

## 바람직한 교수업적평가제를 위한 제언

이홍 광운대 경영학과 교수

최근 대학교수에 대한 평가를 어떻게 할 것인가가 각 대학마다 뜨거운 감자로 떠오르고 있다. 이 때의 중심적인 핵심은 무엇을 가지고 대학교수를 평가할 것인가이다. 그러나 논쟁의 열기는 매우 뜨거움에도 불구하고 불행히도 문제를 다룸에 있어서 문제가 갖는 핵심에 접근하지 못하고 있는 것이 아닌가 하는 생각이 든다.

각 대학이 추구하고 있는 교수평가 지표의 설정 및 이와 관련한 논의들을 살펴보면 크게 두 가지 측면에서 고민을 한다. 하나는 평가지표를 어떤 방식으로 접근하여 만들 것이냐의 고민이다. 이러한 고민에 대하여 두 가지 접근방식이 있다. 첫째의 것은 대학의 사명 또는 대학교수의 본분이 무엇인가에 대한 의문을 던지면서 지표를 이끌어 내는 방식으로 다분히 연역적 특성을 지닌다. 두 번째의 것은 대학의 존립의 문제를 던지면서 대학의 존립과 관계가 깊은 지표를 개발하는 방식으로 귀납적 특성을 갖는다. 이 두 가지의 접근은 대학사회에 커다란 논쟁거리를 제공하였다. 과연 대학이라는 곳이 무엇을 하는 곳이냐 라는 질문을 던지면서 '대학이란 사회의 바른 길을 인도하는 곳'이라는 소신을 갖게 되면 연역적인 접근이 매우 선호된다. 대학이란 교육하고 연구하며 봉사하는 곳이고 따라서 대학은 대학사명에 충실할 필요가 있다고 생각하면 이러한 명제에 맞추어 교수평가 지표가

만들어진다. 그러나 또 다른 반론도 제기된다. 대학이 사회에서 수행하는 역할도 중요하지만 대학의 존립을 위협하는 환경이 형성되면 환경의 요구에 맞추어 지표들을 도출하여야 한다는 주장이 그것이다. 이 경우 귀납적 접근이 설득력을 갖는다.

위의 고민거리는 논쟁이 다양하게 표출되어져 비교적 잘 알려진 것이다. 이에 비하여 또 다른 고민거리는 숨겨져 있다. 만들어진 평가지표들이 과연 효과적으로 작동하느냐의 고민이다. 이는 평가지표의 효과성의 문제를 제기한다. 지표란 구성원들의 행동을 규제하는 통제적인 힘을 가지고 있다. 따라서 지표는 구성원에게 조치가 필요로 하는 진정한 행동을 유발시킬 수 있도록 설정되어야 한다. 잘못 설정된 지표는 구성원의 잘못된 행동을 유발하므로 진정으로 조치가 원하는 목적을 이룰 수 없다. 이러한 지표는 비효과적인 것이다. 아무리 연역적 또는 귀납적으로 훌륭하게 도출된 지표라고 하여도 그 지표들이 개별 대학이 필요로 하는 진정한 의미에서의 교수들의 행동을 유발하지 못한다면 그 지표는 효과적이지 못하다는 말이다.

지표를 어떤 방식으로 만들 것인가 그리고 그 지표들을 얼마나 효과적으로 작동할 수 있도록 설계할 것인가의 고민을 결합하면 <그림>과 같이 표현할 수 있다. 두

가지의 고민이 결합되면 4가지의 경우가 발생한다. 연역적이며 비효과적인 평가지표 (격자 1), 연역적이며 효과적인 지표 (격자 2), 귀납적이며 비효과적인 지표 (격자 3), 그리고 귀납적이며 효과적인 지표 (격자 4)가 그것이다.

