

교육활동 중심의 학교교육 정상화 지원을 위한

학교업무정상화 문명 매뉴얼



www.sen.go.kr



서울특별시교육청

>> 일러두기

시대적 변화와 함께 다양한 사회적 요구들이 학교에 집중되면서, 교사가 본연의 업무 외에 다른 행정업무처리로 인해 교육전문가로서의 정체성을 잃어가고 있습니다. 이러한 학교 현실 속에서 교사는 학생 교육활동에 전념할 수 없게 되었고, 학교 교육은 점점 왜곡되어져 가고 있습니다.

학교업무정상화는 이와 같이 비정상화되고 있는 학교 교육을 정상화하기 위한 것입니다. 수업과 생활교육에 전념해야 하는 것이 교사 본연의 업무인 것과 같이 학교의 모든 구성원 각자가 본연의 업무를 되찾아 전문성을 강화함으로써 교육활동 중심의 학교 문화를 만들어가는 것입니다.

그러나 학교업무정상화 정책의 바람직한 취지에도 불구하고, 학교업무정상화에 대한 공감대가 아직 부족하고, 교육지원팀의 업무부담 가중, 업무분장 과정에서 구성원 간의 갈등 등의 여러 가지 상황으로 본래의 취지대로 운영하는데 많은 어려움이 있는 것이 사실입니다. 그럼에도 모두가 보다 나은 교육을 위해 함께 노력하는 학교 공동체의 일원임을 역지사지(易地思之)의 마음으로 이해하고 협력할 때, 학교업무정상화는 성공할 수 있다고 봅니다.

따라서 본 매뉴얼을 통해 학교업무정상화와 관련한 그 동안의 여러 노력과 사례를 참고하고, 학교업무정상화를 위한 절차와 방법, 구체적인 사례, 아이디어를 제공함으로써 각 학교의 상황에 맞게 단계적이고, 자율적인 학교업무정상화를 추진하는데 일부나마 도움이 될 수 있기를 기대합니다.

- * 본 매뉴얼은 단위학교에서 학교업무정상화를 적극적으로 추진할 수 있도록 절차와 방법을 안내하는데 목적이 있다.
- * 본 매뉴얼에 안내된 내용들은 학교에서 그대로 시행하는 것이 아니라, 단위학교의 여건과 환경에 맞게 적용할 것을 권장한다.
- * 단위학교의 구체적인 업무 분장과 역할을 규명하기 위한 자료가 아니라, 단위학교의 업무 재구조화 및 효율화에 역점을 두고 구성한 참고 자료이다.
- * 학교업무정상화는 단위학교 실정(학교급, 학교규모, 교육 여건 등)을 고려하여 전체 교직원들의 소통에 의한 민주적인 의사결정 과정을 거쳐서 추진해야 한다.

이 매뉴얼은 아래의 홈페이지에서 내려 받을 수 있습니다.

<<http://www.학교혁신지원센터.kr> - 학교업무정상화 - 학교업무정상화 추진사례>



CONTENTS

교육활동 중심의 학교교육 정상화 지원을 위한 학교업무정상화 운영 매뉴얼

I. 학교업무정상화의 이해 • 5

- 1. 학교업무정상화의 목적 7
- 2. 학교업무정상화에서 ‘정상화’의 의미 9
- 3. 학교업무정상화의 원칙 10
- 4. 학교업무정상화의 운영 절차 11

II. 학교 내 업무정상화 운영 매뉴얼 • 13

- 1. 학교교육활동 업무총량감축 및 업무분석 15
- 2. 교육활동 중심의 업무조직 개편 25
- 3. 교육지원팀 구성 31
- 4. 교육지원팀 운영 37

III. 학교업무정상화 관련 주요 정책 • 53

- 1. 교육청의 정책사업 감축 및 일하는 방식 개선 55
- 2. 교원학습공동체 운영 내실화 58
- 3. 토론이 있는 교직원회의 운영 59
- 4. 공모사업 학교선택제 추진 61

부 록 • 63

- 1. [Q&A] 학교업무정상화, 궁금해요 65
- 2. ‘2016 학교업무정상화 종합계획’의 올바른 이해 69
- 3. 학교업무정상화 운영 우수사례(예시안) 74

I

학교업무정상화의 이해

1. 학교업무정상화의 목적
2. 학교업무정상화에서 '정상화'의 의미
3. 학교업무정상화의 원칙
4. 학교업무정상화의 운영 절차





I 학교업무정상화의 이해

1 학교업무정상화의 목적



학교업무정상화는 교원의 자긍심과 책무성을 강화하는 것을 목적으로 한다.

- 학교업무정상화를 통해 모두가 행복한 혁신미래교육 실현을 위해서는 교사가 본연의 업무에 충실할 수 있도록 해야 함
- 법률에 규정된 교사 본연의 업무는 '교육'과 '연구'임

교육기본법 제14조 (교원)

- ② 교원은 교육자로서 갖추어야 할 품성과 자질을 향상시키기 위하여 노력하여야 한다.

초중등교육법 제20조 (교직원의 임무)

- ① 교장은 교무를 통할(統轄)하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다.
- ② 교감은 교장을 보좌하여 교무를 관리하고 학생을 교육하며, 교장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 교장의 직무를 대행한다.
- ③ 수석교사는 교사의 교수·연구 활동을 지원하며, 학생을 교육한다.
- ④ 교사는 법령에서 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.
- ⑤ 행정직원 등 직원은 법령에서 정하는 바에 따라 학교의 행정사무와 그 밖의 사무를 담당한다. [전문개정 2012.3.21.]

초중등교육법 제19조 (교직원의 구분)

- ② 학교에는 교원 외에 학교 운영에 필요한 행정직원 등 직원을 둔다.
- ③ 학교에는 원활한 학교 운영을 위하여 교사 중 교무(敎務)를 분담하는 보직교사를 둘 수 있다. [전문개정 2012.3.21.]

초중등교육법시행령 제36조의5 (학급담당교원)

- ③ 학급담당교원은 학급을 운영하고 학급에 속한 학생에 대한 교육활동과 그와 관련된 상담 및 생활지도 등을 담당한다.
 - 교사에 대한 행정업무 경감(배제)은 단순히 교사의 업무 부담을 덜어주는 문제가 아니라 교사 본연의 직무를 확인하고 교육 전문성 및 학교 교육력을 신장하여 학교 교육에 대한 학부모와 학생의 만족도 제고가 목적
 - 교사에 대한 행정업무 경감(배제)은 궁극적으로 교육활동 중심의 학교문화를 정착하여 공교육의 책무성 강화 지향



교원의 지위에 관한 권고(유네스코, 1966)

- 85조. 교원은 소중한 전문가이기 때문에 그의 직무는 시간과 정력의 낭비가 없도록 조직되고 지원되어야 한다.
- 87조. 교원으로 하여금 그 전문적인 과업에 전념할 수 있도록 학교에는 수업 이외의 업무를 처리하는 보조직원을 배치하여야 한다.
- 92조. 정규교과의 활동에의 참여가 교원에게 과중한 부담을 주지 않아야 하며, 교원의 본무 수행에 방해가 되어서는 안된다.
- 93조. 수업 외에 특별한 교육책임을 맡는 교원에 대하여는 이에 상응하여 정규수업 시간을 줄여 주어야 한다.

- 세계적으로 이미 반세기 전부터 교사가 교육활동에만 전념할 뿐 아니라 더 나은 교육활동을 위해 전문성을 고양시킬 수 있는 여건을 마련해 주어야 한다고 규정

학교업무정상화는 학교 교육활동의 전문성과 효율성 제고를 위한 토대이다.

- 교사는 수업 및 학생지도 등 교육활동에 전념하고, 학교의 교무행정 및 일반행정 등 교육 지원 업무는 전문적인 행정 인력이 담당하는 조직 형태가 세계적 추세
- 학교의 교무행정과 일반행정 등 교육 지원 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 학교 조직 및 인력 체계 정비

학교업무정상화는 민주적 학교 공동체 건설을 위한 출발점이다.

- 학교의 인적 구성 및 근무 환경의 급격한 변화로 학교 구성원간의 새로운 유형의 갈등과 충돌 발생
- 교사에 대한 행정업무 배제(경감)를 추진하는 과정에서 나타나는 다양한 형태의 갈등을 해소하기 위해 필요한 절차와 협의기구 마련
- 구성원 사이의 의사소통 확대를 통한 민주적 학교 공동체 구축

교사에 대한 행정업무 배제(경감)은 궁극적으로 학교업무 정상화를 위한 기본 전제다.

- 교사가 교육활동에 전념할 수 있도록 행정 업무를 배제(경감)하는 등 학교의 인적·물적 인프라 구축이 기본 전제
- 학교업무정상화 정책은 담임교사 행정업무배제(경감) - 교원행정업무배제(경감) - 학교업무정상화 단계로 발전(경감은 과도기적 표기)

담임교사
행정업무
경감

교원
행정업무
경감

학교업무
정상화



2

학교업무정상화에서 '정상화'의 의미



학교업무정상화에서 '정상화'의 의미는 학교의 업무가 교육행정 중심에서 교육활동 중심으로 정상화 되는 것이다. 학교업무정상화는 교원이 수업과 평가, 생활교육, 비교과 교육활동, 상담 등 교육활동에 전념하고 더 나은 교육활동을 위해 함께 연구하고 협의하는 활동까지 포함하는 개념이다. 교육기본법 제14조에 교원은 교육자로서의 자질 향상을 위해 노력하도록 규정되어 있고, 초·중·고등교육법 제20조에는 수석교사가 '교사의 교수·연구 활동'을 지원하도록 되어 있다. 따라서 '정상화'는 교사가 교육활동뿐만 아니라 연구협의 활동에도 전념하는 것을 의미하는 것으로 이해해야 한다. 또 학교의 정상적인 업무는 교육과정을 통한 학생교육인데, 지자체, 마을 등 외부 기관에서 해야 할 많은 업무들이 학교에 들어와서 정상적인 업무 수행에 지장을 초래한 것도 공교육이 부실하게 된 원인이다. 궁극적으로 학교업무정상화는 교원의 업무만 정상화하는 것이 아니라 현재 학교의 모든 업무를 정상화 하여 공교육을 정상화 시키는 것이다.





3 학교업무정상화의 원칙



학교는 오랫동안 교사가 교무, 행정사무, 그 밖의 사무까지 담당하고 학교가 지자체와 마을이 해야 할 일까지 맡아야 하는 비정상적인 상태에 있었다. 이런 비정상적인 상태가 당연시되어 있는 상황을 정상화하려면 (교육)행정기관이나 지자체 등으로부터 부과된 행정 업무량의 획기적인 감축과 행정인력의 총원 등이 필요하지만 이해의 충돌이나 예산 부족 등으로 결코 쉽지 않은 과제이다. 따라서 온전히 정상적인 상태가 되기까지는 비정상적인 상태와 수년 전부터 추진 중인 정상화의 상태가 혼재되어 있는 과도기적인 상황을 겪을 수밖에 없고 어느 정도의 갈등과 혼란은 불가피하다. 이런 상황에서 정상화를 지속적이고도 효과적으로 추진하려면 확고한 정책의지가 필요하고 분명한 원칙이 필요하다. 서울시 교육청이 학교업무정상화를 추진하기 위해 견지하는 원칙은 다음과 같다.

첫째, 학교업무정상화의 가장 큰 장애요인은 학교업무 총량 자체가 필요 이상으로 과중하다는 인식 하에 교육정책사업과 학교자체사업 줄이기와 교육청과 학교의 업무 간소화 및 효율화를 지속적으로 추진한다.

둘째, 학교업무정상화의 과도기적 상황에서는 반드시 교육지원팀과 학년부를 구성·운영하고 민주적 합의를 거친 순환근무를 원칙으로 한다.

하지만 초중등학교와 학교규모, 구성원의 역량과 학교환경에 따라 교육지원팀의 구성 여건이 천차만별이므로 반드시 구성하되 구성방법은 학교 사정에 따라 원칙을 최대한 존중하여 학교업무정상화의 취지에 부응한 만족도가 상승되도록 자율적으로 구성할 수 있다.

셋째, 학교업무정상화는 교직원의 합리적이고도 민주적인 협의과정을 통하여 이루어져야 한다.

학교업무정상화가 일방적이고도 권위주의적으로 추진되면 여러 가지 갈등과 비협조를 초래하고 지속가능한 성과를 얻기도 어려우므로 시간이 걸리더라도 충분한 협의와 조정과정을 거쳐 추진하여야 한다.

넷째, 학교업무정상화를 추진함에 있어서 공동체성과 협력성이 저해되지 않도록 해야 한다.

학교업무정상화를 추진함에 따라 어느 일방으로 업무가 편중되는 것은 공동체성과 협력성을 저해하는 원인이 된다. 교육지원팀 교사가 지원업무를 해주는 만큼 담임 교사들은 교육활동에 전념할 뿐만 아니라 함께 연구하고 협의하는 풍토를 조성하여야 하며, 교육공무직 간에도 고유업무를 존중하되 객관적인 업무분석을 통하여 균등한 업무분장이 이루어져야 한다.

다섯째, 교육청은 학교에서 학교업무정상화를 추진하면서 겪는 어려움을 해소해 주고 과도하게 비대해져 있는 학교의 업무총량을 줄이기 위하여 총력을 기울여야 한다.

교육청은 학교의 학교업무정상화 추진을 최대한 지원해 주어야 하며, 학교가 본연의 국가교육과정 운영에만 충실하여 교육력을 강화할 수 있도록 지속적인 정책사업정비와 방과후학교, 복지업무, 돌봄교실, 청소년단체 등을 지자체와 마을로 이관하는 일을 적극적으로 추진하여야 한다.



4 학교업무정상화의 운영 절차



수업과 생활교육, 상담, 진로지도 등 교사 본연의 업무 충실 지원

MEMO



II

학교 내 업무정상화 운영 매뉴얼

1. 학교교육활동 업무총량감축 및 업무분석
2. 교육활동 중심의 업무조직 개편
3. 교육지원팀 구성
4. 교육지원팀 운영





II 학교 내 업무정상화 운영 매뉴얼

1 학교교육활동 업무총량감축 및 업무분석



추진 프로세스

학교업무정상화 연수
및 추진일정 협의



단위학교
업무총량감축



학교업무분석

가. 학교업무정상화 연수 및 추진일정 협의

교감, 행정실장, 부장교사, 일반교사, 교육공무직 등이 참여하여 학교업무정상화 T/F팀을 학교 내에 구성하여 학교업무정상화를 추진하거나, 작은 학교에서는 모든 교직원이 참여하여 학교업무 효율화를 추진할 수 있다. 또한 학교 자체 평가 위원회 등 기존 위원회를 활용하여 구성할 수 있다.

- 학교업무정상화 추진의 목적과 기본 방향에 대해 교직원들의 공감대를 형성한다.
- 학교 혁신에 대한 기본적인 비전과 철학을 공유한다.
- 새로운 학교 문화에 대한 성찰과 반성의 기회를 갖는다.
- 구성원들의 학교업무정상화에 대한 의견수렴 및 협의를 거친다.
- 기본적인 학교업무정상화 추진일정을 협의한다.

* 추진일정 협의안(예시)

단계	세부내용	시기	대상
1단계	비전과 목적 공유 • 학교혁신의 비전, 목적, 방향 협의 • 학교업무정상화의 의의 연수	2016. 11.	전직원
2단계	업무총량감축 • 불필요하고 비효율적 업무 정비	2016. 11.	담당자 전직원
3단계	업무분석 • 업무곤란도, 업무지속성 등 분석 • 실무사 사전 연수 및 협의	2016. 11.	담당자
4단계	업무분장(안) 마련 • 학교 구성원과 민주적 소통과 협의를 거쳐 각 담당자의 업무배정	2016. 12.	TF, 전직원
5단계	업무팀구성 • 업무환경 및 지원팀 지원 대책 수립 • 교육공무직, 지원팀교사 지원 협조면담 • 순환근무 협의	2016. 12.	교장, 교감 전직원
6단계	업무분장안 확정 공지 • 지원팀 간의 업무조정 협의 • 업무담당자까지 배정한 분장안 확정	2017. 01.	TF, 지원팀, 전직원



나. 단위학교 업무 총량 감축

① 업무 총량 감축 절차



- 교직원들이 현재 담당하고 있는 업무 목록 작성



- 교육청 정책사업 정비 및 감축 사항 반영



- 비교란에는 교육청 차원의 정책사업 정비로 인해 폐지되거나, 학교 차원의 업무 경감, 간소화 노력에 의해 폐지, 감축되는 업무 표시(교육청 정책사업정비목록 참조)



- 전체 교직원 회의에서 합의 및 결정

② 불필요한 업무의 폐지 및 통폐합



- 불필요한 업무의 축소·폐지로 학교의 업무 총량 감축
- 교육과정 운영에 흡수할 수 있는 업무는 대폭 폐지
- 교육과정 운영에 포함되어 있는데 중복되는 업무는 대폭 폐지
- 각종 대회·행사 개최 축소(실적보다 실질적 교육효과 고려, 교육과정 운영에 흡수)
- 각종 대회·행사 참가 축소(공지 후 참가를 원하는 학생만 참가하도록 함)
- 인증제, 시상제도를 폐지하거나 축소
- 작품 제출은 평소의 교육활동 결과물로 제출
- 애국조회 등 관행적인 것 폐지하거나 축소
- 국경일, 기념일 등의 행사나 계기교육을 교육과정 운영에 흡수하여 운영하고 축소
- 형식적인 회의나 연수를 지양하고 꼭 필요한 경우에만 개최

업무를 경감하고 간소화하기 위해서는 우선적으로 **불필요한 업무 및 통합할 업무를 추출**해야 한다. 업무의 절대적인 양을 줄이지 않고서는 교육지원팀의 원활한 운영이 어렵기 때문이다. 학교 행사 중 과중한 업무 부담과 수업에 지장을 주는 행사는 폐지·축소 및 통합하여 실시하고, 교육과정과 수업 속으로 들어오게 하면 학교자체부담도 줄어들게 될 것이다. 교육청의 각종 정책 사업 정비결과도 반영하고 교육청의 공모사업 학교사업선택제의 취지에 따라 구성원 전체의 협의 하에 교육청 공모사업 중에서 학교의 특성에 맞는 것을 택하여 추진한다.



교육청 및 주요 기관 각종 대회 작품 제출	→	■ 대회 폐지, 평소 교육활동 결과물로 대체 ■ 심사, 상장 수여 등의 업무 사라짐
국경일, 기념일 계기교육 및 행사	→	■ 교육과정 재구성에 의해 교과로 녹아들 ■ 담당자 업무 사라짐(학년이나 교과에서 운영)
각종 특색 사업 ⇒ 교과, 학년별 교육과정에 포함	→	■ 교과, 학년교육과정 실천에 따라 교과, 학년 별 교육과정 계획에 따라 교실의 수업 속으로 녹아들 ■ 행사 진행 담당자 업무 사라짐

* 업무 폐지 및 축소 사례 : 교육부 조사자료(2015)

업무명	조정결과	기존 업무 내용	조정 사유	조정 후 업무 내용
학교평가	일부 폐지	• 평가대상 학교간 평가결과에 따른 시상제 실시 • 학교평가 중 정성평가를 위한 학교방문 실시	• 평가 대상 학교간 과도한 경쟁 유발 및 교사 업무 가중 • 현장방문에 따른 의전 문제와 과도한 자료 준비 및 전시에 따른 업무 가중	• 시상제 폐지 • 현장방문 폐지
학교업무 처리 방법 개선	폐지	• NEIS 결재 상신 업무 중 이문서 결재 • 방학 중 교원연수(해외 연수 제외) 결과물 제출	• 학생 전출입 관련시 별도 공문 요구 • 교사 연수물 제출시 교사부담 가중	• 종이문서 결재 폐지 • 결과물 제출 폐지
우측통행 추진 실적 보고사무	폐지	• 일선학교에서 우측통행 추진실적을 보고하고 있음	• 기본생활지도로 추진실적을 보고하는 것은 전혀 효율적이지 못함	• 우측통행 추진실적 보고사무 폐지
지필고사 문제풀이 중복업무	폐지	• 수업 중 문제풀이 외 문제해설서 추가 제출	• 수업외 별도 해설서 작성으로 업무과다	• 문제해설서 작성 및 제출 폐지
학교 가정통신문 작성	폐지	• 학교에서 가정통신문 발송 시 발행번호의 수기 대장 작성 및 관리→내부 결재→인쇄→배포	• 발행번호 부여를 위한 수기 대장 작성 관리의 중복업무로 업무 절차 비합리적	• 발행번호 부여는 폐지하고 내부결재로 대체
방학 중 연수결과물 제출	폐지	• 방학 중 교원은 나이스 상에 교육공무원법 제41조에 따른 근무지외 연수 신청→전자결재→방학 중 연수	• 형식적 연수 결과물 제출	• 연수결과물 의무 제출 생략
(유)일일교육계획안 (초)주간교육계획안 결재	폐지	• 유치원은 일일 주간 연간 교육계획안 작성 • 초등의 경우 주간교육계획안 작성	• 교육계획안 작성 및 결재에 다른 업무과다	• 일일교육계획안, 주간 교육계획안은 자율작성이며, 관리자 보고 및 결재 폐지
교육청 주관 각종 대회 축소 및 정비	통합·축소· 폐지	• 총 71개의 교육청 주관 행사 운영 • 각종 대회시 반 강제적 참여 유도	• 교육청 주관 행사의 과다로 학교의 업무 과다 • 반강제적 참여 유도로 행사 본연의 목적을 달성하는데 한계	• 대회의 실효성을 파악하여 21개의 대회 축소 및 통폐합 • 모든 대회의 참여는 자율적 의사에 의하도록 함



③ 학교 특성에 맞는 공모사업 학교선택제 선택사업 민주적 선정



(절차 예시)

- 공모사업 학교선택제 선택 사업 중 학교 특성에 맞는 사업을 선택한다.
- 학교의 필요에 따른 사업을 나열하고 우선순위를 정한다.
- 학생, 학부모, 교사의 의견을 수렴한다.
- 장기적인 학교 교육활동과 연계하여 선택한다.
- 사업계획, 예산의 합목적적·효율적 활용 계획을 수립한다.

다. 학교 업무 분석

학교교육활동 및 업무를 분석하여 담임교사(학년부), 교과담당교사, 교육지원팀 교사 및 교육공무직의 업무로 협의하여 분류한다. 업무량과 추진횟수, 곤란도 등에 따라 업무를 분석하여 공정하게 업무분장이 이루어지도록 한다.

① 업무 분석의 절차 및 과제



학교 업무 분석을 위한 체계적인 기준 설정

- 단위학교 업무의 유형별, 조직체계별, 교무 부서별, 일과별 분류 기준 설정
- 업무 수행에 요구되는 전문성 또는 숙련성의 정도에 따라 난이도 분류
- 업무의 속성을 지속성과 빈도 및 처리 시간에 따라 분류

학교 업무의 분류 기준별 목록 명세화 - 학교 상황에 따라 선택적으로 목록 작성

- 학교 업무의 유형별 (교육활동, 교무행정, 일반행정) 목록 작성
- 조직체계별 업무 목록 작성
- 교무 부서별 업무 목록 작성
- 일과별 업무 목록 작성
- 업무별 난이도 및 지속성 분류

업무 조정 : 감축 · 통폐합

- 학교 업무 목록화 과정에서 필요한 업무와 축소 또는 폐지 · 통폐합, 이관 대상 업무 구분
- 정책일몰제를 적용하여 시효가 지난 정책사업 등의 업무는 자동 폐지하고, 형식적, 획일적, 관행적으로 진행되는 업무는 축소 및 통폐합

분장 대상 업무 확정



➤ 업무 유형에 따른 분류

- 업무 유형은 크게 교육활동, 교육지원활동, 일반행정으로 구분 가능
- 교육활동업무는 교사 본연의 업무로서 ‘교육 및 학급운영 업무’가 대표적
- 교육지원업무는 교무기획 등의 교육지원 업무
- 일반행정업무는 교육활동과 교무행정을 제외한 학교 운영 관련 행정 업무

※ 업무 유형별 분류 예시 : 교육과학기술부(2012)

※ 발췌 : 교육부 교원행정경감매뉴얼(2016)

업무명	조정결과
① 교육 및 학급 운영 업무	<교육활동> • 수업 : 수업준비, 수업실시, 학습평가, 교재연구 등 • 생활지도 : 생활습관 지도, 상담, 진로지도, 학교폭력 예방 지도, 부적응학생 지도 등 • 학습지도 : 수업 전 후 학습지도, 방과후 지도, 학생 질문응답 등 • 기타 : 체험학습, 수학여행, 동아리 활동 등 <학급운영> • 학급경영 : 학급행사 계획 및 운영, 교실기자재 관리, 학급회의 운영, 학급관련 통계처리 등 • 학부모관계 : 학부모 상담, 공개 수업 등 • 특별활동 지도 : 학급자치회 운영, 학급봉사활동 등
② 교육지원 업무	• 교무기획 : 학생부관리 총괄, 계약제교원 관련업무, 학교평가업무, 교육과정편성 총괄, 시상, 학교홍보 등 • 연구·장학 : 연구시범학교 업무, 교과서관련 업무, 수업공개, 직무연수 업무, 학습 자료 구입 및 관리 등 • 생활지도계획 : 교복관련, 학생안전관련, 상벌점 운영, 교내외 환경미화, 청소년 유해환경 정화활동, 학교폭력사안 처리 등 • 전산관련 : 학교 NEIS 총괄, 정보공시제 업무, 정보화기자재 관리, 컴퓨터실 관리, 홈페이지 운영 등 • 방과후학교 운영 : 방과후학교 계획 수립, 방과후학교 운영지원 등 • 대외관계업무 : 교육청 업무협조, 교외행사 참여, 대외봉사활동, 각종 설문조사 참여 등 • 기타 : 학교 일반사항에 대한 공문처리, 학부모회 운영, 보건·급식 관리 총괄, 교내시설 및 설비 관리, 학교방문객 관리 등
③ 일반 행정 업무	• 감사, 회계, 계약, 급여, 총무(시설관리, 차량관리, 일반사무, 증명발급, 민원업무, 보안관리, 방재), 문서관리, 재산관리, 학교행정지원, 학교방문객 관리 등



➤ 조직체계별 분류

- 과제별로 명세화한 학교 업무를 조직체계(교육지원팀, 교무실, 행정실 등)에 따라 영역 분류
- 주관부서 이외에 협조부서를 명시하여 업무 협조가 필요한 업무 구분
- 교육청 차원의 부서별 업무 기준안의 제시로 단위학교 업무분장 과정상의 분쟁 최소화

*** 조직체계별 분류 예시 : 강원도 교육청(초·중등 공통) * 발췌 : 교육부 교원행정경감매뉴얼(2016)**

※업무영역 : 1(교무전담팀), 2(교무실 해당부서), 3(행정실), 4(교육청), ()는 협조부서

과제	과제카드	부서	업무영역	비고	수정사유
4대보험 및 연금관리	각종 보험 및 연금 관리	행정	3		
각종통계관리	각종 행정 통계 관리	행정	3(2)		행정 통계는 교무실에서도 협조해야 함
감사 및 청렴업무	감사업무	행정	3		
	행동강령 업무	교무	1		
	청렴, 공직기강 확립업무	행정	3		
계약제교원관리	계획,공고,임용원서 접수, 심사,선정,복무관리	교무	1		교원관련 사항은 교감의 업무 공고안 작성과 공고 일원화
	신원조회,계약	행정	3		
공무원복지제도운영	공무원 복지제도 운영	행정	3		
	공무원 연금 일반	행정	3		
사회복무요원관리	사회복무요원 관리	교무/행정	2/3		공익근무요원 명칭변경 근무 위치에 따른 관리
과학교육일반	과학 교육일반	교무	2		
과학분야과제 연구탐구활동	과학분야 과제연구 탐구활동	교무	2		
과학실험실운영	과학 실험실 운영	교무	2		
과학 행사 및 대회 운영	과학행사 및 대회운영	교무	2		
교과교실제운영	교과교실제 운영	교무	2		
교과서관리	교과서 선정	교무	2		
	교과서 선정 결과 NEIS 입력, 주문	교무	1		NEIS입력과 주문 일원화
	교과서 검수,정산, 대금지급, 배부	행정	3		배부는 모든 교직원이 협조할 사항임



➤ 교무 부서별 분류

- 학교 업무를 기존의 교무 부서별로 분류
- 각 부서별 업무를 핵심 업무와 부수 업무로 구분

* 교무 부서별 분류 예시 : 휘봉고등학교 (2016)

업무분장	핵심 업무	부수 업무
교육혁신부	고입 관련(고입설명회 포함), 학교홍보, 신입생등록, 학교 프로필 관리, 연간 학사 일정 관리, 신학년 준비, 혁신학교 운영, 동대문구청교육경비보조사업, 교생실습 관리, 대외공문서 처리, 학교 교육계획서, 학교평가, 학교정보공시, 교원학습동아리, 컨설팅장학, 교내자율장학, 학교행사(입학식, 상견례, 졸업식, 방학식, 개학식, 종업식 등), 교원 연구 및 교과연구회, 교내자율연수	주간, 월간, 연간 학사일정, 교과-부서별 협의회, 교원 포상, 공문서 처리
교무부	교원인사(계약직교사)·복무, 교무행정지원팀 운영(정), 타부서에 속하지 않은 사항 등, 동창회조직 및 운영, 방송업무, 교육과정, 학급 편성 및 교실 배정, 수능시험장 운영, 모의고사 계획, 학교생활기록부 관련 업무 총괄, 교무 관련 나이스(NEIS) 업무 총괄, 진급·졸업, 조기진급·졸업 관리, 개인체험학습, 교원성과상여금, 학교 제규정 정비 및 관리, 고사 업무 총괄, 수업시간표	교권보호 관련, 사교육비 경감, 시상 및 수상대장, 공문서 처리
생활교육부	학교폭력대책자치위원회 조직 및 총괄, 학교분쟁조정위원회, 교복 학교주관구매, 학교주변 유해환경 관련, 상벌점제 운영, 성찰교실 운영, 학생생활지도, 인권교육, 학생포상위원회 운영, 모범학생 표창(대외), 학생 분실물 관리, 안전교육, 선도위원회 운영, 성폭력·성희롱·성매매예방교육, 흡연·음주예방교육, 금연교실 운영 및 흡연학생 지도, 성교육, 보건교육, 학생보건관리(건강검진, 영양호학생 관리 등), 안전공제회 관련, 보건실 운영 등	배움터지킴이 관리, 학교뒷밭 관리, 학생증 관리, 학생비상연락망 관리, 민방공훈련 및 재난대비훈련, 공문서 처리
진로정보부	기관정보관리(시스템관리), 서버관리, 정보통신보안과 개인정보보호, 정보윤리 및 저작권교육, 학교정보화업무, 진로진학업무 총괄, 진로체험활동, Wee Class 운영, 전편입생 면담, 학교부적응·위기학생 파악 및 집중관리	대안교실, 장학금, 공문서 처리
창의체험부	학급정부회장 및 학생회 선출, 학생회 운영 및 활동지도, 대의원회 및 임원수련회 운영, 동아리 구성 및 운영, 예술동아리 지원, 학생축제 운영	공문서 처리
어문사회부	학부모독서모임지원, 민주시민사회교육, 통일교육, 문학기행, 교원능력평가 등, 인문학특강, 독서교육, 토론논술교육, 독도교육, 양성평등교육, 저출산고령화, 경제교육, 다문화교육, 교과서 선정, 국어·영어·사회와 학습자료 개발·보급 및 행사, 도서관 운영, 도서 구입 및 관리,	영어과 관련 업무 총괄, 공문서 처리
자연과학부	과학의 달 등 과학과 행사, 교내·외 과학관련대회, 과학체험캠프운영, 영재교육, 과학 교구 및 과학실험실관리, 환경교육계획수립	과학과 교사 전문성신장 지원, 과학과 교실수업 개선, 과학자특강 운영, 공문
체육예술부	체육행사, 토요스포츠 데이, 학교스포츠클럽운영, 학생건강체력평가, 학생건강교실 운영, 체육 시설 및 교구 관리, 체육예술상설동아리, 체육예술행사	체육특기자 업무관리, 체육·예술 교과협의회총괄,
1학년부	1학년담임회의, 근태관리 및 기본생활습관지도, 신입생 오리엔테이션, 학년 담임회의, 진급 사정, 모범학생표창, 농촌체험수련활동, 각종 학급데마 및 체험활동, 생활교육소위원회 운영, 교내봉사활동 진행, 방과후 학교 운영, 창체활동, 동행프로젝트, 특수교육대상 학생도우미제 운영, 전환경교육관련	자기주도학습실 운영, 기초학력업무 및 학습부진학생지도,
2학년부	2학년담임회의, 교육여행(기획, 진행), 방과후 학교 관련업무 총괄, 학습동아리 조직 및 운영, 2학년 생활지도 사안처리(소선도위) 및 교내 봉사 운영, 학생근태 관리, 2학년 진로탐색 학습동아리 조직 및 운영, 2학년 모의고사 운영 및 진행, 모범학생 선정 및 각종 시상, 직업위탁 신청자 선발 및 운영	2학년 자기주도 학습실 조직 및 운영, 소논문지도, 대학생 멘토링 조직 운영
3학년부	3학년담임회의, 학교장 추천, 3학년생활지도, 대입 온라인 자료 이송, 3학년 출석부관리, 졸업 사정, 진학 지도 및 상담, 진학 정보 관리, 진학지도 자율연수, 대입 설명회, 3학년 방과후학교 운영, 3학년 학습·진로탐색학습동아리 운영, 3학년 학력(모의)평가 운영, 학습부진학생 지도, 생활지도 및 기본생활습관 교육, 3학년 소선도위원회 운영, 3학년 교내봉사 지도, 급식 질서지도	수능 이후 교육과정 운영, 학교 프로필 관리(대입), 3학년 자기주도학습실 운영, 특수학급관련업무는 특수학급 담당교사
교육공무직	학교 홈페이지 관리, 학생 전·편입학, 교원 직무연수 이수 기록 관리 및 연수비 지급, 각종 보조장부 및 수기문서철 수합 및 보관, 학교 행사 지원, 대외공문서 분류 및 처리, 에듀파인 품의 및 물품 구매, 홍보 및 안내 자료 홈페이지 탑재, 과학실 관리 및 실험실습 보조, 교구·기자재 관리, 정보화 기기 및 네트워크 관리(저소득층 정보화 지원, 콜메신저 및 쿨박스 관리, pc지킴이 포함), 교과서 주문·배부·대금정산(저소득층 교과서 지원 포함), 나이스(NEIS) 학생·학부모서비스 관리, 방송 관련 지원, 방과후학교 행정 지원(가정통신문, 수강신청, 만족도조사, 강사비 지급, 정산, 자유수강권), 교단지원자료 분류 및 관리, 우편물 관리, 비디오텔 외부공문 접수 및 분류, 교무실 사무용품 관리, 청소용품 관리 및 신청, SMS서비스 관리, 고사 진행 지원, 학교행사 지원, 대외공문서 처리	학생증 재발급, 제증명서 양식 관리, 사회복무요원 관리 행정업무, 배치도·비상연락망·교내연락망 작성



➤ 일과별 분류

- 학교 업무를 일과(시간대)별로 분류
- 일과별 교원, 교무행정인력, 행정실의 업무 명세화

* 일과별 분류 예시 : 권용수 외(2013)

※ 발췌 : 교육부 교원행정경감매뉴얼(2016)

활동구분	학생 활동 사항		시간대	발생 시기	교원업무	교무행정인력 업무	행정실 업무
1. 등하교	등교	자유시간 책읽기 문제풀기	~8:30	매일	•등교지도 •생활습관지도	•배움터 지킴이, 녹색 어머니회 관리 및 봉사료 지급품의, 필요물품 구입	•학교주변 정화활동
	하교	하교	14:30~	매일	•하교지도		

활동구분	학생 활동 사항		시간대	발생 시기	교원업무	교무행정인력 업무	행정실 업무
2. 수업 전 오전 자율 시간	교내정화 활동	교내청소, 정리	08:30~ 08:50	거의 매일	•교내 청소 및 정리 지도 •공지사항 전달	•수업시간표 관리및 보결수업 배치 •월중행사 및 주간 업무 계획 취합 및 결재	•학단 수목 관리
	특색	방송조회 아침조회					
	특색활동	한자		교내정화 활동이나 조회가 없을 경우 담임재량 으로 실시	•사제동행 학생지도 (독서지도, 문제 풀이 지도, 숙제 검사, 일기검사)		
		독서					
		수학문제 풀기					

활동구분	학생 활동 사항		시간대	발생 시기	교원업무	교무행정인력 업무	행정실 업무	
3. 수업	수업	수업	08:50~ 14:30	매일	•수업	•가정통신문 제작및 발송 •체험활동 관련 예산 및 물품 구입 에듀 파인 업무 •과학실험 수업 지원 (실험실습 준비, 과 학교구 및 물품 관리) •수업관련 파워포인트 작성 •컴퓨터 유지, 보수 관리	•각종 유인물 인쇄 •시험문제 인쇄 •체육시설 •체육실 관리 •네트워크 관리 •웹서버 관리	
		블록수업		수업 대신 실시	•창의체험학습 계획 수립 •교외체험학습 계획 및 인솔 •계기교육(3.1절, 현충일 등)			
		창의체험			•체육활동지도			
		교외체험						•예술활동지도
		계기교육						
	체육활동			학기별	•체육활동지도			
	예술활동				•예술활동지도			
	시험	중간시험			•문제출제 및 문항 검토 •시험감독 •채점 •성적확인 성적처리 및 성적표 작성			
		기말시험						



활동구분	학생 활동 사항		시간대	발생 시기	교원업무	교무행정인력 업무	행정실 업무
4. 휴식 시간	수업 間	화장실	수업 間 10분	매일	•차시 수업준비 •1인1역할 지도 •학생 안전관리	•공문서철 정리 •컴퓨터 및 기기 관리 •S/W 및 소모품 관리 •방송실 강당, 시청각 실 및 기자재 관리 •도서실 운영	•연혁실 관리 •학교일지 및 보안 점검
		우유먹기					
		1인1역할					
		자유시간					
		20분 휴식시 체조, 조회 등					
	점심시간	식사	12:00~ 13:00	매일	•급 배식지도 •학생상담		
		축구 등 여가활동					
		상담					
	수업종료 후	종회	14:30	매일	•알림장 공지 •공문처리 •각종 협의회 참석 •수업자료정리 •평가업무 •각종통신문제작 •교실환경정리 •수업 연구 준비 •교원학습공동체		
		알림장, 통신문 수렴					

활동구분	학생 활동 사항	시간대	발생 시기	교원업무	교무행정인력 업무	행정실 업무
5. 방과후 학교	방과후학교	14:30 ~16:30	매일	•방과후 학교 업무	•공문처리 •방과후 학교 운영 지원(홍보, 강사관리, 증명서 발급 등) •특기적성업무지원 (강사관리, 교실관리) •돌봄교실 운영 전반 업무	•공문처리 •방과후학교 강사 인건비 지급
	돌봄교실					



➤ 업무 난이도 및 지속성 분류

- 업무 난이도 및 지속성은 부서별, 개인별 업무 분장의 적정화를 위한 기준
- 업무 난이도는 전문성 또는 숙련성이 요구되는 정도에 따라 상·중·하 등의 단계로 분류 가능
- 각 업무가 연중 지속적으로 또는 수시 일시적으로 발생하는지 분류

* 업무 난이도 및 지속성 분류 예시 : 경기도 교육청(2013) ※ 발췌 : 교육부 교원행정경감매뉴얼(2016)

업무분장	업무곤란도			업무지속성				처리 부서	업무영역
	상	중	하	연중	수시		1회		
					정기	비정기			
각종 교구 점검(체육, 과학)		○		○					
각종 기자재 구입, 품의 유지 업무	○			○					
개인정보 보호 업무	○			○					
건강기록부 관리		○					○		
과학과 실험실 · 기자재 관리			○	○					
과학업무 총괄		○		○					
교과서 대금 정산 · 지급		○					○		
교과서 선정(결과 NEIS 입력)		○					○		
교과서 주문 · 검수			○				○		
교과협의회			○		○				
교내체육대회	○				○				
교무행사기획		○			○				
교사동아리	○			○					
교원 인사업무		○				○			

핵심

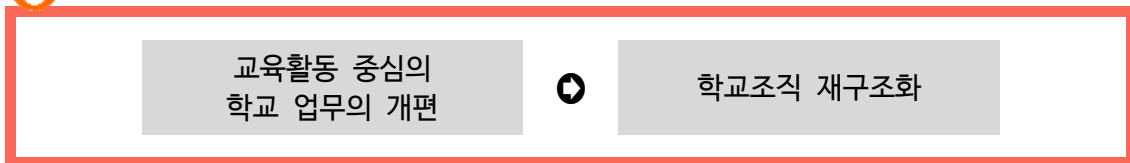
- 교육청에서 폐지된 사업 등 기본적인 내용부터 숙지하고 창의적인 개선 방안을 협의
- 없애야 할 업무를 전 교직원에게 설문조사 실시
- 학교업무정상화 T/F팀을 구성하고, 지난 1년 동안 진행하면서 없애도 될 일, 통합할 일, 개선할 일 등에 대한 의견을 나누고 업무를 협의(기존의 업무분장표를 놓고 필요 없는 일을 지우는 일에서 출발)
- 전년도와 업무분장과 당해 연도의 업무분장을 전후 비교하여 업무경감 정도를 측정
- 교육활동에 대한 중요성 인지를 위해 학급담임업무, 학년업무도 포함하여 구체적인 목록 작성
- 교직원이 서로의 업무 이해를 위해 각자의 업무를 상세히 목록 작성하고 협의
- 학교업무정상화의 본질적인 목적과 원칙에 대한 합의를 바탕으로 추진
- 소통과 참여의 민주적 협의 과정으로 추진 - 참여와 소통, 경청과 신뢰, 역지사지의 공동체 정신 필요



2 교육활동 중심의 업무조직 개편

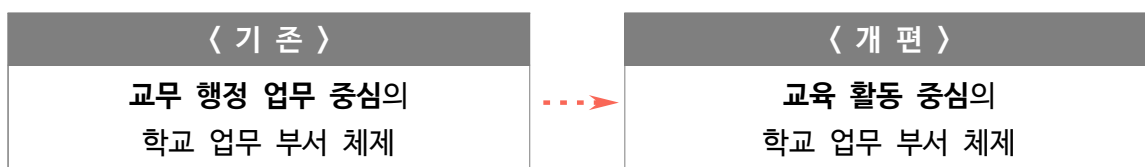


추진 프로세스



가. 교육 활동 중심의 학교 업무 개편

① 학교 업무 부서 체제 전환



② 교육활동 중심의 학교 업무 재구조화



- 교육공무직이 배치된 초·중·고등학교의 모든 담임교사는 학년부 배치를 원칙으로 함
 - ※ 학교의 공간 배치가 여의치 않을 경우, 8학급 이상의 학교에서는 공간분리 가능
- 학년부에 배치된 담임교사는 학생 교육활동 외 교육 지원 업무를 최소화 함
- 학년부 중심의 학교 체제 구축
- 교육 지원 업무는 '교육지원팀'에서 담당

* 단위학교 업무분담(안)

학교 업무	업무 분담
① 교육활동업무	학급 담임교사, 비담임교사
② 교육지원업무	교육공무직, 비담임교사
③ 일반행정업무	행정실

- 교육과정 재구성으로 각종 행사를 교육과정 안에 흡수 운영
- 교내 자율장학 및 수업준비, 학생상담, 연수활동 등에 집중
- 기존의 교무, 연구 업무중심의 운영형태를 학년 및 교과 교육활동 중심 형태로 운영



