

大學行政管理職의 研修所感

金 龍 基
(京畿大 學生課長)

머리말

이 글을 쓰기 전에 大學行政管理職研修를 계획하고 추진해 준 韓國大學教育協會에 깊은 감사를 드린다.

처음 연수에 참가해야 한다는 통보를 받았을 때에는 별로 탐탁하게 생각하지 않았다. 유난히도 무더위가 기승을 부리고 있던 때에 연수를 받아야 한다고 하니 마음이 내키지 않았던 것이다.

그러나 8월 13일부터 18일까지의 ‘大學行政管理의 理論과 實際’에 관한 연수를 마치고 나서는 이러한 연수에 참여할 수 있는 기회가 나에게 주어졌다는 데 고마움을 갖지 않을 수가 없었다. 매일 오전 9시 40분부터 오후 5시 30분까지의 연수 시간표에 따른 연수는 무리한 것 같이 느껴졌고, 상당한 심적 부담을 준 것이 사실이다. 그것은 참으로 오랫동안 집중적인 講義를 듣는 데서 오는 일종의 부작용 현상이었는지 모른다.

하루 이틀 연수를 받아가는 과정에서 나의 생각이 잘못되었다고 느끼게 되었다. 大學行政職에 몸을 담은 지 30여 년 나의 반생을 바쳐 온 대학이었지만, 대학의 특성과 대학교육, 그리고 대학행정에 대해 진지하게 생각하고, 나의 職務에 대해 省察을 해 본 적이 거의 없었다. 물론

단편적으로 간혹 생각한 적이 없었던 것은 아니지만, 그것은 체계적인 것도 아니고 계속적인 것도 아니었다. 이번 연수에 참가하고서야 대학교육의 의의나 대학의 사회적 기능, 대학행정의 효율화 등에 대해 새로운 인식을 할 수 있었고 연수의 가치를 새롭게 느꼈다.

大學行政管理職 研修 所感을 쓰고자 하는 것도 앞으로 실시될 연수에 대해 본인과 같이 탐탁하게 느끼지 않는 분이 계시지도 모른다는 생각과, 내가 받은 연수 내용을 혼자만 갖고 있기에 너무나 아까운 것들이라고 생각되기 때문이다. 가능하다면 大學行政職 모두에게 이러한 연수 기회가 주어지고, 같이 이해를 하였으면 하는 바람에서 이 글을 쓰는 것이다.

研修의 意義와 所感

大學行政管理職 研修의 의의는 첫째 한국대학교육협의회 회원대학의 行政管理職의 자질을 향상시키고 職務遂行能力을 개발하고, 둘째 회원대학의 행정관리에 관한 상호간의 정보를 교환하고 이해를 증진시키며, 세계 大學管理體制의 현대화 지향을 위한 장기적 연수 프로그램을 정착시키는 것 등이었다. 말하자면 대학행정의 效率化를 기하기 위해, 행정관리적의 능력향상을 기하고 상호간의 정보교환을 통해 현대적

인 대학 관리체제를 모색하는 데 그 목적이 있었다. 실제로 이제까지의 행정관리는 각 대학의 특성에 따라 또는 대학 설립의 이념에 따라, 달리 이루어져 왔으며, 또한 정보교환도 공식적이 아닌 개인적인 친분에 의해 간헐적으로 있어 온 정도에 지나지 않았다.

이에 따라 대학행정은 그 대학만의 과거 답습의 관리가 유지되어, 行政의 理念이며 價値인 合理性과 能率性의 확보를 통한 개선이 사실상 어려웠다. 기성의 행정관리직은 말할 것도 없고, 새로 들어온 行政職員도 자기가 소속한 대학의 관리와 업무 처리를 최선의 것으로 생각하거나, 또는 개선의 필요성을 느끼면서도 타성에 의해 기존의 관리 방법을 따르게 되었다.

그리고 대학의 보수성이 대학 행정관리의 현대화를 저해하는 요인으로 작용하기도 하였다. 대학은 학문연구와 교육이 가장 중요한 기능으로 되어 있어, 대학 발전이나 대학의 문제를 생각할 때 우선적으로 고려되는 것은 학생이고 교수였다. 인재를 양성하고 학문연구를 진흥하며 사회봉사기능을 수행하는 데 있어서 학생과 교수만을 대상으로 생각하였지, 이를 제도적으로 뒷받침하는 행정에 관해서는 크게 관심을 갖지 않아 왔다. 따라서 행정 또는 행정직은 대학에서 존중받지 못하였으며, 행정관리의 개선이나 합리적이고 과학적인 관리에 대해 소홀히 해 왔다고 할 수 있다.

