

대학 행정관리 조직의 허와 실

박 희 정
전북대 경리과장



1. 머리말 : 대학인이 본 대학현실

2년전 강원도 어느 대학 교수 한분이 쓴 “대학사회의 위기와 문제(한 교수의 대학 백서)”라는 글은 대학 내부에서 벌어지고 있는 사례들을 들어 대학 실상을 냉철하게 비판함으로써 지금 우리 대학이 안고 있는 치부를 여러 가지 두려움 때문에 드러내기를 꺼리는 대학인들에게 용기있는 대학인임을 보여주는 충분한 것이었고, 대학인의 자화상을 보여주는 현실적인 것이었다. 이 글은 “이제 교수부터 달라져야 한다”라는 부제가 붙어 있지만 달라져야 할 대학인이 어찌 교수뿐이겠는가. ‘간음한 여인’을 돌로 칠 수 있는 죄없는

사람이 하나도 없었듯이 이 시대의 대학 구성원인 우리는 모두가 죄인인 것을…….

입시부정으로 대표되는 대학의 비리에 이어 이제는 천문을 깨트리는 殺父의 패륜이 저질러졌으니 상아탑이라는 대학의 허상마저 깡그리 무너지고 황폐할 대로 황폐화된 한국 대학의 캠퍼스에는 오직 도덕과 지성의 무덤만이 보일 뿐이라면 이는 너무나 지나친 표현일까? 한 때 대학에서는 우리 손으로 만든 대학 시설을 스스로 파괴하는 아픔도 맛보았으며, 왜곡된 정치 상황 아래에서 다수의 힘에 의해 대학 행정조직의 기능이 무력화되는 상황도 겪을 수밖에 없었고 아직도 그 여진이 일부에 남아 있기도 하다. 50여 년의 역사를 가진 대학들이 입시제도 하나도 확립하지 못해 거의 매년 혼미를 거듭하여 직접적으로는 학생과 학부모들을

혼란에 빠트리고 간접적으로는 교육에 대한 국민들의 불신을 가중시키고 있다. 또한 전통적인 윤리관에 의해 유지되어 오던 대학 조직의 질서는 조직 규모의 팽창과 구성원들의 사고의 변천과 다양성 때문에 혼란을 가져오게 되었고 이제는 캠퍼스 내에서도 행정적 강제가 없이는 질서 유지가 어렵게 되었으며, 이러한 공백기를 메우기 위해 학생들이 소위 자치 순찰대를 조직하여 운영하기에 이르렀다.

그동안 우리나라 대학이 양적으로나마 팽창해온 것은 대학 자체의 힘과 의지에 의한 것이라기보다는 세계에서 제일 높은 국민의 교육열과 급속한 경제 발전, 그리고 최근에는 국제 경쟁에서 소멸되지 않으려는 시대적 위기 상황이라는 대학 외적 힘에 의해 유지되어 왔다고 할 수 있다. 산출량보다 더 많은 에너지를 조직에 유입하지 못하면 자체적으로 소멸할 수밖에 없는 엔트로피적 조직 특성을 우리 대학은 외부의 힘에 의해 용케도 모면해 온 것이다.

그러나 참으로 다행인 것은 이처럼 소요와 혼란과 비리와 패륜으로 폐허가 되어버린 대학에서도 살아남기 위한 최후의 몸부림이 시작되어 스스로 대학 백서를 발간하고, 세분화된 학과를 통합하며, 대학을 스스로 평가하여 개혁하려는 대안들을 제시하고 있다. 정부에서도 국제화 시대를 맞이하여 국가경쟁력의 근본은 전문인력을 양성하는 대학의 경쟁력과 직결된다는 인식 아래 자율적으로 국제경쟁력을 갖춰 나아갈 수 있는 제도적 장치를 마련한다는 의도에서 1994년 12월 8일 '대학 자율화 시책'을 발표하기에 이르렀고, 올해 2월말에는 국립학교 설치령을 개정하여 대학 및 대학원의 하부행정조직을 통·폐합함으로써 일대 변혁을 시도하고 있다. 이처럼 지식산업시대의 도래로 세계적인 교육개방을 앞두고 대변혁을 시도할 수밖에 없는 우리나라 대학들이 과연 이 엄청난 과제를 풀어갈 기반을 갖추고 있는지 점검해 보는 것은 매우 뜻깊은 일일 것이다. 따

라서 여기에서는 우리나라 대학 조직 중 행정관리조직의 문제에 한정시켜 그 특성과 현실이 안고 있는 문제점을 분석한 다음, 그 바람직한 방향을 모색하기 위한 몇 가지 제언을 덧붙이고자 한다.

이 글은 대학 행정관리 조직의 허와 실을 객관적으로 명확하게 밝히려면 조직을 과학적으로 분석, 계량화하여 판단하여야 하나 여러 가지 여건상 문헌자료와 필자의 경험에만 의존한 일반적인 글이라는 한계가 있음을 밝혀둔다.

2. 대학 행정관리 조직의 특성과 그 구성원

1) 대학 행정관리 조직의 개념

현대를 일컬어 조직의 시대라고 한다. 그것은 인간이 태어날 때부터 사회조직의 일원이 되어 조직 속에서 성장하고 교육되며 그 생애의 대부분을 보내게 되기 때문이다. 다시 말해서 개인은 조직에서 자기의 생활유지에 필요한 소득을 얻을 뿐만 아니라 조직에서의 경험과 학습을 통해서 인간적으로 성장하고 또한 인간적 욕구를 만족시키고 있다. 그러니까 현대 사회에서의 인간의 모든 활동은 조직을 통해서 수행되고 있는 셈이다.

이러한 측면에서 대학 조직도 인간 활동의 기반이 되고 있는 사회 조직의 한 단위로서 교육의 목적을 수행하는 조직이다. 따라서 대학 조직은 일반 조직으로서의 특성과 더불어 교육 조직으로서의 특성을 함께 가지면서 그 고유 목적인 교육 목적을 달성하기 위해 분업 및 권한의 계층에 의해 일정 기간 동안 계속적으로 상호작용하는 두 사람 이상의 집단활동이며, 이를 유지 관리하기 위해 계획된 조정체계라고 할 수 있다. 또한 대학 조직은 목표를 달성하기 위한 내적 하위체제로서 조직구조, 조직과정, 조직행위체제가 상호 유기적인 관련을 맺

으면서 외부 환경과 상호작용하고 있다. 조직 이론에서 보면 조직의 구조적 측면이란 인간과 인간 간에 이루어지는 상호작용의 틀이라 할 수 있고, 조직의 과정적 측면은 인간과 인간의 상호작용 그 자체이므로 상호작용의 주체인 조직의 행위(인간)적 측면은 조직구조와 과정에 의해서 활성화되기도 하고 억제되기도 한다. 그러므로 조직의 과정은 구조라는 고정된 관계 아래에서 일상적으로 유동하는 활동관계이며, 조직의 구조는 조직의 과정과 통합됨으로써 활력을 얻게 된다.

물론 대학 조직은 과거와는 달리 고유기능인 교육 이외에 연구, 봉사하는 세 가지 사회적 기능으로 사회와 긴밀한 상호작용을 하고 있으므로 환경을 중요시 하는 개방체제의 관점에서 논의되어야 하고, 특히 가속화되는 국제화의 시대적 환경에 능동적으로 대처하는 차원에서도 파악되어야 한다.

