

‘교수 경쟁력’ 제고의 연구와 방향

정 영 수 | 충북대 교육학과 교수

I. 서론

‘경쟁력 제고’는 궁극적으로 대학교육의 질을 높이는 데 목적이 있다. 교수는 대학교육의 경쟁력을 높이는 데 결정적 지위를 가지며, 교수는 대학교육의 질과 대학교육의 경쟁력 그 자체라 할 수 있다. 따라서 대학의 경쟁력을 제고하기 위하여 그 초점을 교수의 경쟁력에 맞추는 전략은 매우 적절한 접근이라 할 수 있다.

교수는 교육하며 연구하는 사람이다. 교육과 연구는 동떨어져 존재할 수 없다. 교육을 잘하기 위하여 연구는 필수적이다. 연구가 뒷받침되지 않는 교육은 힘을 발휘하지 못하기 마련이다. 교수 경쟁력은 실상 교육과 연구에 전념하도록 제반 조건을 갖추어줄 수 있을 때 극대화될 수 있다.

이 글은 우리 사회의 교수의 경쟁력이 어느 수준에 와 있으며, 교수의 경쟁력이 어떻게 제고될 수 있는지를 논의한 것이다. 이 목적을 달성하기 위하여 먼저, 우리 대학사회의 경쟁구조 그 자체의 의미와 타당성을 재음미해 보고, 교수 경쟁력의 현황과 문제를 밝힌 다음 교수 경쟁력 제고의 기본 방향을 제시하며, 마지막으로 교수 경쟁력 제고를 위한 몇 가지 과제를 제시하고자 한다.

II. ‘경쟁구조’의 타당성 검토

우리의 삶은 끝없는 경쟁의 연속선상에 존재한다. 우리는 경쟁에 파묻혀 살기 때문에 경쟁 그 자체를 당연시 여기게 되고, 그래서 경쟁의 타당성에 대해서는 주목의 대상으로 여기지 않는 경향이 있다.

그러나 경쟁이란 어떤 사람을 성공시키기 위하여 또 다른 사람을 실패하도록 하지 않으면 안 되는 속성이 있다. 또한 경쟁의 수준에 따라 문화가 변형된다. 오늘날 경쟁은 거의 국가의 종교가 되다시피 되었고, 일종의 문화종독 현상으로 자리잡게 되었다. 경쟁에 대한 저항과 문제의식은 시대에 낙후된 것으로 간주되고 발전의 저해요인으로 간주되기 일수다. 학교교육은 경쟁을 조장하고, 다른 사람을 이기기 위해서 교육 훈련하는 것을 강조하며, 심지어는 다른 사람을 자신의 성공의 장애 요인으로 인식하도록 만드는 잘못된 습성을 길들이기도 한다.

우리의 여가활동은 타인이나 다른 팀을 패배시키는 고도로 구조화된 게임으로 가득 차 있다. 라이벌 관계 속에서 모든 활동이 경쟁적 활동으로 이어지고 있으며, 모든 활동들을 경쟁분위기로 몰아가는 것이 오늘의 현실이다. 우리의 창조적 활동이란 단지 승자와 패자를 만들어내는 새로운 방식을 고

안하는 틀로 인식되기도 한다.

경쟁의 개념은 구조적 경쟁과 의도적 경쟁으로 구분해 볼 수 있다.¹⁾ 전자는 상황구조적 경쟁 개념이며, 후자는 구조와 무관하게 이루어지는 경쟁의 태도와 관련되는 것이다. 구조적 경쟁은 외적이며 승패구조와 관련이 있고, 의도적 경쟁은 내적이며 개인의 입장에서 '최고'의 자리에 들고자 하는 열망과 관련 있는 개념이다. 구조적 경쟁에서는 나의 성공은 너의 실패를 요구하는 성격을 내포하며 제로섬 게임의 구조적 틀을 갖는다. 구조적 경쟁의 본질은 '둘 이상의 개인들은 모두가 달성할 수 있는 목적을 달성하기 위하여 노력하고 있다'는 데서 찾아볼 수 있다. 즉, 추구하고자 하는 가치 목적의 희소성을 특징으로 한다. 구조적 경쟁은 몇몇 기준에 따라 구분될 수 있는데, 예컨대 경쟁에서 얼마나 많은 승자가 만들어질 것인가 하는 것이다.

