

大學資源의 管理와 運用

吳 鎭 煥

(漢陽大 新聞學科 教授)

I. 머리말

1984학년도부터 실시되는 學期制改編은 여러 가지 문제를 大學社會에 불러일으킬 것으로 보는 사람이 많다. 긍정적으로 보는 이도 있고 부정적으로 보는 이도 있다. 그러나 한 가지 분명한 것은 새로운 문제들이 생겨날 것이며 이것은 大學運營의 여러 분야에 걸쳐 야기될 것이라는 점이다. 學期制改編은 간단히 말하면 여름放學이 7주에서 12주로 5주 연장되면서 지금보다 1개월 정도 앞당겨 시작된다는 것과 겨울放學이 9주에서 8주로 단축되면서 第1學期 개강이 1주 앞당겨 실시된다는 것이 골자이다. 第2學期는 현행대로 두고 여름과 겨울放學이 현행 16주에서 20주로 약 1개월 늘어나면서 第1學期가 2學期와 같은 16주로 되고 放學期間이 조정된 것이 된다. 그러나 살펴보면 문제는 간단한 것이 아니다. 解放 이후 37년간, 실제로는 政府환도 후로 따져 30年間 실시되어 오고 폐익 속해진 大學의 生活週期和 리듬을 인위적으로 크게 바꿈으로써 大學의 라이프 사이클(life cycle)이 달라진다는 것을 주목해야 한다. 이것은 곧 大學文化的 時間帶와 季節感覺이 달라지고 나아가서는 活動양상이 달라질 수 있고 이에 따른 大學의 管理와 運營에 새로운 變化가 생겨난

다는 것을 의미한다. 大學資源의 管理와 運營이라는 측면에서도 여러 가지 문제가 생길 것이 예상되며 이에 대한 대책도 강구되어야 할 것이다.

II. 大學資源

大學資源은 크게 人的 資源과 物質的 資源과 눈에 보이지 않는 精神的 資源과 文化的 力量으로 나누어 볼 수 있다. 人的 資源은 주로 教授와 學生과 이들을 지원하는 大學行政요원인 職員들이며 物質的 資源은 대학의 각종 시설로서 建物, 도서, 의료, 시청각자재, 출판, 실험실습용 기자재를 비롯한 여러 가지 부설, 부속기관의 시설이 되겠다. 精神的 資源과 文化的 역량은 大學이라는 기구와 조직이 기능하면서 생산해내는 研究物과 창조적 업적, 새로운 人材를 끊임없이 教育하고 배출하여 社會의 人的 資源을 공급하는 힘과 능력, 대학활동을 통하여 社會에 미치는 영향력과 文化전반에 끼치는 大學의 文化的 역량이라는 無形의 資源을 말할 수 있을 것이다. 이러한 資源은 오늘날까지 주어진 時間帶에 의하여 해마다 거의 같은 週期에 따라 年中行事로 管理되어지고 運營되어 왔다.

人的 資源은 1983년의 경우 4년제 대학에서 만 청년층人口 중 대학입학 적령기 인구층의 23%

가까이를 수용하고 있으며 교수진의 數는 비록 16,000여명이라고 하나 이 나라 최고의 교육을 받은 엘리트들로서 사회각계에 실질적으로 영향을 미치고 있으며, 政治的 決定이나 經濟活動에도 직접 간접으로 크게 기여하고 있다. 대학생들은 피교육자의 신분으로 있으며 미숙하긴 하나 비교적 고도의 교육을 받은 社會운영의 간부 후보생들이라 할 수 있다. 특히 大韓民國의 경우 이들 大學人들의 人的 資源은 부족한 自然資源을 보충해야 될 책임까지 지고 있는 人力集團이기에 더욱더 소중한 국가적 자원이라고 말하고 싶다.

