

# 大學의 自律性과 行政·管理의 專門化

具 丙 林  
(本 協會 專門委員)

大學 自律化의 초기 과정에서 야기될 수 있는 견해의 相衝이나 眞 통은 피할 수 없는 것이기에 안내와 절충이 필요하다. 大學 內외의 요구나 주장들은 그동안 屢속되어 온 大學 自體의 지체와 역량으로 조화롭게 수용·국복해야 할 과제이며, 이는 바로 大學 行政·管理 담당자들의 責무이기도 하다.

## 1. 大學의 機關的 性格

社會에는 多樣한 形態의 機關(organizations)들이 設립·운영되고 있다. 이 많은 기관들은 대상으로 삼는 顧客(client)이나 기관의 目的 및 구성원과 그 업무 行태에 따라 各기 性格을 달리한다.

예를 들면 學校라는 機關을 비롯하여 병원, 교도소, 회사, 은행 및 관공서만 보더라도 各기 다른 目的을 爲해 設립되고 顧客이나 利用者가 다르며, 이에 따라 그 업무 行태나 구성 요원의 분야가 현저히 다른 것은 너무나 분명하다.

그러나 다른 機關들은 그 기관의 目的이나 지향하는 운영 방향에 비교적 단순하고 명백한 데 반하여 大學이란 機關은 目的과 機能 그리고 構成員은 물론 對內외의 으로 관련되는 分野와 專門의 領域이 너무 많으므로 複合性이나 多樣性을 그 本質의 屬性으로 지니고 있는 것이다.

더우기 現代의 大學들이 날로 大型化되고 학생들의 욕구가 다양해지면서 大學에 대한 學內 外의 役割 期待가 증대됨에 따라 이제 大學은 ‘상아탑’이나 ‘진리 탐구’만을 爲한 도장이기보 다는 生存 競爭의 現場이며 마치 開放된 野市場과도 같은 混雜과 騷音이 가득하다.

大學은 우선 그 機能面에서 學生教育만이 아닌 研究나 社會奉仕를 爲한 기능을 지니고 있으며 기관 구성에 있어서 教授集團과 學生集團 및 行政·管理者集團이 있다. 또 大學 運營의 母胎가 되는 理事會가 있는가 하던 同窓會나 地域社會의 大學에 대한 참여나 간여 또는 압력도 무시할 수 없는 입장에 있다.

學生들의 大學教育에 관한 기대는 그들의 진로나 希求에 따라 各기 다를 수 있으며 教授集團만 하더라도 다양한 분야의 專門學者들이 비교적 느슨한 階序的 秩序 안에서 性格이 서로 다른 많은 學問 分野의 教授 要員으로 조직되어

있다.

그 위에 學問의 自由나 教育의 中立性은 大學 教育의 原初의인 特權이며 근간에는 政府나 社會에 대한 大學의 批判機能마저 크게 기대하고 있는 경향임을 감안할 때, 大學처럼 다양한 조직, 복잡한 기능, 서로 다른 專攻과 立場들이 얽혀 있는 가운데 水準 높은 自律的 調整機能 (self-coordination system)이 필요한 기관은 없다.

군대 조직은 지휘 명령으로 統率되고, 관료 조직은 階序의 秩序에 따라 움직이며 또 회사 조직은 利潤 追求에 역점을 두는 질서가 있다. 그러나 대학 조직은 그 機關的 性格이나 理念, 目標 그리고 接近 方法 등의 차이로 하나의 기준이나 척도로 통제될 수 없는 특징을 지니고 있다 하겠다.

여기에 大學은 소위 大學教育의 本質이라고 하는 多樣性과 開放性, 그리고 政治的 中立性이나 自律性에 입각한 大學 나름대로의 독특한 統治形態(governance style)가 마련되어야 하는 所以가 있는 것이다.