한편, 의도적 경쟁은 구조적 경쟁에 비해 정의 내리기가 쉬운 개념으로서, 구조적 경쟁이 존재하지 않는 경우에도 야기될 수 있는 것이다. 예컨대 한 회의석상에서 자신을 가장 지적이고 매력적인 사람으로 보이도록 노력하는 것은 비록 보상을 기대하는 것은 아니라 할지라도 일종의 경쟁심의 발로로 볼 수 있다. 심리학적으로 끊임없이 자신을 다른 사람에 비추어 평가하는 예민한 신경증적 사람의 경우 의도적 경쟁의 예라 할 수 있다.

사회심리학적 관점에서 보면, 경쟁이 학급조직이나 여타의 조직에서 성취의욕을 유발시키는 유일한 수단은 아니다. 예컨대 사회심리학적 관점에서는 목적 달성의 수단으로 흔히 세 가지 유형, 즉 경쟁적, 협력적, 독립적 수단의 유형을 제시하고 있다.

때로 우리는 경쟁적이기만 하면 목표지향적 활동과 자신의 표준을 설정하는 활동을 유도할 수 있

다는 가정을 한다. 그러나 이것이 언제나 사실은 아니다. 누구든 경쟁 없이도 자신의 일을 성취할 수 있으며 또한 자신의 진보상태를 점검하는 활동을 할 수 있다. 자신의 목표를 설정하고 자신과의 싸움을 하는 경우는 얼마든지 있다. '자신과의 경쟁', '자신의 진정한 명예를 위한 투쟁' 속에서 진정한 자존심을 회복할 수 있음을 유념할 필요가 있다. 이전의 자신의 실적과 기록 또는 자신의 목표 설정과 현재의 나를 비교함으로써 자신을 체크질하는 것은 수단적 가치 속에서 경쟁하는 것과는 본질적으로 다른 개념이다.

진정한 경쟁력 제고의 수단은 '경쟁붙이기'가 아닌 '협력' 그 자체라 할 수 있다. 협력분위기 형성을 위한 전략수립이 보다 중요한 시점이라고 생각된다. 그러나 우리는 지금까지 경쟁으로부터 기대할 수 있는 효과 이상을 낼 수 있는 대안을 모색하는데 실패하고 있음을 알아야 한다.

경쟁에 관한 한 몇 가지 신화화된 가정들이 있다. 이러한 가정들은 상당한 정도의 잘못된 정보를 전달하고 있음을 인식할 필요가 있다. 즉, 경쟁이 전제로 하는 네 가지 신화들은 다음과 같다. 첫째, 삶에 있어 경쟁은 불가피한 사실이다(inevitable). 둘째, 경쟁은 우리로 하여금 최선의 노력을 다하도록 동기부여를 해준다(more productive). 셋째, 경쟁은 '최선'을 다하는 분위기를 만들어 준다(more enjoyable). 넷째, 경쟁은 자아신뢰감을 심어 주는 인성 특성을 형성해 준다(likely to build character)는 것이다.

요컨대, 경쟁은 본질적으로 양면성, 즉 바람직한 측면과 바람직하지 않은 측면의 두 가지 성격을 갖고 있다. 우리의 목표는 경쟁력 제고이다. 그러나 경쟁력을 높이기 위한 수단이 경쟁을 붙이는 것은

1) Alfie Kohn. *No Contest: The Case Against Competition*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1986. : pp.1-10.

아님을 분명히 하지 않으면 안 된다. 말하자면 경쟁하는 방법을 신중히 고려해야 한다는 점이다. 잘못된 경쟁과 경쟁에 대한 잘못된 인식은 부패를 초래한다는 사실을 유념할 필요가 있다. 우리는 지금 '최고'가 되기 위하여 치열한 노력을 경주하고 있다. 경쟁에 가장 큰 관심을 기울이는 것에 대하여 당연시하고 있으며 또다른 경쟁을 부추기고 있다. 그러나 경쟁에 비하여 적절한 보상에 초점을 둔 협력체제는 개인 및 집단의 생산성, 개인의 학습, 사회적 관계, 자아존중, 과업태도, 그리고 다른 집단 구성원에 대한 책임감을 높이는 데 보다 긍정적 영향을 미친다.²⁾

