②교내 화장실 ③복도 ④학교 밖(구체적으로) ⑤기타 (_____)
3. 누구와 함께 했나요?	①아는 사람 _____명 ②모르는 사람 _____명
4. 이 일을 본 사람은?	①같은 반 친구 _____ ②그 외 사람 _____ ③기타 _____ ④없다
5. 어떻게 했나요?	
6. 이런 행위를 몇 번 정도 했 었나요?	①____개월 간 _____번 ②처음 있는 일
7. 왜 이런 일을 하였나요?	
8. 지금 마음은?	
9. 어떻게 해결되길 바라나요?	①본인 _____ <전학, 사과하기, 치료비> ②피해학생 _____ <전학, 사과받기, 치료비>

## 부록 5 학교폭력 관련 전문도서소개: 학교폭력 예방과 상담(학지사)



## 부록 6 학교폭력예방교육센터 원격교육연수원

- 문의: 02-574-3305
- 홈페이지: www.ejikim.com
- 교사 직무연수(40시간, 60시간)
- 청소년폭력예방전문강사 연수

교육부인가 제05-1호

**이지킴연수원**

원격연수원안내 연수안내 수강신청 자료실 커뮤니티 고객센터일 초보자기이드 MY PAGE

**청소년상담사 2.3급** 2008년 시행대비 추가구성  
원격 대학교수 강사진  
핵심요약정리/실전문제 풀이

**교사직무연수** 2008년 새출발! 생막기!  
이지킴연수원과 함께 고교형~  
제2기 모집

접수기간: 2. 25 ~ 4. 19  
연수기간: 4. 14 ~ 5. 25  
출석평가: 5. 24(목) pm 2:00

자세히 GO

**2008년도 연수안내** 연수관련 양식모음

수강신청 도우미 강좌보기 도우미

영수증·이수증 출력 연수지정번호 무진교류 보기

**공지사항** 학교폭력보도자료

번호	제목	작성일
6	koolpages.com link online.html phentermine prescrip...	2008-04-06
5	[모집]학교폭력 피해학생 집단상담 프로그램 안내	2008-03-12
4	[모집공문] 전문가양성과정7기모집	2008-03-03
3	[모집공문] 교사직무연수2기	2008-03-03
2	[교육인적자원부] 유초중등 교원 연수체계 획기적 개선...	2008-02-28
1	[무로특강] 2008년 미국의 학교폭력현황및대책세미나	2008-02-21

**청소년 폭력예방을위한 명강사 무료특강**

문용린 청소년폭력예방재단이사장  
(서울대 교육학과 교수, 인 교육부장관)  
KTV 특색특강 123회 - 폭력없는 행복한 학교  
2007년 한국 특출세미나  
- 한국의 학교폭력은 지금 어디인가?

도로서\_애스벨라지  
(미국앨라노이 주립대 교수)  
주한미교육사관과 청소년폭력예방재단이 함께하는  
미국의 학교폭력 현황 및 대책 세미나

**청소년폭력예방을 위한 전문가 양성과정 초·중급 모집안내**

모집기간: 3.31 ~ 4.25  
연수기간: 4.28 ~ 6.8  
전문강사자격평가는  
초·중급을 모두 이수하신 후에  
공시 할 수 있습니다.

자세히 GO

**학교폭력예방교육 무료영상자료**

아라님 등록기업

## 생활지도의 새로운 방향

인천광역시교육청 교육과정기획과  
생활지도담당 장학관 김 성 기

### I. Wee 프로젝트 운영

#### 1. Wee 프로젝트의 추진 배경 및 목적

- 국가 차원의 학생안전통합시스템 국정과제로 채택( '08.2)
- 급속한 가정해체 및 경제악화로 인한 위기학생이 증가함에 따라 학교, 교육청, 지역사회가 연계한 다층의 통합지원서비스망 필요
- 위기상황에 중복 노출된 학생이나 학교폭력·성폭력 가·피해학생에 대한 단위학교 차원의 선도 및 치유에 한계

#### 2. Wee 프로젝트의 개념 및 체계

- Wee』는 ‘We(우리들)+Education(교육)’ , ‘We(우리들)+Emotional(감성)’
- 『Wee 프로젝트』 체계도

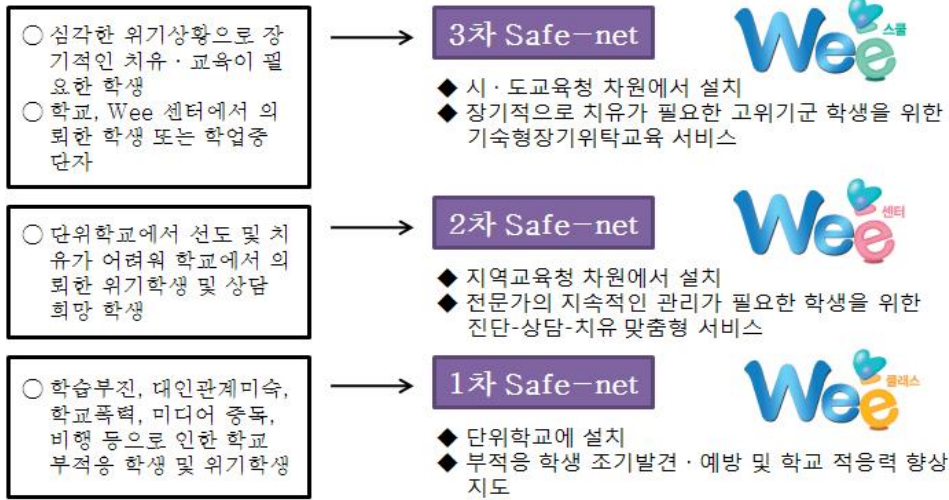
학업중단 및 위기학생 예방을 위한  
맞춤형 프로그램 운영을 통한 인적 자원 유실 방지

가. Wee 클래스 : 단위학교

단위학교에서 학습부진 및 학교부적응 학생의 예방 및 적응력 향상을 위해 「친한친구교실」(Wee 클래스) 프로그램을 운영하며, 이를 위해 학생의 감성과 문화에 맞는 학생공감 상담실을 설치(개선)함

#### □ 대상 학교 선정

- 1) 상담실 공간 확보(최소 교실 1칸 이상)가 가능한 학교
- 2) 「친한친구교실」을 운영하고자 하는 교사 자원 팀이 있는 학교
- 3) 초·중학교의 기초학력미달학교, 위기지역, 낙후 지역을 우선적으로 선정



4) 초등학교, 중학교, 고등학교(일반계, 특성화고)를 균형 있게 선정

#### □ 주요 내용

- 주대상) 학습부진, 학교부적응, 학교폭력 가·피해자, 대인관계 미숙, 미디어 중독, 학생징계 대상자 등
- 운영프로그램) 일반상담, 학교부적응 예방 및 위기학생 조기발견

개별프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학생의 부적응 특성 맞춤형 개별상담 프로그램</li> <li>- 자기표현 · 감수성 프로그램, 진로탐색 · 소질계발 프로그램 등</li> </ul>
집단프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 친구들과 함께 하는 집단상담 프로그램</li> <li>- 집단상담(사랑나눔 · 심리여행 등), 예술치료 프로그램 등</li> </ul>
체험프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 특기와 적성, 흥미에 맞춘 각종 체험 · 활동 프로그램</li> <li>- 음악, 스포츠, 연극 · 영화관람, 현장체험 · 캠프 등</li> </ul>

#### ※ 학교 여건·상황, 학생특성에 따라 다양한 프로그램 운영

나. Wee 센터(학생생활지원단) : 시·도(지역)교육청

단위학교에서 지도하기 어려운 위기학생, 학습부진학생의 체계적인 관리 및 지도를 위해 교육청 차원에서 지역사회의 인적·물적 인프라를 활용하여 ‘진단-상담-치료’가 가능한 맞춤형 상담 및 치유, **학습관련 프로그램 운영**

#### □ 교육청 선정

##### ○ 선정기준

- 1) 교육청 청사 내 또는 외부에 Wee 센터 공간 확보가 가능한 본청 및 지역교육청



- 본 사업은 교육청 단위의 사업이므로 학생들이 쉽게 접근하고, 이용이 편리한 장소로 별도의 외부 공간 확보 권장
- \* 학생문화회관, 도서관, 지하철(철도)역사, 청소년밀집지역 등
- 2) 교육청의 인적 구성과 지역사회의 여건과 상황을 고려하여 Wee 센터 운영이 가능한 교육청
  - 운영모형 : 대도시형, 도농복합형, 농촌도서형 등
  - 운영주체 : 시·도교육청, 지역교육청 자체운영, 교육청+민간 위탁형, 민간 위탁형 등 교육청 여건에 맞게 운영
- 3) 시·도교육청에서 여건을 충분히 고려하여 운영이 가능한 교육청을 선정·추천
- 4) 경제적·환경적으로 상대적으로 낙후된 지역을 우선 선정

#### □ 활동 영역

진단 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학생의 부적응 특성을 파악하기 위한 전문 검사도구 활용</li> <li>- 진로·학습·성격·자존감 등</li> </ul>
상담 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학생의 특성에 맞는 맞춤형 개별·집단 상담 프로그램 운영</li> <li>- 가족·성격·정신건강·학습·이성 등</li> </ul>
지역사회 연계영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역사회 전문기관과 연계를 통한 위기 학생 예방 및 지원</li> <li>- 정신보건·복지·문화·예술·봉사활동 등</li> </ul>
기타지원영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단위학교의 교사 대상 연수 및 학부모 상담 지원</li> <li>- 대화법·칭찬기법·자녀 교육법 등</li> </ul>

※ Wee 센터 여건·상황, 학생특성에 따라 다양한 프로그램 운영

#### 다. Wee 스쿨(기숙형장기위탁교육센터) : 시·도교육청

단위학교·지역교육청 차원에서 지도하기 어려운 장기적인 지도가 필요한 학생에 대한 체계적인 관리 및 **맞춤형 지도**(교과교육, 진로·직업교육, 심성교육, 사회적응력향상교육)프로그램 운영을 위한 기숙형 장기위탁교육센터

- **설치근거** : 초·중등교육법 제28조(학습부진아 등에 대한 교육) 및 시·도조례 『대안교육위탁교육기관 지정·운영에 관한 규정』
- \* 지자체와 시·도교육청의 대응투자로 **공립형 대안교육위탁센터** 설치·운영
- \* 초기 시설 구축비는 교과부에서 국비로 지원

## □ 대상자 선정

- **학교부적응 학생**(학교 내 학교폭력대책자치위원회, 선도위원회에서 특별 교육이수 퇴학처분을 받은 학생 중 희망학생), **학업중단자**(퇴학·자퇴·휴학 중인 자는 복교절차를 거쳐 학적을 회복한 후 외탁교육), 학교장이 교육 목적상 위탁교육이 필요하다고 인정한 **위기학생**
- 지역교육청 Wee 센터의 전문 진단·상담을 거쳐 Wee 스쿨에서 최종 대상자 선정

## □ 학사 관리

- 위탁기간에 대해서는 학교수업으로 인정하고 소정의 과정 이수시 학년·학기 수료자격 인정 및 **원적교 졸업장 발급**
  - － 학적관리, 성적처리 등 학사관리에 관한 세부사항은 **교육감이 지침 마련**

## □ 운영프로그램

- 국민공통 기본교과
- 심성교육, 위기 치유, 셀프리더십 배양, 학습, 진로교육 등 전인적 성장과 사회적응력 제고를 위한 종합프로그램 제공

# Ⅱ. 학교폭력 사안 대처 요령

## 1. 폭력대책자치위원회의 운영

가. 위원회의 소집 및 의결 요건

1) 소집요건 (법 제11조 4항).

- － 학교의 장이 학교폭력 관련 사실에 관하여 자치위원회를 열어야 한다고 인정하는 경우
- － 자치위원회 재적위원 3분의 1 이상의 요청이 있는 경우

2) 의결요건

자치위원회의 회의는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다(시행령 제6조 1항).

나. 회의록 작성·보존

자치위원회는 회의록을 작성·보존하여야 한다(시행령 제6조 4항).

### ※ 회의록에 반드시 기록해야 하는 사항

- |                  |            |           |
|------------------|------------|-----------|
| ① 위원회 개최일시 및 장소  | ② 출석위원     | ③ 각종 보고사항 |
| ④ 심의내용 및 의결·결정사항 | ⑤ 보고서 제출현황 |           |
| ⑥ 그 밖의 토의사항      |            |           |

다. 비밀누설금지와 회의 비공개 원칙

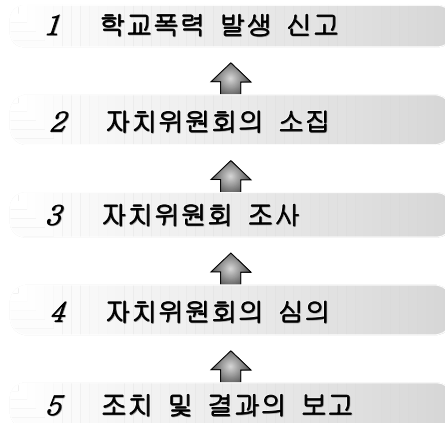
학교폭력예방및대책에관한법률은 학교폭력과 관련된 학생들의 사생활과 명예를 보호함으로써 가급적 그들이 정상적인 학교생활을 유지할 수 있도록 하기 위하여, 비밀누설금지 의무와 회의비공개원칙을 규정하고 있다.

## 2. 학교폭력사건처리를 위한 자치위원회 운영

※ 학년 초에는 학교폭력 사건 발생과 관계없이 당 해년도 학교폭력 예방 대책 심의 등을 위해 자치위원회가 소집되어야 한다.

### ○ 학교폭력사건의 처리절차

학교폭력사건이 발생하면 일반적으로 다음과 같은 절차의 흐름에 따라 자치위원회가 개입하여 피해·가해학생에 대한 적절한 조치를 내리게 된다.



#### 가. 학교폭력 발생 신고

##### 1) 학교폭력 발생 신고

### ○ 학교폭력의 신고의무

학교폭력 현장을 보거나 그 사실을 알게 된 사람은 즉시 학교나 경찰 등 관계 기관에 신고하여야 한다(법 제18조 1항).

### ○ 학교폭력 예비·음모의 고발

누구라도 학교폭력의 예비·음모 등을 알게 된 자는 이를 학교의 장 또는 자치위원회에 고발할 수 있다. 다만, 교원이 이를 알게 되었을 경우에는 학교의 장에게 보고하여야 한다(법 제18조 3항).

※ 교원이 학교폭력의 사실을 알고서도 신고나 고발을 하지 않고, 자체적으로 처리하는 것이 가능한가?

담임교사나 상담교사 또는 보건교사가 학생들을 지도·상담하는 과정에서 학교폭력의 사실을 알게 되더라도 사건자체가 경미한 경우에는 학교의 장에게 보고하지 않고 교사가 직접 중재에 나서서 가해학생 측으로 부터 사과문이나 각서를 받고, 경우에 따라서는 치료비등을 배상토록 한 후 사건을 종료시키는 것이 일반적인 관행이다. 그러나 이러한 관행은 이제는 위법하다. 교사가 학교폭력사실을 알게 된 경우에는 그 경중을 불문하고 학교나 관계기관에 신고하여야 하며, 학교폭력의 예비·음모 등을 알게 되었다면 학교의 장에게 보고하여야만 한다.

## 2) 신고를 받은 학교나 관계기관의 조치 사항

### ○ 가해·피해학생의 보호자 및 소속 학교의 장에게 통보

학교폭력의 신고를 받은 기관은 이를 가해학생 및 피해학생의 보호자 또는 소속 학교의 장에게 통보하여야 한다(법 제18조 2항).

### ○ 안전조치

학교폭력사건이 발생했을 때 학교 및 관계기관은 1차적으로 해당학생들 및 주변학생들이 신체적·심리적 상처를 입지 않도록 보호하고 격리시키는 등의 안전조치를 취해야 한다. 학교폭력은 예측할 수 없는 위험요인들이 내재되어 있는 경우가 많기 때문에 피해자 및 가해자의 돌발적인 추가행동 혹은 주변 학생들의 동요 등이 나타날 수 있음을 주의하여야 한다.

## 나. 자치위원회의 소집

### 1) 학교의 장의 소집 (법 제11조 4항 1호)

자치위원회의 소집권한은 원칙적으로 학교의 장에게 있다. 학교폭력사건의 보고를 받은 해당학교의 장이 학교폭력관련사실에 관하여 자치위원회를 소집하여야 한다고 인정하는 경우에는 최대한 신속하게 자치위원회를 소집하여야 한다.

### 2) 자치위원회 위원의 요청에 의한 소집 (법 제11조 4항 2호)

학교의 장이 스스로 자치위원회를 소집하지 않기로 한 경우라고 하더라도, 자치위원회 재적위원 3분의 1 이상이 회의소집을 요청하는 경우 학교의 장은 자치위원회를 소집하여야 한다.

### 3) 자치위원회 소집방식

자치위원회 소집은 원칙적으로 위원장이 서면으로 통보한다. 다만, 긴급을 요하는 사안이 있는 경우에는 전화통화 등을 이용하여 신속하게 소집을 통보할 수 있다.

### 다. 자치위원회의 조사

자치위원회가 소집되면 피해 및 가해학생에 대한 조치를 심의하거나 분쟁을 조정하기에 앞서 우선적으로 당해 사건에 관한 조사에 착수 하여야 한다. 학교폭력 사건의 처리과정에 있어서 가장 중요한 것은 '사건의 진실'을 밝히는 것이다. 학교폭력 사건의 정확한 진실이 밝혀지고 잘못이 가려져야만 피해·가해학생에 대한 적절한 조치, 공정한 중재도 가능해지기 때문이다.

#### 1) 조사책임자

학교폭력사건에 대한 조사책임은 원칙적으로 자치위원회에 있지만, 사실상 직접적인 조사는 자치위원회의 지시를 받아 학교폭력책임교사가 담당하는 것이 일반적이다. 학교폭력책임교사는 피해·가해학생의 담임교사 및 전문상담교사 등의 협조를 얻어 사건의 진상을 조사하고 증인 및 물증을 확보한다. 학교폭력 책임교사는 조사된 내용을 그때그때 정리하여 자치위원회에 보고하고 필요한 지시를 받는다.

