



# 함께 만드는 우리학교 업무분장

학교자치 기반의  
민주적 업무분장 도움자료



인천광역시교육청학교지원단  
Incheon Metropolitan City Office of Education School Support Center

# 목차

- 이 자료는 학교 업무분장의 민주적 절차 마련을 위하여 제작되었습니다.  
지침이나 매뉴얼이 아니며, 학교 업무분장을 위한 예시안 또는 도움자료입니다.  
따라서 내용의 변경, 추가, 삭제 등 단위 학교(유치원)의 여건과 실정에 맞는 수정 활용을 권장합니다.
- 도움자료 부록에 실린 한글 서식은 <인천광역시교육청학교지원단 홈페이지 ⇒ 학교행정지원 ⇒ 학교업무정상화 자료실>에서 다운받을 수 있습니다.
- 도움자료 개발을 위한 학교업무정상화추진단의 논의 과정 전체는 다음 사이트에서 확인할 수 있습니다.  
<https://padlet.com/skkmin1/hs45jt5e3ff0l0ws>

---

<b>PART 1</b>	<b>도움자료 활용에 앞서</b>	
여는 글 : 학교 문화의 시작, <민주적 학교 업무분장>	06	
자료개발 배경 및 일러두기	07	

---

<b>PART 2</b>	<b>우리학교 업무분장</b>	
<b>요약본</b>		
한눈에 보는 민주적 업무분장 절차	10	
업무분장 TF 구성	11	
회의 원칙 정하기	13	
업무분장 원칙 정하기	15	
기존 업무 분석	16	
업무 재구조화	17	
업무분장의 실제	18	
평가 및 환류	19	

---

<b>PART 3</b>	<b>활용 서식 및 사례</b>	
업무분장 활용 서식	22	
업무분장 현장 사례	32	

---

<b>PART 4</b>	<b>도움자료를 내놓으며</b>	
학교업무정상화추진단 자료개발 과정	36	
자료개발 활용에 대한 학교업무정상화추진단의 바람	41	
업무분장 협의 지원 퍼실리테이션팀 안내	45	
인천광역시교육청학교지원단 소개	46	
닫는 글 : 신뢰와 관계성, 행복한 학교의 시작입니다	47	

---



함께 만드는  
우리학교  
업무분장

---



PART

# 1

## 도움자료 활용에 앞서

여는 글 : 학교 문화의 시작,  
〈민주적 학교 업무분장〉

자료개발 배경 및 일러두기





## | 여는 글 :

# 학교 문화의 시작, <민주적 학교 업무분장>

변화하는 시대에 학교 교육은 더욱 강조되고 있습니다.

특히, 팬데믹 이후 우리 교육에 대한 사회의 기대는 더욱 커졌고, 관련 업무도 대폭 늘어났습니다.

미래교육을 제대로 준비하기 위해서는 교육활동에 전념할 수 있는 여건 마련이 절실합니다.

불필요한 업무는 없애고, 꼭 필요한 업무는 함께 나누어야 합니다.

그리하여 <수업·상담·학급운영·생활교육> 등에 전념하는 것은 구성원 모두가 행복한 학교를 만드는 주춧돌이 됩니다.

이에 상호 존중, 자치와 민주가 살아있는 교육공동체를 위해 새롭게 학교자치 기반의 민주주의를 제안합니다.

학교문화의 시작, <민주적 학교 업무분장>은 혁신교육을 위한 생활 속 민주주의의 실천입니다.

그렇게 만들어진 학교 공동체는

'나를 위한 학교'이면서 동시에 '우리를 위한 학교'가 될 것입니다.

조화와 배려로 만들어가는 이 길, 함께 나아가기를 희망합니다.



## 자료개발 배경 및 일러두기

- 우리교육청에서는 2016년부터 학교업무정상화추진단 운영을 통해 민주적 학교문화 및 교육활동 전념 여건 조성을 추진하였습니다.
- 참여를 희망하는 교원, 일반직, 교육공무직 등으로 구성된 2022년 제7기 추진단에서는 학교 현장의 업무 증가에 따른 상호 간 갈등을 극복할 방안을 고민하였습니다.
- 이에 학교에서 존중, 자치, 연대, 협력 등의 가치를 구현할 작은 실천의 일환으로 본 도움 자료를 준비하였습니다.
- 자료 제작의 모든 과정은 다양한 직종으로 구성된 추진단 위원의 토론, 숙의, 투표 등 민주적 의사결정을 통해 이루어졌습니다. 다만 참여 위원들의 현장 경험을 토대로 하였으므로 연구 · 조사 등에 기반한 전문적 저술이 아님을 밝힙니다.
- 민주적 학교문화 구현을 위해 내디딘 첫발의 의미로서 본 자료를 참고해 주시기 바랍니다. 부족한 점을 연차적으로 개선하여 학교 현장에 실질적으로 도움이 되는 자료로 거듭날 수 있도록 추진하겠습니다.
- 이 자료는 지침이나 매뉴얼이 아닌, 학교 업무분장을 위한 하나의 예시안 또는 도움자료입니다. 내용의 변경, 추가, 삭제 등 단위 학교(유치원)의 여건과 실정에 맞는 수정 활용을 권장합니다.

2022. 12.

인천광역시교육청학교지원단  
제7기 학교업무정상화추진단

---



함께 만드는  
우리학교  
업무분장

---





PART

# 2

## 우리학교 업무분장

### 요약본

한눈에 보는 민주적 업무분장 절차

업무분장 TF 구성

회의 원칙 정하기

업무분장 원칙 정하기

기존 업무 분석

업무 재구조화

업무분장의 실제

평가 및 환류



## 한눈에 보는 민주적 업무분장 절차



※위의 업무 순서는 단위학교의 상황에 맞게 적절하게 변경하여 활용하시기 바랍니다.

