

碩士學位論文

교사 근무성적평정제도의 개선에 관한
연구



濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

高 希 權

碩士學位論文

교사 근무성적평정제도의 개선에 관한
연구

指導教授 宋 秉 軾



濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

高 希 權

2 0 0 0

교사 근무성적평정제도의 개선에 관한 연구

指導教授 宋 秉 軾

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

2000年 12月 日

濟州大學校 經營大學院



高希權의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

2000年 12月 日

委員長_____

委 員_____

委 員_____

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	4
제 3 절 연구의 방법	4
제 2 장 근무성적평정제도의 이론적 배경	6
제 1 절 근무성적평정의 의의 및 목적	6
제 2 절 근무성적평정의 영역 및 절차	12
제 3 절 현행 교사근무성적평정제도	22
제 4 절 현행 교사근무성적평정제도의 문제점	31
제 5 절 선행 연구의 고찰	35
제 3 장 가설설정 및 조사개요	44
제 1 절 가설설정 및 변수의 정의	44
제 2 절 표본특성 및 측정방법	46
제 4 장 가설검증 및 분석	49
1. 근무성적평정제도에 대한 반응	49
2. 근무성적평정제도에 대한 만족도	55
3. 근무성적평정제도 개선의견	65



제 5 장 요약 및 결론	76
〈참고 문헌〉	81
ABSTRACT	86
부 록	
교사근무성적평정제도의 개선을 위한 설문지	89



표 목 차

<표 1-1> 근무성적평정의 목적	9
<표 2-1> 교사 근무평정의 영역 및 그 내용	14
<표 2-2> 승진평정점의 평정내용별 분포현황	23
<표 2-3> 교사 근무성적 평정기준	25
<표 2-4> 교사근무성적평정표	26
<표 2-5> 근무성적 평정시의 평정자와 확인자	27
<표 2-6> 근무성적 평정체제 내용요약	30
<표 3-1> 표본의 일반적 특성	47
<표 4-1> 현행 근무평정제도 이해정도 차이	49
<표 4-2> 평정점의 분포비율에 대한 차이	51
<표 4-3> 평정기준에 의한 평정성적 반영 차이	52
<표 4-4> 근무성적평정제도의 활용 차이	54
<표 4-5> 평정요소에 대한 만족도 차이	56
<표 4-6> 평정요소 전반적 운영 타당성도에 대한 지각 차이	57
<표 4-7> 교사의 품격 평정요소의 운영 타당성	58
<표 4-8> 교사의 사명의식 평정요소의 운영 타당성	59
<표 4-9> 교사의 학습지도 평정요소의 운영 타당성	60
<표 4-10> 교사의 생활지도 평정요소의 운영 타당성	61
<표 4-11> 교사의 학급경영·교육연구·담당업무 평정요소의 운영 타당성	62
<표 4-12> 승진활용에 대한 만족도 차이	62
<표 4-13> 교사의 근무태도 및 반성자료 활용에 대한 만족도 차이	63

<표 4-14> 자질 및 능력개발시 활용 만족도 차이	64
<표 4-15> 현행 근무성적평정 요소 중 5개항의 평정배점의 타당성	66
<표 4-16> 근무성적평정의 성별 동등기준 평정원칙에 대한 차이	67
<표 4-17> 바람직한 근무성적평정 평가주체	68
<표 4-18> 평가방법에 대한 선호도 차이	69
<표 4-19> 근무성적평정제도를 조정할 필요와 그 이유	71
<표 4-20> 근무성적평정결과의 공개에 대한 반응 차이	72
<표 4-21> 평정결과 공개에 대한 모색 여부	73
<표 4-22> 평정결과의 공개에 찬성하는 이유	74
<표 4-23> 평정결과 공개에 반대하는 이유	75

그림목차

<그림 2-1> 교직원 평정절차 모형(1)	15
<그림 2-2> 교직원 평정절차 모형(2)	16

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성

교육이란 인간의 가치를 높이고자 하는 행위 또는 과정으로 “가르치고 기른다” 라는 의미로서 미성숙의 내재적 상태를 밖으로 끌어내어 스스로 성장할 수 있도록 바람직한 방향으로 이끌어 성숙한 상태로 전환시켜 주는 작용이며 의도적인 과정이다. 이러한 과정에서 교사의 역할은 가장 중요한 요소이며, 교사의 의지와 능력이 그 교육의 성과를 결정하는 데 큰 영향을 미친다.

교육은 근본적으로 인간애로부터 출발하며 상대편 인간에게 영향을 끼쳐서 그로 하여금 가치 있는 모습으로 성장하게 하는 사회기능이다. 교육은 인간사회가 본래부터 가지고 있는 근본기능으로서 무릇 사회생활이 있는 곳에는 교육기능이 존재하기 마련이다.

따라서 교육은 인간이 생활을 시작한 이래 오늘날까지 행하여 온 작용으로서 사회가 있는 한 앞으로도 영원히 이루어질 것이다. 현대사회에서는 학교가 특히 큰 힘을 가지고 청소년을 교육하고 있기 때문에 일반적으로 교육이란 교사가 학교라고 정의된 기관에서 계획적으로 학생을 가르치는 것으로 인식되고 있다. 즉, 교육활동 과정 속에서 교사의 중요성과 관련된 것으로 교원 인사행정을 들 수 있으며, 교원 인사행정의 기본과제는 교육의 목적 달성을 위해 교육 현장에서 안내자, 조력자, 모델로서 중요한 역할을 하는 교사들에게 좋은 근무 조건을 마련함으로써 사기를 높이고 능력을 발휘하게 하는 것이다.

따라서 교육행정에서 인사관리는 개인의 성장과 조직의 발전을 위해 중

요한 관리 기능으로서 교사의 충원과 배분, 능력 발전, 사기 관리의 기능을 갖고 있다. 이러한 인사 관리의 하나인 교원 승진 제도 중에서 교사근무성적평정제도는 평정결과가 승진평정점에 반영되어 교사의 사기에 미치는 영향이 매우 크다.

1997년 7월 9일(대통령령 제15424호)자로 개정된 교육공무원 승진규정에서 교사 근무성적 평정요소와 평정배점이 개정 보완되었으나, 그 운영과 평정방법에 있어 객관성과 공정성을 유지하기 어려운 점이 있고, 제도상으로 평정결과를 공개하지 않도록 되어 있어 그 결과가 교사에 알려지지 않으므로 인하여 근무성적평정제도의 본래의 목적을 충분히 달성하고 있지 못한 것이 현실이다.

따라서 교사의 근무성적평정제도는 교사의 지위향상과 안정된 조직운영으로 자기능력을 최대한 발휘해서 교사들의 교육활동을 조장 발전시키기 위한 수단이므로 교사의 근무실적, 근무수행 및 태도를 객관적이고 합리적으로 공정하게 평가하여 그 결과를 인사관리에 반영함으로써 교사의 사기가 진작되고 근무의욕이 상승되며 개인능력을 마음껏 발휘할 수 있어 전문적 성장을 이룰 수 있다 할 것이다.

학교관리에 중요한 영역을 차지하는 것이 인사관리이며 직무와 인간관계, 즉 직무수행요건과 직무수행능력간에 어떠한 차이가 있는지를 알게 해줌으로써 교육훈련 또는 인사이동의 기초가 되고 있다.¹⁾

예컨대, ① 직무수행요건과 직무수행능력이 일치하였을 경우에는 가장 이상적인 것으로서 적재적소의 배치가 이루어졌다고 할 수 있다. ② 직무수행능력보다 직무수행요건이 더 높을 경우에는 담당자의 능력이 직무가 요구하는 수준보다 낮은 때로서 직무의 처리에 오류나 지연현상이 나타나게 됨

1) 송병식, 「인사관리」, 제주대학교, 1995, p. 130.

으로써 관리자는 어떠한 조치의 필요성을 느끼게 된다. 따라서 관리자는 교육훈련과 원조를 해 주거나 또는 강등시킬 수 있다. ③ 직무수행요건보다 직무수행능력이 높은 경우에는 담당자의 능력이 직무의 수준보다 높은 때로서 근로의욕이 저하되고 일하는 보람이 있는 보다 고차적인 일을 요구하게 된다. 따라서 관리자는 승급승진, 직무확대, 직무충실을 추진하여 담당자의 능력을 발휘할 수 있는 기회를 부여해야 할 것이다.

그 동안 여러 차례의 규정개정 속에서도 평정점의 비율 및 기간의 조정만 시도되었을 뿐 전문성 신장을 위한 시발점이 되지 못하므로 제도상의 낙후성으로 인하여 많은 문제점을 시사하고 있다.

또한 승진을 위한 과열 승부경쟁으로 부작용이 날로 심해져서 승진하려는 교사는 근무성적 만점(80점)을 받기 위하여 근무성적을 잘 받을 만한 학교를 찾아다니며 갖은 노력을 다하고 있다고 지적하였다.

근무성적평정은 인사 행정의 중요한 자료를 제공함과 동시에 교사 개인의 전문성 신장을 촉진시키며 나아가 교수 학습 활동의 개선과 교육조직의 효과를 증진시키는 적극적 기능을 수행해야 한다.

따라서 본 연구는 근무성적평정제도에 대한 교사들의 의견을 평정제도에 대한 관심도, 평정요소의 배점, 평정담당자 및 평정시기, 평정점의 비율, 평정방법, 근무평정조정위원회, 평정결과의 공개 및 활용, 평정점의 반영기간 등 8개 영역에 대하여 교사집단(성별·경력별·직위별·근무지별)간 얼마나 만족하고 있는가에 대한 실태를 파악하여 만족하지 못한다면 그 문제점을 분석하고 어떠한 방향으로 개선되어야 하는가를 조사하여 중등교사 근무평정제도의 개선방향에 대한 기초자료로 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구는 제주도, 서귀포시, 북제주군, 남제주군 지역에서 근무하는 중등학교 교사들이 근무성적평정제도에 대하여 어떠한 관점을 가지고 있는가를 분석하여 근무성적평정제도의 개선에 필요한 시사점을 찾고자 하였으며, 그 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 현행 중등교사 근무성적평정제도의 관심도, 평정요소의 배점, 평점 담당자 및 평정시기, 평정점의 비율, 평정방법, 근무평정조정위원회, 평정결과 등의 공개 및 활용, 평정점의 반영기간 등 8개 영역에 대하여 교사집단(성별·직위별·경력별·근무지별)간 얼마나 만족하고 있는가에 대한 실태를 조사한다.

둘째, 현행 중등교사 근무성적평정제도에 대한 조사를 바탕으로 하여 문제점과 개선점이 있다면 어떠한 방향으로 개선되어야 하는가를 조사하여 중등교사 근무성적평정제도의 개선 방향에 대한 기초 자료로 제시하고자 한다.



제 3 절 연구의 방법

본 연구의 방법은 문헌연구와 선행연구 및 실증연구를 병행하였다.

실증연구는 문헌연구와 선행연구를 바탕으로 조사대상은 제주도, 서귀포시, 북제주군, 남제주군 4개 지역에 근무하는 중등교사를 대상으로 하여 부장교사와 교사, 남녀별, 경력별로 할당 표집하였으며, 설문지 417부를 분석에 활용하였다.

본 연구의 분석을 위하여 교사의 개인적 특성, 근무성적평정제도의 관심

도, 개선 의견에 대한 것은 명목척도를 사용했으며 만족도는 3점 척도화한 등간척도를 활용하였다. 분석방법으로는 빈도분석과 χ^2 분석을 실시하였다.

또한 교사의 개인적 특성에 따른 근무성적평정제도의 만족도의 차이를 분석하기 위하여 T-test 분석과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 자료통계 처리를 위해서는 SPSS Win (Ver. 한글7.5) 통계패키지를 활용하였다.



제 2 장 근무성적평적제도의 이론적 배경

제 1 절 근무성적평정의 의의 및 목적

1. 근무성적평정의 정의

근무성적평정(performance evaluation or appraisal)이란 승급·승진·전임 등과 같은 인사행정의 제 기능에 적용함으로써 공무원의 능력의 향상에 기여하기 위하여 공무원의 근무성적 또는 상대적 능력을 평정하는 것이라고 정의하고 있으며²⁾, 교직원의 근무능력의 향상을 위한 인사관리의 수단으로써 그들이 근무하고 있는 조직체에의 적응력 또는 근무성적, 즉 근무와 책임의 수행 실적을 체계적·정기적으로 일정한 기준에 의하여 평가하는 제도로 보고 근무와 책임의 수행실적에 대한 평가뿐만 아니라 그들의 잠재적 능력과 적응성에 대한 평가도 포함되어야 한다고 주장한다.³⁾

또한, 근무성적평정이란 공무원의 개인적 특성·행태·직무 수행 실적 등을 판정하여 기록하고 활용하는 인사행정 기능이며 이러한 개념 정의에 포함된 특성 내지 요건을 다음과 같이 제시하고 있다.⁴⁾

1) 근무수행실적·개인적 특성·행태의 평가

집합적으로 파악한 근무성적평정 제도는 인간의 여러 가지 국면을 평가 대상으로 삼는다. 결과적으로 나타난 직무 수행 실적뿐 아니라 사람의 잠재

2) 유훈, 「행정학원론」 (서울: 법문사, 1982), p. 409.

3) 김창걸, 「교육행정학신론」-교육행정 및 교육경영-, (서울 : 형설출판사, 1998), p. 600.

4) 오석홍, 「인사행정론」, (서울 : 박영사, 1993), pp. 377~378.

적 능력·동기·성격·적성·흥미를 포함한 개인적 특성, 그리고 직무 수행의 가시적 행태가 모두 근무성적평정의 대상이 될 수 있다.

2) 판정작용

근무성적평정은 사람의 판단 또는 판정이라는 심리적 과정을 통해서 이루어진다. 판정은 평정자의 지각·신념·가치관 등이 개입하는 인지작용적 과정이다. 그러한 인식 과정을 통해서 피평정자의 개인적 특성·행태·실적 등이 평가된다.

3) 기록

근무성적의 결과는 기록된다. 즉 문서화된다.

4) 활용

근무성적평정은 평정 결과의 활용을 요건으로 한다. 활용되지 않는 평가 또는 활용의 계획이 없는 평가는 근무성적평정이라 볼 수 없다. 그러므로 근무성적평정에는 활용의 목적이 반드시 있어야 한다. 그러한 목적에 부합되게 근무성적은 설계되어야 하며, 평정 결과는 목적에 부합되게 활용되어야 한다.

이상의 여러 정의를 살펴볼 때, 근무성적평정은 교사의 근무능률 향상과 조직 자체의 발전을 위하여 개인이 근무하고 있는 조직체에서의 근무 수행 능력과 근무 실적을 일정한 기준에 의하여 체계적이고 정기적으로 평가하는 활동이라 할 수 있다.

그러므로 근무성적평정제도는 교사의 자질과 인성을 관찰하여 좋은 점은 계속 신장시키고 부족한 점은 보완하게 하여 스스로 자기 성장을 촉진하게

하고, 근무 동기를 유발하여 직무 능률을 향상시킬 수 있어야 한다.

2. 근무성적평정의 목적

근무성적평정의 목적은 경영에 있어서 종업원의 가치를 객관적으로 정확히 측정하여 합리적인 인사관리의 기초를 부여함과 동시에 종업원의 노동능률을 향상시키고 동기유발을 형성하는데 있다.

근무성적평정의 목적에 대하여 ① E. B. Flippo는 종업원의 특성과 공헌도를 전통적인 또는 고도화된 조직적인 방법으로 측정하는데 있다⁵⁾ 고 주장하고 있으며, ② F. A. Negro는 임금관리의 기초자료를 얻으며 승진과 이직 및 배치전환 등 인사이동의 기초자료를 얻으며 동시에 교육훈련의 자료와 숨은 인재발견은 물론 채용과 승진시의 시험 타당성을 검토하는데 있다며 광범위하고도 구체적으로 표현하고 있다. 따라서 인사고과의 목적을 체계화시켜 보면, <표 1-1>에서와 같이 5가지로서 요약할 수 있다.⁶⁾



5) Edwin B. Flippo, *principles of personnel Management*, 3rd ed., (New York : McGraw-Hill, 1971), p. 243.

6) 최중태, 「인사관리」, 박영사, 1985, p. 63.

<표 1-1> 근무성적평정의 목적

목 적	내 용	구 심 점
1. 인력배치 및 이동	각자의 능력에 적합한 적재적소의 배치에 활용됨	배치전환, 승진, 목적, 채용, 해고
2. 인력개발	종업원의 정확한 능력을 파악하여 인력개발에 활용됨	교육훈련, 개발
3. 인력계획 및 기타 인사기능의 타당성 측정	종업원의 연령·성·직종·기능도·근속년수 등에 따라 장단기 인력개발 수립에 요청되는 양적·질적 자료를 제공토록 함. 이렇게 함으로써 인사고과를 통하여 해당 종업원의 채용시험·승진 등이 타당하였는지 하는 인사기능의 타당성을 측정하는 도구로써 활용됨	인력계획에 요청되는 인적자료의 확보, 채용, 배치전환, 승진 등 인사기능의 타당성 검증
4. 성과측정 및 보상	종업원과 성과를 측정하여 종업원의 관심사인 승급, 상여금, 임률 결정 및 승진에 활용됨	승급, 상여금, 임률 결정, 승진
5. 조직개발 및 근로 의욕 증진	인사고과를 통하여 직무담당자의 조직관계나 직무조건에 결함을 발견하고 개선할 계기를 찾으며, 뿐만 아니라 종업원의 성취의욕의 자극제로서도 활용됨.	직무개선, 성취의욕 증진

자료 : 송병식, 「인사관리」, 제주대학교, 1995, p. 129.

지금까지의 전통적 근무성적평정의 목적은 과거지향적인 입장에서 과거의 실적에 대한 차별적인 상벌시행의 기초자료로서의 상여금, 승급·해직·복직순위 등에 주로 활용하였는데 반하여, 근대적 근무성적평정의 목적은 미래지향적인 입장에서 개인의 육성과 적재적소에의 배치 등 적극적인 능력개발의 활용에 있으며 교육훈련지도, 성취동기부여, 배치전환, 조직개발

등에 주로 활용되고 있다.

따라서 오늘날 근무성적평정의 목적은 각 직무담당자의 성과를 평가함과 동시에 그가 지닌 잠재적 능력 및 개발가능성에 초점을 둠으로서, 종업원에 대한 동기부여의 수단으로 활용하고 있을 뿐만 아니라 평가결과를 목표달성을 위한 종합적인 통제의 한 과정으로 활용하고 있음을 알 수 있다.

요컨대, 근무성적평정의 목적은 급여·승급·상여 등의 임금관리, 배치전환, 교육훈련, 상벌의 기준 등을 결정하고, 종업원의 직무수행능력의 개선·발전에 있음을 알 수 있다. 즉 인사고과의 목적을 보다 구체화하면, ① 임금관리를 위한 기초자료의 제공, ② 인사이동을 위한 기초자료의 제공, ③ 교육훈련을 위한 기초자료의 제공, ④ 종업원의 직무수행능력의 개선 및 발전, ⑤ 종업원간 능력의 비교, ⑥ 종업원 잠재적 능력의 발견 등을 들 수 있다.⁷⁾

현재 교사근무평정의 목적과 활용은 교사의 승진, 승급사정, 재배치, 강임, 감봉 등 인사관리의 기본자료로 활용되고 있으나 이보다는 교사 개개인의 전문성을 향상시키기 위한 지도 조언자료로 사용될 때에만 존재가치가 있다.⁸⁾

교사근무성적평정의 목적을 두 가지로 대별하면, 하나는 인사행정상 여러 가지 결정을 내리기 위한 정보를 제공하는 행정적 목적이고, 또 하나는 교수 - 학습의 향상을 목적으로 하는 장학적 목적이 있다.⁹⁾

행정적 목적으로는 ① 승진, 전보, 강임, 면직 등의 객관적 인사행정의 근거자료를 제공하며, ② 합리적인 인사정책개발의 자료를 제공하고, ③ 학교

7) 송병식, 「인사관리」, 제주대학교, 1995, pp. 129~130.

