

교 육 학 석 사 학 위 논 문

교감승진 관련 평정에 관한  
초등교사들의 인식

2002년 8월

부 경 대 학 교 교 육 대 학 원

교 육 행 정 전 공

김 희

교 육 학 석 사 학 위 논 문

교감승진 관련 평정에 관한  
초등교사들의 인식

지도교수 장 한 기

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함

2002년 8월

부 경 대 학 교 교 육 대 학 원

교 육 행 정 전 공

김 희

# 김희의 교육학석사 학위논문을 인준함

2002년 6월

|   |   |       |       |     |
|---|---|-------|-------|-----|
| 주 | 심 | 교육학박사 | 황 희 숙 | (인) |
| 위 | 원 | 교육학박사 | 장 한 기 | (인) |
| 위 | 원 | 교육학박사 | 원 효 현 | (인) |

# 목 차

## Abstract

|                       |    |
|-----------------------|----|
| I . 서 론               | 1  |
| 1. 연구의 필요성 및 목적       | 1  |
| 2. 연구의 문제             | 2  |
| 3. 연구의 제한점            | 3  |
| II . 이론적 배경           | 4  |
| 1. 교원인사행정의 개념         | 4  |
| 2. 승진의 의의             | 5  |
| 3. 승진기준의 유형           | 8  |
| 가. 연공서열주의의 승진기준       | 8  |
| 나. 능력위주의 승진 기준        | 11 |
| 다. 절충주의의 승진기준         | 15 |
| 4. 교원자격제도와 승진제도의 변천과정 | 16 |
| 5. 교원승진규정의 기준과 내용     | 20 |
| 가. 교원승진규정의 기준         | 20 |
| 나. 현행 교원승진규정의 내용      | 23 |
| 6. 선행연구               | 36 |
| III . 연구 방법 및 절차      | 39 |
| 1. 연구 대상              | 39 |
| 2. 조사 도구 제작           | 39 |
| 3. 자료분석 및 통계 처리       | 40 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <b>IV. 결과 해석 및 논의</b>                | 42 |
| 1. 결과 해석                             | 42 |
| 가. 현행 승진제도에 대한 관심도, 인식도, 만족도의 반응     | 42 |
| 나. 현행 교육공무원 승진제도의 경력평정에 대한 반응        | 46 |
| 다. 현행 교육공무원 승진제도에 있어서 근무성적 평정에 대한 반응 | 50 |
| 라. 현행 교육공무원 승진제도에 있어서 연수성적 평정에 대한 반응 | 57 |
| 마. 현행 교육공무원 승진제도에 있어서 가산점에 대한 반응     | 59 |
| 바. 현행 교감승진제도의 보완할 사항의 반응             | 60 |
| 2. 논의                                | 63 |
| <b>V. 요약 및 결론</b>                    | 66 |
| 1. 요약                                | 66 |
| 2. 결론 및 제언                           | 68 |
| <b>참 고 문 헌</b>                       | 69 |
| <b>부       록</b>                     |    |
| 교감승진 관련 평정에 관한 초등교사들의 인식에 관한 설문지     |    |

## 표 목 차

|         |                                          |    |
|---------|------------------------------------------|----|
| <표Ⅱ-1>  | 경력, 근무성적, 연수성적의 기간 및 평정점 승진규정 변천과정 ..... | 19 |
| <표Ⅱ-2>  | 평정기준 및 배점 .....                          | 24 |
| <표Ⅱ-3>  | 평정대상자에 따른 경력종별 .....                     | 25 |
| <표Ⅱ-4>  | 경력의 등급별 평정점(승진규정 제10조 제1항 별표2) .....     | 26 |
| <표Ⅱ-5>  | 근무성적 평정시의 평정자와 확인자 .....                 | 27 |
| <표Ⅱ-6>  | 교육공무원 자기 실적 평가서 .....                    | 28 |
| <표Ⅱ-7>  | 평정점의 분포 비율 .....                         | 29 |
| <표Ⅱ-8>  | 교사의 근무성적 평정표 및 평정사항 .....                | 30 |
| <표Ⅱ-9>  | 특수사항의 평정방법 .....                         | 32 |
| <표Ⅱ-10> | 연구대회 입상실적 및 학위취득 실적 평정점 .....            | 33 |
| <표Ⅱ-11> | 가산점 해당사유 및 평정점 (승진규정 제41조 제1항 관련) .....  | 34 |
| <표Ⅲ-1>  | 연구대상 교사의 구성현황 .....                      | 40 |
| <표Ⅲ-2>  | 질문지의 문항구성 내용 .....                       | 41 |
| <표Ⅳ-1>  | 현행 교육공무원 승진제도에 대한 관심도 .....              | 43 |
| <표Ⅳ-2>  | 현행 교육공무원 승진제도에 대한 인식도 .....              | 44 |
| <표Ⅳ-3>  | 현행 교육공무원 승진제도에 대한 만족도 .....              | 45 |
| <표Ⅳ-4>  | 현행 승진제도에 대한 불만 요인과 불만 제거 방법 .....        | 46 |
| <표Ⅳ-5>  | 경력평정 비율에 대한 선호도 .....                    | 47 |
| <표Ⅳ-6>  | 현행 교육공무원 경력평정 점수 기준표 .....               | 48 |
| <표Ⅳ-7>  | 경력평정 비율에 대한 반응 .....                     | 48 |
| <표Ⅳ-8>  | 평정기간에 대한 선호도 .....                       | 49 |
| <표Ⅳ-9>  | 현행제도의 기본경력 및 초과경력에 대한 점수 비율 반응도 .....    | 50 |
| <표Ⅳ-10> | 근무성적과 근무의욕에 대한 반응도 .....                 | 51 |
| <표Ⅳ-11> | 근무성적 남녀구별 평정에 대한 반응 .....                | 52 |
| <표Ⅳ-12> | 근무성적 평정시 최근 2년간의 성적을 반영하는 것에 대한 반응 ..... | 52 |
| <표Ⅳ-13> | 근무평정의 공정성에 대한 견해 .....                   | 53 |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <표IV- 14> 근무성적 평정과 근무능력 향상에 관한 반응 .....                 | 54 |
| <표IV- 15> 현행 근무성적 분포비율의 강제 배분식 상대평가 방법에 대한<br>선호도 ..... | 55 |
| <표IV- 16> 근무성적 평정요소에 대한 반응 .....                        | 56 |
| <표IV- 17> 근무성적 평정의 보완에 관한 의견 .....                      | 57 |
| <표IV- 18> 현행 연수성적 평정점에 관한 의견 .....                      | 58 |
| <표IV- 19> 현행 교원성적규정의 연수성적 중 연구실적에 관한 선호도 .....          | 59 |
| <표IV- 20> 가산점 부여 기준점과 반영비율에 대한 반응 .....                 | 60 |
| <표IV- 22> 교감 승진 이원화에 대한 반응 .....                        | 61 |

# I . 서 론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

교육은 국가발전의 원동력이며, 성장하는 세대를 교양 있고 우수한 시민으로 바르게 양성하여 국력을 신장시킨다. 이처럼 중요한 교육의 성패는 교육에 직접 관여하고 있는 교사에 달려 있다. 좋은 교육은 훌륭한 교사가 있을 때 가능하다. 교육에 있어서 핵심은 교사이기 때문이다(김재복 외, 2000, P. 421). 그러므로 교육의 목적을 달성하기 위해서는 우수한 교원을 유치 확보하고 충원하여 그들이 계속해서 교육활동에 전념하고 그들로 하여금 투철한 사명감과 올바른 교육관을 갖추게 하는 한편, 신분보장과 경제적 처우에 기대를 충족시킬 수 있는 여건을 조성하여야 한다. 이런 여건을 충족시키기 위해서는 교원의 지속적인 능력개발이 필요한데, 능력개발의 방법으로는 교육 및 연수, 근무성적 평정, 승진, 전직 및 전보 등이 있다(윤정일 외, 2001, p. 289). 이에 특히 교원승진에 있어서는 교원승진규정의 객관성, 신뢰성, 합리성이 확립되어야 한다.

현행 교육공무원의 승진규정은 1963년 12월 5일 법률 제1463호로 제정 공포된 교육공무원법에 의거 1964년 7월 8일 대통령령 제 1863호로 공포된 이래, 1994년 9월 15차, 현재 1997년 7월 9일 교육공무원승진규정 대통령령 제 15424호로 18차, 2001년 7월 7일 개정에 이르게 되었다. 이와 같이 여러 차례 개정되었지만 현행 교육승진제도는 그 운영면에 있어서 여러 가지 문제점을 갖고 있는 것으로 지적되고 있다. 그 가운데서도 가장 큰 문제점은 지나치게 점수 위주로 승진 대상자를 선정하고 있다는 것이다. 교사들로 하여금 승진에 필요한 점수를 획득하기 위한 갖가지 노력과 활동에 몰두하게 만들고 있다. 그로 말미암아 일부 교사들은 그들의 본연의 업무인 교수-학습지도활동을 위한 노력을 등한시하는 결과를 초래하고 있다. 현행의 점수



위주의 승진제도는 교사 유인체제가 좋지 못한 도서·벽지 교육, 특수교육 등 취약분야 교육을 위해 부분적으로 기여하는 바도 있지만, 한국교육의 총체적 측면에서 보았을 때 교사를 마치 산술적 점수 문화에 얽매이게 하는 부정적 측면이 강하다는 지적이 많다.

1997년 7월 1일 제 18차 개정령은 교육개혁위원회의 능력 중심 승진제도 도입의 제안에 따라 경력 평정 기간을 종전 30년에서 25년으로 단축하는 등 유능한 교원이 조기에 승진할 수 있도록 교원의 자질 향상을 위해 교육실적이 많은 교원이 승진에 유리하도록 하는 것을 주요 골자로 하고 있지만 그것이 교육발전에 얼마만큼의 효과가 있을지는 의문이다.

이에 본 연구는 교감승진과 관련하여 이루어지고 있는 교사 평정제도에 대하여 초등학교 교사들이 인식하고 있는 문제점을 분석하여 교감승진과 관련된 교사평정 방법 및 나아가서 교감승진제도의 개선 방안을 모색하는데 도움이 될 기초자료를 제공하는데 그 목적이 있다.

따라서 본 연구에서는

교원승진제도의 변천과정을 알아본 후

첫째, 개정된 현행 교원승진제도에 대한 교원들의 관심도와 인식도, 만족도를 알아보고,

둘째, 경력 평정, 근무성적 평정, 연수성적 평정, 가산점 평정에 대한 의식을 알아본 후 문제점을 분석하므로써 일선교원들이 바라는 교감 승진제도 개선에 참고자료를 제시하는데 있다.

## 2. 연구의 문제

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 현행 교원승진제도에 대한 초등 교원들의 관심도, 인식도, 만족도는 어떠한가 ?

둘째, 현행 교원승진제도의 경력 평정, 근무성적 평정, 연수성적 평정, 가

산점에 대해 초등 교원들은 어떻게 인식하고 있는가 ?

셋째, 초등교원들은 현행 교원승진제도 중 어떤 점이 보완되어야 된다고 생각하는가 ?

### 3. 연구의 제한점

본 연구의 표집 대상은 부산광역시 6개 교육구청 중 서부교육구청과 북부교육구청의 공립초등학교 교감, 부장교사, 교사에 한하였으므로 일반화에는 무리가 있을 것이다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 교원 인사행정의 개념

교육인사행정(Personnel administration in education)이란 김창걸에 의하면 “교육목표를 효율적으로 달성하기 위하여 교육활동에 필요한 인적 자원을 동원하고 관리하는 과정”이라고 했다(1997, p. 571). 또 “교육조직뿐만 아니라 어느 조직에서도 인사행정(personnel administration) 또는 인사관리(personnel management), 노무관리(labor relations)를 가장 중요시하는 것은 결국 사람에 의해 조직체가 운영되기 때문이다”라고 했다(1997, p. 572). 즉 모든 조직과 제도는 인간의 손으로 운영되는 까닭에 인사행정 또는 인사관리는 모든 조직체의 행정관리에 있어서 가장 핵심적인 관심사가 되는 것이다.

Yoder는 인사행정이란 어떤 목적을 달성하는 데 공헌할 수 있는 방향으로 인적 자원을 이용하여 최대의 업적을 내게 하는 기술(1952, pp. 1-2, 박동서, 2001, p. 26에서 재인용)이라고 정의하고 있는데 이 정의에서 밝혀진 내용을 분석해 보면 인사행정이란 이러한 조직체나 개인이 추구하는 목적과 관련을 가지고 다루어진다는 것과, 인적 자원을 능률적으로 이용하여 최고의 질과 양을 갖춘 업적을 이룩하는데 주목적을 두고 있으며 “인사행정은 과학이라고 하기보다는 기술이라고 보는 것이 적절하다는 것을 의미하고 있다”(김명환, 1990, p. 186).

김종철은 “공공행정에 있어서 인사행정의 개념은 거의 그대로 교원인사행정에도 적용할 수 있다”고 보고 있으며(1984, p. 292), 교원의 특성을 고려해 볼 때, 교원인사행정은 학교교육을 담당할 인적자원을 확보하여, 배치 관리하고 그들을 위한 근무조건을 확립하여 전문성 향상을 조장 지원하기 위한 일련의 행정지원 활동을 말한다고 할 수 있다.

교원이 교육활동에서 차지하는 비중은 대단히 크기 때문에 우수한 교원을 확보 충원하고 그들이 건전한 교직윤리를 가지고 교직활동에 전념할 수 있도록 그 여건을 조성해 주고 그들의 자질을 향상시켜주는 일은 매우 중요하다.

과거의 인사행정이 주로 인사의 기능을 통제하는 데 있어서나, 오늘날에는 유능한 사람을 확보하여, 그들이 능력을 개발하고 사기를 진작시켜 조직의 목표와 개인의 욕구를 충족시키려고 노력하고 있다.

이를 위해서는 첫째로, 수 많은 인력 중 유능한 사람을 채용해야 하고 둘째로, 그들의 능력발전을 계속적으로 도모해야 하며 셋째로, 동시에 그들의 발전된 능력을 발휘하며, 과업수행에 전념할 수 있게 높은 사기를 유지시켜주어야 한다(박동서, 2001, p. 27). 이와 같은 과정이 인사행정의 3대 근간을 이루고 있으며, 이는 적재적소 배치를 위한 채용과, 그들의 지속적인 능력발전, 그리고 그들의 근무의욕 향상을 위한 사기양양이라고 볼 수 있다. 따라서 교육목표를 효율적으로 달성하기 위하여 교육활동에 필요한 유능한 인력의 채용과 그들이 지속적인 능력 발전, 그리고 사기양양을 도모하는 역동적 과정이라고 할 수 있다(김창걸, 1997, pp. 572-573).

이상과 같은 교육인사행정과 인사관리에 대한 개념 또는 견해들을 정리하면, 교육인사행정은 자질이 우수한 인재를 필요한 수대로 충원·확보하여 그들에게 좋은 근무조건을 마련해 줌으로써 사기를 드높이고 그들의 능력을 발전시켜 보다 우수한 자질과 능력을 갖추게 할 것이냐 하는 것이 인사행정의 기본 과제라 할 수 있다. 그리고 인사관리는 경영에 있어서 인간을 자본으로 보아 가장 효과적으로 통제하고 다스리는 관리절차의 총칭이라 할 수 있다. 교육인사행정 중 높은 사기를 유지시켜주는 승진에 대해 살펴보고자 한다.

## 2. 승진의 의의

“승진이란 한 조직체 내에 소속되어 있는 한 구성원이 특정한 자격을 갖

추어 책임과 권한이 증가, 위신의 증대, 직무 수행에 소요되는 기능의 증대, 임금의 증가 또는 인상 그리고 그 외에도 근무시간이나 근무조건의 개선에 따르는 새로운 직무에 수직으로 상향 이동되는 것을 의미한다(김재범, 1982, p. 14). 그러나 모든 승진이 위에서 열거한 조건을 반드시 수반하는 것은 아니다.

승진은 보다 조건이 좋은 직무에 대한 충원을 행함에 있어서 외부로부터 사람을 들여와 충원하는 것이 아니라 현 조직원들의 능력을 발전시켜서 이를 내부적으로 인정하고 보충하는 제도이며, 조직상 수직으로 행하여지는 인사이동을 뜻한다(김호진, 1985, p. 26).

승진은 동일 직렬 내에서의 수직적인 직위 상승을 의미한다. 승진에 따라 상위 직위로 이용되면 권한과 책임이 확대되고, 임금과 근무여건이 향상된다. 교원의 경우는 교사가 교감으로, 교감이 교장으로 승진되는 경우에 나타난다(박병량·주철안, 2001, p. 333).

승진은 교원이면 누구나 관심을 가질 만한 것이다, 사회적 지위 향상에 욕망이 강한 사람이나 승진 기회가 적은 조직의 구성원은 승진에 대한 욕구나 관심이 클 뿐만 아니라 그들에게 승진이 갖는 의미는 더욱 값지다고 하겠다. 그러나 승진을 단순한 사회적 지위향상의 방편으로 또는 권력욕의 충족이라는 측면에서만 고찰해 서는 안될 것이다. “합리적인 승진은 조직 내에서 위계질서를 확립하고 조직 구성원의 사기를 양양하는 수단이나 계기가 될 수 있으며, 유능한 인재를 선발하여 적재적소에 배치하는 하나의 유인적 기능으로서 작용하기 때문이다”(김운태, 1986, p.461). 따라서, 승진이란 변동하는 제 상황 속에서 조직의 기능을 활성화시키고, 조직의 능력을 최대한으로 발휘하도록 하는 수단 내지 과정 요인으로서 그 중요성을 지니고 있다.

승진의 기능을 광의적으로 보면, 합리적인 승진제도의 확립과 성공적인 운영은 조직의 발전에 기여하고, 조직 구성원의 근무의욕을 증진시키며, 또 자발적으로 노력하도록 조직원을 자극하게 될 것이다. 사실상 승진은 조직 구성원이 보다 유리한 직위로 상승 이동하는 것을 말하는데 승진이 갖는

의의를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 승진이란 보다 조건이 좋은 직무에 대한 충원을 내부적으로 실시하는 것이다.

둘째, 승진이란 승진전의 직급 수임자들 중에서 승진될 직급에 적합한 가장 유능한 인재를 선발하는 과정이다.

셋째, 승진은 조직 구성원의 능력을 최대한으로 발휘하도록 하는 수단 내지 과정변인이다.

넷째, 승진 전 이 직무에서 직무를 잘 수행했기 때문에 포상적 성격이 내포된다는 것이다(김재범, 1982, p. 15).

포상적 성격의 승진은 승진 전 직급에서 그 직무를 잘 처리했거나 공을 세웠다는 사실로 미루어 그 능력이나 공이 장차 승진될 직급에서도 그 직무를 잘 수행할 수 있는 잠재적 능력이 있을 것이라는 전제로 할 때에 그 의의를 인정할 수 있는 것이다.

교육공무원의 승진임용은 동종의 직무에 종사한 차하위직에 있는 자 중에서 경력평정, 재교육성적, 근무성적, 기타능력의 실증에 의하여 행한다고 규정하고 있다(박병량·주철안, 2001. p. 333).

박동서는 승진이 개인과 조직체에 주는 영향은 다음과 같은 점에서 중요시 된다고 했다. i) 개인의 성공에 대한 기대를 충족시킴으로써 사기의 양양을 기할 수 있으며, ii) 승진하고자 제각기 자기의 능력발전을 도모하는데 유인이 된다고 하는 것, iii) 승진을 통해서 전보가 되므로 인적자원·능력의 효율적 이용이 된다고 했다(2001, p. 275).

이상의 내용을 요약하면 승진이란 일반적으로 보다 높은 등급의 직위로 전진하는 것을 말하며 상향적·수직적 이동을 의미한다. 그것은 보다 무거운 직책, 보다 높은 권위를 수반하며 공직자의 사기의 원천으로 의의를 갖는다.

현재의 교감승진 실태를 감안해 보면, 교감 이상의 자리는 한정되어 있는데, 소규모 학교의 통폐합으로 학교의 수와 복수교감 폐지(예정) 등으로 교감직의 수가 급속히 줄어들면서 교감승진 기회가 더욱 어렵게 되었다. 따

라서 현재 교원인사제도 중에서 교감승진제도에 대하여 보다 종합적으로 깊이 있게 연구하여야 할 필요가 있으므로 승진기준 유형을 살펴보기로 한다.

### 3. 승진기준의 유형

승진의 기준은 일반적으로 연공서열주의와 능력주의로 구분된다(박병량·주철안, 2001, p. 333). 연공서열주의와 능력주의의 승진 기준과 장단점을 알아보고, 절충주의와 합리적인 승진기준을 모색하여 본다.

#### 가. 연공서열주의의 승진기준

##### (1) 승진기준의 요건

일반적으로 연공서열주의의 승진기준의 요건으로서 논의될 수 있는 것은 경력, 선임권, 학력, 훈련 등을 들 수 있으며, 이들 기준은 상위 직위에서의 업무 수행을 원활히 감당할 것이라는 예언력과 승진기회의 공정성을 제공한다는 측면에서 가설적이며 관료적이다.

##### (가) 경력

경력(經驗)은 실천적인 경험 또는 직업상의 경험과 그 근무 연한을 말한다. 경력은 승진 예정직에서의 직무 수행 능력과 관계가 있다는 전제 하에서 승진 기준을 채택하는 경우가 많다. 즉 어느 직위에 일정한 기간 연수 재직 → 당해 직위의 직무 수행상의 유효한 지식, 능력, 숙련의 획득 → 승진 직위의 직무 수행에 유효한 지식, 능력, 숙련의 보유라는 논리가 성립되기 때문이다(이한응, 1992, p. 15). 이때에는 경력의 종류나 연한 별로 비중을 달리하는 것이 보통이다. 경력의 종류나 연한에 따라 상대적인 가치를 정하는 까닭은 직무수행 능력에 대한 상관도도 달라질 것으로 보기 때문이다.

##### ① 근시성의 원칙

시간적으로 근접한 최근의 경험을 중요시한다는 원칙으로, 그 경험이

상급의 직무수행에 유효한 시간상의 유사성 가치를 가졌다는 점에서 평가하는 것이지 단순히 연수의 경과에 따라 얻어지는 경력은 그 실효성이 없는 것이며 따라서 과거의 오랜 경력을 모두 평정에 고려할 필요는 없다.

#### ② 숙련성의 원칙

담당하는 직무에 대한 숙련도가 높은 상위 직급의 경력에 배점 비율을 보다 높여야 한다는 원칙이다. 즉 직무 내용과 그 책임의 정도가 높은 상위 직급의 경력은 하위 직급의 경력보다 그 가치를 크게 인정하여야 한다는 것이다.

