

교원성과급제도에 대한 고등학교 교사의 주관성 연구

유영설
수원농생명과학고등학교 교사

The Subjective Study of the High School Teachers on the Performance-based Pay System for Teachers

Young-Seol Yu
Teacher, Suwon High School for Agricultural Science

요 약 본 연구는 교원성과급제도에 대한 고등학교 교사들의 주관성을 탐색하는데 목적이 있다. 이를 위해 인간의 주관적 인식을 탐색할 수 있는 Q방법론을 활용하였다. 연구결과 3개의 유형이 탐색되었다. 제1유형은, '성과급제 부정형'으로 연구 참여 교사 24명 중 20명, 약 83%가 포함되었다. 교원성과급제도에 대해 정부의 일방적 정책 시행에 대한 불만, 불필요한 스트레스 야기 그리고 교원 간 갈등 및 경쟁 등을 유발하고 교사들의 동기유발이나 직무만족도에는 오히려 부정적인 영향을 준다는 인식을 나타냈다. 제2유형은 '성과급제 중립형'으로 성과급제 대해 공정한 업무 평가와 교육공동체의 협력적 분위기 강화, 직무만족도 증대 등에 긍정적 인식을 나타냈으나, 교직에 대한 자긍심 증대나 교육적 행동 유발 등에 대해서는 부정적 인식을 나타냈다. 제3유형은 '성과급제 수용형'으로 성과급제는 기피업무에 대한 보상이면서 교원의 동기유발 및 직무만족도를 높이고 참여적 업무수행과 창의적 업무 수행 등에 대해 긍정적 인식을 나타냈다. 끝으로, 모든 유형에서 성과급제의 평가 척도의 타당도에 부정적 반응을 나타냈다.

주제어 : 교원성과급제도, 고등학교 교사, 주관성, 인식, Q-방법론

Abstract The purpose of this study was to explore high school teachers' subjective perception on performance-based pay system(PBPS) for teachers using Q-methodology. This study found three types of high school teachers' subjective perception on the system. Type I is named 'the type of negative perception.' The subjects of type I emphasize the PBPS is not appropriate system for motivating teachers' educational behaviors. Type II is named 'the type of neutral perception.' The subjects of type II emphasize the PBPS is a fair job evaluation, strengthening cooperative atmosphere of educational community but the system is not an usefulness for causing educational behavior etc. Type III is named 'the type of acceptive perception.' The subjects of type III emphasize the PBPS is a good policy to reward for the work most people avoid getting into and improve culture of teaching job etc.

Key Words : Performance-based Pay System(PBPS), High School Teachers, Subjectivity, Perception, Q-methodology.

1. 서론

성과에 따른 합당한 보상은 조직의 목표 달성을 위한 구성원의 변화에 매우 의미 있는 촉진기제가 된다. 이러한 구성원의 변화는 궁극적으로 조직의 발전을 도모할

수 있다[1]. 성과에 대한 평가 척도가 조직의 목적을 온전히 반영하지 못하거나 구성원들의 동의를 얻지 못한다면 그 보상책은 제 기능을 하지 못할 가능성이 높다. 구성원들은 당장의 성과 평가에서 좋은 등급을 받기 위해 평가 척도에 부합한 제한적인 업무에 관심을 집중되고 중국에

*Corresponding Author : Young-seol, Yu (ysssports4u@hanmail.net)

Received January 15, 2019
Accepted March 20, 2019

Revised February 25, 2019
Published March 28, 2019

는 성과급제도가 오히려 조직의 효율적인 목표달성을 방해물로 작용하게 된다. 더하여 성과 평가 지표의 모호함은 구성원 간에 지나친 경쟁과 갈등을 유발하고 이는 구성원에게 불필요한 스트레스로 작용함으로써 구성원들 사이의 협력적 조직문화 형성에 악영향을 끼치게 된다.

우리나라에서 교원성과급제도는 교원의 인사관리 체계를 연공서열 중심에서 성과 중심으로 전환하기 위해 2001년에 도입되었다[2]. 이러한 교직사회에서 성과 중심의 인사체계는 교직사회의 협력과 교원들 사이에서 선의의 경쟁을 통한 교육의 질을 개선하고 높은 성과를 낸 교원에게 금전적인 보상을 제공하기 위한 목적으로 출발하였다[3,4]. 그러나 교원성과급제도가 시행 된지 약 18년이 지났지만 아직도 정책의 초기 단계인 제도화(Institutionalization) 단계에 머물러 있다. 현재도 교원성과급제도가 학교 현장에서는 교원들 간의 갈등 기제로 작용하고 있고 일부 교원들로부터는 끊임없는 집단적 반발이 이어지고 있다. 교원성과급제도의 효과성에 대한 의문과 함께 적용가능성에 대한 부정적 인식이 학교 현장에서는 만연해 있다[5]. 교원성과급제도가 학교 현장에 토착화(Indigenization) 단계까지 도달할 수 있을 것인지에 대해 강한 의구심을 갖게 한다.

교원성과급제도가 학교 현장에 정착되지 못하는 이유는 무엇일까? 성과급은 조직 또는 개인의 목표 달성 정도에 따라 주어지는 인센티브(Incentive)제도이다. 이러한 성과 평가에 따른 보상제도에서 목표달성의 정도를 정확하게 측정하는 것은 정책의 실효성에 매우 중요한 요소이다[6]. 그러나 교직은 학생의 성장과 발달을 돕는 것을 목적으로 하기 때문에 성과를 객관화하여 측정하는 것은 매우 어렵다. 즉, 인간을 교육한다는 교직의 특수성 때문에 진정한 의미의 성과 측정은 곤란하다는 것이다[7]. 학교 현장에서 활용되는 성과급 척도는 핵심적 교육활동보다는 객관적 평가가 가능한 내용을 중심으로 제작되어 있다. 이러한 이유로 인해 교원들은 지속적으로 성과급 제도에 반대 의견을 보이며 성과급 반납이나 균등분배 그리고 순환등급제 등의 구체적인 저항운동을 전개해 오고 있다[3]. 그럼에도 불구하고 교육 당국은 교원성과급제에 대한 강행 의지를 표명하고 교원들의 저항 행동을 처벌 위주의 방식으로 제한해 오고 있다[8]. 이러한 교직문화에서 전혀 제 기능을 발휘하지 못하고 있는 교원성과급 정책에 대해 교직사회에서는 2017년 문재인 정부가 들어서면서 폐지의 가능성을 기대하고 있었다. 그러나

