

미국 대학 교수업적평가제도의 현황과 시사점(하)

박 명 수 / 중앙대 행정학과 교수

무릇 조직은 그 존립이유가 공적이든 사적이든 반드시 목표 달성을 위한 도구가 있기 마련이다. 교수업적평가제는 바로 대학의 인적 요소인 교수들에 대한 업적평가의 하나로서 대학이 추구하는 목표에 대한 기여도를 측정하고, 궁극적으로는 교수들 스스로의 발전을 도모하고자 하는 것이라 볼 수 있다.

그러나 교수직이 갖는 고유성과 독창적 세계를 추구하는 업무 특성으로 인해 업적평가에 사용되는 보편적 척도, 평가개념, 계량화 방법, 평가절차와 활용방안 등이 민감한 쟁점이 될 수 있다.

시기는 다르지만 이미 많은 대학이 교수업적평가제 도입을 준비하고 있는 시점에서 미국 대학의 제도를 분석해 봄으로써 좋은 참고자료로 활용되었으면 한다.

연구와 저술의 평가

교수업적평가를 강의, 연구, 봉사로 구분하고 있지만, 이 세 가지 영역은 상호 중복되거나 밀접한 연관성을 맺고 있기 때문에 분리해서 평가할 수는 없다. 그렇다고 해서 연구업적이 많은 교수가 강의도 잘한다는 주장이 반드시 옳다고도 보기는 어렵다. 따라서 교수업적평가는 강의평가와 더불어 연구업적평가 및 사회봉사평가를 병행하게 되는 것이다. 여기서 연구 및 저술 평가는 바로 강의평가에 이어서 또 하나의 교수업적평가의 하나이다.

연구(research)란 지식(knowledge)과 예술(art)의 향상(advancement)을 위한 활동이다. 새로운 지식의 발굴과 예술의 창조는 그 결과를 유포 내지는 보급할 의무까지를 지니며, 이것이 곧 교수의 저술인 것이다. 그러므로 연구와 저술을 교수업적평가의 주요 척도로 정하게 된다.¹⁾ “저술이 없으면 자멸하고 만다”(publish or perish)는 통속어가 교수들 사이에서 인용되는 것을 보더라도 교수의 연구와 저술활동은 교수직을 유지하는 데 필수적인 것으로 볼 수 있다.

1) H. R. Bowen and J. H. Schuster, *American Professors: A National Resource Imperiled*, New York: Oxford University Press, 1986.

강의평가와 마찬가지로 연구와 저술의 평가영역에 있어서도 많은 논란이 있다. 여러 가지 논란 가운데서도 특히 출판물에 대한 양(quantity)과 질(quality)에 관한 판단 기준의 문제, 연구업적과 강의와의 관계 및 학문영역의 차이에서 오는 연구물 및 저술물의 비교 등이 가장 중요한 문제로 제기되고 있다. 따라서 아래에서는 주로 이 세 가지 관점에서 연구와 저술에 있어서의 평가에 대해 보다 구체적으로 살펴보고자 한다.

① 연구업적물의 양과 질에 대한 기준

연구업적물의 평가는 강의 평가에 비해 논란의 여지가 적다고 볼 수 있다. 그러나 연구업적물의 평가자, 평가방법, 평가기준, 발표논문수의 적정선, 교수의 직급에 따른 차이, 대학 유형에 따른 논문의 중요도 차이, 연구에만 몰두함으로써 야기되는 강의의 불성실성 등은 여전히 연구업적물 평가가 갖고 있는 과제라고 볼 수 있다.

