

교수업적평가제의 확립 : 경쟁력 향상을 위한 대학의 선택

김 수 일

연세대 토목공학과 교수, 교무처장



1. 교수업적평가제 도입의 필요성

우리나라의 높은 교육열은 이미 세계적으로 널리 알려져 있으며, 국민 모두가 공통적으로 갖는 중요한 관심사 중 단연 으뜸은 교육이다. 그럼에도 불구하고 우리나라 대학 중 세계 800위 이내에 들어가는 대학이 하나도 없다는 사실은 과연 무엇을 말하는가? 아이러니컬하게도 우리 사회의 높은 교육열이 대학의 경쟁력 약화의 한 원인으로 작용하고 있다고 생각한다.

우리 사회의 교육열은 엄밀히 말하면 질 높은 교육에 대한 열의라기보다는 대학입학열이라고 표현하는 것이 옳을 것이다. 대학에 들어가야 한다는 생각 때문에 입시 경쟁이 치열하고, 따라서 대학에 대한 수요는 공급을 훨씬 초과한다. 수요가

공급을 크게 초과하는 상황에서 대학의 경쟁력이 약해지는 것은 어쩌면 당연한 일인지 모른다.

그러나 가까운 장래에 우리의 현실은 급격히 변화할 것이다. 대학인들이 대학에 들어오려고 교문 앞에 몰려드는 입시생을 바라보고 낙관하고 있기에 사회와 세계가 너무나 빠르게 변화하고 있다. 대학 스스로가 경쟁력을 향상시키겠다는 각오를 세롭게 하여야 하며, 그 시기는 지금보다 늦어서는 안 된다고 생각한다.

오늘날의 대학은 사회의 급격한 발전에 능동적으로 대처해야 할 뿐 아니라 사회변화를 선도해야 하는 중대한 사명을 갖고 있다. 발전을 지향하는 사회는 대학의 안일함을 그대로 방임하지 않는다. 또한 세계가 국제화, 지구화로 변화하고 있으며, 우주과이라운드 협상의 진전으로 대학도 개방하지 않을 수 없는 시점이 눈앞에 다가오고 있다.

우리나라 대학들이 현재 직면하고 있는 내적, 외적 위기상황의 극복은 모든 대학이 종래의 수동적

인 자세에서 벗어나 적극적이고 능동적인 자세로 방향을 전환할 때에만 가능하리라고 믿는다.

다행스럽게도 이러한 위기상황에 대한 대학인들의 인식이 높아지고 있으며, 대학의 경쟁력을 높이기 위해서는 대학 내부에서부터 발전을 위한 경쟁적 분위기를 확산되어야 한다는 인식 역시 높아지고 있다.

교육과 연구의 수월성을 대학이 추구할 수 있도록 교수들의 연구와 교육에 대한 평가의 필요성, 그리고 이를 위한 제도적 장치를 마련하고자 하는 개혁적 움직임이 몇몇 대학에서 나타나고 있다. 지난 여름 개최된 전국 대학교무처장 회의에서도 교수업적을 연구, 교육, 사회봉사로 나누어 각각 어떻게 평가제도를 확립할 것인가를 심도있게 논의한 바 있다. 이제는 모든 교수들이 이러한 제도적 장치를 기꺼이 받아들일 것이라는 의지를 분명히 표현할 시기에 이르렀다고 판단된다.

타당한 평가기준에 의한 교수평가제의 확립은 대학내 경쟁적 분위기 도입을 통한 교수의 교육과 연구 및 봉사에 대한 질적 향상을 도모하게 하며, 모든 교수에게 최소한의 기준을 요구함으로써 교수의 전반적인 능력을 향상시킬 것으로 기대된다. 또한 대학 스스로 사회에서 기대되는 대학의 소임을 능동적으로 잘 수행함으로써 대학의 위상을 확립하고 자율적 운영의 기틀을 마련할 수 있게 되리라 믿는다.

2. 교수업적평가 준거의 설정과 척도화

교수업적평가제가 교수들 사이에서 공감을 얻고, 명실상부하게 제기능을 발휘하기 위해서는 평가의 준거가 타당하게 마련되고 측정을 위한 척도화가 잘 이루어져야 한다. 평가의 기본원칙을 정하고 평가대상, 평가내용, 평가방법, 그리고 평가결과와

활용방안 등에 대하여 구체적인 기준을 제시하는 것은 평가제도의 성공을 위하여 꼭 필요한 일이다.

1) 평가의 기본원칙

모든 평가가 그러하듯이 교수업적평가도 평가의 타당성과 신뢰성이 보장되어야 한다. 타당한 평가를 위해서 평가의 포괄성, 공정성 등의 원칙이 지켜져야 하며 평가의 신뢰성을 위해서 객관성, 보편성 등의 원칙이 지켜져야 한다.

