
시·도 교육청 학교안전 전담조직 운영 진단 및 개선 방안

연구책임자 : 조상식(동국대학교)

2025. 12.



교육부
Ministry of Education



동국대학교
학교종합안전연구소
Research Institute of the Comprehensive School-Safety

목 차

I. 서론	1
1. 연구 목적 및 필요성	1
2. 연구 주요 내용	2
3. 연구 방법	3
4. 연구인력 구성	5
II. 학교안전 전담조직 관련 제도 및 현황 분석	6
1. 학교안전 관련 국가 법령 체계의 분석	6
2. 시·도 교육청별 자치법규(조례) 및 전담조직 운영 현황	7
3. 정책 관련 선행연구 분석	9
III. 국내·외 우수사례	11
1. 국내 우수사례	11
2. 해외 우수사례	15
IV. 시·도 교육청 학교안전 전담조직 운영 진단	32
1. 조직 진단 및 분석을 위한 연구 설계	32
2. 조직진단 및 분석	42
3. 심층분석	49
4. 전담조직 운영의 주요 과제	79
V. 정책 제언	98
1. 정책 제언의 기본 방향	98
2. 단기 및 중장기 실행 전략과 세부 추진 과제	101
3. 정책 수용성 제고 방안 및 기대효과	107

목 차

참고문헌	110
붙임	114
1. 전국 17개 시·도 교육청 대상 설문지	114

목 차

<표 목 차>

[표 I-1] 연구 추진 일정	5
[표 IV-1] 학교안전 전담조직의 인력 현황	44
[표 IV-2] 학교안전 전담조직의 교육·훈련 현황	45
[표 IV-3] 학교안전 전담조직의 주요 업무	46
[표 IV-4] 학교안전 전담조직의 업무 우선 순위	47
[표 IV-5] 학교안전 전담조직 주요 문제 인식 및 개선 필요성	48
[표 V-1] 단기 및 중장기 실행 전략과 세부 추진 과제	101

I. 서론

1. 연구 목적 및 필요성

- 「학교안전사고 예방 및 보상에 관한 법률」 제8조의3에 따라 각 시·도 교육청은 학교안전사고 예방과 대책을 전담하는 부서를 설치·운영하도록 규정되어 있으나, 법적 근거에 비해 실제 조직 운영의 체계성과 효율성에 대한 종합적 진단이 이루어진 바가 없다는 한계가 존재함.
- 학교 안전사고의 발생 빈도와 유형이 다양화되고 있음에도 불구하고, 현장 대응체계가 지역별로 상이하고 일관된 표준모델이 부재하여 안전사고 예방과 사후 대응 모두에서 조직 간 역할 중복과 책임소재 불명확 문제가 지속적으로 지적되고 있음.
- 최근 학교안전 관련 업무가 단순 사고 대응을 넘어 위기관리, 예방교육, 학생 정신건강, 재난대응 매뉴얼 구축 등 복합적 기능을 요구함에 따라 기존의 행정 중심 조직 구조로는 변화하는 학교 안전환경에 대응하기 어려움.
- 현실적으로도 시·도 교육청 간 인력 규모, 담당자 전문성, 예산 지원, 교육 훈련 체계의 격차가 크므로, 이를 반영한 조직운영 기준 및 전문인력 확보·양성 방안 마련이 필요한 상황임.
- 학교 안전관리 조직이 법률상 의무조직임에도 불구하고, 다수의 교육청에서는 타 부서와 병합·겸직 형태로 운영되고 있어 실질적인 전담조직의 기능이 약화되고, 예방 중심의 안전관리 체계 구축이 지연되는 문제 발생.
- 학교안전사고의 사회적 파급력이 확대되면서, 교육청의 책임과 대응역량에 대한 국민적 요구가 증가하고 있으므로 신뢰성 있는 대응체계 구축을 위해 조직운영의 진단과 구조적 개선이 시급함.
- 최근 「제4차 학교안전사고 예방 기본계획(2025~2027)」 등 중앙정부의 정책

이 학교 안전관리 체계 고도화를 강조하고 있으나, 이를 실행할 실질적 거점으로서 교육청 전담조직의 역량 강화가 선행되어야 함.

- 국내외적으로 안전 전담조직의 운영 효율성 제고는 학교자치, 지역사회 협력, 거버넌스 강화와 같은 교육행정의 핵심 과제로 부상하고 있으나 조직 차원의 개선 없이는 정책 실행의 실효성을 확보하기 어려움.
- 선진국에서는 학교 안전을 교육의 필수 기반으로 보고, 위기대응과 예방교육을 통합한 전문행정조직 및 네트워크형 관리체계를 확립하고 있는 추세이므로, 이를 적극 검토하여 우리나라 학교안전 전담조직의 운영 수준을 국제적 기준과 비교·분석할 필요가 있음.
- 현행 조직운영 실태에 대한 종합적·비교적 분석이 부재하여, 정책 수립 시 근거자료(EBP, Evidence-based Policy)가 부족하므로, 현재의 운영 실태에 대한 체계적 진단을 통해 향후 개선 방향의 근거를 마련할 필요가 있음.
- 학교 현장의 안전관리 부담이 교사 개인에게 전가되는 경향이 있으며, 이는 전문행정조직의 지원 부재와 관련되므로 조직 차원의 지원 확충이 교원의 행정 부담 완화 및 교육활동의 정상화에 기여할 수 있음.

2. 연구 주요 내용

가. 학교 안전 전담 조직의 운영 현황 분석

- 교육청별 안전관리 담당 부서 및 역할 분담 현황 분석
- 안전 전담 조직의 인력 수, 전문성, 교육 및 훈련 현황

나. 학교 안전 전담 조직 운영의 문제점 및 개선 방안 도출

- 인력 부족, 업무 과중, 예방적 접근 부족 등 현 운영상 문제점 파악
- 조직 효율성을 높이기 위한 인력 배치, 업무 분담, 교육 프로그램 마련 등 개

선 방안 제시

- 학교 안전관리와 관련된 법령 및 정책 개선 사항 제시

다. 국내외 학교 안전관리 사례 분석

- (국내) 시·도 교육청 안전 전담 조직 운영 우수사례 발굴 및 벤치마킹 요소 도출
- (국외) 교육관리기관의 학교 안전관리 시스템 및 전담 조직 운영 사례 공유

라. 정책적 제언 및 실행 방안

- 학교안전 전담조직의 효과적인 운영을 위한 정책적 제언
- 제시된 개선 방안을 실현하기 위한 단계별 실행 방안 마련

3. 연구 방법

가. 문헌 분석

- 목적: 학교안전 전담조직의 법적·제도적·학술적 기반에 대한 분석을 통해 학교안전 전담조직의 운영 효율화를 위한 제도 개선 사안 도출, 공공부문의 안전관리 전담조직 운영에 관한 국내·외 우수사례에 대한 검토를 통해 학교안전 전담조직의 개선과 관련한 주요한 시사점의 도출 등
- 분석자료: 학교안전 관련 국가 법령 체계 및 지자체 조례 분석, 안전 전담조직 관련 학술연구 및 정책연구보고서 분석, 안전관리 전담조직에 대한 사회적 요구 및 동향, 국내·외 우수사례에 대한 분석 등

나. 조직 진단 및 분석

- 목적: 전국 시·도 교육청 학교안전 전담조직의 인력·조직·업무 범위를 한

눈에 파악하고, 운영 실태를 구조적으로 정리. 동시에 전담조직의 운영 특성을 유형화하여, 이후 심층분석과 정책 제안의 근거가 될 공통 패턴과 과제 도출

○ 대상: 전국 17개 시·도 교육청 학교안전 전담조직 실무자 17인으로, 각 교육청별 전담조직을 대표하는 1인이 응답하도록 설계

○ 조직 진단 도구 개발

- 국내·외 정책 사례와 더불어 조직 진단 관련 선행연구를 다각적으로 검토하여 인력·조직, 기능·업무 범위, 전문성·연수·지식, 거버넌스·협력 등 네 개 영역으로 구성 및 개발하였음.
- 영역별로 인력 구성, 근무 경력, 담당 기능, 업무 중요도, 연수 경험, 협력 수준 등을 5점 척도 문항과 개방형 질문 역시 포함함.

○ 진단 및 분석

- 17개 교육청 응답에 대한 기술통계 분석을 통해 전담조직의 인력 규모, 업무 범위, 문제 인식의 전반적 경향을 정리하고, 인력·조직 구조와 업무 스펙트럼, 산업안전·중대재해 포함 여부 등을 종합하여, 전담조직의 유형을 도출하고자 함.
- 분석에서는 유형별 응답 패턴과 개방형 진술을 함께 읽어, 전담조직이 공통적으로 겪는 구조적 제약과 유형별 강·약점을 도출하여, 정책 과제 설정의 근거로 삼고자 함.

다. 연구 일정

[표 1-1] 연구 추진 일정

연구 내용	추진 일정(월)						
	6	7	8	9	10	11	12
연구 주제 확정 및 연구진 구성	●						
연구 계획 수립	●						
국내외 문헌 수집 및 분석	●	●					
전담조직 진단도구 개발 및 조사		●	●	●			
진단 결과 분석				●	●		
최종 보고서 작성						●	●

4. 연구인력 구성

- 연구책임자: 조상식(동국대학교 학교종합안전연구소 소장)
- 전임연구원: 임광국(동국대학교 학교종합안전연구소 연구교수)
- 연구보조원: 엄수빈(동국대학교 학교종합안전연구소 연구원)

II. 학교안전 전담조직 관련 제도 및 현황 분석

1. 학교안전 관련 국가 법령 체계의 분석

- 학교안전 전담조직의 설치와 운영, 그리고 기능 수행을 위한 법적 토대는 「학교안전사고 예방 및 보상에 관한 법률」(이하 학교안전법)을 중심으로, 교육시설, 재난 관리, 학교폭력 예방 등 다양한 영역의 법률이 상호 연계되어 구성되어 있음.
- 가장 핵심이 되는 「학교안전사고 예방 및 보상에 관한 법률」은 학교안전 사고를 예방하고 학생·교직원 등의 생명과 신체를 보호하기 위한 기본법적 지위를 갖고 있음. 동법은 2021년 9월 일부 개정을 거쳐 2022년 3월 시행된 바 있으며, 최근 2024년 12월 및 2025년 1월의 추가적인 일부 개정을 통해 법적 실효성을 지속적으로 보완하고 있음. 이러한 모법(母法)의 취지는 하위 법령인 「학교안전법 시행령」과 「학교안전법 시행규칙」을 통해 구체화 되고 있음. 시행령은 타법 개정에 따라 2025년 3월 12일 시행을 앞두고 있으며, 시행규칙 역시 2022년 11월 개정 이후 추가적인 입법예고가 진행되는 등 현 장의 변화를 반영하기 위한 법적 정비가 활발히 이루어지고 있는 상황임.
- 물리적 환경으로서의 안전을 담보하기 위한 「교육시설 등의 안전 및 유지관리 등에 관한 법률」(약칭: 교육시설법) 또한 중요한 축을 담당함. 이 법은 2025년 2월 일부 개정 및 시행을 통해 교육시설의 안전성 확보 의무를 강화 하고 있음. 더불어 국가 차원의 재난 대응체계와 학교 현장을 연결하는 「재 난 및 안전관리 기본법」(약칭: 재난안전법)은 제35조를 통해 재난 상황 시 유아교육법 및 초·중등교육법에 따른 휴업 명령이나 휴교 처분을 요청할 수 있는 법적 근거를 명시하고 있어, 학교안전 조직이 국가 재난 관리 거버넌스 내에서 기능해야 함을 시사함.
- 이외에도 학교 내 생활 안전과 직결되는 「학교폭력예방 및 대책에 관한 법 률」과 안전 의식 고취를 위한 「국민 안전교육 진흥 기본법」이 학교 안전 의 범위를 포괄하고 있음. 특히 「국민 안전교육 진흥 기본법」 제9조, 제10

조, 제17조는 학교 등에서의 안전교육 실시 및 실태 점검을 의무화하고 있어, 전담 조직의 업무 범위가 단순 사고 처리를 넘어 예방 교육 및 평가로 확장되어야 함을 법적으로 뒷받침함.

2. 시·도 교육청별 자치법규(조례) 및 전담조직 운영 현황

- 각 시·도 교육청은 상위 법령의 위임 사항과 지역적 특수성을 반영하여 조례를 제정·운영하고 있음. 이를 분석한 결과, 대다수의 교육청이 '교육안전 조례' 또는 '산업재해 예방 조례'를 통해 안전관리의 제도적 기틀을 마련하고 있으며, 「중대재해처벌법」 시행과 맞물려 전담 조직의 위상과 기능을 강화하는 추세가 뚜렷하게 나타났음.
- 서울특별시교육청의 경우, 「서울특별시교육감 소속 지방공무원 정원 조례」 개정을 통해 부교육감 직속으로 안전 기능을 통합한 전담 조직을 2023년 7월 신설하였음. 이는 안전관리의 컨트롤 타워 기능을 강화하려는 의지로 해석됨.
- 부산광역시교육청 또한 「재난 및 안전관리 조례」 제6조에 의거하여 교육감 산하에 종합상황실을 설치하고, 분야별 상시 대응체계를 구축하였음. 특히 연합뉴스의 2022년 1월 26일 보도¹⁾에 따르면 부산교육청은 「중대재해처벌법」 시행에 대비하여 안전기획과 내 산업안전보건팀을 전담 조직으로 지정하는 등 선제적인 대응을 보인 바 있음.
- 인천광역시교육청은 「교육안전 기본 조례」를 통해 교육안전자문위원회의 간사를 교육안전 전담부서의 주무팀장이 맡도록 규정함으로써 실무 중심의 거버넌스를 구축하였음. 2024년 6월에는 「산업재해 예방 및 안전보건 관리에 관한 조례」를 제정하여 교직원 안전까지 포괄하고 있음.
- 대전광역시교육청과 세종특별자치시교육청은 각각 교육안전 기본 조례와 산업재해 예방 조례를 2023년과 2024년에 걸쳐 정비하며 안전관리의 법적 공백을 최소화하고 있음.

1) 연합뉴스(2022. 1. 26.) 부산교육청, 중대재해 예방 전담팀 구성·안전교육 시행.
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20220126047500051>

- 경기도교육청은 2025년 1월 「교육안전기본 조례」와 「교육시설 안전 및 유지관리에 관한 조례」를 타법 개정 사항에 맞춰 정비하고 3월 시행하는 것을 통해 법령 변화에 민첩하게 대응하는 모습을 보임.
- 반면, 강원특별자치도의 경우 포괄적인 학교안전 기본 조례는 부재하나, 교육 복지, 시설환경개선, 교통안전, 학교석면 등 개별 사안별로 특화된 다수의 조례를 운용하고 있는 점이 특징적임.
- 충청북도와 충청남도 역시 교육안전 조례와 더불어 학교 시설물 유지관리 조례를 통해 물리적 안전 확보에 주력하고 있으며, 최근 KBS의 2025. 5. 2 보도²⁾에 따르면 학교 안전 강화를 위한 TF 운영 및 전담부서 신설 등의 조직적 노력을 병행하고 있다.
- 대구광역시교육청은 2014년 교육안전담당관 신설 이후, 중대재해처벌법 시행에 따라 안전보건관리책임자를 행정국장에서 부교육감으로 격상하는 등 조직위상을 지속적으로 강화해 왔음.
- 광주광역시와 울산광역시 또한 관련 조례를 정비하고 안전총괄과 등 내부 전담 조직을 통해 재난 안전관리에 만전을 기하고 있음.
- 전라남도와 경상북도는 2024년에 각각 산업재해 예방 조례와 교육안전 조례를 제·개정하며 최신 법령 트렌드를 반영하였음.
- 경상남도교육청은 2019년 교육안전 조례 개정과 함께 안전총괄과를 운영하며 중대재해 예방 전담 조직을 구성한 것으로 파악됨.
- 전북특별자치도는 강원도와 유사하게 포괄적 기본 조례 대신 교통안전, 교권 침해, 급식, 학교석면 등 세부 영역별 조례 체계를 갖추고 있음.
- 제주특별자치도교육청은 2024년 8월 교육안전 조례를 타법 개정 사항에 맞춰 정비하여 9월부터 시행 중에 있음.

2) KBS(2025. 5. 2.) 충북교육청학교 안전 대책 강화.
<https://n.news.naver.com/mnews/article/056/0011944349>

- 이상의 법령 및 조례 분석을 종합할 때, 학교안전 전담조직은 단순히 행정적 필요에 의해 설치된 것이 아니라 촘촘한 국가 법령과 자치 법규의 요구에 부응하는 필수적인 기구임을 확인할 수 있음.
- 특히 최근의 법적 흐름은 학생의 안전뿐만 아니라 교직원을 포함한 학교 구성원 전체의 산업 안전(중대재해처벌법 대응)으로 그 범위가 확장되고 있으며, 이에 따라 각 시·도 교육청은 부교육감 직속 기구 설치나 전담 부서의 권한 강화와 같은 조직적 재편을 가속화하고 있음. 이는 향후 학교안전 전담조직의 운영 진단 및 개선 방안 연구에 있어, 단순한 사고 예방을 넘어 통합적 안전관리 거버넌스 구축이라는 관점이 필수적임을 시사함.

3. 정책 관련 선행연구 분석

- 학교안전 전담조직의 설치와 운영은 단순한 행정적 조치가 아니라, 조직 내 안전문화와 안전역량을 제도적으로 뒷받침하는 핵심 구조로 이해될 수 있음. 장후석(2023)은 안전리더십과 조직구성원의 안전행동 간 관계를 분석하면서, 안전전담조직의 존재가 안전행동에 미치는 긍정적 효과를 강화한다고 밝혔다.
- 즉, 안전리더십이 개인의 인식과 태도에 머무르지 않고 실제 행동 변화로 이어지기 위해서는, 이를 제도적으로 뒷받침하는 전담조직의 관리체계가 필수적이라는 것임.
- 전담조직은 안전정책의 방향을 구체화하고, 안전관리 업무를 일상화함으로써 조직구성원들의 안전 실천 행동을 촉진하는 조절 기제로 기능함. 이러한 결과는 학교 현장에서도 동일하게 적용될 수 있으며, 안전전담조직이 존재할 때 교직원과 학생의 안전의식이 조직문화 차원에서 정착될 가능성이 높아질 수 있음.
- 한편, 김영봉, 이용환(2022)의 학교 교육시설관리 지원체계 재구조화 연구는 학교시설의 안전유지와 관련하여 전담조직의 제도화 필요성을 제시하였음. 이 연구는 경기도교육청의 사례를 중심으로, 학교시설관리 업무가 단위 학교

에 과중하게 분산되어 있다는 점을 지적하며, 이를 전문적 조직으로 통합 관리할 때 업무 효율성과 안전성이 모두 향상된다고 주장하였음.

- 실제 연구에서도 밝히듯이 교직원 대부분이 시설관리 전담조직의 필요성을 긍정적으로 인식하고 있었으며, 이는 시설관리뿐 아니라 안전관리 전반에도 동일하게 적용될 수 있는 결과임. 다시 말해, 전담조직은 개별 학교가 감당하기 어려운 전문성과 지속성을 확보함으로써, 학교안전의 관리체계를 구조적이고 지속 가능한 형태로 정착시키는 역할을 담당할 수 있음.
- 또한, 김영석(2017)의 관리와 교육을 통합한 학교안전관리체계 모형 연구에서는 학교안전을 단순히 관리의 문제로 한정하지 않고, 교육과 관리의 통합적 체계로 접근해야 한다는 점을 강조하였음. 이 연구는 학교안전의 핵심을 관리와 교육의 유기적 결합으로 보며, 전담조직은 이 두 영역을 연결하는 중심축으로 기능해야 함을 제안함.
- 학교안전 전담조직은 사고 대응을 위한 행정조직일 뿐 아니라, 안전교육 프로그램을 기획·운영하고, 학생·교직원의 안전역량을 강화하는 교육적 실천의 장으로서의 역할을 동시에 수행해야 한다는 것임. 이러한 관점은 학교안전을 단순한 예방이나 보상 차원을 넘어, 지속 가능한 안전문화 형성의 제도적 토대로 확장시킴.
- 결국, 상기한 세 연구는 공통적으로 전담조직의 존재가 조직의 안전문화 강화와 지속가능한 안전관리체계 확립의 핵심 조건임을 강조함. 안전리더십과의 상호작용을 통해 조직의 안전행동을 촉진하고, 전문적 관리체계를 통해 학교시설의 안전을 보장하며, 교육과 관리의 통합을 통해 학교안전의 질적 수준을 제고하는 것임.
- 따라서 학교안전 전담조직의 설치는 단순한 행정조직의 신설이 아니라, 학교안전정책의 철학적·제도적 기반을 강화하는 핵심적 실천으로 이해되어야 함.

III. 국내 · 외 우수사례

1. 국내 우수사례

가. 안전관리 전담조직에 대한 제도적 요구와 평가 체계의 변화

- 최근 국내 공공부문의 안전관리는 단순한 법적 의무 이행을 넘어, 조직의 구조적 개편을 수반하는 형태로 진화하고 있음. 이러한 변화는 정부 주도의 평가 지표와 법령 해석 지침을 통해 강력하게 추동되고 있음.
- 우선, 고용노동부와 안전보건공단이 주관하는 「공공기관 안전활동 수준평가」는 기관의 안전보건 역량을 측정하는 핵심 척도로서, 평가 항목 내에 '안전·보건 총괄·관리 전담 조직의 설치 여부'를 명시하고 있음. 이는 일정 규모 이상의 공공기관이 안전 업무를 타 부서의 부수적 기능으로 혼재시키는 관행을 탈피하여, 독립적이고 전문적인 전담 부서를 구축하는 것이 제도적 표준임을 시사함.
- 또한 기획재정부와 고용노동부가 매년 발표하는 「공공기관 안전관리등급 심사 결과보고서」 역시 동일한 맥락에서 안전 전담조직의 인력 확충, 명칭의 명확화, 그리고 무엇보다 '기관장 직속의 안전부서 운영'을 우수 기관의 필수 요건으로 제시하며 조직 차원의 개선을 지속적으로 권고하고 있음.
- 이러한 흐름은 「중대재해 처벌 등에 관한 법률」(이하 중대재해처벌법)의 시행과 맞물려 더욱 구체화됨. 산업안전보건연구원의 연구보고서인 「중대재해처벌법상 안전 및 보건확보 의무의 구체화 방안 연구」는 경영책임자의 안전보건 확보 의무를 이행하기 위한 핵심적인 구조적 조치로 전담 조직의 마련을 꼽고 있음.
- 고용노동부 또한 지방자치단체 및 지방공공기관을 대상으로 한 질의회시집을 통해, 전담 조직 내에 법정 자격자(안전·보건관리자)의 역할을 통합하는 등 조직 단위의 책임 체계 구축을 강조하고 있음.

- 요컨대, 현재의 제도적 환경은 ‘안전관리 전담조직의 유무’를 기관의 안전 역량을 평가하는 결정적 지표로 활용하고 있는 것임.

나. 공공부문 안전 관련 전담조직 운영 우수사례

- 국내 주요 공공기관들은 이러한 제도적 요구에 부응하여 조직 개편을 단행하였으며, 특히 전담조직의 권한 강화와 업무 범위의 확장을 통해 실질적인 안전 성과를 창출하고 있음. 주요 우수사례는 다음과 같음.
- 부산환경공단: 시스템적 안전관리의 표준화 부산환경공단은 ‘안전사고 없는 공공기관’이라는 경영 방침을 실현하기 위해 ‘안전관리처’를 신설하고, 이를 중심으로 한 체계적인 안전보건관리 시스템을 구축함.
- 동 기관의 전담 조직은 단순 행정 지원을 넘어, 정기적인 위험성 평가, 유해·위험 요인의 발굴 및 개선 절차 수립, 그리고 관리감독자에 대한 평가까지 수행한다. 이는 ‘기관장의 경영 방침’이 ‘전담 조직’을 매개로 ‘현장의 위험성 평가’와 ‘책임자 평가’로 이어지는 선순환 구조를 확립했다는 점에서, 전담 조직이 컨트롤 타워로서 기능하는 모범적인 사례로 평가받음.
- 한국남동발전: 협력사까지 포괄하는 확장된 책임주의 한국남동발전은 ‘안전보건처’를 신설하고, 해당 조직에 인력과 예산을 최우선적으로 배분하는 정책을 시행하였음. 주목할 점은 전담 조직의 관리 범위가 자사 직원에 국한되지 않는다는 것임.
- 해당 조직은 협력업체의 안전 강화를 위해 건설기계 유도자를 상시 배치하고, 협력사의 안전관리 전담 인력 인건비를 지원하는 등 파트너사의 안전까지 포괄적으로 관리함. 이는 대규모 공사나 시설 운영을 위탁하는 공공기관의 특성상, 전담 조직의 역할이 본청을 넘어 협력 생태계 전반의 안전을 담보하는 방향으로 확장되어야 함을 시사하고 있음.
- 한국남부발전(KOSPO): 다층적 안전 전담망 구축 한국남부발전의 사례는 조직

의 위상과 현장 연계성 측면에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있음. 해당 기관은 기관장 직속으로 ‘안전경영처’를 편제하여 의사결정의 신속성을 확보하였으며, 전사적인 인력 감축 기조 속에서도 안전 업무 전담 인력을 전체 정원의 5% 수준으로 유지하는 강단을 보였음. 또한 본사의 총괄 조직 산하에 신규 건설 현장별 별도 전담 조직을 신설하고, 대형 사업소에는 패트롤(Patrol) 팀을 운영함으로써 ‘본사-사업소-현장’으로 이어지는 다층적 안전 감시망을 구축하여 안전 사각지대를 최소화하였음.

- 국민연금공단: 전담조직의 위상 강화와 개념의 확장 국민연금공단은 전담 조직의 실질적 권한 강화에 주력하였음. 안전보건부장의 직급을 상향 조정하고 안전 직무 수당을 신설함으로써 업무의 전문성을 보상하는 한편, 지역본부 단위까지 안전 전담 인력을 확충하였음.
- 특히, 공단은 안전관리의 범위를 물리적 산업재해에 한정하지 않고, 악성 민원 등으로 인한 감정노동자의 직무 스트레스와 정신건강 문제까지 포괄하도록 확장하였음.

다. 대학 및 연구기관의 전담조직 지원 정책

- 학교 현장과 유사한 특성을 가진 대학 및 연구기관의 경우, 정부 차원의 재정 지원을 통해 전담 조직 구축이 가속화되고 있음. 과학기술정보통신부와 국가연구안전관리본부는 「연구실 안전 전담조직(인력) 지원사업」을 통해 대학 및 정부출연연구기관 등이 독립적인 안전관리 조직을 신설·운영하는데 필요한 비용(기관당 최대 9천만 원 내외)을 지원하고 있음.
- 이는 교육 및 연구 활동이 이루어지는 공간에서도 자율적이고 전문적인 안전관리를 위해 별도의 전담 조직이 필수적이라는 정부의 정책적 판단이 반영된 결과로, 시·도 교육청 단위의 학교 안전 조직 구성에도 중요한 시사점이 될 수 있음.

라. 시사점: 학교안전 전담조직 고도화를 위한 제언

- 이상의 공공분야 사례 분석을 종합할 때, 학교안전 전담조직의 발전 방향은

다음과 같이 요약될 수 있음.

- 첫째, 조직 위상의 격상. 우수 기관들은 공통적으로 안전 전담 부서를 기관장 직속이나 최고 의사결정 라인에 배치하여 실행력을 담보하고 있음.
- 둘째, 기능의 통합과 확장. 전담 조직은 단순한 사후 보상 처리를 넘어, 위험성 평가 기반의 예방 활동, 협력업체(시설 공사 등) 안전관리, 그리고 구성원의 정신건강까지 포괄하는 통합적 안전관리의 주체로 기능하고 있음.
- 셋째, 다층적 인력망의 구축. 본청 중심의 기획 기능과 더불어, 교육지원청 또는 단위 학교 현장을 밀착 지원할 수 있는 현장 중심의 전담 인력 배치가 유기적으로 연계되어야 함.
- 결론적으로, 국내 공공분야의 흐름은 안전관리가 ‘개인의 주의 의무’ 영역에서 ‘시스템과 전담 조직에 의한 구조적 관리’ 영역으로 완전히 전환되었음을 보여주며, 학교 안전 또한 이러한 표준에 맞추어 조직의 체질 개선이 요구되는 시점임.

2. 해외 우수사례

가. 미국 플로리다 주(州)

1) 배경

- 2018년 2월 14일 파크랜드의 마조리 스톤맨 더글라스(MSD) 고교 총격 사건³⁾ 이후, 플로리다 주는 학교안전 거버넌스의 분절·비표준 문제를 핵심 과제로 인식했음.
- 사건 직후 주의회는 이른바 「Marjory Stoneman Douglas High School Public Safety Act」(SB 7026, 2018)를 신속하게 제정하여 주 교육부(FDOE) 내에 Office of Safe Schools(OSS)를 주 법률에 근거하여 설치하도록 규정하였음.
- OSS는 학교안전 전반에 걸쳐 핵심 우수사례의 보급, 안전교육 및 훈련 표준안 제시, 단위학교의 안전관리 상황을 점검하고, 이를 감독하는 역할을 담당한다. 이를 통해 플로리다 주는 학교 안전사고에 예방, 개입, 비상 대응에 관한 전 과정의 운영이 주 차원에서 하나의 체계로 맞춰지게 되었음.

2) 관련 법령

- SB(Senate Bill⁴⁾)7026(2018. 3. 9.): Public Safety

본 법을 마조리 스톤맨 더글라스 고교 공공안전법으로 칭한다. 범죄신고재단(Crime Stoppers) 신탁기금을 통해 학생 범죄 감시 프로그램에 보조금을 지급할 수 있도록 하고, 주 교육부 내에 안전학교국(Office of Safe Schools)을 설치한다. 각 카운티의 보안관들은 Coach Aaron Feis Guardian 프로그램을 설치할 수 있으며, 일정 요건을 갖춘 자원봉사자를 학교 가디언으로 임명할 수 있다. 또한 정신질환 진단을 받았거나 정신질환 관련 의료기관에 강제 입원되었던 자는 일정한 구제 절차를 거쳐 권리를 회복하기 전까지 총기를 소유하거나 소지할 수 없도록 하고, 특정 연령 미만인

3) 2018년 2월 14일(현지시간) 플로리다주 파클랜드의 마조리 스톤맨 더글라스(MSD) 고등학교에서 퇴학생이던 19세 니콜라스 크루즈가 AR-15형 반자동 소총(S&W M&P15)으로 교내 건물에 난입해 6분가량 총격을 가해 학생과 교직원 17명이 사망하고 17~18명이 부상당한 사건.

