

# 대교협에 대한 기대와 요구

● ● ● 정 영 수 | 충북대학교 교육학과 교수

우리나라의 대학이 ‘크고 살아 있으며, 힘 있고 창조적인’ 대학이 될 수 있도록 대교협은 ‘큰’ 역할을 수행해야 한다. 공인된 질적, 전문적 대학평가 관리기구로서 대학 발전을 저해하는 정치적 세력에 대한 합법적 보호 대처기구로서 자리해야 하며, 대학의 문제를 해결하는 사회적 조정 기제로서의 역할을 수행할 수 있어야 한다. 아울러 대학 현장의 목소리를 가감 없이 경청하고 과소평가하지 않아야 할 것이다.

## I. 들어가며

한국대학교육협의회(이하 대교협)에 거는 대학의 기대는 무엇인가? 그리고 대교협에 대한 대학의 요구는 무엇인가? 이 같은 질문에 대한 답은 그리 간단하지 않다. 대학의 기대와 요구란 대교협을 바라보는 시각에 비추어 볼 때 다양하게 표출될 수 있기 때문이다. 이 글은 결국 대교협에 대한 ‘대학’의 기대와 요구라기 보다는 대학 구성원의 하나로서 대교협에 대한 ‘나’의 기대와 요구를 써 내려간 글이라고 보아야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 이 글이 대학이 대교협을 바라보는 시각이라고 해도 크게 잘못된 것은 아니라고 말하고 싶다. 왜냐하면, 필자는 대교협의 역할과 기능에 대해 관심을 가져왔으며, 또한 지금까지 대학 구성원의 대교협에 대한 인식 경향을 여러 통로로 접할 기회를 가져본 경험이 있는지라, 이 글을 대학 구

성원들의 인식의 한 단면이라고 생각해 볼 수 있기 때문이다.

이제 대교협은 24주년을 맞이하여 이미 청년기에 접어들었다. 실상 지금까지 한국 고등교육의 발전 배경에 이리저리한 형태로 대교협의 역할이 크게 한 부분을 차지하고 있었다. 이 같은 대교협의 대학 발전을 위한 방향 제시의 역할에 대하여 대학 구성원의 한 사람으로서 감사한다. 아울러 열악한 대교협의 조직과 운영 여건하에서도 지속적인 대학평가를 통하여 대학의 발전을 유도하고, 한국 대학의 현주소를 파악할 수 있도록 해 주었다. 이 점에서 또한 대교협의 공헌도를 높이 인정하고 싶다. 지금까지 대교협의 위상이 우리나라에서 유일한 공인된 대학평가기관으로 자리잡아 왔고, 대학 간 파트너십을 통하여 한국 대학의 발전에 크게 이바지해 왔다는 점을 높이 평가하고 싶다.

그럼에도 불구하고, 오늘의 한국 대학들은

대교협의 기능과 역할에 대해서 만족할 만한 평가를 내리는 것 같지는 않다. 대교협의 위상에 대해 무관심하거나 대교협의 역할에 대해 과소평가하는 경우가 적지 않은 것 같다. 이를 테면, 대교협이 단지 대학 총장들이 모여 만든 협의체에 불과하여 대학교수들에게 직접적으로 도움이 되는 것이 없다고 여긴다거나, 대학 평가의 기준이 대학의 현실에 부적합하다는 이유를 들어, 대교협의 활동을 현실과 거리가 먼 활동으로 간주하기도 하며, 나아가서 대교협의 활동을 정부의 고등교육 정책을 정당화하는 도구에 불과하다는 인식도 없지 않다.

## Ⅱ. 대교협에 대한 인식과 해결과제

왜 그간의 대교협의 활동상이 그렇게 과소 평가되거나 왜곡되어 받아들여지는 것일까? 필자가 지금까지 알아왔던 대교협은 연구원 직원들 모두 그다지 풍족한 근무 여건을 갖추고 있지 않은 형편에서도, 열정을 갖고 최선의 노력을 다하는 수준 높은 기관의 하나임이 분명하다. 이 기관은 연간 예산을 획득하기 위한 활동을 하는 데에서부터 적지 않은 장애 요인을 극복하면서 최선의 예산 규모를 확보해야 하는 야생적 기관의 성격을 띠고 있다. 평상시 대교협의 예산 규모 또한 대교협의 활동을 적극적으로 펼치고 대학 구성원의 요구를 충족 시키기에 여간 부족한 것이 아니다. 게다가 우리나라에 존재하는 대학에 대한 유일한 평가 기구로서 대교협에 대한 일반적 인식이 그다지 호의적인 것만도 아니다. 게다가, 대교협 자체적인 조직과 인사의 문제 또한 충분한 전문성에 따른 인사가 이루어지기 어려운 여건인 것으로 보이며, 구성원들 간 직무 성과에 따른 보상이 공정하지 않다는 인식에 따라, 구

성원의 불만 요소가 잠재되어 있을 가능성도 배제하기 어렵다.