경쟁은 바람직하고 다른 사람을 지배하고 이기는 경향을 갖고 있다는 신념이 존재하는 한 우리 사회의 경쟁구조의 틀을 제거할 수 있으리라고 기대하기는 어렵다. 다만 어떻게 하면 우리는 경쟁에 대한 신화적 관점을 변화시킬 수 있는가, 그리고 어떻게 경쟁을 협력으로 대체할 수 있도록 끊임없이 새로운 방향을 모색하기 위한 노력을 할 것인가 하는 것이 보다 중요한 과제라는 점을 인식해야 할 것으로 생각된다.

III. 교수의 경쟁력: 현황 및 문제

대학교수의 경쟁력을 검토하기 위하여 이 글에서는 교수를 하나의 인적자원 관리체제로 보고, 체제적 관점에서 교수의 임용체제, 교수의 능력 개발 체제 및 보수체제, 교수 평가체제 등의 하위 영역으로 구분하여 영역별로 현황 및 문제를 살펴보았다.

교수 정원 및 확보율의 절대적 부족 : 우리나라 교수임용의 가장 큰 문제의 하나는 국제적으로 비교

해 볼 때, 교수진의 절대적 수가 부족하다는 점이 다. 대학별로 각 영역별 전공 교수진의 저변이 취약하고 최소 필요인원을 충족시키지도 못하는 실정이며, 교수 대비 학생의 수가 선진국에 비해 크게 낙후되어 있다. 교수 1인당 학생 수는 미국 전체 평균 14.0(MIT대 5.0명), 일본 11.5명(동경대 10.0명), 독일 12.3명, 프랑스 16.9명(이상 1999년 OECD 자료), 한국 30.2명(2001년도 대학교육발전지표, 대교협 자료)이다. 이처럼 교수진의 저변이 취약함에 따라 교수의 질적 문제가 제기되는가 하면, 학생 수요자 입장에서 볼 때 지적 편식을 할 수밖에 없는 경우도 적지 않게 발생된다. 선진국과 크게 차이나는 부문은 바로 저변이 없다는 점이라는 데 주목해야 한다.

교수임용 관리의 낙후성 : 현재 신규교수의 임용 제도는 어느 정도 실적 위주로 이루어지고 있다고 할 수 있다. 교수후보의 연구업적평가를 토대로 하여 외형적으로는 엄격한 공개채용이 이루어지고 있다. 그러나 실제적으로는 동종번식형 교수임용제도가 이루어지는 경우가 적지 않다. 대개의 교수 채용이 여전히 능력이나 실적 중심이라고 보기에 는 거리가 멀다. 동종번식의 자기 사람 끌어모으기 관행이 이어지고 있다. 이에 따라 국내외 우수 인재를 교수진으로 초빙하는 신속성 있는 제도 운영이 이루어지고 있지 못한 것이 현실이다. 특히 사회과학 분야의 경우 외국 명문대학의 우수인재를 유치하는데 한계가 크다. 엄격한 채용기준을 적용한다고 하더라도 기준이 미비하여 능력 위주의 교수채용이 이루어지기 어려운 경우가 많다. 게다가 신규임용 후 교수의 질 관리, 능력개발을 위한 제도 또한 취약하다. 한번 교수로 채용되면, 대개가 승진은 자동

2) Deutsch, Morton. *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press, 1985. p.196.

“

우리나라 대학의 교수 연구여건은 일부 대학을 제외하고 대개가
선진국 수준과는 거리가 멀다. 한국의 모든 대학의
교수 연구비를 합해도 미국의 한 연구중심대학의
연구비에도 미치지 못한다. 한국 대학의 도서관 실태는
열악한 교수의 연구 여건을 잘 반영해 준다.
이러한 실태는 교수의 연구실적에 그대로 반영되게 마련이다.

”

적으로 이루어지게 마련이고, 보수는 경력에 따라 일정하게 증가된다.