이들은 크게 연구업적물에 대한 양적 평가와 질적 평가

로 구분해 볼 수 있다. 먼저 양적 평가에 대한 기준은 반드시 일정 편수의 논문이나 저서로 한정하여 일률적 적용을 규정하고 있지는 않은 것이 일반적이다. 연구업적물은 많을수록 높은 평가를 받기 때문에 논란의 소지가 비교적 적다고 볼 수 있다. 대개 연구중심대학의 교수들은 주당(40시간 기준) 20시간을 연구에 활용하고 있으며, 종신 교수직 획득에 연구업적이 중요한 비중을 차지한다.²⁾ 이러한 이유로 대부분의 연구중심대학의 경우에 교수들은 평균 4.9편, 종합대학과 4년제 대학의 경우에는 평균 2.6편의 심사논문(refereed articles)을 저술한 것으로 보고되고 있다.³⁾ 논문 이외에도 저술로써 평가를 인정받는 것으로는 저서(book)와 저서 내의 장(chapter), 평론(review), 심사가 없는 논문지에 게재된 논문, 특수연구논문(monograph), 학회에 발표된 학술논문 등으로서 인정비율은 다양하게 가산하고 있다.

반면에 질적 평가는 양적 평가에 비해 논란의 소지가

많다고 할 수 있다. 왜냐하면 연구물에 대한 양적 평가는 질적 평가에 비해 상대적으로 객관성이 높지만, 질적 평가는 다분히 주관적인 요소가 많이 내포되어 있다. 미국 대학에서는 가능하면 질적 평가도 객관화된 비교준거(frame of reference in comparison)에 의해서 평가하고자 상당한 정도로 객관화가 진전되어 왔다.

대표적인 객관화된 준거기준으로는 심사과정을 거친 논문집(refree journal)에의 게재 여부이다. 특정학술지나 논문집이 심사된 것일 경우에는 그렇지 않은 경우보다 질적으로 우수한 것으로 평가하게 된다. 물론 이 경우에도 동료교수, 학과장, 학장이 동시에 평가함으로써 심사논문집의 연구물에 대한 질적 평가를 보강하기도 하지만, 대개는 이들의 의견이 크게 다르지 않기 때문에 문제가 되지 않는 것이 일반적이다. 질적 평가의 또 다른 지표로서는 인용색인지(citation index)를 들 수 있다. 가장 보편적으로 활용되는 주요 인용

2) Centra, *op. cit.*, p. 136.

3) 이 통계는 1986~1987년 2년간 평균수치임. C. J. Mooney, "Efforts to Cut Amount of Trivial Scholarship Win New Backing from Many Academics", *Chronicle of Higher Education*, May, Vol. 22, 1991.

색인지로는 자연과학 인용색인지(science citation index), 사회과학 인용색인지(social science citation index), 예술·인문과학 인용색인지(arts and humanities index) 등을 들 수 있다. 그렇다고 해서 이러한 객관화된 인용색인지의 활용이 반드시 객관성이 보장되느냐에 대해서도 여전히 논란이 되고 있음은 물론이다.⁴⁾ 그 외에도 연구업적물이 외부 연구비에 의한 것이냐의 여부, 학술회의에서의 발표 여부, 연구업적물에 대한 서평(review)이 있느냐의 여부, 그리고 공저한 책에 한 장(chapter)으로서 실려 있느냐의 여부 등도 주요 질적 평가척도로서 활용되고 있다.

그러나 연구물의 질적 평가는 그 기준의 주관성으로 인해 평가기준이나 비중이 획일적으로 적용되지 않으며, 대학마다 차이를 두고 있는 게 사실이다.

그러나 대학평가인정제, 학과전문영역평가제, 주립대학

이사회 평가(state board review), 연례 교수업적평가(annual faculty performance) 등의 주기적 평가와 다양한 경로를 통한 평가로 인해 대개는 큰 이견이 나타나지 않는다.⁵⁾

② 연구(research)와 강의(teaching)와의 관계

연구와 저술이 교수업적평가에 있어서 다른 영역보다 우선시 될 경우에 교수들은 강의에 소극적일 수밖에 없게 된다. 연구업적이 뛰어난 교수가 강의능력도 뛰어나다는 논리에 대해서는 의견의 일치를 보지 못하고 있는 것이 사실이다. 먼저 이들의 긍정적 상관관계를 주장하는 근거로는 다음과 같은 내용이 일반적이다.

(1) 능력있고 적극적인 교수는 연구와 강의를 동시에 잘할 수 있다.

(2) 연구에 몰두한 교수는 연구결과로 얻은 새로운 지식을 강의를 통해 전달하고자 하는 욕구충족을 위해 강의를 잘할 수밖에 없다.

