

# 교육청 학교지원센터의 성과와 과제\*

하 봉 윤\*\*

본 연구는 시·도교육청 학교지원센터 정책의 주요 쟁점, 성과와 한계를 분석하고, 향후 학교지원센터의 주체적 역할과 발전 과제를 탐색하는데 목적을 두고 시행되었다. 학교지원센터는 전국의 17개 모든 교육청에 도입·시행되고 있으나 그 지역적 특수성, 교육감의 정책의지, 지역 및 학교 요구에 따라 교육청별로 조직구성, 업무 발굴 및 지원 방식은 다소 차이가 있다. 업무지향 혁신정책(MOIP) 측면에서의 분석 결과, 학교 공통행정업무 확대 지원 및 신규사무 발굴에 다양한 관련 주체들을 참여시키고 체계적인 사무 발굴·선정 과정이 진행되었으며 교육지원청 수준에서 통합 지원센터를 설립하거나 전담조직을 구성하는 등의 조직개편과 인력을 확충하고 학교지원에 대한 환류체제를 구축하고자 노력한 것으로 평가되었다. 향후 학교지원업무 강화를 위하여 경감 대상 업무 선정의 절차적 타당성 확보 및 신규 경감업무 지속 발굴, 교육지원청의 인력 증원·배치 직종에 대한 신중한 접근, 단위학교가 교육의 본질에 충실한 교육자치, 학교자치를 구현토록 교육지원청 역할 재구조화를 통한 실질적인 학교 지원 방안 마련이 요구된다.

주제어 : 학교지원센터, 학교지원조직, 학교행정업무경감, 교육지원청

## I. 서론

학교지원원은 지방교육행정기관의 핵심 기능으로서 그 중요성이 점차 높아지고 있다. 2009년 교육감 직선제 도입 이후 2010년 지역교육청이 교육지원청으로 명칭 변경되고 지

\* 이 논문은 2024학년도 경기대학교 연구년 수혜로 연구되었음.

\*\* 경기대학교 교직원부 교수

방분권·지방교육자치·학교자치(학교민주주의)가 강조되면서 중앙정부, 시·도교육청, 교육지원청, 단위학교 간의 관계는 학교지원 중심으로 재설정되어 왔다(이상철 외, 2019; 나민주 외, 2021; 박상완 외, 2021). 넓은 의미에서 보면 시·도교육청이 학교지원을 위한 기관이라 할 수 있지만, 학교지원을 중심으로 교육청의 기능과 정책이 새롭게 정비·추진되기 시작한 것은 교육지원청 조직개편과 교원·학교 업무 경감 정책 등 학교현장의 요구를 반영한 정책이 다양하게 개발, 실행된 것과 관련이 있다(박상완 외, 2021; 이쌍철 외, 2021).

또한, 2017년 교육부와 전국시·도교육감협의회는 교육자치정책협의회를 구성하여 시·도교육청으로의 교육권한 이양과 학교자치를 구현할 수 있는 제도 정비방안을 담은 로드맵을 발표한 바 있으며, 이러한 정책 환경 변화는 시·도교육청의 조직개편에도 반영되어 시·도교육청 본청 정책·기획·조정 기능 강화, 교육지원청의 현장지원 기능 강화 및 단위학교 지원 중심, 직속기관의 실행기구로서의 기관별 기능 활성화 및 전문화로 이어졌다(나민주 외, 2019). 특히, 2019년 서울 등 7개 시·도교육청은 교육지원청의 기능과 체제를 개편하여 학교지원 전담 조직인 학교지원센터를 설립하거나 교육지원청 전체를 학교지원을 목적으로 혁신하는 방안을 추진하였다(이재덕 외, 2018; 나민주 외, 2019).

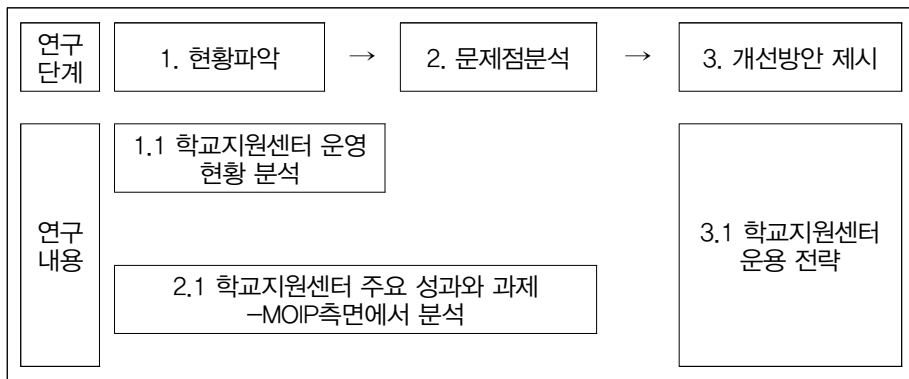
그러나 그동안 중앙에서 지방으로 교육행정 권한 위임 및 사무 이양이 이루어지고 시·도교육청이 조직, 인사, 제도 개선 등을 통해 학교행정·교원업무 경감을 위한 다양한 정책을 추진하고 있음에도 불구하고 행정업무 지원 및 학교지원 체감도가 높지 않다는 문제가 지속적으로 지적되고 있다(나민주 외, 2018; 박혜진 외, 2018; 나민주 외, 2021). 그 이유로는 중앙정부 및 시·도교육청 정책사업 증가, 신설된 학교지원센터의 학교지원 행정 경험 부족, 지방교육행정기관 구성원의 학교지원 인식 부족, 학교지원 인력과 재원의 불충분성 등이 제시되어 왔다(박대권 외, 2019; 이상철 외, 2019; 이준희 외, 2019; 성병창 외, 2020; 나민주 외, 2021; 김효은 외, 2024).

따라서 시·도교육청의 학교지원정책 추진 배경 및 특징을 분석하고 이에 기반하여 교육청별 맞춤형 학교지원정책을 수립하여 운영할 필요가 있다. 무엇보다 시·도교육청에 따라 학교지원정책의 범위와 세부 내용 및 관련 업무 담당 조직구성의 차이는 지역의 환경과 특성, 교육감의 정책 의지, 지역 및 학교 요구의 차이에 따라 다양하게 나타나고 있듯이 지역적 특수성 및 요구에 맞는 적절한 학교지원센터 구축 방안에 대한 구체적인 논

의가 필요하다.

이러한 맥락에서 본 연구는 정책의 체계성과 일관성을 강조하는 업무지향 혁신정책 (Mission-oriented Innovation Policy, MOIP) 측면에서 시·도교육청 학교지원센터 정책의 주요 쟁점, 성과와 한계를 분석하고, 학교지원 강화를 위한 방안을 탐색하고자 한다.

