

# 연세대의 교수업적평가제 : 원칙에 충실한 합리적 운영 노력

장 건 수

연세대 수학과 교수, 교무처장



## 1. 배경 및 필요성

대학은 사회 발전에 능동적으로 대처해야 하고, 사회가 요구하는 인재를 양성하여 국가 발전에 일익을 담당해야 한다. 또한 사회 변화를 선도해야 하는 중대한 사명을 지니고 있다. 사회 각 분야가 눈부시게 발전하고 있는 오늘날 대학이 이상주의만을 고집하여 상아탑 속에만 안주하려

는 안일한 자세로는 급격하게 발전하는 사회적 요구에 부응할 수 없으며, 대학 조직은 회복 불가능한 침체 상태에 빠질 수도 있다.

그동안 우리나라 대학들은 양적으로는 많은 발전을 하였으나, 질적으로는 여전히 낙후되어 있다는 사실을 인정하지 않을 수 없다. 우리나라 대학들이 직면하고 있는 위기 현상의 극복은, 물론 정부의 정책적인 지원이 있어야 하겠지만, 먼저 대학 스스로 적극적이고 능동적인 자세로 방향을 전환할

◇...최근 많은 대학에서 새로이 도입·적용하고 있는 교수업적평가제는 대학내 연구 풍토 진작이라는 기대와 더불어 그 평가 기준의 공정성을 우려하는 의견이 엇갈리고 있습니다. 본지에서는 이 제도를 타대학보다 먼저 도입·시행하여 경험이 축적된 몇 대학의 사례를 소개하여 변화의 와중에서 고민하는 우리 대학인들과 함께 정보를 공유하고자 합니다. 이들 대학 외에 교수업적평가제 실시 사례를 투고해 주시면 소개해 드리겠습니다. 편집자...◇

때 보다 확실해질 것이다.

21세기를 향한 세계화 시대에 우리나라 대학들도 이제는 국내 대학간에 입학시험 성적이나 비교하는 우물 안 개구리 식의 근시안적인 경쟁을 지양하고, 세계적인 대학들과 겨룰 수 있는 능력을 길러야 하며, 대학 정책도 이런 방향으로 추진되어야 한다. 이와 같은 관점에서 볼 때, 최근 우리나라 대학교육 개혁은 시의 적절한 조치라고 생각한다. 대학교육 개혁은 시장 원리를 대학 사회에 도입하여 교수 사회는 물론 대학간 경쟁을 유도함으로써 대학의 수월성을 달성한다는 데 그 목적을 두고 있다고 본다.

이 목적을 달성하기 위해서 무엇보다 중요한 역할을 할 사람은 대학교수들이다. 교수들이 맡은 바 책무를 다함으로써 대학이 발전하게 되고 국제 경쟁력을 확보하게 된다. 그렇게 된다면 대학교육 개혁은 성공할 수 있고 우리나라 대학들도 세계 저명 대학의 반열에 서서 세계 대학교육을 주도할 수 있게 될 것이다.

대학교수의 책무는 교육·연구·봉사로 나누어 볼 수 있다. 이러한 교수의 기본적 세 가지 책무 수행에 평가, 보상, 지원을 통해서 학문적 동기를 강화시킬 목적으로 시행되는 교수업적평가제도는 다음과 같은 이유 때문에 그 실행이 절실히 요구되는 것이다.

첫째, 대학교수 개인의 업적은 그가 소속되어 있는 대학의 질 또는 학문적 수월성을 유지하는 데 가장 기본적 요소가 된다.

둘째, 교수들의 책무에 대한 대학 안팎의 압력이 가중되는 데서 교수업적에 대한 평가가 중요하게 인식되고 있다.

셋째, 대학의 자율성을 수호하기 위해서도 대학이 교수의 업적을 스스로 평가할 수 있어야 한다.

넷째, 대학에 영향을 주는 환경 변화가 대학으로 하여금 교수의 업적을 평가하지 않으면 안 되게 하고 있다.

따라서 다음과 같은 구체적인 목적 아래 교수업적평가제도가 시행되어야 한다.