교수의 강의 및 학생지도 부담 가중 : 교수 확보율과 교수 수의 절대적 부족은 강사의 수를 늘리게 되고, 아니면 전임교수의 강의 부담을 증대시킬 수밖에 없는 결과를 초래하며, 아울러 학생지도의 부담이 가중될 수밖에 없다. 대학의 변화는 학사운영의 자율화와 커리큘럼 운영의 다변화를 필요로 하고, 학생 수요자 중심의 교육과정 운영체제를 낳게 한다. 따라서 학생지도의 필요성은 더욱 더 중요한 관심의 대상이 되고 있다. 학생지도의 부담이 가중되면 연구에 소요되는 시간과 노력이 줄어들 수밖에 없다.

교수의 연구 여건 미흡 : 우리나라 대학의 교수 연구 여건은 일부 대학을 제외하고 거의가 선진국 수준과는 거리가 멀다. 이 문제는 국가적 차원에서 심각한 정책의 문제이다. 교수가 자부심을 갖고 연구에 전념할 수 있는 연구풍토가 요원하다. 한국의 모든 대학의 교수 연구비를 합해도 미국의 한 연구중심대학의 연구비에도 미치지 못한다. 한국 대학의 도서관 실태는 열악한 교수의 연구 여건을 잘 반영해 준다. 전공 계열별 전문 도서관이 마련되어 있지 못한 경우가 대부분이며, 학생 1인당 장서 수는 선진국 대학과 비교의 대상이 되지 못한다. 이러한 실

태는 교수의 연구실적에 그대로 반영되게 마련이다. 2001년도 세계 주요 대학별 논문의 수는 하버드대 9218, 도쿄대 6439, UCLA 5343, 워싱턴대 5054, 토론토대 4633, 미시간대 4814, 존스 홉킨스대 4587, 스탠포드대 4567, 교토대 4506 등인데 비해 우리 대학은 서울대 2591, KAIST 1179에 불과하다. 우리나라 교수 1인당 학술논문 수는 2.31편이며 국외 학술논문 수는 0.44편, 교수 1인당 저서 수는 0.20권에 불과하다(2001년도 대학발전지표, 대교협 자료). 이러한 연구여건의 열악상은 국가의 지원은 물론 지역사회 및 대기업의 지원으로 해결될 수 있는 성격의 것이다. 그러나 우리나라의 경우, 일부 대학의 경우를 제외하고 교수 연구여건의 문제를 국가지원에만 매달리고 있는 형편이다. 인적자원 개발의 관점에서 보면, 교수의 연구여건 확립을 위한 국가적 노력과 지역사회 및 인적자원을 활용하는 기업의 적극적 지원과 협력이 매우 미흡한 단계에 있다고 할 수 있다.

교수 연구비 관리체제 미흡, 관료적 집중관리체제의 역기능 : 연구비 관리의 문제는 여전히 후진적 양상을 벗어나지 못하고 있다. 연구비 관리체제는 연구를 돕기 위한 체제가 될 수 있어야 하며, 연구를 수행함에 있어서 불편을 초래하는 체제가 되어서는 안 된다. 잘못된 간섭적 관리체제는 불필요한 번문

욕례를 만들어내게 마련이다. 창의력 있는 연구를 위하여 연구수행 및 연구비 관리의 자율성을 좀더 확대할 필요가 있다. 연구의 창의력을 촉진하는 제도의 운영이어야 하며, 불필요한 평가 기준을 교수 연구자에게 적용하는 예가 적지 않다. 한편 연구자 입장에서 책임 있는 연구비 사용이 이루어질 수 있도록 적절한 자율적 점검체제를 마련할 수 있도록 유도하고 있지 못하다. 예컨대 연구비 지출, 연구 관련 물적자산 관리, 연구수행 행위, 결과에 대한 책무성을 점검하는 체계가 구체적으로 정비되어 있지 못한 실정이다. 이러한 이유로 인건비의 허위 지급, '눈먼 돈' 쓰듯 하는 연구비 지출 관행이 이루어지고 있다. 심지어는 연구기한에 맞추어야 하는 관계로 허위 연구결과 내지는 부실 연구결과 보고서를 제출해야 하는 경우도 적지 않다. 사전 엄격한 심사에 의해 연구비 지급 대상을 선정한 이후에는 연구자에게 일임하는 방향으로 연구관리가 이루어질 필요가 있다.