8) 신중식 외, 「현대교육행정학」, (서울 : 교육출판사, 1983), p. 338.

9) 김성숙, “교사의 근무평정제도에 관한 연구”, 충남대학교 교육대학원 석사학위논문, 1991, p. 12.

조직체에 대한 전반적인 평가의 중요한 역할을 하며, ④ 또한 학교행정평가의 관리능력을 증대하는 것 등이다.

장학적 목적으로는 ① 교사가 자기확인 및 반성을 하는데 필요한 자료가 되며, ② 교사의 교수능력을 향상시키는데 활용할 수 있는 정보를 제공하고 지도하는데 기초자료가 되고, ③ 교사의 자질향상의 방향 및 기준을 제시하며, ④ 교사훈련의 필요성을 발견하는 데 사용하여 교사의 능력발전과 교수향상을 위한 훈련 및 지도의 결정에 필요한 정보를 제공하는 것이다.

이상에서 살펴본 바 근무성적평정의 목적은 두 개의 대립되는 견해를 찾아볼 수 있다.

하나는 승진, 승급, 전보 등의 인사관리의 자료를 얻고자 하는 인사행정적 목적과 하나는 교사의 자기반성의 자료를 얻고 전문성을 향상시키며 교수능력을 향상시키는 지도조언의 장학적 목적이 있다고 하겠다.

교사근무평정의 궁극적인 목적은 교사 개개인의 전문성을 향상시키고 교수능력을 발전시키는 데 있을 것이다.

즉, 교사근무성적평정의 목적은 구성원의 가치를 객관적으로 정확히 측정하여 합리적인 인사관리의 기초를 부여함과 동시에 업무 능률을 향상시키고 동기 유발을 하는 데 있다고 본다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 교사근무성적평정 제도가 이러한 목적에 이용되려면 평정표의 내용 및 평정의 방법도 이러한 용도에 따라 달라져야 할 것으로 생각된다.

교사근무성적평정의 용도를 여러 가지로 나눌 수 있으나, 특정 인사 분야를 지목하지 않고 전반에 걸쳐서 ① 직원들에게 무엇이 기대되고 있으며, ② 이에 따라 교사의 능력발전 및 근무성과 향상을 기하고, ③ 인사관리의 타당성의 근거를 공고히 함과 동시에, ④ 인사배치의 객관적 기준을 제공하

기 위한 것이라고 할 수 있다.

제 2 절 근무성적평정의 영역 및 절차

1. 근무성적평정의 영역

근무성적평정의 영역에 관련하여 다음과 같은 특성을 제시하고 있다.¹⁰⁾

1) 적극적인 교사의 태도

모든 근무성적평정 계획은 적극적인 교직원의 태도를 유발해 내기 위한 강한 노력이 포함되어야 한다.

2) 다양한 성취의식

평정을 위한 자료수집의 단계는 학생, 학부모, 교육행정가 및 지역사회의 주요 인사 등 모든 관련자들로부터 교사의 성취에 관한 정보를 수집해야 한다.

3) 교사의 참여

교사들은 자신들의 평정 받는 기준과 절차를 알 수 있도록 평정장치를 구성하고 있는 관찰도구, 체크리스트, 그리고 종합적인 척도 등의 개발 또는 선택에 참여할 수 있어야 한다.

10) 서정화, 「교육인사행정론」, 한국교육 행정학회, 1995, pp. 165~166.

4) 종합성

평정과정은 종합적이어야 하며 교직원의 일상적인 업무환경의 모든 측면을 반영하는 것이어야 한다.

5) 철학 및 목표

평정과정은 지역사회의 철학과 목표에 토대를 두어야 한다. 교직원 개인의 평정은 학교의 전반적인 목표를 염두에 두면서 개인의 특수한 목표를 고려하도록 짜여져야 한다.

6) 자기 개선에의 초점

평정과정은 교직원 개개인의 발전이라는 견지에서 최종적인 산출물은 결국 자기 개선임을 인식해야 한다.

7) 타당성과 신뢰성

평정장치는 업무성과 중요한 측면을 강조하여야 하고, 이는 고도의 정확성과 일관성을 지니고 측정되어야 한다. 일반적으로 여러 평가자들이 복합적인 인지방법을 구사함으로써 그 타당도와 신뢰도를 높일 수 있다.

8) 시간의 선용

평정과정은 지나치게 많은 시간이 소요되어서도 곤란하겠지만 공평성과 명확성을 기할 수 있도록 충분한 시간이 주어져야 한다.

9) 편익

평정장치는 이를 운영하는 데 소요되는 비용을 정당화할 수 있을 만큼

교직원 업무성취의 개선을 가져와야 한다.

Fawcett는 학교 조직에서의 평정의 주요 대상영역을 다음과 같이 제시하고 있다.¹¹⁾ 그는 이를 교사의 주요 활동과 역할을 중심으로 ① 인간관계, ② 학급경영, ③ 교수-학습 교과 제시, ④ 학습자료와 자원의 활용 등으로 나누어 제시하고 있으며 그 내용은 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 교사 근무평정의 영역 및 그 내용

영역	주요내용
대인관계	· 교사-교사 · 교사-학생 · 교사-학부모 · 교사-지역사회 · 교사-행정가
학급경영	· 학급목표 및 각 학습자의 개인적인 학습목표 설정 · 학급에서의 각 학생의 개인적인 책임의 할당 및 수용 · 학생의 바람직한 행동 확충 및 바람직하지 않은 행동의 수정 · 학급에서 필요한 결정을 하기 위한 권한의 행사 · 문화와 일치되는 학급목표 및 활동을 위한 교사의 연구행위 · 학급운영에 필수적인 교사의 기록유지 행동 · 학교의 학습활동과 학교 외의 학급경험과의 조정 · 학급의 학습활동에서의 각 학생의 포함·참여 · 학급활동에서의 의사소통 · 학급에서의 활동 시간 및 자원 활용의 판단
교수-학습	· 학생의 기능 · 태도 · 지식분석
교과제시	· 강의 · 집단토의 · 학생연구 · 프로그램 학습
학습자료와 자원 활용	· 도서 · 책 · 기계 · TV, Radio, Film · 기타 보조적 자료, 조직, 지역사회 인사 · 학급에서의 물리적인 환경조직을 통한 효율적인 학습환경 구성

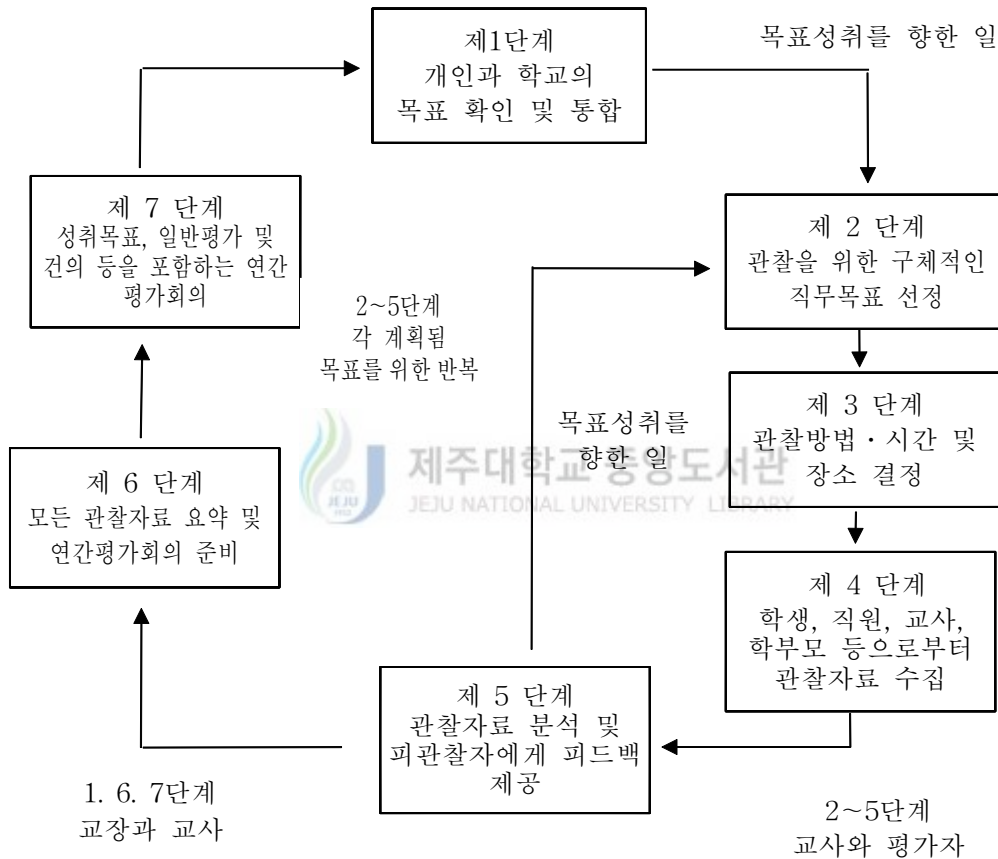
자료 : 서정화, 「교육인사행정론」, 한국교육 행정학회, 1995, p. 160.

11) Fawcett, C. W., School Personnel Administration, New York : Macmillan Co, 1964.

2. 평정절차

Hughes와 Ubben은 위의 논의에 더하여 교직원 평정의 절차모형을 제시하고 있다.¹²⁾ 이에 의하면 평정과정은 하나의 순환과정으로 볼 수 있으며 <그림 2-1>에서 보는 바와 같이 7단계를 거친다고 하고 있다.¹³⁾

<그림 2-1> 교직원 평정절차 모형(1)



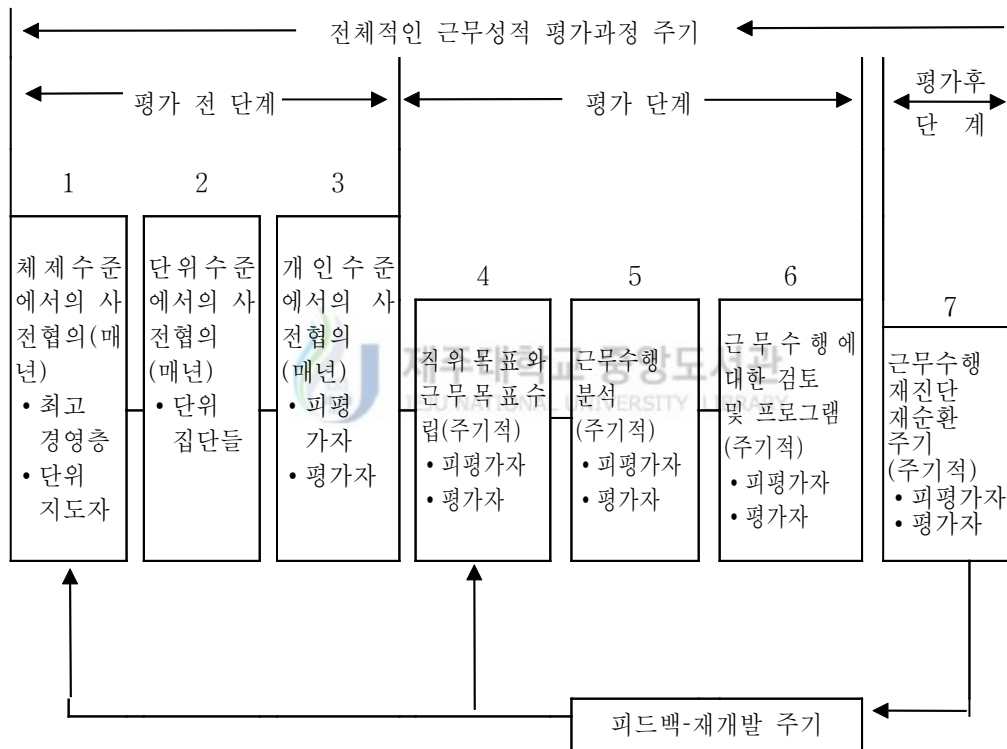
자료 : 서정화, 「교육인사행정론」, 한국교육 행정학회, 1995, p. 138.

12) Hughes, L. W., & Ubben, G. C., The Elementary Principal's Handbook, Boston Massachusetts : Allyn & Bacon Inc., 1978.

13) 서정화, 전계서, 재인용. p.167.

한편, Castetter는 교사에 대한 평정모형을 제시하면서 평정 단계를 8단계로 나누어 설명하고 있다.¹⁴⁾ 그는 근무성적평정 절차를 전체적으로 평가 전 단계, 평가단계, 평가 후 단계 등의 셋으로 구분하고 있고. 이를 다시 ① 전체수준의 검토, ② 단위 수준 검토, ③ 개인수준 검토, ④ 평정목표 선정, ⑤ 성취분석, ⑥ 성취수행 검토, ⑦ 성취재진단 및 재순환, ⑧ 피드백 또는 재개발 등의 단계로 세분화하고 있다.

<그림2-2>교직원평정절차모형(2)



자료 : 송화섭, 「교육행정이론과 경영론」, 양서원, 1994, P.291.

14) William, B. Casetter, The Personal Function in Educational Administration, 3rd ed, New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1981, p. 6에서 재인용

이와 같은 Castetter의 모형은 평정에 있어 매우 체계적인 절차를 밟도록 하며 평정과정에서 다양한 측면을 고루 검토하도록 하는 등 교육체제, 학교 조직, 그리고 교사 모두에게 도움을 주는 합리적이며 효율적인 절차 모형이라 할 수 있으며 앞으로의 새로운 근무평정 프로그램의 개발에 유용한 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대되는바 이를 제시하면 앞의 <그림 2-2>와 같다.¹⁵⁾

3. 근무성적평정의 방법

인사행정에서 사용되고 있는 근무성적평정의 방법은 상대적 평정법과 절대적 평정법으로 구분될 수 있다.¹⁶⁾

상대적 평정방법으로는 동위법(rank order method), 유이동문법(equal appearing interval method), 조합비교법(paired comparison method) 등이 있고, 절대적 평정 방법으로는 수자척(numerical scale), 기술척(descriptive scale), 기술도표척(descriptive graphi scale), 대인비교척(man-to-man scale), 강제선택법(forced choice technique), 항목점수법(check list), 추인법(guess-who technique) 등이 있다.

또한, 근무성적평정 방법을 평정자 지위에 의한 분류와 평정기법에 의한 분류를 할 수도 있다.¹⁷⁾

평정자 지위에 의한 분류로는 누가 평정하느냐에 따라 자기평정(self rating), 수직적 평정(vertical rating), 수평적 평정(horizontal rating) 및 다각적 평정(triangle rating)이 있고, 평정기법에 의한 분류로는 평정척도법

15) 송화섭, 「교육행정이론과 경영론」, (서울 : 양서원, 1993), pp. 291~292.

16) 김종철, 「교육행정의 이론과 실제(3정판)」, (서울 : 교육과학사, 1988), p. 354.

17) 김흥기, 「인사행정론(개정판)」, (서울 : 대왕사, 1991), pp. 331~344.

(rating scales), 강제배분법(forced distribution method), 기록법, 서열법, 체 크리스트법 등이 있다.

또 다른 방법으로는 산출기록법, 정기적 시험법, 가감점수법, 업적보고법, 서열법, 등위법, 중요사건기록법, 기타 방법 등으로 구분하고 있다.¹⁸⁾

이상에서 살펴보았듯이 근무성적평정의 방법에는 수많은 종류가 있으며, 현재도 새로운 방법이 계속 개발되고 있으나, 본 절에서는 전통적으로 많이 사용되고 있는 서열법, 강제배분법, 도표식 평정척도법, 사실표식법 또는 대조법, 산출기록법 등과 새로운 평정방법으로 기대되는 평정자 지위에 의한 평정 방법을 살펴보고자 한다.

1) 전통적 평가방법

(1) 서열법(rating method)

서열법은 조직 구성원들을 서로 비교하여 그들간의 상대적 종합 서열을 정하는 방법으로서 비교적 작은 집단에서만 사용할 수 있다.

따라서 이 방법은 특정 집단내의 서열을 제시해 줄 수는 있으나 다른 집단과 비교할 수 있는 객관적 자료는 제시해 주지 못한다. 이 방법의 가장 단순한 형태는 평정요소라는 객관적 지표를 설정 활용하지 않고 개인의 전반적인 특성을 다른 사람과 포괄적으로 비교하는 것이다.

개인간의 서열을 정하기 위한 비교의 방법에는 대인비교법(man-to-man comparison), 2인조 비교법 또는 쌍대비교법(paired comparison), 교대 서열법(alteration ranking) 등이 있다.

18) 송화섭, 전계서, p. 294.

(2) 강제배분법 또는 강제할당법(forced distribution)

많은 인원의 근무성적을 공정히 평정하게 되면 일반적으로 극소수의 인원이 최상의 등급 및 최하의 등급을 받게 되고 나머지 대부분은 중간에 집중하게 되는 바, 이를 그래프로 표시하면 정상분포곡선이 된다. 그러므로 평정을 함에 있어 이러한 정상분포가 되도록 강제로 분포시키게 되면 대체로 사실에 가까운 평정이 될 것으로 간주하는 것이 이 강제배분법의 기본적인 아이디어이다.

이 방법을 사용함에 있어 등급의 수는 임의로 정할 수 있으나 일반적으로 다섯 등급으로 하고 그 비율을 10%, 20%, 40%, 20%, 10%로 하는 것이 보통이다.

강제배분법은 평가 결과의 집중화 경향과 관대화 경향을 방지할 수 있는 장점은 있으나 강제배분의 타당성이 의심스럽고 전원이 무능해도 일정한 비율은 우수한 평점을 받게 되는 단점이 있다.

(3) 도표식 평정척도법(graphic ration scale)

도표식 평정척도법은 직무수행실적, 직무수행능력, 직무형태 등에 관한 평정요소를 나열하고, 그 평정요소 각각에 대한 3~5개 정도의 우열의 등급을 표시하는 평정척도를 그린 평정표를 사용하는 방법이다. 평정자는 평정척도의 등급 중 피평자에 해당하는 것을 골라 그곳에 표시한다.

이 평정법의 장점을 살펴보면, 평정표의 작성이 간단하고 평정이 용이하며, 평정제도를 상벌의 목적에 이용하는 데 편리하다. 단점으로는 평정요소가 너무 포괄적이고 추상적이며, 현혹효과(halo effect)와 중심화 경향(central tendency) 및 관대화 경향(leniency tendency) 등이 나타난다는 것이다.¹⁹⁾

19) 유훈, 전계서, p. 413

(4) 사실표식법 또는 대조법(check - list method)

이 방법은 평정자가 평정표에 나열·제시된 평정요소에 대한 기술 또는 질문을 보면서 피평자에 해당하는 것을 골라 표시하는 것이다.

평정자는 각 항목에 대하여 가부 또는 유무의 표시를 할 뿐 피평정자의 특성이나 실적을 평가하여 가치를 부여하거나 등급을 정하지는 않는다. 각각의 평정요소에 가중치를 부여한다든지 평정결과를 평가하는 일은 그 활용 목적에 따라 인사 담당자들이 한다. 그러므로 이 방법에 의하면 평정자는 피평정자의 특성이나 실적을 평가하기보다는 보고하는 셈이 된다.