첫째, 교수업적평가제도는 평가와 보상 및 지원 체제의 연계를 통해 교수의 교육과 연구 및 봉사에 대한 질적 향상을 도모한다.

둘째, 교수업적평가제도는 모든 교수에게 최소한의 기준을 요구함으로써 교수의 전반적인 능력을 향상시킨다.

셋째, 교수업적평가제도를 통하여 교수업적에 대한 검토와 지침을 제공함으로써 교수의 연구 활동을 독려한다.

## 2. 원칙과 내용 및 방법

여기서는 연세대학교 교수발전제도 연구 보고서 내용을 중심으로 평가의 원칙과 구체적인 평가의 내용 및 방법을 논의하기로 한다.

### 1) 평가의 원칙

교수업적평가에서 우선 강조되어야 할 원칙은 대학교 차원에서 전체적인 평가의 틀이 마련되고, 각 단과대학은 학문적 특성을 고려하여 세부적인 평가 내용을 결정하고 운영해야 한다는 것이다. 또한 업적 평가에서는 공정성, 객관성, 개방성, 납득성, 그리고 독려성의 원칙이 적용되어야 한다. 이러한 원칙이 지켜질 때에만 교수업적평가가 성공적으로 이루어질 수 있을 것이다.

각각의 원칙들이 의도하는 바와 의도하지 않는 바를 요약하면 뒤의 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 교수업적평가의 원칙과 의도

원칙	의도하는 바	의도하지 않는 바
공정성	<ul style="list-style-type: none"> <li>모든 교수의 평가는 동일한 업적에 기초한다.</li> <li>업적이 의미있게 측정될 수 있도록 각 단과대학의 특수성을 고려한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>임의의 기준에 기초하지 않는다.</li> </ul>
객관성	<ul style="list-style-type: none"> <li>객관적이고 측정 가능한 기준에 기초한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>한두 사람의 의견에 기초하지 않는다.</li> </ul>
개방성	<ul style="list-style-type: none"> <li>실시된 평가는 개인에게 방법 등을 개방한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>실시된 평가를 개인에게 폐쇄해서는 안 된다.</li> </ul>
납득성	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학의 목표 달성을 지원하는 것으로 구성원들에게 이해되어야 한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>세부사항들로 인해 목적달성 자체가 모호해질 정도로 복잡하게 하지 않는다.</li> </ul>
독려성	<ul style="list-style-type: none"> <li>교수의 잠재력을 독려할 수 있도록 설계한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>업적 부진에 대해 개인을 비판하거나 비난하는 것을 의도하지 않는다.</li> </ul>

〈표 2〉 평가 적용 우선 대상별 장·단점

적용 대상	장점	단점
1. 신규 임용되는 교수부터 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>임용계약 당시 평가 조항에 서명하지 않은 교수들에게 공정하다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>모든 교수들에게 적용하기까지 30년이 걸린다.</li> </ul>
2. 신규 임용되는 교수와 교수 승진을 위한 조교수	<ul style="list-style-type: none"> <li>조교수에게 합리적이라는 생각을 줄 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조교수 중 임용계약에 위배된다고 문제제기할 수 있다.</li> </ul>
3. 신규 임용되는 교수와 자발적으로 원하는 교수	<ul style="list-style-type: none"> <li>발전제도를 지지하는 많은 교수들을 고무할 것이다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>모든 교수가 참여하기까지는 30년이 걸린다.</li> </ul>
4. 신규 임용되는 교수부터 실시 하되, 5년 안에 모든 교수에게 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>재직 교수들에게 합리적이라는 생각을 줄 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>일부 교수 중에는 임용계약에 위배된다고 문제 제기할 수 있다.</li> </ul>
5. 모든 교수에게 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>업적에 관해서 모든 교수들에게 강한 인상을 줄 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>임용계약 위배를 주장하는 교수들에게 강하게 저항받을 수 있다.</li> </ul>

2) 평가 적용 대상

교수평가제도를 시행함에 있어 누구를 우선적인 평가 대상으로 하느냐에 따라 〈표 2〉와 같은 장·단점이 있을 수 있다.

