

經營·管理의 體制

宋 在 萬(弘益大 大學院長)
徐 廷 華(弘益大 教育學科 助教授)

I. 머리말

해방 이후 40여 년이 경과하는 동안에 고등교육은 大衆化 단계에 들어섰다. 이러한 고등교육의 量的 成長은 中等교육의 普遍化 현상과 社會的 地位向上 수단으로서의 고등교육에 대한 국민의 인식과 경제발전에 따른 社會, 國家의 인 측면에서의 高級人力 수요 증대에 기인한 바 크다.

고등교육의 量的 擴大는 學部 수준뿐만 아니라 大學院 수준에서도 마찬가지로 나타나고 있다. 1984년 현재 170여 개 대학원에 6만여 명이 넘는 학생이 재학하고 있는 것이다. 그리고 碩·博士 이수자만도 매년 1만명을 넘어서게 되었다. 앞으로 產業發展을 뒷받침할 고급 전문인력을 많이 양성·배출해야 할 것으로 볼 때 대학원 교육인구는 더욱 늘어나게 될 것으로 예견된다.

그러나 이러한 量的 擴大는 質的 低下를 가져올 가능성을 많이 내포하고 있다. 근자에 지적되고 있는 학위의 量產 및 濫發, 논문의 질적 수준 저하, 교수요원의 부족, 시설 및 교수·학습매체의 부족, 기타 행·재정 지원 미흡 등은 질적 수준 저하를 가져올 요인들이 아닐 수 없다.

그러므로 앞으로 양적 팽창에 따른 질적 저하를 막고 대학원 교육의 秀越性을 유지할 수 있는 대학원 체제의 정비와 효율적인 운영체제의 構築이 절실하다. 특히 심오한 학술이론을 敎授, 研究할 수 있는 효율적이고 효과적인 支援-管理體制를 구축, 운용하는 일은 대학원 교육의 질 향상을 위해 절실히 요구되는 과제가 아닐 수 없다. 이러한 관점에서 본 小論에서는 대학원 경영체제를 개념화하고 현행 대학원 경영·관리의 문제점을 추출하고 앞으로의 改善方向을 모색하고자 한다.

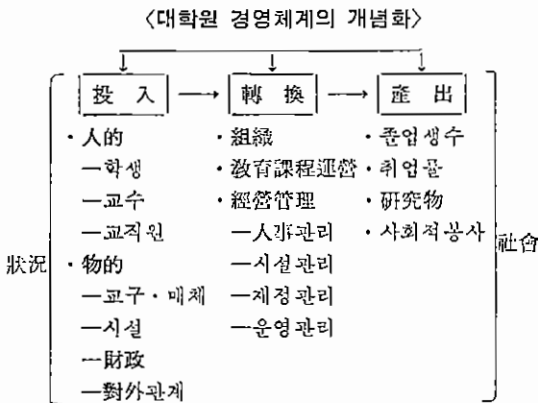
II. 大學院 經營體制的 概念化

大學은 하나의 體制(system)이다. 大學院은 大學의 한 下位體制이다. 이렇게 보면 대학원 경영체제는 大學全體 經營體制的 下位體制로서 그 기능을 발휘하게 된다. 따라서 대학원 경영 관리는 대학(학부)의 경영 관리를 떠나 독자적으로 존재할 수가 없다. 교육목적 달성을 위해 有機的인 相互作用을 가지면서, 제반 要素들이 통합되는 총체적 체계를 형성하고 있는 것이다.

이러한 맥락에서 볼 때 대학원의 경영 체제는 다음과 같이 規定하여 볼 수 있겠다. 즉 대학원 경영 체제는 대학 졸업자들을 입학시켜 投入—轉換—產出의 과정 속에 소정의 교육활동이 전개

되도록 人的, 物的 자원들을 동원, 관리, 지원 하는 체제라 할 수 있다.

여기서 投入變因은 대학원 교육을 위하여 갖추어져야 할 조건, 즉 人的 要素로서의 학생, 교수, 그리고 교직원 등과 物的 要素로서의 교구 및 미체, 시설, 제정, 그리고 대외관계 등 전환 과정에 들어가는 데 있어 그 조건이 되는 것들을 말한다. 또한 轉換過程은 대학원에 투입된 요소들이 합리적이며 효율적으로 配分되고 관리되어 교육력의 극대화를 가져오는 과정을 말한다. 다시 말하면 기르고자 하는 인간의 지식과 기술과 태도 등을 形成하기 위하여 제반 人的, 物的 요소들이 조직·운영되고, 지원·관리되는 과정을 의미한다. 그리고 產出過程은 대학원 과정이 생산해 낸 結果로서, 사회적 요청에 맞는 人力의 특성이며 外的 生産性이라 할 수 있겠다. 체제적 관점에서 대학원 경영체제를 개념화하면 다음 그림에서와 같다.