〈그림〉에서의 접근방식의 선택은 불행히도 구성원들이 무슨 생각을 가지고 있는나와는 무관하게 결정된다. 대학 구성원들이 아무리 대학의 사명에 기초한 교수평가가 중요하다고 생각하여도 대학환경이 이를 허락하지 않으면 연역적 방법은 선택될 수 없다. 설혹 선택을 하였다 고 하여도 이는 대학의 존립에 치명적인 영향을 미치게 된다. 한국의 경우에도 대학의 환경변화에 촉각을 세워야 하는 상황이 급격히 도래하고 있다. 당장 대학에 따라서는 학생의 감소를 경험하는 곳이 생겨나고 있다. 이 경우 환경의 변화에 관계없이 평가지표가 마련된다면 환경의 요구와 무관한 교수들의 행동을 유발시키는 것이 된다. 이렇게 되면 대학의 존립은 점점 더 어려워지게 된다. 따라서, 지표를 어떤 방식으로 개발할 것이냐의 문제는 개별 대학이 경험하는 환경적 압력의 정도에 따라 결정된다.

환경적 압력이 낮은 대학의 경우는 자신이 추구하는 대학교육의 이념에 따라 자유롭게 연역적인 방법을 취할 수 있다. 물론 환경적 압력이 낮은 경우라고 해서 무조건 연역적 접근이 옳다는 것은 아니다. 현재의 환경적 압력은 낮더라도 장기적인 미래 환경의 변화를 예측 후 이에 의거하여 귀납적 접근에 의한 평가지표를 설정할 수도 있다. 어쨌든 환경적 압력이 낮으면 대학은 어떤 접근으로든 자유롭게 평가지표를 설정할 수 있는 여유를 가지게 된다. 그러나 환경적 압력이 거세어 당장의 존립에 영향을 미치거나 가까운 장래에 이것이 예측되는 경우에는 반드시 귀납적 방식에 의한 평가지표 설정이 필수적이다. 이를 무시하는 경우에는 필연적인 대가를 지불하는 사태가 일어날 수도 있다. 따라서 〈그림〉에서의 평가지표를 어떻게 만들 것인가라는 접근방식의 문제는

		지표의 효과성	
		낮음	높음
지표 설계 접근 방식	연역적	비효과적 연역지표 1	효과적 연역지표 2
	귀납적	비효과적 귀납지표 3	효과적 귀납지표 4

〈그림〉 평가지표의 4가지 형태

개별 대학마다 처한 상황의 문제이지, 무엇이 옳고 그름의 문제가 아니다.

〈그림〉의 또 다른 고민인 평가지표의 효과성 문제는 지표설계의 접근방식의 문제와는 전혀 다른 문제를 제기한다. 접근방식의 문제는 대학에 따라서는 대학 구성원들이 선택할 수 없는 경우도 발생한다. 그러나 효과적으로 작동하는 평가지표를 만들어 내느냐의 문제는 전적으로 구성원들의 노력에 달려있다. 어떤 접근방식으로 지표를 설정하였든 그것이 효과적으로 작동하게 해야 한다는 것은 당위이지 선택의 문제가 아니다. 효과적으로 작동하지 못하는 지표는 다음의 경우에 발생한다.

첫째, 대학의 환경적 요구와 불일치하는 지표이다. 환경적 압력이 거세어지고 있음에도 환경의 요구에 부합하지 못하는 지표는 원초적으로 효과적이지 못한 것이다. 환경적 압력과 무관하게 연역적 접근으로 지표를 설정하였거나 또는 귀납적 접근으로 지표를 설정하였다고 하여도 진정으로 환경이 요구하는 바를 담지 못한 지표는 효과적인 지표로 남아 있을 수가 없다. 둘째, 모호한 지표이다. 지표가 의미하는 바가 무엇인지가 불분명한 지표이다. 불분명한 지표는 자의적인 해석을 낳게 하므로 구성원들의 행동을 하나의 방향으로 일치시키지 못한다. 셋째, 표면적인 지표이다. 지표는 존재하는데 평가서에서만 존재하는 지표이다. 평가서에만 적당히 써넣을 수 있는 지표들이거나 누구나 만족시킬 수 있는 지표가 이

