대학 행정조직의 현황과 개편 방향

정 영 수
충북대 교육학과 교수

1. 서 론

오늘의 대학이 극복해 나가야 할 숱한 과제 가운데 우선적으로 점검하고 해결할 대상은 대학 행정조직의 문제와 과제라 할 수 있다. 새롭게 요청되는 대학의 기능을 충실히 수행하기 위해서는 새로운 형태의 대학조직에 적합한 대학행정이 필수적이기 때문이다.

이제 종래의 대학 행정조직의 틀로부터 새로운 시대에 적합한 틀로의 전환이 요청되고 있다. 대학 행정조직은 대학의 목적을 충실히 성취할 수 있도록 하는 데 결정적 힘을 발휘하는 지원체제로서의 기능을 한다. 대학의 성격이 변화하고 시대적 역사적 요청이 도전으로 다가오는 이 시점에서 대학개혁을 성공적으로 정착시킬 수 있고, 대학의 목적과 사명을 다할 수 있도록 지원하는 행정조직의 체제는 무엇이어야 하는가? 여기에서는 대학 행정환경의 내·외적 변화에 대응하고 행정수요의 변화를 수용함으로써, 새로운 행정기능의 창출에 이바지할 수 있는 새로운 시대에 적합한 대학 행정조직의 지향이 무엇인지를 밝히고자 한다.

2. 현황 및 주요 문제

지금까지 대학 행정조직은 대학 통치방식의 특징적 변화에 따라 대처하는 방식으로 구성 운영되어왔다고 해도 과언이 아니다. 따라서 대학마다 특성있는 행정이 이루어져 왔다기보다는 오히려 행정의 주체성과 전문성을 살리지 못하고, 합목적적 행정기능이 이루어지지 못한 감이 없지 않다. 대학마다 실속도 없고 운영능력도 없는 처지에서도 때로는 과대 포장된 발전 양상을 보이기 위한 '거품' 전시행정, 정부의 시책에 임기응변적으로 발맞추려는 졸속행정을 엿볼 수 있다. 따라서 대학의 특성있는 발전을 위한 장기적이고도 질적인 운영체제를 미처 갖추기도 전에, '싸구려' 석·박사 학위 양산, '거품' 홍보 경쟁, 그럴싸한 교육박람회 전시용 발전계획 등으로 포장된 대학의 청사진을 걸어놓는 경우도 없지 않았다.

오늘의 대학 행정조직의 현황과 문제는 무엇이며, 그 원인은 어디에서 찾아볼 수 있는가? 지금까지 대학 행정조직의 문제를 분석해 보면 대체로 행정조직 및 의사결정기구의 기능과 역할의 미정립, 각종 위원회 활동의 부진, 중앙집권적 행정, 행정 및 기획 업무의 전문성 부족, 지원 중심 및 서비스 행정 기능의 취약, 비효율적인 행정조직 운영, 대학 행정조직의 체계 모호, 인사관리의 기준 모호 및 부적절성, 행정조직환경 변화와 사회적 요구에 대한 대응성 취약 등으로 요약될 수 있다. 여기에서는 이들 모두를 상세히 개관하는 데 한계가 있으므로 편의상 ① 권한과 책임의 불명료성, ② 행정관리 및 조직운영의 전문성 부족, ③ 지원 중심의 서비스 행정 취약, ④ 행정조직 및 편제의 부적정성, ⑤ 기획 기능의 취약 및 기획 업무의 전문성 부족, ⑥ 인사관리 및 보임제도 운영의 불합리성 등으로 나누어 간략히 설명한다.