이렇듯 대학원의 經營·管理는 교수-학습, 연구활동, 그리고 사회봉사 등 대학원의 기능 및 역할이 원활하게 이루어질 수 있도록 人的, 物的 자원을 동원, 지원, 관리하는 행정 행위라고 할 수 있다. 이렇게 보면 대학원의 중점적인 경영 관리의 영역은 ① 대학원의 행정 조직 구조, ② 대학원 운영을 위한 政策決定 및 執行 과정, ③ 대학원 교직원의 人事管理, ④ 대학원의 學事運營 ⑤ 施設 및 機資材, 그리고 ⑥ 財政 등의 영역을 포함한다.

대학원 경영 관리의 영역을 구분해 볼 때 대학원의 경영 관리는 대학의 그것과 매우 긴밀한 연

계를 가지고 있음을 알 수 있다. 서로 분명하게 구분하여 설명하기 힘들다. 현행 敎育法 및 同施行令에 의하면 대학원은 하나의 독립된 정규 학교가 아니다. 그래서 대학원 운영에 관한 특별한 규정이 없다. 다만 교육법 제112조에서 대학교에 대학원을 두고 대학에도 대학원을 둘 수 있으며, 그 수업 연한은 2년으로 규정하고 있다. 그리고 교육법 시행령 제115조에서 대학원에 석·박사 학위 수여 과정을 두며 대학원 위원회를 두도록 하고 있는 정도다.

이렇듯 대학원의 性格은 분명하지 않고 대학에 부설되어 있는 하나의 研究 내지 研修課程으로 간주되고 있다. 따라서 일반 대학원의 운영 및 경영-관리 체제를 논의함에 있어 대학과 전문대학원의 경영 관리 체제와 명확하게 구분하여 다루기는 힘들 것 같다. 그리고 學校의 規模에 따라 대학원의 운영이 다르게 나타나고 국립과 사립의 경우 서로 다르다. 그러므로 여기서는 일반 대학원 경영관리의 문제점과 개선 방안을 다룸에 있어, 학부와 전문대학원, 그리고 국립과 사립 대학원 운영에 공통되는 일반적인 내용이 주가 된다.

Ⅲ. 現況 및 주요 問題點

현행 대학원 경영-관리에서 제기되고 있는 문제점들을 간추려 정리하면 다음 몇 가지로 제시할 수 있겠다.

먼저, 大學院 運營에 대한 주요 사항을 심의·결정할 수 있는 조직, 기구가 그 기능을 제대로 발휘하지 못하고 있다. 그래서 대학원의 운영은 대체로 補職者들 중심의 교무위원회, 총학장회의 등에서 代行하는 경우가 많다. 그리고 종합대학교의 경우 대개 대학원 운영 관리는 전문대학원의 운영 관리와 함께 이루어지고 있다. 그래서 일반 대학원의 특수성을 살리는 교육과정 운영과 이를 지원·관리하는 활동이 효율적으로 이루어지지 못하고 있다. 설령 大學院 運營委員會가 구성되어 있는 경우도 있지만 그 운영이 매우 形式的이다. 그리고 강의 담당교수의 學事 運營에 관한 參與의 기회가 매우 부족한 것이 사실이다.

또한 人事管理의 不合理的을 들 수 있다. 인사 관리는 人力을 확보하고 그들로 하여금 주어진 역할과 임무를 다할 수 있도록 제반 여건을 마련해 주는 일련의 행정 행위이다. 대학원의 경우 專任 教授要員이 확보되어 있지 못하고 대부분의 경우에 학부의 교수요원과 겸임으로 되어 있다. 전임 교수요원이 있다고 해도 일부 特殊大學院에서와 補職者 외에는 거의 없는 실정이다. 말하자면 學部 教授 또는 外來 時間講師들에게 수업을 거의 의존하고 있는 실정이다. 그리하여 대부분의 사립대학에서는 교수들의 授業時數가 늘어나게 되고 공식적인 수업시수에 포함되지도 않고 있다.

