

# 사서교사의 교원 성과급제에 대한 인식과 직무만족과의 관계\*

## The Relation of the Awareness of Teacher Librarians about the Performance-Based Pay System and Their Job Satisfaction

이 승 길(Seung-Gil Lee)\*\*

강 봉 속(Bong-Suk Kang)\*\*\*

### 〈 목 차 〉

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| I. 서론             | 2. 도구              |
| II. 이론적 배경 및 선행연구 | 3. 자료 처리 방법        |
| 1. 교원 성과급제        | IV. 데이터 분석 및 연구 결과 |
| 2. 사서교사 평가제도 및 도구 | 1. 데이터 분석          |
| 3. 선행연구 분석        | 2. 연구 결과           |
| III. 연구 방법        | V. 결론 및 제언         |
| 1. 조사 방법 및 대상     |                    |

### 초 록

본 연구에서는 교원 성과급제에 대한 사서교사의 인식과 직무만족과의 관계를 분석하였다. 전국의 초중고 사서교사를 연구 대상으로 하였으며 참여 인원은 총 371명이다. 연구 결과 사서교사의 등급은 S등급 4.1%, A등급 27.5%, B등급 62.5%, 성과급 제외 5.9%의 비율로 나타났다. 사서교사의 성과급 등급이 높을수록 성과급제에 대한 만족도, 참여도, 평가 기준의 적절성, 평가 절차 및 결과의 공정성 인식이 높게 나타났다. 또한 사서교사의 성과급 등급이 높을수록 직무만족 요소인 업무 관계, 인사 및 승진이 높게 나타났다. 결론적으로 교원 성과급제에 대한 사서교사의 인식이 높을수록 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 교원 성과급제에서 사서교사 평가에 대한 개선방안을 제안하였다.

키워드: 학교도서관, 사서교사, 성과급제, 교원 성과급, 직무만족

### ABSTRACT

This study is to analyze teacher librarians' awareness about the performance-based pay system, their job satisfaction and the relationship between the two in an attempt to help make the pay system serve as catalyst in creating a positive competitive climate in the teacher community and boosting the qualifications of teacher librarian. As a result, the teacher librarians' grades were 4.1% in S, 27.5% in A, 62.5% in B, and 5.9% in the exception of incentive. The teacher librarians' awareness of the performance-based pay system level was only 2.15 point out of 7, and their job satisfaction level was 4.60 out of 7. The teacher librarians' were more satisfied with performance-based pay, participation, fairness of evaluation criteria, fairness of evaluation process and results. In conclusion, higher awareness of the teacher librarians' performance incentives showed higher job satisfaction. And we might be able to suggest the improvement plan for teacher librarian evaluation in teacher performance system.

Keywords: School Library, Teacher Librarian, Performance-Based Pay System, Job Satisfaction

\* 본 논문은 한국학교도서관협회의 지원에 의하여 연구되었음.

\*\* 서울 경신고등학교 사서교사, 한국학교도서관협회 회장(liblis@daum.net) (제1저자)

\*\*\* 대구 서부고등학교 사서교사, 한국학교도서관협회 연구국장(fineday4u@korea.kr) (공동저자)

•논문접수: 2017년 5월 17일 •최초심사: 2017년 5월 25일 •게재확정: 2017년 6월 14일

•한국도서관정보학회지 48(2), 159-186, 2017. [http://dx.doi.org/10.16981/kliss.48.201706.159]

## I. 서론

교육의 질은 교사의 질을 넘지 못한다고 한다. 학교도서관 교육 역시 사서교사의 열정과 전문성에 따라 그 수준이 결정된다. 교육 정보가 방대해지고, 전문화되면서 교사와 학생들에게 필요한 교수·학습 정보를 수집, 처리하여 이용자에게 전달하고, 상황에 따라 그 활용법을 교육하는 학교도서관의 역할이 매우 중요하다. 이러한 학교도서관의 소임을 수행하기 위해서 자료와 시설뿐만 아니라 사서교사의 직위와 전문성은 특히 중요하게 주목받고 있다.

사서교사는 도서관 경영과 교육 활동이라는 두 가지 역할을 모두 수행하는 특수성에도 불구하고 1인이 모든 역할을 수행해야 하기 때문에 과중한 업무를 처리해야 한다. 사서교사가 수행해야 하는 과업과 업무영역은 매우 광범위하고 노동 강도도 높는데, 표면적으로 보이는 활동 보다는 내부적 업무와 비공식적 교육 활동의 비중까지 높다. 이러한 업무의 특성 상 사서교사는 업무의 양적, 질적 측면에서 성과를 인정받기 어려운 상황이다.

교원 성과급제는 교직 사회의 협력과 경쟁 유도를 통해 교육의 질을 개선함과 동시에 교원의 사기 진작을 도모하려는 목적으로 시행되었다. 선의의 경쟁 유도로 교원들의 수업 전문성 신장과 생활 지도를 강화한다는 취지이다. 하지만 교원 성과급제는 이미 그 시행 목적도 이뤄 내지 못한 채 많은 문제점을 드러내고 있다. 특히 비교과 교사와 일반 교사의 차이점을 반영하지 않고 있다는 데에 매우 큰 한계가 있다. 교과 수업과 담임을 전담하지 않는 교사는 언제나 낮은 평가를 받을 수밖에 없는 구조로 되어 있음에도 불구하고 성과 상여금의 차등 지급 비율 간극과 등급 간 지급 금액의 격차가 계속해서 증가하고 있다. 이에 사서교사를 비롯한 비교과 교사의 불만이 급증하고 있으며 교원 성과급제 개선 요구 역시 거세지고 있다.

교원 성과급제는 사서교사가 아무리 노력해도 좋은 평가를 받을 수 없는 구조적인 문제점이 있다. 이러한 문제점은 사서교사의 역할 수행에 대한 열정을 좌절시키며, 사서교사 전체가 낮은 성과를 보이는 집단으로 매도되며, 결과적으로 학교도서관의 발전에 장애요인이 된다(김성준 2008, 20-21). 보건교사, 영양교사 등의 다른 비교과 교사, 그리고 일반교사의 성과급제에 대한 인식과 개선방안에 대한 연구가 다수 이루어졌다. 그러나 사서교사를 대상으로 한 연구 사례는 전무한 상황이다. 공정한 기준으로 교원으로서 평가를 받고 있다는 인식을 하고 사서교사로서 직무에 만족할 때 성취동기가 높아지고 학교도서관 교육의 질 역시 우수해질 것이다. 따라서 사서교사가 교원 성과급제를 어떻게 인식하고 있으며 이러한 인식이 직무만족과 어떤 관계에 있는지 연구해야 할 필요성을 절감하였다.

본 연구의 목적은 첫째, 교원 성과급제에 대한 만족도, 교원 참여도, 평가 기준의 적절성, 평가 절차 및 결과의 공정성을 요소로 하는 교원 성과급제에 대한 사서교사의 인식을 조사한다. 둘째, 직무만족 요소로서 보상 관계, 자기 개발, 업무 관계, 인사 및 승진을 측정한다. 셋

제, 교원 성과급제에 대한 사서교사의 인식과 직무만족의 관계를 연구한다.

## II. 이론적 배경 및 선행연구

### 1. 교원 성과급제

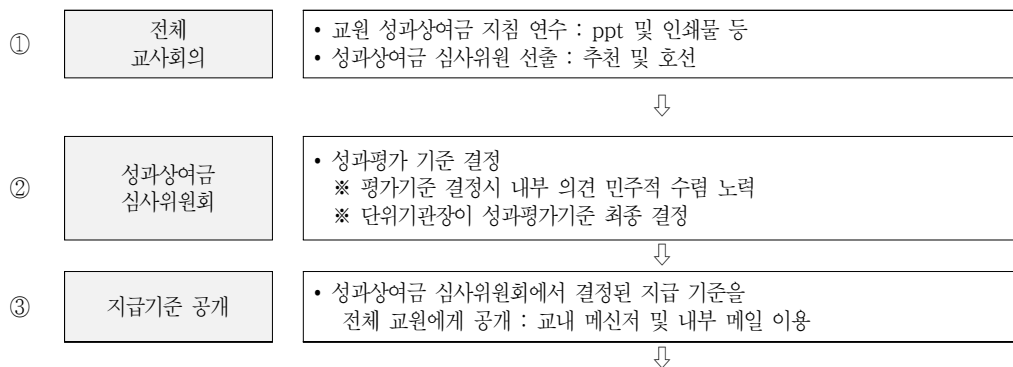
성과급제는 업적을 중시하는 실적주의를 보수체제로 연계시킨 것이다(정영희 2013, 9-10). 이 제도는 구성원들의 업무의 양, 업무처리 능력, 업무의 곤란도 등을 고려하여 우수한 실적을 거둔 구성원에게 더 나은 보수를 지급하고 구성원에게 조직 내에서 과업에 대한 동기를 부여하기 위한 유인책으로서의 의미를 가진다.

교원 성과상여금은 1년 동안 교원의 교육활동 성과를 평가해 그 결과에 따라 상여금을 지급하는 제도이며, 열심히 일하고 높은 성과를 낸 교원에게 금전적인 보상을 하는 제도이다(교육과학기술부 2009). 「공무원수당 등에 관한 규정」(대통령령 제27770호)과 인사혁신처 예규 제35호에서 발표한 「공무원보수 등의 업무지침」 근거로 하고 있다.