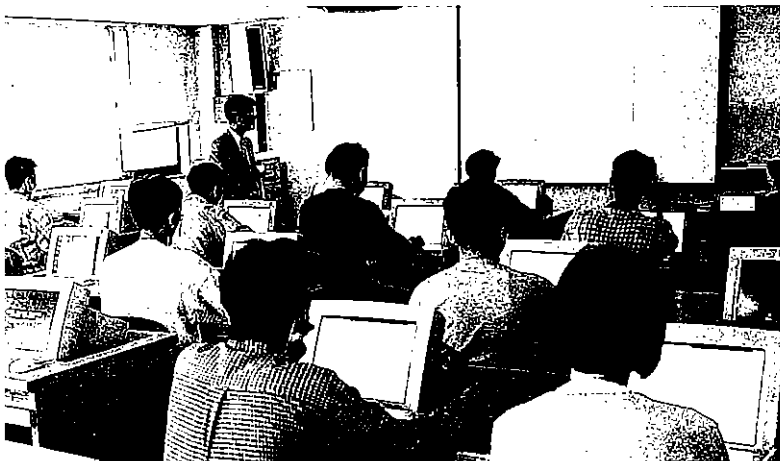
에 해당한다. 이는 있으나 없으나 큰 차이가 없는 지표로 평가지표 전체에 대한 불신을 낳게 하는 원인이 된다. 넷째, 지표간의 상충이다. 하나의 지표에 충실하면 다른 지표를 성취할 수 없는 경우가 이에 해당한다. 다섯째, 너무 번잡하고 복잡한 지표이다. 이러한 상태는 다른 대학의 평가지표를 빌려오는 경우 자주 발생하는데 좋아 보이는 항목을 모두 포함함으로써 복잡해진 경우이다. 지표가 복잡해지면 관리도 어렵다. 관리가 되지 않는 지표는 아무런 의미가 없다. 여섯째, 대학내 구성원들간의 차이를 반영하지 못하는 지표이다. 종합대학의 경우 다양한 학문 분야를 포함하고 있을 뿐만 아니라 단과 대학별로 대외적 환경요소도 다를 수 있다. 이를 무시하고 획일적으로 지표를 만들면 효과적인 평가지표가 될 수 없다. 일곱째, 구성원들의 분위기를 저해하는 지표이다. 뚜렷한 목적이 없거나 의도적인 표적을 만들기 위한 지표가 포함되어 있다면 구성원들의 원성만을 사게 될 것이다.

이상의 논의에 비추어 볼 때 우리 나라 대학들의 평가지표는 어떤 모습을 가지고 있을까? 다음 <표>는 규모 차이가 있는 서울 및 경기 소재 5개 대학의 교수평가 지표의 내용들을 살펴 본 것으로, 대학들의 평가지표의 한 단면을 보여준다. 이에 따르면 적어도 관찰대상이 된 5개 대학의 교수평가 지표는 매우 유사하다. 모두 연구, 교육, 사회봉사를 중심으로 유사한 평가항목들을 가지고 있다.

이는 각 대학의 평가지표 설계를 위한 접근이 모두 동일하게 이루어졌기 때문이다. 모두 대학의 사명이나 교수의 본분이라는 측면에 강조를 둔 연역적인 접근을 사용했기 때문이다. 이렇다 보니 한 대학에서 만들어진 지표가 다른 대학에서도 무차별적으로 도입됨으로써 대학마다의 특유한 평가지표가 만들어 질 수 없는 상황이 된다. 이를 잘 보여주는 또 다른 예를 들 수 있다. 필자의 견해로는 연구를 중시하여야 하는 대학과 그렇지 않은 대학이 섞여 있음에도 불구하고 <표>의 전 대학은 공히 연구 부문에 많은 비중을 두고 있는 것으로 확인되었다. 점수의 배점도 높고 승진이나 재임용시에도 이에 대한 비중은 매우 높은 것으로 관찰되었다. 대학에 따라서는 연구 비중이 반드시 높아야 할 필요는 없는 경우도 있다. 학부 학생자원의 급격한 감소가 예상되는 경우 교수들의 개별적인 논문 편수가 학생들을 대학으로 유도하는 요인으로 작용하기 어렵기 때문이다. 예로, 대학의 존립이 학부 학생들이 얼마나 우리 대학을 매력적으로 생각하고 있는냐에 달려있다는 분석이 나왔다고 하자. 이 경우 교수들의 논문편수가 학부 학생들이 대학을 매력적으로 생각하는 것과 어떤 관계가 있는지를 살펴보아야 한다. 만일, 관계가 매우 약하다는 판단이 서면 교수의 논문을 중심으로 한 평가는 대학 존립에 의미가 없다. 이 경우 논문과 관련하는 평가는 다른 것으로 대체하든지 아니면 그

가중치가 매우 낮아져야 한다. 예로, 교육매체개발 능력이 연구능력보다 높게 평가되는 지표가 개발되어야 한다. 따라서 연구비의 지급 역시 학술논문이 아닌 효과적인 교육매체개발 연구에 쓰일 수 있도록 제도화되어야 한다.

