제179호
2022-18호
(2022.11.23.)

KLSI

ISSUE PAPER

www.klsi.org

# 학교현장에서 교직원 간 갈등 실태와 정책 개입 방향
## -교육공무직 및 교사 설문조사 분석 결과-

**이주환** | 한국노동사회연구소 부소장

[목차]

Ⅰ. 들어가며

Ⅱ. 설문조사 대상과 내용

Ⅲ. 설문조사 분석 결과

Ⅳ. 요약과 정책 제안

[별첨] 학교 현장 갈등 상황 실태분석 및 협력방안 연구를 위한 설문조사

**한국노동사회연구소**

서울시 서대문구 연희로 407 (백련빌딩) 701호
전화 02)393-1459
팩스 02)393-4449
www.facebook.com/klsi.org/

## 〈요 약〉

○ 이 글에서는 교육공무직원 2,028명과 교사 562명에 대한 설문조사 내용을 분석하여 학교현장 노동자 간 갈등 실태와 원인을 추론하고, 정책의 개입 방향을 검토하고자 하였음. 주요 분석 결과는 다음 같음.

○ 먼저, 교원과 교육공무직원은 학교 구성원 간 갈등이 주로 어떤 관계에서 발생한다고 인식하며, 누가 갈등을 상대적으로 더 민감하게 느끼는가?

- 첫째, 설문조사 결과에 따르면, 학교현장 노동자 관계에서 당사자들이 갈등을 우려하는 부분은 '공무직-공무원-교사 등 교직원 간 관계'임. 각 집단 내부의 관계는 협력적이라고 인식하고 있음.
- 둘째, 공무직/공무원/교사 등 교직원 간 관계가 갈등적이라고 인식하는 것은 공무직보다는 교사임. 그중에서도 특히 △30대~40대 여성 교사 △부장교사 경험이 없는 교사 등이 더욱 민감한 하위집단이라고 할 수 있음. 공무직 중에서는 △복지 분야 종사자 △노조 대의원 역임자 등이 상대적으로 민감한 하위집단이라고 할 수 있음.
- 셋째, 최근 3년간 교직원 간 관계에 대해서도 공무직원은 갈등이 심화했다는 문제의식이 거의 없는 반면, 교사는 갈등적으로 변화하고 있다고 인식함. 특히 부장교사 경험이 없는 교사 집단의 갈등 심화에 대한 민감도가 두드러짐.

○ 다음으로, 교원과 교육공무직원이 생각하는 학교현장 내 교직원 간 갈등 발생 및 심화 요인은 무엇인가? 교육공무직의 노조활동 활성화는 그와 연관되어 있는가?

- 첫째, 공무직과 교사 모두 △전반적인 업무량과 노동강도 증가 △교육청의 일률적인 학교정책 추진 △교육청의 예산과 인력 등 지원 부족 등을 학교현장 갈등 발생의 가장 우선적인 영향 요인으로 꼽았음. 요컨대 학교현장의 노동자들은 교육청의 일률적인 정책에 따라 일이 늘어나고 어려워지고 있는데 이에 대한 적절한 지원은 이뤄지지 않고 있다고 인식하는 것으로 보임. 그로 인해 동료 간 갈등이 심화되고 있다고 여기는 것으로 보임.
- 둘째, 공통으로 꼽은 것을 제외하면, 교육공무직원은 △새로운 업무에 대한 교육훈련 부족 △학교에 내재한 서열화된 직무구조 등을 우선적인 원인으로 평가했고, 교사는 △교직원 간 불명확한 업무영역 구분 △관리자의 업무 배정 관행 특성과 학교 운영 방식 등을 우선적인 원인으로 평가했음. 공무직과 교사 모두 '직무구조'와 '직무배치'에 대해서 문제의식이 있으나, 그 작동방식에 대한 인식

은 다른 것으로 추측됨.

- 마지막으로, 설문에 응한 공무직과 교사 모두 '노동조합의 학교 운영에 대한 개입'에 대해서는 설문조사에 제시된 갈등 원인 12개 중 가장 낮은 응답값을 매겼음. 학교현장의 노동자들은 교육공무직의 노조활동과 교직원 간 갈등을 연결짓고 있지 않은 것으로 추측됨. 단, 이는 잠정적인 추론임. 이번 설문조사는 학비노조와 전교조 조합원을 대상으로 이뤄졌으므로, 두 조직에 속하지 않은 노동자에 대해서는 다른 결과가 나올 수 있음을 고려해야 함.

○ 마지막으로, 교원과 교육공무직원이 생각하는 학교현장 내 교직원 간 갈등 완화 및 협력 강화를 위한 정책적 개입 방향은 무엇인가?

- 첫째, 설문에 응한 공무직과 교사가 공통으로 우선 정책과제로 꼽은 것은 △교직원 간 업무영역 명확히 구분 및 세부적인 업무매뉴얼 제작 보급 △새로운 업무에 대한 교육훈련 기회 확대 △포괄적 민주적 교직원 소통구조 구축 등이었음. 이러한 결과는, 일반적으로 학교현장 노동자들은 '교육청의 일률적 정책으로 인한 노동강도 강화'라는 구조적 추세를 정책을 통해 반전시키기는 상대적으로 어렵다고 인식하고, 그러한 추세로 인한 갈등과 부작용을 조절할 수 있는 맥락적이고 중재적인 측면의 과제에 주목한 것이라 해석할 수 있을 것임.
- 둘째, 원인 항목 △노동조합의 학교 운영에 대한 개입 △공무직원/교사/공무원 노동조건 차이 등에 호응하는 정책과제인 △노동조합을 통한 학교 운영 참여 △공무직/교사/공무원 노동조건 격차 축소 등은 공무직원과 교사 모두 설문조사에 제시된 12개 정책과제 중에서 가장 뒷순위로 꼽았음. 이 결과 또한 마찬가지로, 학교현장 노동자들은 일반적으로 노조활동이나 노동조건 차이 문제가 교직원 간 갈등과 직접적으로 연계되어 있지 않다고 인식하는 것이라 해석할 수 있을 것임.

○ 이 글의 결론에서는 이상의 분석 결과를 바탕으로 학교현장 노동자 대표조직이 공동으로 추진할 수 있는 갈등 완화 및 협력 강화를 위한 정책적 개입 방향에 대해서 논의하였음.

# 학교현장에서 교직원 간 갈등 실태와 정책 개입 방향
## -교육공무직 및 교사 설문조사 분석 결과-

**이주환** | 한국노동사회연구소 부소장

## Ⅰ. 들어가며[1)]

○ 최근 학교 구성원 간 갈등이 심각해졌다는 우려의 목소리가 커지고 있음. 이러한 갈등은 교원(교사), 교육행정직원, 교육공무직원 등 학교에서 함께 일하나 서로 다른 직업을 가진 노동자 사이에서 주로 발생하는 것으로 인식되고 있음.

- 예컨대 한국교총이 발표한 『2021 교권 보호 및 교직상담 활동 보고서』에 따르면, 교총에 들어온 교사의 교권 침해 상담 신청 중 "교직원에 의한 교권 침해" 유형이 지속해서 늘어났으며, 2020년부터 "학부모에 의한 교권 침해" 유형을 누르고 2년 연속으로 가장 높은 빈도를 차지했음.[2)]
- 2022년 실시된 교육감선거에서도 교원, 교육행정직원, 교육공무직원 등 교직원 간 갈등이 주요 이슈로 부상했으며, 그와 관련된 원인 진단 및 해결 방안과 관련된 논의가 전개됐음. 이를테면 교직원 간 업무분장을 명확히 하는 매뉴얼이 제시되어야 하고, 학교 인사관리가 더욱 체계화되어야 한다는 주장이 제기되었음.[3)]

○ 일반적으로 학교현장 내 교직원 간 갈등 발생과 심화 현상은 '업무 증가와 배분'의 측면에서 이해되고 있음.

- 최근 발표된 선행연구는 '교직원 상호 간 업무 떠밀기로 인한 학교 업무 갈등'을 중심현상으로 제시함.[4)] 이를테면 사회 환경과 공공 인식의 변화에 따라 학교가 수행해야 할 기능

1) 이 글은 다음 보고서의 제2장 내용을 요약 및 수정한 것임. 김성혁·이주환·김지현·강은희(2022), 『학교 내 구성원 간 갈등구조 이해와 해결 방안연구 보고서』, 전국서비스노동조합연맹. 보고서 원문은 아래 링크로 들어가면 서비스연맹 홈페이지에서 볼 수 있음.
http://service.nodong.org/xe/index.php?mid=kftu_05_02&page=2&document_srl=579735

2) 『교육플러스(e뉴스통신)』(2022년 5월 9일), "학교 구성원 간 갈등 이대로 괜찮을까...교직원에 의한 교권침해 2년 연속 '최다'"

3) 『교육플러스(e뉴스통신)』(2022년 5월 19일), "[교육감 후보에게] ②갈등↓학생지원 ↑위해 '표준업무매뉴얼, 인사위원회 만들라'"

이 다양화 고도화되고 있고, 그러한 기능을 수행하기 위해 사용해야 할 시설과 장비 등이 증가하고 있으며, 이에 따라 학교 구성원이 수행하는 업무의 종류가 다양해지고 노동강도가 강화되고 있음. 그러한 조건에서 새롭게 생겨나는 업무를 학교 내 교직원들에게 배분하거나 기존 업무를 조정하면서 누가 맡느냐를 두고 교직원 간에 의견 충돌이나 감정적 대립 등이 발생한다는 것임.