③ 학교 업무 개편 협의 절차(예시)



- 전교직원이 제출한 업무 세부영역을 바탕으로 작성한 목록을 근거로 학교업무 정상화 TF에서 업무 담당(안) 표를 작성하고 전 교직원들에게 공지한 후 이견을 반영함

* 업무 담당(안) 예시

업무 구분		업무담당팀(부서, 교과) <주무○ 지원□>				비 고	이견여부
분류 항목	세부 영역	교육지원팀		학년부 (담임)	해당 교과		
		교원	공무직				
교무 일반	공문서 기안	○	○	○	○		
	간행물 분류배부		○				
	정보 공시 입력	○	○	○	○		
		○					이견있음

- 1차 협의에서 '이견 있음'에 해당되는 업무들만 모은 표를 만들어 교직원회의에 제시
- 토론이 있는 교직원회의에서 이견 있는 업무들의 담당부서를 협의함
- 1, 2차 협의에 따른 부서별 업무분담표를 작성하여 공지

()학교 2017년 업무담당표			
교육지원팀		학년부 (담임)	해당 교과
교원	교육공무직		
☐ 교무일반 • 공문서 기안 () ☐ 교직원 관리 • ☐ 졸업,입학식 • ☐ 대외관계 • ☐ 통계조사 • ☐ 평가 • ☐ 교육과정 • ☐ 학교 홍보 • ☐ 교원전문성 • ☐ 범교과교육 • ☐ 방과후교육 • ☐ 돌봄교실 • ☐ 교육복지 • ☐ 창체활동 • ☐ 학생생활 • ☐ 학생자치 • <이하 계속>	☐ 교무일반 • 공문서 기안 () ☐ 졸업,입학식 • ☐ 대외관계 • ☐ 통계조사 • ☐ 교육과정 • ☐ 교육과정 • ☐ 학적 관리 • ☐ 수업 지원 • ☐ 학교 홍보 • ☐ 범교과교육 • ☐ 교육복지 • ☐ 학생자치 • <이하 계속>	☐ 교무일반 • 공문서 기안 () ☐ 졸업,입학식 • ☐ 대외관계 • ☐ 학적 관리 • ☐ 수업 • ☐ 평가 • ☐ 교육과정 • ☐ 학교 홍보 • ☐ 교원전문성 • ☐ 범교과교육 • ☐ 창체활동 • ☐ 축제, 발표회 • ☐ 학생생활 • ☐ 학생자치 • ☐ 교육여행, 수련활동 • <이하 계속>	☐ 교무일반 • 공문서 기안 () • ☐ 학적 관리 • ☐ 수업 • ☐ 평가 • ☐ 교육과정 • ☐ 학교 홍보 • ☐ 교원전문성 • ☐ 범교과교육 • ☐ 창체활동 • ☐ 축제, 발표회 • <이하 계속>



* 서울상천초등학교 업무분장

구분	담당자	교 육 지 원 업 무				
		교원(보직, 비담임, 교과전담 등)		교육공무직 교무, 행정, 전산, 과학, 사서, 코디, 강사 등		
총괄	교장	학교 운영 총괄, 교수학습활동 지원 총괄, 학생교육상담, 학부모 대인 업무, 대외 협력, 홍보		각종위원회 개최(회의록) 자료 배분, 안내 즉시적 보고 공문 처리 초과근무관리대장 일일업무 각종장부관리 공문 접수, 배분	인력채용관련자료지원 -수당, 강사료 지급 -강사초빙 및 임용지원 -즉시적 보고공문 처리 -SNS문자서비스 -홈페이지 관리(전산)	
	교감	교육계획총괄 인사자문위원회 성과급위원회 교능평위원회 근평위원회	교무행정업무통할 평정, 임용, 복무, 대인업무 청렴, 교권보호, 교통안전 교원능력개발평가 위임전결규정			
꿈	기획 인성 부	○○ ○	학교폭력대책자치위원회 학생선도위원회 교권보호위원회	학적,행사,혁신학교업무총괄 혁신지구, 위원회 및 학칙,홍보,회의, 학 부모회, 생활, 학생자치, 학교환경, 나이스(000), 방송 (000)	전출입, 학적, 학급편성 학부모회 운영 지원 가정통신문관리 각종 회의, 방송 지원 학교폭력지원(회의준비 환경게시	교육통계,정보공시 사진촬영, 앨범제작 공인인증서발급 범죄경력조회 교실환경용품구입(과학)
	교육 복지 부	○○ ○	개별화지원팀	방과후학교, 돌봄, 교육비지원, 수강권, 교육복지, 수강권, 특수(장애이해), 보건	교육비지원(안내 등) 각종 검사지원 부진아지도(강사)	방과후운영지원(코디) 강사복무관리(코디) 돌봄운영전반(강사) 자유수강권(코디)
	진로 상담 부	○○ ○		진로교육, 영재교육, 상담실운영지원,		
지	교육 과정 부	○○ ○	교육과정위원회 학업성적관리위원회 도서선정위원회	학교자체평가 교육과정편성운영 및 평가 학년교육과정총괄	각종 인쇄물 출력 배부 각종 자료 우편물 관리 학교통신편집 발간 교육과정운영 지원 자체평가 지원	동아리활동 지원 교과서, 지도서주문(사서) 도서실운영관리(사서) 독서동아리지원(사서)
	수업 연구 부	○○ ○	기자재선정위원회	학생평가, 기초학력, 학습동아리,학습준 비물(교구선정),과학실 및 과학교육지 원, 교과서선정, 영어교육(000)	자료구입배부(과학) 학습자료실운영(과학) 과학수업지원(과학) 노작실습지원(과학)	연수대장, 연수안내
락	창의 예술 부	○○ ○	학예회, 음악회 등	문화예술활동, 예술강사지원 정보교육 지원 컴퓨터,시청각기자재 총괄 음악교육, 독서교육	컴퓨터실,기자재(전산) 학내망(전산) 방송기자재관리(전산) 개인정보보호(전산)	
	체육 안전 부	○○ ○	운동회	체육행사, 체육활동 지원 체육교구 선정 및 관리 활용 수련체험활동, 현장학습 환경생태교육, 동아리활동 안전교육 재난대피훈련지원	안심알리미서비스 체육관, 체육자료관리 팜스안내(강사)	학교폭력예방(보안관) 안전교통지도(보안관) 외부인관리(보안관)
공통		■ (담임)교사 공동 교과수업, 창의적 체험활동 및 평가, 생활교육, 학급운영 기초학력향상, 안전교육, 학생자치, 학적관리, 학급홍보, 계기교육, 체험학습, 민주시민교육, 성교육, 인성,인권교육, 독서교육, 진로, 봉사, 교실 복도 청소 관리, 학급환경관리, 급식, 상담, 복지 및 방 과후 지원, 각종 통계 및 보고 지원 TF 및 각종 위원회, 회의 및 연수 참여			■ 교육지원팀 공동 에듀파인, 각종 행사 진행 지원, 위원회 회의록, 행사시 의전 및 준비, 안전시설점검 및 재난대피 지원, 보안관리, 각종 통계 및 보고 지원, 학생 수업 및 생활교육 지원 협의 등	



* 서울구로남초등학교 부서별 주요업무 요약

교육지원팀	팀장(부장)	일반교사 (교과전담)	교육공무직(교사외)
교무기획 복지부	총괄, 다문화교육, 학교생활기록부 관리, 학부모회 운영 학교주요행사 기획	학생자치 방송반	- 구성: 지역사회교육전문가, 교무실무사, 교무 행정지원사 - 주요업무: 학적 관련 실무, 교육통계, 가정통신문 및 구로남소식 업무, 에듀파인 지출 관련 업무, 교육비지원 업무
교육과정 정보부	총괄, 학교교육과정 수립, 수업연구, 교원능력개발평가, 나이스운영, 학교정보공시	영어교육 기초학력향상 특수교육	- 구성: 사서실무사, 전산실무사 - 주요업무: 도서관 운영, 전산업무(방송실운영)
생활과학부	총괄, 학교폭력 관련, 과학교육 및 환경교육	보건교육	- 구성: 과학실무사, 전문상담사 - 주요업무: 과학실험 보조 운영, 학생상담
문예체육부	총괄, 방과후학교 체육교육 업무 학교스포츠클럽	영양(급식)교육 청소년단체 운동부 관리	- 구성: 스포츠강사, 방과후학교전담사 - 주요업무: 체육교육 보조, 방과후학교 업무 지원

나. 학교 조직 재구조화

① 교육활동 중심 조직 재구조화



교육활동과 연구활동 전념의 학교문화 확산, 교육의 질 제고

교육활동 중심조직	구성 교감 총괄, 수석교사, 부장교사, 전 교사 역할 학년 중심 교육과정 운영 생활교육 및 상담활동 강화 교사의 전문성 강화(교원학습공동체)
--------------	---

교육행정 지원조직	<table> <tr> <th>교육지원팀</th><th>행정실</th></tr> <tr> <td> 구성 교감 총괄, 보직교사, 비담임교사, 교육공무직 역할 교무행정, 교육활동 지원 </td><td> 구성 행정직원 역할 일반행정, 지원행정 </td></tr> </table>	교육지원팀	행정실	구성 교감 총괄, 보직교사, 비담임교사, 교육공무직 역할 교무행정, 교육활동 지원	구성 행정직원 역할 일반행정, 지원행정
교육지원팀	행정실				
구성 교감 총괄, 보직교사, 비담임교사, 교육공무직 역할 교무행정, 교육활동 지원	구성 행정직원 역할 일반행정, 지원행정				

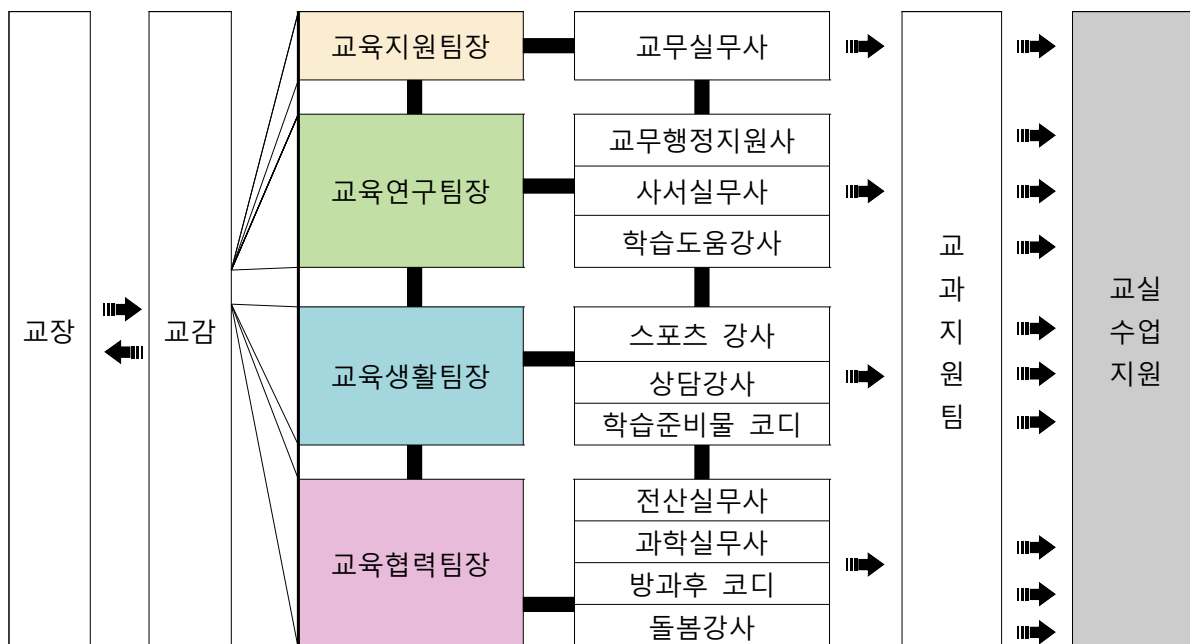


- 담임 교사는 원칙적으로 교육지원팀에 배치하지 않고 학년부나 교과부 등 교육 활동 부서에 배치하되 학교여건에 따라 불가피한 경우에는 담임교사에게도 곤란도가 낮은 지원팀 업무를 배정할 수 있음
- 교육지원팀 내 팀별 명칭은 학교별로 다양하게 정할 수 있음

② 교육활동 중심 학교 조직 구성(예시)



* 서울세명초등학교 교육지원팀 체계도



☞ 상세 설명은 부록의 업무분장표 사례 참고(86쪽)

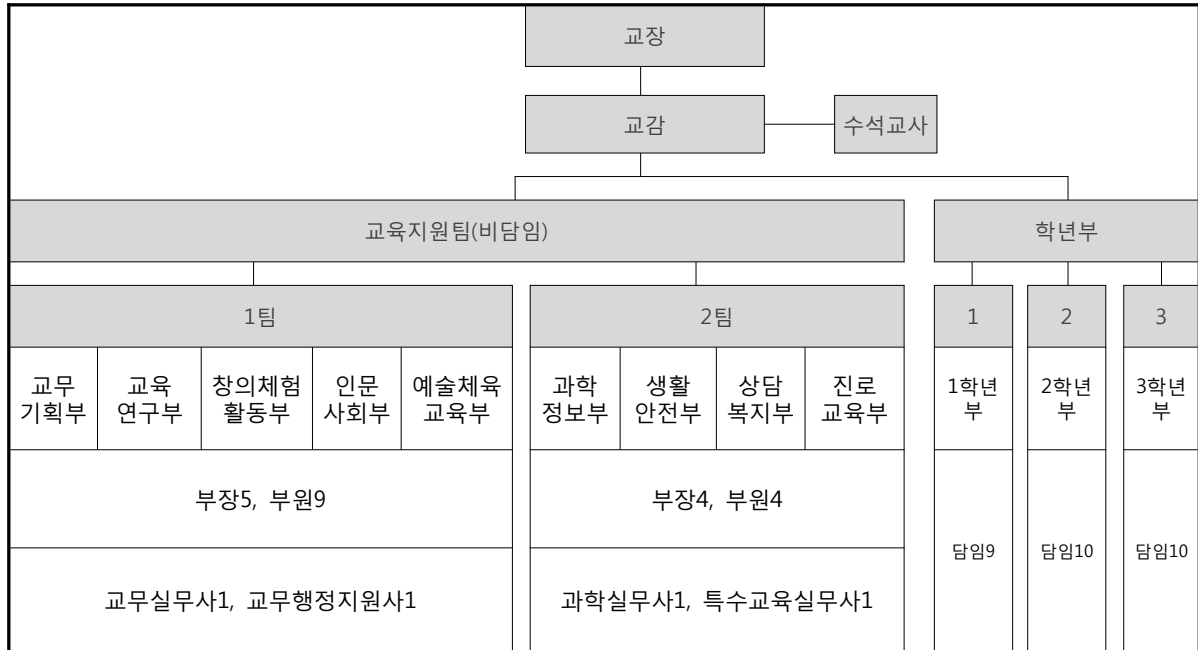
* 장안중학교 교육지원팀 조직



☞ 상세 설명은 부록의 업무분장표 사례 참고(113쪽)

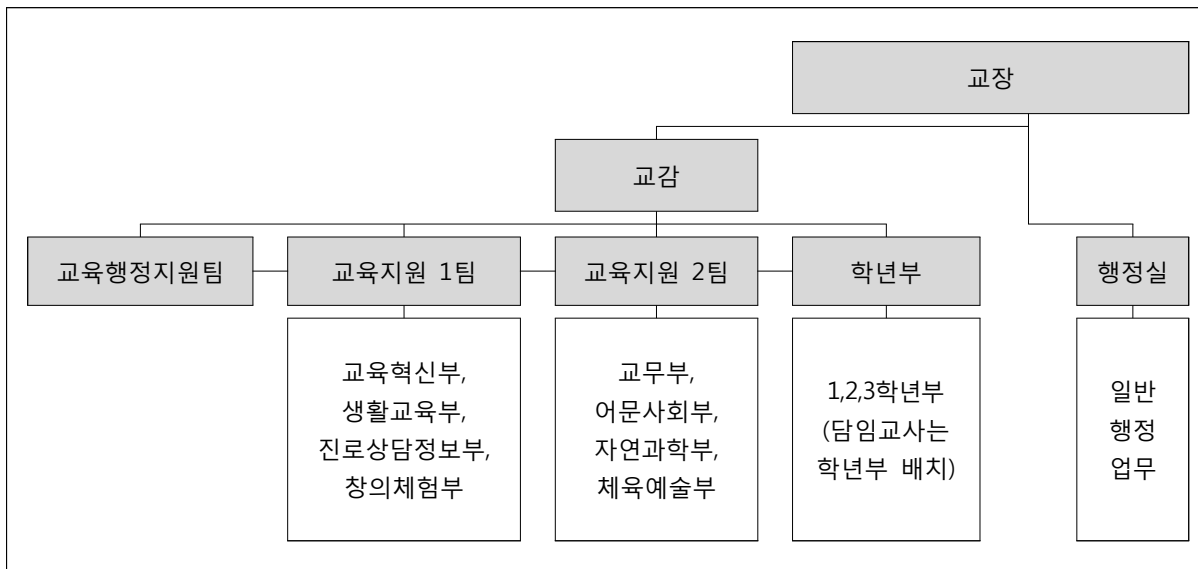


* 한천중학교 교육지원팀 조직표



☞ 상세 설명은 부록의 업무분장표 사례 참고(116쪽)

* 휘봉고등학교 교육지원팀 조직표



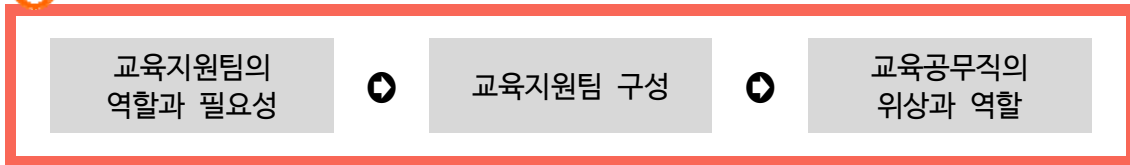
☞ 상세 설명은 부록의 업무분장표 사례 참고(122쪽)



3 교육지원팀 구성



추진 프로세스



가. 교육지원팀 역할과 필요성

① 교육지원팀의 역할



교육지원팀은 교원의 행정업무 경감 및 교육활동 전념 여건 조성을 목적으로 학교 조직 체계를 개편하여 학교에서 필요한 교무행정 업무를 전담하거나 그 일부를 지원하기 위해 신설하는 학교 조직이다.

- 2009년 교육과학기술부는 교무행정 전담팀 구성 방안 제안
- 2012년 서울시교육청은 교무행정지원사 1004명을 배치하며 교무행정전담팀 구성 권장
- 2015년 서울시교육청은 교무행정지원사를 지원받은 학교는 교육지원팀 구성 의무화

교육지원팀은 교사가 교육활동에 전념할 수 있도록 지원하는 조직이다.

- 교원의 행정업무 부담을 경감하고 교사 본연의 업무인 교육활동에 전념할 수 있도록 지원
- 교사의 전문성 신장과 학교 교육력 향상을 도모하여 학생 및 학부모의 학교교육에 대한 만족도 제고

교육지원팀은 학교 행정의 전문성 및 효율성을 제고하기 위한 조직이다.

- 교육지원팀 및 교육공무직의 표준화된 업무 분장 및 업무 진행 절차를 마련하여 학교 행정 업무의 효율성 제고
- 교육공무직에게 고유한 업무와 이에 따른 권한과 책임을 부여하여 업무에 대한 전문성 신장 및 역량 강화 지원

교육지원팀 구성은 학교업무정상화의 핵심이다.

- 기존의 행정업무 중심의 학교 조직체계를 교육활동 중심으로 재편하여 교원의 행정업무 부담 경감
- 교육지원팀 운영은 교원의 행정업무 경감에 매우 긍정적인 효과가 있는 것으로 평가



② 교육지원팀의 필요성

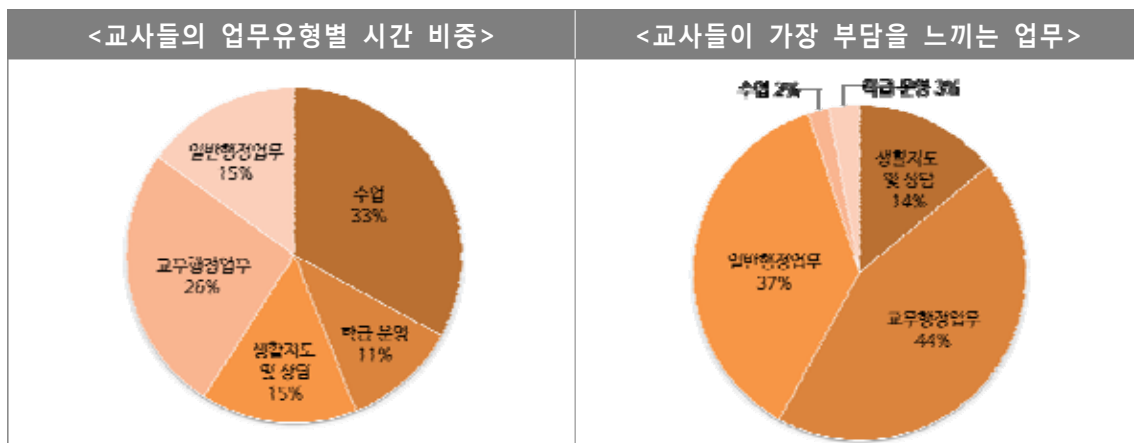


핵심

교사가 방과 후에 교무행정업무 때문에 수업준비, 상담, 연구활동을 못하고 심지어 수업시간에도 수업에 집중할 수 없는 문제가 심각하게 제기되어 그동안 잡무경감, 교원업무경감 등의 정책을 중앙정부에서 나서서 추진했으나 효과가 없거나 악화되기도 한 것은 이미 경험한 바이다. 서울특별시교육청에서는 2012년에 교무행정지원사 1004명을 배치하며 교무행정전담팀(이후 교육지원팀)을 구성하도록 하면서 처음으로 이 문제가 조금씩 해결되기 시작하였다. 그 결과 교육지원팀 구성으로 교사들은 교육활동과 연구협의활동에 더욱 전념하게 된 학교가 나타났고 그런 학교가 점점 늘어나게 된 것이다.

교육부 교원업무경감매뉴얼(2016)의 통계를 보면 서울뿐 아니라 전국의 교사들이 행정업무에 큰 부담을 느끼고 있고, 가장 줄여주기를 바라는 것이 행정업무인데 교육지원팀을 구성하여 운영하는 것이 교사의 행정업무 경감에 기여한다는 응답이 58.2%로 긍정적으로 응답하고 있음을 볼 수 있다.

※ 교육부 교원업무경감매뉴얼(2016)



※2016년 1월 설문조사(전국 교사 22,369명 대상)

※ 교육지원팀이 교원의 행정업무 경감에 기여하는 정도를 묻는 질문에 대해 58.2%가 긍정적으로 응답

질문지 문항	빈도(명)	비율(%)
1. 전혀 기여하지 못한다	295	2.7
2. 별로 기여하지 못한다	1,589	14.3
3. 보통이다	2,747	24.8
4. 다소 기여하고 있다	4,759	42.9
5. 매우 기여하고 있다	1,701	15.3
합계	11,091	100

※2016년 1월 설문조사(전국 교사 22,369명 대상 중 교육지원팀이 구성된 학교의 경우)



나. 교육지원팀 구성

① 구성의 기본 원칙



주어진 여건을 최대한 활용하여 교육지원팀을 구성한다.

- 교무행정을 지원 또는 전담하는 교육지원팀의 구성은 학교 조직 재편성의 핵심 요소
- 학교규모 및 학교급에 따라 교육공무직 등 교무행정 지원 인력의 배치 규모, 구성원의 상황 등이 상이하므로 개별 학교에 맞는 교육지원팀 구성 모델 선택

교육지원팀은 교감이 총괄하며, 부장교사, 비담임교사, 교육공무직을 중심으로 구성한다.

- 교육지원팀은 부장교사를 중심으로 비담임교사와 교육공무직을 배치하여 구성. 담임교사는 불가피한 경우 외에는 원칙적으로 교육지원팀에서 배제하고 학년부에 배치

교육공무직원에게 고유한 업무 권한과 책임을 부여한다.

- 교육공무직원을 단순한 보조 인력이 아닌 전문적인 업무의 주체로 인식
- 교육공무직원에게 고유한 업무와 이에 따른 권한과 책임 부여
- 교육공무직원의 업무 능력 향상을 위해 다양한 연수활동 지원

교육지원팀의 구성은 충분한 소통과 협력적 분위기 속에서 이루어져야 한다.

- 교육지원팀의 구성은 충분한 소통과 합의에 의해 이루어져야 하며, 의견에 반하는 무리한 구성은 원활한 업무 추진에 어려움을 가져올 수 있음
- 무엇보다 중요한 것은 교육지원팀 구성원의 담당 업무분담과 협력이므로 협력적 분위기 조성을 위한 지원이 필요함
- 교육지원팀 근무가 일부 교사에 집중되지 않도록 순환근무를 학교 인사자문위원회의 규정에 반영하는 것을 권장함



② 구성 시 고려할 점



- 교육지원팀에 소속된 교사와 교육공무직의 어려움을 이해하고 교육지원팀에 협조하는 분위기와 교육지원팀에 대한 지원방안을 마련한다.
- 교사들은 교육지원팀의 지원을 바탕으로 교육활동에 더욱 전념하고 연구활동을 활성화, 교육력 제고를 위해 노력해야 한다.

교육지원팀 교사와 교육공무직의 어려움

- 많은 교사의 업무가 소수에게 집중됨으로써 담당업무량이 과도하고 업무갈등이 발생
- 비담임교사가 될 경우 담임수당, 성과급, 가산점 등에서 불이익 우려
- 담임교사로서 적극적으로 학생과의 관계를 유지하고 싶은 희망을 가지고 있음
- 직무의 전문성을 존중받지 못하거나 근무시간 연장 등 근무여건의 차별

* 교육지원팀을 위한 교육청의 지원과 학교의 지원방안(예시)

구분	어려움	지원방안	
		교육청	학교
교육지원팀 교사	과도한 업무량	•교육정책사업 정비, 공문 감축 •공모사업 학교선택제 대폭확대 •수업시수 경감 지원 •감사개선, 협력사업 정비	•학교자체업무 대폭 감축 •학교업무효율화 -위임전결, 장부 간소화 -위원회 정비 등 •수업시수 경감 협의 결정
	지원팀수당	•중앙정부에 요청	
	성과급, 가산점	•담당 부서 방안 모색	•성과급 기준안 협의
	교사 정체성	•순환근무제 권장	•순환근무제 협의
	업무갈등	•업무분장 방안 제시	업무분장 협의 결정
교육지원팀 교육공무직	과도한 업무량	•수업시수 외 위와 동일	•업무분석 후 업무총량 적정화
	전문성	•길라잡이 제공 •연수 강화	•기안권 부여 협의 •분장업무 존중
	업무갈등	•업무분장 방안 제시	•고유 업무 존중 •업무량 비교분석 및 협의
	처우 불만	•지속적인 처우개선 방안모색	•사기 앙양, 존중과 협력



③ 교육지원팀 구성



- 자발적 지원자 우선 배치
- 자발적 지원자가 없을 경우 충분한 소통과 협의를 거쳐 순환근무 배치 권장
- 학교장 주재로 교육지원팀 구성원이 모여 교육지원팀 내에서의 구체적인 업무 분장 조정 실시
- 교육지원팀 구성이 완료되면 학교업무정상화 TF는 학교의 업무담당자가 배치된 업무 조직표(분장표)를 완성하여 공지

핵심

- 업무의 효율화를 위해 이동 동선을 연구하고 이를 바탕으로 종합교육지원실로 교무실, 행정실을 통폐합하여 운영할 수 있다.(학교 실정과 구성원의 합의가 선결요건임)
- 행정업무 처리의 효율성을 극대화하기 위해 공간구성이나 각종기기를 효율적으로 배치하여 시간을 절약한다.
- 학교의 행정업무를 처리하며 발생하는 다양한 사항에 대해 효율적이고 간소화하여 처리한다는 대원칙을 적용한다.



다. 교육공무직의 위상과 역할

- 교육공무직을 단순한 보조 인력이 아니라 독립적이고 전문적인 업무 주체로 보는 인식의 전환이 중요

① 교육공무직의 업무 범위



- 교육지원팀의 교육공무직은 교무행정지원사 외에도 직종이 통합된 기존의 교무, 전산, 과학, 사서 등 지원 업무 종사 인력도 포함
- 교육공무직에게 고유한 업무와 이에 따른 권한과 책임 부여. 고유 업무를 존중 하되 교육공무직 간의 업무량을 비교한 후 협력적인 합의로 업무를 분담

* 교육공무직 업무 예시 : 전라남도 교육청

※ 교육부 교원업무경감매뉴얼(2016)

업무명	세부 담당 업무	비고
공문 접수 및 처리	• 업무담당자 배부, 발송 • 게시 공문 안내 • 보고 공문 기안 및 공람 처리	
교무 업무 지원	• 학사력 제작, 학생증 제작, 재학생 제증명서 발급 등	
에듀파인 업무 지원	• 에듀파인 기안 작성 • 결재경로 : 교무행정실무사-계획기안자-행정실협조-관리자	
주간 및 월중 행사	• 주간, 월간 업무 취합 및 결재, NEIS 및 홈페이지 입력	
학교일지 관리	• 입력 및 결재, 월출결통계 기안(NEIS)	
방과후학교 업무 지원	• 출결 관리, 정산, 자유수강권 관리, 일지 관리, 강사비 품의 등	
학교운영위원회 업무 지원	• 자유취합 및 기안, 심의자료 발송 등 행정 지원	
수업제 지원	• 결보강(보결) 및 교환수업 NEIS 입력	
학적 관리	• 전출입, 정원외 관리(공문발송 및 NEIS 처리)	
장하 장학 업무 지원	• 공문처리, 지급 기안(에듀파인), 장학금 지급대장 관리	
교원 사무용품 업무	• 교원 사무용품 소요 파악, 구입 품의, 배부 등	
학교 행사 및 회의 지원	• 행사 물품 품의 및 행사장 준비 등	
정보공시 업무 지원	• 공시자료 입력 및 확인 지원 등	
계약직 교직원 업무 지원	• 배움터지킴이, 인턴교사, 코칭강사, 원어민보조교사, 시간강사, 스포츠강사 등 계약 업무 지원	
교직원 연수 안내 및 보고	• 연수 안내 및 취합 보고	
성적처리 업무 지원	• OMR 카드 리딩, OMR 카드 관리 등	
가정통신문 관리	• 학교홈페이지 게시, 학부모서비스 등재, SMS 발송	
각종 통계 처리	• 설문지 수합 및 통계	
학부모 관련 업무	• 학부모회 조직, 평생교육 프로그램 등 운영 지원	
홈페이지 관리 지원	• 각종 행사 및 홍보 자료 탑재(사진, 동영상) 등	
교과서 업무 지원	• 교과서 주문(지원), 배부, 정산 처리, 전입생 교과서 안내	
기자재 유지·보수 지원	• 토너교환, A/S 신청 및 품의, 소모품 구입 등	
방송실 운영 지원	• 방송기자재 관리 및 학교 행사 방송 지원	
학교홍보자료 제작 지원	• 학교소식지, 학교신문, 교지 등 편집 업무 지원	
표창 업무 지원	• 수상대장(NEIS) 관리, 상장 제작 및 배부 등	
과학 실험 지원	• 실험실습 준비, 과학교구 및 물품관리 등	
각종 간행물 관리	• 장학자료 등 각종 간행물 접수, 배부, 관리 등	
대외관련 업무 지원	• 공문 안내 및 자료 취합 보고 등	
체험학습 업무 지원	• 가정통신문 발송, 만족도 조사 등	
각종 사업 운영 지원	• 자료 제작 및 관련 공문 작성 지원 • 연구학교 등 지원	
학교 전자게시판 관리	• 각종 알림 사항 및 학생 전달 사항 입력	

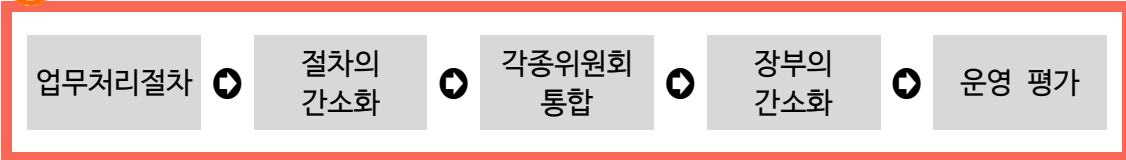
※ 예시(안)이며 학교 여건에 따라 다르게 운영할 수 있음



4 교육지원팀 운영



추진 프로세스



가. 업무처리절차

① 보고 공문



- ▶ 계획 · 기획, 인사 관련 공문 이외의 모든 공문 : 교육공무직처리

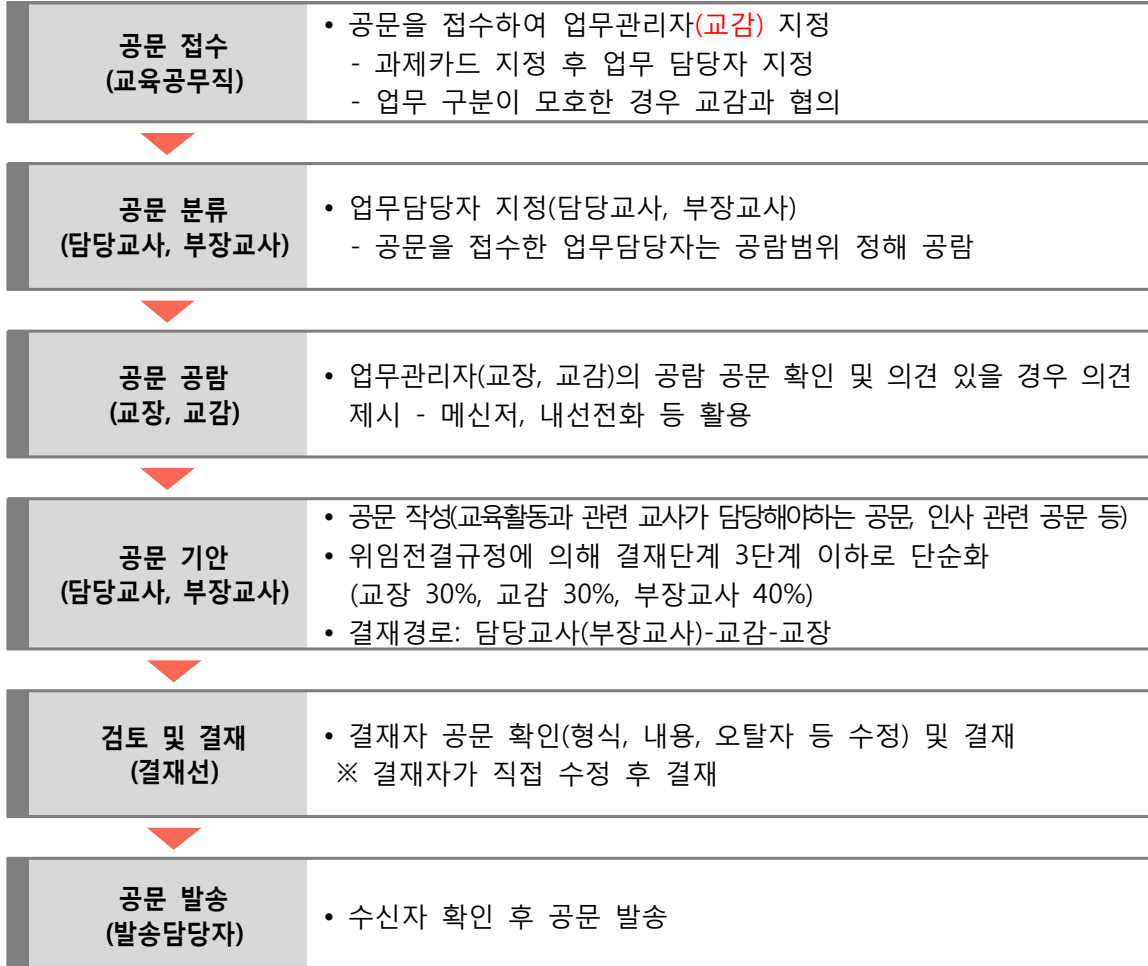
공문 접수 (교육공무직, 교감)	- 공문을 접수하여 업무담당자를 교육공무직원으로 지정 - 과제카드지정 후 '문서 접수 완료' - 필요에 따라 접수공문은 '공람' 처리
공문 기안 (교육공무직)	- 공문 작성(필요시 담당교사 또는 부장교사와 상의) - 위임전결규정에 의해 결재라인 2~3단계 이하로 단순화 - 결재경로 : 교육공무직원 - 담당교사(부장교사) - (교감) - (교장)
검토 및 결재 (결재선)	- 최종 결재자 공문 확인(형식, 내용, 오탈자 등 수정) 및 결재 ※ 결재자가 직접 수정 후 결재
공문 발송 (발송담당자)	수신자 확인 후 공문 발송



② 담당교사(부장교사) 처리 공문



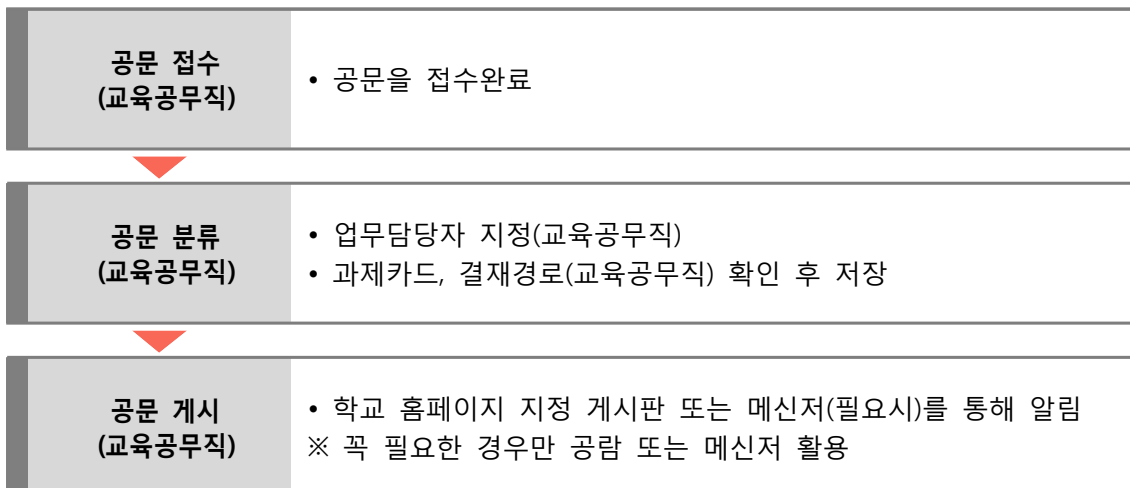
▶ 계획·기획, 인사 관련 공문 : 담당교사, 부장, 교감 처리



③ 단순 안내(공지) 공문



▶ 모든 처리과정 담당은 교육공무직원





④ 에듀파인 품의



▶ 교육공무직원 - 업무담당자 경유

품의 기안 (교육공무직)	• 품의 작성(필요시 담당교사와 협의하여 작성) • 결재경로 : 교육공무직원 - 담당교사(부장교사) - 행정실(협조)-학교장 ※ 교육공무직이 업무담당자일 경우는 교육공무직-행정실(협조)-학교장
검토 및 결재 (결재선)	• 결재자 공문 확인(형식, 내용, 오타자 등 수정) 및 결재 ※ 품의서는 관리자 수정이 불가능하므로 회수(반려) 후 품의 처리

⑤ 외부기관 공문(단순 안내·홍보)



공문 접수/처리 (교육공무직)	• 교감(부장교사)에게 문의하여 단순 공문 여부 판단 • 업무관리시스템으로 온 경우 교육공무직원이 별도 단위과제카드 (예 : 외부수신공문)에 접수 후 필요시만 안내 • 우편, FAX의 경우 접수하지 않고 외부기관에 교육청으로 발송 하도록 안내(유선)
------------------------------------	---

⑥ 교내행사 당일업무 시스템화



▶ 매 행사마다 행사에 필요한 준비내용이 비슷하므로 담당을 지정하여 모든 행사 진행 시 역할 분담에 따라 시스템적인 행사 준비 및 진행



나. 절차의 간소화

① 공문처리 절차 간소화



등급	분류3	분류2	분류1
내용	단순 안내, 홍보 공문이며, 학교에 유용	각종 보고, 통계, 조사 등 행정적인 공문	처리에 교육 전문성이 필요한 공문
처리	접수 즉시 담당 분류 없이 전체 공람	교육지원팀(교무행정지원 사나 지원인력)에게 담당 분류 후 처리	교육지원팀에 담당분류 후 담당교사의 확인을 받아 처리

② 위임전결규정 정비



- 교장은 중요 사항, 교감은 일반 사항, 보직(담당)교사는 기타 경미한 사항을 각각 구분하여 분담 결재하도록 위임 전결 규정을 정비
 - 위임전결 비율은 구성원 의견을 수렴하여 학교 자율적으로 결정함
(예시 : 교장 30% 이하, 교감 30% 이하, 부장 40% 이상)
- 위임전결 사항은 훈령, 규칙, 지침 등에 근거하여 제정
- 훈령, 규칙, 지침 외의 사항은 단위학교 위임전결규정을 별도로 제정
 - 훈령, 규칙, 지침에 근거한 위임전결규정 예시안
- 결재 단계 축소
 - 업무 내용에 따라 2단계 또는 3단계 이내 결재 방법 적용함
 - 보건·영양·특수 업무: 담당부장 결재 생략 가능함(학교 상황에 따라 탄력적 적용)
- 소액 지출 품의 시 위임 전결 확대 시행

③ 에듀파인 결재 방법 개선



- 에듀파인 업무는 교육지원팀에서 전담
- 일반교사가 물품 구입 등 예산 관련 업무 추진 시에 교육지원팀에 구두(온라인 메모) 형식으로 요청

(결재 방법 예시)

- 수요발생 → 일반교사 요청 → 교육공무직원의 에듀파인 기안 → 물품구매 → 물품 전달

④ 결재라인 간소화



- 전자결재 전 구두보고 및 대면결재 지양
- 결재라인을 1~2단계로 축소



* 업무처리절차(예시)

