

한국대학에서 대학기관연구(Institutional Research) 도입 관련 쟁점과 시사점

배상훈(裵尙勳)*

윤수경(尹秀璟)**

논문 요약

본 연구의 목적은 미국 대학을 중심으로 발전해 온 대학기관연구를 국내 대학들이 도입하는 과정에서 예상되는 쟁점을 탐색하고, 이와 관련된 정책적 시사점을 도출하는 것이다. 이를 위해 국내외 관련 문헌, 이론 및 선행 연구를 분석하였고, 국내 대학에서 대학기관연구 관련 업무를 수행하는 교직원을 대상으로 한 설문 조사 및 전문가 회의 결과를 종합적으로 분석하였다. 연구결과, 대학기관연구 도입과 관련한 쟁점으로 1)대학 실무자와 관련 전문가 간의 대학기관연구에 대한 이해와 인식의 괴리, 2)한국 대학의 권위적 문화와 데이터 기반 의사결정 시스템 간의 충돌 가능성, 3)대학기관연구의 수행 주체와 담당 부서, 4)대학 차원의 통합 자료관리 체제 구축과 부서 간 자료 공유 문제, 5)대학기관연구 담당 조직의 역할과 고객의 범위가 쟁점으로 도출되었다. 본 연구는 이상의 쟁점별로 향후 대학기관연구를 도입하려는 대학의 경영진이나 전문가들이 고려하여야 할 시사점을 제시하였다.

주요어 : 대학기관연구, 데이터 기반 의사결정, 쟁점, 시사점

I. 서론

위인(偉人)의 경험과 직관이 위대한 발견과 판단을 낳는 경우가 있다. 하지만 데이터를 분석해서 산출한 정보가 미래 예측과 문제 해결에 보다 효과적일 수 있다는 것도 주지의 사실이다.

* 제 1저자, 성균관대학교 교육학과 교수

** 교신저자, 성균관대학교 대학교육혁신센터 선임연구원

특히 최근에는 대규모 데이터는 물론 비정형 데이터까지 실시간으로 수집하고 분석할 수 있는 도구가 발달하고, 이를 지원하는 인터넷 환경이 조성됨에 따라 데이터 기반 의사결정은 시대적 흐름이 되고 있다. 이러한 경향은 특히 비즈니스 세계에서 두드러진다. 많은 기업들이 마케팅, 문제 해결, 전략 수립에 데이터 분석 결과를 활용하고 있다. 최근에는 정부 등 공적 영역과 언론 부문까지 데이터를 활용한 전략적 의사결정이 도입되고 있다(고한석, 2013; 신동희, 2014). 이제 대학의 경영에서도 데이터의 활용은 예외가 아닐 것이다.

오늘날 세계의 대학들은 환경의 질적 변화를 맞고 있다. 정부는 재정 지원을 줄이고, 선택과 집중의 원리에 따라 우수한 대학에 지원을 집중한다. 정보공시를 통해 소비자의 선택권을 확대하는 제도를 운영한다. 이러한 고등교육의 민영화 현상(Privatization)은 전 세계적인 흐름이다(Carnoy, 2000). 여기에 국경을 넘는 학생 이동이 증가하고, 대학 간 경쟁이 전 세계로 확대되는 고등교육의 세계화도 가속화하고 있다(Stromquist & Monkman, 2000). 고등교육의 책무성에 대한 요구가 거세지고, 교육의 질 관리는 핵심 과업이 되었다(Astin & Antonio, 2012). 우리나라의 대학들은 여기에 학생 수의 급격한 감소라는 위기까지 겪음에 따라 이제 대학의 효율적 경영과 질적 경쟁력 제고는 최우선 과제가 되고 있다(유현숙 외, 2011; 이정미 외, 2012).

민영화, 세계화, 대학교육 책무성 및 교육의 질 보장이라는 시대적 요구와 흐름을 맞아, 대학 사회에서도 데이터에 기반을 둔 전략적 의사결정과 효율적 대학 경영에 대한 관심이 확대되고 있다. 그 중심에는 대학기관연구(Institutional Research)가 있다. 대학기관연구란 ‘대학 차원의 전략계획 수립, 정책개발 및 의사결정을 지원하는 일체의 활동(Saupe, 1990)’을 의미한다. 구체적으로 대학 행정을 통해 생산되거나 외부에서 획득한 데이터를 체계적으로 연계하고 분석함으로써 의사결정에 도움이 되는 정보를 산출하는 기능을 의미한다. 또한 이러한 정보를 바탕으로 정책과 프로그램의 효과성을 검증하고, 새로운 대안을 제시하는 역할까지 담당한다(Knight, 2014). 이는 비록 미국 대학들을 중심으로 발전했지만, 최근에는 유럽, 중국, 일본 등에서도 관심이 증가하는 추세이다.

최근 우리나라에서도 데이터 기반 교육의 질 관리는 대학 사회에서 화두가 되고 있다(참고: 제6차, 제7차 ACE 포럼 자료집). 학부교육 선도대학 지원사업(ACE 사업), 대학 특성화 사업(CK 사업), 산학협력 선도대학 육성사업(LINC 사업) 등 재정지원 사업에서 교육의 질 관리 체제가 평가 지표로 제시되는 이유도 있지만, 본질적으로는 대학교육의 책무성에 대한 사회적 요구가 분출하고 대학들은 이를 생존의 차원에서 받아들이기 때문이다. 이러한 맥락에서 한국의 대학에서도 대학기관연구에 대한 관심이 증가하고 있다(신현석 외, 2015). 학습과정과 교육성과에 관한 자료를 수집하고 분석하여 대학교육의 효과성을 검증하는 부서를 만들고, 이를 위해 전문가를 채용하고 있다. 최고 수준의 데이터 분석 역량과 교육적 전문성을 갖춘 인재를 보유하고, 효율적 운영을 추구하는 대학에서 이러한 움직임이 일어나는 것은 자연스러운 일이다. 이제 우리나라

대학에서도 객관적인 자료와 정보에 기반을 둔 전략적 의사결정, 교육의 질 관리, 효율적 대학 경영이 필요하다는 인식은 점차 확대되는 추세에 있다(배상훈·윤수경, 2015).

그러나 아직까지 우리나라에서 대학기관연구의 도입과 관련된 문제와 쟁점을 폭넓게 고찰한 연구는 제한적으로 이루어졌다. 관련 선행연구들은 주로 미국 대학기관연구를 중심으로 시사점을 제시한 연구(장덕호, 2015; 신현석 외, 2015), 대학 조직의 의사결정 모형을 문헌 분석으로 탐색한 연구(김명한, 1993; 이형행, 1990), 대학에서 이루어진 의사결정에 대한 사례 연구(배동인, 1998), 대학에서의 의사결정 구조 및 거버넌스의 현황을 분석한 연구(강인수, 2001; 박동기, 2008; 송지광, 2005; 변기용 외, 2011) 등이다¹⁾.

하지만 미국의 고등교육을 배경으로 발달된 제도를 문화와 풍토가 다른 한국의 대학에 도입하려면, 이 과정에서 어떠한 문제가 발생할 수 있고 그 원인은 무엇인지를 미리 예측하고 대비할 필요가 있다. 특히 미국의 문화 및 풍토를 토대로 발전해온 대학기관연구가 다른 나라에서는 어떤 양상을 보이며 발전하는지, 한국적 맥락에서 우리 대학들이 이 제도를 도입할 경우 발생할 수 있는 쟁점과 시사점은 무엇인지를 확인할 필요가 있다. 본 연구는 이러한 문제의식과 필요성을 가지고 수행되었다.

본 연구의 목적은 두 가지이다. 첫째, 1950년대 이후 미국의 대학들을 중심으로 발전해 왔고, 오늘날 여러 나라의 대학들이 도입하려 하거나 운영 중인 대학기관연구의 특징에 대해 살펴보았다. 구체적으로 대학기관연구의 개념과 역사적 발전과정, 대학에서의 역할 및 기능, 국내외 관련 동향을 살펴보았다. 둘째, 우리나라 대학들이 대학기관연구를 도입함에 있어 고려해야 할 사항과 예상되는 쟁점이 무엇인지를 살펴보고, 대학기관연구의 적용 가능성을 탐색해 보았다. 전문가 대상 설문조사와 좌담회를 통해 대학기관연구의 목적과 취지를 확인하였고, 이를 도입하는 과정에서 예상되는 문제와 쟁점을 도출하고자 하였다. 다음으로 대학 현장의 행정가들까지 참여하는 좌담회에서 이루어진 논의와 관련 문헌의 분석을 토대로 우리나라 대학들이 대학기관연구를 도입함에 있어 고려하여야 할 정책적 시사점을 제시하였다.

1) 미국의 경우, “New Directions for Institutional Research”와 같은 학회지를 중심으로 1974년부터 현재에 이르기까지 대학에서 이루어지는 의사결정 과정에 대학기관연구가 어떠한 도움을 주고, 이를 위해 무엇이 필요한지 등에 대한 연구와 분석이 이루어지고 있으며, 효과적인 의사결정을 위한 대학기관연구 모델까지 다양하게 제시하고 있다.

II. 이론적 배경

1. 대학기관연구(Institutional Research)

1) 개념 및 역사적 발전

대학기관연구(Institutional Research)란 대학에서 이루어지는 다양한 기획 및 정책 개발 그리고 이와 관련된 의사결정을 체계적으로 지원하기 위한 일체의 활동을 의미한다(Saupe, 1990). 이러한 활동은 매우 다양하지만, 대체로 대학 자체연구, 조사활동, 연구위원회 및 관련 부서(research committees or bureaus) 설치와 연구 수행의 형태로 수렴된다(Reichard, 2012). 대학 자체연구(college self-study)란 대학이 기관 차원에서 당면하고 있는 환경이나 문제에 대하여 연구를 수행하는 것을 의미하고, 조사(surveys)는 내부 또는 외부 전문가 집단이 교수나 학생 등 대학 구성원을 대상으로 설문 등을 통해 자료를 수집하고 분석하여 정보를 생산하는 활동을 말한다. 가장 적극적인 대학기관연구는 대학에 관련 부서를 설치하고 대학의 교육, 연구 및 기타 경영 활동을 효과적으로 수행하기 위한 대안과 정보를 제시하는 것이다. 이는 고등교육 정책동향의 파악 및 대학의 대응 방안에 대한 연구의 수행까지 포함한다.

한편 대학기관연구를 통해 달성하려는 과업은 이를 담당하는 인력에게 요구되는 역량이나 지식이 무엇인지를 살펴봄으로써 이해할 수 있다. Terenzini(1993)는 이를 기술적, 분석적 지식(technical, analytical intelligence), 이슈에 대한 지식(issue intelligence), 맥락에 대한 지식(contextual intelligence) 등 세 가지로 유형화하였다. 우선 기술적, 분석적 지식은 대학기관연구 담당자에게 요구되는 기본적인 역량으로 자료 조사 및 분석, 컴퓨팅과 같은 도구적 차원의 지식과 역량을 의미한다. 주로 대학에서 이루어지는 기본적인 활동(예: 입학, 등록, 학위 수여, 재정 등)을 보여주는 객관적 통계 자료를 가공하고 생산하는데 쓰인다. 둘째, 이슈에 대한 지식은 대학이 당면하고 있는 구체적인 문제(예: 학생의 다양성 정도, 자원 배분의 우선순위, 교육 프로그램의 질 평가 등)에 대한 이해의 정도를 의미한다. 여기에는 이러한 문제와 관련되거나 핵심 인물이 누구인지를 파악해내는 역량도 포함된다. 마지막으로 맥락적 지식은 대학의 여건과 환경을 객관적으로 이해하는 능력을 의미한다. 대학의 역사, 문화, 풍토, 종교적 맥락, 대학 구성원들의 인구통계학적 특성 등 대학 자체에 대한 이해와 함께 지역사회, 정책 동향 등 외부 환경에 대한 이해를 포함한다.