○ 그런 한편으로, 일각에서는 '교육공무직 노동조합'의 활동이 학교 교직원 간 갈등의 발생과 심화에 기여했다는 주장을 다음과 같이 제기하기도 했음.[5)]

- "요즘 교육공무직 노조의 활동을 보면, 함께 일하는 학교 구성원과 조직에 대한 배려가 부족하고 자신들의 이익만을 내세우는 것 같아서 안타깝다. …… 해가 갈수록 교육공무직들의 처우는 조금씩 나아지는 데 반해, 이들의 업무영역과 책임 의식은 제자리걸음이다. 교육공무직의 업무를 교사가 떠맡게 되는 것은 드문 사례가 아니다. 처우가 개선된 만큼 본인의 업무에 대해 자부심을 가지고 학생 교육활동 지원에 적극적으로 나서는 것이 당연하지 않은가? …… 결론적으로 말하자면, 학교 구성원들 사이의 불필요한 불신과 반목을 해결하기 위해서는 각자의 위치에서 모두가 학생 교육을 위해 맡은 바 책임을 다해야 한다."

○ 이 글은 이상의 배경 인식을 바탕으로, 각급 학교에서 교원과 교육공무직원을 대상으로 '학교현장 교직원의 갈등과 협력'을 주제로 진행한 설문조사 결과를 분석하여 제시함. 구체적으로 다음과 같은 질문에 답하고자 함.

- 첫째, 교원과 교육공무직원은 학교 구성원 간 갈등이 주로 어떤 관계에서 발생한다고 인식하는가? 그리고 교원과 교육공무직원 중 어떠한 범주의 하위집단이 교직원 간 갈등을 상대적으로 더 민감하게 느끼는가?
- 둘째, 교원과 교육공무직원이 생각하는 학교현장 내 교직원 간 갈등 발생 및 심화 요인은 어떤 것들이 있으며 요인들은 어떻게 구조화되어 있는가? 특히 교사들은 교육공무직노동조합의 활동이 갈등 심화와 관련이 있다고 인식하는가?
- 셋째, 교원과 교육공무직원이 생각하는 학교현장 내 교직원 간 갈등 완화 및 협력 강화를 위한 정책적 개입 방향은 무엇인가?

○ 이 글의 바탕이 되는 설문조사는 대상에 교육행정직원 등이 빠져 있고 특정 노조 조합원으로 치우쳐 명확한 한계가 있으나, 그럼에도 체계적으로 분석된 결과는 교육 당국이나 교직원 대표단체 등이 제한을 두고 숙고할 만한 지식을 제공할 수 있을 것임.

---

4) 박종덕·조흥순. (2021). 중학교 교사가 경험하는 학교 업무 갈등에 관한 연구-근거이론 방법의 적용. 교육정치학연구, 28(2), 111-139.

5) 『EN에듀인뉴스』(2020년 3월 15일), "[에듀인 현장] 교사 바짓가랑이 잡는 교육공무직 '서로 할 일 합시다!'"

# Ⅱ. 설문조사 대상과 내용

## 1. 조사 대상

○ 본 설문조사는 전국학교비정규직노동조합(이하, 학비노조)과 전국교직원노동조합(이하, 전교조) 협조를 받아 진행됐음.

- 2022년 6월에 학비노조와 전교조의 연결망을 통해서 온라인으로 설문지를 배포하여 약 2주 동안 수거하였음. 최종적으로 교육공무직원 2,028명과 교사 562명으로부터 설문 응답을 받았음.

○ 설문에 응답한 교육공무직원의 인적 특성은 다음의 〈표 1〉과 같음.

- 성별로는 여성이 94.5%로 압도적이었고, 그중 40대와 50대 이상이 각각 30.3%와 56.6%로 둘을 합하면 86.9%에 이르렀음.
- 근무지 별로는 초등학교 55.1%로 과반이었고, 근무형태는 방학 중 비근로 전일제가 54.1%로 마찬가지로 과반이었음.
- 직무별로는 급식 분야와 수업 분야가 각각 47.8%와 25.6%로 높은 비중을 차지했음.
- 노조 직책별로는 일반조합원이 90.9%였고, 노조 미가입자도 1.2%가량이 있었음.

**〈표 1〉 교육공무직원 설문조사 응답자 특성(N=2,028)**

| 항목 | 사례 수(개) | 비중(%) | 항목 | 사례 수(개) | 비중(%) |
|---|---|---|---|---|---|
| 여성 | 1,916 | 94.5% | 남성 | 112 | 5.5% |
| - 20대 | 11 | 0.5% | - 20대 | 2 | 0.1% |
| - 30대 | 143 | 7.1% | - 30대 | 21 | 1.0% |
| - 40대 | 615 | 30.3% | - 40대 | 47 | 2.3% |
| - 50대 이상 | 1,147 | 56.6% | - 50대 이상 | 42 | 2.1% |
| 유치원 | 197 | 9.7% | 교무 분야(교무, 교무행정, 과학, 전산, 사서, 유치원 등) | 317 | 15.6% |
| 초등학교 | 1,117 | 55.1% | 행정 분야(행정, 사무, 학부모회 등) | 56 | 2.8% |
| 중학교 | 373 | 18.4% | 수업 분야(돌봄, 방과후, 유치원종일반, 강사직군, 체육경기, 특수교육 등) | 519 | 25.6% |
| 고등학교 | 258 | 12.7% | 급식 분야(영양, 조리, 배식 등) | 970 | 47.8% |
| 기타 | 83 | 4.1% | 복지 분야(교육복지, 상담 등) | 51 | 2.5% |
| | | | 시설관리 분야(시설, 매점, 청소원, 당직전담, 사감 등) | 90 | 4.4% |
| 상시근로 전일제 | 705 | 34.8% | 일반 조합원 | 1,844 | 90.9% |
| 상시근로 단시간 | 139 | 6.9% | 대의원 역임 | 52 | 2.6% |
| 방학 중 비근로 전일제 | 1,097 | 54.1% | 집행간부 또는 임원 역임 | 107 | 5.3% |
| 방학 중 비근로 단시간 | 87 | 4.3% | 가입하지 않음 | 25 | 1.2% |

○ 설문에 응답한 교사의 인적 특성은 다음의 〈표 2〉와 같음.

- 성별로는 여성이 73.1%로 우세했고, 그중에서도 40대와 50대 이상이 각각 32.4%와 26.2%로 둘을 합하면 56.6%로 과반이었음.
- 근무지 별로는 초등학교 46.1%로 절반에 가까웠음.
- 부장교사 경험 여부 별로는 경험이 없는 응답자가 35.4%로 가장 많았으나 상대적으로 고르게 분포돼 있었음.
- 노조 직책별로는 일반조합원이 68.0%였고, 집행간부 또는 임원을 역임한 응답자도 19.8%에 이르렀음.

**〈표 2〉 교사 설문조사 응답자 특성(N=562)**

| 항목 | 사례 수(개) | 비중(%) | 항목 | 사례 수(개) | 비중(%) |
|---|---|---|---|---|---|
| 여성 | 411 | 73.1% | 남성 | 151 | 26.9% |
| - 20대 | 12 | 2.1% | - 20대 | 0 | 0.0% |
| - 30대 | 70 | 12.5% | - 30대 | 24 | 4.3% |
| - 40대 | 182 | 32.4% | - 40대 | 41 | 7.3% |
| - 50대 이상 | 147 | 26.2% | - 50대 이상 | 86 | 15.3% |
| 유치원 | 19 | 3.4% | 부장교사 경험 없음 | 199 | 35.4% |
| 초등학교 | 259 | 46.1% | 현재 부장교사를 맡고 있음 | 166 | 29.5% |
| 중학교 | 146 | 26.0% | 현재는 아니나 과거 맡은 적 있음 | 185 | 32.9% |
| 고등학교 | 127 | 22.6% | 기타 | 12 | 2.1% |
| 기타 | 11 | 2.0% | | | |
| 일반 조합원 | 382 | 68.0% | | | |
| 대의원 역임 | 52 | 9.3% | | | |
| 집행간부 또는 임원 역임 | 111 | 19.8% | | | |
| 가입하지 않음 | 17 | 3.0% | | | |

○ 이번 조사를 위해 모집된 표본은 편중되어 있어, 조사 결과가 교육공무직원과 교원 전체 의견을, 그리고 학비노조와 전교조의 조합원 전체 의견을 충실하게 대표한다고 보기는 어려움. 그러나 하위집단별로 일정 규모 이상의 표본이 모집되어 응답자 특성에 따른 의견 차이를 살펴보는 데는 유의미할 것임.