사실표식법의 장점은 평정자가 평정표를 보고 판단하기 때문에 평정하기가 비교적 쉽다. 단점으로는 평정표를 작성하기가 어렵고, 평정자가 채점방법을 알지 못하면 결과에 대하여 불안감이 있으며, 평정도구의 타당성이 매우 낮고, 평정자들이 편견을 지니고 있으며, 평정의 결과가 개인의 발전을 위하여 활용되지 못하고 있다는 것이다.

(5) 산출기록법

산출기록법은 공무원이 수행한 작업량을 평가의 대상으로 하는 것으로 일정한 시간당의 작업량, 또는 일정한 작업량을 수행하는데 소요되는 시간을 계산하여 성적을 결정하는 것이다. 이 방법은 수량적으로 정확히 파악할 수 있는 시간이나 작업량을 토대로 하기 때문에 객관성은 있으나 표준 작업시간, 표준작업량의 산정이 가능한 반복적인 단순한 업무의 수행 조직을 평가하는데 적합한 방법이다.

2) 평정자 지위에 의한 평정방법

(1) 자기평정법(self rating)

자기평정법은 피평정자가 자기를 스스로 평가하는 방법으로서 업무수행

을 개선하도록 자극하기 위해 주로 관리층을 평정할 때 보충적으로 많이 사용된다. 장점으로는 평정 받는 사람이 자기 자신과 자기의 일에 관하여 체계적으로 생각해 보게 하며 상향적인 정보의 소통을 촉진한다. 단점으로는 자기평정만으로는 평정의 객관성을 확보하기 어렵다.

(2) 동료평정법(peer rating)

동료평정법은 피평정자의 집단 내에서 대등한 위치에 있는 피평정자들이 상호 평정하는 방법으로서 피평정자의 참여와 이해, 자기발전을 강조한다.

장점으로는 신뢰도와 타당도가 높고, 편견을 견제할 수 있으며 참여 과정을 통한 개선 방안의 모색에 유용하다. 단점으로는 평정결과를 다른 집단의 평정결과와 비교하는데 적합하지는 않다.

(3) 하위자에 의한 평정법

하위자가 상사를 평가하는 방법으로서 하위자 입장에서 좋고 나쁨을 표현할 기회를 가지므로 평정실시로 인해 동적인 상·하 관계를 이룩할 수 있다. 그러나, 상위자는 비호의적이며 하위자는 보복을 두려워하기 때문에 실험단계에 있다.

이와 같이 근무성적평정 제도는 여러 가지 문제점을 지니고 있으므로 합리적이고 과학적인 근무성적평정을 하기 위해서는 평정방법의 타당도, 신뢰도, 그리고 객관도를 높이고, 조직구성원 개인의 발전을 도모하면서 행정의 효율성을 높이고 또한 조직의 발전을 꾀할 수 있는 방안을 연구·개발해 내어 활용해 나가야겠다.

제 3 절 현행 교사근무성적평정제도

1. 교사근무성적평정제도의 법적 근거

우리 나라에서 근무성적평정제도를 실시하게 된 것은 1961년 10월 22일 각령 제234호로 근무성적평정규정이 공포되고 그것에 의거한 시행 세부요강이 1962년 8월 16일자로 각 기관에 시달됨으로써 시작되었다.

그 이후에 모법인 국가공무원법 제51조(1963. 4. 17 법률 제1325호로 공포)에 “각 공무원의 근무성적을 평정하여 이를 인사관리에 반영시켜야 한다”는 규정과 근무성적평정규정(1963. 6. 1 각령 제133호, 개정 1964. 2. 10 대통령령 제1636호)이 공포되었다.

새로운 교육공무원법 제42조(1963. 12. 5 법률 제1463)에도 동일한 규정이 명문화되었으나 대통령령으로서의 교육공무원근무성적 평정은 공포를 보지 못하고, 각 시·도별 교육위원회에서는 일반공무원과는 별도로 잠정적으로 작성된 기준에 의하여 근무성적평정이 실시되어 왔다.²⁰⁾

그 후 1964년 7월 8일 대통령령 제1863호로 교육공무원 승진규정이 제정되면서 단위별로 작성된 교육공무원 근무성적표에 의한 근무평정이 이루어지게 되었다.

현행 교사근무성적평정제도는 ‘교육공무원승진규정’ 중의 제3장에 제시되어 있는 ‘근무성적평정’ 사항에 근거하여 실시되고 있으며, 교육공무원 승진규정은 전체 5장 48조로 구성되어 있다.

현행 교원의 승진규정은 1997년 7월 9일 대통령령 제15424호에 의하여 실시되고 있으며, 교사의 승진을 위한 평정 점은 <표 2-2>에서 보는 바와 같다.²¹⁾

20) 김종철, 전개서, p. 353.

21) 교육법전 편찬회, 「교육법전」, (서울 : 교학사, 1999 개정판), pp. 783~799.

<표 2-2> 승진평정점의 평정내용별 분포현황

	내 용	월	만 점		비 고
경 력	가 경력(최근20년): 기본경력	0.3500	84	90	90년 (25년기준)
	나 경력(5년) : 초과경력	0.0833	6		
근무평정	전년도(40%)		80		교장 50% 교감 50%
	당해년도(60%)				
연 수	자격연수	9(점)×획득점수/100	9	27	자격 : 사서 상당 일반 : 최근 10년이내면 인정
	일반연수	6점×획득점수/100×3회	18		
연구점수	전국규모	1등급 : 1	3		'97.7.30 이후에는 1인연구 100% 2인 - 70% 3인 - 50% 4인 - 30%
		2 " : 0.75			
		3 " : 0.5			
	도규모	1등급 : 0.5			
		2 " : 0.35			
	3 " : 0.25				
대학원석·박사	박사 : 2, 석사 : 1				
보 직	주임점수	0.021	1.75 (7년)		'97.12.31까지 는 10년보직교 사로 근무해도 5년으로 봄
연구학교근무	교육부지정	0.021	1.25		교육부5년 도지정10년 해야 만점
	도지정	0.0105			
도 서	가 지구	0.042	3		특수학급과 중복안됨, 택일
	나 지구	0.034			
	다 지구	0.025			
	라 지구	0.017			
특수학교근무	학교 근무경력	0.021	1.25		
	학급 담당경력	0.125			
농어촌학교	제주도는 지정된 곳 없음	0.015	2.5		인정없음
나환자학교	학교,학급	0.021	1.25		
전 문 직	장학사, 연구사	0.021	1.25		· 현행 · '97.12.31이전
			0.75		
재외국민교육 기관 파견근무		0.021	0.75		
기술계자격증 해기사소지교원			· 기능 0.5 · 기술0.75		

자료 : 국가전문행정연수원교육행정연수부, 제1기 교수요원교육전문과정교재, (1999.11.1~11.12.), p.114~117

주 : 가산점평정시 동일한 평정기간중의 평정사유가 중복될 경우 유리한 것 하나만 적용
(교육공무원승진규정 제41조 3항).

따라서 근무성적 평정 점은 경력평정 다음으로 높은 구성 비율을 차지하고 있어 근무성적평정이 교원의 승진에 많은 영향을 미치는 중요한 영역임을 알 수 있다.

이상의 평정점들은 1999년 개정안에 의하여 일부 조정된 것이다. 동 개정안의 '교육공무원승진규정'에서는 그 동안 1994년 9월 22일 이전 규정에서의 근무성적 평정은 80점을 그대로 두었다. 그러나 교육감 지정 농어촌 지역학교 근무경력에 대한 가산점(2.5점)이 신설되어 전체 평정점수가 상향 조정됨에 따라서 근무성적 평정 점의 비율은 낮아졌으나 아직도 근무성적 평정이 승진에 미치는 영향이 크다는 것을 입증해 주고 있다.

2. 교사근무성적평정의 내용 및 기준

우리나라의 교사근무성적평정 기준에서는 교사의 근무성적평정은 당해 교육공무원의 근무실적·근무수행능력 및 근무수행태도를 평가하되, 다음 각 호의 기준에 의하여야 한다.²²⁾

- ① 직위별로 타당한 요소의 기준에 의하여 평정할 것.
- ② 평정자의 주관을 배제하고 객관적인 근거에 의하여 평정할 것.
- ③ 신뢰성과 타당성을 보장하도록 할 것.
- ④ 평정대상자의 근무성적을 종합적으로 분석·평가할 것.

위 기준에 근거한 교사의 근무성적평정요소 및 평정기준은 <표 2-3>과 같다.

22) 교육공무원승진규정 (대통령령 제 4393호, 1969. 12. 4. 공포, 대통령령 제 15424호, 1997. 7. 9. 전문개정) 제 16조 (평정의 기준).

<표 2-3> 교사 근무성적 평정기준

평정 사항	평 정 요 소	평 정 기 준
자질 및 태도	① 교육자로서의 품성	<ul style="list-style-type: none"> • 국민교육철학 • 거래의 스승으로서의 자각 • 교육애의 발양 • 일상언행 및 성격 • 자기수양 및 품위유지(특히 학부모, 학생의 반향)
	② 사명의식	<ul style="list-style-type: none"> • 지시명령 수행 • 제반복무 • 준법성 • 교내의 협동 • 지역사회계도 • 창안제출 • 개선의 적극성
근무 실적 및 근무 수행 능력	③ 학습지도	<ul style="list-style-type: none"> • 교재연구(지도안) • 지도목표 및 방법 • 수업의 질 • 평가
	④ 생활지도	<ul style="list-style-type: none"> • 계획 및 방법의 합리성 • 학생 및 가정의 이해 • 학생의 인성 및 진로지도 • 문제성향 학생지도
	⑤ 학급경영·교육 연구 및 담당업무	<ul style="list-style-type: none"> • 경영안 활용 • 경영방침 및 실천 • 환경구성 • 계획처리의 정확성 및 신속성 • 연구수업 • 연구발표 • 자기연수

자료 : 교육법전편찬회, 「교육법전」, (서울 : 교학사, 1999 개정판), pp. 796.

근무성적평가를 위하여 활용하는 구체적인 도구로 '교사근무성적평정표'를 사용하고 있다. 교사근무성적평정표에 의하여 이루어지는 평정방법은 근무평정 요소에 대하여 숫자로 평정점을 매기는 숫자평정척도법과 일정한 평정분포 비율에 맞추어 평정하는 강제할당법이 혼합적으로 활용되고 있으며, 이에 활용되는 교사의 근무성적평정표는 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 교사근무성적평정표

①평정기간		② 평정 분포율					③조정자	④확인자	⑤평정자		
...부터...까지		· 수(72점 이상) 20% · 우(64점 이상~72점 미만) 40% · 미(56점 이상~64점 미만) 30% · 양(56점미만) 10%					직위 성명 ① 또는(서명)	직위 성명 ① 또는(서명)	직위 성명 ① 또는(서명)		
평정사항	평정요소	자질및태도		근 무 실 적			⑪ 평정 점	⑫ 환산 점	⑬ 총 점	⑭ 조정 점	⑮ 순 위
		⑥ 교 육 자 로 서 품 성	⑦ 사 명 의 식	⑧ 학 습 지도	⑨ 생 활 지도	⑩ 학 급 영 호 교 연 및 담 당 업 무					
평정 대상자	평정자	12	12	24	16	16					
소 속	성 명	확인자	12	12	24	16	16				
		평정자									
		확인자									
		평정자									
		확인자									

자료 : 교육법전편찬회, 「교육법전」, (서울 : 교학사, 1999 개정판), p. 795.

3. 평정자 및 확인자와 평정기간

교사근무성적평정의 평정자는 <표 2-5>에서와 같이 평정대상자의 상급 감독자가 되고 확인자는 평정자의 차상급 감독자가 된다. 단 교육부 장관이 필요하다고 인정할 때에는 평정대상자의 상급감독자 가운데 평정자와 확인자를 따로 정할 수 있게 하고 매년 12월말에 정기적으로 실시하도록 하고 있다.

<표 2-5> 근무성적 평정시의 평정자와 확인자

기 관 별	평정대상자	평 정 자	확 인 자
• 초·중·고교	교 사	교 감	교 장
• 국립대학(교)부속 초·중·고교	교 감	교 장	학 장
• 직할학교	교 감	교 장	차 관
• 공립 중·고등학교	교 감	교 장	부교육감 또는 학무국장
• 공립 초등학교	교 감	교 장	교육장 또는 교육구청장

4. 평정점의 분포

근무성적평정점의 분포비율은 수(72점 이상) 20%, 우(64점 이상 72점 미만) 40%, 미(56점 이상 64점 미만) 30%, 양(56점 미만) 10%로 하되('양'의 비율은 '미'의 비율에 포함할 수 있음), 평정 점의 분포비율을 적용함에 있어서 평정자는 소속 평정대상자의 직위별로, 확인자는 소속 평정대상자 전원에 대하여 평정 점의 분포비율에 맞도록 평정하여야 한다. 그리고 평정

대상 교육공무원의 근무성적 총 평정 점은 특별한 사정이 없는 한 동일하지 아니하도록 하여야 한다.²³⁾

근무성적의 평정 점은 80점을 만점으로 하되, 평정자의 평정 점과 확인자의 평정 점을 각각 50%로 환산한 후 그 환산된 점수를 합산하여 산출한다.

그리고 확인자가 교감, 장학사 및 교육연구사의 근무성적을 평정할 때에는 근무성적평정조정위원회의 심의·조정을 거쳐 근무성적평정확인위원회에서 결정한다. 이 경우 근무성적평정 확인위원회는 근무성적평정 확인자가 소속된 기관에 설치하도록 되어 있으며 이의 구성 및 운영 등에 관하여 필요한 사항은 설치 기관의 장이 정하도록 되어 있다.²⁴⁾

5. 근무성적 평정점의 반영

근무성적은 종전에는 3년간의 평정점을 반영하였으나, 이번 개정(1997. 7. 9. 대통령령 제15424호)된 규정에서는 근무평정의 객관성을 높인다는 의미에서 최근 2년간의 근무성적 평정점을 반영하도록 하였다.

- 근무성적 평정점 = (최근 1년 이내에 평정한 평정점 × 60 / 100) + (최근 1년전 2년 이내에 평정한 평정점 × 40 / 100)

6. 근무평정조정위원회 설치·운영

평정의 결과를 조정하기 위하여 승진 후보자명부 작성 단위기관별로 근

23) 교육공무원 승진규정 (대통령령 제 4393호, 1969. 12. 4. 공포, 대통령령 제 15424호, 1997. 7. 9. 전문개정) 제 21조 (평정점의 분포 비율).

24) 교육공무원 승진규정 (대통령령 제 4393호 1969. 12. 4. 공포, 대통령령 제 15424호, 1997. 7. 9. 전문개정) 제 22조 (평정의 채점).

무성적평정조정위원회를 두도록 하고 있다. 중학교 또는 이와 동등급학교의 교사와 초등학교 또는 이와 동등급학교의 교감 및 교사의 경우에는 승진 후보자명부 작성 단위기관 외에 교육장 소속 하에서도 조정위원회를 둘 수 있으며 승진 후보자명부 작성권자가 교육부장관 또는 국립학교의 장인 경우에는 조정위원회를 두지 않을 수 있다.

근무성적평정조정위원회는 평정대상자의 상위직 공무원 중에서 그 설치기관의 장이 지정하는 5~7인의 위원으로 구성하며, 위원장은 그 설치기관의 장의 차순위자가 된다. 조정위원회는 평정대상교육공무원 전원의 분포비율, 소속기관간 및 보조기관간의 균형, 기타 근무성적평정의 신뢰성과 타당성을 높이기 위하여 필요한 사항 등을 참작하여 평정대상교육공무원의 평정 점을 조정할 수 있다.²⁵⁾

7. 평정결과의 활용 및 비공개

1) 결과의 보고



이상의 절차를 거쳐 얻어진 평정결과를 확인자는 경력평정표에 기록하여 평정 후 10일 이내에 평정대상자의 임명권자에게 보고하여야 한다.²⁶⁾

2) 결과의 활용

근무성적평정의 결과는 전보·포상 등 인사관리에 반영하여야 한다.²⁷⁾

25) 교육공무원 승진규정 (대통령령 제 4393호, 1969. 12. 4. 공포, 대통령령 제 15424호, 1997. 7. 9. 전문개정) 제 23조 (근무성적평정조직위원회), 24조 (근무성적평정의 조정)

26) 교육공무원 승진규정 (대통령령 제 4393호, 1969. 12. 4. 공포, 대통령령 제 15424호, 1997. 7. 9. 전문개정) 제 14조 (평정결과의 보고), 제 25조 (평정결과의 보고)

27) 교육공무원 승진규정 (대통령령 제 4393호, 1969. 12. 4. 공포, 대통령령 제 15424호,

3) 평정결과의 비공개

근무성적 평정의 결과는 이를 공개하지 아니한다.²⁸⁾

이상에서 살펴본 바와 같이 교사의 근무성적 평정체제에 관한 내용을 요약하면 다음의 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 근무성적 평정체제 내용요약

구 분	내 용			
법적근거	교육공무원 승진규정, 근무성적 평정규정			
목 적	근무실적, 근무수행능력 및 발전성 등을 평가하여 인사행정에 관련된 여러 문제를 공정하게 처리하기 위한 근거 자료를 제공하여 이용하게 함으로써 직무 및 조직체 전체의 직무 능력을 향상시키고자 한다.			
내용기준	내 용	기 준	배점(80점)	평 가 자
	자질및태도	• 교육자로서의 품성	12	평정자(교감50%) 확인자(교장50%)
		• 사명의식	12	
	근무성적	• 학습지도	24	합산평정 평정시기 : 매년 12월 말 1회
		• 생활지도	16	
• 학급경영		16		
방법도구	방 법	단순비교방법, 평정척도법		
	도 구	평정표(교사 근무성적 평정표)		
과정절차	평가에 관한 전체적인 프로그램과 구체적인 절차가 제시되어 있지 않고 평가결과의 비공개, 협의과정 없음.			
활 용	승진에 2년간 (60 : 40%) 반영, 전보, 포상에 활용			

1997. 7. 9. 전문개정) 제 27조 (근무성적평정결과의 활용)

28) 교육공무원 승진규정 (대통령령 제 4393호, 1969. 12. 4. 공포, 대통령령 제 15424호,

1997. 7. 9. 전문개정) 제 26조 (평정결과의 비공개)

제 4 절 현행 교사근무성적평정제도의 문제점

1. 법규상의 문제점

현행 교사 근무성적평정제도에 관한 문제점을 정리하면 다음과 같다.

1) 평정의 기준

교육공무원승진규정 제16조(평정의 기준)에서 직위별로 타당한 요소의 기준에 의하여 평정할 것과, 평정자의 주관을 배제하고 객관적인 근거에 의하여 평정할 것을 명시하고 있으나, 평가의 기준 및 준거를 교사의 맡은바 직무별로 구분하여 제시하지 않았고, 제시된 기준조차도 객관적으로 관찰 가능한 행동적 서술어로 명시되지 않고 있다.

2) 평정결과의 활용

근무성적평정의 결과는 주로 전보·포상 등 인사관리에 반영하여야 한다.²⁹⁾ 전술한 바와 같이 근무평정은 인사관리의 객관적인 기초자료일 뿐만 아니라 교사의 자기평가와 교육·훈련의 기초 자료로 활용되어 근무 능력을 향상시키고 자기 발전과 성장을 유도하는 적극적인 기능을 갖게 하는 일도 중요하다.

3) 평정요소

평정요소가 적절하지 못하다는 것이다. 교육공무원의 자질 및 태도와 근

29) 교육공무원 승진규정 (대통령령 제 4393호, 1969. 12. 4. 공포, 대통령령 제 15424호, 1997. 7. 9. 전문개정) 제 27조 (근무성적평정결과의 활용).