대학의 목적이 “국가와 인류사회의 발전에 필요한 심오한 학문과 그것의 정교하고도 광범위한 응용방법을 교수·연구하며, 대학생들에게 지도자적 인격을 도야시키는 것”으로 교육법에 명시되어 있음을 대학인들은 너무나 잘 아는 일이다. 또한 대학 행정은 이와 같은 대학이 의도하는 목적을 달성할 수 있게 하기 위해 그 운영에 관한 계획을 수립하고 조정·집행하며 필요한 인적 물적 자원을 조달·관리하는 과정과 그 절차를 의미한다. 그러므로 대학 행정관리 조직은 대학의 교육, 연구, 봉사라는 사회적 기능을 원활하게 수행하기 위해 대학의 목표를 합리적으로 설정한 뒤, 그 목표달성에 필요한 인적 물적 자원을 적절히 확보 배분하고 그 조직을 능률적으로 운영함으로써 효과적으로 교육목표를 달성시키는 것이다. 또한 대학 행정에서 요구되는 조직을 적절히 구조화 하면서 업무에 알맞은 인원을 충원한 뒤, 그 조직 구성원들로 하여금 권한과 책임을 갖고 주어진 업무를 집행케 하고 그 성과를 평가하는 행정

관리체제를 의미한다. 따라서 대학 행정관리 조직은 대학의 목적달성을 위한 주요 수단이며 대학 발전의 성과를 좌우하는 주요 전제 조건이라 할 수 있다.

여기에서 논의하려는 대학 행정관리 조직의 개념은 대학 조직의 하위 개념으로 대학의 고유 목적인 교육을 위해 지원하는 행정관리 조직, 즉 일반적으로 말하는 ‘대학 행정사무를 관리하는 체제’와 같은 보편적 협의 개념의 범주로 한정하여 사용한다. 따라서 실질적으로 행정관리가 이루어지는 조직 단위는 대학총장의 보좌기구들은 물론 대학내 각종 부속기관과 연구소, 그리고 단과대학의 학과 단위까지도 포함되므로 대학 내에서 행정이 이루어지는 조직 모두에 대하여 살펴본다.

2) 대학 행정관리 조직의 특성

대학 행정관리 조직은 일반 조직이 갖는 특성과 함께 대학교육의 장으로서 갖는 특성이 있다. 다시 말해서 대학 행정관리 조직은 고등교육조직으로서 일반 조직이 갖고 있는 기능인 목표 설정을 위한 정책결정기능, 목표구현을 위한 조직화와 인적 자원 배분의 행정관리기능, 그리고 이를 위한 물적 자원의 동원과 배분의 재정기능의 요소를 내포함과 동시에 일반 조직과는 다른 여러 가지 고유의 특성을 가지고 있다.

대학 행정관리 조직은 조직의 일반적인 개념에서 볼 때 조직의 생존을 위해 동일유형의 조직들간에 치열한 경쟁을 벌여야 하는 야생조직이며, 조직에 대한 구성원들의 도덕적 관여를 그 특징으로 하여 조직 구성원의 통제 수단으로서 상징의 조작과 할당에 의존한 규범적 가치와 권력에 의해 결속되는 규범적 조직이다. 또한 일반 조직과는 달리 단순한 행정적 권위만으로는 관리할 수 없는 전문성이 강하게 내재된 전문가적 조직일 뿐만 아니라 학생, 교수, 직원, 재단, 동문 등의 복합적이고 다원적인 집

단들이 각기 조직의 주인임을 자처하면서 서로의 영향력을 행사하는 복합적 조직이다.

또한 이들 각 조직단위들이 서로 연결되어 있기는 하지만, 각자 고유의 정체성과 독립성을 보유하는 이완결합조직의 특성이 있다. 그래서 조직의 총의를 이루는 데는 많은 시간과 어려움이 있어 비능률적·비효율적 조직으로 비춰지기도 한다. 대학의 질서유지가 법규조문과 행정 강제나 명령에 의하기보다는 논리와 윤리, 전통적 관행에 의존하는 경우가 많은데, 학문의 교육과 창조적 연구를 위해서는 자율성이 강하게 요구되는 대학의 본질을 지원하기 위해서 폭넓은 조직관리의 자치적 규범이 필요하다. 행정관리 객체의 일원인 학생은 조직 내부에서 일정 기간 주체와 더불어 생활하며 또 다른 객체인 학부모와 이해관계자는 조직 외부에 존재하는 이원성을 띠고 있다. 이와 같이 복잡다단한 특성을 가지고 있는 대학 조직은 이를 운영하는 보편적 원리와 함께 다음과 같은 당위성을 가져야 한다.

첫째, 대학 행정관리 조직은 대학 행정이 하나의 지원체제이므로 교수와 학생들의 활동이 원활히 이루어질 수 있도록 매개체적 역할을 해야 한다. 둘째, 대학 행정관리 조직은 대학내의 여러 환경적 요소와 변수들이 일정한 상호의존 관계 아래 작용할 수 있도록 통합조정하는 기능을 갖추어야 한다. 셋째, 대학 행정관리 조직은 급변하는 사회변화에 대응하는 기능을 수행해야 하는데, 이를 위해서 대학은 하나의 개방체제가 되어야 하며 행정관리 조직은 과학화되고 효율적으로 운영되어야 한다.

3) 대학 행정관리 조직의 구성원

① 주체와 객체

조직은 어느 조직을 막론하고 그것을 이루는 구성원이 있고 조직을 운영하는 주체와 운영관리의 대상인 객체가 있다. 그런데 대학 조직의 구성원은 앞서 언급한 바와 같이 학생, 교수,

직원, 재단, 동문 등 다양할 뿐만 아니라 그 집단들은 각기 조직의 주인임을 자처하며 영향력을 행사하고 있다. 그래서 '사공 많은 배 산으로 올라 가듯' 대학에서 총의를 이루기란 매우 어렵고 긴 시간과 절차를 거쳐야 하며 때로는 목적지를 향해 항해를 계속하지 못하고 표류하기도 한다. 그러나 대학 행정관리 조직의 주체는 행정관리자 집단이며, 그 객체는 조직 내부에서 학생과 교수, 직원, 재단집단이 되고 조직 외부에는 학부모와 동문 그리고 교육 이해관계자인 국민이 된다.

일반적으로 행정관리의 주체인 행정관리자 집단은 행정관료인 일반직원이라는 개념을 가지고 있다. 그러나 보직 교수도 본 신분은 교육직일지라도 행정업무를 겸직하는 기간은 행정관리자인 것이다. 그러니까 겸직 교원은 행정관리의 주체이면서 객체가 된다. 또한 행정관리의 대상인 객체는 직접적으로는 학생과 교수이지만, 또 다른 한편으로는 조직 내에서는 일반직원도 그 대상이며 사학재단도 대학 설립의 주체이지만 행정관리 조직의 주체는 아니고 객체일 뿐이며, 조직 외부에는 학부모와 동문, 대학교육 이해 관계자인 국민들이 객체로서 행정관리의 대상이 되지만 또한 이들 집단은 외부 환경 요인이 되어 대학에 커다란 영향을 주고 있다.

② 담당자

대학 조직에서 행정관리를 담당하는 사람은 일반직원의 신분을 가진 집단들이 대부분이지만, 좀 더 구체적으로 살펴보면 행정관리는 교수집단과 교육전문직에 의해서도 수행된다. 형식적 요건에서 보면 총장, 처·실·국장과 학장, 대학원장 등의 주요 보직은 거의 모두 교수 집단이 맡게 되므로 대학 행정관리는 교수집단이 주도하는 것이 된다. 그러나 좀 더 세부적으로는 행정관리 담당자는 대학 설립 주체에 따라 국·공립대학과 사립대학이 조금씩 다르다. 사립대학에서 행정관리 담당자는 겸직된 교수를

제외하면 모두 일반직원 신분이다. 국·공립대학 담당자의 신분은 좀 복잡한 편으로 국가 또는 지방직 일반 공무원이 대종을 이루지만 주요 보직에 겸보된 교육공무원 신분의 교수집단 이외에도 소수의 교육전문직(연구관, 연구사 등)이 있으며, 그밖에도 기능직 공무원과 자체 재원으로 채용하는 기성회 직원도 행정관리 업무를 담당한다.

