

總·學長の職務分析과 大學內部行政體制的效率化에 관한 研究

- ◇ 이 研究論文은 韓國大學敎育協議會가 主管한 1984年度 ◇
- ◇ 政策課題研究 中の 하나로서 金鍾喆(서울大), 姜永三 ◇
- ◇ (國民大), 宋美燮(慶熙大), 許範(成均館大) 敎授들에 ◇
- ◇ 의해 수행된 것이다. 紙面 關係上 그 내용을 전부 소 ◇
- ◇ 개하지 못하고 要約 및 結論 部分만을 게재한다. …… ◇
- ◇ …………… 〈編輯者 註〉 ◇

I. 要 約

本 研究는 大學行政에 있어서 自律化가 촉진되고 있는 轉換期에 즈음하여 大學內部行政의 重要性이 크게 부각되고 있는 時代的 要請을 배경으로 해서 大學內部行政의 活性化·效率化方 案을 모색하고자 하는 뜻에서 추진되었다.

總·學長の 業務를 分析하고 그것을 중심으로 大學內部行政의 實態와 問題點을 파악하려고 접근하였고 나아가서 大學內部行政의 效率化를 위한 準據를 제시하였으며 그 具體的 과제를 논의하고자 하였다.

本 研究에서는 全國의 4年制 大學(校) 110개 (11교의 敎育大學 포함)를 일반 대상으로 삼았으나 實證的 分析의 대상이 된 것은 總·學長 58명 (53%), 敎務處(課)長 69명 (63%)이었다. 本 研究에서는 總·學長の 役割과 機能을 ① 代表 및 綜合機能, ② 政策形成機能, ③ 敎學行政에 관한 管理機能, ④ 補助行政에 관한 管理機能으로 구분하여 이 4大機能을 중심으로 總·學長の 職務를 분석하고 大學內部行政의 實態와 問題를 고찰하였다. 또한 참고로 美·英·日 등의 大學

內部行政을 살펴보았다. 그리고 文獻에 의한 先 行研究, 質問紙와 面接(一部단 실시) 등에 의한 現場의 實態와 意見調查, 比較考察 등을 종합하여 效率化의 方 案을 모색코자 하였다.

本 研究에서는 먼저 大學行政의 體制와 本質을 究明하고 總·學長の 役割을 理論적으로 파악하였다. 大學行政의 대상이 되는 大學은 하나의 體制로서, 目的, 構造, 行態, 技術 등의 下位 體制와 環境體制를 가지고 있다는 전제하에서 全體體制의 調和와 安定을 바탕으로 變化를 管理하는 것을 大學內部行政의 中心課題로 보았다. 즉, 대학은 自律性을 바탕으로 政治的 機能을 수행하면서 여러 部門의 管理機能도 수행하여야 하며 變化하는 環境 속에서 動態的 管理를 수행하여야 한다고 보았다. 대학의 總·學長은 복잡한 대학의 下位體制가 相互作用하는 가운데 敎育, 研究, 奉仕 등 대학 자체의 本質的 機能을 수행함에 있어서 代表 및 統合機能, 政策形成機能, 敎學行政의 管理機能, 補助行政의 管理機能 등을 수행하여야 한다는 概念的 模型에서 本 研究는 출발하였다.

本 研究에서 밝혀진 主要事實을 간단히 요약

하면 다음과 같다.

1. 總·學長의 代表 및 統合機能과 職務에 관련하여

1) 大學은 크게 綜合大學型과 單科大學型으로 그 조직을 달리하였으며, 總·學長이 代表·統合機能을 集中的으로 수행하고 있었다. 그 有故時에는 綜合大의 경우 副總長, 敎務處長 등이, 單科大學의 경우 敎務處(課)長이 이를 代行하였다.

2) 大學의 안락에서 일어나는 문제들에 關하여 總·學長이 體系의으로 검토하여야 할 사항을 關장하는 부서는 36%에 해당하는 大學(校)에서만 어떠한 형태이건 가지고 있는 셈이었다. 그러나 그러한 부서를 가지고 있는 大學의 경우 그 형태와 양상은 다양하였으며 總長秘書室, 處(課)長, 敎務委員會 등을 비롯하여 매우 다양하고 구구한 실정이었다.

