

大學 副總長制度의 活性化

宋 美 燮

(慶熙大 敎職科)

한국의 대학은 그 외형적 발전에 걸맞는 기구 편성을 해야 할 때가 온 것 같다. 이제 우리의 대학은 평범한 장식용 부총장 제도의 도입보다는 機能別 副總長 제도를 도입함으로써 업무 분담의 효과는 물론 보다 전문적인 대학 운영 체제로 도약할 수 있는 계기를 만들어야 할 것이다.

1. 머리말

지금까지 대학 운영에 있어서의 부총장직에 대하여 체계적으로 연구한 논문을 접해 보지 못한 필자로서 이 논제를 다룬다는 것은 대단한 무리라고 생각하면서도 이 과제를 받아들인 것은 우선 필자 스스로가 '副總長職'의 변천 상황에 대하여 알고 싶었고, 둘째는 평소에 늘 한국 고등교육 기구가 고등교육이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 적극적인 자세로 환경 개선에 노력해야 한다는 신념을 가지고 있었는데 이 기회에 과연 얼마나 노력해 왔는가를 '부총장직'이라는 한 부분을 조명해 봄으로써 실증적인 결과를 얻고자 함에서였다.

한 조직체의 구조는 그 조직체가 추구하는 목적과 그 목적을 달성할 수 있도록 뒷받침해 주는 자원과 시설의 규모, 그리고 그 조직을 형성하는 구성원들의 量과 質 등에 따라서 다양한 양

상으로 형성된다고 본다. 즉 한 조직체는 주어진 상황에서 그 조직체의 목적을 달성하는 데 가장 적합한 조직 구조를 형성함으로써 전체 조직체의 성과를 최대한 이룩하려고 한다.

대학(교)의 조직 구조 역시 이와 같은 원리에 의하여 대학의 목적, 특성, 그리고 규모에 따라서 다양하게 형성되어야 할 것이다. 이러한 생각을 가지고 필자가 접할 수 있는 제한된 자료에 의거하여 한국 대학(교)에서의 부총장 제도와 미국 대학(교)에서의 부총장 제도에 대하여 논해 보고자 한다.

2. 韓國 大學(校)에서의 副總長制度

지난 40여 년간 한국의 고등교육 기관의 변천을 살펴 보면 1945년 19개의 대학이 7,819명의 학생과 1,490명의 교수로 시작되어 한 대학교의 평균 학생 수가 412명, 평균 교수 수가 78

명이었다.

그러나 40여 년이 지난 현재 1987년도의 문교 통계 연보에 의하면 교육대학을 제외한 일반 4년제의 103개 대학의 총 재학생 수는 989,503명이고 교원 수는 28,642명, 그리고 사무 직원은 22,187명이다. 그러므로 이들 4년제 대학(교)의 학교당 평균 학생 수는 9,607명, 교원 수는 278명, 그리고 사무 직원은 215명인 것이 1987년의 현황이다.

이러한 상황에서 대학의 행정 기구는 어떠한가?

1984년 한국대학교육협의회에서 조사한 연구보고서에 의하면 종합대학교에서는 총장을 행정수반으로 하여 그 밑에 행정 본부 조직이 대개 교무 및 학사 업무를 담당하는 교무처, 학생에 관한 업무를 담당하는 학생처, 그리고 시설 및 재정 등 기타 업무를 담당하는 사무처로 구성되어 있고, 대학원이나 단과대학 안에서도 교무과, 학생과 또는 교학과 등으로 되어 있는 것이 일반적인 조직 구조이다.

독립된 단과대학의 행정 조직은 규모의 차이는 있으나 조직의 기본 요소는 종합대학교와 비슷하다.

그러면 총·학장을 보좌하는 부총장 제도는 어떠한 상황인가?

1984년 26개의 종합대학을 조사한 결과 부총장이 총장 유고시 그 직무를 대행하는 경우가 12개(46%) 대학(교)이고 교무처장이 그 다음으로 10개(38%) 대학(교)이었다. 그 다음이 대학원장(8%), 기획관리실장(4%) 그리고 남독하기 어려운 교무과장(4%) 순위였다.

단과대학의 경우는 학장 유고시 직무 대행하는 경우는 거의 교무처(과)장(85%)이고 부학장인 경우는 겨우 7%밖에 되지 않았다.