그러나 大學이란 組織은 아무리 그 운영 체계를 合理化하고 나름대로 질서를 잡아 간다 해도 군대 조직이나 정부 부서 또는 회사와 같은 迅速性이나 效率性 그리고 統一性을 기대할 수 없는 것이며, 외견상 혼란하고 무질서한 듯 보이면서도 有機的인 均衡과 調和 속에서 그 다양한 목표를 추구해 가는 것을 理想으로 한다.

지난 날 이러한 大學教育의 特性이나 大學 組織의 多元性을 외면한 채 무리한 統制나 壓力으로 一絲不亂한 大學의 敎學秩序를 기대했던 많은 시도들이 무위로 끝난 기억들을 우리는 가지고 있다.

이러한 大學의 기관적 성격을 高等教育 專門家인 Cohen과 March는 ‘組織화된 無政府狀態 (organized anarchy)’ 또는 ‘느슨하게 組合된 機關(loosely coupled organization)’이라고 표현함으로써 다른 기관과 대비한 바 있다.

본래 教育이란 外部的 規制나 지나친 統制로 그 성과를 거둘 수 있는 것은 아니다. 더우기 大學은 學問과 教育의 前당이며, 知性과 叡智의 象徴으로 새로운 학문과 예술을 창출하는 온상

이며 指導的 人材를 배출하는 산실이라고 한다. 이처럼 막중한 使命과 役割을 지닌 大學이 그 運營이나 秩序에 있어서 外部의 規制나 干涉을 너무 받거나 또 그에 依存하여서는 어찌 새로운 學問의 開發과 보다 창의적이고 생산적인 教育 成果를 기대할 수 있을 것인가?

## 2. 大學 自律의 當爲性和 그 限界

大學의 自律性(autonomy of university)이란 각 大學 內部에 있어서의 組織 運營, 教育 및 研究 活動이나 이를 위한 意思決定에 있어서 外部로부터 불필요한 規制나 干渉을 받지 않고 主體的·自意的으로 수행할 수 있게 하는 自己統制的 性格(self-control system)을 말한다. 이는 오랫동안 大學의 한 屬性으로 세계의 모든 大學에 널리 普遍化되어 왔지만 時代와 狀況에 따라서는 外部 社會와의 많은 상충이나 갈등의 요인이 되기도 했다.

우선 中世의 初期大學에서 大學의 自治權을 둘러싸고 都市와 大學間(town and gown)에 끊임없는 분쟁과 알력이 있었듯이 大學의 自治權도 學界가 오랫동안 世俗의 行政權에 抵抗하여 획득한 특권인 것은 분명하다.

그렇다면 왜 大學은 自律적으로 운영되어야 하며, 大學教育은 自律성을 그 본질로 하고 있는 이유가 무엇인가를 살펴 봄으로써 근간 우리나라에서 大學의 自律化가 강조되고 있는 當爲性和 그 背景을 종합하고자 한다.

먼저 大學은 形式的 教育制度에 있어서 最高 學府로서 학문과 예술의 最高殿堂이라 하며 지성과 예지 그리고 창조로 상징된다. 당대의 有爲한 學者들과 더불어 장차 有用한 人材가 될 學生들이 소위 ‘學問共同體’를 형성하고 있다. 이 水準 높은 知識人 集團을 과연 누가 統御할 수 있을 것이며, 본래 專門家 集團이란 中央集權的 統制에 익숙하지 못할 뿐 아니라 오히려 拒否感마저 갖는 특성을 지니고 있는 것이다.

다음으로 각 大學은 그 獨自性이나 個別性 그리고 서로 다른 傳統이나 特性으로 인하여 외부의 單一한 기준이나 척도로 統制하거나 他律하는 것은 당초부터 무리가 되며 그 실효성을 기

대할 수 없다.

나아가 大學의 주된 기능이 敎育과 研究이므로 그 어느 한쪽도 외부의 他律的 干渉나 규제로서는 그 本來的 目的을 수행하는 데 장애가 된다. 學問的 自由나 敎育 中立性의 制限은 창조적 연구나 올바른 敎育 수행을 위축시킬 뿐 아니라 전문가 집단의 의욕이나 열의마저 沮喪시킬 따름이다.