한편, Howard와 Borland Jr.(2001)는 Terenzini(1993)가 제시한 세 가지 층위의 지식과 관련하여 대학기관연구의 효과적인 의사결정 단계를 세 단계로 제시한다. 그들에 따르면, 의사결정 단

계는 1)최소한의 효과적인 의사결정 지원(least effective decision support), 2)좀 더 효과적인 의사결정 지원(more effective decision support), 3)가장 효과적인 의사결정 지원(Best effective decision support)으로 나뉜다. 먼저 '최소한의 효과적인 의사결정 지원' 단계는 '무엇을 발견하였는가?'라는 질문에 맥락화되지 않은 답을 제시하는 것이며 '기술적 지식'이 적용된다. 대학기관연구자에게 맥락화되지 않은 데이터와 정보를 기대한다면, 대학기관연구자는 조직이나 의사결정자의 맥락에 대해 인지할 필요가 없으며, 의사 결정권자와 조직적으로 낮은 정도의 근접성을 가지게 된다. 한편 '좀 더 효과적인 의사결정 지원' 단계는 조직의 구조와 과정 및 맥락 아래서 '무엇을 의미하는가?'에 대한 답을 줄 수 있는 맥락화된 데이터가 제공되는 경우이다. 이를 위해서는 Terenzini(1993)가 제시한 '이슈에 대한 지식'이 필요하다. 즉, 대학기관연구자들은 조직의 맥락 속에서 데이터를 다루고, 정기적으로 의사 결정자와 소통하고 근접하여 이전 단계보다 나은 의사결정 지원을 하게 된다. 마지막으로 '가장 효과적인 의사결정 지원' 단계는 '그래서 무엇을?'에 대한 답이 가능한 단계이다. 이 경우에는 조직 구조와 과정은 물론 의사 결정자의 가치를 반영된 정보가 생산된다. 여기서 대학기관연구자에게 요청되는 지식은 '맥락적 지식'이며, 대학기관연구자는 의사 결정자와 근접한 상황에서 보다 자주, 직접적으로 소통하게 된다.

대학기관연구는 미국을 중심으로 발전해왔다. 특히 1950년대와 1960년대에 걸쳐 급격히 성장하였는데, 이 시기에 고등교육이 급격히 팽창하고 대학교육의 책무성에 대한 사회적 요구가 확대됨에 따라 실증적 분석의 필요성에 대한 사회적 공감대가 형성되었기 때문이다(Reichard, 2012). 이 시기에 대학기관연구 부서들이 본격적으로 설치되기 시작했는데, 1955년에 10개에 그쳤던 것이 1964년에는 115개로 대폭 늘어났다(Swing, 2015). 미국은 50개주에 4,700여개의 대학이 있으며, 대부분의 대학에서 대학기관연구를 실시하고 있다(McLaughlin, Howard, & Bramblett, 2015). 미국에서 대학기관연구의 정체성에 대하여는 두 가지 관점이 존재한다. 하나는 학문 차원의 탐구와 연구(research)로 생각하는 것이고, 다른 하나는 대학행정 및 경영의 효율화를 위한 실질적인 활동(practices)으로 이해하는 것이다. 대학기관연구가 발전하면서, 강조점은 순수한 이론적 연구에서 구체적인 의사 결정을 지원하는 실천적 자료의 생산과 대안 제시로 점차 이동하고 있다(Taylor, Hanlon & Yorke, 2013).

미국의 대학기관연구 담당자들은 전문가로서 정체성을 가진 집단을 지향하며 성장하고 있다. 이와 관련하여 활발한 활동을 펼치는 집단이 1965년에 출범한 '대학기관연구협회(Association for Institutional Research AIR)'이며, 약 1,500개 기관에서 4,000명의 회원이 참여하고 있다. 세계적으로는 38개국에서 약 200여명의 국제 회원도 가입하고 있으며(AIR 사무총장 Randy Swing 이메일 자료, 2014년 12월 9일), 여러 나라에서 대학기관연구 관련 단체가 발전하는 데에도 기여하였다. 하지만 미국 밖에서 대학기관연구는 아직 충분히 성숙했다고 보기 어렵다(Taylor, Hanlon & Yorke, 2013). 예컨대 유럽의 경우, EAIR(European Association for Institutional

Research)이 설립되었지만 최근까지도 '대학기관연구'라는 용어가 활발히 사용되고 있지는 않다 (Huisman, Hoekstra, & Yorke, 2015).

2) 대학에서 역할과 기능

대학기관연구의 역할과 기능은 고등교육 환경의 변화, 대학 구성원의 요구 다변화, 자료의 처리 및 분석 방법과 소프트웨어의 발전과 함께 다양하게 진화하고 있다. Volkwein(1999)은 특히 대학기관연구 담당자가 가진 행정적 역할(대학 내 행정부서로서 활동)과 전문가로서 역할(객관적인 연구를 보다 강조하는 학문적 활동)에 주목하였다. 나아가 이를 대학기관연구의 목적 및 대상과 연계하여, 대학기관연구의 역할과 기능을 네 가지 유형으로 분류하였다. 최종적으로 Serban(2002)이 제시한 지식 관리자로서 역할을 추가하여, 대학기관연구가 가지는 특성을 [그림 1]과 같이 다섯 가지로 제시하였다(Volkwein, 2008).

첫째, 정보의 공식적 생산자(information authority)로서 대학기관연구는 대학 내부의 행정적 차원(administrative, institutional)의 역할을 의미한다. 주로 대학 규모, 학생, 직원, 활동 등 각종 현황에 대한 객관적 정보를 팩트북(FactBook) 등의 형태로 만들어 제공하는 기능을 수행한다. 이러한 역할을 수행하는 경우, Terenzini(1993)가 제시한 기술적 지식이 요구된다. 둘째, 정책 분석가(policy analyst)로서의 대학기관연구는 대학 내부에서 전문적 역할(academic, professional)을 수행하는 경우를 말한다. 대학의 발전 계획, 재정 운용 계획, 정책 변경, 구조 개혁 등과 관련된 정책 문제를 연구하고 분석하는 컨설턴트의 역할을 담당한다. 대학기관연구 담당자가 이러한 역할을 수행하기 위해서는 분석적 지식과 이슈에 대한 지식이 필요하다. 셋째, 대학의 공보 담당자(spin doctor)로서 대학기관연구는 외부적, 행정적 측면에서 대학의 우수성을 보여주는 통계나 사례를 대외적으로 제공하는 역할을 담당한다. 학생과 학부모를 대상으로 하는 홍보 자료, 기금 모금 및 정부의 지원을 얻기 위한 대학성과 자료 등을 제작하는 것이 여기에 속한다. 넷째, 학자 또는 연구자(scholar & researcher)로서 대학기관연구는 대학이 책무성을 보여주는 차원에서 전문적으로 수행하는 역할을 의미한다. 즉, 대학이 제시한 비전과 목표의 달성 정도, 대학교육의 효과성 등과 관련된 증거를 과학적으로 조사하고 분석하여 제시하는 기능을 말한다. 이는 대학교육 성과보고서, 자체평가 보고서, 프로그램 평가인증 등의 형태로 제작된다. 다섯째, 지식 관리자(knowledge manager)로서 대학기관연구는 대학에서 생산되는 각종 자료들을 체계적으로 연계하여 보관하는 데이터베이스를 구축하고, 이를 공유하여 가치있는 정보의 생산을 유도하는 역할을 수행하는 것이다. 오늘날 빅데이터 시대를 맞아 데이터 사이언스가 발전하면서 이러한 역할에 대한 기대가 높아지고 있다.

Volkwein(2011)은 대학기관연구의 주요 기능을 세 가지로 제시하였다. 첫째는 대학기관 보고

서 작성 및 정책 분석이고, 둘째는 전략계획, 등록관리, 재정운영 등에 필요한 의사결정 지원이며, 셋째는 대학성과의 측정, 프로그램 평가인증, 교육 효과성 검증 등이 있다. 오늘날 대학기관연구는 대학성과의 측정 및 평가, 보고서 작성, 대학생 조사 등에서 대학성과에 대한 장기적 관점의 진단과 측정, 전략경영 지원으로 중심축이 이동하는 추세이다(Calderon & Mathies, 2013). 이는 다양한 이해관계자의 의사결정을 지원해야 하는 복잡한 환경에 놓여있는 대학 조직의 맥락에서 대학기관연구는 의사결정 과정에서 불확실성을 감소시킬 수 있는 정보를 제공하는 실용적인 기능을 가져야 한다는 것으로 이해될 수 있다. 또한 대학기관연구 담당자들은 양적 분석 외에 질적 데이터와 정보의 분석을 통해 조직의 맥락, 구조, 의사결정자의 가치를 파악하여 의사결정에 활용하는 기능까지 수행한다(Howard & Borland Jr, 2001).

		목적과 대상	
		형성적, 내부적 (formative, intemal), 개선 목적 (for improvement)	종합적, 외부적(summative, extemal), 책무성 목적(for accountability)
조직에서 역할과 문화 (organizational role and culture)	행정직 기관직	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 기관 활동의 설명 • 역할: 권위적 정보생산자 (information authority) 	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 우수 사례 제시 • 역할: 공보 담당자 (spin doctor)
	학문직 전문직	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 정책 대안의 분석 • 역할: 정책 분석가 (policy analyst) 	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 효과성의 공정한 검증 • 역할: 학자 및 연구자 (scholar & researcher)
	기술	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 자료를 정보와 지식으로 전환, 정보 생산과 관리를 위한 협력, 지식 창출 및 공유의 촉진 • 역할: 지식 관리자 (knowledge manager) 	

[그림 1] 대학기관연구의 다섯 가지 측면

출처: Volkwein, J. F. (2008). The foundations and evolution of institutional research. p. 18.