이상에서 살펴본 분석의 주요 내용을 토대로 학교지원센터의 주체적 역할과 발전 과제 탐색을 위한 분석 틀과 절차를 제시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구 절차

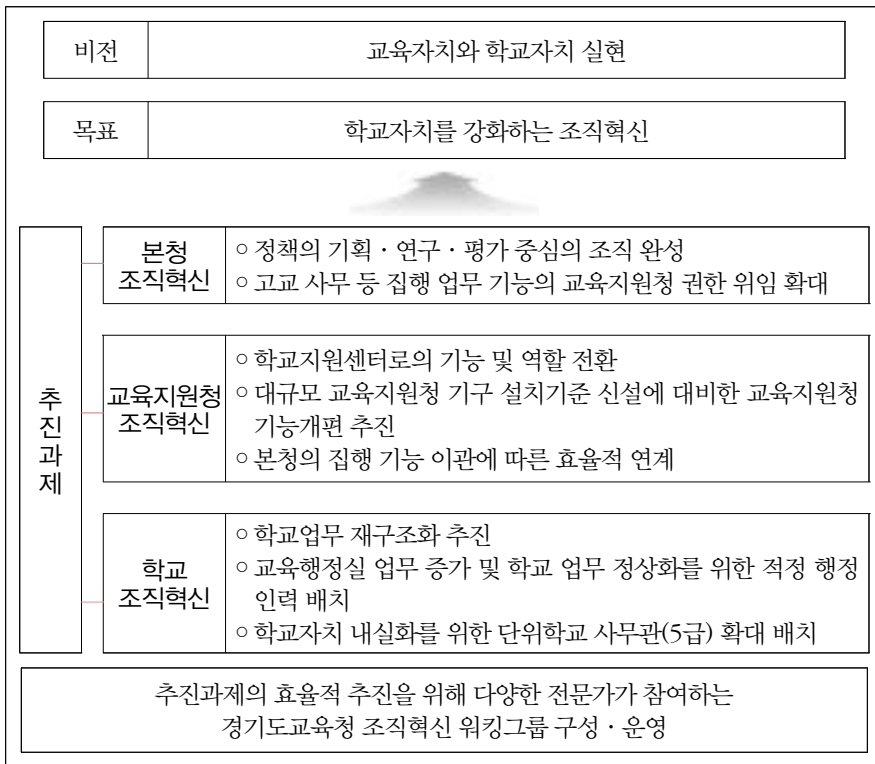
## II. 학교지원센터의 설치 목적 및 운영 현황

### 1. 학교지원센터의 설치 목적

학교지원센터의 설치 및 운영은 새로운 협업행정의 거버넌스를 제도화하고 조직 내 사회혁신의 역할을 수행하기 위한 노력으로서 학교 내 교원의 행정업무 경감을 통해 학교 본래 업무의 효율성과 효과성을 제고하고자 하는 목적이 있다(박혜진 외, 2018; 박대권 외, 2019). 즉 교육지원청이 학교 업무를 적극 분담하고, 학교는 행정업무 부담에서 벗어나 교육활동에 전념할 수 있는 체제로 전환하기 위한 것이다.

경기도교육청의 경우, 2020년 「경기도교육청 조직혁신 추진계획」을 수립하여 그 필요

성과 배경으로 첫째, 본청의 역할을 정책의 기획·연구·평가 기능 중심조직으로 개편, 둘째, 미래 교육 시대에 유연하고 선제적으로 대응할 수 있도록 본청과 교육지원청 및 학교를 근본적으로 혁신, 셋째, 교육지원청의 학교 현장 지원 기능을 강화함으로써 ‘학교지원센터로서’의 기능 및 역할 전환, 넷째, 학교자치 실현을 위한 여건 마련을 제시하였다.



\* 출처: 경기도교육청(2020). 경기도교육청 조직혁신 추진계획, 내부자료.

〈그림 2〉 경기도교육청 조직혁신 추진 체계

우선 본청을 정책의 기획·연구·평가 기능 중심조직으로 개편하기 위하여 고등학교·특수학교에 대한 집행사무의 교육지원청 이관과 이에 따른 위임 대상 사무의 정비 및 업무 분석, 본청 인원 감축 및 교육지원청 인원 확대 배치 등이 추진되었으며, 교육지원청의

‘학교지원센터’로의 기능·역할 전환을 위해 본청의 조직혁신 방안과 연계한 교육지원청 업무와 인력 재구조화 및 학교조직을 혁신하는데 필요한 표준화된 직무 기준 설정 등 학교 업무 재구조화를 통해 학교의 조직과 문화의 패러다임 전환, 학교 업무 재구조화에 따른 학교 조직구성원의 갈등 관리 및 호혜적 공감대 형성, 학교 업무 재구조화 시범학교 운영 방안이 수립·추진되었다.

## 2. 학교지원센터의 운영 현황

시·도교육청별 학교지원조직 운영 현황을 살펴보면, 2015년 경남교육청 학교지원센터 도입 이후, 2018년 세종교육청 북부교육지원센터 설치, 2019년 서울, 부산, 인천, 경기, 강원, 충북, 충남, 전남, 제주 등 9개 시·도교육청, 2020년 대전, 울산, 경북교육청으로 확대되어 현재 전국 17개 시·도교육청에서 설치·운영 중이다.

이를 통해 학교에서 수행하기 어려운 업무(방과후학교 관련 통합 지원, 초등돌봄교실 운영 지원, 학교폭력 사안 처리 지원, 학교환경위생 통합 관리 등), 개별 학교에서 공통적으로 수행하는 업무(교원 호봉 승급 및 획정, 계약직 직원, 방과후학교 강사, 돌봄 강사 등 인력 채용), 현장체험학습(숙소 안전위생 점검 서류 지원 등), 학교시설 현장 지원 및 공사 계약 지원 등의 사무를 학교지원조직에서 일괄처리함으로써 학교는 학교 본연의 교육활동(교육과정 운영, 생활지도 및 학부모 상담)에 전념할 수 있도록 지원하고 있다(박혜진 외, 2018; 이상철 외, 2019; 김효은 외, 2024).

교육청별로 학교지원정책 및 관련 업무를 추진하는 전담조직의 형태와 명칭, 기능 및 인력 구성, 업무 발굴 및 지원 방식은 다소 차이가 있으며, 도입 초기에는 다양한 형태로 존재하였으나(ex, 담당부서형(과/팀/센터), 여러 부서 산재형, 직속기관형 등)(박상완 외, 2021), 2025년 현재 크게 직속기관형과 교육지원청 내 센터형으로 구분할 수 있다. 이러한 학교지원정책 및 관련 업무 담당 조직과 인력 구성의 차이는 지역적 특성, 지역 및 학교 요구의 차이에 기인한 것이라 할 수 있다(성병창 외, 2020; 박상완 외, 2021).

〈표 1〉 시·도교육청 학교지원 전담기구 현황

운영 형태	시·도명	
직속기관형	인천(21.9. 43명) 대구(23.1. 66명), 부산(24.1. 42명), 세종(24.7. 155명)	
교육지원청 내 센터형	도교육청	경기, 강원, 충북, 충남, 전북, 전남, 경북, 경남
	시교육청	서울, 대전, 광주, 울산, 제주

\* 출처: 왕문혜외(2025). p.40.

시·도교육청의 학교지원조직의 업무 내용 또한 유사하면서도 구분, 범주화하는 방식에서는 차이가 나타난다. 예를 들어, 서울시교육청의 경우 센터의 학교지원업무를 3개 범주(① 교육활동·행정지원, ② 생활교육·인권지원, ③ Wee센터 운영)로 구분하고 있는 반면에 인천시교육청은 4가지 영역(① 학교인력지원, ② 행정지원, ③ 교육활동 지원 등, ④ 시설지원)으로 구분하고 있다.

시·도교육청에서 학교지원 사무로 고려된 사무를 유형화하여 제시하면 다음과 같다. 첫째, 학교행정지원(기간제 교원 및 강사 채용관리지원, 인력풀 센터 운영, 교원 호봉 승급 및 (재)획정, 교육공무직원 급여 관리 및 지급 등 학교공통행정업무 등), 둘째, 학교시설지원(학교시설관리직 운영, 학교(교육) 시설 유지 보수, 공기 정화, 조경 유지 보수 지원 등), 셋째, 법령 개정 등을 통해 학교에서 교육지원청으로 이관된 업무(학교폭력), 넷째, 기타 교육청별로 학교에서 교육지원청으로 이관한 업무(학교정보화 및 업무디지털 전환, 초등돌봄·늘봄, 방과후학교 등), 다섯째, 교원 및 학생지원(교권보호, 학생상담, 연수 등)이다(박상완 외, 2021; 하봉운 외, 2022; 김효은 외, 2024).

