

## 教授의 大學行政·運營에의 參與

尹 亨 燮

(延世大 行政大學院長)

## I. 個性 없는 大學

해방 후 우리 나라에 있어 大學의 數와 大學人口의 팽창은 매우 괄목할 만하다. 大學이 저마다 담보스化해 가고 있는 것도 간과할 수 없는 한국적 특징이다. 이러한急速한 數量的擴張 속에서 한국의 大學들은 점차 個性과 特殊性을 상실해 가면서 오로지 被教育人口를 分散收容할 뿐일 정도로 普遍性和 劃一성을 띠고 있다. 그러므로 韓國의 大學들은 極少數의 例外를 빼놓고는 피차간에 어느 地域에서 언제부터 어느 水準의 학생들을 分擔하여 教育하고 있는가에서 겨우 區別지을 수 있을 뿐이다.

여기에는 여러 가지 原因이 있다. 첫째로 入試政策에서부터 卒業政策에 이르기까지의 政府의 제반 學事管理와 指示가 同一하게 그리고 철저히 全國의 모든 大學에 適用되고 있다는 점, 둘째로 大學은 대학대로 자신의 設立目的을 發顯하고 個性에 부합되는 特性 있는 교육과 大學運營을 모색하기 보다는 오히려 “모난 돌이 정을 맞는다”는 경계 의식에서 “남들 하는 대로” 하는 것이 가장 안전하다는 安全第一主義와 自己生存의 原理를 따르다 보니 결과적으로 各大學의 特性이 소멸될 수 밖에 없다는 점, 세계로 學校成長과 發展을 數量(學生數)과 物量(施設)의

增加로 생각하는 한국의 大學들은 대체적으로 所屬學科, 單科大學, 大學院의 數와 學生數 그리고 建物坪數의 增加(綜合大學校의 경우)를, 또는 綜合大學校로의 昇格(?)과 增員(獨立된 單科大學의 경우)을 發展의 當면과제로 생각하고 있다는 점, 즉 教育의 哲學的 側面보다는 事業的 側面に 더욱 力點을 두다 보니 大學이 個性을 발휘할 여지가 없어져 버렸다는 점, 비껴로 社會로부터의 需要도 個性的이고 創意的인 學士 보다는 오히려 專門的인 知識과 技能을 갖춘 標準型 學士쪽으로 기울어지고 있다는 점 등이 그것이다.

이러한 與件 속에서 大學은 더 이상 設立財團의 教義를 존중하거나 運營者의 教育哲學에 따라 特性化할 수는 없는 것이며 오직 類似한 多數의 大學들이 다만 서로 優劣성을 다투는 색깔도 없고 個性도 없는 대학이 되어 갈 뿐이다.

## II. 教授의 大學行政에의 參與類型

앞에서言及된 틀을 통해서 볼 때 우리에게는 教授의 大學行政參與의 模型으로서 選擇할 만한 것이 없다. 全國 98個大學中 적어도 各自의 特性을 반영한 5~6個의 準據模型이 있을 법하거늘 그럴 만한 것이 없다. 오로지 천편일률적인, 個性 없는 參與類型이 全國共通으로 존재할 뿐이

다. 政府指示에 의해서 설치된 人事委員會, 財務委員會, 그 밖에 學生指導委員會 등의 教授委員會가 고작이다.

그러나 그것들마저도 名目上的 參與인 경우가 많다. 특히 教授의 身分이 완벽하게 보장되어 있지 않거나 設立者, 理事長 또는 總·學長과의 關係를 비롯하여 學內文化가 권위주의적인 경우에는 더욱 그러하다. 이 경우의 教授參與란 다만 要式일 뿐이며 學校執行部의 決定을 正當化시켜 주는 節次에 불과할 뿐이다. 많은 경우, 各種의 교수위원회가 議決機構가 아니라 諮問機構로 되어 있으며 召集權者의 필요에 따라 會議가 召集되고 그의 判斷에 따라 案件이 처리되는 형편이다.

그 반면에, 教授委員會가 규정상으로는 諮問機構로 되어 있다 하더라도 總·學長 또는 學·處長級의 運營者가 教授들의 合意事項에 자진해서 拘束받는 경우가 있다. 이 때에는 教授의 參與는 매우 實質化되는 것이며 따라서 責任 있는 討論과 結果에 대한 尊重, 그리고 學內의 一體感 造成에 크게 보탬이 되는 것이다. 그러나 이것은 筆者가 아는 한 매우 드문 예이고 學內에 民主的이고 合理的인 文化가 오랜 동안 뿌리를 내린 大學에 局限해서 비로소 可能하다.