그러하여 일반적으로 대학의 행정직은 사기가 침체되어 있고, 그 職務에 대해 使命感이 교수에 비해 낮은 것이 현실이다. 이것은 대학 행정의 管理層이 교수로 구성되어 있기 때문에 더욱 두드러지게 나타나고 있다. 대부분의 대학의 관리는 보직교수에 의해 이루어지고 있는데, 부분적인 현상일지는 몰라도 소관 행정업무에 대해서는 專門性이 결여될 수도 있다. 일정 기간의 限時職이기 때문에 그 업무의 전반적인 내용을 파악하지도 못한 가운데 관리할 수도 있는 것이다. 그리고 교수들은 가치 추구성이 강하며 이상적이고 목표지향적이기 때문에 현실 행정의 여건이나 실정을 정확하게 이해하지 못하는 경향도 있다. 그리하여 대학행정은 계속적인 개선의 추진에 제약이 있게 된다. 즉 보직교수가 바뀔 경우

그 교수의 의도나 관점에 따라 管理形態가 변화될 가능성이 크기 때문이다.

한편 대학 행정직의 보수는 교수에 비해 상당히 적은 데서 사기의 침체가 나타날 수 있다. 교수와 행정직의 보수 차이는 그 職務의 성격에 따라 다를 수밖에 없는 것이라고 하지만 지나친 격차에 문제가 있다. 현재 행정직의 보수가 어느 정도 현실화된 대학도 있지만 그렇지 못한 대학이 더 많은 것이 현실이다.

이러한 대학 행정직의 현실의 문제를 진단하고 그 바람직한 해결책을 모색하는 데 있어서 타대학과의 정보교환을 통해 찾고, 그리고 행정관리직의 능력과 자질 향상을 위해 행정관리직의 연수가 한국대학교육협의회에서 준비되었고 실시되었다고 본다.

이제 연수 내용에 관해서 소개해 보고자 한다. 연수의 내용은 제목에서 보는 바와 같이 大學行政管理에 관한 것이었다. 즉 대학교육의 중요성과 역사적 변천, 대학행정의 현대화와 效率化, 그리고 대학행정의 실무에 관한 會計 및 人事 등으로써 매우 포괄적이었으며 상당히 전문적이었다고 생각된다. 그리고 대학행정의 실무분야에 따른 group study가 있었다.

이번 연수에서 筆者는 대학행정을 담당하는 行政管理職의 專門性의 提高가 절실히 요구되고 있다고 느꼈다. 대학은 고도의 전문적인 교육이 이루어지고 있는 곳이며, 그리고 오늘날 우리나라 대학은 성장이 급속하게 이루어지고 있으며, 대학의 기능도 상당히 변화되었기 때문이다. 어떠한 면에서 현재의 대학행정은 이와 같은 대학의 변화와 발전에 대해 능동적으로 대처하고 있지 못한 감이 없지 않다. 말하자면 대학교육의 성격과 기능이 專門職業敎育을 강조하는 방향으로 변화되고 있으며, 학생수의 급증으로 인한 업무량의 증가, 그리고 학생들의 다양한 요구와 필요에 적극적으로 대응하지 못하고 있는 것이다. 따라서 대학 행정관리를 담당하는 행정직의 專門性을 제고시켜 이에 적절하게 대응해야 할 것으로 느꼈다.

한편으로 이를 위해서는 대학행정을 보는 입장에 변화가 있어야 하겠다. 대학행정에 이 제는 現代的 官僚制의 諸特性이 반영되어야 할

줄로 안다. 사실 학생수가 적고 대학 기능의 변화가 있기 전까지는 대학 행정관리에 큰 어려움이 없었으며 전문성이 그리 문제되지 않았다고도 할 수 있다. 그러나 오늘날과 같이 대학이 거대한 조직으로 관료제의 양상이 크게 나타나고 있는 데서는 대학행정을 이해하는 관점의 변화가 있어야 하겠다. 다시 말하면 대학행정이 機能的으로 分化하고 專門化된 고도의 技術性이 요구되고 있는 것이다.