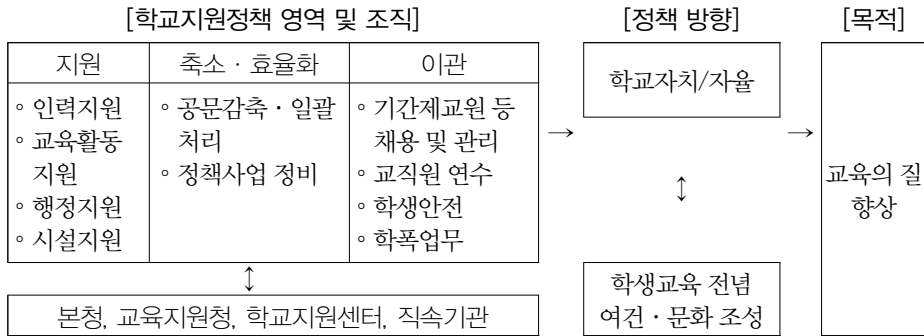
범위와 규모가 방대한 학교지원 조직의 업무에 대한 전국 공통 비교를 위해 학교지원 업무를 도출·유형화하여 제시하면 다음과 같다.

〈표 2〉 학교지원센터 업무 지원 현황(일부 예시)

연번	학교지원 업무	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
1	채용(인력풀 구축·운영)		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	교원 호봉 획정·승급	○		○	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○	○
3	인사행정 업무 지원 (교원·교육공무직 급여 등)	○	○	○	○	○			○	○		○			○		○	○
4	교육시설 점검·관리		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5	학교폭력예방 교육운영·지원	○	○	○					○			○			○		○	○
6	정보화 및 업무 디지털 전환(누리집, NEIS 등)	○	○	○	○			○		○		○	○	○	○	○	○	○
7	돌봄·늘봄		○	○	○				○	○					○	○	○	○
8	방과후학교운영지원		○	○	○				○			○		○	○	○	○	○
9	현장체험학습		○				○		○			○	○	○	○	○	○	○
10	교권 및 교육활동 보호	○	○	○	○				○			○		○	○	○	○	○
11	교과서 배부 및 주문	○		○			○	○	○	○		○		○	○	○	○	○
12	학생 안전 (안전 교육, 안전 사업)	○		○			○		○	○					○	○	○	○
13	학교생활 지원 (학생맞춤통합지원)	○		○					○			○			○		○	○
14	계약 및 회계	○	○		○	○			○	○		○			○		○	○
15	교육복지 (교육복지·교육비지원 등)	○		○					○		○	○		○	○	○	○	○
16	만족도 조사, 학교지원 업무 발굴 등	○	○			○	○			○	○	○	○	○		○		

\* 출처: 왕문혜 외(2025). pp.40-42.

시·도교육청의 학교지원정책 추진 배경, 정책 내용 등을 종합해 보면, 기본적으로 학교지원정책은 학교에서 필요로 하는 다양한 자원(인력, 예산, 시설)을 제공하고(지원), 학교부담이나 업무를 덜어주며(축소), 학교의 업무를 다른 조직/기관으로 조정(이관) 하는 것을 포함한다(박상완 외, 2021). 이러한 학교지원정책은 학생교육에 집중하는 학교문화를 조성하고 학교자치를 강화함으로써 궁극적으로 학생교육의 질을 높이는 것을 목적으로 한다. 학교지원정책의 주요 영역, 방향, 목적을 그림으로 나타내면 다음과 같다.



\* 출처: 박상완 외(2021), p.12를 수정·보완하였음.

〈그림 3〉 학교지원정책 내용과 방향

### Ⅲ. 학교지원센터의 주요 성과와 과제

문제 해결과 지속 가능한 발전을 위해 정책의 체계성과 일관성을 강조하는 업무지향 혁신정책(Mission-oriented Innovation Policy, MOIP) 측면에서 주요 성과와 과제를 살펴보고자 한다. MOIP는 구체적인 목표를 설정하고, 다양한 이해관계자가 협력하여 목표 달성을 위한 정책과 수단을 개발·실행하는 통합적 접근 방식으로 전략적 지향성, 정책 조정, 정책 실행 측면에서 학교지원센터를 분석하는 유용한 도구가 될 것이다.

〈표 3〉 MOIP의 세 가지 구성요소

구성요소	설 명
전략적 지향성 (Strategic orientation)	사회문제의 발굴 및 선정과정에서 다양한 공공 및 민간 주체를 참여시키고, 정책개입의 정당성을 확보하는 능력
정책 조정 (Policy coordination)	목표로 하는 사회문제를 해결하기 위해 다양한 정책 분야 및 행위자 간의 일관성을 확보하는 능력
정책 실행 (Policy implementation)	사회문제 해결을 위해 다양한 영역과 혁신 단계에 걸쳐 일관된 정책 수단을 실행·모니터링·평가하는 능력

\* 출처: OECD(2025), p.13.

### 1. 전략적 지향성

학교의 업무 부담 완화에 대한 지속적 요구 등 학교 현장 직접 지원의 필요성이 증대됨에 따라 이관사무의 발굴 및 선정과정에 다양한 주체를 참여시키고, 체계적인 발굴·선정 과정을 통하여 정책개입의 정당성을 확보하고자 노력하였다.

일례로 경기도교육청의 경우, 학교 공통행정업무의 교육지원청 지원 계획 수립을 위하여 본청 기획조정실 주도로 계획수립-조사·분석(5개 교육지원청)-워킹그룹운영-실행(안) 마련-자치법규 개정의 절차를 단계적으로 수행하였다. 우선 교육지원청 기준 직무 세부 분류표를 작성하고 학교 공통행정업무 지원 가능 여부를 협의한 후 학교 워킹그룹에서 단위학교 업무(교무, 행정) 분석 실시를 통하여 업무분석 세부 분류표를 현행화하고 4차례에 걸친 추진단 협의를 통해 학교 업무 재구조화에 따른 학교 공통행정업무(교육지원청 지원) 실행(안)을 마련하였다.

〈표 4〉 학교지원센터 업무 이관 프로세스(경기도교육청 예시)

계획수립	조사·분석·발굴	워킹그룹운영	실행(안)마련	자치법규개정
- 조직혁신(워킹그룹 구성·운영) - 계획수립	- (규모, 지역별) 5개 교육지원청 개인별 직무조사·분석 - 학교행정업무경감 설문조사 - 정책연구 - 학교 공통행정업무 발굴	- 교육지원청 직무분석표 정리 및 학교 공통행정업무 지원 방안 협의(4차 협의 실시) - 현장자문단 운영 - 학교 업무 재구조화 시범학교 운영	- 교육지원청 지원 업무(안) 마련 - 교육지원청 조직개편(안) - 학교 업무 재구조화	- 경기도교육청 행정기구 설치조례 - 경기도교육감 소속 지방공무원 정원 조례 - 경기도교육감 행정권한 위임에 관한 조례
2021. 2.	2021. 3. ~ 5.	2021. 3. ~ 6.	2021. 8.	2021.9.

\* 출처: 경기도교육청(2020). 경기도교육청 조직혁신 세부 실행계획(p.9.)을 참고하여 재정리함.

또한 외부 연구용역, 설문조사 등을 통하여 학교 공통행정업무 우선 지원 업무를 선정하였다. 즉 교육지원청 업무분석 실시를 위한 본청-교육지원청-학교 업무 재구조화 방안

연구와 전체 학교 교직원 대상 설문조사를 실시·분석하고 현장 요구 및 소요 인력 배치 등을 종합 검토하여 최종적으로 우선 지원 업무를 선정하였다.

