

大學行政職의 專門性 개발

金 信 福

(서울대 行政大學院)

1. 머리말

대학행정직원은 교수·학생과 더불어 대학을 구성하는 핵심적인 집단이다. 행정직은 교육·연구활동 자체에 종사하지는 않지만, 그것을 支援하는 중요한 역할을 담당하기 때문에 그들의 資質과 職務遂行能力은 대학교육이 所期의 성과를 실현하는 데 지대한 영향을 미친다.

특히 대학행정은 最高의 知性을 자랑하는 교수와 학생들의 전문적 교육·연구활동을 뒷받침할 뿐만 아니라 企劃하고 管理해야 하는 업무이므로 높은 專門性을 필요로 한다. 그럼에도 불구하고 대학행정직원들에 대해서는 그들의 전문성을 개발하기 위한 體系的·制度的 노력의 부족함을 부인할 수 없다. 따라서 여기서는 大學行政職의 역할에 비추어 人事管理面에서 그들의 전문성을 확보하는 데 어떤 阻害要因이 있으며, 그 개선방안과 전문성 개발을 위한 재교육 강화방안은 무엇인지를 살펴보고자 한다.

2. 大學行政職員의 範圍와 役割

대학행정은 대학이라는 조직의 목표를 달성하기 위하여 人的·物的 資源을 효율적으로 운영 하는 모든 활동이 포함되는 매우 포괄적인 개념

이다. 따라서 대학행정직의 범위도 廣意로 보면 대학총(학)장으로부터 말단 경비원이나 사환에 이르기까지 모든 근무자들을 포괄하게 되며, 教授補職者들도 당연히 포함된다. 그러나 일반적으로 大學行政職員이라고 할 때에는 교수 신분을 가진 사람들은 제외하고 일반사무 및 기술분야의 행정관리업무를 담당하는 직원들만을 의미하는 것이 常例이다. 따라서 대학행정직원이란 “대학에 근무하는 자 중에서 교수가 아닌 자로서 教育行爲 이외의 학교 관리·운영을 담당하는 자”로 규정할 수 있다.

그러나 대학행정직원의 구체적인 범위와 對象 職種에 관해서는 개념과 용어가 통일되지 않아 혼란을 가져오는 경우가 많다. 일반적으로 대학(교)의 행정직원 속에는 事務職, 技術 및 技能職, 司書職, 雇傭職(勞務職), 秘書職이 포함되지만 좁은 의미의 행정직은 사무직을 의미하는 경우도 있기 때문이다. 1991년 현재 대학의 職員數는 28,000명을 상회하고 있다. 그 중에 일반직이 57.1%, 기능직이 41.5%, 기타로 구성되어 있다.

대학의 행정직원 확보에 관해서는 학교 규모에 따라 策定基準이 教育法施行令에 규정되어 있다. 그러나 직원의 개념 및 대상범위가 불분명할 뿐 아니라 확보해야 할 상한선과 하한선도

모호하게 되어 있다. 즉, “둘 수 있다”는 식의 任意規程으로 표현되고 있어 實効性 있는 확보 근거를 제시해 주지 못하고 있는 것이다.

현행 대학(교) 직원 확보기준은 1970년에 제정된 이래 한 번도 修正·補完된 적이 없다. 그동안 대학행정의 기능은 크게 달라져 왔으며 대학운영상의 與件도 현저하게 변화하였다. 그럼에도 불구하고 학생수만을 기준으로 행정직원의 定員을 책정하여 전혀 수정없이 적용해오고 있는 것은 문제라 아니할 수 없다.

대학행정직원의 역할은 본질적으로 간접적인 지원활동이다. 즉, 교육·연구·사회봉사로 요약되는 대학의 基本的 기능을 지원함으로써 대학교육의 목표를 달성하는 데 기여하는 활동인 것이다. 실제로 대학의 교직원 중에서 교수들은 직접 학생들을 가르치고 연구하는 직접적인 교육활동을 하는 데 비해 행정직원들은 대체로 교수들의 활동을 보조 내지 지원하는 활동을 담당하고 있다.