#### 2) 조사를 통해 밝혀내야 할 사항

##### ○ 가해자 및 피해자

학교폭력의 경우, 가해자와 피해자의 구분이 명확하지 않은 경우가 많다. 표면적인 관계에만 주목할 것이 아니라, 그 이면에 감추어진 다양한 관계를 분석하여 가해자와 피해자를 분명하게 구분할 수 있어야 한다.

##### ○ 폭력장소와 폭력의 형태

폭력장소와 폭력의 형태를 파악해야 한다. 그래야만 자치위원회는 해당폭력에 내재된 요인이 무엇인지를 확인할 수 있고,

##### ○ 피해의 정도

피해의 정도를 확인하여야 한다. 피해의 정도는 폭력의 심각성 정도를 드러내 준다고도 할 수 있다. 피해의 정도에 따라, 혹은 폭력의 심각성 정도에 따라 적절한 대처방법이 달라질 수 있다.

#### 3) 조사방법

서면조사·해당학생 및 증인의 면담조사·사건현장조사 등을 모두 포함한다. 필요한 경우에는 전문상담교사로부터 피해학생 및 가해학생과의 상담결과를 보고받을 수도 있다(법 제12조).

면담조사하는 경우에는 관련자들의 진술서를 받아두는 것이 바람직하다.

#### 4) 조사결과와의 통보

조사가 종결됨과 동시에 자치위원회는 조사결과보고서를 작성하고, 조사결과를 피해 및 가해 학생의 보호자에게 통보한다.

※ 조사결과보고서 양식은 붙임자료를 참조

#### 라. 자치위원회의 심의

자치위원회의 조사가 종료되면 지금까지의 조사결과를 토대로 피해학생 및 가해학생에 대한 조치를 심의·의결하여 학교의 장에게 요청한다. 또한 학교폭력사건과 관련한 분쟁의 당사자가 조정을 신청한 경우에는 분쟁조정을 위한 심의도 진행한다. 피해·가해학생에 대한 조치의 심의와 분쟁조정관련 심의가 경우에 따라서는 동일한 기회에 진행될 수도 있다. 그러나 이 경우에도 피해 학생에 대한 조치, 가해학생에 대한 조치, 분쟁조정관련 심의는 각각 별도의 안건으로 다루어져야 한다.

(1) ※ 자치위원회가 학교폭력사건에 개입하여 활동하는 중에 (즉, 사건에 대한 조사, 피해학생 및 가해학생에 대한 조치의 심의, 분쟁의 조정 중에) 피해 학생 측이 가해학생을 수사기관에 정식으로 고소·고발하거나 민사상 소를 제기한 경우에는 어떻게 처리해야 하는가?

(2) 분쟁당사자가 고소·고발을 하거나 민사상 소를 제기한 경우 자치위원회는 분쟁조정의 개시를 거부하거나 이미 개시된 분쟁조정을 중단할 수 있다(시행령 제15조 1항). 이에 비해 분쟁당사자가 고소·고발을 하거나 민사상 소를 제기한 경우라고 하더라도 원칙적으로 학교차원에서의 피해·가해학생에 대한 조치는 가능하다. 다만, 공정한 수사나 재판에 영향을 미칠 수 있는 조사활동은 중지하는 것이 바람직하다. 또한 가해학생에 대한 선도 및 징계조치와 관련하여서 지금까지의 자치위원회의 조사결과 가해학생에 대한 혐의내용이 분명히 규명되지 못한 경우에는 가해학생에 대한 최종 조치를 사법적 판단이 내려진 이후로 유보하고 일시적인 조치만 취하는 것이 바람직하다.

(3) ※ 학교폭력사건에 학생 아닌 자가 피해자 혹은 가해자로 관련된 경우에는 어떻게 처리해야 하는가?

(4) 학생신분이 아닌 자에 대해서는 자치위원회가 조치를 심의·의결할 수 없으며, 분쟁조정의 권한도 행사할 수 없다. 학교폭력사건에 학생신분이 아닌 자가 개입되어 있는 경우에는 학생신분이 아닌 자를 제외한 가해·피해학생에 대해서만 각각 해당학교의 자치위원회에서 조치를 심의한다.

### 라-1 피해학생의 보호조치

#### ○ 자치위원회의 요청

자치위원회는 피해학생의 보호를 위하여 필요하다고 인정하는 때에는 피해 학생에 대하여 일정한 보호조치를 취할 것을 학교의 장에게 요청할 수 있다(법 제14조 1항).

#### ○ 피해학생 보호자의 동의와 학교의 장의 조치

자치위원회의 요청이 있는 경우 학교의 장은 피해학생의 보호자의 동의를 얻어 당해 조치를 취할 수 있다(법 제14조 2항). 즉, 자치위원회의 요청이 있다고 해서 학교의 장이 곧바로 당해 조치를 취할 수 있는 것이 아니며, 피해학생의 보호자의 동의를 얻어야만 한다. 자치위원회가 의결한 보호조치에 대해 피해학생의 보호자가 동의를 하지 않으면 학교의 장은 당해 보호조치를 취할 수 없다.

만약 피해학생의 보호자가 다른 조치를 요구하는 경우라면 자치위원회로 하여금 이를 재심의 하도록 하는 것이 바람직하다. 피해학생이나 그 보호자가 동의하지 않는 조치는 피해학생에 대한 보호조치로서의 의미를 지니기 어렵기 때문이다.

보호조치에 수반되는 비용의 부담문제와 관련하여서 피해학생 측과 가해학생 측 사이에 분쟁이 있는 경우에는 일정한 절차에 따라 자치위원회가 분쟁을 조정할 수 있다.

### 2) 보호조치의 종류

학교폭력예방및대책에관한법률이 규정하고 있는 피해학생의 보호조치로는 다음의 6가지가 있으며, 이 중 수 개의 조치를 병과하는 것도 가능하다(법 제 14조 1항).

#### 심리상담 및 조언

- 학교폭력으로 받은 정신적·심리적 충격으로부터 회복할 수 있도록 하기 위하여 학교 내의 교사 혹은 학교 외의 전문상담기관에서 심리상담 및 조언을 받도록 하는 조치

#### 일시보호

- 지속적인 폭력이나 보복의 우려가 있는 경우 일시적으로 보호시설이나 집 또는 학교상담실 등에서 보호를 받을 수 있도록 하기 위한 조치

**치료를 위한 요양**

- 학교폭력으로 인하여 생긴 신체적·정신적 상처의 치유를 위하여 일정기간 출석을 하지 아니하고 의료기관 등에서 치료를 받도록 하는 조치

**학 급 교 체**

- 지속적인 학교폭력상황으로부터 벗어나도록 하기 위해서, 또는 학교 폭력으로 인해 생긴 정신적 상처에서 벗어나도록 하기 위해서 피해학생을 동일 학교 내의 다른 학급으로 소속을 옮겨주는 조치

**전 학 권 고**

- 지속적인 학교폭력상황으로부터 벗어나도록 하기 위해서 또는 학교폭력으로 인해 생긴 정신적 상처에서 벗어나도록 하기 위해서 피해학생에게 다른 학교로의 전학을 권고하는 조치

**그 밖의 보호조치**

- 예 : 치료 등을 위한 의료기관에의 인도, 수사기관의 조사 및 법원의 증인신문에의 동행, 법률 구조기관 등에 필요한 협조와 지원요청, 등·하교길에서의 동반 등

**3) 출석일수 산입 및 불이익금지 등**

보호조치로 인하여 피해학생이 오히려 불이익을 입는 경우가 생기지 않도록 하기 위하여 학교폭력예방및대책에관한법률은 출석일수 산입 및 성적평가에서의 불이익금지를 규정하고 있다.

**○ 출석일수 산입**

학생의 결석이 보호조치로 인한 부득이 한 것이라고 인정되는 경우에는 원칙적으로 출결사항에서 불이익을 주어서는 아니된다.

- 일시보호나 치료를 위한 요양의 조치로 인한 결석의 경우  
: 학교의 장이 인정하는 경우 이를 출석일수에 산입할 수 있다(법 제14조 3항).
- 심리상담 및 조언이나 그 밖의 보호조치로 인한 결석의 경우  
: 학교폭력예방및대책에관한법률에는 명문의 규정이 없으나, 현행 초등학교·중학교·고등학교 학교생활기록부전산처리및관리지침(교육부훈령 제



616호 - 2001.3.29, 개정교육인적자원부훈령 제671호-2005.02.25)은 “기타 부득이한 사유로 학교의 장의 허가를 받아 결석하는 경우”에는 출석으로 인정한다고 규정하고 있으므로, 학교의 장이 인정하는 경우에는 출석으로 인정할 수 있다.

### ○ 불이익금지

학교의 장은 성적평가 등에 있어서 피해학생 보호조치로 인하여 학생에게 불이익을 주지 아니하도록 노력하여야 한다(법 제14조 4항).

보호조치를 받았다는 사실 자체가 성적평가 등에서 불이익으로 작용하지 않도록 해야 함은 물론, 일시보호나 치료를 위한 요양의 조치 등으로 인하여 피해학생이 장·단기간 결석하게 되어 부득이하게 성적평가를 위한 시험에 응하지 못하게 된 경우에도 학교학업성적관리규정에 의거하여 불이익이 없도록 조치해야 한다.

### ○ 학습권 보장

명문의 규정은 없지만, 일시보호나 치료를 위한 요양의 조치 등으로 인하여 피해학생이 장·단기간 결석하게 되는 경우 학교의 장은 학생의 학습권이 유지되도록 가정학습에 대한 지원 등 교육상 필요한 조치를 마련해 주는 것이 바람직하다. (※ 가해학생에 대한 출석정지의 조치 시에는 학교폭력예방및대책에관한법률 시행령 제12조가 명문으로 학습권 보장을 규정하고 있음을 참조)

### 라-2 가해학생에 대한 조치

#### 1) 가해학생에 대한 조치의 절차

### ○ 자치위원회의 요청

자치위원회는 피해학생의 보호와 가해학생의 선도·교육을 위하여 필요하다고 인정하는 때에는 가해학생에 대하여 일정한 조치를 취할 것을 학교의 장에게 요청할 수 있다(법 제15조 1항).

### ○ 학교의 장의 조치의무

자치위원회에서 가해학생에 대한 조치를 요청하면 학교의 장은 해당학생에 대해 반드시 당해 조치를 취해야 한다(법 제15조 3항).

보호자의 동의를 얻을 필요가 없다는 점에서 피해학생에 대한 보호조치의 경우와 다르다.

### ○ 가해학생 및 보호자에게 통지

자치위원회의 요청에 따라 학교의 장이 가해학생에 대한 조치를 취한 때에는 가해학생과 그 보호자에게 이를 통지하여야 한다(법 제15조 4항).

#### (5) ※ 자치위원회가 의결한 가해학생에 대한 조치에 대해서 가해학생의 보호자가 이의를 제기하는 경우에는 어떻게 처리해야 하는가?

(6) 가해학생에 대한 조치는 가해학생 보호자의 동의를 요건으로 하지 않으며, 자치위원회가 그 심의과정에서 가해학생 보호자에게 충분한 의견진술의 기회를 부여하는 등 적절한 절차를 거친 이상, 당해조치를 가해학생 보호자가 거부할 수 없다. 다만, 가해학생 보호자가 타당한 이유를 들어 재심의를 요구하는 경우라면 자치위원회는 당해사항에 대해 재심의하는 것이 바람직하다.

#### (7) ※ 자치위원회가 가해학생에 대한 조치를 심의하는 과정에서 가해학생 또는 그 보호자중 어느 한쪽에만 의견진술의 기회를 주는 것도 가능한가?

(8) 초·중등교육법 제18조 2항은 「학교의 장은 학생을 징계하고자 하는 경우 해당학생 또는 학부모에게 의견진술의 기회를 부여하는 등 적절한 절차를 거쳐야 한다」고 규정하고 있으므로 초·중등교육법상의 징계조치를 함에 있어서는 해당학생이나 보호자 중 어느 한쪽에만 의견진술의 기회를 주는 것이 가능하다. 그에 비해 학교폭력예방및대책에관한법률은 가해학생과 보호자 모두에게 의견진술의 기회를 주도록 규정하고 있으므로, 자치위원회가 학교폭력예방및대책에관한법률에 근거하여 가해학생에 대한 조치를 심의할 경우에는 가해학생과 보호자 모두에게 의견진술의 기회를 부여하여야 한다.

#### (9) ※ 자치위원회가 의결한 가해학생에 대한 조치에 대해서 피해학생의 보호자가 이의를 제기하는 경우에는 어떻게 처리해야 하는가?

(10) 가해학생에 대한 조치는 피해학생 측의 동의를 요건으로 하지 않을 뿐 아니라, 자치위원회가 가해학생에 대한 조치를 심의하는 과정에서 피해학생 측의 의견을 반드시 청취해야하는 것도 아니다. 따라서 피해학생의 보호자가 자치위원회의 의결결과에 불만을 표시하며 좀 더 중한 조치를 요구하더라도 자치위원회가 재심의할 필요는 없으며, 피해학생 측이 가해학생을 정식으로 수사기관에 고소·고발하거나 민사소송을 제기하는 것이 가능함을 안내해 줌으로 족하다. 다만, 당해 학교폭력사건과 관련된 새로운 증거자료를 제시하거나 자치위원회 심의과정상의 문제점 등을 지적하며 재심의를 요청하는 경우에는 자치위원회는 당해사항에 대해 재심의 하는 것이 바람직하다.

## 2) 가해학생에 대한 조치의 종류

학교폭력예방및대책에관한법률이 규정하고 있는 가해학생의 선도 및 징계조치로는 다음의 9가지가 있다. 9개의 조치 중에서 구체적인 사정에 맞게 가해학생의 선도 및 교육을 위하여 필요하다고 인정되는 조치를 취할 수 있으며, 여러 개의 조치를 병과하는 것도 가능하다(법 제14조 1항).

### 서 면 사 과

- 가해학생이 피해학생에게 서면으로 그 동안의 폭력행위에 대하여 사과를 하도록 함으로써 서로 화해하도록 하는 조치

### 접촉 및 협박금지

- 피해학생에 대한 가해학생의 접근을 막아 더 이상의 폭력이나 보복을 막기 위한 조치

### 학 급 교 체

- 가해학생을 피해학생으로부터 격리시키고 피해학생에 대해 더 이상의 폭력행위를 하지 못하도록 하기 위하여 동일학교 내의 다른 학급으로 소속을 옮기는 조치

### 전 학

- 가해학생을 피해학생으로부터 격리시키고 피해학생에 대해 더 이상의 폭력행위를 하지 못하도록 하기 위하여 다른 학교로 소속을 옮기도록 하는 조치

### 학교에서의 봉사

- 봉사방법 및 기간은 자치위원회의 심의를 거쳐 학교의 장이 정함 예 : 교내 환경미화 작업, 교사들의 업무보조, 교재·교구정비, 교내 도서관에서의 도서정비 등

### 사 회 봉 사

- 봉사방법 및 기간은 자치위원회의 심의를 거쳐 학교의 장이 정함예 : 지역 행정기관에서의 봉사(환경미화, 교통안내, 거리질서유지 등), 공공기관에서의 봉사(우편물 분류, 도서관 업무보조 등), 또는 사회복지기관(노인정, 장애인시설, 사회복지관 등)에서의 봉사 등

### 특별교육이수 또는 심리치료

- 교내·외 전문가에 의한 특별교육을 이수하거나 또는 심리치료를 받도록 하는 조치.

교내 특별교육과정을 이용할 수도 있고, 교육청의 '대안교육 지원센터'나 전문심리치료기관에 위탁하는 경우도 가능하다.

#### 출 석 정 지

— 가해학생에게 학교에 출석하지 못하게 함으로써 반성의 기회를 주고 일시적으로나마 피해학생과 격리시킴으로써 피해학생을 보호하기 위한 조치

출석정지된 학생은 결석한 것으로 처리되어 출결사항에서 불이익을 받는다.

출석정지기간은 자치위원회의 심의를 거쳐 학교의 장이 정한다(시행령 제12조 1항). 기간의 상·하한은 없다.

[출석정지 처분 시 학교의 장의 조치사항] : 학교의 장은 출석정지된 학생에 대하여는 출석기간 중 가정학습에 대한 지원 등 교육상 필요한 조치를 하여야 한다(시행령 제12조 2항).

#### 퇴 학 처 분

— 학생의 신분을 강제로 상실시키는 조치.

의무교육과정에 있는 가해학생에 대하여는 적용할 수 없으므로, 현행 제도상으로는 고등학생에 대해서만 가능하다.

[퇴학 처분 시 학교의 장의 조치사항] : 학교의 장은 가해학생을 퇴학처분하기 전에 일정기간동안 가정학습을 하게 할 수 있으며(초·중등교육법 제31조 5항), 퇴학처분을 한 때에는 당해 학생 및 보호자와 진로상담을 하여야 하며, 지역사회와 협력하여 다른 학교 또는 직업교육훈련기관 등을 알선하는데 노력하여야 한다(초·중등교육법 시행령 제31조 6항).

#### 3) 이행의 강제

가해학생이 학교의 장의 조치를 이행하지 아니하는 경우, 이를 이유로 다시 자치위원회를 개최하여 가중된 조치를 취할 수는 없지만, 초·중등교육법 제18조 및 동시행령 제31조 또는 교칙에 의거하여 징계처분을 내릴 수는 있다. 예컨대, 피해학생에 대한 서면사과 조치를 받은 가해학생이 이를 이행하지 아니

하는 경우, 그의 의사에 반하여 사과를 강제할 방법은 없으나 이를 이유로 선도위원회를 열어 초·중등교육법상의 징계조치인 학교 내의 봉사 등을 명할 수는 있다.