무성적의 요소로서 모두 5개의 기준이 제시되고 있는데(교육공무원승진규정 제17조 관련) 이러한 평정요소들이 교사, 교감, 장학사 및 교육연구사의 자질 또는 그들이 수행하는 역할을 종합적으로 포함하고 있는가에 대하여 의문이 제기되고 있다. 또한 평정요소의 각 기준 또는 척도의 구체성이 결여되어 있다는 것이다. 곧 5개의 평정요소마다 몇 개의 기준이 있기는 하나 그 내용이 행동적인 용어보다는 대체로 추상적인 용어로 진술되어 있어 평정자의 주관에 개입되기 쉽게 되어 있다.

4) 평정배점의 균일화 및 획일화

지역별 특성을 고려한 교사근무성적평정 프로그램을 개발하는 연구가 없고 평정배점이 균일화 또는 획일화되어 있다는 것이다.

5) 근무성적평정 방법

근무성적평정에 있어서 각 등급의 해당 인원수를 일정비율에 맞추도록 하는 강제 배분방식을 취하게 함으로써 우수한 피평정자가 상대적으로 낮은 평정을 받는 경우가 있게 된다는 것이다. 그리고 구성원간의 상대적인 비교를 하는 과정에서 상급자격 취득과 관련하여 흔히 경력이 많은 피평정자를 우수한 사람으로 평정하게 된다는 것도 문제라 할 수 있다.

6) 근무성적의 비공개

교육공무원 승진규정 제26조에서 근무성적평정의 결과는 공개하지 않도록 되어 있어, 평정결과에 대한 의문이 제기되고 있으며, 교사 자신의 전문성 신장에도 기여할 수가 없다.

7) 타당도 및 신뢰도 문제

평정도구의 신뢰도란 평정 결과나 평정의 점수를 얼마나 믿을 수 있는가를 말해주며, 타당도는 그것이 측정하려는 것을 정말로 측정하고 있는가를 나타낸다.

따라서 타당도 및 신뢰도 문제는 근무성적평정제도에 대한 비판 중 가장 중요한 것이라고 생각된다. 근무성적평정시 타당도 및 신뢰도의 문제는 근무성적평정표의 작성에도 문제가 있겠지만 주로 운영상에 있는 것으로 생각된다. 표의 작성이 실적보다는 성격을 중요시한다든지, 단일 수단을 너무 다목적에 이용하려고 한다든지, 이질적인 항목을 동질적인 점수로 환산한다든지, 직무의 다양성이 잘 반영되지 않는다든지 하는 것과 같은 표의 작성상의 문제도 크지만 무엇보다도 평정자의 평정능력과 성실성이 문제시되는 것 같다. 따라서 이러한 기준으로 하여 교사들의 사기에 영향을 주는 상벌의 목적으로 이용해서는 안 된다는 것이다.

8) 평정상의 문제



근무성적평정은 사람이 사람을 평가하는 과정이므로, 평정자의 판단 또는 의견에 기초를 두어 평가하기 때문에 다소간의 착오가 일어나기 마련이다.³⁰⁾

따라서 평정결과의 타당성에 대하여 비판하는 견해가 있다. 근무성적평정의 결과에는 일정한 한계가 있다는 것을 항상 유의하여야 한다.³¹⁾

2. 법규상의 개선점

현행 법규상 개선되어야 할 사항을 정리하면 다음과 같다.³²⁾

30) 오석홍, 전계서, pp. 448~452.

31) 김흥기, 전계서, p. 355.

32) 서정화, 전계서, pp. 185~186.

1) 평정결과의 활용

평정의 결과를 단지 인사관리를 위한 자료로서 활용함에 그칠 것이 아니라 적극적으로 구성원의 자질 향상과 능력 개발을 위하여 활용할 수 있는 방안이 마련되어야 한다.

2) 평정요소

근무성적평정요소와 기준을 재검토하고 이를 명세화하도록 해야 한다. 함축적인 용어로 진술되어 있는 평정요소 및 평정기준을 조작적인 용어로 다시 진술해 놓아야 한다.

3) 근무성적평정 방법의 개선

근무성적평정 방식에 대한 재검토가 이루어져야 한다. 현재의 평정 방식이 강제배분식으로 되어 있어 학교별 교사 수준의 차이나 학교의 규모 등을 고려해 놓지 못하게 되어 있는 것이다. 따라서 현재 피평정자의 직위별로 분포비율을 설정하고 있는 방식을 고쳐 분포의 비율에 융통성을 두는 방식을 개발하여 활용하도록 함이 바람직하다.

4) 근무성적평정 결과의 공개

근무성적평정 결과의 공정성을 기하고 평정결과를 피평정자의 발전을 위해 적극적으로 활용하기 위해서는 어느 정도의 부작용을 감수하고라도 평정결과를 공개하는 방안이 마련되어야 한다.³³⁾

33) 김흥기, 전계서, pp. 352~353.

제 5 절 선행 연구의 고찰

본 연구에 관련된 선행 연구의 내용을 고찰해 보면 다음과 같다.

안용국은 '근무성적평정 제도의 개선에 관한 연구'라는 논문에서 다음과 같이 연구결과를 제시하고 있다.³⁴⁾

- (1) 현행 근무성적평정제도에 대한 교사들의 인식이 부정적이므로 이를 개선하기 위해서는 근무성적평정제도를 잘 알 수 있도록 학년초에 직무안내 및 설명서의 개발 제시와 교사와 상호협의 절차를 거쳐야 한다.
- (2) 현행 근무성적평정제도의 체제는 인사자료만을 전제로 하여서 개인의 전문적 발달에 도움을 주지 못하므로 발달지향적 체제로 전환되어야 한다.
- (3) 현행 근무성적평정제도는 획일적으로 지역별 융통성을 고려하지 않고 있으므로 지역성을 고려한 융통성 있는 규정을 두는 것이 바람직하다.
- (4) 법규상의 가장 먼저 개선할 과제는 승진에 차지하는 비중의 하향 조정과 근무성적평정 결과에 대한 개별통지 방식의 실시이며, 근무성적평정의 반영기간은 1년으로 하여야 한다.
- (5) 근무성적평정 방법은 성별 구분평정에서 완전 통합평정으로 평정자에는 동료교사를 포함시켜서 타당성과 공정성을 높이도록 개선하여야 한다. 평정분포 비율도 4단계 상대평가에서 3단계 절대평가로 개선되어야 한다.
- (6) 근무성적평정 결과는 승진, 전보, 보상 등 어느 한 곳에만 적용되어야 하며 평정과 운영에 있어 가장 큰 불신 요소인 평정자의 주관성을 배

34) 안용국, “근무성적평정제도의 개선에 관한 연구”, 청주대학교 행정대학원 석사 학위 논문, 1994, p. 165.

제할 수 있는 행정상의 제도적 장치가 필요하다.

임승백은 '현행 교사 근무성적 평정 제도에 관한 연구'라는 논문에서 다음과 같은 연구결과를 밝히고 있다.³⁵⁾

- (1) 현행 근무성적평정제도는 인사관리의 자료를 제공하기 위한 수단으로 이용되고 있어 운영상 많은 문제점이 따른다. 이에 근본 목적인 교사의 자질 및 직무능률 향상을 위한 지도·조언의 자료로도 활용되어야 한다.
- (2) 근무평정 5개 요소의 중요도에 따라 가중치를 적용해 점수를 배점한 것은 비교적 타당한 방법인데 점수배경과 중요도 순위가 적합한지에 대한 연구가 필요하다.
- (3) 학교마다 교사의 질적 수준이 다른데 일정 비율을 획일적으로 적용하는 상대평가 방법은 많은 문제를 제기하고 있다. 이에 절대평가로의 전환이 요구되겠지만 변별도상 더 큰 문제가 있을 것으로 보아 현 상태의 비율을 적용하되, 가장 문제가 되는 「수」 등급에서만 약간의 융통성을 두어 평정할 수 있는 재량권을 학교장에게 주는 절충식 상대평가 방법이 연구·개발되어야 한다.
- (4) 승진시에 반영되는 경력점·연수 및 연구실적·기타 가산점 등은 교육총경력 동안 쌓아올린 점수인데 반해 신뢰도가 가장 낮고, 단기간에 얻을 수 있는 근무평점 점수를 총점 중 37.8% 반영하고 있는 점은 적극 검토되어야 한다.

박영원은 '교원 근무성적평정 제도에 관한 교원 집단간의 의견 차이 분석'이라는 논문에서 다음과 같은 연구결과를 제시하고 있다.³⁶⁾

35) 임승백, "현행 교사근무성적평정제도에 관한 연구", 원광대학교 교육대학원 석사학위논문, 1993. pp. 64~65.

36) 박영원, "교원근무성적평정제도에 관한 교원 집단간의 의견차이 분석", 이화여

- (1) 교장, 교감 및 주임과의 협의에 의한 점수와 학교 단위별로 구성된 평가 전문위원회에 의한 평점을 가산 또는 참작하는 방법을 채택함으로써 평정의 객관성을 높일 수 있도록 하여야 할 것이다.
- (2) 근무성적을 평정할 때 일정한 비율 즉 수:20%. 우:30%. 미:40%. 양:10%의 강제배분방식 평정을 지양하고 학교 집단의 규모나 특성에 따라 탄력성이 부여될 수 있는 방안이 강구되어야 할 것이다.
- (3) 근무성적 평정요소는 평정요소의 경중과 평정대상자의 직책과 직무에 따라 중요도가 달리 취급되어야 할 것이다.
- (4) 근무성적평정 결과의 공개여부는 나름대로 장단점을 가지고 있으나 평정의 목적이 교사의 능력발전을 통한 성과의 향상에 있고 또한 평정의 객관성과 공정성을 높이기 위하여 공개하는 방안이 마련되어야 할 것이다.
- (5) 근무성적 평정요소의 평정기준을 보다 구체적이고 세분화된 평정사항으로 제시해 줌으로써 평정자의 주관의 개입될 여지를 최소화할 수 있도록 해야 할 것이다.
- (6) 근무성적평정에 있어서 평정권자의 평정자의 착오를 줄이기 위하여 평정방법 및 평정기술에 대한 훈련대책이 강구되어야 할 것이다.

한편, 한국교육개발원에서 열린 전문가협의회에서 논의된 교직발전 종합방안의 핵심이라고 할 수 있는 승진체제 개편안에 대한 발제내용을 중심으로 평정제도의 개선방안을 다음과 같이 제시하고 있다.³⁷⁾

자대학교 교육대학원 석사학위 논문, 1988, pp. 89~90
 37) 주간교육신문사, “승진근평체계 이렇게 바뀐다”, 교육평론, 2000년 9월호, (통권 94호). pp. 62~64.

1) 평정점 조정

승진평정 점수는 기존 골격을 유지하되 배점 비율을 현행 경력 90점, 근
평 80점, 연수 연구 30점에서 경력 70점, 근평 90점, 연수 연구 40점으로 조
정한다.

이는 경력보다 학생교육에 열심인 교사를 우대하려면 근무평정점을 높여
야 한다는 지적을 반영, 항목간 조정이 불가피하다는 판단에 따른 것이다.
특히 자질 향상과 교실 수업개선을 위해서는 연수 연구 실적과 가산점 분
야를 확대할 필요가 있다고 보고 연수 연구 점수를 10점 가량 높인 것으로
풀이된다.

2) 경력평정

경력평정점을 90점에서 70점으로 하향 조정하되 평정기간은 현행 25년
체제를 그대로 유지하는 것이 바람직하다는 것으로 집약됐다. 평정기간 25
년 존속 방침은 수석교사제 도입으로 평정기간 단축이 별 의미가 없어졌을
뿐더러 평정점 하향 조정으로 기간단축의 효과를 충분히 살릴 수 있다는
점이 고려됐다.

또 경력 평정이 항상 만점자끼리 경쟁하는 상황이었다는 현실론도 기간
단축 보류의 중요 요인으로 작용했다.

개정안은 경력평정 만점을 기본경력의 경우, 가 경력 64점, 나 경력 54점,
다 경력 44점으로 조정했으며 초과경력은 가 경력 6점, 나 경력 5점, 다 경
력 4점으로 했다.

3) 근무성적 평정

근무성적평정 점을 80점에서 90점으로 높이고 확인자와 평정자의 평정비

율은 50대 50에서 60대 40으로 조정한다.

4) 근평 반영기간 7~10년으로 연장

근무성적평정 기간 연장은 발전적으로 검토해야 한다는 의견이 많았다. 근평이 승진에 절대적인 영향을 미치고 있을뿐더러 한 학교에서 대개 3~5년 정도 근무한다는 점을 감안하면 근평기간은 최소 2개 학교에서 근무하는 실적을 종합할 수 있게 해야 한다는 것이다. 이를 위해 평정기간을 7~10년으로 연장할 필요가 있는 주장이 제기됐다. 교육부 안 대로 근평기간을 3년으로 할 경우 학교장과의 정실에 의해 근평이 좌우될 수도 있으므로 이를 경계하기 위해서도 대폭 연장해야 한다.

오랜 기간 여러 사람에 의해 객관적으로 평정된 자료를 토대로 승진에 반영하는 것이 바람직하다고 본다. 이는 또 능력 발전이 필요하다고 여기는 교사에게는 연수를 권고할 수도 있고 부적격 교원 배제방안으로도 활용이 가능하다. 7~10년간 근무성적이 최하위인 교사에 대해서는 교육청이 객관적으로 처리할 수 있는 여지를 제공할 수 있어 교직 위상강화에도 도움이 될 것이다.

근평요소에 학습지도나 생활지도 분야를 강화해 현장교사의 다면적 평가를 도모해야 한다.

다만 교원평가위원회에 학부모가 참여하는 것은 전문성이 훼손되지 않는 범위 내에서 매우 제한적으로 이뤄져야 할 것이다.

5) 연수성적 평정

현행 30점을 40점으로 상향 조정하고 교육성적 30점, 연구성적 10점으로 정한다. 직무연수는 10년 이내 3개를 평정하는 현행 제도를 계속 유지하되

1회당 6점 만점을 5점으로 낮추고 10년 이내 직무연수 중 이미 평정을 받아 승진한 경우는 다음 평정에서 제외한다.

교육성적 30점은 직무연수 15점과 자격연수 15점(현행 9점)을 평정한다. 직무연수 1회당 평정 기준은 지금처럼 60시간, 10일 이상 직무연수로 한정한다.

평정대상인 자격연수는 전액을 국가가 부담하고 직무연수는 성격에 따라 전액 또는 반액을 국가가 부담토록 한다. 예컨대 승진에 필요한 평정대상 연수 경비는 국가가 부담하되 연수 학점 등에 필요한 연수는 자비로 한다는 것이다. 국비 직무연수는 교사 1인에게 연 1회만 지원하되 3개의 평정대상 직무연수 중 2개까지만 지원하는 방안도 검토해 볼 수 있다.

6) 연구실적 평정

연구실적 평정은 연구대회 입상 및 학위취득 실적으로 하는 현행제도를 유지한다. 대신 연구실적 평정점은 3점에서 10점으로 대폭 늘리고 연구대회 종류도 확대해 연구수업과 학생 특기지도 실적 항목을 신설한다.

또 전국 및 시도규모 연구대회 입상 점수도 조정 전국대회는 1등급 1점, 2등급 0.75점, 3등급 0.5점으로 하며 시도규모는 1등급 0.75, 2등급 0.5, 3등급 0.25점으로 개편한다.

석사 및 박사학위 취득점은 전공이나 직무와 관계없이 박사는 2점, 석사는 1점으로 한다.

연구수업 평정은 ① 지역별, ② 교과별, ③ 시·군·구별, ④ 시·도별, ⑤ 전국단위의 5단계 경연대회를 실시, 입상실적에 따라 평정점을 부여하는 방식을 채택한다. 입상실적 평정점은 전국수준의 경우 1등급 3점, 2등급 2점, 3등급 1점으로 하며, 시도 단위경연대회 실적은 1등급 2점, 2등급 1.5점, 3등급 1점을 각각 부여한다.

학생 특기지도 실적은 시도수준의 각종 학생 경시대회 입상때 지도교사에게 1등 0.5점, 2등 0.3점, 3등 0.1점을 부여하며 참가 지도교사 모두에게 0.001점을 가산한다.

전국수준의 경시대회나 발표대회의 입상실적은 1, 2, 3등한 학생의 지도교사에게 1점, 0.7점, 0.5점씩을 각각 부여한다.

이밖에 전국 및 시도수준의 교육과정개발과 교재개발, 교과서 편찬사업에 참여한 교사에게도 편당 0.25점의 가산을 부여, 연구 연찬의욕을 고취시켜야 한다.

7) 가산점

도서벽지 진흥에 의한 가산점은 해당 시도교육청에서만 효력을 갖게 해야 한다. 또 승진규정상의 가산점 항목을 전국수준과 지역수준으로 분리, 승진규정에서는 전국 수준의 기준만을 설정하게 한다. 승진 규정상에서 전국수준으로 정할 가산점은 나환자의 자녀가 다니는 학교, 특수학교 근무자, 지정 연구 학교 근무교원, 국가 기술 자격증 소지자로만 국한 한다. 대신 주임교사 가산점과 장학사 연구사 경력, 재외근무교육기관 근무경력 등은 가산점을 부여하지 않는다.

현행 가산점의 만점을 풀어 상한선을 제한하지 않는다.

가산점제의 개선은 3년간의 경과기간을 뒤 현행 제도를 당분간 유지하되 새로 시작되는 평정은 3년 후의 평정점 계산 대상으로 정한다.

8) 전문직 체제 개편

전문직 체제를 일반직과 유사한 직급체제로 조정한다. 전문직 직급을 일반직처럼 5급에서 1급까지로 세분화한다는 것이다.

장학직의 경우는 교육행정 5급-교육행정 4급-교육행정 3급-교육행정 2급-교육행정 1급 등의 5단계 승진체제로 개편하는 방안이 제시됐다.

교육연구직 역시 교육연구 5급-4급-3급-2급-1급 등으로 직급이 세분화된다.

이 제도는 교육전문직 전문인력양성에 초점을 두고 있으며 1급 정교사 중에서 전문직을 선발한 뒤 단일 승진체제 내에서 평생 근무토록 하는 것. 이렇게 임용된 전문직들은 학교로의 전직이 절대 허용되지 않는다는 점이 특징이다.

교육부 측은 이 같은 방안이 확정될 경우 전문직 전직 제도로 인해 승진에서 불이익을 당해왔다고 여기는 일선현장의 불만이 상당 부분 완화될 수 있을 것으로 전망했다.

이상에서 살펴본 선행 연구들을 종합·분석해 보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 근무성적평정 활용상의 목적인 측면에서는 평정결과를 개별 공개하여 근무태도의 반성, 자질 및 능력의 개발을 위한 자료로 활용되도록 해야 하며, 평정의 객관성·신뢰성·타당성 있는 제도 운영의 개선이 필요하다고 나타내고 있다.

둘째, 현행 근무성적평정 방법은 완전 통합평정으로 하며, 평정자에는 동료교사를 포함시켜서 타당성과 공정성을 높이도록 개선하여야 한다고 나타내고 있다.

셋째, 근무성적평정 방법에서 일정한 분포비율에 의해 강제배분하여 상대평가 하는 것을 지역적 특성, 학교의 규모 등을 고려하여 현행 제도보다 분포비율에 융통성을 부여하여 절대평가를 혼합한 방식으로 전환되어야겠다고 제언하고 있다.

따라서 본 연구에서는 선행 연구들에서 나타난 근무성적 평정결과의 활용상의 목적인 측면과, 근무성적 평정방법 및 근무성적 평정결과의 비공개에서 나타난 제언들을 바탕으로 좀더 세밀히 분석을 하고자 한다.