대학행정직의 업무내용은 근무하는 부서에 따라 상당한 차이가 있다. 우선 敎務處의 경우는 제반 사무관리와 교육과정의 운영, 입학시험 관리, 졸업 및 학위논문 관리, 교원 인사관리 및 연구활동 지원, 수업 관리, 學籍 관리 등의 업무를 담당하고 있다. 다음으로 學生處에서는 학생 활동지도, 兵事, 학생체육활동 및 시설물 관리, 학생의 보건 및 후생업무, 학생취업지도 및 알선, 학생장학금 및 학비감면, 기숙사 운영 등에 관한 사무를 담당한다.

한편, 總務處 또는 事務處에서는 직원들의 인사, 동원, 교육훈련, 교직원의 후생·복지, 보안업무, 시설 건축 및 관리, 예산·회계 및 경리, 자재 및 물품관리 등을 담당한다. 또 企劃室에서는 대학발전계획의 수립·운영, 각종 제도 및 법규 개편, 예산의 편성 및 조정, 결산 및 심사분석, 교내의 홍보활동, 국제학술교류 등의 업무를 수행한다.

각 단과대학이나 대학원에서 근무하는 행정직원들도 大學本部の 組織編制와 유사한 업무분장 속에서 교무·학생·사무 등의 사무를 담당하는데 下位單位로 갈수록 담당업무는 복합적으로 통합될 수밖에 없다.

이밖에 대학본부의 직할기관 또는 지원기관으로서 도서관, 박물관, 전산원, 각종 연구소 등에 근무하는 직원들은 한층 전문화된 업무분야에서 교육·연구 활동을 지원한다.

이상에서 간략하게 살펴본 바와 같이 대학행정직원들이 담당하는 업무는 매우 광범하고 다양하며 대학이 본래의 기능을 제대로 수행하는데 必須不可缺한 활동들이다. 이처럼 다양한 업무들은 그 성격과 專門性에 따라 일반사무(행정)직이 수행하기 어려운 업무들은 技術職, 技能職, 司書職, 電算職 등을 별도로 채용하여 담당케 하고 있다. 또 직접 교육을 담당하지는 않지만 廣意의 교원직에 속하는 研究職을 두어 장학행정이나 연구관리업무를 수행케 하기도 한다.

3. 大學行政職의 專門性과 人事管理

흔히 인사관리의 3대 기능으로 充員 및 配置, 能力發展, 士氣管理를 든다. 즉, 필요로 하는 量과 質의 인력을 채용하여 適材適所에 배치하고 계속적으로 능력을 개발하며 높은 사기 속에서 직무수행에 최선을 다하도록 하는 것이 인사관리의 기능인 것이다. 이 중에서 대학행정직의 전문성 신장과 직결되는 기능은 능력발전이지만, 채용과 배치에 있어서도 전문성을 확보하는 데 역점을 두지 않으면 안 된다.

대학행정직의 인사관리는 국·공립대학과 사립대학 사이에 목적 및 기본철학은 같지만 현실적으로는 차이가 있을 수밖에 없다. 국·공립대학의 경우는 직원들이 공무원 신분이므로 公務員任用令의 구체적인 규정에 의거해서 인사관리가 공개적·직관적으로 이루어지지만, 사립대학의 경우에는 自體基準과 절차에 따라 독자적으로 인사관리를 하고 있기 때문이다.

1) 新規採用과 配置

공무원 임용에 있어서는 모든 사람에게 均等한 機會를 보장한다는 차원에서 학력이나 전공 등에 전혀 제한을 둘 수 없도록 하고 있다. 雇傭職의 경우는 특별채용을 하지만, 일반행정직이나 기술직의 경우는 公開競爭에 의한 채용을 하므로 실력에 따라서 우수한 지원자들만이 채용

되기 때문에 實績主義(merit system) 원칙에 부합되고 公正性을 보장할 수가 있다. 그러나 대학에서 행정을 담당하는 사람들이 대학을 다녀본 경험조차 없다면 업무수행상 신뢰가 안 가는 느낌을 갖게 되는 것은 자연스러운 감정이라 하겠다. 물론 단순반복적인 사무처리나 기기사용 관리를 주업무로 하는 조직의 경우는 고등학교 졸업 이하의 학력자라도 아무런 지장이 없겠지만, 대학행정에서 기획업무를 다루거나 주요 정책결정 직위에 있는 사람들의 경우는 최소한 대학에 다녀본 경험이 있는 것이 바람직하다고 본다.