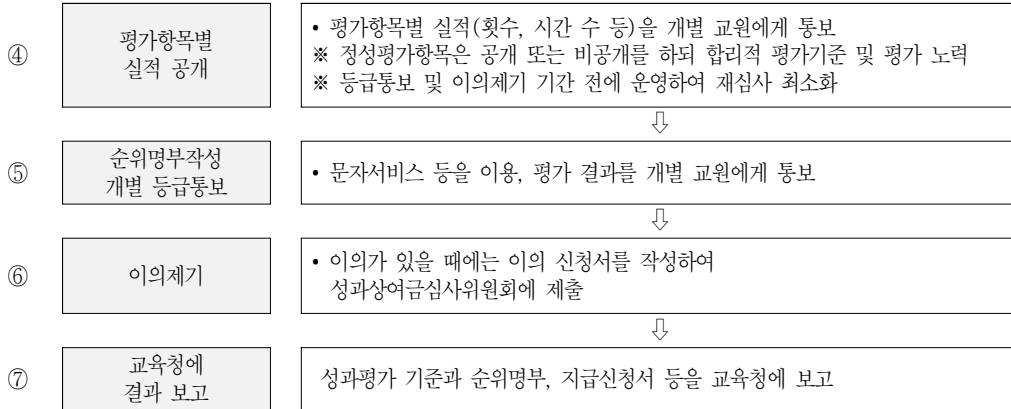
제7조의2(성과상여금 등) ① 소속 장관은 별표 2의2에 따른 공무원 중 근무성적, 업무실적 등이 우수한 사람에게는 예산의 범위에서 성과상여금을 지급한다.

교원 성과급제 절차는 성과상여금 지침을 공지하고 성과상여금 심사위원회에서 평가기준을 결정하여 평가를 실시한다. 이후 평가 결과를 활용하여 순위 명부를 작성하고 개별적으로 등급을 통보한다. 이의가 있을 때에는 이의 신청서를 작성하여 재심사를 요구할 수 있다. 다음으로 교육청에 최종 순위명부와 지급신청서를 제출하는 것으로 모든 절차를 마치게 된다.

〈표 1〉 단위학교 교원 성과급제 절차(교육과학기술부 2010)



4 한국도서관정보학회지(제48권 제2호)



교원 성과급제항목은 수업지도, 생활지도, 담당업무, 전문성 개발로 영역을 구분하고 세부적인 평가기준은 단위 학교의 실정에 맞게 수정하여 적용하고 있다. 비교과 교사는 일반교사와 차이가 나는 업무의 특성 때문에 독립된 평가기준이 적용되어야 하지만 단위 학교에서는 일반교사와 같은 평가기준이 적용되고 있다. 여기에서 비교과 교사란 비교수 전문직 교사를 의미하며 사서교사, 보건교사, 영양교사, 전문상담교사 등이 있다. 교육부에서는 <표 2>의 예시를 제시하면서 비교과 교사의 업무 특성을 반영하는 평가기준을 마련하도록 권고하고 있지만, 대부분의 일선 학교에서는 일반교사와 같은 평가기준으로 평가하고 있다.

<표 2> 교원 성과급제기준 예시(교육과학기술부 2010)

분야	초등학교	중고등학교	비교과 교사 (보건·영양·사서·전문상담 등)
수업 지도	수업시간 수	수업시간 수	비교과특성을 반영한 수업에 준하는 내용으로 단위학교 성과상여금 심사위원회 심의를 거쳐 학교장이 인정하는 수업시수
	수업공개 횟수 등	수업공개 여부 및 횟수	급식공개/ 도서관협력수업/ 상담주간 운영 Wee클래스 홍보 등
		창의적 체험활동	창의적 체험활동
		다학년지도 및 다교과지도 등 야간자율학습지도(교)	다학년 지도
생활 지도	학부모 상담 실적	학부모 상담 실적	학부모 상담 실적
	학생 상담 실적	학생 상담 실적	학생 상담 실적
	선도·교통·급식지도 등	생활지도 및 급식지도 등	학생 생활안전관리(보건) 식중독 관리 식재료 검수(영양) 도서관 안전생활지도(사서) 방문상담(전문상담)
담당 업무	담임 여부	담임 여부	대체 지표 마련, 담임 업무를 대체할 지표가 없을 경우 나머지 평가지표의 총점을 환산하여 처리
	보직 곤란도	보직 곤란도	비교과특성을 반영, 조리종사원관리(영양)

	업무곤란도(기피업무 담당) 여부	업무곤란도(기피업무 담당) 여부	응급상황 상시대기(보건) 중식지원, 1식이상 및 공동조리 관리(영양) 등 기타 이에 준하는 업무
	지도 학생 수상 실적	지도 학생 수상 실적	지도 학생 수상 실적
	연구시범학교 주무 및 운영 담당자 여부	연구시범학교 주무 및 운영 담당자 여부	연구시범학교 주무 및 운영 담당자 여부
	담입학년 곤란도	동아리 활동지도	동아리 활동지도
	통합학급 학생(특수아) 담임 여부 등	교과경시대회 지도	교과경시대회 지도
		교과 부장 여부 등	교과 부장 여부 등
		진학취업 지도(고) 학교특성화자율학교업무담당 등(고)	진학취업 지도(고) 학교특성화자율학교업무담당 등(고)
전문성 개발	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 등	포상 실적 등	포상 실적 등
	교과연구회 참여 실적 등	교과연구회 참여 실적 등	교과연구회 참여 실적 등

교원 성과급제의 세부시행지침에서 평가방법 및 성과(다면) 평가기준으로 비교과 교사를 위한 평가 기준이 제시되어 있다. 하지만 교육부의 지침은 강제성 없이 권고하는 수준이기 때문에 단위 학교에서는 지침대로 실천되고 있지 않다.

비교과 교사(보건, 영양, 사서 및 전문상담 등)는 단위학교 내 일반교사와 함께 평가하되, 일반교사에 비해 성과급 평가에서 불이익을 받지 않도록 단위학교 실정에 맞게 평가내용을 학교자율로 수정, 추가 및 삭제하여 비교과 교사의 업무 특성을 반영한 평가 기준 마련

교원 성과상여금은 평가 등급은 S등급, A등급, B등급으로 나뉘며 인원 배정비율은 등급에 따라 30%, 40%, 30%이다. 등급별 차등지급률을 보면 S등급과 B등급은 2배 차이가 있다.

<표 3> 교원 성과상여금 평가 등급

평가 등급	S	A	B
인원 배정비율	30%	40%	30%
등급별 차등지급률	70%	50%	35%

국회의원 유은혜 의원실에서는 국정감사 정책자료집에 최근 3년간 비교과 교사에 대한 성과급 S등급 평균이 6% 내외이며, 전체 비교과 교사의 60%에 가까운 교사가 B등급으로 일반 교사 또는 담임교사와의 불균형이 갈수록 심각해지는 것으로 분석하고 있다(2016). 교원 성과급은 교사 개인의 성과 평가가 아니라 교사 직군별 직급 성과평가로 변질하였음을 의미한다. 이는 초등학교의 경우 부장교사의 79.7%는 S등급 교사인데 반하여 비교과 교사는 4.9%만이 S등급 교사인 점으로 알 수 있다. 비교과 교사의 S등급 비율은 2013년 7.1%, 2014년 5.0%, 2015년 4.9%로 계속해서 줄어들고 있다. 비교과 교사 전체의 절반이 넘는 57.8%의 교사는 B등급 교사로서 저성과자 교육대상으로 분류되어 무능력 교사, 퇴출 대상 교사라는 부당한 처우를 받는 것으로 나타났다(박수경 2012, 60-61).

교원 성과상여금 제도는 대상자인 교원 모두가 받아들일 수 있는 규칙이 있어야 하고, 등급 판정에 승복하고 다시 도전할 수 있는 건전한 경쟁풍토가 형성 되어야 한다. 또한, 측정하기 어렵다고 평가 기준에서 제외되거나, 단지 어떤 업무를 담당했다는 것만으로 업무실적에 상관없이 인정받는 것도 공정하지 않다(신상명 2009, 10-11).

## 2. 사서교사 평가제도 및 도구

교원 성과급제에서 사서교사가 공정한 평가를 받기 위해서는 사서교사의 평가제도를 분석할 필요가 있다. 대표적인 사서교사 평가제도는 교육능력개발평가의 사서교사 평가지표이다.

〈표 4〉 교원능력개발평가 사서교사 평가지표

평가영역	평가요소	평가지표
생활지도 (학생지원)	도서관 운영	도서관 이용의 활성화
		예산의 집행
		도서 및 교수학습 자료 구입
		도서관 시설 및 비품관리
		도서관 인적자원관리
	자료관리	도서대출 및 반납
		자료조직 및 관리
		장서점검
	교육 및 정보제공	도서관 이용 및 협력수업
		독서지도

사서교사 평가의 세부요소는 도서관운영, 자료관리, 교육 및 정보제공으로 구분되어 있다. 구체적으로 도서관운영 5개 지표, 자료관리 3개 지표, 교육 및 정보제공 2개 지표로 총 10개

지표로 구성되어 있다(교육과학기술부 2010, 14).

평가지표에서 독서지도, 도서 및 교수학습 자료 구입, 예산의 집행 등의 업무는 사서교사들이 중요하게 인식하고 있었으며, 실제 수행도에서는 예산의 집행, 도서 및 교수학습 자료 구입, 도서대출 및 반납 등의 업무를 가장 빈번하게 수행하는 것으로 나타났다. 개선해야 할 사항으로는 현재의 평가문항에 다양한 독서교육활동의 실시 여부에 대한 평가문항이 추가될 필요성이 있고, ‘자료조직 및 관리’ 관련 업무에 대한 평가의 적합성을 높일 필요가 있으며, 학생지도 평가영역 명칭을 수정할 필요가 있다(박지혜, 최희준 2009, 109-110).