1) 권한과 책임의 불명료성 및 권한 이양의 부적절성

권한과 책임의 명료성은 자율성의 수준과 밀접하게 관련되는 요소이다. 대학 행정조직은 권한과 책임의 소재, 그리고 그 한계가 분명하지 못한 경우가 많고, 창의적인 업무 수행을 기대하기 어려울 뿐만 아니라 적극적으로 자율적 행정능력이 발휘되기 어려운 여건이다. 현대 조직의 변화 추세는 업무 수행의 자율을 대폭 부여하고 위임전결권을 부여하는 추세이다. 특히 대학 조직의 경우, 업무 수행에서 전문성의 개발과 더불어 자율적 경영 능력의 개발을 위하여 업무 수행의 자율의 폭을 확대하여 주는 것은 조직 혁신의 필수적 요소라 할 수 있다. 그러나 대학 조직의 현실은 권한이 적절히 분산되어 있지 못한 실정이다. 대학본부와 단과대학간 분권화의 수준이 불만족스럽고, 단과대학의 독자적 사업의 수행에 필요한 인력과 예산에 관한 사항이 단과대학에 크게 위임되어 있지 못함으로써, 단과대학의 창의적이고 자율적인 행정이 이루어지기 어렵다.

2) 행정관리 및 조직 운영의 전문성 부족

위원회의 기능이 충실히 수행될 수 있는 조건으로서의 참여 인사의 전문성 수준이 미흡하며, 의사결정기구의 기능과 역할이 모호하다. 총장중심제 행정조직 체제에서의 의사결정은 학·처장 회의(국립), 교무위원

회(사립)에서 심의를 거쳐 총장이 내리도록 되어 있다. 의회의 성격을 띠고 있는 교수회의, 교수협의회, 상임 위원회 성격의 교무위원회는 총장의 전횡을 방지하는 견제장치로서의 기능을 한다. 최고자문기구로서의 교무위원회는 교무회의, 학·처장회의, 학장회의를 구성하는 당연직 위원으로 구성된다. 이 위원회는 총장의 운영방식에 따라 달라지지만 심의, 자문, 의사결정 등의 기능을 동시에 수행한다. 그러나 의사결정과정에서 교무위원회를 거치는 것은 이름만의 요식절차에 불과한 경우가 많다. 아울러 직원의 전문적 능력 및 창의성 발휘 수준이 낮다. 전문적 능력과 창의성 발휘 수준이 저조한 원인은 직원의 업무 배정과 인력 배치 및 보임 기준이 적절하지 못하다는 데서 찾아볼 수 있다. 직원의 전문적 능력의 수준이 높다고 할지라도 합당한 업무와 부서에 배치되어 그 능력이 최고도로 발휘되도록 지원되지 않는다면 전문성과 창의성은 발휘될 수 없다.

3) 지원 중심의 서비스 행정의 취약

부서별 업무 담당자들간의 유기적인 연계와 협조가 부족하고, 통합적 운영체제가 형성되어 있지 못하다. 뿐만 아니라 소비자 편의 중심의 행정서비스가 이루어지는 것이 아니라, 행정담당자 편의 중심의 안일한 행정이 이루어지는 경우가 많다. 이같은 문제의 원인은 행정담당자들의 지원행정의 마인드가 부족하다는 점에서 찾을 수 있다. 교수와 학생에 대한 서비스가 고유의 업무라는 지원 중심의 행정마인드가 요구되나, 실제는 지원이 아니라 불필요한 간여와 적절하지 못한 통제가 이루어지는 경우가 많다. 예컨대, 연구비 중앙집중관리체제는 연구의 '질'을 높이는 데 궁극적 목표를 두어야 한다. 전문적 연구자가 연구를 잘하기 위해서 무엇을 필요로 하는가를 듣고 적극적 지원을 하지는 못할 망정, 연구의 과정을 집중관리라는 명목으로 통제함으로써 오히려 연구의 질을 약화시키는 일이 있어서는 안 된다. 또한 학생지원 전담부서의 기능이 취약하다. 즉, 학생 소비자 시대에 적합한 행정지원체제로서 학생활동 지원이 미흡한 점이 많다. 대학의 학생 유치를 위한 노력이 결여되어 있고, 학생을 위한 정보 안내와 학생복지를 전담하는 행정기능이 취약하다.