#### ③ 근친성의 원칙

과거의 경력이 임용 예정 직무와 관련성 및 유사성이 높으면 배점율을 높여야 한다는 원칙이다.

#### ④ 발전성의 원칙

직무와 관련이 있는 자격증을 가지고 있거나 국내외에서의 교육 훈련을 받은 경력이 있는 자는 더욱 발전할 가능성을 가지고 있다는 점에서 높은 평가를 받아야 한다는 원칙이다.

#### (나) 선임권

선임권이란 경력과 같은 뜻으로 사용되기도 하지만 여기서는 승진 예정자의 바로 하위직에서의 근무 기간이 얼마나 되었나를 평정하는 것으로 이에 따라 교원을 승진시키면 객관적으로 용이하게 승진 후보자를 선발할 수 있고 절차도 매우 간단하다. 선임 순에 의한 승진으로 정실이 개입할 여지도 없으며 공직에 안정성을 보장하고 직무의 성격에 따라서는 장기 근무한 교원의 숙련도에 따라 업무를 훌륭히 처리할 수 있는 가능성이 더 많은 것이다(오석홍, 1983, pp. 251-252).

그러나 하위직에서의 근무 기간이 지도력과 통솔력을 요구하는 상위직에서의 근무에 중요한 고려요소가 된다고는 볼 수 없다. 따라서 경력위주의 승진제도에 있어서 가장 큰 문제점 중의 하나가 선임 순의 원칙을 지나치게 강조를 해 온데 있으며, 교직사회에서 아직도 유능한 인재를 승진시킨다는 명분에서 이 원칙을 중요시하는 경향이 있다. 이는 인사 정책 결정권자



가 하위직이나 상위직 교원 모두에게 적용될 능력 본위의 승진제도를 창안하여 발전시킬 수 있는 용기와 안목이 부족하기 때문일 것이다.

#### (다) 학력(學歷)

학력이란 어느 수준까지 학교 교육을 받았는가 하는 수학 경험을 말하며, 승진제도에서 이는 종류별 및 기간별로 차등을 두어 학력의 가치를 점수화하여 승진에 고려된다. 학력을 승진에 반영하는 것은 학교교육을 학력과 직무 수행 능력간에 정적상관 관계가 있다고 보는, 즉 學歷 → 學力 → 직무 수행 능력이라는 생각이 그 전제이다(유훈, 1980, p. 425).

그러나 학력이 직무 수행 능력을 보장해 주는 절대적인 또는 유일한 조건은 아니며, 승진에 있어서 학력을 필수 요건으로 하면, 실무 경험이나 기타의 경력을 통해 능력을 갖춘 다른 교원에게는 불리한 입장이 되는 것이다.

또한 학력의 질을 비교하는 것은 어려우므로 학력의 계통과 기간만을 심사하거나 졸업의 유무만으로 승진을 결정하게 되면, 학력은 실적을 설명하는 것이 아니라 귀속적인 신분인 것처럼 될 가능성이 있다(오석홍, 1983, p. 253).

#### (라) 훈련

훈련은 직무를 보다 잘 수행하기 위한 지도 및 조언 활동을 통하여 공무원의 능력을 개발하고 직무 수행 시 필요한 지식이나 기술을 연마하는 한편 가치관의 발전적 변화를 촉진하는 활동으로서 조직 발전의 수단이 된다. 그러므로 승진 예정직에서의 직무 수행 능력을 판단하는 자료로서 일정한 교육 훈련을 이수한 사실이나 훈련 성적은 능력 평가의 객관적 자료가 되며 교육 훈련 중에서는 승진에 대비하기 위한 훈련도 있으므로 이를 승진 기준으로 하는 것은 바람직하다. 이는 훈련 성적이 우수한 사람이 보다 유능하고 상위직의 직무 수행에 보다 적합하다고 전제하기 때문이다. 그러나 교육 훈련이 직무능력의 개발을 위하여 실시되는 것이 아니라 단순히 일반적 능력을 평가하는데 지나지 않고 승진에 평정점을 얻거나 이를 부여하기 위해서 의도적으로 사용하는 경우가 많이 있다. 이는 본래 목적에도

반할 뿐 아니라 공무원의 자질 향상에도 기여하지 못하므로 적합한 기준과 방법을 발전시켜야 한다(김기옥, 1982, p. 39).

#### (2) 연공서열주의의 승진 기준의 장단점

경력주의는 승진 결정에 있어서 근속 연수를 가장 중요시하거나 선임순, 학력, 훈련 등과 같은 경험 요인을 중요시하는 인사방침을 말한다. 즉 승진 후보자 중에서 조직체에 가장 오랫동안 일한 사람을 승진시키는 인사 방침이나 상위직의 업무 수행에 적합한 능력 개발의 경험을 높게 평가하는 인사 방침으로서, 고도의 객관성을 갖게되며, 정실이나 불공평을 이유로 한 불평이 나오지 않으며 행정의 안정성을 유지할 수 있다(박동서, 2001, p. 281). 그러므로 경력주의의 방침은 대다수 조직원의 지지를 얻고 있는 것도 사실이다. 그리고 경력 위주의 방침은 근무 연수라는 객관적 기준에 의하여 승진이 결정되므로 방침 자체의 불공정성을 지각하지 않는 한 승진 결정에 대한 불공정성 문제는 비교적 적다(이학중, 1986, p. 444)고 할 수 있을 것이다. 그러나 승진의 기준을 경력으로만 결정한다면 조직에서의 승진 연령이 비교적 높게 나타날 것이며, 이로 인하여 젊은 세대는 경력만 차기 바라는 식의 세월 보내기 현상이 나타날 것이다. 이는 머지않아 젊은 세대의 무사안일 정신이 팽배하고 능력을 발휘할 생각이나 노력의 기회를 만들려고 하지 않을 것이며 조직의 노령화로 진취적인 면이 결여되기 쉽게 될 것이다. 또한 유능한 인재등용이 곤란하여 행정이 침체화 될 우려가 있다(김창걸, 1997, p. 609).

### 나. 능력위주의 승진 기준

#### (1) 승진기준의 요건

능력위주의 승진기준의 요건으로서 주목되는 것은 신규채용 또는 승진 후보 선발시험의 성적, 근무성적, 상벌 기록 등을 들수 있으며, 이들은 능력의 객관적 검증을 통하여 상위직의 업무수행을 유능하게 감당할 것이라는 예측에 근거한다.

#### (가) 시험 성적

능력주의 제도하에서는 교원의 신규 채용은 물론 승진 후보자의 선발에 시험 성적이 많이 사용되는데 승진에 시험제도를 채택하는 목적은 승진 후보자가 임용될 상위직에 필요한 지식과 능력을 갖추고 있는가를 평가하는데 있다.

시험은 종류와 성격에 따라 그 효과도 크게 달라질 수 있는 것이지만 시험제도를 활용하고 있는 경우의 일반적인 득실을 살펴보면 다음과 같다(장지호, 1979, p. 221).

시험이 기준이 되면 지식수준이 높은 사람이 등용되기 때문에 능력주의가 부합되고 행정 활력이 생기며 경력 기준에서 볼 수 있는 행정의 침체성과 퇴화를 막을 수 있고 승진의 공정성과 객관성을 보장하여 교원의 사기 진작에 기여한다. 교원이 승진에 대비하여 공부를 하게되어 자신의 능력 발전의 동기를 얻게 되고 잠재능력을 발휘할 수 있는 계기가 된다.

반면에 근무한 교원의 과거 근무 성적이나 경력이 무시되기 때문에 이러한 교원의 근무 의욕이 저하될 우려가 있다. 시험은 업무의 성공적 수행에 밀접한 관계를 갖고 있는 적응력, 근면성, 협동성, 통솔력 등과 같은 중요한 인성적 요소를 잘 측정하지 못한다. 시험에 치중하여 일부 시험 과목만을 공부하는데 급급하여 직무에 소홀하기 쉽고 불합격한 교원에게는 사기가 저하된다.

#### (나) 근무 성적

근무 성적 평정이란 교원의 잠재적 능력, 직무 수행 능력 등을 판정하여 기록하는 절차이다. 교원의 능력을 발견하고 행정 능률을 향상시키며 유능한 교원을 공평하게 대우하기 위해서는 교원의 근무 성적을 알아야 하므로 능력주의를 바탕으로 하는 인사 행정에서는 근무 성적이 필수적인 요건으로 되어 있다.

이 제도는 능력주의적 인사 행정의 대두와 인사 행정의 객관적 기준의 발전이라는 기술적 요청 때문에 체계화되기 시작하였다. 초기에 강조되었던 이 제도의 주된 목적은 단일 가치 기준에 입각하여 교원의 성격과 직무 수행 능력을 측정하고 이것을 인사 행정의 표준화와 직무 수행의 통제에 쓰

려는 것이었으나, 오늘날에는 교원의 발전과 업무 능력 향상에 이바지하는 것을 주된 목적으로 한다(오석홍, 1983, p. 251).

따라서 근무 성적이 일반적으로 승진에 많이 이용되며 근무 성적이 좋은 사람을 승진시킨다는 것은 능력주의 원칙과도 일치된다. 근무 성적을 승진 기준으로 함은 현재의 직위에서 일을 잘하는 사람은 상위직에서도 일을 잘 할 것이라는 것을 전제로 한다(장지호, 1984, p. 22). 근무 성적이 승진 기준이 되는 경우에는 여러 가지 이점과 문제점이 있다. 우선 열심히 근무하는 교원의 성공적 직무수행을 보상함으로써 형평 이념에 부합하고 근무 의욕을 자극하여 능력있는 교원만 승진되기 때문에 상위직 교원의 침체를 막을 수 있다. 시험에서는 측정하지 못하는 그러면서도 직무의 성공적 수행과 밀접한 관계를 가지는 적응력, 근면성, 협동성, 창의력 및 지도력과 같은 인성을 평가할 수 있다.

그러나 근무 성적 평정은 교원의 현재 근무 상황을 주로 평가하고 상위직에 적응할 수 있는 잠재적 능력은 평가되지 않으므로 현 직위에서의 성공적인 사람이 책임을 달리하는 상위직에서도 성공할 것이라는 보장은 없다. 평정자의 주관적인 요소가 침투할 가능성이 많기 때문에 이 기준에 비중을 두면 승진제도의 정실화를 만연시킬 가능성이 많아진다. 또한 평정을 위한 객관적 기준을 발견하기 극히 어렵고 평정이 승진이나 보수 인상 등을 위한 공식적인 기초 자료로 사용하게 된다면 평정 책임자가 평정을 조작할 가능성이 있다.

#### (다) 상벌의 기록

교원의 인사기록이 승진규정에 기초 자료로 제공되는 경우가 있는데 그 중에서 가장 대표적인 항목이 교원의 상훈 및 징계의 기록이다.

상벌의 사실을 승진 결정에 고려하는 것은 상벌의 효과를 승진에까지 연장시키는 것이다. 어떤 의미에서는 승진의 수단으로 활용되는 것이라 할 수 있다. 현재 직무수행과 관련되는 상벌의 사실이 상위직의 직무 수행 능력을 예측하는데 참고 자료가 될 수 없는 것은 아니지만 상위직에서도 반드시 성공적일 것이라는 보장이 없을 뿐 아니라 상벌의 종류에 따라 그 가치를

점수화하기 어렵다(오석홍, 1983, p. 256).

#### (라) 기타의 기준

일정한 자격증, 교육 이수증 등이 승진 서열 결정의 자료로 사용되는 경우도 있다(장지호, 1984, p. 224). 그것이 일정 상위직에서의 승진을 위한 자격 요건인 경우에는 물론이고 그 직무를 보다 효율적으로 수행함에 있어서 필요한 경우에는 승진 기준으로 사용함이 합리적인 것이다. 또한 교원 개인의 신상에 관한 인사기록도 승진 결정에 자료를 제공하는 경우가 있다. 예를 들면, 배우자나 가족, 종교, 인종적 집단, 주요 고객의 영향, 조직 내의 비공식적 관계 등을 들 수 있다. 그러나 이러한 부수적인 기준들은 필요한 경우 최소화되어야 할 것이다.

#### (2) 능력위주 승진기준의 장·단점

능력주의는 승진 결정에 있어서 근무 연수 보다 능력을 중요시하는 방침을 의미한다. 그러므로 능력주의는 조직의 효율성 관점에서 볼 때 가장 합리적이고, 공정성 관점에서도 가장 타당하다고 할 수 있다. 그 뿐 아니라 적재적소 배치의 원칙에 입각해서 보아도 가장 합당하다고 할 수 있다.

연공서열주의는 근무 연수와 경험을 중요시하는 반면에, 능력주의는 직무 성과와 이에 관련된 특성을 중요시한다. 따라서 능력주의는 업무의 성과에 작용하는 개인의 특성을 어느 정도 정확하게 측정할 수 있다는 것을 전제하고 있다.

그러나 이러한 전제는 타당도 분석 과정에서, 근무보다는 시험과목의 공부에만 열중하고, 시험과목의 타당도, 시험전후의 공무원들의 사기에 큰 영향을 주는 등(박동서, 2001, p. 282) 많은 문제를 제기하고 있다. 따라서 성과를 높일 수 있는 능력 자체와 그 능력의 소지 여부에 관해서는 조직 구성원의 주관적 견해에 따라 많은 차이가 있을 수 있다. 그리하여 주관적 판단에 의하여 승진이 결정되는 경우 능력주의는 기대한 만큼의 성과를 가져올 수 없고, 따라서 조직 구성원으로 하여금 공정성보다는 불공정성을 지각하게 만드는 원인이 될 수 있다.

#### 다. 절충주의의 승진기준

승진제도상 경력 우선주의와 능력 우선주의는 실재에 있어서 어느 하나만을 유일한 기준을 적용하는 것이 아니라 주어진 사회 문화 내지 조직체의 여건에 따라 그 적용 비중이 다를 뿐 일반적으로 이들을 절충 혼합하여 적용하고 있는 것이 현실이다. 따라서 대부분의 조직체에는 경력과 능력의 적절한 조화를 이룬 절충주의를 방침으로 사용하려고 노력하고 있다.

그러나 일반적으로 구미 각 국은 능력주의를, 그리고 일본과 우리나라는 경력주의를 선호하는 경향이 있다. 경력과 능력의 조화를 모색하는데 있어서 이 양자를 승진과 보상 결정에 달리 적용하는 조직체도 많이 있다. 즉 경력은 주로 승진 결정에 그리고 능력은 주로 보상 결정에 반영시키는 그 예이다.

일반적으로 우리나라와 일본에서는 승진에는 경력을, 보상 결정에는 능력을 많이 반영시키고 있어 유럽국과는 대조적이다(최종태, 1986, p. 227).

능력을 승진기준으로 활용하는데 있어서 유의할 것은 능력을 평가하는 특성들의 타당성 문제이다. 지능, 적성, 성격 등 능력 평가에 사용되는 특성들이 실제 업무성과와 높은 상관관계를 갖고 있음으로서 성과를 측정하는 측정치로서 타당도가 높다면 이들을 승진 결정에 반영시키는 것이 좋을 것이다. 그러나 이들 특성의 타당도가 의문시되면, 그만큼 경력 연수와 같은 객관적 기준이 더욱 중요해지고 따라서 경력주의 제도가 더 많이 쓰이게 될 것이다. 그러므로 승진 결정에 능력을 중요시할 때에는 능력을 평가하는 특성들에 대한 타당도 분석이 수반됨으로서 능력주의를 이론적으로나 경험적으로 뒷받침을 해 줄 수 있도록 되어야 할 것이다.

여기에 고려될 수 있는 것에는 가치 합리적 기준과 목적 합리적 기준이 있다. 승진 대상자의 조직체에 대한 가치관을 비롯하여 세계관, 사회관을 선발의 기준으로 삼으며 특히 당해 조직체의 경영 이념에 대한 일치성 여부를 분석하는 것이 가치 합리적 기준이며 대상자의 목적 행동을 선발 기준을 삼는 경우 즉 승진 대상자의 직무상의 성과에 따른 직무 수행 능력을 기준으로 특성의 타당도를 분석하는 것이 목적 합리적 기준이다(최종태,

1986, p. 224). 교원들의 교육관이 가치 합리적 기준이라면 교원들의 학습 지도는 목적 합리적 기준이라 할 수 있을 것이다.

#### 4. 교원자격제도와 승진제도의 변천과정

우리나라에서는 해방 직후 혼란기에 교원부족 현상이 극심하여 교원채용은 무질서하고 교원의 자격기준도 미흡한 상태였다. 미군정당국은 1945년 조선교육 심의위원회의 초등분과위원회에 보고된 교원 신분 임명 규정을 각 초·중등 학교에 적용키로 하여 교원의 자격, 신분, 임명의 기준으로 삼게 되었다(이환복, 1982, p. 77).

1948년 5월에는 교원자격규정을 공포하고 초·중등교원에게 자격증을 교부하여 교원의 자격증 제도를 처음 실시하였다.

1949년 12월 31일 법률 86호로 제정된 교육법에서 교원은 그 직무와 책임의 특수성에 비추어 자격, 복무, 보수, 연령, 임용, 기타에 관한 사항은 교육공무원법으로 정하도록 하였다.

1953년 4월 18일 법률 285호로 교육공무원법이 제정됨에 따라 비로소 교원이 자격제도가 법제화되었다. 교사의 자격은 동법 4조에, 교장과 교감의 자격은 6조에 규정하였고, 동법 41조에는 사립학교에도 준용하도록 함으로써 모든 교원은 자격증을 소지하도록 규정하였다. 이때 규정된 제도에서는 초등학교와 중등학교에는 일급 정교사, 이급 정교사, 준교사, 특수교사, 양호교사 및 교장과 교감의 자격증 제도를 두었고 그 자격은 각급 학교별로 구분하고 최저 자격기준을 정하였다.

1953년 10월 22일 대통령령 824호에서는 교원자격증에 유효기간을 10년으로 정하였다. 이는 교직의 전문성을 계속 유지해야 한다는 데 뜻이 있는 것으로써 자격증의 효력을 갱신하고자 하는 자는 10년의 유효기간 내에 문교부장관이 정하는 소정의 연수를 받도록 하였다. 그 후 1962년 3월 22일 내각령 552호 교육공무원 자격검정령 개정의 건에 의해 10년 유효기간이

폐지되었다.

1963년 12월 5일 법률 제 1463호로 교육공무원법이 개정되면서(한국법제연구원, p. 665)교원자격증 제도에 변화가 있었다.

농경사회에서 산업사회로 변화됨에 따라 청소년의 진로문제를 전담할 교도교사와 도서관 업무를 전담할 사서교사의 자격을 추가하고, 종전의 특수교사를 특수교사 자격교사로 명칭을 바꾸고 중학교 교사자격증과 고등학교 교사자격증으로 분리되어 있던 것을 중등학교 교사자격증으로 통합하고, 중학교 교원자격증 소지자에 대하여는 자격 갱신을 받을 때까지 중학교에만 근무하도록 하였다.

그리고 교원의 승진은 해방 직후 미군정시대에는 당국이 적격자로 인정되는자를 교감, 교장에 임명하여 실시하다가 1953년 4월 18일 법률 제 285호로 교육공무원법이 제정됨에 따라 교감승진제도는 근무성적을 평정하여 교원의 승진이 이루어져 오다가 내각령 234호(1961.10.22)와 내각령 315(1961.12.23)로 경력과 근무 성적을 평정하여 교원의 승진이 이루어져 왔다(김기홍, 1985, p. 43).

교원의 승진을 전반적으로 규정하고 있는 교육공무원 승진규정은 대통령령 제1863호(1964.7.8)로 제정 공포한 이후 젊고 능력 있는 교감을 발탁하기 위하여 1976년 12월 31일에 대통령령 8403호로 제 5차 개정하였다. 제 6차 개정에는 교감 승진 후보자 선발에서 경력점은 25년 경력에 80점, 근무성적은 1년에 한하여 80점, 연수성적은 교육성적과 연구실적점을 합하여 40점, 기타 가산점을 각각 최고점을 기준으로 평정하고, 그 평정점을 합산한 점수의 다점자 순위로 등재하여 결원된 직의 3배수 범위안에서 교감자격시험을 거치고 일정 기간 연수를 시켜서 문교부장관이 교감자격증을 수여하였다.

시험에 대한 부작용이 크게 제기되자 1986년 4월 26일 대통령령 11891호에 의한 제 9차 개정으로 경력점은 30년 경력에 90점, 근무성적은 최근 3년 기간에 80점, 연구성적은 교육실적 점을 합하여 30점, 기타 가산점을 각각 최고점으로 평정하여 그 평정점을 합산한 점수의 다점자 순위로 등재한 후, 결원된 교감직의 3배수 범위안에서 일정 기간 연수만 시켜 교감자격증을



수여하였다.

근무성적 기간의 장기화로 인한 교사들의 자율성이 저하된다는 명분으로 1994년 9월 22일 대통령령 제 14384호로 제 14차로 근무성적 기간을 2년으로 단축 조정되었으며 1997년 7월 9일 전문개정, 2001년 1월 29일, 2001년 7월 7일에 일부개정 등 부분으로 개정되었다.

우리나라 교육공무원 승진제도의 변천을 보면 한 마디로 경력과 능력(근무성적, 연수성적, 가산점)의 비중을 조정하는 것이었다고 하여도 과언은 아니다. 즉 어느 시기에는 경력 평정에 많은 비중을 두었다가, 젊은 교사나 유능한 교사들이 경력의 비중이 많다고 비판하고 능력의 중요성을 주장하게 되면 당국은 능력의 비중을 높이는 방향으로 제도를 개선하고 또 반대로 다경력자들의 비판이 우세해지면 그에 따라 제도를 개선하는 형식을 취해 오고 있었다.

연공서열 중심의 무시험 교감승진제도는 평정에서 높은 객관성을 유지할 수 있어 정실에 의한 불합리, 불공평을 최대한 제거할 수 있고 행정의 안정성을 유지할 수 있다는 장점은 있으나, 연공서열 우선임으로 유능한 인재의 발굴이 어렵고 젊은 중견 교사들에게는 근무동기유발이 미흡하여 무사안일과 교육열이 저하되는 침체 상태에 빠지기 쉽다. 그러므로 다경력자와 유능한 인재 모두에게 합리적인 승진제도가 요구된다고 하겠다. 앞에서 열거한 여러 차례로 개정된 교원승진제도 중 경력, 근무성적, 연수성적 평정기간 및 평정점의 변천과정이 시대의 요구상황에 따라 조금씩 변화하여 왔는데 그 내용을 간략히 열거하면 <표Ⅱ-1>와 같다.