제 3 장 가설설정 및 조사개요

제 1 절 가설설정 및 변수의 정의

1. 연구가설의 설정

교사 근무성적평정제도는 교사들의 과거 업적을 객관적 기준에 의해 평가하여 차등적 보상을 제공함은 물론 교사 개개인의 전문성을 향상시키고 교수능력을 발전시키는데 그 목적이 있다. 그러나 현행 교사근무성적평정 제도는 제2장에서 살펴본 바와 같이 평가자의 주관적 평정, 평정결과 활용 및 평정방법의 획일성, 평가요소의 부적절성 등으로 교사들간의 부정적 인식이 팽배해 있는 실정이다. 특히 법규상 교사 직위 및 직무별로 타당한 기준에 의해 평가할 것을 명시하고 있으나 이를 구분하여 평가요소를 제시하지 않고 있으며, 지역별 특성을 고려한 교사근무성적평정 프로그램이 개발되어 있지 않다. 또한 근무성적 평정방법도 성별을 구분하지 않고 평정이 이루어지고 있어 교사간 평정제도에 대한 불만이 가중되고 있다.

이러한 연유에서 본 연구는 교사들의 개인적 특성에 따른 현행 근무평정제도에 대한 반응, 만족도를 평가한 후 최적 개선책을 모색하고자 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

[가설 I] 교사들의 개인적 특성에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 반응이 다를 것이다.

I-1 : 성별에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 반응이 다를 것이다.

I-2 : 직위에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 반응이 다를 것이다.

I-3 : 교육경력에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 반응이 다를 것이다.

I-4 : 근무지역에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 반응이 다를 것이다.

[가설 II] 교사들의 개인적 특성에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 만족도가 다를 것이다.

II-1 : 성별에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 만족도가 다를 것이다.

II-2 : 직위에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 만족도가 다를 것이다.

II-3 : 교육경력에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 만족도가 다를 것이다.

II-4 : 근무지역에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 만족도가 다를 것이다.

[가설 III] 교사들의 개인적 특성에 따라 근무성적평정 제도에 대한 개선의견이 다를 것이다.

III-1 : 성별에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 개선의견이 다를 것이다.

III-2 : 직위에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 개선의견이 다를 것이다.

III-3 : 교육경력에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 개선의견이 다를 것이다.

III-4 : 근무지역에 따라 현행 근무성적평정 제도에 대한 개선의견이 다를 것이다.

2. 변수의 정의

1) 근무성적평정제도의 반응도

근무성적평정제도에 대한 반응은 근무평정제도에 대한 전반적 관심도, 평

정점의 분포비율에 대한 의견, 평정기준에 의한 평정성적 반영에 대한 의견, 평정제도의 활용에 대한 의견으로 구분하였다.

2) 근무성적평정제도에 대한 만족도

근무성적평정 제도에 대한 만족도는 평정요소에 대한 만족, 평정요소의 운영 타당성, 품격평정요소의 운영 타당성, 사명의식요소의 운영 타당성, 학습지도요소의 운영 타당성, 생활지도요소의 운영 타당성, 학급경영·교육연구·담당업무요소의 운영 타당성, 승진 활용에 대한 만족, 근무태도의 피드백에 대한 만족도로 구분하였다.

3) 근무성적평정 제도에 대한 개선의견

근무성적평정에 대한 개선의견은 선행연구를 바탕으로 평정 배점제의 타당성, 남녀간 동등기준 평정원칙에 대한 의견, 평가주체에 대한 의견, 평가방법에 대한 의견, 평가제도와 운영상의 문제점, 평가결과의 공개의견, 공개방법에 대한 의견, 공개 찬성 이유, 공개 반대 이유로 구분하였다.

제 2 절 표본특성 및 측정방법

1. 표본의 선정 및 특성

본 연구의 대상은 제주시, 서귀포시, 북제주군, 남제주군 4개 지역에 근무하는 중등교사를 대상으로 하여 부장교사와 교사, 남녀별, 경력별로 할당 표집하였으며, 설문지 500부를 제주시와 서귀포시는 각각 130부씩 배포하였고 북제주군과 남제주군은 각각 120부씩 우송 및 직접 의뢰하여 420부를

회수(회수율 84%)한 후 불성실하게 기입된 3부를 제외한 417부를 분석에 활용하였다.

본 연구의 분석대상으로 선정된 표본의 특성은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 표본의 일반적 특성

N=417

특 성	구 분	실 수(N)	백분율(%)
성 별	남 성	256	61.4
	여 성	161	38.6
직 위	교 사	319	76.5
	부 장 교 사	98	23.5
교육경력	10년 이하	67	16.1
	11년 ~ 15년	143	34.3
	16년 ~ 20년	102	24.5
	21년 이상	105	25.2
근 무 지	제 주 시	126	30.2
	서 귀 포 시	118	28.3
	북 제 주 군	109	26.1
	남 제 주 군	64	15.3

<표 3-1>에서는 근무성적평정제도에 있어서 대상자의 일반적인 특성으로 응답자의 성별로는 남자가 256명(61.4%)이고 여자는 161명(38.60%)으로 남성 교사가 여성 교사보다 많으며, 직위별로는 교사가 319(76.5%)명이고,

부장교사가 98(23.5%)명, 경력별로는 11~15년인 교사가 143명(34.3%)으로 가장 많고, 21년 이상인 교사가 105명(25.2%)이었으며 16~20년은 102명(24.5%)으로 16년 이상 근무한 교사가 대부분이었으며 10년 이하인 교사는 67명(16.1%)으로 비교적 적다. 또한 근무지별로는 제주시가 126명(30.2%)으로 가장 많고 서귀포시와 북제주군은 각각 118명(28.3%)과 109명(26.1%)이 거의 비슷한 표본이 수집되었으며, 남제주군이 제일 적은 64명(15.3%)으로 나타났다.

2. 측정방법

본 연구의 분석을 위하여 교사의 개인적 특성, 근무성적평정제도의 관심도, 근무성적평정제도의 개선의견은 명목척도를 활용하였으며, 근무성적평정제도의 만족도는 3점 척도화한 등간척도를 활용하였다.

분석방법으로는 표본의 일반적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 교사의 개인적 특성에 따른 현행 근무성적평정제도의 반응과 개선의견의 차이분석을 위해서 χ^2 분석을 실시하였다. 또한 교사의 개인적 특성에 따른 근무성적평정제도의 만족도의 차이를 분석하기 위하여 T-test분석과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 SPSS Win(Ver. 한글 7.5) 통계패키지를 활용하였다.

제 4 장 가설검증 및 분석

1. 근무성적평정제도에 대한 반응

1) 현행 근무평정제도 전반적 관심

교사들이 현행의 근무성적평정제도에 관한 내용에 대해 어느 정도 이해하고 있는지를 조사 분석한 결과, 조금 안다는 응답이 다수를 차지하고 있어 현행 근무성적평정제도에 대해 교사들을 대상으로 한 교육이 필요한 것으로 나타났다. 또한 이해도는 교사의 개인적 특성별로 차이를 보이고 있는데 이를 구체적으로 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 현행 근무평정제도 이해정도 차이

특 성	구 분	잘 안다	조금안다	전혀 모른다	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	54(21.09)	170(66.41)	32(12.50)	256(100.0)	$\chi^2=39.201$ df=2 p=.000***
	여 성	4(2.48)	110(68.32)	47(29.19)	161(100.0)	
직 위	교 사	29(9.09)	219(68.65)	71(22.26)	319(100.0)	$\chi^2=30.972$ df=2 p=.000***
	부장교사	29(29.59)	61(62.24)	8(8.16)	98(100.0)	
교육경력	10년 이하	2(2.99)	40(59.70)	25(37.31)	67(100.0)	$\chi^2=69.104$ df=6 p=.000***
	11 ~ 15년	6(4.20)	102(71.33)	35(24.48)	143(100.0)	
	16 ~ 20년	16(15.69)	73(71.57)	13(12.75)	102(100.0)	
	21년 이상	34(32.38)	65(61.90)	6(5.71)	105(100.0)	
근 무 지	제 주 시	21(16.67)	88(69.84)	17(13.49)	126(100.0)	$\chi^2=4.715$ df=6 p=.581
	서귀포시	13(11.02)	79(66.95)	26(22.03)	118(100.0)	
	북제주군	16(14.68)	70(64.22)	23(21.10)	109(100.0)	
	남제주군	8(12.50)	43(67.19)	13(20.31)	64(100.0)	

주 : *** p<.001

먼저 성별로는 $p < 0.001$ 의 수준에서 차이를 보이고 있는데, 남성 교사가 잘 안다는 응답이 21.09%로 여성 교사의 2.48%에 비해 월등히 높게 나타나고 있으며, 전혀 모른다는 응답도 여성 교사가 남성 교사에 비해 높게 나타나고 있다.

직위별로는 $p < 0.001$ 수준에서 부장교사들이 일반교사에 비해 이해도가 상대적으로 높게 나타났으며, 교육경력별로는 $p < 0.001$ 수준에서 교육경력이 높은 수록 이해도가 높은 것으로 나타났다. 한편 근무지별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않다.

결과적으로 현행 근무성적평정제도에 대한 교사의 이해도가 상대적으로 낮으며, 이중 여성교사와 15년 이하의 교육경력을 갖춘 일반교사들의 이해도가 낮아 이들에 대상으로 한 근무평정제도에 대한 교육이 절실한 것으로 나타났다.

2) 현행 근무성적평정점의 분포비율에 대한 의견

현행 근무성적평정점(수 20%. 우 30%. 미 40%. 양 10%)에 대한 분포비율에 대한 의견을 조사 분석한 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 평정점의 분포비율에 대한 차이

특 성	구 분	찬성한다	반대한다	잘모르겠다	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	84(32.94)	103(40.39)	68(26.67)	255(100.0)	$\chi^2=29.921$ df=2 p=.000***
	여 성	15(9.43)	90(56.60)	54(33.96)	159(100.0)	
직 위	교 사	50(15.82)	163(51.58)	103(32.59)	316(100.0)	$\chi^2=48.022$ df=2 p=.000***
	부장교사	49(50.00)	30(30.61)	19(19.39)	98(100.0)	
교육경력	10년 이하	3(4.48)	37(55.22)	27(40.30)	67(100.0)	$\chi^2=65.904$ df=6 p=.000***
	11 ~ 15년	16(11.27)	77(54.23)	49(34.51)	142(100.0)	
	16 ~ 20년	28(28.00)	44(44.00)	28(28.00)	100(100.0)	
	21년 이상	52(49.52)	35(33.33)	18(17.14)	105(100.0)	
근 무 지	제 주 시	40(32.26)	51(41.13)	33(26.61)	124(100.0)	$\chi^2=9.306$ df=6 p=.157
	서귀포시	22(18.64)	60(50.85)	36(30.51)	118(100.0)	
	북제주군	26(24.07)	47(43.52)	35(32.41)	108(100.0)	
	남제주군	11(17.19)	35(54.69)	18(28.13)	64(100.0)	

주 : ***p<.001



현재 강제할당법에 의해 운영되고 있는 근무성적평정점제도에 대한 의견은 전반적으로 반대한다는 의견이 약간 높은 것으로 나타났으나, 교사의 개인별 특성에 따라 의견이 차이를 보이고 있다.

먼저 성별로는 p<0.001수준에서 남성 교사는 찬성 32.94%, 반대 40.39%인데 반해 여성 교사는 찬성 9.43%, 반대 56.60%로 여성 교사의 반대 의견이 남성 교사에 비해 월등히 높게 나타났다. 직위별로는 부장교사의 찬성율이 50%인데 비해 일반 평교사의 반대율은 51.58%로 직위별로 상반된 입장을 보이고 있다(p<0.001). 교육경력별로는 21년 이상의 교육 경력자들의 찬성율이 그 이하의 교육 경력자에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다(p<0.001).

한편 근무지별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않다. 결과적으로 강제할당법에 의한 근무성적평정점제도는 교사들간의 반대의견이 많지만 상대적으로 여성 교사, 일반 평교사, 21년 미만의 교사들의 반대가 높은 것으로 나타났다.

3) 평정기준에 의한 평정성적 반영에 대한 의견

현행 근무성적평정제도의 운영에 대한 교사들의 의견을 분석하여 보면 평가자와 피평가자간의 정실주의가 작용한다는 의구심이 강한 것으로 나타났다. 이러한 의구심은 성별, 직위별, 교육경력별에 따라 차이를 보이고 있다.

<표 4-3> 평정기준에 의한 평정성적 반영 차이

특 성	구 분	기준에 의거한다	정실이 작용한다	반반이다	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	42(16.73)	123(49.00)	86(34.26)	251(100.0)	$\chi^2=7.187$ df=2 p=.027*
	여 성	13(8.18)	78(49.06)	68(42.77)	159(100.0)	
직 위	교 사	31(9.87)	160(50.96)	123(39.17)	314(100.0)	$\chi^2=14.489$ df=2 p=.001***
	부장교사	24(25.00)	41(42.71)	31(32.29)	96(100.0)	
교육경력	10년 이하	4(6.15)	36(55.38)	25(38.46)	65(100.0)	$\chi^2=25.734$ df=6 p=.000***
	11 ~ 15년	9(6.43)	80(57.14)	51(36.43)	140(100.0)	
	16 ~ 20년	15(14.85)	44(43.56)	42(41.58)	101(100.0)	
	21년 이상	27(25.96)	41(39.42)	36(34.62)	104(100.0)	
근 무 지	제 주 시	16(12.70)	62(49.21)	48(38.10)	126(100.0)	$\chi^2=5.774$ df=6 p=.449
	서귀포시	12(10.43)	58(50.43)	45(39.13)	115(100.0)	
	북제주군	21(19.81)	50(47.17)	35(33.02)	106(100.0)	
	남제주군	6(9.52)	31(49.21)	26(41.27)	63(100.0)	

주 : *** p<.05. ***p<.001

<표 4-3>에서는 성별로는 전체적으로 평정기준에 따라 평정성적 반영 차이는 성별·직위별·경력별·근무지별로 '정실이 작용한다', '반반이다', '기준에 의거한다' 순으로 나타나 다소 '기준에 의거한다'는 반응이 낮은 편이며 '반반이다' 반응도 상당수로 나타났다.

성별로는 $p=0.27$ 에서 남성 교사의 16.73%가 '기준에 의거한다'고 한 반면에 여성 교사는 8.18%만이 기준에 의거한다고 하여 여성 교사들이 평정에 대한 의구심이 높은 것으로 나타났다. 직위별에 $p=0.001$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데 일반 평교사들이 부장교사에 비해 평정에 대한 정실주의 의구심이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 교육경력별로는 21년 이상의 교육경력자들에 비해 21년 미만의 교육경력자들이 평정에 대한 정실주의 의구심이 상대적으로 강한 것으로 나타났다($p<.001$). 한편 근무지별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않다.

결과적으로 교사들은 평가자와 피평가자간의 평가에 있어 정실주의에 대한 의구심을 높게 지각하고 있으며, 남성 교사에 비해 여성 교사가, 부장교사에 비해 일반 평교사가, 21년 이상의 교육자에 비해 21년 미만의 교육자들이 이에 대한 의구심이 상대적으로 높게 나타났다.

4) 근무성적평정제도 활용에 대한 의견

근무성적평정제도의 활용은 인사상의 근거자료로 승진, 전보 등 인사이동에 직접적인 영향이 있을 것이라는 생각과는 다르게 '교원의 자질이 및 능력개발을 위한 자료로 활용'하여야 한다는 응답과 '교원 자신의 직무태도에 대한 반성의 자료로 활용'하여야 한다는 응답이 상대적으로 높게 나타나 교사들은 근무성적평정제도가 보상뿐만 아니라 능력개발이라는 본연의 목적을 달성할 수 있어야 한다는 전향적 사고를 지니고 있음을 알 수 있다. 또

한 근무성적평정제도의 활용에 대한 의견은 교사의 개인별 특성에 따라 차이를 보이고 있는데 이를 구체적으로 살펴보면 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 근무성적평정제도의 활용 차이

특 성	구 분	인사상의 근거 자료로	자신의 근무태도에 대한 반성의 자료로	교원의 자질 및 능력 개발을 위한 자료로	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	55(21.65)	94(37.01)	105(41.34)	254(100.0)	$\chi^2=3.653$ df=2 p=.161
	여 성	22(14.19)	60(38.71)	73(47.10)	155(100.0)	
직 위	교 사	50(15.97)	123(39.30)	140(44.73)	313(100.0)	$\chi^2=7.166$ df=2 p=.028*
	부장교사	27(28.13)	31(32.29)	38(39.58)	96(100.0)	
교육경력	10년 이하	8(11.94)	23(34.33)	36(53.73)	67(100.0)	$\chi^2=18.318$ df=6 p=.005**
	11 ~ 15년	24(17.14)	68(48.57)	48(34.29)	140(100.0)	
	16 ~ 20년	17(17.35)	35(35.71)	46(46.94)	98(100.0)	
	21년 이상	28(26.92)	28(26.92)	48(46.15)	104(100.0)	
근 무 지	제 주 시	19(15.32)	43(34.68)	62(50.00)	124(100.0)	$\chi^2=18.742$ df=6 p=.005**
	서귀포시	25(21.55)	44(37.93)	47(40.52)	116(100.0)	
	북제주군	22(20.18)	32(29.36)	55(50.46)	109(100.0)	
	남제주군	11(18.83)	35(58.33)	14(23.33)	60(100.0)	

주 : * p<.05. **p<.01

먼저 직위별로는 p=0.028 수준에서 차이를 보이고 있는데, 부장교사의 경우 인사상의 근거 자료로 활용해야 한다는 응답이 28.13%로 일반 평교사의 15.97%에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다. 교육경력별로는 p=0.005 수준에서 21년 이상의 교육 경력자들이 인사상의 근거 자료로 활용해야 한다는 응답이 26.92%로 20년 이하의 교육경력자에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다. 근무지별로는 p=0.005 수준에서 남제주군에 근무하는 교사들

은 자신의 근무태도에 대한 반성이 자료로 활용해야 한다는 응답이 58.33% 인데 비해, 타지역 교사들은 교원 자신의 능력개발의 기회로 활용해야 한다는 응답이 상대적으로 높게 나타났다. 한편 성별로는 유의적 차이를 보이고 있지 않다.

결과적으로 제주지역의 교사들은 근무성적평정제도의 활용에 대해 보상 차원을 벗어나 능력개발 및 업무반성의 자료로 활용의 폭을 넓혀야 한다는 전향적인 의견을 개진하고 있으며, 직위별로는 일반 평교사가, 교육경력별로는 20년 이하가 이러한 의견이 타 집단에 비해 상대적으로 높게 나타났다.

2. 근무성적평정제도에 대한 만족도

1) 근무성적평정 평정요소에 대한 만족도

현행 근무성적평정제도에서 평정요소(교육자로서의 품성, 사명의식, 학습 지도, 생활지도, 학급경영·교육연구 및 담당업무)에 대한 교사들의 만족도는 <표 4-5>에 보는 바와 같다. 평정요소에 대한 만족도 측정은 3점 척도로 (1점 전혀 불만, 2점 불만, 3점 만족) 측정하였다. 그 결과 평균 2.34로 만족과 불만의 수치가 비슷한 수준을 보이고 있다.

개인적 특성별로는 성별, 직위, 근무지간에는 평정요소의 만족도 차이를 보이고 있지 않는 반면 교육경력별로는 $p=0.002$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 즉 21년 이상의 장기 근속 교사들이 10~15년 사이의 근속 교사에 비해 평가요소의 만족도가 상대적으로 높게 나타났다.

