

# 사서교사 평가제도로서 현행 교원평가제의 문제점과 개선방향에 관한 연구

## A Study on Problems and Improvement of Teacher Librarians' Evaluation System in Korea

김성준(Sung-Jun Kim)\*

### 〈 목 차 〉

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| I. 서론                 | IV. 교원평가제도의 문제점 분석   |
| 1. 연구의 목적과 필요성        | 1. 교육공무원승진규정         |
| 2. 선행연구 개관            | 2. 교원성과상여금제도         |
| II. 학교도서관교육과 사서교사의 직무 | 3. 현행 교원평가제도의 문제점 종합 |
| 1. 학교도서관 교육의 원리       | V. 대안설정              |
| 2. 사서교사의 직무내용         | 1. 사서교사 평가를 위한 선행조건  |
| III. 교원평가제도의 이해       | 2. 현행 교원평가제도의 개선방향   |
| 1. 교원평가제도의 개념과 목적     | VI. 결론               |
| 2. 현행 교원평가제도 개관       |                      |

### 초 록

우리나라 사서교사 평가제도로서 현행 교원평가제도의 문제점을 분석하고 대안을 제시하였다. 연구결과 현행 교원평가제도는 사서교사의 직무수행성과를 평가하기 위해서 갖추어야 할 타당성이 매우 부족한 것으로 나타났고, 현행 평가기준을 적용하면 사서교사는 낮은 평가를 받을 수밖에 없는 구조적인 문제점이 드러났다. 이 연구에서는 사서교사 직무수행 성과를 적절하게 평가하고, 이를 통해서 사서교사의 책무성과 전문성을 강화하기 위한 대안을 제시하였다.

키워드: 학교도서관, 사서교사, 교원평가, 사서교사평가

### ABSTRACT

This study tried to analyze the validity of current teacher's evaluation systems to evaluate teacher librarians. The result is as follow: The current teacher evaluation system has the low validity to evaluate the expertise of teacher librarians, and the result of using this evaluation system, must be unfair to teacher librarians. This study will suggest alternatives on an appropriate evaluation item to strengthen teacher librarians' expertise and accountability.

Keywords: School Library, Teacher Librarian, Teacher Evaluation

\* 전주여자고등학교 사서교사(hakdoman@naver.com)

• 접수일: 2008년 10월 22일 • 최초심사일: 2008년 11월 25일 • 최종심사일: 2008년 12월 22일

## I. 서론

### 1. 연구의 목적과 필요성

최근 교육과학기술부(이하 '교과부'라 한다)의 새로운 교원평가제<sup>1)</sup> 도입계획에 따라서 교과부, 교원단체, 그리고 학부모간 교원평가에 대한 뚜렷한 입장 차이를 보이면서 논란이 계속되고 있다. 교원을 평가함으로써 교육의 질을 높이하고자 하는 이유는 교육은 곧 국가경쟁력을 좌우하는 핵심적인 요소이며, 이는 교육을 직접 담당하는 교원의 자질과 불가분의 관계에 있기 때문이다.<sup>2)</sup>

학교도서관은 학생들의 정보활용능력을 계발하여 지식정보사회에서 건전한 정보의 이용자와 생산자로서 살아갈 수 있도록 교육하는 것을 핵심적인 목적으로 하고 있다. 그리고 사서교사는 학교도서관의 교육이념을 실현하기 위해서 정보활용교육의 지도자로서 역할을 수행해야 한다. 사서교사가 이와 같은 전문성을 발휘하기 위해서는 엄격한 자격기준과 전문성 기준이 설정되어야 하고, 설정된 기준을 바탕으로 사서교사의 직무수행 성과를 평가하는 과정은 사서교사의 책무성을 강화하고 전문성을 신장시키기 위해서 반드시 필요하다. 이러한 과정을 통해서 학교도서관 교육서비스의 품질이 향상될 수 있으며, 결과적으로 학교도서관의 교육적 가치를 높일 수 있다.

그러나 현실은 이러한 이상과는 상당한 격차가 있다. 사서교사가 학교교육과정을 통해서 정보활용교육을 지도하는 것은 학교도서관의 본질적인 사명이다. 그러나 학교도서관의 교육적 가치에 대한 인식부족으로 사서교사가 교육활동을 하는 존재로서 제대로 인정받지 못하고 있다. 그 근거는 사서교사로서 자격을 갖추지 못한 사람을 학교도서관 '담당인력'이라는 모호한 용어로 포장하여 학교도서관에 배치하는 것을 보면 알 수 있다. 구체적으로 학교도서관활성화사업의 초기에 전담인력 배치과정에서 다수의 계약직 사서가 채용되고, 또한 최근에 학교도서관진흥법에서도 사서직원이 학교도서관 전담인력에 포함되는 것은 학교도서관을 단순한 자료제공의 공간으로, 그리고 사서교사는 단순한 도서관 운영자로서 인식하고 있다는 점을 반증하고 있기 때문이다.

이와 같은 맥락은 사서교사의 인사행정에서도 그대로 나타난다. 사서교사는 교과교사와 동일한 교육기간과 동일한 선발과정을 거쳐서 교원으로 임용되에도 불구하고 별도의 자격을 소지한 것으로 법률로서 구분하고 있으며, 승진자체가 제도적으로 차단된다. 그리고 사서교사의 직무수행 성과를 평가할 때에도 '수업'을 중심으로 한 교과교사의 평가기준이 그대로 적용됨으로써 사서교사가 좋은 평가결과를 받는 것은 구조적으로 불가능하다. 이러한 구조적인 측면을 간과하고 단순히 평가결과만 놓고 보게 되면 사서교사는 능력이 부족한 존재로 평가될 수밖에 없다. 문제는 개인이 아니라 사서교사 집

1) 교원은 교사를 포함한 교감, 교장, 강사, 교수 등을 통칭하는 폭넓은 개념으로서 사용되고 있다. 즉, '교원평가'는 '교사평가'를 포함하는 개념으로서 그 의미 차이는 분명하지만, 이 연구에서는 교원평가라는 용어를 사용한다.  
2) 송유진, "교원평가의 목적에 대한 비판적 고찰," 교육철학, 제33집(2007. 12), p.134.

단 전체가 낮은 성과를 내는 집단으로 평가받는다라는 점이다. 이는 사서교사가 자신의 직무수행에 대해서 책임감을 가지고 성실하게 학교도서관을 경영하고, 학교도서관 교육을 위해 노력해야 하는 동기를 상실하게 만들며, 결과적으로 사서교사 자신과 학교도서관의 발전에 장애요인으로 작용하게 된다.

사서교사는 학교교육목적 달성을 위해서 학교구성원과 공동으로 노력하는 존재이다. 그리고 학교의 각 구성원은 자신에게 주어진 업무를 성실하고 책임감 있게 수행해야 한다. 이를 위해 교원평가제는 사서교사의 직무수행 수준을 평가하여 책무성과 전문성을 신장시킬 수 있어야 한다.

이 연구에서 설정한 목적은 다음과 같다. 첫째, 학교도서관교육의 원리와 사서교사의 직무내용을 살펴봄으로써 교과교사와 사서교사의 직무상 차이점을 분석한다. 둘째, 교원평가제를 구성하는 교육공무원승진규정과 교원성과급제도의 평가방법과 내용을 살펴본다. 셋째, 사서교사의 평가제도로서 현행 교원평가제의 문제점을 분석한다. 넷째, 현행 교원평가제가 사서교사의 성과평가제도로서 올바른 기능을 할 수 있도록 대안을 제시한다.

## 2. 선행연구 개관

현행 교원평가제도는 1964년부터 시행된 제도로서 지난 44년 동안 사회의 많은 변화에도 불구하고 기본틀을 그대로 유지하고 있다. 그동안 교원평가제에 대해서는 많은 문제점이 지적되었고, 교과부에서도 이를 개선하기 위해서 교원능력개발평가라는 새로운 제도의 도입을 시도하고 있다. 현재의 교원평가제도는 교원의 직무수행 성과를 승진임용에 반영시키는 것을 주된 목적으로 하고 있기 때문에, 교원의 책무성 강화와 전문성 신장과는 거리가 있다는 점이 문제점으로 지적되었다.

조혜진은 그동안의 교원평가제와 교원성과급제의 정책결정과정에서 나타나는 상황을 분석하였는데, 그 결과 두 정책은 모두 신자유주의 이념과 교원의 전문성과 교육의 수월성에 대한 요구 등에 따라 추진되었으나, 기존의 교직풍토와 충돌을 빚는 과정에서 딜레마가 발생하고, 특히 교원성과급제의 경우에 교과부의 비일관성과 형식주의적 집행으로 인해서 더 큰 문제가 발생된다고 하였다.<sup>3)</sup>

정수현은 현행 교원평가제를 교원의 전문성과 책무성이라는 개념에 따라 평가준거를 마련하고 타당성을 분석하였다. 그 결과 현행 교원평가제는 교사들의 근무수행을 감시하는 통제기능만 수행하며, 교원의 전문성이 발달하는 기제나 경로에 대한 체계적인 검토가 부족하며, 본질적인 측면에서 전문성 신장을 저해할 소지가 있는 것으로 나타났다. 또한 교원 개인의 책무성과 집단의 책무성이 구분되지 못함으로써 교원의 총체적인 책무성을 다루기에도 부적합하다고 하였다.<sup>4)</sup>

송유진은 현행교원평가제의 문제점을 지적하고 교원평가제가 지녀야 할 목적에 대해서 교과부,

3) 조혜진, "교원평가제와 교원성과급제 정책결정의 딜레마 연구," 교육행정학연구, 제25권, 제1호(2007), pp.185-208.

