

大學에서의 意思決定 合理化 方案 研究

◇ 이 研究論文은 韓國大學敎育協議會의 주관하에 1988 ◇
◇ 년도 文敎部 學術研究助成費로 朱三煥(忠南大), 金 ◇
◇ 明漢(慶北大), 申仲植(國民大), 李亨行(延世大), 徐 ◇
◇ 民源(本 協議會)에 의해 수행된 것이다. 紙面 관계 ◇
◇ 상 그 내용을 전부 소개하지 못하고 目次와 要約 및 ◇
◇ 結論 부분만을 게재한다.<편집자 주> ◇

1. 目 次

I. 序 論

1. 問題의 陳述
2. 研究目的과 意義
3. 研究內容
4. 研究方法
5. 研究範圍

II. 大學의 使命과 組織構成 要素

1. 大學의 歷史와 使命
 - 가. 古代의 大學
 - 나. 中世의 大學
 - 다. 中世 以後 19世紀初의 大學
 - 라. 近世大學
2. 大學의 構成要素
 - 가. 大學評議員會
 - 나. 理事會
 - 다. 總 長
 - 라. 敎 授
 - 마. 學 生
 - 바. 事務職員

사. 關聯集團의 意思決定 參與

III. 意思決定 模型

1. 大學組織의 特性
 - 가. 目的의 模糊性
 - 나. 顧客에 對한 奉仕
 - 다. 技術上의 問題
 - 라. 專門性
 - 마. 環境의 脆弱性
2. 大學의 意思決定 模型
 - 가. 官僚制 模型
 - 나. 同僚的 合意 模型
 - 다. 參與的 意思決定 模型
 - 라. 政治的 模型
 - 마. 組織화된 無政府 模型
 - 바. 共同 意思決定 模型
 - 사. 大學 意思決定 模型 要約

IV. 外國大學에서의 意思決定 參與 事例

1. 理事會
 - 가. 미 국

- 나. 영국
- 다. 프랑스
- 라. 일본
- 2. 總長
 - 가. 미국
 - 나. 영국
 - 다. 프랑스
 - 라. 서독
 - 마. 일본
- 3. 教授
 - 가. 미국
 - 나. 영국
 - 다. 프랑스
 - 라. 서독
 - 마. 일본
- 4. 學生
 - 가. 미국
 - 나. 프랑스
 - 다. 서독
 - 라. 일본
- 5. 政府
 - 가. 미국
 - 나. 영국
 - 다. 프랑스
 - 라. 서독
 - 마. 일본
- 6. 其他
 - 가. 동창회
 - 나. 행정직원
- 7. 要約 및 示唆點
- V. 大學 關聯集團의 意思決定 參與分析

- 1. 質問紙에 의한 現況分析
 - 가. 理想과 現實의 知覺差
 - 나. 下位集團間의 知覺差
- 2. 各種 油印物과 規定에 의한 現況分析
 - 가. 教授組織
 - 나. 職員組織
 - 다. 學生組織
 - 라. 各 大學間의 比較
- VI. 發展的 意思決定 構造와 參與 範圍
 - 1. 發展的 意思決定 構造
 - 가. 大學의 基本構造
 - 나. 意思決定 機構
 - 2. 參與的 共同 意思決定 模型
 - 3. 各 集團別 意思決定의 參與範圍와 參與方法
 - 가. 政府
 - 나. 大學과 國家間의 中間機構
 - 다. 理事會
 - 라. 總長
 - 마. 教授
 - 바. 學生
 - 사. 職員
- VII. 要約, 結論 및 建議
 - 1. 要約
 - 2. 結論
 - 3. 建議
- 參考文獻
- 附錄
 - 大學에서의 意思決定 合理化 研究를 위한 質問紙

2. 要約

지금 우리나라 대학에서는 그동안 大學에서의 意思決定에 충분히 참여하지 못했던 많은 教授, 學生, 職員들이 한꺼번에 모든 問題에 참여하고자 하는 일대 혼란이 야기되고 있다. 예를 들면 理事會, 教授, 學生, 職員들이 서로 자기들이 總長을 뽑겠다고 하고 있으며, 심지어는 學生들이 자기들의 教授를 선발·임명하는 데까지 參

與하겠다고 하다.