구분	추진 내용
제출일 준수	• 각종 제출물 안내 • 불가피한 상황 제외하고 절대 기한 준수(불가할 시 사전 통보)
공문 처리	• 불필요한 공문 생산 금지 ※ 공문으로 안 하면 나중에 문제가 될 소지가 있는 것만 기안 ※ 중요하다고 판단되는 것은 → 업무관리시스템으로 상신(담당자 판단) • 공문 접수 담당자 : 10시 전, 2시쯤 퇴근 전 3차례 이상 할 것 • 공문 처리절차 : 접수 담당 교육공무직원이 해당공문 확인, 해당자 모두 공람 지정 후 → 공문담당자에게 배부하면 공문담당자가 편철 후 처리 • 불필요한 내부결재 폐지
결재 처리	• 교장(교감) 수시 결재가 원칙 → 퇴근 전까지가 원칙 • 교장(교감) 결재가 어려울 경우 대결자 지정(교장 → 교감, 교감 → 교무) • 시간외 근무(초과근무)는 자유롭게 상신함(단, 개인적인 업무는 제외) • 결재 중 수정 사항은 결재자가 직접 수정하고 중요사항은 메신저로 기안자에게 알림
아침 협의회 및 전달 사항	• 전달사항(교장/교감/업무부장)은 교육지원팀에서 정리하여 탑재 • 학내 메신저 프로그램을 활용하여 전달 ※ 메신저 활용 시 수업 중 발송 금지 → 쉬는 시간 또는 예약 시간 활용
계획서·자료 및 공유·인계	• 보관 : 모든 계획서, 자료 보관은 개인이 보관(홈페이지 탑재 금지) • 인계 : 학년말 모든 계획과 자료는 1:1 인계 원칙 • 전달 : 메신저로 해당자에게 통보 • 공유 : 주간학습안내, 교육자료 공유, 학교양식, 학교규정, 학교사진 및 홍보물 등 상시 공유하는 자료 공유 방법 모색
교무실과 행정실 업무 분류	• 학교의 실정을 바탕으로 교감과 행정실장과의 협의·조정
취합 업무	• 통계 업무 취합은 '통계처리 프로그램'을 활용하여 업무부장(교육공무직)이 해당 문건 탑재하면 각 담임 및 담당자별로 입력하면 자동으로 취합, 합산 ※ 학교 기본 자료 및 해당 업무 자료 중심으로 해결(자료 구축화)하는 것을 원칙으로 하고 안 되는 경우 담임교사에게 요청함

**다. 각종 위원회 통합****① 학교의 각종 위원회 정비**

- 학교는 기능이나 역할이 유사한 비법정위원회 등을 법정위원회와 통합 운영
- 법정위원회의 경우에도 학교운영위원회 등 기존 위원회 또는 관련 위원회 간 통합 운영 가능

법정위원회

개별 법령(법률, 대통령령, 부령, 조례, 행정규칙[훈령, 예규, 고시 등])의 규정에서 설치하도록 한 위원회

비법정위원회

교육부 및 교육청 지침, 학교 자체 판단에 의해 설치하도록 한 위원회

■ 법정위원회 정비

구 분	위원회	법적근거
법정 위원회	학교운영위원회	초·중등교육법 제31조 유아교육법 제14조
	학교폭력대책자치위원회	학교폭력예방 및 대책에 관한 법률 제12조
	교원인사자문위원회	교육공무원 인사관리 규정 제34조
	조기진급·졸업·진학평가위원회	초·중등교육법시행령 제29조 조기진급에 관한 규정 제5조
	학교교권보호위원회	교원예우에 관한 규정 제6조
	근무성적평정조정위원회	교육공무원 승진 규정 제23조
	다면평가관리위원회	교육공무원 승진 규정 제28조의 4(평정자)
	정보공개심의회	공공기관의 정보공개에 관한 법률 시행령 제11조
	교원능력개발평가관리위원회	교원 등의 연수에 관한 규정 제22조
	학교도서관운영위원회	학교도서관진흥법 제10조
	개별화교육지원팀	장애인 등에 대한 특수교육법 시행규칙 제4조
	학업성적관리위원회	교육부 훈령 제127호 학교생활기록부 관리지침(교육부 훈령 127호)
	학교교육과정위원회	초중등학교교육과정 총론(교육부고시 제2013-7호)



- 교육청은 위원회를 통합 운영 할 수 있도록 관련 사업 지침을 정비
 - 교육청의 각 부서는 학교에 설치하도록 한 비법정위원회의 폐지를 위해 노력함
 - 신규 사업 또는 사업 변경으로 위원회 구성이 필요한 경우 성격이 유사한 기존 위원회 활용 검토를 의무화함
 - 예) 위원회 구성이 필요한 경우 ‘○○위원회 활용’, ‘○○위원회와 통합’ 등과 같이 기존 위원회를 활용
 - 회의록 작성 방법 간소화 및 전자문서화
 - 내용 및 결과 중심(개조식) 회의록 작성(가급적 1쪽 이내)함 (단, 필요시 구체적인 회의록 작성 가능)
 - 회의록은 가급적 전자문서로 관리하며 결재를 간소화 함
 - 통합위원회의 경우 전문성, 민주성 및 효율성을 살릴 수 있도록 내실 있게 운영
- 법정위원회를 제외한 각종 위원회 정비
- 업무의 유사성에 따른 유목화 및 단순화 필요

※ 각종 위원회를 3분야 중 5~6개 위원회로 정비

- ✓ 학교경영 및 교원인사 관련 분야
- ✓ 교육과정 분야
- ✓ 생활교육 및 학생복지 분야

② 위원회 운영 방법의 간소화



■ 위원회 운영절차 및 회의록 작성 방법 등의 간소화

- 교육행정의 투명성과 공정성을 담보할 수 있는 최소한의 제한적 절차만 규정
- 간단하고 의례적인 회의는 회의록 작성 생략

■ 비법정위원회를 설치 근거에 따라 세분하고 타 위원회와의 통합가능성 검토 추진

- 비법정위원회 설치근거 : 교과부 지침, 교육청 지침, 학교 자체 판단
- 법정위원회의 경우에도 학운위 소위원회로 통합, 관련 위원회간의 통합 검토

■ 위원회 통합 예시

- 교재교구선정위원회, 과학기자재선정위원회, 교복선정위원회, 정보기기선정위원회
⇒ (가칭) 학교물품선정위원회
- 대입추천심의위원회, 진로지도위원회, 영재교육대상자선정위원회
⇒ (가칭) 학생진학위원회

- 신규사업 또는 사업변경으로 위원회 구성이 필요한 경우 각급 학교에 성격이 유사한 기존 위원회 활용



* 단위학교 각종 위원회 통합(권장 사항)

순	통합 위원회명	법적 근거	통합 대상	기능
1	학교운영 위원회	- 초·중등교육법 제31조 - 학교도서관진흥법 제10조 - 초·중등교육법시행령 제60조의 2	• 학교도서관운영위원회, 방과후학교운영위원회, 예산결산소위원회, 학생복지위원회, 학교급식소위원회, 수련교육·수학여행활성화 위원회, 학교체육소위원회 • 소위원회를 구성하여 운영 (위원 추가 위촉 가능)	• 위원정수: 5~15인 이내 • 구성: 교원, 학부모, 지역인사 • 내용: 학교규정 제·개정, 학부모 경비 부담에 관한 사항, 학교운영에 관한 사항, 원스톱 관련 지원대상 학생심사, 방과후학교 자유수강권 지원심사, 돌봄교실 운영 관련 등 심의
2	교원인사 자문 위원회	- 교육공무원 인사관리 규정 제34조 - 교육공무원 승진 규정 제23조 - 교원 등의 연수에 관한 규정 제22조	• 공적심사위원회, 학생표창심사위원회, 근무성적평정위원회, 교원능력개발평가관리위원회, 성과급 심사위원회	• 위원정수: 5~10인 이내 • 구성: 교감, 학년별 1명 간사 • 내용: 교내인사관리규정과 관련사항, 근무성적심사, 교사표창대상자 선정 추천, 졸업생 사정업무 및 학생표창 관련
3	학교폭력 대책자치 위원회	- 학교폭력예방 및 대책에 관한 법률 제12조 - 교원예우에 관한 규정 제6조	• 성희롱고충심사위원회, 학교전염병 발생비상위원회, 안전관리종합대책 협의회, 학교교권보호위원회, 규정개정 심의 위원회, 선도위원회	• 위원정수: 5~15인 이내 • 구성: 학교장, 학운회, 학부모, 경찰등 * 교직원위원: 학년별1명, 보건, 영양교사, 행정실장등 관련자로 구성) • 내용: 학생 폭력 및 성 폭력 관련 사항, 학생 선도 활동(교내 외 생활지도), 전염병 발생 예방 및 처치관련업무, 학교 교권보호 조정, 학교 안전 관리 관련 업무, 기타 민원 발생 등으로 인한 사항
4	조기진급 졸업·진학 평가위원회	- 초·중등교육법 시행령 제29조 - 조기진급에 관한 규정 제5조	• 봉사활동추진위원회, 학교추천위원회 (영재)	• 위원정수: 5~10인 이내 • 구성: 교원, 교육과정전문가, 학부모 • 내용: 학교경영 및 교육과정 운영 전반에 관한 협의, 학교교육과정 편성·운영 관련 업무, 기타 교육활동과 관련한 협의
5	정보공개 심위 위원회	- 공공기관의 정보 공개에 관한 법률 시행령 제11조	• 자료선정위원회(도서), 교재교구선정위원회, 학습준비물구입선정위원회, 정보화기자재선정위원회, 교육용 SW 선정위원회	• 위원정수: 5인~10이내 • 구성: 교감, 교사, 간사 • 내용: 도서, 학습자료, 학습준비물, 정보공개 관련, 교구선정협의
6	개별화 교육 지원팀	- 장애인 등에 대한 특수교육법 시행규칙 제4조	없음	• 위원정수: 6인~10이내 • 구성: 교감, 특수교사, 통합학급 교사, 진로직업담당교사, 특수교육관련서비스 담당인력 • 내용: 개별화교육계획 작성, 실행 및 평가 등
7	학업성적 관리 위원회	- 교육부훈령제127호 - 학교생활기록부 관리지침(교육부 훈령 127호)	없음	• 위원정수: 5~10인 이내 • 구성: 위원장(교장), 부위원장(교감), 교원, 학부모 등 • 내용: 학업성적관리 업무 심의
8	학교교육 과정 위원회	- 초·중등학교 교육과정 총론(교육부 고시제2013-7호)	교과협의회	• 위원정수: 5~10인 이내 • 구성: 교원, 교육과정전문가, 학부모, 산업계인사 등 • 내용: 단위학교 교육과정 편성 및 운영 관련 협의 조정



*** 단위학교 각종 위원회 통합 운영(예시)**

◦ 32개 위원회를 → 5개 위원회로 조직 운영

순	법정 위원회명	법적 근거	역할(요약)	구분	정비내용	통합 위원회
1	학교운영 위원회	- 초·중등 교육법 제31조	• 위원정수 : 5-15인 이내 • 구성 : 교원, 학부모, 지역인사 • 내용 : 학교규정 제·개정, 학부모 경비 부담에 관한 사항, 학교운영에 관한 사항, 원스톱 관련 지원대상 학생심사, 방과후학교 자유수강권 지원심사, 돌봄교실 운영 관련 등 심의	통합	• 학교운영위원회, 방과후학교 운영관리위원, 원스톱 학생 복지심사위원회, 사교육없는 학교운영위원회, 개별화교육 지원팀 • 소위원회를 구성하여 운영 (위원 추가 위촉 가능)	학교운영 위원회
2	교원인사 자문위원회 다면평가 위원회	- 교육공무원 인사관리 규 정 제34조 - 교육공무원 승진규정 제 23조	• 위원정수 : 5인-10이내 • 구성 : 교감, 학년별 1명 간사 • 내용 : 교내인사관리규정과 관련사항, 근무성적심사, 교사표창대상자 선정 추천, 졸업생 사정업무 및 학생표창 관련	통합	• 교원인사자문위원회, 공적심사 위원회, 학생표창심사위원회, 근무성적평정위원회, 성과급 심사위원회	인사자문 위원회
3	학교폭력대책 자치위원회 교권보호 위원회	- 학교폭력 예방 및 대책에 관한 법률 제12조 - 교원예우에 관한 규정 제6조	• 위원정수 : 5인~15이내 • 구성 : 학교장, 학운회, 학부모, 경찰 등 * 교직원위원 : 학년별 1명, 보건, 영양 교사, 행정실장 등 관련자로 구성) • 내용 : 학생 폭력 및 성 폭력 관련 사항, 학생 선도 활동(교내 외 생활 교육), 전염병 발생 예방 및 처치관련업무, 학교 교육활동 관련 분쟁 조정, 학교 안전 관리 관련 업무, 기타 민원 발생 등으로 인한 사항	통합	• 학교폭력대책자치위원회, 학교성폭력위원회, 학교전염병발생비상위원회, 학교교권보호위원회, 안전관리종합대책협의회, 규정개정심의 위원회	학교폭력 대책자치 위원회
4	조기진급, 졸업, 진학 평가위원회 학업성적 관리위원회	- 초·중등 교육법시행령 제29조 - 경기도교육청 학업성적관리시행지침	• 위원정수: 5인-10이내 • 구성 : 교장, 교감, 교사, 간사 • 내용 : 학교경영 및 교육과정 운영 전반에 관한 협의, 학교교육과정 편성·운영 관련 업무, 기타 교육활동과 관련한 협의	통합	• 교육과정위원회, 기획위원회, 예산결산소위원회, 분과위원회, 교과목별이수인정평가위원회, 학업성적관리위원회, 인증위원회, 학력성적관리위원회	교육과정 위원회
5	정보공개 심위원회 교재교구 선정위원회	- 공공기관의 정보공개에 관한 법률 시행령 제11 조	• 위원정수 : 5인-10이내 • 구성 : 교감, 교사, 간사 • 내용 : 도서, 학습자료, 학습준비물, 정보공개 관련, 교구선정협의	통합	• 정보공개심위원회, 교재교구 선정위원회, 학습자료 구입 선정위원회, 도서선정위원회 정보화기자재선정위원회, 선진기자재 선정위원회, 교육용 s/w 선정위원회, 학교체육소위원회	교구선정 및 교육정보화 추진 위원회



라. 장부의 간소화

① 학교의 공문 생산 감축



- 연간 교육과정 운영 계획(교육계획서)에 핵심내용만 A4 1~2장 정도로 작성하여 부록으로 포함해 결재 완료
- 교육과정 운영계획서에 있는 각종 계획의 추가·변경 시에는 별도로 내부기안 절차 생략 후 사업 계획 추진 : 추가·변경 내용은 업무관리시스템의 메모관리 기능을 활용하여 작성(단위과제카드 지정 / ※ 법규, 지침, 감사 관련은 제외)
- 학교교육계획에 포함된 각종 행사에 대한 내부결재 폐지

* 교내 행사 추진과정(예시)

단계	과정	비고
계획	• 학교교육과정 운영계획서에 행사 내용을 간단히 기술	
실시	• 교내행사 추진 계획서 작성 - 목적, 방침 생략하고 세부추진 계획 중심으로 작성 • 교직원회의를 통해 공유·확정 • 계획서를 학교 홈페이지 탑재 • 예산 집행 - 집행 근거 : 학교교육계획서(학교교육과정 운영 계획서) - 품의요구 : 에듀파인 개요란에 행사 관련 핵심내용 기입 후 교내 행사 추진계획서 파일첨부 처리	
평가	• 행사 종료 후 자체 평가 실시 • 차년도 교육과정 운영계획서에 반영 • 불필요한 관행적 사업은 학생 중심의 교육활동으로 전환	



② 각종 장부 감축



- 법정장부를 제외한 학교의 필요에 의해 만든 장부를 폐지하거나 간소화 (예 : 출근부 등)
- NEIS 활용 의무화

• 대상 : 수상대장, 학교일지, 학생이동부, 결·보강일지, 종합일람표 등

- 교육통신 및 가정통신문은 학교 홈페이지 및 SMS(문자서비스) 활용 적극 권장
- 학교 내 각종 문서는 전자문서로 처리하는 것을 원칙으로 하고, 수기 문서를 최소화

• 수기문서 : 수기로 작성 관리하거나 업무관리시스템에서 출력하여 결재 후 보관하는 문서
 • 전자문서 : 업무관리시스템에서 결재하고 출력하지 않고 전자적인 형태로 보관하는 문서

- 전자문서로 처리되는 문서는 출력하여 별도로 결재 받거나 비치하지 않음

- 학교 비치 장부 이외의 장부를 각 급 학교 단위에서 의무 작성, 결재 및 비치 (관리, 유지)하는 것은 원칙적으로 금지
- 교육활동에 필요하다고 판단되는 장부는 학교 교직원의 민주적 의사수렴 과정을 거쳐 비치 여부를 결정
 - 예) 각종 누가 기록(자치·적응·행사활동, 학교스포츠클럽활동 기록을 위한 보조 장부), 학생생활지도 일지, 특별실 사용 일지, 실습일지(특성화고) 등
 - 예) 각종 누가 기록(자치·적응·행사활동, 학교스포츠클럽활동 기록을 위한 보조 장부), 학생생활지도 일지, 1교사 1학생 지도·상담 일지, 특별실 사용 일지, 실습일지(특성화고) 등
- 비치 장부의 경우 간단한 절차와 양식으로 작성
- 감사 시 학교 비치 장부이외의 장부 요구·제출 최소화 및 서식 변경 요구 지양



* 학교 비치 장부

연번	장부명	근거	보존 기간	보존 방법
1	학교생활기록부	• 초·중등교육법 제25조 • 학교생활기록작성및관리지침(교육과학기술부훈령 제205호) 제18조	• 학교생활기록부 : 준영구 보존 • 학교생활세부사항기록부 : 전산자료로 5년간 보존 (고교는 전산매체로 추가 5년간 보존)	전자 (출력)
2	학교생활기록부 정정대장	• 학교생활기록작성및관리지침(교육과학기술부 훈령 제205호) 제19조, 별지 제10호	• 준영구 보존(전자문서)	전자
3	졸업대장	• 초·중등교육법 제50조 • 공공기록물 관리에 관한 법률 시행령 제26조	• 나이스시스템에서 전자결재 후 출력하여 보관(전자문서와 종이문서로 동시 관리) • 영구	전자 (출력)
4	학생건강기록부	• 학교보건법 제7조의3	• 학생건강기록부 : 준영구보존 • 재학생 전자문서로 보관 • 고등학교 졸업 시 졸업생에게 교부(출입하지 못한 학생의 경우 최종 재적교에서 출력 후 5년간 보존)	전자 (출력)
5	학교운영위원회 회의록	• 초·중등교육법시행령 제59조의3	• 영구	전자
6	학교폭력대책자치위원회 회의록	• 학교폭력예방및대책에관한법률 제13조 3	• 보존 연한 10년	전자
7	선도위원회 회의록	• 초·중등교육법 제18조 및 동법 시행령 제31조	• 보존 연한 10년	전자
8	발령대장	• 교육공무원인사기록및인사사무처리규칙 제19조	• 준영구	전자
9	연수지명명부	• 교원등의연수에관한규정시행규칙 제4조	• 보존 연한 10년	출력
10	공무원행동강령 별지 제1호~제9호 서식	• 공무원행동강령	• 준영구	전자
11	학교교권보호위원회 회의록	• 교원에우에관한 규정 제6조	• 보존 연한 10년	전자
12	개별화교육계획	• 장애인등에대한특수교육법 제22조 및 동법 시행규칙 제4조	• 보존 연한 5년	전자
13	통합교육계획	• 장애인등에대한특수교육법 제21조	• 보존 연한 5년	전자
14	고충접수 처리대장	• 양성평등기본법 제31조 1항 및 동법 시행령 제20조 1항	• 보존 연한 10년	출력
15	학교급식일지	• 학교급식법시행규칙 제7조	• 보존 연한 5년	전자
16	식재료 검수일지 및 거래명세표	• 학교급식법시행규칙 제7조	• 보존 연한 5년	전자
17	수거검사 처리대장	• 학교급식법시행규칙 제9조	• 보존 연한 5년	전자
18	정보공개 처리대장	• 공공기관의 정보공개에 관한 시행규칙 제3조 제2항	• 보존 연한 10년	전자
19	정보공개이의신청 처리대장	• 공공기관의 정보공개에 관한 시행규칙 제8조 제4항	• 보존 연한 10년	전자
20	물질안전보건자료 (MSDS)	• 산업안전보건법 제41조 (물질안전 보건자료의 작성·비치 등)	• 보존 연한 5년	출력

※ 개인정보보호 관련 장부는 본청에서 보낸 공문[정보화담당관-4851(2015. 4. 17.)]을 참고하여 별도 관리



아이디어

- 업무관리시스템에서 결재 시 수정할 내용이 있으면 수정 후 결재함(반려 자제)
- 가정통신문 발송 자제 : 회신문 있는 경우 발송, 회신문 없는 경우에 학교 홈페이지에 탑재 권장
- 각종 계획서는 1~2쪽으로 간단하게 작성
- **수업 중 메신저 발송 자제**
 - 학교 홈페이지 일일 업무방을 활용한 업무협조(수업 중 메시지 전달 지양)
- 전체 학생조회 시상 대신 시상 성격에 따라 찾아가는 시상제 및 훈화 실시, 교내 전산망활용 업무전달
- 시간표 관리 온라인 프로그램 설치로 수업변경 내용을 자동 확인할 수 있어 수업계 담당 업무 경감
- 위원회 회의록은 개조식으로 작성하고 업무관리시스템에서 기안, 결재하며 위원들에게 공람
- 각종 양식 정형화(예 : 업무관리시스템 메모관리기능 활용, 가정통신문 양식 통일 등)
- **업무 자료 공유 및 데이터 베이스화**
- **교육활동 관련 홍보 방법 간소화**
 - 학교 홈페이지 메뉴 대폭 통폐합, 회원가입 절차 없이 모든 메뉴 열람 가능, 스마트폰 앱을 활용
 - 가정통신(단순알림)은 홈페이지 탑재나 문자발송으로 간소화, 스마트폰 어플리케이션을 활용하여 가정에 알림
- **학생 밀착지도 및 교육활동 전념**
 - 출근해서 수업시작 전까지는 컴퓨터를 켜지 않고 학생 맞이하기
 - 수요일 오후를 '교원학습공동체의 날'로 지정하여 수업협이나 수업연구의 시간 확보(권장)



마. 교육지원팀 운영 평가 및 지속적 노력

① 평가의 기본 원칙



- 교육지원팀 운영에 관한 교장(교감)의 의지 평가
- 교육지원팀 필요성에 대한 학교 구성원의 인식 평가
- 교육지원팀 운영의 구체적인 성과 확인 및 홍보
- 평가 결과의 환류와 학교업무정상화 노력의 지속성 확보

* 자체 점검 평가표 예시(1)

영역	문항	추진정도				
		5	4	3	2	1
학교 조직 재편성	교육활동, 교무행정, 일반행정 등 학교 업무에 대한 분석과 분류가 명확하게 이루어졌는가?					
	학교 조직은 교육지원팀 및 학년부로 교육활동 중심으로 편성되었는가?					
	교육지원팀 구성 등 학교 조직 개편은 학교 구성원들의 충분한 협의와 동의를 거쳐 이루어지고 있는가?					
	학교장은 학교업무정상화를 위해 노력하고 있는가?					
교육지원팀 구성 및 운영	교육지원팀은 학교의 여건과 환경에 맞게 구성되어 있는가?					
	교육지원팀의 역할과 업무가 명확하게 부여되어 있는가?					
	교육지원팀에는 적절한 규모의 교육공무직원이 배치되었는가?					
	교육지원팀에 담임교사는 배제되어 있거나 최소한으로 배치되어 있는가?					
	교육지원팀은 다른 부서와 적절한 업무 협조관계를 이루고 있는가?					
	교육지원팀 구성원간의 갈등 예방 및 해결을 위해 노력하고 있는가?					
교육공무직의 역할과 업무 수행	교육공무직원에게 고유 업무와 이에 따른 권한과 책임이 부여되고 있는가?					
	치우침 없이 고르게 업무가 배당되고 있는가?					
	교육공무직원의 역량 개발을 위한 연수 지원은 충분하게 이루어지고 있는가?					



* 자체 점검 평가표 예시(2)

순	문 항	추진 정도					구체적 실천 사례
		5	4	3	2	1	
1	학교혁신의 기본 철학을 이해하고 학교 구성원들이 협의하여 학교교육의 철학과 비전을 만들었는가?						
2	학교의 철학과 비전을 바탕으로 구체적인 실천 전략을 수립하고 교육과정에 반영 하였는가?						
3	학교교육과정계획 시 특색사업, 역점사업 등 사업 중심의 교육과정 관행을 개선하기 위해 노력하고 있는가?						
4	전시성, 일회성, 소수대상, 실적 위주 사업의 축소·폐지를 통해 교육과정 정상화에 노력하고 있는가?						2016년도 경감사례 기재
5	상시적으로 학교업무를 분석하여 불필요한 업무를 덜어내고 업무 방식 개선을 위해 노력하고 있는가?						
6	학교장은 학교업무정상화에 관심을 갖고 학교를 교육활동 중심으로 재구조화하기 위해 노력하고 있는가?						
7	업무분장안을 만들 때 학교구성원(교육공무직원 포함) 전체가 참여하였는가?						
8	교직원 업무분장이 민주적인 의사결정 과정을 통해 운영되도록 노력하고 있는가?						
9	학교장은 담임교사에게 행정업무를 부과하지 않거나 부득이한 경우 최소한으로 부과하고 있는가?						학년부 배치교사 비율 기재
10	교육공무직원에게 고유 업무 및 기안권을 부여하여 자존감을 높이고 있는가?						
11	교직원회의, 동학년회의, 교과협의회가 교육활동 중심의 회의로 운영되고 있는가?						
12	각종 협의록(회의록)을 간소화하기 위해 노력하고 있는가?						
13	학교 내 각종 비법정위원회를 법정위원회와 통합하여 조직·운영하고 있는가?						위원회 정비 비율 기재
14	법정장부 외 학교장 장부를 간소화하기 위해 노력하고 있는가?						
15	전자문서, 시스템에서 관리되는 각종 문서(NEIS, 에듀파인 등)의 종이 출력 및 이중 결재가 금지되고 있는가?						
16	결재라인 간소화, 위임전결규정 정비를 통한 권한 위임이 적절히 이루어지고 있는가?						2단계 결재 비율 기재
17	학교 업무 구조의 중심이 교육행정 중심에서 교육과정 중심으로 재구조화 되고 있는가?						
18	교육과정 운영의 전문성과 지속성을 고려한 학교업무정상화를 위한 인사자문위원회 규정이 마련·실천되고 있는가?						
19	학년, 교과 중심의 협력적 연구 활동이 활발히 이루어지도록 시설, 재정지원이 이루어지고 있는가?						
20	학교업무정상화를 통한 교육과정 재구성, 수업 개선을 위한 수업 개방과 공유를 통해 교사의 전문성이 신장되고 있는가?						
21	민주적, 창의적, 생산적, 역동적 학교문화 형성을 통해 교사의 자기 효능감이 신장되고 있는가?						

MEMO



III

학교업무정상화 관련 주요 정책

1. 교육청의 정책사업 감축 및 일하는 방식 개선
2. 교원학습공동체 운영 내실화
3. 토론이 있는 교직원회의 운영
4. 공모사업 학교선택제 추진





III

학교업무정상화 관련 주요 정책

1

교육청의 정책사업 감축 및 일하는 방식 개선



* 학교 공문서 감축 기관별 추진 사항(총무과-28799, 2016.09.30.)

제안 내용		소관 부서 및 추진방법	비고
1. 단위학교의 공문서 감축 방안			
1-1. 기본 계획서 중심의 업무처리	학 교 : 학교 실정에 맞게 적용 권장 감사관 : 회계감사 시 참고		
1-2. 사업과 예산의 통합 처리	학 교 : 학교 실정에 맞게 적용 권장 감사관 : 회계감사 시 참고 교육연수원 : 에듀파인 연수에 포함		
1-3. 회계규칙에 근거한 지출품의 생략	학 교 : 적극 활용 예산담당관 : 회계지침 명시 등 감사관 : 회계감사 시 참고		회계규칙 32조 근거
1-4. 지출품의 구매 품목 통합기안	학 교 : 적극 활용 예산담당관 : 회계지침 명시 등 감사관 : 회계감사 시 참고		에듀파인 기능 활용
1-5. 연수생 식비 예산편성 및 지출방법 개선	예산담당관 : 예산편성 교육연수원 : 예산요구 및 집행		2017년 시행
2. 학교 공문서 감축을 위한 교육청 지원방안			
2-1. 신규 정책사업 시행 개선	정책안전기획관 : 정책사업정비 예산담당관 : 목적사업비 교부방법 개선		
2-2. 자치구 발송 공문 관리체제 구축	총무과 : 추가연구 검토 지원청 : 구청에서 학교로 가는 공문 조정자 역할 수행		
2-3. 학교 사용자 중심의 에듀파인시스템 개선	정보화담당관 : 검토·반영		2019년 기능개선
2-4. 지원인력의 효율적 운영방안	교육혁신과 : 검토		
2-5. 학교 공문서 분류체계 단순화	총무과 : 현장연구과제 수행 중		
3. 업무 경감을 위한 일하는 방식 개선 건의			
3-1. 결재방식의 유연화·간소화	학교 : 학교 실정에 맞게 적용 권장 감사담당관 : 학교 감사 시 참고		
3-2. 단위학교 차원의 공문 게시 확대	학교 : 적극 활용		
3-3. 스마트 서울교육행정 구현	학교 : 학교 실정에 맞게 적용 권장		



가. '방과후학교' 업무 경감

- '방과후학교'의 마을 이관을 위한 정책 연구 결과 반영
- '사회적 협동조합'을 통한 '방과후학교' 업무 부담 해결 방안 모색
- '혁신교육지구'정책과 연계한 '마을방과후학교' 운영
- '방과후학교' 종합 계획수립을 위한 공청회 추진

나. 청소년단체 업무 경감

- 청소년 단체 업무를 교사에게 강제하지 않도록 함
- 학교 규모에 비해 청소년 단체 운영 수 과다로 인해 교사 업무가 가중되지 않도록 함
- '혁신교육지구' 정책과 연계한 지역대 전환 시범 시행

다. 교육 복지 행정 업무 간소화

- 교육청·학교 교육 복지 추진·지원 체계 구축 종합 방안 마련(2016년)
- 학교 교육 복지 행정 업무 간소화를 위한 현장 의견 수렴
- '지역교육복지센터'의 학교 지원 기능 강화
- 지역 네트워크 활용을 통한 업무의 효율화

라. 교감 회의 정례화를 통한 업무 담당 부장(교사) 출장(연수) 최소화

- '정책 및 업무 일괄 안내'의 지속적 추진을 통한 업무 전달 효율화
- ※ 교육혁신과-4031(2015.03.13.)'2015 정책 및 업무 일괄안내 제도 실시 알림'관련

마. 의무 참석 · 전달 중심 회의나 워크숍 자제

- 전체 학교의 교직원이나 학부모를 의무적으로 참석하도록 하는 회의 지양
- 100명 이상의 특정 분야 교직원을 대상으로 개최하는 회의 축소

바. 공문서 질 제고

- 공문 수문에 제출 기한, 제출처, 제출 방법 및 제출 양식 등 명시
- 수신처는 해당 학교만 지정하고 문서의 파급·시행 범위 기재
- 학교로부터의 보고는 처리에 적절한 기간 부여(5일 이상 권장, 단 긴급 문서 제외)



- 기한 내 미제출시 '해당 사항 없음'으로 간주 내용 기재
 - 무리한 공문 감축을 위해 관련 없는 공문들의 통합 시행 지양
 - 단위학교 공문서 감축 추진
 - 기본 계획서 중심의 업무 처리
 - 사업과 예산의 통합 처리
 - 회계규칙에 근거한 지출품의 생략
 - 지출품의 구매 통합 기안
- ※ 총무과-28799(2016. 9. 30.) 학교 공문서 감축 방안 시행 권장 공문 참고



사. 보고 방법 개선

- 정보 공시 내용이나 이미 교육청에 보고된 자료를 다른 형식으로 추가 요구하는 공문 지양
- 불가피한 경우를 제외하고 인편(또는 우편) 제출 요구 지양



아. 단위 학교 부담 최소화

- 국정·행정 감사 요구 자료는 기존 자료 및 교육청 내 '전담팀(본청-감사준비팀)'을 통해 처리
- 학기 중 별도 정책 계획 수립이나 당초 계획을 변경하는 계획서 제출 요구 공문 지양
- 각종 우수 사례 의무 제출 금지(희망에 한해 제출)
- 교육청 각 부서의 정책 이행 확인 수단 또는 실적을 위한 결과(보고서) 제출 최소화(부득이하게 제출 요구 시 가급적 5쪽 이내 제출)
- 각종 교육 통계는 교육청 보유 자료, 교육통계 및 공시 자료 활용
- 정책별 기본 계획에 가정통신문 예시안, 연수 자료, 홍보 자료 등 관련 자료를 포함하여 시행
- 연수 인원 모집 시 교육지원청별, 학교별 인원 할당 지양



자. 연구·시범학교 지정 및 운영 방식 개선

- 단위학교 교직원의 자발성과 민주적 의사 결정 과정을 일차적으로 고려하여 지정
- 수업 전문성 신장, 학교 교육력 제고 등 연구·시범학교의 본질에 맞게 운영



차. 연구·시범학교 운영교 수의 적정 관리

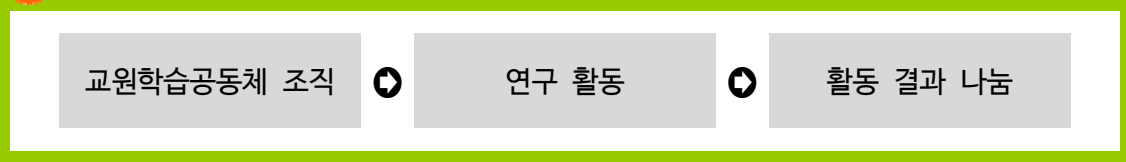
- 연구·시범학교 지속적 감축 노력(연구학교 총량제 : 전체 학교 수의 10% 내외)



2 교원학습공동체 운영 내실화

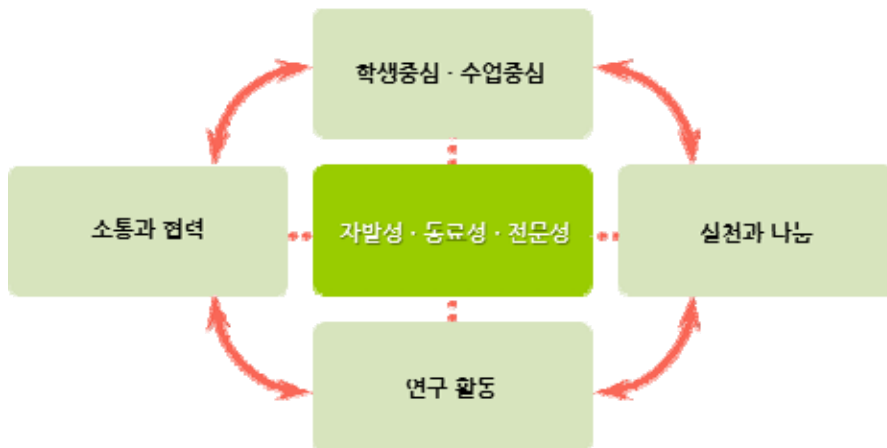


추진 프로세스



가. 개념

- 교육전문가인 교원들의 자율성, 자발성을 기초로 상호 학습을 목적으로 하는 모임
- 교원들이 전문지식과 교육실천 경험, 교육 과정 운영에서 겪는 어려움 등을 서로 공유하고, 반성적 사고, 공동탐구, 집단 창의성 발휘로 개인과 공동체가 동시에 성장하는 집단



나. 활동 영역

주제연구	공동 연구 활동	교육실천	운영결과 공유
연구 주제에 따른 연수	- 교육과정 재구성 - 공동수업안 개발 - 교재 및 교구개발 - 수업혁신 방안 모색 - 집단지성을 통한 교육 경험의 공유	- 교육과정 재구성 적용 - 연구결과 반영 - 수업 공개 - 수업성찰 - 수업혁신 방안 실천	- 교육과정·수업 혁신 연수 - 성과공유 워크숍 - 학년별·교과별 연구 활동 - 학교 간 활동 결과 나눔



다. 교육청의 지원

- 공모사업 학교선택제의 필수과제로 지정 · 운영
 - 학교기본운영비에 포함하여 학교의 자율성 보장
- 교원직무연수와 연계하여 운영
 - 「특수분야 연수기관」으로 지정하여 교원직무연수로 인정
- 교원의 자율성과 책무성을 제고하는 학교문화 조성
 - 활동에 필요한 시간 확보 및 운영체제 구축 · 지원
 - : 주 1회 교원의 '배움과 성장의 날 (가칭)' 운영 권장
 - 학년부 중심 교무업무 조직 · 운영 등 학교업무정상화를 통한 학교 단위 교원학습 공동체 지원
- 교육지원청의 교원학습공동체 지원
 - 연수, 학교 간 교원학습공동체의 공동 연구, 워크숍, 발간 등
- 학교단위 교원학습공동체 우수 운영사례 발굴 및 확산

3

토론이 있는 교직원회의 운영



가. 목적

- 교사들의 학교 운영 참여 기회 확대를 통한 민주적인 학교 공동체 실현과 공동체에 대한 책임의식 제고
- 교육전문가집단의 집단지성이 활성화되고 반영됨으로써 혁신미래교육의 실현을 앞당김



나. [토론이 있는 교직원 회의] 주요 주제 및 예시

- 소통하는 학생 생활교육
 - 생활 교육의 어려운 점, 교사 지원 방안
 - 우리학교 학생자치 활성화를 위한 장애요인 및 실천방안 등
- 함께 만드는 학교교육계획
 - 학사 일정 (출석 일수, 방학개학일, 창의체험 요일, 행사 일정)
 - 학교 역점 및 특색 사업 등
- 민주적인 담임 업무 배정
 - 민주적인 담임·업무 배정을 위한 원칙
 - 교육지원팀에 과도한 업무 쏠림현상을 극복하기 위한 학교별 원칙 수립



- 학교업무정상화를 위한 업무 재구조화
 - 교육적 효과가 부족한 관행적 사업 통폐합
 - 학교업무 존치, 폐지, 축소, 전담팀 이관 등으로 재분류
- 우리 학교 혁신 키워드
 - 협력과 참여의 수업 혁신을 위한 교사협력체제 구축 방안
 - 과정 중심 평가 장애 요인과 해결 방안
- 공모사업 학교선택제의 선택과제 선정

토론이 있는 교직원회의 설문결과 (2016.01.25.~02.19.)

* 회의 주제

교육과정 및 학교교육계획 수립, 행사 일정, 학교역점사업(25.3%) 학생생활교육 관련 어려운 점과 지원방안, 학생자치(15.4%) 담임 배정 및 업무분장(13.8%) 학교업무정상화 실행방안, 교육지원팀 어려움 해소방안(13.4%) 학교자체평가(10.1%) 학교업무 다이어트 방안(9.5%) 학교장부 간소화, 위원회 통폐합, 위임전결규정(6.7%) 기타(학교자율예산제 과제 선정, 교원 학습공동체 활성화 방안, 각종 교육활동, 시험문제 관련, 교과 운영 및 평가 방식 등

* 토론이 있는 교직원회의의 필요성

매우 필요하다(42.1%) 필요하다(47.5%) 필요하지 않다(8.0%) 전혀 필요하지 않다(2.4%)

* 개선방안

학교업무총량 줄이기, 학교업무정상화를 통한 연구협의 시간의 확보, 수평적이고 민주적인 학교문화와 허용적 토론 분위기 조성, 결정된 내용에 대한 수용적 자세, 사전 안건 공지와 회의록 작성 후 결과 공유, 기존회의(부장회의, 위원회)와 소그룹회의의 장점을 살려 병행, 교직원회의가 반드시 필요한 사안에 한정하여 개최, 전달 중심으로 매주 반복되는 불필요한 회의 줄이기



다. 교육청의 지원과 학교의 노력

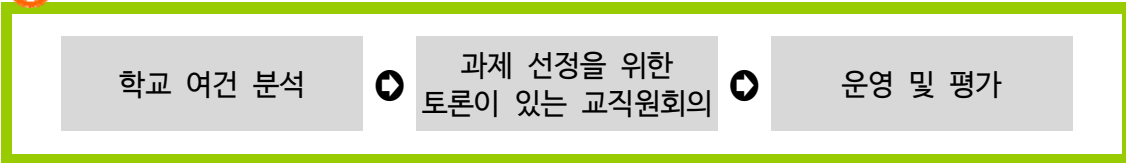
- 교육청의 지원
 - 교육정책사업 정비, 학교업무정상화 추진
 - 토론이 있는 교직원회의 자료 제작 배부
 - 지속적 홍보 및 컨설팅 실시
 - 추진 현황 파악 및 피드백 실시
 - '학교 내 교직원회의 자체 운영 규정' 예시안 제시
- 학교의 노력
 - 민주적 회의가 가능한 학교문화 만들기
 - 학교별 활성화 방안 마련
 - 사안에 따른 회의 방식 선택(전달, 토의토론, TF운영, 분임토론, 교직원회의 등)
 - 안건 미리 공지, 학년별·팀별회의 거치기
 - 퇴근시간 전 충분한 회의 시간 확보



4 공모사업 학교선택제 추진



추진 프로세스



가. 공모사업 학교선택제?

- 교육청의 부서별 학교 대상 공모사업을, 교육청이 '선정하는 방식'이 아닌 학교의 교육적 필요에 따라 '선택하는 방식'으로 전환하는 제도
- 교육청의 공모(혁신지구)사업 통합예산을 학교 당 일정 금액으로 지원하여, 학교에서는 교육적 필요에 따라 공모사업을 선택(필수/선택형)하거나 선택과제 외의 교육활동을 자율적으로 운영(맞춤형)
- 공모사업 학교선택제의 운영 과정에서 학교업무정상화, 토론이 있는 교직원회의, 교원학습공동체의 활성화를 통해 학교의 자율적 개혁체제를 구축할 수 있게 됨

나. 추진 과정

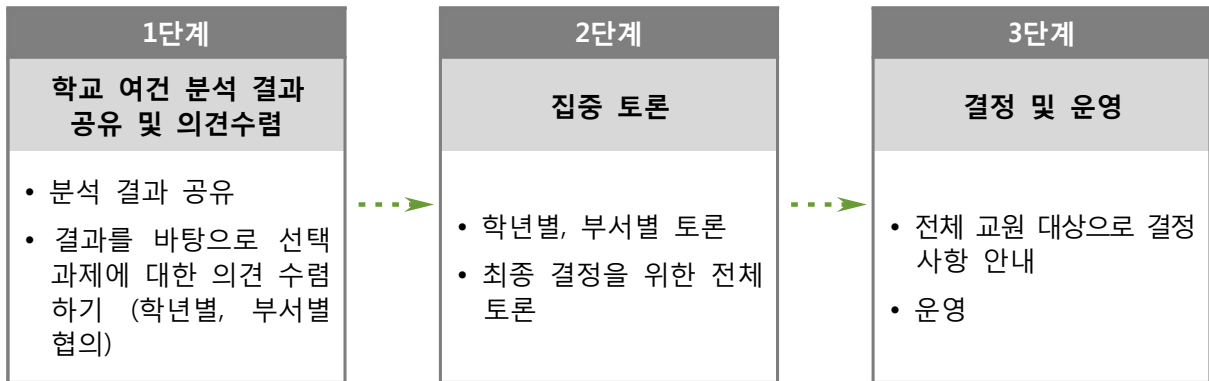
- 학교의 여건 분석

* 학교 여건 분석 예시





■ 과제 선정을 위한 토론이 있는 교직원 회의



■ 운영 평가

- 설문 실시(학생, 학부모, 교사에 대상 온·오프라인 의견 수렴)
- 설문 분석
- 차년도 공모사업 학교선택제 추진에 반영

본 자료는 우리교육청의 자료와 다를 수 있으므로 참고자료로 활용할 수 있음

부 록

1. [Q&A] 학교업무정상화, 궁금해요
2. '2016 학교업무정상화 종합계획'의 올바른 이해
3. 학교업무정상화 운영 우수사례(예시안)

- 가. 서울구로남초등학교
- 나. 서울상월초등학교
- 다. 서울세명초등학교
- 라. 서울용마초등학교
- 마. 서울충무초등학교
- 바. 장안중학교
- 사. 한천중학교
- 아. 휘봉고등학교





부 록

1 [Q&A] 학교업무정상화, 궁금해요



■ 학교의 학교업무정상화 추진을 교육청 매뉴얼대로 해야 하는 것인가요?