4) 정수현, "교원의 전문성과 책무성에 근거한 교원평가 제도의 타당성 평가," 초등교육연구, 제21권, 제2호(2008), pp.409-434.

교원단체, 학부모 등의 요구를 중심으로 분석하였다. 연구결과 교원평가를 위해서는 학교에서의 명료한 교육목적이 정립되어야 하며, 교원평가의 역기능과 순기능을 신중하게 고려하여 교육공동체의 신뢰를 확보해야 한다고 하였다.<sup>5)</sup>

이외에도 교원평가에 대해서는 많은 연구가 수행되었다. 그러나 사서교사의 인사행정에 관련된 선행 연구를 중심으로 살펴보면, 변우열은 학교도서관 활성화를 위해 학교도서관의 인적자원의 법적 근거를 검토하면서, 사서교사가 동일한 교육경력을 지님에도 불구하고 1급 교사 자격을 취득하지 못함으로써 신분상의 불이익이 발생하는 문제점을 지적하였고, 이를 개선하기 위해 초·중등교육법의 개정을 요구하였다.<sup>6)</sup>(사서교사 자격은 이후 2004년에 1급과 2급으로 구분되었다.)

이병기는 학교도서관과 사서교사의 당면문제를 지적하면서 사서교사의 배치에 관련된 법적근거를 마련하기 위한 대안을 제시하였다. 그리고 사서교사가 교감과 교장으로 승진하는 것을 제도적으로 차단하고 있는 초·중등교육법과 교육공무원법의 문제점을 지적하였고, 그 개정이 필요함을 주장하였다.<sup>7)</sup>

그러나 아직까지 우리나라 사서교사의 평가에 관련된 연구는 매우 부족한 실정이며, 특히 사서교사 평가제도로써 현행 교원평가제를 대상으로 진행된 연구는 없다.

## II. 학교도서관교육과 사서교사의 직무

### 1 학교도서관 교육의 원리

국제도서관협회연맹(IFLA)/UNESCO의 학교도서관 선언문,<sup>8)</sup> 국제학교도서관연맹(International Association of School Librarianship) 정책선언문,<sup>9)</sup> 미국의 학교도서관 기준인 『Information Power: Building Partnerships for Learning』<sup>10)</sup> 그리고 한국도서관협회의 학교도서관기준<sup>11)</sup>에서는 모두 학교도서관은 지식정보사회에서 성공적인 삶을 살아갈 수 있도록 학생들에게 정보를 제공하고, 정보를 활용하는 능력을 지도하는 것을 본질적인 사명으로 명시하고 있다. 즉, 학교도서관의 핵심기능은

5) 송유진, 전개논문, pp.115-140.

6) 변우열, “학교도서관 관계법령의 문제점과 개정방향,” 한국도서관·정보학회지, 제32권, 제4호(2001.12), pp.331-360.

7) 이병기, “학교도서관의 당면과제와 발전전략,” 한국문헌정보학회 학술발표논문집, 제22집(2007), pp.59-79.

8) IFLA & UNESCO, *IFLA/UNESCO School Library Manifesto: The School Library in Teaching and Learning for All* 2006. <<http://www.ifla.org/VII/s11/pubs/manifest.htm>> [인용 2008. 9. 20].

9) IASL, *IASL Policy Statement on School Libraries*, 1993. <<http://www.iasl-online.org/about/handbook/policysl.html>> [인용 2008. 9. 20].

10) American Library Association and Association for Educational Communications and Technology, *Information Power: Building Partnerships for Learning* (Chicago: ALA, 1998), p.6.

11) 한국도서관협회 도서관기준작성특별위원회 편, 2003년판 한국도서관기준(서울: 한국도서관협회, 2003), pp.71-72.

크게 학교도서관 경영, 정보제공, 교육서비스로 나눌 수 있다. 이 3가지 기능을 위계구조로 살펴볼 때 학교도서관의 경영과 정보제공은 교육서비스를 위한 하위 구조에 속하며, 궁극적으로 학교도서관은 교육서비스를 통해서 학생들의 학업성취에 긍정적인 영향을 주는 것을 핵심적인 목적으로 하고 있다.<sup>12)</sup> 이를 위해 사서교사는 학교도서관의 정보자료와 시설을 이용하여 도서관이용지도, 독서교육, 그리고 정보활용교육 등의 교육서비스를 제공해야 한다. 이와 같은 이유 때문에 미국의 학교도서관 기준인 『*Information Power: Building Partnerships for Learning*』에서는 사서교사가 수행해야 하는 4대 역할로 교사(teacher), 교수파트너(instructional partner), 정보전문가(information specialist), 학교도서관 경영자(program administrator)를 명시하고 있다.<sup>13)</sup>

학교도서관의 교육서비스는 도서관이용지도, 독서교육, 그리고 정보활용교육 등으로 구분될 수 있다. 그러나 정보자료의 접근, 활용, 평가에 이르기까지 정보활용의 전 과정을 대상으로 하기 때문에 학교도서관의 교육서비스는 모두 정보활용교육에 포함될 수 있다. 정보활용교육은 일반 교과교사가 지도하는 단독교과와는 달리 다음의 원리를 통해서 실현되어야 한다. 첫째, 정보활용교육은 학교도서관 단독으로 제공하는 교육프로그램이 아니라 학교의 교육과정을 통해서 실현되어야 한다. 이를 위해서 국가수준의 정보활용교육과정이 마련되어야 하고, 이를 바탕으로 단위학교 교육과정에 정보활용교육이 반영되어야 한다. 둘째, 정보활용교육은 사서교사가 독립된 교과로 지도하는 것보다 일반교과의 교육내용과 연계되어야 한다. 이를 위해서 정보활용교육이 교과의 학습내용과 연속성을 유지할 수 있도록 논리적인 계열을 고려하여 설계 및 실행되어야 한다.<sup>14)</sup> 셋째, 교과와의 연계를 위해서 사서교사와 교과교사의 협력이 강조된다. 즉, 학교도서관 교육에서 지향하는 학습모형은 사서교사와 교과교사의 협력수업인 것이다. 이러한 교육원리에 따라서 도서관활용수업과 도서관협력수업 등의 구체적인 수업방식이 제시되고 있다.

사서교사가 교육활동에 참여해야 하는 논리적인 근거는 이미 국·내외적으로 분명한 기준으로 설정되어 있다. 이러한 이유 때문에 사서교사 자격제도의 내용에는 문헌정보학적 교육내용 뿐만 아니라 교수학습 및 교육학과 관련된 내용이 포함되어 있는 것이다.<sup>15)</sup> 다음으로 사서교사의 교육 활동은 이상의 원리에 따라서 진행되기 때문에 교과의 지식내용을 중심으로 하는 교과교사의 교육 활동과는 차이가 있다. 따라서 사서교사를 평가할 경우에는 학교도서관의 교육원리를 반영할 수 있는 평가 기준이 설정되어야 한다. 구체적으로 사서교사의 평가 기준에는 학교도서관 경영뿐만

12) David V. Loertscher, *Taxonomies of the School Library Media Program*(Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1988), p.13. 재인용 : 이병기, 학교도서관경영통론(경기 : 조은글터, 2008), pp.25-26.

13) American Library Association and Association for Educational Communications and Technology, *op. cit.*, pp.4-6.

14) IFLA & UNESCO, *IFLA/UNESCO School Library Guidelines*, 2002.  
 <<http://www.ifla.org/VII/s11/pubs/sguide02.pdf>> [인용 2008.9.16].

15) National Board for Professional Teaching Standards, *NBPTS Library Media Standards*, 2001.  
 <<http://www.nbpts.org/index.cfm?t=downloader.cfm&id=386>> [인용 2008. 9. 22].

아니라 학교도서관 교육서비스의 내용인 도서관이용지도, 독서교육, 그리고 정보활용교육의 내용이 포함되어야 하며, 교육방법으로서 도서관협력수업과 도서관활용수업이 포함되어야 한다.

## 2. 사서교사의 직무내용

사서교사의 직무수행 성과를 평가하기 위해서는 우리나라 사서교사가 어떠한 역할을 수행하고 있는지를 살펴볼 필요가 있다. 안인자 등은 우리나라 사서교사(사서)의 직무를 분석하고 이를 바탕으로 사서교사의 교육과정개선을 위한 대안을 제시하였다. 이 연구에서 사서교사의 직무는 '학교도서관 운영관리업무,' '정보관리 업무,' '교육·정보서비스 업무,' '디지털 정보관리업무'로 구분되고, 이를 기반으로 총 54개의 직무로 세분된다.<sup>16)</sup> 이 연구는 지금까지 우리나라의 사서교사의 직무를 분석한 가장 체계적인 연구로서 그 의미가 있다. 그러나 사서교사와 사서직원이 자격기준이 다름에도 불구하고 동일한 역할을 수행하는 것으로 간주하고 있으며, 또한 교육과정 개발에 초점이 맞추어진 직무분석방법이기 때문에 디지털 정보관리업무가 사서교사가 수행해야 하는 4대 직무영역으로 구분되어 있는 것과 같이, 직무구분에 있어서 다소 인위적인 측면이 있다. 무엇보다 교무분장업무와 같이 사서교사가 일반 교원과 동일하게 수행해야 하는 직무의 비중이 높음에도 불구하고 학교도서관내의 직무만을 중심으로 분석하였기 때문에 사서교사가 수행하는 전체 직무를 반영하지 못하고 있는 측면이 있다.

