

행정실무사 제도의 효율적인 운영을 위한 개선 방안 탐구

Exploring Ways to Improve Operation on the System of Administrative Executive Staffs

이혜정

한남대학교 사범대학 교직과

Hye-Jeung Lee(kl0705@hnu.kr)

요약

본 연구는 행정실무사 제도 운영 실태에 대한 교원들과 행정실무사들의 인식을 분석함으로써 효율적인 운영방안을 탐색하기 위한 것이다. 이를 위해 경기도내 초·중등학교 교원들과 행정실무사들을 대상으로 FGI를 실시하였다. 연구 결과, 교원들과 행정실무사들은 제도 도입의 필요성을 공감하고 있었으며, 교원업무경감 효과에 대해 긍정적인 인식을 하고 있었다. 운영 실태에 대해서는 업무분담은 ‘일방적’, ‘자발적’, ‘협의’의 방식으로, 업무성격은 ‘교원지원’과 ‘잡무’로 구분하고 있었으며, 업무분장에 대한 행정실무사들의 불만과 구성원들 간 갈등이 나타나고 있었다. 제도 시행의 성과로는 교원역량 강화, 행정실무사들의 정체성 확립, 수업 중심이로의 학교문화변화가, 문제로는 업무분담 기준의 모호성, 업무분담 시스템 부재, 구성원들의 역량 부족, 구성원들 간 소통 부재, 형식적 연수로 나타났다. 개선방안에 대한 결론으로 교사전문성 향상을 위한 학교문화로 변화, 교장 리더십의 중요성, 학교현장의 실상을 반영한 업무분장 마련, 행정실무사들에 대한 동료의식 강화, 역량강화를 위한 맞춤형 연수 제공의 필요성을 제시하였다.

■ **중심어** : | 행정실무사 제도 | 행정실무사 | 업무분담 | 역량 | 소통 |

Abstract

The purpose of this study is to explore the ways for effective operation of System of Administrative Executive Staffs(SAES) by analyzing the perception of teachers and Administrative Executive Staffs(AES). To do so, FGI was used on teachers and AES, in Gyeonggi-do. As a result, teachers and AES agreed with SAES' management and positively evaluated SAES' performance in diminishing teachers' administrative duties. AES classified methods of works-division into 'one-way', 'voluntary', 'discussion' and distinguished 'trivial-works' from 'support-teaching works'. SAES's positive outcomes were strengthening teachers' competencies, establishing AES's identity, changing school atmosphere to focused-instruction. But there were also problems as workload sharing's ambiguity, absence of system for workload-share, poor competencies of members, lack of communication among members, etc. Several ways for the successive operation of SAES are as follows; principal's understanding and positive mind on SAES, offering manual of work-division reflecting the school's real condition, teachers' consideration on AES, offering proper training by considering one's ability.

■ **keyword** : | System of Administrative Executive Staffs | Administrative Executive Staffs | Workload-division | Competencies | Communication |

1. 서론

행정실무사제도는¹⁾ 교원들의 과도한 업무 부담을 줄여주고 교사들이 가르치는 일에 전념할 수 있는 여건을 조성하기 위한 목적으로 도입되었다. 교사의 전문성을 교사가 담당하는 수업과 관련하여 수업전문성에 주목한 연구들은[1][2] 교사의 주된 임무가 ‘가르치는 일’임에 착안하여 교사 전문성의 핵심을 수업으로 보는 관점을 취한다. 수업은 교과를 경험함으로써 교사를 더 가치로운 상태로 변화시키는 행위이며 학업성취를 목적으로 하는 직접적인 활동이다. 교사의 가르치는 일은 학습자로 하여금 특정 교육목표에 도달하도록 학습자의 내·외적 조건을 체계적으로 조정하는 과정이라는 점에서 학생들의 학업과 밀접하게 관련된 수밖에 없기 때문이다. 이처럼 가르치는 일이 교사로서의 정체성을 확보해 줄 뿐 아니라 학생들의 배움의 질을 결정하게 된다는 점에서 학교는 교사의 전문성이 잘 발휘되도록 학교여건을 조성할 필요가 있다.

교사들 역시 교사능력의 핵심을 교수능력으로 보고 교수능력향상을 위한 여건의 조성, 수업중심의 학교운영 패러다임의 변화, 교육본질 회복을 위한 지원체제 구축이 필요함을 제안하면서 특히 수업 연구를 위한 연구시간이 확보되어야 함을 강조해 왔다[3]. 그리고 이를 위해서는 교사들의 업무 부담을 개선하기 위한 행정업무담당 인력의 지원과 더불어 학교가 수업 중심의 조직관으로 변화될 필요가 있음을 주장해왔다. 그러나 그동안 학교현장에서는 교사들이 담당해야 하는 행정업무들로 인해 교사의 ‘가르치는 일’이 침해되고 심리적·신체적으로 피곤이 가중되어 온 것이 사실이다. 여기에 더해 잘 가르치는 교사보다 행정업무 처리를 잘 하는 교사가 더 높은 평가를 받게 되면서 과연 교사의 전문성이 무엇이 되어야 하며 교사 전문성향상을 위한 방안을 어떻게 마련할 것인가라는 교육의 본질적 측면에 주목한 논의들이 이루어져왔다[4][5]. 이러한 논의들은 가르치는 일의 전문성은 교사 개인의 능력과 열정에서 비

롯되기도 하지만 교사들이 처해 있는 상황에 의해 영향을 받을 수밖에 없다는 점에서 장학지도, 제정, 시설 측면과 더불어 교사조직, 사무조직이 수업체제 중심으로 재구조화될 필요가 있음을 제안한다.

행정실무사 제도는 이런 상황에 주목하여 교원업무 경감을 목표로 기존의 교무, 전산, 과학, 행정, 구육성회 등 5종의 지원인력을 통합하여 업무 교류 및 업무 경계를 해소하기 위해 마련된 방안이다. 그러므로 행정실무사 제도는 교사들의 가르치는 일에 대한 전문성을 확보하고 학교교육력을 향상시키기 위한 여건조성의 기반 마련이라는 관점에서 이해되고 평가되어야 함을 알 수 있다. 그런데 행정실무사 제도 도입으로 인한 교원업무 경감 효과 이면에 그 운영 과정에서 행정업무 분담의 불명확성, 학교 구성원들 간의 이견과 갈등으로 인한 문제들도 발생하고 있음이 보고되고 있어서[6] 이에 대한 보다 면밀한 검토와 분석이 필요하다고 하겠다. 행정실무사 제도가 도입 초기임에도 교원업무경감 효과를 보이는 것은 반가운 일이지만 그 과정에서 업무분장 및 역할 수행을 둘러싼 구성원들 간 갈등과 이견이 나타난다는 것은 이후 안정적인 운영에 걸림돌이 될 뿐 아니라 교원업무경감 효과에도 부정적 영향을 줄 수 있기 때문이다.

이에 따라 기존 연구들은[6][7] 행정실무사 제도 운영 실태를 파악하기 위해서는 학교현장에서 행정업무 분담 및 수행을 둘러싼 관련인들의 인식과 요구 수렴이 필요함을 시사해 준다. 본 연구는 이러한 문제인식에서 출발하여 행정실무사 제도의 긍정적인 효과를 견지하면서 학교 현장에서 나타나는 문제들을 해소할 수 있는 방안 탐색을 목적으로 이루어졌다. 무엇보다 행정실무사 제도 도입이 교원업무경감을 통해 교사들의 교수전문성 함양과 이를 통한 교수중심 학교문화로의 변화에 기여하고 있는지를 살펴보고 이를 통한 시사점을 도출하고자 하였다.