4) 행정조직 운영의 비효율성 및 조직 편제의 부적정성

현 행정조직의 틀은 환경변화에 적절히 대응하고 효율적으로 업무를 추진하는 데 한계가 있다. 개혁과정 또는 환경변화에 신속하게 대처하고, 갈등과 위기를 관리하며, 부딪히는 과업을 수행할 수 있는 인적·물적 자원을 적절히 동원하는 데 미흡하다. 특히 국립대의 행정조직은 대통령령인 '국립학교 설치령'과 '서울대학교 설치령'에 의해 조직·운영되고 있어 개별 대학의 지역별 특성이나, 개별 대학이 추구하고자 하는 교육방침의 구현을 위한 조직 개편이 어렵다.

또한 대학 행정조직의 비대화에 따른 업무 수행의 비효율성을 지적할 수 있다. 부서별 직원수가 적정하지 않고, 직무분담이 중첩되어 있는 경우가 허다하다. 조직의 통합성이 취약하고, 따라서 인력과 비용의 낭비를 초래할 수밖에 없다. 업무가 중복되는 일이 많아 책임과 권한의 소재가 불분명하며, 직무 수행의 비효율과 비능률을 초래하는 일이 많음에도 불구하고 조직의 경직성으로 업무의 재조정이 지연되거나 간과되는

일이 많다. 뿐만 아니라 행정조직 편제의 기준이 모호하고 행정조직 조정의 원칙이 지켜지지 못하고 있다는 점도 문제이다. 행정조직 편제의 기준이 모호하므로 조직 운영의 비효율을 촉진시키는 결과를 초래한다. 업무의 특성에 따라 행정조직 편제의 기준이 다양하게 적용되고 있지 않다. 현행 조직 편제는 특정 기능을 부서별로 통합 처리하는 편제의 방식을 채택하고 있으나, 변화하는 대학사회의 혁신을 체계적으로 추진하기에는 이같은 편제 기준으로는 능동적으로 대처하기 어렵다.

5) 기획 기능의 취약 및 기획 업무의 전문성 부족

기획의 전문성이 취약하고, 기획의 기능과 역할을 제대로 인식하지 못하는 경우가 많다. 기획 업무의 전문성이 부족하므로 현대적 행정을 실현하는 데 장애가 되고 있다. 심지어는 기획 전담부서가 설치되어 있지 않아 대학의 장기발전계획 수립 및 대학운영의 심사 분석, 평가 등의 업무를 체계적이고 효율적으로 추진하지 못하고 있는 대학도 다수 있는 실정이다. 일반적으로 기획과 예산의 연계성이 미흡하고, 국립대의 경우 기획 기능과 예산 기능이 기획실(또는 기획연구실)과 사무국으로 분리되어 있어 유기적이고 원활한 협조체제가 미흡한 실정이다. 또한 기획·정책연구 개발 등의 기획과 집행이 별도로 이루어지는 경향이 있다. 따라서 대학발전과 개혁에 관한 각종 연구보고서는 대학발전을 위한 지적 체계를 누적적으로 형성한다기보다는 일회적으로 그치는 경우가 많다. 실제 집행되지 못하는 이상적 보고나 현실성 없는 기획으로 그치는 경향이 있다. 또한 규정상 업무와 실질적으로 이루어지는 업무가 다른 경우가 있다. 적재적소에 인력 배치가 잘못되어 있고 실질적으로 일하는 사람과 형식적으로 이름만 갖고 있는 경우가 흔하다. 일부 보직자의 경우, 실질적으로 있으나 마나 한 보직자로서 규정에 맞는 업무를 수행해 내지 못하는 경우가 많은 것으로 보인다.