## 2. 조사 내용

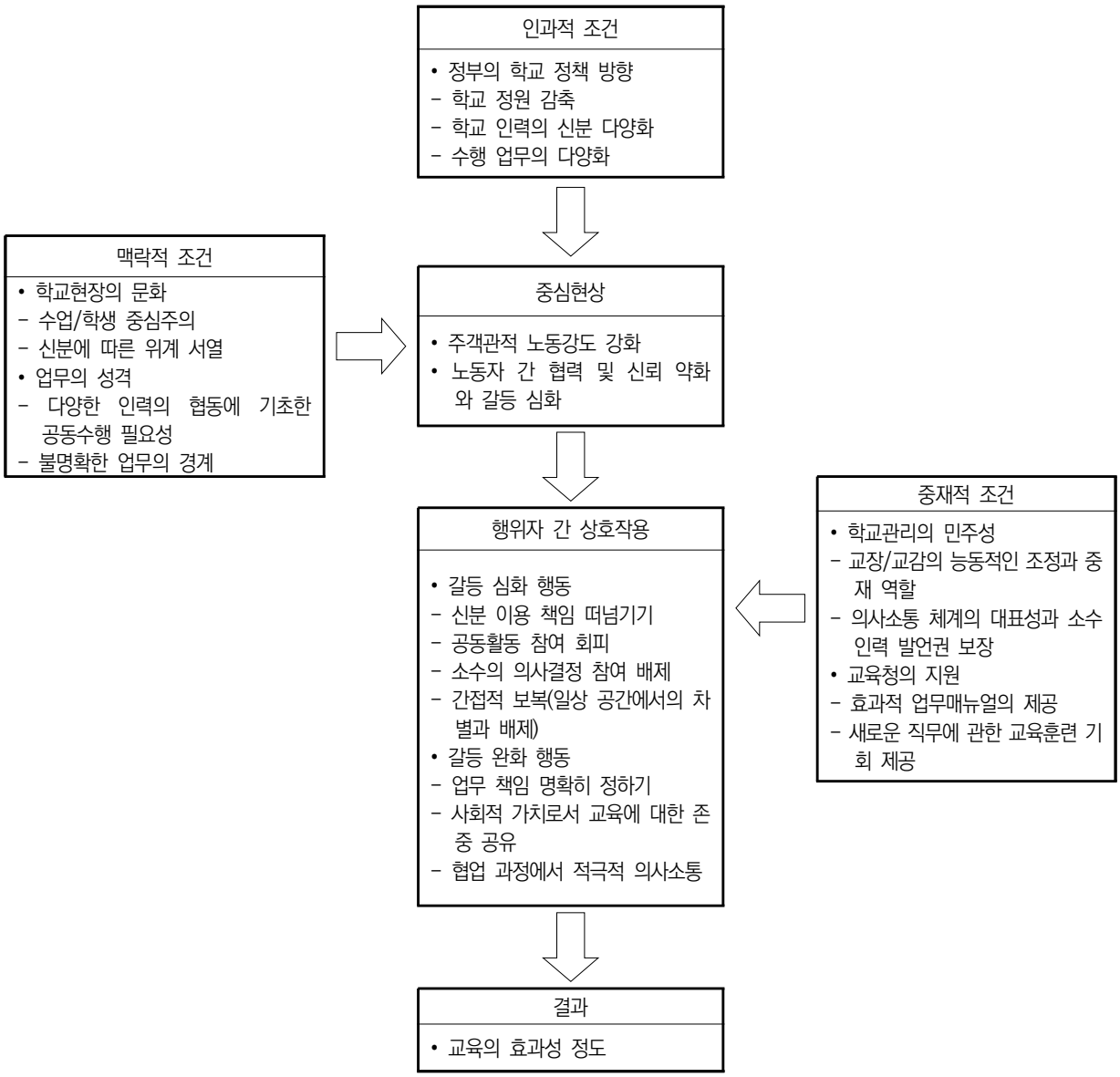
○ 설문지는 [그림 1]에 기초하여 내용을 구성하였음. 설문지는 부록으로 별첨하였음.

- [그림 1]은 선행 조사결과 보고서, 그리고 교원과 교육공무직원 14명에 대해 실시된 총 5회의 면접조사의 내용을 바탕으로 학교현장에서 교직원 간 갈등이 발생하는 인과적 과정을 재구성한 것임.

○ 본 연구에서는 다음과 같은 인과적 과정을 가정하였음.

- 교사와 교육공무직원은 학교를 둘러싼 환경과 정부의 교육정책 변화로 인해 노동강도가 높아지는 경험을 공통으로 하고 있었고, 그로 인한 스트레스로 일부에서는 주변 동료들과의 신뢰나 협력이 약해지고 갈등이 발생하는 경험을 하고 있음. 이러한 갈등은 특히 교사, 공무원, 공무직원 등 상호 이해가 부족한 다른 범주의 노동자 사이에서 더 빈번하게 발생함.
- 교직원 간 갈등의 강도에는 학교현장의 위계 서열적 문화나 공동 수행의 필요성이 강한 업무 성격 등이 맥락적으로 영향을 미치고, 학교를 관리하는 교장 및 교감이나 교육지청 등의 개입이 어떠한 방식으로 이루어지는가가 중재적 조건으로 작용함.

**[그림 1] 설문조사 내용을 도출한 프레임워크**



# Ⅲ. 설문조사 분석 결과

## 1. 학교현장 교직원 간 갈등 실태

### 가. 개관

○ 설문조사 분석 결과를 종합하면, 학교현장의 교직원 갈등 실태와 관련해 다음과 같은 추론을 제기할 수 있음.

- 첫째, 학교현장의 노동자 관계에서 당사자들이 갈등을 우려하는 부분은 '공무직-공무원-교사 등 교직원 간 관계'임. 집단 내부 관계는 협력적이라고 인식하고 있음.
- 둘째, 공무직/공무원/교사 등 교직원 간 관계가 갈등적이라고 인식하는 것은 공무직보다는 교사임. 그중에서도 특히 △30대~40대 여성 교사 △부장교사 경험이 없는 교사 등이 더욱 민감한 하위집단이라고 할 수 있음. 공무직 중에서는 △복지 분야 종사자 △노조 대의원 역임자 등이 상대적으로 민감한 하위집단이라고 할 수 있음.
- 셋째, 최근 3년간 교직원 간 관계에 대해서도 공무직원은 갈등이 심화했다는 문제의식이 거의 없는 반면, 교사는 갈등적으로 변화하고 있다고 인식함. 특히 부장교사 경험이 없는 교사 집단의 갈등 심화에 대한 민감도가 두드러짐.

### 나. 총괄 평가

○ 교육공무직원과 교사에게 학교현장 교직원들이 협력하는 정도를 평가하여 응답하도록 하였음([그림 2] 참조). 주요 결과는 다음과 같음.

- 첫째, 교육공무직원은 학교현장 당사자의 협력 정도에 대해서 항목별로 3.2~3.5점으로 상대적으로 고른 응답값을 보였으나 교사들은 항목에 따라 응답값의 분포가 더 넓었음(3.0~3.7점).[6)]
- 둘째, 항목별로 비교하면 '교사들이 생각하는 교사 내 상호관계'가 5점 만점에 3.7점으로 상대적으로 가장 협력적인 것으로 평가됐으며, '교사들이 생각하는 교육공무직, 교육행정직, 교사 등 교직원 간 관계'가 3.0점으로 상대적으로 협력 정도가 가장 낮은 것으로 평가됐음.

○ 요컨대 교사들이 생각하는 교육공무직, 교육행정직, 교사 등 교직원 간 관계만이 '보통임(3.0점)' 수준으로 평가됐고, 그 외에 다른 유형의 관계는 전부 응답값이 3점을 초과하여 '협력적인 편'으로 평가됐음.

6) 5점 척도(중간값 3점). 1점=매우 갈등적, 2점=갈등적인 편, 3점=보통임, 4점=협력적인 편, 5점=매우 협력적.

- 이하에서는 교육공무직, 교육행정직, 교사 등 교직원 간 관계를 중심으로 좀더 세부적으로 살펴보도록 하겠음.

