



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

입직기 교육행정직의 전문성 신장을  
위한 교육훈련 프로그램 요구조사 분석

제주대학교 교육대학원

교육행정전공

양민재

2018년 8월

# 입직기 교육행정직의 전문성 신장을 위한 교육훈련 프로그램 요구조사 분석

지도교수 김 대 영

양 민 재

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2018년 6월

심사위원장 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ (인)

제주대학교 교육대학원

2018년 8월

【국문초록】

## 입직기 교육행정직의 전문성 신장을 위한 교육훈련 프로그램 요구조사 분석

양민재

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수 김 대 영

교육의 현장에서 교육행정의 범위가 더욱 광범위해지고 복잡해지고 있는 오늘날, 본연의 교육활동을 지원하는 봉사적 활동을 담당하는 교육행정직은 시도교육청과 직속기관, 교육지원청과 소속기관, 단위학교의 교육행정실에 배치된다. 단위학교의 자율적 권한과 책무성에 대한 요구가 커지고 있는 환경에서, 경력이 낮은 입직기 교육행정직은 교육행정실에서 복잡해지고 전문화되는 다양한 업무의 담당자 및 책임자로 근무하며 업무수행에 어려움을 겪고 있다. 따라서 어떻게 입직기 교육행정직의 ‘전문성’을 신장할 수 있을 것인가를 ‘교육훈련’이라는 측면에서 제주특별자치도교육청의 전문교육훈련기관인 탐라교육원을 중심으로 알아보았다. 본 연구의 목적은 입직기 교육행정직이 인식하는 단위업무의 중요도를 바탕으로 전문성 신장을 위한 교육훈련 프로그램의 요구를 분석하는 것이다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 구체적으로 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫 번째. 탐라교육원 교육훈련의 현황 및 장점과 단점은 무엇인가?

두 번째. 입직기 교육행정직이 인식하는 영역별 단위업무의 중요도는 어떠한가?

세 번째. 입직기 교육행정직의 교육훈련 프로그램의 요구는 어떠한가?

본 연구질문에 대해 먼저 선행연구 및 학교행정업무매뉴얼을 바탕으로 단위업무와 업무의 영역을 분석하였고, 교육훈련 현황은 탐라교육원에서 2014년부터 2017년까지 교육행정직을 대상으로 운영한 집합연수 및 원격연수에 대해 단위업무별로 교육시수를 파악하였다. 그리고 제주도내 경력 5년 미만의 입직기 교육행정직을 대상으로 AHP 설문조사를 실시하여 업무의 영역별, 단위업무별 중요도를 알아보았고 전체적으로 종합적인 가중치와 우선순위를 결정하였다.

연구 결과 첫 번째, 탐라교육원의 교육시수가 매년 증가하여 교육훈련 선택의 폭이 넓어진 장점과, 단점으로는 일반행정 영역 중 기타업무가 가장 큰 비중을 차지한 것이었다. 따라서 교육행정직의 전문적 영역에 대해 교육수요를 반영하여 조정할 필요가 있다. 두 번째, 입직기 교육행정직이 인식하는 영역별 중요도는 학교회계 영역이 가장 높았고 단위업무의 중요도는 학교회계 세출·계약 업무, 학교회계에·결산, 학교회계 세입 업무 순이었다. 다른 영역에서도 회계연관성이 높은 단위업무를 중요하게 인식했다. 이것은 회계관련 공무원이라는 책임감의 표현일 것이다. 세 번째, 향후 교육훈련 프로그램에서 학교회계에·결산, 세입업무, 급여관리 및 세무업무에 대해 입직기 교육행정직의 전문성의 요구를 반영하여야 할 것이다. 일반적인 행정업무는 세부업무별로 단시간 원격연수를 개발하여 활용하고, 가장 중요도가 높았던 학교회계 영역의 경우 단위업무별 또는 세부업무별로 1일 이내 집합연수 과정을 개설하여 실습위주 방법으로 실시하여야 할 것이다.

향후 입직기 교육행정직의 교육훈련의 요구에 대해 구체적으로 어떤 방법으로 프로그램을 개설하고 운영할 것인가에 대해 후속 연구가 필요하다. 관계기관과의 연계를 강화하여 전문적인 강사를 확보할 수 있을 것이며, 단시간 프로그램을 개발하기 위해서는 단위업무를 세분화한 세부업무별 교육수요를 분석하여야 할 것이다. 향후 성장기와 발전기, 심화기 교육행정직의 교육수요를 분석하여 지속적으로 교육훈련 프로그램을 개선해 나가야 한다. 나아가 업무환경의 개선과 더불어 교육행정직 개인의 전문성 신장을 위한 노력이 더해진다면, 조직의 발전과 개인의 성장을 함께 이루게 될 것으로 기대한다.

주제어: 입직기 교육행정직, 교육훈련, 전문성, 교육훈련 프로그램, 요구조사 분석

# 목 차

I. 서 론 .....	1
II. 이론적 배경 .....	5
1. 교육행정직의 전문성 .....	5
가. 공무원의 전문성 .....	5
나. 교육행정직의 직무영역 .....	7
2. 공무원 교육훈련 .....	19
가. 교육훈련의 개념 .....	19
나. 교육훈련의 목적 및 필요성 .....	20
다. 교육훈련의 체계 .....	23
1) 교육훈련의 과정 .....	23
2) 교육훈련의 유형 .....	25
3) 대상에 따른 교육훈련 .....	28
3. 탐라교육원의 교육훈련의 현황 .....	29
가. 탐라교육원의 일반 현황 .....	29
나. 운영계획 수립의 방향 .....	30
다. 탐라교육원 연수 과정 운영 순서 .....	31
1) 집합연수 과정 운영 순서 .....	31
2) 원격연수 과정 운영 순서 .....	32
라. 2014년~2017년 탐라교육원의 교육훈련 현황 .....	33
III. 연구방법 .....	36
1. 연구대상 .....	36
2. 연구방법 .....	36

3. 연구도구 .....	38
가. 설문지 개발 .....	38
나. 설문지 구성 .....	38
4. 자료수집 및 분석 .....	39
<b>IV. 연구결과</b> .....	41
1. 교육행정실의 영역별 단위업무 중요 요인 종합평가 영역 분석 .....	41
2. 교육행정실의 영역별 단위업무 항목별 분석 .....	43
가. 학교회계 영역 분석 .....	43
나. 인사 영역 분석 .....	45
다. 통합자산 영역 분석 .....	48
라. 일반행정 영역 분석 .....	49
3. 교육행정실의 영역별 단위업무별 가중치 .....	51
<b>V. 결론 및 제언</b> .....	55
1. 결론 .....	55
2. 제언 .....	57
<b>▣ 참고문헌</b> .....	59
<b>▣ 영문초록</b> .....	63
<b>▣ 부록</b> .....	66
1. AHP 설문지 .....	66
2. 2014년~2017년 off-line 탐라교육원 과정별 교육시수 .....	72
3. 2014년~2017년 on-line 탐라교육원 과정별 교육시수 .....	73

## 표 목 차

<표 II-1> 학습소모임 분야별 과제별 예시 .....	12
<표 II-2> 경기도교육청 학교행정 업무매뉴얼 .....	14
<표 II-3> 교육행정실의 단위업무 .....	16
<표 II-4> 직급별 연간 최저 교육이수시간 .....	27
<표 II-5> 2014년~2017년 제주특별자치도교육청 교육훈련 목표 및 기본방향 .....	30
<표 II-6> 연수 운영에 관한 설문지 .....	32
<표 II-7> 제주특별자치도교육청 소속 지방공무원의 교육훈련 이수 현황 .....	33
<표 II-8> 2014년~2017년 탐라교육원의 교육훈련 현황 .....	34
<표 III-1> 설문대상 및 응답자 비율 .....	36
<표 III-2> AHP 설문지 구성 .....	38
<표 III-3> 9점 척도에 의한 쌍대비교 평가치 .....	39
<표 III-4> 중요도 작성 예시 .....	39
<표 III-5> 무작위 지수(R.I.: Random Index) 값 .....	40
<표 IV-1> 종합평가 영역에 대한 상대적 중요도 .....	41
<표 IV-2> 종합평가 영역별 가중치 .....	42
<표 IV-3> 종합평가 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.) .....	43
<표 IV-4> 학교회계 영역에 대한 상대적 중요도 .....	43
<표 IV-5> 학교회계 영역별 가중치 .....	45
<표 IV-6> 학교회계 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.) .....	45
<표 IV-7> 인사 영역에 대한 상대적 중요도 .....	47
<표 IV-8> 인사 영역별 가중치 .....	47
<표 IV-9> 인사 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.) .....	48
<표 IV-10> 통합자산 영역에 대한 상대적 중요도 .....	48
<표 IV-11> 통합자산 영역별 가중치 .....	49
<표 IV-12> 통합자산 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.) .....	49
<표 IV-13> 일반행정 영역에 대한 상대적 중요도 .....	50

<표 IV-14> 일반행정 영역별 가중치 .....	51
<표 IV-15> 일반행정 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.) .....	51
<표 IV-16> 교육행정실 영역별 단위업무별 가중치 .....	52
<표 IV-17> 탐라교육원 교육시수와 세부가중치 순위 비교 .....	53

## 그림 목 차

[그림 II-1] 21세기 공무원의 전문성 지향점 .....	6
[그림 II-2] 직급별 전문성의 의미 .....	7
[그림 II-3] 영역별 교육행정실의 단위업무 .....	19
[그림 II-4] 교육훈련 체제의 개념적 모형 .....	24
[그림 II-5] 공무원 교육훈련 체계 .....	25
[그림 II-6] 교육훈련 실시체계 .....	26
[그림 III-1] AHP 의 4단계 과정 .....	37
[그림 IV-1] 단위업무별 탐라교육원 교육시수 및 세부가중치 비교 .....	54

## I. 서론

현대사회의 발전 및 변화에 따라 중요한 국가사업의 하나인 교육의 중요성은 더욱 커지고 있으며, 교육의 현장에서 담당하는 교육행정의 범위는 더욱 광범위해지고 복잡해지고 있다. 보다 구체적으로 의무교육의 확대와 보편화와 대중화, 교육내용의 다양화, 교육방법과 기술의 전문화, 공교육화의 촉진에 따른 업무의 확대 등으로, 그리고 이전에는 소홀히 여겨졌던 특수교육, 유아교육, 다문화교육, 평생교육, 안전교육에 대한 관심 등으로 교육행정의 범위는 확대되고 있으며 그 내용 또한 다양화되고 전문화되어 가고 있다.

교육행정은 “사회적·공공적 활동을 전제로 보다 좋은 교육을 실현하기 위한 지원적 봉사활동”(허접수, 2011: 4)이다. 교육조직에 있어서 교육활동을 효율적으로 잘 수행함으로써 교육의 목적을 달성하기 위해서는 교육법규나 정책을 집행하고, 교수-학습에 필요한 제 조건을 확립하고 구성원의 협동적 행위의 조성이 필요하다. 교육행정은 이러한 교육활동에 필요한 인적·물적 자원을 정비·확립하고, 교육의 목적달성을 위한 각종활동을 지도·감독하는 일련의 협동적·조직적 활동을 지칭한다(이상섭, 2001: 5).

교육행정을 행정의 개념요소를 바탕으로 학습, 학습자 지향의 교육 개념을 반영하여 학습사회 교육행정의 개념을 정의한다면 교육행정이란 “국민의지에 따라 형성된 국가교육목표 달성을 위하여, 공식적인 권위를 바탕으로, 교육정책을 형성하고 집행하며, 학습자의 학습과 성장을 위한 교육활동을 과학적으로 관리하고, 지원, 조장, 촉진하는 협동적인 집단행위”라고 할 수 있다(신현석 외, 2015: 26).

교육행정은 일반행정과 동일한 맥락에서 행정적 통합성과 효율성을 강조하며 봉사적, 정치적 그리고 민주적인 성격을 가진다. 더불어 교육행정은 본연의 교육활동을 지원하는 봉사적 활동으로서 ‘교육을 위한 행정’이라는 입장으로 인격성을 중시하며 전문적인 성격을 가지며 교육의 성과가 장기적이라는 특성이 있으며 평가가 어렵다는 점 등 일반행정과 구별되는 교육행정의 독자적인 성격이 있다(신현석 외, 2015: 39-44).

이러한 다양하고 전문화된 업무를 담당하는 교육행정직 공무원은 행정단위에 따라 중앙교육행정 수준에서는 교육부와 그 소속기관에, 그리고 지방교육행정 수준으로는 시·도 교육청과 직속기관, 지역교육청과 소속기관, 그리고 단위학교에 배치된다. 지방교육행정

공무원은 『지방공무원법』 및 『지방공무원 임용령』에 의해 임용되어 각 시도교육청과 직속기관(연구원, 정보관, 도서관, 문화원, 수련원 등), 교육지원청과 소속기관, 국공립 유치원, 초·중등학교의 교육행정실에서 교육행정 업무를 담당하고 있다.

1990년대부터 단위학교 자율경영(School-based management)의 이론이 학교개혁의 모델로서 강조되었고, 1995년 5·31 교육개혁에서 초·중등학교의 자율적 운영을 위한 학교공동체 구축 방안의 하나로 ‘학교운영위원회’가 제안되어 1996년 국공립 초·중등학교에, 2000학년도에는 사립 초·중등학교에 설치가 의무화 되었다. 학교운영회가 출범하고 2001년 학교회계제도가 도입되고 2010년 이후 사업별예산제도와 복식부기제도가 도입되면서 “학교의 자율적 권한과 책무성이 증대”(표시열 외, 2009: 213-214)되어 단위학교 교육행정실의 업무는 더욱 책임이 무거워졌고, 교육행정직의 전문성에 대한 요구도 커지고 있다.

‘학교행정가’라는 용어는 주로 학교장을 의미하며, 교육행정직은 교육활동을 지원하는 중요한 역할을 수행하면서도 소외된 채 항상 성실한 역할과 책임만을 강요받아 왔다. 교육현장에서도 교장이나 교사의 전문성 제고와 업무경감에 대한 노력에 비해 교육행정직의 위상정립과 전문성 제고를 위한 노력은 부족한 것은 사실이다. 하지만 교육혁신이나 발전을 위해서는 교육행정직은 함께 성장해야 한다(박세훈, 2007: 86).

교육행정직의 성장을 위해서는 채용부터 직급관리와 평가까지 다양한 접근이 가능하지만, 본 연구에서는 그 중에 ‘교육훈련’의 측면에서 살펴보고자 한다. 공무원의 교육훈련은 신규 채용되는 공무원의 공직적응을 위해서, 그리고 다른 직무로 전직 또는 전보되는 공무원의 적응과 지식습득을 위해서, 승진에 대비하기 위해서, 공직자의 가치관과 태도를 변화시키기 위해서 실시된다. 이러한 교육훈련은 행정의 능률성을 향상시키고 조직을 발전시키기 위해서, 그리고 공무원 개인의 직무만족과 발전을 위해서 반드시 필요하다.

미래의 인재육성이라는 교육의 장기적인 목표를 지원하기 위해 교육행정의 영역이 다양화, 전문화되는 것에 발맞추어 교육훈련도 교육행정직의 전문성을 신장시킬 수 있도록 효과적으로 이루어져야만 한다. 이를 위해 무엇보다도 교육행정조직 차원에서 교육훈련 제도를 합리적으로 개선하고 적절한 프로그램을 개발하여 구성원인 교육행정직 공무원의 능력을 개발할 수 있도록 하는 방법이 가장 바람직할 것이다.

교육행정직의 업무수행에 필수적인 ‘교육훈련’에 대해 제주특별자치도교육청은 매년 지방공무원 교육훈련 계획을 수립하고 공지하며, 교육행정직 개인별로는 공지된 연간 교육훈련 계획을 참고하여 자기개발계획을 세운다. 탐라교육원은 제주특별자치도교육청 소속

지방공무원의 교육훈련을 담당하는 교육훈련전문기관으로서 교직원 및 학생을 대상으로 집합연수 또는 원격연수로 연수를 운영하고 있다.

교직원은 교원과 지방공무원을 포함한다. 교원연수는 ‘교직생애주기별 연수’ 및 ‘관리자 과정연수’로 이루어지며, 교직생애주기는 입직기(4년 미만), 성장기(10년 미만), 발전기(20년 미만), 심화기(20년 이상)로 구분하였다. 탐라교육원은 교원연수를 가장 먼저 시작하였기 때문에 지방공무원 연수는 교원연수에 비해 상대적으로 부족한 편이었다. 2015 시·도 교육연수원 운영 평가 결과의 반영으로 일반직 공무원도 2017년부터 경력에 따른 ‘공직생애주기별 연수’를 도입하는 등 경력별로 필요한 연수운영을 위해 노력하고 있다. 탐라교육원의 공직생애주기별 연수에서 분류한 공직생애주기는 경력 5년 미만을 ‘입직기’로, 5년 이상 10년 미만을 ‘성장기’로, 10년 이상 15년 미만을 ‘발전기’로 15년 이상을 ‘심화기’로 지칭하고 있다.

제주시교육지원청 행정지원과에서 2017년부터 운영하기 시작한 ‘멘토링제’ 시행의 대상도 교육행정실에 근무하는 경력 5년 이내 교육행정직이다. 1:3 소그룹 멘토-멘티의 상시 운영과 교육지원청 주관 상·하반기 간담회를 통한 환류 및 각 분야별 전문 멘토를 지정하여 운영하고 있다. 멘토링제 사례를 연구한 진수아(2007)는 신규교육행정직이 소속감을 높이고 인적네트워크를 확대할 수 있는 등 장점도 많지만 멘토들의 업무과중으로 인해 멘토링 활동에 어려움을 겪는 문제상황을 지적하기도 하였다(진수아, 2007: 35).

제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 정원 조례에 따라 신규로 임용되는 교육행정직은 10일 66시간의 신규임용후보자과정을 수료하고 대부분 각 학교 교육행정실로 발령을 받아 다양한 업무의 담당자 및 책임자로 근무하게 된다. 이맹주(2012)는 9급 신규자과정 사례연구에서 과중한 수업시간과 빡빡한 일정의 교육설계, 지나친 간섭과 통제에 의한 강압적 분위기의 교육운영, 막연하고 채우기식의 강의, 그리고 기성공무원과 신세대 교육생 간의 세대 차이와 갈등이 신규자과정의 불만족 요인임을 지적하였다(이맹주, 2012: 23).

신규임용후보자과정 연수는 기본교육훈련으로 공무원 기초소양, 업무전반에 대한 기초적인 강의와 액션러닝 등으로 내용적으로는 실무과목에 실습방식이 있지만 실질적으로 업무에 적용하기에는 무리가 따른다. 따라서 아직 실무에 미숙한 채 교육행정실에서 2명~4명의 최소 인원으로 회계 업무, 재산 관리, 각종 감사 및 보고자료, 물품업무, 기록물관리 등 다양한 업무의 담당자 및 책임자가 된 입직기 교육행정직은 업무수행에 어려움이 크다. 하지만 최소 인원으로 항상 시간의 여유가 없기 때문에 근거 법령을 숙지하거나

업무를 제대로 이해하기도 전에 급한대로 업무처리를 하게 되는 것이 현실이다.

교육행정실에서 처음 담당하는 업무의 경우, 전임자의 문서를 참고하며 혼자서 정리하거나, 각 기관 담당자에게 또는 시스템관련 콜센터로 전화문의를 하고, 인터넷 검색을 하고, 동료들과 공유하거나, 행정실장의 도움을 받아 처리하게 된다. 입직기 교육행정직은 대부분 업무를 처음 담당하는 경우가 많기 때문에 공무원 기초소양 보다는 실질적으로 시시각각 물려오는 담당 업무를 확신을 가지고 기준에 맞게 정확하게 처리할 수 있는 능력이 더욱 중요하고 시급하다고 할 수 있다.

교육행정직의 직무에 대한 선행연구에서 직무의 수행빈도, 수행순위, 숙련도, 난이도, 중요도, 곤란도, 책임도 등을 알아보았고, 교육훈련에 대한 연구에서 문제점을 지적하고 수요자중심의 맞춤형 교육훈련, 직무관련의 전문교육의 강화와 현장과 실무 경험이 풍부한 강사의 확충 등 다양한 개선방안 등을 제시하였다. 이렇게 전문성에 대한 관심으로부터 본 연구에서는 교육행정실의 전문적 업무의 영역을 알아보고 특별히 입직기 교육행정직을 대상으로 교육훈련에 대한 요구를 알아보고자 한다.

따라서 본 연구의 목적은 제주도내 교육훈련전문기관인 탐라교육원에서 이루어지는 교육훈련의 최근 현황을 파악하고, 입직기 교육행정직의 단위업무의 영역별 중요도를 바탕으로 전문성 신장을 위한 교육훈련 프로그램에 대한 요구를 분석하는 것이다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 구체적으로 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫 번째. 탐라교육원 교육훈련의 현황 및 장점과 단점은 무엇인가?

두 번째. 입직기 교육행정직이 인식하는 영역별 단위업무의 중요도는 어떠한가?

세 번째. 입직기 교육행정직의 교육훈련 프로그램의 요구는 어떠한가?

위의 연구문제를 해결하는 과정에서 본 연구는 공무원 교육훈련은 전문교육훈련기관에서 이루어지는 집합연수와 원격연수 외에도 직장교육, 위탁교육 등 다양한 방법으로 이루어질 수 있으며, 상시학습제도 시행으로 인해 기타교육훈련으로 등록하는 개인학습이나 연구활동 등 범위가 넓지만 본 연구에서는 제주도내 교육훈련전문기관인 탐라교육원에서 이루어지는 교육훈련으로 범위를 한정하였다는 제한점이 존재한다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 교육행정직의 전문성

#### 가. 공무원의 전문성

공무원의 전문성은 행정의 전문성과 연결되어 있다. “행정의 전문성이란 정부가 이질적인 이해관계를 각종 전문지식과 경험을 동원, 조직화하여 통합, 조정하는 조직적 전문성”을 말한다. 이는 정부의 조직 구성원인 공무원의 전문성에 의해 실현되어 진다. 왜냐하면 세분화, 전문화된 현대사회에서 각 분야를 망라하는 전문지식 및 경험과 이해를 바탕으로 통합 조정하는 공무원들의 조직화된 전문성 없이는 복잡하게 얽혀 있는 각계각층의 이해를 조정하여 공익을 달성하는 정책을 형성할 수 없기 때문이다(최병대, 1999: 17).