2. 국제 동향 및 선행연구

유럽의 대학들은 대체로 국립대학이며, 고등교육은 국가가 책임지는 영역으로 인식되어 왔다 (Ritzen, 2010). 그러나 최근 각국 정부는 교육 및 연구의 성과를 보여주는 지표를 통하여 책무성을 평가하고, 대학 간의 경쟁을 유도하는 방향으로 시장기반(market-oriented) 고등교육 개혁을 추진하고 있다. 또한 고등교육의 세계화로 학생의 이동이 심화됨에 따라 유럽 대학들도 이질적인 학생 집단을 가르쳐야 하는 도전에 직면하고, 정부 지원의 감소로 새로운 재원을 찾아야 하는 상황을 맞이하고 있다(Mathies & Välimaa, 2013). 이러한 환경의 변화는 유럽의 대학들이 대학경영의 효율성과 외적 홍보에 보다 관심을 갖도록 하였고, 이로 인해 대학기관연구도 점점 더 가시화되었다. 그러나 미국 사례와 비교하여 아직 대학기관연구라고 명명할 수 있을 정도의 발

전을 이루어지고 있지 않다. 오히려 미국에서 통용되는 대학기관연구 성격의 업무들이 이미 상당 부분 대학의 기획처(academic planning offices)와 같은 부서에서 다른 이름으로 수행되고 있는 실정이다. 또한 유럽의 대학에서 대학기관연구의 기능을 수행하는 담당자들은 미국과 달리 전문성과 경력의 개발을 포함하는 전문직으로 발전하고 있지 않다. 관련 업무 수행자들은 매우 다양한 부서에서 일하고 있으며, 스스로를 대학기관연구 전문가로 명명하는 경우도 드물다. 따라서 유럽 대학기관연구협회(European Association for Institutional Research: EAIR)에서는 연구자, 행정가, 정책가 등 다양한 그룹이 참여하여 대학기관연구의 가치와 전문성을 지속적으로 강조하는 방향으로 발전하고 있다(Huisman, Hoekstra, & Yorke, 2015).

일본²⁾에서 대학기관연구는 1990년대부터 나타났다. 일본 고등교육은 국공립 대학과 사립대학이 혼재되어 있으며, 사립대학들도 국공립대학과 마찬가지로 정부의 지원을 받고 있다. 일본 경제는 1992년 거품 경제가 붕괴한 이후, 약 20년 동안 침체되었고 정부의 공공 분야에 대한 지원도 줄어들었다. 따라서 고등교육 분야에서도 민영화(privatization)가 진행되었고, 정부는 효율적이고 효과적인 대학 경영을 요청하고 있다. 이러한 변화 속에서 일본의 대학들도 대학기관연구의 필요성을 직시하기 시작했지만, 아직 자료의 수집, 관리, 분석 수준에 머무르고 있으며, 대학의 정책 형성 및 의사결정에 대한 지원 기능은 부족한 것으로 나타났다³⁾. 국립대학의 경우, 대학기관연구 관련 부서는 대학의 개선이나 혁신을 위한 일을 수행하기 보다는 책무성 및 정부재정 지원 확보와 연계된 평가인증 업무에 중점을 두고 있다. 또한 국립대학에서 등록금 수준, 교수 충원, 입학 정원 등을 결정함에 있어 자율성이 충분히 보장되지 않아 이에 대한 연구는 거의 수행되고 있지 않다. 사립대학의 경우도 주로 교수학습센터라는 이름을 사용하고 있으며, 대학 차원의 정책형성 및 의사결정 과정에 대한 참여는 미흡한 실정이다. 반면 학생 등록금에 재정 수입을 주로 의존하고 있는 사립대학에서 등록 관리는 필수적인 이슈로, 관련한 업무를 입학 부서 또는 재정 관리 부서에서 담당하고 있다. 한편 대부분의 일본 대학들은 학생 지원 차원에서 만족도 조사 등을 실시하고, 기숙사 질 관리도 학생 관련 이슈로 다루어지고 있다. Funamori(2013)는 일본 대학들도 세계화 물결 속에 경쟁력을 갖추고 발전하기 위해서는 대학 차원의 발전 전략 수립과 효율적 경영이 요구되며, 대학기관연구 부서들이 이를 적극적으로 지원해야 한다고 밝히고 있다.

중국의 경우⁴⁾, 고등교육의 대중화와 학생 등록률의 증가⁵⁾로 대학의 경영이 전통적인 경험적

2) Funamori, M. (2013)의 보고서를 주로 요약하였다.

3) 일본 사립대학의 대학기관연구 부서의 72.7%는 데이터 관리 및 데이터 제공 기능을 하고 있으며, 50.5%이 데이터 분석을, 그리고 45.4%가 데이터 분석 분석을 토대로 한 대학 개혁 계획을 지원하고 있는 것으로 나타났다(Okada & Oki, 2009; Funamori: 230, 재인용).

4) Zhang, J. & Chen, M. (2012)의 보고서를 주로 요약하였다.

5) 중국의 경우, 대학 취학 연령 중 고등교육 등록비율은 1998년 9.8%, 2003년 17%, 2010년 26.5%로 성장하고 있다.

경영에서 데이터에 기반을 둔 과학적 경영으로 이동하고 있다. 또한 대학 자율성 강화, 대학 교육에 대한 투명성과 책무성 요구 확대, 고등교육 세계화에 따른 대학 경쟁력 확보 정책, 데이터 기반 대학경영과 고등교육 연구 추세 등 고등교육 환경이 변화함에 따라 중국 대학에서도 대학 기관연구에 대한 관심이 증가하고 있다. Zhang과 Chen(2012)에 따르면, 중국 대학에서의 대학 기관연구는 대학 기관의 전략적 의사결정 지원, 중장기 전략 계획 지원, 교수 학습의 평가 및 교원의 학문적 생산성 평가, 대학 자체에 대한 내적 경영 컨설팅, 다른 대학에 대한 외적 경영 컨설팅의 역할을 수행하고 있다. 그러나 국가 차원의 고등교육 통합 데이터베이스가 없으며, 대학 차원에서도 통합 데이터베이스는 거의 드물고 대중에 공개되지 않는 상황이다. 따라서 중국에서의 대학기관연구는 주로 사례 연구, 캠퍼스 이슈 연구를 중심으로 이루어지고 있을 뿐이다. 2010년에는 중국 AIR을 중심으로 미국의 고등교육 통합 데이터베이스(IPEDS)와 같은 국가 차원의 고등교육 데이터베이스 시스템 구축이 정부에 건의되었고, 중국 정부는 분리된 고등교육 데이터베이스를 통합하려는 노력을 하고 있다. Zhang과 Chen(2012)는 향후 고등교육 데이터베이스 및 정보 시스템 구축, 사례 연구를 통한 심층적인 캠퍼스 이슈 분석, 대학기관연구 담당자들의 훈련이 핵심 이슈라고 밝히고 있다. 이와 같이 대학기관연구는 미국에서 태동하였으나, 이 제도를 도입한 유럽, 일본, 중국 대학들은 각국의 상황과 맥락에 따라 다양한 형태로 대학기관연구를 실시하고 있음을 알 수 있다.

3. 국내 동향 및 선행연구

선진국과 마찬가지로 우리나라 대학에서도 데이터에 기반을 둔 전략적 의사결정, 교육의 질 관리, 효율적 대학 경영 등에 대한 관심이 점차 확대되고 있다. 특히 미국 대학에서 활발히 이루어지고 있는 대학기관연구에 대한 정책적, 학문적 관심이 증가하고 있다. 하지만 실천적 관점에서 볼 때, 아직까지 국내 대학에서는 선진국 대학에서 수행하고 있는 대학기관연구를 제대로 수행하는 별도의 공식 조직 내지는 기능을 찾아보기 어렵다(장덕호, 2015). 신현석 외(2015) 또한 국내 대학에서 미국의 대학기관연구와 유사한 업무 또는 활동은 찾아볼 수 있지만, 주체가 교내 여러 부서에 산재해 있으며 미국 대학기관연구 부서와 같이 체계적인 기능을 전담하는 부서를 찾아보기는 어렵다고 보고하였다. 장덕호(2015)는 국내 3개 대학(대규모 사립대학, 대규모 국립대학, 소규모 학부중심대학)에 대하여 대학기관연구의 수행 사례를 분석하였다. 그 결과, 주로 대학 전반의 운영에 대한 평가, 제도 개선, 정보 관리, 의사결정 지원, 이러한 기능을 수행하기 위한 각종 연구 등의 기능이 본부의 여러 행정 부서와 위원회 등에 혼재하고 있음을 발견하였다. 또한 대학기관연구에 기대되는 역할도 각종 정부 재정지원 사업의 수주를 위한 준비, 성과 지표 중심의 대학 평가에 따른 단기적 관점의 보고서 작성 등에 치중되어 대학 전체의 경영을 조망하

는 객관적인 데이터의 생산과 전략적인 정보 관리는 소홀하게 이루어지고 있다고 분석하였다.

우리나라에서 대학기관연구와 관련한 학술적 연구는 주로 문헌 분석을 통해 미국의 대학기관연구에 대한 현황 및 운영사례를 소개하거나, 국내 일부 대학의 사례를 조사하여 비교하고 시사점을 제시하는 수준에 머무르고 있다(장덕호, 2015; 신혁석 외, 2015). 본 연구는 여기서 더 나아가 대학기관연구 관련 기능을 수행하는 국내 대학 담당자를 대상으로 한 설문조사와 전문가 좌담회를 통해 대학기관연구에 대한 국내 실무자의 관점과 인식을 분석하고자 하였다. 또한 국내외 대학기관연구 전문가들이 참여하는 전문가 회의를 통해 국내 대학에 대학기관연구를 도입할 경우에 발생할 것으로 예상되는 문제점을 분석하고, 한국 대학의 맥락에서 이를 극복할 수 있는 방안과 대학기관연구의 바람직한 발전 방향을 제시하고자 하였다.

III. 연구 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌 분석, 대학기관연구 관련 교수 및 대학 행정가 대상 설문 조사, 대학기관연구 전문가 좌담회를 병행하였다. 문헌 분석에는 국내외 대학기관연구 관련 문헌, 학술대회 자료집, 학위 논문, 관련 웹사이트 자료 등이 활용되었고, 이를 통해 대학기관연구의 개념, 역할 및 기능, 국내외 동향을 탐색하였다.

대학기관연구를 도입함에 있어 고려할 사항과 예상되는 쟁점을 탐색하기 위하여 설문 조사를 실시하였다. 설문 조사의 문항은 미국 대학기관연구협회(Association for Institutional Research: AIR)의 지원으로 수행된 대학기관연구 관련 연구⁶⁾의 설문 문항을 연구자들이 한국 대학의 맥락과 본 연구의 취지에 맞게 수정하여 개발하였고, 국내 대학기관연구 전문가 좌담회(Focus Group)를 통하여 타당도를 확인하였다. 설문 조사는 국내 대학에서 열렸던 대학기관연구 관련 국제 컨퍼런스에 참여한 전국 85개 대학의 교수 및 대학 관계자를 대상으로 이루어졌다. 최종적으로 71명의 자료가 수집되었으며, 불성실한 응답을 제외한 62명의 자료가 분석되었다. 비록 응답자 수는 많지는 않으나, 응답자들이 대학기관연구에 대한 이론 전문가이거나 대학에서 관련 업무를 수행하고 있는 교수, 연구원, 직원이라는 점에서 본 연구에 유용한 정보를 제공하였다. 즉, 설문 조사의 결과를 통하여 대학기관연구에 대한 일반 동향과 국내 관계자들의 인식 및 쟁점을 확인할 수 있었다. 또한 응답자의 소속기관별 분포와 특성은 <표 1>와 같다⁷⁾.

대학기관연구를 우리나라 대학에 도입하는 과정에서 고려할 사항이나 예상되는 쟁점과 향후

6) 참고: Swing(2015)

7) 설문조사 자료는 문헌연구 및 좌담회를 기반으로 수행된 질적 연구를 보완하고, 연구 결과의 해석을 위한 추가적인 자료로 활용되었다. 구체적인 설문조사 결과는 부록에 제시하였다.