(3) 연구와 관계되는 담당 과목은 교수가 애착을 갖게 하므로 강의가 우수할 수밖에 없다.

반면에 이들을 부정적 상관관계로 보는 이유로는 아래와 같은 것을 들고 있는 것이 일반적이다.

(1) 연구와 강의는 쟁취게임(zero sum game)적 현실에 있기 때문에 교수는 강의보다 연구와 저술에 더 많은 시간과 정열을 쏟게 되므로 강의가 소홀해질 수밖에 없다.

(2) 연구에 많은 시간을 할애하기 때문에 강의준비, 학생과의 면담, 봉사활동 등을 등한시 하게 된다.

(3) 교수 각자의 능력과 자질의 차이로 인해 명망의 교수와 연구에 몰두하는 교수 사이에는 근본적으로 차이가 있다.⁶⁾

특히 연구중심 교수와 강의중심 교수 간의 능력과 자질의 차이를 인정해야 한다는 주장은 상당히 설득력을 지닌 것으로 받아들여지고 있는 실

4) Centra, *op cit.*, p. 138.

5) 필자는 상당 기간 동안 미국 대학에서 학과장·학장 등의 대학행정보직을 경험한 바 있다. 그래서 연구업적물에 대한 평정자 및 피평정자로서의 양 입장에서 평가를 실제로 경험했으나, 질적 평가에서 큰 문제점에 직면했던 바는 그리 많지 않았던 것으로 기억된다.

6) J.P. Rushton, H.G. Murray, and S.V. Paunonen, "Personality, Research Creativity, and Teaching Effectiveness in University Professors", *Scientometrics*, Vol. 5, 1983, pp. 93~116.

정이다. 즉, 모든 교수가 승진에만 관심이 있어서 연구와 저술에만 시간을 쓴다면 강의와 그 준비에는 소홀하게 되며, 자질적으로 강의를 잘하고 학생과의 관계가 탁월한 교수는 피해를 볼 수밖에 없다는 결과를 초래하게 되어 불공평하다는 것이다.⁷⁾ 연구 중심 교수와 강의중심 교수의 관계에서 또 하나의 쟁점은 바로 재직년수가 변수로 작용한다는 것이다. 젊은 교수와 원로교수는 나이와 경륜의 차이에서 오는 각자의 역할수행에 있어서 그 생산성이 동일할 수 없다는 점에서 오로지 연구업적물만 평가하는 것은 형평성을 잃게 된다는 것이다.⁸⁾

③ 학문영역의 차이로 인한 평가기준의 차이

연구업적물의 양적 평가는 학문영역과도 밀접한 관련을 맺고 있다. 이공계, 자연계, 인문계 및 사회계는 연구내용 및 저술방식에 있어서 차이가 있기 때문에 불가피하게 평가

에 있어서도 차이점을 인정하지 않을 수 없을 것이다. 특히 양적 평가에 있어서의 차이를 보여주는 한 연구결과를 보면 더욱 뚜렷해진다. 심사논문집에 발표된 자연과학분야의 연구물은 평균 3.2편이고, 사회과학은 2.1편이며, 보건학은 4.3편, 예술학은 0.8편으로 나타났다.⁹⁾ 이 연구결과가 시사하는 것은 바로 학문영역의 차이를 인정하지 않은 채 일방적이고 획일적 기준에 의해 연구업적의 양적 평가를 하기가 어렵다는 점이다.

봉사활동의 평가

남북전쟁을 전후하여 설립된 대부분의 주립대학과 2차대전을 전후하여 설립된 대부분의 지역초급대학(communitary college)들은 지역과 사회에의 봉사를 설립의 주요 목적으로 설정하고 있다. 특히 농업과 기술분야의 대학들(A & M universities)은 국가와 사회 그리고 지역의 발

전을 위한 대학의 봉사기능을 전제로 하여 정부보조를 받고, 대학부지를 불하받았던 것이다.