**[그림 2] 교육공무직과 교사의 학교현장 내 협력 정도에 관한 인식**




주: 5점 척도. 1점=매우 갈등적, 2점=갈등적인 편, 3점=보통임, 4점=협력적인 편, 5점=매우 협력적

## 다. 하위집단별 실태

### (1) 교육공무직

○ 교육공무직 응답자의 속성에 따라 '공무직/공무원/교사 간 협력 정도'에 대한 인식을 살펴본 결과 주요 내용은 다음과 같음(〈표 3〉 참조).

- 첫째, 성별과 연령별로 구분하여 살펴본 결과 하위집단별로 응답 평균값은 유사했음. 성별로는 교육공무직 여성이 3.2점, 공무직 남성은 3.3점으로 약 0.1점 차이였음. 연령별로 구분하여 살펴봐도 성별 구분과 유사한 경향이 나타남. 응답자 수의 규모가 어느 정도 되는 여성 30대, 여성 40대, 여성 50대 이상, 남성 40대, 남성 50대 이상의 평균값은 3.1~3.3점으로 큰 차이가 나지 않았음.
- 둘째, 응답자의 근무지와 근무형태별로 구분하여 보면, △중학교와 고등학교 근무자, 그리고 △방학 중 비근로 노동자가 상대적으로 응답값이 낮았음. 특히 후자의 경우가 더 두드러졌음. 요컨대, 공무직 노동자들은 학생들에게 '돌봄'이 더욱 필요한 유치원과 초등학교에서 공무직/공무원/교사 간 협력 정도를 더 높게 평가했음. 또한, '교직원 간 상호작용' 기회가 많은 방학 중 근무자가 방학 중에 근무하지 않는 공무직 노동자들보다는 교직원 간 협력 정도를 높게 평가했음.
- 셋째, 응답자의 직무와 노조 직책별로 구분하여 보면, △복지 분야 종사자 △급식 분야 종사자, 그리고 △노조 대의원 역임자 등이 상대적으로 낮게 평가하고 있다는 점이 확인됨. 먼저, 상대적으로 다른 범주 노동자와 분리된 복지 분야와 급식 분야 공무직이 교사나 공

무원과 수시로 상호작용하는 조건에 있는 교무, 행정, 수업 분야의 공무직보다 교직원 간 협력 정도를 낮게 평가하는 점은 어느 정도 예측되는 결과라 할 수 있음. 그러나 노조 직책별로 봤을 때 일반 조합원보다 대의원 역임자가 평균값이 낮은 것은 의외의 결과라 할 수 있음. 특히 대의원 역임자의 공무직/공무원/교사 간 협력 정도 응답값(2.9점)은 중앙값(3.0=보통)보다 낮다는 점을 주목할 필요가 있음. 추측하자면, 교육공무직 노조 대의원들이 학교현장에서 주변 노동자의 고충을 대변해서 처리하는 과정에서 교사나 공무원과 관계에서 협력보다는 갈등을 경험하는 정도가 더 빈번했던 점이 영향을 줬을 수 있을 것임.

**〈표 3〉 교육공무직원의 하위집단별 공무직원/공무원/교사 간 관계 인식**

| 항목 | 사례 수(개) | 응답값(점) | 항목 | 사례 수(개) | 응답값(점) |
|---|---|---|---|---|---|
| 여성 | 1,916 | 3.2 | 남성 | 112 | 3.3 |
| *- 20대* | *11* | 3.5 | *- 20대* | *2* | 4.5 |
| - 30대 | 143 | 3.1 | *- 30대* | *21* | 3.5 |
| - 40대 | 615 | 3.2 | - 40대 | 47 | 3.2 |
| - 50대 이상 | 1,147 | 3.2 | - 50대 이상 | 42 | 3.3 |
| 유치원 | 197 | 3.3 | 교무 분야(교무, 교무행정, 과학, 전산, 사서, 유치원 등) | 317 | 3.3 |
| 초등학교 | 1,117 | 3.2 | 행정 분야(행정, 사무, 학부모회 등) | 56 | 3.2 |
| **중학교** | **373** | **3.1** | 수업 분야(돌봄, 방과후, 유치원종일반, 강사직군, 체육경기, 특수교육 등) | 519 | 3.3 |
| **고등학교** | **258** | **3.1** | **급식 분야(영양, 조리, 배식 등)** | 970 | 3.1 |
| 기타 | 83 | 3.0 | **복지 분야(교육복지, 상담 등)** | 51 | 3.0 |
| | | | 시설관리 분야(시설, 매점, 청소원, 당직전담, 사감 등) | 90 | 3.3 |
| 상시근로 전일제 | 705 | 3.3 | 일반 조합원 | 1,844 | 3.2 |
| 상시근로 단시간 | 139 | 3.3 | **대의원 역임** | **52** | **2.9** |
| **방학 중 비근로 전일제** | **1,097** | **3.1** | 집행간부 또는 임원 역임 | 107 | 3.1 |
| **방학 중 비근로 단시간** | **87** | **3.1** | *가입하지 않음* | *25* | *3.3* |

주: 5점 척도. 1점=매우 갈등적, 2점=갈등적인 편, 3점=보통임, 4점=협력적인 편, 5점=매우 협력적

### (2) 교원

○ 교사 응답자의 속성에 따라 '공무직/공무원/교사 간 협력 정도'에 대한 인식을 살펴본 결과 주요 내용은 다음과 같음(〈표 4〉 참조).

- 첫째, 성별과 연령별로 구분하여 본 결과 △남성보다는 여성, 그리고 특히 △30대와 40대 여성 교사 응답자가 공무직/공무원/교사 간 협력 정도를 낮게 평가하는 경향이 뚜렷했음. 여성 교사의 평균값은 2.9점, 남성 교사의 평균값은 3.3점으로 0.4점 차이였음. 또한 여성 교사 중에서도 30대는 2.8점, 40대는 2.7점으로, 50대 이상 3.2점과 비교해 두드러지게 낮았음.
- 둘째, 근무지, 부장교사 경험, 노조 직책별로 살펴본 결과, '부장교사 경험이 없는 교사'가 공무직/공무원/교사 간 협력 정도를 가장 낮게 평가했음. 근무지와 노조 직책별 구분은 응

답값에서 뚜렷한 차이가 나지 않았음. 부장교사 경험이 없는 응답자는 2.8점으로, 현재 부장교사를 맡고 있거나(3.3점) 현재는 아니지만 과거 부장교사를 맡은 적이 있는 이들(3.1점)과 뚜렷하게 구분됐음.

- 종합하면, 30대와 40대의 상대적으로 젊은 여성 교사 집단, 부장 교사 경험이 없는 교사 집단이 공무직/공무원/교사 등 교직원 사이 갈등에 대해서 상대적으로 민감하게 인식하고 있는 것으로 추측됨.

**〈표 4〉 교사의 하위집단별 공무직원/공무원/교사 간 관계 인식**

| 항목 | 사례 수(개) | 응답값(점) | 항목 | 사례 수(개) | 응답값(점) |
|---|---|---|---|---|---|
| **여성** | **411** | **2.9** | 남성 | 151 | 3.3 |
| - 20대 | 12 | 3.0 | *- 20대* | *0* | - |
| **- 30대** | **70** | **2.8** | *- 30대* | *24* | *3.2* |
| **- 40대** | **182** | **2.7** | - 40대 | 41 | 3.3 |
| - 50대 이상 | 147 | 3.2 | - 50대 이상 | 86 | 3.3 |
| *유치원* | *19* | *2.5* | **부장교사 경험 없음** | **199** | **2.8** |
| 초등학교 | 259 | 3.0 | 현재 부장교사를 맡고 있음 | 166 | 3.3 |
| 중학교 | 146 | 3.1 | 현재는 아니나 과거 맡은 적 있음 | 185 | 3.1 |
| 고등학교 | 127 | 3.0 | *기타* | *12* | *2.3* |
| *기타* | *11* | *2.5* | | | |
| 일반 조합원 | 382 | 3.0 | | | |
| 대의원 역임 | 52 | 3.1 | | | |
| 집행간부 또는 임원 역임 | 111 | 3.2 | | | |
| *가입하지 않음* | *17* | *2.8* | | | |

주: 5점 척도. 1점=매우 갈등적, 2점=갈등적인 편, 3점=보통임, 4점=협력적인 편, 5점=매우 협력적

### 라. 지난 3년간 변화 인식

○ 응답자들이 공무직/공무원/교사 간 관계가 지난 3년간 그 정도가 얼마나 변했다고 인식하는지를 확인했음. 결과는 다음과 같음(〈표 5〉 참조)[7]

- 첫째, 교육공무직원의 응답 평균값은 3.2점으로 약간 협력적으로 변화했다고 인식하는 것으로 확인됐음.
- 둘째, 교사의 응답 평균값은 2.5점으로 중앙값(보통)에 0.5점이 못 미쳐, 갈등적으로 변화했다고 인식하는 것으로 나타났음.
- 셋째, 하위집단별로 살펴본 결과, '부장교사 경험 여부'가 가장 큰 영향을 미치는 요인인 것으로 나타났음. 교사 응답자 중 부장교사 경험이 없는 집단의 평균값은 2.3점으로, 부장교사 경험이 있는('현재 부장교사를 맡고 있음', '현재는 아니나 부장교사를 맡은 적이 있

7) 5점 척도. 1점=매우 갈등적으로 변함, 2점=조금 갈등적으로 변함, 3점=별다른 변화 없음, 4점=조금 협력적으로 변함, 5점=매우 협력적으로 변함

음') 집단의 평균값 2.7점보다 0.4점이 낮았음.