전망을 탐색하기 위하여 세 번의 전문가 좌담회를 개최하였다(<표 2> 참조). 제1회 좌담회에는 대학기관연구 관련 국제 컨퍼런스에 참여했던 국내외 전문가 8명이 참여하였고, 제2회 좌담회에는 대학기관연구의 도입을 계획하고 있는 수도권 대학의 관련 업무 담당 직원과 연구원 등 6명이 참여하였다. 마지막으로 제3회 좌담회에는 대상을 넓혀서 동 대학의 주요 부서 과장급 직원 등 13명이 참여하였다. 참석자들의 동의를 얻어 토론 내용은 녹음 또는 기록되었고, 연구 목적에 부합하는 발언 내용을 발췌하여 분석하였다. 분석 결과는 국내 대학의 대학기관연구 부서에 근무하는 교육학 박사 1인의 의견을 수렴하여 재확인하였다.

위의 과정을 통해 도출된 대학기관연구의 국내 대학 도입과 관련한 주요 쟁점별로 설문조사 결과, 좌담회 결과, 관련 이론 및 문헌을 종합적으로 검토하고 분석하였으며, 정책적 시사점을 도출하였다.

<표 1> 설문응답자 특성

구 분		빈도수	비율(%)
설립유형	국 공 립	9	14.75
	사 립	52	85.25
소 재 지	수 도 권	33	53.23
	비수도권	29	46.77
대 학 규 모	대규모(학부재학생 1만명 이상)	28	45.16
	중규모(학부재학생 5천명-1만명)	24	38.71
	소규모(학부재학생 5천명 이하)	10	16.13
직 급	교 수	28	45.16
	연 구 원	10	16.13
	대 학 직 원 등	24	38.71
총 계		62	100.00

<표 2> 전문가 좌담회 참석 대상

구 분	참 석 자 특 성
1차 좌담회 (2015. 2.4)	<ul style="list-style-type: none"> 미국 대학기관연구협회(AIR) 사무총장 미국 A 대학교 고등교육연구센터 센터장 (대학기관연구 전공) 미국 B 대학교 대학기관연구 부서 부서장 미국 A 대학교 고등교육 전공 교수 (대학기관연구 전공)
	<ul style="list-style-type: none"> C 대학 교수 (전직 대학총장 및 대학기관연구 관련 도서 저자) D 대학 교수 (전직 부총장) E 대학 교수 (대학기관연구 전공 교수) F 대학 연구원 (대학기관연구 관련 센터 선임 연구원)
2차 좌담회 (2015.4.6.)	<ul style="list-style-type: none"> G 대학 연구원 (대학기관연구 담당 부서 박사 2, 석사 1) G 대학 직원 (기획, 예산 관련 부서 팀장급 1, 과장급 2)
3차 좌담회 (2015.4.21.)	<ul style="list-style-type: none"> G 대학 직원 (기획, 예산, 교무, 취업지원, 입학, 국제교류, 발전기금, 연구지원, 정보통신 부서 과장급 9명) G 대학 연구원 (대학기관연구 담당 부서 박사 2, 석사 1) G 대학 법인 (과장급 1명)

IV. 대학기관연구 도입 관련 쟁점과 정책적 시사점

1. 대학 실무자와 전문가 사이의 대학기관연구에 대한 이해와 인식의 괴리

대학기관연구의 도입과 관련된 첫 번째 쟁점은 전문가들과 대학의 실무자들 사이에서 대학기관연구에 대한 이해와 인식에 있어 차이가 있다는 점이다. 대학관계자를 대상으로 한 설문조사 결과, 대부분 대학기관연구가 매우 필요하다(75.81%)는 인식을 하고 있는 것으로 나타났다(부록 [표 1] 참조). 하지만 전문가 좌담회에 따르면, 대학 실무자들은 대학에서 데이터 기반 의사 결정과 교육의 질 관리, 즉 대학기관연구가 필요하다고 인식하고 있지만, 이러한 기능이 “이미 대학에서 하고 있는 일”이라는 반응을 보였다. 즉, 우리나라 대학에서 대학기관연구는 이미 하고 있는 일이며 새로울 것이 없다는 것이다. 단지 ‘대학기관연구’라는 용어가 보편화되지 않았을 뿐이라는 것이다.

한국에서 IR은 새로운 개념이 아니라는 점을 말씀 드리고 싶습니다. 모든 총장님들은 IR 없이 결정을 내릴 수가 없습니다. 우리에게 없는 것은 단지 IR 센터뿐이었습니다. ... 저는 기획 및 연구 부총장에게 IR 핵심 인력과 같은 역할을 해줄 것을 요청하였습니다. 그가 모든 분석 업무를 할 수는 없기 때문에, 데이터 분석과 수집에 최고인 대학 교수님들을 확인하였습니다.... 모든 대학교는 자체적인 IR을 했기 때문에 이는 새로울 것이 없는 개념입니다...(국내 C대학, 전 총장)

그거 이미 우리가 다 하고 있는 일이에요. (가지고 있는 학생 만족도 자료를 보여주며) 우리는 이런 자료를 만들어서 학생의 만족도를 다각적으로 파악하고 교무위원회에 보고하고, 교무 행정과 교육의 질 관리 정책에도 잘 반영하고 있습니다. (국내 G대학, 교무행정 담당 과장)

그러나 대학기관연구에 보다 전문적인 지식과 깊은 이해를 가진 전문가들은 다소 다른 견해를 제시하였다. 이와 관련하여 미국 대학의 전문가가 대학기관연구의 기능과 관련하여 설명하는 바는 우리에게 시사하는 바가 크다.

실제로 한다고는 하지만 국내 대학들에서 이루어지는 데이터 수집과 분석은 부서 간 소통 없이 단일 부서에서 행정적 차원에서 이루어지는 경우가 대부분이고, 분석도 이미 일어난 일에 대한 기초적인 기술통계 수준의 자료 정리에 그치는 경우가 대부분인 것 같습니다. 데이터도 대학 전체 데이터가 아니고, 분석도 초보적 수준에서 현황을 보여주는 정도로 보입니다. 아직 실제 미래 예측, 연관 분석 등이 이루어지고 있다고 보기는 어렵습니다. (국내 G대학, 대학기관연구 부서 박사급 연구원)

현재는 저를 포함한 4명의 직원들이 일하고 있으며, 한 명 더 찾고 있는 중입니다. 수준 높은 연구중심 대학은 7-10명까지 보유하는 것이 일반적입니다. 우리는 최근 수석 데이터과학자, 설문조사 관리자, 데이터관리자, 그리고 IR 분석가를 영입하였습니다. 앞으로 외부 설문조사 및 마케팅 연구에 수요가 있어 채용할 계획입니다. 향후 채용인력은 더 많은 정성적 정보를 생성하고 조사를 진행할 계획입니다. (미국 B대학, 대학기관연구 부서 부서장)

이상을 종합하면, 현재 대학의 실무 담당자들이 가지고 있는 대학기관연구의 개념과 범위에 대한 이해는 앞으로 이를 본격적으로 도입하는 과정에서 장애 요인이 될 수 있음을 보여준다. 국내 대학에서도 대학기관연구가 진행되고 있다고 말하는 사람들은 Terenzini (1993)가 제시한 관련 지식 중에서 낮은 수준의 기술적, 분석적 지식과 소속 부서 및 현재의 과업에 국한된 지식을 가지고 업무를 수행하고 있다고도 할 수 있다. 또한 대학 차원의 거시적 환경을 분석하고, 대안을 제시하는 맥락에 관한 지식(contextual intelligence)은 그다지 많이 활용하고 있지 않음을 볼 수 있다. 또 Volkwein(2008)이 제시한 대학기관연구의 기능을 적용하면, 대학과 관련된 정보를 생산하여 행정적으로 제공하는 '정보 생산자(information authority)' 역할과 이를 홍보하는 '공보 담당자(spin doctor)'의 수준에 머무르는 경향이 있음을 알 수 있다.

이와 같이 새로운 제도의 도입과 관련하여 대학 실무자들이 보여준 막연한 불신과 회의적 시각은 '역사적 제도주의' 및 '경로의존성'의 관점에서 해석할 수 있다. 신제도주의자들(정정길·최종원·이시원, 2010; Powell & DiMaggio, 1991; Tyack & Cuban, 1995)은 기존 제도는 오랫동안 축적되어 온 역사의 산물이며, 놀라울 정도로 현상을 유지하려는 속성을 가지고 있어 외부로부터의 충격과 요구에도 쉽게 변화하지 않는 속성이 있다고 주장한다. 즉 '경로의존성(path independence)'이 있어 미국 대학 등에서 적극적으로 활용되고 있는 대학기관연구를 도입하는 것이 바람직하다고 인식하더라도 국내 대학의 구성원들이 암묵적으로 합의하고 있는 기존의 방식과 행동 양식을 바꾸는 것이 쉽지 않다는 것이다. 마찬가지로 문화이론가들(Hofstede, 1980; Schein, 2004; Scott, 1998)도 다른 문화를 기반으로 발전되어 온 제도를 도입하는 경우, 이를 받아들이는 주체의 문화와 충돌 가능성을 고려하여야 한다고 제언한다. 서로 다른 문화가 만날 경우, 시너지 보다는 갈등을 일으키는 경우가 많다는 것이다. 대표적인 사례가 오늘날 대학기관연구와 유사한 대학 자체평가 제도이다. 연구자들에 따르면(이석열, 2011; 이석열·이호섭, 2014), 새롭게 도입된 자체평가 제도가 맥락적 분석과 대안의 제시 보다는 기존 통계의 평면적 분석에 머무르는 경향이 있고, 이러한 관행은 대학 사회에서 어느 정도 보편적인 형태로 자리 잡고 있어 쉽게 변하지 않는다는 것이다.

한편 우리나라 대학의 경우 미국과 달리 학생 선발과 등록금 책정 등에 있어서 충분한 자율권을 누리지 못하고 관련 법령 및 정부 정책에 따른 규제를 받고 있는 상황이다. 이는 데이터 분석과 예측을 기반으로 하는 학생 등록 관리(enrollment management)와 재정 운영 관련 자율성이

작다는 것을 의미한다. 일본의 경우, 비록 국립대학은 우리와 유사하게 등록금 책정, 교수충원, 입학정원 등에 있어 자율권이 제한적이어서 관련 연구는 거의 수행되고 있지 않지만, 사립대학의 경우에는 등록 관리가 중요한 업무로 수행되고 있다. 하지만 우리나라에서는 사립대학도 등록금과 학생 모집이 여러 모로 규제를 받고 있어, 현 시점에서 이 분야를 다루는 대학기관연구의 도입은 쉽지 않을 전망이다.

2. 권위적 대학 문화와 데이터 기반 의사결정 시스템 간의 충돌 가능성

두 번째 쟁점은 대학기관연구가 목적으로 하는 데이터 기반 의사결정 시스템과 최고 의사결정권자의 판단 및 의지를 중시하는 한국 대학의 문화가 충돌할 수 있다는 것이다. 이를 뒷받침하듯이 우리나라 대학에서 대학기관연구가 도입되기 위하여 무엇이 필요한가라는 질문에 대하여 다수의 응답자들이 '총장의 의지(38.71%)'라고 답하였다(부록 [표 2] 참조). 즉, 총장이 대학기관연구의 가치와 필요성을 정확히 인식하고 지원하는 것이야말로 대학기관연구의 도입을 위한 중요한 전제가 된다는 것이다. 하지만 데이터 분석 결과에 기반 한 의사결정은 대학 총장의 의지와 판단에 따른 의사결정을 약화하는 결과를 초래할 수도 있다. 따라서 우리나라 대학 총장들이 대학기관연구의 취지를 충분히 이해하고 전폭적으로 지원할 것인지에 대해서는 단언하기 어렵다.

