



## 학사 개혁과 교무처장의 역할

전 성 연 | 고려대 교육학과 교수

### 1. 대학과 대학교수

교수는 대학 그 자체라고 해도 과언이 아니다. 교수는 대학을 이루는 주체로서 대학의 역사 속에서 그 위상이 정립되어 왔다. 교수의 수장은 물론 총장이지만 교무처장은 총장을 보좌해서 바로 교수들에 관련된 모든 업무를 처리한다는 점에서, 대학내 여타 보직 중에서 가장 교수들과 근거리에 있다고 볼 수 있다.

교무처장의 역할은 신입 교수를 선발하는 일, 교육과정을 편성하고 운영하는 일, 교수를 평가하고 그에 합당한 신분상의 이익 불이익을 주는 일, 교수의 수업 활동을 지원하는 일, 교수의 퇴직에 관련되는 일, 학생을 선발하고 졸업시키는 일, 그 외에 교무위원회를 주관하는 일 등을 관장하고 있다.

대학 사회는 많이 변했고 현재도 변하고 있다. 학식과 덕망이 많은 분들로 짜여졌던 교수 사회는 그 양적 팽창으로 인해서, 이제 그러한 면모를 기대하기는 어렵게 되었다. 대학 교수는 분명 갑남을녀는 아니지만, 오늘날의 교수 사회는 어려운 시대 상황에서도 절제와 권위를 잃지 않았던 과거의 교수 집단과는 분명히 다른 것 같다. 정치인을 뽑힐 정도로 권모술수에 능한 교수도 있고, 몇 명만 모이면 과당을 만들어 자신들의 이익을 옹호하는 교수들도 있

다. 자본주의에 철저히 물들어서 천박한 배금주의자가 된 교수도 있고, 자신의 취약점을 방어하기 위해서 지독할 정도로 매사에 공격적인 사람도 있다. 그러나 대부분의 교수들은 옛날 교수들과 같이 법이 없어도 살수 있는 분들이며, 위에서 적시한 유형의 교수들은 전체 교수의 1/10도 되지 않는다. 그런데 문제는 그 몇 안되는 교수들이 전체 교수 사회의 맑은 물을 다 흐려 놓는 데 있고, 그러한 유형의 교수군이 점점 늘어나고 있다는 데 있다.

이러한 상황에서 교수들을 담당하는 교무처장의 업무가 점점 예측하기 어려워진다는 것은 분명한 일이다. 과거에는 7~8년을 교무처장을 하신 분도 계신다. 아마도 그때는 태평성대였을 것이다. 요즘은 2년 임기를 다 채우면 아주 장수한 처장으로 인식이 된다. 대학가에 소위 총장 선거의 열풍이 불어 닥치기 전에는 교무처장을 중심으로 해서 학교가 결정한 학사 문제에 이의를 제기하는 일이 별로 없었다. 그러나 최근에는 크고 작은 문제들로 대학마다 내홍을 앓고 있는 일이 비일비재하다. 대학에서 학내 민주화가 넓혀지면서 교수들은 자기 자신의 문제뿐만 아니라 대학의 문제에 더 관심을 갖게 되었으며, 집단적인 대응으로 참여를 하게 된다. 특히 총장 선거를 앞두고는 교수들간의 대립 현상이 심화되고, 크고 작은 학교의 결정 사항에 매번 '만

지 를 거는 경우가 많아지게 되었다.

## II. 조직표 상에서의 교무처장의 위상

어느 대학이나 그 조직표를 보면, 항상 상위에 기획처나 기획조정실이 있고, 그 다음쯤에 교무처가 있다. 조직표상의 선후가 대학 사회에서 그리 큰 의미를 갖는 것은 아니지만, 이것은 60~70년대, 개발이 지상 최대의 과제였던 개발 연대의 부산물이다.

경제 개발, 사회 개발의 시대적 조류 속에서 정부 부처를 포함하여 모든 기관, 조직에서는 기획 부서를 강화하게 되었고 이 파고가 대학에까지 오게 된 것이다. 기획이 중요하지 않다는 말이 아니라 대학의 기획은 다른 조직과 달라 각 부처 차체에 내장되어야 할 것이란 점을 강조하고 싶은 것이다. 대체로 업무의 성격상 기획처장은 젊은 신진 교수들, 교무처장은 나이가 있는 중진 교수를 기용하는 경우가 많다. 기획처와 교무처가 그 순서나 업무 때문에 갈등을 일으키는 경우는 별로 없다. 다만 대학 조직은 분명 산업체 조직과는 다르기 때문에 대학의 특성이 잘 반영되도록 편제될 필요가 있을 것이다.