국·공립대학의 행정직들은 공무원임용법규에 따라 公開採用을 하기 때문에 지원자 중에서 가장 우수한 사람을 뽑아 쓴다는 원칙은 준수되고 있다고 하겠다. 그러나 일부 私立大學 중에는 技術職을 제외하고는 직원들에 대한 구체적인 任用基準이 설정되어 있지 않아서 情實任用的 소지를 안고 있을 뿐 아니라 가장 적합하고 우수한 사람을 채용한다고 보기도 어렵다.

특히 몇몇 사립대학 중에는 자기학교 졸업생 중에 학생간부 출신 등을 特採하는 사례도 있다고 한다. 물론 그 나름대로 이유와 장점도 있겠지만, 가장 적합하고 전문성이 높은 후보자를 뽑아 쓴다는 관점에서 보면 문제점이 있음을 부인할 수 없다.

우리나라의 公職分類制度는 관련 法規上으로는 職位分類制(position classification system)의 요소들을 많이 채택하고 있으나, 실제 운영에 있어서는 階級制(rank system) 성격이 강하다. 職列과 職類를 나누어 그에 따라 시험과목을 달리하여 선발하고 있으며, 職列을 달리해서 임용할 때에는 원칙적으로 轉職試驗을 치르도록 되어 있다. 이는 직위분류제의 특성을 반영한 것으로 채용단계에서 담당해야 할 직무에 따라 필요로 하는 자질을 평가할 수 있다는 점에서 행정의 專門化 추세에 부합하는 임용제도라고 보아야 할 것이다.

그러나 실제 운영에 있어서는 行政職列의 범위가 너무 넓고 그에 속하는 職位의 수가 너무 많기 때문에 직렬의 구분이 큰 의미를 갖지 못한다. 즉, 각 부처의 업무가 매우 상이함에도

불구하고 5급 행정직의 경우 일괄 선발하여 성적과 지망에 따라 部處에 배정하고 있으며, 轉補可能範圍가 넓다는 점에서 계급제적 요소가 강하다는 것이다.

다행히 '80년대 초부터 教育行政職類가 신설되어 教育部 및 그 산하기관에 근무할 초급간부들을 별도로 뽑고 있으며 6급 이하의 경우는 교육부 및 시·도 교육청에서 독자적으로 채용하기 때문에 教育行政職으로서 갖추어야 할 일반적 資質은 선발기준 속에 반영할 수 있다. 그러나 대학행정을 담당할 사람과 초·중등교육 행정을 담당할 사람을 함께 선발하기 때문에 大學行政職으로서의 專門性을 평가하여 채용단계에서부터 반영하는 것은 불가능한 실정이다.

따라서 大學行政職을 별도의 職類로 독립시켜 그 특수성을 반영한 任用基準을 별도로 적용하는 것이 바람직하다. 그 속에는 앞에서 언급한 대졸 이상의 학력제한 조항도 포함될 수 있을 것이다. 특히 教育自治制가 실시되어 각 시·도의 地方職 행정공무원들은 교육감에게 임용권이 부여되고 있는 만큼 大學行政職을 分離하는 것은 현실적으로도 타당성을 갖는다고 하겠다.

國·公立大學의 경우도 최근에 논의되고 있듯이 特殊法人化가 실현된다면, 교직원외의 인사관리는 대학(교) 단위로 獨自性을 부여받게 될 것이다. 그 경우에는 자체적으로 인사관리기준을 설정하여 운영할 수 있기 때문에 私立大學과 유사한 형태를 띠게 된다.