3) 總·學長은 그 代表·統合機能을 수행하기 위하여 各界의 人士들을 만나는 데 대부분의 시간을 할애하여야 하였다. 外國人士들과의 面接·會議은 한 學期 기준으로 0~100회 이상의 광범한 범위로 分散된 빈도수를 보여 주었으며, 地方의 總·學長이 도리어 더 높은 빈도를 보여 주고 있었다. 그들과의 接觸目的은 學術交流(48%), 大學發展 一般(30%), 民間外交(15%) 등의 名分을 가졌으나 外國人이면 덜어놓고 만나는 경우가 적지 않은 것으로 보였다. 調査된 대학 중 36校가 外國 大學과 상당히 긴밀한 關係를 가지고 있는 것으로 나타났으며 그것은 半數를 약간 넘는 수자였다. 그러나 外國 大學과의 關係를 關장하는 부서는 구구하였고 그 內容도 資料交換, 人的交換, 學術交流 등 다양하였다.

4) 政界, 經濟界, 教育界, 同窓, 學父母 등 國內人士와의 接觸 빈도도 구구하였으며 한 學期에 0~150회 이상의 범위에 걸쳐 있었고 역시 地方大學에서 더 높은 빈도를 보여 주었다. 教育文化界人士들과의 接觸이 11~150회로서 가장 빈번한 편이었다. 國內 外部人士와의 接觸目的은 大學運營의 애로 打開(26%), 大學發展 도모(26%), 社會와의 유대 강화(20%) 등이 비교적 높은 빈도를 나타냈다.

5) 大學(校)과 中高校와의 關係는 별로 긴밀하지 못한 편이었다. 일반적으로 敎務處(課)長 수준에서 접촉하였고 總·學長의 접촉은 地方에서 다소 볼 수 있었다.

6) 國內 他大學과의 協同關係는 서울의 10校, 地方의 27校가 가지고 있음을 인정하였으며 서울은 單科大學이, 地方은 綜合大學이 더 높은 비율을 나타냈다. 그러나 協同關係 內容은 教育資料活用, 敎授活用 등이 위주였고, 講座의 共同開設이나 圖書館의 共同使用은 극히 한정된 실정이었다.

7) 私學에서 財團理事, 理事長 등 任員과의 접촉은 月平均 0~20회 이상으로 역시 대학에 따라서 分散度가 컸다. 그들과의 接觸目的은 大學運營 협의(40%), 大學發展計劃 협의(18%), 財政 문제, 시설 확충(각각 11%) 등의 순위로 나타났었다.

8) 總·學長은 校內에서 補職敎授들과 가장 빈번히 만나고 있었으며 다음은 幹部職員, 敎授 등의 순위로 접촉을 갖고 있었다. 그러나 一般學生들과의 만남을 第1順位에 놓은 大學校도 1校 있어서 이채로왔다. 補職敎授들과 만나는 목적은 제1순위로 學事問題가 대부분(63~88%)이었으나 學生指導問題(8~38%)도 상당한 比重을 차지한 셈이었다. 제2순위로 지적한 大學에서는 學生指導問題(43~71%)가 으뜸을 차지한 것도 특이한 현상이었다.

9) 學長補任은 第1順位로서 敎授와의 關係(34%), 學者로서의 能力(34%) 등이 지적되었고, 第2順位에서 財團理事陣과의 關係를 고려한다는 대학도 하나 있었다. 處(室)長의 경우는 第1順位로서 역시 敎授와의 關係(33%)와 管理業務處理能力(40%)을 重視함으로써 業績主義指向성을 나타내고 있었다.

10) 成功的인 總·學長으로서의 基準에 대한 優先順位の 지각은 第1順位の 경우 훌륭한 敎授確保(31%), 教育프로그램의 質的인 짜임새(24%), 校內的 소요 없는 분위기 안정(14%) 등을 손꼽고 있어서 大學의 본질과 한국의 현실을 잘 반영해 주고 있었다.

11) 總·學長이 실제로 注力하고 있는 업무의 항목은 第1順位の 경우 施設의 擴充(31%),

훌륭한 敎授陳 確保(21%), 校內의 소요 없는 분위기 확보(19%) 등을 들고 있어 역시 우리의 大學現實을 잘 반영하고 있었다.

12) 總·學長이 직무 수행상 가장 난관으로 생각하고 있는 문제로서는 財政問題(25%), 人事問題(20%), 學生指導問題(18%), 훌륭한 敎授確保(16%) 등으로 나타났다.

13) 總·學長이 갖추어야 할 자질 내지 자격으로서는 大學行政經驗(41%), 大學에서의 敎授經驗(37%), 學者로서의 名聲(10%) 등을 第1 順位로 생각하고 있었다.