합의에 의한 同僚的 意思決定 모형은 사라지고, 合理性에 바탕을 둔 官僚들이 意思決定을 하는 官僚制도 실패함으로써 이에 대한 反作用으로 각 집단들이 힘의 논리에 바탕을 두고 갈등과 대결에 의하여, 그리고 政治的 흥정에 의하여 대학을 運營하겠다는 現實이다. 이러한 現實이 얼마나 持續될지 아무도 모르는 時代的 상황 속에서 어떻게 하면 大學에서의 意思決定을

合理的으로 할 것인가에 대한 基礎研究를 하게 되었다.

그래서 우선 ① 大學의 組織이 어떻게 되어 있으며 그 構成要素에는 어떤 사람들이 있는가 확인해 보고, ② 大學에서의 여러 意思決定 모형에 대하여 살펴 보며, ③ 外國 大學에서의 意思決定 參與事例에 대하여 文獻을 통하여 研究하고, ④ 우리나라 大學에서 각 集團別로 現實의인 意思決定의 參與欲求와 充足의 정도와 앞으로 意思決定에 參與하고자 하는 欲求 정도를 把握하여 現實과 理想 사이의 差를 알아 보며, ⑤ 발전적 意思決定 구조와 각 集團別로 參與範圍와 방법을 提示하는 것을 주요 研究內容으로 삼았다.

研究方法으로는 文獻研究와 質問紙法을 병합하고, 研究者들 간에 많은 협의를 하여 합의된 意見を 도출하려고 노력하였다.

質問紙는 大學에서의 意思決定 영역을 10개 영역으로 나누어 각 영역별로 중요한 이슈가 되는 문항을 4~5개씩 만들어 현재 意思決定에 참여하고 있다고 생각하는 정도와 이상적으로 參與하고 싶어하는 정도를 각각 5점 척도상에 표시하도록 하여 現實과 理想 사이의 차의 意義度를 내었다.

이러한 연구 방법에 의하여 연구하여 얻은 주요 研究結果를 要約하면 다음과 같다.

(1) 大學은 國政에 參與할 人材 養成을 目的으로 출발한 古代大學과 教授와 學生의 組合形式에 의한 中世大學, 貴族集團 養成 目的의 中世 이후의 大學, 종교적 지도 집단과 官僚集團 養成 目的의 近世大學을 거쳐 다기능 봉사 기관으로서의 現代 綜合大學으로 發展해 왔다.

(2) 大學은 大學評議員會, 理事會, 總長, 教授, 學生, 事務職員들을 構成要素로 하여 각각의 영토와 管轄권을 가진 州가 연합한 聯邦政府와 같은 형태로 보인다. 그러나 각 集團은 하나의 目的을 향하여 협동하지 않으면 안 되는 입장이다.

(3) 大學에서의 意思決定은 大學의 特性을 考慮해야 하는데, 즉 ① 目標의 모호성, ② 고개 봉사 조직, ③ 技術의 多樣性과 不分明性, ④ 고도의 전문성 요구, ⑤ 環境의 脆弱性을 考慮해

야 한다.

(4) 大學에서의 意思決定 모형에는 ① 官僚的 모형, ② 同僚的 意思決定 모형, ③ 參與的 모형, ④ 政治的 모형, ⑤ 組織化된 無政府的 모형, ⑥ 共同意思決定 모형이 있을 수 있는데 그 시대의 狀況과 그 大學의 與件, 決定하려고 하는 問題에 따라 맞는 모형을 適用해야 할 것이다. 그래서 결국은 狀況依存的 接近(contingency approach)을 해야 하는데 教授, 學生, 職員 등을 參與시키는 데 초점을 맞춘다면 共同意思決定 모형을 考慮해 볼 가치가 있다.