교수의 업적을 평가하기에 타당한 기준, 즉 교수라면 모름지기 어떤 일들을 수행하여야 하는지에 대한 명료한 내역이 우선 주어지고, 그 내역에 따라 개별 교수들이 그들이 수행하여야 할 바를 얼마나 잘 수행하고 있는지 평가되어야 한다. 평가의 타당한 내역을 설정함에 있어서 유의하여야 할 점은 과연 모든 교수들에게 균일한 내역을 적용할 수 있는가 하는 것이다.

학문영역에 따라서 단과대학의 특성에 따라서 또는 개별 교수의 능력에 따라서 '기대역할'이 다를 수 있기 때문에 동일한 잣대로 모든 교수의 업적을 평가하려 하는 것에는 무리가 따를 것으로 보인다. 그러나 다양성의 인정이 자칫 공정성을 해치지 않도록 주의할 필요가 있다.

또한 업적의 평가는 누가 언제 하든 항상 일관된 결과를 낼 수 있도록 신뢰성 있게 마련되어야 한다. 신뢰성 있는 평가가 보장될 때에 각 교수는 자신에 대한 평가결과를 수용할 수 있으리라 생각된다.

2) 평가 대상

지금까지는 교수로서 수행하여야 할 역할에 대하여 책임강의시간, 재임용 또는 승진을 위해 필요한 최소한의 요건 정도밖에는 더이상 구체적이고 명료한 내역이 주어진 바가 없었다.

따라서 개별교수, 대학 또는 사회의 차원에서 각각 막연하게 인식하고 있는 바에 따라서 역할이 수

행되어 왔다. 이러한 상황에서 이미 임용된 교수들에게 새롭게 마련된 평가기준을 제시하고 평가반도록 의무화 하는 것에 대한 논의가 있을 수 있다.

그러나 교수업적 평가내용이 교수의 기능에 대한 보편적인 합의사항에 기초한 것이며, 우리의 현실로 보아 경쟁력 향상의 필요성이 절실하기 때문에 신규임용되는 교수뿐 아니라 현재 임용된 모든 교수를 평가 대상에 포함하여야 한다고 판단된다.

3) 평가내용

교수가 수행하여야 하는 역할에 대하여 많은 사람들이 교육, 연구, 봉사의 세 가지를 들고 있기 때문에 평가내용은 이 세 가지를 위주로 구성된다.

그러나 교육, 연구, 봉사의 세 가지가 각각 어느 정도의 비중으로 다루어져야 하는지, 각각의 비중이 학문영역이나 단과대학에 따라서 다를 수 있다면 이러한 다양성이 어느 정도까지 존중되어야 하는지, 또한 한 단과대학 내에서 개별교수간 차이는 어느 정도까지 인정될 수 있을 것인지 등에 대하여 논의되고 판단되어야 한다. 모든 교수가 동일한 비중으로 교육, 연구, 봉사의 일을 하여야 하는 것은 아니며, 교수 개인의 능력을 최대한으로 활용한다는 측면에도 맞지 않는다는 사실은 인정되지만, 개인차원의 다양성이 지나치게 인정될 경우에 자칫 교수업적평가제도 자체가 유명무실화 될 수 있음을 간과하여서도 안 되리라 본다.

교육, 연구, 봉사는 큰 틀 안에서 각각 하위영역을 구성하는 평가내용을 타당하게 구성하는 것이 업적평가제의 성과를 결정하는 실질적인 관건이라고 생각한다. 어떤 내용을 평가할 때 개별교수의 교육, 연구, 봉사 업적이 가장 잘 평가될 수 있을 것인가에 대해서는 끊임없는 관심과 노력이 필요하다. 특히 지금까지의 교수평가가 주로 연구결과물에 대한 평가로 이루어졌기 때문에 교육과 봉사의 평가내용에 대해서 더욱 관심을 가져야 할 것이다.

4) 평가방법

“무엇에 대하여 평가할 것인가”가 결정되면 과연 그 내용을 “어떤 방법으로 평가할 것인가”에 대하여 결정하여야 한다. 우선 객관적인 평가를 위해서 계량화, 척도화가 불가피하지만, 인간의 행동을 이러한 방법으로 평가하는 것의 문제점은 항상 존재한다. 가령, 교수가 강의를 얼마나 잘하였는가 하는 교수의 강의를 듣고 학생들이 지식과 태도 등에서 얼마나 변화하였는가로 측정될 수 있을 것이다. 과연 어떤 방법이 학생에게 나타나는 교육효과를 제대로 평가할 수 있겠는가?

