

## 유치원 교사의 업무수행 경향성과 업무시간 운영의 실제 및 효율성에 대한 인식

안혜정<sup>1)</sup> 이승연<sup>2)</sup>

---

### 요약

---

본 연구는 유치원 교사의 하루 업무수행의 경향성을 분석하고, 업무시간 운영의 실제와 효율성에 대한 인식을 알아보기 위해 공사립유치원 교사 273명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구결과, 첫째, 유치원 교사들은 단위시간(30분)별로 평균 1.41개의 업무를 수행하였으며, 업무 내용에 있어 공립과 사립 간에 차이가 있었다. 둘째, 수업준비시간이 부족한 이유로 공립 교사들은 행정업무가 많아서, 사립 교사들은 행사나 공동 업무가 우선시 되어서를 꼽았고, 수업 외 업무에서 많은 시간을 소비하여 인력지원이 필요한 업무로 공립 교사들은 사무관련 업무, 사립 교사들은 행사관련 업무를 꼽아 차이를 보였다. 셋째, 업무시간의 효율적 운영과 관련해서는 공립과 사립 모두 업무량 과다를 매우 심각하게 보았고, 더불어 공립은 보조인력 부족, 사립은 행사관련 업무 과다 및 관리자의 리더십을 문제시 하였다. 이러한 결과는 유치원 교사의 업무량 적정화, 수업준비시간의 확보 및 업무 효율화, 기관유형에 맞는 지원이 필요함을 시사한다.

**주제어:** 유치원 교사, 업무수행, 업무시간, 효율성

---

## I. 서론

교사는 한국표준직업분류(KSCO)에 따라 전문직으로 분류되고(통계청, 2017), 교육기본법 14조 2항에 따라 교육자로서 전문성 향상을 위해 노력해야 한다. 또한 교사의 주된 업무가 학생의 교육이라는 점은 초·중등교육법 제 20조와 유아교육법 21조에 명시되어 있다. 그러나 시대적 요구에 따라 학교의 역할과 기능이 변화되면서 교사가 수행하는 업무의 본

---

1) 연성대학교 유아교육과 교육전담교수

2) 이화여자대학교 유아교육과 교수

질과 역할기대도 달라졌다. 즉 중앙교육당국의 책무성 요구와 학생, 학부모, 학교행정가, 지역사회 구성원들의 상충된 요구 충족을 위한 업무가 증가했고(김이경·유수정·김미정, 2009; Ballet & Kelchtermans, 2009), 이로 인해 교사의 업무가 다양해지고 양적으로 확대되었다.

유치원 교사의 역할은 교육과정 계획 및 운영자, 관찰자, 상담자, 행정업무 및 관리자 등 다양하고(김경철·장연주, 2011), 업무는 10개 영역(교수학습 준비, 실제, 평가, 전문성 신장, 유아보호, 학부모, 행사, 사무, 시설설비 관련 업무, 대인관계 및 사회적 업무), 총 190개(일일교육활동 계획하기, 등하원지도하기, 회계관련 업무하기 등)로 이루어져 있다(김은영·박은혜, 2006). 각 업무들은 서로 연결되어 있는데, 예를 들면 수업을 진행하기 위해서는 교수학습 준비 및 평가영역의 업무가 함께 이루어져야 하고, 질 높은 수업을 위해 전문성 신장영역의 업무가 뒷받침되어야 한다. 그 외 나머지 업무들도 수업에 직결되진 않지만 학급운영에 간접적으로 영향을 미칠 수 있는 등 서로 연관되어 있다. 특히 유치원 교사의 업무는 타 직종과 달리 각 업무별로 정해진 시간에 시작하고 마치는 단속적 업무라기보다는 출근하면서부터 퇴근하기까지 업무가 연속적으로 이루어지는 특성이 있다(권나영·이희영, 2012). 유치원 교사의 업무를 수업과 수업 외 업무로 구분하여 하루일과를 살펴보면, 출근 후 유아의 등원 전까지 하루일과 준비를 위한 업무들이 이루어지며, 유아의 등원과 동시에 수업이 시작되면 4-5시간의 누리과정시간을 통합적으로 운영한 뒤, 유아의 하원과 함께 수업 외 업무가 이어진다. 이때 미리 계획된 업무를 하다가도 부모의 상담연락이 오거나 갑작스런 사무나 시설설비 관련업무가 발생하기도 한다. 즉, 유치원 교사는 하루일과 중에 계획된 업무를 연속적으로 진행하고 계획되지 않은 업무들도 수시로 처리하면서 다양한 종류의 업무를 동시에 수행하게 된다. 이러한 업무 특성은 체계적으로 일을 진행하기 어려워 몰입이 쉽지 않고(김대현·이도영·이상수, 2014), 여러 업무를 동시에 수행하는 것은 교사들의 업무집중도와 업무내실화를 반감시킬 수 있다(The Alberta Teachers' Association, 2012).

유치원 교사의 업무와 관련된 선행연구에서는 근무여건 개선을 위해 근무시간과 초과업무의 내용을 알아보거나(고미경·류숙희·나정, 2006; 김은영·조혜주, 2014; 이미영, 2014; 이승신, 2003), 업무별 수행 빈도, 중요도, 난이도에 대한 교사의 인식을 알아보거나(김은영·조혜주, 2013a), 업무별 실제 수행시간을 측정하여 개인 및 기관요인에 따른 차이를 분석하였다(김은영, 2008). 이러한 연구들은 유치원 교사의 업무수행에 대한 정보를 제공하였으나, 다양하고 많은 업무를 근무시간 내 어떻게 분배하고 있는지, 즉 하루일과 속에 나타난 업무수행의 경향성을 파악하기에는 한계가 있다. 출근해서 퇴근까지 하루일과 속에

나타난 업무 양상을 조사하여 유치원 교사가 갖는 업무수행의 특수성을 밝히는 것은 적절한 지원을 제공하기 위해 중요하다.

수업 외에도 여러 업무를 수행해야 하는 교사에게 짧은 시간 내 많은 업무량 부과는 심리적 소진(권나영·이희영, 2012; Crotwell, 2011), 스트레스(민혜영·윤미정, 2011), 이직(Ingersoll, 2012; Sugden, 2010)으로 이어지고, 업무수행의 질을 낮추는 원인(문무경·최윤경, 2012; Baumgartner, DiCarlo, & Carson, 2013)이 되는 등 교육의 질과 관련이 있다(박미리, 2012; Sugden, 2010). 원활한 업무수행은 교사의 전문성 향상을 위한 환경 조성에 기여하고(김은영, 2008), 수업준비를 위한 추가적 시간이 주어지면 효과적인 수업에 기여할 수 있다(Stronge, 2007). 그러나 여러 연구결과(고현·최연, 2016; 김경철·장연주, 2011; 김은영·권미경·조혜주, 2012; 박미리, 2012; 이승은·서현, 2012; 이유진, 2010)을 통해 현재 유치원 교사들이 과도한 업무를 수행하고 있으며, 수업 외 업무가 많은 실정이 밝혀진 바 있다.

교사 본연의 업무인 수업은 사전계획과 사후분석이 필요하고(김남순, 2002) 학습자 특성에 따른 목표 설정과 달성을 위해 신중한 계획이 요구되는 복합적인 활동(Stronge, 2007)이자 전문성을 요하는 일로서 많은 시간을 필요로 한다. 특히 유아교육은 통합교육으로 이루어지고 정해진 수업시수나 교과서 없이 계획부터 평가까지 교사가 전적으로 결정하는 것이 많고 연령이 어린 학습자의 특성으로 개별화 교육이 이루어지기 때문에 교사의 수업준비시간이 더 많이 요구된다. 하지만 현장에서는 행정 및 운영 업무 등 수업과 직접적 관련이 없는 업무수행으로 수업을 위한 시간이 방해받고 있다(안현주, 2014; 이유진, 2010). 이러한 교사의 업무수행의 어려움은 정책적 관심으로 이어져 2014년 서울시교육청 종합계획에 행정업무에 어려움을 겪는 공립유치원에 교무행정실무사를 배치하여 교사가 좀 더 수업에 전념할 수 있도록 하는 정책이 시행되기도 하였다(서울특별시교육청, 2014.11).

추진된 정책들은 주로 교사의 행정업무 경감에 초점을 두고 있고, 선행연구들도 행정업무의 불분명한 체계(김정아, 2011), 부담정도(고현·최연, 2016; 안현주, 2014; 정지원, 2014)를 통해 유치원 교사의 업무수행의 어려움을 밝히는데 주력해 왔다. 그러나 유치원 교사들은 행정업무의 과중 외에도 조직의 관계중심적·협동적 업무수행의 특성으로 인해 업무수행의 어려움을 갖기도 하다(김현주, 2005; 조혜선, 2008). 이에 본 연구에서는 유치원 교사들의 수업준비시간 및 수업 외 업무시간 운영의 실제 및 인식을 구체적으로 파악해 보고자 한다.