6) 인사관리 및 보직제도 운영의 불합리

대학의 인사제도에 대해 능력주의 인사관리가 이루어지고 있지 못하다는 지적이 많고, 인사관리의 기준이 모호하다는 인식이 크다. 능력주의 및 전문성 중심의 인사가 이루어지기 어려운 난점이 있고, 보직수가 과다하다. '나누어 먹기' 식의 윤번화 또는 연공서열에 따른 보임이 이루어지는 경향이 있다. 또한 보임직제에 관한 규정이 미비한데, 상황 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 조직 개폐가 신축성있게 이루어질 수 있도록 직제 규정이 마련되어 있지 못한 실정이다. 무엇보다도 행정직원과 보직교수들 간에 명령계통이 일원화되지 못하는 운영이 이루어지며, 갈등을 유발하는 경우가 흔하다. 따라서 보직교수의 행정능력과 행정전문가로서 능력을 발휘하지 못할 경우에는 보직교수는 겉돌고 교육적 지도성을 발휘할 수 없게 되는 경우가 야기되기도 한다. 실질적으로 대학 운영은 주사가 움직이고 있다는 말이 돌 정도로 상위 직급에 있는 행정직원들이 대학행정에 걸맞은 창의적 능동적 행정 지도성을 발휘하지 못할 경우, 안일무사한 가운데 하위 직급의 행정직원에게 업무를 통괄하도록 하는 경우가 많다. 또한 교육전문직의 기능과 비중이 취약하고 주요 결정에의 참여 수준이 미약하다. 각종 위원회에 참여하기는 하지만, 연구자로서 참여

한다기보다는 단순한 행정기능을 보좌하는 기능을 수행하는 것으로 그치는 경우가 많다.

3. 대학 행정조직 개편의 방향

대학 행정조직의 개편 방향은 미래 변화의 예측과 전망 속에서 이루어지는 것이며, 미래 대학환경의 변화에 대응하고 대학의 잠재력을 극대화할 수 있도록 구성되어야 한다. 대학 행정조직의 개편 방향은 총체적 질 관리 체제를 지향하는 전환적 행정조직이다. 총체적 질 관리 체제란 전통적 관리 방식의 한계를 극복하기 위한 노력의 하나로서 제시된 것이다. 전통적 관리체제는 조직의 모든 면에서 수월성을 추구하고, 고객에 최고의 가치를 부여하며, 인간 중심, 비전·체제 중심, 과정 중심의 경영관리 방식을 채택하고자 하는 관리방식이다. 총체적 질 관리 체제에서는 품질의 개념과 평가는 고객에 의해 정의되고 평가된다. 즉, 고객지향적 조직문화를 창출하고자 하는 조직활동을 의미한다. 경영혁신전략으로서의 총체적 질 관리는 조직 내·외의 모든 고객을 만족시키는 전략적 도구이며, 최고경영자의 지도성과 조직 구성원 전원 참여의 노력을 요구하는 것이다. 대학 행정조직의 개편 방향은 아래와 같다.

첫째, 종래의 부서 중심 행정조직으로부터 작업 팀 중심의 행정조직으로의 전환이다. 사람 위주로 조직부서를 설치하는 것이 아니라, 전문적 요구에 따라 일을 수행하여 나갈 수 있도록 전문적 역량이 있는 인사를 중심으로 작업 팀 구성이 용이한 조직 형태로 발전해 나가야 한다는 의미를 함축한다. 부서제적(部署制的) 계층조직 위주가 아닌 기능별 담당제 또는 프로젝트 팀제를 도입하여 조직을 편성하는 방안을 부분적으로 검토할 만한다. 행정조직의 규모를 축소하여 조정할 경우, 계층조직에 대신하는 작능조직을 확대할 필요가 있을 것이다. 아울러 능력있는 전문가가 실력을 발휘할 수 있도록 하여야 할 것이다.