사서교사가 수행하는 전체 직무를 이해하기에 앞서서 교과교사가 일반적으로 수행하는 직무내용을 살펴볼 필요가 있다. 교원의 직무에 관한 연구는 학교급에 따라서 수행된 연구,<sup>17)</sup> 수행하는 업무에 따라서 교과교사, 장학사, 양호교사, 유치원교사를 대상으로 한 직무연구,<sup>18)</sup> 교무분장업무를 중심으로 한 연구,<sup>19)</sup> 수업시수를 중심으로 한 연구,<sup>20)</sup> 교육과정을 중심으로 한 연구<sup>21)</sup> 등 다양한 측면에서 진행되었다. 그러나 이상의 연구는 특정 목적과 대상을 중심으로 하였기 때문에 교과교사가 수행하는 전체 직무를 대표하기에는 문제가 있다. 특히 사서교사는 초·중등의 학교급 구

16) 안인자 등, 학교도서관 사서교사(사서) 직무분석(근포 : 한국디지털도서관포럼, 2003), pp.4-55.

17) 최평식, 대구시 국민학교 교원의 직무활동 분석(석사학위논문, 경북대학교 교육대학원, 1990); 남순명, 초등학교 담임교사의 직무분석(석사학위논문, 서울교육대학교 교육대학원, 2002); 문미영, 교사업무의 일과분석에 관한 연구(석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, 1988); 김순주, 중학교 가정과 교사의 직무분석 연구(석사학위논문, 한국교원대학교 대학원, 1999); 이대신, 고등학교 교사의 직무분석에 관한 연구(석사학위논문, 부산대학교 행정대학원, 1983).

18) 이명주, "장학담당자의 직무수행 시간 분석 연구," 교육학연구, 제36권, 제2호(1998), pp.45-162; 신현석, "학교장의 직무분석: 교육인사행정 실제에의 시사점," 교육문제 연구, 제7호(1995), pp.95-117; 송화영, "양호교사의 업무분석," 한국학교보건학회지, 제2권, 제2호(1989), pp.62-71; 김은영, 유치원교사의 직무분석(박사학위논문, 이화여자대학교 유아교육학과, 2006).

19) 주삼환 외, 교원의 정채성 확립을 위한 교사의 직무수행 모형 개발 연구(서울 : 서울특별시 중부교육청, 1996); 정범태, "학교기능 활성화를 위한 교원직무체계 정립연구," 한국교원단체 총연합회 정책연구, 제78집(1997).

20) 박덕규 외, 교원의 표준수업시수 설정 연구(서울 : 한국교육개발원, 2003).

21) 박영숙 외, 학교급별, 직급별, 취득자격별 교원 직무수행 기준에 관한 연구(서울 : 한국교육개발원, 1999).

분이 없기 때문에 이와 동일한 맥락에서 교과교사의 직무를 분석한 연구를 살펴보는 것이 사서교사와 교과교사의 직무를 비교하기에는 용이하다.

김이경 등은 교원의 직무수행 실태를 분석하고 기준을 개발하기 위한 목적으로 초·중·고교원<sup>22)</sup> 모두에게 적용될 수 있는 직무분석연구를 수행하였다. 이 연구에서 교원의 직무는 '수업지도,' '학생지도,' '학급경영,' '학교교육과정 편성 및 운영,' '학부모 및 대외관계,' '학교경영지원,' '연구 활동'으로 총 7개의 대영역, 17개의 중영역, 그리고 55개의 세부직무로 구성되어 있다.<sup>23)</sup>

교과교사가 수행하는 직무는 김이경 등이 제시한 직무분석을, 그리고 사서교사의 직무는 한국도서관협회의 학교도서관기준,<sup>24)</sup> 김용철의 사서교사의 업무구분,<sup>25)</sup> 안인자의 사서교사(사서)의 직무분석, 그리고 김이경 등의 직무분석에서 사서교사가 공통적으로 수행하는 직무를 종합하여 비교하면 <표 1>과 같다. 결과적으로 사서교사와 교과교사는 수행하는 직무에 있어서는 상당한 차이가 있다는 점을 확인할 수 있다.

<표 1> 교과교사와 사서교사의 직무내용 비교

교과교사의 직무내용*		사서교사의 직무내용**		
대영역	중영역	대영역	중영역	
1. 수업지도	1.1 수업계획 준비	1. 학교도서관경영	1.1 학교도서관 경영계획 및 평가	
	1.2 수업실시		1.2 학교도서관 예산 및 시설 관리	
	1.3 학습평가		1.3 인적자원관리	
2. 학생지도	2.1 학습지도		1.4 학교도서관 행정업무	
	2.2 생활지도		1.5 대외 협력	
	2.3 특별활동지도	2.1 장서개발		
3. 학급경영	3.1 계획수립	2. 정보관리	2.2 자료조직	
	3.2 환경조성		2.3 정보시스템 운영 및 매체제작	
	3.3 자치활동지도		2.4 정서서비스	
4. 학교교육과정 편성·운영	4.1 학사일정 계획수립		3. 교육서비스	3.1 도서관이용교육
	4.2 학교교육과정편성·운영	3.2 정보활용교육(활용수업포함)		
5. 학부모 및 대외관계	5.1 학부모 관계	3.3 재량활동 및 계발활동지도		3.3 재량활동 및 계발활동지도
	5.2 대외관계	3.4 독서교육		3.4 독서교육
6. 학교경영 지원	6.1 교무분장에 따른 업무	4. 학교경영 지원		3.5 학교교육지원
	6.2 행정사무		4.1 교무분장에 따른 업무	
7. 연구 활동	7.1 교내연수 참여		5. 전문성 신장	4.2 각종위원회 참여
	7.2 교외연수 참여	4.3 학교특색 활동, 행사지원		
			5.1 교내연수 참여	
		5.2 교외연수 참여		

\* 김이경 등, 교원의 직무수행 실태 분석 및 기준 개발 연구(서울 : 한국교육개발원, 2005), pp.69-70.

\*\* KLA 학교도서관기준, 김용철의 연구, 안인자의 직무분석, 김이경 등의 직무분석을 종합하여 재구성.

22) 초등학교인 경우에는 담임교사, 중·고등학교인 경우에는 교과교사의 직무를 분석한 연구이다. 이 연구의 직무 분석 대상에 비교과교사인 사서교사는 제외되었다.

23) 김이경 등, 교원의 직무수행 실태 분석 및 기준 개발 연구(서울 : 한국교육개발원, 2005), pp.69-70.

24) 한국도서관협회 도서관기준작성특별위원회 편, 전게서, pp.71-89.

25) 김용철, 교육정보관 운영의 이론과 실제(서울 : 학문사, 2003), p.205.

교원평가의 궁극적 목적이 교원의 직무수행의 성과를 평가하여 성과에 따른 신분상의 이익에 있어서 차별을 두고, 직무수행의 문제점을 확인하여 이를 개선하는 것이라면, 그 평가기준을 설정함에 있어서 교사가 현재 수행하는 직무를 반영해야 한다. 즉, 사서교사를 평가하기 위해서는 <표 1>의 사서교사의 직무내용이 평가기준으로 반영되어야 한다.

### Ⅲ. 교원평가제도의 이해

#### 1. 교원평가제도의 개념과 목적

세계적인 교육관련 데이터베이스인 ERIC(Education Resource Information Center) 시소러스에서 교원평가(teacher evaluation)는 “교원의 직무수행을 분명한 기준에 따라 판단하는 것(Judging teacher performance based on established criteria)”으로 정의하고 있다.<sup>26)</sup> 그리고 보다 구체적으로 김이경은 “교원평가는 학교라는 조직을 전제로 하고 있으며, 학교의 목적 달성 및 교사 개개인의 전문적 성장과 발전을 촉진하기 위하여 교사들의 업무수행 능력의 정도를 가늠하고 적절한 조치를 취함으로써 전반적으로 질을 체계적으로 관리하는 제도”라고 하였다.<sup>27)</sup>

교원을 평가하기 위해서는 분명한 평가목적이 설정되어야 한다. Beerens는 교원평가의 목적을 “교원이 개선되도록 도와주기 위한 것과 교원의 미래의 고용상태를 결정하기 위한 것”으로 정의하고 있다.<sup>28)</sup> 즉 교원이 개선되도록 도와주기 위함은 교원의 전문성 신장을 의미하고 미래의 고용상태를 결정하기 위함은 선발이나 승진 등의 의사결정을 위한 근거로서 활용하기 위함을 의미한다. 김경이 등은 교원평가의 목적으로서 3가지를 제시하고 있다. 첫째는 교원과 관련하여 구체적인 의사결정을 내리기 위한 목적으로서, 이는 임용, 승진, 그리고 징계 여부 등을 판단하기 위한 근거로서 활용하기 위한 교원평가를 의미한다. 둘째는 교원의 책무성과 관련된 것으로, 이는 교원에게는 교육활동을 수행할 의무가 있고 그러한 의무를 잘 수행했는지 여부에 대한 책임을 묻는 맥락에서 이루어지는 교원평가를 의미한다. 셋째는 교육활동 자체에 도움을 주기 위한 목적으로서, 이는 평가 결과를 활용하여 교원의 교육활동을 개선하기 위한 교원평가를 의미한다.<sup>29)</sup> 마지막으로 이병환은 교원평가의 목적은 인사행정상의 여러 가지 결정을 내리기 위한 정보를 수집하고 교원의 전문적 능력을 향상시켜 교육의 질을 향상시키는데 있다고 하였다. 즉, 교원평가는 조직 내의 승진, 전

26) ERIC, <www.eric.ed.gov> [인용 2008. 9. 24].

