

[장학자료 2010-12호]

G Y E O N G G I P R O V I N C I A L O F F I C E O F E D U C A T I O N



교원능력개발평가 학부모연수

학부모의 소중한 의견이 자녀의 학교 생활을 행복하게 합니다.

새로운 학교, 함께하는 경기교육

<http://www.goe.go.kr>

일 정 표

시 간	분	내 용	담당자	비 고
~ 13:40 (~ 12:40)		- 등록		
14:00~14:05 (13:00~13:05)	5분	- 개회 및 국민의례		
14:05~14:35 (13:05~13:35)	30분	- 교육감님 인사말씀	교육감	
14:35~14:45 (13:35~13:45)	10분	- 홍보동영상 시청		
14:45~15:20 (13:45~14:20)	35분	- 교원의 전문성 제고를 위한 교원능력 개발평가 추진 방향	교원능력개발 담당장학관	
15:20~15:30 (14:20~14:30)	10분	- 휴식		
15:30~16:20 (14:30~15:20)	50분	- 특강 교원능력개발평가와 학부모의 역할	교육과학기술부 교육연구관 유인식 발안중학교 교장 이승표	
16:20~16:30 (15:20~15:30)	10분	- 질의·답변		
16:30 (15:30)		- 폐회		

* () 안의 일정은 4월13일 일정임



목 차

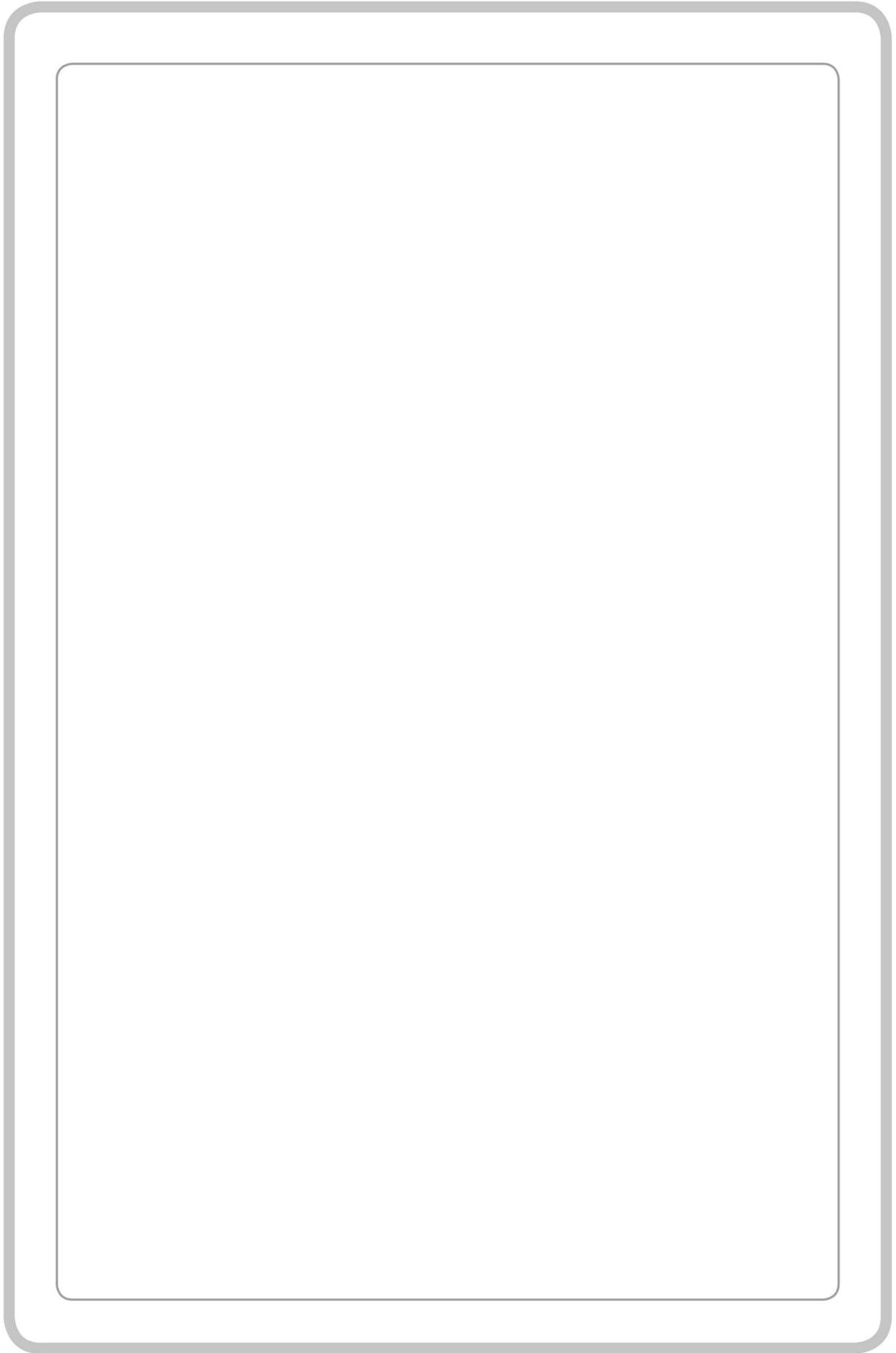
- ◆ 교원의 전문성 제고를 위한 교원능력개발평가 추진 방향 · 1
 - 최 종 선(경기도교육청, 교원능력개발담당장학관)
 - I. 추진목적 및 방향 4
 - II. 추진 근거 5
 - III. 교사 능력개발평가 7
 - IV. 교장·교감 능력개발평가 26
 - V. 교육전문직평가 33
 - VI. 지원 체제 및 연수·홍보 40
 - VII. 만족도 조사 및 동료 평가 문항 예시(안) 45

- ◆ 교원능력개발평가와 학부모의 역할 63
 - 유 인 식(교육과학기술부 교육연구원)

- ◆ 교원능력개발평가와 학부모의 역할 89
 - 이 승 표(발안중학교 교장)
 - I. 들어가는 말 91
 - II. 학교 교육과 학부모의 역할 93
 - III. 교원능력개발평가의 실제 96
 - IV. 바람직한 교원능력개발평가 참여 방안 103
 - V. 맺는 말 106

 **교육감님 인사말씀**

Blank area for the Education Governor's message.





교원의 전문성 제고를 위한 교원능력개발평가 추진 방향

최 중 선(경기도교육청, 교원능력개발담당장학관)

- I. 추진목적 및 방향
- II. 추진 근거
- III. 교사 능력개발평가
- IV. 교장·교감 능력개발평가
- V. 교육전문직평가
- VI. 지원 체제 및 연수·홍보
- VII. 만족도 조사 및 동료 평가 문항 예시(안)

교원의 전문성 제고를 위한 교원능력개발평가 추진 방향

최 종 선
경 기 도 교 육 청
교원능력개발담당장학관

교원능력개발평가의 목적은 선생님의 능력개발 지원입니다.

교사의 수업 및 학생지도에 관한 전문성을 진단하고 그 결과에 근거한 전문성 향상을 지원합니다.

교사가 자신의 수업을 새로운 관점에서 검토·이해할 수 있는 자기 발전에 필요한 자료를 제공합니다.

공정하고 타당한 평가 실시 및 결과 활용을 통해 교원의 지속적인 능력개발을 유도합니다.

교원의 전문성 신장을 지원함으로써 학교 교육의 질 향상 및 공교육에 대한 신뢰를 제고합니다.

I 추진목적 및 방향

1 추진 목적

- 교원의 기본자질을 포함한 교육활동에 대한 전문성을 진단하고 그 결과에 따른 능력개발을 지원하여 학교교육의 질 향상을 도모
- 교원과 학생·학부모의 의사소통 증진으로 수요자 만족도 제고를 통한 우리 공교육의 신뢰를 회복

2 추진 방향

- '10.3월 전면시행 공표에 대한 대국민 약속 이행 필요
 - 법률적 근거를 통한 시행이 가장 바람직하나, 현행 법령상 지도·감독권 및 장학지도권과 경기도교육청 교육규칙을 근거로 시행되는 교원능력개발평가제의 안정적 현장 안착을 도모
- 지역교육청 및 단위학교 자율 시행 역량 강화
 - 평가문항 선정 및 개발, On-line 평가시스템 구축, 맞춤형 연수체제 구축 등 평가 시행에 필요한 자율 역량 강화
- 현장 적합도 제고를 위한 지속적 제도 개선
 - 제도 개선을 위한 정성적, 정량적 평가 모형 분석 정책연구, 지역교육청 단위의 연구팀 운영을 통한 모형의 지속적 검증
- 교육주체간 소통과 참여 활성화로 평가제 도입의 목적, 평가방법 및 절차, 결과 활용 및 기대효과 등에 대한 정확한 이해를 통한 평가제 수용도를 제고
- 평가모형의 세부내용 중심의 적극적인 홍보를 통해 평가제 시행에 대한 이해도 제고

Ⅱ 추진 근거

<법령상 근거>

○ 정부조직법 제24조(교육과학기술부)

① 교육과학기술부장관은 인적자원개발정책, 학교교육·평생교육·학술에 관한 사무와 ~ 그 밖에 과학기술진흥에 관한 사무를 관장한다.

○ 초·중등교육법 제6조(지도·감독)

국립학교는 교육과학기술부장관의 지도·감독을 받으며, 공·사립학교는 교육감의 지도·감독을 받는다.

○ 초·중등교육법 제7조(장학지도)

교육과학기술부장관 및 교육감은 학교에 대하여 교육과정운영 및 교수·학습방법 등에 대한 장학지도를 실시할 수 있다.

○ 법률자문결과(정부법무공단/ 법무법인 바른/ 법무법인 양현)

▶ 교원능력개발평가제는 관할 시·도 교원의 전문성 제고를 통한 학교교육의 공공성 및 책무성 강화방안으로, 초·중등교육법상의 일반적 지도·감독권에 기하여 그 실시가 가능

○ 경기도교육청 교원능력개발평가 및 교육전문직평가 실시에 관한 교육규칙 (2010.2.26. 제정·공포)

<행정상 근거>

○ 국회 법제화 지연에 따른 2010년 전면시행 선언(장관, 2009.7.20)

○ 교원능력개발평가 2009 하반기 업무추진계획(2009.8.27, 장관결재)
- 국회 교과위 장관님 답변(2009.11.30)

○ 교원능력개발평가 2010년 전면시행 추진방안(2010.1.15, 장관결재)

○ 2010년 교원능력개발평가제 시행 기본계획(2010.2.17, 장관결재)

○ 2010학년도 교원능력개발평가 및 교육전문직평가 시행 계획
(2010.3.05, 교육감결재)

교원능력개발평가 개요

구 분		주 요 내 용
평가대상		공·사립, 초·중·고 및 특수학교 재직 교원(보건, 영양, 사서, 상담 등 비교과교사 포함)
평가 시행 주체	교사	단위학교장이 소속 교사에 대하여 실시
	교장·교감	교육감(초등학교, 중학교 교장, 교감은 지역교육청 교육장) 실시
평가 영역	교사	학습지도, 생활지도, 책무 및 업무(3)
	교장·교감	학교경영 전반
평가 요소	교 사	학습지도 수업준비, 수업실행, 평가 및 활용(3)
		생활지도 개인생활지도, 사회 생활지도(2) ※비교과교사의 경우, 학생 지원
		책무 및 업무 교사의 책무성, 학사업무수행(2)
	교장·교감	학교교육계획, 교내장학, 교원인사, 시설관리 및 예산운용, 비전 및 지역사회 연계(5) (※교감은 시설관리 및 예산운용 지표 제외)
평가 지표	교 사	교수·학습전략수립, 교사-학생상호작용, 가정연계지도, 기본생활습관 지도, 교사의 소명의식 등 총 24개 지표
	교장·교감	학교경영목표관리, 자율장학운영, 학생관리, 교원인사관리 등 총 10개 지표 (※교감은 시설관리 및 예산운용 지표 제외)
평가문항		상기 평가지표당 각2~5문항으로 구성(※단위학교 선택)
평가주기		매년 1회 이상
평가참여자		- (소속 학교) 동료교원 평가 - 교사의 학생지도에 대한 학생 만족도 조사 - 자녀의 학교생활에 대한 학부모 만족도 조사
평가방법		5점 척도 절대평가 방식과 서술형 응답식 병행
평가관리기구		교육청 및 학교에 교원능력개발평가관리위원회 설치 (교원, 학부모, 외부전문가 등 5인 이상 11인 이내로 구성)
결과의 통보		학교장, 개별교사에게 평가지표별 점수를 통보 (※단위학교 전체 평가결과값은 정보공시제를 통하여 공개)
결과의 활용		- 능력개발 지원을 위한 맞춤형 연수 등 자료 활용, - 우수자 내지 전문성 지원 필요교원에 대한 우대방안 내지 의무 연수 부과 추진

Ⅲ 교사 능력개발평가

1 평가 목적 및 방향

평가의 목적

- 교사의 학습 및 생활지도에 관한 전문성을 진단하고 그 결과에 근거한 전문성 향상을 지원한다.
- 교사가 자신의 수업을 새로운 관점에서 검토, 분석할 수 있도록 자기 발전에 필요한 자료를 제공한다.
- 공정하고 타당한 평가 실시 및 결과 활용을 통해 교원의 지속적인 능력개발을 유도한다.
- 교원의 전문성 신장을 지원함으로써 학교 교육의 질 향상 및 공교육에 대한 신뢰를 제고한다.

기본 방향

- 교사의 학습지도, 생활 지도, 책무 및 업무 영역을 평가하여 수업의 질적 개선과 생활 지도, 책무에 따른 업무 수행 능력 신장을 도모한다.
- 교육공동체 구성원(교원, 학부모, 학생)이 참여하는 평가를 실시하고, 평가 결과는 교사의 전문성 향상을 위한 능력 개발 자료로 적극 활용한다.
- 교원 상호간 지식과 경험이 원활하게 공유되고 지속적으로 학습이 일어날 수 있는 체제를 구축한다.
- 교사 평가에 따른 단위학교 및 교원의 업무 부담이 최소화되도록 하고, 객관적이고 공정한 평가가 이루어질 수 있는 체제를 구축한다.
- 교육감(교육장)은 관할 학교 소속 교원에 대한 교원능력개발평가의 시행계획(이하 "교육청시행계획"이라 한다)을 수립하고 관할 학교의 학교장에게 통보하여야 한다.
- 교육감(교육장)은 교원능력개발평가의 효율적 시행 및 관리를 위하여 권한의 일부를 교육장에게 위임할 수 있다.

- 학교장은 교육청시행계획에 따라 소속 교원에 대한 교원능력개발평가의 학교 시행계획을 수립·시행하여야 한다.
- 경기도내 국립학교의 경우, 교육감이 해당 교육청 시행계획에 따라 관할 공립학교 준하여 실시한다.(협조사항)
- 사립학교의 장이 교육청 시행계획과 다르게 실시하고자 하는 경우, 교육감(교육장)의 승인을 얻어 실시할 수 있다.

2 평가의 종류

동료교원 평가

- 교장, 교감 및 동학년, 동교과 교사들이 교사 각각의 학습·생활 지도·책무 및 업무 영역 및 교장·교감의 학교경영 영역에 대하여 평가

학생 만족도 조사

- 학생들(초4~고3)이 교사의 교육 활동(학습지도, 생활지도, 책무)에 대하여 만족도 응답
- 개별 교사에 대하여 해당 학급 또는 수업을 받는 학생 전체가 만족도 설문 응답

학부모 만족도 조사

- 학부모들이 자녀의 학교생활 전반(학습지도, 생활지도, 책무, 학교경영 영역)에 대하여 만족도 응답
- 학부모 만족도는 개별 교원(교장, 교감, 담임, 교과 및 비교과 교사 각각)을 대상으로 함

3 평가 대상자

국·공·사립 초·중·고 및 특수학교 재직 교사 전체

- 특수교사, 보건교사, 영양교사, 전문상담교사, 사서교사 포함
- 교육청 소속 전문상담순회교사, 교육청 배치 순회교사, 기간제 교사 포함

4 평가 주체 및 평가참여자

평가시행 주체

- 시행 주체는 교육감과 교육장, 학교장이며,
 - 고등학교, 특수학교 교장·교감에 대해서는 교육감이
 - 초등학교, 중학교 교장·교감 및 교육청 소속 순회교사는 교육장이
 - 단위학교 교사에 대해서는 학교장이 주관

평가참여자의 구성

- (동료교원) 해당 학교 교장·교감 중 1인 이상과 동료교원 3인 이상으로 평가자 그룹을 구성
 - 단, 소수 배치 교과교사(예; 제2외국어 등), 비교과교사 등 현실적으로 평가자 그룹 구성이 불가능한 경우, 동일 직무 담당(혹은 계열) 교원으로 평가자 그룹 구성 가능

평가자	참여 범위	선정 방식
교 장	소속 학교 교장	▶ 교장·교감의 협의에 따라 평가대상자별 1인 이상 의무 참여 ※ 교과목간 내지 학년간 동료교원 평가결과의 격차 완화를 위해 교장·교감 중 1인 이상 참여를 의무화
교 감	소속 학교 교감	
교 사	▶ 초등 : 소속 학교 동학년 교사 또는 전체 ▶ 중등 : 소속 학교(병설포함) 동교과·동일계열 교사 또는 전체	▶ 3인 이상의 동료교사 등으로 그룹 구성 - 단, 비교과교사에 대한 평가자그룹은 교장·교감 1인 이상을 포함한 3인 이상 ▶ 동 학년(초등), 동 교과(중등) 교사가 참여하는 것을 원칙으로 하되, 학교 실정에 맞게 탄력적으로 운영 ▶ 동료 교사 평가자의 구체적인 참여범위 등은 학교 특성을 반영하여 평가관리위원회의 심의를 거쳐 결정

● (학생) 교사로부터 직접 지도를 받는 학생 전체

평가자	참여 범위	선정 방식
초1~초3	“참여하지 않음”	▶ 학생 응답 능력을 고려하여 제외
초4~고3	▶ 담임 학급 학생 전체 ▶ (초등)교과전담교사,(중등) 교과교사 등으로부터 직접 지도를 받는 학생 전체	▶ 학교 규모나 학년 및 교과 특성을 고려하여 평가관리위원회의 심의를 거쳐 학교 시행계획으로 구체적 참여 범위 결정

● (학부모) 학생의 학부모 전체

- 초등학교의 담임교사, 교과전담교사에 대한 학부모 만족도는 자녀 소속 학급의 학부모 전체가 참여
- 중등학교 담임교사(생활지도 영역, 교과를 담당하는 경우 학습지도 포함)와 모든 교과교사(학습지도) 대한 만족도 조사에 자녀 소속 학급의 학부모 전체가 참여
- 자녀 소속 학교의 교장, 교감 및 자녀를 직접 지도하는 모든 교사(비교과교사 포함) 각각에 대하여 당해 학부모가 참여
- 한 학교에 다니는 학생이 2자녀 이상일 경우, 자녀 각각을 지도하는 교원에 대한 만족도 조사에 참여하되 동일 교원에 대하여 중복참여 하지 않음
- 다만, 현실적인 여건을 감안하여 참여율 50%이상을 권장하나, 구체적인 참여율 목표치는 해당 평가관리위원회의 심의를 받아 설정하되 실효적 대표성을 담보하도록 설정

☞ 평가참여자(동료평가 평가자그룹 구성, 학생/학부모 만족도 조사 참여 학생 및 참여 학부모)의 구체적인 범위는 평가관리위원회 심의를 거쳐 학교 시행계획으로 정함

5 평가 영역 및 내용

평가영역 평가요소 평가자		학습지도			생활지도			책무 및 업무	
		수업 준비	수업 실행	평가·활용	개인 생활지도	사회 생활지도	학생지원 (비교과)	교사의 책무	학사업무 수행
교원	교장	○	○	○	○	○	○	○	○
	교감	○	○	○	○	○	○	○	○
	교사	○	○	○	○	○	○	○	○
학생	초1~초3	×	×	×	×	×	×	×	×
	초4~고3	○	○	○	○	○	○	○	×
학부모	초1~고3	○	○	○	○	○	○	○	×

6 평가영역/요소/지표/문항 구성

<용어의 위계>

- 평가영역 ≥ 평가요소 ≥ 평가지표 ≥ 평가문항
- 예시(교사평가) : 학습지도·생활지도·책무 및 업무 3개 영역 ≥ 수업준비·실행·평가 3개 요소 ≥ 교수·학습전략 수립 등 12개 지표 ≥ 각 지표별 2~5문항

평가 영역/ 요소/ 지표/ 문항의 구성

- 평가영역은 교육규칙으로, 평가요소와 평가지표는 교육청 시행계획으로 정함
- 각 지표를 측정하기 위한 평가문항은 단위학교에서 학교 시행계획으로 정하되, 각 지표를 대표할 수 있는 문항을 예시문항에서 선택하거나 자체 제작하되 2~5문항 정도로 구성 권장

일반교사에 대한 평가 영역/ 요소/ 지표

평가영역	평가요소	평가(조사) 지표
학습지도 (3요소, 12개지표)	수업 준비	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육과정의 이해 및 교수·학습방법 개선노력 ○ 학습자 특성 및 교과내용 분석 ○ 교수·학습 전략수립
	수업 실행	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수업의 도입 ○ 교사의 태도 ○ 학습자료의 활용 ○ 학습정리 ○ 교사의 발문 ○ 교사-학생 상호작용 ○ 수업의 진행
	평가 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 평가내용 및 방법 ○ 평가결과의 활용
생활지도 (2요소, 6개지표)	개인 생활지도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개인문제의 파악 및 창의·인성 지도 ○ 가정 연계 지도 ○ 진로 지도 및 특기·적성 지도
	사회 생활지도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기본생활습관 지도 ○ 학교생활적응 지도 ○ 민주시민성 지도
	학생 지원 (비교과교사 등)	<ul style="list-style-type: none"> ※ 제각기 다른 비교과 교사별 직무 영역 요소·지표들을 포괄하여 「학생 지원」으로 간주
책무 및 업무 (2요소, 6개지표)	교사의 책무성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교사의 소명의식(책무성) ○ 교육자의 품위 유지 ○ 전문성 신장 노력
	학사 업무 수행	<ul style="list-style-type: none"> ○ 창의적 기획과 추진 ○ 책임감과 성실성 ○ 동료교원간 상호관계

특수 및 비교과 교사에 대한 (학생지원)지표

구분	특수교사	보건교사	영양교사
1	개별화 교육계획 수립 및 운영	학교보건 기본계획	영양소 및 열량 분석
2	학습자 특성 및 교과내용 분석	학생건강검사	맛과 다양성
3	교수·학습 전략수립	질병예방관리	식재료의 예산집행
4	수업의 도입	응급환자관리	식재료 검수기준 이행
5	교사의 발문	일반 건강 및 의료상담	시설 및 도구관리
6	교사의 태도	통상질환 및 요보호 학생관리	교사-학생 상호작용
7	교사-학생 상호작용	학습자 특성 및 교과내용 분석	학습 자료의 활용
8	학습 자료의 활용	교수·학습 전략수립	수업의 진행
9	수업의 진행	수업의 도입	학습정리 및 평가
10	학습정리	교사의 발문	검식 및 위생관리
11	평가내용 및 방법	교사의 태도	조리실 종사자 지도 및 감독
12	평가결과의 활용	교사-학생 상호작용	식재료 공급업체 지도 및 감독
13	가정연계지도	학습 자료의 활용	식생활 지도 및 교육
14	개인문제파악 및 지도	수업의 진행	식생활 정보제공 및 상담
15	진로지도 및 특기적성 지도	학습정리 및 평가	
16	기본생활지도		
17	학교생활적응지도		

구분	사서교사	전문상담교사
1	도서관 이용의 활성화	실태조사 및 분석
2	예산의 집행	상담전략 수립
3	도서 및 교수·학습 자료 구입	개인상담
4	도서관 시설 및 비품관리	집단상담
5	도서관 인적자원관리	사이버상담
6	도서대출 및 반납	상담 추수지도
7	자료조직 및 관리	상담실 운영 계획 및 홍보
8	장서점검	상담실 운영
9	독서지도	
10	도서관 이용 지도 및 협력수업	

7 평가(평정) 방식

평가지표에 속한 평가문항별 5점척도 평정

- 각 평가지표에 대한 이해 및 수행 수준을 5단계 척도로 평가

평 어	판 단 기 준
매우 우수 '매우 그렇다'	○ 해당 평가지표에 대해 탁월한 능력 및 지식이 있으며, 수행 수준이 매우 높고 전문적이어서 타의 모범이 된다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 80% 이상 충족한다.
우 수 '그렇다'	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 있으며, 수행 수준이 높다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 60~79% 충족한다.
보 통 '보통이다'	○ 해당 평가 지표의 능력, 지식, 수행 수준 등이 보통이다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 40~59% 충족한다.
미 흡 '그렇지 않다'	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 부족하거나 수행 수준이 미흡하다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 20~39% 충족한다.
매우 미흡 '매우 그렇지 않다'	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감과 수행 수준이 매우 미흡하다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 0~19% 충족한다.