사립대학의 경우도 유능한 행정직원들을 모집·채용하기 위해서는 공개경쟁시험을 원칙으로 하고 적극적인 모집활동을 강화해야 하며, 객관적인 採用基準 및 절차를 개발하여 명시해야 할 것이다. 여기서 적극적 모집(positive recruitment)의 방안 속에는 홍보활동의 강화 등 여러 가지 직접적인 방법들이 있겠지만, 근본적 대책으로는 보수 및 처우 개선 등 誘因體制(incentive system)를 강화하는 일이다. 적극적인 모집은 사립대학뿐 아니라 교육행정공무원 채용에 있어서도 마찬가지로 전개해야 할 활동이다.

공무원을 채용하여 초임배치한 다음에는 일정 기간 동안 시보기간을 거쳐야 한다. 試補制度는 담당해야 할 직무를 익힘과 아울러 최종 선발단

계로서 중요한 의미가 있다. 즉, 시보기간중 근무성적이 불량하거나 적성이 없다고 판단되는 경우에는 任用을 취소할 수 있기 때문이다. 그러나 실제에 있어서는 시보제도가 有名無實하게 운영되는 경향이 있다. 시보제도의 원래 취지를 살리면서 대학행정직에 適任者를 확보하기 위해서는 형식적이 아니라 實效性 있게 운영하는 것이 바람직하다.

私立大學의 경우에는 신규채용직원에 대한 修習制度가 대학마다 다르다. 즉, 수습제도를 大學人事規程에 명시한 대학이 있는가 하면, 그렇지 않은 대학도 있고, 수습기간 및 수습직원의 대우도 대학마다 다르다. 수습제도 역시 시보제와 비슷한 목적을 갖고 있으므로 원래의 취지를 살려 대학행정직으로서 資質을 가졌는지 확인하면서 실무를 익히게 하는 기회로 삼아야 할 것이다.

2) 昇進과 評定

우리나라 공무원들의 昇進任用은 경력·근무성적·훈련성적에 의해서 작성되는 승진후보자 명부상의 서열과 시험에 의해서 이루어지며 국·공립대학 행정직원들의 경우도 같다. 승진제도상의 기본적인 논란은 서열을 산출함에 있어 어떤 요소를 중요시하여 比重을 높일 것인가 하는 문제이다. 그중에서도 초점은 경력과 실적(능력) 중 어느 것에 더 큰 비중을 둘 것인가의 문제이다. 현대 인사행정에서 일반적인 경향은 實績 및 能力을 중요시하는 추세이지만, 문제는 현재 운영되고 있는 勤務成績評定이 과연 근무실적과 능력을 객관성 있게 반영하고 있는가 하는 데 있다.

評定要素들이 타당하게 설정되어 있는지를 숙단하기는 어렵지만, 업무의 專門性이라는 관점에서 보면 담당업무나 직급에 별 상관없이 거의 동일하게 적용되고 있다는 점에서 문제를 제기할 수 있다. 물론 多樣化하는 데 어려움이 있겠지만, 대학행정직을 일반 행정관청의 行政職과 거의 동일한 要素에 따라 근무평정하고 있다는 것은 각각의 專門性을 인정하지 않고 있는 셈이기 때문이다.

行政職 공무원의 勤評에 있어 문제점으로 지

적할 수 있는 것은 먼저 경력평정의 경우 教育經歷을 兩經歷으로 취급하고 있다는 사실이다. 교육행정직원으로서 직무를 효율적으로 수행하기 위해서는 行政管理能力은 물론 교육에 대한 專門性이 요청된다고 볼 때 경력평정에 있어 교육경력을 소홀히 하는 것은 모순이 아닐 수 없다. 마찬가지로 논리에서 대학행정직 공무원의 승진기준 속에 學歷要件이 전혀 반영되지 않고 있다는 점 역시 문제로 제기할 만하다.