4) 플로리다 주 상원의회 발의 법안을 의미함.

자의 총기 구매를 금지한다. bump-fire stocks의 판매·소지에 관한 특정 행위(수입, 양도, 배포 및 판매, 광고, 소지 등)를 금지하며, Department of Law Enforcement 소속으로 마조리 스톤맨 더글라스 고교 공공안전위원회를 설치한다⁵⁾.

○ 플로리다 주 법률 1001. 212 Office of Safe Schools

주 교육부 내에 Office of Safe Schools(OSS)를 설치한다. OSS는 주 교육부 커미셔너의 지휘·감독을 받는다. OSS는 학교 안전사고에 대한 예방, 개입, 비상대응 등 학교 안전과 보안에 관한 모든 사항에 대한 우수사례를 수집하여 보급하고, 안전교육 및 훈련에 관한 기준을 제시하며, 이를 관리·감독하는 총괄 기관의 역할을 담당한다.⁶⁾

○ SB 7030(2019. 5. 8.) Implementation of Legislative Recommendations of the Marjory Stoneman Douglas High School Public Safety Commission

일정 요건 하에, 각 카운티 보안관(sheriff)은 학교 가디언 프로그램을 설치하거나, 이미 해당 프로그램을 운영 중인 다른 보안관실과 계약을 체결해야 한다. 안전학교국(Office of Safe Schools)은 법에서 지정한 관계 인력을 대상으로 매년 정기 교육 훈련을 제공해야 한다. 교육구 이사회와 교육구 교육감은 치안기관과 협력하여 학교 안전요원(safe-school officers)을 배치하거나 지정해야 한다. 교육구의 무관용(zero-tolerance) 정책 요건을 개정한다. 플로리다 학교안전 평가도구(FSSAT)를 교육구의 주(主) 캠퍼스 보안(시설 안전) 평가도구로 사용하도록 의무화한다⁷⁾.

5) 원문: Public Safety; Citing this act as the Marjory Stoneman Douglas High School Public Safety Act; authorizing the awarding of grants through the Crime Stoppers Trust Fund for student crime watch programs; establishing the Office of Safe Schools within the Department of Education; providing that each sheriff may establish a Coach Aaron Feis Guardian Program and appoint certain volunteer school employees as school guardians; prohibiting a person who has been adjudicated mentally defective or been committed to a mental institution from owning or possessing a firearm until certain relief is obtained; prohibiting a person younger than a certain age from purchasing a firearm; prohibiting specified acts relating to the sale and possession of bump-fire stocks; creating the Marjory Stoneman Douglas High School Public Safety Commission within the Department of Law Enforcement, etc. <https://www.flsenate.gov/Session/Bill/2018/07026> (인출일: 2025. 10. 27.)

6) 원문: There is created in the Department of Education the Office of Safe Schools. The office is fully accountable to the Commissioner of Education. The office shall serve as a central repository for best practices, training standards, and compliance oversight in all matters regarding school safety and security, including prevention efforts, intervention efforts, and emergency preparedness planning.

https://www.leg.state.fl.us/Statutes/index.cfm?App_mode=Display_Statute&Search_String=&URL=1000-1099%2F1001%2FSections%2F1001.212.html (인출일: 2025. 10. 27.)

7) 원문: Implementation of Legislative Recommendations of the Marjory Stoneman Douglas High School Public Safety Commission; Requiring sheriffs to establish a school guardian program or contract with another sheriffs office that has established a program under a certain condition; requiring the Office of Safe Schools to annually provide training for specified personnel; requiring district school boards and school district superintendents to partner with security agencies to establish or assign

3) 주요 담당 업무

※ 플로리다 주 OSS의 담당 업무는 플로리다 주 법률에 규정되어 있음.

○ 보안 위험평가 도구(FSSAT) 총괄

- 교육구 · 학교가 쓰는 캠퍼스 물리적 보안 위험평가 도구(Florida Safe Schools Assessment Tool: FSSAT) 를 제 · 개정하고, 연례 사용자 교육을 제공.
- FSSAT을 교육구의 주요(기본) 평가도구로 의무화(SB 7030 연계 조항).

○ 안전사고 대응 훈련 표준과정 운영

- 교육구 안전책임자(School Safety Specialist) 등 지정 인력에 대한 연례 교육 · 훈련 제공(법정 의무).
- OSS가 예방-개입-비상대응 전반의 훈련 · 커뮤니케이션을 주도

○ 안전규정 관련 단위학교 감독(Compliance) 및 현장 점검

- 불시(수업 중 포함) 안전준수 여부 점검 실시, 미준수 시 조치 및 재검 통보, 분기별, 연례 보고 체계 운영.
- 안전요원 배치 미충족 등 안전 관련 긴급 사안은 OSS 통보 다음 날까지 즉시 시정하도록 요구(플로리다 주 행정규칙 6A-1.0018).

○ 통합 학교안전 정보 포털 운영 및 관리

- 학교 안전사건 보고서(School Environmental Safety Incident Reporting: SESIR), Florida School Safety Portal 등 학교안전 유관기관 간 데이터 연계 및 관리.
- 행동 위협관리(Behavioral Threat Management): 주 전역 표준 안전관리 프로세스 · 안전 평가도구 · 디지털 포털 등을 개발 및 운영, 접근 권한 부여 및 감

safe-school officers; revising requirements for school district zero-tolerance policies; requiring the Florida Safe Schools Assessment Tool (FSSAT) to be the primary site security assessment tool for school districts, etc. <https://www.flsenate.gov/Session/Bill/2019/07030> (인출일: 2025. 10. 27)

사·연례 점검 및 조치 통보 등을 수행(§ 1001.212(11) 요지).

○ 교육구별 안전관리 업무 관리

- 플로리다주 법 1006.07에 규정되어 있는 교육구 안전책임자(School Safety Specialist)의 단위학교 안전 점검 결과 및 권고사항 보고 업무 관련 절차 준수 여부를 관리·감독

○ 학교안전 및 보안 강화를 위한 보조금 집행 및 시설 개선 지원

- 위험평가 권고와 연계하여 학교안전 및 보안 강화를 위한 보조금 집행과 더불어 시설 개선을 위한 계약 총괄

○ 안전사고 및 위협에 대한 신고, 정보 체계 구축 및 보급

- FortifyFL(익명신고 앱) 등 학교 안전사고 및 위협에 대한 신고·정보 시스템을 구축하고 이와 관련한 교육자료를 보급.
- 학생, 교직원, 학부모 등을 대상으로 시뮬레이션 훈련, 캠페인, 포스터 및 가이드 영상 등을 배포

○ 정신건강·가족 재결합 등 특수 기능

- 역할: 청소년 정신건강 관련 지표·지원 데이터를 제공하고, 위기 이후 가족 재결합(Reunification) 계획의 수립·갱신을 지원
- 방식: 교육구·학교의 관련 데이터 수집·분석, 모델 계획 서식 제공, 연례 검토와 훈련 시나리오를 안내
- 산출/지표: 재결합 매뉴얼 보유율·연례 갱신율, 모의훈련 횟수, 정신건강 연계 사례 수·대기시간.

○ 소통·가이드 배포

- 역할: 학교안전 전반의 모범사례(Best Practices), 훈련 기준, Quick Tips를 중앙에서 표준화하여 상시 배포.

- 방식: OSS 웹·뉴스레터·지침서로 최신판을 공지하고, 학교·교육구의 정책·매뉴얼 업데이트를 지원
- 산출/지표: 가이드 수신·적용률, 문서 최신화 주기, 현장 점검 시 표준 준수율.

나. 호주 빅토리아 주(州)

1) 배경

- 호주 빅토리아주 교육부(Department of Education and Training, DET)가 사건 지원운영센터(Incident Support & Operations Centre, 이하 ISOC)를 핵심적인 안전 전담 조직으로 안착시킨 배경은 기존 대응체계의 구조적 비효율을 극복하려는 현장의 강력한 요구에서 비롯되었음.
- 과거 빅토리아주의 학교 현장은 사건·사고 발생 시 사안의 성격이 학교폭력인지, 재난인지, 혹은 시설 결함인지에 따라 연락해야 할 부서가 분산되어 있어 신속한 초기 대응에 어려움을 겪었음. 또한 학교마다 위기 상황의 심각도를 판단하는 기준이 상이하야, 동일한 수준의 위협에 대해서도 대응의 편차가 발생하는 문제가 지속적으로 제기되었음.
- 이러한 상황에서 사건 발생 초기 상황을 원스톱(One-stop)으로 접수하여 상황을 정리하고, 표준화된 절차에 따라 사안을 처리할 수 있는 단일 창구에 대한 필요성이 대두되었음.
- 이와 더불어 데이터 품질 제고를 위한 감사 기구의 지적 또한 ISOC 도입의 결정적인 계기로 작용하였음. 빅토리아주 감사원(VAGO)은 학교 내 대인 폭력(Occupational Violence) 및 산업안전(OHS) 관련 데이터가 과소 기록되거나 누락되는 등 품질 문제가 심각함을 지적하며, 이에 대한 개선을 권고한 바 있음⁸⁾.
- 이에 주 교육부는 2010년대 후반부터 안전관리 시스템을 대대적으로 정비하여, 2020년경에는 고위험 사건 발생 시 반드시 ISOC를 통해 보고하고, 이 내용이 전산 시스템인 eduSafe Plus에 누락 없이 기록되도록 강제하는 데이터 중심의 관리체계를 확립하였음.
- 즉, ISOC는 현장의 신속한 대응(Operation)과 정확한 행정 기록(Administration)이라는 두 가지 목표를 동시에 달성하기 위한 전략적 조직으

8) <https://www.audit.vic.gov.au/report/work-related-violence-government-schools> (인출일: 2025. 11. 3)

로 설계된 것임⁹⁾.

2) 법적 · 제도적 기반

- ISOC는 특정 법률에 의해 설치된 독립적인 행정 기구는 아니나, 빅토리아주의 교육 법령 체계 내에서 학교의 안전 의무를 실행하고 지원하는 실질적인 정책적 컨트롤 타워로서의 지위를 갖고 있음.
- 빅토리아주의 모든 학교 운영 기준은 「교육 및 훈련 개혁법 2006(Education and Training Reform Act 2006)」 및 동법 시행규정(2017)에 근거하고 있으며, 이 법령은 학교 등록 및 자격 관리 당국인 VRQA(Victorian Registration and Qualifications Authority)의 최소 등록 기준(Minimum Standards)을 규정하고 있음.
- 주목할 점은 VRQA 기준에 따라 모든 학교장은 매년 응급 · 중대사건 관리계획(Emergency Management Plan, 이하 EMP)을 갱신해야 할 법적 의무를 진다는 것임. ISOC의 운영은 이 EMP 의무와 강력하게 연동되어 있으며, 평상시 학교는 법령에 따라 EMP를 수립하고, 실제 위기 상황 발생 시 ISOC는 학교가 수립한 EMP가 현장에서 제대로 작동하도록 실무를 지원하고, 사후에는 EMP에 따른 조치가 적절했는지를 점검함. 즉, ISOC는 계획(Plan)-실행(Do)-감사(Check)로 이어지는 학교 안전관리의 업무 프로세스 내에서 핵심적인 감독 역할을 수행함으로써 제도의 실효성을 담보하고 있음.

3) 조직 구성 및 운영 프로세스

- 빅토리아주 교육부 본부에 설치된 ISOC는 주 내 모든 공립학교의 사건 · 사고를 24시간 모니터링하며, 사건의 심각도(Severity)에 따라 신고 채널을 직통 전화(Hotline)와 전산 보고(System)로 이원화하여 운영 효율성을 극대화하고 있음.
- 우선, 아동 학대, 심각한 폭력, 대형 재난 등 고(High) 또는 극심(Extreme) 등

9) <https://www2.education.vic.gov.au/pal/occupational-health-safety-wellbeing-management/guidance/edusafe-plus>
(인출일: 2025. 11. 3.)

급의 긴급 사안이 발생할 경우, 학교장(또는 대리인)은 즉시 ISOC 전용 핫라인으로 신고(Report for Support)해야 함. 신고가 접수되면 ISOC의 전문 요원이 즉각 개입하여 초기 대응에 대한 자문을 제공하고, 사안의 성격에 따라 경찰, 응급 서비스, 지역 지원팀 등 가용한 자원을 실시간으로 연계함. 반면, 단순 부상이나 경미한 시설 문제 등 중(Medium) 또는 저(Low) 등급의 사안은 통합 전산 시스템인 eduSafe Plus를 통해 학교가 자체적으로 보고하고 기록하도록 하여 행정력의 낭비를 방지함¹⁰⁾.

- 이 과정에서 ISOC는 현장의 자의적 판단을 보정하는 역할도 수행한다. 학교장이 1차적으로 임시 등급을 분류하여 신고하면, ISOC는 접수된 내용을 전문적으로 분석하여 등급을 재확인(Re-validate)함. 만약 판단이 모호한 사안일 경우 학교가 즉시 ISOC에 유선 자문을 구하도록 매뉴얼화되어 있어, 대응의 일관성과 표준화를 유지하고 있음.

4) 운영 효율화의 핵심: 운영과 데이터 관리의 통합

- SOC 운영 모델이 보여주는 가장 큰 효율성은 아날로그 방식의 현장 지원(전화)과 디지털 방식의 데이터 관리(전산)가 단절되지 않고 상호 연동된다는 점임. 빅토리아주는 학교의 모든 사건, 위험 요인, 응급처치 기록 등을 eduSafe Plus라는 클라우드 기반 플랫폼으로 일원화하였음.
- 그러나 고(High) 또는 극심(Extreme) 등급의 실제 위기 상황에서는 학교 관리자가 경황이 없어 전산 시스템에 접속하여 상세 내용을 입력하기 어려운 것이 현실이다. 이러한 현장의 어려움을 해소하고 데이터 누락을 방지하기 위해, ISOC는 기록 대행 서비스를 제공함. 학교 현장에서 전화로 상황을 보고하면, 전화를 받은 ISOC 요원이 해당 내용을 실시간으로 eduSafe Plus 시스템에 대리 입력하는 방식임. 이를 통해 학교 현장은 복잡한 행정 업무에서 벗어나 오직 학생 보호와 초기 대응에만 집중할 수 있게 되며, 교육부 본청은 사고 발생 직후부터 정확한 데이터를 실시간으로 확보할 수 있게 됨. 이렇게 축적된 고품질의 데이터는 향후 학교 안전 정책 수립과 예산 배분을 위한 객관적인 근거 자료로 활용된다는 점에서, ISOC는 단순한 사고 접수 센터

10) <https://www2.education.vic.gov.au/pal/reporting-and-managing-school-incidents-including-emergencies>
(인출일: 2025. 11. 3.)

를 넘어선 데이터 기반 행정의 중추적 역할을 수행하고 있음.

다. 네덜란드

1) 배경

- 재난의 대형화와 기초지자체 대응 역량의 한계 극복 네덜란드의 안전 거버넌스가 현재의 '광역 통합' 형태로 재편된 결정적인 계기는 2000년 발생한 엔스헤데(Enschede) 폭죽 창고 폭발 사고(van Kamp et al., 2018)¹¹⁾, 2001년 볼렌담(Volendam) 카페 화재 참사(Welling et al., 2005)¹²⁾임.
- 이 두 참사는 기존의 기초지자체(Gemeente) 중심 대응체계가 가진 한계를 여실히 드러냈음. 당시 네덜란드는 각 지자체가 개별적으로 소방 및 방재 조직을 운영하고 있었으나, 소규모 지자체의 경우 대형 재난 발생 시 전문인력 부족, 장비의 노후화, 지자체 간 통신 시스템의 불통 등으로 인해 효과적인 대응이 불가능하다는 비판에 직면했음(van Kamp et al., 2018; Welling et al., 2005).
- 이에 따라 국가 차원에서 개별 지자체의 행정 경계를 넘어선 광역 단위의 표준화된 대응체계와 자원 공유 시스템의 필요성이 강력하게 제기되었고, 이는 '안전 지역구(Safety Region)'이라는 새로운 행정 단위를 창설하는 배경이 되었음.

2) 법률 및 제도적 기반

- 「안전지역법(Wet veiligheidsregio's, Wvr)」 이러한 문제의식을 바탕으로 네덜란드 정부는 2010년, 기존의 소방서법, 재난법, 의료지원법 등을 통합 및 정비하여 「안전지역법(Wet veiligheidsregio's, Wvr)」을 제정하였음(Dutch

11) van Kamp, I., van der Velden, P., & Yzermans, J. (2018). Appendix 3: Case study: Enschede fireworks disaster: Lessons learned. In R. Duarte-Davidson, T. Gaulton, S. Wyke, & S. Collins (Eds.), Chemical health threats: Assessing and alerting (pp. 283-289). Royal Society of Chemistry.

12) Welling, L., van Harten, S. M., Patka, P., Bierens, J. J. L. M., Boers, M., Luitse, J. S. K., Mackie, D. P., Trouwborst, A., Gouma, D. J., & Kreis, R. W. (2005). The café fire on New Years Eve in Volendam, the Netherlands: Description of events. Burns, 31(5), 548-554.

Ministry of Security and Justice, 2013)¹³⁾.

- 이 법은 네덜란드 전역을 25개의 안전 지역구(Veiligheidsregio)으로 구분하고, 각 지역 내에 포함된 기초지자체들이 의무적으로 참여하는 ‘안전지역청’을 설립하도록 규정하고 있음. 법적으로 안전지역청은 소방(Fire Services), 의료 구호(GHOR), 재난 관리(Disaster Management), 그리고 경찰과의 협력 기능을 통합하여 수행하는 법정 기구의 지위를 갖고 있음(PricewaterhouseCoopers EU Services, 2024, pp. 48-51)¹⁴⁾.
- 특히 주목할 점은 이 법이 안전지역청장(일반적으로 해당 구역 내 가장 큰 도시의 시장이 겸임)에게 재난 시 ‘최고 지휘권’을 부여하고, 평시에는 위험성 평가(Risk Profile)와 위기관리 계획 수립을 의무화함으로써, 권한과 책임을 명확히 법제화했다는 점임. 이는 우리나라의 교육지원청이 권역별로 안전 업무를 수행하려 할 때 필요한 법적 근거 마련에 중요한 선례가 될 수 있음.

3) 조직 운영의 특징점

- GRIP 시스템과 규모의 경제 네덜란드 안전지역청 운영의 핵심은 효율성(Efficiency)과 표준화(Standardization)임. GRIP(Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure)을 통해 사건의 규모에 따라 GRIP 0(일상 사고)부터 GRIP 5(다수 지역에 걸친 재난)까지 단계를 구분하고, 단계별로 누가 지휘권을 가지며 어떤 기관이 합류해야 하는지를 사전에 매뉴얼화한 것임. 이를 통해 재난 현장에서 기관 간의 관할 다툼이나 지휘 혼선을 원천적으로 차단함¹⁵⁾.
- 과거 300여 개의 지자체가 개별적으로 구매하던 고가 사다리차, 화학 대응 장비, 통신 기기 등을 25개 권역 단위로 통합 구매하고 공동 활용함으로써 예산을 획기적으로 절감했음. 또한, 소방관 및 안전관리자에 대한 교육 훈련

13) Dutch Ministry of Security and Justice. (2013). Safety Regions Act (English translation). Ministry of Security and Justice.

14) PricewaterhouseCoopers EU Services. (2024). Government data-driven decision-making(DDDM) framework implementation - Test case: crisis management. Deliverable 2.2: Risk mapping and disaster loss data management - Catalogue of requirements. European Commission.

15) <https://www.f-e-u.org/members/brandweer-nederland/> (인출일: 2025. 11. 3.)

도 광역 단위로 통합 실시하여 교육의 질을 높이면서도 비용을 낮추는 '규모의 경제'를 실현하고 있음.

4) 안전사고 및 재난 대응 사례

- 대표적인 사례로 네덜란드 남부 림버그(Limburg) 지역의 홍수 대응이 있음. 과거라면 강을 끼고 있는 여러 소도시들이 각자 제방을 쌓거나 주민을 대피시키는 등 중구난방으로 대응했을 상황에서, 안전지역청 체제 하에서는 해당 권역의 안전지역청장이 통합 지휘소를 설치하고 GRIP 4단계를 발령하였음 (Kolen, Pleijter, & de Moel, 2024, pp. 4-7)¹⁶⁾.
- 이를 통해 경찰, 소방, 군대, 수자원 관리국(Water Board)의 자원을 실시간으로 재배치하고, 위험 지역 학교와 병원의 선제적 소개(evacuation)를 일사불란하게 지휘하여 인명 피해를 최소화했음. 학교 안전과 관련해서도, 개별 학교가 안전 점검을 받는 것이 아니라 안전지역청 소속의 전문 조사관이 권역 내 모든 학교를 순회 점검하며 일관된 안전 기준을 적용하고 있음.

5) 시사점

- 네덜란드의 안전 지역구(Veiligheidsregio) 모델은 행정 구역의 경계를 넘어서는 광역 단위 통합 거버넌스가 학교안전 조직 효율화의 핵심 대안이 될 수 있음을 시사함. 이는 현재 개별 교육지원청 단위로 분산된 안전관리 기능을 인접 지역과 묶어 권역별 학교안전센터 형태로 광역화함으로써, 개별 기관이 보유하기 힘든 고가의 안전 장비나 고숙련 전문인력을 공유하는 규모의 경제를 실현해야 함을 의미함.
- 즉, 소규모 교육지원청이나 단위 학교가 겪는 대응 역량의 편차를 해소하고, 표준화된 매뉴얼과 자원을 공동 활용하는 통합 체계를 구축함으로써 예산 중복 투자를 방지하고 조직 운영의 효율성을 극대화할 수 있음.

16) Kolen, B., Pleijter, G., & de Moel, H. (2024). Lessons learned from evacuation and emergency measures during the summer 2021 floods in the Netherlands. *Journal of Coastal and Riverine Flood Risk*, 3, Article 17.

라. 싱가포르

1) 도입 배경¹⁷⁾

- 싱가포르는 높은 인구밀도의 도시국가라는 환경에서 학교 안전을 국가 운영의 핵심 역량으로 간주해 왔음. 싱가포르 교육부(MOE)는 학교 현장에서 발생 가능한 폭력, 감염병, 자연 및 사회 재난, 안전사고에 대응하기 위해, 학교 단위의 상설 비상조직과 표준운영절차(SOP)를 전 학교에 보급하고 정례화하였음.
- 이는 개별 학교의 자율에만 맡기지 않고, 중앙이 준비 - 대응 - 복구 - 사후학습(AAR)을 하나의 프로세스로 구성하여 제시함으로써 재난 및 안전사고 대응에 일관성과 속도를 확보하려는 전략임. 이는 결과적으로 표준의 중앙화와 실행의 현장화라는 이원적 원리가 도입 배경을 이룬 것임.
- 또한 싱가포르 교육부는 경찰, 민방위(소방)와의 협력을 학교 안전정책의 기본 전제로 삼았음. 락다운, 대피, 부상자 처치 등 상황별 시나리오 훈련이 정례화되면서, 학교는 교원, 행정, 경비 및 용역 인력까지 포함하는 전 구성원 기반의 대응 역량을 꾸준히 유지할 수 있었음. 이처럼 부처 간 상시 공조와 학교 구성원 전원의 참여가 결합된 구조가 도입 배경의 또 다른 축이며, 이는 인력과 예산을 무한정 늘리지 않고도 실행력을 보존할 수 있게 해 주었음.

2) 법률 및 제도적 기반

- 싱가포르의 학교 안전은 단일 전담청 설치보다는, 교육부의 정책(POLICY) - 가이드라인 - 감사 및 점검 체계를 통해 제도화되어 있음. MOE는 학교가 갖추어야 할 상설 비상조직의 역할, 책임, 의사결정 및 보고라인, 훈련, 점검 주기, 문서와 기록 기준 등을 표준화된 문서로 제시하고, 이를 정례 브리핑 또는 감독으로 집행함. 각 학교는 해당 표준 가이드라인을 반영한 학교 비상

¹⁷⁾ 도입배경과 이하 법률 및 제도적 기반은 다음 문서를 참조하였음. Ministry of Education. (2021, October 18). Emergency preparedness. Ministry of Education, Singapore.
<https://www.moe.gov.sg/about-us/emergency-preparedness> (인출일: 2025. 11. 3.)

및 중대사건 계획을 유지·갱신해야 하며, 사건 발생 시 보고 - 대응 - 사후 평가의 프로세스를 준수함.

- 더불어, 경찰, 소방 관련 법령과 안전 일반 규정이 학교 현장에 준용되도록 부처 간 지침이 정렬되어 있음(예: 락다운·대피 절차, 훈련 안전기준, 응급 처치 역량 확보 등). 체육활동이나 실험실, 동아리 활동(CCA)과 같은 교육과정 영역도 안전 가이드라인과 교원 역량 요건(AED·CPR 등)으로 제도화됨. 결과적으로 학교 안전은 교육행정 규정과 공공안전 규범이 맞물린 상호보완적 체계로 운영됨.

3) 조직 운영의 특징점¹⁸⁾

- 싱가포르 교육부는 표준 가이드라인, 사고예방 및 대응훈련, 점검·데이터 요구사항을 제시하고, 학교는 교장 주도의 상설 비상조직으로 실행함. 사건·사고의 등급화, 연락·보고 체계, 의사결정 권한, 사후학습(AAR)까지 하나의 연쇄 절차로 규정되어 있어, 학교마다 대응 방식이 달라지는 변동성을 최소화함. 그 결과, 현장 판단의 신속성과 행정의 일관성을 동시에 확보할 수 있음.
- 사고예방 및 대응을 위한 락다운, 대피 훈련 등은 경찰과 소방과의 합동훈련으로 정례화되며, 교원뿐 아니라 경비, 행정요원, 급식, 용역 등 비정규 인력도 참여함. 이는 실제 환경에서 발생할 수 있는 의사소통, 동선 확보, 협조 등의 문제를 사전에 드러내고 보완하는 효과가 있음. 또한, 훈련 - 사후평가 - 개선조치가 연동되어, 훈련이 곧 데이터와 학습으로 환류되는 구조가 특징임. 필요 시 자연·보건 재난에 대응하기 위한 데이터 기반 운영이 병행됨.

4) 안전사고 및 재난 대응 사례¹⁹⁾

18) Ministry of Home Affairs. (2025, February 26). Strengthening collaboration between religious institutions, communities and security agencies to enhance the early detection and prevention of potential security threats [Press release]. Ministry of Home Affairs, Singapore.

<https://www.mha.gov.sg/mediaroom/media-detail/strengthening-collaboration-between-religious-institutions-communities-and-security-agencies-to-enhance-the-early-detection-and-prevention-of-potential-security-threats> (인출일: 2025. 11. 3.)

19) Ministry of Education. (2021, July 27). Ministerial statement by Mr Chan Chun Sing, Minister for Education, for the Parliament sitting on 27 July 2021 [Speech]. Ministry of Education, Singapore.

<https://www.moe.gov.sg/news/speeches/20210727-ministerial-statement-by-mr-chan-chun-sing-minister-for-education-for-the-parliament-sitting> (인출일: 2025. 11. 3.)

- 사건 발생 시 학교 비상조직은 즉각 통보 - 의사결정 - 역할 배분을 실행하고, 학생과 교직원의 안전 확보를 최우선으로 한 1차 조치(예: 락다운/대피, 응급처치 등)를 시행함. 이후 경찰, 소방과의 현장 공조가 이어지고, 상황 종료 후에는 사후평가(AAR)를 통해 절차와 설비, 교육의 개선 포인트를 도출함. 이러한 전 과정에 대한 기록 및 문서는 다음 훈련과 정책 보완의 근거가 됨.
- 실험실습, 체육활동 및 방과후활동, 기타 학교행사 등 위험이 동반될 수 있는 활동은 사전에 SOP, 체크리스트를 통해 통제되고, 응급역량(예: AED·CPR)과 장비 및 시설 점검이 일상 업무로 관리됨. 자연 및 보건 재난은 데이터 기반 운영(활동 제한, 실내활동으로의 전환, 마스크 착용, 환기 등)을 통해 선제 관리됨. 이처럼 훈련 - 사건대응 - 사후학습 - 예방조치가 한 몸처럼 움직이면서, 관련 업무가 없을 때도 상시 준비 태세를 유지함.

4) 시사점

- 우리나라의 광역 및 기초 교육행정 구조에서는 중앙 표준 + 학교 실행의 이원 원리를 광역교육청 전담조직 - 교육지원청 - 학교의 3단계 구성으로 반영하여 설계하는 것이 필요함. 전담조직은 표준(SOP, 양식, 대응 시나리오 등) 제정하고, 훈련, 점검 및 데이터 품질에 집중하고, 교육지원청은 코칭, 컨설팅, 합동훈련 지원을 담당하며, 학교는 신속한 대응을 담당하는 방식임. 합동훈련(락다운 포함) 연 2회 이상, 비정규 인력 포함, 사후학습(AAR) 반영 확대, 응답 및 복구 시간 등 KPI를 제도화하여 보고 - 관리·감독 프로세스에 묶는 것이 핵심임.
- 사건과 준사고 데이터베이스, 정기 훈련, 안전역량 유지, 자연 및 보건 재난 관련 데이터(미세먼지, 기상이변, 감염병 경보 등) 등의 핵심 지표를 표준화 및 대시보드화 해야 함. 서면 보고를 최소화하는 대신, 학교 조직의 실행 기록이 자동으로 데이터화되어 정책과 예산, 수시 점검으로 환류되게 만들어야 함. 요컨대, 싱가포르 교육부의 사례는 표준의 중앙화 - 실행의 현장화 - 합동훈련의 상시화 - 데이터 환류의 제도화라는 네 가지 원리를 통해, 우리나라의 학교안전 전담조직의 실행력과 책무성, 지속가능성을 동시에 끌어올

릴 수 있는 방안으로 활용될 수 있음을 시사함.