⇒ 교육청이 제시한 매뉴얼은 참고 자료입니다.

서울특별시교육청 내 학교는 학급수와 처해있는 여건이 다릅니다. 학교구성원이 함께 모여서 민주적인 업무분장 절차를 거쳐 합의하는 과정에서 불필요한 업무를 줄일 수 있고 합리적인 업무분장을 할 수 있습니다. 업무에 대한 협의는 1년에 한 번만 하는 것이 아니라, 상황에 따라서 수시로 모여서 협의하는 것이 좋습니다. 추진과정에서 참고자료로 활용할 수 있도록 매뉴얼을 제작 보급한 것입니다.

■ 학교업무정상화 매뉴얼에 나와 있지 않은 궁금한 사항은 어디에 물어봐야 할까요?

⇒ 교육지원청 업무담당자, 시교육청 업무담당자에게 문의하실 수 있습니다. 각 지원청 홈페이지와 서울시교육청 홈페이지(조직안내-기구표-교육혁신과)에서 담당자를 알 수 있습니다.

학교업무정상화 매뉴얼에는 모든 부분을 담을 수 없습니다. 모든 학교의 사정을 매뉴얼 한권으로 담기에는 역부족이기 때문입니다. 앞으로 학교업무정상화에 궁금한 사항이 생기면 우선 각 교육지원청 초등교육지원과에 학교업무정상화 담당 장학사에게 문의하시고, 그래도 만족하지 못한다면 시교육청 학교업무정상화 담당 장학사에게 문의하시면 됩니다. 하지만 외부기관에 의해서 해결하지 못하는 부분도 있습니다. 주로 학교의 자율성을 침해하는 것과 관련되는 것인데요. 이런 부분은 학교 안에서 민주적인 의사소통을 통해 교직원이 스스로 만들어 나갔으면 합니다.

■ 부록에 나와 있는 「학교업무정상화 사례」는 일반 학교에서 그대로 적용할 수 있나요?

⇒ 부록의 사례들은 단위학교에서 학교업무정상화를 위하여 노력하고 있는 사례이지만 모든 지침을 반영한 완벽한 사례라기보다는 학교 나름대로 학교업무정상화를 위하여 중점적으로 노력하고 있는 사례들을 제시한 것으로 그대로 적용할 수 없습니다.



부록의 사례는 모든 학교에 적용할 수 있는 완벽한 사례라기보다는 학교 실정에 따라서 적용 가능한 사례를 참고할 수 있도록 제시한 것입니다. 간혹 그대로 적용하다가 문제가 생길 경우 시교육청이 제시한 사례를 적용했으므로 문제가 되지 않는다고 민원을 제기하는 경우가 있는데 이는 학교의 실정에 맞게 재구성하지 않고 잘못 적용한 사례라고 할 수 있습니다.

■ 교육 활동과 교육 지원으로 명확하게 구분할 수 없는 업무들은 어떻게 분담하나요?

⇒ 구성원들의 협의에 의해 업무의 비중으로 판단합니다. 교육 활동의 비중이 큰 경우 학년부 업무로 하되 교육지원팀에서 지원하고, 교육 지원의 비중이 큰 경우 교육지원팀업무로 하되 학년부 소속 교사들이 지원하도록 합니다.

■ ‘교육지원팀’ 교사 확보가 어려운 학교에서 의무적으로 ‘교육지원팀’을 구성하는 것은 무리가 아닐까요? 또한 ‘교육지원팀’교사들에 대한 지원책은 무엇입니까?

⇒ 학교는 교육 기관인 동시에 이를 지원하는 교육행정업무가 수반되는 조직입니다. 하지만 행정업무는 직접적 교육활동과 다소 거리가 있으므로 담임에게 담임업무 외 행정업무가 포함되지 않도록 해야 학생중심의 교육적 효과를 높일 수 있습니다. 과도기적 형태이기는 하지만 교육지원팀 교사들이 행정업무를 전담하는 체계가 행정업무 처리에 효율적일 수 있다고 판단하였습니다. 그러나 교원 본연의 업무를 고려하여, 교육행정업무를 교원의 업무에서 완전히 배제하기까지는, 교육지원팀 행정업무를 순환적으로 맡아 하는 것은 불가피한 일입니다. 따라서 모든 교원은 ‘교육지원팀’과 협력하고 존중하는 풍토가 필요합니다. 교육청은 ‘교육지원팀’(부장)교사에 대한 지원책으로 업무충량 감축 노력, 학교교육력 제고 항목에 학교업무정상화 영역 추가(초등), 수업시수 경감 위한 강사비 지원 등을 마련하였고 계속 지원방안을 모색할 것입니다. 학교에서도 교육지원팀 교원이 수업시수 경감과 성과급 등에서 불이익을 받지 않게 하고 교육지원팀에 과도하게 업무가 집중되지 않도록 업무분담 면에서 협조하는 등의 여러 가지 지원방안을 마련할 필요가 있습니다.

■ 업무분장이나 처리 과정에서 학교장과 의견 차이가 있을 때는 어떻게 해야 할까요?

⇒ 2016 학교업무정상화 종합계획의 기본 방향에 맞게 추진하시기 바랍니다.

교장, 교감은 교사들의 행정업무경감을 위해 노력해야 하며, 교직원 업무분장이 민주적인 의사결정 과정을 통해 운영되도록 노력해야 하는 것이 원칙입니다. 학교장을 포함한 전 교직원이 소통의 자리를 만들어, 학교 자체 내의 회의석상에서



공식적으로 의견을 표시하고 학교업무정상화 방향에 맞게 집단지성을 발휘하여 해결하시기 바랍니다. 이 과정에서 학교장은 교직원들을 잘 설득하는 지혜를 발휘하여야 하고 교직원들은 최종 책임을 지는 학교장의 입장을 역지사지(易地思之)로 이해하고 존중하는 협력적 태도가 필요합니다.

■ 구성원 간의 비전 공유와 업무경감과는 어떤 관계가 있나요?

- ⇒ 전체 구성원의 협의를 통한 '학교교육의 철학과 비전 만들기'를 통해 책무성이 제고되고 자발적으로 학교문제 해결에 나서는 문화가 정착되어 업무라기보다 교육활동으로 여기게 되며 자연스럽게 업무경감이 됩니다.

학교에서 추구하는 비전을 함께 공유하지 않으면 각종 교육활동을 업무스트레스로 받아들이게 됩니다. 또한 구성원이 함께 만든 비전과 철학이 아닐 때, 각종 교육활동에 대해 무의미하다는 생각도 갖게 됩니다. 하지만 추구하는 철학과 비전을 함께 논의하여 학교교육과정을 만들고 그것을 실현하기 위해 구성원들이 함께 노력하면, 많은 교육활동을 업무라기보다 내가 주체가 되어 학교교육과정을 실현하는 과정으로 받아들이게 되며, 교원들은 그에 대한 책무성을 갖게 되고 창의적이고 적극적으로 학교문제를 풀어나가는 태도도 지니게 되는 것입니다. 이 결과 자연스럽게 업무에 대한 피로감도 줄어들고 업무 경감의 효과도 가져옵니다.

■ 권한 위임의 비율은 반드시 지켜야 하는 건가요?

- ⇒ 현재 교장 30%, 교감 30%, 부장교사 40%로 되어있는 것은 권장사항입니다.

현재 권한 위임을 통한 민주적 학교 운영을 위해 전결규정을 마련하고 교장 30% 이내, 교감 30% 이내, 부장교사 40%로 제시하고 있는데 권장사항입니다. 구성원들이 합의하여 여건에 맞게 위임전결규정을 만들고, 이를 실천하면 됩니다. 다만 업무경감을 위해 과감하게 부장교사의 전결권을 늘이는 것을 권장하고 있습니다. 여기서 생각해야 할 것은 행정권한을 위임할 경우 부장교사의 자율결정권과 업무의 효율화가 이루어지지만 그만큼 책임도 따른다는 것을 알고 더 성실히 업무 수행을 하는 자세 또한 필요합니다.

■ 행정실(동료 교직원)과의 업무갈등이 있는데 어떻게 해결해야 할까요?

- ⇒ 모두가 행복한 서울교육이 실현되도록 협의합니다.

학교에서 교직원 갈등 중 많은 부분이 행정실과 교원과의 업무 갈등입니다. 특정 업무에 있어서 정확하게 구분해 달라는 민원도 많이 제기됩니다. 교육청이 정확하게 구분 지을 수 없는 이유는 학교 규모와 사정이 모두 다르기 때문입니다. 특히 6



학급 등 작은 학교는 행정실의 배치 인력이 1~2명으로 아주 적습니다. 이 과정에서 모든 특정업무를 한쪽으로 구분해서 준다는 것은 현실적으로 불가능합니다. 이런 업무 갈등의 원인은 서로에 대한 이해가 부족하다는 데 기인하는 경우가 많습니다. 동료 교직원과의 갈등도 마찬가지입니다. 각자의 업무가 구체적으로 무엇인지도 모르고 이해하지 못하는 상황에서 갈등이 생기게 되면 오해와 불신으로 이어지기도 합니다. 외국이나 대학교처럼 행정지원인력이 늘어나면 모든 문제가 해결될 수도 있겠지만 현재까지는 서로 이해와 타협으로 업무갈등을 해결하는 것이 가장 현명한 방법입니다.

■ 교육공무직원의 역할은 무엇인가요?

교육공무직원은 고유의 역할과 기능을 담당하고 있습니다. 일부 학교에서 과거와 같이 교무실 보조 인력의 개념으로 혼동하고 있습니다. 교육공무직원은 공문 기안, 에듀파인 업무처리, 자료집계, 발송 등과 같은 업무를 수행합니다. 현재까지 교육공무직은 학교 별로 3~5명 정도이므로, 학교 구성원간의 민주적인 합의를 통해서 업무효율화와 적정업무 분담이 동시에 이뤄져야 합니다. 단위학교의 교육공무직원은 학교업무정상화의 중요한 구성원입니다.

■ 담임교사에게 교육 활동 외 업무를 주지 않으면 교육지원팀 내 소수 (부장)교사와 교육공무직들에게 업무가 집중되는데 해결 방법은 무엇입니까?

- ⇒ 담임교사들이 교육 활동 외 업무를 담당하지 않는 것은 담임교사들의 업무량을 줄이는 차원이 아니라 담임교사들이 본연의 교육 활동에 집중할 수 있도록 하는 것입니다. 비담임 교사와 교육공무직들이 교육 활동을 지원하는 업무를 과도기적으로 전담해 주는 방식이 다수 교사들이 교육 활동에 집중할 수 있는 시스템이라 판단하고 있습니다. ‘교육지원팀’ 업무 경감을 위해서 교육청에서는 교육 정책 사업 정비, 공문서 감축 및 업무 효율화 등으로 학교의 업무 총량을 점차 줄여 갈 것입니다. 순환근무제를 도입하여 상호 이해와 협력으로 문제를 해결해나가는 방법도 있고, 학교여건상 불가피한 경우에는 담임에게도 지원업무를 주되 최소한에 그쳐야 합니다.

■ 단위학교 ‘학교업무정상화추진팀’ 구성 시 기존 위원회를 활용해도 되나요? 또 언제, 몇 회 정도 모이면 되나요?

- ⇒ 기존 부장회, 인사자문위원회 등과 통합 운영하는 것도 좋습니다. 단 행정실, 교육공무직이 추가로 들어가야 합니다. 학기말, 학년말에 1~2회 정도 합니다. 물론 긴급 업무 조정이 필요한 사안이 있는 경우에도 가능합니다.



2

‘2016 학교업무정상화 종합계획’의 올바른 이해



* ‘학교업무정상화 종합계획’은 학교의 자율성을 존중하나요?

우리 교육청은 2014년 2학기부터 교육청 정책에 대해 학교 토론을 통해 결정하도록 하고 있습니다. 9시 등교제가 가장 대표적인 것이고, 이번에 토론이 있는 교직원회의 추진 계획이 그 기초를 다진 것입니다.

이러한 일련의 흐름은 기본적으로 학교 자율성을 강화하는 방향을 제시하는 것입니다.

이번 종합 계획의 경우에도 우리 교육청은 학교업무정상화 종합 방안에서 ‘학년부 중심의 학교업무 재구조화’, ‘교육지원팀 구성’, ‘교육지원팀 운영’ 등 기본 방침을 제시하는 것으로 최소한 방침과 원칙을 제시하고 업무 분장 등 그 외는 민주적 토론과정을 학교가 자율적으로 거쳐서 결정하도록 하고 있기 때문입니다. 앞으로 우리 교육청은 관계 법령이나 지침 개정 등으로 학교의 자율성을 더욱더 확대하도록 노력할 것입니다.

* 학년부 배치 담임교사들의 교무 행정 업무가 줄어들에 따라 주어진 시간을 어떻게 해야 하나요?

이번 종합계획은 교사 본연의 일에 충실하도록 하기 위해 학년부 중심 체제로의 전환을 담고 있는데, 학교에 따라서 차이가 있겠지만 2011년부터 운영해 온 혁신학교나 일반 학교의 경우 교육지원팀 소속 교사들의 담임교사들에 대한 불만이 있습니다. 학년부 배치교사의 본연의 업무에 대한 소홀과 자기 연찬 노력이 부족하다는 비판입니다. 따라서 학년부 배치 담임교사는 물론 교사들이 전문성 향상을 위한 교원학습공동체나 기타 연수에 적극적으로 참여하게 하여 책무성을 키울 수 있도록 적극 노력해야 할 것입니다.

* 학교의 다양한 여건을 반영하고 있나요?

본 종합계획은 교사 본연의 일에 충실하도록 하기 위해 학년부 중심 체제와 교육지원팀 구성의 대원칙을 제시하고 있는데, 그 외는 학교의 여건, 상황에 따라 교직원의 의견 수렴을 통하여 자율적으로 다양한 방안을 모색하도록 하고 있습니다.

또한 교육지원팀 운영 내용은 구성원의 민주적 토론과정을 거쳐 결정하도록 하고 있습니다.



* 교육지원팀 기피현상에 대한 해결방안은 무엇인가요?

교육지원팀에 소속되어 교무 행정 업무를 전담하는 것은 학생들과 함께 생활하고 호응함으로써 행복감을 느끼는 교사에게 부담이 될 수 있지만 교육지원팀 업무를 맡겠다는 교사 수가 적은 것은 최근 부장 보직 희망자가 적어 보직 교사 임명을 어려워하는 학교 흐름과 크게 다르지 않습니다.

교사들이 교무행정 업무를 맡고 싶어 하지 않는 또 하나의 이유는 업무 처리의 자율성과 책임감이 낮고 직접적 교육 활동과 연관 되지 않기 때문입니다.

하지만 모든 교사 또는 다수의 교사들에게 교무행정업무를 분담하게 하여 본연의 교육활동에 충실할 수 없는 학교 환경을 만들기보다는 교육활동 영역 구분을 명확하게 하여 이후 교육 활동 외 업무를 교사들에게서 제대로 덜어 내는 것이 근원적 문제를 해결할 수 있는 방향입니다.

주로 승진 과정의 일환으로 학교장이 지명하여 임명하는 보직교사 제도는 공동체적 학교 문화를 통해 학교 운영에 대한 책임을 나누고 봉사하는 자리로 인식 변화가 되어야 하며, 그 속에서 순환 보직 제도를 정착시켜 가야 합니다.

교장, 교감의 판단과 주도에 의한 보직 교사 지명 보다는 학교업무정상화 종합계획 내용을 학교 교사들과 공유하고 좋은 대안과 해결책을 함께 모색하는 속에서 교사 자발성과 책임감을 높이는 리더십이 필요합니다.

교육청은 ‘교육지원팀’(부장)교사에 대한 지원책으로 업무총량 감축 노력, 학교교육력 제고 항목에 학교업무정상화 영역 추가(초등), 수업시수 경감 위한 강사비 지원(중등) 등을 마련하였고 계속 지원방안을 모색할 것입니다. 학교에서도 수업시수 경감과 성과급 등에서 불이익을 받지 않게 하고 교육지원팀에 과도하게 업무가 집중되지 않도록 업무분담 면에서 협조하는 등의 여러 가지 지원방안을 마련할 필요가 있습니다.

* 교육공무직의 업무 분장은 어떻게 하나요?

교육지원팀 내 교육공무직은 기존 업무를 중심으로 업무를 부여하고 맡은 업무에 대한 권한을 확대·강화(기안권 부여 등)하여 성취감과 자존감을 높이는 속에서 관련 추가 업무를 부여하도록 하는 것이 기본 방향입니다.

교육공무직의 업무는 일정 정도 고유성을 갖고 있으므로 기존 업무를 존중하고 추가 업무 부여가 필요할 경우 ‘학교업무정상화 추진팀’을 통해 의견을 충분히 조율하고 협의하는 과정에서 이루어져야 합니다.

따라서 업무 경계를 허무는 관점이기보다 ‘기존 업무 + 관련 추가 업무 부여’의 관점으로 이루어져야 합니다.



* 교육지원팀 운영은 이미 시행했던 실패한 정책이 아닌가요?

교육지원팀을 구성·운영하여 성공적으로 교육활동 중심 학교 체제를 구축해 낸 학교 사례가 다수 있고, 교사 만족도가 높았습니다. 중등의 경우 담임 기피 현상 완화로 학교교육력 제고에 도움이 되고 있습니다.

2013년 학교업무정상화 관련 공문 안내, 2015년 주요 업무 계획 반영, 학교 평가 지표 설정 등 교육청은 나름 노력하였으나 교육감의 정책 의지의 굴절에 따른 정책 추진의 단속적 양태가 더 강하여 실패한 것으로 오인된 것입니다.

따라서 교육지원팀 구성·운영에 대한 왜곡된 경험과 생각들을 해소하고, 성공 사례가 확산될 수 있도록 하는 것이 더 필요합니다.

* 담임교사가 수업과 생활교육에 집중한다는 것은 다른 교육활동 즉, 체험학습 지도, 동아리 활동, 진로지도 등 각종 좋은 교육적 행사 활동은 안 한다는 것인가요?

학교 업무는 교육활동, 교육지원, 일반행정 업무로 분류 되는데, 체험학습 지도, 동아리 활동, 진로지도 등은 수업과 연동된 교육활동으로 담임교사들이 업무를 하지 않으려 한다는 것은 ‘교육활동’ 개념에 대한 왜곡된 해석일 뿐입니다.

수업과 생활교육에 강조점을 두는 것이지 그것만 하라는 것이 아니므로 담임업무와 학년 업무의 수행과정에서 교육지원팀과 협의·협력해야 할 업무들도 많이 있습니다.

* 혁신학교 사례(교무행정지원사 2명 배치 등)의 일반화는 어렵지 않나요?

혁신학교 어느 곳에도 교무행정지원사 2명이 배치되어 있지 않습니다. 초기에 그런 사례가 있었지만 혁신학교 지원 예산이 줄어 1명씩 배치된 것은 일반학교와 동일합니다.

* 교실 부족과 환경 시설 부족 때문에 학년부 배치는 비현실적이지 않나요?

학년부실을 만들겠다면 만들 수 있습니다. 학급 수 감축에 따라 실 자체가 부족하지 않습니다. 다만, 실 개·보수를 위한 예산이 부족한 학교는 있을 수 있습니다.

* 구성원의 충분한 의견 수렴 후 학교 현장의 충격을 최소화하고 단계적으로 정책을 완성해야 하지 않나요?

2016 학교업무정상화 종합 계획을 보면 담임의 학년부 배치와 교육지원팀 구성·운영의 대 원칙하에 구성 방식, 업무 분장 등은 학교 구성원의 민주적 의견 수렴을 거치는 것으로 되어 있습니다. 매뉴얼을 참고로 하여 학교 여건에 맞게 추진하면 됩니다.



*** 교육지원팀 교사의 수업 시수 감축에 따른 담임교사 수업 시수 증대와 담임 수당 미지급에 따른 교사 간 불평등 문제에 대한 해결책은 무엇인가요?**

교육지원팀 참여 유인 동기 제공은 교육청 차원에서 일괄적으로 적용하기 위한 방안 마련을 위해 중기적 관점에서 접근해야 할 부분이 있긴 하지만, 수업 시수 불균형 문제는 교육청이 일괄적으로 확정할 내용이 아니라 학교의 자체 토론을 통해 해결할 문제입니다. 담임수당으로 인한 불평등 문제는 교육청 차원에서 해결할 수 없으므로 중앙 정부에 지원팀 수당 등의 신설을 건의하도록 하겠으며 학교에서는 성과급에서 불이익을 받지 않도록 교직원협의를 통해 배려해 주시기를 바랍니다.

*** 각종 위원회를 통·폐합하면서 ‘학교업무정상화 추진팀’을 구성·운영하라는 것은 난센스가 아닌가요?**

‘학교업무정상화 추진팀’은 학교장의 의지를 확보하기 위한 노력장치로 학교 사정에 따라 추진팀을 다른 위원회와 통합해서 운영해도 됩니다. 예컨대 교육과정위원회를 ‘학교업무정상화 추진팀’으로 해도 무방합니다. 단, 이런 경우에는 행정실과 교육공무직도 참여의 기회를 주어야 합니다.

*** 교감에게 교무 행정 업무가 집중되나요?**

교육공무직의 직무 능력 향상을 위해 노력하고 있고, 교육공무직과 교육지원팀 교사의 직무 분류로 업무를 추진하면 교감에게 지금과 달리 추가적인 업무 부하가 걸리지 않을 것으로 판단하고 있습니다. 학교에 따라 편차가 있을 것으로 보이나, 혹여 교감에게 행정 업무가 추가된다고 하더라도 일하는 교감으로 교사들에게 새롭게 인식되는 유리한 점도 있을 것입니다. 또한 교감에게 일부 추가 업무로 인해 부하가 걸리더라도 ‘교장을 보좌하고 학생을 교육한다’는 교감 본연의 일을 못할 정도는 아닐 것으로 예상하고 있습니다.

*** 교육지원팀 내 교사는 행정 교사인가요?**

(구)교무행정전담팀에 대한 비판이 바로 교사가 행정 교사인가에 대한 정체성 문제 제기에 따라 명칭을 교육지원팀으로 바꿨습니다. 따라서 이번에는 부장 교사, 비담임 교사, 교육공무직(교무실무사, 교무행정지원사, 과학실무사, 전산실무사, 초등사서실무사, 중등사서)을 교육지원팀에 한꺼번에 묶었습니다. 교육지원팀에서도 교무 행정과 교육활동을 구분할 필요가 있습니다. 부장 교사와 비담임 교사는 교육청(지원청)에서 시행되는 행정업무를 하되 교육활동과 직결되는 일을 하고, 교육공무직들은 이를 뒷받침하는 교무행정업무를 하는 방식입니다.



* 지금까지 학교는 비정상이었다는 것인가요?

학교업무정상화에서의 ‘정상화’는 그간의 학교 교육 활동 노력을 비정상으로 보고 이를 바로 잡으려는 편혜의 개념이 아닙니다.

우리 학교의 조직이 행정 업무의 효율화를 추구하는 행정 기능적인 조직의 성격이 강하고, 교사 본연의 교육활동(수업, 생활교육, 동아리 활동, 자치활동, 체험활동, 상담, 진로지도 등)을 추진하는 조직으로서의 성격이 약했습니다.

따라서 우리 교육청은 이런 본말 전도의 행정 중심 학교 시스템을 교육활동 중심 시스템으로 바꾸는 것을 정상화로 개념화 한 것입니다.

※ 근거 1 : 초중등교육법 제20조(교직원 역할 구분)

- ① 교장은 교무(敎務)를 통할하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생을 교육한다.
- ② 교감은 교장을 보좌하며 교무(敎務)를 관리하고 학생을 교육하며 교장 유고시 그 업무를 대행한다.
- ③ 교사는 법령이 정하는 바에 따라 학생을 교육한다.

※ 근거 2 : 초중등교육법시행령 제36조의 5(학급담당교원)

- ③ 학급담당교원은 학급을 운영하고 학급에 속한 학생에 대한 교육활동과 그와 관련된 상담 및 생활지도 등을 담당한다.



3 학교업무정상화 운영 우수사례



※ 본 사례는 해당 학교의 예시안이므로 각 학교의 여건에 따라 운영할 것을 권장함

가. 서울구로남초등학교

학교 현황

학급 수	32(특수2)	학생 수	625
교원 수	44	일반직원(교원 외)	32

교육지원팀 운영 현황

* 교무복지부

팀장	교무복지부장	인원 수	7명
교사	부장교사 1명 일반교사 1명(교과 1)	교육공무직 (교사외 인원)	- 인원 : 4명 - 직종 : 교무실무사, 교육행정실무사, 지역사회교육전문가, 이중언어강사

* 교육과정정보부

팀장	교육과정부장	인원 수	8명
교사	부장교사 1명 일반교사 4명 (교과2, 특수2)	교육공무직 (교사외 인원)	- 인원 : 2명 - 직종 : 사서실무사, 전산실무사

* 생활과학부

팀장	생활과학부장	인원 수	5명
교사	부장교사 1명 일반교사 1명(보건1)	교육공무직 (교사외 인원)	- 인원 : 2명 - 직종 : 과학실무사, 전문상담사

* 문예체육부

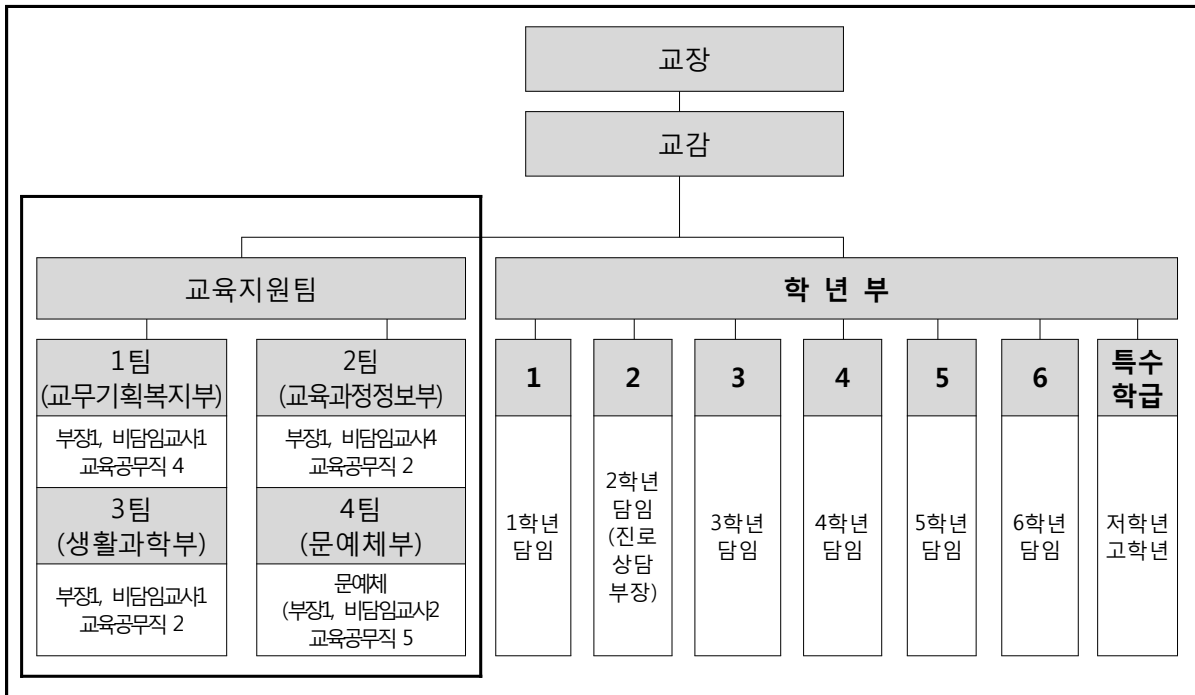
팀장	문예체육부장	인원 수	16명
교사	부장교사 1명 일반교사 9명 (영양1, 교과1, 담임7)	교육공무직 (교사외 인원)	- 인원 : 5명 - 직종 : 스포츠강사, 방과후학교전담사, 돌봄전담강사(2), 준비물실 보조

※ 담임 7명은 전문성이 필요한 업무(전입요청 교사 포함)임

: 운동부(수영)관리, 청소년단체, 동아리(사물놀이부, 리코더합주부)



교육지원팀 조직표



업무분장

* 부서별 주요업무(요약)

교육지원팀	팀장(부장)	일반교사 (교과전담)	교육공무직(교사외)
교무기획 복지부	총괄, 다문화교육, 학교생활기록부 관리, 학부모회 운영 학교주요행사 기획	학생자치 방송반	□ 구성: 지역사회교육전문가, 교무실무사, 교육 행정실무사, □ 주요업무: 학적 관련 실무, 교육통계, 가정통 신문 및 구로남소식 업무, 에듀파인 지출 관련 업무, 교육비지원 업무
교육과정 정보부	총괄, 학교교육과정 수립, 수업연구, 교원능력개발평가, 나이스운영, 학교정보공시	영어교육 기초학력향상 특수교육	□ 구성: 사서실무사, 전산실무사 □ 주요업무: 도서관 운영, 전산업무(방송실운영)
생활과학부	총괄, 학교폭력 관련, 과학교육 및 환경교육	보건교육	□ 구성: 과학실무사, 전문상담사 □ 주요업무: 과학실험 보조 운영, 학생상담
문예체육부	총괄, 방과후학교 체육교육 업무 학교스포츠클럽	영양(급식)교육 청소년단체 운동부 관리	□ 구성: 스포츠강사, 방과후학교전담사 □ 주요업무: 체육교육 보조, 방과후학교 업무 보조



* 담임교사와 교육지원팀 교사의 업무분장 비율

구분	업무분장비율
교육지원팀(전담팀부장, 비담임교사)	11명(100%)
담임교사	0%

※ 담임교사 업무분장비율: 전문성이 필요한 업무(전입요청 교사 포함) 제외
: 운동부(수영)관리, 청소년단체, 동아리(사물놀이부, 리코더합주부)



우리학교의 특징

* 학교 특성 및 주변 환경

- 교육복지우선지원 거점 학교 지정 (교육복지지원대상 22.8%, 다문화 19.6%)
- 남구로역 외국인 인력시장 및 디지털단지가 분포되어 출퇴근 유동인구가 많음
- 넓고 쾌적한 교육환경(스포츠센터, 수영장, 텃밭, 에코스쿨존 등) 구축

* 2012학년도부터 교무행정업무전담팀 운영

- 현재 교무행정업무전담팀(4명) 및 협력지원팀(행정지원사, 공무원) 구성하여 담임교사에게 담임업무 이외 학교업무를 부여하지 않고 교수학습활동 및 생활지도에 전념할 수 있도록 함
- 학교폭력신고 접수건수 감소: 2013학년도 22건, 2014학년도 5건, 2015학년도 2건, 2016학년도 3건
- 교무행정업무전담팀 구성에 대한 본교 교원(91%: 2015학년도기준) 유지하기를 희망함

* 교사 업무부담 주는 전시행사 축소 및 결재 간소화

- 운동회 위탁운영: 학생, 학부모, 교사 만족도 높음
- 학급단위 학년단위의 자율적인 학예행사 및 전시회 운영
- 월요방송조회 및 교직원회의 축소 운영
- 위임전결규정 간소화

* 유관기관 및 지역자원 연계 교육활동 전개

- 4학년 대상 텃밭을 활용한 생태환경 교육 진행: 구로구 '하늘땅' 생태교육
- 전학년을 대상으로 벼농사 체험(모내기, 벼베기, 떡만들기 등): 남원 남농 영농조합
- 에코스쿨 사업(옥상녹화, 자연학습장, 학교숲 조성 등)을 통한 환경교육 연계 실시
- 구로관내 공공기관 및 업체와 연결하여 진로교육 활동 전개(15회 운영)
- 방과후학교 전체위탁, 예절교육(지역인사), 지진대피 안전훈련교육(구로소방서)
- 인권교육(월드비전), 학교폭력예방교육(굿네이버스, 구로경찰서)



어려움을 극복한 운영 사례

* 교육지원팀 운영 과정

학년도	전담팀 구성	수업시수	업무 범위	비고
2012	• 전담팀(4팀): 교무기획부, 교육연구부 교육지원부, 생활체육부 • 협력팀(2팀): 과학교육부, 교육복지부	12시간	미부여	12부장
2013	• 전담팀(4팀): 교무기획부, 교육과정복지부 교육지원부, 생활체육부 • 협력팀(2팀): 과학교육부, 교육연구부	12시간	미부여	12부장
2014	• 전담팀(4팀): 교무기획부, 교육과정복지부 문예체육부, 생활과학부	10~12시간	1~2학년 담임	10부장
2015	• 전담팀(4팀): 교무기획복지부, 교육과정정보부, 문예체육부, 생활과학부	10~12시간	1~3학년 담임	10부장
2016	• 지원팀(4팀): 교무기획 복지부, 교육과정정보부, 문예체육부, 생활과학부	9시간	미부여	10부장

- 2011학년도 학년말부터 업무전담팀 운영에 대한 논의 시작
- 2012학년도 교무업무전담팀 계획안 수립
 - ☞ 전담팀 4명, 협력팀 2명, 학년부장 6명 12부장 구성
- 2012~2013학년도 2년간 운영 중 전담팀의 업무부담 증가 및 피로누적, 부장 축소 (12부장→10부장)
- 2014학년도 전담팀 4명 중 2명 교체: 교체 과정 중 어려움 없이 내부에서 자발적으로 교체됨
- 1~2학년 담임(8명)에게 7개 업무 부여: 1~2학년 학년부장 제외
- 전담팀 업무 과중으로 2015학년도 업무분장 조정:
 - ☞ 1~3학년 담임(11명)에게 9개 업무 부여: 1~3학년 학년부장 제외
- 2016학년도 담임교사 업무 미부여:
 - ☞ 교육지원팀 수업시수 9~10시간 축소

* 운영 중 나타나는 어려움에 대해 설문 및 협의를 통해 합리적으로 해결
(학년말 전담팀 운영 평가 설문-교사대상)

학년도 (설문기준)	전담팀 구성 운영 평가	보완 방법
2012	현행유지: 52%, 유지 및 보완: 46%	전담팀 수업시수 축소: 14%, 업무조정: 86%
2013	현행유지: 80%, 유지 및 보완: 17%	전담팀 수업시수 축소: 41%, 업무조정: 41%
2014	현행유지: 76%, 유지 및 보완: 24%	전담팀 수업시수 축소: 16%, 업무조정: 68%
2015	현행유지: 82% 유지 및 보완: 9%	설문미실시

※ 설문결과를 다음학년도에 반영

* 교육지원팀 소속 교사에게 부여할 학교 차원의 보상책 합의

- 수업시수 축소(12시간→ 10~12시간→ 9~10시간)
- 개인성과급 가점 부여(교육지원팀> 업무소지> 업무협조 차등)



* 2016학년도 교육공무직의 업무 협력 확대

- 나이스 관련 (전출입관련, 학생부정정관련, 인증서 발급, 수상대장 입력 및 상장 출력), 방송실 운영, 구로남소식 발간, 교육통계, 교과서 관리, 교육비지원업무, 에듀 파인 기안(물품구입) 등



교사 만족도

* 학년도별 만족도

학년도 (설문기준)	전담팀 구성 운영 희망
2012	98%
2013	97%
2014	100%
2015	91%

* 교사 의견

- 교육활동이외 업무로부터 해방과 행복감 증진, 안정된 교실 수업, 교육지원팀의 업무 전문성(효율성) 향상, 전담팀 내의 팀웍(김**)
- 업무경감 효가가 큼, 학급 생활지도와 학습지도에 전념할 수 있는 장점(고**)
- 수업활동에 집중, 교육지원팀 내의 의사소통 교환이 빠름(안**)
- 행정업무 감소 교육활동에 더 많은 시간 투자할 수 있음. 체력보전으로 학생들과 학부모님들에게 더 친절해짐. 교육의 질과 서비스 향상. 교육지원팀 분들이 늘 환하게 웃으시며 긍정적으로 적극적으로 모든 일을 도와 주심.(김**)



문제점

* 교육지원팀의 사기 저하: 담임수당 축소, 개인연구 및 가산점 환경 열악, 업무환경 열악(휴식 공간 부족, 민원해결), 과중한 업무 스트레스

☞ 제안: 교육지원팀 수당 지급, 학교교육력제고 분야 신설(우수팀에 가산점 부여), 우수 운영학교에 추가인력(교과전담교사 또는 교육행정전담사) 지원

* 교육지원팀 정체성 혼란

- 학습지도 활동보다 행정업무 과중으로 인해 교사 본연의 업무보다 행정 업무에 치중

* 교육지원팀 구성의 어려움: 인사이동 및 개인 사정으로 인한 결원을 보충 어려움(전담팀 구성 존폐의 위기)

☞ 제안: 전보유예

* 교육지원팀내의 소통만 활발할 경우 학년담임과 업무가 괴리 경향이 생길 수 있음

* 교육지원팀의 수업 축소로 인한 고학년의 교과전담수업시수 축소(고학년 담임 수업 과중)



부록 (학교업무분장표)

부	계	담당	업 무 내 용
교육지원팀	교무기획·복지부	전담업무	교무기획행사, 입학/졸업/학사운영, 학적/생활기록부 작성점검 관리, 일일교육계획, 학생체형·교환학습, 교외학습관련, 월요방송 진행, 각종행사안내, 출석, 교사근무배정, 다문화교육, 학부모회, 평생교육, 친구사랑주간 운영, 교권보호, 교육복지특별지원업무
		학생자치·방송반 운영	학급임원, 학생 자치회 운영, 방송반 선발 지도 및 운영, 구로남뉴스 제작 지도
		교육복지특별지원학교운영	교육복지지원활동계획수립, 업무분장조직, 지원학생선발, 사례관리, 지원학생관리, 학습클리닉학생관리 및 강사관리, 지원대상학생체형활동, 교육비 지원 업무(교육급여 지원대상자 선정 및 지원, 통신비 및 안심 알리미 지원)
		다문화교육	국제이해교육, 다문화방과후교실운영, 다문화학생 학부모상담
		교무실무	재적부, 전출입업무, 체형학습봉사활동 서류 정리, 각종대장 관리, 플로터 관리, 가정통신문 관리, 교무실관리, 입간판제작, 연수지명 부관리, 열쇠(번호)관리, 시간강사업무 협조, 나이스 일일업무, 문자메시지 발송, 구로남소식(구로남통신) 발행, 인증서관리, 출결업무, 상장출력 지원, 아동명부, 직원주소록, 각종경력조회, 우편물배부, 평생교육운영 보조, 보건실 대체 업무, 기타 교무실무업무 지원
		행정실무	애드파인 협조, 학교정보공시협조, 기안문작성 협조, 교사용 일반도서, 간행물, 장학자료 관리, 홍보책자 배부 및 수합보관, 교과서·지도서 신청 및 관리, 교사연수 공람 및 편철, 교사연수비지원, 저소득층 통신비지원, 학습준비물품주문, 각종통계, 물품 신청, 시간강사비, 인쇄물 배부 및 수합, neis일일업무 보조, 게시판관리, 나이스 수상대장, 상장출력, 남부행복교육소식, 교육통계, 청소용품 및 각종 물품신청, 기타 행정실무업무 지원
	교육과정·정보부	전담업무	학교교육과정수립 운영 및 평가, 학교교육과정 운영 평가 및 분석, 학교평가, 수업연구 및 장학업무 추진, 인증제 및 특색(중점)사업 추진, 학업성적관리위원회 운영, 교과서선정, 인성실천주간 운영, 보결수업, 독도교육, 교원능력개발평가, 교과연구회, 기자재선정위원회 운영, 개인정보보호관리, 정보통신기술 및 윤리교육, 학교정보공시, neis관리, 수학·한자문제해결력 대회, 정보관련대회 운영
		영어교육	영어교육의 활성화 추진, 영어교육행사(대회), 영어캠프 운영, 원어민강사관리
		기초학력책임제	기초학력책임제추진, 학력향상(오름교실, 부진아지도, 전담강사관리)
		특수교육	특수교육 업무, 장애학생 지원, 보조강사 관리/특수반 방과후 활동
		사서실무	도서실 운영 계획 수립 추진, 도서실 관리, 도서명예교사회 운영 장서 관리 및 확충, 도서선정위원회업무, 도서실 활성화프로그램 운영, 창의 독서 문제 해결력대회 운영, 학부모독서동아리 운영, 교육복지프로그램 연계지원, 독서교육관련 공문 처리, 기타 사서실무업무 지원
		전산실무	교육정보화기기관리 및 수리, 컴퓨터실 관리, 정보관련 행사협조, 내PC지킴이, 컴퓨터관리(대장), 학교홈페이지운영, 전산·사서·비서 관리, 전산·소모품 신청 및 관리, 학교방송운영 및 방송 기자재 관리, 시청각실 기자재관리
	체육·체육부	전담업무	방과후학교 운영(방과후학교 교수학습자료활동 및 공유지원, 교육자료 탑재, 준비물실보조원관리, 체육교육계획, 운동회/학예회 및 작품전시회 PAPS, 학교스포츠클럽 및 강사관리, 수영교육, 음악실 관리, 문화예술, 문예미술 발표회/학생동아리 학교폭력 예방교육학부모 대상, 학습준비물 관리
		방과후학교보조	교내 방과후학교운영, 방과후학교 학생 출결, 교육비 관리
		초등돌봄방과후	초등돌봄방과후 운영, 보조강사 관리
		교구·학습준비물	교구, 학습준비물실 운영 및 관리 (일반학습자료 관리, 학급학습자료제작 협조)
		스카우트	스카우트 조직 및 운영
		학생동아리	난타부 관리/ 사물놀이부 운영/ 합주부 운영
		운동부(수영)	수영부학생 지도 및 관리, 후원회 관리, 전임코치 관리, 교내 수영대회 운영
		영양교육	급식(식단·조리·검사·우유, 급식후원회, 급식모니터링), 급식실 위생관리, 영양교육, 중식지원, 비만예방
		학교스포츠클럽관리	체육대회 선수 지도 및 인솔, 어울마당 관리, / 튜튼이 교실 / 체육자료실관리, PAPS
		스포츠강사	체육수업보조, 아침운동지도, 체육자료실관리, PAPS업무, 스포츠클럽관리, 체육대회 선수지도 인솔
	과학·과학부	전담업무	인성교육, 예절교육, 학교폭력 따돌림예방교육, 학교폭력자치위원회, 주변 유해환경정화, 녹색교통, 통일 경제, 재난안전대비, 생명존중자살예방, 저출산고령화교육, 인권교육, 교내환경정소구역 배당, 학교폭력실문조사, 학생선도위원회, 과학·실과교육 기획, 환경교육, 과학축제 운영, wee클래스운영 총괄
		보건교육	보건교육, 성교육, 양성평등교육, 건강기록부 관리, 수질검사, 안전공제회, 정서행동 특성관련 협조
		Wee class	학생 상담, 토래상담 동아리 운영, 정서행동 특성관련
		과학실무	과학교구 관리·대여, 과학실 정리 관리, 사전실험 및 실험실습자료 준비(순환자료), 과학실험물품 구입 및 검수, 실험실 폐시약 폐수처리, 실과실관리, 사전촬영, 과학행사 업무 보조, 교육용 소프트웨어 대장 관리, 연못관리, 기타 과학실무업무 지원
	진로·진로부	전담업무	진로교육 프로그램 기획·운영, 창의적 체험활동 중 진로활동 운영계획 수립 및 운영, 학교진로상담 운영 총괄, 진로교육 연수 및 컨설팅, 진로직업 관련 심리검사의 활용 및 컨설팅, 진로체험 네트워크 관리, 영재·발명교육관련 업무
행정지원팀	학	학년·교육과정 계획 및 운영	학년·교육과정 편성 및 운영, 생활지도 계획, 학년별 각종 행사 추진, 학년별 창체교육활동, 수영교육(3G), 텃밭교육(4G), 현장 체험학습(1~6G), 수련활동(5G), 테마여행(6G), 독서논술토론(5~6년), 전환기교육추진(6년), 주간학습안내(1~6년), 동학년연수
	행정실	행정실무총괄	보안/시설/소방 등 시설관리 총괄, 학교운영위원회, 교육공무직
		회계사무	지출, 봉급 및 회계 사무 일체
		수납	문서수발, 제증명 발급, 수납, 학교발전기금, 급식회계
		시설관리	시설관리, 등사·복사, 교육청, 금융기관 수발, 직장민방위
		시설관리	시설안전점검, 기기관리, 교내외 청결 유지, 교재원 관리



