

인천교육을 들여다보다, ZOOM IN

이슈 줌인

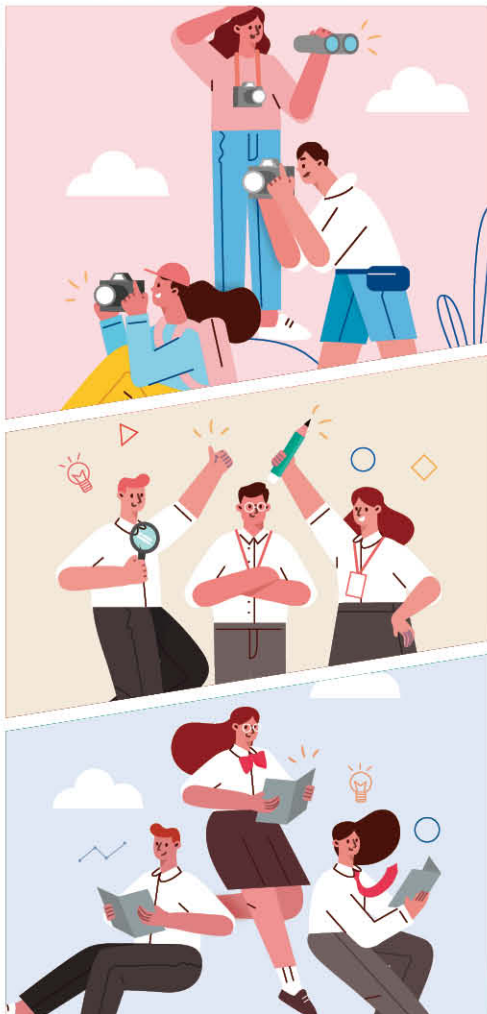
'이슈 줌인(Zoom In)'은 정책연구결과를 소개하고
인천교육 현안문제를 집중 조명하는 소식지입니다.



- 청소년 자살의 현황과 그에 따른 교육정책
- 인천 미래학교 공간혁신 방안 연구
- 인천광역시교육청 학교업무정상화
정책에 대한 학교현장 의견조사



인천광역시교육청
INCHEON METROPOLITAN CITY OFFICE OF EDUCATION



발행처 인천광역시교육청

발행인 인천광역시 교육감 도성훈

발행일 2020년 4월 6일

홈페이지 <http://ice.na.to>

[이슈 쏙인] 에 원고를 투고하시거나, 메일서비스를
희망하시는 분은 교육정책연구소로 연락주시기 바랍니다.

☎ 032-420-8207

✉ bs00a@ice.go.kr

※ 본지의 내용은 집필자의 의견이며 교육정책연구소의
공식 견해와 다를 수 있음을 밝힙니다.



CONTENTS

청소년 자살의 현황과 그에 따른 교육정책	04
인천 미래학교 공간혁신 방안 연구	07
인천광역시교육청 학교업무정상화 정책에 대한 학교현장 의견조사··	20
인천교육정책연구소 연도별 연구과제목록(2015~2020)	39





01

청소년 자살의 현황과 그에 따른 교육정책

인천광역시자살예방센터, 가천의대 길병원 정신건강의학과 강승걸

♥ 01 대한민국 청소년 자살의 현황과 문제점

우리나라의 자살률은 2018년 기준 10만명당 26.6명으로 하루 37.5명이 자살로 사망하고 있으며 OECD 국가중 자살률 1위이다. 10대 청소년자살은 2015년 7.6명으로 이 연령대의 가장 흔한 사망원인이다. 2019년 청소년통계에 따르면 자살의 방법은 추락, 목매, 익사, 가스중독의 순서였다. 2017년 10~20세 청소년·학생의 자살 동기는 정신적·정신과적 질병 문제가 44.2%로 가장 많았고, 가정문제 13.5%, 기타 문제 12.3%, 남녀문제 8.3%, 경제생활 문제 8.0%가 뒤를 따랐다. 우리나라 청소년들은 과도한 학업에 대한 스트레스를 가지고 있음에도 이를 효율적으로 해소할 수 있는 수단이 적고 이 시기의 청소년들은 뇌의 급격한 변화로 인해 심한 정서변화와 충동조절의 어려움을 겪는다. 그러나 청소년들은 어른들의 노력과 관심으로 획기적으로 긍정적인 변화를 할 수 있는 잠재력을 가지고 있으므로 청소년 자살예방에 대한 국가차원의 노력이 절실히 요구된다고 하겠다.

♥ 02 청소년의 정신건강과 정신질환

다른 연령대와 마찬가지로 청소년의 자살 역시 우울증이 가장 중요한 원인이라는 것은 세계적으로 공통된 연구결과로 밝혀져 왔다. 우울증은 매우 흔한 질환으로 우리나라에서 이루어진 청소년건강행태온라인조사에 의하면 청소년의 우울증 경험률(최근 1년 동안 2주이상 일상생활을 중단할 정도로 슬프거나 절망감을 느낀 경험)은 2015년 기준 남학생 23.6%, 여학생 27.8%로 나타났으며, 미국정신의학회와 정신질환 진단 기준인 DSM-IV에 의거하여 조사한 연구에서도 청소년의 18.5%가 우울증을 가지고 있는 것으로 나타났다. (Ryoo et al., 2000).

이처럼 청소년 우울증은 흔한 문제임에도 불구하고 적절한 치료가 이루어지지 못하고 있는데 그 이유로는 다음의 청소년들과 부모들의 잘못된 생각과 편견이 이유가 되는 것으로 생각된다.





- 1 학업스트레스로 어느 정도의 우울감과 정서적 어려움은 당연한 것이다.
- 2 매우 심해야 우울증이다.
- 3 우울증에 대해 병원에서 치료를 받게 되면 기록에 남아 미래의 대한진학과 취업에 문제가 생길 것이다.
- 4 정신건강의학과 질환은 낫지 않는다.
- 5 정신건강의학과 약물은 심각한 부작용 등의 문제로 가급적 사용하지 않는 것이 좋다.

앞서 열거한 일반인들의 잘못된 생각들과 편견들은 적기에 이루어져야 하는 우울증과 다른 정신질환들에 대한 치료시기를 늦추고 결국 청소년들이 정서적 고통과 잠재력의 저하를 통한 학업에 대한 부적응을 가져온다. 심한 경우에는 자살에 이르는 원인이 되기도 한다.

일반인들의 편견과 달리 우울증 치료약물로 가장 많이 사용되는 항우울제는 부작용이 적으며 효과적으로 증상을 개선시킨다. 일반인들이 우려하는 의존성, 약물로 인한 처짐, 장기복용시 건강에 미치는 중대한 부작용 등의 문제는 거의 없다. 또한, 정신건강의학과 진료기록은 본인의 동의가 없으면 공개될 수 없는 기록이다. 진료기록이 청소년들의 미래를 망친다는 편견으로 치료를 주저하는 것이야말로 청소년의 미래를 망가뜨린다는 점을 깊이 깨달아야 한다.

우울증 외에도 소아청소년기는 다양한 정신질환이 발생할 수 있는 시기이다. 조울증, 조현병, 주의력결핍과잉행동장애, 불안장애, 약물사용문제 등의 질환들도 청소년기에 나타나는 흔한 질환들이다. 이런 질환들에 대한 치료를 방치하여 청소년들의 잠재력과 미래를 망가뜨리지 말아야 한다.

학교현장에서는 정신건강의학과 치료를 보다 적극적이고 전향적인 태도로 권유해야 한다. 또한, 치료를 주저하는 부모와 청소년들을 설득하기 위해서는 정신질환과 자살문제 등에 대한 편견이 감소되어야 하겠다. 경제적으로 치료비에 대한 부담을 느끼는 가정에는 치료비 지원혜택이 확대되는 것이 치료에 대한 현실적 걸림돌을 제거하는 중요한 요소가 될 수 있다.



♥ 03 청소년들의 자살을 줄일 수 있는 다른 방안들

이전보다 선생님과 학생들에 대한 자살예방과 관련 교육들이 증가하였으나 아직도 형식적이고 제한적인 교육이 이루어지는 경우가 많다. 선생님들과 학생들에 대한 자살예방교육과 게이트키퍼 교육을 확대하고 의무화해야 하며 교육의 내실을 기할 수 있는 방안들이 강구되어야 한다.

자살이 가정에서 가장 많이 발생하고 부모-자녀간 갈등이 학생 자살의 주된 원인이며 학생들에 대한 치료와 상담에 부모의 의견이 중요한 역할을 한다는 점을 감안하면 학부모에 대한 자살예방과 정신건강 교육도 확대되어야 한다.

과거보다 자살위험에 있거나 정신건강에 어려움을 겪는 청소년들에 대한 학교내외의 상담이 활발해져서 청소년들에게 도움을 주고 있다. 그러나 학교일선에서는 여러가지 현실적인 이유로 학교상담이 효과적으로 이루어지지 못하는 경우가 많다. 상담교사의 부족, 학교에 따라서는 상담업무에 대한 낮

은 우선순위, 부모의 비협조 등의 문제가 있을 수 있다. 학교상담을 의무화하는 법과 제도의 정비를 통해 학교상담이 효과적으로 이루어질 수 있도록 강제해야 한다.

자살언론보도 지침의 개발과 언론사에 대한 지속적 피드백으로 뉴스나 언론에서 자살사건을 다루는 태도와 내용에 큰 개선이 있었지만 여전히 뉴스, 드라마 등의 프로그램에서 자살에 대한 선정적인 내용이 심심치 않게 등장한다. 이러한 보도는 자살 고위험군에 대한 모방자살을 유발시킬 수 있으므로, 국가적 차원에서 언론과 미디어에 대한 검열과 피드백을 강화하고 심각한 문제를 유발하는 언론에는 처벌도 고려해야 한다.

최근에는 방송매체 뿐만 아니라 SNS와 유튜브가 중요한 미디어 콘텐츠로 자리 잡았다. 최근 1, 2년간 홍수처럼 쏟아지는 청소년들의 자해영상 SNS 공유는 또래들의 자해나 자살시도를 부추기고 있다. 따라서, 공공기관들은 인터넷, 유튜브, 페이스북 등의 SNS



등의 서비스들에 대한 모니터링을 하고 문제 콘텐츠에 대해서는 신고와 차단을 해야 한다.

자살예방과 생명존중에 대한 분위기를 보다 확산시키는 것이 필요하다. 아직도 우리나라에는 자살에 대해 허용적이고 동정하는 문화가 있다. 이런 분위기를 반전시키기 위해 청소년들에게 강력한 영향력을 가지는 연예인이나 스포츠스타 등을 통한 홍보가 필요하다. 청소년들에게 우상이자 때로는 롤모델이 되는 유명인들의 호소는 그 어떤 교육보다 강력하고 지속력이 있을 것이다. 따라서 이러한 유명인들을 홍보대사로 활용하는 생명존중에 대한 홍보를 강화할 필요가 있다.

♥ 04 맺는 말

청소년들의 자살은 중요하고 심각한 문제로 이에 대한 학교와 자살예방 유관기관들의 많은 노력이 이루어지고 있다. 보다 더 효과적인 자살예방을 위해서는 모든 어른들의 참여와 변화가 필요하다. 정신적 문제에 대한 치료, 자살예방교육, 언론과 미디어에 대한 감시와 피드백, 생명존중문화의 확산을 위한 실질적이고 효과적인 조치, 이런 변화들을 만들 수 있는 법과 제도적인 개선이 우리나라 청소년들의 행복과 건강을 가져올 것이다.



* 이 글의 내용은 집필자의 의견이며 교육정책연구소의 공식 견해와 다를 수 있음을 밝힙니다.



02

인천 미래학교 공간 혁신 방안 연구 ¹⁾

인천대학교 도시과학대학 교수 신은기

01 연구의 필요성 및 목적

- 최근 교육부는 「학교시설 환경개선 5개년 계획」, 「학교공간혁신사업 추진 기본계획」등을 발표하며, 학습, 놀이, 휴식 등 균형 잡힌 학교공간의 질적 개선을 추진 중
- 인천광역시교육청에서도 미래지향적 학교공간 혁신사업을 추진 중이며, 이러한 사업을 진행하면서 인천광역시교육청의 교육 목표와 인천 관내 학교 시설 현황을 반영할 필요성이 대두
- 또한 급속한 근대화, 도시화속에 1980년대와 90년대 학교시설의 양적 공급이 집중되어 현재 학교 건축물들은 일시에 노후화
- 인천의 경우도 관내 전체학교의 절반에 해당하는 265개교가 건축연한이 30년을 초과한 교사동을 사용하고 있는 등 학교 건물 노후화에 대한 체계적인 대응 전략이 필요한 상황
- 또 다른 중요한 조건은 학령인구 감소로서, 인천의 경우 2000년 이후 15년간 5~9세 인구 37%, 10~14세 인구 23%, 15~19세 인구 7%가 감소하여 현재 초등학교 유휴교실 비율이 19%에 달하며, 향후 중학교와 고등학교의 여유교실도 큰 폭으로 증가할 것으로 예상
- 하지만 인천의 학령인구 감소는 전 지역에 걸쳐 고르게 나타나는 것이 아니라 원도심 및 도서지역과 2000년 이후 개발된 신도시 간에 지역별 감소와 증가의 편차가 크게 나타나고 있어 학령인구의 전반적인 감소 속에서도 학교 공간의 지역별 대응 전략이 중요
- 이에 따라 본 연구는 인천 미래지향적 교육공간 조성을 위하여, 선행 연구로부터 미래학교의 일반적인 속성 도출, 인천광역시교육청 교육사업 분석, 인천 학교현황 분석을 바탕으로 인천광역시교육청 교육 공간 목표 및 전략 제시를 목적으로 함.



1) 2019년 인천교육정책연구소 '인천 미래학교 공간 혁신 방안 연구'에 대한 내용 요약임



■ 02 선행사례에 나타난 미래학교 전략

미래학교 관련 선행연구 및 선진사례에 나타난 주요 특징과 전략을 대략 다음과 같이 정리하였음.

1) 창의 융합 교육 운영을 위한 공간 조성

- 융복합 활동이 가능한 교실, 실습과 체험에 적합한 시설 기준이 확보된 특별교실
- 활동의 영역을 넓히는 새로운 유형 공간 조성 (메이커스페이스, 퍼포먼스룸)
- 강의와 토론, 독서와 휴게가 가능한 다목적 수업지원 공간으로서의 도서관

2) 정보통신기술 도입

- 일반 교실 내에서도 자유롭게 정보자원을 활용할 수 있는 환경 조성
- 정보통신기술의 새로운 영역들을 보여주는 특별실 조성 (VR 체험실 등)

3) 공간의 유연성 확보

- 학제 변화 등에 대응하는 증축, 전용 등의 상황을 고려한 구조
- 다양한 수업 방식 수용할 수 있는 교실의 가변성 확보, 다목적 공간 조성
- 학생 생활공간으로서 다양한 휴게, 소통 공간으로 공용공간 활용

4) 공간의 질적 수준 향상

- 자연 채광과 환기, 마감재의 수준 등에 있어서 일정 이상의 질적 수준 확보
- 장애를 가진 학생 등 모든 학교 구성원들을 배려하는 공간

5) 지속가능한 학교

- 환경적인 관점에서 다양한 옥외 활동 공간 마련, 친환경 자재 활용, 에너지 절감을 고려한 학교
- 지역사회 관점에서 학교시설 개방과 공유, 시설 복합화, 프로그램 공동 운영

■ 03 인천광역시교육청의 주요사업 분석

인천광역시교육청의 주요 교육사업(2019 주요업무계획) 및 행복배움 나눔학교, 교육혁신지구사업 등 교육 혁신사업들(2019 학교혁신 종합계획)을 분석하여 인천 학교공간이 가져야 할 특징들을 다음과 같이 도출하였음.

