

연구논문

대학행정조직의 성과평가 과정분석을 통한 성과평가 개선 방안 탐색: 지방 국립 S대학 사례를 중심으로

이 영 찬*
오 세 희**

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 선행연구 검토
- III. 연구의 분석틀
- IV. 대학행정조직의 성과평가 현황 및 문제점
- V. 대학행정조직의 성과평가 개선 방안
- VI. 요약 및 결론

〈 요약 〉

본 연구는 대학의 경쟁력을 좌우하는 제4의 요소로서 대학행정의 중요성을 파악하고, 대학행정조직의 성과평가 과정 분석을 지방 국립 S대학 사례를 통해 실제 이루어지고 있는 성과평가 현황 및 문제점을 살펴보고 대학행정조직의 성과평가 및 성과관리 개선방안을 탐색하였다.

대학 내 행정조직의 성과평가 과정이 합리적이고 객관적인 절차에 따라 이루어지는 듯 보이지만 실제로는 평가계획수립에서 평가활용단계에 이르기까지 각 단계별로 평가단위의 선정, 성과지표의 설정, 평가위원회의 구성 및 운영 등의 과정에서 평가에 참여하는 평가주관기관 및 평가대상기관의 이해관계가 개입된다.

따라서 성과평가의 본래 목적인 조직의 생산성을 극대화하는 합리적인 평가시스템을 도입하기 위해서는 평가단위(unit of evaluation)의 합리적 구분, 평가도구의 시스템화, 합리적 성과지표의 설정, 평가위원회 구성의 공정성, 평가결과의 적극적 활용, 평가목적에 대한 최고의사결정권자의 올바른 인식과 리더십이 필요하다.

[주제어: 성과평가, 대학행정조직, 성과관리, 국립대학]

* 교육과학기술부 서기관(heroica@hanmail.net).

** 인제대학교 행정학과 부교수(shoh@inje.ac.kr).

I. 서론

21세기 지식기반사회에서는 창조적 인재양성의 중요성이 점점 증대되고 있다. 이러한 맥락에서 Richard Florida(2002, 2005)는 창조적 변화를 주도하는 창조적 계급의 출현을 언급하면서 창조적 계급의 중심지로서 대학을 언급한 바 있다. 즉 대학은 창조적 인재 양성의 산실이며 동시에 창조적 변화를 주도하는 중심기관으로서 중요한 역할을 수행하고 있다. 따라서 대학의 경쟁력을 강화하는 것은 국가와 도시의 경쟁력을 강화하는데 중요한 밑거름이 된다.

그러나 현실은 학령인구의 감소, 교육시장의 개방, 대외 경제여건의 악화 등으로 대학의 경쟁력이 심히 위협받고 있다. 이러한 위기를 극복하기 위해 대학의 경쟁력을 제고하고 대학이 제공하는 교육 및 연구서비스의 질을 제고하기 위한 방안을 모색하는 것은 매우 중요한 과제라 할 것이다.

그렇다면 대학의 경쟁력을 좌우하는 핵심적인 요소는 무엇이며 이러한 핵심요인을 극대화하기 위한 방안은 무엇인가? 일반적으로 대학 경쟁력의 3대 요소로 우수한 학생과 교수진, 풍부한 재원을 들 수 있다. 이러한 측면에서 삼성경제연구소 역시 대학 생존을 위한 핵심적인 요소로 지속적인 학생충원과 배출, 우수한 교수진의 구성 그리고 대학운영에 필요한 재원의 확보(류지성 외 2006)를 제시하고 있다.

그러나 이러한 3가지 요소는 대학 경쟁력을 좌우하는 필요조건이지만 충분조건이라고 보기는 어렵다. 이러한 3대 핵심요소를 연결해주고 관리해주는 제4의 요소가 필요한데 그것이 바로 대학의 행정조직이다. 이 제 4요소로서의 대학행정조직은 앞서 언급한 3대 핵심요소와 달리 대학 내부의 성장 동인이라고 할 수 있다. 왜냐하면 한국사회에서 우수한 학생과 교수진, 재원의 문제는 대학이 가지고 있는 기존의 사회적 평판과 가치에 따라 그 양과 질이 결정되지만 대학행정은 대학 자체의 혁신 의지와 노력여하에 따라 변화할 수 있는 부분이기 때문이다.

따라서 대학의 경쟁력 제고를 위해서는 대학행정의 생산성을 제고시키는 노력이 선행되어야 하며, 이를 위해 대학행정조직의 성과를 측정하고 관리하는 성과평가가 합리적으로 이루어져야 할 것이다.

본 연구에서는 이러한 대학행정조직의 성과를 측정하고 관리하기 위해 시행

되고 있는 대학행정조직의 성과평가 과정을 분석하고, 이를 바탕으로 대학행정조직의 성과관리를 좀 더 체계적으로 진행할 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 지방 국립 S대학의 성과평가 사례를 중심으로 연구를 진행하고자 하며, 동 연구가 대학의 혁신과 지속적인 발전방안을 모색하는 데에도 중요한 밑거름이 될 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구의 검토

1. 대학행정의 특성

대학행정의 본질은 대학의 존립목적인 교육 및 연구역량을 지원하는데 있다. 대학은 설립목적이 양질의 교육서비스 제공에 있고, 또한 고도의 공공성을 요구받기에 다양한 법규에 의해 규제되고 있다(이동규, 2001). 대학행정을 규제하는 대표적인 법령은 고등교육법 및 동 법 시행령, 국립학교설치령, 대학설립운영규정, 사립학교법, 교육공무원법 등이 있으며, 학내에는 학칙을 중심으로 부속시설 및 연구시설의 운영규정, 각종 위원회 운영규정, 교원인사 및 업적평가규정, 연구비관리규정 등에 의하여 대학행정이 이루어지고 있다.

이러한 대학행정은 일반적인 교육행정¹⁾과 몇 가지 다른 특성이 있다. <표 1>에서 보는 바와 같이 일반 교육행정과 대학행정은 목적 및 기능, 조직구조 및 구성원, 고객, 의사결정과정, 산출물, 재정 및 회계 등의 측면에서 그 차이점을 찾아볼 수 있다.

즉 <표 1>에서 보는 바와 같이 대학행정은 그 목적이 대학의 교육 및 연구역량 제고에 있으며, 조직구조는 대학 본부와 단과대학 및 부속시설로 이루어져 있고, 각 조직의 구성원은 보직교수로 불리우는 처장 및 단과대학 학장을 중심으로 일반 공무원과 기성회직원 그리고 행정을 담당하는 조교로 구성되어진다.

1) 교육과학기술부 및 교육청 등에서 실시되는 행정을 의미한다.

〈표 1〉 대학행정과 교육행정 비교

구 분	대학행정	일반(교육)행정
목적 및 기능	대학의 교육 및 연구역량 제고를 위한 행재정적 지원	학생 학부모 교사의 교육 만족도 제고를 위한 교육시스템 개선/구축
조직 구조	본부(처,과), 단과대행정실, 부속시설	실,국,과,팀
최고관리자	총장/학장/처장/이사장	장관/교육감/교육장
조직 구성원	교수/공무원/기성회직원/조교	공무원/장학관(사)/연구관(사)
고객	대학생/교수	일반 시민(학생, 학부모, 교사)
의사결정방식	주요 의사결정은 위원회 일상적인 경우 계선 보고	관료제적 계선/계층적 의사결정구조/ 주요 사항은 위원회 자문
산출물/성과(업무)	연구지원, 교수학습지원, 시설개선, 학생선발관리, 취업촉진, 행사지원,	정책/지침/규정 및 법률/제도/재정지원/시설구축
재정 및 회계	일반회계/산단특별회계/기성회계	국비/지방비 일반회계(특별회계)

이러한 조직구성은 대학의 행정조직이 고객집단이라고 할 수 있는 대학의 교수사회와 학생사회를 연결하는 매개체 역할을 하고 있다는 사실을 엿볼 수 있다고 하겠다.