이를 위해 학교현장의 특성과 구성원들 간 맥락을 고려한 관계 양상을 잘 드러내 보여줄 수 있는 질적 연구의 한 방법인 FGI를 활용하였다. FGI는 포커스집단을 구성하여 응답자들 간 자연스러운 대화를 통해 조사 목적과 관련된 유용한 정보를 얻을 수 있다는 점에서 설

1) 교원업무지원 인력을 경기도는 행정실무사, 강원도와 전남은 교무행정사, 서울은 교무행정지원사, 부산은 행정실무원으로 호칭하고 있다. 본 연구는 경기도 대상의 연구라는 점을 고려하여 행정실무사로 지칭하였다.

문조사에서는 기대할 수 없는 결과를 발견할 수 있다. 특히 집단면담이라는 점에서 상황을 맥락에 비추어 파악할 수 있는 장점을 지닌다. 본 연구는 경기도 초·중등 학교를 대상으로 교원들과 행정실무사들로 포커스그룹을 구성, FGI를 시행함으로써 학교급별 업무관련자들을 모두 포함하고 있다는 점에서 기존 연구들과 차별성을 지니며, 본 연구 결과는 추후 관련 연구들의 기초자료로 활용될 것으로 기대된다.

II. 행정실무사 제도 및 운영에 대한 평가

행정실무사 제도 도입 및 운영의 필요성을 제기한 연구들은 교사들이 담당하고 있는 업무 성격과 업무량 분석을 통해 교원들의 업무경감 방안을 제안해왔다[8-10]. 이 연구들은 교사의 직무수행 중 교무행정업무 비중이 전체 업무수행의 1/5을 넘어 양적 부담이 클 뿐 아니라[8] 행정업무 비중이 공문의 중복성과 비명료성, 실적위주의 관행 등임을 밝힘으로써 구조적 측면에도 문제가 있음을 지적하였다[9]. 교원들을 대상으로 행정업무성격을 보다 구체적으로 분석한 연구에서는[10] 행정업무를 교무실 업무와 행정실 업무로, 교무실 업무를 행정실과 교무행정 보조인력이 담당해야 할 업무로 나누고, 교무실 업무 중 교사들이 담당해야 할 핵심적인 업무와 부수적인 업무로 제시함으로써 업무성격에 따른 구분은 시도하였다.

한편, 행정실무사 제도의 운영실태 및 성과에 대한 기존의 연구들은 행정실무사 제도가 학교현장에 긍정적인 변화를 가져오기도 했지만 여러 문제들도 동시에 지니고 있으며 이를 개선하기 위한 대책들이 마련될 필요가 있음을 보고하고 있다. 우선 긍정적인 면을 살펴보면, 교무행정지원제도 도입 및 운영으로 교사들의 업무경감 효과가 실제로 나타나고 있으며 이로 인해 교사들이 이전보다 수업 준비 및 학생들의 생활지도에 더 신경을 쓸 수 있게 되었다는 것이다[11-14]. 서울시 초·중등교사들을 대상으로 초기 성과를 진단한 연구에서도[15] 교사들은 행정실무사들의 업무지원으로 교재연구 등 수업 물입에 도움이 된다고 인식하고 있었으며

특히 중학교 교사들은 학생생활지도와 상담시간이 늘어났다고 응답하였다. 하지만, 교무부와 연구부, 정보부 소속 교사들의 업무경감 만족도가 더 높고, 19학급 이상 규모의 학교일수록 업무경감효과가 더 큰 것으로 나타나 단위학교의 상황적 차이에 따라 업무경감효과는 차이가 나고 있음을 알 수 있다.

그러나 이러한 효과에도 불구하고 명확한 업무기준의 부재, 불합리적인 업무분장, 행정실무사들의 불안정한 위치와 처우로 인해 업무관련 당사자들 간 갈등도 큰 것으로 보고되고 있다. 업무분장을 둘러싼 갈등 발생은 시·도교육청 차원에서는 업무량과 업무성격을 고려하여 기본 매뉴얼을 작성, 배포하였으나 실제 학교 현장에서는 업무 성격을 명확하게 구분하기 어렵고, 합리적인 업무분담 결정을 위한 협의회도 제대로 작동하지 않는 경우가 많기 때문이다[7][13][16]. 여기에 더해 행정실무사들의 불안정한 신분과 처우는 미래에 대한 불안과 함께 낮은 자존감으로 이어져 이들의 업무수행 능력과 업무만족도에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다[8]. 학교구성원들 간 갈등도 심각한 것으로 드러나고 있는데 이는 교원과 행정실무사들 간의 업무분장 뿐 아니라 원활한 업무수행에도 걸림돌이 되는 것으로 나타났다[17]. 그런데 업무분장 및 업무수행에서의 갈등은 불분명한 업무 분장으로 인해 발생되기도 하지만 상호간의 기대차이가 영향을 미치는 것으로 나타나 구성원들 간 관계맺음에 주목할 필요가 있음을 알 수 있다. 학교교원들은 그들의 위치에 따라 행정실무사를 비서, 직속부하, 지원자, 상관없는 사람 등 다른 존재로 인식하고 있었으며 이에 따른 역할 요구와 기대도 다른 것으로 나타났다[18]. 그런데 행정실무사들은 공식적인 조직 구성원으로서의 관계 뿐 아니라 비공식적인 관계에서의 의미 있는 존재로 대우받기를 기대하는 것으로 나타나 이들이 체감하는 학교구성원으로서의 존재감이 매우 낮음을 알 수 있다.

이러한 연구결과를 바탕으로 기존 연구들은 행정실무사 제도가 안정적으로 운영되기 위해서는 명확한 업무분장 기준 설정, 업무역량강화, 행정실무사에 대한 처우 개선, 교원과 행정실무사들 간 원만한 관계 형성의 필요성을 제안하고 있다[12][13][19][20]. 업무명확화에

대한 방안은 업무분장에 대한 명확한 기준 설정의 중요성을 강조하면서도 실제 적용에 있어서는 매뉴얼이나 지침에만 의존하기 보다는 업무담당 당사자들 간 합의가 바람직함을 주장하고 있다. 보다 구체적으로는 ‘행정실무사’라는 단순한 명칭 변경보다는 전문성 향상을 위한 능력개발 기회를 제공하고 단순 보조 인력이라는 인식에서 벗어나 업무에 따른 권한과 책임을 부여하고, 신분보장을 통해 근로의 안정성을 유지할 것을 제안하고 있다. 더불어 행정실무사들의 업무역량에 따른 교사들의 업무경감 만족도의 차이에 주목하면서 이들의 업무수행능력 향상을 위한 연수의 필요성을 제시하고 있다. 특히 교사들의 업무경감 만족도는 행정실무사 개인의 자질과 역량에 의해서도 차이가 큰 것으로 나타나고 있는데 학교시스템에 대한 파악이 부족하거나 업무처리역량이 부족할 경우 교사가 직접 업무를 처리해야 하기 때문이다. 또한 원활한 업무분담 및 수행을 위해서는 관리자와 행정실무사간, 행정실무사와 교사 간 업무성격에 대한 이해와 합의의 중요성을 제사하면서 학교구성원들 간 소통의 장이 마련될 필요가 있음을 강조한다.