# 업무분장 TF 구성

## 1 TF 구성의 필요성 공유하기

- 민주적인 업무분장은 업무 당사자인 교직원의 개인적, 집단적 합의가 필요
- 합의 도출을 위해 문제 해결 조직인 TF(Task Force)를 구성하여 당면 과제를 민주적이고 합리적으로 해결하고자 함

## 2 TF 역할과 권한 정하기

- 의견 수렴과 전달, 업무분장 초안 마련, 업무분장 조정, 업무분장 협의 전체 진행 등  
※ TF는 교직원 대표로 역할을 위임받은 만큼 업무분장과 조정 단계에서 책임과 권한을 인정할 필요가 있음. (TF에 업무분장 초안 작성 및 업무분장 조정 역할 부여 권장)

## 3 TF 구성 형태 협의하기

- TF 구성 및 운영 절차
  - 교직원의 직종별 특성을 대표할 수 있는 대표자 참여
  - 직종별 의견을 신속하게 수렴하여 참여할 수 있는 인원으로 구성
- TF 구성 단계 ①[부록 자료 1] 참고\*(22-24쪽)
 

**[1단계] 직종별 참가 인원 비율 협의**

  - 학교 형태에 따라 참여 비율은 직종별 인원수 대비로 구성하거나, 직종별 구분 없이 최소 인원으로 구성할 수 있음.(구성 전 사전 협의 필요)

## [2단계] 대표자 선출 기준 협의

(※다음 예시는 교원 기준임, 학교 상황에 따라 혼합하여 선택)

**1안** 교과별 또는 부서별

**2안** 경력별

**3안** 보직교사 / 비보직교사

**4안** 학년별

**5안** 현재 업무 및 부서별

**6안** 희망자

**기타** 연임 제한 기준을 두어 반복 참여 지양

## [3단계] 선출 기준에 따른 교직원 명단 제시

### [4단계] 교직원 투표로 대표자 선출

- 구성원의 의사를 반영하여 추천이나 투표 방식으로 대표자를 선출하여 일임

## 4 TF 운영 방법

- 구성 시기 : 새 학년도 업무분장 전에 구성
- 운영 형태 : 위원장 진행 또는 외부 중재자 도입 선택

(※TF 내부에서 대표를 정하여 운영하고, 학교 상황에 따라 외부 전문가의 참여도 가능)

- 운영 횟수 : 운영 기간 내에 정기, 비정기 협의 진행
- 운영 기간 : 새 학년도뿐 아니라 신설업무 발생 시 운영

(※ 신설업무 : 새 학년도 업무분장표에 명시되지 않아 업무담당자가 정해지지 않은 업무)

### TF 운영시 참고사항

- TF에 대한 인센티브 부여 여부 등은 교직원 사전 협의
- 다양한 구성원의 의견이 반영될 수 있도록 구성

# 회의 원칙 정하기

## 1 참여 대상 안내하기

- 교직원 전체(교원, 일반직, 교육공무직) 참석을 원칙으로 함
- 민주적 회의 참여 약속하기

## 2 민주적 회의를 위한 약속 정하기

① [부록 자료 2] 참고\*(25쪽)

- 동등한 발언 기회 및 시간 부여하기
- 직종별 의견 듣기
- 업무분장 내용에서 벗어나지 않기
- 경청하기
- 호의적인 태도 갖기
- 소수 의견 존중하기

## 3 회의 규칙 정하기

- 충분한 회의 시간 확보
- 의견 취합 방식 결정(서면 및 패들렛·구글 설문 등 이용)
- 업무 관련한 교직원 회의 일정을 사전 안내하기(시기, 시간, 횟수 등)
- 회의 자료는 협의 전에 공유하여 구성원이 충분히 검토하고 참석할 수 있도록 하기

#### 4 회의 진행 방법 정하기

- 아이스 브레이킹을 통한 상호 신뢰 분위기 조성 ⑨[부록 자료 3] 참고\*(26-27쪽)
- 회의 주제 및 목적 명확히 하기
- 진행 방법 결정(교과별, 학년별, 직종별, 부서별, 업무별 등)

#### 5 사후 처리 및 피드백 방식 정하기

- 이의 제기 기간 공지(2일 내외)
- 이의 제기 의견 반영 방법
- 회의 결과 존중 및 수용

# 업무분장 원칙 정하기

## 1 원칙 수용하기

- 공정하고 민주적으로 분장하고 조율의 과정을 거쳤다면 수용하기로 함

## 2 선호 업무나 지원자 없는 업무를 배정할 때의 원칙

- 순환근무를 원칙으로 함
- 선호 업무 경합에 대비하여 자체 순위 기준안을 마련함
- 지원자 없는 업무선택 시 인센티브 부여하기  
(예: 성과급, 표창 추천, 연수 우선 배정, 수업 시수 조정, 학기 중 신설업무 배정 제외 등)
- 특정인에게 업무가 편중되지 않도록 하기

## 3 개인 희망과 공동체성 존중의 원칙

- 모든 구성원의 희망이 존중되도록 본인의 의사를 확인하고, 개인의 관점뿐 아니라 공동체성·공정성·전문성·연속성 등도 함께 고려하기

# 기존 업무 분석

## 1 업무 객관화 작업하기

- 이전 학년도에 각자가 맡은 업무 되돌아보기
- 모든 구성원은 자신의 업무개선 방향, 불필요한 업무, 업무 병합 및 통합에 대한 의견을 개진함 ①[부록 자료 4] 참고\*(28쪽)
- 기존 업무분장표 분석

## 2 업무곤란도 파악하기

- 이전 학년도 업무분장표를 교직원에게 공유하고 업무곤란도 설문조사 진행  
①[부록 자료 5] 참고\*(29-30쪽)
- 설문 주요 내용은 업무곤란도에 대한 조사임
- 설문조사 결과를 통해 지원자 없는 업무 및 선호 업무를 사전 확인
- 정기적/비정기적 업무 분석  
(예: 규모가 큰 연1~2회 운영 사업/매달 반복되는 업무 등)

## 3 업무필요도 파악하기

①[부록 자료 6] 참고\*(31쪽)

- 학교업무 경감 및 효율화 차원에서 필요한 업무/불필요한 업무 분류하기
- 통합 조정이 가능한 유사 업무 파악하기

# 업무 재구조화

## 1 지원자 없는 업무 발생 원인 파악 및 해결방안 모색

- 업무 곤란도 설문 결과 분석을 통해 기피 업무 파악
- 지원자 없는 업무 발생 원인 분석
- 해결 방안 모색

## 2 분석 내용을 반영한 업무 조정

- 필요 업무 → 존치 또는 통합 재분류
- 불필요 업무 → 폐지

# 업무분장의 실제

## 1 업무분장 절차

### 사전 분장

- 희망 조사(부장, 담임, 부서, 업무 등) 결과와 원칙에 따른 사전 업무분장



### 이의 제기

- 2일 내외 부여 권장
- 학기 중일 경우, 회의 또는 메신저를 통해 공지하며 이의 제기가 가능함을 안내
- 방학 중일 경우, 개인 문자 메시지 등으로 개별 통보하고 이의 제기 방법 안내



### 조정 분장

- TF가 조정 분장 역할 담당
- 선호 업무 경합 시, <업무분장 원칙 정하기> 단계에서 마련한 자체 설정 기준안을 적용
- 정해 놓은 원칙 준수

