

서울시교육청 청렴 시책 추진 사례

- 미리 막고, 함께 바꾸는 서울교육 3단계 갑질 근절 대책 -

【청렴노력도 평가지표 9】 반부패 시책 사례 공유·확산

✓ 해당 사례가 '22년도~'24년도 권익위에 제출한 '부패취약분야 개선 과제'에 해당 여부	예 ■	아니오 □	
✓ 과제 제출 년도 * ('22년도) 청렴노력도 평가 ⑤번, ('23년도) 청렴노력도 평가 ②번 과제, ('24년도) 청렴노력도 평가 ②번 과제	'22년 □	'23년 □	'24년 ■
✓ '22~24년도 미평가기관으로 자율과제로 제출 여부	예 □	아니오 ■	

서울특별시교육청

[감사관]

- [서울특별시교육청] 청렴 시책 추진 사례 -

미리 막고, 함께 바꾸는 서울교육 3단계 갑질 근절 대책

□ 추진 배경 및 필요성

- '22~'23년 권익위 종합청렴도 평가 결과, 내부체감도 중 '갑질행위' 항목이 미흡하여 우리 기관만의 특색있는 맞춤형 갑질 근절 전략의 지속적 수립 필요
- 서울시교육청은 단순한 규제나 처벌 중심의 청렴 정책을 넘어, 조직 전체가 주도적으로 갑질을 예방하고 개선하며, 문화를 스스로 바꾸는 자율형 청렴 모델 실현 필요
- 이에 따라, 시기 예보 → 판단 구조 개혁 → 참여적 실천문화로 이어지는 '3단계 갑질 근절 전략'을 수립하여, 예방과 인식개선, 제도개선이 선순환되는 구조가 필요

□ 주요 추진 내용

○ 1단계) 시기별 「갑질 사전예보제*」 지속 시행 [예방 중심]

*** 갑질 사전예보제** “폭염주의보가 있듯, 조직엔 갑질주의보가 필요” 반복되는 갑질 유형을 ‘시기별·사례별’로 분석해 선제적 대응을 가능하게 한 예보 기반 청렴 시스템

- 대상: 전(全) 학교, 본청 각 과, 직속기관, 교육지원청
- 시기: 갑질 신고 발생 가능성이 높은 시기
 - 휴가철(방학) 복무 집중 상신 시기, 업무분장 시기, 주요업무 추진 시기 등
- 방법: 공문 게시판 및 교육청 SNS 등
- 내용: 시기별 구체적인 갑질 사례로 ‘갑질 사전예보제’ 발령

○ 2단계) 갑질심의위원회 외부 위원 구성 비율 상향 및 관리자급 배제 [제도 개선]

“심의는 공정해야 하고, 공정은 구조에서 나옴” 관리자 중심으로 운영되던 갑질심의위원회를 관리자급을 제외한 외부위원 50% 이상 참여체제로 개편, 실질적 신뢰 확보 [22년 20% → 24년 52% 외부위원 확대, 교육지원청 평가 연계로 제도화 완료]

- 11개 교육지원청 갑질심의위원회 의무 구성 및 외부위원* 50% 이상 구성으로 공정성 확보 노력

*** 외부위원:** 6급 이하 공무원, 교사, 변호사, 노무사 등 (교장, 교감 및 5급 이상 관리직 원천 배제)

(단위: 개, 명)