- 학생 및 학부모 만족도 조사는 「매우 그렇다», 「그렇다», 「보통이다», 「그렇지 않다», 「전혀 그렇지 않다」의 5단계 척도로 구분하여 정의적·주관적으로 응답.
- 다만, 학부모에 의한 만족도는 「잘 모르겠다」는 응답항목을 추가하여, 학교교육활동 및 교사에 대한 판단 정보가 부족하여 판단이 어려운 경우, 「잘 모르겠다」에 응답.
- ※ 「잘 모르겠다」 해당 응답은 통계값 산출에 반영하지 않으나, 별도 응답율을 산출하여 학교운영 정보로 활용

자유반응식 평가와 병행

- 평가 및 응답자가 평가 영역·대상에 대한 구체적인 장·단점을 서술하거나, 종합적인 평가 내용을 설문지에 자유롭게 서술

8 평가 주기 및 실시 시기

평가 주기

● 매년 1회 이상 실시 원칙

- 교육청 및 단위학교 시행계획에 따라 연2회 이상 실시 가능

※ 학생 및 학부모 만족도 조사는 1학기, 동료교원 평가는 2학기 실시 등 그 시기를 달리하여 실시하거나, 학기별 실시 또는 연 2회 실시도 가능

● 다음과 같은 경우, 교육청 평가관리위원회의 심의를 거쳐 전부 또는 일부 실시 유예 가능

- 천재·지변 기타 불가항력의 사유가 발생한 때

- 교육활동 및 학교 운영에 중대한 차질이 발생할 우려가 있다고 판단될 때

평가 시기

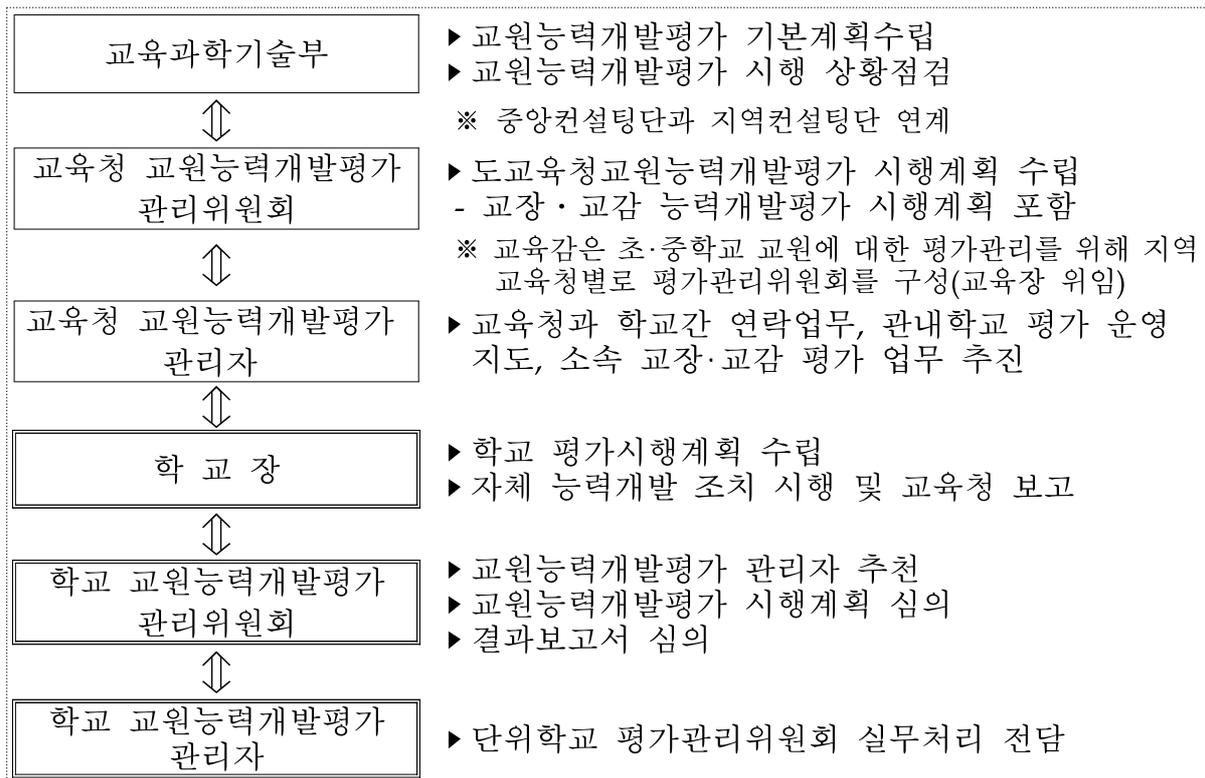
● 당해연도 3월 ~ 10월 중 실시

- 맞춤형 연수 기간(당해 년 11월~익년 2월), 학교 업무 분산 등을 고려하여 당해연도 10월 말일까지 평가 완료(10월 말까지 결과제출)

● 평가 결과에 따른 맞춤형 연수 실시(11월~익년 2월 말)

9 평가 관리 체제 및 흐름도

평가 관리 체제



평가 절차 흐름도

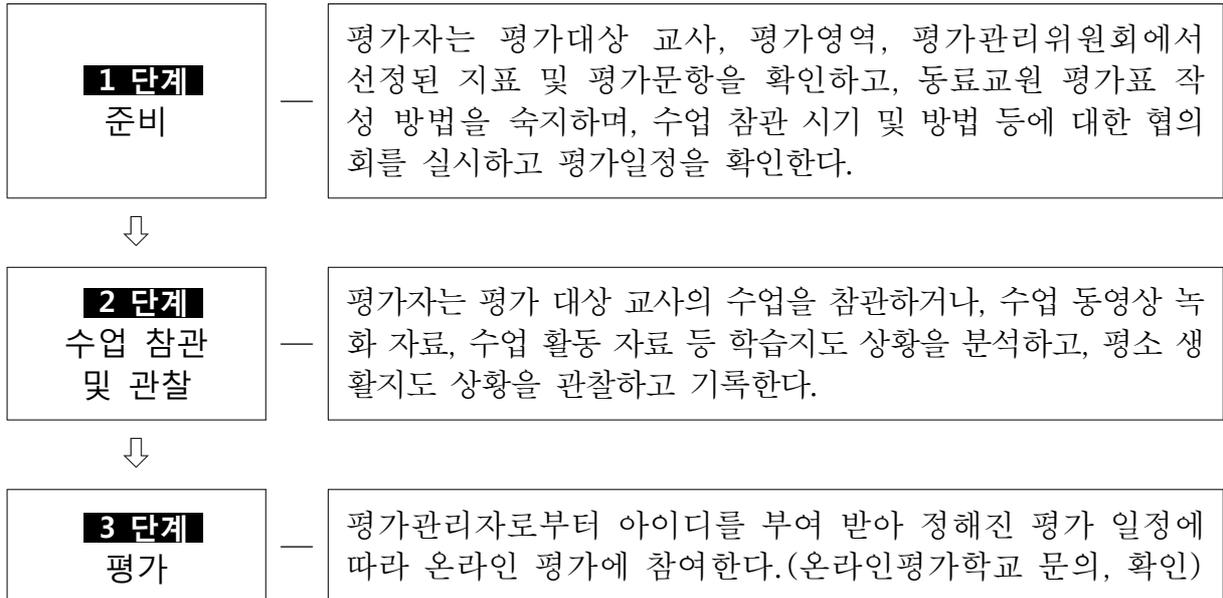


추진 일정표

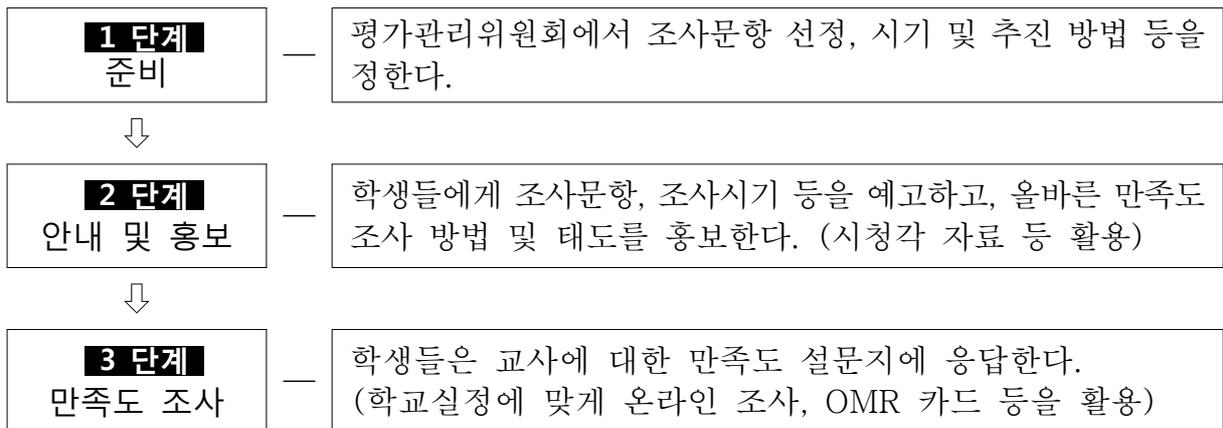
단계	주요 내용	세부 활동 내용
준비 단계 (3월)	평가 관리 체제 구축 연수 및 홍보	<ul style="list-style-type: none"> * 평가관리자 및 평가실무자 임명(업무 분장) * 교원능력개발평가관리위원회 운영규정 학교운영위원회 심의 * 교원능력개발평가 관리위원회 구성(5~11명) (위촉장 수여, 서약서 제출) * 교원능력개발평가 시행계획 수립(평가관리자) 및 심의 (교원능력개발 평가관리위원회) * 교원 연수 -교원능력개발평가 개요 (교육계획서에 기본 계획 반영) * 학부모 연수 (학부모 총회 활용 등) * 동학년 협의회 및 교과협의회 <ul style="list-style-type: none"> - 평가대상자별 평가자 그룹 편성 완료 - 수업참관 범위, 절차, 방법, 공개수업 계획 - 수업 녹화, 평소 관찰, 수업참관 등(1회성 수업 관찰에 의한 평가 지양) - 학부모 공개수업 계획(시행 1주일 전 학부모 홍보 : 가정통신문, SMS 등)
실행 단계 (4~10월.초)	평가 실행 준비 학생 학부모 만족도 조사 동료 평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> * 각종 평가 문항 재구성 - 학년별 교과별 협의회 의견 수렴 * 교원 연수용, 학생 교육용, 학부모 홍보용 자료 제작 * 학생 교육 실시 - 학생에 의한 만족도 조사의 의의와 목적 등 안내 * 학부모에 의한 만족도 조사에 대한 사전 안내 및 홍보 실시 ☞ 4월~10월까지 각종 공개수업 및 관찰평가 활동 계속 전개 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> * 평가 방법 안내 및 방법 연수 및 교육 - 온라인 등 * 온라인평가 담당자 시스템 작업 완료 - 그룹화 작업 * 동료교원 평가 실시 안내 * 학생 교육 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 학생에 의한 만족도 조사 방법에 대한 교육 실시(자유응답식 기술 방법 지도) * 학부모에 의한 만족도 조사 방법에 대한 안내(가정통신문, SMS 등) * 동료교원평가, 학생만족도조사, 학부모만족도조사 실시
결과 처리 및 활용 단계 (10~'11.2월)	평가 결과 처리 결과 통보 연수 실시 차기 계획	<ul style="list-style-type: none"> * 동료교원평가 및 만족도조사 평가 결과 처리 * 학생·학부모 만족도 조사 결과 통보(7월) * 동료교원 평가 결과 통보(10월, 개인, 학교장) * 교내자율장학 및 교육청 지원 요청 분석 <ul style="list-style-type: none"> - 전문성 신장을 위한 우선 지원 계획 수립 - 각종 연수 계획 수립 및 실행 * 교원 연수 실시 <ul style="list-style-type: none"> ☞ 1학기 중 평가가 완료된 학교에서는 여름 방학을 활용하여 연수를 실시하는 등 평가가 완료된 후 단위학교 실정에 따라 융통성 있게 운영 * 단위학교별 결과 제출 및 심의 (10월 말) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> * 결과에 따른 맞춤형 연수(의무연수) 및 컨설팅 * 각종 평가결과물 원본 보존 기한에 맞게 보관 * 능력개발 실적에 대한 자기 점검 실시 * 차기 연도 계획 수립(예산 반영 포함)

10 평가 실행

교원 (교장·교감·동료교사)에 의한 평가

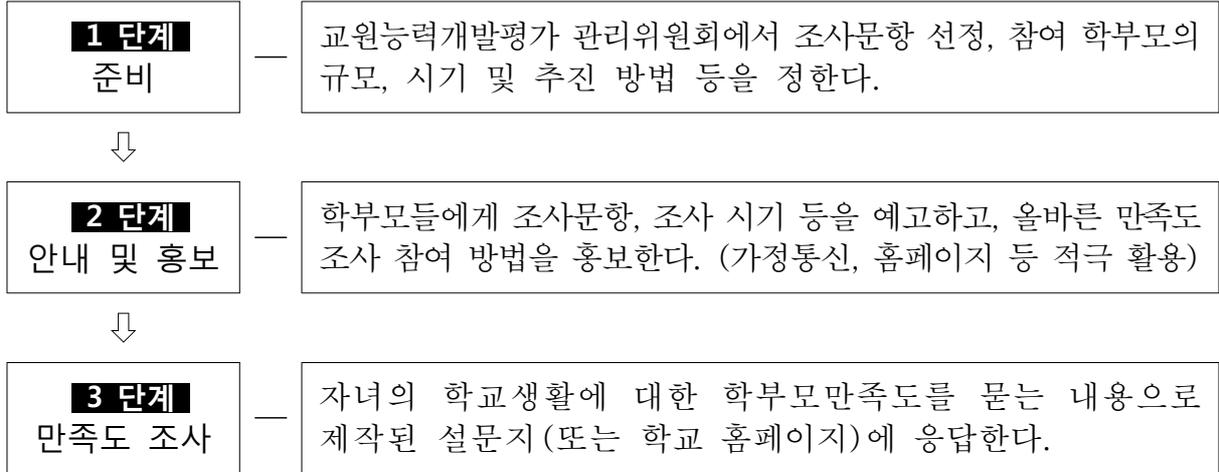


학생에 의한 만족도 조사



- 학생 만족도 조사의 대상은 자신을 가르치는 모든 개별교사(비교과 교사 포함)를 대상으로 함
- 학생 만족도 조사는 교사의 교육 활동에 대한 학생의 만족도를 묻는 조사지를 활용하여 실시

학부모에 의한 만족도 조사



- 학부모 만족도 조사는 자녀를 가르치는 모든 개별 교원을 대상으로 함
 - ▶ 개별교원의 예 : 교장, 교감, 담임, 국어, 영어, 수학, ………, 보건, 영양, 사서, 상담
 - ▶ 학부모에게 참여 권리를 부여하는 취지인 만큼, 모든 개별교사에 대한 의무적 조사 참여는 아님. 단, 교장, 교감, 담임교사는 필수적으로 권장
- On-line으로 실시할 수 있으나, 인터넷 접근성이 취약한 학부모를 위하여 밀봉된 종이설문지 병행
 - ▶ 개별교원에 대한 응답을 위하여 학부모가 응답대상을 선택하면, 해당 교사에 대한 설문지에 응답할 수 있도록 On-line 화면을 구성
- 1차로 On-line 응답 기회를 부여하고, 2차로 미응답자에 한하여 교장·교감·담임에 대한 사항을 포함한 1장의 설문지를 송부하고, 3차로 기타 교사에 대한 설문지 요청이 있을 경우 평가관리자가 별도 추가 배부 등 적절한 방법을 강구
- 공정한 만족도 응답을 위하여 교원능력개발평가의 의의 및 올바른 자세 등에 관하여 사전 연수
- 다른 학부모가 대신 참여하거나, 동일 학부모가 자녀 수 이상으로 중복참여하지 않도록 절차 유의
- 자녀의 학교생활 및 학교경영 전반에 대한 풍부한 정보를 바탕으로 응답할 수 있도록 학부모 회의 등을 통한 홍보 실시(교육과학기술부 제작 홍보자료 적극 활용)

- On-line 조사 참여시 익명성 보장에 대한 안내를 강화하여 불필요한 우려나 불신이 생기지 않도록 조치
- 결과 처리에 따른 업무 부담을 최소화하기 위하여 학교 실정에 맞는 가장 효율적인 방안을 강구하여 실시

11 평가 결과 처리

평가 결과의 산정 및 통보

- 동료교원평가, 학생/학부모 만족도 조사 결과를 각각, 응답반응분포와 함께 환산평균, 환산평어, 총계로 개인별 통보

응답결과 처리 방법

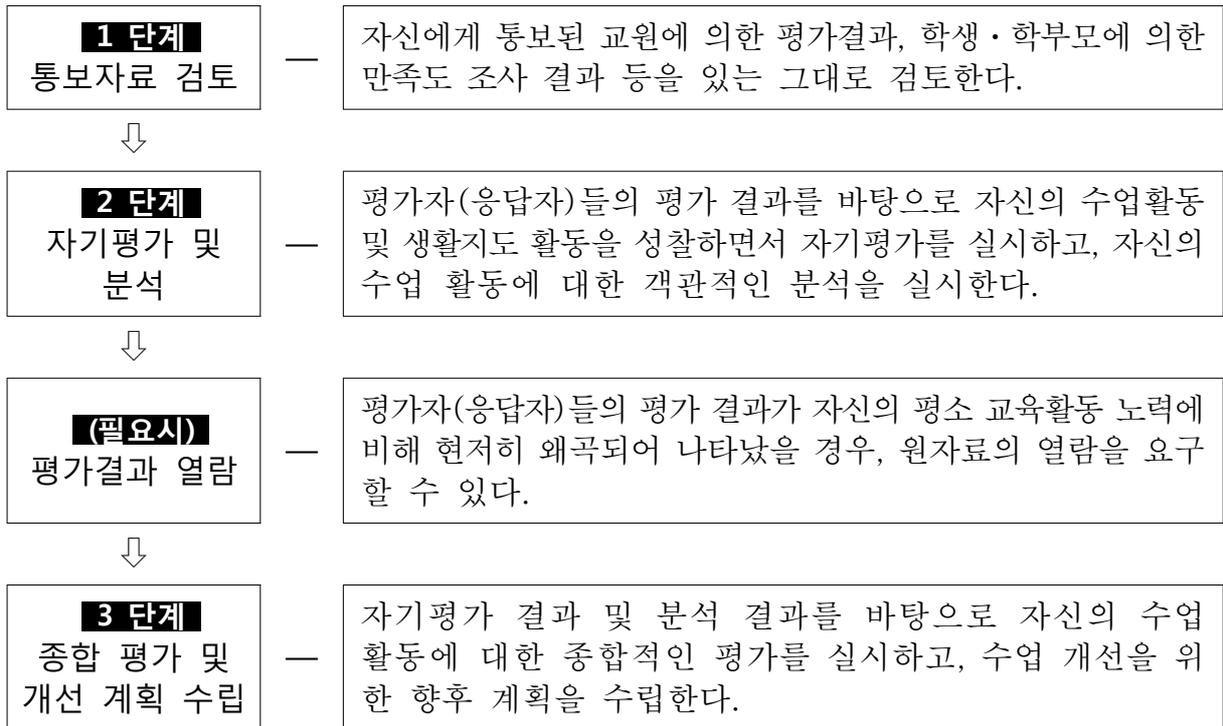
구분	평가문항	매우우수		우수		보통		미흡		매우미흡		계	환산점	환산평어	
		매우 그렇다.	그렇다.	보통이다.	그렇지 않다.	전혀 그렇지 않다.	응답 수	응답 %	응답 수	응답 %	응답 수				응답 %
	반응분포 평가지표	응답 수	%	응답 수	%	응답 수	%	응답 수	%	응답 수	%	응답 수	%		
1	교육과정의 이해 및 교수·학습 방법 개선노력	128	60.09	59	27.70	21	9.86	3	1.41	2	0.94	213	100%	4.45	우수
2	학습자 특성 및 교과내용 분석	56	34.15	62	37.80	24	14.63	17	10.37	5	3.05	164	100%	3.90	우수

- 학교단위 직무연수 등에 참고하기 위하여 개별교원별, 평가종류별 개별교원의 결과값 총계(평균)을 작성하여 학교단위 평가 결과보고서에 포함

평가 결과에 따른 조치

- 「결과분석 및 능력개발계획서」의 작성·제출 의무
- 평가 응답 원본의 열람 요구
 - (요건) 결과가 자신의 노력에 비해 현저한 차이가 있다고 판단될 때,
 - (시기) 결과를 통보 받은 후 1주일 이내에

- (절차) 관련 자료를 첨부하여 평가관리위원회에 응답 원본* 열람을 요청
- (효과) 학교장은 열람할 수 있도록 조치
- ※ 응답원본 : 동료교원평가/ 학생·학부모 만족도 응답지 원본(온라인 평가방식의 경우, 평가참여자 개별 응답점수를 말함)



● **단위학교 평가결과 제출서 및 교육청 종합결과보고서의 작성**

- 단위학교 평가결과서는 평가시행 개요/ 평가 종합결과/ 능력개발 지원계획을 포함한 **최소한의 내용**으로 작성하여 교육청 제출
- 교육청 종합 결과보고서는 연수 수요 파악, 걱정 프로그램 개발 및 예산지원, 평가시행 결과 분석, 지표 개선 등을 위한 자료로 활용하기 위해 **의무 작성**
- ※ 도교육청 종합보고서는 평가모형 개선 등을 위한 연구를 위해 **교과부 제출(~'10.11월중)**

