

근무성적평정제도의 개선에 관한 연구

- A Study on Improvement of the Performance Appraisal System -

송 병 식* · 고 희 권**
(Song-Byeong-Sik) · (Ko, Hee-Kwon)

목 차

I. 서 론	IV. 가설검증 및 분석
II. 이론적 배경	V. 결 론
III. 가설설정 및 조사개요	

I. 서 론

인사고과(performance appraisal)란 조직구성원의 현재적·잠재적 유용성을 규칙적으로 알아내고 인사관리 기능으로서 구성원의 육성과 보상결정에 중요한 기준이 되고 있다. 따라서 조직구성원의 직무수행 성과에 대한 공정하고도 정확한 평가를 위하여 평가요소, 평가방법, 그리고 고과자 훈련 등에 많은 노력이 경주되어 왔다.

그럼에도 불구하고 인사고과에는 여러 가지 문제점이 있다. 어떤 학자는 인사고과의 문제점에 대해 “인사고과는 구성원들을 낙오자나 이기주의자로 만들고, 구성원의 사기를 저하시키는 원인이 되며, 구성원의 마음을 황폐화시키고 고통스럽게 한다”(Sanders, 1993)라면서 인사고과의 부정적인 측면을 지적하고 있다. 심지어 “인사고과를 조직을 망치는 치명적 질병중의 하나”라고까지 주장하고 있다. 우리나라의 조직에서도 인사고과가 가장 문제가 많은 분야의 하나로 인식하고 있다(이학중, 1995).

* 제주대학교 경영학과 교수

** 탐라교육원 교육연구사

학교조직에서도 그 구성원인 교사의 역할은 가장 중요한 요소이며, 교사의 의지와 능력이 그 교육의 성과를 결정하는 데 큰 영향을 미친다. 교육이란 인간의 가치를 높이고자 미성숙의 내재적 상태를 밖으로 끌어내어 스스로 성장할 수 있도록 바람직한 방향으로 이끌어 성숙한 상태로 전환시켜 주는 작용이며 의도적인 과정이다.

교육활동 과정 속에서 교사의 중요성과 관련된 것으로 교원 인사행정을 들 수 있다. 교원 인사행정의 기본과제는 교육의 목적 달성을 위해 교육현장에서 안내자, 조력자, 모델로서 중요한 역할을 하는 교사들에게 좋은 근무조건을 마련함으로써 사기를 높이고 능력을 발휘하게 하는 것이다. 따라서 교육행정에서 인사관리는 개인의 성장과 조직의 발전을 위해 중요한 관리기능으로서 교사의 충원과 배분, 능력개발, 사기관리의 기능을 갖고 있다.

이러한 인사관리의 하나인 교사의 근무성적평정(인사고과)제도는 평정결과가 승진 평정점에 반영되어 교사의 사기에 미치는 영향이 매우 크다. 근무성적평정제도는 교사의 지위향상과 안정된 조직운영으로 자기능력을 최대한 발휘해서 교사들의 교육활동을 조장·발전시키기 위한 수단이다.

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. 근무성적평정제도는 인사행정의 중요한 자료를 제공함과 동시에 교사 개인의 전문성 신장을 촉진시키며 나아가 교수 학습 활동의 개선과 학교조직의 효과를 증진시키는 적극적 기능을 수행해야 한다.

그 동안 여러 차례의 규정개정에서 평정점의 비율 및 기간의 조정만 시도되었을 뿐, 전문성 신장을 위한 시발점이 되지 못하므로 제도상의 낙후성으로 인하여 많은 문제점을 지니고 있다. 근래 개정된 교육공무원 승진규정(대통령령 제15424호, 1997.7.9)에서도 평정요소와 평정배점이 개정·보완되었지만, 그 운영과 방법에 있어 객관성과 공정성을 유지하기 어려운 점이 있고, 제도상으로 평정결과를 공개되지 않으므로 인해 제도의 본래 목적을 충분히 달성하고 있지 못하고 있는 것이 현실이다.