III. 연구방법

1. FGI 방법을 통한 면담

FGI(Focus Group Interview)는 정성조사의 한 방법으로 자연스러운 분위기 속에서 이루어지는 집단면담이라는 점에서 개별면담이나 관찰에서 얻을 수 있는 것과는 다른 종류의 정보를 제공한다. FGI에서 집단은 포커스 집단으로 포커스 집단을 구성하게 되는 개인은 주어진 주제를 토의하기 위해 유사한 특성이나 공유된 경험을 가지고 있는 일련의 개인들이다. 따라서 “포커스 그룹의 특징은 어떤 집단에서 발견되는 상호작용이 없다면 얻기 어려운 데이터와 통찰력을 생성하는 집단 상호작용의 명확한 활용”이라고 할 수 있다. 따라서 정책 연구에서 정책대상자들의 현장 경험 및 요구들을 수렴하기 위한 효과적인 연구 방법으로 활용되어왔다. 이런 점에서 FGI는 본 연구 목적인 행정실무사 제도의 운영

실태 및 업무수행과정에 대한 교원들과 행정실무사들의 인식 분석을 통한 효율적인 개선 방안 모색에 적합한 방법이 될 수 있다. 특히 선행연구들에서 지적되어 왔던 업무 분장 및 업무수행과정에서 발생하는 이견과 갈등 양상에 대해 구성원 상호 관계와 맥락에 비춘 자료들을 얻는데 용이하다는 장점이 있다.

2. 연구절차

본 연구에서 연구대상학교는 경기도내 초·중등학교로 연구 참여자는 이들 학교의 관리자, 교사, 행정실무사들을 대상으로 선정하였다. 포커스 그룹은 충분한 의견 수렴이 가능하도록 6~7명으로 구성하였으며, FGI는 각 집단의 성격 및 특성을 고려하여 학교관리자와 교사, 행정실무사별로, 학교급별 특성을 고려하여 초등학교와 중등학교별로 총 4회에 걸쳐 진행하였다.

FGI 시행 일주일 전 해당 각 학교로 협조공문을 보냈으며 본 연구 취지와 함께 주요 안건을 제시하여 주어진 시간에 주제를 심도 있게 다루면서 원활한 진행이 가능하도록 하였다. FGI 안건은 행정실무사 제도의 효율적 운영을 위한 개선 방안을 도출하기 위한 내용으로 구성하였으며, 양적 연구로는 드러나기 힘든 학교현장에서의 상황 및 맥락이 드러날 수 있도록 유의하였다. 주요 안건은 행정실무사 제도 운영 현황, 정착 단계에서의 문제, 성공적인 운영을 위한 개선 방안을 중심으로 구성되며, 학교에서의 역할과 상호관계의 특성에 주목하여 구체적인 내용을 구성하였다. 공통적인 문항과 함께, 관리자에게는 운영방침과 전반적인 현황을, 교사들에게는 행정실무사 제도 도입으로 인한 교육적 효과와 행정실무사와의 관계를, 행정실무사에게는 업무분담 및 업무실행과정에서 야기되는 문제점들을 함께 다루었다. 더불어 행정실무사 제도 도입의 취지인 교사들의 업무경감 효과와 교육활동의 질적 향상에 대한 성과정도도 파악함으로써 행정실무사 제도의 운영 실태를 종합적으로 진단하고 향후 성공적인 운영을 위한 시사점을 도출하고자 하였다.

FGI 내용은 참석자들의 동의하에 녹취하고 전사하였으며, 내용의 객관성 확보를 위해 FGI 시행 과정에서 연구 참여자들을 대상으로 내용에 대한 확인과 보충을

병행하였다. 내용 분석을 위해서 원인연쇄분석(Casual Chain Analysis) 방법과 Colaizzi의 자료분석방법, 개방 코딩 등을 활용하였다. 원인연쇄 분석은 특정한 상황의 원인을 알아보는데 유용하게 사용될 수 있는 현상학적 연구에서의 분석 방법 중 하나이다. 특정 현상의 원인과 결과를 체계적이고 깊이 있게 분석할 수 있다는 장점을 지닌다. Colaizzi의 자료분석 방법에 따라 참여자들의 진술내용을 반복하여 읽으면서 주요안건과 관련된 의미 있는 진술이나 문장, 또는 구를 찾아내고 이에 대한 의미를 비교, 분석하여 이를 범주화하였다.

IV. 연구결과

1. 운영 실태에 대한 구성원들의 인식

1.1 행정실무사 제도 도입의 필요성

교원과 행정실무사 모두 행정실무사 제도의 도입 취지에 대한 공감대가 형성되어 있는 것으로 나타났다. 이들은 행정실무사 제도를 그 동안 교사들이 담당해 왔던 행정업무를 행정실무사들이 전담함으로써 교사 본연의 역할인 교육활동에 전념하게 하여 궁극적으로는 학생들에게 보다 좋은 교육을 제공하기 위한 것으로 이해하고 있었다.

“외국 선진학교 방문을 좀 했는데 선생님들이 수업만 하시는 모습을 보고, 우리나라도 이런 것이 필요하지 않느냐, 이제 행정실무사 제도가 도입되었는데, 궁극적으로 선생님들이 수업만 하는 그런 학교 문화가 바람직하지 않은가.”(D중, 교장)

“업무경감이 많이... 취지가 교사가 수업 연구에 집중할 수 있도록 시간을 갖게... 행정실무사가 얼마만큼 어떤 능력을 발휘하느냐에 따라서 학교가 편히 돌아갈 수 있다고 피부로 느끼고 있습니다.”(C중, 교사)

“행정업무를 교사들이 계속 진행을 하다보니까, 수업에 지속적으로 방해를 받으니까 이 행정업무를 별도로 좀 떼어보자 해서 생겨났다고...”(J고, 행정실무사)

1.2 업무 분담 실태

1.2.1 업무분담형식: ‘일방적’, ‘자발적’, ‘협의’

행정업무 분담 방식은 ‘일방적’, ‘자발적’, ‘협의’에 의한 것으로 구분되었다. ‘일방적’ 업무분담은 관리자가 업무 분담을 지시하는 형식으로 업무분담협의회가 없거나 있더라도 형식적으로 존재하는 경우이다. 이 경우 민주적 의사소통의 차단으로 업무담당자의 자존감 상실과 불만이 나타나며 특히 관리자가 업무성격과 행정실무사들의 능력을 제대로 파악하지 못하면 불만은 더 커진다고 한다.

“학기가 되자마자 이게 업무 분장이니까 각자 이렇게 하세요. 하니까 세 분 다 너무 황당한 거죠. 의논시간이 충분히 있었음에도 보여주지도 않고, A는 이거, B는 이거, C는 이거. 이렇게 업무 분장을 주니까”(O초, 행정실무사)

‘자발적’ 업무분담은 관리자가 행정실무사들에 대한 존중과 신뢰를 기반으로 행정실무사들끼리 업무분장을 결정하도록 맡기는 형식이다. 행정실무사들이 적극적으로 업무분담권을 행사하는, 자발적인 업무분담을 시도함으로써 이루어지기도 한다.