## 2 업무분장(안) 확정 및 공유

- 내부 결재를 통해 업무분장(안) 확정
- 확정된 내용을 교직원 회의를 통해 공유

※ 업무분장 운영 근거 : 초중등교육법 제62조, 동법시행령 제62조 및 제106조의2, 인천광역시 교육감 행정권한의 위임에 관한 조례 제6조(학교장에게 위임하는 사항), 인천광역시교육감 행정권한의 위임에 관한 규칙 제6조(학교장에게 재위임하는 사항)

# 평가 및 환류

## 1 업무분장 과정에 대한 평가

- 학교 여건에 맞는 다양한 방식의 의견 수렴 및 공유

## 2 향후 업무분장 시 참고

- 연차적 개선을 통한 민주적 학교문화 안착 도모



---



함께 만드는  
우리학교  
업무분장

---



PART

# 3

## 활용 서식 및 사례

업무분장 활용 서식

업무분장 현장 사례



## 업무분장 활용 서식

### [부록 자료 1] 업무분장 TF 구성

1안 (※항목별 배정 인원수는 학교 상황에 맞게 적용)

기준	해당 교직원	배정인원 (예시)	해당 교직원 中 배정인원만큼 이름 선택 기록
교원	○○교과	김○○, 박○○, 최○○ 이○○, 임○○, 오○○	2명(예시) 김○○, 최○○
	△△교과	문○○, 조○○, 장○○ 서○○, 고○○, 안○○	3명(예시) 문○○, 서○○, 고○○
	□□교과	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명
	◇◇교과	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명
	☆☆교과	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명
	◎◎◎교과	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명
	⋮	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명
일반직	김○○, 박○○, 최○○ 이○○, 임○○, 오○○	( )명	
교육공무직	문○○, 조○○, 장○○ 서○○, 고○○, 안○○	( )명	
총합		( )명	

(※항목별 최다 득표자를 대표위원으로 선정)

## 2안 (※항목별 배정 인원수는 학교 상황에 맞게 적용)

기준	해당 교직원	배정인원	해당 교직원 中 배정인원만큼 이름 선택 기록
~ 경력 5년 미만	김○○, 박○○, 최○○ 이○○, 임○○, 오○○	2명(예시)	박○○, 임○○
경력 5년 이상 ~ 10년 미만	문○○, 조○○, 장○○ 서○○, 고○○, 안○○	3명(예시)	조○○, 장○○, 안○○
경력 10년 이상 ~ 15년 미만	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
경력 15년 이상 ~ 20년 미만	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
경력 20년 이상 ~ 25년 미만	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
경력 25년 이상 ~ 30년 미만	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
경력 30년 이상 ~	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
총원		( )명	

(※항목별 최다 득표자를 대표위원으로 선정)

## 1안+2안 혼합 (※항목별 배정 인원수는 학교 상황에 맞게 적용)

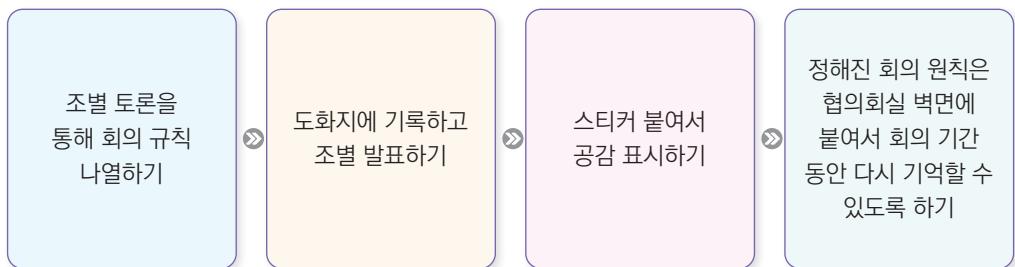
기준	해당 교직원	배정인원	해당 교직원 中 배정인원만큼 이름 선택 기록
교원	○○교과	김○○, 박○○, 최○○ 이○○, 임○○, 오○○	2명(예시)
	△△교과	문○○, 조○○, 장○○ 서○○, 고○○, 안○○	3명(예시)
	□□교과	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명
	◇◇교과	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명

기준		해당 교직원	배정인원	해당 교직원 中 배정인원만큼 이름 선택 기록
교원	☆☆교과	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
	◎◎◎교과	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
	:	○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
일반직		김○○, 박○○, 최○○ 이○○, 임○○, 오○○	( )명	
교육공무직		문○○, 조○○, 장○○ 서○○, 고○○, 안○○	( )명	
~ 경력 5년 미만		김○○, 박○○, 최○○ 이○○, 임○○, 오○○ ○○○, ○○○, ○○○	2명(예시)	박○○, 임○○
경력 5년 이상 ~ 15년 미만		문○○, 조○○, 장○○ 서○○, 고○○, 안○○ ○○○, ○○○, ○○○	3명(예시)	조○○, 장○○, 안○○
경력 15년 이상 ~ 25년 미만		○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
경력 25년 이상 ~		○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○ ○○○, ○○○, ○○○	( )명	
총원			( )명	

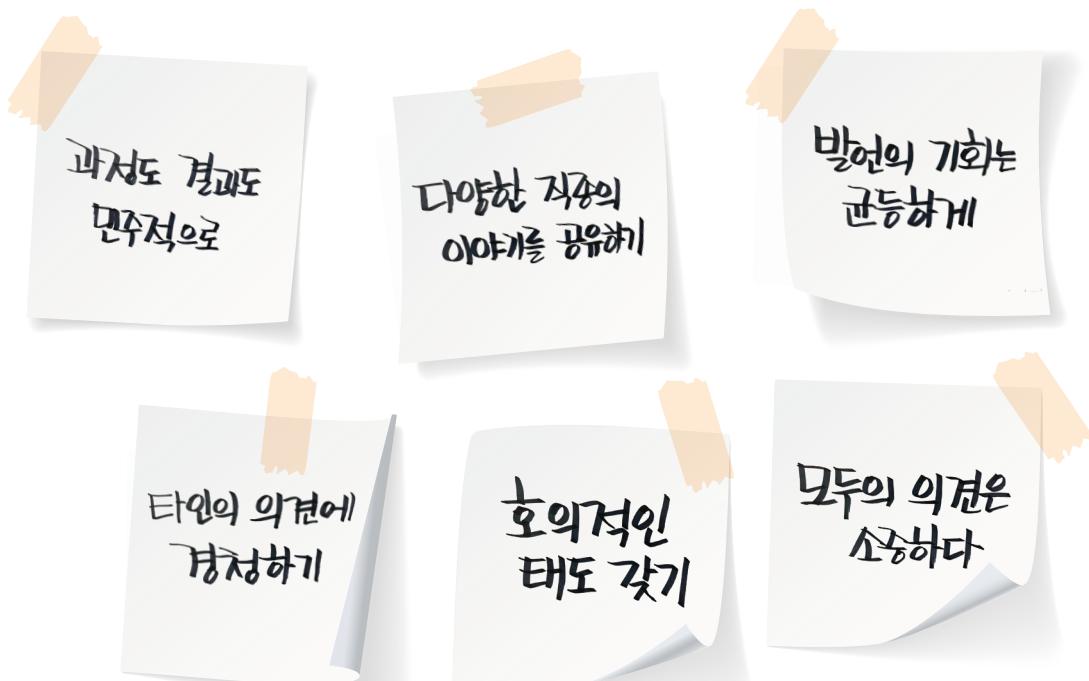
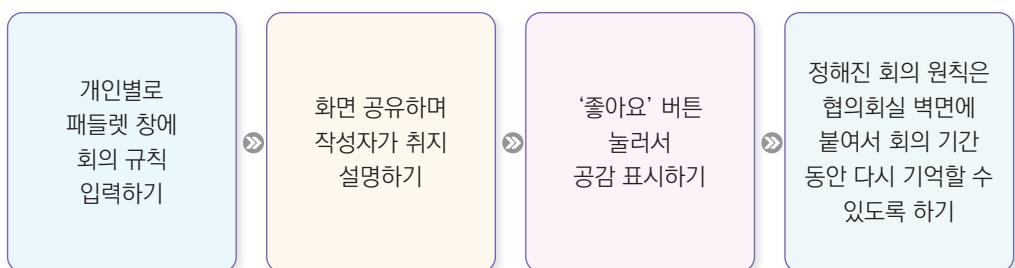
(※ 항목별 최다 득표자를 대표위원으로 선정)