따라서 본 연구는 근무성적평정제도에 대한 교사들의 관심도 및 만족도, 평정배점의 타당성, 평가의 주체 및 방법, 평정결과와 공개 등의 영역에 대하여 실태를 파악하고, 그 문제점을 분석하여 개선방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 근무성적평정의 개요

근무성적평정(performance appraisal)이란 승급·승진·전입 등과 같은 인사행정의 제 기능에 적용함으로써 교사들의 능력향상에 기여하기 위하여 근무성적을 평정하는 것이다. 교사 근무성적평정의 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. 행정적 목적으로는 승진·전보·강임·면직 등의 객관적 인사행정의 근거자료를 제공하며, 합리적인 인사정책개발의 자료를 제공하고, 학교 조직체에 대한 전반적인 평가의 중요한 역할을 하며, 또한 학교행정평가의 관리능력을 증대하는 것 등이다. 장학적 목적으로는 교사가 자기확인 및 반성을 하는데 필요한 자료가 되며, 교수능력을 향상시키는데 활용할 수 있는 정보를 제공하고 지도하는데 기초자료가 되고, 자질향상의 방향 및 기준을 제시하며, 훈련의 필요성을 발견하는 데 사용하여 능력발전과 교수향상을 위한 훈련 및 지도의 결정에 필요한 정보를 제공하는 것이다.

2.2 우리나라의 근무성적평정제도

2.2.1 근무성적평정제도의 법적 근거

근무성적평정제도는 1961년 10월 22일 각령 제234호로 근무성적평정규정이 공포되고 그것에 의거한 시행 세부요강이 1962년 8월 16일자로 각 기관에 시달됨으로써 시작되었다. 현행 교사 근무성적평정제도는 '교육공무원승진규정' 중의 제3장에 제시되어 있는 '근무성적평정' 사항에 근거하여 실시되고 있으며, 교육공무원 승진규정은 전체 5장 48조로 구성되어 있다. 교원의 승진규정은 1997년 7월 9일 대통령령 제15424호에 의하여 실시되고 있으며, 교사의 승진을 위한 평정점은 <표 1>에서 보는 바와 같다.

따라서 근무성적 평정점은 경력평정 다음으로 높은 구성비율을 차지하고 있어 근무성적평정이 교원의 승진에 많은 영향을 미치는 중요한 영역임을 알 수 있다. 현행 교육공무원승진규정은 1994년 9월 22일 이전 규정에서의 근무성적평정은 80점을 그대로 두었다. 그러나 교육감지정 농어촌지역학교 근무경력에 대한 가산점(2.5점)이 신설되어 전체 평정점수가 상향 조정됨에 따라 근무성적 평정점의 비율은 낮아졌으나 아직도 근무성적평정이 승진에 미치는 영향이 크다는 것을 알 수 있다.

<표 1> 승진평정점의 평정내용별 분포현황

	내 용	월	만 점	비 고
경 력	가 경력(최근20년): 기본경력	0.3500	84	1990년(25년 기준)
	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, 상담 일반: 최근 10년 이내면 인정
	일반연수	6점×획득점수/100×3회	18	
연구점수	전국규모	1등급: 1	3	1997.7.30 이후에는 1인 연구 100%, 2인 연구 70%, 3인 연구 50%, 4인 연구 30%임.
		2 ▫ : 0.75		
		3 ▫ : 0.5		
	도규모	1등급: 0.5		
		2 ▫ : 0.35		
대학원 석·박사	박사: 2, 석사: 1			
보 직	주임점수	0.021	1.75 (7년)	1997.12.31까지는 10년 보직교사로 근무해도 5년으로 봄.
연구학교근무	교육부지정	0.021	1.25	교육부 5년, 도지정 10년 경력만점.
	도지정	0.0105		
도 서	가 지구	0.042	3	특수학급과 중복 안됨, 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	인정 없음.
나환자학교	학교, 학급	0.021	1.25	
전 문 직	장학사, 연구사	0.021	1.25	· 현행 · 1997.12.31이전
			0.75	
재외국민교육기관 파견근무		0.021	0.75	
기술계자격중 해기사소지교원			· 기능 0.5 · 기술 0.75	

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

자료 : 국가전문행정연수원교육행정연수부(1999.11.1~12.), 제1기 교수요원교육전문과정교재, pp. 114~117.