<표Ⅱ-1> 경력, 근무성적, 연수성적의 기간 및 평정점 승진규정 변천과정

| 연도                             | 경 력                      |     | 근무성적            |     | 연수성적 |                                                           |      |     |
|--------------------------------|--------------------------|-----|-----------------|-----|------|-----------------------------------------------------------|------|-----|
|                                | 기간                       | 평정점 | 기간              | 평정점 | 기간   | 평정점                                                       |      |     |
| 1964. 7. 8<br>대통령령<br>제1683호   | 기본경력<br>15년과<br>부가경력     | 80점 | 6월<br>12월<br>2회 | 80점 | 15년  | 40점                                                       |      |     |
| 1965. 3. 15<br>대통령령<br>제 2076호 | "                        | "   | 12월말<br>1회      | "   | "    | "                                                         |      |     |
| 1972. 12.30<br>대통령령<br>6,449호  | 20년                      | "   | 남.여<br>구별<br>1회 | "   | "    | 교육성적                                                      | 연구성적 |     |
|                                |                          |     |                 |     |      | 30점                                                       | 10점  |     |
| 1973. 8. 8<br>대통령령<br>6,799호   | "                        | "   | "               | "   | 10년  | 자격                                                        | 일반   | 10점 |
|                                |                          |     |                 |     |      | 15점                                                       | 15점  |     |
| 1979. 2. 7<br>대통령령<br>9,307호   | 25년                      | "   | "               | "   | "    | "                                                         | "    | "   |
| 1986. 4. 26<br>대통령령<br>11,891호 | "                        | "   | 3년              | "   | "    | 25점                                                       | 10점  | 5점  |
| 1990. 2.14<br>대통령령<br>12,929호  | 30년                      | 90점 | "               | "   | "    | 18점                                                       | 9점   | 3점  |
| 1994. 9.22<br>대통령령<br>14,384호  | "                        | "   | 2년              | "   | "    | 자격연수와<br>일반연수 중<br>성적 우수한<br>것 하나만 평<br>정(27점-98년<br>도까지) |      | "   |
| 1997.7.9<br>대통령령<br>15,424호    | 98년-28년<br>99년이후-<br>25년 | "   | "               | "   | "    | 9점                                                        | 18점  | "   |

## 5. 교원승진규정의 기준과 내용

### 가. 교원승진규정의 기준

한 조직체가 승진후보자를 선정하고자 할 때에는 일반적으로 그 조직체가 마련한 성문화된 규정이나 불문률적인 관례에 의거하되, 대체로 각 조직구성원들의 경력, 근무성적, 연수실적, 가산점, 등을 종합하여 이를 기초로 승진후보자를 결정하고 있다.

현재 교육공무원이나 교원들의 승진은 교육공무원 승진규정(대통령령 제 15424호, '97. 7. 9. 전문개정, 대통령령 제 17115호, 2001. 1. 29. 대통령령 제 17292호, 2001. 7. 7. 일부개정)과 기타 관계법령에 의거하여 실시하고 있다. 이 교육공무원 승진규정에 의하면, 교원의 승진은 경력평정, 근무성적평정, 연수성적평정, 가산점 등을 종합하여 승진후보자 명부를 작성하고, 이에 등재된 순위에 의거 승진후보자를 결정하도록 규정하고 있다.

여기서 경력평정은 연공서열 내지 경력에 기초를 두고 있으며, 근무성적평정은 능력과 실적을 평가하고, 연수성적은 구성원들로 하여금 맡은바 책임을 원만하게 수행할 수 있도록 요구된 능력을 평가하며, 가산점제도는 조직체가 구성원들의 직무수행에 대한 동기부여와 능력향상을 유인하고자 여러 분야의 실적을 반영하여 주는 제도이다.

이러한 교육공무원 승진규정은 근무연수, 연령, 학력 등의 기준에 입각한 연공서열주의와 직무수행 능력, 실적, 태도 등 가치적 기준에 바탕을 둔 실적주의를 절충하여 운영되고 있는데, 이에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 경력평정

경력이란 직업상이 경험과 그 근무연한을 말하는 것으로 경력평정은 이를 기초로 하여 조직구성원들의 승진 순위를 결정하는 변인의 하나로서, 근무성적평정이나 연수성적평정에 비하여 객관성을 가지고 있다는 장점이

있다.

경력평정 시 적용될 수 있는 원칙으로는 최근의 경력이 과거의 경력보다 높게 평가되어야 한다는 ‘근시성의 원칙’과 동일 직렬내의 경력이 타 직렬내의 경력보다 더 우선되어야 한다는 ‘근친성의 원칙’이 제시되고 있으며 (김신복, 1986, p. 57), 이들은 최근의 경력과 같은 직렬내의 경력을 중시한다는 점에서 그 정당성이 인정될 수 있으나, 그 적용상에 있어서는 이견이 적지 않다.

또한, 한 조직의 책임자나 구성원들 중에는 연공서열적인 질서체제에 부정적인 생각을 가진 사람도 많으며, 이러한 부정적인 견해의 타당성이 인정될 수도 있다. 왜냐하면 승진순위 결정시 경력을 위주로 할 경우, 무사안일하고 창의력이 부족한 사람이라도 장기근속 했다는 이유로 승진의 혜택을 받게 되는 반면, 젊고 유능한 구성원의 노력을 촉진하는 자극제가 될 수 없다는 견지에서 연공서열에 대한 부정적인 견해가 존재하고 있기 때문이다.

따라서 경력의 비중을 무제한으로 인정하지 않고 있으며, 근무성적, 연수 성적 등 여러 가지 평정요소를 종합적으로 고려하는 입장을 취하게 된다.

## (2) 근무성적평정

근무성적평정은 능력과 실적을 기초로 조직구성원의 배치전환, 감원, 승진 등의 순위를 결정하는 등 제반 인사조치를 하는데 있어서 선별적인 기능을 발휘한다. 이 외에도 근무성적평정은 조직구성원 개개인의 직무수행 태도나 잠재능력을 판정·기록하고 이를 활용하는 절차로서 조직구성원들의 능력발휘, 동기부여 그리고 직무수행 능력과 사기를 향상시키는 역할과 기능을 하고 있다.

그러나 근무성적을 평정하는데는 질적인 차원에서 평정의 어려움이 따르고 평정자의 주관이 개입되기 쉬운 등 객관성·신뢰성이 부족하여 일반적으로 평정결과가 의심을 받는 경향이 있다. 뿐만 아니라 모든 조직 구성원들이 이해할 수 있는 공정한 근무성적평정이 되지 못한다면 근무성적평정이 가지고 있는 역할과 기능은 역기능을 발휘하게 되어 오히려 조직의 발전을 저해하는 결과도 초래할 수 있다.

따라서 근무성적평정의 타당도·신뢰도·객관도를 증대시킬 수 있는 합리적인 평정방법과 기술을 보완하여 이러한 약점을 보완할 수 있도록 노력을 경주해야 할 것이다.

근무성적평정에서 고려되고 있는 몇 가지 원칙은 다음과 같다.

- o. 직급별로 상이한 기준을 적용하여 평정할 것.
- o. 평정자의 주관을 배제하고 객관적인 근거에 의하여 평정할 것.
- o. 평정의 신뢰성과 객관성을 보장하도록 할 것.
- o. 피평정자의 근무성적을 종합적으로 분석 평정할 것.

### (3) 연수성적평정

한 조직체가 그 구성원들로 하여금 맡은 바 직책을 만족하게 수행할 수 있도록 하고 조직이 발전과 개인의 발전을 도모하도록 하기 위해서는 계속적인 교육훈련과 연구가 필수불가결한 것이 되고 있다. 훈련과 연구를 통하여 개인의 직무수행 능력을 신장시킴과 동시에 급격하게 변화되고 있는 새로운 지식을 보충하여 줌으로써 개인의 능력신장은 물론 궁극적으로는 조직의 발전을 유도할 원동력을 부여하게 된다.

그러나, 일반적으로 조직 구성원은 이러한 교육훈련이나 연구활동을 기피하는 현상이 있으므로 이를 보다 효과적으로 실시하기 위해서는 연수의 결과를 평가하여 승진이나 기타 인사행정에 반영함으로써 조직 구성원이 교육훈련과 연구를 게을리 하지 아니하고 적극적으로 참여하도록 자극·격려하고 있다.

승진 또는 인사 이동시 전직에서의 직무수행 능력을 판단하는 자료로서 일정한 훈련을 수료한 사실이나 훈련이수 성적 또는 연수결과를 이용하는 경우가 있는 데, 이 경우의 연수성적은 미래의 가능성을 예언하는 척도라고 할 수 있다(윤형원, 1981, p. 107).

이상과 같이 연수활동이 조직구성원을 계획적으로 변화 발전시키고, 또 조직을 발전을 유도하기 위해 필요한 것이기 때문에 그 성과를 판단하기 위해서는 연구의 결과를 직접 간접으로 인사행정에 관련시키게 되는 것이다.

#### (4) 가산점제도

가산점 제도란 한 조직체가 구성원의 직무수행에 대한 동기부여와 능력향상을 유인하는 것으로서, 특정한 보상을 받거나 특수한 자격을 획득하거나 특히 어려운 직무를 담당할 교원을 유인하기 위하여 인사행정에 그 실적을 반영해 주는 것이다. 그러나 이러한 가산법 제도는 보상이 공명정대하게 행해진다는 것을 전제로 했을 때에만 그것이 개인의 능력 뿐 아니라 조직의 목적 달성에 기여할 수 있는 것이어야 하며, 또 특수한 업무나 직책을 수행한다고 하더라도 그 과정에서 개인의 희생이 따르거나 조직이 성장 발전하는데 기여한 정도가 인정될 경우에만 의미를 지니게 되는 것이다(김재범, 1982, pp. 57-58).

따라서 조직과 개인의 발전을 지속할 수 있다는 구체적인 증거를 전제로 하여 가산점 항목이 채택되어야 하며, 또한 승진 후의 성공적인 직무수행과의 관련성을 신중히 고려하여 항목과 배점을 채택해야 할 것이다.

#### 나. 현행 교원승진규정의 내용

교사들에게 성공감을 충족시켜 사기를 양양시키고 근무의욕을 향상시켜 능력발전을 할 수 있는 계기를 마련하는 것(김창걸, 1997, p.611)인 승진은 개인적으로나 국가적으로나 매우 중요한 의미를 갖는다. 교원승진제도는 교원들 개개인에게 있어서는 직책의 상승 및 처우 개선이라는 점에서, 국가적인 차원에서는 성공적으로 업무를 수행해 나갈 중견인재를 발탁하여 적재적소에 임용 배치하여 교육의 효율성을 제고한다는 점에서 민감하게 작용하게 된다.

현행 교육공무원승진 규정은 2001년 7월 7일 승진규정 개정령에 의해 개정 시행되고 있다. 경력평정, 근무성적평정은 종전과 같으나 연수성적평정과 가산점에 약간의 변화가 있는데 그 내용을 요약하면 다음 <표Ⅱ-2>와 같다.

<표Ⅱ-2> 평정기준 및 배점

| 구 분   | 주 요 내 용            |      | 평 정 점  |      |
|-------|--------------------|------|--------|------|
| 경력    | * 기본경력 20년         |      | 84 점   | 90 점 |
| 평정    | * 초과경력 5년          |      | 6 점    |      |
| 근무성적  | * 자질 및 태도          |      | 24 점   | 80 점 |
| 평 정   | * 근무 실적            |      | 56 점   |      |
| 연수성적  | 교 육 성 적            | 일반연수 | 18 점   | 30 점 |
|       |                    | 자격연수 | 9 점    |      |
|       | 연 구 실 적            |      | 3 점    |      |
| 가 산 점 | * 도서벽지 근무경력        |      | 2(1) 점 |      |
|       | * 나환자 자녀학교 근무경력    |      | 1.25 점 |      |
|       | * 특수학교 특수학급 근무 경력  |      | 1.25 점 |      |
|       | * 지정연구학교           |      | 1.25 점 |      |
|       | * 보직교사 근무경력        |      | 1.75 점 |      |
|       | * 장학사 교육연구사 근무경력   |      | 1.25 점 |      |
|       | * 농어촌 교육진흥지역 근무경력  |      | 2.50 점 |      |
|       | * 기능사 자격증 소지자      |      | 0.75 점 |      |
|       | * 재외 초등학교교육기관 근무경력 |      | 0.75 점 |      |
|       | * 연수이수실적           |      | 1.00 점 |      |
|       | * 정보화 관련 자격증       |      | 0.75 점 |      |

(1) 경력평정의 종류 및 기간(최무산, 2001, p. 223 244)

(가) 경력의 종류

경력 = 기본경력 + 초과경력

(나) 경력의 평정기간

① 기본경력 = 평정 시기로부터 최근 20년간을 평정기간으로 한다.

② 초과경력 = 기본경력 전 5년간을 평정기간으로 한다.

※ 경력평정 기간 중 일시 퇴직기간 등이 있으면 그 기간을 제외하고 경력평정 시기로부터 경력평정 기간이 충족되는 시기까지 도달하여 평정한다

(2) 평정대상자의 직위에 따른 등급 및 경력 종별은 2001. 7. 7 대통령령

제 17,292호에 의해 일부 개정되었는데 그 상세한 내용은 <표Ⅱ-3>과 같다.

<표Ⅱ-3> 평정대상자에 따른 경력종별

| 평정대상자의<br>직위      | 등 급 | 경 력 종 별                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 교감                | 가경력 | 1. 각급학교 교장 또는 교감의 경력<br>2. 장학관, 교육연구관, 장학사 또는 교육연구사의 경력                                                                                                                                                                                                                |
|                   | 나경력 | 1. 각급학교 교사(전임강사 이상의 대학교원 및 중학교 또는 고등학교 졸업학력이 인정되는 사회교육시설에서 동등급 교원자격증을 가지고 학생을 지도한 경력을 포함한다)의 경력<br>2. 교육부장관이 지정하는 법인인 교육연구기관에서 당해 직위와 상응한 직무를 담당한 경력<br>3. 교육공무원으로 임용되기 전에 병역법 그 밖의 법률에 의한 의무를 수행하기 위하여 징집 또는 소집되거나 근무한 경력                                             |
|                   | 다경력 | 1. 임용권자가 임용하여 전임으로 근무한 강사 (대학의 전임강사를 제외한다) 또는 기간제교원(임시교원<학교장 임용 : '80. 7.21이후>의 경력을 포함한다.)의 경력<br>2. 삭제 (2001.7.7)                                                                                                                                                     |
| 교사                | 가경력 | 1. 각급학교 교장· 교감 또는 교사(전임강사 이상의 대학교원 및 중학교 또는 고등학교 졸업학력이 인정되는 사회교육시설에서 동등급 교원자격증을 가지고 학생을 지도한 경력을 포함한다.)의 경력<br>2. 장학관, 교육연구관, 장학사 또는 교육연구사의 경력<br>3. 교육공무원으로 임용되기 전에 병역법 그 밖의 법률에 의한 의무를 수행하기 위하여 징집 또는 소집되거나 근무한 경력                                                    |
|                   | 나경력 | 1. 임용권자가 임용하여 전임으로 근무한 강사 또는 기간제교원(임시교원<학교장 임용 : '80. 7.21이후>의 경력을 포함한다.)의 경력<br>2. 삭제 (2001.7.7)                                                                                                                                                                      |
| 장학사·<br>교육<br>연구사 | 가경력 | 1. 장학관, 교육연구관, 장학사 또는 교육연구사의 경력<br>2. 각급학교의 교장 또는 교감의 경력                                                                                                                                                                                                               |
|                   | 나경력 | 1. 각급학교 교사(전임강사 이상의 대학교원 및 중학교 또는 고등학교 졸업학력이 인정되는 사회교육시설에서 동등급 교원자격증을 가지고 학생을 지도한 경력을 포함한다.)의 경력<br>2. 5급이상의 일반직 국가공무원 또는 지방공무원으로서의 교육행정 경력<br>3. 교육부장관이 지정하는 법인인 교육연구기관에서 당해 직위와 상응한 직무를 담당한 경력<br>4. 교육공무원으로 임용되기 전에 병역법 그 밖의 법률에 의한 의무를 수행하기 위하여 징집 또는 소집되거나 근무한 경력 |
|                   | 다경력 | 1. 임용권자가 임용하여 전임으로 근무한 강사 (대학의 전임강사를 제외한다) 및 기간제교원(임시교원<학교장 임용 : '80. 7.21이후>의 경력을 포함한다.)의 경력<br>2. 5급이하의 일반직 국가공무원 또는 지방공무원으로서의 경력 (나경력 제2호를 제외한다.)<br>3. 삭제 (2001.7.7)<br>4. 고등교육법 제14조의 규정에 의한 조교의 경력                                                               |



(다) 경력의 등급별 평정표

교사가 교감으로 승진하기 위해서는 기본경력 가, 나, 다경력과 초과경력 가, 나, 다경력으로 90점 만점인데 경력의 등급별 평정점은 다음<표Ⅱ-4>과 같다.

<표Ⅱ-4> 경력의 등급별 평정점(승진규정 제10조 제1항 별표2)

| 구 분  | 등 급  | 평정만점  | 근무기간 1월에 대한 평정점 | 비고       |
|------|------|-------|-----------------|----------|
| 기본경력 | 가 경력 | 84.00 | 0.3500          | 교사<br>기준 |
|      | 나 경력 | 74.00 | 0.3083          |          |
|      | 다 경력 | 64.00 | 0.2666          |          |
| 초과경력 | 가 경력 | 6.00  | 0.1000          | 〃        |
|      | 나 경력 | 5.00  | 0.0833          |          |
|      | 다 경력 | 4.00  | 0.0666          |          |

※ 교육공무원으로 임용되기 전에 병역법 기타 법률에 의한 의무를 수행하기 위하여 징집 또는 소집되거나 근무한 경력을 교사의 경우는 ‘나’ 경력에서 ‘가’경력으로, 교감 및 장학사, 교육연구사의 경우는 ‘다’ 경력에서 ‘나’ 경력으로 평정하도록 개정됨(2001. 7. 7 대통령령 제17,292호)

(2) 근무성적 평정

(가) 평정의 기준

근무성적의 평정은 당해 교육공무원의 근무실적, 근무수행능력 및 근무수행 태도를 평가한다.

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

(나) 평정자와 확인자

평정대상자에 따라 평정자와 확인자가 다른데 그 내용은 <표Ⅱ-5>와 같다.

〈표Ⅱ-5〉 근무성적 평정시의 평정자와 확인자

| 기 관 별          | 평정대상자     | 평 정 자 | 확 인 자 |
|----------------|-----------|-------|-------|
| 초 등 학 교        | 교 사       | 교 감   | 교 장   |
|                | 교 감       | 교 장   | 교 육 장 |
| 중 등 학 교        | 교 사       | 교 감   | 교 장   |
|                | 교 감       | 교 장   | 부교육감  |
| 시·도교육청         | 장학사,교육연구사 | 소속과장  | 부교육감  |
| 시·도교육청<br>소속기관 | 장학사,교육연구사 | 소속기관장 | 부교육감  |
| 하급 교육행정기관      | 장 학 사     | 교 육 장 | 부교육감  |

(다) 교육공무원 자기 실적 평가서 작성

① 평정 대상자는 근무성적 평정에 참고하기 위한 자료로 평정대상 기간의 업무수행 실적에 대하여 매년 12월 31일을 기준으로 ‘교육공무원 자기 실적 평가서’를 작성하여 근무성적 평정자에게 제출하여야 한다.

② 교육공무원 자기 실적 평가서 양식은 〈표Ⅱ-6〉와 같다.

〈표Ⅱ-6〉 교육공무원 자기 실적 평가서

| 교육공무원 자기실적평가서(제 16조 관련)                                                                                                                                                                                                                                      |       |                         |  |  |    |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------|--|--|----|----|----|
| <b>1. 평가지침</b><br>근무실적평정의 신뢰성과 타당성이 보장되도록 객관적 근거에 의하여 종합적으로 평가하되, 허위 또는 과장이 있을 경우 평가자료로 삼지 않는다.                                                                                                                                                              |       |                         |  |  |    |    |    |
| <b>2. 평가기간</b> : 2001년    월    일부터    2001년    월    일까지                                                                                                                                                                                                      |       |                         |  |  |    |    |    |
| <b>3. 평가자 인적사항</b><br><div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>○ 소속 :</span> <span>○ 직위 :</span> <span>○ 성명 :</span> </div>                                                                                                        |       |                         |  |  |    |    |    |
| <b>4. 담당업무</b>                                                                                                                                                                                                                                               |       |                         |  |  |    |    |    |
| <b>5. 자기실적 평가</b><br><div style="margin-left: 20px;">             ○ 담당업무 추진목표(학년초 또는 연초에 계획되었던 업무 목표)<br/><br/>             ○ 담당업무 추진실적(학년초 또는 연초에 목표한 내용과 대비하여 추진실적을 구체적으로 씀)<br/><br/>             ○ 창의적 업무 개선사항           </div>                          |       |                         |  |  |    |    |    |
| * 평가내용이 많을 경우 별지에 작성                                                                                                                                                                                                                                         |       |                         |  |  |    |    |    |
| 자기<br>평가                                                                                                                                                                                                                                                     | 목표달성도 | 당초 설정한 목표에 대한 달성 정도     |  |  | 만족 | 보통 | 미흡 |
|                                                                                                                                                                                                                                                              | 창의성   | 연구, 지도 등에서 창의적인 업무수행 정도 |  |  | 만족 | 보통 | 미흡 |
|                                                                                                                                                                                                                                                              | 적시성   | 담당업무를 기한내 효과적으로 처리한 정도  |  |  | 만족 | 보통 | 미흡 |
|                                                                                                                                                                                                                                                              | 노력도   | 담당업무 수행을 위한 노력, 공헌도     |  |  | 만족 | 보통 | 미흡 |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <span>2001    년    12    월    일</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <span>작성자(본인) 성명</span> <span>서명(인)</span> </div> |       |                         |  |  |    |    |    |

(라) 평정의 시기 및 예외

근무성적평정은 매년 12월말에 정기적으로 실시하며, 다음과 같은 예외

가 있다.

① 휴직, 직위 해제 기타 사유로 평정 단위연도의 전 기간(1년)을 근무하지 아니한 경우에는 평정대상에서 제외한다(승진규정 제20조 제1항)

② 평정 단위연도의 전 기간(1년) 동안 연수나 교육기관, 교육행정기관, 교육연구기관 외의 기관 파견은 평정대상에서 제외하고, 직무에 복귀한 후 최초의 정기평정이 있을 때까지 파견 전 2회의 근무성적 평정의 평균을 당해 교육공무원에 대한 평정으로 갈음한다(승진규정 제20조 제2항).