대학 내 주요 의사결정은 일상적인 업무를 제외하고는 각종 위원회를 통해 결정되는데 기획위원회, 재정위원회와 같은 상설위원회 외에 수시로 위원회를 구성하여 대학 내 의견을 조율하고 보고서 작성 등 정책연구를 수행한다.

회계에 있어서는 현재 정부 차원의 대학재정회계법이 논의되고 있으나, 지금까지는 통상적으로 일반회계와 기성회계 그리고 연구비를 관리하는 산학협력단 특별회계를 운영·관리 하고 있다.

2. 대학행정조직의 구조

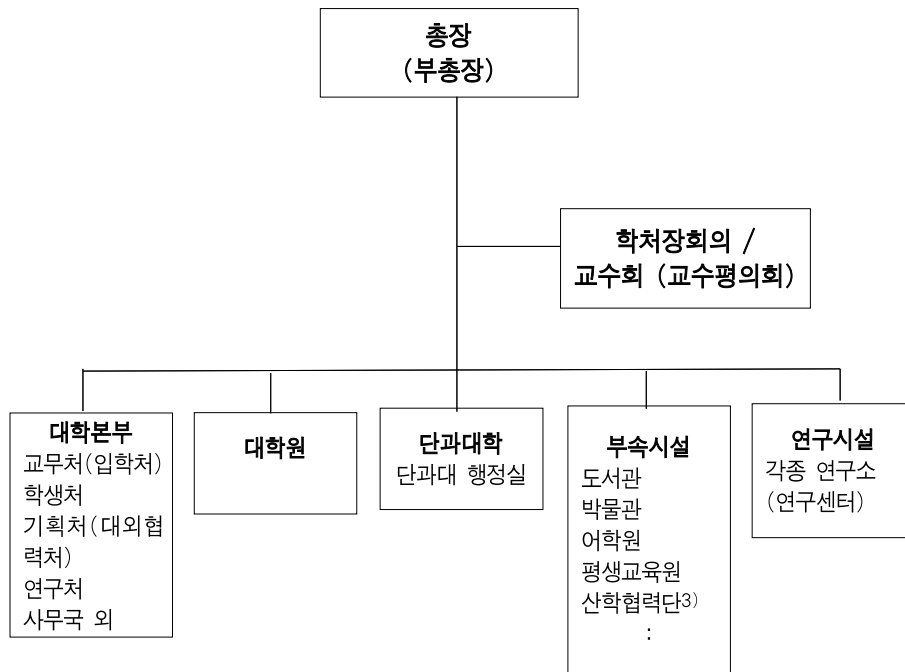
대학설립운영규정 제4조에는 교육기본시설과 지원시설 연구시설 및 부속시설을 두도록 규정하고 있으며, 국립학교 설치령 제9조에는 대학의 하부조직으로 사무국 또는 행정본부와 처 및 실을 두도록 규정하고 있다. 이러한 법령상의 규정에 의거하여 대학 내 주된 행정은 국립대학의 경우 총장을 중심으로 대학본부와 부속시설 및 단과대학 행정실에서 이루어지고 있다. <그림 1>은 관련 법령과 대학의

실제 조직도를 참조하여 각 대학의 일반적인 대학행정조직을 표현한 것이다.

이러한 대학행정의 조직구조가 일반적으로 통용되는 대학행정조직이라 할 수 있는데 최근 대학경영의 실패는 불합리한 행정조직체에 기인한다고 하면서 대학 행정 환경의 변화에 따른 대학행정조직의 변화가 필요하다는 지적이 제기되고 있다. 즉 대학시장 개방 및 학생 인구 감소에 따른 교육서비스 체제의 정비 등을 위해 대학행정조직이 수평적이고 고객지향적인 직무중심 편제로 바뀌어야 한다는 것이다(노진택·김정완, 2008).

대학행정조직이 대내외 환경 변화에 빠르게 적응하기 위해서는 유연한 조직 구조가 필요한 것은 사실이나, 대학의 의사결정구조가 위원회를 중심으로 매우 탄력적이고 유연한 조직구조 하에서 진행된다는 점을 볼 때, 교무, 학생, 기획, 연구를 중심으로 단과대학 행정실을 연결하는 구조로 되어있는 현행 행정조직의 장점 역시 고려되어야 할 것이다.

〈그림 1〉 대학 행정 조직도(예시)²⁾



2) 본 연구에 사용된 행정조직도(예시)는 서울대, 순천대, 전남대, 고려대, 성균관대, 인제대 등 국·사립대학의 대학행정 조직도를 분석하여 공통조직을 중심으로 작성하였다.

앞서 살펴 본 대학의 행정조직 중에서 대학행정의 중심을 이루고 있는 대학 본부의 역할 및 기능에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보면 대학본부는 주로 교무처, 학생처, 기획처, 사무국, 산학협력단(연구처) 등으로 크게 구분되는데 부서별 주요 업무⁴⁾는 다음 <표 2>에서 보는 바와 같다.

<표 2> 부서별 주요 업무

부 서		주요 업무
교무처 (입학처)	교무과	대학, 대학원, 학부, 학과 및 과정의 설치, 폐지 입학시험(편입학, 특례입학 포함)등의 관리 교육과정의 편성 및 조성 교원 정원 및 인사 관리 학생 정원 관리 학사일정 수립 및 조정
	학사지원과	입학, 재입학, 편입학, 복학, 제적, 졸업, 학적조치, 학적부 관리 및 제증명 발급 수업시간표 편성 / 수업 운영 및 관리 / 수강신청 강의시간 및 강의계획서 관리 학점 및 성적관리 졸업논문 심사 및 졸업시험 관리
학생처	학생지원과 (종합인력개발센터)	학생 행사 관리 및 지도 학생신분증 및 통학증 발급 학생활동 지도 / 학생 상벌 학생회 등 학생자치기구 운영지도 취업상담 및 취업지원
기획처 (대외협력처)	기획과 (국제교류센터)	대학발전 및 학사운영에 관한 종합발전계획 수립 대학 혁신 추진 업무(대학특성화, 교육개혁 등) 대학 운영에 관한 심사분석 및 대학 평가 업무 대학 종합홍보 계획 수립 및 추진 국제교류업무
사무국	총무과	문서관리 직원의 인사 관리(교원은 제외) / 직장교육 및 훈련 법령 및 제 규정 업무 당직 및 비상근무 관리 의전, 의식, 감사 / 표창 업무
	경리과	예산 편성, 자금 집행 및 결산 세입금 징수 결정 및 수납 물품관리 / 국유재산 관리
	시설과	건축시설, 토목공사, 내부설비에 관한 설계 및 공사 지도·감독 건물, 시설물의 유지보수 및 관리
산학협력단 (연구처)	연구지원과	연구계약체결 및 연구과제 수행 지원

3) 산학협력단은 연구처 조직이 확대발전한 경우가 있으며, 대학본부에 소속되어 산학연구처 등으로 운영되는 대학도 있다.

4) 부서별 업무는 각 대학에서 공통적으로 수행되는 일반적인 업무를 중심으로 기술하였다.

3. 대학행정의 의사결정 방식

대학은 크게 교수와 학생으로 구성된 조직이다. 따라서 이들의 이해관계를 조율하고 이들을 위한 행정서비스를 제공하는 것이 대학행정조직의 주된 기능이라고 할 것이다. 따라서 행정조직의 구성 역시 이러한 대학사회의 구성원들과의 의사소통을 원활히 하기 위하여 일반행정직 외에 교수와 조교 등이 행정에 참여하고 있다.

이러한 조직 구성은 일반적인 조직 구조에서 보여지는 계층제적 의사결정과 다른 특수한 형태라고 할 수 있으며, 의사결정과정에서 다양한 요인들이 상호작용을 하게 되는 원인이 된다.