**〈표 5〉 지난 3년간 학교현장 공무직원/공무원/교사 관계의 변화 정도 인식**

| 항목 | 사례 수 (개) | 응답값 (점) | 매우 갈등적으로 변함 | 조금 갈등적으로 변함 | 별다른 변화 없음 | 조금 협력적으로 변함 | 매우 협력적으로 변함 | 모르겠음 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 공무직원 | 2,028 | 3.2 | 5.5% | 14.8% | 35.1% | 25.8% | 8.5% | 10.3% |
| - 여성 | 1916 | 3.2 | 5.2% | 14.8% | 35.3% | 26.0% | 8.1% | 10.5% |
| - 남성 | 112 | 2.9 | 11.6% | 14.3% | 31.3% | 22.3% | 15.2% | 5.4% |
| - 연중 상시근로 | 844 | 3.1 | 9.0% | 17.4% | 30.7% | 27.3% | 9.7% | 5.9% |
| - 방학 중 비근로 | 1184 | 3.2 | 3.0% | 12.9% | 38.3% | 24.8% | 7.6% | 13.3% |
| 교사 | 562 | 2.5 | 20.1% | 33.6% | 22.4% | 13.3% | 6.9% | 3.6% |
| - 여성 | 411 | 2.5 | 22.1% | 33.6% | 21.7% | 12.2% | 6.6% | 3.9% |
| - 남성 | 151 | 2.7 | 14.6% | 33.8% | 24.5% | 16.6% | 7.9% | 2.6% |
| **- 부장교사 경험 없음** | **199** | **2.3** | **24.1%** | **33.2%** | **23.6%** | **9.0%** | **3.5%** | **6.5%** |
| - 부장교사 경험 있음 | 351 | 2.7 | 16.8% | 34.2% | 22.5% | 15.7% | 9.1% | 1.7% |

주: 5점 척도. 1점=매우 갈등적으로 변함, 2점=조금 갈등적으로 변함, 3점=별다른 변화 없음, 4점=조금 협력적으로 변함, 5점=매우 협력적으로 변함

## 2. 교직원 간 갈등의 원인 진단과 대안 처방

### 가. 원인 진단

○ 설문에 응한 교육공무직원과 교사에게 학교현장 갈등 심화의 원인으로 볼 수 있는 요인들의 영향을 평가하여 응답하도록 하였음(〈표 6〉 참조). [그림 1]에 근거하여 도출된 12개 요인을 제시하고 5점 척도(전혀 동의하지 않음(1점)~보통임(3점)~매우 동의함(5점))로 선택하도록 한 결과는 다음과 같음.

- 첫째, 공무직원들은 1개를 제외하고 3.3~3.5점 정도로 중앙값에 가까운 고른 응답 분포를 보였음. 반면, 교사들은 1개를 제외하고 응답값이 3.5점을 초과했고 6개 요인에 대해서는 4.0점 이상의 매우 강한 동의를 표했음.
- 둘째, 공무직과 교사 모두 △전반적인 업무량과 노동강도 증가 △교육청의 일률적인 학교 정책 추진 △교육청의 예산과 인력 등 지원 부족 등을 학교현장 갈등 발생의 가장 우선적인 영향 요인으로 꼽았다는 점이 두드러짐. 요컨대 교육청의 일률적인 정책에 따라 일이 늘어나고 어려워지고 있는데 이에 대한 적절한 지원은 이뤄지지 않고 있다고 인식하는 것으로 보임.
- 셋째, 교육공무직원은 △새로운 업무에 대한 교육훈련 부족 △학교에 내재한 서열화된 직무구조 등을 우선적인 원인으로 평가했으나 교사는 그렇지 않았고, 교사는 △교직원 간 불

명확한 업무영역 구분 △관리자의 업무 배정 관행 특성과 학교 운영 방식 등을 우선적인 원인으로 평가했으나 공무직은 그렇지 않았음. 공무직과 교사 모두 '직무구조'와 '직무배치'에 대해서 문제의식이 있으나, 이의 작동방식에 대한 인식은 다소 다른 것으로 추측됨.

- 마지막으로, 공무직과 교사 모두 '노동조합의 학교 운영에 대한 개입'에 대해서는 12개의 요인 중에서 가장 낮은 응답값을 매겼음. 이 요인에 대해서는 두 집단에서 갈등 요인으로서 동의하는 정도가 보통(3.0점) 이하거나 미만이었음.

**〈표 6〉 교육공무직과 교사의 학교현장 교직원 간 갈등 심화의 원인 인식**

| 항목 | 공무직원 | | 항목 | 교원 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 사례 수 (개) | 응답값 (점) | | 사례 수 (개) | 응답값 (점) |
| 관리자의 학교 운영 방식 특성 | 2,028 | 3.4 | **관리자의 학교 운영 방식 특성** | **562** | **4.1** |
| 관리자의 업무 배정 관행 특성 | 2,028 | 3.4 | **관리자의 업무 배정 관행 특성** | **562** | **4.1** |
| 교직원 간 불명확한 업무영역 구분 | 2,028 | 3.4 | **교직원 간 불명확한 업무영역 구분** | **562** | **4.2** |
| 교직원 간 소통구조의 부재 또는 부족 | 2,028 | 3.4 | 교직원 간 소통구조의 부재 또는 부족 | 562 | 3.9 |
| *노동조합의 학교 운영에 대한 개입* | *2,028* | *3.0* | *노동조합의 학교 운영에 대한 개입* | *562* | *2.7* |
| 공무직원/교사/공무원 노동조건 차이 | 2,028 | 3.4 | 공무직원/교사/공무원 노동조건 차이 | 562 | 3.6 |
| 일에 임하는 태도와 책임감 차이 | 2,028 | 3.3 | 일에 임하는 태도와 책임감 차이 | 562 | 3.8 |
| **전반적인 업무량과 노동강도 증가** | **2,028** | **3.5** | **전반적인 업무량과 노동강도 증가** | **562** | **4.2** |
| **새로운 업무에 대한 교육훈련 부족** | **2,028** | **3.5** | 새로운 업무에 대한 교육훈련 부족 | 562 | 3.7 |
| **교육청의 일률적인 학교정책 추진** | **2,028** | **3.5** | **교육청의 일률적인 학교정책 추진** | **562** | **4.1** |
| **교육청의 예산과 인력 등 지원 부족** | **2,028** | **3.5** | **교육청의 예산과 인력 등 지원 부족** | **562** | **4.0** |
| **학교에 내재한 서열화된 직무구조** | **2,028** | **3.5** | 학교에 내재한 서열화된 직무구조 | 562 | 3.6 |

주: 5점 척도. 1점=전혀 동의하지 않음, 2점=별로 동의하지 않음, 3점=보통임, 4점=약간 동의함, 5점=매우 동의함

## 나. 대안 처방

○ 설문에 응한 교육공무직원과 교사에게 학교현장에서 공무직/공무원/교사 등 교직원 간 갈등을 완화하고 협력을 강화할 수 있다고 여겨지는 12개 정책과제들을 평가하도록 했음(〈표 7〉 참조). 제시된 정책과제를 적용하는 것이 용이할지, 그리고 이로 인한 산출이 효과적일지 등을 기준으로 하여 5점 척도로 얼마나 동의하는지 응답하도록 했고(전혀 동의하지 않음(1점)~보통임(3점)~매우 동의함(5점)) 두 응답값을 합산한 결과를 비교하였음. 주요 결과는 다음과 같음.

- 첫째, 공무직원들은 적용의 용이성에 대해서는 2.6~3.0점의 응답값 분포를 보였고, 산출의 효과성에 대해서는 3.1~3.3점의 응답값 분포를 보였음. 교사들의 응답값은 적용의 용이성에 대해서는 2.6~3.3점, 산출의 효과성에 대해서는 3.3~4.1점에 분포해 있었음. 다른 질

문에 대한 응답과 마찬가지로 공무직들은 상대적으로 분포가 좁고, 교사는 분포가 넓었음.