〈표 5〉 학교지원센터 학교공통행정업무(경기도교육청 예시)

사무명	주요 내용
교원 호봉 재획정	교원 정기승급, 재획정(신규, 복직 전체)
기간제 교사	기간제 교사, 방과후 강사 등 인력풀 운영, 채용 지원
교육공무직 급여	교육공무직 급여 지급
학교 공통 용역계약	시설 법정 용역 계약
학교 환경위생	먹는물, 공기질, 석면관리 등 용역 관리

\* 출처: 경기도교육청(2021). 2021년 교육지원청 「학교 공통행정업무 지원」 계획, 내부자료.

그러나 학교공통행정업무 발굴을 위한 워킹그룹(T/F) 구성 및 운영, 정책연구, 모니터링 등을 통하여 도교육청, 교육지원청 차원의 정책 추진의 정당성을 확보하고자 노력하였음에도 불구하고, 교사의 행정업무, 교육청의 행정업무 경감정책, 교사 본연의 업무에 대한 이슈, 단위학교별 행정업무 부담의 차이 존재, 직군 간 인식의 차이 등이 여전한 논쟁거리다. 무엇보다 학교지원 기능 강화란 ‘학교 자체적으로 해결하기 어려운 사안과 교육지원청에서 통합 운영하는 것이 효과적인 사안을 교육지원청이 지원하여 학교 구성원 모두 책임성을 가지고 교육에 전념할 수 있도록 하는 것’(경기도교육연구원, 2018)으로 개념화할 때 실제적으로 학교 공통행정업무 경감 대상 업무가 누구의 업무를 경감한 것이냐에 대한 논란이 발생하고 있다. 일례로 학교조직은 교원(관리직, 일반교원), 비정규교원, 일반직공무원, 공무직 등 다양한 직종과 인력으로 구성되어 있는데 학교 공통행정업무로 선정된 대부분의 업무가 교감이나 부장교사, 행정실의 업무로서 일반교원들의 행정업무경감과는 크게 관련되어 있지 않다는 문제 제기가 지속되고 있다. 반면 일반직공무원 또한 왜 교원이 싫어하는 업무만 시범 대상 사무로 채택되었는지에 대한 의문과 일반직 업무경감 노력이 없는 것에 대한 일반직 확대론을 제기하며 직종 간의 갈등 양상이 나타났다(하봉운 외, 2022).

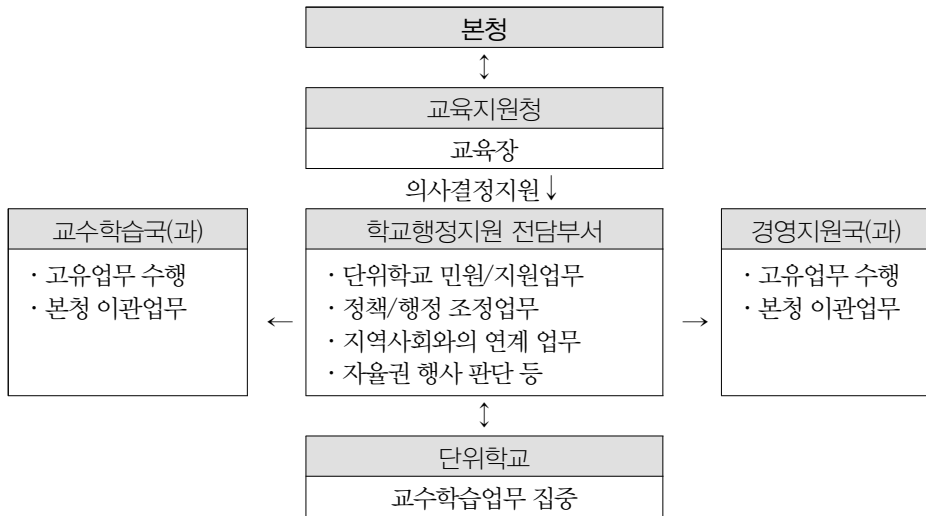
정책개입의 정당성을 확보하기 위해선 무엇보다 이관사무의 체계적인 발굴·선정 과정이 중요하다. 따라서 다양한 방법론을 활용(설문조사, 빅데이터 분석, 사회적·기술

적·정책적 이슈분석 등)한 ‘증거에 기반한 접근방법(evidence-based approach)’을 통하여 보다 과학적이고 종합적인 사무 발굴·선정 체계를 구축하여야 한다. 사회가 복잡다단화되면서 과학적인 데이터에 기반한 합리적인 의사결정의 중요성이 증대되고 통계 데이터 없이 미래의 발전계획을 수립하는것이 불가능한 시대가 도래하였다. 특히 주요 정책 대상자인 학교·교원의 제한적 참여에 따른 의사 결정 영향력 부족과 미흡한 관점 반영의 문제를 어떻게 해소할 것인가에 대한 고민이 필요하다. 무엇보다 설문조사 중심의 제한적 참여 방식에서 벗어나, 문제 정의부터 해결 방안 도출, 현장 적용 단계까지 학교 및 교육계 전반의 공감과 참여를 이끌어 낼 수 있는 더 폭넓은 실질적 참여 체계가 구축되어야 한다(기지훈 외, 2025).

## 2. 정책 조정(Policy coordination)

다양한 정책 분야 및 행위자 간의 일관성을 확보하여야 한다는 측면에서 교원·행정직·공무직 간의 모호한 업무 분담, 직무 이해 부족 및 부서 간 칸막이에 따른 의사소통 부족 등으로 인한 갈등이 상존하는 상황에서 목표로 하는 문제를 해결하기 위해선 체계적인 다층적 거버넌스 구축이 중요하다.

학교기능의 다양화·복잡화 및 교육활동과 상관없는 비본질적 행정업무를 지원해 줄 수 있는 조직체계 구축이 필요함에 따라 현재 조직 구성에서 본청과 단위학교의 업무의 상당 부분이 이관되면 기존 교육지원청 국의 업무가 과중하게 될 우려가 있으므로 시·도 교육청 내에 학교지원을 위한 조직을 두고, 교육지원청 수준에서 통합지원센터를 설립하거나 전담조직을 구성하는 등의 조직개편과 인력 확충이 이루어졌다. 학교현장 지원 강화를 위해 본청 슬림화를 통한 감축 인원을 교육지원청으로 재배치하고 학교 내 업무 분장 갈등으로 행정실과 교무실의 의견대립이 첨예한 업무에 대한 학교지원센터 이관으로 학교 내 갈등관리, 행정업무 경감, 전문성 확보 등의 효과가 제고되었다(ex, 교과서 배부용역, 교육공무직 결원 대체 채용 지원, 학교환경위생관리(실내공기질, 정수기 수질검사, 방역소독) 등).



\* 출처: 박대권 외(2019), p.111.

〈표 6〉 교육청별 학교지원센터 운영 현황

지역	명 칭	유 형
서울	학교통합지원센터	11개 지원청-과급센터
부산	(24)학교행정지원본부	직속기관 형태
대구	(23)학교지원센터	직속기관 형태
인천	(20)학교지원단	직속기관 형태
광주	학교지원센터	2개 지원청-과급센터
대전	학교지원센터	2개 지원청-과급센터
울산	학교지원센터	2개 지원청-과급센터
세종	(24)학교지원본부 운영	직속기관 형태
경기	학교지원국 학교행정지원과, 학교행정지원과, 학교행정지원팀	25개 지원청 중 3국 설치-6개, 과-7개, 팀-12개
강원	학교지원센터	17개 지원청 중 과급센터-4개, 담당급센터-13개
충북	학교지원국 학교지원과, 학교지원센터	10개 지원청 중 3국 설치-1개, 과급센터-9개
충남	학교지원센터	14개 지원청 중 담당급센터-14개
전북	학교업무통합지원센터	14개 지원청-과급센터

지역	명 칭	유 형
전남	학교지원센터→학교종합지원센터로 명칭 변경 예정(25.08)	22개 지원청 중 과급센터 15개, 담당급센터 7개
경북	학교지원센터	22개 지원청 중 담당급센터-22개
경남	학교통합지원센터	18개 지원청 중 과급센터 8개, 담당급센터 10개
제주	학교지원센터	2개 지원청-과급센터