1) 교육방법 다변화에 대응하는 공간

- 자유학기제, 고교학점제 등 학생 선택, 맞춤, 참여형 교육 과정이 늘어나면서 홈페이지 역할을 하는 학급교실과 선택과목을 위한 교실 등 교실 수요 증가
- 협력 학습, 문제해결학습, 토의토론학습, 프로젝트 학습 등 다양한 수업 방식 도입에 따라 가변적인 교실 레이아웃 중요성 증가
- 창의융합교육과 진로교육, 인성교육 등 다양한 측면에서 과학, 예술, 체육, 생태와 환경 등의 다양한 분야에서 학생들의 체험을 증시하면서 이를 위한 특별교실들의 전문성 필요
- 특히 학교혁신 종합 계획에서는 메이커스페이스와 퍼포먼스 홀 등의 특수 교실들의 중요성 증가, 이러한 교실들이 본래 목적을 수행할 수 있도록 환경, 마감, 설비 등의 기본 조건 충족 필요

이슈 zoom

2) 소통과 참여, 자치를 담는 공간

- 인천광역시교육청은 민주적 학교 문화 조성과 지역사회와의 협력이라는 관점에서 소통과 이에 기반한 협력과 자치 개념을 중시
- 소통과 협력을 촉진할 수 있는 "수동적 접촉"이 자주 일어날 수 있는 공간 구조 조성 필요
- 학생, 교사, 학부모 차원에서 그룹활동을 수용할 수 있는 다양한 스케일의 다목적 공간들 필요
- 특히 교사와 학생들의 자발적 참여를 기반으로 하는 동아리 활동이 증가하면서 이를 뒷받침할 수 있는 시설이 필요
- 학생들의 동아리활동을 위한 특별교실들의 시설고도화와 방과후 원활한 활용 방안 마련, 교사들의 전문적 학습공동체를 위한 교사 동아리 공간 필요

3) 지역 사회와 함께 하는 공간

- 인천광역시교육청에서는 교육혁신지구 사업을 통해 지역 사회와 학교의 연계를 중점적으로 추진
- 지역 자원을 활용한 교육과정과 비교과 프로그램 도입 및 운영을 위한 협력 시스템을 구축
- 이를 고려하여 학교 안에서 프로그램과 연계를 위한 다목적 공간 마련, 또한 외부 기관들과 네트워크를 구축할 수 있는 방안 마련 필요
- 또한 지역 사회와 협력 프로그램 운영 시 공간개방을 고려한 배치계획 마련 필요. 학생들의 안전과 동시에 지역사회 공유를 위하여 적절한 조닝 및 배치계획 필요

4) 공간 조성과정 특징

- 인천광역시교육청에서 추진 중인 학교공간혁신 사업과 미래교실 사업에서 사용자 참여 설계와 전문가와의 협력 체계를 중시
- 특히 인천광역시교육청이 중점으로 두고 있는 민주적 시민으로서 가치를 고려할 때 사용자 참여 설계의 중요성이 부각



04 인천 학교현황 조사

- 인천 관내 학교들은 현재 전국의 학교들이 일반적으로 당면하고 있는 노후화와 여유교실 문제를 갖고 있지만, 세부적으로 보면 지역적 특성에 따라 차이 발생
- 지속적인 신도시 개발이나 재개발 재건축 사업이 이어지는 동시에 원도심 지역과 같이 공동화 현상이 심각한 지역이 공존
- 또한 신도시와 도서·농어촌 지역이 공존하고 있고 대규모의 산업단지와 항만 등 비주거 지역이 주거 지역과 인접하여 위치하는 등 지역별로 거주 환경과 생활 인프라 수준이 매우 상이
- 이러한 인천의 공간적 특성은 인구 변화와 연령별 인구 구조의 특성에 상당한 영향을 미치기 때문에 다음 표와 같이 학교의 물리적 노후도, 학교가 위치한 지역의 특성, 현재 여유교실 비율 등의 특성에 따라 인천 관내 학교들을 유형화하여 주요 유형별로 서면조사와 심층 인터뷰를 진행

교사동 건축년도	지역	여유교실률
A1 (~1979) A2 (1980~1989) A3 (1990~2009) A4 (2010~)	IR (도서/비도시) C1 (원도심: ~1950년대 개발) C2 (2차 원도심: 1960~70년대 개발) N1 (1차 신도시: 1980~90년대 개발) N2 (2차 신도시: 2000년대~ 개발) R (재개발 완료) / eR (재개발 진행·예정)	E (10% 이상) F (10% 미만)

표1/ 유형 분류를 위한 항목 기준

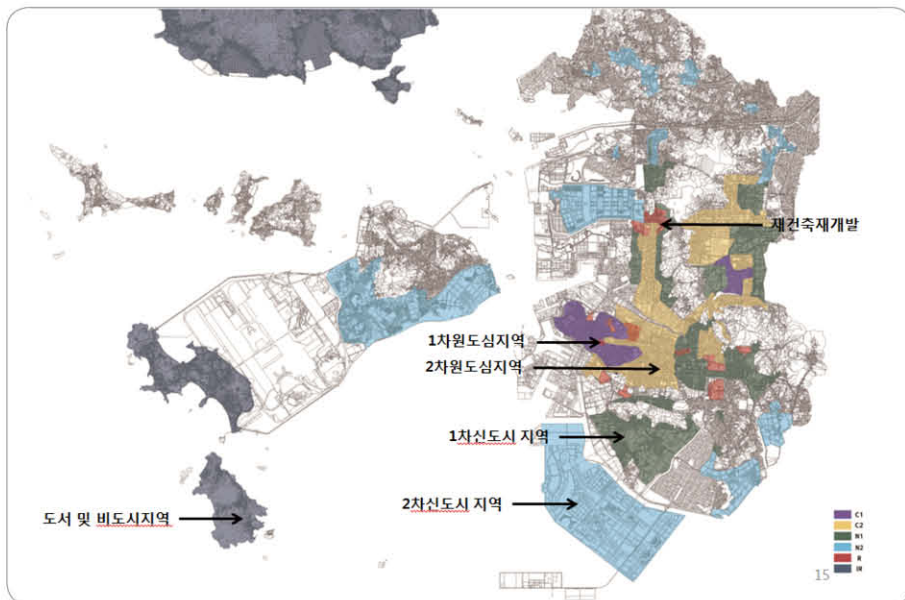


그림1/ 학교유형 구분을 위한 지역 구분

이슈 zoom

1) 서면조사 결과

- 17개의 학교를 방문하여 서면조사를 실시(학생 1313명, 교사 154명)
- 학교 내 기본적인 수업 및 생활공간을 대상으로 만족도 및 개선 사항 조사, 특별교실을 대상으로 개선 사항에 대한 설문, 미래학교 방향에 관한 설문으로 구성
- 설문 결과 학생 및 교사들이 가장 바라는 학교 공간의 특성은 다음과 같음

① 다양한 활동이 가능한 학교

- 교과 수업 외의 다양한 활동 공간으로서 학교에 대한 바람이 높으며, 이를 가능하게 하는 동아리실 확충, 실내 체육공간 확보가 필요
- 개인학습실 등 스스로 학습에 대한 공간 수요가 높음. 현재 개인학습실이 조성되어 있지만 공간의 질적 수준에 대한 만족도가 낮음.
- 수업 외에 휴식과 놀이가 가능한 공간을 확보하되, 접근성과 시설의 측면을 고려하는 것이 필요. 현재 휴식공간의 존재를 잘 모르거나, 있더라도 난방과 채광 등 기본적인 공간에 대한 만족도 낮음.
- 외부 휴식 공간의 경우에도 접근성과 함께 조경 등 환경의 질적 수준을 함께 고려하는 것이 필요하며, 외부 운동장의 경우에도 다양한 운동과 활동이 가능한 표면 마감재 및 부대 시설 필요

② 수업의 질적 수준을 높일 수 있는 공간

- 컴퓨터실이나 특별교실에서 수업이 원활하게끔 기자재 및 시설 노후화에 대한 개선이 필요
- 교사들은 개별학습과 모둠학습실 등 다양한 형태의 학습과 수업 방식을 수용할 수 있는 공간에 대한 수요 높음

③ 쾌적하고 편안하며, 안전한 환경

- 실내 공간에서 먼적, 냉난방, 밝기, 환기 등의 기본적인 조건에 대한 질적 개선을 통해 집과 같은 공간 조성 요구
- 친환경 자재 등 실내 환경의 질적 조건을 고려하며, 교내뿐만 아니라 학교 주변의 보행 환경, 유해시설로부터의 안전 확보가 필요

2) 심층 인터뷰 결과

- 서면조사를 진행한 학교 중 도서지역 및 구도심 지역을 중심으로 건축연한이 10년 이상 경과한 학교와 여유교실률이 높은 학교를 중심으로 교감선생님이나 시설 담당자, 또는 학교현황에 대하여 잘 알고 있는 사람들을 면담
- 현재 학교 시설의 공간적 이용 현황과 문제를 파악하고, 과소 또는 과밀 정도가 심각한 학교들의 현황과 원인 분석, 여유공간의 활용 현황과 방향 등을 도출

① 시설 계획에 대한 통합적 접근 필요

- 현재 학교 시설 관련 사업들이 요소별로 개별적으로 진행되면서 시설 노후화에 대한 개별적인 대응으로 인하여 매몰 비용이 증가
- 수평 증축 위주의 증설로 비효율적인 대지 활용과 획일적 공간 환경 조성
- 개별 실 단위의 리모델링, 특히 기존의 공간 구조를 그대로 유지한채 사용 용도만을 바꾸어서 공간의 목적에 부합하지 않는 실들이 조성
- 시설보수나 개별 실 단위의 리모델링, 또는 한동 증축과 같은 부분공사임에도 학교 전체 시설계획을 고려한 통합적 접근 필요

② 지역별 학교 특성에 대한 맞춤형 대응 필요

원도심과 비도시지역, 저층고밀주거지역

- 원도심과 비도시지역 모두 지역사회 돌봄 및 교육 인프라 부족이 부족하기 때문에 학교는 수업 외 학생들의 다양한 활동 공간으로 가치가 매우 중요
- 현재 여유교실 비율이 높더라도 지역 사회의 돌봄 및 교육 인프라와 방과후 교실 수요가 높아서 활용도가 높음.
- 비도시 지역의 경우는 지역 사회의 문화/생활 인프라 접근성 취약하여 학생뿐만 아니라 체육 시설 공유 등 지역 사회와의 접점을 유지
- 비도시지역의 경우 학령인구가 줄어들지만 통폐합이 진행되면서 오히려 과밀한 상황이 발생
- 특히 학생 수가 적은 비도시지역의 경우 특별교실의 종류가 수업의 전문성과 학생들의 다양한 활동에 대한 수요를 고려할 때 매우 부족



신도시, 재개발 완료 지역

- 아파트 단지 중심의 신축 주거지가 증가하고 있어서 학령인구의 증가가 지속
- 대부분 학교가 과밀한 상황으로 이를 해소하기 위한 학교 증설과 증축이 시급하지만 학교 부지가 넉넉하지 않은 상황이라 대지의 입체적 활용과 시설 계획에 대한 통합적 접근이 필요

③ 학령인구의 변동을 고려한 접근

- 전체적으로 학령인구 감소 지역임에도 소규모 개발 및 국지적 재개발에 따라 지역 내에서 학교 간 과밀-과소의 불균형과 변동성이 매우 큼.
- 현재 여유교실률이 높다고 하더라도 주변의 개발 사업 여건에 따라 상황이 쉽게 변할 수 있기 때문에 이에 대한 대응이 필요

④ 제도적 경직성을 해소한 수요 맞춤형 접근

- 비도시 지역에서와 같이 학생 수 대비 공간 수요는 지역적 여건에 따라 다른 기준이 필요
- 지역 내에서 특별교실과 같은 고정적인 공간의 수요를 바탕으로 실질적인 공간의 여유를 정확히 파악하는 것이 필요

⑤ 각 학교의 지역적/공간적 여건의 개별성 고려

- 학교별 시설의 노후화 정도, 부지 활용의 문제, 지역적 특성에 따른 학생들의 학교공간 이용현황 수요, 차후 개발계획에 따른 여유교실의 변화 추이 등과 같은 문제들은 학교별로 상이함으로 이에 대한 공간적 해법의 접근 방향은 개별적으로 고려

05 인천 미래교육공간의 목표 및 지향

인천광역시교육청의 미래학교의 목표는 크게 다음 두 가지로 요약할 수 있음.

- 미래교육의 입장에서 변화하는 미래사회에 능동적으로 대처하고 역량을 발휘할 수 있는 인재 양성을 위한 교육이 가능한 학교를 지향
- 민주주의, 인권, 평화 감수성을 갖춘 민주시민 양성을 목적으로, 학교 구성원들의 소통과 참여를 기반으로 하는 학교와 이를 넘어 지역사회와 학교가 함께하는 공동체형성을 지향

인천광역시교육청 교육목표와 사업, 현장조사, 해외 선례조사를 바탕으로 인천광역시교육청 교육공간의 지향을 다음과 같이 도출하였음

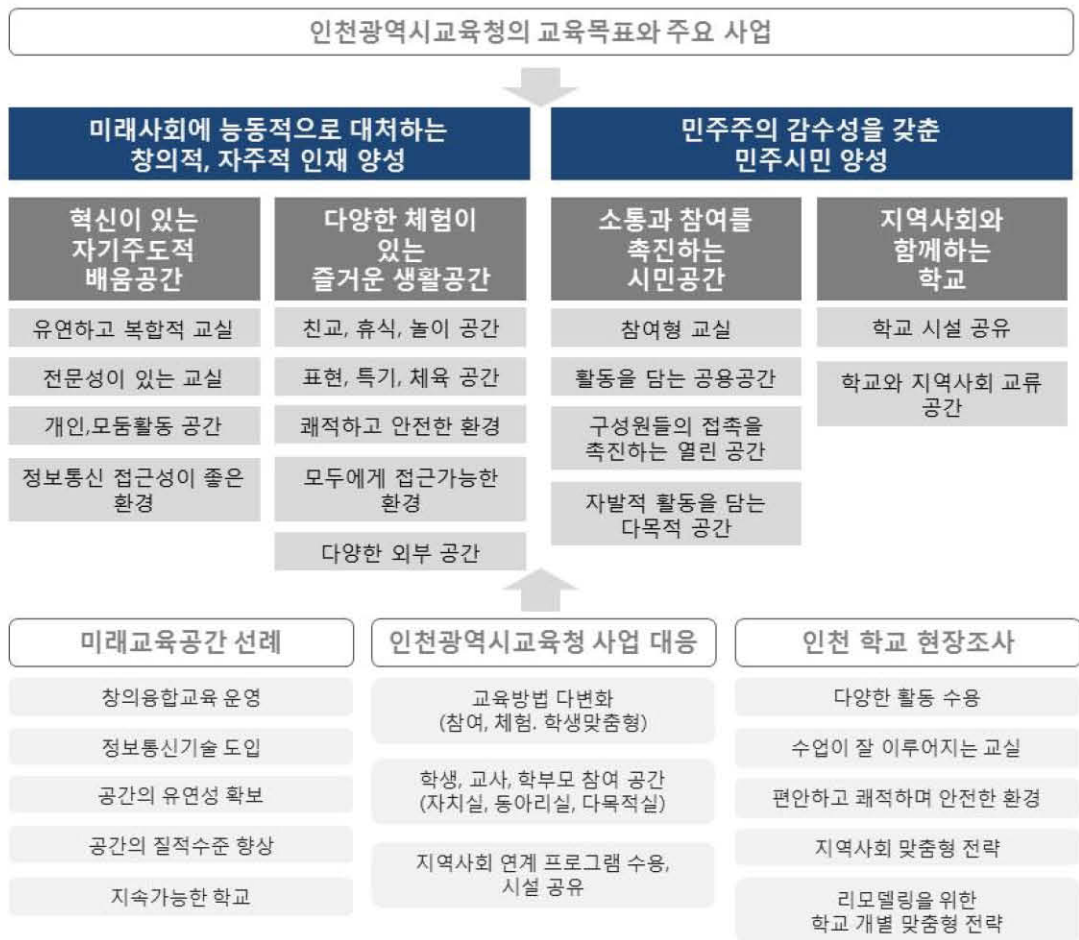


그림2 / 인천광역시 교육공간 지향

1) 혁신이 있는 자기주도적 배움공간

유연하고 복합적 교실

- 교과과정의 변화에 대응하고, 학생들의 다양한 활동을 수용할 수 있는 복합적인 공간, 전용이 쉬운 가변적인 구조 등을 포함
- 학생들의 선택과 이동을 고려한 공간구조를 고려, 이동에 불리한 선형공간 대신 다목적 공간을 중심으로 하는 클러스터 배치 등을 권장