따라서 이를 담당하는 행정관리직의 전문성이 재고되어야 할 것이며, 대학행정의 전문성이나 그 특질을 전제하는 조직관리와 인사관리 등의 합리화가 실천되어야 할 것이다.

이와 함께 대학 행정직도 대학을 구성하는 중요한 요소라는 인식의 변화가 있어야 하겠다. 먼저 대학 행정직들은 자신들이 하는 행정관리가 대학운영과 활동에 없어서는 아니 될 필요불가결한 요소라는 데 자부심을 가져야 하겠다. 대학이 교육목표를 달성하는 데 있어서나, 대학에서 이루어지는 모든 활동에 있어서나 행정관리직이 수행하는 역할이 중요하다는 인식이 있어야 하겠다. 즉 대학 행정직의 職業意識이나 倫理觀의 定立이 요청된다. 사실 대학 행정직은 그들의 직업에 대해 使命意識이 결여된 감이 있고, 담당한 업무에 대한 자부심이 크지 않았다고 생각된다.

그러나 대학행정에 있어서 人的·物的 資源을 확보하고 배분하며, 이를 집행·관리하는 일련의 行政過程의 실제적인 주체는 행정직이라는 의식을 가져야 하겠다. 대학에서 이루어지는 모든 活動과 기능이 대학 행정직에 의해서 추진 관리되는데도, 이에 적정한 대우를 받지 못한 것이 사실이었다. 대학의 교육목표를 비롯한 중요한 意思決定은 行政責任者들에 의해서 이루어지고 있지만, 의사결정에 필요한 각종 자료수집 및 자료의 상당부분은 행정관리직에서 준비되고 있다.

이러한 면에서 행정관리직이 대학행정에 능동적으로 참여하여 업무에 創意性을 발휘하고 능률적인 추진을 할 당위성이 있게 된다. 왜냐하면 행정관리직의 전문성과 업무수행 능력이 대학행정의 현대화와 그 대학 발전에 중요한 변수로 작용할 수 있기 때문이다. 행정직의 창의적인 노력

과 고도의 專門技術性이 대학이 당면한 課題解決을 하는 데 크게 기여할 것이다.

그리하여 우선적으로 대학 행정직들의 자기 職務에 대한 긍지와 의식의 변화가 있어야 하겠다고 생각한다.

또한 이번 연수에서 필자는 타대학과의 정보교환에서 얻은 점이 많았음을 밝혀 두고자 한다. group study 시간에서의 자기 자기 대학의 실정과 제도 및 업무처리 방법 등에 관한 의견교환은, 연수가 의도한 정보교환에 의한 이해의 증진을 가져왔다고 본다. 우리 대학에서 미처 생각하지 않았던 문제에 관해 타대학에서 관심을 갖고 있는 경우도 있었고, 우리 대학에 적용하였을 때 많은 도움이 될 수 있는 내용도 있었다.

改善方向에 대한 意見

이제 앞으로의 대학행정관리직의 연수에서 개선하거나 보완했으면 하는 것들을 몇 가지로 나누어 생각해 보고자 한다.

먼저 각 대학의 행정관리 사례를 발표하는 프로그램을 개발했으면 좋겠다고 생각한다. 이번 연수의 강사는 대부분이 현직 교수들이었다. 대학의 특성이나 대학교육의 기능 및 대학행정의 일반이론에 관해서는 교수들이 말하는 것이 타당하고 좋았다. 대학행정을 담당하는 행정관리직들도 대학에 대한 이론적인 전반적 이해를 할 필요가 있다. 대학에 재직하면서 대학에 대한 이해와 대학행정의 이론이나 체제에 대한 이해가 없이 근무하기는 어렵다. 이러한 면에서 대학교육의 방향, 대학행정의 이론과 효율화, 대학교육의 당면과제, 대학행정의 전문화와 정보체제 등과 같은 研修內容은 잘 선정하였다고 생각된다. 이와 같은 내용들에 대해서 행정관리직들의 체계적인 이해가 자질 향상의 한 방안이 될 것이다.