봉사활동에 대한 평가에 있어서는 평가의 범위와 내용이 요체라고 볼 수 있다. 평가의 객관성과 적실성을 유지하기 위해서는 봉사활동의 범위가 어느 정도까지로 결정되어야 하며, 봉사활동의 내용이 무엇인가가 문제가 된다는 것이다. 이에 대해서는 다양한 의견이 제시되고 있으나, 대개는 다음과 같은 견해가 지배적이다. 먼저 교수의 봉사활동은 정부나 국가가 달성하고자 하는 목적에 기여하는 활동, 지역발전에 기여하는 봉사, 시민을 위한 평생교육과정에의 참여활동 등을 들 수 있다.¹⁰⁾ 또한 전문가로서의 사회기여를 봉사로 규정하여 지식의 응용, 자문, 전수, 정책분석과 특강 및 평생교육에의 기여까지를 포괄적으로 봉사활동에 포함시켜야 한다는 주장도 있다.¹¹⁾

7) K. A. Feldman, Research Productivity and Scholarly Accomplishments : A Review and Exploration, Research in Higher Education, Vol. 26, 1987, pp. 227~298.

8) Centra, *op. cit.*, p. 141.

9) Mooney, *op. cit.*, p. 1.

10) P.L. Dressel, *Handbook of Academic Evaluation : Assessing Institutional Effectiveness, Student Progress, and Professional Performance for Decision Making in Higher Education*, San Francisco : Jossey-Bass, 1976.

이처럼 교수의 봉사활동은 범위와 내용의 규정이 애매하기 때문에 대개는 자신이 속한 대학 내에서의 활동과 대외적 활동으로 구분하여 평가하는 것이 일반적이다. 대내적 활동은 학과, 단과대학, 나아가 대학이 필요로 하는 봉사활동을 말하며, 이에 는 교과과정위원회, 교수초빙위원회, 각종 발전위원회, 교수노동조합위원회, 교수협의회 등 대학의 운영과 발전에 관계되는 분야에서의 활동을 들 수 있다. 반면에 대외적 활동은 주로 전문지식을 통한 대학 외부에의 사회공헌 활동으로서 자문위원, 외부특강, 학회 임원으로서의 역할 등을 들 수 있다.

교수의 봉사활동은 교수업적평가의 주요 요소이긴 하지만, 저술활동에 비해 상대적으로 중요도가 낮은 것으로 인식되는 것이 지배적이다. 이런 이유로 실제 교수의 대외봉사활동시간은 기껏해야 전체 활동시간의 4%에 머무르고, 대내적 봉사활동도 겨우 18%에 불과하다는 연구결과가 이를 입증하고 있다.¹²⁾ 그런데

여기서 지적되어야 할 중요한 점의 하나는 비록 봉사활동에 많은 시간을 할애하여 봉사활동에서 높은 평가점수를 받는다고 하더라도 이에 대한 보상이 사실상 미미하다는 것이다. 교수업적 관리기술이 선진화된 미국에서도 여전히 봉사활동은 연구나 저술활동에 비해 상대적으로 낮은 평가를 받고 있다는 것이 대부분 교수들의 공통된 인식이라고 할 수 있다.

교수업적평가제도 운영상의 문제점

교수도 직업인으로서 업무성취도를 평가받아야 하며, 평가결과에 따른 적절한 보상과 책임이 수반되어야 한다는 것이 교수업적평가의 기본전제이다. 이에 대해 교수는 인간을 교육하는 초월적 지위에 있을 뿐만 아니라, 교수의 업무성취도는 객관적 척도에 의해 평가될 수 없다는 속성 때문에 필연적으로 문제가 있게 된다는 것이 교수업적평가제도를 부인하려는 관점이다.

따라서 교수업적제도는 아무리 훌륭한 척도를 개발하고, 운영이 아무리 탁월해도 이러한 근본적 시각에 있어서는 불가피하게 문제점이 노정될 수밖에 없다고 보여진다. 지금까지 고찰한 미국 대학의 교수업적평가제도도 그 운영상 이러한 근본적 시각에서의 문제점은 있을 수밖에 없다고 볼 수 있다. 그러므로 여기서는 주로 운영상 야기되는 기술적인 문제점을 치중하여 지적하고자 하며, 교육철학적 관점에서 제기되는 기본시각상의 문제점은 논외로 하기로 한다.