공무원의 전문성은 특정 영역에서 고도로 집적된 지식과 경험을 토대로 일반인들이 접근하기 어려운 업무처리 방식을 의미한다. 업무 자체에 대한 숙련도·전문지식 및 기술을 의미하기도 하며, 분야별 특수성·전공을 의미하기도 한다(최순영 외, 2009: 12). 공무원이 전문가로 인정받기 위해서는 첫째, 자기분야의 전문지식이 필요하다. 둘째, 전문가 그룹의 특성인 그들만의 행동규범과 가치체계를 습득하는 것이 필요하며 이 두가지를 습득하여 자격을 갖추으로써 전문가로서의 권위를 획득하게 된다(최병대, 2003: 127-128).

새로운 시대에 요구되는 종합적인 지식은 과거와 같이 비교적 단순하던 문제상황에서 요구되는 ‘일반행정가’의 지식과는 그 수준이 다르다. 새로운 시대는 세분화되고 깊이 있는 전문지식과 엄청난 정보가 각 분야별로 축적이 되어 있다. 이런 분야별로 복잡하게 얽힌 행정문제를 통합적인 안목으로 해결하기 위하여 요구되는 지식은 ‘전문화된 일반행정가’적인 지식이라고 부를 수 있다. 문제의 주된 원인이 발생하고 있는 분야에 대한 깊이 있는 전문지식이 있어야 하고, 다음으로 문제와 관련된 분야에서의 문제와 관련된 요소들을 이해할 수 있는 반전문가적인 지식이 있어야 한다(정정길, 1999: 25).

공무원은 과거에 단순 집행자이고 통합적 조정능력을 가진 ‘일반행정가’였다면 현재는 분야별 전문지식을 가지고 문제에 대한 통합적 조정능력을 가진 ‘전문성을 지닌 일반행정

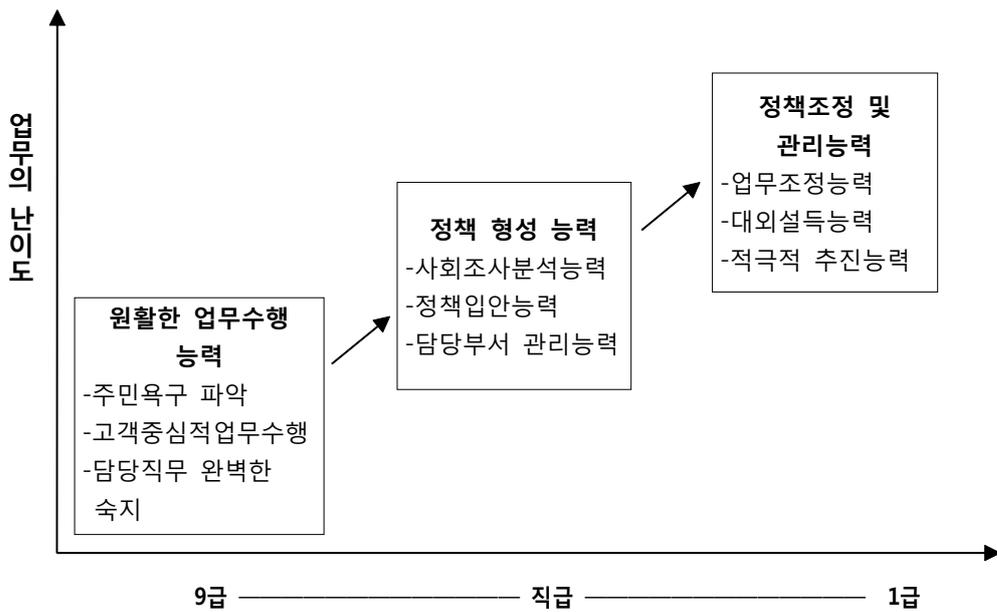
가'라고 할 수 있다. '전문성을 지닌 일반행정가'란 “해당직무와 관련된 전문지식을 바탕으로, 상당기간에 걸쳐 공직에 근무한 경험의 축적 및 해당분야에 대한 교육과 훈련을 통한 전문적 지식을 보유하여, 해당업무의 원활한 수행능력과 해당분야의 주요정책 개발능력을 갖추며 동시에, 유관분야 업무에 대한 이해능력을 보유하는 것”(최병대, 2003: 129)이라고 할 수 있다. [그림 II-1]에서 문제통합 조정능력과 분야별 전문지식의 높고 낮음에 따라 집행가, 일반행정가, 전문가, 전문성을 가진 일반행정가로 나눌 수 있다.

고 ↑ 문제통합 조정능력 ↓ 저	generalist (일반행정가)	specialized generalist (전문성을 지닌 일반행정가)
	practitioner (집행가)	specialist (전문가)
	저 ←	분야별 전문지식 → 고

[그림 II-1] 21세기 공무원의 전문성 지향점

출처: 최병대(2003: 129)

[그림 II-2]에서 전문성이라는 의미는 직급이나 업무의 난이도에 따라 상대적으로 차이가 난다는 것을 나타내고 있다. 낮은 직급일수록 담당직무의 완벽한 숙지를 통한 원활한 업무수행이 중요한 전문성의 요소가 되며, 높은 직급으로 갈수록 조정능력과 대외설득능력이 더욱 중요하다고 할 수 있다.



[그림 II-2] 직급별 전문성의 의미

출처: 최병대(2003: 130)

이선미(2014)는 충청북도공무원 교육훈련을 중심으로 한 교육행정공무원의 전문성 강화 방안에 대한 연구에서 교육훈련이 필요하다고 생각하는 분야를 조사한 결과, 근무연수가 많고 직급이 높을수록, 그리고 나이가 많을수록 부서 내·외부의 통합적인 관리를 위한 의사소통 및 인간관계능력에 대한 교육훈련의 필요성을 느끼는 반면 근무연수가 짧고, 직급이 낮을수록, 그리고 나이가 적을수록 실무에 직접 적용할 수 있는 일반행정 관리능력 과 전산·컴퓨터활용 능력에 대해 교육훈련의 필요성을 많이 느끼고 있는 것으로 나타났다. 수업방식에 대해서도 근무연수가 짧고 직급이 낮을수록 실습위주의 수업방식을 선호하며 근무연수가 길고, 직급이 높을수록, 그리고 나이가 많을수록 강의와 체험학습을 선호하는 것으로 나타났다(이선미, 2014: 92-93).

#### 나. 교육행정직의 직무영역

『제주특별자치도교육감소속 지방공무원 정원 규칙』 일부개정 규칙 안 2017년 12월 27일 입법예고는 행정수요 증가, 행정력(전문성) 강화를 위한 정원 증원 및 재배치 등의 이유로 정원의 총 수를 19명 증가시킨 1,387명으로 개정하는 것을 주요내용으로 한다. 개정안

에 따르면 1,387명 중에 공립의 각급 학교에는 737명이 배정된다. 각급 학교 교육행정실에 근무하는 교육행정직은 직급별로는 5급 정원 50명 6%인 8명, 6급정원 229명중 44%인 103명, 7급정원 320명 중 49%인 159명, 8급과 9급정원의 합 615명중 75%인 464명이 배정하는 내용이다.

지방공무원에는 교육행정직 외에 시설관리직과 사무운영직 그리고 전산, 운전, 기계, 공업, 위생 등의 직렬이 포함된다. 교육청 및 기관에서 각자 고유의 업무를 담당하는 것과는 달리 단위학교 교육행정실은 발령과 동시에 다양한 업무의 담당자 및 책임자가 된다. 또한 병설유치원이 있거나, 통합학교 또는 분교가 있는 학교인 경우 『제주특별자치도 독립학교의 보직교사 명칭과 행정사무조직에 관한 규칙』 제4조(행정사무조직) 제2항 ‘병설·부설·통합학교의 경우 하나의 행정실을 두어 사무를 처리하게 할 수 있다. 이 경우 행정직원 등은 겸임발령을 받은 것으로 본다’라는 규정에 따라 겸임이 되지만, 병설유치원의 원장인 교장과 원감인 교감에게만 겸임수당을 지급하며 교육행정직은 보상 없이 업무 부담만 커지기 때문에 기피하는 근무지가 된다. 제주도내 공립 초등학교는 112개 중학교 45개 고등학교 30개 특수학교는 3개로 총 190개이며 각 교육행정실에 교육행정직은 평균적으로 2명~4명이 업무를 분담하고 있는 현실이다.

단위학교가 수행하는 업무들은 기본적으로 교수학습 및 학생관련 활동과 직·간접적으로 관련되어 있다. 여기서 직접적인 교수학습활동과 학생 생활지도 같은 교육적 업무(직접 관련성)와 이와 관련된 추수 지도업무(간접 관련성)등이 교사가 담당할 업무라면, 교수학습활동 및 학생관련 업무와 간접적인 관련성을 갖고 있는 지원업무는 행정실의 업무영역이라고 할 수 있다(신현석, 2012: 23).

과거에는 교육행정직의 업무가 학교조직 구성원의 복리후생, 인사관리, 교육활동비 지원 등 물적, 재정적 지원활동이 대부분 이었으나, 현대사회의 급속한 변화로 수요자중심의 학교사회가 되면서 요구되는 교육활동의 폭이 변화되면서 교육행정직의 지원 분야 또한 파생범위가 지속적으로 확산되고 있다. 안전관리, 누리과정, 복지관리, 비정규직 고용 확대, 교육사업 증가 등 정부의 시책으로 인해 추가되는 각 지원분야가 전문성을 요구하고 있으며, 학교조직 구성원들에게 적용되는 관련 법규의 적용 또한 공무원관련법 외에 근로기준법 등 타 부처의 소관법령을 필요로 하는 직종이 해마다 증가 추세이다. 이는 행정실 업무가 증가하는 대표적 원인이 된다. 이로 인해 교육행정직의 지원활동 범위는 각 해당분야별로 전문지식을 새롭게 습득해야 하며 정확성이 크게 요구되는 행정업무 분야

들이다(김효덕, 2017: 8-9).

교육행정실 증가업무의 대표적 원인인 학교조직 구성원은 과거에는 단순하게 교원, 일반직, 기능직, 비정규직 이었지만 지금은 일반직은 기능직과 통합되었고, 무기계약 직종으로 교육공무직원이 있다. 제주특별자치도교육청 소속 교육공무직원은 조리사, 조리실무사, 영양사, 석식영양사, 특수교육실무원, 지역사회전문가, 돌봄전담사, 과학교육실무원, 행정실무사, 구육성회직원 등 현재 26가지 직종이 있고 사업부서 또한 각각 다르다.

그 외 수업과 연계되는 직종으로는 학교운동부지도자, 초등학교 스포츠강사, 중학교 스포츠강사, 영어회화전문 강사, 원어민 교사, 유치원의 방과후과정을 담당하는 유치원시간제기간제교사, 교사의 연가·병가 등 공백이 생겼을 때 채용하는 시간강사, 그리고 특성화강사 등이 있다. 또한 휴직 등으로 결원이 생겼을 때 채용되는 대체인력 등이 있다.

주 15시간 미만 근로자는 방과후 코디네이터, 단시간 돌봄전담사가 있고, 방과후학교 프로그램 강사들은 매년 시간제로 계약되는 거주자 사업소득자이다. 그 외 근로소득자가 아닌 자원봉사자로는 배움터지킴이, 유치원하모니자원봉사자, 학부모명예사서 등이 있다. 청소원의 경우는 청소용역업체에 자체 계약으로 이루어지는 경우가 많다.

문제는 이 모든 직종이 계약의 주체와 형태에서부터 근무시간, 임금지급기준, 적용되는 법령 등이 다르며 각 사업부서별로 한시적으로 채용되는 경우가 많아 공무원의 인사, 복무, 보수 기준과 다른 근로기준법 외에도 세법 등 다양한 법령과 사회보험 관련업무와 취업규칙 등을 숙지해야 한다는 것이다.

또한 국가적으로 강조되고 있는 ‘안전교육’은 세월호 참사 이후 더욱 강조되고 있으며 학교교육 현장에서도 교육훈련에도 반영이 되고 있다. 학교에서는 안전교육 총괄담당자를 지정하여야 하며 안전관리계획에 따른 화재대피, 지진대피 등 교직원과 학생의 교육분야 뿐만 아니라 시설물 유지보수 및 전기안전, 소방안전, 석면, 놀이시설 점검, 공기질, 수질, 화장실 등 관리 점검해야 하고 천연잔디 관리와 친환경 소재사용 등 관리해야 범위는 갈수록 방대해지고 있다.

그 외에 공문서감축이라는 방안으로 신학기 공문서를 감축한다는 취지로 제주특별자치도교육청은 3월에 공문서를 학교로 발송하지 못하도록 조치함으로써, 극단적으로 2월과 4월에 공문접수가 폭주하고 있으며, 공문 제출이 아닌 메신저나 자료집계시스템 등의 방식으로 의원요구자료, 각종 통계자료, 집행결과 등의 제출을 요구하는 경우도 많아 사실상 공문서 감축이라는 의미가 무색해진다.

교육행정직 배치기준에 대하여도 관할청이 정할 때, 교육현실을 고려한 적정한 행정인력의 확보에 어려움이 있으며, 현행법은 교육행정실에서 담당하여야 할 직무의 내용과 범위를 세분화하여 구체적으로 명시하지 않고 단순하게 행정사무와 기타사무로 표현하여 소수의 교육행정직이 업무의 성격이나 영역에 관계없이 각종 업무를 수행해야 하기 때문에 교육행정실에서 교육행정직이 수행하는 직무에 대해 비전문적 행위로 취급받는 원인이 된다(김윤선, 2012: 2-3).

학교환경 다변화에 따른 교육행정인력의 업무 부담과 직무만족도를 분석한 김효덕(2017)의 연구에서 현재 근무하고 있는 학교 환경에 대한 만족도는 매우불만족 16%, 불만족 41%, 만족 26%, 매우만족 1%로 나타났다. 만족하지 못하는 요인으로 '전문적 영역의 업무증가'가 41.7%로 가장 높은 비율을 차지했고, '업무량'이 39.9%로 그 밖의 기타 이유가 11.9%로, 근무환경이 6.0%, 직원과의 갈등이 1.2%로 나타났다. 기타 이유로는 교사 위주의 학교 분위기, 잡무로 인하여 본연의 업무 미흡, 시설 및 노무관리 업무, 타 부서와 업무분장으로 인한 갈등, 혁신학교 특유의 분위기 등이 제시되었다(김효덕, 2017: 55-56).

선행연구에서 보여주는 바와 같이 '전문적 영역의 업무증가'가 직무만족도를 떨어뜨리는 주요 원인이라면 전문적 영역의 직무에 대해 분석할 필요가 있다. 교육행정실에 근무하는 교육행정직의 직무에 대해 선행연구 및 학교행정 업무매뉴얼을 통해 알아보았다.

박미진(2002)은 경기도교육청 산하 공립 초중등학교를 중심으로 한 교육행정실의 직무 분석을 통한 인력관리 개선에 대한 연구에서 교육행정실의 단위업무를 인사 관리, 급여 관리, 학교회계에·결산 관리, 세입 관리, 세출 관리, 학교발전기금 관리, 물품 관리, 재산 관리, 학교시설 관리, 문서 관리, 보안 관리, 복무 관리, 총무 기타 로 13가지로 세부업무는 84개로 분류하였다(박미진, 2002: 24).

신현석(2006)은 학교 교무행정 지원인력 배치에 관한 연구에서 국내·외 문헌자료 및 선행연구, 학교와 교사의 업무에 관한 근거규정 분석 및 설문조사와 워크숍을 통해 학교행정 업무를 부서별로 핵심(Primary)업무와 지원(Secondary)업무로 분류하고 행정실 업무를 분석한 결과 1)교단지원 업무 2)시설관리 3)예산회계 4)재산 및 물품관리 5)학교운영위원회 지원 6)인사 관리 7)급식 8)행사지원 9)행정사무·감사 10)교육 및 연수 11)민원처리 12)차량운행 및 관리 13)일반서무 업무로 분류하였다(신현석, 2006: 176-177).

한춘수(2006)는 대전광역시 공립 실업계고등학교 행정실에 근무하는 행정직원을 대상으로 한 교단지원행정 개선 방안에 관한 연구에서 설문조사를 통해 10대 교육행정실의 업

무 수행 순위를 알아보았다. 10대 교육행정실의 업무 수행 순위는 세출 업무(25.07%), 급여 업무(13.99%), 세입 업무(11.57%), 학교회계에·결산 업무(10.93%), 인사 업무(10.52%), 일반 사무(9.64%), 시설 관리(5.35%), 물품 관리(4.88%), 재산 관리(4.16%), 보안 사무(3.89%)순으로 나타났다(한춘수, 2006: 44).

그리고 희망하는 근무지에 대해 알아본 결과는 시교육청(38.3%), 지역교육청(32.7%), 직속기관(15.6%), 고등학교(4.1%), 중학교(9.3%) 순으로 나타난 반면, 초등학교 행정실 근무 희망은 0%로 전무했다. 이는 지역교육청 이상의 기관은 90%이상 교육행정직이 근무하기 때문에 선호하는 근무지가 되며, 이원적 구조의 단위학교 행정실 근무를 기피한다고 할 수 있다(한춘수, 2006: 44, 58-59).

박순자(2007)는 서울특별시교육청 산하 공립학교를 중심으로한 학교 행정실 인력관리의 효율화 방안에 관한 연구에서 교육행정실의 업무를 학교회계에·결산 업무, 세입 업무, 세출 업무, 급여 업무, 인사 업무, 복무보안 업무, 재산관리, 시설 관리, 문서 관리, 물품 관리, 일반 사무, 학운위 업무, 제증명 업무, 전입학 업무의 14대 단위업무로 분류하여 1일 업무처리 시간 및 업무처리에 따라 요구되는 숙련도에 대해, 그리고 업무의 중요도에 대해 알아보았다.

첫째, 업무처리 시간 순위는 세출 업무(17.8%), 일반사무(12.9%), 세입업무(12.8%), 시설 관리(9.7%), 문서관리(8.1%), 물품관리(6.5%), 학교회계에·결산업무(5.7%), 학운위업무(5.4%), 제증명업무(4.6%), 급여업무(4.4%), 인사업무(3.9%), 복무보안업무(3.7%), 재산관리(2.9%), 전입학업무(1.6%)로 나타났으며, 둘째로 숙련도는 인사업무, 학교회계에·결산관리, 세출 및 급여업무 순으로, 중요도는 세출업무, 학교회계에·결산 업무, 급여업무 순으로 나타났다(박순자, 2007: 40-48).

양병국(2007)은 소규모학교 행정지원시스템 구축방안에 관한 연구에서 단위학교 행정실 직무현황 크게 재정관리 업무, 인사관리 및 일반 사무관리, 학교운영위원회 및 대외 섭외 업무, 시설 및 재산관리의 4가지 업무영역으로 분류하였으며 초임자의 업무습득 방법에 대해 알아보고 소규모학교 행정지원시스템 구축방안에서 도교육청 차원의 학교행정지원 팀 구성 운영방안과 지역교육청 차원의 학습소모임 지정운영 방안과 행정역량 강화방안을 제시하였다. 학습소모임 운영시 분야별 과제별 예시를 10가지 업무분야에 대해 40가지 분야별 과제로 세부적으로 <표 II-1>과 같이 제시하였다(양병국, 2007: 73).

<표 II-1> 학습소모임 분야별 과제별 예시

분야	학습소모임 분야별 과제
1.회계·지출	지출결의서 작성요령(구비서류 등)
	연수여비 지급요령
	일용직 퇴직금 지급요령
	업무추진비의 한계성에 관하여
	임시출납원 관련 사항
	공종별 정부노임단가 적용요령
2.예산	예산서 작성기법
	추경예산 편성기법
	결산서 작성기법
	예산조정의 기법
	예산과목의 이해
	성립전예산편성방법 및 장부정리요령
3.계약	인쇄물 원가계산방법
	도장공사시 유의사항 및 원가계산방법
	표준계약서와 시방서
	시설공사 수의계약 절차(제양식을 중심으로)
4.보수	방수공사시 유의사항 및 원가계산방법
	각종수당규정에 대한 이해
	주·월차·연차수당의 이해
	일용직 보수지급 방법
	채권압류시 보수지급 방법
5.인사	호봉재획정과 경력산정
	전라북도인사관리규정
	기간제교사 임용 및 운용
	근무상황처리방법(연가,조퇴,외출,출장 등의 구분)
6.시설	화장실관리에 대한 노하우
	인사이동시 반드시 파악해야 할 시설현황
	공사감독자의 역할
	주기적으로 관리할 시설물 관리요령
7.문서	기록물관리 프로그램 운용방법
	폐기문서 처리 흐름도
8.보안	보안관련 각종대장 작성요령
	안전지출파기계획서 작성시 유의점
9.물품	물품관리계획서 작성요령
	물품관리요령(관리전환, 폐기, 내용연수 등)
	정수물품 증감보고요령
10.기타분야	행정실 기능직 인력관리
	교장·교감과의 관계설정
	교무실과 행정실과의 관계
	상급자의 부당한 요구에 대한 대처방법

출처: 양병국(2007: 73)

초등학교 교육행정직의 직무 실태를 분석한 정찬화(2009)의 연구에서는 교육행정직의 직무 내용을 경기도교육청의 2009년 학교행정 업무매뉴얼을 참고하여 민원·정보공개, 사무관리, 인사, 비정규직, 보안, 복무, 보수, 학교회계예·결산, 학교회계 수입, 학교회계 지출·계약, 학교발전기금, 이월금 관리, 물품관리, 공유재산, 학교시설 관리의 16개 단위업무와 65개 세부업무로 분류하고 설문문을 통해 수행빈도와 중요도와 난이도를 알아보았다(정찬화, 2009: 70-72)

표시열 외(2009)는 단위학교 행정실 관련 법제 개선방안 연구에서 단위학교 행정실의 직무수행을 교육행정실의 업무를 인사 관리, 급여 관리, 학교회계예·결산 관리, 세입세출 관리, 학교발전기금 관리, 물품 관리, 재산 관리, 학교시설물 관리, 문서 관리, 보안 관리, 복무 관리, 총무 및 기타의 12가지 중심업무로 분류하여 경기도 내 400명의 행정실장을 대상으로 분석한 결과 학교급에 관계 없이 그 종류가 다양하고 이질적인 것에 비하여 인원은 한정되어 있어 업무량의 과다 및 역할 과부하 현상을 심각하게 보이는 것으로 지적하고 있다(표시열 외, 2009: 206-217).

김윤선(2012)은 단위학교 교육행정 인력의 효율적 관리 방향에 대한 연구에서 학교행정 조직이 제공하는 교육행정서비스의 내용을 교단지원, 학교회계, 학생복지, 학교시설물관리, 학교급식관리, 문서관리, 복무관리, 보안관리, 학교운영위원회 운영, 재산 및 물품관리, 급여 및 복지 관련업무, 일반행정 업무의 12가지 업무로 구분하였다(김윤선, 2012: 12).