2. 總·學長의 政策形成機能과 職務에 關連하여

1) 總·學長들이 제시한 政策形成의 基調哲學은 대체로 다양한 반면에 高次元의 추상적인 것임을 특징으로 하였다. 58명의 총장이 246개의 기초논리를 제시한 셈인데 그 내용은 敎育 및 學生指導에 關連된 것이 40.5%, 學術 및 研究에 關한 것이 17.4%, 奉仕에 關한 것이 12.5%, 行政管理에 關한 것이 14.3%를 차지하였다. 大學의 기능과 일치된 것이었으나 일반적으로 敎育研究 등의 기능에 비하면 奉仕의 기능을 가볍게 생각하고 있음을 드러내고 있었다.

2) 總·學長들이 내세우고 있는 目的論理에 있어서 서울과 地方 사이에는 주목할 만한 차이점이 발견되었다. 첫째, 地方의 大學들이 서울에 비하여 大學奉仕에 있어서 훨씬 많은 目的論理를 제시하고 있었다(서울에서는 綜合大가 3.8%, 單科大가 8.1%인데 반하여 地方에서는 각각 21.4%와 11.5%였음). 둘째로 行政管理領域에서 서울은 綜合大와 單科大가 각각 20.7%와 24.3%를 나타내고 있는 반면 地方에서는 10.7%와 10.6%를 보여 줌으로써 서울의 大學들이 이 方面에 높은 關心을 나타내고 있음을 볼 수 있었다.

3) 總·學長이 가지는 基調哲學은 여러 가지로 行政管理에 나타나고 있는 바 그 운용 실태에 關해서는 發展計劃에 반영된다는 것이 가장 많고(89.6%), 行政管理指針으로 나타난다는 것이 다음으로 많은 편이며(79.3%), 敎示의 형식을 취한다는 反應이 그 다음(72.4%)이었다. 물론

여러 가지 형태로 중복되고 있음을 알 수 있다. 가장 많은 反應은 이 세 가지가 다 結合된 형태로 운영에 반영된다는 것이었다(58校中 22校).

4) 總·學長들은 上位政策形成에 대하여 높은 關心을 表明하였다. 58校 중 56.9%가 70% 이상의 관심을, 29.4%가 50% 이상의 관심을 갖고 있는 것으로 반응하였다. 上位政策形成에 대한 時間配分에 있어서는 70% 이상이 31.1%, 50% 이상이 34.5%로 關心度와는 皮리를 나타냈다. 따라서 關心과 時間의 合致 程度로 보면 完전한 合致가 55.3%, 20% 정도의 不一致가 18.9%를 차지한 셈이었다.

5) 總·學長의 政策議題 편성을 보좌하는 기구로서는 本部處(室)長(66.7%), 敎務委員會(65.2%), 實務課長(34.8%)의 순으로 대부분의 경우 本部處(室)長이나 補職者들로 구성되는 敎務委員會가 주관하는 것이 관례이나 地方大學의 경우 實務課長 선에서 이를 처리하는 사례가 상당수에 달하였다. 政策議題의 편성을 보좌하는 기관이 어느 정도 分散되어 있느냐에 關해서는 1~9개로 分散度가 높았으며 가장 빈도가 높은 것은 2개(27.5%), 1개(26.1%), 3개(20.3%)의 順位였다. 政策議題의 편성이 分散되어 있을 뿐만 아니라 單一의 기관이 이를 담당한다고 반응한 경우에 있어서도 그 實質의 內容을 살펴보면 결국 分散되어 있음을 알 수 있다. 예컨대 本部處(室)長이나 敎務委員會가 가장 높은 빈도의 反應을 보여 주고 있으나 그 성격상 하나의 凝集性을 가진 집단이라 칭하기는 어려울 것이기 때문이다.

6) 總·學長들과 補職敎授들에 대한 補充面接의 결과로 미루어 보건데 우리나라 大學(校)의 總·學長들은 政府와 理事會의 政策形成 과정에 효율적으로 참여하지 못하고 있다고 보여진다. 이는 總·學長이 對外的으로 政策發案權을 행사하려는 指向性和 이를 뒷받침하는 大學의 準備性이 미흡함을 나타내는 것이라 하겠다.