교수의 보수체제의 취약성 : 현행 보수체제³⁾는 특히 국립대학의 경우에는 교수의 교육 및 연구의욕을 불러일으키는 동기를 부여하지 못한다. 대체적

으로 학력과 경력에 따라 초임이 결정되고 연공서열에 따라 보수가 증액되는 체제이다. 따라서 학문 연구의 생산성과 대학의 경쟁력을 제고하는 것과 무관한 제도의 운영이 이루어지고 있다. 즉, 현행 보수체제는 대학교육의 질적 수준을 높이는 데 기여하지 못하는 취약성이 있다. 구체적으로 국립대학 교원보수체제의 문제점으로는 단일호봉제 채택에 따른 직급간 기본급의 차이 결여, 교수업적과 무관한 호봉승급체제, 성과급 지급을 위한 교수업적 평가 기준의 타당성 미흡, 평가자료의 불충분성, 직무의 종류와 난이도 및 성과와 무관한 보수 수준의 결정 등을 제시할 수 있다.

교수업적평가 제도 본래의 취지 왜곡 : 교수업적평가가 교수의 능력개발과 무관하게 운영되고 있다는 지적이 적지 않다. 단기적인 교육 연구 업적에 치중하여 교육 연구의 질적 내용과는 동떨어진 정량적 평가에 치우치고 있다. 따라서 교육의 질과 연구의 질을 높이는 것과는 무관한 제도의 운영이 이루어지고 있다. 평가의 기준 또한 신뢰성과 타당성이 결여되어 있는 경우가 허다하며, 대학의 계열별·전공 영역별 특성을 반영하지 못하고 획일화되어 있

3) 교육공무원법(1999.1.29)과 사립학교법(1999.8.31)은 2002년 1월 1일부터 교수계약임용제를 실시하게 됨에 따라 대학의 교원은 대통령령이 정하는 바에 따라 근무기간, 급여, 근무조건, 업적 및 성과 약정 등 계약조건을 정하여 임용하도록 하고 있다. 이에 따라 교육공무원임용령(2001.1.)이 개정되고 2001년 1월부터 계약임용제가 시행되고 있으나 보수에 관한 부분은 공무원 보수규정 및 공무원 수당 등에 관한 규정에서 대학교원을 연봉제 적용대상에서 제외하고 있으므로 연봉제가 도입 시행되지는 않고 있다. 계약임용제의 경우는 2002년 1월 1일 이후 신규채용되는 대학교원에게 적용되고 있다.

우리나라에서 1996년 이래 연봉제를 도입하는 사립대학들이 점진적으로 증가하고 있다. 연봉제를 시행하고 있는 사립대학의 교원보수체제는 호봉체계와 수당체계에 따라 연봉제를 실시하고 있다. 즉, 현행 직무급형 보수체제를 고정급으로 하고 성과급형 보수체제를 적용하고 있다. 국립대학의 경우에는 1999년 1월 교육공무원법이 개정된 이래 대학교수의 연봉제의 세부규정이 마련되어 있지 못한 상태이며, 교원들의 업적을 토대로 하는 연봉제 보수체제에 관한 개원규정조차 확정되지 못한 상태이다. 현행 국립대학의 보수 체계는 자격 및 경력과 직무의 관련성 및 책임의 정도에 따라 결정되는 원칙을 적용하고 있고, 단일호봉제에 의한 기본급과 기본급적 수당 및 연구비 성과급으로 이루어져 있다. 기본급은 단일호봉제에 따라 지급되며, 기본급적 수당은 기본급 외의 기말수당, 정근수당, 정근수당가산금 등으로 구성된다. 연구보조비는 교원의 직급에 따라 일률적으로 지급하는 월정액과 교육 연구 봉사활동 등의 실적에 따라 지급하는 성과급으로 구분하여 지급된다. 성과급 업적 평가영역은 교육, 연구, 봉사 영역으로 구분하여 평가된다.

음으로써 교수업적평가의 제도 도입 본래의 취지가 왜곡되고 있다. 단지 교수업적평가의 결과가 주로 교수의 인사관리나 연구비 지원자 선정, 그리고 성과급에 활용되고 있을 뿐이다.