나. 서울상월초등학교

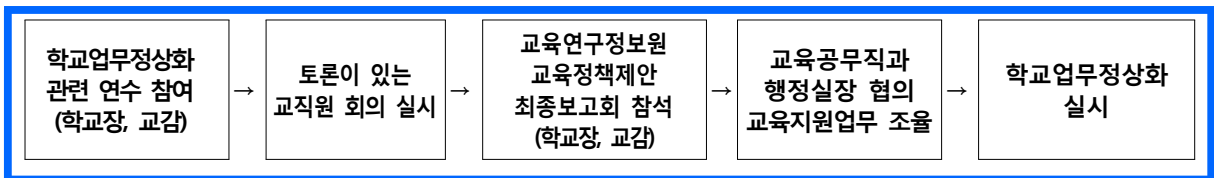


학교 현황

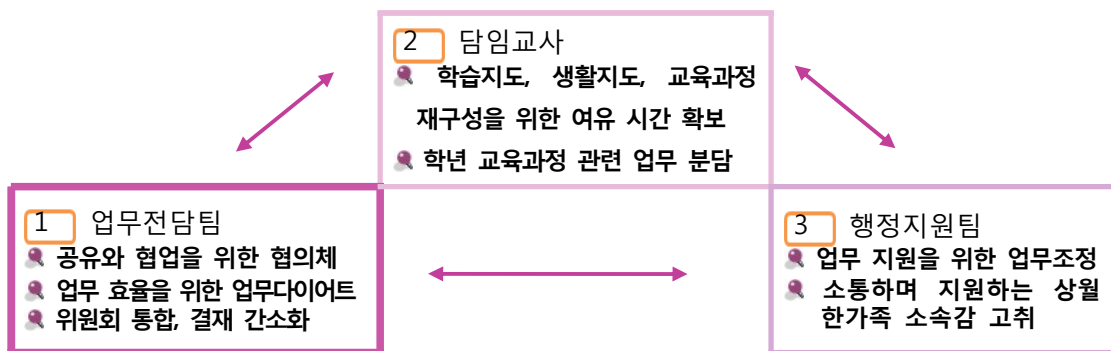
개교	1990.05.29.	학급수(특수학급)	18(1)
학생수	271	정규교원수	27



추진 과정



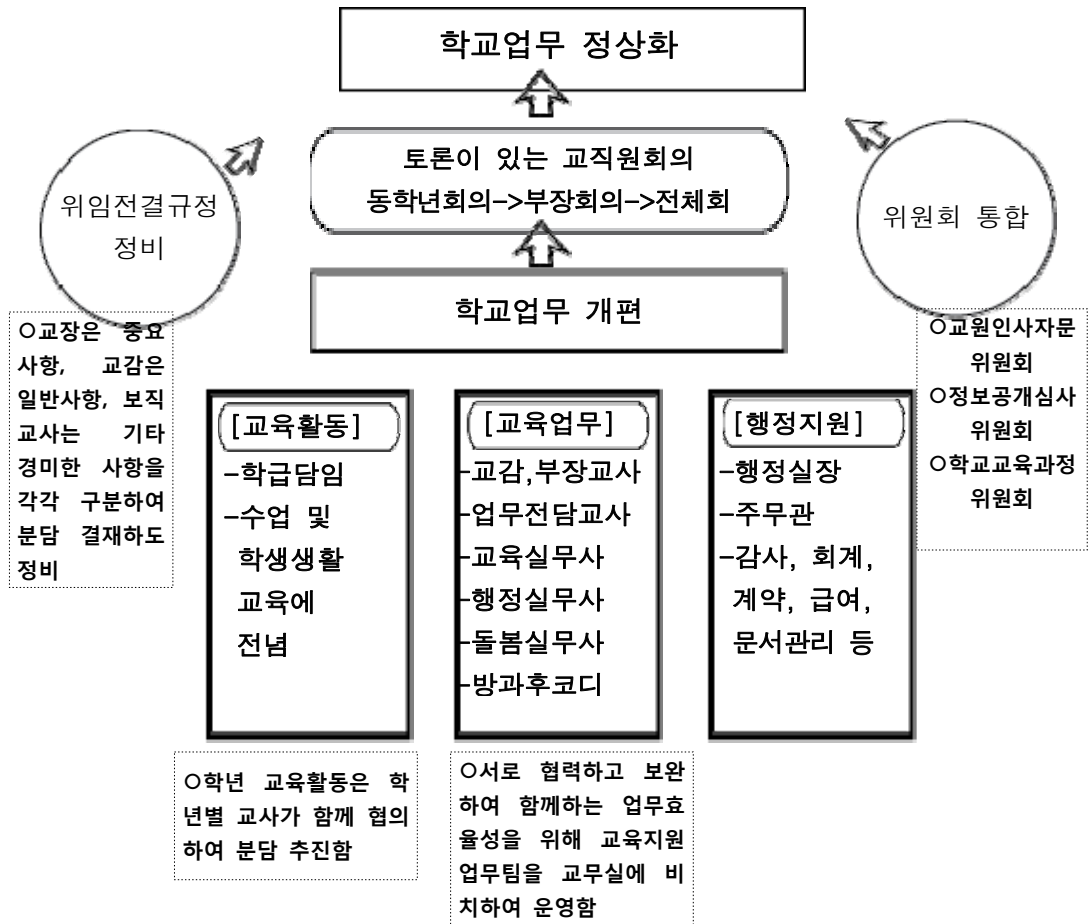
우리 학교의 주요 교육활동



- * 거꾸로 하는 협의회 운영 : 동학년협의회→부장협의회→전체 교직원 협의회로 지시, 전달보다 어려운 문제 수렴, 함께 해결 방안 모색
- * 공유와 협업을 위한 공동체 협업 공간 조성 : 업무지원팀을 한 공간에 배치함으로써 교감을 중심으로 부장간 업무 지원으로 업무 부담감 감소, 모두가 함께 하고 서로에게 배우고 도움을 주는 협의체 운영
- * 업무 효율 및 업무전담팀의 부담을 줄이기 위한 업무 다이어트 :
 - ① 보이기 위함보다 실질적인 운영을 위한 학교교육과정 편성→중복결재금지
 - ② 위임전결규정 정비→결재라인 간소화
- * 위원회의 통합 - 각종 위원회를 기능이나 역할이 유사한 비법정위원회 등을 법정위원회와 통합 운영



교육지원팀 조직표(운영 모형)

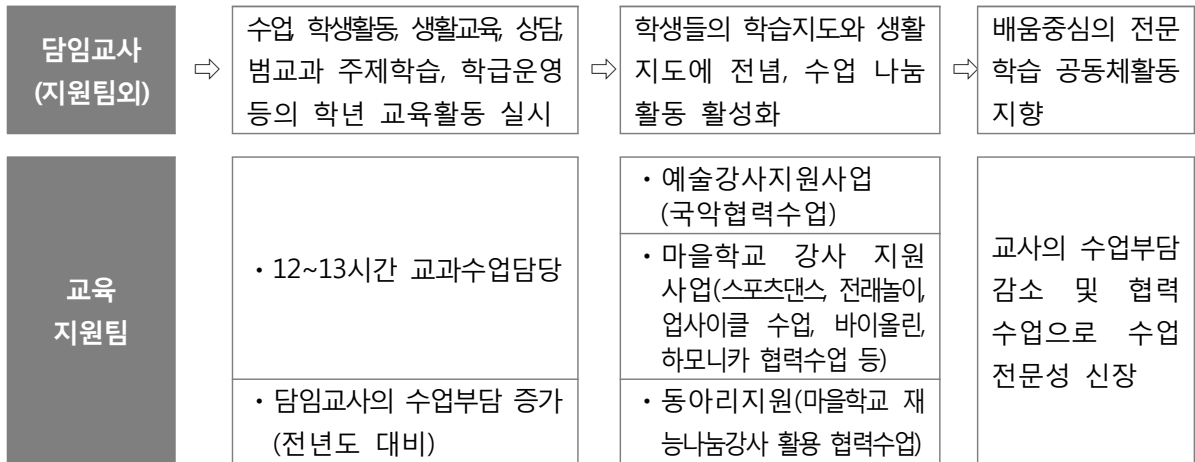


교육지원팀 운영

팀장	교감		인원 수	1명
교사	부장교사 (6)명	교무기획, 진로교육, 수업연구, 창의예술 안전생활체육, 과학정보	교육공무직 (교사 외 인원)	◦ 인원 : 7명 ◦ 직종 : 교무실무사, 행정지원사, 전산실무사, 과학실무사, 사서 실무사, 특수 교육실무사, 돌봄 전담사
	※ 총 75 여개의 업무를 6명의 지원팀이 분담하여 운영			
	일반교사 (3)명	나이스, 정보공시 학교홍보, 학교통신 학생자치		



교육 활동 업무



협력과 존중의 어울림 행정문화 조성

- * **가정의 날** : 매주 수, 금요일 정시 퇴·근하여 가정의 날로 지키도록 함으로써 안정되고 행복한 분위기로 업무의 효율성을 기하도록 함
- * **자율복장의 날** : 매월 마지막 주 금요일을 자율복장의 날로 정하여 편안한 복장으로 근무함으로써 다양하고 유연한 사고를 증진하고, 직원 간의 소통을 원활히 하고자 함



어려움을 극복한 운영 사례

* 소통과 협력의 방법

기존방식



- 부장협의회에서 논의된 사항을 동학년 회의에 전달함
- 일반 교사의 인식 : 부장회의에서 이미 결정된 사항을 지시 전달 받는 느낌을 받아 학교 행사 및 업무에 수동적 태도를 가지게 됨

개선방식



- 동학년회의에서 충분한 논의를 거친 후 의문 사항이나 건의 사항을 부장회의에 전달함
- 동학년회의에서 올라온 협의 내용을 바탕으로 부장회의에서 심도 있는 논의를 한 후 이 중 전체 협의회가 필요한 내용을 전체 협의회에 안건으로 정함
- 전체 협의회에서 토의 토론을 거쳐 학교 교육과정 운영 방향을 결정함.



* 교육지원팀과 학년과의 협력 증진 사례

- 각 부장을 학년군에 배치함
 - 1,2학년군에 교육지원팀 부장 2명 (과학정보부장, 교육과정부장)
 - 3,4학년군에 교육지원팀 부장 2명 (교무기획부장, 창의예술부장)
 - 5,6학년군에 교육지원팀 부장 2명 (안전생활체육, 수업연구부장)
 - 동학년협의회에서 교육지원팀이 중간 고리 역할을 하여 소통과 협력의 토대를 쌓음

* 공유와 협업을 위한 공동체 협업 공간 조성

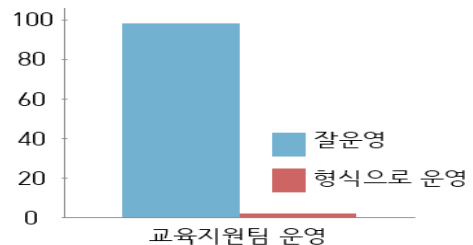
- 업무지원팀을 한 공간에 배치함으로써 교감을 중심으로 부장 간 업무 지원으로 업무 부담감 감소, 모두가 함께 하고 서로에게 배우고 도움을 주는 집단지성 협의체 운영



교사 설문조사 및 시사점 (만족도 포함)

Q 현재 소속된 학교의 학교업무 정상화를 위하여 운영되고 있는 ‘교육지원팀’의 역할에 대해 어떻게 생각하십니까?

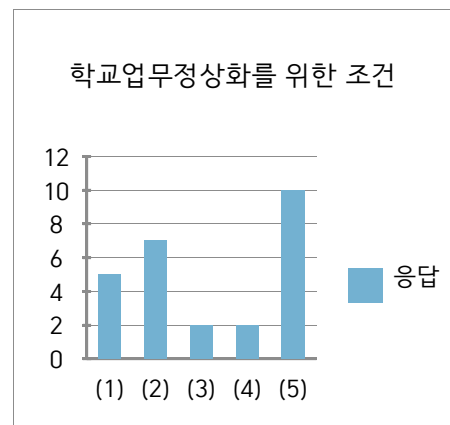
⇒ 학교 교육계획에 ‘교육지원팀’ 업무분장이 잘 반영되었고, 실제적으로도 학교업무정상화를 위해 잘 운영되고 있다.



Q 학교업무정상화 현장 정착을 위해 반드시 추진되어야 할 중점 사항에 대해 가장 중요하다고 생각되는 2~3개를 선택해주세요.

- (1) 학교 행정업무 전담을 위한 교육지원팀 구성
- (2) 교육지원팀 소속 교원에 대한 보상책 마련
- (3) 학교 업무정상화 관련 업무 매뉴얼, 운영 사례 제공 및 연수 추진 등의 교육청의 체계적 지원
- (4) 학교 관리자의 추진 의지 강화 및 업무재구조화 등에 대한 노력
- (5) 교육지원팀 구성을 위한 교무행정지원사 추가 배치

⇒ 교육지원팀 소속 교원에 대한 보상책 마련 및 교무행정지원사 추가 배치가 필요함을 알 수 있음



다른 학교에 일반화할 사항

* 민주적인 의사 소통 방법

- 부장 및 계원이 교직원협의록(안건)을 작성하여 배포 후 동학년 회의를 실시한다.
- 동학년 회의 결과를 바로 당일 부장회의를 개최하여 일반 학급 담임의 의견 및 건의 사항을 반영한다.
- 전체 회의를 통해 중요 안건에 대한 토의를 진행하여 학교교육과정의 방향을 제시한다.



* 효율적인 업무 다이어트

- 업무 효율적인 학교교육과정 편성 운영→ 중복 결재 금지
- 위임전결 규정 정비→결재 라인 간소화
 - ⇒ 학교장의 권한에 속하는 사무의 결재권을 합리적으로 배분함으로써 행정능률의 향상과 업무의 간소화를 도모하고 업무의 내용에 따라 권한 책임을 명백하게 하기 위함 (구성원들의 의견을 수렴하여 가능한 교장 30%이하, 교감 30% 이하, 부장 40% 이상으로 정비)

세 부 업 무	전결권자			학교장 결재
	담당	부장	교감	
1. 연가, 병가, 공가, 특별휴가	기안	○	○	○
2. 출장, 연수, 4조 연수	〃	〃	○	〃
3. 조퇴, 외출, 지참	〃	〃	○	〃
4. 휴업일 근무명령	〃	〃	○	〃
5. 초과근무	〃	〃	△	○
6. 국외여행	〃	〃	△	○
1. 교직원 휴차, 초차, 지참	기안			〃

* 위원회 통합

- 각종 위원회를 기능이나 역할이 유사한 비법정 위원회 등을 법정위원회와 통합 운영
 - 교원인사자문위원회(학생표창심사위원회, 교원능력개발평가위원회, 성과급심사위원회와 통합)
 - 정보공개심사위원회(도서·자료선정위원회, 교재교구선정위원회, 학습준비물선정위원회, 정보화기자재선정위원회, 교육용S/W선정위원회와 통합)
 - 학교교육과정위원회(학업성적관리위원회, 교과협의회와 통합)

서울상월초등학교 각종 위원회 통합

통합 위원회명	통합대상	법적 근거	
학교운영위원회	학교운영위원회 예산결산소위원회 수련활동활성화 위원회 방과후학교 소위원회 학생복지위원회 학교체육소위원회	-초·중등교육법 제31조 -학교도서관진흥법 제10조 -초·중등교육법시행령 제60조의2	· 위원정수: 5~15명 · 구성: 교원, 학부모, 학생, 학교운영위원장, 학생심사위원, 돌봄교실



교육청에 제안할 사항

- * 학교업무정상화 추진의 기본방향
 - 교육청의 추진 계획을 기반으로 하되 학교의 여건 및 자율성을 고려해야 함
- * 교무행정지원사의 추가 배치가 필요
 - 전체 학교 지원이 어려울 경우 20학급 이하 소규모 학교에 우선 배치가 되어야 함
- * 학교업무정상화 운영이 활성화 되어 있는 학교에 대한 행·재정적 지원 필요
 - 영어 원어민, 스포츠 강사 등의 배치 기준에 인센티브 부여
- * 업무 총량을 줄이려는 노력
 - 업무간소화, 공문서 생산 최소화 등의 지속적인 노력이 필요
- * 학교업무정상화의 안정적 정착을 위해 교육지원팀 소속 교원에 대한 전보유예 및 내
 - 외부 초빙자로 선정할 수 있도록 정기전보 인사원칙 반영



부록 (학교업무 운영계획)

업 무 분 장		업 무 내 용	담당자
교육 지원 업무팀	교무기획부	학교행사(의식, 계기교육), 월중/일일계획, 부장회, 교무협의회 운영, 청렴/혁신업무, 본반업무, 학사력 제작, 교원능력평가, 학부모회 총괄, 학부모연수, 학부모상담, 학교설명회, 학급편성업무, 시상업무, 위원회 및 학칙 정비, 학적관리, 교육통계, 당직 배정	교무기획부장 (김00)
		학급, 전교임원선출(리더십캠프) 및 운영(자치활동)	박00
		나이스운영, 정보공시	허00, 손00
		상월통신, 학교 홍보 자료 게시	김00
	진로교육과정부	교육과정 편성운영 및 평가, 학년교육과정 총괄, 예술강사 운영, 학교평가, 학교 우수사례 관리, 특색사업(세계시민교육), 진로교육 총괄(심리검사, 진로교육주간 운영 등), 원어민보조교사 관련 업무, 영어캠프	진로교육과정부장 (문00)
		특수교육(성/폭력예방/안전교육포함), 특수학급 방과후 프로그램 및 강사 관리	김00
	수업연구부	컨설팅/자율장학, 교내외 장학업무, 학생평가, 부진아관련업무, 교사연수, 수업연구 및 교과연구회 조직 운영, 토론논술교육 북텔리지원단 업무 등 독서교육 총괄, 창의체험활동 지원, 도서명예교사회	수업연구부장 (이00)
	창의예술부	교육복지(저소득층)지원, 방과후학교 위탁업체 관리(공개수업, 전시/발표회) 동아리(계발)활동 운영, 문예행사(각종대회 포함) 추진, 마을학교/주말학교 운영, 돌봄교실 총괄	창의예술부장 (방00)
	안전생활체육부	생활지도 관련 업무, 학교폭력예방, 친구사랑 주간운영, 또래상담, 체육교육, 체육행사 추진, 체육교구 선정 및 관리 활용, 학생민방위교육, 안전환경교육, 녹색어머니회	안전생활체육부장 (한00)
		보건교육(성교육, 비만교육, 저출산·고령화 교육포함), 안전공제회 관리 학교 소독, 학생 신체검사, 음주/흡연/성폭력교육 지원	김00
행정 지원 업무팀	행정업무 지원	과학실 및 과학교육지원, 과학의 달 행사 및 과학관련 대회 추진, 정보 관련 업무, 방송실 운영 및 프로그램 관리, 학습준비물 관련 지원, 교육정보화 사업 추진, 영재선발 및 추천, 환경교육 총괄, 영어교육 관련 업무 추진	과학정보부장 (이00)
		전출입, 재적부관리, 교무실 일반 업무, 장학자료 및 간행물 관리, 학부모회단체업무 지원, 체험학습결과보고서 수합, 학교앨범 관리, 학교행사지원	교무실무사 (장00)
		에듀파인 기안(학급, 학교 필요 물품), 교과서 및 지도서 신청, 상장 출력, 학생 체험학습 안내, 교사연수 및 연구활동 안내, 학부모회단체업무 지원, 학교행사지원	교무행정지원사 (윤00)
		컴퓨터실관리, 시청각기자재, 소프트웨어 관리, 홈페이지관리, 교육활동 게시물관리, 사이버 보안점검, 행사사진 촬영 및 관리, 방송실 기자재 관리, 학교행사지원	전산실무사 (박00)
		과학실 관리, 자료실 운영, 과학 실험자료 구입 및 대출, 학습준비물지원센터 물품구입 지원, 학습준비물실 관리(계약직원), 학교행사지원	과학실무사 (박00)
		도서실 운영, 도서구입, 독서행사, 독서동아리, 학부모독서동아리 업무, 학교행사지원	사서실무사 (최00)
		특수아동 보조, 회의실 관리, 폭대위 회의 지원, 학교행사지원	특수교육실무사 (강00)
		돌봄교실 운영, 보조강사 관리, 음식실 관리, 학교행사지원	돌봄전담사 (최00)
	학년 교육 활동	학년 공동업무	학년 담당
		6학년 업무	6학년
일반 행정	기회총괄	학년 체험학습(1~4학년), 수영(3,4학년), 댄스스포츠(5,6학년), 수련활동 추진 (5학년)	학년 담당
		졸업식 추진 (앨범포함), 6·3·3 징검다리 프로그램 운영, 수학여행 추진	6학년
	담임 교육 활동	교과지도, 창의적 체험활동 및 평가, 학급 운영 기초학력, 생활안전교육(학교폭력예방교육), 학적관리, 계기교육, 체험학습, 학생자치, 인성·인권교육, 경제교육, 진로교육, 환경교육, 통일교육, 스포츠교육, 스마트교육, 학교폭력예방교육, 독서(토의·토론·논술)교육, 다문화교육, 나눔교육, 장애인해교육, 독도교육, 정보통신윤리교육, 한자교육, 저출산·고령화·양성평등 교육, 동아리활동, 안전공제회, 학부모 상담, 또래상담(4~6담임), 각종 통계 및 보고 지원	담임
	시 설 관 리	행정실 전반 운영, 예산업무, 계약 및 지출 업무, 시설물관리, 물품 총괄, 학교운영위원회, 환경위생관리, 보조인력 채용	행정실장 (이00)
		급여, 지출업무, 교직원 복지업무(건강보험, 기여금, 교원공제회 등), 회계 지출, 물품 구입	주무관 (백00)
		공문서 관리 및 제증명 발급 업무, 장부관리, 문서관리	주무관 (김00)
일반 행정	급 식 실 관 리	학교 시설 관리 및 보수, 인쇄, 수목 관리, 폐휴지 관리, 수목관리, 교재원 관리, 아리수, 먹는 물 및 공기질 관리, 체육창고 관리, 교내행사업무 지원	주무관 (이00, 이00)
		외부인, 내·외부 차량 출입 및 관리, 등·하교 통학로 안전	보안관 (양00, 조00)
	급식실 관리	급식실 운영, 조리종사원 관리, 영양교육, 급식위원회	영양사 (김00)

**다. 서울세명초등학교****학교 현황**

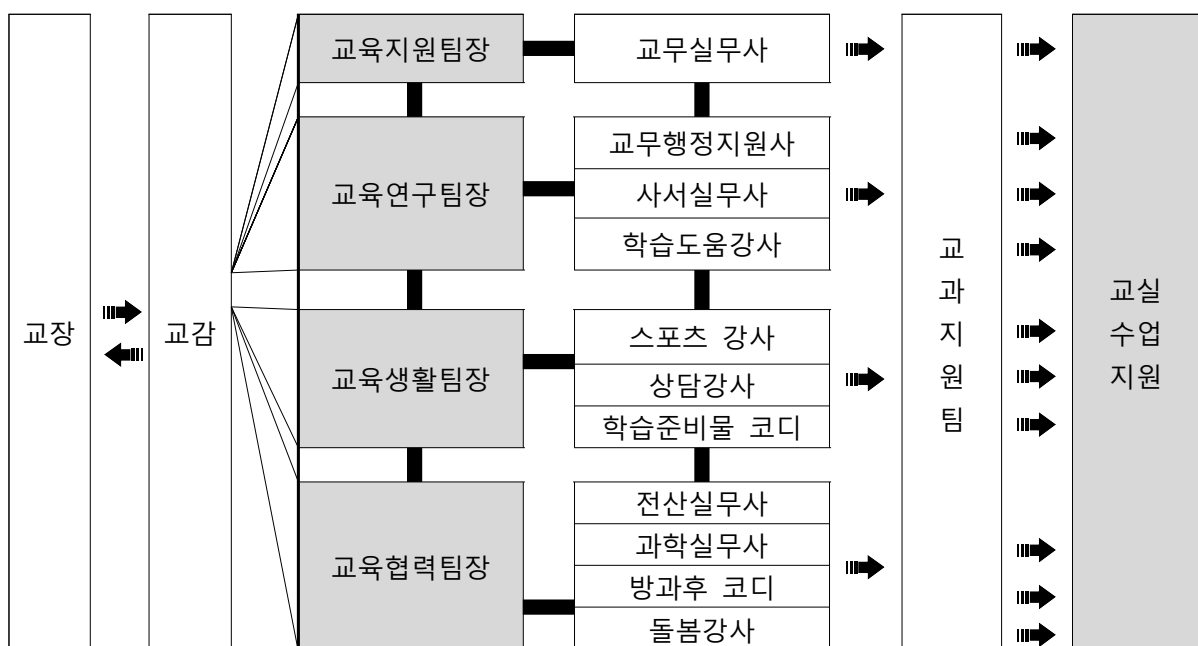
학급 수	42	학생 수	967
교원 수	54	일반직원(교원 외)	25

**교육지원팀 구성 · 운영***** 목적**

체계적이고 효율적인 행정업무 지원으로 교사의 전문성을 향상시키고 수업 중심의 학교문화를 정착시키기 위해 교감의 총괄아래 교육지원팀을 구성·운영한다.

*** 운영 방침**

- 교육과정과 수업에 집중하는 지원 구조를 만든다.
- 협력과 소통이 원활한 조직을 만든다.
- 각 역할들은 상하의 관계가 아닌 수평적인 관계를 형성한다.
- 각자 고유한 업무의 특성을 가지되 공동의 일에 서로 협력한다.
- 봄, 여름, 가을, 겨울학기마다 효율적인 업무 추진을 위해 협의회를 갖는다.

**교육지원팀 체계도**



교육과정의 정상적 운영을 위한 기본 바탕

- * 학교교육활동에서 꼭 있어야 할 업무와 없어도 될 업무를 구분하여 꼭 해야 할 업무를 중심으로 운영한다.
- * 교육과정 계획, 실행, 결과 피드백 중 발생할 수 있는 문제점이나 제안 사항은 교사 다모임을 통하여 전체 교사회에서 협의한다.



교육지원팀 구성 및 역할

* 교육지원팀 구성 및 역할

- 교육지원팀을 4개의 팀(교육지원부, 교육연구부, 교육생활부, 교육협력부)으로 구성
- 지원팀 담당부장은 12시간 ~ 13시간의 수업을 하며 모든 행정 업무와 학교 학년교육과정 운영을 위한 지원을 한다.
- 학년교육과정운영을 위한 교육활동과 생활지도는 학년부장 중심으로 학년에서 담당한다.
- 교과를 담당하는 선생님은 22시간 수업에 몇 개의 업무를 담당한다.
- 교육공무직원은 각 부서별로 행사 지원을 하며 지원 업무를 담당한다.

* 학년교육과정 운영 지원을 위한 교육지원팀의 역할

구분	역할
교육지원팀	학년교육과정 운영을 위한 예산 배정, 교사 다모임 운영을 통하여 학교교육활동 계획 및 운영을 위한 의견 수렴, 교무 업무 기획, 교무업무 등의 업무를 기획 총괄하며 교무 업무 지원, 학교 홍보, 특수교육 업무 등은 교무실무사, 교과 선생님과 특수학급 교사가 담당한다.
교육연구팀	학교교육과정 편성을 위한 평가회 계획 수립 운영, 교육연구 기획 교육연구 지원업무를 총괄 담당하며 도서실 운영, 영어, 멘토교실, 동행 프로젝트 등은 행정실무사 도서실 사서, 교과선생님, 멘토 선생님이 담당한다.
교육생활팀	학생의 자발성을 기본으로 하는 생활교육 운영. 생활인성교육, 체육 관련 업무를 기획 총괄하며 체육 업무지원 학습준비물 지원 상담지원 보건 업무 학교 급식 업무 등은 스포츠 강사, 학습 준비물 봉사자, 상담사 보건 교사 영양 교사가 담당한다.
교육협력팀	과학 관련 업무, 방송, 방과후학교 운영 업무를 기획 총괄하며 전산업무, 실험실습 업무, 영재, 진로 업무, 방과후 업무 지원, 돌봄교실 업무는 전산실무사, 실험실습 실무사, 교과선생님 방과후 코디, 돌봄전담사가 담당한다.



* 학년교육과정 계획 수립 및 운영을 위한 학년학급 업무

- 학년교육과정 운영과 관련된 업무 추진
 - 교육과정 재구성과 프로젝트 주간 운영
 - 학년교육과정 설명회
 - 학부모 상담주간 계획 및 운영
 - 학년현장체험학습 계획
 - 학년 편성 예산 운영
 - 축제, 어린이날 학년별 계획 운영
- 학생 생활 교육과 관련된 내용 운영
 - 학생 생활 규칙
 - 학생 다모임
 - 인성 교육 등

* 학년 교육과정 운영을 위한 교육공무직원의 역할과 업무

구분	역할
교무실무사	입퇴학업무, 일일 및 월별 업무, 가정통신문, 기타 장부관리(제적부, 정정대장, 연수지명부, 가족체험학습 등) 교육지원부 교육생활부 주관 행사 지원
사서실무사	도서 선정, 독서 교육지원, 독서 관련 프로그램 운영, 도서관 학년 사용시간 배정, 도서선정위원회 간사, 학교 행사 지원
과학실무사	과학실, 실과실 자료 관리, 환경 교육(텃밭 생태 교육) 지원 학교 행사 지원
교무행정지원사	교육비 지원(방과후자유수강권, 인터넷통신비), 에듀파인, 교과서 업무, 학교 행사 (교육협력부, 교육연구부) 지원, 학교 행사 사진 지원
전산실무사	수업 동영상 촬영, 게시물 출력 및 게시, 학교 행사 지원



어려움을 극복한 운영 사례

* 운영 중 나타나는 어려움에 대한 대처 방안

- 운영 중 어려운 부분은 교사 다모임시 안건으로 제안하여 협의한다.
- 업무지원팀 4명의 부장들이 각 부서의 업무를 업무방을 통하여 공유하고 협력한다.
- 학년 교육활동에 관련된 예산은 학년 학생수 비율에 맞게 나누어 배정한다.

* 교육지원팀 구성의 어려움 극복사례

- 행정 업무 전담에 지원하는 교사의 수가 적어 교사 다모임 시 자천, 추천제를 통하여 개개인의 의사를 묻고 배정하는 방식이나 마음에 맞는 팀 구성으로 지원팀을 구성 하기도 하였으나 개인 교사의 자발성을 가장 기본에 두었다.
- 교육지원팀 부장들은 12시간 ~ 13 시간의 수업을 배정하였고 가급적 한 과목 한 학년에서 수업할 수 있도록 배려하였다.



* 교육지원팀과 학년부와의 협력 증진 사례

- 학년의 뒤뜰 야영 프로그램이나 수학여행, 현장체험학습 지원
- 교육과정 재구성을 통한 프로젝트 학습 진행 시 협력

* 교육공무직의 협력 유도 방안

- 각 지원팀과 연계하여 구성,
- 교무 실무사 - 교육지원부, 교육생활부 행사 지원
- 교무행정지원사 - 교육연구부, 교육협력부 행사 지원
- 교육공무직원은 학교 행사에 적극 지원한다.

* 행정실과의 협력적인 관계 설정

- 교육지원팀 회의 시 행정실장님 같이 참여함으로써 소통하고 협력하는 관계 형성

* 교육청 연수나 출장이 너무 자주 돌아옴

- 교육지원팀에서 모든 출장을 참석하다 보니 업무가 과중함. 전달 연수나 출장 등은 과감하게 줄이고 문서로 대체하는 방법이 필요함



다른 학교에 일반화할 사항

- * 학년자율운영제 지원을 위한 예산을 편성하고 운영한다.
- * 꼭 있어야 할 업무와 없어도 될 업무를 구분하여 과감한 업무 다이어트를 통하여 업무를 줄이고 교육과정 운영에 중점을 둔다.
- * 교사 다모임에서 학년 학급 담임 배정 및 업무지원팀 배정은 자발성을 바탕으로 포스트잇에 붙이고 조정하는 작업을 통해 정한다.



교육청에 제안할 사항

- * 교육지원팀에서 모든 출장에 참석하다 보니 업무가 과중함. 전달 연수나 출장 등은 과감하게 줄이고 문서로 대체하는 방법이 필요함
- * 교육청 차원의 업무 다이어트를 통하여 교육과정 운영상 꼭 필요한 업무를 운영하는 것이 좋겠음
- * 교육청 주관 학부모 대상 연수 시 의무적으로 대상자 명단을 제출하라는 공문으로 인하여 대상자 선정에 많은 어려움을 겪고 있으므로 희망자 참석으로 완화하기 바람



부록 (학교업무분장표)

부서	업무	업무내용	담당
교장	학교운영총괄	학교운영총괄, 학부도 대민 업무, 대외협력	교장
교감	교육지원팀총괄	교육지원팀 총괄, 복무 및 인사관리, 평가, 계약제교원, 각종위원회 관리	교감
교육 지원팀	교무업무 기획 및 총괄	혁신학교(예산), 세명교사회 및 학부모회업무, 학교행사(입학, 졸업, 어린이날, 축제 및 프로젝트수업) 총괄, 교육복지우선지원 사업, 취학 및 분반, 교과서 및 교육급여 총괄, 학교환경구성, 학교 설명회 및 학교 여는 날 총괄, 교원능력개발평가	교육지원부장
	교무업무 지원	교무실관리, 입퇴학업무, 일일 및 월별업무, 가정통신문, 기타 장부 관리(제적부, 정정대장, 연수지명부, 가족체험학습 등), 공 문전달(가통회신서정리), 장학자료분배, 각종행사(교육지원팀 및 교육생활부주관행사) 지원	교무실무사
	학교 홍보	학교행사 등 각종 보도자료 작성 탑재, 학생활동 안내(홈페이지 안내)	교과전담
	특수교육업무	특수교육전반업무(방과후학교, 치료지원, 현장체험 등)총괄, 특수교육운영계획 수립·운영, 사회복무요원관리	특수교사
	특수교육업무(2)	장애이해교육(학생, 교직원), 특수교육보조인력관리, 시각장애지원	특수교사
	특수교육지원	특수학급 지원, 특수학급학생 보조, 학교 행사 사진 지원(1)	특수실무사
	특수교육지원	특수학급 지원, 특수학급학생 보조, 학교 행사 지원, 교무행정업무 지원(방학중) ※ 장애학생학습도우미(장윤경)	사회복무사
교육 연구팀	교육연구기획 및 총괄	혁신학교(교육과정편성 및 운영)업무, 학교 및 교육평가, 생활기록부 총괄, 교내자율장학건설팅장학 및 교사연수, 창체 및 문 예체활동 총괄, 교육과정운영 홍보 총괄, 기초학습지원·독서교육 및 도서관 운영 총괄, 평생교육	교육연구부장
	교육연구지원	교육급여·교육비지원(방과후자유수강권, 인터넷통신비 포함), 에듀파인, 교과서업무, 계약직(시간강사) 업무지원, 학교행사(교육 연구지원팀, 교육협력부 행사)지원, 학교행사 사진지원(2), 환경교육실관리	교무행정지원사
	도서관운영	도서관 운영 및 관리, 도서 선정, 독서교육 지원, 독서관련 프로그램 운영, 도서관 학년 사용시간 배정, 도서선정위원회 간사, 학교행사지원, 학교행사 사진 지원(1)	도서관사서
	영어교육	영어교육관련업무(영어민강사관리, 영어캠프운영, 교사영어연수 등)	교과전담
	멘토교실운영	멘토교실 운영, 학교생활 의욕증진 프로그램운영, 학습부진학생 지도	멘토교사
	동행프로젝트	동행프로젝트 업무(신청, 봉사자 및 학생관리, 예산 사용 및 정산 등), 외부기관 교사연수 안내	교과전담
행정실	행정 업무총괄	학교회계 예산·결산 관리, 계약 업무·지방공무원 및 교육공무원 인사 관리·재산 관리·시설 관리 총괄, 학교운영위원회 간사	행정실장
	회계사무	급여관리, 교직원 맞춤형복지 관련업무, 학교회계예산집행, 세입세출외현금관리, 학교발전기금관리, 민원업무 및 공무원증 발 급	주무관
		세입관리, 학교회계예산집행, 업무관리시스템 관리, 기록물 관리, 학교통장등 관리, 문서 및 사송·우편관리	주무관
		학교회계 예산집행, 계약 업무, 법인카드 관리, 물품 관리, 부가가치세 신고, 열린정보공개 및 클린행정 자체점검 관련 업무	주무관
	시설 및 조무	학교시설 제반관리, 시설유지관리(이성진, 배정진, 이정민)	주무관
교육 생활부	교육생활부 기획 및 총괄	생활·인성교육, 학교폭력관련 업무, 스포츠교실총괄, 안전(생활안전, 교통안전, 재난대비 등)교육, 체육 관련업무 총괄, 환경 및 생태교육활동지원(텃밭, 텃논, 화단), 학습준비물총괄, 수련 및 수학여행, 세계시민교육, 양성평등, 저출산고령화	교육생활부장
	체육업무지원	체육수업 지원, 학생안전관리(놀이시간), 체육교구 및 체육관 관리, 학교스포츠클럽(토요,튼튼), 학생건강체력평가제 업무지원, 체육관련학교행사지원	스포츠강사
	학습준비물지원	학습준비물실 관리, 학습준비물 대여 및 신청목록 작성	봉사자
	상담지원	생활교육 지원, 특별 학생 및 학부모 상담, 정서교육 지원, 상담실 운영	상담사
	보건업무	보건실운영, 보건교육, 성폭력, 성희롱, 금연, 약물중독, 안전공제회, 정서행동관련 학생상담(상담실운영)총괄	보건
	영양교사	급식 총괄, 친환경 식생활교육, 식당 및 급식실 관리(학교급식 소위원회), 문예체동아리 지도	영양
교육 협력부	교육협력업무 기획 및 총괄	과학관련업무 총괄, 정보 관련 업무, 나이스시스템관리, 학교홈페이지관리, 정보공시, 방송관련업무 총괄(동아리), 영재총괄, 방과후학교운영 총괄, 돌봄교실 운영 총괄, 진로교육총괄, 방과후자유수강권, 통신비지원, 나라사랑 통일교육, 다문화교육, 마 을결합력학교관련 업무	교육협력부장
	전산업무	교육통계, 컴퓨터관리, 나이스인증서, 수업동영상촬영, 방송관련업무, 실관리(컴퓨터실, 방송실, 전산실), 학교홈페이지관리, 계 시판 관리(각종 게시물 출력 및 게시), 학교행사지원	전산실무사
	실험실습업무	과학실 및 자료 관리, 실과실 및 자료 관리, 환경교육(텃밭 생태교육)지원, 교구관리 나이스입력, 재료구입, 학교행사지원	과학실무사
	영재, 진로업무	영재교육업무, 진로교육업무	교과전담
	방과후업무 지원	방과후학교 업무 지원, 방과후학교 강사 관리 및 출석상황관리, 방과후교실 관리	방과후코디
	돌봄교실업무	돌봄실운영 총괄, 돌봄학생 관리, 저녁 돌봄 운영(돌봄전담)	돌봄전담사
		오후 돌봄 교실 운영, 토요 돌봄교실 운영 및 방학 중 돌봄교실 지원(돌봄오후제)	



라. 서울용마초등학교



학교 현황

학급 수	53	학생 수	1,216
교원 수	70	일반직원(교원 외)	34



교육지원팀 운영 현황

* 1팀 (교무혁신기획팀)

팀장	교무혁신기획부장	인원 수	교사 18(공무직 포함 20)
교사	특수부장 (2)명 일반교사 (9)명 학년부장 (6)명	교육공무직 (교사외 인원)	- 인원 : 2 - 직종 : 교무실무사, 행정지원사

* 2팀 (연구진로기획팀)

팀장	연구진로기획부장	인원 수	교사 12(공무직 포함 15)
교사	특수부장 (2)명 일반교사 (9)명	교육공무직 (교사외 인원)	- 인원 : 3 - 직종 : 도서실무사, 과학실무사, 전산실무사

* 교육지원팀 구성으로 인한 업무경감 비율

업무경감률(교사 65명 기준, 특수학급, 특수교사 제외)	
♦ 비업무담임교사→35명 (51학급 중 부장교사10명, 담임교사10명은 업무가 있음.)	
♦ 담임교사 업무경감율(부장포함)→68.62% {(비업무담임교사35/학급수51) × 100}	

**교육지원팀 조직을 위한 과정**

* 사전 작업 : 학교 운영 체제 분석 및 문제점 파악

구분	문제점
• 1인 1담당 업무분장 체제	✓ 업무의 경.중에 따라 기피 업무 발생 및 구성원 간의 갈등 심화
• 특수부장 및 학년부장 체제	✓ 담당자가 주어진 업무를 처리하지 못하는 경우가 많아 담당 부장의 업무 과중됨
• 각종 목적성 사업 추진	✓ 상을 받기 위해 많은 행사 및 학교평가를 위해 전시성 행사로 피로도 누적
• 각종 대회 및 행사 추진	✓ 서울시교육청의 주요 업무 계획에 의거 새로운 행사들을 계속 추진함으로써 업무 부담 누적
• 체계적이지 못한 예산 편성	✓ 담당자 위주로 편성, 항목별로 정리되지 않아 예산이 효율적으로 집행되지 않음
• 관행적인 업무 분장표	✓ 통폐합되거나 교육과정 운영으로 이관이 가능한데도 1인 1업무를 맞추기 위해 관행적인 업무 분장 조직

- 교사가 가르치는 일보다 학교업무추진에 더 많은 시간을 할애하게 됨
 → 교사로서의 전문성이 결여되어 가고 교사의 본질에 의구심을 제기하게 됨
 → 학교업무정상화 운영 필요성 확인

* 학교업무정상화를 위한 용마 5단계 프로그램 시작

1단계	• 2015. 8월. 12월. 2차에 걸친 교육과정운영 평가 분석(업무정상화 가능성 검토) • 학교구성원(교원의 85% 이상)이 교무행정업무전담팀의 필요성 요구
2단계	• 직무분석을 통한 교육과정 내용 통폐합 및 폐지(업무분장 초안 마련) • 교무혁신부, 인성안전부, 과학정보부, 교육과정운영부, 수업연구부, 방과후문예체육부 → 교무혁신기획부, 안성안전부, 과학정보부, 연구진로기획부, 문화예술체육부, 방과후복지부
3단계	• 교직원 연수를 통한 업무정상화 계획을 위한 교직원 협의 - 학교업무정상화(교육지원)팀 구성의 필요성 재확인, 구성 방법 협의 - 학교업무정상화에 따른 학교 구성원의 이해관계 분석 및 시수 배정 방법 협의 (3쪽 표 참조)
4단계	• 학교업무정상화(교육지원)팀 운영을 위한 로드맵 작성 • 상대적 업무 증가자와 사전 협의 및 협조 요청(팀장, 특수부장, 교과담당교사, 실무사)
5단계	• 업무분장표 확정 및 보완책 마련(인사자문위원 검토 및 학년 희망서 받음)



★ (참조) 학교업무정상화에 따른 학교 구성원의 이해관계 분석 내용

담당자	장점	단점
담임(비업무)	• 담임교사 본 업무에 충실 (수업, 생활교육, 상담, 평가 전념)	• 3-5학년 교과시수 1시간 축소
담임(업무담당)	• 수업, 생활교육, 상담, 평가 전념, 성과급 반영	• 업무에 대한 부담 • 3-5학년, 교과시수 1시간 축소
교과전담 (업무담당 필수)	• 교과시수 주당 2시간 감축 • 방과후학교, 방학중 프로그램으로 담임수당 보전	• 업무에 대한 부담
특수부장	• 업무의 전문성을 살릴 수 있음 • 성과급 반영	• 1회성 업무 처리에 대한 부담 증가
학년부장	• 학년업무 전담 • 행정업무 감소	• 학년 관리에 대한 부담
팀장(2부장)	• 주간 시수 9시간으로 축소(동아리 포함) • 성과급 반영 • 업무의 전문성을 살릴 수 있음 • 방과후, 방학중 프로그램 운영으로 수당보전	• 업무에 대한 부담감 가중 • 가르치는 교사로서의 존재감 상실 가능성
행정실 (주무관)	• 행사나 업무 통폐합으로 인하여 행정실 업무 경감 촉발 → 학교의 다른 업무 지원 가능 (예 : e알리미 운영으로 가정통신문 인쇄 줄어듦 → 교재원 운영 지원)	• 교무업무 지원에 대한 부담
교육공무직	• 학교구성원으로서 본연의 역할 충실 • 전문성 신장	• 업무 부담
교장, 교감	• 업무 정상화로 교사 만족도 증대 • 업무 전담으로 인한 업무 효율성 증대	• 학교공동체 합의 도출의 어려움 • 업무부담 증가자에 대한 보상책 마련

★ (참조) 학교업무정상화에 따른 교육지원팀의 시수배정 협의 내용

학년	인원수	수업 시간수		비고
교육지원팀장 (교무, 교육과정)	2명	9시간× 2명= 18시간	18시간	팀장 주당 9시간 수업
교육지원팀(비담임)	8명	19시간× 8명= 152시간	152시간	교과교사 주당 19시간 수업 체육교과는 수업시수 조절
계	10명		170시간	
교육지원팀(담임)	10명			담임교사이면서 업무교사
부장교사(담임)	10명			담임교사이면서 부장업무교사

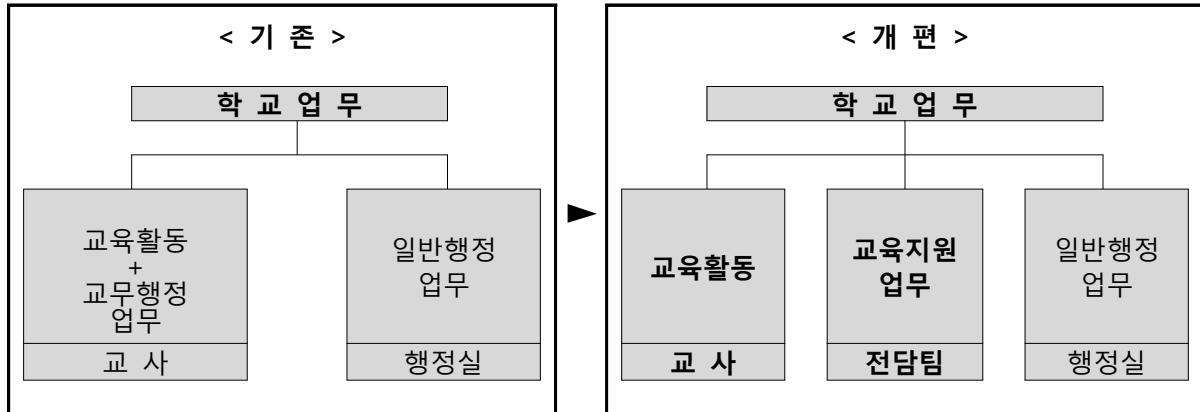
→ 담당부장, 교과+업무담당, 담임교사+업무담당자들에게 성과급 지급에 대한 공동체 합의

→ 학년부장의 업무를 줄여주기 위하여 수련활동, 교육여행, 현장체험학습 등의 업무지원 합의



교육지원팀 조직표 (운영 모형)

우리 학교의 학교업무정상화는 기본적으로 교육활동과 교무행정업무를 분리하여 교사들이 교육활동에만 전념할 수 있도록 한다는 전제하에 추진되었다. 교사들의 많은 논의를 거쳐 최종적으로 정리된 기본 개념은 다음 표와 같다. 이 개념을 바탕으로 각 부서의 업무 조정이 이루어 졌다.