2.2.2 근무성적평정의 내용과 기준

교사의 근무성적평정기준에서는 당해 교육공무원의 근무실적·근무수행능력 및 근무수행태도를 평가하고 있다. 이 기준에 근거한 교사의 근무성적평정요소 및 평정기준은 <표 2>와 같다.

<표 2> 교사 근무성적 평정기준

평정사항	평정요소	평정기준
자질 및 태도	① 교육자로서의 품성	<ul style="list-style-type: none"> • 국민교육철학 • 교육애의 발양 • 자기수양 및 품위유지(특히 학부모, 학생의 반향) • 거래의 스승으로서의 자각 • 일상언행 및 성격
	② 사명의식	<ul style="list-style-type: none"> • 지시명령 수행 • 교내의 협동 • 개선의 적극성 • 제반복무 • 지역사회제도 • 준법성 • 창안제출
근무실적 및 근무수행 능력	③ 학습지도	<ul style="list-style-type: none"> • 교재연구(지도안) • 수업의 질 • 지도목표 및 방법 • 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 • 환경구성 • 연구수업 • 경영방침 및 실천 • 계획처리의 정확성 및 신속성 • 연구발표 • 자기연수

자료 : 교육법전편찬회(1999), 교육법전, 교학사, p. 796.

근무성적평가를 위하여 활용하는 구체적인 도구로 교사근무성적평정표를 사용하고 있다. 교사근무성적평정표에 의하여 이루어지는 평정방법은 근무평정 요소에 대하여 숫자로 평정점을 매기는 숫자평정척도법과 일정한 평정분포 비율에 맞추어 평정하는 강제할당법이 혼합적으로 활용되고 있다.

2.2.3 평정자 및 확인자와 평정기간

교사근무성적평정의 평정자는 <표 3>에서와 같이 평정대상자의 상급감독자가 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 3> 근무성적 평정시의 평정자와 확인자

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

2.2.4 평정점의 분포

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

그리고 평정대상 교육공무원의 근무성적 총 평정점은 특별한 사정이 없는 한 동일하지 아니하도록 하여야 한다.

근무성적의 평정점은 80점을 만점으로 하되, 평정자의 평정점과 확인자의 평정점을 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 근무성적평정확인위원회는 근무성적평정 확인자가 소속된 기관에 설치하도록 되어 있으며 이의 구성 및 운영 등에 관하여 필요한 사항은 설치 기관의 장이 정하도록 되어 있다.

2.2.5 근무성적평정점의 반영

근무성적평정은 종전에는 3년간의 평정점을 반영하였으나, 근래 개정(1997.7.9. 대통령령 제15424호)된 규정에서는 근무평정의 객관성을 높인다는 의미에서 최근 2년간의 근무성적 평정점을 반영하도록 하였다.

$$\text{근무성적평정점} = (\text{최근 1년 이내에 평정한 평정점} \times 60/100) + (\text{최근 1년전 2년 이내에 평정한 평정점} \times 40/100)$$

2.2.6 근무평정조정위원회의 설치 및 운영

평정의 결과를 조정하기 위하여 승진 후보자명부 작성 단위기관별로 근무성적평정 조정위원회를 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 평정대상 교육공무원의 평정점을 조정할 수 있다.