1988년 10월 현재 39개의 종합대학교의 요람을 조사한 결과 24개 대학(교)이 부총장 제도를 채택하고 있음이 밝혀졌다. 그것도 서울 지역 소재 대학(교)이 지방 캠퍼스를 가지고 있는 종합대학교의 경우는 거의 부총장 제도를 채택하고 있기 때문에 대학 캠퍼스 하나만 가지고 있는 종합대학교에서 부총장 제도를 갖고 있는 대학(교)은 50%에도 미치지 못한다고 볼 수 있다.

특히 학생 수가 15,000명 이상 되는 6개의 종합대학교에서는 둘 내지 세 가지의 부총장 직제를 설치하여 대학을 운영하고 있었다.

부총장 제도 중 제일 많은 것이 학사 담당 부총장 혹은 교학 부총장이고 그 다음이 의무 담당 부총장, 행정 담당 부총장, 그리고 사무 담당 부총장 등이 있었다. 의무 담당 부총장의 경우 의료원장을 겸하는 경우도 있고 사무 담당 부총장의 경우는 도서관, 박물관, 총무처, 제무처, 국제협력부, 건설본부, 홍보부, 건설 센터, 보건 관리소, 사회복지관, 부속농장 등을 관장하는 예도 있었다. 여기서 필자는 세 가지 문제점을 생각하게 되었다.

첫째는 부총장에 대한 일반적인 규정이 “부총장은 총장을 보좌하며 총장이 사고가 있을 때에는 총장의 직무를 대행한다”라고만 대부분 명시되어 있고 학사 담당 부총장 혹은 교학 부총장이 총장 유고시 총장 직무를 대신하고 있는 실정이다. 그러니까 부총장이 한 사람만 있는 경우는 총장의 일을 덜어 주는 역할보다는 자칫 잘못하면 서류 결재 받는 수지만 늘리는 결과를 초래할 수 있다고 본다. 이런 상황을 피하기 위하여는 부총장 전결 사항들이 명백히 명시되어 업무 분담의 효과를 극대화해야 되리라 본다.

둘째는 학생 업무 담당 부총장직이 있는 대학교가 필자가 접한 자료에서는 하나도 없었다는 점이다. 조직체가 커가면 커갈수록 인간 관계가 딱딱해지고 중앙집권적이고 또 관료적으로 되어 가기가 쉽다는 것은 누구나 아는 사실이다. 학생 수가 5,000명이 넘는 대학교가 50여 개교나 되고 그중 15,000명 이상이 되는 대학교도 근 20개교나 되는데도 학생 업무 담당 부총장 제도를 실시하는 대학(교)이 전혀 없다는 것은 학생 업무에 대한 비중을 그만큼 소홀히 하고 있다고 볼 수 있다. 학생 소요의 원인은 여러 가지가 있지만 이런 제도적 취약점도 그중의 한 가지임에는 틀림없다고 본다.

셋째는 대학의 재정 문제에 대한 자세가 너무 소극적이라는 것이다. 학생들의 등록금에만 의존하는 현 실정을 탈피할 수 있는 적극적인 기금 조성 활동을 전개할 수 있도록 기구 개편을 하는데 부총장 제도를 활용할 수 있지 않을까 생

각한다. 학생 소요의 원인 가운데는 “내 돈으로 대학이 운영되는데 내가 원하는 대로 해달라”는 식으로 생각하는 경우가 많기 때문이다.

3. 美國 大學(校)에서의 副總長制度

초창기에 미국의 대학(교)을 운영하는 데 관련된 사람의 수자는 기껏해야 둘 또는 셋 정도였다. 사립대학(교)의 경우는 설립자, 총장, 이사회가 대학 운영을 맡았고 주립대학(교)의 경우는 세 의회와 총장이 대학 운영에 적극 참여했으며 이사회는 아주 약한 위치에서 형식적인 참여 상태를 지탱해 왔다.

그러나 미국 대학이 생긴 이후 약 350 년이 지난 지금은 대학(교)의 성장과 규모에 따라 대학(교)을 운영하는 데 관여하는 집단의 수도 많이 증가하였을 뿐만 아니라 이에 따른 대학 행정 기구 역시 상당한 변화를 초래했다.

단편적인 예를 들면 대학 행정 전부를 대학 총장 혼자서 담당했던 초창기 시대와는 달리 학생과 교수의 수가 대폭 증가되고 그들의 활동이 다양해짐에 따라 한 사람이 수행하던 총장직을 여러 사람의 부총장(학사 담당, 행정 담당, 재정 담당, 섭외 담당, 연구 자료 담당 등)과 각 단과대학장, 대학원장, 기관장 등이 총장의 업무를 분담하여 수행하는 여러 가지 행정직이 생겼다.