이 같은 근무 조건하에서도, 대학평가 사업을 중심으로 각종 대학 발전을 위한 정보 제공 및 대학의 경쟁력 있는 방향을 제시하기 위한 연구 노력, 그리고 대학 구성원의 선진 의식 함양과 새로운 시대의 앞서가는 대학을 열어가기 위한 반성적 학습과 교육 훈련 기회의 제공 등 주요 대교협의 사업을 전개해 온 대교협의 활동상이 왜 그다지 좋은 평판을 얻지 못하는 것인지 재점검해 볼 수 있어야 한다.

현 시점에서 대학인들이 대교협의 사업을 평가하는 데는 상당한 편견과 오류가 함축될 수밖에 없는 평가상의 한계가 있지만, 대교협의 미래상을 재정립하기 위하여 대교협의 자화상을 있는 그대로 보기 위한 노력은 매우 의의 깊은 일이라 하겠다.

다음은 대교협이 안고 있는 문제와 더불어 대학의 대교협에 대한 기대와 요구 차원에서 몇 가지 과제를 생각해 보고자 한다.

첫째, 대교협이 대학 환경 변화에 적절히 대응할 수 있고 대학 사회를 선도할 수 있는 강력한 조직 및 학습 체제를 갖추고 있지 못하다는 사실에 주목할 필요가 있다. 지금까지 대교협은 실제 대학에 유용한 지식 정보를 제공해주는 데 한계가 적지 않았다. 또한 대교협의 조직 편제상 미래지향적 경영 기준을 충족시키는 조직 편제를 갖추지 못하고, 구성원 전체의 참여와 의욕을 불러일으키는 학습 조직으로서의 체제를 갖추지 못함으로써 새로운 지식을 창출하고, 대교협의 앞서가는 모습을 보이는 데 미흡하였다. 이제 대교협이 지식기반 사회의 대학을 선도할 수 있기 위하여 먼저 자체적으로 새로운 학습 조직 체제를 갖추지 않

으면 안 된다. 대교협이 갖추고 있는 지식과 정보 관리 체제로서 대학 구성원의 요구에 신속하게 대응할 수 있도록 호울릭 네트워크(holic network)경영체제를 갖추어 갈 수 있어야 한다. 또한 고등교육 관련 지식과 정보를 찾아내고 재처리, 가공하여 학생 수요자의 요구에 맞는 효율적인 지식정보 상품을 마련할 수 있어야 할 것이다.

둘째, 우리나라의 대학의 발전에 실제적인 도움을 주고 길잡이 역할을 담당하기 위하여 대교협의 역할에 대한 기본 철학을 재정립하고, 대교협이 대학 환경의 변화에 따른 시대적 요청에 부응하는 길잡이 역할을 할 수 있도록 비전(vision)과 미션(mission)을 확실히 해야 할 것이다. 예컨대, 지금까지 대학 이념의 현실 적합성에 관한 논의가 심심치 않게 이루

대학의 특성을 살릴 수 있는 다양한 발전 모형을 적용하고 실천해 갈 수 있도록 지원하고 대학 자체의 평가 체제의 체계성 및 효율성을 제고할 수 있도록 대학 자체 평가 체제의 합리적 운영을 위한 지원 및 컨설턴트 기능을 수행해야 한다. 대교협이 대학 사회에 실제적 도움을 줄 수 있을 때, 대교협의 위상이 확립될 수 있고, 나아가서 대학의 자발적인 협력과 참여가 촉진될 수 있을 것이다.