한편, 교사에게 시간은 한정적이고 제한적인 자원으로서(Buese & Valli, 2007; Crotwell, 2011) 제한된 근무시간 내에 다양하고 많은 업무를 완수해야 하므로 상대적으로 교수학습

을 위해 쏟는 시간과 기회는 부족하게 된다(Ballet, Kelchtermans, & Loughran, 2006). 결국 교사는 패키지화된 교육과정을 그대로 사용하게 되면서 창조적인 능력을 발휘하는데 제약이 오고(Wong, 2006), 교직이 비전문화되고 있다고 느끼는 등(Ballet et al., 2006) 부정적 영향이 나타날 수 있다. 초등학교 교사를 대상으로 한 Crotwell(2011)의 연구에서 교사들이 업무시간을 성공적으로 관리했을 때 학생들에게 보다 매력적인 수업을 제공했다는 결과는 교사의 업무시간 운영의 중요성을 시사한다. 또한 김은영 외(2012)의 연구에 따르면, 유치원 교사들은 다른 인력지원으로 해결 가능한 업무도 있지만 많은 업무들을 중요하게 여겨 본인이 직접 수행해야 한다고 생각하고 충실하게 해내고 있다. 이러한 현실에서 유치원 교사들이 질 높은 수업을 위해 수업준비에 필요한 시간을 확보하려면, 다양하고 많은 양의 수업 외 업무를 제한된 시간 안에 효율적으로 처리해야 한다.

업무시간의 효율적 운영은 단순히 여러 업무를 빨리 처리하여 시간을 절약하는 것이 아니라 업무의 능률성과 효과성을 모두 포함하는 것을 의미한다(김관태, 2009, 김령지, 2011에서 재인용). 일정시간에 할 수 있는 일의 비율과 수행된 업무의 목표 달성정도가 높을 때 업무시간을 효율적으로 운영했다고 말할 수 있다. 이때 체계적인 업무계획과 업무에 대한 정확한 파악능력은 그 전제조건이 된다(김령지, 2011). 유치원 교사는 유치원이라는 조직에 속해 업무를 수행하기 때문에 조직적 차원의 요인들도 업무시간의 효율적 운영에 영향을 미칠 수 있다. 명확한 업무규정에 따른 업무체계성 확보(김정아, 2011; 정지원, 2014), 보조인력 충원(안현주, 2014) 및 인력구조의 재편(정미경·주영효·정바울, 2013), 업무 매뉴얼의 존재, 구성원들 간의 업무 소통정도(김령지, 2011) 등은 교사의 업무수행에 도움이 된다는 결과가 이를 뒷받침한다. 현재까지 초중등교사들을 대상으로 업무시간의 효율적 운영에 대한 인식을 살펴본 연구(정바울 외, 2014)는 수행되었으나 아직까지 유치원 교사를 대상으로 한 연구는 찾기 어렵다. 따라서 유치원 교사들이 효율적으로 업무시간을 활용하는데 어려움을 느끼는 원인과 이에 영향을 주는 요인이 무엇인지 살펴보고, 제도적, 정책적으로 필요한 지원방안을 알아볼 필요가 있다.

현재까지 진행된 유치원 교사의 업무를 주제로 한 연구들은 주로 주당 업무시간을 측정하여 계량적 수치를 조사하고, 교사들의 업무 부담을 행정업무에 한정하여 살펴보거나 주로 공립유치원 교사를 대상(김정아, 2011; 박미리, 2012; 박민복, 2006; 이유진, 2010; 정지원, 2014)으로 이루어졌다. 이는 유치원 교사의 업무에 대한 제한적인 논의와 지원방안만을 제시할 수밖에 없다. 따라서 본 연구는 교사 본연의 업무인 수업을 위해 충분한 수업준비시간을 확보하여 교육의 질 높이는 것이 우선되어야 한다는 문제의식 하에 교사가 출근해서 퇴근까지의 하루일과 중 수업이외의 시간에 수업준비를 위한 업무를 얼마나, 어떻게 배분하고 있으며, 수업 외 업무는 시간대별로 어떻게 분배되어 있는지 30분단위로 나

누어 살펴보고자 한다. 또한 각 시간대별로 동시에 수행하는 업무의 수를 밝혀서 유치원 교사들의 업무수행 특성을 파악하여 시사점을 찾고자 한다. 한편 공립유치원과 사립유치원은 설립주체가 달라 행정적·재정적 지원체계에 차이가 있고, 조직구조 및 운영방식에 있어서도 구별되는 측면이 있기 때문에 교사들의 업무 양상 및 업무시간 운영이 다르게 나타날 수 있으며, 필요한 지원 또한 차이가 있을 수 있다. 따라서 본 연구는 기관유형별(공립, 사립)로 유치원 교사의 하루일과에 나타난 업무수행의 경향성을 분석하고, 수업 및 수업 외 업무시간 운영의 실제와 효율성에 대한 인식을 살펴보는 것을 목적으로 하였다. 이를 통해 교사들이 보다 교육활동에 전념할 수 있는 여건을 마련하고 지원방안을 모색하기 위한 기초자료를 제공하는 데에 의의가 있다. 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 유치원 교사들의 하루 업무수행 경향성은 어떠한가?  
 연구문제 2. 유치원 교사들의 업무시간 운영의 실제 및 인식은 어떠한가?  
 연구문제 3. 유치원 교사들의 효율적인 업무시간 운영에 대한 인식은 어떠한가?

## II. 연구방법

### 1. 연구대상

본 연구는 서울·경기지역에 소재한 유치원에 재직 중인 교사 273명을 대상으로 하였다. 연구대상으로 선정된 교사들의 일반적 배경은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상 교사의 일반적 배경 (N=273)

변인	구분	빈도(%)	변인	구분	빈도(%)
연령	20대	93(34.1)	기관 유형	공립유치원	132(48.3)
	30대	111(40.7)		사립유치원	141(51.7)
	40대 이상	46(16.8)	초과근무 여부	예	206(75.5)
	무응답	23( 8.4)		아니오	67(24.5)
경력	5년 미만	79(28.9)	초과근무 이유	예측하지 못한 일이 발생해서	37(34.6)
	5년 이상 10년 미만	112(41.0)		행정업무가 과다해서	35(32.7)
	10년 이상	78(28.6)		행사준비 업무 때문에	14(13.1)
	무응답	4( 1.5)		근무시간내 업무원료가 어려워서	13(12.1)
교육 정도	전문대 졸업	56(20.6)	기타	8( 7.4)	
	4년제 대학교 졸업	129(47.4)			
	대학원 재학 이상	87(31.9)			

## 2. 연구도구

본 연구에서는 유치원 교사의 업무수행 경향성과 업무시간 운영의 실제 및 효율성에 대한 인식을 알아보기 위해 선행연구를 참고하고 공·사립유치원 교사 7인과의 면담내용을 수렴하여 설문지를 개발하였다. 먼저, 하루 동안 수행하는 업무에 대한 문항은 이승신(2003)의 연구에서 사용된 1문항과 공·사립유치원 4개원의 업무분장표, 공·사립 교사 7인의 면담을 참고하여 구성하였다. 오전 8시부터 30분 단위로 기록하되, 기록 당일의 일과가 아닌 일반적으로 교사가 출근해서 퇴근까지 하는 업무를 바탕으로 기록하도록 하였으며, 기록의 편의를 위해 김은영 외(2012)에 제시된 유치원 교사 직무영역을 바탕으로 업무내용표를 제시하여 업무를 번호로 기입하고 표에 없는 업무는 '기타'에 직접 쓸 수 있도록 하였다. 수업 외 업무시간 운영의 실제 및 인식은 본 연구에서 문항을 개발하였으며, 수업 외 업무가 수업에 미치는 영향에 대한 1문항은 박미리(2012)의 연구에서 '수업 외적 업무 부담'을 묻는 문항을 수정하여 사용하였다. 수업준비에 대한 실제와 인식 및 업무시간 운영의 효율성에 대한 인식 문항은 초중등 교사를 대상으로 한 정바울 외(2014), 김령지(2011)의 연구에 사용된 문항을 유치원 교사에 적합하게 수정 보완하였다. 완성된 설문지는 유아교육전문가 2인의 검토를 통해 내용타당도를 검증받았으며, <표 2>와 같이 구성되었다.