마. 소결: 해외 사례를 통한 시사점

- 상술한 4개국의 사례는 모두 분절된 학교안전 거버넌스를 정비하기 위해, 상위 수준의 전담조직과 표준 프로세스를 세웠다는 공통점을 보여줌.
- ① 플로리다는 MSD 충격 사건 이후 OSS를 법률로 설치하여 학교안전과 보안을 총괄하는 주(州) 차원의 컨트롤 타워를 마련함으로써, 예방 - 개입 - 비상대응을 하나의 선상에서 관리하는 구조를 구축했음
- ② 빅토리아주는 ISOC와 eduSafe Plus를 결합해, 학교 현장의 사건·사고를 단일 창구로 접수·지원하면서 동시에 데이터를 일원적으로 축적하는 체계를 만들었음.
- ③ 네덜란드는 안전지역법을 통해 25개 안전지역청에 재난 지휘권과 자원 배분 권한을 부여함으로써 기초지자체의 한계를 넘어서는 광역 통합 모델을 구현했음.
- ④ 싱가포르는 MOE 주도의 School Emergency Structure와 표준운영절차(SOP)를 전 학교에 정착시켜 고밀도 도시국가 환경에서의 상시 대비체제를 제도화했음.
- 4개국의 사례 모두 개별적인 대응 구조를 넘어, 상위 거버넌스를 통해 학교 안전을 조직적으로 관리하려는 방향성을 공유하고 있음
- 해외 사례들은 법·제도적 기반과 조직 설계가 결합될 때 전담조직의 실효성이 담보된다는 점을 보여줌. 플로리다주의 OSS와 네덜란드 안전지역청은 각각 주 법률과 안전지역법에 명시된 법정 기구로서, 권한과 책임, 업무범위 등이 명료하게 규정되어 있음. 반면, 빅토리아주의 ISOC나 싱가포르의 MOE-SES 체계는 별도 법인격을 가진 기관이라기보다는, 기존 교육 제도 및 기관들 사이에 정책적 컨트롤 타워 기능을 심은 모델임.

- 두 방식 모두 법적 구속력 있는 최소 기준과 정책 및 지침을 통한 세부 설계라는 조합을 통해 작동한다는 점에서, 우리나라 역시 학교안전 전담조직을 논의할 때 단순 조직 신설의 제도화에서 그치는 것이 아니라 어떤 법령·조례·훈령 수준에서 전담조직의 권한과 책임을 구성할 것인지를 함께 설계해야 함을 시사함. 특히 광역교육청 - 교육지원청 - 학교 간 권한 관계를 명료화하지 않으면, 전담조직이 이름만 있고 실제 지휘 및 조정 기능을 수행하지 못할 가능성이 크다는 점을 네 사례 모두 역설적으로 보여줌.
- 운영 차원에서는 현장 대응과 데이터 행정의 결합, 그리고 훈련 - 사건대응 - 사후학습 - 예방조치로 이어지는 프로세스가 공통된 특징으로 나타남.
- ① 플로리다주는 FSSAT, SESIR, FortifyFL 등을 통해 물리적 보안·사고·위협정보를 통합 포털에서 관리하면서, OSS가 훈련 기준·모범사례·컴플라이언스를 총괄함.
- ② 빅토리아주는 ISOC의 전화 지원과 eduSafe Plus의 전산 기록을 연동하여, 위기 상황에서는 ISOC가 기록 대행까지 수행함으로써 현장은 대응에 집중하고 행정은 고품질 데이터를 확보하는 이중 목표를 동시에 달성함.
- ③ 네덜란드는 GRIP 체계를 통해 재난단계별 지휘구조와 참여 기관을 표준화하고, 광역 단위의 공동장비·공동훈련을 통해 규모의 경제와 전문성을 확보함.
- ④ 싱가포르의 School Emergency Structure와 연 2회 이상 실시되는 화재·락다운 훈련, 경찰·소방과의 합동훈련, 그리고 CPR·AED 등 교원 역량 요건을 통해 학교 현장의 상시 준비 태세를 유지함.
- 네 사례 모두 훈련과 실제 사건, 그리고 데이터 기반 사후평가가 하나의 순환 구조로 연결될 때 전담조직이 살아 움직이는 거버넌스로 기능한다는 점을 보여줌.
- 이러한 비교는 우리나라가 학교안전 전담조직의 개선을 추구할 때 네 가지 원리를 종합적으로 반영해야 함을 시사함.

- ① 플로리다주, 네덜란드처럼 광역 수준에서의 표준과 책임을 명확히 설정하는 중앙 거버넌스가 필요함.
 - ② 빅토리아주, 싱가포르처럼 학교 단위 비상조직과 광역교육청·교육지원청의 역할을 연결하는 표준의 중앙화 - 실행의 현장화 구조를 분명히 해야 함.
 - ③ 4개국 모두가 보여주듯이 데이터 기반의 평가·감독 체계(FSSAT, eduSafe Plus, GRIP, SES·포털 등)를 구축함으로써 훈련, 사고 및 준사고, 시설 등 안전 관련 지표를 통합 관리할 수 있어야 함.
 - ④ 경찰, 소방, 지역사회와의 상시적 합동훈련과 협력 메커니즘을 제도화하여, 학교안전 전담조직이 단순한 교육행정 조직을 넘어 지역 안전 생태계의 허브로 기능하도록 개선해야 함.
- 결론적으로, 플로리다주 - 빅토리아주 - 네덜란드 - 싱가포르의 경험은 우리나라 학교안전 전담조직이 법적 기반과 더불어 통합적 조직구조, 표준화된 운영 프로세스, 데이터 기반 안전관리, 지역사회와 협력을 아우를 수 있는 조직으로 개선되어야 함을 분명히 보여줌.

IV. 시·도 교육청 학교안전 전담조직 운영 진단

1. 조직 진단 및 분석을 위한 연구 설계

가. 진단도구 개발을 위한 이론적 탐색

- 조직진단의 실제 적용 사례는 학문적 이론의 타당성을 검증하고, 동시에 실무적 개선 방향을 구체화하는 데 중요한 역할을 함. 특히 공공부문 조직, 그 중에서도 교육 행정조직은 단순히 효율성만을 추구하는 것이 아니라, 공공서비스의 질적 향상과 국민적 신뢰 확보라는 이중적 목표를 지닌다는 점에서 조직진단이 가지는 의의가 더욱 큼. 본 장에서는 국내외 주요 조직진단 사례들을 검토함으로써, 교육부와 시·도 교육청 차원에서 학교안전 전담조직 진단도구를 개발하는 과정에 주는 시사점을 탐구하고자 함.
- 먼저 국내 차원에서 주목할 만한 것은 서울특별시가 발간한 「상시 조직진단 매뉴얼」(2016)임. 이 매뉴얼은 지방자치단체와 산하 공공기관을 대상으로 상시적·주기적 진단 체계를 마련하고, 조직의 업무량, 인력 배치, 기능 적합성을 정량·정성적으로 점검하도록 설계되어 있음. 특히 학습으로서의 진단을 강조하면서, 진단 과정이 단순히 문제를 적발하고 처방하는 행위가 아니라 구성원 스스로 개선과 변화를 학습하는 기제로 작동해야 함을 분명히 함. 이는 교육청의 학교안전 전담조직에도 적용 가능한 원리로, 조직진단 도구가 구성원의 참여와 피드백을 내재화하는 구조로 설계되어야 함을 시사함.
- 행정안전부의 「지방자치단체 조직진단 매뉴얼」(2018)도 중요한 사례로 꼽힌다. 이 매뉴얼은 중앙정부 차원에서 지자체 조직의 합리적 운영을 지원하기 위해 마련된 것으로, 조직 진단 지표를 업무량·인력의 균형, 조직 구조와 기능의 적정성, 정책 목표 달성 여부, 서비스 품질 관리 등으로 제시함. 특히 인력 대비 업무량 산정, 부서 간 협력도 분석 등 구체적 지표를 활용하여 조직 운영의 객관적 진단을 가능하게 함. 교육청의 안전 전담조직 진단도 이와 유사하게, 단순한 주관적 응답을 넘어 통계자료, 업무 실적, 사고 발생 건수 등 객관적 데이터를 결합할 필요성은 있음.

- 개별 시·도 교육청의 연구 사례도 눈에 띈다. 인천광역시교육청은 2022년에 「조직 진단 워크북」을 발간하여 교육청 산하 부서의 운영 현황을 점검하고, 구성원 참여형 진단 절차를 통해 개선 과제를 도출하였음. 이 워크북은 각 부서가 자가진단을 수행한 뒤, 워크숍과 협의 과정을 거쳐 개선안을 마련하는 구조로 설계되어 있음. 이는 학교안전 전담조직 진단에도 유용한 모델로, 진단 결과가 단순 보고서에 그치지 않고, 현장의 의견을 수렴하여 정책에 반영될 수 있도록 하는 참여적 진단의 역할을 수행할 수 있는 가능성을 보여줌.
- 세종특별자치시교육청의 「조직분석 진단 및 조직운영 개선방안 연구」(2024)는 교육청 차원의 전면적 조직진단 사례로서 의미가 큼. 이 연구는 세종시교육청의 부서별 인력과 기능 배치의 적정성을 검토하고, 불균형을 해소하기 위한 개선 방안을 제시하였음. 특히 인력 자원의 부족 문제, 중복되는 업무 영역, 부서 간 협력의 단절 등을 구체적으로 진단하고, 이를 개선하기 위한 단계별 로드맵을 제안하였음. 이러한 연구는 학교안전 전담조직 진단도구가 단순히 체크리스트로 끝나는 것이 아니라, 교육청 전반의 구조적 문제와 연계되어야 함을 시사함. 즉, 안전전담조직은 교육청 내 타 부서와의 협력 체계 속에서 기능하기 때문에, 진단 항목에도 내부 협업과 조직 내 정합성 지표들이 충분히 고려되어야 함.
- 중앙정부의 정책도 조직진단의 중요한 근거가 됨. 「제4차 학교안전사고 예방 기본계획(2025-2027)」은 데이터 기반 안전관리, 훈련 및 대응체계 강화, 지역사회 협력망 구축, 안전문화 정착을 주요 과제로 설정하였음(교육부, 2024). 따라서 진단도구 역시 이 과제와 정합성을 가져야 함. 예를 들어, 데이터 기반 관리 항목에서는 학교 안전사고 통계의 관리 유무, 정보시스템 활용 등을 진단할 수 있어야 하며, 훈련 강화 영역에서는 교육청 주도의 모의 훈련 실시 여부, 매뉴얼의 최신화 주기 등을 포함할 수 있음. 지역사회 협력망 항목에서는 지자체, 소방·경찰, 민간단체와의 협력 구조를 점검하고, 안전문화 정착 항목에서는 교육구성원들을 대상으로 하는 안전 캠페인 운영 현황 등을 포함하는 방식이 적합할 것임.
- 학교안전공제중앙회가 발간하는 「학교안전사고 통계연보」(2023)도 중요한

자료임. 해외사례로는 유럽행정연구소(EIPA)가 개발한 CAF(Common Assessment Framework)가 대표적인 공공부문 자기평가 도구임(EIPA, 2013). CAF는 리더십, 전략·계획, 인적자원, 프로세스, 성과 등 9개 영역을 포괄하며, 조직의 전반적 운영 수준을 진단함. 특히 성과 관리와 지속적 개선을 강조하는데, 안전 전담조직의 진단에 있어서 이는 리더십(교육감·안전담당 국장의 의지), 전략(안전교육 중장기 계획), 인적자원(안전담당 인력의 전문성), 프로세스(사고 대응 매뉴얼 운영), 성과(사고 감소율, 교육 만족도) 등을 지표들에 대한 심도 있는 검토를 가능하게 할 수 있음.

- UNDRR(2017)의 Comprehensive School Safety Framework는 국제적으로 학교 안전 정책의 표준을 제시한 문서로, 안전정책, 인프라, 교육을 아우르는 3축 접근을 강조함. 이 프레임워크는 단순히 학교 단위의 안전교육에 그치지 않고, 교육부, 지자체, 학교 간 거버넌스를 통한 다층적 대응을 강조한다는 점에서 교육청 단위 조직진단과 밀접하게 연결됨. 특히 이 프레임워크는 학교 안전을 재난위험감소(DRR)와 연결시켜 국제 기준과 정합성을 확보한다는 특징을 가짐. 따라서 교육청의 안전 전담조직 진단도 국제적 기준과 비교하여 운영 수준을 평가할 수 있는 기준을 갖출 필요가 있음.
- 안전문화 차원에서는 한국산업안전보건공단(KOSHA)의 「한국형 안전문화 평가지표(KSCI)」(2020)가 주목할 만함. 이 평가지표는 리더십, 위험 인식, 의사소통, 참여와 학습, 제도와 절차 등 다차원적 요소를 측정하여 조직의 안전문화 수준을 평가함. 이를 교육청의 안전 전담조직 진단에 적용한다면, 단순히 제도적 구조뿐 아니라 구성원의 의식 수준과 학습 역량까지 포괄할 수 있음. 이는 진단도구가 형식적 제도 점검을 넘어 조직문화 차원의 개선을 유도하는데 기여할 것임.
- 국내 학계 연구도 참고할 만함. 나민주(2019)는 「세종특별자치시교육청 조직 분석·진단」 연구에서, 교육청의 조직 운영 문제를 진단할 때 단순히 인력 규모나 업무 분장만이 아니라, 정책 목표와 조직 구조의 정합성, 조직문화와 리더십, 외부 이해관계자와의 협력을 함께 고려해야 한다고 주장하였음. 이러한 분석은 학교안전 전담조직 진단에서도 그대로 적용될 수 있으며, 특히 안전 분야는 외부 기관과의 협력이 필수적이므로 이를 점검 항목에 반드시 반영해야 함.

- 이상의 사례들을 종합하면, 학교안전 전담조직 진단도구는 단순히 현황을 체크하는 수준을 넘어서야 함. 즉, 교육청 실무자가 자기 조직을 평가하는 과정에서 문제를 발견하고 개선을 학습하는 참여적 진단이어야 하며, 동시에 교육부가 정책 수립의 근거로 활용할 수 있도록 객관적 데이터와 정책 적합성을 반영해야 함. 또한 국제적 기준을 참조하여 국내 조직의 운영 수준을 비교할 수 있는 체계를 마련함으로써, 학교 안전관리의 질적 향상을 도모해야 함. 나아가 조직문화와 학습 역량을 진단 항목에 포함시킴으로써, 단순한 제도 개선을 넘어 지속 가능한 안전문화 정착으로 연결되어야 함.
- 학교안전 전담조직을 진단하기 위한 도구를 설계하기 위해서는, 무엇보다 조직 진단의 이론적 근거와 공공부문 맥락에서의 특수성을 충분히 고려해야 함. 조직 진단은 조직의 구조와 과정, 환경, 성과 등을 체계적으로 분석하고 개선 방향을 도출하는 활동으로, 조직개발(Organization Development, OD)의 핵심 단계이자 변화관리의 출발점으로 이해됨.
- Cummings와 Worley는 진단을 외부의 일회성 평가가 아니라, 구성원이 스스로 강·약점을 파악하고 학습과 개선의 동력을 만드는 내부 주도형 과정으로 규정함(Cummings & Worley, 2014). 특히 교육청과 같은 공공조직은 효율성뿐 아니라 정책 목표 달성, 공공서비스의 질, 이해관계자들의 신뢰라는 다양한 기준을 함께 달성해야 하므로, 진단의 관점 또한 성과·책무성의 확보·교육공동체의 신뢰 등을 동시에 포섭할 수 있도록 설계되어야 함.
- 고전적 조직진단 모델은 이러한 관점을 구조화할 수 있는 기본적인 틀을 제공함. Weisbord(1976)의 6 Box Model은 조직을 목적, 구조, 관계, 보상, 리더십, 지원체계의 여섯 요소로 구분하여 상호 간의 적합성을 점검함. 이는 비교적 간결하고, 직관적인 특성을 갖고 있는 까닭에 현장에서 직접 활용할 수 있는 체크리스트로 전환하기 용이하며, 이를 학교안전 전담조직에 적용하게 되면, 목표 - 학교안전정책과의 적합성, 구조 - 업무분장 및 전담팀의 위상, 관계 - 타 부서·지원청 및 단위학교, 기타 기관과의 협력, 보상 - 직무에 대한 인센티브·경력경로, 리더십 - 각 교육청별 안전업무 수행의 의지, 지원체계 - 예산, 인력, 업무지원 시스템 등으로 구체화할 수 있음.

- Nadler와 Tushman(1980)의 Congruence Model은 과업(Task)·사람(People)·공식구조(Structure)·비공식구조(Culture/Informal Organization)의 적합성(congruence)이 성과를 좌우한다고 봄. 이러한 프레임에 기초하여 보면, 안전업무의 특성과 담당자의 역량·동기, 안전업무 관련 규정 및 절차, 그리고 비공식적 협력 네트워크가 얼마나 조화를 이루는지가 핵심 진단 포인트가 됨.
- Burke-Litwin(1992) 모형은 외부환경→리더십·조직문화→전략·구조·시스템→개인 동기·성으로 이어지는 인과경로를 제시해, 중앙정부 정책 변화(예: 교육부 제4차 학교안전사고 예방 기본계획) 같은 상위 요인이 교육청 내부 문화·전략·프로세스, 나아가 일선 학교현장의 안전 성과에 연쇄적으로 영향을 미치는 메커니즘을 설명함.
- 요컨대 상기한 세 모델은 각각의 장점이 명확히 드러남. 6 Box Model은 진단 도구로의 직접 전환에 유리하고, Congruence Model은 조직 내 각 요소 간 정합성 점검에 강점을 보이며, Burke-Litwin Model은 조직 내 변화의 경로와 변화를 촉발하는 요인들을 식별하는 데 탁월함. 따라서 본 연구에서 활용하고자 하는 진단도구는 이 세 가지 모델을 상호보완적으로 통합하여, 구조적 적합성(Weisbord, 1976)·요소 간 정합성(Nadler & Tushman, 1980)·변화 및 인과(Burke-Litwin, 1992)를 동시에 포착하도록 설계하여 그 이론적 타당성을 높이고자 하였음.
- 공공부문에서의 조직 진단은 민간부문과는 다른 기준과 절차를 필요로 함. 서울특별시의 「상시 조직진단 매뉴얼」은 진단을 학습으로서의 진단으로 정의하고, 업무량 - 인력 - 기능 적합성의 주기적 점검과 구성원 참여를 핵심 원리로 제시함(서울특별시, 2016). 이는 순환보직이 잦고 다양한 부서 업무 파악 및 대외 협업이 상시 요구되는 교육청 내 조직의 특성과 부합함. 또한 행정안전부의 「지방자치단체 조직진단 매뉴얼」은 인력배치·업무량·서비스 품질을 지표화해 자가진단-개선과제를 연결하는 표준 절차를 제시하며, 주민(이해관계자) 만족과 공적 가치의 반영을 강조함(행정안전부, 2018).
- 해외의 사례를 살펴보면, 유럽 공공부문에서 널리 활용되는 CAF(Common Assessment Framework)는 리더십·운영전략·인적자원관리·파트너십-프로세스-성과관리를 포괄하는 자기평가 모델로, 지속적 개선과 학습하는 조직을

목표로 함(EIPA, 2013). 학교안전 전담조직 맥락에서 CAF는 교육감-국·과 단위 리더십의 명시적 목표 설정, 단위학교와 지원청, 지자체, 소방, 경찰 및 공제회 등과의 파트너십, 안전관리 및 안전사고 대응 프로세스의 표준화, 시민(학생·학부모) 관점 성과 측정을 모두 포괄하는 모델을 제시함.

- 한편 학교안전이라는 정책영역은 일반적인 조직진단에 더해 안전문화와 재난 위험관리의 관점을 결합해야 함. UNDRR의 Comprehensive School Safety Framework는 정책과 제도, 그리고 안전한 학습환경(안전 인프라·시설 및 생활안전), 재난교육 및 훈련을 통합 관리하는 다차원 접근을 제시함(UNDRR, 2017). 또한 한국산업안전보건공단의 한국형 안전문화 평가지표(KSCD)는 리더십, 위험인식, 참여, 학습, 제도 및 시스템 등의 핵심 축을 제시해 조직수준의 안전 문화 성숙도를 계량화할 수 있게 함(한국산업안전보건공단, 2020).
- Reason(1997)과 Guldenmund(2000)의 연구는 일반적인 안전사고를 개인 실수가 아니라 시스템의 오류로 파악하며, 리더십의 일관된 신호, 보고 문화, 학습 및 환류체계가 사고발생 확률을 구조적으로 변화시키는 것으로 보았음. 이런 관점은 학교안전 전담조직 진단에서 단순히 규정과 시스템의 보유 여부만 확인하는 것이 아니라, 보고-분석-개선과 같은 조직 내 학습-환류의 사이클이 실제로 작동하는지, 안전사고 예방 및 재발 방지를 위한 시스템적 개선이 제도화돼 있는지를 점검하는 것에 중점을 두도록 함.
- 이러한 이론적 검토를 토대로 본 연구에서 적용하고자 한 진단도구의 설계의 원리는 다음과 같이 정리할 수 있음.
- 첫째, 정책정합성의 원리. 교육부 「제4차 학교안전사고 예방 기본계획(2025-2027)」이 제시하는 데이터 기반 관리, 훈련 내실화, 지역사회 협력망 구축, 안전문화 정착을 상위 목표로 두고, 문항을 목표-실행-성과의 논리 모형(Logic Model)에 따라 배열함(교육부, 2024). 예컨대 데이터 기반 관리는 사고·위험 데이터의 수집 - 정제 - 분석 - 활용 - 피드백 등의 전 주기를 문항화하고, 훈련은 연 1회 이상 같은 단순 준거를 넘어 시나리오 난이도, 부서 횡단 참여, 사후평가·개선조치 등 질 지표의 적용을 고려함.
- 둘째, 다층성의 원리. 본청 - 지원청 - 단위학교로 이어지는 지원 프로세스

를 하나의 공급망으로 보고, 본청 중심 문항(정책·표준화·거버넌스 등)과 현장지원 문항(컨설팅, 훈련 및 점검, 지역 연계 등)을 구분해 설계하는 것을 고려함.

- 셋째, 참여·학습 원리. 서울시·CAF가 강조하듯 조직 진단에 있어서 자기평가와 동료평가를 결합하고, 결과공유 - 개선계획 - 재진단의 체계를 담아내는 방식을 검토함.
- 넷째, 활용성 원리. 결과는 점수 그 자체보다 전담조직 운영 개선을 위한 정책적 시사점과 연결될 수 있도록 설계하는 것을 검토함.
- 구체적인 지표 다음과 같이 도출됨.
- ① 전략·거버넌스: 상위계획과의 연계성, 리더십의 가시적 지원.
- ② 구조·인력: 전담조직의 위상, 정·현원, 순환보직 주기와 전문성 유지 장치, 예산 규모와 집행 탄력성.
- ③ 프로세스: 위험 식별(점검, 모니터링), 위험평가(진단, 우선순위 판별), 예방조치(시설, 생활, 교육), 준비, 대응(매뉴얼, 훈련, 사고관리체계), 사고보고 - 재발방지 절차의 표준화.
- ④ 데이터·디지털: 사고, 준사고(準事故, near miss), 위험요인 DB, 데이터 품질 관리, 데이터 분석, 정책환류, 외부재난정보(기상, 지진, 풍수해 위험지도) 연계.
- ⑤ 협력·파트너십: 지자체, 소방, 경찰, 의료, 공제회, 시민단체와의 MOU, 합동 훈련, 공동대응 매뉴얼, 현장지원 핫라인, 학교 - 지원청 - 본청 간 수평적 협력.
- ⑥ 역량·문화: 관리자, 실무자, 교원의 안전교육 및 연수, 안전 관련 학습 문화, 우수사례 확산, 소통 채널.

- 각 영역은 5점 리커트와 이행여부 체크를 혼용하고, 응답 부담을 관리하기 위해 문항 수는 가급적 최소화 하되, 서술형(장애요인, 개선과제)을 포함해 해석력을 높임.
- 진단도구의 제작 및 분석 절차도 이론적 근거를 갖추. 문헌검토-벤치마크 단계에서 OD 모델(Weisbord, Nadler & Tushman, Burke-Litwin), 서울시 · 행정안전부 매뉴얼, CAF, UNDRR, KSCI, 교육부 기본계획, 학교안전공제회 통계를 종합해 초기 문항풀을 만듦. 본조사 - 분석 단계에서 17개 교육청 단위 응답을 수집해 정량점수는 영역별 표준화, 정성 응답은 주제분석(코딩)으로 통합함.

나. 전담조직 진단도구 개발

1) 기본 정보

- 서울특별시 「상시 조직진단 매뉴얼」(2016), 행정안전부(2018) 매뉴얼, CAF(EIPA, 2013)는 조직진단에서 기관명, 담당자, 소속 부서 등 기본 식별정보를 필수 기재 항목으로 제시함. 이는 조직의 책무성과 결과 환류를 보장하는 핵심 출발점임.

교육청명: _____
 소속 부서명: _____
 담당자 직위/직급: _____
 응답자 성명(내부 기록용): _____
 작성일자: _____

2) 전담조직 인력 현황

- Burke-Litwin 모형(1992)은 인적자원을 조직성과와 직결되는 핵심 변수로 본다. 행정안전부(2018)와 세종교육청(2024)은 업무량 대비 인력배치의 적정성을 점진하는 지표를 제시하였음. 또한 나민주(2019)는 교육청 인력이 대부분 순

환보직으로 전문성 축적이 어렵다는 문제를 강조하였음.

조직 내 전담 인력 현황

교육전문직: ○명

일반행정직: ○명

시설/안전 전문직: ○명

공무직/기타: ○명

최근 3년간 평균 근무 기간(순환보직 여부 포함): _____

인력 구성의 적정성(5점 척도)

☐ 매우 부족 ☐ 부족 ☐ 보통 ☐ 충분 ☐ 매우 충분

③ 교육·훈련 수행 현황

- CAF, KOSHA(2020), UNDRR(2017)은 안전문화 정착에 있어 정기적 교육훈련을 핵심으로 제시하고 있음. 나민주(2019)는 실무자 전문성 강화를 위해 교육과정의 내실화가 필요하다고 지적하였음. 따라서 교육, 훈련 횟수뿐 아니라 내용, 대상, 성과 환류 여부까지 확인해야 함.

최근 1년간 안전 관련 교육·연수 참여 횟수: ____회

교육 유형(복수 응답 가능): ☐ 중앙교육연수원 ☐ 시·도 교육청 자체연수

☐ 외부 전문기관 위탁 ☐ 기타

교육 내용의 적합성(5점 척도): ☐ 전혀 부적절 ☐ 부적절 ☐ 보통

☐ 적절 ☐ 매우 적절

교육이 실제 업무에 도움이 되었는가? (서술식 응답) _____

④ 주요 수행 업무

- Weisbord의 6 Box Model(1976)은 조직의 기능과 관계를 중심으로 진단을 수행함. 나민주(2019), 세종교육청(2024)의 분석에 따르면 교육청 안전담당 부서는 기획, 시설점검, 안전교육, 재난대응, 산업안전까지 매우 광범위한 영역을 담당함. 따라서 영역별 세분화가 필요함.

전담조직이 수행하는 주요 업무(복수 응답 가능)

- ☐ 정책 기획 및 계획 수립
- ☐ 시설·설비 안전점검 및 관리
- ☐ 교직원·학생 대상 안전교육 운영
- ☐ 재난·사고 발생 시 대응 및 복구 지원
- ☐ 산업안전보건 관련 업무
- ☐ 기타(구체적으로 기재): _____

⑤ 중점관리 우선순위 평가

- Nadler & Tushman의 Congruence Model(1980)은 조직 내 자원과 전략적 목표의 정합성을 강조함. CAF 또한 조직이 자기평가 방식으로 우선순위를 설정하도록 권고함. 교육부(2024) 제4차 기본계획도 재난안전, 감염병, 시설안전, 산업안전등 영역별 우선과제를 설정하였음.

귀 교육청의 학교안전 관련 중점관리 분야(중요도 순위 1~6 순위 기입)

- ☐ 정책 기획 및 계획 수립
- ☐ 시설·설비 안전점검 및 관리
- ☐ 교직원·학생 대상 안전교육 운영
- ☐ 재난·사고 발생 시 대응 및 복구 지원
- ☐ 산업안전보건 관련 업무
- ☐ 기타

각 분야별 관리 수준 자가평가(5점 척도)

- ☐ 매우 미흡 ☐ 미흡 ☐ 보통 ☐ 우수 ☐ 매우 우수

⑥ 전담조직 운영의 문제점 및 개선 방안

- Burke-Litwin 모형은 조직성과와 문화, 리더십, 보상 체계 간 상호작용을 강조함. 나민주(2019)는 인력 부족, 순환보직, 전문성 결여를 문제로 지적했고, 세종시교육청(2024) 보고서는 협업 부족, 업무 과중 문제를 확인했음. 따라서 본 항목은 기존 연구에서 지적된 문제를 직접 반영하였음.

현재 전담조직 운영상 주요 문제(복수 응답 가능)

☐ 인력 부족 ☐ 예산 부족 ☐ 업무 과중 ☐ 업무 범위 불명확 ☐ 교육지원청/학교와 협력 부족 ☐ 전문성 부족 ☐ 담당자의 잦은 순환보직 ☐ 기타

개선 필요성이 가장 큰 영역 (우선순위 1~3 순위 기입):

① _____

② _____

③ _____

개선을 위해 필요한 지원 방안(서술식): _____

- 위와 같이 조직 진단 체크리스트는 단순 현황 파악을 넘어 자가진단, 정책환류, 개선 방안 도출까지 기능할 수 있도록 구성되었음. 또한 문항 유형을 객관식 + 척도형 + 서술형으로 혼합하여, 정량적 비교와 정성적 분석을 동시에 가능하게 하였음.

2. 조직진단 및 분석

가. 조직진단 개요

- 본 조직진단은 학교안전 전담조직의 현황과 과제를 파악하기 위해 2025년 10월 14일부터 11월 27일까지 약 한 달 반에 걸쳐 수행되었음. 최근 학교안전 정책과 관련 법·제도의 변화, 기후위기·감염병·사회적 재난의 상시화 등으로 인해 시·도 교육청 학교안전 전담조직에 요구되는 역할과 책임이 크게 확대되는 상황에서, 현재 운영 실태를 체계적으로 점검하고 향후 개선 방향을 모색할 필요성이 제기되었음. 이에 따라 본 조사는 학교안전 전담조직을 둘러싼 인력·업무·제도 환경을 정량적·정성적으로 진단하기 위한 기초 작업으로 기획되었음.
- 조사 대상은 전국 17개 시·도 교육청의 학교안전 전담조직에서 근무하는 실무자 17인으로, 각 교육청을 대표하여 전담조직 운영에 직접 참여하고 있는 담당자를 중심으로 표집하였음. 응답자는 각 교육청의 전담조직 인력 구성, 담당 업무 영역, 교육·연수 경험, 조직 운영상의 애로 요인 및 개선 요구 등에 관한 문항에 응답함으로써, 자신이 속한 조직의 현실과 인식을 반영하였

음. 이를 통해 개별 교육청 차원을 넘어 전국 단위 학교안전 전담조직의 공통된 구조적 특징과 차이점을 동시에 조망할 수 있는 기초 자료를 확보하고자 하였음.