특히 대학 내 의사결정 거버넌스는 주로 위원회 조직을 통해 이루어진다. 최고 의결기구인 학처장회의 또는 이사회 이지만 정책문제는 주로 위원회 중심의 운영체제에서 결정된다. 기획위원회, 학술진흥위원회, 재정위원회, 대학발전위원회 등의 상설위원회와 수시로 정부 사업 선정 등을 위한 대책위원회, 준비위원회, 추진위원회 등 임시위원회가 주요한 의사결정을 하고 행정조직은 이를 지원하는 형식을 띠고 있다. 즉 대학의 행정조직은 공식적인 계층과 의사결정 구조를 가지고 있으면서 동시에 애매모호한 보상과 제재, 구성원의 높은 자율성 등을 지니며 주요 의사결정에는 구성원 전체가 참여하는 조직모형이라 하겠다(권기욱, 1998).

한편, 이러한 위원회 중심의 운영에 대해 각각의 대학 내 위위원회가 서로 유기적인 관계를 맺지 못하고 제각각 운영될 경우 종합적인 대학발전 전략을 수립하기 어렵고 한정된 인적자원이 여러 위원회에 분산되면 효율적인 운영이 어렵기 때문에 상설위원회 보다는 임시위원회를 설치하는 것이 좋다는 지적도 있다(Babara E. Taylor, 1987).

그러나 위원회가 상설이든 임시이든 참여하는 위원들이 안건이나 의제에 대해 깊은 고민을 할 수 있는 시간적 여유나 정보의 수집에는 한계가 있다. 따라서 위원회의 효율적인 운영을 위해서는 행정직의 자료수집능력과 보고서 작성 능력이 매우 중요한 요소가 될 수밖에 없다.

즉 대학 내 주요 정책은 행정라인의 공무원이나 교직원인 아닌 교수를 중심으로 하는 위원회에서 결정되며 위원추천 등에 있어 이사장, 총장 및 보직 교수

의 영향력이 매우 중요하다고 할 수 있으나, 위원들이 검토하는 대부분의 자료는 행정조직의 담당자들이 보고서로 준비하기 때문에 올바른 의사결정을 위해서는 행정조직에 근무하는 담당자들의 역량이 절실히 요구되는 것이다.

4. 선행연구의 검토

조직의 성과를 평가하고 관리한다는 것은 효과성과 효율성 측면에서 조직 활동을 평가하고 보다 나은 가치 창출을 도와주기 위한 일련의 과정이라고 할 수 있다. 효과성은 조직의 목표 달성도를 의미하며, 효율성은 최소의 자원투입으로 산출을 극대화하는 상태를 의미한다(김중규, 1998; 윤정일 외, 2008). 또한 일반적인 성과관리의 의미를 조직의 미션에 기초한 비전이나 전략을 효과적이고 효율적으로 달성하기 위해 조직 및 개인의 성과를 체계적으로 조정·통합·환류하는 제반활동 또는 일련의 과정으로 정의하기도 한다(이윤식, 2010).

대학행정의 성과도 이와 같은 관점에서 보았을 때, 대학의 발전계획과 비전에 비추어 조직에 투입된 한정된 자원과 인력을 가지고 어느 정도의 서비스를 산출해 냈는지를 의미한다고 하겠다. 또한 대학행정의 성과를 평가하고 관리한다는 것은 효과성과 효율성 측면에서 조직 활동을 평가하고 보다 나은 가치 창출을 도와주기 위한 일련의 과정이라고 할 수 있다.

지금까지 이러한 대학행정의 성과에 관한 연구는 크게 두 가지 측면에서 이루어지고 있다. 대학교육 서비스 및 대학행정 서비스의 성과에 영향을 미치는 요인분석에 관한 연구(박종희 2007; 서인덕, 2009)와 대학에 성과평가 및 성과관리 모형을 도입하기 위한 방안 연구(김영준·라운중, 2006; Chuang Mang, 2007; 정영란 외 2008)가 그것이다.

전자는 대학이 고객인 학생과 교수진에게 보다 나은 행정 서비스의 성과를 제공하기 위하여 필요한 사항이 무엇인지, 그리고 각각의 요인이 성과에 미치는 크기가 얼마인지를 확인시켜 줌으로써 성과 평가시 고려해야 할 점을 보다 명확히 할 수 있다는 점에서 시사점을 준다고 하겠다. 후자는 성과평가 및 성과관리의 개념이 정착되지 않은 상황에서 필요한 모형과 도구를 제공해 줄 수 있다는 점에서 현실적으로 매우 유용한 측면이 있다.

특히 최근에는 일부 공공기관 및 비영리조직의 경우에서 성과향상 및 성과관리, 부서 평가 등에 관심을 갖기 시작하면서 성과평가 모형과 관련하여 민간조직에서 활용되던 성과관리 기법을 적용하려는 경향이 생기고 있다.

최근에 널리 알려진 BSC(Balanced Score card)의 경우도 영리조직에 초점을 두고 고안된 것이다. BSC는 하버드 대학의 회계학 교수인 Robert Kaplan과 컨설턴트인 David Norton에 의해 개발되어 성과측정, 전략관리, 의사소통의 도구로 활용되고 있다. 특히 종전 성과측정이 재무적 관점에 치우친 것을 수정하여 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 관점을 균형있게 바라볼 수 있게 한 것이 특징이라 하겠다(Paul R Niven, 2005;윤수재, 2005).

BSC의 경우 민간조직에서의 활용도가 높아지면서 공공기관에 활용하려는 노력이 지속되고 있으며(고영선 외, 2004; 김선명·노일순, 2005; 윤광재, 2007), 이에 따라 관련 연구들이 이루어져 오고 있다(서인덕 외, 2006). 이 경우 비영리조직이나 공공기관에서 적용되는 BSC는 재무적 성과를 지향하는 영리조직의 BSC와 달리 조직의 미션과 전략을 중시하고 고객관점이 중심을 이루는 체제로 변형되어 적용되어야 한다(김영준·라은중, 2006).

이러한 BSC의 성과관리 및 성과측정 방식은 비영리조직의 한 유형이라 할 수 있는 대학의 경우에도 많은 시사점을 준다고 하겠다. 특히 BSC에서 균형있게 강조하고자 하는 고객, 내부 프로세스, 조직원의 학습과 성장관점은 부서평가 도구를 제작함에 있어 매우 중요하게 고려되어야 할 점이다.

즉 BSC는 대학행정조직의 성과관리에서 중점을 두어야 하는 모든 분야를 균형있게 반영하고 있다는 점에서 매우 유용한 관리도구가 될 수 있다. 예컨대, 재무적 관점에서 대학 발전기금의 증가율이나 정부재정사업의 획득규모, 대학재정의 건전성 등을 반영할 수 있고, 고객관점에서 교수연구 지원 및 학생복지 향상을 위한 서비스 제공정도와 만족도를 측정할 수 있다. 또한 내부 프로세스 관점에서 행정처리의 신속성과 정확성 등을 관리 가능하고, 학습과 성장관점에서 담당자의 지속적인 자기계발과 혁신노력을 고려할 수 있기 때문이다.

이렇듯 대학행정의 성과평가 및 성과관리의 중요성이 강조되고, 이를 위한 성과관리 모형 개발이 활발히 이루어지고 있음에도 불구하고 대학에서 현실적으로 진행되고 있는 성과 평가의 실제적인 모습을 명확히 기술하고 개선방안을 도

출해 내고자 하는 연구는 찾아보기가 어렵다.

실제 대학에서 이루어지고 있는 성과평가의 모습은 수많은 기법과 모형들이 적용되고 있음에도 불구하고 평가과정 곳곳에서 정치적인 이해관계에 따라 변형된 모형으로 진행되고 있는 경우가 많음에도 이를 반영한 평가도구 개발이 이루어지고 있지 않은 것이 현실이기도 하다.