3. 總·學長의 敎學行政管理機能과 職務에 關連하여

1) 總·學長은 전체 學事業務의 30~40% 정도를 직접 결재하고 나머지는 下部에 專決하도록

위임하고 있다. 總·學長이 第1順位로 관심을 가진 분야는 學事行政이 으뜸으로 나타나 있으며(71.8%), 그들이 補職教授들과 가장 빈번히 논의하는 문제의 내용을 보아도 學事問題가 最優先順位로 차지하고 있는 실정이다(79.6%), 또한 각 대학에는 學事運營을 돕기 위하여 다양한 명칭의 委員會들이 설치·운영되고 있다(敎務委員會, 敎科課程委員會, 入試對策委員會 등). 또한 여러 가지 관련 規程이 마련되어 있다. 예컨대 學力證明書發給規程, 休學·復學·復籍·再入學에 관한 세칙, 學業成績處理規程 등이 그것이다.

2) 學生行政에 관한 總·學長의 關心도는 대체로 第2位(47.1%) 내지 第3位(30.2%)가 으뜸이며 學生指導의 문제는 總·學長이 보직교수나 일반교수와 두번째로 빈번히 논의하는 문제의 영역으로 부각되고 있다(보직교수 58.8%, 일반교수 45.1%). 따라서 학생지도에 관해서도 學生善導委員會를 비롯하여 다양한 명칭의 위원회가 설치 운영되어 있고 學生證發給規程, 獎學金規程 등을 비롯하여 수많은 規程을 마련하고 있다.

3) 學術行政은 總·學長의 주요 관심 영역 중 하나인 바 大學에 따라서 重點과 優先順位를 달리한다. 本 研究에서 14개 대학에 관하여 조사한 바에 의하면 研究所의 수도 2~34개의 범위에 걸쳐 있었다. 일반적으로 敎育大學은 연구소가 제한되어 있고 대규모 綜合大學校의 경우 研究所의 수도 많고 대체로 그 운영도 충실한 실정임을 부인할 수 없다. 그것은 대학의 研究機能에 대한 關心도와 財政能力 등을 반영한다. 學術行政에 대한 總·學長의 關心도는 학사, 학생지도에 이어 3위의 경우가 제일 많은 편이다(綜合大 36.8%, 單科大 25.8%, 平均 30%). 또한 總·學長이 보직교수나 일반교수와 세번째로 빈번히 논의하는 문제가 바로 敎授·研究問題(보직교수 47.2%, 일반교수 37.3%)로 나타나 있는 사실도 이와 비슷한 실정을 반영하는 것이라 하겠다.

학술연구에 관해서도 研究審査委員會를 비롯하여 수많은 委員會가 설치되어 있고 研究所에 관한 規程을 비롯하여 관계 規程을 마련하고 있다.

4) 일부 標本調査의 결과에 의하면 大學院에 관한 總·學長과 大學院長의 업무 決裁比率를 보면 前者가 20.9~17.6%인 반면에 後者가 48.8~58.8%, 기타 30.3~23.6%였다. 大學院의 운영은 약 50% 정도를 大學院長의 專決事項으로 위임 운영하고 있음을 알 수 있다. 大學院行政에 대한 總·學長의 關心도는 비교적 낮은 편이며 4~9位까지 분포된 反應中 綜合大學은 7~8位(각 25%, 도합 50%)가 으뜸이고 單科大學은 9位(41.2%)가 으뜸이며 4位와 8位(각각 17.6%)가 그 다음인 실정이다. 大學運營에 관해서는 委員會와 諸規程이 마련되어 있음은 물론이다.

5) 大學의 社會奉仕機能은 일반적으로 저조한 편이며 總·學長의 사회봉사에 대한 關心도 역시 1~9位の 스케일에서 綜合大學은 9位가 으뜸이고(61.5%), 單科大學은 8~9位가 각각 31.6%로서 같은 비율을 보여 주었다.

4. 總·學長의 補助行政管理機能과 職務

1) 總·學長 산하에 기획과 조정에 관한 부서가 있으며 이에 대한 總·學長의 關心은 비교적 높은 편이었다. 즉, 綜合大에서는 1~7順位の 關心도를 보였다(23.6~5.9%, 最高는 1順位), 單科大에서는 1~8順位(29.0~3.2%, 最高는 5順位)의 關心도를 보였다. 大學에 따라서 차이가 심하나 대체로 비교적 높은 關心도를 나타냈음을 알 수 있다.

2) 5개 大學의 標本調査結果에 의하면 組織管理面에서 總·學長의 決裁比率는 42.3~21.7%의 범위로 나타났고, 그 나머지는 處長決裁比率이 78.3~11.5%, 課長決裁比率이 46.2~20% 등이었다. 이와 같은 결재 비율의 차이는 大學의 組織類型의 차이, 조직관리 방식의 차이를 반영한 것이었다.