12 평가 결과 활용 방안

기본 방향

- ❖ 평가제 도입 목적인 교원의 전문성 신장에 최우선 목표
- ❖ 내적 동기에 따른 자기 연수 및 학교단위 자율연수 등 자율적 의지와 역량에 기반한 전문성 신장 노력 지원
- ❖ 교원 전문성 신장 기제의 효율적 작동을 위한 학교-시·도-중앙 정부간 유기적 공조체제 구축

평가결과에 따른 연수 실시

- 평가지표별 맞춤형 연수 준비 및 실시
- (교원) 미흡한 지표를 중심으로 맞춤형 자율 연수 신청 및 이수
 - 평가결과를 통보받은 교원은 ‘결과 분석 및 자기능력개발계획서’ 작성 및 학교장 제출(의무)
 - 총34개 평가지표별(교사 24개 지표, 교장·교감 10개 지표) 원격 연수 이수 및 보고(학교장은 이수상황 점검 의무)
 - 시·도 교육연수원 집합연수 참여 등 자율적 능력 개발 노력
- (학교장) 교원 개인별 능력과 특성의 정확한 분석을 통해 교원별로 적합한 연수 적용을 위한 컨설팅 실시 및 연수 이수상황의 점검
- (교육감·교육장) 단위학교의 연수계획을 토대로 해당 지역의 공통 연수 프로그램 개발 및 연수비 확보·지원

【예시: 연수 실시(안)】

◆ 자기 연수(개인단위 직무연수)

- 자기능력개발계획서 작성 후, 교장 면담 등을 통해 개선 및 발전 분야 선정
- 대상분야에 대한 원격연수 또는 오프라인 연수 실시(※15시간 1단위)
- 이수 결과 제출 및 교장의 최종 확인

【 예시: 연수 실시(안) 】

◆ 학교단위 직무연수

- 학교 단위 평가 결과 보고 및 분석을 통해 교장의 판단으로 전반적으로 전문성 신장이 필요한 분야를 선정
 - 학교 소속 및 관내 수석교사, 해당 지역의 우수교사(인증제) 등 관련 전문성을 가진 외부 인사 초청 및 강연, 교육청 연수 개설 요청 등 활용
 - 사례분석과 모듈별 토론을 통한 소속 학교 특성에 맞는 개선 및 적용방안을 도출, 그 결과에 대한 교장의 최종 확인
- ※ 학교단위 직무연수 실시에 대한 학교장의 책무성 부여

13 단위학교 평가 결과의 학교 정보 공시

목 적

- 학부모 등 교육주체의 알권리 충족을 통한 공교육 신뢰 회복
- 평가문항지의 공개를 통한 평가결과의 신뢰성 제고
- 종합결과 평균값 및 표준편차 공시로 동료교원평가 관대화 경향 예방

공시 항목

- 당해 학교 평가지(조사지 시행안, 평가문항 등) 일체
- 지표별 학교 단위 평가 결과

공시 시기 : 2011.2월(1차 공시) 이후 매년(추진 중)

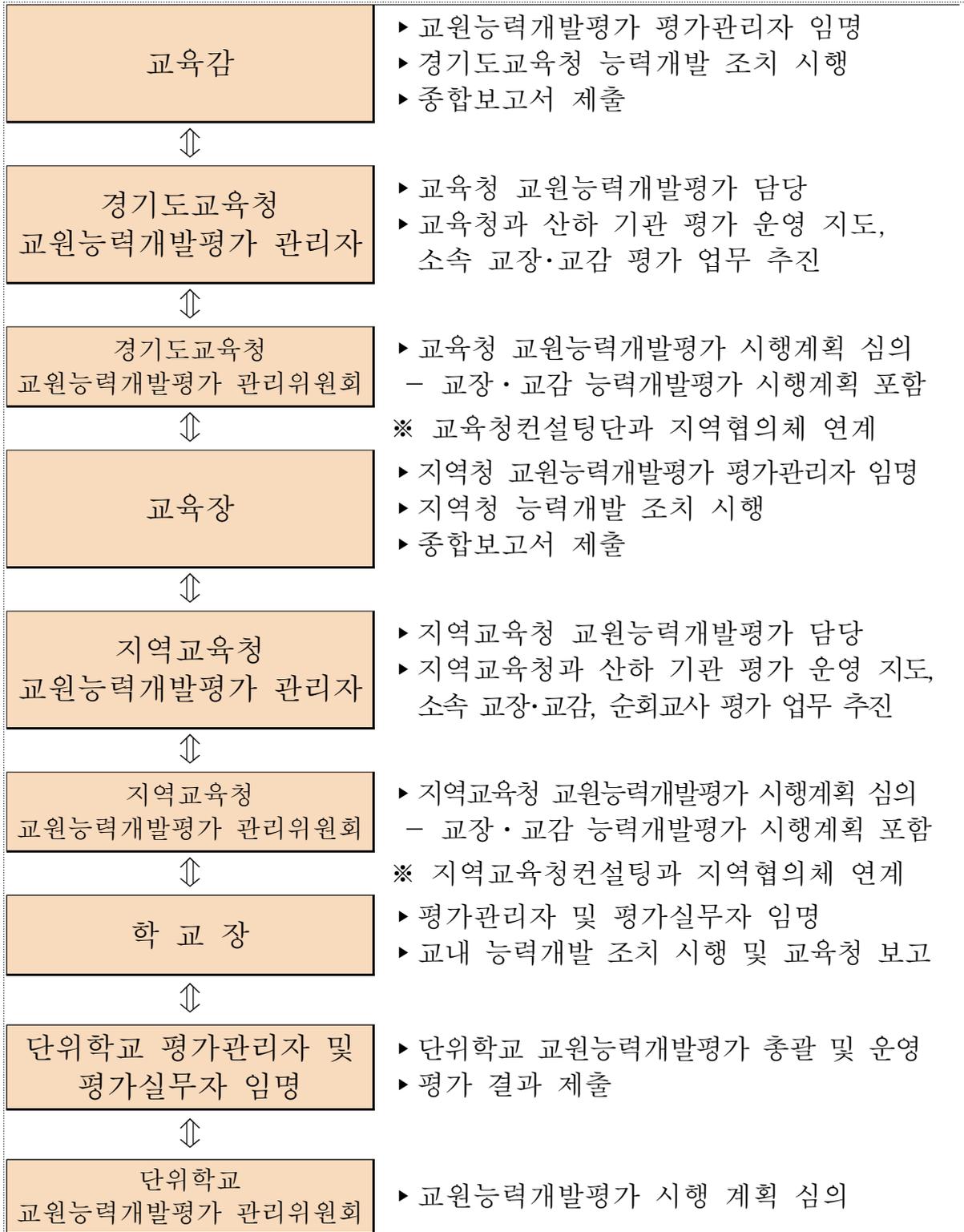
- 관련법령*을 정비 중에 있으나 개정 전이라도 학교 홈페이지를 통해 학교단위 평가결과를 자율적으로 공개

- 법령정비를 통해 학교정보공시사이트(<http://www.schoolinfo.go.kr>)에 의무적 공개를 추진

* 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법 시행령」개정
(10.2월 법제처 심의 중)

14 관리 및 지원 체제

교원능력개발평가 관리 체제



■ (교육청) 교육규칙 및 교육청 시행계획에 따른 자율점검 실시

- 자체 시행계획에 따른 지역교육청 및 소속 학교의 추진상황을 매월 1회 이상 자체 점검하고 그 결과를 보고
 - 점검 결과 필요한 행·재정적 지원사항에 대하여 적극 지원 노력
- 신규 평가 실시 학교를 중심으로 안정적 현장 정착을 위한 홍보 및 의견수렴에 중점(※기 구성된 권역별 컨설팅지원단 활용)
 - 시행초기인 만큼 가급적 점검·감독이 아닌 지원 관점으로 접근

■ (교육청, 단위학교) 평가관리위원회의 구성 및 운영

- (성격) 공정하고 원활한 평가시행을 위해 필요한 사항을 심의하기 위한 전담 기구
- (설치) 우리교육청 및 지역교육청, 단위학교에 설치
- (운영) 학교별로 평가관리위원회 운영을 위한 「평가관리위원회 운영 규정」을 학교운영위원회의 심의를 거쳐 학교장이 공포.
- (구성) 교원, 학부모, 외부전문가, 교육청 관계자 등 5인 ~ 11인으로 구성하되, 학교에 두는 평가관리위원회는 학교 규모와 재직 교원수를 고려하여 교육청 시행계획이 정한 범위 내에서 학교 자율로 위원수를 정함. 교육청은 인사위원회의 추천을 받아 교육감(교육장)이 위촉함(교육청은 국(과)장, 학교는 교감이 당연직 위원으로 포함)
 - 다만, 학교에 두는 평가관리위원회는 교원이 아닌 위원 비율을 **50%이상으로 권장하고**, 학교운영위원회 위원과 겸임 가능
 - 교육청에 두는 평가관리위원회는 교육청관계자(특히 인사, 연수 및 예산관련 담당관)를 위원으로 포함하여 위촉 필요
- (주요 심의사항)
 - 소속 교원에 대한 교원능력개발평가 (학교·교육청)시행계획
 - 소속 교원에 대한 교원능력개발평가의 구체적인 평가대상자, 평가 내용, 방법, 절차 및 시기
 - 평가대상자별 평가자 그룹 구성 및 평가 문항의 선정 및 검토
 - 교원능력개발평가 결과에 따른 소속 교원의 능력개발 지원계획 및 연수 대상자 등 추천

- 교원능력개발평가 결과에 대한 해당 교원의 응답 원본 열람 요구가 있는 경우 이에 대한 심의
- 단위학교 교원능력개발평가 결과서 및 교육청 종합보고서
- 그 밖에 교원능력개발평가의 운영 및 관리를 위하여 필요한 사항

 (교육청, 단위학교) 교원능력개발평가 평가관리자 등의 임명

- 소속기관의 장(교육장 및 학교장)은 교원능력개발평가 관리에 대해 총괄할 평가관리자와 실무를 담당할 평가실무자를 임명
 - 지역교육청의 경우, 교원능력개발평가 주무과를 지정하고 해당과의 책임자(과장급)를 교육청 평가관리자로 임명하도록 하며, 평가실무자는 초·중등교육과별로 각 1명을 임명
 - 단위학교의 경우, 평가관리자를 임명하고, 평가실무자 1명 임명 가능
- 이외 평가관리자와 평가실무자의 업무를 지원할 담당부서를 지정할 수 있으며 평가관리자와 평가실무자는 성실한 직무 수행과 직무상 취득한 비밀엄수를 내용으로 하는 서약서를 제출

IV

교장·교감 능력개발평가

1 평가 목적 및 방향

평가의 목적

- 교장·교감의 학교 경영에 대한 전문적인 직무수행 및 교육 활동 지원 능력을 향상시킨다.
- 학교 공동체의 적극적인 노력을 유도하기 위한 관리자로서, 교장·교감의 지도성을 함양한다.
- 학교 경영자의 전문성 함양을 위한 합리적이고 타당성 있는 지원대책을 강구한다.
- 학교교육의 질 향상에 기여하고, 공교육에 대한 신뢰를 제고한다.

기본 방향

- 교장·교감의 학교 경영 전반에 대한 직무 수행 능력을 평가함
- 다양한 집단이 참여하는 평가를 실시하고, 평가결과는 교장·교감의 전문성 및 능력개발을 위한 자료로 활용함
- 교장·교감 능력개발평가에 따른 단위학교의 업무부담과 부작용을 최소화 하고, 학교 및 지역 여건에 맞는 평가 방식을 적용함
- 각급 학교(국립학교 포함) 교장·교감에 대한 평가는 당해 학교를 관할하는 교육감 또는 위임에 따른 교육장이 주관하여 시행함

2 평가의 종류

동료교원에 의한 평가

- 교사, 교감, 교장이 교장, 교감의 학교경영 전반에 대하여 각각 평가

학부모 만족도 조사

- 교장·교감의 학교경영과 관련된 학교생활 전반에 대한 학부모 만족도 조사 실시

3 평가 대상자

- 
국·공·사립, 초·중·고 일반학교 및 특수학교의 교장 및 교감
 -  초중등교육법 제2조에 열거된 학교의 모든 교장·교감이 대상
 -  휴직·과건 등으로 근무 기간이 짧은 교장·교감 및 전항의 예외가 필요한 경우, 근무성적평정 대상자 선정 기준 원칙을 준용하며 교육청 평가관리위원회의 심의를 거쳐 대상자 여부를 결정

- 
평가 대상자(교장·교감)의 권리와 의무
 -  평가관리자의 교원능력개발평가를 위한 제반 요구에 적극적으로 응하여야 함.
 -  평가(만족도) 결과, 자기평가 결과에 의거 자기 개발 계획을 수립하고, 필요시에는 교육청에 지원을 요청할 수 있음.
 -  평가제도 개선에 대한 합리적이고 건설적인 의견을 평가관리위원회에 제시할 수 있음.

4 평가참여자

평가자 및 참여범위

평가자		참여 범위	
교원	교장	소속 학교 교장	▶ 교감평가에 참여
	교감	소속 학교 교감	▶ 교장 및 교감(복수교감일 경우)평가에 참여
	교사	소속 학교 교사	▶ 평가 대상이 되는 교사 전체
학부모		학부모 전체	▶ 교육청 및 학교 평가관리위원회의 결정에 따라 참여 목표치 설정

※ 교장·교감에 대한 평가자의 구체적 참여범위(계약제 교원의 참여 여부 등)는 평가관리위원회의 심의를 거쳐 단위학교 시행계획으로 정함

평가자별 평가(조사) 영역 및 요소

교장 대상

평가(조사) 영역 평가 요소		학 교 경 영				
		학교 교육 계획	교내 장학	교원 인사	시설 및 예산	비전 및 지역사회연계
교 원	교 감	○	○	○	○	○
	교 사	○	○	○	○	○
학 부 모		○	○	○	○	○

교감 대상

평가(조사) 영역 평가 요소		학 교 경 영				
		학교 교육 계획	교내 장학	교원 인사	시설 및 예산	비전 및 지역사회연계
교 원	교장(교감)	○	○	○	×	○
	교 사	○	○	○	×	○
학 부 모		○	○	○	×	○

5 평가 영역 및 내용

교장 · 교감 평가(조사) 영역 · 요소 · 지표

평가영역	평가(조사) 요소	평가(조사) 지표	
		교 장	교 감
학교 경영	학교교육계획	○ 학교 경영 목표 관리	○ 학교경영목표관리 지원
		○ 교육과정 편성 · 운영	○ 교육과정 편성 · 운영 지원
		○ 창의·인성 학생 관리	○ 학사업무 관리
	교내 장학	○ 교실수업개선	○ 교실수업개선 지원
		○ 자율장학운영	○ 자율장학 지원
	교원인사	○ 교원인사관리	○ 인사업무 수행
시설 및 예산	○ 시설관리	해당사항 없음	
	○ 예산 편성 · 집행		
비전 및 지역사회연계	○ 학교경영 철학	○ 학교경영 지원	
	○ 지역사회 연계	○ 지역사회 연계 지원	

- 교장, 교감에 대해 별도의 동료교원평가 및 학부모 만족도 조사문항 사용
- 구체적인 평가문항과 만족도 조사문항은 '문항일람표'를 참고하거나 해당 평가지표에 적합한 문항을 창의적으로 구안하여 평가관리위원회 심의를 거쳐 자율적으로 결정

6 평가 기준

동료교원에 의한 평가 기준

- 각 평가지표에 대한 이해 및 수행 수준을 5 단계 척도로 구분하여 평가

평 어	판 단 기 준
매우 우수	○ 해당 평가지표에 대해 탁월한 능력 및 지식이 있으며, 수행 수준이 매우 높고 전문적이어서 타의 모범이 된다. ○ 해당 평가문항에 대하여 80% 이상 충족한다.
우 수	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 있으며, 수행 수준이 높다. ○ 해당 평가문항에 대하여 60~79% 충족한다.
보 통	○ 해당 평가 지표의 능력, 지식, 수행 수준 등이 보통이다. ○ 해당 평가문항에 대하여 40~59% 충족한다.
미 흡	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 부족하거나 수행 수준이 미흡하다. ○ 해당 평가문항에 대하여 20~39% 충족한다.
매우 미흡	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감과 수행 수준이 매우 미흡하다. ○ 해당 평가문항에 대하여 0~19% 충족한다.

학부모에 의한 만족도 판단 기준

- 학부모의 만족도는 「매우 그렇다», 「그렇다», 「보통이다», 「그렇지 않다», 「전혀 그렇지 않다」의 5단계 척도와 「잘 모르겠다」의 항목으로 구분하여 정의적·주관적으로 판단하여 표기

※ 학교에 대한 판단 정보가 없을 경우에는 「잘 모르겠다」에 표기

자유반응식 응답의 판단 기준

- 평가 영역·대상에 대한 평가 결과를 자유롭게 서술하므로 반응별 판단 기준은 없으며, 서술 내용을 그대로 정리하여 당해 교원에게 통보
- 교장·교감은 자신에 대한 반응 경향을 분석하여 학교경영 개선 자료로 활용하도록 함

7 평가 주기 및 시기

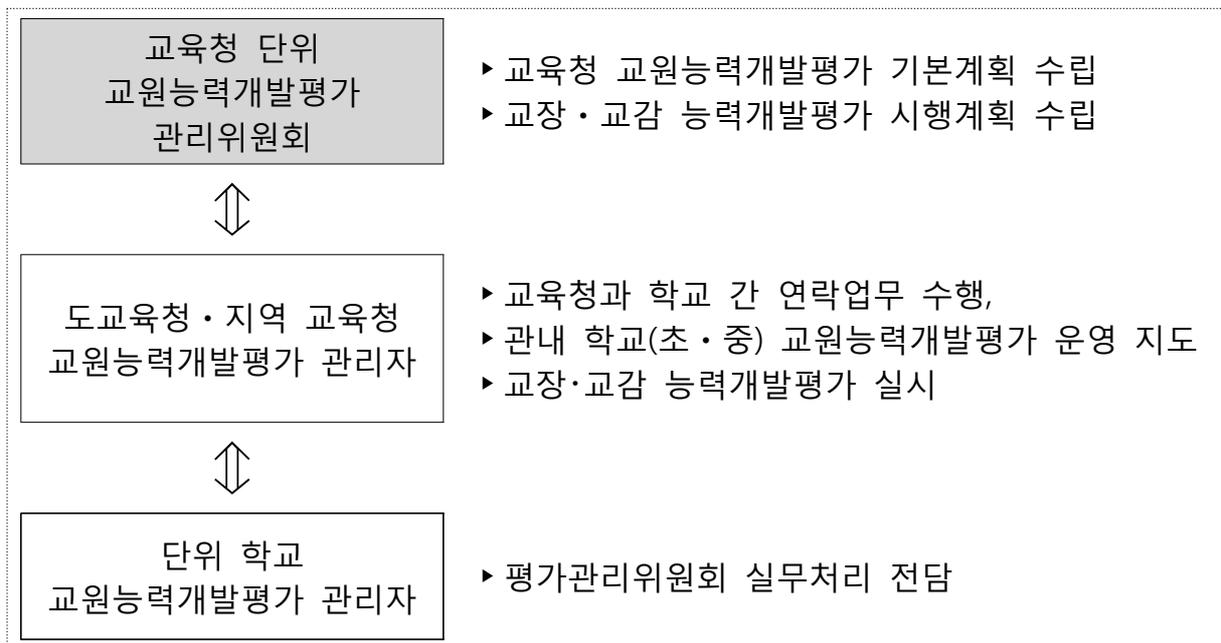
평가 주기 : 매년 1회 이상 실시

평가 시기

- 원칙적으로 교사능력개발평가와 동일한 시기에 실시
- 교육청 평가관리위원회의 심의를 거쳐 동료교원 평가 및 만족도 조사의 시기를 조정할 수 있음

8 평가 관리 체제

교원능력개발평가 관리 체제



9 평가 절차 및 방법

교장·교감 평가 절차 흐름도



평가 실행

- 동료교원에 의한 평가
 - 교원에 의한 교장·교감 평가는 교육청 평가관리위원회의 계획에 따라 실시
 - 학교단위 교원능력개발평가 관리자는 평가 결과를 취합, 통계 처리한 후 교육청에 보고함
- 학부모에 의한 만족도 조사 (학교경영 영역 ⇒ 교장·교감)
 - 자녀의 학교생활 만족도 조사는 관리자(교장·교감)의 학교 경영과 관련된 자녀의 학교생활 전반에 대한 만족도 조사임
 - 교장·교감의 학교 경영에 대한 자녀의 학교생활 만족도 조사는 단위 학교 여건에 따라 실시하되, 설문지를 달리하여 조사하는 것이 바람직함

- 단위학교 평가관리자는 학부모에 의한 자녀의 학교생활 만족도 조사지를 취합하되, 취합 방법은 학부모회 개최 시 설문조사 응답지(OMR카드)수거, 우편, 홈페이지를 활용한 온라인 설문 취합 등 학교 실정에 맞는 가장 효율적인 방안을 강구하여 평가결과 처리에 따른 업무 부담을 최소화함
- 학부모 만족도 조사의 경우, 학교 현황에 대한 이해가 없는 학부모로부터 응답지를 회수하는 것은 의의가 적은 만큼, 충분한 학교 홍보 후 가능한 응답회수율이 50%이상이 되도록 노력

V

교육전문직평가

1 추진 목적 및 방향

추진 목적

- 교육전문직의 인성·전문적자질을 포함한 교육행정활동에 대한 전문성을 진단하고 그 결과에 따른 능력개발을 지원하여 전문성 신장을 유도
- 전문 역량 강화로 장학활동의 질 제고 및 교육 행정서비스의 질적 향상을 제고

추진 방향

- 교육청 및 직속기관 자율 시행 역량 강화
 - 평가문항 선정 및 개발, On-line 평가시스템 구축, 맞춤형 연수체제 구축 등 평가 시행에 필요한 자율 역량 강화
- 현장 적합도 제고를 위한 지속적 제도 개선
 - 제도 개선을 위한 정성적, 정량적 평가 모형 분석 정책연구, 소속 기관 단위의 연구팀 운영을 통한 모형의 지속적 검증
- 교육주체간 소통과 참여 활성화로 평가제 도입의 목적, 평가방법 및 절차, 결과 활용 및 기대효과 등에 대한 정확한 이해를 통한 평가제 수용도를 제고