③ 신규 채용 또는 승진 임용된 경우에는 2월이 경과한 후 최초 정기평정일에 평정하여야 한다(승진규정 제20조 제5항)

(마) 평정점의 분포 비율 및 채점

① 평정자의 평정점, 확인자의 평정점의 분포 비율은 다음의 <표Ⅱ-7>과 같다.

<표Ⅱ-7> 평정점의 분포 비율

| 구 분 | 평 정           | 분포비율 | 비 고                                  |
|-----|---------------|------|--------------------------------------|
| 수   | 72점 이상        | 20%  | ‘양’의 비율은<br>‘미’의 비율에<br>가산할 수 있<br>다 |
| 우   | 64점 이상 72점 미만 | 40%  |                                      |
| 미   | 56점 이상 64점 미만 | 30%  |                                      |
| 양   | 56점 미만        | 10%  |                                      |

② 근무평정의 채점

0. 양호교사와 특수학급 교사도 일반교사에 포함하여 평정한다.

o. 남·여를 통합하여 근무성적을 평정한다.

0. 근무성적 총점의 점수별 급간을 고르게 하고 동점이 나오지 않도록 한다(소수점 이하는 넷째자리에서 반올림하여 셋째자리까지 계산)

o. 근무성적 평정점을 80점 만점으로 하되 평정자의 평정점과 확인자의 평정점을 각각 50%로 환산한 후 그 환산된 점수를 합하여 총점(80점)으로 산출한다.

③ 평정결과의 보고 및 비공개

근무성적평정 결과를 보고하는 절차나 방법은 경력평정과 동일하며 근무성적 평정 후 10일 이내에 평정대상자의 임명권자에게 보고하되 결과는 공개하지 아니한다.

(바) 교사 근무성적 평정표 및 평정사항

교사의 근무성적 평정요소는 교육자로서의 품성, 사명의식, 학습지도, 생활지도, 학급경영 교육연구 및 담당업무이며 각각의 배점의 만점은 80점이며 자세한 내용은 <표Ⅱ-8> 과 같다

<표Ⅱ-8> 교사의 근무성적 평정표 및 평정사항

| (별지 제4호 서식)                 |     |                                                                          |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|-----------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|------------|----------|------------|----------|------------|--|--|--|
| 교 사 근 무 성 적 평 정 표 (제17조 관련) |     |                                                                          |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
| ① 평정기간                      |     | ② 평정분포 비율                                                                |               |               |               |                            | ③ 조정자      |          | ④ 확인자      |          | ⑤ 평정자      |  |  |  |
| . . . 부터<br>. . . 까지        |     | ○수(72점 이상)20% ○미(56점 이상 64점 미만)30%<br>○우(64점 이상 72점 미만)40% ○양(56점 미만)10% |               |               |               |                            | 직위<br>성명 인 |          | 직위<br>성명 인 |          | 직위<br>성명 인 |  |  |  |
| 평정사항                        |     | 자질및태도                                                                    |               | 근무실적          |               |                            | ⑪<br>평정점   | ⑫<br>환산점 | ⑬<br>총점    | ⑭<br>조정점 | ⑮<br>순위    |  |  |  |
| 요소<br>평정점                   |     | ⑥교육자<br>로<br>서의품성                                                        | ⑦사<br>명<br>의식 | ⑧학<br>습<br>지도 | ⑨생<br>활<br>지도 | ⑩학급경영<br>교육연구및<br>담당<br>업무 |            |          |            |          |            |  |  |  |
| 평정대상자                       | 평정자 | 12                                                                       | 12            | 24            | 16            | 16                         |            |          |            |          |            |  |  |  |
| 소속                          | 성명  | 확인자                                                                      | 12            | 12            | 24            | 16                         |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 평정자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 확인자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 평정자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 확인자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 평정자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 확인자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 평정자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 확인자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 평정자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |
|                             |     | 확인자                                                                      |               |               |               |                            |            |          |            |          |            |  |  |  |

| ※ 평정사항   |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                    |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 평정<br>사항 | 자질 및 태도                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                  | 근무실적 및 근무수행 능력                                                                                                     |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |
| 평정<br>요소 | ① 교육자로서의 품성                                                                                                                                                         | ② 사명의식                                                                                                                                                           | ③ 학습지도                                                                                                             | ④ 생활지도                                                                                                                                | ⑤ 학급경영·교육연구<br>및 담당업무                                                                                                                                                      |
| 평정<br>기준 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 국민교육철학</li> <li>○ 거래의 스승으로서의 자각</li> <li>○ 교육에의 발양</li> <li>○ 일상언행 및 성격</li> <li>○ 자기수양 및 품위유지 (특히 학부모, 학생의 반향)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지시명령수행</li> <li>○ 제반복무</li> <li>○ 준법성</li> <li>○ 교내의 협동</li> <li>○ 지역사회계도</li> <li>○ 창안제출</li> <li>○ 개선의 적극성</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교재연구 (지도안)</li> <li>○ 지도목표 및 방법</li> <li>○ 수업의 질</li> <li>○ 평가</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 계획 및 방법의 합리성</li> <li>○ 학생 및 가정의 이해</li> <li>○ 학생의 인성 및 진로지도</li> <li>○ 문제성향 학생지도</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경영안 활용</li> <li>○ 경영방침 및 실천</li> <li>○ 환경구성</li> <li>○ 계획처리의 정확성 및 신속성</li> <li>○ 연구수업</li> <li>○ 연구발표</li> <li>○ 자기연수</li> </ul> |

### (3) 연수성적의 평정

연수성적평정은 교육성적평정과 연구실적평정으로 나눈다.

#### (가) 교육성적 평정

##### ① 연수성적

o. 18점(180시간을 18점으로 하되, 60시간 이상이 연수 1회에 대한 연수성적 평정점을 6점으로 한다)

o. 180시간 이상의 연수1회에 대한 연수성적은 0점, 6점, 12점, 18점 중에서 피평자의 희망에 따라 선택하여 평정한다.

o. 120시간 이상 180시간 미만의 직무연수의 경우도 0점, 6점, 12점 중에서 선택적으로 평정 가능하다.

o. 연수의 연수종별, 연간 이수횟수를 제한하지 아니하며, 또한 연수 이수 시 직위에 관계없이 평정한다(교장 승진 시 교사 때 이수한 연수라고 10년 이내의 일반 연수라면 평정대상이 될 수 있다)

o. 당해 연도의 동일 과정에 대한 연수성적을 중복 평정할 수 없다 단, 2000년 이후부터 적용한다.

o. '99. 1. 1이후는 당해 직위 또는 동 등급 직위에 관계없이 평정한다.

##### ② 자격연수

o. 교감 승진후보자 명부 작성의 경우는 교감 자격연수 성적으로 한다.

o. 교감 자격연수 응시대상자 순위 명부 작성의 경우는 1급 정교사, 전문상담교사 또는 1급 정교사 자격 취득 후의 사서교사 자격연수 성적으로 인정함.

### ③ 교육성적 평정점 계산 방식

o. 60시간의 직무연수 ㉠,㉢,㉣ 3개를 이수한 경우

직무연수 평정점: {6점 × (㉠/ 연수성적 만점)} + {6점 × (㉢/ 연수성적 만점)} + {6점 × (㉣/ 연수성적 만점)}

o. 자격연수 평정점: {9점 × (연수성적/ 연수성적 만점)}

자격연수 성적이 80점 미만이라도 80점으로 평정하지 않고 취득시의 점수를 그대로 평정한다)

o. 연수성적이 만점의 60%미만이거나 자격연수가 분할되어 있는 경우 또는 평어로 되어있는 특수사항의 경우 평정방법은 다음 <표Ⅱ-9> 과 같다.

<표Ⅱ-9> 특수사항의 평정방법

| 해 당 사 항                                                                                                      | 평 정 방 법                                                                                                                                                                                                |            |     |         |         |         |         |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. 연수성적이 만점의 60% 미만일 때<br>2. 하나의 자격연수가 분할 실시되어 그 성적이 2이상인 때 (제33조 제 2항)<br>3. 연수성적이 평어로 평정되어 있을 때 (제33조 제3항) | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 평정하지 아니한다. (제33조 제1항)</li> <li>· 2이상의 성적을 합산 평균한다.</li> <li>· 최상위 등급의 평어 : 만점의 90%</li> <li>· 차상위 등급의 평어 : 만점의 85%</li> <li>· 제3등급이하의 평어 : 만점의 80%</li> </ul> |            |     |         |         |         |         |         |         |
| 4. 졸업 또는 수료성적을 자격연수 성적으로 평정할 때 (방송대, 교육대학원, 대학원 교육과) (제33조 제4항)                                              | <table> <tr> <th>졸업 또는 수료성적</th><th>평정점</th></tr> <tr> <td>A 학점 이상</td><td>만점의 90%</td></tr> <tr> <td>B 학점 이상</td><td>만점의 85%</td></tr> <tr> <td>C 학점 이상</td><td>만점의 80%</td></tr> </table>            | 졸업 또는 수료성적 | 평정점 | A 학점 이상 | 만점의 90% | B 학점 이상 | 만점의 85% | C 학점 이상 | 만점의 80% |
| 졸업 또는 수료성적                                                                                                   | 평정점                                                                                                                                                                                                    |            |     |         |         |         |         |         |         |
| A 학점 이상                                                                                                      | 만점의 90%                                                                                                                                                                                                |            |     |         |         |         |         |         |         |
| B 학점 이상                                                                                                      | 만점의 85%                                                                                                                                                                                                |            |     |         |         |         |         |         |         |
| C 학점 이상                                                                                                      | 만점의 80%                                                                                                                                                                                                |            |     |         |         |         |         |         |         |

### (나) 연구실적 평정

연구실적은 전국 규모와 시·도 규모의 연구대회 입상실적과 학위 취득실적으로 평정한 후 이를 합산한 성적으로 하고, 평정점은 3점을 만점

으로 한다. 평정점의 자세한 내용은 <표Ⅱ-10> 과 같다.

<표Ⅱ-10> 연구대회 입상실적 및 학위취득 실적 평정점

| 규모 \ 등급 | 1등급  | 2등급             | 3등급             | 박사학위                | 석사학위                  | 비고                                                   |
|---------|------|-----------------|-----------------|---------------------|-----------------------|------------------------------------------------------|
| 전국 규모   | 1.00 | 0.75            | 0.50            | 직무관련<br>2점<br>기타 1점 | 직무관련<br>1점<br>기타 0.5점 | · ( )안은 '97.7.9<br>이후 취득 실적<br>· 석사학위 2개<br>이상 모두 인정 |
| 시·도 규모  | 0.50 | 0.25<br>(0.375) | 0.125<br>(0.25) |                     |                       |                                                      |

(다) 평정자와 확인자

연수성적의 평정자는 평정대상자의 소속기관의 인사담당관이 되고 확인자는 그 소속기관의 장이 된다. 또한 평정자는 필요하다고 인정할 때에는 평정대상자의 교육성적을 당해 연수기간의 장에게 조회하거나 기타 방법으로 이를 확인할 수 있다.

(라) 평정의 시기

연수성적의 평정은 매년 12월 말 또는 승진후보자 명부의 조정 시기에 이를 실시한다.

(마) 평정결과의 보고 및 공개

연수성적평정 결과는 경력평정이나 근무성적평정 결과보고에 준용하며 결과의 공개는 피평정자의 요구가 있을 때에는 공개한다.

(4) 가산점 해당사유 및 평정점

가산점 부여는 어린이들에게 문화적·사회적으로 교육의 기회를 균등히 할 수 있는 장점이 있지만 특수한 여건에서 고생하며 근무했다는 사실과 학교 행정가로서의 성공적인 직무수행과 어떤 상관관계가 있는지 연구해 보아야 할 문제일 것 같다.



가산점 해당사유 및 평정점은 다음 <표Ⅱ- 11> 과 같습니다.

<표Ⅱ- 11> 가산점 해당사유 및 평정점 (승진규정 제41조 제1항 관련)

| 구 분                              | 사 유                                                                                                                        | 상한점   | 평 정 점                                                                                                                                                  |              | 비 고                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.도서·벽지 근무 경력 (제1호)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 도서·벽지 교육 진흥법에 규정된 도서·벽지 지역에 있는 교육 기관 또는 교육행정기관에 근무한 경력</li> </ul>                 | 2점    | ① ‘가’지역 (갑지 중 교육부장관이 지정하였던 도서벽지)<br>- 1월마다 0.042점<br>② ‘나’ 지역 (갑지)<br>- 1월마다 0.034점<br>③ ‘다’ 지역 (을지)<br>- 1월마다 0.025점<br>④ ‘라’지역 (병지)<br>- 1월마다 0.017점 |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 도서·벽지 진흥법 시행령 적용일인 '67.4.1 이후의 당해 직위 또는 동등급직위에서의 경력에 한함</li> <li>※도서·벽지 등급변동</li> <li>◦ 2001.1.10 이전</li> <li>· 다급지:대항분교,천성분교</li> <li>· 라급지:천가,눌차, 장항분교, 신호</li> <li>◦ 2001.1.11 이후</li> <li>· 다급지:천가(대항,천성 분교 포함),눌차</li> <li>· 라급지:신호</li> </ul> |
|                                  |                                                                                                                            |       | 지역                                                                                                                                                     | 1월마다의 부가 가산점 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 종전승진규정 제34조 제1항 2호</li> <li>◦ 평정하지 않는 지역으로 전보될 시 그 시·도의 규정에 의함</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
|                                  |                                                                                                                            |       | 가                                                                                                                                                      | 0.021        |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                  |                                                                                                                            |       | 나                                                                                                                                                      | 0.017        |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                  |                                                                                                                            |       | 다                                                                                                                                                      | 0.013        |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                  |                                                                                                                            |       | 라                                                                                                                                                      | 0.008        |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                  | ◦ 별도의 가산점 부가 기준을 정하여 평정한 가산점                                                                                               | 1점    | ※ '98.1.1이후 경력은 부가 가산점 폐지                                                                                                                              |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2.한센병환자 자녀 학교 근무 및 학급 담당경력 (제2호) | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 학생전체가 한센병환자 자녀인 학교 (분교 포함)근무 또는 한센병환자 자녀가 있는 학급을 담당한 경력</li> </ul>                | 1.25점 | ① 1월마다 0.021점                                                                                                                                          |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.특수학교 근무 및 특수학급담당 경력(제3호)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 특수학교에 근무하거나 특수학급을 직접 담당한 경력</li> </ul>                                            | 1.25점 | ① 특수학교<br>- 1월마다 0.021점<br>② 특수학급<br>- 1월마다 0.0105점                                                                                                    |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ '95. 2.28까지 특수학급담당 경력은 월 0.021점 평정</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
| 4.연구·시범·실험학교 근무경력 (제4호)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 연구·시범·실험학교 (교대대용부속포함), 급식 연구·시범학교에 근무한 교원으로 학교 지정 목적 달성에 이바지 했다고 인정된 자</li> </ul> | 1.25점 | ① 교육부장관지정(부속,대용부속 포함)<br>- 1월마다 0.021점<br>② 교육감 지정<br>- 1월마다 0.010점                                                                                    |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ '73.1.1이후부터 적용, (종전 승진규정 부칙, '73.8.8, 대통령령 제 6799호)</li> <li>◦ 학교급식 시행령 제 9조의 규정에 의해 지정된 학교급식 시범학교, 연구학교 포함</li> </ul>                                                                                                                              |

| 구 분                                             | 사 유                                                                                                  | 상한점                        | 평 정 점                                                                                                                                                | 비 고                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.보직교사<br>근무경력<br>(제5호)                         | 1급 정교사가 보직<br>교사로 근무한 경력                                                                             | 1.75점                      | ① 1월마다 0.021점<br>※상향조정된 가산점(0.5)<br>은 '98.1.1 이후 취득사유가<br>있는 경우에 한해 인정                                                                               | '71.1.25일 이후의 보직<br>교사경력에 대하여 평<br>정함                                                                                                                                     |
| 6.교육전문<br>직 근무<br>경력 (제<br>6호)                  | 장학사 및 교육연구<br>사로 근무한 경력                                                                              | 1.25점                      | ① 1월마다 0.021점<br>※상향조정된 가산점(0.5)<br>은 '98.1.1이후 취득사유가<br>있는 경우에 한해 인정                                                                                | '79.2.1일 이전의 교육<br>전문직경력도 인정(교<br>직200- 19, '79.4.9의 질<br>의·회시 참조)                                                                                                        |
| 7. 제외<br>국 민 교 육<br>기관 파<br>견 근무<br>경력<br>(제7호) | 교육공무원으로 제외<br>국민교육기관에 파견<br>근무한 경력                                                                   | 0.75점                      | ① 1월마다 0.021점                                                                                                                                        | '79.2.1일 이전의 파견<br>근무경력도 인정(교직<br>200- 19, '79. 4.9의 질<br>의 회시 참조)                                                                                                        |
| 8.기능·기술<br>자격 소<br>지<br>(제8호)                   | 국가기술자격법에 의<br>한 기능계 또는 기술<br>계의 자격증을 가지고<br>실과담당 교원으로 실<br>업계 고등학교에 근무<br>한 경력<br>정보화 관련 자격증<br>취득교원 | 기능:0.5<br>점<br>기술:0.7<br>5 | ① 기술사, 기사1급, 기사2<br>급, 기능장 및 기능사 1급<br>서비스계 기술종목 1단 이<br>상 및 워드프로세스 1급<br>- 0.75점<br>② 기능사 2급 서비스계 기<br>술종목 2급, 3급 자격소지<br>및 워드프로세스 2급, 3급<br>- 0.5점 | 종전 규정 제34조 제1<br>항 9호 참조<br>98.1.1이후의 경력은 모<br>두 0.75점<br>정보화관련자격증 취득<br>교원에 대한 가산점은<br>담당과목,근무교의 계<br>열, 및 학교급에 관계<br>없이 취득교원 전원에<br>게 부여 (교원 86010<br>- 852, 2000.8.22) |
| 9.농어촌교<br>육진흥지<br>역 근무<br>경력 (제<br>9호)          | 농어촌교육의 진흥을<br>위해 교육감이 지정한<br>지역(기장군) 학교 근무<br>경력                                                     | 2.5점                       | ① 1월마다 0.015점                                                                                                                                        | '96.3.1이후의 경력에<br>대하여 적용<br>(초 교 11010- 241,<br>'96.2.29)                                                                                                                 |

o. 정보화관련 자격증의 종류 : 정보처리, 전자계산기조직응용, 정보기술, 사무자동화, 컴퓨터  
활용능력, 워드프로세서

o. 교사 때 취득한 자격증을 평정 받지 않았어도, 교감 직위에서 평정 대상 아님.

( 부산광역시서부교육청 초등교육과의 ‘교육공무원 승진규정에 다른 사무  
처리요령’ 참조)

## 6. 선행연구

본 연구와 직접·간접으로 관련이 있는 선행연구를 고찰해 보면 다음과 같다.

교원승진규정은 법 제정 후 여러 차례 걸쳐 개정되어 왔다. 이는 승진대상자는 늘어나고 교장·교감의 수는 한정되어 있어 경쟁이 치열해지고, 승진제도에 한 교사들의 불만이 늘어감에 취해진 것이다.

이렇게 교원승진규정이 수 차례에 걸쳐 개정을 거듭해 오는 동안, 많은 연구들이 진행되어 왔다. 그 내용을 간단히 살펴보면 다음과 같다.

가. 신광호(1994)는 “현행 교원승진제도의 개선방안 탐색 연구”에서 첫째, 탈 평교사적 승진관을 불식시켜 교사 자의로 적성 능력 소질 등을 감안하여 교단교사, 학교행정가, 연구직, 장학직을 선택할 수 있도록 유도해야 할 것이고,

둘째, 교장·교감 등 교육전문직 또는 행정직은 그 임무에 비추어 사전 훈련을 하고 계급 정년을 적용하여야 할 것이며,

셋째, 교단교사의 경우에는 보수 근무연한 등이 면에서 행정직보다 유리한 유인체제를 두어야 할 것이며,

넷째, 승진제도의 공정성 객관성 및 신뢰성이 보장될 수 있도록 제도적인 보완 및 개선이 이루어져야 할 것이라고 논하였다.

나. 한학수(1993) “초등학교교사의 교감승진규정 개선에 관한 연구”에서 교원의 승진규정은 교원 자신들이 처해 있는 상황에 따라 찬·반이 엇갈릴 수 있으므로 교원들을 대상으로 광범위한 토의와 다양한 의견을 수렴하여 교원의 승진규정에 대한 불만을 극소화하는데 역점을 둘 필요가 있으며, 현행교원승진규정에서 자격연수점수는 불변인데 교사로서의 전문성 향상에 도움을 줄 수 있는 차원에서 자격연수에 대한 갱신의 기회가 누구에게나

부여되어야 하며, 근무성적평정요소가 광범하고 추상적이며 그 기준이 애매 모호하게 규정되어 있어 객관적인 적용이 어렵고 평정자의 주관에 개입할 소지가 많기 때문에 과학적이며 타당한 평정이 곤란하므로 구체적이고 세분화된 평정 기준을 작성하여야 하고 평정자에 대한 훈련대책이 강구되어야 한다고 했다.

다. 김성태(1992) “현행 교원승진규정에 관한 초등학교원의 반응 연구”에서는

첫째, 일반사항으로 승진규정에 대한 인식도는 부정적이었으며, 교감선발 방법은 명부순으로 무시험 연수 후 자격을 주어야 하며, 승진에 가장 많은 영향을 주는 요인으로 근무성적 평정점으로 나타났다.

둘째, 경력이 능력보다 비중을 두되 경력의 총평정기간 30년 중 초과경력 배점과 비율을 높이고, 다른 급 학교의 경력의 차등평정에 대한 현행규정에 긍정적으로 반응하였다.

셋째, 근무평정은 교육자로서의 품성과 학급경영 교육연수 및 담당업무 요소에 비중을 두어야하며, 근무성적평정은 최근 3년보다는 당해연도 1년으로 하향 조정해야 한다는 의견이 높았다.

넷째, 교직은 전문화하고 교단교사를 우대하기 위해서는 교원자격체계의 개선이 필요하다. 일안으로 부교사 → 정교사 → 수석교사의 3단계 안과 교육개발원이 제시한 부교사 → 정교사 → 선임교사 → 수석교사의 4단계 안이다.

라. 김용달(1995) “초·중등 교감승진 제도 개선에 관한 연구”에서는

첫째, 현행 시행되고 있는 무시험전형 방법에 의한 교감승진제도는 교사들이 교감승진에 대한 기대로 관심 정도가 큰 만큼 교감 승진제도에 대한 만족 정도가 비교적 높아야 함에도 불구하고 불만인 것으로 나타났는데 이는 주로 교감승진규정과 운영면에서의 잘못된 것으로 나타났다.