〈표 2〉 설문지 문항 구성

문항내용	문항수
연구대상자의 일반배경(경력 및 기관유형, 초과근무 여부 등)	9
하루 동안 수행하는 업무내용(출근해서 퇴근까지 30분 단위로 기술)	1
업무시간 운영의 실제 및 인식(수업준비정도, 수업 외 업무가 수업에 미치는 영향 등)	10
업무시간 운영의 효율성에 대한 인식(효율성에 영향을 미치는 요인 및 정책 지원 등)	4
총	24

## 3. 연구절차 및 자료분석

본 연구를 실행하기에 앞서 설문지 문항의 적절성 및 문제점, 작성 소요시간 등을 파악하기 위해 공·사립유치원 교사 총 9명을 대상으로 예비연구를 실시하였다. 설문지 작성은 15분-20분 정도 소요되었으며, 내용과 문맥이 적절하지 않은 문항을 검토·수정하였다. 연구 참여에 동의한 서울과 경기지역에 분포된 공·사립 108개 유치원의 교사를 대상으로 3월-5월에 걸쳐 320부의 설문지를 배부하고 286부의 설문지가 회수되어 89%의 회수율을

보였다. 이 중 담임교사가 아닌 종일반 및 방과 후 교사, 원감이 작성하였거나 성실하게 응답하지 않은 13부를 제외하였고, 무응답 문항이 있으나 90%이상 성실하게 응답된 설문지는 포함하여 총 273부를 분석대상으로 삼았다. 따라서 무응답의 수에 따라 각 결과 분석표마다 총 응답인원 수가 다름을 밝힌다. 분석에 있어서는 시간대별 수행 업무의 수를 알아보기 위해 평균과 표준편차를 구하였고, 시간대별 가장 많이 수행하고 있는 업무내용을 파악하기 위해 빈도와 백분율을 구하였다. 교사들의 일반적 배경과 업무시간 운영의 실제 및 효율성에 대한 인식 자료에 대해서는 빈도와 백분율, 평균과 표준편차를 산출하였고, 기관별 인식의 차이를 분석하기 위해서는 교차분석( $\chi^2$ )과 독립표본  $t$ 검정을 실시하였다.

### III. 연구결과

#### 1. 유치원 교사의 하루 업무수행의 경향성

##### 가. 시간대별 수행 업무의 수

일반적으로 하루 동안 교사들이 수행하는 업무를 오전 8시부터 30분 간격으로 기록한 자료를 각 시간대별로 평균 몇 가지의 업무를 하고 있는지 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 교사들은 각 단위시간별로 1.41( $SD=.69$ )개의 업무를 수행하고 있었으며, 대체적으로 수업이 끝나는 오후 2시부터 점차 수행 업무 수의 평균과 표준편차가 증가하여 퇴근시간대인 오후 6시에 2.07( $SD=1.41$ )개로 최대치에 이르렀다. 또한 출근해서 오후 2시 이전까지는 시간대별 업무의 수가 최소 1개에서 최대 4개까지로 나타났으나, 오후 2시부터 퇴근시간까지는 1개에서 8개로 나타나 시간대별로 교사들이 수행하는 업무의 수에 편차가 큼을 알 수 있다. 다만 근무기관의 유형에 따라서는 별다른 차이 없이 유사한 분포를 보였다.

〈표 3〉 시간대별 수행 업무의 수

시 간	평균(표준편차)	범위	시 간	평균(표준편차)	범위	시 간	평균(표준편차)	범위
8:00~	1.17(.42)	1-3	12:00~	1.02(.14)	1-2	16:00~	1.97(1.26)	1-8
8:30~	1.24(.49)	1-3	12:30~	1.02(.15)	1-2	16:30~	1.94(1.36)	1-7
9:00~	1.26(.49)	1-4	13:00~	1.05(.27)	1-4	17:00~	1.93(1.25)	1-7
9:30~	1.11(.35)	1-3	13:30~	1.13(.42)	1-4	17:30~	1.85(1.22)	1-7
10:00~	1.04(.21)	1-2	14:00~	1.41(.89)	1-8	18:00~	2.07(1.41)	1-7
10:30~	1.02(.15)	1-2	14:30~	1.44(.90)	1-8	18:30~	1.81(1.11)	1-6
11:00~	1.02(.14)	1-2	15:00~	1.65(1.06)	1-8	19:00~	1.51(.81)	1-4
11:30~	1.02(.13)	1-2	15:30~	1.86(1.28)	1-8	전체	1.41(.69)	1-8

나. 시간대별 수행 업무의 내용

공립 및 사립유치원 교사들이 수행하고 있다고 기록한 업무내용 중 시간대별로 가장 많이 기록된 업무를 1순위부터 3순위까지 제시한 결과는 〈표 4〉와 같다. 먼저 공립 교사집단을 살펴보면, 수업이 시작되기 전 교사들은 주로 ‘물품정리 및 수업준비’ 업무를 많이 하고, ‘교실정리 및 청소’, ‘등원지도’, ‘공문서작성’ 업무를 하고 있었다. 수업은 대개 9시에 시작되고 오후 1시경부터 끝나기 시작했다. 오후 4시부터 오후 6시까지는 ‘다음날 수업준비’를 주로 하고, 2순위로 ‘개인담당업무’와 ‘공문서작성’ 업무가 수행되었는데, 오후 6시 이후부터 퇴근 전까지는 다시 ‘개인담당업무’와 ‘공문서작성’ 업무가 높은 빈도로 수행되었다. 다음으로 사립 교사집단을 살펴보면, 수업 시작 전 교사들은 ‘물품정리 및 수업준비’ 업무를 많이 하고, ‘교사회의’, ‘등원지도’ 업무를 하고 있었다. 수업은 대개 9시에 시작되고, 오후 2시까지 수업이 이루어지는 경우가 많았다. 오후 3시 반 이전까지는 ‘귀가지도’, ‘교실정리 및 청소’, ‘차량지도’와 같은 업무들을 수행하였고, 오후 3시 반 이후부터 퇴근 시간까지는 ‘교육계획안 작성’, ‘다음날 수업준비’, ‘교실환경구성’ 등의 업무들을 주로 수행하고 있었고, 4시에 ‘개인담당업무’가 3순위로 나타나기 시작하여 6시 반까지 2, 3순위를 유지하였다. 즉, 공립유치원 교사들과 사립유치원 교사들의 시간대별 수행 업무에 다소간 차이가 있었다.

〈표 4〉 시간대별 주로 수행하는 업무 내용

단위: 명(%), 다중응답

시간	공립( <i>n</i> =117)			사립( <i>n</i> =130)		
	1순위	2순위	3순위	1순위	2순위	3순위
8:00~	물품정리/수업준비 26(68.42)	교실정리/청소 4(10.53)	공문서작성 3(7.89)	물품정리/수업준비 45(50.56)	교사회의 21(23.60)	등원지도 9(10.11)
8:30~	물품정리/수업준비 56(47.46)	등원지도 53(44.92)	공문서작성 5(4.24)	물품정리/수업준비 64(40.76)	등원지도 48(30.57)	교사회의 16(10.19)
9:00~	수업 73(52.14)	등원지도 46(32.86)	물품정리/수업준비 15(10.71)	등원지도 71(43.83)	수업 56(34.57)	물품정리/수업준비 21(12.96)
9:30~	수업 111(87.40)	등원지도 11(8.66)	유아관찰기록 5(3.94)	수업 95(57.58)	유아관찰기록 30(18.18)	등원지도 28(16.97)
10:00~	수업 116(96.67)	유아관찰기록 3(2.50)	등원지도 1(0.83)	수업 128(93.43)	등원지도 7(5.11)	유아관찰기록 2(1.46)
10:30~	수업 117(98.32)	유아관찰기록 2(1.68)		수업 130(97.74)	유아관찰기록 3(2.26)	
11:00~	수업 117(96.69)	유아관찰기록 4(3.31)		수업 130(99.24)	유아관찰기록 1(0.76)	
11:30~	수업 117(97.50)	유아관찰기록 3(2.50)		수업 130(99.24)	유아관찰기록 1(0.76)	
12:00~	수업 117(97.50)	유아관찰기록 3(2.50)		수업 129(98.47)	유아관찰기록 2(1.53)	
12:30~	수업 116(95.08)	유아관찰기록 3(2.46)		수업 129(98.47)	유아관찰기록 1(0.76)	일일수업평가 1(0.76)
13:00~	수업 104(80.00)	귀가지도 6(6.62)	유아관찰기록 5(3.85)	수업 129(98.47)	귀가지도 1(0.76)	유아관찰기록 1(0.76)
13:30~	수업 64(44.44)	귀가지도 28(19.44)	교실정리/청소 11(7.64)	수업 119(90.84)	귀가지도 7(5.34)	방과후과정반 보조 2(1.53)
14:00~	개인담당업무 31(17.22)	귀가지도 29(16.11)	공문서작성 23(12.78)	수업 76(46.63)	귀가지도 36(22.09)	차량지도 11(6.75)
14:30~	개인담당업무 45(26.32)	공문서작성 40(23.39)	학부모상담 11(6.43)	수업 40(22.86)	귀가지도 32(18.29)	교실정리/청소 25(14.29)
15:00~	공문서작성 47(24.87)	개인담당업무 46(24.34)	교사회의 16(8.47)	교실정리/청소 38(17.76)	귀가지도 35(16.36)	차량지도 24(1.21)

12 육아정책연구(제12권 제3호)