物質的 자원도 이제까지 너무나 소홀하게 다루어 온 것 같다. 각 종합대학마다 수만명씩, 단과대학은 萬坪에 가까운 建坪의 建物を 가지고 있으며 그 建物 속에 貴重한 도서와 기자재들이 쌓여 있는데도 年中 100% 가동을 못하고 있으며 특히 방학기간에는 음산한 분위기마저 자아내었던 것이 몇년 전까지의 각 대학의 상황이었다. 1980년대에 와서야 大學도서관은 사철 滿員이 되었고 해뜨기 전에 가야만 도서관 자리를 차지할 수 있는 한국의 도서관풍토가 조성되었다. 學期 첫날 첫 시간에 100% 가까운 출석률을 보이고, 休講하면 반드시 補講해야만 되고, 방학중에 특강이나 행사로 캠퍼스의 고요함이 깨어진 것도 최근의 일이며 바람직한 일이라고 생각한다. 大學의 각종 시설과 자재는 쉽없이 가동되고 활용되어지는 것이 바람직하며 우리 나라와 같이 발전의 속도를 의식하고 짧은 기간내에 많은 것을 이룩해야만 하는 역사적 상황속에 있는 나라는 더욱 그러하다고 믿는다. 풍부한 인적 자원과 대학의 각종 시설은 학기제 개편과 더불어 無形資源의 質을 높이고 量을 늘려, 大學이 社會와 國家에 미치는 영향력을 증대할 수 있도록 管理되고 運營되어야 하며 大學의 에너지를 극대화하고 산만한 大學의 力量을 체계화시키고 集中시키는 데 관심을 두어야 할 것이다.

Ⅲ. 大學資源의 管理와 運用

대학의 각종 자원을 유지하고 관할하면서 최

대의 효용가치를 얻으려는 관리적 기능과 뚜렷한 목적을 달성하기 위해 목표를 설정하고 빠른 시일안에 이에 접근하기 위해 경영해 나가는 운영의 역할은 대학의 자원보다 더 소중하다. 아무리 우수한 자원을 풍부하게 보유하고 있다고 해도 이를 적절하게 활용하지 못하면, 그리고 개발하지 못하면 소용이 없다. 차돌 하나라도 냇가에 흘러다닐 수도 있고, 정원석이 될 수 있는가 하면, 잘 손대면 반도체의 값비싼 자료가 될 수도 있다. 옛날 등잔불 기름으로 쓰던 원유도 개발하면 자동차를 굴리는 에너지도 되고, 옷감이 되며, 건축자재도 될 수 있다는 것을 우리는 체험하고 있다. 단순한 原資材에 비하면 大學은 무궁무진한 資源이 되고 새로운 資源을 개발하는 資源의 寶庫가 될 수가 있다. 問題는 이러한 가능성에 대하여 이제까지는 너무나 소극적으로 생각해 왔다는 데에 있다.

100년의 韓國大學史라고 말하는 이도 있으나 실제로 大學의 규모를 갖추고, 대학수준의 질 높은 강의를 강의실에서 제대로 하기 시작한 것은 30년에 불과하다. 한 世代의 年輪이 말해 주듯 한국 大學은 지난 30년간 확장에 확장을 거듭했고 시행착오를 끊임없이 계속하면서 오늘날의 모습으로 변모해 왔다. 成長期間중 大學을 國家的 資源이라는 觀點에서 보기보다는 오히려 社會의 필요한 人材를 급히 교육해내는 機關으로만 보아온 것 같다. 사실 그 이상을 요구한 것이 오히려 無理였다는 것이 지난날의 한국대학사라고 하겠다. 그러나 1980년대에 들어선 한국 대학의 사정은 달라졌다. 入學만 하면 보장되던 卒業이 제도적으로 제동을 받게 되었고 공부하지 않고는 大學門을 나설 수 없게끔 되고 말았다. 大學의 機能과 役割에 대한 再照明이 요청되고 再認識을 하려는 스스로의 몸부림이 대학가에 밀어닥치게 되었다. 주어진 自然의 時間을 최대로 활용해 보려는 바람이 당연한 것으로 등장하고, 이것이 새학기제로 부각된 것으로 이해되어야 할 것이다. 틀에 박힌 生活리듬이 갑자기 흔들리고 모든 學事運營은 1,2學期的 週期同一化로 인하여 생겨나는 學期운영과 學生지도, 그리고 교과과정의 개편과 副교과목의 선택 기회 부여, 放學의 효율적 운영과 여름學期 신

실문제, 大學의 개방과 社會教育 문제, 여름學期 개설시의 學期末과 學期初의 時間管理 문제, 年末年始가 포함되는 짧은 겨울放學과 入試관리 문제, 1학기가 빨리 시작됨으로 생기는 난방 문제, 여름학기의 등록과 교수의 보수 및 수당 문제 등 大學의 管理와 運營면에서 많은 문제가 제기될 것이다. 그리고 이러한 물리적 문제 이외에 모든 大學인들이 극복해야 할 문제는 종래의 學期觀念과 時間觀念, 그리고 閉講, 수강신청, 休講, 補講, 終講, 中間 및 期末試驗, 채점, 學點, 學期中 行事의 개념과 固定觀念에서 벗어나는 일이다. 教授와 學生은 물론 行政要員까지도 새 學期制 실시 이전에 사전교육이나 연수를 실시하여 마음의 자세를 가다듬어야 할 것이다.