연구업적 평가에서도 계량화를 위하여 손실되는 부분을 최소화시키려는 노력이 필요하다. 연구논문 한 편이 몇 점이라는 식의 평가가 관행화 될 때 논문의 양산이 우려된다.

따라서 평가방법을 결정할 때는 ‘평가결과에 대한 심의’를 할 수 있는 제도적 장치와 더불어 평가 결과의 활용방안에 대하여도 깊이있게 논의되어야 한다.

5) 평가 결과의 활용

교수업적평가제의 필요성은 무엇보다도 교육의 질을 향상시키고, 대학내 경쟁적 분위기를 확산시킴으로써 대학의 경쟁력을 높이는 데 있다. 그렇다면 업적평가제도가 실효를 거두기 위해서는 평가결과가 어떻게 활용되어야 하겠는가? 평가결과가 우수한 교수에게 주어지는 보상 및 지원방안은 어떤 것이 바람직하고, 평가결과가 미흡한 교수에게 발전을 위한 독려의 방법으로는 어떤 것이 좋겠는가에 대한 논의도 필요하다. 교수업적평가제도가 평가 자체에 목적이 있는 것이 아니고, 이러한 제도를 통하여 교수 전체가 발전하고, 나아가서 대학이 발전하는 것이 목적이기 때문에 평가결과와 활용방안은 평가 자체만큼이나 중요하게 다루어져야 하리라 본다.

3. 교수업적평가제의 개발 : 연세대의 경우

교수업적평가제 개발의 실례로 연세대학교의 경우를 설명하면 다음과 같다.

1) 제도 개발의 과정

우리나라 대학들이 현재 직면하고 있는 위기의식은 100년이 넘는 연세대학교라 해서 예외가 될 수는 없었기에 총체적 위기상황을 적극적이고 능동적으로 대처하기 위한 방안이 모색되었다. 이에 연세대는 '연세발전위원회'를 조직하고 2010년까지의 시대적 요구에 부응하는 비전과 목표를 학내외에 제시하였다. 특히 일만목표로 "교육과 연구의 수월성을 추구하여 2010년까지 국내 대학으로 최고의 경쟁력을 확보하고 종합적인 대학평가에서 세계 100위권 내의 국제적 대학으로 발전한다."는 계획이 수립되었다. 그리고 이를 달성하기 위한 일차 세부목표 중의 하나로 1994년부터 교수업적평가제를 시행한다는 계획 아래 '교수발전제도 연구위원회'를 구성하여 교수에 대한 평가, 보상, 지원체제로서의 '교수발전제도' 연구를 시작하였다. 1994년부터 교수평가를 실시할 수 있으리라고 자신을 가질 수 있었던 것은 '연세발전위원회'가 실시한 설문조사에서 새로운 평가제도의 도입을 통하여 교수의 질적 향상을 도모할 수 있을 것이라는 항목에 연세대 교수의 91%가 동의한 것과, 국내 몇몇 대학들에서 보듯이 어떤 평가제도도 완벽하지는 못하나 대학의 이상을 실현하고 유지하기 위해서는 엄격한 평가제도가 필요하다는 데 많은 교수들이 공감하였기 때문이다.

교수발전제도연구위원회는 단순히 교수업적에 대한 평가뿐만이 아니라 업적에 대한 보상, 향상을 위한 지원체제까지도 포함하는 포괄적인 모형을 구

성하여 평가, 보상, 지원의 세 가지를 교수발전의 축으로 보는 기본모형을 제시하고 연구를 시작하였다.

교수 평가에서 가장 중요한 요소는 피평가자들이 수긍하고 동의할 수 있는 평가안이 개발되어야 한다는 점이다. 따라서 동 위원회는 다양한 대학 구성원들의 의견을 반영하고 의사소통의 효율화를 도모할 수 있도록 연세발전위원회, 학장협의회, 교무처 등과 유기적인 협조체제를 구성하여 연구를 진행했을 뿐만 아니라 교수평의회, 학과 원로교수, 평교수, 그리고 기타 지원도입과도 협조체제를 유지하면서 가능한 한 다양한 의견을 주어진 여건 속에서 반영하기 위해 노력하였다. 이러한 유기적인 협조체제를 유지하기 위하여 연구위원회는 교육전문기뿐만 아니라 각 계열별로 교수들의 의견을 최대한 수렴할 수 있도록 구성하였다.