\* 출처: 박상완 외(2021)를 수정·보완하였음

그러나 조직은 조직구성원이 수행하는 업무 상황을 이해하는 프레임으로 작용하며, 조직의 가치를 담고 있다(Goffman, 1974; 서재호, 2011 재인용)는 측면에서 신설과 같은 조직개편 방식은 기존에 수행하던 업무 관행을 단절시키고 변혁을 꾀할 수 있다는 점에서 이점이 있으나, 부서 간 실질적 협력 부족에 따른 분절적 추진 위험에 대한 문제를 안고 있다. 즉 학교지원정책의 범위가 넓고 다양함에 따라 교육지원청의 전 부서가 학교지원업무와 직간접적으로 관련되어 있고, 특히 학교지원업무를 담당하는 조직(과/팀)을 별도로 설치한 경우, 업무를 계획하는 부서와 이를 추진하는 부서가 다르거나 업무 중복 문제, 기피 업무 또는 부서 간에 경계가 분명하지 못한 업무가 이관되는 경우가 발생하고 있다(성병창 외, 2020; 박상완 외, 2021). 동질적이거나 서로 연관된 업무를 묶어 하나의 부서를 형성하는 부서편성의 원리를 고려하면, 교육청 내 관련 부서 간 협력과 조정이 필요하나 교육청과 교육지원청의 자체 내부 직원들 간 협업문화 미숙으로 타 부서와의 조정과 조율이 쉽지 않거나 학교지원업무를 담당하는 조직이 기존 조직 내 하위 조직으로 있는 경우에는 상위 조직 및 상급자와의 역할 조정·조율에 어려움이 발생하였다(성병창 외, 2020). 학교뿐만 아니라 교육청 내부에서도 센터로 업무를 이관하거나 업무 지원을 요청하는 경우(ex, 교과서 공급 관련 업무의 경우 기존 부서에서 수행하던 업무), 교육청에서 센터로 들어오는 업무가 학교지원을 위한 것인지 교육청 내 업무 전가(핑퐁)로 인한 것인지가 모호한 경우도 지적되었다(ex, 학교안전교육)(박상완 외, 2021).

특히 학교지원센터의 업무방식은 협업과 네트워크 중심조직으로, 교육지원청 내부의 이해와 공감, 외부 기관과의 협력이 선택이 아닌 필수사항이다. 정책적 우선순위 실현과 새롭고 복잡한 문제를 해결하기에는 가장 적합한 방식이 센터의 강점이자 특성이지만, 이

는 업무분장과 업무 매뉴얼에 의해 규정화하기 어려운 영역이고 기존의 교육행정조직에서 보기 어려운 업무처리 방식이기 때문에 조직 내·외부의 저항과 불필요한 행정비용을 발생시킬 수 있는 약점이 될 수도 있다(박대권 외, 2019; 하봉운 외, 2022).

교육 현장 당사자들의 이해와 공감을 얻지 못하는 조직 개편과 이에 따른 교육(지원)청과 학교에서 발생하는 노노 간의 갈등은 단위학교의 부담을 가중시키고 교육력을 저해하므로 학교 현장과 교육(지원)청의 다양한 주체들이 상호 참여와 협의를 통하여 행정업무를 분류하고 확정해 합의하는 절차적 타당성 확보가 요청된다(성병창 외, 2020; 이쌍철 외, 2021).

### 3. 정책 실행(Policy implementation)

시·도교육청의 조직개편은 지원조직 정비, 사무이관, 업무 재구조화, 학교지원에 대한 환류체제 구축 등의 다층적·다각적인 형태로 진행되었다. 경기도교육청의 경우, 마련된 실행안을 바탕으로 2020년 8월 중 조례 개정 등 입법 계획을 수립하고, 2020년 9월부터 10월 사이에 「경기도교육청 행정기구 설치조례」, 「경기도 교육감 소속 지방공무원 정원조례」, 「경기도 교육감 행정권한 위임에 관한 조례」를 개정한 후, 2021년 1월에 고등학교 등에 대한 본청 업무의 교육지원청 이관 및 권한의 위임과 교육지원청 조직개편을 단행함으로써 2021년 3월 이후 본격적으로 시행되었다.

〈표 7〉 학교 공통행정업무 지원 실행 및 확대 모색 과정(경기도교육청 예시)

본청 부서 협의회	본청·지역청 협의회	관계부서 협력	운영/지침 구체화	확대 방안 모색
- 각 부서 의견 취합 - 각 부서 운영 계획(안) 협의	- 교육지원청 의견 청취 - 본청 각 부서 운영 계획(안) 지역청과 소통	- 학교지원 업무 발굴 및 확대 - 행정업무 경감 - 학교 관리 (시설, 안전) 업무	- 시범 운영 (선정항목) - 운영 계획 및 지침 구체화	- 문제 개선방안 - 기구별 역할, 기능 강화방안 - 지역 특성·기능 강화
2021.3.	2021.3.	2021. 연중	2021. 하반기	2022. 상반기

\* 출처 : 경기도교육청(2021). 2021년 교육지원청 「학교 공통행정업무 지원」 계획, 내부자료.

또한 학교 공통행정업무를 교육지원청에서 수행함으로써 학교의 행정업무 부담을 줄여 주는 것에 그치는 것이 아니라 이를 통해 확보되는 학교의 인원과 시간상 여력을 활용하여 내부적으로 교무실(교원)에서 감당하던 행정업무를 교육행정실(행정직렬 공무원)로 이전시키는 재구조화 시범사업(시범학교로 중학교 1교 운영)을 추진하였다.

경기도교육청은 이러한 재구조화를 통해서 교원이 행정업무로부터 해방되어 학생과의 활발한 교수·학습 및 생활지도 등 교육활동에 전념함으로써 학교의 교육력과 공교육의 신뢰를 회복하고 책무성을 확보할 것으로 기대하였으나, 시범학교 공모의 결과 목표(20교)에 현저하게 미달하여 운영 성과의 타당성 확보와 그 일반화에 어려움이 드러났다. 또한 학교 업무 재구조화 시범학교를 공모하는 과정에서 20개교를 선정하려는 목표와 비교해서 중학교 1교만 신청하여 정작 정책 수혜가 예상되는 학교의 참여가 저조했을 뿐 아니라 그 이유가 단순히 일반직공무원 노동조합의 반대에만 있지 않고 입법화를 통해 본원적으로 해결해야 할 문제이지 교육기관인 학교의 업무와 무관한 행정기관인 교육청이 재구조화하겠다는 것은 월권이며 후진적이라는 비판도 제기되었다(교육플러스, 2022.1.26.; 하봉운 외, 2022).

학교지원을 위한 다양한 정책 및 사업 발굴, 업무경감, 현장지원을 위한 다양한 노력을 기울이고 불필요한 업무 폐지 등의 실적이 나타나고 있으나, 여전히 본청 주도로 이루어지면서 학교현장의 수요를 충분히 반영하지 못한다는 지적, 부서 간 실질적 협력 부족에 따른 분절적 추진 위험, 예산 확보의 불확실성 및 서비스 중복 문제 등 학교지원에 대한 현장의 반응(만족도와 체감도)은 기대에 미치지 못하다는 평가가 지배적이다(이상철 외, 2019; 박상완 외, 2021).