- 2016학년도 문화예술체육부 신설
: 문화예술체육 교육을 학교교육중점사업으로 설정하기 위한 기반

문화예술체육부(2016)		
문화예술·체육기획	문화행사, 예술행사, 체육행사 기획 및 운영연구기획, 운동회 및 학예발표회 기획, 각종체육대회 참가, 교직원체육대회운영, 외부초청행사 추진, 계절운동,	부장
창의체험활동동아리	창의적체험활동, 동아리, 교육기부	교사 3
독서교육	독서교육(학생, 학부모), 토론·논술교육	교사 4
예술교육	음악교육, 미술교육, 음악행사, 악기구입 및 관리	교사 5
체육교육	학교스포츠클럽, 대회선수 선발, 체육실(용마대자료실) 관리 운영	교사 6
스포츠	학급티 제작 및 배부, 대회선수 지도	스포츠강사

※ 업무 재조정 및 통폐합 · 폐지

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| • 교내 학년줄넘기대회 폐지 | • 방과후문예체육부의 문예체 부문 |
| • 2015 수업연구부 및 방과후문예체육부 폐지 | → 문화예술체육부로 이관 |
| • 수업연구부의 독서부 | • 새로운 업무는 기존 담당 부장에게 문의, |
| → 문화예술체육부로 이관 | • 업무 공백 없도록 조치 |

- 2016학년도 방과후복지부 신설
: 방과후교육 및 교육복지업무의 연관성을 고려하여 효율적인 운영을 위한 기반

방과후복지부(2016)		
방과후복지부	방과후업무총괄(업체선정, 계약 등), 복지사업관리 총괄, 돌봄 및 마을형 연계학교운영, 지역사회 및 유관기관업무 총괄, 교육경비 및 교육보조금 총괄	부장
교육복지	교육복지관련 기획 업무	교사 7
교육복지실무	교육복지관련 실무 업무	교사 8 지전가
방과후교육	저소득층 업무(원클릭), U안심알리미, 무료방과후자유수강권, 방과후학교 지원	교사 9
방과후코디	방과후학교 업무 실무 운영	방과후실무사
돌봄교실	돌봄교실, 동행	돌봄전담사

※ 업무 재조정 및 통폐합 · 폐지

- | | |
|---|---------------------------------------|
| • 기존 교육과정부에 속해 있던 교육복지 업무 재조정 → 교육지원팀, 지전가, 업무담당자, 담임의 협력체제로 운영 | • 방과후교육과 교육복지업무의 연관성을 고려한 부서 재조정 |
| • 기존 방과후문예체육부에서 방과후교육 이관 운영 | • 방과후발표대회는 위탁업체에서 운영하여 교사의 업무 부담 없음 |
| | • 새로운 업무는 기존 담당 부장에게 문의, 업무 공백 없도록 조치 |



* 각 부서별 업무 조정 : 2팀 - 연구진로기획팀

• 연구기획혁신부

연구기획혁신부(2015)		
교육과정·복지기획	교육과정복지기획, 학교현황, 자기주도학습, 한자교육 컨설팅 장학, 학교평가, 통지표, 교원능력개발평가, 교육복지특별지원 사업	부장
평가부진아 지도	평가, 학습부진아(강사), 진단평가	○○○
독서·토론·논술교육	독서교육(학생·학부모), 토론·논술교육	○○○
글짓기교육	글짓기교육	○○○
도서관운영	도서관, 도서(학생·학부모)	○○○
특수교육1	특수교육기획	○○○
특수교육2	방과후특수교육, 치료교육, 외부보조원, 현장학습	○○○

연구기획혁신부(2016)		
연구기획	교육과정기획, 학교현황, 자기주도학습, 통지표, 진단 및 수행평가기획, 학교평가, 교원능력개발평가, 교직원연수, 도서명예교사 운영, 학습준비물, 한자교육, 장학(컨설팅, 임상, 자율, 6지구), 각 학년 수련활동 교육여행	업무전담 팀장 2
부진아 지도 및 진로교육	진단평가, 학습부진강사, 진로교육	교사 10
도서관 운영	도서관, 도서구입 및 운영	사서실무사
영어교육	영어교육 및 원어민 운영, 영어캠프	교사 11
준비물 지원센터	준비물품 구입 및 관리 운영	준비물실무사
특수교육1	특수교육기획, 현장학습	특수교사1 특수교사2
특수교육2	방과후특수교육, 치료교육, 외부보조원	

※ 업무 재조정 및 통폐합 · 폐지

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 기존 수업연구부 업무 이관 <ul style="list-style-type: none"> → 교과서업무는 연구부로 이관 → 어린이 신문 업무 폐지 → 학습준비물 업무는 실무사로 이관 → 영어교육을 연구기획부로 이관 • 동요부르기 대회를 축제형식으로 진행 (상장, 수상기록 축소 의미) • 학년별로 제작하던 책사랑글사랑, 마음들가꿈이를 통합하여 제작함 <ul style="list-style-type: none"> → 제작의 용이성 및 운영의 효율성 고려 | <ul style="list-style-type: none"> • 기존 수업연구부 업무 이관 <ul style="list-style-type: none"> → 교과서업무는 연구부로 이관 → 어린이 신문 업무 폐지 → 학습준비물 업무는 실무사로 이관 → 영어교육을 연구기획부로 이관 • 동요부르기 대회를 축제형식으로 진행 (상장, 수상기록 축소 의미) • 학년별로 제작하던 책사랑글사랑, 마음들가꿈이를 통합하여 제작함 <ul style="list-style-type: none"> → 제작의 용이성 및 운영의 효율성 고려 |
|--|--|

• 인성안전부

인성안전(2015)		
인성안전 기획	인성안전기획계획수립 및 운영.평가 학교폭력예방, 생활규정, 인성(생명존중), 안전교육기획	부장
안전교육·보안관	안전지도, 보안관	○○○
재난안전교육	민방위(재난안전교육)	○○○
총·효 교육	생활실천우수학생표창, 효·통일교육(독도)	○○○
경제교육	경제교육(알뜰바자회), 이웃돕기	○○○
저소득층	원클릭(저소득층)	○○○
녹색봉사회	녹색어머니회 (조직운영 및 교통안전지도)	○○○
다문화 교육	다문화·국제이해교육	○○○
상담교육	상담교육, 정서행동발달검사 및 후속업무추진	○○○
보건교육	성교육, 보건위생교육지도	보건
영양교육	영양교육급식비만음식물환경교육지도, 중식	영양

인성안전(2016)		
인성안전 기획	인성교육 및 안전교육 기획.운영.평가, 학교폭력 예방교육, 학폭위, 생활규정, 양성평등, 생명존중, 알뜰바자회	부장
안전교육	안전교육, 녹색어머니회 조직운영, 교통안전, 학교보안관	교사 12
총·효·경제교육	총·효교육, 독도교육, 경제교육,	교사 13
다문화·상담교육	상담교육, 상담사관리, 다문화교육, 세계시민교육, 정서행동발달검사 및 후속업무	교사 14 상담사
보건교육	성교육, 흡연예방 교육, 보건위생교육지도	보건
영양교육	영양교육, 급식, 비만, 음식물관련교육	영양



※ 업무 재조정 및 통폐합 · 폐지

- 안전교육, 녹색봉사회, 보안관, 재난안전교육 통합
- 충효, 독도, 경제교육 통합
- 다문화교육, 상담교육 통합
- 모범어린이 표창 폐지
- 용마어린이 칭찬클럽 행사 폐지
- 친구사랑 톡톡톡데이 시상 폐지
- 저소득지원 원클릭 사업
→ 방과후복지부로 이관

• 과학정보부

과학정보부(2015)		
과학정보 기획	과학정보기획, 컴퓨터교육 및 정보화대회, 과학행사, 학생선발, 환경교육, 에너지수호천사단	부장
과학, 기자재	과학행사, 기자재	○○○
영재교육	영재기획	○○○
	영재교육	○○○
방송교육	방송1	○○○
	방송2(교과)	○○○
홈페이지	홈페이지	○○○
인터넷중독예방	인터넷 윤리, 예방, 활용	○○○
교재원	교재원	○○○



과학정보부(2016)		
과학정보 기획	과학정보기획, 컴퓨터교육 및 정보화대회, 과학행사, 학생선발, 과학기자재 선정, 인터넷중독예방, 환경교육	부장
과학행사	과학(발명)행사, 학생선발, 과학정보기자재 선정	교사 15
영재교육	수학과학융합영재교육 선발 및 운영	교사 16
	미술영재교육 선발, 기획 및 운영	교사 17
방송교육 및 홈페이지	방송반 선발 및 운영, 방송실 관리 홈페이지 관리	교사 18
과학보조	과학실	과학실무사
전산보조	PC정보화(PC지키미), 입간판, 민참컴퓨터	전산실무사

※ 업무 재조정 및 통폐합 · 폐지

- 기존 문예체방과후부와 과학정보부에 걸쳐있던 영재업무를 과학정보부로 이관, 영재업무의 효율성 도모
- 교재원 관리 → 행정실로 이관
- 기계공학대회, 항공우주대회, 용마융합발명품경진대회, 용마융합탐구토론대회, 용마융합학생탐구발표대회를 통합하여 진행, 업무 간소화 도모
- 교내타자경연대회 폐지

* 각 부서별 업무 조정 : 학년부장

※ 업무 재조정 및 통폐합 · 폐지

- 학년 체험활동 업무 일체
→ 교무기획부로 이관
- 수련활동, 교육여행 업무 일체
→ 연구기획부로 이관
- 학년교육과정편성 및 운영 기획·총괄
- 동학년 운영 및 동학년 민원 중재

**2016학년도 업무분장 상황***** 담임교사와 교육지원팀의 업무분장 비율 (교사 67명 중)**

- ◆ 업무담당 → 30명(부장 12 + 일반교사 18)
- ◆ 일반 교사 중 담임교사 10명, 비담임교사 8명
- ◆ 1학기 중 비담임교사 12명 중 8명 업무담당(팀장 2명 포함, 정년퇴직 예정자, 출산예정자 제외)
- ◆ 담임교사와 비담임교사의 업무 배정 시 업무경중을 고려하여 배치
 - 담임교사: 보조인력이 있거나 업무 적은 것. 예) 교육복지(+지전가), 방과후교육(+방과후실무사)
 - 비담임교사: 보조인력이 없고 업무 많은 것. 예) 방송교육 및 홈페이지, 영어교육, 체육교육 등
- ◆ 팀장 2명의 수업 시간 : 주당 9시간(동아리 포함)
- ◆ 비교과담임 업무지원팀 수업시간 : 주당 18~19시간
- ◆ 비업무담임교사 → 35명(51학급 중 부장 10명, 담임교사 10명은 업무가 있음.)
- ◆ 담임교사 업무경감율(부장 포함) → 68.62%(비업무담임교사/학급수×100)

**운영 결과 및 교사 만족도 조사 결과***** 학교업무 조정으로 실질적인 업무 경감 사례**

• 행사 축소 및 폐지로 인한 업무경감 - 2015 학교주관 행사의 시상자 4,319명	⇒	✓ 2016.10.24. 현재 시상자 총 15명
• 행사 실시 집중운영 기간 설정 계획 및 실사를 위한 - 공문서 1,100건 이상 감축 - 2015.10.24 기준 생산 공문 12,353개	⇒	✓ 2016.10.24. 현재 생산공문 11,225개

*** 교육지원팀에 대한 교사의 만족도 : 응답자의 75%가 만족**

우리 학교의 학교업무정상화는 실시 결과에 대한 교사들의 만족도를 알아보기 위하여 학교에서 자체 제작한 설문지를 활용하여 설문을 실시하였다. 전체 교사 67명 중 설문에 참여한 교사는 56명으로 자세한 내용은 다음 표와 같다.

순	항목	설문참여자 수(56)					비고
1	교육지원팀 여부	업무지원		비업무		계	• 담임 중 부장교사10 • 비담임 중 부장교사2 (팀장)
		26		31		56	
2	담임 여부	담임교사	비담임	담임교사	비담임	계	
		16	10	28	2	56	



학교에서 자체 제작한 설문은 우리 학교의 교육지원팀 운영 결과와 효과, 운영 방식, 2017학년도 교육지원팀 참가 의향 여부, 교육지원팀에 대한 보상책 운영 방안 등등 교육지원팀 운영 결과와 앞으로 교육지원팀을 효율적으로 운영하기 위한 방안을 마련하기 위한 내용으로 구성되었다.

순	설문 내용	결과	결과분석
3	교육지원팀 운영에 대한 만족도	교육지원팀 운영에 대한 만족도	- 교육지원팀 운영에 대하여 설문 참여교사의 75%인 42명이 만족하고 16%인 9명은 보통이라고 응답함 - 만족하지 않는 교사는 9%인 5명에 불과함 → 교육지원팀 운영 결과는 만족하는 것으로 나타남

♦ 교육지원팀 운영에 대한 만족이유 · 만족하지 않음 이유 : 복수 응답

업무 내용	업무담당(만족64건, 불만족12건)	비업무 담당(만족78건, 불만족4건)
만족	- 효율적인 업무 수행 가능(20건) - 업무의 전문성 확보(11건) - 학교 전체 업무경감에 효과(18건) - 교육과정 운영이 정상화 됨(15건)	- 학급운영 및 수업지도에 충실(29건) - 교직에 대한 만족도 상승(3건) - 미숙한 업무에 대한 부담감 사라짐(7건) - 학교의 업무 전체가 경감되었음(18건) - 교육과정 운영이 정상화됨(21건)
불만족	- 보고 공문이 많아 힘들(4건) - 적절하지 못한 업무 분배(3건) - 학급담임과 지원팀 병행에 대한 어려움과 업무과다(5건)	- 업무담당자의 미숙으로 인한 불편(3건) - 성과급을 교사의 주활동인 수업보다 업무 배분으로 정하려 한다는 점(1건)

순	설문 내용	결과	결과분석
4	교육지원팀 운영 방식에 대한 만족도	교육지원팀 운영 방식에 대한 만족도	- 교육지원팀 운영 방식에 대하여 설문 참여교사의 66%인 37명이 만족하였으며 27%인 15명이 보통이라고 응답함 - 만족하지 않는 교사는 7%인 4명에 불과함 → 교육지원팀 운영 방식은 대체적으로 만족하나 약간의 보완이 필요한 것으로 나타남

♦ 교육지원팀 운영 방식에 대한 만족 이유 · 만족하지 않음 이유 : 복수 응답

업무 내용	업무 담당(만족25건, 불만족3건)	비업무 담당(만족17건, 불만족3건)
만족	- 효율적인 업무 수행 가능(9건) - 수업시수와 업무분장 적절(5건) - 학교 전체의 업무경감에 효과(4건) - 역할분담의 우수성(7건)	- 담임교사의 업무 배정 없는 것(10건) - 수업 시수와 업무분장이 적절(7건)
불만족	- 과중한 업무 배정(1건) - 업무에 따른 수업시간 조정(감축) 필요 (특히 학급담임)(2건)	- 업무와 성과급을 연결시키는 것(1건) - 줄여준 수업시수에 비해 담당업무가 많지 않음(1건) - 교육지원팀의 숫자가 너무 많음(1건)



순	설문 내용	결과	결과분석
5	교육지원팀 운영의 효과	교육지원팀 운영 효과	- 교육지원팀 운영 효과에 대하여 설문 참여교사의 100%인 56명이 효과가 있다고 응답 - 수업활동에의 전념이라는 응답 63%(35명), 학생상담 및 생활지도 시간 확보 20%(11명), 업무의 경감 12%(3명) 등으로 응답 → 교육지원팀 운영 효과를 전체가 인정하고 있어 지속적인 운영 필요

순	설문 내용	결과	결과분석
6	교육지원팀의 원활한 운영을 위한 보상 방법	교육지원팀의 원활한 운영을 위한 보상 방법	- 교육지원팀을 위한 보상 방법으로 인사배정고려 45%(25명), 성과급 차등지급 39%(22명), 유공가산점부여 11%(6명) 등으로 응답하였음 - 기타 5%(3명)은 별도의 보상책이 필요없다는 응답임 → 교육지원팀에 대한 적절한 보상책이 필요하다는 데 95%(53명)가 공감하고 있음

순	설문 내용	결과	결과분석
7	2017학년도 교육지원팀 지원 의향 여부	2017학년도 업무지원팀 지원 의향 여부	2017학년도 교육지원팀 지원 의향이 있다는 응답은 41%(23명), 없다는 응답은 59%(33명)으로 나타남 → 2017학년도 교육지원팀 구성을 위한 기본 인적자원은 확보된 것으로 파악됨

♦ 2017학년도 교육지원팀 지원 의향 여부에 대한 이유(중복 응답)

응답 순	있다(16건)	없다(29건)
8	- 전문화된 업무에 대한 보람(9건) - 학교교육운영에 대한 관심(2건) - 담임을 원하지 않기 때문(4건) - 담임이면서 업무지원도 가능하기 때문(1건)	- 담임의 업무와 수업지도에 충실(23건) - 교육지원팀으로서 큰 혜택이 없음(3건) - 업무에 대한 자신감이 없음(2건) - 승진의 기회를 양보(1건)



순	설문 내용	설문 결과(중복응답, 응답 건수 35건)
9	교육지원팀의 효율적인 운영을 위한 기타의견	• 교육지원팀에게 과중한 업무가 부과되지 않도록 교육청의 협조와 인력 지원이 더욱 필요하다(7명). • 현행의 교육지원팀 운영 체제를 유지하는 것이 좋다(6건). • 업무지원팀에 대한 보상이 필요하다(5건). • 교육지원팀을 운영하기 위하여 불필요한 업무가 많이 경감되었으나 아직도 더많은 경감이 필요하다(4건). • 교육지원팀의 숫자를 줄여 담임교사 전원에게 업무를 배정하지 않도록 하고 교육지원팀의 업무가 증가하니 적절한 보상을 하는 것도 좋겠다(3건). • 업무를 담당하지 않는 교사들도 학교 업무에 대한 이해와 정보가 뒤지지 않도록 학교 업무에 대한 자세한 안내가 필요하다(3건). • 2017학년도에는 교육지원팀의 구성과 운영 방식, 학급 담임과 교육지원팀의 병행여부에 따른 보상, 수업시수 등을 사전에 자세히 안내하고 개인의 희망을 받아 교육지원팀을 구성하는 것이 좋겠다. 올해는 시행 첫해이기 때문에 자세한 안내가 미흡했으며 일부 개인의 의견과 반하는 일이 있었다(3건). • 교사들에게 교육지원팀 운영의 취지와 운영 결과를 적극적으로 홍보하고 긍정적인 참여를 유도할 필요가 있다(2건). • 교육지원팀은 수업시수가 경감되었기 때문에 담임교사보다 더 많은 일을 한다볼 수 없다. 단지 하는 일이 다를 뿐이므로 교육지원팀이라는 이유로 더 많은 혜택이나 보상을 바라는 것은 옳지 않다(1건). • 기존의 방식대로 모든 교원이 업무를 나누어 맡아서 처리하는 것이 더 나을 듯하다(1건).

* 설문 결과의 시사점

학교의 교육지원팀 운영에 대하여 업무담당자나 비업무 담당자 모두 만족하는 것으로 나타났다. 만족하는 이유로는 효율적인 업무수행과 업무 전문성 신장, 담임 교사에 대한 업무 경감 등이 가장 많았다.

또한 전체 교사의 83%가 교육지원팀의 운영 효과로 학생 수업시간 집중 및 생활지도 시간이 확보되었다고 응답한 것으로 미루어 보아 교육지원팀 운영의 본래 취지가 잘 달성 되었다고 볼 수 있다.

교육지원팀을 효율적으로 운영하기 위해 교육지원팀에게 전체 95%의 교사가 인사배정 고려나 성과급 차등 지급 등이 필요하다고 응답한 것으로 보아 전체교사의 협의를 거친 적절한 보상이 이루어져야 할 것으로 보인다.



일반화를 위한 제언

학교업무정상화를 위한 우리 학교 교육지원팀의 운영 성과를 살펴볼 때 학교교육의 발전과 학생지도 및 수업활동의 질적 향상을 위하여 교육지원팀 운영의 필요성이 매우 크다고 할 수 있다. 우리 학교의 운영 사례를 바탕으로 다른 학교에서도 학교업무정상화를 위한 교육지원팀을 운영할 수 있도록 몇 가지 방안을 제시하고자 한다.

* 학교 업무 운영 체제에 대한 정확한 분석과 문제점 파악 필요

우리 학교가 학교업무정상화를 위한 교육지원팀 운영을 위하여 처음 시작한 것은 학교 업무체제에 대한 정확한 분석과 이에 따른 문제점을 파악한 것 이었다. 학교업무분장체계, 예산의 구성과 사용, 목적성 행사 등등에 대한 분석을 통하여 나타난 문제점과 이에 대한 해결책을 구안하기도 하였다.

* 학교업무정상화 방안을 위한 구성원들의 논의와 협의 필요

학교업무정상화를 위한 교육지원팀 운영을 위하여 우리 학교는 2015년 9월부터 학교 구성원들과 수많은 논의와 협의를 실시하였다. 앞서 파악한 학교 업무 운영 체계 분석결과와 문제점을 학교구성원들과 공유하여 이에 따른 해결책으로 학교업무정상화를 위한 교육지원팀 필요성이 자연스럽게 부각되었으며 교육지원팀을 운영하기 위한 방안이 본격적으로 논의되었다.

교육지원팀 운영을 위한 본격적인 논의에서 학교구성원의 이해관계(수업시수 조정, 교육지원팀에 대한 보상책)를 정확히 제시하고 이에 대한 합의를 이끌어 내는 일 또한 무엇보다도 중요하다. 본교 역시 다소 힘들고 어려운 과정이었지만 이러한 과정을 거쳐 합의에 성공하였다.

* 학교업무정상화를 위한 과감한 업무 재조정 및 통폐합, 폐지 필요

→ 학교 운영자의 확고한 의지 필요

우리 학교는 교육지원팀을 운영하기 위하여 기존 부서 체제를 전면적으로 개편하였다. 또한 학생들의 교육활동이 주목적이 아닌 전시성 행사나 관습적으로 이루어지던 활동을 과감히 폐지하였다. 그 결과 2015년 학교주관 행사의 시상자가 4,319명에 달했던 것이 15명으로 줄었다(2016.10.24. 현재 기준). 아울러 생산 공문 역시 1,100건 이상이 감축되었다(2015.10.24 기준 12,353건→2016.10.24 기준 11,225건).

이러한 과감한 업무 통폐합 및 폐지를 위해서는 업무정상화에 대한 학교 운영자의 확고한 의지가 필요하다. 우리 학교가 교육지원팀 운영에 성공할 수 있었던 기반에는 업무정상화에 대한 학교장의 확고한 신념이 자리 잡고 있다.



* 상대적 업무 증가자들에 대한 배려와 협조 요청

우리 학교의 교육지원팀에는 교사 뿐 아니라 교육공무직 전체와 행정직도 포함되어 있다. 교사들은 교육지원팀의 운영이 필수불가결하다는 것을 충분히 인식하고 있으나 교육공무직과 행정직의 입장은 다를 수 있다는 것을 고려해야 한다.

우리 학교는 교육지원팀 운영에 앞서 교육공무직과 행정직원 들에게 업무가 상대적으로 증가한다는 사실을 충분히 안내하고 협조를 요청하였고 동의를 얻는데 성공하였다. 여기에는 평소에 늘 교육공무직과 행정직원도 학교의 구성원으로서 역할을 다하고 합당한 대우를 받도록 기반을 마련해 준 학교장의 노력이 기반이 되었다.



앞으로의 발전을 위하여

* 업무정상화를 위한 교육청 차원의 업무 경감 필요

학교에서 업무정상화를 위하여 교육지원팀을 운영하는데 갑작스럽게 내려오는 공문들(예를 들어 토론회나 학부모연수를 위한 학부모 모집 요청, 각종 국회의원 요구자료, 국정감사 요구자료 등 등)은 걸림돌이 되고 있다. 교육청 차원에서도 업무정상화를 위한 실질적인 업무 경감 노력이 필요하다.

* 교육지원팀 운영을 위한 적절한 보상책 운영 필요

우리 학교 교육지원팀 운영 성과를 알아보기 위한 설문 결과 설문참여자의 95%가 교육지원팀에 대한 적절한 보상책이 필요하다고 응답하였다. 업무정상화를 위한 교육지원팀 운영이 확산되기 위해서는 교육지원팀에 대한 인사 배정 고려, 성과급 차등 지급 등 등 현실적인 보상책이 필요하며 이를 위한 추진 방안이 교육청 차원에서 논의될 필요가 있다.



부록 (학교업무분장표)

부	계	업 무 내 용	담당자	부	계	업 무 내 용	담당자
교무 혁신 팀	교무 혁신 기획	교육정책, 재적관리, 일일·월중교육, 학교행사, 학부모연수, 교환 및 현장체험학습, 토요휴업일, 혁신기획, 공직자 기강학립, 청렴교육, 인권교육, 교원단체, 교육통계, 정보공시, 청소용품, 교과서, 학부모회 조직 운영, 학교규칙, 민방위 재난안전교육, 평생교육	업무전담 팀장 1	연구 기획 팀	연구기획	교육과정기획, 학교현황, 자기주도학습, 통지표, 진단 및 수행평가기획, 학교평가, 교원능력개발평가, 교직원연수, 도서명예 교사 조직 및 운영, 학습준비물, 한자교육, 장학(컨설팅, 임상, 자율, 6지구)	업무전담 팀장 2
	교무업무 시스템	나이스	교사 1		부진아 지도 및 진로교육	학습부진아(강사), 진로교육	교사 10
	학생 자치활동	전교어린이회, 임원수련회, 드림콘서트	교사 2		도서관 운영	도서관, 도서관구입 및 운영	사서실무사
	행정지원	에듀파인, e-홍보, 체험학습, 보결배당, 상장, 가정통신, 교사연수(이수증,지원비,공문), 범죄경력, 휴복직안내, 초과근무장부, 행사사진촬영(학년행사는 학년에서촬영)	행정실무사		영어교육	영어교육 및 원어민 운영, 영어캠프	교사 11
	교무보조	일일계획, 입퇴학, 학생사료관리, 장학자료, 안심서비스	교무실무사		준비물 지원센터	준비물품 구입 및 관리 운영	준비물 실무사
	행사지원팀	교무혁신팀장, 연구기획팀장, 교무보조, 교무행정지원사, 과학보조, 전산보조, 특수보조, 도서실실무사, 사회복무요원			특수교육1	특수교육기획, 현장학습	(특수교사)
			특수교육2	방과후특수교육, 치료교육, 외부보조원			
문화 예술 체육 부	문화예술·체육기획	문화행사, 예술행사, 체육행사 기획 및 운영연구기획, 운동회 및 학예발표회 기획, 각종체육대회 참가, 교직원체육대회운영, 외부초청행사 추진, 계절운동	부장	인 성 안 전 부	인성안전 기획	인성교육 및 안전교육 기획·운영·평가, 학교폭력 예방교육, 학폭위, 생활규정, 양성평등, 생명존중, 알뜰바자회	부장
	창의체험 활동 동아리	창의적체험활동, 동아리, 교육기부	교사 3		안전교육	안전교육, 녹색어머니회 조직운영, 교통안전, 학교보안관	교사 12
	독서교육	독서교육(학생,학부모), 토론·논술교육	교사 4		충·효·경제교육	충·효교육, 독도교육, 경제교육,	교사 13
	예술교육	음악교육, 미술교육, 음악행사, 악기구입 및 관리	교사 5		다문화·상담교육	상담교육, 상담사 관리, 다문화 교육, 세계시민교육, 정서행동발달검사 및 후속업무	교사 14 상담사2 이중언어강사
	체육교육	학교스포츠클럽, 대회선수 선발, 체육실(용마대자료실) 관리 운영	교사 6		보건교육	성교육, 흡연예방 교육, 보건위생교육지도	보건교사
	스포츠	학급티 제작 및 배부, 대회선수 지도	스포츠강사		영양교육	영양교육, 급식, 비만, 음식물관련교육	영양교사
	청소년단체	캡스카우트, 걸스카우트 해양단					
방 과 후 복 지 부	방과후 복지부	방과후업무총괄(업체선정, 계약 등), 복지사업관리 총괄, 돌봄 및 마을형 연계학교 운영, 지역사회 및 유관기관업무 총괄, 교육경비 및 교육보조금 총괄	부장	과 학 정 보 부	과학정보 기획	과학정보기획, 컴퓨터교육 및 정보화대회, 과학행사, 학생선발, 과학기자재 선정, 인터넷중독 예방, 환경교육	부장
	교육복지	교육복지관련 기획 업무	교사 7		과학행사	과학(발명)행사, 학생선발, 과학정보기자재 선정	교사 15
	교육복지 실무	교육복지관련 실무 업무	교사 8 지전가		영재교육	수학과학융합영재교육 선발, 기획 및 운영 미술영재교육 선발, 기획 및 운영	교사 16 교사 17
	방과후교육	저소득층 업무(원클릭), U·안심알리미 무료방과후자유수강권, 방과후학교 행사지원,	교사 9		방송교육 및 홈페이지	방송반 선발 및 운영, 방송실 관리 홈페이지 관리	교사 18
	방과후코디	방과후학교 업무 실무 운영	방과후 실무사		과학보조	과학실	과학실무사
	돌봄교실	돌봄교실, 동행	돌봄전담사		전산보조	PC정보화(PC지킴이), 입간판, 민참컴퓨터	전산실무사
학년 기획 부	학년교육과정편성 및 운영 기획총괄, 체험학습, 수련활동, 소규모테마형교육여행, 학년자율장학운영, 학급·학예발표, 동학년운영, 동학년민원중재· 행사·안전교육, 기획업무 지원	학년부장	교사 65명 (특수학급 특수교사 제외)	업무담당→30명(부장 12 + 교사 18) 비업무담당교사→35명(51학급 중 부장10, 담임교사10명은 업무가 있음) 담임교사 업무경감율(부장포함)→68.62% (비업무담당교사/학급수)			



마. 서울충무초등학교



학교 현황

학급 수	14 (특수 1)	학생 수	286
교원 수	23	일반직원(교원 외)	18



교육지원팀 운영 현황

- * 부장 5인 전원이 교육지원팀으로 구성되어 교무행정업무를 전적으로 해결함
 - 부장 5인이 교과전담교사이며 주당 수업시수는 11시간
(2012~2015학년도 진로부장 추가신설 전에는 부장 4인 교과전담, 수업시수 8시간)
 - 부장 5인+교육 공무원 4인(교무행정지원사, 교육, 과학, 전산 교육실무사)
 - 업무전담 부장교사와 교무행정지원사, 교육실무사(교무, 자료, 전산)의 긴밀한 협조 체제로 효율적 업무처리가 가능함
- * 담임교사는 생활지도, 학습지도 이외의 업무는 부여 받지 않음
 - 교육지원팀을 구성하고 행정업무를 재조정하여 전 교원의 업무를 경감함
 - 학급 담임교사가 교육 '본업'에 전념할 수 있는 환경을 조성하였음

* 교육지원팀 운영 현황

총괄	교육지원팀 총괄	교감			
교무 기획	학교행사	업무부장 1	진로 생활	진로교육	업무부장 4
	학적관리			생활인성교육	
	NEIS			행복한 학교	
	수련활동			충무공리더십교육	
	학부모회			영어교육	
	교원능력개발평가			합창부	
교육 과정	교육과정 편성	업무부장 2	과학 체육	과학교육	업무부장 5
	교과학습 평가			정보융합영재	
	교원전문성신장, 장학			정보교육관련	
	텃밭 및 식생활교육			학습준비물	
	부진학생지도			청소년 단체	
	창의적체험활동			체육교과 관련	
방과 후 복지	다문화 교육	업무부장 3	지원	교무지원	교무실무사
	독서교육			교무행정지원	교무행정지원사
	방과후학교			과학, 실과, 교과서 관리	과학실무사
	저소득층교육지원			전산실 및 방송, 정보화	전산실무사



우리 학교만의 특징(장점)

- * 학생과 교사를 존중하는 수평적 리더십을 갖춘 학교장의 마인드
 - 긍정적인 피드백으로 비전을 제시 및 업무 역할 분담, 교육공동체를 섬기는 태도가 학교업무정상화의 바탕이 됨
- * 민주적이고 자발적인 교육지원팀 구성 및 운영
 - 업무정상화 도입 시기부터 담임교사는 학급업무 외 모든 교무행정업무 배제된 조직 변화에 만족도 극대화로 교과전담시간 축소 감수, 학습·생활지도 전념 여건 조성
 - 업무부장 간 소통 강화: 전달 중심의 부장회의에서 다양한 아이디어 제시 등 의사결정 중심 회의 운영을 통한 부서 간 업무 이해 및 업무 추진 효율성 증대
 - 업무부장의 업무 과부하 해소를 위해 교무실무사들에게 적절한 권한 이양 및 부장 간 협조 체제 운영
- * 민주적·수평적 의사결정으로 학교 구성원의 자존감과 자발성 고취
 - 학교 업무 간소화 및 업무 분장 시 의견 수렴 절차 및 협의회 운영: 경영자의 적극적인 수용 의지
 - 교육활동 계획 수립 시에 상향식 의사결정 운영: 9시 등교, 중간놀이 시간 운영, 아침 달리기 운영 등 각종 교육활동 추진 시에 다양한 의사결정 방법을 통한 계획 수립
 - 교육지원팀 운영 이후 ‘교사독서동아리’가 자생적으로 운영되어 교사들의 교수 학습, 교육정보 교환의 장, 소통의 장이 됨
- * 즐거운 학교 공동체 문화 조성으로 친밀한 유대 관계 형성 및 갈등 해소
 - 학부모 평생교육, 참여 교육프로그램 운영, 공간 제공 등 학부모와 협조체제 구축
 - 업무전담교사와 담임교사와 지속적인 소통으로 역지사지의 태도 및 분위기 조성
 - 수요자 중심 교내 연수 및 교원 현장체험연수
 - 전교사가 참여하는 졸업식 선생님 축하공연(2012학년도부터 지속됨): 선생님 아카펠라, 치어댄스, 라인댄스 공연, 2017. 2월 탭댄스 예정
- * 학교 업무 재구조화를 통한 학생 교육활동 중심의 학사 운영
 - 교육과정 협의를 통하여 업무부담을 유발하거나 전시적인 교육활동을 축소하고 인성교육, 문·예·체교육, 학교특색교육활동을 위한 예산 확보 및 외부기관과 연계한 프로그램 중심 운영



어려움을 극복한 운영 사례

- * 교육지원팀과 담임교사들과의 협력 증진 사례
 - 교육지원팀 부장들이 행정업무에서 완전히 벗어난 담임교사들에 대하여 학급의 성과를 조급하게 기대하고 요구하려는 욕구 자제
 - 교육지원팀과 담임교사들은 역지사지의 자세로 상호 배려 실천
: 담임교사들은 교육 본연의 업무에 전념할 수 있음을 감사하고, 교육지원팀은 학교 업무정상화가 이루어짐에 보람을 느낌
 - 경력이 짧은 업무 부장의 경우 교사로서의 정체성에 의문을 갖고 회의를 느끼는 경우가 있어 교육지원팀 희망 인원이 많을 경우에는 충분한 담임 경력을 거친 교사가 팀원이 되는 것이 교육지원팀 구성에 안정감을 줌
- * 교육지원팀 소속 교사에게 부여할 학교 차원의 보상책 합의
 - 교과수업시수 최대한 감축: 담임교사들과의 합의, 교과지원시수가 다소 감소하더라도 교육지원팀 운영을 찬성함
 - 성과상여금: 교육지원팀 소속 부장에게 성과상여금 최고 등급 부여에 교사 인사자문 위원회에서 매학년 초 합의함
- * 교육공무직의 협력 유도 방안
 - 학교업무정상화를 위한 협력적 관계로서 서로 존중하고 협조함
 - 학교 구성원으로서의 주인의식을 갖도록 최대한 친목행사 및 교직원 연수 등에 동참하게 함
- * 행정실과의 협력적인 관계 설정
 - 행정실 입장에서는 다수의 전체 교원을 상대하지 않고 교육지원팀 부장들과만 업무가 이루어지므로 소통 창구가 간소화된 면이 있음
 - 행정실은 교육 '지원'업무자로서의 입장을 늘 상기하고 '지원' 역할에 충실
 - 교육지원팀 부장은 행정실의 필수적 업무 절차, 방식의 요구에 협조



교사 만족도

- * 학년말 교육과정 교사 평가 결과 교육지원팀 지속운영을 매년, 높은 비율로 희망함.

