



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

학교조직에서 교사와 교육행정직원 간의 인간관계 및 업무에 대한 인식비교 연구

- 제주특별자치도내 국·공립 초·중등학교를 대상으로 -

제주대학교 교육대학원

교육행정전공

황 지 영

2017년 8월



학교조직에서 교사와 교육행정직원 간의 인간관계 및 업무에 대한 인식비교 연구

- 제주특별자치도내 국·공립 초·중등학교를 대상으로 -

지도교수 김 대 영

황 지 영

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 6월

심사위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

제주대학교 교육대학원

2017년 6월



【국문초록】

학교조직에서 교사와 교육행정직원 간의 인간관계 및 업무에 대한 인식비교 연구

- 제주특별자치도내 국·공립 초·중등학교를 대상으로 -

황지영

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수 김 대 영

본 연구에서는 제주특별자치도내 국·공립 초·중등학교를 대상으로 학교조직에서 교사와 교육행정직원의 인간관계 및 업무에 대한 인식 차이를 분석하고, 더 나아가 교육활동의 실질적인 저해 요인이 될 수 있는 두 조직 간 불명확한 업무에서 오는 갈등을 조정하고 건전한 발전을 도모할 수 있는 학교문화를 이루는데 목적을 두었다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 구체적으로 설정한 연구문제는 다음과 같다.

1. 학교조직에서 교사와 교육행정직원 간의 업무에 대한 인식차이는 어떠한가?
 - 1-1. 교사와 교육행정직원 간의 인간관계에 대한 인식은 어떠한가?
 - 1-2. 교사와 교육행정직원 간의 업무에 대한 인식은 어떠한가?
2. 교사와 교육행정직원 간의 합리적이고 실질적으로 인식하는 업무갈등 해소방안의 우선순위는 어떠한가?

이러한 연구 질문을 탐색하기 위해 본 연구는 두 가지 연구방법을 수행하였다. 먼저 학교조직에서의 교사와 교육행정직원 간의 업무현황과 문제점을 파악하

기 위해 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)를 실시하였으며, 인터뷰는 반구조화된 면담(Semi-structured interview) 문항을 사용하였는데 학교현장에서의 교사와 교육행정직원의 업무영역이라는 문항으로 개발하여 교사 5명, 교육행정직원 5명을 대상으로 총 두 차례 걸쳐 인터뷰를 실시하였다.

둘째, 포커스 그룹 인터뷰 분석 결과를 토대로 교사와 교육행정직원 간의 관계, 업무와 관련된 내용 및 두 집단 간 불명확한 업무 사례를 추출하고 예비문항을 구성하여 교육전문가와 개별문항에 대한 내용 검토를 거친 후 최종 설문 문항을 완성하였고, 설문지는 교사와 교육행정직원을 대상으로 직접적인 비교·분석을 위하여 모든 문항을 동일하게 총 50문항으로 개발하였다. 개발된 설문지는 2017년 3월 15일부터 4월 6일까지 제주특별자치도 내 국·공립 초·중·고교 교사 및 교육행정직원 전체를 대상으로 제주특별자치도교육청메신저를 통해 온라인설문(<http://www.stat-school.net/answer.jsp?a=4959>)을 발송하여 답변을 수집하였으며, 그 결과 교사 244명(77.5%), 교육행정직원 71명(22.5%)이 설문에 응답하여 315부가 최종적으로 분석에 사용되었다.

이상의 과정을 통하여 얻어진 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 학교조직에서의 교사와 교육행정직원 간의 사적인 인간관계를 살펴보면, 전체적으로 서로 간 인간관계 개선에 노력한다는 공통적 경향을 보이고 교사가 서로 간의 인식에 유의미한 수준에서 교육행정직보다 긍정적 응답을 하였다. 반면, 교사들이 인식하는 정도와는 다르게 교육행정직원은 교사들의 인간관계 개선의 노력을 교사들의 인식보다는 것보다 낮게 인식하는 경향을 보여주고 있었다.

둘째, 학교조직에서의 교사와 교육행정직원 간의 업무에 관한 인간관계 전반적인 문항에서도 통계적으로 유의미한 수준에서 교사의 인식이 더 높게 나타나고 있고, 특히 교사는 수업 이외의 행정업무로 인하여 업무가 과중하다고 인식하고, 교육행정직원은 교육활동과 크게 관계되지 않는 행정업무는 교육행정직원이 처리한다는 인식의 경향을 보여주고 있다.

마지막으로 학교에서 발생하는 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무로 갈등을 빚는 업무에 대한 사례를 가지고 설문조사한 결과 두 조직 간 동일하게 교육행정직원이 업무로 인식하는 항목으로 학생복지의 교육급여 교육비 지원, 학교회계의 인건비 산정 및 지급 요청, 인사복무의 교육공무직원 및 계약직원의 인사

및 복무, 안전의 시설 안전관리 및 점검, 기타의 문서분류 및 비전자문서 등록을 확인할 수 있었고 교사의 업무로 동일하게 인식하는 항목으로 나이스 운영 기관 마스터, 개인정보보호를 위한 학적업무를 확인할 수 있었다.

이 설문조사 결과를 통하여 교원과 교육행정직원의 인간관계에 관한 인식을 비교 분석함으로써, 학교 내 인간관계 및 업무가 원활히 추진되는데 필요한 방안을 모색할 수 있고, 교원과 교육행정직원 간 불명확한 업무분장에서 오는 갈등을 두 조직 간 인식을 비교함으로써 불명확한 업무사례에 대한 인식과 갈등에 영향을 미치는 요인을 파악하고 다양한 마찰과 갈등을 타개해 나갈 대안을 모색하는데 유용한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

주제어: 교사, 교육행정직원, 인간관계, 업무, 인식 비교

목차

I. 서론	1
II. 이론적 배경	3
1. 학교조직의 개념 및 특성	3
가. 학교조직의 개념	3
나. 학교조직의 특성	4
2. 학교조직의 교사와 교육행정직원의 특성과 역할	10
가. 교무조직과 행정조직의 특성	11
나. 교사와 교육행정직원의 역할	17
3. 교사와 교육행정직원 간의 갈등	27
가. 갈등의 개념	27
나. 교사와 교육행정직원 간의 업무에 대한 갈등	28
III. 연구방법	35
1. 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)	35
2. 설문조사	36
IV. 연구결과	41
1. 학교조직에서의 교사와 교육행정직원 간의 인간관계	41
가. 사적인 인간관계	41
나. 업무에서의 인간관계	43
다. 교사와 교육행정직원 간 동일한 인간관계 인식	45
2. 학교에서 발생하는 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무 사례	48
가. 학생복지 업무 사례	52
나. 학교회계 업무 사례	53
다. 인사 및 복무 업무 사례	55

라. 안전 업무 사례	57
마. 보건 업무 사례	59
바. 정보 업무 사례	60
사. 기타 업무 사례	61
아. 교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 보이는 업무사례	63
V. 결론	67
▣참고문헌	71
▣영문초록	74
▣부록(설문지)	77

<표 목차>

<표 II-1> 공무원의 종류	10
<표 II-2> 교장·교감 기준(제21조제1항 관련)	11
<표 II-3> 교사 자격 기준(제21조제2항 관련)	13
<표 II-4> 학교조직의 구조적 특성 비교	17
<표 II-5> 교사 업무 규정 및 관련 법령	21
<표 II-6> 초·중·고등학교 교무조직 업무 분류	22
<표 II-7> 행정실장의 법규상 직명 및 관련법규	24
<표 II-8> 행정실 단위업무 분류	25
<표 II-9> 교사와 행정직원 간의 갈등에 관한 선행연구 고찰	32
<표 III-1> FGI(Focus Group Interview) 자료분석 결과	36
<표 III-2> 설문문항 개발	37
<표 III-3> 설문 수합 현황	39
<표 IV-1> 학교조직 내 교사와 교육행정직원 간의 사적인 인간관계	42
<표 IV-2> 학교조직 내 교사와 교육행정직원 간의 업무에서의 인간관계	43
<표 IV-3> 교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 보이는 인간관계	46
<표 IV-4> 불명확한 업무 사례	51
<표 IV-5> 학생복지 업무 사례	53
<표 IV-6> 학교회계 업무 사례	55
<표 IV-7> 인사 및 복무 업무 사례	57
<표 IV-8> 안전 업무 사례	58
<표 IV-9> 보건 업무 사례	59
<표 IV-10> 정보 업무 사례	61
<표 IV-11> 기타 업무 사례	62
<표 IV-12> 교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 보이는 업무사례	63

[그림 목차]

[그림 IV-1] 교사와 교육행정직원 간의 인간관계 인식 분포	47
[그림 IV-2] 불명확한 업무사례에 대한 교사와 교육행정직원 간의 인식 분포	65

I. 서론

현대사회를 조직사회 또는 변화의 시대라고 한다. 이는 어느 조직도 새롭게 창의적으로 변화하지 않으면 존재할 수 없다는 사실을 의미한다. 그러나 “조직에서 새로운 제도를 도입하고 변화를 수행하고자 할 경우에는 그 변혁과 변화의 주체가 원하던 원하지 않던 간에 여러 가지 갈등”(김석희, 2006: 203)에 직면하게 된다. 변화에는 언제나 갈등이 수반된다. 조직의 구성원은 누구나 어떤 형태로든 조직과 밀접한 관계를 맺으며 서로 다른 다양한 욕구와 사고 및 행동 양식을 지니고 있기 때문에 인간의 상호작용 중에 갈등이 발생하는 것은 자연적인 현상이라고 본다.

조직구성원 사이의 갈등은 학교에서도 쉽게 발견된다. 학교조직은 교수·학습과 생활 지도를 직접 수행하는 교사와 교육활동을 지원하는 교육행정직으로 크게 이원화 되어 있다. 그러나 학교의 다원적 조직구조, 구성원 간 상호인식의 차이, 근로 조건의 차이 등으로 인하여 조직 내 구성원간의 갈등 관계로 이어지고 있다. 학교현장은 교육환경의 복잡성과 다양화 그리고 업무의 전산화(업무포탈시스템-나이스, 업무관리, 에듀과인 등), 경쟁 및 성과주의 업무환경 등으로 교사와 교육행정직원 간의 마찰이 다양한 형태로 발생하면서 학교조직에서 구성원간의 갈등은 점차 증대되고 있다(박호선, 2013: 2). 이러한 원인 중의 하나로 학교조직 내의 교사와 교육행정직원은 서로 다른 법률의 적용을 받고 있는 점을 들 수 있다. 즉, 교사는 교육공무원법을, 교육행정직원은 지방공무원법의 적용을 받는다. 교사는 전문양성기관에서 교육을 받아 자격증을 구비하고 있으며, 일반 교육행정직원들은 별도의 양성 체제가 수립되어 있지 않고 지원에 있어서도 특정 자격(증)을 요구하지 않는다. 교사와 교육행정직원은 역할, 법적 적용을 달리 하면서도 같은 학교 내에서 근무하게 되므로 각 자의 이해와 관심을 달리 하고 있는 것은 당연하다.

이와 같은 갈등은 오늘날 개인들의 인간관계가 바탕이 되는 학교조직의 특수성에 비추어볼 때 다소 불가피하다고 볼 수 있으나, 서로 업무수행을 함에 있어 학교의 본질적인 과업인 학습 능력증진과 교육목표 달성을 저해하는 중요한 요인으로 작용되어 사기와 업무만족을 저하시키고 학교교육활동의 효율적 수행을 방해하고 있으므로 적

극적 대처가 필요하다고 할 수 있다(이연정, 2010: 2).

교육에 대한 문제는 많은 분야에서 해결방안이 모색되고 중요시 취급되고 있으나 교사와 교육행정직원 간의 업무추진에 대한 갈등 문제는 상대적으로 소홀히 취급되고 있다. 특히 교육의 질을 향상시키기 위해 교사들은 교수·학습활동에만 전념하게 하는 경향이 커짐에 따라 교육행정직원이 수행해야할 전문적인 업무는 더욱 증가하고 있는 실정이나 교육행정직원의 정원 확보 및 개선은 거의 이루어지지 않아 불만과 갈등이 고조되어 때때로 갈등으로 표출되기도 한다(박호선, 2013: 3).

이에 본 연구는 학교조직 내 교사와 교육행정직원 간의 업무에 관한 인식을 비교·분석하여 실질적인 갈등해소 방안을 모색하고자 한다. 학교조직 내 구성원간의 갈등은 구성원의 역할 수행 과정에서 사기와 업무만족도를 떨어뜨리고 나아가 학교 조직의 궁극적인 목표인 학생 교육활동에도 많은 영향을 미칠 수 있다. 따라서 학교조직 내 교사와 교육행정직원 간의 업무에 대한 인식과 갈등의 요인을 조사·분석하고 이론적 고찰과 선행연구의 분석을 통하여 업무의 요인들이 갈등에 미치는 영향과 갈등 해소방안에 대한 우선순위를 제시하여 학교조직 운영의 효율성을 제고하는데 유용한 시사점을 도출하고자 한다.

이를 위하여 본 연구는 제주특별자치도내 국·공립 초·중·고등학교를 대상으로 학교조직에서 교사와 교육행정직원의 인간관계 및 업무에 대한 인식 차이를 분석하고, 더 나아가 교육활동의 실질적인 저해 요인이 될 수 있는 두 조직 간 불명확한 업무에서 오는 갈등을 조정하고 건전한 발전을 도모할 수 있는 학교문화를 이루는데 목적이 있다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 구체적으로 설정한 연구문제는 다음과 같다.

1. 학교조직에서 교사와 교육행정직원 간의 업무에 대한 인식차이는 어떠한가?
 - 1-1. 교사와 교육행정직원 간의 관계에 대한 인식은 어떠한가?
 - 1-2. 교사와 교육행정직원 간의 업무에 대한 인식은 어떠한가?
2. 교사와 교육행정직원 간의 합리적이고 실질적으로 인식하는 업무갈등 해소방안의 우선순위는 어떠한가?

II. 이론적 배경

본 장에서는 연구문제와 관련하여 이론적 기초를 확고히 하고자 아래 세 가지 영역에 대해 관련문헌 및 선행연구 분석을 통하여 다음과 같이 정리하고자 한다.

1. 학교조직의 개념 및 특성

가. 학교조직의 개념

사회는 다양한 종류와 특성을 가진 조직이 존재하고 인간은 그 조직 속에서 사회적으로 상호관계를 맺으며 살아간다. 조직이란 “둘 이상의 사람이 일정한 목표를 달성하기 위하여 의도적으로 구성된 사회체제로서, 목표달성을 위한 특정한 과업, 역할, 권한, 의사소통, 지원구조 등을 갖는 체제”라고 할 수 있다(윤정일 외, 2008: 121). 조직은 다양한 모습으로 존재하지만 그 속성을 들여다보면 공통점이 있다. 조직은 ①사회적 존재이며, ②목적성을 가지고, ③어떤 특정한 의도에 의해 행동들이 구조화되고 조정되며, ④외부환경과 긴밀한 연결성을 가지고 있다(김광점, 2012: 122). 따라서 조직은 일정한 조건에서 목적을 달성하기 위하여 구성된 집합체라고 이해할 수 있다. 이렇듯 조직은 공동으로 추구하는 집단의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 분업적 협동 체제를 이루고, 업무와 기능의 분배, 권한과 계층의 위임 등을 통하여 특정한 목표를 추구하는 일정한 구조성을 가지는 사회적 단위라 할 수 있다(홍주학, 2009: 10-11). 일반적인 조직의 개념으로 볼 때 학교도 공동의 목표인 교육을 1차적 목적으로 하는 사회적 조직으로 그 교육목표를 효율적이고 효과적으로 달성하기 위하여 서로 협조하고 협동하면서 동시에 조직을 통하여 개인의 사회·정신·경제적 목적도 달성하고자 한다(이학중, 1994).

학교조직은 그 자체가 목적이 아니라 학생의 성장발달을 위한 교육목적 달성의 하나가 수단이며 목적과 구성원, 행정구조면에서 다른 조직체와 상이한 점을 가진다. 사회·조직생활에서 맡은 바 임무를 올바르게 수행할 수 있도록 학생들을 사회화 시키고,

또 사회가 와해되지 않게 규범적 통합을 보존하려는 유지 기능적 조직에 속한다. 이에 학교조직은 학생의 성장과 발달을 촉진한다는 교육목표를 가지고 이를 달성하기 위해 구성원들의 역할이 분업화 된다. 다수의 구성원들을 합리적으로 설계된 조직에 배치하여 일정한 규범적 질서를 유지하고 상호작용하면서 개인의 인격과 개성을 존중하고 학생들의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 민주적으로 조직된 집단이라고 할 수 있다. 학교는 학생 교육을 위해 교사, 학생, 교육행정직원 등으로 구성된 조직으로 여러 가지 기능과 책임의 분배를 통하여 목적을 달성하기 위한 인원배치 또는 목적에 이르는 수단이라 할 수 있다(조진희, 2002:5). 따라서 교육목적의 효과적 달성을 위해 학교 운영상의 기구를 합리적으로 편성하여 각 개인의 인격과 개성을 존중하고, 교육을 위해 교사, 학생, 교육행정직원 등의 집단이 적절한 책임 부여를 함으로써 학생들의 능력을 최대한 성장, 발휘할 수 있도록 민주적으로 조직되어야 한다(천양수, 2003: 9).

이렇듯 학교는 그 자체가 목적이 아닌 교육목표 달성을 위한 수단이며, 추구하는 목표와 가치, 구성원 간 특성, 행정 조직적 특성 등 다른 조직과는 구별되는 점을 가진다.

나. 학교조직의 특성

학교조직은 그 목적이 교육이고, 대상이 학생이라는 면에서 다른 조직과 비교하여 볼 때 개성이 다른 조직구성원들이 서로 상호작용하면서 다양한 역할을 수행하기 때문에 학교 사회 속에서 일어나는 사회적 과정은 다른 조직과 구별된다.

백현기(1981)는 학교조직이 다른 조직과 구별되는 몇 가지 영역을 제시하였다.

첫째, 학교는 인간을 변화시키는 조직이어서 변화가 느리다. 변화가 느리기 때문에 계속적으로 발전·변화하는 사회 환경에 뒤처지기가 쉽다.

둘째, 학교조직의 목표는 일반조직과는 달리 명확히 하기 어려우며 목표달성 정도를 측정하기가 어렵다. 즉 학교의 대상이 인간이고 궁극적으로 인간의 올바른 행동·의식 변화를 추구하기 때문에 인간의 행동·의식이 어느 정도 변했는지 객관적인 측정이 어렵다.

셋째, 학교조직은 환경의 영향을 많이 받는다. 학교조직은 문화유산을 전수하며 환경에 적응한다. 환경과의 밀접한 관계는 환경의 지배를 더욱 많이 받고 자

울성이 침해될 수 있다는 의미이기도 하다.

넷째, 학교조직은 전문성을 가진다. 학교는 성숙한 성인 집단과 미성숙한 학생 집단이 공존하는 특수한 조직체로 전문적인 기술과 방법을 필요로 한다. 교육은 인간 대 인간으로 이루어지는 상호작용이므로 인간관계 측면의 기술은 물론 인간을 이해하기 위한 전문적 지식이 요구된다.

다섯째, 학교조직은 내적으로 상호의존성이 낮다. 학교에서는 최소한의 지원밖에 배치되어 있지 않으며, 교사들은 서로 제가가일을 하도록 조직되어 있다.

여섯째, 학교조직은 공공성을 가지고 있다.

일곱째, 학교조직은 내적으로 이중구조화이고, 외적조직, 경영구조가 있다.

여덟째, 학교조직은 구성원들이 고정적이지 않고 유동적이다.

윤종건(2000: 221)은 학교조직은 가장 보수적인 조직으로 변화를 싫어하는 안정적 조직이라고 하여 아래와 같은 특성을 지적하였다.

첫째 조직의 유지, 발전과 생존에 있어 전혀 신경 쓸 필요 없이 학교 경영에 필요한 모든 재정, 설비, 학생, 교원 등 투입요소가 안정적으로 확보되어 생존자체에 대한 위협이 매우 낮다.

둘째, 조직의 구성원은 전문적인 성향을 가지나 다른 한편으로 직위를 불모로 관료적 성향이 강하여 수평적 관계보다 수직적 관계를 가짐으로써 안정지향적, 순종적인 생활태도를 들어내고 변화보다 전통과 안정을 선호한다.

셋째, 학교조직은 상호존중이 느슨한 조직이며, 변화와 수용이 느리다고 지적함으로 학교조직의 특성을 언급하고 있다.

한국교육개발원(1986)은 학교조직은 각 구성원의 업무수행에 있어 타 조직보다 자율적 구조를 가진다 하였다. 이는 일반 일반조직과 달리 학교조직에서 목적하는 대상이 개인차를 가진 미성숙한 학생이기 때문이다. 이 자율적 구조는 외부적 통제, 간섭, 압력 뿐 아니라 학교조직 내부의 관리자와 교사, 교육행정직원 사이에서도 보장되어야 한다. 학교조직 속에 부여된 교사의 역할은 교육활동의 수행이라는 전문성을 기대하고, 이와 함께 교사에게 교육활동에 부수적으로 관계되는 학교 업무를 지원하는 역할이 주어지고 있다. 교육행정직원에게는 이러한 교육활동을 행정적으로 지원하는 역할 및 능률적인 조직관리 역할이 기대되고 있다. 교사와 교육행정직원은 각각의 고유역할을 비롯하여 상호협조관계의 업무를 수행하

여야 하는데 그것을 교육활동에 상호의존적인 업무가 많기 때문이다. 결국 학교 조직의 구조는 교육의 목표를 추구하기 위하여 구성원간의 협동관계를 기본으로 분업체계 및 인원배치가 되어 있으나 상호적인 업무가 많기 때문에 조직체계나 역할 갈등이 발생할 수 있는 조직적 특성을 가지게 된다.

학교조직의 설명에 있어 일반행정조직이론과 기업조직이론이 많이 거론된다. 학교 또한 다른 조직과 같이 두 사람 이상이 모여 일정한 목표를 달성하기 위해 특정한 과업, 역할, 권한, 의사소통, 지원구조 등을 가지며 구성원 간 협조하는 조직이기 때문이다. 이에 학교는 유형조직이며, 봉사조직이고, 사육조직의 특성을 가지고, 규범조직으로도 이해될 수 있다. 하지만 학교는 다른 조직과 확연히 구분되는 독특한 측면을 가진다. 학교는 교육의 전통, 교육의 전문성, 다양한 관리이론, 학교에 관한 사회의 큰 기대 등에 의해 영향을 받아 일반 조직과는 구별되어 학교를 독자적으로 이해할 필요가 있다(윤정일 외, 2008: 160). 학교조직은 체제이론에서 설명한 바와 같이 학교구성원 상호간에 밀접한 관계를 가지지 않는다. 또 관료제처럼 능률적이고 통제 가능한 교화적인 조직도 아니다. 관료제적 모형이나 체제모형은 어느 조직이나 집단에도 적용 가능한 일반 모형을 학교에 적용하여 타조직과 유사점을 찾는데 초점을 두었다. 이러한 입장은 학교의 특수성, 독자성, 차별성을 충분하게 설명하지 못하는 한계를 가진다. 이에 따라 학교조직의 특수성을 알아보기 위한 대안으로 나타난 것이 무정부상태의 조직(organized anarchy)과 이완결합체제(loosely coupled system)라는 개념이다(남정걸, 2006: 109).

박순자(2007: 12)는 학교조직을 타 조직과 구별되는 학교의 특성을 학교의 조직상·기능상·조직 환경상의 특성 3가지로 나누어 살펴보고 있다. 학교의 목적 또는 기능이 교육이라는 특성 이외에 구성원이 이질적이고 학교조직의 목적은 구체적이지 못하며 분명하지도 않다. 학교조직은 성년인 교직원과 미성년인 학생으로 구성되어 있고, 또 성년인 교직원은 업무와 인적 배경에서 상당한 차이를 보이고 있고 크게 교사와 교육행정직원으로 구분됨에 따라 다른 조직에 비해 이질성이 크다고 볼 수 있다. 또 교육조직의 목적은 서로 많은 갈등을 일으키며 자주 바뀌기도 한다. 학교 조직 내 각 구성원마다 서로 다른 목적을 가지고 있으며 목적을 구체적인 행동프로그램으로 구체화하기도 어렵다. 구성원들이 목적의식을

가지고 교육에 임할 수 있도록 방향성을 제시해주지도 못한다. 학교조직은 환경의 영향을 많이 받는다. 학교운영위원회, 학부모집단과 시민단체가 영향력이 컸으며, 지방자치시대로 주민과 학부모의 교육에 대한 영향력은 증대되고 있다.

Campbell(1983)과 윤정일 외(2008: 160-164)가 학교조직의 성격을 정리한 것을 살펴보면 아래 5가지로 정리되어 진다.