3) 組織管理에 대한 關心도에 있어 總·學長들은 1~9順위에 걸쳐 다양한 차이를 나타냈으나 綜合大에서는 5順位(30.7%)가 單科大에서는 7順位(30%)가 으뜸이었다. 組織管理面에서 각 大學은 다양한 명칭의 委員會를 설치 운영하고 있었으나 大學에 따라서 그 조직 구성원의 직위는 물론 운영 빈도나 운영 방식에 차이가 심한

편이었다. 상당히 많은 대학, 특히 單科大學에는 專決事項에 관한 明文化된 規程을 갖지 않는 사례가 있었다.

4) 定員管理面에서 綜合大學은 正教授가 32.8%로 가장 높은 비율을 차지했고 專任講師가 17.1%로 가장 낮은 비율을 보여 주었다. 逆피라미드형의 구성을 하고 있는 실정이었다. 定員確保率은 綜合大 59.2%, 單科大 68.4%로 대학의 規模가 클수록 確保率이 낮은 편이었다.

5) 人事業務에 관하여 總·學長의 決裁比率은 36~59%의 범위로서 處(局)長의 專決比率 27~55%보다 높은 편이었다. 人事管理에 대한 總·學長의 關心度는 1~9順位에 걸쳐 다양하였으나 綜合大는 3順位(31.5%)가 가장 높고, 單科大도 3順位(24.9%)가 가장 높았으나 單科大의 경우 대학에 따라 격차가 더 심한 편이었다.

6) 4개 大學에 대한 標本調査의 分析結果에 의하면 財政 및 施設問題에 대한 總·學長의 결재 비율은 23.5~16%였는데 반하여 處(局)長의 경우 70.7~16.7%, 課長의 경우 58.3~40%의 범위로 나타났으며 역시 大學에 따라서 격차가 심한 편이었다. 財務管理에 대한 總·學長의 關心度는 2~8順位에 걸쳐 다양하였으나 전체적으로 5順위가 가장 높았다(25%). 總·學長이 職員과의 만남에서 가장 빈번히 논의되는 문제로서 財務管理問題는 25.5%, 施設關係問題는 29.4%로서 실제로 이 方面의 문제가 중요한 關心事로 처리되고 있음을 보여 주었다.

5. 問題點

이상에서 4개 領域에 걸쳐 總·學長의 職務를 분석하고 大學內部行政의 實態를 밝힌 바를 요약 정리했다. 다음에 이와 같은 分析을 통하여 나타난 主要 問題點을 간단히 간추려 제시한다.

1) 總·學長의 權限과 責任을 委任·配分하는 데 있어서 大學間 격차가 심하나 일반적으로 決裁의 總·學長 集中이 아직도 심한 편이었다. 뿐만 아니라 一部大學은 專決委任規程이 없거나 모호한 편이었으며 總·學長은 對外關係나 外國人을 만나는 데 너무 많은 時間과 精力을 낭비하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 사실은 總·學長 자신의 指導類型에도 문제가 있을지 모르

겠으나 組織管理面에서나 그 代表·統合機能 수행 면에서 문제성을 내포하고 있다고 판단되었다.

2) 大學의 政策形成에 있어서 몇 가지 문제점이 부상되고 있다. 變動管理를 위한 새로운 政策形成보다도 現狀維持를 위한 執行管理에의 比重, 政策形成機構의 配分과 體系化의 미흡, 上位政策形成의 公式化 미흡, 政策談話 편성과 관리의 制度化 미흡, 政策形成過程의 民主化 미흡, 理事會나 政府에 대한 政策發案의 위축 등은 그 주요한 것들이라 할 수 있다. 이는 곧 大學內部的 政策形成過程에 있어서 급변하는 환경에의 適應性, 能動性, 體系性, 民主性, 對外政策의 연계성 등에 문제가 있음을 시사하는 것이라 볼 수 있다.