2016학년도 학교교육과정 편성·운영 계획 수립을 위한 교사용 설문지

14. 교원이 교육활동에 전념할 수 있도록, 본교는 업무전담팀을 구성하여 교과전담교사로 주당8시간 수업하며 교무행정업무를 처리하고 있습니다. 2016학년도에도 업무전담팀 운영이 필요하다고 생각하십니까?()
- ① 교육지원팀 계속 운영(18) ② 교육지원팀 운영 폐지(0)

**일반화 사항 (각 주체의 역할)**

교육주체	교육지원팀 운영을 위한 역할
교장 교감	- 교육지원팀으로서 보람을 느낄 수 있는 환경 조성, 강력한 지원 의지로 격려하여 차기년도 인력확보의 바탕을 만들 - 교육지원팀과 담임교사 간 융화 촉진자 - 전체 교사의 의견수렴, 능력과 희망에 맞는 업무 부과 - 원활한 소통을 위한 분위기 마련
업무 부장	- 담임교사 행정업무 완전 경감 추구 - 행정업무 전담처리 업무 총괄 - 간소하고 합리적인 행정업무로 업무의 효율성 제고 - 계획적이고 치밀한 업무계획 수립 및 시행 - 수업시수 경감이라는 배려만 취하고 업무는 담임교사에게 미루는 일이 없도록 스스로 경계 - 담임교사들에게 성급하게, 눈으로 보이는 '성과'를 바라지 않기
담임 교사	- 담임교사로서 자부심을 갖고 학교일에 주도적으로 참여, 학생 관련 업무협조 - 학급운영 계획과 실천, 학년사안 처리, 학생 인성교육 관리 - 학급경영, 수업, 학년 업무를 성심껏 하고 업무부장의 업무에 차질 없도록 협조
교육 공무직	- 수합, 분배 등 기초 행정업무 처리 - 원활한 업무 지원 - 교육지원팀을 실질적, 전문적으로 지원

**교육청에 제안할 사항**

- * 청소년 단체: 학교업무정상화를 위해 그 성격상 지역사회에 포함되어야 함
- * 교육지원팀 가산점 부여
 - 학교의 막대한 업무를 소화하므로 교육지원팀 가산점 부여에 찬성함
 - 업무정상화 운영 기여에 대한 판단기준이 모호한 경우 가산점 부여에 반대함
 - 교육지원팀 제도에 대한 신뢰 부족을 유발하는 경우 가산점 부여에 반대함
- * 교육공무직 추가 배치 우선 학교
 - 대형 학교에서는 사안이 많고 다뤄야 하는 데이터 양이 많으며 복잡한 일이 많이 발생하므로, 즉 지원업무의 양이 학급수, 학생 수에 비례할 것이므로 교육공무직 추가 배치에 우선되어야 함
 - 소규모학교의 경우 교사 인력이 절대 부족하여 상대적으로 학교에 배당되는 업무추진량이 많으므로 소규모 학교에 우선 배치되어야 함
- * 학교의 업무는 규모에 관계없이 6부장 내용체계이므로 소규모학교에도 6부장으로 구성되기를 희망함



부록 (학교업무분장표)

업무명		업무내용	세부내용	담당
교무기획부	교무기획	학교 행사	중요 행사 및 기념식 추진, 학교홍보	교무기획부장
		학적관리	입학, 취학, 및 재적관리, 관련 통계, 생활기록부 관리, 졸업대상 관리	
		NEIS 관리	NEIS 관련 권한 부여, 출결관리, 교육통계 처리 보고, 정보공시	
		수련활동	수련활동 및 현장 학습 추진	
		학부모회	학부모회 조직 및 운영, 학교폭력예방을 위한 학부모 연수, 평생교육	
		학교, 교원평가	교원능력개발평가 기획 및 운영, 학교평가 등	
교무지원부	지원	교무 지원	제장부 정리, 게시 및 장학자료 관리, 입.퇴학처리, 행정업무 지원, 전출입, 가정통신 나이스 업로드, 입간판 게시, 자비부담연수비 지원 등	교무실무사
		교무행정지원	에듀파인 업무 기안 및 검수, 행정업무 지원, 사진촬영 및 홍보, 홈페이지 및 OOe교육소식 탑재, 학습준비물 지원, 수상자 관리, 환경물품 구입 등	교무행정지원사
교육과정부	교육과정	교육과정 편성	학교교육과정위원회 편성 및 운영, 평가 추진	교육과정부장
		교과학습 평가	학업성취관리위원회 구성, 교과학습평가 계획 및 추진, 교과학습진단평가, 국가수준학업성취도평가 운영 보고, 수학경시대회 운영	
		교원전문성신장	교직원 현장 및 전문성신장 연수 추진, 문화연수, 교원동아리 등	
		티벳및식생활교육	폭력예방을 위한 인성 교육(티벳, 식생활교육 및 도.농교류 활동, 교재원관리 등)	
		부진학생지도	부진학생 지도 계획 및 관리	
		창의적체험활동	창의적 체험활동 계획 및 운영,	
		장학	교내자율장학, 임상장학	
	지원	학년교육과정	학년 교육과정 편성 운영 평가 추진, 학년 현장체험 활동 추진	각 학년
		특수교육	특수학급 교육과정운영	특수교사
방과후복지부	방과후복지	방과후학교	방과후학교 조직 운영, 강사계약 및 업무 추진, 운영 평가 결과 처리 등	방과후복지부장
		저소득층교육지원	저소득층 자유수강권, 인터넷 및 PC지원, 교육복지우선지원사업, 교육급여	
		다문화 교육	다문화 교육 지원(이중언어 강사 관리 등)세계시민교육	
		독서교육	책읽어주는 학교 등, 폭력예방을 위한 독서교육	
	지원	도서관/독서교육	도서관 특별 프로그램 운영, 아침 독서추진, 도서관 운영, 독서 토론 논술교육, 독서 캠프, 독서교육 활동 지원, 도서 명예교사 업무 지원, 학급 필독도서 등	사서
		방과후학교	방과후학교 계획 운영지원	코디맘
과학체육부	과학체육	돌봄교실	돌봄교실 및 업무 관리 등	돌봄강사
	과학체육	과학교육	과학탐구대회, 과학의 날 행사, 폭력예방을 위한 생명존중교육(인터넷중독예방 등)	과학체육부장
		정보융합영재	영재교육 관련 업무 추진, 중부영재교육원 운영	
		정보교육관련	정보보안 담당관, 개인정보보호 담당자, 행정정보공동이용 시스템(결격사유 조회 등)	
		학습준비물	학습준비물 지원 계획 수립 및 운영	
		청소년 단체	스카우트 운영	
		체육교과 관련	계절운동, 교내.외 체육행사 추진, 운동회/학예회, 중간놀이시간 등	
		학생체력관리	7560+, PAPS, 놀이지도, 체육기구 관리, 아침걷기달리기	
	지원	보건교육	보건교육, 성교육, 약물남용, 금연, 건강기록부 관리, 교내환경위생 교육, 저출산고령화교육, 비만 및 건강교육, 양성평등교육 등	보건교사
		과학, 실과, 교과서 관리	과학실, 실과실 교육활동 지원, 교구 및 기자재 관리, 교과서, 교사용지도서, 검인정 교과서 관련 등	과학실무사
		전산실 및 방송	전산실, 홈페이지 관리, PC지킴이, 소프트웨어자료 정리, 방송실 기자재 관리, 각종 교육활동 방송 지원, 상장출력 등	전산실무사
		정보화 관련	컴퓨터 및 기자재, 컴퓨터실 관리, 시청각기자재 관리	
		정보 관련	정보보안업무, 학부모서비스, 학교 홈페이지 운영	
		진로교육	진로교육 전반, 상담교육	
		생활인성교육	생활인성교육 계획 및 운영, 학교폭력 근절 대책 수립 및 추진, 칭찬 마일리지 통한 기본생활습관 기르기	진로생활부장
진로생활부	진로생활	행복한 학교	문예, 합창, 소방, 통일, 환경교육, 안전교육 등	
		충무공리더십교육	학교보안관 관리, 녹색어머니회, 안전지킴이,	
		영어교육	영어관련업무, 영어캠프, 원어민	
		영양교육	영양교육, 급식모니터링 조직 운영, 급식 관련 활동 등	
		영양관련	영양교육, 급식모니터링 조직 운영, 급식 관련 활동 등	영양교사



바. 장안중학교

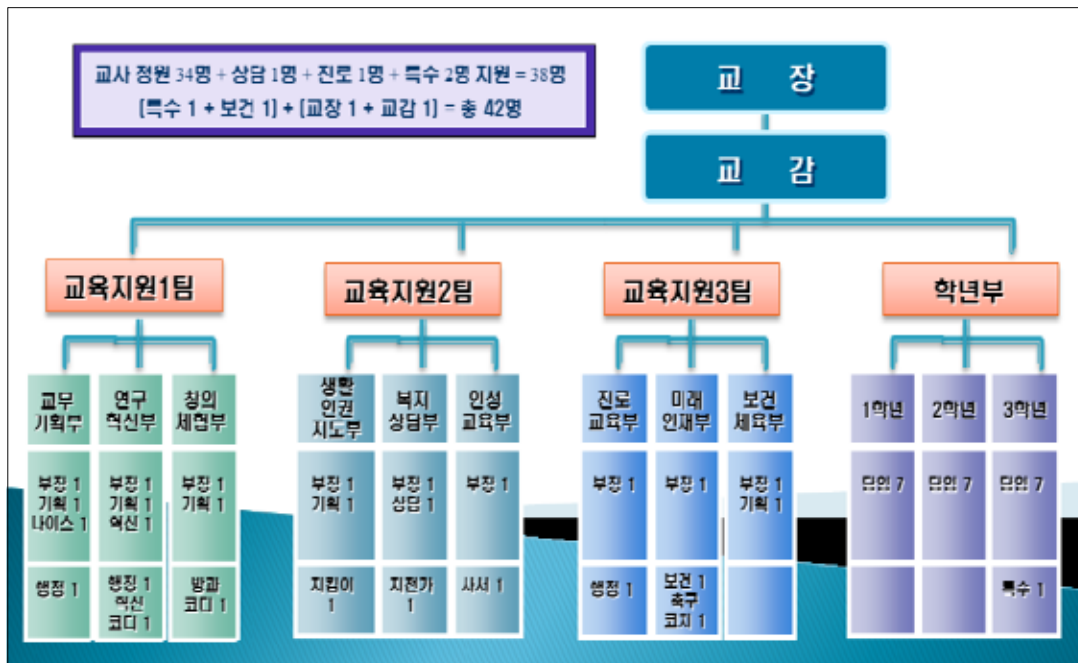


학교 현황

학급 수	24	학생 수	582
교원 수	42	일반직원(교원 외)	4



교육지원팀 운영 현황



학년부 체제 구성 현황

* 운영 현황

학년	1학년(특수)	2학년(특수)	3학년(특수)
담임교사 수	7명(1명)	7명(1명)	7명(1명)

* 운영 형태 : 동일 공간에서 회의 토론을 통한 의사소통 및 의견 수렴

* 학년부 체제의 운영 방향(목표)

- 융합교육과정 운영 협의 및 연구
- 담임과 함께하는 진로체험 프로그램 개발 및 운영
- 신나는 학교생활을 위한 생활 및 인성지도 등 종합적인 학생지원체계 구축



- * 학년부에 배정된 업무의 성격
 - 학년과 관련된 교내생활지도 중점 지도
 - 매주 학년부 중심의 협의회 및 수업혁신 협의회 실시
 - 진로 탐색과 관련된 진로체험활동 및 수련회 실시
- * 학년부 소속 교사 중 업무처리에 참여하는 교사의 비율
: 학년부 소속 교원 중 약 20% 업무처리에 참여함.



업무 분장

- * 담임교사와 교육지원팀 교사의 업무분장 비율 또는 가짓 수 (경중과 비중 포함)

구분	담임 교사	교육지원팀교사
업무 가짓 수	56(24%)	178(76%)



우리학교만의 특징(장점)

- * 학년협의회 활성화에 따른 생활지도
 - 매주 수요일 학년협의회 실시
 - 5교시 1학년 (학생 스포츠클럽 실시)
 - 6교시 2학년 (학생 스포츠클럽 실시)
 - 7교시 3학년 (학생 스포츠클럽 실시)
 - 학년별 수업연구 교사동아리 활성화
 - 학년 협의회 주축으로 교사 수업연구 동아리가 활성화 됨.
(1학년 '아함샘' 2학년 '글터배움' 3학년 '생크림')



학교업무정상화 운영에 따른 변화

- * 학년 중심제 업무분장
 - 학년부 담임교사 연중 회의 및 토론을 통한 의사소통 및 의견 수렴이 원활함.
 - 학생 생활지도가 원활하며 학생 중심의 학교로 나아감.
 - 학년별 특색있고 창조적인 교육사례들이 만들어짐.
 - 학생생활지도, 수업개선, 학생복지 등 종합적인 학생지원체계 구축함.
- * 위임전결규정에 따른 업무의 효율화
 - 자료집계 시스템 및 단순보고 2단계 실천

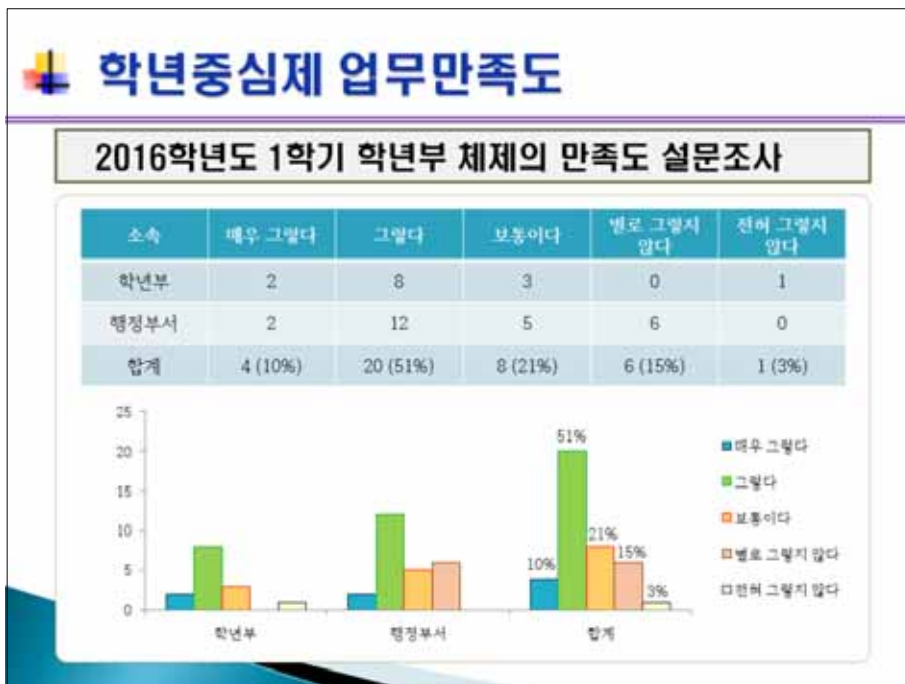


- 학교 실정에 맞게 전결규정 정비하여 권장결재 배분비율(교장 30%, 교감 40%, 부장 30%) 및 소액 지출 품의(10만원 이하는 교감)를 통해 교직원의 자율성과 책무성을 부여함.

* 각종위원회를 통폐합하여 6대 위원회로 정비함.



교사 만족도



다른 학교에 일반화할 사항

- * 학년부 업무 중심제 체제 구축
- * 학년협의회 활성화에 따른 업무 공유 및 수업 혁신
- * 위임 전결규정에 따른 업무 간소화
- * 각 중 위원회 통폐합



교육청에 제안할 사항

- * 학년부팀 담임교사의 업무 감소로 교육지원팀(행정부서) 교사의 업무가 증가되어 교육지원팀의 비담임교사 성과급 등 처우가 시급히 개선되어야 함.
- * 담임 선호 및 교육지원팀 비담임 기피현상으로 업무분장 어려움 있음(균등한 업무 분장이 불가능함)
- * 담임교사는 업무에 대한 전문성과 기획능력 향상의 기회가 줄어들.



부록 (학교업무분장표)

부	인원	담당	담당자	업 무
교무 기획부	3+1	부장	박00	▶ 교무행정 총괄운영 ▶ 교감 부재 시 업무 대행 ▶ 학교교육과정 편성·운영 총괄 ▶ 성취평가제 관리 총괄 ▶ 학사관련행사 주관 ▶ 각종회의의 주재 ▶ 학교 규정집 관리 ▶ 교육경비보조금 지원사업 총괄 ▶ 장안꾸미레 운영 총괄 ▶ 인사통계, 정·현원 관리 ▶ 학교장추천서 발급대상 관리
		기획/학적	박00	▶ 각종 공문처리 및 관리 ▶ 교육과정집 기획 및 제작 ▶ 방학계획 수립 ▶ 사정회 및 입학·졸업식 업무 ▶ 신입생 업무 ▶ 가산점 관련 업무 총괄(바른생활상 포함) ▶ 청렴교육 계획 및 운영 총괄 ▶ 학부모서비스 ▶ 각종회의 협의록 기록작성 및 업무처리(교육과정, 인사자문) ▶ 주간교육계획, 월 중행사계획 관리 ▶ 서울형자유학기제 편성
		나이스/ 성적처리	박00	▶ 교육행정정보시스템 관리 ▶ 생활기록부 총괄 ▶ 진급관련 업무 ▶ 각종 성적 전산처리 확인 및 마감처리, 성적 정정 관련 업무 총괄 ▶ 답안지 관리 및 결사자 전·출입생 성적 성적처리 총괄 ▶ 석차연명부, 내신관리, OMR 통계처리 ▶ 성적처리실 관리 ▶ 학업 성취도 평가 및 외부 시험 관리 ▶ 성적처리 관련 물품구입 ▶ 성적관리위원회 업무 및 학업성적 관련업무 ▶ 수행평가 관련 업무 ▶ 성적 관련 공문처리 ▶ 결사생 파악 및 판정 ▶ 나이스 출결관리
		교무일지/ 고사 (담임)	박 0	▶ 교무일지 작성 ▶ 시험범위, 평가계획, 기출문제 등 홈페이지 탑재 및 홍보 ▶ 학부모명예시감 계획 및 총괄 운영 ▶ 연간고사 계획 수립 및 추진 ▶ 고사관련 업무(시험 문제 수립 및 검토, 인쇄) ▶ 평가관련 물품구입 ▶ 평가 관련 공문처리 ▶ 고사시간표 작성 ▶ 고사진행 지원
연구 혁신부	3+1	부장	이00	▶ 연구부 업무 총괄 ▶ 학교교육계획 수립 총괄 ▶ 학교평가 총괄 ▶ 교원능력개발 평가 총괄 ▶ 장학 업무 총괄(지구별 자율 장학, 컨설팅 장학 운영) ▶ 학교 홍보 총괄 ▶ 교생 업무 총괄(교생 배정 및 지도 상황 점검) ▶ 포상 업무 총괄(우수학교 표창 상신) ▶ 연수 업무 총괄 ▶ 교원 연구 활동 지원 ▶ 교과협의회 운영 총괄 ▶ 혁신학교 총괄
		기획	송00	▶ 교육계획 수립 및 운영 평가 ▶ 학교평가 실무 ▶ 교생 지도 업무 실무 ▶ 교사 표창 상신 관련 실무 (표창 후보자 선정 인자위 선정, 표창 서류 작성 및 상신)
		혁신	김00	▶ 혁신학교 실무 ▶ 교내 장학 (수업 공개 계획 및 수업개요서, 수업 참관록 관리, 수업동영상 탑재, 수업 연구 계획 및 진행, 참관록, 협의록 처리, 자기 장학 및 평가서, 멘티멘토 장학 및 동료장학 활동) ▶ 교사 교과동아리 운영
		교원평가 (담임)	안00	▶ 교원능력개발평가(평가계획 수립 및 홍보, 평가대상자 배정, 평가 결과 처리) ▶ 교과협의회 운영 실무 (각 부서 및 교과 협의 주제 수립 및 교과협의록 결재) ▶ 행정부서 부별 협의회 관련 업무
교무 행정 전담팀	5	연구행정 팀장	고00	▶ 연수 업무(직무 연수 안내 및 신청 상황 보고, 연수지명번호 관리대상 관리, 직무 연수 이수증 수합 및 처리, 자비연수비 지원 업무, 자체연수 자료 준비) ▶ 방학 중 자율연구(국외 연수계획서 및 보고서) ▶ 가정통신문 관리 ▶ 시상, 임명대상 관리 업무 ▶ 학교 홍보(학교홈페이지, 교육청 탑재) ▶ 열쇠 관리 ▶ 교무실 청소지도 및 정리정돈 ▶ 비차요 증명서 인쇄 의뢰 및 비치 ▶ 학적업무총괄 ▶ 대안학교 학생관리 ▶ 재학생 제증명업무 ▶ 학교 알리미 모바일서비스 총괄 ▶ 교직원 인증서 총괄 ▶ 교복재활용 안내 등
		교무행정 기획	신00	▶ 정보공시 계획수립 및 총괄 ▶ 수업시간표 작성, 조정 및 결, 보강 업무 총괄 ▶ 방송관련 제반 업무 총괄 ▶ 학사관련행사 진행 ▶ 외부행사 지원 ▶ OO꾸미레 운영지원 ▶ 동부미래교육 아카데미 운영지원 ▶ 초·중·고교 및 보강수당지급, 수준별 수업수당지급 업무 ▶ 시간강사 및 기간제 관련업무 지원 ▶ 스포츠클럽강사 수당지급 업무 ▶ 방송반 운영(편성 조직, 지도) ▶ 교사수업 촬영 ▶ 미이수 학생 계획 및 운영 보조 ▶ 강사출석부 작성 관리 ▶ 전광판 관리
		미래행정 기획	손00	▶ 미래 인재부 업무 보조 ▶ 실험실습 준비 및 실험실 관리 ▶ 미래인재부 교과관리 및 물품신청 ▶ 교내 컴퓨터 관리대상 관리 ▶ 미래인재부 에듀 파인 업무 총괄 운영 ▶ 저소득층 pc지원업무 ▶ 홈페이지 관리 및 운영 ▶ 과학 에듀파인 업무 총괄
		사서행정 기획	지00	▶ 인문사회부 업무 보조 ▶ 도서관 업무 ▶ 도서 동아리 지도 ▶ 독서교육 계획 및 운영 ▶ 토요 도서관 운영 ▶ 교과서 배부 및 관련 업무 ▶ 교과서 선정 업무 총괄 ▶ 외부문서 및 간행물관리 ▶ 독서캠프 및 독서활동 운영 ▶ 도서관 신문발행 ▶ 학교 업무 지원
		혁신/자유 학기제 지원		▶ 혁신학교 자유학기제 지원 ▶ 학습준비물 관련업무
		방과후 코디	구00	▶ 방과후 보조/ 출결 통보/ 강사관리 / 설문지 작성 / 방과후통지부 발송 / 기타업무
생활 인권지 도부	2+1	부장	박00	▶ 생활·인권 업무 총괄 ▶ 학교폭력대책자치위원회 및 학교폭력전담기구 운영 ▶ 배움터 지킴이 운영 및 관리 ▶ 7대 안전교육 총괄 ▶ 학교 환경위생 정화구역 관리 ▶ 전입학생 및 위기관리 학생 상담 및 지도 ▶ 교권보호위원회 관리 ▶ 학교어울림학교 프로그램 운영 총괄
		기획/학생 회	김00	▶ 각종 공문서 처리 및 보관 ▶ 학교폭력 예방교육 및 연수(학생 교사 학부모) ▶ 성희롱, 성폭력, 성매매 예방교육(교사, 학부모) ▶ 학교어울림학교 프로그램 운영 지원 ▶ 학급회장 선거, 학생 임원수련회 추진 ▶ 학생회장단 선거 추진 ▶ 대의원회 운영
		인권/교권 (담임)	장00	▶ 인권 및 교권 관련 업무 ▶ 생명존중교육 ▶ 신입생 및 재학생 교복 구매관련업무 ▶ 학교어울림학교 프로그램 운영 지원 ▶ 자치법정 운영
		배움터 지킴이	유00	▶ 정문 등·하교 지도 및 교통안전지도 ▶ 교내외 순찰지도 ▶ 후문 출입문 통제 및 관리
		행복교육 도우미		▶ 생활 및 인권지도 업무 보조 ▶ 교내외 순찰지도 ▶ 학년부 생활지도 업무보조
창의 체험부	2+1	부장	장00	▶ 창체교육활동 운영 총괄 ▶ 동아리발표회 계획 운영 ▶ 학생관련 표창 서신 ▶ 재능기부자 인력풀 관리 ▶ 자율활동(자치, 적응) 계획 및 운영 ▶ 방과후코디 총괄 운영 ▶ 방과후학교 기획 및 운영 총괄 ▶ 자유수강권 총괄
		기획	최00	▶ 토요방과후 업무 총괄 ▶ 중랑미래교육 아카데미 ▶ 방과후학교 운영 및 보고 ▶ 봉사계획 추진 및 총괄 ▶ 청소년 계획 및 총괄 ▶ 동아리발표회 운영
		동아리 (담임)	임00	▶ 동아리활동(상설동아리 포함) 부서 편성 운영, 출결 관리 ▶ 상설동아리활동 ▶ 토요 상설동아리 개설운영 ▶ 동아리실 관리 ▶ 동아리 명예, 외부 강사 관리 ▶ 동아리 한마당 추진 ▶ 동아리발표회 운영
복지 상담부	2+1	부장	이00	▶ 교육복지특별지원사업 총괄 ▶ wee 클래스실 운영계획 및 총괄운영 ▶ 교육복지특별지원사업 프로그램 계획 수립 및 추진 ▶ 교육복지특별지원사업 예·결산 업무 추진 ▶ 마을결합형학교 총괄운영 ▶ 내·외부장학금 지원관련 업무
		기획/상담 (전문상담 교사)	연00	▶ 교육복지특별지원사업 업무추진 ▶ wee 클래스실 운영 ▶ 상담 운영계획 및 총괄운영 ▶ 상담 관련 업무 ▶ 학교생활 적응지도 및 부적응학생 상담 ▶ 각종 검사 및 상담검사 실시 ▶ 각종 상담 행사 기획 및 안내 ▶ 상담활동 업무 및 상담에 관한 연수 ▶ 성찰실 운영 ▶ 문제행동 예방 및 전문상담 프로그램 운영 ▶ 또래상담 프로그램 운영 ▶ 정서행동검사 및 결과대상학생 상담 및 사후관리 ▶ 인터넷 중독학생 상담 ▶ 학업중단 및 위기학생·학생 관리 및 운영
		지역사회 교육 전문가	전00	▶ 복지실 운영계획 및 총괄운영 ▶ 교육복지관련 업무 계획 및 추진 ▶ 복지대상학생관리 ▶ 복지상담 관련 프로그램 운영 ▶ 다문화(북한 이탈) 관련업무 ▶ 교육복지관련 협의록 ▶ 지역사회 연계 교육복지 프로그램 기획 및 운영 ▶ 교육급여/교육비지원 업무 총괄 ▶ 대학생 담당업무 총괄운영



교육활동 중심의 학교교육 정상화 지원을 위한 학교업무정상화 운영 매뉴얼

부	인원	담당	담당자	업 무
진로 교육부	1+1	진로교육/ 부장 기획	정00	▶ 진로복지지원센터 총괄운영 ▶ 진로복지지원센터 운영계획 운영 ▶ 진로활동실 운영계획 운영 ▶ 진로관련 업무 ▶ 직업체험프로그램 운영 ▶ 진로와 직업 교과 수업 지도 및 진로진학상담 주당 8시간 이상 상담 지도 ▶ 창의적체험활동 중 1,2,3학년 진로활동 계획 수립 및 운영 ▶ 진로 에듀넷 운영 및 관리 ▶ 각종 검사 및 진로탐색실시 ▶ 교원 및 학부모대상 진로교육 연수 및 컨설팅 ▶ 학부모회 총괄
		학부모회 (담임)	유00	▶ 학부모회 운영 ▶ 각종 교내·외 학부모 연수 관련 업무 ▶ 학부모회활동추진 및 운영 ▶ 학부모 평생교육 추진 ▶ 학부모지원사업
인성 교육부	1+1	부장	김00	▶ 인성교육 총괄 ▶ 독서, 토론, 논술교육 기획 및 행사 주관 ▶ 도서관 관리 및 도서관독서 동아리 계획 수립 및 운영(토요 포함) ▶ 나라사랑 교육 총괄 ▶ 사서 관리 ▶ 교과서 업무 총괄 ▶ 양성평등업무 계획 및 추진
		기획 (담임)	이00	▶ 인성교육 실무
미래 인재부	1+1	부장	황00	▶ 정보관련업무 총괄 ▶ 멀티미디어실, 컴퓨터실 관리 ▶ 인터넷 중독 예방교육 ▶ S/W, PC 및 기자재 AS 관리 ▶ 학내망 관리 및 서버관리 ▶ 교내 PC 보안 업무 ▶ 정보 통신 윤리(저작권, 개인정보보호) ▶ 인터넷중독 전수조사 ▶ 스마트스쿨 업무 총괄
		기획 (담임)	김00	▶ 과학관련 총괄 업무처리 ▶ 미래영재교육 관련 업무 총괄 ▶ 에너지교육 관련 업무 총괄 ▶ 과학실 관리 ▶ 생태환경교육 관련 업무 총괄 ▶ 골맛닷컴 사이버학급 운영 및 관리
보건 체육부	1+1	부장	구00	▶ 체육부의 업무 총괄 ▶ 장애인리 한미당 운영 ▶ 육성중독 조직·운영·관리 ▶ 예체능 동아리활성화 계획 수립 및 운영 ▶ 학교행사 준비 ▶ 축구부 운영 관리 ▶ 기숙사 관리 및 운영 ▶ 1인 1예실 집중 체험 총괄운영
		기획	박00	▶ 각종 문서 관리 및 처리 ▶ 학교행사 질서지도 ▶ 교직원 대외 체육대회 참가 업무 ▶ 민방위 재난훈련 ▶ 학교스포츠클럽 총괄(학교스포츠클럽 운영, 토요스포츠클럽 운영, 스포츠타워 운영) ▶ 운동장 체육관 안전관리 업무 ▶ 급식 업무 총괄 ▶ 체육관 예술문화관련지원
		축구부	코치1 코치2	▶ 기숙사 관리 및 운영(사감) ▶ 축구부원 전입학 관련업무
		보건	최00	▶ 성희롱, 성폭력, 성매매 예방교육(학생) ▶ 음급처치 및 환자관리 ▶ 음주예방, 흡연예방 및 금연교육, 약물 오남용 예방 교육 ▶ 학생건강검사 계획 및 추진 ▶ 건강기록부 관리 ▶ 보건교육 및 성교육 ▶ 요양호차 파악 및 상담지도
각 교과부	10	국어/한문	송00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 책임제 교과교육실시 ▶ 백일장 ▶ 문예활동 활성화 ▶ 문학의 밤 운영
		영어/ 일본어	이00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 책임제 교과교육실시 ▶ 영어듣기평가 ▶ 영어과 수준별 이동수업 편성 ▶ 영어캠프 ▶ 영어회화전문강사 관리 ▶ 영어과실 운영
		수학	이00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 책임제 교과교육실시 ▶ 수학과 수준별 이동수업 편성, ▶ 수학 영재교육 ▶ 심화수학동아리운영 ▶ 수학과실 운영
		사회/역사	근00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 책임제 교과교육실시 ▶ 독도교육 총괄 ▶ 경제교육
		도덕	안00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 통일교육 총괄
		과학	김00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 책임제 교과교육실시 ▶ 과학의 날 행사, ▶ 환경교육(Clean), ▶ 과학 영재교육 ▶ 심화과학동아리운영 ▶ 각 실험실 운영
		기술/가정	전00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 저출산 고령화 교육업무 총괄 ▶ 목공교육 ▶ 기술실/사임당실 운영
		음악	임00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 음악실 운영
		미술	유00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 사생대회 ▶ 학교 환경미화 게시판 관리 ▶ 미술실 운영
		체육/보건	박00	▶ 교과협의회 운영 ▶ 교구기준 등록 및 관리 ▶ 교육과정(수행평가 기준) 작성 ▶ 체육대회 ▶ 평생체육 운영
1학년부 (5+2)	1반	1학년부장	윤00	▶ 서울형자유학기제 총괄 운영 ▶ 1학년업무총괄 ▶ 1학년 수련활동 관련업무
	2반	기획	전00	▶ 공문처리 및 업무 ▶ 1학년 학생 비상연락망 작성 ▶ 서울형자유학기제 기획 ▶ 협의록 작성 ▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 수련활동 업무 ▶ 명찰업무
	3반	미래인재부 (담임기획)	김00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 미래인재부 행정업무 지원
	4반	출결/ 생활기록부	문00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 출석부 관리, 출결통계, 결석계 관리 ▶ 생활기록부 업무
	5반	생활지도	김00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 생활평점제 운영(푸른교실)운영 ▶ 선도위원회 업무
	6반	자유학기제	근00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 서울형자유학기제 운영 업무
	7반	진로교육부 (학부모)	유00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 진로교육부 행정업무 지원
2학년부 (6+2)	1반	2학년부장	기00	▶ 2학년업무총괄 ▶ 2학년 수련활동 관련 업무
	2반	기획	이00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 2학년 학생 비상연락망 ▶ 협의록 작성 ▶ 2학년 출석부 관리, 출결통계, 결석계 관리 ▶ 생활기록부 업무 ▶ 수련활동 업무
	3반	창의체험부 (동아리)	임00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 창의체험부 행정업무 지원
	4반	생활지도	조00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 생활평점제 운영(푸른교실) 운영 ▶ 선도위원회 업무
	5반	교무기획부 (교사)	박 00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 교무기획부 행정지원
	6반	기초부진	서00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 기초부진아 운영계획수립 및 총괄 (강좌개설, 학생모집, 교사섭외, 출결관리, 성적관리, 이력서 관리)
	7반	연구혁신부 (교원능력 개발평가)	안00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 연구혁신부 행정업무 지원
	8반	특수반	최00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 특수반 1,2,3학년 담당업무 총괄
3학년부 (6+2)	1반	3학년부장	하00	▶ 수학수련활동 관련업무 및 총괄 ▶ 진학업무 총괄 ▶ 3학년 업무총괄
	2반	기획	정00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 3학년 학생 비상연락망 작성 ▶ 졸업식 업무 관련 업무 ▶ 3학년 내신관련업무 ▶ 협의록 작성 ▶ 수련활동 업무
	3반	인성교육부 (담임기획)	이00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 인성교육부 기획 업무
	4반	진학/앨범	장00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 진학업무 ▶ 졸업앨범 업무
	5반	생활지도	이00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 선도위원회 ▶ 생활평점제 운영(푸른교실) 운영 ▶ 교복물려주기 업무담당
	6반	출결/ 취약시기 특별교육	전00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 취약시기 특별교육 프로그램 ▶ 3학년 출석부 관리, 출결통계, 결석계 관리 ▶ 생활기록부 업무
	7반	생활인권부 (인권·교권)	장00	▶ 교내생활지도 및 상담 ▶ 생활인권부 행정업무 지원



부	인원	담당	담당자	업 무
행정실	7	실장	조00	▶ 행정실 업무 통괄 ▶ 주요업무계획 기본계획 수립 및 성과분석 ▶ 학교회계 출납원, 세입세출의 출납원, 학교발전기금회계, 수입금 출납원 업무 ▶ 문서, 행사, 당직, 공인관리, 서무 및 보안에 관한 사항 ▶ 세입세출외현금 및 유가증권의 출납 및 보관 ▶ 예결산 관리 및 지원에 관한 사항 ▶ 교육환경 개선 실태조사 ▶ 학교회계직역 및 비정규직 인사노무관리에 관한 사항 ▶ 지방공무원, 학교회계직 인사, 복무, 연수 및 근무평정 업무 ▶ 재해예방에 관한 사항 ▶ 기능직 및 학교회계직 업무 지도 및 교육 훈련 독려 ▶ 각 계의 담당 업무 지원 ▶ 학교운영위원회 총괄 운영 ▶ 학교회계 및 학교발전기금회계의 운영지도 및 예산 적정 사용 검토 및 독려 ▶ 방화관리자 업무 ▶ 보안담당관 업무 ▶ 기록물 관리 및 책임(대외비, 일반 생산 발송 기록물 등) ▶ 교내 시설공사 사업계획 및 시설사업비 예산관리, 공사 진행 및 지도 ▶ 외주 용역업체 연간 계약 및 지도 (경비, 전기, 가스, 소방, 청소, 학내망 등 전반) ▶ 공유재산 관리 및 업무 총괄 ▶ 학교 시설 유지관리 및 지도감독 ▶ 보호구역 관리 총괄 ▶ 교내 연수 및 행사 시 지원 및 지도 ▶ 비상업무 및 직장민방위에 관한 사항 총괄 ▶ 용역, 공사, 물품 계약 업무(입찰, 적격심사, 개찰 및 계약 검토)
		차석	구00	▶ 예. 결산 업무(학교회계 예산 요청 및 조정, 등록, 확정 등 / 부서 모든 사업 성립전예산 요청) ▶ 연간 계획서 작성(소방, 대외비관련 보안, 기록물, 안전관리, 청사보안 등) ▶ 각종 물품 구입(비품 및 교육활동관련 학습준비물 등) ▶ 계약 업무(수련활동 및 수학여행, 일반용역, 급식, 도서 등 기타 교육활동 전반) ▶ 학교 시설 점검.관리(교내 소독 및 저수조, 정화조 청소 계획 및 지도, 월별 시설물유지점검표 작성, 전기, 가스, 수도, 승강기 등 정기검사 요청 및 관리지도, 냉난방기 중앙통제 관리, 학교시설관련 업무보고 등) ▶ 학교법인카드 발급 및 반납 관리 및 포인트 세입조치 ▶ 지출 관리(학교회계 및 목적사업 관련) ▶ 정보공개업무(월별 물품, 용역, 시설, 급식 계약정보 / 월별 기관장 업무추진비 사용내역 / 월별 학교법인카드 사용내역 / 분기별 예산 집행내역 및 본예산 및 추가경정예산 공개 등) ▶ 청렴실천 학교법인카드 상시점검제 월별자제점검표 작성 ▶ 세무관리(분기별 부가가치세 신고) ▶ 분기별 BTU(체육관) 시설관리 및 성과평가표 작성 및 제출 ▶ 보안업무(일반보안점검표 작성) ▶ 학교 소모품 관리 및 지급 ▶ 학교회계 교육행정정보시스템(에듀파인) 권한 부여 및 총괄 업무 지원 ▶ 월별 교직원 관내의 출장 여부 확인 및 출장비 정산, 지출 업무 ▶ 공유재산 관리 및 증감사항 보고 ▶ 학교 교육안전공제회 매년 정기가입 및 수정사항 보고 ▶ 대외비 기록물 관리 ▶ 학교 재난대비 각종 보험 가입 및 경산(회계관계) 교직원 재정보조, 도시가스 안전보험 등) ▶ 학교 비품 및 물품 취득, 관리 ▶ 교내외 민원업무 처리
		급여	이00	▶ 교원, 행정직급에 작업보고 및 지출 관련업무 ▶ 교원, 행정직 휴. 복직 관련 업무 ▶ 교원, 행정직 정기승급 및 등재관련 업무 ▶ 교원, 행정직 건강보험 관련 업무 ▶ 기간제교사 및 시간강사 임. 해임 관련 업무 ▶ 학교회계직원 임. 해임 관련 업무 ▶ 학교회계직원 급여 ▶ 학교회계직원, 계약제 교원 4대보험(국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험) 관련 업무 ▶ 학교회계직원 근무평가 관련 업무 ▶ 학교회계직원 인건비 예산 편성 ▶ 세입세출의 현금 지출 관련 업무 ▶ 공무원연금 관련업무 ▶ 한국교직원공제회 관련 업무 ▶ 공무원 및 학교회계직원 맞춤형복지 관련 업무 ▶ 수준별강사 등 각종 강사수당 지출 관련 업무 ▶ 교직원 연말정산 실시 ▶ 원천징수 관련 보고 ▶ 원어민. 영어회화전문강사 급여 및 보고 공문처리 ▶ 공익근무요원 복무 관리, 급여 및 보고 공문처리 ▶ 공무원 보육수당 관련 업무 ▶ 교직원 임용관련 신원조사(조회) 및 범죄경력 조회 관련 업무 ▶ 급여 및 인사 관련 자료 보고 공문 처리
		수납	최00	▶ 수납 업무(급식, 수련활동 및 수학여행, 기타 교육활동 관련) ▶ 공문 접수 및 발송 ▶ 학비지원 업무 ▶ 학교운영위원회의의 업무 ▶ 직장 민방위 관리 ▶ 기록물 관리 중간책임자 업무 ▶ 업무관리시스템 총괄자(관한부여 등) ▶ 학교 시설사용 임대관련(인조잔디 및 체육관) ▶ 발전기금관리(축구부 및 장학금) ▶ 학교회계 세입에 관한 사항 ▶ 학교 시설 점검.관리(시설 AS 요청 및 냉난방기 중앙통제 관리) ▶ 제증명 업무 ▶ 학교운영위원회 업무(회의록 작성 및 수시 정보공개 등) ▶ 교육복지특별지원사업 및 수익자 관련사업 지출 업무 ▶ 저소득 학비지원관련 업무 ▶ 급식집행관련 업무 ▶ 환경위생(공기질 검사) 및 먹는물(수질검사) 관련 업무 ▶ 학교 비품 및 물품 관리 ▶ 교내외 민원업무 처리(교직원 학부모, 학생, 외부인 등 전화상담 및 서류 발급 등) ▶ 기타업무 ▶ 교육비지원 업무 총괄
		시설	신00	▶ 인쇄 및 문서수발 업무 ▶ 가스시설 안전 점검 및 관리 ▶ 외부 용역 관리(가스 등) ▶ 학교 내 소규모 설비 유지 보수(화장실, 전기, 담장 및 울타리 등) ▶ 학교 행사시 무대 설치 등 지원업무 ▶ 학교 식수 관리(단순 전지작업 및 위험수목 제거 등) ▶ 환경 청결 관리 및 관리 감독 ▶ 우천대비 배수로 및 배수구 관리 ▶ 학교 위험 공작물 제거 ▶ 우기시 침수피해 긴급지원 ▶ 학교 비품 수선 및 이전 작업 시 지원 ▶ 교내외 민원발생 시 지원
		시설	김00	▶ 문서수발 업무(교육청, 구청, 은행 등) ▶ 전기시설, 수도시설 안전 점검 및 관리 ▶ 외부 용역 관리(전기, 소방 등) ▶ 학교 내 소규모 설비 유지 보수(화장실, 전기, 담장 및 울타리 등) ▶ 학교 행사시 무대 설치 등 지원업무 ▶ 학교 집기. 비품 수선 및 이전 작업 시 지원 ▶ 학교 식수 관리(단순 전지작업 및 위험수목 제거 등) ▶ 환경 청결 관리 및 관리 감독 ▶ 우천대비 배수로 및 배수구 관리 ▶ 학교 위험 공작물 제거 ▶ 우기시 침수피해 긴급지원 ▶ 교내외 민원발생 시 지원 ▶ 소방기구 점검(자동화재탐지기 작동 상태 확인 및 소화기 비치 등) ▶ 냉난방기 청결 및 보수 ▶ 먹는물 시설(음수대, 정수기) 관리
		급식	박00	▶ 학교급식총괄 ▶ 조리원 관리 ▶ 무상급식 및 학교급식 예산편성 및 운영 ▶ 급식실 내 보일러, 가스 및 기기 관리 ▶ 학교급식 입찰 ▶ 급식관련 학교운영위원회 업무 ▶ 학교급식안내 가정통신문 발송 ▶ 급식관련 식중독예방 및 관리자 ▶ 급식실 내 소모품 및 비품구매 ▶ 학부모 급식 모니터링 교육 ▶ 조리원 및 식재료업체 위생관리 및 교육 ▶ 음식물쓰레기 관리 ▶ 식재료의 검수 및 검식 ▶ 식단작성 및 위생관리 ▶ 급식운영일지 ▶ 급식지도 및 배식 ▶ 식재료 보관관리 ▶ 조리실 및 식당 정수기관리, 먹는물관리 ▶친환경농산물 농약검사 의뢰 ▶ 급식 만족도, 기호도 조사 ▶ 학생들의 알레르기 조사 ▶ 각종 급식 보수교육 및 영양교육 ▶ 친환경 농.축산물의 관리 및 사용의무 ▶ 식생활 지도 및 영양상담