흔히 현실에서 가장 크게 문제가 되는 것은 가해학생에 대해 전학처분을 하였는데, 가해학생 부모가 이를 수용하지 않는 경우이다. 이 경우에도 학교나 자치위원회가 가해학생의 전학을 강제할 방법은 없다. 다만, 학교의 장의 지시불이행을 이유로 초·중등교육법상의 징계조치를 내릴 수는 있으며, 가해학생이 고등학생이라면 퇴학처분까지도 가능하다.

#### 마. 조치 및 결과의 보고

학교의 장은 피해·가해학생에 대한 조치 및 분쟁조정 결과를 교육감에게 보고하여야 한다(법 제17조).

#### (11)※ 교육감에게 보고된 학교폭력 발생빈도를 근거로 학교의 장의 업무수행평가에 불이익이 가해질 수 있는가?

(12)학교폭력의 발생빈도만을 근거로 학교의 장의 업무수행평가에 불이익이 가해질 수는 없다. 학교폭력예방및대책에관한법률 제9조 6항은 '교육감은 학교폭력대책자치위원회가 처리한 학교폭력빈도를 학교의 장에 대한 업무수행평가에 부정적 자료로 사용하여서는 아니된다'고 규정하여, 일선 학교가 학교폭력사건을 투명하고 공개적으로 처리할 수 있도록 제도적으로 뒷받침해 주고 있다.



## V. 의사소통의 기술







# 갈등관리를 위한 칭찬과 대화기법

원원서비스교육원  
원장 박 수 영

## I. 갈등의 의미와 원인

### 1. 갈등의 정의

갈등이란 의사결정 과정에서 선택을 둘러싸고 곤란을 겪는 상황을 말한다. 갈등은 개인 갈등과 복수 의사 주체 간의 갈등으로 나누어 볼 수 있다. 조직 및 집단 차원에서의 갈등은 둘 이상의 행동 주체 사이에서 상호 이해나 목표가 상충하거나 희소가치의 획득을 둘러싸고 서로 다투는 현상이라고 정의할 수 있다

### 2. 갈등의 원인

#### 가. 개인 갈등의 원인

개인 갈등의 원인으로 대안이 모두 만족스럽지 못한 비수락성(unacceptability), 어떤 대안이 더 나은 대안인지 알지 못하는 비비교성(incomparability), 그리고 각 대안이 초래할 결과를 모르는 불확실성(uncertainty)의 세 가지가 있다.

#### 나. 복수 의사 주체 간의 갈등의 원인

복수 의사 주체 간의 갈등의 원인은 공동 의사결정의 필요성이 있고 행동 주체 간에 목표의 차이가 있거나 현실에 대한 인지(認知)의 차이가 있을 때 발생한다.

### 3. 갈등의 기능

#### 가. 전통적 견해

갈등은 조직에 역기능적으로 작용할 수도 순기능적으로 작용할 수도 있다. 1940년대까지 지속되어 온 전통적 견해는 갈등을 부정적으로 보고 갈등해소가 집단 성과를 개선하는 길이라고 보았다.

#### 나. 행태주의적 견해

행태주의적 견해는 갈등을 조직 내의 필연적 현상으로 보고 갈등은 때로 집

단의 성과를 향상시킨다고 보았다.

다. 상호주의적 견해

한편 1970년대 이후 대두한 상호작용주의적 관점은 갈등이 조직 발전의 추진력이 될 수 있다고 주장하면서 조직목표의 달성에 긍정적인 갈등은 조장하고, 부정적인 영향을 미치는 갈등은 제거해야 한다고 주장한다.

## II. 갈등의 유형

### 1. 공격적 행동

공격적 행동은 다른 사람의 권리를 없애려고 시도하는 한편 자신의 권리를 지키고자 노력하는 것이다.

사람은 자신이 어떤 사람이나 상황을 지배할 수 있다는 사실을 알고 있을 때 공격적 행동을 선택한다. 대로는 이를 손쉬운 방법이라고 생각하고, 행동을 정당화 하는 구실로 만들기도 한다. 이런 행동을 보이는 것은 어떻게든 이겨야 한다고 생각하기 때문이다. 갈등이 전개되는 상황에서 공격적 행동을 계속 남용한다면, 협박이나 위협, 인신공격이 될 수 있으므로, 상황을 잘 해결할 수 있도록 최선을 찾으려는 노력이 필요하다.

가. 나타나는 태도와 자주 쓰는 말

“나는 권리가 있지만 너는 없다”, “나는 절대 틀리지 않는다”  
“당신은 반드시 ~~~해야만 한다” “내가 경고하는 데....”

### 2. 비주장적 행동

비주장적 행동을 하는 경우는 어려운 문제에 직면해서 겁을 먹었을 때, 또는 상대를 불쾌하게 만들까봐 두려워서 아무 말도 하고 싶지 않을 때, 결정을 내리기가 매우 힘들 때이다. 문제 해결 방식에 대해 겉으로는 동의를 표하지만 마음 속으로는 동의하지 않을 수도 있다. 갈등에 비주장적으로 대처하다보면 무심코 불만을 쌓아두게 된다. 불만이 쌓이다 보면 어느 순간 그것이 폭발하여 주위사람들에게 한꺼번에 쏟아 부어 주변사람들을 놀라게 한다.

### 3. 수동-공격적 행동

수동-공격적 행동은 공격적 행동과 비주장적 행동이 결합된 형태이다. 이 유형은 처음부터 공격적으로 대응하지 않는다. 단지 비주장적인 신호를 보낼 뿐

이다. 그러다 그 상태에서 참지 못하면 태도를 공격적으로 바꾸게 된다.

가. 나타나는 태도와 자주 쓰는 말

“지금은 내가 낼게. 다음에는 네가 내.” “대결하는 것 보다 교묘하게 빠져 나가는 것이 낫다.” “내가 가진 패를 절대 보여주지 않는다”

“어떻게 내 말을 그런식으로 생각할 수 있어?”

“내가 농담했다는 것 누구나 알고 있어” “누구 ... 나 말이야?”

#### 4. 주장적 행동

주장적 행동 유형은 자신의 자리를 지키면서, 상대도 존중하며 갈등을 해결하는 방식이다. 이 접근법을 선택하면 본인에게 해가 되지 않으면서 모든 사람에게 이로울 것이다. 상대와의 협력을 시도하고, 필요한 경우에는 타협할 태세를 갖는다. 자신이 행하고 싶은 방식을 연습하고, 갈등상황 동안 줄곧 자신에게 이 방식을 상기시킬 때 더 능숙해진다.

가. 나타나는 태도와 자주 쓰는 말

“나는 권리가 있고, 상대도 그렇다” “사람들은 내 존경을 받을 만 하다”

“항상 이길 수는 없지만, 상황은 언제나 잘 해결 될 수 있다”

“문제가 발생했을 때는 즉시 다루는 것이 가장 좋다”

“실수는 시정할 수 있다”

“무엇을 선택하시겠습니까?” “맞습니다. 제 실수입니다.”

“우리가 무엇을 할 수 있습니까?” “여기서 진짜 문제는 무엇입니까?”

### Ⅲ. 갈등의 해결

#### 1. 경청으로 갈등해결하기

사람들은 대다수 자신이 다른 사람의 말을 잘 듣는다고 생각하지만, 사실은 그렇지 않다. 우리의 머리는 말하는 속도보다 4~6배는 빠르게 받아들인다. 그래서 상대가 말하는 동안 우리는 다른 생각을 할 시간이 많다. 이 생각 저 생각을 할 수도 있고 공상에 빠질 수도 있다. 그래서 상대의 이야기를 적극적으로 경청하여 문제해결을 할 수 있도록 최선을 다할 필요가 있다.

### 가. 경청의 5단계

#### 1) 1단계 : 관심 기울이기

고개를 끄덕이거나 몸을 앞,뒤로 움직이기, 시선을 마주치거나 미소를 보이는 행동은 비언어적 반응이고, “음~~” “정말?” “하!” 등은 언어적인 반응이다. 이런 반응은 기본적인 것이지만, 상대방에게 경청하고 있다는 것을 알려주는 데 필요한 것들이다.

#### 2) 2단계 : 침묵하기

사람들은 듣는 것 보다 말하는 것에 익숙하기에, 침묵하기란 생각보다 훨씬 어려운 일이다. 침묵을 하다보면 말하는 사람으로부터 더 많은 정보를 얻을 수 있고, 침묵은 생각할 시간을 갖거나 대화 속도를 바꿀 수 있는 기회가 된다.

#### 3) 3단계 : 질문하기

상대의 이야기를 들으면서 상대의 이야기에 관련하여 적절한 질문을 하게 되면 자신이 상대방의 이야기에 관심이 있다는 신호일 뿐만 아니라 더 알고 싶다는 신호이기도 하다. 질문을 통하여 상대의 견해를 더욱 잘 이해할 수 있다

#### 4) 4단계 : 주제 확인

이야기를 듣는 사람의 입장에서 들은 내용을 확인할 때 쓰는 것으로, 들은 “내용”에 초점을 맞추고 상대방이 말한 것을 내가 어떻게 생각하는지 확인한 후 그 해석이 맞았는지 확인하는 방식이다.

#### 5) 5단계 : 공감적 경청

말하는 사람의 감정 대응에 초점을 맞추어 표현하는 것으로, 이 단계에서는 문장의 표현방식이 중요하다. 감정적으로 말한다면 걱정보다는 비난으로 들릴 수도 있기 때문이다. 공감적 경청의 진정한 가치는 상대방의 ‘이야기’ 뿐만 아니라 ‘감정’ 까지도 이해하려고 노력하고 있다는 신호를 보낸다는 점에 있다.

### 나. 말이 많은 사람의 이야기를 경청하는 법

말이 너무 많은 사람의 이야기를 끝까지 경청하는 것은 쉬운 일은 아니지만, 현명하게 대화를 이어가는 두 가지 방법이 있다.

#### 1) 대화를 적절히 중단시키기.

상대의 이야기에 끼어들지 않는 것이 대화에서는 바람직하지만, 상대가 말이 너무 길어지는 경우에는 “말씀 중에 죄송합니다만, ~~~”, 또는 “제가 잘 이해했는지 확인해 주시겠습니까?” 등의 표현으로 상대를 불쾌하지 않게 하면

서 이야기를 중단시킬 수 있다.

## 2) 요점을 말해달라고 요청하기

대화의 핵심에 집중하고 싶을 때 이용할 수 있는 방법으로 “그럼 요점은 무엇인지 간략히 여쭙보아도 될까요?” 또는 “그럼 결론은....” 등으로 요청할 수 있다.

## 2. 피드백으로 갈등해결하기

피드백이란 어떤 사람의 진행된 행동이나 반응의 결과를 본인에게 알려 주는 것으로, 누구나 자신이 생각하는 바를 큰 갈등 없이 상대방에게 잘 전달하고 싶은 것이다. 현명하고 효율적인 의사전달을 위해 피드백의 6가지 방법이 있다.

### 가. 피드백의 6가지 규칙

#### 1) 권한 남용하지 않기

피드백을 하는 사람의 지위가 내용보다 우선적으로 영향을 끼치지 않도록 한다.

#### 2) 환경을 잘 선택한다.

피드백을 전달할 때 듣기 편한 환경의 장소를 택한다. 복도나 엘리베이터, 소란한 작업현장 또는 많은 사람들이 있는 장소가 아니라, 조용하고 편한 분위기로 이야기를 들을 수 있는 장소로 선택하는 것이 바람직하다.

#### 3) 피드백이 있을 것이라고 미리 알린다.

갑자기 피드백을 받으면 당황할 수도 있으므로 “우리 매주 목요일 3시에 만나서 이 프로젝트가 얼마나 진행되었는지 검토해 봅시다” 라고 미리 알려주어 상대방이 당황하지 않게 한다.

#### 4) 구체적으로 말한다.

가) 업무성과 관련 피드백을 주는 경우 :

피드백이 분명하고 간략할 때 더 잘 받아들인다. 업무 성과에 대한 피드백이라면 더욱 더 구체적일수록 좋다.

예: “당신은 \_\_ 가지 \_\_를 완료한다고 동의했습니다.

지금 현재 당신은 \_\_를 해 냈습니다.

우리는 \_\_이 더 필요합니다”

#### 나) 감정관련 행동에 대한 피드백을 주는 경우

당신을 당황시키는 행동에 대해 상대방에게 피드백을 할 경우에는, 먼저 상대

를 진정시킨 후에 이야기를 한다. 인신공격을 피하고, 서로가 오해가 없도록 직접 목격한 사실들을 중심으로 구체적으로 말한다.

예: “당신이 \_\_\_\_를 할 때, 나는 \_\_\_\_ 가 됩니다.

나는 당신이 그 행동 대신에 \_\_\_\_를 해주기를 바랍니다.”

#### 5) 경청한다.

상대방에게 피드백을 제대로 해주려면, 우선 적절한 질문을 하고 상대의 이야기를 적극적으로 경청함으로써 해결방안을 찾아낼 수가 있다. 경청에서聽자는 ‘임금님의 귀가 되어 일심으로 14번’으로 되어 있듯이 정성을 다해 상대의 눈을 바라보면서 이야기를 듣는 것으로 상대는 존중받고 있다고 느낄 수 있다.

#### 6) 점검한다.

피드백을 주고받는 동안에 “나의 의도인 \_\_\_\_를 이해했나요?” 또는 “내가 한 말을 어떻게 이해했는 지 얘기해주시겠습니까?” 등으로 표현하면서 내용을 점검하는 것은 내가 원하는 효과가 나타났는지 알아보는 가장 좋은 방법이다.

## IV. 칭찬의 기법

### 1. 칭찬의 중요성

인간의 행동에 있어서 중요한 법칙이 하나있다. 이 법칙을 충실히 따를 수만 있다면 대부분의 갈등은 피할 수가 있으며 이것을 지킬 수만 있다면 인간관계를 개선해 나가고 삶을 윤택하게 할 수 있다. 이 법칙을 카네기(D. Carnegie)는 "상대방에게 자신의 중요성을 느끼도록 만드는 것"이라고 하였다.

이 욕구는 인간과 동물을 구별짓는 경계선이며 인류의 문명도 이런 인간의 욕망에 의해 발전되어 왔다. 인간이라면 누구나 주위 사람들로 부터 인정받기를 원한다.

### 2. 칭찬의 효과

칭찬을 받을 때에는 우리 뇌에서 도파민이라는 생리활성 물질이 나와 의욕과 활력이 생기고 면역계도 강화되는 변화가 생기는 데, 칭찬을 할 때에도 같은

반응이 일어나게 되므로, 칭찬을 하는 사람과 칭찬을 받는 사람 모두에게 좋은 영향을 준다. 칭찬을 많이 받고 자란 학생들은 학교성적이 30%가 향상되고, 직장인에게는 생산성이 높아진다는 보고가 있다.

### 3. 칭찬 10계명 ( 켄 블랜차드의 “칭찬은 고래도 춤추게 한다” 中)

- 1) 칭찬할 일이 생기면 즉시하라.
- 2) 잘한 점을 구체적으로 말하라.
- 3) 가능한 공개적으로 칭찬하라.
- 4) 결과보다는 과정을 칭찬하라.
- 5) 사랑하는 사람을 대하듯 칭찬하라.
- 6) 거짓 없이 진실한 마음으로 칭찬하라.
- 7) 긍정적으로 생각을 바꾸면 칭찬할 일이 보인다.
- 8) 일의 진척사항이 여의치 않을 때 더욱 격려하라.
- 9) 잘못된 일이 생기면 야단치기 보다는 관심을 다른 곳으로 유도하라.
- 10) 가끔 자신을 칭찬하라.

### 4. 잘못된 칭찬

가. 매사에 칭찬만 한다

칭찬을 한다고 항상 좋은 것은 아니다. 사람이나 상황에 따라 칭찬의 효과가 달라진다. 십여 년 이상을 같이 살아온 남편이 별것도 아닌 것을 가지고 습관적으로 아내를 칭찬하면 오히려 효과가 떨어진다.

또한 똑같은 칭찬을 수 없이 많이 들은 사람에게는 그 칭찬을 한 번 더 듣는다는 것은 별로 의미가 없다. 가령 자타가 공인할 만큼 인물이 흰 사람에게 "인물이 좋으시다는 말씀을 많이 들었는데, 정말 좋으십니다!"하고 말해봤자 크게 감동을 주지 못한다. 너무 쉽게 하는 칭찬은 그 효능을 상실한다.

나. 칭찬 후에 비난한다.

사람을 움직이려면 "그에게 칭찬을 하라!"라는 말이 있듯이 칭찬은 훌륭한 보상이다. 하지만 칭찬에 순기능만 있는 것은 아니다. 오히려 역기능도 있다. 바로 칭찬한 후에 비난하는 경우가 이에 해당한다.

심리학자 린다와 아론손의 연구에 의하면 상대방에 대하여 처음에 칭찬을 하다가 나중에 비난하였을 경우에는 칭찬한 사람에 대하여 아주 나쁜 감정을 갖

는다는 것이다.

다. 결점을 칭찬한다.

인간은 누구나 양면성을 가지고 있다. 인간에게는 누구에게나 장점과 단점을 동시에 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 칭찬을 한답시고 오히려 자존심을 건드리는 결과를 낳고 만다. 사무엘 스마일즈는 "경계해야 할 것은 필요이상의 칭찬이나 지나치게 호의적인 세평(世評)이다. 그것은 사람을 자만하게 만들어 퇴보로 몰아넣고 만다."고 하였다. 그러므로 결점까지도 칭찬하는 사람은 경계를 당한다.

라. 속이 들여다 보이는 칭찬을 한다

속이 훤히 들여다 보이는 거짓된 칭찬은 오히려 역효과를 가져온다.

### Ⅲ. 대화 기법

#### 1. 대화예절의 중요성

말은 자기 자신의 표현이며 자기 마음의 표현이다. 아무리 좋은 생각이나 의견도 적절한 말로서 나타내지 못하면 소용이 없다. 진실성이 있는 말과 아름다운 말은 상대방에게 그대로 전달되어 감동을 주게 되고, 상대를 배려하지 않고 일방적으로 퍼붓는 말의 경우는 상대방에게 상처를 줄 수 있다. 그래서 사회생활을 하는 우리들에게 절실히 필요로 되는 것이 대화예절인 것이다.