안운중(2014)은 교육행정직 공무원의 직무만족과 조직몰입의 영향 요인에 관한 안운중의 연구에서 교육행정직 담당업무 중 각급학교 담당 업무를 1)기록물, 문서, 보안, 인사, 관인 및 복무관리 2)학교회계 예산 편성 및 결산 3)학교회계 세입 및 세출 4)학교운영위원회 운영, 학교발전기금 5)정보공개 및 민원 업무 6)물품, 시설 및 재산 업무 7)교내외 시설물 유지보수 및 관리 8)소방 및 민방위 업무 9)학비감면복지심사위원회 관리 10)교직원 보수 지급(학교회계직 포함) 11)세입·세출 외 현금 수납 및 지출 12)교육통계, 학교 안전공제회 업무 13)맞춤형복지제도, 매점관리로 분류하였다(안운중, 2014: 15-19).

정재훈 외(2014)는 각급학교 행정실에 근무하는 지방공무원의 업무수행 현황 및 업무개선 방안에 대한 연구에서 단위학교의 행정실에서 담당하는 단위업무를 행정업무관리, 민원 및 정보공개, 회계, 시설안전, 인사, 보안, 복무, 물품 및 재산, 급여 및 세무, 방과후학교 업무, 돌보미·교육복지 업무, 병설 유치원 업무, 학생 교육행사 지원업무, 학교운영위원

회 관련 업무, 연구학교 관련 업무, 국회·지방의회 감사자료 제출 업무의 16가지로 분류하였으며 각 영역에 대한 직무 곤란도와 책임도를 조사하였다(정재훈 외, 2014: 20).

경기도교육청 『학교행정 업무매뉴얼』은 단위학교의 행정업무를 <표 II-2>와 같이 19개 영역으로 구분하여 단위업무 중에서 수행빈도가 높은 94개 세부업무에 대한 업무매뉴얼을 제공하고 있다.

<표 II-2> 경기도교육청 학교행정 업무매뉴얼

행정업무	단위업무
1. 민원, 정보공개	민원사무의 처리, 제증명 발급, 행정정보 공개
2. 행정업무관리	관인관리, 공문서 작성, 업무관리 시스템, 기록물관리, 업무 인계·인수, 직무대리
3. 인사	근무성적평정, 지방공무원 교육훈련, 포상, 휴·복직, 지방공무원 호봉획정 및 정기승급, 교육공무원 호봉획정 및 정기승급
4. 교육실무직원	교육실무직원 인사, 교육실무직원 복무, 교육실무직원 보수, 기타직
5. 보안	사이버·보안진단의 날 및 보안감사, 비밀문서(대외비) 관련, 안전지출 및 파기계획, 신원조사(결격조회)·범죄경력조회, 시설보안
6. 복무	당직 및 비상근무, 휴가, 외부강의 및 유연근무제, 출장
7. 학교운영위원회	학교운영위원회구성(선출), 학교운영위원회 회의, 급식소위원회 구성, 예·결산소위원회 구성
8. 보수	보수작업(NEIS), 연말정산, 채권압류, 공무원연금, 건강보험, 한국교직원공제회, 맞춤형복지 제도
9. 세입금	유치원 수업료 수납, 고등학교 수업료 및 입학금 수납 및 학비 감면
10. 학교회계예·결산	학교회계 예산 편성, 성립전 예산 사용 및 추가경정예산 편성, 예산의 이용 및 전용, 예비비 사용, 예산의 이월, 학교회계 결산
11. 학교회계수입	학교회계 수입
12. 지출	지출의 순서, 지정정보처리장치 이용, 국내 여비, 교육훈련 여비, 국내이전비, 학생수련활동, 졸업앨범, 방과후학교 교육비 관련, 학교급식비
13. 계약	계약의 종류, 계약체결·이행·검사, 경쟁 입찰, 수의계약(견적입찰), 수의계약(1인 견적에 의한 수의계약), 다수공급자(MAS) 계약, 조달계약 요청, 부정당업자제재 업무
14. 세외현금	세입세출외 현금

15. 학교발전기금	학교발전기금
16. 물품관리	물품의 정수책정 및 수급관리 계획, 물품의 취득·보관·운용, 재물조사, 불용결정, 관리전환소요조회, 불용품의 처분, 통학차량 취득·운용
17. 공유재산관리	공유재산의 관리, 공유재산의 취득, 공유재산의 처분, 공유재산의 일시사용 허가, 행정재산(매점)의 사용·수익 허가, 관사관리, 교육시설 재난 공제회
18. 학교시설관리	학교시설 유지점검, 시설물관리 위탁·정기검사, 방화(소방)시설 관리, 하자보수 관리, 재난관리, 어린이놀이시설관리
19. 신설학교설립 및 개교 업무	설립사무 취급교의 업무, 기관등록 및 기타업무, 신규 급식시설 설치, 신설학교 회계 집행, 신설학교 물품·재산·시설관리, 임대형 민자사업학교 운영관리

출처: 경기도교육청 홈페이지(2018.3.14. 검색함)

한편 제주특별자치도교육청은 홈페이지에서 정책기획과에서 운영하는 부서별 홈페이지의 교육중심학교시스템구축 분야에 『학교행정업무편람』이 탑재되어 있다. 교무학사(초등), 교무학사(중등), 총무행정으로 크게 세가지로 나누어 학교행정업무편람을 제공하고 있다. 제주특별자치도교육청은 ‘총무행정’ 분야의 『학교행정업무편람』을 1)물품/시설/공유재산 2)학교회계/수입/세입금 3)사무관리 4)감사지적사례 5)계약/예·결산 6)학교운영위원회/학교발전기금 7)지출/보수/세외 8)인사/복무/보안 9)기타의 9가지 영역으로 분류하여 제공하고 있다.

지금까지 선행연구와 학교행정 업무매뉴얼을 살펴보았다. 앞서 살펴본 내용을 바탕으로 단위업무의 종류가 19가지로 가장 많았던 ‘경기도교육청의 학교행정 업무매뉴얼’을 기준으로 교육행정실의 단위업무의 내용을 정리해 본 결과는 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 교육행정실의 단위업무

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
경기도 교육청 매뉴얼	학교회계 예·결산	지출	계약	학교 수입	세입 금	세외 원금	보수	교육 실무 직원	인사	복무	보안	물품 관리	공유 재산 관리	학교 시설 관리	행정 업무 관리	학교 운영 위원회	학교 발전 기금	민원, 정보공 개	신설 학교 설립 개교
박미진 (2002)	학교회계 예·결산	세출 관리		세입 관리			급여 관리		인사 관리	복무 관리	보안 관리	물품 관리	재산 관리	시설 관리	문서 관리		학교 발전 기금	총무 기타	
신현석 (2006)	예산 회계	금식 업무							인사 관리			물품 관리	재산 관리	시설 관리		학교 운영 위원회		민원 처리	일반 사무
한춘수 (2006)	학교회계 예·결산	세출 업무		세입 업무			급여 업무		인사 업무		보안 사무	물품 관리	재산 관리	시설 관리				일반 사무	
박순자 (2007)	학교회계 예·결산	세출 업무		세입 업무			급여 업무		인사 업무	복무 업무	보안 업무	물품 관리	재산 관리	시설 관리	문서 관리	학운위 업무		제증명 업무	일반 사무
양병국 (2007)	예산	회계 지출	계약				보수		인사		보안	물품		시설	문서				기타
정진화 (2009)	학교회계 예·결산	학교 회계 지출	계약	학교 회계 수입	세입 금·이 월금		보수 관리	비정 규직	인사	복무	보안	물품 관리	공유 재산	학교 시설 관리	사무 관리		학교 발전 기금	민원정 보공개	



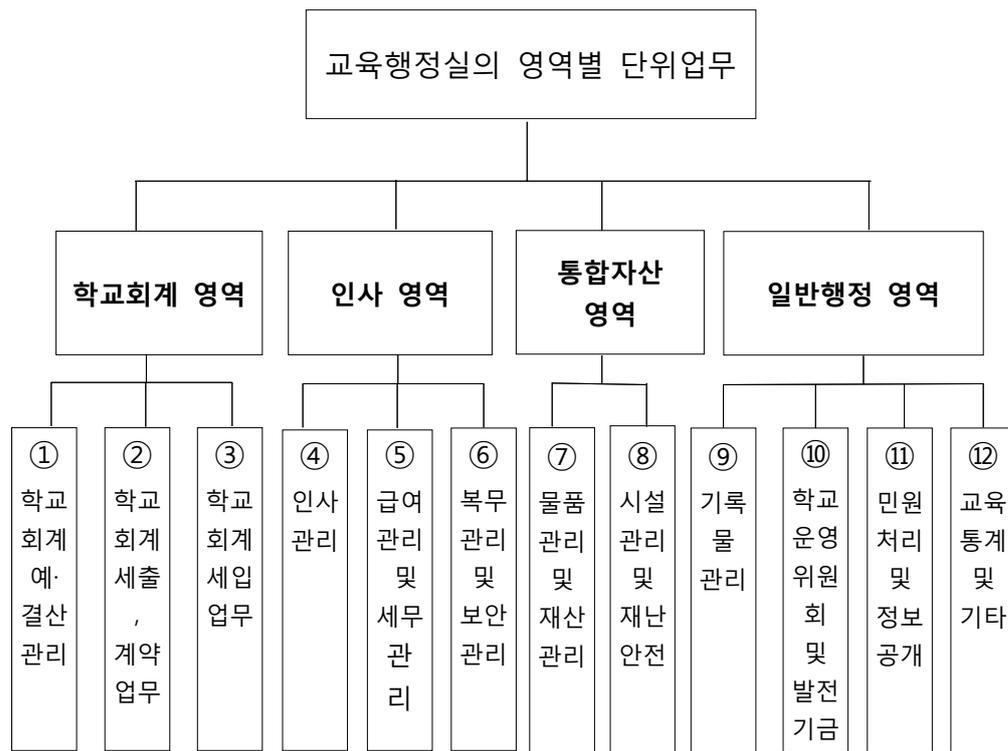
<표 II-3> 교육행정실의 단위업무에서 학교회계예·결산은 12개의 자료에서 공통적으로 예산 또는 회계라는 용어로 구분이 되어 있었다. 학교회계 지출 관련 업무에서는 계약 및 급식 계약이 포함되었기 때문에 학교회계 세출·계약 업무로 구분하였다. 학교회계 세입관련 업무는 세입금, 세입세출외현금, 이월금 관리를 포함하였다. 보수 업무는 급여 관리와 세무 업무, 교직원 복지 업무를 포함하므로 교육실무직원 등 비정규직 관리를 보수 업무로 구분할 수 있었다.

인사, 복무, 보안, 물품, 재산, 시설 관리 업무는 각각 개별적인 단위업무로 구분되었지만 본 연구에서는 업무의 연속성과 유사성을 고려하여 복무, 보안의 경우 복무는 보안의 기초가 되므로 ‘복무 및 보안’으로 통합하였고, 물품과 재산은 ‘물품 및 재산’으로 통합하였다. 학교발전기금은 학교운영위원회 위원장의 명의로 조성, 운영하므로 ‘학교운영위원회 및 발전기금’을 하나의 단위업무로 구분하였다. 행정업무 관리는 사무 관리로 표현되기도 했고, 문서와 기록물 관리 등이 포함되어 있어 단위업무의 명칭은 문서를 포함하는 의미로 ‘기록물 관리’로 구분하였다. 민원, 정보공개 업무는 민원처리 또는 제증명 업무와 일반행정 업무가 포함되므로 ‘민원처리 및 정보공개’로 구분하였다.

마지막으로 신설학교 설립 및 개교업무는 상시 업무가 아닌 특수한 경우에 발생하는 업무이기 때문에, 교육통계와 국회 및 지방의회 감사자료 제출, 방과후학교 업무, 돌보미·교육복지 업무, 교단지원, 학생 교육행사지원, 학생복지, 연구학교 지원 업무, 병설유치원 업무 등을 포함하여 ‘교육통계 및 기타업무’로 구분하였다.

따라서 본 연구에서 교육행정실의 단위업무는 ①학교회계예·결산 관리 ②학교회계 세출·계약 업무 ③학교회계 세입 업무 ④인사 관리 ⑤급여관리 및 세무관리 ⑥복무관리 및 보안관리 ⑦물품관리 및 재산관리 ⑧시설관리 및 재난안전 ⑨기록물 관리 ⑩학교운영위원회 및 발전기금 ⑪민원처리 및 정보공개 ⑫교육통계 및 기타 업무로 구분할 수 있었다.

또한 선행연구 및 학교행정업무매뉴얼 등을 통하여 분석한 12개의 단위업무를 다시 업무의 성격이 유사한 단위업무별로 분류하면 대영역으로는 학교회계 영역, 인사 영역, 통합자산 영역, 일반행정 영역의 네가지 영역으로 분류할 수 있었다. 교육행정실의 영역별 단위업무를 전체적으로 도식화하면 [그림 II-3]과 같다.



[그림 II-3] 영역별 교육행정실의 단위업무

## 2. 공무원 교육훈련

### 가. 교육훈련의 개념

‘교육’ 또는 ‘훈련’으로 관용적으로 혼용되고 있는 교육훈련이라는 합성어는 “공무원의 능력을 향상시키려는 활동”이다(오석홍, 2007: 601). Tickner에 의하면 ‘교육’이란 개인의 잠재력을 종합적으로 개발하는 장기적인 의미이며, 또한 ‘훈련’이란 개인이 자기가 맡은 직책을 수행함에 있어 그 직위가 요구되는 자격을 구비하지 못한 경우 부족한 능력을 보충하는 단기적인 것을 의미한다. 궁극적으로 교육훈련이란 “행정의 목표를 보다 효과적으로 성취하기 위해 공무원에게 직무수행에 필요한 지식과 기술의 제공하는 행위”라고 할 수 있다(Tickner, 1967: 157~158; 황대영, 2012: 17에서 재인용).

교육훈련이란 직무수행 능력을 향상시키기 위해 지식, 기술, 태도 및 가치관의 변화를 촉진하는 계획된 활동이다. 교육(education)이 직무수행 전반에 걸쳐 기초가 되는 지식이

나 가치관을 변화시키는 것이라면, 훈련(training)은 현재 담당하는 구체적인 직무수행에 필요한 지식, 기술을 향상시키는 것이다. 교육훈련은 직무분석, 채용, 성과평가, 보직이동 등 다른 인사관리활동과 밀접한 관련이 있으며, 특히 폐쇄형 충원의 의존도가 높은 우리나라는 내부 인력의 능력발전을 위해 더욱 중요하다(유민봉·임도빈, 2012: 247-249).

교육과 훈련은 의미가 다르지만 공무원의 경우는 특정 업무에 대한 지식, 기술의 향상만을 위한 것이 아니라, 국민에게 질 높은 행정서비스를 제공하는 것을 목표로 하기 때문에 장기적이고 종합적인 차원의 '교육'의 의미와 직무수행의 단기적인 차원인 '훈련'의 의미를 모두 포함하게 되어 공무원 교육훈련의 경우는 교육과 훈련을 구분하지 않고 '교육훈련'이라는 통합된 의미로 사용한다.

#### 나. 교육훈련의 목적 및 필요성

『지방공무원 교육훈련법』 제1조에서 이 법의 목적은 교육훈련을 통하여 지방자치단체에 근무하는 공무원에게 “주민에 대한 봉사자로서 지녀야 할 바람직한 공직윤리와 직무를 효율적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 함양하게 함”이라고 밝히고 있다. 같은 법 제4조에서는 모든 지방공무원은 근무능률 및 대민봉사의 질을 향상하기 위하여 교육훈련을 성실히 받아야 한다는 교육훈련의 의무에 대해서, 그리고 같은 법 제6조에서 자기개발계획의 수립에 대해서 명시하고 있다.

교육훈련의 목적은 “직무수행능력을 향상시키고 궁극적으로는 정책 결정과 행정서비스의 질을 높이는 것”(유민봉, 2009: 480)이다. 교육훈련의 목적을 이루기 위해서는 필요한 사람에게 필요한 지식과 기술을 효과적으로 전달해야 할 것이며 교육훈련이 실질적으로 효율적인 직무수행에 도움이 되어야 할 것이다.

교육훈련은 신규 임용예정자인 경우에 자신이 근무하게 될 조직에 대한 사전안내 교육과, 신규 임용예정자가 담당하게 되는 직무에 대한 지식, 기술에 대한 교육훈련이 필요하다. 공무원이 보직이 변경되어 새로운 직무를 담당하게 될 경우 새로운 직무에 적응하기 위해서, 승진하는 경우에도 직무와 통솔의 범위가 확대되기 때문에 교육훈련이 필요하다. 환경변화에 따라 새로운 행정수요에 대응하기 위해서 교육훈련이 필요하며, 새로운 기술이나 전문성이 요구되는 자리에 재직중인 공무원이 새로운 업무능력을 갖추기 위해 교육훈련이 필요하다.

성공적인 직무수행은 담당자가 필요한 능력과 태도를 갖추었을 때 가능하다. 즉, “직무가 요구하는 것과 사람이 공급하는 것이 균형을 이루었을 때”이다. 이 균형이 깨졌을 때 ‘인사관리’가 필요하다. 직무가 요구하는 것 보다 사람이 공급할 수 있는 능력이 더 크다면 더 도전적인 직무로 옮겨주는 직무설계와 인사이동이 필요한 경우이지만, 반대로 직무의 요구능력이 사람의 공급능력보다 클 경우는 사람의 능력을 키워야 하므로 교육훈련이 필요한 경우이다(유민봉, 2009: 479).

교육행정직의 혁신역량 개발 방안에 대한 박세훈(2007)의 연구에서 행정환경의 변화로 교육행정직공무원에게 요구되는 역량은 업무기술적 능력, 정보화 능력, 지역교육활성화 및 특성화 능력, 외국어 구사 능력, 조직관리 및 리더십, 언어·논리 능력, 교육정책개발능력, 고객우선의 서비스 정신, 공직윤리, 변화에의 대응력 등이며 이를 위해 교육훈련 프로그램의 효과를 높이기 위해서는 교육훈련에 대한 교육선택권의 부여, e-learning의 활성화, 민간위탁교육의 확대실시, 직장교육의 활성화, 멘토링 제도의 도입 및 확대, 각종 학습활동의 지원, 그리고 교육훈련 예산의 확대 등의 대책을 제시하였다(박세훈, 2007: 103).

공무원 교육훈련의 만족과 영향요인에 관한 김소희(2005)의 연구에서는 경상남도 교육행정직을 대상으로 연구를 하였는데 만족도에 영향을 미치는 요인의 관계를 피교육자가 교육훈련의 전문성을 높게 평가할수록, 교육훈련내용이 당해 과정별로 직급·직무별로 차별할수록, 공직기강이나 윤리 확립을 위한 내용이 많다고 인식할수록, 교육훈련이 사례연구 중심으로 이루어진다는 인식이 높을수록, 교육훈련이 토론중심으로 이루어진다는 인식이 높을수록, 교재가 다양하다고 인식할수록 만족도가 높았다(김소희, 2005: 60-61).

교원과 지방교육행정직공무원의 교육훈련 운영실태 비교 분석연구에서 박소연(2010)은 교육청 연수원의 가장 큰 혼란은 교원 연수와 교육청 산하 지방교육행정직 공무원 연수를 함께 담당함에 따른 정체성의 불투명에서 오기 때문에, 교직원 교육훈련 목표에 통합된 전체목표만 설정되어 있는 것을 하위목표인 교원과 지방교육행정직 공무원의 각각의 목표를 설정하여 운영하면 교원과 지방교육행정직 공무원의 과정별 연수목표에 일관성이 확보될 것이라고 하였다(박소연, 2010: 70).

조미숙(2005)은 강원도교육청 교육행정직공무원의 교육훈련 개선방안에 관한 연구에서 문제점으로 교육훈련 과정의 개설 비율이 교원 연수에 비해 저조하며, 교육행정직의 특수성을 인정하지 않는 교육과정의 편성과 일방적인 강의식 교육이 많다는 점, 교육훈련을

받는 목적이 자신의 능력개발 보다는 승진이나 기타이유가 더 크다는 교육대상자 선정의 문제와 예산투자가 부족한 문제 등을 지적하였다. 분석결과 개선방안은 수요자 중심의 맞춤형 교육훈련으로의 패러다임의 변화가 필요하며, 학교현장의 교육수요에 부응하는 교육 프로그램이 설계되어야 할 것이며, 글로벌 경쟁력을 갖춘 대학과 민간위탁교육이 확대되어야 한다는 것 등을 제시하였다(조미숙, 2005: 29-38).

지방공무원 교육훈련 실태 및 효과성에 관한 송석윤(2016)의 연구에서는 교육훈련 효과에 대한 전반적인 동의도가 다소 높았으나 만족도는 다소 낮았다. 교육훈련 효과 관련 인식 수준은 휴식에 따른 재충전이 가장 많이 도움이 되는 것으로 나타났다. 강사의 전문성과 교육훈련 방법의 효과성은 상대적으로 높은 인식이 나타났고, 비체계적이고 형식적인 수요조사와 교육훈련 이수와 보직배치와 경력발전 간 연관성은 상대적으로 낮은 인식을 보였다. 교육훈련 효과성 개선을 위해서는 우선적 개선사항으로는 직무관련 전문교육의 강화와 현장 경험과 실무 경험이 풍부한 강사 확충이 필요하다는 응답 결과가 있었다. 교육훈련 방법으로는 현재 강의식이 가장 많은데 효과적인 방법으로는 현장실습과 사례연구가 가장 높았다.(송석윤, 2016: 166-167)

지방교육행정공무원의 전문성 제고 방안에 대한 허점수(2011)의 연구에서 교육행정조직에 적합한 우수인력을 확보할 수 있는 채용방안을 마련하는 다음 단계로 교육훈련에 대해 맞춤형 교육훈련이 이루어져야 한다고 하였다. 과학적이고 반복적인 수요를 통해 공무원의 정보수요를 충족시킬 수 있는 계획을 수립하여 공무원의 실무능력이 향상될 수 있는 교육내용과 교수요원의 충원 등이 이루어져야 하며, 근무환경 때문에 연수를 참가하지 못하는 경우 근무시간 이후를 이용하여 희망연수기관에서 연수가 가능하도록 연수제도를 다양화 하여야 한다고 하였다(허점수, 2011: 62).