둘째, 경력 우선이 무시험제도에 의해 시행되고 있는 교감 승진제도에 대해 대부분의 교원들이 문제점이 많은 것으로 반응하였는데, 이는 젊고 유능한 교사의 성취동기 미흡과 교장·교감의 고령화로 업무능력의 저하, 그

리고 중견교사들의 자가연수 동기 미흡, 젊은 교사들의 교감승진기회 축소 등으로 근무의욕 저하 등 역기능을 초래하는 것으로 드러났다.

셋째, 현행 경력우선의 무시험 전형에 의한 교감 승진제도 개선의 대안으로는 현행규정과 운영을 존속하되, 일부를 개선해야 한다는 반응을 보였으며, 방법적인 측면에서는 무시험 전형과 시험 전형 방법으로 2원화 하여 시행함이 바람직하고, 시험 전형과 무시험 전형의 선발 비율은 3:7에서 시작하여 연차적으로 5:5까지 개정하는 것이 바람직하며, 무시험 전형 대상은 현행 교감승진제도에 준하고 시험 전형은 만 25년 경력을 80점 만점으로 함이 타당하다는 반응을 보였다. 젊고 유능한 교사집단과 유능한 고경력 집단에서 일정한 비율로 시험전형과 무시험 전형 방법에 의해 2원화제도를 도입하여 시행할 경우, 경력에 큰 부담을 느끼지 않고 소신을 다해 교육현장에서 정열을 쏟을 것이며, 그 결과로 승진의 기회를 얻음으로써 교원사회에서의 승진에 대한 불만을 최소화시킬 수 있을 것이다.

마. 정혜숙(1990)은 “교원승진제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구”에서 교원승진제도의 문제점을 분석·연구하여 개선방안으로.

첫째, 교감·교장직을 보직제도화하고, 일정경력 이상의 모든 교원에게 자격연수를 실시하여 자격을 가진 교원들이 대학의 보직교수처럼 일정기간 동안 교감 교장직을 맡고 임기가 만료되면 다시 교단에서 수업하도록 하는 방법과

둘째, 승진에 관심을 갖지 않고 교육에 전념할 수 있도록 승진자와 상응하는 우대제도 등을 도입하는 방법을 제시하였다.

이상의 관련 연구를 볼 때 교원승진제도는 모든 교원이 만족할 수 있도록 구성하기에 어려운 일이며 각 평정요소마다 문제점은 계속 내포하고 있다.

실적중심 또는 연공서열 중심도 아닌 방법을 취함으로써 경력이 높은자와 경력이 낮지만 실적이 우수한 자 모두에게 만족감을 줄 수 있는 승진제도의 개선방안이 모색되어야 함을 시사하고 있다.

### Ⅲ. 연구 방법 및 절차

본 연구는 현행 교원승진제도의 경력 평정, 근무성적 평정, 연수성적 평정, 가산점 평정에 대한 의식을 알아본 후 문제점을 분석하여 일선교원들이 바라는 교감 승진제도 개선에 참고자료를 제시하는데 있다. 연구 대상, 조사 도구 및 결과 처리 절차는 다음과 같다.

#### 1. 연구 대상

현행교원승진제도의 보완점을 위한 문제 등에 대한 내용을 분석하기 위해서 초등학교 교감 승진관련 평정제도에 대한 일선교원들의 인식을 설문지를 통한 조사연구를 하였다. 연구대상은 부산광역시 서부교육청과 북부교육청의 37개교 교원을 대상으로 했다.

설문지는 37개교에 각 학교 교사 수의 50% 감안하여 500부를 발송했는데 485부가 회수되었다(97%). 그러나 그 중에서 반응의 성실도에 문제가 있거나 끝까지 응답을 하지 않은 30부를 제외하고 최종적으로 결과 분석에 사용된 설문지는 455부였다(91%). 설문조사는 2002년 3월 25일에서 4월 6일 사이였으며, 연구대상 교사의 구성 현황은 <표Ⅲ-1>과 같다.

#### 2. 조사 도구 제작

본 연구의 도구는 질문지로서 영역은 교감승진제도에 대한 교원들의 관심도, 인식도, 만족도, 경력평정, 근무성적 평정, 연구성적 평정, 가산점에 대한 인식으로 한다. 질문지의 문항구성은 승진제도에 관한 관계법규와 관련 석사학위 논문, 대한 교육연합회에서 발간한 교원 승진제도에 관한 정책연구들을 집중 분석하여 빈도가 높은 문항과 일선교사들의 관심대상이 되

고 있는 내용 및 개정된 제도에 새로 삽입된 내용을 참고로 지도교수의 자문을 받아 자체 제작하였다. 신뢰성을 높이기 위해 교육대학원 교육행정을 전공한 5명의 교원에게 검토 의뢰하고, 예비설문조사를 실시하였다.

질문지의 구성내용은 현행 교원 승진제도에 관한 6개 영역으로 대별하고 총 27문항으로 구성했으며, 질문지 형식은 구조적 질문지와 비구조적 질문지를 혼용한다. 구체적인 질문지의 문항 구성 내용은 다음<표Ⅲ- 2>과 같다.

<표Ⅲ- 1> 연구대상 교사의 구성현황

N=455

| 변 인   | 구 분     | 인원수(%)    |
|-------|---------|-----------|
| 성 별   | 남       | 127(27.9) |
|       | 여       | 328(72.1) |
| 지역별   | 서부교육청   | 329(72.3) |
|       | 북부교육청   | 126(27.7) |
| 직위별   | 교감      | 36(7.9)   |
|       | 부장교사    | 210(46.2) |
|       | 평교사     | 209(45.9) |
| 교직경력별 | 1년 4년   | 45(9.9)   |
|       | 5년 10년  | 27(5.9)   |
|       | 11년 20년 | 121(26.6) |
|       | 21년 이상  | 262(57.6) |
| 전 체   |         | 455(100)  |

### 3. 자료분석 및 통계 처리

본 연구의 자료처리는 질문지의 문항을 직위별, 성별, 교직경력별로 분석 처리하였다. 따라서 통계처리는 각 문항별 반응빈도에 따라 백분율을 환산하고 응답자의 변인별 차의 신뢰도를 규명하기 위하여  $\chi^2$ 검증을 실시하였다. 그리고 통계적 유의수준은  $p < .05$ 로 설정하여 SPSS/PC 프로그램을 이용하여 전산 처리하였다.

<표Ⅲ- 2> 질문지의 문항구성 내용

| 영역              | 문항수 | 질문지문항                                                                                                                                                                               | 문항번호                                                  |
|-----------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. 일반사항         | 6   | 1. 교감 승진에 대한 관심도<br>2. 현행 교원 승진제도에 대한 인식도<br>3. 현행 교원 승진제도에 대한 만족도<br>4. 현행 교원 승진제도에 대한 불만 요인<br>5. 현행 교원 승진제도에 대한 불만 제거 방법<br>6. 현행 교원 승진제도에 대한 평정내용과 배점                           | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6                            |
| 2. 경력평정         | 5   | 1. 경력과 능력의 선호도<br>2. 교원 임용전 군경력 평정<br>3. 경력평정 기간<br>4. 경력평정 기간의 선호도<br>5. 경력기간의 하향조정<br>6. 초과경력 비율                                                                                  | 7<br>8<br>9<br>9 - 1<br>9 - 2<br>10                   |
| 3. 근무성적<br>평정   | 9   | 1. 근무성적과 근무의욕과의 관계<br>2. 근무성적의 남·녀 통합평정<br>3. 근무성적의 반영 기간<br>4. 근무성적 공정성<br>5. 근무경력과 평정자의 근무성적 평정과의 관계<br>6. 근무성적의 상대평가식 강제배분<br>7. 근무성적의 평정요소<br>8. 평정요소의 배점<br>9. 근무성적 평정의 제도상 보완 | 11<br>12<br>13<br>14<br>15<br>16<br>17<br>17- 1<br>18 |
| 4. 연수성적<br>평정   | 4   | 1. 연수성적 평정의 방법<br>2. 일반연구 교육시간<br>3. 연구실적 평정<br>4. 연구실적 평정의 상향조정<br>5. 연구실적 평정의 하향조정<br>6. 학위 취득자의 평정점                                                                              | 19<br>20<br>21<br>21- 1<br>21- 2<br>22                |
| 5. 가산점<br>평정    | 1   | 1. 가산점 평정의 배점 비율                                                                                                                                                                    | 23                                                    |
| 6. 보완해야<br>할 사항 | 2   | 1. 교감 승진제도의 이원화 실시<br>2. 문제점 및 자유로운 건의 사항                                                                                                                                           | 24<br>26                                              |



## IV. 결과 해석 및 논의

### 1. 결과 해석

본 연구에서 설정한 연구 문제를 중심으로 나타난 결과를 보면 다음과 같다.

문제 1: 현행 교원승진제도에 대한 초등 교원들의 관심도, 인식도, 만족도는 어떠한가?

가. 현행 승진제도에 대한 관심도, 인식도, 만족도의 반응

현행(2001년 7월 7일 개정) 시행되고 있는 교육공무원 승진제도에 대한 만족도를 알아보기 전에 일선 교원들의 교감 승진제도에 대하여 어느 정도 관심을 가지고 있는가를 알아보면 <표IV- 1>과 같다

<표IV- 1> 현행 교육공무원 승진제도에 대한 관심도

| 항 목<br>변인             | N          | 매우 많다     | 조금<br>그렇다 | 보통        | 조금 밖에<br>모른다 | 무관심      |                                      |
|-----------------------|------------|-----------|-----------|-----------|--------------|----------|--------------------------------------|
|                       |            | N (%)     | N (%)     | N (%)     | N (%)        | N (%)    |                                      |
| 전 체                   | 455        | 105(23.1) | 124(27.3) | 128(28.1) | 56(12.3)     | 42(9.2)  |                                      |
| 직<br>위<br>별           | 교 감        | 36        | 26(72.2)  | 7(19.4)   | 3(8.3)       | .        | $\chi^2=115.191^*$<br>df=8<br>p=.000 |
|                       | 부 장 교 사    | 210       | 64(30.5)  | 67(31.9)  | 55(26.2)     | 10(4.8)  |                                      |
|                       | 평 교 사      | 209       | 15(7.2)   | 50(23.9)  | 70(33.5)     | 46(22.0) |                                      |
| 성<br>별                | 남          | 127       | 58(45.7)  | 30(23.6)  | 34(26.8)     | 4(3.1)   | $\chi^2=65.546^*$<br>df=4<br>p=.000  |
|                       | 여          | 328       | 47(14.3)  | 94(28.7)  | 94(28.7)     | 52(15.9) |                                      |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년<br>4년   | 45        | 1(2.2)    | 6(13.3)   | 18(40.0)     | 12(26.7) | $\chi^2=66.769^*$<br>df=12<br>p=.000 |
|                       | 5년<br>10년  | 27        | 2(7.4)    | 7(25.9)   | 11(40.7)     | 6(22.2)  |                                      |
|                       | 11년<br>20년 | 121       | 14(11.4)  | 33(27.3)  | 42(34.7)     | 20(16.5) |                                      |
|                       | 21년<br>이상  | 262       | 88(33.6)  | 78(29.8)  | 57(21.8)     | 18(6.9)  |                                      |
|                       |            |           |           |           |              |          |                                      |

p\* < .05

<표IV- 1>를 보면, 교원들은 현행 교육공무원 승진제도에 대하여 전반적으로 보통 이상의 관심을 나타냈다. 직위별로는 교감의 경우 전체의 100% 가 보통 이상의 관심을 보인데 반하여 부장교사는 88.8% 가량, 교사의 경우는 64.6% 정도만이 보통 이상의 관심을 가지고 있었다. 이는 직위에 따라 교감으로 승진하는 문제에 대한 관심도에 상당한 차이가 있음을 보여준다. 또한 성별로는 남자가 96.8%, 여자71.6%를 나타내 성별로 상당한 차이를 보여주었으며 경력별로는 20년 이상의 경우 보통 이상에 85.1% 정도가 반응을 보인데 반해, 4년 미만에서는 55.5%정도만이 반응을 보여 경력간에서도 상당한 차이를 보여 주었다.

그렇다면 교원들은 현행 교육 공무원 승진제도에 대하여 어느 정도 인식하고 있다고 자각하고 있는가? 이는 <표IV- 2>와 같다. 즉 직위 별로 볼 때, 교감이 이 제도를 가장 잘 인식하고 있었으며, 다음으로 부장교사, 교사

순이다. 성별로는 남자가 여자보다, 경력별로는 교직 경력이 많을수록 잘 인식하고 있었다. 이를 앞의 관심의 정도와 대비해 볼 때 동일한 결론에 이 름을 알 수 있다. 즉 관심이 많으면 많을수록 승진제도에 대한 인식의 정도 도 높으며, 관심이 적을수록 상대적으로 인식의 정도도 낮았다.

<표IV-2> 현행 교육공무원 승진제도에 대한 인식도

| 변인\항 목                | N          | 매우 잘<br>안다 | 잘 아는<br>편이다 | 보통이다      | 조금 밖에<br>모른다 | 전혀<br>모른다 |          |                                       |
|-----------------------|------------|------------|-------------|-----------|--------------|-----------|----------|---------------------------------------|
|                       |            | N (%)      | N (%)       | N (%)     | N (%)        | N (%)     |          |                                       |
| 전 체                   | 455        | 34(7.5)    | 91(20.0)    | 147(32.3) | 148(32.5)    | 35(7.7)   |          |                                       |
| 직<br>위<br>별           | 교감         | 36         | 18(50.0)    | 14(38.9)  | 4(11.1)      | .         | .        | $\chi^2=174.118^*$<br>df=8<br>p=.000  |
|                       | 부장<br>교사   | 210        | 14(6.7)     | 58(27.6)  | 74(35.2)     | 60(28.6)  | 4(1.9)   |                                       |
|                       | 평교사        | 209        | 2(1.0)      | 19(9.1)   | 69(33.0)     | 88(42.1)  | 31(14.8) |                                       |
| 성<br>별                | 남          | 127        | 24(18.9)    | 43(33.9)  | 42(33.1)     | 18(14.2)  | 0        | $\chi^2=79.512^*$<br>df=4<br>p=.000   |
|                       | 여          | 328        | 10(3.0)     | 48(14.6)  | 105(32.0)    | 130(39.6) | 35(10.7) |                                       |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년<br>4년   | 45         | .           | 1(2.2)    | 11(24.4)     | 19(42.2)  | 14(31.1) | $\chi^2=109.017^*$<br>df=12<br>p=.000 |
|                       | 5년<br>10년  | 27         | 1(3.7)      | 1(3.7)    | 8(29.6)      | 13(48.1)  | 4(14.8)  |                                       |
|                       | 11년<br>20년 | 121        | 2(1.7)      | 13(10.7)  | 37(30.6)     | 59(48.8)  | 10(8.3)  |                                       |
|                       | 21년<br>이상  | 262        | 31(11.8)    | 76(29.0)  | 91(34.7)     | 57(21.8)  | 7(2.7)   |                                       |
|                       |            |            |             |           |              |           |          |                                       |

p\* < .05

이러한 것들을 종합해 볼 때, 자신이 교감이 될 수 있는 연령에 가까워 질수록, 그리고 여자보다는 남자가, 평교사보다는 직위가 높을수록 교감 승진제도에 대하여 관심을 더 많이 갖게 되며, 그 인식의 정도도 깊어짐을 알 수 있다.

이와 같은 인식을 토대로 직위별, 성별, 교직경력별에 따라 현행 교육공무원 승진제도에 대하여 어느 정도 만족하고 있는가를 알아보면 다음 <표

IV-3>과 같다.

<표IV-3> 현행 교육공무원 승진제도에 대한 만족도

| 항목<br>변인              | N          | 대단히<br>만족 | 조금 만족    | 보통        | 조금 불만     | 아주 불만    |                                      |
|-----------------------|------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|--------------------------------------|
|                       |            | N(%)      | N(%)     | N(%)      | N(%)      | N(%)     |                                      |
| 전 체                   | 455        | 3(0.7)    | 55(12.1) | 241(53.0) | 127(27.9) | 29(6.4)  |                                      |
| 직<br>위<br>별           | 교감         | 36        | 2(5.6)   | 13(36.1)  | 16(44.4)  | 5(13.9)  | $\chi^2=46.380^*$<br>df=8<br>p=.000  |
|                       | 부장<br>교사   | 210       | .        | 30(14.3)  | 108(51.4) | 57(27.1) |                                      |
|                       | 평교사        | 209       | 1(0.5)   | 12(5.7)   | 117(56.0) | 65(31.1) |                                      |
| 성<br>별                | 남          | 127       | 3(2.4)   | 25(19.7)  | 54(42.5)  | 31(24.4) | $\chi^2=26.541^*$<br>df=4<br>p=.000  |
|                       | 여          | 328       | .        | 30(9.1)   | 187(57.0) | 96(29.3) |                                      |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년<br>4년   | 45        | .        | 1(2.2)    | 35(77.8)  | 9(20.2)  | $\chi^2=33.248^*$<br>df=12<br>p=.001 |
|                       | 5년<br>10년  | 27        | .        | .         | 13(48.1)  | 9(33.3)  |                                      |
|                       | 11년<br>20년 | 121       | .        | 10(8.3)   | 64(52.9)  | 37(30.6) |                                      |
|                       | 21년<br>이상  | 262       | 3(1.1)   | 44(16.8)  | 129(49.2) | 72(27.5) |                                      |
|                       |            |           |          |           |           |          |                                      |
|                       |            |           |          |           |           |          |                                      |

<표IV-3>에서 알 수 있는 바와 같이 교원은 현행 교육공무원 승진제도에 대하여 상당한 불만을 가지고 있었다. 직위별로는 교감의 경우 전체의 13.9% 정도의 불만을 보인데 비하여, 부장교사는 34.2%, 교사는 37.8%로 나타나 집단간에 통계적으로 유의한 차이를 보여 주었다. 성별로는 남자 35.5%, 여자가 30.9%로 유의한 차이가 있었으며, 경력별로는 4년 미만이 20%, 5년에서 10년이 51.8%, 11년에서 20년이 38.9%, 21년 이상이 32.8%로 5년에서 10년 사이에 불만이 매우 높은 것으로 나타났다.

그렇다면 교원들은 구체적으로 어떠한 부분에 대하여 불만을 가지고 있으며, 이러한 불만을 없애기 위한 방안은 무엇이라고 생각하는가?

<표IV-4> 현행 승진제도에 대한 불만 요인과 불만 제거 방법 N=455

| 문항                  | 빈도수 | 백분율(%) |
|---------------------|-----|--------|
| 승진규정의 불합리성 때문에      | 163 | 36.0   |
| 운영자의 잘못 때문에         | 27  | 5.7    |
| 승진규정과 운영 모두의 잘못 때문에 | 116 | 25.4   |
| 잘 모르겠다              | 109 | 24.1   |
| 새로운 승진개념의 정립        | 118 | 25.9   |
| 현행 제도의 전면 개편        | 41  | 9.0    |
| 현행 제도의 일부 개편        | 233 | 51.2   |
| 기 타                 | 63  | 13.9   |

<표IV-4>에 의하면, 교원들은 현행 교육공무원 승진제도의 불합리성과 그 운영 측면 모두에 불만을 가지고 있었다(61.4%). 그리고 그들은 이러한 자신들의 불만 요인을 해결하기 위한 방안으로서 현행제도의 일부를 개편(51.2%)해야 한다는 의견이었다.

문제 2: 현행 교원승진제도의 경력 평정, 근무성적 평정, 연수성적 평정, 가산점에 대해 초등 교원들은 어떻게 인식하고 있는가?

#### 나. 현행 교육공무원 승진제도의 경력평정에 대한 반응

현행 교육공무원 승진 제도는 경력중심과 능력중심(근무성적, 연수성적)의 관점에서 본다면 경력을 중시한 승진제도이다. 본 연구 결과에서는 교원들은 경력중심을 선호하는 것으로(경력중심: 57.6%, 능력중심: 17.8%) 나타났다지만 1:1 비율의 절충주의 제도도 23.7%로 나타났다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 다음 <표IV-5>과 같다.

<표IV-5> 경력평정 비율에 대한 선호도

| 항 목       |     | N         | 경력 강조     |         | 능력 강조     |          | 경력 능력 같은 비율 |        | 기 타    |  |                                     |
|-----------|-----|-----------|-----------|---------|-----------|----------|-------------|--------|--------|--|-------------------------------------|
| 변인        |     |           | N (%)     | N (%)   | N (%)     | N (%)    | N (%)       | N (%)  |        |  |                                     |
| 전 체       |     | 455       | 262(57.6) |         | 81(17.8)  |          | 108(23.7)   |        | 4(0.9) |  |                                     |
| 직 위 별     | 교감  | 36        | 24(66.7)  |         | 6(16.7)   |          | 6(16.70)    |        | .      |  | $\chi^2=17.570^*$<br>df=6<br>p=.007 |
|           | 부장  | 210       | 138(65.7) |         | 25(11.9)  |          | 45(21.4)    |        | 2(1.0) |  |                                     |
|           | 교사  | 209       | 100(47.8) |         | 50(23.9)  |          | 57(27.3)    |        | 2(1.0) |  |                                     |
| 성 별       | 남   | 127       | 72(56.7)  |         | 27(21.3)  |          | 26(20.5)    |        | 2(1.6) |  | $\chi^2=2.968$<br>df=3<br>p=.397    |
|           | 여   | 328       | 190(57.9) |         | 54(16.50) |          | 82(25.0)    |        | 2(6)   |  |                                     |
| 교 직 경 력 별 | 1년  | 45        | 7(15.6)   |         | 22(48.9)  |          | 15(33.3)    |        | 1(2.2) |  | $\chi^2=78.456^*$<br>df=9<br>p=.000 |
|           | 4년  |           |           |         |           |          |             |        |        |  |                                     |
|           | 5년  | 27        | 9(33.3)   |         | 9(33.3)   |          | 9(33.3)     |        | .      |  |                                     |
|           | 10년 |           |           |         |           |          |             |        |        |  |                                     |
|           | 11년 | 121       | 57(47.1)  |         | 24(19.8)  |          | 39(32.2)    |        | 1(0.8) |  |                                     |
|           | 20년 |           |           |         |           |          |             |        |        |  |                                     |
| 21년 이상    | 262 | 189(72.1) |           | 26(9.9) |           | 45(17.2) |             | 2(0.8) |        |  |                                     |

p\* < .05

직위별로는 교감이 6.7%, 부장교사가 65.7%, 교사가 47.8%로 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 여기에서 경력이 많을 수록 경력을 중시하는 것으로 나타났다(1년 5년이 15.6%, 5년 10년이 33.3%, 11년 20년이 47.1%, 21년 이상이 72.1%). 성별로는 남자가 56.7%, 여자가 57.9%로 여자가 더 경력을 중시하는 것으로 나타났다. 특히 21년 이상의 교직경력 집단이 다른 집단에 비해 월등히 경력을 중시함을 눈 여겨 볼 만하다.