이외에도 大學 自律의 필요성이나 당위성은 열거할 수 없을 정도로 많은 것이지만 지면 관계로 생략한다.

이와 같은 當爲나 必要性에 淵源하는 大學의 自律性을 傳統的 大學에서는 고유한 특권으로 享有하여 왔지만 극도로 복잡, 다양화된 現代大學에서는 利害集團간의 갈등이나 마찰 없이 구현해 가기란 그리 쉬운 일이 아니다.

사실 自由나 自律은 이를 감당할 수 있는 경우에 주어지는 資格과 權利이며 그렇지 못한 경우에는 放縱과 無秩序의 逆機能으로 작용하여 끝내는 새로운 規制와 他律을 자초할 수밖에 없다는 논리는 자명하다.

따라서 각 大學은 大學 構成員들의 參與와 協力 속에 창의적 의지와 衆智를 모아 大學 運營에 반영할 수 있는 조직과 제도를 마련하여야 하며 이를 통한 合理的인 意思決定과 그 執行을 위한 自體的 메카니즘이 확립되어야 한다.

오랫 동안 他律의 굴레에서 벗어나지 못했던 우리나라의 大學社會가 각 分野의 民主化 추세와 함께 이제 大學 本然의 自治體制를 확립하기 위한 갖가지 시도나 노력이 傾注되고 있는 것은 반가운 현실이다.

각 大學의 실정에 알맞은 조직과 제도가 새로 마련되어야 하며 大學을 구성하는 敎授集團, 學生集團 및 行政管理者集團의 참여와 협력이 조화롭게 통합될 수 있는 민주적 제도의 확립이나 그 균형 있는 운용은 오늘 韓國의 大學들이 당면하고 있는 가장 중요한 과제가 아닐 수 없다.

다시 말할 것도 없이 大學의 自律性은 大學敎育의 至高한 전통이며 끊임없이 추구해야 할 이념인 것이다. 그러나 그 價値志向의 理念의 현실적 실현은 시대와 나라에 따라 크게 다르다. 특히 後進社會나 新生國으로 大學社會의 成熟을

이룩하지 못한 지역에서는 自律 力量의 면에서나 國家 發展의 促進을 위한 社會 各 分野의 統一的 體制強化政策으로 實際的 制約이 많았고 요즘에는 先進國에서까지도 大學 財政의 脆弱性 등으로 大學 自治의 限界性 문제가 논의되고 있는 것이 사실이다.

또 다른 한편으로 大學敎育 역시 한 나라의 歷史的 傳統이나 社會文化的 背景을 외면할 수는 없는 것이며, 특히 相互依存的인 現代社會에서 大學의 公共性이나 社會 公器로서의 역할 기대가 갈수록 증대되고 있다.

따라서 先·後進國을 막론하고 現代의 意味의 大學 自律은 無制限의 高도의 자유이기보다 오히려 主體的 自律性에 입각한 외부와의 상호 협력이나 연계를 도모하는 積極的인 自律性으로 변모하고 있기에 전체적 질서나 상호 통제를 위한 최소한의 규제와 제약은 불가피한 것이다.

더우기 大學敎育에 필요한 國家的 次元의 規準의 제시, 지원을 위해 필요한 규제, 그리고 法과 秩序를 지키기 위해 필요한 어느 정도의 제약 등은 自律性 이전의 大學 存立에 관한 認可 條件임을 인식해야 한다.

### 3. 大學 行政·管理의 專門化를 위한 課題

大學의 行政·管理라 함은 “大學이 意圖하는 바 目的을 달성할 수 있게 하기 위하여 그 운영에 관한 계획을 수립하고 調整·執行하며 필요한 人的·物的 資源을 조달·관리하는 과정과 절차”를 말한다.

大學 行政은 公共性이 강조되는 概念으로 國·公立大學에 적용되고 大學 管理는 私立大學에 해당되는 용어로 볼 수 있지만 실제면에서는 혼용되고 있다.