시간	공립( <i>n</i> =117)			사립( <i>n</i> =130)		
	1순위	2순위	3순위	1순위	2순위	3순위
15:30~	공문서작성 45(23.94)	개인담당업무 37(19.68)	교육계획안 작성 18(9.57)	교육계획안 작성 32(12.50)	다음날수업준비 24(9.38)	일일수업평가 23(8.98)
16:00~	다음날수업준비 44(22.56)	개인담당업무 30(15.38)	공문서작성 23(11.79)	다음날수업준비 35(12.24)	교육계획안 작성 34(11.89)	개인담당업무 29(10.14)
16:30~	다음날수업준비 27(17.76)	공문서작성 18(11.84)	개인담당업무 17(11.18)	다음날수업준비 53(18.86)	개인담당업무 30(10.68)	교육계획안 작성 30(10.68)
17:00~	다음날수업준비 26(27.08)	교실환경구성 12(12.50)	교육계획안 작성 11(11.46)	다음날수업준비 59(22.35)	교육계획안 작성 26(9.85)	개인담당업무 24(9.09)
17:30~	다음날수업준비 10(20.83)	개인담당업무 5(10.42)	홈페이지업무 5(10.42)	다음날수업준비 56(23.93)	개인담당업무 25(10.68)	교육계획안 작성 21(8.97)
18:00~	개인담당업무 6(22.22)	공문서작성 3(11.11)	교육계획안 작성 3(11.11)	다음날수업준비 42(17.72)	교실환경구성 22(9.28)	개인담당업무 21(8.86)
18:30~	개인담당업무 6(30.00)	공문서작성 3(15.00)	홈페이지업무 3(15.00)	다음날수업준비 34(22.22)	당직업무 15(9.80)	교실환경구성 15(9.80)

## 2. 유치원 교사의 업무시간 운영의 실제 및 인식

### 가. 수업준비시간 운영의 실제 및 인식

질 높은 수업을 위한 수업준비의 양을 100%이라고 가정할 때, 현재 몇 %로 수업준비를 하고 있는지 알아본 결과, 공립유치원 교사들은 평균 52.85%(*SD*=21.85), 사립유치원 교사들은 평균 68.67%(*SD*=16.05)로, 사립 교사집단이 공립 교사집단에 비해 스스로 인지하는 수업준비도가 더 높은 경향을 보였다. 이에 수업준비시간이 부족하지 않다고 응답한 11명을 제외한 나머지 교사들에게 수업준비시간이 부족한 이유와 수업의 질 향상을 위해 활용할 수 있는 시간이 주어진다면 우선적으로 무엇을 하고 싶은지를 조사한 결과는 <표 5>와 같다. 수업준비시간이 부족한 이유에 대해 기관유형별 인식의 차이를 살펴본 결과, 유의한 차이가 나타났다( $\chi^2=94.05, p<.001$ ). 공립 교사집단은 ‘사무, 시설 등의 행정업무가 많아서’(52.8%), ‘업무분담에 따른 개인담당업무가 많아서’(31.5%) 순으로 나타났으나, 사립 교사집단은 ‘행사나 공동업무가 우선되어서’(53.7%), ‘업무분담에 따른 개인담당업무가 많아서’(18.2%) 순으로 나타났다. 다음으로 수업의 질 향상을 위해 활용할 수 있는 더 많

은 시간이 주어진다면 가장 우선적으로 하고 싶은 것에 대해 기관유형별 차이를 살펴본 결과, 집단 간 유의한 차이는 나타나지 않았다. 공립, 사립 교사집단 모두 '매일의 철저한 수업평가를 통한 수업계획 및 준비'에 가장 높은 응답을 보여, 수업계획 및 평가의 중요성을 공통적으로 인식하고 있음을 알 수 있었다.

〈표 5〉 수업준비시간 부족 이유 및 수업의 질 향상을 위한 시간활용에 대한 인식 차이  
단위: 명(%)

수업준비시간 부족 이유	공립( <i>n</i> =127)	사립( <i>n</i> =121)	$\chi^2(df)$
사무, 시설 등의 행정업무가 많아서	67(52.8)	12( 9.9)	94.05(4)***
업무분담에 따른 개인담당업무가 많아서	40(31.5)	22(18.2)	
행사나 공동업무가 우선되어서	10( 7.9)	65(53.7)	
수업시간이 늘어난 만큼 많은 내용을 준비해야 해서	9( 7.1)	9( 7.4)	
기타	1( .8)	13(10.7)	
수업의 질 향상을 위한 시간활용	공립( <i>n</i> =117)	사립( <i>n</i> =119)	$\chi^2(df)$
매일의 철저한 수업평가를 통한 수업계획 및 준비	88(75.2)	78(65.5)	2.81(3)
교수학습 자료 개발 및 연구	13(11.1)	18(15.1)	
유아에 대한 관찰 및 평가 기록	8( 6.8)	10( 8.4)	
동료교사와 협력적으로 수업 전략 논의	8( 6.8)	13(10.9)	

\*\*\*  $p < .001$

#### 나. 수업 외 업무시간 운영의 실제 및 인식

수업 외 업무시간 운영의 실제 및 인식을 기관유형별로 분석한 결과는 〈표 6〉과 같다. 먼저 공립 교사집단을 살펴보면, 가장 많은 시간을 투자해야 하는 업무로 '교수학습준비'(82.4%), '교수학습평가'(11.2%) 순으로 높았는데, 이 두 업무는 시간이 가장 부족한 업무에서도 동일한 순서로 나타났다('교수학습준비' 50.8%, '교수학습평가' 27.4%). 현재 많은 시간을 소비하고 있는 업무는 '사무관련'(57.3%), '교수학습준비'(29.0%) 순이었고, 인력지원이 필요한 업무는 '사무관련'(63.1%), '교수학습준비'(13.9%) 순이었다. 다음으로 사립 교사집단을 살펴보면, 가장 많은 시간을 투자해야 하는 업무로 '교수학습준비'(77.9%), '교수학습평가'(8.8%) 순으로 높았는데, 시간이 부족한 업무로는 순서를 바꾸어 '교수학습평가'(42.8%), '교수학습준비'(39.1%) 순으로 나타났다. 현재 많은 시간을 소비하고 있는 업무는 '교수학습준비'(68.6%), '행사관련'(16.8%) 순이었고, 인력지원이 필요한 업무는 '행사관련'(29.7%), '유아보호관련'(19.5%) 순이었다. 즉, 교수학습준비나 교수학습평가에

대해서는 공립, 사립 교사집단 모두 많은 시간을 투자해야 하고 시간이 가장 부족한 업무로 꼽아 유사한 패턴을 보인 반면, 공립은 사무관련 업무를, 사립은 행사관련 업무를 많은 시간이 소비되고 인력지원이 필요한 부분으로 꼽아 다소 차이를 보였다.

〈표 6〉 수업 외 업무의 시간 운영의 실제 및 인식

단위: 명(%)

구분		업무내용						
공립	많은 시간을 투자해야 하는 업무 (n=125)	교수학습 준비	교수학습 평가	사무관련	전문성 신장	유아보호 관련	학부모 관련	
	많은 시간을 소비하고 있는 업무 (n=124)	사무관련	교수학습 준비	행사관련	전문성 신장	교수학습 평가	학부모 관련	
	시간이 가장 부족한 업무 (n=124)	교수학습 준비	교수학습 평가	사무관련	전문성 신장	행사관련	학부모 관련	운영시설 설비관련
	인력지원이 필요한 업무 (n=122)	사무관련	교수학습 준비	유아보호 관련	운영시설 설비관련	행사관련		
사립	많은 시간을 투자해야 하는 업무 (n=136)	교수학습 준비	교수학습 평가	전문성 신장	행사관련	학부모 관련	유아보호 관련	
	많은 시간을 소비하고 있는 업무 (n=137)	교수학습 준비	행사관련	교수학습 평가	사무관련	학부모 관련	운영시설 설비관련	
	시간이 가장 부족한 업무 (n=138)	교수학습 평가	교수학습 준비	행사관련	전문성 신장	사무관련	학부모 관련	운영시설 설비관련
	인력지원이 필요한 업무 (n=128)	행사관련	유아보호 관련	교수학습 준비	운영시설 설비관련	사무관련	학부모 관련	전문성 신장

이러한 수업 외 업무가 수업에 영향을 미치는 정도에 대한 기관유형별 인식의 차이를 분석한 결과, 〈표 7〉과 같이 집단 간에 유의한 차이가 있었다( $t=6.60, p<.001$ ). 즉, 공립 교사집단이 사립 교사집단에 비해 수업 외 업무가 수업에 영향을 더 미친다고 인식함을 알 수 있었다.