- 둘째, 설문에 응한 공무직과 교사가 공통으로 우선 정책과제로 꼽은 것 –용이성 응답값과 효과성 응답값 합계의 순위가 상대적으로 앞선 것- 은 △교직원 간 업무영역 명확히 구분 및 세부적인 업무매뉴얼 제작 보급 △새로운 업무에 대한 교육훈련 기회 확대 △포괄적 민주적 교직원 소통구조 구축 등이었음.
- 한편, 설문에 응한 교사와 공무직이 관계 갈등의 우선 원인으로 함께 꼽은 것은 △전반적인 업무량과 노동강도 증가 △교육청의 일률적인 학교정책 추진 △교육청의 예산과 인력 등 지원 부족 등이었음. 이에 호응하는 정책과제라 할 수 있는 △전반적인 업무량과 노동강도 조정 △실정을 반영한 맞춤형 학교정책 추진 △교육청의 예산과 인력 지원 증대 등은 적용 시 '효과성' 측면에 대한 동의에서는 모두 높은 응답값을 보였으나, 적용의 '용이성' 측면에서는 대체로 낮은 응답값을 보였음. 요컨대 설문조사에 응한 이들은 구조적 추세를 반전시키기 쉽지 않다고 판단한 가운데, 그러한 추세로 인한 부작용을 조절할 수 있는 맥락적이고 중재적인 측면의 과제 일부를 상대적으로 더욱 긍정적으로 평가하고 있는 것이라 해석할 수 있을 것임.
- 셋째, 공통으로 우선해서 꼽은 정책과제를 제외하고 보면, 교육공무직은 △교육기관 종사자로서 사명감 강화(1순위)와 △실정을 반영한 맞춤형 학교정책 추진(4순위)을 우선 과제로 꼽았으나 교사는 그렇지 않았고(각각 11순위와 6순위), 교사는 △수평적으로 일하는 교직원 문화 활성화(3순위)와 △교육청의 예산과 인력 지원 증대(5순위)를 우선 과제로 꼽았으나 교육공무직은 그렇지 않았음(각각 6순위와 8순위).
- 마지막으로, 원인 진단 항목 △노동조합의 학교 운영에 대한 개입 △공무직원/교사/공무원 노동조건 차이 등에 호응하는 정책과제인 △노동조합을 통한 학교 운영 참여 △공무직/교사/공무원 노동조건 격차 축소 등은 공무직원과 교사 모두 12개 정책과제 중에서 가장 뒷순위로 꼽았음(공무직은 각각 11순위와 12순위, 교사는 10순위와 12순위). 공무직원과 교사 모두 노조활동이나 노동조건 차이 문제가 교직원 간 갈등과 직접적으로 연계되어 있지 않다고 인식하는 것이라 해석할 수 있을 것임.

〈표 7〉 교육공무직과 교사의 학교현장 교직원 간 갈등 완화를 위한 정책과제 인식

| 항 목 | 공무직원 응답값 | | | | | 교사 응답값 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 사례 수 (개) | 산출의 효과성 (A) | 집행의 용이성 (B) | 합계/순위 (A+B) | | 사례 수 (개) | 산출의 효과성 (A) | 집행의 용이성 (B) | 합계/순위 (A+B) | |
| 관리자의 학교 운영 역량과 소양 강화 | 2,028 | 3.2 | 2.7 | 5.9 | 10순위 | 562 | 3.8 | 2.6 | 6.4 | 9순위 |
| 업무 배정 시 다양한 교직원의 의견 반영 | 2,028 | 3.2 | 2.7 | 5.9 | 9순위 | 562 | 3.9 | 2.9 | 6.8 | 8순위 |
| **교직원 간 업무영역 명확히 구분 및 세부적인 업무매뉴얼 제작 보급** | **2,028** | **3.3** | **2.9** | **6.2** | **3순위** | **562** | **4.0** | **3.1** | **7.1** | **2순위** |
| **포괄적 민주적 소통구조 구축** | **2,028** | **3.2** | **2.8** | **6.0** | **5순위** | **562** | **4.1** | **3.0** | **7.1** | **1순위** |
| *노동조합을 통한 학교 운영 참여* | *2,028* | *3.1* | *2.8* | *5.9* | *11순위* | *562* | *3.6* | *2.8* | *6.4* | *10순위* |
| *공무직/교사/공무원 노동조건 격차 축소* | *2,028* | *3.2* | *2.6* | *5.8* | *12순위* | *562* | *3.4* | *2.6* | *6.0* | *12순위* |
| **교육기관 종사자로서 사명감 강화** | **2,028** | **3.3** | **3.0** | **6.3** | **1순위** | 562 | 3.3 | 2.8 | 6.1 | 11순위 |
| 전반적인 업무량과 노동강도 조정 | 2,028 | 3.2 | 2.8 | 6.0 | 7순위 | 562 | 4.1 | 2.9 | 7.0 | 7순위 |
| **새로운 업무에 대한 교육훈련 기회 확대** | **2,028** | **3.2** | **3.0** | **6.2** | **2순위** | **562** | **3.7** | **3.3** | **7.1** | **4순위** |
| **실정 반영한 맞춤형 학교정책 추진** | **2,028** | **3.2** | **2.9** | **6.1** | **4순위** | 562 | 4.0 | 3.0 | 7.0 | 6순위 |
| **교육청의 예산과 인력 지원 증대** | 2,028 | 3.2 | 2.7 | 5.9 | 8순위 | **562** | **4.0** | **3.1** | **7.1** | **5순위** |
| **수평적으로 일하는 교직원 문화 활성화** | 2,028 | 3.3 | 2.7 | 6.0 | 6순위 | **562** | **4.1** | **3.0** | **7.1** | **3순위** |

# Ⅳ. 요약과 정책 제안

## 1. 분석 결과 요약

○ 설문조사 분석 결과를 바탕으로 서두에 제기한 질문들에 잠정적으로 답하면 다음과 같음.

○ 먼저, 교원과 교육공무직원은 학교 구성원 간 갈등이 주로 어떤 관계에서 발생한다고 인식하며, 누가 갈등을 상대적으로 더 민감하게 느끼는가?

- 첫째, 설문조사 결과에 따르면, 학교현장 노동자 관계에서 당사자들이 갈등을 우려하는 부분은 '공무직-공무원-교사 등 교직원 간 관계'임. 집단 내부 관계는 협력적이라고 인식하고 있음.
- 둘째, 공무직/공무원/교사 등 교직원 간 관계가 갈등적이라고 인식하는 것은 공무직보다는 교사임. 그중에서도 특히 △30대~40대 여성 교사 △부장교사 경험이 없는 교사 등이 더욱 민감한 하위집단이라고 할 수 있음. 공무직 중에서는 △복지 분야 종사자 △노조 대의원

역임자 등이 상대적으로 민감한 하위집단이라고 할 수 있음.

- 셋째, 최근 3년간 교직원 간 관계에 대해서도 공무직원은 갈등이 심화했다는 문제의식이 거의 없는 반면, 교사는 갈등적으로 변화하고 있다고 인식함. 특히 부장교사 경험이 없는 교사 집단의 갈등 심화에 대한 민감도가 두드러짐.

○ 다음으로, 교원과 교육공무직원이 생각하는 학교현장 내 교직원 간 갈등 발생 및 심화 요인은 무엇인가? 교육공무직노동조합의 활동은 그와 연관되어 있는가?

- 첫째, 공무직과 교사 모두 △전반적인 업무량과 노동강도 증가 △교육청의 일률적인 학교 정책 추진 △교육청의 예산과 인력 등 지원 부족 등을 학교현장 갈등 발생의 가장 우선적인 영향 요인으로 꼽았음. 요컨대 학교현장의 노동자들은 교육청의 일률적인 정책에 따라 일이 늘어나고 어려워지고 있는데 이에 대한 적절한 지원은 이뤄지지 않고 있다고 인식하는 것으로 보임.
- 둘째, 공통으로 꼽은 것을 제외하면, 교육공무직원은 △새로운 업무에 대한 교육훈련 부족 △학교에 내재한 서열화된 직무구조 등을 우선적인 원인으로 평가했고, 교사는 △교직원 간 불명확한 업무영역 구분 △관리자의 업무 배정 관행 특성과 학교 운영 방식 등을 우선적인 원인으로 평가했음. 공무직과 교사 모두 '직무구조'와 '직무배치'에 대해서 문제의식이 있으나, 그 작동방식에 대한 인식은 다른 것으로 추측됨.
- 마지막으로, 설문에 응한 공무직과 교사 모두 '노동조합의 학교 운영에 대한 개입'에 대해서는 설문조사에 제시된 갈등 원인 12개 중 가장 낮은 응답값을 매겼음. 학교현장의 노동자들은 교육공무직의 노조활동과 교직원 간 갈등을 연결 짓고 있지 않은 것으로 추측됨. 단, 이는 잠정적인 추론임. 이번 설문조사는 학비노조와 전교조 조합원을 대상으로 이뤄졌으므로, 두 조직에 속하지 않은 노동자에 대해서는 다른 결과가 나올 수 있음을 고려해야 함.