행정관리 업무를 담당하는 형태와 담당자의 성향을 중심으로 살펴보면 교수직 집단의 행정관리 담당자는 대개의 경우 본직을 가지고 보직을 겸무하는 형식을 취하면서 그 기간은 2년 정도를 기준으로 하고 있다. 따라서 이들 집단은 전문적 지식을 가진 고학력자들이어서 행정을 수행할 때 이론적이고 추상적인 사고와 자율성, 합리성을 강조하는 성향을 띠고 있다. 한편, 사립대학의 일반직원은 물론 국·공립대학 행정관리 담당자의 대종을 이루는 행정직 공무원과 기능직 공무원 그리고 자체 재원의 기성회 직원들은 대개 대학 조직에 장기간 재직하며, 그 성향은 오랜 직무수행 습관으로 인해 규칙적 실천적이며 책임의 한계가 명확하고 능률지향적인 경향이 강하게 나타난다. 이들 담당자들은 대학 목적을 달성하기 위해 주어진들(기구) 속에서 상호작용을 통해 행정관리 행위를 수행하고 있으며, 이러한 상호작용의 연속들이 조직 내부의 환경이 되어 또 다른 대학 조직의 외부 환경과 작용함으로써 대학을 유지 발전시키게 되는 것이다.

3. 대학 행정관리 조직, 무엇이 문제인가

현대적 조직은 개방체제의 개념으로 인식됨으로써 외부 환경에서 유입되는 에너지를 조직 목적 달성을 위해 내부 환경인 행위, 과정, 구조의 상호작용으로 전환시킨 다음 그 결과를

다시 외부 환경으로 발산시키고, 또 다른 에너지를 유입시키는 과정을 반복함으로써 그 자체를 유지 발전시킨다는 것이다. 대학 조직 역시 새로운 외부 환경에 직면하여 이에 적응하고자 갖가지 몸부림을 다하고 있는데, 여기에서는 우리나라 대학 행정관리 조직의 실상을 알아보기 위해 기구체제를 먼저 파악한 다음, 그의 구조적 측면, 과정적 측면 그리고 행위적 측면을 중심으로 그 실상을 살펴보기로 한다.

1) 대학 행정관리 기구의 유형

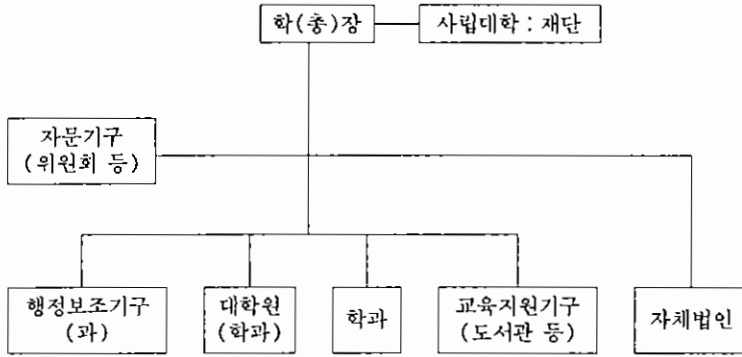
우리나라 대학의 행정관리가 이루어지는 조직 체제는 그 유형이 대개 전국적으로 비슷하지만 대학 설립 주체와 역사, 그 규모에 따라 각 조직에 필요한 체제를 조금씩 달리하고 있다.

설립 주체에 따라서는 국립, 공립, 사립의 형태가 있고, 조직체제의 유형은 대개 종합대학과 단과대학 체제로 구분될 수 있는데 여기에서는 편의상 종합대학 체제를 '종합형'으로, 단과대학 체제를 '단순형'으로 분류하고 이를 단순화하면 다음의 (그림 1)과 같다.

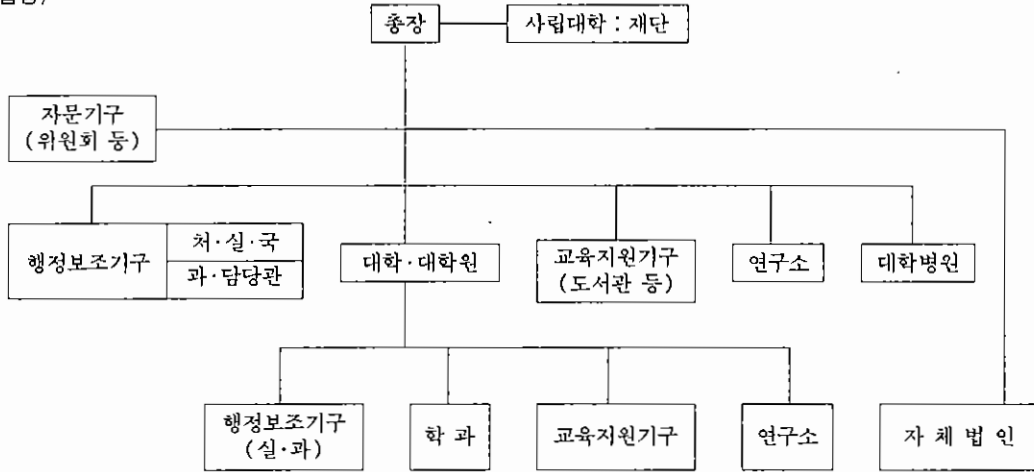
단과대학 체제 유형인 '단순형' 대학은 국립대학의 경우 그 대표적인 예로 학장(총장) 아래에 행정 보좌기구인 교무과, 학생과, 서무과(예외적으로 특수목적대학의 경우 실습과, 훈련과를 둔 곳도 있다)를 두고 있으며, 교무·학생과장 등은 교수가 겸직하고, 서무과장은 행정직 서기관 또는 사무관이 배치된다. 또한 학장(총장) 산하에 교육 지원 부속기관으로 도서관과 각종 연구소를 두고 있다. 이와 같이 '단순형' 대학의 유형은 비교적 대학 규모가 적고 그 조직체제가 단순한데 사립대학도 이와 비슷하다.

종합대학 개념의 조직유형인 '종합형' 대학은 그 규모가 크고 조직체제도 매우 복잡하다. 그 대표적인 예로 국립대학의 경우를 살펴 보면, 총장과 이를 보좌하는 행정기구로 교무처(산하

〈단순형〉



〈종합형〉



〈그림 1〉 한국 대학 행정관리 조직의 유형

에 교무과, 학적과, 수업과를 두고 있다), 학생처(학생과, 후생과, 장학담당관), 기획연구실(기획담당관, 연구담당관), 사무국(총무과, 경리과, 시설과)을 설치하고 있다. 이들 기구의 처·실장은 교수가 겸직하고 국장은 행정직 이사관 또는 부이사관으로 배치되며, 처·실장을 보좌하는 부처장·부실장직은 교수가 겸직된다. 기술전문직이 배치되는 시설과장과 교육전문직이 배치되는 장학담당관 이외의 과장과 담당관은 모두 행정직 서기관 또는 사무관으로 배치된다. 총장 산하의 각 단과대학에는 교무과, 학생과, 서무과를 둔다. 교무·학생과장은 교수가, 서무과장은 행정직 사무관이 배치되어 교수가 겸직하는 학장을 보좌케 하고, 대학원과 전문

대학원에는 교학과와 서무과를 두어 교학과장은 교수가, 서무과장은 행정직 사무관이 배치되어 교수가 겸직인 원장을 보좌케 하는 조직으로 오랜 기간 동안 존속하여 왔으나, 1995년 2월 28일에 국립학교 설치령을 개정하여 대학과 대학원에 설치되었던 각 과를 행정실이라는 단일조직으로 통합하고 전문대학원의 각과는 관련 대학의 행정실로 기능을 통합하게 되었다. 이러한 조직 개편은 교수들의 보직수를 감소시킴으로써 행정적 부담을 줄이고 교육과 연구에 전념할 수 있게 함으로써 대학 본연의 목표 달성에 기여하고 대학 운영도 경영의 개념에 의해 그 효율성을 높여보자는 우리나라 국립대학 설립 역사 이래 처음으로 시도된 대

변혁이었다. 그러나 정부는 이에 그치지 않고 총장을 보좌하는 대학본부 기구들도 개편을 계획하고 있어 국립대학 운영관리에 일대 변화가 예견된다. 또한 총장 직할의 각종 연구소와 도서관, 박물관 등의 교육지원 부속기관이 설치되어 있으며 도서관에는 수서과, 열람과, 정리과가 설치되어 있다. 그 외에 연구소 등의 기구들이 설치되어 있기도 하다.