둘째, 행정담당자 위주의 업무수행으로부터 대학교육 수혜자 우선의 지원 중심을 강화하는 서비스 행정으로의 전환이다. 각각의 행정조직 부서가 질 높은 교육을 위한 요구에 신속하게 대처할 수 있도록 '대응체제로서의 조직형태'를 갖추어야 할 것이다. 이는 종래의 규제와 통제 관리 중심의 행정으로부터의 탈피를 의미한다. 특히 대학경영자들이 다양한 교육 수요자들의 교육 욕구를 충족시킬 수 있는 대학의 특성화를 위한 노력에 더욱 박차를 가하게 될 것이고, 다가오는 21세기에는 '교육 서비스'의 이념이 대학을 지배하게 될 것이며, 교육 수요자들의 선택적 학습이 일반화되는 '학생 소비자 시대'로 특징지워질 것임을 전망하여 행정조직은 전환적으로 탈바꿈되지 않으면 안 될 것이다.

셋째, 경영적 사고를 강조하는 조직관리의 철학과, 조직 기능을 강조하는 행정조직으로의 전환을 의미한다. 즉, 새로운 업무를 창조할 수 있고, 기업가적 혁신적 사고를 창출하여 능력을 발휘할 수 있도록 구조화되어 있으며, 조직의 효율적인 업무수행이 가능한 체제를 구축할 필요가 있다. 종래의 명목상 기능만이 있고 실제로는 편의주의에 의하여 업무가 이루어져왔던 행정조직의 형태를 탈피하여 실질적인 기능을 수행할 수 있어야 할 것이다. 그것은 새로운 사회를

규정짓는 새로운 조직의 형태, 종래의 조직 구조의 병리적 문제를 극복할 수 있는 능력 사회의 전형으로서 제시된 애드호크러시(adhocracy)로의 지향을 의미한다. 앞으로는 대학의 기능 분화가 가속화될 것이며, 따라서 대학별 또는 학과별로 특성화가 이루어져야 한다. 그러므로 대학의 경쟁력을 강화하기 위해서 행정담당자의 의식 변화를 위한 노력, 연수의 강화, 행정조직의 대외적 활동 기능의 원활한 수행, 행정담당자들의 창의성을 요하는 문제해결능력 등이 이전보다 더욱 요구될 것이다.

넷째, 행정조직의 구성 방식에서 의사결정별 문제중심의 편제 기준을 적극 활용한다는 의미를 내포하는 것이다. 지금까지의 조직 구성 방식, 즉 기능별·과정별·수혜자별 등의 행정조직 구성 기준들은 변화하는 행정 환경과 행정 수요의 다양한 변화에 신축성있게 대응하는 데 근본적인 한계를 안고 있다. 또한 예상치 못한 문제를 해결하고 위기를 극복하는 데는 한계가 있다. 따라서 이러한 문제에 대처할 수 있는 또 다른 기준에 의한 조직 편제 방식을 필요로 한다. 즉, 의사 결정별 문제중심의 편제 기준에 따른 구조화 방식이 그것이다. 이 방식은 비체계적 조직 편제방식의 한 유형으로서 상황에 따른 문제 중심의 직능형성 방식을 의미한다. 또한 정보화 시대를 맞이하여 의사소통 방식과 정보의 전달 방식이 변화함에 따라 불필요한 조직을 없애고, 새로 필요한 부서를 운영할 필요가 있다. 정보의 통합관리와 집중화가 촉진되고, 통신을 통한 정보 접근의 가능성이 확대됨에 따라 정보유통조직의 재편이 요구된다. 정보의 활용이 용이해짐에 따라 의사 결정 구조상 역할 및 기능의 재분배가 요청되고 이에 대응하는 조직 설계의 다원화가 필요하다.

다섯째, 자율적 평가체제를 토대로 기획 기능을 전문화할 뿐만 아니라 기획과 집행, 그리고 평가의 연계성을 강조하는 것이라야 한다. 즉, 기획과 예산 업무의 연계성을 높이도록 한다. 기획 기능의 전문화를 촉진, 강화함으로써 정부의 교육개혁 추진에 따른 교육의 다양화, 자율·책무 중심의 운영과 교육의 세계화 등을 위한 제반 대책 수립에 충실히 대비할 수 있어야 할 것이다. 한편, 기획과 예산 기능을 일원화하여 기획과 예산이 상호 연계를 갖도록 하여야 할 것이다. 기획 업무와 예산 업무를 연계시키고, 조직을 업무의 연관성을 기준으로 개편하여 유기적인 조직체로서 기능을 극대화할 수 있도록 해야 할 것이다. 나아가 자율적 평가 기능을 강화하고 피드백하여 활용할 수 있도록 자율적 평가체제에 초점을 둔 기획 기능을 강화해 나가야 할 것이다.