<표>의 내용만으로는 각 대학 평가지표의 효과성에 관한 문제를 충분히 검토할 수 없다. 다만 <표>에 따르면 설정된 지표들이 대 학교수에게서 발생할 수 있는 모든 경우의 수를 다 반영하는 식으로 매우 복잡하게 설



(표) 교수 평가 지표 사례

대 학		업 적 구 분
기 대 학	연구 업적	1. 논문: 국제적 저명학술지/ 국내 학회지/ 교내 학술지 및 기타 학술지 2. 저서: 국제적 학술저서/ 국내 학술저서/ 창작/ 기타 저서/ 연구보고서 3. 연구활동: 학술회의/ 국제 학술회의 논문발표/ 국내학술회의 논문발표/ 연구보고서/ 학 협회지 서평 및 논평 4. 상훈: 국제학술단체상/ 국내학술단체상/ 국가표상,훈장
	교육	1. 강의: 강의계획서 배포 및 실천/ 강의평가 여부/ 출석, 과제물, 성적평가 충실도/ 결강 2. 학생지도: 석·박사지도 3. 기타 교육매체 개발/ 현장교육/ 학생지도/ 취업알선/ 논문지도/ 기타
	봉사	1. 교내봉사: 보직/ 각종 위원회 활동/ 교수회의 참여 2. 교외봉사: 전형위원/ 자문심사위원 3. 학회봉사: 학회 편집장/ 학회 임원급/ 학회 위원/ 심사위원급/ 학술회의 사회, 토론, 발표 4. 사회봉사: 공공기관의 장, 임원/ 사회단체의 장, 임원/ 공공기관, 사회단체 봉사/ 출제 위원/ 강연, 지도, 자문/ 기타
중 대 학	연구 평가	1. 논문: 국외학술지/ 국내 학술지/ 기타 학술지/ 보고서/ 서평, 논평 2. 저작물: 국외 전문학술 저작물/ 국내 전문학술 저작물/ 창작물/ 번역물/ 기타 3. 학술발표: 국제학술회의/ 국내 학술회의 4. 수상 및 특허
	교육평가	1. 강의평가
	봉사 평가	1. 대내봉사: 교내 보직활동/ 위원회 활동/ 학생의 과외활동 참여/ 학생생활 지도 2. 대외봉사: 학회활동/ 자문, 심사위원/ 외부강연(무보수)
단 대 학	연구	1. 논문: 국제 학술지/ 국내 저명학회지/ 교내 학술지 및 기타 학술지/ proceeding 2. 저서: 국제 학술저서/ 국내 학술저서/ 기타 저서/ 연구보고서/ 서평 및 논평 3. 수상: 국내학회상/ 국제학회상/ 기타 국내, 국제 학술상
	교육	1. 강의: 강의시수/ 강의평가 여부/ 휴강/ 수업계획서 배부 여부 2. 학생지도: 학부/ 석사 및 박사 배출/ 동아리 지도/ 면담
	봉사	1. 교내봉사: 각종 보직/ 각종 위원회 활동 2. 교외봉사: 학회봉사 학술단체장, 임원/ 주제발표자, 강연자, 좌장, 토론자/ 국가기관 위원회 위원장, 위원/ 방송, 기고 등 기타 실적/ 국가 표상훈·표장/ 심사위원
리 대 학	연구 업적	1. 논문: 국제적 저명학술지/ 국내 학회지/ 교내 학술지 및 기타 학술지 2. 저서: 국제적 학술저서/ 국내 학술저서/ 기타 저서/ 연구보고서 3. 연구활동: 학술회의 국제 학술회의 초청강연, 논문발표, proceeding/ 국내 학술회의 초청강연, 논문발표, proceeding/ 학 협회지 서평 및 논평 4. 상훈: 국제 학술단체 수상/ 국가 및 공공단체 수상/ 국내 학술 및 민간단체 수상
	교육	1. 강의: 책임학점/ 초과강의 2. 학생지도: 지도학생/ 상담/ 학생행사 참여
	봉사	1. 교내활동: 보직/ 각종 위원회 활동 2. 교외활동: 전형위원/ 자문심사위원 3. 학회봉사: 학회장 등 위원급/ 편집위원급/ 심사위원급/ 학술회의 좌장 4. 신학연활동: 위촉연구원/ 기술지도/ 산학연 특강
포 대 학	연구 업적	1. 논문: 국내, 국외 저명학술지/ 국내, 국외 심사제도 학술지/ 국내, 국외 기타 학술지 2. 단행본: 국내, 국외 전문학술서/ 국내, 국외 교과서/ 국내, 국외 교양서적/ 편저/ 번역 3. 학술활동: 국내, 국제 학술발표/ 국내, 국제 학술회의 토론자/ 국내, 국제 수상/ 국내, 국제 연구비 수혜/ 국내, 국제 연구보고서/ 특허
	교육 업적	1. 강의 및 실습: 강의시간/ 교과목 및 교수방법 개발 2. 학생배출: 박사/ 석사 3. 학생지도: 동아리/ 신입생
	봉사 업적	1. 교내활동: 보직/ 각 중 위원 2. 교외활동: 국내, 국제 학회 임원 3. 사회국가봉사: 국내외 공직/ 고시 출제위원/ 수상/ 기타