그러나 대학행정의 효율화, 즉 행정관리의 합리성과 능률성을 위한 연수로는 그 실제적인 사례에 접하는 것이 효과적이라고 생각된다. 어떤 대학의 행정체제나 그 운영면을 대학의 행정관리직에서 발표케 한다면 다른 대학에 파급시키는 효과가 커질 것이다. 연수의 강사를 행정관리직에서 선정하여 사례를 발표케 하는 것이 대

학행정관리의 개선에 도움이 될 것으로 본다. 즉 대학행정관리가 현대화되었다고 인정되는 대학의 행정실무 담당자에게 그 실태를 발표케 한다면, 체계적인 행정제도나 업무처리 방법들이 會員大學에 확산될 수 있을 것이라 생각된다.

대학행정의 발전이나 행정관리의 효율화를 위해서는 교수로부터 듣는 理想的인 論理의 습득도 행정관리자에게 필요한 것은 사실이다. 그러나 보다 바람직한 것은 행정의 실제에서 부딪치는 문제 해결과 과학적인 관리 방법이라 할 수 있다. 교수에 의한 理想이나 이론적인 강의식 연수는 대학행정의 현실을 경시한 이상에만 중점을 둘 우려가 있는 것이다. 반면에 행정관리적의 사례발표는 합리적인 행정관리를 위해 새로운 방법을 도입하겠다는 의욕만 있으면 실제 행정에 직접 적용이 가능할 수 있기 때문이다. 다시 말하면 행정관리적의 사례 발표는 생생한 體驗이고 연수자들의 共感을 쉽게 얻을 수 있어, 다른 대학의 사례와 비교하거나 자기 대학의 제도나 방법과 비교가 용이하여 효율적인 행정관리를 위한 방안 모색에 토론도 활발할 것이다.

그리하여 앞으로의 연수에는 이번의 group study와 같은 연수방법을 확대하는 것이 필요하다고 본다. 즉 교수들의 이론적인 연수와 함께 대학의 행정관리 사례를 혼란한 형태의 연수 프로그램 개발로 실시하는 것이 좋겠다.

둘째로는 연수 대상자를 선정하는 데 있어서 대학행정의 業務分野別로 하는 방법도 고려해 볼 필요가 있다. 교무행정, 학생지도, 일반사무, 기획분야, 재정관리 등과 같은 대학의 주요 행정분야별로 연수를 실시하는 것이다. 이와 같은 業務分野別 研修를 실시한다면 공통된 분야이기 때문에 연수 참가자간의 情報交換이 용이할 것이다. 研修者의 同質性으로 그 분야에 대한 집중적인 研修內容을 개발하여 실시할 때 효과성이 높을 것으로 예상된다. 예를 들면 학생지도담당자들의 연수라면 학생지도의 본질과 방향, 학생지도의 내용, 학생지도방법 등에 걸쳐 보다 전문적인 연수가 가능할 수 있다. 분야별 연수를 실시하려면 예산도 상당히 소요될 것이다. 여기에 소요되는 예산은 참가하는 대학에서 부담한다면 큰 문제가 되지 않는다고 본다. 다만 연수

준비를 하는 한국대학교육협의회에서 연수내용을 준비하는 등 계획 수립과 운영에 어려움이 클 것으로 예상된다. 일단 한국대학교육협의회에서 대학행정관리적 연수라는 어려운 사업을 시작한 이상 그 효과성을 높이기 위해 고려해 줄 것을 기대한다.

세째로는 대학행정에서 부딪치는 문제에 대한 토론의 연수를 생각해 볼 수 있겠다. 요즘 대학의 학생지도나 학생들의 늘어나는 요구에 대한 행정적 대응에 많은 어려움이 있다. 私立大學의 경우에는 財政難으로 심각한 대학경영의 危機狀況이 나타나고도 있다. 아마도 우리나라 대학들 중 대부분의 대학은 행정관리 면에서는 학생지도상이든 어떠한 형태로든지 문제가 있다고 생각된다. 이러한 대학행정상의 제문제에 대해서도 논의하는 시간을 연수내용에 포함시키는 것도 고려해 볼 수 있다. 대학 행정관리자들이 현장에서 부딪치는 문제와 이에 대한 토론은 대학교육 정책을 수립하는 데에도 참고가 될 수 있는 내용이 도출될 수 있지 않을까 생각한다. 현상에 적절한 대응책의 모색이나, 대학행정에 대한 예측으로 합리적인 문제해결의 代案도 마련될 수 있을 것으로 믿어진다.