### [부록 자료 2] 민주적 회의를 위한 약속 정하기

1안



2안



### [부록 자료 3] 회의 진행을 위한 아이스 브레이킹 방법

#### 모드 세팅 카드

- 모임 활동 가운데 참여자들이 민주적·평화적 공동체 문화를 만들어갈 수 있도록 돋는 시작점 역할
- “낯설어도 괜찮아”, “달라도 괜찮아”, “사소해도 괜찮아”와 같이 안전한 공동체를 촉진하는데 도움이 되는 문구가 담긴 카드와 매뉴얼 구성



#### 자기표현 카드

- 모임 시작 전에 서로의 느낌과 생각을 다양하게 표현할 수 있음
- 서로의 컨디션을 점검하며 돌볼 수 있음



1. 전 교직원의 숫자에 맞게 의자를 동그랗게 배치하기
2. 의자 안쪽 공간 바닥에 100장의 카드를 글자가 보이게 깔아두기  
(대규모 학교의 경우, 조별 테이블을 만들고 테이블 위에 카드를 깔아두기)
3. 질문을 던지고 자신의 감정과 유사한 카드를 한 장 가지고 오도록 안내하기  
[예시 질문] “2022년 한 해는 나에게 어떤 시간이었나요?”  
“새 학기를 앞둔 나의 마음은 어떠한가요?”
4. 구성원마다 돌아가면서 카드를 보여주면서 선택한 이유를 설명하고 감정 나누기

### 즐거운 회의 만들기

- 방법** 회의 시작 전 비밀리에 일부 참석자에게 구체적인 역할 배정  
역할을 받은 사람은 회의 도중 그 역할을 수행하고 회의가 다 끝나면 그 역할이 누구였는지 알아맞히도록 하기
- 준비** 역할 쪽지(칭찬하기, 응원하기, 미소짓기, 뜻밖의 선물 준비 등), 선물
- 효과** 회의를 긍정적이고 효과적으로 이끌어가는데 도움  
역할을 수행한 사람에게 수고의 덧가로 보상을 하도록 하고 알아맞힌 사람에게도 세심한 관찰의 의미로 보상이 주도록 함

### 인생 최고의 순간 공유하기

- 방법** 각자 개인적으로 또는 조직 내에서 겪은 감격스러운 순간에 대해 이야기 함  
말을 한 후 다른 사람에게 트로피를 건내며 이어가기
- 준비** 작은 트로피, 펜, 복사물
- 효과** 구성원을 격려하거나 각자의 개성과 가치관을 통찰할 수 있음

### 멋진 내이름

- 방법** 자신의 이름 3글자에 한 글자를 추가하여 4글자로 바꾸어보기  
(자신이 되고 싶은 인물을 생각하며 긍정의 이름으로 변경)  
아이디어가 넘치는 이름을 선정
- 준비** 펜, 포스트잇, 스티커
- 효과** 자신의 특성을 드러낼 수 있고 다른 사람의 특징을 파악함  
조직원의 이름을 빨리 암기할 수 있음
- 예시** 최강감찬, 정약용궁, 흥길동전, 박수문수 등

[부록 자료 4] 업무 객관화 작업

이 름	
2022년 담당 업무	
2022년 담당 업무를 수행하면서 느낀 점들을 구체적으로 기록해 주시면 2023년 업무 재구조화에 참고하도록 하겠습니다.	
담당 업무 개선 방향 제안	
담당 업무 中 축소 및 폐지 필요 영역	
담당 업무 中 타 업무와 통합 가능 영역	

## [부록 자료 5] 업무곤란도 조사하기

(※ 구글 설문 등을 이용하여 단위학교의 이전 학년도 업무분장표 제시하기)

### | 업무곤란도 사전 조사

우리학교 구성원이 체감하는 업무별 곤란도를 파악하기 위한 설문입니다. 설문 결과는 업무 재구조화에 반영될 수 있습니다.

1. 우리 학교 업무 가운데 가장 업무곤란도가 높다고 생각되는 업무군을 5가지 선택하세요.

(※ 아래 보기는 예시임)

- 교무행정지원팀 운영, 교무기획 부서 업무 총괄
- 배움연구부 총괄, 공교육정상화, 마을연계교육과정
- 교육과정 편성 및 운영
- 수업시간표, 수업 시수 확인, 고사 시간표 편성, 학적
- NEIS 학업성적처리, 학업성적관리위원회, 학업성적규정
- 원안지 수합 및 검토, 수행평가 관리, 교과협의록
- 학생자치위원회 관련, 학교폭력 관련 학생 지도, 선도위원회 주관
- ...
- ...

2. 우리 학교 업무 가운데 상대적으로 업무곤란도가 낮다고 생각되는 업무군을 5가지 선택하세요.

(※ 아래 보기는 예시임)

- 교무행정지원팀 운영, 교무기획 부서 업무 총괄
- 배움연구부 총괄, 공교육정상화, 마을연계교육과정
- 교육과정 편성 및 운영
- 수업시간표, 수업 시수 확인, 고사 시간표 편성, 학적
- NEIS 학업성적처리, 학업성적관리위원회, 학업성적규정
- 원안지 수합 및 검토, 수행평가 관리, 교과협의록
- 학생자치위원회 관련, 학교폭력 관련 학생 지도, 선도위원회 주관
- ...
- ...