어져 왔다. 이러한 논의들은 대학의 본질적 이상과 대학의 경쟁력을 마치 이율배반적인 것으로 파악하는 경향이 있다. 마치 대학의 본질적 가치를 강조하는 것을 시대에 뒤쳐진 생각으로 간주하는가 하면, 심지어 대학의 경쟁력을 강화하는 데 걸림돌이 되는 것처럼 인식하는 경향도 없지 않았다. 그러나 시대가 변화한다고 하여 대학의 본질이 변화되었다는 생각

은 올바른 생각이라고 할 수 없다. 대학의 교육 연구 환경이 변화되었고, 교육의 방법과 기술이 변화되었음은 두말할 나위 없다. 그러나 삶의 본질적 자세와 삶의 본질적 가치가 도구적·수단적 가치에 의해 대체되었다고 보는 것은 잘못된 인식이다. 대학이 진리를 탐구하는 본래의 목적을 실용적인 가치로 대체하고, '행하기 위해 배우는 것'을 유일한 지상 목표로 인식하는 것은 대학의 본질을 보는 패러다임 인식의 오류에서 비롯된 것이라 할 수 있다. 지금까지 대교협이 국제경쟁력 있는 '앞선' 대학의 모형을 제시해 왔다는 점에 대해서 기여한 바 적지 않았지만, 여기에 머물러서는 안 된다. 여전히 대학의 이상과 본질에 대해 깊은 통찰과 안목을 지니고 대학 사회의 발전을 이끌어갈 수 있는 지도성을 발휘할 수 있어야 한다. 경쟁력을 갖추기 위한 방법과 접근에 있어서 최첨단의 새로운 접근을 찾는 일은 또 하나의 별개의 차원이다. 본질을 외면하고 수단을 강조하는 것은 마치 '낮의 날을 세우지 않고 벼를 베려는' 자세와 마찬가지로 할 수 있다.

셋째, 대교협은 새로운 대학 환경의 변화에 따라, 새로운 대학의 역할 모형을 보여주고, 이에 따라 종래의 대학종합평가를 새로운 관점에서 그 기본 틀을 재구성하고자 노력해 왔으나, 대학종합평가의 내용과 형식의 측면에서 실질적인 대학의 변화를 유도할 수 있는 새로운 변화의 내용을 담는 데 실패했다. 대교협이 출범할 당시 대교협의 대학종합평가는 우리나라 대학의 현주소를 확인하고, 국제화 시대의 우리나라 대학의 위상과 질적 수준을 제고하는 데 초점을 두고 시행된 것이다. 이러한 대학종합평가는 우리나라의 대학의 현실을 직시하고,

대학의 발전적 변화를 촉진하는 데 초점을 두고, 평가의 이념을 설정해 왔다. 대학종합평가가 시행되어 온 이래, 대학종합평가가 우리나라 대학의 발전에 크게 기여를 해 왔다는 점은 주지할 만하다. 그러나 종합평가 인정 근거 및 기준, 종합평가 모형, 절차, 제도적 활용 방안 등에 대한 비판이 그치지 않았다. 또한 지금까지 제도 운영의 취약점을 보완하기 위한 연구가 이루어져 오기는 했지만, 대학 환경의 변화에 따른 평가 기능의 적합성에 관한 논쟁은 여전히 남아 있다. 이러한 점은 대학종합평가의 성격을 재검토해야 할 필요성을 말해 주는 것이라 할 수 있다.

넷째, 대학의 발전을 위한 사업의 중요성에 비추어 볼 때, 대교협에 대한 대학 측의 기대와 요구는 점진적으로 확대되어 간 반면에, 대교협의 성공적 사업을 위한 대교협에 대한 지원 규모는 상대적으로 영세했다. 대교협의 사명은 대학의 질적 개선을 유도하고, 교육과 연구, 그리고 사회적 봉사의 책임을 다할 수 있도록 유도하고, 대학의 사회적 책무성과 공공성을 자각하고 이를 실현할 수 있도록 하기 위한 노력을 촉진·유도하며, 대학기관의 특성화를 유도하고, 대학 나름의 특색 있는 프로그램이나 교육과정을 운영하도록 유도하는 데 초점이 있다. 그러나 대교협의 종합평가는 현실적으로 대학의 현상 유지의 차원에서 기여해 왔을 뿐, 대학의 질적 수월성이라든가 국제경쟁력 있는 미래지향적 대학으로의 체제 발전에 기여하지 못해 왔다. 무엇보다도 평가를 받는 대학의 요구를 충족시키는 데 한계가 있었고, 대학 구성원의 반발을 적지 않게 불러일으켰다는 점을 간과할 수 없다. 지원 규모의 영세성은 대교협 자체의 활동 여건을 위축시킬 뿐 아니라, 사업

활동의 정치적 의존성을 가중시킬 가능성이 높다. 이러한 점은 대학 사회의 지지도를 확보하는 데 걸림돌로 작용해 왔다. 이러한 점에서 대교협은 대교협 활동 사업에 대한 지원 규모를 선진 외국의 수준에 도달할 수 있도록 지속적으로 확대해 나가야 할 숙제를 안고 있다.