○ 마지막으로, 교원과 교육공무직원이 생각하는 학교현장 내 교직원 간 갈등 완화 및 협력 강화를 위한 정책적 개입 방향은 무엇인가?

- 첫째, 설문에 응한 공무직과 교사가 공통으로 우선 정책과제로 꼽은 것은 △교직원 간 업무영역 명확히 구분 및 세부적인 업무매뉴얼 제작 보급 △새로운 업무에 대한 교육훈련 기회 확대 △포괄적 민주적 교직원 소통구조 구축 등이었음. 이러한 결과는 일반적으로 학교현장 노동자들은 교육청의 일률적 정책으로 인한 노동강도 강화라는 구조적 추세를 정책을 통해 반전시키기는 상대적으로 어렵다고 인식하고, 그러한 추세로 인한 갈등과 부작용을 조절할 수 있는 맥락적이고 중재적인 측면의 과제에 주목한 것이라 해석할 수 있을 것임.
- 둘째, 원인 진단 항목 △노동조합의 학교 운영에 대한 개입 △공무직원/교사/공무원 노동조건 차이 등에 호응하는 정책과제인 △노동조합을 통한 학교 운영 참여 △공무직/교사/공무원 노동조건 격차 축소 등은 공무직원과 교사 모두 설문조사에 제시된 12개 정책과제

중에서 가장 뒷순위로 꼽았음. 이 결과 또한 마찬가지로 학교현장 노동자들은 일반적으로 노조활동이나 노동조건 차이 문제가 교직원 간 갈등과 직접적으로 연계되어 있지 않다고 인식하는 것이라 해석할 수 있을 것임.

## 2. 정책 개입 방향 제안

○ 이상의 분석 결과를 바탕으로 한다면, 학교현장 노동자 대표조직들이 '교직원 간 갈등 완화 및 협력 강화'를 위해 공동으로 추진할 수 있는 종합적인 정책의 프레임워크를 [그림 3]과 같이 그려볼 수 있을 것임. 주요 내용은 다음과 같음.

- 첫째, 학교현장에서 일하는 노동자들을 대표하는 조직들은 학교라는 공간을 노동자들이 '교육'이라는 공통의 가치 지향을 바탕으로 민주적으로 소통하고 즐겁게 협력하는 공간으로 만들어가고자 하는 장기적 전망을 공유해야 할 것임.
- 둘째, 이러한 전망을 실현하기 위해서 △학교 구성원의 교육 공유 강화 △포괄적 노동자 경영참여 실현 △유연하고 민주적인 직무구조 건설 등을 전략적 목표로 설정할 수 있음. 이를 측정할 수 있는 성과지표도 구성해야 할 것임.
- 셋째, 전략적 목표에 따라 다양한 사업 과제를 생각해볼 수 있을 것임. 예컨대 '구성원의 교육 가치 공유 강화'를 위해서는 △교육기관 종사자로서 사명감 강화 △수평적으로 일하는 문화 활성화 등을, '포괄적 노동자 경영참여 실현'을 위해서는 △교직원 전체를 포괄하는 소통구조 구축 △교육청의 학교 정책 및 예산투입에 대한 공동 대응 등을, '유연하고 민주적인 직무구조 건설'을 위해서는 △교직원 간 업무영역 명확히 구분 및 효과적 매뉴얼 보급 △새로운 직무에 대한 교육훈련 기회 확대 등을 구체적인 추진전략으로 삼을 수 있을 것임.
- 넷째, 사업 과제별로 구체적인 세부 프로그램을 마련해야 함. 이는 학교현장 노동자를 대표하는 조직 간의 지속적이고 열려 있는 소통을 통해 만들어갈 수 있을 것임.

[그림 3] 학교현장 교직원 간 갈등 완화 및 협력 강화를 위한 정책의 체계 예시

| 전망 | 공통의 가치 속에서 즐겁게 협력하는 민주적 학교 공동체 실현 | | |
|---|---|---|---|
| 전략적 목표 | 구성원의 교육 가치 공유 강화 | 포괄적 노동자 경영참여의 실현 | 유연하고 민주적인 직무구조 건설 |
| 사업 과제 | ▪학교 교직원 공통 가치 개발·교육<br>▪학교 교직원 노동조건 격차 축소<br>▪교육기관 종사자로서 사명감 강화<br>▪수평적으로 일하는 문화 활성화 | ▪관리자 학교 운영 역량과 소양 강화<br>▪전 교직원 포괄하는 소통구조 구축<br>▪노동조합을 통한 학교 운영 참여<br>▪교육청의 학교 정책 및 예산투입에 대한 개입 | ▪노동강도 명확히 측정 및 업무 조정<br>▪업무 배정 시 교직원 의견 반영<br>▪교직원 간 업무영역 명확히 구분 및 효과적 매뉴얼 보급<br>▪새로운 직무에 대한 교육훈련 기회 확대 |

[별첨] 학교 현장 갈등 상황 실태분석 및 협력방안 연구를 위한 설문조사

# 학교 현장 갈등 상황 실태분석 및 협력방안 연구를 위한 설문조사

안녕하십니까. <학교 현장 갈등 상황 실태분석 및 협력방안 연구> 조사팀입니다. 조사팀은 당사자의 의견을 바탕으로 학교 현장 교직원 간 갈등 상황의 원인을 진단하고 협력방안을 마련하기 위한 작업을 진행하고 있습니다.

본 설문조사의 목적은 현장에서 일하는 당사자가 학교 내 갈등 상황에 대해서 어떠하게 생각하는지, 그 정도와 원인에 대해서 어떠하게 진단하고 있으며 개선 방향에 대해서는 어떠한 처방을 내리고 있는지 등을 살펴보는 것입니다.

본 설문조사에 기입하신 정보는 통계법에 따라 철저하게 보호되며, 오직 연구를 위해서만 이용될 것임을 약속드립니다. 학교 현장의 협력 활성화와 민주주의의 진전을 위한 방안 모색에 협조 부탁드립니다.

귀중한 시간을 내어 설문조사에 참여해주셔서 진심으로 감사드립니다.

2022년 6월

**※ 귀하의 인적사항에 관한 질문입니다.**

| | |
|---|---|
| 1. 성별 | ① 여성 ② 남성 ③ 기타 |
| 2. 연령 | ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상 |
| 3. 근무지 | ① 유치원 ② 초등학교 ③ 중학교 ④ 고등학교 ⑤ 기타 |
| 4. 근무형태 | ① 상시근로 전일제 ② 상시근로 단시간 ③ 방학중비근로 전일제 ④ 방학 중비근로 단시간 |
| 5. 직무 | ① 교무 관련 분야(교무, 과학, 전산, 사서, 유치원 등) ② 행정 관련 분야(행정, 사무, 학부모회 등) ③ 수업 관련 분야(돌봄, 방과후, 유치원 종일반, 체육경기, 특수교육 등)<br>④ 급식 관련 분야(영양, 조리, 배식 등) ⑤ 복지 관련 분야(교육복지, 상담 등) ⑥ 시설관리 관련 분야(시설, 매점, 청소원, 당직전담, 사감 등)<br>⑦ 기타(_____) |
| 6. 노조활동 경험 | ① 일반 조합원 ② 대의원 역임 ③ 집행간부 또는 임원 역임 ④ 가입하지 않음 |

## Ⅰ. 다음은 학교 현장의 교직원 간 갈등 상황 진단과 관련한 질문입니다.

**1. 귀하가 현재 근무하는 학교에서 공무직원, 교사, 공무원 등 교직원 사이에 갈등과 협력의 정도가 어떠하다고 인식하십니까? 아래 항목별로 귀하의 생각과 가까운 칸에 '✓'로 표시해 주시기 바랍니다.**

| 항 목 | ① 매우 갈등적 | ② 갈등적인 편 | ③ 보통임 | ④ 협력적인 편 | ⑤ 매우 협력적 | ⑥ 모르겠음 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) 공무직원 내 상호 관계 | | | | | | |
| 2) 공무원 내 상호 관계 | | | | | | |
| 3) 교사 내 상호 관계 | | | | | | |
| 4) 공무직원과 다른 인력(교사, 공무원 등) 관계 | | | | | | |
| 5) 관리자와 그 외 교직원 간 관계 | | | | | | |
| 6) 학교 교직원 전반적인 관계 | | | | | | |