#### 2. 호감을 주는 대화기법

가. 직장 내의 대화의 원칙

- 1) 상대를 배려하는 대화를 한다.
- 2) 명료한 발음으로 말한다.
- 3) 부정형은 긍정형으로 쓴다.
- 4) 명령형은 의뢰형(청유형)으로 표현한다.
- 5) 경어를 써서 정중하게 표현한다.
- 6). 상대의 이야기를 잘 경청한다.

나. 호감을 주는 대화법

- 1) 상냥하게 말한다.
- 2) 품위 있는 어휘를 사용한다.
- 3) 상대방을 보면서 말한다.



- 4) 상대방의 이야기에 반응을 보인다.
- 5) 바르게 앉아서 말한다.
- 6) 감탄사를 적절히 사용한다.
- 7) 상대의 말을 가로채지 않는다.
- 8) 상대가 앞에 있는 데, 다른 사람과 껄속말을 하지 않는다.
- 9) 상대의 이야기를 잘 들으면서, 적절한 질문을 한다.

다. 상대의 마음을 움직이는 화법

- 1) Yes, but 화법

상대방의 의견과 자신의 의견이 다를 때, 처음부터 상대에게 거절하지 않아서 상대방에게 거부감을 주지 않고도 자신의 견해를 설명하는 화법으로 활용한다.

- 2) 나 전달 법

상대방과의 갈등상황에서 문제된 대상이 “너”가 아닌 “나”로 표현하여, 상대에게 상처를 주지 않고도 나의 불편한 마음을 표현하여 상대방의 행동에 변화를 가져올 수 있는 화법

### 3. 타인에게 존경받는 10가지 방법

- 1) 처음 만나는 사람의 이름을 잘 기억한다.
- 2) 타인을 편안하게 해주는 사람이 되라.
- 3) 느긋하고 편안한 마음을 갖도록 노력하라.
- 4) 이기적이 되지 말라. 모든 것을 다 알고 있는 척하지 말라. 겸손하라.
- 5) 자신의 성격 결함을 개조하라.
- 6) 타인에게 도움을 줄 수 있도록 하라.
- 7) 불평 불만을 버리고 자신의 잘못을 솔직히 인정하라.
- 8) 모든 사람을 진심으로 사랑하라.
- 9) 주위 사람의 성공에 대하여 축하하라.

그리고 슬픔이나 실망에 처한 사람을 위로하라.

- 10) 당신과 함께 함으로써 사소한 것일지라도  
무엇인가 얻을 수 있다는 생각을 갖게 하라.

- 데일 카네기 -

## 향기로운 말 - 이해인 -

매일 우리가 하는 말은  
억겨운 냄새가 아닌 향기로운 말로  
향기로운 여운을 남기게 하소서

우리의 모든 말들이 이웃의 가슴에 꽃히는  
기쁨의 꽃이 되고 평화의 노래가 되어  
세상이 조금씩 더 밝아지게 하소서

누구에게도 도움이 될 리 없는 험담과 헛된 소문을  
실어 나르지 않는 깨끗한 말을 하게 하소서

늘 상대방의 입장을 헤아리는 사랑의 마음으로  
사랑의 말을 하게 하시고 남의 나쁜 점보다는 좋은 점을 먼저 보는  
긍정적인 말을 하게 하소서

매일 정성껏 물을 주어진 포기의 난을 가꾸듯  
침묵과 기도의 샘에서 길어 올린 지혜의 맑은 물로  
우리의 말씨를 가다듬게 하소서

검손의 그윽한 향기      그 안에 스며들게 하소서 !!!

# 신나는 일터 만들기

## - 편(Fun)경영리더십 & 웃음건강법 -

한국편경영리더십연구소장  
한국웃음치료교육협회장 최 승 혜

- “ 행복해서 웃는 것이 아니라 웃어서 행복해집니다.” - 윌리엄 제임스 -  
 “ 내 성공의 비결은 즐겁게 일한 것이다 ” - 워렌 버핏 -  
 “ 성공의 85%는 인간관계에 있는데, 이는 얼마나 잘 웃느냐에 달려있다 ”  
 - 브라이언 트레이시 -  
 “ 웃을 일이 있어서 웃는 것이 아니라, 노력해서 웃다보면 정말로 웃을 일이 생긴다. ”  
 - 최 승 혜 -

### - 목 차 -

#### 1장 즐거운 일터 만들기 편(fun)경영

- 편(Fun)경영 리더십
- 편 리더(Fun leader) 과제 미션 1주일
- 편(fun)경영 리더십 10대 운동
- 성공을 부르는 웃음자기경영 리더십
- 즐거운 일터 만들기
- 칭찬리더십, 칭찬의 기술 8

#### 2장 행복을 부르는 웃음

- 행복 웃음 현장 10계명
- 최승혜의 웃음 어록 맞아맞아~
- 편 코리아 웃음 아리랑
- 행복웃음코리아 7대 운동

#### 3장 웃음치료 건강법

- 보약보다 더 좋은 웃음의 효과
- 가나다 웃음법
- 1주일 웃음송
- 매일 10분하면 10년 더 젊어지는 최승혜의 웃음법 배우기

## 1장 즐거운 일터 만들기 편(fun)경영

### 편(Fun)경영 리더십

“성공의 85%는 인간관계에 있는데, 이는 얼마나 잘 웃느냐에 달려있다”

— 브라이언 트레이시 —

최고는 자기 삶의 모든 다양함을 즐길 줄 아는 사람이다.  
자신부터 편(Fun)하게 경영할 수 있어야 한다.

기업 경영의 창시자로 불리는 톰 피터스는 “한 기업이 성공을 했다면 그것은 활기 넘치는 환경을 조성한 결과이다” 라고 말했다.  
활기가 넘치는 환경이란 웃음과 유머가 있는 즐거운 분위기를 뜻한다.

기업들이 사내문화를 개선하기 위해 다양한 혁신 프로그램을 도입하고 있다.  
삼성경제연구소는 ‘좋은 기업문화 만들기’ 보고서에서 “경영환경이 복잡하고, 조직분화가 심할수록 기업문화가 기업의 중심 역할을 한다” 고 분석했다.  
각 기업에서는 요즘 기존의 무겁고 보수적인 조직문화를 깨뜨리기 위해 다양한 혁신 활동을 추진하고 있다. 분위기가 한층 밝아져 장기적으로 경쟁력 향상으로 이어질 것이다.

아침에 일어나면 매일 출근하고 싶은 회사, 재미있는 분위기, 즐거운 업무가 기다린다면 직장인들의 스트레스는 많이 없어질 것이다.

#### \* 최고의 리더 강철왕 카네기의 묘비문

‘자신보다 더 뛰어난 사람들을 거느리고 그와 더불어 일하는 법을 알았던 사람이 여기 잠들다’

#### TIP • 리더(Fun leader) 과제 미션 1주일

1. 아무리 화가 나고 기분 나빠도 얼굴에서 절대 웃음을 잃지 않기
2. 매일 유머 1개를 찾아 외워서 여러 사람들에게 들려주기
3. 리더 자신부터 위의 것을 실천한다.

## 편(FUN)경영 리더십 10대 실천법

개인, 가정, 직장, 기업, 단체 등 어디서나 활용할 수 있다.

편 마케팅이 고객만족이면, 편 경영은 직원만족이다. 편 마케팅보다 편 경영을 먼저 하라.

편 경영을 하려면 편 인생 라이프 경영을 먼저 하라

처음엔 어색해도 7일만 실천하고 석 달 이상 습관들이면 행복, 건강, 성공을 부르는 삶으로 바뀐다

1. 웃음 시간(TIME); 기상과 취침, 식사, 회의, 공부 전후로 시간을 정해 웃는다. 웃음체조 시간, 웃음 간식
2. 웃음 인사(BOW); 상대방을 10년 만에 보고 싶은 사람 만난것 처럼 반갑게 웃으며 인사하자.
3. 웃음 선(LINE); 가정, 직장 등 현관이나 화장실 앞에 웃음 선을 그어서 지날 때마다 매번 웃자.
4. 웃음 구역(ZONE); 차안에서 신호등 대기나 육교지날때 그리고 교통체증 시 웃는다는 스스로의 약속을 정한다, 사무실등 웃음 공간과 구역을 정해 그곳에 있을시 웃기로 약속한다. 웃음방.
5. 웃음 친구(FRIEND); 웃음친구를 만들어 전화와 만남 등으로 자주 웃음을 나눈다.
6. 웃음 보드(BOARD); 유머, 칭찬게시판, 유머메일등을 이용하여 웃음으로 활기 넘치는 분위기를 만든다.
7. 웃음 허그(HUG); 가정, 일터, 혹은 스마일 프리 허그 운동으로 마음을 연다.
8. 웃음 리더(LEADER); 나부터 먼저 웃는 사람이 되자. 웃음과 행복한 소식을 전하고 이끄는 편 리더가 되자.
9. 웃음 데이(DAY); 웃음이 넘치는 이곳이 지상 낙원인 것처럼, 가정이든 직장이든 항상 가고 싶고, 머물고 싶은 곳이 되도록 즐거운 이벤트의 날들을 만든다.
10. 웃음 모임(CLUB); 최승혜의 웃음클럽을 통해 정기적으로 다함께 모여서 웃는다.

## 성공을 부르는 웃음자기경영 리더십

글로벌 리더, 최고의 인재란

누구와라도 웃으며 대화를 나눌 수 있고

누구에게서라도 배울 수 있는

오픈된 마인드의 소유자입니다.

창조적 발상을 하고  
실패를 두려워 않고  
고정관념을 없애고, 가슴에는 보석을 품은 사람.  
녹슬지 않게, 일일신 우일신 (日日新 又日新).  
고인 물이 안 되게, 수류화개 (水流花開).  
오늘도 새로운 경험들을 많이 하시기 바랍니다.

성공하는 사람들의 공통점은  
긍정적이고 웬지 모를 여유감이 있고 멋진 웃음의 소유자입니다.  
당신의 성공을 가로막는 몇 가지 요소들을 제거하세요  
가진 것이 없다고  
배운 것이 없다고  
힘들어 못 견딜 것 같다고 말하지 마세요  
당신이 가지고 있는 것에 집중하세요  
할 수 있는 것에 주파수를 맞춰보세요  
할 수 있다는 자신감을 가지세요  
동서고금을 막론한 영웅들은 혹독한 시련을 견디고 일어난 사람들입니다.  
여러분도 누구나 최고의 리더, 인재가 될 수 있습니다.  
여러분의 인생에 웃음을 함께 동반하세요.  
링컨은 “나에게 밤낮으로 무서운 긴장이 생겼기 때문에,  
만일 내가 웃지 않았다면  
나는 이미 죽은지가 오래 되었을 것이다.” 라고 했습니다.

삶이 미칠 것 같을 때 미치도록 웃어보세요.  
나는 나를 아무 이유 없이 좋아한다고 외치면서.  
그러면 숨통이 트이고 자신감이 생기고 살맛이 날겁니다 하하하

어제보다 더 많이 웃으세요  
반드시 좋은 일이 생기고  
내 인생 최고의 날이 됩니다.  
매 순간을 편(fun)하게 사세요. 즐겁게 하는 것에는 당해낼 장사가 없지요.  
웃음으로 나를 , 기업을, 조직을 경영하세요. 웃음이 성공을 부릅니다.

## 즐거운 일터 만들기

1. 서로간의 업무에 융통성있게 협조한다.- 직장내의 대부분의 트러블은 업무를 너무 명확하게 구분하는 업무이기주의에서 비롯되는 경우가 많습니다. 조금만 상대방을 배려합니다.
2. 쉬는 시간, 커피타임등에 부담 없는 잡담을 나눈다.-잡담은 쓸데없는 것 이란 고정관념이 있습니다. 하지만 가만히 생각해 보세요. 자신이 잡담을 나누는 상대는 어느 정도 친한 사람이란걸 알 수 있습니다. 잡담은 단순한 잡담이 아닌, 스트레스 해소기능과 상대방에 대한 관심이 속에 깔려있는 경우가 대부분입니다.
3. 서로 칭찬하기.-칭찬이라고 해서 업무에 있어서의 칭찬이 아니라 머리모양이나 옷, 커피를 뽑아줄 때의 밝은 눈인사 정도도 괜찮습니다. 작은 표현이 상대를 하루종일 즐겁게 근무할 수 있게 하기도 하니까요.
4. 업무관련스터디-업무에 관련된 여러가지 정보에 대해 1주일에 한번이라도 시간을 내어 서로 토론하고 정보를 나누는 것입니다. 급변하는 세계정세 속에서 정보를 빠르게 받아들이는 것만이 살아남는 길입니다. 하지만 자신만 너무 앞서가면 조직의 균형이 깨집니다. 정보를 공유함으로써 윈윈하는 전략이 될 수 있습니다.
5. 같이 할수 있는 취미를 가지면 더욱 좋습니다.-직원이 다함께 동참할수 있는 등산이나 여행, 영화관람 등을 한달에 한번 정도 하면서 추억을 공유하면 더욱 좋지 않을까요.

최근 선진 기업들의 경영 화두 가운데 하나가 즐겁게 일하는 조직을 만드는 것이라고 한다. 구성원들이 즐겁게 일할 때 장기적으로 좋은 성과를 거둘 수 있기 때문이다. 선진 기업들의 사례를 바탕으로 즐겁게 일하는 조직의 구축 방안을 살펴본다.

한·일 월드컵 이후 한국 축구의 월드컵 4강 신화를 창조한 히딩크 감독의 팀 운영 방식은 기업들에게 많은 교훈을 주었다. 그의 소신 있는 리더십, 실력 위주의 인사, 원칙과 규율의 중시, 전문 지식의 활용 등과 같은 운영 원칙은 경영자들에게 좋은 시사점을 던져주고 있다. 이와 관련해서 우리가 간과해서는 안될 팀 운영 방식 중 하나가 선수들이 보다 즐겁게 훈련에 몰두할 수 있도록 했다는 점이다. 히딩크 감독은 선수들이 지시에 따르기 보다는 스스로 생각하면서 경기를 즐길 것을 강조하였다. 또한 그는 반복적인 지루한 훈련 내용에 게임 형식을 도입하여 선수들이 재미있게 훈련에 임하도록 하였다. 이러한 새

로운 훈련 방식에 대해 우려의 시선도 있었지만, 그의 훈련 방식은 월드컵 4강이라는 탁월한 성과를 이루었다.

즐겁게 일한다는 것은 회사 성과에도 좋은 영향을 미친다. 예컨대, 사우스웨스트 항공사의 경영 성적표는 매우 화려하다. 포춘지가 선정한 1998년 ‘가장 일하기 좋은 기업’ 1위, 미국 Top 5 내에 드는 대형 항공사, 고객 서비스 분야 최우수 기업, 26년간 매년 흑자 달성 기록 등이 성적표의 내용이다. 사우스웨스트 항공사의 중요한 경영 철학은 일을 놀이처럼 즐겁게 해야 한다는 것이다. 심각하고 진지하게 일을 해야 한다는 사고가 지배적인 기존 관념으로 볼 때, 이는 매우 이색적인 발상이라 할 수 있다. 물론 즐거운 조직 문화만이 회사의 성과에 절대적 영향을 미쳤다고는 할 수 없지만, 분명 많은 부분을 설명한다는 점에 대해서는 다수의 사람들이 동의하고 있다.

이처럼 즐겁게 일하는 것은 성과 제고와 상관 관계가 높다는 것이 인식되면서, 많은 기업들은 즐거운 일터를 만들기 위한 노력을 기울이고 있다. 예컨대, 최근 기업 경영의 새로운 화두가 되고 있는 이슈 중 하나가 ‘Fun 경영’이라 할 수 있는데, 그 배경도 여기에 있다 하겠다.

### 즐겁게 일하는 조직의 중요성

즐겁게 일하는 조직이 경영의 화두가 되고 있는 배경을 좀더 구체적으로 살펴보자.

우선, 조직 구성원의 세대 교체에 따른 영향이다. 소위 N세대라 불리는 젊은 세대들이 경제 활동에 참여하는 비율이 늘고 있다. 그런데 이러한 젊은 사원들이 가지고 있는 가치관이나 선호하는 문화는 기성 세대들과는 매우 다른 특징을 보이는 경향이 있다. N세대의 사원들은 통제나 관리보다는 자유롭고 창의적인 분위기에서 일하는 것을 선호한다. 그들은 좋아하는 일에 대해서는 에너지를 쏟아 붓지만, 하기 싫은 일을 억지로 하지는 않으려고 한다. 또한 능력에 대한 인정 및 보상을 요구하고 일만큼 휴식도 중요하게 여기며, 자신의 취미나 특기를 살리는 과외 활동도 소홀히 하지 않는다. 이를 고려할 때, N세대 사원들의 역량을 최대한 활용하기 위해 기업들은 구성원들이 즐겁게 일하고 열정을 쏟을 수 있는 조직 문화를 갖출 필요가 있다.

둘째, 환경 변화의 속도가 빨라지고 업무가 다양화 됨에 따른 영향이다. 변화가 빠를수록, 구성원들은 더 많이 학습하고 새로운 환경에 적응해야 하며, 이로 인해 과중한 정신적 스트레스 상황에 노출될 수밖에 없다. 이러한 스트레스는 두뇌를 활용하는 지식 근로자의 성과에 매우 치명적이다. 이러한 정신적 스트



레스 해소를 위해서도 즐거운 조직 문화가 필요하다. 최근 한 연구에 따르면, 즐거운 조직 문화는 구성원들의 신체와 정신 건강에 긍정적인 영향을 미친다고 한다. 또한 즐거운 조직 문화는 스트레스를 감소시켜 구성원들의 창의력을 높이고, 업무의 지루함을 가장 효과적으로 달랠으로써 조직의 성과를 높일 수 있다는 보고도 있다.

