자율 균형 미래

갑질 예방 교육 표준 강의안



경기도교육청
GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION
[감사관]

갑질 예방 교육 표준 강의안

목차



1 갑질 현황

1. 갑질 현황 분석
2. 갑질의 개념

2 갑질의 유형별 사례

1. 갑질의 유형
2. 갑질 인정 사례
3. 갑질 미인정 사례

3 갑질 신고와 대응 절차

4 갑질 피해자 보호 대책

1. (피)신고자 분리조치
2. 갑질 피해자 심리·법률 상담
3. 갑질 피해자 대처 요령

5 갑질 예방을 위한 노력

6 상호존중 ‘잇다’

1



갑질 현황

1-1. 갑질 현황 분석

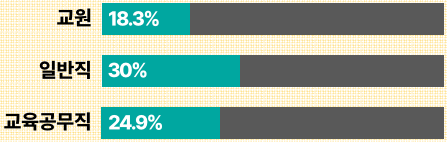
1-2. 갑질의 개념

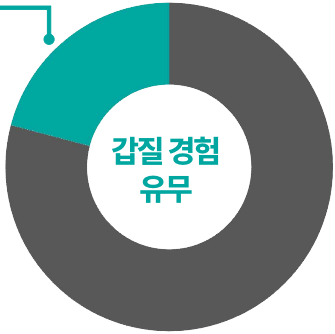


Q. 갑질 경험은?

20.9%

갑질을 당한 경험이 있다.





2022 조직문화 개선을 위한 설문조사, 경기도교육청 산하 교직원 10,659명 응답



Q. 갑질이 "심각하다"

저경력	직속기관	일반직	여성
고경력	본청 / 교육지원청	교육공무직	남성
관리자	학교	교원	

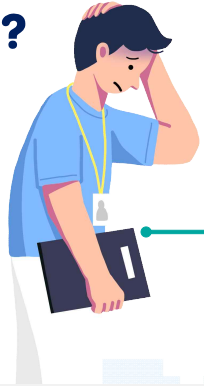
2023년 부패취약분야 분석을 위한 설문조사, 경기도교육청 산하 교직원 11,085명 응답



Q. 갑질 대처 방법은?

63.2%

그냥 참았다.



Q. 참은 이유는?

28.4%

불이익 등 2차 피해 우려

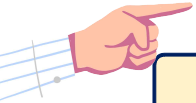
22.8%

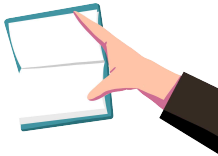
원활한 관계유지

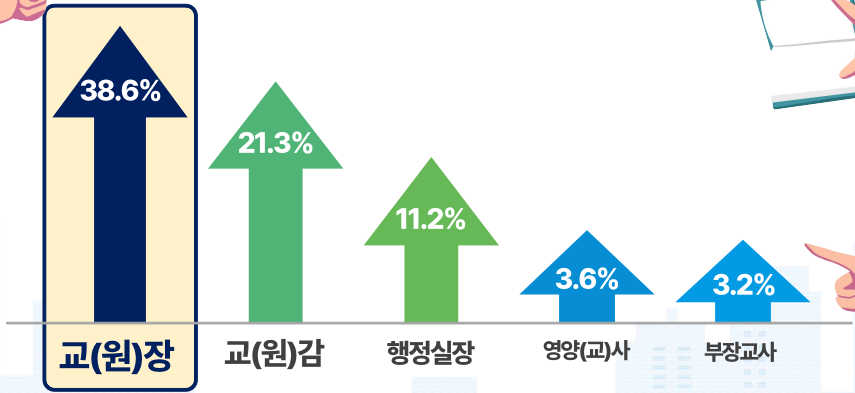
2022 조직문화 개선을 위한 설문조사, 경기도교육청 산하 교직원 10,659명 응답



Q. 주요 신고 대상은?







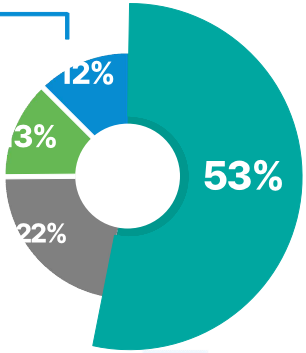


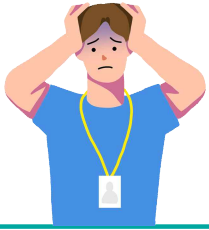
Q. 주요 갑질 유형은?

