

새로운 대학 행정조직의 모형

정 영 수 / 충북대 교육학과 교수

대학의 성격이 변화하고 시대적·역사적 요청이 도전으로 다가오는 이 시점에서 대학 개혁을 성공적으로 정착시킬 수 있고, 대학의 목적과 사명을 충실하게 성취할 수 있기 위해서는 종래의 대학 행정조직의 틀로부터 새로운 시대에 적합한 틀로서의 전환적 대학 행정조직의 틀이 마련되어야만 한다.

전환적 행정조직의 모형은 일(과업) 중심 조직으로의 전환, 수혜자 우선지원의 서비스 행정 강화, 조직관리의 철학과 실질적 기능 수행의 강조, 능력사회의 전형으로서 제시되는 애드호크러시 지향, 의사결정별 문제중심의 편제 기준에 따른 구조화, 자율적 평가체제에 초점을 둔 전문적 기획기능의 강화를 추구한다.

1. 서론

오늘의 대학은 새로운 상황의 변화에 따른 대학 외부로부터의 도전과 내부로부터의 도전을 다함께 받고 있다. 이제는 대학이 나아가야 할 방향을 신중히 검토하고 미래를 향한 올바른 선택을 하지 않으면 안 되는 시점에 있다. 대학은 이제 새로운 도전적 요구에 당면하고 있다.

첫째, 세계화·정보화·지방화의 시대적 요구이다. 즉, 대학은 이 시대가 요구하는 지식, 기술, 문화를 창출함으로써 국제경쟁력을 확보해야 할 주도적 위치에 있다. 이러한 요구에 부응할 수 있기 위해서는 대학이 새로운 모습으로

다시 태어나지 않으면 안 된다.

둘째, 우리 대학의 현실에서 비롯되는 요구이다. 우리 대학의 현주소는 여지껏 열악한 입지를 벗어나지 못하고 있다. 즉, 대학 운영체제의 획일성과 경직성, 중앙집권적 교육통치 속에서 길들여진 타성, 정치적 당파적 대학 행정의 구조, 대학 재정의 빈곤, 열악한 교수와 연구 여건, 집단·학과·전공 이기주의의 근시안적 시각을 탈피하지 못하는 동종번식적 배타적 사고 등이 그것이다.

오늘의 대학이 본질을 회복하고 특성을 살림으로써 대학 교육의 참 모습을 되찾기 위해서는 이같은 우리 대학의 문제들은 극복되지 않으면 안 된다.

대학이 내적 외적 상황적

도전으로부터 적절히 대처하지 못하는 한, 오늘의 대학은 정체성의 위기를 맞이할 수밖에 없다. 이같은 위기를 극복하기 위해서는 먼저 대학의 자생력을 높이기 위해 대학의 체질을 개선하고자 하는 대학 내부로부터의 혁신이 선행되지 않으면 안 된다.

근자에 이루어지고 있는 대학 개혁의 노력들은 이같은 위기를 극복하고자 하는 일련의 움직임으로 볼 수 있다.

오늘의 대학이 극복해 나가야 할 숏한 과제 가운데 대학 행정조직의 문제와 과제는 우선적으로 점검하고 해결해 나가야 할 대상이라 할 수 있다. 새로이 요청되는 대학의 기능을 충실히 수행할 수 있기 위해서 필수적으로 요청되는 것은 새로운 형태의 대학 조직에 적합한 대학 행정이기 때문이다. 바로 이와 같은 대학 행정이 이루어질 수 있기 위해서는 종래의 대학 행정조직의 틀로부터 새로운 시대에 적합한 틀로서의 전환적 대학 행정조직의 틀이 마련되지 않으면 안 된다.

대학 행정조직은 대학이 나아가야 할 길을 내주고 평탄케 하는 정지작업으로서의 기능뿐 아니라 대학의 목적을 충실히 성취할 수 있도록 하는 데 결정적인 힘을 발휘하는 지원체제로서의 기능을 한다. 대학의 성격이 변화하고 시대적·역사적 요청이 도전으로 다가오는 이 시점에서 대학 개혁을 성공적으로 정착시킬 수 있고, 대학의 목적과 사명을 충실히 성취할 수 있도록 하는 대학 행정조직의 체제는 무엇인가?

이 글에서는 이같은 질문에 답하기 위해서 오늘의 대학이 극복해야 할 과제를 분석 검토하고, 내·외적 행정 환경과 행정 수요의 변화를 수용하고 새로운 행정기능의 창출에 이바지할 수 있는, 새로운 시대에 적합한 대학 행정조직의 모형이 무엇인지를 탐색해 보고자 한다.

2. 대학 행정조직의 특수성

대학 행정조직의 모형을 찾기 위해서 먼저 다음과 같은 물음에 답하지 않으면 안 된다. 즉, 현대사회에서의 대학의 위치, 시대변천에 따른 대학의 성격 변화, 대학 조직의 특수성과 대학 조직 운영의 어려움 그리고 우리나라 대학의 상황적 특수성이 그것이다. 그러나 여기에서 이들을 모두 논의할 수는 없다. 다만 대학 행정조직의 특수성을 중심으로 논의하고자 한다. 대학 행정조직의 문제를 규정하는 관점으로서의 최소한의 이론적 토대와 준거를 설정해야 하기 때문이다.

대학 조직을 이해하는 데 대학 조직 패러다임을 이해하는 것이 유용하다. 패러다임이란 이론적으로 실체를 설명하기 위한 메타이론적 가정들의 집합으로서 일종의 준거 틀을 의미한다. 그것은 공통의 관점을 묶어 유형화한 것으로서 공통의 배경을 지닌 이론가들의 관점을 이론화한 것이다. 여기에서 대학 조직의 패러다임이란 엄밀히 말하면 조직유형론적 분류의 관점을 의미하지만, 대학 조직에 관한 하나의 패러다임으로 볼 수도 있을 것이다.