여기서 최근 350 여 년의 역사를 지닌 미국 고등교육 기구 안에서의 부총장 제도는 어떤 양상으로 변천되었는가를 알아 보기 위하여 *The Chronicle of Higher Education*의 구인란을 1988년 3월부터 6월까지 4개월에 걸쳐서 조사해 본 결과 부총장의 명칭도 대단히 다양하고 (40 여 종) 그들의 책임 역시 대학의 역사와 규모 및 특성에 따라 많은 차이가 있음을 나타내고 있었다.

부총장을 구하는 이들 자료를 크게 나누어 학사 담당 부총장, 재무 담당 부총장, 학생 업무 담당 부총장, 대학 발전 담당 부총장, 기타로 묶어서 분석해 보았다.

1) 학사 담당 부총장

학사 담당 부총장은 ‘Vice President for A-

〈표 1〉 구인란에 나타난 빈도 수

Vice President for Academic Affairs	9
Provost and Chief Academic Officer	1
Provost and Vice President for Academic Affairs	2
Vice President of Instructional Affairs	1
Vice President for Instructional Service	1
Vice President for Instruction	1

cademic Affairs’라는 명칭이 제일 많이 사용되었으며 기타의 명칭은 위의 〈표 1〉과 같다.

Alabama 주에 있는 Auburn 대학교의 경우 19,500 명의 학생과 12 개의 단과대학, 그리고 70 개의 학과를 가지고 교수, 연구, 그리고 사회 봉사 프로그램에 역점을 두는 오랜 역사를 자랑하는 박사학위를 수여하는 대학교로서 학사 담당 부총장의 책임을 다음과 같이 광고하였다.

“학사 담당 부총장은 대학교에서 학사에 관한 최고 책임자다. 그는 대학교의 학부 및 대학원의 교수 프로그램의 방향과 모든 학사 영역에서의 예산 및 인사 행정에 책임을 지고, 높은 학문 수준의 유지, 그리고 대학교의 좋은 교육 프로그램 개발을 위하여 강력하고도 창의적인 지도력을 발휘하여야 한다. 그 위에 그는 각 단과대학장, 대학원장, 도서관장, 대학평의회와 긴밀한 관계를 갖고 일하여야 하며 총장에게 모든 일을 직접 보고한다.”

자격은 반드시 박사학위 소지자로서 교수 및 대학에서의 행정 경험을 요구하였다. 이와 같은 Auburn 대학교의 학사 담당 부총장에 대한 직무는 대부분 다른 대학들의 광고와 비슷하였다.

다만 ‘Vice President of Instructional Affairs’, ‘Vice President for Instructional Service’ 또는 ‘Vice President for Instruction’과 같은 명칭은 주로 2년제 대학에서 사용되었으며 학사 담당 부총장으로부터 기대하는 것도 주로 학생 위주의 교육에 관심을 갖고 지역 사회와 학생들의 교육적인 요구에 대응할 수 있는 참여적인 경영 스타일과 기술이었다.

2) 재무 담당 부총장

재무 담당 부총장 역시 다양한 명칭으로 불리

〈표 2〉 구인란에 나타난 빈도 수

Vice Chancellor for Finance and Administration	6
Vice President for Business and Finance	2
Vice President for Financial Services and Bursar	1
Vice President for Finance and Physical Planning	1
Vice President for Fiscal Affairs	1
Vice President for Business Services	1
Vice President for Operations	1
Vice Chancellor-Facilities	1
Vice President, General Counsel	1

고 있으나 ‘Vice Chancellor for Finance and Administration’ 이 가장 많이 사용되었고 기타의 명칭은 위의 〈표 2〉와 같다.

Fayetteville 에 있는 University of Arkansas 의 경우를 보면, 오랜 전통을 가지고 12,570 명의 학생과 박사학위 과정이 있는 종합대학으로서 재무 담당 부총장의 직무를 다음과 같이 밝혔다.

“재무 담당 부총장은 대학교의 모든 재정 분야에 대하여 책임을 지고 총장에게 직접 보고한다. 이들 재정 분야는 경리, 예산 편성, 물품 구입, 현금 처리, 크레딧 통제, 이익을 위한 투자, 인사 관계, 월급 처리, 건물 유지, 공공 안전 보안 유지, 서점 운영 등이다. 그는 또한 대학 제정의 최고 책임자로서 캠퍼스 안의 행정가들, 총장, 이사회, 그리고 주 정부 관리들에게 대학 재정 상황에 대한 정보를 제공한다.”

다른 대학교에서도 재무 담당 부총장의 명칭은 약간씩 다르나 그 임무는 별 차이가 없었다.