학교 행정업무 지원 정책은 교육지원청의 기능을 그 이름에 걸맞도록 법령상의 권력적 지도·감독 기능에서 벗어나 교육지원청이 전체로서 학교를 실질적으로 지원하도록 가치와 신념, 역할, 행태적·제도적·문화적 영향 평가, 법령 정비, 체계적 성과관리 등의 전반적인 측면에서 종합적으로 논의될 필요가 있다. 특히 기관(부서)별·지역별 현황 및 연계성 분석을 통해 민·관협의회 및 기관(부서)·지역 간 협력 의사결정을 위한 증거기반 정책자료 구축과 이를 통한 정책 우선 순위 선정 및 정책 수단 간 유기적 연계를 강화하여 정책 수행의 적절성과 안정성을 확보하는 것이 중요하다(기지훈 외, 2025). 따라서 포트폴리오 관점에서 모니터링·조정·협업 체계(플랫폼)를 구축하여 기존 부서·사업 단위

로 따로 추진되던 사업·사무 간 연계성을 높이고, 임무 전체와의 정합성을 제고하여야 한다(기지훈 외, 2025).

#### IV. 학교지원센터의 주요 개선 방향

교육지원청이 학교현장의 각종 교육활동 지원을 강화하고 있으나, 현장의 체감도는 여전히 낮은 상태로 이에 대한 개선 요구가 높은 실정이다. 이에 MOIP의 세 가지 구성요소(전략적 지향성, 정책 조정, 정책 실행)에 따라 향후 학교지원센터의 성공적 안착을 위한 주요 개선 방향을 제안하면 다음과 같다.

##### 1. 전략적 지향성: 경감 대상 업무 선정의 절차적 타당성 확보 및 신규 경감업무 지속 발굴

무엇보다 조직혁신 워킹그룹 구성·운영 및 교원단체 협의를 통한 현장의견 수렴 정례화와 학교 조직구성원의 갈등 관리 및 상호호혜적인 공감대 형성이 필요하다. 경기도교육청의 경우, 2021년 교육지원청 기구 개편은 교육지원청 직무분석 실시, 워킹그룹운영(교육지원청, 학교), 학교 공통행정업무 발굴 및 노조 협의 등의 절차를 거쳐 학교현장의 목소리를 수렴하고 기구 개편에 반영하고자 노력하였으나, 특정 직렬 승진 늘리기, 학교자치 역행하는 지원청 감사담당관 신설 등의 비판과 함께 경기도 교원단체들과 조직개편에 관한 논의가 없었다는 불만이 제기됐다(교육플러스, 2021.6.29). 특히 3월 조직개편 당시 경기교사노조는 교육지원청 역할과 기능, 권한과 책무에 대한 의견 수렴 및 학교현장 교육활동 중심 업무 분석이 선행되어야 한다며 현장중심 업무 이관과 지원업무 분석 실시를 요구하였다(경기교사노조, 2021).

교육현장 당사자들의 이해와 공감을 얻지 못하는 조직개편과 이에 따른 학생 교육이 최우선의 목표인 교육기관인 학교에서 발생하는 노노 간의 갈등은 단위학교의 부담을 가중시키고 교육력을 저해하므로 학교 현장의 다양한 주체들이 상호 참여와 협의를 통하여 행정업무를 분류하고 확정하여 합의하는 절차적 타당성 확보가 요청된다.

따라서 교육지원청 및 단위학교 직무분석 실시, 학교공통행정업무 발굴을 위한 워킹그룹(학교, 교육지원청) 구성 및 운영, 단체(노조)협의를 통한 현장의견 수렴 정례화, 정책연구, 모니터링 등을 통한 교육(지원)청 차원의 지속적인 체계 구축이 필요하다. 학교지원정책이 성공적으로 정착하기 위해서는 무엇보다 학교 행정업무 총량 감축을 위한 신규 경감업무 발굴과 중점 지원 영역이 효과적으로 실현될 수 있도록 일하는 방식을 개선하는 것이 중요하다. 교육활동 우선 지원에 중점을 두고 학교현장의 요구와 단위학교의 행정업무를 최소화하기 위하여 교육지원청에서 일괄 처리하는 것이 효율적인 업무를 발굴하여 교육지원청으로 이관하고, 모니터링, 희망조사 실시 등을 통한 업무 발굴이 지속적으로 수행되어야 하며, 교무행정, 일반행정, 시설지원 등도 지원하여 학교업무 총량 감축을 적극적으로 수행하여야 한다(이쌍철 외, 2021; 하봉운 외, 2022).

## 2. 정책 조정: 교육지원청의 학교 공통행정업무 통합관리 및 업무지원에 따른 인력 증원·배치 직종에 대한 신중한 접근

조직개편은 조직 환경의 변화, 개편 주도자의 의지, 해당 조직 내부의 이해관계 등이 상호작용한 끝에 나타나는 결과이다(조석준 외, 2019). 원론적으로는 환경결정론의 관점에서 행정수요에 대응하기 위한 개편만이 추구될 수도 있으나, 현실적으로는 조직 내부적 요인이 외부적 요인보다 더 많은 영향을 미치는 경우도 발생함에 따라 조직개편 추진 절차에서 환경분석뿐만 아니라 외부적, 내부적 타당성을 확보하는 것이 무엇보다 중요한 과제이다(박대권 외, 2019; 하봉운 외, 2022).

우선 조직의 효율성·합리성 측면에서 학교지원 업무 추진을 위한 교육지원청 인력 배치에 대하여 분장사무 조정 및 정원 조정 등을 적극적으로 검토할 필요가 있다. 특히 센터가 빠른 시간 내에 원만하게 기존의 지원청 내 타부서와 조화를 이루고 그 역할이 안정화 되려면 센터가 교육지원청 내의 부서로서 안정적인 권한 행사가 가능할 것으로 예상되는 3~5년 동안은 본청과 지원청의 지속적이고 실질적인 지원이 필수적이다(박대권 외, 2019). 여러 조직에서 수행하는 기능을 하나의 조직으로 통합하여 공유와 협업이 필수적이며 고유업무가 부족한 센터는 단기적 성과와 현안에 매몰되면 본래의 취지에 부합하는 역할을 수행하지 못하고 지원청 내의 ‘또 하나의 과(팀)’로 전락하거나 조직 내에서 지속

하기 어렵게 될 것이다. 따라서 센터의 통일성, 신속성, 책임성을 제고할 수 있도록 센터 내 인력들에 대한 지속적이고 실질적인 이관업무 발굴, 기존 업무의 재구조화, 인센티브 제공, 조직 운영을 위한 행·재정 지원 등의 구체적인 지원방안이 확보되어야 한다(박대권 외, 2019; 하봉운 외, 2022).

단위학교 지원 강화를 위하여 교육지원청을 확대하는 것도 바람직하다고 볼 수 있으나, 중장기적으로는 학교의 교육기능 강화를 위한 이관업무 발굴, 기존 업무의 재구조화, 분장사무 조정 및 정원 조정 등에 대한 검토를 통하여 기구와 인력 규모를 적정하게 운용하려는 노력 또한 필요하다. 날로 증가하는 새로운 교육행정 수요에 적극적으로 대처하는 과정에서 교육청 조직의 증가가 뚜렷한 경향으로 자리 잡고 있다. 이러한 경향은 자칫 지방교육자치제의 본질과는 무관하게 관청 자치로 흐를 가능성이 농후하며, 교육행정관청이 담당하는 권한이 커질수록 단위학교 현장 중심의 교육 운영은 장애를 갖게 된다. 물론, 이미 비대해지는 본청 조직을 슬림화하고 교육지원청의 역할을 확대하고자 하는 노력은 거의 모든 시·도교육청에서 오래전부터 추진되어오던 사안이지만, 상당수의 교육청에서 구두선에 그친 경향이 많았다(나민주 외, 2018).

또한 학교지원업무 강화를 위하여 업무 특성을 반영한 직종과 인력 수요에 대한 고민이 요청된다. 즉 일반행정직과 교육전문직 중 어떤 직종을 우선적으로 배치할 것 인가에 대한 합리적인 분석이 필요하다.