“3년 동안 해봤더니 책임감도 굉장히 높고 이거는 나한테 꼭지가 있지만 저 실무사가 더 잘한다. 하면 우리 이런 거 바꾸겠습니다. 이런 식으로 활동도 많이 하시고 업무에 대해서 부담이 굉장히 적어졌어요.”(S초, 교장)

한편, ‘협의’에 의한 업무분담은 교원들과 행정실무사들이 관련 협의회에서 업무 분담에 대한 논의와 합의의 과정을 거치는 것으로 만족도가 가장 높다고 한다. 상호간의 이해와 조율은 형식적인 업무분담협의회에서 이루어지기도 하고 임시 회의를 구성하여 이루어지기도 한다.

“교감 선생님, 각 부서 부장님. 그리고 행정실무사 다 참석을 해서 업무분장을 했어요. 기본 아웃라인은 가지고 있는 상태에서. 그리고 나서 나중에 실무사들끼리 협의해서 조금 조정을 했어요.”(C중, 행정실무사)

1.2.2 업무 성격: ‘교육지원’ vs ‘잡무’

행정실무사들은 그들이 담당하는 업무를 그 성격에 따라 ‘교육지원’ 과 ‘잡무’로 구분하고 있었다. 교육지원 업무는 행정실무사 업무로 명시되어 있으면서 교사의 수업 및 학생과 관련된 업무이고, 잡무는 기준이 모호하면서 교육활동과 직접 연관이 없어 보이는 업무이다. 행정실무사들은 특히 교원들의 사적 일과 관련된 업무를 ‘허드렛일’로 치칭하면서 분명한 구분이 필요함을 지적하였다.

“잔심부름이 아닌 주 업무가 주어지고, 시스템도 바뀌고 자기 이름으로 일을 할 수 있어서 책임감이 생기고, 교무보조였는데 실무사로 이름도 바뀌고.”(S교, 행정실무사)

“행사 때 프린트 출력이나 다과 준비나 이런 맞다고 생각해요. 하지만 교장 선생님 킵 닦아 달라. 선생님이 떡 가져와서 떡 돌려 달라. 허드렛일과 사적인 업무분장은 완전하게 구분해야 된다는 거예요..”(C중, 행정실무사)

1.2.3 업무량 : ‘폭탄’

행정실무사들은 행정실무사 제도 도입 이전보다 업무량이 훨씬 많아졌다고 여기면서 이를 업무 ‘폭탄’이라고 표현한다. 통합업무가 되면서 교육과 관련되어 보이는 모든 일들이 행정실무사 업무로 넘어오고, 교원들의 업무나 사적 업무까지 떠넘겨지고 있기 때문이다.

“모든 업무를 실무사님한테 넘기는 경우가 되게 많아요. 60명, 70명이 한 가지씩만 일을 내려도 업무 폭탄이 되는 거예요. 그렇다고 그 일을 다 처리할 수 있는 것도 아니고.”(J교, 행정실무사)

“학생교육이나 생활지도 업무가 부여되거나, 교사의 고유 업무를 실무사에게 넘기는 경우죠. 교육기획 관련 기안이나 학생 수련 활동을 맡기는 관리자 분도 계세요. 필요이상의 업무와 책임을 부여하는 거죠.”(C중, 행정실무사)

행정실무사들은 적정 업무량 조정을 위한 건의를 하기도 하지만 결국은 상대적으로 약자의 위치에 있는 자신들이 해야 되는 상황이 된다고 한다. 이 상황에서 행

정실무사들 간 갈등이 발생하기도 하는데 업무를 다른 행정실무사에게 떠넘기는 경우가 종종 발생하기 때문이다.

“교감 선생님한테 건의를 했어요. 교사들한테 넘겨줄 업무는 넘겨주고, 우리가 할 수 있는 업무는 우리가 한다고 이야길 했지만, 누가 받겠냐. 이미 교사들 업무 분장은 끝나서 아무도 받지 않는다는 거죠.”(C중, 행정실무사)

2. 행정실무사 제도 시행의 성과

2.1 교육역량 강화

교원들과 행정실무사들은 행정실무사 제도 도입 이후 교육활동이 이전보다 활성화되었다고 여기고 있었다. 관리자들은 교사들의 수업방법 개선과 교재 개발을 위한 연구가 활발하게 이루어지고, 교사들도 수업 및 생활지도, 상담시간이 늘어나 업무 만족도가 높아졌다고 말한다. 반면, 학교규모에 따른 인원배치 차이로 분교 등 규모가 작은 학교의 교사들은 업무 부담이 큰 것으로 나타났다.

“효과성이라면 선생님들의 수업방법 개선 또 아이들 생활지도 하는 쪽에 굉장히 많이 시간을 할애할 수 있었다. 자기들끼리 연수도, 컨설팅도 받고. 그런 것들이 행정업무로부터 벗어났기 때문에 가능하지 않았나.”(M교, 교감)

“분교에 있었는데, 교사들만의 힘으로 여러 가지 행정업무며 이런 일들을 하다가, 현재 학교로 와 봤더니 차이가 너무 느껴지는 거예요. 시간 확보며, 교재 연구 할 시간이며, 이런 것들이 정말 효과가 있구나.”(N초, 교사)

행정실무사들 역시 행정업무 처리로 이전에 비해 교사들의 수업준비 및 학생들에 대한 지도가 더 잘 이루어지는 것을 느낄 수 있다고 한다.

“예전에는 학습 준비물이 도착하면 내려와서 다 확인해야 되고, 그런데 이제 아예 공문도 품의도 안 하시다 보니까, 교재연구 하고 아이들, 학부모들 상담할 수 있는 시간들이 충분히 확보가 되어서.”(S초, 행정실무사)

2.2 행정실무사의 정체성 향상

행정실무사들은 이전보다는 지위가 안정되고 호칭도 달라지면서 자존감과 책임감이 높아졌다고 한다. 교원들도 이들의 업무가 '보조'에서 '지원'으로 인식되면서 행정실무사들의 정체성 확립에 일조하는 것으로 여기고 있었다.

“이전과 틀려졌어요. 고유 업무가 생겼잖아요, 내 일이라는. 책임감 있게 일을 할 수 있게 돼서, 호칭도 선생님으로 바뀌고. 좋다고 생각을 합니다.”(S고, 행정실무사)

2.3 학교문화 변화

행정실무사 제도 도입의 또 하나의 성과라면 학교문화가 변하고 있다는 것이다. 무엇보다 능력 있는 교사 또는 우수교사에 대한 평가 기준이 '행정업무를 잘 하는' 교사에서 '수업을 잘 하는' 교사로 바뀌게 되었다고 한다.

“학교 문화도 달라지고 있다. 수업에 전념할 수 있는, 선생님의 에너지가 주로 아이들의 지도 쪽으로 많이 투입 돼야 된다. 는 인식 같은 게 많이 확산 돼 있기 때문에 그런 부분들은 굉장히 큰 성과가 아닌가.”(D중, 교장)

“전의 교직문화가 무슨 행정 처리를 잘하면 우수교사였는데, 이제 열심히 아이들 수업 잘하고 본질에 입각한 사람이 우수한 교사라는 그런 문화가 확산되는 계기가 되지 않았다. 그게 큰 효과라고 보고 있어요.”(N초, 교장)

3. 행정실무사 제도 시행상의 문제점

3.1 업무분담 기준의 모호성

행정실무사 제도가 도입되면서 업무분담을 위한 매뉴얼이 제작 배포되었음에도 교사업무와 행정실무사 업무, 행정실무사들간 업무, 그리고 행정실과의 업무 경계 모호성으로 인해 업무분장의 어려움이 나타나고 있었다.