이러한 국립대학 이외에 독자적인 설치령에 의해 설립된 대학으로는 서울대학교(서울대학교 설치령), 한국교원대학교(한국교원대학교 설치령), 한국방송통신대학교(한국방송통신대학교 설치령) 등이 있는데 이들은 각기 다른 조직기구를 가지고 있다. 서울대학교는 앞서 설명한 국립대학의 종합형과 흡사하지만 국립대학 중에서는 유일하게 교수가 겸직하는 부총장직이 있으며 대학본부의 보좌기구는 시설관리국(관리과, 시설과, 기술과)과 연구처(연구진흥과, 연구지원과)가 설치되어 있는 것이 타 국립대학과 다른 점이다. 한편, 특수목적의 국립대학인 한국교원대학교와 한국방송통신대학교는 다소 특이한 체제를 가지고 있다. 방송통신대는 총장 산하에 처·국 외에 학부장제도를 두고 있으며 그 특성상 교무처에 고사과를 두고 지역별로 시·도 지역학습관 및 시·군 학습관을 두고 있다. 교원대는 총장 산하에 기획연구실이 없고 교수부를 두고 있는 점과 단과대학의 하부조직이 없는 점 등이 타 국립대 종합형과 다른 점이다.

이외에도 특수 영역 목적을 위해 특별법으로 설립된 대학들인 세무대학, 경찰대학, 한국과학기술대학(과학영재선발위원회 규정) 등이 있는데 비교적 규모가 적고 조직도 단순한 편이며 교육부의 직접적인 관할이 아니고 해당 부처에 의해 운영된다.

한편, 사학재단에 의해 설립되는 사립대학은 설립 주체(종교단체, 기업체 등)의 성격과 설립 역사, 그리고 대학 규모에 따라 행정관리체

제가 약간씩 다르다. 사립대학도 국립대학과 같이 종합형과 단순형의 체제로 구분될 수 있으나 행정관리체제와 인력배치 면에서는 국립대학과 많은 차이가 있다. 서울대학을 제외한 모든 국립대학이 부총장제를 두지 않고 있는데 반하여 사립대학들은 실정에 따라 2~3명의 기능별·지역별(분교) 부총장제를 두고 있으며, 국립대학은 단과대학에 하부조직을 두고 행정직원을 배치 운영하고 있으나 사립대학은 이를 생략하거나 극소의 인원만을 배치하여 운영비용을 절감시키고 있다. 이러한 이유 때문에 행정조직이 교육현장에 가깝게 접근해 있지 않고 대학본부 중심으로 행정이 이루어지고 있다. 사립대학의 실상을 파악하기 위해 서울에 있는 어느 대학의 예를 들면 총장 산하에 교학부총장, 의무 부총장, 지역캠퍼스 부총장 등 3명의 부총장을 두고 교목실, 기획실, 교무, 학생, 여학생, 연구, 총무, 재무처를 두고 있으며, 각 처·실 아래에 행정실무를 담당하는 과를 두고 있다. 지방캠퍼스에도 부총장과 기획, 교무, 학생, 총무처장을 두고 있다. 또한 사립대학은 조직의 개폐가 어려운 국립대학과는 달리 그 특성에 알맞은 조직을 설치 운영하고 있으며, 외부 환경과의 상호작용이 중요성을 띠게 되는 실정을 고려하여 대외협력실 또는 국제협력실이나 과를 설치 운영하기도 한다.

여기에서 한 가지 주목할 것은 어느 대학을 막론하고 행정관리 조직의 기초 단위는 학과라는 사실이다. 우리나라는 대개의 경우 학과를 學的 조직의 단위로만 생각하여 행정기구는 아니라는 개념을 가지고 있고, 서울대학을 제외한 모든 대학에서는 직원도 배치하지 않고 있다. 그러나 실질적으로 행정의 일부는 기초 단위인 학과에서부터 시작되며 그 행정업무는 학과장을 중심으로 학과에 배치된 조교나 대학원생이 맡고 있는 셈이다. 일본의 국립대학에서는 학과 단위에 행정직원을 배치하여 학과 단위에서 명실상부한 행정관리를 하고 있음은 우

리가 주목해 볼 일이다.

지금까지 살펴본 것이 우리나라 대학들이 가지고 있는 행정관리 조직의 대체적인 체제이다. 행정관리 담당자들은 이러한 틀 속에서 여러 가지 조직 원리에 따라 상호작용 과정을 통해 대학을 유지 발전시켜 오고 있다. 하지만 대학에 따라 각기 인적 물적 구성요소가 다르고 조직 안팎의 환경이 상이하므로 조직의 유효성 산출(성과)에도 차이가 있을 수 있기 때문에 지금까지 살펴본 대학 행정관리 조직 속에서 그 구성원들이 상호작용하는 실상과 허상들이 행위주체인 인적 측면과 상호작용의 틀인 구조적 측면, 그리고 상호작용 그 자체인 과정의 측면에 따라 각기 다르게 나타난다.

2) 구조적 측면의 실상

조직의 구조적 측면이란 복잡성, 공식화, 집권화의 세 가지 요소로 구성된 체제를 말하는 것으로 구체적으로는 전문화, 분업, 조직 계층의 수, 단위부서의 지리적 분산 등의 정도와 규칙, 절차, 집권, 분권 등의 형태로 나타나게 된다. 대학 행정관리 조직의 구조적 측면은 구성원들간의 상호작용이 이루어질 수 있는 기본적인 틀로서 조직 전체의 흐름을 좌우할 수 있다.

첫째, 기본적인 틀이 안정되지 못하였다. 1980년대 이후 우리나라 대학의 급격한 팽창은 행정관리의 양적 팽창도 가져오게 되었고, 동시에 증가된 인적 물적 관리를 위한 조직구조의 수평적 분화를 촉진시킴으로써 조직은 관료화될 수밖에 없었다. 이러한 대학의 양적 수평적 분화로 비대해진 행정관리 조직은 그 체제를 확립할 겨를도 없이 대학 내외에서 변화의 압력을 받게 되었고, 교육개방이라는 국제화 세계화의 물결 앞에서 당황하지 않을 수 없게 되었다. 더욱이 당시의 특수한 정치상황은 대학 행정관리 조직체제를 더욱 경직시켰으며, 그 체제가 확립되기도 전에 학원 소요라는 소

용들이에 휩싸이면서 갖가지 갈등이 야기되어 대학의 틀을 규정한 대학의 헌법이라 할 수 있는 학칙이 그 기능을 제대로 발휘할 수 없는 아픔을 겪기도 했다. 물론 대학 조직은 그 특성상 최첨단의 진보와 보수가 양존하기 때문에 갈등을 겪기도 하고, 일반적이고 보편적인 것과 다수의 원리가 진리라는 과학과 논리 때문에 무력화될 때가 있을 수도 있다. 그러나 안타까운 일은 대학 구성원의 한편에서 제도적 근거를 확립하지 못한 또 하나의 학칙을 만들어 이를 시행하려는 행동들이 나타나게 되었고 이로 인해 한 대학에 두 명의 총장이 나타나 1년 이상을 치열하게 다투는 묘한 현상도 나타났으며, 아직도 일부에서 학칙에 관한 주장은 계속되고 있다. 이처럼 기본적인 조직의 틀마저 흔들리는 상황에서 행정관리 조직의 능률과 효율을 따지고 조직의 원리를 들먹인다는 것 자체가 오히려 이상할 지경이었다.