1) 전문적 관료제

관료제는 현대 행정조직의 가장 일반적인 조직 형태이다. 학교도 우선적으로는 관료제적 특성을 가지긴 하지만 학교조직의 관료제는 구성원인 교사가 전문성을 가지고 있다는 점에서 다른 일반적 관료제와 구별된다. 교사들은 독립된 교실에서 각기 다른 배경과 개인차를 가진 학생을 가르치면서 상당한 재량권을 행사한다. 다른 조직의 구성원과 달리 업무수행의 통일된 표준을 갖기 어렵다. 교사들에게 어떤 규칙을 적용해야하며 누가 그러한 규칙을 제정하느냐와 같은 논쟁적 문제의 관료적 가치와 전문적 가치 사이의 갈등을 일으키는 많은 논점이 존재한다(류천호, 2014:9).

학교조직은 교사의 전문성과 관료지향성 간의 갈등이 존재한다. 교사가 관료제와 전문성 중 어느 쪽을 강하게 지향하느냐에 따라서 달라지는데 일반적으로 반대 성향을 많이 가진 교사는 전문적이고 투쟁적이며, 교사의 전문성 지향도가 높을수록 갈등의 확률이 높고, 전문성을 높이 추구하는 교사일수록 학교조직에 대한 충성도가 낮은 경향을 보인다(Corwin, 1969).

따라서 학교조직에서 교사의 전문성을 인정하고 의사결정에서 교사의 더 많은 참여를 보장하고 있다. 참여적 의사결정으로 질 높은 결정과 결정된 의사에 대한 더 많은 이해와 수용을 얻어 낼 수 있으며 조직 구성원 간의 만족과 문화의식이 향상되어 구성원의 성장과 발달을 촉진할 수 있다(이연정, 2010: 5). 그러나 학교조직에서 교사에게 어떤 규칙을 적용해야 되며 누가 규칙을 제정하느냐와 같은 논점이 존재하여 관료적 가치와 전문적 가치 사이의 갈등을 일으킬 수 있다. 그렇기 때문에 학교조직의 특성은 단순히 관료제만으로는 설명할 수 없으며, 관료제와 전문직제가 혼재하는 조직형태로 전문적 관료제라고 이해할 수 있다.

2) 조직화된 무질서

학교는 무질서 속의 질서, 조직화 된 무질서(organized anarchy) 조직이라 설명할 수 있다. 불명확한 목표, 불확실한 기술, 유동적인 참여를 특징으로 학교조직은 명료한 목표와 그 목표를 실천하도록 하는 방법을 찾아내기가 어렵고 구성원의 유동적 참여가 이러한 특징을 말해준다(류천호, 2014: 9). 교육의 목표는 학교조직의 방향을 제시하고 학교의 존재 이유이다. 하지만 학교의 교육 목적이 추상적이고 분명하지 않아서 목적달성의 효율적이고 효과적인 수행을 위한 방법이나 기술도 분명하지 않다. 학교조직에서 목적을 명세화하고 수행에 필요한 기법을 규정한다는 것은 어려운 일이지만 설정된 교육목표에 적합한 방법이나 기법의 개발이 필요하다(이연정, 2010: 5-6).

① 불명확한 목표

학교조직의 목표는 구체적이지 못하고 불명확하다. 목표는 수시로 변화하고, 대립적 목표가 공존하며, 구성원들 마다 다르게 규정하고 있기에 구체적인 목표를 만들 수 없다.

② 불확실한 기술

기술이 명확하지 못하고 구성원조차 잘 알지 못한다. 학교조직에서는 많은 기술이 사용되지만, 그 기술이 학생에게 어떤 영향을 주는지 명확하지 않다. 학생들이 어떤 자료와 방법을 활용해야 목표에 도달하게 할 수 있는지 교원, 행정가, 장학담당자 등의 합의된 견해가 없다.

③ 유동적 참여

학교조직에서 참여는 유동적이며 학생들은 입학 후 일정 과정을 마치면 졸업한다. 또한 교사와 교육행정직원도 일정 기간이 되면 근무지를 이동하며, 학부모 및 지역사회도 필요시만 참여한다.

3) 순치조직(온상조직)

조직과 개인은 선택권이 없고 참여만 하게 되는데 의무적인 조직을 의미한다.

학교조직은 고객(학생) 확보를 위해 다른 조직과 경쟁하지 않으며, 고객(학생) 확보가 법으로 보장되어 있어서 생존을 위해 투쟁할 필요가 없고, 순치된 동물처럼 사유되고 보호되기 때문에 온상조직이라고도 불린다. 학교조직은 순치조직으로 보수적이고 폐쇄적이다. 또한 변화의 속도도 느리다. 이는 교육이론의 근거가 약하고 변화의 촉진제가 없어서 교육환경, 교수방법, 교육과정 등의 변화에 둔감하기 때문이다.

4) 이완결합조직(loosely coupled system)

구조와 활동사이의 결합이 느슨한 것을 의미한다. 이완조직(loosely coupled system)은 연결된 각 사건이 서로 대응되는 동시에 각자의 정체성을 보존하면서 물리적·논리적·독립성을 갖는 경우를 말한다. 학교의 상담실이 좋은 예이다. 학생상담과 관련하여 학교장과 상담교사는 어느 정도 관계를 맺는다. 그러나 양자는 각자의 정체성과 독립성을 가지고 있다. 이들의 관계는 견고하지 않으며, 상호간 영향력이 약하고 제한적이다(최성택, 2016: 7).

Carlson(1964)은 교육조직에서 이완조직이란 다음과 같은 조건을 가지는 것을 의미한다고 하였다. ①지원이 수요를 초과, ②여러 수단 중 어떤 수단도 동일한 목표를 달성하는데 사용, ③영향력이 느리게 전파, ④조정이 거의 없고, ⑤규제와 검열이 거의 없다.

5) 이중조직

이완조직의 개념만으로는 학교조직을 설명할 수 없다. 학교는 느슨하게 결합되어 있지만, 관료제적 특성도 지니고 있기 때문이다. 학교조직의 주된 활동인 수업을 보면 교장(관리자)과 교사가 느슨하게 결합되었다고 느껴지게 된다. 하지만 학교는 수업에 영향을 미치는 많은 관료제적 장치를 가진다. 예를 들어, 교육과정 운영, 학습 진단. 재정적 부문 등 관리자인 교장과 교감에 의해 대체로 엄격하게 통제되어 지고 있다. 특히 수업을 제외한 많은 학교경영활동인 인사, 학생, 재무, 사무, 시설 등 여러 부문에서 교장과 교사가 엄격한 관계를 맺고 있다.

2. 학교조직의 교사와 교육행정직원의 특성 및 역할

학교조직에는 학교장, 교감 및 교사와 교원 외 학교운영에 필요한 교육행정직원, 교육공무직원, 기타직원을 두고 있다. 교사와 교육행정직원은 학교조직 내에서 공동의 목표를 추구하는 구성원이지만 <표 II-1>과 같이 교사는 교육공무원으로 특정직공무원이고 교육행정직원은 행정 일반에 대한 업무를 담당하는 일반직 공무원으로 보수, 복무규정, 여러 측면에서 보면 이질적인 특성을 보인다. 이를 조금 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

<표 II-1> 공무원의 종류

구분	종류	설명
경력직	일반직	<ul style="list-style-type: none"> 기술 연구 또는 행정 일반에 대한 업무를 수행하며, 직군 및 직렬별로 구분되는 공무원
	특정직	<ul style="list-style-type: none"> 법관, 검사, 외무공무원, 경찰공무원, 소방공무원, 교육공무원, 군인, 군무원, 헌법재판소 헌법연구관, 국가정보원의 직원과 특수분야의 업무를 담당하는 공무원으로 다른 법률에서 특정직공무원으로 지정하는 공무원
특수경력직	정무직	<ul style="list-style-type: none"> 선거로 취임하거나 임명할 때 국회의 동의를 필요한 공무원 고도의 정책결정 업무를 담당하거나 이러한 업무를 보조하는 공무원으로서 법률이나 대통령령(대통령실의 조직에 관한 대통령령만 해당)에서 정무직으로 지정하는 공무원
	별정직	<ul style="list-style-type: none"> 특정한 업무를 담당하기 위하여 별도의 자격 기준에 따라 임용되는 공무원으로서 법령에서 별정직으로 지정하는 공무원
	계약직	<ul style="list-style-type: none"> 국가와의 채용 계약에 따라 전문지식·기술이 요구되거나 임용에 신축성 등이 요구되는 업무에 일정기간 종사하는 공무원
	고용직	<ul style="list-style-type: none"> 단순한 노무에 종사하는 공무원

출처: 국가공무원법 제2조 및 지방공무원법 제2조

가. 교무조직과 행정조직의 특성

1) 교무조직과 교사

교무조직의 구성원인 교원은 교장, 교감, 일반교사를 의미하며, 교장은 학교를 총괄적으로 관리·감독하고, 이에 따라 소속 교직원을 지도·감독하며 학생을 교육한다. 교감은 교장을 보좌하고 교무조직을 관리하며 학생을 교육한다. 또한 교장이 불가피하게 업무를 수행할 수 없을 경우 그 업무를 대행한다. 교감이 없는 학교에서는 학교장이 미리 지명한 교사가 그 업무를 대행한다. 초·중등교육법 제19조(교직원의 구분)에서는 초등학교·중학교·고등학교·공민학교·고등공민학교·고등기술학교 및 특수학교에는 교장·교감·수석교사 및 교사를 두고 다만, 학생 수가 100명 이하인 학교나 학급 수가 5학급 이하인 학교 중 대통령령으로 정하는 규모 이하의 학교에는 교감을 두지 아니할 수 있다고 명시하고 있다.

초·중등교육법 제21조(교원의 자격) 제1-2항에서는 교장과 교감의 자격은 아래 <표 II-2>기준에 해당하는 사람으로서 대통령령으로 정하는 바에 따라 교육부장관이 검정(檢定)·수여하는 자격증을 받은 사람이어야 한다고 명시하고 있다.

<표 II-2> 교장·교감 자격 기준(제21조제1항 관련)

학교 별	자 격	교 장	교 감
중 등 학 교		<ol style="list-style-type: none"> 1. 중등학교의 교감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 자 2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령으로 정하는 기준에 해당한다는 인정을 교육부장관으로부터 받은 자 3. 교육대학·전문대학의 학장으로 근무한 경력이 있는 자 4. 특수학교의 교장 자격증을 가진 자 5. 공모 교장으로 선발된 후 교장의 직무수행에 필요한 교양과목, 교직과목 등 교육부령으로 정하는 연수과정을 이수한 자 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 중등학교 정교사(1급) 자격증 또는 보건교사(1급) 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 자 2. 중등학교 정교사(2급) 자격증 또는 보건교사(2급) 자격증을 가지고 6년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 자 3. 교육대학의 교수·부교수로서 6년 이상의 교육경력이 있는 자 4. 특수학교의 교감 자격증을 가진 자
초 등 학 교		<ol style="list-style-type: none"> 1. 초등학교의 교감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 자 2. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령으로 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 초등학교 정교사(1급) 자격증 또는 보건교사(1급) 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 자 2. 초등학교 정교사(2급) 자격증 또는 보건

	정하는 기준에 해당한다는 인정을 교육 부장관으로부터 받은 자 3. 특수학교의 교장 자격증을 가진 자 4. 공모 교장으로 선발된 후 교장의 직무수 행에 필요한 교양과목, 교직과목 등 교육 부령으로 정하는 연수과정을 이수한 자	교사(2급) 자격증을 가지고 6년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 자 3. 특수학교의 교감 자격증을 가진 자
고등기술학교	1. 중등학교의 교장 자격증을 가진 자 2. 실기교사 자격증을 가지고 9년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 자	1. 중등학교 교감 자격증을 가진 자 2. 실기교사 자격증을 가지고 6년 이상의 교육경력과 일정한 재교육을 받은 자
특수학교	1. 특수학교의 교감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력이 있는 자로서 일정한 재교육을 받은 자 2. 초등학교 또는 중등학교의 교장 자격증 을 가지고 필요한 보수(補修)교육을 받은 자. 이 경우 특수학교 교원 자격증을 가 졌거나 특수학교(특수학급을 포함한다)에 서 교원으로 근무한 경력이 있으면 보수 교육을 면제한다. 3. 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령으로 정하는 기준에 해당한다는 인정을 교육 부장관으로부터 받은 자 4. 공모 교장으로 선발된 후 교장의 직무수 행에 필요한 교양과목, 교직과목 등 교육 부령으로 정하는 연수과정을 이수한 자	1. 특수학교 정교사(1급) 자격증 또는 보건 교사(1급) 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력이 있는 자로서 일정한 재교육 을 받은 자 2. 특수학교 정교사(2급) 자격증 또는 보건 교사(2급) 자격증을 가지고 6년 이상의 교육경력이 있는 자로서 일정한 재교육 을 받은 자 3. 초등학교 또는 중등학교의 교감 자격증 을 가지고 필요한 보수교육을 받은 자. 이 경우 특수학교 교원 자격증을 가졌거 나 특수학교(특수학급을 포함한다)에서 교원으로 근무한 경력이 있으면 보수교 육을 면제한다.

비고

1. 이 표 중 초등학교는 공민학교 및 이와 같은 수준 정도의 각종학교를, 중등학교는 중학교·고등학
 교·고등공민학교 및 이들과 같은 수준 정도의 각종학교를 포함한다.
2. 교장·교감·교육장·장학관·장학사·교육연구관·교육연구사 및 「유아교육법」에 따른 원장·원감의 경력연
 수(年數)는 교육경력연수(年數)로 볼 수 있다.
3. 이 표 중 전문대학의 학장에는 종전의 전문학교·실업고등전문학교의 교장과 교감이 포함된다.

출처: 법제처 초·중등교육법 교사자격 기준(제21조제1항 관련)

또한 교사는 정교사 1·2급, 준교사, 전문상담교사 1·2급, 실기교사, 보건교사 1·2급 및 영양교사 1·2급으로 나누어지고, 자격기준에 해당하는 자로 대통령령이 정하는 바에 의해 교육부장관이 검수·수여하는 자격증을 받은 자이다. 교사는 정교사(1급·2급), 준교사, 전문상담교사(1급·2급), 사서교사(1급·2급), 실기교사, 보건교사(1급·2급) 및 영양교사(1급·2급)로 나누며, <표 II-3>의 자격 기준에 해당하는 자로서 대통령령으로 정하는 바에 따라 교육부장관이 검정·수여하는 자격증을 받은 사람이어야 한다고 명시하고 있다.

<표 II-3> 교사 자격 기준(제21조제2항 관련)

자 격 학 교 별	중 등 학 교	초 등 학 교	특 수 학 교
정교사 (1급)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 중등학교의 정교사(2급) 자격증을 가지고 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원 교육과에서 석사 학위를 받은 자로서 1년 이상의 교육경력이 있는 자 2. 중등학교 정교사 자격증을 가지지 아니하고 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원 교육과에서 석사 학위를 받은 후 교육부장관으로부터 중등학교 정교사(2급) 자격증을 받은 자로서 3년 이상의 교육경력이 있는 자 3. 중등학교의 정교사(2급) 자격증을 가진 자로서 3년 이상의 교육경력을 가지고 일정한 재교육을 받은 자 4. 교육대학·전문대학의 교수·부교수로서 3년 이상의 교육경력이 있는 자 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. 초등학교 정교사(2급) 자격증을 가진 자로서 3년 이상의 교육경력을 가지고 일정한 재교육을 받은 자 2. 초등학교 정교사(2급) 자격증을 가진 자로서 교육경력이 3년 이상이고, 방송통신대학 초등교육과를 졸업한 자 3. 초등학교 정교사(2급) 자격증을 가지고 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원의 교육과에서 초등교육과정을 전공하여 석사 학위를 받은 자로서 1년 이상의 교육경력이 있는 자 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 특수학교 정교사(2급) 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력이 있는 자로서 일정한 재교육을 받은 자 2. 특수학교 정교사(2급) 자격증을 가지고 1년 이상의 교육경력이 있는 자로서 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원에서 특수교육을 전공하고 석사 학위를 받은 자 3. 유치원·초등학교 또는 중등학교 정교사(1급) 자격증을 가지고 필요한 보수교육을 받은 자 4. 유치원·초등학교 또는 중등학교 정교사(2급) 자격증을 가지고 1년 이상의 교육경력이 있는 자로서 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원에서 특수교육을 전공하고 석사 학위를 받은 자
정교사 (2급)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사범대학을 졸업한 자 2. 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원 교육과에서 석사 학위를 받은 자 3. 임시 교원양성기관을 수료한 자 4. 대학에 설치하는 교육과를 졸업한 자 5. 대학·산업대학을 졸업한 자로서 재학 중 일정한 교직과(敎職科) 학점을 취득한 자 6. 중등학교 준교사 자격증을 가진 자로서 2년 이상의 교육경력을 가지고 일정한 재교육을 받은 자 7. 초등학교의 준교사 이상의 자격증을 가지고 대학을 졸업한 자 8. 교육대학·전문대학의 조교수로서 2년 이상의 교육경력이 있는 자 9. 제22조에 따른 산학겸임교사 등(명예교사는 제외한다)의 자격기준을 갖춘 자로서 임용권자의 추천과 교육감의 전형 여부를 거쳐 교육감이 지정하는 대학 또는 교원연수기관에서 대통령령으로 정하는 교직과목과 학점을 이수한 자. 이 경우 임용권자의 추천 대상자 선정기준과 교육감의 전형 기준에 관하여는 대통령령으로 정한다. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 교육대학을 졸업한 자 2. 사범대학을 졸업한 자로서 초등교육과정을 전공한 자 3. 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원의 교육과에서 초등교육과정을 전공하고 석사 학위를 받은 자 4. 초등학교 준교사 자격증을 가진 자로서 2년 이상의 교육경력을 가지고 일정한 재교육을 받은 자 5. 중등학교 교사 자격증을 가진 자로서 필요한 보수교육을 받은 자 6. 전문대학을 졸업한 자 또는 이와 같은 수준 이상의 학력이 있다고 인정되는 자를 입소 자격으로 하는 임시 교원양성기관을 수료한 자 7. 초등학교 준교사 자격증을 가진 자로서 교육경력이 2년 이상이고 방송통신대학 초등교육과를 졸업한 자 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 교육대학 및 사범대학의 특수교육과를 졸업한 자 2. 대학·산업대학의 특수교육 관련 학과를 졸업한 자로서 재학 중 일정한 교직과정을 마친 자 3. 대학·산업대학의 특수교육 관련 학과를 졸업한 자로서 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원에서 특수교육을 전공하고 석사 학위를 받은 자 4. 유치원·초등학교 또는 중등학교 정교사(2급) 자격증을 가지고 필요한 보수교육을 받은 자 5. 유치원·초등학교 또는 중등학교 정교사(2급) 자격증을 가지고 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원에서 특수교육을 전공하고 석사 학위를 받은 자 6. 특수학교 준교사 자격증을 가지고 2년 이상의 교육경력이 있는 자로서 일정한 재교육을 받은 자 7. 유치원·초등학교·중등학교 또는 특수학교 준교사 자격증을 가지고 2년 이상의 교육경력이 있는 자로서 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원에서 특수교육을 전공하고 석사 학위를 받은 자

준교사	<ol style="list-style-type: none"> 1. 교육부장관이 지정하는 대학(전문대학은 제외한다)의 공업·수산·해양 및 농공계 학과를 졸업한 자 2. 중등학교 준교사 자격검정에 합격한 자 3. 중등학교 실기교사로서 5년 이상의 교육경력을 가진 자로서 대학·산업대학·기술대학(학사학위 과정만 해당된다) 또는 대학원에서 관련 분야의 학위를 취득한 자 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 초등학교 준교사 자격검정에 합격한 자 2. 고등학교를 졸업한 자 또는 이와 같은 수준 이상의 학력이 있다고 인정되는 자를 입소자격으로 하는 임시교원양성기관을 수료한 자 3. 방송통신대학 초등교육과를 졸업한 자 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 특수학교 준교사 자격검정에 합격한 자 2. 특수학교 실기교사로서 5년 이상의 교육경력을 가지고 일정한 재교육을 받은 자
전문 상담 교사 (1급)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2급 이상의 교사자격증(「유아교육법」에 따른 2급 이상의 교사 자격증을 포함한다)을 가진 자로서 3년 이상의 교육경력이 있는 자가 교육부장관이 지정하는 교육대학원 또는 대학원에서 일정한 전문상담교사 양성과정을 마친 자 2. 전문상담교사(2급) 자격증을 가진 자로서 3년 이상의 전문상담교사 경력을 가지고 자격연수를 받은 자 		
전문 상담 교사 (2급)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 대학·산업대학의 상담·심리 관련 학과를 졸업한 자로서 재학 중 일정한 교직학점을 취득한 자 2. 교육대학원 또는 교육부장관이 지정하는 대학원의 상담·심리교육과에서 전문상담 교육과정을 마치고 석사학위를 받은 자 3. 2급 이상의 교사자격증(「유아교육법」에 따른 2급 이상의 교사자격증을 포함한다)을 가진 자로서 교육부장관이 지정하는 교육대학원 또는 대학원에서 일정한 전문상담교사 양성과정을 마친 자 		

출처: 법제처 초·중등교육법 교사자격기준(제21조제2항 관련)

교무조직은 교육목표의 효율적 달성을 위하여 교육과정, 교수·학습지도 등 교육활동에 대해 전문성을 가지는 조직으로 전문직이라는 특성과 학생을 대상으로 교육활동을 하는 조직이다. 모든 업무의 최종결재권자는 학교장으로 학교장을 중심으로 교감, 각 부장으로 구성되며, 각 부의 구성원으로 일반평교사(담임교사 포함)가 있다. 학생을 대상으로 교육활동을 하며 구성원인 교사집단은 다양한 가치관과 훈련경험에서 유사한 전문적인 배경을 가지고 있는 교수·학습이나 관련 업무를 수행할 때 고도의 자율성을 기지며 구성원의 의견을 최대한으로 존중하고자 한다(손경환, 2010: 23). 교무조직의 주요 활동은 학생을 대상으로 하는 교육활동으로 직접적인 산출물로서가 아니라 학생들을 통한 교육성이라든 간접적인 형태로 나타나며, 투입과 동시에 산출되기 어려운 특성을 가지게 된다.

교무조직은 학교장과 교감, 교과담당교원, 학급담당교원에 이르는 계선조직과 교무행정업무를 수행하는 참모조직으로 구성되어, 계선조직과 참모조직 사이에

교육과정 운영, 학급경영과 관련된 행정업무 수행 조직은 직능조직으로 이해될 수 있다. 교사는 학교에서 교과담당으로 교수 기능과 학급담임으로서 관리기능 및 각 부서의 계원(부원)으로 행정지원기능을 동시에 수행하는 것이 보통이다. 교과 담임으로서 교수 기능을 수행함에 전문성이 작용하며, 학급담임으로서 관리기능을 수행하는데 전문적이고 관료적인 요소가 작용한다. 사무직으로서의 행정기능을 수행할 때에는 관료적 요소가 많이 작용한다고 할 수 있다(홍주학, 2009: 13). 이렇듯 교무조직은 전문적 조직의 특성 및 관료적 조직의 성격을 갖는다. 또 교장-교감-각 부장-부서원(교사)으로 이어지는 행정조직을 중심으로 본다면 계선조직으로서의 성격도 가지게 된다.

다음으로 교무조직은 평형조직의 성격을 갖는다. 교수기능을 볼 때 교과부장교사와 학급관리기능을 볼 때의 부장교사는 일반교사보다 계층상의 상관인 아니라 구성원을 대표하는 성격을 갖는다. 교과부장교사나 학년부장교사 모두 해당 부서 도는 해당 학년의 대표자로서 위치하는 것이지 상위에서 지시나 명령을 할 수 있는 것은 아니다. 교수조직이나 관리조직상에서는 교장-교감-교사의 평면적 계층구조를 갖는다고 볼 수 있어 교무조직은 평형조직의 특징도 갖는다고 할 수 있다(김성렬, 1989: 176)

2) 행정조직과 교육행정직원

행정조직의 구성원인 교육행정직원은 채용 시, 일정한 학력과 자격이 요구되는 교사와 달리 학력이나 자격제한이 없다. 또, 교육활동과 관련된 전문적인 교육훈련을 받고 전직이 제한된 교사와 달리 포괄적인 교육이 이루어지며 본인의 희망에 따라 전직이 허용되고 초·중·고등학교 간 인사이동이 자유롭다.

교사의 담당업무는 주로 교육활동으로 복잡한 사회체제의 상호관계 속에서 업무가 이루어지고 교사의 업무수행에 대한 한계가 불분명하여 목표의 달성도를 계량화하여 객관적으로 평가하는 것이 어렵다. 즉, 교사는 업무중요성을 강조하면서도 교사의 책임은 낮다. 그러나 교육행정직원은 학교회계·시설·복무·인사·보안·물품·재산 등 법령, 규칙, 조례에 따라 업무가 수행되어져 수행결과는 감사로 확인되어지고 감사는 합법성 위주로 다뤄진다. 이러한 업무상 책임은 행정조직이

법적가치를 추구하게 만들고 업무 수행 시 자율성을 가지는 교사와 업무수행 과정에서 갈등을 야기하는 요인 중 하나가 되고 있다.