교원들의 기대와는 달리 문재인 정부에서도 교원성과급 정책에 대한 폐지나 큰 틀에서의 변화는 감지되지 않고 있다[8]. 교직 사회에서 교원들의 사기 및 동기 유발 등에 보상책으로서 그 기능을 다하지 못하고 오히려 교원들 간에 갈등 및 불신을 낳고 있는 성과급제도에 대한 교원들의 폐지 또는 개선 요구는 지속될 것으로 보인다.

이러한 관심을 반영하듯, 교원성과급제에 대한 연구는 다양한 측면에서 이루어져 왔다. 연구의 주요 주제는 성과급제도의 행정사적 고찰[9], 성과평가 특징 분석[7], 공정성과 효용성 인식 및 동기 분석[2,3,5,12-14], 외국의 운영 사례[15,16] 그리고 사서교사[17] 및 특수교사의 인식[4] 등이다. 이러한 선행연구들은 교원성과급제도의 현장 적용성을 높이는데 많은 시사점을 제공한다. 특히, 성과급제도에 대한 교원들의 인식과 관련한 연구는 교육현장에서 정책의 실제성을 탐색할 수 있는 기본 자료를 제공한다. 교원들의 인식연구와 관련하여 김달효[13]는 교원성과급의 효용성에 관한 연구에서 교사들의 개인 특성과 상관없이 대부분의 교사들이 교원성과급제도에 대해 반대하였고, 그 이유로는 교직 특성상 성과 평가의 한계와 교원 간의 갈등 등을 강조하였다. 그러나 이승길, 강봉숙[17]의 연구에서는 사서교사들은 성과급 등급이 높을수록 성과급제에 대한 만족도와 평가의 공정성 인식이 높게 나타났다고 주장하였다. 즉, 대부분의 교사들은 성과급제도에 대해 반대를 하지만 성과등급에 따라 다른 인식을 나타내기도 한다는 것이다. 물론, 사서교사를 연구 대상으로 하였기 때문에 교과교사의 인식으로 보기에선 무리가 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 선행연구들은 성과급제도에 대한 실제성을 설명하는데 기본틀을 제공한다. 그러나 선행연구의 대부분이 계량적 연구방법을 활용하고 있어 성과급제도에 대한 다양한 관점을 제공하기에는 한계가 있어 보인다. 보상에 대한 가치부여는 개인의 주관성에 영향을 받는다. 따라서 교원의 주관성을 반영한 성과급제도에 대한 인식의 탐색은 연구주제에 대한 다른 관점의 정보를 제공할 수 있다는 측면에서 매우 의미 있어 보인다.

본 연구는 교원성과급제도에 대한 현장 교원들은 어떠한 인식을 형성하는 지를 탐색하고자 한다. 이러한 연구를 통해 교원성과급제도가 현장 적합성 높은 정책으로 전환될 수 있도록 기초자료를 제공하는데 연구의 목적이 있다. 이를 위해 구체적으로 해결하고자 하는 문제는 다음과 같다. 첫째, 교원성과급제도에 대한 고등학교 교사

들의 인식은 어떻게 유형화 되는가? 둘째, 교원성과급제도에 대한 교사들의 인식 유형별 특징 및 시사점은 무엇인가?

2. 연구방법

본 연구는 교원성과급제도에 대한 고등학교 교사들의 주관적 인식을 유형화하고 그 특성을 살펴보기 위해 Q방법론을 사용하였다. Q방법론은 스티븐슨(William Stephenson)이 인간의 신념, 태도, 가치 등의 주관적 영역을 측정하고자 창안하였다. Q방법론은 연구대상자가 주관적 판단에 따라 진술문들의 순서를 정(sorting)하고 이를 모형화함으로써 주제에 대한 자신의 주관성을 스스로 표현해 가는 자결적 정의(operant definition)의 과정을 거친다[18,20]. 따라서 교원성과급제에 대한 교사들의 태도는 온전히 참여자들의 주관적인 판단에 의해 결정되기 때문에 본 연구에서 Q방법론의 활용은 연구문제를 해결하는데 매우 적합한 방법으로 여겨진다.

2.1 연구대상

Q방법론에서 연구대상은 Q분류과정에 참가하게 되는 대상으로 P표본(P-Sample)을 말한다. Q방법론은 대상자들의 개인적인 특성이나 차이로부터 모집단의 특성을 추론하는 것이 아니라, 개별 대상자가 Q진술문을 어떻게 구조화시키는가를 다루기 때문에 소표본 이론(Small-Sample Doctrine)에 근거한다[19,21]. 이러한 소표본 이론은 Q진술문들이 갖는 주제에 대한 개인 간의 차이가 아니라 개인 내의 의미의 중요성에 따른 차이(intra-individual differences insignificance)를 다룬다. 본 연구의 대상은 경기도 S시에 근무하고 있는 고등학교 교사 24명을 대상으로 하였다.

2.2 연구절차

2.2.1 Q모집단과 Q표본(진술문) 추출

Q표본은 교원성과급제에 대한 교원들의 인식의 총합체인 Q모집단에서 추출된 진술문을 말한다. 이를 위해 교원성과급제와 관련한 선행연구[5,4,9,14]를 토대로 73개의 Q모집단을 수집하였다. 수집된 Q모집단에 대해서 3차례의 검토 작업을 실시하였다. 1차는 연구자가 각 진술문의 중요도와 내용타당도를 중심으로 검토 작업을 거

쳐 50개의 예비Q표본을 추출하였고, 2차는 연구대상자(P-sample) 3명에게 추출된 예비Q표본을 읽고 이해도나 중요도를 고려하여 30개의 예비Q표본을 추출하였다. 끝으로 동일 대상자를 통해 30개의 예비Q표본을 읽고 긍정과 부정 그리고 중립의 의견을 수렴하여 문구 수정 작업을 거쳐 Table 1과 같이 최종 30개의 Q표본을 추출하였다.