둘째, 조직의 체제가 제대로 확립되지 못하여 조직에서 일어나는 모든 일을 정확하게 파악하고 명확하게 분담하지 못하였다. 우리나라 대학 행정관리 조직은 늘어난 시설과 재정 그리고 대학 구성원을 관리하기 위해 조직을 확대시킬 수밖에 없었고, 갑작스런 확대과정에서 수반되는 수평적 수직적 분화는 직무 명확화의 원리를 실현시키기에는 그 여건이 성숙되지 못했다. 그리하여 오랜 기간 시행착오를 거듭하면서 조직 구성원들간의 역할 갈등을 겪게 되고 비능률과 비효율을 초래하며 조직의 유효성(성과) 창출을 극대화시키지 못하여 대학 발전을 더디게 하였다. 이러한 현상은 최근 기획연구실과 단과대학 하부 조직구조를 바꾸는 국립대학에서 그 일례를 찾아 볼 수 있다. 기구의 수평적 수직적 분화로 인해 필연적으로 나타나는 직무분담은 기존 조직의 기득권 확보와 신설 조직의 위치확보 경쟁 속에서 '좋은 일 뺏기, 나쁜 일 넘기기'가 치열하여 고성이가 오는 싸움으로 이어지면서 명확화될 수 없었고, 더

육이 신설 조직과 기존 조직 사이에 끼어 있는 직무는 방치되어 처리되지 못함으로 인해 행정관리 객체인 수혜 대상자들에게 막대한 피해를 입히고 조직의 능률과 효율은 물론 책임과 권한의 원리마저 찾을 길 없어 결국 조직 전체의 발전에 걸림돌이 되고 있다.

셋째, 갑작스런 대학 조직의 팽창으로 인한 수평적 분화는 직무 분담의 중첩과 그로 인한 이중 투자로 인력과 비용의 낭비를 초래하고, 특히 업무의 통합화에 어려움을 가져오게 했다. 최근 국가발전에 따라 대학의 국제화도 급속히 진전되어 해외 관련 업무가 급증하게 되고 그 업무 체계가 각 부서에 중복 분산되어 있다. 예를 들면 교원, 직원, 학생의 해외 업무 처리 부서가 각기 다르고 교원과 학생도 교무처, 기획실, 학생처에 각기 중복 관리되는 등 일원화되지 못한 난맥상을 보이고 있다. 또한 팽창하는 재정수요 충당을 위해 발전기금과 장학기금 모금이 유행되면서 그 재정관리를 위해 자체법인을 설립하고 있는데, 그 업무도 여러 부서에서 분산 처리되고 있어 법인관리 비용은 말할 것도 없고 재원의 중복 투자로 비용이 많이 들고 재원을 총괄적으로 파악하는 기능이 약화되어 이 역시 종합적이고 계획적이며 효과적인 재정투자 계획을 저해하고 있다.

넷째, 의사결정 권한의 수직적 분화가 미흡한 실정이다. 조직이 능률적으로 운영되려면 업무를 양과 기능에 알맞게 분담시키기 위해 수평적으로 분화되어야 함은 물론 업무 성질의 중요도에 따라 권한을 위임하는 수직적 분화가 적절히 이루어져야 한다. 그러나 우리나라 대학의 행정관리 조직은 급속하게 팽창한 업무량을 수용하기 위해 기능별·지역별(분교)로 수평적 분화는 이루어져 있으나, 일부 최고 관리자가 모든 업무에 대해 의사 결정권을 행사하려는 지나친 의욕 때문에 권한이 수직적으로 분화되지 않아 업무처리에 전문성이 결여되기도 하고 업무처리 시간이 지연되는 등 비능률

적인 측면이 있다.

다섯째, 우리나라 대학 행정관리 조직은 외부 환경에 적응하는 능력이 미약하다. 사립대학은 필요에 따라 행정관리 조직을 자체에서 쉽게 변경시킬 수 있지만, 국립대학은 대학의 모든 행정관리 조직도 법에 의존해야 하므로 그 변경이 매우 어렵다. 따라서 대학 외부 환경과의 중요성을 고려하여 사립대학에서는 이미 대외협력 부서를 설치 운영하고 있고 또 해외교류의 중요성을 인식하여 국제협력 부서를 운영하기도 한다. 그러나 국립대학은 국제화 개방화 세계화를 외치면서도 아직까지 일원화된 국제 전담부서가 설치되어 있지 못하여 외부 환경에 적응력이 약한 측면은 닥쳐올 국제 경쟁에 어떻게 대처할지 염려스럽기만 하다.

3) 과정적 측면의 실상

조직의 과정이란 인간이 조직 내에서 담당하고 있는 위치간에 업무활동이 일상적으로 행해지는 관계, 즉 업무활동의 흐름이라고 할 수 있다. 즉, 대학 구성원들이 대학 조직이라는 틀 속에서 대학 조직목표를 달성하기 위해 각자가 담당한 직무를 수행하는 상호작용의 관계이다. 이러한 조직과정은 상호작용의 유형, 즉 개인과 개인, 개인과 집단, 개인과 조직, 집단과 조직 간의 상호작용 중 어느 경우에 해당하느냐에 따라 그 유형과 성격이 달라지고 다른 측면인 구조와 행위(인간)에 미치는 영향도 각기 달라진다.

첫째, 대학 행정관리 조직 내에서 이루어지는 대학 구성원들의 상호작용은 일정한 원리가 적용되어야 하나 가장 기본적인 원리마저 적용되지 못하고 있다. 그 대표적인 예가 '직무 삼면 등가의 원칙'이라 할 수 있다. 이것은 직무를 수행함에는 권한, 책임, 의무가 따르게 되며, 그 크기는 정삼각형 3변의 길이가 꼭 같은 것과 마찬가지로 세 부분 모두 꼭 같아야 한다는 원리임을 누구나 다 잘 알고 있지만 실제에

서는 이것이 잘 지켜지지 않고 있다. 즉, 권한은 행사하기를 좋아하나 책임지기를 꺼리며 의무는 이행하기를 더 싫어하는 경향이 있는 것은 어쩌면 인간의 본성인지도 모르지만 이 원칙이 지켜지지 않음으로써 파생되는 여파는 크다. 권한의 남용으로 타부서와의 마찰을 일으키고, 책임지기를 꺼려하므로 무책임한 행정이 이루어지며, 의무를 다하지 않기 때문에 직무유기의 현상이 나타나 이 역시 행정관리에 부작용을 초래하고 행정 수혜자의 권익을 해치는 결과를 가져오고 있다. 특히 이론과 원리를 중요시한 이상적인 계획수립과 의사결정을 하다 보면 현실과는 거리가 먼 부작용이 발생하는 경우가 일어날 가능성이 많이 있다.

둘째, 최근 대학 구성원 상호작용 과정에서 두드러지게 나타나는 부정적인 현상은 집단이기주의와 님비 현상의 팽배이다. 대학인들은 원래 각자의 전문분야가 다르므로 개인주의적인 경향이 강하게 나타났으나 지금은 이것이 집단화된 상태라 할 수 있는 집단이기주의와 님비(not in my back yard) 현상으로 나타나고 있는 것이다. 종합대학 내의 시설 이용에서 단과대학별 학과별로 이해관계가 뚜렷하여 우리 과 우리 대학의 시설이 남아도는 데도 타과 타대학이 이를 이용하려 하면 어렵없는 일 이어서 주요 보직자는 이를 조정하는 데 직무시간의 거의 모두를 허비하는 상태이다. 또한 우리 대학 주위에는 어떠한 타시설물도 들어설 수 없다고 학생까지 동원하여 막아보려는 님비 현상 때문에 예산을 책정하고도 건물을 착공조차 못해 예산을 이월시키며 세월을 허송하는 사례도 허다하다. 이로 인한 갈등과 예산낭비는 말할 것도 없고 귀중한 시간을 낭비하고 있는 것은 대학의 국내 경쟁력은 물론 국제 경쟁력까지 약화시키는 요인으로 작용하고 있다.