제출

(※ 설문 내용에 따라 결과의 전체 공유 여부는 판단 필요)

[부록 자료 4 + 5 혼합] 업무 객관화 및 업무곤란도 조사

<p style="text-align: center;">2022년 담당 업무를 수행하면서 느낀 점들을 구체적으로 기록해 주시면 2023년 업무 재구조화에 참고하도록 하겠습니다.</p>					
<p><b>담당 업무 개선 방향 제안 (축소, 폐지, 통합, 이전 제안을 자유롭게 기술)</b></p>					
<p><b>업무곤란도가 높다고 생각되는 업무 (1~5순위를 순차적으로 기재)</b></p>	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위
<p><b>타 업무에 비해 상대적으로 쉬운 업무라고 생각되는 업무 (1~5순위를 순차적으로 기재)</b></p>	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위

(※ 설문 내용에 따라 결과의 전체 공유 여부는 판단 필요)

**[부록 자료 6] 업무 재구조화**

우리학교 업무 중 폐지, 개선, 통합 등 조정해야 할 업무는 무엇이 있을까요?

폐지 업무	
개선 업무	
통합 업무	

## 업무분장 현장 사례

### 업무분장 협의를 위해 교직원과 회의 원칙을 사전에 논의한 사례

A학교에서는 구성원의 자발성을 이끌어내고, 업무분장 재구조화의 공감대를 형성하기 위해 다음과 같은 업무분장 원칙을 설정하여 운영함

- 사전 실태 분석 및 문제점 파악
- 부장, 담당자와의 소통으로 개선에 대한 공감대 조성
- 정보, 절차의 투명한 개방과 공유로 신뢰감 조성
- 업무 재구조화에 적용되는 기준 설정과 공감대 형성
- 교육공동체 참여에 의한 협의에 이르는 방식으로 학교 운영의 주체성 강화
- 구성원의 업무분장 개선 및 보완에 대한 문제의식에서 출발하여야 함
- 추후에도 지속적인 보완이 필요한 미완의 업무 재구조화임을 상호 인식

### 업무분장 협의 때 고려해야 할 기준을 설정한 사례

B학교에서는 원활한 업무분장 협의를 위해 다음과 같은 기준을 설정함

- 업무분장 희망원을 기초로 하여 본인 의사 최대한 반영
- 겨울방학 전 보직교사 발표 및 2년 순환 보직제 실현
- 새 학년도 담임배정 시, 이전 학년 담임의 50% 이상 배정을 통한 안정적 생활교육 도모
- 보직교사들이 업무를 전담하고 담임교사는 수업과 생활교육에 충실하도록 노력
- 수업을 최우선으로 학년별 교과 및 담임 균등 배치, 교사 남녀 성 비율 고려
- ‘스몰 스쿨’을 위한 학년부장 중심의 교육과정 운영과 기타 부서는 이를 지원하는 업무지원팀으로서의 역할을 수행하도록 함
- 기간제 교사 및 신규·전입 교사에게 과도한 수업 시수 및 업무 편성이 되지 않도록 함

### 회의를 통해 기존 업무 분석 및 업무조정을 한 사례

- C학교는 소규모 학교로 교사 감원이 지속적으로 이루어지면서 교사들의 업무 부담이 증가하고 있으며, 다른 학교들과 마찬가지로 보직교사 기피 현상 및 교육청 정기인사 발령 전 업무분장이 이루어지지 못하는 한계가 발생하는 상황임
- 업무분장이 실시되기 전, 기존 업무담당자-관리자간 개별 면담을 실시하여 문제점을 파악 후, 과감한 업무 축소 시행, 선호 업무 및 기타 업무와의 통합 조정을 통해 업무 효율화를 추구함. 업무분장 희망원을 받기 전에 이러한 업무조정이 전반적으로 이루어졌다는 점을 주목할 필요가 있음
- 업무조정에 따른 새 학년 업무분장 결과를 전체 교직원에게 상세히 안내하고 의견을 폭넓게 수렴함. 이를 통해 도출된 업무 조정안을 인사자문위원회를 통해 추가 조정을 실시함. 이상의 과정을 3회 이상 반복 실시하여 업무분장(안)의 정합성을 충분히 확보함

- D학교는 교직원들이 익숙한 업무만 반복적으로 선호하거나 친분에 바탕한 업무 희망으로 인해 업무 분장 시 제약 요인으로 작용하고 있었음.
- D학교는 매년 11월 2~3회의 업무조정협의회를 실시하여, 업무조정(안)에 대한 보직교사의 만장일치가 이루어질 때까지 숙의를 거쳐 업무조정(안)을 도출함. 이를 다시 전체 교직원에게 공유하여 피드백을 받아 업무조정(안)을 확정하며, 최종적으로 인사자문위원회를 통해 심의 후 확정함

### 업무분장 TF 구성 및 운영 사례

- B학교에서는 12월 초 교직원 회의를 통해 업무분장 원칙을 전체 교직원에게 공유하고 업무분장을 위한 TF를 구성하였음. TF에서는 업무분장 희망원을 기초로 하여 업무조정 협의회를 실시하였으며, 수정된 업무분장(안)은 인사자문위원회에서 최종 협의를 거쳐 학교장 결재를 통해 시행되었음
- 겨울방학 전 보직교사를 발표하고, 겨울방학 기간을 활용해 업무 인수인계 및 새 학년 준비를 실시하였으며, 2월 정기인사 발표 및 기간제 교사 채용 후 TF 업무조정 협의회를 추가로 실시함

### 업무분장 결과를 전 교직원과 공유한 사례

- C학교는 업무분장 후, 전체 교직원을 대상으로 업무배정 원칙, 1희망 미배정 사유 등에 대해 상세히 안내하여 업무분장 결과수용도가 향상됨. 따라서 업무분장에 따른 불필요한 갈등을 예방하고 업무 효율을 증진할 수 있었음. 이는 평소 자유롭고 활발한 의사소통을 추구하는 학교 문화를 형성하였기에 가능한 측면이 있음