Table 1. Q-Sample

Statements
1. Motivation of teacher
2. Improving quality of public education at school
3. Improving culture of teaching job
4. Effective incentive system at school
5. Improving efficiency of teacher's work
6. Improving satisfaction from teacher's job
7. Effective teachers' organization management
8. Fair job evaluation
9. Strengthening cooperative atmosphere of educational community
10. Reducing the sense of vocation for teaching
11. Reducing the teacher's active participation
12. Rewarding for the work most people avoid getting into
13. Fair evaluation for teacher's competency
14. Lack of fair criteria for performance evaluation
15. Reducing teacher's creative job performance
16. Strengthening teacher's trust in organization
17. Strengthening teacher's loyalty for organization
18. Influence of familiarity with assessor
19. Causing educational behavior
20. Strengthening teacher's belief in education
21. Causing commitment to educational activity
22. Improving self-esteem on teacher's job
23. The government's unilateral enforcement of the policy
24. Fostering an atmosphere of disharmony caused by teacher grading
25. Causing conflicts among teachers
26. Causing competition among teachers
27. Limits of fair evaluation on teacher's duty
28. Ambiguity of the qualitative measurement for educational out-put
29. Inappropriate payment gap among people with different grades
30. Causing unnecessary stress

2.2.2 Q-분류(Q-sorting)

Q분류(Q-sorting)는 연구대상자가 Q표본을 일정한 방법에 따라 강제적으로 분류(forced-distribution)하는 과정이다. 본 연구에서 Q분류는 2018년 10월 22일부터 12월 3일까지 교무실에서 실시되었다. Q분류는 먼저, 연

구자가 연구대상자를 개별적으로 만나 연구방법 및 목적에 대해 설명을 한 뒤 실시하였다. 연구대상자 24명은 30개의 Q표본을 읽은 후 자신의 주관적인 판단에 따라 상대적인 의미와 중요도를 고려하여 Q표본을 분포틀에 맞추어 분류하였다[그림1]. 이 때, 연구대상자로 하여금 양극단에 배치한 4개의 Q표본을 선택한 이유에 대해 구체적으로 기술하게 함으로써 각 유형별 특성을 보다 심층적으로 이해하기 위한 근거자료를 수집하였다.

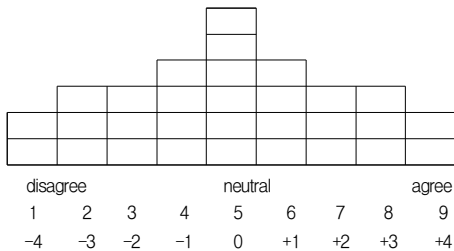


Fig. 1. Q-표본의 분포틀과 점수구성

2.3 자료 분석

본 연구에서 자료 분석은 Q분포도에서 가장 부정하는 것(-4)을 1점으로 시작하여 중립인 것(0)에 5점 그리고 가장 긍정하는 것(+4)에 9점을 부여하여 점수화하였다. 부여된 점수를 진술문 번호순으로 코딩(coding)하여 QUANL 통계프로그램을 통해 주성분요인분석(principal component factor analysis)을 실시하였다. 요인의 회전은 배리맥스회전(varimax rotation)방법을 사용하였다. 요인추출은 각 유형의 고유값(eigen-value)이 1.00이상을 기준으로 하여 가장 이상적이라고 판단되는 모형을 최종적으로 선택하였다.

3. 분석결과

3.1 교원성과급제에 대한 교사의 주관성 유형화 결과

교원성과급제에 대한 교원의 인식은 3개 유형으로 분류되었다. 각 유형별 고유값(Eigen Value) 및 설명력은 Table 2와 같다. 즉, 분석결과 3개의 유형으로 탐색되었고, 전체 설명량은 67.96%로 나타났다.

Table 2. Eigen Value and Variances

	I	II	III
Eigen Value	13.037	1.8724	1.4014
Variance(%)	.5432	.0780	.0584
Cumulative Variance(%)	.5432	.6212	.6796

유형 간의 상관계수는 Table 3과 같이 <유형 I>과 <유형 II>는 .170, <유형 I>과 <유형 III>은 -.162 그리고 <유형 II>와 <유형 III>은 .173으로 나타났다.

Table 3. Correlations between Factors

Factors	I	II	III
I	1.000		
II	.170	1.000	
III	-.162	.173	1.000

Table 4는 각 유형별 연구대상자의 인자가중치(factor weight)와 인구사회학적 특성을 나타내고 있다. 인자가중치는 각 유형에 속한 연구대상자(P표본)의 유형에 대한 전형성을 나타내는 지표로서 인자가중치가 높을수록 그 유형의 특성을 다른 대상자들보다 많이 지녔다는 것을 의미한다. 각 유형별 대상자는 <유형 I>에 20명, <유형 II>에 2명 그리고 <유형 III>에 2명으로 구성되었다. 개인별 특성에서는 성과급제만족도를 제외하고는 유형별 차이점은 발견되지 않았다.