이러한 쟁점은 우리나라 대학의 총장 선출 방식 및 임기의 문제와 관련되어 있다. 현재 국내 대학의 약 85%에 해당하는 사립대학의 총장 임기는 사립학교법 규정(제53조)에 따라 4년을 초과할 수 없다. 물론 중임을 할 수는 있지만, 202개 대학 중에서 총장이 10년 이상 재임하고 있는 대학은 23개에 불과하고, 대부분 설립자 또는 설립자의 가족인 경우가 많다(동아일보, 2015.3.11. 일자). 국립대학의 경우도 총장 임기는 대부분 4년이며, 연임 규정은 대학마다 차이가 있지만 관행적으로 단임에 그치는 경우가 많다. 게다가 대학의 의사결정 과정에서 참여하는 학장 및 주요 보직자들의 임기는 더욱 짧아 2년에 불과하다. 이에 따라 총장이나 주요 보직자들은 재임 기간 동안 업적을 쌓기 위해 자신의 의지와 판단대로 대학을 경영하고자 하는 욕구를 가지기 쉽다. 그러나 미국 대학기관연구협회(AIR)의 사무총장은 전문가 좌담회에서 대학기관연구는 "(데이터의 수집에서 분석에 이르기까지) 장시간에 걸쳐 천천히 진행되어야 할 연구"이고 "이를 순식간에 진행할 수는 없다"라고 말함으로써 우리 대학에서 대학기관연구의 도입이 쉽지 않음을 보여주었다.

선거에 의한 총장 선출 제도 역시 두 번째 쟁점과 관련이 있다. 선거로 선출된 총장은 대학 사회의 권력 구조와 정치적 역동성을 고려할 수밖에 없고(강원근, 2011), 대학 경영과 관련된 의사결정에 있어 객관적인 데이터와 정보 못지않게 정치적 고려와 판단을 중시할 수 있기 때문이다. 미국 대학과 우리 대학의 의사결정 문화의 차이는 전문가 좌담회에 참석한 국내 대학의 팀장

급 직원과 미국 대학의 전문가의 사례에서도 드러나고 있다.

대개 총장은 4년 안에, 보직 교수들은 2년 동안 성과를 올려야 하지 않습니까. 아무래도 데이터 분석 전문가들을 고용하고 데이터 수집시키고 인프라 깔고 분석하기 보다는 우선적으로 자기의 경험과 직관에 의존해서 결정을 내리게 마련이예요. 우리가 뭘 분석해서 올려도...의사결정 다이내믹은 따로 있다고 봐야하고...(국내 G대학, 교무행정 담당 과장)

(대학의) 정치적 환경에서 우리는 균형을 유지하고 명료해야 하며, 해당 이해관계의 실체를 파악해야 합니다. 우리는 꼭 필요한 경우가 아니라면, 한쪽에 치우치는 정보를 제공하지 않아야 합니다. (미국 A대학, 대학기관연구 전공 교수)

이상에 나타난 국내 사례대학의 경우를 일반화하기는 어렵지만, 아직까지 한국 대학에서는 대학 경영과 의사결정 과정에서 최고 의사결정권자가 큰 영향을 미침을 부인하기 어렵다. 반면 미국의 경우, 비록 대학에서 이루어지는 의사결정이 정치적 과정을 겪는다 하더라도 대학기관연구자는 보다 합리적인 의사결정 지원하기 위해 객관적이고 공정한 정보를 제공하려고 노력하고 있음을 볼 수 있다.

이 쟁점은 대학조직 이론 측면에서 해석해 볼 수 있다. 박엘리사(2012)에 따르면, 미국 대학들은 대체로 Isherwood와 Hoy(1973)가 제시한 교육조직 유형 중 전문화된 분업 구조를 가진 전문가 유형(Professional type)에 해당하고, 조직의 의사결정이 관료적 권위나 통제보다는 구성원의 자율성과 전문성에 기반을 둔다. 반면 그는 우리나라 대학들은 높은 관료성과 낮은 전문성을 가진 권위적 유형(Authoritarian type)에서 높은 관료성과 높은 전문성을 가진 베버 유형(Weberian type)으로 전환하고 있는 중이라고 진단하였다. 그러나 아직도 많은 국내 대학들이 권위적 유형에 머물고 있고, 대학 경영에서 설립자, 법인, 총장의 의지가 적지 않은 영향을 미친다. 요컨대, 짧은 총장 임기와 성과에 대한 압력, 높은 관료성과 낮은 전문성을 가진 권위적 유형의 조직 특성을 볼 때, 자율성과 전문성의 풍토에서 발전해 온 대학기관연구의 도입과 전격적인 적용은 그리 쉽지 않은 과제일 수 있다.

3. 대학기관연구의 수행 주체 : 담당 인력 및 조직 편제

세 번째 쟁점은 대학기관연구를 새로운 전담 조직에 맡길 것인지, 아니면 기존 부서 조직이 담당하도록 할 것인지를 문제이다, 이는 대학기관연구를 누가 담당할 것인가와 관련이 있다. 설문조사 결과, 응답자들은 대학기관연구가 데이터 분석 전문가(67.74%)나 고등교육 전공 연구자(56.45%)에 의해 수행되는 것이 가장 적합하다고 생각하고 있었다. 반면 직원들이 직접 수행해

야할 업무(35.48%)라고 생각하는 빈도는 가장 낮았다(부록 [표 3] 참조).

이 쟁점은 구체적으로 대학기관연구를 신규 전문가를 채용하여 맡길 것인지 아니면 기존 현업 부서 직원들이 역량을 길러 직접 수행하도록 할 것인지의 문제로 귀결된다. 그리고 이는 대학기관연구에 있어 효율성을 중시하는지 아니면 지속 가능성이 중요한지의 문제와 관련이 있다. 이에 대하여 미국의 대학기관연구 전문가들은 다음과 같이 제안하고 있다.

내외부에서 전문 인력을 조달하는 것은 단기적으로는 좋은 해결책이라고 할 수 있습니다만, ... 궁극적으로 해당 부서에 있는 사람들이 그러한 직무를 수행하기 위해 전문가가 될 필요가 있습니다. 그렇지 않으면 중요한 것을 많이 놓치는 우를 범하게 됩니다. (미국 대학기관연구협회 사무총장)

한편, 대학기관연구를 담당할 부서의 형태도 쟁점이다. 이는 대학에서 대학기관연구의 기능을 집중화하여 독자적 전담 조직을 둘 것인지, 아니면 이를 분산시켜 각 행정 부서와 기관이 나누어 담당하도록 할 것인지의 문제이며, 대학의 정책 의지 및 방향에 달려있다. 이는 전문가 좌담회에서 미국 대학 전문가가 언급한 사례에서 드러난다.

(대학기관연구 수행 기능 집중 또는 분산 질문에 대하여) 서로 상이한 것들이 연관되어 있는 상황인데, 이를 하나의 오피스에 모두 담을 것인지 혹은 여러 범위에 따라 분산시킬 것인지에 달려있습니다. 데이터 관리, 데이터 소멸, 분석가에 의한 데이터 해석, 어플리케이션 피드백 등 대학이 보다 체계적으로 IR 기능을 수행하기 위해서 대학의 역량이 얼마나 되고 요구가 무엇인지를 우선 파악해야 합니다. (미국 A 대학, 대학기관연구 전공 교수)

이와 관련하여 미국 대학을 살펴보면, 대학기관연구를 수행하는 전담 조직을 설치한 경우가 많고, 부서의 형태는 다양하다. Volkwein(2008)은 조직 규모, 중앙집권 정도를 기준으로 다음과 같이 네 가지의 형태로 유형화하였다. 우선 소규모 조직(Craft Structure)은 조직 규모가 상대적으로 작고 분권화된 형태로, 박사학위 없는 1-2명의 인원이 일상적인 보고서 작업을 주로 담당하는 경우이다. 두 번째로 특별 조직(Adhocracy)은 조직 규모는 작으나 중앙집권적인 형태로 2-3명의 인력으로 구성되어 있고, 수평적 위계 구조, 단순한 조직 구성, 작고 전문화된 조직의 특성을 가진다. 교무 행정, 경영·회계, 학생 지원 등 대학의 특정 기능에 초점을 두고 활동한다. 세 번째로 전문 관료조직(Professional bureaucracy)은 상대적으로 조직 규모가 크고 중앙집권적인 형태의 부서로 대학기관연구의 활동들이 하나의 부서에 집중되어 있는 경우를 말한다. 박사 학위를 가지고 수년의 경력을 가진 4명 이상의 전문가들로 구성된 경우가 많으며, 위계적 조직 구조와 업무 분장을 가지고 있다. 마지막으로 다수의 정교한 조직(Elaborate profusion)은 상대적으로 조직 규모는 크지만, 조직이 분권화되어 캠퍼스에 산재된 경우를 말한다.

향후 한국의 대학들이 대학기관연구를 도입할 경우, 어떠한 형태의 부서를 둘 것인지, 그리고 교내 어떤 조직의 산하에 둘 것인지는 개별 대학의 조직 특성, 의사결정 구조 및 문화와 관련이 있을 것으로 전망된다.⁸⁾ 대학 차원에서 보면 대학의 역사적 배경, 조직 문화, 구성원의 조직에 대한 태도와 행태 등이 복합적으로 작용하여 조직 특성과 문화를 형성한다는 점에서 제도의 도입 과정에서 이를 충분히 고려할 필요가 있다. 예컨대 대학 조직이 이완결합체제(Weick, 1976)의 성격을 많이 가지고 있으면, 대학기관연구 부서는 다수의 정교한 조직의 형태로 나타날 가능성이 높고, 관료적 형태와 의사결정 구조(Mintzberg, 1979)를 가지고 있으면 전문 관료조직 형태의 대학기관연구 부서를 둘 가능성이 있다는 것이다.

4. 대학 차원의 통합 데이터 관리체제 구축과 부서 간 자료 공유의 어려움

대학 수준의 데이터 관리 시스템 구축과 관련 부서 간 데이터 공유도 쟁점으로 분석되었다. 이는 대학기관연구를 도입하는 과정에서 데이터의 활용을 강조하는지, 아니면 데이터의 보안을 고려할 것인지와 관련이 있다. Hosch(2015)는 대학기관연구는 대학에 산재한 데이터를 하나로 모으는 데이터 웨어하우스(Data Warehouse)를 구축하는 것부터 시작된다고 하였다. 이 과정에서 데이터 관리, 질 보증, 데이터 변경 권한이 누구에게 있는지를 공식적으로 규정하는 것이 데이터 관리 체제(Data Governance)이다. Hosch(2015)는 효과적인 대학기관연구를 위해서는 수집된 데이터의 질을 보증하는 시스템을 만들고, 관련 부서들이 보관된 데이터를 갱신하고 필요한 부서가 데이터를 활용할 수 있도록 하는 데이터 소통(Data Communication) 체제의 구축까지 필요하다고 제시하고 있다.