---



함께 만드는  
우리학교  
업무분장

---



PART

# 4

## 도움자료를 내놓으며

학교업무정상화추진단  
자료개발 과정

자료개발 활용에 대한  
학교업무정상화추진단의 바람

업무분장 협의 지원  
퍼실리테이션팀 안내

인천광역시교육청학교지원단 소개

닫는 글 : 신뢰와 관계성,  
행복한 학교의 시작입니다



## 학교업무정상화추진단 자료개발 과정

6월	9월	10월	11월
학교업무정상화 추진단 결성 (이하: 추진단)	2차 협의 퍼실리테이션팀 사전 설계	3차 협의 퍼실리테이션팀 설계	4차 협의 퍼실리테이션팀 설계
퍼실리테이션팀 구성	추진단 2차 토론 <학교 업무분장 자료집 제작의 필요성, 내용, 방법>	추진단 3차 토론 <학교 업무분장 자료집 목차별 세부 내용>	추진단 4차 토론 <집필진 원고 공동 검토>
추진단 1차 토론 <학교업무정상화의 정의, 가치, 어려움, 해결안> 및 <도움자료 주제 선정>	<학교 업무분장 자료집> 목차 선별	토론 결과를 반영한 집필진 원고 1차 작업	토론 결과를 반영한 집필진 원고 2차 작업
			자문 위원 검토
			자문 결과를 반영한 집필진 원고 3차 작업
			추진단 주인 이후 발간

추진단 1차 토론

〈학교업무정상화의 정의, 가치, 어려움, 해결안〉 및 〈도움자료 주제 선정〉



## [9월] 추진단 2차 토론

## 〈학교 업무분장 자료집 제작의 필요성, 내용, 방법〉

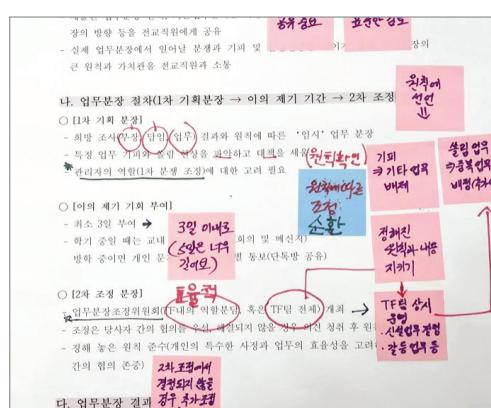
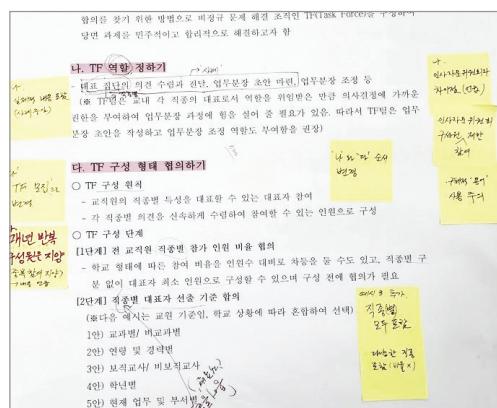
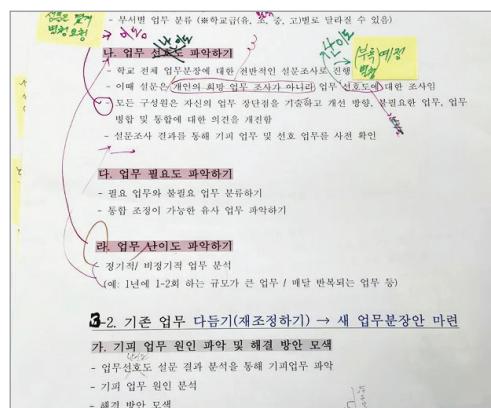
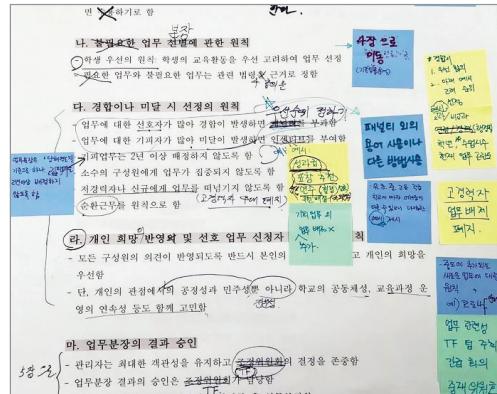
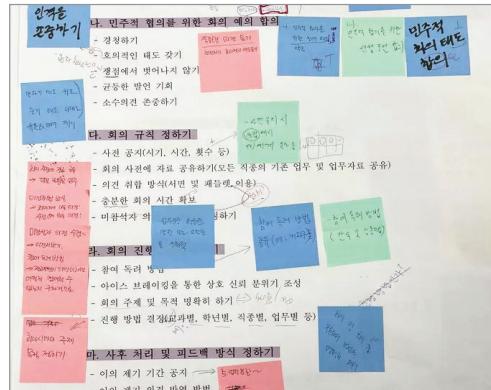


### [10월] 추진단 3차 토론

## 〈학교 업무분장 자료집 목차별 세부 내용〉

## [11월] 추진단 4차 토론

### <집필진 원고를 추진단 공동 검토>



## 자료개발 활용에 대한 학교업무정상화추진단의 바람

이 작은 책자가 새로운  
업무가 아닌, 함께 행복을  
만들어가는 시간으로 바뀌게  
하면 좋겠습니다.

모든 학교 구성원분들이 민주적인 과정을 거쳐  
만족스러운 업무분장을 하여 행복한 학교 조직 문화를  
만드시길 바랍니다.

민주적인 업무분장이  
아이들을 행복하게 하고,  
전 교직원을,  
인천광역시교육청을  
행복하게 할 겁니다.

학교 구성원 모두의 ‘결대로’  
성장하는 학교민주주의  
형성의 디딤돌이 되기를  
희망합니다.

함께 개발한 자료집을 통해  
학교에서 교직원들의  
만족도가 높아지도록  
활용될 수 있기를  
바랍니다.

앞으로도 급변하는  
단위 학교 상황에 맞는  
학교업무정상화 구축을  
기대합니다.

쉽지 않은 과정을 통해  
만들어진 결과물이 현장에서  
민주적인 업무분장에 좋은  
단초가 되기를 희망합니다.

학생과 선생님들의 행복한  
학교생활을 위한 작은  
디딤돌이 되길 바랍니다.

학교 현장의 나침반이  
되었으면 합니다.

모든 학교가 업무분장  
관련하여 이 자료집을 온전히 활용하지 않더라도,  
업무분장 시 참고하고 기준으로 삼는  
계기가 되었으면  
좋겠습니다.

학교 구성원 모두가  
100% 만족하는 업무분장은 없겠지만,  
이 자료집이 민주적인 과정을 통해 이룬 가치를  
되돌아보는 계기가 되길  
바랍니다.

민주적인 업무분장을 통해  
업무분장으로 인한 갈등을  
최소화하고 평화로운  
학교가 되기를 기원합니다.

민주적 업무분장 자료집이  
구성원 모두에게 행복한  
학교가 되는 기반이  
되었으면 좋겠습니다.

상호 간의 불신의 바위를  
뚫는 낙숫물이 되기를  
바라봅니다.