그러므로 大部分의 경우 教授委員會를 통한 教授의 行政參與는 名目에 그치게 되며 學校運營者와 教授와의 心理的 거리는 좀처럼 좁혀지지 않는다.

教授의 行政參與에 관한 또 하나의 類型은 大學評議會 또는 教授評議會(協議會)라고 불리우는 代議機構로서 이는 앞에서 말한 教授委員會와는 판이하다. 이것은 學敎當局에 의해서 만들어지는 것이 아니라 오히려 學校當局을 상대로 組織되는 教授들의 自生的 自律的機構이며 學校執行部측이 회부하는 안건만을 處理하는 待時性 組織이 아니라 獨自的으로 案件을 上程·審議·議決하며 學校當局을 감사, 견제, 독촉하는 常時性 組織이다. 이것은 構成段階에서부터 學校當局의 權威를 排除하는 純粹 民選組織이다. 그러나 이 類型은 4.19 또는 5.17 등의 社會的 混亂속에서 創出되어 時期的으로 學園事態와 겹쳐 결국 學園收拾過程에서 整備되어 短命으로 끝나

곤 하였다. 그러므로 아직은 그것이 槓型으로서 採擇되기 어려운 實情이다.

세번째 參與類型은 매우 直接的인 것으로서 教授가 學內 要職에 任命되어 政策決定과 政策執行에 參與하는 類型이다. 그러나 教授의 行政參與를 論할 때 그것이 內包하는 意味는 補職教授團을 學校運營者側으로 看做하여 그에 對立하는 概念에서 出發하는 것이므로 이 문제는 뒤에 따로 취급하기로 한다.

### Ⅲ. 教授의 行政參與와 大學의 自律性

教授의 行政參與가 앞에 말한 類型 중 어느 것이 되던 간에 大學의 自律性 없이는 無意味한 것이 되어버린다.

大學의 自律性이란 원래 外的 權威의 不當한 干섭에 대항하는 개념이다. 外的 權威는 權力, 金力, 또는 人力 등을 動員해서 大學의 意志를 弱化시킬 수 있다. 그리하여 學問의 自由는 制限되고, 學問의 權威와 知的 自律性은 저하되며 大學運營은 제3의 힘에 隸屬된다. 이러한 現狀은 內部로부터도 派生되어 나올 수 있다. 學內의 設立者, 理事長, 總·學長 등의 內的 權威가 正道에서 離脫하여 權限을 行使할 때 그 被害는 外的 權威가 越權했을 때 가져오는 被害와 다를바 없다.

大學의 自律性이 어떤 理由로든지 侵害되면 大學구성원은 먼저 身分의 위협을 피부로 느끼게 되고 大學의 意氣는 소침하게 된다. 또 批判的인 理論은 자취를 감추게 되고, 實驗主義精神은 퇴색하게 될 것이며, 創造的 力量과 積極的 參與는 얼어붙게 된다. 반면에 不介入主義와 책임회피만이 最善의 生存策임을 確認받게 된다.

이러한 與件下에서라면 앞에서 밝힌 어떠한 類型 또는 그 밖의 어떠한 參與通路가 開設되어 있더라도 그것은 모두 虛事가 되어버린다.

大學은 누구의 것인가? 누가 大學의 自律性을 침해할 수 있는 것인가? 國立大學은 政府의 것이며 私立大學은 財團의 것인가? 그렇기 때문에 政府와 財團은 각각 大學을 任意로 조정할 수 있는 것인가? 원래 大學은 教授와 學生으로 이루어진 길드形式의 것으로서 高度의 自治權을 누리고 있었다. 오늘날에 와서 그와 同一한 中

世紀의 大學觀을 主張할 수는 없다. 國家와 社會의 支援 없이는 大學을 더 이상 存립할 수 없게 되어버렸고 교수와 학생만의 힘으로는 운영 조차 할 수 없다. 大學은 더 이상 상아탑이 아니며 國家·社會의 時代的 要請과 無關할 수 없다. 그러나 결코 그러한 理由 때문에 大學이 第3의 目的에 奉仕하거나 本質을 저버릴 수는 없다. 大學이 大學으로서의 所任을 다하게 할 수 있는 최후의 안전장치, 그것이 바로 大學의 自律性이다.