2 추진 근거

- 경기도교육청 교원능력개발평가 및 교육전문직평가 실시에 관한 교육규칙(10.2.26. 제정·공포)
- 교육전문직평가 개요

구 분	주 요 내 용	
평가대상	교육공무원법 제9조에 명시된 교육전문직 전원 (장학관, 교육연구관, 장학사, 교육연구사)	
평가 시행주체	단위 기관장이 소속 교육전문직에 대하여 실시 ※ 교육전문직이 4인 이하인 경우 인근 기관과 통합하거나 도교육청 (제2청)에서 구성하여 실시	
평가 영역	인성·전문적 자질, 장학 및 업무 추진, 교육행정서비스 및 청렴도(3)	
평가 요소	인성적 자질	품성과 자세, 인간관계 및 의사소통(2)
	전문성	사명감과 리더십, 담당업무에 대한 전문성(2)
	창의적 업무 수행	업무 기획 및 추진 능력, 업무 추진의 효율성(2)
	현장교육 개선 노력	현장 개선 의지 및 노력, 학교 현장 변화 기여도(2)
	장학활동	교육 연구활동 지원, 교수·학습지원 및 장학(2)
	행정서비스	친절도, 수요자 중심의 업무처리(2)
	청렴도	업무처리의 공정성, 클린행정(2)
평가 지표	품성과 자세, 사명감과 리더십, 친절도 등 총 14개 지표	
평가문항	상기 평가지표당 각 1~2문항으로 구성하되 총 20문항 내외 (※ 기관별 평가관리위원회 심의를 통한 평가문항 수정 가능)	
평가주기	매년 1회 실시	
평가참여자	- 업무 관련 교육전문직 만족도 조사 - 업무 관련 교원(교장, 교감, 교사)의 만족도 조사	
평가방법	5점 척도 절대평가 방식	
평가관리 기구	교육청 및 직속기관에 교육전문직평가관리위원회 설치 (교육전문직, 교원, 외부전문가 등 5인 이상 11인 이내로 구성) ※ 교원능력개발평가관리위원회와 통합 구성 가능	
결과의 통보	기관장, 개별교육전문직에게 평가지표별 점수를 통보	
결과의 활용	- 능력개발 지원을 위한 연수 등 자료 활용 - 평가결과는 인사 등의 자료에 활용 가능	

3 평가대상자

- 교육공무원법 제9조에 명시된 교육전문직 전원
(장학관, 교육연구관, 장학사, 교육연구사)

4 평가의 주체 및 평가참여자

- 평가시행 주체
 - 시행 주체는 교육감과 기관장(교육장, 직속기관장)
- 평가참여자의 구성
 - 업무 관련 동료(교육전문직) 및 교원으로 평가자 그룹을 구성

평가 참여자		평가 대상		비 고
		장학관	장학사	
교육전문직	장학관 (교육연구관)	○	○	도교육청 및 직속기관 만족도 조사에 참여
	장학사 (교육연구사)	○	○	
교 원	교장	○	×	교원 만족도 조사
	교감	○	○	
	교사	×	○	

- 단, 소수(4인 이하) 배치 기관에서는 인근 기관과 교육전문직 평가자 그룹 구성 가능

5 평가 내용(평가 영역/요소/지표/문항)

평가 영역/ 요소/ 지표/ 문항의 구성

- 평가영역은 교육규칙으로, 평가요소와 평가지표는 교육청 시행계획으로 정함
 - 각 지표를 측정하기 위한 평가문항은 단위 기관에서 시행계획으로 정하되, 각 지표를 대표할 수 있는 문항을 예시문항에서 선택하거나 자체 제작·심의하여 선정하되 총 20문항 내외로 구성

평가 영역/ 요소/ 지표

평가 영역	평가 요소	평가(조사) 지표 내용
인성·전문적 자질	인성적 자질	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 품성과 자세 ◦ 인간관계 및 의사소통
	전문성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 사명감과 리더십 ◦ 담당 업무에 대한 전문성
장학 및 업무 추진능력	창의적 업무 수행	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 창의적 업무 기획 및 추진능력 ◦ 업무 추진의 효율성
	현장교육개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 학교 현장 개선 의지 및 노력 ◦ 학교 현장 변화 기여도
	장학활동	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 교육 연구활동 지원 ◦ 교수 학습 지원 및 장학
교육행정서비스 및 청렴도	행정서비스	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 친절도 ◦ 수요자 중심의 업무처리
	청렴도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 업무처리의 공정성 ◦ 클린 행정

평가지표에 속한 평가문항별 5점척도 평정

● 각 평가지표에 대한 이해 및 수행 수준을 5단계 척도로 평가

평 어	판 단 기 준
매우 만족	○ 해당 평가지표에 대해 탁월한 능력 및 지식이 있으며, 수행 수준이 매우 높고 전문적이어서 타의 모범이 된다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 80% 이상 충족한다.
만 족	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 있으며, 수행 수준이 높다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 60~79% 충족한다.
보 통	○ 해당 평가 지표의 능력, 지식, 수행 수준 등이 보통이다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 40~59% 충족한다.
불 만족	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 부족하거나 수행 수준이 미흡하다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 20~39% 충족한다.
매우 불만족	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감과 수행 수준이 매우 미흡하다. ○ 해당 평가문항들에 대하여 0~19% 충족한다.

※ 「잘 모르겠다」 해당 응답은 통계값 산출에 반영하지 않으나, 별도 응답율을 산출하여 정보로 활용

6 평가 주기 및 실시 시기

평가 주기

● 매년 1회 실시

평가 시기

● 당해연도 3월 ~ 11월 중 실시

7 평가 시행 절차

추진 일정표

단계	주요 내용	세부 활동 내용
준비 (3월)	평가 관리 체제 구축 연수	<ul style="list-style-type: none"> * 평가관리자 및 평가실무자 임명(업무 분장) * 교육전문직평가관리위원회 운영규정 심의·제정 * 교육전문직평가관리위원회 구성(5~11명) (위촉장 수여, 서약서 제출) * 교육전문직평가 시행계획 수립(평가관리자) 및 심의 (교육전문직 평가관리위원회) * 교육전문직 연수 * 만족도 조사 지표별 평가 문항 작성
실행 (4~10월)	평가 실행 준비 홍보 만족도 조사	<ul style="list-style-type: none"> * 평가 문항 재구성 * 평가 시행 계획 홍보 * 평가 방법 안내 및 홍보 - 온라인 등 * 온라인평가 담당자 시스템 작업 완료 - 그룹화 작업 * 평가 실시 안내 * 만족도 조사 실시
결과처리 및 활용 (11월 ~'11.2월)	평가 결과 처리 결과 통보 차기계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> * 만족도조사 평가 결과 처리 * 평가 결과 통보(12월, 개인, 기관장) * 평가 결과 분석 * 결과에 따른 컨설팅 * 시행결과 보고서 작성 * 차기 연도 계획 수립(예산 반영 포함)

8 평가 결과의 처리 및 활용

평가 결과의 산정 및 통보

- 교육전문직, 교원 만족도 조사 결과를 각각, 응답반응분포와 함께 환산평균, 환산평어, 총계로 **개인별 통보**
- 기관단위 개별, 평가종류별 결과값 총계(평균)을 작성하여 기관단위 평가 결과보고서에 포함
- **기관별 평가결과 시행결과보고서의 작성**
 - 기관별 시행결과보고서는 평가시행 개요/ 평가 종합결과 등을 포함한 **최소한의 내용**으로 작성하여 교육청 제출
 - ※ 시행결과보고서 양식은 추 후 별도 제공
 - **도교육청 종합 시행결과보고서**는 적정 프로그램 개발 및 예산지원, 평가시행 결과 분석, 지표 개선 등을 위한 자료로 활용하기 위해 **작성**

평가 결과 활용 기본 방향

- 평가제 도입 목적인 교육전문직의 **전문성 신장**에 최우선 목표
- 내적 동기에 따른 **자율적 개선 의지**와 역량에 기반한 **전문성 신장 노력 지원**
- 교육전문직의 전문성 신장 기제의 효율적 작동을 위한 **학교-기관-도교육청간 유기적 공조체제 구축**

VI 지원 체제 및 연수·홍보

1 지원 체제

지원체제

- ▶ (교육청) 도 및 지역교육청 컨설팅단 활성화
- ▶ (지역교육청) 선도학교 및 신규학교 간 1+4 협력체제 구축
 - (교육청) 본청 및 지역교육청에 구성된 컨설팅단 및 지역협의체 활동 강화
 - (역할) 본청 컨설팅단은 지역교육청 및 고등학교를, 지역교육청 협의체는 초등·중학교를 대상으로 학교현장을 지원
 - (구성) 업무총괄과 담당과장을 단장으로 업무담당자, 외부전문가, 학교 평가관리자 등으로 자체 구성
 - (운영) 매월 1회 이상 현장 의견 수렴 및 그 결과를 공유하고 필요한 지원방안을 교육청 평가관리위원회에 요청
 - (지역교육청) 1+4(선도학교1+신규학교4) 협력체제 구축
 - (역할) 선도학교 경험 공유 및 협력 학교 교원에 대한 연수 지원 등 전면시행 준비를 위한 지원
 - (구성) 선도학교 1개교와 인근 신규학교 4~5개교를 연계한 1+4 협력체제 구축
 - (운영) 선도학교 평가관리자를 중심으로 협력학교 소속 교원에 대한 연수 및 필요한 행정적 절차 지원
 - (연구팀 지정) 평가모형 개선을 위한 연구과제 수행
 - 본청 정책과제 연구팀, 지역교육청별 초·중등 연구팀을 지정, 시행과정 중 나타난 문제점을 중심으로 평가모형 개선을 위한 실행연구 실시

2 연수

필요성 : 교원능력개발평가제에 대한 인식 격차 해소

- 일반 국민은 물론, 평가 참여자간 평가제 취지와 목적, 구체적 평가 방식 등에 대한 정확한 이해와 인식 개선이 성공적 정착에 필수

기본 방향

- 교육청, 단위학교 시행역량 강화 및 유기적 협력체제 구축
- 평가 참여자별 연수 및 맞춤형 홍보 전개
- 시행 일정 에 따른 단계별 연수·홍보 실시

단계별	세부 내용
1단계 (준비기) ~10.3월	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 평가제 시행의 필요성, 기대효과 및 시범운영 사례 중심 <ul style="list-style-type: none"> - 학생·학부모와 교원간 인식격차 해소에 중점 - 교과부와 우리교육청에서 기 제작한 홍보물(포스터, 리플렛, PPT 등) 적극 활용(필요시 수정 및 자체 제작) ▶ 자체 홍보물(교육청 홍보물, 가정통신문)제작, 학교 홈페이지 배너설치(→우리교육청 교원능력개발평가 홈페이지와 연동) <ul style="list-style-type: none"> - 각종 학부모 모임 및 연수 시 평가관련 연수 의무실시
2단계 (도입기) 10.4월 ~5월	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 학교 평가시행계획 등 준비과정, 평가관리위원회 역할(특히, 학부모 등 외부위원 역할)에 대한 중요성 중심 <ul style="list-style-type: none"> - 지역협의체 및 선도학교 평가관리자 활용 연수 강화 - 교육청·단위학교 준비 상황에 대한 상세 홍보 ▶ 단위학교의 평가문항 예시안, 평가시기 등 관련 정보 사전제공
3단계 (실행기) 10.6월 ~9월.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 실제 평가내용과 방법, 절차에 대한 안내, 평가참여자로서의 공정한 자세, 학교 교육활동에 대한 정보제공 중심 <ul style="list-style-type: none"> - 학생 및 학부모에 대한 홍보 강화 - 평가지 제공 시 별도 안내물(평가 안내 핸드북, 학교교육활동 홍보물 등)동봉
4단계 (환류기) 10.12월 ~11.2월	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 평가결과 분석, 평가 실시에 따른 효과 등 실적 중심 <ul style="list-style-type: none"> - 보도자료 배포, 우수사례 등 평가제 실시 효과를 중심으로 지역별 홍보(※교육청별 평가 결과를 분석 활용)

연수 계획

1) 권역별 2009 선도학교 평가관리담당자 워크숍 개최

- 일시 및 장소 : 2010. 5월 중, 권역별 중심학교 지정 장소
- 대상 : 권역별(6권역) 2009 선도학교(초, 중, 고, 특수)평가관리담당자 약 500명
- 내용 : 2010 교원능력개발평가제 연수 지침 및 1+4 협력체제 지원 방안 연수(외부전문강사 또는 내부강사 활용)

※ 권역 구성

구분	지역교육청명	비고
1권역	수원, 안양과천, 안산, 군포의왕	
2권역	평택, 안성, 화성오산, 용인	
3권역	성남, 광주하남, 양평, 이천, 여주	
4권역	부천, 광명, 김포, 시흥	
5권역	의정부, 구리남양주, 포천, 가평	
6권역	고양, 동두천양주, 파주, 연천	
강사 인원 36명		

2) 지역별 찾아가는 단위학교 평가관리자 컨설팅 실시

- 일시 및 장소 : 2010. 4월 중. ~ 6월 말,
지역별 컨설팅 요청 중심학교
- 대상 : 지역별 단위학교 평가관리자 2,300명
- 내용 : 2010년 교원능력개발평가 평가관리자 역할 및 운영 방법,
2009 선도학교 우수 사례 소개
 - 1+4(선도학교1+신규학교4) 협력체제 지원
 - 연수지원단(36명) 각 2회씩 컨설팅, 총 80회 정도

3) 권역별 찾아가는 학부모(평가관리위원) 연수 실시

- 일시 및 장소 : 2010.4.05(월). ~ 5.07(금).
12개권역(주관교육청 중심) 지정 장소

- 대상 : 학부모 평가관리위원 약 3,300명
- 추진방법 : 도교육청 컨설팅위원 및 외부전문강사 활용
- 주요내용 : 교원능력개발평가 도입취지, 평가모형, 절차 및 참여방법, 결과활용 등 평가제 전반과 학부모평가관리위원 역할 및 학부모 참여 활성화 방안

4) 기관별 찾아가는 교육전문직평가 평가대상자 연수 실시

- 일시 및 장소 : 2010. 8월 중. ~ 9월 말,
기관별 컨설팅 요청 기관
- 대상 : 기관별(40개) 교육전문직 평가대상자 약 521명
- 내용 : 2010년 교육전문직평가 운영 방식 및 평가시스템 운영 매뉴얼 연수

3 홍보

필요성 : 학부모·학생·교원간 세부적인 평가방법, 결과 활용 등에 대한 인식 차이가 상존하고 있는 바, 이에 대한 해소 필요

기본방향

- 대상자별(교원, 학생, 학부모) 맞춤형 홍보
- 전기관 교원능력개발평가 홈페이지 운영 등 사이버 홍보 활동 전개
- 교원업무경감을 위한 홍보물 제작·공동 활용

홍보 계획

1) 홍보용 리플렛, 포스터 각 2종 제작·배부

- 일시 : 2010년 4월 중 ~ 5월 초.
- 내용 : 교원, 학생, 학부모용 각 2종씩 제작·배포

2) 홈페이지 구성 및 운영

- 일시 : 2010. 4월 ~ 2011. 2월
- 내용 : 교원능력개발평가 홈페이지 구성·운영
 - 지원단 활동 안내, 공지사항, 묻고 답하기, 자료실 등 구성

3) 팝업, 가정통신문 각 10종 제작·배포

- 일시 : 2010년 4월~10월
- 내용 : 단위학교 홈페이지 팝업 및 학생, 학부모용 가정통신문 제작(CD)·배포

4) (지역교육청) 정보접근 취약 지역 학부모 등에 대한 홍보

- 일 시 : '10. 5월 중 ~
- 방 법 : 지역내 새마을신문, 농민신문 등 활용
- 내 용 : 광고 및 홍보물 배포
- 방 법 : 지역교육청별로 별도 추진

5) 경기도교육청 전광판 홍보

- 일 시 : 2010. 4월 ~ 10월.
- 방 법 : 주. 월간 업무 추진을 통한 안내
- 내 용 : '교원능력개발평가 평가 참여' 교원 및 대국민 홍보

Ⅶ

만족도 조사 및 동료 평가 문항 예시(안)

학부모 만족도 조사지(초등 담임용)

○학년 ○반

담임 ○○○ 선생님

학부모에 의한 만족도 조사 문항		만족도					
		매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	잘 모르겠다
1	선생님은 학생들의 수준에 맞추어 재미있는 수업을 위하여 준비를 잘 하신다고 생각하십니까?						
2	담임선생님이 정해진 수업 시간을 준수하고 충실히 수행한다고 생각하십니까?						
3	담임선생님은 학급에서 교육적으로 적절한 언어를 사용한다고 생각하십니까?						
4	담임선생님이 수업 중 학생들에게 발표 기회를 고르게 부여한다고 생각하십니까?						
5	담임선생님이 칭찬과 격려 등을 통하여 학습에 대한 관심과 자신감을 길러주고 있다고 생각하십니까?						
6	담임선생님은 수업활동이 전반적으로 학생들의 다양한 사고를 존중하고 촉진시키고 있다고 생각하십니까?						
7	담임선생님이 학생들에게 도움이 되는 적절한 분량의 과제를 제시한다고 생각하십니까?						
8	담임선생님은 자녀가 수업 내용을 이해하고 있는지 확인하기 위해 적절한 방법으로 평가한다고 생각하십니까?						
9	담임선생님은 기본학습(말하기, 읽기, 쓰기, 셈하기 등) 능력을 길러주기 위하여 노력한다고 생각하십니까?						
10	담임선생님은 학생들의 개인적인 어려움을 이해하고 해결해 주신다고 생각하십니까?						
11	담임선생님은 학생들의 학급활동에 관한 내용을 잘 안내(알림장, 전화상담, 안내문, 게시판 등)해 준다고 생각하십니까?						
12	담임선생님은 학생들의 특성과 자질에 맞추어 진로와 함께 창의성을 발휘하도록 잘 이끌어주신다고 생각하십니까?						
13	담임선생님은 학생들의 기본생활습관과 올바른 인성함양을 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?						
14	담임선생님은 아이들을 공정하게 대우하고 지도하신다고 생각하십니까?						

학부모에 의한 만족도 조사 문항	만족도					
	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	잘 모르겠다
15 교육활동과정에서 열정을 가지고 사랑으로 학생들을 가르치십니까?						
16 교사로서 바른 언어를 사용하고 품위를 유지하십니까?						

* 위의 조사 내용 이외에 담임선생님의 수업 및 생활지도, 교사의 책무성과 관련된 학부모님의 의견을 아래 빈칸에 자유롭게 써 주시기 바랍니다.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

☞ 설문지의 모두(冒頭)에 평가관리위원회의 심의를 거쳐 학부모의 **학교교육관심에 대한 질문을 산입**할 수 있으며, 이에 대한 별도 통계 처리를 권장

- 예시) 1. 나는 평소 학교의 교육활동에 관심이 많다.
 2. 나는 아이의 학교생활에 대하여 선생님과 상담을 많이 한다.
 3. 나는 아이가 학교생활을 잘 하고 있는지 대화를 많이 한다.
 4. 나는 학교 홈페이지 등을 통해 학교교육활동에 대한 정보를 자주 얻는다.

학부모 만족도 조사지(초등 교과전담용)

학년 반

교과 담당

선생님

학부모에 의한 만족도 조사 문항		만족도					
		매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	잘 모르겠다
1	선생님은 학생들의 수준에 맞고 흥미를 끌 수 있는 수업을 위해 노력한다고 생각하십니까?						
2	선생님은 정해진 수업 시간을 준수하고 충실히 수행한다고 생각하십니까?						
3	선생님은 학급에서 교육적으로 적절한 언어를 사용한다고 생각하십니까?						
4	선생님은 수업 중 학생들에게 발표 기회를 고르게 부여한다고 생각하십니까?						
5	선생님은 칭찬과 격려 등을 통하여 학습에 대한 관심과 자신감을 길러주고 있다고 생각하십니까?						
6	선생님의 수업활동은 전반적으로 학생들의 창의성·인성을 갖추도록 다양한 사고를 존중·촉진시키고 있다고 생각하십니까?						
7	선생님은 학생들에게 도움이 되는 적절한 분량의 과제를 제시한다고 생각하십니까?						
8	선생님은 자녀가 수업 내용을 이해하고 있는지 확인하기 위해 적절한 방법으로 평가한다고 생각하십니까?						
9	선생님은 기본학습(말하기, 읽기, 쓰기, 셈하기 등) 능력을 길러주기 위하여 노력한다고 생각하십니까?						
10	교육활동과정에서 열정을 가지고 사랑으로 학생들을 가르치십니까?						
11	교사로서 바른 언어를 사용하고 품위를 유지하십니까?						
* 위의 조사 내용 선생님의 학습지도, 교사의 책무성과 관련된 학부모님의 의견을 아래 빈칸에 자유롭게 써 주시기 바랍니다.							

.....

.....

.....

.....

.....

.....

학부모 만족도 조사지(중등 담임용)

○학년 ○반

담임 ○○○ 선생님

학부모에 의한 만족도 조사 문항	만족도					
	매우 그렇 다	그렇 다	보통 이다	그렇 지 않다	전혀 그렇 지 않다	잘 모르 겠다
1 담임선생님은 학생들의 학력 신장을 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?						
2 담임선생님은 학생들의 학업 수준에 맞추어 지도를 해주신다고 생각하십니까?						
3 선생님은 수업 중에 칭찬과 격려를 많이 해 주신다고 생각하십니까?						
4 담임선생님은 학습내용에 맞는 적절한 학습 자료를 활용하고 있다고 생각하십니까?						
5 담임선생님은 학생들이 흥미를 갖고 적극적으로 수업에 참여하고 창의성을 발휘할 수 있도록 노력하고 있다고 생각하십니까?						
6 선생님은 학생들이 이해하기 쉽게 수업을 한다고 생각하십니까?						
7 담임선생님은 학생들의 수준이나 학습 내용에 적합한 평가를 실시하고 있다고 생각하십니까?						
8 담임선생님은 학생 개인의 문제를 파악하여 적절한 지도를 하고 있다고 생각하십니까?						
9 담임선생님은 학부모님께 문자 메시지, 가정통신문, 홈페이지, 학생 전달 등의 방법으로 학교에 대한 소식 및 교육활동을 전달한다고 생각하십니까?						
10 담임선생님은 학생 개개인에게 맞는 진로 및 특기적성 교육을 실시하고 있다고 생각하십니까?						
11 담임선생님은 학생들이 올바른 생활습관을 갖도록 적절하게 지도한다고 생각하십니까?						
12 담임선생님은 공동체 생활에 필요한 사항들을 적절하게 지도한다고 생각하십니까?						
13 교육활동과정에서 열정을 가지고 사랑으로 학생들을 가르치신다고 생각하십니까?						
14 교사로서 바른 언어를 사용하고 품위를 유지하신다고 생각하십니까?						

* 위의 조사 내용 이외에 담임 선생님의 수업 및 생활지도, 교사의 책무성과 관련된 학부모님의 의견을 아래 빈칸에 자유롭게 써 주시기 바랍니다.

☞ 설문지의 모두(冒頭)에 평가관리위원회의 심의를 거쳐 학부모의 학교교육관심에 대한 질문을 삽입할 수 있으며, 이에 대한 별도 통계 처리를 권장

학부모 만족도 조사(중등 교과담당용)

○학년 ○반

○○교과 담당

○○○ 선생님

학부모에 의한 만족도 조사 문항		만족도					
		매우그렇다	그렇다	보통이다	그렇지않다	전혀그렇지않다	잘모르겠다
1	선생님은 학생들의 수준에 맞고 흥미를 끌 수 있는 수업을 위해 노력한다고 생각하십니까?						
2	선생님은 정해진 수업 시간을 준수하고 충실히 수행한다고 생각하십니까?						
3	선생님은 효과적인 언어 사용으로 학생들의 이해를 도와준다고 생각하십니까?						
4	선생님은 수업 중 학생들에게 발표 기회를 고르게 부여한다고 생각하십니까?						
5	선생님은 칭찬과 격려 등을 통하여 학습에 대한 관심과 자신감을 길러주고 있다고 생각하십니까?						
6	선생님의 수업활동은 학생들의 다양·창의적인 사고를 존중·촉진시키고 있다고 생각하십니까?						
7	선생님은 학생들에게 도움이 되는 적절한 분량의 과제를 제시한다고 생각하십니까?						
8	선생님은 학습 결과에 대해 적절한 방법으로 평가한다고 생각하십니까?						
9	교육활동과정에서 열정을 가지고 사랑으로 학생들을 가르치신다고 생각하십니까?						
10	교사로서 바른 언어를 사용하고 품위를 유지하신다고 생각하십니까?						
* 위의 조사 내용 선생님의 학습지도, 교사의 책무성과 관련된 학부모님의 의견을 아래 빈칸에 자유롭게 써 주시기 바랍니다.							