### 3. 정책 실행: 단위학교가 교육의 본질에 충실한 교육자치, 학교자치를 구현토록 지역 특성에 기초한 교육지원청 역할 재구조화를 통한 실질적인 학교 지원 방안 마련

일반적인 공문전달이나 교육지원청 중심의 지도·감독이 아닌 교육정책 방향에 대한 학교의 이해를 돕고 소통하며 실질적으로 지원하는 플랫폼으로서, 즉 개방과 공유의 협력 기반 체제를 토대로 학교 간 수평적 네트워킹 및 지역자원 연계를 통해 모든 학교를 지원하는 플랫폼으로서 교육지원청의 역할 전환에 대한 고민이 필요하다.

이를 위해 학교 지원과 상관없는 관행적인 업무수행에서 벗어나 실질적인 학교지원이 가능하도록 교육지원청의 역할을 재구조화하여야 한다. 지역 특성과 학교 여건을 고려하여 집중적인 지원이 요구되는 중점 영역을 발굴하고, 중점 지원 영역이 효과적으로 실현

될 수 있도록 일하는 방식을 개선하고 인력의 유연한 운용 도모가 가능한 시범교육지원청을 선정·운영하여 교육지원청 지원 체제 모형을 개발하고 단계적으로 확대·적용토록 한다.

특히 교육지원청을 문제해결중심의 능동적 교육현장 지원 조직으로의 재설정이 요청된다(나민주 외, 2019). 최근 교육행정 거버넌스에서의 주요한 변화는 지역 교육행정기관의 보다 수준 높은 서비스를 요구하고 있다. 이를 위해서는 우선 교육장에게 관내 교원 및 행정 직원들에 대한 인사권을 부여하고 재정권 역시 확대할 필요가 있다(나민주 외, 2019). 교육지원청의 실질적 자치권을 확보하고 있지 못한 현행 구조는 교육지원청의 책무성 작동 기제의 부재로 이어지게 된다. 주민의 견제가 없는 곳에서는 상급행정관청에 의한 행정적, 관료적 책무성 확보 여부만이 강조될 뿐이므로 교육지원청의 책무성을 강화하기 위해서는 책무성을 묻기 이전에 이에 걸맞은 충분한 권한을 이양(위임)하는 것이 선행되어야 할 것이다. 그렇지 않다면 교육지원청은 권한과 재원을 흘려보내는 터미널 역할에 머물 것이기 때문이다(나민주 외, 2019).

나아가 교육지원청의 역할과 책임을 조례 등으로 규정하는 방안과 교육지원청의 수장인 교육장의 임용 방식도 개선할 필요가 있다. 무엇보다 광역단위 교육자치 구조 하에서 교육지원청이 주도성을 발휘하기 쉽지 않은 상황을 전제할 때, 교육지원청은 행정 전달 창구 역할에서 벗어나지 못한 상황이라고 할 수 있으므로 교육지원청을 하급행정기관 지위에서 실질적 자치 기관으로 기능할 수 있도록 교육장의 권한 강화와 주민 선출 직선제, 공모제 등의 선출 방식 도입·강화를 통해 보다 지역주민에게 밀착된 교육행정서비스를 제공할 수 있도록 유도할 필요가 있다(김용, 2019; 나민주 외, 2021).

## V. 결론

지역교육청이 2010년 「지방교육자치에 관한 법률 시행령」 개정으로 교육지원청으로 명칭이 변경되고, 2015년 이후 교육지원센터 설치로 학교와 교원은 행정업무 부담에서 벗어나 교원 본연의 직무인 교수·학습 활동과 학생지도에 전념할 수 있는 체제로 전환하고자 노력하고 있다.

교육부 또한 2024. 6월 ‘학교 행정업무 경감 및 효율화 방안’ 발표를 통해 교육지원청 학교지원 전담기구 법제화 등을 천명하고 전담기구 설치 근거를 법령에 명시하고 그 명칭과 조직·운영 등에 대한 사항은 시·도 조례로 위임하는(「지방교육행정기관의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정」(대통령령 개정)) 방안을 추진하고 있다.

그러나 교육청의 학교지원정책은 전담지원조직의 역할과 기능, 인력, 업무의 내용과 범위 등의 측면에서 학교지원에 대한 학교 현장의 불만과 더불어 학교의 자치역량 및 교육청 역량의 한계, 교육청 내부 학교지원에 대한 인식과 이해 부족, 지역 간 편차 등 학교 차원과 교육청 차원에서 다양한 문제점들이 제기되고 있다(박상완 외, 2021; 문영진 외, 2024; 박대권 외, 2024).

학교지원센터 설치를 통한 교육지원청 중심의 학교지원 기능 강화가 성공하기 위해선 단순한 부서 신설이나 조직 확대에 그치지 않고 실질적인 업무 지원과 기능 재조정으로 이어져 학생교육에 전념하는 학교문화 조성과 학교자치역량 제고, 학생교육의 질 개선이 함께 수반되어야 한다(박상완 외, 2021). 이는 학교지원정책 개선은 현재 제기되는 불만, 문제를 해소하는 수준에서 나아가 학교 교육활동의 혁신을 통한 학생교육 개선과 질 제고로 이어질 수 있어야 함을 시사한다(박상완 외, 2021; 문영진 외, 2024; 박대권 외, 2024; 왕문혜 외, 2025).

따라서, 현재 학교지원센터에서 가장 시급한 과제는 학교에 대한 ‘지원’ 총량을 늘리는 것도 중요하지만 ‘지원의 시스템’을 갖추는 것으로, 이를 위해서 학교 내 교원·행정직·공무직 직종별 다양화·심화되는 요청을 합리적·체계적으로 지원하는 체제와 프로그램을 갖추는 것이다(박대권 외, 2019; 하봉운 외, 2022).

무엇보다 센터의 차별화된 전략에 심취하여 조기에 성과를 거두기 위해 급격한 변화를 취하기 보다는 지속가능한 시스템으로 자리매김할 수 있도록 센터 설립의 취지와 장기적인 방향을 고려한 안정성, 효율성, 일관성을 갖춘 움직임이 요구된다(박대권 외, 2019; 하봉운 외, 2022). 우선 경감 대상 업무 선정 시 학교 조직구성원의 갈등 관리 및 상호호혜적인 공감대가 형성될 수 있도록 교육지원청 및 단위학교 직무분석 실시, 업무 발굴을 위한 워킹그룹 구성 및 운영, 단체(노조)협의를 통한 현장의견 수렴 정례회를 통한 경감 대상 업무 선정의 절차적 타당성을 확보하고 신규 경감업무를 지속적으로 발굴하여야 한다. 또한 조직의 효율성·합리성 측면에서 학교지원 업무 추진을 위한 분장사무 조정 및 기구와

인력 규모가 적정하게 운용되도록 조직체계를 안정적으로 구축하고 정책연구, 모니터링 등을 통한 지속적인 환류시스템이 마련되어야 하며 궁극적으로 교육지원청이 학교 지원과 상관없는 관행적인 업무수행에서 벗어나 실질적인 학교지원이 가능하도록 그 기능과 역할을 재구조화하여야 한다.