<표 4-5> 평정요소에 대한 만족도 차이

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성별	남 성	2.33	0.65	0.605	0.545
	여 성	2.29	0.68		
직위	교 사	2.28	0.68	-1.933	0.054
	부장교사	2.43	0.57		
근무지	산북지역	2.34	0.62	0.057	0.955
	산남지역	2.34	0.62		
교육경력	10년 이하	2.39	0.63	4.864	0.002**
	11 ~ 15년	2.15	0.68		
	16 ~ 20년	2.36	0.66		
	21년 이상	2.45	0.60		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, **p<0.01

2) 평정요소의 전반적 운영 타당성

앞에서 살펴 본 5가지 평정요소가 전반적 타당하게 운영되고 있는지에 대한 교사들의 지각은 <표 4-6>에 나타난 바와 같다.

개인적 특성을 고려하지 않는 평정요소에 대한 운영 타당성 지각은 평균 1.91로 나타나 교사들의 평정요소에 대해 운영 타당성을 낮게 지각하고 있다. 한편 개인적 특성에 따라 평정요소의 운영 타당성에 대한 지각정도가 다르게 나타나고 있는데 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 성별로는 $p=0.004$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있는데 남성 교사는 평정요소의 운영 타당성에 대한 지각 평균이 1.98인데 비해 여성 교사는 1.80으로 여성 교사가 평정요소에 대한 운영 타당성 지각이 남성 교사에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 직위별로는 $p<0.001$ 수준에서 부

장교사는 2.13인데 비해 일반 평교사는 1.84로 일반 평교사의 평균이 월등히 낮게 나타나고 있으며, 근속년수별로는 16년 이상 근속교사들에 비해 15년 이하 근속교사들이 평정요소의 운영 타당성에 대한 지각이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 한편 근무지별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

<표 4-6> 평정요소 전반적 운영 타당성도에 대한 지각 차이

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성별	남 성	1.98	0.60	2.931	0.004**
	여 성	1.80	0.61		
직위	교 사	1.84	0.61	-4.176	0.000***
	부장 교사	2.13	0.55		
근무지	산 북지역	1.94	0.59	0.596	0.552
	산 남지역	1.90	0.61		
교육경력	10년 이하	1.82	0.58	9.265	0.000
	11 ~ 15년	1.73	0.60		
	16 ~ 20년	2.05	0.64		
	21년 이상	2.08	0.55		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, **p<0.01, ***p<0.001

3) 교사의 품격 평정요소의 운영 타당성

앞에서 제시한 5가지 근무성적평정요소 중 하나인 품격평정요소가 타당하게 이루어지고 있는지에 대한 지각은 평균 1.57로 매우 부정적으로 인식하고 있으며, <표 4-7>에서 보는 바와 같이 성별 및 교육경력에 따라 유의한 차이를 보이고 있다.

성별로는 p<0.001의 유의수준에서 차이를 보이고 있다. 즉 품격 평정요소

의 운영 타당성에 대해 남성 교사는 평균 1.66인데 비해 여성 교사는 1.44로 나타나 여성 교사가 남성 교사에 비해 상대적으로 이 평정요소에 대한 인식이 더 부정적임을 알 수 있다. 또한 교육경력별로는 $p=0.017$ 수준에서 차이를 보이고 있는데 21년 이상의 경력자들에 비해 20년 이하의 경력자들이 평균값이 상대적으로 낮아 이 평정요소에 부정적 인식이 더 큰 것으로 나타났다. 기타 직위 및 근무지별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않다.

<표 4-7> 교사의 품격 평정요소의 운영 타당성

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성 별	남 성	1.66	0.59	3.746	0.000***
	여 성	1.44	0.53		
직 위	교 사	1.55	0.56	-1.763	0.079
	부장 교사	1.66	0.64		
근무지	산 북지역	1.61	0.59	1.044	0.297
	산 남지역	1.56	0.52		
교육경력	10년 이하	1.43	0.53	3.436	0.017*
	11 ~ 15년	1.53	0.54		
	16 ~ 20년	1.59	0.67		
	21년 이상	1.70	0.55		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

4) 교사의 사명의식 평정요소에 대한 운영 타당성

교사의 사명의식 평정요소에 대한 운영 타당성은 개인적 특성을 고려하지 않을 경우 평균 1.65로 나타나 부정적인 인식이 강함을 알 수 있다. 개인적 특성별로는 <표 4-8>에 나타난 바와 같이 성별 및 교육경력별로 유의한 차이를 보이고 있다.

먼저 성별로는 $p=0.003$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 여성 교사는 평균 1.54이고 남성 교사는 평균 1.71로 나타나 여성 교사가 남성 교사에 비해 사명의식 평정요소에 대한 운영 타당성 지각이 더 낮은 것을 알 수 있다. 즉 여성 교사가 남성 교사에 비해 교사의 사명의식 평정요소에 부정적 인식이 높은 것으로 나타났다. 교육경력별로는 $p=0.020$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데 16년 이상의 경력자들에 비해 15년 이하의 경력자들이 사명의식 평정요소에 대해 더 부정적인 지각을 하는 것으로 나타났다. 한편 직위 및 근무지별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

<표 4-8> 교사의 사명의식 평정요소의 운영 타당성

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성 별	남 성	1.71	0.59	2.964	0.003**
	여 성	1.54	0.57		
직 위	교 사	1.62	0.57	-1.478	0.140
	부장 교사	1.72	0.65		
근무지	산 북지역	1.68	0.55	0.214	0.831
	산 남지역	1.66	0.57		
교육경력	10년 이하	1.55	0.53	3.302	0.020*
	11 ~ 15년	1.57	0.60		
	16 ~ 20년	1.70	0.64		
	21년 이상	1.77	0.54		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

5) 교사의 학습지도 평정요소의 운영 타당성

교사의 학습지도 평정요소의 운영 타당성은 개인적 특성을 고려하지 않

을 경우 평균 1.63으로 나타나 부정적으로 인식하고 있다. 한편 개인적 특성별 차이를 보면 <표 4-9>에 나타난 바와 같이 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않다.

<표 4-9> 교사의 학습지도 평정요소의 운영 타당성

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성 별	남 성	1.67	0.61	1.866	0.063
	여 성	1.56	0.58		
직 위	교 사	1.61	0.61	-1.039	0.299
	부장 교사	1.68	0.58		
근무지	산 북지역	1.69	0.53	0.632	0.528
	산 남지역	1.66	0.55		
교육경력	10년 이하	1.61	0.55	2.204	0.087
	11 ~ 15년	1.55	0.61		
	16 ~ 20년	1.64	0.67		
	21년 이상	1.74	0.54		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, **p<0.01, ***p<0.001

6) 교사의 생활지도 평정요소의 운영 타당성

교사의 생활지도를 평정하는데 있어 타당하게 이루어지고 있는지에 대한 교사들의 지각은 평균 1.66으로 비교적 부정적으로 나타났으며, 개인적 특성별로는 <표 4-10>에 나타난 바와 같이 교육경력별로 p=0.023 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다.

즉, 16년 이상의 교육경력자들에 비해 15년 이하의 교육경력자들이 부정적 인식이 상대적으로 강한 것을 알 수 있다.

<표 4-10> 교사의 생활지도 평정요소의 운영 타당성

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성 별	남 성	1.70	0.56	1.802	0.072
	여 성	1.60	0.55		
직 위	교 사	1.65	0.56	-1.017	0.310
	부장 교사	1.71	0.56		
근무지	산북지역	1.72	0.54	1.730	0.084
	산남지역	1.62	0.54		
교육경력	10년 이하	1.60	0.58	3.206	0.023*
	11 ~ 15년	1.59	0.56		
	16 ~ 20년	1.67	0.55		
	21년 이상	1.80	0.53		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, **p<0.01, ***p<0.001

7) 교사의 학급경영·교육연구·담당업무 평정요소의 운영 타당성

교사의 학급경영, 교육연구, 담당업무에 대한 평정의 운영 타당성 여부에 대한 지각은 평균 1.74로 약간 부정적인 인식이 있는 것으로 나타났다. 개인적 특성별로는 <표 4-11>에 나타난 바와 같이 근무지와 교육경력별로 유의한 차이를 보이고 있다.

먼저 근무지별로는 p=0.039 수준에서 산남지역 근무자(평균 1.69)들이 산북지역 근무자(평균 1.80)들에 비해 상대적으로 이들 평정요소에 대한 운영 타당성 지각이 낮게 나타나고 있다. 또한 교육경력별로는 p=0.023 수준에서 16년 이상의 교육 경력자와 15년 이하의 교육 경력자간에 유의한 차이를 보이고 있다. 즉 15년 이하의 교육 경력자들이 16년 이상의 교육 경력자에 비해 이들 요소에 대한 운영 타당성을 상대적으로 낮게 지각하고 있다. 기타 직위 및 근무지별로는 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

<표 4-11> 교사의 학급경영 · 교육연구 · 담당업무 평정요소의 운영 타당성

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성 별	남 성	1.78	0.57	1.865	0.063
	여 성	1.67	0.56		
직 위	교 사	1.72	0.59	-1.069	0.286
	부장 교사	1.79	0.50		
근무지	산북지역	1.80	0.54	2.067	0.039*
	산남지역	1.69	0.56		
교육경력	10년 이하	1.63	0.60	3.200	0.023*
	11 ~ 15년	1.66	0.54		
	16 ~ 20년	1.83	0.60		
	21년 이상	1.81	0.54		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, **p<0.01, ***p<0.001

8) 승진 활용에 대한 만족도

현행 근무성적평정제도가 승진활용에 대한 만족도를 측정한 결과는 <표 4-12>에 나타난 바와 같다. 승진활용에 전반적 만족도는 2.19로 보통 수준이나 교사의 성별에 따라 만족도의 차이를 보이고 있다.

<표 4-12> 승진활용에 대한 만족도 차이

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성 별	남 성	2.25	0.75	2.166	0.031*
	여 성	2.09	0.73		
직 위	교 사	2.16	0.74	-1.741	0.082
	부장 교사	2.31	0.75		
근무지	산북지역	2.26	0.69	1.605	0.109
	산남지역	2.15	0.74		
교육경력	10년 이하	2.12	0.73	1.791	0.148
	11 ~ 15년	2.12	0.75		
	16 ~ 20년	2.21	0.75		
	21년 이상	2.32	0.74		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, **p<0.01, ***p<0.001

즉, 남성 교사들은 현행 근무성적평정 제도가 승진에 활용되는 정도에 대한 만족도의 평균이 2.25로 여성 교사의 2.09에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다($p < 0.05$). 그러나 직위, 근무지, 교육경력별로는 차이를 보이고 있지 않다.

9) 교사의 근무태도 및 반성자료시 활용 만족도

현행 근무성적평정 제도가 교사의 근무태도 개선 및 반성자료에 어느 정도 도움을 주는지에 대한 교사들의 지각 정도는 평균 1.42로 매우 부정적 시각을 지니고 있었다. 또한 이에 대한 지각 정도는 교사의 개인별 특성에 따라 차이를 보이고 있는데 이를 구체적으로 살펴보면 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 교사의 근무태도 및 반성자료 활용에 대한 만족도 차이

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성 별	남 성	1.50	0.63	4.081	0.000***
	여 성	1.28	0.49		
직 위	교 사	1.36	0.55	-3.440	0.001**
	부장 교사	1.61	0.67		
근무지	산북지역	1.50	0.62	3.295	0.001**
	산남지역	1.31	0.52		
교육경력	10년 이하	1.39	0.49	7.048	0.000***
	11 ~ 15년	1.27	0.51		
	16 ~ 20년	1.44	0.61		
	21년 이상	1.61	0.67		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

먼저 성별로는 $p < 0.001$ 수준에서 남녀간 유의적인 차이를 보이고 있는데

남성 교사의 근무태도 개선 및 반성자료로의 활용정도에 대한 지각도는 평균 1.50인데 비해 여성 교사는 1.20으로 남성 교사에 비해 여성 교사의 활용정도에 대한 지각 정도가 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 직위별로는 부장교사의 지각 정도가 평균 1.61인데 반해 일반 평교사는 1.36으로 일반 평교사들이 활용정도에 대한 불만이 높게 나타나고 있다(p=0.001). 근무지별로는 산남지역의 근무자들의 활용정도에 대한 불만이 높고(p=0.001), 교육경력별로는 21년 이상의 교육경력자들에 비해 20년 이하의 교육 경력자들의 불만이 높게 나타나고 있다(p<0.001).

10) 자질 및 능력개발시 활용 만족도

근무평정제도가 교사의 자질 및 능력개발에 활용되는 정도를 측정한 결과 <표 4-14>에 나타난 바와 같이 평균 만족도가 1.41로 매우 낮게 나타나 현행 근무평정제도가 교사의 자질 및 능력개발에 활용되지 못하는 것으로 분석되었다. 한편 이에 대한 활용 만족도는 교사의 개인별 특성에 따라 차이를 보이고 있다.



<표 4-14> 자질 및 능력개발시 활용 만족도 차이

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성 별	남 성	1.50	0.60	4.624	0.000***
	여 성	1.25	0.49		
직 위	교 사	1.35	0.53	-3.314	0.001**
	부장 교사	1.59	0.66		
근무지	산북지역	1.49	0.59	3.174	0.002**
	산남지역	1.31	0.52		
교육경력	10년 이하	1.40	0.49	6.597	0.000***
	11 ~ 15년	1.28	0.50		
	16 ~ 20년	1.39	0.58		
	21년 이상	1.60	0.66		

주 : 성별, 직위, 근무지는 T값, 교육경력은 F값, **p<0.01, ***p<0.001

성별에 따른 자질 및 능력개발시 활용 만족도는 $p < 0.001$ 수준에서 차이를 보이고 있는데 남성 교사의 경우 활용 만족도의 평균은 1.50인 반면 여성 교사는 1.25로 남성 교사에 비해 여성 교사의 불만도가 상대적으로 높게 나타났다. 직위별로는 $p = 0.001$ 수준에서 차이를 보이고 있으며 일반 평교사의 평균은 1.35, 부장 교사의 평균은 1.59로 일반 평교사의 불만 수준이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 교육경력별로는 21년 이상 근속자에 비해 20년 이하의 근속자들이 불만도가 상대적으로 높게 나타났고, 근무지역별로는 산남지역 근무자들이 산북지역 근무자에 비해 불만도가 높게 나타났다.

3. 근무성적평정제도 개선의견

교사의 현행 근무성적평정제도의 개선의견을 평점배점제, 성별 미구분 평정제, 평가주체, 평가방법, 제도운용상의 문제점, 공개여부와 활용방안으로 나누어 분석한 결과는 다음과 같다.



1) 평점배점제의 타당성

현행 5개항으로 구성된 근무성적평정 평점배점제의 타당성 여부에 대한 교사들의 의견을 종합하면 구성요소별로 가중치를 차등 배분하여 재조정해야 한다는 의견이 절대 다수를 차지하고 있다. 개인적 특성별로는 직위, 교육경력, 근무지별로 차이를 보이고 있다. 직위별로는 $p = 0.034$ 수준에서 부장교사들이 일반 평교사에 비해 차등배분 조정의견이 상대적으로 덜하고, 교육경력별로는 $p = 0.001$ 수준에서 16년 이상의 교육 경력자들이, 근무지별로는 $p = 0.044$ 수준에서 서귀포시에 비해 타 지역 근무자들이 현행의 근무성적평정 배점제에 대한 개선 강도가 상대적으로 덜한 것으로 나타났다.

<표 4-15> 현행 근무성적평정 요소 중 5개항의 평정배점의 타당성

특 성	구 분	지금 그대로가 좋다.	각 요소의 중요도에 따라 배점의 차이를 더욱 알맞게 조정해야 한다.	계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	38(15.02)	215(84.98)	253(100.0)	$\chi^2=2.558$ df=1 p=.110
	여 성	14(9.46)	134(90.54)	148(100.0)	
직 위	교 사	37(12.05)	270(87.95)	307(100.0)	$\chi^2=.973$ df=1 p=.034
	부장교사	15(15.96)	79(84.04)	94(100.0)	
교육경력	10년 이하	2(3.08)	63(96.92)	65(100.0)	$\chi^2=16.633$ df=3 p=.001***
	11 ~ 15년	11(7.97)	127(92.03)	138(100.0)	
	16 ~ 20년	19(19.79)	77(80.21)	96(100.0)	
	21년 이상	20(19.61)	82(80.39)	102(100.0)	
근무지	제 주 시	19(15.57)	103(84.43)	122(100.0)	$\chi^2=8.084$ df=3 p=.044*
	서귀포시	7(6.14)	107(93.86)	114(100.0)	
	북제주군	14(13.33)	91(86.67)	105(100.0)	
	남제주군	12(20.00)	48(80.00)	60(100.0)	

주 : *p<.05. ***p<.001



2) 남녀간 동등기준 평정원칙

현행 남녀 교사간 동등기준 평정원칙에 대해서는 <표 4-16>에 나타난 바와 같이, 현행대로 동등하게 평정해야 된다는 의견이 70% 이상으로 절대 다수를 차지하고 있으며, 교사의 개인적 특성별 차이를 보이고 있지 않다. 이는 교사들이 남녀간 차별 없이 동등한 기준에 의해 평가되고 있는 기준에 대해서는 합리적으로 인식하고 있음을 보여주는 것이다.

<표 4-16> 근무성적평정의 성별 동등기준 평정원칙에 대한 차이

특 성	구 분	동의한다	반대한다	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	184(71.88)	72(28.13)	256(100.0)	$\chi^2=.138$ df=1 p=.711
	여 성	113(70.19)	48(29.81)	161(100.0)	
직 위	교 사	227(71.16)	92(28.84)	319(100.0)	$\chi^2=.003$ df=1 p=.959
	부장교사	70(71.43)	28(28.57)	98(100.0)	
교육경력	10년 이하	44(65.67)	23(34.33)	67(100.0)	$\chi^2=2.808$ df=3 p=.422
	11 ~ 15년	105(73.43)	38(26.57)	143(100.0)	
	16 ~ 20년	69(67.65)	33(32.35)	102(100.0)	
	21년 이상	79(75.24)	26(24.76)	105(100.0)	
근 무 지	제 주 시	92(73.02)	34(26.98)	126(100.0)	$\chi^2=4.703$ df=3 p=.195
	서귀포시	89(75.42)	29(24.58)	118(100.0)	
	북제주군	69(63.30)	40(36.70)	109(100.0)	
	남제주군	47(73.44)	17(26.56)	64(100.0)	

3) 바람직한 근무성적평정제도의 평가주체

현재 실시하고 있는 근무성적의 평정점은 80점을 만점으로 되어 있으며, 평정자의 평정점과 확인자의 평정점을 각각 50%로 환산한 후 그 환산된 점수를 합산하여 산출한 것이다.

그리고 확인자가 교감, 장학사 및 교육연구사의 근무성적을 평정할 때에는 근무성적평정조정위원회의 심의·조정을 거쳐 근무성적평정확인위원회에서 결정한다. 이 경우 근무성적평정 확인 위원회는 근무성적평정 확인자가 소속된 기관에 설치하도록 되어 있으며, 이의 구성 및 운영 등에 관하여 필요한 사항은 설치 기관의 장이 정하도록 되어 있다.