셋째, 평생 직장의 개념이 약화되면서 구성원들의 회사에 대한 로열티가 낮아지고 있는 것과도 연관이 있다.

핵심 인재의 이탈 방지나 구성원들의 충성도 제고는 금전적 인센티브 만으로는 한계가 있다.

구성원들이 즐겁고 열정적으로 일할 수 있는 여건을 마련해 주고 일에 대한 성취감을 느낄 수 있도록 하는 것이 더 중요할 수 있다.

그렇다면, 즐겁게 일하는 조직은 어떻게 만들 수 있는가? 이에 대한 해답의 실마리는 조직이 구성원들에게 부여할 수 있는 즐거움의 실체를 명확히 이해하는 데에서 찾을 수 있다.

조직이 구성원들에게 제공할 수 있는 즐거움은 크게 두 종류로 구분 가능하다.

그 첫번째는 직장 분위기 및 환경 등의 편안함과 흥미 있는 이벤트를 제공하는 외적 즐거움이다.

또 다른 하나는 내적 즐거움으로 이는 업무 만족 및 성취감을 통해 얻을 수 있다. 따라서 기업들은 외적 즐거움과 내적 즐거움의 균형을 이룰 필요가 있다.

### 외적 즐거움의 제공

외적 즐거움은 구성원끼리 친밀감을 높일 수 있는 환경을 조성하는데, 대표적으로 게임과 같은 기발한 이벤트 추진을 통해 제공된다. 많은 기업들은 구성원들에게 외적 즐거움을 제공하기 위한 노력을 기울이고 있다. 예를 들어 LG 전자가 숫자판을 활용하여 화살이 쏘힌 번호와 사번의 뒷번호가 일치하는 경우 특별 휴가를 제공하는 이벤트를 하거나, 여름 방학인 8월에 직원 가족 초청 행사를 가지는 것들이 여기에 해당된다.

외적 즐거움의 제공은 눈에 보이는 가시적인 조치들을 통해 단기간 내에 어느 정도 효과를 거둘 수 있고, 구성원들의 참여를 쉽게 유도할 수 있으며, 홍보 효과가 크다는 장점을 가지고 있다.

그러나 외적 즐거움만으로는 한계가 있다.

첫째, 이벤트를 한다고 해서 실제 일에 대한 즐거움이 커지지 않는다. 조직의 분위기가 재미있다고 해서 본인이 맡은 일의 즐거움 즉, 업무에 대한 자부심이

나 만족을 느낄 수 있는 것은 아니기 때문이다.

둘째, 그 효과가 지속적이지 못하다는 점이다. 이벤트의 효과는 단기적이며 이벤트가 반복됨에 따라 그 한계 효용의 크기도 점점 작아질 수밖에 없다.

셋째, 사내 이벤트 추진 등이 잠깐의 재미를 제공할 수는 있지만 그것만으로는 조직의 성과 향상으로 연결되기 어렵다. 조직 내 근본적인 제도의 변화 없이 단지 피상적인 이벤트만 연다고 해서 조직의 성과가 향상되는 여건이 마련되는 것은 아니기 때문이다.

넷째, 자칫 잘못하면 외적 즐거움만 제공하는 행위들은 조직의 분위기를 흐트리는 부작용을 초래할 수도 있다. 기발하고 재미있는 이벤트가 조직의 성과와는 연계되지 않은 채 놀이 문화에 대한 구성원들의 기대치만 높이게 될 우려가 있는 것이다.

그렇다고 해서 만약 이벤트를 중단하면, 구성원들은 과거에 없던 새로운 불만을 갖게 된다. 따라서 이벤트의 효용성이 없다고 판단되는 경우에도 이벤트 기획 및 실행에 드는 비용을 계속적으로 부담해야 하는 역효과를 초래할 수 있다.

즐겁게 일하는 조직 문화 구축을 시도하고 있으나 잘 안되는 기업들이 있다면, 주로 외적 즐거움 제공에만 치우쳐져 있는 것은 아닌지 점검해 볼 필요가 있다. 지속적으로 즐겁게 일하는 조직을 구축하기 위해서 구성원들의 내적 즐거움도 같이 제공할 수 있어야 한다.

## 내적 즐거움의 제공

업무 외적인 측면에서 아무리 자유롭고 재미있는 조직이라고 하더라도 구성원들이 내적 즐거움을 느끼지 못한다면 조직 성과 제고로 연결될 수 없다. 이를 위해서는 다음과 같은 점에 유념해야 한다.

### • 하고 싶은 일을 하게 하라

구성원들은 조직 내에서 업무를 통해 자아실현을 이루기 때문에 본인이 하고 싶은 일을 하는 것이 내적 즐거움을 줄 수 있는 중요한 요인이다. 따라서 조직은 가능한 한 그들의 가치나 목표 또는 희망 업무를 고려하여 인력을 배치하도록 배려할 필요가 있다. 대부분의 기업은 신입 사원 입사시 그들의 전공과 목표, 희망 부서 등을 고려하여 배치하는 데에는 신경을 쓴다. 그러나 그 이후 구성원 개인의 가치와 목표, 희망 업무 등을 고려하여 원하는 업무로 재배치하는 모습은 그리 흔하지 않다. 한번 발을 담그면 다른 업무로의 전환이 쉽지 않기 때문에, 구성원들은 관심 업무가 변경되거나 현 업무에서 흥미를 잃어도 새로운 업무를 해볼 기회가 좀처럼 없다. 구성원들에게 일을 통한 자아실현과 즐거움을 느끼게 하기 위해서는

개인별 경력관리를 심도 있게 전개할 필요가 있다.

예를 들어, LG전자의 한 사업본부는 모든 구성원들이 ‘미래 설계서’를 작성하도록 한다. 여기에는 개인의 신상 정보와 경험 직무, 업무 성과뿐만 아니라 개인의 비전, 근무하고 싶은 부서, 받고 싶은 교육, 애로 사항 등이 적혀있다. ‘미래 설계서’는 인사부서와 상사가 공유함으로써 구성원이 희망하는 업무를 할 수 있도록 지원한다는 점에서 인력 배치의 유용한 도구로 활용되고 있다. Sony는 신규 프로젝트 수행자나 기존 핵심 업무 수행자의 결원 시 사내 공모에 의한 인재 선발 제도가 정착되어 있다. 이 제도를 통해 회사는 구성원들에게 개인의 니즈나 희망을 반영하여 직무를 재배치하는 기회를 제공하고 있다. 설사 직속 상사가 반대하더라도 선발된 당사자가 원하면 희망 직무로 재배치 함으로써 구성원들이 하고 싶은 일을 할 수 있도록 배려하는 모습을 찾아볼 수 있다.

#### • 구성원들을 존중하라

구성원들이 가장 큰 즐거움을 느끼게 되는 경우는 본인 스스로가 회사나 다른 사람으로부터 인정 받고 존중 받는다는 느낌을 받을 때이다. 최근 한 연구 결과를 보면, 직업 선택 동기의 Best 3는 급여가 아니라 잠재성, 존경심, 만족감이라고 한다. 따라서 업무의 즐거움은 조직 내에서 개인이 인간으로서 존중 받고 있으며, 다른 구성원들로부터 암묵적으로 인정 받고 있다는 느낌 및 확신을 통해 제공할 수 있다.

일례로 프루덴셜 보험사는 인사 부서원을 대상으로 하는 ‘ACES(Administrative Role, Change Agent, Employee Champion, Strategic Partner)’ 상을 수여한다. 이때 수상자를 선정한 위원들은 ‘왜 그 사람이 그 상을 받아야 하는지’에 대해 토론하는 광경을 비디오로 찍어 전 세계 1,000여명의 인사 담당자들이 시청할 수 있도록 한다. 이를 통해 수상자는 자신의 성과를 전사적으로 인정 받게 되고, 결과적으로 자긍심을 느끼게 된다.

사우스웨스트 항공사는 미 교통부에서 정시이착륙, 수화물 분실 건수, 고객들의 불만 접수 상황 등을 기준으로 우수 항공사를 선정하여 수여하는 트리플 크라운(Triple Crown)상을 5년 연속으로 받았다. 이 회사는 모든 구성원들의 노고를 치하하며 ‘트리플 크라운 원(Triple Crown One)’이라고 명명된 비행기를 취항시켰다.

그 비행기의 내부에는 2만 4,000여명에 달하는 전 종업원의 이름을 새겨 넣었다고 한다. 이 같은 구성원의 노고와 성과에 대해 기업이 적절히 인정하고 보상해줌으로써 구성원 개개인이 존중받고 있다는 느낌을 갖도록 하는 것이 즐겁게 일하는 조직의 중요한 요인이다.

### • 구성원의 역량을 개발시켜라

구성원들은 자기 분야에서 역량을 개발하고 주위 동료들에게 전파함으로써도 업무의 즐거움을 느낄 수 있다. 공자가 ‘배우고 때로 익히면 즐겁지 아니한가(學而時習之 不亦說乎)’ 라고 말했듯이, 구성원은 학습을 통해 즐거움을 느낄 수 있다. 학습이 없는 조직에서 구성원들은 그들의 에너지를 모두 소진했다는 느낌을 갖게 된다. 이렇게 되면 구성원들은 자부심을 상실하고 무기력증에 빠질 수 있다. 따라서 새로운 지식을 습득하고 전파하는 즐거움을 느끼게 하는 것도 신바람 나는 직장 만들기의 핵심 요인이다. 2000년 경제 전문지 포춘에 ‘가장 일하기 좋은 기업’ 1위로 선정된 컨테이너 스토어는 1인당 교육 시간이 연 135시간이나 된다. 또한 동사는 ‘검비(Gumby)’ 라는 제도를 운영하고 있는데, 이는 구성원들 가운데 가장 역량이 뛰어난 멤버를 선정하여 그들의 일상 업무를 줄여주고 대신 자신의 노하우를 동료 직원에게 전파하도록 하는 제도이다. 이와 더불어 회사는 이들을 신뢰하고, 그들이 리더로서의 역할을 할 수 있도록 자율권도 부여하며, 성과에 대한 보상도 제공하고 있다.

### 신뢰 구축이 우선되어야

회사와 구성원들간의 신뢰 관계가 구축되어 있지 않다면, 구성원들은 회사의 의도를 불신하게 되고, 회사 또한 구성원들에게 업무를 자율적으로 맡기지 못하게 된다. 따라서 신뢰 없이는 외적이든 내적이든 즐겁게 일하는 조직 구축의 모든 노력이 제대로 효과를 발휘할 수 없다. 신뢰를 형성하기 위해서는 커뮤니케이션을 활성화시켜 구성원들은 회사의 경영에 대해, 경영자들은 구성원의 의식에 대해 서로 공유하려는 노력이 필요하다. 서로에 대해서 알고 이해하는 노력을 할 때, 비로소 신뢰가 싹틀 수 있기 때문이다. 그 외에도 말하는 것과 행동하는 것 사이의 괴리가 없어야 신뢰 관계가 조성될 수 있다. 기업은 구성원들을 존중하고 성장시킨다는 것을 실제 행동으로 보여 주고, 구성원들 역시 기업의 성과를 위해 최선을 다하는 모습을 보여줄 필요가 있다. 박찬근

### 편리더십, 칭찬의 기술 8

1. 바로 바로 칭찬하라.
2. 사람들이 보는 앞에서 칭찬하라.
3. 구체적으로 칭찬하라.
4. 결과보다는 최선을 다한 과정을 칭찬하라
5. 사소한 것에도 칭찬하라
6. 진심으로 칭찬하라

7. 99번의 꾸중보다 한번 칭찬의 힘을 선택하라
8. 자신에게도 자주 칭찬하고 보상하라.

## 2장 행복을 부르는 웃음

### 행복 웃음 현장 10계명

1. 아침에 일어나자마자 웃어라.  
기상 시, 식사, 일, 공부, 출 퇴근 전후로 웃어라. 하루가 웃음꽃 만발이다.
2. 잠들기 전 감사한 사람 5명을 떠올리며 웃어라.  
절로 미소가 떠오르며 꿈나라가 달콤하고 뒷날 아침이 개운하다.
3. 지금 여기에서 웃어라  
here and now. 웃음을 선택하라. 내일로 미루지 마라.  
현재에 집중, 노력하면 그것이 바로 미래의 웃는 내 모습이다.
4. 수시로 칭찬하며 웃어라.  
나 자신과 남에게 진심으로, 구체적으로 칭찬한다.
5. 친절을 베풀고 밝게 웃어라.  
누군가에게 하루 한번이상 친절을 베풀라. 복이 되어 온다.
6. 때론 실수를 너그럽게 받아드리며 웃어라.  
자신도, 남의 실수도 허허 웃음으로 여유를 갖자. 우리는 실수하면서 배운다.  
세상일을 너무 심각하게 생각하지 말라. 때로는 웃으면서 까짓것 하고 작은 일로 여긴다.
7. 행복한 인간관계를 맺으며 웃어라.  
행복과 성공의 85%는 인간관계에 있다. 인간관계의 비결은 웃는얼굴에 달려있다.
8. 꿈과 목표가 이루어진 것을 상상하며 웃어라.  
나이와 상관없이 꿈을 갖고 도전하라.
9. 힘들 때 더 웃고, 행복한 척 웃어라.  
힘들 때 웃으면 힘난다. 행복하지 않아도 행복한 척하라. 정말 행복해진다.  
비교는 비극의 씨앗. 항상 나보다 못한 아래를 보고 살라. 마음 부자가 진짜부자.
10. 웃음클럽에 참여해 웃어라  
최승혜의 웃음클럽에 참가해 웃어라. 함께 모여 웃으면 33배의 효과가 있다.

## 최승혜의 웃음경영 어록 -맞아맞아~

웃으면 인상이 펴지고 인생도 활짝 펴진다  
 웃는 사람은 행복한 사람이다.  
 웃음은 암도 물리친다.  
 웃음은 부의 통로로 가는 길이다.  
 웃음은 성공의 필수전략이다.

웃으면 개인도 기업도 산다.  
 웃으면 장수한다.  
 웃음은 최고의 미용법이다.  
 웃음은 사람을 끄는 최고의 매력이다.  
 웃음은 일용할 양식이다

웃음은 산삼, 보약보다 좋다  
 웃는 사람은 수준이 높다.  
 웃음은 문제를 해결하는 열쇠이다.  
 잘 웃는 사람이 성공한다  
 웃으면 뇌가 좋아진다.

웃음은 최고의 유산이다  
 웃다보면 기회가 온다.  
 웃으면 걱정 근심이 사라진다.  
 웃으면 살맛이 나고 자신감이 생긴다  
 웃으면 10년 더 젊어진다.  
 웃음은 고객의 지갑을 열게 한다.  
 최고의 명품은 웃음이고 패션의 완성도 웃음이다  
 세일즈의 시작과 끝도 웃음이어야 한다.  
 성공의 시작도 완성도 웃음이다.

## 편코리아 (FUN KOREA) 웃음아리랑

아리아리랑, 스리스리랑 아라리가 났네. 에에헤 아리랑 음~~ 아라리가 났네.

1. 일소일소(一笑一小) 일노일노(一怒一老) 한번 웃으면 한번 젊어지고  
 한번 화내면 한번 늙어져요.

2. 웃을 일이 있어서 웃는 것이 아니라  
노력해서 웃다보면 진짜 웃을 일이 생겨요.
3. 근심 걱정 비하비교 열등감 우울증 사라지고  
자기애와 자신감 자존감, 긍정에너지 해독 청소
4. 웃지 않거든 장사하지 말고, 웃지 않는 자와 사업하지 말라  
경영자와 직원 고객 감동 , 행복한 윈-윈, 펀(fun)경영
5. 힘이 들 때, 피로울 때, 일부러 더욱 크게 웃어요  
행복한 기억, 꿈과 목표를 이룬 상상하며 웃어요

## 행복코리아 7대 운동

행복하고 즐겁고 웃음 넘치는 FUN KOREA!

웃는 여러분이 대한민국의 힘입니다.

나와 모두의 행복을 위해서 이제부터 매일 실천해볼까요

### 나는 매 순간 ~

- 1.웃습니다.; 웃기 위해 일부러 시간을 내세요. 웃음은 최고의 명약입니다.
- 2.친절합니다.; 행복으로 가는 지름길입니다
- 3.사랑합니다.; 나이가 들수록 점점 더 가족과 주위사람들로부터 사랑을 주고  
받는 것이 성공입니다. 사랑은 모든 것입니다.
4. 감사합니다.; 부의 통로를 열어놓은 것과 같습니다.
5. 감탄합니다.; 어쩌면 기적보다 더 필요한 것이 감탄입니다.
6. 칭찬합니다.; 모든 이를 춤추게 합니다
7. 용서합니다.; 내 영혼이 자유로워집니다.

### \* 위의 사항들을 나에게부터 먼저 하세요.

나를 먼저 사랑하고 내게 감사하고 칭찬해 주세요.

그리고 상대방에게 해 주세요

우리는 나의 실수, 남의 실수를 통해 배웁니다.

교훈을 남기면 됩니다.

긍정의 에너지가 당신을 도와 자신과 남과 세상을 이롭게 합니다.

대한민국이 밝아집니다.

웃음으로 세계가 환해집니다.

그늘진 곳 없이 어두운 곳 없이 외로운 이 없이 세상이 평화로워집니다.