대학 조직을 보는 패러다임으로서 전문적 관료제 모형, 이완결합조직(弛緩結合組織) 또는 조직화된 무정부적 조직모형, 정치적 모형, 공동체적 의사결정모형, 조합주의적 관점 등이 있다. 이 밖에 조직유형론적 관점에서 대학 조직을 규범적 조직, 순치조직, 복합적 조직의 관점에서 그 특성을 설명하기도 한다. 그러나 이러한 유형론적 특징을 대학 행정조직 모형을 탐색하는 데 직접적으로 대입하는 데에는 무리가 있으며 별로 도움이 되지 못한다. 왜냐하면 이들 대학 조직을 이해하는 관점들은 실상 대학이라는 실체의 다양한 측면을 복합적으로 설명해주고 있기 때문이다. 뿐만 아니라 조직유

형들간의 논리적 관계를 설명하여 주지도 못한다. 따라서 대학 조직들간의 차이를 설명하여 주지는 못한다. 단지 대학 행정조직을 이해하는 데 함축적 의미를 부여할 뿐이다.

대학 조직 모형 가운데 행정 조직을 이해하는 데 시사를 주는 대표적 모형들로서 Hoy와 Miskel(1987)의 학교조직의 특성, Henry Mintzberg(1979)의 전문적 관료제 모형, 그리고 Geoffrey Walford(1987)의 모형을 들 수 있다.

Hoy와 Miskel은 학교가 두 가지 기본적인 영역, 즉 관료적인 영역과 전문적인 영역으로 나누어진다고 말한다. 대학도 마찬가지로 두 가지 영역으로 나누어 볼 수 있다. 전문적 영역의 측면에서 조직의 특성을 보면 이완적 결합의 구조적 특성을 지닌다. 교수는 교수 영역에서 전문적 판단을 내리는 데 거의 절대적인 자율권을 행사하며 자유재량권을 지닌다. 관료적 영역의 측면에서 특성을 보면 법규의 집행, 내부업무의 시행, 필요 자원의 처리와 분배, 공식적 학사관리 및 학생활동과 학교당국 간의 공식적 행사 조정 기능 등 제도적 관리적 기능으로 구성된다.

Mintzberg의 전문적 관료제 모형은 대학 행정조직은 전문적 관료제에 속한다고 말한다. 전문적 관료제는 분권화와 표준화가 동시에 요구되는 조직이다. 전문가는 스스로를 통제하며 자신의 일에 대한 표준을 발전시켜 나아간다. 기계적 관료제와 단순관료제가 직위와 직무의 권위에 의존하는 것과는 달리 전문적 관료제는 지식과 숙련성에 의한 권위에 의해 확립되는 조직의 유형을 말한다.

Walford는 대학 조직 모형을 합리성을 강조하는 모형, 모호성을 강조하는 모형, 정치적 상호작용 모형 그리고 통합 모형으로 구분하여 설명하고, 새로운 형태의 조직 모형을 설명하고 있다. 이들 분류는 대학 행정조직을 이해하는 데 시사를 준다. 즉, 정책과 행정(집행)의

두 가지 차원의 차이, 즉 대학 행정의 유형에 따라 대학 조직의 유형이 결정된다는 점에서 시사를 준다.

다른 한편, 현대적 대학 경영의 관점에서 기업형으로서 대학 조직을 보는 관점이 있다(Gilliland, 1993). 전통적인 학문공동체로서 대학 조직 모형에서는 '자유'를, 관료제적 모형에서는 '표준화된 운영과정'을, 법인형 대학 조직 모형에서는 '권력'을 주요 개념요소로 다루는 데 비해서(Handy, 1993), 기업형으로서 대학 조직 모형에서는 고객 소비자를 주요 개념요소로 다룬다. 기업형의 대학 조직 모형에서는 전문가의 지식과 기술뿐만 아니라 전문가의 서비스를 받고자 하는 사람들의 요구와 원망을 다함께 충족시킬 수 있는 전문성을 중요시한다. 조직 용어로서 기업은 주요 결정이 고객에 밀접한 위치에서 이루어져야 한다는 의미를 함축한다. 또한 의사결정의 지배적 기준은 고객의 만족이며 책무성을 강조한다. 기업형 모형으로 대학을 이해할 때, 대학의 기능은 지역사회에 봉사하고 경쟁력 있는 지식과 기술을 개발할 수 있는 교육과정의 개발에 있다고 할 수 있다.

지금까지의 대학 조직의 구조적 특징으로부터 대학 행정의 개념적 특성을 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 첫째, 대학 행정은 대학의 본질적 기능을 효율적으로 수행하고 대학 조직의 목적을 달성하기 위한 분업적 협동행위로서 개방체제적 특성을 지니고 있다. 대학 행정은 대학이라는 체제 속에 있는 하나의 하위체제이며 대학 기능 수행의 한 국면이다. 개방적 체제로서 대학 행정조직은 환경과 상호작용을 하며 외부환경체제의 변화에 능동적으로 대처함으로써 조직의 자생력을 활성화하고 엔트로피를 극소화한다.

둘째, 대학 행정은 행정관리 구조와 교수의 전문적 구조의 이중성을 조화시키고 통합하여 나가는 과업을 수행한다. 즉, 대학에서의 행정

체제는 대학의 본질적 업무인 학사를 담당하는 교수 위주의 행정체제와 대학의 경영과 학사업무를 지원하는 대학 직원 위주의 행정체제를 포괄하는 것이다. 대학 행정조직은 대학의 학문적 분위기와 자유를 지켜나갈 수 있도록 적극적인 지원 조성 활동을 할 수 있도록 구성된다. 대학 행정은 대학 조직의 목적을 달성하기 위한 지원체제로서의 성격이 강조된다. 그러나 대학 행정의 지원체제로서의 특징은 행정이 보조적이거나 부수적이라는 의미는 아니다. 분명히 행정은 대학의 실체를 구성하는 본질적 요소의 하나로 간주되어야 한다. 전문적 역량을 다 기울여 대학 발전의 탁월한 비전을 구상하고 실천하여 나아가는 과정에서 대학의 성격을 이해하지 못하는 비전문가의 손에 이끌려서는 안 된다. 대학교수의 학문적 접근과 지적 탁월성을 토대로 대학 행정의 기획과 집행과정을 통해서 행정적 전문역량을 발휘할 수 있도록 하여야 한다. 즉, 대학교수의 전문적 식견과 학구적 안목을 행정과정과 구조 속에 투영될 수 있도록 하여야 하며, 또한 적극적으로 활용할 수 있도록 제도적 틀을 마련하기 위한 노력을 경주하여야 한다. 행정 담당자들은 교수집단에 의해 이루어지는 정책적 수준에서의 방침을 단순히 집행하는 것으로 그쳐서는 안 된다. 결국 대학 행정의 개혁은 이원적 행정체제 모두를 대상으로 전개되어야 하며, 기능적으로 교수집단과 행정 담당자들이 상호협조 관계에서 전문적 사고와 전문적 기술을 활용할 수 있도록 방향을 설정하여 나아가야 할 것이다.

