



기획조정처(실)장에 대한 단상

김 채 옥 | 한양대 사회교육원장

기획조정처장직을 맡아서 일한 기간이 불과 2년에 지나지 않는 필자가 어떤 이야기들을 남겨줄 수 있을까? 사실 겨우 2년 동안 직무를 수행하면서 그 직무에 대해 완벽히 파악하고 이해하기란 결코 쉽지 않은 일이다. 더구나 그 일에 관하여 체계적이고 요령 있게 정리하여 설명하기란 다른 능력 있는 분들이라면 모르겠으나 부족한 필자의 입장에서는 더더욱 그렇다.

그럼에도 필자가 이 원고 청탁을 거절하지 못한 이유는 부족한 필자의 글이 많은 후배 처(실)장님들에게 타산지석으로서 작용하기를 바라는 간절한 바람에서였다. 모쪼록 필자의 생각과 경험이 새로운 대학 기획 업무의 전형을 만들기 위해 지금도 불철주야 애쓰고 계시는 모든 처(실)장님들에게 조금이나마 참고가 될 수 있기를 바라마지 않는다.

I. 기획 업무의 본질

대학을 움직여 가는 기획 업무의 성격은 여러 가지 측면에서 논의할 수 있을 것이나, 그 근간은 대학의 기본적인 교육 정책을 바탕으로 하여 세세한 계획을 완성하는 동시에 그 계획들이 대학 행정과 무리 없이 연계되도록 하는 것이다. 이를 세분화하면,

첫째, 대학의 기획 업무는 대학이 추진하는 정책

의 추상적인 내용을 가치, 목적, 조직, 과업, 절차, 기술, 자원과 환경의 측면에서 더욱 구체적으로 분석하여 계획과 설계를 위한 기본 틀을 마련한다.

둘째, 대학 운영 계획을 설계하고 그 계획의 실행 과정을 평가하며, 평가 결과를 다시 기획 활동에 피드백함으로써 지속적으로 대학 운영을 개선시켜 가는 활동이다.

셋째, 대학의 기획 업무는 대학 내 모든 교육 행정 기능을 진행시키고 보다 개선된 행정 프로그램을 개발하여, 보다 발전된 대학 행정을 구현하기 위한 구체적인 절차를 설계한다.

넷째, 우리 나라의 대학은 또다른 소유주가 존재한다. 그 중 하나가 정부이며, 다른 하나가 일반대중(교육 소비자)이다. 정부는 조금의 지원금과 교수들의 연구비를 지원한다 하여 대학에 대한 판사이자 배심원 역할을 하고 있으며, 그 결과가 대학 평가란 결과로 나타난다. 한편 일반 대중은 대학 사회의 잘못을 혹독하게 비판하는 역할을 수행해 간다. 따라서 이에 늘 대처하는 기획을 수립해야 하는 것이 중요한 기획 업무의 하나이다.

위와 같은 사항들이 본인이 견지해 왔던 기획 업무의 기본적인 내용들이다. 그리고 본인이 봉직하고 있는 대학 기획조정처(실)의 업무들을 살펴보면 위의 내용들이 구체화된 것이라 할 수 있다.

첫째, 장단기 발전 계획 및 기본 운영 방향에 관한 내용

둘째, 연구, 교육 및 시설 등에 관한 기본 계획에 관한 내용

셋째, 예산 편성의 방향과 내용 및 결산에 관한 내용

넷째, 제 규정의 개폐에 관한 내용

다섯째, 제 기구, 학제, 직제 등 조직의 합리화 및 수익성에 관한 내용

여섯째, 합리적이고 호

울성 높은 교육 행정 도

모에 관한 내용

일곱째, 대외 학술

교류에 관한 내용

여덟째, 홍보에 관한

내용

이상과 같은 기본적인

무 외에 대학발전위원회

같은 각종 위원회를 운영하

면서 재정 확보 추진 사업이나

대학 내 각 부처간 주요 업무 논의

및 조정 업무도 총괄하고 있다.

이런 업무의 비중으로 볼 때 대학의 기획업무는 일부분으로서 기획 활동 자체에만 국한된 것이 아니라 대학 행정 전반에 걸쳐서 이루어져야 하는 복합적이고 통합적인 활동인 것이다. 따라서 기획 업무를 총괄하고 있는 처장은 항상 대학 행정 전체에 관심을 기울이면서 어떻게 어디로 업무가 흘러가고 있는지 파악하고자 하는 노력을 기울여야 한다. 본인의 경우는 기획 업무에 임하다 보면 자연적으로 대학 전체를 포괄적으로 보고자 하는 습관 아닌 습관이 생기게 됨을 경험할 수 있었다.