대학에서 실제 시행되는 행정조직에 대한 성과평가는 때로 부서평가라는 용어로 일컬어지기도 한다. 부서평가는 성과평가 및 성과관리의 한 형태임에 틀림없다. 왜냐하면 일반적인 근무평정이 있음에도 불구하고 조직차원의 성과를 측정하고 그 결과에 따라 금전적 보상을 달리하기 때문이다. 그러나 이러한 부서평가는 전략이나 관점 등 성과측정을 위한 목표가 불확정적이고, 성과지표의 설정이나 결과의 확정이 과학적인 과정을 거치기보다는 정치적으로 결정되는 등의 모습을 띠는 경우도 있다.

따라서 대학 행정조직의 생산성을 높이고 대학의 발전을 도모하기 위해서는 대학에서 이루어지고 있는 행정조직에 대한 성과평가 또는 부서평가에 대한 면밀한 분석이 필요하며 그에 따른 보완책이 강구되어야 한다.

이러한 현실을 감안하여 본 연구에서는 대학에서 이루어지고 있는 성과평가의 과정 분석을 통해 대학 내 성과관리의 문제점 및 개선방안에 대해 논의하고자 한다. 그리고 본 연구에서 사례 분석에 사용하고자 하는 과정분석 또는 과정평가는 평가 설계 과정이 정형화 되어 있지는 않다. 그러나 기본적으로 정책의 내용 구성, 집행 구조, 집행 과정, 환경 등을 고려하여 결과에 영향을 주는 요인을 파악함으로써 설계가능하다(정주택 외, 2007).

이러한 과정분석은 현재추진 중인 정책이나 제도의 집행과정을 검증하고 측정·기술하는 것으로 회고 지향적인 측면이 있고(이윤식, 2010), 핵심적인 평가구성 요소에 대한 명확하고 일관된 개념화가 결여되어 체계적인 과정설계가 곤란할 수 있으나, 정책의 맥락성과 행위자간 관계의 역동성을 반영할 수 있어(정주택 외, 2007) 제도의 개선 및 수정을 위해 유용하게 활용할 수 있다. 또한 본 연구는 사례연구의 일반적인 한계라 할 수 있는 일반화의 문제점이 제기될 수 있는데, 특히 사례가 지방 국립대학에 국한되어 거점 국립대학에서의 성과평가과정 또는 사립대학의 성과평가과정에 일반적으로 적용하는데 한계가 있을 수 있다.

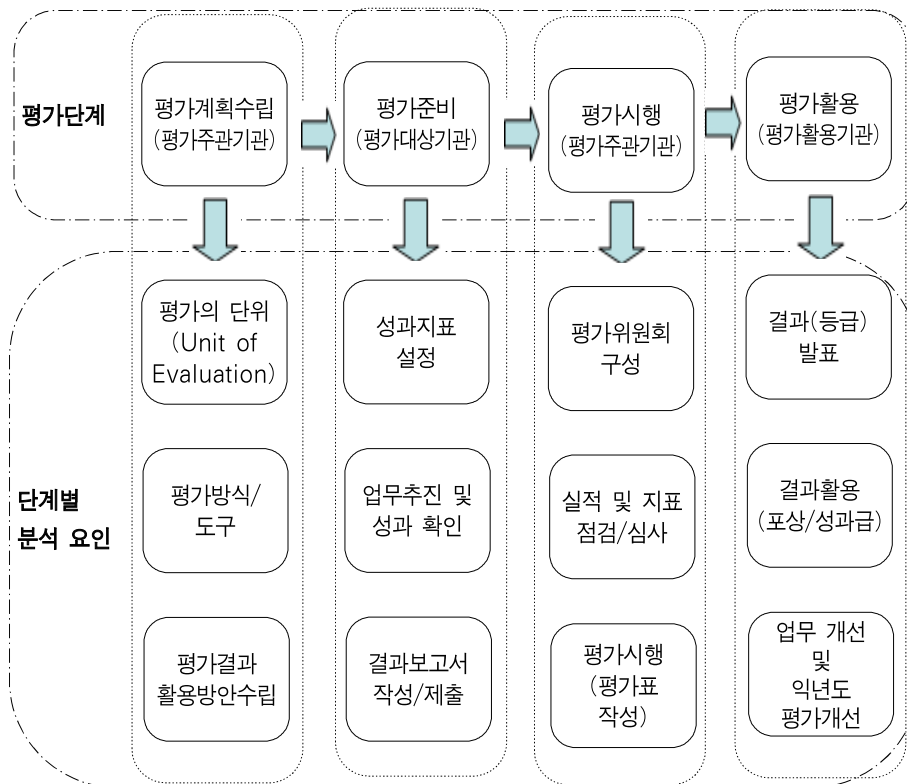
따라서 추후 다양한 대학의 사례들이 축적되어 사례간 비교·분석할 기회가 제공 되는 것이 필요할 것이다.

III. 연구의 분석틀

대학에서 이루어지고 성과평가 또는 부서평가의 실재를 체계적으로 분석하기 위하여 본 연구에서는 평가 단계별로 4단계를 구분하고 각 단계별로 분석요인을 추출하여 <그림 2>와 같이 총 12개의 분석요인을 설정하여 분석하고자 한다.

아래의 분석틀은 대학에서 각 행정조직의 부서평가를 위해 시행되는 업무 흐름을 참조하여 각 평가단계별로 평가결과에 영향을 주는 핵심요인을 추출한 것

<그림 2> 대학행정조직에 대한 부서평가(성과평가)과정 분석틀



이다. 부서평가과정의 핵심요인은 지방 국립 S대학⁵⁾의 부서평가 계획 및 부서평가 결과 보고서, 평가위원 및 평가 담당자의 의견 등을 참조하여 추출하였다.

본 연구에서는 각 단계별 주된 역할을 담당하는 기관을 평가주관기관⁶⁾과 평가대상기관 및 평가활용기관⁷⁾이라 칭하고 있는데 평가주관기관은 평가를 계획하고 시행하는 부서를 의미하며, 평가대상기관은 평가를 받는 기관, 평가활용기관은 평가결과를 토대로 포상 및 성과급을 지급하거나 제도 개선을 시행하는 기관을 의미한다. 각 기관은 상황에 따라 중첩될 수 있는데, 예컨대 평가 주관기관도 평가 대상기관의 하나이며 평가대상기관이 평가활용기관이 될 수도 있다.

단계별 분석요인에 대해 좀 더 자세히 살펴보면, 우선 평가계획 수립단계에서는 평가의 단위와 평가방식 및 평가결과 활용방안 수립 등이 주요 분석 내용이다. 평가의 단위를 설정하는 문제는 평가대상이 되는 부서(기관)의 규모와 수를 정하는 문제이며, 평가방식(도구)을 규정하는 것은 평가를 계량화된 지표 중심으로 할지 아니면 평가 계획서를 평가위원이 주관적으로 평가하는 정성평가에 중점을 두고 할 것인지 여부에 관한 것이다. 또한 평가결과 활용방안의 수립은 평가결과가 나오기 전에 결과의 활용방안을 수립하는지, 활용방안의 구체성 및 활용의 정도가 어느 정도인지를 분석 기술하는 과정이다. 평가계획 수립 단계에서 평가의 단위가 균등하고, 정량지표와 정성지표의 비율이 적정하며, 평가결과 활용도가 높게 설정 될수록 평가 대상기관이 평가에 적극적으로 임할 것이다.

다음으로 평가준비 단계에서는 부서별 성과지표 설정 및 평가 계획서 제출과정, 성과지표 및 평가지표에 따른 업무 추진 과정, 성과의 산출과 이러한 결과를 담아내는 보고서 작성 과정 등을 분석하게 된다. 특히 성과지표의 설정과정은 평가의 성패를 좌우하는 중요한 과정으로 구체적인 명확한 성과지표의 설정, 성과지표 달성의 난이도, 성과지표의 조직 기여도 등이 평가에 어떻게 반영되는지 여부가 성과평가의 결과를 좌우하는 중요한 요소라 하겠다.