도서관운영 평가요소의 지표의 개선사항으로는 경영계획과 학교도서관 평가가 추가되어야 한다. 특히 경영계획은 사서교사가 학교도서관을 효과적으로 운영하기 위한 계획수립이라는

〈표 5〉 미국의 사서교사 전문성 평가도구

영역	전문성 기준
1. 계획 및 준비	교과 교육과정과 절차에 대한 지식을 보여주기
	학생에 대한 지식을 보여주기
	교수목표를 지원하기
	정보자료에 대한 지식과 활용방법을 보여주기
	문학과 평생학습에 대한 지식을 보여주기
	교수설계 과정에서 협력하기
2. 도서관 환경	존중과 래포형성을 위한 환경조성
	학습문화를 구축하기
	도서관 업무절차를 관리하기
	학생행동을 관리하기
3. 교수	물리적 공간을 구성하기
	분명하고 정확하게 의사소통하기
	발문과 연구기법을 활용하기
	학생을 학습에 참여시키기
	학습의 평가(전체 학급, 일대일, 그룹)
4. 전문적 책무	융통성과 반응성을 보여주기
	실천에 대한 반성하기
	정확한 기록을 유지하기
	교직원 및 공동체 구성원과 소통하기
	공동체에 참여하기
	전문성을 발전시키고 성장하기
	장서개발과 관리하기
	도서관 예산을 관리하기
	직원을 관리하기
	직업윤리

점에서 그 중요성이 높다. 자료관리 평가요소의 지표에는 도서관자동화 시스템의 관리와 운영, 장서개발정책, 장서평가, 이용자 요구 분석이 추가되어야 한다. 학교도서관의 자료관리는 DLS로 이루어지고 있으며 독서교육 종합지원시스템과 연동되어 업무량이 방대하고 시스템 고도화 작업으로 업그레이드된 기능을 습득하기 위해서는 꾸준한 연수가 필요하므로 평가지표로 포함되어야 할 것이다. 교육 및 정보제공 평가요소의 지표에는 정보활용교육이 추가되어야 한다. IFLA/UNESCO의 기준에서 교육과정과 연계한 활동, 정보와 기술의 교육, 학습활동은 정보활용교육을 의미한다. 또한, 한국교육과정평가원의 기준에서도 사서교사의 주요 직무로 정보활용교육을 제시하고 있기 때문이다(김정현 외 2010, 144-145).

미국의 사서교사 평가제도는 학교도서관협회에서 국가 수준, 주 정부 수준, 자기평가 도구로 구성되어 있다. 미국학교도서관협회에서 2009년에 발표한 「평생교육을 위한 학습」의 사서교사 전문성 평가도구는 실제 평가를 위한 구체적이며 측정 가능한 요소로 구성되어 있다(김성준 2013, 111-112). 이 평가도구는 사서교사의 실제 평가에 적용될 수 있도록 제시된 각 전문성 수준을 탁월, 유능, 기본, 불만족의 4단계로 구분하고, 각 단계에 해당하는 구체적 사례를 제시하고 있어서 평가자가 사서교사의 현재 전문성 수준이 어디에 해당하는지 쉽게 판단할 수 있다.

사서교사 평가제도로 한국의 교원능력개발평가에서 사서교사 평가지표와 미국의 국가적인 수준의 사서교사 전문성 평가도구의 전문성 기준을 살펴보았다. 이러한 평가제도는 사서교사의 업무적인 특수성을 반영으로 하고 있다는 점에서 교원 성과급제와 차이가 있다.

### 3. 선행연구 분석

교원 성과급제에 관한 선행연구는 교과를 구분하지 않고 모든 교사를 포함하는 일반적인 연구와 비교과 교사만을 대상으로 하는 연구로 크게 두 가지의 관점에서 분석할 수 있다. 첫째, 교원 성과급제에 관한 일반적인 연구로서 최지혜(2005)의 연구를 보면 교원들이 교원 성과급제에 대해 만족스러워하지 못하고 있고 교사의 사기를 진작시키기 위해서는 성과급제도의 평가기준이 객관적이고 평가자의 전문성이 가장 중요한 것으로 나타났다. 이지영(2008)이 수행한 연구에서는 교사들은 교직 사회의 사기를 높이기 위한 유인책의 필요성은 공감하나 성과급제도가 그 유인책이 될 수 없고 성과급의 객관적인 판단기준 정립의 필요성을 강조하고 있다. 한지민(2010)의 연구에 따르면 성과급에 대한 만족도, 교원의 참여도, 평가 절차 및 공정성에서 부장교사가 일반교사보다 상대적으로 긍정적인 것으로 나타났으며, 교원의 참여도, 평가기준의 적절성, 평가 절차 및 결과의 공정성에서 20년 이상 경력의 교사들이 20년 미만의 교사들보다 상대적으로 긍정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 정



영희(2013)는 성취동기, 조직헌신, 직무만족을 높이기 위해서는 교원 성과급제도에 대한 공정성을 높이는 것이 가장 중요하다고 주장하였다. 교사의 공정성 인식은 성취동기를 매개로 하여 조직 헌신도와 직무만족에 영향을 미쳤으며, 성취적 동기가 크면 클수록 조직에 대한 헌신도와 직무만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이재운, 강경석 (2016)은 교원 성과급의 공정성을 높이는 일이 매우 중요하나, 아직 단위 학교에서 교원 성과급은 등급을 정확하게 나누고 분배하는 데 초점이 매겨져 있으며, 이제는 교원 성과급의 의사 결정과 절차, 대인적 처우의 공정성을 함께 고려하여 전반적인 공정성을 높여야 할 필요가 있다고 주장하였다. 교사들의 대인신뢰와 조직몰입을 높일 수 있도록 평소 조직의 목적과 가치들을 구성원들과 함께 공유하고, 조직 구성원 사이에 서로 개방하고 소통하는 분위기의 형성이 절실하다.

둘째, 비교과 교사만을 대상으로 하는 연구는 보건교사와 영양교사에 집중되어 있다. 임효택(2012)의 연구에 따르면 보건교사의 응급처치와 상처 치료에 소요된 시간을 수업시간으로 인정받았는지에 대한 분석 결과 90%의 보건교사가 인정받지 못한 것으로 나타났으며, 성과급제에서 보건업무 활동에 대한 노력과 실적을 공정하지 않게 평가받고 있는 것으로 나타났다. 또한 94.5%의 보건교사가 일반교사와 같은 기준으로 평가받는 것에 부정적으로 인식하고 있었으며 보건교사에게 알맞은 성과급제 평가기준이 마련되어야 한다고 주장하였다. 여순영(2011)이 수행한 연구에서는 초등학교 부장교사의 성과급 등급 비율은 A등급 35.5%, B등급 41.5%, C등급 23%에 비해 보건교사의 등급 비율은 A등급 5%, B등급 33.5%, C등급 61.5%로 매우 불균형한 것으로 나타났다. 부장교사는 성과급제에 대해 긍정적으로 인식하고 있었으며, 반면 보건교사는 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 김현정(2012)의 연구 결과 일반교사와 동일한 기준으로 평가 받은 영양교사가 75.2%이었으며 등급 비율은 S등급 2.5%, A등급 29.3%, B등급 68.2%인 것으로 나타났다. 교원 성과급제에 대하여 영양교사들은 부정적으로 인식하고 있었으며 영양교사의 업무적인 특성을 고려하지 않은 평가기준을 문제점으로 지적하였다.

선행연구를 분석해 보면 보직교사나 담임교사는 급여 수당에서 높은 평가를 받고 있으며 실질임금 성격의 성과급제에서 높은 등급을 받고 있다. 또한 관리직으로 승진할 때 필수적인 근무평정과 전보 내신에서도 가산점을 받고 있다. 그에 비하여 비교과 교사는 성과를 제대로 평가받고 있지 못하고 있으며 차별적이며 불평등한 격차는 더욱 심각해지고 있는 것으로 나타났다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 조사 방법 및 대상

본 연구를 위하여 전국의 사서교사 전수인 720명을 대상으로, 2017년 4월 12일에서 4월 17일까지 구글 설문지를 활용한 웹 설문지를 배포하고 회수하였다. 조사 대상 사서교사의 명단 파악은 한국학교도서관협의회가 발간한 2017학년도 사서교사 주소록을 기초로 하였다. 문자 메시지를 통해 구글 설문지를 배포하여 총 371부를 응답받음으로써 회수율은 51.5%였다. 연구 대상자 371명의 배경별 분포를 살펴보면 <표 6>과 같다.

<표 6> 연구 대상자의 배경별 분포 상황

변인	응답자수(명)	분포 비율(%)	
소속 교육청	서울특별시교육청	89	24.0
	부산광역시교육청	18	4.9
	대구광역시교육청	25	6.7
	인천광역시교육청	14	3.8
	광주광역시교육청	16	4.3
	대전광역시교육청	20	5.4
	울산광역시교육청	9	2.4
	세종특별자치시교육청	3	0.8
	경기도교육청	44	11.9
	강원도교육청	12	3.2
	충청북도교육청	13	3.5
	충청남도교육청	22	5.9
	전라북도교육청	13	3.5
	전라남도교육청	22	5.9
	경상북도교육청	19	5.1
	경상남도교육청	20	5.4
제주특별자치도교육청	12	3.2	
합계	371	100.0	
소속 학교급	초등학교	144	38.8
	중학교	79	21.3
	고등학교	148	39.9
합계	371	100.0	
근무년수	5년 미만	58	15.6
	5년 이상-10년 미만	99	26.7
	10년 이상-15년 미만	175	47.2
	15년 이상-20년 미만	23	6.2
	20년 이상	16	4.3
	합계	371	100.0

2016학년도 성과급 등급	S	15	4.0
	A	102	27.5
	B	232	62.5
	성과급 제외 대상	22	5.9
	합계	371	100.0

2016학년도 성과급은 2017년도 성과상여금으로도 불리기도 하는데, 2016년 3월 1일에 서 2017년 2월 28일 사이의 업무와 근무일이 기준이 되며 2017년 4월에 지급되었다. 성과급 등급별로는 S등급이 15명(4.0%), A등급이 102명(27.5%), B등급이 232명(62.5%), 성과급 제외 대상자가 22명(5.9%)으로 조사 되었다. 성과급 제외 대상은 육아휴직, 병휴직, 간병휴직, 유학휴직, 연수휴직, 동반휴직 등 다양한 유형의 휴직과 신규 임용 등의 사유로 연간 실근무일이 2개월에 미치지 못하는 경우에 해당된다.