IV. 교수의 경쟁력 제고: 기본방향과 과제

1. 기본방향

오늘의 교수의 직무환경은 이전의 전통적인 학문적 자유에 토대를 둔 직무환경과는 근본적으로 성격이 탈바꿈되었다고 볼 수 있다. 이를테면 이전의 직무환경은 학문적 자유와 자율성, 그리고 정년 보장의 삶을 특징으로 하고 있었으나, 이제는 교수 업적평가와 성과급 그리고 연봉제 등 새로운 제도를 도입하게 되는 상황에서 일을 하지 않으면 안 되게 되었다. 새로운 제도의 도입을 불가피하게 수용해야 하는 상황에서 새로운 제도를 성공적으로 정착하기 위해서는 경쟁력 제고를 위한 여건을 확립하는 일이 무엇보다 중요한 과제라 할 수 있다.

교수경쟁력 제고의 기본방향 설정을 위하여 앞에서 경쟁구조의 타당성을 진단하고 교수 경쟁력의 문제를 확인하였다. 그 결과 기본 방향으로서 다음의 몇 가지를 제시해 볼 수 있다.

첫째, 경쟁구조의 타당성을 높이고 협력을 전제로 한 경쟁의 틀을 구상할 수 있어야 한다. 즉, 제로섬의 경쟁구조를 탈피하고 플러스섬의 경쟁구조의 틀을 마련할 수 있어야 한다.

둘째, 경쟁력을 제고하기 위하여 조건 상황을 변화시키기 이전에 사람을 변화시키려는 노력이 이루어져야 한다. 변화하는 상황을 극복하고 현실을 주도해 갈 수 있는 의식과 체질을 형성시켜 나가는 전략이 요구된다.

셋째, 대학의 교수들이 전통적 과거의 기준에 비추어 오늘을 평가하는 자세로부터 미래지향적 발견적(heuristic) 자세로의 전환이 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 교수 스스로 최선을 다할 수 있도록 의욕을 불러일으키는 제도가 마련될 수 있어야 할 것이다. 즉, 끊임없이 개선을 위한 노력을 유도하는 교수 능력개발 및 동기부여체제가 마련되어야 한다.

2. 과제

1) 임용체제의 합리화

우수 교수의 확보체제 마련 : 경쟁력 있는 대학교육을 위해서는 우수교수의 확보가 선행되어야 한다. 대학의 경쟁력의 핵심은 교수의 전문성이다. 담과 열의를 지닌 우수 교수진 확보를 위하여 교수와 대학당국은 홍보를 포함한 각종 전략을 세워 지속적인 노력을 기울여야 한다. 우수교수 유치에 관한 초빙제도, 특별채용제도를 활성화할 필요가 있다. 학과 중심의 교수채용과 대학 단위의 교수채용위원회에서 대내외적으로 경쟁력 있는 교수를 유치 초빙할 수 있는 제도를 도입 활용할 필요가 있다. 국제적으로 경쟁력 있는 교수를 초빙하기 위하여 경직화된 초빙 규정을 수정하고 채용제도를 운영하기 위한 각종 소요재정을 확보할 수 있어야 할 것이다. 아울러 정부는 대학간 전공별 교수 풀(pool)체를 구성하고 각 대학에 정보를 제공하며 우수 인적 자원 채용과 활용을 유도하고, 나아가서 국공립 사립 대학간 교수 교환체제의 활성화를 유도하는 것도 바람직하다.

새로운 시대의 교수 모형 정립 : 새로운 시대 변화는 새로운 교수상을 요구한다고 할 수 있다. 교수의 역할과 임무에 대한 새로운 인식이 요구된다. 이제 대학이 학생의 기대와 요구에 부응하는 교육 서비

스 기관이라는 인식 아래 교수의 역할의 개념이 확대되고 있다. '비상근 강사로서의 교수' 이것이 교수의 전부가 아니다. 교수는 매일 대학에서 연구 강의를 하는 모습을 보여줄 수 있어야 하며, 적어도 대학의 전임교수가 강사처럼 비추어지는 것은 탈피해야 한다. 교육 서비스 기관으로서의 대학이라는 인식은 교수가 연구실에서 학생에게 무엇을 제공할 수 있는가를 생각하고 학생과 대화하며, 교육프로그램을 개발하고 각종 학내 봉사, 위원회에의 참여 등을 기꺼이 할 수 있어야 함을 함축하는 것이다.