행정조직은 교사의 교육활동을 원활하게 추진하기 위하여 재정적, 행정적 지원에 관한 업무를 맡고 있다. 행정실장을 포함한 주무관, 행정업무를 지원하는 교육공무원 및 계약직원(시간제포함) 등으로 구성된다. 본 연구에서는 교육공무원 및 기타 계약제 직원을 제외하고, 교육행정직원을 대상으로 그 역할과 업무를 살펴보고자한다. 학교 내에서 교육행정직원은 업무영역이 회계(세입·세출-에듀과인), 예·결산, 계약, 인사관리, 문서관리, 재산·물품관리, 학교운영위원회, 시설관리, 일반 행정 등으로 독립적인 업무영역이 있으나, 관련 업무의 범위에 대한 명확한 기준이 없고, 교무조직과 상호 협력해야하는 업무가 많다. 즉 행정조직은 업무의 한계에 대한 명확한 기준이 없고, 교무조직과 상호 협조해야하는 업무가 대부분이어서 행정은 교무부서의 지원활동 조직이라는 특징을 가지게 된다. 이와 같이 행정조직은 교무조직의 활동을 지원하는 조직으로 교육활동과 관련해서 비전문가이며 합법성을 중심으로 업무를 처리하는 관료적 조직이다. 교무조직 구성원과 같은 자격기준이 없으며 자율성보다는 합법성과 지시 명령에 의해 업무를 수행하는 경향이 있다(김중철, 1985: 439-443). 그러나 초·중등교육법 제20조 제5항이 2012년 “행정직원 등 직원은 법령에서 정하는 바에 따라 학교의 행정사무와 그 밖의 사무를 담당한다”로 개정되어 업무를 분장함에 있어 기존 학교장의 명령에서 법령이 정하는 바로 변경되어 행정조직의 독자성을 어느 정도 확보하게 되었다. 교육행정의 공정성, 창의성, 민주성, 역동성을 가지고 행정조직의 전문성을 인정하고, 교육행정업무의 필요성과 중용성이 제고되는 추세이다. 오늘날 학교조직에 과학화와 전문화에 대한 요구가 증대되어지고 있어 교사의 전문성 심화와 더불어 교육행정직원에게도 업무의 능동성 및 전문성이 많이 요구되어지고 있다.

이와 같이 학교조직에서 교사와 교육행정직원은 <표 II-4>에서와 같이 크게 두 집단 간 직종, 구성원, 업무성격, 유형, 업무한계, 자격기준, 활동결과, 산출물 등에서 차이점을 보인다. 교사는 일정한 자격(증)을 요구하는 전문직이며 전문집단으로 학교장, 교감, 교사를 구성원으로 한다. 또한 업무에 있어서 자율성을 보장 받으며, 계선·참모조직으로 교육과정, 교수·학습활동을 주요 업무로 수행하나 그

활동결과에 대해서는 측정이 어렵다. 다만 간접적 형태의 학생 교육성과가 산출물로 나타날 수 있다. 이에 비해 국·공립학교의 교육행정직원은 일반직 공무원으로 일정한 자격을 요구하지 않는 비전문집단이다. 행정실장, 주무관을 구성원으로 하며 자율성을 보장받는 교사에 비해 합법성을 중요시 하는 관료제적 성격을 가지고, 계선조직으로 회계, 인사, 보안, 재산, 물품, 시설, 일반행정 등의 업무를 수행한다. 또한 업무의 한계가 명확하지 않으며 업무수행 결과에 대해 법적 책임을 진다.

<표 II-4> 학교조직의 구조적 특성 비교

구분 \ 조직	교무조직(교사)	행정조직(교육행정직원)
직종	전문직(특정직)	일반직
집단	전문집단	비전문집단
구성원	학교장, 교감, 교사	행정실장, 주무관
업무 성격	자율성 보장	관료적 성격, 합법성
조직유형	계선-참모조직	계선조직
업무영역	교육과정, 교수·학습지도, 교육활동	회계, 인사, 보안, 문서, 재산, 물품, 시설, 학교운영위원회, 일반행정
업무의 한계	학생교육	명확한 기준 없음
자격기준	교원자격증	제한 없음
활동결과	측정 어려움	법적 책임
산출물	간접적 형태의 학생 교육 성과	지원 활동

출처: 최성택(2016: 9)

나. 교사와 교육행정직원의 역할

1) 업무역할

업무는 개인에게 주어진 특정한 목표를 위해 수행되는 활동으로 조직에서 맡은 일을 의미한다. 개인은 사회생활을 하는 동안 일정한 사회집단에 속하게 되며

그 속에서 일정한 업무가 따르게 된다. 이러한 사회집단의 일정한 구속에 따라 개인에게 기대되는 역할이 주어진다. 교사는 교사로서, 교육행정직원 교육행정직으로서 기대되는 역할이 있다. 역할은 개인에게 부여되는 기능적 상태이고, 지위는 그 역할이 배열되어 있는 구조적 상태로서 지위는 역할과 역할기대를 이룬다. 사회구성원으로서 개인에게 여러 가지 역할이 주어지며 각 구성원들은 자신의 역할을 수행함으로써 사회과정을 원활하게 진행시키고 질서를 유지·존속시킨다. 반면, 자신에게 주어진 두 가지 이상의 역할이 서로 상반되는 경우도 발생한다. 자신의 욕구·이념에 맞추어 주체적으로 역할을 수행해야 한다. 상호 공동의 목표달성을 위하여 협조하는 과정에서 각자가 어떻게 지원해주기를 바라는 역할 기대를 갖게 될 것이며 이러한 역할기대에 충분히 부합하지 못하였을 때는 역할갈등이 발생하게 된다. 따라서 상호협조를 요구하는 학교조직에서 교사와 교육행정직원의 역할 기대 차이가 지속적으로 존재할 때 이는 다양한 상호간 갈등을 야기시키는 중요한 원인 중의 하나로 작용될 수 있을 것이다(조진희, 2002: 6-8).

오석홍(2009: 16)은 역할을 사회적 관계 속에서 어떤 지위를 점하는 사람들이 해야 되는 것으로 기대되는 행동의 범주라 하였다. 역할을 구성하는 행동은 다른 사람의 기대치와 결부되는 것으로 반복적이고 예측 가능한 결과를 수반하는 것으로 보고 있다. 학교조직에서도 교사와 행정직원의 각각의 지위가 있고, 이와 관련하여 업무와 업무행위, 직업적 활동의 요소를 포함하는 역할이 부여되어 있다. 이를 성공적으로 수행해 낼 때 조직의 목표달성에 기여하게 된다(박호선, 2013: 16).

학교는 교육이라는 목표를 달성하기 위하여 학교 내·외적인 제반요소를 효율적으로 조정하고 통합하는 학교경영을 한다. 학교조직에서 각종 업무는 가장 핵심이라고 할 수 있는 교수·학습활동을 중심으로 직접적이고 간접적으로 상호 연관되어 있다. 즉 교수·학습을 중심으로 제반 매체, 재정, 시설, 조직, 인사 등 직·간접적으로 밀접히 연관되어 있다. 이에 따라 학교에는 여러 가지 수행해야 할 사무업무가 많다. 교원인사, 학생지도, 학적업무, 교육과정 운영, 시설관리, 내규관리, 재무관리, 대외관계 등의 사무가 그것이다(김운태, 2002: 447). 한국교원단체총연합회(1998: 8)는 학교의 업무영역을 교육과정의 운영, 학생생활 지도, 교직원연수,

인사관리, 교내장학, 시설관리, 매체관리, 재무관리, 대외관계 등으로 나누어 설명하고 있다(홍주학, 2009: 19).

교사와 행정직을 포함한 학교 교직원에 대한 업무에 관한 규정은 초·중등교육법 제20조(교직원의 임무)에 명시되어 있으며, 교사와 교육행정직원의 업무에 대해 구체적으로 설명하고자 한다.

2) 교사의 업무

초·중등교육법 제20조 제4항에서는 ‘교사는 법령에서 정하는바에 따라 학생을 교육한다’라고 교사의 임무를 명시하고 있다. 하지만 이러한 법·규정은 직접적으로 교사가 수행해야 될 책무를 정확하게 구체적으로 제시해주고 있지는 않다.

법과 규정에 의거 하여 볼 때 교사가 행하는 일은 학생을 가르치는 일을 중심으로 규정되지만 교사들은 수업 이외에도 교무분장 업무, 공문처리 등의 업무를 수행하고 있다. 학교에서 교사는 관리적 업무수행의 관점에서 교장, 교감, 학급담임으로 이어지고, 교수업무의 관점에서는 교장, 교감, 교과담당교사로 이어지며 행정적 업무의 관점에서는 교장, 교감, 부장교사, 교사로 이어진다고 볼 수 있다. 교사는 학급담임으로서 관리기능을, 교과담임으로서 교수기능을, 행정부서의 부서원으로서 행정기능을 동시에 수행한다고 볼 수 있다.

이와 관련하여 여러 연구에서 교사의 업무를 규정하고 있는데, 김창걸(2003: 24)은 교수활동의 수행을 위한 교사의 업무로 학습지도, 생활지도, 학습 평가와 연수, 학급경영, 사무처리, 지역사회와의 협조 등을 들고 있고 서정화(1998: 16)는 교사의 업무를 순수한 교육활동에 사용하는 필수업무, 교육활동과 관계되는 보조업무, 그 외 잡 업무 세 가지 영역으로 구분하였다. 필수업무는 교육활동으로 수업지도, 교내 생활지도, 특별활동지도 등을 말하며 보조업무는 교육과정 운영과 관련되면서 교육활동에 필요한 보조업무들을 말한다. 그 외 잡업무는 학생의 교육과 무관한 업무로 정의하고 있다.

또, 김성렬(1989: 174-178)은 학교조직에 대해 분석하면서 교사의 역할을 크게 세 부분으로 나누어 설명하였다. 첫째 학급담임으로서 교사는 학급을 경영·관리하는 업무를 수행한다고 보았다. 학급의 담임교사는 학급의 환경·시설정리, 학생

생활지도 및 통제업무, 기타사무처리, 등을 수행하면서 학급을 관리한다. 둘째, 교과담임으로서 교사는 학교조직의 존재의 핵심적인 이유인 학생들을 가르치는 업무를 수행한다고 보았다. 이때 교사는 학생을 지도하는데 전문적 지식과 기술을 바탕으로 전문성을 가지며, 교육활동에 자율성이 존중되는 위치에 있다고 볼 수 있다. 보편적으로 교사의 업무라 인식되는 부분이라 할 수 있다. 셋째 교무조직의 부서원으로 교사는 교무행정업무를 수행한다고 보았다. 교사는 교장이 학교조직을 관리하고 운영하는데 필요한 교무조직의 행정업무를 담당한다. 교사는 전문직인 교사로서 지위를 비롯하여 일반 사무직원의 지위도 갖게 된다.

한국교원단체총연합회(1998: 15-16)에서도 교사의 업무를 필수업무와 보조업무로 구분하고 있는데. 교사의 필수업무로는 수업지도, 교내생활지도, 특별활동지도, 기타 직접적인 학생 생활지도 등을, 보조업무로는 교수·학습 활동과 관련된 업무처리, 자료매체준비, 학력평가, 학사관리, 재정·시설관리 등을 설명하고 있다.

이상 종합하면 교사의 역할은 아래와 같다.

첫째, 가장 중심적 역할로서 학생을 가르치는 것(교수활동)

둘째, 학생들의 학교생활 지도 및 상담자로서의 역할(생활지도)

셋째, 특별활동지도

넷째, 학급 경영자로서의 역할

다섯째, 학교 경영자로서의 역할

여섯째, 교육행사 및 기타 지원관리 활동

일곱째, 학생의 진로지도 및 사회적응능력 길러주는 역할

여덟째, 사회적 역할이다.

교사는 교육활동을 수행함에 있어 전문적 지위를 인정받으며 더불어 일반사무직원으로서 지위도 가지게 된다. 즉 교사의 업무가 직접적인 교수활동은 기본이고 이에 따르는 보조적 활동 및 행정업무를 수행할 수 있음을 알 수 있다.

교사는 초·중등교육법 제20조에 의거하여 법령이 정하는 바에 따라 학생을 교육한다. 교사의 업무를 국가적으로 명확하고 자세하게 설명하고 있지 않지만, 교육관련 법규에 의해 교사의 업무가 간접적으로 규정되어 있으며 <표 II-5>와 같다. 이렇듯 법에 명시된 교사에 대한 역할은 다양하며, 어느 역할 하나도 소홀히 할 수 없다.

<표 II-5> 교사 업무 규정 및 관련 법령

요역	하위영역	내용	관련법령
학 생 교 육	교육과정	교사는 법령이 정하는바에 따라 학생을 교육한다. 교육과정을 운영하고, 방송프로그램, 정보통신기기, 교외체험학습활동 등을 활용하여 수업할 수 있다	<ul style="list-style-type: none"> 초·중등교육법 제20조 제3항 초·중등교육법 제23조 제1항
	학생평가	학생의 학업성취도 및 인성 등을 종합적으로 관찰·평가하여 학생지도 및 상급학교의 학생 선발에 활용할 수 있는 자료를 작성·관리한다.	<ul style="list-style-type: none"> 초·중등교육법 제25조
	학생생활지도	학생의 인격이 존중되는 교육적 방법으로 훈육과 훈계 등의 방법으로 지도할 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> 초·중등교육법 제18조, 동법 시행령 제31조
	학생자치활동지도	학생의 자치활동을 권장·보호하기 위하여 필요한 사항을 지원해야 한다.	<ul style="list-style-type: none"> 초·중등교육법 시행령 제30조
	건강증진지도	학생의 체력향상·영양관리·질병의 치료와 예방 등을 위한 필요한 지도를 하며 체력향상을 도모하기 위하여 신체검사를 실시한다.	<ul style="list-style-type: none"> 학교보건법 제7조, 제9조 학교신체검사규칙 제2조
전 문 성 신 장	자질함양	교원은 교육자로서 갖추어야 할 품성과 자질을 향상시키기 위한 노력을 해야한다.	<ul style="list-style-type: none"> 교육기본법 제14조 제2항
	연구개발	교육공무원은 그 직책을 수행하기 위하여 연구와 수양에 노력하여야 한다.	<ul style="list-style-type: none"> 교육공무원법 제38조 제1항
	연수	교원은 수업에 지장이 없는 한 소속기관의 장의 승인을 얻어 연수기관 또는 근무 장소 이외의 시설 또는 장소에서 연수할 수 있다	<ul style="list-style-type: none"> 교육공무원법 제41조 제1항
복 무	이행의무	공무원은 성실의 의무, 복종의 의무, 친절 공정의 의무, 비밀엄수의 의무, 청렴의 의무, 품위 유지의 의무 등을 수행해야 한다.	<ul style="list-style-type: none"> 국가공무원법 제55-61조
	금지의무	직장 이탈 금지의 의무, 정치운동의 금지의 의무, 영리업무 및 겸직 금지의 의무, 품위유지의 의무 등을 수행해야 한다.	<ul style="list-style-type: none"> 국가공무원법 제63조-6조
	근무성적평정	근무실적 중 학습지도, 생활지도, 학급경영, 교육연구 및 담당 업무	<ul style="list-style-type: none"> 교육공무원승진규정 제16조
대 외 관 계	전문/교원단체참여	교원은 상호 협동하여 교육의 진흥과 문화의 창달에 노력하며, 교원의 경제적·사회적 지위를 향상시키기 위하여 각 지방자치단체 및 중앙에 교원단체를 조직할 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> 교육기본법 제15조 제1항

출처: 정찬화(2009: 20)

이를 좀 더 구체적으로 학교조직에서 교사의 업무를 확인할 필요가 있기에 제

주특별자치도내 국·공립 각 학교급별 업무분장을 바탕으로 <표 II-6>와 같이 정리하였다.

<표 II-6> 초·중·고등학교 교무조직 업무 분류

단위업무	업 무 내 용	비고
교과교육	• 국어, 영어, 수학, 체육, 음악 등 각종 교과교육활동	
학생생활 지도	• 창의인성교육, 학교폭력예방교육, 안전교육, 다문화교육, 경제·환경교육 등 학생 생활 지도	
진로교육	• 진로 상담 및 진로 체험 등	
문화·예술 교육	• 문화, 예술, 전통문화 교육(제주어 교육, 제주 향토교육, 제주 전통문화)	
창의적 체험활동	• 학교 특색 활동, 동아리 활동(교사, 학생)	
청소년단체	• 청소년단체(걸스카우트, 스카우트, 우주소년단, 자연봉사대 등) 업무	
인사	• 전보, 승급 및 호봉 확정, 휴복직, 근무평정, 보직교사 발령, 학교성과급, 인사 자문위원회, 계약제교사 채용 및 복무, 교육공무직원 채용	중·고교는 행정실로 업무분장 되는 경향
교육활동 기획·제규정	• 교육과정 계획 수립 및 편성·운영, 학교경영 평가, 학교평가 업무 • 제 규정 제정 및 개정, 내규 정비(학생생활규정, 학교규칙 등)	
학적·NBS	• 전·입학, 진급, 전출입관련 생활기록부 관리, 정원 외 관리(유예 및 면제), NEIS 지원업무(생활기록부)	
연구기획 및 연수	• 연구학교 추진(계획 및 추진), 교사능력개발평가 업무, 교내장학, 교수·학습 과정안 컨설팅, 교실수업개선, 수업 및 생활지도 컨설팅, 교원 연수 관리, 휴업 중 연수(41조)	
정보	• 정보 교육, 교단선진화(컴퓨터 유지 보수 및 SW 관리) 업무, 학교 정보 공시, 개인 정보 보호, 아우름 정보화 사업	
학부모·평생교육 방송실 운영	• 학부모회 운영, 평생교육 • 방송실 운영 교육방송, 시청각 기자재 관리 운영 방송반 운영	
학생복지	• 자유수강권 관리, 저소득층 관리(한부모, 조손 가정, 학생 가정 등), 교육비 지원 사업	
도서	• 도서 구입, 간행물, 일반도서 관리, 장서 점검, 독서·논술교육, 교과서, 학생 및 학부모 명예 사서 관리	
홍보	• 학교 홈페이지, 학교 신문발간, 교육활동 홍보	
방과후, 돌봄교실	• 방과후학교 운영(강사 채용 및 복무 관리, 평가), 방과후 코디 채용 및 복무 관리, 돌봄교실 운영(강사 채용 및 복무 관리) 지역사회 교육	돌봄교실은 초등학교 대상

교구·학습 준비물	• 학교 교구, 학습자료(교구, 자료 대장), 학습준비물 구입·배부	
보건	• 보건교육 기획 및 추진, 성교육, 금연교육, 비만예방교육, 건강기록부 관리 (NEIS), 학생 및 교직원 건강검진, 약품관리, 학교안전공제회, 학교환경위생정화, 환경위생 관리, 먹는 물 관리(급수조청소)	
학교급식	• 학교급식 운영, 급식비 징수, 급식·조리실 관리, 학교 급식 위생관리, 식생활 교육 및 지도	

이렇듯 교사는 교육활동을 수행함에 있어 전문적 지위를 인정받으며 더불어 일반사무직원으로서 지위도 가지게 된다. 즉 교사의 업무가 직접적인 교수활동은 기본이고 이에 따르는 보조적 활동 및 행정업무를 수행할 수 있음을 알 수 있다. 이는 교사의 업무는 교육활동이란 역할에 국한되는 것이 아니라는 것을 의미하지만 교육행정직원의 배치에 따라 학교조직에서 업무분장이 달라지는 상황이 발생하여 교사의 업무와 교육행정직원의 업무에 대한 서로 간의 이견이 발생하는 원인으로 작용하게 된다.

3) 교육행정직원의 업무역할

단위학교에서 근무하는 교육행정직원은 초·중등교육법 제19조 제2항 ‘학교에는 교원 외에 학교 운영에 필요한 행정직원 등 직원을 둔다’는 법령에 의해 배치되고 동법 제20조 제4항 ‘행정직원 등 직원은 법령에서 정하는 바에 따라 학교의 행정사무와 그 밖의 사무를 담당한다’는 법령에 의해 업무를 수행한다.

여기서 교육행정직원은 초·중등교육법에서의 말하는 행정직원에 해당하는 직원으로, 교사 외 학교에 근무하는 직원은 교육행정직원 외에 교육공무직원 및 기타 계약제 직원 등이 있다. 본 연구에서는 교육공무직원 및 기타 계약제 직원을 제외하고, 교육행정직원을 대상으로 그 역할과 업무를 살펴보고자한다.

학교는 교육이라는 목적을 효과적이고 효율적으로 달성하기 위해 교육활동 및 그 활동의 운영을 지원하기 위한 사무를 성격에 따라 부서·개인별로 나누어 업무분장하도록 되어 있다(김성렬, 1998: 116).

교육행정의 목적은 학교운영에 있어서 교육활동이 효과적으로 이루어지도록 지원하는 것이다. 교육행정은 교육정책에 의해 교육목표가 수립되면 학교교육 목

표를 효율·효과적으로 달성하기 위하여 교육활동에 필요한 인적·물적 자원을 지원하는 활동이라 할 수 있다(김명환 외, 2001: 335). 따라서 각 학교에 교육활동에 인적·물적 자원을 지원하기 위해 행정실을 두고 학교급 및 규모에 따라 교육행정직원이 배치되어 업무를 처리하게 된다. 학교에 근무하는 교육행정직원은 학교부서 중 행정실에서 근무하고, 학교 규모에 따라 1-3인이 배치되는 것이 보통이다. 이 중 직급이 높은 교육행정직원이 행정실장이라는 직위로 업무를 수행한다. 행정실장의 업무에 관련한 규칙이나 조례를 살펴보면 <표 II-7>과 같다.

<표 II-7> 행정실장의 법규상 직명 및 관련법규

직 위	법규상 직명	업무	관련법규	
행정실장	보안담당관	<ul style="list-style-type: none"> • 자체보안업무수행(계획·조정 및 교직원 교육) • 비밀소유현황 • 대외비 관련 	<ul style="list-style-type: none"> • 제주특별자치도교육정보안업무시행규칙 	
	학교회계출납원	회계직		
	수입금출납원	구분기준	직	내용
	세입세출외현금출납원	회계기관(권한)	출납기관	각 소관 회계부분에서 자기명의로 독자적인 회계행위를 할 수 있는 권한을 가지고, 분임직에 대해 권한의 일부를 분장할 수 있는 직위
	학교발전기금회계출납원	지위(관직)	주임직	명령기관 법률행위 또는 출납명열에 의하여 출납·보관하는 등의 사실행위를 담당하는 기관으로 수입금출납원, 학교회계출납원, 세입세출외현금출납원과 그 분임직·대리직을 의미함
	관인보관책임자	<ul style="list-style-type: none"> • 관인보관 책임 	<ul style="list-style-type: none"> • 제주특별자치도교육감소속기관공인조례 	
물품출납원	<ul style="list-style-type: none"> • 출납기관으로 명령기관이 법률행위 또는 출납명령 	<ul style="list-style-type: none"> • 제주특별자치도교육비특별회계 소관 물품관리조례 		

그러나 교육행정직원에게 구체적으로 분장된 업무는 법적으로 규정된 것이 없다. 기존의 관례적 업무를 수행하는 것이 일상이다. 따라서 교육행정직원이 담당

하는 업무의 큰 틀은 학교마다 유사하지만, 실제적으로 수행하는 업무는 단위학교마다 차이가 있다. 학교조직에서 구체적으로 행정실의 단위 업무를 확인할 필요가 있기에 제주특별자치도내 국·공립 각 학교급별 업무분장을 바탕으로 <표 II-8>와 같이 정리하였다.