### 3장 웃음치료 건강법

#### 보약보다 더 좋은 웃음의 10가지 효과

－ 아침에 웃는 웃음은 산삼, 보약보다 더 좋다. 매일 아침 뒹굴며 웃자.－

1. 고혈압, 당뇨병, 심장병등 각종 성인병과 아토피, 암 등의 예방과 치료에 효과.
- 2.스트레스가 해소된다.; 스트레스 호르몬 코티졸이 감소되어 긴장 완화와 스트레스가 해소.
- 3.전신운동과 다이어트 효과; 650개 몸 근육 중 231개가 움직이고, 206개 뼈와 80개 얼굴 근육 중 15개가 움직이는 전신 운동의 효과가 있다.
- 4.장수의 효과 ;15초 웃으면 이틀 더 산다. -미국 볼 메모리얼 병원 -
- 5.뇌를 자극해 학습효과를 높인다; 웃음은 뇌에 산소공급을 원활히 한다.
- 6.장기기능이 활성화되어 장 기능 개선과 함께 쌓인 피로가 빨리 가신다.; 체내산소공급량 증가로 스테미너 강화. 활력. 기운. 에너지향상으로 힘이세진다.
- 7.혈액순환이 원활해지고 안색이 좋아지는 최고의 미용법이다
- 8.통증해소와 불면증에 효과가 있다.
- 9.근심, 걱정이 사라지고 자신감과 희망이 샘솟는다.
- 10.펀& 웃음경영 - 기업과 일터에 웃음을 적용하면 사기가 15% 올라가서 생산성이 30%~400% 향상되는 효과가 있다. < 캐나다의 캐트린 펜윅의 웃음이 직장에 미치는 영향 >

－ 웃음은 취업, 면접, 승진, 인간관계의 커뮤니케이션 등 성공 필수 요건이다.

#### 가나다 웃음법

- 가 - 가기 전부터 웃자
- 나 - 나부터 웃자
- 다 - 다같이 웃자
- 라 - 라랄라 노래하며 웃자
- 마 - 마음으로 웃자



- 바 - 바라보며 웃자
- 사 - 사랑하며 웃자
- 아 - 아이처럼 웃자
- 자 - 자기 전에 웃자
- 차 - 차가 막혀도 웃자
- 카 - 카메라 찍으며 웃자
- 타 - 타잔처럼 크게 웃자
- 파 - 파란하늘 보며 웃자
- 하 - 하하하 하염없이 웃자

### 1주일 웃음송

- 월요일은 월래부터 웃는 날 하-
- 화요일은 화사하게 웃는 날 하-
- 수요일은 수도 없이 웃는 날 하-
- 목요일은 목청 띄게 웃는 날 하-
- 금,토일은 금방 웃고 토란토란 웃는 날 하하-
- 일요일은 일부러 더 하루 종일 웃는 날 하하-

### 매일 10분하면 10년 더 젊어지는 웃음법 배우기

웃음이 건강에 좋다는 것은 모두가 잘 알고 있는 사실이다.

웃음을 평소 실행에 옮겨서 신이 인간에게 주신 최고의 명약의 유익을 누리보자.

아래의 몇 가지를 실행해 보는데, 우선은 건강에 효과가 있는 웃음의 조건이 있다.

15초 이상 길게, 박장대소 이상 크게, 배와 온몸으로 웃는 것이다.

박장대소 이상의 웃음으로 웃으면 엔돌핀 등 수십 가지의 행복호르몬이 분비되어 당신의 몸을 질병으로부터 막아줄 뿐만 아니라, 당신의 인생을 성공적으로 이끌 것이다.

#### 1. 행복한 상상 15초 박장대소

행복한 척하라. 정말 행복해진다. 억지웃음이라도 웃어라. 진짜웃음으로 바뀐다.

웃을 일이 없더라도 일부러 노력해서 웃는 것도 진짜 웃음의 90%의 효과가 있다.

실제; 행복했던 순간 혹은 기분좋은 상상을 1가지 떠올리며

15초 이상 길고 크게 온 몸으로 웃어본다. 준비 시작~! 우하하하...

## 2. 스트레스 날리는 풍선 웃음법

만약 풍선이 없다면 손에 풍선을 들고 있다고 상상하고, 웃음 심호흡으로 크게 불면서 자신의 스트레스를 몸 안에서 다 내뿜아 풍선에 담는다고 생각한다. 심리치료의 한 기법이다.

실제; 스트레스를 불어 담은 커다란 풍선을 보며 '스트레스 이 까짓것. 다 날아가 버려라' 라고 외친 뒤 허공에 크게 던지는 동작을 하며 으하하하 온몸으로 웃는다

## 3. 자기에 웃음법

자기에 웃음법은 '마음 웃음, 내면 웃음법'이다.

진정으로 소중한 사람은 자신임을 깨닫고 자신감과 자아 존중감을 높인다.

진정한 웃음은 자기애로부터 나온다.

실제; 진심을 담아서, 나는 나를 좋아한다. 아무 이유 없이, 무조건 나를 좋아한다 라고 크게 외치며 몰입하여 웃는다.

## 4. 감기예방에 좋은 노젓기 웃음법

경추를 자극하고 흉부를 열어 감기예방과 치료에 도움을 준다.

실제; 노 젓듯이 팔을 앞 윗 쪽으로 쪽 뻗어 올렸다 가슴 쪽으로 끌어당기며 크게 온 몸으로 웃는다.

## 5. 행복한 몸매를 위한 뱃살빼기 웃음법

복부 외에도 살을 빼고자 하는 다른 부위에 적용한다.

5분간 크게 웃으면서 하면 초콜릿 한 개에 해당되는 지방이 분해되는 효과가 있다.

실제: 주먹을 가볍게 쥐고 배꼽 주위 사방과 배 좌우로 세심하게 두드리며 크게 웃는다.

## VI. 교육정책과제 및 각종 위원회 운영 우수사례





## 교육정책과제 운영 우수 사례

### - 교과교실제를 중심으로 -

제물포고등학교  
교감 이 원 우

## I. 교과교실제의 개요<sup>3)</sup>

### 1. 추진 배경

- 1) 미래 대비 교육과정 핵심 선도 학교 운영의 필요성 대두
- 2) 교육과정 자율성 확대 방안 보고( '08.12 대통령 연두 업무보고)
- 3) 선진화된 학교 교육과정 운영 확산 및 일반화 역할을 하는 ‘교과 교실제를 통한 교육과정혁신학교’ 필요
- \*교과 교실제를 통한 맞춤형 교육구현 기본계획 (2009.2)
- 4) 2009 - 45교, 2010 - 60교 -- 2012 - 600교(10%)로 확대 계획

### 2. 기본 개념

- 1) 교과마다 특성화된 전용교실을 갖추고 학생들이 교과교실로 이동하며 수업을 듣는 방식
- 2) 교과의 특성과 학생의 학습능력을 반영하여 수준별 맞춤형 수업을 지원하는 학생 중심의 교실 운영 방식
- 3) 교육과정, 수업, 교사, 학급의 기능 등에서의 패러다임의 변화
- \* 하드웨어(Hardware) 측면 - 교과 전용 구실 구축
- \* 소프트웨어(Software) 측면 - 교육과정 혁신, 수업의 질 개선
- \* 휴먼웨어(Humanware) 측면 - 교사 지원, 업무 경감

### 3. 운영 목적

가. 교육과정 운영 차원

교육과정 운영의 다양화를 통해서 학생의 능력, 관심, 적성에 적합한 교육(수준별 이동 수업이나 선택중심 교육과정 등)을 효과적으로 실시

3) 선진형(A형) 교과교실제 운영 가이드, 교육과학기술부 & 한국교육개발원, 2009

나. 수업 운영 차원

교과전용교실에 해당 교과에 수업에 필요한 교수·학습 자료, 학생의 다양한 작품 및 과제, 다양한 교구 및 수업 도구 등을 비치하여 손쉽게 활용하여 수업의 질을 높임

#### 4. 운영 유형

가. 전과목 교과교실제(A형=선진형)

- 1) 1교사 1실제 - 1교사 당 1교과교실 제공
- 2) 공용 교실제 - 3~4명의 동 교과 교사가 2~3개 교과교실을 공용

나. 과목중점 교과교실제(B형)

- 1) 수학·과학 중점형(B1)
- 2) 영어 중점형(B2)

다. 수준별 교과교실제(C형)

#### 5. 기대 효과

- 1) 학생 개인에 맞는 수준별 및 맞춤형 수업 제고
  - 2) 행정위주에서 교과 중심의 교육행정 운영 체제 개선
  - 3) 수요자의 요구가 반영된 교육과정 운영
  - 4) 교과특성 중심의 수업과 수업 전문성 향상
- 단위학교 경쟁력 강화 및 공교육 만족도 제고

#### 6. 학급교실제와 교과교실제의 비교

구분	학급교실제(공급자 중심)	교과교실제(학습자중심)
집단관	집단의 동질성	집단의 이질성
차이관	학생의 적성, 능력 차이는 예외적임	학생의 적성, 능력 차이를 존중
교육과정 편성근거	국가, 교육청, 학교의 필요	학생 개인의 필요와 요구
강조되는 교과유형	필수 교과	선택교과
교육과정	학년별로 동일한 교육과정 편성	개인별 교육과정
시간표	학급단위로 시간표 편성	개인별 수업시간표 편성
수업방법	보편적이고 동일한 수업 방법	교과별 특성을 고려한 수업방법
강조점	교수 활동	학습 활동

## II. 교과교실제 운영 사례

### <현황>

교과교실 유형	학교명	설립별	학급수			학생수			교사수
			남	여	계	남	여	계	
A	인화여고	공립		25	25		703	703	54

### 1. 교과교실 구축

- 1) 유형 : 1교사 1교과교실제
- 2) 배치 : 대부분은 학년군별로, 과학·수학·예술은 교과군별 배치

<별관>														
506호 특별면학실	5층	본관	505호 면학실5		504호 면학실4		복도		503호 면학실3 한문 박훈기(3부장) (330)		502호 면학실2 수학 교무 이정길(329)	501호 면학실1 지리 정지애(328)	창고	
		계단												
407호 대형강의실	4층	연결												
		통로	406호 물리 김영미(3-6) (327)	405호 생물 이지혜(3-7) (326)	404호 윤리 김육진(3-1) (325)	홈베이스	계단	화장실 (학생)	화장 실 (학생)	403호 국어 이경희(3-2) (324)	402호 국어 장민희(3-5) (323)	401호 영어 이은희(3-4) (322)	계단	
계단														
307호 한문 (3학년부장)	3층	브리 지	306호 수학 (1-8)김수영 (321)	305호 수학 (2-9)정아 름 (320)	304호 수학 교무 김영선 (319)	홈베이스	계단	화장실 (학생)	303호 수학 (수학부장)채 현숙 (318)	302호 수학 (3-8)고건호 (317)	301호 수학 (3-3)김정 자 (316)	계단		
계단														
206호 국어 김병철(국어 부장)	2층	브리 지	205호 도서관 (238)		204호 모둠학습실 (수학) 최영재		계단	화장 실 (남,여)	화장 실 (학생)	203호 미술실 예체부장 나천수 (249)	202호 미술교과	201호 수학 교무 최중근 (315)	계단	
계단														
피로티	1층	브리 지	108호 가정실습실 연구 양현숙 (313)	107호 기가 교과	106호 기술실 국어부장 김병철 (314)	105호 시설 관리 (226)	현관	화장 실(여) 온수 실	기계 실	104 호 상담 준비 실 (234)	103 호 상담 실	102 호 음악 교과	101호 음악실 김미례(1-2) (256)	현관

〈본관〉										브리 지		화장실		계단	
4층	계단	화장실	남휴 계실					화장실							
									405호 국어 김시내(2-2) (240)	404호 사회 교무 이필수 (343)	403호 역사 학생 권희진 (342)	402호 공용 수화 나현 (341)	401호 사회 김경애(2-6) (340)		
414호 한문 김용남 (2-1) (239)	413호 중국어 조정아 (2-3) (252)	412호 일본어 장연환 (2-7) (307)	411호 영어 김선혜 (2-4) (214)	410호 영어 변마선 (2-5) (206)	409호 영어(공용) 2부장 이성근 (269)	408호 영어(공용) 교무부장 송순이 외국어부장최 윤경 (241)	407호 교무 (1년) (301)	406호 교무 (2년) (302)							
									브리 지					화장실	계단
3층	계단	화장실	과학 자료 준비			화장실									
									305호 국어 연구 이소희 (335)	304호 국어 연구부장 오석균 (334)	303호 사회 연구 이정화 (333)	302호 사회 사회부 장 박윤경 (332)	301호 윤리 학생 반재완 (331)		
311호 화학실	310호 과학교과	309호 생물실 국어 백주현(4월) (339)	308호 물리 지구과학실 (338)	307호 과학(공용) 김석희(1-7) (337)	306호 과학(공용) 이명숙(2-8) (336)	북카페									
									브리 지					화장실	계단
2층	계단	화장실	여직 완류 계실				화장실								
									205호 국어 서은경 (1-1) (309)	204호 국어 박정옥 (1-4) (268)	203호 국어 공용 권우혁 (206)	202호 지리 송진아 (1-6) (264)	201호 역사 학생부장 이민우 (263)		
214호 잉글리쉬 카페 (344)	213호 컴실 학생 김주성 (242)	212호 서버실	211호 외국어교과 교과연구실 (233)	210호 영어 강정혜 (1-5) (243)	209호 영어 권숙희 (공) (208)	208호 영어 손진영 (공) (207)	207호 영어 정지혜 (1-3) (310)	206호 방송실 (237)							
								문서 고2	106호 시청각실		전기실		기계 실	계단	
1층	창고 계단	관리실	화장 실	사위 실	화장실			창고1	계단	화장실	창고 2	창고 3			
112호 체력단련실	111호 체육교과 (251)	로비	110호 학습도움실-2 (265)	109호 학습도움실-1 (261)	108호 인쇄실	107호 숙직실	로비								
								105호 행정실	문서 고	104호 교장 실	103호 교무실	102호 훈관 생부	101호 보건 실		

교 문

교문

### 3) 기타

라커식 사물함, 홈페이지, 휴게 장소 구축, 교과별 특성에 맞는 시설과 기자재 구축, 전 교생 수용 야간 면학실 구축 등



## 2. 교육과정 혁신

## 가. 진로 집중 교육 과정 운영

인문, 사회, 국제, 경상, 예체능, 의생명 2, 자연이공 과정 운영

[illegible]

나. 수업 시수 증감 운영

교과부 기준 : 3~4과목 이상 → 11과목 중, 11과목 감

다. 학생 선택과목 확대 실시

교과부 기준 : 2, 3학년 합하여 35단위 이상 → 54단위 선택과목 확대

라. 집중이수제

교과부 기준 : 학기당 2개 과목 이상 → 총 24과목 집중 이수

마. 이수 시기 확대

교과부 기준 : 1과목 이상 → ‘기술·가정’ 2학년, ‘한문’ 1학년에 이수

바. 학기당 이수과목 수 축소

교과부 기준 : 학기당 9과목 이하

학년	1		2		3		평균
학기	1	2	1	2	1	2	7.1
이수과목	9	9	7	7	6	5	

사. 수준별 이동수업 개선

학 년	과 목	방 법
1	국, 영, 수, 과	기존 8개반을 수준별 12개반으로 재편성, 수준별 교과 시간 블록 편성 운영
2	영어 I, 수학 I	2+1 수준별 반 운영
3	영어 II, 수학 II, 수학 I	1+1 수준별 반 운영

요일 블록		월				화				수				목				금			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	1		도덕		도덕	수	도덕	과	국	영	지리	수	과	국	도덕	영	도덕	수	도덕	과	지리
5	2	국	지리	영	지리	수	지리	과	국	영	지리	수	과	국	지리	영	지리	수	지리	과	지리
9	3		체육		체육		체육				체육				체육		체육		체육		체육
2	4		음미		음미	과	음미	국	영	수	음미	과	국	영	음미	수	음미	과	음미	국	음미
6	5	영	사회	수	사회	과	사회	국	영	수	사회	과	국	영	사회	수	사회	과	사회	국	사회
10	6		영화		영화		영화				영화				영화		영화		영화		영화
3	7		국사		국사	국	국사	영	수	과	국사	국	영	수	국사	과	국사	국	국사	영	국사
7	8	수	공강	과	공강	국	공강	영	수	과	공강	국	영	수	공강	과	공강	국	공강	영	공강
11																					
4		과				영			수	과	국		영	수	과		국		영		수
8				국																	
12																					

\* 공강시간 운영 : 도서관 입실 독서교육 또는 문화예술프로그램

아. 블록타임제 실시

교과부 기준 학년별 5개 과목 이상 → 전학년 전과목 (90분) 블록타임 실시, 따라서 모든 과목 이수단위 짝수, 1·2학기 수업 불균형 (20~14h) 발생  
자. 창의적 체험활동 조기 도입

진로 별로 그룹 편성하여 자율, 진로, 봉사, 동아리 활동  
차. 일과 운영

구 분	시 간	비 고
방과후학교1 (50)	07:30-08:20(50)	3학년
등교	- 08:10	1,2학년
조회 및 담임시간(20)	08:20-08:30	전 학년
1블럭(90)	08:30-10:00	
2블럭(90)	10:10-11:40	
점심(80)	11:40-13:00	
3블럭(90)	13:00-14:30	
4블럭(90)	14:40-16:10	
종례 및 청소(10)	16:10-16:20	
방과후학교2 (50)	16:20-17:10	전 학년
저녁 식사(70)	17:10-18:20	
자기 주도적 학습-1	18:20-21:00	1,2학년
자기 주도적 학습-2	21:00-22:00	3학년

### 3. 교원 지원 및 업무 경감

1) 업무 분장 : 행정(교무, 학생, 연구), 교과(국, 영, 수, 사, 과, 예체),  
학년(1,2,3) 12개부

2) 업무 경감 : 행정요원 채용 5명, 정원외 기간제 2명, 강사 7명, 인턴 2명

	행정 1	행정 2	행정 3	행정 4	행정5	인턴	계
지원부서	교무부	교무부	연구부	연구부	학생부	과학,학생	
채용현황	1	1	1	1	1	2	6
주요업무	학적, 공문서	정보, 방송	방과후 학교	기획	기획	실험,상담	