한편 평가시행단계에서는 평가위원회의 구성 및 제출된 보고서에 명시된 실적 및 지표의 확인 과정, 평가표 작성과정을 중점적으로 기술하면서 평가시행 과

5) 2009년도 부서평가 계획(안) 및 결과보고서(내부문건) 참조, S 대학 규모: 교직원 수 566명, 학생 수 6,769명 (2010년 2월 현재),

6) 대학 내 기획처, 기획(평가)과 등이 평가를 주관한다.

7) 대학 내 사무국, 총무과 등이 주된 역할을 한다.

정에서의 정치적 역학관계를 중점적으로 분석하고자 한다. 특히 평가위원회 구성 및 운영과정에서의 정치적 이해관계가 합리적인 평가 설계를 저해하는 요인이 될 수 있는지 여부를 파악하고자 한다.

마지막으로 평가활용 단계에서는 평가결과를 발표하는 방식(등급별로 묶어서 하는지, 순위별로 하는지, 상위만 하는지 등), 평가결과를 활용하는 과정에서 나타나는 갈등, 평가결과의 업무개선 및 평가제도 개선에의 활용여부 등을 분석하려 한다. 평가의 궁극적인 목적이 평가를 통한 조직의 생산성을 높이는 것이라고 할 때 평가결과의 활용을 어떤 식으로 할 것인지 여부가 매우 중요하지만 실제 평가과정에서 평가결과의 활용은 포상 및 성과급 배분 등 소극적 측면이 강조되고 업무 개선 등 적극적 측면에서 컨설팅 역할을 하지 못하는 경우가 많은데 이는 평가 설계가 처음부터 업무개선 보다는 1년간 추진한 업무에 대한 보상측면을 강조하기 때문이 아닌지 살펴 볼 필요가 있다.

요컨대, 본 연구에서는 대학행정조직에 대한 성과평가 과정을 단계별 핵심요인에 비추어 분석하면서 실행가능성이 높은 합리적인 성과평가 개선방안을 모색하고자 한다.

IV. 대학 내 성과평가 추진 현황

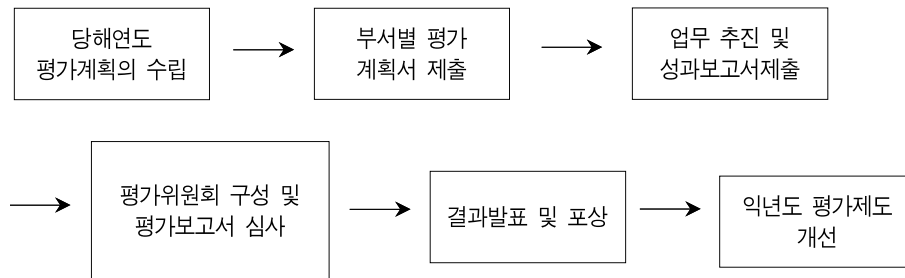
대학 내 성과평가의 실제 추진 과정을 살펴보기 위해 본 연구에서는 앞서 연구 분석틀을 설정하면서 언급했던 지방 소재 국립 S대학의 부서평가 과정을 중점적으로 살펴보고자 한다. 지방 국립 S대학의 사례⁸⁾를 보면 행정조직에 대한 성과평가에 갈음하여 <그림 3>과 같은 흐름의 부서평가를 실시하고 있다.

즉, 평가주관기관에서 당해연도 평가계획을 수립하여 각 부서에 통보하고 해당부서에서는 1년간 업무 계획을 담은 평가계획서를 제출한 뒤 연도 말에 성과결과 보고서를 제출하게 된다. 이후 평가 주관부서는 평가위원회를 구성하여 평가대상기관에서 제출한 보고서를 심사하여 최종 결과를 발표하고 결과에 따라

8) 2009년도 S대학 부서평가 계획 및 평가 결과 통보 공문 : 2009년도 부서평가 추진계획(안), 부서평가위원회 회의결과 등 내부문건 참조, 평가담당자, 평가위원 등 의견 참조

부서표창 및 성과급 등급 결정시 반영함으로써 일련의 과정을 마무리 하고 다음 연도 개선방안을 논의하는 과정을 겪는다.

〈그림 3〉 지방 국립 S대학의 부서평가 흐름도(2009)



이러한 과정에서 발생하는 현실적인 이해관계의 대립과 평가의 합리성과 공정성에 영향을 미치는 요인들을 앞서 제시한 분석들에 의해 살펴보도록 하겠다.

1. 평가계획 수립단계

평가계획 수립 단계에서 평가단위, 평가방식 및 평가위원회 구성방식을 결정하는 과정이 대학 내 부서평가의 합리성과 공정성을 결정하는 첫 단추라 하겠다. 먼저 평가단위를 결정하는 과정을 살펴보면 겉으로는 합리적이고 단순한 과정인 것처럼 보이지만 내부적으로는 이해관계에 따라 매우 정치적으로 결정되는 과정이라 할 수 있다.

일례로 S대학 사례의 경우, 평가단위를 본부와 부속기관 구분 없이 행정조직도에 명시된 부서 단위로 하자는 입장과 대학본부와 단과대학 및 부속시설을 구분하여 평가하여야 한다는 입장이 대립하게 된다. 평가단위를 본부와 부속기관 구분 없이 조직단위로 하자는 입장은 대외적으로는 업무가 많은 본부 부서가 정당한 평가를 받아야 한다는 논리를 내세우지만 현실적으로는 구성원의 수가 많고 예산규모가 큰 본부의 행정부서가 평가에서 유리한 위치를 점하기 위한 사전 단계로 볼 수 있다. 반면 본부와 부속시설은 규모와 하는 일이 다르므로 구분하여 평가하자는 입장은 유사한 기관 간에 평가를 하는 것이 평가의 합리성과 공정성을 담보하게 된다는 점과 직원 1인당 업무는 비슷한데 조직규모가 크다는

이유로 좋은 평가를 받게 되는 구조는 바람직하지 않다는 점을 근거로 하는 주장이다. 이는 대학본부 중심의 평가결과가 나오는 것을 사전에 차단하려는 의도라 할 것이다.

다음으로 평가방식을 결정하는 과정에서도 부서별로 이해관계가 엇갈린다. 정량지표 설정이 쉽고 달성 가능한 정량지표가 확실한 부서(예컨대, 재정, 경리 관련 부서)는 평가위원의 주관이 개입되기 어려운 정량지표에 의해 기계적으로 평가받기를 원하고, 반면에 양적인 측면보다는 질적인 측면에서 우수한 성과를 달성할 가능성이 높은 부서(예컨대, 기획, 홍보 관련 부서)는 평가위원들의 정성 평가를 선호한다.

평가결과 활용방안을 설정하는 과정에서도 부서별 이해관계가 엇갈리는데 좋은 평가를 받아왔거나 받을 가능성이 높은 부서는 평가에 의한 포상이나 성과급 반영 규모를 높이려고 하고, 그렇지 못한 부서는 평가 결과에 의한 보상의 차등 지급 보다는 업무개선 컨설팅으로만 활용하기를 바란다.

평가계획단계에서 발생하는 이러한 대립을 평가주관기관이 합리적으로 결정하여야 하는데 평가주관기관도 동시에 평가대상기관이기 때문에 이러한 이해관계로부터 자유롭지 않은 것이 현실이다. 따라서 최종적으로 최고 의사결정권자인 총장의 의지와 결정이 각각의 요인에 대한 비율을 결정하게 된다.

2. 평가 준비 단계

평가준비단계에서 제일 중요한 일은 부서별 성과지표를 확정하는 일이다. BSC기반 성과평가의 경우는 조직의 비전과 전략을 설정하고 이를 달성하기 위한 네 가지 관점에서 균형잡힌 성과목표와 지표를 제시하는 것으로 성과관리를 시작한다. 따라서 올바른 성과지표의 도출은 성과평가의 성패를 좌우하는 중요한 작업이라고 할 수 있다.