기관 이기주의

사적이익

기타





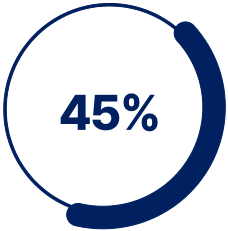
비인격적인 대우
(모욕, 명예훼손)



Q. 갑질의 처분 결과는?



행정지도



행정처분
(주의, 경고)



징계





Q. 갑질 근절 대책은?

기관장의 강력한 개선의지	28.1%
조직구성원의 자발적 민주적 개선노력	23.1%
가해자의 징계 처벌 강화	17.5%



2022 조직문화 개선을 위한 설문조사, 경기도교육청 산하 교직원 10,659명 응답



갑질의 개념



사회·경제적 관계에서 **우월적 지위**에 있는 사람이 **권한을 남용**하거나
상대방에게 행하는 **부당한 요구나 처우**

갑질 관련 법령

공무원 행동강령	공공분야 갑질 근절 종합대책 (관계부처 합동)	경기도교육청 직장 내 괴롭힘 금지에 관한 조례

- 제13조의2(사적 노무 요구 금지)
- 제13조의3(직무권한 등을 행사한 부당 행위의 금지)
- 제14조의2(감독기관의 부당한 요구 금지)





갑질의 판단

갑질의 판단 요소 (❶ 포함, ❷ 또는 ❸ 충족시 성립)

[❶+❷] 적법한 지시이나 인격적 모멸감 수반 or 위법,재량권 남용
- [❶+❸] 직무와 무관한 폭언,폭행 등 or 사적 노무 요구
- [❶+❷+❸]

직장 내 괴롭힘과 비교

판단 요소 (❶+❷+❸, 모두 충족시 성립)

종합적 판단

갑질 여부는 **관련 법규, 당시 상황, 공사(公私)의 구분, 인권 존중의 원칙**과 **공동체 의식** 등을 **종합적**으로 **고려**하여 **판단**함



2 갑질 유형별 사례 2-1. 갑질의 유형



행위별 갑질 해당 여부

기속적 행정행위

- 위법한 집행 → 갑질 O
- 적법한 집행 → 인격적 모멸감 → 갑질 O
- 적법한 집행 → 갑질 X

재량적 행정행위

- 재량권 일탈·남용 → 갑질 O
- 재량권내 → 직무수행 중 인격적 모멸감 → 갑질 O
- 재량권내 → 갑질 X

기타 (행정지도, 행정조사, 사실행위 등)

- 재량권 일탈·남용 / 위법·부당한 직무수행 / 인격적 모멸감 → 갑질 O
- 정당한 지도 등 → 갑질 X

2

갑질 유형별 사례

2-1. 갑질의 유형

2-2. 갑질 인정 사례

2-3. 갑질 미인정 사례



2 갑질 유형별 사례 2-1. 갑질의 유형



갑질 주요 유형

법령위반	법령, 규칙, 조례, 내부규정 등을 위반하여 자기 또는 타인의 부당 이익을 추구
불공정위탁	우월적 지위를 이용하여 금품, 향응, 기타 편의 등사적 이익을 요구·수수
불공정채용	자기 또는 특정인의 이익을 위해 채용·승진·성과평가 등 인사와 관련하여 부당하게 업무처리
비합리적 대우	외모와 신체를 비하하거나 욕설·폭언·폭행 등 상대방에게 비인격적 언행을 하는 유형
기관 이기주의	발주기관이 부담하여야 할 비용 시공사가 부담하게 하는 등 기관의 이익을 부당하게 추구하는 유형
업무 불이익	사적 감정 등을 이유로 특정인에게 근무시간 외 불요불급한 업무지시를 하거나 부당하게 업무를 배제
부당 민원종용	정당한 사유없이 민원접수를 거부하거나 취하를 종용하고, 고의로 처리를 지연
기타	그 외 따돌림, 부당한 차별행위, 모임참여 강요 등 다양한 형태로 나타나는 유형

2 갑질 유형별 사례 2-2. 갑질 인정 사례



1. 법령 등 위반

법령, 규칙, 조례, 내부 규정 등을
위반하여 자기 또는 타인의
부당 이익을 추구하는 유형



OO초 행정실장은 복도, 현관에 사용할 물품을 협의실에서 사용하는 것처럼 품의하여 구입 할 것을 지시

우월적 지위 행정실장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

예산을 편성된 목적과 다르게 집행하도록 지시

OO유치원 원장은 업체 홍보자료를 보고 해당 교재교구가 교과에 필요한 교재라고 단독 결정하고, 물품 선정 절차를 거치지 않고담당 직원에게 구입을 지시

우월적 지위 원장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

교육과정 내 적용 가능한지 교사들의 의견수렴이나 교재교구 선정절차 등 없이 일방적 지시

2 갑질 유형별 사례 2-2. 갑질 인정 사례



2. 사적이익 요구

우월적 지위를 이용하여 금품, 향응, 기타 편의 등 사적이익을 요구, 수수하거나 제공받는 유형



OO고 교장은 수십차례에 걸쳐 **교직원**의 의사와 관계없이 **출근길 차량 동승을 강요**하고, 직무와 관련이 없는 출장 수행을 직원에게 요청하여 **교통편의를 제공 받음**