우리나라 대학에서 대학기관연구에 적용할 수 있는 자료는 크게 학사행정 자료(입시, 학적, 교과, 수업, 성적, 등록, 장학, 교직, 졸업, 취업, 학생지원, 국제교류, 교육인증), 일반행정 자료(교원인사, 직원인사, 급여, 예산, 회계, 구매, 자산, 시설, 총무, 복리후생, 기획, 홍보, 발전기금, 병무), 연구행정 자료(연구과제 연구비, 연구소, 교원업적, 학술활동, 지식재산권)로 구분할 수 있다. 일부 대학은 업무 효율화를 위하여 대학통합정보시스템을 활용하고 있지만, 대부분은 담당 부서에서 필요한 자료를 분산적으로 생산하고 활용하고 있는 실정이다(이광수, 2011).

대학기관연구를 위해 데이터의 관리 및 소통 체제를 만드는 것은 쉬운 일이 아니다. 특히 데이터를 다른 부서와 공유하지 않으려는 이기주의(Silo Effect)를 극복하기 어렵다(고한석, 2013). 실제로 부서 간 자료를 공유하는 시스템을 구축하는 작업을 시도하였던 대학의 과장급 직원은 다음과 같이 어려움을 토로하였다.

8) 설문조사에 따르면, 대학 관계자들은 대학기관연구 부서의 위치를 주로 총장 직속(45.16%) 또는 기획처 소속(46.77%)이 바람직하다고 응답하였다(부록 [표 4] 참조).

부서 간 정보를 공유해서 사용하면 바람직한 줄 알지만, 이래저래 핑계대고 자료를 안 내놓습니다. 입학처는 입학생 데이터는 학교에서 제일 보안이 필요하다고 하고, 상담 센터도 자료의 공유를 꺼려합니다. 또 연구지원 담당은 이미 부서 내에 데이터 관리 시스템을 만들어 활용하고 있기 때문에 별 필요성을 못 느낀다고... 괜히 나섰다가 윗분 바뀌고 하면...크게 벌이지 않는 것이...(국내 G 대학, 기획 담당 과장)

한편 대학 실무자들은 인프라 구축 비용에 대하여도 우려하고 있었다. 대학 의사결정권자의 지지 없이는 대규모 비용과 인력이 투입되는 사업을 추진하기 어렵다는 것이다. 또한 그들은 개인 정보보호와 관련하여 학생 자료를 공유하는 것에 대하여 불안감을 표출하였다.

데이터 분석이야, 외부나 내부 전문기관에 의뢰해서 분석하면 되지만, 부서 간 정보를 총괄해서 정보 보안 장벽을 허물 때 생기는 문제, 정보 공개에 대한 보안 문제를 해결할 담당자를 지정하는 것이 프로젝트 성패를 좌우할 겁니다. 특히 각 정보값 중에서 키 밸류(Key value)에 대한 정보 보안 대책이 필요합니다. (국내 G대학, 정보통신 담당 과장)

회의를 해보면 부처 담당자들은 데이터 공유와 분석을 이해하지만 누구도 자기가 자기 부서의 밸류(value)를 수집하는 담당자가 되길 원치 않은 것 같아요. 게다가 향후 업무량이나 데이터 분석에 필요한 역량에 대한 부담감 때문에 나서서 의견을 내려고 하지 않습니다. (국내 G 대학, 대학기관연구 부서 박사급 연구원)

부서 간 데이터의 공유 문제는 대학 조직이 갖는 관료제 특성과 무관하지 않다. 대학이 가지고 있는 관료제적 특성의 하나인 분업과 전문화는 자칫 부서 이기주의로 나타나기 쉽고, 이는 통합적 데이터 관리 체제 구축과 데이터의 공유를 어렵게 하는 요인으로 작용할 수 있다. 미국 A대학의 대학기관연구 전공 교수는 전문가 좌담회에서 “문제는 어떻게 협동해야 하느냐이고, 협력의 구심점은 누구인가”라고 하였다. 그는 또한 이는 “대학기관연구 오피스의 문제라기보다 대학의 전략 계획과 이니셔티브의 문제이며, 대학 문화의 문제”라고 하였다.

5. 대학기관연구 담당 조직의 역할과 고객의 범위에 대한 이해

마지막으로 국내 대학들이 대학기관연구를 담당할 조직을 신설하고 인력을 배치할 경우, 해당 조직이 어떠한 역할을 수행해야 하는지 그리고 생산된 자료와 정보를 누구에게 보고하고 누구의 의사결정을 지원하는데 중점을 둘 것인지도 쟁점이다. 이와 관련하여 미국 대학기관연구협회의 조사에 따르면(Swing, 2015), 대학기관연구 담당자들은 ‘대학생의 학업적 성공을 지원하기 위한 연구 및 분석’과 ‘대학 차원의 의무적 정보 제공(compliance reporting)’의 역할을 가장 많

이 수행하고, 다음으로 대학 또는 프로그램의 인증평가 지원, 대학에서 이루어지는 의사 결정을 지원하기 위한 연구, 대학의 전략계획 수립 지원, 대학 내 정보와 자료의 수집, 대학 자체평가 실시, 학업성과 측정의 순이었다.

반면 한국 대학의 담당자를 대상으로 한 설문조사에서는 대학기관연구의 담당 역할로 ‘대학생의 학업적 성공을 지원하기 위한 연구와 분석(75.81%)’, ‘대학에서 이루어지는 의사결정을 지원하기 위한 연구 활동(74.19%)’, ‘대학의 전략계획 수립 지원(69.35%)’ 등이 중요하다고 인식하고 있었다(부록 [표 5] 참조). 또 국내 전문가들은 대학정보공시 등 의무적 정보제공 활동과 자체평가 보고서 작성에 대해 상대적으로 낮은 우선순위를 두고 있었다. 이는 우리나라 대학에서 자체평가의 목적에 대한 이해가 충분하지 않고, 업무 담당자들도 대학 자체평가 업무를 여러 업무 중 하나로 인식하는 경향이 있다는 이석열(2011)의 연구 결과와도 일관된다. 이처럼 대학기관연구 담당 조직이 중점을 두는 목적과 역할은 각국의 고등교육 환경 및 발전 과정에 따라 상이할 수밖에 없다(Hossler, 2015). 향후 우리나라에서도 대학기관연구의 목적, 역할 및 기능에 대한 대학 사회와 전문가들의 합의가 필요할 것으로 보인다.

다음 쟁점은 대학기관연구 담당자가 누구의 의사 결정을 돕는가이다. 즉, 대학기관연구를 통해 지원할 고객이 누구인가이다. 박엘리사(2012)에 따르면, 우리나라의 대학은 권위적 조직(Authoritarian type)에서 베버 유형(Weberian type)으로 진화하고 있으며, 아직도 많은 대학에서 대학 경영이나 의사결정 과정에 설립자, 법인 또는 총장의 의지가 영향을 미치고 있다. 이를 반영하듯이, 우리나라의 대학기관연구 전문가와 담당자들은 대학기관연구가 가장 우선적으로 지원할 대상을 총장 등 대학 경영진(77.42%), 보직 교수(72.58%), 교수(45.16%)의 순서로 이해하고 있었다(부록 [표 6] 참조). 여기서 주목해야 할 점은 대학 관계자들이 명목상으로는 ‘대학생의 학업적 성공을 지원하기 위한 연구와 분석’을 대학기관연구의 최우선 과업으로 제시하고 있지만, 실제로는 학생을 대학기관연구가 지원할 중요한 대상으로 여기고 있지 않다는 점이다. 다시 말해 국내 대학들은 아직 학생들을 대학기관연구의 직접적인 고객으로 생각하지 않고, 대학 총장 및 보직 교수 등을 주요 지원 대상으로 이해하고 있다. 이와 관련하여 미국 대학기관연구협회 사무총장이 전문가 좌담회에서 제시한 바는 우리에게 적지 않은 시사점을 준다.

원래 IR은 총장에게 보고하도록 고안되었습니다. 그때는 총장이 실제로 커리큘럼을 구성하고 교수진도 임명을 하면서 캠퍼스를 실제로 운영할 때의 일입니다. 요즘과 같은 대규모의 캠퍼스에는 더 이상 해당사항이 아니며... 이전에는 상부에서 결정했던 사항들을 학과장과 부처장이 결정하는 추세입니다...우리가 지원해야 하는 문제나 의사결정권자가 달라진 것입니다... 미래에는 고등교육의 변화를 이끄는 자가 학생들과 의사결정권자이고, IR이 학생들까지도 의사결정권자로 간주해야 한다고 봅니다. (미국 대학기관연구협회 사무총장)

이상에서 본 바와 같이, 오늘날 미국 대학들은 대학기관연구를 통해 지원하는 대상을 총장, 학장, 학과장, 부서장, 그리고 중앙정부, 주정부, 연방정부, 학부모와 학생에게까지 확대하고 있으며, 이들을 대학에서의 의사결정 주체로 인식하고 있다. 예컨대 Arizona University, Austin Peay State University 등은 이미 학생 개인에게 학업성과 및 적성에 맞는 전공과 진로를 추천해 주고, 이와 관련된 과목도 안내해주는 강의추천 시스템을 개발하여 활용하고 있다(권영옥, 2013). 즉, 대학기관연구를 통한 결과물이 학생의 강의 선택과 전공 및 진로 결정과 같은 의사결정까지 지원하고 있는 것이다. 이는 향후 우리나라에서도 대학기관연구가 지원할 대상을 교수요자인 학생까지 포함하여 폭넓게 고려할 필요가 있음을 보여준다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 미국 대학들을 중심으로 발전해 온 대학기관연구에 대하여 개념과 역사적 발전과정, 대학에서 역할 및 기능, 국내외 동향을 살펴보았다. 또 이를 국내 대학에 도입하는 과정에서 예상되는 쟁점을 분석하고, 관련 이론과 연계하여 우리대학에 주는 시사점을 살펴보았다. 국내에서 관련 문헌이 충분하지 않은 가운데 해외 문헌과 선행 연구를 탐색하였고, 대학기관연구 전문가들을 대상으로 실시한 설문 조사와 전문가 좌담회 결과를 종합적으로 분석하였다. 본 연구의 결과에 따르면, 대학기관연구를 국내 대학에 도입함에 있어 다음과 같은 쟁점이 있을 수 있으며, 이에 대해 관련 이론 및 문헌과 전문가들의 의견을 바탕으로 정책적 시사점을 제시하였다.