27) 김이경 외, 교사평가 시스템 연구(서울 : 한국교육개발원, 2004), p.35.

28) D. R. Beerens, *Evaluating Teachers for Professional Growth: Creating a Culture of Motivation and Learning* (Thousand Oaks, C.A : Crowin Press, 2000), p.9.

29) 김경이 외, 교직의 이해(서울 : 문음사, 2001), pp.139-140.



보 및 면직 등과 같은 인사행정상의 자료를 제공하는 의사결정의 목적뿐만 아니라 교원의 전문적 성장을 촉진시키며, 나아가 교수활동의 개선기능을 수행하는 발전적 목적을 동시에 지녀야 한다.<sup>30)</sup>

이상의 학자들의 견해에서 공통적으로 지적하고 있는 교원평가의 목적은 인사결정의 근거, 책무성 확인, 전문성 신장, 그리고 교육 활동의 개선으로 요약될 수 있다. 이러한 목적에 비추어 사서교사를 평가하기 위한 교원평가제도는 다음의 조건을 충족시켜야 한다. 첫째, 교원평가는 사서교사의 인사결정의 근거로 활용될 수 있어야 한다. 인사결정의 근거로 교원평가가 활용되기 위해서는 사서교사의 승진임용에 대한 구체적인 방법과 기준을 마련하는 것이 선행되어야 한다. 둘째, 교원평가는 사서교사가 현재 수행하고 있는 직무에 대해서 얼마나 잘 수행했는지를 평가하여 그 효율성과 효과성을 판단하기 위한 근거를 제공해야 한다. 이를 위해 교원평가의 기준에는 사서교사의 직무수행을 평가할 수 있는 평가기준이 설정되어야 한다. 셋째, 교원평가는 도서관 경영자로서 그리고 정보활용교육의 교육자로서 사서교사의 전문성을 신장시키고 사서교사의 교육활동을 개선시킬 수 있도록 도와주어야 한다. 이 연구에서는 교원평가제도가 갖추어야 할 이상의 조건을 바탕으로 사서교사의 평가제도로써 현행 교원평가제를 분석하고자 한다.

## 2. 현행 교원평가제도 개관

현행 교원평가제도의 범주에는 두 가지 제도가 포함된다. 첫째는 교원의 승진임용을 위한 교원평가로서 교육공무원승진규정에 명시된 평가제도이다. 둘째는 교원의 직무수행 성과를 바탕으로 성과금의 차등지급을 위한 교원성과상여금제도이다. 일반적으로 교원평가제를 의미할 때에는 승진임용과 직접적인 관련이 있는 교육공무원승진규정을 의미하지만, 이 연구에서는 사서교사의 평가와 관련이 있는 두 제도 모두를 살펴보기로 한다.

### 가. 교육공무원승진규정

교육공무원승진규정에 명시된 교원평가제도는 우리나라 교원평가제도 중에서 가장 큰 영향력을 미치고 있다. 이는 교감, 교사, 장학사 및 연구사 등 교육공무원의 승진임용을 위한 평가기준과 방법을 법률로서 규정하고 있는 것이다. 이 평가제도는 법률의 목적에 명시된 것처럼 “교원의 승진임용에 있어서 인사행정의 공정성을 기함”을 주된 목적으로 설정하고 있다. 즉, 일반적인 교원평가의 목적에 비추어 볼 때 주로 인사결정을 위한 교원평가제도라고 할 수 있다. 이 제도의 평가대상자에는 교사뿐만 아니라 교감, 장학사, 연구사 등이 포함된다. 그러나 사서교사는 평가대상자의 범위 중 ‘교사’에 해당되므로 이 연구에서는 교사를 중심으로 살펴본다. 교육공무원승진규정에 명시된

30) 이병환, “현행 교원평정제도의 문제점 분석 및 바람직한 교사 평가제도의 모습,” 한국교원교육연구, 제21권, 제2호(2004), p.299.

평정의 내용과 배점을 정리하면 <표 2>와 같다. 평가는 매해 12월 31일을 기준으로 실시되며, 평가의 내용은 크게 경력평정, 근무성적평정, 연수성적평정, 가산점으로 구성된다.

<표 2> 교육공무원승진규정에 명시된 교원평가제도의 내용

평정종류	평정사항	평정요소	배점	비고
경력평정	기본경력	평정시기로부터 15년의 경력	64	
	초과경력	기본 경력 전 5년의 경력	6	
	소계		70	
근무성적평정	자질 및 태도	교육자로서의 품성	10	
		공직자로서의 자세	10	
	근무실적 및 근무수행능력	학습지도	40	
		생활지도 교육연구 및 담당업무	20 20	
소계		100		
연수성적평정	교육성적	직무연수 성적(최근 10년 이내 60시간 이상)	18	
		자격연수실적	9	
	연구실적	연구대회 입상실적 및 학위취득실적	3	
소계		30		
가산점	공통가산점	교육부 지정 연구학교 근무	1.25	
		재외국민교육기관 파견근무	0.75	
		연수이수학점	1.00	
선택가산점	도시·벽지 근무 농어촌학교 근무 기타 명부작성권자가 인정하는 경력 및 실적		10	
		소계	13	

자료 : 법제처, “교육공무원승진규정”의 내용을 재구성함.

경력평정은 교사의 경력이 담당직무수행과 관계되는 정도를 기준으로 평가하는 것으로서, 인사 기록카드에 기재된 교사의 교육경력을 대상으로 평가한다. 경력평정에서 기본경력(평정시기로부터 15년을 평정기간으로 하고, 초과경력(기본경력 전 5년을 평정기간으로 한다. 경력평정의 총 배점은 70점이다.

근무성적평정은 당해 평정기간 동안 교사의 근무실적, 근무수행능력 및 근무태도에 관하여 평가한다. 평정자는 일반적으로 교감, 확인자는 교장, 그리고 다면평가자는 동료교사 3인으로 구성된다. 근무성적평정 및 다면평가 합산점의 등급 및 배점은 ‘수(95점이상)’ 30%, ‘우(90점이상 95점미만)’ 40%, ‘미(85점이상 90점미만)’ 20%, ‘양(85점미만)’ 10%로 구분된다. 근무실적은 각 교사들이 자기실적평가서를 작성하여 제출한 내용을 바탕으로 평가하며, 평가사항은 ‘자질 및 태도’, ‘근무실적 및 근무수행능력’으로 구성된다. 자질 및 태도의 평정요소 및 배점은 교육자로서의 품성 10점, 공직자로서의 자세 10점으로 구성되며, 근무실적 및 근무수행능력의 평정요소로는 학습지도 40점, 생활지도 20점, 교육연구 및 담당업무 20점으로서 근무성적평정의 총 배점은 100점이다. 근무성적평정

은 평정자, 확인자, 다면평가자의 평정점을 각각 30%, 40%, 30%으로 환산하여 평정결과를 합산한다. 근무성적평정은 교원의 실제 근무수행 정도를 평가하는 영역이며, 그 배점도 가장 높기 때문에 교육공무원승진규정의 가장 핵심적인 평가영역이라 할 수 있다.

연수성적평정은 '교육성적'과 '연구실적'으로 구성된다. 교육성적평정은 교사가 직무연수와 자격연수 후 받은 각각의 성적을 대상으로 평가하는데, 직무연수의 경우 최근 10년 이내에 이수한 60시간 이상의 연수성적을 대상으로 하며, 자격연수는 일반적으로 2급 정교사 자격을 소지한 교사가 3년 후 1급 정교사 자격을 취득하기 위해서 이수한 연수성적을 대상으로 한다. 직무연수 성적은  $[6\text{점} \times \text{직무연수환산성적} / \text{직무연수성적만점} + 6\text{점} \times \text{직무연수횟수}(2\text{회})]$ 의 계산식에 따라서 평가하며, 자격연수 성적은  $[9\text{점} - (\text{연수성적만점} - \text{연수성적}) \times 0.05]$ 의 방식으로 계산한다. 배점은 직무연수 18점, 자격연수 9점으로 총 27점이다. 연구실적평정은 연구대회 입상실적과 학위취득실적으로 나누어 평정한 후 이를 합산한다. 연구대회 입상실적평정은 교과부장관이 인정하는 전국규모의 연구대회와 시·도 교육감이 인정하는 시·도규모의 연구대회에서 입상한 연구실적을 의미하며, 각각의 규모에 따라 규정된 등급을 적용하여 평정한다. 학위취득실적은 교사가 취득한 학위별로 직무와 관련이 있는 경우 박사는 3점, 석사는 1.5점을 부여하고 연구실적 평정의 총점은 3점을 초과할 수 없다.