소속 학교급의 경우, 중·고 병설과 기타에 각각 1명이 응답하였다. 이에 중·고 병설은 고등학교로 포함시켰으며, 기타는 특수학교로 조사된 바, 초등학교로 포함하여 분석하였다.

## 2. 도구

본 연구 도구로 사용한 설문지는 선행연구 자료 분석 결과를 바탕으로 하여 제작하였다. 교원 성과급제에 관한 사서교사의 인식과 직무만족을 알아보기 위한 측정도구로 최지혜(2005), 박귀성(2007), 김가연(2007), 노연숙(2008), 한지민(2010)이 사용한 설문지를 참고하고 사서교사의 업무 특성에 알맞게 수정하여 제작하였다. 설문지 구성은 <표 7>과 같다. 크게 교원 성과급제에 대한 사서교사의 인식과 직무만족으로 나누어 두 개의 대영역으로 구성하였다. 먼저, 사서교사의 교원 성과급제에 대한 인식을 조사하기 위한 측정문항은 4개의 하위 영역으로 나누어 성과급에 대한 만족도에 대해 5문항, 교원의 참여도를 묻는 5문항, 평가 기준의 적절성에 대한 5문항, 평가 및 결과의 공정성을 묻는 5문항으로, 총 20문항으로 구성하였다. 다음으로, 직무만족을 묻는 설문지 역시 4개의 하위 영역으로 나누어 보상 관계에 대한 질문 4문항, 자기 개발 5문항, 업무 관계 6문항, 인사 및 승진 5문항으로, 총 20문항으로 구성하였다. 측정 문항 구성은 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’로 표현한 리커트형 7단계 척도를 채택하였다.

〈표 7〉 설문지 구성 내용

설문지 구성 영역		구성 내용	설문 문항
대영역	하위 영역		
교원 성과급제 인식	성과급에 대한 만족도	자신의 성과급 만족도	1. 교원 성과급제를 통해 내가 학교에서 맡고 있는 책임의 양에 비례한 대우를 받고 있다.
		성과급제의 운영에 대한 만족도	2. 교원 성과급제는 현재 잘 운영되고 있다.
		성과급제의 직무만족 공헌정도	3. 교원 성과급제는 교원들의 직무에 대한 동기유발 요인으로서 크게 작용한다.
		우수인력 확보책으로서의 효과	4. 교원 성과급제가 우수한 교사를 확보하고 교직에 머물게 하는 유인책이 된다.
		현행 평가기준 및 절차에 대한 만족도	5. 현행 평가 기준 및 절차에 따라 성과급을 차등지급 받는 것은 당연하다.
	교원의 참여도	평가 기준에 대한 정보 개방성	6. 교원 성과급제를 위한 평가 기준에 대한 정보가 충분히 공유된다.
		성과급 문제에 관한 의논	7. 교원 성과급제의 문제점과 개선방안에 대한 사서교사들의 의견이 충분히 반영된다.
		평가 기준 선정 시 개인의견 반영정도	8. 교원 성과급 평가 기준 선정 시 개별 교사의 의견이 충분히 반영된다.
		평가 기준 선정 시 교사참여의 활성화	9. 교원 성과급제 평가 기준 선정 시 사서교사의 의견이 충분히 반영된다.
		평가 결과에 대한 피드백	10. 교원 성과급제 평가 결과에 대해 충분한 피드백을 받았다.
	평가 기준의 적절성	평가 기준의 교사직무 정의 정도	11. 성과급 지급을 위한 평가기준들은 교사의 직무에 대하여 잘 정의하고 있으며 타당하다.
		교육부 예시 지침의 적절성	12. 교육부 지침 등에서 제시하고 있는 수업지도, 생활지도, 담당업무, 전문성개발은 평가기준으로 적절하다.
		평가 기준의 전문성 개발에 도움 정도	13. 성과급 지급을 위한 평가기준에 따라 일하는 것은 사서교사로서의 전문성 개발에 도움을 준다.
		소속교 평가 기준의 적합성	14. 내가 속한 학교의 성과급관리위원회에서 선정한 평가기준은 적합하다.
		소속교 평가 기준의 학교 특수성 반영정도	15. 내가 속한 학교의 성과급관리위원회는 본교의 특수성을 평가 기준에 반영하고 있다.
	평가 및 결과의 공정성	평가 과정 및 절차의 공정성	16. 내가 속한 학교의 교원 성과급 지급을 위한 다면평가의 과정과 절차는 공정하다.
		평가등급결정 결과의 공정성	17. 내가 속한 학교의 성과급 지급을 위한 평가등급결정 결과는 공정하다.
		성과급관리위원회 구성 과정의 공정성	18. 내가 속한 학교의 성과급관리위원회 구성 과정 및 절차는 공정하다.
		평가과정에서 의견 전달의 기회	19. 나는 성과급 지급을 위한 평가과정에서 나의 의견을 피력할 충분한 기회를 가졌다.
		개인의 성과에 맞는 공정한 평가등급부여	20. 나는 나의 능력과 노력에 비추어 공정한 평가등급을 받았다.
직무 만족도	보상 관계	업무성과 대비 보수 만족도	1. 나는 일한 만큼 보수를 받고 있다.
		사회적 대우 만족도	2. 나는 사회적으로 적절한 대우를 받고 있다.
		후생복지 만족도	3. 나는 후생 복지가 적절하게 주어지고 있다고 생각한다.
		학력·경력 대비 보수 만족도	4. 나의 보수는 학력과 경력에 상응하는 수준이다.

직무 만족도	자기 개발	연수 참여도	5. 나는 시간이 나면 연수에 적극 참여한다.
		상위 자격증 취득에 대한 노력	6. 나는 새로운 지식이나 상위 자격증을 얻기 위해 노력한다.
		새로운 교수학습법에 대한 관심	7. 나는 새로운 교수 학습 방법을 연구하고자 노력한다.
		창의적인 업무 처리	8. 나는 창의적인 아이디어로 업무를 처리하고자 노력한다.
		학교도서관 경영의 창의성	9. 나는 새로운 방식으로 학교도서관을 경영하고자 노력한다.
	업무 관계	학생들과의 즐거움	10. 나는 가르치는 일이 재미있고, 학생들과의 생활이 즐겁다.
		학교도서관 운영	11. 나는 우리 학교 학교도서관 운영에 만족한다.
		교재연구 및 지도안 작성	12. 나는 교재연구, 지도안 작성 등에 전혀 부담을 느끼지 않는다.
		업무와 적성의 상관관계	13. 현재 내가 맡고 있는 업무는 나의 적성과 능력에 맞는다.
		능동적인 업무처리 태도	14. 나는 상사가 시키기 전에 업무를 스스로 찾아서 하는 편이다.
	인사 및 승진	학교의 자율적인 협력적인 분위기	15. 우리 학교는 업무 수행에 있어서 동료간에 상호 협조적이다.
		업무분장의 공정성	16. 나는 우리 학교의 업무분장이 공정하다고 느낀다.
		담임배정의 공정성	17. 나는 우리 학교의 담임배정이 공정하다고 느낀다.
		능력에 따른 승진 가능성	18. 나는 교직에서 능력이 있고 성실히 일하면 승진, 발전의 기회가 주어진다고 생각한다.
		근무평정 내용의 합리성	19. 나는 현행 근무평정 및 승진규정이 합리적이라 생각한다.
업무 성취감	20. 나는 사서교사 직을 선택한 것에 대해 만족하고 성취감을 느낀다.		

요인의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석 방법을 사용하였다. 교원 성과급제에 대한 인식에 대한 타당성 검증 결과는 <표 8>과 같다. 적재값이 모두 0.4 이상이므로 타당성은 충족된 것으로 볼 수 있다.

<표 8> 교원 성과급제에 대한 인식 요인 타당성 검증

항 목		요 인			
		1	2	3	4
성과급에 대한 만족도	자신의 성과급 만족도	-0.029	0.896	0.079	0.125
	성과급제의 운영에 대한 만족도	-0.035	0.866	0.224	0.156
	성과급제의 직무만족 공헌정도	0.010	0.871	0.081	0.143
	우수인력 확보책으로서의 효과	0.010	0.907	0.079	0.068
	현행 평가기준 및 절차에 대한 만족도	0.811	0.062	-0.049	0.067
교원의 참여도	평가 기준에 대한 정보 개방성	0.868	0.041	0.056	-0.070
	성과급 문제에 관한 의논	0.896	0.001	0.084	-0.047
	평가 기준 선정 시 개인의견 반영정도	0.851	-0.037	0.193	-0.110
	평가 기준 선정 시 교사참여의 활성화	0.836	-0.066	0.157	-0.055
	평가 결과에 대한 피드백	0.501	-0.057	0.521	-0.056
평가 기준의 적절성	평가 기준의 교사직무 정의 정도	0.386	0.032	0.684	-0.066
	교육부 예시 지침의 적절성	0.337	-0.038	0.375	-0.122
	평가 기준의 전문성 개발에 도움 정도	0.338	0.003	0.719	-0.003
	소속교 평가 기준의 적합성	0.608	-0.076	0.378	-0.058
	소속교 평가 기준의 학교 특수성 반영정도	0.080	0.096	0.695	0.069

14 한국도서관정보학회지(제48권 제2호)

평가 및 결과의 공정성	평가 과정 및 절차의 공정성	-0.111	0.179	0.705	0.183
	평가등급결정 결과의 공정성	-0.066	0.314	0.537	0.144
	성과급관리위원회 구성 과정의 공정성	-0.065	0.145	0.133	0.879
	평가과정에서 의견 전달의 기회	-0.147	0.255	0.090	0.826
	개인의 성과에 맞는 공정한 평가등급부여	0.104	0.198	0.486	0.294
아이겐값		5.650	4.202	3.914	0.834
공통변량(%)		28.250	21.008	19.572	4.168
누적변량(%)		28.250	49.258	68.830	72.998

KMO=.943, Bartlett's  $\chi^2 = 5,973.885$  ( $p < .001$ )

사서교사의 직무만족에 대한 타당성 검증 결과는 <표 9>와 같다. 자기개발 1, 자기개발 2, 업무관계 1, 인사 및 승진 1, 인사 및 승진 2, 인사 및 승진 3 요인의 적재값이 0.4 미만으로 나타났지만, 이외에는 모두 0.4 이상이므로 타당성은 충족된 것으로 볼 수 있다.