소규모학교 행정지원시스템 구축방안에 관한 양병국(2007)의 연구에서 교육행정직들의 직무연수 이수목적은 직무관련 전문지식 습득(76.3%)과 승진 소용 평정점 확보(21.2%)에 두고 있는 것으로 나타났다. 특별히 경력이 짧은 9급(94.4%), 8급(86.4%) 등의 초임자와 초등학교(88.4%), 중학교(80.0%) 근무자는 경력자나 교육행정기관 근무자에 비해 '직무관련 전문지식 습득'의 필요성을 더 많이 느끼고 있는 것으로 나타났다. 그동안 이수한 각종 연수에 대한 만족도에서 불만족요인은 이론에 치우쳐 실무에 도움이 안된다(48.3%)로 나타났으며, 강사의 전문성 부족(16.1%), 직무와의 관련성 부족(13.6%)등의 요인이 있었다. 8~9급의 경우 직무연수교재나 업무편람 등을 직무 자체를 몰라서 적절히 활용하지 못

하고 동료들에게 문의하여 처리하게 되며, 주요 업무습득 방법은 전임자의 업무처리결과 참조(50.0%), 선배나 동료에게 문의(40.0%), 인터넷·법령·지침·업무편람 등 활용(10.0%)순으로 나타났다(양병국, 2007: 44-49).

여러 연구결과에 의하면 교육훈련의 목표는 ①공무원 개인의 발전과 동기유발을 위한 것이며, ②조직의 생산성을 향상시키기 위한 것이며, ③과오와 낭비를 감소하기 위한 것이며, ④공무원의 능력향상으로 인해 통제와 조정의 필요를 감소시키며, ⑤조직의 안정성과 융통성을 향상시키기 위한 것이며, ⑥행정개혁을 촉진시키기 위함이며, ⑦공무원도 국민의 한 사람으로서 유능한 국민을 만드는 인재육성을 위한 것이라고 할 수 있다.

교육감을 포함한 지방자치단체장은 소속 지방공무원의 능력개발을 위하여 5년 단위의 교육훈련기본계획을 수립하여야 하며, 지방공무원은 대통령령으로 정하는 바에 따라 매년 자기개발계획을 수립하고 일정 시간 이상의 교육훈련을 받아야 하고 지방자치단체장이 지원하여야 하며, 교과내용 등에 대한 연구 및 개선을 위하여 노력하여야 한다(지방공무원 교육훈련법 제5조, 제6조, 제13조).

지방자치단체의 장 및 소속기관의 장은 소속 공무원에 대하여 정기 또는 수시로 직장훈련을 실시하여야 하며 '시보공무원'에게는 개인별로 교육훈련지도관을 지정하여 해당기관의 조직과 임무, 직무수행에 필요한 지식·기술·소양 등을 습득할 수 있도록 체계적인 직장훈련을 실시하여야 한다(지방공무원 교육훈련법 시행령 제29조).

특히, 시보공무원을 포함하여 경력이 낮은 입직기의 교육행정직에게는 '담당직무의 완벽한 숙지'를 통한 '원활한 업무수행 능력'이 가장 중요한 전문성의 요소이므로, 입직기 교육행정직의 과오와 낭비를 감소하기 위하여 담당직무에 대한 전문적인 지식 및 기술을 습득할 수 있는 실질적으로 업무에 도움을 줄 수 있는 교육훈련이 절실히 필요하다.

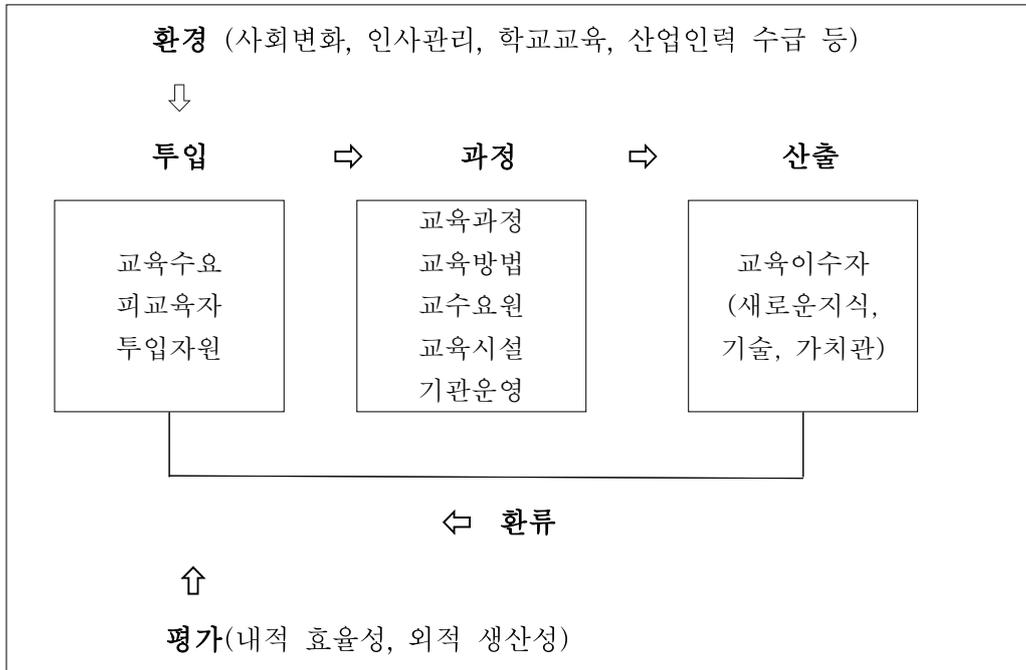
## 다. 공무원 교육훈련의 체계

### 1) 교육훈련의 과정

교육훈련의 과정의 첫 번째는 '교육훈련 수요조사'이다. 교육훈련 수요는 직무가 요구하는 지식, 기술, 능력, 태도와 이들 요소에 대하여 공무원이 현재 가지고 있는 상태의 차이로 정의된다. 하지만 체계적인 수요조사를 바탕으로 교육훈련을 실시하는 데는 어려움이

따르기 때문에 현실적으로는 직무가 요구하는 자격기준을 교육수요로 받아들이는 경우가 많다. 두 번째는 ‘교육훈련 프로그램의 개발 및 실시’이다. 교육훈련 실시 이후 세 번째는 ‘효과성 평가’이다. 이것은 교육훈련에 대해 참가자가 어떻게 생각하는가의 반응평가와, 교육훈련의 실시가 개인과 조직에 미친 영향평가 두 가지를 포함한다(유민봉, 2009: 481).

한편 교육훈련을 평가하는 방법으로 김신복(1999: 124)은 [그림 II-4]와 같은 분석틀을 이용하는 방법을 제시하였고, 이는 복합적으로 관련되어 있는 요소들을 종합적·거시적으로 분석 할 수 있으며, 국가 전체의 교육훈련 체제를 분석대상으로 삼는 경우에도 유용한 준거가 된다.



[그림 II-4] 교육훈련체제의 개념적 모형

출처: 김신복(1999: 124)을 참고하여 수정

교육훈련은 교육수요자에게 물적·인적자원을 투입(input)하여 교육을 실시함으로써 교육이수자가 교육훈련과정(process)을 거쳐 새로운 지식과 기술을 습득하고 가치관을 정립하는 일련의 과정이다. 교육훈련 체제의 산출(output)은 교육이수자이다. 교육효과에 대한 평가는 이수자의 직무수행능력향상 정도로 나타나며 이러한 효과를 외적 생산성(external efficiency)라고 부른다. 피교육자의 탈락률 또는 성공적인 이수율, 교육체제의 운영 등으

로 평가되는 성과를 내적 효율성(internal efficiency)이라 지칭하며 그 평가 결과가 다음 교육계획의 수립 및 교육체제에의 개선에 환류(feedback)되어야 하며 이때, 환경적 요인의 영향을 받게 된다(김신복, 1999: 124-125).

## 2) 공무원 교육훈련의 유형

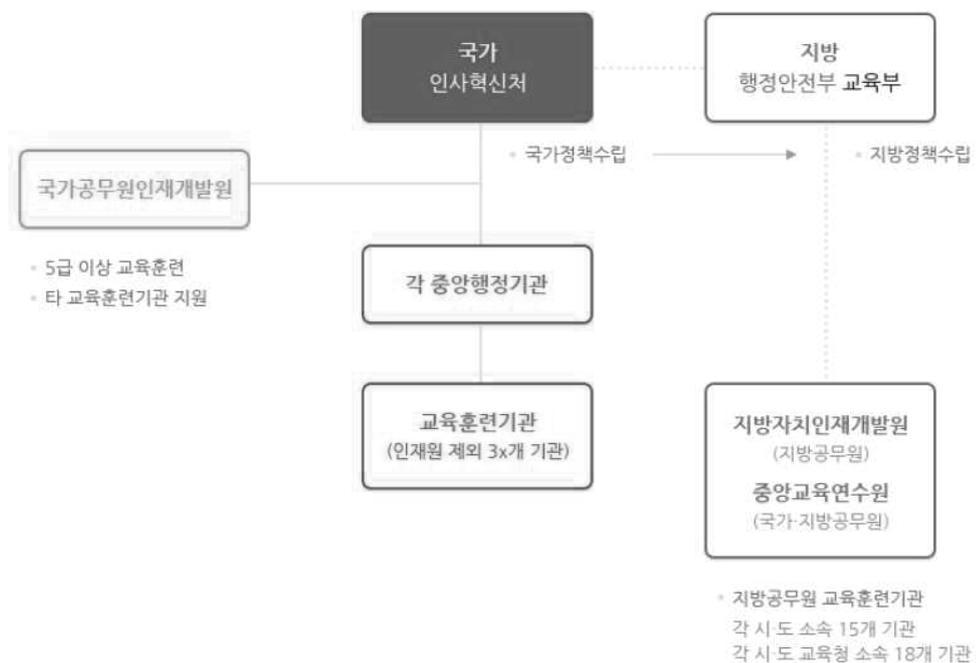
지방공무원 교육훈련법 시행령 제4조에서는 교육훈련의 유형을 구분하고 있다. 제1호는 신규임용후보자, 신규임용자, 승진후보자 및 승진한 사람에 대하여 공무원으로서 필요한 능력과 자질을 배양할 수 있도록 하기 위한 ‘기본교육훈련’이다. 제2호는 공무원이 담당하고 있거나 담당할 직무분야에 필요한 전문적인 지식 및 기술을 습득할 수 있도록 하기 위한 ‘전문교육훈련’ 그리고 제1호 및 제2호의 교육훈련에 속하지 아니한 교육훈련으로서 소속 기관의 장의 명에 의하거나 공무원 스스로 하는 직무관련 학습 및 연구 활동을 ‘기타교육훈련’으로 구분하고 있다. 각호의 교육훈련은 직장교육 및 위탁교육 등의 형태로 가능하며, 기타교육훈련은 개인학습을 포함한다.



[그림 II-5] 공무원 교육훈련 체계

출처: 인재개발정보센터 홈페이지(2018.4.5. 검색함)

교육훈련을 받는 기관에 따라서는 교육훈련기관 교육훈련, 직장교육훈련, 위탁교육훈련이 있고, 지방자치단체의 장은 필요하다고 인정하는 경우에는 중앙행정기관 및 다른 지방자치단체 소속의 교육훈련기관 또는 민간 교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련과정을 소속 공무원의 전문교육훈련과정으로 지정할 수 있다. 법령에서 정하고 있는 공무원 교육훈련 교육내용의 실시체계는 [그림 II-6]과 같다.



[그림 II-6] 교육훈련의 실시체계

출처: 인재개발정보센터 홈페이지(2018.4.5. 검색함)

한편 2007년부터 공무원 상시학습 제도가 도입되어 연간 이수시간을 의무화하였다. 상시학습 제도의 도입배경은 지식기반·평생학습 사회의 요구에 부응하여 공직사회의 학습조직(learning organization)화를 촉진하여 정부경쟁력을 제고하기 위하여 2006년 7월에 공무원교육훈련법(現공무원인재개발법) 시행령에 근거규정을 마련하였고, 2007년부터 연간 100시간 이상의 교육훈련을 이수하도록 의무화한 것이다. 다만 중앙행정기관의 장은 업무특성과 학습 여건 등을 고려하여 80시간 이상으로 조정하여 운영이 가능하다. 2007년 중

양부처 공무원을 대상으로 시행한 것을 2008년에는 전국 지방자치단체에서 실시하게 된 것이다.

주요내용은 첫째, 4급 이하 공무원 등의 교육훈련이수시간을 승진임용에 반영하는 것이며 승진에 필요한 교육훈련시간을 채우지 못한 공무원은 승진심사 대상 또는 승진시험 응시 대상에서 제외시킨다. 둘째, 다양한 학습을 교육훈련시간으로 인정하여 학습선택권을 보장하는 것이다. 교육훈련기관 집합교육 뿐만 아니라 직무관련 개인 연구·학습, 기관 내 워크숍 참여, 정책현장 방문 등 다양한 범위의 학습을 교육훈련시간으로 인정하게 되었다. 셋째, 교육훈련에 대한 부처의 자율성 및 책임성을 강화하여 교육훈련시간으로 인정할 수 있는 교육훈련의 내용은 각 부처의 직무특성·인력구성 등의 특성을 감안하여 중앙행정기관의 장이 결정한다. 넷째, 행정기관의 장은 부서장과 성과계약 체결 시 부서 구성원의 교육훈련시간 달성도에 대한 성과책임을 부서장에게 부여한다.

이렇게 공무원 상시학습제도는 “교육훈련 의무시간을 확대하고 확대된 교육훈련 시간을 공무원의 승진에 의무화하여 지방공무원의 역량을 강화할 수 있다는 기대 하에서 출발”(류영아, 2013: 328)하였다. 지방공무원 교육훈련에 대해서 중요성에 대한 인식이 낮다는 측면에서 교육훈련과 인사관리를 연동시키는 방식으로 지방공무원 상시학습제도를 도입한 것이다. 지방공무원 교육훈련법 제6조, 같은 법 시행령 제6조, 제7조에서 자기계발계획의 수립 및 교육훈련 이수시간의 승진반영에 대한 내용을 규정하고 있다. 직급별 연간 최저 교육이수시간은 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 직급별 연간 최저 교육이수시간

구분	연간 최저 교육훈련 이수시간			
	5급 공무원 중 직위보유자	5급 이하	종전 기능직 공무원	종전 별정직 공무원
2008년부터 2010년까지	30시간 이상	50시간 이상	20시간 이상	
2011년부터 2013년 12월 11일까지	50시간 이상	80시간 이상	30시간 이상	
2013년 12월 12일 이후	50시간 이상	80시간 이상	30시간 이상	30시간 이상

출처: 지방공무원 교육훈련법시행령 제7조 1항(별표 1)

교육훈련 인정범위는 기본교육훈련, 전문교육훈련, 기타교육훈련이 모두 포함되며 기타

교육훈련에는 사설 학원 수강, 대학 또는 대학원 수강, 직무 관련 자격증 취득, 워크숍 참여 등의 자발적인 학습활동과 연구활동이 포함된다. 전체 교육이수시간 중 교육훈련부서 주관 이수실적이 30%이상이어야 하며, 사이버 교육의 경우는 이수한 시간의 80%만 인정된다. 연간 최대 교육훈련 이수시간은 160시간이며 단, 승진을 위하여 부족한 경우에 연간 240시간 인정 가능하다. 이러한 상시학습은 전산시스템으로 교육훈련 이수시간을 입력하여 개인별로 관리하게 되므로 교육훈련의 양적인 성장이 분명히 있다.

그러나 상시학습을 도입한 이후에도 교육훈련에 대한 소극적이고 의무적인 인식이 변함이 없고, 승진을 위해 마지못해 이수하는 교육이라는 인식이 지배적이기 때문에, 휴식할 수 있는 교육과정을 선호하는 실정이다. 교육훈련에 대한 인식은 단기간에 바뀌는 것이 아니므로 중장기적인 전략이 필요할 것이며, 성공적으로 시행되고 있는 민간부문의 교육훈련 사례를 벤치마킹하는 노력이 필요할 것이다(류영아, 2013: 341).

### 3) 대상에 따른 교육훈련

교육훈련의 대상에 따라 적응훈련(Orientation Training), 일반 재직자 훈련(Refresher and Extention Course), 감독자 훈련(Supervisory Training), 관리자 훈련(Executive Training)으로 구분할 수 있다(강선아, 2009: 11).

‘양성훈련’은 조직이 확보한 인적자원을 조직의 수요에 맞는 가치자원으로 개발하는 훈련이며 채용 전후의 각종 소양교육이나 직무관련 교육이 해당된다. ‘향상훈련’은 재직자가 보유한 자질과 능력을 현재보다 향상시키기 위한 교육이며 승진 등 조직 내 지위와 신분이 달라지는 시기를 전후하여 주로 이루어진다. ‘재훈련’은 인적자원은 아직 이용가치가 있지만 양성훈련 당시의 지식과 기술이 고갈되거나 노후화되었을 경우 이를 보충해주는 교육이다.

공무원의 생애주기는 ‘경력개발’이라는 개념으로 논의가 되어 왔다. “경력개발이란 한 개인이 입사로부터 퇴직에 이르기까지의 경력경로를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인육구와 조직목표를 달성해 가는 총체적인 과정”(김홍국, 2000: 34)이라고 정의한다. 그러나 경력개발의 차원에서의 논의는 공무원의 생애주기를 조망하기에 적합하지 않은데, 그 이유는 공무원의 생애주기를 입직에서부터 공직에 적응하여 안정적인 업무를 수행해 나가고, 퇴직까지 크게 3가지 단계로 구분해서 본다면, 이 중 두 번째인 ‘공직수행기’에만 주로 초점을 맞추고 있기 때문이다(이혁우, 2011: 75).

공무원 생애주기에서 ‘입직준비기’와 ‘입직 후 적응기’가 중요한 이유는 사회 속의 한 개인이 입직 후 어떤 특성을 가진 공무원으로 적응하는가에 따라 공공조직의 특성, 문화에 영향을 주게 되며, 최종적으로는 공공조직의 성과에도 결정적인 영향을 미치기 때문이다(이혁우, 2011: 76).

또한 외환위기 이후 높은 청년실업률과 취업경쟁 속에서 9급 하위직에 고학력자가 쏟아져 들어오고 있지만, 고학력을 기반으로 형성된 고숙련이 행정서비스의 질 개선과 업무 효율화로 이어질 것인지, 아니면 적절한 동기 부여와 이를 지원할 수 있는 시스템이 가동되지 않을 경우 오히려 부작용을 초래하는지가 중요한 문제이다. 사실상 전반적인 학력수준은 높은 데 반해 공직이 요구하는 특수 숙련도는 매우 낮은 특징을 가지고 있다고 할 수 있다(박점순, 2018: 15).

박점순(2018)의 연구에서 현재 직장생활에서 가장 관심을 가지고 있는 분야는 ‘업무능력 향상’이 54.4%로 가장 높게 나타났으며, 9급 교육행정직원으로서 갖추어야 할 역량 중 가장 숙련이 필요한 분야는 ‘회계전문성’이 56.1%로 가장 높았고, 다음으로 학교교육의 이해(18.2%), 지원행정(12.1%), 법 전문성(9.8%), 시설관리 전문성(3.8%) 순으로 나타났다(박점순, 2018: 58-67).

특히 입직기의 교육행정직은 조직에 적극적으로 적응하여야 하고, 조직은 조직이 확보한 인적자원을 조직의 수요에 맞는 가치자원으로 개발하여야 한다. 입직기 교육행정직이 숙련이 되기까지의 시간을 단축할 수 있다면 조직의 성과도 높아지고 더불어 교육행정직 개인도 만족하며 업무를 수행하게 될 것이다.

### 3. 탐라교육원의 교육훈련 현황

#### 가. 탐라교육원 일반현황

탐라교육원은 1986년 4월 21일 개원하였고 1987년 3월 1일 교원연수를 시작한 제주특별자치도교육청의 직속기관이며 교육훈련전문기관이다. 부지는 137,000㎡, 조직은 연수부, 인성예절교육부, 총무부 의 3부로 특정직(교육전문직)과 일반직(교육행정직), 교육공무직 총 39명이 근무하고 있다. 예산은 2017년 기준으로 총2,538,418천원이며 기관운영에 37.0%, 연수운영에 50.5%, 인성예절교육 활동에 12.5%로 이루어져 있다.

2017년 연수운영총람에 따르면, 2017년 연수 대상 교직원은 교원 5,542명, 일반직 1,334명으로 총 6,876명이다. 집합연수는 123개 과정 5,090명(총 교직원수 대비 74%), 원격연수는 862개 과정으로 14,447명(총 교직원수 대비 210.1%)이 이수하였다. 집합연수 중에서 교육 지원 역량 제고 지방공무원 교육훈련은 전체 16개 과정 582명이 이수하였다. 2015년 시·도교육연수원 운영 평가 결과의 반영으로 2017년 시작된 공직생애주기별 역량 강화 연수는 입직기 2개 과정 82명, 성장기 3개 과정 82명, 발전기 2개 과정 45명, 심화기 1개 과정 49명으로 총 8개과정 323명이 이수하였다. 연수 과정별 만족도 평가 결과 교육과정 만족도는 평균 94.4%, 강사 만족도는 평균 95.05%로 매우 높았고, 만족도가 가장 낮았던 과정은 신규 임용예정자 기본교육으로 교육과정 만족도 81.7%, 강사 만족도는 87.24%였다.

#### 나. 운영계획 수립의 방향

‘배려와 협력으로 모두가 행복한 제주교육’이라는 교육지표가 제주교육의 기본방향이 며 교육시책은 건강하고 안전한 행복학교, 함께 웃는 따뜻한 교육복지, 참여하고 소통하는 민주교육, 학교를 우선하는 현장행정이다. 제주교육의 역점과제는 고교체제 개편, 제주형 자율학교 혁신, 평화·인권 교육 강화, 문·예·체 학생동아리 활성화, 교육중심 학교시스템 구축이다. 2014년~2017년까지 제주특별자치도교육청의 교육훈련 목표 및 기본방향은 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 2014년~2017년 제주특별자치도교육청 교육훈련 목표 및 기본방향

연도	목표	기본방향
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육자치 시대를 선도할 공직자의 역량강화</li> <li>▪ 교육행정의 전문성 향상을 위한 교육훈련 강화</li> <li>▪ 교육서비스의 질 향상을 위한 공직윤리 확립</li> <li>▪ 국제화시대에 능동적으로 대처하는 글로벌 인재 육성</li> </ul>	<p>급증하는 지방공무원 교육수요의 효과적 수용 국제화 정보화 시대에 대응한 전문능력 배양 사이버교육 강화로 폭넓은 연수기회 부여 교육핵심역량 강화를 위한 위탁교육 내실화 직무수행 전문능력 신장과 자기주도적 학습문화 조성</p>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 학교를 우선하는 현장행정을 위한 교육행정의 전문성 향상</li> </ul>	<p>학교현장에서 소통하는 교육행정을 위한 맞춤형 연수</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육자치 시대를 선도할 공직자의 역량강화</li> <li>▪ 국제화 시대에 능동적으로 대처하는 글로벌 인재 육성</li> </ul>	<p>다양한 원격연수과정 운영으로 교육수요의 효과적 수용</p> <p>교육핵심역량 강화를 위한 위탁교육 내실화</p> <p>직무수행 전문능력 신장과 자기주도적 학습문화 조성</p>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지방공무원의 직무능력 향상</li> </ul>	<p>전문역량을 갖춘 인재 육성을 위한 전문교육 강화</p> <p>국제사회 변화에 능동적으로 대처하기 위한 교육 및 연수 실시</p> <p>다양한 원격연수과정 운영으로 교육수요의 효과적 수용</p> <p>몸과 마음의 재충전을 통한 자기 성장의 동기 부여</p> <p>사회복지분야 교육훈련 강화</p>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지방공무원의 직무역량 강화 (-&gt;비전: 신뢰받는 지방공무원 육성)</li> </ul>	<p>공직생애주기별 교육훈련으로 현장 지원업무 역량 제고</p> <p>창의적 인재개발을 위한 전문역량 강화</p> <p>직무역량 제고를 위한 장기위탁교육훈련 내실화</p> <p>몸과 마음의 재충전을 통한 회복력 지원</p> <p>사회복지분야 교육훈련 강화</p>

출처: 제주특별자치도교육청 총무과 공문(지방공무원 교육훈련 계획 알림) 참고

제주교육의 기본방향과 교육훈련의 목표 및 기본방향을 바탕으로 2017년 탐라교육원의 운영방향은 ‘행복한 제주교육 실현을 선도하는 탐라교육원’이다. 운영목표는 ①교직원 전문성을 신장하는 핵심역량 강화 연수 ②행복한 미래를 여는 바른 인성교육 ③공감하고 소통하는 열린행정이다.