연세대에서는 이상과 같은 장·단점을 고려하여 다섯번째 안을 선택하여 1995년 8월부터는 일부 대상 교수에게 적용하고 1996년 3월부터는 전 교수를 대상으로 시행하고 있다.

3) 평가의 내용 및 방법

무엇을 평가할 것인가 그리고 어떠한 방법을 사용하여 평가할 것인가에 있어 적어

도 주요 항목에 관한 것은 모든 교수에게 일관성 있게 적용할 필요가 있다. 우선 연구업적, 교육업적, 봉사업적으로 평가 영역을 설정하고, 각 영역별 업적에 대한 평가의 내용과 방법은 각 단과대학별로 학문적 특성을 고려하여 결정한다. 교수 연구업적의 영역별 평가에서 일반적으로 활용할 수 있는 내용과 방법은 뒤의 〈표 3〉과 같다. 표에서 제시한 연구·교육·봉사 업적평가의 일반적인 내용과 방법을 기초로 하여 실질적으로 활용 가능한 업적 영역별 세부 평가 기준을 결정한다.

〈표 3〉 영역별 교수업적에 대한 평가 내용과 방법

영역	평가의 내용(예)	평가의 방법(예)
연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 학문적 기여도</li> <li>○ 연구를 통한 사회 공헌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자기 진단</li> <li>○ 출판물의 질과 양</li> <li>○ 획득한 특허의 질과 양</li> <li>○ 논문</li> <li>○ 연구비 수혜 실적</li> <li>○ 외부 연구 계약 수주</li> </ul>
교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지식의 전수</li> <li>○ 지적 자극</li> <li>○ 전인적적 발달</li> <li>○ 졸업후 활동 준비</li> <li>○ 학생지도 상황</li> <li>○ 내용의 유용성</li> <li>○ 학문의 유용성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자기 진단</li> <li>○ 학생들에 의한 강좌 평가(설문)</li> <li>○ 수업 참관</li> <li>○ 새로운 강좌 개발</li> <li>○ 졸업생들의 의견</li> <li>○ 학생지도 활동</li> </ul>
봉사	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 학교운영</li> <li>○ 학교의 명성에 기여</li> <li>○ 사회에 대한 공헌</li> <li>○ 기타(대학에 따른 특성)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자기 진단</li> <li>○ 교내 행정 보직</li> <li>○ 교외 기관 및 단체 활동</li> <li>○ 교내·외 연구소 및 학회 활동</li> <li>○ 기타 봉사활동</li> </ul>

#### 4) 업적평가 양식

교수의 업적평가를 실시하는 데 있어서 기본적으로는 교수들이 직접 작성하여 제출하는 업적평가 보고서가 근거 자료가 될 것이다. 따라서 업적평가 기재 양식도 평가 시행에서 중요한 요소가 된다. 기재 양식은 다음과 같은 점을 고려하여 개발되어야 할 것이다.

- ① 교수의 교육·연구·봉사 활동을 상세히 기술하게 하여 교수들이 자기 발전을 위한 자체평가 기능을 담당할 수 있게 한다.
- ② 교수의 교육·연구·봉사 활동이 가능한 한 동일한 평가 항목에 따라 공정하게

기술될 수 있어야 하고, 각 단과대학의 특수성을 반영하여 평가 항목도 다양화해야 한다.

③ 객관적이고 측정 가능한 기준에 기초 하되, 가능한 한 연구의 질을 포괄적으로 기술 설명할 수 있도록 하여 연구의 양과 질 간에 발생할 수 있는 논쟁 가능성을 줄이도록 한다.

④ 현재 진행중인 연구도 상세히 기술하게 함으로써 연구의 지속적 평가와 종합적인 연구에 대한 평가의 비중을 높인다.

#### 5) 강좌 평가

교육활동의 질적 수월성을 측정하는 보편적인 방법의 하나로, 그리고 교수의 교육업적을 평가하는 중요한 방법의 하나로 학생에 의한 강의 평가가 관심의 대상이 되고 있다. '강의 평가'라는 용어는 교수의 강의 능력 평가만을 강조한다고 볼 수 있으므로, 강의 능력을 포함한 강좌 평가의 개념이 교육방법과 기술의 평가에만 국한하지 않고 강좌 전반의 발전을 도모한다는 의미에서 바람직하다.