우월적 지위 교장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

업무 수행과 무관한 출근 또는 출장시 차량 동승을 강요

OO지원청 과장은 부서 직원에게 사적 용무인 개인경조사의 **답례품 포장을 근무시간에 요구함**

우월적 지위 부서장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

소속 직원에게 사적인 요구를 강요함

2 갑질 유형별 사례 2-2. 갑질 인정 사례



3. 부당한 인사

자기 또는 특정인의 이익을 위하여 채용/승진/성과 등 인사와 관련하여 부당하게 업무처리하는 유형



OO초 행정실장은 특정 계약직 직원에게 전화를 걸어 **재계약 지원을 포기**하도록 **종용함**

우월적 지위 행정실장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

재계약 지원 포기를 지시하는 등 부당한 인사업무 처리

OO유치원 원장은 소속 직원의 근무 성적 평정 업무를하면서 다면평가자 **A 부장**의 평가 결과가 본인의 생각과 다르자, A 부장을 호출하여 **"다면평가 자격이 없으니 앞으로 다면평가자를 시킬 수 없다" 라고 함**

우월적 지위 원장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

생각이 다르다는 이유로 다면평가자에서 제외하는 등 부당한 인사업무 처리



4. 비인격적 대우

외모와 신체를 비하하거나 욕설/폭언/폭행 등 상대방에게 비인격적 언행을 하는 유형



OO기관 부장은 **A주무관**에게 업무능력 부족 등을 이유로 **사직**을 종용하였으며, 직원들 앞에서 무능한 사람이라고 고정을 지르며 다그침.

우월적 지위 부장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

비인격적 언행으로 모멸감 느낌

OO고 교감은 생활지도하는 교사에게 학생과 교직원 앞에서 욕설과 폭언을 하고, 업무 협의 중 **회의자료를 던지는 등 모욕적인 언동을함**

우월적 지위 교감

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

제3자 앞에서 비인격적 언행으로 모멸감 느낌



5. 기관 이기주의

발주기관이 부담하여야 할 비용을 시공사가 부담하게 하는등 기관의 이익을 부당하게 추구



OO교육청 팀장은 사업계획서에 반영되지 않은 **워크숍 개최비용을 사업수행 주관기관으로 전가**

우월적 지위 사업발주기관

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

계약사항 외 부당한 비용 전가

OO유치원 행정실장은 학생들의 사과농장 체험학습 후 **업체로부터 계약 되지 않은 과일을 부당하게 수령**

우월적 지위 사업발주기관

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

계약사항 외 부당한 요구



6. 업무 불이익

사적 감정 등 이유로 특정인에게 근무시간 외 불요불급한 업무지시를 하거나 부당하게 업무를 배제하는 유형



00초 행정실장은 개인적인 감정으로 행정실무사에게 **퇴근 후 카카오톡 등으로 수시로 업무지시를 하였으며,** 기타 인격 모독 등의 행위로 신고자를 괴롭힘.

우월적 지위 행정실장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

근무시간외 이유없이 지속적인 업무 지시

00중 교장은 연가 사용이 많거나 육아시간을 쓰는 교직원에게 **더 많은 업무를 부여함**

우월적 지위 교장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

휴가, 육아시간 사용을 이유로 업무량을 늘릴 것을 지시



7. 부당한 민원응대

정당한 사유없이 민원접수를 거부하거나 취하를 종용하고, 고의로 처리를 지연시키는 등의 유형



00초 교직원은 ◇◇학교 졸업증명서를 신청한 민원인에게 FAX를 통해 ◇◇학교의 증명서 수신이 가능함에도 **민원 신청을 거부하고 해당교 방문을 권함**

우월적 지위 00초 교직원

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

FAX 민원으로 처리가 가능함에도 이유없이 업무를 미루고 민원인을 타 학교에 방문하게 함

00고 교직원은 고등학교 전학을 위해 학교 내 정원 현황을 전화로 문의한 학부모에게 **방문시에만 안내할 수 있다고** 하여, **학부모를 학교에 방문**하게 함

우월적 지위 00고 교직원

직무수행의 적정범위를 넘는 행위

유선 안내가 가능함에도 안내를 하지 않아 학부모를 학교에 방문하게 함

2 갑질 유형별 사례 2-2. 갑질 인정 사례



8. 기타

그 외 따돌림, 부당한 차별행위, 모임참여 강요 등 다양한 형태로 나타나는 유형



OO고 행정실장은 교내 친목회 참석을 망설이는 교직원에게 "모처럼 하는 행사인데 무조건 참석해야지"라며 참여를 **지속적으로 강요함**

우월적 지위 — 행정실장

직무수행의 적정범위를 넘는 행위 — 사적 모임인 친목 행사 참여 강요

OO유치원 원감은 A교사가 업무 지시를 따르지 않았다는 이유로 **교직원에게 허위사실을 유포하고 따돌리는 등** 비인격적인 대우를 함

우월적 지위 — 원감

직무수행의 적정범위를 넘는 행위 — 허위사실 유포, 투명인간 취급



Q. 신고 했으나, 갑질에 미해당된 사유는?



정당한 업무지시 (58.6%)

증거불충분 (21.1%)

사적인 갈등 (12.2%)

우월적 지위 미인정 (8.1%)

부당한 업무지시란?