재무 담당 부총장의 자격 요구는 학사 담당 부총장과는 달리 박사학위를 요구하는 대학은 하나도 없었고 대부분 학사학위 이상으로서 C.P.A.를 가졌거나 재무 경영에 실무 경험이 많은 사람을 선호하고 있었다.

그러나 University of Southern California의 ‘Vice President, General Counsel’의 경우는 특이했다. ‘Vice President, General Counsel’은 General Counsel 사무실에서 일하는 6명의 변

호사와 함께 연간 5억 6천 분의 예산과 13,000명의 교직원, 30,000명의 학생들로 운영되는 이 대학의 법률에 관계되는 모든 문제에 대하여(예를 들면 노조 문제, 계약 문제, 특허권 문제, 기부금 투자 문제, 건축 허가 문제, 연방 및 주 정부의 법규 문제 등) 이사회와 대학 행정가들에게 조언을 주는 역할을 맡고 있다. 따라서 그의 자격도 변호사이여야 했다.

3) 학생 업무 담당 부총장

학생 업무 담당 부총장의 경우도 대학의 특성에 따라 그 명칭이 다르나 ‘Vice President for Student Affairs’ 또는 ‘Vice President for Student Services’를 대부분 사용하고 있는 것으로 나타났다. 기타의 명칭으로 사용되는 것은 아래 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 구인란에 나타난 빈도 수

Vice President for Student Affairs	5
Vice President for Student Services	4
Vice President for Enrollment Planning and Student Life	2
Vice President for Enrollment and Student Affairs	1
Vice President Student and Special Service	1
Vice President for Student Life	1
Vice President, Student Development	2
Vice President for Campus Service	1
Vice President for Minority Affairs	1

University of the District of Columbia는 12,000여 명의 학생을 관장하는 학생 업무 담당 부총장에게 연봉 US \$ 59,455~73,455를 지불하겠다고 광고하였다. 학생 업무 담당 부총장 산하에는 Office of Counseling, Career Planning and Placement, Financial Aid, Veterans Affairs, International and Multicultural Programs, Educational Field Services, Testing and Assessment, Intercollegiate Athletics, The Center for Student Program Development, The Health Services Unit 등이 있다.

Washburn University of Topeka는 6,500명의 학생을 가지고 개방 입학 정책(open admission policy)을 수행하는 Topeka 시립대학으로

서 학생 업무 담당 부총장의 업무 영역은 Admissions and recruitment, Registrar and facilities coordination, Student financial aid, Student life(Minority students, foreign students, student organizations, student government, student publications, fraternities and sororities), Student services(handicapped students, student placement, housing including dormitories and off-campus, and veterans/affairs), Student counseling and testing, Student health services 이며 21 명의 전문가와 21 명의 사무 직원들이 이와 같은 학생 업무를 담당하고 있다.

University of Washington 의 경우는 17,000 명의 학생을 가진 역사 깊은 연구 위주의 대학이지만 이 대학교 안에 1968 년에 설립한 Office of the Minority Affairs 에서는 2,700 명의 소수 민족의 학부 학생을 관장하고 있다. 이 사무실의 연간 예산액은 US \$ 3,350,000 이고 83 명의 사무 직원이 일하고 있는데 이 사무실의 책임자를 '소수 민족 학생 담당 부총장(Vice President for Minority Affairs)' 으로 부르고 있다.

학생 업무 담당 부총장의 경우는 학사 담당 부총장의 경우와 같이 모두 박사학위 소지자를 찾고 있는 것이 특징이었다.

4) 대학 발전 담당 부총장

대학의 발전을 촉진시키기 위한 것을 주된 목적으로 한 부총장 제도인 'Vice President for Development' 에 대한 광고는 주로 역사가 오래된 작은 규모의 사립대학에서 많이 났다. 이에 대한 부총장의 칭호도 <표 4>와 같이 다양하다.