교수업적평가의 단기적 요구로 인한 진정한 연구 분위기의 저해

미국 대학은 우리나라의 대학에 비해 상당히 기계적이라고 할 수 있다. 신규채용된 교수의 임용기간은 4~5년으로서 이 기간내에 학과나 대학이 기대하는 업적을 달성하지 못하면 대학을 떠나야 한다. 이는 신입교수들로 하여금 업적평가에 대한 강박감을 갖게 하여 연구의 근본속성인

11) E.Q. Lynton and S. E. Elman, *New Priorities for the University*, San Francisco: Jossey-Bass, 1987, p. 152.

12) Bowen and Schuster, *op. cit.* p. 15.

장기성·미래성·창의성이 발휘되지 못하게 한다. 또한 정년보장신분을 받지 못할 경우에는 예외없이 대학을 떠나야 하기 때문에 일정기간내에 기계적으로 업적평가를 위한 양적 충족에만 급급하게 된다. 이러한 이유로 교수는 진정한 연구를 위해 평생을 바쳐 독창적이고 일반성이 높은 연구결과를 위해 노력할 여유를 갖지 못하며, 이는 결국 진정한 대학의 연구분위기를 해치게 된다.

평가영역의 차별적 비중으로 인한 문제점

대부분의 대학들은 교수업적평가의 3대 영역으로서 강의, 연구와 저술 및 봉사를 택하고 있다. 그런데 이 세 가지 영역은 각각 상이한 비중이 주어지기 때문에 평정자와 피평정자 간에 갈등의 소지가 크다. 상대적으로 비중이 높은 영역에만 몰두하여 여타 영역은 소홀히 하게 되고, 이는 교수의 기본적 업무 수행에 차질을 빚게 된다. 전술한 바와 같이 교수업적평가상 연구와 저술이 상대적으로 강의나 봉사보다는 높은 비중

을 갖기 때문에 학생들이 피해를 입거나, 봉사활동이 저조하게 되는 결과를 빚게 된다.

업적평가의 계량화로 인한 교수역할의 기계화

업적평가의 단기적 시각과 마찬가지로 지나치게 계량화된 업적평가는 교수 역할을 기계화시킬 우려가 많다는 것이다. 계약기간 동안에 계량화된 투입-과정-산출의 생산성 틀 속에 구속되어 일정한 목적을 달성하지 못하면 떠나야 한다는 기계의 부속품 교체와 같은 풍토에서는 폭넓은 지식과 창의력이 발휘되기 어렵다는 것이다.

교수사회의 갈등 유발

미국 사회의 전반적 분위기가 개인주의(individualism)에 근간을 두고 있음을 고려할 때, 대학사회는 교수업적평가로 인해 이 개인주의를 더욱 조장시킬 수 있다는 것이다. 업적평가에 따라 연봉계약이 매년 달리 체결되고, 동시에 업적급이 차등 적용되기 때문에 교수들간에 동료의식이 결여되어 경직된 분위기를

를 초래하게 된다. 또한 정년보장제도(tenured system)도 이 업적평가에 따르기 때문에 강의와 봉사를 소홀히 하게 되므로, 교수들간에 이 상대적 비중의 적정배분을 놓고 이견이 발생하게 되며, 이는 바로 교수들간의 반목으로 연결된다. 특히 교수업적평가제도의 적실성을 문제삼아 기준이나 과정상의 불합리성에 불복하여 법정투쟁에까지 이르는 사례가 많은 것¹³⁾은 이를 단적으로 증명한다고 볼 수 있다. 교수업적평가제도는 종신교수와 비종신교수 사이에서도 갈등이 생기게 하는 요인이 된다. 교수승진이나 종신교수 자격심사에서 종신교수들로 구성된 위원회가 평정자가 되기 때문에 학과에 따라서는 이 과정에서 많은 갈등이 초래되는 경우가 있다.

업적평가의 획일성에 의한 문제점

교수직은 다양한 분야에서 다양한 연구방법과 다양한 연구시각을 전제로 한다. 그럼에도 불구하고 교수업적평가는 대개 방법, 과정 및 평가 기준의 선정에서 이러한 다양

13) B.A. Lee and S.G. Olswang, "Legal Parameters of the Faculty Employment Relationships", in J. Smart (ed.), *Higher Education*, New York : Agathon Press, 1985, pp. 213~253.