<표 9> 사서교사의 직무만족 요인 타당성 검증

항 목		요 인			
		1	2	3	4
보상 관계	업무성과 대비 보수 만족도	0.896	0.001	0.084	-0.047
	사회적 대우 만족도	0.868	0.041	0.056	-0.070
	후생복지 만족도	0.851	-0.037	0.193	-0.110
	학력·경력 대비 보수 만족도	0.836	-0.066	0.157	-0.055
자기 개발	연수 참여도	0.811	0.062	-0.049	0.067
	상위 자격증 취득에 대한 노력	0.608	-0.076	0.378	-0.058
	새로운 교수학습법에 대한 관심	0.010	0.907	0.079	0.068
	창의적인 업무 처리	-0.029	0.896	0.079	0.125
	학교도서관 경영의 창의성	0.010	0.871	0.081	0.143
업무 관계	학생들과의 즐거움	-0.035	0.866	0.224	0.156
	학교도서관 운영	0.338	0.003	0.719	-0.003
	교재연구 및 지도안 작성	-0.111	0.179	0.705	0.183
	업무와 적성의 상관관계	0.080	0.096	0.695	0.069
	능동적인 업무처리 태도	0.386	0.032	0.684	-0.066
	학교의 자율적인 협력적인 분위기	-0.066	0.314	0.537	0.144
인사 및 승진	업무분장의 공정성	0.501	-0.057	0.521	-0.056
	담임배정의 공정성	0.104	0.198	0.486	0.294
	능력에 따른 승진 가능성	0.337	-0.038	0.375	-0.122
	근무평정 내용의 합리성	-0.065	0.145	0.133	0.879
	업무 성취감	-0.147	0.255	0.090	0.826
아이겐값		4.697	3.424	3.214	1.717
공통변량(%)		23.484	17.118	16.071	8.587
누적변량(%)		23.484	40.602	56.673	65.260

KMO=.870, Bartlett's  $\chi^2 = 4,292.895$  ( $p < .001$ )

신뢰도 검증을 위해서 보편적으로 채택하고 있는 내적 일관성의 방법 중 하나인 크론바하 알파를 사용하였다. 사서교사의 교원 성과급제 인식에 대한 문항의 하위 영역 및 신뢰도는 <표 10>과 같다. 교원 성과급제에 대한 교사 인식의 하위 영역의 신뢰도를 살펴보면, 교원의 참여도, 평가 기준의 적절성, 성과급에 대한 만족도 영역에서 모두 0.8 이상의 높은 신뢰도를 나타냈고, 특히 평가 절차 및 결과의 공정성은 0.914로 매우 높은 신뢰도를 보였다.

<표 10> 교원 성과급제에 대한 인식의 하위 영역 및 신뢰도

대영역	하위 영역	문항번호	문항수	신뢰도 (Cronbach's $\alpha$ )
교원 성과급제 인식	성과급에 대한 만족도	I-1~5	5	.820
	교원의 참여도	I-6~10	5	.865
	평가 기준의 적절성	I-11~15	5	.851
	평가 절차 및 결과의 공정성	I-16~20	5	.914

사서교사의 직무만족 하위 영역 및 신뢰도는 <표 11>과 같다. 보상 관계와 자기 개발 영역의 신뢰도는 0.926, 0.918로 나타나 매우 높았다. 반면, 업무 관계와 인사 및 승진 영역의 신뢰도는 각각 0.793, 0.687로 상대적으로 낮은 신뢰도를 보였다. 하지만 사회과학 분야에서 신뢰성 계수 기준인 0.6보다 높아 문항의 전체적 신뢰도는 충분히 검증되었다.

<표 11> 사서교사의 직무만족 하위 변인 및 신뢰도

대영역	하위 영역	문항번호	문항수	신뢰도 (Cronbach's $\alpha$ )
직무만족	보상 관계	II-1~4	4	.926
	자기 개발	II-5~9	5	.918
	업무 관계	II-10~15	6	.793
	인사 및 승진	II-16~20	5	.687

### 3. 자료 처리 방법

본 연구에서는 SPSS window 19.0 통계프로그램을 이용하여 자료 처리를 하였다. 또한 연구를 위하여 다음과 같은 통계 분석 기법을 사용하였다.

첫째, 교원 성과급제 인식과 직무만족에 대한 사서교사의 전반적 경향을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 사서교사의 배경 변인에 따른 교원 성과급제 인식과 직무만족 차이를 분석하기 위해 일변량 분산분석을 통한 F 검정을 실시하였다.

셋째, 사서교사의 교원 성과급제에 대한 인식과 직무만족의 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다.

## IV. 데이터 분석 및 연구 결과

### 1. 데이터 분석

#### 가. 교원 성과급제 인식 및 직무만족에 대한 사서교사의 전반적 성향

##### 1) 교원 성과급제 인식

교원 성과급제에 대한 사서교사의 전반적 성향을 파악하기 위해 빈도분석을 실시한 결과는 <표 12>와 같다. 사서교사의 교원 성과급제 인식에 관한 전체 평균은 7점 중 2.15점으로 나타나 매우 부정적인 것으로 조사되었다.

<표 12> 사서교사의 교원 성과급제 인식 일반적 경향

분류된 요인	항목	평균	표준편차	전체 평균
성과급에 대한 만족도	자신의 성과급 만족도	2.39	1.60	1.74
	성과급제의 운영에 대한 만족도	1.80	1.24	
	성과급제의 직무만족 공헌정도	1.65	1.28	
	우수인력 확보책으로서의 효과	1.40	0.88	
	현행 평가기준 및 절차에 대한 만족도	1.47	0.96	
교원의 참여도	평가 기준에 대한 정보 개방성	2.60	1.72	2.16
	성과급 문제에 관한 의논	1.82	1.25	
	평가 기준 선정 시 개인의견 반영정도	2.27	1.41	
	평가 기준 선정 시 교사참여의 활성화	1.90	1.32	
	평가 결과에 대한 피드백	2.21	1.47	
평가 기준의 적절성	평가 기준의 교사직무 정의 정도	1.70	1.07	1.99
	교육부 예시 지침의 적절성	1.93	1.22	
	평가 기준의 전문성 개발에 도움 정도	1.52	1.03	
	소속교 평가 기준의 적합성	2.22	1.44	
	소속교 평가 기준의 학교 특수성 반영정도	2.56	1.61	
평가 절차 및 결과의 공정성	평가 과정 및 절차의 공정성	2.77	1.62	2.73
	평가등급결정 결과의 공정성	2.57	1.58	
	성과급관리위원회 구성 과정의 공정성	3.29	1.79	
	평가과정에서 의견 전달의 기회	2.73	1.67	
	개인의 성과에 맞는 공정한 평가등급부여	2.29	1.59	
전체 평균				2.15



각 하위 영역별 평균점수를 살펴보면 평가 절차 및 결과의 공정성이 2.73점으로 비교적 높게 나타났고, 교원의 참여도가 2.16점, 평가 기준의 적절성이 1.99점으로 조사되었다. 특히 성과급에 대한 만족도는 1.74점으로 가장 낮게 나타났다.

세부 항목별로 살펴보면 성과급관리위원회 구성 과정의 공정성이 3.29점으로 상대적으로 높게, 평가 과정 및 절차의 공정성 항목이 2.77점으로 다음으로 높은 점수로 조사되었다. 그러나 교원 성과급제의 우수인력 확보책으로서의 효과를 묻는 항목에는 1.40점, 현행 평가기준 및 절차에 대한 만족도 항목에는 1.47점으로 조사되어 매우 낮은 만족도를 보였다.

2) 직무만족

직무만족에 대한 사서교사의 전반적 경향을 파악하기 위해 빈도분석을 실시한 결과는 <표 13>과 같다. 사서교사의 직무만족에 대한 전체 평균은 4.60점으로 나타났으며 각 하위 영역별 평균 점수는 자기 개발이 5.70점으로 가장 높았고, 업무 관계 5.20점, 보상 관계 3.59점, 인사 및 승진 3.58점의 순으로 조사되었다.