II. 참모로서의 역할

기획조정처(실)를 움직여 가는 처장의 중요한 역할 중의 하나가 대학의 수장인 총장을 보필하는 유능한 참모로서의 역할일 것이다. 총장이 대학을 대표하고 최종적인 책임을 지면서 대학을 이끌어

가는 위치라면 기획조정처(실)장은 그런

총장의 비전과 목표가 완성될 수 있

도록 보좌하여 조력하는 위치라

할 수 있다. 나는 참모로서의

역할을 제대로 수행하기 위

해서는 적어도 다음과 같

은 자세를 가져야 한다고

생각해 왔다.

첫째, 유능한 참모가

되기 위해서는 스스로 문

제 의식에 도전하는 짐을

져야 한다는 것이다. 21세

기의 대학은 과거와 달리 교

육 환경이 설새 없이 급속도로

변화해 갈 것이다. 그런 관계로

대학 행정가가 관심을 가져야 할 분

야가 확산되고 그 관계 또한 복잡해져서 대

학의 최고 경영자인 총장이 직접 모든 문제점을 찾

아내는 데는 어려움이 있다. 따라서 유능한 참모라

면 자기가 맡은 분야에 대해서 예전에 최고 경영자

들이 직접 하던 일을 자신이 완전히 처리해야 한다

는 책임을 짊어져야 한다. 그 책임은 당연한 문제

해결은 물론, 앞으로 발생할 수 있는 문제점까지도

정확히 파악할 수 있어야 하고, 주어진 어떠한 일

에도 놀라지 않고 처리할 수 있는 능력을 갖추어야

한다.

둘째, 총장의 비전과 의지를 공식적, 비공식적으

로 부지런히 모든 곳에 전달하여야 한다. 이는 커



뮤니케이션, 즉 전달능력이라고 볼 수 있다. 그리고 가능하다면 총장의 생각을 미리 파악하여 이를 기획에 반영할 수 있다면 좋을 것이다. 대학 내 구성원들을 대학의 수장이 수립한 비전과 목표의 방향으로 매진해 갈 수 있도록 영향력을 행사하는 능력이라 할 것이다. 물론 이는 역으로 대학 구성원들의 아이디어와 의사를 총장에게 정확하고 충실하게 전달하는 능력도 포함되어야 한다. 총장이 다변화 시대에 세세한 모든 문제를 일목요연하게 이해하고 안다는 것 자체가 무리일 수 있다. 그럼에도 불구하고 총장은 중요한 안전에 대해 최종 판단을 내리야 한다. 총장도 이러한 어려움을 충분히 깨닫고 있을 것이므로 가장 현명한 결정을 할 수 있도록 정확한 정보를 전달해야 한다. 대학이 커질수록 의사소통이 제대로 되지 않는 위험에 빠질 수 있다. 외부에서 정보가 전달되는 도중에 그 정보가 중간의 어느 곳에서 중적을 감추기도 하고 일부가 변형되어 전혀 다른 모습으로 변형되기도 한다. 그러나 이렇게 정보의 왜곡이 일어나는 조직이라면 그 조직의 미래는 결코 밝다고 할 수 없다. 참모는 항상 이런 정보의 왜곡을 경계하면서 가끔은 오해의 불씨가 되기도 하지만 바른 정보가 정확히 전달될 수 있도록 최선의 노력을 경주하여야 한다.

셋째, 각론을 만들어 낼 수 있어야 한다. 우리나라와 서양이 다른 점을 이야기할 때 총론과 각론을 이야기하곤 한다. 서양이 실리 위주의 각론사회인 반면 우리나라는 대의명분이 중시되는 총론 중심의 사회라는 것이다. 총론과 각론 중 어떤 것이 우선시 되느냐에 따라 사회 전체적으로 엄청난 차이를 가져오게 된다. 세계는 이미 오래 전부터 실리를 추구하는 각론의 시대에 접어들었음에도 불구하고 우리는 그 동안 거창한 추상적 어구에 집착해 왔다. 잘 되는 사회는 각론에 충실하고, 안 되는 사회는 총론만 있다고 한다. 또한 조직도 마찬가지이