학교경영에 대한 학부모 만족도 조사(교장)

학부모에 의한 만족도 조사 지표 문항		만족도					
		매우그렇다	그렇다	보통이다	그렇지않다	전혀그렇지않다	잘모르겠다
1	교장선생님은 학부모 또는 지역사회와 원만한 유대관계를 맺어 학교 발전에 이바지하고 있다고 생각하십니까?						
2	우리 학교의 교육 활동은 학부모들의 의견을 반영하여 운영된다고 생각하십니까?						
3	교장선생님은 체계적인 학생 생활지도 및 진학·진로교육을 계획하여 운영하고 있다고 생각하십니까?						
4	교장선생님은 학생의 학업성취평가 및 성적의 합리적 관리를 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?						
5	교장선생님은 학생들의 특기신장 및 복지 지원을 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?						
6	교장선생님은 학교 시설물과 장비를 잘 관리하여 학생들이 안전한 학교생활을 할 수 있도록 한다고 생각하십니까?						
7	교장선생님은 교육적 성과를 높이기 위해 쾌적한 학교 환경이 조성 되도록 노력하고 있다고 생각하십니까?						
8	교장선생님은 학교경영과정에서 미래지향적이고 혁신적인 방안을 강구하십니까?						
9	교장선생님은 학교경영과정에서 학부모, 지역사회, 유관기관과의 유기적 협조·연계 체제를 잘 구축하십니까?						
* 위의 조사 내용 이외에 우리학교 교장선생님의 학교 경영과 관련된 학부모님의 의견을 아래 빈칸에 자유롭게 써 주시기 바랍니다.							

학교경영에 대한 학부모 만족도 조사(교감)

학부모에 의한 만족도 조사 지표 문항		만족도					
		매우 그렇다	그렇다	못그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	잘 모르겠다
1	교감선생님은 학부모 또는 지역사회와 원만한 유대관계를 맺어 학교 발전에 이바지하고 있다고 생각하십니까?						
2	우리 학교의 교육 활동은 학부모들의 의견을 반영하여 운영된다고 생각하십니까?						
3	교감선생님은 체계적인 학생 생활지도 및 진학·진로교육을 계획하여 운영하고 있다고 생각하십니까?						
4	교감선생님은 학생의 학업성취평가 및 성적의 합리적 관리를 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?						
5	교감선생님은 학생들의 특기신장 및 복지 지원을 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?						
6	교감선생님은 학교경영과정에서 미래지향적이고 혁신적인 방안을 강구하는 분위기를 조성·지원하고 있다고 생각하십니까?						
7	교감선생님은 학교경영과정에서 학부모, 지역사회, 유관기관과의 유기적 협조·연계 체제가 잘 구축되도록 지원하고 있다고 생각하십니까?						
* 위의 조사 내용 이외에 우리학교 교감선생님의 학교 경영과 관련된 학부모님의 의견을 아래 빈칸에 자유롭게 써 주시기 바랍니다.							

교사 능력개발을 위한 동료교원 평가지(학습지도)

평가대상자 : ○학년(교과)

○○○ 선생님

연번	평가지표	평 가지 표 문 항	매	우	보	미	매
			우	우	통	흡	우
			우	수	통	흡	미
1	교육과정의 이해 및 교수·학습방법 개선노력	교육과정 분석을 통하여 교과 특성에 맞는 수업을 설계하는가?					
		교과에 적합한 교수학습모형 및 방법 적용을 위해 노력하는가?					
		교수학습방법개선을 위해 연구하고 이를 적용하기 위해 노력하는가?					
2	학습자 특성 및 교과내용 분석	학년 및 교과 특성을 반영한 수업 계획을 수립하는가?					
		학생의 학습능력과 속도를 고려하여 수업계획을 수립하는가?					
		수업과 관련된 교재 및 교과내용 연구를 충실히 하는가?					
3	교수·학습전략수립	수업 목표가 교과 내용과 일치하고 구체적인가?					
		학습주제에 적합한 수업방법과 자료 계획이 수립되어 있는가?					
		학생들의 이해 수준과 학습 발전 정도를 확인할 수 있는 평가 계획이 수립되어 있는가?					
4	수업의 도입	학습자의 학습 동기를 유발하는가?					
		학습목표를 명확하게 전달하는가?					
		교수·학습 과정을 구체적으로 안내하는가?					
5	교사의 발문	수업 내용을 분명한 어조와 발음으로 전달하는가?					
		교사의 발문이 학생들의 다양한 사고를 유발하는가?					
		발문에 따른 학생들의 응답에 적절히 대응하는가?					
6	교사의 태도	학생들의 질문에 허용적 태도를 보이는가?					
		학생들의 발언에 경청하는가?					
		교사의 태도가 안정되고 자신감이 있는가?					
7	교사·학생 상호작용	학생들이 수업활동에 적극적으로 참여하도록 유도하는가?					
		학습에 대해 교정적 피드백을 적절하게 제공하는가?					
		칭찬과 격려가 적시에 이루어지는가?					

연번	평가지표	평 가지 표 문 항	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡
8	학습 자료의 활용	수업내용과 목표에 적합한 학습 자료를 준비하는가?					
		학습 자료를 적절한 시기에 활용하는가?					
		학습 자료가 학생들의 학습효과를 극대화하는데 도움이 되는가?					
9	수업의 진행	학생들의 이해수준을 정기적으로 확인하는가?					
		학습 흥미를 지속시킬 수 있도록 수업내용을 제시하는가?					
		시간의 안배가 적절하고, 수업의 흐름이 자연스러운가?					
10	학습정리	학습내용에 대한 학생들의 이해 정도를 확인하는가?					
		전체적인 학습내용에 대해 요약·정리하는가?					
		다음 차시에 대한 안내가 적절하게 이루어지는가?					
11	평가내용 및 방법	평가내용이 학습 목표를 적절히 반영하고 있는가?					
		학생들의 능력과 수준에 적합한 평가 문항이나 도구를 활용하는가?					
		형성평가와 총괄평가를 평가계획에 따라 철저히 실시하는가?					
12	평가결과의 활용	평가 결과를 정리하여 기록하고 분석하는가?					
		평가 결과를 바탕으로 학생의 학습오류에 대해 추수지도를 실시하는가?					
		평가 결과를 분석하여 자신의 수업 개선을 위해 활용하는가?					

* 위의 내용 이외에 선생님의 학습지도와 관련된 여러분의 의견을 자유롭게 써주시기 바랍니다.

※ 평소관찰 및 공개수업 참관, 수업활동자료(포트폴리오) 검토 등을 바탕으로 평가하여 평가관리자에게 제출

교사 능력개발을 위한 동료교원 평가지(생활지도)

평가 대상자명 () 선생님

연번	평가지표	평 가지 표 문 항	매	우	보	미	매
			우	수	통	흡	우
1	개인문제의 파악 및 창의·인성 지도	학생의 가정 및 학교 생활에 대한 정보를 파악하여 지도하는가?					
		학생들의 학년수준이나 특성에 맞는 지도 방법을 활용하는가?					
		학생의 개별적 특성을 고려하여 창의·인성이 조화롭게 갖추도록 지도를 행하는가?					
2	가정 연계 지도	학생들의 학교생활에 대해 학부모에게 필요한 정보를 제공하고 있는가?					
		학생 생활 지도를 위해 가정과 공동의 노력을 기울이고 있는가?					
3	진로지도 및 특기·적성지도	학생들의 진로, 직업, 특기 등을 파악하기 위해 노력을 기울이는가?					
		학생의 적성과 특기를 고려한 진로지도 자료나 정보를 제공하는가?					
		학생들의 적성과 능력을 고려한 진학지도를 위해 개별지도를 실시하는가?					
4	기본생활습관지도	기본 생활 습관 형성을 위한 실천사항을 학년 및 발달특성에 맞게 지도하는가?					
		학생들의 기본 생활 습관 형성(인사, 질서, 바른 언어사용 등)을 위해 적절하게 지도하는가?					
		최근 사회적 이슈가 된 청소년 문제(예:자살, 인터넷, 게임중독, 흡연 등)를 파악하고 적절하게 지도하는가?					
5	학교생활적응지도	학교 생활 규칙을 준수하도록 지도하는가?					
		학교에서 발생할 수 있는 문제(예: 집단따돌림, 학교폭력 등)를 파악하고 예방하기 위한 조치를 취하는가?					
6	민주시민성 지도	다른 사람을 존중하고 배려하는 태도를 갖도록 지도하는가?					
		공익을 위해 협동하고 봉사하는 정신을 기르도록 지도하는가?					

* 위의 내용 이외에 선생님의 학습지도와 관련된 여러분의 의견을 자유롭게 써주시기 바랍니다.

.....

.....

.....

능력개발을 위한 동료교원 (책무 및 업무 영역) 평가지

평가대상자 : ○○학년(교과)

○○○ 선생님

평가지표	평가 문항	평가 척도				
		매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
1 교사의 소명의식	교사로서의 소명의식(책무성)을 가지고 학생을 사랑으로 대하는가?					
	교육활동에 있어서 열정과 자부심을 갖고 있는가?					
2 교육자의 품위유지	교육자로서 뚜렷한 철학과 가치관을 지니고 있는가?					
	교육자로서 바른 언어를 사용하고 품위를 유지하는가?					
3 전문성 신장 노력	교수- 학습의 전문성을 갖추기 위해 노력을 기울이고 있는가?					
	생활지도의 전문성을 갖추기 노력을 기울이고 있는가?					
4 창의적 기획과 추진	자신의 업무를 창의적으로 기획하는가?					
	자신의 업무를 기한내에 효과적으로 추진하는가?					
5 책임감과 성실성	자신의 업무를 정확히 파악하고 있는가?					
	자신의 업무에 대해 책임감을 갖고 최선을 다하는가?					
6 동료교원간 상호관계	동료교원의 업무상 어려움에 대해 관심을 갖고 있는가?					
	업무를 수행함에 있어서 동료교원간에 협조적인 자세를 유지하고 있는가?					

* 위의 평가 내용 이외에 선생님의 책무 및 업무수행과 관련된 여러분의 의견을 자유롭게 써 주시기 바랍니다.

.....

.....

.....

학생 만족도 조사지(초등 4~6학년)

대상 : ○○○ 선생님

응답자: ○학년 ○반

	선생님의 학습지도, 생활지도, 책무에 대한 만족도 조사 문항	만족도				
		매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나는 선생님 수업 시간에 열심히 참여하였다.					
2	나는 선생님의 생활 지도 말씀을 잘 지켰다.					
3	선생님은 공부를 재미있고 쉽게 가르치기 위하여 노력하십니다.					
4	선생님은 우리들의 학습능력에 맞게 수업을 준비하십니다.					
5	선생님은 수업을 시작하면서 그 시간에 배울 내용을 알려주십니다.					
6	선생님의 목소리와 말의 빠르기는 친근감이 있고 공부하기에 적당합니다.					
7	선생님은 우리의 생각을 잘 들어주시고 자유롭게 발표할 수 있도록 해 주십니다.					
8	선생님은 수업 중에 우리들에게 칭찬이나 격려를 해 주십니다.					
9	선생님은 우리의 질문에 알기 쉽게 대답해 주십니다.					
10	선생님은 공부할 내용에 적합한 학습 자료와 도구를 활용하십니다.					
11	선생님은 우리가 공부에 집중할 수 있도록 다양한 방법을 사용하십니다.					
12	선생님은 공부할 내용을 잘 정리해주십니다.					
13	선생님은 수업활동에 대해서 수시로 확인하거나 평가하십니다.					
14	선생님은 평가 후 보충지도를 해 주십니다.					
15	선생님은 우리들의 생활에 대해 관심을 보여주십니다.					
16	선생님은 우리들의 학교생활에 관한 내용을 다양한 방법(알림장, SMS, 가정통신문, 학교홈페이지 등)을 이용하여 부모님께 알려주십니다.					
17	선생님은 우리들이 특기나 소질을 바탕으로 창의성을 발휘하고, 희망하는 분야로 자라날 수 있도록 제공해 주십니다.					

선생님의 학습지도, 생활지도, 책무에 대한 만족도 조사 문항		만족도				
		매우 그렇 다	그 렇 다	보 통 이 다	그 렇 지 않 다	전 혀 그 렇 지 않 다
18	선생님은 우리들이 올바른 습관을 가지도록 지도해 주십니다.					
19	선생님은 우리들이 안전하게 생활할 수 있도록 예방교육을 해주십니다.					
20	선생님은 우리들이 다른 사람을 위하여 배려하는 마음을 가지고 봉사활동을 할 수 있는 기회를 마련해 주십니다.					
21	선생님은 열정을 가지고 사랑으로 우리들을 가르치십니다.					
22	우리 선생님은 말과 행동에 있어 본받을 점이 많으십니다.					

* 위의 조사 내용 이외에 선생님의 학습지도, 생활지도, 교사의 책무성과 관련된 여러분의 의견을 자유롭게 써주시기 바랍니다.

■ 학생 만족도 조사지(중등)

대상 : ○○○ 선생님

응답자 ; ○학년 ○반

	선생님의 학습지도, 생활지도, 책무에 대한 만족도 조사 문항	만족도				
		매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나는 선생님 수업 시간에 열심히 참여하였다.					
2	나는 선생님의 생활 지도 말씀을 잘 지켰다					
3	선생님은 수업을 위해 교재 준비를 많이 하십니다.					
4	선생님은 가르쳐 주실 내용에 대하여 실력이 뛰어나십니다.					
5	선생님은 학습 내용에 따라 수업 방법을 다르게 하십니다.					
6	선생님은 수업을 시작할 때 학습목표가 무엇인지 분명하게 알려주십니다.					
7	선생님의 목소리와 말의 빠르기는 학습 내용을 이해하기에 적합합니다.					
8	선생님은 수업시간에 열정적이고 자신감 있게 가르치십니다.					
9	선생님은 학습 내용에 대한 의견이나 생각을 자유롭게 발표할 수 있는 분위기를 만들어 주십니다.					
10	선생님은 학습 내용에 적합한 학습 자료, 보조 도구 등을 활용하십니다.					
11	선생님은 수업 내용을 이해하기 쉽게 설명해 주십니다.					
12	선생님은 수업을 마무리하면서 학습 내용을 요약하고, 다음 시간 수업 내용을 알려주십니다.					
13	선생님은 평가를 공정하고 정확하게 하십니다 .					
14	선생님은 평가 결과를 우리에게 알려주고 어려운 문제는 다시 설명해 주십니다.					
15	선생님은 우리의 개인적인 문제에 관심을 기울여 주십니다.					
16	선생님은 우리의 개인적 문제 해결을 위하여 부모님과 연락하십니다.					
17	선생님은 우리의 특기·적성을 살리고, 창의성을 발휘하도록 안내해 주십니다.					

능력개발을 위한 동료교원 평가지(교장)

연번	평가지 표	평 가 지 표 문 항	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡
1	학교경영 목표 관리	학교장은 학교경영철학을 바탕으로 실현 가능한 목표를 제시하는가?					
		학교장은 학교경영목표 설정 시 교사, 학생, 학부모, 지역사회의 특성과 요구를 반영하는가?					
		학교장은 학교경영목표를 달성할 수 있는 실천 전략을 제시하는가?					
2	교육과정 편성·운영	학교장은 학교교육목표가 달성되도록 학교교육과정을 편성·운영하는가?					
		학교장은 학교교육과정 운영을 위한 지역사회, 유관기관과의 유기적 협조 체제가 구축되어 있는가?					
		학교장은 학교교육과정에 대한 평가를 주기적으로 실시하고 결과를 환류하는가?					
3	창의·인성 학생관리	학교장은 학생들의 창의·인성 등 바람직한 인격체 성장을 위한 여건을 조성하는가?					
		학교장은 학생들의 창의·인성 교육 목표 달성을 위한 실천 전략을 제시하는가?					
		학교장은 창의·인성 교육을 위해 학부모 및 지역사회 인적자원 활용을 위한 다양한 협력 체제를 구축하는가?					
4	교실수업 개선	학교장은 교실학습개선에 대한 의지를 가지고 있는가?					
		학교장은 교실학습개선을 위한 분위기를 조성하는가?					
		학교장은 수업방법개선을 위해 인적·물적 자원을 효율적으로 지원하는가?					
5	자율장학 운영	학교장은 학교 여건에 맞는 자율장학 계획을 수립·실천하는가?					
		학교장은 교원의 전문성 신장을 위한 연수 활동을 지원하는가?					
		학교장은 교원의 연구 풍토 조성 및 지원을 위해 노력하는가?					
6	교원인사 관리	학교장은 인사업무를 공정하고 투명하게 관리하는가?					
		학교장은 교원의 의견을 수렴하여 합리적인 의사결정을 하는가?					
		학교장은 업무조직의 능률성 및 인화를 위해 노력하는가?					
7	시설관리	학교장은 안전하고 쾌적한 교육 환경 조성을 위해 노력하는가?					
		학교장은 교육 시설과 기자재 확충을 위해 노력하는가?					
		학교장은 학교시설을 효과적으로 유지·관리하는가?					
8	예산 편성·집행	학교장은 학교예산편성 시 구성원들의 의견을 수렴하고 반영하는가?					
		학교장은 교육과정 운영 및 교수·학습 지원에 우선 순위를 두고 있는가?					
		학교장은 학생 및 교원의 복지 증진을 위해 노력하는가?					
9	학교 경영 철학	학교의 발전에 대한 미래지향적이고 혁신적인 방안을 강구하는가?					
		학교 경영에 대하여 교육공동체의 의견을 수렴하여 민주적인 의사 결정을 하고 있는가?					
		학교경영과정에서 청렴한 풍토를 조성하는가?					
10	지역사회 연계	학교경영과정에서 지역사회의 특성과 요구를 반영하는가?					
		학교교육과정 운영을 위한 학부모, 지역사회, 유관기관과의 유기적 협조·연계 체제를 구축하는가?					

* 위의 조사 내용 이외에 교장선생님의 학교경영과 관련된 여러분의 의견을 자유롭게 써주시기 바랍니다.

능력개발을 위한 동료교원 평가지(교감)

연번	평가지표	평가 지표 문항	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡
1	학교경영 목표 관리	교감은 학교경영목표관리를 위한 관련 정보 및 각종 자료를 체계적으로 수집하여 의사결정에 반영하는가?					
		교감은 학교경영목표 실천전략에 따른 구체적인 실천방안을 제시하고, 솔선수범하는가?					
		교감은 학교경영목표 구현을 위해 구성원들의 적극적인 참여를 유도하는가?					
2	교육과정 편성· 운영	교감은 체계적이고 바람직한 교육과정 편성 운영의 방향을 제시하고 교사들을 지도하는가?					
		교감은 인적·물적 자원을 동원하여 효율적인 교육과정 운영을 지원하는가?					
		교감은 교육과정운영에 대한 주기적인 평가와 효과적인 결과 환류를 지원하는가?					
3	학사업무 관리	교감은 학력신장과 인성교육을 위한 방안을 제시하고 지원하는가?					
		교감은 학사업무의 체계적인 방안을 제시하고, 업무처리를 지원하는가?					
		교감은 교원의 업무경감을 위한 의지를 보이며 지속적으로 노력하는가?					
4	교실수업 개선	교감은 교사의 교실수업개선에 대한 동기부여와 분위기 조성을 위해 노력하는가?					
		교감은 수업방법개선을 위해 인적·물적 자원을 효율적으로 지원하는가?					
		교감은 교실수업개선을 위한 다양한 정보와 자료를 제공하는가?					
5	자율장학 운영	교감은 학교 여건에 맞는 자율장학활동을 지도하고 지원하는가?					
		교감은 교원의 전문성 신장을 위한 체계적인 연수 활동을 지원하는가?					
		교감은 교원들의 연구 풍토 조성 및 지원을 위해 노력하는가?					
6	교원인사 관리	교감은 인사 관련 규정 및 인사 업무 처리시 구성원들의 의견을 충분히 수렴하고 반영하는가?					
		교감은 인사, 복무 관련 규정의 처리 요령을 바르게 알고 정확하게 처리하는가?					
		교감은 교원의 사기를 진작하고 근무여건을 개선하는가?					
7	학교 경영 지원	학교의 발전에 대한 미래지향적이고 혁신적인 방안을 강구하도록 지원하는가?					
		학교 경영에 대하여 교육공동체의 의견을 수렴하여 민주적인 의사 결정이 이루어지도록 지원 하고 있는가?					
		학교경영과정에서 청렴한 풍토가 조성되도록 지원하는가?					
8	지역사회 연계지원	학교경영과정에서 지역사회의 특성과 요구가 반영되도록 지원하는가?					
		학교교육과정 운영을 위한 학부모, 지역사회, 유관기관과의 유기적 협조·연계 체제가 구축되도록 지원하는가?					

* 위의 조사 내용 이외에 교감선생님의 학교경영과 관련된 여러분의 의견을 자유롭게 써주시기 바랍니다.