4. 대학 행정조직 개편의 과제

1) 행정조직의 기획 기능의 전문화

대학사회의 변화에 부응하고, 효율적으로 대학개혁을 추진하기 위하여 기획 기능을 전문화할 필요가 있다. 기획과 예산 업무의 연계성을 높이고, 실질적인 기획 기능과 대학 내의 모든 업무를 총괄하며 조정역할을 수행할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 기획과 예산과의 연계성을 강화함으로써 기획의 실현 가능성을 높이기 위하여 기획실에 예산편성담당관제를 신설할 필요가 있다. 국립대학의 경우, 기획담당관을 기획예산담당관으로 개편하고, 현재 사무국 경리과에서 담당하고 있는 예산 편성 업무(국고·기

성화)를 이관하여 기획과 예산이 상호 연계를 갖도록 한다. 기획연구실은 기획실과 연구처로 분리하고 연구처에 연구지원담당관을 배치할 필요가 있다. 관행적 학사행정의 틀로부터 탈피하여 기능의 극대화를 위하여 본부 조직을 기획과 실행 부서로 편제하고, 기획·평가·연구지원 등의 기능을 강화한다.

2) 행정조직 편제의 기준 조정

대학 행정조직 편제의 기준을 다양하게 적용할 필요가 있다. 정보화 시대를 맞이하여 의사소통 방식과 정보의 전달 방식이 변화함에 따라 불필요한 조직을 없애고, 새로 필요한 부서를 운영할 필요가 있다. 정보의 통합관리와 집중화가 촉진되고 통신을 통한 정보 접근의 가능성이 확대됨에 따라 정보 유통조직의 재편이 요구된다. 정보의 전산화로 정보의 활용이 용이해짐에 따라 의사결정 구조상 역할 및 기능의 재분배가 요청되고 이에 대응하는 조직 개편이 필요하다. 아울러 대학교수조직과 행정관리조직을 상호 유기적 관련 속에서 운영하도록 하며, 행정직과 교수보임직간의 갈등을 해소할 수 있도록 업무의 한계와 담당 기능 및 역할을 명료화해야 한다.

3) 행정조직 규모의 적정화, 보임 제도의 개선

행정조직의 기능을 극대화하기 위해서 업무가 중복되거나 편중되어 업무의 형평성이 결여되어 있는 경우와 특정 기간에만 업무가 집중되어 부서 운영의 비효율성이 높게 나타나는 경우, 부서를 통·폐합하여 업무담당관제로 전환하여 운영하도록 한다. 통·폐합은 본부 조직의 과감한 축소와 더불어 단과대학에 행정기능을 위임하여, 행정의 분권화와 독립을 이유로 축소 조정하는 방향으로 나아가야 할 것이다. 단과대학의 경우 교수로 보임하였던 행정보직의 경우는 행정실로 통·폐합하여 폐지할 것이 아니라, 위원회 제도를 설치·운영함으로써 필요한 기능을 살려나갈 수 있어야 할 것이다.

또한 보직 겸임제도가 확대 가능한 보직을 검토한다. 전문적 특수성을 고려하고 보직을 겸임하도록 할 경우, 전문적 업무를 원활히 수행할 수 있도록 위원회 제도를 신설하여 운영하도록 한다. 즉, 학장의 관련 특수대학원장 겸임, 학과장의 대학원 전공주임 또는 관련 연구소장 겸임 등이 여러 대학에서 시행되고 있지만, 획일적으로 겸임을 규제하는 것은 바람직하지 못하다.