## 다. 탐라교육원 연수 과정 운영 순서

### 1) 집합연수 과정 운영 순서

‘연수계획’ 단계에서 집합연수 연수과정 개설 시 교육훈련 수요자 요구분석은 2014년부터 2016년 과정은 제주특별자치도교육청 메신저를 통하여 설문조사하였고, 2017년 과정은 제주특별자치도교육청 유레카를 통하여 설문조사하여 현재수준 평균과 필요수준 평균, 평균차이, 요구도, 우선순위를 파악하여 연수과정을 개설하고 자료수집 후 사전심의회와 자체심의회를 실시하고 예산집행계획 및 연수시간표를 작성한다. 연수대상자 선정요청 및

신청안내 후 강사위촉 및 원고제출 안내를 한다. 개강 15일전까지 연수대상자를 확정하고 연수안내를 하고, 개강 7일전까지 교재발간 및 연수안내를 홈페이지에 탑재한다.

‘연수운영’ 단계에서 개강 및 연수운영 후 연수 성적 관리는 국가공무원복무규정과 탐라교육원 자체규정에 따라 평가하며, 모든 연수의 평가는 과정별 특성에 따라 다양한 방법으로 실시한다. 60시간 이상의 연수과정은 지필평가를 실시하되, 원장이 필요하다고 인정하는 경우에는 생략할 수 있다. 수료식까지가 연수운영 단계에 포함된다.

‘연수평가’ 단계에서 수료 후 10일 이내에 성적확정이 되고 연수 운영 종합평가는 과정별 연수 종료 후 통합교육연수시스템을 통하여 연수생이 직접 체크 및 제출한다. 평가 영역별로 5단계 척도 또는 서술형으로 평가하며, 평가결과는 통합연수시스템상의 컴퓨터 통계프로그램으로 집계 및 분석을 한다.

<표 II-6> 연수 운영에 관한 설문지

-교육과정 편성(과목편성, 교육내용, 과목별 시간 배정, 강사 선정)은 적절한가?
-연수 운영(연수시간 배정, 운영의 적절성)은 적절한가?
-연수 방법(교수방법, 교수매체)은 적절한가?
-연수 시설(강의실, 편의시설), 기자재(빔프로젝트, PC)등 교육환경에 대한 의견은?
-교과과정 내용과 강사의 강의에 대한 만족도는?
-급식 및 기타 연수 지원 서비스는 만족스러운가?
-직원들은 친절하고 적극적으로 지원하는가?
-연수에서 가장 유익했던 과목과 별로 도움이 되지 못했던 과목에 대한 의견은?
-연수과정에서 추가로 개설할 과목과 강사를 추천한다면?
-현장체험 또는 자율탐구활동에 대한 만족도는?

출처: 탐라교육원 2017 운영계획(탐라교육원, 2017: 96)

결과 및 분석자료는 연수 운영 총람으로 발간하여 다음해 연수운영 피드백 자료로 활용하고, 교육과정편성자문위원회 정기회의 자료로 제출하여 연간 운영에 대한 자문을 받아 연수 운영 개선 자료로 활용된다.

2) 원격연수 과정 운영 순서

원격연수 과정은 개설 후 탐라교육원에서 각급학교로 연수 운영 안내를 하고 온라인으로 수강신청을 하여 연수 대상자가 승인이 되면 원격연수가 시작된다. 강의수강과 과제평가를 마치고 이수처리가 되면 탐라교육원에서 도교육청으로 연수결과를 NEIS(교육행정정보시스템) 등재 요청을 하여 상시학습시간에 등재된다. 원격연수 과정에서도 간단한 설문조사가 이루어진다. 설문은 1)교육내용이 적절하였습니까? 2)본 과정의 이수가 업무수행에 도움이 될 것이라고 생각하십니까? 3)학습활동에 열심히 참여하였습니까?로 세가지 문항에 대해 5점척도로 설문을 종료해야만 수강완료가 가능하도록 구성되어 있다.

### 라. 2014년~2017년 탐라교육원의 교육훈련 현황

2014부터 2017년까지 제주특별자치도교육청 소속 지방공무원의 교육훈련 이수 현황을 자체교육과 위탁교육으로 나누어 정리하면 <표 II-7>과 같다. 탐라교육원의 교육훈련은 제주특별자치도교육청의 교육훈련전문기관으로서 자체교육에 포함된다.

<표 II-7> 제주특별자치도교육청 소속 지방공무원의 교육훈련 이수 현황

연도	자체교육(집합)		자체교육(사이버)	위탁교육(집합)	위탁교육(사이버)
2014	탐라교육원	10개 과정(558명)	탐라교육원 73개 과정 (3,453명)	40개 과정 (124명)	240개 과정 (770명)
	제주국제교육정보원	13개 과정(514명)			
2015	탐라교육원	13개 과정(652명)	탐라교육원 132개 과정 (3,122명)	감사교육원 등 47개 과정 (158명)	중앙교육연수원 등 299개 과정 (900명)
	제주국제교육정보원	13개 과정(514명)			
2016	탐라교육원	16개 과정(717명)	탐라교육원 139개 과정 (3,388명)	감사교육원 등 30개 과정 (125명)	중앙교육연수원 등 326개 과정 (933명)
	제주국제교육정보원	15개 과정(513명)			
2017	탐라교육원	16개 과정(582명)	탐라교육원 154개 과정 (4,108명)	감사교육원 등 33개 기관위탁 교육(360명)	중앙교육연수원 등 30개 기관 (1,288명)
	제주국제교육정보원	23개 과정(515명)			

출처: 제주특별자치도교육청 총무과 공문(지방공무원 교육훈련 계획 알림) 참고

본 연구에서는 탐라교육원의 자체교육에 대해 자체 집합교육은 off-line 으로 분류하고, 사이버교육은 자체교육과 위탁교육을 포함하여 직무역량 중 교육행정실 업무관련 교육을 on-line으로 분류하였다. 2014년부터 2017년까지 현황을 탐라교육원에서 발간한 연수운영 총람을 참고하여 교육훈련의 내용을 12개 단위업무별로 실시된 교육시수 단위로 분석하였다. 기본교육훈련인 신규자 교육, 전직자 교육, 5급대상자 소양교육을 제외한 ‘전문교육 훈련’을 대상으로 분석한 결과는 <표 II-8>과 같다.

<표 II-8> 2014년~2017년 탐라교육원의 교육훈련 현황

(단위: 교육시수)

연도 연수방식 단위업무	2014		2015		2016		2017		합계	비고 (순위)
	off-line	on-line	off-line	on-line	off-line	on-line	off-line	on-line		
① 학교회계예·결산 관리	0	5	0	6	0	6	9	6	32	8
② 학교회계 세출·계약 업무	29	13	32	15	17	41	21	41	209	2
③ 학교회계 세입 업무	0	4	0	5	0	5	4	5	23	10
④ 인사 관리	0	0	30	10	26	10	8	10	94	5
⑤ 급여관리 및 세무관리	5	0	12	6	6	6	10	6	51	7
⑥ 복무관리 및 보안관리	1	0	0	0	0	0	4	0	5	12
⑦ 물품관리 및 재산관리	5	0	0	2	0	2	6	2	17	11
⑧ 시설관리 및 재난 안전	12	0	28	16	44	16	4	1	121	4
⑨ 기록물 관리	2	0	2	10	11	10	11	20	66	6
⑩ 학교운영위원회 및 발전기금 관리	0	0	0	1	0	1	0	26	28	9
⑪ 민원처리 및 정보 공개	0	48	0	48	2	31	9	31	169	3
⑫ 교육통계 및 기타	29	0	12	27	20	27	54	48	217	1
합계	83	70	116	146	126	155	140	196	1,032	·
연도별 합계	153		262		281		336		1,032	·

단위업무 영역별로 교육시수를 분석한 결과, 2014년부터 2017년까지 총교육시수가 매년 증가하였음을 알 수 있다. 4년간 총 1,032시수 중에 off-line 교육이 465시수로 45%를 차지하였고 on-line 교육이 567시수로 55%를 차지하였다. 2014년 153시수에 비해 2017년은 336시수로 120% 양적으로 증가하였다. off-line 교육이 2014년 대비하여 68% 상승했고, on-line 교육은 2014년 대비하여 180% 상승하여 on-line 교육 시수가 급격히 상승하였음을 알 수 있다. 이는 교육훈련에 대한 요구와 관심이 증가했음을 의미한다.

단위업무별 교육시수는 교육통계 및 기타(21.0%) > 학교회계 세출·계약 업무(20.3%) > 민원처리 및 정보공개(16.4%) > 시설관리 및 재난안전(11.7%) > 인사 관리(9.1%) > 기록물 관리(6.4%) > 급여관리 및 세무관리(4.9%) > 학교회계예·결산 관리(3.1%) > 학교운영위원회 및 발전기금(2.7%) > 학교회계 세입 업무(2.3%) > 물품관리 및 재산관리(1.6%) > 복무관리 및 보안관리(0.4%) 순으로 나타났다.

교육통계 및 기타업무는 업무 처리시 참고할 수 있는 관련법규 또는 청렴과 같은 공무원 소양과목과 개강식, 수료식 같은 기타행정시간도 포함되어 교육시수가 가장 높았다. 학교회계예·결산 관리와 학교운영위원회, 발전기금의 경우는 교육시수가 적은 편으로 나타났다지만 업무분장이 대부분 행정실장에게 배정된 경우가 많기 때문에 입직기 교육행정 직은 업무대행을 하는 경우를 제외하고 연관성이 낮을 것으로 보인다.

학교회계 영역에서 입직기 교육행정직은 세입 업무를 제일 먼저 수행하게 되고 세입 업무담당자는 날마다 업무처리를 해야 하지만, 에듀파인(지방교육행재정통합시스템) 사용법과 세입 관련 세입예산, 징수, 증액과 감액, 반환, 지원금, 전입금 등의 의미와 업무처리 방법이 생소하여 어려움이 있는 것을 고려한다면 세입관련 교육시수는 낮은 것으로 보여진다. 학교회계 세출업무는 선행연구에서도 가장 중요한 업무로 나타난 만큼 교육시수는 두 번째로 높았다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구대상

설문대상은 전문가 집단인 제주특별자치도교육청 소속 지방공무원 중 교육행정 직렬로 2013년 11월부터 2017년 12월까지 신규 임용된 경력 5년 미만의 입직기 교육행정직이다. 2018년 3월 15일부터 2018년 3월 24일까지 10일간 전자우편을 이용하여 설문조사를 실시하였다. 143명에게 설문지를 배포하여 60부를 회수하였고 1명은 무성의 응답으로 실제적으로 59명의 설문지를 통계에 사용하였다.

<표 Ⅲ-1> 설문대상 및 응답자 비율

설문대상	임용시기	경력	설문대상	설문응답자
제주도내 교육행정직	2013년 11월~ 2017년 12월	5년 미만	전체 143명	60명 (41.9%)

#### 2. 연구방법

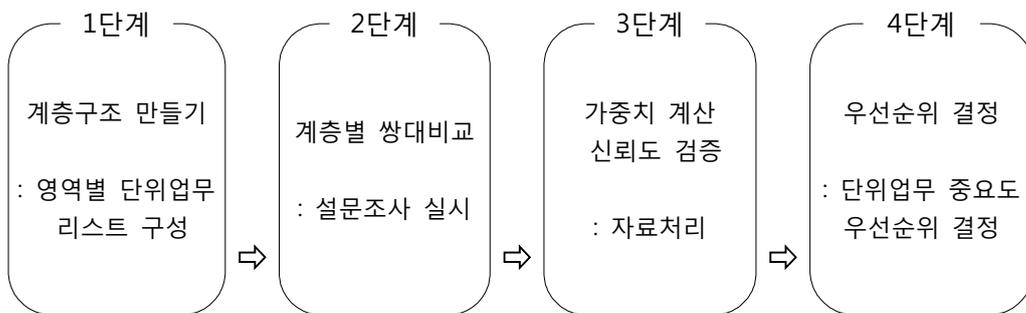
본 연구의 목적은 교육행정실의 영역별 단위업무 중요요인을 구조적으로 파악하여 이를 기반으로 교육행정실의 영역별 단위업무의 타당성과 각 영역별 가중치를 결정하는 것이다. 이에 따라, 여러 가지 분석 방법들 중에서 의사결정의 목표 또는 평가기준이 다수이며 복합적인 경우 상호 배반적인 대안들의 체계적인 평가를 지원하는 의사결정지원기법의 하나로서 정성적(Qualitative)요소를 포함하는 다기준(multi-criteria) 의사 결정에 널리 사용되고 있는 AHP(Analytic Hierarchy Process; 계층화분석법)분석 기법을 채택하여 활용하였다.

AHP는 수학자인 Saaty에 의해 1970년대에 개발된 다기준 의사결정 도구로서, AHP의 원리는 “인간이 체계적이고 창조적으로 생각하여 문제를 정의하고 구조화하여 이들을 비교 할 수 있는 능력에 의지하여 의사결정에 이용하여 선호도를 도출하는 과정”(Satty,

1980)이다. AHP의 접근방법은 해결해야 할 문제를 몇 개의 계층(hierarchy)으로 구성된 구조로 파악한 후에, 분석과정을 통해 상대적 우선순위(relative priority)를 정하는 기법을 의미한다(Saaty, 1980, 1986; Wind & Saaty, 1980; 김정권, 2008: 111에서 재인용).

AHP의 특징은 첫째, “사람이 가지고 있는 주관이나 감(勘)이 반영될 수 있도록 모델이 만들어져 있다”. 둘째, “다수의 목적을 동시에 고려할 수 있다”. 셋째, “불확실한 상황을 명확하게 설명할 수 있다”. 넷째, “의사결정자는 간단하게 사용할 수 있다”는 점이다. 이러한 특징에 의해 AHP는 경제문제나 경영문제, 에너지 문제, 의료와 건강, 분쟁처리, 군축문제, 국제관계, 인사평가, 프로젝트 선정, 포트폴리오 선택, 정책결정, 도시계획 등의 다양한 분야의 의사결정에 쓰이고 있다(키노시타 에이조 외, 권재현 역, 2012: 15).

AHP의 과정은 1)계층구조 만들기 2)계층별 쌍대비교로 AHP 행렬 만들기 3)최대 고유치(eigenvalue)로 가중치 결정 및 응답자의 신뢰도 측정 4)종합적인 우선순위(priority 결정)의 4단계의 분석과정을 거치게 된다(Zahedi, 1986; 김정권, 2008: 113에서 재인용). 따라서 연구과정은 먼저 교육행정실의 영역별 단위업무를 검토하여 리스트를 구성한 후, 관련 이해 관계자를 대상으로 AHP 설문조사를 수행하고, 이후 분석결과를 바탕으로 교육행정실의 영역별 단위업무를 중요 요인들의 종합적인 우선순위를 도출하였다. 본 연구에서 AHP의 4단계 과정은 [그림 III-1]과 같다.



[그림 III-1] AHP의 4단계 과정

1단계 영역별 단위업무 리스트 구성에서 네가지 영역으로 분류한 대영역은 제1 계층이 되고, 12개의 단위업무는 제2 계층이 된다. 따라서 2단계 계층별 쌍대비교는 대영역인 제1 계층을 쌍대비교하고, 제2 계층을 동일 영역의 동일 계층내에서 쌍대비교를 실시한다.

### 3. 연구도구

#### 가. 설문지 개발

교육훈련 프로그램의 요구를 알아보기 위하여 입직기 교육행정직이 인식하는 단위업무 및 각 영역별 중요도를 파악하고 가중치를 결정하기 위하여 AHP 설문지를 개발하였다. 각 업무영역을 제1 계층으로, 단위업무를 제2 계층의 계층구조를 바탕으로 1:1로 의사결정자가 쉽게 쌍대비교를 할 수 있도록 작성한 AHP 설문지를 전문가에게 자문을 구해 설문지의 문항 내용을 수정하였다.

#### 나. 설문지 구성

교육행정실의 영역별 단위업무에 대하여 학교회계 영역, 인사 영역, 통합자산 영역, 일반행정 네가지 업무영역을 제1 계층으로 하여 업무 영역별로 6회의 쌍대비교를 할 수 있도록, 각 업무영역내의 단위업무를 제2 계층으로 하여 학교회계 영역 3회, 인사 영역 3회, 통합자산 영역 1회, 일반행정 영역 6회 쌍대비교를 실시 할 수 있도록 설문지를 구성하였다. 영역별, 단위업무별 비교평가 문항은 전체 19문항으로 구성하였다.

<표 III-2> AHP 설문지 구성

영역	내용	문항수
대영역	학교회계 영역, 인사 영역, 통합자산 영역, 일반행정 영역	6개
학교회계 영역	학교회계예·결산 관리, 학교회계 세출·계약 업무, 학교회계 세입 업무	3개
인사 영역	인사 관리, 급여관리 및 세무관리, 복무관리 및 보안관리	3개
통합자산 영역	물품관리 및 재산관리, 시설관리 및 재난안전	1개
일반행정 영역	기록물 관리, 학교운영위원회 및 발전기금 관리, 민원처리 및 정보공개, 교육통계 및 기타	6개
합계	4가지 대영역과 12개의 단위업무	19개

AHP는 계층구조로 되어 있는 항목에서 같은 단계에 있는 항목끼리 짝(pair)을 이루어

1:1 로 ‘상대평가’를 한다. 비교항목의 수가 n인 경우  $n(n-1)/2$ 번의 쌍대비교를 실시하게 된다. 쌍대비교시 평가치는 1에서 9까지의 수이다. 9점 척도는 1956년 Miller의 심리학 실험에서 인간은 7±2개의 대상을 혼동 없이 동시에 비교가능하다는 결과에 기초하고 있다 (유혜경, 2016). 평가치에 대한 정의와 언어적 표현은 <표 III-3>과 같다.

<표 III-3> 9점 척도에 의한 쌍대비교 평가치

중요도의 평가치	정의	언어적 표현
1	동급(equal important)	항목 A 항목 B 가 똑같이 중요
3	약간 중요(weakly more important)	항목 A 항목 B 보다 약간 중요
5	매우 중요(strongly more important)	항목 A 항목 B 보다 훨씬 중요
7	확실히 중요(demonstrably important)	항목 A 항목 B 보다 실증적 중요
9	절대 중요(absolutely more important)	항목 A 항목 B 보다 절대적 중요
2, 4, 6, 8	인접값들의 중간값	

출처: Ratio Scale of Comparison(Saaty, 1980; 한혜진, 2002: 15에서 재구성)

9점 척도에 의한 항목 A 항목과 B 항목을 1:1 로 평가할 때, 중요도는 두 지표 중 하나의 척도에만 표시되어야 하며 중복하여 표시 할 수 없다. 중요도에 대한 작성 예시는 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4> 중요도 작성 예시(A 항목보다 B 항목이 ‘약간 중요하다’인 경우)

기준항목	← 중요도 →								비교대상항목	
	9	7	5	3	1	3	5	7		9
A 항목						√				B 항목

#### 4. 자료수집 및 분석

자료수집은 2018년 3월 15일부터 2018년 3월 24일까지 10일간 전자우편을 이용하여 설문조사로 실시하였다. 각 계층별로 쌍대비교(pair wise comparison)의 모든 자료를 정리하여 평가치를 행렬로 표현하여 아이겐벨류 방법(Eigen value method)을 이용해 자료를 분석하였고, 가중치를 부여하여 항목들 간의 상대적 중요도를 산출하였다.

다수 행하여진 쌍대비교는 연구결과의 신뢰성 확보를 위하여 판단의 일관성을 검증하게 된다. 일관성지수(C.I.; Consistency Index)는 수치가 낮을수록 일관성이 높다고 보며, 0인 경우 완전히 일관된 경우이며, 0.1이상인 경우 쌍대비교를 재검토하게 된다(키노시타 에이조 외, 2012: 23). C.I.가 0.1이하인 경우 하위 계층의 중요도 및 전체의 중요도를 계산하여 가중치가 결정되며 순위를 결정하게 된다.

이 때 두 요소의 중요도만 비교하므로 제3의 다른 요소와의 관계에서 주요한 순위 크기가 반드시 일치한다고 보장할 수가 없고, 중요도를 1부터 9까지의 수 및 이의 역수들로만 표현하게 되어 요소의 중요도간의 비교 관계가 항상 성립하지 않는다는 문제점을 인식하여 Saaty는 일관성비율(C.R.; Consistency Ratio)을 개발하였다(한혜진, 2002: 16). C.R.은 <표 III-5>에서 표기된 동일한 차원의 무작위 행렬로부터 구한 일관성지수들의 평균인 무작위일관성지수 R.I.(Random Index; 무작위 지수)로 나눈 값이다.