<표 13> 사서교사의 직무만족에 대한 일반적 경향

분류된 요인	항목	평균	표준편차	전체 평균
보상 관계	업무성과 대비 보수 만족도	3.53	1.58	3.59
	사회적 대우 만족도	3.58	1.61	
	후생복지 만족도	3.62	1.57	
	학력·경력 대비 보수 만족도	3.64	1.54	
자기 개발	연수 참여도	5.72	1.38	5.70
	상위 자격증 취득에 대한 노력	5.65	1.27	
	새로운 교수학습법에 대한 관심	5.61	1.23	
	창의적인 업무 처리	5.80	1.18	
	학교도서관 경영의 창의성	5.72	1.18	
업무 관계	학생들과의 즐거움	5.77	1.24	5.20
	학교도서관 운영	5.20	1.30	
	교재연구 및 지도안 작성	4.27	1.50	
	업무와 적성의 상관관계	5.26	1.37	
	능동적인 업무처리 태도	5.82	1.18	
	학교의 자율적인 협력적인 분위기	4.87	1.49	
인사 및 승진	업무분장의 공정성	4.00	1.60	3.58
	담임배정의 공정성	4.35	1.41	
	능력에 따른 승진 가능성	2.75	1.69	
	근무평정 내용의 합리성	2.30	1.31	
	업무 성취감	4.49	1.70	
전체 평균				4.60

세부 항목별로는 능동적인 업무처리 태도가 5.82점으로 매우 높게 나타났고 창의적인 업무 처리가 5.80점, 학생들과의 즐거움이 5.77점, 연수 참여도와 학교도서관 경영의 창의성이 공통적으로 5.72점으로 조사되어 상대적으로 높은 만족도를 보였다. 반면, 근무평정 내용의 합리성에는 2.30점, 능력에 따른 승진 가능성은 2.75점으로 매우 낮은 만족도를 보였다.

나. 사서교사 변인에 따른 교원 성과급제 인식과 직무만족

1) 사서교사 변인에 따른 교원 성과급제 인식의 차이

사서교사가 소속된 학교의 급별로 성과급제 인식의 차이를 분석한 결과는 <표 14>와 같다. 고등학교에 소속된 사서교사는 성과급에 대한 만족도 1.98점, 교원의 참여도 2.31점, 평가 기준의 적절성 2.21점, 평가 절차 및 결과의 공정성 3.01로 조사되어 모든 영역에 있어 초등학교와 중학교에 비해 높은 만족도를 나타냈다. 교원 성과급제 인식을 묻는 모든 항목에서 공히 고등학교, 초등학교, 중학교 순으로 점수가 높게 조사되었으며 유의수준 .001에서 소속 학교급에 따라 통계적으로 유의미한 인식 차이를 보이는 것으로 나타났다.

<표 14> 소속 학교급별 교원 성과급제 인식

분류된 요인	학교급	빈도	평균	표준편차	F
성과급에 대한 만족도	초등학교	144	1.63	.78	8.830***
	중학교	79	1.51	.82	
	고등학교	148	1.98	1.06	
교원의 참여도	초등학교	144	2.15	1.10	3.439*
	중학교	79	1.89	1.14	
	고등학교	148	2.31	1.22	
평가 기준의 적절성	초등학교	144	1.87	.97	6.337**
	중학교	79	1.77	.92	
	고등학교	148	2.21	1.09	
평가 절차 및 결과의 공정성	초등학교	144	2.63	1.40	5.563**
	중학교	79	2.38	1.29	
	고등학교	148	3.01	1.47	

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 15>는 근무년수에 따른 사서교사의 교원 성과급제 인식의 차이를 분석한 결과이다. 성과급에 대한 만족도는 5년 미만인 2.17점으로 상대적으로 높은 만족도를 보였고, 다음으로 20년 이상이 2.06점, 5년 이상 10년 미만은 1.74점, 15년 이상 20년 미만 1.68점, 10년 이상 15년 미만 1.58점으로 조사되었다. 성과급에 대한 만족도에 있어 근무년수별로 유의수준 .01에서 통계적으로 유의미한 인식 차이를 보이는 것으로 조사되었다.

교원참여도에 대한 영역에서는 20년 이상이 2.76점으로 가장 높은 만족도를 가진 것으로 나타났으며, 15년 이상 20년 미만 2.23점, 10년 이상 15년 미만이 2.14점, 5년 이상 10년 미만 2.13점, 5년 미만이 2.08점으로 나타났다. 평가기준 적절성을 묻는 영역에서는 20년 이상이 2.53점, 5년 미만이 2.18점, 5년 이상 10년 미만과 10년 이상 15년 미만이 공히 1.93점, 15년 이상 20년 미만이 1.78점의 순으로 만족도를 나타냈다. 평가 절차 및 결과의 공정성에 대한 만족도는 20년 이상이 3.49점, 10년 이상 15년 미만이 2.78점, 5년 미만이 2.63점, 15년 이상 20년 미만이 2.62점, 5년 이상 10년 미만이 2.60점의 순으로 조사되었다.

<표 15> 근무년수별 교원 성과급제 인식

분류된 요인	근무년수	빈도	평균	표준편차	F
성과급에 대한 만족도	5년 미만	58	2.17	1.10	5.122**
	5년 이상-10년 미만	99	1.74	.88	
	10년 이상-15년 미만	175	1.58	.86	
	15년 이상-20년 미만	23	1.68	.84	
	20년 이상	16	2.06	.97	
교원의 참여도	5년 미만	58	2.08	.97	1.206
	5년 이상-10년 미만	99	2.13	1.12	
	10년 이상-15년 미만	175	2.14	1.19	
	15년 이상-20년 미만	23	2.23	1.10	
	20년 이상	16	2.76	1.68	
평가 기준의 적절성	5년 미만	58	2.18	1.07	2.083
	5년 이상-10년 미만	99	1.93	.97	
	10년 이상-15년 미만	175	1.93	1.04	
	15년 이상-20년 미만	23	1.78	.67	
	20년 이상	16	2.53	1.24	
평가 절차 및 결과의 공정성	5년 미만	58	2.63	1.24	1.491
	5년 이상-10년 미만	99	2.60	1.34	
	10년 이상-15년 미만	175	2.78	1.49	
	15년 이상-20년 미만	23	2.62	1.28	
	20년 이상	16	3.49	1.89	

\*\* p<.01

2016학년도 성과급 등급 변인에 따른 교원 성과급제 만족도는 <표 16>과 같다. 성과급에 대한 만족도는 2016학년도 성과급에서 S등급을 받은 사서교사 집단 평균이 2.56점으로 나타나 가장 높았고, 다음으로 A등급과 성과급 대상 제외 사서교사 집단 평균이 2.15점으로 동일하였다. 마지막으로 B등급을 받은 사서교사 집단의 만족도는 1.47점으로 나타나 가장

낮은 만족도를 나타냈다. 또 교원의 참여도와 평가기준 적절성, 평가 절차 및 결과의 공정성을 묻는 영역의 질문에도 성과급 등급의 상승에 따라 만족도도 비례하여 증가하는 것으로 조사되었다.

특히 성과급 등급 변인별 만족도는 전 영역에서의 평균 차이에 대한 결과가 유의수준 .001에서 통계적으로 매우 유의한 차가 있는 것으로 나타나 주목할 만하다.

<표 16> 성과급 등급별 교원 성과급제 인식

분류된 요인	성과급 등급	빈도	평균	표준편차	F
성과급에 대한 만족도	S	15	2.56	1.20	21.937***
	A	102	2.15	1.11	
	B	232	1.47	.67	
	성과급 대상 제외	22	2.15	1.01	
교원의 참여도	S	15	2.91	1.28	18.649***
	A	102	2.74	1.37	
	B	232	1.84	.94	
	성과급 대상 제외	22	2.25	1.00	
평가 기준의 적절성	S	15	2.84	1.21	22.544***
	A	102	2.46	1.20	
	B	232	1.68	.78	
	성과급 대상 제외	22	2.45	1.01	
평가 절차 및 결과의 공정성	S	15	4.52	1.69	35.546***
	A	102	3.54	1.48	
	B	232	2.25	1.14	
	성과급 대상 제외	22	2.83	1.06	

\*\*\* p<.001

2) 사서교사 변인에 따른 직무만족의 차이

사서교사가 소속된 학교급에 따른 직무만족의 차이를 분석한 결과는 <표 17>과 같다.

특히, 인사 및 승진에 대한 영역에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 초등학교가 3.78점, 고등학교가 3.47점, 중학교가 3.40점의 순서로 높게 나타나 소속 학교급별로 직무만족도에 있어 유의수준 .01에서 통계적 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

보상 관계에 있어서는 고등학교가 3.67점, 초등학교가 3.63점, 중학교가 3.39점의 순으로 나타났다. 자기 개발의 경우 초등학교와 중학교가 5.78점, 고등학교가 5.58점으로, 업무 관계에 대한 만족도는 초등학교 5.27점, 중학교 5.21점, 고등학교 5.13점의 순서로 나타났다.

사서교사 근무년수에 따른 직무만족의 차이를 분석한 결과는 <표 18>과 같다. 특히 업무 관계에 대한 만족도에 있어서 20년 이상의 경우 5.78점, 15년 이상 20년 미만의 경우 5.59

<표 17> 소속 학교급별 직무만족

분류된 요인	학교급	빈도	평균	표준편차	F
보상 관계	초등학교	144	3.63	1.50	1.045
	중학교	79	3.39	1.41	
	고등학교	148	3.67	1.36	
자기 개발	초등학교	144	5.78	1.00	1.602
	중학교	79	5.78	.98	
	고등학교	148	5.58	1.20	
업무 관계	초등학교	144	5.27	.95	.731
	중학교	79	5.21	.95	
	고등학교	148	5.13	.95	
인사 및 승진	초등학교	144	3.78	.98	4.792**
	중학교	79	3.40	1.02	
	고등학교	148	3.47	1.07	

\*\* p<.01

점, 10년 이상 15년 미만은 5.27점, 5년 이상 10년 미만은 5.10점, 5년 미만은 4.83점의 순으로 높게 나타나 근무년수가 높아질수록 업무 관계의 만족도가 증가하는 것을 알 수 있다. 또한 이는 유의수준 .001에서 통계적으로도 매우 유의미한 차이를 나타내었다.