특 강



교원능력개발평가와 학부모의 역할

유 인 식(교육과학기술부 교육연구관)



외국의 교원평가

- 교원에 대한 다양한 평가 실시
- 평가 결과를 인사, 보수, 전문성 계발에 활용
- 교육력 향상에 평가의 주안점
- 자기평가, 타인 전문가 평가 등 혼용

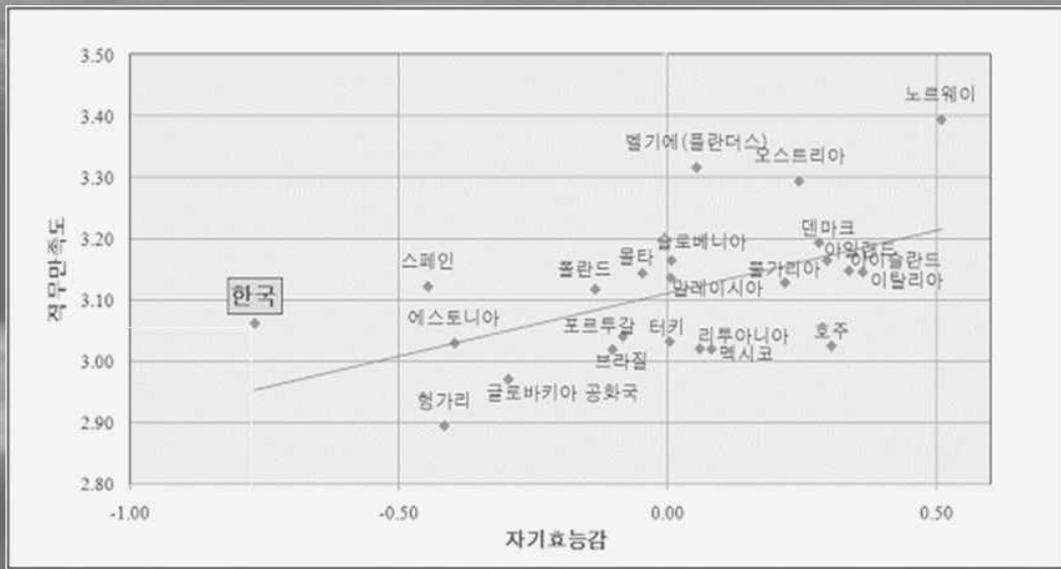
3

우리나라 교직의 현황과 과제

- ❖ 아직은 교원 충원이 어렵지 않음
: 우수인재의 교직 희망이 강함
- ❖ 비교적 젊은 교사로 구성됨
- ❖ 교직의 여성화가 상대적으로 덜 심각한 실정
- ❖ 매우 낮은 이직율
- ❖ 그러나... 평생에 걸쳐 전문적 능력을 개발하도록 하는 시스템이 매우 미흡한 실정임

4

우리나라 교사의 직무만족도와 자기효능감(2007)



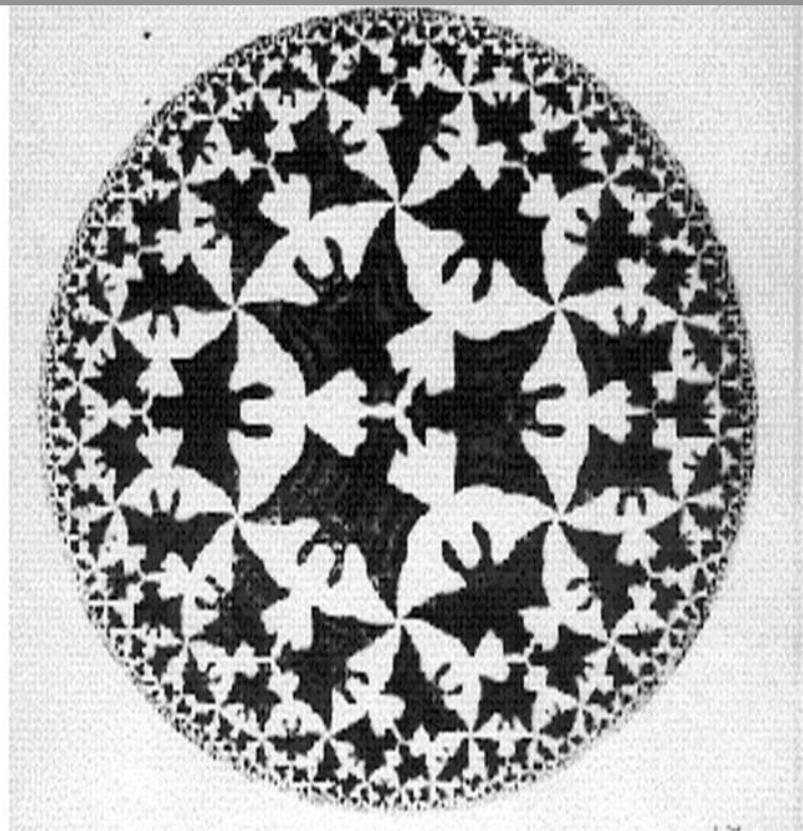
현행 교원에 대한 평가 현황

구분	근무성적평정	교원능력개발평가	성과 상여금('09 기준)
목적	승진/전보 등 인사 활용	능력개발 자료로 활용	성과 상여금 지급에 활용
철학	서열화, 차별화 평가 외재적·보상적 가치에 중점	기준 부합 판별 평가 내재적·본질적 가치에 중점	서열화, 차별화 평가 외재적·보상적 가치에 중점
방법	상대 평가(서열화)	절대 평가	상대 평가(서열화)
방식	총괄(summative) 평가	진단/형성(formative) 평가	총괄(summative) 평가
대상	교사, 교감	교사, 교감 및 교장	교사, 교감, 교장 (교장/교감은 교육청 평가)
시기	매년 12월 말	연중(학년말에 종합)	매년 12월 말
영향력	국·공립 교원(사립 제외) 승진임박 교원들만 관심	국·공·사립 교원 전원 (승진 임박과 관계 없음)	국·공·사립 교원 전원
평가자	상급자(교장, 교감) 동료 교사	동료 교원(상호 관찰) 학생·학부모(만족도 조사)	상급자(교장, 교감) 원칙 교장 지정 7인 이내 교사

현행 교원에 대한 평가 현황

구분	근무성적평정	교원능력개발평가	성과 상여금('09 기준)
평가자	상급자(교장, 교감) 동료 교사	동료 교원 (상호 관찰) 학생·학부모(만족도 조사)	상급자(교장, 교감) 원칙 교장 지정 7인 이내 교사
평가영역	교육자로서 품성 공직자로서 자세 학습지도, 생활지도 교육연구 및 담당 업무 (교감 : 교육활동지원 등 기타 행정사무 관리)	교장, 교감 : 학교 운영, 장 학, 교원의능력개발 등 교사 : 학습지도, 생활지도	실적 평가 (수업지도, 생활지도, 담당 업무, 전문성 개발, 기타 영역 추가 가능)
기준	전국적으로 통일된 지표	학교 특성을 고려하여 자율 적으로 지표 구성	요소별 반영비율 자율결정
등급	4단계(수, 우, 미, 양)	5단계 (탁월, 우수, 보통, 미흡, 매 우미흡)	3단계(A,B,C) 또는 4단계(S,A,B,C)
환류 (feedback)	환류/Consultation 없음	교원 능력 개발을 위한 환류가 주목적	환류/Consultation 없음
기타			성과급예산의 30~50% 차등지급

선
인
가?



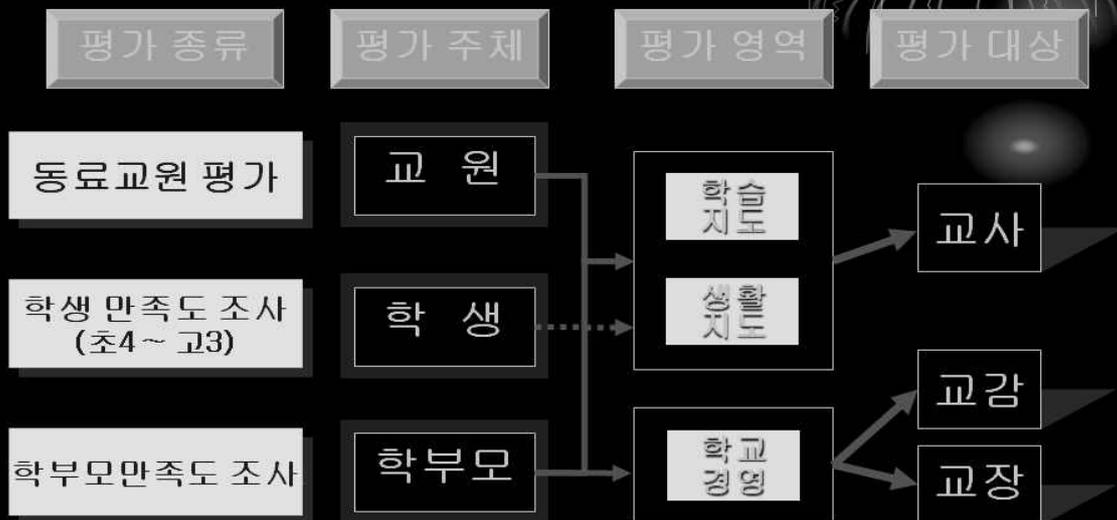
악
인
가?

교원능력개발평가의 목적

- 교사의 자기 발전에 필요한 자료를 제공
- 교사의 전문성 향상을 지원
- 학교 교육의 질 향상 및
공교육에 대한 신뢰를 제고

9

교원능력개발평가의 개요



10

평가 대상

- ▶ 국공사립, 초중고 일반학교 및 특수학교의 교장, 교감, 교사
- ▶ 특수교사, 보건교사, 영양교사, 전문상담교사, 사서교사 포함
- ▶ 교육청 소속 전문상담 순회교사, 교육청 배치 순회교사, 기간제 교사 포함

11

평가 대상자의 권리와 의무

- ▶ 자기개발계획을 수립하고, 학교 및 교육청에 지원 요청
- ▶ 평가 결과가 현저하게 자신의 생각과 다르다고 판단될 때, 원자료 열람을 요청
- ▶ 평가자에게 수업을 공개하고 요청하는 자료 제공
- ▶ 평가 대상자는 1회 이상 타인 동료 평가의 참여자 역할 수행

12

평가 제외

학생에 대한 모든 교육(지원)활동은 평가대상으로
그 예외는 엄격하게 적용하되

- ① 평가실시의 실효성 여부
- ② 평가대상자 관찰의 적정 시기

등을 고려하여 평가 대상 여부를 결정

13

평가 참여자

- 평가 대상자로 결정된 교원 전체
 - 평가 대상자가 되는 모든 교원은 평가 참여의 권리 향유
 - 1회 이상 타인 평가의 참여자가 되어야 할 의무
- 교사로부터 직접 지도를 받는 학생 전체
- 직접 지도를 받는 학생의 학부모 전체

14

학생 참여 범위

- ▶ 초 1~초 3
 - 참여하지 않음
- ▶ 초 4~고 3
 - 담임 학급 학생 전체
 - 교과전담교사 등으로부터 직접 지도를 받은 학생 전체
 - 평가대상자가 담당하고 있는 교과 지도 학생 전체

15

학부모 참여 범위

- ▶ 교장, 교감 및 자녀를 직접 지도하는 모든 교사 각각에 대하여 학부모 참여
- ▶ 2자녀 이상일 경우, 동일 교원에 대하여 중복 참여 불가
- ▶ 만족도 조사에의 참여는 학부모의 권리이나 의무는 아님
- ▶ 참여율 50% 이상 권장, 구체적인 참여율 목표치 자율 설정

16

평가 그룹

- ▶ 일반교사 1인에 대하여 교장·교감 1인 이상 및 동료 교사 3인 이상 참여
- ▶ 특수교사 및 비교과 교사는 교장·교감 포함 3인 이상 동료교원으로 구성
- ▶ 인근학교 교원으로 평가자 그룹 구성 가능

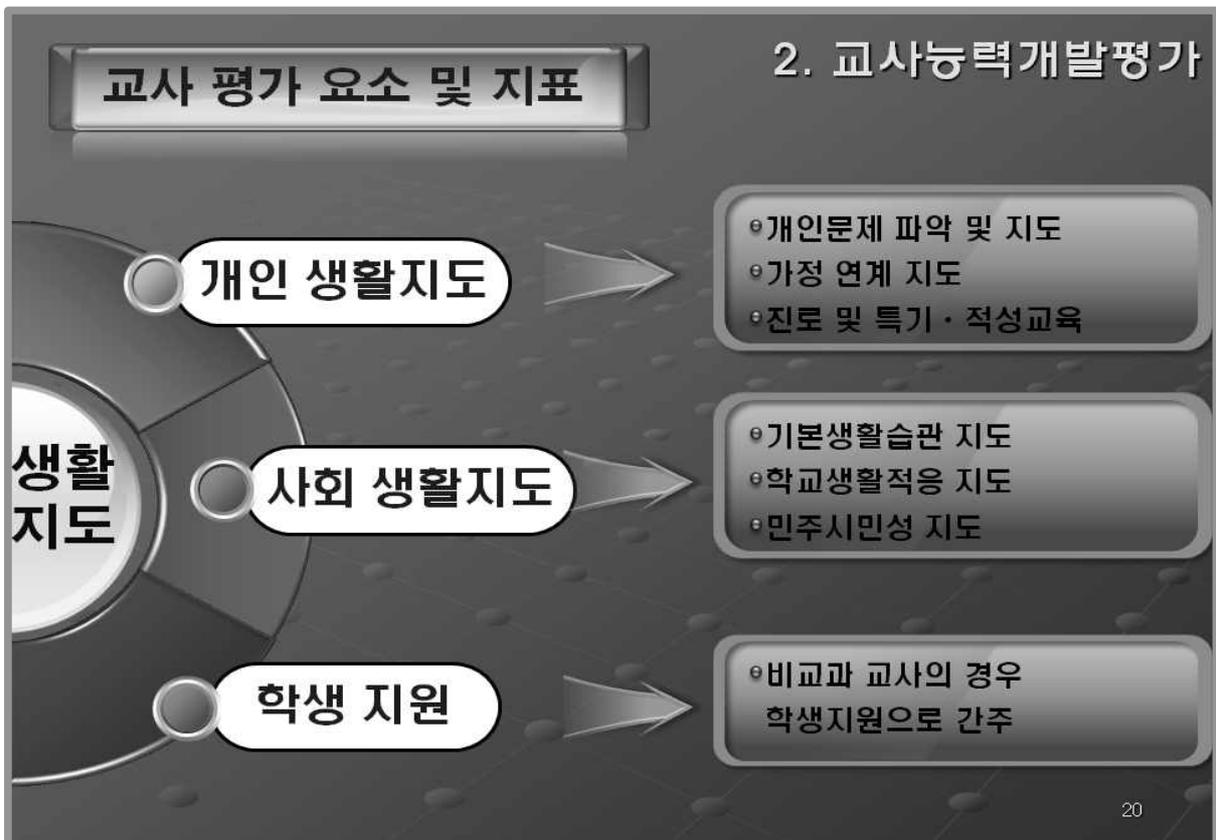
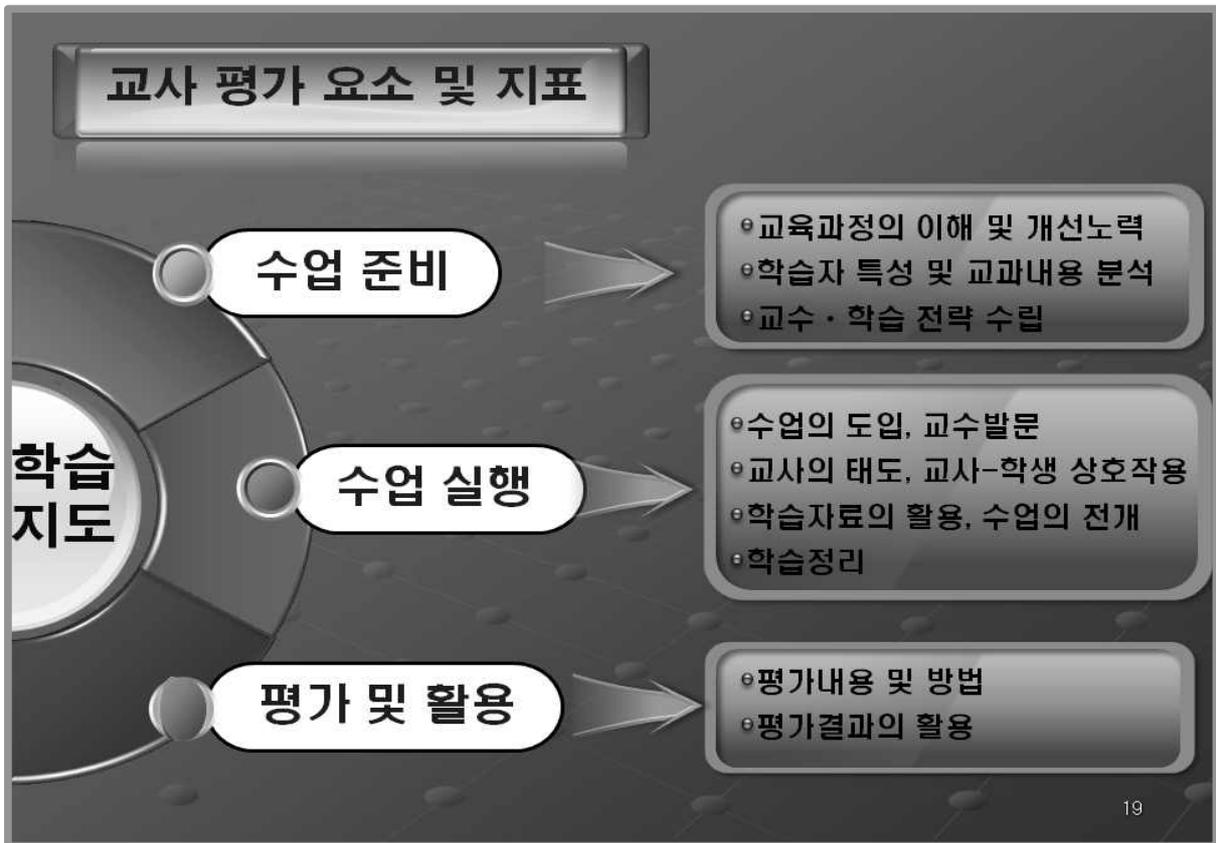
17

교사 평가 영역

● 학습 지도

● 생활 지도

18



교장·교감의 평가영역, 요소, 지표



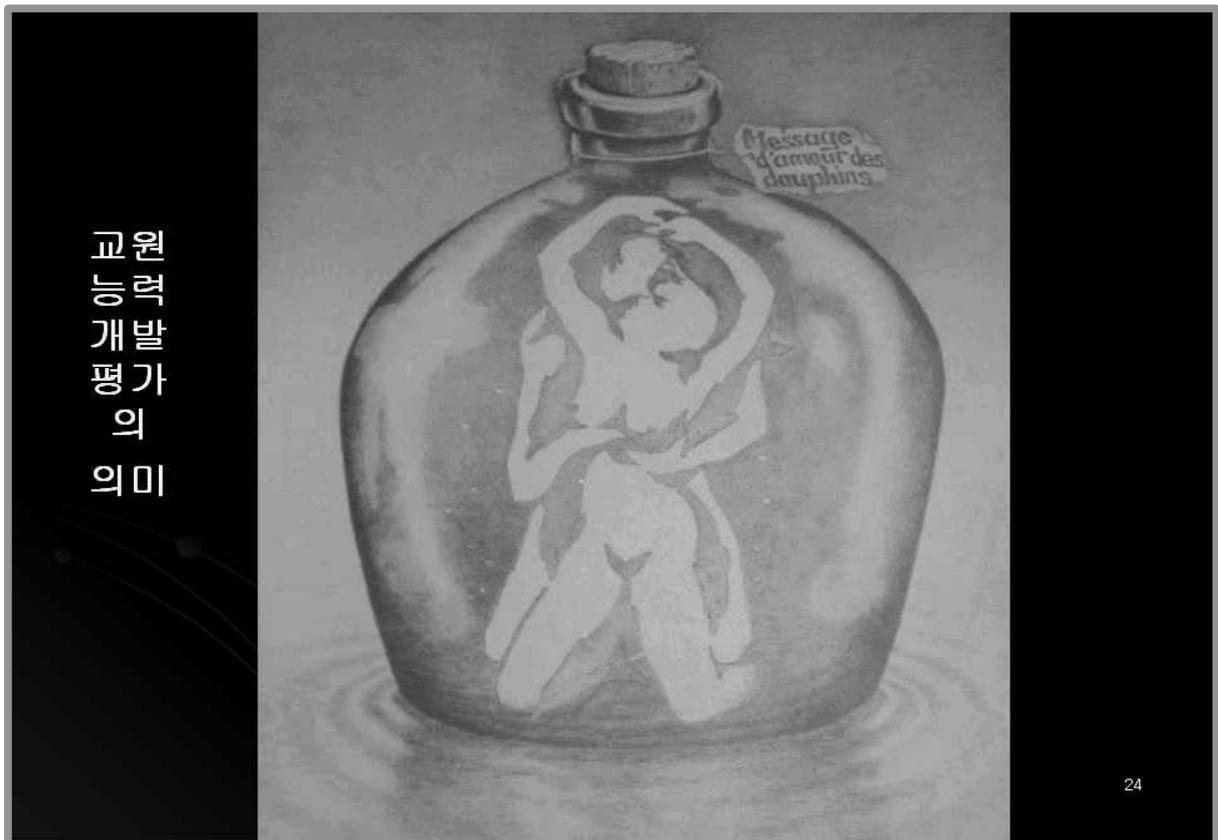
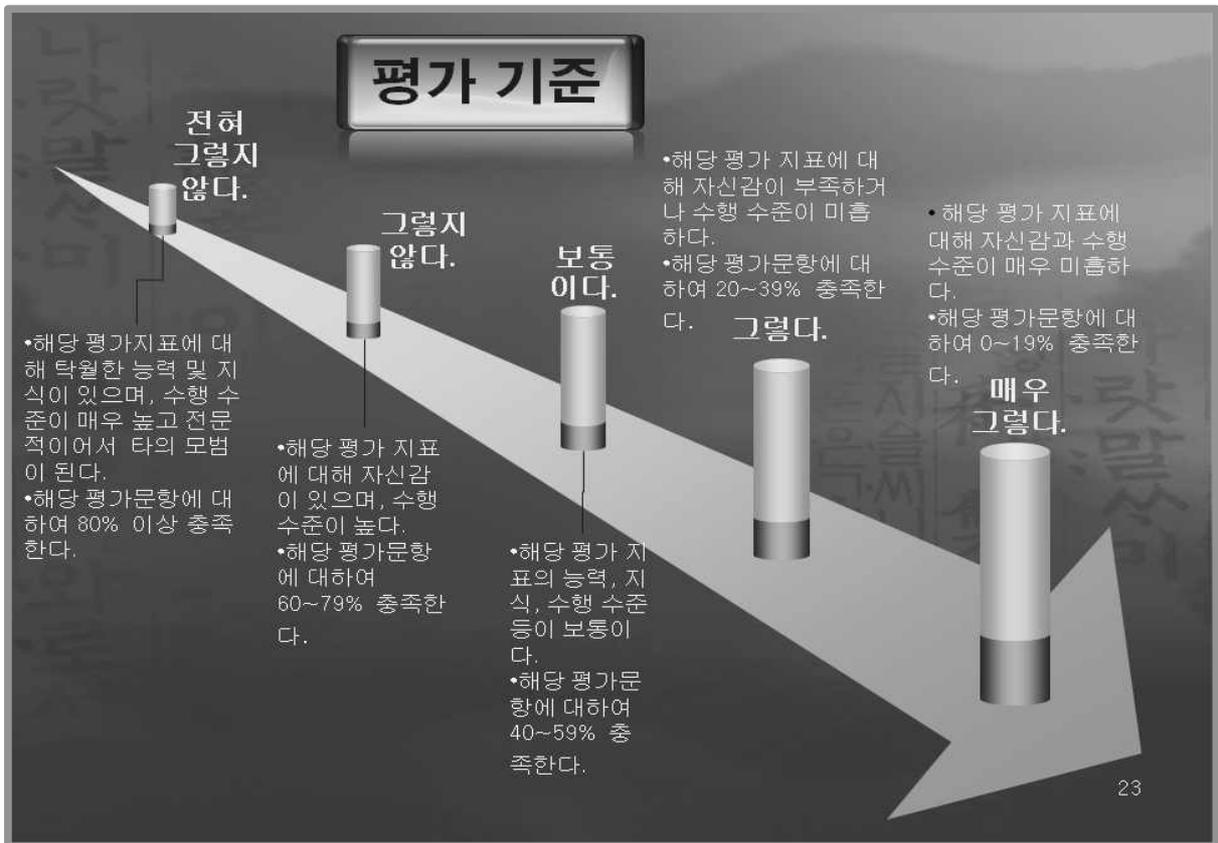
21

2. 교사능력개발평가

평가자와 평가 영역

- ▶ 동료교원평가와 학생만족도 조사에 있어서는
 - 학습지도와 생활지도 영역을 모두 포괄
- ▶ 학부모 만족도 조사에 있어서는
 - 담임교사에 대하여는 학습지도·생활지도 영역을,
 - 담임 이외의 교과(전담) 교사에 대하여는 학습지도 영역을,
 - 비교과 교사에 대하여는 학생지원 요소 등을 대상으로 함

22



● 학생 만족도 조사 문항

선생님의 학습지도, 생활지도에 대한 만족도 조사 문항		만족도				
		매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나는 선생님 수업 시간에 열심히 참여하였다.(자기성찰적 질문)					
2	나는 선생님의 생활 지도 말씀을 잘 지켰다.(자기성찰적 질문)					
3	선생님은 수업을 위해 교재 준비를 많이 하십니다. (교육과정의 이해 및 교수·학습방법 개선노력)					
4	선생님은 가르쳐 주실 내용에 대하여 실력이 뛰어나십니다.(학습자 특성 및 교과내용 분석)					
5	선생님은 학습 내용에 따라 수업 방법을 다르게 하십니다. (교수·학습전략수립)					

25

● 자녀의 학교생활에 대한 학부모 만족도 조사 문항

학부모에 의한 만족도 조사 문항		만족도					
		매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	알 모른다
1	선생님은 학생들의 수준에 맞추어 재미있는 수업을 위하여 준비를 잘 하신다고 생각하십니까?(학습자 특성 및 교과내용 분석)						
2	담임선생님이 정해진 수업 시간을 준수하고 충실히 수행한다고 생각하십니까?(수업의 도입)						
3	담임선생님은 학급에서 교육적으로 적절한 언어를 사용한다고 생각하십니까?(교사의 발문)						
4	담임선생님이 수업 중 학생들에게 발표 기회를 고르게 부여한다고 생각하십니까?(교사의 태도)						
5	담임선생님이 칭찬과 격려 등을 통하여 학습에 대한 관심과 자신감을 길러주고 있다고 생각하십니까?(교사-학생 상호작용)						

26

• 동료교원 평가 문항

연번	평가 지표	평가 문항	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡
1	교육과정의 이해 및 교수, 학습방법 개선 노력	교육과정 분석을 통하여 교과 특성에 맞는 수업을 설계하는가?					
		교과에 적합한 교수학습모형 및 방법 적용을 위해 노력하는가?					
		교수학습방법개선을 위해 연구하고 이를 적용하기 위해 노력하는가?					
2	학습자 특성 및 교과내용 분석	학년 및 교과 특성을 반영한 수업 계획을 수립하는가?					
		학생의 학습능력과 속도를 고려하여 수업계획을 수립하는가?					
		수업과 관련된 교재 및 교과내용 연구를 충실히 하는가?					