〈표 7〉 수업 외 업무가 수업에 미치는 영향에 대한 인식 차이

내용	공립( $n=131$ ) $M(SD)$	사립( $n=141$ ) $M(SD)$	$t$
수업 외 업무가 수업에 미치는 영향	4.37(.45)	3.88(.73)	6.60***

\*\*\*  $p < .001$ 

### 3. 업무시간의 효율적 운영에 대한 인식

#### 가. 업무시간의 효율적 운영

유치원 교사들이 업무시간을 효율적으로 운영하기 어려운 이유와 이에 영향을 미치는 요인에 대해 기관유형별로 차이를 분석한 결과는 〈표 8〉과 같다. 먼저 업무시간을 효율적으로 운영하기 어려운 이유에 대해서는 기관유형별로 유의한 차이가 있었다( $\chi^2=47.64$ ,  $p<.001$ ). 공립 교사집단은 ‘교사의 업무를 보조할 인력 부족’ (41.6%), ‘다양하고 동시에 대응·처리하는 업무 과다’ (37.6%) 순으로 응답이 높았고, 사립 교사집단은 ‘다양하고 동시에 대응·처리하는 업무 과다’ (60.0%), ‘각종 행사 및 대회준비로 인한 업무 과다’ (15.0%) 순으로 응답이 높았다. 즉, 효율적 운영이 어려운 데에는 공립, 사립을 막론하고 업무 과다가 주요 이유였으나, 이와 더불어 공립은 보조인력 부족, 사립은 행사관련 업무 과다라는 교유의 특성이 있었다.

다음으로 업무시간 운영에 영향을 미치는 요인에서도 기관유형별로 유의한 차이가 나타났다( $\chi^2=42.34$ ,  $p<.001$ ). 공립 교사집단은 ‘업무량’ (39.1%), ‘업무보조 인력’ (22.6%)로 순으로, 사립 교사집단은 ‘기관관리자의 리더십’ (28.9%), ‘업무량’ (24.0%) 순으로 중요하게 인식하였다. 즉, 운영에 영향을 미치는 요인에서도 업무량이 많은 것은 공통적인 문제였으나, 공립은 보조인력, 사립은 관리자의 리더십의 영향이 커 차이를 보였다.

〈표 8〉 업무시간의 효율적 운영이 어려운 이유 및 운영에 영향을 미치는 요인에 대한 인식 차이  
단위: 명(%)

업무시간의 효율적 운영이 어려운 이유	공립( $n=125$ )	사립( $n=120$ )	$\chi^2(df)$
다양하고 동시에 대응·처리하는 업무 과다	47(37.6)	72(60.0)	47.64(4)***
교사의 업무를 보조할 인력 부족	52(41.6)	12(10.0)	
각종 행사 및 대회 준비로 인한 업무 과다	2( 1.6)	18(15.0)	
수업과 직접적으로 관련 없는 행정업무 과다	20(16.0)	10( 8.3)	
교사 1인당 유아 수 과다(과밀학급)	4( 3.2)	8( 6.7)	

업무시간 운영에 영향을 미치는 요인	공립(n=115)	사립(n=121)	$\chi^2(df)$
업무시스템	16(13.9)	19(15.7)	42.34(6)***
업무분장	6( 5.2)	10( 8.3)	
업무담당자의 능력	11( 9.6)	14(11.6)	
기관관리자의 리더십	10( 8.7)	35(28.9)	
구성원간의 의사소통	1( .9)	10( 8.3)	
업무량	45(39.1)	29(24.0)	
업무보조 인력	26(22.6)	4( 3.3)	

\*\*\*  $p < .001$

#### 나. 업무시간의 효율적 운영을 위한 지원

업무시간을 효율적으로 운영하기 위한 기관관리자의 역할과 정책요건에 대해 기관유형별 인식의 차이를 살펴본 결과는 <표 9>와 같다. 먼저 업무시간의 효율적 운영을 위한 기관관리자의 역할에 대해서는 기관유형에 따라 유의한 차이가 있었다( $\chi^2=35.21, p<.001$ ). 공립 교사집단은 ‘업무 집중도를 높이기 위한 행정적, 물리적 여건 조성’(19.7%)이 가장 많았고, ‘명확하고 합리적인 업무배분’(18.1%)과 ‘교사들의 업무에 대한 이해 강화’(18.1%)가 뒤를 이었다. 사립 교사집단은 ‘교사들의 업무에 대한 이해 강화’(22.1%)가 가장 많았고, ‘근무시간의 탄력적 운영’(16.9%)이 그 다음이었다. 즉, 공립 교사들은 업무에 집중할 수 있는 여건 조성을 기관관리자의 주요 역할로 본 것에 반해, 사립 교사들은 교사들의 업무에 대한 이해를 높이는 것이 중요하다고 보아 차이가 있었다.

<표 9> 업무시간의 효율적 운영을 위한 기관관리자의 역할 및 정책요건에 대한 인식 차이  
단위: 명(%)

기관관리자의 역할	공립(n=127)	사립(n=136)	$\chi^2(df)$
명확하고 합리적인 업무 배분	23(18.1)	19(14.0)	35.21(7)***
교사들의 업무에 대한 이해 강화	23(18.1)	30(22.1)	
근무시간의 탄력적 운영	5( 3.9)	23(16.9)	
수업 중심의 교육운영 철학 제시	17(13.4)	10( 7.4)	
교사의 출퇴근 시간에 대한 명확한 규정	3( 2.4)	20(14.7)	
협력적인 소통 분위기 조성	17(13.4)	13( 9.6)	
업무 집중도를 높이기 위한 행정적, 물리적 여건 조성	25(19.7)	9( 6.6)	
신속한 결제를 통한 업무협조 체제 구축	14(11.0)	12( 8.8)	

정책요건	공립( <i>n</i> =125)	사립( <i>n</i> =132)	$\chi^2(df)$
행정업무경감 정책의 지속적 추진	70(56.0)	14(10.6)	85.59(4) <sup>***</sup>
교육과정(수업)시간 경감	17(13.6)	12( 9.1)	
교사 1인당 유아 수 감소	8( 6.4)	29(22.0)	
유아지도, 수업에 전념할 수 있는 업무분담 인력 확충	24(19.2)	26(19.7)	
교사의 근무여건을 현실적으로 반영한 정책제도 추진	6( 4.8)	51(38.6)	

<sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

업무시간의 효율적 운영을 위한 정책요건에 대해서도 기관유형에 따라 유의한 차이가 있었다( $\chi^2=85.59$ ,  $p<.001$ ). 공립 교사집단은 ‘행정업무경감 정책의 지속적 추진’(56.0%)이 가장 많았고, ‘유아지도, 수업에 전념할 수 있는 업무분담 인력 확충’(19.2%)이 뒤를 이었다. 사립 교사집단은 ‘교사의 근무여건을 현실적으로 반영한 정책제도 추진’(38.6%)이 가장 많았고, ‘교사 1인당 유아 수 감소’(22.0%) 순이었다. 즉, 공립 교사들은 행정업무경감이 지속적으로 추진되기를 바라는 반면, 사립 교사들은 사립의 현실을 감안한 정책이 세워지기를 기대하는 차이를 보였다.

#### IV. 논의 및 결론

본 연구는 유치원 교사의 하루일과 속에 나타난 업무수행의 경향성을 분석하고, 수업 및 수업 외 업무시간 운영에 대한 실제와 효율성에 대한 인식을 알아보고자 하였다. 이 절에서는 연구결과에 나타난 양상을 최대한 반영하고자 전체 유치원 교사들의 업무수행 경향성에 대한 결과를 논의한 뒤, 기관유형별로 차이가 나타난 결과를 공립과 사립으로 나누어 논의하고자 한다.

먼저, 유치원 교사들은 출근해서 퇴근까지 30분 단위시간별로 평균 1.41개의 업무를 수행하고 있었으며, 유아 귀가 후 수행업무의 수가 증가하기 시작하여 퇴근시간대에 최대치에 이르고 편차 또한 증가하였다. 이는 정바울 외(2014)가 초중등 교사를 대상으로 시간일지법을 사용한 연구에서 업무영역별 한 개 이상의 동시행동이 있었고, 수업 외 업무시간에 동시행동 빈도가 높았다고 나타난 결과와 유사하다. 이러한 연구결과는 교사들이 다양하고 많은 업무를 동시에 수행하고 있음을 보여주는 것인데, 한정된 업무시간 내 많은 업무를 처리하는 것은 업무수행의 질을 낮출 수 있고(Baumgartner et al., 2013) 교사들에게 심리적 소진(권나영·이희영, 2012; Crotwell, 2011)과 스트레스(민혜영·윤미정, 2011)라는

부정적 영향을 미칠 수 있다. 특히 동시에 수행하는 업무 수에 편차가 크게 나타난 것은 교사 각자 업무시간을 배분하고 운영하는 방식에 차이가 있음을 나타낸다. 개개인이 갖고 있는 업무에 대한 주관적 경험과 대처기술에는 차이가 있으므로(Philipp & Kunter, 2013), 업무시간 운영 전략을 업무수행에 영향을 미치는 요인으로 주목할 필요가 있다.