다. 안 되는 조직은 겉으로 그럴 듯하게 보이는 미사여구로 포장된 총론만 있고, 이를 실제적으로 추진하기 위한 세부계획이 부족하여 제대로 실천이 되지 않는다는 것이다. 부실한 조직일수록 무엇인가 있어 보이게 하기 위해 겉모양만 화려한 것과 같은 이치인 것이다. 이러한 현상은 우리가 작성하는 여러 가지 계획서나 보고서에서도 흔히 볼 수 있다. 구체적인 실행방안이나 문제점을 제시하기 보다는 그럴 듯한 최상급의 용어를 써 가며 포장하고 있다. 그러나 막상 구체적으로 어떻게 할 것인가에 대해서는 명확하지가 않다. 또한 세부계획이 있다 하더라도 제대로 실천되지 않고 계획에 머물곤 한다. 이렇게 해서는 결코 경쟁력이 생길 수가 없는 것이다. 물론 모든 일에 있어서 총론이 따로 있고 각론이 따로 있는 것이 아니다. 아무리 사소한 것이라도 듣고 그냥 지나치면 총론이 되는 것이고, 아무리 커다란 사항이라도 꼼꼼히 챙기면 그것이 바로 각론이 되는 것이다.

넷째, 경험하지 못한 문제에 끝없이 도전하는 자세를 견지하여야 한다. 이는 자기 스스로 자신을 변화시킬 수 있는 자기혁신능력이라 할 수 있다. 대학을 둘러싸고 있는 환경조건은 시시각각으로 변하고 있으므로 학생과 학부모가 변하고 대학행정의 조건이 변하고 교육내용이 변하며 대학구성원의 욕구 또한 변한다. 따라서 대학행정은 언제나 혁신적인 자세를 가져야 하며 그 담당자인 행정가들도 끊임없이 변화하고 성장해야 하는 것이다. 이것이 비록 피곤한 일일 수는 있지만 불가능한 일은 아니다. 우리가 불과 몇 년 전의 과거를 생각해 보면 우리도 모르게 변화되어진 것이 한두 가지가 아님을 발견할 수 있을 것이다. 이처럼 인간은 자의든 타의든 항상 변화를 필요로 하며 이러한 변화는 주어진 업무를 통해서 더욱 촉진될 수 있는 것이다. 그리고 이러한 변화는 자신에게도 유익한 일이

“

대학 집단은 비관용적이고 비판 정신이 강한 엘리트 집단의 하나이다.
이런 집단의 구성원들은 타협이나 칭찬하는 것을 좋아하지 않는다.
기획처(실)장의 자리에 있는 사람은 항상 주어진 업무 이상의
새로운 무엇인가를 찾아내려는 노력이 중요하다.

”

라는 것을 깨달아야 한다. 변화를 수용하지 않고 앞으로는 결코 새로운 문제에 부닥칠 것 같지 않고 생각하는 참모는 실로 중대한 위기에 처해 있다는 것을 직감해야 한다. 매너리즘에 빠지면 자신이 몸담고 있는 대학의 현실만 보일 뿐 전혀 미래가 보이지 않게 된다.

Ⅲ. 리더로서의 역할

기획조정처(실)장은 총장을 보좌하는 참모로서의 역할을 수행함과 동시에 기획조정처(실)의 관련 업무를 수행하기 위해 구성원들을 독려하고 이끌어 가는 리더로서의 역할도 수행해야 한다. 기획조정처(실)를 이끄는 리더로서 내가 항상 염두에 두었던 것은 처의 가족들이 여하히 내 생각을 이해하고 따라오도록 할 것인가 하는 것이었다. 이를 위해 다음과 같은 것을 항상 구성원들에게 강조하였다.

첫째, 정보화시대에 걸맞게 공부하고 생각하는 노력을 하자는 것이다. 앞으로 전개되는 사회는 지식이 모든 경쟁력의 원천이 되는 지식기반사회가 될 것이라고 예측되고 있다. 지식기반사회는 철저히 개인의 능력이 지배하는 사회이다. 시키는 일만 잘하고 몸으로 때우면 불이익은 당하지 않다는 인위적 평등의 산업사회와는 전혀 다른 사회인 것이다. 이러한 지식기반사회에서는 산업사회에서 이