“공문자체가 경계가 모호해요. 어떤 한사람이 딱 맡아서 하기가. 일부 계획은 선생님들이 하셔야겠고, 거기에

에 딸린 것들은 실무사가 도와줘야 되겠고, 이것을 무자르듯이 할 수가 없어요.”(H초, 교감)

“어떤 것도 교사하고 연관 되지 않는 부분들이 거의 없어요. 단독으로 저희가 업무를 처리할 수 있는 부분보다는 같이 협조를 받아서 하는 업무다 보니까 딱 선을 그어서 할 수 없는 부분들이 있죠.”(S초, 행정실무사)

업무 분장의 어려움은 행정실무사들간 업무량의 형평성 때문에도 발생하게 되는데 이 경우 개인의 역량과 업무량의 객관적 비교가 용이하지 않다는 점도 지적되었다.

“일단은 직종 통합이 됐지만, 실무사들 끼리 자기 직종 간에 또 불화가 생기고 있어요. 어떤 사람은 이만큼의 업무분장을 가지고 있고, 어떤 사람은 또 이만큼의 분장을 가지고 있는데.”(S중, 행정실무사)

3.2 업무분담 시스템 부재

원칙적으로는 교원행정진담팀을 구성해야 하지만 아직 구성되지 못한 학교도 있고, 설혹 있다 하더라도 형식적이거나 간헐적으로 운영되는 것으로 나타났다. 업무분담 시스템 부재는 업무분담이 합리적인 절차 없이 일방적으로 정해짐으로써 업무담당자의 불만과 구성원들 간 갈등을 야기하는 요인으로 지목되었다.

“협의를 하라는 공문이 왔어요. 협의회라는 명목 하에 이루어지지만 회식이거든요. 정말 실질적인 협의회가 이루어졌으면, 아직 한 번도 피드백이 이루어지지 않았고. 그런게 정말 필요한 것 같아요.”(C중, 행정실무사)

“저도 공문을 보내는데, 그 학교의 교사행정 실무교원팀 구성을 해야 하잖아요. 형식상 구성을 하고요. 거의 관리자분들이 다 하시죠. 구분은 하나까.”(C중, 교사)

3.3 역량 부족

교원들과 행정실무사들 모두 역량 부족의 문제를 제기하였다. 교사들은 행정실무사에 대해 개인마다 업무역량이 다르고 이로 인한 업무경감효과는 달라질 수밖에

에 없다고 지적한다. 또한 업무전환에 따른 적응력과 새로운 업무수행을 위해 요구되는 대처능력도 부족하다는 것이다.

“에듀파인 업무하고, 대외발송공문만 해준다고 선생님들이 교육활동에 전념 할 수 있는 환경을 만들어 주느냐. 그건 아니거든요. 행정실무사가 왜 앉아 있는지 모르겠다. 그 일조차도 미숙해서 처리를 못하는데,” (O고, 교사)

관리자의 역량도 중요한데 업무 성격 및 행정실무사 개인의 자질을 잘 파악해야 업무분장이 효율적으로 이루어지고 업무에 대한 불만도 최소화될 수 있기 때문이다. 반면, 행정실무사들은 교원들의 행정실무사 제도에 대한 이해부족과 업무처리에 대한 무관심을 지적하였다.

“교감선생님들 중에서도 모르시는 분들이 의외로 많아요. 제가 교무부장 했을 때, 다른 학교 교감선생님이 전화로 저한테 물어보는 게 그거예요. 우선 그분들이 자신이 없는 것 같아요, 제도에 대해서.”(O중, 교사)

“행정업무를 안한다고 생각하니까 아예 인식을 안 하시는 거죠. 모르는 것과 안하는 것은 다르거든요. 그런데 안하는 거 몰라도 된다는, 그런데서 오는 행정실무사와 교사의 갈등도 상당히 많고.”(S초, 행정실무사)

3.4 소통 부족

교원들과 행정실무사들 간 소통 부족으로 행정실무사들은 소외를 느끼고 상호간 불신이 초래되는 것으로 나타났다. 소통 부족의 원인으로는 상호 역할 이해를 위한 계기가 마련되지 못한 점이 지적되었다.

“솔직히 학교마다 너무 달라요. 업무가 다르고. 관리자 성향도 다르고. 어느 학교는 실무사가 다한다는데 너희는 왜 못하니? 이런 식으로.”(S초, 행정실무사)

“교사들 전체를 놓고 연수를 한 적이 없어요. 업무경감이 왜 이루어져야 되고, 어떤 필요성이 있는지. 교사들은 우리 이제 공문 안 해도 되? 품의 안 봐도 되? 이렇게만 인식을 하시는 거예요.”(S초, 행정실무사)

3.5 형식적 연수

교원들과 행정실무사들은 그 동안 행정실무사들을 대상으로 이루어지고 있는 역량강화 연수의 효용성에 의문을 제기하였다. 무엇보다 업무수행능력과 관련된 전문성과 구체성이 결여되어 있고 공급자 중심의 일방적 성격이 강해 현실적으로 참석이 어렵다는 점을 문제로 지적하였다.

“지역교육청에서 행정실무사 역량강화를 위한 연수가 있더라고요. 갔는데 교무부장님이 가르쳐준 거에 반도 안 나왔던 거예요. 너무 책에 대한 거 너무 원론적인 것만, 오히려 시간이 너무 아까웠어요.”(O중, 행정실무사)

“얼마만큼 갈 수 있느냐가 문제예요. 가고 싶어도 출장을 못내요. 예전 의식들이 있어서가지고 비우면 안 돼. 위에서부터 배제를 하고 있기 때문에 연수를 가고 싶어도 못하는 상황이 더 많다는 거죠.”(O중, 행정실무사)

4. 행정실무사 제도의 효율적인 운영 개선방안

4.1 교육청 차원

교육청 차원에서의 지원으로는 업무표준화, 역량강화 연수 제공, 인사기준 설정이 제시되었다.

4.1.1 업무표준화

교육청에서 제작, 배포한 업무분장매뉴얼이 있음에도 업무분장을 둘러싼 구성원들 간 갈등과 불만이 나타나고 있다. 학교 행정업무의 명확한 구분과 업무량에 대한 객관적인 비교가 어렵고, 학교마다 업무종류와 업무량에 차이가 있기 때문이다. 따라서 학교현장의 업무 실태에 대한 정확한 파악과 이를 반영한 ‘가이드라인’ 마련이 필요하다.

“해야 되는 일인지 안 해도 되는 일인지 판단이 안서는 거예요. 윗분들한테 이야길 하면 안전을 위해서 다 하라고 하시죠. 근데 옆 학교 물어보면 안 해요. 이 쪽 학교 물어보면 해요. 기준이 없으니까.”(G고, 교사)

“교육청에서 일선 학교에 내려 보냈잖아요. 그렇지만 역으로 받아보는 거죠. 실제로 어떤 업무를 어떻게 분

장하고 있는지, 교사가 해야 할 업무가 얼마만큼 실무사들에게 이양이 되었고 학교별로 얼마나 많은 업무 편차가 있는지도 파악할 수 있을 것이고요.”(C중, 교사)

4.1.2 역량강화 연수 제공

그 동안 교원들과 행정실무사를 대상으로 역량강화 연수들이 시행되었지만 만족도는 낮은 편이다. 무엇보다 현실적인 여건을 고려하면서 보다 전문적이고 체계적인 연수 제공이 필요하다.