가산점은 '공통가산점'과 '선택가산점'으로 구성된다. 공통가산점은 교과부장관이 지정한 연구학교에 참여한 경력과, 재외국민교육기관의 파견경력, 그리고 교원등의연수에관한규정에 해당하는 경우에 각각 합하여 부여하는 점수이다. 그리고 선택가산점은 명부작성권자가 항목 및 점수의 기준을 정하고 부여한다. 선택가산점은 도서벽지, 농어촌, 그리고 교육발전 및 교육공무원의 전문성 신장을 위해서 명부작성권자가 인정하는 실적으로 총 합계는 10점을 초과할 수 없다.

#### 나. 교원성과상여금제도

교육공무원승진규정 28조에는 성과상여금을 지급하기 위하여 교사의 근무성적평정결과 근무성적이 우수한 자에 대하여 특별근무성적평정을 실시할 수 있으며, 그 시기, 방법, 횟수 등에 관하여 필요한 사항은 교과부장관이 정한다고 규정되어 있다. 이러한 법적 근거에 따라서 교육공무원은 매해 성과상여금지급을 위한 별도의 교원평가를 받고 있다. 교과부의 '08년 교육공무원 성과상여금지급지침'에서는 성과급 지급대상, 방법, 차등지급기준(예시) 등의 세부사항을 살펴볼 수 있다.<sup>31)</sup>

성과상여금은 일정비율은 균등지급하고 일정비율은 차등지급을 하는데, 차등지급비율에 관해서 그동안 교과부와 교원단체 사이에 많은 논쟁이 있었다. 차등지급비율은 2002년부터 2005년까지는 10%, 2006년과 2007년에는 20%, 그리고 2008년에는 30%로 상향조정되었다. 차등지급비율의 상향조정은 교원간의 경쟁력을 확보하고, 성과에 따른 보상의 차별화를 기하고자 하는 교과부의 정책

31) 교육과학기술부, "08년 교육공무원 성과상여금 지급지침," 2008.  
 <[http://www.mest.go.kr/ms\\_kor/inform/statute/rule/designate/1244657\\_8261.jsp](http://www.mest.go.kr/ms_kor/inform/statute/rule/designate/1244657_8261.jsp)> [인용 2008. 10. 16].

이 반영된 것이다. 2008년 성과상여급은 70%를 균등지급하고, 30%를 차등지급한다.

그리고 등급별 배정인원 및 차등지급기준을 설정함에 있어서 시·도 교육청 및 학교현장의 자율성을 보장하기 위해서 학교장으로 하여금 학교구성원의 의견을 수렴하여 '성과급 심사위원회'를 구성하고, 이 위원회의 심의를 거쳐 최종 지급등급을 결정하도록 규정하고 있다. 그러나 단위학교에서 경력 및 호봉 중심의 평가기준을 설정함에 따라 많은 문제점이 발생하였다. 이러한 문제점을 해결하고자 교과부에서는 <표 3>과 같이 차등지급기준의 구체적인 예시를 제공하고 있으며, 한 업무분야의 반영비율이 40%를 초과하지 못하도록 규정함으로써 수업지도, 생활지도, 담당업무, 전문성 개발 등의 다양한 영역이 평가될 수 있도록 권장하고 있다.

<표 3> 성과급 차등지급기준 예시

업무분야	초등학교 세부항목	중학교 세부항목	고등학교 세부항목
수업 지도	수업시간 수	수업시간 수	수업시간 수
	수업공개 횟수	수업공개 횟수	수업공개 횟수
		개발활동지도	개발활동지도
		자치적응활동지도	자치적응활동지도
		다학년지도	다학년지도
생활 지도		다교과지도	다교과지도
			야간자율학습지도
	학부모 상담 실적	학부모 상담 실적	학부모 상담 실적
	선도·교통 지도	학생 상담 실적	학생 상담 실적
		교문지도	교문지도
담당 업무		중식지도	중식지도
	담임 여부	담임 여부	담임 여부
	보직 곤란도	보직 곤란도	보직 곤란도
	업무곤란도(기피업무 담당) 여부	업무곤란도(기피업무 담당) 여부	업무곤란도(기피업무 담당) 여부
	지도 학생 수상 실적	지도 학생 수상 실적	지도 학생 수상 실적
	근무일수	근무일수	근무일수
	연구·시범학교 주무 및 운영 담당자 여부	연구·시범학교 주무 및 운영 담당자 여부	연구·시범학교 주무 및 운영 담당자 여부
	담임학년 곤란도	동아리 활동지도	동아리활동 지도
	통합학급 학생(특수아) 담임 여부	교과경시대회 지도	교과경시대회 지도
		교과 부장 여부	교과 부장 여부
전문성 개발			진학·취업 지도
			학교 특성화·자율학교 업무 담당
	연수 이수 시간	연수 이수 시간	연수 이수 시간
	교육활동 관련 자격증 취득	교육활동 관련 자격증 취득	교육활동 관련 자격증 취득
	연구대회 입상 실적	연구대회 입상 실적	연구대회 입상 실적
	수업관련 장학 요원 (연구교사, 선도 교사)	수업관련 장학 요원 (연구교사, 선도 교사)	수업관련 장학 요원 (연구교사, 선도 교사)
	연구 개발 실적 (교과서 및 장학 자료 개발)	연구 개발 실적 (교과서 및 장학 자료 개발)	연구 개발 실적 (교과서 및 장학 자료 개발)
	포상 실적	포상 실적	포상 실적
	교과연구회 참여 실적	교과연구회 참여 실적	

자료 : 교육과학기술부, "08년 교육공무원 성과상여급 지급지침," p.3.

성과급등급과 배정인원은 <표 4>와 같다. 교사의 경우 지급등급은 S, A, B, C의 4등급으로 하되, 구성원의 의견을 수용하여 S등급을 A등급에 통합하여 지급할 수 있기 때문에 단위학교에서는 일반적으로 A, B, C의 세 등급으로 나누어 평가하고 있다.

<표 4> 2008년 교육공무원 성과상여급 지급등급 및 비율

지급등급	S등급	A등급	B등급	C등급
비율	상위 10%	10%초과 30%이내	30%초과 70%이내	하위 30%
지급률(%)	100%	70%	50%	35%

자료 : 교육과학기술부, “08년 교육공무원 성과상여급 지급지침,” p.2.

## IV. 교원평가제도의 문제점 분석

### 1. 교육공무원승진규정

평가의 일반적인 원리는 평가대상을 측정할 수 있는 명확한 기준을 마련한 후에, 이 기준을 적용하여 평가 대상의 현재 상태를 측정하여 정보를 얻는 것이다. 이 과정에서 가장 중요한 부분은 평가도구가 타당성을 지녀야 한다는 점이다. 타당성은 “측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확하게 반영하는 정도”를 의미한다.<sup>32)</sup>

사서교사 평가를 위해서는 사서교사의 직무수행 성과를 측정 할 수 있는 기준이 설정되어야 한다. 그러나 현행 교육공무원승진규정은 주로 교과교사를 대상으로 하는 평가기준이 설정되어 있다. 그 이유는 경력평정과 연수성적 평정은 교과교사와 사서교사가 동일하게 경력 및 개인적인 역량에 따라서 달성이 가능한 기준이지만, 근무성적평정은 사서교사가 수행하는 직무내용을 거의 반영하고 있지 않기 때문에 사서교사의 역량과 노력으로는 달성하기 어려운 기준이다. 구체적으로 근무성적평정에서 총 배점 100점 중에 60점을 차지하고 있는 근무실적 및 근무수행능력의 평정요소인 ‘학습지도,’ ‘생활지도’는 주로 수업과 관련이 있거나, 학급담임으로서 학생들을 지도하는 것과 관련된 내용으로 구성되어 있다. <표 5>는 학습지도와 생활지도의 평가내용이다. 분석결과 총 8개의 평가내용 중 사서교사의 직무와 관련이 없는 내용은 6개, 관련성이 보통인 내용은 2개, 그리고 직접적으로 관련된 내용은 하나도 없는 것으로 나타났다.

32) 남궁근, 행정조사방법론(서울 : 법문사, 1998), p.317.

〈표 5〉 교육공무원승진규정의 근무실적 및 수행능력의 세부 평가내용

평가사항	평가요소	평가내용	사서교사 직무관련성
근무실적 및 근무수행 능력	학습지도 (40점)	수업연구 및 준비에 최선을 다하는가	×
		수업방법의 개선 노력과 학습지도에 열의가 있는가	×
		교육과정을 창의적으로 구성하며 교재를 효율적으로 활용하는가	×
		평가계획이 적절하고, 평가의 결과를 효율적으로 활용하는가	×
	생활지도 (20점)	학생의 인성교육 및 진로지도에 열의가 있는가	×
		학교행사 및 교내외 생활지도에 최선을 다하는가	△
		학생의 심리, 고민 등을 이해하기 위하여 노력하고 적절히 지도하는가	△
		교육활동에 있어 학생 개개인의 건강·안전지도 등에 충분한 배려를 하는가	×

구분 : × - 관련성 없음, △ - 관련성 보통.

자료 : 법제처, “교육공무원승진규정”의 서식 4 교사근무성적평정표.