모든 大學이 敎育, 연구, 봉사의 다양한 기능을 수행하기 위해서는 여기에 소요되는 人的 資源이나 예산 및 物的 시설·설비를 확보하고 합리적으로 배치·관리하여야 하며 기관 운영의 합리화를 위한 업무 체계가 확립되어야 한다.

大學의 行政·管理는 總·學長을 頂點으로 하여 행정이나 관리를 담당하는 專任職員과 補職

教授들에 의해 수행된다. 그러나 우리나라의 경우 총·학장의 임기가 짧고 2년마다 바뀌는教授補職制로 보아 역시大學行政·管理의主軸은事務職 중심으로 수행되어 왔다고 할 수 있다.

大學行政·管理의理念은 바람직한教育條件의 확보와 그 운용에 있으며教授集團과學生들의教授—學習活動에 대한 원활한 지원과 더불어公正하고正確한學事行政의수행을 통해機關目的을최대한으로달성할수있게하는데 있다.

大學의機關的 성격이 다른 기관과 비교하여 현저하게 다름과 같이大學의行政·管理의 성격 역시 다른 분야의 행정이나 관리와는 차이가 있으며大學構成員의多樣性이나 그規模擴充으로이제는고도의專門性없이는감당할수없는職責이되어가고 있다.

앞서 언급한 바와 같이大學이學問共同體라는 성격에 따라中央集權的統制나階序的·垂直的支配體制가강요될수없는特殊性이 있지만行政·管理面에서는一般行政기관과도같은組織화된업무체제를갖추어行政管理의能率化나指揮體系를확립할필요성이 있다.

그러나大學의기관적 성격自體가無政府의자율기관이고느슨하게짜여진조직이기에이를統整하고秩序化하는것은지난한과업이아닐수 없다.

여기에大學行政과管理의어려움이있고사무직과교수직간에다소의상충과갈등이있기 마련이다.

한편, 지난 날 家族的 雰圍氣 속에서 이루어 지던大學의行政·管理가大型化·複雜化된現代大學에서는고도로전문화·다양화되고있으며그管理技法도과학화되어가고 있다.

오늘날先進國에비해낙후되고있는우리나라大學의行政·管理를現代化하는것은모든大學이당면하고있는중요과제이며이러한現代化나專門化는바로大學事務職員의專門化를통해성취될수있다 하겠다.

사실우리나라大學들은오랫동안통계와타율의높에서헤어나지못한채自律能力을키워오지못하다가때마침教育의民主化나大學의自律化時代를맞이하러많은變화와改革이

이루어질 밝은 전망을 보이고 있다.

大學에서의意思決定過程을民主化하기 위해大學評議員會를 비롯한教授代議機構(academic senate)가 발족되고 있으며 일반 교수나 학생 대표 기구의 갖가지主張이나大學運營참여요구가 더욱 고조될 것으로 예상된다.

大學自律化時代의大學運營과行政·管理는 종전에 비해 훨씬 복잡하고 어려워지는 것은 당연한 것이다.

이제 참으로大學行政·管理의 담당자들이 일상 업무를 통해合理性과衡平의原理를추구하고利害當事者들의주장과여망을수용·조정하면서수준높은大學行政을퍼나갈수있는專門性을발휘할때가온 것이다.

大學行政의專門化란“大學의行政·管理가특별한訓練과經驗을 쌓은專門家集團에 의해合理的·效率的으로수행되어大學의교육목표가가장높은수준으로달성될수있도록한다”는 개념이다. 따라서大學의行政·管理라는 직책은 아무나 담당할 수 없는熟練性이 필요하며 별도의職前教育이나一定水準 이상의經驗이 필요하다. 또職場에서도大學教育의理念이나本質에 관한 깊은 이해와 예찰이 있어야 하며行政·管理의合理化나效率性 확보를 위해 부단히 연구하고 개선해 나가는 노력이 요구된다.