첫 번째 쟁점은 전문가들과 대학의 실무자들 사이에서 대학기관연구의 목적과 범위에 대한 이해와 인식의 차이가 있을 수 있다는 점이다. 대학 실무자들은 한편으로는 대학기관연구의 도입이 필요하다고 인식하고 있었지만, 다른 한편으로는 이러한 기능이 “이미 대학에서 하고 있는 일”이라는 반응을 보였다. 그러나 전문가들에 따르면, 실제로 우리나라 대학에서 이루어지는 관련 업무들은 높은 수준의 분석적 지식과 이슈에 관한 지식을 토대로 데이터를 분석하고 정책 대안을 제안하는 정책 분석가 역할과 대학교육의 성과를 과학적인 방법으로 진단하는 연구자의 기능에는 미흡하다. 특히 대학에서 생산되는 데이터와 정보를 연계하고 관리하며, 필요한 부서에 제공하는 지식 관리자의 역할을 수행하는 경우는 매우 제한적이다. 즉 ‘낮은 수준’의 대학기관연구가 수행되고 있었다. 미국과 일본의 경우에도 대학의 형태 등에 따라 대학기관연구가 ‘낮은 수준’부터 ‘높은 수준’에 이르기까지 다양한 양상으로 나타나고 있는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 향후 국내 대학들이 대학기관연구를 적용함에 있어 우선 대학기관연구의 개념과 역할에 대한 이해가 선행되어야 함을 보여준다. 또 대학기관연구에 대한 이해에 기반하여 대학의 특성에 따라 대학기관연구를 어느 수준까지 수행할 것인지에 대해서는 대학 자체적으로 결

정해야 할 것이다. 하지만 역사적 제도주의가 설명하는 바와 같이, 우리 대학이 가진 어느 정도 구조화된 기존의 의사결정 제도, 관행 및 인식을 바꾸는 것이 쉽지 않을 수 있다. 이에 한국대학에서 대학기관연구가 정책 분석가 또는 연구자의 역할을 수행하는 데에는 한계가 있을 수 있다.

둘째, 국내 대학의 맥락에서 볼 때, 대학기관연구가 목적으로 하는 데이터 기반 의사결정 시스템과 최고 의사결정권자의 판단을 중시하는 한국 대학의 의사결정 문화의 충돌 가능성도 쟁점으로 제시되었다. 다시 말해 우리나라의 대학 조직은 높은 관료성과 낮은 전문성을 가진 권위적 유형을 띠는 경우가 많아(박엘리사, 2012), 전문가적인 분석과 판단을 중시하는 대학기관연구의 취지와 상충할 가능성이 있다는 것이다. 또한 선거를 통해 선출된 총장이 대학 사회의 권력구조와 정치적 역동성을 고려한 의사결정을 할 수 있다는 점에도 주목할 필요가 있다(강원근, 2011). 이러한 문화와 풍토를 고려할 때, 대학 총장이 대학기관연구의 가치와 필요성을 정확히 인식하고 지원하는 것이야말로 대학기관연구의 도입에 있어 중요한 전제가 될 것이다.

셋째, 대학기관연구를 수행하는 주체를 새로운 전담 조직에 맡길 것인지 아니면 기존 부서가 담당할 것인지도 쟁점으로 나타났다. 미국의 경우, 대학기관연구부서는 교무행정 조직(47.5%), 총장 직속 부서(23.9%), 재정회계 관련 부서, 기획 평가 및 효과성 부서(7.6%) 등의 순으로 대학 기관에 위치해 있는 것으로 나타났다(AIR, 2008). 유럽의 경우, 대학의 기획처 등에서 업무를 담당하고 있으며, 일본의 사립대학들은 주로 교수학습센터에서 역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 이에 한국 또한 향후 대학기관연구를 도입함에 있어 개별 대학에서 어떠한 형태의 대학기관연구 부서를 둘 것인지는 해당 대학의 조직적 특성과 의사결정 문화에 영향을 받을 것으로 전망된다.

넷째, 대학 수준에서 데이터를 통합 관리하는 시스템을 만들고, 관련 부서들이 각자 생산한 데이터를 얼마나 적극적으로 공유할 것인지도 쟁점으로 제시되었다. 이 문제는 대학기관연구의 도입과 관련하여 대학 구성원들이 데이터의 활용을 강조할 것인지, 아니면 데이터의 보안에 초점을 둘 것인지를 관련이 있을 것으로 보인다. 특히 부서 간 데이터 공유는 대학 조직이 얼마나 관료제적 특성을 가지는지에 달려있을 것이다.

마지막 쟁점은 대학기관연구를 도입할 경우 어떠한 정보를 생산하고 누구를 고객으로 할 것인가와 관련되어 있다. 본 연구의 조사에 따르면, 우리 대학의 담당자들은 미국과 달리 대학 관련 정보제공 활동 및 자체평가 보고서 작성 등에 대하여 낮은 우선순위를 두고 있었다. 이는 이석열(2011)이 지적한 바와 같이, 우리 대학의 경우 일반적으로 대학 자체평가의 중요성에 대한 인식이 낮고 전문성도 부족한 것에서 기인하는 것으로 보인다. 대학기관연구의 고객과 관련하여, 우리 대학의 담당자들은 총장, 보직 교수, 교수까지를 지원 대상으로 인식하고 있었지만, 미국의 경우는 학생까지를 지원할 고객에 포함하고 있다는 점에서 차이가 있었다. 향후, 대학교육의 질 관리와 학생 만족도가 중요해지는 환경에서 이제 학생들도 대학기관연구가 지원할 중요

한 대상으로 생각하는 문화가 정립될 필요가 있다.

이상에서 제시한 쟁점과 관련하여, 미국 대학의 경우 대학기관연구가 오랜 역사 속에서 연구되고 지식이 축적되어 적극적으로 수행되고 있는 반면, 우리나라에서는 아직 초보적 단계에 놓여 있다. 따라서 후속 연구에서는 본 연구가 제시한 쟁점별로 심도있는 이해와 대안의 제시를 위한 심층적인 분석이 이루어질 필요가 있다. 국내외 대학의 대학기관연구 사례에 대한 비교 연구도 필요하다. 본 연구는 국내 대학의 실무 담당자의 인식을 조사하였지만, 후속 연구에서는 의사 결정자를 대상으로 하는 인식 조사와 질적 연구가 수행될 필요가 있고, 이를 통해 한국 대학의 맥락에서 대학기관연구 발전에 대한 심도 있는 분석과 논의가 이루어져야 할 것이다.

우리나라 대학들은 고등교육의 보편화, 민영화, 세계화의 시대 속에서 질 보장에 대한 사회의 요구, 재정적 압박, 학생 유치의 어려움에 당면해 있다. 대학이 제공하는 교육에 대한 책무성을 다하고 글로벌 수준에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 보다 효율적인 대학 경영과 전략적인 의사결정이 어느 때 보다 필요한 때이다. 이는 각 대학이 현실을 직시하고 문제를 정확히 진단하며 미래 지향적 대안을 모색하는 것과 연계되어 있다. 이러한 문제의식을 가지고 출발한 것이 대학기관연구이며, 오늘날 세계 여러 지역의 많은 대학들에서 관심이 증가하고 있다. 그러나 앞서 살펴본 바와 같이, 미국적 토양에서 발전해 온 대학기관연구를 우리나라 대학에 접목시키는 과정에서 적지 않은 장애와 문제점이 있을 것으로 생각된다. 대학기관연구 도입을 위해서는 대학의 의사결정 문화와 제도가 바뀌어야 하고, 기초적인 인프라를 구축하기 위해 많은 비용과 투자가 수반되며, 이를 장기적 안목에서 해야 한다. 나아가 학생까지 대학의 중요한 의사결정 주체로 바라보는 혁신적인 마인드도 필요하다.

본 연구가 밝힌 바와 같이 새로운 제도를 도입함에 있어, 여러 장애와 문제점이 예상됨에도 대학기관연구에 주목하는 것은 이제 우리나라 대학들도 다른 사회 조직과 마찬가지로 객관적인 자료와 정보를 바탕으로 전략적이고 합리적인 의사결정을 해야만 경쟁력을 높이고 생존할 수 있는 시대를 살고 있기 때문이다. 아울러 데이터 기반 전략적 의사결정은 우리 대학들이 실제 데이터 분석 결과에 기반을 둔 의사결정이 갖는 의미와 중요성을 제대로 인식하는 것부터 시작할 것이다.

참고문헌

- 강원근(2011). 국립대학 총장선출의 정치학. 한국교육정치학회 제 31차 학술대회 자료집, 20-48.
- 강인수(2001). 대학의사결정구조의 현황과 문제점. **한국교육정치학회**, 8(1), 1-27.
- 계명대대학교 ACE사업추진단(2013). **제6차 ACE 포럼 자료집**.
- 고한석(2013). **빅데이터, 승리의 과학**. 서울: 이지스퍼블리싱.
- 권영옥(2013). 빅데이터를 활용한 맞춤형 교육 서비스 활성화 방안 연구. **지능정보연구**, 19(2), 87-100.
- 김명환(1993). 대학조직의 의사결정모형에 관한 연구. **고등교육연구**, 5(1), 137-158.
- 박동기(2008). 한국사립대학의 의사결정구조에 관한 연구. 석사학위논문, 배재대학교.
- 박엘리사(2012). 세계 우수대학 총장선출 제도. **교육정치학연구**, 19(1), 29-57.
- 배동인(1998). 대학에서의 의사결정과정의 합리성 진단: 한 조직사회학적 사례연구. **사회과학연구**, 37, 254-271.
- 배상훈, 윤수경(2015). 데이터 기반의 전략적 의사결정과 책무성 제고: 미국 대학들의 대학기관 연구(Institutional Research) 사례. **대학교육**, 188, 24-31.
- 변기용, 강현선, 권소연(2011). 국립대학 학내 거버넌스의 변천과정 분석. **한국교육학연구**, 17(1), 121-155.
- 송지광(2005). 한국 대학의 거버넌스 체계 개선방향. **교육행정학연구**, 23(3), 353-378.
- 신동희(2014). **빅데이터와 언론**. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 신현석, 전재은, 유은지, 최지혜, 강민수, 김어진(2015). 미국 대학기관연구(Institutional Research) 사례분석 및 시사점: 연구중심대학을 중심으로. **교육문제연구**, 28(2), 201-229.
- 유현숙, 임후남, 이정미, 최정윤, 서영인, 권기석, 이필남(2011). **고등교육 미래비전 2040**. 서울: 한국교육개발원.
- 이광수(2011). 고등교육기관 통합정보시스템 구축을 위한 성공모형에 관한 연구. 박사학위논문, 성균관대학교.
- 이석열(2011). 대학 자체평가보고서 내용 분석과 시사점 탐색. **교육종합연구**, 9(3), 207-227.
- 이석열, 이호섭(2014). 대학 자체평가보고서에 기초한 평가시스템 분석. **한국교육정치학회**, 21(3), 93-117.
- 이정미, 김민희, 나민주, 임후남(2012). **고등교육 선진화를 위한 재정지원 방향과 과제**. 서울: 한국교육개발원.