“실질적으로 필요한, 예를 들어 공개수업은 연 몇 회 해라가 아니라. 공개수업을 준비하면서 필요한 서류들과 어떤 과정을 통해서 이런 결과를 내라. 이런 게 필요한 건데, 그런 게 부족하다는 거죠.”(C초, 행정실무사)

4.1.3 인사기준 설정

행정실무사들은 안정적인 신분보장과 업무의 수당 지급 등 처우개선을 원하고 있었다. 교원들도 이에 대해 공감하고 있었으며 업무효율성을 위해서도 이들의 신분과 보수에 대한 개선이 필요함을 제안하였다.

“자기를 앞날을 예측할 수 있는 인사원칙, 보수라든지 이런 것이 명확하게 제시되어야 되요. 티오도 어떻게 운영이 되고, 근무지나 발령이 어떻게 된다. 그래야 자긍심도 느끼고 확실하게 일을 맡길 수 있습니다.”(D중, 교장)

“특수 업무를 줄 거면 우리도 수당을 달라고 이야기를 했어요. 교장선생님이나 교감선생님은 병설 원장, 원감 겸임하시면서 다 수당 받으시잖아요.”(S초, 행정실무사)

4.2 단위학교 차원

단위학교 차원에서의 지원으로는 업무분담 재구조화, 업무역량 강화, 구성원들의 공감대형성으로 나타났다.

4.2.1 업무분담 재구조화

행정실무사 제도가 업무경감효과를 가져오려면 교무행정전담팀 운영과 더불어 총업무량 감소를 위한 업무처리절차의 개선이 필요하다. 관리자는 교무행정전담팀 운영을 통해 민주적인 의사소통의 장을 제공하고, 업무량 최소화, 업무 성격 구분, 업무처리 전산화, 과정

상의 유연성 등 불필요한 시간과 노력을 줄여주어야 한다.

“업무간소화, 불필요한 업무 없애는 것. 불필요하게 진행 되는 게 뭐가 있나. 결제 단계를 어떻게 축소해서 시간을 단축시켜 줄 건가. 이런 것들이 필요하고.”(N초, 교장)

“회의를 통해서 저희 의견이 수렴이 되어서, 1년 동안 업무해본 결과 이런 점은 문제가 있었다. 그럼 선생님들도 아, 이런 일들은 실무사 선생님들이 좀 더 해주셨으면 좋겠어요라는 피드백 과정이 있어야.”(C초, 행정실무사)

4.2.2 업무역량 강화

업무효율성은 업무담당자의 역량에 의해 좌우된다는 점에서 교원들과 행정실무사들을 대상으로 각각의 역할수행 능력향상을 위한 연수가 필요하다. 관리자는 업무과약 및 행정실무사의 자질과 능력에 대한 파악이, 교사는 행정업무경감으로 인한 교육활동전문성이, 행정실무사에게는 업무실행능력 향상이 필요한 것으로 나타났다.

“행정실무사의 역량을 빨리 파악하는 사람이 누군가는 있어야 되요. 적재적소에 그 사람을 배치해 줘야 실무사도 자기가 능력 발휘하면서 기분 좋게 할 수 있지 않을까 하는 생각이 들었고요.”(O중, 교사)

“학교일을 처음 해 본 사람들은 학교일이 뭐가 있는지 모르잖아요. 이것도 못해가 아니라, 가급적 역량을 강화할 수 있는 기회를 줘야 할 것 같아요.”(O중, 교사)

“행정업무를 경감한 만큼 쉬는 게 아니라 아이들한테 투여할 수 있는, 생활 지도라든지 교과 활동 준비라든지. 쉬려고 하는 사람, 인터넷 쇼핑 하는 사람. 없다고 할 수는 없거든요..”(H고, 교장)

4.2.3 공감대 형성

구성원들 간 업무를 둘러싼 불만과 갈등은 업무성격의 모호성이나 부처이기주의에서 비롯되기도 하지만 이들 간 상호이해를 위한 소통이 제대로 이루어지지 않고 있기 때문이다. 구성원들 간 원활한 소통을 위해서는 협의회나 회의 등 공식적인 자리 뿐 아니라 회식이나 티타임 같은 소소한 비공식적 모임의 활성화가 필요

하다.

“같이 하도록 해서 우리가 어느 쪽으로 변화를 시키려고 했을 때 어떤 역할을 해야 되겠구나, 마음이 맞아야만 사소한 문제들이 없어지는 것 같아요.”(H초 교감 8)

“동 학년끼리 모임할 때 소속감을 갖게, 약간 인위적인 소통이라도 이루어지도록, 동 학년 모임 뿐 아니라 동 학년 체육대회라든지... 소속감을 갖고 서로 존중하게 되고, 호칭도 확실하게 선생님이라고 하고”(N초, 교사)

4.3 구성원 차원

관리자들은 변화에 대한 파악과 리더십이, 교사들은 행정실무사들에 대한 인식 전환이 필요한 것으로 나타났다.

4.3.1 관리자의 리더십

관리자는 변화에 대한 이해와 행정실무사들의 업무역량 파악으로 이들의 자질과 역량을 극대화할 수 있어야 한다. 따라서 행정실무사들이 자긍심을 느끼면서 일할 수 있도록 약자의 위치에 있는 이들을 배려하고 술선수범함으로써 신뢰감을 확보할 수 있어야 한다. 행정실무사들의 스스로에 대한 자긍심은 업무에 대한 적극성으로 이어져 업무효율성 향상에도 긍정적인 영향을 주기 때문이다.

“이분들이 내가 이 학교에서 굉장히 중요한 사람이고, 단순히 잡다한 일을 보조하는 사람이 아니라 내가 하는 활동이 선생님을 거쳐서 아이들한테 간다. 그래야 이분들이 스스로 알아서 하고.”(S초, 교장)

“누군가 해야 되는 일인데 그것을 내가 해야 되? 라는 생각을 갖는 순간 갈등이 생기는 거거든요. 관리자가 술선을 보여줘야만 어차피 인간관계가 다 이뤄져야 하니까 그런 것이 필요하지 않나.”(H초, 교감)

4.3.2 교사의 배려

행정실무사들은 교사들이 자신들을 ‘교육지원자’ 보다는 ‘보조원’으로 대한다고 여기고 있었으며 이로 인한 박탈감과 자괴감이 큰 것으로 나타났다. 교사들은 행정

실무사의 일이 교수활동을 위해 꼭 필요한 일이라는 점을 인식하고 이들을 교육활동의 동반자로서 그들의 일을 존중해 주는 배려가 필요하다.