과목	국어	수학	과학	사회	사서	계
인원수	2	4	1	1	1	9

### Ⅲ. 운영 장애와 극복

1. 학년별 방송 선로 문제  
학년별 방송 선로 구축 및 수시 변동 시 구축 어려움
2. 수능 장소 제공 요구 시 어려움
3. 담임의 학생 상담과 생활지도  
학급 중심제에 비해 담임의 학급 학생 장악력 감소
4. 신속한 학생 지시 전달 및 의견 수렴 곤란  
신속히 전달 필요시 학생 전달 곤란 등
5. 교사 간 유대 관계  
교사 간 유대 약화 및 해가 갈수록 심화 우려
6. 정기고사 출제 시 보안  
정기 고사 등 출제 시 보안 유지 어려움
7. 학생 휴식 공간 부족
8. 출장 및 조퇴, 휴가 시 결보강
9. 교사 수급, 시간 강사 수급
10. 정기고사, 모의고사 시 시험실 배치
11. 이동 동선과 휴식시간 문제
12. 점심 시간 및 일과 운영
13. 조, 종례 미흡
14. 야간 자율학습 장소 문제
15. 강사 확충으로 인한 교실 부족
16. 계약제 교직원으로 인한 근무실 부족
17. 내부 선로 확충으로 인한 컴퓨터 IP 부족
18. 키폰 수용 범위를 벗어난 전화기 번호
19. 수강 인원에 따른 책걸상 수급
20. 사물함 위치 및 시건 장치
21. 학생 진로 선택에 대한 사전 안내
22. 교원평가지 수업 공개 횟수
23. 수업 자료의 제작과 개선
24. 기자재 관리
25. 연강(90분) 수업에 대한 부담감
26. 행정요원 선발과 임무 및 이직

27. 행정요원과 교원의 업무상 마찰
28. 업무 편중(행정원포함)과 교사 무조건적 기피
29. 사물함 및 교사 사물함 도난
30. 교실 시건(우천 시 교실 시건)
31. 학년 협의실 없어 학년 운영 곤란
32. 학부모 내방 시 담임과 상담 곤란
33. 모의고사 시 대교실 지정에 따른 해당교사 불만
34. neis 지원 미비로 인한 실체와 차이
35. 수준별 수업 평가
36. 에너지 및 교실 사용률 낭비 문제

## IV 논의 및 발전 방안

### 1. 교과교실의 시설과 배치

- 가. 1교사 1교실의 장단점:
- 나. 공용 교실제의 장단점:

### 2. 집중이수제와 블록타임제

- 가. 집중이수제:
- 나. 블록타임제:

### 3. 수준별 수업 효율성과 평가 문제

### 4. 학급제의 기능과 생활지도 문제

### 5. 교원 업무 및 교원 수급 문제

### 6. 첨단 기자제의 활용과 수업 질 개선 문제



## 교내 각종 위원회 운영 우수사례

원 당 중 학 교  
교 장 문 형 봉

### I. 들어가면서

요즘 조직사회의 화두는 ‘소통’이다. 조직사회와 개인의 경쟁력은 소통 능력에 달렸다고 한다. 조선일보 위클리 비즈 기사(2010.10.9일자)에 의하면 기업의 비즈니스에서 개인에게 요구되는 가장 중요한 능력은 영업력, 기획력, 추진력도 아닌 소통능력이라고 한다. 왜냐면 영업도, 기획도, 또 이를 추진하는 것도 모두 소통에서 출발하기 때문에 그렇다고 한다. 학교도 마찬가지이다. 학교 구성원들끼리 비전과 가치를 서로 공유해서 한마음으로 교육발전을 도모하기 위해서는 ‘소통’이 반드시 필요하다. 기사에 의하면 소통을 잘 하기 위한 비법으로 다음과 같은 세 가지를 원칙을 제시하였다.

첫째, 상대방이 대답하고 싶은 질문을 한다.

둘째, 대답하기 쉬운 질문부터 한다.

셋째, 공통의 목표(Goal)를 만들 수 있는 질문을 한다.

여기서 세 번째 ‘공통의 목표’를 만드는 소통의 공간으로 조직사회에 설치된 것이 각종 위원회(委員會)라고 생각한다.

위원회란 단독제·독임형 조직에 대응하는 조직으로서 민주적 결정과 조정을 촉진시키기 위해 복수의 구성원으로 구성되는 합의제 행정기관으로 그 유형은 자문위원회, 조정위원회, 행정위원회, 독립규제위원회로 구분된다.

학교 내에도 이런 위원회가 학교경영의 효율성을 높이기 위해서 많이 설치되어 있다. 학교 내에 설치된 각종 위원회를 활성화하는 것은 궁극적으로는 학교 교육목표 달성을 극대화하기 위해서이며, 학교발전의 중추적 역할을 수행하기 위함이다. 따라서 학교장은 위원회 활성화의 전제조건으로 권한을 과감히 위임해야 한다. 교사들을 신뢰하고 전문성과 업무수행능력을 믿고 위임 전결사항을 확대하고, 교육활동 관련해서 위원회의 활동과 위원회에서 결정된 사항을 존중하여 학교 경영에 반영하는 것이 바람직하다.

학교 내에 설치된 각종 위원회의 활성화는 교육활동 조직 관리의 민주화를 이룩하는 것이며, 각자가 자신의 역할과 임무에 충실할 수 있는 기회부여와 상호 신뢰 구축을 통한 교육력 제고에 시너지효과를 거둘 수 있다. 각종 위원회의 자문과 심의결정을 학교장은 최대한 존중하며, 각종 위원회 위원장은 교감이 중심이 되어서 운영하는 것이 바람직하다. 왜냐하면, 최고결정권자인 학교장은 심사숙고를 통해 '어떻게 결정하는 것이 더 교육적인가? 교육적으로 효율적인가?'를 따져서 판단해야 하기 때문이다.

각종 위원회의 활성화는 학교 경영의 효율성을 높이고 교육공동체 구성원들이 적재적소의 임무와 역할을 수행하도록 돕기 위해서 필요하다. 아울러, 각종 위원회는 학교 조직을 발전시키는 계기가 되기도 하며 학교 교육 목표를 달성하는데 가장 중요한 역할을 수행하는 조직의 기능을 발휘할 수 있다.

보통 학교에 설치된 각종 위원회는 심의기관, 자문기관 또는 의결기관의 기능을 하는데 차이점은 다음과 같다.

자문은 대체로 어떤 권한을 가진 사람이 여러 사람에게 영향이 미치는 중대한 일을 결정하려고 할 때 그 분야에 전문가에게 어떻게 생각하는 지를 묻는 행위이다. 자문을 받는 사람은 그 분야의 전문가이거나 그 분야에서 실무경력이 있는 사람으로 현재는 아무런 권한을 갖고 있지 않은 사람이 대부분이다.

심의는 어떤 정책이나 계획을 심사하는 것을 말한다. 예를 들어, 학교장이 내년도 학교 예산액을 10억원 규모로 편성하겠다고 학교운영위원회에 심의 요청하면 학교운영위원회에서는 그 10억원의 돈을 어디에 쓰겠다는 것이며, 정말 그 정도가 필요한가? 그리고 해당 단위사업 예산 편성이 적절한지 등에 대해 심사 검토한다. 이때 학교운영위원회는 심의기구의 역할을 하는 것이다.

의결은 어떤 정책이나 계획의 실시를 허락할 것인지 반려할 것인지를 결정하는 행위이다. 앞에서 학교운영위원회가 내년도 예산안을 심의했는데 학교운영위원회는 그것을 심의하기만 하는 것이 아니고 의결까지 한다. 만약 학교운영위원회에서 10억원의 돈이 너무 많다고 예산안을 부결시키면 학교장은 반려된 예산안을 다시 편성해서 학교운영위원회에 다시 제출해야 한다. 그럼 학교운영위원회가 또 심의하고 의결한다.

심의와 의결은 그 목적이 조직의 의사결정에 신중을 기하고 민주성을 확보하기 위한 것이라는 데 공통점이 있으나 그 심의·의결결과가 가지는 효력 또는 구속력에 차이가 있다. 심의결과는 일반적으로 학교장을 구속하지 않는 반면 의결결과는 학교장을 구속한다. 그러나 법규에서 의사결정을 하기 전에 심의를 거치도록 되어있



다면 그 결과의 구속 여부와 무관하게 사전 심의절차는 반드시 거쳐야 한다.

자문기관, 심의기관, 의결기관별 의결의 효력을 비교하면 다음과 같다.

1. 자문기관 : 자문기관의 의견·권고는 법률적으로 학교장을 구속하지 않는다.
2. 의결기관 : 그 결정이 학교장을 구속하며, 의결이 없으면 유효한 학교장의 의사결정이 이루어질 수 없다.(선도위원회, 학교폭력대책 자치위원회등)
3. 심의기관 : 심의의 효력에 대한 확실적인 판단을 할 수는 없으며 입법취지 및 관련규정의 해석을 통하여 자문기구의 성격이 강한지, 의결기구의 성격이 강한지 결정될 수 있을 것이다.

참고로 교직원회의는 관행적인 교직원모임으로, 학교운영에 관한 사항에 대해 지시, 전달, 연수 및 논의를 하는 학교장의 임의적 ‘자문기구’이며 ‘교장’의 소속 직원에 대한 ‘감독권’에 의해 소집된다. 따라서 학교운영위원회 등 각 위원회가 교직원회의를 소집할 수는 없다. 학교운영위원이 학교운영위원회의 안전심의회와 관련하여 교원들의 의견을 수렴할 목적으로 공식적인 교직원회의를 소집하는 경우에도 학교장의 허가를 얻어야 한다.

## II. 학교에서의 위원회의 필요성

첫째, 학교장의 철학과 소신을 바탕으로 교사들에게 권한과 책임을 부여하여 학교발전을 이룩하기 위해서이다.

둘째, 교육의 원칙과 원리를 존중하기 위해서이다. 모든 교육활동은 결국 사람(교사)이 주체가 되어서 실천하는 일이다. 학생들로 하여금 지적 안목을 갖춘 전인으로서의 성장과 발달을 돕기 위한 최적의 경영을 위해서 필요하다.

셋째, 교육공동체가 주인의식을 가지고 교육활동에 함께 참여하고 동참하는 학풍을 정착시키기 위해서이다. 구성원들의 경험과 생각을 존중하고, 집단사고를 통한 소통과 창의성을 소중히 여기는 학교경영을 정착시킨다.

넷째, 학교관리의 기본에 충실하기 위해서이다. 교육의 본질을 추구하고 구성원들의 인화와 복지향상에 노력하며, 학교장의 지도력을 발휘하기 위해서이다.

다섯째, 교원의 전문성과 책무성을 제고하기 위해서이다. 학교장의 일방적인 지시나 명령이 아닌 교사들의 의견을 충분히 반영하는 교육풍토 조성 and 교사들의 전문성 신장과 책무성을 제고하기 위해서 필요하다.

### Ⅲ. 학교에서의 위원회 운영 실태

#### 1. 운영 실태

학교 내에 설치된 위원회의 운영 실태(예시)는 다음과 같다.

위원회 명	위원구성	각종 위원회	근거	비 고
학교운영 위원회	교원, 학부모, 외부인사	학교운영위원회, 학교분쟁조정위원회, 현장체험학습위원회, 학교급식위원회, 학교서비스헌장심의위원회	초·중등교육법 시행령	
학교폭력대책 자치위원회	교원, 학부모, 외부인사	학교폭력대책자치위원회	학교폭력예방 및 대책에 관한 법률	
교원인사 자문위원회	교원	교원인사자문위원회, 성과급심사위원 회, 공적심사위원회(교원, 학생), 교육 활동유공교원심사위원회	자체 규정	
교육과정 위원회	교원	교육과정위원회, 학년협의회, 학업성적 관리위원회, 개별화교육위원회, 도서(교 과서)선정위원회, 교육기자재선정위원 회, 독서지도위원회, 교구선정위원회, 학습자료검수위원회, 학교도서관운영위 원회, 정보화추진위원회, 홈페이지관리 위원회	교육과정심의 회규정 및 교육부고시	
교무 위원회	교원	자율장학협의회, 방과후학교운영위원회, 강사선정위원회(방과후학교), 학적심의 위원회, 기획위원회, 에너지절약추진위 원회, 성고충(희롱)심의위원회, 학교안 전관리위원회, 학교보건관리위원회, 환 경개선위원회, 식중독대책위원회, 개인 정보보호위원회, 토요휴업일운영위원회, 특기적성운영위원회, 체육발전위원회, 학교업무경감추진위원회, 예산조정심의 위원회, 학생선도위원회, 학생복지심사 위원회, 장학생추천(선정)위원회, 진로 지도위원회, 학생선수보호위원회	교육청 지침	

## 2. 학교에서의 각종 위원회 정비 방향

가. 학교에서의 각종 위원회 존치, 통합, 폐지

(1) 존치

- 법률, 대통령령, 교육과학기술부훈령, 조례에 의거 설치된 위원회
- 독립적으로 운영되어 통합이 어려운 위원회

(2) 통합

- 교육청 지침 또는 학교내규에 의해 운영되고 있는 위원회 중 기능이 유사한 위원회는 통합하여 운영

(3) 폐지

- 교육활동과 관련이 미약한 형식적으로 존재하고 있는 위원회

나. 회의록 작성의 간소화 방안

(1) 심의내용 중 핵심사항 중심으로 간략하게 기록한다.

(2) 회의록 서명에 관한 별도의 규정이 있는 경우를 제외하고는 회의록에 참석위원 성명을 기재한 후 각 위원회에서 선출된 서명위원의 서명을 받도록 함(전체 참석위원 중 서명위원을 정하여 서명)

다. 교육인적자원부에서 제시한 각종 위원회 표준정비(안)을 참고로 하여 학교에서의 위원회를 학교 실정에 맞게 조정, 통합, 폐지하여 최대한 업무 효율을 높이도록 정비하고 각종 위원회 자체 관련 규정도 개정하여 운영한다.

## IV. 학교에서의 위원회 운영 사례

### 1. 학교에서의 위원회를 활성화하기 위한 방안

가. 교직원의 의견을 충분히 반영한 각종 위원회의 활성화로 교직원이 학교 교육에 자율적으로 참여하는 분위기를 조성해야 한다.

나. 인사자문위원회의 역할을 활성화하여 학년 초 업무 분장 시 모든 구성원의 요구와 의사를 충분히 반영한 합리적 업무 분장으로 업무의 효율성을 높인다.

(1) 인사 문제에 있어서는 교사가 관리자의 고유 권한을 존중하는 풍토를 조성한다.

(2) 관리자는 인사자문위원회를 활성화하여 투명하고 원칙에 준하는 인사 시스템을 운영한다.

다. 각 학교의 내규를 정비하여 각각의 업무를 충분히 협의할 수 있는 부장회

의나 기획 협의 등을 운영하고 부장은 멘토(mento) 역할을 하도록 한다.  
라. 예산 편성 집행 상황을 분기별로 공개하고, 구성원들이 예산 집행에 적극 참여할 수 있는 기회를 제공하여 투명하고 효율적인 학교 운영이 될 수 있도록 한다.

## 2. 학업성적관리위원회 운영 사례

[사례1] ○○학교 2010학년도 1학기 중간고사에서 A과목 담당교과선생님이 실수로 특정반에서는 가르치지 않는 교과서의 내용을 시험문제에 출제하였다. 이에 해당 학급의 학생들이 이의를 제기할 경우 학업성적관리위원회의 문제 해결 방안은?

[사례2] 학교별 사례 발표 및 해결방안 토의

## 3. 학교폭력대책자치위원회 운영 사례

[사례1] ○○학교 2010학년도 6월경에 학교폭력사건으로 인하여 가해학생이 전학처분을 받았으나 2학기 개학 이후까지 전학을 가지 않았다. 이에 대한 학교폭력대책자치위원회의 문제 해결 방안은?

[사례2] 학교별 사례 발표 및 해결방안 토의

## 4. 학생선도위원회 운영 사례

[사례1] ○○학교 2010학년도 6월경에 4명의 학생이 공부하기 싫다는 이유만으로 학교로부터 상당히 멀리 떨어진 곳까지 무단 외출 하였다. 이 사안으로 학생선도위원회 회부가 가능한가? 회부되었다면 학생선도위원회에서의 문제 해결 방안은?

[사례2] 학교별 사례 발표 및 해결방안 토의

## 5. 학교교육발전자문위원회 운영 사례

- 가. 목적 : 본 위원회는 학교장의 자문협의체로써 학부모와 지역사회의 건전한 교육욕구를 수렴해서 학교 경영에 반영함으로서 교육 발전을 도모한다.
- 나. 조직 : 학교운영위원회 및 학부모단체와 지역사회인사, 재직교직원(교장, 교

감, 부장교사, 교사, 행정실장 등)으로 구성하며, 회장은 학교운영위원회 위원장이 겸임하되 학교실정에 따로 별도로 선출 할 수 있고 부회장, 총무 등을 둘 수 있다. 위원은 20명 이내(임원 포함)로 하고 임기는 1년으로 연임할 수 있으며, 학교장이 위촉한다.

- 다. 협의 내용 : 4개 분야로 학교 교육계획 수립 및 교육 과정에 대한 전반적인 사항 협의, 학생 지도 자문 지원 활동 협의, 재량활동 운영 지원 협의, 특별활동 운영 지원 협의, 교육 환경 개선과 교재, 교구 및 시설에 관한 협의, 기타 학교교육 발전을 위하여 필요한 일
- 라. 운영 방법 : 정기회의는 분기별로 하되 학교장 또는 위원회 요구가 있을 시 임시회의를 소집하고, 협의된 내용은 학교장에게 건의하고 학교장은 이를 학교교육에 적극 반영하며, 중요한 협의 내용은 모든 교직원과 학부모에게 알린다.

## V. 나오면서

학교교육의 발전을 위해서는 인적 자원의 효율적인 관리와 민주적이고 투명한 의사수렴을 통한 학교경영이 필요하다. 특히 오늘날 학교 내에는 교직원의 다양한 의견과 교육 수요자의 요구가 날로 급증하고 있다. 또한 사회적으로도 빠른 정보화의 흐름 속에 학교교육의 변화와 혁신을 어느 때 보다 절실히 요구하고 있다, 이런 여건에서 학교경영을 효율적으로 운영하기 위해서는 학교장의 투철한 교육적 철학을 바탕으로 원칙과 소신에 의한 민주적이고 합리적인 의사결정이 요구된다. 교육 현장의 다양한 요구를 수용하고 발전적인 학교 교육을 위해서는 학교 구성원들끼리 비전과 가치를 서로 공유해야 한다. 이를 위한 소통의 통로가 각종 위원회 운영이다. 이런 점에서 학교에서의 위원회가 더욱 활성화 되어야 하며, 좀더 내실 있게 상황 적합한 의사결정이 이루어지도록 각종 위원회를 효율적으로 조직하고 관리 운영하여야 하겠다.