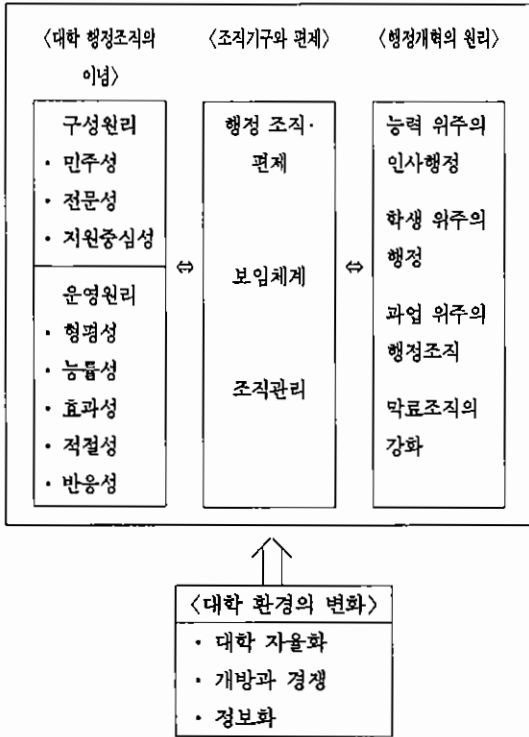
셋째, 대학 행정은 대학의 이완적 조직의 특성을 흠집 내지 않으면서 능률행정이라는 질서속으로 흡수해야 하는 과업을 부여받고 있다. 행정의 본질적 이념의 하나는 능률(효율)에 있다. 능률은 민주적 과정과 더불어 오늘의 대학 행정에서 중요하게 다루어지는 행정이념의 하나이다. 능률은 본질적으로 전문적 사고와 관심을 기울여 전문적 문제해결을 위한 지식, 기

술을 축적시켜 나감으로써 업무체계의 확립을 기하는 데서 비롯된다. 능률은 업무를 분산하여 하위 부서로 나누어 주는 것만으로 이루어지는 것이 아니다. 동일한 업무가 여러 부서에서 동시에 이루어진다면 그것은 능률적일 수 없다. 이러한 경우, 통일된 단일 업무 부서를 만들고 동일한 업무에 전념할 수 있도록 함으로써 생산적일 수 있다. 근자에 이루어지는 대학 행정조직의 통합 축소는 업무의 성격과 관련지어 방향을 결정하여야 한다. 전문적 성격 면에서 고유의 독립적인 다양한 업무들을 통합하는 데에는 우리가 따른다. 이러한 경우, 다른 형태의 방법으로 능률적인 방향을 모색할 수 있어야 할 것이다. 예컨대 융통성 있는 업무 분담, 비상규적인 업무수행을 위한 팀제 운영, 비상설 운영위원회 운영 등의 방법이 그것이다. 대학의 이완적 조직의 특성은 실상 교육의 자율성과 본질적으로 동일한 속성으로 보아 무방하다. 자율성을 부여함으로써 불가피한 환경의 가변성에 대처할 수 있는 자생력을 증진시킬 수 있다.

3. 모형 설정의 준거

행정조직 모형 설정을 위한 접근방법은 다음 몇 가지를 생각해 볼 수 있다. 즉, 하나의 방법은 대학 행정조직의 이념 또는 원리를 설정하고, 현 조직이 이념 또는 원리에 어느 정도 적합성이 있는지를 분석한 다음, 향후 대학 행정조직의 개편방향을 검토하여 모형을 제시하는 것이다. 다른 하나의 방법은 새로운 행정수요에 능동적으로 대응할 수 있도록 대학 행정조직의 관련변인들을 구조화하고 직제 개편의 방향을 제안하는 것이다. 또 다른 방법은 체제적 사고를 통해서 문제에 접근하고 문제를 해결하는 방법이다.

대학 행정조직 모형을 설정하기 위해서는



〈그림 1〉 대학 행정조직 관련변인 모형

가급적 이들 세 가지 방법 모두를 적절히 관련시켜 충분히 고려하지 않으면 안 될 것이다. 여러 방법론적 관점을 활용, 통합하고, 체제적 사고과정을 통하여 문제분석을 위한 관련변인 모형을 설정할 필요가 있다.

다음은 여기에서 중점적으로 다루고자 하는 대학 행정조직의 관련변인을 제시하고자 한다. 이들 변인을 중심으로 행정조직의 문제를 분석하고 새로운 모형 설정의 방향을 모색할 것이다. 〈그림 1〉에서 보면 대학 행정조직 체제는 크게 이념적 차원, 조직기구 및 편제의 차원, 행정개혁의 차원 등 세 가지 요소로 구성된다. 이들 각각의 차원에서 보는 요소들은 모형 설정의 준거물로 사용될 수 있다.

첫째, 이념적 차원에서는 대학 행정조직의 구성 원리와 운영 원리로 구분할 수 있다. 대학 행정조직의 구성 원리로서는 민주성, 전문성, 지원중심성을, 운영 원리로서는 형평성, 능

률성, 효과성, 적절성, 반응성 등의 준거를 들 수 있다.

둘째, 행정조직 구조 및 편제의 차원에서는 조직관리 체제의 내용과 성격, 행정조직의 구성, 행정조직의 편제, 계선 및 막료 조직, 행정 담당자의 보임 기준 등을 분석의 대상으로 할 수 있다. 분석의 준거를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

○ 행정조직의 구성 측면

- ① 행정조직의 구성은 행정조직의 원리를 충족시키고 있는가?(계층화, 명령단일화, 통솔범위, 권한위임, 전문화, 조정 등 원리에의 적합성)
- ② 행정조직 단위별로 이루어지는 업무수행의 능률성 수준은 어떠한가?
- ③ 행정조직은 교육·연구의 활성화를 촉진시키고 지원하는 체제로서 적합하게 구성되어 있는가?(대학의 교육목적 달성을 위한 지원 및 기여도)
- ④ 변화와 갈등에 대응할 수 있고, 새로운 사회적 요구에 대해 능동적으로 대처하여 혁신을 가능케 하는 조직체제가 구축 운영되고 있는가?
- ⑤ 대내·외적 관련기능을 수행할 수 있도록 업무들은 적절히 분배되어 있는가? 또한 부서간에 대내·외적으로 유기적인 업무수행이 가능하도록 조직·운영되고 있는가?