大學은 國·公·私立을 막론하고 우리 社會의 것이다. 政府의 것도, 設立者의 것도 아니듯이 教授의 것도, 學生의 것도 아니다. 모두의 것이며 大學의 發展은 그들의 協力 위에서 비로소 可能하다. 大學은 現在를 사는 사람들만의 것도 아니다. 過去를 살았던 사람들의 것이기도 하며 未來를 살아야 할 사람들의 것이기도 하다. 그러므로 大學을 아끼고 가꾸어야 할 오늘의 責任은 막중한 것이며 그 중에서도 특히 教授의 責任은 모던할 도리가 없다. 大學改革의 主役으로서 教授는 一次의 으로 오로지 大學의 自律性을 수호하고 그 發展的 運營을 위하여 적극적으로 참여하여야 한다.

#### Ⅳ. 教授의 補職과 行政參與

대학에 따라 多少의 差異는 있겠으나 教授의 補職은 大學院長(特殊大學院長 포함), 學長, 處長 그리고 주요 附屬機關長 등의 教務委員級 補職과 教學課長, 學科長, 研究所長, 附屬(教育) 機關長 등의 非教務委員級 補職으로 分類할 수 있다. 이렇게 따지고 보면 적지 않은 수의 教授가 學校의 行政과 運營에 直接的으로 참여하고 있다.

이들은 教務委員會, 學處長會議, 學科長會議, 教授委員會 등을 통해서 大學의 政策決定에 참여하는 한편, 자신들의 補職을 통해서 해당 업무를 직접 執行하고 있다. 그러므로 그들은 政策決定과 政策執行을 同時에 遂行하고 있는 것이다.

그럼에도 不拘하고 자신이 만족할 만큼 大學 行政에 參與하고 있다고 믿는 教授는 극소수에

불과한 것 같다. 그리고 자신들이 參與한 회의 席上에서 결정된 사항임에도 불구하고 별로 責任을 느끼지 않는 경우가 많다. 왜 그럴 수 있을까? 하나는 大學리더십의 寡頭化現象으로 인해서 생겨나는 多數 補職教授의 疎外意識 때문이며, 둘은 會議의 要式性에 대한 心理的 반발이고, 셋은 지나친 官權的 指示 앞에서의 無力感과 체념이며, 넷은 政策決定의 自律性에 대한 懷疑에서 비롯되는 것으로 짐작된다. 무턱대고 이런 식으로만 事物을 관찰하는 그 補職教授의 視角에도 문제가 없는 것은 아니나 그러한 狀況 자체에 전혀 改善의 여지가 없는 것은 아니라고 본다.

이에 덧붙여 教授들의 補職 기피현상(특히 非 教務委員級 補職에 대한)에 注目할 필요가 있다. 가령 學科長의 경우를 例로 든다면 이루 말할 수 없는 時間的 損失과 精力의 損失이 따른다. 이것은 곧 學問的 損失로 연결되어 좀처럼 회복하기 어려운 個人的 犧牲을 強要하게 되거나 財政的으로도 相對的 被害를 입게 된다. 뿐만 아니라 學園事態와 學生指導의 次元에서 볼 때 언제나 引責線에 노출되어 있다. 그렇다고 해서 學科長에게 身分상의 特惠나 保障이 있는 것도 아니며 損失에 相應하는 財政的 보상이 있는 것도 아니다. 따라서 最年少 教授에게 學科長職이 任命되는 사례가 많은데 이는 중견 및 선임교수들의 기피현상의 결과라고 할 수 있다. 이것은 學科長의 경우에만 국한하는 것은 아니다.

그리하여 補職教授의 任期는 대체로 短命으로 끝나게 된다. 따라서 자신의 任期를 넘는 기간을 포함한 長期計劃은 좀처럼 수립할 수도 없으며 또 수립하지 않는 것이 慣例로 되어 있다.