- 본 조직진단의 궁극적인 목적은 학교안전 전담조직의 역할·기능, 인력·조직 구조, 업무 프로세스, 지원 체계 전반을 진단하고, 이를 토대로 향후 조직 개편, 인력·예산 확보, 교육·연수 체계 개선, 전담도구(진단·점검 도구) 개발 등에 활용 가능한 기초 근거를 마련하는 데 있음. 특히 본 보고서의 후속 장에서는 이번 조사에서 도출된 기술통계를 바탕으로 문항별 심층분석을 수행함으로써, 현장의 실무자들이 체감하는 구체적인 문제 지점과 개선 요구를 보다 세밀하게 드러내고, 이를 토대로 지속 가능한 학교안전 전담조직 운영 모델과 실질적인 지원 방안을 제안하고자 함.

나. 응답 현황 및 기초분석

1) 학교안전 전담조직의 인력 현황

- 전담조직 인력 규모는 17개 시·도 교육청 평균 14.8명 수준이지만, 최소 6명에서 최대 27명까지 매우 큰 편차를 보임. 일부 교육청은 한 자릿수 인원만으로 조직을 운영하는 반면, 다른 교육청은 20명 이상을 배치하고 있어, 학교안전 전담조직이 제도상 동일한 기능을 맡고 있음에도 불구하고 실제 인력 투입 수준은 교육청별로 상당히 다르다는 점이 드러남. 이러한 규모 격차는 이후 심층분석에서 업무 과중, 인력 부족 인식, 개선 요구 수준과 어떻게 연결되는지 보는 중요한 변수로 작용할 수 있음.
- 인력 구성의 직종별 분포를 보면, 일반행정직이 평균 10.76명으로 압도적 다수를 차지함. 반면 교육전문직은 평균 1.24명으로, 2개 교육청은 교육전문직이 한 명도 없는 상태임. 시설·안전 전문직은 평균 2.06명이지만, 9개 교육청(응답의 과반 이상)에서 시설·안전 전문직이 전혀 배치되어 있지 않음. 공무원 및 기타 인력은 평균 0.71명에 불과하고, 13개 교육청에서 0명으로 나타남. 즉, 다수의 전담조직이 일반행정직 중심, 소수의 전문직이 보조적 역할을 하는 구조이며, 안전과 시설, 교육 전문성이 조직 내부에 충분히 내재화되어 있지 못하다는 구조적 특징이 확인됨.

- 담당자의 근무 경력과 인력 적정성 인식을 함께 보면, 현 전담조직 근무기간은 평균 1.76년(0.8~2.0년)에 불과함. 이는 대부분의 담당자가 2년 이내의 짧은 순환보직 과정에서 학교안전 업무를 경험하고 있음을 의미함.
- 동시에 인력 구성의 적정성을 1~5점으로 평가한 결과, 평균 1.82점으로 상당히 낮은 수준을 보였고, 1점 또는 2점을 준 응답이 15건(88.2%)에 달함. 즉, 응답자들은 현재의 인력 배치가 필요 인력에 비해 현저히 부족하거나, 직종, 역할 측면에서 적절하게 구성되어 있지 않다고 보는 경향이 매우 강함. 이후 문항별 분석에서는 이러한 인식이 인력 부족, 업무 과중, 전문성 부족 등 세부 문제 인식과 어떤 상관 구조를 갖는지가 중요한 분석 포인트가 될 수 있음.

[표 IV-1] 학교안전 전담조직의 인력 현황

구분	지표	값
표본	응답 교육청 수	17개 시·도 교육청
전담조직 규모	1개 전담조직 인원(평균 / 최소 / 최대)	14.8명 / 6명 / 27명
인력 구성	교육전문직(평균 / 최소 / 최대)	1.24명 / 0명 / 5명
	교육전문직 0명인 교육청 수	2개 교육청 (11.8%)
	일반행정직(평균 / 최소 / 최대)	10.76명 / 5명 / 19명
	시설·안전 전문직(평균 / 최소 / 최대)	2.06명 / 0명 / 9명
	시설·안전 전문직 0명인 교육청 수	9개 교육청 (52.9%)
	공무직·기타(평균 / 최소 / 최대)	0.71명 / 0명 / 7명
	공무직·기타 0명인 교육청 수	13개 교육청 (76.5%)
근무 경력·인력 적정성	현 전담조직 근무기간(평균 / 최소 / 최대)	1.76년 / 0.8년 / 2.0년
	인력 구성 적정성(1~5점 평균)	1.82점
	인력 구성 적정성 1·2점 응답 비율	88.2% (15/17명)

2) 학교안전 전담조직의 교육·훈련 현황

- 교육, 연수 참여 양상을 보면, 최근 1년간 학교안전 관련 교육, 연수 참여 횟수는 평균 1.59회(1~3회)였음. 분포를 보면 연 1회가 9명(52.9%), 2회가 6명(35.3%), 3회가 2명(11.8%)으로, 응답자의 절반 이상이 연 1회 교육 참여에 머물고 있으며, 연 3회 이상 교육을 받은 경우는 2명(11.8%)에 그침. 복수응답 형식의 교육 유형 문항을 보면 시·도 교육청 자체 연수와 외부 전문기관 위

탁, 중앙 차원의 연수가 병행되고 있으나, 전반적인 참여 빈도 자체는 연 1~2 회 정도의 최소 수준에 머물고 있다고 해석할 수 있음.

- 교육·연수의 내용과 효과에 대한 인식은 다소 양가적인 특성을 보임. 교육 내용의 적합성(5점 척도) 평균은 3.59점으로, 4점 이상 응답이 절반 이상(11명, 64.7%)을 차지해, 대체로 내용 자체는 업무와 비교적 잘 맞는 편으로 평가되고 있음.
- 그러나 교육이 실제 업무에 얼마나 도움이 되었는지에 대한 서술형 응답을 의미에 따라 긍정, 중간, 부정으로 재분류한 결과, 긍정 응답은 8건(47.1%), 중간 수준 응답은 7건(41.2%), 부정 응답은 2건(11.8%)으로 나타났음. 즉, 도움이 되었다는 인식이 다수이긴 하지만, 전체적으로는 부분적으로 도움이 된다, 이론적 이해에는 도움이 되지만 현장 적용은 미흡하다는 식의 반응도 적지 않다는 점에서, 향후 분석에서는 교육 내용뿐 아니라 교육 방식 및 후속 지원과 조직 여건이 교육 효과를 제약하는지의 여부를 상세히 살펴볼 필요가 있음.

[표 IV-2] 학교안전 전담조직의 교육·훈련 현황

구분	지표	값
교육·연수 참여	최근 1년간 교육·연수 횟수(평균 / 최소 / 최대)	1.59회 / 1회 / 3회
	연 0회 / 1회 / 2회 / 3회 / 4회 응답 분포	0회 0명(0%) / 1회 9명(52.9%) / 2회 6명(35.3%) / 3회 2명(11.8%) / 4회 0명(0%)
	연 3회 이상(3~4회) 응답 비율	11.8% (2/19명)
	교육 내용 적합성(5점 척도 평균)	3.59점
교육 평가	교육 내용 적합성 2점 / 3점 / 4점 / 5점 분포	2점 2명(11.8%) / 3점 4명(23.5%) / 4점 10명(58.8%) / 5점 1명(5.9%)
	교육 도움 정도(긍정 / 중간 / 부정)	긍정 8명(47.1%) 중간 7명(41.2%) 부정 2명(11.8%)

3) 학교안전 전담조직의 주요 업무

- 전담조직이 담당하는 업무 범위는 매우 넓고 다층적임. 모든 응답 조직이 정책 기획 및 계획 수립, 교직원, 학생 대상 안전교육 운영, 재난 및 사고 발생 시 대응 및 복구 지원을 100% 주요 업무로 수행하고 있다고 답했음. 반면 시설·설비 안전점검 및 관리는 7개 교육청(41.2%)만이 수행하고 있었음.
- 그 대신 주요 업무로서 기타 업무를 수행한다고 응답한 비율이 88.2%에 이르러, 통학로 안전, 현장 안전점검, 체험학습 지원, 각종 캠페인 등 다양한 업무가 추가로 전담조직에 부과되고 있음을 시사함. 이는 후속 심층분석에서 전담조직의 핵심 기능과 부가·위임 업무를 구분하고, 과도하게 확장된 역할 범위를 재구조화할 필요성을 뒷받침하는 정량적 근거가 될 수 있음.

[표 IV-3] 학교안전 전담조직의 주요 업무

구분	지표	값
업무 수행 영역	정책 기획 및 계획 수립	100.0% (17/17)
	교직원·학생 안전교육 운영	100.0% (17/17)
	재난·사고 대응 및 복구 지원	100.0% (17/17)
	시설·설비 안전점검 및 관리	41.2% (7/17)
	기타 업무	88.2% (17/17)

4) 학교안전 전담조직의 업무 우선 순위

- 업무 우선순위 인식을 보면 거의 모든 주요 업무가 4점 이상의 높은 중요도 점수를 받는 경향을 보임. 5점 척도 기준으로 재난·사고 대응 및 복구 지원 평균은 4.53점, 교직원·학생 대상 안전교육 운영은 4.47점, 시설·설비 안전점검 및 관리는 4.29점, 정책 기획 및 계획 수립은 4.29점으로 나타났음. 산업안전·보건 관련 업무는 평균 3.88점으로, 다른 업무보다 상대적으로 우선순위가 떨어지는 것으로 조사되었으나 산업안전·보건 업무 역시 중간치를 상회하는 우선 순위로 간주되고 있었음.
- 이는 전담조직이 정책, 교육, 재난 대응, 시설·산업안전, 기타 업무까지 사실상 모든 영역을 최상위 우선순위로 인식하고 있다는 뜻이며, 우선순위 조

정과 업무의 경중 설정이 충분히 이루어지지 못한 채 광범위한 역할을 동시에 떠안고 있음을 시사함.

[표 IV-4] 학교안전 전담조직의 업무 우선 순위

구분	지표	값
업무 우선순위 (5점 척도)	정책 기획 및 계획 수립 우선순위 평균	4.29점
	시설·설비 안전점검 및 관리 우선순위 평균	4.29점
	교직원·학생 대상 안전교육 운영 우선순위 평균	4.47점
	재난·사고 대응 및 복구 지원 우선순위 평균	4.53점
	산업안전보건 관련 업무 우선순위 평균	3.88점
	기타 업무 우선순위 평균(해당 16개 교육청)	4.33점

- 전담조직 운영상의 주요 문제 인식은 상당히 일관된 패턴을 보임. 8개 문제 항목 중 업무 범위 불명확은 모든 응답에서 문제있음으로 나타나, 가장 보편적인 구조적 문제로 지적되고 있음. 이어 인력 부족(88.2%), 업무 과중(82.4%), 전문성 부족(70.6%), 담당자 잦은 순환보직(70.6%)이 높은 비율로 문제로 인식되고 있으며, 예산 부족(58.8%), 기타 문제(47.4%), 교육청/학교와 협력 부족(35.3%)도 적지 않은 교육청에서 문제로 제기되었음. 즉, 대부분의 전담조직이 업무 범위는 넓고 불명확한데, 인력, 예산, 전문성, 협력, 보직 구조는 그에 비해 충분히 뒷받침되지 않는, 복합적인 압박 속에서 운영되고 있다고 볼 수 있음.
- 이러한 문제에 대한 개선 필요성 인식 역시 매우 높은 수준임. 해당 항목을 문제가 있는 것으로 응답한 집단을 기준으로 볼 때, 업무 범위 불명확개선 필요성은 최고 수준 3점을 기준으로 평균 2.94점, 인력 부족 2.93점, 업무 과중 2.86점 교육청/학교와 협력 부족 2.83점 수준으로, 사실상 최고 수준(3점)에 가깝게 개선이 필요하다는 인식이 지배적임. 전문성 부족, 담당자 잦은 순환보직, 예산 부족도 모두 2.5~2.67점 구간에 위치해, 응답자 다수가 구조적 변화의 필요성을 강하게 느끼고 있음을 보여줌.
- 이어지는 문항별 심층분석에서는 이러한 응답 개요를 바탕으로, ① 인력 규모, 구성과 인력 적정성 인식, ② 교육·연수 경험과 전문성, 업무 도움 인식, ③ 업무 범위 및 우선순위와 문제 인식의 상호 연관성, ④ 각 문제 영역별로 응답자들이 제시한 구체적 개선 방안을 세밀하게 검토하여, 향후 학교안전 전담조직 운영 기준과 개선 방안과 관련한 정책 설계 방향을 도출하는 데 필

요한 실증적 근거를 제시할 수 있을 것임.

[표 IV-5] 학교안전 전담조직 주요 문제 인식 및 개선 필요성

구분	지표	값
주요 문제 인식	인력 부족	88.2% (15/17)
	예산 부족	58.8% (10/17)
	업무 과중	82.4% (14/17)
	업무 범위 불명확	100.0% (17/17)
	교육지원청/학교와 협력 부족	35.3% (6/17)
	전문성 부족	70.6% (12/17)
	담당자 잦은 순환보직	70.6% (12/17)
	기타 문제 존재	47.1% (8/17)
개선 필요성 (1~3점 평균)	업무 범위 불명확 개선 필요성 평균	2.94점 (문제 인식 17명 기준)
	인력 부족 개선 필요성 평균	2.93점 (문제 인식 15명 기준)
	업무 과중 개선 필요성 평균	2.86점 (문제 인식 14명 기준)
	교육지원청/학교와 협력 부족 개선 필요성 평균	2.83점 (문제 인식 6명 기준)
	예산 부족 개선 필요성 평균	2.6점 (문제 인식 10명 기준)
	전문성 부족 개선 필요성 평균	2.5점 (문제 인식 12명 기준)
	담당자 잦은 순환보직 개선 필요성 평균	2.67점 (문제 인식 12명 기준)
	기타 문제 개선 필요성 평균	2.75점 (문제 인식 8명 기준)

3. 심층분석

가. 분석의 기본 방향 및 분석 틀

- **[목적]** 개별 교육청의 단순 서열화를 지양하고, 전국적 차원의 구조적 패턴과 유형별 운영 특성을 규명하여 실질적 개선 경로를 제시함.
- **[방법]** 진단도구 6대 영역(위상, 인력, 기능 등)을 연계하여 양적 통계와 질적 맥락을 통합 분석하고 입체적으로 해석함.
- **[관점]** 현재의 수준 진단을 넘어, 제도적 기준선 대비 위치와 지속가능성을 고려한 정책적 대안 도출에 주력함.

- 학교안전 전담조직 진단도구를 통해 수집된 데이터에 대한 심층분석은 앞선장에서 검토한 법·제도적 기준과 국내·외 우수사례를 토대로, 시·도 교육청 학교안전 전담조직이 실제로 어떻게 운영되고 있는지를 구조적·종합적으로 진단하는 데 목적을 둬.
- 특히 개별 교육청의 단편적 사례 소개나 평가를 넘어, 전국 단위에서 공통적으로 나타나는 조직 설계의 패턴과 업무 수행상의 병목현상, 그리고 시·도별로 구분되는 운영 모형의 차이와 특성을 드러내는 것을 기본 방향으로 설정하였음. 이를 통해 어느 교육청이 더 잘하고 있는가를 단순 비교하는 것이 아니라, 학교안전 전담조직이 직면한 공통의 구조적 과제와 유형별 개선 경로를 제시하고자 함.
- 심층분석의 출발점은 이번 조직진단에서 활용한 전담조직 진단도구의 기본 구조에 두었음. 진단도구는 ① 조직의 위상과 역할, ② 조직 구조와 인력, ③ 업무 범위와 기능, ④ 협력체계와 거버넌스, ⑤ 중점관리 분야와 우선순위, ⑥ 운영상 문제와 개선 요구 등 여섯 영역으로 구성되어 있음.
- 이에 본 절에서는 이 여섯 영역을 공통의 분석틀로 삼아, 시·도 교육청의 응답을 영역별로 교차 비교하면서도, 각 영역이 서로 어떤 방식으로 연결되어 있는지까지 살펴보고자 하였음. 다시 말해, 전담조직의 위상 - 구조 - 업무 - 협력 - 우선순위 - 문제 인식이 하나의 체계로 작동하고 있다는 관점

에서 분석을 전개함.

- 분석 방법의 측면에서 볼 때, 심층분석은 양적 기술통계와 질적 내용분석을 결합한 방식으로 이루어짐. 먼저 문항별 평균, 분포, 응답 비율 등 기술통계를 활용하여 전국 단위의 전반적인 수준과 변이를 확인하고, 이를 바탕으로 시·도 유형별 특성을 도출함.
- 이어서 서술형 문항과 선택형 문항의 추가 의견을 분석하여, 수치만으로는 포착되기 어려운 현장의 구체적인 경험, 맥락, 문제 인식의 결을 질적으로 보완하고자 함. 이처럼 양적·질적 정보를 함께 읽음으로써, 조직진단 결과를 단순 점수 비교가 아닌 맥락화된 해석으로 제시하고자 함.
- 심층분석의 또 다른 기본 방향은, 분석의 단위를 개별 응답자가 아니라 시·도 교육청 전담조직과 유형별 조직 모형으로 설정하는 데 있음. 이번 조사는 시·도별로 전담조직 운영을 대표하는 실무자 1인의 응답을 중심으로 하고 있으므로, 응답 자체는 개인의 인식을 반영하지만, 분석에서는 이를 해당 교육청 전담조직 전체의 운영 특성을 가늠하는 지표로 해석함.
- 동시에, 여러 교육청을 묶어 공통된 특징을 보이는 유형으로 분류함으로써, 어느 한 교육청의 특수한 사례가 아니라 정책모형으로서 의미를 갖는 조직 유형을 도출하고자 함.
- 이러한 이유로 본 심층분석에서는 개별 시·도 교육청에 대한 서열화나 평가를 지양하고, 각 교육청이 처한 조건과 맥락의 차이를 고려하여 해석하는 것을 원칙으로 함. 예를 들어, 인력 규모나 업무 범위가 상대적으로 협소한 교육청은 그만큼 자원이 제한된 환경에서 최소한의 기능을 유지해야 하는 압박을 받고 있을 수 있으며, 반대로 인력과 기능이 크게 확장된 교육청은 복잡한 거버넌스와 내부 조정 문제를 경험하고 있을 수 있음.
- 따라서 심층분석은 각 교육청을 잘함/못함으로 단순 구분하기보다, 각 유형과 교육청이 가진 강점과 제약을 함께 드러내는 해석을 지향함.
- 또한 본 절의 분석 틀은 앞선 제도·정책 분석과 우수사례 검토에서 도출한

이상적 또는 권장되는 운영 기준선과의 비교를 전제로 함. 먼저 진단도구의 여섯 영역별로, 법령과 계획, 조례, 해외 사례에서 기대되는 표준적인 역할과 기능을 설정하고, 이어서 실제 응답이 이 기준선에 비해 어느 지점에 위치하는지를 살펴봄.

- 이를 통해 각 교육청이 현재 어느 정도까지 제도적 기대 수준에 근접해 있는지, 그리고 어떤 영역에서 추가적인 제도 보완 및 자원 투입이 필요한지를 보다 명료하게 제시할 수 있음.
- 분석 틀의 또 다른 축은 시간성과 지속가능성임. 조직진단은 당장의 조직 현황을 일시적으로 포착하여 진행하는 작업이지만, 학교안전 전담조직은 지속적인 위험 대응과 예방체계를 구축해야 하는 장기적 시스템에 해당함.
- 따라서 심층분석에서는 단지 현재의 점수나 수준뿐 아니라, 응답에 드러난 변화의 방향성, 최근의 조직 개편, 인력 증감, 새로운 업무의 부과 여부 등도 함께 고려하여, 각 교육청 전담조직이 어떤 맥락 위에 서 있는지를 읽어내고자 함. 이는 향후 동일 도구를 활용한 반복 진단, 경향 분석의 기초가 되기도 함.
- 한편, 본 심층분석은 자료의 한계와 잠재적 편향을 명시적으로 인정하는 것을 전제로 함. 시·도별 응답자가 1인에 한정되어 있다는 점, 자기보고식 설문이라는 점, 조사 시점 당시의 조직 상황을 반영하고 있다는 점 등은 분석 결과의 해석 범위를 규정하는 중요한 조건임.
- 따라서 본 절에서 제시하는 해석과 유형화는 정확한 실태의 최종 결론이 아니라, 추가 논의를 촉발하기 위한 진단적 가설과 시사점으로 이해할 필요가 있음. 그럼에도 불구하고, 전국 단위의 응답 패턴과 영역별 일관된 경향은 정책과 제도를 개선하고자 하는 논의에 유의미한 근거가 될 수 있음.

나. 진단 영역별 경향성

- [총평] 학교안전의 중요성은 확대되었으나, 이를 뒷받침할 조직, 인력 및 제도는 충분히 정비되지 않았다는 사실이 확인됨.
- [현황] 소규모 일반행정직 중심의 구조 속에서, 명확한 경계 없이 업무만 누적되는 포괄적 과부하와 전문성 축적의 단절을 겪고 있음.
- [과제] 개별 영역의 미세 조정을 넘어, 위상 재정립·업무 범위 명확화·거버넌스 구축을 포괄하는 구조적 재설계가 시급한 시점임.

- 우선, 진단도구의 여섯 영역(조직 위상·역할, 구조·인력, 업무 범위·기능, 협력·거버넌스, 중점관리 우선순위, 운영상 문제 및 개선 요구)을 기준으로 전체 응답을 종합해 보면, 각 영역이 분리된 항목이라기보다 상호 연쇄적으로 연결된 하나의 구조를 이루고 있음이 확인됨.
- 응답자들은 대체로 학교안전 전담조직의 필요성과 중요성에 대해서는 높은 수준의 공감대를 보이지만, 그 중요성이 조직의 위상·인력·업무 설계·협력체계로 충분히 이어지지 못하고 있다는 인식을 공유함. 다시 말해, 학교안전은 중요하다는 선언과 실제 제도·운영 수준 사이에 간극이 존재한다는 것이 전체적인 출발점이라고 요약할 수 있음.
- 첫 번째 진단영역인 조직의 위상과 역할을 보면, 대부분의 시·도 교육청에서 학교안전 전담조직이 국과 과 단위의 조직으로 편제되어 있고, 재난이나 사고의 대응, 안전교육, 시설·설비 안전관리 등 핵심 기능을 폭넓게 담당하고 있는 것으로 나타남.
- 다만, 전담조직이 교육청 전체 학교안전 정책의 컨트롤 타워로서의 위상을 명확히 부여받고 있는지, 아니면 하나의 실무부서 정도로 인식되고 있는지에 대해서는 교육청 간 편차가 존재함. 상당수의 응답에서는 정책·계획의 수립과 개별 사고·민원 처리가 동일 부서에서 혼재되어 있다는 점, 그리고 안전 관련 주요 의사결정이 전담조직 차원이 아니라 타 부서와의 조정 속에서 분산되어 있다는 점이 지적됨.

- 조직구조와 인력에서는 전담조직이 전반적으로 소규모·일반행정직 중심 구조라는 공통 패턴이 드러남. 응답 결과를 보면, 전담조직 인원은 교육청 간 편차가 크지만, 다수 교육청이 10명 안팎의 인력으로 광범위한 업무를 감당하고 있으며, 그중 상당 비율이 일반행정직으로 구성되어 있음.
- 안전, 보건, 시설 등 전문성을 가진 인력은 일부 교육청에 국한되어 있거나, 1~2명 수준으로 제한적으로 배치되는 경우가 많음. 여기에 더해, 순환보직 관행으로 인해 전담조직 근무기간이 짧고, 장기적인 전문성 축적이 어렵다는 인식이 공통적으로 나타남. 이로 인해 응답자들은 인력의 절대적 규모 뿐 아니라, 직종 구성, 근무 안정성, 역할 배분 측면에서 구조적 한계를 인식하고 있음.
- 전담조직이 담당하는 업무가 예방(교육 및 점검), 대응(재난 및 사고 처리), 사후관리(회복 지원), 제도 정비(계획 및 지침)까지 전 주기를 포괄하고 있다는 점이 확인됨.
- 대부분의 교육청에서 정책 기획, 계획 수립, 교직원 및 학생의 안전교육 운영, 재난과 사고의 대응 및 복구 지원은 공통적으로 수행하는 핵심업무로 인식되며, 일부 교육청은 시설, 설비의 안전점검, 통학로 안전, 현장체험학습 안전관리, 각종 캠페인과 공모사업 관리 등도 전담업무로 떠안고 있음.
- 문제는 이러한 기능들이 명확한 우선순위와 역할 구분 없이 누적되고 있다는 점임. 응답자들은 어디까지가 전담조직의 고유 업무인지, 타 부서나 교육지원청, 학교와의 경계는 어디인지가 불분명해 업무의 혼선과 과중으로 이어지고 있다는 점을 지적하고 있음.
- 협력체계와 거버넌스의 측면에서 교육청 내부 및 외부 기관과의 협력 수준이 전반적으로 제한적이며, 비공식적인 네트워크에 크게 의존하고 있다는 경향이 나타남. 일부 교육청은 경찰, 소방, 지자체, 지원청, 학교와의 정례 협의체나 합동훈련 체계를 갖추고 있었으나, 다수의 응답에서는 협력이 개별 사업 단위, 혹은 담당자 개인의 인맥에 의존하는 프로젝트형, 이벤트적 협력형에 머물고 있다고 보고 있음.

- 특히 지원청과 학교와의 역할 분담, 정보 공유, 사고 대응 프로토콜이 문서상으로는 존재하지만 실제 운영에서는 체계적으로 작동하지 않는다는 인식이 자주 언급됨. 이는 전담조직이 교육청 내부에서만이 아니라, 다층적인 안전 거버넌스의 허브로서 기능하기 위해 필요한 제도적 장치와 협력 문화가 아직 충분히 정착되지 않았음을 시사함.
- 중점관리 분야와 업무의 우선순위 영역에서 응답자들은 재난 및 사고의 대응과 복구, 교직원·학생 대상 안전교육, 시설과 설비의 안전점검, 정책 기획 및 계획 수립 등 거의 모든 핵심 업무를 동시에 높은 우선순위로 인식하고 있었음. 이는 학교 안전업무의 특성상 어느 한 영역도 소홀히 하기 어렵다는 현실을 반영하지만, 결과적으로 모든 업무가 중요하다는 인식이 전략적 집중과 자원 배분의 기준을 모호하게 만드는 요인으로 작용하고 있었음.
- 특히 최근 기후위기, 감염병, 학교폭력, 정신건강, 산업안전, 중대재해 등 새로운 위험 영역이 부상하면서, 전담조직이 관리해야 할 위험 포트폴리오가 확대되고 있으나, 이에 상응하는 인력, 예산, 전문성의 재배치와 우선순위 조정은 아직 충분히 진행되지 못한 것으로 나타남.
- 운영상의 문제와 개선 요구에서 응답자들은 거의 전 교육청에서 업무 범위의 불명확성을 가장 대표적인 문제로 꼽았으며, 인력 부족, 업무 과중, 전문성 부족, 담당자의 잦은 순환보직, 예산 부족, 지원청 및 학교와의 협력 부족 등도 높은 비율로 문제를 제기하였음.
- 주목할 만한 점은, 재난 대응 역량이나 기본적인 안전관리 체계가 비교적 안정적으로 운영되는 교육청이라 하더라도 내부적으로는 여전히 구조적 취약성을 강하게 인식하고 있다는 점임. 또 대부분의 문제 항목에서 개선 필요성에 대한 응답이 최고 수준에 가깝게 나타나, 현장 실무자들이 학교안전 전담조직 운영을 둘러싼 조건을 단순한 미세 조정이 아니라, 구조적 재설계가 요구되는 수준으로 보고 있음을 알 수 있음.
- 이상의 여섯 영역을 종합하면, 시·도 교육청 학교안전 전담조직의 현재 모습은 중요성과 역할은 확대되었으나, 이를 지탱할 구조와 자원, 협력체계, 우선순위 체계는 아직 충분히 정비되지 않은 과도기적 상태로 요약할 수 있음.

전담조직은 법령과 정책상으로는 학교안전의 중심축으로 자리 잡았지만, 인력과 조직 설계는 여전히 일반 행정 관행과 순환보직 체계에 종속되어 있고, 업무 범위는 넓어지는 반면 경계와 책임은 모호한 구조를 보임.

- 이러한 공통적인 맥락을 염두에 두고, 이어지는 장에서는 각 진단영역을 보다 세분화하여 유형별·교육청별 특성을 비교·분석함으로써, 전국 단위 조직진단 결과가 시·도 교육청별 구체적인 변화 과제로 어떻게 이어질 수 있는지를 살펴보고자 함.

다. 학교안전 전담조직의 유형화

- [분류 기준] 조직 명칭, 소속 국·과, 업무 무게중심을 종합 고려하여 전담조직 운영 양상을 3가지 유형으로 구조화함.
- [3대 유형] ① 학생·교육활동/재난 중심형, ② 통합 안전관리형, ③ 복지/체육·건강 결합형으로 구분됨.
- [의의] 서열화가 아닌, 각 교육청의 전략적 선택과 구조적 여건을 설명하는 분석틀로서 유형별 강점과 한계를 규명함.

- 본 절에서는 전국 시·도 교육청 학교안전 전담조직의 조직 편제와 담당업무 분장, 그리고 전담조직 실무자의 설문 응답 내용을 종합하여, 학교안전 전담조직의 운영 양상을 세 가지 유형으로 정리하였음. 이는 어느 조직 형태가 우월하다는 서열화를 위한 것이 아니라, 각 교육청이 학교안전을 어떤 정책·조직적 맥락 속에서 다루고 있는지를 구조적으로 파악하기 위한 분석틀임.
- 유형화는 ① 조직 명칭과 소속 국·과 체계, ② 학교안전·재난·산업안전·복지·건강·노사 등과의 결합 정도, ③ 설문 응답에서 드러난 업무의 무게중심을 복합적으로 고려하여 도출하였음.
- 본 연구에서 제시하는 세 가지 유형은 ① 학교와 학생, 교육활동·재난을 중심으로 학교안전을 다루는 **학생·교육활동/재난 중심형**, ② 재난, 시설, 산업안전, 중대재해, 비상계획 등 교육청 전체의 안전을 통합적으로 관리하는 **통**

합 안전관리형, ③ 학교안전 기능이 교육복지, 건강, 체육, 노사 등과 결합되어 운영되는 복지/체육·건강 결합형임.