## III. 수습 기간의 단축

교무처장이 되면 대개 1년간은 수습 기간이고 1년간은 자기 방식대로 행정을 수행하는 기간이다. 대부분의 교무처장 재임 기간이 1년 미만임을 감안하면 수습 기간도 채우지 못한 채 물러나는 셈이 된다.

이 수습 기간을 단축하려면 남다른 인내심과 노력이 필요하다. 우선, 지난 1년 동안에 전임 처장이 결재한 모든 서류를 부서별로 제출 받아 2주일 동안 집중적으로 검토해야 한다. 직원들이 퇴근한 후

에 꼼꼼히 체크해 보고 이해가 가지 않는 부분이 있으면 다음날 담당 직원을 불러 설명을 듣는다. 이러한 처장의 행동에 대하여 직원들은 처음에 의아해 하지만, 처장에게 다른 뜻이 없다는 것을 알면 잘 협조해 준다. 대학의 학사 행정은 그 단위 기간이 1년 주기이므로 1년분만 검토하면 처장의 임무와 역할등이 그림을 그리듯이 잡히게 된다. 이것은 학사 행정의 일관성 유지를 위해서도 유익하고, 다음에 할 학사 행정을 나름대로 계획할 수 있다는 점에서도 유익하다.

## IV. 협의를 통한 의사 결정

아마도 이 킬럼의 취지가 현재 교무처장이거나 앞으로 교무처장이 될 교수들에게 도움이 되는 말을 해 주라는 취지라고 생각된다. 그러나 대학마다 상황이 다르고 문화가 다르기 때문에 한 대학에서의 경험이 다른 대학에서도 그대로 참고가 될 수 있을지는 의문이다.

교무처장은 다른 처장과 함께 총장을 보좌하는 스태프이다. 목적지가 다르다고 판단되면 승선을 하지 않는 것이 도리이고, 가는 도중에 이념이 맞지 않는다면 하선하는 것이 또한 도리이다. 총장의 철학과 뜻을 헤아리고 여러 참모들과 협의를 해서 결론을 도출하는 것이 매우 중요하다. 그리고 일단 충분히 토의를 해서 결정한 사항에 대해서는 힘을 합쳐서 돌파해 가는 일이 중요하다.

특히 학사 개혁의 경우, 처장만의 독단적인 의사 결정은 매우 위험하다. 설령 다른 처장들의 이해가 부족하다면 몇 번이고 브리핑을 해 주어서 이해를 하도록 하고, 그런 다음에는 학장과 학과장들이 개혁을 무리 없이 수용할 수 있도록 여러 가지 행정 통로를 통해 접촉을 해야 한다.

모든 당사자에게 유익한 학사 개혁은(예를 들면

“

학사 개혁은 특히 학생들의 이해 관계와 직결된다는 점에서  
 학생 대표들과의 협의도 중요하다.  
 중요한 학사개혁을 추진하기 위해서는  
 총학생회에 공문을 보내서 공식적으로 협의를 하고  
 사진, 녹음 등 증거물을 꼭 보관해 두어야 한다.

”

책임 수업 시간 수의 감축, 졸업 학점의 조정, 2중 전공제의 채택 등) 가능한 한 속도감 있게 추진하는 것이 좋고, 교수의 이해가 얽혀 있어서 후유증이 예상되는 학사 개혁(예를 들면 학부제 시행, 교육과정 구조 조정 등) 시간이 걸리더라도 충분히 협의 과정을 거쳐서 점차적으로 조심성 있게 추진해야 부작용을 극소화 할 수 있다.

학교의 중요한 학사 문제를 협의하고 결정하기 위하여 회의를 소집하면, 일부 교수들은 참여하지 않고 나중에 모든 것이 결정되고 시행 단계에 들어가면 언제 협의를 했느냐고 이의를 제기해 오는 교수가 어느 교수 사회에나 있게 마련이다. 따라서 모든 회의의 과정과 참석자의 인적 사항 그리고 결정 사항을 기록해 두고 주요 내용을 메모랜덤 형식으로 교수들에게 그때그때 알려주는 것이 필요하다. 대체로 학장을 통해서 전달되지만 아주 중요한 사항은 교무처장이 직접 모든 교수에게 알려줄 수도 있다.