Table 4. Factor Loadings and the P-Sample

Factors	ID	Loadings	Gender	Career	Major	Satisfaction of PBPS	Satisfaction of Job	Recently PBPS* Grade
Factor I (N=20)	p13	3.9371	F	9	Plant Resources	Low	Medium	A
	p16	3.3931	F	12	Professional School Counselor	Low	Medium	B
	p22	2.9424	F	6	English	Low	High	A
	p12	2.7678	M	14	Korean	Low	High	B
	p21	2.3471	F	6	Food Process	Medium	Medium	A
	p9	2.3396	F	8	Japanese	Low	Medium	B
	p7	2.3343	F	28	Mathematic	Low	Medium	A
	p11	2.3031	M	27	Physical Education	Low	Low	S
	p23	2.2317	F	16	Plant Resources	Low	Medium	A
	p19	2.1917	F	3	English	Low	Medium	B

p3	2.0610	F	10	Korean	Low	Medium	A	
p8	2.0576	F	30	Life Science	Low	High	S	
p6	1.8066	F	35	Korean History	Medium	High	B	
p24	1.4723	M	14	Physical Education	Low	High	B	
p10	1.4664	F	2	Music	Low	Medium	B	
p2	1.2124	F	10	English	Medium	Medium	B	
p5	1.2093	M	30	Mathematic	Low	Medium	S	
p14	.9512	F	10	Special Education	Low	Medium	A	
p17	.9169	F	8	School Nurse	Low	Low	B	
p18	.6981	F	18	Korean	Low	High	S	
Factor II (N=2)	p1	1.6891	F	7	Physical Education	Medium	Medium	A
	p20	.8591	F	20	Design	Medium	Medium	A
Factor III (N=2)	p4	2.0004	M	13	Social Studies	Medium	Medium	B
	p15	.3297	M	28	Special Education	Medium	High	S

3.2 교원성과급제에 대한 교사의 인식 유형별 특성

교원성과급제에 대한 교사의 인식 유형별 특성은 각 유형별 표준점수 ±1.00이상인 Q진술문과 유형 간 차이를 보인 진술문 그리고 각 유형별 인자가중치가 높은 연구 대상자의 진술문을 토대로 각 유형을 분석하였다.

3.2.1 제1유형: 성과급제 부정형

Table 5에 제시된 바와 같이, 제1유형에 속한 교사들은 교원성과급제에 대하여 교원업무 특성 상 공정한 평가의 한계를 갖는다는 진술문에 가장 강한 긍정적 반응을 보인다. 다음으로 교육성과의 양적 측정의 모호성, 불필요한 스트레스 야기, 교원성과급 정책에 대한 정부의 일방적 시행 그리고 교사 등급화에 따른 위화감 조성 등의 순으로 강한 긍정적인 인식을 나타낸다. 반면에 교사들의 동기유발에 대한 진술문에 가장 강한 부정적 반응을 나타낸다. 다음으로 직무만족도 증대, 공정한 업무 평가, 공정한 교원 능력 평가 그리고 효과적인 보상제도 순으로 강한 부정적 인식을 나타낸다. 또한, 제1유형이 다른 유형보다 두드러지게 긍정적인 반응을 보인 진술문을 보면 Table 6, 사명감 저해에 대한 진술문이 가장 큰 차이를 나타낸다. 다음으로 불필요한 스트레스 야기, 등급 간 부적정한 성과금액 차, 참여적 행동 저해, 교원 간 갈등 유발 등의 순으로 두드러진 긍정적인 인식의 차이를 나타냈다. 이 유형에 속한 한 교사의 진술은 다음과 같다.

“교사로서 나는 성과 상여급에 반대합니다. 성과기준에 도달하기 위해 제출해야하는 서류가 많고 이것을 행하는데 시간과 노력이 부가적으로 필요합니다. 또한, 학생들을 대상으로 하는 교육활동에 성과급 기준을 논하기에 적절하지 모르겠어요. 그리고 우리가 하고 있는 업무에 적절한 성과기준이 부여되고 있지 않은 것 같아요.”(P13)

따라서 제1유형은 교원성과급제가 의도한 본래의 목적 및 취지 또는 효과에 대해 모두 부정적인 인식을 나타내어 ‘성과급제 부정형’으로 정의하였다.

Table 5. Descending Array of Z-scores and Factor I

Q-Statement	Z-Score
27. Limits of fair evaluation on teacher's duty	1.81
28. Ambiguity of the qualitative measurement for educational out-put	1.55
30. Causing unnecessary stress	1.49
23. The government's unilateral enforcement of the policy	1.37
24. Fostering an atmosphere of disharmony caused by teacher grading	1.28
25. Causing conflicts among teachers	1.18
29. Inappropriate payment gap among people with different grades	1.07
26. Causing competition among teachers	1.07
3. Improving culture of teaching job	-1.03
2. Improving quality of public education at school	-1.09
9. Strengthening cooperative atmosphere of educational community	-1.09
4. Effective incentive system at school	-1.10
13. Fair evaluation for teacher's competency	-1.11
8. Fair job evaluation	-1.12
6. Improving satisfaction from teacher's job	-1.21
1. Motivation of teacher	-1.33

Table 6. Factor I Greater Than All Others

Q-Statement	Z-Score	Average Z	Diff
10. Reducing the sense of vocation for teaching	.544	-1.271	1.815
30. Causing unnecessary stress	1.487	-.245	1.732
29. Inappropriate payment gap among people with different grades	1.071	-.604	1.675
11. Reducing the teacher's active participation	.423	-1.214	1.638
25. Causing conflicts among teachers	1.183	-.389	1.573
15. Reducing teacher's creative job performance	.570	-.684	1.253
23. The government's unilateral enforcement of the policy	1.369	.130	1.239
18. Influence of familiarity with assessor	.121	-.975	1.096
24. Fostering an atmosphere of disharmony caused by teacher grading	1.283	.217	1.067

3.2.2 제2유형: 성과급제 중립형

Table 7에 제시된 바와 같이, 제2유형에 속한 교사들은 교원성과급제에 대하여 교원업무 특성 상 공정한 평가의 한계를 갖는다는 진술문에 가장 강한 긍정적인 반응을 보인다. 다음으로 공정한 업무 평가, 교육공동체의 협력적 분위기 강화, 교육성과의 양적 측정의 모호성, 그리고 직무만족도 증대 등의 순으로 강한 긍정적 인식을 나타낸다. 반면에 교직에 대한 자긍심 증대, 교육적 행동 유발, 조직충성심 강화, 교육에 대한 신념 강화, 등급 간 부적절한 성과급액 차 등의 순으로 부정적 인식을 나타냈다. 또한, 제2유형이 다른 유형보다 두드러지게 긍정적인 반응을 보인 진술문을 보면 Table 8, 공정한 업무 평가의 진술문에서 가장 큰 차이를 나타낸다. 다음으로 교육공동체의 협력적 분위기 강화, 직무만족도 증대, 교육의 질 개선 그리고 직무효율성 증대 등의 순으로 두드러진 긍정적인 인식의 차이를 나타냈다. 이 유형에 속한 한 교사의 진술은 다음과 같다.