야기하는 사무직과 생산직의 구분이 없으며 지식 근로자와 일반근로자만이 존재하게 된다. 이들의 가장 근본적인 차이는 지식근로자가 연수가 쌓일수록 자기가치를 높여 가는 반면, 일반근로자는 창의력이 없이 주어진 일 속에서 시간을 보내고 월급만 타 가는 사람이라 할 수 있다. 고용과 직업 면에서도 일반근로자는 평생직장만을 생각하는 반면 지식근로자는 평생직업을 항상 염두에 둔다. 이러한 지식기반사회에서 생존할 수 있는 유일한 방법은 자기 자신이 맡고 있는 일과 관련하여 끊임없이 탐구하고 노력함으로써 자신의 부가가치를 지속적으로 창출해 나가는 것이다. 그래야 자신의 몸값과 경쟁력을 올릴 수 있을 뿐만 아니라 대학조직 전체가 경쟁력을 유지할 수 있게 되는 것이다. 이를 위해서 구성원들은 항상 새로운 것을 추구해 가야 한다. 자기만의 독특한 경쟁력을 갖추기 위해 지속적으로 새로운 지식과 기술을 습득해야 하며, 과거의 관행이나 성공사례보다는 항상 새로운 것을 추구해 나가는 자세를 견지해야 한다. 이제는 대학도 자유경쟁의 시대에 접어들었다. 앞으로 그 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 항상 새로운 것을 먼저 만들어 내야 한다는 사명감을 가져야 한다. 사회가 급속도로 변하고 있는 상황에서 대학도 변화 노력을 기울여야 한다. 이것은 어찌면 자기와의 싸움이며, 고독과의 싸움일지 모르지만 이를 게을리 한다면 대학도 언젠가는 도태될 것이 자명한 일이다.

둘째, 철저한 주인정신이 필요하다는 것이다. 경쟁이 필요한 새로운 대학 환경 속에서 대학의 각 구성원들은 일개 고용인으로서 국한된 단순한 근로자가 아니라 대학을 이끌어 가는 대표라는 생각을 가져야 한다는 것이다. 따라서 철저한 주인정신을 바탕으로 자신이 하고 있는 일을 끊임없이 개혁해 나가야만 한다. 이러한 노력을 기울이는 사람과 그렇지 못한 사람은 앞으로 큰 차이를 보일 것이다. 이들이 창출해 내는 부가가치의 차이는 시간이 갈수록 커지게 되며, 앞으로 전개될 지식기반사회는 이들의 차이를 결코 평등하게 취급하지 않을 것이다. 지식을 기준으로 모든 관계의 주도권이 달라지기 때문이다. 지식을 갖춘 리더가 될 것인지 아니면 그들의 지식에 얽매어 사는 추종자가 될 것인지는 대학 구성원들이 지금 스스로 생각하고 있는 자신의 위상에 대한 생각에서 비롯될 수 있는 것이다.

부서의 구성원들에 대한 이러한 주문과 더불어 나 스스로도 항상 몇 가지를 염두에 두고 이들을 이끌어가고자 하였다.

우선 리더로서 이들에게 명확한 방향을 잡아줘야 한다는 것이다. 리더가 방향도 전략도 없다면 그들이 타고 있는 배는 결국 표류할 수밖에 없는 것이다. 진정한 리더라면 명확히 구성원들이 어떤 일을 어떻게 진행해 가야 하는지 제시해 줄 수 있어야 한다. 또한 일단 지시했으니까 모든 것을 밑에서 알아서 하도록 해서도 안 된다. 이것은 직무유기이며 일종의 방임행위라 할 수 있다. 총론을 주면서 하나 하나 방향을 잡아주지 않으면 밑에서 우왕좌왕하거나 엉뚱한 방향으로 나가기가 쉽다. 이는 방향도 없이 이리저리 흘러 다니며 표류하는 배와 다를 바 없다. 이를 방지하기 위해서는 일에 대한 명확한 목적과 방향, 전략을 제시하고, 지시한 것에 대해서는 수시로 챙기고 조정해서 실행여부를 확인해야만 한다. 나는 처장이니까 전체적인