4) 행위(인간)적 측면의 실상

대학 행정관리 조직의 행위적 측면이란 앞에

서 설명한 구조와 과정에 의해 영향을 받는 인간의 행위를 말한다. 결국 일은 인간이 한다고 보면 인간의 특성에 적합한 조직의 구조와 과정이 존재할 때 그 조직은 적절한 인간 행동의 활성화를 통해 조직의 목표 달성이 가능하게 된다. 과거의 조직관은 조직의 목표 달성이 주된 것이어서 인간이 경시된 채 조직을 관리하여 왔으나, 오늘날에는 어떠한 형태의 조직이라도 조직의 유효성을 결정하는 가장 중요한 요인은 인간의 행동이라는 점을 강조하고 있다. 특히 인재양성을 목표로 하는 대학에서 인간 행동의 측면이 강조되어 조직이 관리되어야 함은 두말할 나위도 없다.

셋째, 대학 구성원들의 의식구조에 문제가 있다. 대학 구성원은 매우 지적 수준이 높고 전문분야가 각기 다르므로 행정관리에 필요한 우수한 인적 자원이면서도 다른 한편으로는 오히려 갈등 요소가 많아 관리하기 어려운 요소로 작용하기도 한다. 물론 현대의 관점에서는 갈등은 오히려 조직 내에서 추진력이 될 수 있을 뿐만 아니라 어떤 갈등은 조직이 업무를 효과적으로 수행하는 데 절대적으로 필요하다고 보고 있으므로 조직 내의 모든 갈등을 부정적인 시각으로 볼 일만은 아니다. 그러나 기본적으로 다양한 전문인들로 구성된 복합적이고 이질적인 집단들이 모인 대학 구성원들의 갈등은 피할 수 없는 것이라 하더라도 집단이기주의가 내포된 갈등, 주도권 장악을 목표로 한 갈등은 볼썽 사나운 싸움판으로 비추어질 수밖에 없다는 사실이다. 그 실제적인 예가 민주화 열풍의 산물인 총학장 직선제이다. 이 제도는 일부 대학을 제외한 모든 대학에서 투표권이 대학 구성원 중 일부 집단에게만 주어져 형평성에 심각한 문제가 있음은 말할 것도 없고 일부 대학에서는 학과장은 물론 모든 보직을 심지어는 행정보조기관인 교무, 학생, 실습과장까지도 국민학생이 민주 선거제도 실습하듯 뽑아 내기도 하는 촌극을 보여주기도 하였다. 또한 학연, 지

연, 혈연에 의한 부정적 파벌이 조성되고 집단적으로 주도권을 장악하려는 양상을 띤 선거는 급기야 재단과의 갈등까지 겹쳐 한 대학에서 두 명의 총장이 탄생하는가 하면 그 반대로 총장을 선출하지 못한 채 몇 개월을 보내는 일들이 벌어지기도 했다. 이러한 의식구조의 표출은 극히 일부이기는 하지만 대학인으로서의 자질을 의심케 하는 일면이기도 하다.

둘째, 인사제도상 경력관리와 임기의 문제에도 간과할 수 없는 허점이 있다. 총장의 임기는 4년 정도이기 때문에 자신의 의지를 어느 정도 펼칠 수 있다고 볼 수 있으나, 종합대학의 단과대학장을 비롯한 거의 모든 주요 보직이 2년 내외의 임기로 교수가 겸직하고 있어서 실질적으로는 업무를 익히자 떠나는 비능률적인 행정이 되고 있다. 교수가 주요직에 보임되면 평교수 시절에 느꼈던 문제점들을 해결하고 대학발전을 위하여 정열을 쏟지만 두텁게 처진 관련 법규와 직무수행에 소요되는 인적 물적 자원의 부족함 앞에서 좌절하게 되고 크고 작은 일들 속에서 시달리다 보면 어느덧 임기는 끝나고 마는 것이다. 또한 사실상 행정의 기초 단위인 학과에 배치되는 조교의 임용기간이 1년으로 되어 있어서 연구나 행정을 보조하는 업무를 익힐 사이도 없이 해고되어야 하므로 업무의 능률적인 수행과는 처음부터 거리가 멀고 안정되지 못한 직업이라는 심리적 압박감까지 가중되어 직장에 대한 책임감과 소속감을 느끼지도 못하는 원인이 되고 있다. 이는 모두 중요 직무를 담당하면서도 행정관리 측면에서 보면 항상 아마추어적인 행정관리가 이루어질 수밖에 없게 되는 원인이 된다. 이같은 현상은 교수의 일정 직급(보통 조교수)에서 행정관리 부문과 교육 연구의 학문적 부문으로 분리하여 전문적인 경력관리를 하고 있는 일부 선진국의 사례에 비하면 더욱 심각히 고려되어야 한다.

셋째, 행정관리 업무담당자의 자질관리 문제이다. 행정관리 업무 중 중요 보직은 고학력자

인 교수가 담당하지만, 그 외 대부분의 행정관리는 일반직원들이 담당하고 있는 상황에서 대상 고객이 고학력 전문인들임에도 주요 보직에 대학을 다녀보지도 않은 사람이 보임되는 경우도 있어서 효율성과 전문성에 문제가 있다. 특히 대학의 업무 중 입시관리 업무, 교과과정의 수립, 수업관리 등은 물론이고 연구관리, 학생 생활지도 및 취업지도 관리 등의 업무는 고도의 교육적 전문성을 요구하는 데도 그 업무를 현 제도상으로는 일반직원이 담당할 수밖에 없는 실정이며, 특히 대학 경험조차 없는 직원이 담당할 경우 업무처리의 질적 신뢰감은 저하될 수밖에 없고 효율성을 의심할 수밖에 없다.

넷째, 행정관리 담당자의 자질관리에 제도적 문제가 있음에도 불구하고 이를 보완하기 위한 교육훈련을 소홀히 하고 있다. 기업에서는 대학 졸업자도 채용하면 사전에 장기간 교육훈련을 실시함은 물론 사후에도 일정 주기로 장기간 해외에까지 파견하여 교육훈련을 시키는 것에 비하면 대학 행정관리 직원에 대한 교육훈련의 실태는 한심한 실정이다. 그래도 공무원 신분인 국·공립대학 직원의 자질 관리는 어느 정도 제도적으로 확립되어 있으나, 사립대학 일반직원에 대한 교육훈련은 거의 없다고 해도 지나친 말은 아니다. 더욱이 국제화의 시대를 맞아 국제적 경쟁력을 신장시켜야 함에도 해외 연수의 기회가 거의 없고 일부 대학에서 조금씩 이루어지는 일반직원의 해외연수도 장기간 외국의 대학에 체류하며 비교 연구하는 것이 아니고 1~2주의 짧은 기간에 관광을 겸한 해외여행 정도로 운용되고 있는 형편이어서 더욱 심각한 문제이다.

다섯째, 일반직원의 인사상 문제는 승진 상한선이 낮고 승진기회가 사실상 거의 없다는 점이다. 사립대학의 경우는 대학 내에서만 모든 인사가 이루어지므로 전국에 걸쳐 인사가 이루어지는 국립대학에 비해 그 기회가 더욱 적지만 일부 사립대학의 승진 상한 직위는 매

우 바람직한 면도 있다. 서울 모 사립대학의 경우 일반적인 사기진작과 전문성 제고를 위해 사무담당 부총장제가 논의되고 있으며, 1991년부터 기획실과 학생처 등의 차장직을 일반직원으로 발령하고 있는 점은 매우 고무적인 현상이다. 그러나 국립대학은 서울대학에 사무국장장과 시설관리국장 등 2개의 고위직이 있을 뿐 기타의 국립대학에는 단 한 개의 고위직인 사무국장직이 있을 뿐이다.

마지막으로 행정관리 업무의 주체적 역할을 담당하는 일반직원의 사기와 후생복지의 문제이다. 대학 조직의 구성원 중 가장 취약한 근무 조건을 안고 있는 일반직원 집단은 정신적 물질적 보상면에서 실제로 낮을 뿐 아니라 상대적인 빈곤감으로 인해 직장에 대한 소속감이 없고 사기가 저하되어 있다. 이로 인해 최근에는 이직자도 속출하고 있어 우수인력 확보에도 문제점을 던져 주고 있다.