<표 III-5> 무작위지수(R.I.: Random Index) 값

행렬의 크기	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
평균 일관성지수	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48

출처: Random Index(RI) Values(Saaty, 1980; 한혜진, 2002: 16에서 수정)

C.R. 이 0.1이하일 경우 일관성이 있는 것으로 보고,  $C.I. \leq 0.1$ 이고  $C.R. \leq 0.1$ 이면 신뢰성이 확보되었다고 판단한다. 마지막으로 전체합성을 통해 영역별 평가지표 들의 가중치와 전체 단위업무 평가지표 의 세부가중치를 도출하고 종합적인 우선순위를 결정하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 교육행정실 영역별 단위업무 중요 요인 종합평가 영역 분석

교육행정실의 영역별 단위업무 중요 요인에 대한 상대적 중요도 결과를 살펴보면, “학교회계 영역” 1.000을 기준으로 “인사 영역”은 0.251, “통합자산 영역”은 0.235, “일반행정 영역”은 0.223으로 분석되었다. “인사 영역” 1.000을 기준으로 “학교회계 영역”은 3.982, “통합자산 영역”은 0.832, “일반행정 영역”은 0.685로 나타났으며, “통합자산 영역” 1.000을 기준으로 “학교회계 영역”은 4.255, “인사 영역”은 1.202, “일반행정 영역”은 0.920으로 분석되었다. “일반행정 영역” 1.000을 기준으로 “학교회계 영역”은 4.477, “인사 영역”은 1.459, “통합자산 영역”은 1.087로 나타났다. 결과적으로 교육행정실의 영역별 단위업무 중요 요인에 대한 종합평가 영역의 상대적 중요도는 “학교회계 영역” > “인사 영역” > “통합자산 영역” > “일반행정 영역”으로 나타났다.

<표 IV-1> 종합평가 영역에 대한 상대적 중요도

구분	학교회계 영역	인사 영역	통합자산 영역	일반행정 영역	합계
학교회계 영역	1.000	3.982	4.255	4.477	13.713
인사 영역	0.251	1.000	1.202	1.459	3.912
통합자산 영역	0.235	0.832	1.000	1.087	3.154
일반행정 영역	0.223	0.685	0.920	1.000	2.829
합계	1.710	6.499	7.377	8.023	23.608

종합평가 영역별 가중치를 살펴보면, “학교회계 영역”이 58.09%로 분석되어 “인사 영역” 16.57%, “통합자산 영역” 13.36%, “일반행정 영역” 11.98%에 비해 확실히 높게 나타났다. 교육행정실의 영역별 단위업무 중요 요인 종합평가에서는 “학교회계 영역”이 가장 중요한 요인으로 나타났다. 『제주특별자치도 공립학교회계 규칙』에 따라 운영되는 학교회계는 목적사업비 등 예산의 집행이라는 막중한 책임으로 인해, 회계점검과 종합감사를

항상 염두에 두고 업무를 처리한다.

에듀파인(지방교육행정통합시스템)을 통해 예산관리, 징수 결정과 증액과 감액, 과오납 반환, 지출 품의, 지출 원인행위, 지출결의 등 모든 회계 업무가 이루어지고, 에듀파인 ‘클린재정’에서는 필수결재자가 누락된 경우, 1인 전결 지출결의, 품의와 원인행위, 지출결의가 소급하여 이루어진 경우 등 문제가 발생할 수 있는 부분을 상시 소명해야 한다. 문서는 출력자와 출력일시가 표기되며 업무처리가 완료되면 즉시 출력 보관한다.

업무가 추가되는 예로 매월 말일 기준으로 자체 실시하는 회계점검은 학교회계 현금출납부, 세외 현금출납부, 발전기금 현금출납부와 각 회계별 통장사본을 첨부하여 회계장부와 통장잔액이 일치함을 확인하는데, 2018학년도 학교회계 현장지도·점검에서 통장사본이 아니라 은행에서 발급하는 ‘잔액증명’으로 첨부하도록 변경되어 ‘학교회계의 투명성’을 위한 노력은 고스란히 업무의 부담이 된다. 그만큼 업무수행을 위한 시간과 노력이 커질 수밖에 없기에 학교회계 영역이 가장 중요한 영역으로 나타난 것으로 보인다.

<표 IV-2> 종합평가 영역별 가중치

구분	학교회계 영역	인사 영역	통합자산 영역	일반행정 영역
가중치	0.5809	0.1657	0.1336	0.1198

종합평가 영역에 대한 요인별 쌍대비교 결과가 완전히 일관된 경우(ex.  $A > D$ ,  $A > C$ ,  $B = C$ ,  $C < D$ 의 경우  $A > D > B, C$ 의 결과)에는 C.I.(Consistency Index; 일관성지수)=0이며, 요인별 쌍대비교 결과가 모순이 많은(일관되지 않은) 경우(ex.  $A > D$ ,  $A > C$ ,  $B = C$ ,  $C < D$ 의 경우  $A > D > B, C$ 의 결과가 나타나야 하지만  $D > B > A > C$  등 일관되지 않은 결과)에는 C.I.의 값이 커진다. 1970년대 초 AHP를 개발한 Thomas Satty 교수의 제안에 따르면 C.I.가 0.1 이하인 경우에는 문제가 없으나 0.1보다 큰 경우에는 쌍대비교를 재검토하는 것이 바람직하다고 주장하였다.

또한, 까다로운 판단과제에서는 인간의 판단력에 한계가 있기 때문에 대체로  $C.R. > 0$ 이 되며, C.R.(Consistency Ratio; 일관성 비율)이 너무 크면 판단자의 일관성이 지나치게 나쁘다고 판단되어 가중치를 분석하기 어렵다(이범구 외, 2010: 120). C.R.이 0의 값을 갖는다는 것은 응답자가 완전한 일관성을 유지하며 쌍대비교를 수행하였음을 의미한다. Satty는  $C.R. \leq 0.1$ 인 경우에만 합리적인 일관성이 있다고 판단하고, 0.2이내일 경우 용납할 수

있는 수준의 비일관성을 갖고 있으나, 0.2이상이면 일관성이 부족한 것으로 판단하였다. 일관성에 문제가 있는 경우 쌍대비교를 다시 수행하거나 설문지를 수정해야 한다고 권고하고 있다. 본 연구의 종합 평가 영역에 대한 C.I.의 값은 0.0020, C.R.의 값은 0.0022으로 임계치인 0.1이하로 나타나 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 IV-3> 종합평가 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.)

구분	항목수	일관성 지수(C.I.)	일관성 비율(C.R.)
교육행정실의 영역별 단위업무	4	0.0020	0.0022

## 2. 교육행정실의 영역별 단위업무 항목별 분석

### 가. 학교회계 영역 분석

학교회계 영역별 분석에 대한 상대적 중요도 결과를 살펴보면, “학교회계에·결산 관리” 영역 1.000을 기준으로 “학교회계 세출·계약업무”는 1.155, “학교회계 세입업무”는 0.425으로 분석되었다. “학교회계 세출·계약업무”영역 1.000을 기준으로 “학교회계에·결산 관리”는 0.866, “학교회계 세입업무”는 0.417로 나타났다. “학교회계 세입업무”영역 1.000을 기준으로 “학교회계에·결산 관리”는 2.350, “학교회계 세출·계약업무”는 2.401로 분석되었다. 결과적으로 학교회계 영역 분석에 대한 상대적 중요도는 “학교회계 세출·계약업무” > “학교회계에·결산 관리” > “학교회계 세입업무”로 나타났다.

<표 IV-4> 학교회계 영역별 상대적 중요도

구분	학교회계에·결산 관리	학교회계 세출·계약업무	학교회계 세입업무	합계
학교회계에·결산 관리	1.000	0.866	2.350	4.216
학교회계 세출·계약업무	1.155	1.000	2.401	4.556
학교회계 세입업무	0.425	0.417	1.000	1.842
합계	2.580	2.283	5.751	10.614

학교회계 영역별 가중치를 살펴보면, “학교회계 세출·계약업무”가 42.92%로 분석되어 “학교회계에·결산 관리” 39.72%, “학교회계 세입업무” 17.36%에 비해 높게 나타났다. 학교회계 영역별 평가에서는 “학교회계 세출·계약업무”가 가장 중요한 요인으로 나타났다. 학교회계 세입업무는 수익자부담경비는 예외에서 수납자 정보를 등록하고, 지원금과 개인부담금을 구분하여 징수 결정 후 고지서 발급 및 수납, 증액, 감액, 과오납 반환, 지원금 수납처리 등의 과정을 거친다. 그 외 전입금 징수결의, 기타행정수입 징수결의 등을 처리하여 수입일계표와 징수 관련 장부를 관리한다.

세입세출외 현금관리는 주로 사회보험료와 소득세 주민세를 보관했다가 반환하여 납부하고 증빙서류를 관리하게 된다. 학교회계 세입업무가 낮은 중요도로 나타난 이유는 이러한 세입업무는 반복적으로 수행할 경우 큰 어려움 없이 기술적인 문제나 시스템의 문제는 KERIS(한국교육학술정보원)에서 운영하는 ‘예외예외 콜센터’에 문의하거나 원격지원을 받아 해결할 수 있기 때문일 것이다. 2018학년도부터 제주특별자치도교육청은 고등학교의 무상교육을 시행하였고 고등학교도 세입 업무에 대한 부담이 다소 줄어든 측면이 있다.

상대적으로 세출업무는 지출시 지켜야 할 원칙과 증명서류가 많고, 특히 안전과 관련된 체험학습이나 수학여행과 버스임차의 경우 갈수록 확인하고 첨부해야 할 증명서류가 증가하고 있다. 계약은 『지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률』과 같은 법 시행령, 시행규칙을 따르며, 자체계약 또는 행정자치부 장관이 지정 고시하고 조달청에서 운영하는 지정정보처리장치인 ‘G2B 나라장터’와 ‘S2B 학교장터’, 급식 식재료 계약은 ‘학교급식 전자조달시스템(eaT)’ 사이트에서 이루어지며 입찰, 낙찰, 계약 등 모든 단계는 온라인으로 이루어진다.

지정정보처리장치를 이용하지 않는 1인 수익계약의 경우, 제주특별자치도교육청에서는 청렴계약을 실천하기 위해 물품기준 추정가격 2천만원이 아닌, 1천만원 이하로 규정하고 있다. 금액이 큰 시설공사의 경우는 계약정보공개도 해야 하고, 수년에 한 번 발생하기 때문에 관련 규정을 숙지하고 발주에서부터 계약을 하고 공사가 완료되기 까지 상당한 어려움이 따른다.

학교회계는 『제주특별자치도 공립학교회계 규칙』에 따라 이루어지며 학교회계 예·결산 관리는 대부분 행정실장이 담당한다. 수익자부담경비에 대하여는 각 사업별로 관리하고 예산·결산 내역을 학부모에게 공개하여야 하며, 결산에서 발생한 잉여금을 다음 회계의 세입으로 처리해야 하며, 학교회계의 출납은 회계연도 종료 후 20일이 되는 날에 폐쇄한

다. “학교회계 예·결산”이 입직기 교육행정직에게 세출업무 다음으로 중요도가 높게 나온 이유는 정산보고를 할 때 집행(세출) 후 잔액을 세입에서 반납처리를 하여야 하고, 세입과 세출 업무를 처리할 때 항상 예산 선택을 하여야 하기 때문에, 예산에 대한 이해가 없이 세입과 세출 업무를 원활하게 수행하기가 어렵기 때문이다.

<표 IV-5> 학교회계 영역별 가중치

구분	학교회계 예·결산 관리	학교회계 세출·계약업무	학교회계 세입업무
가중치	0.3972	0.4292	0.1736

본 연구의 학교회계 영역에 대한 C.I.의 값은 0.0010, C.R.의 값은 0.0014로 임계치인 0.1 이하로 나타나 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 IV-6> 학교회계 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.)

구분	항목수	일관성 지수(C.I.)	일관성 비율(C.R.)
학교회계 영역	3	0.0010	0.0014

#### 나. 인사 영역 분석

인사 영역 분석에 대한 상대적 중요도 결과를 살펴보면, “인사관리”영역 1.000을 기준으로 “급여관리 및 세무관리”는 1.789, “복무관리 및 보안관리”는 1.041로 분석되었다.

“급여관리 및 세무관리”영역 1.000을 기준으로 “인사관리”는 0.559, “복무관리 및 보안관리”는 0.483으로 나타났다. “복무관리 및 보안관리”영역 1.000을 기준으로 “인사관리”는 0.961, “급여관리 및 세무관리”는 2.070으로 분석되었다. 결과적으로 인사 영역별 분석에 대한 상대적 중요도는 “급여관리 및 세무관리” > “복무관리 및 보안관리” > “인사관리”로 나타났다.

‘급여관리’는 NEIS로 교육지원청에서 관리하는 교원과 지방공무원에 대한 보수지급자료, 월별초과근무 및 근무일수 제출과 연말정산 업무, 단위학교에서 자체적으로 급여를 계산하고 지급하는 조리사, 조리실무사, 돌봄전담사, 특수교육실무원, 교육업무실무원, 구

육성회 직원 등 교육공무직원과, 영어회화전문강사, 스포츠강사 등 사업 부서별로 채용하는 인력과, 방과후학교 강사와 자율학교 특성화강사, 유치원 방과후강사 등 사업소득자, 외부강사 등 기타소득자 그리고 봉사자로 세금을 공제하지 않는 배움터지킴이, 유치원 하모니 자원봉사자, 학부모 명예사서 등이 포함된다.

단위학교에서 보수를 지급하는 경우 ‘급여지급기준’은 직종별로 교육청 사업부서별로 근무시간에 따라 다르며 임금협상과 신설되는 수당 등으로 기준이 자주 바뀌고 퇴직금 관리까지 업무처리에 전문성이 요구된다. ‘세무관리’는 지출과 연계되는 세금계산서 관리 는 지출 업무에 포함하며, 급여와 연계되는 소득세 관리는 ‘사업소득자’와 ‘기타소득자’의 경우, 소득세(국세), 주민세(지방세)는 매월 급여 지급 시에 공제하여 납부하고 매년 국세청으로 지급명세서를 제출한다. ‘근로소득자’의 경우는 급여 지급시에 사회보험료(국민연금, 건강보험, 장기요양보험, 고용보험, 산재보험)를 공제하여 납부하고 소득세, 주민세는 연말정산 처리 하며, 근로복지공단에 보수총액을 신고한다.

신고결과에 따라 매년 4월에는 보수월액이 다시 책정되어, 건강 보험료와 고용보험료 정산분이 고지되기 때문에 전년도에 근무했던 근로자에게 공지하여 납부 또는 반환하여야 한다. 사회보험료의 학교부담금은 별도로 지출 원인행위를 하여 매월 10일 납부시 지출하고, 개인부담금은 급여지급시 공제하여 보관했던 세외계좌에서 반환하여 학교부담금 과 합산하여 납부한다. 사회보험료 취득·상실 신고 및 고지내역 확인은 ‘사회보험료 통합 징수 포털’, ‘건강보험공단 EDI 포털’, ‘근로복지공단 고용·산재보험 토털서비스’ 사이트를 활용한다. 소득세는 국세청 ‘홈택스’에서 주민세는 ‘위택스’ 사이트에서 신고 후, 사회보험료 납부하는 날 세외계좌에서 반환하여 납부한다.

급여 관리를 위해서는 각 직종별 ‘임금지급기준’을 숙지하여야 하고 다수의 업무 관련 사이트에 접속해야 하며, 『공무원 보수규정』 외에 『근로기준법』 과 『제주특별자치도교육청 취업규칙』 등 관련법규를 비롯하여 ‘퇴직연금제’에 대한 이해까지 숙지해야 할 내용이 많다. 기간제교원 채용 시 법정부담금, 맞춤형복지 예산 신청과 정산 업무도 예산, 인사와 연관성을 가지고 급여담당자가 담당하게 된다.

인사, 복무, 보안도 역시 『공무원 복무규정』 외에 교육공무직 등은 『교육공무직원 인사·노무관리 매뉴얼』 을 기준으로 다르게 적용되어 복잡하지만 ‘인사 관리’는 주로 행정 실장이 담당하기 때문에, 입직기 교육행정직에게는 중요도가 상대적으로 낮게 나타난 것으로 보인다.

복무는 기본이 되고 중요하면서도 일상적으로 반복되는 부분이 많고, 각 개인에게 책임이 따르는 부분이 크기 때문에 각자 관리가 잘되는 편이다. 복무담당자는 교육공무직원 및 자체 채용인력에 대해 재량휴업일, 방학, 초과근무, 연·병가 일수에 대한 규정을 항상 확인하여야 한다. 학교의 당직근무는 ‘전화착신’으로 대체하여 실시하고 있으며, 교육지원청에서 상시 모니터링을 하고 있다.

인사와 관련된 보안업무로 신원조회, 범죄경력조회 등은 사회 환경과 관련하여 점점 중요하게 부각되고 있으며, 학교에서 신규 인력 채용이 많은 학년말에 업무가 빈번해진다. 신원조회, 범죄경력조회와 비밀문서도 행정실장이 주로 담당하기 때문에 이 또한 입직기 교육행정직에게는 중요도가 비교적 낮을 수 있다.

<표 IV-7> 인사 영역별 상대적 중요도

구분	인사관리	급여관리 및 세무관리	복무관리 및 보안관리	합계
인사관리	1.000	0.559	0.961	2.520
급여관리 및 세무관리	1.789	1.000	2.070	4.859
복무관리 및 보안관리	1.041	0.483	1.000	2.524
합계	3.830	2.042	4.031	9.903

인사 영역별 가중치를 살펴보면 “급여관리 및 세무관리”가 49.07%로 분석되어 “복무관리 및 보안관리” 25.49%, “인사관리” 25.45%에 비해 높게 나타났다. 인사 영역별 평가에서는 “급여관리 및 세무관리”가 가장 중요한 요인으로 나타났다.

<표 IV-8> 인사 영역별 가중치

구분	인사관리	급여관리 및 세무관리	복무관리 및 보안관리
가중치	0.2545	0.4907	0.2549

본 연구의 인사 영역에 대한 C.I.의 값은 0.0019, C.R.의 값은 0.0033로 임계치인 0.1이하로 나타나 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 IV-9> 인사 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.)

구분	항목수	일관성 지수(C.I.)	일관성 비율(C.R.)
인사 영역	3	0.0019	0.0033

#### 다. 통합자산 영역 분석

통합자산 영역에 대한 상대적 중요도 결과를 살펴보면, “물품관리 및 재산관리”영역 1.000을 기준으로 “시설관리 및 재난안전”영역은 1.143으로 분석되었으며, “시설관리 및 재난안전”영역 1.000을 기준으로 “물품관리 및 재산관리”는 0.875로 나타났다. 결과적으로 통합자산 영역에 대한 상대적 중요도는 “시설관리 및 재난안전” > “물품관리 및 재산관리”로 나타났다.

<표 IV-10> 통합자산 영역별 상대적 중요도

구분	물품관리 및 재산관리	시설관리 및 재난안전	합계
물품관리 및 재산관리	1.000	0.875	1.875
시설관리 및 재난안전	1.143	1.000	2.143
합계	2.143	1.875	4.018

통합자산 영역별 가중치를 살펴보면, “시설관리 및 재난안전”이 53.33%로 분석되어 “물품관리 및 재산관리” 46.67%에 비해 높게 나타났다. 통합자산 영역별 평가에서는 “물품관리 및 재산관리”가 중요한 요인으로 분석되었다.

물품은 『제주특별자치도교육감 소관 물품관리 조례』에 따라 에듀파인 통합자산관리에서 취득등록을 하며 출력물을 부착하여 관리한다. 물품목록번호는 조달청에서 운영하는 ‘목록정보시스템’에서 조회가 가능하고, 목록번호가 부여되지 않은 물품은 목록화 요청을 하여 목록번호를 부여받아 취득등록을 한다. 각 부서에서 내용연수가 초과하고 노후된 물품에 대해 불용요청이 들어오면 불용처리 후에 타기관에 ‘관리전환 소요조회’ 또는 ‘전자자산처분시스템(ONBID)’ 온라인 구매를 진행하거나, 수리비용이 경제적 수리한계를 초과한 경우 폐기처분의 과정을 거친다.

2년마다 ‘정기재물조사’를 실시하며 정수물품은 별도로 수량과 계획을 보고한다. 재산도 역시 에듀파인 통합자산관리에 등재하지만 신축 증축 등 특별한 경우에만 진행하므로 빈도가 낮은 편이고 교육지원청 시설과의 협조를 얻어 업무처리를 하게 된다. 행정재산 일시사용허가 또한 에듀파인 통합자산관리의 재산관리에서 허가신청을 하고 에듀파인 학교 회계에서 사용대금 징수와 수납 처리가 이루어진다. 물품과 시설은 검사검수와 대금지급이 완료된 건에 대해 정해진 매뉴얼대로 업무처리를 하게 된다.

그러나 상대적으로 “시설관리 및 재난안전”이라는 영역은 현재 노후 되었거나 수리가 필요한 부분에 대한 조치 뿐만 아니라, 미래에 일어날 수 있는 재난에 대해 준비하는 예방적 업무이기 때문에 끝이 없는 영역이라고 할 수 있다. 현재 지진대피, 화재대피, 심폐소생술 훈련 등을 실시할 때 전 교직원이 함께 협력하고 있고, 계획과 실시 및 보고는 행정실에서 담당하고 있다. 세월호 사건 이후, 포항 지진 이후 안전교육은 더욱 강화되고 있다. 문제가 발생했을 경우 책임의 문제가 있기 때문에 부담감으로 인하여 중요도가 상대적으로 높게 나타난 것으로 보인다.

<표 IV-11> 통합자산 영역별 가중치

구분	물품관리 및 재산관리	시설관리 및 재난안전
가중치	0.4667	0.5333

본 연구의 통합자산 영역에 대한 C.I.의 값은 0.0000, C.R.의 값은 0.0000으로 임계치인 0.1이하로 나타나 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 IV-12> 통합자산 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.)

구분	항목수	일관성 지수(C.I.)	일관성 비율(C.R.)
통합자산 영역	2	0.0000	0.0000

## 라. 일반행정 영역 분석

일반행정 영역별 분석에 대한 상대적 중요도 결과를 살펴보면, “기록물 관리”영역 1.000

을 기준으로 “학교운영위원회 및 발전기금 관리”는 2.040, “민원처리 및 정보공개”는 1.476, “교육통계 및 기타”는 0.639로 나타났다. “학교운영위원회 및 발전기금 관리”영역 1.000을 기준으로 “기록물 관리”는 0.490, “민원처리 및 정보공개”는 0.592, “교육통계 및 기타”는 0.397로 분석되었다. “민원처리 및 정보공개”영역 1.000을 기준으로 “기록물 관리”는 0.677, “학교운영위원회 및 발전기금 관리”는 1.690, “교육통계 및 기타”는 0.465로 나타났다. “교육통계 및 기타”영역 1.000을 기준으로 “기록물 관리”는 1.566, “학교운영위원회 및 발전기금 관리”는 2.519, “민원처리 및 정보공개”는 2.151로 분석되었다. 결과적으로 일반행정 영역별 분석에 대한 상대적 중요도는 “학교운영위원회 및 발전기금 관리” > “민원처리 및 정보공개” > “기록물 관리” > “교육통계 및 기타”로 나타났다.