2.2.7 평정결과의 활용 및 비공개

이러한 절차를 거쳐 얻어진 평정결과를 확인자는 경력평정표에 기록하여 평정 후 10일 이내에 평정대상자의 임명권자에게 보고하여야 한다. 근무성적평정의 결과는 전보·포상 등 인사관리에 반영하여야 한다. 근무성적 평정의 결과는 이를 공개하지 아니한다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 교사의 근무성적평정체제에 대한 내용을 요약·정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 근무성적 평정체제의 내용

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

Ⅲ. 가설설정 및 조사개요

3.1 가설설정 및 변수의 정의

3.1.1 연구가설의 설정

본 연구는 교사들의 개인적 특성에 따른 현행 근무성적평정제도에 대한 관심도, 만족도를 평가한 후 최적의 개선방안을 모색하고자 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

[가설 I] 교사들의 개인적 특성에 따라 근무성적평정제도에 대한 관심도가 다를 것이다.

[가설 II] 교사들의 개인적 특성에 따라 근무성적평정제도에 대한 만족도가 다를 것이다.

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

3.1.2 변수의 정의

- (1) 근무성적평정제도의 관심도 : 근무성적평정제도에 대한 관심도는 근무성적평정제도에 대한 전반적 관심, 평정점의 비율·평정기준에 의한 평정성적 반영·제도의 활용에 대한 의견 등이다.
- (2) 근무성적평정제도에 대한 만족도 : 근무성적평정제도에 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 만족 등이다.
- (3) 근무성적평정제도에 대한 개선의견 : 근무성적평정에 대한 개선은 평정배점제의 타당성, 평정원칙·평가주체·평가방법에 대한 의견, 평가제도와 운영상의 문제점, 평가결과의 공개 등으로 구분하였다.

3.2 표본특성 및 측정방법

3.2.1 표본의 선정 및 특성

본 연구의 대상은 제주도, 서귀포시, 북제주군, 남제주군 4개 지역에 근무하는 중등 교사를 대상으로 설문지 500부를 배포하여 420부를 회수(회수율 84%)한 후 불성실하게 기입된 3부를 제외한 417부를 분석에 활용하였다. 본 연구의 분석대상으로 선정된 표본의 특성은 <표 5>와 같다.

<표 5> 표본의 일반적 특성

특 성	구 분	합 계(N)	백분율(%)
성 별	남 교 사	256	61.4
	여 교 사	161	38.6
직 위	평 교 사	319	76.5
	부 장 교 사	98	23.5
교 육 경 력	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

3.2.2 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.

IV. 가설검증 및 분석

4.1 근무성적평정제도에 대한 관심도

교사들이 근무성적평정제도에 관하여 어느 정도 관심을 가지고 있는지를 조사한 결과, '조금 안다'는 응답이 다수를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

또한 관심도는 교사의 개인적 특성별로 차이를 보이고 있는데, 이를 구체적으로 살펴보면 <표 6>과 같다.

<표 6> 근무평정제도의 관심도

특 성	구 분	잘 안다	조금 안다	전혀모른다	합 계	검증 결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 교 사	54(21.09)	170(66.41)	32(12.50)	256(100.0)	$\chi^2=39.201$ df=2 p=.000***
	여 교 사	4(2.48)	110(68.32)	47(29.19)	161(100.0)	
직 위	평 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<.05, ** p<.01, *** p<.001

성별로는 남교사가 '잘 안다'는 응답이 21.09%로 여교사의 2.48%에 비해 월등히 높게 나타나고 있으며, '전혀 모른다'는 응답도 여교사가 남교사에 비해 높게 나타나고 있다. 직위별로는 부장교사들이 일반교사에 비해 관심도가 상대적으로 높게 나타났으

며, 교육경력별로는 교육경력이 많을수록 관심도가 높은 것으로 나타났다. 한편 근무지별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않다.

결과적으로 근무성적평정제도에 대한 교사의 관심도가 상대적으로 낮으며, 이 중에서 여교사와 15년 이하의 교육경력을 갖고 있는 평교사들의 관심도가 낮아 이들을 대상으로 한 근무성적평정제도에 대한 교육이 필요한 것으로 나타났다.