다섯째, 새로운 시대의 대교협은 이전과는 다른 확대된 기능과 역할이 요구됨에 따라, 지식기반사회의 지식 정보 관리 체제를 갖추어야 할 필요에 직면하고 있다. 즉 대교협의 대학의 국제적 동향 관련 자료뿐 아니라, 대학평가 결과에 관한 정보 자료를 체계화하고, 대학 발전을 위한 지금까지의 경험(know-how)을 이론화하여 데이터베이스화 하고, 언제든 필요하면 대학에서 활용할 수 있도록 대학평가 자료 및 정보의 지식은행 체제를 갖추어갈 수 있도록 해야 할 것이다. 아울러, 대학종합평가에 관한 대학 자체의 평가 자료를 지속적으로 대학교육협의회의 정보자료실 또는 관련 부서에 제출하여 수시로 입력할 수 있도록 함으로써 언제든 평가의 필요 시에 활용하여 평가가 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다. 이러한 대교협의 기능은 정보화 지식기반사회의 특성에 적합한 형태의 기능이라 할 수 있다. 또한 대학에 불필요한 부담을 일시적으로 부과했던 종래의 평가방식에 대한 새로운 대안적 대학평가의 방식으로 도입할 만한 방식이라 할 수 있다. 대학이 자율적으로 자신의 대학의 특성을 살릴 수 있는 다양한 발전 모형을 적용하고 실천해 갈 수 있도록 지원하고 유도하는 대학 종합 정보 관리 체제를 갖추어 갈 수 있어야 할 것이다. 아울러, 대학 자체의 평가 체제의 체계성 및 효율성을 제고할 수 있도록 대학 자체 평가 체제의 합리적 운영을 위한 지원 및 컨설팅 기능을

수행할 수 있도록 하며, 대학 경영 진단의 일부 기능을 부과할 수 있도록 해야 할 것이다. 대교협이 대학 사회에 실제적 도움을 줄 수 있을 때, 대교협의 위상이 확립될 수 있고, 나아가서 대학의 자발적인 협력과 참여가 촉진될 수 있을 것이다.

여섯째, 대교협이 독립적이고도 자율적인 대학평가의 주무 기관으로서의 권위를 확립해 갈 수 있도록 해야 한다. 대교협이 대학의 자율성을 보장하기 위한 기구로 만들어지고 조직된 기구라는 점을 간과해서는 안 된다. 대교협은 대학평가의 인정, 불인정, 조건부 인정 등의 판정만을 하는 기능에 그쳐서는 안 된다. 현재 교육당국은 평가의 지식 기술 체계를 축적시켜 온 대교협의 평가 결과를 적극적으로

대교협이 공인된 질적 전문적 대학평가 관리기구로 발돋움하기를 기대한다. 대교협이 대학의 실정을 있는 그대로 파악할 수 있는 질적, 양적 분석 평가체제를 갖추기 위해 노력하고, 고등교육 정책의 이론과 실제에 관한 종합적 지식 정보체제를 갖춘 우리나라 고등교육 관련 지식 정보, 그리고 인적자원 개발의 산실이 되어 줄 것을 기대한다.

활용하지 못하고 정부는 나름대로 별도의 평가위원회 내지 평가기구를 위촉하여, 단기간에 만들어진 평가도구에 의해 별도의 평가를 하고 있는 실정이다. 이제는 보다 적극적으로 대학을 선도하는 공식적 기구로서 대교협의 기능을 확대하고 권위를 부여하며, 정부 부처 또는 타 대학평가 관련 기구들의 대학 관련 평가에 관하여 적절성을 판단해 줄 수 있는 메타

평가기구로서의 기능을 담당해야 할 필요가 있다. 이러한 권위를 인정받을 수 있도록 정부는 공식적 권위를 부여하고, 대학평가의 분야별로 대학평가의 담당 기구를 무엇으로 할 것인지를 검토하고 분야별로 적절한 평가 기능을 수행할 수 있는 기관을 별도 지정하여 별도의 단체나 기관이 임무를 수행할 수 있도록 권한을 부여할 수 있어야 할 것이다. 아울러 전문 분야별로 평가를 할 경우, 전문 분야별 평가 전담 공인기구가 있을 경우, 평가 공인기구를 적극 활용할 필요가 있다. 또한, 대교협의 기본 운영비를 국고 예산으로 지원할 수 있도록 법제화해야 할 것이다.