○ 행정조직 편제의 측면

- ① 계선과 막료 조직의 기능이 분화되어 있는가?
- ② 계선과 막료 조직의 구성이 전문영역별 지식과 기술 중심으로 분화가 이루어지고 있는가?
- ③ 조직편제의 기준으로서 다양한 준거를 동원하여 조직을 편성하였는가?
- ④ 전문적 지식과 기술을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 조직편제인가? 전문적으로 업무수행을 할 수 있도록 조직이 설계되고,

업무수행에 필요로 하는 지식과 정보가 충분히 공급되고 처리할 수 있는 체제가 마련되어 있는가?

○ 보임체계의 측면

① 보임체계는 조직의 전문적 관리를 위한 체계로서 적합한가? 행정의 기능을 효율적으로 수행할 수 있도록 하는 보임체계를 갖추고 있는가?

② 대학 조직의 성격과 대학의 이념을 제대로 파악하고 있는 유능한 인적 자원을 합리적으로 적절한 부서에 배치하고 보임하고 있는가? 보임의 원칙은 무엇인가?

○ 행정조직관리의 측면

① 자율적 조직관리가 이루어지고 있는가?

② 조직관리 운영이 민주적으로 이루어지고 있는가?

③ 권한 배분과 위임은 적정하게 이루어지고 있는가? 대학본부 행정조직과 단과대학 행정조직간 권한과 책임은 적정하게 분산되어 있는가?

셋째, 행정개혁의 원리의 차원에서 능력 위주의 행정, 소비자 위주의 행정, 과업 중심의 행정조직, 막료 조직 활용의 체제성을 분석의 준거로 활용할 수 있다. 새로운 대학 행정조직 모형은 대학 조직의 현대화를 이룩하는 데 실제적으로 도움이 될 수 있는 행정조직의 기능을 가동시킬 수 있는 것이라야 하며, 미래 지향의 대학 발전에 기여할 수 있는 체제로 발돋움하는 데 기여할 수 있는 체제라야 한다.

4. 모형 설정의 기본 전제와 방향

새로운 모형은 대학 행정조직이 어떻게 변화되어야 할 것인지를 보여주어야 한다. 그것의 개편방향은 미래변화의 예측과 전망 속에서 이루어지는 것이며, 미래 대학 환경의 변화에 대응하고 대학의 잠재력을 극대화할 수 있도록

구성되어야 할 것이다. 여기에서 새로운 대학 행정조직 모형이 전제하고 있는 조직개편의 전제와 원칙, 새로운 모형으로서의 전환적 행정조직의 기본 성격을 살펴보고자 한다.

1) 기본전제와 원칙

새로운 행정조직 모형을 설정하는 데 기본적으로 상정한 전제를 들면 다음과 같다. 즉, 새로운 행정조직 모형은 첫째로 행정환경의 변화와 수요의 예측을 기초로 한 것이라야 한다. 둘째로 장·단기적 변화의 예측을 전제로 해서 장기적 전략의 차원에서뿐만 아니라 단기적 전술의 차원에서 개편의 방향을 모색해 나갈 수 있도록 방향을 제시할 수 있어야 한다. 셋째로 조직개편의 방향은 실현가능성이 전제되어야 한다. 이 점에서 실현가능성을 확보하기 위한 조건으로서의 개편 조건을 명료화할 수 있는 것이어야 한다. 넷째로 장기적인 조직개편의 발전전망을 가능케 하는 일관성 있는 원리가 적용되어야 하며, 조직개편의 방향은 발전전망에 기초한 일관성 있는 원리를 보여주는 것이라야 한다. 예컨대 자율의 폭을 확대한다는 원칙을 적용했다가 다시금 통제를 강화하는 원칙을 적용하는 방식으로 방향을 제시할 수는 없다.

2) 행정조직 개편의 기본 방향

대학 이념 구현을 위하여 대학 행정조직은 사회적 적절성을 제고해야 할 뿐만 아니라 대학 조직의 특성에 적합한 체제를 갖추어야 한다. 대학 행정조직의 개편은 다음과 같은 기초 위에서 이루어져야 한다.

첫째, 대학 운영의 자율성이 보장되어야 한다. 대학 행정조직은 학문의 자율성과 전문성을 존중하고 학술·연구의 탁월성을 이룰 수 있도록 지원하는 체제라야 한다. 대학의 전통, 역사적 사회적 지역적 특수성에 따라 행정조직 편성 기준을 다원화하고 다양한 행정조직의 형

태가 이루어질 수 있도록 법적인 조치가 뒷받침되어야 할 것이다. 다양한 행정조직의 개폐가 가능한 체제를 운영할 수 있도록 대학의 자율을 허용해야 할 것이다.

둘째, 대학 행정의 전문성을 확립하여야 한다. 대학 행정조직은 행정의 전문성을 제고하며, 행정능력을 발휘할 수 있고, 효율적 업무수행을 가능하게 할 수 있는 체제라야 한다. 이를 위하여 업적 및 능력 평가를 위한 기준을 개발하고 행정의 전문성과 책무성을 심사할 수 있는 근거를 마련할 필요가 있다. 행정은 대학의 본질적 구성요소임을 인식하고 행정적 지도성을 발휘할 수 있는 여건을 조성하며, 전문적 행정 기술과 능력을 발휘할 수 있도록 함으로써 행정 담당자들의 전문성 향상을 통해 근무의욕을 높일 수 있어야 할 것이다.

셋째, 대학 행정의 효율성을 제고하여야 한다. 대학 행정의 효율성을 제고하기 위하여 비대한 행정조직과 비능률적인 업무 수행 및 인력관리를 개선해야 할 것이다. 이를 위하여 통·폐합의 원칙을 합리적으로 설정하고 업무의 전문적 특성을 고려하여 행정조직을 재편하되, 또 다른 경직성을 불러 일으키지 않도록 신속성 있는 조직·운영의 형태를 취하는 방향으로 개선해 나아가야 할 것이다.