4.2 근무성적평정제도의 평정요소에 대한 만족도

근무성적평정제도에서 평정요소(교육자로서의 품성, 사명의식, 학습지도, 생활지도, 학급경영·교육연구 및 담당업무 등)에 대한 교사들의 전반적인 만족도는 <표 7>과 같다. 평정요소에 대한 만족도 측정은 3점 척도(1점: 불만, 2점: 보통, 3점: 만족)로 측정하였다. 평정요소에 대한 만족도는 평균 2.34로 나타나고 있다.

개인적 특성별로는 성별, 직위, 근무지간에는 평정요소의 만족도 차이를 보이고 있지 않는 반면에 교육경력별로는 유의한 차이를 보이고 있다. 즉, 21년 이상의 장기근속자들이 10~15년의 경력자에 비해 평가요소의 만족도가 상대적으로 높게 나타났다.

<표 7> 평정요소의 만족도

개인적 특성		평균	표준편차	T값, F값 ¹⁾	유의수준
성 별	남 교 사	2.33	0.65	0.605	0.545
	여 교 사	2.29	0.68		
직 위	평 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<.05, ** p<.01, *** p<.001

4.3 근무성적평정제도에 대한 개선

교사들의 현행 근무성적평정제도의 개선에 대한 의견은 평정배점제, 평가주체, 평가방법, 제도운용상의 문제점, 공개여부 등으로 나누어 분석하였는데, 그 결과는 다음과 같다.

4.3.1 평정배점제의 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 부장교사들이 평교사에 비하여 차등배분 조정의견이 상대적으로 덜하고, 교육경력별로 16년 이상의 교육 경력자들이, 근무지별로는 서귀포시에 비해 타 지역 근무자들이 현행의 근무성적평정 평정배점제에 대한 개선의 강도가 상대적으로 덜한 것으로 나타났다.

<표 8> 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 교 사	38(15.02)	215(84.98)	253(100.0)	$\chi^2=2.558$ df=1 p=.110
	여 교 사	14(9.46)	134(90.54)	148(100.0)	
직 위	평 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<.01, *** p<.001

4.3.2 근무성적평정의 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 근무성적평정확인위원회는 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 9>에서와 같이, 절대다수가 다면평가제를 선호하고 있는 것으로 나타났다.

<표 9> 근무성적평정의 평가주체

특성	구 분	교장·교감	자기평가	동료평가	통합적평가	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성별	남 교 사	33(12.94)	26(10.20)	27(10.59)	169(66.27)	255(100.0)	$\chi^2=2.112$ df=3 p=.000***
	여 교 사	4(2.55)	31(19.75)	8(5.10)	114(72.61)	157(100.0)	
직위	평 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<.01, *** p<.001

한편으로 성별·직위별·교육경력별로 차이를 보이고 있는데, 먼저 성별로는 여교사들이 남교사에 비하여 다면평가제(통합적 평가제)를 선호하는 경향이 상대적으로 높고, 남교사들은 여교사에 비해 교장·교감의 평가에 대한 부정적 성향이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 직위별로는 부장교사가 교감·교장의 평가에 대한 부정적 성향이 상대적으로 낮으며, 교육경력별로는 15년 이하의 경력자들이 16년 이상의 경력자에 비해 다면평가제를 더 선호하는 것으로 나타났다.

4.3.3 근무성적평정의 평가방법

현행 실시하고 있는 근무성적 평정점은 수(72점 이상) 20%, 우(64점~72점) 40%, 미(56점~64점) 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 10>과 같다.