- 중요한 점은, 유형 간 경계가 절대적인 것이 아니라 조직의 업무중심이 어디에 놓여 있는가에 따라 구분되었다는 점임. 특히 산업안전·중대재해 관련 업무는 대부분의 교육청에서 일정 정도 포함되어 있기 때문에, 단순히 산업안전 업무의 유무가 아니라, 해당 기능이 조직 전체에서 차지하는 비중과 위치를 기준으로 유형을 구분하였음.
- 먼저 **학생·교육활동/재난 중심형**은 학교·학생의 안전과 교육활동, 재난 대비·대응 기능을 조직의 1차 축으로 삼는 유형임. 세종특별자치시교육청, 전북특별자치도교육청, 경상북도교육청의 학교안전과가 여기에 해당하는 것으로 볼 수 있음.
- 이들 교육청의 조직 명칭과 업무분장을 보면, 교육국 또는 정책국 소속에서 학교안전 정책 수립, 학생안전교육, 현장체험학습 안전관리, 학교 재난·사고 대응, 통학로·CCTV 지원 등 학교 현장과 밀접한 영역이 핵심 기능으로 배치되어 있음. 산업안전·재해예방 관련 업무도 일부 포함되어 있으나, 조직 운영의 무게중심은 여전히 교육활동과 학생 안전에 두고 있다는 점에서 통합 안전관리형과 구별됨.
- **학생·교육활동/재난 중심형**의 장점은, 학교와 수업, 체험활동의 맥락 속에서 위험을 파악하고, 교육과정 및 학교 운영 전반에 걸쳐 안전을 교육의 일부로 통합할 수 있는 기반이 상대적으로 잘 마련되어 있다는 점임.
- 학교안전 전담조직이 교육지원청 및 학교와 긴밀하게 소통하며, 현장 요구를 정책과 연수, 안전교육 콘텐츠 개발로 빠르게 반영할 수 있는 구조를 가진다는 점도 강점이 될 수 있음.
- 반면 산업안전·중대재해·시설안전과 관련하여 고도의 법·기술적 전문성이 요구되는 영역은 다른 부서에 의존하거나, 소수 인력이 부담해야 하는 한계를 안고 있으며, 설문 응답에서도 업무 범위의 확대와 인력·전문성 부족에 대한 우려가 함께 나타났음.

- **통합 안전관리형**은 교육청 전체의 안전을 하나의 축에서 통합 관리하는 유형으로, 서울특별시교육청, 부산광역시교육청, 대구광역시교육청, 광주광역시교육청, 울산광역시교육청, 충청남도교육청, 경상남도교육청, 제주특별자치도교육청의 안전총괄과·안전관리과와 함께, 경기도교육청 학교안전과가 여기에 포함됨.
- 이들 조직은 학교안전 정책과 학생안전교육, 재난대응 뿐 아니라, 산업안전보건 규정 수립·운영, 산업안전보건위원회, 산업재해 원인조사, 중대산업재해 예방, 안전보건관리자 기능, 비상계획·재난상황 관리 등 교육청의 법정 안전 책임 전반을 포괄하는 업무를 맡고 있음. 즉, 학교안전이 여러 안전 기능 중 하나로, 또는 그 중심축으로 위치하는 통합 안전관리 컨트롤 타워의 성격을 갖게 됨.
- **통합 안전관리형**의 강점은, 중대재해처벌법·산업안전보건법·학교안전법 등 다층적인 법제 환경 속에서 교육청의 안전 책임을 한 조직 안에서 총괄·조정할 수 있다는 점임. 재난대응과 시설·산업안전, 비상계획 기능이 유기적으로 묶여 있어, 각종 점검·훈련·계획을 통합적으로 설계·운영할 수 있는 잠재력이 크다고 할 수 있음.
- 그러나 그만큼 맡고 있는 기능의 스펙트럼이 넓고, 비상근무·상황관리·법정 보고 등 고강도 업무가 중첩되면서, 설문 응답에서도 인력·업무 과부하와 업무 범위 불명확, 장기적 전문성 축적의 부담이 강하게 드러났음. 학생안전·교육과정과의 연계 측면에서 교육학적 전문성이 상대적으로 약화될 수 있다는 점도 잠재적 한계로 지적될 수 있음.
- **복지/체육·건강 결합형**은 학교안전 기능이 교육복지, 학생건강, 체육, 노사 등과 조직적으로 결합되어 있는 유형으로, 인천광역시교육청 안전복지과, 강원특별자치도교육청 안전복지과, 대전광역시교육청 교육복지안전과, 전라남도교육청 노사안전과, 충청북도교육청 체육건강안전과 내 학교안전팀 등이 이에 해당함.
- 이들 조직은 학생안전·재난업무와 함께 교육복지·위기학생 지원, 학생건

강·보건, 학교체육, 근로자 보호·노사협력 등 다양한 영역을 동시에 다루며, 학교안전을 복지·건강·노동환경 등과 긴밀히 연결된 과제로 위치시키고 있음.

- **복지/체육·건강 결합형**의 강점은, 학생복지·건강·체육 정책과 학교안전을 통합적으로 조망하면서, 다양한 차원의 위험을 함께 다룰 수 있다는 점임. 위기학생·취약계층 지원, 학교폭력·정서행동문제, 학생건강·체육활동의 안전 등에서 보다 입체적 접근이 가능하며, 설문에서도 이러한 연계의 필요성이 긍정적으로 언급되었음.
- 반면 조직 규모가 상대적으로 작거나, 학교안전 전담 조직이 과 단위가 아니라 팀 단위에 머무르는 경우가 있어, 학교안전 기능이 다른 의제 속에 희석되거나, 시설·산업안전과 같은 기술적 영역에서는 타 부서 의존도가 높아지는 구조적 한계를 동시에 안고 있음.
- 이와 같이 도출된 세 가지 유형은, 학교안전 전담조직의 현 상태를 어느 조직이 바람직한가라는 관점에서 서열화하기 위한 것이 아니라, 각 교육청이 놓인 법·제도·조직 여건과 전략적 선택을 설명하기 위한 분석틀임.
- 동일 교육청 안에서도 부서 개편이나 법제 변화에 따라 유형이 이동할 수 있으며, 한 교육청이 두 가지 유형의 특성을 동시에 일부 갖는 경우도 존재함. 그럼에도 불구하고, 학생·교육활동/재난 중심형-통합 안전관리형-복지/체육·건강 결합형이라는 세 갈래는 현재 전국 시·도 교육청이 학교안전을 어떻게 위치시키고 있는지를 이해하는 데 유용한 안목을 제공함.
- 다음 절에서는 이 세 유형을 중심으로 인력·조직, 기능·업무, 전문성·협력의 양상을 비교·분석함으로써, 학교안전 전담조직 운영의 강점과 취약 지점을 보다 구체적으로 드러내고자 함.

라. 유형별 심층분석

1) 학생·교육활동/재난 중심형

- [정체성] 학교 현장의 교육활동과 재난 대응을 핵심축으로 삼으며, 학생·교실 중심의 교육적 안전 접근에 특화된 유형임.
- [진단 결과] 3개 유형 중 인력 적정성 인식이 가장 낮고(평균 1.25점), 짧은 근무 기간(평균 1.2년)과 모호한 업무 범위로 인한 피로감이 극심함.
- [과제] 모든 민원의 창구 역할을 벗어나기 위해, 타 부서(시설·산업안전)와의 권한·책임 경계 설정 및 교육지원청 연계 구조 재편이 필수적임.

- 학생·교육활동/재난 중심형에는 이번 설문에 응답한 시·도 교육청 중에서 세종특별자치시교육청(학교안전과), 전북특별자치도교육청(학교안전과), 경상북도교육청(교육안전과) 등 총 세 곳이 포함됨.
- 이들 교육청의 공통점은 실제 업무 분장에 있어서도 학생과 교육활동, 학교 재난·시설 안전을 중심축으로 삼고 있다는 점임. 산업안전·중대재해 관련 업무는 노사 및 인사, 산업안전 전담 부서로 분리되어 있거나, 최소한 주요 업무로 인식되지 않는 사례임.
- 설문에서 제시한 업무 수행 항목을 보면, 세 교육청 모두 ① 정책 기획 및 계획 수립과 ③ 교직원·학생 대상 안전교육 운영 ④ 재난 사고 발생 시 대응 및 복구 지원을 주요 업무로 인식하고 있는 것으로 응답했음. 반면 ⑥ 산업안전·보건 관련 업무는 세 교육청 모두 주요 업무로 인식하지 않는 것으로 나타났음.
- 시설·설비 안전점검은 경북교육청만 주요 업무로 보고 있었고, 나머지 세종, 전북, 제주를 주요 업무로 인식하지 않는 것으로 응답해, 이 유형 안에서도 시설안전 업무에 대한 인식에는 약간의 차이가 있음을 확인할 수 있었음.
- 인력 구성 측면에서 보면, 학생·교육활동/재난 중심형 세 교육청의 평균 인력 구성은 교육전문직 1명, 일반행정직 8명, 시설/안전 전문직 2.33명, 공무원

/기타 0명으로 나타남. 교육청별로 보면 세종은 교육전문직 1명, 일반행정직 3명, 시설/안전 1명, 전북은 교육전문직 1명, 일반행정직 7명, 시설/안전 1명, 경북은 교육전문직 1명, 일반행정직 14명, 시설/안전 5명으로 행정직 비중이 상대적으로 높고 교육·시설 전문인력은 소수에 그침.

- 그럼에도 불구하고 「1-3. 인력 구성의 적정성」 문항에서 네 교육청 모두 1~2점대(평균 1.25점)로 응답하여, 전체 세 유형 가운데 가장 낮은 값을 기록했음. 이 값 자체는 단지 수치일 뿐이지만, 동일 문항의 평균이 통합 안전관리형(평균 2.44점)과 복지/체육·건강 결합형(평균 2.14점)보다 낮다는 점에서, 이 유형의 전담조직이 인력 구성을 특히 비적정하게 느끼고 있다는 경향은 분명하게 드러남.
- 근무경력과 순환보직 문제도 이 유형의 중요한 특징임. 최근 3년간 평균 근무 기간을 묻는 문항에서 세종은 2.0년, 경북은 1.5년, 전북은 0.8년으로 응답해, 세 교육청 평균이 1.23년에 그쳤음.
- 이와 동시에 세 교육청 모두 ⑦ 담당자 잦은 순환보직을 문제로 지적하였고, 개선 필요성 역시 3점(높은 편)으로 응답하였음. 경북교육청은 기타 문제 기술에서 [인력, 새로운 업무, 업무분장]이라고 적시하여, 짧은 보직 기간과 동시에 새로운 업무가 지속적으로 추가되는 상황, 그리고 분명하지 않은 업무분장이 한꺼번에 겹쳐 있다는 인식을 드러냈음.
- 교육·연수 측면에서 세 교육청의 최근 1년간 안전 관련 교육·연수 참여 횟수는 1~3회 수준(평균 2회)으로 나타났음. 교육 유형을 보면, 세종은 외부 전문기관 위탁 교육을 중심으로 응답했고, 전북은 시·도 교육청 자체 연수 + 외부 전문기관 위탁, 경북은 시·도 교육청 자체 연수로 응답하여, 학생·교육활동/재난 중심형 조직들이 대체로 자체 연수와 외부 전문기관 위탁을 혼합해서 활용하고 있음을 알 수 있음.
- 교육 내용의 적합성에 대해서는 2~4점으로 응답이 분산되어, 특정 교육청이 교육의 품질을 매우 높거나 매우 낮게 평가하고 있다고 보기는 어렵지만, 전반적으로 보통에서 다소 적합 정도의 인상이 강함.

- 그러나 같은 조직들이 ‘교육이 실제 업무에 도움이 되었는가?’ 라는 문항에는 서로 다른 응답을 했다는 점은 흥미로운 부분임. 세종은 [도움되었음], 전북은[약간], 경북은 [네] 라고 응답하여, 형식상 긍정 응답이 많지만 그 강도는 균일하지 않음.
- 학생·교육활동/재난 중심형 조직이 학생과 수업, 체험활동에 보다 밀착된 안전교육·연수를 요구함에도, 실제로 제공되는 연수는 여전히 일반적인 안전교육 혹은 제도·지침 중심의 내용에 머물러 있음을 짐작하게 하는 대목임. 이 부분은 추가 질적 조사가 필요하긴 하지만, 최소한 설문 응답만으로도 연수의 효과를 일관되게 높게 평가하지는 않는다는 점은 확인됨.
- 문제 인식 문항에는 세 교육청 모두 ① 인력 부족, ③ 업무 과중, ④ 업무 범위 불명확을 공통으로 [문제 있음]으로 응답했으며, 구체적인 개선 필요성 평가에서도 세 교육청 모두 인력 부족, 업무 과중, 업무 범위 불명확 개선 필요성 문항에 높은 수준의 응답을 하였음, 협력 부족, 전문성 부족, 순환보직 문제에 대해서도 높은 개선 필요성을 인식하고 있었음.
- 특히 세종과 경북은 교육지원청/학교와 협력 부족을 문제로 선택하고 개선 필요성도 높은 것으로 응답해, 학생안전 중심 조직이 교육지원청·학교와의 관계를 추가적인 부담으로 느끼면서도 반드시 개선해야 하는 과제로 인식하고 있음을 보여줌.
- 이는 학생·교육활동/재난 중심형이 학교와 교육과정에 가장 가깝게 붙어 있는 대신, 그만큼 현장의 요구와 기대가 직접적으로 집중되는 구조라는 점과도 연결될 수 있음.
- 그렇다고 해서 이 유형의 조직이 산업안전·중대재해와 완전히 무관한 것은 아님. 실제 학교 현장에서는 급식실, 실습실, 특수학급, 시설관리 공간 등에서 학생과 현업근로자가 동일한 공간을 공유하게 됨.
- 그러나 설문 상으로는 이 세 조직이 자신들의 핵심 역할을 학생, 교육활동, 재난에 두고, 근로자 산업안전, 중대재해는 주요 업무가 아닌 것으로 인지하고 있음을 알 수 있음. 이 구조는 단기적으로는 학교안전 전담조직이 교육활

동 안전에 전문적으로 집중할 수 있게 해 주지만, 장기적으로는 학교 공간 전체의 위험을 통합적으로 관리하는 데 제약을 낳을 수 있음.

- 실제 응답을 조금 더 들여다보면, 학생·교육활동/재난 중심형 조직이 학교 현장의 모든 안전 이슈를 받아주는 창구 역할을 하고 있지만, 공식 권한과 자원은 분산되어 있는 상황이 잘 드러남. 예를 들어, 재난 대응과 학교안전계획 수립은 학교안전과·교육안전과의 책임으로 인식되지만, 시설 보수와 예산 집행은 시설·행정부서, 산업안전과 근로자 보호는 노사·인사부서에 흩어져 있음.
- 이러한 구조에서 학교안전 전담조직은 실무적 조정과 협조에 상당한 시간을 투입하면서도, 실제 의사결정 권한은 제한되어 있어 책임은 무겁고 권한은 약한 위치에 놓이는 경우가 많다는 점이 여러 응답의 코멘트와 문제 선택 패턴에서 간접적으로 확인됨.
- 그럼에도 이 유형의 조직은 학생안전·교육활동 안전과 관련해서는 비교적 선명한 전문성 축을 형성하고 있음. 세 교육청 모두 교직원·학생 대상 안전 교육을 핵심 업무로 수행하고 있고, 현장체험학습, 안전체험, 재난대응훈련 등을 교육과정과 연계하여 운영하고 있다는 점에서, 학교안전을 교육적 언어로 풀어낼 수 있는 잠재력이 크다고 할 수 있음.
- 학생 발달단계, 교실·수업 맥락, 학교문화 등을 고려한 안전교육 프로그램과 연수는 산업안전·중대재해 중심의 접근으로는 포착하기 어려운 영역이며, 학생·교육활동/재난 중심형 조직은 바로 이 지점을 장점으로 가지고 있음.
- 종합하면, 학생·교육활동/재난 중심형은 설문 결과상 학생·학교 안전의 전면에서 있으면서도, 인력 부족·업무 과중·업무 범위 불명확 문제에 가장 강하게 시달리는 유형으로 나타남. 세 교육청 모두가 동일한 핵심 문제들을 지적하고, 개선 필요성 문항에서도 높은 점수를 부여하고 있다는 점은, 이 유형이 단지 구조적으로만 학생안전 중심이 아니라, 실무자들의 체감에서도 이미 한계점에 근접한 부담을 안고 있음을 시사하고 있음.
- 따라서 이후 정책 제언에서는 이 유형에 대해 단순히 인력 증원이나 연수 확

대만이 아니라, 역할 범위 재설정, 산업안전·중대재해 조직과의 협력 구조 재설계, 교육지원청·학교와의 업무 분담 조정 등 보다 구조적인 접근이 필요하다는 점이 강조될 필요가 있음.

- 이와 같은 분석은 어디까지나 이번 설문에 응답한 세 개 교육청을 대상으로 한 결과이며, 전체 유형에 속한 모든 시·도 교육청을 일반화하는 데에는 한계가 있음. 그럼에도 불구하고, 세종, 전북, 경북이라는 서로 다른 규모와 지역적 특성을 가진 교육청들이 비슷한 패턴의 응답을 보였다는 점에서, 학생·교육활동/재난 중심형이 공유하는 구조적 특성과 과제를 드러내는 사례로서 의미가 있음.
- 이후 다른 유형(통합 안전관리형, 복지/체육·건강 결합형)과의 비교를 통해, 학교안전 전담조직이 어떤 방향으로 재설계될 때 학생안전과 학교 안전생태계가 동시에 강화될 수 있을지 보다 입체적인 논의를 이어갈 수 있을 것임.

2) 통합 안전관리형

- [정체성] 재난·시설·산업안전·중대재해 등 모든 안전 영역을 포괄하는 컨트롤 타워형 조직으로, 대규모 인력(평균 21.1명)을 보유함.
- [진단 결과] 외형은 크지만, 법정 의무가 중첩되며 실무자들은 업무 통합이 아닌 무한한 업무 누적으로 인식, 피로도가 높음.
- [과제] 단순 증원을 넘어, 조직 내 기능을 기획/기술/교육 등으로 세분화하고 우선순위를 재조정하여 지속 가능한 통합을 꾀해야 함.

- 통합 안전관리형에는 이번 조직진단 설문에 응답한 17개 시·도 교육청 가운데 서울특별시교육청(안전총괄담당관), 부산광역시교육청(학교안전총괄과), 대구광역시교육청(안전총괄과), 울산광역시교육청(안전총괄과), 광주광역시교육청(안전총괄과), 경기도교육청(학교안전과), 충청남도교육청(안전총괄과), 경상남도교육청(안전총괄과), 제주특별자치도교육청(안전관리과) 등 9개 교육청이 포함됨.
- 이들 교육청은 공통적으로 학생·학교 안전뿐 아니라 재난·시설, 산업안전 보건, 중대재해, 비상계획을 한 조직 안에서 함께 관리하는 구조를 취하고 있음. 다시 말해, 안전을 학생/교직원/시설/작업장을 아우르는 통합 정책 영역으로 설정하고, 이를 하나의 안전총괄 조직(또는 학교안전총괄 조직) 안에 모아 두고 있는 유형임.
- 인력 구성부터 보면 이 유형의 규모감이 드러남. 통합 안전관리형 9개 응답의 평균을 내면, 교육전문직은 1명, 일반행정직은 약 15.8명(최소 8명, 최대 26명), 시설·안전 전문직은 약 3.1명(0~9명), 공무직/기타 인력은 평균 1.2명(0~7명) 수준임. 특히 부산광역시교육청과 광주광역시교육청은 총 27명의 인력을 보유한다고 응답함으로써 시·도 교육청 가운데에서도 비교적 큰 규모의 안전조직을 운영하고 있음을 보여줌.
- 해당 유형의 다른 교육청들 역시 평균 21.1명의 인력을 보유한다는 점에서 통합 안전관리형은 규모가 크고 행정·기술 인력이 두텁게 배치된 안전조직이라는 특징을 갖는다고 볼 수 있음.

- 반면 교육전문직 인력은 대부분 0~3명 수준에 그침. 9개 응답 가운데 교육전문직을 1명이라고 응답한 곳은 서울, 부산, 대구, 울산, 경기, 경남 등이고, 광주광역시교육청과 충청남도교육청은 교육전문직 0명으로 응답했음.
- 이는 통합 안전관리형 조직이 학교교육 및 학생지도 관점의 전문인력보다는, 행정·시설·재난·산업안전 관점의 인력 구성에 무게를 두고 있다는 점을 시사하는 것임. 학교안전 정책을 교육활동의 문제라기보다 종합적인 안전관리 시스템 운영의 관점에서 접근하는 경향이 강하게 반영된 것으로 해석할 수 있음.
- 근무 경력과 순환보직의 측면에서 보면, 통합 안전관리형 실무자들의 최근 3년간 평균 근무 기간은 1.0~2.0년 사이, 전체 평균은 약 1.89년임. 9개 응답 가운데 8개가 2년, 1개가 1년이라고 응답해, 형식상으로는 2년마다 순환하는 구조가 비교적 안정적으로 자리 잡고 있는 것으로 보임.
- 그러나 통합 안전관리형 조직이 학생안전, 시설·재난, 산업안전보건, 중대재해, 비상대비까지 포괄하는 복합 기능 조직이라는 점을 고려하면, 2년 안에 이 모든 영역의 업무를 숙지하고 네트워크를 구축하는 것이 현실적으로 쉬운 과제는 아니므로, 순환보직 자체보다 업무 스펙트럼의 넓이와 난이도가 함께 고려되어야 하는 지점임.
- 이 유형이 학생·교육활동/재난 중심형과는 달리 통합 안전관리형으로 구분되는 가장 직접적인 근거는 산업안전보건·중대재해 관련 업무를 조직 내부의 핵심 기능으로 인식하고 있다는 점임. 산업안전보건 업무의 중요도(우선순위)를 1~5점으로 표시한 문항(「⑥ 산업안전보건 관련 업무」)에서 서울, 부산, 대구, 울산, 경기, 광주, 충남, 경남, 제주 교육청 응답자들은 모두 3점 이상을 선택했음. 구체적으로는 5점이 5건, 4점이 2건, 3점이 2건으로, 이들 조직이 산업안전보건을 단순 부수 업무가 아니라 주요 책임 영역으로 인식하고 있음을 보여줌.
- 이는 학생안전 중심형(학생·교육활동/재난 중심형) 조직이 산업안전 업무를 사실상 다른 부서의 책임으로 돌리고 있는 것과는 분명히 다른 양상임.

- 교육·연수 측면에서도 통합 안전관리형의 특징이 드러남. 최근 1년간 안전 관련 교육·연수 참여 횟수는 평균 1.6회(1~3회 범위)로, 대다수 응답자는 1회라고 답했지만, 충남교육청은 3회를 응답해 상대적으로 높은 참여도를 보였다.
- 교육 유형은 시·도 교육청 자체 연수, 외부 전문기관 위탁, 학교안전공제회(중앙) 교육, 재난안전교육원 위탁교육 등으로 비교적 다양함. 특히 대구시교육청은 학교안전공제회(중앙) 교육, 경남교육청은 재난안전교육원 등 재난안전교육 위탁기관, 부산, 서울, 충남교육청은 자체연수와 외부 위탁을 혼합하는 방식을 택하고 있어, 재난과 산업안전, 중대재해를 아우르는 전문 교육 네트워크를 활용하려는 경향이 엿보임.
- 교육의 질과 실효성에 대한 평가는 다소 복잡적임. 「2-3. 교육 내용의 적합성」 문항에서 통합 안전관리형 응답자 9명은 전반적으로 3~4점대에 응답이 몰려 있어, 형식상으로는 보통 이상, 대체로 적합 수준 평가가 우세함. 다만 2점과 같이 낮은 평가도 일부 존재하여, 교육의 내용과 방식에 대한 만족도가 일관되게 높다고 보기는 어려움.
- 한편 교육이 실제 업무에 도움이 되었는가? 에 대한 개방형 응답을 보면 [도움이 되었다]는 응답과 함께 [업무 흐름 파악에는 도움이 되었으나 구체적인 업무에는 미미했다] 나 [별로]라는 응답도 동시에 존재함. 이는 통합 안전관리형 조직이 필요로 하는 복합·실무형 교육과 현재 제공되는 교육 사이에 간극이 있음을 드러냄.
- 조직이 체감하는 구조적 문제를 보면, 통합 안전관리형이 어떤 방식으로 통합의 대가를 지불하고 있는지 보다 분명해짐. 8개 응답 모두가 「1) 인력 부족」과 「4) 업무 범위 불명확」을 [문제 있음]으로 선택했고, 「2) 예산 부족」과 「3) 업무 과중」은 각각 7건이 [문제 있음]이었음.
- 통합 안전관리형 유형에 속한 거의 모든 조직이 사람이 부족하고, 예산이 부족하며, 업무는 과중하고, 무엇이 우리 일인지 경계가 불명확하다는 네 가지 문제를 동시에 안고 있는 셈임. 이는 학생안전 중심형과 마찬가지로 통합 안

전관리형 역시 안전의 컨트롤 타워 역할을 요구받으면서도, 그에 상응하는 자원과 범위 조정 없이 업무가 중층적으로 누적된 상태에 놓여 있음을 시사함.

- 협력과 전문성에 대한 인식도 눈여겨볼 지점임. 「5) 교육지원청/학교와 협력 부족」 항목은 통합 안전관리형 9개 교육청 응답을 보면, [문제 있음]과 [문제 없음]이 비슷한 수준으로 갈리는 양상을 보임.
- 일부(예: 충남, 부산, 서울 응답)는 학교·교육지원청과의 협력을 중요한 과제로 인식하는 반면, 다른 일부는 내부 업무 과중과 범위 불명확 문제에 비해 상대적으로 후순위로 보고 있음이 엿보임.
- 「6) 전문성 부족」은 문제가 있다는 응답이 문제가 없다는 응답 보다 다소 많은 편으로 나타나, 다수는 전문성 부족을 체감하지만, 산업안전·중대재해, 재난대응, 시설·기술 분야에서 이미 일정한 전문성이 축적되어 있다고 보는 응답도 공존함.
- 통합 안전관리형 조직이 담당 업무에 대한 전문성은 일정 부분 확보되어 있으나, 맡고 있는 영역이 너무 넓어 종합적 전문성을 유지하기 어렵다는 딜레마를 안고 있음이 드러남.
- 개선 필요성 평가에서는 이 문제가 얼마나 절박하게 인식되는지가 드러남. 「(1) 인력 부족 개선 필요성」은 통합 안전관리형 응답에서 3점(개선 필요성이 크다)을 선택한 응답이 가장 많고, 그보다 낮은 2점을 선택한 응답이 일부 존재하는 정도로 나타나, 전반적으로 높은 수준의 개선 필요를 표명하고 있음. 「(1) 업무 과중 개선 필요성」에서도 3점 응답이 우세하고 2점 응답이 뒤따르는 패턴을 보여, 업무 과중 역시 단순한 불만 차원을 넘어 구조적으로 손대야 할 문제로 인식되고 있음.
- 「(1) 업무 범위 불명확 개선 필요성」 또한 인력 부족과 유사하게, 상위 수준(3점)에 응답이 집중되어 있어, 통합 안전관리형 조직이 자신의 역할과 경계, 다른 부서와의 분장 기준을 재설정해야 한다는 요구가 강하게 제기되고 있음.

- 개방형 응답에서는 통합 안전관리형 조직이 처한 ‘24시간 긴장 상태’가 구체적으로 드러남. 대구시교육청 안전총괄과 응답자는 기타 문제 기재란에 [재난 및 안전사고 등 잦은 비상근무]를 적어, 재난·사고 발생 시 즉각 출동, 상황관리, 유관기관 협의, 언론 대응 등을 반복적으로 수행해야 하는 현실을 언급함.
- 서울, 부산, 울산, 경남 등도 모두 재난, 시설, 중대재해 관련 업무를 핵심 기능으로 수행하는 만큼, 낮에는 일상적인 행정, 기획, 점검, 밤과 휴일에는 비상근무와 상황관리가 겹치는 이중 구조 속에 놓여 있다고 볼 수 있음. 통합 안전관리형이 안전이라는 이름 아래 시간, 영역, 대상 면에서 가장 넓은 책임을 짊어진 조직이라는 점이 이 대목에서 분명하게 드러남.
- 그렇다고 통합 안전관리형의 통합 구조가 부정적인 면만 갖는 것은 아님. 학생·학교 안전, 시설·재난, 산업안전보건, 중대재해, 비상계획이 한 조직 안에 모여 있다는 것은 위험 정보를 종합적으로 수집·분석하고, 기준과 매뉴얼을 일관되게 만들 수 있는 구조적 여지가 있음을 의미함.
- 실제로 충남교육청 안전총괄과나 경남교육청 안전총괄과처럼 인력과 기능이 상대적으로 많이 배치된 곳은, 학교안전계획, 재난관리계획, 중대재해예방계획, 산업안전보건계획을 한 축으로 묶어 교육청 주도의 통합 안전계획을 설계할 수 있는 잠재력이 큼. 문제는 이러한 통합이 현장에서 업무 통합의 차원이 아닌, 업무 누적으로 경험되고 있다는 점임.
- 학생안전 관점에서 보면, 통합 안전관리형은 장점과 단점이 교차함. 한편으로는 학생과 교직원, 시설과 작업장, 학교와 지역사회의 위험을 함께 바라보고 정책을 설계할 수 있는 거시적 시야를 제공함. 중대재해처벌법 적용, 산업안전보건법 준수, 재난관리책임기관으로서 역할을 학교안전 정책과 직접 연결할 수 있는 것도 이 유형의 강점임.
- 다른 한편으로는, 산업안전·중대재해 대응에 요구되는 법률·기술·노무 중심 사고방식이 조직 전체의 논리를 지배할 경우, 학생안전·교육활동 안전이 중대재해 예방의 하위 항목으로 종속될 위험도 존재함. 설문에서 나타난 인

력 부족·업무 과중·범위 불명확 문제는 바로 이 지점, 즉 통합의 장점과 통합에 따른 과부하가 충돌하는 지점에서 발생하는 것으로 볼 수 있음.

- 학생·교육활동/재난 중심형과 비교하면, 통합 안전관리형은 조직 폭과 책임 범위가 넓어진 만큼 인력과 예산, 업무범위 문제를 더 강하게 체감하는 유형임. 두 유형 모두 인력 부족과 업무 범위 불명확을 핵심 문제로 지적하지만, 통합 안전관리형은 여기에 산업안전보건·중대재해·비상계획이라는 고난도 과업이 더해짐.
- 그 결과, 설문 응답에서도 [재난 및 안전사고 등 잦은 비상근무], [실제 업무에 직접적인 도움은 미미한 교육]과 같은 코멘트가 나타나듯, 전문성을 유지하면서도 과부하를 관리해야 하는 이중 과제에 직면해 있음이 확인됨.
- 이상의 분석을 종합하면, 통합 안전관리형은 학교안전 전담조직이 법·제도 환경 변화(특히 중대재해처벌법 등)에 대응하기 위해 선택한 한 가지 진화 경로로 볼 수 있음. 학생·학교 안전을 산업안전보건, 중대재해, 비상계획과 함께 묶어 교육청 안전관리의 컨트롤 타워로 설정하는 대신, 그 대가로 인력·예산·업무범위·협력·전문성 문제를 동시에 떠안는 구조임.
- 향후 정책 제언에서는 이 유형에 대해 단순히 인력과 예산을 늘리는 수준을 넘어, 내부 기능 세분화와 우선순위 재설정, 산업안전·중대재해와 학생·교육활동 안전 간 역할 분담과 연계 메커니즘 재설계가 함께 논의될 필요 있음. 그래야만 통합 안전관리형이 모든 것을 떠안는 조직이 아니라, 학교와 교육청의 안전생태계를 지속 가능하게 조정·지원하는 통합 관리 조직으로 작동할 수 있음.