교과목의 전문성이 있는 교실

- 교과목에 적합한 실습이 가능한 특별교실 조성, 이를 위한 적절한 크기와 부대시설, 마감재, 설비 등을 고려

학생들의 주도적인 학습을 위한 모둠학습과 개인학습 공간

- 학생들의 활발한 이용을 위해서는 공간의 질적 수준이 높고 접근성이 중요
- 다양한 학습 자료와 실습실이 인근에 위치하여 다른 활동과 연계하기 쉬운 조건을 갖추는 것이 필요

정보통신 접근성이 좋은 환경

- 현장조사 결과 컴퓨터 수업이 이루어지는 실습실의 기자재 개선에 대한 수요가 높음
- 미디어와 VR 등 정보통신의 활용 영역 확대, 디지털 교과서의 보급 등 일반 학습환경에서도 디지털 친화적인 환경 조성이 필요

2) 다양한 체험이 있는 즐거운 생활공간

친교와 휴식, 놀이가 가능한 학교

- 휴식과 놀이를 수용할 수 있는 다양한 성격의 실내외 공간들의 조성이 필요

표현, 특기, 체육 활동이 풍부한 학교

- 교과목의 전문성을 살린 특별교실들뿐만 아니라 공연, 전시, 발표, 체육, 특기 활동이 가능한 공간들 조성
- 다양한 스케일의 실내 활동실(다목적실, 실내체육관, 시청각실, 공연시설, 동아리실 등), 다양한 정보매체와 미디어의 활용, 창의적인 아이디어 공유 등이 가능한 도서관 공간 등이 요구에 쾌적한 환경이 조성된 학교

생활에 쾌적한 환경이 조성된 학교

- 기본적인 생활환경, 즉 크기와 밝기, 환기, 채광, 소음과 같은 부분에 있어서 질적 수준 확보 필요

구성원 모두에게 접근 가능한 공간

- 강당이나 휴게공간과 같은 일부 공간들에 대해서 학생들은 접근성에 대한 불만을 제기
- 직관적으로 쉽게 읽히는 명료한 동선과 이를 위한 영역별 구분이 필요
- 장애를 가진 구성원들도 쉽게 이용할 수 있는 것이 필요

다양한 외부 공간

- 학생들의 학업과 휴식의 연장공간으로 적절히 계획, 관리되는 것이 필요

이슈 쯤인

3) 소통과 참여를 촉진시키는 시민공간

참여형 교실

- 발표와 토론, 학생들의 모둠활동을 수용할 수 있는 공간 확보

활동을 담은 공용공간/ 구성원의 접촉을 촉진하는 열린 공간

- 의도적 또는 수동적인 접촉이 빈번하게 이루어질 수 있도록 휴식과 놀이, 모둠활동 등이 가능한 공용공간을 구성
- 도서관이나 다목적실과 같이 다양한 용도로 활용할 수 있는 공간을 동선의 중심에 배치하고 개방적인 구조로 조성하여 구성원들의 접근성을 높이는 공간이 될 수 있도록 의도
- 동시에 공간 안에서 구성원들의 친밀함을 높이고 소규모 그룹 활동(학습, 독서 등)을 위하여 소규모 스케일의 닫힌 단위공간들을 조성

자발적 활동을 담은 다목적 공간

- 학생들과 교사들의 자치활동, 구성원들의 동아리 활동, 학부모의 참여 활동 등 다양한 그룹 활동이 가능하도록 가변 구조를 가진 다목적 공간 조성

4) 지역 사회와 함께 하는 학교

지역 사회와 시설 공유

- 지역별 특성을 고려하여 시너지 효과를 낼 수 있는 학교 시설 개방 및 공유 전략 필요
- 지역에 인프라가 절대적으로 부족한 경우 지역 주민 시설과 적극적인 공유를 고려할 수 있으며, 성인들의 인프라 접근성이 나쁘지 않은 경우에는 학생들을 위한 시설에 보다 집중함
- 지역 사회 개방 시 관리 운영비뿐만 아니라 시설 노후화에 대한 지자체의 지원 확보가 필요

학교와 지역 사회의 교류 공간

- 마을학교에서 진행하는 지역 자원을 활용한 교육과정 운영, 다양한 체험학습, 방과후 활동 운영 등을 지원할 수 있는 워크숍 공간이나 학생들의 발표와 체험을 위한 다목적 공간 조성
- 결과물을 지역 사회와 공유할 수 있도록 다목적 공간의 외부 접근성을 고려

06 인천 미래교육공간의 구성요소별 전략

앞에서 도출한 공간지향에 따라 학교를 구성하는 주요 구성요소별 전략은 다음과 같음.

1) 일반교실: 홈베이스로서의 주생활공간

- 강의, 발표, 토론 등 다양한 수업 방식의 수용 및 정보통신 접근성을 위한 공간 확보를 위하여 기본 일반교실의 모듈을 조정 또는 복도 공간 활용을 통하여 기존의 1.5배 면적 확보
- 다양한 수업 방식 수용을 위하여 가급적 고정시설물을 지양하고 이동식 칸막이 벽체와 경량 이동식 구조물 사용하여 손쉽게 공간 레이아웃을 변화
- 채광과 조망뿐만 아니라 학생들의 활동을 고려하여 다양한 크기와 형식의 개구부 적용
- 실내 마감재료 및 색채의 질적 수준 향상

2) 특별교실: 창의적 활동이 가능한 전문적인 공간

- 각 교과 활동의 특성을 고려한 공간 특성 고려, 가령 실습의 성격에 따라 층고와 채광, 인접실과의 관계, 이론 강의와 실습 활동을 동시에 수행할 수 있는 공간, 실습에 필요한 창고 등 다양한 부대 공간 등을 고려
- 창작과 표현이 강화된 특별 교실 조성, 특히 신체표현을 위한 퍼포먼스룸과 설계에서 제작까지 가능한 메이커스페이스와 같은 새로운 형식의 특별교실들이 증가, 이러한 특별교실들은 공간의 크기, 마감재, 조명과 같은 설비 등에서 보다 전문성이 요구
- 특별교실 활동에서 필요로 하는 소규모 그룹활동, 결과물 전시 등의 활동을 위한 부대 공간들을 클러스터 형식으로 배치, 특별활동 교실들의 동선 공간을 그룹활동 및 전시 등을 위한 다목적 공간으로 활용 가능
- 과학실의 경우 생태학습 공간, 가사실의 경우 텃밭, 메이커스페이스의 경우 야외작업장 등과 같이 특별교실 내부의 활동들이 외부 공간까지 연장될 수 있도록 외부 공간 (상층부의 경우 발코니 공간) 조성



그림3 / 특별활동 교실군의 클러스터 배치

이슈 zoom

3) 도서관: 자발적 활동이 있는 스터디카페

- 자연채광, 편안한 분위기를 위한 마감재, 색채, 가구의 종류와 배치 등을 통해 학생들이 선호하는 카페와 같은 분위기 조성
- 개방형 공간 내에 개인 또는 소규모 그룹 활동이 가능한 공간 조성하여 자발적 활동 장려
- 온라인 자료 검색 및 감상, 디지털 자원 제작 등 다양한 정보 자원과 활동을 위한 공간과 설비 조성
- 접근성이 좋은 개방적 공간으로 조성하여 학생들의 활용도를 높임

4) 다목적실 : 구성원들의 자치와 참여 공간

- 구성원들의 모임, 학생들의 전시와 발표 등의 다양한 활동들을 수용할 수 있도록 공간의 규모와 개방감 확보
- 다목적 공간으로서 공간의 가변성 확보
- 구성원들의 접근성뿐만 아니라 외부 지역민들에게 개방을 고려하여 적절한 조닝 및 동선 계획 필요, 입구홀과 겸하기도 함.

5) 강당/실내체육관 : 구성원들의 모임을 위한 대규모 공간

- 교내 구성원들을 위한 주요 행사공간으로서 공간의 질적 품격 확보 필요, 이를 위하여 적절한 규모와 마감재, 부대시설 등을 고려
- 실내체육관으로서 필요한 적절한 규모와 탈의실과 샤워실 등 시설 확보
- 강당으로서 학교 행사 공간으로서 조명과 음향, 무대 등의 시설 확보
- 지역민 개방이 가장 빈번하게 이루어지는 장소로서 적합한 배치와 동선계획이 필요

6) 자발적 학습공간

- 4-6인, 8-10인, 15인 내외의 소규모 모임이 가능한 크기
- 접근이 쉽고, 다른 활동들과 쉽게 연계 가능한 곳에 분산, 즉 특별교실, 도서관, 다목적실, 동선공간 등에 인접하여 자발적 학습 공간을 조성

7) 교사공간

- 교사들의 생활이자 업무 공간으로 성격을 고려하여 업무 공간뿐만 아니라 교사들의 휴식과 소통이 이루어질 수 있는 공간 확보
- 수업 연구를 위한 수업자료실과 수업연구 동아리실 등의 역할을 고려하여 교사공간 계획
- 교사들의 업무와 휴식 공간과 구별하여 상담 영역 조성, 상담에 필요로 하는 편안한 분위기를 위한 마감재와 가구뿐만 아니라 효율적 상담을 위한 자료 접근성 고려

8) 동선공간 : 구성원들 소통과 생활 공간

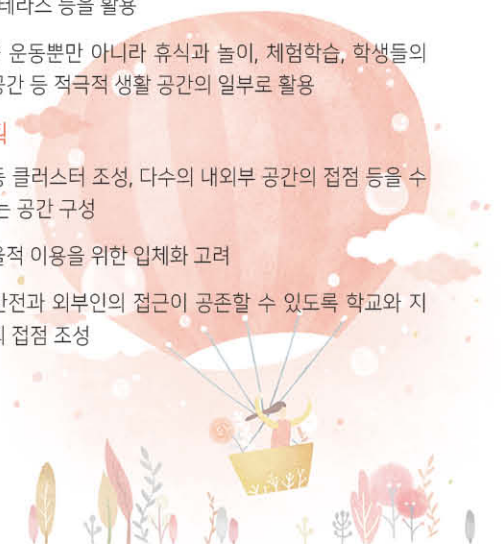
- 교내 유동 인구가 가장 많은 공간으로 구성원 간 수동적 접촉 가능성을 높이는 환경 조성
- 학생 커뮤니티의 중심 공간 역할 -홈베이스로서 복도, 아고라로서의 홀로서의 성격 부여
- 학습, 휴식, 놀이를 위한 다목적 복합 공간 역할, 복도 공간의 경우 모둠학습 공간이나 놀이 공간 조성, 홀의 경우 전시와 발표 등을 위한 다목적 공간 등을 조성
- 수직적 개방감, 외부 공간과의 연계 등을 고려
- 특히 복도와 홀의 경우 장애학생들과 일반 학생들이 함께 사용할 수 있도록 크기, 마감재 등을 고려

9) 외부공간 : 수업과 생활공간의 연장

- 내부 공간과 연결된 다양한 규모와 성격의 외부 공간 조성, 필요시 옥상, 테라스 등을 활용
- 외부공간을 운동뿐만 아니라 휴식과 놀이, 체험학습, 학생들의 커뮤니티 공간 등 적극적 생활 공간의 일부로 활용

10) 배치계획

- 다양한 활동 클러스터 조성, 다수의 내외부 공간의 접점 등을 수용할 수 있는 공간 구성
- 토지의 효율적 이용을 위한 입체화 고려
- 학생들의 안전과 외부인의 접근이 공존할 수 있도록 학교와 지역 사회와의 접점 조성





07 인천 미래교육공간의 지역별 전략

앞에서 도출한 공간지향에 따라 지역별 전략은 다음과 같음.

지역	신축 / 개축	증축	리모델링	용도 변경
도시/ 비도시 지역	노후·통폐합/통합학교:마스터플랜* 학생 수 대비 면적 기준▲: 돌봄·교과 외 활동 공간 확보 지역사회 기여·연계 시설 확충: 지역문화거점			초중고 폐교 학교 : 지역 인구·산업·입지 고려 복합문화시설, 평생교육 및 생 태체험공간 활용
1차 원도심	노후·과소학교:마스터플랜* 일반교실 ▼ 돌봄·교과 외 활동공간 확보 지역사회 연계시설 확충 문화·체육시설, 녹지·휴게공간		과소학교: 마스터플랜* 동 단위 적극적 리모델링 규모 축소, 옥외공간 확보 돌봄·교과 외 활동 공간 확보	중·고(일반·특성화) 폐교 학교: 지역 학교 공동 이용 거점시설 특수교과교실, 직업교육시설, 특성화고 공동 실습 시설 등
2차 원도심	특성화고: 실습공간 확충-가변성 고려, 교과 외 활동 공간 확보			
1차 신도시	과소·노후학교: 일반교실 ▼ 특별교실 및 도서관, 다목적실, 자발적학습공간 등 조성	과밀학교: 마스터플랜* 부지 입체적 활용 일반교실+교과 외 활동 공간	과소학교: 마스터플랜* 최소 실~영역단위 리모델링 교 과 외 활동 공간 확보	
2차 신도시	신설 학교: 기획 단계 강화를 통한 학교 공간 질적 개선 부지 입체적 활용·유보지 확보	과밀학교: 마스터플랜* - 별관부지 확보 - 부지 입체적 활용		
재개발 (예정) 지역	신설 학교: 배움, 자치, 소통 등의 다양한 공간적 전략 적용 지역사회 기여·연계 시설 고려	과밀(우려)학교: 마스터플랜* 부지 입체적 활용 일반교실+교과 외 활동 공간을 위한 다양한 공간 조건 적용		
	국지적 학령인구 변화 예측, 학교 단위가 아닌 통학가능 구역 단위 학생 배분 고려			

마스터플랜 *: 마스터플랜 우선 수립 대상

<표> 지역별 전략

이슈 zoom

08 인천 미래교육공간의 조성과정 전략

구성요소 전략이나 지역별 전략은 가이드라인일 뿐이며, 개별 학교 공간 조성 시에 학교가 놓일 대지, 예산, 예상 운영방식 등을 고려하여 위의 전략들을 변형 적용해야 함. 이를 위해서는 조성 과정 전략이 중요하며, 다음 내용을 제안함.