<표 10> 평가방법에 대한 선호도

특 성	구 분	현재의 배분식이 좋다	분포비율에 유연성을 주는 것이 좋다	절대 평가로 바꾸는 것이 좋다	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 교 사	43(17.00)	128(50.59)	82(32.41)	253(100.0)	$\chi^2=13.911$ df=2 p=.001***
	여 교 사	8(5.06)	83(52.53)	67(42.41)	158(100.0)	
직 위	평 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<.01, *** p<.001

즉, 성별로는 여교사의 경우 남교사에 비하여 절대평가로 바꾸어야 한다는 의견이 42.41%로 높게 나타나고 있으며, 직위별로는 일반 평교사들이 부장교사에 비해 절대평가방식에 대한 선호도가 상대적으로 높게 나타났다(38.66%). 교육경력별로는 15년 이하의 교육경력자들이 16년 이상의 교육 경력자에 비해 상대적으로 절대평가를 선호하는 경향이 높게 나타났다. 근무지별로는 분포비율의 유연성을 두어야 된다는 의견이 상대적으로 낮게 나타나고 있는 반면에 절대평가의 선호도가 높게 나타나고 있다.

4.3.4 근무성적평정제도의 운영상 문제점

현재 시행하고 있는 근무성적평정제도에 문제점을 제도와 운영상의 문제로 나누어 살펴본 결과는 <표 11>에서와 같이, 상당수의 응답자들이 제도와 운영상에 있어 복합적인 문제가 있음을 인지하고 있다. 특히 성별·근무지별로 문제점에 대한 인식의 차이를 보이고 있는데, 먼저 성별로는 남교사(30.81%)의 경우 여교사(20.83%)에 비하여 운영상에 대한 문제를 상대적으로 높게 지각하고 있다. 근무지별로는 북제주군의 근무자들이 타지역 근무자에 비해 운영상의 문제점에 대한 지각(31.91%)이 높은 것으로 나타났다.

<표 11> 제도의 운영상 문제점

특 성	구 분	제도상의	운영상의	제도와	합 계	검증결과
		모순 N(%)	문제점 N(%)	운영상의 문제점 N(%)		
성 별	남 교 사	20(9.48)	65(30.81)	126(59.72)	211(100.0)	$\chi^2=7.380$ df=2 p=.025*
	여 교 사	8(5.56)	30(20.83)	106(73.61)	144(100.0)	
직 위	평 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)	
근무지	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<.01, *** p<.001

4.3.5 근무성적평정 결과에 따른 공개여부

근무성적평정결과를 공개하는데 대한 반응차이를 살펴본 결과는 <표 12>에서 보는 바와 같이, 공개해야 한다는 의견이 절대 다수(90.3%)를 차지하고 있어서 비공개로 빚어지는 주관적·정실적 평정에 대한 불신이 큰 것으로 나타났다.

<표 12> 근무성적평정결과의 공개

특 성	구 분	공개하는 것이 좋다	비공개로 하는 것이 좋다	합 계	검증결과
		N(%)	N(%)	N(%)	
성 별	남 교 사	240(94.12)	15 (5.88)	255(100.0)	$\chi^2=10.866$ df=1 p=.001***
	여 교 사	134(84.28)	25 (15.72)	159(100.0)	
직 위	평 교 사	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	제 주 시	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<.05, ** p<.01, *** p<.001

개인적 특성별로 공개원칙에 대한 상대적 의견의 강도 차이를 보이고 있는데, 성별로는 남교사의 공개원칙에 대한 의견(94.12%)이 여교사(84.28%)에 비해 높은 것으로 나타났다.

V. 결 론

본 연구는 근무성적평정제도의 운영에 대한 중등학교 교사들의 반응을 분석하여 그 개선의 자료로 삼고자하는데 그 목적을 두었다. 본 연구를 통하여 밝혀진 주요결과를 요약하여 제시하면 다음과 같다.