## 참고문헌

- 경기도교육연구원(2018). 교육지원청 체제 개편 방안 연구, 경기도교육연구원 현안보고 2018-17.
- 경기도교육청(2020). 경기도교육청 조직혁신 추진계획, 내부자료.
- 경기도교육청(2020). 경기도교육청 조직혁신 세부 실행계획, 내부자료.
- 경기도교육청(2021). 교육지원청 혁신 운영 계획, 내부자료.
- 경기도교육청(2021). 학교 조직혁신 T/F 구성·운영 계획, 내부자료.
- 경기도교육청(2021). 2021년 교육지원청 「학교 공통행정업무 지원」 계획, 내부자료.
- 경기도교육청(2022). 2022년 교육지원청 「학교 공통행정업무 지원」 계획, 내부자료.
- 경기도교육청(2022). 학교 업무 재구조화 시범학교 공모 계획, 내부자료.
- 교육부(2018). 학교 민주주의 실현을 위한 교육자치 정책 로드맵. 교육부 보도자료 (2018.05.14.).
- 교육부(2024). 교육지원청 학교 현장 지원 강화를 위한제도 개선 발표' 보도자료.
- 기지훈, 김지홍(2025). OECD 진단을 통해 본 한국 임무지향 혁신정책의 발전 과제: 「과학기술 기반 사회문제해결 종합계획」을 중심으로. 한국과학기술기획평가원.
- 김혜진, 김량, 김도은(2024). 학교지원 전담기구 기능 및 역할 분석. 한국교육개발원.
- 김효은, 최혜인, 송수원, 문영진(2024). “인천광역시교육청 학교지원단에 대한 교원의 인식 및 요구사항 분석”. 지방교육경영, 27(3), 285-313.
- 나민주, 김왕준, 박수정, 오세희, 우명숙, 이덕난, 정재훈, 하정운(2013). 교육지원청 기능 개편 실태분석. 한국지방교육연구소.

- 나민주, 이정미, 김민조, 김민희, 박상완, 박소영(2018). 단위학교 교무 및 행정 업무 분석 연구. 한국지방교육연구소.
- 나민주, 우명숙, 하봉운, 장덕호, 이수경, 장우천(2019). 지방분권시대 지방교육행정기관의 역할과 조직 발전 방안. 한국지방교육연구소.
- 나민주, 박상완, 이정미, 김민희, 장덕호, 박소영, 김지연, 오혜근(2021). 학교지원기능 강화를 위한 지방교육행정 혁신방안 연구. 한국지방교육연구소.
- 나민주, 박상완, 장덕호, 박소영, 이상철, 이호준, 박성민, 김지연, 오혜근, 이다현(2021). 2021년 지방교육행정기관 심층기능진단 보고서. 한국지방교육연구소.
- 문영진, 송수원, 함유선, 이광국, 김효은, 최혜인(2024). 인천광역시교육청 학교지원단 발전 방안: 학교 교육활동 지원 강화를 중심으로. 인천광역시교육청 정책기획조정관 교육정책연구소.
- 박대권, 구유정(2024). “학교교육 지원 조직의 정체성에 대한 연구-세종특별자치시교육청의 학교교육지원센터 사례를 중심으로”. 교육행정학연구, 42(1), 561-586.
- 박대권, 이종원, 이창하, 정은선(2019). 학교통합지원센터 운영 현황 및 역할 확대 방안에 대한 연구. 서울특별시교육청 교육정책연구소.
- 박상완, 박소영, 김지연, 나민주(2021). “시·도교육청 학교지원정책의 성과와 과제: 교육청 정책담당자의 인식을 중심으로”. 교육학연구, 59(8), 25-53.
- 박혜진, 유재, 윤정, 김남희(2018). 교육지원청 체제개편 방안 연구: 학교지원 강화를 중심으로. 경기도교육연구원.
- 서재호(2011). “지방자치단체의 기능별 행정기구 변화에 대한 연구: 행정수요와 지방자치제도 변화의 영향을 중심으로”, 지방행정연구, 25(3), 125-154.
- 성병창, 이상철, 이인수, 허영주, 한미정(2020). 학교통합지원센터 운영 진단을 통한 조직 및 운영 개선 방안 연구. 서울특별시교육청 교육정책연구소.
- 왕문혜, 나민주(2025). 시·도교육청 학교지원 전담조직의 운영 현황과 과제. 한국교육학회 2025년 연차학술대회 발표자료집, 27-50.
- 이상철, 김은미, 류영철, 박상현, 박진환, 이은성, 이준희(2019). 교육지원청 학교지원조직(센터) 운영 현황 및 발전 방안 연구. 부산광역시교육청 교육정책연구소.
- 이쌍철, 김혜진, 정혜주, 김훈호, 하봉운, 홍지오(2021). 학교지원 기능 강화를 위한 교육지원청 기능개편 사례 분석. 한국교육개발원.

- 이재덕, 황준성, 백승주, 김혜진, 김홍주, 김미리(2018). 교육자치 강화에 따른 지방교육 행정기관의 학교지원 기능 강화방안 연구. 한국교육개발원.
- 이준희, 김진미, 최세나, 조미숙, 어윤이, 김용희, 안해욱, 윤영애, 원유림, 최석민, 황재연, 이낙중, 김애자, 이지영(2019). 학교지원센터와 학생지원센터 내실화 방안. 한국 지방교육연구소.
- 조무현, 이가영, 양향룡(2018). “교육지원청의 학교지원 기능에 관한 탐색적 연구”. 한국 자치행정정보, 32(2), 143-163.
- 조석준, 임도빈(2019). 한국 행정 조직론. 법문사.
- 하봉운, 강호수, 이영만, 임채란, 임광국(2022). 광주광역시 교육지원청 학교지원센터 구축 및 운영 방안 연구. 광주광역시교육청.
- Goffman, E.(1974). *Frame Analysis: An Essay of the Organization of Experience*. Boston: Northwestern University Press.
- OECD(2025). “Challenges and opportunities of mission-oriented innovation policy in Korea”. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No 172. OECD Publishing. <http://doi.org/10.1787/d725304c-en>.
- 「경기도교육청 행정기구 설치조례 시행규칙」(2021.2.15. 공포, 2021.3.1. 시행)
- 「경기도교육감 행정권한 위임에 관한 조례」(2021.2.15. 공포, 2021.3.1. 시행)
- 「경기도교육감 행정권한 위임에 관한 규칙」(2021.2.15. 공포, 2021.3.1. 시행)
- 교육플러스(2021.6.29). 현장 불만에 경기도교육청, 지원청 조직 재개편 나선다... “인사 아닌 역할 중심으로”. <https://www.edpl.co.kr/news/articleView.html?dxno=1444>

## Achievements and Tasks of School Support Centers of the Offices of Education\*

Ha, Bongwoon\*\*

〈Abstract〉

This study aims to analyze the major issues, performance and limitations of the school support center policy of the offices of education and to explore the role and tasks of the school support center in the future.. School support centers are introduced and implemented in all 17 offices of education nationwide, but the organization, work discovery and support methods vary slightly by office depending on regional specificity, the superintendent's policy will and school needs. As a result of the analysis in terms of MOIP, it was evaluated that various related actors were involved in supporting the expansion of common administrative work in schools and discovering new affairs, and systematic office discovery and selection processes were carried out, and efforts were made to expand organization and manpower and to establish a feedback system for school support at the level of the District Office of Education. In order to strengthen school support work in the future, it is necessary to prepare practical school support measures by securing procedural validity of the selection of work subject to reduction, continuing to discover new reduction work, taking a careful approach to the increase and deployment of manpower by the District Office of Education, and restructuring the role of the District Office of Education.

**Key words** : School Support Center, School Support Organization, School Administrative Work Reduction, District Office of Education

투고일: 2025.07.13 | 심사완료일: 2025.08.14 | 게재확정일: 2025.08.22

---

\* This work was supported by Kyonggi University Research Grant 2024.

\*\* Kyonggi University, Professor

하봉운  
(河奉韻)

현재 경기대학교 교직학부 교수로 재직 중이며, 미국 위스콘신대학교에서 “교원성과급의 동기부여 효과”(2003년)라는 주제를 가지고 박사학위를 취득하였다. 학문적 관심분야는 교육재정, 지방교육자치, 교육법, 조직·성과관리 등이며, 주요 저서로는 ‘교육재정학(2014)’, ‘교육법의 이해와 실제(2022)’, ‘지방교육자치재정론(2023)’ 등이 있다. (bha@kgu.ac.kr)