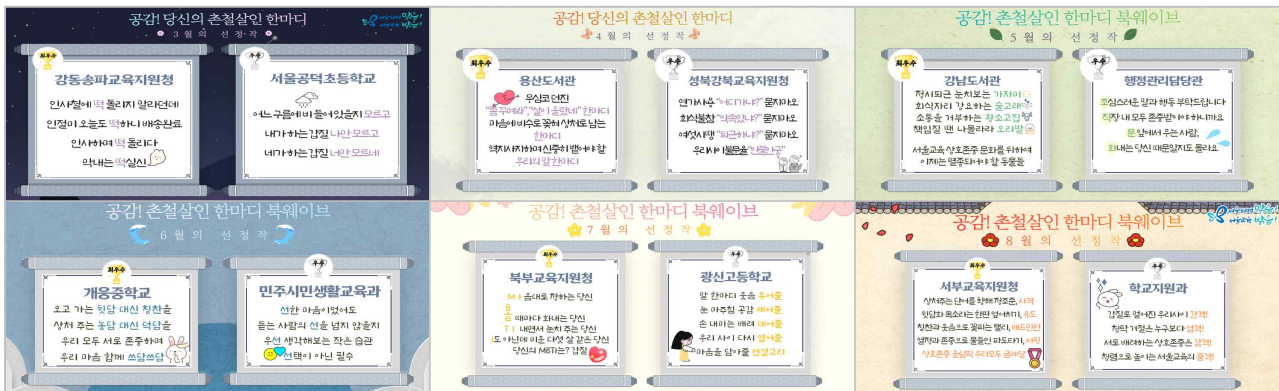
구분	위원회수	위원정수	내부위원		외부위원		증감
			인원	비율	인원	비율	
2022	5	50	40	80%	10	20%	-
2023	8	78	57	73%	21	26%	6%
2024	11	158	75	47%	83	52%	26%

- 갑질조사 처리기한 단축 지정: ^[기존] 처리 기한 없음 → ^[개선] 30일 이내
- 외부위원 구성비율 확대를 위해 교육지원청 청렴도 평가 지표와 연계하여 제도화

○ 3단계) 「공감! 당신의 **존철살인** 한마디! 연중 캠페인 실시 **[참여문화 조성]**

“말 한마디가 조직을 바꿉니다.” 서울시교육청 구성원이 직접 작성한 ‘존철살인 문구’공모 캠페인을 통해, 공감 기반의 인식 개선 및 문화 전환 유도

- 관행처럼 여기는 부조리한 조직문화와 갑질로 느껴질 수 있는 특정 언동을 꼬집는 ‘존철살인 문구’를 3줄 내외 짧은 시 형식으로 작성하여 공모
⇒ 짧은 한마디로 경각심을 줄 수 있는 문구 공모를 통한 **선정작 환류 캠페인 전개**
- 제출된 내용 중 번뜩이고 귀감이 될 만한 문구를 선정(전기관 게시)하고, 선정된 제출자 소속기관에 상호존중의 의미를 되새길 수 있는 도서(2~3종, 30권 내외) 발송 ⇒ 기관장 등에게 소속 기관에서 현재 갑질행위가 있을 수 있다는 점을 경고하는 호루라기 효과를 통해 **자정 활동 유도**와 독서를 통한 **구성원 스스로의 인식 개선 유도**
- 3~9월(7개월간) 1,062건 참여 ⇒ 35개 기관 선정, 440권 도서 제공 ⇒ 캠페인 이후 내부 설문조사 결과, “이 문구가 조직문화 개선에 도움이 되었다”는 긍정 응답 100% → 단순 만족도가 아닌 **‘행동 변화 유도’로 이어진 실천적 성과로 효과성 인증**



□ **추진과정 중 장애요인 및 극복 방안**

- 1단계) **일상적 업무지시도 하급자에게 갑질로 받아들여져, 실제 갑질과 구분되지 않는 신고 증가**
 - (장애 요인) 갑질 신고 중 상당수가 ‘업무지시 불만’, ‘말투 오해’, ‘소통 단절’ 등으로 실제 갑질의 판단기준에 부합하지 않아 조사자원 낭비, 피해자-피신고자 갈등 심화
 - (극복 방안) 갑질 사전예보제 지속 시행, 신고 전 언제든지 상담 가능하도록 우리 교육청 자체 AI기반의 갑질 상담시스템 시범 도입으로 오인 신고 감소 유도
- 2단계) **갑질심의위원회 구성에 대한 구조적 불신 및 불공정 인식 여전**
 - (장애 요인) 갑질심의위원회가 관리자 중심으로 구성된 기존 관행은, 신고자에게 ‘기울어진 심판대’, 교육지원청에겐 부담스러운 과제로 인식되어 신뢰와 실효성 모두 한계를 드러냄
 - (극복 방안) 외부 위원 비율 50% 이상을 교육지원청 평가에 연계한 인센티브 방안을 도입해 자발적 개선을 유도한 결과, 11개 교육지원청 모두 기준을 달성, 그 중 3곳은 75% 이상 관리자급을 제외한 외부 위원으로 구성
⇒ 이는 ‘신고자 보호’와 ‘절차적 정의 실현’이라는 심의위원회의 본래 목적을 실질적으로 강화한 성과임