- 직무와 관련이 없거나 직무의 범위를 벗어나 부당한 지시·요구를 하는 행위
- 관리자와 소통 부족으로 느끼는 감정상의 불만, 통상적인 수준의 갈등이 아니라 고의적인 업무 불이익, 업무 방해, 권한의 일탈·남용 등을 의미

2022 조직문화 개선을 위한 설문조사, 경기도교육청 산하 교직원 10,659명 응답



갑질 미인정 사례 ❶



신고내용

00지원청 과장은 소속 주무관의 업무를 일괄적으로 부여하고, 업무 관련 유튜브 시청 지시 등 즉흥적으로 업무지시를 함

종합적 판단

- 피신고자인 **부서장은 부서의 업무를 총괄**하고 있으며 업무분장시 **개별 또는 소그룹 면담**을 통해 **협의**를 거치도록 함
- **새로운 업무**에 **심리적 부담**을 느끼고 **업무적 스트레스**를 받았으며 **상호 간 다소 갈등**이 있었다 할지라도 **인격적 모멸감**에 이를만한 비인격적 언행이나 **권한의 일탈·남용이 없었다면 갑질로 볼 수 없음**



갑질 미인정 사례 ❷



종합적 판단

신고내용

00초 교사가 동료교사를 교내에서 폭행하였으며,
피해자는 이로 인해 2주 치료를 진단받음.
더구나 가해자는 피해교사에 대해 '진단서는 조작된 것 아니냐'는
말로 2차 가해를 가함

- 교사 간 사건으로 **우월적 지위가 인정되지 않음**
- 공무원 품위 유지 위반 등 **타 법령 위반** 사안으로 처리



갑질 미인정 사례 ❸



종합적 판단

신고내용

겨울방학 중, 00고 교감은 고등학교 평준화지역의 배정 민원 처리를 위해 교육공무원법 제41조 연수중인 1학년 담임교사 A를 근무조에 편성함.

A교사는 이미 여름방학 중 근무조에 편성되어 근무하였으며 겨울방학 중 사무실에 출근하는 것은 부당한 지시라고 생각함

- **방학기간은** 공무원 복무규정상 휴가가 아니므로 **근무가 면제 되는 것이 아니며,** 학교장은 **연수의 목적, 적합성** 등을 판단하여 **교육공무원 제41조 연수**를 **승인**하도록 되어 있음
- 해당 연수 승인보다 고입배정 민원 대응을 우선하여 근무를 지시한 것은 부당한 지시로 볼 수 없음



갑질 미인정 사례 4



신고내용

00초 교장은 교사들의 결재를 여러 차례 반려하고 교육과정 전반에 대해 학교장 본인의 의사를 반영하여 변경하는 등 부당한 업무지시를 함.

종합적 판단

- 보고문 결재 중 내용에 수정이 필요하다고 판단하여 그 **사유를 명확히 기재**하고 **반려**하는 것은 **관리자로서 정당한 업무지시**임
- 회의 시 다른 의견이 제시되어 발생한 **통상적인 수준의 갈등**이나 **본인의 의견이 채택되지 않았다**는 이유만으로는 **갑질로 단정할 수 없음**

03

갑질 신고와 대응 절차



3 갑질 신고와 대응 절차



상담

기관 내
행동강령책임관과 상담

STEP 1

신고

갑질신고센터

STEP 2

조사

관할 상위기관

STEP 3

조치

조정, 처분, 징계

STEP 4

3 갑질 신고와 대응 절차



상담 — 신고 — 조사 — 조치

상담

기관 내
행동강령책임관과 상담

STEP 1

- ☑ **신고 이전, 조직 내에서 해결을 위한 상담**
- ☑ **행동강령책임관의 역할**
  - 상담기록관리부에 기록(신고 내용 누설 금지)
  - 기관 내 조치, 미해결시 상급기관 보고
  - 조정절차(사과, 화해, 재발 방지)

상담기록관리부

상담일시		상담유형	[ ]방문 [ ]전화 [ ]기타( )
상담 요청자	성명		생년월일
	소속/직위(직급)		연락처
상담 내용			
상담 결과			

년 월 일

행동강령책임관 (서명 또는 인)

* 갑질업무처리 가이드북 참고

3 갑질 신고와 대응 절차



상담 — 신고 — 조사 — 조치

신고

갑질신고센터

STEP 2

신고서 작성 요령

- 피해 정황을 구체적 작성(육하원칙) - 일시, 장소, 내용, 행위자, 목격자 등
- 갑질행위 입증자료 첨부 - 이메일, 메신저 내용

신고 방법



실명신고

- 국민신문고 갑질피해신고센터로 연결
- 신고자 보호(분리 조치) 지원
- 조사 후, 처리결과 회신

익명신고

- 제보자 확인 불가로 보호(분리)조치 불가
- 조사 후,처리결과 회신 곤란(진행상황 안내)