학교에서 근무하는  
교직원이 자료집을 보면서  
신명나게 근무할 수 있으면  
좋겠습니다.

좋은 교육 여건 조성을 위한  
작은 밀알이 되면  
좋겠습니다.

첫걸음을 내디뎠습니다.  
조금이나마 도움이 되길  
희망합니다.

이 자료집이 열리지 않았던  
자율쇠의 민주적 열쇠가  
되길 바랍니다.

## 학교업무정상화추진단 활동 소감

인천교육청의 공동체 의식을 많이 느꼈고 사랑이 느껴집니다. 퍼실리테이션을 통한 활동이 많은 도움이 되었습니다.

업무분장 회의라고 하면 각자 자신의 입장만을 주장하다가 오히려 갈등을 증폭시키는 경우가 많았는데, 퍼실리테이션 방식으로 협의를 진행하니 각자의 의견보다는 대원칙에 대한 합의를 이룰 수 있었습니다.

‘집단지성’의 힘을 발휘할 수 있는 민주적 협의 문화를 느낄 수 있었습니다.

여러 학교급의 다양한 직종 분들의 이야기를 나누면서 많은 간접 경험과 조언을 얻었습니다.

여러 학교급 선생님들과 여러 직종 선생님들과 학교 업무 정상화와 관련한 다양한 의견을 나눌 수 있어서 의미 있었습니다. 일선 학교에서 학교업무가 경감되고 학생들의 교육활동에 전념할 수 있는 분위기가 될 수 있었으면 좋겠습니다.

어쩌면 우리는 갈등보다는 협력이 더 잘 어울린다고 하는 느낌을 받았습니다.

뜻깊은 시간 속에서 한층 더 성장하는 계기가 되어 뿌듯합니다.

많은 갈등을 예견하며 결연한 의지로 임한 시간이 뜻하지 않은 기쁨과 즐거움의 시간이 되었습니다.

다른 직종, 다른 학교 선생님들과 의견을 나눌 수 있는 소중한 기회가 되었습니다.

한마음으로 학교 구성원의 행복을 이야기하는 시간이었습니다. 현장에서도 같은 마음의 물결이 일어나길 희망합니다.

온라인 모임에 길들여진 코로나 19 시기에 자료집을 만드는 과정에서 여러 참여자분들과 모임 활동과 의견을 나누는 과정에서, 역시 온라인 모임보다는 서로 마주 보며 의견을 나누는 방법이 낫다는 걸 생각했습니다.

다양한 학교 구성원 속에서 그저 추진단의 이름으로 자유롭게 의사를 표현할 수 있어서 좋았습니다.  
내가 일하는 현장에서 반영될 수 있게 열심히 더 노력해야겠어요. :)

학교업무정상화 추진단 1기에서 7기까지 계속 참석하고 있는데, 점차 발전하는 모습들이 너무 좋습니다.

정말 민주적 협의가 무엇인지 알 수 있는 과정들이 소중합니다.

생산적인 논의를 통해 교육에 열정이 더욱 생겼습니다.

참여자들이 매우 열정적으로 활동하셔서 깜짝 놀랐습니다.  
그만큼 현장의 목소리가 크다는 것을 알게 되었습니다.

학교업무정상화 추진단 각각의 분들과 만나 즐거웠습니다.

민주적인 학교교육정상화 변화의 물결에 동참할 수 있어서 가슴 뛰듯했습니다.

학교의 다양한 구성원들이 '함께 길을 만들어가는 과정'에 참여할 수 있어서 좋았습니다.

## 업무분장 협의 지원 퍼실리테이션팀 안내

### 1. 교간 전문적학습공동체 『다다도』(다름은 다툼이 아닌 도움이다)

- 전문적학습공동체 다다도는 2017년 민주적인 교육공동체로 성장하기를 희망하는 초등 교장·교감 20명으로 구성됨
- ‘다름은 다툼이 아닌 도움이다’라는 철학으로 학교 구성원의 다양한 의견을 수용하는 분위기를 조성하고 이를 토대로 학생중심·수업중심의 학교를 만들기 위해 퍼실리테이션 실천 전략 등을 연구해옴
- 인천광역시교육청 관리자 대상 연수 및 워크숍을 운영하며 민주적인 공동체 확산에 주도적인 역할을 담당함

### 2. 교간 전문적학습공동체 『러퍼플』(러닝 퍼실리테이션 플랫폼)

- 2015년 인천광역시교육연수원에서 주관하여 초등교사 30명을 대상으로 시작된 퍼실리테이션 연수를 기점으로 2017년부터 전문적학습공동체로 정착되어 6년간 운영되고 있음
- 회원은 초등 교사 및 전문직, 관리자 등으로 구성되어 있으며 ‘모든 의견은 동등하다’는 철학 아래 민주적인 학교, 학급 운영, 회의 진행 학생들의 자발적인 참여를 이끌어내는 교실수업개선 실천사례를 연구하고 공유하는데 주력함
- 인천광역시교육청 ‘토론촉진자료집’ 및 ‘민주적공동체운영자료집’ 개발, 단위학교 학교운영 컨설팅 등에 참여하며 주도적인 역할을 수행함

# 인천광역시교육청학교지원단 소개

오늘의 학교지원, 미래의 인천교육 “인천광역시교육청학교지원단”

<http://www.ice.go.kr/main.do?s=edusupport>

## 교무지원(☎453-1641~2)

- 민주적 학교문화 및 교육활동 전념 여건 조성을 위한 <학교업무정상화> 추진
  - 종합계획 및 만족도조사 시행, 추진단 및 컨설팅단 운영
- 학교사업 내실화 및 적정화를 위한 <공모사업 혁신운영제> 운영
  - 학교구성원의 민주적 과정을 통한 학교 공모사업 신청 및 운영
- 학교현장 지원사항 발굴 및 지원을 위한 <찾아가는 학교지원 이야기마당> 운영
  - 교육청 사업부서(기관) – 학교지원단 간 협력시스템 운영

## 행정지원(☎453-1621~6, 1631~6)

- 안정적인 <학교인력 지원> 시스템 운영
  - 일선학교의 수업 공백 해소 지원을 위한 기간제교사 인력풀 운영
  - 효율성, 안정성 향상을 위한 지방공무원 및 교육감소속근로자 대체 인력풀 운영
  - 교육활동 중심의 학교 문화 조성을 위한 방과후학교 개인위탁 외부강사 선정 지원
- 신속하고 효율적인 <행정업무 지원>
  - 교직원 업무부담 경감을 위한 공립교원 호봉 재획정 및 정정 지원
  - 안전하고 위생적인 학교 먹는 물(저수조·옥내급수관·지하수) 수질검사 지원
  - 누구나 안심하고 이용할 수 있도록 하는 화장실 등 불법촬영 점검 지원
- 학교현장 중심의 <교육활동 지원>
  - 학생의 자기생명 보호능력 및 수상안전의식 함양을 위한 초등학교 생존수영 교육 지원
  - 캐노피천막, 유아용버스카시트, 이젤 등 각종 교육·행사활동 필요물품 대여 지원