따라서 국·공립대학 행정직원의 昇進을 위한 근무성적평정에 있어서는 獨自的 評定基準을 설정하고, 교육경력을 甲經歷 속에 포함시켜야 하며 學士 이상의 학위에 대해서는 가산점을 주는 것이 바람직하다고 본다. 그렇게 함으로써 대학행정직원 중에 교육경력자와 학위취득자를 우대하는 결과를 가져와 대학교육에 대한 전문성을 높이는 효과를 기대할 수 있기 때문이다.

공무원 승진제도상 專門性 蓄積과 관련된 다른 하나의 측면은 승진대상자의 고려 범위를 어디까지로 할 것인가 하는 문제이다. 물론 같은 직렬내에서 次下位 職級에 한정시키는 것은 당연하지만, 앞에서 지적한 바와 같이 행정직렬의 범위가 너무 넓기 때문에 실제 문제는 고려 범위의 機關的 限界라고 하겠다. 즉, 한 기관에서 공석이 생긴 경우에 승진후보자를 同一機關內에서만 고려할 것인가 아니면 他機關에까지 확대할 것인가 하는 문제이다. 여러 기관간에 昇進機會를 균등하게 제공한다는 차원에서는 고려 범위의 확대가 타당하며 공개경쟁 승진시험은 이러한 취지에 가장 부합되는 제도적 장치이다.

그러나 근무기관이나 담당업무에 상관없이 승진기회를 개방하는 것은 體系的 專門性의 축적을 저해하는 역기능이 있음을 간과할 수 없다. 대학행정직의 경우도 공석이 생긴 경우에 타대학 근무자 중에 昇進任用하는 것은 무방하지만 초·중등 교육행정기관인 교육청까지 고려 범위를 확대하는 것은 고등교육행정이 갖는 전문성을 경시하는 처사이다. 현실적으로 이러한 사례는 별로 없었던 데 반해서, 대학에 공석이 생기면 教育部에서 낙하산식으로 승진시켜 자리를 차지한 경우가 非—非再하였다. 이 역시 대학행정의 自律性과 專門性 확보라는 관점에서 지양

되어야 할 좋지 못한 慣行이라고 하겠다.

사립대학 행정직원의 경우는 승진기회 및 범위가 同一機關으로 한정되기 때문에 이러한 복잡한 논란이 제기되지 않는다. 또 勤務評定이나 人事考課도 사립대학의 경우는 엄격하게 적용하는 곳도 있지만, 유명무실하거나 아예 하지 않는 대학도 적지 않다. 따라서 사립대학의 승진임용에서는 專門性的의 伸張 측면보다는 情實人事를 배제해야 한다는 客觀性과 公正性의 확보가 급선무라고 할 수 있다.

3) 轉職 및 轉補

轉補는 근무의 능률향상 및 개인의 能力發展이라는 측면에서 중요한 의의를 갖는다. 우선 능력, 적성, 인간관계 등의 면에서 보직에 대한 不適應을 해결할 수 있고 동일한 업무에 장기간 근무하는 데서 오는 권태와 침체를 방지할 수 있을 뿐 아니라 광범위한 경험을 통해 새로운 능력을 개발할 수 있으며, 상이한 직무를 담당하는 부서의 사람들과 협력관계를 촉진하는 데도 기여하기 때문이다.

대학행정직원의 轉補는 可能範圍 면에서 국립과 사립간에 근본적인 차이가 있다. 국·공립대학의 직원은 각급 교육행정기관 및 타대학과의 교류범위가 최소한 제도상으로는 개방되어 있는 반면에, 사립의 경우에는 동일 대학내에서만 가능하기 때문이다. 더욱이 많은 사립대학에서는 직원의 전보를 동일 직무분야내로 국한하고 있거나 제한된 범위내에서 실시하고 있음을 발견할 수 있다.