그리고 行政事務職員의 數가 부족하고 또 그들의 자질 및 전문성 향상을 위한 체계적인 現職研修 기회도 거의 제공되고 있지 못하기 때문에 능률적으로 업무를 수행하는 데 한계가 있다.

또한, 大學院의 독자적인 專用施設의 未備를 들 수 있다. 講義室, 專用圖書室, 學生實習室 등이 미비되어 있고 學術雜誌 및 最新視聽覺機器 등이 부족한 것이다. 이는 일반대학원이나 전문대학원이나 마찬가지라 할 수 있다. 물론 學生數도 적고 전임 교수요원도 별로 없는 상황이기 때문에 별도의 전용 시설들을 풍부하게 갖추어 놓는 것은 어렵다고 보겠지만 그러나 학부의 종속적인 시설 및 機材 관리는 효율적인 교수-학습 및 연구 활동을 수행하는 데 제약 요인이 아닐 수 없다.

끝으로, 獨自의인 財政運營體制가 구축되어 있지 못하다. 다시 말하면 대학원의 財政이 自律的으로 운영되지 못하고 學部에 예속되어 학부의 收入源 역할을 하고 있는 것이다. 그래서 大學院 자체의 발전을 위해 적극적으로 투자하지 못하고 있다.

IV. 改善方向 및 課題

이상 논의한 대학원 경영 체제의 개념화에 터한 대학원 경영 체제의 영역별 문제점 분석을 기초로 하여 앞으로의 개선 방향을 몇 가지 제시하면 다음과 같다.

먼저 行政·管理 운영의 自律性을 더욱 확대

해 나가야 할 것이다. 이 말은 교수요원의 확보와 재정 운영, 그리고 독자적인 행정-관리 체계가 구축·운영되어야 할 것이라는 의미이다.

또한 대학원의 教授-學習 및 研究活動을 위한 支援-管理活動이 더욱 강조되어야 할 것이다. 그리고 投入 資源이 效率的으로 活用되어야 할 것이다. 아울러 무엇보다도 大學院의 質向上을 위한 지원 시책이 강구되어야 할 것이다. 이러한 관점에서 앞으로 검토·추진되어야 할 과제를 제시하면 다음과 같다.

1. 大學院 運營委員會의 活性化

각 대학원에 설치되어 있는 운영위원회가 학생 선발, 교육과정 운영, 논문 심사 및 학위관리, 등록금 책정, 기타 학사운영 정책을 결정함에 있어 적극적으로 활용되어야 할 것으로 본다. 현재는 대체로 補職者 중심으로 慣行과 既存 方式대로 학사운영의 계획과 실행 및 평가가 이루어지고 있어, 보다 創意的이고 效率的인 대학원 운영이 이루어지지 않고 있다. 따라서 앞으로 대학원 학사 운영의 효율성과 합리성을 높일 수 있도록 현재와 같은 형식적인 운영위원회 운영 방식을 지양하고 講義 담당 교수들의 學事運營에의 參與幅을 넓혀 나가야 할 것이다. 이는 학사관리의 內實을 기하고 교육 효과를 높이는 데 기여할 것으로 기대된다.

2. 專任 教授要員의 充員

교수의 授業 부담이 과중한 것은 주지의 사실이다. 특히 국립 대학을 제외하고 대부분의 사립 대학의 경우 주당 수업시수는 15~21 시간이 된다. 그나마 대학원의 수업부담과 논문지도 부담 등은 책임 수업시수에서 제외되어 있는 실정이다.

그래서 교수의 연구시간이 부족하게 되고 不充實한 강의를 자초하게 되며 학문적 研究產出을 미흡하게 만드는 요인이 된다.

앞으로 대학원 교육인구는 계속 증가할 것으로 쉽게 예견된다. 이에 부응하고 고급 전문인력을 배출하려면 大學院中心 大學으로 轉換될 것으로 예상해 볼 때, 점차적으로 대학원 전임 교수요원을 확보해야 할 것이다. 그런데 현실적인

제정 여건이나 전공별 학생수가 적은 것을 감안할 때 短期的으로는 學部에서의 교수요원수의 擴充이 시급하다고 보겠다. 학부의 교수요원수를 늘리게 되면 大學院 강의의 바로 담당할 수가 있기 때문이다. 그렇지 못하고 外來講師의 의존도가 지나치게 높은 대학원의 경우 대학원 學生 定員의 增員은 抑制되어야 마땅하다.