1) 조성 과정의 전문성 강화

- 개별 학교 상황에 따른 미래학교 공간 요소의 맞춤형 적용을 위해서는 기획 단계에서부터 공간 및 교육 전문가들의 참여가 필수적
- 학교 시설 조성 과정 중 기획, 건축가 선정, 계획 및 설계, 심의에 이르는 과정까지 교육청과 협력하는 전문가 그룹 조성

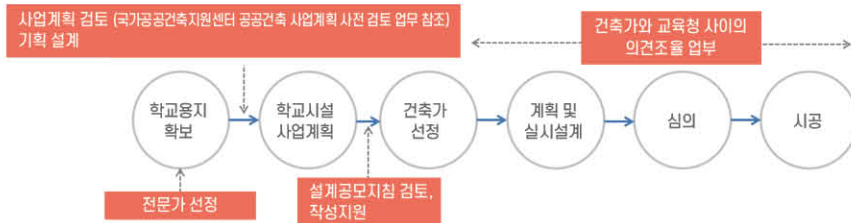


그림 4/ 단계별 전문가 그룹 참여

- 학교 설계에 좋은 건축가들이 참여할 수 있도록 설계공모 운영의 내실화, 이를 위하여 계획설계를 기반으로 설계지침서 작성 및 공정하고 투명한 심사위원회 운영
- 시공 과정에서 품질 관리, 이를 위한 시공사 입찰방식 개선 및 시공과정에서 설계의도 구현 실현 방안 마련 필요

2) 전문가-사용자-행정 사이의 거버넌스 구축

- 기획 단계에서부터 관련 전문가, 사용자, 행정 관련 구성원들 사이의 협력체를 구성하고 조성 과정 단계별 참여 의무화, 제도화 필요
- 1회성 참여가 아니라 지속적으로 학교 조성 단계별 사용자 참여 워크숍 개최

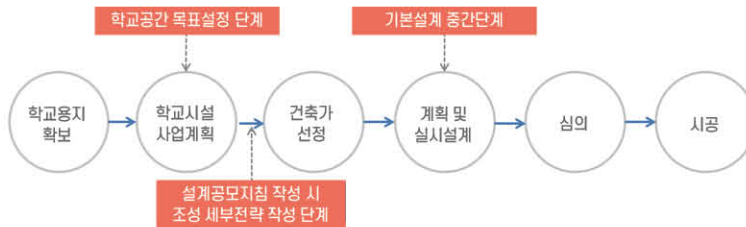
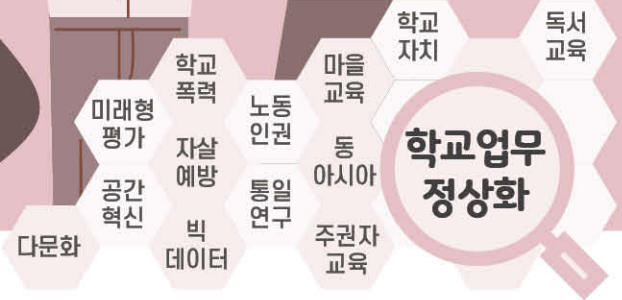


그림 5/ 단계별 사용자 참여 워크숍 개최

3) 학교 단위 마스터플랜 수립

- 현재 학교 부지와 시설 활용 계획 없이 개별 지원 사업 선정에 따라 개보수 진행, 이에 따른 학교 공간 활용 불합리
- 학교 별 구조 노후화 상태, 학교별 공사 이력을 담은 데이터베이스 구축하여 학령 인구 변화 추세, 주변 개발 계획 상황, 학교 교실 사용 현황 등을 함께 조사하여 마스터플랜 수립을 위한 기본 자료로 활용
- 마스터플랜 작성, 건축 및 교육 전문가, 해당 학교 사용자가 참여하여 학교 입지, 공간 사용 현황 및 예측 상황, 구조물의 노후화, 사용자들의 요구 사항 등을 종합하여 학교별 학교 부지와 시설 활용을 위한 단계별 시나리오 수립
- 마스터플랜의 우선 순위에 따라 학교 공간 사업 수행 (부분별, 실별로 무작위 사업 지양)

* 이 글의 내용은 집필자의 의견이며 교육정책연구소의 공식 견해와 다를 수 있음을 밝힙니다.



03

인천광역시교육청 학교업무정상화 정책에 대한 학교현장 의견 조사

인천교육정책연구소 파견교사 김성희

01 조사의 필요성

- 학교업무정상화 정책이 2015년 기본계획 및 2016년 종합계획을 토대로 지금까지 시행되고 있으므로, 지난 5년간 시행된 정책이 학교에서 제대로 실현되고 있는지 심층적인 현장 조사가 필요한 시점임
- 2019 학교업무정상화 추진사항 상반기 점검 결과로는 많은 항목은 양호한 것으로 나타났으나, 같은 시기에 실시한 '학교업무정상화 현장여론 수렴을 위한 찾아가는 협의회'에서는 상당부분 문제가 있는 것으로 드러났음
- 이에 학교업무정상화 정책에 대한 학교현장의 의견을 양적 방법이 아닌 질적 방법으로 조사하여 정책과 현장의 괴리를 진단할 필요가 있음



02 조사의 방법

- **조사기간** 2019. 11. 05 ~ 2019. 12. 15
- **조사방식** 온라인 서면 의견조사
- **조사내용** 학교업무정상화의 개념, 필요성, 중요성, 인천광역시교육청 학교업무정상화 정책에 대한 인지도 및 평가, 기타 자유의견
- **조사대상** 교사, 교감, 일반직(학교 행정실장), 공무원, 전문직(교육지원청 장학사)
- **선정방법** 학교급 및 지역, 학교규모, 학급담임 및 비담임, 부장교사 등을 고려하여 무선표집하여 동의를 받아 진행함

대상 그룹	인원	합계
교사	초등학교(12), 중학교(11), 고등학교(12)	35
교감	초등학교(3), 중학교(5), 고등학교(7)	15
일반직	초등학교(3), 중학교(3), 고등학교(3)	9
공무원	초등학교(3), 중학교(3), 고등학교(1)	7
전문직	초등(5), 중등(3)	8
총인원		74

표1 / 학교업무정상화 현장의견 조사 인원

03 조사의 결과

가. 학교업무정상화의 관점과 초점

1) 학교업무정상화란 무엇인가

- 학교업무정상화에 대한 기본적인 개념 혹은 학교업무정상화를 바라보는 관점을 확인하기 위하여 '학교업무정상화란 무엇이라고 생각하는지'를 물었음. 기본적인 개념이나 관점이 다를 경우 이에 대한 평가나 요구사항도 다를 것으로 예상됨
- 학교급별, 직급별로 사용한 용어의 미세한 차이는 있으나 대부분 교사 혹은 학교(학교 구성원)가 가장 중요한 교육활동에 전념할 수 있도록 환경을 조성하는 것이 학교업무정상화라고 보고 있음
- 교사의 업무에 초점을 맞추는가, 학교 혹은 학교 구성원으로 확대하여 바라보는가의 차이는 존재하나 어느 쪽이든 교육활동이 중심이 되어야 한다는 점에서는 같은 관점을 가지고 있음





2) 학교업무정상화의 필요성

- 학교업무정상화의 개념이 기본적인 관점을 알아보고자 한 것이라면, 이번 질문에서는 보다 현실적으로 어떤 부분에서 그 필요성을 느끼는지 알아보고자 하였음
- 앞서 학교업무정상화의 기본 개념에서는 공통점을 보이지만 그 필요성에 있어서는 그룹별로 차이를 약간씩 보이고 있음

대상 그룹	주요 의견
교사	과도한 행정업무가 교사의 교육활동에 전념하는 데에 걸림돌이 되기 때문에 필요 변화하는 학생과 학부모 때문에 필요 최근의 교육환경 변화와 교육활동의 다양화로 인해 필요
교감	과도한 행정업무로 인해 필요
일반직	사회와 교육환경의 변화하는 것에 비하여 관행적인 교육청, 학교의 업무처리 방식으로 인해 필요
공무직	과도한 행정업무가 교사의 교육활동 전념에 걸림돌이 되기 때문에 필요
전문직	본질에서 벗어난 학교 (행정) 업무로 인해 필요

표2 / 학교업무정상화의 필요성

- 교사 그룹 내에서도 학교급별로 차이를 보이는데, 초등학교에 비해 중학교와 고등학교 교사 그룹에서 과도한 행정업무가 교사의 교육활동 전념에 걸림돌이 되기 때문에 학교업무정상화가 필요하다는 의견이 집중적으로, 그리고 강력히 제시되었음
- 교감과 공무직, 장학사 그룹에서도 과도한 혹은 본질에서 벗어난 행정업무 때문에 학교업무정상화가 필요하다는 입장에서 공통점을 보이고 있음
- 일반직 그룹에서는 교육환경의 변화에 비해 관행적인 교육청 및 학교의 업무처리 방식으로 인해 필요하다는 의견으로 다른 그룹과 차이를 보임



이슈 zoom

3) 학교업무정상화에서 중요한 점

- 학교업무정상화 정책 수립에 있어서 어떤 점에 초점을 맞추어야 하는지 알아보기 위해 학교업무정상화에서 중요한 점은 무엇이라고 생각하는지 의견을 조사함(교사와 교감 그룹만을 대상으로 질문하였음)

* 그룹별로 가장 많이 나온 의견 순으로 제시함

교 사			교 감
초등학교	중학교	고등학교	주요 의견
- 업무의 효율화 - 관리자의 태도 - 인력 지원 - 민주적 학교 운영 - 일반직과의 협력 - 교권보호	- 인력 지원 - 업무의 효율화 - 일반직과의 협력 - 교권보호 - 담임 학급관리집중 - 민주적 학교 운영 - 교육청의 문제	- 학교현장 의견 청취 - 업무의 효율화 - 공정한 업무 분배 - 민주적 학교 운영 - 인력 지원 - 단위학교 자율성	- 업무 효율화 - 인력지원 - 관리자의 인식 전환 - 학교현장 의견 청취 - 민주적 학교 운영

표3 / 학교업무정상화에서 중요한 점

- 업무의 효율화가 모든 그룹에서 중요한 키워드로 추출되었는데 여기에는 업무 통합, 선택과 집중, 일하는 방식 변화, 불필요한 업무 감축, 감사 방법 개선, 업무 간소화, 자료취합 방식 변화, 보여주기식 사업 폐지 등의 다양한 세부 의견이 포함되어 있음
- 특이한 점은 중학교에서는 인력지원이 강력하게 제시되었고 고등학교에서는 학교 현장의 의견을 청취해야 한다는 것이 가장 많이 그리고 매우 강력하게 제시되었다는 점임. 다수의 의견이면서 동시에 강한 어조로 인력지원과 학교현장 의견 청취가 중요하게 제시되었다는 점에 주목할 필요가 있음



나. 인천광역시교육청의 학교업무정상화 정책

1) 정책에 대한 인지도

- 지금까지 시행한 인천시교육청의 학교업무정상화 정책에 대한 전반적인 인식을 알아보고자 인천광역시교육청의 학교업무정상화 정책을 알고 있는지, 알고 있다면 무엇을 알고 있는지 질문하였음(교사와 교감 그룹만을 대상으로 질문하였음)

그룹		주요 의견
교사	초등학교	- 잘 모름(행복배움학교 인력 지원, 공문으로 온 것 같음) - 공문서 감축, 공모사업의 선택권 부여, 전결규정 확대, 학급운영비 개산급 지급, 전문적학습공동체 활성화, 서류간소화 - 알고 있으나 교사의 업무 부담은 변한 것이 없음
	중학교	- 업무 간소화(결재 방식, 회의록 방식, 결석계 폐지 등), 민주적 공동체, 연수 축소나 근무조 폐지 - 잘 모름
	고등학교	- 업무 간소화(서류 간소화, 결재 방식, 행사 축소나 폐지, 비전자문서 폐지 등), 민주적 의사결정, 교무행정지원팀운영, 평가나 장학 시스템 개선 - 알고 있으나 실제로 체감하지 못함 - 잘 모름(학교에서 전달연수를 하여 알고 있으나 내용은 모름)
교감		- 정책 사업 정비, 공문서 감축, 평가나 장학 업무 시스템 개선 등으로 내용을 구체적으로 알고 있으며 컨설팅단 운영과 업무정상화 결과 보고 등에 대해서도 구체적으로 알고 있음 - 여전히 많은 공문서와 공문게시로 인한 불편함, 교육청 사업의 증가 등의 문제점을 지적하는 경우가 많았음

표4/ 정책 인지도

- 초등학교 교사 그룹은 잘 모른다는 의견이 가장 많았으며 알고 있는 경우와 모르는 경우의 정보 격차가 크다는 것이 특징적임
- 중학교 교사 그룹은 초등학교 교사에 비해 알고 있다는 의견이 다수였으며 업무 간소화나 근무조 폐지 등 직접 체감하고 있는 내용에 대한 인지도가 높은 것으로 나타남
- 고등학교 교사 그룹은 중학교 교사와 마찬가지로 알고 있다는 응답이 많았으나 반면 실제로 교사의 업무가 변하지 않아 체감하지 못한다는 부정적 인식이 매우 높게 나옴
- 교감 그룹은 정책에 대해 구체적으로 알고 있으며 동시에 문제점도 인식하고 있는 것으로 나타남

이슈 zoom



2) 정책에 대한 평가

- 인천광역시교육청 학교업무정상화 정책에 대해 잘 되고 있는 점(긍정적 평가)과 그 이유, 잘 안되고 있는 점(부정적 평가)과 그 이유를 질문하였음

가) 긍정적 평가

그룹	주요 의견
교사	- 공문 감축 및 효율화(공문 감축, 자료집계 시스템 활용 등) - 행정업무 개선(위임 전결, 불필요한 장부 정비, 회의록 등 장부 간소화 등) - 공모사업 선택제와 상한제, 사업 정비(각종 대회 축소 폐지, 관행적 사업 정비 등) - 문화 개선(의전 간소화, 회의 및 회식 문화 개선 등) - 기타(학교평가와 감사 준비 간소화, 학급운영비 개선, 공무원 업무 지원, 민주적 학교운영 노력, 모니터링과 현장 점검, 필참 회의 축소 등)
교감	- 공모사업 선택제와 상한제, 사업 정비(공모사업 계획서 간소화, 각종 사업 정비 등) - 공문 감축 및 효율화(특히 방학 중 공문 최소화)-민주적 학교 운영(의견 수렴 과정 개선 등) - 행정업무 개선(위임 전결, 문서와 양식 간소화, 업무 처리 매뉴얼 등) - 문화 개선(불필요한 행사나 의전 간소화 등) - 기타(평가 장학 감사 시스템 개선, 전문적학습공동체 활동, 학폭위의 교육지원청 이관, 교원보호센터 운영 등)
일반직	- 민주적 학교 운영(민주적 의사결정, 소통 등) - 사업 정비(중복 사업 정리, 각종 사업 축소 폐지 통합) - 기타(공무직의 권익보호, 각종 장부 간소화, 학교현장 의견 수렴)
공무직	- 의전 및 행사 간소화(불필요한 회의나 형식적 절차 축소) - 공문처리 개선(자료집계 시스템 활용) - 기타(민주적 학교 운영, 관리자의 인식 개선 등)
전문직	- 정책사업 정비 및 시스템 개선(중복성 사업 정비, 성과위주 대회나 보고서 제출 축소, 평가 및 감사 시스템 개선 등) - 공문 감축 및 행정업무 간소화(위임 전결, 전시성 행사폐지 노력 등) - 기타(전문적학습공동체 운영, 회의문화 개선, 학교업무정상화 의견청취 노력, 학교업무정상화 만족도 점수 높음 등)