넷째, 대학 행정을 현대화하여야 한다. 대학 행정조직은 세계화 및 정보화 시대의 대학사회의 변화에 능동적으로 부응할 수 있는 체제이어야 한다. 정보화 사회와 의사소통방식의 변화는 대학 행정의 현대화를 필연적으로 요구한다. 뿐만 아니라 대학 행정조직은 역사적 사회적 상황에 적절성을 지닌 것이어야 한다. 공정성은 현대적 행정 이념의 하나이다. 능력별 업적 평가에 따라 수혜가 공정하게 배분될 수 있도록 대학 행정이 이루어져야 한다. 조직·운영의 방법이 현대화되어야 한다. 즉, 융통성 있는 조직 운영, 대학 행정의 정보화, 비상설 전문가 운영위원회 기능을 활성화하는 등의 안을 적극

검토할 수 있어야 할 것이다.

5. 새로운 행정조직으로서의 전환적 행정조직 모형

기본적으로 새로운 대학 행정조직 모형은 새로운 모형으로서의 전환적 행정조직의 모형을 추구한다. 전환적 행정조직의 모형이란 다음과 같은 의미에서 사용된 개념이다.

첫째, 종래의 부서 중심 행정조직으로부터 일(과업) 중심 행정조직으로의 전환을 의미한다. 사람 위주로 조직부서를 설치하는 것이 아니라, 전문적 요구에 따라 일을 수행하여 나갈 수 있도록 전문적 역량이 있는 인사를 중심으로 작업 팀 구성이 용이한 조직 형태로 발전해 나가야 한다는 의미를 함축한다. 部署制의 계층조직 위주가 아닌 기능별 담당제 또는 프로젝트 팀제를 도입하여 조직을 편성하는 방안을 부분적으로 검토할 만하다. 행정조직의 규모를 축소하여 조정할 경우, 계층조직에 대신하는 지능조직을 확대할 필요가 있을 것이다. 아울러 능력있는 전문가가 실력을 발휘할 수 있도록 하여야 할 것이다.

둘째, 행정 담당자 위주의 업무수행으로부터 대학교육 수혜자 우선의 지원을 강화하는 서비스 행정으로의 전환을 의미한다. 각각의 행정조직 부서가 질 높은 교육을 위한 요구에 신속하게 대처할 수 있도록 '대응체제로서의 조직 형태'를 갖추어야 할 것이다. 종래의 규제와 통제 관리 중심의 행정으로부터의 탈피를 의미한다. 특히 대학 경영자들이 다양한 교육 수요자들의 욕구를 충족시킬 수 있는 대학의 특성화를 위한 노력에 더욱 박차를 가하게 될 것이고, 다가오는 21세기에는 '교육 서비스'의 이념이 대학을 지배하게 될 것이며, 교육 수요자들의 선택적 학습이 일반화되는 '학생 소비자 시대'로 특징지워질 것임을 전망하여 행정조직

은 전환적으로 탈바꿈되지 않으면 안 될 것이다.

셋째, 경영적 사고를 강조할 수 있도록 하는 조직관리의 철학과 조직 기능을 강조하는 행정 조직으로의 전환을 의미한다. 즉, 새로운 업무를 창조할 수 있고 기업가적 혁신적 사고를 창출하여 능력을 발휘할 수 있도록 구조화되어 있으며, 조직의 효율적인 업무수행이 가능한 체제를 구축할 필요가 있다. 종래의 명목상 기능만이 있고 실지로는 편의주의에 의하여 업무가 이루어져 왔던 형태를 탈피하여 실질적인 기능을 수행할 수 있어야 할 것이다.

넷째, 새로운 사회를 규정짓는 새로운 조직의 형태, 종래의 조직 구조의 병리적 문제를 극복할 수 있는 능력사회의 전형으로서 제시된 애드호크러시(adhocracy)로의 지향을 의미한다. 앞으로는 대학의 기능 분화가 가속화될 것이며, 따라서 대학별 또는 학과별로 특성화가 이루어져야 할 과제가 주어지고 있다고 보아야 한다. 따라서 대학의 경쟁력을 강화하기 위해서 행정 담당자의 의식 변화를 위한 노력, 연수의 강화, 행정조직의 대외적 활동 기능의 원활한 수행, 행정 담당자들의 창의성을 요하는 문제해결 능력 등이 이전보다 더욱 요구될 것이다. 앞으로는 대학간, 대학내 조직간, 대학과 외부 연구기관 내지 유사기관들 간의 개방적 경쟁이 심화될 것이다. 또한 국가경쟁력 강화의 측면에서 대학 내부로부터 개혁 노력을 중시하고 경쟁력을 갖춘 대학에 대한 선별적 집중지원 방식이 확대될 것임을 전망하여 대학의 특성에 적합한 전환적 행정조직의 틀을 갖추도록 하여야 할 것이다.

다섯째, 행정조직의 구성 방식에서 의사결정별 문제중심의 편제 기준을 적극 활용한다는 의미를 내포한 것이다. 지금까지의 조직 구성 방식, 즉 기능별·과정별·수혜자별 등의 행정조직 구성의 기준들은 변화하는 행정 환경과 수요의 다양한 변화에 신속성 있게 대응하는 데

근본적인 한계를 안고 있다. 또한 예상치 못한 문제를 해결하고 위기를 극복하는 데에는 한계가 있다. 따라서 이러한 문제에 대처할 수 있는 또 다른 기준에 의한 조직 편제 방식을 필요로 한다. 의사결정별 문제중심의 편제 기준에 따른 구조화 방식이 그것이다. 즉, 이 방식은 비체계적 조직 편제 방식의 한 유형으로서 상황에 따른 문제 중심의 직능형성방식을 의미한다. 또한 정보화 시대를 맞이하여 의사소통 방식과 정보의 전달방식이 변화함에 따라 불필요한 조직을 없애고, 새로 필요한 부서를 운영할 필요가 있다. 정보의 통합관리와 집중화가 촉진되고, 통신을 통한 정보 접근의 가능성이 확대됨에 따라 정보 유통 조직의 재편이 요구된다. 정보 관리·제공을 위한 전산화와 이에 따른 정보체제의 집중화, 상·중·하층 조직의 중점 업무의 변화가 초래됨에 따라 계층별 조직의 양적 규모와 업무 성격에 대한 재검토가 요구된다. 또한 정보의 전산화에 따른 정보 활용이 용이해짐에 따라 의사결정 구조상 역할 및 기능의 재분배가 요청되고 이에 대응하는 조직 설계의 다원화가 필요하다.