3) 敎學行政의 管理機能에 있어서도 그것이 總·學長의 第1次的 關心分野로 인식되고 있음에도 불구하고 몇 가지 두드러진 문제점이 부각되고 있다. 企劃과 評價機能의 不振, 그것을 뒷받침하는 情報管理體制의 未確立, 敎授定員管理의 非合理性과 敎授確保率의 低調, 任用基準의 不明確性, 一般職에 대한 總·學長들의 人事權 결여 또는 不實, 大學院行政에 대한 無關心과 大學院敎育의 質的 統制 미흡, 敎育課程 운영에 있어서 選擇權의 실질적 제한과 閉鎖性, 受講生數의 과다 현상과 講義依存 一邊到의 敎授方法 적용, 學生生活研究所의 形式的 운영과 學生指導에 있어서의 限界性 노정, 研究 및 學術行政面에서의 支援不足 등이 곧 그것이다. 이와 같은 문제점들은 一朝一夕에 是正할 수 없는 난제들이기는 하나 특히 一部大學의 경우 그것이 大學의 主機能을 실질적으로 발휘할 수 없게 하는 심각한 요인으로 부상되었음을 우려하지 않을 수 없다.

4) 大學의 補助管理機能面에서는 기획, 조정, 조직 관리, 財務, 施設管理 등 여러 측면에서 역시 大學에 따라 심각한 격차가 있으나 몇 가지 중요한 문제점을 노정하고 있다. 企劃室의 평가 기능이 미흡하고, 대학들이 거의 비슷한 조직을 가짐으로써 獨自性이 미흡한 편이며, 일부 대학에 있어서 敎授의 자질이 미흡하고, 대부분의 大學이 시설 및 財政面에서 過多收容된 학생들

의 欲求를 충족시키기 어려운 실정에 놓여 있다. 한파디로 數의 危機가 돈의 危機를 몰아오고 있음을 간과할 수 없다.

6. 外國의 大學行政과 總·學長의 役割에

대하여

本 研究에서는 美·英·日 등 일부 外國 大學에서의 內部行政과 總·學長의 役割을 참고하였다. 이는 극히 한정된 資料에 의하여 추진되었으며 그 要點만을 간단히 제시하면 다음과 같다.

1) 美國의 경우 大學에는 公·私立을 막론하고 理事會가 구성되어 있다. 그 形態는 구구하나 대학 最高의 政策決定機構이며 특히 總·學長의 選出機能을 가진다. 總·學長은 選任委員會에서 복잡한 절차를 거쳐 選出되고 理事會에 의하여 任命된다. 總·學長은 副總長·學長 등 막료들은 물론 敎授들이 주축이 되는 다양한 組織의 힘을 빌어 大學內部行政을 統合·運營한다. 學生들은 고도의 自治權을 가지며 大學同窓會가 財政支援 등을 비롯하여 상당히 활발한 역할을 하고 있다. 州政府, 聯邦政府, 大學의 基準評價機構 등이 大學外廓에서 저마다의 역할을 하나 大學은 고도의 自律權을 행사한다.

2) 英國에서는 理事會(Court), 審議會(Council), 評議員會(Senate), 副總長(Vice-chancellor) 등이 大學行政에 있어서 실질적으로 중요 역할을 한다. 理事會는 그 構成員이 다양하며 地方有志들은 물론 同窓會代表, 敎授代表 등도 참여하며 그 규모가 크다. 公式的인 大學運營의 議決機關인 셈이다. 그러나 실질적인 大學運營權은 審議會에 위임되어 있으며 약 30명 정도로 구성되어 있고 年 6~10회 정도의 會議을 갖는다. 財政, 人事 등을 實質적으로 결정한다. 評議會는 敎授와 學科長 등으로 구성되며 學事運營에 있어서 중요한 役割을 담당한다. 年 6~10회 정도의 定例會합을 가진다. 總長은 王族 등 名譽職이고 副總長이 實質的인 大學行政의 責任者 役割을 담당하고 있다. 副總長은 審議會에서 임명되거나 評議員會의 同意와 協力을 얻어 대학을 관리한다. 그는 大學內部에서 선출되는 경향이 크며 實質적으로 行政 전반에 걸쳐 중요한 機能을 수행한다. 全國적으로 副總長·學長會議를 갖고

情報을 교환하기도 한다. 教育科學省과 그 산하에 있는 大學補助委員會가 외부에서 大學行政에 중요한 도움을 주고 있다. 특히 後者는 大學財政面에서 經常費의 3/4 이상을 補助해 주고 있다.