일반적으로 'Vice President for Development' 는 대학 발전을 위한 모든 유형의 기금을 모으기 위하여 대외적으로 재력 있는 기업가들이나 동창생들을 만나 기부금을 회사 받는 일 또는 대학을 홍보하는 일 등을 맡는다. 요구되는 자격 기준으로서 학력보다는 경력을 더 선호하는 경향이었고 석사학위 정도면 학력은 문제 삼는 것 같지 않았다. 그런데 University of South Carolina 에서 구하고 있는 'System Vice President for Computer Services' 는 요즈음과 같

<표 4> 구인란에 나타난 빈도 수

Vice President for Development	8
Vice President—University Relations	4
Vice President for Development and External Relations	1
Vice President for Development and College Relations	1
Vice [Chancellor for Development and University Relations	1
Vice President for Development and Alumni Affairs	2
Vice President for Advancement	3
Vice Chancellor for University Advancement	1
Vice President for Institutional Advancement	3
System Vice President for Computer Services	1
Vice Provost for Computing and Communications	1

이 대학교들이 자꾸만 대형화해 가려고 하는 이때에 아주 적절한 부총장 제도로 등장하지 않았나 생각된다. 물론 University of South Carolina 가 역사도 오래됐고 학생 수도 37,000 명이 나 되며 박사학위도 수여하는 9 개의 캠퍼스를 가진 큰 대학이기 때문에 필연적으로 요구되는 현상일 것이다. 이 부총장의 책임은 9 개의 캠퍼스와 75 개 이상의 정부 기관에게 기술적 자원을 제공하고 200 여 명이 1,000 여 개의 컴퓨터 터미널과 10,000 여 개의 voice network station 을 관장하는 Computer Service Division 의 최고 책임자다. 이 분야의 부총장으로부터 요구되는 자격은 학력보다는 경력을 훨씬 선호하고 있다.

5) 기 타

그 이외의 부총장 제도로 Vice President for Administration, Vice President for Research and Economic Development, Vice President for Education, Vice President for Health Affairs and Dean of the College of Medicine 등이 있었는데 모두 특수한 배경을 가진 대학들이었다.

예를 들면 'Vice President for Research and Economic Development' 를 구하고 있는 New Mexico State University 는 17,200 명의 학생 (미국의 50 주와 71 개국으로부터 온 학생들)과 4,200 명의 교직원들로 구성되어 있으며 42 개의 석사학위 과정과 17 개의 박사학위 과정, 그리고 미국에서 14 위의 DOD 계약을 맺고 있는 방대한 연구 프로젝트를 가지고 있고, 연간 6,000 만 달러의 예산을 R&D 에 소요하기 때문에 연구 분야에 강력한 리더십을 요구하고 있는 상황이다.

4. 맺는 말

대학의 행정 기구는 그 대학의 목적, 특성 그리고 규모에 따라서 다양하게 설치되어야 하는데 대부분의 대학들이 비슷한 조직포를 가지고 운영하고 있다.

학생과 교수의 양적 증가는 필연적으로 행정 기구의 확대를 초래하게 하고, 효율적인 운영을 위해서는 실무 담당을 중심으로 기구가 개편되어야 함에도 불구하고 대학의 조직은 전혀 이를 고려하지 않고 대학 규모가 확대되어도 기구의 변화없이 운영되고 있어 행정 요원의 업무 부담을 가중시키고 있을 뿐만 아니라 비효율적으로 업무를 수행할 수밖에 없는 실정이다.

조직체의 효율성과 성과를 높이기 위하여는 경영 전략에 가장 합당한 조직 구조의 설계는

물론 조직 구성원들 각자의 역할 행동이 전체 조직의 과업 구조와 잘 통합될 수 있는 조직 설계가 가장 바람직하다고 볼 수 있다.

그러므로 조직 개발은 조직 구성원과 각 부서 등 조직체 내부의 하위 부서들의 기능과 권한 관계 그리고 관리 관계를 분석하여 조직 구조의 개선을 기도하게 되므로 일상 업무에 바쁜 중간경영자 층에서는 변화와 개선에 정신을 기울일 시간적 여유가 충분하지 않은 것이 사실이다. 그 위에 조직 변화와 구성원의 행동 개선은 한번에 이루어지지 않고 장기간에 걸쳐서 단계적으로 이루어짐으로써 체계적인 계획이 요구된다. 그러므로 조직 변화와 개선이 아무리 합리적이라 할 지라도 조직 구성원들의 변화에 대한 저항과 비협조적인 태도는 자연히 발생할 것이다. 여기에 최고 경영층의 강력한 지원과 적극적인 전략적 계획이 조직 개발의 성패를 지배하는 요인이 될 것이다.

한국의 고등교육 기관이 대규모 대학(교)으로 성장·발전하는 과정에서 대학(교)의 기구 조직 역시 새로운 진단과 수술을 가하여 외형적인 발전에 걸맞는 기구 편성을 해야 할 때가 왔다고 본다. 여기에 평범한 장식용 부총장 제도의 도입보다는 機能別 副總長 제도를 도입함으로써 업무 분담의 효과는 물론 보다 전문적인 대학 운영 체제로 도약할 수 있는 계기를 만들어야 할 것이다. ※