<표 II-8> 행정실 단위업무 분류

단위업무	세부업무내용	비고
학교회계 예·결산	<ul style="list-style-type: none"> 예산관련 교직원 교육 및 협의 학교회계 세입세출예산편성, 집행 및 결산 	
세출, 계약 업무	<ul style="list-style-type: none"> 계약(공사, 물품, 용역) 체결, 이행, 검사(입찰포함) 지출, 검사검수 및 증빙서류 편철 세출관련 통계 및 보고 사무 	
세입업무	<ul style="list-style-type: none"> 징수(증·감액 조정) 및 수납 반환과 미수자 관리 세입관련 통계 및 보고 사무 	
급여	<ul style="list-style-type: none"> 교직원 급여계산 및 지급 세무업무(연말정산, 소득세 신고 및 납부) 5대 보험관리(공무원연금 포함) 급여 관련 통계 및 보고 	
인사	<ul style="list-style-type: none"> 공무원 호봉 승급 및 근무평정 교육공무직원 및 계약직원 임용 및 근무평정 범죄경력조회 및 인사기록카드 	
복무, 보안	<ul style="list-style-type: none"> 교직원 근무상황(휴가, 출장, 초과근무) 관리 비상연락 및 당직 관리 보안계획 수립 및 정기보안진단 실시와 비밀문서 관리 	
재산, 물품	<ul style="list-style-type: none"> 공유재산 증감관리 시설사용허가 및 대여 물품 취득 및 처분과 물품 운용관리 	
시설	<ul style="list-style-type: none"> 시설관리계획(소방, 안전, 재난) 수립 시설물 관리 및 감독(전기, 승강기, 냉난방기, 상하수도, 정화조, 가스, 통신, 조경, 체육시설 등) 	
문서	<ul style="list-style-type: none"> 문서 접수 및 처리 기록물 관리(이관, 보관, 폐기) 	
학교운영위원회	<ul style="list-style-type: none"> 학교운영위원회 구성 및 학교 현안 심의 심의 결과 공개 및 회의록 작성 	
학교발전기금	<ul style="list-style-type: none"> 발전기금 조성 및 운영계획 수립 발전기금 접수 및 지출 	
민원, 정보공개	<ul style="list-style-type: none"> 제증명(경력, 재직, 생활기록부 등) 발급 행정정보공개 	
기타	<ul style="list-style-type: none"> 일반 보고 및 감사요구자료 교육통계(교사, 일반직, 교육공무직원, 학급, 시설 등) 기타업무 	

초·중등교육법 제19조에는 학교에서 교육행정직원이 담당해야 할 업무의 내용과 범위를 세분화하여 구체적으로 명시하지 못하였으나 ‘학교에 운영에 필요한 교육행정직원 등 직원을 둔다’ 또한 ‘교육행정직원 등 직원은 법령에서 정하는 바에 따라 학교의 행정사무와 그 밖의 사무를 담당 한다’ 명시하고 있다. 서정화(1989: 381)는 교사의 역할이 교육활동이라고 할 때, 교육행정직원은 교육활동의 수행을 필요한 인적·물적 자원을 지원해주는 역할을 한다고 하였다. 교육행정직원의 업무는 관행으로 구분되어질 뿐, 통일된 규정이 없다. 지역, 학교 등에 따라 차이가 있고, 교육행정직원이 담당하는 업무는 학교회계·세입세출외현금·학교발전기금 등의 회계업무와 인사관리·보안·민원·급여·세입금 징수·수입 업무 등 포괄적인 것으로 교사들의 교육활동이 원활히 운영되도록 행정적 효율을 발휘하는 지원관리의 활동이 주요 업무이다. 즉 교육활동에 필요한 학교의 인정, 물적 관리를 맡아 수행하는 책무가 있다고 하겠다. 학생교육의 직접적 활동을 담당하는 교사와는 다르게 교육행정직원은 학교조직에 있으면서도 직접적으로 교육을 담당하지 않으나 교사와 학생의 교수-학습활동을 위한 제반을 지원하고 있어, 여러 업무에서 교사와의 협조가 필요한 게 현실이다.

따라서 교육행정직원의 역할을 종합적으로 살펴보면 ①효과적이고 효율적인 교수·학습활동과 학생 및 교직원의 안전한 학교생활을 위한 환경을 조성하기 위한 시설관리, ②교육활동 전반에 수반되는 경비 및 학교운영비의 효율적 관리와 학교회계(학교예산편성과 집행, 수입업무) 업무, ③학교운영위원회, ④공유재산 및 물품관리, ⑤인건비, ⑥문서관리, ⑦보안업무 등 교육활동을 수행하는 중 교수활동 이외의 상당한 업무를 행정직원이 담당하고 있다고 볼 수 있다. 회계직명을 살펴보면, 학교회계출납원, 물품출납원, 세입·세출외현금출납원 등이 있고, 이외 기록물담당자, 보안담당자, 방화관리자, 위험물취급자, 석면담당자 등 직명이 상당하다. 이와 같이 교육행정직원은 막중한 책임을 가진 동시에 여러 잡무를 비롯한 다양한 업무 담당으로 과중한 업무 부담을 안고 있다(오숙연, 2002: 18). 교육행정직원은 교육활동 지원을 위해 자신의 역할에 대한 자긍심을 가지고 능동적인 자세로 업무를 처리하고 조직의 원만한 인간관계 유지에 노력할 필요성이 있다.

3. 교사와 교육행정직원 간의 갈등

가. 갈등의 개념

갈등이란 행동주체 간의 대립적 내지 적대적 상호관계를 의미한다. 여기서 행동 주체는 개인이나 집단일 수도, 조직일 수도 있다. 갈등은 심미적 대립감과 대립적 행동을 내포한다. 학교조직 내의 갈등이란 구성원간의 대립적·적대적 상호작용을 말한다(오석홍, 1997: 235). 갈등을 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 갈등은 둘 이상의 행동주체사이에서 일어나는 현상이다. 최소 행동주체가 둘이 있어야 갈등이라는 작용이 생겨날 수 있다. 둘째, 갈등은 심리적 대립감과 대립적 행동을 내포하는 과정이다. 셋째, 갈등은 표면화된 대립적 행동만을 지칭하는 게 아니라 노출되지 않더라도 당사자가 갈등상황을 지각하고 긴장, 불안, 적개심 등을 느끼면 갈등이 있다고 본다. 넷째, 갈등은 가벼운 불평을 말하는 것과 같은 소극적 수준에서 상대를 파괴시키려는 극단적 수준에 이르기까지 다른 여러 가지 대립적 행동이 있다. 마지막으로 갈등은 조직에 유익한 것일 수도 해로운 것일 수도 있다.

갈등은 잠재적, 표면적일 수 있어, 항상 존재하면 원인과 형태가 상황에 따라 다르기 때문에 한마디로 정의하기 어렵다. 또한 갈등은 때에 따라 매우 가치 있는 요소가 될 수 있어 이를 부정적이라고만 간주할 수 없다. 매우 다양한 형태로 나타나기 때문에 갈등을 어떤 측면에서 보느냐에 따라, 범위를 어떻게 설정하느냐에 따라 의미는 달라진다. 조직 간 갈등은 조직의 규모가 커지고 업무가 다양화되고 복잡화되면서 갈등이 더욱 증가되고 있다.

1) 갈등의 순기능

집단 간 갈등이 환경 변화의 적응이나 기술혁신의 수단으로 사용되어 문제 해결에 도움을 준다면 매우 유익한 기능을 한 것이다. 침체된 조직의 경우 적절한 갈등의 수준은 조직의 구성원으로 하여금 창의력과 맡은 바 업무에 대한 열정을 고무시킬 수 있다. 이러한 갈등의 순기능을 살펴보면 ①갈등은 조직의 문제점에

대한 관심의 계기가 되어 변화를 초래하게 할 수 있고 ②갈등의 합리적 해결은 조직의 변동 발전 및 재통합의 계기가 될 수 있다. ③조직이나 개인의 창의성, 적응성을 향상시킬 수 있게 하고 ④또한 갈등은 구성원들의 다양한 심리적 욕구를 충족시키는 계기가 될 수 있다. ⑤마지막으로 갈등은 조직의 갈등관리를 학습할 수 있는 기회를 제공하여 보다 더 갈등관리를 효율적이고 효과적으로 할 수 있게 된다(김창걸, 1994; 남정걸, 1990).

2) 갈등의 역기능

갈등은 대체적으로 부정적인 개념으로 사회의 불만과 혼란 분쟁의 원인으로 인식된다. 조직의 불건전한 변화를 가져오고 나아가 전체 조직성과에 악영향을 줄 수 있다. 이러한 갈등의 역기능을 살펴보면 ①갈등해결을 위한 노력으로 조직의 자원을 낭비할 수 있고, ②목표 달성에 전심전력할 수 없으며, ③조직 내 인적·물적 자원의 효율적인 사용이 어렵다. ④조직 내 형성된 안정되고 통일된 분위기를 깰 수 있고 ⑤조직구성원에게 스트레스의 원인이 되어 심리적, 생리적 증상에 악영향을 준다. 또한 ⑥지속적인 갈등은 조직의 결속력을 무너뜨릴 수 있고, ⑦내부적 문제에 주의를 기울여 외부환경과의 관계를 무너뜨릴 수 있다(김창걸, 1994; 남정걸, 1990)

나. 교사와 교육행정직원 간의 업무에 대한 갈등

갈등의 주요 원인을 이해하는 것은 갈등의 효율적 관리를 위해서 매우 중요하다. 교사와 교육행정직원은 업무처리에 있어 갈등을 겪는다. 교육을 목적으로 가진 학교조직은 교사와 행정직원 그리고 학생 등의 이질적으로 구성되어있다. 교사는 교육활동의 주체이고 교육행정직원은 교육활동의 지원하는 역할을 수행하고 있으나 교육직제 및 교육활동의 특수성으로 인해 업무가 중복되는 경우가 많다. 이에 업무추진 과정에서 인식의 차이 및 갈등이 자주 발생하게 된다. 상호간 업무를 처리함에 있어 절차나 방법에 대한 이해부족으로 생기는 경우가 다반사다. 잡무 경감 대책에도 불구하고 공문은 계속해서 늘어나고 이에 대한 처리는

교사와 교육행정직원 간 업무영역경계의 갈등으로 나타나고 있다. 교육행정직원들은 이러한 업무 가중이 교사를 우선하는 정책 때문이라고 여기는 경향이 많다(류천호, 2014: 22). 또한 교사는 전문성과 자율성을, 교육행정직원은 합법성과 효율성을 강조하는 관료적 특성을 나타냄에 있어 상호작용함에 있어 여러 가지 인식의 차이와 갈등이 나타나는 것이라 할 수 있겠다. 이렇듯 교사와 교육행정직원 간 업무를 수행함에 있어서 갈등의 주요 원인을 정리하여 살펴보면 다음과 같다(권나현, 2008; 류천호, 2014; 윤현아, 2007; 이연정, 2010; 조진희, 2002; 최성택, 2016).

1) 업무한계에 대한 불명확성(역할의 모호성)

교사와 교육행정직원은 학생교육이라는 공동의 목표를 가지고 교육활동과 행정활동이라는 상호협조체제를 구축하여 업무가 상호의존성이 매우 높다. 보통 학교규모 및 학교급에 따라 일선 학교에 적게는 1명 많게는 3-4명의 교육행정직원이 배치되는데, 교원에 비해 소수인 교육행정직원들은 업무분장을 통해 학교에서 처리되어야 될 모든 업무를 인원별로 배분하기에 분야가 광범위하다. 교육행정직원의 고유 업무가 재무회계관리, 사무관리, 재산관리 등 법규에 명시된 것을 제외하고는 업무의 한계가 명백하지 않은 상태이다. 교사는 수업에 직결되는 업무를 제외하고 교사의 업무경감이라는 미명 하에 가능한 본인의 교무행정업무를 교육행정직원 담당해주길 바라는 반면 교육행정직원은 행정 업무로 법규에 명시된 것 이외의 포괄적인 전체 업무를 다루게 되어 업무의 한계가 모호하다(류천호, 2014: 25). 이렇듯 교사와 교육행정직원 간의 업무한계에 대한 불명확성은 두 집단 간 갈등의 중요한 요인 중의 하나가 된다.

2) 업무수행의 규제나 절차의 복잡성

교사들의 회계 법규, 절차에 대한 낮은 이해는 교육행정직원이 회계업무를 집행할 때 규정·법규이나 관리의 질서를 무시하고 규칙에서 벗어난 요구 또는 관여를 할 가능성을 가지게 된다. 교사는 교육의 전문성과 자율성을 최대한 보장 받

기를 원하나, 교육행정직원도 업무 수행에 있어서 법적근거를 확인하여 회계 법규, 지침 등을 준수하고자 한다. 이러한 것이 교사에게는 업무 수행에 있어 규제나 절차의 복잡성으로 간주되고 교육행정직원에게는 원리원칙에 맞춘 정상적인 행정의 집행으로 인식되는 입장의 차이를 만든다(박호선: 2013; 이연정, 2010).

3) 교육행정직원의 업무량 과다

위에서 언급했듯이 보통 학교규모 및 학교급에 따라 일선 학교에 적게는 1명 많게는 3-4명의 교육행정직원이 배치되는데, 교원에 비해 소수인 교육행정직원들의 인원 동결 및 감소는 업무량의 증가를 가지고 온다. 교육행정직은 학교회계 세출·세입, 예·결산, 기록물관리, 복무, 보수, 재산·물품관리, 학교운영위원회 등 업무량이 감당하기 힘들 정도로 많다(박호선: 2013; 이연정, 2010; 최성택, 2016). 교사는 교원업무 경감이라는 정책의 기초 하에 교육활동에만 집중할 수 있도록 잡업무로 인식되는 교무행정업무를 행정부서로 이관해야 된다는 인식이 강하며 이는 두 집단 간 갈등을 발생시키는 요인이 되고 있다.

4) 예산부족에 따른 요구사항 적기 미집행

교육행정직원은 학교운영과 교육활동에 필요한 자원을 관리하고 필요한 시기에 적절하게 진행해야 된다. 또 교육행정직원은 한 회기에 필요한 예산을 확정하고 그 범위 안에서 예산을 운용하게 된다. 그러나 한정된 예산을 가지고 학교에 필요한 지원부분에 적절히 배분하고 운영하는 것은 교육행정직원의 고유 업무이지만 필요로 하는 만큼 예산 규모가 충분하지 않고 회계 원칙과 법규를 준수하면서 집행해야 되는데 이 경우 교사와 의견차이가 발생할 수 있다(이연정, 2010: 22).

5) 상호 간 업무에 대한 이해 부족

교사는 교수활동이라는 전문성을 바탕으로 수업권과 자율성을 보장받기를 원

하고 행정직원은 합법성에 근거해서 정확하고 엄격한 입장에서 업무를 수행하기 때문에 두 집단 간 갈등이 발생한다. 교사는 교육행정직원이 교육활동에 대한 이해부족과 교육지식에 대한 견해차이로 합법성에 근거하여 법규적이고 원칙적인 면만을 우선하기 때문에 교사의 교육활동을 원활하게 지원하지 못한다고 인식하는 경향이 있는 반면, 교육행정직원은 교사가 업무에 관련된 지침과 규정·법규를 준수하여 행정 절차 및 과정을 고려하지 않은 채 교육활동에 필요한 교수·학습 자료 등에 대한 교사 주관적 상황만은 고려하여 요구한다고 인식하는 경향이 있다(이연정, 2010; 최성택, 2016).

학교 교육활동은 지속적이고 특수한 경우가 자주 발생한다. 그럼에도 불구하고 교사와 교육행정직원 상호 이해를 위한 연수 등의 프로그램이 없었기 때문에 교사들은 교육행정직원들의 업무 집행과정을 잘 모르고 이에 따라 교육행정직원 역시 교수·학습을 위한 지원을 적절하게 처리하지 못하는 경우가 발생한다. 이러한 문제점은 상호간 이해 부족으로 나타나고 있다(류천호, 2014: 24).

6) 새롭게 등장하는 업무에 대한 업무분장 갈등

새로운 교육정책으로 새롭게 등장하는 업무에 대한 업무분장을 가지고 교사와 교육행정직원 간의 갈등이 발생하는 빈도가 증가하고 있다. 각 교육청에서 교사의 교수활동 외 공문서 감축 등 교무행정업무를 감소시키기 위한 정책이 이루어지고 있는 시점에서 새로운 정책이나 시스템이 도입 될 때마다 발생하는 새로운 업무를 누가 담당하고 수행해야 되는 지에 교사는 교사 입장을, 교육행정직원은 교육행정직원 입장을 내세우기 마련이다. 하지만 교사의 교무행정업무 경감을 교육행정직에 대한 정확한 직무 분석이 생략된 상태에서 교사의 경감되는 업무가 교육행정직의 업무로 단순 이관되는 경향으로 나타나고 있기에 교육행정직원은 새로운 정책이나 시스템이 도입 될 때마다 업무의 필요성을 자각하고 변화에 능동적으로 대처하기 보다는 또 하나의 일거리 증가로 인식 경향이 많다(권나현, 2008: 22). 이에 따라 교사와 교육행정직원의 업무 분장 시 관리자 중심의 하향식 업무분장을 지양하고 교사와 교육행정직원의 상호토론과 토론 중 발생하는 교사와 교육행정직원 간의 견해 차이에 대해 관리자의 중재가 필요하다.

갈등의 순기능적 면에서 보면 가벼운 경쟁심과 진취적인 사고방식으로 개인 및 조직의 발전에 기여 할 수도 있다. 하지만, 역기능이 작용하게 되면 조직 내의 갈등은 골이 깊어지기 마련이다. 갈등의 주요원인을 이해하는 것은 갈등의 효율적 관리를 위해 중요하다. 교사와 교육행정직원의 갈등은 학교조직의 특수성에서 비롯하고, 교사와 교육행정직원 각각의 특성이 가지는 이질감과, 상호 역할수행에 대한 업무인식 차에서 유발되어 이는 양 집단 간 인간적 이해와 공감대 부족으로 심화되어 간다. 학교조직에서 교사와 교육행정직원은 업무의 한계가 불명확하고, 교사와 교육행정직원 개인 간의 속성 및 조직상의 특성으로 인해 업무분장 및 역할수행에 대해 인식 차이를 보이고 이에 따라 갈등이 야기된다. 이로 인해 상호간의 협조가 효율적으로 이루어지지 않는 역기능이 나타나는 등 조직의 결집성이 약화되고 교육목표 달성의 장애물이 될 수 있다. 본 연구에서 특히 교사와 행정직원 사이의 불명확한 업무영역을 확인하여 서로 간 공감하고 이를 명확히 분장할 수 있는 방안을 마련하고자 한다.

이를 위해 먼저 학교조직 내 교사와 교육행정직원 간의 갈등에 관한 그 동안의 선행연구를 시기적으로 살펴보면, 학교 현장에서 교사와 교육행정직원 간의 갈등은 항상 인식해 왔음을 알 수 있다. 또 두 교사와 교육행정직원의 갈등은 조직에서 어떠한 형태로든 영향을 미치고 있다는 것이다. 교사와 교육행정직원간의 갈등과 관련된 선행연구를 정리한 표는 아래 <표 II-9>와 같다. 기존의 연구는 학교조직 내에서 교사와 행정직원 두 집단 간의 갈등 요인을 분석하여 그 해소 방안을 찾는 연구가 대부분이었다. 갈등의 요인을 여러 영역으로 나누어 분석하였는데, 갈등의 주요 원인이 되는 업무분야에서의 자세한 연구 보다는 직무, 인간관계, 의사결정, 법·제도적인, 학교경영 등의 측면에서의 서로 간 갈등을 연구하였다.

<표 II-9> 교사와 행정직원 간의 갈등에 관한 선행연구 고찰

연구자	논문제목	연구내용	비고
김유순 (2000)	초등학교 교사와 일반직 직원간의 갈등과 역할 수 행에 관한 연구	- 갈등요인 영역: 학교제도, 학교경영, 인간관계 - 세 가지 측면 모두 교사가 행정직원보다 갈등 인지 수준이 더 높음	경 기 , 초등

오숙연 (2002)	학교조직 내 교원과 교육행정직의 갈등해소 방안 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 초등학교 교육행정직의 갈등의 문제 심층면접 - 갈등유형 분류: 목표의식의 차이 및 의사소통 결여, 회계 관련 공무원들에 대한 근원적 불신, 조직 구조, 제도적 측면 	교육행정직, 심층면접
박수정 (2003)	초등교원과 교육행정직 사이의 갈등에 대한 비교 분석	<ul style="list-style-type: none"> - 초등학교 근무하는 교원과 교육행정직을 대상 - 갈등 요인: 제도적 측면, 학교장의 자질적, 인지적, 태도 적, 인간관계 측면 	교원과 교육행정직
강민영 (2005)	교육행정직공무원과 교사간의 갈등에 관한 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 초등학교 조직의 갈등을 종속변수로 갈등원인을 독립변수로 하여 이들 간의 관계를 분석 - 갈등원인: 학교제적, 직무, 의사결정, 인간관계, 인구사회학적 	경 남, 초등
장선미 (2006)	학교조직에서 교사와 교육행정직공무원의 갈등에 관한 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 초·중교사와 행정직원을 비교하여 집단차이를 알아보고 각 집단별로 우선순위 부여 - 갈등 지각 및 해소 요인: 학교제도면, 학교경영면, 인간관계 면으로 구분 - 교육행정직공무원이 교사에 비해 갈등을 더 많이 인식하고 있는 반면, 갈등해소 가능성에 대해서는 낮게 기대 	전 북, 초중
윤현아 (2008)	초등학교 교사와 교육행정직원공무원 간의 갈등에 관한 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 갈등요인을 학교 제도적, 직무관련, 의사결정관련, 인간관계, 인구사회학적 변수로 구분 - 갈등 요인에 대한인식차이에서 전반적으로 모두 변수에서 교육행정직 공무원이 교사보다 갈등을 더 많이 느끼고 있었음 	충 남, 초등
권나현 (2008)	학교조직 내 교사와 교육행정직간의 갈등에 관한 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 면담과 사례를 통해 갈등의 원인 분석, 효과적인 갈등 관리방안을 제시 - 갈등 원인: 제도적, 직무관련, 경영적, 형태적 측면 분류 	강 원, 면담과 사례
최은숙 (2008)	학교조직 갈등에 대한 교육행정직공무원의 인식 및 해소 방안	<ul style="list-style-type: none"> - 초·중·고등학교에 근무하는 교육행정직공무원을 대상으로 실증 분석 - 갈등요인을 의사결정관련, 예산집행관련, 학교 제도적, 인간관계관련 요인으로 구분 	대 구, 교육행정직
박가영 (2009)	학교조직에서 교사와 교육행정직 공무원 간의 갈등요인에 관한 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 갈등을 종속변수, 갈등요인을 독립변수로 하여 관계분석 - 독립변수를 법·제도·학교경영·인간관계로 분류 - 기술적 통계분석, 인구통계학적 특성별 차이분석, 회귀분석 등의 실증분석 	강 원, 초중등
손경환 (2010)	학교조직 내 교육행정직공무원과 교사 간의 갈등 해소 방안 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 갈등 요인을 제도적, 직무관련, 인간관계 측면으로 구분 - 갈등 지각 수준 차이는 교육행정직공무원의 갈등 수준이 높았으며 통계적으로 유의미한 차이 보임 	충 북, 초중등

이명자 (2012)	교육행정직원과 교사 간 갈등에 대한 상호인식도 조사 연구	- 중·고등학교의 교육행정직원과 교사를 대상 - 갈등수준과 요인을 제도적, 경영적, 인간관계측면 으로 구분	경 기 , 중 등
박호선 (2013)	학교조직에서 교사와 행 정직원 간의 갈등에 관 한 연구	- 연구의 대상을 교사와 교육행정·기능직공무원, 교 육실무 직원까지 확대 - 갈등 요인을 법·제도적, 직무관련, 학교경영, 인간 관계 측면으로 구분	경 기 , 초 중 등
류천호 (2014)	학교조직 내 교원과의 갈등에 대한 행정직원의 인식 연구	- 일반직, 기능직공무원 및 학교회계직원 대상 - 비교집단별 갈등 인식의 차이 분석: 법·제도영역, 직무관련영역, 학교경영영역으로 구분	대 구 , 초 중 등

출처: 류천호(2014 : 32에서 재구성)

이에 본 연구에서는 교사와 교육행정직원 간 업무수행 중 발생하는 여러 업무 분야에서의 불명확한 업무 사례를 세분화해서 해당 업무에 관한 교사와 교육행정직원 서로간의 인식을 분석한 점에서 기존 연구와의 차별성을 두었다. 따라서 교사와 교육행정직원 간의 갈등의 주요 요인이 되는 불명확한 업무사례에 관한 인식 살펴보고 실질적인 갈등해소 방안을 모색함으로써 바람직한 학교조직의 문화조성과 교직원들로 하여금 효율적인 업무수행에 기여하는데 목적을 두고 있다.

III. 연구방법

본 연구는 제주특별자치도 내 국·공립 초·중·고등학교에 근무하고 있는 교사와 교육행정직원을 대상으로 하였다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 크게 두 가지 연구를 수행하였다. 먼저 학교조직에서의 교사와 교육행정직원 간의 업무현황과 문제점을 확인하기 위해 교사와 교육행정직원을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)를 실시하였다. 또한 두 집단 간의 인식차를 확인하기 위하여 FGI 결과분석을 통해 설문지를 개발하여 교사 및 교육행정직원 두 집단을 대상으로 설문을 실시하였다. 이하에서는 각 연구에서 사용된 연구설계, 연구대상, 분석방법, 연구의 제한점 등을 제시하고자 한다.

1. 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)

본 연구는 실제적으로 학교현장에서의 교사와 교육행정업무를 담당하고 있는 실무자로부터 이에 대한 문제점과 개선요구 사항 등을 적극적으로 파악하기 위해 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)를 실시하였다. 인터뷰는 반구조화된 면담(Semi-structured interview) 문항을 사용하였다. 학교현장에서의 교사와 교육행정직원의 업무영역이라는 문항으로 개발하여 총 10명¹⁾(교사 5명, 교육행정직원 5명)을 대상으로 총 2차례 걸쳐 인터뷰를 실시하였으며, FGI에서 의견을 제시하지 못하였거나 미진한 부분이 있으면 의견을 추가하여 연구자의 메일이나 제주특별자치도교육청메신저(제주특별자치도도교육청 내 소속기관 통신망)를 통하여 제출할 것을 요구하였다.