## 시설지원(☎453-1651~5, 629-7703~12)

- 안전한 교육환경을 위한 <시설관리 지원>
  - 학교시설유지관리 사업별 통합발주 지원
  - 학교시설유지관리 공사 관련 컨설팅 지원

## 닫는 글 :

# 신뢰와 관계성, 행복한 학교의 시작입니다

이 자료는 교육청이 기획한 사업이 아니었습니다. 해마다 증가하는 업무 속에서 선생님의 교수학습역량을 강화하고 교직원의 업무경감 및 효율화를 위해 본연의 업무가 무엇인지 되돌아보고 <학교구성원 간 존중과 협력> 방안 모색을 위해 추진단에서 토론 등을 통해 사업내용을 정하였습니다.

본 자료 제작의 전 과정 자체가 곧 민주적 의사결정 과정이었고 또 학교 현장의 다양한 구성원이 직접 제안하고 함께 추진하는 사업이 되었습니다. 무엇보다도 <교육활동 전념 여건 조성>과 <민주적 학교문화 구현>이 우리 교육의 밑바탕이 되어야 한다는 공감대가 있었습니다.

그리고 꿈꾸는 혁신 교육을 이루기 위해, “자치에 기반한 학교 지원”, “업무경감 및 효율화”, “불필요한 업무의 과감한 폐지”, “꼭 필요한 업무의 추진 역량 강화”, “함께 나누고 서로 돋는 민주적 업무분장”, “갈등 상황 해결 및 갈등 조정을 위한 기준 마련” 등을 본 자료에 담았습니다.

새 학년의 시작, 새해 첫눈의 반가움처럼 눈사람 만들 때의 <서로 도움>과 눈싸움할 때의 <익살맞은 열정>, 그리고 한바탕 어우러진 뒤 모든 갈등이 눈처럼 녹아내리듯 함께하는 빗질로 깨끗해진 새하얀 앞마당에서의 <이야기 나눔>처럼, 우리의 <민주적 학교 업무분장>도 이와 같이 이루어지기를 바랍니다.

추진단 또한 시작부터 끝까지 치열하게 논쟁하면서도 뜨거운 연대와 화합, 그리고 협력과 우정의 동지애를 나눌 수 있었습니다. 그것은 우리가 가는 길이 함께 가는 길이기 때문일 것입니다. 그리고 그렇게 지나온 아름다운 날들은 바로 다음과 같은 한마음 한뜻을 소박하게 우리에게 전해주고 있었습니다.

**“신뢰와 관계성, 행복한 학교의 시작입니다.”**

- 2022. 12. 제7기 학교업무정상화추진단 일동 -

# 함께 만드는 우리학교 업무분장

(※ 성명 가나다 순)

## 대표집필

김성만(미추홀학교)

김중호(산곡여자중학교)

송선미(인천초은고등학교)

신미경(부일여자중학교)

신범철(인천광역시교육청)

이상혜(인천동암초등학교)

장혜연(용현여자중학교)

## 집필

고경애(인천계산초등학교)

곽소연(인천동암초등학교)

곽호선(부일초등학교)

김미옥(인천예송중학교)

김보연(인천양촌초등학교병설유치원)

김상우(소방고등학교)

김용길(인천과학예술영재학교)

김종범(인천광역시교육청남부교육지원청)

남숙현(인천심곡초등학교)

박순정(연수여자고등학교)

박주영(부일중학교)

박현자(연수여자고등학교)

배주호(인천당산초등학교)

서희정(인천심곡초등학교)

양성은(인천금곡초등학교)

유경선(서운고등학교)

유귀덕(인천계수중학교)

윤홍기(인천부평서초등학교)

이동원(신송중학교)

이선희(인천광역시교육청남부교육지원청)

이주현(인천청학초등학교)

이진호(전국교육공무직본부인천지부)

이혜민(인천가정초등학교병설유치원)

전미경(인천여자중학교)

정다니엘(인천뷰티예술고등학교)

정은교(인천남동초등학교)

황윤아(부개고등학교)

정재원(인천광역시교육청유아교육진흥원)

---

### 퍼실리테이터

김선경(인천가좌초등학교)

서정래(인천도화초등학교)

유형철(인천해원초등학교)

이정미(인천봉수초등학교)

인효정(인천영선초등학교)

조양숙(인천삼산초등학교)

최와니(인천당하초등학교)

최정미(인천천마초등학교)

---

### 현장연구

권영범(인천바이오과학고등학교)

김경희(산곡중학교)

김명순(동암중학교)

김진규(인천계산초등학교)

성기신(선학중학교)

유금희(북인천중학교)

전혜미(인천남동초등학교)

---

### 자문검토

김경희(산곡중학교)

김동호(인천한누리학교)

김세환(인천전문상담교사노동조합)

김용길(인천교육감소속근로자노동조합)

김중필(인천광역시교육청노동조합)

문병인(인천생활과학고등학교)

박인섭(인천해든초등학교)

박준희(인천광역시교육청)

박현자(인천광역시교육청공무원노동조합)

변종국(인천광역시교육청)

성기신(선학중학교)

안봉한(전국교직원노동조합인천지부)

윤상원(청선학교)

이수연(전국학교비정규직노동조합인천지부)

이수진(인천가현초등학교병설유치원)

이정미(인천봉수초등학교)

이지훈(인천서흥초등학교)

이진미(계산중학교)

이진영(인천장도초등학교병설유치원)

이찬희(학익고등학교)

이학금(전국여성노동조합인천지부)

장익섭(동산고등학교)

한혜경(전국교육공무직본부인천지부)

호명성(인천도림초등학교)

## **총괄**

임현자 인천광역시교육청학교지원단장

임경숙 인천광역시교육청학교지원단 과장

## **기획**

이광국 인천광역시교육청학교지원단 교육연구사

안민영 인천광역시교육청학교지원단 파견교사

## **참고문헌**

『교직원 업무분장 도움 자료』, 광주광역시교육청, 2020

『학교자치 기반의 학교업무정상화, 너와 우리 함께』, 경기도교육청, 2022

## **발행일**

2022년 12월

## **발행처**

인천광역시교육청학교지원단



# 함께 만드는 우리학교 업무분장

학교자치 기반의  
민주적 업무분장 도움자료



인천광역시교육청학교지원단 22769 인천 서구 북항로 32번길 29-10 (원창동) T. 032-453-1626