3 갑질 신고와 대응 절차



상담 — 신고 — **조사** — 조치

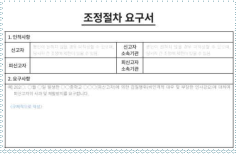
조사

관할 상위기관



조정(결렬시, 조사 착수)

- 조사 전 조정,
  신고자의 요구사항
  (화해, 사과 등) 전달, 합의



조정절차 요구서

1. 신청사항			
신고자		피신고자 소속기관	
피신고자		피신고자 소속기관	
2. 요구사항			

갑질의 유형에 따라 담당부서(담당자) 지정

- (이익추구형) 향응수수, 사적 심부름, 편의 요구 등
- (불이익추구형) 불필요한 업무지시, 폭언, 폭행 등 인격 모독

신고자 보호 안내

- 신고자 색출, 신고 내용 발설 시 '행정처분/징계' 가능 안내
- 피해사실이 상당 부분 확인되었거나, 신고인의 청구 사유가 중대, 시급할 경우 (피)신고자 간 분리조치

3 갑질 신고와 대응 절차



상담 — 신고 — 조사 — **조치**

조치

조정, 처분, 징계



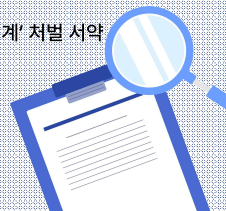
조사 결과

- **갑질 해당 시** → 행정지도 / 행정처분(주의, 경고) / 징계
  ※ 징계처분시 '인사조치'요구로 비정기전보 가능
- **갑질 미해당 시** → 내부종결/조직관리 컨설팅(전문상담기관)
  ※ 신고 내용이 불명확, 불충분시에도 조사 불가로 종결

2차 피해 방지 서약

- 가해자가 신고자 색출, 내용 발설 시 '행정처분/징계' 처벌 서약

신고 사항의 답변 회신



4

갑질 피해자 보호 대책

4-1. (피)신고자 분리조치

4-2. 갑질 피해자 심리·법률 상담

4-3. 갑질 피해자 대처 요령



(피)신고자 분리조치

적용	갑질 신고 건 조사를 통해 피해 주장이 상당 부분 사실로 인정된 경우
	조사 중에도 분리 요구/필요 시 분리조치 가능 ▶ (목적)갈등 심화 예방, 2차 피해 방지
방법	근무장소 변경(사무공간 별도, 재택근무 등)
	(피)신고자의 동의 하에 복무 사용(연가 등)
한계	익명 신고 시 피해자 확인 불가로 분리조치 어려움
참고 사항	(피)신고자가 원하는 방법인지
	업무의 계속성이 보장되는지
	분리 실현이 가능한 방법인지 검토

4 갑질 피해자 보호 대책 4-2. 갑질 피해자 심리·법률 상담



갑질 피해자 심리, 법률상담 지원

대상	갑질 행위 피해자 ※ 익명신고자는 실명 전환 필요
내용	(심리 상담) 피해자의 일상 회복을 위한 심리 치료, 상담 및 검사 비용 지원
	(법률 상담) 피해 상황에 대해 민사, 형사상 절차 진행 시 처리방향에 대한 법률적 조언
지원 기간	1년
신청 방법, 절차	온라인(반부패청렴메일) 또는 조사자를 통해 가능



갑질 피해자(신고자) 대처 요령

갑질행위 중지요구

갑질 행위를 당했을 때
가해자에게 즉시 행위 중지 요구 가능

피해신고

갑질 행위 중지요구 여부와 상관없이
그 사실을 행동강령책임관 또는 경기도교육청
갑질신고센터에 신고 또는 상담 가능

심리치료 요청

갑질 피해로 심리적 치료가
필요한 경우 소속 기관에 심리치료를
받을 수 있도록 요청 가능

분리 요청

심리적 안정을 위해 소속 기관에
가해자와 격리되어 업무를 수행할 수 있도록
요청 가능

5

갑질 예방을 위한 노력



5 갑질 예방을 위한 노력



갑질 및 직장 내 괴롭힘 신고센터 운영 / 갑질 예방 관련책자 제작, 배포(홈페이지)