다음으로 기관유형별로 차이가 나타난 주요 연구결과를 논의하면 첫째, 공립유치원 교사들이 하루 시간대별 수행하는 업무를 보면, 수업 전에 '물품정리 및 수업준비' 외에도 '공문서 작성'을 하고 있었고, 수업을 마친 뒤 '다음날 수업준비'도 하고 있었지만 전체 일과에서 '개인담당업무' 및 '공문서 작성' 업무를 많이 수행하고 있었다. 이러한 결과는 공립 교사들의 수업준비와 수업 외 업무에 대한 인식에서도 동일한 패턴을 보였다. 즉 '사무관련' 업무에 가장 많은 시간을 할애하고, 사립 교사들에 비해 수업준비를 많이 하지 못한다고 인식했으며, 그 이유로 '행정업무' 및 '개인담당업무'의 과다를 꼽았다. 또한 사립 교사보다 수업 외 업무가 수업에 영향을 더 미친다고 인식했다. 이러한 연구결과는 김은영·조혜주(2014)의 연구에서 주당 교육준비시간이 공립병설유치원이 가장 짧고 사립법인유치원이 가장 길었다는 결과와 맥을 같이 한다. 박미리(2012)의 연구에서 공립 교사들은 상급학교에 비해 수업 외 업무를 수행하는 시간이 3.8배로 많고, 하루 근무시간 중 3시간 이상에 수업 외 업무를 수행하고 있어 수업을 준비할 시간이 부족하다는 결과와도 부분적으로 일치한다.

본 연구에서 공립 교사들이 수업 외 업무로 인해 수업준비시간을 충분히 확보하지 못한다고 응답한 것은, 교사들에게 수업은 일상적으로 이루어지는 것이지만 수업 외 업무는 지금 처리하지 않으면 관리자에게 전문성이 떨어지는 교사로 평가받게 될 수 있어 수업준비보다 업무를 먼저 선택하기 때문에(김경철·장연주, 2011) 이와 같은 결과가 도출되었을 수 있다. 하지만 교사가 수업준비를 충분히 하지 못하면, 불안감을 느끼며 수업에 임하게 되고 수업도 원활하게 진행하지 못해 결과적으로 수업의 질은 떨어지게 된다(이승은·서현, 2012). 교사가 본연의 임무인 수업에 집중할 수 있도록 하기 위해서는 수업을 계획하고 평가하는 수업준비시간을 충분히 제공받아야 한다. 과중한 수업 외 업무는 교육의 질을 떨어뜨리는 주요인이 될 수 있으므로(박미리, 2012) 교사들의 수업 외 업무 내용과 양에 대한 신중한 검토가 요구된다.

한편 공립 교사들은 인력지원이 필요한 업무로 '사무관련'과 '교수학습준비'를 강조했는데, 이는 업무시간의 효율적 운영에 대한 인식에서도 동일한 패턴을 보였다. 즉, 교사들은 '교사의 업무를 보조할 인력 부족'과 '다양하고 동시에 대응·처리하는 업무 과다'로 인해 효율적으로 업무시간을 활용하지 못한다고 보았으며, 업무시간 운영에 '업무보조 인력'과 '업무량'이 영향을 미치는 주요인이라고 응답했다. 더욱이 공립 교사들은 정책적인 지원으

로 ‘행정업무경감 정책의 지속적 추진’과 ‘유아지도, 수업에 전념할 수 있는 업무분담 인력 확충’을 가장 원하고 있었다. 즉, 공립 교사들은 일관성 있게 업무보조에 대한 인력부족과 업무량 과다에 대한 문제를 제기하고 있는 것이다.

먼저, 인력부족 및 지원에 대한 본 연구결과는 공립병설 및 단설유치원 교사 모두 직무 수행 시 보조인력 지원을 가장 원한다는 연구결과(김은영·조혜주, 2013b), 공립 교사의 행정적 어려움 개선에 인력지원이 필요하다는 연구결과(김정아, 2011)와 맥을 같이한다. 특히 보조인력 중 행정원이 있을 경우 직무영역 전반에서 업무수행의 어려움을 낮게 인식했고, 교수학습준비 및 평가영역의 업무수행이 높았다는 결과(김은영·조혜주, 2013a)는 교사들이 인력지원을 통해 업무에 도움을 받을 수 있음을 시사한다. 많은 공립 교사들은 유아학비지원, 공문서처리와 같은 수업 외 행정업무에 대해 교사업무 적합성을 매우 낮게 인식하고 있고(안현주, 2014), 교사가 아닌 행정직원이 담당해야 한다고 인식하는 등(박미리, 2012) 공립유치원의 행정업무 운영 방식은 여전히 개선이 필요해 보인다.

다음으로 본 연구에서 공립 교사들은 ‘업무량 과다’의 문제와 ‘행정업무경감의 지속적 정책 추진’의 요구를 제시했다. 이는 공립 교사들이 많은 업무량으로 근무시간 대비 부담 정도가 높고(김은영·조혜주, 2014), 업무과중을 직무수행의 어려움으로 여기며(김은영·조혜주, 2013a), 행정업무경감에 대한 요구를 지속적으로 제기하는 것(김정아, 2011; 박미리, 2012; 안현주, 2014)과 맥을 같이하는 결과이다. 많은 업무량은 업무수행의 질을 낮출 수 있어(문무경·최윤경, 2012; Baumgartner et al., 2013) 업무 효율성에도 영향을 미치는 중요한 요인이다.

한편, 공립 교사들은 업무시간의 효율적 운영을 위해 기관관리자가 업무 집중도를 높기 위한 행정적, 물리적 여건을 조성하고 명확하고 합리적으로 업무를 배분하고 교사들의 업무에 대해 이해하는 것이 필요하다고 보았다. 이러한 결과는 공립 교사의 행정업무수행의 어려움을 조사한 김정아(2011)의 연구결과와 유사한데, 이 연구에서 교사들은 수업 중에도 국회, 교육위원회 등 외부기관에서 요구하는 자료를 긴급하게 처리해야 하고, 행정직원과 교사 간 행정업무의 경계가 불분명하며, 유치원 시설관리에 초등학교 행정실의 협조가 낮아 교사가 행정직원의 업무를 모두 떠안게 되는 경우가 많다고 밝혔다. 이렇듯 행정업무경감과 기관관리자의 여건 조성을 강화하기 위해서는 독립된 행정인력이 확보되고 유치원 교사의 업무에 대한 이해가 가능한 관리자가 있는 단설유치원의 확대도 필요하다고 하겠다.

둘째, 사립유치원 교사들의 하루 수행업무를 보면, 수업 전에 주로 ‘물품정리 및 수업준비’를 하고 ‘등원지도’ 및 ‘교사회의’를 하고 있었고, 수업을 마친 후 ‘교육계획안 작성’, ‘다음날 수업준비’, ‘교실환경구성’ 등 수업과 관련된 업무들을 주로 수행하고 있었으며, ‘개인담당업무’는 오후 4시 이후부터 2-3순위 수행업무로 나타났다. 이러한 하루일과 업무

수행의 실재는 수업준비 및 수업 외 업무 운영인식에서도 동일한 양상을 보였다. 즉, 사립 교사들은 가장 많은 시간을 소비하고 있는 업무로 '교수학습준비'를 들었고, 공립 교사들에 비해 수업준비를 좀 더 많이 하고 있다고 인식했으며, 따라서 수업 외 업무가 수업에 미치는 영향력을 공립 교사들에 비해 더 낮게 인식하고 있었다. 하지만 사립 교사들은 '행사나 공동업무가 우선되어서', '업무분담에 따른 개인담당업무가 많아서' 수업준비시간이 부족하다고 밝혔다. 이는 사립 교사들이 '행사관련' 업무를 두 번째로 많은 시간을 소비하고 있는 업무로 응답한 것과 '교수학습준비'와 '교수학습평가'에 많은 시간을 투자해야 하지만 현재 가장 시간이 부족한 업무라고 응답한 결과와 연결된다. 즉, 사립 교사들은 공립 교사들에 비해 '교수학습준비'를 많이 하고 있지만, '행사관련' 및 '개인담당업무'로 인해 충분한 수업준비를 하지 못하고, '교수학습평가'에 가장 시간을 쏟지 못하고 있는 것이다.