주: 1) 인문사회, 자연 및 공학계열만을 대상으로 함.  
2) 수도권 및 경기 소재 5개 대학의 경우에 국한함.

계되어 있는 등 지표들이 과연 효과성의 문제를 염두에 두고 개발되었는가를 의심하게 하는 부분이 존재한다. 예로, 교육 부문만 살펴보면 교육과정 자체를 관찰하고자 하는 의도가 담긴 지표들이 발견되는데, 강의 계획서 배포 및 실천도, 출결, 성적관리, 휴강 또는 교육매체 개발 등을 평가지표 대상으로 삼고 있다. 실제로는 이러한 것들은 주로 건수나 실행 여부를 점검하는 것으로 그 지표의 질적 상태를 측정하는 것은 아니다. 이 경우 이 지표들은 표면적인 지표로 하나하나한 지표가 될 가능성이 높다. 이 지표들은 사실 학생들의 강의 평가에 의하여 단 한 번에 해결할 수 있는 것들이다. 따라서 강의 평가에 관한 정교한 방법 하나만 있으면 복잡한 지표를 넣을 필요는 없다.

결론적으로 필자는 교수평가와 관련하여 다음을 지적하고 싶다. 첫째, 자기 대학에 맞는 지표를 개발해야 한다. 이러한 관점에서 보면 연역적 접근 이외에도 귀납적 접근에 의한 방식을 적극적으로 모색할 필요가 있다고 생각한다. 물론 귀납적 접근은 연역적 접근 만큼 수월하

지 않다. 귀납적 접근에 의한 지표설계는 대학환경에 대한 냉철한 분석을 필요로 하며, 분석결과에 대한 전 구성원의 동의가 있어야 한다는 조건이 붙는다. 연역적 접근은 이러한 귀찮은 조건을 필요로 하지 않는다. 그래서 연역적 접근만이 사용된다면 대학에 따라서는 존립의 심각한 문제에 봉착할 수도 있다. 둘째, 지표의 효과성 문제를 따져보아야 한다. 우리 대학의 지표는 정말 효과적으로 만들어졌는가의 문제를 심하게 고민해보자는 것이다. 그렇지 않은 지표는 그냥 지표로 남아 있을 뿐이기 때문이다. **▶▶**

---

#### 이홍

고려대 경영학과를 졸업하고 한국과학기술원에서 석사 및 박사학위를 받았다. 현재 광운대 경영학과 교수로서 대학원 교학부장을 맡고 있으며 동학과 학과장을 역임하였다. 저서로 「한국기업을 위한 지식경영」이 있고, 그 외 다수의 논문을 발표하였다.