강좌 평가는 교수의 교육방법과 강의 기술뿐만 아니라 강좌 전반에 대한 학생의 반응, 강좌의 지원체제, 그리고 학생이 강좌에 임하는 태도까지도 평가의 대상이 된다. 교수의 교육방법과 강의 기술에 대한 강의 평가는 교수업적평가의 측면보다는 교수의 교육능력의 발전과 개발이라는 측면이 강조될 필요가 있다.

강좌 평가는 주로 세 단계로 나누어 생각할 수 있다. 실시 초기 단계에서는 교수의 교육능력의 질적인 발전을 목적으로 하고, 평가가 정착되는 제2단계에서는 기존 강좌의 발전 및 새로운 강좌 개발의 자료를 활

연구	교육	봉사
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 논문(국내/국외, 공동/단독 등)</li> <li>· 저서(국내/국외, 공저/편저 등)</li> <li>· 번역</li> <li>· 수상 및 공훈(국내/국외, 학회/국가)</li> <li>· 연구과제(연구 전수, 연구비 수혜액)</li> <li>· 특허(국내/국외)</li> <li>· 창작 및 공연</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 석·박사 배출 실적</li> <li>· 새로운 강좌 개발</li> <li>· 새로운 강의내용 개발</li> <li>· 강좌 평가</li> <li>· 강의 충실도</li> <li>· 학생지도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교내 행정직</li> <li>· 연구소 활동(교내/외)</li> <li>· 위원회 활동(교내/외)</li> <li>· 교외 학술단체/기관 활동</li> <li>· 학생지도/상담</li> <li>· 기타 봉사 활동</li> </ul>

〈그림 1〉 교수업적평가의 기준

용하며, 최종 단계에서는 교수업적평가의 자료로 활용한다.

이와 같은 관점에서 볼 때, 강좌 평가는 점진적으로 실시하는 것이 바람직하다. 실시 초기 단계에서는 교수의 자발적 참여를 권장하고, 평가 결과는 교육활동의 질적 발전을 위한 자료로만 활용한다. 평가가 정착되는 3~5년 후에는 모든 교수에게 의무적으로 실시하고, 그 결과를 강좌 개발에 활용하는 것은 물론 교수인사 평가에 반영하도록 한다.

우리나라 대학 중에서 강좌 평가를 시행하는 대학은 많지 않은데, 연세대에서는 1994년부터 원하는 교수에 한해서 시행하고 있다. 1999년부터 전 교수에게 의무적으로 시행할 예정이고, 그 결과는 인사·평가에 반영하게 된다. 일본과 독일의 대학에서는 강좌 평가를 시행하지 않으며, 미국에서는 대부분의 대학들이 시행하고 있다.

강좌 평가를 시행할 때 고려해야 할 몇 가지 사항을 요약해 보면 다음과 같다.

① 교수의 업적평가 측면보다 발전과 개발 측면이 강조되어야 한다.

② 객관성 확보를 위해서 제3자에 의해

서 실시되고, 익명으로 하며, 그 결과는 학기말 성적 평가 후 교수에게 통보한다.

③ 강좌 평가 내용은 강좌의 필수·선택 여부 및 교양·전공 분야에 대한 고려가 필요하다.

④ 설문지는 강의 내용, 강의 방법 및 기술, 학생태도 등을 포괄해야 한다.

⑤ 3~5가지 평가 설문지형을 개발하여 강좌 성격에 따라 선택해서 사용하게 한다.