2) 평가제도의 내용

교수의 교육, 연구, 봉사업적을 공정하고 객관적으로 평가하기 위한 평가안의 개발을 위하여 교수발전제도 연구위원회가 다양한 의견수렴과정을 거쳐 정한 첫번째 원칙은 교수평가제도를 대학교 차원이 아닌 단과대학 중심의 자치적 운영체제로 설정한 것이다. 따라서 교수발전제도의 개발은 크게 교육, 연구, 봉사로 나누어 평가하되, 업적의 세부적인 내용과 방법, 그리고 척도와 비중은 각 단과대학이 특성을 고려하여 자율적으로 결정하도록 설계하였다. 그러나 교육, 연구, 봉사의 어느 항목을 막론하고 평가에 도입될 경우에는 반드시 계량화된 결과를 가지고 실시하도록 하였다.

또한 업적평가는 승진 및 재임용 대상 교수에게만 적용하고, 승봉에는 적용하지 않는 것을 원칙으로 하되, 각 대학별로 희망시에는 적용할 수도 있도록 하였다.

이러한 기본원칙 아래 단과대학별로 만들어진 안들은 교육, 연구, 봉사업적의 적용비율부터 서로

다를 뿐만 아니라 업적에 대한 평가항목 및 승진에 필요한 최소점수에서도 서로 차이를 보인다. 그러나 각 대학별 안이 대학별로 독자적으로 만들어졌음에도 불구하고, 동일 계열 내에 있는 대학간의 차이는 비교적 적은 것으로 나타나서 장기적으로는 평가안의 계열별 동일 작업도 필요시에는 가능할 것으로 판단되었다.

교수평가제의 운영에서 교수 중 어느 집단을 우선적으로 평가대상으로 삼는가 하는 문제는 대단히 중요하고 민감한 사항이었다. 구제도에 의해 채용된 교수들에게 업적평가제의 적용을 유보한 채 신규 임용교수부터 적용하기 시작한다면 모든 교수들에게 새로운 제도가 정착되기까지는 30년 이상이 소요될 것이며, 우리 대학의 위기상황 극복에 그런 시간적인 여유가 전혀 없음을 자명한 사실이다. 따라서 고심 끝에 연세대에서는 새로운 기준에 대한 교수업적 평가를 모든 교수에게 동시에 실시하는 것을 원칙으로 삼았다. 이는 일부 교수들의 저항을 받을 수 있으나 업적평가에 관하여 모든 교수들에게 강한 인상을 줌으로써 새로운 제도가 의미하는 바, 자발적인 교수발전의 도모라는 궁극적인 효과를 가져오도록 하였다. 그러나 구제도에 의한 승진, 재임용을 염두에 두고 있던 교수들에게 승진의 최소요건으로 저명 국제학술지에 논문게재 등과 같은 상당히 강화된 새로운 제도를 당장 적용한다는 것은 문제가 있다고 판단하여 1994년 3월 이후에 신규 임용되는 교수에게는 새로운 제도를 적용하여 평가를 실시하되, 그 이전에 임용된 교수들에게는 1996년 3월 이전에 승진 또는 재임용 계약이 될 경우에는 구제도를 적용키로 하였다.

연세대 교수평가안이 계량화된 자료에 의하여 평가를 실시하는 것을 원칙으로 하였기 때문에 연구업적에 비해 계량화가 쉽지 않은 교육과 봉사업적 평가항목을 단시일에 척도화하여 당장 적용하기는 힘든 일이다. 따라서 교육과 사회봉사에 대한 계량화 작업은 1998학년도까지 연구하여 1999학년도

부터 적용키로 하고, 그 이전에는 연구업적만을 가지고 교수업적을 평가하기로 하였다.

교수의 교육업적에 대한 계량화 작업은 강좌평가 결과로부터 가장 쉽게 접근할 수 있다. 물론 교수평가만을 위해서 강좌평가를 실시하는 것은 아니기 때문에 교수의 교육방법과 강의능력은 물론 강좌일반에 대한 학생의 반응, 강좌의 지원체제, 그리고 학생의 강좌에 임하는 태도까지도 평가문항에 포함하여 강좌평가설문지를 5가지 유형으로 개발하였다. 교수들은 자발적으로 5가지 유형 중 1~2가지를 선택하여 사용할 수 있으며, 위원회는 설문지 사용시의 문제점을 교수들로부터 제공받아 설문지를 보완해가며 계량화를 시도하고자 한다.

봉사업적에 대한 계량화도 교육업적에 대한 계량화 작업일정에 맞추어서 실시할 예정이다. 따라서 1994학년도부터 연세대가 시행하는 교수평가제도는 완벽한 안이 아니며, 사용하면서 꾸준히 발전시켜야 할 초기단계의 안으로 볼 수 있으나, 지금까지 시행되었던 제도보다는 훨씬 강화된 안으로서 특히 각 단과대학 교수들의 합의에 의해 만들어진 평가제도라는 데 큰 의의가 있다고 하겠다.