사. 한천중학교



학교 현황

학급 수	31 (특수 2 포함)	학생 수	840
교원 수	54	일반직원(교원 외)	22



교육지원팀 운영 현황

* 1팀 : 교무행정지원팀

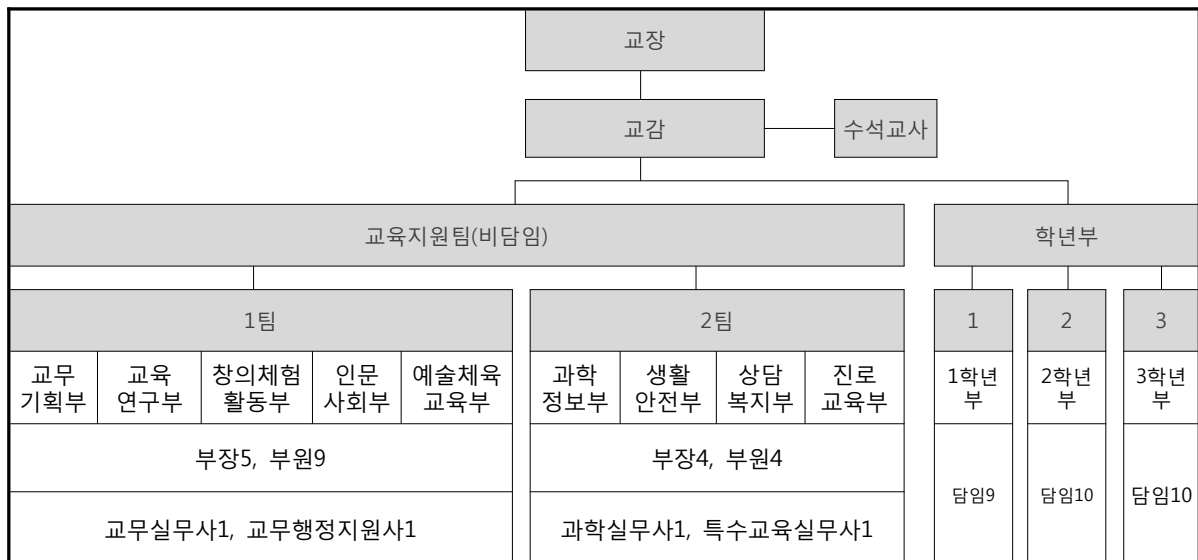
팀장	교감	인원 수	16명
교사	부장교사 (5)명 일반교사 (9)명	교육공무직 (교사외 인원)	◦ 인원 : 2 ◦ 직종 : 교무실무사, 교무행정지원사

* 2팀 : 학생생활지원팀

팀장	교감	인원 수	10명
교사	부장교사 (4)명 일반교사 (4)명	교육공무직 (교사외 인원)	◦ 인원 : 2 ◦ 직종 : 과학실무사, 특수교육실무사



교육지원팀 조직표 (운영 모형)





학년부 체제 구성 현황

* 운영 현황

- 층별 학년 및 학년부 교무실(교실 1.5칸) 및 상담실 배치
- 동일 공간에 동학년 담임을 모두 배치함

Wee클래스		생활안전부		교복나눔방														
						복도												
상담복지부 진로교육부		교육 복지실		계단	2-10		2-9		2-8		2-7		2-6					
학생회실					복도										화장실(여)			
영어전용 교과실															화장실(남)			
				복도	[3층]										계단		과학 실험실 2	
															2학년 상담실			

* 학년부 체제의 운영 방향(목표)

- 융합교육과정 및 자유학기제 운영
- 진로지도, 생활지도 및 상담지도 등

* 학년부에 배정된 업무의 성격

- 생활지도(사안담당) 및 상담지도
- 봉사활동 및 청소 계획 및 지도
- 출결 및 현장체험활동(수련활동)

* 학년부 소속 교사 중 업무처리에 참여하는 교사의 비율

- 30%이내(학년별 2~3명 정도)의 교사가 수련활동, 자유학기 운영 결과 보고 등의 업무를 처리함

* 거꾸로 하는 협의회 운영 : 동학년협의회→부장협의회→전체 교직원 협의회로 지시, 전달보다 어려운 문제 수렴, 함께 해결 방안 모색



업무 분장

* 학교 내에서 활용하고 있는 업무분장표(부록으로 제시)

* 담임교사와 교육지원팀 교사의 업무분장 비율

- 담임교사가 생활지도와 상담지도에 집중할 수 있도록 학생생활과 간접적인 관련성이 있는 업무를 배정하지 않기 위한 노력을 하고 있음
- 교육지원팀에는 공문 처리 등과 같이 학생생활과 간접적인 관련성이 있는 업무의 80% 이상을 배정하고 있음



우리학교만의 특징(장점)

- * 민주적 업무분장 결정
 - 겨울방학 중 전직원(부장·기획 필참) 토론회를 통해 교육지원팀과 학년부 간 업무 조정을 매년 실시
 - 인사자문위원회의 활성화로 업무담당자 배정 실시
 - 업무분장 희망서의 1순위 업무분장을 최대한 반영, 업무를 배정하여 교사의 만족도를 높임
- * 담임교사가 학생지도에 전념할 수 있는 분위기 조성
 - 교무행정업무의 최소화로 생활지도와 상담활동에 집중할 수 있도록 하여 학생생활 지도 관련 사안이 줄어드는 추세임
- * 학교업무정상화를 위한 지속적 노력
 - 2012학년도부터 5년째 교육지원팀과 학년부로 이원화된 체제의 운영을 통한 안정적 업무구조의 정착
 - 학교관리자 및 교사 모두가 체제유지를 위한 노력이 우수함



어려움을 극복한 운영 사례

- * 교육지원팀의 행정업무 가중에 대한 어려움 해결
 - 가산점 산출 및 선도위원회 등 교육활동과 직접 관련이 있다고 판단되는 업무는 학년 부에서 주관하도록 업무 조정
- * 교육지원팀 구성의 어려움 극복사례
 - 교무분장 희망서에 교육지원업무와 담임업무(학년부)를 1순위와 2순위로 구분하여 작성하도록 하여 교사의 희망을 최대한 반영하기 위해 노력함
- * 공정한 성과상여금 기준 마련
 - 담임교사에 대한 가산점을 폐지하여 교육지원업무 담당교사와 담임업무 담당교사 간 공정한 성과상여금 기준을 마련함



교사 만족도

- * 교육지원팀과 학년부 운영에 대한 교사의 만족도
 - 86.4%('13) → 89.5%('14) → 94.8%('15) → 83.3%('16)
 - 교원정원 감소로 인한 업무 증가로 만족도 감소
 - 혁신지구 사업 및 자유학기제 운영 등 새로운 업무가 점차 증가되는 추세이므로 만족도가 낮아졌다는 분석이 가능함
 - 모든 학교에서 운영되는 업무구조가 아니므로 전보교사는 이전 근무 학교와 다른 업무구조에 대한 어려움 호소



교육청에 제안할 사항

- * 교육지원팀의 행정업무부장 수업시수 경감에 대한 지원
- * 교무행정지원사 추가 배치 및 교육지원팀교사의 업무수당 지급
- * 담임교사와 교육지원팀교사 간 형평성을 고려한 가산점 규정 개정
- * 전보 시 교육지원팀교사의 행정업무경력을 담임경력으로 인정



부록(학교업무분장표)

수석교사		수업활동 및 연구·연수활동 지원, 수업컨설팅, 교원학습동아리 운영, 교수학습자료 보급 및 개발, 자유학기제 교사 자율연수 추진
부 서	담당계	담당 업무
교무 기획부 (5+2)	부장	부서업무 총괄, 연간계획 수립 및 운영(교육과정, 학사일정, 교무분장 등), 학칙 및 학교규정 제·개정, 학교규정집 관리, 자유학기제 교육과정 편성 및 평가 관리, 근무상황관리, 교육과정위원회, 학업성적관리위원회, 인사자문위원회, 성과급추진위원회 관리, 성과상여금실무, 교원인사, 교원초빙 및 전입요청 업무, 교직원회의 및 각종 행사 진행, 학부모 총회 진행 및 학부모회 조직 총괄, 행정전담담당 공문처리, 정·현원 관리 등, 학부모총회 학교교육활동 안내자료제작, 학적관리, 학교생활기록부 관리 업무(자유학기제 교육과정 기재, 교사연수, 학년말 점검, 학교생활기록부 정정대장 등), 학폭조치 사항 입력 및 삭제, 교원인사 실무(기간제 및 시간강사 등), 미이수과목 보충학습운영 계획, 교육과정위원회, 학기말 업무처리, 방학계획 수립, 신입생 등록, 신입생 학교생활 안내 자료 제작 및 적응교육, 입학식, 창체문화예술교육 강사관리, 종무식 등
	기획	수업시간표 작성 및 운영(자유학기제 시간표관리), 결·보강 계획 수립, 교사감독시간표 관리, 일과시간 운영, 방송담당 및 방송실 운영 관리
	수업	정기교사계획 수립 및 관리, 학업성적관리위원회 관리, 학업성적관리규정, 학업성적관리지침홍보·연수, 학부모총회 및 학부모회 조직 추진, 교사관리, 학부모명예감독관 업무 지원, 중3 학업성취도평가 계획 수립, 교과별 성취기준 및 성취수준 수합, 선행학습 예방 및 사교육비경감 관련 업무, 가산점 총괄(학년별 가산점 수합)관리, 진급·졸업 사정 업무총괄
	고사	나이스 교무업무(신학년도 환경설정, 교육과정 등)총괄, Neis 업무권한 부여 및 관련 공문처리, 성적처리, 수행평가 수합, 학교교육과정계획 수립(교과별 교과지도 및 평가 계획), 답안지 관리, 결시생 및 전입생 인정점 관리, 학사력제작, 수준별수업, 졸업식준비, 책임교육(기초·교과부진, 학력신장, 두드림학교운영), 각종설문 통계처리, 시상, 학교규정탐재 및 편집
	성적	교육통계, 교과서, 교무부업무지원(신입생등록, 졸업식·입학식준비), 반편성, 생활기록부점검, 학적, 학업중단 및 대안학교 관련 행정처리, 학부모명예감독관제, 학교일지, 재학생 민원접수처리(증명서)관리, 교원능력개발평가업무지원, 분실물 처리, 정보공시, 교직원 자체연수 자료 준비, 학습준비물지원 관련, 협의회(교과, 부별), 입학·진급 나이스 처리, 학교규정 편집, 기타 교무행정업무 지원
	행정 전담 (교무 실무사)	소모품, 에듀파인, 수상관리 및 상장인쇄, 학교홈페이지 자료탐재 및 관리, 월·주간계획 관리, 차량현황 및 비상연락망, 플로터관리, 가정통신문 관리, 수업변동내용전달, 보안점검, 학교안내자료(학부모배부), 직무연수업무처리(연수공문처리 및 홍보, 직무연수 이수증·영수증 수합 및 연수비 정산), 초·보강 및 시간강사 수당, 기타 교무행정업무 지원
	교무 행정 지원사	
교육 연구부 (2)	부장	학교교육계획수립, 학교평가, 연구학교관련, 포상, 학교폭력예방가산점, 자유학기제 관련 연수(교사, 학부모) 계획 수립 및 진행
	기획	컨설팅장학, 동료장학 및 수업공개, 교직원 현장 체험 및 교원(강사 초빙)연수, 수업연구, 교과연구관련, 학습준비물 지원 및 직무연수 보고, 교생지도, 교원능력개발평가, 교육활동 자체평가
생활 안전부 (3+2)	부장	학교폭력예방업무 총괄(폭력예방교육 등), 학교폭력대책자치위원회 주관, 교권보호위원회 및 교권교육, 학생자치법정, 배움터지킴이, 학생인권교육, 안전교육, 학생생활규정 제·개정, 정문지도, 초중고 생활지도부장 통합협의회
	기획	정문지도, 학교폭력전담기구 관리, 학교폭력 사안처리, 어울림프로그램운영, 어깨동무프로그램운영, 교외지도계획 수립 및 추진, 학교폭력관련 설문 조사 및 처리, 학생안전지도, 학생비상연락망(사진첩)
	학생 자치	정문지도, 학생회(간부수련회, 각종 캠페인 활동, 학급회장 선거, 학생회장 선거, 대의원회), 선도부(등·하교지도 계획 등), 유해환경, 흡연예방사업추진
	배움터 자킴이1 배움터 자킴이2	등·하교 교문지도, 생활규정위반자 통계처리, 교내·외 우범지역 순시, 교통안전지도



부 서	담당계	담당 업무
상담 복지부 (2+5)	부장	상담지도 계획 수립, 인성검사, 교육복지특별지원 사업 관련, 심성수련, 가정폭력 및 아동폭력 예방교육, 학업중단속려제, 학부모회 관리 및 운영 (공문처리, 학부모회 규정 제·개정, 학부모 학교참여 활동, 학부모 연수 등)
	특수	특수교육관련, 사회복무요원 관리, 불우이웃돕기 및 성금관련, 장학금
	지역사회 전문가	교육복지특별지원 사업관련, 복지대상 학생지원, 저소득층 자녀 지원, 교육복지업무계획 수립 및 추진, 대학생 멘토링 사업
	전문상담사	Wee클래스 담당업무, 부적응학생상담, 전입생상담, 정서행동특성검사 사후 관리 및 상담, 생명존중(자살예방교육), 또래상담
	특수교육 실무사	특수교육관련 지원
	사회복무 요원	특수교육관련 지원
	사회복무 요원	특수교육관련 지원
진로 교육부 (1)	부장	진로·진학상담 관련 지도 계획 수립, 진로·진학교육, 진로·진학자료 관리, 진로체험추진, 자유학기제 진로탐색 및 직업체험활동, 진로검사, 학부모 진로코치단 운영
창의 체험 활동부 (2+1)	부장	한내제(작품전시회), 창의적 체험활동(자율활동, 동아리활동), 에듀팟, 창의·인성교육, 지역연계교육기부, 문화예술교육, 혁신교육지구 관련(마을연계교육, 마을결합형 학교) 업무 총괄
	기획	방과후학교 운영 및 수강이력 생활기록부 입력, 자율 동아리 운영 및 관리, 학부모 평생교육
	마을연계 코디네이터	노원 혁신교육지구 사업 지원, 방과후학교 출결관리 및 업무지원
인문 사회부 (2+2)	부장	시화전, 독서관련 교내행사, 독서·토론·논술교육, 영어교육, 영어듣기평가 총괄, 영어회화전문강사관리,
	기획	한천소식지, 학교홍보, 독도·역사·평화교육, 청렴교육, 인성·경제교육, 다문화 학생교육, 저출산 고령화, 양성평등, 세계시민교육
	영어회화 전문강사	영어관련 행사(영어독서골든벨, 영어단어왕 대회), 영어전용교과실 운영 관리
	사서	도서관 관련 업무, 독서교육업무
과학 정보부 (2+1)	부장	과학교육, 생태·환경교육, 실험실습계획, 과학실관리, 영재선발, 발명관련, 과학관련사업 홍보 및 추천
	기획	메신저, 방화벽 서버관리, 업무용 하드웨어·소프트웨어 관리, 스마트교육, 정보통신윤리교육, 교단선진화, 컴퓨터보안관리, 사이버학습(꿀맛 닷컴 등), 개인정보보호 및 정보화관련, 저작권, 홈페이지 설계 운영 관리(홈페이지 탑재 담당부서 및 담당자 현황표 작성), 방송기술지원
	행정전담 (과학실무사)	교구물품관리, 기자재관리, 과학시설 관리, 컴퓨터유지보수, 교내행사지원
예술 체육 교육부 (3)	부장	체육행사, 문화예술교육, 민방위훈련(안전재난대피), 자유학기제 예술·체육활동, 학생행사진행
	기획	학생 건강체력평가(PAPS), 스포츠클럽, 체육시설·기구관리, 7560+운동, 청소년단체
	보건	건강기록부 관리, 교직원·학생 건강관리, 학생 및 교직원 성교육·성희롱예방, 흡연예방교육(흡연예방 및 금연교육), 학교안전공제회, 약물예방교육, 위생관련 업무, 정서행동특성 검사 계획 및 실시



부 서	담당계	담당 업무
1 학 년 부 (9)	부장	1-1담임, 업무총괄, 자유학기제 자율과정 운영 총괄(계획 수립 및 추진, 공문 시행, 설문 조사 등), 현장체험학습(수련회)계획 수립, 학년 선도위원회 주관
	기획	1-6담임, 학년협의회, 신입생 교복학교주관 구매, 자유학기제 추진 관련 업무, 현장체험학습(수련회)추진
	학생사안1	1-9담임, 학생 사안, 선도위원회 관련 업무(1, 2, 3반 담당)
	학생사안2	1-3담임, 학생 사안, 선도위원회 관련 업무(4, 5, 6반 담당)
	학생사안3	1-5담임, 학생 사안, 선도위원회 관련 업무 (7, 8, 9반 담당)
	진로·청소	1-4담임, 청소계획 수립 및 추진(전학년), 학년 청소 관리, 학년 진로행사 추진 담당, 학생증 및 명찰 발급업무
	교내순시 학생자치	1-7담임, 교내 순시 계획 수립 및 추진, 학년청소관리, 학년 자치활동 추진, 학년 자치회의 운영
	봉사활동	1-8담임, 학년 봉사활동 추진 및 생활기록부 봉사활동 입력 안내 및 점검, 학년 가산점 관련 업무, 학년말 생활기록부 최종 점검
	출결	1-2담임, 출석부 및 출결(체험학습)관리, 자유학기제 강사관리
2 학 년 부 (10)	부장	2-1담임, 업무총괄, 현장체험학습(수련회)계획 수립, 학년 선도위원회 주관
	기획	2-6담임, 현장체험학습(수련회)추진, 학년협의회
	학생사안1	2-10담임, 학생 사안, 선도위원회 관련 업무(1, 2, 3, 4반 담당)
	학생사안2	2-8담임, 학생 사안, 선도위원회 관련 업무(5, 6, 7반 담당)
	학생사안3	2-2담임, 학생 사안, 선도위원회 관련 업무(8, 9, 10반 담당)
	진로	2-3담임, 학년 가산점 관련 업무, 학년 진로행사 추진 담당, 학생증 및 명찰 발급업무
	학생자치	2-7담임, 자치활동모델학교운영, 학년 자치활동 추진, 학년 자치회의 운영
	교내순시 환경미화	2-9담임, 환경미화(전학년), 학년 청소 관리, 교내게시물 정비, 교내 순시 계획 수립 및 추진, 바른생활 표창(전학년)
	봉사활동	2-4담임, 봉사활동 계획 수립 및 추진(전학년), 생활기록부 봉사활동 입력 안내점검, 학년말 생활기록부 최종 점검
	출결	2-5담임, 출석부 및 출결(체험학습)관리
3 학 년 부 (10)	부장	3-1담임, 업무총괄, 학업성취도평가, 수련회 계획 수립 및 총괄(전학년), 학년 선도위원회 주관, 학년별 자치활동 계획 수립(전학년)
	기획	3-6담임, 3학년 수련계획 수립 및 추진, 학년협의회, 모범학생 표창
	학생사안1	3-5담임, 학생 사안, 선도위원회 관련 업무(1, 2, 3반 담당)
	학생사안2	3-9담임, 학생 사안, 선도위원회 관련 업무(4, 5, 6반 담당)
	학생사안3	3-3담임, 학생 사안, 선도위원회 관련 업무(7, 8, 9, 10반 담당)
	진로·출결	3-2담임, 진학설명회 및 진로체험 추진(특성화고 방문체험 등), 학년 진로행사 추진 담당, 고교 홍보, 출석부 및 출결(체험학습)관리
	학생자치 봉사활동	3-4담임, 학년자치활동 추진, 학년 봉사활동 추진 및 생활기록부 봉사활동 입력 점검, 학년말 생활기록부 최종 점검
	고입	3-8담임, 고입전형 및 진학, 진학희망 통계, 가거주 조사, 특례 및 사회통합전형 관련 업무, 학년 가산점 관련 업무
	교내순시 졸업관련	3-10담임, 교내 순시 계획 수립 및 추진, 학생증 및 명찰 재발급, 졸업앨범, 졸업장, 졸업상장, 졸업상품, 졸업대장 관련 업무
	통합수업	3-7담임, 전환기 프로그램 계획 수립 및 추진, 교복물려주기, 학년청소관리

**아. 휘봉고등학교****학교 현황**

학급 수	24 (특수3 포함)	학생 수	585명
교원 수	49명	일반직원(교원 외)	25명

**교육지원팀 운영 현황***** 1팀 : 행정지원1팀**

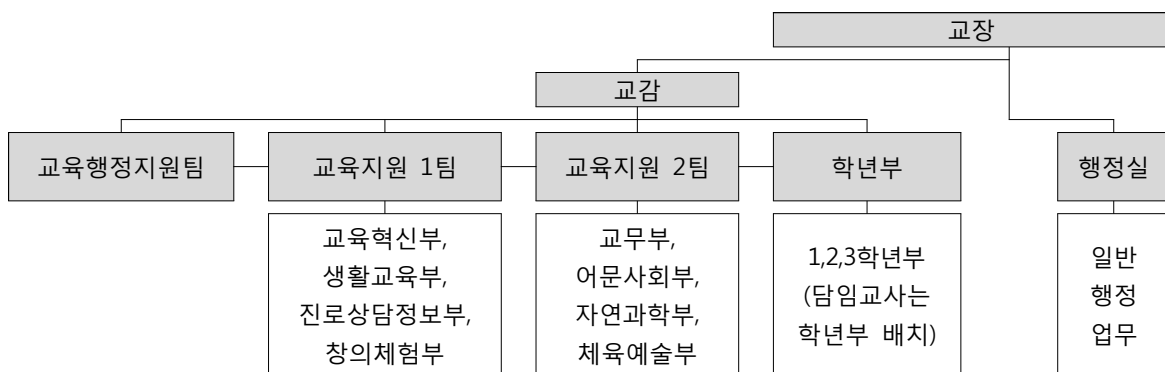
팀장	교감	인원 수	13명
교사	부장교사 (4)명 일반교사 (9)명	교육공무직 (교사외 인원)	◦ 인원 : ◦ 직종 :

*** 2팀 : 행정지원2팀**

팀장	교감	인원 수	12명
교사	부장교사 (4)명 일반교사 (7)명	교육공무직 (교사외 인원)	◦ 인원 : 1 ◦ 직종 : 사서

*** 3팀 : 교육행정지원팀**

팀장	교감	인원 수	3명
교사	부장교사 (0)명 일반교사 (0)명	교육공무직 (교사외 인원)	◦ 인원 : 3 ◦ 직종 : 교육보조

**교육지원팀 조직표 (운영 모형)**



학년부 체제 구성 현황

- * 운영 현황 - 1, 2, 3학년 담임교사 학년부 배치
- * 운영 형태 - 동일 공간(학년부실)에 배치
- * 학년부 체제의 운영 방향(목표)

학년	중점과제
1	• 학교생활 및 수업규칙 준수를 통한 기본생활습관형성 및 인성지도 • 배움과 학습, 진로, 봉사실천을 협력과 연대로 체계화하는 학습동아리활동 • 자기주도학습 및 방과후학교 활성화를 통한 기초학력증진 • 협력과 모둠활동을 통한 수업내실화 • 소통과 자율의 학년·학급활동 운영 • 존중과 배려의 특수교육대상자 통합교육운영 • 학생들의 창의적 배움과 탐구활동 지원
2	• 자율적 기본생활습관 확립 • 협력학습 및 자율동아리 활성화를 통한 학력증진 • 자기주도 학습 신장을 위한 방과후 학교 및 자기주도 학습실 운영 • 소통과 자율의 학년·학급활동운영 • 소규모 테마 교육여행 및 체험활동 운영 • 존중과 배려의 특수교육 대상자 특수 및 통합교육 운영
3	• 체계적인 진학 및 진로 지도 • 몰입을 통한 학력신장 • 기본생활습관지도 및 지성·감성·인성 교육 • 자율동아리 활성화 • 각종 대회 및 시상 운영 • 상급학교 진학을 위한 대입전형자료 신뢰도 확보 • 학부모 참여 활성화

- * 학년부에 배정된 업무의 성격
 - 학년부에 필요한 최소한의 교육행정업무만 분담하고 본연의 업무인 교육활동에 전념



우리학교만의 특징(장점)

- * 화합적·민주적 학교운영 시스템
 - 토론이 있는 교직원 회의 활성화
 - 각종 협의회 및 교사연수 정례회를 통한 책임감 배양
- * 학교업무 경감 및 경량화
 - 담당업무 정량적 파악 후 운영 개선
 - 위임전결 규정 대폭 정비
- * 진로역량개방선택 수업 및 토론·프로젝트 수업의 내실화
 - 진로역량개방선택교육과정 수업 확대 및 소수 정원으로 운영의 내실화
 - 교육여행 및 수련활동 정착과 더불어 이를 활용한 범교과 독서·토론, 프로젝트 운영
- * 학교 공동체 학교문화 창조
 - 학생자치 문화 활성화를 위한 학생회 활동 지원
 - 존중과 배려의 특수 및 통합교육 운영의 내실화를 위한 아미쿠스(장애학생 도우미 프로그램) 프로그램 운영



어려움을 극복한 운영 사례

- * 소통과 협력의 방법으로 토론이 있는 교직원 회의 정착
 - 교육활동 운영 중 나타나는 어려움에 대한 대처 방안 공유
 - 교육지원팀과 학년부와의 협력을 증진시키기 위한 업무 내용 공유
- * 교직원회의 정착을 위한 노력
 - 교직원회의 사전 안건 공지, 의견수렴 및 자료 공유(쿨메신저) --> (의견수렴을 바탕으로) 전체회의 진행 --> 회의결과 공유(쿨메신저) --> 회의에서 의결된 것은 반드시 실행(믿음이 중요함)
 - 전체회의를 진행해도 몇몇 선생님에게 발언이 집중되는 문제를 해결하기 위해 연령별로 3그룹으로 나누어 토의 진행
 - 3그룹 모두에서 합의된 내용만 결정사항으로 함.
 - 이런 방법으로 진행한 결과 전체 회의 참여율과 활력이 높아짐.
- * 행정실과의 협력적인 관계 설정을 위한 학기 초 협의회 자리 마련



다른 학교에 일반화할 사항

- * 토론이 있는 교직원 회의
 - 정기적으로 매월 1회 이상 주제를 사전에 공지하여 교육활동 전반에 대한 평가와 차년도 반영 등 민주적인 의사소통장으로 운영하고 있음



교육청에 제안할 사항

- * 사회봉사 및 특별교육 기관 섭외 협조(선도대상 학생은 많으나 수용기관이 부족)
- * 예산 사용 지침 내 융통성 확보(예산 내 감사비 비율 등 까다로운 조건으로 업무량 증가)
- * 예산 배부 시기 일원화(여러 시기에 걸쳐 배부되다 보니 조정에 불필요한 시간 소요)
- * 불필요한 대외 공문 줄이기(교사 본연의 업무인 교육활동에 충실)
- * 교육행정지원사 확충(교사 본연의 업무인 교육활동에 충실)
- * 교육활동의 정량적 평가 지양
- * 일부 특성화 고등학교의 학생 선발 기준 확대(인문계 공립 고등학교에 하위권 성적 학생의 쏠림 현상 발생)
 - 일반계고 배정시 하위권 학생들 (중학교 내신성적 백분율 70%~100%)만이라도 성적 균형 배정제 시급히 실시
 - 거점 대안학교 설립 운영 또는 위탁 운영학교 지정 운영



부록 (학교업무분장표)

<행정지원1팀>

부서명 (인원)	업무 분장	담당	주요 업무
교육 혁신부 (4)	부장		부서업무 총괄, 고입 관련(고입설명회 포함), 학교홍보, 휘봉교육과정발표회운영, 신입생등록, 학교 프로파일 관리
	기획 (혁신)		연간 학사 일정 관리, 신학년 준비, 혁신학교 운영, 동대문구청교육경비보조사업, 교실습관 관리, 대외공문서 처리
	기획 (연구)		학교 교육계획서 작성, 학교교육계획 평가 및 환류, 학교평가 계획 수립 및 평가 결과 환류, 학교정보 공시, 교원 학습동아리, 컨설팅장학, 교내자율장학, 교원 포상, 대외 공문서 처리 등
	행사·연수, 학부모		학교행사(입학식, 상견례, 졸업식, 방학식, 개학식, 종업식 등), 신입생 오리엔테이션(생활 길라잡이 제작 포함) 교과별/부서별 협의회 총괄, 교원 연구 및 교과연구회, 교내자율연수, 학부모수업공개, 학부모총회, 총학부모회 조직 및 운영, 대외공문서 처리
생활 교육부 (4)	부장		생활교육부 교육계획서 작성, 사업 예산 관리, 학생생활규정 개정, 규정 관련 3주제 토론회, 학생화대위원회 교섭활동, 학교폭력대책자치위원회 조직 및 총괄, 학교폭력예방 선도학교 프로그램 총괄, 학교분쟁조정위원회 조직 및 운영, 교복 학교주관구매, 교복 나눔 사업, 배움터 지킴이 관련, 학교주변 유해환경 관련, 상벌점제 운영, 성찰교실 운영, 텃밭 관리 총괄, 등하교 지도 및 교내외 학생생활지도
	기획		학교폭력 예방 계획 수립·운영, 학교폭력 사안 처리, 학교폭력책임교사 업무 관련 학교폭력전담기구 운영, 학교폭력대책자치위원회 운영, 학교폭력 예방교육, 인권교육, 학생증 관리, 학생비상연락망 관리, 학생포상위원회 운영, 모범학생 표창(대외), 학교폭력·생활지도 나이스 통계 관리, 대외공문서 처리, 학생 분실물 관리, 안전교육, 민방공훈련 및 재난대비훈련 CCTV 관리, 등하교 지도 및 교내외 학생생활지도
	사안		중징계 학생 지도 및 처벌, 장기 결석자 관리, 요선도학생 지도 및 선도 프로그램 운영(상담실 협조)
	보건		성폭력·성희롱·성매매예방교육, 흡연·음주예방교육, 금연교실 운영 및 흡연학생 지도, 성교육, 보건교육, 학생보건관리(건강검진, 요양호학생 관리 등), 안전공제회 관련, 보건실 운영 등
진로상담 정보부 (3)	부장		진로상담 및 정보 업무 총괄, 기관정보관리자(시스템관리), 서버관리자, 정보통신보안과 개인정보보호, 정보윤리 및 저작권교육, 학교정보화업무(SW, 기기관리, 정보교육 등), 인터넷(스마트폰)과다사용예방, 정보화기자재선정위원회
	기획		진로진학업무 총괄, 대안교실, 진로진학상담, 진학설명회(학생, 학부모), 진로체험 및 진로활동, 학교교육계획서작성, 장학금, UNIV관리
	상담		학교 상담업무 총괄, 집단 및 개인상담, 학업중단자 예방교육, 심리검사 및 심리치료, 생명존중교육, Wee Class운영, 전편입생 면담, 학교부적응·위기 학생 파악 및 집중관리(학교폭력 가·피해학생 상담 및 사후관리, 학교폭력 사회봉사·특별교육 처분 학생 연계 및 사후관리), 외부 상담기관 연계
창의 체험부 (4)	부장		업무 총괄, 학급정보회장 및 학생회 선출, 학생회 운영 및 활동지도, 대위원회 및 임원수련회 운영
	기획		각종 공문 처리 동아리 구성 및 운영, 예술동아리 지원, 휘봉제(학생축제) 운영

<행정지원2팀>

부서명 (인원)	업무 분장	담당	주요 업무
교무부 (5)	부장		부서업무 총괄, 학업중단관련 업무, 계약직교사 채용관련 업무, 교무행정지원팀 운영(정), 타부서에 속하지 않은 사항 등, 동창회조직 및 운영(임시), 방송 관련(방송 시설 관리, 듣기평가 관리, 수능 방송 업무 등)
	기획 (교육과정)		교육과정 편성운영, 교과교육과정운영계획서, 학교교육과정위원회 운영, 계열(과정) 및 과목 선택 조사, 교과과정거점학교 관련 학급 편성 및 교실 배정, 교원 수업 및 정현원 관리(기간제교사 및 강사 수업 포함), 교원보호 관련, 사교육비 감감, 수능시험장 운영, 신입생 등록, 모의고사 계획, 대외공문서 처리 등
	기획 (학생부)		학교생활기록부 관련 업무 총괄(교육 연수, 기록 정정 포함), 교무 관련 나이스(NIS) 업무 총괄 및 권한 관리, 진급·출결, 조기진급·출결 관리, 출결 관리(출석부, 결석제) 등 학적(행적), 시상 및 수상대상(행적), 개인제학습, 교원인사·복무, 교직원 청렴교육, 교원인사자문위원회, 교원성과상여금, 학교 재규정 정비 및 관리, 수능시험장 운영, 대외공문서 처리 등
	고사		고사 업무 총괄, 학생평가 계획 수립(정기고사·수행평가), 정기고사 관리(1,2,3학년), 결시자 인정점 부여, 수행평가 관리, 문제자·정답지 보관관리, 전·편입생 성적처리, 이수인정평가위원회 운영, 성적 처리 및 분석, 대외공문서 처리 등
	고사·수업		학업성적관리위원회 운영, 정기고사 관리(1,2,3학년), 결시자 인정점 부여, 수행평가 관리, 문제자·정답지 보관관리, 전·편입생 성적처리, 성적 처리 및 분석·수업시간 편성 및 운영, 고사감독 시간표 작성·운영·정규고사, 모의고사, 수능, 결보강 관리, 보강초과강사수당 관리(출근부, 행정), 시중관리(행정), 대외공문서 처리 등
어문 사회부 (2)	부장		부서업무 총괄, 영어과 관련 업무 총괄, 학부모독서모임지원, 민주시민사회교육, 통일교육, 문학기행, 교원능력평가 등
	기획		복스타트, 인문학특강, 독서교육, 토론논술교육, 독도교육, 양성평등교육, 저출산 고령화, 경제교육, 다문화교육, 교과서 선정, 국어·영어·사회와 학습자료 개발·보급 및 행사, 대외 공문서 처리 등
	사서		도서관 운영, 도서 구입 및 관리, 도서 대출, 독서활동종합지원시스템 관리, 도서관 활용수업 지원 등
자연 과학부 (2)	부장		부서업무 총괄, 과학의 달 등 과학과 행사, 과학교과협의회 및 과학과 교사 전문성 신장 지원, 과학과 교실수업 개선, 과학과 학습자료 개발·보급, 과학과 교과체제 총괄
	기획		교내외 과학관련 대회 운영, 과학체험캠프운영, 과학자 특강 운영, 탐구실험 중심의 과학 교육계획 수립 및 과학교사 전문성 신장 지원, 영재교육, 과학교과 학습지도 계획 수립·운영 총괄, 과학 교구 및 과학실험실관리, 환경 교육계획수립
체육 예술부 (2)	부장		부서업무 총괄, 체육행사, 토요스포츠 데이, 학교스포츠클럽운영 체육과 학습지도계획 수립, 체육특기자 업무관리, 학생건강체력평가, 학생건강교실 운영, 체육예술포럼총괄, 체육예술과 교사 전문성 신장 총괄, 체육과 교사 전문성 신장 지원, 체육과 수업 개선, 체육과 학습자료 개발·보급, 체육과 교과체제
	기획		체육 시설 및 교구 관리, 체육관 및 운동장 관리, 체육예술교과 학습지도 계획 수립·운영총괄, 학생 체육활동 대회운영 봉사활동, 대외공문서 처리 등 체육예술과 교사 전문성 신장 지원, 체육예술과 학습지도 계획 수립(총괄), 체육예술과 교실수업 개선, 체육예술과 학습자료 개발·보급, 체육예술과 교과체제, 체육예술상설동아리, 체육예술행사



<학년부>

부서명 (인원)	업무 분장	담당	주요 업무
1학년부 (7)	부장		총괄, 근태관리 및 기본생활습관지도, 학부모 관련업무
	기획		대외공문서 처리, 신입생 오리엔테이션, 각종 행사 진행, 학년 담임회의, 진급 사정, 모범학생표창, 농촌체험수련활동, 각종 학급데마 및 체험활동, 각부서별 관련업무 협조, 상담주간 운영
	학년생활지도1		1학년 연간생활교육계획수립, 생활교육소위원회 운영, 교내봉사등 경징계실시, 생활교육구 관련업무 협조
	학년생활지도2 및 봉사활동		면학 분위기 및 생활지도 관리, 교내봉사활동 진행, 1학년 청소 지도, 1학년 생활지도 (순회 지도 포함)
	방과후학교1/ 학습지도1		학습 및 자율동아리, 자기주도학습실 운영, 방과후 학교 운영(프로그램기획, 강사관리, 학생관리)
	기초학력업무 (학습부진학생지도)		기초학력업무 및 학습부진학생지도, 수업공개 및 개선활동, 성적우수학생 관리등
	고사업무, 생기부 및 출석부계		모의고사, 생기부, 출석부 및 학생 근태 관리, 네이스 업무협조, 확대학년회의, 창체활동, 동행프로젝트 등
	영어회화 전문강사		영어 교육관련 공문서 처리, 각종 영어관련경시대회 운영, 영어 교육활성화, 영어과 교사 전문성 신장 지원, 영어과 교실 수업개선, 영어과 학습 지도 계획 수립, 영어과 학습자료 개발보급, 영어과 교과체험 영어과 행사, 이수인정평가 위원회 운영지원, 국제이해교육, 국제교류 등
2학년부 (7)	특수/통합1		장애 이해 교육 및 교직원 연수, 특수학급 방과후학교 운영, 아미쿠스 운영, 전환교육관련, 직업교육관련 물품 관리, 1학년 학생, 학부모 상담, 1학년 생활지도 지원등
	부장		2학년부 관련업무, 학년협의회 운영, 학생, 학부모 상담주간 운영
	기획		교육여행(기획,진행), 2학년 학부모회 조직,운영, 학년특색활동(테마체험활동 및 산행대회)운영
	방과후학교 총괄		연간 전학년 방과후학교 운영 계획 수립, 자체규정 관리 등, 2학년 방과후 학교 운영 프로그램 기획,홍보, 학생모집, 학운위심의, 강사관리, 학생관리, 학생부 기록 등
	자기주도학습실/ 학습동아리		2학년 자기주도 학습실 조직 및 운영, 학습동아리 조직 및 운영
	생활지도 (교내봉사)		2학년 생활지도 사안처리(소선도우위) 및 교내 봉사 운영, 학생근태 관리 및 월별 결석계 수합정리
	진로탐색학술 동아리 운영		2학년 진로탐색 학술동아리 조직 및 운영, 소논문지도
	학년모의고사 대학생멘토링 직업반위탁		2학년 모의고사 운영 및 진행, 대학생 멘토링 조직 운영, 모범학생 선정 및 각종 시상, 직업위탁 신청자 선발 및 운영
3학년부 (6)	특수교육계획 수립 및 운영		특수교육계획 수립 및 운영, 특수교육운영계획서 작성, 특수교육관련 공문처리, 개별화 교육지원팀 구성 및 운영, 통학지원비 집행, 특수교육보조인력관리, 특수 학급 운영 및 수업관련 물품관리등
	부장		부서업무 총괄, 수능 이후 교육과정 운영, 학교장 추천 대상자 선발, 3학년 생활지도
	기획		3학년 학생부 기록 및 점검, 대입 온라인 자료 이송, 학교 프로파일 관리(대입), 3학년 출석부 및 학생 근태 관리, 학년 특색 활동, 학년 협의회, 졸업 사정, 대외 공문 처리 등
	진학지도		진학 지도 및 상담, 진학 정보 관리(대입 정보, 학생 정보), 진학 지도 자율 연수, 3학년 교내 대회 운영, 대입 설명회
	3학년 방과후학교 자율동아리		3학년 방과후학교 운영(학생모집, 학생 관리, 학생부 기록), 3학년 학습동아리 및 진로탐색학술동아리 운영, 모의 면접
	자기주도학습실 운영, 학년모의고사 기초학력업무		자기주도학습실 운영, 3학년 학력(모의)평가 운영, 학습부진학생 지도(동행 프로젝트 포함)
	생활지도 (교내봉사)		생활지도 및 기본생활습관 교육, 3학년 소선도위원회 운영, 3학년 교내봉사 지도, 급식 질서지도
	특수교육계획 수립 및 운영		장애이해교육 및 교직원 연수, 특수학급 방과후학교 운영, 아미쿠스 운영, 전환교육(진로체험, 직업실습, 기관 연계)관련, 직업교육 관련 물품 관리 등

<교육행정지원팀>

부서명 (인원)	업무 분장	담당	주요 업무
교무행정 지원팀 (3)	교육보조1 (팀장)		팀 업무 총괄, 학교 홈페이지 관리, 학생 전, 편입학(전, 편입배정시스템 관리, 전입생 현장조사, 전, 편입생 학교생활 안내), 전출, 입생 학적 관리, 신입생 등록 관리, 시상 나이스(NIS) 등록 업무, 시종(방송) 지원, 교무일지 작성, 교원 직무연수 이수 기록 관리 및 연수비 지급, 각종 보조장부 및 수기문서철 수합 및 이관, 학생증 재발급, 재증명서 양식 관리, 학교 행사 지원 및 학교 행사 영상 촬영 및 관리, 대외공문서 분류 및 처리(교무, 교육혁신, 생활교육, 진로상담), 에듀파인 지출 품의 및 물품 구매(교무, 교육혁신, 생활교육, 진로상담), 홍보 및 안내 자료 홈페이지 탑재(교무, 교육혁신, 생활교육, 진로상담) 등
	교육보조2		과학실 관리 및 실험실습 보조, 교구, 기자재 관리(나이스 관리 포함), 정보화 기기 및 네트워크 관리(저소독증 정보화 지원, 클메신저 및 쿨박스 관리, pc지킴이 포함), 교과서 주문, 배부, 대금정산(저소독증 교과서 지원 포함), 나이스(NIS) 학생, 학부모서비스 관리, 방송 관련(방송 시설 관리 및 설치, 일과 타종 등), 대외공문서 처리(어문사회, 자연과학, 체육예술), 에듀파인 지출 품의 및 물품 구매(어문사회, 자연과학, 체육예술), 홍보 및 안내 자료 홈페이지 탑재(어문사회, 자연과학, 체육예술), 고사 진행 지원, 학교 행사 지원
	교육보조3		방과후학교 행정 지원(가정통신문, 수강신청, 만족도조사, 감사비 지급, 정산, 자유수강권), 교단지원자료 분류 및 관리, 비디오텔 외부공문 접수 및 분류, 교무실 사무용품 관리, 청소용품 관리 및 신청, SMS서비스 관리, 사회복무요원 관리 행정 업무, 배치도, 비상연락망, 교내연락망 작성, 고사 진행 지원, 학교 행사 지원, 대외공문서 처리(창의체험, 3학년, 2학년, 1학년), 에듀파인 지출 품의 및 물품 구매(창의체험, 3학년, 2학년, 1학년), 홍보 및 안내 자료 홈페이지 탑재(창의체험, 3학년, 2학년, 1학년)

MEMO



매뉴얼 제작에 도움 주신 분들



총괄

윤오영 서울특별시교육청 교육정책국장



기획

이종배 서울특별시교육청 교육혁신과장

임세훈 서울특별시교육청 교육혁신과 장학관

김용삼 서울특별시교육청 교육혁신과 장학사



연구·집필위원

한미라 서울상천초등학교 교장

김병노 서울염리초등학교 교감

박준기 한천중학교 교감

조은숙 한천중학교 교사

이재억 휘봉고등학교 교장

윤병선 신서고등학교 교감

안병국 휘봉고등학교 교사

박수성 신현고등학교 교사

이미영 원목고등학교 교사(학교혁신지원센터)

한기현 학교업무정상화 T/F위원장(전 서울문덕초등학교 교사)



편집위원

박민선 서울양화초등학교 교사

학교업무정상화 !
서울교육의 희망입니다