3. 獨自의인 施設과 器材 確保 및 擴充

前述한 바와 같이 대학원 專用施設이 未備하여 대학원 학생들의 교수-학습 및 연구활동을 충분히 지원해 주지 못하고 있다. 강의실, 학생실습실 등 敎授用 시설뿐만 아니라 각종 敎授-學習媒體, 機器, 敎具 등이 제대로 갖추어지지 못하고 있다. 따라서 大學院生들은 學部 시설을 活用할 수 없기 때문에 많은 不便을 겪고 있는 것이다. 그러므로 앞으로 대학원의 독자적인 강의실 확충과 각종 교수-학습 매체를 확보하도록 해야 할 것이다. 특히 專用 도서실 설치와 전문적인 학습장지 및 전문서적 확보가 절실히 요청된다. 그리고 전용 도서실과 함께 대학원생을 위해 小規模 研究室을 설치하여 논문작성과 연구활동을 지원·촉진해 가야 할 것이다.

4. 履修學點에 따른 登錄金 差等制의 점진적 실시

현재 교육과정 운영에 있어서 學點 이수제도의 융통성이 결여되어 있다. 말하자면 學生의 學習能力을 초과하는 무리한 수강 신청이 학생들에게 요구되고 있으며, 따라서 이수 학점수에 관계 없이 차등이 없는 등록금을 납입토록 하고 있다. 대학원 학생의 경우에 현재와 같이 획일적으로 정규학생(full-time student)에게 학점 이수와 제정 부담을 요구하고 있는 것은 무리라고 하지 않을 수 없다.

따라서 학생의 修學 능력에 맞는 학점을 이수하도록 함으로써 무리한 학습 부담을 덜어주고 학생의 경제적인 부담을 경감시켜 주어야 할 것이다. 이렇듯 학생의 수학 능력과 필요에 따라 융통성 있게 학점을 취득하도록 하는 방안은 학점수 단위로 등록금을 납입하도록 하는 일이다. 이때 석사과정의 경우 현행 3학기 과정 24학점제

(9+9+6=24)를 원칙으로 하면서 학생의 능력과 필요에 따라 융통성 있게 운용할 수 있을 것이다. 그리고 박사과정의 경우 현행 6학기 과정 이수 제도를 유지하면서 등록금 차등제를 실시해야 할 것이다.

그런데 이러한 방식은 이제까지의 일률적으로 단위 학점을 부과하고 이에 따른 등록금을 납입하는 방법과는 달리 變化의 폭이 크기 때문에 학생의 정월 정액, 대학의 재정 결손에 대한 補填策 등이 먼저 마련되어야 가능하다. 이러한 방법은 學事管理가 번거롭고 제정 관리가 복잡해질 우려가 없지 않으나 장기적으로 볼 때, 점진적으로 이의 실시를 위한 基盤이 조성되어야 할 것으로 본다. 그리고 學部에서의 學事運營과 연계 위에 그 시행 방안이 마련될 필요가 있다.

5. 行政管理要員 精銳化 및 專門化

大學院을 效率的으로 운영하기 위해서는 行政要員의, 大學院의 교육과정 운영과 제반 支援-管理業務 등에 관한 전문적인 지식과 안목이 요구된다. 이러한 전문적인 지식과 능력을 갖춘 행정관리요원을 확보하는 데는 일차적으로 일정한 學歷水準을 갖춘 사람 중에서 공정한 公開競爭 방법을 사용하여 선발, 임용해야 한다. 그리고 전문적 자질을 더욱 높이기 위해 文書管理, 財務管理, 人事管理, 기타 교육활동 등과 관련된 내용이 포함되는 다양한 現職研修 프로그램을 제공, 이수하도록 해야 할 것이다. 아울러 행정관리 요원이 담당업무에 전념할 수 있도록 제반 근무조건을 마련해 주고 그들의 行政力량을 발휘할 수 있도록 誘因體系를 강화해야 할 것이다. 그리고 우선적으로 行政管理要員數를 더욱 擴充해야 할 것이다.

6. 大學院 운영 및 시설 확충을 위한 우선적 財政投入

대학원의 예산을 學部に 專用하지 않도록 하고 대학원생의 敎授-學習 및 研究活動에 필요한 시설과 각종 교구 매체 확보, 그리고 교수의 연구활동을 지원하는 데 중점적으로 투자해야 할 것이다. 그리하여 대학원생들이 필요한 전문서적 및 학술전문지를 구비하여 실험실습실, 세미

나실, 소규모 연구실 등에서 학술 연구에専念할 수 있도록 여건을 마련해야 할 것이다. 그리고 재정에 있어서는 項目에 관련 없이 예산 집행의 自律性이 최대한 보장될 수 있고 융통성 있는 운용이 이루어질 수 있도록 하는 방안이 검토되어야 할 것이다.