2) 능력개발체제 확립

연구여건 개선, 교수능력개발체제로의 전환 : 교육 및 연구 활동의 질을 향상시키기 위해 교수의 수업 시간과 연구활동 시간을 상호 호환할 수 있는 체제가 요구된다. 이에 따라 교수 책임시수를 탄력적으로 운영할 수 있도록 한다. 교수의 교수 능력을 개발할 수 있는 연수 프로그램을 개발 운영하여 수요자 중심의 교육활동을 개별 대학에 정착할 수 있도록 한다. 아울러 교수의 학문적 성장을 위하여 해외 연수 프로그램을 확대하고, 국제학술 교류 사업을 확대하기 위하여 국가적 지원을 확대할 필요가 있다. 이 밖에 교수의 연구여건 개선과 후속 학문세대 육성을 위하여 교수당 연구조교를 적극 지원하는 등 교수 능력 개발체제로의 전환이 요구된다.

때와 열의 있는 교수에 대한 인센티브 부여 : 연구자로서의 교수의 능력을 평가한다는 것처럼 어려운 것은 없다. 교수의 업적은 대학의 학문적 수준을 높이는 데 필수조건이긴 하지만 이것만으로 교수로서 충분한 조건을 갖추었다고 볼 수는 없다. 학생과 더불어 함께 땀흘리며 열정을 다하여 대화를 나누며 연구하는 교수의 자세 또한 높은 평가를 받아 마땅하다. 인센티브 제도는 교육과 연구 의욕 고취를 위하여 교수의 교육, 학문 연구의 두 가지 분야에서

운영이 필요하다. 우수교수를 개발하고 만들어 가는 풍토가 마련되어야 한다. 학습교수과정에서 학생의 의욕을 북돋워 주고 정열을 갖고 교육에 임하는 자세, 그리고 학생에 대한 지도에 열정을 갖는지의 여부를 평가요소에 포함시켜야 할 것이다.

능력개발을 위한 보수체제로의 전환 : 대학교육의 수월성을 제고하고 경쟁력을 갖출 수 있도록 하기 위하여 대학교수의 연구의욕을 고취시키고, 대학의 면학풍토를 조성할 수 있는 동기부여를 제도화할 필요가 있다. 교수보수체제는 이러한 동기부여의 방법의 하나로 운용될 수 있는 체제를 갖출 수 있어야 한다. 아울러 새로운 보수체제를 마련하기 위하여 새로운 제도 도입 시행의 조건을 확보하기 위한 노력을 병행하지 않으면 안 된다. 예컨대 연봉제를 도입할 경우, 연봉제 도입의 목적과 취지를 분명히 하고, 제도 도입의 본래적 취지에 따라 시행되어야 한다. 또한 교수개인의 능력 및 업적에 대한 엄격하고 객관적이며 합리적인 공정한 평가제도가 운영 확립되어야 하며, 도입과정에서 교수의 의견을 체계적으로 수렴하고 참여기회를 충분히 보장할 수 있어야 한다. 무엇보다도 제도 도입 시행을 위한 소요재원이 확보되어야 한다. 보수체제의 특성상 새로운 제도를 도입할 경우, 대학 구성원의 합의를 토대로 이루어질 수 있도록 해야 할 것이며, 시행여건의 확립 정도에 따라 단계별로 도입할 수 있도록 해야 할 것이다.