표5 / 긍정적 평가

- 교사 그룹과 공무직 그룹은 공문 감축이나 행정업무 개선, 의전 간소화와 같이 실제 체감할 수 있는 부분에 대해 긍정적인 평가를 하였음
- 교감 그룹과 장학사 그룹은 각종 사업 정비, 공모사업 상한제, 시스템 개선에 대해 긍정적인 평가를 하였음
- 전반적으로 행정업무 개선을 위한 다양한 각도의 노력에 대해서는 긍정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타남

나) 부정적 평가

① 교사

* 그룹별로 가장 많이 나온 의견 순으로 제시함

 초등학교 교사	 중학교 교사	 고등학교 교사
교육청의 문제로 학교 현장과 교육청의 거리감(교육청은 학교 현장의 목소리를 직접 들어야 함), 성과지향 혹은 보여주기식 사업(교육청의 업무 통합 필요)을 제시함. 즉, 교육청부터 바뀌어야 함 인력지원 절실히 필요함(인력충원이 없는 학교업무지원팀은 업무 폭탄 돌리기임) 공무직과의 갈등(공무직들이 거부한 잡무를 교사들이 맡는 상황, 공무직 업무의 협약을 교육청에서 하길 바람)	실질적으로 체감하지 못함(좀더 과감한 혁신 필요) 인력지원이 절실히 필요함(민주적 협의나 교육혁신을 위해서라도 인력 지원이 먼저 이루어져야 함) 민주적 학교 운영 어려움(토론 중심 교직원 회의, 교사 협의에 의한 공모 신청 등은 안되고 있음)	실제로 체감하지 못함(기존의 사업이나 업무가 줄어들지 않고 있음, 담임인데 여전히 행정업무하면서 학급지도와 수업을 해야 함) 행정직, 공무직 업무 갈등 (교육과 행정업무 경계선의 업무가 대부분 교사에게로 전가됨, 행정실 담당자에 따라 지침이 달라짐, 행정실과의 업무경계가 모호하여 중복 혹은 회피가 있으므로 업무 매뉴얼 필요) 인력지원이 없이는 해결하기 어려움(교무행정지원팀의 형식적 운영 문제, 학교와 교사의 책임과 역할이 더 요구되고 있음, 새로운 것들이 생겨남) 민주적 학교 운영 어려움(수업시수와 업무가 그대로인데 전체 교직원 모여서 토론하라고 하여 더욱 어려움) 대안 없는 업무정상화 정책의 문제(사례로 방학중 근무조폐지) 의무연수가 많아서 자기개발을 할 수가 없음 전문적학습공동체의 날 운영이 학사일정으로 인해 사실상 어려움

- 중학교와 고등학교 교사 그룹에서 공통적으로 가장 다수 언급되고 있으며 중요하게 제기한 문제는 실질적으로 체감하지 못한다는 것이었음. 이는 정책의 실행 과정에서 일어나는 문제로 볼 수 있음
- 초등학교 교사 그룹에서 가장 다수 언급되고 있으며 중요하게 제기한 문제는 교육청의 일하는 방식과 소통의 문제였음. 앞서 체감하지 못한다는 문제제기가 단지 단위학교에서의 실행과정에만 원인이 있는 것은 아닐 것임. 새로 생겨나는 사업이나 정작 필요한 부분을 지원하지 못하는 것은 교육청의 일하는 방식에 문제가 있는 것으로 볼 수 있음
- 모든 학교급에서 인력지원의 절실한 필요성을 제기하고 있음. 학생과 학부모가 변화하고 점차 학교에 돌봄 등의 기능이 추가되고 있는 상황에서 인력지원이 가장 우선적으로 실행되어야 할 것으로 볼 수 있음
- 초등학교와 고등학교 교사 그룹에서 제기한 일반직, 공무직과의 업무 갈등에 대해서도 주목할 필요가 있음.

이슈 줄임

② 교감

- 여전히 공문이 많음(특히 제출기간이 촉박한 공문, 공문게시를 통해 많은 양의 공문이 생산됨)이 가장 다수 제시되었음. 앞서 긍정적인 평가를 받은 부분이지만 동시에 부정적인 평가에도 제시되었으므로 공문 감축에 관련된 보다 실질적인 대책이 필요한 것으로 보임. 특히 제출기한이 촉박한 공문은 국감 자료 제출 등의 상황과 맞물려 있는 것으로 개선 방안을 찾아볼 수 있을 것임
- 기존의 업무분장의 한계(교육청 단위에서 명확하게 업무를 구분하지 않아서 발생하는 갈등있음, 기존의 업무분장 방식으로는 한계가 있음, 업무전담팀 운영의 한계, 교무행정지원팀의 부담)도 다수 언급되고 강력한 어조로 제시되었음. 교사 그룹에서 제시한 일반직, 공무원과의 갈등 문제와 함께 살펴보면 학교 업무 조직 체계와 업무 분장에 대한 새로운 대안이 필요한 것으로 보임
- 교육청의 일하는 방식 문제(교육청의 정책사업이 새로 생겨나고 있음, 교육청의 정책결정 방식이 민주적이어야 함, 학교 현장의 의견 청취 필요)도 중요한 의견으로 중복되어 제시되었음
- 인력지원 없는 학교업무정상화 정책은 또 하나의 업무임(인력지원이 반드시 필요함)도 지속적으로 중복적으로 제시됨
- 새로 생겨나는 일들이 많음(교복, 급식, 생활지도, 위기학생 증가 등 새로운 일이 많음)과 교육지원청의 체제는 학교를 충분히 지원하지 하지 못함도 주요 의견으로 제시됨

③ 일반직

- 교육청의 일하는 방식 중 부서간의 칸막이로 협업 부족(유사 혹은 같은 자료 중복 요구, 상위기관의 중복되는 요구로 인한 부담 증가)이 높은 빈도와 강한 어조로 지속적으로 제기되고 있음. 특히 교육청의 각 부서간의 협업 부족 문제는 교육청 내부에서 소통 방안과 함께 업무 공유의 방식을 찾아야 할 것으로 보임
- 교육청의 직원(전문직, 일반직, 기술직)의 전문성 결여로 시스템 개선 없이 각종 자료 요구가 많음과 교육청이나 교육지원청의 지엽적이고 형식적인 지원의 문제로 교육청 내부에서 문제의 원인과 해결 방안을 찾아야 할 것임
- 교원과 일반직의 갈등(필요한 행정업무에 대한 교원의 비협조, 업무분장의 문제점, 교사업무와 행정실 보건실 급식실의 업무 경계 모호, 교무나 보건 분야에 관련하여 행정실로 무분별한 업무 이관)도 교사, 교감 그룹과 같이 지속적으로 나타나고 있는 문제임
- 행정실 업무 과다로 인하여 행정인력 총원 절실히 필요(인력지원 없이는 풍선효과만 있음, 교원위주의 업무간소화만 진행되어 행정분야의 업무부담감 증가)도 인력 관련하여 지속적으로 제기되고 있는 문제임
- 새로운 환경과 요구들(위기학생 지역사회연계 교육복지 등등의 새로운 요구들로 업무 부담감 증가)은 학교의 기능 변화로 근본적인 원인에 해당함
- 공무원 관련한 문제(공무직의 인사이동 필요, 공무직의 업무 분장 확실히)도 앞서 학교 업무 체계와 업무 분장과 함께 풀어가야 할 문제로 볼 수 있음

④ 공무직

- 인력지원이 꼭 필요함(행정실 업무의 양에 비해 인원 적음, 행정업무 수행에 대한 지원이 미흡함, 교무행정업무 인력 지원 필요, 소규모 학교에 대한 인력 지원 필요, 작은 학교는 1인당 맡는 업무가 너무 많음)이 가장 중요한 의견으로 제시되고 있음. 특히 작은 학교에 대한 인력 지원은 현재의 시스템이 가진 문제를 고려하여 정책적으로 고려해야 할 것으로 보임
- 교육청의 일하는 방식(특히 중복되는 공문 제출 요청 지양, 기존 정책이 없어지지 않고 새로운 정책이 계속 생겨남)은 앞서 제시된 교육청에서 근본적으로 해결해야 할 문제임

⑤ 전문직

- 새로운 사업 및 업무의 증가(학교에 학부모교육, 마을교육까지 들어와서 업무 부담감 증가, 교육감 공약사항 등 새로운 정책이 많아서 업무 부담이 늘고 있음, 새로운 법이나 정책을 고스란히 교사들에게 하라고 함, 다양한 교육청 사업으로 인한 업무 증가, 교육청 조직개편으로 인한 새로운 업무 증가)가 가장 중요한 문제로 제기됨. 주로 교육청에서 새롭게 시도하는 사업에 대한 문제제기로 보이며 기존 사업 정비가 충분히 이루어지지 않은 상황에서 새로운 사업들의 추진으로 인한 과부하의 문제제기로 볼 수 있음
- 교육청의 일하는 방식(교육청과 지원청부터 관행적인 업무를 없애지 않고 학교만 없애라고 함, 새로운 사업을 벌이는 장학사를 능력 있다고 생각하는 관행,

교육청이 타시도의 사례를 일반화하려는 정책과 행정, 교육청이 상호 소통하지 못하고 장학사가 각자 공문 보내는 행정으로 인해 중복 혹은 유사 공문 발생, 교육청 부서간 협력 미흡으로 반복성 행사나 사업 다수 운영)도 중요한 문제로 제기됨

- 인력지원이나 업무이관 필요(교무행정지원팀의 업무과다로 인한 기피 현상으로 구성이 어려움, 인력지원이나 업무이관 없이 학교내에서 업무조정만 하라고 하면 해결될 수 없음)도 꾸준히 제시됨
- 민주적 학교 운영의 어려움(민주적이라는 명목으로 회의가 너무 많아서 교육 활동에 시간이 부족하다는 불만이 많음, 교사 의견 없이 교육청이나 학교장에 의해 만드는 사업, 형식적인 공청회나 형식적인 의견 수렴)

다) 기타(개선 및 요구사항)

① 교사

- 학교업무정상화 정책에 대한 홍보와 안내 필요(잘 모르거나 과거의 관행을 유지하는 경우, 예를 들어 학급운영비 지급 방법 개선에도 불구하고 일부 학교에서는 개선이 안됨)가 가장 많이 제시되었으므로 정책에 대한 실행 점검과 안내 방법을 찾아야 할 것임
- 교사의 인식 개선 필요(학교업무정상화가 교육활동 전념에 있다는 목적에 대한 인식이 미흡함, 너무 바빠서 그 의미를 알아볼 시간이 없음, 일부 교사들의 관료적 사고와 수동적 자세, 교사의 편리추구가 아니라 교육활동 집중에 위한 것임, 교사의 혁신에 대한 회의감 혹은 피로도, 해도 소용없다는 인식, 바뀌지 않는다는 불신)도 여러 그룹에서 제기된 것이므로 이와 관련한 근본적인 해결 방안 마련 필요
- 관리자 마인드를 비롯한 경직된 학교 조직 문화 개선(수직적 위계적 조직 문화가 아직도 남아있음, 교직 문화의 보수성, 여전히 학교 관리자나 부장의 마인드에 따라 달라짐, 학교 관리자의 마인드에 따라 달라지므로 신문고 같은 제도 필요)도 지속적으로 나오는 문제이므로 대대적으로 학교 문화 바꾸기 시도가 필요함
- 학교규모에 따른 맞춤형 정책(작은 학교에 대한 추가 정책 필요), 방과후학교운영의 지자체 이관 필요, 공간 개선 필요(교사들이 협의할 공간 부족)와 같은 내용은 정책적으로 실행 가능성을 검토하여 추진할 필요가 있음
- 그밖에 개선여지가 있는 제안들도 다수 제시됨(학급운영비 개산급 지급의 경우, 바쁜 3월에 계획서 제출하고 수정하려면 다시 계획서를 제출해야 한다고 하여 번거로움, 학교 친목회 자율적 운영 필요함, 교육청에서 공문시행할 때 해당없는 학교에는 발송하지 말기, 아직도 관행적이고 형식적인 근무조 편성이 이루어지고 있음, 학교의 여러 이유로 전문직학습공동체의 날이 제대로 운영되지 못함, 형식적으로 이루어지는 학기별 학부모 상담주간 폐지 필요)

② 교감

- 관행에 따르는 업무 방식 개선(아직도 전통 결재방식에 따르는 것들이 있음, 협의록 등을 관행대로 결재방식 유지하는 경우가 있음)에 대해서는 업무 경감 사례 발굴과 보급을 통해 개선을 지속적으로 유도해야 할 것으로 보임
- 교사의 인식개선 필요(근무조폐지나 복무처리 간소화가 교사의 편리성 증진을 위한 것이 아님)는 교사 그룹과 마찬가지로 제시됨
- 교육청에서 역점사업의 인력을 더 총원하여 학교로 일을 넘기지 말아야 한다는 의견은 새로운 사업들의 문제제기와 연계하여 고려할 필요가 있음
- 개선여지가 있는 제안들(학급운영비 개산급 집행 방법 개선 필요, 종합감사 폐지하고 사안 발생 시 수시감사, 나이스원격 감사 강화해야 함, 학교업무정상화 컨설팅단 활동 강화)

③ 일반직

- 교사의 인식 개선 필요(학생교육 외의 모든 것을 잡무로 기피, 민주적 토론을 원하면서도 교직원회의에는 참석하지 않음, 부장과 담임 기피 현상)는 중복하여 나타나는 의견이므로 교사 대상으로 학교업무와 교육활동에 대한 인식 조사가 필요한 것으로 보임

④ 공무원

- 학교장의 인식 개선 필요(학교장에 따라 달라짐)가 중복되어 제시되고 있으므로 학교 문화 바꾸기 노력이 지속적으로 필요함
- 교원의 인식 개선 필요(변화에 미성숙하게 대처하는 일부 교원의 문제)도 꾸준히 나타나고 있는 의견임
- 개선여지가 있는 제안들(학교업무정상화라는 말을 모르는 경우도 있으므로 안내 필요, 공무원의 역량 강화 필요, 우선표집한 교직원의 의견 및 피드백 반영, 실제 이행을 점검 필요)

⑤ 전문직

- 교사들의 인식 개선 필요(교사들 중 그냥 개인적으로 시간을 보내는 경우도 있음, 행정업무경감을 핑계로 업무를 기피하는 개인주의교사도 있음, 힘든 학생이 있는 학급을 아무도 맡지 않으려고 함)가 지속적으로 제시됨
- 관행적 학교문화(교사의견 듣지 않는 교장, 뒷사람 의견 우선시, 새로운 일 만드는 사람만 우대)에 대한 문제제기도 꾸준히 나옴
- 통계나 자료를 데이터베이스화하지 않고 학교에서 수집하는 행정(나이스나 학교알리미같은 시스템을 사용하지 않고 학교에 요구하는 문서 중심 행정)은 개선여지가 있음

이슈 zoom

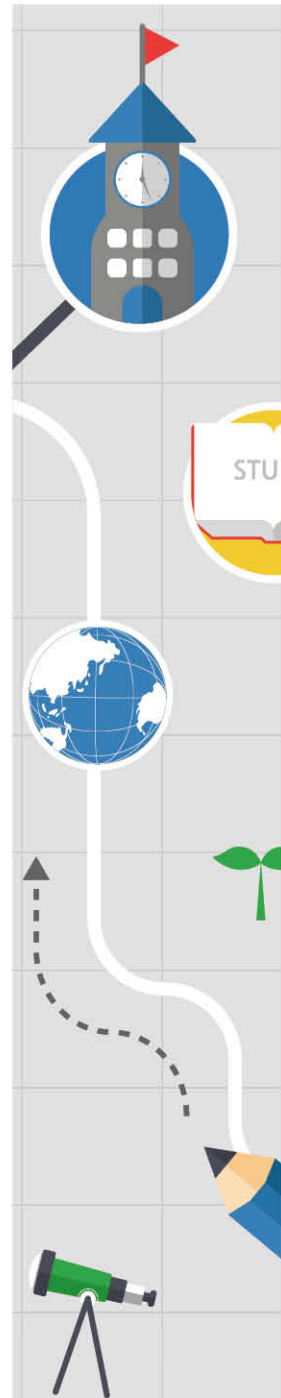
다. 자유 의견

학교업무정상화와 관련하여 학교 구성원들의 허심탄회하고 생생한 의견을 듣고자 자유로운 의견을 요청하였음. 각 구성원들의 의견이 가지는 공통점과 차이점을 이해하고 그 속에서 문제의 원인 및 해결 방안, 점진적으로 개선해야 나갈 것 등을 찾아볼 필요가 있음