7. 財政投資規模의 擴充

대학원 교육의 質을 향상시키기 위해서는 대학원에 대한 재정 투자를 증대시켜야 할 것이다. 그리하여 일차적으로 大學院의 講義料, 論文指導料, 論文審査料 등을 適正化해야 할 것이다. 예컨대 강의료는 학부의 2배 정도로 책정하고 논문지도비는 석사의 경우 1강좌 1학기간 강의료 수준으로, 그리고 박사의 경우 1강좌 2학기간 강의료 수준은 유지되어야 할 것이다. 그리고 논문심사료도 현재의 수준보다는 최소한 2~3배 수준으로 높여야 할 것으로 생각된다.

또한 우수 대학원생을 위한 장학금 지급을 확충해야 할 것이다. 현재 대학원 등록금 수입의 8~10% 정도가 장학금으로 지급되고 있으나, 앞으로 학부에서와 마찬가지로 석사과정의 성적 우수자에 대한 受惠 범위를 15~20% 정도로 넓혀야 할 것이다. 전문대학원의 경우보다도, 학부 수준보다도 일반대학원생을 위한 장학금의 범위와 그 액수는 더욱 넓혀야 할 것이다. 이는 고급두뇌 양성, 배출을 촉진시키는 방안으로서 그 의의가 크다고 보겠다. 그리고 이러한 성적 우수 장학금 수혜자를 대학원 강의 담당교수에게 매정하여 研究助敎로 활용할 수 있을 것이다.

그리고 현재 國·公立 大學院生에게 지급되는 장학금은 國家 戰略産業分野를 전공하는 私立大學의 大學院生에게도 그 혜택을 부여해야 할 것이다. 또한 박사학위 논문을 준비하는 학생들에게 貸與獎學金 支給을 제도화하는 방안도 검토될 필요가 있다고 본다.

8. 定期的 大學院 運營評價 實施

定期的인 大學院 運營評價를 實施하여 대학원

의 質的 水準 向上 및 均衡 發展을 도모해야 할 것이다.

대학원 평가는 대학원의 운영 결과를 確認하기 위함이라고 하기보다는 대학원의 운영개선을 도모함을 목적으로, 自律的으로 수행되어야 할 것이다. 평가의 대상 및 영역으로서는 大學院의 교육과정 운영, 교수 부담, 장학금 지급, 학생 선발 및 종합시험, 논문심사 등 대학원의 質 向上과 관련된 분야에 대한 내용 등이 포함될 수 있다.

그리고 그 평가 결과는 定員調整, 行·財政支援 등 대학원의 質 向上을 위한 피이드백 자료로 활용하도록 하되, 평가 결과가 부실한 대학원과 전공 영역의 경우 整備 대상으로 삼도록 하고 우수한 경우에는 적절한 조성과 유인가를 제공하도록 해야 할 것이다.

그 동안 대학원 평가는 大學 評價의 일환으로 부분적으로 시도된 적은 있으나, 종합적으로, 주기적으로 이루어지지는 못하였다. 앞으로 학제, 연구기관, 교육행정기관의 전문가 등으로 구성된 평가 위원회를 구성하여 年例的으로 평가활동을 전개하도록 하는 방안을 검토, 시행할 수 있어야 할 것이다.

대학원의 양적 팽창에 따른 質的 水準 低下를 가져올 요인들이 허다하다. 따라서 대학원의 질적 수준을 더욱 높이기 위한 적절한 지원·조성 정책이 요청된다. 이를 위해 학생 정원 정색, 선발방식, 교수요원 充員, 교육과정 운영, 수용시설, 제정, 그리고 경영·관리 등 전반에 걸친 종합적이고 단계적인 대책이 마련, 시행되어야 할 것이다. 특히 앞으로 대학원 경영체계의 合理化를 기함으로써 순수 학문연구와 교수 및 연구인력 배출의 효율을 더욱 높여야 할 것이다.

대학원의 질 향상과 경영·관리 체제의 개선을 위한 당국의 적극적인 조성대책과 대학원의 성의 있는 노력이 기대된다. *