4. 바람직한 대학 행정관리 조직을 위하여

앞에서 살펴본 우리나라 대학 행정관리 조직의 실상은 그 구조적·과정적·행위적 측면 모두가 비효율적이어서 조직체계가 확립되지 못하였고 외부 환경 적응력이 낮으며 구성원간의 갈등이 심화되고 전반적으로 사기가 저하되어 있어서 조직의 유효성을 창출해 내는 데에 심각한 문제가 있음을 알 수 있었다. 여기에서는 이러한 난관들을 넘어 경쟁력 있는 대학으로 발전시켜 나가기 위한 행정관리 조직의 개선 방향을 모색해 보고자 한다.

1) 대학 행정관리 조직 체제의 개편

첫째, 대학 행정관리 조직의 목표는 대학 조직의 유효성을 극대화하는 일이다. 조직 유효성의 극대화는 그 조직의 성장과 소멸을 좌우

하는 중대한 문제로 이를 창출해 낼 수 있는 조직관리 수단을 강구해 내지 않으면 안 된다. 그것은 먼저 조직의 구조적인 틀이 능률적으로 짜여져야 한다. 그것은 조직체계가 확립되고 그 운영이 과학적이어서 구성원들의 직무수행이 편리해야 한다. 또한 인적 물적인 낭비요소가 없도록 업무 분담이 명확해져야 한다.

둘째, 현대의 조직은 외부 환경에 대한 의존성이 매우 높아서 급변하는 환경에의 신속한 적응력이 있어야 한다. 특히 세계적인 교육개방에 대응할 수 있는 대학의 경쟁력을 기르기 위해 이것은 무엇보다도 심각하고 절실한 과제이다.

셋째, 대학 구성원들에게 쾌적한 환경과 충분한 정신적 물질적 보상이 이루어져 그들이 조직에서 일하는 보람을 느낄 수 있도록 사기를 진작시켜야 한다.

넷째, 이러한 요소들이 내포되는 바람직한 조직으로 개편하기 위해서는 우리 실정에 알맞은 조직 재설계와 직무 재설계에 대한 연구가 선행되어야 한다.

이러한 전제 속에서 대학 행정관리 조직의 틀이 어떻게 개편되어야 바람직한지를 구체적으로 제시하되, 지금 이 시점에서 이루어져야 바람직한 점들을 먼저 열거한 후에 장기적인 전망에서 이루어져야 할 대안도 제시해 본다.

① 부총장제와 대외협력실 설치

물론 이 제도는 사립대학에서는 이미 설치 운영하는 곳도 있으나, 국립대학의 경우는 서울대학에만 부총장직을 두었다. 그러나 앞에서도 지적한 바와 같이 외부 환경과의 상호작용이 어느 때보다도 중요시되는 때이므로 외부 변화에 신속히 적응하기 위해서는 대학 조직의 대표자인 총장이 대외 활동에 주력할 수 있도록 대학 조직 내부업무를 총괄할 수 있는 부총장직이 설치되어야 한다. 동시에 실무적인 차원에서 동문회, 기업, 정부조직 등과의 국내적인 협력은 물론 국제적인 교류를 전담할 수 있

는 대외협력실을 시급히 설치해야 한다.

② 연구처의 설치

대학의 가장 중요한 기능의 하나인 학문 연구기능을 보다 원활히 수행하고 대학의 연구풍토를 조성하며 교수의 연구활동에 대한 행정지원을 효율적으로 하기 위하여 사립대학 일부에서는 이미 연구처를 설치 운영하고 있다. 그러나 국립대학의 경우는 서울대에만 설치되었고, 그 외의 대학들은 최근에 설치된 기획연구실 산하에 연구담당관 형태로 되어 있지만, 기획이 주된 기능인 기획실 산하에 집행 성격의 업무인 연구지원담당관을 함께 설치한 것은 비능률적이고 적합하지 못한 조직구성이다. 그러므로 미래에는 지식·정보산업시대가 도래한다는 세계 석학들의 견해를 보더라도 모든 대학에서 연구분야를 전담 관리할 행정기구를 설치하는 것이 바람직하다.

③ 전자계산소의 행정조직 강화

지식·정보화 시대가 도래하면서 대학의 행정관리가 급속도로 전산화되고 있어서 증가된 업무량을 책임있고 신속 정확하게 처리할 수 있게 하기 위해서는 전산소의 하부 행정관리기구를 강화해야 한다. 더욱이 미래의 지식·정보산업시대에는 행정업무의 대부분이 전산화되고 전산소가 행정관리 업무처리의 주요 지원센터가 될 것이므로 이러한 변화를 뒷받침할 수 있는 체계적이고 효율적인 행정관리 조직으로 보강되어야 한다.

이제까지 제시한 제언들은 우리나라 대학들이 바로 개편 강화시켜 나아가야 할 문제들이다. 그러나 장기적인 전망에서는 학습과 연구현장에 중점을 두는 행정관리체제로 전환시켜 나아가야 한다. 현행 대학 행정관리 조직의 유형 중 종합형의 경우 사립대학은 운영비의 절감 등을 고려하여 행정관리 체제나 행정인력 배치가 중앙집중식으로 이루어지고 있다. 그러나 국립대학은 단과대학에 하부조직을 두고 행정인력이 배치되어 있지만, 주요 의사결정이나

예산 집행 등은 대학본부에서 이루어지고 있어서 중앙집권식도 아니고 대학분권식도 아닌 모호한 관리형태를 취하고 있다. 따라서 현행 종합형 국립대학 행정관리 조직형태는 사립대학에 비하여 인적 자원의 활용 및 업무처리의 효율성이 낮고 비용이 많이 드는 실정이다.

그러나 우리나라의 대학들이 지금과 같은 일정 기간의 변혁기를 지나 체제가 확립되어 학원이 안정된다면 장기적으로는 현재 사립대학과 같은 중앙집중식 관리체제나 국립대학과 같은 중첩된 구조의 행정관리 체제로는 대학 조직의 유효성을 극대화할 수는 없을 것이다. 따라서 학과는 교육과 연구에만 전념할 수 있도록 교육현장에 가장 가까이 접근하는 학부중심으로 분권화된 행정관리 체제로 전환해야 한다. 이를 위해서는 대학 전체의 행정관리 단위 조직을 학생수, 교원수, 시설 규모, 업무량 등을 기준으로 재평가하여 현재와 같은 학과 및 대학·대학원 단위 체제에서 학부 중심 단위 체제로 바꾸고 기존의 대학본부와 대학·대학원에서 수행하고 있는 업무 중 대외 관련 업무와 종합적인 사항 이외의 업무는 대폭 학부에 이양하여 업무의 중복처리와 비용의 낭비요소를 최소화함으로써 조직의 유효성을 극대화시켜야 한다. 이 때에는 앞서 지적한 전자계산소의 기능이 더욱 중요한 역할을 하게 될 것이므로 전산소의 행정관리 조직을 대폭 강화해야 할 것임을 다시 한번 강조한다.

2) 조직원리에 의한 효율적 운영

대학의 행정관리 조직도 사회 조직의 한 단위이므로 조직의 일반적 원리가 적용된다. 물론 이러한 조직의 원리는 대학이 가지는 특성과 결합되어야 하고 이렇게 결합된 원리들에 의해 대학 조직이 효율적으로 운영될 때 대학 조직의 유효성은 극대화될 것이다. 주지하듯이 대학 조직의 특성과 결합된 원리란 전문성, 자율성, 효율화, 민주화의 원리 등으로, 재론할

필요가 없을 것이다.

물론 대학 조직의 목표는 기업 조직 목표인 이윤추구와 같은 것이 아니어서 원리와 규정만을 주장할 수가 없고, 때로는 효과를 예측할 수도 없는 투자를 해야 하며 비능률적인 것임을 알면서도 교육이라는 대전제를 위하여 행정관리를 해야 하는 모순된 일면들이 있기도 하다. 그러나 이를 빌미로 조직의 질서가 왜곡되거나 무시되는 '성경을 읽기 위해서 촛불을 훑치는 식'의 대학 질서이어서는 안 된다. 과거 우리는 굴절된 정치상황 때문에 논리와 원칙이 아닌 다수의 힘에 의해 대학의 소중한 질서들이 힘없이 무너지는 아픔을 너무나 많이 보아왔고 아직도 그 시련은 완전히 끝나지 않았다.