여섯째, 새로운 행정조직은 무엇보다 기획 기능을 전문화할 뿐만 아니라 기획과 집행 그리고 평가의 연계성을 강조하는 것이라야 한다. 즉, 기획과 예산 업무의 연계성을 높이도록 한다. 기획담당관의 직급을 업무 통괄 및 조정 기능을 충실히 수행할 수 있도록 보임직급을 적정 조정할 필요가 있다. 기획 기능을 강화함으로써 정부의 교육개혁 추진에 따른 교육의 다양화, 자율·책무 중심의 운영과 교육의 세계화 등을 위한 제반 대책 수립에 충실히 대비할 수 있어야 할 것이다. 한편, 기획과 예산 기능을 일원화하여 상호 연계를 갖도록 하여야 할 것이다. 기획업무와 예산업무를 연계시키고, 조직을 업무의 연관성을 기준으로 개편하여 유기적인 조직체로서 기능을 극대화할 수 있도록 해야 할 것이다. 나아가서 자율적 평가 기능을

강화하고 피드백하여 활용할 수 있도록 자율적 평가체제에 초점을 둔 기획 기능을 강화해 나가야 할 것이다.

6. 대학 행정조직 개편의 과제

1) 대학의 특성화를 지원하는 행정서비스 체제

최근의 두드러진 변화 중 하나는 대학의 자율화와 특성화를 위한 노력이다. 특히 고등교육이 보편화되고 직업구조가 분화된 후기 산업 사회의 대학은 그 기능과 체제면에서 다양한 교육 수요자들의 교육적 요구를 충족시킬 수 있는 특성화 여부가 대학 성장의 관건이 되고 있다. 대학의 특성화는 대학 스스로의 자기 정체성 확립이며, 대학에 대한 사회적 기대와 학생들의 교육적 요구를 바탕으로 각 대학이 그 위상과 좌표를 설정하는 프로그램이나 커리큘럼의 재정비를 의미한다.

대학 특성화를 위한 전제는 기능과 체제면에서는 다양화를 추구하고 커리큘럼과 학사운영에 있어서는 특성화를 지향하는 것이다. 대학의 특성화에 함축되어 있는 개념요소들을 보면 ① 다양화, ② 특성화, ③ 학생 소비자 중심, ④ 관계구조(network), ⑤ 수직적 및 수평적 통합, ⑥ 경영적 사고와 교육적 사고의 통합, ⑦ 자체 질 관리 체제 등으로서 다분히 '개방적 대학체제'와 '수평적·수직적 관계구조 체제'를 강조하고 있는 것들이다.

대학의 특성화를 효율적으로 추진해 나갈 수 있도록 하기 위해서 교육 및 연구에 필요한 인적 물적 자원의 지원을 합리적으로 배정하여 운영할 수 있는 체제가 요청된다. 한편, 필요 시설이나 기기 등의 종합적인 관리가 가능한 통합적 운영체제를 마련하여야 한다. 행정서비스 체제를 활성화하고, 행정서비스 위주의 기업경영 원리를 도입하여야 한다. 뿐만 아니라

본격적으로 지방자치 시대가 열린 시점에서 대학이 지역실정에 따라 기여할 수 있는 것이 무엇인지를 찾고, 이를 위하여 대학 행정 당국자와 지방자치단체장의 대화 및 유대관계를 강화할 수 있도록 기능을 재배분할 필요가 있다. 새로운 업무를 추진하기 위하여 지원기능을 강화하고 정보화를 통한 행정지원 서비스 체제를 확립한다.

정보화 시대와 평생교육체제의 도래와 함께 대학 인구의 성격이 다양화함에 따라 대학 행정은 이에 발맞추어 교육 소비자인 학생에 대한 관리 중심에서 봉사과 적극적인 유인 및 지원 중심의 행정으로 변화되어야 할 것이다. 즉, 교육과 연구를 지원하기 위한 시설은 물론 학생의 복지시설을 확충하기 위한 노력을 기울여야 할 것이다. 학생 소비자 시대의 도래를 예측하여 학생을 비롯한 기업, 여타 지원기관으로부터 오는 요구를 적극적으로 수렴하고 새로운 요구들에 대응할 수 있는 조직의 서비스 체제가 마련되어야 할 것이다.

대학의 행정체제 모형은 기본적으로 대학의 규모별 및 기능적 특성화 유형별로 그 모형을 다양하게 구분해 볼 수 있다(한국대학교육협의회, 1995:103~108). 대학의 규모별 행정조직의 모형은 분권형과 지원체제형, 절충형, 기획중심형, 본부조정형 등이 가능하다. 대학의 기능적 특성화에 따라 구분해 보면 대학원병설, 학부중심형 등으로 예시해 볼 수 있다. 그러나 이같은 모형의 예시는 반드시 일반화될 수 있는 성격의 것은 아니다. 어떠한 모형이 적용되든지 간에 고정되어 있는 행정조직의 틀로부터 다원적 지원중심의 행정조직 틀로의 전환이 이루어질 수 있도록 노력해야 할 것이며, 대학별로 전문적 사고와 집단사고를 거쳐 문제를 해결할 수 있도록 제도적 장치를 마련 운영하고, 대학 환경의 변화와 예상치 않은 문제 또는 해결해야 할 문제에 대비하여 항상 조직을 재구성할 수 있도록 하는 조직 설계팀이 설치 운영

될 필요가 있다.

2) 학과(또는 학부) 중심의 책임행정제도 도입

오늘의 시대적 배경과 특징은 대학 행정 개혁의 흐름을 변화시키고 있고, 신교육체제의 교육개혁 구상에 따른 대학교육 개혁을 구체화할 수 있는 대학 행정조직과 기능의 개편이 요구되고 있다. 구체적으로 대학 모형의 다양화·특성화, 대학의 정원과 학사운영의 자율화, 설립기준의 다양한 규정 허용과 준칙에 따른 학교설립 가능, 대학평가체제 확립 등은 필연적으로 대학 행정 기능의 배분 기준을 재검토하게 하였으며 재배분을 위한 기준 설정의 필요성을 낳게 하였다.