2019

갑질신고센터 개설

- 갑질신고센터 개설 운영
- 감사결과 지적사항 처분기준 마련
- 경기도교육청 공무원행동강령 개정



2020

갑질업무처리 가이드북 제작

- 갑질 업무처리 가이드북 제작



2021

갑질 및 부당업무지시 사례집 제작

- 갑질예방교육 연 1회 이상 의무화
- 경기도교육청 직장 내 괴롭힘 금지에 관한 조례 제정 공포



2022

갑질 및 직장 내 괴롭힘 신고센터 통합

- 갑질 및 직장 내 괴롭힘 신고센터 통합
- 갑질 신고 및 절차 개선
- 상호존중 잇다 책자 제작



2023

갑질 및 직장 내 괴롭힘 표준 강의안 제작

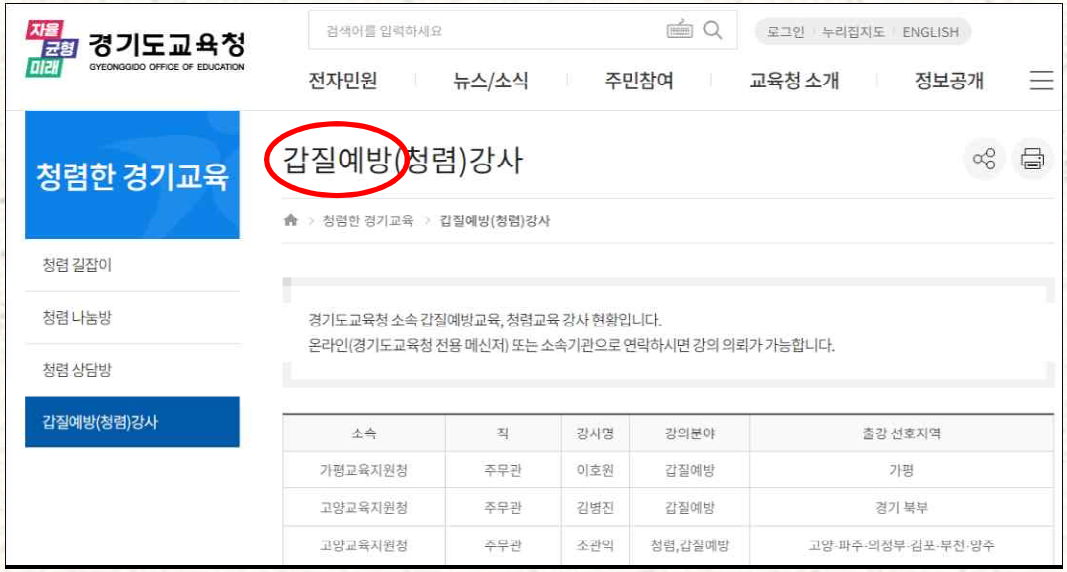
- 갑질 처리 절차 보완
- 조직 소통 공감 컨설팅 강화

5 갑질 예방을 위한 노력



갑질 예방 교육 활성화

- 청렴교육에 **갑질예방교육** 포함 2시간 이상 **의무**
- 경기도교육청 갑질예방(청렴) **강사인력풀 제공**



5 갑질 예방을 위한 노력



조직 내 소통, 공감 컨설팅을 위한 (외부)상담전문가 지원

이럴 때, 신청하세요!

- **(예방)** 교직원 간 갑질(갈등) 예방, 해소가 필요한 경우
- **(회복)** 갑질 조사 결과 미해당되었으나 관계 회복이 필요한 경우
- **(재발 방지)** 다수인/반복 신고로 조직의 전반적 분위기 침체를 예방, 지원이 필요한 경우



5 갑질 예방을 위한 노력

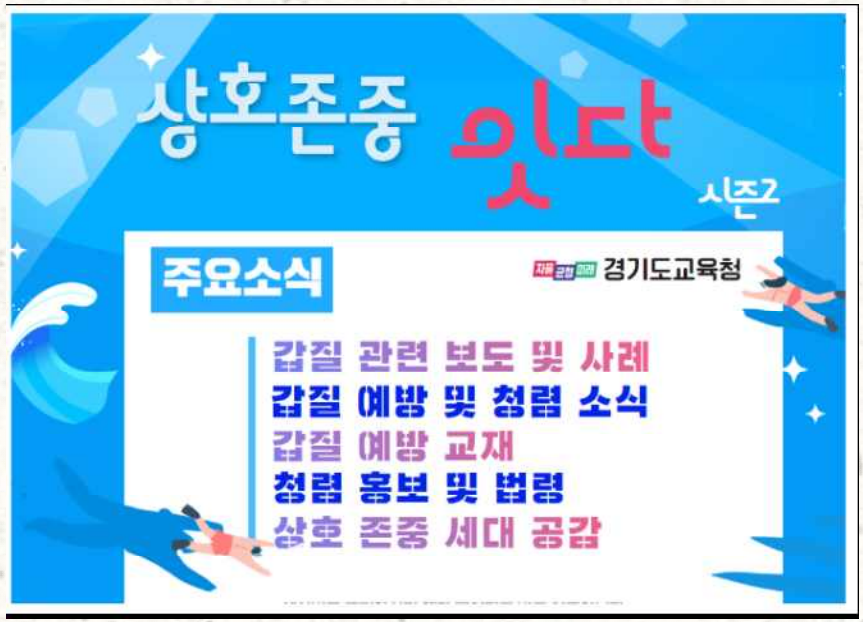


상호 존중, 인식 개선을 위한 홍보활동

갑질 예방 공모전 운영



갑질 예방 소식지(상호존중 '잇다') 제작



5 갑질 예방을 위한 노력



상호 존중, 문화 확산을 위한 콘텐츠 제작

유튜브 채널 운영(청렴캐스트)



상호존중 '잇다' MV 제작



(2022년 국민권익위원회 공모전 '대상'수상)

6

상호존중 '잇다'

다름을 잇다

공감을 잇다



6 상호존중 '잇다'



01 교감 선생님! 조퇴 승인 부탁드립니다

교감

금요일 오후다.