**2. 귀하가 느끼기에 학교 교직원 전반적인 관계가 지난 3년간 어떤 방향으로 변화했습니까?**

① 매우 갈등적으로 변했다 ② 조금 갈등적으로 변했다 ③ 별다른 변화가 없었다
④ 조금 협력적으로 변했다 ⑤ 매우 협력적으로 변했다 ⑥ 잘 모르겠다

**3. 다음은 학교 교직원 사이에 발생하는 갈등의 원인으로 지적되는 일반적인 사항입니다. 귀하는 얼마나**

동의하십니까? 아래 항목별로 해당하는 칸에 ✓'로 표시해 주시기 바랍니다.

| 항 목 | ① 전혀 동의하지 않음 | ② 별로 동의하지 않음 | ③ 보통임 | ④ 약간 동의함 | ⑤ 매우 동의함 | ⑥ 모르겠음 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) 관리자의 학교 운영 방식 특성 | | | | | | |
| 2) 관리자의 업무 배정 관행 특성 | | | | | | |
| 3) 교직원 간 불명확한 업무영역 구분 | | | | | | |
| 4) 교직원 간 소통구조의 부재 또는 부족 | | | | | | |
| 5) 노동조합의 학교 운영에 대한 개입 | | | | | | |
| 6) 공무직원/교사/공무원 노동조건 차이 | | | | | | |
| 7) 일에 임하는 태도와 책임감 차이 | | | | | | |
| 8) 전반적인 업무량과 노동강도 증가 | | | | | | |
| 9) 새로운 업무에 대한 교육훈련 부족 | | | | | | |
| 10) 교육청의 일률적인 학교정책 추진 | | | | | | |
| 11) 교육청의 예산과 인력 등 지원 부족 | | | | | | |
| 12) 학교에 내재한 서열화된 직무구조 | | | | | | |
| 13) 기타 | (_____) | | | | | |

3-1. 앞의 질문에 제시된 항목 중 상대적으로 가장 빈번하게 교직원 간 갈등 원인이 되는 것은 무엇이라고 생각하십니까? 순위 없이 두 가지를 선택해 주십시오.

(_____) (_____)

① 관리자의 학교 운영 방식 특성 ② 관리자의 업무 배정 특성 ③ 교직원 간 불명확한 업무영역 구분
④ 교직원 간 소통구조의 부재 또는 부족 ⑤ 노동조합의 학교 운영에 대한 개입 ⑥ 공무직원/교사/공무원 노동조건 차이
⑦ 일에 임하는 태도와 책임감 차이 ⑧ 전반적인 업무량과 노동강도 증가 ⑨ 새로운 업무에 대한 교육훈련 부족
⑩ 교육청의 일률적인 학교정책 추진 ⑪ 교육청의 예산과 인력 등 지원 부족 ⑫ 학교에 내재한 서열화된 직무구조
⑬ 기타(_____)

4. 다음은 귀하가 경험하는 상황에 관한 질문입니다. 해당하는 칸에 ✓'로 표시해 주시기 바랍니다.

| 항 목 | ① 전혀 그렇지 않음 | ② 별로 그렇지 않음 | ③ 보통임 | ④ 약간 그러함 | ⑤ 매우 그러함 | ⑥ 모르겠음 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) 최근 3년 동안 내가 수행하는 업무 종류가 증가했다. | | | | | | |

| 항 목 | ① 전혀 그렇지 않음 | ② 별로 그렇지 않음 | ③ 보통임 | ④ 약간 그러함 | ⑤ 매우 그러함 | ⑥ 모르겠음 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2) 최근 3년 동안 내가 수행하는 업무 강도가 세졌다. | | | | | | |
| 3) 나는 업무상 상호작용하는 동료로부터 긍정적인 느낌을 받고 일할 동기를 부여받는다. | | | | | | |
| 4) 나는 학교라는 교육기관에서 일하는 것에 대해 사회적으로 자긍심을 느낀다. | | | | | | |
| 5) 나는 업무수행에 필요한 지식과 기술을 습득할 교육훈련 기회를 충분히 부여받고 있다. | | | | | | |
| 6) 나는 현재 나의 임금 및 노동조건에 만족한다. | | | | | | |
| 7) 나는 합리적이고 일관된 방침과 적합한 매뉴얼에 따라 업무를 수행한다. | | | | | | |
| 8) 우리 학교 교직원들은 공동으로 수행해야 하는 일이 생기면 적극적으로 참여한다. | | | | | | |
| 9) 우리 학교에서는 교직원 간 업무분장이 대체로 명확하게 되어 있다. | | | | | | |
| 10) 우리 학교에서는 내가 속한 노조의 활동이 활발하게 이루어지고 있다. | | | | | | |
| 11) 우리 학교에서는 교직원의 발언권이 보장되고 고충 처리가 원활하게 이루어진다. | | | | | | |
| 12) 우리 학교에서는 공무직원, 교사, 공무원이 업무 외 일상생활에서 수평적으로 어울린다. | | | | | | |

## Ⅱ. 다음은 학교 현장의 교직원 간 협력 강화를 위한 처방과 관련된 질문입니다.

**5. 다음은 학교 현장 교직원 간 협력을 강화하는 방안에 관한 질문입니다. 아래 항목별로 귀하의 생각에 가까운 칸에 ✓'로 표시해 주시기 바랍니다.**

| 항 목 | 교직원 협력 강화에 효과적이다 | | | | | | 상대적으로 쉽게 실현할 수 있다 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ① 전혀 아님 | ② 아닌 편 | ③ 보통 임 | ④ 그런 편 | ⑤ 매우 그럼 | ⑥ 잘 모름 | ① 전혀 아님 | ② 아닌 편 | ③ 보통 임 | ④ 그런 편 | ⑤ 매우 그럼 | ⑥ 잘 모름 |
| 1) 관리자의 학교 운영 역량과 소양 강화 | | | | | | | | | | | | |

| 항 목 | 교직원 협력 강화에 효과적이다 | | | | | | 상대적으로 쉽게 실현할 수 있다 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ① 전혀 아님 | ② 아닌 편 | ③ 보통임 | ④ 그런 편 | ⑤ 매우 그럼 | ⑥ 잘 모름 | ① 전혀 아님 | ② 아닌 편 | ③ 보통임 | ④ 그런 편 | ⑤ 매우 그럼 | ⑥ 잘 모름 |
| 2) 업무배정 시 다양한 교직원의 의견 반영 | | | | | | | | | | | | |
| 3) 교직원 간 업무영역 명확히 구분 및 세부적인 업무 매뉴얼 제작 보급 | | | | | | | | | | | | |
| 4) 포괄적이고 민주적인 교직원 소통구조 구축 | | | | | | | | | | | | |
| 5) 노동조합을 통한 학교 운영 참여 | | | | | | | | | | | | |
| 6) 공무직원/교사/공무원 노동조건 격차 축소 | | | | | | | | | | | | |
| 7) 교육기관 종사자로서 사명감 강화 | | | | | | | | | | | | |
| 8) 전반적인 업무량과 노동강도 조정 | | | | | | | | | | | | |
| 9) 새로운 업무에 대한 교육훈련 기회 확대 | | | | | | | | | | | | |
| 10) 맥락과 실정을 반영한 맞춤형 학교정책 추진 | | | | | | | | | | | | |
| 11) 교육청의 예산과 인력 지원 증대 | | | | | | | | | | | | |
| 12) 수평적으로 일하는 교직원 문화 활성화 | | | | | | | | | | | | |
| 13) 기타 | (_____) | | | | | | | | | | | |

**5-1. 앞의 질문에 제시된 항목 중 상대적으로 가장 우선해서 추진해야 하는 과제는 무엇이라고 생각하십니까? 순위 없이 두 가지를 선택해 주십시오.** (_____) (_____)

① 관리자의 학교 운영 역량과 소양 강화 ② 업무배정 시 다양한 교직원 의견 반영 ③ 업무영역 명확히 구분 및 매뉴얼 보급
④ 포괄적이고 민주적인 소통구조 구축 ⑤ 노동조합을 통한 학교 운영 참여 ⑥ 교직원 간 노동조건 격차 축소
⑦ 교육기관 종사자로서 사명감 강화 ⑧ 전반적인 업무량과 노동강도 조정 ⑨ 신규 업무에 대한 교육훈련 기회 확대
⑩ 실정을 반영한 맞춤형 정책 추진 ⑪ 교육청의 예산과 인력 지원 증대 ⑫ 수평적으로 일하는 교직원 문화 활성화
⑬ 기타(_____)

**6. 지금까지 기입하신 것 외에 조사팀에 제안하고 싶은 사항이 있다면 자유롭게 말씀해 주십시오.**

(_____)

**바쁘신 중에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다!**