첫째, 근무성적평정제도에 대한 관심도를 살펴보면, 현행 근무성적평정제도에 대한 교사들의 관심이 상대적으로 낮으며, 특히 여교사와 15년 이하의 교육경력을 가진 평교사의 관심이 낮아 이들을 대상으로 한 근무성적평정제도에 대한 이해를 높이는 교육이 필요한 것으로 나타났다. 현행 강제할당법에 의한 평정제도는 교사들간의 반대의견이 많았는데, 여교사와 평교사, 20년 이하의 경력자들의 반대가 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있어서 이에 대한 개선이 요구된다.

근무성적평정시 교사들은 평가자와 피평가자간의 평가에 있어 정실주의에 대한 의구심을 높게 지각하고 있는데, 남교사에 비해 여교사가, 부장교사에 비해 일반 평교사가, 21년 이상의 경력자에 비해 20년 이하의 경력자들이 이에 대한 의구심이 상대적으로 높은 것으로 나타나 평가시 주관성을 최소화한 객관적 평가요소의 도입이 필요하다.

둘째, 근무성적평정제도에 대한 만족도를 살펴보면, 교사들의 현행 평정요소에 대한 전반적인 만족도는 만족과 불만족이 비슷한 수치를 보이고 있는데, 21년 이상의 장기근속자들의 만족도가 상대적으로 높게 나타났다. 현행 평정요소가 전반적으로 타당하게 운영되고 있는지에 대한 교사들의 지각은 낮게 나타나고 있다.

한편 개인적 특성에 따른 차이분석의 결과를 보면, 전반적 평정요소의 운영 타당성에 대해서는 남교사에 비해 여교사가, 부장교사에 비해 평교사가, 16년 이상의 경력자에 비해 15년 이하의 경력자들이 평정요소의 운영 타당도에 대한 지각이 상대적으로 낮게 나타났다.

결과적으로 평정요소의 전반적 운영 타당성에 대한 교사들의 불만이 높은 편이며, 특히 조직 내에서 상대적 약자라고 할 수 있는 여교사, 평교사, 15년 이하의 경력자들의 불만족도가 높게 나타났다. 근무성적평정제도에 따른 교사의 인사(승진)시 활용에 대한 만족도는 보통을 약간 상회한 수준이지만 남교사에 비해 여교사의 만족도가 상대적으로 낮게 나타나고 있다.

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

셋째, 근무성적평정제도의 개선에 대한 의견을 살펴보면, 전반적으로 현행 근무성적평정제도는 제도 및 운영상에 있어서 많은 교사들이 상당한 문제점이 있는 것으로 인식하고 있는 것으로 나타나고 있다.

교사들은 평정배점제는 5개의 평정요소에 따라 구성요소별로 가중치를 두어 차등배분하여야 한다는 의견이 절대다수를 차지하고 있으며, 평가주체로서는 다면평가제(통합적 평가제)를 도입하여야 한다는 의견과 평가방법은 인위적인 강제할당법을 지양하고 강제할당의 분포비율에 유연성을 두어야 한다는 의견이 많은 것으로 나타났다. 또한 근무성적평정제도의 제도 및 운영상의 복합적인 문제가 있는 것으로 인식하고 있고, 평정결과의 공개가 필요하다는 의견이 90.3%로 다수를 차지하고 있다.

개인특성별 차이분석의 결과는 평가배점제의 구성요소별 차등배분 원칙에는 평교사, 15년 이하의 경력자들이 상대적으로 개선의 강도가 높으며, 다면평가제에 대한 의견은 여교사와 15년 이하의 경력자들이, 평가방법에 있어 강제할당의 분포비율에 유연성을 발휘하여야 한다는 것과 절대평가의 선호도가 높게 나타났다. 근무성적평정결과의 공개에 대한 찬성의견은 남교사들이, 본인에게만 공개해야 한다는 의견은 여교사들이 상대적으로 높게 나타나고 있다.