<표 18> 근무년수별 직무만족

분류된 요인	근무년수	빈도	평균	표준편차	F
보상 관계	5년 미만	58	3.65	1.26	.530
	5년 이상-10년 미만	99	3.48	1.40	
	10년 이상-15년 미만	175	3.59	1.49	
	15년 이상-20년 미만	23	3.63	1.32	
	20년 이상	16	4.02	1.57	
자기 개발	5년 미만	58	5.52	1.16	.964
	5년 이상-10년 미만	99	5.73	1.01	
	10년 이상-15년 미만	175	5.72	1.09	
	15년 이상-20년 미만	23	5.99	1.03	
	20년 이상	16	5.50	1.28	
업무 관계	5년 미만	58	4.83	.94	5.533***
	5년 이상-10년 미만	99	5.10	.96	
	10년 이상-15년 미만	175	5.27	.93	
	15년 이상-20년 미만	23	5.59	.86	
	20년 이상	16	5.78	.56	
인사 및 승진	5년 미만	58	3.64	.97	.471
	5년 이상-10년 미만	99	3.50	1.00	
	10년 이상-15년 미만	175	3.56	1.07	
	15년 이상-20년 미만	23	3.72	.89	
	20년 이상	16	3.78	1.32	

\*\*\* p<.001

<표 19>는 2016학년도 성과급 등급 따른 직무만족의 차이를 분석한 결과이다. 업무 관계에 있어서 S등급의 경우 5.89점, A등급의 경우 5.41점, B등급의 경우 5.11점으로 성과급 등급에 비례하여 높은 만족도를 보이는 것으로 조사되었고 유의수준 .001에서 통계적으로 유의미한 차이를 강하게 나타내는 것으로 나타났다.

인사 및 승진 영역에서도 S등급이 4.31점, A등급이 3.75점, B등급은 3.47점의 순으로 나타나 성과급 등급을 높게 받은 경우 인사 및 승진 관련 만족도가 높은 것으로 조사되었다. 또한 통계적으로도 유의수준 .01에서 유의미한 차이를 보였다.

<표 19> 성과급 등급별 직무만족

분류된 요인	성과급 등급	빈도	평균	표준편차	F
보상 관계	S	15	4.05	1.63	1.812
	A	102	3.78	1.35	
	B	232	3.47	1.44	
	성과급 대상 제외	22	3.72	1.31	
자기 개발	S	15	5.96	.96	.575
	A	102	5.76	1.01	
	B	232	5.67	1.13	
	성과급 대상 제외	22	5.56	1.05	
업무 관계	S	15	5.89	.76	7.461***
	A	102	5.41	.89	
	B	232	5.11	.91	
	성과급 대상 제외	22	4.70	1.24	
인사 및 승진	S	15	4.31	1.14	4.729**
	A	102	3.75	.98	
	B	232	3.47	.99	
	성과급 대상 제외	22	3.39	1.35	

\*\* p<.01, \*\*\* p<.001

다. 사서교사의 교원 성과급제 인식과 직무만족에 대한 상관관계

사서교사의 교원 성과급제 인식과 직무만족에 대한 상관관계를 분석한 결과는 <표 20>과 같다. 사서교사의 교원 성과급제에 대한 인식과 직무만족과의 상관관계를 살펴보면 자기 개발 변인과 업무 관계 변인을 제외한 모든 변인 간에 통계적으로 매우 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

직무만족을 구성하는 영역 중 보상 관계와 교원 성과급제 인식 관련 4개 영역의 상관계수를 살펴보면, 성과급제 만족도와는 0.348, 교원의 참여도와는 0.440, 평가 기준의 적절성과는 0.427, 평가 절차 및 결과의 공정성과는 0.470으로 나타나 통계적으로 매우 강한 상관관

<표 20> 사서교사의 교원 성과급제 인식과 직무만족에 대한 상관관계

변인	성과급제 만족도	교원의 참여도	평가 기준의 적절성	평가 절차 및 결과의 공정성	보상 관계	자기 개발	업무 관계	인사 및 승진
성과급제 만족도	1							
교원의 참여도	.650***	1						
평가 기준의 적절성	.744***	.804***	1					
평가 절차 및 결과의 공정성	.572***	.739***	.776***	1				
보상 관계	.348***	.440***	.427***	.470***	1			
자기 개발	-.096	-.102	-.100	-.062	-.015	1		
업무 관계	.020	.088	.052	.095	.104*	.544***	1	
인사 및 승진	.403***	.458***	.461***	.454***	.465***	-.023	.333***	1

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

계를 갖고 있었다. 다음으로 직무만족을 구성하는 영역 중 인사 및 승진 영역과 교원 성과급제 인식 관련 4개 영역의 상관계수를 살펴보면, 성과급제 만족도와는 0.403, 교원의 참여도와는 0.458, 평가 기준의 적절성과는 0.461, 평가 절차 및 결과의 공정성과는 0.454로 조사되었으며 통계적으로도 매우 강한 상관관계를 갖고 있었다.

교원 성과급제 인식 요인 내에서도 특히 평가 기준의 적절성과 교원의 참여도 간, 그리고 평가기준의 적절성 간에 각각 0.804, 0.776의 매우 높은 상관계수를 보여주었다. 이는 평가 기준의 적절성이 교원의 참여도와 평가기준의 적절성과 밀접한 관계가 있음을 의미한다. 직무만족을 묻는 대영역 내에서 업무 관계와 다른 영역의 상관계수도 주목할 만하다. 자기 개발과는 0.544, 인사 및 승진과는 0.465, 보상 관계와는 0.104로 나타나 업무 관계 영역은 직무만족의 다른 모든 영역과 통계적으로 강한 상관관계를 지니고 있었다.

## 2. 연구 결과

첫째, 사서교사의 2016학년도 성과급 등급을 조사한 결과 S등급이 4%, A등급이 27.5%, B등급이 62.5%, 휴직, 신규임용 등으로 인한 성과급 제외자가 5.9%로 나타났다. 성과급 제외자 22명을 제외하고 분석하면, S등급이 4.3%, A등급이 29.2%, B등급이 66.5%이다. 교원 성과급제의 등급별 인원 배분 비율이 S등급 30%, A등급 40%, B등급 30%인 점을 감안하면 사서교사의 성과급이 과도하게 낮게 부여되었다는 점을 파악할 수 있다.

둘째 사서교사의 교원 성과급제 인식의 전체 평균은 7점 중 2.15점으로 매우 낮게 나타났다. 성과급제 만족도, 교원의 참여도, 성과급제 기준 적절성, 평가 절차 및 결과의 공정성 4개

영역 전반에서 매우 불만을 가지고 있는 것으로 나타났다. 사서교사는 한 학교 내에서 홀로 사서교사직을 수행하고 있으며, 비교과 교사 인원도 한 학교 당 많아야 3명 내외, 교원의 3% 이내의 극소수이다. 이러한 상황에 따라 성과급제 기준 수립과 성과급제 과정에 관여하여 강한 목소리를 낼 수 없으며, 결국 매년 낮은 성과급을 부여받는 상황이다. 이에 사서교사의 교원 성과급제 인식이 매우 부정적인 것으로 조사되었다고 볼 수 있다.

셋째, 사서교사의 교원 성과급제 인식을 묻는 4개 전 영역에 걸쳐 유의미한 차이를 보인 사서교사의 변인은 소속 학교급과 성과급 등급이다. 소속 학교급에 따라 고등학교, 초등학교, 중학교 순으로, 성과급 등급별로는 등급이 높을수록 긍정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 근무년수에 따른 인식은 교원 성과급제 인식을 묻는 4개 영역 중 한 영역인 성과급에 대한 만족도 영역에서만 의미 있는 차이를 보였으며, 20년 이상, 5년 미만, 5년 이상 10년 미만, 15년 이상 20년 미만, 10년 이상 15년 미만 집단 순으로 성과급에 대한 만족도에 긍정적인 인식을 지닌 것으로 조사되었다. 이는 신규교사와 원숙기 교사가 아닌 10년에서 20년 근무 경력을 가진 중간 경력 사서교사의 교원 성과급제 인식이 상대적으로 더욱 낮은 것으로 해석할 수 있겠다.

넷째, 사서교사의 직무만족 전체 평균은 7점 중 4.60점으로 나타났다. 자기 개발, 업무 관계 영역에서는 상대적으로 높은 만족도를 보였으나, 인사 및 승진, 그리고 보상 관계에서는 상대적으로 더 낮은 만족도를 나타냈다. 현실적으로 사서교사의 승진이 이루어질 수 없는 현행 인사승진제와 구조적 한계점에 대한 불만이 드러난 것으로 보인다. 하지만 이러한 현실적 한계와는 별개로 창의적인 학교도서관 운영과 지속적인 연수 참여와 관련된 자기 개발 영역, 그리고 동료 교사와 학생과의 관계 등 업무 관계 영역에 있어서는 평균 이상의 적극적 태도와 만족도를 보인 점은 별도로 주목할 만하다.

다섯째, 사서교사의 직무만족에 대한 만족도를 변인별로 조사했다. 보상 관계와 자기 개발 영역에서는 어떠한 변인별로도 집단 간 유의미한 차이를 보이지 않았다. 직무만족을 묻는 4개 영역 중 업무 관계와 인사 및 승진 영역에서 일부 변인에 따른 유의미한 차이를 보였다. 업무 관계 만족도에 있어서는 근무년수와 성과급 등급별로 차이를 보였는데, 근무년수가 높아질수록 업무 관계 만족도가 비례하여 증가하는 것으로 조사되었다. 성과급 등급별로는 성과급 등급이 높을수록 업무 관계 만족도도 높은 것을 알 수 있었다. 인사 및 승진 영역에서는 소속 학교급과 성과급 등급별로 집단 간 유의미한 만족도 차이를 보였다. 소속 학교급 별로는 초등학교, 고등학교, 중학교 순으로, 성과급 등급별로는 성과급 등급이 높을수록 인사 및 승진 만족도에 대해 긍정적 인식을 보이는 것으로 조사되었다.