아울러 대학행정의 보임체계를 확립하도록 한다. 순수 행정관리 담당 직위와 대학교육의 전문성을 요하는 직위의 보임 원칙을 마련하고 일반직, 교육전문직, 교수로 보하여야 할 직위를 재분류하여야 할 것이다. 업무 성격이 혼합된 경우, 보임직급을 특수화한다.

4) 자율화·특성화를 지원하는 행정체제 마련

대학 운영의 자율성이 확대됨에 따라 자율적 관리체제를 확립해야 할 필요가 있다. 또한 개방적 경쟁시대에 적합한 대학운영체제가 요구된다. 경쟁력이 취약한 지방대학간 또는 대학간에 교류와 협력이 필요하다. 대학의 특성화를 기하고 교육과정 운영이라든가 도서관 시설 활용 면에서 지역간 협력풀(pool) 제를 운영하여 한정된 인적·물적 자원이 효율적으로 배분될 수 있도록 한다. 학생 소비자시대를 맞이하여 학생 복지시설을 확충하고 학생에 대한 지원을 최대한 확대할 수 있어야 한다. 학생에게 대학생활에

대한 정보를 제공하고, 필요한 지식을 종합적으로 안내하는 부서를 설치하며, 학생지원 담당관제를 신설할 필요가 있다. 아울러 대학개혁과 관련하여 전문적 연구를 거쳐 개혁을 추진할 수 있는 전문부서 또는 위원회가 필요하다. 행정조직부서에 교육과정 개혁을 위한 연구담당관제를 신설할 필요가 있다. 지속적으로 연구하고 졸속적인 개혁을 예방할 수 있어야 하기 때문이다. 또한 다양한 교육 수요자들의 교육적 요구를 충족시킬 수 있는 체제가 마련되어야 한다. 고정되어 있는 행정조직의 틀로부터 다원적 행정조직의 틀로 전환해야 할 것이며, 대학환경의 변화와 예상하지 않은 문제 또는 해결해야 할 문제에 대비하여 항시 조직을 재구성할 수 있도록 하는 조직설계 팀이 설치 운영될 필요가 있다.

5) 행정단위 중심의 책임행정제도 도입

대학교육 개혁을 구체화할 수 있는 대학행정조직과 기능의 재편이 요구되고 있다. 구체적인 실천방안은 아래와 같다.

첫째, 학과 단위로 행정이 이루어질 수 있도록 지원할 필요가 있다. 학과 또는 학부를 행정단위로 하고, 행정직원을 배치하도록 하는 방안을 검토할 만하다. 이를 위하여 인적 자원을 적정하게 배치하는 것이 필요하다. 대학의 운영체제에 따라 학부제 운영의 경우에는 학부 단위로, 계열별 운영이면 계열별로 행정체제를 맞추어가는 방안을 검토할 필요가 있다.

둘째, 단과대학별 권한과 책임을 강화하고 의사결정권을 분산하도록 한다. 본부와 단과대학의 행정 기능을 재배분하여 본부에서 이관할 업무를 신중하게 검토하고, 신설·통합 개편·축소 조정되어야 할 업무부서의 재편에 따라 행정직원을 적정하게 재배치한다. 본부와 단과대 행정조직을 축소 조정하고 하부 단위조직에 권한과 책임을 위임하여 책임행정을 펼 수 있는 방향으로 개편하며, 행정직원의 정원은 대학본부와 단과대학을 통합하여 조정하도록 한다.

6) 막료조직 기능의 전문화

오늘날 대학의 다양하고 복잡한 업무 수행에는 반드시 전문적 조언과 협력이 체계적으로 마련되어야 한다. 대학은 대학 단위로 전문적 참모로서 전문가를 양성하여야 한다. 예컨대 교육과정 개발 전문가, 국제관계 전문가, 정보자료관계 전문가, 개혁관련 전문가 등을 양성하려는 노력을 기울여야 한다. 또한 행정직원이 전문가 의식을 갖출 수 있도록 도와야 한다. 현대 조직은 회전의자가 문제가 아니라 자신의 직무내용이 문제가 되는 조직임을 인식할 필요가 있다. 전문 지식, 기술, 경험 등이 우대되는 방향으로 인사관리의 전문화가 이루어져야 할 것이다.