“학교의 업무에 대한 책임감을 갖고 생활하기 때문에 학교 내, 부서 간, 학년 간 협력이 가능하다고 봅니다. 또한, 무임승차에 대한 공정함이 적용되어야 한다고 생각합니다. 그리고 수업에 대한 열의, 학생과의 유대관계, 불필요한 상하관계가 사명감 저해를 가져온다고 생각합니다. 성과상여금과는 관계가 없다고 생각합니다. 수업에 대한 개인의 만족이 교직에 대한 자긍심을 높여준다고 생각합니다. 성과급 문제는 아닌 것 같아요.”(P1)

따라서 제2유형은 평가 척도의 공정성에 문제를 제기하면서도 업무에 대한 보상 및 교육공동체 간 협력적 분위기를 유발한다는 측면에서 교원성과상여금제에 대해 긍정적인 반응을 보여 ‘성과급제 중립형’으로 정의하였다.

Table 7. Descending Array of Z-scores and Factor II

Q-Statement	Z-Score
27. Limits of fair evaluation on teacher's duty	1.53
8. Fair job evaluation	1.51
9. Strengthening cooperative atmosphere of educational community	1.51
28. Ambiguity of the qualitative measurement for educational out-put	1.34
6. Improving satisfaction from teacher's job	1.14
.....	
29. Inappropriate payment gap among people with different grades	-1.14
16. Strengthening teacher's trust in organization	-1.14
20. Strengthening teacher's belief in education	-1.15
17. Strengthening teacher's loyalty for organization	-1.34
19. Causing educational behavior	-1.91
22. Improving self-esteem on teacher's job	-2.09

Table 8. Factor II Greater Than All Others

Q-Statement	Z-Score	Average Z	Diff
8. Fair job evaluation	1.515	-1.069	2.584
9. Strengthening cooperative atmosphere of educational community	1.515	-.872	2.384
6. Improving satisfaction from teacher's job	1.136	-.058	1.194
2. Improving quality of public education at school	.379	-.762	1.141
5. Improving efficiency of teacher's work	.944	-.113	1.056

3.2.3 제3유형: 성과급제 수용형

Table 9에 제시된 바와 같이, 제3유형에 속한 교사들은 교원성과급제에 대하여 기피업무에 대한 보상관련 진술문에 가장 강한 긍정적 반응을 보인다. 다음으로 교직원 문화 개선, 교사들의 동기유발, 교육성과의 양적 측정의 모호성, 직무만족도 증대 그리고 교원업무 특성 상 공정한 평가의 한계 등의 순으로 강한 긍정적 인식을 나타낸다. 반면에 참여적 행동 저해, 사명감 저해, 평가자와의 친소관계 영향, 창의적 업무 수행 저해, 교원 간 갈등 유발 등의 순으로 강한 부정적 인식을 나타낸다. 또한, 제2유형이 다른 유형보다 두드러지게 긍정적인 반응을 보인 진술문을 보면 Table 10, 교직원 문화 개선에 대한 진술문에서 가장 큰 차이를 나타낸다. 다음으로 교사들의 동기유발, 기피업무에 대한 보상, 조직충성심 강화 등의 순으로 두드러진 긍정적인 인식의 차이를 나타냈다.

Table 9. Descending Array of Z-scores and Factor III

Q-Statement	Z-Score
12. Rewarding for the work most people avoid getting into	2.04
3. Improving culture of teaching job	1.97
1. Motivation of teacher	1.24
28. Ambiguity of the qualitative measurement for educational out-put	1.10
6. Improving satisfaction from teacher's job	1.09
27. Limits of fair evaluation on teacher's duty	1.02
.....	
8. Fair job evaluation	-1.02
25. Causing conflicts among teachers	-1.16
15. Reducing teacher's creative job performance	-1.17
20. Strengthening teacher's belief in education	-1.31
18. Influence of familiarity with assessor	-1.38
10. Reducing the sense of vocation for teaching	-1.61
11. Reducing the teacher's active participation	-1.68

Table 10. FactorIII Greater Than All Others

Q-Statement	Z-Score	Average Z	Diff
3. Improving culture of teaching job	1.966	-.800	2.766
1. Motivation of teacher	1.240	-.759	2.000
12. Rewarding for the work most people avoid getting into	2.039	.520	1.519
17. Strengthening teacher's loyalty for organization	.510	-.913	1.423
22. Improving self-esteem on teacher's job	.000	-1.413	1.413
19. Causing educational behavior	.144	-1.092	1.236
16. Strengthening teacher's trust in organization	.293	-.899	1.193
21. Causing commitment to educational activity	.438	-.594	1.031

이 유형에 속한 교사들의 진술은 다음과 같다.

“교원성과급제는 교원들의 동기유발과 경쟁을 촉진하여 교직원 문화 개선에 기여한다고 봅니다. 또한, 기피 업무를 담당하는 선생님에 대한 좋은 보상이 된다고 생각합니다.”(P4)

“성과상여급제는 효율적인 학교 조직 관리에 도움이 된다고 생각합니다. 교원의 경우 그야말로 안하고 안 받겠다고 하면 강제할 방법이 없다고 봐요. 또한, 아주 힘들고 기피하는 업무는 자진해서 할 선생님이 많지 않습니다. 따라서 기피업무에 대한 보상책으로 효과가 있다고 봅니다.”(P15)

따라서 제3유형은 기피업무에 대한 보상과 교직원 문화 개선 그리고 교사들의 동기유발에 대한 진술문에 강한 긍정적 반응을 보여 ‘성과급제 수용형’으로 정의하였다.