FGI자료에 대한 분석은 사전목록에 의한 코딩과 개방코딩의 방법이 함께 사용되었다. 사전목록에 의한 코딩은 본 연구자가 자료를 수집하기 이전에 분석할 코드를 미리 개발한 다음 이러한 코드에 따라 수집된 자료를 분석하는 방법으로, 본 연구에서 사용되었던 질문을 사전코드로 삼아 자료를 범주화하였다. 그런 다음 개방코딩 방법을 사

1) 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)에 참여한 교사는 남원중학교, 서귀북초등학교, 제주중앙여자고등학교, 중문초등학교, 화북초등학교에서 참가하였으며, 교육행정직원은 대정고등학교, 서귀포초등학교, 중문중학교, 온평초등학교, 중문초등학교에서 참가하였다.

용하여 FGI자료들을 지속적으로 비교·분석함으로써 사전코드로 범주화할 수 없는 새로운 코드로 교무조직과 행정조직간 불명확한 업무 사례를 도출하였다. 본 연구에서 사용된 자료 분석 방법과 분석과정에서 생성된 주제들을 요약해보면 다음 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> FGI(Focus Group Interview) 자료분석 결과

분석방법	분석결과 생성된 주제	
1. 사전 목록에 의한 코딩	교무조직의 업무분장	교과교육, 학생생활지도, 체험활동, 인사·복무, 교육활동기획, 제규정, 연구기획, 연수, 정보, 정보공시, 학부모·평생교육, 학생복지, 도서, 방과후학교, 교구관리, 보건, 급식 등
	행정조직의 업무분장	학교회계 예·결산, 세출·세입업무, 계약, 급여, 인사, 복무, 보안, 재산, 물품, 시설, 문서, 학교운영위원회, 학교발전기금, 민원, 정보공개, 교육통계 등
2. 개방코딩	교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무	①학생복지(교육비지원 대상자 선정 및 지원 처리), ②학교회계(목적사업비 정산보고 및 인건비 산정), ③인사·복무(교원인사, 교직원채용 및 복무), ④안전(CCTV운영관리, 배움터지킴이 위촉관리, 교육시설 안전사항 관리·점검), ⑤보건(학교수질관리, 공기질 측정, 환경위생정화 구영관리, 교직원 건강검진 관리), ⑥정보(정보공시, 정보화기기 지원사업, 정보보안업무, NEIS 운영 기관마스터), ⑦기타(개인정보보호에 대한 학정업무, 급식비 증감액처리, 문서 분류 및 비전자문서 등록)

2. 설문조사

본 연구는 설문조사를 통해 제주특별자치도내 국·공립 초·중등학교에 재직하고 있는 교사 및 교육행정직원을 대상으로 학교조직에서의 두 집단 간 업무인식 차이를 조

사하고자 하였다. 이를 위하여 FGI 분석 결과를 토대로 교사와 교육행정직원 간의 관계, 업무와 관련된 내용 및 두 집단 간 불명확한 업무 사례를 추출하고 예비문항을 구성하였다. 예비문항을 교육전문가와 추출한 후 개별문항에 대한 내용 검토를 거친 후 최종 설문 문항을 <표Ⅲ-2>와 같이 완성하였다.

<표 Ⅲ-2> 설문문항 개발

구분		문항수
배경변인	성별, 연령대, 학력, 직, 직급, 경력, 근무학교급, 근무학교규모, 근무학교소재지	9
교사와 교육행정직원 간 인간관계	사적인 인간관계, 학교 공식·비공식 행사 참여도, 사무적 태도에 대한 인식, 업무상 공조 관계, 업무요구도, 업무상 우선순위, 교육행정직원의 행정·재정적 지원, 교육행정직원의 업무에 대한 안내, 업무범위의 명확성, 교육행정직원의 교육활동에 직접적이지 않은 업무 수행도, 교육행정직원의 전문성 보장, 교원의 교육적 가치 지향성, 교원의 예산 집행 적절성, 교원의 업무과중도	20
교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무 사례	학생복지	2
	학교회계	2
	인사·복무	3
	안전	3
	보건	4
	정보	4
	기타	3
총 문항 수		50

설문지는 교사와 교육행정직원을 대상으로 직접적인 비교·분석을 위하여 모든 문항을 동일하게 개발하였다. 설문지는 총 50문항으로 개발되었으며, 이를 보다 구체적으

로 살펴보면 배경변인에 관한 문항 9개, 교사와 교육행정직원 간의 인간관계에 관한 문항 20개, 학교현장에서 교무조직과 행정조직 간의 불명확한 업무에 대한 두 집단의 인식정도를 알아보는 21문항(학생복지2, 학교회계2, 인사3, 보건4, 정보4, 기타3)로 나누어 응답하도록 하였다.

개발된 설문지는 2017년 3월 15일부터 4월 6일까지 제주특별자치도 내 국·공립 초·중등학교 교사 및 교육행정직원 전체를 대상으로 제주특별자치도교육청메신저(제주특별자치도교육청 내 소속기관 통신망)을 통해 온라인설문(<http://www.statschool.net/answer.jsp?a=4959>)을 발송하여 답변을 수집하였다. 교사 244명(77.5%), 교육행정직원 71명(22.5%)이 설문에 응답하여 315부가 최종적으로 분석에 사용되었다.

응답자의 구성을 성별로 나누어 살펴보면 전체 응답자의 116명(36.8%)은 남자, 199명(63.2%)은 여자로, 교사 중 남자는 82명(33.6%), 여자는 162명(66.4%)이, 교육행정직원 중 남자는 34명(47.9%), 여자는 37명(52.1%)이 응답한 것으로 나타났다.

연령대별로는 20대 48명(15.2%), 30대 81명(25.7%), 40대 101명(32.1%), 50대 이상 85명(27.0%)이 응답한 것으로 나타났으며 이를 교사와 교육행정직으로 나누어 살펴보면 먼저 교사는 20대 43명(17.6%), 30대 67명(27.5%), 40대 55명(22.5%), 50대 이상 79명(32.4%)이고, 교육행정직은 20대 5명(7.0%), 30대 14명(19.7%), 40대 46명(64.8%), 50대 이상 6명(8.5%)이다.

경력별로는 5년 미만 73명(23.2%), 5년 이상 10년 미만 52명(16.5%), 10년 이상 20년 미만 94명(29.8%), 20년 이상 96명(30.5%)이 응답하였고, 이를 교사와 교육행정직원으로 나누어 살펴보면 교사는 5년 미만 56명(23.0%), 5년 이상 10년 미만 36명(14.8%), 10년 이상 20년 미만 66명(27.0%), 20년 이상 86명(35.2%)이고, 교육행정직원은 5년 미만 17명(23.9%), 5년 이상 10년 미만 16명(22.5%), 10년 이상 20년 미만 28명(39.5%), 20년 이상 10명(14.1%)이다.

학력별로는 대학교 졸업자 222명(70.5%), 석사학위 소지자 91명(28.9%), 박사학위 소지자 2명(0.6%)이 응답하였으며, 교사와 교육행정직원으로 나누어 살펴보면 교사는 대학교 졸업자 157명(64.4%), 석사학위 소지자 85명(34.8%), 박사학위 소지자 2명(0.8%)이고, 교육행정직원은 대학교 졸업자 65명(91.5%), 석사학위 소지자 6명(8.5%), 박사학위 소지자 0명(0.0%)이다.

조사대상자의 근무 학교급 별로 초등학교에서 168명(53.3%), 중학교에서 79명

(25.1%), 고등학교에서 68명(21.6%)이 응답한 것으로 나타났고, 이중 교사는 초등학교에 132명(54.1%), 중학교에 57명(23.4%), 고등학교에 55명(22.5%)이 근무하였고, 교육행정직원은 초등학교에 36명(50.7%), 중학교에 22명(31.0%), 고등학교에 13명(18.3%)이 근무하는 것으로 나타났다.

조사대상자의 근무 학교규모별로는 8학급 미만 75명(23.8%), 8-14학급 미만 51명(16.2%), 15-25학급 미만 90명(28.6%), 25학급 이상 99명(31.4%)이 설문조사에 응답하였다. 이 중 교사는 8학급 미만 59명(24.2%), 8-14학급 미만 32명(13.1%), 15-25학급 미만 70명(28.76%), 25학급 이상 83명(34.0%)이 근무하였으며, 교육행정직원은 8학급 미만에 16명(22.5%), 8-14학급 미만에 19명(26.8%), 15-25학급 미만에 20명(28.2%), 25학급 이상에 16명(22.5%)이 근무하는 것으로 나타났다.

마지막으로 응답자의 구성을 학교소재지별로 살펴보면 제주시 동지역 137명(43.5%), 제주시 읍면지역 52명(16.5%), 서귀포시 동지역 70명(22.2%), 서귀포시 읍면지역 56명(17.8%)이 설문조사에 응답한 것으로 나타났다. 교사는 제주시 동지역 114명(46.7%), 제주시 읍면지역 40명(16.4%), 서귀포시 동지역 51명(20.9%), 서귀포시 읍면지역 39명(16.0%)이 응답하였고, 교육행정직원은 제주시 동지역 23명(32.4%), 제주시 읍면지역 12명(16.9%), 서귀포시 동지역 19명(26.8%), 서귀포시 읍면지역 17명(23.9%)이 응답하였다.

<표 III-3> 설문 수합 현황

단위: 명(%)

구분		교사	교육행정직	전체
성별	남자	82(33.6)	34(47.9)	116(36.8)
	여자	162(66.4)	37(52.1)	199(63.2)
전체		244(100.0)	71(100.0)	315(100.0)
연령대	20대	43(17.6)	5(7.0)	48(15.2)
	30대	67(27.5)	14(19.7)	81(25.7)
	40대	55(22.5)	46(64.8)	101(32.1)
	50대 이상	79(32.4)	6(8.5)	85(27.0)
전체		244(100.0)	71(100.0)	315(100.0)

경력	5년 미만	56(23.0)	17(23.9)	73(23.2)
	5년 이상 10년 미만	36(14.8)	16(22.5)	52(16.5)
	10년 이상-20년 미만	66(27.0)	28(39.5)	94(29.8)
	20년 이상	86(35.2)	10(14.1)	96(30.5)
전체		244(100.0)	71(100.0)	315(100.0)
학력	대학교 졸업	157(64.4)	65(91.5)	222(70.5)
	석사학위 소지자	85(34.8)	6(8.5)	91(28.9)
	박사학위 소지자	2(0.8)	0(0.0)	2(0.6)
전체		244(100.0)	71(100.0)	315(100.0)
학교급	초등학교	132(54.1)	36(50.7)	168(53.3)
	중학교	57(23.4)	22(31.0)	79(25.1)
	고등학교	55(22.5)	13(18.3)	68(21.6)
전체		244(100.0)	71(100.0)	315(100.0)
학교규모	8학급 미만	59(24.2)	16(22.5)	75(23.8)
	8-14학급 미만	32(13.1)	19(26.8)	51(16.2)
	15-25학급 미만	70(28.7)	20(28.2)	90(28.6)
	25학급 이상	83(34.0)	16(22.5)	99(31.4)
전체		244(100.0)	71(100.0)	315(100.0)
학교소재지	제주시 동지역	114(46.7)	23(32.4)	137(43.5)
	제주시 읍면지역	40(16.4)	12(16.9)	52(16.5)
	서귀포시 동지역	51(20.9)	19(26.8)	70(22.2)
	서귀포시 읍면지역	39(16.0)	17(23.9)	56(17.8)
전체		244(100.0)	71(100.0)	315(100.0)

IV. 연구결과

설문결과분석은 기본적으로 문항별 기술통계량(평균 및 표준편차)을 살펴보았으며, 학교조직에서 교사와 교육행정직원 간의 업무 인식 비교과정에서 나타나는 교사와 교육행정직원들 간의 인식이 통계적으로 유의미한 차이가 있는지를 확인하기 위해 SPSS 21.0을 활용하여 기초통계량 및 독립표본 *t*검정(two-independent *t* test)을 사용하였다.

1. 학교조직에서의 교사와 교육행정직원 간의 인간관계

가. 사적인 인간관계

<표IV-1>를 보면, 총 6개의 문항 중 교사의 평균이 가장 높게 나타난 항목은 ‘교사는 학교행사 친목도모 등 공식적, 비공식적 행사에 적극 참여 한다’(평균4.40)이고, 가장 낮은 항목은 ‘교육행정직원은 인간관계에서 업무 외 사적인 대화에서도 적극적이다’(평균 3.37)로 조사 되었으며, 교육행정직원들은 ‘교육행정직원은 사무적 태도에 상대방이 불쾌감을 느끼고 업무상 갈등이 발생할 수 있음을 인지하고 개선 한다’ 항목이 평균 3.61로 가장 높았으며, ‘교사는 사무적 태도에 상대방이 불쾌감을 느끼고 업무상 갈등이 발생할 수 있음을 인지하고 개선 한다’ 항목이 평균 3.04로 가장 낮게 나타났다.

또한 유의미한 차이를 보이는 문항을 살펴보면 ‘교사는 인간관계에서 업무 외 사적인 대화에서도 적극적이다’(교사 평균 3.76, 교육행정직원 평균 3.21), ‘교사는 학교 행사 친목도모 등 공식적, 비공식적 행사에 적극 참여 한다’(교사 평균 4.00, 교육행정직원 평균 3.49), ‘교사는 사무적 태도에 상대방이 불쾌감을 느끼고 업무상 갈등이 발생할 수 있음을 인지하고 개선한다’(교사 평균 3.98, 교육행정직원 평균 3.04)에서 교사와 교육행정직원 모두 평균 3.00이상으로 서로 간 인간관계에서 우호적인 인식을 가지나 교사의 사적인 관계에서의 적극성, 교사의 친목을 위한 공식·비공식적 행사 참여도,

교사의 상대방 배려 개선도는 통계적으로 유의미한 수준에서 교사들의 인식이 더 높게 나왔다. 즉 세 문항에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있어 교사는 자신들의 인간관계 개선의 노력을 교육행정직원보다 높게 평가하고 있음으로 해석할 수 있다.

전체적으로 교사들이 교사와 교육행정직원들 간의 인간관계 및 관계 개선 인식에 긍정적 응답을 하고 있다. 서로 간 사적인 인간관계에 및 관계 개선에 노력한다는 공통된 경향을 보여주고 있으나, 교사와 교육행정직원 간의 사무적 태도에 상대방이 불쾌감을 느끼고 업무상 갈등이 발생할 수 있음을 인식하고 개선함에 있어서 교사들은 교사가 불쾌한 태도에 대해 바로 인지하고 개선한다고 인식하고 있었지만, 교사들이 인식하는 정도와는 다르게 교육행정직원은 교사들의 인간관계 개선의 노력을 교사들의 인식보다는 것보다 낮게 인식하는 경향을 보여주고 있다. 교사도 교육행정직원의 인간관계 개선의 노력을 교육행정직원보다 낮게 인식하는 경향을 보여주고 있다.

<표 IV-1> 학교조직 내 교사와 교육행정직원 간의 사적인 인간관계

문항	교사			교육행정직원			t-test
	N	M	SD	N	M	SD	
① 교사의 업무 외 사적인 대화 적극성	244	3.76	.881	71	3.21	.940	4.533***
② 교육행정직원의 업무외 사적인 대화 적극성	244	3.37	.962	71	3.34	.861	.243
③ 교사 친목도모 행사 참여도	244	4.00	.863	71	3.49	.939	4.109***
④ 교육행정직원 친목도모 행사 참여도	244	3.53	.962	71	3.42	.873	.867
⑤ 교사의 상대방 배려에 대한 태도 개선도	244	3.98	.816	71	3.04	.977	7.399***
⑥ 교육행정직원의 상대방 배려에 대한 태도 개선도	244	3.52	1.016	71	3.61	.933	-.633

***p<.001

나. 업무에서의 인간관계

다음으로 교사와 교육행정직원 간의 업무처리 과정 중에 서로가 느끼는 업무 부문에서 인간관계에 관한 인식 전반에 관한 설문 문항 <표IV-2>를 보면, 총 14개의 문항 중 교사의 평균이 가장 높게 나타난 항목은 ‘교사는 본연의 교육과정(수업) 외 업무가 많다’(평균4.40)이고, 가장 낮은 항목은 ‘물품관리나 회계 업무 등 직접적으로 교육활동과 크게 관계되지 않는 행정업무는 행정직원이 처리한다’(평균 3.39)로 조사 되었으며, 교육행정직원은 ‘물품관리나 회계 업무 등 직접적으로 교육활동과 크게 관계되지 않는 행정업무는 행정직원이 처리한다’ 항목이 평균 4.15로 가장 높았으며, ‘교사는 본연의 교육과정(수업) 외 업무가 많다’ 문항이 평균 2.79로 가장 낮게 나타났다.

<표IV-2> 학교조직 내 교사와 교육행정직원 간의 업무에서의 인간관계

문항	교사			교육행정직원			t-test
	N	M	SD	N	M	SD	
⑦ 교사의 사전 업무 협조	244	4.16	.772	71	3.03	.941	9.269***
⑧ 교육행정직원의 사전 업무 협조	244	3.89	.950	71	3.92	.858	-.176
⑨ 교사의 교육행정직원 요청에 대한 수용도	244	4.12	.779	71	3.06	.969	8.474***
⑩ 교육행정직원의 교원 요청에 대한 수용도	244	3.69	1.066	71	3.80	.786	-.989
⑪ 교사의 학생 우선 업무수행도	244	4.34	.782	71	3.41	1.022	7.068***
⑫ 교육행정직원의 학생 우선 업무 수행도	244	3.44	1.122	71	3.58	.966	-.946
⑬ 교육행정직원의 교사 업무지원의 적절성	244	3.73	1.065	71	3.96	.745	-2.007*
⑭ 교육행정직원의 교사에 대한 조력	244	3.64	1.097	71	4.11	.820	-3.977***
⑮ 교사와 교육행정직원 간 업무명확성	244	3.52	1.138	71	3.15	1.078	2.410*
⑯ 교육활동과 관련 없는 행정업무 교육행정직원의 처리 수행도	244	3.39	1.173	71	4.15	.804	-6.270***
⑰ 교육행정직원의 전문성 보장	244	4.01	.884	71	2.94	1.132	7.300***
⑱ 교사 교육적 가치 우선 업무수행도	244	4.09	.986	71	3.55	.842	4.199***

⑲ 교사의 예산 집행 적절성	244	4.06	.827	71	3.01	1.021	7.921***
⑳ 교사의 수업 외 업무 과중도	244	4.40	.842	71	2.79	.940	13.791***

*p<.05, ***p<.001

교사들의 업무에 관한 인식에서 교사와 교육행정직원 간의 인식에 대한 차이가 확연히 나타난다. 많은 교사들은 수업 이외의 업무가 과중하다고 인식하는 반면, 교육행정직원은 교사의 수업 이외 업무를 과중하지 않다고 인식하는 경향을 보여준다. 또한 직접적으로 교육활동과 연계되지 않은 행정업무를 교육행정직원이 처리함에 있어서 교사와 교육행정직원 모두 평균 3.00 이상으로 교육행정직원이 처리한다고 인식하고 있으나 그 인식의 차이에 있어 교육행정직원은 평균 4.15로 매우 수긍하지만, 교사는, 교육행정직원에 비해 평균 3.39로 그 인식도가 낮았다. 즉 교사는 수업 이외의 교무행정업무로 인하여 업무가 과중하다고 인식하고, 교육행정직원은 교육활동과 크게 관계되지 않는 행정업무를 교육행정직원이 처리한다는 인식의 경향을 보여주고 있다.

‘교사의 사전 업무 협조’, ‘교사의 교육행정직원 요청에 대한 적극적 수용’, ‘교사의 학생 우선 업무수행’, ‘교원 및 교육행정직원의 전문성 보장’, ‘교사의 교육적 가치 우선 업무 수행’, ‘교사의 예산사용의 적절성’, ‘교사의 수업 이외의 과중한 업무’ 문항에서는 통계적으로 유의미한 수준에서 교사의 인식이 더 높게 나타나고 있고, ‘교육행정직원의 교원에 대한 조력’, ‘교육활동과 관련 없는 행정업무의 교육행정직원의 처리’ 문항에서는 교육행정직원의 인식이 더 높게 나타나고 있다.

유의미한 문항을 자세히 살펴보면 먼저 교사의 업무 추진 시 사전 공지 및 협조 체계를 유지하는 문항에서 교사는 평균 4.16으로 교육행정직원의 평균 3.03보다 높아 교육행정직원의 교사에 대한 사전협조에 관한 인식보다 교사가 더 사전 협조를 잘 한다고 인식하는 것으로 나타났고 ‘교사는 교육행정직원의 요청에 적극적으로 임한다’는 문항에서는 교사는 평균 4.12로 교육행정직원의 평균 3.06보다 높게 응답하여 교육행정직원이 인식하는 것보다 교사 본인은 교육행정직원의 요구에 적극적으로 임한다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

‘교사는 업무수행 시 학생의 입장에서 우선 추진한다’는 문항에서는 교사 평균 4.34, 교육행정직원 평균 3.41로 행정직원이 인식하는 것보다 보다 더 교사는 학생을 우선하

여 일을 처리한다고 인식하고 있는 것으로 나타났으며 ‘교사의 교육행정직원에 대한 전문성 인정’ 문항에서는 교사는 평균 4.01, 교육행정직원은 평균 2.94으로 교사는 교육행정직원의 전문성을 인정하고 있다고 응답하였으나 교육행정직원은 교사가 설문에 응답한 결과와 달리 교사로부터 전문성의 존중을 느끼지 못하는 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 ‘교사는 행정, 법률적이기 보다는 교육적 가치에 우선하여 업무를 수행한다’의 문항에서 교사는 평균 4.09으로 교육행정직원의 평균 3.55보다 높아 교육행정직원이 인식하는 수준보다 교사는 본인의 업무를 교육적 가치에 우선하여 수행하는 것으로 인식하고 있었다. ‘교사는 담당 예산을 적재적소에 사용한다’의 문항에서도 교사는 평균 4.06으로 교육행정직원의 평균 3.01보다 높게 응답하여 행정직원은 예산집행의 적절성을 보통에 두고 있었지만 교사가 인식하는 예산집행의 적절성은 교육행정직원이 인식하는 것보다 높게 나타났고 ‘교사는 본연의 교육과정(수업) 외 업무가 많다’의 문항에서 또한 교사는 평균 4.40으로 가장 높게 응답하였지만, 교육행정직원은 평균 2.79로 가장 낮게 응답하여 교사는 교육행정직원과 다르게 수업 외 업무가 많다고 인식하고 있었다.

반면 ‘교육행정직원은 회계, 물품, 시설 등 교원이 잘 이해하지 못하는 업무 등을 조력해주고 안내해준다’의 문항에서는 교사의 평균 3.64, 교육행정직원의 평균 4.11로 교사보다 교육행정직원이 인식하는 수치가 더 높아 교육행정직원은 교사가 인식하는 것보다 회계, 물품, 시설 등 교사가 잘 이해하지 못하는 업무 등을 조력해주고 안내해준다고 인식하는 것을 알 수 있고 ‘물품관리나 회계 업무 등 직접적으로 교육활동과 크게 관계되지 않는 행정업무는 행정직원이 처리한다’는 문항에서도 교사의 평균 3.39, 교육행정직원의 평균 4.15으로 교육행정직원의 인식정도가 더 높아 교사가 인식하는 것보다 직접적으로 교육활동과 크게 관계되지 않는 행정업무는 행정직원이 처리한다고 더 높게 인식하는 것을 알 수 있다.

다. 교사와 교육행정직원 간 동일한 인간관계 인식

이상 학교조직에서 교사와 교육행정직원 간 인간관계에 대한 설문조사 결과 두 조직 간 설문에서 인식하는 정도에 차이는 있지만, 각 문항별 교사와 교육행

정직원교의 인식에 대한 평균값(교사 3.83, 교육행정직원 3.43)을 기준으로 서로 간의 인간관계에 대한 인식을 비교해보면 <표 IV-3>과 같이 확인할 수 있다.

먼저 교사와 교육행정직원 모두 인식하는 수치에 차이는 있지만 먼저 교사와 교육행정직원 모두 동일하게 각 자의 평균값보다 긍정적으로 인식하는 문항을 보면 ③교사 친목도모 행사 참여(평균 4.00, 3.49), ⑧교육행정직원의 사전 업무 협조(평균 3.89, 3.92), ⑱ 교사 교육적 가치 우선 업무 수행(평균 4.09, 3.55)을 확인할 수 있고 교사와 교육행정직원 모두 평균값보다 부정적으로 인식하는 문항으로 ①교사의 업무 외 사적인 대화 적극성(평균 3.76, 3.21), ②교육행정직원의 업무외 사적인 대화 적극성(평균 3.37, 3.34), ④교육행정직원 친목도모 행사 참여도(평균 3.53, 3.42), ⑮교사와 교육행정직원 간 업무 명확성(평균 3.52, 3.15)을 확인할 수 있다.