1) 교사 그룹

가) 간소화 및 효율화

- 의사결정의 간소화와 각종 위원회의 간소화가 필요함(민주적 공동체도 생각할 시간과 여유가 있어야 하는 것임. 해야 할 일이 산더미인 상황에서는 업무만 하나 더 늘어나는 꼴임. 수업과 생활지도에 집중할 수 있는 여건을 만들어주지도 않고 무조건 민주적으로 회의하자고 하면 결국 수업과 생활지도와 행정업무와 회의까지 해야 함)
- 각종 계획서 등을 공유할 수 있는 업무 관련 홈페이지 필요(여기저기 흩어져 있는 자료들을 검색해야만 찾을 수 있는 것이 아닌 한 곳에 모아둔 업무 간소화 홈페이지가 있으면 좋겠음)
- 예산 사용 방법 개선 절실히 필요(에듀파인이 생기고 행정실 업무가 교사들에게로 넘어온 점이 있음. 예산을 쓰는 것이 너무 힘이 들게 되어 있음. 교사가 11번가나 지마켓에 학교 아이디로 접속해 장바구니에 받아두어야 하고 에듀파인 결재도 올려야 함. 게다가 예산까지 딱 맞추어 쓰라고 함. 콕 티슈를 쇼핑하면서 교사로서 자괴감이 들고 있음. 예산 사용 절차나 방법을 간소화해야 하고 잔액까지 신경써야 하는 일은 없길 바람)
- 교육과정이 바뀌거나 새로운 것이 생기면 확실하고 간소한 지침을 제공해야 하여 틀린 업무 다시 하거나 고쳐하는 일이 없어야 함(예를 들어 지난 번 감사 때 수행평가 계획에 문제가 있었는데 교육과정평가원에 질의하여 그럴 필요가 없다는 답변을 받았음. 이러한 과정에서 교사들은 엄청난 혼란과 부담을 느꼈음. 중요한 교육과정의 변화가 있을 때 명확히 하여 교사들이 두 번 일하게 하지 않기를 바람)
- 비효율적인 행정 시스템을 찾아서 개선해주길 바람(예를 들어 휴직을 하고 나서야 기간제 공고를 할 수 있는데 이미 계획된 휴직이라면 미리 공고할 수 있도록 해야 함. 이런 행정편의주의적인 비효율적 점들을 찾아서 바꾸어야 함)
- 불필요하거나 중복되는 각종 조사 자체(학교평가, 만족도조사 등이 집중되어 교사 부담을 가중시키고 있음. 꼭 필요한 것이 있다면 집계 방식이라도 달리하길 바람. 교사가 조사하고 집계하여 보고까지 하는 것은 업무 부담이 큼. 차라리 이를 모바일로 실시하여 교육청이나 업무 담당자가 직접 집계하는 것이 바람직함)
- 교직원 연수 간소화 필요(의무 연수가 너무 많고 문제 발생 시 모두 학교로 떠넘기는 것 같음)
- 불필요한 행정절차(학교 계획서가 있음에도 사업을 할 때마다 계획서와 보고서를 내부결재 함, 업무보고를 구두보고 후 결재 올림, 담임교사는 가정통신문과 회신문 처리 업무 부담이 있음,
- 통계 시스템 활용하여 업무 효율화(특히 국회의원 요구자료는 자료집계 시스템 이용)
- 전자문서 출력(여전히 남아있는 전자문서 출력하는 문제가 있음)
- 창체 누가 기록에 평가의 문제(지금 학교의 창체 시간 운영을 들여다보고 만든 정책인지 의심스러움)



나) 교육청의 성찰

- 교육청의 업무처리 정확성과 신중성 중요(예를 들어 스승의 날 교육감상이 없다고 했다가 있다고 하는 것이라든지, 대상자가 없는 학교에도 공문을 보내는 것이라든지, 제출처나 제출기한이 불명확한 공문이라든지, 오타나 요일 오류가 있는 공문을 보내서 학교에 혼란을 초래함. 또한 승진규정개정안과 같이 중요한 것에 대한 졸속 행정이나 방학중 근무자 관련된 일방적 행정도 학교를 어렵게 함. 또한 업무가 불명확한 공문은 학교 구성원의 갈등을 유발함. 대상자 알림 공문은 해당 학교만 발송해야 함. 수업연구대회나 선도교사의 수업공개 등은 공람처리만으로 한계가 있으므로 교과연구회 활용하길 바람. 업무 경계가 명확하지 않은 공문은 갈등 유발)
- 교육청의 일하는 방식 점검(단체 협약안과 같은 것은 전체를 알아보기 쉽게 요약한 것과 원문을 함께 보내고 필수이행과 선택이행 등을 명확히 해야 함. 학교와 협의되지 않은 상태의 공사나 유치원 개원과 같은 것은 학교를 힘들게 할 뿐 아니라 불쾌하게 함)
- 교육청 내 부서 간의 협력 필요(교육청 사업 부서 간의 협의를 통해 꼭 필요한 공문만 최소화해야 함. 중복 혹은 유사한 공문이 짧은 틈을 두고 연속해서 오는 경우가 많으므로 서로 공유바람)
- 교육청의 사업 정리 필요(아직도 공문이 많음, 교육청의 사업 축소 필요한 듯, 교사와 장학사간의 소통을 통해 필요 없는 사업들 정리하고 비슷한 것은 통합하여 효율적으로 정리)
- 교육청 정책의 선택과 집중 필요(학생의 변화를 고려하여 우선 순위를 정해야 함. 현재 아이들의 상태를 보면 교육이 더욱 어려워지고 있음. 학교가 해야 할 것과 교육청이 지원해야 할 것의 우선 순위를 정해야함)
- 교육청 정책을 학교 현장 교사들에게 제대로 알리는 노력 필요. 일부 사람들에게만 하는 공정보다 현장에 좀 더 친절하게 알려주어야 함
- 교육청 출장 어려움(강연, 토론회 등이 오면 수업 교란이 어려움.)

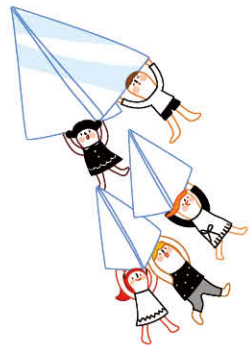
다) 인력 지원 및 전문화

- 행정사, 변호사 등의 전문 인력 지원 필요(학교폭력 업무를 맡다 보니 내가 변호사인지, 행정사인지 알 수 없고 법전을 뒤지고 전전긍긍하게 됨. 학교로 전문인력이 지원되거나 이런 전문가가 필요한 업무를 외부로 가져가거나 해야 함)
- 행정인력 확대(교사 아니어도 할 수 있는 일, 방과후 업무같은 것은 행정인력이 하도록. 교무행정지원팀은 교사인지 행정직원인지 모르겠음. 나도 수업하는 교사임. 교무행정지원팀 구성만으로는 결국 누군가가 업무 폭탄을 안아야 함. 교무행정팀의 형식적 운영으로는 해결되지 않음)
- 교원 수 증가 필요(행정인력 지원만으로는 한계가 있음. 아무리 다른 정책을 내놓아도 절대적으로 교원 수가 부족하므로 인원 보충이 시급함)
- 인력지원 혹은 업무 분장의 문제(학교운동부 담당으로 체계적인 행정 제도가 없어서 일일이 찾아야 함. 또한 담임과 수업에 지장이 많음)
- 공무직의 전문화(공무직의 순환 근무제를 도입해야 함. 이미 이 부분의 문제에 대한 많은 논의들이 있는 것으로 알고 있음. 이로 인한 문제가 되는 사례가 많은데 왜 아직도 안하는지 궁금함. 공무직의 호칭에 대해 갑자기 공문으로 '선생님'으로 호칭하라고 했지만 그 과정에서 학교현장의 의견을 들어보았는지 모르겠음. 학교 구성원 간의 호칭 문제라면 학교 구성원의 의견을 먼저 들어보아야 한다고 봄. 공무직의 업무 매뉴얼과 업무 전문성 신장 필요)

라) 업무 가이드라인 혹은 매뉴얼

- 명확한 업무 경계 가이드라인 필요(업무 경계가 명확하지 않으면 결국 나이가 어리거나 마음 약한 사람에게 떠넘어감. 교육청에서 보내는 공문에도 학교 사정에 따라 달리 할 수 있다는 문구를 쓰지 않고 정확히 하여 갈등이 없어야 함. 가령 정수기 관리나 수질 관리는 누가 할 것인지 학교재량에 맡기면 서로 갈등하고 그 과정이 스트레스임)
- 교육청에서 각종 규정이나 제도를 재정립하여 두고 학교에 제시할 수 있어야 하고 각종 업무분장과 관련된 갈등을 해결할 수 있도록 명확히 해주길 바람(시대의 변화가 빨라서 관련법이나 규정들이 시대를 못따라가는 경우가 많음. 그러나 문제가 발생하면 학교는 법이나 규정에 따라야 하므로 이를 교육청에서 좀 발

이슈 zoom



빠르게 대응해 주길 바람. 또한 각종 업무분장의 갈등을 학교의 재량에 맡겨놓고 책임을 떠넘기지 말고 정확한 업무문장을 제시해 주어야 소모적 갈등이 줄어든 것임)

- 학교별로 서로 다른 공문서 처리나 결재 지침 등을 간소화하여 동일하게 운영하길 바람(관리자마다 달라지는 것이 현실임)

마) 교권 보호

- 교사의 개인 정보 보호(교육청에서 담임교사의 개인 정보 공개를 지양한다는 정책을 시행하고 이를 바탕으로 학교에서 일관된 방침으로 학부모에게 전달해야 함. 타 시도는 업무용 전화를 지급한다지만 그것까지는 바라지도 않음. 그러나 밤늦게 학부모의 문자나 전화에 시달리고 심지어 언어폭력까지 들어야 하는 상황이 계속해서 발생하고 있으므로 대책이 필요함. 교사가 개인 휴대전화를 알려주는 것은 다른 방법이 없기 때문임. 대책 마련이 필요함. 교원의 개인 정보 유출 금지 요청. 교사 휴대전화 번호 공유 금지)
- 교권침해에 대한 대책(학부모 상담이 부담 되는데 교권 침해 사례가 많음. 교권침해에 대한 법적 처벌 필요)
- 교원간의 상호 존중 필요(나이가 어리다고 업무가 부과되어서는 안됨. 서로 존중해야 함. 교원간 교권침해 사안 등에서 승진 제한 필요)

바) 관리자의 리더십과 민주적 학교 문화

- 관리자의 인식 개선 필요(학교장이 실제 현장에 적용할 의지가 없으면 소용없음. 교장 연수 시 이행에 대해 확실히 알려야 함. 관리자의 수평적 리더십 필요. 관리자에게 반대 의견을 제시할 수 있는 융통성 있는 의사결정 과정 필요)
- 관리자의 업무(교장과 교감이 교육과정업무나 학생지도 업무를 함께 해야 한다고 봄)
- 학교 공동체 협의회를 통해 문제를 해결하는 시스템과 문화 필요(교장과 몇 명에 의해 결정되지 않도록 해야 함. 민주적 의사결정이 이루어지지 않음. 교직원 의견수렴을 하지 않고 업무 분장함. 학내 현안에 대한 의견 수렴이 필요함)
- 학교 구성원들 간의 소통과 협력 문화 필요

사) 교원의 인식 개선

- 상호 협력하는 자세 필요(기피 업무에 대한 떠넘기기, 폭탄 돌리기를 하지 않고 상호 협의하고 도울 수 있어야 함)
- 상식 있는 교사 인식 필요(일부 교사는 방학 중 복직하고 다시 학기중에 휴직하면서 업무 공백이 발생함. 학교업무정상화가 교사의 편안함이라는 인식은 문제임. 교육활동에의 집중이라는 것이 어떤 의미인지 명확히 할 필요가 있음)

아) 학교 의견 수렴

- 모니터링 강화와 상시 의견 수렴(학교업무정상화가 잘 이루어지지 않는 학교가 많으므로 학교에 대한 모니터링을 강화해야 함)
- 새로운 사업 추진할 때 학교 의견 수렴(학교의 어려움을 먼저 듣고 사업 추진, 예산 편성 등을 하길 바람)
- 학교 현장의 의견을 듣고 업무 정상화를 하길 바람(학교 구성원들이 자신의 일이 얼마나 의미있고 필요한 일인가를 알면 힘들어도 기꺼이 할 수 있음. 현장의 의견을 듣고 정책을 만들기를 바람)

자) 학교 상황에 따른 절실한 지원 필요

- 소규모 학교에 대한 고려가 필요함(학교가 작아도 해야 할 것은 다 해야 함. 1인당 업무량이 증가할 수밖에 없음. 전담교사 배정 원칙을 작은 학교를 고려하여 수정하거나 공무원직을 추가 지원하여 문제를 해결해야 함. 교사 한명의 업무량이 많은 것 고려하여 교과전담교사 배정 더 필요. 학교규모가 작을수록 행정실과 교무실의 갈등이 크므로 인력확충이 행정실과 교무실 양쪽에 필요함)
- 낙후된 지역의 학교 지원(학구가 안 좋은 곳은 기간제나 시간 강사를 못 구하여 애먹으므로 이를 교육청에서 일괄 채용하여 배정해주길 바람)
- 특성화고의 학생 특성 고려한 지원 필요(상담교사 지원 절실히 필요함. 특성화고 학생들의 상당수가 정신적으로 위험한 조현병, 자살위험, ADHD, 가정폭력 등 특징을 가진 학생들이 다수임. 여기에 특수학생들도 있음. 이 상황에서 상담교사 1명으로는 도저히 감당이 안됨. 또한 학교폭력 및 선도학생 지도 지원 필요함. 어마어마한 학교폭력과 선도학생 지도를 해야 하는데 담임을 맡은 교사가 감당할 수가 없음. 지역 민원으로 인해 매일 출연, 폭력 등을 순회하며 지도하는데 한계를 느낌. 학생의 무단 결석, 지각 등등의 반복적 행동에 지도와 상담에 한계를 느낌)



- 특성학교의 특수한 업무 지원 필요(특성학교의 전문교과 실습장 관리 업무 어려움. 행정실의 기자재 구매와 관리를 일원화하길 바람. 교사가 해야 하는 일인지 의문임. 또한 학비지원, 통신비지원, 미납자관리를 교사가 하고 있음. 이는 지역에서 맡아서 해야 하는 것이라고 봄. 위탁업무의 나이스 연계 필요함. 특성학교는 특히 많은 학생들이 위탁을 나가는데 나이스와 연계되지 않아서 모두 받아서 입력하고 확인하며 기간이 맞지 않을 때도 있음. 취업지원 업무도 고려해야 함. 특성학교의 취업관련 서류와 업체 발굴부터 면접, 추후 관리까지 업무 부담이 상당함. 외국처럼 담당자가 따로 있어야 함)