총론만 가지고 있고 나머지는 부하직원들이 알아서 해야 된다고 생각해서는 안 된다. 왜냐하면 총론만 갖고 각론을 제대로 챙기지 못한다면 관리능력이 없는 것이나 마찬가지가 된다. 그리고 확인 과정이 없으면 계획은 보고를 위한 보고로 끝나게 되고, 계획서는 책상 서랍에 묻혀 있게 될 것이다. 이러한 상황에서는 아무리 좋은 아이디어라도 총론 수준에 머물러 있게 된다. 이러한 현상은 구성원들의 의식수준에도 부정적인 영향을 미쳐서 무사안일이나 적당주의가 팽배한 조직 분위기가 형성되어 결국은 목표에 도달하지 못하는 우를 범하게 될 것이다. 또한 업무수행을 통해 행정의 생산성을 높이기 위해서는 업무 추진과정의 확인 작업과 더불어 구성원들에게 보다 잘 할 수 있도록 동기부여가 중요하다. 업무의 목적이 무엇이고 잘 되었을 경우 어떠한 보상이 있는지 여부를 구성원들에게 명확하게 인식시키고 업무를 추진할 때 좋은 성과가 나타날 수 있을 것이다.

둘째, 구성원들이 목표를 향해 매진할 수 있도록 하는 과정에 있어 권한은 최종적인 수단이며, 그 이전에는 설득력을 주로 사용해야 한다. 설득력이란 상대자를 완전히 납득시키는 것이며, 구성원이 압력을 느끼지 않고 이해하도록 하는 것이다. 생각이나 의견이 같은 동질적인 집단에서는 설득력이 필요 없겠으나, 이질적인 사람들이 한 덩어리가 되어 목표를 위해 나아가는 데는 설득력이 필요하다. 서로가 이해와 설득이 이루어지지 않으면 권한으로 밀어붙일 수도 있겠지만, 최대한 새로운 입장에서 설명하고, 그래도 안 되면 또 다른 측면에서 설득시키도록 노력해야 한다. 상대자의 의견도 완전히 틀린 것이 아니며, 단지 전체가 아닌 부분일 뿐이다. 입장을 바꾸어 생각하는 것은 상대자를 교육, 육성한다는 측면에서도 필요한 방법이라고 할 수 있다. 입체적으로 접근하는 것이 설득력의 본질

인 것이다.

한 대학의 기획처(실)장으로서의 역할이 이것만으로 끝나는 것은 아니다. 대학집단은 비관용적이고 비판정신이 강한 엘리트 집단의 하나이다. 이런 집단의 구성원들은 타협이나 칭찬하는 것을 좋아하지 않는다. 그렇다고 동정심이 있는 집단도 아니다. 오직 특별이익 사회일 뿐이다. 그러기에 이 특별 이익사회를 이끌어 가는 수장인 총장의 모습은 늘 무엇인가를 생각해 내고 실천해 가는 전지전능한 몸이 되기 위해 밤낮 없이 부단히 노력을 아끼지 않는다. 그 총장을 보좌하는 참모는 적어도 그 이상의 생각과 노력, 실천하고자 하는 능력이 필요하다. 비록 본인의 경우는 기획업무에 관하여 총장으로부터 주어지는 업무를 처리하는 데도 급급하여 실패한 2년으로 끝났지만, 기획처(실)장의 자리에 있는 사람은 항상 주어진 업무 이상의 새로운 무엇인가를 찾아내려는 노력이 중요하다.

더구나 지금과 같은 '대학평가'의 시대에 기획조정처(실)장의 직무는 끊임없는 자기연마와 지식·정보를 앞서서 재충전해 가는 노력을 병행해 가지 않으면 성공적인 결과를 결코 낼 수 없음을 깨달아야 한다. 현재 우리가 예측하고 있는 미래의 대학 환경을 생각해 보면 더욱 그러하다. 많은

이들이 예측하기를 2020년까지 대학을 둘러싼 환경은 엄청난 변화를 겪을 것이며 그 변화의 본질은 끊임없는 생존경쟁이라는 것이다. 그리고 이 경쟁에서 현재의 사립대학 중 소수만이 살아남게 되리라는 것이다. 따라서 이러한 미래의 극한 경쟁에 철저하게 대비하는 노력을 경주해 가야 한다.

끝으로 진정 참모라면 '秀魚를 水魚'라 하지 않는 강직함을 지녀야 한다고 본인은 항상 가슴에 새겨 실천하려 하였다. 왜냐하면 한번 참모는 영원한 참모이기 때문이다. **김재욱**

김재욱

한양대를 졸업하고 동대학원에서 응집물리학 이학 박사 학위를 수여 받았다. 한양대 기획조정처장을 역임하였으며, 현재 한양대 교수로 사회교육원장을 맡고 있다. 응집물리학(반도체물리학, 초전도물리학) 분야에 다수의 연구 성과물을 펴낸 바 있다.