- 이형행(1990). 대학에서의 의사결정 참여의 범위와 한계. *연세교육연구*, 3(3), 45-59.
- 장덕호(2015). 미국 대학기관연구(Institutional Research)의 발전과 대학조직 관리에의 시사점. *비교교육연구*, 25(3), 255-284.
- 전북대학교 ACE사업추진단(2014). **제7차 ACE 포럼 자료집**.
- 정정길, 최종원, 이시원(2010). **정책학원론**. 서울: 대명출판사.
- AIR (2008). AIR Survey Fact, e-AIR. <http://admin.airweb.org/eAIR/Documents/670.pdf>.
- Astin, A. W., & Antonio, A. L. (2012). *Assessment for Excellence: The Philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education* (2nd ed). Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Calderon, A., & Mathies, C. (2013) Institutional Research in the Future: Challenges Sithin Higher Education and the Need for Excellence in Professional Practice. *New Direction for Institutional Research*, 157, 77-91.
- Carnoy, M. (2000). Globalization and education reform, In N. P. Stromquist & K. Monkman (Eds), *Globalization and education: Integration and contestation across cultures*. Lanham, ML: Rowman & Littlefield Publishers.
- Funamori, M. (2013). Institutional research in a university without regular institutional management: The case of Japanese national universities. 2013 Second IIAI International Conference on Advanced Applied Informatics. Japan.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organization. *International Studies of Management & Organization*, 10, 15-42.
- Hosch, B. J. (2015). Reconstructing Institutional Research for 21st Century Needs: A Case Study of Stony Brook University. 제1회 고등교육혁신 국제 컨퍼런스 자료집(pp. 75-97). 서울: 성균관대학교 대학교육혁신센터.
- Hossler, D. (2015). Tertiary Education Data: Guiding University and Government Policies. 제1회 고등교육혁신 국제 컨퍼런스 자료집(pp. 35-42). 서울: 성균관대학교 대학교육혁신센터.
- Howard, R. D., & Borland Jr, K. W. (2001). Balancing Qualitative and Quantitative Information for Effective decision Support. *New Directions for Higher Education*, 112, 109-115.
- Huisman, J., Hoekstra, P., & Yorke, M. (2015). Institutional Research in Europe A View from the European Association for Institutional Research. In K. L. Webber., & A. J. Calderon(Eds), *Institutional Research and Planning in Higher Education: Global Contexts and Theme*. Taylor and Francis. Kindle Edition.

- Isherwood, G. B., & Hoy, W. K. (1973). Bureaucracy, powerlessness and teacher work values. *Journal of Educational Administration*, 11, 124-138.
- Knight, W. (2014). *Leadership and management in institutional research*. Tallahassee, FL: Association of Institutional Research.
- Mathies, C., & Välimaa, J. (2013). Is there a need for a European institutional research? *Tertiary Education and Management*, 19(1), 85-96.
- McLaughlin, G. W., Howard, R. D., & Bramblett, S. (2015). Institutional Research and Planning in Higher Education in the United States and Canada. In K. L. Webber., & A. J. Calderon(Eds), *Institutional Research and Planning in Higher Education: Global Contexts and Theme* Taylor and Francis. Kindle Edition.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Reichard, D. J. (2012), The History of Institutional Research. In R. Howard, G. McLaughlin., & W. Knight(Eds), *The Handbook of Institutional Research*(pp.3-21), San Francisco : Jossey-Bass.
- Ritzen, Y. (2010). *A chance for European university*. 윤희원(역). 유럽의 대학 : 어디로 갈 것인가. 서울: 서울대학교출판문화원. (원서출판 2012).
- Saupe, J. L. (1990). *The Functions of Institutional Research*(2nd ed.), Tallahassee, FL: The Association for Institutional Research. Available at <http://www.airweb.org/p.asp?page=85>.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (1998). *Organization: Rational, natural, and open systems* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Courier.
- Serban, A. M. (2002). Knowledge management: Building a competitive advantage in higher education. *New Directions for Institutional Research*, 113, 105-111.
- Stromquist, N., & Monkman, K. (2000). *Globalization and education: Integration and contestation across cultures*, Lanham, ML: Rowman & Littlefield Publishers.
- Swing, R. (2015). The Context and Conditions for Institutional Research as Decision-Support. 제1회 고등교육 국제 컨퍼런스 자료집(pp. 19-32). 서울: 성균관대학교 대학교육혁신센터.
- Taylor, J., Hanlon, M., & Yorke, M. (2013). The Evolution and Practice of Institutional Research. *New Direction for Institutional Research*, 157, 59-76.

- Terenzini, P. T. (1993). On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires. *Research in Higher Education, 34*, 1-10.
- Tyack, D., & Cuban, L. (1995). *Tinkering toward utopia: A century of public school reform*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Volkwein, J. F. (1999). What is institutional research all about? A critical and comprehensive assessment of the profession. *New Directions for Institutional Research, 104*, 9-19.
- _____(2008). Institutional research: More than just data. *New Directions for Higher Education, 141*. 5-20.
- _____(2011). Gaining Ground: The Role of Institutional Research in Assessing Student Outcomes and Demonstrating Institutional Effectiveness. National Institute for Learning Outcomes Assessment. http://learningoutcomesassessment.org/documents/Volkwein_000.pdf.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled System. *Administrative Science Quarterly, 21*, 1-19.
- Zhang, J., & Chen. M. (2012). The history, role and characteristics of IR in China. Paper presented at the 37th CAIR Annual Conference, November 7-9, 2012. Orange County, CA.
- <http://news.donga.com/3/all/20150311/70055535/1>(동아일보(2015.3.11일자) [한국의 대학총장] 공학전공 62세 男교수 산학협력 날개달고 대세로.

* 논문접수 2016년 5월 2일 / 1차 심사 2016년 6월 10일 / 게재승인 2016년 6월 21일

* 배상훈: 서울대학교 사범대학 국민윤리교육학과를 졸업하고, Pennsylvania State University에서 교육행정 및 Workforce Education and Development 전공으로 박사학위를 취득하였다. 현재 성균관대학교 교육학과 교수로 재직 중이다.

* E-mail: sbae@skku.edu

* 윤수경: 이화여자대학교 사범대학 교육학과를 졸업하고, 동 대학원 교육학과에서 교육행정 석사 및 박사학위를 취득하였다. 현재 성균관대학교 대학교육혁신센터 선임연구원으로 재직 중이다.

* E-mail: y-sue@hanmail.net

Abstract

The Prospect and Barriers of Introduction of Institutional Research to Korea's Universities

Bae, Sang Hoon*

Yoon, Soo-Kyung**

The purpose of this study is to examine what issues may be raised when Korean higher education institutions newly employ institutional research(IR) that has been developed by the US institutions. The study also aimed to provide practical implications to those who want to introduce IR systems to their institutions. An extensive review of the related literature in addition to the survey and focus group interviews were conducted. The issues in relation to the application of IR to Korean universities include 1) disagreement of understanding on the goals and scopes of IR between IR professionals and practitioners in the institution, 2) conflicts between data-driven decision making systems of IR and authoritative decision-making culture of Korean universities, 3) organizational configuration to implement IR in the institution, 4) difficulties in building the university-wide data governance system and promoting data communication among units and staffs, and finally 5) the roles and customers of IR that Korean higher education practitioners consider.

Key words: Institutional Research, Data-driven decision-making system, Issues, Korea's universities

* First author, Professor, Sungkyunkwan University

** Corresponding author, Research Fellow, Center for Innovation Higher Education, Sungkyunkwan University

부 록

[표 1] 대학기관연구의 필요성

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지않다	그렇다	매우 그렇다	계
빈도(명)	0	1	14	47	62
(%)	(0)	(1.61)	(22.58)	(75.81)	(100.00)

[표 2] 대학기관연구 도입 시 필요 것

구분	총장의 의지	전문가 확보	재정 확보	대학구성원 이해와 협조	계
빈도(명)	24	14	10	14	62
(%)	(38.71)	(22.58)	(16.13)	(22.58)	(100.00)

[표 3] 대학기관연구 담당자로서 적합한 사람에 대한 인식

구분	평균	표준 편차	응답(명, %)				계
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	
(1) 대학 소속 기존 교수	3.45	0.62	0 (0)	4 (6.45)	26 (41.94)	32 (51.61)	62 (100.00)
(2) 대학 소속 기존 직원	3.27	0.61	0 (0)	5 (8.06)	35 (56.45)	22 (35.48)	62 (100.00)
(3) 고등교육 전공 연구자	3.50	0.65	1 (1.61)	2 (3.23)	24 (38.71)	35 (56.45)	62 (100.00)
(4) 데이터 분석 전문가	3.61	0.64	1 (1.61)	2 (3.23)	17 (27.42)	42 (67.74)	62 (100.00)
(5) 컴퓨터 사이언스 전문가	2.95	0.69	1 (1.61)	13 (20.97)	36 (58.06)	12 (19.35)	62 (100.00)

[표 4] 대학기관연구 부서의 조직 상 위치

구분	총장 직속	기획처 소속	정보처 소속	교무처 소속	재무관련 부서 소속	계
빈도(명)	28	29	1	4	0	62
(%)	(45.16)	(46.77)	(1.61)	(6.45)	(0)	(100.00)

[표 5] 대학기관연구의 과업별 중요도

구분	평균	표준 편차	응답(명, %)				계
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	
(1) 학생의 대학생활과 학업적 성공을 지원하기 위한 연구 분석	3.76	0.43	0 (0)	0 (0)	15 (24.19)	47 (75.81)	62 (100.00)
(2) 대학정보공시 등 대학차원의 통계자료 생산 및 관련 기관 제공	3.44	0.56	0 (0)	2 (3.23)	31 (50.00)	29 (46.77)	62 (100.00)
(3) 대학 내 학과 또는 교육 프로그램 인증	3.37	0.63	0 (0)	5 (8.06)	29 (46.77)	28 (45.16)	62 (100.00)
(4) 대학의 의사결정을 지원하는 다양한 분석과 연구	3.66	0.63	0 (0)	5 (8.06)	11 (17.74)	46 (74.19)	62 (100.00)
(5) 학생 유치 및 등록 관련 연구	3.44	0.64	0 (0)	5 (8.06)	25 (40.32)	32 (51.61)	62 (100.00)
(6) 대학의 발전 전략 수립을 지원하는 분석 및 연구	3.66	0.54	0 (0)	2 (3.23)	17 (27.42)	43 (69.35)	62 (100.00)
(7) 대학 내 정보와 자료의 수집	3.52	0.54	0 (0)	1 (1.61)	28 (45.16)	33 (53.23)	62 (100.00)
(8) 학생의 학업 성과의 진단과 측정	3.55	0.62	0 (0)	4 (6.45)	20 (32.26)	38 (61.29)	62 (100.00)
(9) 자체 평가 보고서 등 대학 보고서 작성	3.31	0.59	0 (0)	4 (6.45)	35 (56.45)	23 (37.1)	62 (100.00)

[표 6] 대학기관연구 지원 대상의 중요도

구분	평균	표준 편차	응답(명, %)				계
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	
(1) 총장 등 대학 경영진	3.76	0.47	0 (0)	1 (1.61)	13 (20.97)	48 (77.42)	62 (100.00)
(2) 대학본부 부서 및 부서장(교무, 학생, 입학, 기획처 등)	3.71	0.49	0 (0)	1 (1.61)	16 (25.81)	45 (72.58)	62 (100.00)
(3) 일반 교수 (교수학습 관련 정보 제공 및 의사결정 지원)	3.42	0.56	0 (0)	2 (3.23)	32 (51.61)	28 (45.16)	62 (100.00)
(4) 학생 (수강 설계, 진로 탐색, 역량 진단 등에 필요한 정보와 자료 제공)	3.37	0.52	0 (0)	1 (1.61)	37 (59.68)	24 (38.71)	62 (100.00)
(5) 대학 진학 예정인 고교 입학자원 (대입 홍보 목적)	3.08	0.66	1 (1.61)	8 (12.9)	38 (61.29)	15 (24.19)	62 (100.00)