### [ 참고문헌 ]

- 초등교육지(봄호). 전국초등교장협의회. 2005
- 교감업무실무편람. 경기도교육정보연구원. 2004
- 학교경영및교육행정의혁신. 경기도교육청. 2007

[별첨] (예시) 선도위원회 회의록

제○회 ○○○○선도위원회 회의록	
위 원 장	(성원이 되었음을 이유로 제○회 ○○○○선도위원회 개회를 선언하고, 간사에게 심의할 안건 설명을 지시하다)
간 사	(○○○, ○○○에 대한 선도처분 요구 사유, 조사결과 등 안건 전문을 보고하고, 학부모와 학생은 출석 대기 중임을 보고하다)
위 원 장	(간사에게 학생의 혐의 내용 설명을 지시하다)
간 사	(학생의 혐의 사유를 설명하다)
위 원 장	(위원들에게) 간사에게 질문이 있으면 하시지요? (위원들 질문이 없자, 학부모와 학생의 입장을 지시하다. 입장) 소속·직·성명을 말씀해 주시기 바랍니다.
학 생○○	.....
위 원 장	(학생에게 선도처분 사유에 대한 이의 확인) 학생은 선도처분 사유에 대하여 이의가 있습니까?
학 생○○	(학생, 학부모 의견을 진술하다)
위 원 장	(각 위원들에게 학생, 학부모에게 질의 하도록 요청하다)
각 위 원	.....
학 생○○	(답함)
위 원 장	(진술이 끝나자) 마지막으로 하실 말씀이 있으면 하시지요?
학 생○○	.....
위 원 장	(위원들 질문이 없자 학생, 학부모 퇴장을 명하다. 퇴장) 그럼, 양정을 논해 하시지요?
각 위 원	.....
위 원 장	다른 의견이 없습니까?
위원 전원	(없다고 말하다)
위 원 장	(○○○ ○○○는 ○○로 의결한다고 선언하고, 다음 안건이 있을 경우 간사에게 심의할 안건 설명을 지시하다) - 상기와 같은 절차에 의함
위 원 장	(○○○ ○○○는 ○○로 의결한다고 선언하고, 폐회를 선언하다)
작성일자          년          월          일	
작 성 자	직급 성명 ○○○(인)
확 인 자	직급 성명 ○○○(인)

## 부 록







## I. 인천광역시교육연수원 일반 현황

### 1. 원 훈

교육훈(敎育魂), 교육애(敎育愛), 교육열(敎育熱)

### 2. 위 치

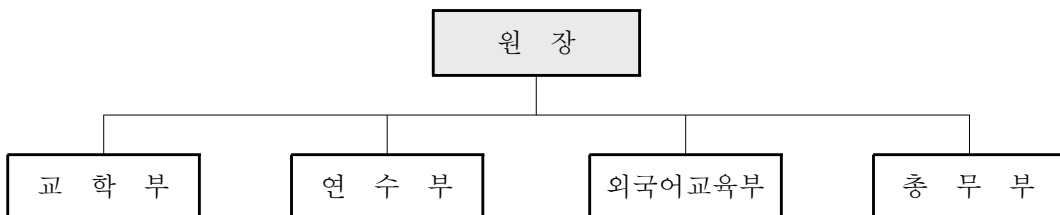
인천광역시 중구 영종대로 277번길 74-60

### 3. 연 혁

- 1990. 9. 1 인천교육원 개원(초대 여균희 원장 취임)  
학생야영장을 인천교육원에 통합
- 1996. 3. 1 인천광역시교원연수원 개원(초대 최운영 원장 취임)
- 1999. 1. 1 인천광역시교원연수원과 인천교육원을 통합  
인천광역시교육연수원 개원(초대 정덕기 원장 취임)
- 1999. 3. 1 제 2대 정충구 원장 취임
- 2000. 9. 1 제 3대 최삼우 원장 취임
- 2002. 3. 1 제 4대 김정자 원장 취임
- 2003. 5. 15 원훈 제정 및 원훈비 제막
- 2004. 3. 1 제 5대 백준기 원장 취임
- 2005. 9. 1 제 6대 허회숙 원장 취임
- 2007. 9. 1 제 7대 정윤석 원장 취임
- 2008. 9. 1 제 8대 최선애 원장 취임
- 2010. 9. 1 제 9대 백완희 원장 취임

### 4. 기구 및 직원 조직

#### 가. 기구



## 나. 직원현황

구 분	교육전문직			일반직								기 능 직	합 계
	교육연구관	교육연구사	소 계	지방 서기 관	행정 6 급	행정 7 급	사 서 7 급	간 호 6 급	식 품 6 급	전 산 9 급	소 계		
현 원	4	10	14	1	4	3	1	1	1	1	12	20	46

※ 정원 외 22명 : 파견교사 8명, 원어민교사 13명, 전산보조원 1명 (2010. 09. 01 현재)

## Ⅱ. 2010년 중등 교감 주제별 맞춤형 연수 운영계획

### 1. 연수 목적

- 가. 교감으로서의 전문지식 및 장학능력 제고
- 나. 학교행정의 창의적 경영 및 학사관리 능력 배양
- 다. 미래사회의 교육리더십 이해와 학교구성원간 의사소통 기술 함양

### 2. 연수 방침

- 가. 교육수요자(교감)가 연수주제를 자유롭게 선택하여 연수에 참여하는 “주제별 맞춤형 연수”로 추진
- 나. 학교현장에서 교감의 직무수행에 꼭 필요한 주제를 엄선하고, 심화교육과정으로 운영함으로써 교감의 실무능력을 기르는데 중점

### 3. 연수 개요

- 가. 종 별 : 직무연수
- 나. 기 간 : 2010. 10. 19(화)~12. 01(수) ※ 기간 중 화·수요일
- 다. 시 간 : 1일 3시간(14:00~16:50) 총 39시간
- 라. 대 상 : 중·고등학교 교감 144명
- 마. 장 소 : 인천광역시평생학습관(나래관 4층 그린인천 강의실)

#### 4. 교육과정

주 제	연수 인원	연수 과목	시수
① 학사·인사 · 감사실무	37	· 학사실무(학교경영에 있어서의 교감의 역할)	3
		· 인사실무(인사관리, 휴 · 복직, 전보)	3
		· 감사실무(학교감사 사례와 대응방법)	3
② 수업장학 및 교원능력 개발평가의 실제	21	· 교수설계 및 실행전략	3
		· 교원능력개발평가 운영의 실제	3
③ 미래사회변화 와 교육리더십	22	· 미래사회 교육 패러다임의 변화	3
		· 교육리더십(교감의 품성과 지도성)	3
④ 생활지도사안별 처리방안	20	· 학교폭력 예방 및 대처를 위한 교감의 역할	3
		· 생활지도의 새로운 방향	3
⑤ 의사소통의 기술	24	· 갈등관리를 위한 칭찬과 대화기법	3
		· 신나는 일터 만들기	3
⑥ 교육정책과제 및 각종 위원회 운영 우수사례	20	· 교육정책과제 운영 우수사례	3
		· 교내 각종위원회 운영 우수사례	3
계	144명	.	39시간

### Ⅲ. 연수생활 안내

#### 1. 연수생 준수사항

- 가. 지정된 장소에서 수강하고 결석, 조퇴, 외출, 면회 등을 금하며 부득이한 경우에는 소정의 절차에 따라 사전 승인을 받아야 한다.
- 나. 배부된 명찰을 상시 착용한다.
- 다. 강의 시간 중 휴대폰 통화는 하지 않는다.

#### 2. 연수 이수에 관한 규정

총 이수 시간의 10분의 9 이상 출석한 자를 수료자로 한다.(다만 배우자 사망, 배우자와 본인의 직계존속의 사망일 경우는 10분의 8이상 출석한 자도 수료자로 한다.)

## Ⅳ. 중등 교감 주제별 맞춤형 연수자 명단

(성명 가나다 순)

### 1 학사·인사·감사 실무 : 37명

연번	소 속	직위	성 명	연번	소 속	직위	성 명
1	옥련여고	교감	강현석	20	동암중	교감	이기열
2	계양중	교감	강효숙	21	인천기계공고	교감	이박을
3	삼산중	교감	고영석	22	인천남동고	교감	이용우
4	인천외고	교감	권용석	23	관교여중	교감	이재원
5	구월중	교감	김성동	24	동인천고	교감	이재윤
6	작전고	교감	김수남	25	명신여고	교감	이종혁
7	논곡중	교감	김영민	26	인천공항중	교감	이창연
8	인성여고	교감	김춘식	27	미추홀외고	교감	이해경
9	인천전자공고	교감	김태민	28	영종중	교감	임재경
10	인천해송중	교감	김호곤	29	인천해송고	교감	장인선
11	원당중	교감	남궁종오	30	인천해양과학고	교감	장진호
12	계산여고	교감	민경희	31	만수중	교감	정학모
13	인천예일고	교감	박규봉	32	인천산업정보학교	교감	천 승
14	인천양촌고	교감	안갑형	33	옥련중	교감	최정규
15	마전중	교감	우현식	34	인천석남중	교감	하명자
16	영종국제물류고	교감	유명희	35	인천가현중	교감	홍성춘
17	대청고	교감	윤권구	36	인천진산고	교감	황경주
18	합박중	교감	윤영각	37	만성중	교감	황인권
19	인천해사고	교감	윤현상				

### 2 수업장학 및 교원능력개발평가의 실제 : 21명

연번	소 속	직위	성 명	연번	소 속	직위	성 명
1	문학정보고	교감	강창식	12	영종국제물류고	교감	유명희
2	구월중	교감	김성동	13	인천만수고	교감	이광복
3	상인천여중	교감	김숙애	14	만수중	교감	정학모
4	인성여고	교감	김춘식	15	인천비즈니스고	교감	조이상
5	원당중	교감	남궁종오	16	남인천여중	교감	최병택
6	선인고	교감	박종덕	17	송덕여고	교감	최상대
7	상인천중	교감	박주용	18	옥련중	교감	최정규
8	석정중	교감	서은하	19	간석여중	교감	최정호
9	신송중	교감	신무섭	20	인천석남중	교감	하명자
10	간재울중	교감	심영란	21	만성중	교감	황인권
11	마전중	교감	우현식				

3 미래사회 변화와 교육리더십 : 22명

연번	소 속	직위	성 명	연번	소 속	직위	성 명
1	인천영선고	교감	고보선	12	갈산중	교감	심순옥
2	부광여고	교감	구영선	13	인천세무고	교감	윤재현
3	작전고	교감	김수남	14	제일고	교감	이선희
4	상인천여중	교감	김숙애	15	동인천고	교감	이재윤
5	대헌공고	교감	김종원	16	명신여고	교감	이종혁
6	인성여고	교감	김춘식	17	인천해송고	교감	장인선
7	연화중	교감	김현목	18	인천여고	교감	장후순
8	계산여고	교감	민경희	19	인천비즈니스고	교감	조이상
9	계양고	교감	박종진	20	연성중	교감	최계열
10	인성여중	교감	방윤순	21	화도진중	교감	한연주
11	인하사대부중	교감	배형식	22	인천진산고	교감	황경주

4 생활지도 사안별 처리방안 : 20명

연번	소 속	직위	성 명	연번	소 속	직위	성 명
1	옥련여고	교감	강현석	11	인천양촌고	교감	안갑형
2	계양중	교감	강효숙	12	제물포여중	교감	오병열
3	구월중	교감	김성동	13	만수여중	교감	윤상애
4	인성여고	교감	김춘식	14	함박중	교감	윤영각
5	한진고	교감	김치문	15	선학중	교감	이석봉
6	신송고	교감	박용길	16	인천남동고	교감	이용우
7	선인고	교감	박종덕	17	인천동방중	교감	이재철
8	청천중	교감	송용배	18	만수중	교감	정학모
9	신송중	교감	신무섭	19	간석여중	교감	최정호
10	간재울중	교감	심영란	20	만성중	교감	황인권

### 수 의사소통의 기술 : 24명

연번	소 속	직위	성 명	연번	소 속	직위	성 명
1	문학정보고	교감	강창식	13	만수여중	교감	윤상애
2	삼산중	교감	고영석	14	인천세무고	교감	윤재현
3	작전고	교감	김수남	15	인천해사고	교감	윤현상
4	서운고	교감	김우연	16	인천국제고	교감	이미영
5	인성여고	교감	김춘식	17	관교여중	교감	이재원
6	인천해송중	교감	김호곤	18	동인천고	교감	이재운
7	상인천중	교감	박주용	19	인천동방중	교감	이재철
8	계산공고	교감	박형식	20	명신여고	교감	이종혁
9	인하사대부중	교감	배형식	21	인천비즈니스고	교감	조이상
10	석정중	교감	서은하	22	송덕여고	교감	최상대
11	인천고	교감	손근섭	23	화도진중	교감	한연주
12	갈산중	교감	심순옥	24	인천가현중	교감	홍성춘

### 6 교육정책과제 및 각종 위원회 운영 우수사례 : 20명

연번	소 속	직위	성 명	연번	소 속	직위	성 명
1	문학정보고	교감	강창식	11	인천양촌고	교감	안갑형
2	구월중	교감	김성동	12	제물포여중	교감	오병열
3	상인천여중	교감	김숙애	13	인천디자인고	교감	이선용
4	논곡중	교감	김영민	14	제일고	교감	이선희
5	서운고	교감	김우연	15	인천동방중	교감	이재철
6	인성여고	교감	김춘식	16	명신여고	교감	이종혁
7	용현중	교감	김태용	17	백령종합고	교감	이희용
8	송도중	교감	박문섭	18	연성중	교감	최계열
9	인천고	교감	손근섭	19	송덕여고	교감	최상대
10	갈산중	교감	심순옥	20	옥련중	교감	최정규

## 연수운영 개선을 위한 설문조사

### 【과정명 : 2010년 중등 교감 주제별 맞춤형 연수】

연수 과정에 적극적으로 참여해주셔서 감사드립니다.

이 조사는 여러분의 진솔하고 정확한 의견을 모아 앞으로 본 연수과정을 비롯한 각종 연수과정의 개선 자료로 활용하기 위한 것입니다. 해당되는 번호에 마킹하여 주시고, 서술형은 별도의 서식에 작성해주시기 바랍니다.

#### 1. 연수자 기초 자료

구 분	응 답 란 (해당란에 √표)								
1) 성 별	남	여							
	①	②							
2) 연 령	~45세	46~50	51~55	56~60	61~				
	①	②	③	④	⑤				
3) 교감경력 (2010.10.19 기준)	1년 미만	1~2	3~4	5~					
	①	②	③	④					
4) 소 속	중학교	고등학교	기타						
	①	②	③						
5) 설립별	국 립	공 립	사 립	기 타					
	①	②	③	④					

## 2. 연수 운영에 대한 의견

영역	설문 내용	반응도 (해당란에 √표)				
		매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
		①	②	③	④	⑤
● 연수일정	6) 1일 일과 운영					
	7) 전체 일정 운영					
● 교육과정	8) 교육과정 편성					
● 연수방법	9) 강의					
	10) 참여식(토의·발표 등)					
● 강의수준	11) 강의수준 전반평가					
● 연수효과	12) 개인기대치 충족정도					
	13) 일반화 가능성					
● 연수환경	14) 연수시설					
● 기 타	15) 본원 직원 친절도					

## 3. 강의내용에 대한 의견

연 번	교과목	시 수	강사명	강의내용(해당란에 √ 표)				
				매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
				①	②	③	④	⑤
16)	학사실무(학교경영에 있어서의 교감의 역할)	3	박윤국					
17)	인사실무(인사관리, 휴·복직, 전보)	3	이순근					
18)	감사실무(학교감사 사례와 대응방법)	3	서권수					
19)	교수설계 및 실행전략	3	이영숙					
20)	교원능력개발평가 운영의 실제	3	차혁성					
21)	미래사회 교육 패러다임의 변화	3	차원용					
22)	교육리더십(교감의 품성과 지도성)	3	황인표					
23)	학교폭력 예방 및 대처를 위한 교감의 역할	3	김미정					
24)	생활지도의 새로운 방향	3	김성기					
25)	갈등관리를 위한 칭찬과 대화기법	3	박수영					
26)	신나는 일터 만들기	3	최승혜					
27)	교육정책과제 운영 우수사례	3	이원우					
28)	교내 각종위원회 운영 우수사례	3	문형봉					



#### 4. 본 연수 교과목 중 불필요한 교과목

순위	불필요한 과목	불필요하다고 생각하는 이유
1		
2		
3		
4		

#### 5. 본 연수 교과목 외 개설을 희망하는 교과목

순위	개설 희망 과목	개설 희망 이유
1		
2		
3		
4		

#### 6. 본 연수 강사 이외의 초빙 희망 강사

순위	소속	직위	강사명	전공 및 주 강좌명
1				

#### 7. 연수 과정 전반에 대한 소감 및 기타 의견(자유 기술)

그 동안 대단히 수고 많으셨습니다.  
감사합니다.





## 2010년 중등 교감 주제별 맞춤형 연수

---

발행일 : 2010년 10월 19일

발행인 : 인천광역시교육연수원장 백 완 희

편집인 : 연 수 부 장 교육연구관 황 재 순

담 당 : 연 수 부 교육연구사 이 중 원

400-831 인천광역시 중구 영종대로 277번길 74-60

원장실 : (032) 745-0100      교학부 : (032) 745-0121~5

연수부 : (032) 745-0131~5      총무부 : (032) 745-0151~7

F A X : (032) 745-0112

홈페이지 : <http://www.ieti.or.kr>

---

소속학교		연수번호		성 명	
------	--	------	--	-----	--