이러한 결과들은 유치원 교사의 근무여건에 대해 조사한 김은영·조혜주(2014)의 연구에서 사립 교사들이 공립 교사들에 비해 교육준비시간이 더 많았으나, 김은영·조혜주(2013a)의 연구에서 사립 교사들이 '교수학습준비'에 비해 '교수학습평가' 업무수행 빈도가 낮았던 결과와 맥을 같이한다. 또한 노경옥·김주후·전유영(2014)의 연구에서 사립 교사들이 교육과정 운영의 부정적인 영향으로 행사로 인한 업무과중과 그로 인한 수업준비의 부족을 꼽은 결과와 유사하다. 좋은 수업을 위해 교사는 교육계획과 평가에 충분히 생각할 시간을 가져야 하며(오옥환, 2005), 이는 전문직으로서 교사가 수행하는 고유한 업무로 매우 중요하다. 수업을 계획하고 평가에 필요한 시간을 확보할 수 있도록 수업관련 업무를 우선순위에 두는 업무환경의 개선이 요구된다. 물론 공립 교사들과는 달리 수업준비시간을 어느 정도 확보하고 투자하고 있다는 점은 고무적이지만 '교수학습평가'를 할 시간이 부족하다는 것은 결국 수업에 기본이 되는 계획, 실행, 평가라는 일련의 과정이 제대로 진행되지 못하고 있고, 이는 수업의 질을 보장할 수 없음을 예측하게 한다. 평가를 통해 학습자의 특성과 그에 따른 추후 학습목표설정이 가능한 것이므로(Stronge, 2007), 수업준비과정에 반드시 필요한 부분으로 수업 후 충분한 평가시간이 확보되어야 하겠다.

그런데 '행사관련' 업무는 본 연구에서 사립 교사들이 수업준비부족의 원인뿐만 아니라 인력지원이 필요한 업무이자 업무시간을 효율적으로 운영하기 어려운 이유로 제시되었다. 사립유치원의 경우에는 여전히 교육적 가치보다는 학부모에게 보여주기 식의 홍보성 행사가 많이 진행되고 있다(하정연, 2010). 교사들이 생각하는 연간 적절한 행사의 횟수보다 실제 진행된 행사의 횟수가 4배 이상 많았음에도 행사자체의 교육적 필요도는 보통 이상으로 인식했다는 결과(김마리·이승연, 2008)는 유치원에서 이루어지고 있는 '행사'에 대한 본질적 접근이 필요함을 시사한다.

한편, 본 연구에서 사립 교사들은 '다양하고 동시에 대응·처리하는 업무의 과다'로 인해 업무시간을 효율적으로 운영하기 어렵고, '업무량'이 업무 효율성에 영향을 미치는 주요인이라고 보았다. 이는 유치원 교사의 직무 수행빈도와 중요도를 살펴본 김은영·조혜주(2013a)의 연구에서 사립 교사들이 공립 교사들에 비해 모든 직무영역에서 수행빈도와 중요도를 높게 인식하고 있다는 결과에 비추어볼 수 있다. 교사들은 한정된 업무시간 안에 다양하고 많은 양의 업무를 수행해야하므로 동시에 업무를 처리하게 된다. 이러한 업무양상은 교사들이 업무에 몰입하기 어려워(김대현 외, 2014) 집중도가 낮아질 수 있어(The Alberta Teachers' Association, 2012) 업무의 효율성을 떨어뜨리는 원인이 될 수 있다. 또한 '업무 과다'는 본 연구에서 공립과 사립 교사 모두 문제로 제기하고 있는 만큼, 업무적정화가 필요하다.

업무 효율성에 대해 사립 교사들은 기관관리자의 역할에 관심을 두고 있었는데, 업무시간을 효율적으로 운영하는데 가장 영향을 미치는 것이 '기관관리자의 리더십'이며, 기관관리자들이 교사들의 업무에 대해 이해하고 근무시간을 탄력적으로 운영할 때 효율적인 업무시간 운영이 가능하다고 보았다. 이러한 결과는 사립유치원의 기관특성 측면에서 해석할 필요가 있다. 공립과 달리 사립유치원의 기관관리자는 유치원 운영에 많은 의사결정권을 가진다. 즉, 업무시간의 운영에도 교사 개인차원보다는 기관관리자의 영향력이 더 높을 수 있다. 기관관리자로서 원장의 리더십은 교사의 조직효과성에 영향을 미치고(김의석·김성원·권성민, 2013), 교사들은 협력적이고 결단력이 있으며 업무설계에 있어 교사를 참여시키고 격려하는 관리자를 원한다(Sugden, 2010). 또한 사립유치원 교사를 대상으로 한 조은영(2011)의 연구에서 직무 수행빈도와 적절성, 중요성에 대해 초임교사와 경력교사 및 원장 간에 인식의 차이가 있다는 점에 비추어볼 때, 원장은 교사가 수행하고 있는 업무내용과 근무시간 운영에 대해 이해하고 그에 따른 지원을 제공해야 한다.

사립 교사들은 본 연구에서 '교사들의 근무여건을 현실적으로 반영한 정책제도 추진'을 가장 지원받기를 원했고, 그 다음이 '교사 1인당 유아 수 감소'였다. 사립 교사들은 공립 교사들에 비해 근무시간 및 근무량이 많고, 낮은 업무체계 등 열악한 실정에 있다(고미경 외, 2006; 김은영·조혜주, 2014; 이미영, 2014)고 조사된 만큼, 보다 현실적인 정책을 요구한 결과라 볼 수 있다. 특히 교사 1인당 유아 수의 감소에 대한 의견은 현재 우리나라의 경우 유치원의 학급 당 최대 인원은 유아교육법 시행령에 의거하여 각 관할청이 정하여 제시하고 있으나 교사 대 유아의 비율은 규정되어 있지 않아서 담임교사 1인이 많은 유아들을 담당하는 현실에 놓여있다. 따라서 현장과 교사를 고려한 정책 방안이 마련되어야 하겠다.

## V. 정책적 제언 및 시사점

본 연구의 결론을 바탕으로 정책적 제언 및 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 유치원 교사들은 다양하고 많은 업무를 동시에 수행하고 있고 한정된 시간 내 최대치의 업무를 하는 등 업무밀도가 매우 높았음을 확인하였다. 이러한 현실에서는 시간적 압박에 오는 스트레스가 있을 수 있으며, 소진으로 이어질 수 있는 가능성이 높다. 따라서 개인과 조직차원에서 시간활용 효율화 및 교사가 담당하지 않아도 되는 업무의 구분, 국회 및 교육청 등의 차원에서 불필요하고 긴급처리를 요구하는 관료적인 업무 경감, 교사교육의 차원에서 시간활용 전략 및 행정업무 효율화에 대한 교육 등을 실시하여 유치원 교사 업무의 재설계, 재배치 및 효율성을 강화할 필요가 있다.

둘째, 공·사립유치원 교사들은 전반적으로 수업 외 업무가 과중하여 본연의 업무인 수업을 충실하게 준비할 수 있는 시간이 매우 부족했다. 따라서 교육과정의 정상적 운영과 수업에 집중하고 충분한 준비시간을 확보할 수 있도록 사립유치원은 교육적 효과가 없는 행사를 대폭 축소하고, 공립유치원은 신입교사대상 업무연수 강화와 교사의 전보로 인한 업무의 혼란이 없도록 업무매뉴얼을 구체적으로 제공함으로써 교사들이 본연의 임무인 교육에 집중할 수 있도록 해야 하겠다.

셋째, 본 연구에서 공·사립유치원 교사들은 업무시간 운영 실제와 인식 및 효율적인 업무수행을 위해 요구하는 지원도 다르게 나타나 기관유형에 따라 차별화된 지원이 요구된다. 병설유치원은 초등학교 행정실과의 업무 경계를 명확히 하고 유치원 업무담당 시 수당을 지급함과 동시에, 교무행정실무사와 교육실무사의 담당업무의 구분을 명확히 하여 그들이 배치된 본연의 역할을 충실히 하도록 함으로써 교사의 행정업무를 축소할 필요가 있다. 사립유치원은 근무여건에 대한 문제가 제기된 만큼 근무시간에 대한 규정이 공립유치원 수준으로 강화될 필요가 있으며, 원장의 리더십의 영향이 지대하므로 이를 위한 교육과 관리가 강화될 필요가 있다.

이상의 결론과 시사점을 토대로 후속연구 방향을 제언하면 다음과 같다. 첫째, 유치원 교사들의 하루업무 내용을 학기 초, 중, 말과 같이 시기를 정해 장기간에 걸쳐 자료를 수집하여 시기별 특성을 분석하거나 교사의 경력, 학급규모 등에 따라 업무수행의 양상이 어떻게 나타나는지 살펴보는 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에서는 업무시간의 효율성에 대한 교사의 인식을 최소한의 문항으로 파악했다는 제한점을 갖는다. 따라서 국가적 차원에서 유치원 교사들의 업무시간 활용을 알아보는 연구도구를 개발하고, 정기적·종단적으로 자료를 수집하여 교사 업무의 근본적인 문제나 현황을 파악하는 연구가 필요하다. 셋째, 교사

의 업무시간 활용에는 조직문화와 같은 기관의 다양한 특성이 영향을 미칠 수 있으므로, 질적 사례 연구를 통해 현장의 실제적인 모습을 담아내는 연구가 필요하다.