지난 금요일에도 조퇴한 최교사가 이번 주에도 조퇴 신청을 했다.

동료 교사에게 수업을 맡김으로써 정규 수업에 결손이 생기는 건 아닌지 학교 업무를 후순위로 여기는 건 아닌지 걱정이 된다.



장학사

치과 진료를 위해 조퇴 신청했는데 교감선생님께서 전화를 하셨다.

동료에게 급한 일은 부탁하였지만, 이 또한 많은 고민을 하다가 어렵게 신청한 건이다.



실천과제

- **눈치 보지 않고 휴가를 신청할 수 있는 분위기**
- **특정 요일 반복적 연가(조퇴) 신청 자제**
- **육아시간 신청 시 동료교사 입장을 고려하여 시간표 편성 요구**

6 상호존중 '잇다'

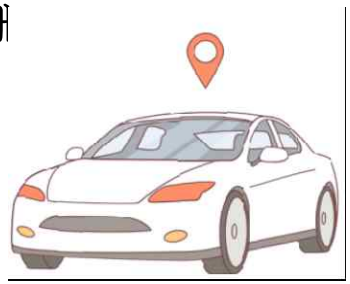


02 김 장학사, 시내까지 차 좀 태워줘!

과장

김 장학사에게 퇴근하는 길에 시내까지 태워다 줄 것을 부탁하고 이어, 다음 날 출장 갈 때 본인 집 앞에서출발할 것을 요청했다.

김장학사와는 함께 여러 굵직한 일들을 잘 해결하면서 꽤 친해졌다고 생각한다.



장학사

시내에 들렀다 가면 퇴근시간이 늦어지고, 출장 갈 때 과장님 집에 들렀다 출발하면 동선이 길어져 더 일찍 출발해야 한다.

과장님 부탁이니 거절할 수도 없어 답답하다.

실천과제

- **사적인 요청을 받는 직원 입장 생각해 보기**
- **출·퇴근, 출장 갈 때는 손수 운전하고 회식장소는 대중교통 이용하기**
- **사소한 부탁이라도 직원들은 거절할 수 없는 입장임을 잊지 않기**

6 상호존중 '잇다'



03 한 선생님, 이번 업무를 올해만 부탁해

교장

작년에 학폭 업무를 맡았던 교사에게
올해도 맡아 달라고 했다.

기피 업무도 누군가는 해야 하는데 지원자는 없고,
객관적 업무 배정 기준과 보상책을 마련하고 싶지만
현실적으로 어려운 상황이다.

교사

학교폭력 업무로 다사다난했던 한 해가 드디어 끝났다.

2월, 새 학년도 업무분장에서 또다시 그 업무가
나에게 배당되었음을 알았다.

항상 말없이 주어진 일을 묵묵히 처리하는 사람만 남들이
꺼려 하는 업무를 해야 하는지 부당하면서도 이해가 안 된다.

실천과제

- **기피 업무 담당자에게 규정상 가능한 범위 내의 보상**
- **남들이 하기 싫어하는 힘든 일을 하는 직원 어려움 이해**
- **기피 업무를 배정하기 전 당사자와 충분히 대화하고 민주적으로 업무 배정**
- **기피 업무 부여했다면 다른 업무를 줄여 개인별 업무량 균형 맞추기**



6 상호존중 '잇다'



04 과장님, 그렇게 크게 말씀 안 하셔도 다 들립니다.

주무관

갑작스럽게 학원 원장들이 집단으로 방문하여 민원을 제기한 것도 당혹스러운데 과장님께서 큰 소리로 질책성 발언을 하셨다.

질책성 고성은 사고를 위축하게 해 바른 판단을 더 어렵게 할 수 있다.

과장

집단민원이 발생한 상황과 이유에 대한 보고가 없어 답답한 마음에 언성을 높이게 되었다.

적시에 상황이 파악되어야 문제를 해결할 수 있는데 원만하게 처리가 되지 않는 상황을 보고도 하지 않아 답답하다.



실천과제

- **업무 소홀을 지적할 때, 업무 실수까지 포함하여 공개적으로 질책 금지**
- **상호 존중의 시작은 호칭부터(존칭어 사용, 습관적 반말 자제)**
- **당면한 문제 해결 우선, 잘못된 부분은 문제 해결 후에 상세하게 차분히 설명**
- **보고하기 전에 한 번 더 확인하기/검토 내용 전달하기 전 담당자 의견 물어보기**

6 상호존중 '잇다'



05 휴일인데, 미안해요! 월요일 보고서 잘 준비하고 있나요?

팀장

월요일 오후 3시 회의가 잡혔다.