학사 개혁은 특히 학생들의 이해 관계와 직결된다는 점에서 학생 대표들과의 협의도 중요하다. 대학이 어떤 학사 개혁을 채택하던지 간에 학생들은 항상 “학생들과 협의도 없이 밀어붙였다”라고 응수해 오기가 일수이다. 중요한 학사 개혁을 추진하기 위해서는 총학생회에 공문을 보내서 공식적으로 협의를 하고 사진, 녹음 등 증거물을 꼭 보관해 두어야 한다. 총학생회의 학생 대표로는 총학생회 직제

에 있는 대표를 상대해 주어야 한다. 이 시대 대학생의 양식과 행동도 꼭 기성 정치인과 같아서 돌아서면 다른 소리를 하기가 일수이다. 총학생회장의 임기가 1년이라 매년 다른 성향의 학생들을 만나야 하는 번거로움이 있지만, 그래도 그것이 가장 경제적인 방법인 것은 틀림없는 일이다.

## V. 교수의 사생활

교무처장은 그 직무의 성격상 외부에 노출되면 매우 곤란한 교수들의 프라이버시에 관련된 사항을 누구보다도 많이 알게 된다. 사안 하나 하나에 대하여 교무처장이 어떠한 생각을 가지고 있는느냐에 따라 그러한 사안의 해결 방향도 달라질 수가 있다. 물론 교수의 사생활에 대하여 교무처장이 관여할 권리는 없다. 그러나 그것이 학교의 명예에 치명적인 손상을 줄 염려가 있다면 교무처장은 당연히 그 사안을 자신의 업무 영역 속에서 생각해 보아야 할 것이다.

교무처장은 교수들이 개인적으로 관련된 사안에 대하여 우선 해당 교수의 입장에서 생각해 보아야 하며, 교수를 보호해야 한다는 전제를 가지고 사안을 보아야 한다. 교무처장은 특정 교수에 대한 학생들의 공격성 동요에 대하여 교권의 차원에서 대처해야 되며, 메스컴의 무차별적 취재 공격에 방파제의 역할도 해야 한다. 교무처장으로서 가장 가슴아

픈 일은 아마도 동료 교수를 학교 밖으로 내보내는 결정을 총장에게 상신 할 수밖에 없는 상황에 직면할 때일 것이다.

## VI. 총장의 신임

교무처장직을 성공적으로 수행하는데 가장 중요한 요인은 아마도 총장의 신임 여부일 것이다. 총장과 교무처장의 관계는 무엇보다도 중요하다. 우선 보직을 임명받으면 짧은 시간 내에 총장을 총체적으로 연구해야 한다. 총장의 철학, 총장의 행정 관행, 과거에 실수한 행정, 현재에 걸려 있는 문제 등을 파악해서 자신의 철학, 자신의 행정 관행과 조율을 해야 한다. 총장의 생각과 자신의 생각이 일치되는 점이 없고 너무 차이가 난다면 의욕적인 행정 보좌, 또는 행정 수행을 하기가 어려울 것이다.

필자의 경우, 총장의 철학과 이념에 많은 공감을 하고 있었기 때문에 교무 행정 수행에 어려움이 없었다. 특히 선비 스타일의 총장은 교무 행정의 전반을 의심 없이 일임하였기 때문에 소신껏 학사 개혁을 추진할 수가 있었다. 졸업 학점의 축소 조정, 전공 학점의 축소 조정, 2중 전공제의 수행, 교수 책임 수업 시간의 축소 조정, 정년 퇴임 전 교수 수업 시간 획기적 축소 조정, 교육과정 구조의 조정, 교양 과정의 중핵 교육과정화, 교수 업적 평가의 단계적 시행 등은 총장의 절대적인 신임과 지원 없이는 추진하기 어려운 과제들이었다.

마침 이와 같은 학사 개혁의 안들은 바로 필자가 1994년도에 정책 연구를 통해 교육부에 답신한 내용들이었고, 교육부가 법령을 개정해서 대학이 자율적으로 시행할 수 있도록 한 내용들이었다. 필자가 연구한 학사 개혁안을 필자가 재직하는 대학에서 제일 먼저 실천에 옮겼다는 것에 대하여 필자는 묘한 느낌을 느끼고 있다.

## VII. 연구 우선인가, 수업 우선인가?

교수의 3대 임무는 흔히 교육, 연구, 사회 봉사로 요약된다. 최근에 대학에도 경쟁 논리가 가열화 되면서 교수에게 더 많은 연구를 하도록 하는 분위기가 고조되어 가고 있다. 각 대학에는 연구처가 생겨서 교수의 연구 업적을 문서화하고 독려하고 있다. 교수 업적 평가에 있어서도 대학에 따라 차이는 있지만 연구 업적이 교육에 비하여 비중이 더 높은 것이 현실이다.