3) 복지/체육·건강 결합형

- [정체성] 안전을 복지·건강·노사 등과 결합된 **삶의 질** 문제로 접근하며, **생활 밀착형 안전망**을 구축할 잠재력이 큼.
- [진단 결과] 시설/안전 전문직이 **전무(0명)**한 상태에서 고도의 기술적 업무(산업 안전 등)까지 떠안아 전문성 부족과 역할 갈등이 있음.
- [과제] 기피 업무 처리반이 되지 않도록 **핵심 기능을 복지/생활 안전으로 특화**하고, 기술 영역은 외부 전문성을 수혈하는 구조가 필요함.

- 복지/체육·건강 결합형에는 이번 설문에 응답한 시·도 교육청 중 인천광역시교육청(안전복지과), 대전광역시교육청(교육복지안전과), 강원특별자치도교육청(안전복지과), 충청북도교육청(체육건강안전과·학교안전팀), 전라남도교육청(노사안전과 내 안전전담조직)이 포함됨.
- 이들 교육청에서 총 5명의 실무자가 설문에 응답했으며, 공통적인 특징은 학교안전 전담 기능이 학생복지·건강·체육 혹은 노사·근로자 정책과 결합된 조직 구조 안에 배치되어 있다는 점임. 다시 말해, 안전이 단독으로 분리된 과(課)의 형태라기보다는, 복지·건강·노사 등과 함께 학생의 삶 또는 근로조건을 다루는 정책 번들의 한 축으로 자리 잡고 있음.
- 조직 명칭은 이 특성을 가장 잘 드러내는 요소 중 하나임. 인천교육청과 강원교육청은 안전복지과, 대전교육청은 교육복지안전과로, 안전이 복지와 직접 결합되어 있음. 충청북도교육청은 체육건강안전과와 그 아래 학교안전팀으로, 학생건강·체육·안전을 함께 다루는 구조이고, 전라남도교육청은 노사안전과에 학교안전 전담 기능이 편제되어 있어, 근로자 안전·노동관계와 학교안전이 하나의 틀 안에서 다뤄지고 있음.
- 이처럼 복지/체육·건강 결합형은 명칭 차원에서부터 안전과 복지, 건강 등이 긴밀히 연결된 과제라는 인식을 전제로 설계된 유형이라 볼 수 있음.
- 인력 구성에서 이 유형의 특성이 매우 뚜렷하게 나타남. 5개 응답을 평균하면, 교육전문직은 약 1.1명, 일반행정직은 6.4명인 데 비해, 시설/안전 전문직

은 0명, 공무원/기타 인력은 0.2명 수준임. 다른 유형이 시설/안전 전문직을 평균 2~3명 보유하고 있는 것과 대조적으로, 복지/체육·건강 결합형은 기술·시설 분야 전문인력이 단 한 명도 없는 것으로 응답됨.

- 행정 인력 규모는 통합 안전관리형에 비해 다소 적지만 일반행정직 비중이 절대적으로 높음. 즉, 이 유형의 학교안전 전담조직은 복지·건강·노사 정책 틀 안에 일반행정직과 소수의 교육전문직만으로 구성된, 기술적 전문성이 배제된 조직으로 요약할 수 있음.
- 근무 기간과 순환보직을 보면, 이 유형의 최근 3년간 평균 근무 기간은 1.92년으로, 타 유형(1.6~1.8년)에 비해 근소하게 길게 나타남. 형식상으로는 2년 내외의 순환 체제가 어느 정도 유지되는 것으로 보이지만, 5명 중 3명이 7) 담당자 잦은 순환보직을 문제로 선택했고, 이 항목의 개선 필요성 평균은 2.8점으로 나타나 담당자 교체가 업무 연속성에 미치는 부정적 영향은 여전히 큼.
- 특히 전라남도교육청 응답자는 조직개편 및 정원 감축으로 비상안전팀 업무 수행이 어렵다고 기술하여, 잦은 인사이동뿐만 아니라 조직 축소가 전문성 축적을 저해하고 있음을 시사함. 충북교육청 역시 전담부서가 과 단위가 아닌 팀 단위라는 점을 한계로 지적하며 구조적 한계를 언급함.
- 업무 수행 항목을 보면, 복지/체육·건강 결합형 조직은 매우 특징적인 패턴을 보임. 5개 교육청 전원이 1) 정책 기획, 3) 안전교육 운영, 4) 재난 대응을 수행하는 주요 업무로 응답해 핵심 기능은 동일함.
- 2) 시설·설비 안전점검은 5개 교육청 중 중 1개(전남)만이 주요업무로 수행한다고 응답한 반면, 6) 산업안전보건 관련 업무는 5개 교육청 중 4개(80%)가 주요 업무로 수행하고 있는 것으로 나타남(충북 제외).
- 이는 기존의 기술 업무는 안 한다는 통념과 달리, 시설 전문직이 전무한 상태에서 법적 책임이 무거운 산업안전보건 업무까지 행정 인력이 직접 떠안고 있는 구조임이 명확히 드러나는 대목임. 즉, 시설 관리는 타 부서에 넘겼지만, 중대재해처벌법 등 강화된 안전 법령 관련 업무는 고스란히 전담조직의

뭉이 되어 있음.

- 우선순위 평가 문항에서 이 유형의 전담조직은 각 기능의 중요성을 매우 높게 인식하고 있음. ④ 재난·사고 대응(4.8점), ③ 안전교육 운영(4.8점)으로 압도적으로 높으며, ① 정책 기획은 3.8점임.
- 흥미로운 점은 전문인력 없이 수행 중인 ⑥ 산업안전보건 업무에도 평균 3.6점의 적지 않은 우선순위를 부여했다는 것임. 이는 산업안전보건 업무가 단순히 해야 하는 일을 넘어, 현장의 안전을 위해 중요하게 다뤄야 할 영역으로 인식되고 있음을 의미함. 동시에 기술적 지원 없이 이 업무를 수행해야 하는 부담감이 내재된 수치로도 해석 가능함.
- 안전 관련 교육·연수에 대한 응답은 중앙 및 외부 전문기관에 크게 의존하고 있음을 보여줌. 최근 1년간 교육·연수 참여 횟수는 평균 2.2회임. 교육 유형을 보면 대전은 안전공제회 워크숍, 전남은 국가재난안전교육원, 강원은 도청 주관 연수, 인천은 기상청 연수 등으로 다양함.
- 교육 내용 적합성은 평균 3.8점으로 대체로 적합 범주에 속함. 개방형 응답에서 인천은 긍정적으로 평가했으나, 강원은 유보적 태도를 보임. 전반적으로 연수가 업무 관점 형성에 기여하고 있으나, 복지·건강 부서 특성상 실무와 직결된 맞춤형 교육에 대한 갈증은 여전히 존재함.
- 조직이 체감하는 구조적 문제는 데이터상 더욱 분명해짐. 4) 업무 범위 불명확은 5개 교육청 전원(100%)이 문제로 지적했으며, 개선 필요성 점수도 3.2점으로 가장 높게 나타남. 1) 인력 부족 역시 5개 교육청 중 4개 교육청이 문제로 꼽음.
- 이는 복지/체육·건강 결합형 조직이 안전과 복지·건강·노사 사이에서 어디까지 책임져야 하는지 경계가 모호한 탓에 겪는 구조적 곤란을 의미함. 6) 전문성 부족 또한 3명이 지적하여, 시설/안전 전문직 '0명'이라는 인력 구성의 한계를 담당자들도 절감하고 있음.
- 개방형 응답은 이러한 곤란을 날것의 언어로 보여줌. 대전교육청은 [타 업무

보다 책임감을 더 요구하며, 사고 예방부터 언론 대응까지 모두 담당해야 해서 심리적 피로가 상당하다]고 호소함. 강원교육청은 [새로운 안전사고 유형(테러, 유괴 등)에 대해 업무 유형 구분 없이 전담조직에 업무가 분류된다]며 업무의 무한 확장을 지적함. 전남교육청은 [조직개편으로 인한 업무 과중]을, 인천교육청은 [안전 인력 확충 시 국책과제 부여 고려]를 언급함.

- 즉, 복지·안전 업무가 결합된 부서 특성상, 안전이라는 이름이 붙은 모든 신규 업무가 무분별하게 유입되는 갈때기 현상을 겪고 있음을 알 수 있음.
- 개선 필요성 평가를 보면, 업무 범위 불명확 개선(3.2점)과 인력 부족 개선(3.0점)을 가장 시급한 과제로 꼽음. 반면 예산 부족 개선 필요성은 상대적으로 낮게 나타나, 돈보다는 사람과 역할 정의가 더 급한 문제임을 보여줌.
- 학생안전의 관점에서 이 유형은 분명한 잠재력을 지님. 복지·건강·체육·노사와 결합된 조직은 학생 안전을 단순 사고 예방을 넘어 '삶의 질' 차원의 생활 안전으로 확장할 수 있는 위치에 있음. 인천의 안전복지과나 대전의 교육복지안전과는 위기 학생 지원과 안전을 통합적으로 볼 수 있는 강점이 있음.
- 그러나 현재 데이터가 보여주는 현실은 이러한 잠재력을 위협하고 있음. 시설/안전 전문직이 전무한 상태에서 산업안전보건 업무와 각종 신종 재난업무까지 수행해야 하는 상황은, 전담조직을 전문적 컨트롤 타워가 아닌 기피 업무 처리반으로 전락시킬 위험이 큼.
- 설문에서 업무 범위 불명확이 100% 지적된 점은 이러한 위험 신호임. 따라서 복지/체육·건강 결합형에 대해서는 단순 인력 증원을 넘어, 산업안전보건 등 전문 기술 영역에 대한 명확한 지원 체계 마련과 복지·건강 정책과의 유기적 역할 분담 재설계가 필수적임. 그래야만 생활 안전이라는 이 유형만의 강점을 살릴 수 있을 것임.

마. 시·도 유형별 종합 비교 및 시사점

- **[종합 진단]** 3가지 유형으로 분화되었으나, 공통적으로 **역할 확대와 구조적 한계** (인력·전문성) 사이의 **불균형이 심화**되고 있음.
- **[유형별 특성]** **현장성**(학생중심형), **총괄성**(통합형), **연계성**(복지결합형)이라는 각기 다른 정체성과 전문성 경로를 가짐.
- **[정책 방향]** 획일적 표준화가 아닌 **유형별 맞춤형 보완 전략**과 5대 핵심 축(위상, 범위, 전문성, 거버넌스, 지속가능성)에 기반한 **재설계**가 필요함.

- 조직진단 결과를 유형별로 종합해 보면, 전국 시·도 교육청의 학교안전 전담조직은 학생·교육활동/재난 중심형-통합 안전관리형-복지/체육·건강 결합형이라는 세 가지 경로로 분화되어 있으면서도, 공통적으로 안전을 둘러싼 역할 기대가 빠르게 확대되고 있다는 압력을 받고 있음이 드러남.
- 유형마다 조직명과 배치, 담당업무의 조합은 다르지만, 설문 응답 전반에서 인력 부족, 업무 과중, 업무 범위의 불명확성, 전문성에 대한 부담감이 반복적으로 등장했다는 점은, 학교안전 전담조직이 이제 단일 기능 조직이 아니라 복합적 위험을 건디는 최전선으로 자리 잡았음을 보여줌.

[안전의 정의와 조직의 정체성]

- **학생·교육활동/재난 중심형**은 학교와 학생, 교육활동과 재난안전을 학교안전의 핵심으로 좁게·깊게 다루는 경향이 강함.
- **통합 안전관리형**은 학생·교직원·시설·작업장·중대재해를 아우르는 광범위한 안전관리를 전제로 조직을 설계해 두었음.
- **복지/체육·건강 결합형**은 학생복지·건강·체육·노사 정책과 학교안전을 함께 묶으면서 삶과 조건으로서의 안전에 방점을 찍고 있음.
- 이는 단순한 편제의 차이가 아니라, 각 교육청이 안전을 어떤 언어로, 어느 정책 영역의 일부로 이해하는지를 반영하는 차이이기도 함.

[업무 범위와 과부하의 양상]

- **학생·교육활동/재난 중심형**은 산업안전·중대재해 등 고난도 법·기술 영역은 다른 부서에 위임하는 대신, 교육과정, 체험활동, 재난·통학 등 학교 현장과 직접 맞닿은 이슈를 폭넓게 떠맡고 있음. 이들은 안전 관련 모든 민원과 요구가 우리에게 들어온다는 의미에서 전면에 서 있지만, 법정 의무 중 일부는 손이 닿지 않는 구조적 한계를 안고 있음.
- **통합 안전관리형**은 이 모든 영역을 한 과(또는 한 담당관 체제) 안에 통합하는 대신, 비상근무와 상황관리, 중대재해 대응까지 누적되며 업무의 폭과 깊이가 동시에 과도하게 확대되는 과부하를 겪고 있음.
- **복지/체육·건강 결합형**은 상대적으로 소규모 조직임에도 안전과 복지·건강·노사 등 이질적인 업무가 혼재되면서, 우리 일이 어디까지냐는 질문이 가장 강하게 제기되는 유형임.

[전문성의 구성과 축적 방식]

- **학생·교육활동/재난 중심형**은 학생 발달, 교육과정, 현장체험학습, 재난대응 훈련 등을 중심으로 교육·재난 혼합형 전문성을 축적할 수 있는 구조를 가지고 있음.
- **통합 안전관리형**은 시설·재난·산업안전보건·중대재해·비상계획 등 기술·법·노무 중심의 지식과 경험이 축을 이루면서, 학생안전교육의 교육학적 측면이 상대적으로 약화될 위험을 안고 있음.
- **복지/체육·건강 결합형**은 학생복지·건강·체육 정책과 맞물려 생활·관계 중심의 안전 시야를 확보할 수 있지만, 시설·산업안전 전문인력이 거의 없는 상태에서 다른 부서의 기술·시설 역량에 의존해야 하는 구조적 제약을 가지고 있음.
- 이처럼 어떤 전문성을 중심으로 조직이 구성되어 있는가는 향후 교육과정 연계, 학교 지원 방식, 법적 대응 전략에서 중요한 변수가 될 것임.

[협력과 거버넌스]

- **학생·교육활동/재난 중심형**은 교육지원청·학교와의 소통은 상대적으로 활발하지만, 산업안전·노사, 시설·행정 부서와의 역할 분담과 연계를 체계화해야 하는 과제를 갖고 있음.
- **통합 안전관리형**은 내부 기능을 한 조직 안에 모아둔 만큼, 외부 협력보다는 조직 내부에서의 역할 정렬과 우선순위 조정이 더 큰 고민거리로 나타남.
- **복지/체육·건강 결합형**은 교육지원청·학교뿐 아니라, 복지·건강·노사 관련 부서와의 복합적 협력 관계 속에서 안전의 위상을 어떻게 유지할 것인가가 핵심임.
- 조직진단에서 협력 부족과 업무 범위 불명확이 동시에 언급된 것은, 학교안전 전담조직이 조정자-집행자-창구 역할을 동시에 수행하면서도, 정작 공식적인 조정 권한과 자원은 충분히 부여되지 못한 현실을 반영함.

[법·제도적 환경과의 관계]

- 중대재해처벌법과 산업안전보건법의 시행으로 교육청은 재난관리책임기관이자 사업주로서 법적 책임의 전면에 서게 되었고, **통합 안전관리형**은 여기에 가장 직접적으로 반응한 구조임. 이 유형에서는 학교안전이 중대재해·산업안전과 같은 프레임 안에서 다뤄지면서, 학교를 산업 현장과 유사한 리스크 관리 대상으로 보는 관점이 강화될 수 있음.
- **학생·교육활동/재난 중심형**과 **복지/체육·건강 결합형**은 이러한 법적 요구에 대응하면서도, 학교안전을 교육과 복지·건강의 언어로 재맥락화할 여지가 더 큼. 국가 차원의 정책 설계에서는 이 세 유형이 법·제도 변화에 서로 다른 방식으로 대응하고 있다는 점을 전제할 필요가 있음.

[유형별 제약과 잠재력]

- 이번 조직진단은 어떤 조직 형태가 가장 우월한 모델인가를 판정하는 작업이 아니라, 각 유형이 가진 출발점과 제약, 잠재력을 구조적으로 드러내는 작업이라는 점에서도 의미가 있음.
- **학생·교육활동/재난 중심형**은 법·기술적 과업 일부를 타 부서에 의존하는 구조적 한계가 있지만, 학교교육의 언어로 안전을 재해석하는 데 최적화되어 있음.
- **통합 안전관리형**은 단기적으로는 인력·업무 과부하가 심각하지만, 충분한 자원과 내부 기능 재설계를 전제로 할 때 가장 강력한 컨트롤 타워가 될 가능성이 있음.
- **복지/체육·건강 결합형**은 현재 정원 축소와 위상 약화의 위험에 놓여 있지만, 위기학생 지원, 정서·관계, 건강과 연계된 생활 안전을 설계하는 데 독보적인 장점을 지님.

[시사점]

- 정책적 시사점으로는 무엇보다도 단일 표준 모델을 강제하기보다는, 유형별 맞춤 전략이 필요하다는 점을 들 수 있음.
- **학생·교육활동/재난 중심형**에는 산업안전·중대재해 담당 부서와의 공식적인 연계·협의 구조, 통합 점검·평가 틀을 구축하는 것이 중요함.
- **통합 안전관리형**에는 내부 기능의 세분화와 역할 정리, 인력·예산의 구조적 보완이 선행되지 않으면, 모든 안전을 책임지는 조직이라는 이름 아래 새로운 취약성이 만들어질 위험이 큼.
- **복지/체육·건강 결합형**에는 학교안전 기능의 위상과 정원을 최소한 보장하는 장치, 시설·산업안전 전문성에 접근할 수 있는 상시 협력 채널을 설계하는 것이 필요함.
- 학교 현장과의 관계를 기준으로 보면, 세 유형 모두에서 안전이 현장의 추가

업무가 아니라, 교육과 학교운영의 방식 그 자체를 바꾸는 과제가 되어가고 있다는 공통점이 확인됨.

- 설문 응답에서 반복적으로 등장한 업무 과중과 협력 부족은, 단순히 일의 양이 많다는 의미를 넘어, 학교안전 정책과 학교·교육지원청의 일상 운영이 아직 충분히 정합적으로 설계되지 않았음을 보여줌.
- 유형별 차이를 인정하면서도, 학교안전 전담조직이 교육과정, 학교 운영, 지역사회 안전망과 어떻게 장기적인 파트너십을 구축할 것인지를 묻는 논의가 필요함.
- 마지막으로, 이번 유형별 비교는 향후 학교안전 전담조직 재설계의 다섯 가지 축을 제시함. ① 조직의 위상(부교육감 직속 vs 국·과 단위), ② 업무 범위(학생·교육활동/재난 vs 통합 안전관리 vs 복지/건강 결합), ③ 전문성 구성(교육·재난 vs 시설·산업안전 vs 복지·건강), ④ 협력·거버넌스 구조(교육지원청·학교·지자체·노사와의 관계), ⑤ 지속가능성(인력·예산·순환보직·정원 정책)임.
- 본 보고서의 후속 장에서는 이 다섯 축을 기준으로, 각 시·도 교육청이 자신의 유형적 위치를 성찰하고, 장점은 강화하면서도 구조적 취약성을 줄여나갈 수 있는 정책·조직 대안들을 제안하고자 함.

4. 전담조직 운영의 주요 과제

가. 인력·조직 체계의 재정비

- [진단] 인력 규모와 무관하게 모든 유형에서 적정성 평가가 낮으며, 불명확한 업무와 잦은 순환보직으로 **조직 역량이 한계에 봉착함**.
- [기준] 단순 증원을 넘어, '과 단위 위상'과 '기술·교육 전문인력 필수 배치'를 포함한 **전국 공통의 최소 조직 기준** 수립이 시급함.
- [체계] 1.8년의 짧은 순환 주기를 극복하기 위해, **필수 보직 기간 연장** 및 기능별 (기획/기술/교육) **전문화된 인력 재배치**가 요구됨.

- 이번 조직진단 결과는 시·도 교육청 학교안전 전담조직이 인력·조직 측면에서 공통적인 한계를 안고 있으며, 그 양상은 유형별로 다르게 드러난다는 점을 분명히 보여줌.
- 학생·교육활동/재난 중심형, 통합 안전관리형, 복지/체육·건강 결합형 모두에서 인력 부족, 업무 과중, 업무 범위 불명확, 담당자 잦은 순환보직이 높은 비율로 문제로 지적되었고, 특히 업무 범위 불명확은 세 유형 모두에서 100%가 [문제 있음]로 응답했음.
- 이는 조직 구조가 어떠한든, 현재의 인력·조직 체계로는 급증하는 학교안전 관련 요구와 책임을 감당하기 어렵다는 실무자의 공통 인식을 반영함.
- 인력 규모만 놓고 보면 유형 간 차이가 매우 큼. 통합 안전관리형의 경우, 응답 기준으로 일반행정직 평균 13.88명, 시설·안전 전문직 평균 3.12명, 공무원/기타 0.5명 수준으로, 세 유형 가운데 가장 큰 조직 규모를 보였음.
- 반면 복지/체육·건강 결합형은 일반행정직 평균 4.86명, 시설·안전 전문직은 0명, 학생·교육활동/재난 중심형은 일반행정직 평균 8.0명, 시설·안전 전문직 평균 2.75명 수준으로 나타났음.
- 그럼에도 불구하고, 인력 구성의 적정성 평균 점수는 세 유형 모두 3점 이하

에 머물렀으며, 특히 학생·교육활동/재난 중심형은 평균 1.25점으로 가장 낮았음. 절대 인력 수가 많다고 해서 걱정하다는 평가로 이어지지 못하고 있으며, 인력 구조와 역할 배치 자체에 근본적인 조정이 필요하다는 신호로 읽을 수 있음.

- 문제 인식 문항을 유형별로 보면, 인력 부족은 통합 안전관리형과 학생·교육활동/재난 중심형에서 응답자의 100%, 복지/체육·건강 결합형에서 71%가 문제로 지적했음.
- 업무 과중 역시 학생·교육활동/재난 중심형 100%, 통합 안전관리형 88%, 복지/체육·건강 결합형 71%가 문제라고 응답했음. 특히 눈에 띄는 것은 업무 범위 불명확으로, 세 유형 모두에서 응답자의 100%가 문제로 선택했다는 점임.
- 담당자 잦은 순환보직은 유형별로 57~75%가 문제로 인식하고 있어, 상당수 조직에서 짧은 보직 기간과 잦은 인사이동이 학교안전 전담조직의 안정적 운영을 제약하고 있음을 확인할 수 있음.
- 근무 기간을 보면, 최근 3년간 평균 근무 기간은 통합 안전관리형 1.88년, 복지/체육·건강 결합형 1.80년, 학생·교육활동/재난 중심형 1.58년으로, 세 유형 모두 대략 1.5~2년 사이에 순환하는 구조가 일반화되어 있음.
- 이는 전형적인 공무원 인사 관행과 맞닿아 있지만, 교육과정·재난관리·산업안전·복지·건강 등 복합적인 안전 이슈를 다루는 전담조직의 특성을 고려하면, 전문성 축적과 네트워크 형성에는 매우 촉박한 시간임.
- 실제로 순환보직을 문제로 선택한 응답자의 다수가 개선 필요성을 3점(가장 높은 수준)에 가깝게 평가하고 있으며, 개방형 응답에서도 [새로운 안전사고 유형에 대해 업무 유형 구분 없이 전담조직에 업무가 분류된다], [전담부서와 과 단위가 아닌 팀 단위로 담당영역에 한계가 있다]는 지적이 반복되고 있음.

[① 전담조직으로 인정하기 위한 최소 인력·조직 기준을 설정]

- 현재 복지/체육·건강 결합형처럼 과 단위가 아닌 팀 단위에 머물면서 시설·안전 전문직이 전혀 배치되지 않은 사례, 정원 감축과 조직 개편으로 안전전담 기능이 약화된 사례가 보고되고 있음.
- 최소한 ▲전담조직은 과 단위 또는 이에 준하는 위상을 갖도록 하고, ▲일반행정직뿐 아니라 교육전문직·시설/안전 전문직이 일정 비율 이상 포함되며, ▲학교안전 핵심 기능(정책·교육·재난대응)을 담당할 전담 인력 풀을 확보하도록 하는 기본적인 조직 기준이 필요함. 이는 특히 복지/체육·건강 결합형에 우선적으로 적용되어야 할 과제임.

[② 인력 구성의 폭이 아니라 구성 방식을 재설계]

- 통합 안전관리형은 인력 규모는 크지만, 학생·학교 안전, 시설·재난, 산업안전보건, 중대재해, 비상계획 등 다양한 기능이 하나의 과 안에 중첩되면서, 실무자들이 모든 안전을 다 책임지는 조직으로 인식되는 상황에 놓여 있음.
- 이 유형에서는 인력을 단순히 추가하는 것만으로는 문제를 해결하기 어렵고, 기획·조정 기능, 재난·시설 기술 기능, 산업안전·중대재해 기능, 학생안전·교육 기능 등으로 내부 팀과 역할을 세분화하는 방향의 재편이 병행되어야 함.
- 반대로 학생·교육활동/재난 중심형과 복지/체육·건강 결합형은 현재 규모에서조차 핵심 기능을 수행하기 벅차다는 인식이 강하므로, 핵심 기능을 명확히 하고 그에 맞는 최소 인력 구조를 확보하는 방향으로 조정하는 것이 필요함.

[③ 순환보직과 전문성 축적 간의 균형을 재설계]

- 현행처럼 1.5~2년 주기로 담당자가 교체되는 구조에서는 안전업무가 잠시 들렀다 가는 자리로 인식되기 쉽고, 축적된 경험과 지식이 개인에게만 머무르다가 인사이동과 함께 사라지는 문제가 발생함.

- 조직진단 결과에서도 담당자 잦은 순환보직을 문제로 인식한 응답이 다수였고, 개선 필요성 역시 높은 수준으로 평가되었음.
- 이에 따라 ▲학교안전 전담조직에 대해서는 일반 행정보다 긴 최소 근무 기간을 설정하거나, ▲같은 안전 관련 분야(교육청-교육지원청-학교)를 순환하는 전문 직무군을 설계하거나, ▲순환을 전제로 하되 지식과 노하우가 조직 차원에서 축적·전수될 수 있는 온보딩·인수인계 체계를 강화하는 등, 안전 전담조직에 특화된 인사 원칙을 마련할 필요가 있음.

[총평: 인력·조직체계 재정비의 개선 방향]

- 인력과 조직의 재정비는 단순히 사람을 더 달라는 요구를 넘어서, 학교안전 전담조직을 교육청 조직체계 안에서 어떤 위상과 역할로 위치시킬 것인가의 문제와 직결됨.
- 지금까지는 각 시·도 교육청이 지역 여건과 내부 사정에 따라 다양한 편제를 선택해 왔지만, 그 결과로 나타난 것은 유형 간 편차와 내부 과부하, 그리고 공통적인 인력·조직의 취약성이었음.
- 향후에는 국가 차원에서 학교안전 전담조직의 기본 위상과 인력·조직 원칙을 제시하고, 각 시·도 교육청이 자신의 유형과 여건에 맞게 최소 기준 위에 차별화된 모델을 설계할 수 있도록 지원하는 방향의 정책적 정렬이 요구됨.

나. 기능·업무 범위 재설계 과제

- [진단] 안전 관련 신규 사무가 전담조직으로 집중되는 업무 범주의 과도한 확장 및 책임의 비대칭적 귀속 현상이 나타남.
- [해법] 소관 사무를 핵심(고유)-연계(협업)-참조(정보공유) 기능으로 위계화하여, 직접 수행 사무와 협력 사무의 책임 한계를 명확히 설정해야 함.
- [효과] 타 부서 업무의 무분별한 이관을 방지하고, 조직 유형별 특성에 부합하는 직무 정체성 및 전문성을 제고함.

- 조직진단 결과를 유형별로 종합해 보면, 시·도 교육청 학교안전 전담조직의 가장 구조적인 문제 중 하나는 무엇이 우리 일인가가 명확하지 않다는 점이 었음.
- 설문 문항에서 제시된 정책 기획, 안전교육, 재난대응, 시설·설비 안전, 산업안전보건, 기타 부가 업무 가운데 상당수가 각 유형에서 폭넓게 업무 수행으로 체크되었고, 동시에 다수의 응답자가 업무 범위 불명확을 핵심 문제로 지적했음.
- 이는 실제 업무 현장에서 학교안전 전담조직이 학교에서 발생하는 거의 모든 안전 관련 업무를 포괄적으로 떠안고 있다는 인식과, 그러한 포괄성이 책임과 자원의 불균형, 타 부서와의 조정 갈등으로 이어지고 있음을 보여줌.
- 이러한 상황을 해소하기 위해서는 먼저 학교안전 전담조직이 수행하는 기능을 핵심 기능(core), 연계 기능(link), 참조 기능(reference)으로 구분하는 관점 전환이 필요함. 지금까지는 정책 기획, 학생·교직원 안전교육, 재난·사고 대응, 시설점검, 산업안전보건, 환경·미세먼지, 심지어는 타 부서 기획사업의 안전 자문까지도 모두 전담조직의 일로 뭉뚱그려지는 경향이 있었음.
- 그러나 진단 결과에서 드러난 것처럼, 인력과 전문성이 제한된 상황에서 모든 영역을 동등한 수준의 우리 업무로 취급하는 것은 현실적으로 불가능하며, 결국 책임 소재는 흐려지고 실질적인 관리 역량도 약화됨.