학습지도는 수업과 직접적인 관련이 있는 평가내용이다. 이러한 수업은 법정 수업을 기준으로 평가하고 있다. 그러나 정보활용교육의 원리에 따라 사서교사와 교과교사가 공동으로 협력수업을 진행한다 하더라도 이는 법적으로 교과 교사의 수업시간에 해당하는 것이지, 사서교사의 수업시간에 해당하지 않는다.

생활지도는 학생들의 성장과 발달상의 문제를 학생 스스로 해결할 수 있도록 도와주는 봉사를 의미한다.<sup>33)</sup> 학교에서 생활지도는 대부분 담임교사가 담당 학급의 학생을 지도하는 과정에서 수행해야 하는 교육활동이다. 즉, 생활지도는 주로 담임교사의 업무를 평가하기 위한 것이라고 할 수 있다. 물론 교수·학습 과정에서도 학생의 문제에 대해서 상담과 조력을 제공할 수 있지만, 이 역시 교과수업을 진행하는 교과교사에게 해당되는 것으로 사서교사를 평가하기 위한 요소로는 거리가 있다.

이처럼 학습지도와 생활지도가 교과교사와 담임교사를 중심으로 하는 평가내용이라는 점을 뒷받침하는 실제적인 근거가 있다. 근무실적 및 근무수행능력은 각 교사가 제출하는 『자기실적평가서』를 기초로 평가하도록 규정되어 있다. 〈표 6〉은 교육공무원승진규정의 자기실적평가서의 일부이다. 즉, 각 교사가 작성한 자기실적평가서에 따라서 근무실적 및 근무수행능력이 평가된다. 이 서식에 규정된 평가의 기초 자료는 담당학급, 담당과목, 담당업무, 연간수업시간 수, 연간 학생상담 시간 수(교과 및 생활), 연간 학부모상담 시간 수(교과 및 생활)로 구성되어 있다. 이러한 평가내용을 기초로 현실적으로 교과를 담당하지도 않고, 학급담임을 담당하기도 어려운 사서교사를 교과교사와 동일하게 평가하는 것은 평가의 공정성에 있어서 문제가 있는 것이다.

33) 네이버 백과사전, 〈www.naver.com〉 [인용 2008. 10. 17].

〈표 6〉 교육공무원승진규정의 자기실적평가서의 내용

교사자기실적평가서 (제28조의2제2항 관련)			
4. 평가자 기초 자료			
○ 담당 학급 :		○ 담당 과목 :	
○ 담당 업무 :		○ 연간 수업시간 수 :	
○ 연간 학생상담 시간 수(교과) :		○ 연간 학부모상담 시간 수(교과) :	
○ 연간 학생상담 시간 수(생활) :		○ 연간 학부모상담 시간 수(생활) :	

자료 : 법제처, “교육공무원승진규정”의 서식 3의 2 교사자기실적평가서.

결과적으로 교육공무원승진규정에서 가장 핵심적인 평정영역인 근무성적평정은 사서교사의 직무수행 성과를 평가할 수 있는 요소가 매우 부족하다고 할 수 있다. 그러나 평가배점은 기타영역보다 매우 높게 설정되어 있다. 구체적으로 근무성적평정의 배점 100점에서 사서교사의 업무수행과 직접적인 관련이 없는 부분은 60점이다. 직무와 관련이 있는 박사학위를 취득할 경우 3점을 받는다는 점을 감안하면 60점이란 점수는 승진임용에 있어서는 거의 절대적인 점수라고 할 수 있다. 결과적으로 교육공무원승진규정에서 사서교사가 높은 평가점수를 받는 것은 불가능하다.

## 2. 교원성과상여금제도

성과상여금 제도의 평가기준은 원칙적으로 학교장이 학교구성원의 의견을 수렴하여 자율적으로 결정하도록 되어 있다. 그러나 단위학교에서 성과급평가기준을 설정함에 있어서 직무수행의 성과보다는 교육경력을 주요 평가기준으로 설정하였다. 이 때문에 성과상여금제의 원래 취지와는 다른 방향으로 제도가 운영된다는 점이 그동안 문제점으로 대두되었다. 이를 해결하고자 교과부에서는 성과상여금 평가기준의 설정에 있어서 경력중심의 산정방식을 지양하도록 권장하고 있으며, 단위학교에서 적절한 평가기준을 설정할 수 있도록 예시를 제공하고 있다. 이 평가기준의 예시는 단위학교에서는 참고자료의 성격을 지니기 때문에 평가기준 설정에 있어서 일정부분 영향을 미치고 있다. 〈표 7〉은 교원성과상여금제도의 교사의 차등지급기준 중 가장 세부적으로 구분된 고등학교의 평가기준을 사서교사의 직무관련성을 중심으로 분석한 자료이다.

〈표 7〉 성과상여금제도의 교사 차등지급기준 예시

업무분야	고등학교 세부항목	사서교사 직무관련성	비고
수업 지도	수업시간 수	×	
	수업공개 횟수	×	
	계발활동지도	○	
	자치적응활동지도	×	
	다학년지도	×	
	다교과지도	×	
	야간자율학습지도	×	

업무분야	고등학교 세부항목	사서교사 직무관련성	비고
생활 지도	학부모 상담 실적	×	
	학생 상담 실적	△	
	교문지도	×	
	중식지도	×	
담당 업무	담임 여부	×	
	보직 곤란도	○	
	업무곤란도(기피업무 담당) 여부	○	
	지도 학생 수상 실적	△	
	근무일수	○	
	연구·시범학교 주무 및 운영 담당자 여부	×	
	동아리활동 지도	○	
	교과경시대회 지도	×	
	교과 부장 여부	×	
	진학·취업 지도	×	
	학교 특성화·자율학교 업무 담당	△	
	연수 이수 시간	○	
전문성 개발	교육활동 관련 자격증 취득	○	
	연구대회 입상 실적	○	
	수업관련 장학 요원 (연구교사, 선도 교사)	×	
	연구 개발 실적 (교과서 및 장학 자료 개발)	△	
	포상 실적	○	
	교과연구회 참여 실적	○	

구분 : × - 관련성 없음, △ - 관련성 보통, ○ - 관련성 있음.

분석결과 총 29개의 차등지급기준 예시에서 사서교사의 직무와 관련이 있는 항목은 10개, 사서교사의 직무와 관련성이 보통 인 항목은 4개, 그리고 사서교사의 직무와 전혀 관련이 없는 항목은 15개로 나타났다. 즉, 성과상여금 제도의 평가기준 예시도 교육공무원승진규정과 마찬가지로 주로 교과교사의 업무와 관련이 있는 내용으로 구성되어 있기 때문에 사서교사의 직무성적을 평가하기에는 적절하지 않다. 이러한 평가기준으로 사서교사를 평가할 경우 사서교사에게는 불리한 평가결과가 나올 수밖에 없는 것이다.

교원성과상여금제도는 교과부의 차등지급방법 결정에 대한 광범위한 재량권 허용과 차등지급기준의 불명확한 제시로 인해서, 차등지급 된 성과급을 모아 균등하게 재분배하는 등의 문제점이 지적되었다.<sup>34)</sup> 그리고 2004년에는 92.8%, 2005년에는 81.5%의 기관이 경력 순으로 등급을 책정하였다는 보고가 있었고, 2006년 10월 교육부 국정감사에서 교육경력만을 100% 반영하는 학교가 37%나 되며, 전국의 초중고교 중 약 60%의 학교들이 호봉반영비율을 50%이상 책정하고 있는 것으로 나타났다.<sup>35)</sup>

이처럼 학교현장에서는 성과급제도가 형식적으로 운영되고 있음에도 불구하고, 평가결과는 기록

34) 김지선, 교원성과급정책의 평가연구(석사학위논문, 서울교육대학교 교육대학원, 2002), pp.92-93.

35) 조혜진, 전계논문, p.220.



으로 남아 있기 때문에 현장의 교사들에게 불만의 원인이 되고 있다. 그러나 사서교사는 교과부에서 제시한 차등기준에 따라 평가하더라도 낮은 점수를 받을 수밖에 없고, 또 현장의 관행처럼 경력의 기준을 중심으로 평가하더라도 많은 수의 사서교사가 2002년 이후에 배치되었기 때문에 역시 낮은 점수를 받을 수밖에 없다.

### 3. 현행 교원평가제도의 문제점 종합

사서교사의 평가제도로써 교육공무원승진규정과 교원성과급제도의 문제점을 종합하면 다음과 같다.

첫째, 사서교사 평가를 위해서는 사서교사의 직무수행의 내용과 특수성에 대한 분석이 선행되어야 함에도 불구하고 아직까지 교과부에서는 이에 대한 명확한 기준을 설정하지 못하고 있다. 결과적으로 사서교사 평가를 위한 선행요건이 충족되지 않은 상황에서 평가가 진행되고 있는 것이다.

둘째, 현행 교원평가제도는 주로 수업을 담당하는 교과교사를 대상으로 하는 평가기준에 따라 사서교사를 동일하게 평가하고 있기 때문에 사서교사의 입장에서는 타당성이 매우 낮으며, 평가결과는 구조적으로 매우 낮게 나타날 수밖에 없다. 핵심적인 문제는 개인이 아니라 사서교사 집단 전체가 낮은 평가결과를 받는다는 점이다.