차) 학교업무정상화 안내와 정착 노력

- 학교업무정상화에 대한 안내와 홍보가 필요함(대부분 잘 모름)
- 학교업무재구조화 성공 매뉴얼 보급필요
- 학교업무 정상화 우수 사례 발굴하여 확산(교직원회의의 민주적 운영 사례를 도식화하여 공유)
- 학교업무정상화 정책에 대한 구체적인 현장 지침과 이것이 현장에서 실현되는지 확인해주길 바람(단위학교의 모니터링 필요. 학교 업무 정상화의 실행 확인)

카) 업무의 이관 필요

- 학교의 업무 중 없애야 하는 업무에 대해 의견을 수렴한 뒤 없애거나 이관해야 함. 학교가 모든 것을 다 하지 말고 지자체와 연계하여 장기적으로 넘길 업무는 넘기고 꼭 해야 하는 업무에 집중해야 함(예를 들어 단위학교의 영재업무가 왜 필요한가, 영재 기관에서 직접 선발하도록 해야 함. 학부모회의 부모교육이나 평생교육을 왜 학교가 해야 하는가, 지자체에서 하고 있으므로 안내만 해주면 됨, 방과후업무를 하다보면 교사가 학원 원장노릇까지 해야 함. 아동학대의 학폭위를 열다보면 경찰에서 해야 할 일까지 하고 있음.)
- 돌봄 업무 이관 필요(지역사회로)
- 교육청에서 일괄 담당하여 실시하면 효율적인 업무를 교육청이나 지원청으로 이관(예를 들어 컴퓨터 구입 같은 업무나 과학실 현대화 사업 등)

타) 그밖에 검토가 필요한 의견

- 학급당 인원수 조절(행복배움학교와 일반학교 학급당 학생수가

같아야 함. 학교당 학급수가 줄면서 1인당 업무량은 늘어나고 있음도 감안)

- 학교 공간의 문제(담임교사가 학생과 상담할 장소와 시간이 부족)
- 승진체계 개선(행정적 성과 위주의 현 승진제도에서는 승진 관련 업무만 하면서 타인의 업무량을 늘리는 몰상식한 사람들이 있음)
- 경쟁 풍토 완화(성과급제도 폐지, 학교 분위기를 경직시키고 갈등만 유발함)
- 학생지도의 한계(무단결석 3일 이상일 경우 담임교사의 가정 방문은 문제가 있음. 학부모의 비협조, 민원제기, 위험한 상황 발생 등을 전혀 고려하지 않은 것임. 경찰서나 전담팀의 지원이 필요함)
- 수학여행 업무(교사가 아니라 여행사와 여행가이드 역할까지 해야 하고 예산행정까지 처리해야 해서 과도한 업무라고 보고 교사의 역할과 행정실의 역할이 분명해야 한다고 봄)
- 기관장과 부장단의 토론 퍼실리테이터 교육 필요

2) 교감 그룹

가) 교육청의 성찰

- 교육청 업무의 정확성 필요(교육청의 발송 공문 내용이 불충분하여 문의하고 수정하는 사례가 없도록 해야 함)
- 교육청 내에서부터 불필요한 업무 과감하게 개선하거나 폐지해야 함(그렇게 하지 않고는 학교 정상화가 될 수 없음. 정책사업 정비 지속 바람)
- 교육청의 협업 시스템 필요(예를 들어 각종 포상 상신 공문을 각 과에서 보내지 말고 한꺼번에 보내고 보고처만 명시, 순회협조 공문도 마찬가지임)
- 학교행사 간소화 절차나 각종 위원회 정비에 대한 지침을 교육청 차원에서 마련(감사와 연계되는 지적사항 등에서 학교가 어려움을 겪음. 교육청의 지침 필요)
- 교육청 행사에서 의견 간소화(다시 인사하고 박수하고 그밖의 의견들)
- 교육청 출장 횟수 간소화(교장, 교감, 교무부장의 출장 어려움)
- 교육청은 교육인프라 구축하여 학교현장을 세밀하게 지원해야 함

이슈 zoom

- 학교자치 관련 업무는 처음 단계라서 가이드라인 필요
- 학교 현장의 의견을 듣고 정책 수립하길 바람
- 교육청의 학교업무 지원 필요(지속적으로 학교를 지원할 시스템 구축)

나) 간소화 및 효율화

- 불필요한 공문이 아직도 많음(단순 알림 또는 보고하지 않는 공문 등은 공문게시판에 알림)
- 보고 시스템 개선(국정 감사 기간에 공문 자료집계나 기존의 통계 활용 바람. 국회의원, 시의원 요구자료 자료집계시스템 활용)
- 감사시 신분자 변동현황 엑셀 양식 작성(감사시 신분자 변동 현황 호봉을 작성하라고 할 때 감사팀과 나이스 팀이 서로 협업 콜라보 업무를 해서 일선에서 나이스를 활용하여 쉽게 찾아 작성할 수 있도록 안내 필요. 일일이 수기로 찾아해야 함)
- 학생 교외체험학습 신청 및 보고서 제출 전자시스템 도입
- 미인정유학, 귀국학생 등에 대한 학적처리 구체적인 사례별로 지침 마련
- 시교육청 홈페이지에 아이디어 뱅크 운영

다) 인력 지원

- 인력 지원 절실히 필요함(공문처리 전담원 필요, 행정업무 전담원 필요, 과학실무원과 사서교사 지원 필요)
- 보건, 상담, 진로 등 비교과 교사 학생수 대비 적정 인원수 배치

라) 업무 이관

- 인력 총원 혹은 타 기관으로 이관(돌봄 안전 등등)
- 무상교복 업무(교육청에서 학생들이 교복을 구입할 수 있는 쿠폰을 발행하여 학생들이 직접 원하는 곳에 가서 구입하도록 해야 함)
- 교과서 업무(교과서 무게, 분실 등이 어려우므로 학생들이 지정된 서점에서 직접 받아가게 해야 함)
- 기간제나 시간강사 배치(교육청에서 여유 인원을 뽑거나 채용하여 학교에 파견해주는 시스템 도입)

- 학교폭력업무(교외봉사를 교육청에서 연계해주거나 관련부서를 만들어 학생을 지도해주길 바람)
- 신규교사 또는 복직교사 호봉획정, 재획정은 교육청 업무로 이관
- 공기질검사, 수질검사 등은 교육지원청에서 주관(학교 내 갈등 요인)
- 등하곳길 교통지도 활동은 경찰에서 주관

마) 업무 가이드라인 혹은 매뉴얼

- 업무 명확히(공기질이나 먹는물, 민방위 등 행정실과 교무실 사이의 갈등 업무 명확히)
- 업무 매뉴얼과 업무 분장안 개발하여 제공
- 업무 가이드라인이나 기준안을 세워 공문으로 안내
- 수업계 업무(교무 실무원의 행정 업무로 처리)

바) 교원의 인식 개선

- 학교업무정상화가 교사의 자유시간을 늘리는 것이 아님을 인식(교사의 편안함이 아니라 교육활동에 집중과 교육활동 관련 업무에 대한 인식을 새롭게 해야 함)

사) 그밖에 검토가 필요한 의견

- 학교 간 학급 당 학생 수 차이 축소 또는 학생 수에 비례한 추가 교사정원 배정
- 대규모 학교의 업무 과다 문제(학년당 10학급 이상이 되지 않도록 해야 함. 인력 지원 필요)
- 관리자부터 민주적 마인드 필요
- 교권 침해에 대한 대책 마련(교권 존중 프로그램, 캠페인 등 실시)
- 업무전담팀 제도 개선(행복배움학교의 업무전담팀과는 다른 여건의 일반학교의 업무전담팀 모델 필요)
- 모니터링(학교업무정상화가 교원의 학교교육 충실도에 얼마나 기여했는지 확인 필요)



3) 일반직 그룹

가) 교육청의 성찰

- 중복 보고 문서와 자료 요청 문제(교육청 내에서 전산시스템이나 업무포털 등에서 학교 자료나 공문 공유하여 중복 요청 없도록 해야 함)
- 학교업무정상화 계획을 학교 현장의 의견을 수렴하여 세우길 바람
- 업무 명확히(교원의 업무기피로 인하여 해야 할 교육관련 행정업무까지 기피하여 갈등발생)
- 행정지원센터 구축하여 학교 지원(학교가 해야 할 사회적 역할까지 들어오고 있어서 현재 인원과 시스템으로 감당할 수 없음)
- 교육청의 업무 정리(교육청 부서 단순화)

나) 업무 이관

- 지역교육청의 학교 지원(안전 관련 사안이나 정수기, 공기질 측정, 화장실 CCTV 등 통합하여 처리하고 관리할 것은 지역교육청에서 용역을 통해 순회지원할 수 있다고 봄)
- 교육감소속 근로자의 관리(교육감소속 근로자의 급여, 인사 등을 교육청에서 해야함)
- 종합감사의 문제(감사기간 동안의 컴퓨터나 노트북을 준비하고 설치하는데 학교에서 어려움이 있으므로 교육청에서 용역업체를 통해 설치하고 철거하면 큰 도움이 될 것임)
- 교육청 인력풀 구성으로 휴직 등의 결원에 대책 마련

다) 학교 현장 의견 수렴

- 지속적으로 학교업무정상화를 위한 의견 수렴 필요
- 급격한 변화보다는 학교 교직원의 의견을 듣고 정책을 시행해야 함
- 교육청 차원에서 학교업무정상화에 대한 교육 공동체의 공감대 형성 필요

라) 그밖에 검토할 의견들

- 경계가 모호한 업무에 대한 TF팀 구성하여 각 학교의 갈등과 고충 처리
- 단위학교별 표준 업무 분장 시행
- 업무경감 사례 발굴하여 전파
- 행정직원의 협의기회(최근 공모사업 관련하여 교원들은 자주 협의회를 하지만 행정직원은 그럴 기회가 없어서 위화감 느낌)
- 행정실 인력 확충(학급수 대비하여 행정실 직원 충원)



이슈 zoom

4) 공무직 그룹

가) 업무 매뉴얼과 업무 분장

- 업무 지침 명확히 하고 업무 매뉴얼 필요(행정실 업무인지 교무실 업무인지 공문에서 명확히 하지 않아 갈등있는 경우 어려움)
- 부서별 업무분장을 체계적으로 할 수 있도록 지침 전달(업무 분장을 학교의 재량으로 두기 보다는 명확한 기준과 체계를 민주 시민교육과와 교사협력과와 협력하여 마련해야 함)

나) 상호 존중 문화

- 공무직도 학교 구성원으로서 존중바람(공무직이 단순한 행정보조가 아니라 학교업무를 위한 일원이라는 자긍심을 가질 수 있는 문화 필요. 교원과 공무직이 동료로 인식)
- 업무분장에서 공무직도 협의에 참여할 수 있어야 함(업무의 성격에 따라 교사가 직접 하는 것이 효율적인 것과 행정 쪽에서 직접 하는 것이 효율적인 것에 대해 서로 의견 교환 필요)
- 교원의 인식(교육지원팀이 하기 싫은 일, 귀찮은 일을 넘기는 곳이 아니라는 인식 필요)

다) 업무 경감 사례 공유

- 업무 경감 사례 공유(우수한 사례에 대한 현장 보급)
- 업무 경감에 대한 아이디어 이벤트 제안(공문으로 제출하지 않고 쉽게 접근할 수 있는 사이트로)

라) 인력 지원

- 교무 실무사 인원이 부족함
- 현재 소수의 행정인력으로 학교의 행정업무를 모두 감당하기에는 어려움이 있음

마) 그밖에 검토할 의견들

- 공무직의 근무기간(학교마다 특징이 다르고 상황이 다르기 때문에 그 학교에 오래 근무한 직원이 필요함)
- 불필요한 업무 과감히 폐지해야 함(새로운 것은 계속 생기는데 없어지는 것은 없음)
- 공무직의 처우 개선과 복지가 보장되어야 책임감과 전문성을 가

지고 근무할 수 있다고 봄

- 설문결과 피드백(학교업무정상화 설문에 응답하지만 그 결과를 어떻게 활용하는지 궁금함. 변화가 없는 학교에 대해 어떤 지원이나 조치가 있는지 의문임)
- 학교업무정상화를 이루었다고 할 수 있는 학교에 대해 인센티브를 주고 아닌 경우 컨설팅을 하는 등의 조치 필요

5) 전문직 그룹

가) 교육청의 성찰

- 교육청부터 일을 줄여야 함
- 새로운 정책이나 사업, 법령 등으로 업무는 거의 줄어들지 않았다고 봄(기존의 사업이나 업무를 좀더 과감히 없애야 할 것임. 잘 찾아보면 관행적으로 형식적으로 남은 업무들이 아직도 있음)
- 학교업무정상화에서 지원청의 역할이나 요구에 관심이 없거나 구체적인 정책으로 연결되지 않음
- 각종 공모사업 없애고 학교 기본 운영비에 포함
- 학교업무 정상화가 구성원 사이의 갈등이 되지 않으려면 종합적인 대책 필요(업무 조절이나 인력 지원)

나) 인력 지원과 전문성

- 교무행정지원인력의 전문화 필요(단순한 행정 사무 보조에만 그쳐서는 교사의 교육활동 전념이 어려움)
- 인력 지원이 현실화되어야 해결될 문제임(아직 많이 부족함)
- 행정업무 인력을 학교에 지원한 후에 교사의 교육활동 전념

다) 학교 자율성 필요

- 학교업무정상화의 강제시행보다는 학교의 자율성을 보장하면서 스스로 방법을 찾도록 해야 할 것임
- 학교 구성원이 합의를 통해 결정할 수 있도록 자율성을 주어야 함

라) 학교 구성원 인식 개선

- 학교업무정상화에 대한 학교 구성원의 이해가 전제되어야 함
- 교사의 인식 개선
- 학교장의 민주적 인식 개선

04 조사의 시사점

가. 교육청의 성찰 필요

1) 교육청의 일하는 방식 개선

- 교육청의 일하는 방식에 대한 반성부터 이루어져야 함. 성과 중심의 업무 방식부터 개선할 필요가 있음. 교육청의 전문직과 일반직은 각각 사업을 가지고 있으며, 특히 일반직은 사업의 성과가 승진과 연계되어 있음. 문제는 이로 인하여 성과 중심의 업무 추진이 이루어지게 되어 이것이 학교 현장에 어려움을 초래함. 교육청의 성과 중심 업무 방식을 바꾸어야 함. 이는 다음에 제기하는 협업 부족과도 연결되어 있음
- 부서 간의 협업 부족은 지속적으로 문제제기가 되어온 것이므로 부서 간에 업무와 정보를 공유하여 중복(유사) 사업, 중복(유사) 공문만 줄여도 학교 현장에 도움이 될 것임. 보다 근본적으로는 향후 교육청의 사업 추진 방식이 부서 중심(업무 담당자의 성과 중심)이 아니라 유연성을 가진 TF팀 중심으로 운영되고 이렇게 협업을 통해 이론 성과를 함께 공유할 필요가 있음. 교육청 전체의 사업 및 정책 추진 방식에 대한 근본적인 틀 바꾸기가 요구됨
- 교육청 구성원의 전문성과 신중성이 중요함. 공문의 실질적인 감축도 중요하며 나아가 학교 현장에서 혼란을 겪지 않도록 정확하고 신중한 공문 작성이 되어야 함. 나아가 교육청에서도 관행적으로 작성되는 공문, 사업, 정책은 없는지 점검을 계속해야 함