성이 수용되지 못하는 경우가 많다. 학문영역이나 대학유형의 차이를 인정하지 않고, 대학행정의 편의성과 지나친 객관성에 근거하여 획일적 평가를 하는 경우에는 교수직의 다양성이 저해되어 진정한 학문의 발전이 위축될 수밖에 없다.

학생에 의한 강의평가의 신뢰도와 타당도에 따른 문제점 학생은 인간발달 과정에서 미성숙의 단계에 있기 때문에 교육의 필요성이 있게 된다. 대학생은 이미 성인임에도 불구하고 여전히 미성숙하기 때문에 대학교육이 필요하다는 것은 교육의 대전제이다. 그렇다면 이와 같은 미성숙 단계에 있는 피교육자가 성숙단계에 있는 교육자를 평가한다는 것은 기본적으로 오류를 범하고 있다고 볼 수 있다. 특히 학생에 의한 강의평가는 학생들이 갖는 편견으로 인해 자칫하면 강의결과에 대한 평가가 사실과 다를 수도 있다는 위험성이 있게 된다.

요약 및 정책적 시사점

각국의 정치·경제·사회·문화는 다를 수밖에 없다.

고등교육의 목적과 추구하는 가치도 각국이 일치할 수는 없다. 이 점에서 미국 대학의 교수업적평가제도가 우리나라 대학에 그대로 적용되기 어렵다는 것은 논의할 필요도 없다. 다만, 서두에서 밝힌 바와 같이 타산지석의 지혜를 빌기 위해 지금까지 논의한 미국 대학의 교수업적제도에 비추어 우리나라 대학이 나아가야 할 교수업적제도의 방향제시에 대한 논의는 적어도 무의미한 것이라고 할 수 없다고 생각하여 여기서 간략하게 살펴보고자 한다.

유교적 전통을 갖고 있는 우리나라 교육풍토의 저변에는 '군사부일체'의 근본철학이 깔려 있다. 교수의 권위는 신성시되기 때문에 학생이 감히 스승을 평가한다는 것은 금기시되는 교육문화를 갖고 있다. 그러나 이러한 교육문화는 급속히 변하고 있다. 말하자면, '단순히 교수이기 때문에' 학생과 사회로부터 존경을 받고 그 권위를 인정받는 시대는 지나가는 듯하다. 신규채용된 교수가 정년까지 거의 자동적으로 교수직을 보장받았던 시대는 이제 과거의 일로 치부될 수밖에 없는 현실에 처해 있다. 교수는 이제 더 이상 '다만 교수임'으로써

만 그 권위가 보장되는 것이 아니라, 능력평가의 전제하에 서만 그 권위가 인정받게 되는 것이 불가피한 현실로 다가왔다고 볼 수 있다. 이렇게 급변하는 우리의 교육환경에 대한 적응기법의 하나가 바로 교수업적평가제도라고 볼 수 있다.

교수업적평가의 기본취지는 교수의 자율적 기능과 역할을 구속하기 위한 것이 아니라, 교수가 수행하는 기능을 보상하고 동기를 부여함으로써 교수 개인의 질적 향상을 도모하고, 나아가서는 대학 전체의 질적 향상을 도모하고자 하는 목적이 있다고 할 수 있다. 따라서 이 업적평가의 결과는 결국 교수들의 채용, 승진, 정년보장 등 제반 인사행정에 직결된다.