“이 제도를 이해를 못 하는 건 저희보다 교사인 것 같아요. 저기요, 누구라고 불러야 되지. 이렇게 하는 선생님이 계세요. 선생님이라는 호칭이 안 어울린다고 느끼는 거죠. 그게 가장 큰 근본적인 것 같아요.”(C초, 행정실무사)

“한 사람이 할 수 있는 적정분량의 일들이 있고, 그분들이 소화하지 못하는 것들 중에 직접 교육에 관계된 것들은 담임이 아닌 이런 분들이 같이 나눠서 해야 한다. 라는 인식도 가져야 될 거고요.”(S초, 교장)

V. 결론 및 논의

행정실무사 제도 운영을 위한 개선 방안을 마련하기 위해 교원들과 행정실무사들의 인식을 조사한 결과, 교원들과 행정실무사들은 행정실무사 제도 도입 취지와 필요성에 대해 공감하고 있었으며, 행정실무사 제도 도입으로 교원업무경감효과를 실제로 체감하는 것으로 나타났다. 그리고 무엇보다 교사들의 교육역량 강화, 학교문화의 수업중심으로 변화가 실제로 일어나고 있으며 행정실무사들의 정체성 확립에도 기여한 것으로 인식되고 있었다. 반면, 업무분장 및 수행에 있어서는 불명확한 업무 기준, 업무성격에 따른 모호성, 업무분담 시스템의 부재, 업무담당자의 역량 부족과 구성원들 간 소통 부재로 인한 갈등이 발생하고 있는 것으로 나타났다. 특히 행정실무사들은 과도한 업무 부담 뿐 아니라 일방적 업무 분장에 대한 불만과 불안정한 지위로 인한 불안이 큰 것으로 나타났다. 이 같은 상황을 고려하여 개선방안을 교육청, 단위학교, 구성원 차원으로 구분하여 정리, 제안하였다. 교육청 차원에서는 학교현장의 특성을 고려한 업무표준화 마련, 참석 편의성을 고려한 역량강화 연수 제공, 행정실무사들의 처우 개선안 마련을, 단위학교 차원에서는 합리적이고 투명한 업무분담을 위한 협의회 운영과 업무역량 강화를 위한 분위기 조성, 그리고 구성원들 간 갈등을 완화하기 위한 소통

의 장 마련이 필요함을 제안하였다. 구성원 차원에서는 행정실무사들의 상대적 박탈감과 위화감을 해소하기 위한 관리자의 리더십 발휘와 교사들의 배려에 대한 관심이 필요한 것으로 나타났다. 이상의 결과를 바탕으로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 행정실무사 제도는 교원업무경감 효과와 더불어 교사전문성 향상을 위한 학교분위기 조성에도 긍정적인 성과를 보여주고 있다는 것이다. 선행연구들도 [11-13] 교원들의 업무경감 효과를 보고하고 있는데, 특히 본 연구 결과 교사에 대한 평가기준이 행정업무 처리능력보다 교수능력으로 바뀌게 되는 변화까지 가져왔음에 주목할 만하다. 이는 행정실무사 제도가 교원들의 업무경감 자체가 목적이 아니라 교사들이 '가르치는 일'에 전념할 수 있도록 학교문화를 수업중심으로 변화시키고자 한 취지에 비추어 보면, 괄목할 만한 성과라고 볼 수 있다. 다만 교원업무경감이 교수역량 강화로 이어지기 위해서는 행정실무사 제도 도입 취지에 대한 교원들의 올바른 인식과 사명감이 있어야 함에 유의할 필요가 있다. 본 연구 결과, 일부 교원들은 업무경감으로 인한 여력의 시간과 노력을 교수능력 함양이 아닌 사적인 활동이나 여유시간으로 인식하고 있는 것으로 나타났기 때문이다. 일부 교원들의 이러한 행위는 교원들 자신의 능력함양의 측면에서 뿐 아니라 행정실무사들의 비난과 반감을 야기하게 되고 구성원들 간 갈등의 시발점이 될 수 있다는 점에서도 유의할 필요가 있다. 따라서 교원들을 대상으로 행정실무사제도 도입 취지를 제대로 이해하도록 관련 연수 및 설명회가 제공되어야 할 것이다.

둘째, 학교장의 인식과 리더십이 행정실무사 제도의 성공적인 운영을 위한 중요요인이 되고 있다는 것이다. 행정실무사 제도는 교원업무경감을 위해 도입된 새로운 제도이며 이는 불가피하게 기존의 학교조직에 변화를 가져올 수밖에 없다. 행정실무사들의 업무가 기존 5종의 업무를 통합한 것이라고 하지만 이들의 위치와 역할이 이전과는 달라지고 행정업무분담 기준과 업무수행방식이 변화하면서 업무분장을 둘러싼 갈등이 발생하고 있다. 본 연구와 함께 선행 연구들도 학교현장에서 업무분장기준에 대한 이견과 부처 간 이해관계로 인

해 혼란이 야기되고, 지위에 따른 권위의식과 상대적 박탈감으로 구성원 간 갈등이 초래되고 있음을 지적하고 있다[7][8][16].

본 연구결과는 행정실무사들의 불만 중 상당 부분이 업무성격의 모호성이나 업무량에서 기인하기보다는 일방적 업무지시와 부당한 업무부과, 그들 업무에 대한 가치 폄하와 인격적 무시로 인한 존재감 상실에 있음을 보여준다. 이런 점에 주목하여 학교장은 개방적이고 합리적인 협의 절차를 통해 업무분장을 하고 업무관련자들 간의 합의와 이해가 도출될 수 있는 여건을 조성해 줌으로써 행정실무사들이 자신들의 역할을 적극적으로 수행해 나갈 수 있도록 해야 한다. 교사들의 행정실무사 제도에 대한 이해 및 이들에 대한 배려, 행정실무사 개인들의 역량과 자발성 역시 행정실무사 제도에 대한 학교장의 마인드에 의해 영향을 받는다는 점에서 학교장의 영향력이 매우 큼을 알 수 있다. 따라서 학교 관리자로서 교장은 행정실무사 제도도입에 대한 이해는 물론 변화된 학교상황을 주시하면서 적극적이고 신속하게 대응할 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

셋째, 교육청은 학교현장의 실상을 반영한 업무분장 매뉴얼을 작성하고, 단위학교에서는 업무분장매뉴얼을 학교상황을 고려하여 적절하게 활용할 수 있어야 한다. 행정실무사제도를 운영하는 대부분의 학교들은 교육청 차원에서의 업무분장 매뉴얼이 있음에도 현장의 어려움을 호소하면서 업무분장을 위한 가이드라인을 설정해 줄 것을 요구하고 있다[17]. 이는 본 연구를 통해서도 알 수 있듯이 단위학교 특성에 따른 업무종류와 업무량의 차이, 다른 업무와의 연계성, 그리고 상황에 따라 업무성격이 다르게 해석될 여지가 많음에도 이러한 특성을 반영하지 못하고 있기 때문이다. 따라서 업무분장 매뉴얼이 실질적인 도움을 주려면 학교에서 실제로 수행되고 있는 업무 종류와 업무수행에 요구되는 시간과 노력의 정도, 그리고 업무담당자들이 당면하는 문제에 대한 구체적인 파악이 있어야 하고 이를 반영할 필요가 있다. 더불어 단위학교 차원에서는 매뉴얼이 모든 업무의 성격을 명확하게 규정할 수 없고 업무성격이 상황적 맥락에 의해 영향을 받는다는 점에서 각 학교의 특성과 상황에 맞게 유동적으로 활용해야 한다.