大學의 發展을 위해서는 教授들이 자신의 專門的인 지식과 經驗을 토대로 大學行政에 적극 참여하여야 한다. 또 모든 教授들이 그것을 주장하고 있다. 그러나 政策決定과 執行에 직접 참여하여야 하는 一部 補職에 대한 기피현상은 尙存하고 있다. 이 二律背反은 무엇을 말하는 것이며 어떻게 克服할 수 있는 것인가? 강의의 무시간수의 축소, 行·財政的 支援의 擴充, 身分保障 및 補職教授 自律權의 確保 등을 강구하

여야 할 것이다. 특히 士兵의 脫營으로 將軍이 引責되거나 主事の 非違로 局長이 引責되는 것과 같은 軍隊式·官僚式 引責方法을 大學에도 適用하여 學生의 事故로 學科長이 不安한 생각을 하게되거나 學長이 引責되는 등의 措置가 계속되는 한 大學에서의 學·科長級의 補職기피 현상은 당분간 克服하기 어려운 것이며 同時에 無事安逸主義와 安全第一主義만이 단연할 것이다. 따라서 補職教授의 所信 있는 創意的 對策 講究와 改革試圖는 結果에 대한 好意的 評價가 事前에 保障되지 않는 한 좀처럼 着手되지 못할 것이다. 이렇게 만든 환경 그것이 바로 筆者가 보는 大學發展의 阻害要因이다.

### V. 大學行政의 專門化와 教授

大學의 규모가 확대되고 組織이 細分化되면서 새로운 專門的 機能이 탄생함에 따라 대학은 더 이상 常識과 主眼구구만으로는 운영할 수 없는 時點에 들어섰다. 이에 時急한 것이 專門的인 行政要員의 양성이다. 自體人力의 開發을 위한 投資와 活用이라는 側面에서 보았을 때 오늘날 大學은 一般社會 특히 大企業體의 그것에 비하여 훨씬 뒤지고 있는 듯한 느낌이다. 行政要員을 미리 近代化시켜 놓지 않고는 管理體制를 近代化시킬 수 없다. 行政要員의 再教育과 研修를 위해서 投資된 돈은 後日 管理運營의 合理化를 통해서 여유있게 환수된다.

電算, 醫療, 司書, 音響, 造景, 經理 등 事務 職員의 教養과 常識만으로 감당할 수 없는 職種이 계속 증가추세에 있다. 그러므로 大學은 처음부터 專門職種을 細分한 다음 그에 適合한 要

員을 採用하는 美國式 프로그램·베이스의 充員 方法을 채택할 수도 있으나 그렇지 못할 경우에는 一般的 素養과 基礎的 資格만으로 採用한다음 教育과 訓練을 통해서 業務遂行能力을 갖추도록 하는 英國式 充員方法을 쓸 수도 있으며, 위 두 가지 방식을 혼용할 수도 있다. 그러나 어느 경우를 막론하고 그들에 대한 지속적인 교육 투자와 專門性的 提高를 통해서 質 높은 奉사를 얻어내지 않으면 안 된다. 筆者가 보는 바로는 우리 社會내의 近代的 機構 중에서 所屬職員에 대한 人力開發과 人力管理가 가장 後進的인 社會구조가 바로 大學이다. 近代化와 發展模型을 가르치고 연구하는 大學이 가장 舊態依然하게 傳統 속에 安住하고 있다. 企劃·豫算業務에서 부터 시작하여 圖書館의 司書業務에 이르기까지 職種에 대한 새로운 認識과 充員, 教育, 評價, 人事反映方法이 考察되어야 한다. 「그 자리에 앉혀 놓으면 누구나 다 해낼 수 있다」 또는 「다 저절로 풀려가게 되어 있다」 등의 安逸한 사고 방식에서 벗어나야 한다. 겨우 “해낼 수” 있는 정도, 겨우 “풀려가는” 정도는 退步이며 기껏해서 現狀維持일 뿐이다. 마땅히 改革의 哲學과 前進的 戰略이 있어야 한다.

大學行政의 專門化는 결과적으로 教授의 行政 參與에 限界를 갖게 된다. 教授의 行政의 아마 추어리즘이 行政要員의 직업적 전문성 앞에서 발휘할 수 있는 영향력에는 限界가 있다. 그러나 教授의 參與는 改革의 方向提示와 政策決定의 哲學的 基調를 提供한다는 次元에서 尊重되어야 한다. 도리어 教授의 行政參與는 그러한 次元에서 眞價를 발휘하고 大學發展에 이바지되어야 한다. \*