이제 우리나라에서도 교수업적평가제도의 도입에 대한 논의가 활발하게 전개되고 있으며, 이미 일부 대학에서는 이 제도를 도입하여 운영하고 있다. 대학을 바라보는 사회의 시각도 이제는 대학의 질적 개선을 위해서 당연한 것이라는 인식을 갖기 시작하였다. 불행하게도 근대정치사에서 교수평가제도가 그 발상부터 왜곡되어 부정적 측면에서 악용되었던 아픈 과거를 갖고

있으므로 도입이 용이하지는 않다는 현실적 여건을 갖고 있다. 그러나 개혁과 변화 없이는 교육의 체질을 개선할 수 없다는 시대적 요망에 따라 과감한 제도의 시행이 어느 때보다도 절실히 요청되고 있음도 알 필요가 있다. 물론 교수업적평가제도의 초점은 미래지향적인 대학과 일반사회의 발전에 모아져야 한다는 차원에서 실시되어야 할 것이다. 이러한 긍정적인 미래지향적 교수업적평가제도의 성공적 도입을 위해 갖추어야 할 몇 가지 전제조건을 예시하면 다음과 같다.

첫째, 교수업적평가의 당위성에 대한 공통된 인식과 그 필요성에 대한 합의가 전제되어야 한다. 평가의 목적, 평가영역과 기준의 설정, 과정과 절차, 평가결과의 유용성 등에 관한 결정에 있어서는 교수들의 의견이 충분히 고려되어야 할 뿐 아니라 교수들이 바로 주체가 되어야 한다.

둘째, 대학당국의 의지와 사명감 그리고 적극적인 후원이 필요하다. 이 제도가 교수통제의 수단이나 교수인사행정의 편의성에만 치중하게 되면 무의미한 제도라는 인식과 확고한 자세의 확립이 필요한 것이다. 또한 평가결과가 교

수인사행정에서 합리적·객관적 자료로만 활용되어야 할 것이다.

셋째, 교수업적평가제도의 도입은 점진적·단계적 과정을 거치는 것이 타당하다고 본다. 각 단계마다 대학내의 모든 주체가 충분한 시간을 가지고 토의를 거치는 참여적 의사결정 없이는 부정적인 저항을 최소화할 수 없다는 점을 간과해서는 안 될 것이다.

넷째, 평가영역, 즉 강의·연구·봉사라는 기준설정의 유연성과 현실성을 고려하지 않으면 안 된다. 평가기준이 모든 학문 분야에 획일적으로 적용될 수는 없기 때문이다. 각 대학의 특성, 단과대학과 각 학과의 특질 및 교육의 목적, 연구분야의 다양성을 획일적인 평가공식에 맞추어 그 결과를 평가한다는 것은 대학의 복합적 기능과도 배치되기 때문이다. 평가를 위한 제도의 선택은 대학 본부의 중앙통제로부터 단과대학 또는 학과로 분산시켜 그들에게 타당하고 합당한 제도를 발굴하고 선택하게 하는 것이 중요하다.

다섯째, 어떠한 업적을 평가할 것인가에 대한 교수와 학교당국과의 공통된 인식과 합의가 이루어져야 한다. 강의·연구·봉사라는 세 가지

의 책무 모두를 같은 비중과 비율로 평가할 것인가에 대한 결정이 선행되어야 할 것이다. 만약 업적평가가 연구와 출판물에만 큰 비중이 주어질 때에는 또 다른 주요 역할인 교육과 강의 및 봉사활동이 소홀히 된다는 점에서 특히 신중을 기해야 할 것이다.

여섯째, 우리 사회는 情的인 사회라고 할 수 있다. 화합과 동질성을 강조하는 우리의 가치체계하에서 교수업적평가라는 경쟁적 분위기 조성이 혹 교수간의 갈등을 초래할 수도 있다는 점에 주의하지 않으면 안 된다. 평정자와 피평정자 간의 갈등은 학과의 교육 및 연구분위기를 해칠 우려가 있으며, 이는 학생교육에서 치명적 영향을 줄 수도 있다는 점을 고려하지 않으면 안 될 것이다. ■

박명수/중앙대학교 행정학과를 졸업하고 미국 남캘리포니아대학에서 석·박사학위를 받았다. 남캘리포니아대학과 플로리다주립대학, 한양대 교수를 역임하고 중앙대 기획실장 및 제2캠퍼스 부총장 등을 지냈으며, 현재 중앙대 행정학과 교수로 재직중이다. 저서로 『행정과 정책』(영문), 『한국행정론』 등이 있고, "한국관료제의 정책결정 역할" 외 다수의 논문을 발표했다.