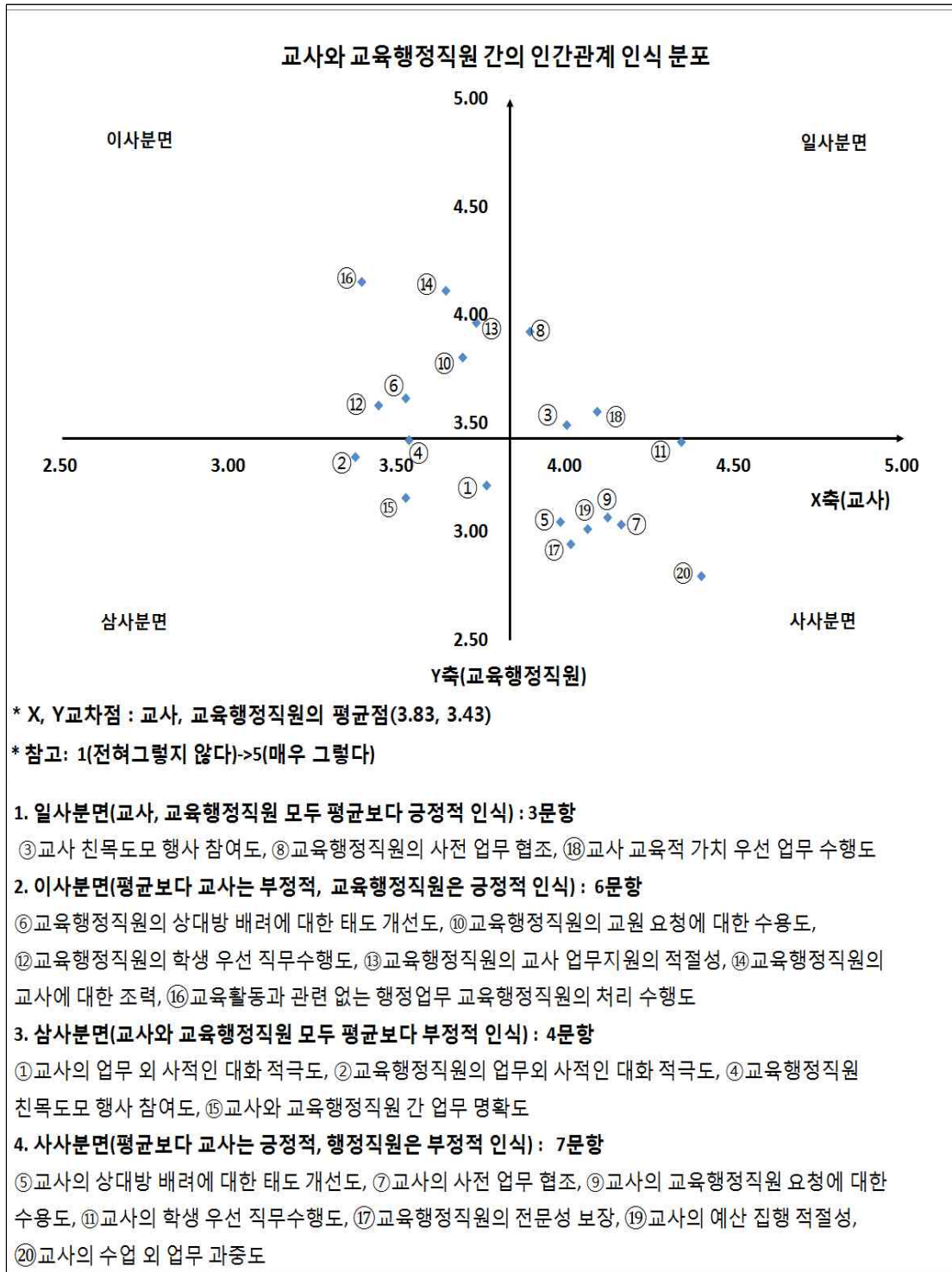
<표 IV-3>교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 보이는 인간관계

구분	동일한 인식		상이한 인식	
	교사, 교육행정직원 모두 긍정적 인식	교사, 교육행정직원 모두 부정적 인식	교사 부정적, 교육행정직 긍정적	교사 긍정적, 교육행정직 부정적
내용	③교사 친목도모 행사 참여도 ⑧ 교육행정직원의 사전 업무 협조 ⑱ 교사 교육적 가치 우선 업무 수행도	①교사의 업무 외 사적인 대화 적극성 ②교육행정직원의 업무외 사적인 대화 적극성 ④교육행정직원 친목도모 행사 참여도 ⑮교사와 교육행정직원 간 업무 명확성	⑥교육행정직원의 상대방 배려에 대한 태도 개선도 ⑩교육행정직원의 교원 요청에 대한 수용도 ⑫교육행정직원의 학생 우선 업무수행도 ⑬교육행정직원의 교사 업무지원의 적절성 ⑭교육행정직원의 교사에 대한 조력 ⑯교육활동과 관련 없는 행정업무 교육행정직원의 처리 수행도	⑤교사의 상대방 배려에 대한 태도 개선도 ⑦교사의 사전 업무 협조 ⑨교사의 교육행정직원 요청에 대한 수용도 ⑪교사의 학생 우선 업무수행도 ⑰ 교육행정직원의 전문성 보장 ⑲ 교사의 예산 집행 적절성 ⑳ 교사의 수업 외 업무 과중도

*참고: 항목별 교사와 교육행정직원의 인식에 대한 평균값(교사 3.83, 교육행정직원 3.43)을 기준으로 분류

<표 IV-3> 학교조직에서의 교사와 교육행정직원 간의 인간관계에 대한 인식

을 그래프로 나타내어 보면 [그림 IV-1]과 같다.



[그림 IV-1] 교사와 교육행정직원 간의 인간관계에 관한 인식 분포

해당 그래프를 살펴보면 설문결과 교사와 교육행정직원 간 인간관계를 인식하는 정도에 차이는 있지만, 교사와 교육행정직원 모두 동일하게 평균값보다 긍정적으로 인식하는 이사분면의 항목으로 ③교사 친목도모 행사 참여, ⑧교육행정직원의 사전 업무 협조, ⑱ 교사 교육적 가치 우선 업무 수행을 확인할 수 있고, 교사와 교육행정직원 모두 평균값보다 부정적으로 인식하는 삼사분면의 항목으로 ①교사의 업무 외 사적인 대화 적극성, ②교육행정직원의 업무외 사적인 대화 적극성, ④교육행정직원 친목도모 행사 참여도, ⑮교사와 교육행정직원 간 업무 명확성을 확인할 수 있다.

이와는 반대로 서로 상이한 인식을 하여 평균값보다 교사는 부정적, 교육행정직원은 긍정적으로 인식하는 이사분면에는 ⑥교육행정직원의 상대방 배려에 대한 태도 개선도, ⑩교육행정직원의 교원 요청에 대한 수용도, ⑫교육행정직원의 학생 우선 업무수행도, ⑬교육행정직원의 교사 업무지원의 적절성, ⑭교육행정직원의 교사에 대한 조력, ⑯교육활동과 관련 없는 행정업무 교육행정직원의 처리수행도를 확인할 수 있고, 평균값보다 교사는 긍정적, 교육행정직원은 부정적으로 인식하는 사사분면에는 ⑤교사의 상대방 배려에 대한 태도 개선도, ⑦교사의 사전 업무 협조, ⑨교사의 교육행정직원 요청에 대한 수용도, ⑪교사의 학생 우선 업무수행도, ⑰ 교육행정직원의 전문성 보장, ⑲ 교사의 예산 집행 적절성, ⑳ 교사의 수업 외 업무 과중도를 확인할 수 있다.

2. 학교에서 발생하는 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무 사례

학교조직에서 발생하는 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무로 갈등을 빚는 업무사례에 대한 설문은 총 21문항으로 구성되었으며, 각 분야별로 학생복지, 학교회계, 인사 및 복무, 안전, 보건, 정보, 기타 등으로 문항을 개발하였다. 그 응답결과는 <표IV-3>과 같다. 먼저 교사는 ‘학적-개인정보보호(나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용)’에 평균 3.77로 가장 높게 응답하였으며, 보건 ‘학교 수질 관리’에 평균 1.26으로 가장 낮게 응답하였다. 이는 학적의 개인정보 보호(나이스 및 학생 생활기록부 등록) 업무를 교사와 교육행정직원 중 어느 집

단의 업무로 정확히 가르치 못하지만 교원의 업무로 받아들일 수 있다고 인식하고, 보건 분야의 학교 수질 관리는 교육행정직의 업무라고 명확하게 인식하고 있다고 해석될 수 있다.

이외에도 ‘NEIS 운영 기관마스터 업무’(평균 3.14), ‘개인정보 보호를 위한 나이스 및 학생 생활기록부 등록에 관한 학적 업무’(평균 3.77)의 2개의 문항을 제외한 나머지 19개 문항의 평균이 3.00이하로 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무 사례에 대해 교육행정직의 업무로 인식하는 경향이 뚜렷하게 나타난다. 특히 학생복지 항목의 교육비 지원(평균 1.55), 학교회계 항목의 담당 예산집행 및 결산보고(평균 1.90), 각 부서 담당의 교육공무직원 및 계약직원 인건비 산정(평균 1.29), 기타 항목의 급식비 증·감액 처리(평균 1.58) 문항의 평균점이 낮았다. 이는 학교에서 교육행정직원이 학교회계업무(징수, 예산집행 및 결산, 보수업무) 밀접한 연관성을 가지기 때문으로 보인다.

보통 회계, 시설, 물품 등 직접적으로 교육활동과 크게 관계되지 않는 업무는 교육행정직원이 처리하기 때문에 회계에 관련한 업무를 교육행정직원의 업무로 인식하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 교사의 업무가 학교 회계가 주요 업무가 아닌 관계로 담당 예산을 적절하게 집행하는데 어려움이 있고, 인건비의 산정에 어려움이 따라서, 교사들 사이에서 회계업무를 꺼리는 경향이 나타나기도 한다.

교사가 인식하는 안전 항목의 CCTV관리(평균 1.38) 배움터지킴이 관리(평균 1.95), 학교시설 관리 및 안전 점검(평균 1.34), 보건 항목의 수질관리(평균 1.26), 공기질 측정(평균 1.27), 환경위생정화구역 관리(평균 1.41), 기타 항목의 문서처리(평균 1.55)의 평균이 2.00 미만으로 이 업무를 교육행정직의 업무라고 인식하고 있는 것은, 직접적으로 교육활동과 크게 관계되지 않는 안전항목, 시설항목, 보건항목의 업무를 시설관리직원의 주요 업무인 학교시설관리에 포함하여 인식하는 것으로 해석되어진다. 반면 정보항목의 NEIS 운영 기관마스터 업무(평균 3.14)와, 기타항목의 학적-개인정보보호 나이스 및 학생 생활기록부 등록(평균 3.77) 업무를 교사와 교육행정직 중 어느 집단의 업무로 정확히 가르치 못하지만 교원의 업무로 받아들일 수 있다고 인식하는 것으로 해석할 수 있다.

교육행정직원은 기타항목의 ‘학적-개인정보보호를 위한 나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용’에 평균 4.58로 가장 높게 응답하였으며, 안전항목의

‘실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 (놀이시설 안전점검 등)’에 평균 2.31로 가장 낮게 응답하였다. 이는 학적의 개인정보보호(나이스 및 학생 생활기록부 등록) 업무를 교사의 업무라고 명확하게 인식하고 있다고 해석될 수 있고 안전항목의 ‘실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 (놀이시설 안전점검 등)’ 업무에 대해 학교시설관리의 한 부분으로 생각하고 있어 교육행정직원의 업무로 받아들일 수 있다고 인식하고 있는 것으로 해석되어진다.

이 외에도 학생복지 항목의 교육급여 교육비 지원(평균 2.86), 학교회계 항목의 교육공무직원 및 기타 직원 인건비 산정과 지급 요청(평균 2.70), 교육공무직원 및 계약직원 인사·복무(평균 2.97), 놀이시설 안전점검을 포함한 실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검(평균 2.31), 해당 업무 담당자의 비전자문서 등록(평균 2.65)의 5개 문항을 제외한 나머지 16개 문항의 평균이 3.00 이상으로 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무사례에 대해 교사의 업무로 인식하는 경향이 뚜렷하게 나타난다.

특히 인사 및 복무 항목의 교사의 호봉책정 및 승급처리를 하는 인사 업무(평균4.21), 안전항목의 배움터지킴이 위촉 및 관리(평균4.04), 정보항목의 저소득층 가정의 학생들에게 학생컴퓨터, 인터넷을 지원해주는 아우름 정보사업(평균 4.04), NEIS 운영 기관마스터 업무(평균 4.13), 기타항목의 개인정보보호를 위한 나이스 및 생활기록부 등록에 관한 학적업무(평균4.53) 문항의 평균점이 낮았다. 이는 교육행정직원이 인식하기에 교사는 지방공무원인 교육행정직원의 직종과는 구별되는 특정직 공무원으로 교원 인사와 직접적인 연관이 있는 교원의 성과급 및 복무를 담당하는 교감이 당연히 교원 인사 또한 맡아야 된다는 논리적 인식을 가지고 있기 때문이다.

또한 교육행정직원이 교육행정직원의 인사와는 전혀 다른 직종의 교사의 인사 업무를 처리한다는 것에 부담을 많이 느끼는 게 사실이다. 또 안전항목의 배움터지킴이 위촉 및 관리, 정보항목의 저소득층 가정의 학생들에게 학생컴퓨터, 인터넷을 지원해주는 아우름 정보사업, NEIS 운영 기관마스터 업무, 기타항목의 개인정보보호를 위한 나이스 및 생활기록부 등록에 관한 학적업무에 대해 교육행정직원은 직접적으로 행정업무와 연계된 행정적 업무로 인식하기보다는 학생의 개인사정 및 생활과 밀접한 관계를 가지는 교사의 업무라고 인식하는 경향이 나

타는 것으로 해석된다.

반면, 학생복지 항목의 교육급여 교육비 지원(평균 2.86), 학교회계 항목의 교육공무직원 및 기타 직원 인건비 산정과 지급 요청(평균 2.70), 교육공무직원 및 계약직원 인사·복무(평균 2.97), 놀이시설 안전점검을 포함한 실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검(평균 2.31), 기타항목의 해당 업무 담당자의 비전자문서 등록(평균 2.65)의 5개 문항은 평균3.00 이하로 낮은 평균을 보이고 있는데, 교육비지원과 인건비 관련은 회계업무로 이어지기 때문에 교육행정직원에게 어느 정도 교육행정직의 업무로 인식 될 수 있는 경향을 보이고, 놀이시설 점검 등 교육시설에 관한 사항 또한 학교시설물관리와 연계되는 업무이기 때문에 교육행정직원의 업무로 인식할 수도 있다는 것으로 해석된다.

또 최근 교육공무직원 및 계약직원의 인사 및 복무 또한 담당 부서에서 행정실의 업무가 되는 경향을 보이고 있고, 이들의 인사 및 복무는 인건비와 직결되기 때문에 교사와 교육행정직원 중 어느 집단의 업무로 정확히 가르치 못하지만 교육행정직원의 업무로 받아들일 수 있다고 인식하는 것으로 해석할 수 있다.

<표 IV-4> 불명확한 업무사례

문항		교사			교육행정직원		
		N	M	SD	N	M	SD
학생 복지	①교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정	244	2.08	1.240	71	3.75	1.284
	②교육급여 교육비 지원	244	1.55	.803	71	2.86	1.302
학교 회계	③목적사업비 정산 및 보고	244	1.90	1.170	71	3.52	1.194
	④교육공무직원 및 기타 직원의 인건비 산정 및 지급 요청(지출품의)	244	1.29	.608	71	2.70	1.356
인사 및 복무	⑤교사 인사(호봉 책정 및 승급 등)	244	2.64	1.635	71	4.21	1.145
	⑥계약제 교사 및 학교자체 계약직원(돌봄전담사, 방과후코디 등) 채용	244	2.06	1.266	71	3.86	1.060
	⑦교육공무직원 및 계약직원의 인사·복무	244	2.05	1.299	71	2.97	1.362

안전	⑧ CCTV 운영 및 관리	244	1.38	.684	71	3.42	1.203
	⑨ 배움터지킴이 위촉 및 관리	244	1.95	1.168	71	4.04	1.006
	⑩ 실내, 외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 (놀이시설 안전점검 등)	244	1.34	.721	71	2.31	1.294
보건	⑪ 학교 수질 관리	244	1.26	.578	71	3.46	1.274
	⑫ 공기질 측정	244	1.27	.583	71	3.65	1.208
	⑬ 환경위생정화구역 관리	244	1.41	.783	71	3.92	1.143
	⑭ 교직원 건강검진 관리	244	2.30	1.375	71	3.93	1.150
정보	⑮ 정보공시(학교, 교직원, 학생, 시설 등)	244	2.45	1.238	71	3.52	1.040
	⑯ 아우름정보사업(저소득층 가정 학생컴퓨터, 인터넷 지원)	244	2.14	1.219	71	4.04	1.061
	⑰ 정보보안업무	244	2.34	1.329	71	3.87	1.133
	⑱ NEIS 운영 기관마스터 업무	244	3.14	1.394	71	4.13	.970
기타	⑲ 개인정보보호를 위한 나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용에 관한 학적업무	244	3.77	1.320	71	4.58	.601
	⑳ 급식비 징수 시 전출입, 장기결석 등 증·감액 처리 요구	244	1.58	.950	71	3.34	1.434
	㉑ 해당업무 담당자의 비전자문서 등록	244	1.55	.867	71	2.65	1.285

가. 학생복지 업무 사례

교사와 교육행정직원의 불명확한 업무에 대한 교사와 교육행정직원의 인식을 한 문항씩 비교해 살펴보면, 학생복지 부문의 교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정 업무 문항에서 교사는 평균 2.08로 교육행정직원의 업무에 가깝다고 응답하고, 교육행정직은 평균 3.75로 교사의 업무에 가깝다고 응답하여 두 집단 간 교

육비 지원 대상자 선정 업무에 대한 인식은 차이가 있었다.

하지만 두 번째 문항 교육급여 교육비 지원 문항에서는 교사는 평균 1.55, 교육행정직은 평균 2.86으로 응답하여 교사와 교육행정직원 모두 3.00이하로 교사는 교육급여 교육비 지원업무를 교육행정직원의 업무로 인식하는 경향이 강하였고, 교육행정직원 또한 교사의 업무에 가깝다고 인식하기보다는 교육행정직원의 업무에 가까운 쪽으로 유보적인 인식을 보여준다. 이는 교사는 교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정과 이와 연관되어지는 교육비지원 처리를 교육행정직원의 업무로 보는 경향을 보이며, 교육행정직원은 교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정은 학생의 개인정보와 밀접한 관계를 가지는 교사의 업무로 보는 경향을 가지며 이와 연계되는 교육비지원 처리는 회계처리와도 연관이 되는 업무라서 교육행정직의 업무에 가까운 유보적인 입장을 보인 것으로 해석되어진다.

학생복지 부문을 종합해보면 2문항 모두 교사는 평균 2.08이하로 교육행정직의 업무로 보는 경향이 강하였으나 그 차이를 보면 회계업무와 직결되는 교육비 지원 업무를 더 많이 교육행정직의 업무로 인식하는 것으로 나타난다. 이에 비해 교육행정직원은 교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정 업무를 교원의 업무에 가깝게 인식하고 있으나 회계업무와 이어지는 교육급여 교육비지원 업무는 교육행정직에 업무에 가까운 유보적 입장을 보이고 있는 것으로 나타난다.

<표 IV-5> 학생복지 업무 사례

문항	교사			교육행정직원			t-test
	N	M	SD	N	M	SD	
교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정	244	2.08	1.240	71	3.75	1.284	-9.901***
교육급여 교육비 지원	244	1.55	.803	71	2.86	1.302	-8.072***

***p<.001

나. 학교회계 업무 사례

다음으로 학교회계 부문의 문항의 응답을 살펴보면, 먼저 목적사업비 정산 및

보고 문항에서 교사는 평균 1.90으로 교육행정직원의 업무로 인식하는 경향이 강하였고, 교육행정직원은 평균 3.52로 교사의 업무에 가까운 유보적인 응답을 하여 두 집단 간 목적사업비 정산 및 보고에 대한 인식은 차이가 있었다.

교사는 학교회계와 관련하여 해당 사업의 계약 및 예산 집행은 교육행정직원이 직접 수행하는 것이므로 해당 사업예산의 정산 및 보고 또한 교육행정직원에게 함께 이루어져야한다고 인식하는 것으로 해석되고, 교육행정직원은 해당사업의 담당교사의 집행요구(지출품의)로 회계집행처리를 하지만 본 해당사업의 담당자는 교사이고 교사가 직접 해당사업을 계획하고 요구하기 총괄하고 있기 때문에 실질적입 집행처리만 교육행정직원의 업무이고 총괄적인 사업 정산 및 보고는 담당교사의 업무로 인식하는 경향이 있는 것으로 해석되어 진다.

이에 교육공무직원 및 기타 직원 인건비 산정, 지급 요청 문항에서는 교사는 앞의 목적사업비 정산 및 보고 문항에서 보다도 더 낮은 평균 1.29로 인건비와 관련한 업무를 교육행정직원의 업무로 인식하고 있음을 알 수 있고, 교육행정직원 또한 평균 2.70으로 앞의 목적사업비 정산 보고 문항에서의 응답과는 다르게 교육행정직원의 업무에 가까운 유보적인 응답을 하였다.

이는 최근 교육공무직원의 무기계약 및 보수체계가 정비 되고 전문적인 노무관리(근로계약, 복무, 보수 등)가 요구되어지면서, 교사의 업무가 학교 회계가 주요 업무가 아닌 관계로 담당 인건비 산정 및 예산을 적절하게 집행하는데 어려움이 따른다. 이에 따라 교육공무직원 및 기타 직원의 인건비 업무가 교무조직 해당 부서에서 행정실로 인계되는 경향을 많이 보이기 때문으로 해석되어진다.

학교회계 부문을 종합해보면 교사는 2문항 모두 평균 2.00으로 교육행정직원의 업무로 강하게 인식하였으며, 그 차이를 살펴보면 본인 담당의 예산을 계획, 정산 보고하는 업무보다 교육공무직원 및 기타직원의 인건비 산정, 지급 요청 업무를 더 교육행정직의 업무로 인식하고 있는 것으로 해석된다. 교육행정직원은 학교회계부문 2문항에 관해 조금 다른 인식을 보이고 있다, 목적사업비 정산 및 보고 업무는 평균 3.52로 교사의 업무에 가깝다고 인식하고 있지만, 교육공무직원 및 기타직원의 인건비 산정, 지급 요청 업무는 교육행정직의 업무에 가까운 유보적 입장을 보이고 있다.

대체적으로 교육공무직원의 노무·인사관리에 관한 전문적인 교육을 교육행정직

원이 이수하고, 실무적으로 교사가 교육공무직원 및 기타직원의 인건비를 산정하여 지급 요청하면(부분적으로 교육행정직원이 직접 인건비를 산정하여 지급처리), 교육행정직원이 한 번 더 인건비 산정에 대한 검증을 거쳐 회계처리를 수행한다. 또 최근 들어 인건비 업무가 교육행정직원의 업무로 이관되는 경향도 많아서 교육행정직원이 인식하기에 교육공무직원 및 기타직원의 인건비 산정, 지급요청 업무가 교육행정직의 업무에 가까운 유보적 인식으로 나타난 것으로 해석되어진다.

<표 IV-6> 학교회계 업무 사례

문항	교사			교육행정직원			t-test
	N	M	SD	N	M	SD	
목적사업비 정산 및 보고	244	1.90	1.170	71	3.52	1.194	-10.247***
교육공무직원 및 기타 직원의 인건비 산정 및 지급 요청(지출품의)	244	1.29	.608	71	2.70	1.356	-8.558***

***p<.001

다. 인사 및 복무 업무 사례

불명확한 인사 및 복무 업무 사례의 각 문항에 관한 교사와 교육행정직원의 인식을 살펴보면, 교원의 호봉채정 및 승급 등 교원인사 업무 문항에서 교사는 평균 2.64로 교육행정직원의 업무에 가까운 유보적 입장을 보이고, 교육행정직원은 평균 4.21로 강하게 교사의 업무로 인식하는 입장을 보인다. 인사 및 복무 부문의 두 번째 문항 계약제 교원 및 돌봄전담사, 방과후코디네이터 등의 계약직원의 채용 업무에 관한 문항에서도 교사는 평균 2.06으로 교육행정직원의 업무에 가깝다고 인식하는 입장을 보이고, 교육행정직원 또한 교사에 업무에 가깝다는 인식을 보인다.

인사 및 복무의 마지막 문항 교육공무직원 및 계약직원 인사 및 복무 문항에 서는 교사는 평균 2.05로 교육행정직원의 업무에 가깝다는 인식을 보이고, 교육 행정직원은 위 두 문항과 달리 평균 2.97로 교육행정직원의 업무에 조금 가까운 유보적 인식을 보이는 것으로 나타난다.