(5) 外國의 事例를 고찰해 볼 때 ① 理事會는 基本的인 意思決定 기구이며 財産管理를 하고, ② 總長은 最高執行機關으로서 大學을 代表하는 동시에 教授, 學生, 職員을 代表하고 理事會에 자문하며, ③ 教授는 아카데미한 일, 자신의 身分에 관한 일, 學生에 관한 일의 意思決定에 參與하고, ④ 學生은 자신들과 直接的으로 관련된 厚生福祉에 參與하고 教育課程, 獎學 등에 관한 일에 代表가 意見を 진술하여 意思決定에 參與하며, ⑤ 職員은 자신들의 보수·勤務條件 등에 단 意思表示하는 것이 通例이다.

(6) 理想的인 意思決定의 參與 水準과 現實的인 參與 水準을 比較하여 보았을 때 모든 決定領域에서 意義있는 差가 있었다. 즉 理想的인 參與 欲求가 現實적으로 充足되지 않고 있다고 할 수 있다. 특히 기획·조정 영역, 학사 행정 영역, 인사 행정 영역에서 理想과 現實 사이에 더욱 심한 差가 있었다.

(7) 여러 下位集團으로 나누어 보았을 때도 모든 集團에 理想과 現實 사이에 差를 보였으며 다만 조직 구조 영역, 시설 행정 영역, 부속 기관과 關聯된 영역에는 理想과 現實 사이에 差가 적고 關心도 적었다.

(8) 다만 身分別로 본 下位集團間, 즉 教授, 學生, 事務職員, 總長으로 나눈 下位集團間에는 參與의 理想과 現實의 모든 영역에서 의미있는 差가 있었다.

(9) 發展的인 意思決定을 위한 基本的인 構造로는 ① 意思決定 機能, ② 가르치는 機能(교수, 연구, 사회봉사), ③ 지원 행정 기능의 세 기능을 중축으로 하고 ① 學科長, ② 學長, ③ 副總

長, ④ 總長의 4水準의 4層 構造를 纒속으로 하는 行렬표를 考안하였다.

(10) 大學에서의 意思決定 기구로 ① 理事會, ② 大學評議會, ③ 總長, ④ 학무·교무회의, ⑤ 각 領域 擔當 부총장, ⑥ 집행을 위한 각종 委員會, ⑦ 學長과 院長(각 기관장), ⑧ 學科長, ⑨ 學科教授會, ⑩ 단과대 교수회, ⑪ 教授總會, ⑫ 단과대 教授協議會, ⑬ 教授協議會, ⑭ 教授評議會, ⑮ 이에 딸린 각종 전문·분과위원회, ⑯ 學科學生會, ⑰ 단대 학생회, ⑱ 總學生會, ⑲ 學生評議會, ⑳ 이에 딸린 분과위원회, ㉑ 學生問題 審議會, ㉒ 大學評議會, ㉓ 職員勞組를 考려하였는데 이들의 設置 與否, 運營方法, 各 組織間의 連結 關係는 각 대학의 形편에 따라 적의 활용하는 것이 바람직하다.

(11) 理想的으로는 教授會나 教授協議會는 統 合하는 것이 바람직하다.

(12) 議會의 性格의 大學評議會를 設置한다면 一定 比率의 教授, 學生, 職員, 행정가로 構成 하고 사안에 따라 심의·결정·자문의 기능을 한다.

(13) 教授는 ① 개인, ② 전문·분과위원, ③ 教授會, ④ 評議會를 통하여 意思決定에 參與하고, 學生은 代表者를 통하여 參與하되 大學은 이들의 意見을 수용하려는 태도를 가져야 하며, 職員은 勞組를 통하여 규정에 따라 意思 表示를 해야 한다.

(14) 정부는 根本的으로 大學에 自治權을 부여하고 支援·發展計劃에 注重하되 公共性에 반하는 것은 철저히 감독한다.

3. 結 論

大學에서 合理的인 意思決定을 하기 위한 唯一한 最善의 方法은 없다. 모든 大學에 맞는 意思決定 方案은 모든 大學에 맞지 않는 方案일 수 있다.