3) 평가제도의 향후과제

지금까지 여러 단계와 경로를 통하여 교수평가제에 대한 원칙적인 내용들이 결정되었으나 교수평가제도가 소기의 목적을 달성하고, 대학의 경쟁력 향상을 위한 효율적인 제도로 정착되기 위해서는 앞으로 여러 가지 측면에서 수정, 보완, 조정작업이 필요하다.

우선 각 단과대학의 특성을 존중하면서 대학간의 형평을 보장할 수 있는 조정작업이 필요하다. 현재까지는 연세대 내의 17개 단과대학이 각 대학의 평가안을 마련하는 작업에 치중하였으나, 앞으로는 이들에 대한 심층적인 비교분석이 이루어져야 할 것이다. 교육, 연구, 봉사업적에 대한 인정비율이 단과대학별로 다양하게 제시되고 있으며, 각 영역

별 계량화 방법에도 차이가 있다. 이러한 차이에는 타당한 근거가 있을 것으로 보이나 대학간 형평성의 추구도 필요하리라 생각된다.

교수업적평가의 궁극적 목적을 환기하여 볼 때, 평가 자체 못지 않게 중요한 것이 평가결과의 활용 방안이다. 평가결과가 우수한 교수에 대한 구체적인 지원내용과, 평가결과가 미흡한 교수를 발전할 수 있도록 독려하는 구체적인 방법이 보다 명확히 제시되어야 할 것이다. 아울러 이러한 활용방법의 대학간 균형도 향후과제 중 하나로 지적할 수 있겠다.

연세대학교 교수평가제도는 각 단과대학이 자율적으로 운영하는 개념을 도입하고 있기 때문에 각 단과대학의 '인사평가위원회'가 대단히 중요한 역할을 한다. 따라서 각 대학별 특성에 맞는 인사평가위원회 구성은 대학교 전체에서 제시된 구성방법에 관한 공통사항을 지키되, 단과대학 구성원들의 반응을 검토하면서 최대한의 효율성과 민주성을 확보할 수 있도록 계속 개선할 필요가 있다.

가까운 장래에 연세대학교 교수가 2,000명에 이를 것을 염두에 둔다면 평가업무를 담당할 기관의 선정 혹은 새로운 기구의 설치 필요성에 대한 연구가 이루어져야 한다. 특히 강좌평가 설문지의 실용화 완료 이후 평가업무를 전담할 기구의 설치는 필수적이라 판단된다. 또한 교육, 연구활동을 지원하는 기구도 전문성을 가진 인력으로 구성하여 지금까지 미진했던 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

그러나 무엇보다도 중요한 것은 시행이 시작된 교수발전제도에 대한 학내외적인 반향을 면밀히 검토, 평가하여 지속적인 보완이 이루어져야 한다는 것이다. 평가에 직·간접으로 관련되는 구성원들

의 동의와 지지 없이는 새로운 평가제도가 성공적으로 정착될 수 없다. 합리적이고 다양한 의견수렴 및 반영과정을 통하여 새로운 제도시행에 따른 시행착오나 문제점 발생을 최소화시키는 노력을 기울여야 할 것이다.

4. 맺는 말

대학이 경쟁력을 갖고 우수한 인재를 교육하여야 하는 것은 국가적인 차원에서 필요한 일이다. 대학의 경쟁력을 높이기 위해서는 대학 내에서 대학인들에 의하여 수행되어야 할 부분과 대학 밖에서 지원받아야 하는 부분이 있다.

대학 내에서 대학인들 스스로 할 수 있고, 하여야 하는 것이 대학교수 업적평가제도의 도입을 통한 대학발전이다. 이 제도의 성공적인 운영은 대학 내에서 이루어지는 교육과 연구의 질을 향상시킬 뿐 아니라 대학의 자율성 확립에도 크게 기여할 것으로 판단된다. 대학이 자율적으로 스스로의 경쟁력을 확립하고 유지하고자 노력할 때에 정부와 사회로부터의 적극적인 지원도 기대해 볼 수 있을 것이다. ▣

김수일/연세대학교 토목공학과를 졸업하고 미국 텍사스텍대학교에서 석·박사학위를 받았다. 현재 연세대학교 토목공학과 교수이며 교무처장을 맡고 있다. 주요 국내논문으로는 "처짐 곡선을 이용한 3층 아스팔트 포장 구조체의 물성추정에 관한 연구" 외 21편이 있고, 국외논문이 5편 있다.