- 따라서 전담조직이 반드시 직접 책임져야 할 핵심 기능과, 타 부서와의 공동 책임이 요청되는 연계 기능, 주관 부서는 따로 두되 안전 관점에서 지속적으로 정보·자문을 제공해야 할 참조 기능을 구분해 명시하는 작업이 우선되어야 함.
- 유형별로 보면, **학생·교육활동/재난 중심형**의 경우 정책 기획, 학생·교직원 안전교육, 재난대응, 현장체험학습 안전관리와 같은 교육활동·재난 관련 기능이 자연스럽게 핵심 기능의 범주에 들어감. 반면 시설·설비 안전, 산업안전보건 등은 현재도 다른 부서와의 분장이 전제되어 있는 만큼, 이 영역을 어디까지 연계 기능으로 볼 것인지, 무엇을 참조 기능으로 돌릴 것인지에 대한 정교한 조정이 필요함.
- 이번 진단에서 이 유형 실무자들이 인력 부족·업무 과중과 더불어 다양한 새로운 안전 이슈와 민원이 계속 유입된다는 부담을 강하게 호소했다는 점을 고려하면, **학생·교육활동/재난 중심형 전담조직**에는 교육적·재난적 핵심 기능을 중심으로 업무 범위를 재정렬하고, 타 부서 업무의 무분별한 유입을 제어하는 장치가 필요함.
- **통합 안전관리형**은 기능·업무 범위 재설계가 가장 복잡하지만, 동시에 가장 시급한 유형임. 이 유형의 전담조직은 학생·교육활동 안전과 재난·시설, 산업안전보건, 중대재해, 비상계획까지 법과 제도가 요구하는 거의 모든 안전 영역을 한 몸으로 떠안고 있는 구조를 갖고 있음.
- 설문에서도 재난·사고 대응, 산업안전보건, 중대재해 관련 업무를 모두 높은 우선순위로 인식하고 있었으며, 기타 응답에서는 잦은 비상근무, 상황관리 부담, 다양한 점검·보고 요구가 중첩되고 있음을 드러냈음.
- 이 유형에서는 무엇보다도, △교육청 전체 안전정책의 기획·조정, △대규모 재난·중대사고 대응, △법정 계획·점검·평가 체계 구축과 같은 컨트롤 타워로서의 핵심 기능을 분명히 하고, 그 외 세부 집행 기능(예: 특정 시설 점검, 개별 사업 안전관리 등)은 교육지원청·타 부서·전문기관과 분담하는 방향으로 재설계할 필요가 있음. 그렇지 않을 경우, 통합 안전관리형 조직은 계속해서 모든 안전을 떠맡는 조직으로 남게 될 위험이 큼.

- **복지/체육·건강 결합형**은 다른 두 유형과는 또 다른 방식의 기능·업무 범위 재설계 과제를 안고 있음. 이 유형의 전담조직은 학생안전과 함께 교육복지, 학생건강, 체육, 노사 및 근로자 보호 등 여러 정책 영역을 동시에 수행하는 구조로, 설문에서는 미세먼지, 신체활동, 위기학생 지원, 노동·복지 정책과 학교안전 업무가 뒤섞여 있다는 응답이 여럿 확인되었음.
- 특히 일부 교육청에서는 학교안전 담당 조직이 과 단위가 아닌 팀 단위에 머물면서, 안전 관련 업무가 복지·건강 업무 사이에 끼어 있는 형태를 보이기도 했음. 이 유형에서는 무엇보다도 학교안전 분야에서 최소한의 핵심 기능(정책·교육·재난대응)을 다른 복지·건강 업무와 명시적으로 구분하고, 복지·건강·노사와의 연계는 연계 기능으로 재정의하는 작업이 요청됨. 이를 통해 학교안전이 여러 업무 중 하나로 소모되지 않도록 하는 것이 중요함.

[총평: 기능·업무 범위 재설계의 개선 방향]

- 기능·업무 범위 재설계는 단순히 일을 줄인다/늘린다는 문제가 아니라, 책임과 권한, 그리고 협력 구조를 재정립하는 작업이라는 점도 강조되어야 함.
- 현재처럼 전담조직이 거의 모든 안전 이슈에 대해 무언가를 해야 하는 부서로 인식될 경우, 유관부서·기관은 안전 관련 의사결정과 책임을 전담조직으로 넘기기 쉬워지고, 사고 발생 시 책임 추궁 역시 전담조직에 집중될 가능성이 높음.
- 반대로 핵심 기능·연계 기능·참조 기능의 층위를 명확히 하면, 각 부서와 기관이 어떤 역할을 맡아야 하는지, 전담조직은 어디까지 책임지고 어디서부터는 조정자·지원자로 기능해야 하는지가 투명해짐.
- 이는 곧 전담조직의 과부하를 줄이는 동시에, 학교안전 거버넌스 전체의 책임 구조를 보다 공정하고 효과적으로 만드는 출발점이 됨.
- 기능·업무 범위 재설계 과제는 인력·조직 재정비, 전문성·연수, 협력·평가 체계와 긴밀하게 연결되어야 함. 핵심 기능이 무엇인지 분명해져야 그에

상응하는 인력·전문성을 배치할 수 있고, 연계 기능·참조 기능이 명시되어야 어떤 협의체와 네트워크를 구축할지 설계할 수 있음.

- 이번 조직진단에서 드러난 업무 범위 불명확에 대한 강한 문제의식은, 단순 불만이 아니라 향후 학교안전 전담조직을 어떻게 재구성할 것인가에 대한 실무적 요구로 읽어야 함.

다. 전문성 · 연수 · 지식관리 체계 구축 과제

- [진단] 연 1~2회의 단발성 연수와 잦은 인사이동으로 인해, 개인의 경험이 **조직의 자산으로 남지 못하고 소멸**되는 구조적 악순환이 반복됨.
- [해법] 조직 유형별 특성을 반영한 **핵심 역량 모델**을 설정하고, 이를 **기초(공통)-심화(직무)-온보딩(적용)**의 다층적 연수 체계로 구현해야 함.
- [기반] 사후 검토 및 사례 DB 등 **지식 관리 시스템**을 구축하여, 사람이 바뀌어도 전문성이 유지 · 축적되는 **학습 조직**으로 전환해야 함.

- 이번 조직진단 결과는 시 · 도 교육청 학교안전 전담조직이 전문성 · 연수 · 지식관리 측면에서도 구조적 과제를 공유하고 있음을 보여줌.
- 세 유형 모두 연간 안전 관련 교육 · 연수 참여 횟수는 대체로 1~2회 수준에 그쳤고, 교육 유형도 중앙교육연수원, 학교안전공제회, 재난안전교육원, 외부 전문기관 위탁, 시 · 도 자체연수 등이 산발적으로 제공되는 양상이었음.
- 응답자 다수는 교육 내용의 적합성을 보통 이상으로 평가했지만, 개방형 응답에서는 업무 흐름 파악에는 도움이 되었으나 실제 업무에 직접적인 도움은 미미했다, 일부만 도움이 되었다는 의견이 반복되었음.
- 이는 현재의 연수 체계가 개별 교육 프로그램 수준에서는 일정한 효과를 가지지만, 전담조직의 복합적 전문성을 체계적으로 형성 · 축적하는 데에는 한계가 있음을 시사함.
- **학생 · 교육활동/재난 중심형**은 학생안전교육, 현장체험학습, 재난대응훈련 등 교육 · 현장 기반 전문성이 상대적으로 강점인 반면, 산업안전보건 · 중대재해와 관련된 법 · 기술 영역은 타 부서나 외부기관에 의존하는 구조임.
- **통합 안전관리형**은 재난 · 시설 · 산업안전보건 · 중대재해 · 비상계획 등 법 제 · 기술 · 노무 중심의 전문성이 축을 이루고 있으나, 학생 · 교직원 안전교육을 교육과정과 연계해 설계하는 교육학적 전문성이 상대적으로 약화될 위험을 안고 있음.

- **복지/체육·건강 결합형**은 학생복지·건강·체육, 노사·근로자 보호 등과 맞물려 생활·관계 중심의 시야를 확보하고 있지만, 시설·산업안전 전문인력이 거의 부재한 상태에서 다른 부서의 전문성에 의존해야 하는 제약이 있음.
- 이런 차이는 단순한 강점·약점의 문제가 아니라, 각 유형별로 어떤 전문성 프로파일을 목표로 설정해야 하는지를 재검토할 필요가 있음을 보여줌.

[① 학교안전 전담조직 핵심 역량 모델의 유형별 설정]

- **학생·교육활동/재난 중심형**에는 △학생 발달과 교육과정 이해, △수업·체험활동 맥락에서의 위험 분석, △학교 재난관리·위기대응 기본 역량과 더불어, 최소한의 △산업안전·중대재해 기본 이해 능력을 포함한 교육·재난 혼합형 역량 모델을 제시할 수 있음.
- **통합 안전관리형**은 △재난·시설·산업안전·중대재해 관련 법제·기술 역량을 기본으로 하되, 여기에 △학교안전교육과 교육과정의 인터페이스를 매개할 수 있는 교육적 역량을 더한 통합 안전관리형 모델을 목표로 삼을 필요가 있음.
- **복지/체육·건강 결합형**은 △학생복지·건강·체육·위기학생 지원에 대한 이해와 함께, △학교안전 핵심 기능을 조정·연계할 수 있는 안전조정자 역량을 명시적으로 포함하는 방향이 적절함. 이러한 유형별 역량 모델은 이후 연수·인사·직무설계의 기준점이 됨.

[② 직무·유형에 기반한 다층적 교육·연수 체계로의 전환]

- 연간 1~2회, 강의 중심의 단발성 교육에 의존하는 방식으로는, 재난·산업안전·법제·교육과정·복지·건강이 얹힌 학교안전 업무의 복잡성을 따라잡기 어려움.
- ▲전국 공통 기초과정(학교안전 법제·정책, 기본 개념, 사례), ▲유형별·직

무별 심화과정(예: 통합 안전관리형 대상 중대재해·산업안전 심화, 학생·교육활동/재난 중심형 대상 교육과정 연계 안전교육 설계, 복지/체육·건강 결합형 대상 생활·복지·정서 안전 연계 등), ▲신규 배치자를 위한 온보딩 과정(조직 구조·주요 업무·협력망 이해)으로 단계화된 연수 체계를 구축할 필요가 있음.

- 또한 시·도 교육청 자체연수와 중앙·외부 전문기관 교육을 한 연간 계획 안에서 연계·조합하는 방식으로 설계해야, 실무자가 어떤 연수를 언제, 왜 들어야 하는지를 명확히 인지하고 자신의 전문성 경로를 설계할 수 있음.

[③ 개인 전문성을 조직의 지식자산으로 축적·관리하는 지식관리 체계 구축]

- 설문에서 드러난 것처럼, 전담조직 실무자들은 잦은 순환보직과 새로운 안전 이슈의 지속적인 유입을 동시에 경험하고 있음. 이 때 개별 담당자가 축적한 노하우와 사례, 매뉴얼·점검표·위기대응 기록이 조직 차원에서 구조화되지 않으면, 인사이동과 함께 지식과 경험이 그대로 소멸함.
- 따라서 ▲사고·사건·위기 대응 후 사후 검토(after action review)를 통해 교훈과 개선점을 기록·공유하고, ▲우수사례·실패사례를 유형별로 축적하는 사례 데이터베이스를 구축하며, ▲각종 지침, 점검표, 교육자료를 전담조직·교육지원청·학교 간에 공유할 수 있는 학교안전 지식 플랫폼을 설계하는 것이 중요함. 이는 단순한 자료실이 아니라, 인사 순환 구조 속에서도 전문성이 누적될 수 있는 최소한의 장치가 됨.

[④ 전담조직 내부와 교육지원청·학교를 아우르는 전문가 공동체 형성]

- 현재 대부분의 연수는 상향식(위에서 내려오는) 집합교육 형태에 머물고 있으며, 동일 또는 유사한 업무를 수행하는 실무자들 간에 경험과 관점을 상호 교환하고 공동으로 문제를 해결하는 체계는 매우 제한적임.
- 전담조직 유형별 협의체나 직무별 학습공동체, 온라인 포럼 등을 통해, 예를 들어 현장체험학습 안전 담당자 네트워크, 중대재해 예방·산업안전 담당자 네트워크, 복지·건강·위기학생 지원과 안전을 함께 다루는 실무자 네트워

크 등을 구성하면, 개별 연수로는 충족되기 어려운 현장 기반의 실천지식이 축적되고 확산될 수 있음. 이는 곧 학교안전 전담조직의 전문성을 제도·문서화된 지식과 현장 실천지식의 이중 구조로 강화하는 방향이기도 함.

[총평: 전문성·연수·지식관리 체계 구축의 방향]

- 전문성·연수·지식관리 체계 구축 과제는 앞서 제시한 인력·조직 및 기능·업무 범위 재설계 과제와 긴밀하게 결합되어야 함.
- 어떤 전문성을 키울지 결정하는 것은 곧 어떤 기능을 핵심으로 삼을지, 그 기능을 수행할 인력을 어떻게 배치할지에 대한 문제와 직결됨. 또한 연수와 지식관리 체계가 수립되어야, 전담조직이 단순히 현재 발생하는 위험에 대응하는 조직을 넘어, 미래의 위험에 대비하고 학교안전 문화를 형성하는 학습하는 조직으로 전환될 수 있음.

라. 거버넌스 · 협력 구조 강화 과제

- [진단] 민원과 책임은 전담부서로 집중되나 집행 자원은 분산된 권한 · 책임 불일치 구조로 인해, 개인 역량에 의존하는 비공식적 대응이 한계에 봉착함.
- [해법] 유관기관 및 부서 간 역할 분담을 명시한 **학교안전 거버넌스 맵**을 구축하고, 협력 활동을 **공식 과업으로 제도화**해야 함.
- [방향] 전담조직을 고립된 민원 처리 부서가 아닌, 교육청-학교-지역사회를 연결하고 자원을 배분하는 **안전 통합 플랫폼**으로 격상시켜야 함.

- 이번 조직진단에서 드러난 중요한 특징 중 하나는, 학교안전 전담조직이 혼자서는 도저히 감당할 수 없는 역할을 요구받고 있으면서도, 이를 떠안은 채 여전히 개별 부서 수준의 대응에 머물러 있다는 점임.
- 여러 응답에서 교육지원청 · 학교와의 협력 부족, 유관 부서 · 기관과의 역할 중첩, 안전 관련 현안이 발생할 때마다 비공식적인 협조 요청에 의존하는 현실이 지적되었음.
- 특히 유형을 막론하고 전담조직이 안전과 관련된 모든 문의와 민원이 모이는 창구로 인식되는 반면, 실제 집행과 자원은 시설, 노사 · 인사, 복지 · 건강, 교육과정, 지자체 부서 등으로 분산되어 있다는 점이 반복적으로 드러났음.
- 이는 결국, 거버넌스와 협력 구조의 부재를 전담조직의 개인의 헌신으로 메우는 방식이 더 이상 지속 가능하지 않다는 것을 시사함.
- **학생 · 교육활동/재난 중심형**은 학교와 교육지원청에 상대적으로 가깝게 위치한 만큼, 학교 현장의 요구와 기대가 직접적으로 쏟아지는 구조에 놓여 있음. 설문 응답에서도 교육지원청 · 학교와의 소통과 지원이 중요한 과제로 제기되었지만, 실제로는 시설부서, 노사 · 인사 부서, 지자체와의 협업을 조율해야 하는 부담까지 함께 떠안고 있다는 인식이 강했음.
- **통합 안전관리형**은 재난 · 시설 · 산업안전 · 중대재해 · 비상계획까지 포괄하는 역할을 맡으면서, 소방 · 경찰 · 고용노동(지청), 지자체 재난부서 등 외부 기

관과의 접촉면이 크게 확대되었음. 그러나 내부적으로 과 단위에서 모든 기능을 떠안는 구조 탓에, 내부 업무 과부하가 심할수록 외부 협력과 거버넌스를 설계·운영할 여유는 더 줄어드는 역설이 발생하고 있음.

- **복지/체육·건강 결합형**은 복지·건강·노사·환경 등과 연결된 파트너가 많지만, 학교안전 고유의 위상과 역할이 상대적으로 약해, 협력 구도 속에서 안전이 부수적인 의제로 취급될 위험이 크다는 점이 문제로 지적되었음.
- 이러한 진단을 바탕으로 한 결론은, 각 시·도 교육청 수준에서 학교안전 거버넌스를 재구축 할 필요가 있다는 점임. 현재 전담조직은 교육지원청·학교·지자체·경찰·소방·노동관서·학교안전공제회·외부 전문기관 등 수많은 행위자 사이의 매개자로 기능하고 있지만, 누가 무엇을 책임지고, 어떤 사안에서 누가 선(先) 대응 기관이 되며, 전담조직은 어디에서 조정자·지원자·정보 허브로 역할을 해야 하는지에 대한 기본 합의가 충분히 정리되어 있지 않음.
- 전담조직-교육지원청-학교-지자체·유관기관 사이의 기본 역할 분담과 의사소통 경로를 문서화한 학교안전 거버넌스 맵을 마련하고, 이를 기반으로 비상 대응뿐 아니라 평상시의 예방·점검·교육·평가를 함께 설계해야 함.
- 또한 협력은 ‘있으면 좋은 추가 업무’가 아니라, 전담조직의 본래 업무로 제도화할 필요가 있음. 지금까지는 교육지원청 협의체, 학교안전 담당자 연수, 지자체·경찰·소방과의 합동 점검·훈련 등이 개인 또는 부서의 의지에 따라 불규칙적으로 운영되는 경우가 많았음. 그러나 설문에서 확인된 것처럼, 전담조직이 감당해야 할 위험의 스펙트럼이 넓어질수록 개별 부서 단독으로 해결할 수 있는 영역은 줄어들음.
- 따라서 ▲정례적인 학교안전 협의체(전담조직-교육지원청-학교), ▲지자체·경찰·소방·노동관서와의 공식적인 실무협의회 및 합동훈련, ▲학교안전 관련 민원·사고에 대한 공동 대응 프로토콜 등을 기본 업무분장과 연계된 공식 과업으로 명시하고, 이에 필요한 시간과 인력을 배정하는 방향으로의 전환이 필요함.

- 거버넌스·협력 과제는 내부 조직 구조와도 밀접하게 연결됨.
- **통합 안전관리형**의 경우, 전담조직 내부에서 기획·조정 기능, 재난·시설 기술 기능, 산업안전·중대재해 기능, 교육·연수 기능 등 역할이 구분되어야 외부 협력에서도 각각 적절한 파트너와 대응할 수 있음.
- **학생·교육활동/재난 중심형**은 교육지원청·학교와의 협력 고리를 강화하는 동시에, 산업안전·시설·노사 부서와의 수평적 연계 채널을 명확히 만들어 둘 필요가 있음.
- **복지/체육·건강 결합형**은 복지·건강·상담·위기학생 지원 체계와 안전을 연결하는 장점을 살리되, 시설·산업안전 전문 조직과의 안정적인 협력 메커니즘을 구축해야 함.
- 거버넌스·협력 구조는 전담조직이 어떤 유형에 속하는지, 내부에서 어떤 기능을 중심으로 삼고 있는지에 따라 서로 다른 설계가 필요하며, 일률적인 모델로 해결되기 어려움.
- 마지막으로, 전담조직의 거버넌스·협력 체계는 학교 현장의 체감도와 신뢰도와도 직결됨. 학교 입장에서 위험 상황이 발생했을 때 누구에게 연락해야 하는가, 일상적인 예방·점검·교육은 누구와 계획해야 하는가가 명료할수록, 전담조직은 단순 지시·점검 기관이 아니라 함께 대응하는 파트너로 인식될 가능성이 커짐.
- 이번 조직진단이 보여준 것은, 현재의 전담조직이 여러 행위자 사이에서 실질적인 중간자 역할을 하고 있음에도, 그 역할이 제도적으로 충분히 인정·지원되고 있지 않다는 점임.
- 앞으로의 거버넌스·협력 과제는, 전담조직을 모든 일을 떠안는 고립된 부서가 아니라, 교육청-교육지원청-학교-지역사회 안전망을 엮어내는 플랫폼이자 조정자로 자리매김하는 방향으로 추진되어야 할 것임.

마. 소결

- [진단] 인력, 기능, 전문성, 거버넌스의 4대 요인이 상호 연계된 구조적 한계에 봉착하여, 현 체제로는 확대되는 안전 책무를 감당하기 어려움.
- [현상] 정제된 위상과 불명확한 업무 범위, 단절된 전문성 축적 경로가 맞물려 조직의 부담을 가중시키는 비효율의 악순환이 반복됨.
- [제언] 단편적 개선을 지양하고, 교육청 내 전략적 위치 재정립 및 4대 요소를 포괄하는 종합적 시스템 재설계로 전환해야 함.

- 지금까지 살펴본 바와 같이, 시·도 교육청 학교안전 전담조직의 운영 실태는 인력·조직, 기능·업무 범위, 전문성·연수·지식관리, 거버넌스·협력이라는 네 축에서 상호 얽혀 있는 구조적 과제를 드러내고 있음.
- 유형별 편제와 명칭, 담당업무의 조합은 서로 다르지만, 조직진단 결과 전반에서 반복적으로 나타난 것은 현재의 전담조직 체계만으로는 확대되는 학교안전의 책무와 위험을 감당하기 어렵다는 실무자의 공통된 인식임.
- 인력 부족과 업무 과중, 업무 범위의 불명확성, 잦은 순환보직과 전문성 축적의 어려움, 파편화된 협력 구조는 서로를 강화하며 전담조직의 부담을 증폭시키고 있었음.
- ① 인력·조직 측면에서 전담조직은 유형에 따라 규모와 구성은 다르지만, 정원과 위상은 제자리인 채 업무와 책임만 늘어난 조직이라는 공통된 특징을 보였음.
- 통합 안전관리형은 상대적으로 더 많은 인력을 보유하고 있음에도, 맡고 있는 기능의 스펙트럼이 지나치게 넓어 구조적 과부하 상태에 놓여 있었고, 학생·교육활동/재난 중심형과 복지/체육·건강 결합형은 핵심 기능을 수행하기에도 인력과 위상이 부족하다는 인식이 강했음.
- 이는 전담조직을 단순히 안전 관련 업무가 모여 있는 과(課)가 아니라, 특정 수준 이상의 인력·직무 구성을 갖춘 전담조직으로 인정하기 위한 최소 기준

을 정립해야 한다는 필요성을 제기함.

- ② 기능·업무 범위는 전담조직 운영의 성패를 가르는 핵심 요소이자, 동시에 가장 불명확하게 남아 있는 지점이었음.
 - 설문에서 세 유형 모두 업무 범위 불명확을 문제로 지적했으며, 다양한 새로운 안전 이슈와 타 부서 업무가 전담조직으로 유입되는 현상이 공통적으로 보고되었음.
 - 이는 학교안전 전담조직이 학교에서 발생하는 모든 안전 문제의 창구로 인식되는 현실과 맞물려, 책임과 권한의 불균형을 심화시키고 있음.
 - 앞으로는 학교안전 전담조직의 기능을 핵심 기능-연계 기능-참조 기능으로 구분하고, 유형별로 무엇을 반드시 책임져야 할 핵심 영역으로 삼을지, 어디서부터는 타 부서·기관과의 공동 책임 또는 자문·조정 영역으로 설정할지를 명확히 하는 재설계 작업이 요구됨.
- ③ 전문성·연수·지식관리 측면에서 전담조직은 연간 1~2회 수준의 단발성 교육과 개인 경험에 의존하는 취약한 구조에 놓여 있었음.
 - 연수 내용에 대한 평가는 대체로 보통 이상이었으나, 실제 업무에 직접적인 도움이 되지 않거나 일부에만 도움이 된다는 응답이 적지 않았고, 잦은 순환 보직은 축적된 지식이 조직이 아닌 개인에게 머물다가 인사이동과 함께 사라지는 문제를 야기하고 있었음.
 - 이는 학교안전 전담조직이 효과적으로 기능하기 위해서는, 유형별·직무별 역량 모델을 명료화하고, 이에 기반한 다층적 연수 체계와 조직 차원의 지식관리 시스템을 구축해야 함을 시사함. 단편적인 연수 확대만으로는 전담조직의 전문성을 장기적으로 뒷받침할 수 없음.
- ④ 거버넌스·협력 구조는 전담조직이 실제로 혼자서 감당할 수 없는 역할을 떠맡고 있다는 현실을 선명하게 드러내 주었음.

- 교육지원청·학교, 시설·노사·복지·건강 부서, 지자체, 경찰·소방, 고용노동(지청), 학교안전공제회 등 수많은 행위자가 학교안전과 직·간접적으로 연결되어 있음에도, 이들 간의 역할 분담과 의사소통 경로는 충분히 체계화되어 있지 않았음.
- 그 결과, 전담조직은 실질적으로는 중간자·조정자 역할을 수행하면서도, 제도와 자원 배분에서 그 위상과 기능이 충분히 인정받지 못하는 이중의 부담을 지고 있었음. 앞으로는 전담조직-교육지원청-학교-지자체·유관기관의 관계를 가시화한 학교안전 거버넌스 지도를 구축하고, 협력을 전담조직의 공식 업무로 제도화하는 방향으로 전환할 필요가 있음.
- 이상의 분석을 종합하면, 학교안전 전담조직 운영의 주요 과제는 어느 한 축만의 문제가 아니라, 인력·조직-기능·업무-전문성·지식-거버넌스·협력이 서로 맞물려 있는 구조적 과제라는 점이 분명해짐.
- 인력·정원만 늘린다고 해서 문제가 해결되는 것이 아니라, 어떤 기능을 핵심으로 삼을 것인지, 그 기능을 수행할 전문성을 어떤 방식으로 축적하고 공유할 것인지, 그리고 그 기능을 중심으로 내부·외부 협력 구조를 어떻게 짤 것인지가 함께 논의되어야 함.
- 반대로 기능과 역할을 명확히 재설계하지 않은 채 협의체나 연수를 늘리는 방식 역시, 전담조직의 부담만 가중시키는 결과를 낳을 수 있음.
- 따라서 3장에서 도출된 전담조직 운영의 주요 과제는, 단기적인 업무 경감이나 개별 제도 개선을 넘어, 학교안전 전담조직을 교육청 조직 체계 속에서 어떤 위상과 전략적 위치에 둘 것인가를 재정의하는 작업과 연결되어야 함.
- 이는 곧 학교안전정책의 방향, 교육과정과의 연계, 중대재해처벌법·산업안전보건법·학교안전법 등 관련 법제와의 정합성을 다시 설계하는 문제와도 맞물림.
- 다음 장에서는 이러한 소결을 바탕으로, 시·도 교육청 학교안전 전담조직이 유형별 특성과 지역적 여건을 고려하면서도, 공통의 최소 기준과 원칙 위에

서 지속 가능한 운영 모델을 구축할 수 있는 정책·조직 대안을 제시하고자 함.

- 이는 전담조직을 오늘의 과부하 상태에서 한 걸음 떼어내어, 학교와 교육청, 지역사회의 위협에 전략적으로 대응할 수 있는 학습하는 조직으로 전환하기 위한 구체적인 설계도의 역할을 할 것임.

V. 정책 제안

1. 정책 제안의 기본 방향

- 이번 연구에서 수행한 조직진단과 유형별 심층분석 결과는, 시·도 교육청 학교안전 전담조직이 인력·조직, 기능·업무 범위, 전문성·연수·지식관리, 거버넌스·협력이라는 네 축에서 상호 연동된 구조적 과제를 안고 있음을 시사함.
- 학생·교육활동/재난 중심형, 통합 안전관리형, 복지/체육·건강 결합형이라는 유형 간 차이는 존재하지만, 공통적으로 현재의 전담조직 체계만으로는 확대된 학교안전 책무와 위험을 감당하기 어렵다는 인식이 강하게 나타남.
- 이에 따라 본 장의 정책 제안은 부분적·단편적 개선이 아니라, 이 네 축을 동시에 재구성하는 구조적 개편을 기본 방향으로 설정함.
- 정책 제안의 기본 방향은 유형별 다양성을 인정하면서도 전국 공통의 최소 기준을 확립하는 것임. 지금까지 각 시·도 교육청은 지역 여건과 내부 사정에 따라 학교안전 전담조직을 다른 방식으로 설계해 왔고, 그 결과 전담조직의 위상·정원·기능과 관련하여 상당한 편차와 불균형이 발생해 왔음.
- 향후 정책은 하나의 이상형 모델을 일괄적으로 강제하기보다, 학생·교육활동/재난 중심형, 통합 안전관리형, 복지/체육·건강 결합형 등 다양한 유형을 제도적으로 인정하되, 그 위에 공통적으로 적용되는 전담조직의 최소 조건과 운영 원칙을 설정하는 방향으로 제시되어야 함.
- 이러한 공통 최소 기준은 특히 ▲전담조직의 조직적 위상(가능한 과 단위 보장), ▲인력·전문성 구성의 기본 원칙, ▲학교안전 핵심 기능(정책 기획, 안전교육, 재난·사고 대응)의 확보를 중심으로 설계될 필요가 있음.
- 다시 말해, 시·도별로 조직 명칭과 편제, 결합 영역(복지·건강·노사 등)은 다를 수 있으나, 어떤 형태이든 학교안전 전담조직이라고 부르기 위해 갖추

어야 할 최소한의 인력·기능·전문성 기준은 분명해야 함. 이를 통해 유형 간 자율성과 지역 특수성을 존중하면서도, 일정 수준 이하로 전담조직의 위상과 기능이 축소되거나 희석되는 것을 방지하는 것이 정책 방향의 중요한 축임.

- 인력·조직-기능·업무-전문성·지식-거버넌스·협력을 개별 항목이 아닌 하나의 패키지로 통합 개편하는 것을 원칙으로 함. III장에서 이미 확인했듯이, 인력 부족과 업무 범위 불명확, 전문성·연수 체계의 한계, 협력 구조의 취약성은 서로 독립된 문제가 아니라, 서로를 강화하는 순환 구조를 이루고 있음.
- 따라서 인력만 늘리거나, 연수만 확대하거나, 협의체만 만드는 방식의 단품 정책으로는 구조적 문제를 해소하기 어려움. 본 장에서 제안하는 정책 방향은, 핵심 기능을 재정의하고 → 그 기능에 맞는 인력·조직을 재편하며 → 필요한 전문성을 중심으로 연수·지식 체계를 설계하고 → 이를 기반으로 외부 협력 구조를 재구성하는 순환 구조를 전제로 함.
- 정책 추진 방식에 있어서도 데이터 기반의 단계적 실행 원칙을 기본 방향으로 삼음. 이번 조직진단은 17개 시·도 교육청 전담조직의 현황과 인식을 가시화한 출발점이며, 향후에도 정기적인 조직진단, 사고·위험 데이터 분석, 학교·교육지원청의 체감도 조사를 통해 정책 효과와 현장의 변화를 지속적으로 모니터링할 필요가 있음.
- 이에 따라 단기적으로는 인력·업무 조정과 시범사업을 중심으로 한 빠른 개선, 중기적으로는 조직 개편·연수체계 개선과 거버넌스 재설계를 포함한 구조 조정, 장기적으로는 관련 법령·기본계획과의 정합성 재검토까지를 포함하는 제도 재설계의 3단계적 접근이 요구됨.
- 학교 현장과 실무자의 수용성과 공감을 전제로 하는 참여형 설계를 지향함. 학교안전 전담조직 개편이 또 다른 행정 부담으로 받아들여질 경우, 정책은 형식적으로만 존재하고 실제 현장의 변화로 이어지기 어려움.
- 따라서 전담조직 실무자, 교육지원청·학교 관리자, 교원, 유관기관 담당자

등을 정책 설계 과정의 대상자가 아니라 공동 설계자·협의 파트너로 위치시키는 것이 중요함. 이는 정책 수립 단계에서부터 현장의 경험과 요구를 적극적으로 반영하고, 시행 과정에서도 피드백과 조정을 반복할 수 있는 구조를 마련해야 한다는 것을 의미함.