우선 본부와 단과대학의 행정 기능을 재배분하여야 할 것이다. 본부에서 이관하여야 할 업무를 신중하게 검토하여야 한다. 신설, 통합 개편, 축소 조정되어야 할 업무부서의 재편에 따라 행정직원을 적정하게 배치하여야 할 것이다. 구체적인 실천방안으로는 첫째로 단과대학별 권한과 책임을 강화하고 의사결정권을 분산하여야 할 것이다. 둘째로 학과 단위로 행정이 이루어질 수 있도록 지원할 필요가 있다. 이를 위하여 인적 자원(행정직원)을 적정하게 배치하는 것이 필요하다. 대학의 운영체제에 따라 학부제 운영의 경우에는 학부 단위로, 계열별 운영이면 계열별로 행정체제를 맞추어가는 방안을 검토할 필요가 있다. 학과 조교는 교수의 활동을 돕는 기능과 행정직원의 일을 돕는 기능을 하는 등 두 가지 역할을 하고 있다. 즉, 조교는 학과(또는 학부제 운영의 경우, 학부)의 업무를 보조할 수 있는 역할을 수행하여야 하며, 행정 업무를 보조하는 역할을 수행하게 하는 학과의 운영이 되어서는 안 된다. 학과 단위에서 또는 학부제 운영의 경우 학부 단위에서 행정직원을 배치, 전문적 행정관리를 담당하게 하고 조교의 업무를 교육 및 학술연구

등 보조업무에 중점을 두도록 한다. 본부와 단과대 행정조직을 축소 조정하고, 하부 단위조직에 권한과 책임을 위임하여 책임행정을 펼 수 있는 방향으로 개편하며, 행정직원의 정원을 대학본부와 단과대학을 통합하여 정원을 조정하도록 한다.

3) 행정조직의 기획 및 평가 기능 강화

새로운 행정조직은 대학사회의 변화에 부응하기 위하여 무엇보다 기획 기능을 전문화하여야 한다. 첫째, 기획과 예산 업무의 연계성을 높이도록 한다. 국립대학교의 경우, 현재 5급으로 보하고 있는 기획담당관의 직급을 대학별로 자체 정원을 활용하여 4급으로 상향 조정하여 실질적인 기획 기능과 대학 내의 모든 업무를 총괄하고 조정 역할을 수행할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 기획 전담부서가 없는 일부 대학의 경우에도 전담부서를 신설하여 정부의 교육개혁 추진에 따른 교육의 다양화, 자율·책무 중심의 대학 운영과 교육의 세계화 등을 위한 제반 대책 수립에 대비하는 것이 필요하다.

둘째, 기획과 예산 기능을 일원화한다. 국립대학의 기획담당관을 기획예산담당관으로 개편하고 현재 사무국 경리과에서 담당하고 있는 예산편성업무(국고·기성회)를 이관하여 기획과 예산이 상호 연계를 갖도록 하여야 할 것이다. 서울대학교의 경우는 사무국의 예산담당관 직제를 기획실로 이관하고 있다.

셋째, 관행적 학사행정의 틀로부터 탈피하여 기능의 극대화를 위하여 본부 조직을 기획과 실행부서로 편제하고 기획, 평가, 연구지원 등의 기능을 강화한다. 또한 기획과 예산 업무를 연계시키고, 조직을 업무의 연관성을 기준으로 개편하여 유기적인 조직체로서 기능을 극대화할 수 있도록 한다.

4) 행정조직 편제의 기준 조정

첫째, 대학 행정조직 편제의 기준을 다양화

게 적용할 필요가 있다. 정보화 시대를 맞이하여 의사소통방식과 정보의 전달방식이 변화함에 따라 불필요한 조직을 없애고, 새로 필요한 부서를 운영할 필요가 있다. 정보의 통합관리와 집중화가 촉진되고 통신을 통한 정보 접근의 가능성이 확대됨에 따라 정보유통 조직의 재편이 요구된다. 정보관리·제공을 위한 전산화와 이에 따른 정보체계의 집중화에 따라 상·중·하층 조직의 중점 업무의 변화가 초래됨으로써 계층별 조직의 양적 규모와 업무 성격에 대한 재검토가 요구된다. 또한 정보의 전산화에 따른 정보 활용이 용이해짐에 따라 의사결정 구조상 역할 및 기능의 재분배가 요청되고 이에 대응하는 조직 개편이 필요하다.

아울러 대학간 협력과 교류가 국내·외적으로 다양하게 전개되리라는 점을 전제로 할 때, 정보를 비롯하여 인적 물적 자원의 교류체계가 마련되어야 할 것이다. 이같은 환경변화에 대응할 수 있는 능력을 제고하기 위해서 행정부서 중심의 운영체제로부터 전문적 능력과 창의력을 발휘할 수 있는 전문적 능력 중심, 문제해결 능력 중심, 프로젝트 운영 능력 중심의 팀 운영제 도입을 검토할 필요가 있다. 이같은 조직 개편을 지원하기 위해서는 국립학교설치령에 따라 획일적으로 대학 행정조직과 부속기관을 규제하지 않고 대학별 직원 정원과 예산의 일정 범위 내에서 총장의 재량권을 대폭 이양하여 효율적으로 조직을 관리 운영할 수 있도록 하여야 할 것이다.

둘째, 대학교수 조직과 행정관리 조직을 상호 유기적 관련 속에서 운영하도록 한다. 대학교수가 일정 기간 행정을 함으로써 전문적 식견을 발휘할 수 있고 또한 대학 발전을 위하여 봉사하는 일은 대학교수 본연의 업무로 간주되어도 좋을 것이다. 통·폐합의 과제는 통·폐합을 위한 허을 좋은 명분을 제공하려는 데 초점을 두어서는 안 된다. 이 말은 통·폐합을 하기 전에 전문적인 업무와 하여야 할 책무성 있는

일이 없지는 않은지를 검토하여야 한다는 의미이다. 통·폐합 이전에 적극적으로 창조적인 일 거리를 찾고 생산적인 업무를 부여할 수 있는 지도성이 발휘되고 있는지에 대하여 주목하여야 할 것이다. 본질적으로 통·폐합은 본부 조직의 과감한 축소와 더불어 단과대학에 행정기능을 위임하여 행정의 분권화와 독립을 이유로 축소 조정하는 방향으로 나아가야 할 것이다. 단과대학의 경우, 교수로 보임하였던 행정보직의 경우는 행정실로 통·폐합하여 폐지할 것이 아니라 필요한 기능을 위원회 제도를 설치하여 운영함으로써 그 기능을 살려나갈 수 있어야 할 것이다.