3) 日本의 경우 國立大學에는 評議會, 私立大學에는 理事會가 있다. 學長(日本에서는 綜合大學과 單科大學의 구분이 없으며 두루 大學이라 칭한다)과 敎授會 등이 각각 大學內部行政에 있어서 중요한 機能을 수행하며 外廓에서의 文敎省의 역할 또한 크다. 評議會는 國立大學의 最高議決機關으로서 財政, 人事, 學生, 프로그램, 研究所 등에 관한 主要政策을 의결한다. 私立大學의 경우 理事會가 그와 같은 역할을 한다. 學長은 敎授들에 의하여 선출되며 그 任期는 대개 4년이나 보통 1次 重任이 가능하다. 學長은 國立的인 경우 文部省의 監督을 받으나 高度의 自律權이 있다. 私立의 경우 理事會의 構成員이 되며 그 自律性은 더욱 크다. 文部省은 私學에 대하여도 實質的인 助成을 하고 있으며 따로 私立大學審議會를 설치·운영함으로써 私學의 自律性을 提高하고 있다.

II. 結 論

本 研究를 종합하는 단계에서 大學內部行政의 效率化方案을 논의하였다. 먼저 自律性, 妥當性, 開放性, 革新性, 秀越性, 專門性, 責務性, 動機誘發, 人和造成, 一體感涵養 등 一連의 指標 내지 準據를 제시하고 다음과 같은 몇 가지 項目에 效率化의 方案을 제시하였다.

1. 總·學長의 權限과 責任의 配分 適正化

總·學長은 그 代表·統合機能, 政策形成機能, 敎學 및 補助管理機能 등 다양하고 복잡한 機能을 수행해 나가는 데 있어서 權限과 責任을 적정하게 委任 配分함으로써, 大學行政의 總責任者로서 시간과 정력을 보다 중요한 職務遂行에 집중시킬 수 있고 內部行政과 表裏一體의 關係에 있는 理事會나 文敎部에 대한 政策發案의 여유도 가질 수 있다. 현재의 실정은 總·學長에게 너무 權限이 집중되어 있거나 그 配분이 적

정하지 못함으로써 總·學長의 귀중한 時間과 精力的 效率의 活用이 이루어지지 못하고 있는 것으로 평가되었다. 따라서 이의 是正은 곧 大學行政 效率化에의 길로 이어질 것이다.

2. 大學內部 政策形成過程의 民主化, 合理化

總·學長은 현재까지 비교적 靜態的, 受動的, 現狀維持의 管理型에서 탈피하여 動態的, 能動的, 革新的 政策形成에 관심을 돌리고 精力을 기울여야 할 것이다. 外部의 制約이 없는 것은 아니나 自律化를 지향하는 轉換期의 論理로 보거나 大學의 現實面에서 부각되고 있는 必要性으로 미루어 보거나 보다 積極的인 姿勢가 요구된다고 하겠다. 政策形成의 過程에서 노정되고 있는 여러 가지 問題點들, 예컨대 政策議題 編成의 適合性 및 適時性 미흡, 政策形成의 民主的 절차 결여, 上位政策決定의 非公式性 등은 하루속히 是正되어야 하며 보다 體系적이고 合理的인 政策形成이 이루어져야 한다는 것이 本研究의 結論 중 하나이다.

3. 敎科課程 運營 및 敎授方法의 劃期的 改善

大學의 總·學長들이 표명하고 있는 바에 의하면 敎育프로그램의 改善에 가장 깊은 關心度를 나타내고 있으나 현실적으로는 敎科課程 運營이나 敎授方法面에서 수많은 問題點을 안고 있는 실정이다. 大型講義의 범람, 講義一邊倒의 敎授方法, 기타 敎科課程 運營面에서 수많은 隘路를 겪고 있는 것이 사실이다. 이들은 敎授들의 協力을 얻어야 할 점이 많으나 敎學行政의 支援面에서의 쇄신 없이 그 成果를 기대할 수는 없는 일이다. 總·學長이 大學敎育의 秀越性에 대한 확고한 信念을 가져야 하며 學의 基準을 고수하려는 姿勢를 가지고 行政面에서 이를 구현해 나가야 함은 自明한 論理이다.

4. 學生指導의 內實化, 人間化

오늘날 總·學長들은 外部環境의 급격한 변화 속에서 學生指導의 어려움을 겪고 있다. 우수한 學生의 확보, 勉學 氛圍氣의 조성, 學生福祉의 증진, 學生就業의 效率化 등 內部行政만으로는 해결하기 어려운 難題들이 山積되어 있다. 그러

나 人間關係의 개선, 對話의 촉진, 學生福祉의 실질적 增進, 學生生活研究所의 機能 完善化, 學生指導委員의 資質向上 등으로 學生指導에 있어서 內實化를 기하고 보다 人間化를 촉진할 수 있도록 關心을 높이고 노력을 증대하여야 할 必要性은 더욱 가중되고 있다. 學生數가 많고 그 構成이나 個個 構成員의 價値觀 등 여러 측면에서 異質化가 촉진되고 있는 狀況에서 이와 같은 方向으로의 努力을 증대하기는 어려운 일이다. 그러나 그것은 절대적인 課題의 하나가 아닐 수 없다.