현행 교육경력 평정은 기본경력과 초과경력의 두 가지로 나누어 적용하고 있다. 특히 연구문제 2의 주요 관심사인 경력평정 기준은 <표IV-6>과 같다.

<표IV-6> 현행 교육공무원 경력평정 점수 기준표

| 구 분           | 등 급   | 평정만점  | 월평정점   |
|---------------|-------|-------|--------|
| 기본경력<br>(20년) | 가 경 력 | 84.00 | 0.3500 |
|               | 나 경 력 | 74.00 | 0.3083 |
|               | 다 경 력 | 64.00 | 0.2666 |
| 초과 경력<br>(5년) | 가 경 력 | 6.00  | 0.1000 |
|               | 나 경 력 | 5.00  | 0.0833 |
|               | 다 경 력 | 4.00  | 0.0666 |

위의 표를 보면, 현행 제도상 경력의 총 평정 기간은 25년으로 되어 있으며, 경력 연수에 따라서 그 반영 점수가 다르며, 또한 현행 제도는 총 평정 기간 25년 중 기본경력과 초과경력에 따라 기본경력은 점수 비율이 높게, 초과경력은 낮게 되어 있음을 알 수 있다. 교사들은 이러한 현행 25년의 평정기간에 대하여 불만(54.3%)을 가지고 있다. 이는 다음의 <표IV-7>에서 나타나고 있다.

<표IV-7> 경력평정 비율에 대한 반응

| 항 목<br>변인             | N         | 현행 대로     | 기간 연장<br>경력우대 | 기간 단축 젊은<br>층 기회 확대 | 기 타      |                                     |
|-----------------------|-----------|-----------|---------------|---------------------|----------|-------------------------------------|
|                       |           | N (%)     | N (%)         | N (%)               | N (%)    |                                     |
| 전 체                   | 455       | 208(45.7) | 203(43.6)     | 41(9.0)             | 3(0.7)   |                                     |
| 직<br>위<br>별           | 교감        | 36        | 13(36.1)      | 23(63.9)            | .        | $\chi^2=27.390^*$<br>df=6<br>p=.000 |
|                       | 부장        | 210       | 93(44.3)      | 104(49.5)           | 10(4.8)  |                                     |
|                       | 교사        | 209       | 102(48.8)     | 76(36.4)            | 31(14.8) |                                     |
| 성<br>별                | 남         | 127       | 52(40.9)      | 63(49.6)            | 12(9.4)  | $\chi^2=3.059$<br>df=3<br>p=.383    |
|                       | 여         | 328       | 156(47.6)     | 140(42.7)           | 29(8.8)  |                                     |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년        | 45        | 26(57.8)      | 5(11.1)             | 14(31.1) | $\chi^2=92.123^*$<br>df=9<br>p=.000 |
|                       | 4년        | 27        | 16(59.3)      | 5(18.5)             | 6(22.2)  |                                     |
|                       | 5년        | 121       | 61(50.4)      | 40(33.1)            | 19(15.7) |                                     |
|                       | 10년       | 262       | 105(40.1)     | 153(58.4)           | 2(0.8)   |                                     |
|                       | 21년<br>이상 |           |               |                     |          |                                     |

p\* < .05

<표IV-7>은 현행 교육 공무원 경력평정 산정 기간 25년에 대하여 직위 별 성별, 경력별로 유의한 차이 없이 현행대로를 대체로 선호하며 교사에서 부장교사로 부장교사에서 교감으로 갈수록 기간을 연장하여 경력을 우대하자는 주장이다(교사 36.7%, 부장교사 49.5%, 교감 63.6%). 상대적으로 경력이 적을 수록 기간을 단축하여 젊은 층에게 기회를 확대해야 한다고 주장한다(1년에서 4년이 31%, 5년에서 10년이 22.2%, 11년에서 20년이 15.7%, 21년 이상은 0.8%). 그렇다면 연장을 주장하는 측과 단축을 주장하는 측의 바람직한 년도는 몇년이라고 보고 있는지? 이는 <표IV-8>에서 잘 나타나 있다.

<표IV-8> 평정기간에 대한 선호도

N=455

|          | 문 항   | 빈도수 | 백분율(%) |
|----------|-------|-----|--------|
| 평정 기간 연장 | 2 7 년 | 65  | 14.3   |
|          | 3 0 년 | 115 | 25.3   |
|          | 3 2 년 | 9   | 2.0    |
|          | 3 5 년 | 4   | 0.9    |
|          | 기 타   | 262 | 57.5   |
| 평정 기간 단축 | 1 5 년 | 6   | 1.3    |
|          | 1 7 년 | 1   | 0.2    |
|          | 2 0 년 | 33  | 7.3    |
|          | 2 3 년 | 1   | 0.2    |
|          | 기 타   | 414 | 91.0   |

<표IV-8>에서 보면 교원들의 교육공무원 경력평정 기간을 현행 25년에서 연장하자는 주장과 단축하자는 주장 중에서 연장하자는 주장이 월등히 많다. 연장하자는 주장에서는 30년이 25.3%로 가장 많고, 줄여서 젊은이에게 기회를 주자는 주장은 20년이 7.3%로 많지만 참가인원수가 적다. 연장하자는 주장의 기타는 경력 전기간을 평정하자는 것과 단축을 주장하는 무응답자이며 단축주장의 기타는 10년과 연장을 주장하는 무응답의 숫자이다.

한편 이미 밝힌 바와 같이 현행제도는 경력을 기본경력과 초과경력으로 나누고 경력의 배점을 달리하고 있다. <표IV-9>에서 보는 바와 같이 대체로 현행대로를 선호하고 있지만 차등을 두뇌 초과경력 배점을 높여야 한다



가 24.0%, 차등없이 똑같이 평정하자는 의견도 14.1%로 결과적으로 초과경력을 높이자는 의견도 높게 나타났다.

<표IV-9>현행제도의 기본경력 및 초과경력에 대한 점수 비율 반응도

N=455

| 문항                               | 빈도수 | 백분율(%) |
|----------------------------------|-----|--------|
| 현행제도가 좋다.                        | 170 | 37.4   |
| 차등을 두되 기본경력 배점을 더 높여야 한다.        | 109 | 24.0   |
| 차등을 두되 초과경력 배점을 더 높여야 한다.        | 109 | 24.0   |
| 차등 없이 기본경력이나 초과경력 똑같이 평정하는 것이 좋다 | 64  | 14.1   |
| 기 타                              | 3   | 0.7    |

#### 다. 현행 교육공무원 승진제도에 있어서 근무성적 평정에 대한 반응

보상 체계에 있어 승진은 조직체에서 특정한 구성원이 책임과 권한의 증가, 직무수행에 필요한 기능 확대 이외에 각종 근무 개선의 조건이 따르는 새로운 직무에 수직으로 이동되는 것을 의미한다. 따라서 승진이 개인과 조직체에 미치는 영향은 매우 지대하다 할 것이다. 그러나 문제는 이렇게 중요한 승진을 결정하는 기준이 무엇이나 하는 것이다. 결국 이 문제를 해결할 수 있는 열쇠는 그 기준에 달려 있기 때문이다. 이러한 기준의 하나가 바로 앞에서 살펴본 경력이며, 다른 하나는 근무성적과 가산점을 들 수 있다. 이하에서는 바로 근무성적 평정에 대한 교원들의 반응에 대해 알아보겠다.

교원들은 근무성적 평정이 자신의 근무의욕(사기)을 높이는데 어느 정도 영향을 미친다고 생각하고 있는가? 이를 직위별, 성별, 경력별로 살펴보면 <표IV- 10>과 같다.

<표IV- 10>을 보면 근무성적과 근무의욕이 약간의 영향을 미친다가 49.5%로 나타났으며, 매우 큰 영향을 미친다는 17.1%로, 결국 많은 영향을

미치는 것으로 나타났다. 특히 교사(12.9%)→부장교사(16.7%)→교감(44.4%) 순으로 직위가 올라감에 따라, 또 교육경력(1년에서 4년이 35.6%, 5년에서 10년이 44.4%, 11년에서 20년이 62%, 21년 이상이 76.3%)이 많아짐에 따라 근무성적 평정이 사기를 더 진작하는 것으로 나타났다. 성별별로는 남교사가 여교사보다 높게 나타났다.

<표 IV- 10> 근무성적과 근무의욕에 대한 반응도

| 항목<br>변인              | N          | 매우 큰 영<br>향을 미친다 | 약간 영향을<br>미친다 | 거의 미치지<br>않는다 | 전혀 미치지<br>않는다 |                                     |
|-----------------------|------------|------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------------|
|                       |            | N (%)            | N (%)         | N (%)         | N (%)         |                                     |
| 전 체                   | 455        | 78(17.1)         | 225(49.5)     | 118(25.9)     | 34(7.5)       |                                     |
| 직<br>위<br>별           | 교감         | 36               | 16(44.4)      | 17(47.2)      | 3(8.3)        | $\chi^2=39.635^*$<br>df=6<br>p=.000 |
|                       | 부장<br>교사   | 210              | 35(16.7)      | 118(56.2)     | 47(22.4)      |                                     |
|                       | 평교사        | 209              | 27(12.9)      | 90(43.1)      | 68(32.5)      |                                     |
| 성<br>별                | 남          | 127              | 29(22.8)      | 66(52.0)      | 26(20.5)      | $\chi^2=7.362$<br>df=3<br>p=.61     |
|                       | 여          | 328              | 49(14.9)      | 159(48.5)     | 92(20.0)      |                                     |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년<br>4년   | 45               | 3(6.7)        | 13(28.9)      | 22(48.9)      | $\chi^2=50.010^*$<br>df=9<br>p=.000 |
|                       | 5년<br>10년  | 27               | 1(3.7)        | 11(40.7)      | 11(40.7)      |                                     |
|                       | 11년<br>20년 | 121              | 10(8.3)       | 66(53.7)      | 36(29.8)      |                                     |
|                       | 21년<br>이상  | 262              | 64(24.4)      | 136(51.9)     | 49(18.7)      |                                     |
|                       |            |                  |               |               |               |                                     |

p\* < .05

한편 현행 교육 공무원 승진 제도에 의하면, 근무성적을 평정시 남녀별로 구분하지 않고 평정하도록 되어 있다. <표IV- 11>에서 볼 수 있는 바와 같이 대부분의 교원은 이 점에 대해 대체적으로 찬성하고 있다. 즉 교원들은 현행대로를 79.1%로 선호하고 있다.

&lt;표 IV- 11&gt; 근무성적 남녀구별 평정에 대한 반응

N= 455

| 문항              | 빈도수 | 백분율  |
|-----------------|-----|------|
| 현행대로 좋다         | 360 | 79.1 |
| 남녀 구별해서 평정해야 한다 | 90  | 19.8 |
| 기타              | 5   | 1.1  |

또한 현행교육공무원 승진제도에 의하면, 근무성적은 최근 2년간(최근1년 이내 60%, 최근 1년 전 2년 이내 40%)의 성적을 반영하도록 되어있다. 현행대로가 49.5%로 가장 선호하지만 당해연도 1년만을 반영하는 것이 바람직하다고 보는 의견도<표 IV- 12>와 같이 24.4%로 나타났다. 이러한 경향은 교감보다는 부장교사가, 경력1년에서 4년보다는 11년에서 20년이 더 높은 반응을 보였다.

&lt;표 IV- 12&gt; 근무성적 평정시 최근 2년간의 성적을 반영하는 것에 대한 반응

| 항목    | N      | 당해연도만     | 현행대로      | 최근 3년간    | 최근 5년간   | 최근10년간  | 근무기간 전체 |         |
|-------|--------|-----------|-----------|-----------|----------|---------|---------|---------|
| 변인    |        | N(%)      | N(%)      | N(%)      | N(%)     | N(%)    | N(%)    |         |
| 전체    | 455    | 111(24.4) | 225(49.5) | 47(10.3)  | 27(5.9)  | 16(3.5) | 29(6.4) |         |
| 직위별   | 교감     | 36        | 3(8.3)    | 23(63.9)  | 6(16.7)  | 2(5.6)  | .       | 2(5.6)  |
|       | 부장교사   | 210       | 58(27.6)  | 105(50.0) | 18(8.6)  | 10(4.8) | 7(3.3)  | 12(5.7) |
|       | 평교사    | 209       | 50(23.9)  | 97(46.4)  | 23(11.0) | 15(7.2) | 9(4.3)  | 15(7.2) |
| 성별    | 남      | 127       | 32(25.2)  | 62(48.8)  | 10(7.9)  | 7(5.5)  | 5(3.9)  | 11(8.7) |
|       | 여      | 328       | 79(24.1)  | 163(49.7) | 37(11.3) | 20(6.1) | 11(3.4) | 18(5.5) |
| 교직경력별 | 1년     | 45        | 4(8.9)    | 21(46.7)  | 4(8.9)   | 9(20.0) | 4(8.9)  | 3(6.7)  |
|       | 4년     | 27        | 7(25.9)   | 11(40.7)  | 5(18.5)  | 2(7.4)  | 1(3.7)  | 1(3.7)  |
|       | 5년     | 121       | 36(29.8)  | 56(46.3)  | 10(8.3)  | 6(5.0)  | 4(3.3)  | 9(7.4)  |
|       | 10년    | 262       | 64(24.4)  | 137(52.3) | 28(10.7) | 10(3.8) | 7(2.7)  | 16(6.1) |
|       | 21년 이상 |           |           |           |          |         |         |         |

p\* &lt; .05

평정자의 근무평정의 공정성에 대한 견해는 승진후보자와 전출예정자에게 유리하게 평정한다가 73.2%, 평정자의 개인적인 정실에 치우친다가 13.8%로 공정성에 문제가 있음을 나타내고 있는데 이는 <표IV- 13>과 같다. <표IV- 13>을 보면 직위별, 성별, 교직경력별 모두다 근무평정자가 공정하게 평정하고 있지 않다고 생각하는 견해가 매우 높게 나타났다.

한편 근무성적평정과 근무능력향상은 관계가 없다는 경향이 높게 나타났다. 이는 <표IV- 14>와 같다.

<표IV- 13> 근무평정의 공정성에 대한 견해

| 항 목<br>변인             | N          | 공정하게 평<br>정되고 있다 | 승진후보자와 전출예정<br>자에게 유리하게 평정 | 평정자 개인적인<br>정실에 치우친다 | 잘 모르겠다   |                                     |
|-----------------------|------------|------------------|----------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
|                       |            | N(%)             | N(%)                       | N(%)                 | N(%)     |                                     |
| 전 체                   | 455        | 35(7.7)          | 333(73.2)                  | 63(13.8)             | 24(5.3)  |                                     |
| 직<br>위<br>별           | 교감         | 36               | 5(13.9)                    | 30(83.3)             | 1(2.80)  | $\chi^2=21.531^*$<br>df=6<br>p=.001 |
|                       | 부장<br>교사   | 210              | 19(9.0)                    | 158(75.2)            | 4(1.9)   |                                     |
|                       | 평교사        | 209              | 11(5.3)                    | 145(69.4)            | 34(16.3) |                                     |
| 성<br>별                | 남          | 127              | 17(13.4)                   | 90(70.9)             | 15(11.8) | $\chi^2=8.678^*$<br>df=3<br>p=.034  |
|                       | 여          | 328              | 18(5.5)                    | 243(74.1)            | 48(14.6) |                                     |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년<br>4년   | 45               | 6(13.3)                    | 25(55.6)             | 5(11.1)  | $\chi^2=35.619^*$<br>df=9<br>p=.000 |
|                       | 5년<br>10년  | 27               | 1(3.7)                     | 19(70.4)             | 4(14.8)  |                                     |
|                       | 11년<br>20년 | 121              | 3(2.5)                     | 92(76.0)             | 21(17.4) |                                     |
|                       | 21년<br>이상  | 262              | 25(9.5)                    | 197(75.2)            | 33(12.6) |                                     |
|                       |            |                  |                            |                      |          |                                     |

p\* < .05

근무성적평정의 목적 중 하나는 근무능를 향상에 있다. 근무성적 평정과 근무능를 향상과의 관계는 어떠하다고 생각하고 있는가 이를 직위별, 성별, 지역별로 살펴보면 다음 <표IV- 14>와 같다.

<표IV- 14>를 보면 관계가 깊다가 60.5%로 나타났으며 교사, 부장교사, 교

감의 순으로 직위가 올라감에 따라 높은 반응을 보였다. 관계가 없아도 39.6%로 비교적 높게 나타났다.

<표IV- 14> 근무성적 평정과 근무능력 향상에 관한 반응

| 항목<br>변인              | N          | 매우관계가<br>깊다 | 조금관계가<br>깊다 | 거의 관계가<br>없다 | 전혀 관계가<br>없다 |                                     |
|-----------------------|------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------------------------------|
|                       |            | N (%)       | N (%)       | N (%)        | N (%)        |                                     |
| 전 체                   | 455        | 55(12.1)    | 220(48.4)   | 134(29.5)    | 46(10.1)     |                                     |
| 직<br>위<br>별           | 교감         | 36          | 12(33.3)    | 23(63.9)     | 1(2.8)       | $\chi^2=47.982^*$<br>df=6<br>p=.000 |
|                       | 부장<br>교사   | 210         | 30(14.3)    | 110(52.4)    | 54(25.7)     |                                     |
|                       | 평교사        | 209         | 13(6.2)     | 87(41.6)     | 79(37.8)     |                                     |
| 성<br>별                | 남          | 127         | 22(17.3)    | 68(53.5)     | 26(20.5)     | $\chi^2=10.164$<br>df=3<br>p=.17    |
|                       | 여          | 328         | 33(10.1)    | 152(46.3)    | 108(32.9)    |                                     |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년<br>4년   | 45          | 3(6.7)      | 20(44.4)     | 15(33.3)     | $\chi^2=38.180^*$<br>df=9<br>p=.000 |
|                       | 5년<br>10년  | 27          | .           | 8(29.6)      | 15(55.6)     |                                     |
|                       | 11년<br>20년 | 121         | 9(7.4)      | 54(44.6)     | 36(29.8)     |                                     |
|                       | 21년<br>이상  | 262         | 43(16.4)    | 138(52.7)    | 68(26.0)     |                                     |
|                       |            |             |             |              |              |                                     |

p\* < .05

현행 근무성적 평정은 일정분포비율에 따라 강제 배분식 상대평가 방법을 택하고 있는데 이에 대해서 상대평가를 하되 각 평점별 분포비율에 5% 정도 융통성을 부여하는 것이 좋다가 54.5%로 높게 나타났는데 이를 직위별로 분석하면 교감(47.1%), 부장교사(57.1%), 교사(53.1%)로 부장교사들이 가장 선호했으며, 성별별로는 여교사가 56.7%로 남교사 46.8%보다 높게 나타났다. 절대평가에 대한 선호도도 22.9%로 나타났는데 교직경력이 낮은 교사들이 선호했는데 특히 5년 10년의 경력자들이 40.7%로 높게 나타났으며 21년 이상은 17.9%로 낮게 나타났다.

대체적으로 현행 강제 배분식은 현행대로 상대평가에 21.8%로 낮은 반응

을 보이고 있는데 이는 <표IV- 15>에 잘 나타나 있다.

< 표IV- 15> 현행 근무성적 분포비율의 강제 배분식 상대평가 방법에 대한 선호도

| 변인        | 항 목    | N   | 현행대로<br>상대평가 | 상대평가 분포비율<br>5%유통성 있게 | 절대평가      | 기타     |                                     |
|-----------|--------|-----|--------------|-----------------------|-----------|--------|-------------------------------------|
|           |        |     | N (%)        | N (%)                 | N (%)     | N (%)  |                                     |
| 전 체       | 교감     | 455 | 99(21.8)     | 248(54.5)             | 104(22.9) | 4(0.9) | $\chi^2=28.696^*$<br>df=6<br>p=.000 |
|           | 부장     | 36  | 15(41.7)     | 17(47.2)              | 3(8.3)    | 1(2.8) |                                     |
|           | 교사     | 210 | 53(25.2)     | 120(57.1)             | 35(16.7)  | 2(1.0) |                                     |
|           | 평교사    | 209 | 31(14.8)     | 111(53.1)             | 66(31.6)  | 1(0.5) |                                     |
| 성 별       | 남      | 127 | 44(34.6)     | 62(46.8)              | 17(13.4)  | 4(3.1) | $\chi^2=31.738^*$<br>df=3<br>p=.000 |
|           | 여      | 328 | 55(16.8)     | 186(56.7)             | 87(26.5)  | .      |                                     |
| 교 직 경 력 별 | 1년     | 45  | 4(8.9)       | 26(57.8)              | 15(33.3)  |        | $\chi^2=21.533^*$<br>df=9<br>p=.010 |
|           | 4년     | 27  | 6(22.2)      | 9(33.3)               | 11(40.7)  | 1(3.7) |                                     |
|           | 5년     | 121 | 22(18.2)     | 68(56.2)              | 31(25.6)  | .      |                                     |
|           | 10년    | 262 | 67(25.6)     | 145(55.3)             | 47(17.9)  | 3(1.1) |                                     |
|           | 11년    |     |              |                       |           |        |                                     |
|           | 20년 이상 |     |              |                       |           |        |                                     |

p\* < .05

현행 교원의 근무성적 평정의 요소에 대해서도 <표IV- 16>처럼 대체로 합리적으로 나타났지만 불합리하다는 반응도 8.4%로 나타났다.

직위별로는 합리적이라는 반응이 평교사 44%, 부장교사 57.1%, 교감 63.9%로 평교사→ 부장교사 →교감순으로 높게 나타났다. 남녀별로는 남교사가 56.7%, 여교사 49.1%로 나타났으며, 경력별로는 21년 이상이 6.8%로 높게 나타났으며 5년에서 10년이 29.6%로 가장 낮게 나타났다.