- 이러한 기본 방향은 단지 학교안전 전담조직이라는 하나의 부서 개편에 머무르지 않고, 학교안전정책 전반을 학습하는 안전체계로 전환하기 위한 원칙이기도 함.
- 전담조직을 오늘의 과부하 상태에서 벗어나게 하는 것에 그치지 않고, 유형별 특성과 지역적 맥락을 고려하면서도, 공통의 기준과 원칙 위에서 지속 가능한 운영 모델을 구축하는 것이 본 장 정책 제안의 궁극적인 지향점임. 이후 V-2에서는 이러한 기본 방향을 바탕으로 단기 및 중장기 실행전략을 구체화하고, V-3에서는 정책 수용성과 기대효과를 중심으로 학교안전 전담조직 개편의 의미를 정리하고자 함.

2. 단기 및 중장기 실행 전략과 세부 추진 과제

[표 V-1] 단기 및 중장기 실행 전략 및 세부 추진 과제

구분	1단계: 기반 조성 및 정상화(단기)	2단계: 체계 고도화 및 정착(중장기)
목표	업무 과중 해소, 협력 체계 가시화	법적 위상 확보, 지속 가능한 시스템 안착
기능 · 업무	• 핵심-연계-참조 기능 분류 가이드라인 배포	• 전담조직 사무분장 조례 명문화
	• 불필요한 이관 업무 차단 및 업무 합리화	• 사업 부서로의 단순 집행 기능 완전 이관
조직 · 인력	• 필수 보직 기간 연장 (1.5년→3년)	• 방재안전직 등 기술직군 정원 확보
	• 과(課) 단위 승격 원칙 및 최소 기준 수립	• 전문직위제 확대 및 순환보직 예외 적용
전문성	• 신규자 온보딩(On-boarding) 연수 도입	• 유형별 심화 직무 연수 정착
	• 학교안전 지식관리시스템(KMS) 구축	• 학습동아리 및 연구회 지원 등 학습 조직화
거버넌스	• 학교안전 거버넌스 맵(Map) 구축 및 배포	• 통합 안전관리 조례 제정
	• 유관기관 실무협의체 구성 및 정례화	• 지역사회 협력 예산 및 인센티브 제도화

- 학교안전 전담조직의 개선은 물리적 시간과 제도의 성숙기를 고려해 ‘기반 조성 및 정상화(단기)’와 ‘체계 고도화 및 정착(중장기)’의 두 트랙으로 접근해야 함.
- 단기 전략은 별도의 조례 개정이나 대규모 증원 없이도 즉시 실행 가능한 업무 분류 가이드라인 적용, 협력체계의 명문화, 온보딩 연수 도입에 집중하여 현장의 업무 과중 및 불명확성 등을 해결하는 데 주력함.
- 이어지는 중장기 전략에서는 데이터와 운영 성과를 바탕으로 조직의 법적 위상(과 단위 승격)을 조례에 명시하고, 전문직군(방재안전직, 전문경력관 등) 채용 확대 및 순환보직 예외 규정 신설 등 구조적 체질 개선을 완료하여 지

속 가능한 안전 시스템을 안착시켜야 함.

[과제 1] 기능 및 업무 범위의 재설계: 핵심-연계-참조 기능의 명문화

- 가장 시급한 과제는 전담조직으로 무분별하게 유입되는 업무를 ‘핵심(Core)-연계(Link)-참조(Reference)’ 기능으로 분류해 합리화하는 것임. 현재 모든 유형에서 업무 범위 불명확성이 100% 문제로 지적된 만큼, 전담조직이 반드시 수행해야 할 고유 업무(정책기획, 재난대응 총괄, 안전교육 계획)와 타 부서가 수행하되 협조해야 할 업무(시설 개보수 실행, 일반 보건관리 등)의 경계를 가이드라인 형태로 즉시 배포해야 함.
- 특히 유형별 맞춤 전략이 필수적임. **학생·교육활동/재난 중심형**은 교육과정과 체험학습 안전을 핵심 기능으로 삼되, 고도의 기술이 필요한 시설·산업 안전 분야는 시설과 및 노사협력과와의 ‘연계 기능’으로 명시하여 책임 소재를 분명히 해야 함.
- 반면 **통합 안전관리형**은 백화점식 나열 업무를 지양하고, 교육청 전체의 안전 컨트롤타워로서 기획·조정·평가 기능에 집중하되 세부 집행은 사업 부서로 이관하는 과감한 조정이 필요함.

[근거 1: 국내외 사례]

- 미국 플로리다주: 주 법률(SB 7026)에 따라 OSS(Office of Safe Schools)의 업무를 예방, 개입, 비상대응의 표준 제시 및 감독으로 명확히 규정하여 권한과 책임의 한계를 법제화했음.
- 싱가포르: 교육부(MOE)가 학교 비상조직의 역할과 의사결정 라인, 보고 절차를 표준 가이드라인(SOP)으로 제시하여 학교 현장의 혼선을 원천 차단함.

[근거 2: 심층분석 결과]

- 전 유형 공통: 17개 시·도 교육청 응답자 전원(100%)이 ‘업무 범위 불명확’을 조직 운영의 가장 큰 문제로 지적했음.

- 유형별 한계: ‘학생·교육활동 중심형’은 각종 민원과 신규 업무가 무분별하게 유입되는 깔때기 현상을 겪고 있으며, ‘복지 결합형’은 안전 업무와 복지 업무의 경계가 모호하여 정체성 혼란이 극심함.

[추진 방안]

- 전담조직의 소관 사무를 ① 핵심기능(직접 수행/책임), ② 연계기능(타 부서 주관/협력), ③ 참조기능(정보 공유/자문)으로 분류하는 가이드라인을 수립·배포해야 함.
- 특히 ‘통합 안전관리형’은 기획·조정 컨트롤타워 기능을 ‘핵심’으로 두고, 개별 시설 점검 등 단순 집행 업무는 사업 부서로 과감히 이관하여 과부하를 해소해야 함.

[과제 2] 조직 위상 제고 및 인력 운용의 최소 기준 확립

- 학교안전 전담조직이 ‘기피 부서’가 되지 않으려면 조직의 최소 위상을 보장하는 ‘전국 공통 조직 기준(Standard)’ 수립이 선행되어야 함.
- 현재 팀 단위로 운영되거나 전문인력이 전무(0명)한 복지/체육·건강 결합형 조직의 경우, 최소한의 독립성과 전문성을 담보할 수 있도록 ‘과(課)’ 단위 편제 원칙을 수립하고 시설/안전 전문직 배치를 의무화해야 함.
- 또한 잦은 순환보직으로 인한 전문성 단절을 끊어야 함. 단기적으로는 전담 조직 근무자의 필수 보직 기간을 현행 1.5~2년에서 3년 이상으로 연장하는 인사 규정을 마련하고, 중장기적으로는 안전 업무만 전담하여 순환하는 ‘전문직위제’ 지정 확대나 방재안전직 등 기술직군 정원 확보를 통해 사람이 바뀌어도 조직 역량이 유지되는 구조를 만들어야 함.

[근거 1: 국내외 사례]

- 국내 공공기관: 한국남동발전, 한국남부발전 등은 안전 전담 부서를 기관장

(CEO) 직속으로 편제하고, 관련 인력을 전체 정원의 5% 수준으로 유지하는 등 조직 위상을 격상시켜 실행력을 담보함.

- 네덜란드: 안전지역법(Wvr)을 통해 안전지역청장에게 재난 시 최고 지휘권과 평시 위험성 평가 권한을 부여하여 조직의 법적 위상을 확고히 함.

[근거 2: 심층분석 결과]

- 인력 적정성 미달: 전담조직 인력 구성의 적정성 점수가 평균 1.82점(5점 만점)으로 매우 낮으며, 특히 ‘학생 중심형’은 1.25점으로 인력 부족을 가장 심각하게 체감함.
- 전문인력 부재: ‘복지 결합형’ 등 일부 유형은 시설·안전 전문직이 0명인 상태에서 고도의 기술적 업무(산업안전 등)까지 떠안고 있어 전문적 대응이 불가능한 구조임.

[추진 방안]

- 전담조직이 최소한 ‘과(課) 단위’의 독립된 위상을 갖추도록 하고, 일반행정직 외에 교육전문직·기술직이 반드시 포함되도록 하는 ‘전국 공통 조직 최소 기준’을 마련해야 함.
- 순환보직으로 인한 전문성 단절을 막기 위해 필수 보직 기간을 연장하거나, 방재안전직 등 전문 직렬 채용을 확대하여 인력 구조의 질적 전환을 꾀해야 함.

[과제 3] 맞춤형 전문성 강화 및 지식관리 시스템(KMS) 구축

- 연 1~2회 형식적 연수에 그치는 현재의 관행을 타파하고, 직무 생애주기에 맞춘 다층적 연수 체계로 개편해야 함.
- 신규 전입자를 위한 ‘온보딩(On-boarding) 과정’을 신설해 배치 즉시 업무 매뉴얼과 협력 네트워크를 습득하게 하고, 이후에는 유형별 심화 과정(통합

형은 중대재해법 심화, 학생중심형은 교육과정 설계 등)을 제공하여 실무 효능감을 높여야 함.

- 개인의 노하우가 조직의 자산으로 남도록 ‘학교안전 지식관리 시스템(KMS)’ 구축도 시급함. 사고 대응 과정에서의 성공·실패 사례, 각종 점검 체크리스트, 사후 강평(AAR) 보고서를 데이터베이스화하여, 담당자가 바뀌더라도 전임자의 경험을 즉시 열람하고 활용할 수 있는 아카이빙 체계를 마련해야 함. 이는 인력 부족을 보완하는 가장 효과적인 비예산 대책이 될 것임.

[근거 1: 국내외 사례]

- 호주 빅토리아 주: 학교 안전 사건 발생 시 ISOC(사건지원센터)가 eduSafe Plus 시스템에 데이터를 기록·대행하여, 담당자가 바뀌어도 데이터와 대응 역력이 조직 자산으로 남도록 관리함.
- 미국 플로리다 주: 교육구 안전책임자(School Safety Specialist) 등 지정 인력에 대해 법적으로 연례 교육·훈련을 의무화하고 있음.

[근거 2: 심층분석 결과]

- 전문성 축적 단절: 담당자들의 평균 근무 기간은 1.76년에 불과하며, 70.6%가 잦은 순환보직을 주요 문제로 인식하고 있어 개인의 노하우가 조직 역량으로 축적되지 못하고 소멸됨.
- 교육의 형식성: 연간 교육 참여 횟수가 평균 1.59회에 그치고, 그마저도 단발성 집합교육 위주라 복합적인 안전 업무(법제, 재난, 교육 등)를 습득하기에 한계가 뚜렷함.

[추진 방안]

- 신규 전입자를 위한 ‘온보딩(On-boarding) 과정’과 유형별(산업안전 심화, 교육과정 연계 등) ‘심화 직무 연수’로 연수 체계를 다층화해야 함.

- 사고 대응 사례, 점검 매뉴얼, 사후 강평(AAR) 결과 등을 데이터베이스화하는 ‘학교안전 지식관리 시스템(KMS)’을 구축하여 사람이 바뀌어도 업무 연속성이 유지되는 학습 조직으로 전환해야 함.

[과제 4] 거버넌스 맵(Map) 구축 및 협력의 공식 제도화

- 개인의 인맥에 의존하는 비공식적 협조를 시스템에 의한 공식적 협력으로 전환해야 함. 이를 위해 전담조직을 중심으로 교육지원청-학교-지자체-소방·경찰의 역할과 연락망을 시각화한 ‘학교안전 거버넌스 맵(Map)’을 작성·배포해야 함. 누가(Who), 언제(When), 무엇을(What) 지원하는지가 명시된 지도가 있어야 위기 상황에서 골든타임을 확보할 수 있음.
- 나아가 협력 업무 자체를 전담조직의 고유 성과로 인정하는 제도적 장치가 필요함. 지자체 및 유관기관과의 정례 협의체 운영, 합동 훈련 기획 등을 부수적 업무가 아닌 핵심 과업(KPI)으로 설정하고, 이에 필요한 출장비나 활동예산을 별도로 배정해야 함. 이는 전담조직을 고립된 섬이 아니라 지역사회 안전망을 연결하는 허브(Hub)로 격상시키는 핵심 기제가 될 것임.

[근거 1: 국내외 사례]

- 네덜란드: GRIP 시스템을 통해 재난 규모별로 지휘권과 합류 기관을 사전에 매뉴얼화하여, 현장에서의 관할 다툼과 지휘 혼선을 원천 차단함.
- 싱가포르: 경찰, 소방(민방위)과의 합동 훈련을 정례화하고, 학교 훈련에 비정규 인력까지 포함하는 등 부처 간 공조를 상시적 업무로 제도화함.

[근거 2: 심층분석 결과]

- 권한과 책임의 불일치: 전담조직이 ‘안전 컨트롤타워’ 역할을 요구받지만, 실제 집행 자원은 시설·행정·노사 부서와 지자체 등에 분산되어 있어 실질적 조정력이 발휘되지 못함.
- 비공식적 의존: 공식적인 협력체계 미비로 인해 담당자 개인의 인맥이나 비

공식적 요청에 의존하여 업무를 처리하는 경우가 많아 지속가능성이 떨어짐.

[추진 방안]

- 교육청-지원청-학교-지자체-유관기관(경찰·소방)의 역할과 비상 연락망을 시각화한 ‘학교안전 거버넌스 맵(Map)’을 구축하여 배포해야 함.
- 단순한 협조 요청을 넘어, 유관기관 합동 훈련과 정례 협의체 운영을 전담조직의 ‘공식 과업(KPI)’으로 명시하고 이에 필요한 예산과 행정력을 제도적으로 보장해야 함.

3. 정책 수용성 제고 방안 및 기대효과

가. 현장 착근적 수용성 제고 전략

① 하향식 지시가 아닌 상향식 참여의 보장

- 이번 조직진단에서 확인된 현장의 가장 큰 불만은 현장의 현실을 고려하지 않은 업무의 배분이었음.
- 따라서 조직개편 과정에서 교육청 실무자, 지원청 담당자, 학교 관리자 등이 참여하는 (가칭) 학교안전 조직 재설계 TF를 구성하여 핵심-연계-참조 기능 분류표 작성 시 현장의 목소리를 적극 반영해야 함.
- 실무자가 스스로 핵심 업무와 그렇지 않은 업무를 정의하게 함으로써 개편안에 대한 심리적 저항을 최소화하고 실행 동력을 확보해야 함.

② 기피 업무에 상응하는 보상 체계의 제도화

- 안전 업무가 고도의 책임감과 비상근무를 요하는 기피 직무임에 확인된 만큼, 희생을 강요하는 방식은 더 이상 유효하지 않음.
- 전담조직 근무 경력을 승진 가점의 항목으로 지정하고, 중요 직무 수당 신설

및 특정업무경비 증액 등 보상 체계를 현실화해야 함.

- 또한 장기 근속자(3년 이상)에게는 국내외 연수 우선 선발권이나 안식월 등 회복할 권리를 보장하여 인력 유출을 막는 유인책을 마련해야 함.

③ 선(先) 시범 운영, 후(後) 확대를 통한 안정성의 확보

- 전면적인 조직 개편은 교육청 조직 전체의 불안을 야기함과 동시에 조직구성원들의 반발을 피할 수 없으므로, 유형별 대표 교육청을 선정하여 1년간 시범 운영(Pilot)을 실시하는 방안을 고려할 수 있음.
- 시범 기간 동안 거버넌스 맵과 업무 분류 가이드라인을 적용해 보고, 업무 시간 단축 효과나 협업 효율을 검증한 뒤 그 데이터를 바탕으로 전면 확대 여부를 결정하는 단계적 접근이 필요함.

나. 정책 도입의 기대 효과

① [조직 효율성] 개인의 전문성 중심에서 시스템 중심으로의 전환

- 개인의 역량과 인맥에 의존하던 비공식적 업무 처리를 지양하고, 매뉴얼과 거버넌스 맵에 기반한 예측 가능한 행정시스템의 정책을 기대할 수 있음.
- 업무 범위의 명확화를 통해 전담조직은 불필요한 행정 소모를 획기적으로 감축할 수 있을 것으로 기대되며, 절감된 행정력은 재난 예방 기획과 현장 컨설팅 등 본연의 핵심 기능에 재투자될 것임.

② [안전 전문성] 단기 순환형 인력구조 탈피 및 전문 역량의 체계적 축적

- 필수 보직 기간의 연장과 전문직군의 도입, 지식관리시스템(KMS) 구축을 통해 조직의 전문성이 누적되는 구조로 변모하는 것을 기대할 수 있음.
- 담당자가 바뀌어도 과거의 재난 대응 이력과 노하우가 즉시 전수되므로, 반복되는 시행착오를 줄이고 상황 발생 시 즉각적이고 전문적인 초동 대응이

가능해짐.

- 이는 결과적으로 교육청의 위기관리 역량에 대한 단위학교, 학부모 및 지역 사회의 신뢰도를 높이는 결과로 이어질 수 있음.
- ③ [현장 체감도] 규제 및 감독 중심 행정에서 현장 밀착형 예방·지원 체계로의 전환
- 협력적 거버넌스 구축을 통해 학교 현장이 겪는 책임에 대한 부담과 두려움이 완화될 수 있음.
- 위기 상황 시 교육청-소방-경찰이 거버넌스 맵에 따라 즉각 개입하는 구조가 확립되면, 전담조직의 실무자들은 과도한 행정 처리와 감사 부담에서 벗어나 학생 보호라는 핵심 업무에 집중할 수 있는 환경이 조성되는 것을 기대할 수 있음.
- 궁극적으로는 안전이 부담스러운 업무가 아니라 교육활동을 지탱하는 기본 토대라는 인식의 전환을 가져올 것임.

참고문헌

학술 논문 및 정책보고서

- 고용노동부. (2024). 지방자치단체 및 지방공공기관 중대재해처벌법 질의회시집. 고용노동부.
- 교육부. (2024). 제4차 학교안전사고 예방 기본계획(2025-2027).
- 기획재정부, 고용노동부. (2024). 공공기관 안전관리등급 심사 결과보고서. 기획재정부.
- 김영봉, 이용환. (2022). 학교 교육시설관리 지원시설 업무체계 재구조화 방안 연구. *교육·녹색환경연구*, 21(4), 1-9.
- 김영석. (2017). 관리와 교육을 통합한 학교안전 관리체계 모형 연구. 한국교원대학교 박사학위 논문.
- 나민주. (2019). 세종특별자치시교육청 조직 분석·진단 연구.
- 산업안전보건연구원. (2022). 중대재해처벌법상 안전 및 보건확보 의무의 구체화 방안 연구. 한국산업안전보건공단 산업안전보건연구원.
- 서울특별시. (2016). 상시 조직진단 매뉴얼.
- 세종특별자치시교육청. (2024). 조직분석 진단 및 조직운영 개선방안 연구.
- 안전보건공단. (2024). 공공기관 안전활동 수준평가 기준 및 매뉴얼. 고용노동부·안전보건공단.
- 인천광역시교육청. (2022). 조직 진단 워크북.
- 장후석. (2023). 안전리더십이 안전행동에 미치는 영향: 안전전담조직의 조절효과를 중심으로. *경영교육연구*, 38(3), 121-143.
- 학교안전공제중앙회. (2023). 학교안전사고 통계연보.
- 한국산업안전보건공단. (2020). 한국형 안전문화 평가지표(KSCD).
- 행정안전부. (2018). 지방자치단체 조직진단 매뉴얼.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Department of Education and Training (DET). (2024). School Incident

- Management System (eduSafe Plus) Guidelines. State Government of Victoria.
- Dutch Ministry of Security and Justice. (2013). **The Security Regions Act (Wet veiligheidsregio's)**. Government of the Netherlands.
- European Institute of Public Administration (EIPA). (2013). **The Common Assessment Framework (CAF) 2013**.
- Florida Department of Education. (2024). **Florida Safe Schools Assessment Tool (FSSAT) User Manual**. Office of Safe Schools.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, **34**(1-3), 215-257.
- Kolen, B., Pleijter, L., & de Moel, H. (2024). **Flood Risk Management and Evacuation Strategies in the Limburg Region**. Journal of Flood Risk Management.
- Marjory Stoneman Douglas High School Public Safety Commission. (2019). **Initial Report Submitted to the Governor, Speaker of the House of Representatives and Senate President**.
- Ministry of Education (MOE), Singapore. (2024). **School Emergency Structure (SES) and Incident Management Guidelines**.
- Ministry of Education (MOE), Singapore. (n.d.). **School Safety Handbook: Emergency Management and Standard Operating Procedures**.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, **9**(2), 35-51.
- PricewaterhouseCoopers EU Services. (2024). **Study on Civil Protection and Crisis Management in the EU: The Netherlands Country Report**. European Commission.
- Reason, J. (1997). **Managing the risks of organizational accidents**. Ashgate.
- Singapore Police Force & Singapore Civil Defence Force. (2024). **Joint Emergency Drill Guidelines for Schools**.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). (2017). **Comprehensive school safety framework**.
- Van Kamp, I., Van der Velden, P. G., Stellato, R. K., & Gersons, B. P. (2018). Physical and mental health problems 10 years after the Enschede fireworks disaster. *Scandinavian Journal of Public Health*, **46**(3), 336-343.

- Victorian Auditor-General's Office (VAGO). (2018). **Managing School Safety**.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. **Group & Organization Studies**, 1(4), 430-447.
- Welling, L., van Harten, S. M., Patka, P., & Kreis, R. W. (2005). The café fire in Volendam: Evaluation of the organization and treatment of the disaster. **Burns**, 31(5), 548-554.

법률 및 조례

- 강원특별자치도교육청. (2023). 강원특별자치도교육청 학교석면 안전관리 조례. 강원특별자치도조례 제5534호.
- 경기도교육청. (2025). 경기도교육청 교육시설 안전 및 유지관리에 관한 조례. 경기도조례 제7890호.
- 경기도교육청. (2025). 경기도교육청 교육안전기본 조례. 경기도조례 제7889호.
- 과학기술기본법. (2024). 법률. (연구실 안전 지원사업 근거)
- 교육시설 등의 안전 및 유지관리 등에 관한 법률. (2025). 법률.
- 국민 안전교육 진흥 기본법. [시행 2020. 1. 29.] [법률 제16878호, 2020. 1. 29., 일부개정].
- 대구광역시교육청. (2014). 대구광역시교육청 교육안전 조례. 대구광역시조례.
- 대전광역시교육청. (2023). 대전광역시교육청 교육안전 기본 조례. 대전광역시조례.
- 부산광역시교육청. (2022). 부산광역시교육청 재난 및 안전관리 조례. 부산광역시조례.
- 서울특별시교육청. (2023). 서울특별시교육감 소속 지방공무원 정원 조례. 서울특별시조례.
- 세종특별자치시교육청. (2024). 세종특별자치시교육청 산업재해 예방 및 안전보건 관리에 관한 조례. 세종특별자치시조례.
- 연구실 안전환경 조성에 관한 법률. (2024). 법률.
- 인천광역시교육청. (2024). 인천광역시교육청 산업재해 예방 및 안전보건 관리에 관한 조례. 인천광역시조례.
- 재난 및 안전관리 기본법. [시행 2025. 11. 28.] [법률 제20961호, 2025. 5. 27., 일부개정].
- 중대재해 처벌 등에 관한 법률[시행 2022. 1. 27.] [법률 제17907호, 2021. 1. 26.,

제정].

학교안전사고 예방 및 보상에 관한 법률. [시행 2025. 1. 21.] [법률 제20669호, 2025. 1. 21., 일부개정].

학교폭력예방 및 대책에 관한 법률. [시행 2025. 11. 11.] [법률 제21082호, 2025. 11. 11., 일부개정].

Florida Legislature. (2018). Marjory Stoneman Douglas High School Public Safety Act (Senate Bill 7026). Chapter 2018-3, Laws of Florida.

Florida Legislature. (2019). Implementation of Legislative Recommendations of the Marjory Stoneman Douglas High School Public Safety Commission (Senate Bill 7030). Laws of Florida.

Florida Statutes. (2024). § 1001.212 Office of Safe Schools.

Florida Statutes. (2024). § 1006.07 District school board duties relating to student discipline and school safety.

State Government of Victoria. (2006). Education and Training Reform Act 2006.

State Government of Victoria. (2017). Education and Training Reform Regulations 2017.

기사

연합뉴스. (2022, 1월 26일). 학교도 중대재해법 적용...종사자 사망사고 시 교육 감 처벌 가능. <https://www.yna.co.kr/view/AKR20220126047500051>

KBS(2025. 5. 2) 충북교육청학교 안전 대책 강화
<https://n.news.naver.com/mnews/article/056/0011944349>

붙임

1. 전국 17개 시·도 교육청 대상 설문지

교육청 학교안전 전담조직의 진단과 개선을 위한 설문조사

안녕하십니까.

동국대학교 학교종합안전연구소 학교안전 전담조직 연구팀입니다.

저희 연구팀은 교육부의 의뢰를 받아 전국 시·도 교육청의 학교안전 전담조직 운영 현황을 진단하고, 안전 관리 체계의 효율성을 제고하기 위한 개선 방안을 마련하기 위해 정책연구를 수행하고 있습니다.

본 설문조사는 전국 17개 시·도 교육청의 학교안전 전담조직을 대상으로 조직 구성, 업무 수행, 교육·훈련, 운영상의 문제점 및 개선 방안 등에 관한 현황과 의견을 청취하기 위해 실시됩니다. 귀 교육청의 실무 경험과 의견은 학교안전 전담조직 관련 정책의 개선 및 지원체계 고도화에 매우 중요한 자료로 활용될 예정이오니 바쁘시더라도 성심껏 응답해 주시기를 간곡히 부탁드립니다.

설문 응답을 통해 수집된 모든 정보는 오직 연구 목적만으로 활용되며, 연구 종료 후 관련 자료는 보관 기준에 따라 안전하게 처리됩니다. 소중한 협조에 깊이 감사드립니다.

기본정보

설문 확인을 위해 응답자 기본정보를 남겨주십시오.

교육청명: _____

소속 부서명: _____

담당자 직위/직급: _____

응답자 성명(내부 기록용): _____

작성일자: _____

1. 조직 내 전담 인력 현황

1-1. 교육전문직: ○명

일반행정직: ○명

시설/안전 전문직: ○명

공무직/기타: ○명

1-2. 최근 3년간 평균 근무 기간(순환보직 여부 포함): _____

1-3. 인력 구성의 적정성 (5점 척도)

☐ 매우 부족 ☐ 부족 ☐ 보통 ☐ 충분 ☐ 매우 충분

2. 교육·훈련 수행 현황

2-1. 최근 1년간 안전 관련 교육·연수 참여 횟수: ____회

2-2. 교육 유형 (복수 선택 가능)

☐ 교육부 중앙교육연수원 ☐ 시·도 교육청 자체연수 ☐ 외부 전문기관 위탁
☐ 기타

2-3. 교육 내용의 적합성 (5점 척도)

☐ 전혀 부적절 ☐ 부적절 ☐ 보통 ☐ 적절 ☐ 매우 적절

2-4. 교육이 실제 업무에 도움이 되었는가? (서술식 응답)

→ _____

3. 주요 수행 업무

아래 주요 업무 대분류별 예시를 참고하시고, 귀 교육청 전담조직이 수행 중인 항목에 체크해주십시오. (중복 선택 가능)

3-1. 전담조직이 수행하는 주요 업무(복수 응답 가능)

☐ 정책 기획 및 계획 수립

예시) 학교안전 기본계획 수립, 안전사고 통계 관리, 예산·지침 기획, 대외 협력

☐ 시설·설비 안전점검 및 관리

예시) 학교 건물·소방·전기 안전점검, 취약시설 개선, 교육환경 유해요인 점검

☐ 교직원·학생 대상 안전교육 운영

예시) 학생·교직원 안전교육, 재난 대응 모의훈련, 안전문화 캠페인

☐ 재난·사고 발생 시 대응 및 복구 지원

(예: 재난 대응 매뉴얼 관리, 비상연락망 운영, 사고 발생 시 현장 대응)

☐ 산업안전보건 관련 업무

(예: 교직원 산업재해 예방, 산업안전 교육, 재해 발생 보고·사후관리)

☐ 기타(구체적으로 기재): _____

4. 중점관리 우선순위 평가

4-1. 귀 교육청의 학교안전 관련 중점관리 분야(중요도 순위 1~6 순위 기입)

☐ 정책 기획 및 계획 수립

☐ 시설·설비 안전점검 및 관리

☐ 교직원·학생 대상 안전교육 운영

☐ 재난·사고 발생 시 대응 및 복구 지원

☐ 산업안전보건 관련 업무

☐ 기타

4-2. 각 분야별 관리 수준 자가평가(5점 척도)

체크하신 항목에 대해 귀 교육청에서 중요하게 관리해야 한다고 생각하는 정도를 선택해주십시오.

☐ 매우 미흡 ☐ 미흡 ☐ 보통 ☐ 우수 ☐ 매우 우수

5. 전담조직 운영의 문제점 및 개선 방안

귀 교육청의 학교안전 전담조직이 겪고 있는 문제에 체크하시고, 각 문제의 개선 필요성을 표시해주십시오. 필요하다면 개선 방안을 간단히 적어주십시오.

5-1. 현재 전담조직 운영상 주요 문제 (복수 선택 가능)

- ☐ 인력 부족 ☐ 예산 부족 ☐ 업무 과중 ☐ 업무 범위 불명확
☐ 교육지원청/학교와 협력 부족 ☐ 전문성 부족 ☐ 담당자의 잦은 순환보직
☐ 기타

개선 필요성이 가장 큰 영역 (우선순위 1~3 순위 기입):

① _____

② _____

③ _____

개선을 위해 필요한 지원 방안(서술식): _____