그러나 현실의 평가 과정에서 성과지표 설정은 비합리적 요소와 정치적 요소의 고려가 개입되는 경우가 많다. 일단 평가대상기관 입장에서는 부서의 성과를 보여줄 수 있는 핵심지표보다는 달성가능한 지표의 발골에 초점을 두는 경우가 있다. 예컨대, 기획과는 재무적 관점에서 대학발전기금 규모 증가율을 교무과에

서는 고객관점에서 입시업무처리의 신속성 및 정확성, 학생지원과는 학생의 복지 서비스 만족도 등을 지표로 설정하는 것이 조직의 본질적인 목적에 부합하는 지표라 할 수 있는데 이러한 지표들은 측정이 어렵거나 달성 가능하지 않다는 이유로 발전기금 조성여부 및 모금 건수, 입시계획의 수립여부 및 입시 홍보 횟수 등 일상적 업무 수행과정에서 달성하기 용이한 내용을 성과지표로 설정하는 경향이 있다. 이러한 지표들은 변화 추이를 파악하기도 어렵고, 변화된 추이가 성과의 증감에 어떠한 영향을 미쳤는지 분석할 수 없어서 성과평가의 목적인 조직의 생산성 향상에 기여하기가 어렵다. 또한 평가주관기관과 평가대상기관간에 업무 난이도와 중요도 등에 따라 평가지표에 가중치를 설정하는 경우, 부서간 업무의 경중을 결정하는 과정을 통해 파워게임이 벌어지는 경우도 있다.

예컨대 총장의 의지에 따라 기획과에서 추진하는 대학발전방안 추진이나 정부 재정지원 사업 유치 지원 등의 업무⁹⁾는 일상적인 업무는 아니지만 성공할 경우 대학의 발전에 매우 중요한 역할을 하는 경우가 많다. 이러한 업무에 대해 가중치를 어느 정도 선으로 부여할 것인지 여부는 전적으로 총장을 중심으로 한 집행부의 의지가 결정적으로 작용한다고 하겠다. 이렇듯 성과지표의 도출과정은 과학적 의사결정 과정이면서 동시에 정치적 과정이다.

이렇듯 부서평가의 목적이 부서에서 실시하고 있는 업무성과를 정확히 측정·평가하고자 하는 것인데도 불구하고 평가대상기관은 평가계획서에 있는 업무와 지표를 달성하기 위해 업무를 추진하고, 평가결과보고서를 작성하기 편리한 방식으로 업무를 진행함으로써 평가가 업무방식을 결정하는 일이 발생한다. 즉 계획서 제출단계에서 이미 평가대상기관의 부서원들은 달성 가능한 목표들로 계획서가 기술되어 있는지, 좋은 평가를 받을 수 있는 내용인지에 관심을 가지게 되는 것이다.

9) 참고로 S대의 경우 2009년에 캠퍼스 설립, 약대유치 등의 업무가 있었고, 약학대학 유치 결과에 따라 담당부서인 기획과가 평가에서 최우수 부서로 선정되었다. 이런 경우 업무의 중요성에 대한 가중치가 최고의사결정권자로부터 강하게 부여되어 평가결과를 전적으로 좌우하게 된다.

3. 평가시행 단계

평가시행단계에서는 제일 먼저 평가위원회 구성을 어떻게 하느냐 하는 것이 중요한 관심사이다. 당초 평가계획단계에서 평가위원회 구성과 관련한 구체적인 내용을 세부적으로 정하는 경우도 있을 수 있으나, 일반적으로 평가시행단계에서 최종적으로 위원회 구성을 하게 되는데 평가위원으로는 대학 내 보직교수와 주요 보직과장, 총장 추천인 등으로 구성되기 때문에 결정적으로 대학본부에 소속된 부서에 유리한 평가가 이루어질 가능성이 높다.

보직교수들이 주로 접하는 부서에 대해서는 하는 일에 대해 잘 알기 때문에 나름대로의 기준에 따라 평가를 할 수 있지만, 그렇지 못한 부서의 경우는 객관적으로 판단하기 어려운 경우가 많다. 따라서 본부 이외의 부서는 외부인사로 구성된 평가위원회를 선호하는데 최종적인 결정은 총장의 의지와 평가주관기관의 결정에 좌우된다고 할 수 있다. 이 경우 본부에 속해있는 평가주관기관이 본부에 유리한 평가위원회 구성방식을 선호하는 경향이 있다.

다음으로 제출된 실적 및 지표의 점검과정에서 달성여부를 판단하는 과정에서도 평가위원의 재량이 작용할 수 있다. 업무 추진이 사실상 실패로 종결된 경우에도 그 과정에서 노력한 부분을 성과로 인정할 것인가 여부는 평가위원들의 합의하에 가능하기 때문이다. 실제로 성과지표를 달성하지 못하였다고 하여 단순히 계량적으로 평가점수를 0점 처리하는 것은 문제가 있다. 그러나 반대로 달성하지 못한 성과를 성과로 인정하는 것도 바람직하다고 할 수는 없다. 성과를 내지 못한 것에 대한 책임을 물을 수 없기 때문이다. 실제로 S대 사례를 보면 S지역 소재 대학의 일부를 G지역으로 이전하는 업무를 추진하다 실패하였음에도 그 과정에서 직원들이 고생하였다는 이유로 성과평가에서는 불리한 평가를 받지 않았다.

최종적으로 평가위원들이 점수를 기입하는 평가표 작성과정에서 평가순위를 정해놓고 평가점수를 기입하는 경우가 발생한다. 본래 성과평가는 점수를 합산하여 순위를 정하는 것인데 거꾸로 순위를 정해놓고 점수를 부여하면 평가위원의 가치가 개입되어 정확한 평가가 어렵다. 따라서 평가점수의 총량이나 점수 격차가 성과와 연결되지 못하고 단순히 평가 순위만 중요한 요소로 남게 되어 성과

점수의 변동을 통해 성과 향상정도를 측정하는 작업은 불가능하게 된다.

4. 평가활용단계

평가결과 발표 및 경과 활용단계에서도 평가결과 발표 방식에 대해 부서별로 다양한 의견이 제기된다. 평가결과 우수한 평가를 받은 부서는 평가순위를 그대로 공지하기를 바라고, 평가결과가 기대에 미치지 못하는 부서는 등급화하여 발표함으로써 결과가 희석되기를 바란다.

이 경우 최고의사결정권자도 평가를 통해 얻고자 하는 것이 무엇인지에 따라 발표방식이 결정되는데 예컨대, 평가를 통해 직원들의 경각심을 주고 경쟁의식을 고취하고자 하는 경우는 순위대로 발표하고자 할 것이고, 평가자체를 일상적인 업무로 생각하거나 평가결과에 따라 부서별, 단과대학별 갈등이 발생하는 것을 최소화하고자 하는 경우는 등급화하여 발표하게 된다.

발표된 평가 자료를 활용하여 포상을 하거나 성과급에 반영하는 경우, 포상 규모나 성과급 반영비율을 결정하는 문제 역시 첨예하게 대립되는 부분이다. 우수부서는 최대한 포상규모에 차이를 두고자 하고 성과급 반영 비율 등을 높이고자 하는데 반해 그렇지 않은 부서는 평가의 공정성 문제, 평가의 본질적인 목적 등을 제기하면서 그 폭을 최소화하려 하는 경향이 나타난다.

마지막으로 평가의 결과가 업무를 개선하거나 조직발전의 밑거름으로 활용되어야 하는데 앞서 살펴본 바와 같이 평가과정이 비합리적이거나 정치적으로 진행되는 경우 그 결과를 활용하기가 매우 어렵다. 평가위원들은 평가순위를 결정하는데 집중하고 평가를 통해 업무처리과정에서 무엇이 잘못되었고 무엇이 잘되었는지를 기술하는 일에는 관심이 적다. 또한 성과의 측정이 계량화 되지 못해 연차별 성과의 변화를 관리하기가 어렵다.