끝으로 研修場所에 대해 생각해 보고자 한다. 금년에는 私學年金會館에서 연수가 있었는데, 앞으로는 대학에서 실시하는 것이 어떨까 한다. 私學年金會館의 세미나실이 연수를 받는 데는 편리하였다. 그러나 대학에서 연수를 실시하게 되면, 연수 참가자들은 연수 장소를 제공하는 대학의 좋은 점을 관찰할 수 있어 연수의 부수적인 효과가 있을 것이다. 즉 공식적인 연수 내용의 효과뿐만 아니라 간접적인 연수 효과도 기대될 수 있을 것이다. 예를 들면 연수를 받는 대학의 조경이나 건물배치, 시설관리 등은 관찰만 한다고 하더라도 有用性을 이해할 수 있어 연수 참가자의 소속대학에 轉移될 수도 있는 것이다.

그리하여 대학에서의 연수는 대학방문 프로그램 시간을 다른 연수 프로그램으로 대체할 수도 있다. 이번 연수에서는 필자가 근무하는 경기 대학을 방문하였는데 오고 가는 시간으로 실제 대학에서 머무른 시간은 얼마되지 않았다. 따라서 대학에서 대학 행정적의 연수가 실시된다면

대학방문에서 예상되는 효과 이외에도 부수적인 효과를 얻을 수 있는 등 여러 가지 면에서 유리하다고 생각된다.

맺 음 말

대학행정은 대학이 지향하는 목표를 최대한으로 달성하려는 대학 구성원의 합리적 협동행위이다. 주지하는 바와 같이 대학의 人的 構成은 敎授, 行政管理職, 그리고 學生의 세 집단으로 되어 있다. 대학이 대학으로서 기능하고 활동하는 데에는 세 구성집단들이 상호 협력하고 존경할 때 정상적으로 운영될 수 있으리라는 것은 자명한 논리이다.

그러나 우리나라 대학에서 이와 같은 기능적인 상호협력이 이루어지고 있느냐에는 의문이 아닐 수 없다. 특히 대학행정에 있어서 중요한 역할을 수행하면서도, 이제까지 행정관리직은 그 위치가 애매하였고 적절한 내우를 받아 오지 못하였다. 일면으로는 대학 행정관리직이 대학행정에 있어서 주도적인 기능을 하면서도 從屬의 인 위치로 인식되어온 감이 있다.

이제는 이와 같은 인식에 변화가 있어야 하겠다. 학생인구의 급증과 함께 각종 시설의 확충과 관리 등 교육환경의 변화에 따라 대학행정에

많은 과제가 놓여 있기 때문이다. 이러한 과제들은 대학의 모든 構成要素들이 중지와 지혜를 모아 대처하지 않으면 해결이 어려운 처지에 놓여 있다. 여기에 무엇보다도 행정관리직의 자질 향상을 통한 전문성 제고와 적극적인 참여가 필요하다. 이것은 행정관리직들의 정당한 위치 확보를 위해서도 긴요한 것이다. 따라서 행정관리직 자신들이 이와 같은 의식을 갖고 自己研修를 게을리하지 말아야 할 것이다.

뿐만 아니라 대학에서도 행정관리직의 중요성을 인식하여 행정관리직의 사기진작을 위한 처우개선 및 연수에 보다 많은 관심을 기울여야 하겠다.

끝으로 대학행정관리직에 대해 새로운 관심을 갖고 훌륭한 연수를 해 준 한국대학교육협의회에 거듭 감사를 드리며, 앞으로도 많은 연수의 기회를 마련해 주길 기대한다. 또한 한국대학교육협의회에서 대학행정가협의회를 구성해 주었으면 한다. 이 문제는 이번 연수에 참가한 각 대학 행정관리자간에 논의되었던 내용이다. 즉 행정가협의체를 구성하면 각 대학간의 정보교환은 물론 대학행정상의 문제해결을 하는 데 있어서 공동대처도 가능할 것이다. 또한 대학행정적 상호간의 친목 도모와 지속적인 연수 효과를 높이는 데에도 기여할 수 있을 것으로 생각된다. *