3.3 모든 유형의 공통적인 인식

본 연구에서 탐색된 3가지 유형에서 공통적인 인식을 보인 진술문은 Table 11과 같다. 교사들은 교원업무 특성 상 공정 평가의 한계의 진술문에 가장 긍정적인 동의를 보였다. 다음으로 교육성과의 양적 측정의 모호성을 강조하였다. 반면에, 교육에 대한 신념 강화에는 부정적인 인식을 나타냈다.

Table 11. Consensus Items

Q-Statement	Z-Score
27. Limits of fair evaluation on teacher's duty	1.45
28. Ambiguity of the qualitative measurement for educational out-put	1.33
20. Strengthening teacher's belief in education	-1.09

4. 논의

본 연구는 고등학교 교사를 대상으로 교원성과상여급제에 대한 인식유형과 그 특성을 탐색하여 교원성과상여급제에 대한 학교 현장의 문제점 및 개선점을 탐색하는데 목적이 있다. 연구 결과 성과급제에 대한 고등학교 교사들의 인식 유형은 3가지로 탐색 되었다. 제1유형은 ‘성과급제 부정형’, 제2유형은 ‘성과급제 중립형’ 그리고 제3유형은 ‘성과급제 수용형’으로 정의하였다. 이러한 결과를 바탕으로 논의하면 다음과 같다.

제1유형은 ‘성과급제 부정형’이다. 이 유형의 교사들은 성과급제에 대해 전반적으로 부정적인 인식을 나타낸다. 가장 두드러진 문제점으로 평가척도의 한계를 강조한다. 학생들을 교육하는 교원의 업무 특성 상 공정한 평가가 어렵고 교육성과를 양적으로 측정하기가 모호하다는 것이다. 즉, 모든 평가의 기본은 타당도와 신뢰도를 담보해야 한다. 그러나 교원성과급제의 평가 내용이 학생들의 교육적 성장이라는 측면에서 평가 척도의 타당성을 확보하기는 매우 곤란하다. 김달호[13]는 교원성과급의 효용성에 관한 교사의 인식분석에서 대부분의 교사들이 교원성과급제에 반대하는 가장 큰 이유로 교직의 특성상 공정한 성과급 평가의 어려움 때문이라고 보고하여 이 유형의 인식을 지지한다. 또한, 광경련, 이쌍철[7]의 교원성과상여급 평가 특징 분석에서 내용면에서는 과정적 노력과 성과보다는 직무량이나 곤란도 중심으로 평가가 이루어지고, 방법면에서는 주관적 자료보다는 객관적 자료를 바탕으로 평가가 이루어진다고 주장하였다. 김정애[3]의 연구에서도 획일적 척도에 의한 외형적인 성과에의 보상은 교사들의 경쟁을 일으켜 교육활동과 학생들을 수단으로 삼아 진정한 보람과 교직의 사회적 존중감을 훼손한다고 주장하여 이 유형의 인식을 뒷받침한다.

또한, 이 유형의 교사들은 성과급 정책에 대한 정부의 일방적 시행 및 교사 간 위화감 조성과 갈등 그리고 경쟁 유발 등으로 불필요한 스트레스를 받는다고 강조한다. 뿐만 아니라, 교원성과급제의 도입은 교사들의 동기유발과 직무만족도 증대 그리고 교육공동체의 협력적 분위기를 강화하여 교직원 문화 개선 및 공교육의 질 개선을 목적으로 하였으나 이 유형의 교사들은 교원성과급제도가 그 정책의 근본 목적에 반대되는 영향을 주고 있다는 인식을 나타냈다. 제1유형에 속한 교사가 총 24명 중 20명으로 약 83%의 높은 비율을 차지한다. 따라서 현행 교원 성

과급제는 정책 입안의 목적과 취지와 다르게 대부분의 교사들에게 지도동기를 낮추고 교육공동체의 협력적 분위기를 저해시키며 교직원 문화 개선 등에 부정적 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 김달호[13]의 연구에서 교사의 동기부여, 생산적인 교직원 문화, 학교책무성 등 교원성과급제의 효용성에 문제가 있다는 주장과 맥을 같이 한다. 따라서 이 유형의 교사들에게는 조직목적과 가치를 구성원들과 공유하고, 구성원 간 소통하는 분위기 형성을 통해 교사의 조직시민행동을 높이도록 노력해야 할 것이다. 더 나아가 성과급제도의 폐지 또는 수단체로의 전환 등을 통한 제도개선의 필요성이 있다.

제2유형은 ‘성과급제 중립형’이다. 이 유형의 교사들은 성과급제에 대해 교원업무 특성 상 공정 평가의 한계와 교육성과의 양적 측정의 모호성 등 평가 척도의 타당성에 대해 부정적인 반응을 나타냈다. 그러나 성과급제가 공정한 업무 평가의 기능도 담당한다는 인식도 강조한다. 이는 “무임승차에 대한 공정함이 적용되어야 한다.”는 PI의 전술을 참고해 볼 때, 성과급 평가 척도를 업무량이나 업무 곤란도를 중심으로 선정하여 교사 간의 불공정한 업무량에 대한 불만을 성과급제가 보상 기능으로 작용한 결과로 여겨진다. 또한, 이 유형에 속한 응답자들은 성과급제는 교육공동체의 협력적 분위기를 강화시키고 교원의 직무만족도를 높인다는 인식을 나타낸다. 이러한 반응은 “교사들이 각자 학교업무에 대한 책임감을 갖고 생활하기 때문에 각 부서 및 개인 간에 협력적 분위기를 조성한다”(P1)는 것이다. 그러나 이 유형은 교직에 대한 자긍심 증대나 교육적 행동 유발 그리고 조직충성심 강화 등에서는 부정적 인식을 나타냈다. 이러한 결과는 성과급제가 학생지도에 영향을 미칠 수 있는 교사의 교육적 태도에는 영향을 미치는 정도가 낮거나 오히려 부정적 영향을 주는 것으로 해석된다. 이러한 결과는 광경린, 이쌍철[7]의 연구에서 교원성과급제는 업무량 차에 기인한 교사들의 불만을 해소하는 데는 일정부분 긍정적인 영향을 미칠 수 있으나, 교사들의 진정한 교육적 노력이나 성과를 이끌어 내기에는 한계가 있다는 주장과 맥을 같이한다. 이 유형에 속한 교사들에게는 성과급제도를 통해 업무에 대한 긍정적인 동기유발을 유도하고 학생의 성장과 관련한 직접적인 교육활동에서는 교사의 사명감 및 책무성을 강조하여 교사들의 균형된 교육활동을 유도해야 할 것이다.