2) 교육 정책(사업)은 학교 현장으로부터

- 교육청의 기존 정책에 대한 사업 정비는 지속적으로 추진해야 함. 학교에서는 기존의 사업이나 정책이 많은데 새로운 것을 추진하기 때문에 학교업무정상화를 체감하지 못한다고 하고 있음. 실제로 일몰사업이지만 이름을 바꾸어 다른 방식으로 추진되고 있는 것은 없는지 점검하고 학교의 의견을 청취하여 그런 것들을 찾아내 정리해야 함
- 또한 새 정책이나 사업은 학교 현장의 의견을 충분히 듣고 검토하여 추진할 필요가 있음. 의견을 듣는 과정에서 사업이나 정책에 대한 교사의 이해와 참여도 얻을 수 있으므로 일거양득임. 다만 형식적인 공청회나 토론회가 아닌 진심으로 학교 현장의 의견을 듣고 충분히 설득하는 과정이 필요함
- 학교 현장의 의견 청취는 단지 학교업무정상화 정책에만 필요한 것은 아님. 학교에서 필요로 하는 것을 필요로 하는 시기에 지원 하는 것 자체가 교육 정책이며 교육 사업이라는 인식이 필요함. 이는 학교에 대한 신뢰와 자율성을 담보로 하는 것으로 학교 자치와 맞닿아 있음. 당장은 학교 자치가 확립되지 않아서 어렵더라도 지금 추진하는 정책이나 사업에 대한 학교의 민심을 이끌어내는 과정부터 시작할 필요가 있음. 찾아가는 정책 설명회나 사업 설명회와 같이 좀더 학교 현장에 밀착된 정책(사업) 추진이 필요함

나. 업무 효율화와 학교 지원

1) 업무 효율화를 위한 지속적인 노력과 학교 현장 의견 수렴

- 아직도 관행대로 지속되는 불필요한 절차나 업무, 사업 등이 남아있는 것으로 나타났으므로 업무의 간소화와 효율화는 지속적으로 노력해야 함. 학교업무정상화 정책에서 제시한 간소화나 효율화를 지키지 않는 학교에 대한 점검과 개선 노력을 해야 함
- 업무 개선의 우수 사례를 발굴하여 공유할 필요가 있음. 이번 현장의견 조사에 드러난 것만으로도 많은 부분에서 간소화와 효율화 아이디어를 찾을 수 있듯이 현장 의견 수렴 과정을 강화해야 함
- 학교업무정상화 지원단과 모니터링단의 역할을 강화하고 학교의 의견을 지속적으로 청취하여 정책에 반영해야 함
- 업무 매뉴얼이나 양식 등을 표준화하고 이를 접근하기 쉽게 제공할 필요가 있음. 교육청 홈페이지에서 필요한 것을 손쉽게 찾을 수 없음. 별도의 업무 공유 시스템이나 게시판이 필요함

2) 인력 자원 및 전문성 확보의 중장기 방안 추진

- 현실적으로 당장 많은 인력 지원이 어렵다 해도 계속해서 꾸준히 추진해야 하므로 다각적인 예산 확보와 제도 마련을 통해 노력해야 함.
- 나아가 공무원의 전문성 확보 방안도 꾸준히 추진해야 하며 이를 위해 현장에 필요한 것이 무엇인지 현장의 의견도 청취하여 공백 없는 인력지원과 전문화가 이루어지도록 해야 함

3) 학교에서 필요로 하는 것을 지원

- 소규모 학교는 소규모 학교가 가지는 상황으로 인해 겪는 어려움이 있고, 대규모 학교는 또 그 나름의 어려움이 있음. 학교 규모의 특수성, 학교가 위치한 지역에 따른 특수성 등을 고려하여 학교에 맞춤형으로 지원을 할 필요가 있음.
- 또한 이번 현장 의견 조사에서 나타난 대로 특성화고는 학생들의 특성과 교육과정의 특수성으로 인해 발생하는 어려움이 있어서 이에 대한 맞춤형 지원이 필요함. 즉, 어떤 정책이나 지원이라도 학교가 필요로 하는 것을 먼저 확인하고 추진할 필요가 있음
- 학교 밖으로 이관할 업무에 대한 것과 학교로 들어와 지원할 내용에 대한 현장 중심의 검토와 정책 추진이 필요함



다. 상반된 요구에 대한 적극적이고 유연한 방안 마련

1) 학교 업무 가이드라인과 학교 자율성

- 학교 구성원의 갈등 요인이 되는 몇 가지 업무가 있으므로 이에 대한 명확한 업무 가이드라인이나 업무 분장 요구가 있음. 교육부나 한국교육개발원, 타시도교육청 등에서 연구한 직무 분석, 업무 분장 가이드 등이 있으며 인천광역시교육청에서도 개발한 학교업무정상화 매뉴얼에 업무 분장 사례들이 있음. 다만 연구한지 오래되어 공무직을 포함하여 업그레이드한 매뉴얼을 제공할 필요가 있음
- 그러나 한편으로는 학교의 자율성에 맡겨 달라는 요구도 있음. 어떤 매뉴얼이나 가이드라인이 있더라도 학교마다 처한 상황, 구성원이 다르기 때문에 일괄 적용은 어려움. 또한 학교가 자율적으로, 민주적으로 의견을 수렴하여 결정하는 것이 바람직함
- 이처럼 상반된 요구가 양립할 수 없는 것이라고 방치하면 안 됨. 이러한 방치는 학교를 더욱 힘들게 할 뿐임. 학교 구성원의 갈등을 최소화할 수 있는 기본 지침으로 업무 가이드라인을 제공할 필요가 있음. 이 가이드라인은 되도록 기존의 연구 결과를 토대로 다양한 구성원의 의견을 수렴하여 제시할 필요가 있음. 의견 수렴 과정이 지난하더라도 필요한 과정임. 그러면서도 장기적으로는 학교자치가 본격화되는 시기를 대비하여 학교가 스스로 업무 조직을 바꾸고 만들어 나갈 수 있도록 지원을 하는 것도 필요함
- 좀더 적극적으로는 지금의 업무 조직을 완전히 깨버리고 미래학교에서 필요로 하는 학교 업무 조직을 만드는 실험적 시도도 필요함. 교무부, 연구부, 학생부와 같은 부서 조직은 일제강점기부터의 전근대적 업무 조직이므로 과감히 새롭게 할 필요가 있음. 지금 행복배움학교를 중심으로 시도하고 있는 새로운 형식의 업무 조직을 다듬고 일반화할 수 있는 모델로 개발할 필요가 있음. 이를 위해서는 지금의 교장, 교감, 부장, 교사라는 틀도 바꿀 필요가 있음
- 또한 교사의 인식 개선과 학교 관리자의 마인드는 동시에 요구되는 것이며 둘 다 학교의 자율성을 위해 반드시 필요함. 학교 관리자의 수평적 리더십과 혁신적 마인드 형성을 위한 역량 강화가 선행되어야 함. 나아가 교사가 학교업무정상화가 교사 편하고자 하는 것이 아니라는 인식 개선과 함께, 행정업무가 덜어진 자리를 어떤 가치로운 교육활동으로 채워나갈지, 학교 운영의 주체 중 한 축을 어떻게 담당해 나갈지 역량 강화가 필요함. 다만 이를 위해 학교업무정상화가 더욱 필요함. 닦이 먼저인지 달걀이 먼저인지를 따지지 말고, 학교업무정상화와 교사의 역량 강화가 선순환 되도록 양쪽 다 추진해야 함

2) 학교업무정상화 정책의 현장 정착과 학교 자율성

- 학교업무정상화 지원단에서도 계속해서 제기한 문제인 실행력을 담보할 장치 마련 필요함. 학교장의 인식 개선, 현장 모니터링과 함께 실행 동력으로 작용할 방안 모색 필요함
- 그러나 한편으로는 이러한 강제적 과정이 학교의 자율성을 해친다는 의견도 있으므로 앞서와 마찬가지로 두 가지가 양립할 수 있도록 하는 보완책이 필요함.
- 학교업무정상화 정책의 명칭을 학교업무 및 조직 혁신 정책으로 바꾸고 혁신의 동력 확보를 위해 정책의 현장 적용을 강화하되, 혁신의 자율성을 더욱 지원하는 쪽으로 학교업무 및 조직 혁신 정책의 목적과 방향을 조정하고 강화할 필요가 있음

* 이 글의 내용은 집필자의 의견이며 교육정책연구소의 공식 견해와 다를 수 있음을 밝힙니다.

인천교육정책연구소 연도별 연구과제 목록 (2015~2020)

2015년

과제명

- 2015 행복배움학교 1차년도 성과 분석
- 2015 인천 교원 승진제도 개선 방안 연구
- 2015 인천 교육정책 인식 조사
- 2015 행복배움학교 학생 생활교육에 관한 문화기술적 연구
- 2015 인천시교육청 공모학교에 관한 운영 실태 분석 및 제언
- 인천시교육청 공모 사업 실태 분석(현장교원들의 인식을 중심으로)
- 학교혁신 정책 연구 사례집
- 국제이해 및 국제교류 활성화 방안 연구
- 학교혁신을 위한 교육과정 편성 운영 방향
- 초등 평가 방법 실태 분석 및 개선방안 연구
- 창의·공감교육을 통한 미래형 학력
- 지역사회 연계 현장체험학습 프로그램 개발
- 일반계 고등학교 교육역량 강화 방안 연구

2016년

과제명

- 2016 행복배움학교 성과분석 연구 :
2년차 행복배움학교 구성원의 변화를 중심으로
- 2016 인천 교육정책 인식 조사
- 공모 사업 평가 모델 개발 연구
- 창의·공감교육을 위한 인천시 교육과정의 개발 방향
- 교원연수 실태분석 연구
- 인천시교육청 세계시민교육 추진 방안 연구
- 인천시교육청 위기학생 관리 실태 조사
- 방과후학교 실태조사 및 지원방안
- 인천교육 중·단기 발전방향 연구(1차년도)
- 공감100℃ 민주적 학교 운영을 통한 모두가 행복한 학교 만들기
- 평화의 길을 여는 윤리적 생활공동체 문화 만들기
- 행복한 배움을 꿈꾸는 전문적 학습공동체 이야기
- 그린마일리지(상벌점)제도 개선 방안 연구
- 교사의 직무스트레스 실태조사 및 지원방안
- 인천 수업 정책의 방향성 고찰(초등)
- 함께 만들어가는 수업문화 조성 방안(중등)
- 학교 행정업무 개선을 위한 사례 모음집
- 학교업무 정상화 매뉴얼
- 인천형 교원연수모형 개발
- 인천광역시교육청 초등학교 교원임용시험(2차) 개선방안
- 인천형 학교혁신문화 측정도구 개발
- 인천 생태환경평화 교육 활성화를 위한 추진전략 수립 연구
- 학교와 지역 간 마을공동체 형성 방안 연구
- 인천형 교원연수 모형 후속 연구

2017년

과제명

- 행복배움학교 발전 방안 연구
- 2017 인천 교육정책 인식 조사
- 유아체험시설 설치 방안 연구
- 위기학생을 위한 통합지원체계 구축 방안
- 지역사회가 운영하는 방과후학교 활성화 방안
- 세계시민 양성을 위한 교육과정 모형 개발
- 교무행정지원팀 실효성 확보를 통한 학교업무 정상화 방안
- 학교 교육력 향상을 위한 교원 연수 실태 분석
- 교육과정 중심의 교원 인사정책 개선 방안
- 특성화고등학교 특별전형 요소 개발 연구
- 고등학교 핵심역량 기반 평가모델 연구
- 교과별 성취기준 연계를 중심으로
- 학부모의 학교 참여 활성화 방안 연구
- 교무학사·행정업무 효율성 강화를 위한 서식 표준화 연구
- 중학교 신입생 반배치 방안 연구
- 인천광역시 건강 체력증진을 위한 학교체육 정책 탐색 연구
- 효율적 교육정책(사업) 운영을 위한 정책 평가 방안
- 초등 예비 교원의 전문성 향상을 위한 서비스 러닝 활용 방안
- 인천교육 중기 발전 방안(2차년도 연구)
- 인천 원도심 지역 교육 실태 및 발전 방안
- 미래학교 환경 및 공간 구성 방안 연구
- 초·중·고 진로교육의 실태분석 및 발전방안
- 중등학교 학생자치활동의 실제 및 활성화 방안 연구
- 서울 프로세스를 통한 학생자치회의를 중심으로
- 인권교육 사례 및 활성화 방안 연구
- 청소년 노동인권교육을 중심으로
- 지역(마을)과 연계한 문화예술교육 활성화 방안

2018년

과 제 명

- 교원의 교육활동 침해 실태파악 및 보호방안 개선
- 인천 학교혁신 실태조사
- 교직원환경 변화를 고려한 교사양성 개선방안
- 인천교육과정 개발을 위한 기초연구
- 인천 학교평가지표 개발 연구
- 교장공모제 내실화 방안 연구
- 고등학교 교과별 과정중심 수행평가 기록 개선 방안 연구
- 고교학점제 정착을 위한 인식조사 및 방안
- 학업중단속려제 운영 내실화 방안 연구
- 학교부적응 학생들을 위한 학교 내 대안교실 개선 방안 연구
- 미래교육에 대한 교사역량 개발 방안 연구
- 지역 산업을 반영한 미래지향적 직업교육 활성화 방안 연구
- 대학과 인천광역시교육청의 교육협력사업 발전 방안
- 인천시 국공립유치원 교육여건 현황 및 개선방안 연구
- 교직원의 학교 적응 지원 방안 연구
- 지역사회 거버넌스를 촉진하는 학교 교육과정 운영 방안
- 인천광역시 기초학력보장 정책 추진현황 진단을 통한 정책방안 연구
- 인천 전문직 학습공동체 사례 연구를 통한 활성화 지원 방안
- 학부모 학교 민원 실태 분석을 통한 대응역량 강화 지원방안 연구
- 학교 환경과 공간 구성 방안
- 인천 초·중·고등학교 학생의 생활종합실태 분석을 통한 학생 교육정책 방향 탐색

2019년

과 제 명

- 인천 대안교육 발전 방안
- 인천 청소년 노동인권 교육과정 개발
- 마을공동체와 협동조합
- 성인직 감수성 실태조사
- 빅데이터를 활용한 교육정책 연구
- 국제교육혁신지구발전 방안
- 전국네트워크 과제 연구: 교장공모제 활성화 방안
- 필수 연수에 대한 인식 및 개선방안
- 인천교육균형발전사업의 성과지표 개발 및 개선방안
- 교육과정 재구성 사례 연구
- 인천 학생의 생활종합실태분석 및 학생 교육정책 방향 탐색
- 인천 학교도서관서비스에 대한 경험 및 인식 분석
- 청소년 자살 예방 관련 연구
- 교원 양성 교육과정의 현장 적합성 연구
- 인천 미래학교 공간 혁신

2020년

과 제 명

- 동아시아시민교육 정책 평가 지표 개발
- 동아시아시민 양성을 위한 고등학교 진로교육 모델 개발
- 인천광역시교육청 학교폭력 원인분석 및 교육적 대응방안 탐색
- 강화지역 자원을 활용한 교원 에듀투어 추진 방안 연구
- 자율적 학교운영을 위한 인천교육 빅데이터활용 정보제공 방안
- 전국네트워크 과제 연구: 인구변화를 고려한 교육정책방향 탐색
- 학생 선거참여 이후의 주권자 의식변화 분석 및 교육방향
- 다문화 학생 다수 재학생 학교현황 및 발전방향
- 각종 수행평가 실태 및 미래형 평가 방안
- 학습지원대상학생 실태분석 및 초·중·고교 저학년 맞춤형 지원 방안
- 교원의 업무 기피현상 실태 및 개선 방안
- 인공지능(AI)의 교육정책 활용 방안
- 학생 성장발달 단계별 특성 이해 연구
- 동아시아 시민교육 교재 개발(초·중·고)
- 인천교육정책 연구과제 발굴 개선 방안 연구