근무성적평정의 바람직한 평가주체에 대한 분석결과는 <표 4-17>에 나타

난 바와 같이 절대 다수가 다면평가제를 선호하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-17> 바람직한 근무성적평정 평가주체

특성	구 분	교장·교감	자기평가	동료평가	통합적평가	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	33(12.94)	26(10.20)	27(10.59)	169(66.27)	255(100.0)	$\chi^2=2.112$ df=3 p=.000***
	여 성	4(2.55)	31(19.75)	8(5.10)	114(72.61)	157(100.0)	
직 위	교 사	23(7.32)	49(15.61)	23(7.32)	219(69.75)	314(100.0)	$\chi^2=9.362$ df=3 p=.000***
	부장교사	14(14.29)	8(8.16)	12(12.24)	64(65.31)	98(100.0)	
교육 경력	10년 이하	1(1.49)	13(19.40)	2(2.99)	51(76.12)	67(100.0)	$\chi^2=34.801$ df=9 p=.000***
	11 ~ 15년	4(2.86)	27(19.29)	11(7.86)	98(70.00)	140(100.0)	
	16 ~ 20년	14(14.00)	10(10.00)	10(10.00)	66(66.00)	100(100.0)	
	21년 이상	18(17.14)	7(6.67)	12(11.43)	68(64.76)	105(100.0)	
근 무 지	제 주 시	13(10.32)	14(11.11)	14(11.11)	85(67.46)	126(100.0)	$\chi^2=15.580$ df=9 p=.076
	서귀포시	4(3.45)	16(13.79)	6(5.17)	90(77.59)	116(100.0)	
	북제주군	16(14.81)	18(16.67)	8(7.41)	66(61.11)	108(100.0)	
	남제주군	4(6.45)	9(14.52)	7(11.29)	42(67.74)	62(100.0)	

주 : *p<.05. ***p<.001

한편으로 성별, 직위별, 교육경력별로 차이를 보이고 있는데, 먼저 성별로는 p<0.001수준에서 여성 교사들이 남성 교사에 비해 다면평가제(통합평가)제의 선호 경향이 상대적으로 높고, 남성 교사들은 여성 교사에 비해 교장·교감의 평가에 대한 부정적 성향이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 직위별로는 p>0.000 수준에서 부장교사가 교감·교장의 평가에 대한 부정적 성향이 상대적으로 낮으며, 교육경력별로는 p<0.000 수준에서 15년 이하의

경력자들이 16년 이상의 경력자에 비해 다면평가제를 더 선호하는 것으로 나타났다.

4) 평가방법

현행 실시하고 있는 근무성적 평정점은 수(72점 이상) 20%, 우(64점 이상 72점 미만) 40%, 미(56점 이상 64점 미만) 30%, 양(56점 미만) 10%로 강제할당하고 있다. 이에 대한 교사들의 의견은 분포비율에 유연성을 발휘하여야 한다는 의견이 50%를 약간 상회하고 있는 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보면 <표 4-18>에 나타난 바와 같다.

<표 4-18> 평가방법에 대한 선호도 차이

특 성	구 분	현재의 배분식이 좋다	분포비율에 융통성을 주는 것이 좋다	절대 평가로 바꾸는 것이 좋다	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	43(17.00)	128(50.59)	82(32.41)	253(100.0)	$\chi^2=13.911$ df=2 p=.001***
	여 성	8(5.06)	83(52.53)	67(42.41)	158(100.0)	
직 위	교 사	28(8.95)	164(52.40)	121(38.66)	313(100.0)	$\chi^2=15.068$ df=2 p=.001***
	부장교사	23(23.47)	47(47.96)	28(28.57)	98(100.0)	
교육경력	10년 이하	3(4.55)	33(50.00)	30(45.45)	66(100.0)	$\chi^2=29.745$ df=6 p=.000***
	11 ~ 15년	6(4.29)	76(54.29)	58(41.43)	140(100.0)	
	16 ~ 20년	17(17.00)	49(49.00)	34(34.00)	100(100.0)	
	21년 이상	25(23.81)	53(50.48)	27(25.71)	105(100.0)	
근무지	제 주 시	25(19.84)	51(40.48)	50(39.68)	126(100.0)	$\chi^2=13.367$ df=6 p=.0382*
	서귀포시	9(7.76)	67(57.76)	40(34.48)	116(100.0)	
	북제주군	11(10.38)	59(55.66)	36(33.96)	106(100.0)	
	남제주군	6(9.52)	34(53.97)	23(36.51)	63(100.0)	

주 : *p<.05. ***p<.001

즉, 성별로는 $p=0.001$ 수준에서 차이를 보이고 있는데 여성 교사의 경우 남성 교사에 비해 절대평가로 바꾸어야 한다는 의견이 42.41%로 높게 나타나고 있으며, 직위별로는 $p=0.001$ 수준에서 일반 평교사들이 부장교사에 비해 절대평가방식에 대한 선호도가 상대적으로 높게 나타났다(38.66%). 교육 경력별로는 15년 이하의 교육경력자들이 16년 이상의 교육 경력자에 비해 상대적으로 절대평가가 선호 경향이 높게 나타났다. 근무지별로는 $p=0.038$ 수준에서 분포비율의 유연성을 두어야 된다는 의견이 상대적으로 낮게 나타나고 있는 반면에 절대평가의 선호도는 높게 나타나고 있다.

5) 근무성적평정제도의 제도와 운용상 문제점

현재 시행하고 있는 근무성적평정제도에 문제점을 제도상의 문제와 운영상의 문제로 나누어 살펴본 결과 <표 4-19>에 나타난 바와 같이, 상당수의 응답자들이 제도와 운영에 있어 복합적인 문제가 있음을 인지하고 있다.

특히 성별 및 근무지별로 문제점에 대한 인식의 차이를 보이고 있는데, 먼저 성별로는 $p=0.025$ 수준에서 남성 교사(30.81%)의 경우 여성 교사(20.83%)에 비해 운영상에 대한 문제를 상대적으로 높게 지각하고 있다. 근무지별로는 $p=0.047$ 수준에서 북제주군의 근무자들이 타지역 근무자에 비해 운영상의 문제점에 대한 지각(31.91%)이 높은 것으로 나타났다.

<표 4-19> 근무성적평정제도를 조정할 필요와 그 이유

특 성	구 분	제도상의	운영상의	제도와	합 계	검증결과
		모순 N(%)	문제점 N(%)	운영상의 문제점 N(%)		
성 별	남 성	20(9.48)	65(30.81)	126(59.72)	211(100.0)	$\chi^2=7.380$ df=2 p=.025*
	여 성	8(5.56)	30(20.83)	106(73.61)	144(100.0)	
직 위	교 사	21(7.42)	71(25.09)	191(67.49)	283(100.0)	$\chi^2=2.821$ df=2 p=.244
	부장교사	7(7.42)	24(33.33)	41(56.94)	72(100.0)	
교육경력	10년 이하	1(1.61)	14(22.58)	47(75.81)	62(100.0)	$\chi^2=8.289$ df=6 p=.218
	11 ~ 15년	12(9.16)	33(25.19)	86(65.65)	131(100.0)	
	16 ~ 20년	7(8.43)	21(25.30)	55(66.27)	83(100.0)	
	21년 이상	8(10.13)	27(34.18)	44(55.70)	79(100.0)	
근 무 지	제 주 시	3(2.97)	30(29.70)	68(67.33)	101(100.0)	$\chi^2=12.753$ df=6 p=.047*
	서귀포시	14(13.33)	21(20.00)	70(66.67)	105(100.0)	
	북제주군	9(9.57)	30(31.91)	55(58.51)	94(100.0)	
	남제주군	2(3.64)	14(25.45)	39(70.91)	55(100.0)	

주 : *p<.05. ***p<.001



6) 근무성적평정결과에 따른 공개여부

근무성적평정결과를 공개하는데 대한 반응차이를 알아본 결과는 <표 4-20>에서 보는 바와 같이 공개해야 한다는 의견이 절대 다수(90.3%)를 차지하고 있어 비공개로 빚어지는 주관적·정실적 평정 대한 불신이 큰 것으로 나타났다.

<표 4-20> 근무성적평정결과의 공개에 대한 반응 차이

특성	구분	공개하는 것이 좋다	비공개로 하는 것이 좋다	합계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	
성별	남성	240(94.12)	15 (5.88)	255(100.0)	$\chi^2=10.866$ df=1 p=.001***
	여성	134(84.28)	25 (15.72)	159(100.0)	
직위	교사	284(89.87)	32 (10.13)	316(100.0)	$\chi^2=.330$ df=1 p=.565
	부장교사	90(91.84)	8 (8.16)	98(100.0)	
교육경력	10년 이하	60(89.55)	7 (10.45)	67(100.0)	$\chi^2=3.831$ df=3 p=.280
	11 ~ 15년	125(88.65)	16 (11.35)	141(100.0)	
	16 ~ 20년	90(88.24)	12 (11.76)	102(100.0)	
	21년 이상	99(95.19)	5 (4.81)	104(100.0)	
근무지	제주시	117(93.60)	8 (6.40)	125(100.0)	$\chi^2=2.463$ df=3 p=.482
	서귀포시	103(88.03)	14 (11.97)	117(100.0)	
	북제주군	97(88.99)	12 (11.01)	109(100.0)	
	남제주군	57(90.48)	6 (9.52)	63(100.0)	

주 : ***p<.001



개인적 특성별로 공개원칙에 대한 상대적 의견의 강도 차이를 보이고 있는데, 성별로는 $p=0.001$ 수준에서 남성 교사의 공개원칙에 대한 의견(94.12%)이 여성 교사(84.28%)에 비해 높은 것으로 나타났다.

7) 공개방법

현재 근무성적평정결과를 공개방법에 대한 의견은 열람을 원하는 사람에 한해서 공개해야 한다는 의견이 약 65%를 차지하고 있으며, 다음으로 완전 공개(28.6%), 총점만 공개(6.4%) 등의 순으로 나타나 희망자에 한해 공개해야 한다는 의견이 다수를 차지하고 있다<표 4-21>. 한편 개인적 특성별로 공개방법에 대한 유의적 차이는 발견하지 못하였다.

<표 4-21> 평정결과 공개에 대한 모색 여부

특 성	구 분	총점만 공개	평정결과 의 완전공개	원하는 본인 에게만 공개	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	19(7.95)	73(30.54)	147(61.51)	239(100.0)	$\chi^2=4.515$ df=2 p=.105
	여 성	5(3.70)	34(25.19)	96(71.11)	135(100.0)	
직 위	교 사	14(4.91)	86(30.18)	185(64.91)	285(100.0)	$\chi^2=5.253$ df=2 p=.072
	부장교사	10(11.24)	21(23.60)	58(65.17)	89(100.0)	
교육경력	10년 이하	4(6.56)	14(22.95)	43(70.49)	61(100.0)	$\chi^2=6.906$ df=6 p=.330
	11 ~ 15년	4(3.23)	40(32.26)	80(64.52)	124(100.0)	
	16 ~ 20년	6(6.67)	29(32.22)	55(61.11)	90(100.0)	
	21년 이상	10(10.10)	24(24.24)	65(65.66)	99(100.0)	
근무지	제 주 시	10(8.40)	35(29.41)	74(62.18)	119(100.0)	$\chi^2=7.197$ df=6 p=.303
	서귀포시	2(1.98)	28(27.72)	71(70.30)	101(100.0)	
	북제주군	6(6.19)	31(31.96)	60(61.86)	97(100.0)	
	남제주군	6(10.53)	13(22.81)	38(66.67)	57(100.0)	

8) 평정결과 공개의 찬성 이유

근무성적평정결과에 대한 찬성하는 이유를 알아본 결과는 <표 4-22>과 같다. 그 순위를 살펴보면 평정의 공정성을 높이기 위해서가 49.6%, 자기반성 및 개발의 자료로 활용이 34.3%, 부당한 평정을 시정하기 위해서가 16.1%로 나타나 교사들의 평정에 심한 불신과, 평정 결과를 자신의 능력개발로 활용하려는 의지를 엿볼 수 있다. 한편 개인적 특성별로 공개 찬성 이유에 대한 유의적 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 4-22> 평정결과의 공개에 찬성하는 이유

특 성	구 분	자기반성 및 계발의 자료로 삼기 위해	평정의 공정성을 높이기 위해	부당한 평정을 시정하기 위해	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	80(36.53)	99(45.21)	40(18.26)	219(100.0)	$\chi^2=4.952$ df=2 p=.084
	여 성	37(30.33)	70(57.38)	15(12.30)	122(100.0)	
직 위	교 사	88(33.59)	128(48.85)	46(17.56)	262(100.0)	$\chi^2=1.716$ df=2 p=.424
	부장교사	29(36.71)	41(51.90)	9(11.39)	79(100.0)	
교육경력	10년 이하	19(35.19)	25(46.30)	10(18.52)	54(100.0)	$\chi^2=3.058$ df=6 p=.802
	11 ~ 15년	33(28.70)	63(54.78)	19(16.52)	115(100.0)	
	16 ~ 20년	32(39.02)	38(46.34)	12(14.63)	82(100.0)	
	21년 이상	33(36.67)	43(47.78)	14(15.56)	90(100.0)	
근 무 지	제 주 시	33(31.43)	55(52.38)	17(16.19)	105(100.0)	$\chi^2=5.958$ df=6 p=.428
	서귀포시	39(40.21)	43(44.33)	15(15.46)	97(100.0)	
	북제주군	29(33.33)	40(45.98)	18(20.69)	87(100.0)	
	남제주군	16(30.77)	31(59.62)	5(9.62)	52(100.0)	



9) 평정결과 공개의 반대 이유

근무성적평정결과의 공개에 대해 반대하는 이유를 알아본 결과는 다음의 <표 4-23>에 나타난 바와 같이, 소수의 의견이지만 평정자의 소신 평정에 장애가 된다는 이유가 60%로, 평정자와의 인간적 불화의 원인이 될 수 있다는 의견이 40%를 차지하고 있다. 한편 직위별로 $p=0.008$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데 부장교사의 경우 평정자의 불화의 원인을 제공할 수 있다는 의견이 88.89%인데 비해, 일반 평교사의 경우는 평정자의 소신 평정에 장애가 될 수 있다는 의견이 61.29%를 차지하여 상반된 입장을 보이고 있다.

<표 4-23> 평정결과 공개에 반대하는 이유

특 성	구 분	평정자와 피평정자의 불화를 방지하기위하여	평정자가 소신껏 평정할 수 있도록	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 성	10(66.67)	5(33.33)	15(100.0)	$\chi^2=2.667$ df=1 p=.102
	여 성	10(40.00)	15(60.00)	25(100.0)	
직 위	교 사	12(38.71)	19(61.29)	31(100.0)	$\chi^2=7.025$ df=1 p=.008**
	부장교사	8(88.89)	1(11.11)	9(100.0)	
교육경력	10년 이하	1(14.29)	6(85.71)	7(100.0)	$\chi^2=6.297$ df=3 p=.098
	11 ~ 15년	9(52.94)	8(47.06)	17(100.0)	
	16 ~ 20년	5(50.00)	5(50.00)	10(100.0)	
	21년 이상	5(83.33)	1(16.67)	6(100.0)	
근무지	제 주 시	2(28.57)	5(71.43)	7(100.0)	$\chi^2=2.819$ df=3 p=.420
	서귀포시	8(50.00)	8(50.00)	16(100.0)	
	북제주군	8(66.67)	4(33.33)	12(100.0)	
	남제주군	2(40.00)	3(60.00)	5(100.0)	

주 : **p<.01



제 5 장 요약 및 결론

본 연구는 현행 중등학교 교사의 근무성적평정제도의 운영에 대한 교사들의 반응을 분석하여 효과적인 근무성적평정 방법에 대한 개선의 자료로 삼고자하는데 그 목적을 두었다. 연구의 주요내용을 살펴보면, 교사의 근무평정에 대한 의의 및 목적, 방법 및 내용, 운영 및 결과의 활용 등과 중등 교사의 근무성적 평정에 관련된 선행연구의 분석 고찰을 통하여 근무성적평정제도의 법적 근거와 문제점 및 개선점을 살펴보았다.

연구방법에 있어서는 문헌연구와 선행연구를 바탕으로 도내에 재직하고 있는 중등교사를 대상으로 설문 조사하여 통계의 자료로 삼았다.

본 연구의 분석을 위하여 교사의 개인적 특성, 근무성적평정제도의 관심도, 개선 의견에 대한 것은 명목척도를 사용했으며 만족도는 3점 척도화한 등간척도를 활용하였다. 분석방법으로는 빈도분석과 χ^2 분석을 실시하였다. 또한 교사의 개인적 특성에 따른 근무성적평정제도의 만족도의 차이를 분석하기 위하여 T-test 분석과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 자료통계처리를 위해서는 SPSS Win (Ver. 한글7.5) 통계패키지를 활용하였다.

본 연구를 통하여 밝혀진 주요결과를 요약하면 다음과 같다.

(1) 근무성적평정제도에 대한 반응 : 현행 근무성적평정제도에 대한 교사의 이해도가 상대적으로 낮으며, 이 중에서 여성교사와 15년 이하의 교육경력을 가진 일반 평교사의 이해도가 낮아 이들을 대상으로 한 근무평정제도에 대한 교육이 절실한 것으로 나타났다.

현행 강제할당법에 의한 근무성적평정점 제도는 교사들간의 반대의견이 많고, 여성 교사와 일반 평교사, 21년 미만의 교사들의 반대가 상대적으로 높은 것으로 나타나 이에 대한 개선안 마련이 요구된다.

근무성적평가지 교사들은 평가자와 피평가자간의 평가에 있어 정실주의에 대한 의구심을 높게 지각하고 있으며, 남성 교사에 비해 여성 교사가, 부장교사에 비해 일반 평교사가, 21년 이상의 교육자에 비해 20년 이하의 교육자들이 이에 대한 의구심이 상대적으로 높은 것으로 나타나 평가지 주관성을 최소화한 객관적 평가요소의 도입이 필요하다.

제주지역의 교사들은 근무성적평정제도의 활용에 대해 보상차원을 벗어나 능력개발 및 업무반성의 자료로 활용폭을 넓혀야 한다는 전향적인 의견을 개진하고 있으며, 직위별로는 일반 평교사가, 교육경력별로는 20년 이하가 이러한 의견이 타 집단에 비해 상대적으로 높게 나타나 근무성적평정제도의 목적에 알맞는 활용방안을 적극적으로 모색할 필요가 있다.

(2) 근무성적평정제도에 대한 만족도 : 현재 실시하고 있는 교사들의 근무성적평정요소에 대한 전반적 만족도는 만족과 불만족이 비슷한 수치를 보였으며, 21년 이상의 장기근속 교사들의 만족도가 상대적으로 높게 나타났다. 근무성적평정에 따라 교사의 자질이나 태도가 바뀐다고 생각하지 않으며 또한 대부분 교사들은 평정표에 따라 근무실적이 좋아지지 않는다는 반응을 보였다.

현행 평정요소가 전반적으로 타당하게 운영되고 있는지에 대한 교사들의 지각은 낮게 나타나고 있다. 한편 개인적 특성에 따른 차이분석 결과를 보면 전반적 평정요소의 운영 타당성에 대해서는 남성 교사에 비해 여성 교사가, 부장교사에 비해 일반 평교사가, 16년 이상의 경력자에 비해 15년 이하의 경력자들이 평정요소의 운영 타당도에 대한 지각이 상대적으로 낮게 나타났다. 개별적 하위 평정요소에 대한 차이분석 결과, 교사의 품격평정요소의 운영 타당성은 여성 교사와 15년 이하의 교육경력자들이 더 부정적인 지각을 하는 것으로 나타났다. 학습지도 운영 타당성은 개인적 특성을 고려

하지 않을 경우 부정적으로 인식하고 있다. 생활지도 평정요소의 운영 타당성은 20년 이하의 교육 경력자들이, 학급경영·교육연구·담당업무 평정요소의 운영 타당성은 산남지역 근무자들과 15년 이하의 교육 경력자들이 상대적으로 낮은 만족도를 보이고 있다.

결과적으로 교사의 근무성적평정요소의 전반적 운영타당성과 5가지 하위요소의 운영 타당성에 대한 교사들의 불만이 높은 편이며, 상대적으로 조직 내에서 상대적 약자들인 여성 교사, 일반 평교사, 15년 이하의 교육 경력자들의 불만도가 더 높게 나타났다.