넷째, 행정실무사들이 자존감을 회복하고 업무에 대한 자긍심을 가질 수 있도록 이들을 동료로 인정하는 교원들의 인식 변화가 요구된다. 현재 학교에 근무하는 행정실무사들은 기존의 5종 지원업무를 수행하고 있었거나 새로 채용된 사람들이다. 어느 경우이든 행정실무사 제도가 도입되면서 호칭도 ‘성생님’으로, 업무성격도 ‘보조’에서 ‘지원’으로 바뀌면서 그들의 위치와 역할에 대한 기대가 컸다고 한다. 그러나 기존업무를 그대로 하면서 새로운 업무 부과로 인한 업무량 부담, 불안정한 신분에 대한 불안, 그리고 교원들과의 관계에서 존재감을 인정받지 못하는 데서 오는 불만이 매우 큰 것으로 나타났다[8][18]. 학교를 하나의 조직으로 보면 역할에 따른 구성원들 간 위계는 있을 수밖에 없지만 학교의 교육기관으로서의 특수성에 비추어 보면, 교원들이나 행정실무사들의 일은 모두 교육을 위한 것이며 행정실무사들의 교육지원업무가 교원들의 교수행위를 위해 꼭 필요한 일이라는 점에서 직급에 따른 권위의식은 지양되어야 할 것이다. 정규직으로의 전환, 과외 업무에 대한 수당 지급 등 제도적 차원에서의 개선과 함께 무엇보다 이들을 교육을 함께 해 나가는 ‘동료’로 인정하는 인식의 전환이 필요하다.

다섯째, 교원들과 행정실무사들을 대상으로 이루어지고 있는 기존 연수들을 학교현장의 실상을 반영하여 구체화, 전문화할 필요가 있다. 우선 교원들과 행정실무사들을 대상으로 상호 이해와 협조에 대한 공감대 형성을 위한 공동연수가 제공되어야 한다. 본 연구 결과 교원들과 행정실무사들 간의 오해와 갈등 중 많은 경우가 학교 행정업무의 성격에 대한 이해 부족과 업무분장에 대한 배타적 이기주의에 기인하고 있음을 보여주고 있기 때문이다. 대부분의 행정업무는 가르치는 일과 직, 간접적으로 관련되어 있다는 점에서 상호 이해와 협업 능력을 향상시킬 수 있는 기회를 제공해야 한다. 행정실무사들에 대한 연수는 개인 능력에 따른 업무효과성의 차이가 크다는 점에서[21][22] 업무역량 강화를 위한 전문성을 확보하면서 실질적인 참여가 가능하도록 시간, 장소 등이 고려되어야 한다. 학교장에게는 조직의 장으로서 행정실무사 제도의 원활한 운영을 위한 단위 학교 차원에서의 협의기구 마련 및 운영, 업무성격 과

악 및 구성원들의 역량 파악 능력 함양과 소통의 분위기 조성을, 교사들에게는 업무경감으로 인한 수업역량 강화와 행정실무사들에 대한 인간적인 배려에 대한 연수가 제공되어야 할 것이다.

본 연구는 경기도 내 초·중등학교 교원들과 행정실무사들을 대상으로 하고 있다는 점에서 연구결과의 일반화에 한계가 있으며, 추후 관련연구들이 이루어지길 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] 박균열, "교사의 수업전문성 영향 요인에 관한 구조적 분석," 교육행정학연구, 제26권, 제2호, pp.49-74, 2008.
- [2] 한국교육과정평가원, 교원능력개발평가제 실시 에 따른 수업능력개발 요구-교사의 전문성 신장 방안, 한국교육과정평가원, 2009.
- [3] 이해정, "공교육 내실화를 위한 교사 전문성 신장 방안 탐색," 열린교육연구, 제18권, 제3호, pp.77-102, 2010.
- [4] 서정화, "학교경영체제 개발의 방향 모색: 새 수업 체제 도입과 관련하여," 한국교육, 제1권, 제1호, pp.65-77, 1974.
- [5] M. L. Maehr and C. Midgley, *Transforming school cultures*, Boulder, Colorado: Western Press. 1996.
- [6] 원세연, 홍섭근, 김향인, *교사행정업무경감 성과 분석 및 개선방안-강기도교육청을 중심으로*, 경기도교육연구원, 2013.
- [7] 최진식, 권용수, 정성수, 김혜영, "교무행정인력 관리의 효과성 결정요인에 관한 연구," 한국인사 행정학회(보), 제13권, 제2호, pp.139-160, 2014.
- [8] 정영수, 김숙이, 김이경, 김민희, "직무분석을 통한 교원의 적정 업무량 산정 방안," 한국교원교육 학회, 제29권, 제2호, pp.397-420, 2012.
- [9] 박선형, 이상규, "교원의 행정업무 부담에 대한 질 적 사례 연구," 한국교원교육학회, 제29권, 제1호,

pp.371-396, 2012.

[10] 신현석, 황영남, 이경호, 가신현, 황호진, “교무실 업무 분석을 통한 교원업무 조정방안 탐색,” 고려대학교 교육문제연구소, Vol.41, pp.215-245, 2011.

[11] 유미현, *초등교사의 업무부담 및 교무행정사 운영에 대한 인식*, 춘천교육대학교 교육대학원 초등교육과 교육행정전공, 2014.

[12] 이명희, *초등학교 교무행정사 도입효과에 대한 교사의 인식분석*, 경인교육대학교 교육전문대학원 초등교육행정전공, 2016.

[13] 전용진, *교무행정사 도입에 따른 교사의 업무경감에 대한 인식 조사*, 강원대학교 교육대학원 교육행정전공, 2014.

[14] 지민구, *행정실무사 제도에 대한 초등학교 교사의 인식 분석*, 경인교육대학교 교육전문대학원 초등교육행정전공, 2013.

[15] 고장완, 전인순, “교원업무경감 방안에 대한 교원 인식 분석 :교무행정지원사 제도를 중심으로,” 고려대학교 교육문제연구소, 제49호, pp.139-160, 2013.

[16] 한상훈, *경기도 초등학교 행정실무사 제도 운영 실태와 정착 방안*, 경인교육대학교 교육전문대학원 초등교육행정전공, 2014.

[17] 최태형, *교무행정사 도입에 따른 전라남도 공립 중학교 교사의 업무경감에 대한 인식*, 한국교원대학교 교육대학원 교육행정전공, 2016.

[18] 이혜영, *행정실무사와 교원의 관계에 관한 질적 사례연구*, 경희대학교 교육대학원 학교경영전공, 2014.

[19] 김정희, *교사업무 지원인력의 역할과 교원업무 경감-부산광역시를 대상으로-*, 한국교원대학교 교육정책전문대학원 인적자원정책전공, 2013.

[20] 최용석, *교무행정 지원인력의 운영실태 연구*, 한국교원대학교 교육정책전문대학원 인적자원정책전공, 2015.

[21] 장현용, *행정실무사의 학교 조직내 역할 갈등 및 정체성 형성*, 경인교육대학교 교육전문대학원 초등교육행정전공, 2015.

[22] 이수현, *행정실무사 운영실태분석-경기도교육청 소속 교무실 행정실무사를 대상으로-*, 한국교원대학교 교육정책전문대학원 교육정책전공, 2014.

저 자 소 개

이 혜 정(Hye-Jeung Lee)

정회원



- 1987년 2월 : 서울대학교교육학과(문학사)
- 1989년 8월 : 서울대학교 교육학과(교육학석사)
- 2001년 8월 : 서울대학교 교육학과(교육학박사)

• 2011년 3월 ~ 현재 : 한남대학교 교직부 교수
 <관심분야> : 교육열, 교육격차, 교육평등, 학교교육 내실화