셋째, 이러한 평가제도로는 사서교사의 책무성을 확인하기 어렵다. 즉, 사서교사가 자신의 직무에 책임감을 느끼고, 성실하게 직무를 수행해야 함에도 불구하고 현재의 수준이 어떠한지, 그리고 앞으로 어느 정도 직무성과를 올려야 하는지에 대한 정보를 제공하지 못하고 있다.

넷째, 교원평가의 목적 중 가장 중요한 부분이 교원의 전문성 신장임에도 불구하고 현재의 교원평가제로는 사서교사의 전문성 신장을 유도하기 어렵다. 즉, 직무수행 결과를 확인하고 피드백 과정을 거쳐서 부족한 부분을 보완하는 것이 교원평가의 중요한 목적임에도 불구하고 현행교원평가제도로는 사서교사의 직무수행 성과를 측정하기 어렵고, 평가결과도 구조적으로 불리하기 때문에 학교도서관 경영과 교육활동의 품질을 높이기 위해 사서교사가 전문성을 향상시켜야 하는 동기를 제공하지 못하고 있다.

## V. 대안설정

### 1. 사서교사 평가를 위한 선행조건

교과부에서는 지난 2004년부터 현행 교원평가제의 문제점을 개선하기 위한 목적으로 교원능력

개발평가라는 새로운 평가제도를 마련하고 2006년부터 시범실시를 하고 있다. 새로운 교원평가제도는 동료교사, 학부모, 그리고 학생까지 교사의 교육활동에 대해서 평가하고 이를 통해서 학교교육의 질을 향상시킬 목적으로 교과부에서 법제화를 추진하고 있다. 그러나 학부모, 교원단체, 그리고 교육부의 입장 차이로 인해서 논란이 계속되고 있다.

교과부가 새롭게 추진하고 있는 교원능력개발평가에서도 보건의교사, 전문상담교사, 영양교사, 그리고 사서교사는 평가의 대상에서 제외된다.<sup>36)</sup> 이는 교과부의 학교도서관과 사서교사의 인식을 보여주고 있는 결과이다. 즉, 사서교사가 평가대상에서 제외된 이유는 사서교사를 위한 '배려'의 차원이 아니라 '기회에 있어서 제외'의 차원으로 해석하는 것이 타당하다. 그 논리적 근거는 다음과 같다.

첫째, 그동안 교과부는 학교도서관은 단순히 자료를 제공하는 공간이며, 사서교사는 교육활동보다는 단순히 자료를 제공하는 역할을 수행하는 존재로 인식해 왔다. 그 이유는 사서교사의 배치 초기에 사서교사 자격이 없는 사람까지 계약직 사서로 배치하여 사서교사자격 없이도 학교도서관을 경영하고, 교육서비스를 제공할 수 있다는 잘못된 인식을 심어주었기 때문이다. 또한 최근의 학교도서관진흥법에서도 전담인력의 기준을 사서직원까지 폭넓게 규정함으로써 법적 자격체제와 전문성을 심각하게 훼손하고 있기 때문이다. 이러한 점은 학교도서관의 교육적 가치와 사서교사의 정체성에 대한 정부의 낮은 인식을 보여주는 근거이다.

둘째, 사서교사는 동일한 대학교육과 동일한 임용과정을 거쳐서 학교에 발령을 받더라도 교과교사와는 다른 대우를 받고 있다. 구체적으로 현행 교육공무원법 제7조와 초·중등교육법 21조에서 교감과 교장의 승진대상자를 '정교사'(1급, 2급)자격으로 제한하고 있으며, 사서교사 자격은 정교사와 다른 종류의 자격으로 규정되어 있다. 즉, 현재 사서교사가 교감 및 교장으로 승진하는 것은 제도적으로 차단되어 있다.<sup>37)</sup> 교원평가제의 목적이 직무수행 결과를 평가하여 그 결과에 따라 신분상의 의사결정을 위한 근거자료로 사용하는 것이라면, 사서교사에게 적용되는 차별적인 제도는 이러한 교원평가의 본질적 목적 자체를 무용지물로 만들고 있다. 사서교사가 아무리 좋은 평가 결과를 받는다 하더라도 승진임용 대상자에 오르지 못하는 것이다.

교원평가를 통하여 학교도서관과 사서교사의 발전을 기하려는 본질적 목적을 달성하기 위해서, 이 연구에서는 사서교사 평가의 선행조건을 다음과 같이 제안한다.

첫째, 학교도서관의 교육적 가치에 대한 교과부의 인식이 개선되어야 한다. 미국에서 학교도서관은 학생들의 학업성취에 긍정적인 영향을 미치는 핵심 교육시설로 평가받고 있으며 학교교육 개선의 중요한 장치로 인식되고 있다.<sup>38)</sup> 학교도서관의 교육서비스인 독서교육과 정보활용교육이 지식

36) 교육과학기술부, "교원능력개발평가 선도학교 운영모형," 2008.

<[http://www.mest.go.kr/ms\\_kor/inform/statute/rule/designate/1244710\\_8261.jsp](http://www.mest.go.kr/ms_kor/inform/statute/rule/designate/1244710_8261.jsp)> [인용 2008. 10. 17].

37) 이병기, 전제논문, pp.59-79.

38) K. Lance et al., *Information Empowered: The School Librarian as an Agent of Academic Achievement in Alaska Schools Revised edition* (Juneau, Alaska: Alaska State Library, 2000), pp.1-45.

정보사회에서 학생들에게 반드시 필요한 교육이며, 사서교사는 단순한 자료제공자가 아니라 정보 활용 교육자라는 점을 인식해야 한다.

둘째, 독서교육과 정보활용교육을 학생들에게 교육하기 위해서는 국가수준의 교육과정에 학교도서관의 독서교육과 정보활용교육이 포함되어야 하며, 이를 통해 사서교사의 교육적 근거가 마련되어야 한다. 왜냐하면 학교도서관의 교육원리는 사서교사가 단독으로 정보활용능력을 지도하는 것이 아니라 교과수업과 연계함으로써 교과수업의 질을 향상시키고 학교교육을 개선하는 것을 목적으로 하기 때문에, 이는 특정 교과의 이익차원을 넘어서는 것이며 지식정보사회의 시대적인 요구인 것이다.

셋째, 사서교사의 성과를 평가하여 책무성을 확인하고 전문성을 향상시키기 위해서는 사서교사의 직무수행을 평가할 수 있는 평가기준을 마련해야 한다. 사서교사의 직무는 교과교사의 직무와는 분명한 차이가 있기 때문에 사서교사의 직무를 체계적으로 분석하는 것이 선행되어야 하며, 분석결과를 평가기준에 반영하여 사서교사의 직무수행 성과를 제대로 측정할 수 있도록 해야 한다.

넷째, 교원평가의 목적을 달성하기 위해서는 현재 사서교사의 승진임용을 제도적으로 차단하고 있는 교육공무원법과 초중등교육법을 개정해야 한다. 이를 통해서 사서교사의 지위 향상, 책무성 향상, 그리고 전문성 신장을 위한 동기를 제공해야 한다.

## 2. 현행 교원평가제도의 개선방향

현행 교원평가제의 개선방향은 크게 두 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 교원평가기준에 사서교사의 직무를 반영하는 것이다. 현행 교육공무원승진규정의 가장 큰 문제점은 근무실적평정 및 근무수행능력의 주요 평정요소인 학습지도, 생활지도가 주로 교과교사를 평가하기 위한 요소로서 사서교사의 직무수행과 관련성이 매우 낮다는 점이다. 현행 교육공무원승진규정의 기본체제를 유지하면서 사서교사의 성과평가도구로 타당성을 높이기 위해서는 사서교사의 핵심직무인 '교육서비스'와 '학교도서관경영'을 '학습지도'와 '생활지도'를 대체하는 평가요소로 적용해야 한다. 구체적으로 학교도서관 교육서비스의 평가내용에는 도서관이용지도, 독서교육, 그리고 정보활용교육 등이 포함되어야 하며, 학교도서관경영의 평가내용에는 학교도서관 경영관리, 자료조직 및 정보제공 등의 핵심적인 직무가 포함되어야 한다. 교원성과상여금 평가에 있어서도 사서교사의 평가기준에 대한 별도의 차등지급기준 예시를 제공하고, 단위학교에서 사서교사를 평가할 경우 이러한 예시를 적용할 수 있도록 권장해야 한다.

둘째, 현재의 교원평가제도에서 사서교사가 낮은 평가점수를 받을 수밖에 없다. 그리고 사서교사 집단 전체가 낮은 성과를 올리는 것으로 왜곡된 인식을 심어줄 우려가 있다. 이를 방지하기 위해서는 현재 학교단위로 구성되어 있는 평가집단을 지역교육청 소속 사서교사집단으로 변경하는 것을

고려해 볼 만 하다. 현재의 교원평가는 단위학교 구성원간의 상대평가의 방식으로 이루어지기 때문에 사서교사는 여러 측면에서 불리하다. 왜냐하면 사서교사 배치가 2002년 학교도서관활성화사업과 더불어 본격적으로 진행되었기 때문에 아직까지 학교현장에서 사서교사의 교육활동에 대한 인식이 낮은 편이다.<sup>39)</sup> 이 때문에 사서교사는 교육활동의 기회를 확보하는 데 어려움이 있으며, 아무리 사서교사의 직무를 평가할 수 있는 평가요소가 반영되고, 사서교사의 실제 업무수행 수준이 높다 하더라도 법적으로 승진대상자에서 제외된 사서교사에게 높은 평가점수를 부여하기는 어려울 것으로 예상되기 때문이다. <표 8>의 교육공무원승진규정 42조 2항 규정은 이 대안의 법적인 근거를 제시하고 있다.