그러므로 外國의 大學이나 다른 大學에서 成功의이었던 意思決定 方案이라도 자기 大學의 歷史와 傳統, 組織 構成員, 與件과 狀況에 맞도록 수정하여 適用해야 할 것이다. 우리는 이를 狀況依存的 接近(contingency approach)이라고

하며 이를 권고한다.

大學에서의 意思決定이 理想的으로, 그리고 合理的으로만 이루어질 수는 없다. 고도의 合理性에 바탕을 둔 意思決定 모형이 官僚制 모형인데, 이는 이미 우리나라의 大學에서 合理보다는 非合理로 흘러 더 이상 그 기능을 발휘하지 못하게 되었다. 그러므로 당분간 政治的 갈등 모형에 比重을 두면서 여러 모형을 절충하는 절충 모형과 複合模型을 사용하거나 아니면 狀況에 따라 여러 모형을 바꾸어 가면서 쓰다가 언젠가는 다시 合理性을 찾게 될지도 모른다.

大學은 여러 構成員으로 組織되어 있으며 이들의 協同에 의해서만 目的을 達成할 수 있기 때문에 大學의 主要 意思決定에 많은 사람들을 參與시키는 것이 바람직하다. 이러한 意思決定에의 參與 許容으로 集團構成員의 參與 欲求를 充足시켜 준다는 手段的 意味에서가 아니라 많은 사람의 參與에 의한 共同意思決定으로 眞正 決定의 質을 높일 수 있다는 信念에 바탕을 두어야 한다.

가능한 한 많은 사람을 大學의 意思決定에 參與시켜야 하겠지만 必要한 決定 領域에, 必要한 사람을, 必要한 시기에, 알맞은 方法으로 參與시켜야 한다. 모든 問題에 모든 사람을 처음부터 끝까지 똑같이 參與시킨다는 것은 무리이며, 귀중한 時間과 精력의 낭비이며, 非能率的·非效果的이다. 그러므로 각 大學은 意思決定에 있어서 關聯 集團에게 개방할 것은 빨리 개방하고 參與範圍를 정할 것은 빨리 정해야 할 것이며, 教授, 學生, 職員들도 꼭 必要한 곳에만 必要한 시기에 參與하여야 할 것이다.

각 大學에서는 意思決定 構造를 再檢討하여 必要한 기구와 構造를 設置하고 정비해야 할 것이다. 예를 들면 教授會와 教授協議會를 一元化 또는 公式化하는 問題, 그리고 이들간의 關聯性의 問題를 分明히 하고, 教授評議會 또는 大學評議會의 構成問題와 여기에 學生代表를 參與시키는 問題 등을 研究하여 意思決定構造를 깨끗이 정리할 必要가 있다고 본다. 그리고 大學의 理事會와 각종 전문위원회를 活性化시켜 實質的으로 意思決定의 기능을 발휘할 수 있도록 하여야 할 것이다.

지금까지 언급한 것을 다음 몇 가지 項目으로 要約할 수 있다.

첫째, 모든 大學에 알맞은 唯一한 最善의 意思決定 合理化 方案은 없으므로 狀況的 接近을 해야 한다.

둘째, 각 大學에서는 大學의 실정에 맞게 여러 意思決定 모형을 질충 또는 複合하여 쓰거나 狀況에 따라 多樣한 모형을 바꾸어 가면서 使用해야 할 것이다.

셋째, 多樣한 關聯集團을 參與시킴으로써 좋

은 決定을 할 수 있다는 信念下에 가능한 한 意思決定의 參與範圍를 넓혀야 한다.

넷째, 參與範圍를 넓힌다 하더라도 決定하려고 하는 영역과 問題에 따라 適切한 사람을 適切한 시기에 適切한 방법으로 參與시켜야 하고 각 集團들도 꼭 必要한 境遇에만 參與하겠다고 주장해야 說得力이 있다.

다섯째, 根本的으로 大學에서의 意思決定 構造를 再檢討하여 신설, 수정, 통합, 活性化하는 方案을 研究해야 한다. *