27

평가 기준

- ▶ 문항단위 체크
- ▶ 학부모 만족도 조사의 경우 '잘 모르겠다.'
- ▶ 자유 반응식 응답

28

평가 주기 및 시기

평가 주기

- 매년 1회 이상 실시 원칙
- 교육청 및 단위학교 「교원능력개발평가 관리위원회」의 결정에 따라 학기별 실시 등 2회 이상 실시 가능

평가 시기

- 3월 ~ 10월 중 실시(10월 말일까지 평가완료)
 - 평가 결과에 따른 맞춤형 연수 실시(11월 ~ 익년 2월 말)
- 구체적인 실시시기는 (교육청/학교) 평가시행계획으로 정함
 - ※ 학생·학부모 만족도 조사는 1학기말 실시함을 권장

29

평가관리위원회

- 「평가관리위원회 운영규정」 제정,
- 5인 이상 11인 이내
- 교원, 학부모, 외부전문가 등으로 구성하되, 교원이외의 위원을 50%이상으로 구성
- 교원 위원은 전체 교원 회의에서 추천하고, 학부모 위원은 학교운영위원회에서 추천
- 교감 중 1인은 교원능력개발평가 관리위원회에 당연 위원

30

평가 절차 및 방법



교사 평가 절차 흐름도

결과 처리 및 활용

실행

준비

31

발레리나 강수진의 발

그녀의 발은
그녀의 성공이
하루아침에 이루어진 신데렐라의 구두가 아님을 보여준다.



교원의 전문성은 하루아침에 이루어지지 않습니다.

개인별 결과표

매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡	계	비 고	
						나의 평균 평균(표준편차) 학교 평균(편차)	개인평가
12 8	59 27.70%	21 9.86%	3 1.41%	2 0.94%	213 4.40	4.40 3.55(0.02) 3.60(0.02)	우수
56 34.15%	62 37.80%	24 14.63%	17 10.37%	5 3.05%	164 3.80	3.90 4.05(0.02) 4.12(0.02)	보통

☞ 다음은 자유반응식 설문 응답을 정리한 것입니다.

평가 영역	평가 요소	일반교사의 평가(조사)지표	동료교원 평가				학생 만족도				학부모 만족도			
			응답 자수	개인 합산 점	총합 평균	표준 편차	응답 자수	개인 합산 점	총합 평균	표준 편차	응답 자수	개인 합산 점	총합 평균	표준 편차
학생지도	수업준비	교과과정의 이해 및 교수·학습방법 개선노력												
		학습자 특성 및 교과내용 분석												
		교수·학습전략수립												
	수업실현	소 계 (평균)												
		수업의 도입												
		교사의 발표												
		교사의 태도												
		교사-학생 상호작용												
		학습 자료의 활용												
		수업의 진행												
평가방법	학습경험													
	소 계 (평균)													
	합 계 (평균)													
생활지도	개인생활지도	개인문제의 파악 및 경계·인식 지도												
		가정 연계 지도												
		권리 및 책임·역할 교육												
	사회생활지도	소 계 (평균)												
		기본생활습관 지도												
		학교생활규칙 지도												
합 계 (평균)														
총 계 (평균)														

개인별 합산표

결과 분석 및 능력개발계획표

영역	요소	구분 평가지표	영양평가	학생 만족도	학부모 만족도	자기 평가	세부 활동 및 지원 요청	연수			
								요청 대상기관	구분	기간	목표
학습 지도	태수 전문	○ 교육 과정 의 이해	우수	매우 우수	우수	보통	■ 잠재적 교육과정에 대한 탐구	시도교육청			
	태수 전문	○ 수업의 도입						연수원	학위	12 월	95. 00
	태수 전문	○ 평가 내용 및 방법									
생활 지도	개인 생활 지도	○ 개인 문제 의 파악 및 지도					■ 학생 상담 과정 대학원 진학				
	사회 생활 지도	○ 기본생활습관 지도									
기타 지원 요청 내용							■ '교사의 발문' 개선 연수	인정연수기관			
무수점	■ 학생과의 상호 작용은 잘 이루어지고 있음.										
개선점	■ 개별 학생들의 특성을 파악하여 격려하고, 진로 탐색을 지원하는 측면이 부족함.										
중점	■ 학생들의 평균적인 과제 처리 시간을 점검할 필요가 있음. ■ 학생들의 개별적 특성을 파악하고 대처하는 전문 상담 능력이 필요하다고 판단됨.										

평가 결과의 활용

- 평가지표에 따른 맞춤형 자율 연수
- 우수자에 대한 학습연구년제
- 전문성지원 필요교원에 대한 단계별, 등급별 의무연수
- 학교단위 평가종합결과의 학교정보 공시

학부모 평가관리자의 역할 1

- 동료교원 평가의 평가자 그룹 적정성 검토
- 학생, 학부모 만족도 조사 참여 범위 검토
- 공정한 평가 절차 진행을 위한 심의
- 교원능력개발평가의 학교시행계획
- 평가대상자 및 평가자, 평가 내용, 방법, 절차, 시기 심의
- 평가(조사)문항 검토

37

학부모 평가관리자의 역할 2

- 평가 관리자의 추천
- 평가 결과에 대한 소속 교원의 원자료 요청 심의
- 평가 결과에 대한 능력개발 지원 계획 및 연수 대상자 심층 심의
- 학교단위 종합보고서 검토
- 평가 참여자의 의견 수렴, 반영
- 보안 유지 서약서 작성

38

학부모 만족도 조사 참여자의 역할

- > 자녀를 지도해 주시는 교장, 교감 및 교사 각각에 대하여 만족도 조사에 응답
- > On line의 경우, 정해진 기간, 절차에 따라 응답
- > 종이 설문지의 경우 응답한 후 밀봉하여 제출



39

학부모 만족도 조사 참여자의 자세 1

- > 학교 교육에 대한 이해
 - 사교육과 차별되는 공교육의 특성에 대한 이해 (전인교육, 학생 구성, 공동체 의식, 미래 시민)
 - 교원에 대한 이해 (성직자인가, 전문가인가, 직업인인가)
 - '스승의 그림자'

* 사교육에 대한 생각

40

학부모 만족도 조사 참여자의 자세 2

- > 학교에 대한 풍부한 판단 정보 습득 노력
 - 학교 교육 행사(수업공개)에의 참여
 - 자녀의 학교 생활에 대한 대화
 - 학교 교육 활동에 대한 학부모간 의견 교환

41

학부모 만족도 조사 참여자의 자세 3

- > 공정한 응답 자세
 - 자녀 또는 다른 학부모의 의견에 대한 정확한 판단
 - 인상 평가 자제
 - '잘 모르겠다.' 항목 활용
(‘전혀 그렇지 않다.’의 의미)

42

학부모 만족도 조사 참여자의 자세 4

- 적극적인 참여 자세 (학부모로서의 권리 보장)
 - 학교 교육에 대한 관심
 - 만족도 조사 응답에의 참여
 - 학교, 교사에 대한 건설적 의견 개진
 - 개별 교사에 대한 만족도 부담 극복(교장, 교감, 담임 필수 응답)

43

학부모 평가자의 유의점

- 내 자녀만 앞세우는 자세 지양
- 불만을 가진 교사에 대해 민원을 제기하거나 감정을 표출하는 태도 지양
- 한 가지 경험 사례로 전체를 평가하는 오류 예방
- '나 하나쯤'이 변화의 출발

44



특 강



교원능력개발평가와 학부모의 역할

이 승 표(발안중학교 교장)

- I. 들어가는 말
- II. 학교 교육과 학부모의 역할
- III. 교원능력개발평가의 실제
- IV. 바람직한 교원능력개발평가 참여 방안
- V. 맺는 말

교원능력개발평가와 학부모의 역할

이 승 표
발안중학교 교장

I 들어가는 말

우리나라의 교원제도는 다른 나라에 비해 많은 장점을 지니고 있다. 교육대학과 사범대학을 졸업한 우수한 자원이 교직에 계속 입직하고 있으며, 자격·학위취득 비율과 연령 분포 등에서도 다른 나라에 비해 손색이 없다. 또, 교원제도의 근간이 정년 및 보수가 법정화 되어 있고, 신분을 법률(국가공무원법 및 교육공무원법)가로 보장하고 있어 안정적인 교육활동을 도모할 수 있는 큰 장점이 있다.

그러나, 교직 생애동안 지속적으로 자기개발을 해 나가는 기제가 없어 전문성 향상을 담보할 수 없는 단점도 있다. 즉, 예비교사 단계와 현직교사 단계로 구분하여 구체적으로 질 관리를 할 수 있는 제도적인 장치가 미흡하고, 교사들이 교직과정 이수와 현직연수에서 배운 내용을 실제 교실 현장에서는 잘 활용할 수 없는 환경에 놓여있다. 또한, 현실적으로 대학입시에 치중할 수 밖에 없는 교육여건으로 교사들이 과거의 획일적이고 암기식의 수업형태를 그대로 답습하는 경우가 많다. 한편, 교원에 대한 연수 과정이 이론 중심으로 운영되고 있다는 점과 수업 이외의 과중한 업무 등도 교사의 본질적 과업인 수업과 생활지도 능력을 체계적으로 개선해 나가는 데 커다란 장애물이 되고 있는 것도 사실이다.

이와 같은 문제점을 개선하고, 학교의 교육력을 높이기 위한 교원평가제 도입에 관한 논란은 오래 전 부터의 일이다. 즉, 지난 2000년에 정부는 ‘교직발전종합방안’을 마련하면서 교원평가에 관한 사항을 검토했으나, 학부모들의 적극적인 찬성에도 불구하고 일부에서의 반발로 추진과제에서 제외되었다. 2003년에는 OECD 교원정책검토단에서 ‘능력개발을 위한 교원평가제 도입’을 권고한 이후 교육과학기술부에서는 2005년에 ‘교원평가제도 제도 개선방안’을 수립하여 공청회를 시도했으나, 이 또한 무산되었다. 그해 6월에는 정부, 교직3단체, 학부모단체 등이 참여한 ‘학교교육력 제고를 위한 특별협의회’를 구성하고, 이를 논의했으나 소기의 성과를 달성하지는 못했다. 그러나, 교육과학기술부에서는 그해 11월에 교원평가제를 포함한 ‘학교 교육력 제고 사업’ 추진계획을 발표하였고, 그 후속조치로 교원능력개발평가 시범학교와 선도학교를 지정하여 운영해 왔다. 이 ‘학교 교육력 제고 사업’의 목적은 교원에 대한 평가와 피드백을 통하여 교원들 스스로 전문성을 신장할 수 있는 계기를 만들기 위함이었다. 즉, 교직사회가 평가를 통해 당당한 모습을 보여줌으로써 국민들로부터 신뢰를 회복함은 물론 공교육의 질 개선과 국가경쟁력 제고를 도모하고자 하는 것이다.

지난 2006년부터는 교원능력개발평가제 법제화를 위해 초·중등교육법 개정을 추진해오고 있지만, 일부에서의 반대와 정치적 여건 등으로 여전히 법제화는 답보상태에 있다. 이에 따라, 정부에서는 법제화 대신 대체적인 수단을 마련하여 교원능력개발평가 도입을 추진하고 있다. 즉, 각 시·도교육청별로 교원능력개발평가를 위한 교육규칙을 마련하여 시행하도록 하였다. 이에 따라 경기도교육청에서도 지난 2010년 2월에 교원능력개발평가 및 교육전문직 평가 실시에 관한 교육규칙을 공포했기 때문에, 올해부터는 모든 학교에서 전문성 신장을 위한 교원능력개발평가가 실시된다.

올해는 교원능력개발평가제가 본격적으로 도입되는 첫 해이기 때문에, 교원의 전문성 신장을 통한 공교육의 내실화를 도모하고자 하는 이 제도가 효과적으로 운영되기 위해서는 교육공동체 구성원의 관심과 적극적인 참여가 필수적이라고 할 수 있다. 특히, 학부모들은 교원능력개발평가에 직접적으로 참여하는 당사자이기 때문에 이 제도가 합목적적으로 정착될 수 있도록 그 동안의 인식을 전환할 필요가 있다. 여기에서는 교원능력개발평가제 도입에 따른 학부모의 참여 방안과 바람직한 역할에 대하여 몇 가지 논의하고자 한다.

Ⅱ 학교 교육과 학부모의 역할

학교 교육활동에 있어 교육의 주체는 교사이다. 교사는 학교 풍토와 학급 분위기를 조성하고, 학생들의 학업 능력을 향상시키는 가장 중요한 변수이기 때문이다. 이와 같이 교사는 교육활동의 중심부 역할을 수행하고 있기 때문에 학생들의 성장에 지대한 영향을 미친다고 볼 수 있다.

특히, 수업에서 교사의 역할은 절대적이라고 할 수 있다. 공부에 관심이나 흥미가 떨어지는 학생들이 비교적 많은 곳에서는 그 중요성은 더욱 커지게 마련이다. 학부모가 학생의 진로를 고려하여 타당성 있고 적절한 학습의 처방을 하지 못하고, 그나마 방과 후에 학원에서도 부모의 압력에 못이겨 시간 때우기 식의 수업이 진행되는 것을 고려해 볼 때, 학교에서 공부에 대한 교사의 역할은 학생들의 학력신장과 진로선택에 있어 절대적이라 해도 과언이 아닐 것이다. 이는 비단 학과 공부 뿐만이 아니다. 학생이 가진 소질과 특성에 따라 그 분야에 대한 정보를 제공하고 특기신장을 고무하는 일은 교사의 말 한마디가 때로는 주춧돌이 되거나 때로는 걸림돌이 될 수도 있다. 스스로 길을 찾으려 해도 방법을 잘 모르거나, 헛된 방향에서 헤매고 있는 학생이라면 평소에 교사의 정성어린 안내와 관심있는 격려가 매우 큰 길잡이가 될 것이다.

위와 같은 교사의 역할에도 불구하고, 학교 교육활동에 있어 학부모의 역할과 그 중요성은 점차 증대되고 있다. 학부모는 학생과 더불어 교육의 수요자인 동시에 교육의 운영을 가능하게 하는 주체이기 때문에, 역할의 비중과 중요성이 커지는 것은 당연한 일이다. 그러나, 아직도 우리나라에서는 학부모가 자녀의 학습에 대한 열정과 관심은 지대한 반면에 실제로 자녀 학습을 지원하기 위한 방법에 대해서는 낮은 이해수준에 머물러 있는 것도 사실이다. 대부분의 학부모가 학생들에게 “공부하라”라는 말은 하지만, 공부 지도, 숙제 확인, 문화 체험 등 실제로 자녀 학습을 지원하기 위한 교육지원 행위는 부족한 것이다. 또한, 학부모의 자녀 학습활동 지원을 위한 학생의 학교생활, 학습 과정 및 성과에 대한 정보가 부족하고, 학교 선택의 다양화와 교육과정의 복잡화로 진로 및 진학지도를 위한 정보 수요는 급증하나, 관련 정보가 매우 부족하여 일부에서는 사교육에 의존하고 있는 실정이다.

한편, 경제 사정이나 여건에 맞는 학교 참여 기회를 제공하는 것 또한 미흡하다고 할 수 있다. 예컨대, 일과시간 중에 학교 참여를 요구, 경제 활동 등으로 맞벌이 부부에게는 학교 참여의 기회가 사실상 봉쇄되는 것이다. 일부 학부모는 경제적 부담과 학생에 대한 부정적 영향을 의식하여 학교 참여를 기피하고도 있다.

앞에서 언급한 바와 같이, 학부모는 교육의 수요자이고 교육운영의 주체이기 때문에, 앞으로는 이들이 교육활동에 적극적으로 참여하고 교육활동을 지원하는 시스템을 마련해나가야 한다. 무엇보다도 학부모들의 참여와 지원이 교육활동에 긍정적으로 작동할 수 있도록 지혜를 모아가야 한다. 이를 위한 학부모의 건전한 교육관과 공동체 의식도 필수적인 과제이다. 교육에 있어 학부모의 의미와 역할에 대하여 기본적으로 다음과 같이 정리하여 제시할 수 있다.

1. 학부모(學父母)란?

- 학생(學生)의 보호자(保護者)로서,
 - (수요자) 교직원, 학생과 함께 학교 교육의 주체, 교육 결과의 직접적 이해 당사자
 - * 교육기본법 제13조(보호자) : 부모 등 보호자는 보호하는 자녀 또는 아동이 바른 인성을 가지고 건강하게 성장하도록 교육할 권리와 책임을 가진다.
 - (납세자) 세금과 등록금을 납부하고, 학교운영을 위한 비용을 지원하는 등 학교 교육에 필요한 경비를 부담
 - (유권자) 국가 및 지방자치단체 교육정책을 결정하는 정치적 권리를 행사, 교육활동에 개입하고 의견을 개진

2. 학부모의 역할

- 교사로서의 학부모
 - 자녀를 양육하면서 학생의 인성 발달과 인지적 능력에 많은 영향을 미치고 교수-학습활동을 지원
 - ※ 자녀 교육의 성취에 미치는 영향(쿨맨 보고서) : 학교 30% VS 부모 70%
 - 교사는 제도권 내 교육을 담당하고, 학부모는 사적 영역인 가정에서 생활문화 교육 및 학교 교육 과제의 지도 등 수행
- 학교활동 참여자로서의 학부모
 - 학교 교육의 동반자로서, 학급 및 학교 운영의 의사 결정 주체
 - 학교 현장의 문제를 고민하고, 함께 해결하며, 학교 운영에 대해 가장 가까운 관리자로서의 역할 수행

※ 출처 : 학부모정책의 추진방향 공청회자료(2009, 교육과학기술부)

Ⅲ

교원능력개발평가의 실제

1. 교원능력개발평가의 목적과 정책 방향

교육과학기술부가 제시한 교원능력개발평가제의 목적은 교원에 대한 평가와 피드백을 통하여 교원들 스스로 전문성을 신장할 수 있는 계기를 만들기 위함이었다. 즉, 교직사회가 평가를 통해 당당한 모습을 보여줌으로써 국민들로부터 신뢰를 회복함은 물론 공교육의 질 개선과 국가경쟁력 제고로도 모하고자 하는 것이다. 각 시·도교육청이 마련하여 공포한 교육규칙도 교육과학기술부가 가이드라인과 예시 매뉴얼을 작성하여 제시하였기 때문에 전국적으로 유사한 모습의 평가의 목적과 방법, 결과활용이 이루어질 것으로 판단된다. 교육규칙의 가이드라인과 예시 매뉴얼은 교육과학기술부가 지난 2005년부터 각종 협의회, 의견 수렴, 업안 마련 및 공청회, 시범운영 결과 분석 등의 과정을 거쳐 축적된 자료를 바탕으로 작성되었으므로, 자율적인 평가체제를 도입한다고 해도 그 범주를 크게 벗어나지는 않았다.

교원능력개발평가는 크게 교사에 대한 평가 및 교감·교장에 대한 평가로 대별된다. 교사에 대한 평가의 경우, 교사의 학습 및 생활지도에 관한 전문성을 진단하고 그 결과에 근거한 전문성 향상을 지원하고, 교사가 자신의 수업을 새로운 관점에서 검토, 분석할 수 있도록 자기 발전에 필요한 자료를 제공하며, 공정하고 타당한 평가 실시 및 결과 활용을 통해 교원의 지속적인 능력개발을 유도하는 것이다. 또한, 교원의 전문성 신장을 지원함으로써 학교 교육의 질 향상 및 공교육에 대한 신뢰를 제고하는 것 등의 목적을 지니고 있다. 한편, 교장·교감 평가에서는 학교 경영에 대한 전문적인 직무수행 및 교육 활동 지원 능력을 향상하고, 학교 공동체의 적극적인 노력을 유도하기 위한 관리자로서 교장·교감의 지도성을 함양하며, 학교 경영자의 전문성 함양을 위한 합리적이고 타당성 있는 지원대책을 강구하고자 하는 것이다. 이를 통해 궁극적으로는 학교교육의 질 향상에 기여하고, 공교육에 대한 신뢰를 제고 등의 목적으로 평가를 실시하고자 하는 것이다. 이와 같은 목적을 달성하기 위한 교원능력개발평가의 기본방향은 다음과 같다.

첫째, 교사의 학습 지도 및 생활 지도를 평가하여 수업의 질적 개선과 생활 지도 능력 신장을 도모하고, 교육공동체 구성원(교원, 학부모, 학생)이 참여하는 평가를 실시하고, 평가 결과는 교사의 전문성 향상을 위한 능력 개발 자료로 적극 활용한다.

둘째, 교원 상호간 지식과 경험이 원활하게 공유되고 지속적으로 학습이 일어날 수 있는 체제를 구축하며, 평가에 따른 단위학교 및 교원의 업무 부담이 최소화되도록 하고, 객관적이고 공정한 평가가 이루어질 수 있는 체제를 구축한다.