이상의 분석결과에 따르면, 현행 근무성적평정제도의 관심과 만족도 및 그 운영 타당성에 있어서 교사들의 호응을 크게 얻지 못하고 있는 실정에 있다. 교사들은 근무성적평정제도의 활용에 대해 보상차원을 벗어나 능력개발 및 업무반성의 자료로 활용폭을 넓혀야 한다는 전향적인 의견을 개진하고 있어서 근무성적평정제도의 목적에 부합되는 활용방안도 적극적으로 모색할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 강제상(1998), 한국 공무원들의 근무성적평정 인식에 관한 경로분석, 한국행정연구(제7권 제4호).
- 교육법전편찬회(1999), 교육법전, 교학사.
- 국가전문행정연수원 교육행정연수부(1999.11.1~12), 제1기 교수요원 교육 전문과정 교재.
- 박덕규 외(1995), 초·중등교원 근무실적평정모형 개발연구, 초·중등교원 근무성적 평정모형 개발연구위원회.
- 박호환·박종영(1998), "인사고과제도의 특성과 공정성간의 관계," 산업관계연구(제8권), 한국노사관계학회.
- 이광순(1998), "고과자와 피고과자 사이의 인그룹 또는 아웃그룹관계 및 호감이 인사고과에 미치는 영향," 인사·조직연구(제6권 제1호), 한국인사·조직학회.
- 이득기(1996), 교육행정과 교육경영, 집문당.
- 이학중(1995), 인적자원관리: 현대인사관리 이론과 사례연구, 제3판, 세경사.
- 정우현(1994), 현대교사론, 교육과학사.
- 제주도교육청(1999), 중등교원 인사관리(평정) 규정 및 업무처리요령.
- 황기우(1998), 21세기 교사의 역할, 원미사.
- Andrews, C.(1978), *Teacher Evaluation : A Guideline for Connecticut School Districts ERIC*, EA 011566.
- Castetter, W.B.(1981), *The Personal Function in Educational Administration*, New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Dipboye, R.L. and Pontbriand, R.D.(1981), "Short Notes, Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems," *Journal of Applied Psychology*, 66(2).
- George, M.F., Thomas, K., Richard, S.L.(1989), *TEACH THEM WELL: An Introduction to Educate*, Harper & Row, Publishers.
- Hall, P.(1974), *Teacher Evaluation and Supervision Model*, Ed. D. Nova University.

- Hughes, L.W., and Ubben, G.C.(1978), *The Elementary Principal's Handbook*, Boston Massachusetts: Allyn & Bacon Inc.
- Ivancevich, J.M.(1998), *Human Resources Management*, 7th ed., New York: McGraw-Hill Book Co.
- Lyons, T.F. and Callahan, T.J.(1996), "A Third Role in Performance Appraisal: A Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems," *Public Personnel Management*, 25(2).
- Nigro, F.A., and Nigro, L.G.(1976), *The New Public Personnel Administration*, Itasca: F.E. Peacock Publishes Inc.
- Murphy, K.R.(1991), "Criterion Issues in Performance Appraisal Research: Behavioral Accuracy Versus-Classification Accuracy," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50.
- Ondrack. D.A., and Oliver, C.(1986), "A Review and Analysis of Performance Appraisal Processes," *O.I.S.E. Press*.
- Pigors, P., and Myers, C.A.(1977), *Personnel Administration*, 8th ed., New York: McGraw-Hill Inc.
- Redfen G., and Hersey, P.(1978), "Evaluation of Teachers," *National Assessment of Secondary School Principals*.
- Roberts, G.E.(Winter 1994), "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance Perspectives from Municipal Government Personnel Administrators," *Public Personnel Management*, 23(4).
- Schuler, R.S.(1998), *Managing Human Resources*, 6th ed., Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Standers(1993), *The Impacts of Performance Appraisal Interviews on Organizational Trust and Motivation for Learning*, Ph.D. Dissertation, The University of Texas at Austin.
- Steel, B.S.(1985), "Participative Performance Appraisal in Washington: An Assessment of Post Implementation Receptivity," *Public Personnel Management*, 14(2).