<표IV- 16> 근무성적 평정요소에 대한 반응

| 항목<br>변인              | N         | 대단히<br>합리적 | 조금<br>합리적 | 보통        | 조금<br>불합리 | 아주<br>불합리 |                                      |
|-----------------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------|
|                       |           | N (%)      | N (%)     | N (%)     | N (%)     | N (%)     |                                      |
| 전 체                   | 455       | 54(11.9)   | 181(39.8) | 182(40.0) | 24(5.3)   | 14(3.1)   |                                      |
| 직<br>위<br>별           | 교감        | 36         | 11(30.6)  | 12(33.3)  | 13(36.1)  | .         | $\chi^2=28.469^*$<br>df=8<br>p=.000  |
|                       | 부장        | 210        | 24(11.4)  | 96(45.7)  | 78(37.1)  | 10(4.8)   |                                      |
|                       | 교사        | 209        | 19(9.1)   | 73(34.9)  | 91(43.5)  | 14(6.7)   |                                      |
| 성<br>별                | 남         | 127        | 21(16.5)  | 51(40.2)  | 48(37.8)  | 5(3.9)    | $\chi^2=5.344$<br>df=4<br>p=.254     |
|                       | 여         | 328        | 33(10.1)  | 130(39.6) | 134(40.9) | 19(5.8)   |                                      |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년        | 45         | 4(8.9)    | 10(22.2)  | 24(53.3)  | 4(8.9)    | $\chi^2=41.031^*$<br>df=12<br>p=.000 |
|                       | 4년        |            |           |           |           | 3(6.7)    |                                      |
|                       | 5년        | 27         | 2(7.4)    | 6(22.2)   | 18(66.7)  | 1(3.7)    |                                      |
|                       | 10년       | 121        | 11(9.1)   | 40(33.1)  | 53(43.8)  | 8(6.6)    |                                      |
|                       | 20년       | 262        | 37(14.1)  | 125(47.7) | 87(33.2)  | 11(4.2)   |                                      |
|                       | 21년<br>이상 |            |           |           |           | 2(0.8)    |                                      |

$p^* < .05$

한편 현행근무성적 평정 제도 중 가장 시급히 보완해야할 사항으로 평정 준거의 애매성과 근무성적 비중의 하향, 그리고 다음으로는 절대평가로의 전환을 들었다. 이는 <표IV- 17>에 잘 나타나 있는 것처럼 평정준거의 애매성이 교사, 부장교사, 교감으로 갈수록 높게 나타났으며 경력별로 보면 경력이 낮을수록 애매성에 대한 반응은 크게 나타났다.

근무성적 비중 하향은 교직 경력이 높을수록 선호하는 경향을 나타냈다.

절대평가의 전환으로는 직위별로는 평교사가 18.7%, 경력별로는 11년에서 20년이 20.7%로 높은 관심을 보였다.

<표IV- 17> 근무성적 평정의 보완에 관한 의견

| 항 목<br>변인             | N      | 평정준거<br>의 애매성 | 근무성적<br>비중 하향 | 근무성적<br>비중 상향 | 근무성적<br>공개 | 절대<br>평가 |          |
|-----------------------|--------|---------------|---------------|---------------|------------|----------|----------|
|                       |        | N (%)         | N (%)         | N (%)         | N (%)      | N (%)    |          |
| 전 체                   | 455    | 185(40.7)     | 103(22.6)     | 23(5.1)       | 76(16.7)   | 68(14.9) |          |
| 직<br>위<br>별           | 교감     | 36            | 19(52.8)      | 6(16.7)       | 5(13.9)    | 1(2.8)   | 6(13.9)  |
|                       | 부장     | 210           | 84(40.0)      | 60(28.6)      | 8(3.8)     | 34(16.2) | 24(11.4) |
|                       | 교사     | 209           | 82(39.2)      | 37(17.7)      | 10(4.8)    | 41(19.6) | 39(18.7) |
|                       | 평교사    | 209           | 82(39.2)      | 37(17.7)      | 10(4.8)    | 41(19.6) | 39(18.7) |
| 성<br>별                | 남      | 127           | 42(33.1)      | 40(31.5)      | 8(6.3)     | 22(17.3) | 15(11.8) |
|                       | 여      | 328           | 143(43.6)     | 63(19.2)      | 15(4.6)    | 54(16.5) | 53(16.2) |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년     | 45            | 26(57.8)      | 6(13.3)       | 1(2.2)     | 6(13.3)  | 6(13.3)  |
|                       | 4년     | 27            | 11(40.7)      | 4(14.8)       | 1(3.7)     | 7(25.9)  | 4(14.8)  |
|                       | 5년     | 121           | 45(37.2)      | 19(15.7)      | 4(3.3)     | 28(23.1) | 25(20.7) |
|                       | 10년    | 262           | 103(39.3)     | 74(28.2)      | 17(6.5)    | 35(13.4) | 33(12.6) |
|                       | 11년    | 262           | 103(39.3)     | 74(28.2)      | 17(6.5)    | 35(13.4) | 33(12.6) |
|                       | 20년 이상 | 262           | 103(39.3)     | 74(28.2)      | 17(6.5)    | 35(13.4) | 33(12.6) |

p\* < .05

#### 라. 현행 교육공무원 승진제도에 있어서 연수성적 평정에 대한 반응

현행 교육공무원 승진 제도에 의하면 연수성적은 교육성적과 연구실적을 합산한 점수로서 평정점은 총 30점으로 되어 있다. 현행 교육성적에 있어서는 일반연수 60시간 3개로 18점, 자격연수 9점으로 되어 있다. 이에 대한 의견은 현행대로가 38%, 일반연수 60시간 2개로 18점이 33.1%, 일반연수와 자격연수 비중을 같게 19.8%로 현행대로를 선호하는 경향이다. 이는 <표IV- 18>에 잘 나타나 있다.



<표IV- 18> 현행 연수성적 평정점에 관한 의견

| 항 목                   |        | N   | 현행대로      | 일반연수 60시간<br>2개로 18점 | 일반연수와 자격<br>연수 비중 같게 | 기타       |                                     |
|-----------------------|--------|-----|-----------|----------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| 변인                    |        |     | N (%)     | N (%)                | N (%)                | N (%)    |                                     |
| 전 체                   |        | 455 | 173(38.0) | 155(34.1)            | 90(19.8)             | 37(8.1)  |                                     |
| 직<br>위<br>별           | 교감     | 36  | 9(25.0)   | 15(41.7)             | 8(22.2)              | 4(11.1)  | $\chi^2=13.822^*$<br>df=6<br>p=.032 |
|                       | 부장     | 210 | 66(31.4)  | 78(37.1)             | 46(21.9)             | 20(9.5)  |                                     |
|                       | 교사     | 209 | 98(46.9)  | 62(29.7)             | 36(17.2)             | 13(6.2)  |                                     |
| 성<br>별                | 남      | 127 | 35(27.6)  | 45(35.4)             | 34(26.8)             | 13(10.2) | $\chi^2=10.482^*$<br>df=3<br>p=.015 |
|                       | 여      | 328 | 138(42.1) | 110(33.5)            | 56(17.1)             | 24(7.3)  |                                     |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년     | 45  | 22(48.9)  | 12(26.7)             | 11(24.4)             | .        | $\chi^2=10.048$<br>df=9<br>p=.347   |
|                       | 4년     |     |           |                      |                      |          |                                     |
|                       | 5년     | 27  | 12(44.4)  | 7(25.9)              | 6(22.2)              | 2(7.4)   |                                     |
|                       | 10년    | 121 | 48(39.7)  | 44(36.4)             | 19(15.7)             | 10(8.3)  |                                     |
|                       | 20년    | 262 | 91(34.7)  | 92(35.1)             | 54(20.6)             | 25(9.5)  |                                     |
|                       | 21년 이상 |     |           |                      |                      |          |                                     |

p\* < .05

현행 교원성적규정의 연수성적 중 연구실적에 관한 선호도는 현행대로 하는 것이 바람직하다는 의견이 많았다. 이러한 것은 직위별로는 교감 (72.2%)이 가장 선호했으며 경력 면에서는 별 차이가 없었다. 이러한 사항은 <표IV- 19>에 잘 나타나 있다. 그러나 <표IV- 19>와 같이 교감을 제외한 교사들은 대체적으로 하향조정 해야한다는 의견이 22.2%가 있으므로 이 부분도 간과해서는 안될 것이다.

<표 IV- 19> 현행 교원성적규정의 연수성적 중 연구실적에 관한 선호도

| 항 목                   | N         | 상향조정     | 현행대로      | 하향조정      | 기타        |                                     |
|-----------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------------|
| 변인                    |           | N (%)    | N (%)     | N (%)     | N (%)     |                                     |
| 전 체                   | 455       | 63(13.8) | 255(56.0) | 133(29.2) | 4(0.9)    |                                     |
| 직<br>위<br>별           | 교감        | 36       | 8(22.2)   | 26(72.2)  | 2(5.6)    | $\chi^2=12.759^*$<br>df=6<br>p=.047 |
|                       | 부장        | 210      | 28(13.3)  | 114(54.3) | 65(31.0)  |                                     |
|                       | 교사        | 209      | 27(12.9)  | 115(55.0) | 66(31.6)  |                                     |
| 성<br>별                | 남         | 127      | 17(13.4)  | 77(60.6)  | 33(26.0)  | $\chi^2=2.872$<br>df=3<br>p=.412    |
|                       | 여         | 328      | 46(14.0)  | 178(54.3) | 100(30.5) |                                     |
| 교<br>직<br>경<br>력<br>별 | 1년        | 45       | 8(17.8)   | 26(57.8)  | 11(24.4)  | $\chi^2=5.444$<br>df=9<br>p=.794    |
|                       | 4년        | 27       | 6(22.2)   | 11(40.7)  | 10(37.0)  |                                     |
|                       | 5년        | 121      | 14(11.6)  | 69(57.0)  | 37(30.6)  |                                     |
|                       | 10년       | 262      | 35(13.4)  | 149(56.9) | 75(28.6)  |                                     |
|                       | 21년<br>이상 |          |           |           |           |                                     |

p\* < .05

마. 현행교육공무원 승진제도에 있어서 가산점에 대한 반응

현행 교육공무원 승진제도에 의하면 교감으로서의 승진시 가산점 부여는 다음의 <표IV- 20>과 같다.

<표 IV- 20>가산점 부여 기준점과 반영비율에 대한 반응 N= 455

| 평 정 종 별           | 1년 가산점       | 상한점  | 현행대로       | 높여야 함    | 낮춰야 함     | 없앤다     |
|-------------------|--------------|------|------------|----------|-----------|---------|
| 도서 벽지             | 0.204- 0.504 | 2.00 | 29.4(64.6) | 23(5.1)  | 125(27.5) | 13(2.9) |
| 나한자 학교 학급         | 0.125        | 1.25 | 295(64.8)  | 95(20.9) | 54(11.9)  | 11(2.4) |
| 특수학교 학급           | 0.125- 0.250 | 1.25 | 279(61.3)  | 30(6.6)  | 110(24.2) | 36(7.9) |
| 연구 시범 실습학교        | 0.125- 0.250 | 1.25 | 335(73.6)  | 37(8.0)  | 72(15.8)  | 11(2.4) |
| 보직교사              | 0.25         | 1.75 | 363(79.8)  | 41(9.0)  | 47(10.3)  | 4(0.9)  |
| 장학사 연구사           | 0.25         | 1.25 | 355(78.0)  | 25(5.5)  | 69(15.2)  | 6(1.3)  |
| 재외국민기관 파견         | 0.25         | 0.75 | 326(71.6)  | 38(8.4)  | 69(15.2)  | 22(4.8) |
| 기술자격증             |              | 0.75 | 278(61.0)  | 53(11.6) | 102(22.4) | 22(4.8) |
| 농어촌               | 0.18         | 2.50 | 260(57.1)  | 37(8.1)  | 132(29.0) | 26(5.7) |
| 연수학점(2003년 부터 적용) | 0.08         | 1.00 | 300(65.9)  | 74(16.3) | 62(13.6)  | 19(4.2) |

p\* < .05

위 표를 보면 이와 같은 기준에 대하여 교원들은 전반적으로 각종별로 직위, 성별, 경력별 차이는 있으나 전체적으로 현행 가산점이 적합한 것으로 나타났으나 형평상의 문제로 기술자격증은 점수 폭을 좁혀야한다는 것과 농어촌(34.7%)과 도서벽지((30.4%), 특수학급((32.%)은 가산점을 낮추거나 없애야 한다는 목소리도 높았다.

문제 3: 현행 교감승진 제도 중 보완되어야 한다고 생각되는 점은 무엇인가?

#### 바. 현행 교감승진제도의 보완할 사항의 반응

한편 현행 교육공무원 승진제도는 교감으로 승진시 이상에서 살펴본 것과 같이 각종 부가점 부가 후 무시험 전형에 의하여 승진하도록 되어 있다. 그러나 최근 경력위주와 능력위주의 이론에 입각하여 볼 때 교원승진 제도

를 현행의 경력위주의 무시험 평정 외에 일정한 경력에 달한 자를 시험을 통해 교감으로 승진할 수 있는 이원화가 필요하다고 생각된다. 이에 대한 교원들의 반응은 다음 <표IV- 22>와 같다.

<표IV- 22>에 의하면 교감승진 이원화제도를 실시하는 것이 좋다 37.4%로 나타나는 것으로 아직은 필요성은 있으나 실시하기가 이르다는 반응이다. 이는 정년단축으로 다경력자가 대거 퇴진하여 교사 연령이 많이 낮아진 데 대한 영향도 있는 것 같다.

<표IV- 22>에 의하면 현행제도를 실시하면서 시험전형에 의하여 교감승진대상을 선발할 경우 승진대상자의 10%를 선발하자는 반응은 전체응답자의 16.9%로 가장 많았고 승진대상자의 5%를 선발하자는 반응은 전체응답자의 9.7%로 나타났다. 무응답이 62.9%로 나타난 것은 이원화가 아직은 이르다고 생각해서 응답하지 않은 자들이다.

<표IV- 22> 교감 승진 이원화에 대한 반응

N=455

| 문      항                      | 빈도수 | 백분율(%) |
|-------------------------------|-----|--------|
| 교감 승진 이원화제도를 실시하는 것이 좋다       | 170 | 37.4   |
| 이원화제도는 필요성을 인식하나 실시하기는 이르다    | 130 | 28.6   |
| 이원화제도는 이론과 실행에 있어서 타당하지 않다    | 141 | 31.0   |
| 기    타                        | 14  | 3.1    |
| 교감자격연수 대상자의 3%를 시험에 의해서 선발한다  | 31  | 6.8    |
| 교감자격연수 대상자의 5%를 시험에 의해서 선발한다  | 44  | 9.7    |
| 교감자격연수 대상자의 8%를 시험에 의해서 선발한다  | 11  | 2.4    |
| 교감자격연수 대상자의 10%를 시험에 의해서 선발한다 | 77  | 16.9   |
| 기    타                        | 6   | 1.3    |
| 무응답                           | 286 | 62.9   |

$p^* < .05$

문제점 및 자유로운 건의사항에서의 의견들을 요약하면 다음과 같다.

경력평정 부문에는 경력 평정기간이 점차 단축되고 있어 경력이 많은 교사들의 사기가 저하되고 있으므로 평정기간을 25년에서 30년으로 늘여야 한다는 것과 여성 교원의 전문직 진출을 위해 남교사 군입대 경력과 같이 육아휴직 경력(3년)을 ‘가’경력으로 산정해야 한다는 의견이 많았다.

근무성적 평정 부문에서는 근평배점을 낮추거나 근평의 극간을 줄여야 한다는 의견과 근무성적에 대한 객관적인 평가 기준과 방법이 개발되어야 한다는 의견이 지배적이었으며 2년간의 근무성적만으로는 불합리함으로 근무기간 전체 성적을 평균으로 해서 적용해야 한다는 의견도 있었다.

연수성적 평정 부문에서는 3개의 연수성적 반영은 무리이며 연수성적 잘 받기 위한 가열 경쟁을 방지하기 위해 학점화하기를 원했으며 자격연수 점수 반영으로 대학교 부설기관에 너무 많은 연수비를 지불해야 하는 폐단이 있으므로 자격점수 반영 규정의 개선을 원했다.

가산점 평정 부문에서는 벽지점수나 농어촌 점수가 승진을 좌우하는 가장 큰 변수가 되어서 교육발전의 큰 저해 요인이 되었다는 의견과 타 시도에서 전입한 교사는 기득의 벽지점수를 인정해 주지 않아야 한다는 의견이 많았다. 그리고 워드프로세서 가산점이 너무 높으며 대체적인 의견이 가산점 점수를 낮춰야 한다는 의견이 많았다.

기타사항으로 초등학교에 여자교사가 월등히 많은데 관리직의 진출수는 적으므로 정치권에서 여성할당제를 적용하는 사회 전반이 추세를 감안할 때 초등학교 관리직에도 여성할당제가 필요한 시대라는 의견도 있었다.

## 2. 논 의

앞에서 교감 승진제도에 대한 관심도, 인식의 정도, 만족도, 승진제도에 나타난 평정내용의 배율에 대한 의견을 듣고 또 경력 평정, 근무성적 평정, 연수성적 평정, 가산점의 평정 등에 대하여 조사·분석 검토하였다.

여기서 교사들이 왜 승진에 매달려 정작 힘써야 할 학생들의 교육을 뒤로하고 동료, 선후배간에 서로 경쟁하고 벽을 쌓아야 하는지 그 원인은 현행 교육공무원 승진제도에 문제점이 있고, 또 교감이나 교장이 되면 권한, 대우, 시간 부담 등 모든 면에서 유리하므로 모든 교사가 교감 교장이 되기 위해 과열 경쟁을 하게 된다. 이와 같은 승진의 과열 경쟁은 교사들로 하여금 학습지도를 소홀히 하게되고 많은 교사들이 승진제도에 대한 불만을 갖게되며 또 교원의 사기를 저하시키는 등 교직사회에 갖가지 부작용과 물의를 일으키고 있다.

우리나라 교육공무원 승진제도의 변천을 보면 한 마디로 경력과 능력(근무성적, 연수성적)의 비중을 조정하는 것이었다고 하여도 과언은 아니다. 처음 (1969.12.4)교육공무원 승진제도가 제정되어 현재에 이르러(2001.7.7)에 여러 차례 개정을 하였음을 보아도 알 수 있다. 즉 어느 시기에는 경력 평정에 많은 비중을 두었다가, 젊은 교사나 유능한 교사들이 경력의 비중이 많다고 비판하고 능력의 중요성을 주장하게 되면 당국은 능력의 비중을 높이는 방향으로 제도를 개선하고, 또 반대로 다경력자들의 비판이 우세해지면 그에 따라 제도를 개선하는 형식을 취해 오늘에 이르고 있다.

현행 교육공무원 승진제도는 경력평정(90점), 근무성적 평정(80점), 연수성적 평정(30점), 그리고 여기에 가산점을 부가하도록 하였다. 여기에 따른 일선 교원들이 의견을 조사·분석한 내용을 토대로 몇 가지 논의해 보면 다음과 같다.

첫째, 현행 교감 승진제도에 대한 관심도와 인식도는 교직 경력이 많아짐에 따라 직위 상승에 대한 관심이 많아져 부장교사와 교감순으로 높았으며,

현행 제도에 대한 불만정도는 경력이 낮아질 수록 높게 나타났는데 이는 교직이 전문직으로서 일반직에 비교하여 승진의 폭과 기회가 좁은데 대한 불만 요인이라고 본다.

둘째, 승진시 경력과 능력 중 어느 것에 비중을 두고 선발해야 할 것인가 하는 것은 가장 중요한 논쟁점이다. 승진기준으로 경력을 중시하는 근거는 하위직에서의 근무연한이 길수록 승진 후 행정직에서의 직무수행 능력이 높을 것이라는 전제이다.

셋째, 근무성적 평정은 경력 평정, 연수성적 평정, 가산점 등과 더불어 교감 승진, 임용 대상자 선정의 중요한 기준이 되고 있다. 따라서 교원들의 이에 대한 관심은 자연히 크지 않을 수 없고 또 평정에 따른 교원들의 불만도 매우 높은 것으로 지적되고 있다.

현행 제도에서는 평정 항목을 5가지 요소(교원으로서의 품성, 사명 의식, 학습지도, 생활지도, 학급경영·교육연구 및 담당업무)로 평정하게 되어 있는데 이것들이 지나치게 추상적으로 진술되어 있어 평가자의 주관에 치우칠 우려가 높아 평정 과정의 공정성과 평정 결과의 신뢰성을 보장하기에 크게 미흡한 점이 많아 교원들이 불신이 매우 높게 나타나고 있다. 교직의 전문성 특성을 고려하여 이에 적합한 과학적이고, 객관성이 높은 근무성적 평정척도를 마련하여 공정하고 신뢰성 있는 근무평정이 이루어져야 할 것이다.

넷째, 연수성적 평정에 있어서 자격연수와 일반연수 180시간을 합하여 평정하는데 대체로 만족하고 있으나 자격연수와 일반연수 하나만을 평정하거나 점차 학점화로서 대치하여 연수로 인한 폐단을 없여져야 할 것이다. 연수성적 평정의 신뢰도를 높이기 위해서는 연수 시 연수과정을 표준화하여 교육 내용이나 질적 수준 평가 방식의 차이가 없어야 한다. 연수실적 점수 3점은 대체로 만족하고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 가산점은 10개 항목에 12.75점의 상한점을 평정점으로 하고 있다. 교육정책 중에서 가장 성공한 시책이 도서·벽지 근무교사의 가산점을 부

여하여 도서·벽지 어린이들에게 문화적, 사회적으로 교육이 기회를 균등히 했다는 것은 사실이다. 그러나 이론상으로 특수한 여건에서 고생하며 근무 했다는 사실과 학교 행정가로서의 성공적인 직무수행을 위한 자질과는 별로 상관이 없다는 것으로 보고 있다. 특히 도서·벽지가 많지 않은 대도시로 많은 가산점을 가진 타시도 전임교사의 가산점을 인정해 주지 않아야 된다는 의견과 요즘은 승진이 가산점 싸움으로 되어 버렸다고 가산점을 대폭 줄이자는 의견도 많이 나오고 있다. 가산점을 줄이는 한편 도서·벽지의 근무자에게 획기적으로 수당을 높여 주거나, 인사 이동에 대한 우선원칙을 주어 보상함으로써 그들의 사기가 저하되지 않도록 하는 것도 바람직 할 것이다.

한편 초등학교의 현실이 남교사 보다 여교사의 비율이 훨씬 높는데 관리직 비율은 남자관리직이 여자관리직보다 월등히 높은 비율을 차지하고 있는 현실이다. 현 정부는 양성평등을 많은 관심을 보이고 있는데 교육계에도 양성평등이 적용되어 여자 관리직이 많이 배출되어야 할 것이다.

교원 승진제도는 끊임없이 제도상의 모순을 분석하고 최선의 방안을 강구하여야 하는 노력과 자세가 필요하며, 보다 합리적이고 객관성 있는 제도의 마련으로 신뢰성과 공정성이 유지되어야 할 것이다.