管理라는 면에서 보면 大學의 人的, 物質的, 精神的 資源을 유지하고 효율성을 높이도록 관찰하는 것이며 「있어 온」 것을 지켜나가는 現實指向性이 있다. 새 學期制 실시는 現存하는 制度에 대하여 時間的 變化要因을 加하는 것으로 一種의 충격이 된다고 하겠다. 그러므로 새 學期制 실시에 따르는 각종 문제와 이에 따른 大學資源의 管理를 人的, 物質的, 精神的 資源이라는 면에서 分析해 보면 다음과 같은 사실을 유의해야 될 것이다. 문제점은 이미 간단히 말했고 이번 特輯에서 많이 다루어질 것이기에 여기서는 문제해결을 위한 管理와 運營에 초점을 맞출 수밖에 없으며 엄청난 문제를 좁은 지면에 다 다룰 수 없다는 점에서 요점만 나열해보겠다.

Ⅳ. 人的 資源의 管理와 運用

(1) 새 學期制 실시에 대한 目的, 目標, 方向, 예상되는 효과에 대한 소속 대학구성원의 이해와 협조를 얻을 수 있도록 노력해야 하며, 새 제도실시에 따르는 여러 가지 문제가 충분히 설명되어지고 토론을 통해 이를 소화하도록 하는 간담회나 연수회가 대학마다 열려지는 것이 바람직하다.

(2) 새로이 생겨나는 긴 여름방학을 人力管理라는 면에서 어떻게 활용하는 것이 가장 바람직

한가 연구되어야 한다. 3개월이란 긴 時間帶는 학생지도와 교수연구와 직원연수를 위해 유효 적절하게 활용되어야 한다. 앞으로 학기에 하지 못하는 갖가지 學生行事를 學期末고사후나 등록 전후에 실시하는 방안도 강구되어야 하며, 특히 祝祭는 한 학기를 마무리짓는 行事로 「Home Coming」과 「Open House」의 성격을 띠워 學父母와 同門과의 유대를 강화하는 참다운 學術과 藝術의 축제요 만남의 場이 되도록 연구, 실시할 필요가 있다. 그리고 放學은 教授들의 學術活動 참여와 學間的 視野를 넓히는 데없이 소중한 機會가 되어야 하고 대학은 이를 적극 지원해 줌이 마땅할 것이다. 敎職員의 경우는 研修를 실시하고 大學行政의 電算化나 효율화를 위한 끊임 없는 노력을 해야 할 때가 왔다고 본다. 大學이 틀을 잡기 시작한 지 30年, 大學行政要員의 권한은 확대되고 더 무거운 責任을 지고 있는데도 불구하고 大學行政 專門家가 별로 없으며 오히려 관료化되고 無事安逸을 일삼고 적당주의에 물들어 버리면 큰 일이다. 앞으로는 教育行政의 博士學位를 소지하고도 직원으로서 行政職課長을 맡는 大學風土가 조성되도록 人力管理와 開發에 관심을 가져야 할 것이다.

(3) 새로이 생겨날 여름학기 운영을 위한 조직과 人力배치와 관리문제를 검토해야 한다. 여름학기 등록과 학사관리, 여름학기 학생지도, 교수 처우 문제, 행정관리와 업무분장 문제, 대학 개방과 사회교육 기어 문제들이 잇달아 일어나며 현 인원으로 여름학기를 운영해 나가야만 하는 어려움을 극복하자면 각종 행정의 전산화, 기능과 역할의 재배치, 소수정예주의를 지향하지 않을 수 없을 것이다.

(4) 겨울학기가 1週間 짧아지고 거기에다 學期末試驗이 12月 중순에 실시되고 곧 크리스마스와 年末年始 계절로 이어지며 1월 초 연휴중인 1월 2일부터 원서교부와 접수물 해야 하고 1월 13일에 면접을 실시하여야 하며, 이어서 合格者 發表와 新入生 등록사무를 해야 한다. 월 사이 없이 2월 중순경에 졸업식을 해야 하고 2월 20일부터 개강을 해야 하니 大學行政을 겨울방학 없이 進行해야 한다는 결론이 나온다. 이에 따르는 人力管理와 수급계획을 단단히 세우지 않

으면 봄학기 운영에 큰 차질이 생길 우려가 있다.