회의는 오후지만, 오전에 보고서를 확인하고
수정해야 될 수도 있어 미리 준비가 필요하다.

걱정이 되어 부득이 휴일에 담당자에게 연락을 하였다.

주무관

드디어 금요일이다.

회의는 월요일 오후라, 오전에 정리하는 것으로
계획을 세우고 퇴근하였다.

토요일 오후, 친구들과 즐거운 시간을
보내고 있는데 팀장님으로부터 전화가 왔다.



실천과제

- **긴급한 경우가 아니면 퇴근 10분 전 업무 지시 자제**
- **근무시간 외 업무 관련 전화, 문자, SNS 자제**
- **간단한 연락은 상대방에게 피해가 가지 않을 것이라는 인식 개선 필요**

6 상호존중 '잇다'



06 다들 나만 빼고 어디 갔었지?

교무부장, 정교사, 교사A, 교사B

(교무부장) 모두 수고하셨습니다. 내일 봐요!

(정 교사) 네, 부장님, 안녕히 가세요.

(교사 A) 조심히 들어가세요, 내일 뵙겠습니다.

(교사 B) 낼 뵐게요.

정교사

휴게실에서 커피를 마시다가 교사 A,B가 나누는 대화를 듣게 되었다. 어제 자신만 제외하고 퇴근길에 교무부장과 교사 A,B가 식사를 한 것을 알게 되고…

소외감과 불편함을 느낀다.



실천과제

- **지위와 관계에 우위성이 있는 사람은 자신이 하는 행동과 말에 세심함이 필요**
- **근무 중 친분을 과시하는 행동은 때로는 수적 우외로 비칠 수 있음**
- **수평적 문화, 상호 존중 문화가 자리 잡도록 조직의 분위기 조성**

6 상호존중 '잇다'



07 우리 팀! 오늘 번개 어때?

과장

드디어 힘들었던 행정사무감사가 끝났다.

고생 많았던 직원들의 스트레스도 풀어 주고,
그 과정에서 질책했던 것도 사과하고 싶어서
치맥 번개를 제안했다.

주무관

며칠 야근으로 오랜만에 가족들과 저녁을 함께 보낼 기대감에 부풀었는데 갑자기 과장님께서 팀 회식을 제안하셨다.

갑작스러운 제안으로
고민에 빠졌다.



실천과제

- **한 번의 회식보다 티타임 스몰 토크 여러 번**
- **회식의 빈도, 일시, 메뉴, 장소 선정을 직원들과 민주적으로 의견수렴하여 결정**
- **경기교육 회식 '119' → 회식은 한(1) 장소에서, 1차만, 9시 전까지**

6 상호존중 '잇다'



08 가까이하기엔 너무 먼 그대여!

국장

회의 시작 5분 전이다.

급한 마음에 마침 도착한 엘리베이터로 얼른 탑승했는데 주무관이 타고 있었다.

1층, 2층.. 어색한 분위기 속 침묵을 깨고 한마디 건넸다.

"장 주무관, 지난번 홍보물 정말 참신했어요"

정교사

엘리베이터에 타고 닫힘 버튼을 누르려는 순간 국장님이 탑승하셨다.

어색하긴 마찬가지였지만, 국장님께서 건넨 한마디는 긴장을 사라지게 하고 마음을 따뜻하게 데워주기에 충분했다.



실천과제

- **상하 간의 소통뿐만 아니라 실무자들 간, 기관 간 소통의 시간도 필요**
- **관리자들이 말하는 시간보다는 직원들의 이야기를 들을 수 있는 소통의 시간 만들기**
- **조직의 일원으로서 동료 간 서로 중요한 일을 하고 있음을, 가치가 있는 중요한 사람임을 느낄 수 있게 격려해 주기**

6 상호존중 '잇다'



09 우리 상호존중 어떻게 할까요?

과장

'상호 존중, 갑질 예방'이라는 것이 과거와 비교하면 관리장에게 요구되는 것들이 너무 많은 것 같다.

나름 개방적이라 생각하고 직원들에게 잘하고 있다고 생각하는데…

직원들은 어떻게 생각할까?



주무관

올해로 2년 차 교육지원청 청렴 업무 담당자이다.

익숙해질 법도 한데, 해가 바뀌어도 이 업무가 더 어렵게 느껴진다.

특히나 '상호 존중' 문화 조성을 위해 직원들이 뭘 원하는지 모르겠고 바빠서 관심도 없어 보이는데 어쩌지?

실천과제

- **짐작으로 상황을 판단하고 사람을 평가하지 말고 각자의 고민을 터놓고 공유하기**
- **관리자도 직원도 행복한 직장에서 근무하고 싶은 마음은 동일하므로 함께 방법을 찾아보기**
- **서로 존중하는 마음을 자연스럽게 공감하기 위해서 어떤 노력을 해야 할지 함께 고민하기**

자율 균형 미래

감사합니다



경기도교육청
GYEONGGIDO OFFICE OF EDUCATION
[감 사 관]