大學行政·管理의專門化를 위한戰略的課題는 시각에 따라 여러 가지로 類別할 수 있고學內外에서의 다양한 접근 방법을 들 수 있으나, 여기서는 주요한 세 가지 課題만을提示하고자 한다.

먼저이제는大量化된(약 4만 명)專門家集團인高等教育機關의事務要員양성을 위한專門教育機關(學部나大學院 수준)이特定大學內에개설되는것이시급하다.專門職은전문교육을통해양성되는것이바람직하며날로科學化되고있는大學의學事行政이나專門的管理를담당할요원이正規高等教育을통해계획적으로양성공급되어야할입장에 있다.

다음으로現職者들의다양한형태의國內外研修가各大學別로또는全國單位에서더욱적극적으로추진되어야한다.大學別研修는물론大學教育協議會의研修體制확충 및 향상,

그리고 長·短期 國際研修制度가 필수적으로 마련되어야 한다. 韓國 大學教育의 先進化 또는 國際化는 大學 行政의 國際的 眼目이나 競爭을 통해 촉진될 수 있다고 확신한다.

끝으로 각 大學에서의 事務職에 대한 경제적·사회적 처우 향상을 들 수 있다. 大學의 管理, 行政의 實務를 담당하는 大學 行政職은 大學의 機能 수행이나 발전을 추구하는 데 있어서 결코 경시될 수 없는 직책이며 教授 資源의 開發 (faculty development) 못지않게 그 資質이나 業務 能力의 향상은 大學 發展과 직결된다고 본다.

이를 위해서는 大學의 行政·管理 담당자들에 대한 經濟的 報酬를 비롯한 각종 處遇가 소홀히 되어서는 안 되며 矜持와 自負心 그리고 使命感을 갖고 일상 업무에 진력할 수 있는 환경과 여건이 갖추어져야 할 것으로 믿는다.

이러한 견지에서 볼 때, 外國과는 달리 우리나라 大學社會에서 그동안 教授 要員들의 優待 風土와는 달리 行政管理職이 소외되는 경우도 간혹 없지 않았던 실정이 大學 行政의 專門化에 장애 요인이 되어 왔다고 지적되는 경우를 볼 수 있다. 學內에서의 教授陣과 行政管理職간의 상호 존중 풍토가 확립되고, 의사 소통 및 상호 협력을 위한 메카니즘이나 분위기 조성은 대학 발전을 위한 또 하나의 要諦가 되는 것임을 강조하고 싶다.

#### 4. 맺는 말

우리 大學社會가 오랫동안 希求해 왔고 이제 本格的으로 추진되고 있는 大學의 自律化는 새로 주어지는 特權이기보다는 大學의 本質性 回復이며 大學 本然의 모습을 되찾는 것이다.

이 轉換期的 時點에서 우리는 그동안 우리나라 大學들이 많은 規制와 他律을 받지 않을 수 없었던 지난 날의 混亂과 試行錯誤를 謙虛하게 성찰해야 할 필요성이 있다고 본다. 아울러 그동안 劃一的이고 硬直化된 大學教育 政策을 펴 오지 않을 수 없었던 政府의 立場을 충분히 이해하면서 그 根源의 責任은 우리 大學社會 자체에 있었음을 기억해야 한다.

한편 大學 自律化의 초기 과정에서 야기될 수 있는 견해의 상충이나 다소의 진통은 피할 수 없는 것이기에 忍耐와 折衷도 필요하다. 大學 內外에서 提起되고 있는 갖가지 요구나 주장들을 그동안 成熟되어 온 大學 自體의 智慧와 力量으로 조화롭게 수용·극복해야 할 과제이며 이는 바로 大學 行政·管理 담당자들의 책무이기도 하다.

앞으로 고도의 自律性을 향유할 수 있는 大學의 風土에서 行政·管理 담당자들의 專門性이 유감 없이 발휘되어 우리나라 大學教育의 새로운 좌표가 정착될 수 있기를 嚮望하면서 글을 맺는다. \*