제3유형은 ‘성과급제 수용형’이다. 이 유형의 교사들은

성과급제에 대해 기피업무에 대한 보상 기능을 하고 교사들의 동기유발을 시키며 교직원 문화 개선과 직무만족도의 증대를 가져온다고 강조하였다. 따라서 교원성과급제의 취지 및 목적에 가장 부합한 인식을 나타내는 유형이다. 이러한 반응은 다른 유형의 교사들, 특히, 제1유형의 교사들과는 상반된 반응이다. 물론, 다른 유형과 같이 평가 척도의 한계에 대한 문제점을 지적하고 있으나 대체로 성과급제에 대해 수용적인 인식을 보였다. 이러한 결과는 김달호[13]의 연구에서 일부 교사들은 교원성과급의 찬성 이유로 열심히 일하도록 교사들의 동기를 유발해 주고 학교의 책무성을 강화시켜주며 열심히 일하는 학교문화를 조성해 주기 때문이라는 인식과 맥을 같이한다. 이 유형의 교사들은 업무 중심적 사고의 특성을 보인다. 자신에게 주어진 업무에 대해서는 불평불만을 표현하지 않고 묵묵히 수행한다. 그러나 업무량이나 곤란도 등을 자신과 동료 교사들을 비교하여 내적으로 불만을 갖는다. 그러나 교실에서의 수업이나 학생의 생활지도 등의 교육활동은 교사 개인의 전문성으로 여기고 다른 교사들과의 비교 대상이라고 생각하지 않는다. 또한 교원성과급제도의 평가내용에 대한 타당성 및 객관성에 대해 비판을 하거나 이의를 제기하지 않고 수용적인 태도를 보인다. 따라서 이 유형의 교사들에게는 성과급제가 동기유발제가 되어 직무만족도를 증대시키며 궁극적으로 교직원 문화 개선에도 영향을 미친다는 것이다. 따라서 교사들에게 형평성에 맞는 업무 분장과 불가피하게 특정 교사에게 업무가 집중될 경우 그에 상응하는 보상책을 강구해야 할 것이다.

끝으로 모든 유형의 공통적인 인식으로는 교원업무 특성 상 공정한 평가의 한계와 교육성과의 양적 측정의 모호성으로 나타났다. 성과급은 평가에 의해 이루어지는 교원의 보수 체계이기 때문에 구체적인 성취목표와 그것의 달성 정도를 파악할 수 있는 측정 기준이 중요하다 [6,7]. 그러나 학생의 교육적 성장을 돕는다는 교직의 특수한 목적으로 인해 그 성과를 정확하게 측정하는 것은 매우 어려운 일이다. 현직의 교사들은 이러한 문제를 제기하고 있는 것이다. 목적에 적합하지 않는 평가 척도를 통해 교사들의 교육활동의 성과를 등급화하고 그 결과는 교직사회에 경쟁과 갈등 그리고 교원 간에 위화감을 조성하여 오히려 교직원 문화에 역기능을 초래하고 있다. 따라서 교원성과급에 대한 신중한 재검토의 필요성을 제기한다.

5. 결론

교원성과급제도는 2001년에 도입된 이후로 제도의 본질적 목적과는 다르게 교사들의 끊임없는 갈등과 스트레스의 요인으로 작용하고 있다. 따라서 본 연구는 이러한 교직사회에서 논란의 중심에 있는 교원성과급제도에 대한 고등학교 교사들의 인식 유형을 탐색하기 위해 시도되었다. 이를 위해 경기도 S시의 고등학교 교사 24명을 대상으로 자료를 수집하고 Q방법론을 활용하여 결과를 도출하였다. 분석결과 교원성과급제도에 대한 교사들의 인식은 3가지 유형으로 탐색되었고 성별, 경력, 전공, 성과등급 등 개인의 특성은 각 유형별로 두드러진 차이를 나타내지 않았다. 각 유형에 대한 구체적인 특징은 다음과 같다.

먼저, 제1유형은 '성과급제 부정형'으로 정의되었다. 연구 참여교사 24명 중 20명, 약 83%가 이 유형에 포함되었다. 이 유형에 속한 교사들은 성과급 평가 척도에 대한 타당도 문제를 제기하면서 교원성과급제도의 정부의 일방적 정책 시행에 대한 불만과 불필요한 스트레스 야기, 교원 간 갈등 및 경쟁 등을 유발하는 기제로 작용할 뿐만 아니라 교사들의 동기유발이나 직무만족도 등의 정책 유용성에 대한 진술문에 대해 매우 부정적 인식을 나타냈다. 다음으로, 제2유형은 연구 참여교사 24명 중 2명이 포함되었다. 이 유형에 속한 교사들은 성과급 평가 척도에 대한 타당성의 문제를 제기하지만 공정한 업무 평가와 교육공동체의 협력적인 분위기를 강화 그리고 직무만족도의 증대를 가져온다는 진술문에 긍정적 인식을 나타냈다. 그러나 교직에 대한 자긍심 증대나 교육적 행동 유발 등의 성과급제 유용성에 대한 진술문에서는 부정적 인식을 나타냈다. 끝으로, 제3유형은 연구 참여교사 24명 중 2명이 포함되었다. 이 유형에 속한 교사들은 성과급제는 기피업무에 대한 보상이며 교사들의 동기유발 및 직무만족도를 증대하며 교직문화를 개선하는 기제로 작용한다는 인식을 나타냈다. 뿐만 아니라 성과급이 교사들의 참여적 행동을 저해하거나 사명감 저해 그리고 창의적 업무 수행 저해 등의 진술문에 부정적 인식을 나타내 다른 유형과 다르게 성과급제의 유용성에 대해서 긍정적 인식을 나타냈다. 더하여 3가지 유형에서 공통적으로 나타낸 인식은 교원업무 특성 상 공정 평가의 한계와 교육성과의 양적 측정의 모호성으로 나타났다.