셋째, 지역 및 학교의 실정을 반영한 자율적인 평가체제를 구축하는 것 등이다.

그럼에도 불구하고 2010학년도부터의 교원능력개발평가제는 지금까지 선도학교에서 실시해 온 교원능력개발평가제와는 사뭇 다른 모습을 예상할 수 있다. 선도학교에서는 교원 개인에 대하여 학부모가 평가를 실시하지 않았지만, 새로운 매뉴얼에는 자녀 소속 학교의 교장, 교감 및 자녀를 직접적으로 지도하는 모든 교사(비교과 교사 포함) 개인에 대하여 당해 학부모가 참여하는 평가를 실시하도록 하고 있기 때문이다. 또한, 교사는 평가관리자의 제반요구에 적극적으로 응하고, 수업 공개 및 요청 자료 제공, 1회 이상 타인 동료평가의 참여자가 되어야 하는 등의 의무도 갖게 부과된다. 교장, 교감의 경우에도 교사로부터 평가를 받는 만큼, 교사에 대한 평가에 지도·감독 및 평가자로서 참여해야 한다.

2. 교원능력개발평가관리위원회 참여

경기도교육청의 교원능력개발평가 관련 교육규칙에는 공정하고 원활한 평가시행을 기하고, 평가에 필요한 사항을 심의하기 위한 전담 기구로서 도 교육청, 지역교육청, 단위학교별로 교원능력개발평가관리위원회(이하 ‘평가관리위원회’)를 설치하도록 하였다. 또한, 학교별로는 평가관리위원회 운영을 위한 「평가관리위원회 운영규정」을 마련하고, 학교운영위원회의 심의를 거쳐 학교장이 공포해야 한다.

평가관리위원회는 교원, 학부모, 외부전문가, 교육청 관계자 등 5~11명으로 구성되는데, 학교에 두는 평가관리위원회는 학교 규모와 재직 교원수를 고려하여 교육청 시행계획이 정한 범위 내에서 학교 자율로 위원수를 정하도록 하고 있다. 특히, 학교에 두는 평가관리위원회는 교원이 아닌 위원 비율을 50%이상으로 권장하고 있으며, 학교운영위원회 위원과도 겸임이 가능하다. 따라서, 학부모들은 교원평가에 대한 주요 사항을 심의하는 기구인 평가관리위원회에 참여하여 평가가 공정하고 타당성있게 운영되고, 평가결과가 제대로 활용되고 있는 지 등을 분석·검토하고 의견을 개진할 수 있다.

평가관리위원 중 교원은 전체 교원회의에서 추천하고, 학부모위원은 학교운영위원회에서 추천하는 것이 바람직하다. 이때, 학교장은 뚜렷한 결격사유가 없는 한 추천된 인사를 위촉해야 한다. 평가관리위원의 임기는 학사 일정 및 학교운영위원회 임기 등을 고려하여 원칙적으로 학년도 단위로 정하는 것이 타당하다. 평가관리위원회는 교원능력개발평가 시행계획 홍보, 각종 의견 수렴, 평가자와 평가대상자간 의견 조율, 평가결과에 대한 진단·분석 등의 주요 역할을 담당해야 한다. 다음 표는 평가관리위원회의 주요 심의 사항이다.

<교원능력개발평가관리위원회 심의 사항>

- 소속 교원에 대한 교원능력개발평가 (학교·교육청)시행계획
- 소속 교원에 대한 교원능력개발평가의 구체적인 평가대상자, 평가내용, 방법, 절차 및 시기
- 평가대상자별 평가자 그룹 구성 및 평가 문항의 선정 및 검토
- 교원능력개발평가 결과에 따른 소속 교원의 능력개발 지원계획 및 연수 대상자 등 추천
- 교원능력개발평가 결과에 대한 해당 교원의 원본 열람 요구가 있는 경우 이에 대한 심의
- 단위학교 교원능력개발평가 결과서 및 교육청 종합보고서
- 그 밖에 교원능력개발평가의 운영 및 관리를 위하여 필요한 사항

※ 출처 : 2010학년도 교원능력개발평가 시행계획(경기도교육청)

3. 교원에 대한 만족도 조사 참여

1) 참여 방법

교원에 대한 평가는 기본적으로 다면평가 형태이다. 평가참여자를 보면, 우선 평가 대상자로 결정된 교원 전체가 평가참여자이다. 평가 대상자가 되는 모든 교원은 평가 참여의 권리가 있으며, 1회 이상 타인 평가의 참여자가 되어야 할 의무를 부과하였다. 또한, 교사로부터 직접 지도를 받는 학생 전체와 직접 지도를 받는 학생의 학부모 전체가 평가자이다.

여기서 한 가지 유의할 사항은 학생이나 학부모는 교원들의 교육활동에 대하여 평가자로 참여하는 것은 아니라는 것이다. 즉, 학생과 학부모는 자신과 자녀들에 대한 교원들의 교육활동에 대한 만족도 조사에 참여하게 된다. 교육에서 ‘평가’의 의미는 교육활동에 대한 가치 부여 및 피드백을 통한 개선을 전제로 하는 고도의 전문성을 요구하는 활동이므로, 학생과 학부모는 교원들의 교육활동에 대한 만족도 조사에만 참여하는 것이 타당하다. 일부에서는 학부모가 교원을 평가하여 부적격 교원을 퇴출해야 한다는 등의 요구를 하고 있는데, 평가에 대한 전문성이 없는 학부모나 학생들이 교원을 평가하고, 이를 인사와 관련된 주요자료로 활용하는 것은 불합리하다고 생각한다. 아래는 학부모 만족도 조사의 대상과 주요 내용이다.

<학부모 만족도 조사 방법>

- 학부모에 의한 만족도 조사는 교장·교감·교사들의 교육활동과 관련된 자녀의 학교생활 전반에 대해 실시
- 초등학교의 담임교사에 대한 학부모 만족도는 자녀 소속 학급 학부모 전체
- 자녀 소속 학교의 교장, 교감 및 자녀를 직접 지도하는 모든 교사(비교과 교사 포함) 각각에 대하여 당해 학부모가 참여
- 한 학교에 다니는 학생이 2자녀 이상일 경우, 자녀 각각을 지도하는 교원에 대한 만족도 조사에 참여하되 동일 교원에 대하여 중복 참여하지 않음
- 만족도 조사에의 참여는 학부모의 권리이나 의무는 아님
- 참여율 50%이상을 권장하나, 평가관리위원회의 심의를 받아 실효적 대표성과 응답치를 확보하도록 구체적인 참여율 목표치를 설정하도록 권장

※ 출처 : 2010학년도 교원능력개발평가 표준매뉴얼(교육과학기술부)

2) 만족도 조사 영역 및 지표

학부모 전체가 교원 개인별 만족도 조사에 참여한다고 해서, 모든 교원을 대상으로, 모든 영역에 대한 만족도 조사에 응하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서, 학부모는 만족도 조사에 참여할 교원을 미리 정해지, 일부 영역에 대한 만족도 조사에 응하면 된다. 학부모는 아래 표 중 담임교사에 대하여는 학습지도·생활지도 영역을, 담임 이외의 교과(전담) 교사에 대하여는 학습지도 영역을, 비교과 교사에 대하여는 학생지원 요소 등을 대상으로 만족도 조사에 응하면 된다.

<교사에 대한 학부모 만족도 조사 영역>

대상학년	평가영역 평가요소	학습지도			생활지도		
		수업 준비	수업 실행	평가·활 용	개인 생활지도	사회 생활지도	학생지원 (비교과)
초1~고3		○	○	○	○	○	○

<영역별 평가 요소 및 내용>

평가 영역	평가 요소	평가(조사) 지표 내용
학습 지도	수업 준비	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육과정의 이해 및 교수·학습방법 개선노력 ○ 학습자 특성 및 교과내용 분석 ○ 교수·학습 전략수립
	수업 실행	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수업의 도입 ○ 교사의 태도 ○ 학습 자료의 활용 ○ 학습정리 ○ 교사의 발문 ○ 교사-학생 상호작용 ○ 수업의 진행
	평가 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 평가내용 및 방법 ○ 평가결과의 활용
생활 지도	개인 생활지도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개인문제의 파악 및 창의·인성 지도 ○ 가정 연계 지도 ○ 진로 지도 및 특기·적성 지도
	사회 생활지도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기본생활습관 지도 ○ 학교생활적응 지도 ○ 민주시민성 지도
	학생 지원 ※비교과 교사의 경우	<ul style="list-style-type: none"> ※ 제각기 다른 비교과 교사별 직무 영역 요소·지표들을 포괄하여 「학생 지원」으로 간주함.

한편, 학부모는 교장과 교감의 학교운영에 대하여 개별적인 만족도 조사에 참여할 수 있다. 선도학교에서는 교원이 개인별로 학부모들로부터 평가를 받지 않았으나, 교원능력개발평가가 본격적으로 적용되는 금년부터는 개인별 만족도 조사를 실시하도록 하고 있기 때문이다. 그러나, 이 만족도 조사는 학부모에게 참여 권리를 부여하는 취지인 만큼, 모든 개별교사에 대한 의무적 조사 참여는 아니다. 다만, 학부모는 교장, 교감, 담임교사에 대한 만족도 조사에는 필수적으로 참여하도록 권장하고 있다. 다음 표는 교장 및 교감에 대한 평가 영역 및 내용이다.

<교장·교감에 대한 학부모 만족도 조사 영역>

영역	만족도 조사 요소	평가(조사) 지표	
		교 장	교 감
학교 경영	학교교육계획	○ 학교 경영 목표 관리	○ 학교경영목표관리 지원
		○ 교육과정 편성·운영	○ 교육과정 편성·운영 지원
		○ 창의·인성 학생 관리	○ 학사업무 관리
	교내 장학	○ 교실수업개선	○ 교실수업개선 지원
		○ 자율장학운영	○ 자율장학 지원
	교원인사	○ 교원인사관리	○ 인사업무 수행
시설 및 예산	○ 시설관리	해당사항 없음	
	○ 예산 편성·집행		

다른 한편으로, 평가를 위한 구체적인 문항은 단위학교 평가관리위원회에서 정할 수 있으므로, 학부모들은 만족도 조사지가 배포되면 평소의 관찰과 학생의 의견을 바탕으로 응답하면 된다. 금년에는 대부분의 학교에서 온라인 평가를 실시할 것으로 예상되기 때문에 학교 홈페이지에 접속하여 만족도 조사에 응할 수 있다. 온라인 평가가 불가능한 경우에는 학교에서 안내하는 절차에 따르면 된다. 이때, 다른 학부모가 대신 참여하거나, 동일 학부모가 자녀 수 이상으로 중복참여하지 않도록 유의해야 한다. 학교에서는 자녀의 학교생활 및 학교경영 전반에 대한 풍부한 정보를 바탕으로 응답할 수 있도록 학부모 회의 등을 통한 홍보를 실시해야 하며, 가급적 학부모 만족도 조사는 1학기말에 실시하고, 2학기에 그 결과에 따른 환류 및 개선이 이루어지는 것이 바람직하다.

3) 만족도 조사 응답 기준

학부모 만족도조사는 학교에서 준비한 조사지(체크리스트)에 각 지표에 대한 이행 및 수행수준을 5단계로 구분하여 응답한다. 그리고, 만족도 조사지 하단에는 자유반응식 조사를 위한 칸이 제공되는데, 이 칸에 대상 교원에 대하여 구체적인 장·단점이나 평가 결과에 대한 종합적인 내용을 자유롭게 서술하면 된다. 이때, 교원에 대한 칭찬이나 개인적인 의견보다는 보다는 해당 교원이 서술내용을 읽고, 자신의 교육활동을 객관적으로 성찰하여 개선할 수 있는 내용을 중심으로 서술하는 자세가 중요하다.

학부모 만족도 조사지에는 아래 표와 같이 학부모에 의한 만족도는 「매우 그렇다.», 「그렇다.», 「보통이다.», 「그렇지 않다.», 「전혀 그렇지 않다.»의 5단계 척도이외에 「잘 모르겠다.»라는 항목이 제시된다. 학교에 대한 판단 정보가 없을 경우에는 「잘 모르겠다.»에 응답하면 된다.

<학부모 만족도 조사 응답 기준>

평 어	판 단 기 준
매우 우수 (5점)	○ 해당 평가지표에 대해 탁월한 능력 및 지식이 있으며, 수행 수준이 매우 높고 전문적이어서 타의 모범이 된다. ○ 해당 평가문항에 대하여 80% 이상 충족한다.
우수 (4점)	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 있으며, 수행 수준이 높다. ○ 해당 평가문항에 대하여 60~79% 충족한다.
보통 (3점)	○ 해당 평가 지표의 능력, 지식, 수행 수준 등이 보통이다. ○ 해당 평가문항에 대하여 40~59% 충족한다.
미흡 (2점)	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감이 부족하거나 수행 수준이 미흡하다. ○ 해당 평가문항에 대하여 20~39% 충족한다.
매우 미흡 (1점)	○ 해당 평가 지표에 대해 자신감과 수행 수준이 매우 미흡하다. ○ 해당 평가문항에 대하여 0~19% 충족한다.

IV 바람직한 교원능력개발평가 참여 방안

교원능력개발평가는 이해당사자들의 의견이 팽팽하게 대립되어 있는 가운데서도 그 동안의 공론화 과정, 시범 운영, 법제화 추진, 선도학교 운영 등을 통해 제도에 대한 인식이 크게 개선된 것이 사실이다. 그러나, 2010년에 모든 학교에 일시적으로 적용한다면 예상되지 못한 다양한 부작용이 발생할 수 있을 것이다. 시범운영 단계를 거쳤다고 하나 지원시스템도 미비하고, 시범운영을 직접적으로 경험하지 않은 학부모와 교원들이 상당수이기 때문이다. 따라서, 단위학교에서는 교원능력개발평가제 시행에 따라 발생할 수 있는 다양한 문제점을 사전에 파악하고, 문제점을 적극적으로 개선해 나감으로써 합목적적으로 실시될 수 있도록 방안을 마련해 나가야 한다. 평가 계획, 시행, 평가결과의 활용까지 전 과정에 걸쳐 선도학교에서 운영한 사례를 중심으로 방안을 마련하되, 특히, 학부모들은 다음사항에 유의해야 할 것이다.

첫째, 그 동안에 교원들이 교원평가를 쉽게 받아들이기 어려웠던 이유 중의 하나는 학부모나 학생들이 교사를 평가하고, 그 결과에 따라 퇴출대상자를 선정하거나 인사에 반영할 수 있다는 불안감과 불신감이 동시에 작용했기 때문이다. 실제 시범운영 과정에서는 대부분의 학교에서 평가결과를 서열화하거나 등급화하지 않았기 때문에 이러한 우려는 많이 불식되었지만, 여전히 많은 교사들이 이 부분을 심각하게 걱정하고 있는 것이다. 이러한 문제점이 사라지지 않는다면 현장에서 교원평가를 실시한다 해도 교원의 전문성 신장과 공교육의 질 개선 등 당초 목적을 달성하기 어려울 것이다. 따라서, 학부모들은 교원 평가의 목적을 분명히 인지하고 만족도 조사에 참여해야 할 것이다. 즉, 자신들의 만족도 조사 결과를 토대로 교원들이 자신들의 교육 활동을 객관적으로 성찰하고, 전문성을 신장시켜 나가는 역할을 할 수 있도록 적극 협조해야 한다.

둘째, 교원들에 대하여 공정하고 객관적으로 평가하는 태도를 지녀야 한다. 교원평가의 시범 운영 과정 중에 나타난 문제점 중의 하나는 교원평가를 학교에 대한 민원제기 기회로 활용하거나, 담임교사에 대한 개인적 칭찬을

하는 등 일부 학부모들이 평가의 취지와는 전혀 다른 응답을 하는 부작용이 발생하였다. 또한, 학생 개인의 능력과 성향으로 인한 학업성취도 저하 및 불량한 생활태도 등으로 교원들의 교육활동이 미흡하다고 단정할 수 없다는 점을 유의해야 함에도 불구하고, 자녀의 성적이 낮으면 교원의 교육활동 전문성이 부족한 것으로 평가하는 사례도 발생하였다. 보다 객관적이고 공정한 평가문화를 조성하는 것은 평가참여자의 의무이다. 학부모들의 평가가 매우 주관적이고 공정하지 못하다면, 어렵게 도입한 교원평가에 대한 신뢰성 저하는 물론이고, 평가제 도입 자체에 대한 회의적인 시각도 발생할 수 있다. 특히, 만족도 조사에 무성의하게 답변하거나, 학생들의 목소리만 듣고 만족도 조사에 응답하는 것은 다시 한 번 생각해 볼 일이다.

셋째, 교원평가에 적극적으로 참여하는 자세가 필요하다. 교육과학기술부가 제시한 표준 매뉴얼에는 학부모의 50%이상이 만족도 조사에 참여하는 것을 목표로 하고 있다. 그러나, 그 동안의 선도학교 운영결과를 분석해보면, 교원평가에 대한 막연한 찬성과는 대조적으로 실제 운영시에는 관심과 참여도는 그리 높지 않다는 우려가 있는 것이 사실이다. 생업으로 인한 참여의 어려움 등도 학부모가 평가에 참여하는 데 걸림돌이 되고 있다. 학교에서는 여러 가지 다양한 경우를 상정하여 온라인 평가와 오프라인 평가를 병행하고, 연수·홍보를 강화하고 있으므로, 자녀교육을 위해 반드시 교원평가에 참여하도록 해야 할 것이다. 인근에 거주하는 학부모에게 참여를 권유하거나, 학부모회 등에서 교원평가에 대해 안내하는 등의 노력은 질 높은 수업과 학교 운영을 지원하기 위한 최선의 방안이기도 하다.

넷째, 평소에 자녀의 교육활동에 대한 관심을 지녀야 할 것이다. 학교에서는 교사가 가르치지만, 가정에서는 학부모가 교사의 역할을 해야 한다. 교육을 하는 사람들은 기분에 따라 학생을 지도하는 것이 아니라, 체계적이고 의도적으로 지도해나가야 한다. 이를 위하여는 학부모가 담임교사 등과 수시로 정보와 의견을 교환하고, 교우관계나 학업습관 등을 점검하는 자세가 필요하다. 또한, 자녀의 성적에만 관심을 가지는 태도는 지극히 경계할 일이다. 자녀들이 사회구성원의 일원으로서 올바르게 성장할 수 있도록 기초질서, 민주시민 의식, 남을 배려하는 마음, 사회발전에 공헌하는 태도 등 인성교육을 포함한 지도가 절실한 실정임을 강조하고 싶다. 학생들은 주변 환경에 따라 사고방식과 행동양식이 결정되기 때문에 학부모가 자녀에게 생활

태도 등에 있어서 모범을 보이는 것 또한 중요한 일이다. 교원능력개발평가 참여에 있어서도 내 자녀만 생각하는 이기적인 태도는 버려야 한다. 교사의 전문성을 높이고, 결국 교육의 발전을 기할 수 있도록 건전하고 합리적인 의견을 제시하여야 한다. 이를 위해서는 평소 자녀의 학교 교육에 관심을 갖고 적극적으로 참여하는 것이 바람직할 것이다.

V

맺는 말

2010년부터 공교육 내실화를 위한 교원능력개발평가 제도가 본격적으로 도입되었다. 이 제도가 성공적으로 정착되기 위해서는 교육공동체 구성원 모두의 인식 전환이 필요하다고 본다. 이러한 계기를 통하여 학생들에 대한 보다 질 높은 교육과 교원 자신들에 대한 평생학습 체제 구축의 계기로 활용할 필요가 있다. 교직사회가 스스로 노력하여 국민들에게 당당한 모습을 보이고 자긍심을 높일 수 있는 기회로 발전시켜 나갈 수 있도록 학부모들도 지원하고 격려해야 한다.

2009학년도에 전국 3,000여개교에서 시범적으로 실시된 바 있는 교원능력개발평가제는 나름대로의 성과와 부작용을 동시에 수반하였다. 그러나, 교원능력개발평가를 운영해 본 경험이 많은 학교들은 대부분 초기의 어려움을 극복하고 정착단계에 진입하고 있다. 즉, 교원들이 평가를 자연스럽게 수용하고 있으며, 평가결과를 활용하여 교수·학습과 학교운영을 개선하고 학생과 학부모의 만족도를 높여나가고 있다. 교원능력개발평가제의 부수적인 목적 중의 하나는 학교와 교실의 개방과 이에 따른 투명성이다. 그 동안에 공급자 위주의 교육을 탈피하고, 학생과 학부모의 의견을 수업과 학교 경영에 반영하고자 하는 것이다. 학부모들이 적극적으로 참여하고, 공정하고 객관적인 평가가 이루어져야만 이 제도가 발전해 나갈 수 있다.

모든 제도의 도입 초기에는 항상 어려움과 문제점이 발생하기 마련이다. 그러나, 어려움과 부작용이 있다고 해서 이를 회피하면 개선과 발전은 기대할 수 없다. 지금은 교원능력개발평가의 장점을 살리고, 부작용을 최소화할 수 있는 방안을 다 같이 모색해 나가야 할 때이다. 공교육에 대한 신뢰회복을 위해서는 교원의 전문성 신장이 시급한 과제이고, 교원능력개발평가의 도입과 합목적적인 운영이 그 과제를 해결하기 위한 하나의 방안이라고 생각한다.

교원능력개발평가를 통하여 학부모는 학교 교육 활동에 대한 참여를 통해 교육 공동체로서의 권리와 의무를 확보하고, 학교수업 등 공교육에 대한 이해와 신뢰도가 높아지며, 학교 및 교원과의 상호 이해와 유대가 강화되어

더욱 더 협력적인 관계가 형성될 것으로 생각한다. 또, 학교와 교원들이 전문성을 신장하여 질 높은 교육서비스를 제공하고, 학생과 학부모의 만족도와 신뢰도가 높아져서 결국 교원들이 자긍심을 갖고 학교 현장에서 자아실현을 할 수 있는 선순환구조를 기대하며 글을 맺고자 한다.

〈참고문헌〉

- 곽영순(2009). 내용교수지식과 교과별 컨설팅. 내용교수법 컨설팅단 협의회. 경기도 화성오산교육청
- 경기도교육청(2008). 교원능력개발평가 운영결과보고서
- 경기도교육청(2009). 교원능력개발평가 선도학교 워크숍 자료집
- 경기도교육청(2010). 경기도교육청 교원능력개발평가 및 교육전문직평가 실시에 관한 규칙(경기도 교육규칙 제594호)
- 교육과학기술부(2009). 교원능력개발평가 담당장학사 워크숍 자료
- 이승표(2009). 교원능력개발평가의 이해와 실제. 경기도예절교육연수원 연수자료
- 한국교육개발원(2004). 교사평가시스템 연구
- 한국교육개발원(2005). 교육의 질적 향상을 위한 교육만족도 지표 및 지수 개발 연구
- 한국교육학회 등(2005). 교원평가제도 개선 정책 연구

메 모



A large rectangular area with rounded corners, containing numerous horizontal dotted lines for writing. A small grey dot is positioned at the start of the first line on the left, and another small grey dot is at the end of the last line on the right.

메 모



A large rectangular area with rounded corners, containing numerous horizontal dotted lines for writing. A small grey dot is positioned at the start of the first line on the left, and another small grey dot is at the end of the last line on the right.