인사 및 복무 부문의 3문항에 대한 평균을 살펴보면 교사는 3문항 모두 평균 3.00이하로 교육행정직의 업무에 가깝다고 인식하고 있었지만 그 차이를 보면 교 원과 관련된 인사보다 학교에서 교무조직을 보조해주는 교육공무직원 및 계약직 원의 채용, 인사, 복무 업무가 평균 2.00에 더 근접하여 교육공무직원 및 계약직 원의 채용, 인사, 복무와 관련된 업무를 교육행정직의 업무에 더 가깝다고 인식 하는 것으로 나타난다.

이는 교원인사와 달리 교육공무직원 및 계약직원의 채용, 인사, 복무는 대부분 학교자체에서 처리하는 비중이 크고, 더 나아가 학교에서 지급해야 하는 인건비 와도 직결되는데 대한 영향을 받은 것으로 볼 수도 있다. 최근 교육공무직원 대 부분은 교육청에서 채용하여 학교로 인사발령을 내주지만 아직도 학교자체에서 변경근로계약, 인사, 복무 업무 대부분을 처리한다. 학교에서 수업이 주 업무이 며, 전문적인 노무관리 프로그램 교육을 받을 기회가 많지 않은 교사에게 교육공 무직원 및 기타 계약직원의 노무관리 업무는 큰 부담이 되는 것이 사실이다.

이에 교사 입장에서 교육공무직원 및 계약직원의 채용, 인사, 복무 업무는 교육 행정직의 업무로 인식되는 귀결 요인으로 작용하는 것으로 보인다. 교육행정직원 은 교원인사와 계약제교원 및 돌봄전담사, 방과후코디네이터 등 계약직원 채용에 대해서는 각각 평균 4.21, 3.86으로 교원의 업무로 인식하는 경향이 강하였으나, 교육공무직원 및 계약직원의 인사, 복무는 교육행정직원 업무에 조금 가까운 유 보적인 입장을 보인다.

이는 교육행정직원은 인사업무를 교원인사와 지방공무원(교육행정직원)인사로 구별하여 해당 인사업무를 구분하여 업무분장을 하고자 하고, 학교현장 실무에서 교육행정직원이 교육공무직원 및 계약직원에 대한 인사(근무평정, 장기근무기간 산정 등), 복무(연가, 병가, 초과근무 등)를 수행하는 빈도가 증가하고 있기 때문 으로 해석되어 진다.

<표 IV-7> 인사 및 복무 업무 사례

문항	교사			교육행정직원			t-test
	N	M	SD	N	M	SD	
교사 인사(호봉 책정 및 승급 등)	244	2.64	1.635	71	4.21	1.145	-9.138***
계약제 교사 및 학교자체 계약직원 (돌봄전담사, 방과후코디네이터 등) 채용	244	2.06	1.266	71	3.86	1.060	-10.930***
교육공무직원 및 계약직원 인사 및 복무	244	2.05	1.299	71	2.97	1.362	-5.185***

***p<.001

라. 안전 업무 사례

다음으로 학교조직에서 불명확한 안전 업무 사례의 각 문항에 관한 교사와 교육행정직원의 인식을 살펴보면, CCTV 운영 및 관리 업무 문항에서 교사는 평균 1.38로 교육행정직원의 업무라 명확하게 인식하였고, 교육행정직원은 평균 3.42로 교사의 업무에 가까운 유보적 인식을 가지는 것으로 나타났다.

배움터지킴이 위축 및 관리 업무 문항에서는 교사는 평균 1.95로 교육행정직원의 업무라 인식하는 것으로, 반면 교육행정직원은 평균 4.04로 교사의 업무라 명확히 인식하는 것으로 확인할 수 있었고, 학교 놀이시설 등 실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 업무에 문항에서는 교사는 평균 1.34로 교육행정직의 업무로 명확히 인식하고, 교육행정직원 또한 평균 2.31로 교육행정직의 업무에 가깝다고 인식하는 것으로 확인할 수 있다. 교사는 불명확한 안전 업무 사례의 모든 3문항에서 평균 2.00이하로 명확히 교육행정직의 업무로 인식하는 것을 확인할 수 있다.

CCTV는 학생안전과 생활지도라는 주된 이유로 설치되어 운영 관리되고, 이와 함께 학교시설의 안전 및 보안과도 밀접한 관계가 있다. 두 가지 주요 사유가 공존하여, 교사는 CCTV 자체를 학교시설에 설치된 시설물로 인식하여 CCTV 운영 및 관리 업무를 학교시설물관리의 주요 업무를 맡고 있는 행정조직의 업무로

인식하는 경향이 강한 것으로 보인다. 이에 비해 교육행정직원은 CCTV는 학교에 설치된 시설물이지만 주된 용도는 학생의 안전교육 및 생활지도를 위해 설치되는 시설물이어서, CCTV를 운영함에 있어 학생생활 지도 및 안전교육을 담당하는 교사의 업무로 인식하는 경향을 보이는 것으로 해석된다.

배움터지킴이 위촉 및 관리 업무는 학생들의 일과시간 안전을 위하여 퇴직 경찰이나 퇴직 교원 등을 위촉하여 학교 내 안전을 도모하는데 목적을 두는 것으로 교사는 배움터지킴이 위촉 및 관리 업무를 교육공무직원이나 기타 계약직원의 채용 및 노무관리 업무의 연장선으로 보아 교육행정직원의 업무로 인식하는 경향을 보이는 것으로 인식된다. 반면 교육행정직원은 배움터지킴이 위촉 및 관리 업무를 학생의 학교생활의 안전과 밀접한 연관을 두어 안전 담당 교사의 업무로 보는 경향이 강하게 나타나는 것으로 보인다.

특히 인사 및 복무 분야의 계약제 교사 및 학교자체 계약직원(돌봄전담사, 방과후코디네이터 등) 채용에 대한 문항에서의 평균 3.86보다 높은 평균 4.04로 교육행정직원은 배움터지킴이 위촉 및 관리 업무를 더 확고하게 안전교육을 담당하는 교사의 업무로 인식하고 있음을 확인할 수 있다. 학교 놀이시설 등 실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 업무에 대해 교사와 교육행정직원의 평균을 보면 2.50이하로 교육행정직의 업무로 인식하는 경향을 보이고 있다. 이는 교사와 교육행정직원 모두 학교 놀이시설 등 실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 업무를 포괄적인 학교시설물관리로 인식하여 행정직원의 업무로 귀결되게 하는 것으로 해석된다.

<표 IV-8> 안전 업무 사례

문항	교사			교육행정직원			t-test
	N	M	SD	N	M	SD	
CCTV 운영 및 관리	244	1.38	.684	71	3.42	1.203	-13.669***
배움터지킴이 위촉 및 관리	244	1.95	1.168	71	4.04	1.006	-14.845***
실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 (놀이시설 안전점검 등)	244	1.34	.721	71	2.31	1.294	-6.073***

***p<.001

마. 보건 업무 사례

학교조직에서 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 보건 업무 사례의 각 문항에 대한 인식을 살펴보면, 학교수질관리 업무 문항에서 교사는 평균 1.26으로 교육행정직원의 업무라 명확하게 인식하였고, 교육행정직원은 평균3.46으로 교사의 업무에 가까운 인식을 가지는 것으로 나타났다.

공기질 측정 업무에 대해서도 위와 다를 바 없이 교사는 평균 1.27, 교육행정직원은 3.65로 교사는 교육행정직의 업무로 인식하고, 교육행정직원은 교사의 업무에 가깝다고 인식하는 것으로 나타났다. 환경위생정화구역 관리 업무에 관해서도 교사는 평균 1.41로 교육행정직의 업무라 인식하는 것으로 나타났고, 교육행정직원은 평균 3.93으로 교사의 업무에 가깝다고 인식하는 것으로 나타났다.

교직원 건강검진 관리 업무에서는 교사는 평균 2.30으로 교육행정직원의 업무에 가깝다고 인식하는 것으로, 교육행정직원은 평균3.93으로 보건교사의 업무에 가깝다고 인식하는 것으로 나타났다. 교사는 학교 수질 관리, 공기 질 측정, 환경위생정화구역 관리 업무 관해서 학생의 교육환경과 밀접한 관련을 두어 시설물 관리의 한 부분으로 인식하는 경향을 가지며, 교육행정직원은 이 세 가지 업무들을 학생의 건강 및 위생과 직결되는 것으로 보건교사의 인식하는 경향을 가지는 것으로 보인다고 해석된다. 또 교직원 건강검진 관리 업무에 있어서도 교사는 교직원의 복무와 밀접하게 인식하는 경향을 보이고, 교육행정직원은 교직원 건강관리와 밀접하게 인식하는 경향을 보여 교사와 교육행정직원 간의 보건업무에 관한 인식차가 뚜렷하게 나타난다고 볼 수 있다.

<표 IV-9> 보건 업무 사례

문항	교사			교육행정직원			t-test
	N	M	SD	N	M	SD	
학교 수질 관리	244	1.26	.578	71	3.46	1.274	-14.147***
공기 질 측정	244	1.27	.583	71	3.65	1.208	-16.017***
환경위생정화구역 관리	244	1.41	.783	71	3.92	1.143	-17.352***
교직원 건강검진 관리	244	2.30	1.375	71	3.93	1.150	-10.037***

***p<.001

바. 정보 업무 사례

교사와 교육행정직원 간의 불명확한 정보 업무 사례의 각 문항에 대한 인식을 살펴보면 학교, 교직원, 학생, 교육과정, 시설 등 학교 전반에 걸친 정보공시 업무 문항에 대해 교사는 평균 2.45로 교육행정직원의 업무에 가까운 인식을 가지고, 교육행정직원은 평균 3.52로 교사의 업무에 가까운 인식을 가지는 것으로 나타났다.

교사와 교육행정직원 모두 교사는 교육행정직원 업무에, 교육행정직원은 교사의 업무에 가깝다고 인식하고 있는데, 이는 정보공시 항목이 학교 전반에 걸친 학생·교원현황, 교육과정, 일과, 학교폭력, 장학금, 교원능력개발평가, 보건, 상담, 학교평가, 규칙 등 교원과 밀접한 항목과 시설, 예·결산, 학교운영위원회, 시설개방 등 교육행정직원과 밀접한 항목이 종합하여 혼재하여 있기 때문으로 이해된다.

다음 저소득층 가정의 학생을 대상으로 컴퓨터와 인터넷을 지원해주는 아우름 정보 사업 업무에 대해서도 교사는 평균 2.14로 교육행정직원의 업무에 가까운 인식을 가지고, 교육행정직원은 평균 4.04로 교사의 업무로 인식하는 것으로 나타났다. 교사는 아우름 정보화 사업을 학생복지 업무 교육비 지원의 연장선으로 파악하여 위 학생복지의 교육비 지원 업무에서와 같이 교육행정직원의 업무에 가깝게 인식하는 것으로 해석되어지고 이에 반해 교육행정직원은 저소득층 가정의 학생을 대상으로 정보기기를 지원하는 업무로 학생의 개인사정과 정보를 알 수 있고 학교 정보화기기 업무를 담당하는 해당 담당교사가 수행할 업무로 인식하고 있는 것으로 해석된다.

정보보안 업무 문항에 대해 교사는 평균 2.34로 교육행정직원의 업무에 가까운 인식을 가지고, 교육행정직원은 평균 3.87로 교사의 업무에 가까운 인식을 가지는 것으로 나타났다. 일선 학교에서 정보화기기와 관련된 사이버보안 및 개인정보보호 업무를 교무조직의 정보교육부서가 수행하고, 대외비와 보안업무를 행정조직이 수행하고 있기에 정보 및 보안과 관련된 업무를 교사는 교육행정직의 업무로, 교육행정직원은 교사의 업무로 인식하는 경향이 나타나는 것으로 보인다.

<표 IV-10> 정보 업무 사례

문항	교사			교육행정직원			t-test
	N	M	SD	N	M	SD	
정보공시 (학교, 교직원, 학생, 시설 등)	244	2.45	1.238	71	3.52	1.040	-6.634***
아우름 정보 사업 (학생컴퓨터, 인터넷 지원)	244	2.14	1.219	71	4.04	1.061	-11.901***
정보보안업무	244	2.34	1.329	71	3.87	1.133	-9.609***
NEIS 운영 기관마스터 업무	244	3.14	1.394	71	4.13	.970	-6.752***

***p<.001

반면 NEIS 운영 기관마스터 업무 문항에서는 교사는 평균 3.14로 교사의 업무에 가까운 유보적인 입장을 보이고, 교육행정직원은 평균 4.13으로 교사의 업무로 인식하는 입장을 보인다. 모두 평균 3.00 이상으로 교사의 업무 쪽에 가깝거나 교사의 업무로 인식하는 경향을 보이는 데, 이는 교육행정직원이 주로 사용하는 복무, 급여, 회계, 시설, 민원, 통계 등의 매뉴얼이 있지만 NEIS의 주요 매뉴얼인 교육과정, 학적, 학생부, 일과, 시수, 성적, 생활기록부 등 교사의 주된 업무와 관련 매뉴얼이 사용되고, 또한 학생의 성적 등 중요한 개인정보와도 연결되기 때문으로 보인다.

사. 기타 업무 사례

<표 IV-10>의 교사와 교육행정직원의 불명확한 기타 업무에 대한 교사와 교육행정직원의 인식을 한 문항씩 비교해 살펴보면, 학적의 개인정보보호(나이스 및 학생 생활기록부 등록) 업무에 관해 교사는 평균 3.77로 교사의 업무에 가깝다고 응답하였고, 교육행정직원은 평균 4.58로 교사의 업무로 명확히 인식하였다. 이는 아직도 학적과 관련된 업무는 학생 교육과 생활지도를 담당하는 교사의 업무로 인식되는 것으로 해석된다.

급식비 징수 시 전·출입, 장기결석 학생에 대한 급식비 증·감액 처리 요구 업

무 에 대해 교사는 평균 1.58로 교육행정직의 업무로 인식하는 입장을 보이고, 교육행정직원은 평균 3.34로 교육행정직의 업무에 가까운 유보적 입장을 보이고 있다. 급식비의 증액 및 감액의 경우 학교회계의 수입 분야에서 수행되어 지는 업무로 교사가 회계처리를 교육행정직원의 업무로 인식하는데 기인하는 것으로 보인다.

반면 교육행정직원은 학교회계의 수입업무 중 징수금액의 증액 및 감액을 처리하지만 교육행정직원이 자율적으로 해당 업무를 처리 할 수 없는 입장을 보이는 것으로 나타난다. 학교회계 지출업무에서 해당부서의 지출품의가 있어야 예산 집행이 이루어지는 것처럼 급식비의 증액 및 감액의 경우 해당부서의 증·감액 사유와 금액조정 요청이 있어야 업무처리가 가능하다는 입장을 보이는 것으로 해석된다.

문서 분류 및 비전자문서 등록 업무에 대해 교사는 평균 1.55로 교육행정직의 업무로 인식하는 입장을 보이고, 교육행정직원은 평균 2.65로 교육행정직의 업무에 가까운 유보적 입장을 보이고 있다. 일선 학교 현장에서 업무관리시스템으로 문서를 접수하는 업무를 교육행정직원이 처리하고 있기 때문에 교원이 인식하기에 문서 분류, 비전자문서 등록 또한 교육행정직원이 업무로 인식하는 것으로 이해된다. 또한 학교의 기록물 관리자이고, 업무관리시스템의 관리자이면서 과제카드 권한부여자가 교육행정직원 이기 때문에 문서 분류 및 비전자문서 등록 업무를 교육행정직의 업무로 보는 경향을 보인다고 해석된다.

<표 IV-11> 기타 업무 사례

문항	교사			교육행정직원			t-test
	N	M	SD	N	M	SD	
학적·개인정보보호(나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용)	244	3.77	1.320	71	4.58	.601	-7.331***
급식비 징수 시 전출입, 장기결석 등 증·감액 처리 요구	244	1.58	.950	71	3.34	1.434	-9.718***
문서 분류 및 비전자문서 등록	244	1.55	.867	71	2.65	1.285	-6.359***

***p<.001

아. 교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 업무 사례

이상 학교에서 발생하는 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무로 갈등을 빚는 업무에 대한 사례를 가지고 설문조사한 결과 두 조직 간 설문에서 제시된 21가지 불명확한 업무사례에 중 인식하는 정도에 차이는 있지만, 14문항에서 각 업무사례에 대해 교사는 교육행정직원의 업무로 교육행정직원은 교사의 업무로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 <표 IV-11>에서와 같이 7문항에서 교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 보이는 업무 사례를 확인할 수 있었다.

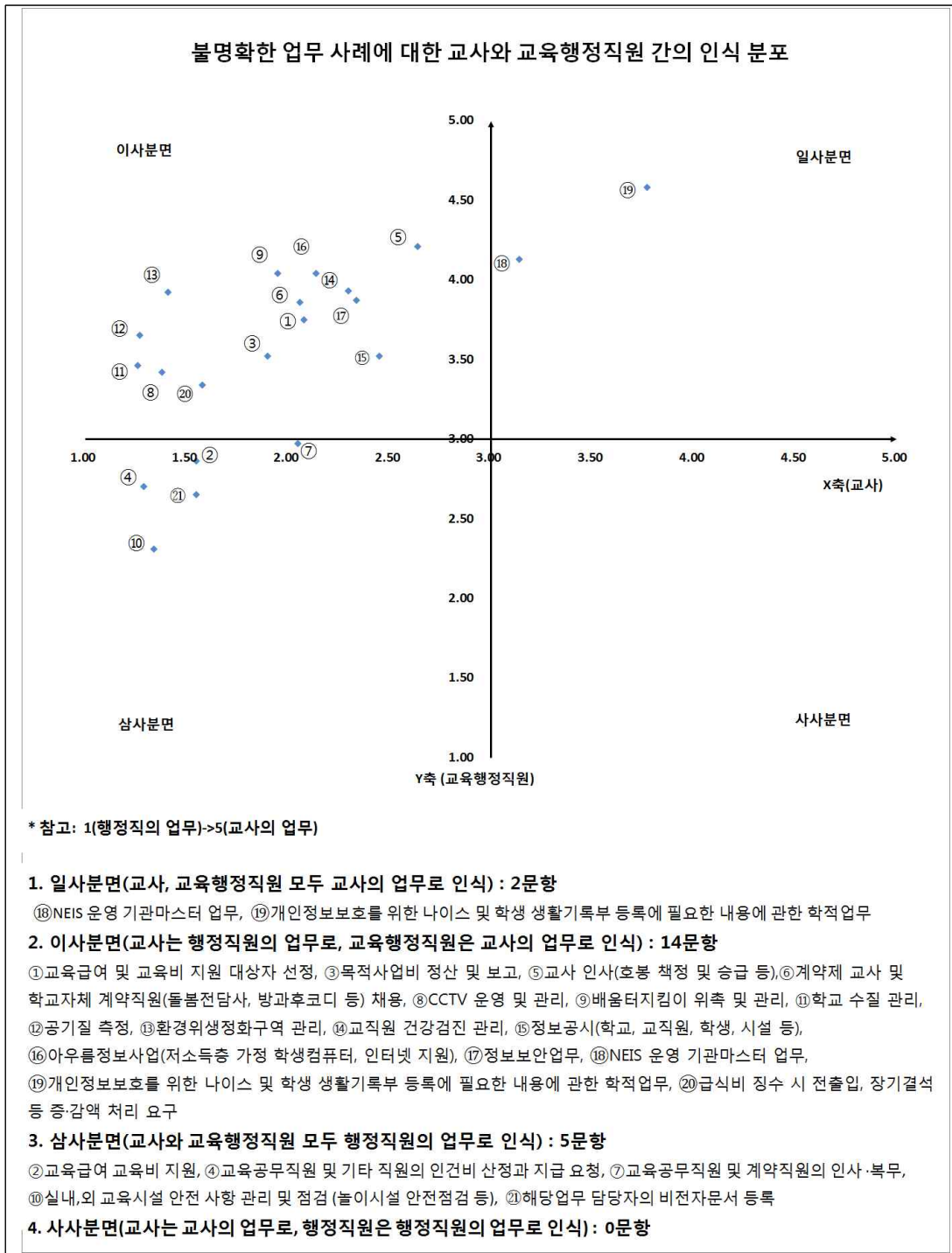
<표 IV-12>교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 보이는 업무사례

구 분	동일한 인식을 보이는 업무 사례		상이한 인식을 보이는 업무 사례
	교육행정직원의 업무 인식	교사의 업무로 인식	불명확업무
내 용	<ul style="list-style-type: none"> 교육급여 교육비 지원 교육공무직 및 기타 직원의 인건비 산정 및 지급 요청(지출품의) 교육공무직원 및 계약직원의 인사·복무 실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 (놀이시설 안전점검 등) 문서분류 및 해당업무 담당자의 비전자문서 등록 	<ul style="list-style-type: none"> NEIS 운영 기관마스터 업무 개인정보보호를 위한 나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용에 관한 학적업무 	<ul style="list-style-type: none"> 교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정 목적사업비 정산 및 보고 교사 인사(호봉 책정 및 승급 등) 계약제 교사 및 학교자체 계약직원(돌봄전담사, 방과후코디 등) 채용 CCTV 운영 및 관리 배움터지킴이 위촉 및 관리 학교 수질 관리 공기질 측정 환경위생정화구역 관리 교직원 건강검진 관리 정보공시(학교, 교직원, 학생, 시설 등) 아우름정보사업(저소득층 가정 학생컴퓨터, 인터넷 지원) 정보보안업무 급식비 징수 시 전출입, 장기결석 등 증감액 처리 요구

먼저 교사와 교육행정직원 모두 인식하는 수치에 차이는 있지만 교육행정직원의 업무로 인식하는 문항을 보면 학생복지의 교육급여 교육비지원(교사 평균 1.55, 교육행정직원 평균 2.86), 학교회계부문의 교육공무직원 및 기타 직원의 인건비 산정과 지급요청(교사 평균 1.29, 교육행정직원 평균 2.70), 인사·복무 분야에서 교육공무직원 및 계약직원의 인사 및 복무(교사 평균 2.05, 교육행정직원 평균 2.97), 안전 분야의 실내외 교육시설 안전 상황 관리 및 점검(교사 평균 1.34, 교육행정직원 평균 2.31), 기타의 문서분류 및 각 업무담당자의 비전자문서 등록(교사 평균 1.55, 교육행정직원 평균 2.65)으로 교사는 각 문항 평균이 1.00 대에 가깝게 교육행정직원의 업무로 강하게 인식하고 있었으며, 교육행정직원은 평균 2.00대 후반으로 교육행정직원의 업무에 가깝게 인식하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

또한 교사와 교육행정직원이 교사의 업무로 인식하는 문항을 보면 정보 부문에서 NEIS 운영 기관마스터 업무(교사 평균 3.14, 교육행정직원 평균 4.13), 개인정보보호를 위한 나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용에 관한 학적업무(교사 평균 3.77, 교육행정직원 평균 4.58)으로 교사는 각 문항 평균이 3.00대로 교육행정직원의 업무에 가깝게 인식하고 있었으며, 교육행정직원은 평균 4.00 대로 교사의 업무로 강하게 인식하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

위 <표 IV-11> 불명확한 업무사례에서 나타나는 교사와 교육행정직원 간의 인식 분포를 간단하게 그래프로 나타내면 아래 [그림 IV-2]와 같다. 해당 그래프를 살펴보면 설문에서 제시된 21가지 불명확한 업무사례에 중 인식하는 정도에 차이는 있지만, 교사와 교육행정직 모두 교사의 업무로 동일하게 인식하는 일사분면의 항목으로 ⑮ 나이스 운영 기관마스터, ⑰ 개인정보보호를 위한 나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용에 관한 학적업무를 확인할 수 있고, 교사와 교육행정직원 모두 동일하게 교육행정직원이 업무로 인식하는 삼사분면의 항목으로 ② 학생복지의 교육급여 교육비 지원, ④ 학교회계의 인건비 산정 및 지급 요청, ⑦ 인사·복무의 교육공무직원 및 계약직원의 인사·복무, ⑩ 안전의 시설 안전 관리 및 점검, ⑳ 기타의 문서분류 및 비전자문서 등록을 확인할 수 있다.



[그림 IV-2] 불명확한 업무사례에 대한 교사와 교육행정직원 간의 인식 분포

또, 교사는 행정직원의 업무로 교육행정직원은 교사의 업무로 인식하고 있는 삼사분면의 항목으로 ①교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정, ③목적사업비 정

산 및 보고, ⑤교사 인사(호봉 책정 및 승급 등), ⑥계약제 교사 및 학교자체 계약 직원(돌봄전담사, 방과후코디 등) 채용, ⑧CCTV 운영 및 관리, ⑨배움터지킴이 위촉 및 관리, ⑪학교 수질 관리, ⑫공기질 측정, ⑬환경위생정화구역 관리, ⑭교직원건강검진 관리, ⑮정보공시(학교, 교직원, 학생, 시설 등), ⑯아우름정보사업(저소득층가정 학생컴퓨터, 인터넷 지원), ⑰정보보안업무, ⑱NEIS 운영 기관마스터 업무, ⑲개인정보보호를 위한 나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용에 관한 학적업무, ⑳급식비 징수 시 전출입, 장기결석 등 증·감액 처리요구 업무를 확인할 수 있고, 교사는 교사의 업무로 교육행정직원은 행정직원의 업무로 인식하는 사사분면에서는 0문항을 확인할 수 있다.