(5) 대학교원과 직원의 자질향상 문제는 비단 새 학기제 실시와 관계 없이 중요한 일이라고 지적하고 싶다. 물론 일부 대학은 우수한 교원을 확보하고 있으며 국립대학은 사정이 다르겠으나 私學의 경우, 특히 지방대학은 많은 문제를 안고 있어 해결책이 강구되어야 하겠다.

V. 物質資源의 管理와 運用

(1) 긴 여름放學中 사용하지 않은 실험실습기 자재, 建物과 각종 空間시설 및 조경을 유지하고 관리하는 제도적 장치를 강구할 필요가 있다. 석 달이나 되는 여름철, 특히 기후관계로 쉽게 녹슬고, 부패하기 쉬운 장마철이 끼어 있어 각별한 신경을 써야 하며 주기적 점검을 더욱 철저히 실시하여야 할 것이다. 동시에 대학장비와 시설의 보수를 위해 여름방학을 잘 활용하여야 한다.

(2) 도서관, 시청각시설, 전산소, 어학실습실 등을 학생들이 최대한 활용할 수 있도록 행정적으로 뒷받침해 주어야 할 것이다. 特講이나 보충수업을 실시한다든가 세미나 등을 자주 열어 바빠진 學期中 소홀히 했던 분야를 여름방학에 보충하는 大學文化 風士를 만들어 나가야 할 것이다.

(3) 겨울방학이 1週 짧아지기에 더 들어가는 난방비도 문제이긴 하나 이것보다 더 문제되는 것은 종래에 사실상 11월말에 종강하고 12월초에 학기말 시험을 끝내버리던 대학의 학사일정이 앞으로는 12월초나 중순까지 강의하고 크리스마스 직전까지 학기말 시험을 쳐야할 것이라는 것이다. 그러나 대부분의 대학이 지난 2,3년간 늘어난 학생수로 인하여 짧은 기간내에 시험을 쳐낼 수 있을지 걱정되고, 길어지는 겨울철 대학운영에 따르는 여러 가지 경비가 늘어나는 것을 최대한 막도록 연구, 검토되어야 할 것이다.

(4) 여름학기를 平生敎育과 社會敎育을 위한 機會로 만들고 여러 가지 短期 敎育 프로그램이나 藝能教室, 學會와 학술회의 개최시기로 유도할 것이 예상된다. 이를 위한 大學施設의 활용

그리고 여름學期를 앞으로 準正規學期로 하고 學點을 인정한다면 大學시설은 더욱 활기차게 이용되어질 것이다.

(5) 달라지는 大學의 生活週期에 따라 각종 시설과 자재의 구매 활동이나 보수 시기 등이 달라지기에 빨리 새 週期에 적응하도록 노력해야 한다.

VI. 精神的 資源의 管理와 運用

새 학기제 시행으로 여러 가지 문제가 생기겠지만 그 중에서도 으뜸가는 것은 大學學期 또는 學事管理와 운영에서 時間의 空白이 거의 없어지고 學期中에는 철저한 수업만 해야 한다는 것이다. 종래에 적당한 名目으로 실시되어 왔던 여행, 답사, 조사, 봉사, 세미나 등은 방학중에 실시될 것이며 교원들의 학회활동이나 연구발표회도 주로 방학이나 주말에 이루어질 것이기에 새로운 大學의 여름文化가 형성될 것으로 보인다.

學期中에 주로 이루어지던 學會 및 學術活動이 여름으로 集中되면서 大學활동의 季節性이 더욱 뚜렷해지고 大學을 개방함으로써 大學과 社會와의 관계가 더욱 밀접해질 것으로 보인다. 따라서 精神的 資源으로 볼 수 있는 大學의 연구업적과 학문적 성과 그리고 敎育을 통한 社會 기여와 봉사는 社會를 지금보다 더 意識해야 한다는 결론이 나온다.

VII. 맺는 말

새 學期制 실시에 따른 大學資源의 運營과 管理문제는 당분간 시행착오를 겪게 될 것이며 이를 극복하는 단계에 가서는 지금보다 오히려 敎育의 효율성을 더 높일 수 있을 것으로 본다. 그러나 이 모든 열쇠는 바로 大學경영인들과 大學의 敎授와 職員이 새 제도의 참뜻을 이해하고 적극적으로 참여하고 협조하여 빠른 시일내에 定着시키려는 意志가 있느냐에 달려 있다. 새 제도의 실시에는 항상 마찰이 따른다. 그러나 마찰이라는 열이 없이 발전은 기대할 수가 없다. *