대학의 행정직원을 예컨대 敎育廳 직원들과 人事交流시키는 것은 장기간의 근무를 통해 대학행정에 대한 專門性을 축적할 수 있는 기회를 제약한다는 문제점이 있다. 또 자기 직장(대학)에 대한 一體感(identity)을 약하게 한다는 점에서도 바람직하지 못하다. 우리 공직제도는 同一職列內 전보는 거의 무제한으로 허용하고 있는데, 이를 개편하여 국·공립대학 행정직원의 전보를 고등교육 분야내로 제한하는 방안이 강구되어야 한다. 또 法規改正 이전이라도 人事權者가 內規 또는 人事原則으로라도 대학행정 분야의 전문성을 살릴 수 있도록 전보기준을 마련하

여 적용해야 할 것이다.

전보가능한 최저 근무연한은 국립대학을 비롯해서 1년 이상으로 하고 있는 대학이 가장 많으며, 6개월 이상 또는 2년 이상으로 하고 있는 대학도 상당수에 달한다. 근무경험을 통해 전문성을 제고할 수 있도록 하려면 2년 이상 同一業務를 담당케 하는 것이 바람직하다.

대학행정내의 職務領域, 예컨대 교부처·학생처·사무처 등의 부서 중에서 한 곳에 계속 근무하도록 전문화시키는 것이 좋은가는 논란의 여지가 있다. 경험을 축적하는 데는 도움이 되겠지만, 상호이해를 돕고 권태의식을 해소하기 위해서는 定期的의 전보가 오히려 바람직하기 때문이다. 따라서 任用初期에는 循環轉補(rotation)를 통해서 업무를 골고루 익히도록 한 다음에 特定分野를 전문화시켜 중점적으로 장기간 근무하게 하고, 昇進을 하게 되면 다른 분야의 보직도 맡을 기회를 부여하는 방식이 합리적이라고 본다.

4. 專門性 涵養을 위한 再敎育

일단 채용된 직원의 能力을 啓發하고 전문성을 함양하는 데 직접적인 수단이 되는 것은 再敎育, 즉 研修라고 할 수 있다. 이러한 現職敎育은 국가기관이나 민간기업, 그리고 공·사립학교를 막론하고 점점 더 중요시되는 추세이다. 지식과 기술의 발전속도가 너무 빠르기 때문에 계속적인 再敎育을 받지 않고서는 직무수행에 필요한 새로운 정보와 능력을 갖출 수가 없기 때문이다.

1961년에 公務員敎育訓練法이 제정된 이후 우리 공무원들의 現職敎育은 해를 거듭할수록 확충되고 있으며, 각 부처 산하의 공무원교육원 수도 계속해서 증가하였다. 그후 총무처 주관으로 공무원교육훈련 발전계획을 수립·추진한 결과, 職務別 敎育訓練體系와 人事管理의 연계성이 강화되었으며, 先敎育·後任用 원칙의 義務化와 先敎育·後昇進의 制度化가 정착되는 경향을 보이고 있다.

국·공립대학의 행정직원에 대해서도 5년마다 직무교육을 받도록 하는 등 정기적인 교육훈련

의 履修가 의무화되어 있다. 즉, 5급 이하의 직원은 중앙교육연수원에서, 그리고 4급 이상은 중앙공무원교육원에서 직무연수를 받도록 되어 있는 것이다. 특히 6급 이하의 하급 직원들은 昇進審査에 교육훈련 성적이 점수로 반영되기 때문에 반드시 定期的 研修를 받아야 할 뿐 아니라 좋은 성적을 얻고자 하는 熱意도 강하다. 그러나 중앙공무원교육원 收容能力의 限界 등으로 모든 국·공립대학 직원들이 5년마다 직무교육을 받지 못하고 있으며, 특히 승진 가능성이 없는 직원들은 대상자 선반에서 제외되는 경우가 많다.

研修課程의 운영에 있어서도 지방교육청에 근무하는 행정직원과 함께 반을 편성하여 일반적인 내용을 이수케 하고 있어 대학행정의 전문성을 신장하는 데 별로 도움이 되지 않는 실정이다. 따라서 대학행정직원만을 위한 연수프로그램을 확충하여 직무수행에 직결되는 내용의 연수를 받을 수 있도록 해야 할 것이다. 대학내에서의 自體研修로서 매월 두 시간씩 직무교육을 실시하고 있으나, 각종 지침을 시달하거나 교양강좌 위주로 운영하여 專門性 提高와는 거리가 멀다.