<표 8> 교육공무원승진규정의 명부작성 규정

제42조 (명부의 작성권자) ① 명부작성권자는 임용권자 또는 임용제청권자중에서 교육과학기술부장관이 지정한다. <개정 2001. 1. 29, 2008. 2. 29>  
② 제1항의 규정에 의한 명부작성권자는 교원의 수급상 필요하다고 인정되는 경우 당해 교육공무원의 소속기관별 또는 담당과목별로 명부에 분할하여 작성할 수 있다. <개정 2001. 1. 29, 2001. 7. 7>

이 경우 지역교육청 사서교사끼리 경쟁함으로써 사서교사의 집단적 유대감이 훼손될 수 있는 부정적인 측면도 있다. 그러나 현재의 경우처럼 사서교사 집단전체가 낮은 등급을 받을 수밖에 없는 문제점을 방지할 수 있는 있고, 동일한 직무를 수행하는 집단을 대상으로 평가함으로써 일정수준 경쟁력을 확보하고 전문성 향상을 위한 동기요인으로 작용할 수 있는 긍정적인 측면도 있기 때문이다.

## VI. 결 론

직업세계에서 평가라는 어휘 자체만으로도 평가대상자는 많은 부담을 갖는다. 그러나 평가는 발전을 위한 하나의 과정임에는 틀림이 없다. 교원평가의 기준은 교원의 실제 직무를 평가할 수 있어야 하며, 그 결과는 교원평가의 본질적인 목적인 책무성 확인과 전문성 신장을 위해서 활용되어야 한다.

사서교사는 학교도서관의 경영과 교육서비스를 담당하는 교사로서 학교 교육목적 달성을 위해서 성실하게 직무를 수행해야 하며, 끊임없는 자기계발을 통해서 전문성을 향상시켜야 한다. 이를

39) 김종성, "사서교사의 직무적응 저해요인과 극복방안에 관한 연구," 한국도서관정보학회 동계학술발표대회자료(2004), pp.77-114.

통해서 보다 나은 정보서비스를 학생들에게 제공하며, 지식정보사회에 꼭 필요한 정보활용능력을 교육시킬 수 있는 것이다. 이처럼 사서교사는 교과교사와는 다른 직무를 통해서 학교의 교육목적 달성을 위해서 노력하는 존재이며, 이 '차이점'은 교원평가에 반영되어야 한다. 그러나 현재의 교원 평가제는 사서교사와 직무관련성이 낮은, 교과교사 중심의 평가기준에 따라서 사서교사를 평가하고 있다. 그렇기 때문에 사서교사가 아무리 노력해도 좋은 평가점수를 받을 수 없는 구조적인 문제점이 있다. 이러한 문제점은 사서교사의 역할 수행에 대한 열정을 좌절시키며, 사서교사 전체가 낮은 성과를 보이는 집단으로 평가되며, 결과적으로 학교도서관의 발전에 장애요인이 된다.

차별과 배제 중심의 사서교사 인사행정제도는 반드시 수정되어야 한다. 이를 위해서는 무엇보다 학교도서관의 가치에 대한 새로운 인식이 필요하며, 사서교사의 역할과 직무에 대한 체계적인 분석과 명확한 지침이 마련되어야 한다. 또한 사서교사의 승진임용을 제한하고 있는 교육법규도 개정되어야 한다.

## 참 고 문 헌

- 교육과학기술부. "08년 교육공무원 성과상여금 지급지침," 2008. <[http://www.mest.go.kr/ms\\_kor/inform/statute/rule/designate/1244657\\_8261.jsp](http://www.mest.go.kr/ms_kor/inform/statute/rule/designate/1244657_8261.jsp)> [인용 2008. 10. 16].
- 교육과학기술부. "교원능력개발평가 선도학교 운영모형." 2008. <[http://www.mest.go.kr/ms\\_kor/inform/statute/rule/designate/1244710\\_8261.jsp](http://www.mest.go.kr/ms_kor/inform/statute/rule/designate/1244710_8261.jsp)> [인용 2008. 10. 17].
- 김경이 외. 교사평가 시스템 연구. 서울 : 한국교육개발원, 2004.
- 김경이 외. 교직의 이해. 서울 : 문음사, 2001.
- 김순주. 중학교 가정과 교사의 직무분석 연구. 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원, 1999.
- 김용철. 교육정보관 운영의 이론과 실제. 서울 : 학문사, 2003.
- 김은영. 유치원교사의 직무분석. 박사학위논문, 이화여자대학교 유아교육학과, 2006.
- 김이경 등. 교원의 직무수행 실태 분석 및 기준 개발 연구. 서울 : 한국교육개발원, 2005.
- 김종성. "사서교사의 직무적응 저해요인과 극복방안에 관한 연구." 한국도서관·정보학회 동계학술 발표대회자료(2004), pp.77-114.
- 김지선. 교원성과급정책의 평가연구. 석사학위논문, 서울교육대학교 교육대학원, 2002.
- 남궁근. 행정조사방법론. 서울 : 법문사, 1998.
- 남순명. 초등학교 담임교사의 직무분석. 석사학위논문, 서울교육대학교 교육대학원, 2002.
- 문미영. 교사업무의 일과분석에 관한 연구. 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원, 1988.
- 박덕규 외. 교원의 표준수업시수 설정 연구. 서울 : 한국교육개발원, 2003.

- 박영숙 외. 학교급별, 직급별, 취득자격별 교원 직무수행 기준에 관한 연구. 서울 : 한국교육개발원, 1999.
- 변우열. “학교도서관 관계법령의 문제점과 개정방향.” 한국도서관·정보학회지, 제32권, 제4호(2001. 12), pp.331-360.
- 송유진. “교원평가의 목적에 대한 비판적 고찰.” 교육철학, 제33집(2007. 12), pp.115-140.
- 안인자 등. 학교도서관 사서교사(사서) 직무분석. 군포 : 한국디지털도서관포럼, 2003.
- 이대신. 고등학교 교사의 직무분석에 관한 연구. 석사학위논문, 부산대학교 행정대학원, 1983.
- 이명주. “장학담당자의 직무수행 시간 분석 연구.” 교육학연구, 제36권, 제2호(1998), pp.45-162.
- 이병기. “학교도서관의 당면과제와 발전전략.” 한국문헌정보학회 학술발표논문집, 제22집(2007), pp.59-79.
- 이병기. 학교도서관경영통론. 경기 : 조은글터, 2008.
- 이병환. “현행 교원평정제도의 문제점 분석 및 바람직한 교사 평가제도의 모습.” 한국교원교육연구, 제21권, 제2호(2004), pp.281-304.
- 정수현. “교원의 전문성과 책무성에 근거한 교원평가 제도의 타당성 평가.” 초등교육연구, 제21권, 제2호(2008), pp.409-434.
- 조혜진. “교원평가제와 교원성과급제 정책결정의 딜레마 연구.” 교육행정학연구, 제25권, 제1호(2007), pp.185-208.
- 주삼환 외. 교원의 정체성 확립을 위한 교사의 직무수행 모형 개발 연구. 서울 : 서울특별시 중부교육청, 1996.
- 최평식. 대구시 국민학교 교원의 직무활동 분석. 석사학위논문, 경북대학교 교육대학원, 1990.
- 한국도서관협회 도서관기준작성특별위원회 편. 2003년판 한국도서관기준. 서울 : 한국도서관협회, 2003.
- American Library Association and Association for Educational Communications and Technology, *Information Power : Building Partnerships for Learning*. Chicago : ALA, 1998.
- Beerens, D. R. *Evaluating Teachers for Professional Growth: Creating a Culture of Motivation and Learning* Thousand Oaks, C.A : Crowin Press, 2000.
- IASL. *IASL Policy Statement on School Libraries*, 1993.  
<<http://www.iasl-online.org/about/handbook/policysl.html>> [인용 2008. 9. 20].
- IFLA. *IFLA/UNESCO School Library Guidelines*, 2002.  
<<http://www.ifla.org/VII/s11/pubs/sguide02.pdf>> [인용 2008. 9. 16].
- IFLA, UNESCO. *IFLA/UNESCO School Library Manifesto: The School Library in Teaching*

*and Learning for All*, 2006.

[〈http://www.ifla.org/VII/s11/pubs/manifest.htm〉](http://www.ifla.org/VII/s11/pubs/manifest.htm) [인용 2008. 9. 20].

Lance, K. et al., *Information Empowered: The School Librarian as an Agent of Academic Achievement in Alaska Schools Revised edition* Juneau, Alaska: Alaska State Library, 2000.

National Board for Professional Teaching Standards, *NBPTS Library Media Standards*, 2001.

[〈http://www.nbpts.org/index.cfm?t=downloader.cfm&id=386〉](http://www.nbpts.org/index.cfm?t=downloader.cfm&id=386) [인용 2008. 9. 22].