## 참고문헌

- 고미경·류숙희·나정(2006). 유치원 교사의 근무여건과 전문성 향상 요구 분석. 열린유아교육 연구, 11(3), 251-284.
- 고현·최연(2016). 사립유치원 교원의 행정업무 부담과 개선방안 인식에 관한 연구. 미래유아 교육학회지, 23(2), 111-136.
- 교육기본법. <http://www.law.go.kr> (인출일: 2018.10.15.)
- 권나영·이희영(2012). 유치원 교사의 직무환경의 위험요소와 심리적 소진과의 관계에서 교사효능감의 역할. 미래유아교육학회지, 19(3), 199-218.
- 김경철·장연주(2011). 유치원 교사가 경험하는 수업의 어려움과 개선방안. 교원교육, 27(2), 37-58.
- 김남순(2002). 교사의 역할구조와 일과시간 활용에 대한 연구. 교육문제연구, 17, 55-78.
- 김대현·이도영·이상수(2014). 초등교원의 근무부담에 대한 질적 사례 연구. 한국교원교육연구, 31(3), 1-33.
- 김령지(2011). 업무 효율성에 대한 초등학교 교사의 인식 연구. 석사학위논문. 서울교육대학교 교육대학원.
- 김마리·이승연(2008). 유치원 행사에 대한 현황 및 교사의 인식. 육아지원연구, 3(2), 5-31.
- 김은영(2008). 유치원 교사의 직무수행시간 분석. 육아정책연구, 2(1), 49-70.
- 김은영·권미경·조혜주(2012). 교사양성과정 내실화를 위한 유치원과 어린이집 일과운영 및 교사의 직무분석(연구보고 2012-07). 육아정책연구소.
- 김은영·박은혜(2006). 유치원 교사의 직무 분석. 한국교원교육연구, 23(2), 303-323.
- 김은영·조혜주(2013a). 유치원과 어린이집 교사의 직무에 대한 인식: 수행빈도, 중요도, 난이도를 중심으로. 육아정책연구, 7(2), 215-244.
- 김은영·조혜주(2013b). 유치원과 어린이집 인력 배치 및 운영에 대한 교원의 인식 및 요구. 미래유아교육학회지, 20(4), 361-386.
- 김은영·조혜주(2014). 유치원 교사의 근무여건 및 개선 방안. 육아정책연구, 8(1), 81-107.
- 김의석·김성원·권성민(2013). 유치원 원장의 서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향. 열린유아교육연구, 18(6), 333-351.

- 김이경·유수정·김미정(2009). 교사의 근무시간 내·외 직무부담 비교 분석 연구. *교육행정학 연구*, 27(4), 87-108.
- 김정아(2011). 공립유치원 교사의 행정적 업무수행의 어려움 및 개선에 대한 인식. 석사학위 논문. 중앙대학교 교육대학원.
- 김현주(2005). 사립유치원 교사 문화의 특질: 어느 사립유치원 교사들의 이야기. 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 노경옥·김주후·전유영(2014). 사립 유치원 행사와 교육과정 연계의 실태 및 개선 방안. *열린 유아교육연구*, 19(5), 119-141.
- 문무경·최윤경(2012). OECD 유아교육과 보육의 질 향상 방안 연구(수탁연구보고 2011-2). 육아정책연구소.
- 민혜영·윤미정(2011). 영아반과 유아반 보육교사의 직무스트레스와 직무만족도에 관한 연구. *미래유아교육학회지*, 18(3), 147-168.
- 박미리(2012). 공립유치원 교사의 수업 외적 업무 부담에 관한 연구-서울지역 교사의 인식을 중심으로-. 석사학위논문. 연세대학교 교육대학원.
- 박민복(2006). 공립단설유치원 교사와 병설유치원 교사의 업무부담 비교 연구. 석사학위논문. 한국교원대학교 대학원.
- 서울특별시교육청(2014.11). 유아교육 발전을 위한 서울시교육청 종합계획.
- 안현주(2014). 유치원 교사의 행정업무 부담 및 적합성에 관한 연구. 석사학위논문. 경인교육대학교 교육전문대학원.
- 오옥환(2005). 교사전문성. 서울: 교육과학사.
- 유아교육법. <http://www.law.go.kr> (인출일: 2018.10.15.)
- 이미영(2014). 사립유치원 교사의 근무환경에 대한 인식조사. 석사학위논문. 경남대학교 교육대학원.
- 이승신(2003). 유치원 교사 관련법에 기초한 근무환경 실태조사. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원.
- 이승은·서현(2012). 유아교사의 어려움에 대한 초임교사와 경력교사의 주관적 이해 분석. *유아교육연구*, 32(6), 441-466.
- 이유진(2010). 공립유치원 단일학급 교사가 직무수행에서 갖는 어려움. 석사학위논문. 중앙대학교 교육대학원.
- 정미경·주영효·정바울(2013). 교사 업무경감 정책의 단위학교 추진실태 분석. *한국교원교육연구*, 30(3), 377-404.
- 정바울·이성희·양승실·김병찬·김종민·이진솔(2014). 교원의 업무시간 실태 분석 및 개선방안 연구(연구보고 RR 2014-04). 한국교육개발원.

- 정지원(2014). 단일학급 유치원 교사의 행정업무 부담 정도 분석. 석사학위논문. 강원대학교 교육대학원.
- 조은영(2011). 사립유치원 초임교사 직무현황과 인식에 관한 연구: 초임교사와 경력교사, 입장을 대상으로. 석사학위논문. 덕성여자대학교 교육대학원.
- 조혜선(2008). 유치원 교직원문화 분석: 경력교사 10인의 인식을 중심으로. 박사학위논문. 이화여자대학교 대학원.
- 초중등교육법. <http://www.law.go.kr> (인출일: 2018.10.15)
- 통계청(2017). 한국표준직업분류. <https://kssc.kostat.go.kr> (인출일: 2018.10.15.)
- 하정연(2010). 유아교육기관 행사운영에 관한 소고: 생태유아교육적 관점에서. *생태유아교육 연구*, 9(4), 109-133.
- Ballet, K., & Kelchtermans, G. (2009). Workload and willingness to change: Disentangling the experience of intensification. *Journal of Curriculum Studies*, 40(1), 47-67.
- Ballet, K., Kelchtermans, G., & Loughran, J. (2006). Beyond intensification towards a scholarship of practice: Analysing changes in teachers' work lives. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 12(2), 209-229.
- Baumgartner, J. J., DiCarlo, C., & Carson, R. L. (2013). Reducing workplace stress. *Exchange*, 211, 60-63.
- Buese, D., & Valli, L. (2007). The changing roles of teachers in an era of high stakes accountability. *American Educational Research Journal*, 44(3), 519-558.
- Crotwell, W. G. (2011). *Elementary school teachers' experience of professional workload and time* (Unpublished doctoral dissertation). Walden University, Minneapolis, MN.
- Ingersoll, R. M. (2012). Beginning teacher induction: What the data tell us. *Phi Delta Kappan*, 93(8), 47-51.
- Philipp, A., & Kunter, M. (2013). How do teachers spend their time? A study on teachers' strategies of selection, optimisation, and compensation over their career cycle. *Teaching and Teacher Education*, 35, 1-12.
- Stronge, J. H. (2007). *Qualities of effective teachers* (2nd ed.). Washington, DC: The Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sugden, N. A. (2010). *Teacher workload: A formula for maximizing teacher performance and well-being* (Unpublished doctoral dissertation). Walden University, Minneapolis, MN.

The Alberta Teachers' Association. (2012). *The new work of teaching: A case study of the worklife of Calgary public teachers*. <https://www.teachers.ab.ca> (인출일: 2018.10.5)

Wong, J. (2006). Control and professional development: Are teachers being deskilled or reskilled within the context of decentralization? *Educational Studies*, 32(1), 17-37.

·논문접수: 11월 5일 / 수정본 접수 12월 3일 / 게재 승인 12월 17일

·교신저자: 이승연, 이화여자대학교 유아교육과 교수, dearsy@ewha.ac.kr

## Abstract

### Tendency of Kindergarten Teachers' Work Performance and the Reality and Efficiency of their Working Hours

Hye Jung Ahn and Seung Yeon Lee

The purposes of this study were to examine a tendency of kindergarten teachers' daily work performance and to explore their perceptions on the reality and efficiency of working hours. 273 public and private kindergarten teachers completed questionnaires. The findings of the study are as follows. First, kindergarten teachers carried out an average of 1.41 duties per a 30-minute segment, and there were some differences in their duties between public and private teachers. Second, as a key reason of their lack of preparation time for class, public teachers indicated much administrative work, whereas private teachers indicated many events and common work. In addition, for the work duties that require supporting staff, public teachers pointed out clerical work, whereas private teachers named event-related duties. Third, in terms of efficiency of their working hours, both public and private teachers highlighted excessive workload as a key obstacle; public teachers also indicated the shortage of supporting staff, while private teachers indicated many event-related duties and lack of directors' leadership. These findings imply that it is important to maintain an optimum level of workload for kindergarten teachers, to secure preparation time for class, to increase work efficiency, and to provide support specific to kindergarten types.

Keyword: kindergarten teachers, work performance, working hours, efficiency