3) 평가의 합리적 기준 및 절차

교수업적 심사의 합리화, 강의 내용과 질의 평가 : 교수업적심사가 체계적으로 이루어질 수 있도록 정보화 체제가 마련되고, 업적 심사위원회에 의해 공정하고 적절한 심사평가가 이루어질 수 있도록 해야 한다. 따라서 교수업적평가제의 양적·질적 기준 등 합리적 기준과 절차를 마련하고 심사 조정위

원회 규정을 마련하여야 할 것이다. 아울러 외형적 평가에 그치는 것이 아니라 교육 연구의 내용과 질을 점검하고 평가하는 일에 관심을 집중하고 개선을 위한 연구와 자발적 노력을 지속해야 한다. 이러한 연구와 노력이 결여되어 있는 교수업적 심사는 경쟁력 있는 대학교육을 기대할 수 없는 것은 물론, 그 어떠한 새로운 제도, 예컨대 계약제, 연봉제, 성과급제도 등의 성공적 정착을 기대하기 어려울 것이다. 특히 연봉제 적용을 위해서는 교수업적평가에 대한 철저한 준비가 선행되어야 한다. 교수업적 평가에 있어서 평가의 기준의 타당성, 신뢰성, 객관성이 보장되지 않는 업적 평가는 시행상 혼란을 가중시키고, 교수간 갈등을 유발하기도 하며, 학문연구의 목적을 왜곡시키기도 한다. 지나친 경쟁의식을 부추김으로써 순기능보다는 역기능이 표면에 부상할 수도 있다.

교수의 평가거부 체질 개선 : 교수의 업적평가는 혐오의 대상이 되어 왔다. 그 이유는 교수에 대한 평가는 교수의 자율과 자치 정신에 어긋난다는 의식과 교수의 '평가 자체에 대한 거부감' 때문이다. 실상 대학교수의 세계관은 평생 신분보장과 비경쟁 원리에 기초한 교수관이 오랫동안 지배해 온 것이 사실이다. 그러나 시대의 변화는 이러한 생각을 유지하도록 내버려두지 않는다. 이제는 대학의 교수가 끊임없이 창조적·도전적으로 지식을 개발하고 시대적 요구에 적합한 부가가치가 큰 창의적 교육 프로그램을 제공하도록 요구받고 있다. 이러한 시점에서 교수의 평가거부 성향은 실제적인 의미 있는 평가체제를 마련할 수 있도록 적극적 대처 의식으로 전환되지 않으면 안 된다.

V 결론: 경쟁을 초월하여

우리는 경쟁문화 속에서 살아가고 있다. 경쟁문

화를 지배하고 있는 '경쟁'의 양식은 그 '경쟁' 바로 그 자체가 신체적 정신적, 정서적 사회적 건강에 부정적 영향을 미친다는 증거가 분명히 있음에도 불구하고 보편화되어 있다.

교수경쟁력 제고는 접근방법에 있어서 경쟁과 협력의 조화로운 방향에서 이루어져야 한다. 협력과 경쟁은 이율배반적 관계에서 이해될 성격의 것이 아니다. 플러스 섬의 경쟁이 이루어질 수 있도록 해야 하며, 경쟁을 초월한 협력 연계체제 구축을 지향하고, 구성원 모두의 자율적 의도적 경쟁의 구조의 틀을 구축해 갈 수 있도록 해야 할 것이다.

이제 교수의 권위와 자율성을 훼손시키지 않는 범위에서 교수경쟁력을 극대화할 수 있는 경쟁구조의 틀을 준비해야 할 과제를 안고 있다. 이러한 '경쟁을 초월하여 경쟁력을 극대화할 수 있는 새로운 제도'를 성공적으로 도입 정착할 수 있도록 하기 위해서 우리가 간과해서는 안 될 것이 있다. 즉, 그것은 우리 교수들이 경쟁의 무풍지대 속에서 낭비와 비효율로 질타를 받아왔던 지난날들을 반성하고, 변화하는 미래지향적 기준에 비추어 오늘을 평가함으로써 자기 껍질 속에 갇혀 있는 도피성 의식으로부터 벗어날 수 있어야 한다는 점이다. **■**

정영수

서울대학교 사범대학을 졸업하고, 동 대학원에서 교육행정을 전공하여 교육학 석사와 박사 학위를 받았다. 한국교육개발원 연구원, 동이대학교 교수, 한국대학교육협의회 정보자료부장 겸 자문 교수, 충북대학교 교무처장을 역임하고 현재 충북대 교육학과 교수로 재직중이다. 주요 논문으로서 교육행정연구방법론, 교육행정 평가론, 교사교육론 외 다수가 있다.