○ 3단계) 촌철살인 캠페인 실행 초기 관리자 반발 등 심리적 저항 발생

- (장애 요인) 캠페인 초기, 일부 관리자들 사이에서 촌철살인(寸鐵殺人)이라는 표현이 과도하다는 반발이 제기되었고, 자신들이 잠재적 가해자로 지목되는 듯한 정서적 거부감 나타남
- (극복 방안) 이에 캠페인의 본래 취지를 명확히 설명하는 자료를 배포하고, 기관장을 대상으로 별도 브리핑을 실시하였으며, 이후 선정 문구 기준도 '경고'보다는 '공감'과 '성찰'을 유도하는 방향으로 조정하여 수용성을 높임

□ 추진 결과 및 개선 필요사항

- 갑질근절 캠페인(의식개선)과 갑질심의위원회 외부화(제도개선) 등 **전방위적 갑질 예방 시책**으로 **갑질 신고 건수 및 단순·진정민원 모두 감소** ⇒ **효과성 입증**

(2024. 12. 31. 기준, 단위: 건)

갑질신고 건수			전년대비	단순·진정민원 건수			전년대비
'23년(A)	'24년(B)	감소(C=B-A)	감소율(C/A)	'23년(D)	'24년(E)	감소(F=E-D)	감소율(F/D)
43	19	△24	55.8%	18	7	△11	61.1%

- 인식 개선을 위해 단기간 효과를 내기는 어려우나, '23년 하반기부터 지속적인 의식 개선 활동과 실질적인 업무 프로세스 개선으로, 갑질 사전 예방 효과 발생

- '24년 종합청렴도 평가 결과, '갑질행위' 항목 전년대비 +1.0점 상승(63.2점→ 64.2점)

- '갑질행위' 항목은 전체 평균 대비 +4.3점, 교육청 평균 대비 +1.4점 높게 평가됨 ⇒ 다양한 직군별 특성 반영, 전 직원이 변화를 체감할 수 있는 갑질 근절 대책 지속 필요



- '24년 우리기관 부패취약분야로 '갑질행위'를 선정, 갑질 근절 중심으로 진행되다 보니 인사위반, 사익추구, 특혜제공 등 타항목이 전년대비 상대적으로 저조한 결과 발생 ⇒ '25년에는 타 항목도 고루 개선될 수 있도록 조직문화 개선 캠페인 실시 예정

- '25년 개선 사항) AI기반 비대면 갑질상담 시스템 도입 [예방-지원 결합 모델]

- 서울시교육청 senGPT를 활용한 365일 24시간 상담시스템 구축으로 갑질사례, 절차 등 갑질 관련 정보를 쉽고 빠르게 제공받을 수 있도록 비대면 상담 환경 조성
- 기존의 일방적 신고에서 벗어나, 신고 전 '상담-예방-지원' 결합 모델로 확대 추진

□ 우수사례 선정 사유

- 우리교육청의 청렴 시책은 '예보 - 심의 - 참여'의 3단계 전략을 통해 시스템과 구성원이 함께 움직이는 갑질근절 모델을 구축하였음. 특히 갑질 예방정보 제공(예보), 공정성 강화(위원회 외부화), 참여문화 확산(촌철살인 캠페인)을 유기적으로 연계함으로써, 제도적 실효성과 조직문화 체감도를 동시에 개선하였음
- 이러한 방식은 공공부문 전반에 적용 가능한 자율형 청렴 혁신모델로 판단됨