<표 IV-13> 일반행정 영역별 상대적 중요도

구분	기록물 관리	학교운영위원회 및 발전기금 관리	민원처리 및 정보공개	교육통계 및 기타	합계
기록물 관리	1.000	0.490	0.677	1.566	<b>3.733</b>
학교운영위원회 및 발전기금 관리	2.040	1.000	1.690	2.519	<b>7.248</b>
민원처리 및 정보공개	1.476	0.592	1.000	2.151	<b>5.219</b>
교육통계 및 기타	0.639	0.397	0.465	1.000	<b>2.501</b>
합계	5.155	2.479	3.832	7.236	<b>18.702</b>

일반행정 영역별 가중치를 살펴보면, “학교운영위원회 및 발전기금 관리”가 38.76%로 분석되어 “민원처리 및 정보공개” 27.91%, “기록물 관리” 19.96%, “교육통계 및 기타”가 13.37%에 비해 높게 나타났다. 일반행정 영역별 평가에서는 “학교운영위원회 및 발전기금 관리”가 가장 중요한 요인으로 분석되었다.

학교운영위원회는 『제주특별자치도 학교운영위원회에 관한 조례』에 따라 조직, 운영되며 학교회계의 예·결산과 선택교과, 특별활동 선정 등의 사항을 심의하고, 급식 등 학교의 운영사항을 자문하는 역할을 한다. 발전기금은 학교운영위원회 위원장의 명의로 조성·운용하여야 한다. 학교 발전기금은 『제주특별자치도 학교발전기금 조성·운용 및 회계관리 지침』에 따라 관리하며 회계의 한 부분으로 볼 수도 있기 때문에 중요도가 높게 평가된 것으로 보인다.

<표 IV-14> 일반행정 영역별 가중치

구분	기록물관리	학교운영위원회 및 발전기금 관리	민원처리 및 정보공개	교육통계 및 기타
가중치	0.1996	0.3876	0.2791	0.1337

본 연구의 일반행정 영역에 대한 C.I.의 값은 0.0049, C.R.의 값은 0.0055으로 타영역보다는 수치가 높았지만 임계치인 0.1이하로 나타나 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 IV-15> 일반행정 영역의 일관성 지수(C.I.)와 일관성 비율(C.R.)

구분	항목수	일관성 지수(C.I.)	일관성 비율(C.R.)
일반행정 영역	4	0.0049	0.0055

### 3. 교육행정실의 영역별 단위업무별 가중치

본 연구의 교육행정실의 영역별 단위업무별 세부 가중치를 살펴보면, “1. 학교회계 영역 - 1.2 학교회계 세출·계약 업무”가 0.249로 가장 높게 분석되었다. “1. 학교회계 영역 - 1.1 학교회계예·결산 관리”(0.231), “1. 학교회계 영역 - 1.3 학교회계 세입 업무”(0.101), “2. 인사 영역 - 2.2 급여관리 및 세무관리”(0.081), “3. 통합자산 영역 - 3.2 시설관리 및 재난안전”(0.071) 순으로 교육행정실의 영역별 단위업무에 있어서 가장 중요한 요인으로 도출되었다. 반면, “4. 일반행정 영역 - 4.4 교육통계 및 기타”(0.016), “4. 일반행정 영역 - 4.1 기록물 관리”(0.024), “2. 인사 영역 - 2.1 인사관리”(0.042), “2. 인사 영역 - 2.3 복무관리 및 보안관리”(0.042) 등은 교육행정실의 영역별 단위업무에서 가장 낮은 가중치를 나타내는 것으로 분석되었다.

항목별 가중치는 전체 항목의 합이 1일 때의 각 항목이 차지하는 가중치를 의미하며, 세부가중치는 12개 단위업무 전체 합이 1일 때, 각 단위업무가 차지하는 비중을 의미한다. 따라서 가중치 1은 제1 계층인 업무의 영역별 가중치이며, 가중치 2는 제2 계층인 영역 내 단위업무의 가중치를 뜻한다. 순위는 1위에서 12위까지 전체 단위업무의 세부가중치의 순위이다.

<표 IV-16> 교육행정실의 영역별 단위업무별 가중치

항목(영역)	가중치1 (영역)	평가지표(단위업무)	가중치2 (단위업무)	세부 가중치	순위
1. 학교회계 영역	0.5809	1.1 학교회계 예·결산	0.3972	0.231	2
		1.2 학교회계 세출·계약 업무	0.4292	0.249	1
		1.3 학교회계 세입 업무	0.1736	0.101	3
2. 인사 영역	0.1657	2.1 인사관리	0.2545	0.042	9
		2.2 급여관리 및 세무관리	0.4907	0.081	4
		2.3 복무관리 및 보안관리	0.2549	0.042	8
3. 통합자산 영역	0.1336	3.1 물품관리 및 재산관리	0.4667	0.062	6
		3.2 시설관리 및 재난안전	0.5333	0.071	5
4. 일반행정 영역	0.1198	4.1 기록물 관리	0.1996	0.024	11
		4.2 학교운영위원회 및 발전기금 관리	0.3876	0.046	7
		4.3 민원처리 및 정보공개	0.2791	0.033	10
		4.4 교육통계 및 기타	0.1337	0.016	12

AHP 설문조사를 통하여 입직기 교육행정직이 인식하는 중요도를 분석한 결과는 학교회계 영역의 세가지 단위업무가 모두 상위에 있었고 순서는 학교회계 세출·계약 업무, 학교회계예·결산 관리, 학교회계 세입 업무 순으로 나타났다. 영역별 가중치가 가장 높았던 학교회계 영역의 세 가지 단위업무가 세부가중치에서도 가장 높은 값으로 나타난 것이다. 인사 영역과 일반행정 영역에서도 회계연관성이 높은 2.2 급여관리 및 세무관리와 4.2 학교운영위원회 및 발전기금 관리는 세부가중치가 영역 내에서 가장 높았다.

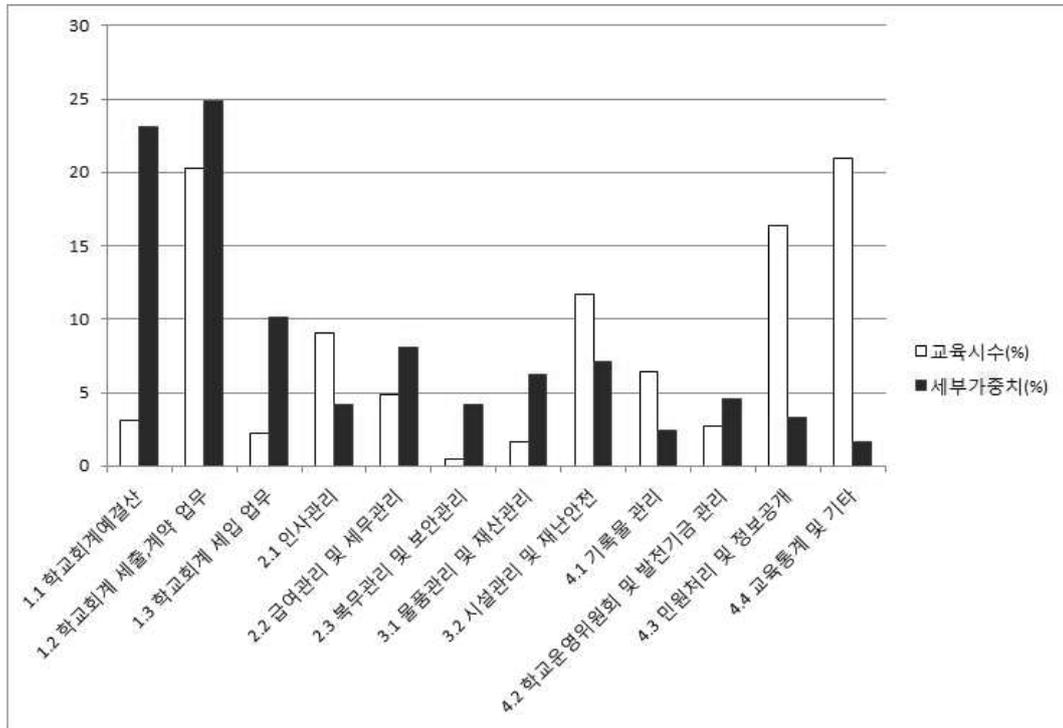
앞서 살펴보았던 <표 II-8> 2014년~2017년 탐라교육원의 교육훈련 현황에서 단위업무별 탐라교육원의 교육시수는 일반행정 영역 중 교육통계 및 기타업무가 가장 큰 비중을 차지했고, 다음으로는 학교회계 영역의 세출·계약 업무, 세 번째로는 일반행정 영역의 민원처리 및 정보공개가 높은 것으로 나타났다. 이와 같이 세부가중치의 순위와 교육시수의 순위는 차이가 있었다. 따라서 교육행정실의 영역별 단위업무별 가중치에서 세부가중치를 백분율로 환산하여 <표 IV-17>과 같이 순위를 기준으로 비교하였다.

<표 IV-17> 탐라교육원 교육시수와 세부가중치의 순위 비교

순위	단위업무별 세부가중치	탐라교육원 교육시수
1	1.2 학교회계 세출·계약 업무(24.9%)	4.4 교육통계 및 기타(21.0%)
2	1.1 학교회계예·결산 관리(23.1%)	1.2 학교회계 세출·계약 업무(20.3%)
3	1.3 학교회계 세입 업무(10.1%)	4.3 민원처리 및 정보공개(16.4%)
4	2.2 급여관리 및 세무관리(8.1%)	3.2 시설관리 및 재난안전(11.7%)
5	3.2 시설관리 및 재난안전(7.1%)	2.1 인사 관리(9.1%)
6	3.1 물품관리 및 재산관리(6.2%)	4.1 기록물 관리(6.4%)
7	4.2 학교운영위원회 및 발전기금 관리(4.6%)	2.2 급여관리 및 세무관리(4.9%)
8	2.1 인사 관리(4.2%)	1.1 학교회계예·결산 관리(3.1%)
9	2.3 복무관리 및 보안관리(4.2%)	4.2 학교운영위원회 및 발전기금 관리(2.7%)
10	4.3 민원처리 및 정보공개(3.3%)	1.2 학교회계 세입 업무(2.2%)
11	4.1 기록물 관리(2.4%)	3.1 물품관리 및 재산관리(1.6%)
12	4.4 교육통계 및 기타(1.6%)	2.3 복무관리 및 보안관리(0.5%)

가장 큰 차이를 보인 단위업무는 4.4 교육통계 및 기타업무로 세부가중치는 12위이고 교육시수는 1위로 나타났다. 두 번째로 차이가 컸던 단위업무는 4.3 민원처리 및 정보공개, 1.3 학교회계 세입 업무이다. 4.3 민원처리 및 정보공개는 세부가중치 10위에 비해 교육시수는 3위로 상대적으로 높았고, 1.3 학교회계 세입 업무는 세부가중치 3위에 비해 교육시수는 10위로 낮았다. 다음으로는 1.1 학교회계예·결산 관리가 세부가중치에서 2위, 교육시수에서 8위로 순위의 차이가 세 번째로 큰 것으로 나타났다.

1.2 학교회계 세출·계약 업무는 공통적으로 순위에서 세부가중치 1위, 수업시수에서는 2위를 차지하여 교육시수와 세부가중치가 비례하고 있었다. 단위업무별 교육시수 및 세부가중치를 비교한 결과를 그래프로 나타내면 [그림 IV-1]과 같다.



[그림 IV-1]단위업무별 교육시수 및 세부가중치 비교

단위업무별 교육시수 및 세부가중치의 비교 그래프에서 막대의 높이가 차이가 크게 나는 경우, 교육시수를 조정할 필요가 있을 것이다. 1.1 학교회계예·결산 관리와 1.2 학교회계 세입 업무는 교육시수를 높이는 방향으로 조정해야 하며, 4.3 민원처리 및 정보공개와 4.4 교육통계 및 기타업무는 교육시수를 줄이는 방향으로 조정하는 것이 바람직하다.

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

교육의 현장에서 교육행정의 범위가 더욱 광범위해지고 복잡해지고 있는 오늘날, 본연의 교육활동을 지원하는 봉사적 활동을 담당하는 교육행정직은 시도교육청과 직속기관, 교육지원청과 소속기관, 단위학교의 교육행정실에 배치된다. 단위학교의 자율적 권한과 책무성에 대한 요구가 커지고 있는 환경에서, 경력이 낮은 입직기 교육행정직은 교육행정실에서 복잡해지고 전문화되는 다양한 업무의 담당자 및 책임자로 근무하며 업무수행에 어려움을 겪고 있다. 따라서 어떻게 입직기 교육행정직의 '전문성'을 신장할 수 있을 것인가를 '교육훈련'이라는 측면에서 제주특별자치도교육청의 전문교육훈련기관인 탐라교육원을 중심으로 알아보았다. 본 연구의 목적은 입직기 교육행정직이 인식하는 단위업무의 중요도를 바탕으로 전문성 신장을 위한 교육훈련 프로그램의 요구를 분석하는 것이다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 구체적으로 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫 번째. 탐라교육원 교육훈련의 현황 및 장점과 단점은 무엇인가?

두 번째. 입직기 교육행정직이 인식하는 영역별 단위업무의 중요도는 어떠한가?

세 번째. 입직기 교육행정직의 교육훈련 프로그램의 요구는 어떠한가?

본 연구질문에 대해 먼저 선행연구 및 학교행정업무매뉴얼을 바탕으로 단위업무를 분석하였고, 단위업무를 영역별로 분류하였다. 교육훈련 현황은 탐라교육원에서 발간한 연수운영총람을 참고하여 2014년부터 2017년까지 교육행정직을 대상으로 운영한 집합연수 및 원격연수에 대해 단위업무별로 교육시수를 파악하였다. 그리고 제주도내 경력 5년 미만의 입직기 교육행정직을 대상으로 AHP 설문 조사를 실시하여, 업무의 영역별 중요도와 단위업무별 중요도를 알아보았고 전체적으로 종합적인 가중치와 우선순위를 결정하였다.

첫 번째, 탐라교육원 교육훈련의 현황은 on-line과 off-line 모두 지속적으로 양적인 증가를 보이고 있다. 특히 on-line 과정의 증가폭이 컸다. 이것은 on-line 교육의 활성화를 의미하며 전체적으로 교육훈련의 선택의 폭이 넓어진 장점이라고 할 수 있다. 단점으로는 단위업무별 교육시수를 분석한 결과 일반행정 영역의 '기타 업무'의 비중이 가장 큰 것으로 나타났다. 일반행정 영역은 교육행정직만의 특수한 영역이라고 하기는 어렵기 때문에 교육행정직의 전문적 영역에 대해 교육수요를 반영하여 조정할 필요가 있다.

기타 업무 다음으로는 학교회계 세출업무가 가장 교육시수가 높았다. 이는 선행연구와도 공통되는 결과로 교육시수가 높게 나타난 것은 단위업무의 중요도와 비례하고 있으므로 바람직한 결과이다. 그러나 학교회계 영역에서 상대적으로 학교회계에·결산 관리와 세입 업무에 대한 교육은 부족했다. 따라서 예산에 대한 이해와 세입 업무 실무처리에 도움을 줄 수 있는 교육훈련이 추가되어야 한다.

그리고 탐라교육원에서 연속 3일 이상 운영하는 집합연수의 경우 참가자는 연수기간 중 쉬는 시간에도 업무처리를 하고 근무지에 연락을 주고받는 등 업무 부담의 연속이다. 따라서 참가자의 업무 부담을 줄이고 교육의 집중도를 높이기 위해서는 집합연수는 1일 이내, 원격연수는 5차시 미만의 '단시간 연수'를 개발하여야 한다.

두 번째, 입직기 교육행정직이 인식하는 영역별 단위업무의 상대적 중요도는 전문성의 요소에서 학교회계 영역의 세가지 단위업무를 모두 가장 중요하게 인식하였다. 중요도의 순서는 학교회계 세출·계약 업무, 학교회계에·결산 관리, 학교회계 세입 업무로 나타났다. 다음으로 급여관리 및 세무관리는 세출과 연계되고, 숙지해야할 법령과 규정이 많으며, 사회보험과 세금관련 업무로 세입·세출의 현금관리와도 연계되어 회계연관성이 높은 업무이기 때문에 세부가중치가 높게 나타난 것으로 보인다.

다음으로는 시설관리 및 재난안전, 물품관리 및 재산관리 순으로 나타났다. 시설관리 및 재난안전 업무도 안전교육이 강조되면서 제출 서류 등 교육행정직에게 요구되는 업무도 갈수록 복잡해지기 때문이다. 그 외 일반행정 영역은 전반적으로 세부가중치가 낮게 나타났지만, 학교운영위원회 및 발전기금 관리는 영역 내에서 가장 중요한 단위업무로 나타났다. 이것은 학교회계 영역으로 분류하지는 않았지만 회계연관성이 높은 단위업무를 모두 중요하게 인식한 결과이며 '회계관련 공무원'이라는 책임감의 표현일 것이다.

세 번째, 입직기 교육행정직의 교육훈련 프로그램의 요구를 단위업무에 대한 세부가중치가 높은 순서대로 알아본 결과 학교회계 세출·계약 업무, 학교회계에·결산 관리, 학교회

계 세입 업무, 급여관리 및 세무관리, 시설관리 및 재난안전, 물품관리 및 재산관리, 학교 운영위원회 및 발전기금 관리, 복무관리 및 보안관리, 인사관리, 민원처리 및 정보공개, 기록물 관리, 교육통계 및 기타 업무의 순으로 나타났다.

이 결과에 따르면 향후 교육훈련에서는 학교회계에·결산 관리, 학교회계 세입 업무, 급여관리 및 세무관리에 대하여 입직기 교육행정직의 요구를 반영하여 프로그램을 개발하여야 할 것이다. 기존 교육훈련 현황과 비교한 결과 또한 학교회계 세출·계약 업무에 대해서는 중요도와 교육시수가 동시에 높게 나타났지만, 상대적으로 학교회계 세입 업무는 부족한 것으로 나타나 입직기 교육행정직에게는 세입 업무에 대한 교육훈련을 더욱 강화해야 한다. 학교회계 시스템의 경우, 실질적으로 콜센터를 운영하며 수많은 상담사례를 보유한 KERIS(한국교육학술정보원)의 강사가 사례별로 직접 교육을 할 수 있다면 더욱 구체적이고 효과적인 교육이 될 것이다.

단위업무에서 중요도가 낮았던 ‘민원처리와 정보공개’와 같이 일반적인 행정업무는 범위가 넓기 때문에 교육청 홈페이지에서 학교행정업무편람을 좀 더 세분화하고 찾기 쉽게 제공해주는 방안과, 세부업무별로 원격연수를 단시간으로 개발하여 활용하는 방안이 있다. 업무편람 참고나 원격연수는 새로운 업무를 담당할 때 시간과 공간의 제약 없이 업무내용을 학습할 수 있어 효과적일 것이다.

집합연수에서는 공직생애주기별로 운영하는 연수 외에 ‘교육공무직원 인사노무 관리’ 과정과 같이 단위업무별로 교육훈련 프로그램을 개발하는 방안이 있다. 가장 중요하다고 인식했던 학교회계 영역은 단위업무별로 또는 세부업무로 더욱 세분화하여 1일 이내 집합연수 과정을 개설하여 실습위주의 방법으로 실시하여야 한다.

## 2. 제언

지금까지 입직기 교육행정직의 교육훈련 프로그램의 요구에 대하여 업무의 영역과 단위업무별 중요도를 바탕으로 연구를 수행하였다. 향후 구체적으로 어떤 방법으로 프로그램을 조정하고 운영할 것인가에 대해 후속 연구가 필요하다.

또한 1일 이내 집합연수 및 5차시 미만 원격연수 등 단시간 교육훈련 프로그램 개발을 위해서는 우선 단위업무를 보다 세분화하여 세부업무별 교육수요를 분석하여야 할 것이며, 처음 접하는 업무에서 보편적으로 겪는 시행착오들에 대해서는 상시 의견수렴을 하

고, 상황별로 해법을 찾아갈 수 있는 방법을 공유하는 것이 실무에 도움이 될 것이다.

나아가 탐라교육원의 집합연수 외에 특정업무가 있을 때는 교육청 담당부서에서 주관하여 교육통계의 경우 KEDI(한국교육개발원)의 강사가 직접 교육을 하며, 학교회계시스템교육은 KERIS(한국교육학술정보원)에서 주관하는 교육을 받은 대표강사(교사, 행정직)가 교육을 한다. 연말정산의 경우 국세청에서 직원을 파견하여 교육을 하게 되는데, 그 외 건강보험이나 조달청 등 관련기관과의 연계를 강화한다면 전문적인 강사를 확보할 수 있을 것이고 실질적으로 업무담당자에게 도움을 줄 수 있는 교육훈련 프로그램을 개발할 수 있을 것이다.

후속연구로 입직기에 이어 성장기, 발전기, 심화기까지 ‘공직생애주기별’로 교육수요를 분석하여야 할 것이다. 공직생애주기별로 중요도가 높은 부분을 프로그램에 반영하여 수요자별 맞춤형 연수를 개발, 운영하여 실무에 적용하고 교육훈련의 효과를 높일 수 있도록 교육훈련 프로그램을 지속적으로 개선해 나가야 한다.