5. 研究·學術行政의 改善

研究의 機能은 大學의 本質的 機能의 하나이며 總·學長들 자신도 그 重要性을 어느 정도 인식하고 상당한 關心을 표명하고 있는 것은 사실이다. 그러나 實質적으로 그것이 얼마나 具現되고 있느냐를 살펴보면 길은 요원하다 할 수 있다. 學術活動을 지원할 수 있는 人力, 施設, 財政 등의 支援이 미약하고 敎授의 海外研修, 學會活動 등에 대하여도 應分의 支援이 뒤따르지 못하고 있는 실정이다. 總·學長들은 對外活動의 強化나 豫算配分 등의 측면에서 이 方面에의 關心을 보다 현실적으로 具現할 수 있는 길을 찾아야 할 것이다.

6. 大學院敎育의 刷新·強化

모든 大學에 해당하는 것은 아니나 研究·學術機能의 強化, 高級專門人力의 供給 등과 관련하여 大學院敎育의 強化는 敎學行政의 核心課題로 등장하고 있다. 總·學長의 大學院敎育에 대한 關心이 의외로 저조한 사실은 우리나라 大學의 現實을 반영한 것으로서 大學發展을 위한 하나의 障礙가 아닐 수 없다. 물론 大學에 따라서 차이가 심하겠으나 大學院中心大學의 육성, 大學院間의 協力體制 강화, 大學院敎育과 研究所의 연계성 強化, 大學院의 質的 基準 維持를 위한 努力의 증대, 財政支援의 強化 등은 중요한 政策課題이다.

7. 補助管理行政의 刷新

오늘날 우리나라 大學이 補助管理行政面에서

非效率性을 면치 못하고 있음은 앞에서 밝혀진 바 있다. 自體評價의 未洽, 管理情報體制의 未確立, 教授定員管理의 非合理性和 定員確保의 미흡, 一般職의 專門化 미흡, 施設不足, 財源의 不實 등 일일이 헤아리기 어려운 난관에 봉착하고 있는 실정이다. 一朝一夕에 개선되기 어려운 면이 많고 또 外部行政과의 관련에서 해결되어야 할 問題가 대부분이지만 大學內部行政面에서도 優先順位와 重點을 설정하고 漸進的인 改善策을 모색해 나가야 할 것이다. 우선 財政의 效率化 方案부터 찾아야 할 것이며, 外部行政과 相關하

여 改善할 것은 활발한 政策發案으로 이를 시정해 나가는 데 주저하지 말아야 할 것이다.

本 研究는 總·學長의 役割과 機能이 大學發展을 이룩하는 데 있어서 가장 核心的 要인의 하나임을 再確認하였다. 나아가서 그의 네 가지 基本機能과 相關하여 그의 職務를 분석하고 大學內部行政의 問題點을 考察하였으며 그 效率化의 方向과 課題를 제시하였다. 大學에 따라서 차이가 있겠으나 각 大學의 처지와 立場에서 본 大學發展의 지표로서 一助가 되기를 기대하는 바이다. *

〈投 稿 案 內〉

“大學教育”誌 第21號에 게재할 原稿를 다음과 같이 公募합니다.

1. 內 容—大學教育에 관한 論說, 각종 學術情報, 現場提言, 體驗談 및 新刊紹介 등으로 다음에 해당하는 글
 - ① 論 壇
 - ② 學科別 教育課題
 - ③ 나의 學問과 人生
 - ④ 教育資料
 - ⑤ 新刊紹介
2. 枚 數—200字 原稿紙 35枚, 45枚 또는 54枚(⑤는 13枚 또는 22枚)
3. 期 限—1986年 3月 20日
4. 稿 料—一枚當 2,500원(채택된 原稿에 한함)
5. 提出處—서울 영등포구 여의도동 27-2 韓國大學教育協議會(T. 783—3891, 3067)
6. 附 記
 - ① 國漢文을 混用하되 漢字를 制限하고 필요할 때에는 原語를 併記해 주십시오.
 - ② 論壇原稿에는 반드시 200字 이내의 要約文이나 拔萃文을 첨부하여 주십시오.
 - ③ 제출된 원고는 編輯委員會의 審議를 거쳐 게재합니다.