여섯째, 교원 성과급제에 대한 사서교사의 인식과 직무만족의 상관관계를 조사한 결과 사서교사의 교원 성과급제에 대한 인식은 보상 관계와 관련된 직무만족도, 그리고 인사 및 승진



과 관련한 직무만족도와 매우 높은 상관 계수를 나타냈다. 이에 사서교사의 성과급에 대한 인식은 직무만족과 매우 깊은 상관관계를 가지는 것으로 조사되었다.

## V. 결론 및 제언

현재 시행되고 있는 교원 성과급제는 일반교사와 다른 사서교사의 업무적인 특수성을 반영하고 있지 못하다. 따라서 대부분의 사서교사는 낮은 평가를 받을 수밖에 없어 사기가 저하되고 성취동기 및 조직충성도가 매우 낮은 실정이다.

본 연구에서는 교원 성과급제에서 사서교사가 어떤 부당한 평가를 받고 있는지 실제적인 데이터를 전국적으로 수집하여 분석했다는 점에서 의의가 있다. 본 연구에서는 사서교사의 교원 성과급제에 대한 인식과 직무만족과의 관계를 분석하였다. 연구 결과 첫째, 전국 사서교사들은 66.5%가 최하위 등급을 받고 있어 등급별 인원 배분 비율에 어긋나는 불합리한 평가를 받고 있다. 둘째, 사서교사들은 교원 성과급제에 대하여 매우 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 특히 사서교사로 근무연수가 많을수록 부정적인 인식이 높았는데 경험과 전문성을 겸비하여 뛰어난 업무능력을 발휘하고 있음에도 불구하고 낮은 평가를 받고 있다. 셋째, 사서교사의 직무만족에서 자기 개발, 업무 관계 영역에서는 높은 만족도를 보였으나, 인사 및 승진, 보상 관계에서는 낮은 만족도를 보였다. 제도적으로 사서교사의 승진이 불가능한 이유가 직무만족을 저해하고 있다. 넷째, 성과급제에 대한 인식과 직무만족은 매우 밀접한 관계를 보였으며 세부적으로는 성과급제 만족도, 교원의 참여도, 평가 기준의 적절성, 평가 절차 및 결과의 공정성에 대한 인식이 낮을수록 인사 및 승진, 보상 관계에 대한 직무만족도가 낮았다. 사서교사의 직무만족도를 높여서 교육의 질적 수준을 개선하기 위해서는 교원 성과급제의 문제점을 개선해야 하겠다.

사서교사 성과급제의 개선방안을 제안하면 첫째, 일반교사와 사서교사를 분리하여 시도교육청 또는 교육지원청 단위로 성과급제를 실시해야 한다. 성과급제에서 동일한 업무조건과 평가기준이 적용된다면 거부감이나 반발은 줄어들고 공정한 경쟁 체제가 정착될 것이다. 둘째, 사서교사만을 대상으로 성과급제를 실시하더라도 성과상여금 지급율의 격차를 줄여야 한다. 등급별 성과상여금 지급율은 S등급 70%, A등급 50%, B등급 35%로 S등급과 B등급은 2배 차이가 나고 있어서 B등급에 해당하는 사서교사를 경제적, 정신적인 박탈감에 빠지게 한다. 등급별 인원 배정비율도 최하위 등급의 비율을 축소하는 방향으로 개선하여야 한다. 셋째, 교원 성과급제를 폐지하는 것이 근본적인 문제해결 방법이다. 교사들의 성, 교직경력, 직위, 교원단체에 상관없이 대부분의 교사가 교원 성과급의 폐지를 주장하고 있다(김달표

2013, 김경운 외 2012, 유은혜 2016). 전인교육을 지향하며 비공식적인 교육활동이 많은 사서교사의 특성상 공정한 성과급제가 불가능하며, 교사 간 갈등을 유발하여 교육의 질적 저하를 초래하는 교원 성과급제는 폐지해야 한다.

## 참고문헌

- 교육과학기술부. 2009. 『교육공무원 성과상여금 지급기준』. 서울: 교육과학기술부.
- 교육과학기술부. 2010. 『학년도 교원능력개발평가 표준매뉴얼』. 서울: 교육과학기술부.
- 김경운 외. 2012. 교원 성과급제에 대한 초등학교 교사들의 대처방식. 『교육학연구』, 50(1): 161-192.
- 김달효. 2013. 교원 성과급의 효용성에 관한 교사의 인식 분석. 『인문사회과학연구』, 14(1): 277-298.
- 김성준. 2008. 사서교사 평가제도로서 현행 교원평가제의 문제점과 개선방향에 관한 연구. 『한국도서관정보학회지』, 39(4): 421-443.
- 김성준. 2013. 미국의 사서교사 전문성 평가기준과 도구에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 47(2): 103-121.
- 김정현 외. 2010. 교원능력개발평가의 사서교사 평가지표 개선방향에 관한 연구. 『한국도서관정보학회지』, 41(3): 133-154.
- 김현정. 2012. 『인천 학교급식 영양교사의 직무만족도 조사 및 직무평가제도 개선방안』. 석사학위논문, 인하대학교 교육대학원.
- 박수경. 2012. 『성과상여금이 교원의 성취동기에 미치는 영향』. 석사학위논문, 경인교육대학교 교육대학원.
- 박지혜, 최희준. 2009. 교원능력개발평가 사서교사 평가지표와 문항의 중요도 및 수행도에 대한 사서교사들의 인식. 『한국도서관정보학회지』, 40(4): 93-111.
- 신상명. 2009. 교원성과상여금제도의 운영 및 성과에 대한 평가. 『한국교원교육학회 학술대회자료집』, 19: 3-15.
- 여순영, 김윤신, 김현숙. 2011. 교원 성과급 제도에 대한 초등교사와 초등보건교사의 인식과 개선방안. 『한국학교보건학회지』, 24(2): 141-154.
- 유은혜. 2016. 비교과 교사 교원업적평가의 현황과 문제점. 『2016년 국정감사 정책자료집』, 서울: 국회의원 유은혜 의원실.
- 이재운, 강경석. 2016. 교사의 교원 성과급에 대한 공정성 지각, 대인신뢰, 조직몰입 및 조직시민행

- 동 간의 구조 관계. 『교육문화연구』, 22(6), 115-146.
- 임효택. 2012. 『보건교사의 주요 직무가 성과평가에 제대로 반영되는가』. 석사학위논문, 건양대학교 교육대학원.
- 정영희. 2013. 『교원 성과급에 대한 공정성 인식과 성취동기, 조직헌신, 직무만족의 관계 분석』. 박사학위논문, 중부대학교대학원 교육학과.
- 최지혜. 2002. 『교원 성과급제도와 교원의 성취동기와의 관계』. 석사학위논문, 연세대학교 교육대학원.
- 한지민. 2010. 『교원 성과급제에 대한 교사의 인식과 직무만족과의 관계』. 석사학위논문, 대구교육대학교 교육대학원.

국한문 참고문헌의 영문 표기

(English translation / Romanization of reference originally written in Korean)

- Choi, Ji-hye. 2005. *The relationship of merit-based pay system to teacher achievement motivation*. M.A. thesis, Major in Educational Management and Lifelong Education, The graduate School of Education, Yonsei University, Korea.
- Han, Ji-min. 2010. *The Relation of the Awareness of Teachers about the Performance-Based Pay System and Their Job Satisfaction*. M.A. thesis, Department of Elementary Education, Graduate School of Education, Daegu National University of Education, Korea.
- Jeong, Young-Hee. 2013. *Relation Analysis Related to Achivement Motivation, Job Satisfaction, and Organization Commitment, According to the Perceived Organizational Justice Based on Performance Based Pay System*. Ph.D. diss., Department of Education, Graduate School of Joongbu University, Korea.
- Kim, Hyun-jung. 201A *Study on the Job Satisfaction of Nutrition Teachers and the Improvement of the Job Evaluation System in Incheon*. M.A. thesis, Department of Nutrition Education, Graduate School of Education, Inha University, Korea.
- Kim, Jeong-Hyen et al. 2010. "A Study on the Improvement of Teacher Librarians' Evaluation Indicators in Korea." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 41(3):133-154.
- Kim, Kyung-Yoon. et. al. 2012. "A study on response of elementary school teachers to performance-based bonus pay." *Korean Journal of Educational Research*, 50(1): 161-192.

- Kim, Sung-Jun. 2008. "A Study on Problems and Improvement of Teacher Librarians' Evaluation System in Korea." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 39(4): 421-443.
- Kim, Sung-Jun. 2013. "A Study on the Evaluation Standards and Tools of the Performance of School Librarians in the United States." *Journal of the Korea Society for Library and Information Science*, 47(2): 103-121.
- Lee, Jae-Woon and Kang, Kyung-seok. 2016. "The Structural Relationship among Teacher' s Perception of the Justice of Teacher's Merit-pay, Interpersonal Trust, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Education & Culture*. 22(6): 115-146.
- Lim, Hyo-Taeg. 2012. *How Much is Reflected Main Job of Health Teachers in the Performance Evaluation*. Department of Health Education, The Graduate School of Education. Konyang University, Korea.
- Park, Ji-Hye and Choi, Hee-Jun. 2009. "Teacher Librarians' Perceptions of the Importance and Performance Frequency of Their Roles Inherent in the Indicators and Items for Teacher Evaluation." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 40(4), 93-111.
- Park, Su-Kyung. 2012. *The Effect of a Merit Pay System on the Achievement Motivation of Teachers*. M.A. thesis, Elementary Educational Administration. Graduate School of Education, Gyeongin National University of Education, Korea.
- Yeo, Soon Young and Kim, Yun-Shin and Kim, Hyeon Suk. 2011. A study on the perception and improvement plans of performance based pay by elementary school teachers and elementary school health teachers. *The Journal of the Korean Society of School Health*, 24(2): 141-154.