V. 결론

본 연구는 학교조직 내 교사와 교육행정직원 간의 인간관계 및 업무에 대한 서로 간 인식과 갈등의 주요요인이 되는 교사와 행정직원간의 불명확한 업무사례를 조사·분석함으로써 갈등 해소방안을 모색하고자 하였으며 그 결과 다음과 같은 사항을 파악할 수 있었다.

학교조직에서의 교사와 교육행정직원 간의 인간관계를 보면, 전체적으로 비교해 보았을 때 서로 간 인간관계 개선에 노력한다는 공통적 경향을 보이고 교사가 서로 간의 인간관계, 참여도 및 관계 개선 인식에 유의미한 수준에서 교육행정직원 보다 긍정적 응답을 하였다. 반면, 교사의 인간관계 태도 개선 노력에서 교사들은 교사가 불쾌한 태도에 대해 바로 인지하고 개선한다고 인식하고 있었지만, 교사들이 인식하는 정도와는 다르게 교육행정직원은 교사들의 인간관계 개선의 노력을 교사들의 인식보다는 것보다 낮게 인식하는 경향을 보여주고 있었다. 즉, 교사는 학교조직에서 교사와 교육행정직원 서로 간 인간관계를 긍정적으로 인식하고 있었으나 교사가 다소 높게 긍정적으로 인식하고 있었다.

학교조직에서의 교사와 교육행정직원 간의 업무에 관한 인식문항에서는 ‘교사의 사전 업무 협조’, ‘교사의 교육행정직원 요청에 대한 적극적 수용’, ‘교사의 학생 우선 업무수행’, ‘교원 및 교육행정직원의 전문성 보장’, ‘교사의 교육적 가치 우선 업무 수행’, ‘교사의 예산사용의 적절성’, ‘교사의 수업 이외의 과중한 업무’ 문항에서는 통계적으로 유의미한 수준에서 교사의 인식이 더 높게 나타나고 있고, ‘교육행정직원의 교원에 대한 조력’, ‘교육활동과 관련 없는 행정업무의 교육행정직원의 처리’ 문항에서는 교육행정직원의 인식이 더 높게 나타나고 있다.

특히 많은 교사들은 수업 이외의 업무가 과중하다고 인식하는 반면, 교육행정직원은 교사의 수업 이외 업무를 과중하지 않다고 인식하는 경향을 보여주고 있다. 또한 직접적으로 교육활동과 연계되지 않은 행정업무를 교육행정직원이 처리함에 있어서 교육행정직원은 매우 수긍하지만, 교사는 행정업무의 일부분을 자신들이 처리한다고 인식하여, 교육행정직원에 비해 그 인식도가 낮았다. 즉 교사는

수업 이외의 행정업무로 인하여 업무가 과중하다고 인식하고, 교육행정직원은 교육활동과 크게 관계되지 않는 행정업무는 교육행정직원이 처리한다는 인식의 경향을 보여주고 있다.

마지막으로 학교조직에서 발생하는 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무사례의 설문결과 불명확한 업무사례에 중 서로 간 인식하는 정도에 차이는 있지만, 교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정, 목적사업비 정산 및 보고, 교사 인사(호봉 책정 및 승급 등), 계약제 교사 및 학교자체 계약직원(돌봄전담사, 방과후 코디 등) 채용, CCTV 운영 및 관리, 배움터지킴이 위촉 및 관리, 학교 수질 관리, 공기질 측정, 환경위생정화구역 관리, 교직원 건강검진 관리, 정보공시(학교, 교직원, 학생, 시설 등), 아우름정보사업(저소득층 가정 학생컴퓨터, 인터넷 지원), 정보보안업무, 급식비 징수 시 전출입, 장기결석 증·감액 처리 요구 등 14문항에서 각 업무사례에 대해 교사는 교육행정직원의 업무로 교육행정직원은 교사의 업무로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 교육급여 교육비 지원, 교육공무직 및 기타 직원의 인건비 산정·지급 요청(지출품의), 교육공무직원 및 계약직원의 인사·복무, 실내·외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 (놀이시설 안전점검 등), 문서분류 및 해당업무 담당자의 비전자문서 등록 NEIS 운영 기관마스터 업무, 개인정보보호를 위한 나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용에 관한 학적업무 등 7문항에서 교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 보이는 업무 사례를 확인할 수 있다. 동일하게 교육행정직원이 업무로 인식하는 항목으로 학생복지의 교육급여 교육비 지원, 학교회계의 인건비 산정 및 지급 요청, 인사복무의 교육공무직원 및 계약직원의 인사 및 복무, 안전의 시설 안전관리 및 점검, 기타의 문서분류 및 비전자문서 등록을 확인할 수 있고 교사의 업무로 동일하게 인식하는 항목으로 나이스 운영 기관마스터, 개인정보보호를 위한 학적업무를 확인할 수 있다. 이에 불명확한 업무사례에 대한 교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 보이는 업무에 관해서 업무 분장 시 교직원 협의를 통해 그 갈등의 정도를 완화 시킬 수 있을 것으로 본다.

본 연구에서 교사와 교육행정직원의 인간관계 및 업무관계에 관한 인식을 비교 분석함으로써, 학교 내 인간관계 및 업무가 원활히 추진되는데 필요한 방안을 모색할 수 있고, 교사와 교육행정직원 간 불명확한 업무분장에서 오는 갈등을 두

조직 간 인식을 비교함으로써 불명확한 업무사례에 대한 인식과 갈등에 영향을 미치는 요인을 파악하고 다양한 마찰과 갈등을 타개해 나갈 대안을 모색하는데 유용한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 본다. 설문조사를 분석한 결과 교사와 교육행정직원 간의 불명확한 업무로 인해 발생하는 갈등을 교사와 교육행정직원 간 동일한 인식을 보이는 업무사례를 통해 각 학교현장에서 교사와 교육행정직원간의 업무를 명확히 함으로써 불명확한 업무에 따른 갈등을 감소시킬 수 있을 것으로 기대한다.

이상 연구 결과로 교사와 교육행정직원 간의 전반적인 사항에 대한 인식의 정도는 연구 대상자의 일반적 특성에 따라 다소 많은 차이를 보였지만, 학교조직 내 교사와 교육행정직원 서로간의 인간관계에서의 갈등 보다는 업무에서 오는 갈등이 상존하고 있음을 확인할 수 있었다. 학교조직 내에서 교무업무와 행정업무는 상호 의존성이 강하다. 업무분장 과정에서 느끼는 갈등은 심화되고 있다. 학교조직 내에서 교사와 교육행정직원 상호간 업무분장이 불분명하기 때문에 업무분장에 대한 교육부나 교육청에서의 객관적이고 합리적인 조례 또는 규칙으로 초·중·고등학교에 대한 업무분장의 표준안을 제정할 필요성이 있다. 즉, 교사와 교육행정직원의 갈등 최소화의 방안으로 업무를 명확히 할 수 있는 제도적 장치가 필요하며, 단위학교의 업무에 대한 명확한 업무분석을 통하여 구성원 모두의 업무가 경감될 수 있는 구체적 방안에 대한 논의가 필요하다. 학교 현장에서 실질적인 학교 업무 경감 정책을 지속적으로 추진해 나가야한다. 실질적인 학교 업무 경감 정책을 추진함에 있어 교사나 교육행정직원의 업무 경감이 다른 한 쪽의 업무 부담이 되지 않도록 함이 중요하다 하겠다. 또한 조직구성원으로서 학교장은 교원이 아닌 기관장으로 모든 교직원을 공평하게 상대해야 되며, 교육행정직원은 교육주체로서 자긍심과 자부심을 가지고 업무를 수행해야 할 것이며, 교사는 행정직원을 교육목표 달성의 동료로서 서로의 업무에 대한 이해와 가치관의 확립이 필요하다. 이에 서로의 업무를 이해할 수 있는 교차식 업무 연수의 필요성도 제기해본다. 일반적으로 교사는 일반 행정 및 관리에 관한 지식이 부족하고, 교육행정직원은 교육활동에 관한 지식이 부족한데, 학교에서 교육의 전문성과 효율성을 높이기 위해서 교사와 교육행정직원 사이의 업무이해가 절실히 필요하다 하겠다. 상대방 입장에서 업무를 이해하고 도움을 주는 동료의식을 가지는

인간관계를 형성하여 상호 이해협조 조성은 물론 효과적인 교육목표달성에도 크게 이바지 할 것이다.

참고문헌

- 강민연(2005). 교육행정직원공무원과 교사간의 갈등에 관한 연구. 경상대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 권나현(2008). 학교조직 내 교사와 교육행정직원 간의 갈등에 관한 연구, 강원대학교 정보과학·행정대학원. 석사학위 논문.
- 김광점(2012). **조직이론과 설계**, 서울: 한경사.
- 김명한·박종열(2001). **교육행정 및 학교경영**, 서울: 형성출판사.
- 김석희(2006). **21세기 조직행위관리론**, 서울: 한경사.
- 김성렬(1989). 학교의 조직론적 특성에 관한 연구. 제주사대 논문집. Vol. 23 No. 1.
- 김용주(2006). 업무 준성에 기초한 중등교사의 자질 향상 방안 탐색, 경남교육학연구.
- 김유순(2000). 초등학교 교사와 일반직직원간의 갈등과 역할수행에 관한 연구, 인천교육대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 김유진(2013). 교무행정지원사 제도 시행에 따른 초등학교 교사의 교무행정업무 경감에 대한 인식연구. 교려대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 김운태(2002). **교육행정·경영의 이해**, 서울: 덕문사.
- 김종재(1993). **현대사회와 인간관계**, 서울: 박영사.
- 김종철(1994). **교육행정학 신강**, 서울: 세영사.
- 김창걸(1994). **교육행정신론**, 서울: 형성출판사.
- 김창걸(2003). **교육조직행위론**, 서울: 형성출판사.
- 기승권(2009). 학교조직 구성원의 역할 갈등과 관리 방안. 금오공과대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 남정걸(1990). **교육조직에서의 갈등관리**, 서울: 교학사(주).
- 남정걸(2012). **교육행정 및 교육경영**, 경기: 교육과학사.
- 노동규(2003). 전라북도 중등학교 교사와 교육행정직원 간의 갈등에 대한 연구. 군산대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 노정아(2000). 초등학교에 근무하는 교육행정직원과 교육전문직간의 갈등 및 해결방안. 충북대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 류천호(2014). 학교조직내교사와의 갈등에 대한 교육행정직원의 인식 연구. 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위논문.
- 박가영(2009). 학교조직에서 교사와 교육행정직원공무원 간 갈등요인에 관한 연구. 강원대학교 정보과학·행정대학원 석사학위 논문.
- 박미진(2002). 교육행정실의 직무분석을 통한 인력관리개선. 아주대학교 공공정책대학원 석사학위논문.
- 박수정(2003). 초등학교 교원과 교육행정직원 사이의 갈등에 대한 비교분석. 강원대학교 교육대학원 석사학위 논문.

- 박순자(2007). 학교 행정실 인력관리의 효율화 방안에 관한 연구. 중앙대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 박호선(2013). 학교조직에서 교사와 교육행정직원 간의 갈등에 관한 연구. 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위논문.
- 배정범·정태범(1986). **교육행정·교육경영**. 서울: 정민사.
- 백현기(1981). **교육행정학의 기초**, 서울: 박영사.
- 서상원(2009). **조직관리론**. 경기: 한국학술정보(주).
- 서정화(1988). **학교 경영**. 서울: 갑을출판사.
- 서정화(1989). **교육인사행정**. 서울: 세영사.
- 서정화(1998). 교원잡무백서. 한국교원단체총연합회.
- 손경환(2010). 학교조직 내 교육행정공무원과 교사간의 갈등 해소 방안연구. 충북대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 안소영(2005). 학교 내 교원과의 관계, 업무 및 처우에 대한 교육행정직원의 인식. 계명대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 오석홍(1997). **조직이론**. 서울: 박영사.
- 오숙연(2002). 학교 조직 내의 교원과 교육행정직원의 갈등 해소 방안연구. 동아대학교 정책과학대학원 석사학위 논문.
- 윤미선(2000). 초등학교 조직 내 교원과 교육행정직원의 갈등에 관한 실증적 연구. 충남대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 윤동진(2005). 초등학교 교사와 교육행정직원과의 갈등에 관한 연구. 경인교육대학교 교육대학원석사학위 논문.
- 윤정일·송기창·조동섭·김병주(2008). **교육행정학원론**, 서울: 학지사.
- 윤종건(2000). **포스트모던 시대의 교육행정과 교육경영**, 서울: 원미사.
- 윤현아(2007). 초등학교 교사와 교육행정직원공무원 간의 갈등에 관한 연구. 공주교육대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 이근수(2006). 학교 행정실장의 직무역할과 갈등 해소방안연구. 전북대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 이명자(2012). 교육행정직원과 교사 간 갈등에 대한 상호인식도 조사연구. 아주대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 이연정(2010). 교사와 교육행정직원간의 직무인식 비교. 창원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이원우(2001). **신 인사관리론**. 서울: 삼영사.
- 이학중(1994). **조직행동론**, 서울: 세경사.
- 장선미(2005). 학교조직에서 교사와 교육행정직원공무원의 갈등에 관한 연구. 군산대학교 교육대학원 석사학위 논문.

- 정찬화(2009). 초등학교 교육행정직원의 직무실태 분석. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 조봉하(2003). 교육행정직원과 교사 간 갈등 요인과 관리에 관한연구. 경기대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 조윤옥(2004). 교사와 교육행정직원의 업무수행에 관한 인식 연구. 배재대학교경영행정·사회복지대학원 석사학위 논문.
- 조진희(2002). 학교조직내 교사와 행정직원의 갈등에 관한 연구. 울산대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 천양수(2003). 교사와 교육행정공무원의 상호 업무수행에 관한 인식비교. 성균관대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 최경숙(2003). 학교조직에서의 갈등 관리에 관한 연구. 전남대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 최은숙(2008). 학교조직 갈등에 대한 교육행정직원공무원의 인식 및 해소 방안. 경북대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 최종태(2004). **현대인사관리론**. 서울: 박영사.
- 한국교원단체총연합회(1998). 교원잡무백서. 한국교원단체총연합회.
- 홍주학(2009). 초등학교교사가 지각하는 교육행정직원의 직무수행에 대한 역할기대와 수행 수준. 인천대학교 교육대학원 석사학위논문.
- Campbell, R. F.(1983). *Introduction to Educational Administration*, Boston : Allynand Bacom. Inc.
- Carlson, R. O.(1964). "Environmental Constraints and Organizational Consequence; The Public School and Its Clients". *Behavioral Science and Educational Administration*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Corwin, R. G.(1969). "Patterns of Organization Conflict". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 14.

【Abstract】

A Comparative Study on Human Relations and Tasks between teachers and educational administration staff of schools in Jeju Special Self-Governing Province

Hwang Ji Young

**Jeju National University Graduate School of Education, Department of
Educational Administration**

Advisor Professor Kim Dae Young

The purpose of this study is to analyze the perceptions of teachers and education administration staff about human relations and work in elementary and secondary schools in Jeju Special Self - Governing Province. Furthermore, the aim was to create a school culture that can coordinate the conflicts between the two organizations and promote healthy development. In order to achieve the purpose of the study, the research questions are as follows:

1. What is the difference in perceptions of work between teachers and educational administration staff in a school organization?
 - 1-1. What is the perception of human relationships between teachers and educational administration staff?
 - 1-2. What is the perception of the work between the teacher and the

educational administration staff?

2. What is the prioritized approach to resolving conflicts that are reasonably and practically perceived by teachers and educational administration staff?

In order to achieve the purpose of the study, two research methods were performed. First, a Focus Group Interview (FGI) was conducted to identify the current status and problems between teachers and educational administration staff in the school organization. Interviews used semi-structured interview questions that were developed in response to the question of the field of work of teachers and educational administration staff in the field. Two interviews were conducted with five teachers and five education administration staff.

Second, based on the results of the focus group interview analysis, the relationship between the teacher and the education administration staff, the contents related to the work, and the unexplained cases between the two groups were extracted and the preliminary questions were composed, The questionnaire was completed and the questionnaire was developed with a total of 50 items for the direct comparison and analysis of the teachers and the education administration staff. The questionnaires were distributed to public elementary, middle, and high school teachers and educational administration staff in the Jeju Special Self - Governing Province from March 15 to April 6, 2017 through the online survey(www.statschool.net/answer.jsp?a=4959). As a result, 244 teachers (77.5%) and 71 administrative staff (22.5%) responded to the questionnaire.

The results of the study are summarized as follows.

In terms of the personal relationship between teachers and the education administration staff in the school organization, they showed a common tendency to try to improve human relations as a whole, and the teachers responded positively to the teachers' efforts. On the other hand, unlike the

degree of recognition by teachers, educational administration staff showed tendency to perceive teachers' efforts to improve human relations lower than teachers' perception.

Teachers' perceptions are higher at statistically significant levels in the overall relationship between teachers and administrative staff in school organizations. Especially, the teachers perceive that the work is heavy due to the administrative work outside the class, and the education administration staff shows the tendency of the recognition that the administration work which is not related to the educational activity is handled by the education administration staff.

Finally, the results of questionnaire survey on the cases of conflicts between the teachers and the education administration staff at the school revealed that the education administrative staffs recognized the same tasks between the two organizations. The calculation of the personnel expenses of the school account and the request for payment, the personnel and service of the education official staff and contract staff of the personnel service, safety management and inspection of the safety facility, and other document classification and non-electronic document registration. As a recognized item, we were able to confirm the master of the administrative agency for good, and the work for the protection of personal information.

Through the results of this survey, it is possible to find out the necessary measures to facilitate human relations and work in the school by comparing and analyzing the perception of human relations between teachers and education administration staff, We can expect to find useful implications for identifying the factors that affect the recognition of unclassified work cases and conflicts and to find alternatives to resolve various conflicts and conflicts.

Key words: teacher, education administration staff, human relationship, work

[부록]

교사와 교육행정직원 간의 인식 비교 설문지

안녕하십니까?

오늘도 교육발전을 위해 노력하시는 교원과 행정직원 선생님들께 깊은 경의를 먼저 표합니다. 새 학기 학교업무에 바쁘신 와중에 귀중한 시간을 내주셔서 감사합니다.

본 연구는 학교현장에서 교원과 행정직원의 인식을 비교·분석하여 업무 수행 중 발생하는 갈등해소 방안을 모색하는데 있습니다. 선생님께서 평소 생각하고 느낀 점을 솔직한 대답으로, 한 문항도 빠뜨리지 않고 응답해주시면 본 연구에 귀중한 자료로 사용될 것입니다. 이 설문지는 완전히 익명으로 처리되어 비밀이 보장되며, 순수한 학문연구의 자료로만 사용할 것임을 약속드립니다.

2017년 4월

제주대학교 교육대학원

교육행정학과 황지영

☞설문과 관련된 문의사항은 황지영 pdmfsb@hanmail.net 또는 010-4037-5040으로 연락주십시오.

※다음은 귀교 및 귀하에 관하여 묻는 문항입니다. 해당되는 에 표하여 주시기 바랍니다.

1. 성별 : ①남자 ②여자
2. 나이 : ①20대 ②30대 ③40대 ④50대 이상
3. 경력 : ①5년 미만 ②5년 이상 10년 미만 ③10년 이상-20년 미만 ④20년 이상
4. 직 : ①교장 ②교감 ③부장교사 ④일반교사 ⑤행정실장 ⑥주무관
5. 학력 : ①대학교 졸업 ②석사학위 소지자 ③박사학위 소지자
6. 학교급 : ①초등학교 ②중학교 ③고등학교
7. 근무 학교 규모 :
①8학급 미만 ②8-14학급 미만 ③15-25학급 미만 ④25학급 이상
8. 근무 학교 소재지:
①제주시 동지역 ②제주시 읍면지역 ③서귀포 동지역 ④서귀포 읍면지역
9. 직급 : ①9급 ②8급 ③7급 ④6급 이상 ⑤해당사항 없음(교원)

1. 교사와 교육행정직원 관계에 관한 질문입니다. 각 문항별로 체크하여 주시기 바랍니다.

세부분항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 교원은 인간관계에서 업무 외 사적인 대화에서도 적극적이다.	①	②	③	④	⑤
2. 교육행정직원은 인간관계에서 업무 외 사적인 대화에서도 적극적이다.	①	②	③	④	⑤
3. 교원은 학교행사 친목도모 등 공식적, 비공식적 행사에 적극 참여한다.	①	②	③	④	⑤
4. 교육행정직원은 학교행사 친목도모 등 공식적, 비공식적 행사에 적극 참여한다.	①	②	③	④	⑤
5. 교원은 사무적 태도에 상대방이 불쾌감을 느끼고 업무상 갈등이 발생할 수 있음을 인지하고 개선한다.	①	②	③	④	⑤
6. 교육행정직원은 사무적 태도에 상대방이 불쾌감을 느끼고 업무상 갈등이 발생할 수 있음을 인지하고 개선한다	①	②	③	④	⑤
7. 교원은 업무추진 시 관계 부서에 사전 공지 및 사전협조 체계를 유지한다.	①	②	③	④	⑤
8. 교육행정직원은 업무추진 시 관계 부서에 사전 공지 및 사전협조 체계를 유지한다.	①	②	③	④	⑤
9. 교원은 교육행정직원의 요청에 적극적으로 임한다.	①	②	③	④	⑤
10. 교육행정직원은 교원의 요청에 적극적으로 임한다.	①	②	③	④	⑤
11. 교원은 업무수행 시 학생의 입장을 우선으로 생각하여 추진한다.	①	②	③	④	⑤
12. 교육행정직원은 업무수행 시 학생의 입장을 우선으로 생각하여 추진한다.	①	②	③	④	⑤
13. 교육행정직원은 교사들의 행정적, 재정적 지원요청에 대하여 시기적, 내용적으로 적절하게 지원한다.	①	②	③	④	⑤
14. 교육행정직원은 회계, 물품, 시설 등 교원이 잘 이해하지 못하는 업무 등을 조력해주고 안내해준다.	①	②	③	④	⑤
15. 근무하고 있는 학교에서는 교육행정직원과 교원의 업무범위를 분명히 한다.	①	②	③	④	⑤
16. 물품관리나 회계 업무 등 직접적으로 교육활동과 크게 관계되지 않는 행정업무는 행정정직이 처리한다.	①	②	③	④	⑤
17. 교원의 전문성보장과 더불어 교육행정직원의 전문성 또한 인정하고 보장한다.	①	②	③	④	⑤
18. 교원은 행정, 법률적이기 보다는 교육적 가치에 우선하여 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
19. 교사는 담당 예산을 적재적소에 사용한다.	①	②	③	④	⑤
20. 교사는 본연의 교육과정(수업) 외 업무가 많다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 학교현장에서 발생하는 교사와 교육행정직원 사이의 불명확한 업무의 사례입니다. 아래의 각 업무에 대해 귀하가 생각하는 그 적절성을 체크하여주시기 바랍니다.

단위 업무	세부분항	교육행정 직의 업무 이다	교육행정 직 업무에 가깝다	반반으로 판단하기 어렵	교원업무 에 가깝다	교원의 업 무이다
학생 복지	교육급여 및 교육비 지원 대상자 선정	①	②	③	④	⑤
	교육급여 교육비 지원	①	②	③	④	⑤
학교 회계	목적사업비 정산 및 보고	①	②	③	④	⑤
	교육공무직 및 기타 직원 인건비 산정 및 지급 요청(지출품의)	①	②	③	④	⑤
인사· 복무	교사 인사(호봉 책정 및 승급등)	①	②	③	④	⑤
	계약제 교사 및 학교자체 계약직원(돌봄전담사, 방과후코디 등) 채용	①	②	③	④	⑤
	교육공무직원 및 계약직원 인사 및 복무	①	②	③	④	⑤
안전	CCTV 운영 및 관리	①	②	③	④	⑤
	배움터지킴이 위촉 및 관리	①	②	③	④	⑤
	실내,외 교육시설 안전 사항 관리 및 점검 (놀이시설 안전점검 등)	①	②	③	④	⑤
보건	학교 수질 관리	①	②	③	④	⑤
	공기질 측정	①	②	③	④	⑤
	환경위생정화구역 관리	①	②	③	④	⑤
	교직원 건강검진 관리	①	②	③	④	⑤
정보	정보공시(학교, 교직원, 학생, 시설 등)	①	②	③	④	⑤
	아우름정보사업(학생컴퓨터, 인터넷 지원)	①	②	③	④	⑤
	정보보안업무	①	②	③	④	⑤
	NEIS 운영 기관마스터 업무	①	②	③	④	⑤
기타	개인정보보호(나이스 및 학생 생활기록부 등록에 필요한 내용)	①	②	③	④	⑤
	급식비 징수 시 전출입, 장기결석 등 증감액 처리 요구	①	②	③	④	⑤
	문서 분류 및 비전자문서 등록	①	②	③	④	⑤