V. 대학행정조직의 성과관리 개선 방안

이와 같이 성과관리 단계별로 다양한 이슈와 문제가 제기되는데 걸으로는 공

정하고 합리적인 평가가 되어야 한다는 취지이나 실제로는 갈등이 야기되는데 이는 다른 한편으로 좀 더 유리한 평가의 규칙을 만들어 내기위한 정치적 과정이라고 할 수 있다. 따라서 평가의 목적인 조직의 발전과 행정능력의 제고를 위해서는 공감할 수 있는 합리적인 시스템 마련과 이를 활용하는 최고의사결정권자의 올바른 의지가 필요하다고 하겠다. 아래에서는 이러한 시스템을 구축하기 위한 몇 가지 방안을 제시하고자 한다.

대학사회에서도 앞에서 언급한 본 평가과정에서의 문제점을 경험적으로 파악하고 부분적으로 개선하기 위한 노력들이 이루어지고 있다. 예컨대 BSC를 도입한다든지, 종합관리시스템을 도입한다든지 하는 노력을 하고 있다. 하지만 어떤 시스템을 도입하더라도 앞서 살펴본 정치적 이해관계를 조율하는 것은 불가능하다. 따라서 단계별로 예상가능한 문제점과 쟁점을 미리 살펴보고 이에 대한 구성원의 합의를 구하는 소통의 과정을 겪으면서 시스템을 정착해 나가는 것이 중요하며, 평가자가 유리한 방향으로 성과평가를 임의 변경하는 일을 최소화해 나가야 한다.

1. 평가 단위(Unit of Evaluation)의 합리적 구분

평가를 공정하게 하는 것에만 초점을 둔다면 직무분석에 의한 업무 분장과 더불어 평가단위를 개인으로 하는 것이 가장 공정한 평가단위라 하겠다. 그러나 부서 전체의 조직역량을 평가하는 부서평가에서 개개인의 업무성과만을 평가하는 것이 사실상 불가능한 일이라면 조직원 수, 예산규모에 따라 평가단위를 분류하고 같은 부류에 속한 기관끼리 평가하는 것이 평가의 동기화에 적합하다. 너무 차이가 나는 기관 간 평가는 평가를 받고자 하는 의욕 자체를 상실시킬 위험이 있고 평가결과가 규모의 경제와 외부효과에 의해 좌지우지 될 가능성이 있다. 평가단위를 결정함에 있어 정책부서와 민원부서 등 기능에 의한 구분도 가능한데 같은 기능을 수행한다 하더라도 규모가 차이가 난다면 정당한 평가를 받기 어렵다.

또한 일정 규모를 갖추어 주기 위해 평가 대상기관을 통합하여 관리하는 방안도 생각해 볼 수 있는데, 이 경우 이질적인 기관 간 단순 통합은 오히려 무임승차나 공유재의 비극, 죄수의 딜레마, 도덕적 해이와 같은 바람직하지 못한 집

단행동(collective action)의 딜레마가 발생할 수 있어 주의해야 한다.

2. 평가도구의 객관화 및 시스템화

평가방식 및 도구의 선정에 있어서 평가의 객관성을 확보하기 위해 상시평가 절차의 도입이나 평가관리의 시스템화가 필요하다. 평가방식이 수시로 바뀌거나 매년 새로운 평가방식이 도입되면 평가의 공정성이 의심을 받게 되고 평가대상 기관이 평가를 통해 조직역량을 개선하고자 하는 방향을 모호하게 만들 우려가 있다.

일관된 평가시스템을 도입하고 상황변화에 따라 불가결한 요소에 대해서 점진적으로 시스템을 수정해가는 방식을 취하는 것이 장기적으로 일관된 평가를 가능하게 하고 평가의 목적과 취지를 극대화 할 수 있다.

또한 성과관리시스템은 단순하고 사용하기 편리해야 한다. 시스템이 복잡하고 불편하면 의욕적으로 참여하려고 했던 직원들이 불평불만만 하게 되고 잡무로 여기게 된다. 시스템에 입력하는 행위가 하나의 업무가 아니라 그 동안의 업무추진을 반성하고 개선할 수 있는 기회로 작용하여야 한다. 최근에는 성과평가 이론에 근거하여 어느 정도 자동화된 평가 틀을 제공하는 소프트웨어들이 개발되어 보급되는 경우가 있는데 이러한 시스템을 개별 대학의 실정에 맞게 일부 수정하여 활용하는 것도 한 방법이라 하겠다.

3. 합리적인 성과지표의 설정

성과평가의 성패는 성과지표를 어떻게 설정하느냐에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 즉 부서의 본질적인 성과가 지표로 설정되어야 한다. 또한 지표의 관리를 통해 성과의 증감을 파악할 수 있고 조직의 문제점을 나타낼 수 있는 지표가 발굴 되어야 한다. <표 3>은 대학행정조직에서 이루어지는 업무를 BSC관점에서 설정해 본 성과지표이다.

〈표 3〉 성과지표 예시

	주요 성과 지표
재무관점	발전기금확보 증가율 또는 규모, 대학재정규모 또는 증가율, 연구비 수주 실적 또는 증가율
고객관점	학생복지 서비스 만족도, 연구지원 만족도
절차관점	교육 및 연구 서비스의 신속성 또는 정확성, 절차 개선에 따른 비용절감 효과
성장관점	직원 교육 훈련 실적, 교육훈련의 조직 성과 향상 기여도

이러한 성과지표를 설정하였더라도 업무의 난이도와 중요도에 대한 가중치 설정은 주관적인 가치판단이 적용될 수밖에 없다. 조직목표에 비추어 가장 중요한 요소가 가장 높은 난이도로 인정받을 수 있는 체제가 되어야 불만이 최소화된다. 또한 성과 지표는 객관적이고 누구나 확인할 수 있는 지표로 설정하여 검증 가능하도록 하고 각종 증빙서류가 정확히 갖추어졌는지 점검하는 노력이 필요하다.

4. 평가위원 구성 및 위원회 운영의 공정성

평가의 객관성 확보를 위해서는 평가위원 구성의 객관성이 확보되어야 한다. 업무를 잘 아는 보직교수의 참여도 필요하지만 외부인사와 균형을 갖추려는 노력이 필요하고 평가대상기관으로부터 추천을 받거나, 위원 풀(pool)에서 평가대상기관이 무작위로 위원을 선정하는 방식을 취할 수도 있다. 평가시스템이 온라인으로 구축되는 경우는 익명의 다수 평가위원을 선정하여 부서별 평가 점수 기입 방식이 아니라 평가항목별로 평가점수를 기입하고 임의적으로 평가점수를 수정하지 못하도록 제한을 두는 방식도 가능하다.

5. 평가결과의 적극적 활용

평가의 궁극적인 목적이 조직의 역량을 지속적으로 증진시키기 위함이라고 했을 때 평가결과의 활용은 매우 중요하다. 활용방안이 사전에 구체화 되지 않거나 활용도가 낮을 경우 평가를 잘 받으려는 유인이 적어지기 때문이다. 또한 성과관리를 활용하여 조직의 발전을 도모하기 위해서는 불가피하게 보상이 수반되

어야 한다. 개인의 성과급이든, 부서의 평가든, 연봉책정이든 어떤 형태로든 보상이 이루어져야 한다. 그런데 이러한 보상이 공정하지 못하면 성과관리 자체에 대한 불신으로 이어진다. 성과관리의 성공은 보상의 공정성에 달려있다고 해도 과언이 아니다.

특히 평가결과의 활용이 소극적으로 인센티브를 제공하거나 제재를 가하는 것으로만 활용되기 보다는 학습과 성장관점에서 적극적으로 업무개선에 활용되어야 한다. 이를 위해서는 평가과정에서 문제점을 도출하고 개선 방안을 마련하는 과정이 시스템적으로 확보되어야 한다. 이를 위해서는 전년도 평가지적사항의 개선여부, 평가결과의 업무활용성과 등이 익년도 평가 시에 반영되어야 한다.