## V. 요약 및 결론

### 1. 요약

교감 승진제도는 교육공무원 인사행정 제도의 중요한 영역의 하나로서 그 핵심을 이루고 있으며, 교원들의 큰 관심의 대상이 되고, 또한 교사들의 사기와도 직결된다. 그러므로 합리적인 승진제도와 공정한 운영은 교사들의 사기 진작과 학교교육 목표 달성을 극대화하는 제도적 장치가 되는 동시에 교사들이 자신들의 주 임무인 학생지도에 전념하도록 유도하게 된다. 특히 인사행정 중에서 교감 승진제도를 어떻게 운영하느냐 하는 것은 교원의 직무 만족에 매우 큰 영향을 미친다. 따라서 교육공무원 승진제도의 문제점을 알아보고 최선의 방안을 강구하여야 하는 노력과 자세가 필요하며, 보다 합리적이고 객관성 있는 제도의 보완으로 신뢰성과 공정성이 유지되어야 할 것이다.

이에 본 연구는 교감승진과 관련하여 이루어지고 있는 교사 평정제도에 대하여 초등학교 교사들이 인식하고 있는 문제점을 분석하여 교감승진과 관련된 교사평정 방법 및 나아가서 교감승진제도의 개선 방안을 모색하는데 도움이 될 기초자료를 제공하는데 그 목적이 있다. 연구문제로는

첫째, 개정된 현행 교원승진제도에 대한 교사들의 관심도와 인식도, 만족도는 어떠한가?

둘째, 교감승진과 관련하여 이루어지는 경력 평정, 근무성적 평정, 연수성적 평정, 가산점 평정에 대한 교사들의 인식은 어떠한가?

셋째, 교원들은 현행 교원승진제도 중 어떤 점이 보완되어야 된다고 생각하는가?

교원들의 의견을 조사하기 위하여 서부교육청 관내와 북부교육청 관내 37개교에 500부를 발송하여 485부(97%)를 회수한 결과 자료 처리 가능한

것이 455부이었다. 이들 의견을 SPSS/PC 프로그램을 활용하여, 백분율(%)과  $\chi^2$  (Chi-Square)검증을 실시하였다.

이상의 과정을 통하여 얻어진 연구의 결과를 영역별로 요약·정리하여 보면 다음과 같다.

가. 현행 교감 승진제도에 대한 관심도는 전체적으로 높은 편이며, 그러나 교직 경력이 낮을수록 관심도가 낮았다.

나. 현행 교감 승진제도에 대한 불만은 변인별로 차이는 있으나, 승진규정의 불합리성 때문에 현행 제도의 일부 개편을 원하는 것으로 만족하지 못한 것으로 분석되었다.

다. 현행 교감 승진제도의 경력중심 평정에 있어서는 대체로 만족하는 편으로 젊은 층은 능력중심을 주장하는 편이었다.

라. 현행 평정기간 25년은 현행대로(45.7%)와 연장해서 경력을 우대(43.6%)해야한다는 주장이 비슷하게 높은 반응을 보였다.

마. 근무성적과 근무의욕에 대한 반응은 약간 영향을 미친다는 반응이며 미치지 않는다는 반응도 높았다.

바. 근무성적 남녀 구별에 대한 반응은 대체로 현행대로 구별하지 않기를 원했다.

사. 근무성적 평정기간에 대해서는 현행대로 2년이 높았지만, 당해연도만을 주장하는 반응도 24.4%로 대체로 높게 나타났다.

아. 근무평정자의 공정성에 대한 견해는 승진후보자와 전출예정자에게 유리하게 평정하며 개인적인 정실에 치우친다는 경향이었다.

자. 근무성적 분포비율의 강제 배분식 상대평가 방법에 대해서는 상대평가를 하되 5%정도의 융통성 있게 하자는 의견이 대체로 높게 나타났다.

차. 연구실적 평정에 있어서 적절한 반영점수는 현행대로를 선호했다.

카. 가산점 평정에 있어서는 현행대로 원하고 있지만 기술자격증과 농어촌 점수가 너무 높다는 반응이었다.

타. 현행과 같이 각종 평정에 의한 무시험 승진제도를 운영하는 한편, 일정한 경력에 달한 자를 시험 전형을 통해 승진할 수 있는 경력과 능력중심

의 이원화 승진제도 실시는 젊은 유능한 교사를 위해서는 좋은 제도이지만 아직은 이르다는 반응을 많이 나타냈다.

## 2. 결론 및 제언

합리적이고 공정한 교감 승진제도는 학교 경영과 발전에 능률성을 부여하고 우수한 교원을 보유하기 위한 보상제도로 파악하여야 하며 교사들의 잠재 능력을 효과적으로 파악하여 인사행정 자체의 합리성과 객관성, 공정성을 기하는데 그 목적을 두고 운영되어야 한다.

본 연구에서는 교감승진과 관련하여 이루어지고 있는 교사 평정제도에 대하여 초등학교 교사들이 인식하고 있는 문제점을 분석하여 교감승진과 관련된 교사평정 방법 및 나아가서 교감승진제도의 개선 방안을 모색하는데 도움이 될 기초자료를 제공 하고자 하였는데 이에 대한 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 현행 교감 승진제도에 대한 교원들의 관심도가 높았으며 현행제도와 운영 모두에 대한 불만이 좀 있었다. 모든 교원이 동시에 만족할 수 있는 제도는 불가능하므로 운영면에서 신뢰성과 객관성 공정성을 높여야 하겠다.

둘째, 현행 교감 승진제도는 교직의 전문성을 신장하고 교원들의 사기를 높이기 위해, 불신요인을 해소할 수 있도록 근무평정을 객관적이고 과학적이며 공정한 평정이 될 수 있도록 평정내용과 방법에 있어 획기적인 개선이 이루어져야 한다.

셋째, 현행의 승진제도는 결국 가산점이 승진을 좌우하고 있다고 한다. 타시도에서 전입된 교사들은 많은 도서·벽지 점수를 가지고 오기 때문에 상대적으로 도서·벽지가 귀한 곳의 교사들은 불이익을 많이 보고 있다. 타시도에서의 도서·벽지는 인정하지 않아야 된다고 사료된다.

이상의 연구를 통하여 나타난 문제점을 조사 대상 교원과 조사지역을 광범위하게 확대하여 신뢰도 높은 연구가 계속 이루어지도록 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 교육공무원승진규정(1997). 대통령령 제 15,424호.
- 교육공무원승진규정(2001). 대통령령 제 17,292호.
- 교육법전편찬회(2001). 교육법전. 서울: (주)교학사.
- 교육부(1961).교육통계연보.교육부.
- (1963).——.
- (1976).——.
- (1980).——.
- (1986).——.
- (1990).——.
- (1994 1996).——.
- 김기옥(1982). 우리나라 일반직 공무원의 승진제도에 관한 연구 석사학  
위논문 건국대학교 대학원
- 김기홍(1985). 교원승진제도에 관한 연구. 석사학위논문, 서울대학교 대  
학원.김명환 외(1990). 신간 교육행정 및 경영. 서울: 형  
설출판사.
- 김성태(1992). 현행 교육승진규정에 관한 초등교원의 반응 연구. 석사학  
위논문. 한국교원대학교 교육대학원,
- 김신복(1986). 교원승진제도 논의의 기초. 새교육 통권 제383호.
- 김용달(1995). 초 중등 교감승진 제도 개선에 관한 연구. 석사학위논문,  
영남대학교 교육대학원.
- 김운태(1986). 교육행정 경영신론. 서울: 배영사.
- 김종헌 외(1994). 최신교사론. 서울: 교육과학사.
- 김재범(1982). 교원의 승진 및 평정제도 개선에 관한 정책협의회 발표  
요지. 서울:대한교육연합회.
- 김재복 외(2000) 새로 쓴 교육학의 이해. 서울: 삼경사.

- 김종철(1984). 교육행정의 이론과 실제. 서울: 교육과학사.
- 김창걸(1994). 교육행정학 신론. 서울: 형설출판사.
- 김창걸(1985). 교육행정학. 서울: 박문각.
- 김호진(1985). 교원승진제도에 개선 관한 연구. 서울: 중앙대학교 행정대학원.
- 박동서(2001). 인사행정론. 서울: 법문사
- 배장호(1996). 교사론. 서울: 생각하는 백성.
- 박병량, 주철안 공저(2001). 학교·학급경영. 서울: 학지사.
- 서정화(1991). 교육인사행정. 서울: 교육과학사.
- 신광호(1994). 현행 교원승진제도의 개선방안 탐색 연구. 석사학위논문, 경북대학교 교육대학원.
- 안세근(1996). 수습교사제도 도입에 관한 탐색적 고찰. 한국교육행정학회. 교육행정학 연구. 제 14권, 제2호, 231.
- 오석홍(1983). 인사행정론. 서울: 박영사
- 유 훈(1980). 행정학 원론. 서울: 법문사.
- 윤정일 외(2001). 교육행정학원론. 서울: 학지사
- 윤형원(1981). 교육인사행정. 서울: 배영사.
- 이윤식(2001). 학교경영과 자율장학. 서울: 교육과학사
- 이학종(1986). 인사관리. 서울: 세경사
- 이한응(1992). 국민학교 교감 승진제도 개선 방향에 관한 연구. 석사학위논문 수원대학교 교육대학원
- 이환복(1982). 교원의 자격임용제도. 서울: 대한교육연합회.
- 장지호(1983). 신인사행정론. 서울: 박영사
- 정일환.권상혁 공저(1996). 교사론. 서울: 교육출판사.
- 정혜숙(1990). 교원승진제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구. 석사학위논문, 계명대학교 교육대학원.
- 진명순(1998). 중등학교 교사의 성별 및 승진욕구에 따른 직무태도 분석. 석사학위논문. 부경대학교 교육대학원.

최무산(2001). 교원과 교직실무. 서울: 한국교원단체총연합회 한국교육신문사.

최종성(2000). 현대통계분석. 서울: 복두출판사

최종태(1986). 현대인사관리론. 서울: 전영사

한국법제연구원(1994). 대한민국 현행 법령집. 서울: 법제처.

한학수(1993). 국민학교 교사의 교감승진규정 개선에 관한 연구. 석사학위논문, 연세대학교 교육대학원.

Yoder Dole(1952). *Pesonnel Principles and Polecies*, New York: Prentice-hall.

## 부록

### 교감 승진제도 분석을 위한 질문지

선생님 안녕하십니까?

초등 교육의 발전을 위해 노심초사 애쓰시는 선생님께 경의를 표합니다.

여러 가지로 바쁘신 줄 알면서 부탁의 말씀을 드리게되어 정말 죄송합니다.

본 질문지는 현행 교감승진 관련 평정제도에 대한 선생님들의 고견을 알아보기 위해 작성된 것입니다. 선생님의 고견이 잘 반영되어 보다 합리적인 제도를 수립하는데 도움이 될 수 있도록 평소에 선생님께서 생각하신 대로 성심껏 답변해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

질문지에서 얻어지는 자료는 연구 목적 외에는 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

선생님의 앞날에 무궁한 발전과 영광이 함께 하시길 기원합니다.

2002. 3. 28.

부경대학교 교육대학원

교육행정전공 김 희 올림

### 응답 요령

다음 각 문항에 대하여 선생님의 의견과 가장 관계가 깊다고 생각되는 것을 골라 \_\_에 “√” 표해 주십시오.

가. 직 위: \_\_① 교감 \_\_② 부장교사 \_\_③ 교사

나. 성 별: \_\_① 남 \_\_② 여

다. 교육경력: \_\_① 1년 4년 \_\_② 5년 10년  
\_\_③ 11년 20년 \_\_④ 21년 이상  
(6개월 이상은 1년으로 계산합니다)





- \_\_③ 현행 기간을 단축하여 젊은 층의 승진기회를 확대해야 한다.  
 \_\_④ 기타 ( )
- 9-1. (9번에 ②에 답한 분만 기입하세요) 현행 경력평정 기간이 짧다고 생각한다면 몇 년이 좋다고 생각하십니까?  
 \_\_① 27년. \_\_② 30년. \_\_③ 32년.  
 \_\_④ 35년. \_\_⑤ 기타 ( )
- 9-2. (9번에 ③에 답한 분만 기입하세요) 현행 경력평정 기간 25년이 길다고 생각한다면 몇 년이 좋다고 생각하십니까?  
 \_\_① 15년 \_\_② 17년 \_\_③ 20년  
 \_\_④ 23년 \_\_⑤ 기타 ( )
10. 현행제도 총 평정기간 25년 중 기본경력 및 초과경력에 따라 기본(최근)경력 점수 비율이 높게, 초과경력은 점수 비율이 낮게 되어 있습니다. 이에 대한 선생님의 의견은 어떠하십니까?  
 \_\_① 현행제도가 좋다.  
 \_\_② 차등을 두되 기본경력 배점을 더 높여야 한다.  
 \_\_③ 차등을 두되 초과경력 배점을 더 높여야 한다.  
 \_\_④ 차등 없이 기본경력이나 초과경력 똑같이 평정하는 것이 좋다.  
 \_\_⑤ 기타 ( )
11. 현행의 근무성적 평정이 자신의 근무의욕(사기)을 높이는데 어느 정도 영향을 미친다고 생각하십니까?  
 \_\_① 매우 큰 영향을 미친다. \_\_② 약간 영향을 미친다.  
 \_\_③ 거의 미치지 않는다. \_\_④ 전혀 미치지 않는다.
12. 현행 근무성적 평정은 남녀 구분하지 않고 평정하도록 되어 있다. 이 점에 대해 어떻게 생각하십니까?  
 \_\_① 현행대로 좋다.  
 \_\_② 남녀 구별해서 평정해야 한다.  
 \_\_③ 기타 ( )
13. 근무성적은 최근 2년간(최근 1년 이내 60%, 최근 1년 전 2년 이내 40%)의 성적을 반영하고 있는데, 이에 대해 어떻게 생각하십니까? (컴퓨터의 발달로 계산상의 어려움은 문제가 되지 않을 것입니다)  
 ① 당해 연도 1년간만 반영하는 것이 좋다.  
 \_\_② 현행대로 2년을 반영하는 것이 좋다.  
 \_\_③ 최근 3년간을 반영하는 것이 좋다.  
 \_\_④ 최근 5년간을 반영하는 것이 좋다.  
 \_\_⑤ 최근 10년간을 반영하는 것이 좋다.  
 \_\_⑥ 근무기간 전체를 반영하는 것이 좋다.
14. 근무평정의 공정성에 대한 선생님의 견해는 어떠하십니까?  
 \_\_① 공정하게 평정되고 있다.  
 \_\_② 승진후보자와 진출 예정자를 유리하게 평정하는 경향이 있다.  
 \_\_③ 평정자 개인적인 정실에 치우치는 경향이 있다.  
 \_\_④ 잘 모르겠다.
15. 근무성적 평정의 목적 중의 하나는 근무능률 향상에 있다. 근무성적 평정과 근무능률 향상과의 관계는 어떠하다고 생각하십니까?  
 \_\_① 매우 관계가 깊다. \_\_② 조금 관계가 깊다.  
 \_\_③ 거의 관계가 없다. \_\_④ 전혀 관계가 없다.
16. 현행 근무성적 평정은 일정 분포 비율(수 20%, 우 40%, 미 30%, 양 10%)에 따라 강제 배분식 상대평가 방법을 택하고 있습니다. 이에 대해 어떻게 생각하십니까?  
 \_\_① 현행대로 좋다.  
 \_\_② 상대평가를 하되, 각 평점 별 분포비율에 5%정도 융통성을 부여하는 것이 좋다.  
 \_\_③ 절대평가를 하는 것이 좋다.  
 \_\_④ 기타 ( )
17. 다음은 현행 교원의 근무성적 평정의 5가지 요소와 평정점입니다.

- |                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 1) 교육자로서의 품성 (12점)         | 2) 사명의식 (12점) |
| 3) 학습지도 (24점)              | 4) 생활지도 (16점) |
| 5) 학급경영, 교육연구 및 담당업무 (16점) |               |

- 이들 평정요소에 대해 어떻게 생각하십니까?  
 \_\_① 대단히 합리적이다. \_\_② 조금 합리적이다. \_\_③ 보통이다.  
 \_\_④ 조금 불합리하다. \_\_⑤ 아주 불합리하다.

- 17- 1. 이들 평정요소의 점수 배점에 대해 어떻게 생각하십니까?  
 — ① 대단히 합리적이다. — ② 조금 합리적이다. — ③ 보통이다.  
 — ④ 조금 불합리하다. — ⑤ 아주 불합리하다.  
 18. 근무성적 평정에 보완을 요한다면 어느 점을 보완해야 할까요?  
 — ① 평정준거의 애매성. — ② 근무성적 점수비중 하향.  
 — ③ 근무성적 점수비중의 상향. — ④ 근무성적의 공개.  
 — ⑤ 절대평가로의 전환.  
 — ⑥ 기타 ( )

☆ 19번 22번 문항에 대한 참고자료입니다.  
 연수성적=교육성적(18점)+자격성적(9점)+연구실적(3점)=30점  
 교육성적= 직무연수 60시간×3=180시간  
               = 6×점수/만점+6×점수/만점+6×점수/만점  
               = 18점(만점)  
 자격성적= 9×점수/만점=9점(만점)

19. 현행 연수성적(교육성적 + 연구실적) 평정점은 총 30점으로 구성되어 있습니다. 현행 교육성적에 있어서 일반연수 60시간 3개로 18점, 자격연수 9점으로 되어있습니다. 이에 대해 어떻게 생각하십니까?  
 — ① 현행대로 적용하는 것이 좋다.  
 — ② 일반연수 60시간 2개로 18점 적용이 좋다.  
 — ③ 일반연수와 자격연수 점수의 비중을 똑같이 하는 것이 좋다.  
 — ④ 기타 ( )
20. 일반연수 교육시간이 180시간 이상으로 되어 있습니다. 이에 대한 견해는 어떠합니까?  
 — ① 180시간 보다 줄여야 한다.  
 — ② 180시간이 알맞다.  
 — ③ 180시간 보다 줄여야 한다.  
 — ④ 기타 ( )

☆ 다음은 연구실적 평정점입니다.

| 등 급  | 전국규모대회 | 시·도대회  | 구 분          | 직무관련           | 기 타          |
|------|--------|--------|--------------|----------------|--------------|
| 1 등급 | 1.00점  | 0.500점 | 석사논문<br>박사논문 | 1 점 점<br>2 점 점 | 0.5점<br>1.0점 |
| 2 등급 | 0.75점  | 0.375점 |              |                |              |
| 3 등급 | 0.50점  | 0.250점 |              |                |              |

21. 현행 교원승진규정의 연수성적(교육성적: 27점, 연구실적: 3점) 중 연구실적에 대하여 어떻게 생각하십니까?  
 — ① 연구실적 배점을 상향조정하는 것이 좋다.  
 — ② 현행대로가 좋다.  
 — ③ 연구실적 배점을 하향조정하는 것이 좋다.  
 — ④ 기타 ( )
- 21- 1. (21번에서 ①에 답한 분만 답하세요) 연수성적에서 교육성적 평정에 비해 연구실적 평정이 낮아서 상향조정해야 한다면 배점을 어떻게 해야 한다고 생각하십니까?  
 — ① 현행대로 연수성적의 10%인 3점으로 하는 것이 좋다.  
 — ② 연구실적 배점을 6점으로 20% 상향조정하는 것이 좋다.  
 — ③ 연구실적 배점을 9점으로 30% 상향조정하는 것이 좋다.  
 — ④ 기타 ( )
- 21- 2. (21번에서 ③에 답한 분만 답하세요) 연구실적을 하향조정 해야 한다면 배점을 어떻게 해야 한다고 생각하십니까?  
 — ① 연구실적 배점을 0.9점인 3%로 하향조정하는 것이 좋다.  
 — ② 연구실적 배점을 1.8점인 6%로 하향조정하는 것이 좋다.  
 — ③ 연구실적 배점을 2.7점인 9%로 하향조정하는 것이 좋다.  
 — ④ 기타 ( )
22. 학위 취득자 평정점(박사 2점, 석사 1점)에 대한 선생님이 견해는 어떠하십니까?  
 — ① 폐지하는 것이 좋다.  
 — ② 평정점을 박사 1점 석사 0.5점으로 낮추어야 한다.  
 — ③ 현행대로가 알맞다.  
 — ④ 평정점을 박사 3점 석사 2점으로 높여야 한다.  
 — ⑤ 박사 4점 이상 석사 3점 이상으로 해야 한다면 몇 점으로 하면 좋을까요? (박사:점, 석사:점)

23. 가산점 평정의 내용과 평정점은 아래의 표와 같습니다. 이에 대한 의견을 평정 종별로 ( )에 “√” 표해 주십시오.

| 평 정 종 별           | 1년 가산점      | 상한점  | 현행대로 | 높여야함 | 낮춰야함 | 없앤다 |
|-------------------|-------------|------|------|------|------|-----|
| 도서 벽지             | 0.204-0.504 | 2.00 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |
| 나환자 학교 학급         | 0.125       | 1.25 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |
| 특수학교 학급           | 0.126-0.252 | 1.25 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |
| 연구 시범 실습학교        | 0.126-0.252 | 1.25 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |
| 보직교사              | 0.25        | 1.75 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |
| 장학사 연구사           | 0.25        | 1.25 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |
| 재외국민기관 파견         | 0.25        | 0.75 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |
| 기술자격증             |             | 0.75 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |
| 농어촌               | 0.18        | 2.50 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |
| 연수학점 (2003년부터 적용) | 0.08        | 1.00 | ( )  | ( )  | ( )  | ( ) |

24. 경력위주와 능력위주의 이론에 입각하여 현행과 같이 각종 평정에 의한 무시험 승진제도를 운영하는 한편 일정한 경력(예를 들면 10년 이상)에 달한 자를 시험을 통해 승진할 수 있는 이원화 제도에 대하여 어떻게 생각하십니까?  
 — ① 교감 승진 이원화 제도를 실시하는 것이 좋다.  
 — ② 이원화 제도는 필요성을 인식하나 실시하기는 이르다.  
 — ③ 이원화 제도는 이론과 실행에 있어서 타당하지 않다.  
 — ④ 기타 ( )
25. 교감 승진제도의 이원화에 찬성하신 경우, 교감 자격연수 대상자의 몇 % 정도를 선발시험에 의해서 선발하는 것이 좋겠습니까?  
 — ① 교감 자격연수 대상자의 3%를 선발한다.  
 — ② 5%를 선발한다.  
 — ③ 8%를 선발한다.  
 — ④ 10%를 선발한다.  
 — ⑤ 기타 ( )
26. 현행 교감 승진제도에 대하여 평상시 느끼신 문제점이나 건의사항 등의 의견이 있으시면 기입하여 주시기 바랍니다.

| 평정영역       | 문 제 점 | 건의사항 |
|------------|-------|------|
| 1. 경력 평정   |       |      |
| 2. 근무성적 평정 |       |      |
| 3. 연수성적 평정 |       |      |
| 4. 가산점 평정  |       |      |

\* 끝까지 성의껏 대답해 주셔서 감사합니다.