교육행정실에서 교육활동 지원을 위해 이루어지는 모든 업무는 업무처리에서 상대적 중요도에 차이가 있더라도 절대적으로는 모든 업무가 중요하다. 그리고 교육행정직 개인의 전문성을 논하기에 앞서 단위학교 현장에서 교원, 교육공무직원 및 다양한 직종 종사자들의 중심에 있는 교육행정직의 인원배치나 업무분장 등이 적절한지에 대해 분석해 볼 필요가 있다. 또한 교육지원청 수준에서 통합하여 처리할 수 있는 업무 또는 형식적이고 불필요한 업무에 대해 분석하여 점차적으로 ‘교직원 업무 경감’을 실행해 나가야 할 것이다. 이러한 업무환경의 변화와 더불어 교육행정직 개인의 전문성 신장을 위한 노력이 더해진다면 조직의 발전과 개인의 성장을 함께 이루게 될 것으로 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 강선아(2009). 공무원 교육훈련 개선방안: 경상대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김길룡(1999). 지식사회에 대비한 교육행정직 능력개발의 방향. **경희대학교 교육문제 연구소**, 15, 57-83, 경희대학교 부설 교육문제연구소.
- 김소희(2005). 공무원 교육훈련의 만족과 영향요인에 관한 연구: 경상남도 교육행정직을 중심으로. 경상대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김신복(1999). 공무원교육 50년 평가와 발전방향. **행정논총**, 37(2), 119-145, 서울대학교 행정대학원.
- 김윤선(2012). 단위학교 교육행정 인력의 효율적 관리 방향: 충북대학교 행정대학원 행정학과 행정학전공 석사학위논문.
- 김정권(2008). AHP를 이용한 기업의 자원배분 우선순위 분석. **지역발전연구**, 8(1), 109-125. 한국지역발전학회.
- 김정한·최정일·이광원·박종협(1998). **교육행정론**. 서울: 형설출판사.
- 김진영(2011). 교육훈련 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 강원도내 국립대학 행정직원 인식을 중심으로: 강원대학교 정보과학행정대학원 석사학위논문.
- 김효덕(2016). 학교환경 다변화에 따른 교육행정인력의 업무 부담과 직무만족도 분석: 전북대학교 교육대학원 교육학과 교육행정전공 석사학위논문.
- 류영아(2013). 공무원 교육훈련제도 개선방안 분석. **한국자치행정학보**, 27(3), 327-345, 한국자치행정학회.
- 박미진(2002). 교육행정직의 직무분석을 통한 인력관리 개선-경기도교육청 산하 공립 초중등학교를 중심으로: 아주대학교 공공정책대학원 행정학과 석사학위논문.
- 박세훈(2007). 교육행정직의 혁신역량 개발 방안. **지방교육경영**, 12, 85-106, 한국지방교육경영학회.
- 박소연(2010). 교원과 지방교육행정직공무원의 교육훈련 운영실태 비교 분석연구: 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위논문.

- 박순자(2007). 학교 행정실 인력관리의 효율화 방안에 관한 연구: 중앙대학교 행정대학원 행정학과 행정관리학전공 석사학위논문.
- 박천오(2001). 한국 공무원 교육훈련의 실태와 문제점에 관한 실증적 조사연구. **정부행정**, 2, 85-100, 명지대학교 정부행정연구센터.
- 송석윤(2016). 지방공무원 교육훈련 실태 및 효과성에 관한 연구: 명지대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 신현석, 박종렬, 권현정, 이경호, 이정원, 오찬숙, 김지영, 차무진, 김누리, 음원선(2012). 교무행정 지원인력의 업무실태 분석을 통한 업무조정 및 인력 운용방안 탐색, **한국교원교육연구**, 29(1), 1-32.
- 신현석·안선희·김동석·김보엽·박근열·박정주·반상진·변기용·양성관·엄준용·이강·이경호·이일권·이정진·전상훈·조홍순(2015). **학습사회의 교육행정 및 교육경영(2판)**. 서울 :학지사.
- 안윤중(2014). 교육행정직 공무원의 직무만족과 조직몰입의 영향 요인에 관한 연구: 한국교원대학교 교육정책전문대학원 인적자원전공 석사학위논문.
- 양병국(2007). 소규모학교 행정지원시스템 구축방안에 관한 연구: 전북대학교 교육대학원 교육학과 교육행정전공 석사학위논문.
- 오석홍(2007). **행정학(제3판)**. 서울: 박영사
- 유민봉(2009). **한국행정학(보정판)**. 서울: 박영사
- 유민봉·임도빈(2012). **인사행정론**. 서울: 박영사.
- 유혜경(2016). AHP 기법에 의한 충청남도 인삼산업 정책의 우선순위: 공주대학교대학원 지역농업계획학과 석사학위논문.
- 이맹주(2012). 신세대 공무원 직전교육 불만족 요인. **한국인사행정학회보**, 11(2), 23-51, 한국인사행정학회.
- 이범구·신용철·유황빈·조용건(2010). AHP 기법을 통한 군용차량 개발시 운전자 요구 사항 우선순위 설정 연구. **대한상공업학회지**, 36(2), 117-124. 한국자동차공학회.
- 이상섭(2001). **교육행정 및 교육경영**. 서울: 형설출판사.

- 이선미(2014). 교육행정공무원의 전문성 강화 방안: 충청북도공무원 교육훈련을 중심으로. 충북대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 정재훈, 김성기, 이덕난, 박소영, 이동주, 채민수, 박성지(2014). 각급학교 행정실에 근무하는 지방공무원의 업무수행 현황 및 업무개선 방안 연구: 충북대학교 한국지방교육연구서 연구보고서, 10, 1-242.
- 정정길(1999). 신국정관리와 인사개혁의 방향: 한국행정학회, Conference자료, 5-35.
- 정찬화(2009). 초등학교 교육행정직의 직무 실태 분석: 이화여자대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 조미숙(2005). 강원도교육청 교육행정직 공무원의 교육훈련 개선방안에 관한 연구: 강원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 진수아(2007). 신규 교육행정직공무원을 위한 멘토링 시행방안에 관한 연구: 고려대학교 교육대학원 교육행정 및 고등교육 전공 석사학위논문.
- 최병대(2003). 공무원의 전문성확보 방안, **한국지방자치학회보**, 15(3), 125-144
- 최병대, 송석희, 금제덕(1999). 공무원의 전문성 제고방안 - 서울시 공무원의 전문보직경로제 도입 및 직렬/직류분류체계 개선방안을 중심으로: 한국행정학회 학술발표 논문집, 6, 1-17.
- 최순영, 장지원(2009). 공무원 전문성 제고를 위한 경력개발제도의 재설계방안: KIPA 연구보고서, 2009-11.
- 탐라교육원(2014). **2014 연수운영총람**, 탐라교육원등록 2014-B-85
- 탐라교육원(2016). **2015 연수운영총람**, 탐라교육원등록 2016-B-09
- 탐라교육원(2017). **2016 연수운영총람**, 탐라교육원등록 2017-B-17
- 탐라교육원(2017). **탐라교육원 2017 운영계획**, 탐라교육원등록 2017-B-7
- 탐라교육원(2018). **2017 연수운영총람**, 탐라교육원등록 2018-B-26
- 표시열, 정영수, 김민희, 박수정(2009). 단위학교 행정실 관련 법제 개선방안, 교육행정학연구, 21(1), 213-230.

- 한춘수(2006). 교단지원행정 개선 방안에 관한 연구 - 대전광역시 공립 실업계고등학교 행정실 중심: 한국교원대학교 교육정책대학원 교육정책전공 석사학위논문.
- 한혜진(2002). GIS와 AHP 이론을 이용한 수변구역 산정에 관한 연구: 이화여자대학교 과학기술대학원 환경학과 석사학위논문
- 허점수(2011). 지방교육행정공무원 전문성 제고방안 - 전라북도교육청 교육행정직 공무원을 중심으로: 전북대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 황대영(2012). 지방공무원 교육훈련의 개선방안 - 경상북도 지방공무원을 중심으로: 전남대학교 행정대학원 공공행정학과 석사학위논문.
- 키노시타 에이조, 오오야 타카오(2012). 권재현(역), **전략적 의사결정기법 AHP(1판)**. 서울: 도서출판 청람
- Saaty, T. L.(1980). *The Hierarchy Process: Planning Priority Setting, Resource Allocation*, NewYork: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L.(1986). *Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process, Management Science*, 32(7), 841-855.
- Tickner A. H. (1967) *“Final Comment on Omissions”*. Washington: Longman
- Wind, Y. & Saaty, T. L.(1980), “Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process,” *Management science*, 26(7), 641-658.
- Zahedi, F.(1986). *The Analytic Hierarchy Process-A Study of the Method and It's Applications, Interfaces*, 16(July-August), 96-108.
- 경기도교육청홈페이지 <http://www.goe.go.kr/>에서2017.3.14. 검색
- 국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>에서2017.3.31. 검색
- 인재개발정보센터 <http://www.training.go.kr/>에서 2017.4.5. 검색
- 제주특별자치도교육청홈페이지 <http://www.jje.go.kr/>에서2017.4.19. 검색

**【Abstract】**

**Demand Analysis for Training Programs to Enhance  
Professionalism of Beginning School Administration Officers**

**Yang Min Jae**

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

**Supervised by Professor Kim Dae Young**

The scope of school administration has been broadened and complicating. School administration officers who provide an administrative service for the daily operations of schools are placed at the metropolitan or provincial offices of education, institutions under the offices, district offices of education, its extension agencies and local schools. As the officers' rights and responsibilities are being expanded, newly employed officers face difficulties in dealing with various jobs requiring specialized knowledge.

This study is aimed to analyze demands for job training to improve professionalism of new school administration officers by analyzing training programs of the Tamna Education Training Institute run by the Jeju Special Self-governing Provincial Office of Education. Based on the importance of each unit task perceived by new officers, demands for training programs are analyzed to enhance their professionalism.

Inquiries are established for the analysis.

Inquiry 1: What are the training programs at the Tamna Education Training Institute like and what are pros and cons of the programs?

Inquiry 2: How do new school administration officers perceive the importance of each unit task?

Inquiry 3: What are demands of new school administration officers for the training programs?

Unit tasks are determined and the units are grouped as a section according to preceding researches and task manuals. The number of classes including offline and online lectures organized by the Tamna Education Training Institute are counted on a yearly basis per the unit task from 2014 through 2017. AHP(Analytic Hierarchy Process) survey is used to identify the importance of each unit task and each section perceived by the surveyees(school administration officers with less than 5 years' experience) and weighted value and priority are determined. Findings are as follows.

First, the number of classes has increased year on year and the range of choice has been expanded. However, the miscellaneous task under the general administration section accounts for the most. This means that classes need to be reorganized to reinforce the professionalism section in order to reflect surveyees' demands.

Second, the surveyees perceive the school accounting section the most important. They give expenditure/contract job the first priority, budgeting/balancing accounts the second priority and revenue management the third priority in the school accounting section. In other sections, unit tasks related to the school accounting are considered relatively important.

Third, the future training programs should more contain classes about budgeting/balancing accounts, revenue management, wage management and tax accounting to reflect demands of the new officers.

For the general administration section, short-term online training courses are recommended per subdivided duties under a unit task. For the school accounting section, one-day practical offline training programs are needed per

unit task or subdivided duties. Follow-up studies are needed to find specific ways to reflect new school administration officers' demands. Specialized lecturers can be pooled in cooperation with related organizations and training demands per subdivided duties should be analyzed to design short-term programs. Lastly, programs should be customized to suit training demands of the officers on the entrant, growth, advancement and maturity phases. If individual officers' efforts to improve their professionalism are added to authorities' job streamlining efforts, both of individual and organizations will be healthier.

*Key words: school administration officer, training, professionalism, training program, demand analysis*

▣ 부록 1 : AHP 설문지

[교육행정실 영역별 단위업무 관련 설문조사]

안녕하십니까?

본 설문지의 목적은 교육행정직을 직무 영역 및 각 영역별 가중치 도출을 통해 향후 교육 행정직 대상 교육프로그램을 개설할 때 개선 자료로 활용하기 위한 것입니다.

각 지표 의 가중치를 산출하기 위해 본 연구는 계층화 분석법(AHP: Analytical Hierarchy Process)을 사용합니다.

※ 계층화 분석법(AHP: Analytical Hierarchy Process)

- 의사결정의 목표 , 방안, 평가 기준 등이 다수이며 복합적인 경우, 각 대안에 대한 체계적 비교 평가를 통한 의사결정지원 기법
- 각 대안(지표 ) 간 쌍대 비교(pair wise comparison)를 통해 평가자의 견해, 경험, 직관을 이끌어 낼 수 있으며,
- 각 대안(지표 )의 가중치를 비율 척도로 도출할 수 있음

**AHP 분석을 위해 전체 문항에 대한 응답이 100% 이루어져야 정확한 분석이 가능합니다.**

각 문항에 대해 빠짐없이 응답해주시길 간곡히 부탁드립니다. 응답하신 설문의 내용은 학술적인 목적 이외에 어떠한 용도로도 사용되지 않으며, 개인정보는 철저히 보호됨을 약속드립니다. 바쁘신 중에 조사에 참여해주셔서 깊이 감사드립니다.

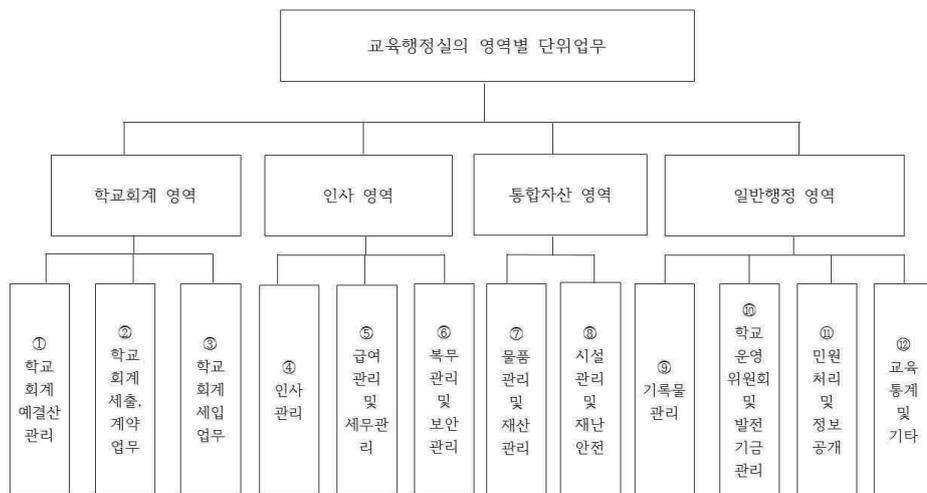
- ▶ 응답방법: 보내드린 조사지에 응답하신 후 저장한 파일을 이메일로 송부
- ▶ 수신자 : 양민재(jigukeeper@korea.kr) / 010-6798-8835
- ▶ 조사 기한: 2018. 3. 15. ~ 3. 2018. 3. 24.

2018년 3월 15일

제주대학교 교육행정 전공 석사학위과정 양민재  
지도교수 김대영

■ 교육행정직 교육 프로그램 영역

- 본 조사는 교육행정실 영역별 단위업무의 타당성과 각 영역별 가중치를 결정하기 위한 것입니다.
- 본 연구에서 교육행정실 단위업무를 학교회계 영역, 인사영역, 통합자산 영역, 일반행정 영역으로 구성된다고 보았으며, 각 구성영역별로 2~4개의 단위 업무를 포함하고 있습니다.
- 문헌연구 및 전문가 협의를 통해 도출된 교육행정실 영역별 단위업무는 다음 <그림 1>과 같습니다.
- 교육행정실 영역별 단위 업무는 4개 영역, 12개의 하위 업무로 구성됩니다.



<그림 1> 교육행정실 영역별 단위업무

■ 설문조사 응답 방법

- 계층화 분석(AHP) 설문조사는 항목별 중요도에 따라 '1점-9점'까지 일정한 간격으로 점수가 제시되어 있습니다.
- 두 지표 중 상대적으로 중요하다고 인식되는 정도에 따라 해당 척도에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.
- 본 설문에서 사용되는 상대적 중요도에 대한 평가척도는 다음과 같습니다.

척도	1	3	5	7	9
설명	동등	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요

- 중요도는 두 지표 중 하나의 척도에만 표시되어야 하며 중복하여 표시할 수 없습니다.

- 작성예시

- ① 응답자가 'A 항목'이 'B항목' 보다 **매우 중요하다**고 생각하는 경우 ( A >> B )

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
A 항목	✓										B 항목

- ② 응답자가 'A 항목' 보다 'B항목' 이 **약간 중요하다**고 생각하는 경우 ( A < B )

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
A 항목						✓					B 항목

- ③ 응답자가 'A 항목' 과 'B항목' 이 **비슷하게/동등하게 중요하다**고 생각하는 경우 ( A = B )

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
A 항목					✓						B 항목

## 1. 영역별 중요도 비교

교육행정직 업무영역에 대한 상대적 중요도를 비교·평가하여 주시기 바랍니다.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
① 학교회계영역										② 인사영역
① 학교회계 영역										③ 통합자산 영역
① 학교회계 영역										④ 일반행정 영역
② 인사 영역										③ 통합자산 영역
② 인사 영역										④ 일반행정 영역
③ 통합자산 영역										④ 일반행정 영역

## 2. 학교회계 영역의 단위업무의 중요도 비교

교육행정직 업무영역 중 학교회계 영역의 단위업무에 대한 상대적 중요도를 비교·평가하여 주시기 바랍니다.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
① 학교회계 예·결산										② 학교회계 세출·계약 업무
① 학교회계 예·결산										③ 학교회계 세입 업무
② 학교회계 세출·계약 업무										③ 학교회계 세입 업무

### 3. 인사 영역의 단위업무의 중요도 비교

교육행정직 업무영역 중 인사 영역의 단위업무에 대한 상대적 중요도를 비교·평가하여 주시기 바랍니다.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
① 인사 관리										② 급여관리 및 세무관리
① 인사 관리										③ 복무관리 및 보안관리
② 급여관리 및 세무관리										③ 복무관리 및 보안관리

### 4. 통합자산관리 영역의 단위업무의 중요도 비교

교육행정직 업무영역 중 통합자산관리 영역의 단위업무에 대한 상대적 중요도를 비교·평가하여 주시기 바랍니다.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
① 물품관리 및 재산관리										② 시설관리 및 재난안전

### 5. 일반행정 영역의 단위업무의 중요도 비교

교육행정직 업무영역 중 일반행정 영역의 단위업무에 대한 상대적 중요도를 비교·평가하여 주시기 바랍니다.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
① 기록물 관리										② 학교운영위원회 및 발전 기금 관리
① 기록물 관리										③ 민원처리 및 정보공개
① 기록물 관리										④ 교육통계 및 기타
② 학교운영위원회 및 발전 기금 관리										③ 민원처리 및 정보공개
② 학교운영위원회 및 발전 기금 관리										④ 교육통계 및 기타
③ 민원처리 및 정보공개										④ 교육통계 및 기타

※ 그 밖에 본 연구의 성공적인 수행을 위해 제시해주실 의견이 있으면 아래 칸에 작성하여 주시기 바랍니다.

설문에 응답해 주셔서 감사합니다. 관련 문의사항은 봉개초등학교 행정실 양민재 (jigukeeper@korea.kr)로 주시면, 성실히 답변해 드리겠습니다.  
감사합니다.

■ 부록 2 : 2014년~2017년 off-line 탐라교육원 과정별 교육시수

연번	교육훈련 과정명	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	합계
1	2014 법무행정과정				5								16	21
2	2014 교육환경개선 및 재난안전관리과정						1	5	9				5	20
3	2014 계약실무과정 I		15						1	2			3	21
4	2014 계약실무과정 II		14						2				5	21
5	2015 학교안전관리 역량강화과정 I								14				2	16
6	2015 학교안전관리 역량강화과정 II								14				2	16
7	2015 교육공무원 인사노무관리과정 I				6	12							3	21
8	2015 교육공무원 인사노무관리과정 II				6	12							3	21
9	2015 계약실무과정 I		18							2			1	21
10	2015 계약실무과정 II		14			6							1	21
11	2016 학교안전관리 역량강화과정 I								14					14
12	2016 학교안전관리 역량강화과정 II								14					14
13	2016 학교안전관리 역량강화과정 III								14					14
14	2016 교육공무원 인사노무관리과정 I				3	13				4			1	21
15	2016 교육공무원 인사노무관리과정 II				3	13				4			1	21
16	2016 계약실무 향상과정		17										4	21
17	2016 학교 행정실장 마인드 혁신과정								2	3		2	14	21
18	2017 기본적 직무수행능력배양과정 I (입직기)	1	2	2	2			2		2		4	6	21
19	2017 기본적 직무수행능력배양과정 II (입직기)	4	4	2	4		1	2		2			1	20
20	2017 직무수행능력 향상과정 I (성장기)	3	4			3	1	2				2	6	21
21	2017 직무수행능력 향상과정 II (성장기)	1	4		2	2	1					2	9	21
22	2017 초·중등학교 초임 행정실장 역량강화과정 (성장기)		3		1	1			2			1	13	21
23	2017 초·중등학교 행정실장 역량강화과정 (발전기)		4		1	2	1		2				11	21
24	2017 기획능력 향상과정 (발전기)									7			8	15
	합계	9	99	4	33	64	5	11	88	26	0	11	115	465

■부록 3 : 2014년~2017년 on-line 탐라교육원 과정별 교육시수

연 번	원격연수 과정명	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	합계
1	2014 에듀파인 학교회계시스템(행정직)	*	*	*										0
2	2014 학교회계시스템의 이해(행정직 및 학교직원)	5	13	4										22
3	2014 알기쉬운 개인정보보호											17		17
4	2014 사례를 통한 학교에서의 개인정보보호											15		15
5	2014 업무처리사례로 배우는 교육기관개인정보보호											16		16
6	2015 내 손안의 학교행정	1	2	1	1			2	1		1		6	15
7	2015 사례로 배우는 학교행정기획력 향상									10			21	31
8	2015 에듀파인 학교회계시스템(행정직)	*	*	*										0
9	2015 학교회계시스템의 이해(행정직)	5	13	4										22
10	2015 알기쉬운 개인정보보호											17		17
11	2015 사례를 통한 학교에서의 개인정보보호											15		15
12	2015 업무처리 사례로 배우는 교육기관 개인정보보호											16		16
13	2015 교육공무직원 인사노무관리이해				5	10								15
14	2015 재난관리 일반								15					15
15	2016 내 손안의 학교행정	1	2	1	1			2	1		1		6	15
16	2016 사례로 배우는 학교행정기획력 향상									10			21	31
17	2016 학교회계시스템의 이해	5	13	4										22
18	2016 지방계약 실무		16											16
19	2016 공공계약법규 및 업무실무		10											10
20	2016 사례를 통한 학교에서의 개인정보보호											15		15
21	2016 업무처리사례로 배우는 교육기관개인정보보호											16		16
22	2016 교육공무직원 인사노무관리이해				5	10								15

23	2016 재난관리 일반								15					15
24	2017 내 손안의 학교행정	1	2	1	1			2	1		1		6	15
25	2017 사례로 배우는 학교행정기획력 향상									10			21	31
26	2017 학교회계시스템의 이해	5	13	4										22
27	2017 지방계약 실무		16											16
28	2017 공공계약법규 및 업무실무		10											10
29	2017 사례를 통한 학교에서의 개인정보보호											15		15
30	2017 업무처리사례로 배우는 교육기관 개인정보보호											16		16
31	2017 교육공무직원 인사노무관리이해				5	10								15
32	2017 NEW! 사례로 배우는 교육행정기획력									10			21	31
33	2017 안보이해 및 비상시 행동요령										10			10
34	2017 재난관리일반										15			15
	합계	23	110	19	18	30	0	6	33	40	28	158	102	567