### 3. 보상 및 지원

교수업적에 대한 평가는 다양한 보상 및 지원 체제를 통해 궁극적으로 교수의 업적 향상을 촉진하는 데 그 목적이 있다. 우수한 업적을 낸 교수에게는 적극적인 보상을 하고, 업적이 부족한 교수에게는 업적 향상을 돕기 위한 다각적인 지원이 필요하다. 교수의 업적평가가 보상과 지원에 연결됨으로써 교수의 업적 성취, 업적 향상을 고무하는 분위기를 조성하게 된다. 위의 <표 4>는 다양한 보상 방안과 각 방안의 장·단점을 요약한 것이다. 각 방안의 장·단점을 고

〈표 4〉 연구 및 교육업적에 대한 보상방안별 장·단점

방안	장점	단점
공로패	명예 위주로 경제적	강력한 동기화로 서는 미흡
포상	경쟁을 통한 효과 적 동기화 방안	지속적 재정 확보 요청
승진	강력한 동기화 방안	업적 창출의 형식화
연구비배정	효과적(연구)업적 향상	연구업적에 있어 서 구조적 부익부 빈익빈 현상 초래
강의책무감축	교육·연구 업적의 촉진	교육자원 소요
특별연구년	연구업적의 촉진	위화감 조성

려하여 각 대학의 실정에 맞도록 단계적으로 시행하는 것이 바람직하다고 본다.

#### 4. 발전 방향

교수의 연구·교육·봉사 활동에 대한 평가제도가 명실상부하게 제기능을 발휘하기 위해서는 준거와 척도의 확립이 필요하다. 교수의 업적을 연구·교육·봉사로 나누어 평가할 때, 이 세 가지 업적의 상대적 비중을 어떻게 두어야 할 것인가, 또 각 영역의 평가항목들간의 상대적 비중은 어떠해야 교수의 업적을 공정하게 반영할 수 있을 것인가 등 준거와 척도에 대한 엄밀한 기준은 평가제도의 성공을 위해 꼭 필요한 것이다.

교수업적평가 전체를 놓고 볼 때, 부분적이기는 하지만 중요한 부분의 하나가 강좌 평가이다. 강좌 평가 설문지의 신뢰도와 타당도에 대한 꾸준한 검토가 장기적으로 이루어져야 한다. 강좌 평가의 시행과정에서 공정성과 객관성을 확보하는 다양하고 구체적인 방안이 마련되어야 한다.

교수업적평가제도의 정착은 무엇보다도 합리적인 운영에 달려 있다. 아무리 좋은 제도를 만들어도 운영을 잘 하지 못하면 그 제도가 정착되거나 발전해 나갈 수 없다.

교수 개인의 업적은 일차적으로 그 교수의 소속 학과에서 평가하게 되는데, 여기서 엄밀하고 공정한 평가가 이루어져야 한다. 우리나라의 현실을 감안할 때 소속 학과에서의 평가는 가장 어려운 과정이나, 교수업적평가제도의 성패는 여기에 달려 있다고 본다. 교수들은 이제까지의 타성에 젖은 안일한 자세를 버리고 대학의 발전을 위해서 어느 정도의 희생은 감수해야 한다. 일단 교수가 되면 평생 교수직이 보장되던 시대는 지났다. 이 제도가 성공적으로 이루어지기 위해서는 교수들이 기득권을 버리고 전통적인 온정주의를 극복해야 한다. 만일 학과 차원에서 엄정한 평가가 시행될 수 없다면 단과대학 차원에서 해야 하고, 대학 차원에서도 안 된다면 대학교 전체 차원에서 강행해야 한다. 이와 함께 다양한 보상 및 지원 체제를 확립하여 궁극적으로 개별 교수의 업적 향상을 촉진시켜야 한다. ■

장건수/연세대학교 수학과를 졸업하고 동 대학원에서 석사학위를 받은 후, 미국 웨스턴 워싱턴 대학에서 석사, 네브라스카 대학에서 박사학위를 받았으며, 현재 연세대 수학과 교수로 재직하면서 교무처장을 맡고 있다. 이탈리아 국립과학연구소(CNR) 방문연구원, 나고야 대학 객원교수, 네브라스카 대학 방문교수, 대한수학회 부회장을 지냈고, 교육부 교수자격 심사위원, 미국 수학회(AMS) 논문평가위원 등으로 활동하고 있다. 주요 저서로 『파인만 적분론』, 『수치해석학』, 『복소함수론』(공역) 등이 있고, “함수공간 작용소 적분”, “위너 적분의 척도변환 공식” 외 다수의 논문을 발표하였다.