私立大學의 경우는 직원연수를 실시하지 못하고 있거나 不定期的으로 실시하는 데 그치고 있는 학교가 많은 실정이다. 수년 전의 조사에 의하면, 40% 미만의 사립대학만이 정기적으로 직원연수를 실시하고 있는 것으로 나타났다. 사립대학에서는 자체적으로 직원연수프로그램을 계획하여 운영할 수밖에 없다는 제약이 있는 반면에, 대학행정과 직결되는 내용을 채택할 수 있다는 이점도 있다. 현실적으로 소규모 대학의 경우는 독자적인 연수과정을 운영하기가 어려우려라는 점은 충분히 이해할 만하다.

이와 관련하여 韓國大學教育協議會에서는 1983년부터 대학행정관리직 연수프로그램을 개설·운영해 오고 있다. 대체로 약 5일간에 걸쳐 실시되는데 대학행정 전반에 걸친 해당분야 전문가들의 강의와 워크숍, 현장방문 등 다양한 내용으로 구성되어 있다. 여기에는 국·공립대학과 사립대학의 간부 및 中堅實務者들에게 참여기회를 제공하고 있어 대학행정에 대한 理解

와 眼目을 넓히는 데 기여하는 바 크리라고 판단된다.

앞으로 대학행정직원의 전문성 함양을 통해 職務遂行能力을 향상시키기 위해서는 教育訓練機會를 대폭 확대함과 아울러 교육내용과 방법을 충실하게 운영해 나가야 할 것이다. 국·공립대학 행정직원의 경우, 정기적으로 이수하도록 되어 있는 一般(資格)研修 외에 대학행정실무에 관한 직무교육을 확대해야 한다. 또 사립대학도 직원을 위한 정기적인 연수과정을 개설하거나 외부기관에 파견·연수시키는 기회를 확대해야 할 것이다. 소규모 대학은 상호협동하여 직원연수프로그램을 마련하는 방안도 강구할 수 있을 것이며, 이와 관련하여 韓國大學教育協議會의 역할이 增大되어야 하겠다. 즉, 대학간 공동연수과정을 委託받아 운영하거나 자체적으로 실시해 오고 있는 大學行政管理職 研修프로그램을 확대함으로써 전체적인 研修機會 확충에 앞장서야 한다는 것이다.

대학행정직원에 대한 研修가 實效를 거두기 위해서는 需要調査(need survey)를 철저히 하여 被教育者들의 입장에서 결실히 필요로 하는 교육내용을 편성하고, 그것을 가장 효과적으로 습득시킬 수 있는 교육방법을 활용하도록 해야 한다. 訓練需要(training need) 파악을 위한 현실적인 방법으로는 現職者들에 대한 면접이나 問問調査 등을 통해서 부족하다고 느끼는 資質, 습득하기 원하는 지식과 기술 등에 관한 의견을 집약하는 방식을 활용할 수 있을 것이다.

研修프로그램은 피교육자들의 학력, 경력, 담당업무 등을 감안하여 가능한 한 專門化시키는 것이 바람직하다. 피교육자들의 背景 분석자료를 토대로 必要에 부합되는 교육목표와 내용을 설정하고 그에 가장 적합한 교육방법을 활용해야 할 것이다. 예컨대 교육목표가 단순히 지식이나 기술을 습득하는 데 있다면 講義나 세미나, 會議, 實習 등으로 충분하지만, 태도의 변화를 가져오는 데 목적이 있다면 討議, 役割演技, 感受性訓練 등의 교육방법이 효과적일 것이다. 政策開發能力 제고에 목적이 있는 경우에는 세미나, 分任研究, 델파이, 模擬實驗 등의 방법을 활용해야 할 것이다. ■