근무성적평정제도에 따른 교사의 인사(승진)시 활용에 대한 만족도는 보통을 약간 상회한 수준이나 남성 교사에 비해 여성 교사의 만족도가 상대적으로 낮게 나타났다.

근무성적평정제도가 교사의 근무태도 변화와 능력개발에 미치는 영향에 대한 분석결과 매우 부정적 인식이 강하여 피드백 자료 및 자기개발 자료로 전혀 활용되지 못하고 있는 실정이다. 특히 상대적 약자인 여성 교사와 일반 평교사 그리고 20년 이하의 교육 경력자들의 부정적 인식이 매우 강한 것으로 나타났다. 지역별로는 산북지역에 비해 산남지역의 근무자들이 부정적 인식이 큰 것으로 나타났다.

이상의 분석 결과 현행 근무성적평정제도는 그 운영 타당성에 있어서 교사들의 호응을 얻지 못하고 있으며, 근무성적평정제도의 목적인 성과에 대한 보상차원에서만 어느 정도 활용가치가 있고, 배치전환, 피드백, 능력개발의 자료로 활용할 경우 교사들의 호응을 기대하기 어려운 실정이다.

(3) 근무성적평정제도의 개선 의견 : 전반적으로 현행 근무성적평정제도는 제도 및 운영상에 있어서 많은 교사들이 상당한 문제점이 있는 것으로 인식하고 있다. 교사들은 평정배점제는 5개의 평정요소에 따라 구성요소별로 가

증치를 두어 차등 배분하여야 한다는 의견이 절대다수를 차지하고 있고, 평가주체로는 다면평가제를 도입하여야 한다는 의견이, 평가방법은 인위적인 강제할당법을 지양하고 강제할당의 분포비율에 유연성을 두어야 한다는 의견이 많은 것으로 나타났다. 또한 근무평정제도의 제도 및 운영상의 복합적인 문제가 있음을 인지하고 있고, 평정결과의 공개가 필요하다는 의견이 90.3%로 다수를 차지하고 있다. 한편 공개방법은 열람을 원하는 사람에 한해 공개하여야 한다는 의견이 65%를 차지하고 있으며, 공개의 찬성이유로 평가의 공정성을 높이기 위해서가 49.6%, 자기 개발자료로의 활용이 34.3%로 나타나, 교사들의 평정에 대한 심한 불신과 평정결과를 자신의 능력개발 자료로 활용하려는 의지를 엿볼 수 있다.

개인 특성별 차이분석 결과는 평가배점제의 구성요소별 차등배분 원칙에는 일반 평교사, 15년 이하의 교육 경력자들이 상대적으로 개선 강도가 높으며, 다면평가제에 대한 의견은 여성 교사와 15년 이하의 경력자들이, 평가방법에 있어 강제할당의 분포비율에 유연성을 발휘하여야 한다는 것과 절대평가의 선호도가 높게 나타났다. 근무성적의 공개에 대한 찬성의견은 남성 교사들이, 본인에게만 공개해야 한다는 의견은 여성 교사들이 상대적으로 높게 나타났다.

본 연구를 통하여 얻어진 결론을 토대로 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 근무성적평정제도의 일반적인 사항에 대하여 인지도가 낮게 나타남으로써 근무성적평정에 대해 관심을 갖지 못하는 요인이 되고있다. 정기적으로 현직연수를 통하여 피평정자인 교사들에게 평정의 의의와 목적·방법·내용·기준·평정결과의 활용 등에 대한 사항을 인식시키는 방향으로 나아가는 것이 바람직하다.

둘째, 근무성적평정제도의 요소를 살펴보면 대부분 현재 실시하고 있는

교사들의 근무성적평정에 의하여 교사들의 자질이나 태도가 바뀐다고 생각하지 않는다. 또한 대부분의 교사들은 평정표에 따라 근무실적이 좋아지지 않는다는 반응을 보였으며, 현재 근무성적평정제도의 운영에 대한 문제점은, 평정자와 피평정자의 편견에 의한 주관적 평정으로 공정성과 객관성을 잃고 있다고 본다. 따라서, 근무성적평정제도의 신뢰성, 타당성, 객관성과 민주성을 유지할 수 있는 제도적 개선이 요구된다.

셋째, 현행 교사의 근무성적평정제도가 인사(승진)상의 행정이나 경영목적으로 운영되어 승진 위주의 평정이 이루어지는 부작용을 낳고 있으며, 교사보다는 부장교사가 승진을 목적으로 평정에 대한 높은 관심을 보인다. 일반적으로 교사의 자기발전과 기술의 개선 등으로 교사의 전문적 성장 발전을 위한 평정제도로 전환시키는 것이 바람직 하다고 본다.

넷째, 근무성적평정결과의 공개와 비공개 여부에 대한 반응에서는 교직사회의 불신을 불러일으키는 요인으로 작용하고 있으나, 가급적 공개하여 합리적이고 공정한 평정으로 교사 자신들의 반성과 발전의 자료로 활용되는 것이 더 효과적이라고 본다.



< 참고 문헌 >

1. 국내문헌

1) 서 적

강성철 외 4인, 「새 인사행정론」, 대영문화사, 1997.

교육법전편찬위원회, 「교육법전」, 교학사, 1995.

교육법전편찬회, 「교육법전」, 교학사, 1999 개정판.

권기욱, 「학급경영론」, 원미사, 1996.

김범중, 「사회과학 연구 조사방법론 워크북」, 한국조사방법연구소,
1988.

김윤태, 「행정학개론」, 박영사, 1986.

김종철, 「교육행정의 이론과 실제」(3정판), 교육과학사, 1988.

김흥기, 「인사행정론」(개정판), 대왕사, 1991.

박덕규 외 4인, 「초·중등교원 근무실적평정모형 개발연구」, 초·중등
교원 근무성적 평정모형 개발연구 위원회, 1995.

박동서, 「인사행정론」, 법문사, 1992.

박연호, 「인사행정론」, 법문사, 1988.

배종근외, 「교육행정 교육경영」, 정민사, 1991.

서정화, 「교육인사행정론」, 한국교육 행정학회, 1995.

서정화, 「학교경영」, 갑을출판사, 1988.

송미섭·나동환, 「교육행정 및 교육경영론」, 형설출판사, 1993.

송병식, 「인사관리」, 제주대학교 출판부, 1995.

송화섭, 「교육행정이론과 경영론」, 양서원, 1994.

신중식의, 「현대교육행정학」, 교육출판사, 1983.
 양창삼, 「인적자원관리」, 법문사, 1994.
 오석홍, 「인사행정론」, 박영사, 1989.
 오석홍, 「인사행정론(신정판)」, 박영사, 1993.
 유 훈, 「행정학원론」, 법문사, 1982.
 유민봉, 「인사행정론」, 문영사, 1997.
 이득기, 「교육행정과 교육경영」, 집문당, 1996.
 정우현, 「현대교사론」, 교육과학사, 1994.
 조성일, 「교육행정과 교육경영」, 제동문화사, 1992.
 최종태, 「인사관리」, 박영사, 1995.
 탁영진·유길준·황시범, 「신경향 교육학(상)」, 열린교육.
 홍형강·김학추, 「신교육학개론」, 한울출판사, 1997.
 황기우, 「21세기 교사의 역할」, 원미사, 1998.

2) 논 문



김성숙, “교사의 근무평정제도에 관한 연구,” 충남대학교 교육대학원 석사학위논문, 1991.
 김용선, “개정 근무성적평정제도에 대한 초등교사들의 지각에 관한 연구,” 전남대학교 교육대학원 석사학위논문, 1993.
 박영숙, “교원근무성적평가체제 개선 연구,” 이화여자대학교 대학원 박사학위논문, 1992.
 박영원, “교원근무성적평정제도에 관한 교원 집단간의 의견차이 분석,” 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문, 1988.

- 박종옥, “교원근무성적평정제도의 타당성에 관한 연구,” 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 1991.
- 박창림, “교원근무성적평정제도와 그 개선에 관한 연구,” 중앙대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.
- 반윤제, “교감승진규정에 대한 초등교사의 지각,” 전남대학교 대학원 석사학위논문, 1991.
- 안용국, “근무성적평정제도의 개선에 관한 연구,” 청주대학교 행정대학원 석사학위논문, 1994.
- 양행남, “교원 근무성적평정 제도의 문제분석과 개선방안 연구,” 경희대학교 교육대학원 석사학위논문, 1988.
- 이종배, “중등 교원 근무성적평정 제도에 관한 교사들의 태도와 개선 방향,” 경희대학교 교육대학원 석사학위논문, 1997.
- 임승백, “현행 교사 근무성적 평정 제도에 관한 연구,” 원광대학교 교육대학원 석사학위논문, 1993.
- 정동조, “근무성적평정에 대한 국민학교교사들의 지각,” 전남대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.
- 정소영, “교원근무성적평정제도의 적합성에 관한 연구,” 동국대학교 교육대학원 석사학위논문, 1988.
- 정수근, “교원근무성적평정제도에 관한 문제점과 개선점 분석,” 동국대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.
- 진상현, “교사근무성적평정에 관한 연구,” 단국대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.
- 채홍석, “교사근무성적평정에 관한 조사연구,” 원광대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989.

강제상, “한국 공무원들의 근무성적평정 인식에 관한 경로분석,” 「한국행정연구」 겨울호(제7권 제4호), 1998.

3) 기타자료

국가전문행정연수원 교육행정연수부, 「제1기 교수요원 교육 전문과정
교재」, (1999. 11. 1 ~ 11. 12).

경기도교육청, 「중등교원 인사관리(평정) 규정 및 업무처리요령」, 1999.

제주도교육청, 「중등교원 인사관리(평정) 규정 및 업무처리요령」, 1999.

주간교육신문사, 「승진근평체제 이렇게 바뀐다」, 교육평론, 2000년
9월호, 제9권 제93호, (통권 94호).

한국교육신문, 1999년 5월 24일자.

2. 해외문헌



Andrews, C., *Teacher Evaluation : A Guideline for Connecticut School Districts* ERIC, EA 011566, 1978.

Castetter, W.B., *The Personal Function in Educational Administration*, New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1981.

George, M.F., Thomas, K., Richard, S.L., *TEACH THEM WELL : An Introduction to Educate*, Harper & Row, Publishers, New York. 1989.

Hall, P., *Teacher Evaluation and Supervision Model*, Ed. D. Nova University, 1974.

- Hughes, I. W., and Ubben, G. C., *The Elementary Principal's Handbook*,
Boston Massachusetts : Allyn & Bacon Inc., 1978.
- Nigro, F. A., and Nigro, L.G., *The New Public Personnel Administration*,
Itasca : F.E. Peacock Publishes Inc, 1976.
- Ondrack. D. A., and Oliver, C., "A Review and Analysis of Performance Appraisal Processes," vol. 1 : *A Review of the Literature*,
Tronto : O. I. S. E. press. 1986.
- Pigors, P., and Myers, C.A., *Personnel Administration*, 8th ed., New
York : McGraw-Hill Inc., 1977.
- Redfen G., and Hersey, P., "Evaluation of Teachers," *National Assessment of Secondary School Principals*, Feb., 1978.



(ABSTRACT)

A Study on Improvement of the Teachers' Job Performance Assessment System

Ko, Hee Kwon

*Department of Business Administration
Graduate of Business Administration
Cheju National University
Supervised by Professor BYEONG-SIK SONG*



Correct education administration and personnel management are essential for the development of an educational organization as well as for its members' individual growth. Quality of education is affected by not only students' intellectual level, motivation for learning, teachers' roles, parents' socio-economic status but also various educational conditions besetting the school.

In particular, "teachers" as main actors of educational activities determining the quality of education may be most essential variables, so able teachers need to be recruited and managed in an objective and fair

manner to be engaged in education if we want to create an effective environment for education.

Personnel administration for teachers involves objective and fair personnel file management for promotion or transfer, individual teachers' growth and professionalism, and improvement of teaching activities. In this regard, the teachers' job performance assessment system needs to be reformed.

With such basic conceptions in mind, this study was aimed at addressing the problems of middle school teachers' job performance assessment system and providing for some basic data to improve the system. To this end, a questionnaire survey was conducted to poll teachers' opinions or perceptions regarding such aspects of teachers' job performance assessment system as teachers' concern about the system, weights of assessment scales, assessors and assessing timing, ratios of assessment points, assessing methods, job performance assessment adjustment committee, access to and use of the assessed results, effective period of assessment, etc. The opinions or perceptions were polled by gender, career, rank and workplace.

For the survey, those teachers working for the middle schools in Chejudo were sampled. Relevant literature was reviewed in parallel with the survey.

This study consists of five chapters in total; the first chapter introduces the background, purpose and method of the study. The second chapter reviews as theoretical basis for the study the implications, objectives, areas and procedures of job performance assessment, and then, addresses the problems of the current teachers' job

performance assessment system and evaluates the results from preceding studies. The third chapter formulates the hypotheses, determines the variables, sets the sample and chooses the surveying methods. The fourth chapter tests the hypotheses by analyzing the data collected from the questionnaire survey; the statistical methods used for the analysis were *chi square* analysis, T-test and ANOVA, all of which were done with the SPSS Win(Ver. Hangul 7.5) statistical package.

The last chapter sums up the results of the study and conclude the study by suggesting the following reform measures for the teachers' job performance assessment system;

First, it will be desirable through regular training programs to educate the teachers on such aspects of the job performance assessment system as implications, objectives, methods, contents, criteria and uses. Second, an institutional reform is required to improve the reliability, validity, fairness and democracy of the job performance assessment system. Third, it will also be desirable to change the current job performance assessment system into a goal-oriented systems whereby teachers can develop their potential and grow into professionals. Fourth, it will be more effective if the results of the assessment should be open or reasonable and fair enough to be used as data for teachers to reflect on their performances and develop themselves.

If the above reform measures should be materialized, teachers' promotion or personnel affairs would be managed in a fair manners, and thereby, teachers would be encouraged to enhance their job performance and professionalism, and thus, their morale would be improved enough to create a sound environment of education.

II. 다음은 귀하가 근무성적 평정제도에 관하여 어떻게 생각하시는지에 관한 사항입니다. 귀하의 의견에 일치하거나, 가장 근접한 항목에 V를 표시해 주십시오.

1. 현행 근무 평정제도에 대하여 어느 정도 이해하고 계십니까?

① 잘 알고 있다() ② 조금 알고 있다() ③ 전혀 모른다()

2. 평정점의 분포비율(수 20%, 우 30%, 미 40%, 양 10%)에 대한 의견은?

① 찬성한다() ② 반대한다() ③ 잘 모르겠다()

3. 평정자가 구체적인 평정기준에 의거하여 평정성적을 평정하는지 아니면 정실에 의한다고 생각하는지에 대한 의견은 어떻습니까?

① 기준에 의거한다() ② 정실이 작용한다() ③ 반반이다()

4. 근무성적 평정제도는 어떤 목적에 활용되어야 한다고 생각하십니까?

① 인사상(승진)의 근거 자료로()
② 자신의 근무 태도에 대한 반성의 자료로()
③ 교원의 자질 및 능력 개발을 위한 자료로()

5. 근무성적 평정에 있어서 평정 요소 5개항에 따른 평정기준은 다음과 같습니다.

(ㄱ) 교육자로서의 품성 (ㄴ) 사명의식 (ㄷ) 학습지도
(ㄹ) 생활지도 (ㅁ) 학급경영·교육연구 및 담당업무

이러한 평정기준이 교사의 자질 및 태도와 근무실적을 종합적으로 표현하고 있다고 보십니까?

① 그렇다() ② 그렇지 않다() ③ 전혀 그렇지 않다()

6. 근무성적 평정은 자질 및 태도 영역과 근무실적 영역 등 2개의 영역에서 5개항의 평정요소에 따라 평정하도록 되어 있는 바 이 평정요소의 타당성은 어떻게 생각하고 계십니까?
- ① 대체로 타당성이 높다() ② 보통이다()
 ③ 별로 타당성이 없다()
7. 현재의 근무성적 평정제도는 교사의 인사상(승진)의 자료에 어느 정도 도움을 준다고 생각하십니까?
- ① 많은 도움을 준다() ② 보통이다() ③ 별 도움이 없다()
8. 현재의 근무성적 평정제도는 교사의 근무태도 및 반성자료로 어느 정도 도움을 준다고 생각하십니까?
- ① 많은 도움을 준다() ② 보통이다() ③ 별 도움이 없다()
9. 현재 근무성적 평정제도는 교사의 자질 및 능력개발에 어느 정도 도움을 준다고 생각하십니까?
- ① 많은 도움을 준다() ② 보통이다() ③ 별 도움이 없다()
10. 현행 근무성적 평정요소 중 교육자로서의 품격에 대한 평정은 어느 정도 타당하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?
- ① 타당하다() ② 보통이다() ③ 타당하지 않다()
11. 현행 근무성적 평정요소 중 교사의 사명의식에 대한 평정은 어느 정도 타당하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?
- ① 타당하다() ② 보통이다() ③ 타당하지 않다()
12. 현행 근무성적 평정요소 중 교사의 학습지도에 대한 평정은 어느 정

도 타당하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?

- ① 타당하다() ② 보통이다() ③ 타당하지 않다()

13. 현행 근무성적 평정요소 중 교사의 생활지도에 대한 평정은 어느 정도 타당하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?

- ① 타당하다() ② 보통이다() ③ 타당하지 않다()

14. 현행 근무성적 평정요소 중 교사의 학급경영·교육연구 및 담당업무에 대한 평정은 어느 정도 타당하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?

- ① 타당하다() ② 보통이다() ③ 타당하지 않다()

15. 현행 근무성적 평정은 평정요소 5개항에 대하여 평정배점이 다르게 되어 있는데 이에 대한 의견은?

- ① 지금 그대로가 좋다()
② 각 요소의 중요도에 따라 배점의 차이를 더욱 알맞게 조정해야 한다()

16. 현행 근무성적 평정이 남·여별로 구분하지 않고 평정하고 있는데 이에 대한 의견은?

- ① 동의한다() ② 반대한다()

17. 근무성적 평정은 누가 하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?

- ① 교장·교감() ② 자기평가() ③ 동료평가()
④ ①②③의 합산 통합적 평가()

18. 평정점의 분포비율(수 20%. 우 30%. 미 40%. 양 10%)은 다음 중 어떻게 하는 것이 좋겠습니까?

- ① 현재의 배분식이 좋다()
- ② 분포비율에 융통성을 주는 것이 좋다()
- ③ 절대 평가로 바꾸는 것이 좋다()

19. 현행 근무성적 평정제도를 조정할 필요가 있다면 그 이유는?

- ① 제도상의 모순()
- ② 운영상의 문제점()
- ③ 제도와 운영상의 문제점()

20. 근무성적 평정결과의 공개에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 공개하는 것이 좋다()
- ② 비공개로 하는 것이 좋다()

21. 평정결과를 공개한다면 어떤 방법이 가장 좋겠습니까?

- ① 총점만 공개()
- ② 평정결과의 완전 공개()
- ③ 공개를 원하는 본인에게만 공개(열람) ()

22. 평정결과의 공개에 찬성하신다면 그 이유는?

- ① 자기반성 및 계발의 자료로 삼기 위해()
- ② 평정의 공정성을 높이기 위해()
- ③ 부당한 평정을 시정하기 위해()

23. 평정결과의 공개에 반대하신다면 그 이유는?

- ① 평정자와 피평정자의 불화를 방지하기 위하여()
- ② 평정자가 소신껏 평정할 수 있도록()
- ③ 자기의 평정 내용이 알려지기 싫어서()

감 사 합 니 다.