6. 평가목적에 대한 최고이사결정권자의 올바른 인식과 리더쉽

성과평가의 목적이 조직에 구현되는 과정은 결국 조직의 최고이사결정권자의 의지에 달려있다. 대학행정조직의 성과평가의 경우에도 총장이 적극적으로 독려하고 평가의 목적을 조직원들에게 이해시키는지 여부에 따라 결과가 달라진다.

총장을 중심으로 구성원 전체가 공감하는 성과목표를 설정하여야 하며 대학 전체의 목표와 비전에 비추어 각 부서가 추진하는 업무의 난이도와 중요성이 결정되어야 한다. 평가결과에 따른 보상과 제재에 대해서도 공정하고 합리적인 기준에 의해 집행되기 위해서는 총장의 역할이 무엇보다 중요하다. 대학의 발전방향에 맞춰 조직의 역량을 제고시키는 도구로서 성과평가만한 합리적인 도구는 없을 것이다.

Ⅵ. 요약 및 결론

대학의 경쟁력 제고를 위한 교육과 연구 역량의 제고가 절실히 요구되는 시점에서 학생 수 감소, 대외 교육시장의 개방 등으로 대학의 재정 및 경쟁력은 심각하게 위협을 받고 있다.

이러한 시점에서 대학의 교육 및 연구 지원을 위한 서비스를 제공하는 동시

에 대학의 구성원인 교수와 학생간의 매개 역할을 하는 대학행정조직에 대한 합리적인 성과관리가 절실히 요구되고 있다.

합리적인 성과관리를 위해서는 체계적인 성과평가가 전제되어야 하는데 과학적인 평가 설계를 위해서는 평가과정에서 이루어지는 조직 및 조직 구성원의 정치적 역학관계 및 이해관계에 대한 이해가 선행되어야 한다. 합리적인 평가 설계를 가정하였더라도 평가과정에서 조직 구성원들의 이해관계에 따라 다양한 갈등이 존재하며 이러한 갈등구조가 평가의 결과를 좌우하는 중요한 변수가 되기 때문이다.

즉 평가계획 수립단계에서의 평가단위 결정, 평가준비 단계에서의 성과지표 설정, 평가시행단계에서의 평가위원회 구성, 평가결과 활용단계에서의 평가결과 활용방식 및 활용범위 설정 등은 평가결과를 좌우하는 핵심적인 변수라 하겠다. 이러한 변수들을 통제하면서 평가 목적에 부합하는 객관적이고 체계적인 평가가 진행되도록 하는 것이 대학행정조직에 대한 성과평가 개선방안의 핵심적인 내용이 될 것이다.

이를 위해 본 연구에서는 대학행정조직의 성과평가 개선방안으로서 조직구성원의 수와 예산규모에 따른 합리적인 평가단위의 구분, 평가관리도구의 시스템화, 조직의 본질적인 성과를 측정할 수 있는 성과지표의 설정, 평가위원회 구성 및 운영의 공정성, 평가결과를 조직의 업무개선에 활용하고자 하는 적극적인 노력과 의지, 평가목적에 대한 최고의사결정권자인 총장의 올바른 인식과 리더십 등을 강조하였다.

지금까지의 연구 경향이 대체로 대학의 경쟁력 제고 방안이나 대학행정의 성과평가 모델 개발 연구에 초점을 두었다면 본 연구는 실제 대학행정조직에서 이루어지고 있는 성과평가과정의 분석을 통해 성과평가 과정의 정치적 이해관계를 사실적으로 기술하였다는 측면에서 의의가 있으며 이를 통해 보다 나은 대학행정조직의 성과관리 시스템을 만들어 가는데 도움을 줄 수 있는 준거를 마련하였다고 할 수 있다. 아울러 대학행정조직의 성과관리를 통해 대학행정의 서비스 질 향상은 물론, 대학의 경쟁력 향상에도 기여할 수 있으리라 기대한다. 다만 이 연구가 개별 대학 사례를 중심으로 기술된 결과, 연구에서 도출된 결과를 모든 대학에 일반적으로 적용 하는 데에는 한계가 있을 것으로 생각되며, 특히 국립대학

사례가 사립대학에 적용하는 데에는 어려움이 있을 것이므로 추후 지속적인 사례 연구를 통해 일반화 가능성을 탐색할 필요가 있다.

참고문헌

- 고영선·윤희숙·이주호(2004). 「공공부문의 성과관리」. 서울: 한국개발연구원.
- 국립 S대 BSC 정책연구팀(2010). 「국립 S대 균형성과관리시스템 구축방안」. 국립 S대 정책연구보고서.
- 권기욱(1998). 「고등교육행정」. 서울: 원미사.
- 김선명·노일순(2005). 공공부문 성과관리에서의 BSC 활용에 관한 연구. 현대사회와 행정, 15(2): 101-120.
- 김영준·라은중(2006). 교육행정부문의 BSC적용에 관한 연구, 교육행정학연구, 24(1): 339-358.
- 김중규(1998). 「행정학원론」. 서울: 법문사.
- 노진덕·김정완(2008). 공공선택론에 입각한 대학행정조직 설계 모형, 한국정책연구, 8(2): 63-80.
- 노화준.(1991). 「정책평가론」. 서울: 법문사
- 류지성 외(2006). 「대학혁신」. 서울: 삼성경제연구소.
- 박중희(2007). 대학교육서비스에서 지각된 조직시민행동과 고객참여가 고객만족과 조직동일시에 미치는 영향, 마케팅관리연구, 12(3): 19-42.
- 서인덕·이승환(2009). 대학조직에서의 전략적 인적자원관리실행이 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구, 16(2): 69-90.
- 서인덕 외(2006). BSC 관련 국내 선행연구의 고찰 및 TQM과의 비교분석, 산경연구, 14: 213-232.
- 윤광재(2007). 공공기관의 성과관리시스템에 관한 연구, 한국정책과학학회보, 11(4): 137-157.
- 윤수재(2005). 「정부성과평가 시스템에서의 BSC 모델 활용방안」. 서울: 한국행정연구원.
- 윤정일 외(2008). 「교육행정학원론」. 서울: 교육과학사.
- 이동규(2001). 「사립대학의 경영과 회계」. 서울: 선학사

- 이윤식(2010). 「정책평가론」. 서울: 대영문화사.
- 이현청(1996). 「21세기를 대비한 대학의 생존전략」. 서울: 한양대학교 출판부.
- 정영란·서윤경·장은정(2008). 사이버대학 성과분석 모형개발 연구, 교육정보미디어 연구, 14(2): 267-295.
- 정주택 외(2007). 「정책평가론」. 서울: 법문사.
- 최병선(1992). 「정부규제론」. 서울: 법문사
- Babara E. Taylor, (1987), 박진규 외 공역(1990), Working effectively with trustees, building cooperative campus leadership(대학은 어떻게 운영되는가?). 서울: 양서원
- Chuang, Mang,(2007). The Balanced Scorecard: Creating a management system for private technical universities in Taiwan, Spalding University 박사학위논문.
- Howard Smith & Peter Finger(2003), 류명재 외 공역. BPM(프로세스 경영과 정보기술의 미래), Sigma Insight
- James C. McDavid, Laura R.L.Hawthorn(2006). Program Evaluation & Performance Measurement, Sage Publications
- Paul R. Niven, 삼일 컨설팅 역(2005). 정부와 공공부문 BSC. Sigma Insight
- Richard Florida(2002), 이길태 역. Ceative Class, 전자신문사.
- _____ (2005), The Flight of the creative class, Harper business
- Tauer Loren, Frie, Harold, Fry, William (2007) Measuring Efficiencies of Academic Departments within a College, Education Economics, Volume 15, No 4, December
- Theodore H. Poister(2003), Measuring Performance in Public and Nonprofit organizations, Jossey-Bass