대학 조직의 질서유지는 사회 조직의 질서유지 방법과 같이 강제와 법규에만 의존할 수가 없다. '직무 삼면 등가의 원칙'에서도 언급했듯이 대학인들이 조직 구성원으로서의 권리를 주장하기에 앞서 책임감을 느끼며 스스로 의무를 다할 줄 아는 지식인만이 아닌 지성인이 되어, 도덕에 기초한 전통윤리와 자율에 의해서 대학 조직의 질서가 유지될 때 외부 사회에 대하여 떳떳하게 대학 자율을 주장할 수도 있을 것이다.

3) 대학경영 전문인 양성

대학은 그 어떤 조직보다도 고도의 전문성을 기반으로 하고 있으며 그 구성원 역시 고도의 전문가들이다. 따라서 대학을 능률적으로 운영관리하려면 고도의 전문가 집단을 움직일 수 있는 유능한 전문행정 수완의 자질을 가진 대학 경영인을 필요로 하게 된다.

유능한 전문 대학 경영인이란 대학에 필요한 인적 물적 지원을 동원할 수 있는 행정적 수완가이어야 하고 탁월한 학자이며 교육자이고 전문 지식인들을 원활하게 관리할 수 있는 인격을 갖춘 '완전한 인간'이어야 한다. 다시 말해서 유능한 대학 경영자는 인간의 동기를 유발

하고 유도하며, 원만한 인간관계를 유지하고, 사무를 기획하고 집행하는 조직적 사고를 가져야 하며, 일사불란한 행동통합을 위하여 적당한 보수와 승진 그리고 통제적 수단을 구사할 수 있어야 한다. 이러한 자질과 수완을 가진 인간은 '초인간'일 수밖에 없으며 그러한 의미에서 대학 구성원들은 대학의 최고경영자로 실체는 존재할 수 없는 '초인간', '완전한 인간'을 요구하고 있는 것이다. 대학 행정관리 조직의 주요 보직을 맡는 겸직 교수들은 대개 자기 전공의 전문 지식은 갖추었으나, 행정 경험은 거의 없는 상태에서 2년 정도의 짧은 기간에 막중한 행정직무를 도맡아 수행해야 하는 벅찬 고행을 하게 된다. 또한 행정만을 전문으로 하는 그 외의 대학 경영자인 행정이 집단은 대학의 학문적 교과과정에서는 찾아볼 수 없는 '대학 경영'이라는 전공과목을 오직 실무 경험으로만 익혀서 직무를 수행해 갈 뿐이다. 그러므로 국제경쟁을 해야 하는 이 시점에서 대학들은 대학 경영을 전문적으로 수행할 유능한 대학 경영인을 양성해야 함을 절감하게 된다. 주요 보직을 맡을 교수집단의 경력을 체계적으로 관리할 필요가 있고, 행정직원의 교육과 훈련 역시 정기적·체계적으로 이루어져야 할 것이다. 또한 그들의 능력을 최대로 발휘할 수 있도록 동기를 유발하고 사기를 진작하기 위해서는 물질적 정신적 욕구가 충족될 수 있도록 충분한 보상이 뒤따라야 할 것이다.

지금까지 바람직한 대학 행정관리 조직을 위한 대안들을 제시해 보았다. 그러나 아직까지 우리나라 대학에서는 이러한 요소들이 어떻게 서로 작용하고 어떤 결과를 가져올 수 있는가를 측정 평가할 수 있는 장치가 마련되어 있지 않다. 정책의 입안과 실행의 상호연계를 결과로 측정할 수 있어야만 대학 행정관리 조직의 유효성을 증진시킬 수 있으므로 이를 위한 방법과 장치에 대한 연구개발이 절실히 요구되기도 한다.

5. 맺음말 : 미래의 경쟁력, 대학인의 책임

우리는 언제부터인지 몰라도 대학이 낭만과 지성이 흘러 넘치는 지성의 전당이라는 밝고 희망적인 이미지 대신에 소요, 부정, 비리, 갈등, 패륜이라는 어둡고 절망적인 말들로 가득 차 있음을 느끼게 된다. 지금까지 살펴본 대학 행정관리 조직의 허와 실도 지성과 자율을 강조하는 대학이니만큼 그 행정관리 체제에서도 사회 조직의 모범과 길잡이가 되어야 한다는 기대와는 거리가 먼 부끄러운 허상들이었다.

그러나 최근 국제화 개방화라는 역사의 큰 흐름 앞에서 우리 대학인들은 뒤늦게나마 모든 허상에서 벗어나 양적 팽창으로 인한 질적 공동화를 대학인의 자존과 노력으로 채워보자는 자성의 소리가 높아지고 이에 소요되는 인적 물적 자원도 자체적으로 해결해 보자는 몸부림이 나타나고 있다.

피터 드러커는 그의 저서 『자본주의 이후의 사회』에서 현대의 자본주의가 끝난 이후의 사회는 지식의 사회임과 동시에 조직의 시대가 된다고 예견하였다. 그래서 앞으로는 대학의 중요성과 역할이 더욱 커지고 대부분의 교육받은 사람들은 조직의 구성원으로서 지식을 활용하게 될 것인데 그들은 두 개의 문화, 즉 말과 사상에 초점을 두는 '지식인의 문화'와 사람과 작업에 초점을 두는 '경영자의 문화' 속에서 동시에 일하며 살아가야 한다는 것이다.

지식사회에서 교육받은 사람은 사회의 상징이며 표준이다. 과거 우리나라에서 교육받은 사람, 즉 지식인은 선비였다. 선비는 당시 사회의 상징이며 표준이었다. 그러나 선비는 시대의 변화와 함께 어느덧 무능하고 무력한 사람

으로 취급받게 되었으며 심지어 단어조차도 '신사(gentle man)'라는 서양말에 밀려 구시대 의 고어처럼 되어가고 있다. 이러한 현상은 지식이 생산성과 연결되지 못하고, 지식인이 변화하는 역사의 도전에 응전하지 못했기 때문이다. 따라서 대학인들은 전문화된 지식을 생산성 있게 하기 위해 나무와 숲을 동시에 볼 수 있는 해안을 가져야 한다. 지식의 변천주기가 짧아지고 평생교육이 대두되면서 이제 대학과 직장의 경계선은 점점 흐려지고 있다. 대학은 성인들이 직장에서 정상적으로 일을 하면서도 '최고경영자 과정, 관리자 과정'과 같은 형태로 배우기를 계속하는 지식 재충전 장소로 변모해 가고 있다. 또한 앞으로의 조직은 명령에서 정보로, 정보에서 책임으로 변화하게 되므로 지식에 기초한 조직은 조직 구성원 개개인이 목표에 대한 책임을 지고 조직에 공헌하며 진실로 행동에 대해 책임을 질 것을 요구하고 있다.

요즈음처럼 대학인의 권위보다는 미래에 대한 대학인으로서의 책임과 의무가 무겁게 느껴지는 때는 없을 것이다. 교육개방을 목전에 둔 우리는 대학의 경쟁력이 곧 국가의 경쟁력이라는 것을 너무나 잘 알고 있다. 그러므로 대학 행정관리 조직의 유효성을 극대화할 수 있는 효율적인 조직으로 발전시켜야 함은 대학인 모두의 책임이다. ▣

박희정/전주대학교 상학과를 졸업하고, 전북대에서 경영학 석·박사학위를 받았다. 군산대 학생과장, 전주대·원광대·한국방송통신대학 강사 등을 지내고 전북대 학적과장, 수업과장 등을 거쳐 현재는 경리과장(서기관)으로 있다. 주요 논문으로 "직무설계에 있어서 통합적 요인의 상호 영향력에 관한 실증적 연구" 외 다수를 발표했다.