본 연구결과에서 나타난 바와 같이, 교원성과급제도는

교원들의 직접적인 교육활동에 대한 보상보다는 업무에 대한 보상책으로 작용하고 있다. 이는 교원들이 교육활동에 집중하는 것을 방해하고 교원 간의 갈등과 경쟁을 유발하며 협력적 조직문화에 걸림돌로 작용한다. 특히, 성과등급은 교원의 태도에 전혀 영향을 미치지 않고 있으며 오히려 낮은 등급을 받은 교사들에게 근무의욕을 저하시키는 결과를 초래한다. 따라서 교원성과급제도에 대한 획기적인 변화의 필요성을 제기한다.

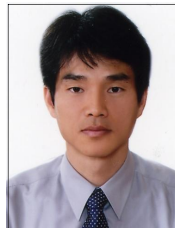
REFERENCES

- [1] J. S. Jeon(2010). A study on the Autonomy of Performance-Based Pay for School Teachers in Korea. *Journal of Educational Innovation Research*, 20(2), 47-68.
- [2] H. J. Joo(2010). The Implications of Performance-based Pay for School Teachers in the U.S. and England. *The Journal of Korean Educational Forum*, 9(3), 59-81.
- [3] J. A. Kim(2018). Teachers' Struggle for Recognition: Focusing on Resistance from Teachers' Unions to the Teacher Pay-for-performance Policy. *Korean Journal of Sociology of Education*, 28(3), 31-56.
- [4] H. C. Jeong(2016). Awareness and Attitude of Elementary special Class Teachers on Performance-based Pay System for Teachers. *Journal of Learner-Centered and Instruction*, 16(9), 563-583.
- [5] J. W. Lee & K. S. Kang(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 Educational Culture*, 22(6), 115-146.
- [6] Podgusky, M., & Springer, M. G.(2007). Teacher Performance Pay : A Review. *The Journal of Policy Analysis and Management*, 26(4), 904-909.
- [7] G. R. Kwak & S. C. Lee(2014). An Analysis on the Evaluation for Teacher's Performance-based Payment. *The Journal of Korean Teacher Education*, 31(1), 267-292.
- [8] J. A. Kim(2017). *Mobilization and Transformation of the Teacher Pay-for-performance Policy in South Korea*. Unpublished doctoral dissertation. The Ohio State University.
- [9] C. H. Park(2010). A Study of Performance-based Pay

- System Development in the History of Public Administrative Perspective: Focused on the System of Performance-based Pay for Teachers. *The Journal of Korean Teacher Education*. 31(1), 267-292.
- [10] S. J. Kim(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.
- [11] S. K. Park(2012). *The Effect of a Merit Pay System on the Achievement Motivation of Teachers*. MA. thesis, Elementary Educational Administration. Graduate School of Education, Gyeongin National University of Education, Korea.
- [12] H. K. Kim(2013). Analysis on the Effect of Justice Perception of Teacher's Merit-pay on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Korea Educational Review*. 19(2), 69-93.
- [13] D. H. Kim(2013). A Study on the Perception of the Usefulness about Performance-based Pay System for Teachers. *the study of Institute of Humanities and Social Sciences*. 14(1), 277-298.
- [14] S. I. Oo(2010). The Effect of Teacher's Perception toward the Performance-based Pay System for Teacher's of their Job Satisfaction. *Journal of Future Education Study*. 23(10), 57-88.
- [15] K. C. Song(2010). A Study on Teachers Award Program of Houston Independent School District, *Korean Journal of Comparative Education*, 20(5), 63-85.
- [16] S. S. Jung & J. H. Park(2011). A Study on the Performance-Based Compensation System for Teachers: Focusing on the Teacher Advancement Program. *The Journal of Korean Education*, 38(1), 189-210.
- [17] S. G. Lee & B. S. Kang(2017). The Relation of the Awareness of Teacher Librarians about the Performance-based Pay System and Their Job Satisfaction. *Journal of Korean Library and Information science Society*, 48(2), 159-186.
- [18] H. G. Kim(2008). *Q Methodology: Philosophy, Theories, Analysis, and Application*. Communication Books: Seoul.
- [19] Stephenson, W.(1967). *The Play Theory of Mass Communication*. Chicago: University of Chicago Press.
- [20] Y. S. Yu(2018). The Study of the Convergence Perception of College Students for the Physical Education. *Journal of the Korea Convergence Society*. 9(7), 125-133.
- [21] E. J. Kim & H. J. Shin(2018). Convergence Study about Factors on Problem Behaviors of Male Students in the Second Grade of Middle School. *Journal of the Korea Convergence Society*. 9(10), 407-414.
- [22] S. G. Kim & H. R. Kim(2018). A Study on the Effect of Fairness Perception of Incentive System on Manager-Trust. *Journal of Digital Convergence*. 14(9), 199-214.
- [23] Y. Kim(2014). An Analysis of LMS Functions for Improving the Quality of Distance Education Training. *Journal of Digital Convergence*. 12(6), 569-577.
- [24] H. Y. Lee & E. K. Lee(2018). Problems of Benefit Sharing Support Policy and its Policy Effectiveness Affecting the Film Performance. *Journal of Convergence for Information Technology*. 8(4), 237-245.
- [25] M. Y. Jeon & H. W. Lee(2017). A Survey Study on University Students' Recognition for the Disabled - Focusing on Universities in Chungcheong Province. *Journal of Convergence for Information Technology*. 7(5), 1-13.

유 영 설(Yu, Young Seol)

[정회원]



- 2011년 2월 : 충남대학교 (이학박사)
- 2017년 3월 ~ 현재 : 수원농생명과학고등학교 교사
- 관심분야 : 체육교육, 체육행정/경영, 육상운동

· E-Mail : yssports4u@hanmail.net