현행 대교협의 대학종합평가는 평가 인증 기능만을 수행하고 특별한 행·재정 지원을 하고 있지 않은 반면, 교육인적자원부 대학평가는 평가 결과를 가지고 재정을 차등 지원하는 자료로 활용하고 있다. 한편, 언론기관 평가의 경우는 단순히 평가에 머물지 않고 그 결과를 서열로 매겨 발표하고 있다. 대학평가를 주관하고 있는 언론에서 대학평가의 목적을 학생과 학부모에게 대학에 대한 올바른 대학의 정보를 제공하고, 대학에 공정한 경쟁의 원리를 도입해 대학 개혁을 선도한다는 것으로 설정하였다. 대교협의 경우, 대학평가의 권위를 확보할 수 있도록 대학평가의 결과를 각종 정부 재정 지원과 연계 활용할 수 있는 방안을 적극 검토해야 할 것이다.

### Ⅲ. 나가며

결론적으로 대학이 바라보는 기대와 요구를 요약 제시하고자 한다.

첫째로, 대교협의 신입 사무총장에 대한 기대가 그 어느 때보다도 크다. 우리나라 대학들

이 ‘살아 있는(대학 정신을 되살리고)’, ‘크고(진리 탐구의 자세를 중시하는 산지식의 산실로서)’, ‘힘 있는(비교우위의 경쟁력 있는)’, ‘창조적인(자율적이고도 정직한 대학 문화가 정착된)’ 대학이 될 수 있도록 대교협의 ‘큰’ 역할을 기대한다.

둘째로, 대교협이 공인된 질적·전문적 대학 평가 관리기구로 발돋움하기를 기대한다. 대교협이 대학의 실정을 있는 그대로 파악할 수 있는 질적·양적 분석 평가 체계를 갖추기 위해 노력하고, 고등교육 정책의 이론과 실제에 관한 종합적 지식 정보 체계를 갖춘 우리나라 고등교육 관련 지식 정보, 그리고 인적자원 개발의 산실이 되어 줄 것을 기대한다.

셋째, 대학 발전을 저해하는 정치적 세력에 대한 합법적 보호 대처기구로서의 역할을 다해 줄 것을 기대한다. 대교협 활동의 정치적 예측성을 탈피하기 위하여 재정 확보를 위한 법적 교부율을 조속히 설정할 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 대학의 문제를 해결하는 사회적 조정 기체로서의 역할을 수행하고, 두 가지 정책의 실패, 즉 시장경쟁 위주의 정책 실패와 국가주도 정책의 실패를 극복할 수 있는 대안을 마련

하고 정부의 거버넌스에 주도적으로 참여할 수 있기를 기대한다. 아울러, 대정부 간, 대학 간 파트너십과 네트워크를 통한 대학발전의 시너지 효과를 극대화할 수 있기를 기대한다.

마지막으로, 대학 현장의 목소리를 가감 없이 경청하고, 과소평가하지 않기를 바란다.

모든 대학의 문제를 경쟁을 통해서 해결하려는 자세는 온당치 못하다. 경쟁력을 극대화하는 방법이 반드시 경쟁을 붙이는 것이 아님을 인식할 필요가 있다. 전문가로서 대학 구성원의 자존심을 존중해 주기를 바라고, 대학 구성원의 느낌을 있는 그대로 인정해 주기를 희망한다. **정영수**

#### 정영수

서울대학교 사범대학을 졸업하고 동대학원에서 교육행정을 전공하여 교육학석사와 박사학위를 받았다. 한국교육개발원 연구원, 동아대학교 교수, 한국대학교육협의회 정보자료부장(파견), 미국 메사추세츠대학교와 위스콘신대학교 교환교수, 충북대학교 교무처장, 한국교원교육학회장을 역임하고, 현재 충북대학교 교육학과 교수로 재직 중이다. 저서로는 『교육행정연구법』, 『교육행정평가론』, 『교사론』 외 다수가 있다.