막료회의로서 학·처장회의는 교무위원회와 별도로 운영하는 것이 바람직하다. 학·처장회의에서는 각종 보고사항과 건의사항을 처리하고 심의사항을 전담하는 기구로 하고, 교무위원회는 당연직 위원으로 구성되는 것이 아닌 전문적 자문위원회의 기능을 수행할 수 있도록 위상을 재검토하여야 할 것이다. 교무위원회 아래 중요 사항을 연구할 필요가 있는 경우, 각 전문적 기능에 따라 전문성 위주로 소위원회를 구성하여 운영할 수 있을 것이다. 위원회는 주어진 과제가 완수되면 해체되는 비상설 임시위원회와 상설 위원회 모두가 필요하다.

7) 기타 : 행정조직 개편의 권한 부여,
지원행정의 서비스 체제 확립 등

대학의 다양화와 특성화를 유도하여 정착할 수 있도록 하기 위해서는 대학의 자율적 개혁 역량을 발휘할 수 있도록 하는 법적인 조치가 요구된다. 국립대학의 경우, 행정조직이 대학의 특성이나 개별 대학의 교육방침 또는 시대적·사회적 변화에 적응할 수 있는 동적인 조직이 될 수 있도록 해야 할 것이다. 다만 개별 대학의 경우, 조직의 무분별한 확대 개편을 방지하기 위하여 직급별 정원은 현재와 같이 국립의 각급 학교에 두는 공무원의 정원에 관한 규정(대통령령)에 의해 정부가 권한을 갖는 것이 필요하다. 또한 제안 제도를 활용하는 방법을 생각해 볼 수 있다. 조직 운영에 관한 안을 심의 결정한 후 교육부에 제안, 교육부와 함께 검토하여 개폐안의 시행에 관한 사항을 결정할 수 있도록 하는 조치가 그것이다. 이와 관련하여 현재 연구중인 국립대학교의 특수법인화를 적극적으로 추진하도록 검토하여야 할 것이다.

아울러 교육 및 연구에 필요한 인적·물적 자원의 지원을 합리적으로 배정하여 운영할 수 있는 체제가 요청된다. 필요 시설이나 기기 등의 종합적인 관리가 가능한 통합적 운영체제를 마련하여야 한다. 행정서비스 체제를 활성화하고, 행정서비스 위주의 기업경영 원리를 도입하여야 한다. 뿐만 아니라 정보화를 통한 행정지원 서비스체제를 확립해야 한다. 앞으로 학생적령 인구의 감소가 예상되지만, 정보화 시대와 평생교육 체제의 도래로 대학인구의 성격이 다양화됨에 따라 대학행정은 이에 발맞추어 소비자 학생에 대한 관리 중심에서 봉사와 지원 중심의 행정으로 변화되어야 할 것이다.

정영수/서울대학교 사범대학을 졸업하고 동 대학원 교육학과에서 교육행정학을 전공, 교육학 석·박사학위를 받았다. 한국행동과학연구소 조직개발연구부, 한국교육개발원 정책발전연구부 연구원, 동아대학교 교육학과 교수, 한국대학교육협의회 정보자료부장(파견)을 역임했다. 현재 충북대학교 교육학과 교수로 재직중이며, 충북대 종합발전계획연구위원회 위원장, 학생생활연구소장을 겸임하고 있다. 공저로 「한국교육행정의 발전과 전망」, 「교육행정 및 교육경영」, 「교육행정학연구법」 등이 있고, 주요 논문으로 "교육정책평가의 논리와 실제적 방법론", "전문성 신장을 위한 교원정책" 외 다수를 발표했다.