필자는 이러한 현실이 대학 교육을 왜곡시킬 우려가 있다고 본다. 교수의 기본 업무는 교육이고 연구는 그 다음이다. 교수는 주로 연구 업적으로 선발되고, 연구 업적으로 평가를 받지만, 실제로는 가르치는 조건으로 보수를 받는다. 이러한 상황에서 연구와 가르치는 일 사이에 미묘한 갈등 관계가 발생한다.

우리 나라에서와 같이 연구 중심 대학과 교육 중심 대학이 분화되어 있지 않은 상황에서 지나친 연구의 강조는 자칫 교육의 부실로 이어질 우려가 있다. 연구 결과가 바로 교육으로 이어지는 대학원 중심 대학이라면 몰라도 그렇지 않은 경우에는 가르치는 일이 더욱 중요하다고 생각이 된다. 그런데 대학 교수 사회에서는 수업의 질보다는 연구 업적을 우선으로 하고 수업의 질은 각자가 알아서 할 일로 여기는 경우가 많다.

교무처장의 주요 업무는 교육과정을 잘 구성하는 일과 함께 이 교육과정이 잘 실현되도록 수업의 질을 유지하고 개선하는 제도적 장치를 마련하는 일이다. 몇몇 대학에서 이러한 문제를 발전적으로 해결하기 위해 교수 개발 센터(faculty development center, 교수-학습 지원센터, 교수 지원 센터 등)를 계획하고 있는 점은 매우 다행스러운 일이다.

“

교무처장의 주요 업무는 교육과정을 잘 구성하는 일과 함께  
이 교육과정이 잘 실현되도록 수업의 질을 유지하고  
개선하는 제도적 장치를 마련하는 일이다.  
몇몇 대학에서 이러한 문제를 발전적으로 해결하기 위해  
교수 개발 센터를 계획하고 있는 점은 매우 다행스러운 일이다.

”

## VIII. 익명성 투서의 차단


교무처장이 연례행사로 치르는 행사의 하나가 신입 교수를 뽑는 일이다. 까딱 잘못하면 분쟁의 소용돌이에 휘말리게 되기 때문에 엄정하게 해야 하고, 모든 심사 과정은 투명하게 해야 한다. 임용과정의 모든 자료는 규정대로 보관하고 있어야 한다. 교수 임용에 대한 학과별 심사가 진행되면, 교무처장은 싫든 좋든 다양한 정보에 접하게 된다. 심지어 어떤 교수는 학과에서는 체면상 합의해 놓고 "이 사람은 이러이러한 결함을 가지고 있다"라는 모함성 메모를 전하는 경우도 있다. 이러한 경우에 교무처장은 학과를 통해서 오는 정식 공문은 접수해서 처리하고, 앞으로 들어오는 사신이나 익명성 투고는 일체 수령을 하지 말아야 한다. 우리 사회가 혼탁해지는 이유중의 하나에 익명성 투서 요인도 있을 것이다. 이러한 기간에는 사람을 만나는 일에도 신중을 기해야 한다.

## IX. 끝으로 한마디

대학 사회도 일반 사회가 가지고 있는 건강함과 병리 현상을 똑같이 가지고 있다. 대학 사회에서도

별의별 사건이 다 일어난다. 이럴 때일수록 교무처장은 의연해야 한다. 한번 휘둘리기 시작하면 끝이 없다. 화내지 말고 유연하게 원칙대로 대처하면 시간이라고 하는 것이 스스로 문제를 해결하게 된다.

교무처장직은 일을 하지 않고 유지관리만 한다면 그렇게 할 수도 있는 직책이고, 또 일을 하려면 그 일이 끝이 보이지 않는 직책이다. 그러나 현재와 같이 모든 것이 빨리 변하는 시대 상황에서 개혁을 외면하고는 앞서 나가는 대학이 되기는 어려운 것으로 보인다. 물론 개혁이 항상 좋은 것만은 아니지만, 시대는 교무처장을 한가하게 놓아두지는 않는 것 같다.

필자의 교무처장직 2년은 참으로 피곤하고 힘든 기간이었지만, 돌이켜 생각해 보면, 그래도 교육 변환기에 그 중심에서 소신을 갖고 학사 개혁을 추진하였다는 점에서 자부심도 갖게 된다. 

### 전성연

고려대 교육학과와 등 대학원을 졸업하고 미국 플로리다 주립대학교에서 교수 이론으로 철학 박사 학위를 수여받았다. 한국교육과정학회장, 한국공공정책학회장 등을 역임하였으며, 2년간 고려대 교무처장과 입시관리위원장을 역임하였다. 저서로는 「대학의 교육과정과 수업」, 「교육과 컴퓨터」 등이 있고, 주요 논문으로는 「대학 교육과정의 국제 비교 연구」 등이 있다.