5) 행정조직 규모의 적정화 및 보임체계 개선

통·폐합과 정원 축소 조정을 원칙으로 행정조직을 개편한다. 첫째, 행정조직의 기능을 극대화하기 위해서 업무가 중복되거나 편중되어 업무의 형평성이 결여되어 있는 경우나, 특정기간에만 업무가 집중되어 부서 운영의 비효율성이 높게 나타나는 경우, 부서를 통·폐합하여 업무담당관계로 전환하여 운영하도록 한다. 대학내 조직의 통·폐합은 인력의 효율적 배치를 위하여 필요하며, 능력을 효율적으로 활용한다는 측면에서 바람직하다. 활용도가 낮은 업무, 분산되어 있는 업무 조직을 통합하거나 개편하도록 한다.

둘째, 지나치게 세분화된 학과와 유사학과를 통·폐합하도록 한다. 연구활동이 부실하여 유명무실하거나 불요불급한 연구소 또는 비법정 연구소들을 과감히 통·폐합한다. 예를 들면 교무·학생·연구부처장, 기획(연구)부실장 제도를 폐지하여 사무처 조직의 지나친 세분화를 지양하는 방향으로 부서를 통합한다. 또한 교무처의 교무과, 학적과, 수업과 등의 통합, 학생처의 학생과, 후생과, 장학실 등의 통합, 사무국의 경리과와 총무과의 통합, 소규모 대학

은 교무과와 학생과를 통합하여 교학처로 개편하도록 한다.

셋째, 보직 겸임제도가 확대 가능한 보직을 검토한다. 전문적 특수성을 고려하고 보직을 겸임하도록 할 경우, 전문적 업무를 원활히 수행할 수 있도록 위원회 제도를 신설하여 운영하도록 한다. 즉, 학장의 관련 특수대학원장 겸임, 학과장의 대학원 전공주임 또는 관련 연구소장 겸임 등이 여러 대학에서 시행되고 있지만, 획일적으로 겸임을 규제하는 것은 바람직한 것이 아니다.

넷째, 보직교원에 대한 수혜 규정을 재조정한다. 보직교원에 대한 보수인상(특호봉제) 및 보직수당 지급, 강의 책임시간수 감면 등의 각종 우대 혜택을 축소할 수 있도록 조정하여 교원의 보직 선호현상을 불식시키고 교육과 연구에 전념하는 분위기를 조성할 필요가 있다.

다섯째, 대학 행정의 보임체계를 확립하도록 한다. 순수 행정관리 담당 직위와 대학교육의 전문성을 요하는 직위의 보임원칙을 마련하고 일반직, 교육전문직, 교수로 보하여야 할 직위를 재분류하여야 할 것이다. 업무 성격이 혼합된 경우, 보임지급을 복수화한다.

6) 질 관리체제로서의 행정조직 정비

첫째, 대학내 자율적 관리체제를 위한 행정조직의 신설이 필요하다. 즉, 입시제도, 정원제도, 학사관리, 재무관리 등 각 분야에서 대학의 자율성이 확대됨에 따라 자율적 관리체제를 확립하여야 할 필요가 절실해지고 있다. 교육부는 지원과 조성, 국책사업 추진 등을 정책의 기조로 하고 구체적인 결정과 집행은 대학의 권한과 책임 아래 이루어질 수 있도록 변화되고 있다.

둘째, 개방적 경쟁체제로서 경쟁력을 갖추기 위하여 행정체제의 정비가 요구된다. 즉, 개방적 경쟁시대에 적합한 대학 운영체제가 요구된다. 경쟁력이 취약한 지방대학 사이에 또는 대

학 사이에 교류와 협력을 필요로 한다. 대학의 특성화를 기하고 대학의 교육과정 운영이라고 하는 도서관 시설의 활용에서 지역간 협력 풀(pool)제를 운영하여 인적 물적 자원의 한정된 자원이 효율적으로 배분될 수 있도록 하는 방안이 요청된다. 인터라이브러리 넷(interlibrary net)을 구축하여 활용할 수 있도록 하는 서비스 체제를 구축하여야 할 것이다.

셋째, 학생 소비자 시대를 맞이하여 학생 복지 시설의 확충을 위한 노력을 기울여 나가고 학생 지원을 최대한 확대할 수 있어야 한다. 학생에게 대학 생활에 대한 정보를 제공하고 필요한 지식을 종합적으로 안내할 수 있는 부서가 설치되고 학생지원담당관제를 신설할 필요가 있다.

넷째, 대학 개혁과 관련하여 전문적 연구를 거쳐 개혁을 추진할 수 있는 전문부서 또는 위원회가 필요하다. 행정조직 부서에 교육과정 개혁을 위한 연구담당관제를 신설할 필요가 있다. 지속적으로 연구하고 졸속 개혁을 예방할 수 있어야 하기 때문이다. 또한 대학 개혁을 효율적으로 추진하기 위하여 기획 기능을 전문화할 필요가 있다. 기획과 예산과의 연계성을 강화함으로써 기획의 실현가능성을 높이기 위하여 기획실에 예산편성담당관제를 신설할 필요가 있다. 기획연구실은 기획실과 연구처로 분리하고 연구처에 연구지원담당관을 배치할 필요가 있다.

7) 막료조직 기능의 전문화

조직 규모가 방대하며 내용이 복잡화하고 다양화함에 따라 부수적으로 발생한 것이 막료조직이다. 여기에서 부수적이라는 말은 단순히 부산물과 같이 이해되어서는 안 된다. 오히려 필수적으로 현대 조직에서 없어서는 안 되는 요소이다. 오늘의 다양하고 복잡한 업무를 수행함에 있어서 반드시 전문적 조연과 협력이 체계적으로 마련되어야 한다. 대학은 대학 단

위로 전문적 참모로서 전문가를 양성하여야 한다. 예컨대 교육과정개발 전문가, 국제관계 전문가, 정보자료관계 전문가, 개혁관련 전문가 등을 양성하려는 노력을 기울여야 한다. 행정 직원이 전문가 의식을 갖출 수 있도록 도와야 한다. 현대 조직은 회전의자가 문제가 아니라 자신의 직무내용이 문제가 되는 조직임을 인식할 필요가 있다. 전문 지식, 기술, 경험 등이 우대되는 방향으로 인사관리의 전문화가 이루어져야 할 것이다.

행정조직의 교원(보임직급)의 보직 임기는 2년이 보통이다. 업무의 연속성과 전문성의 확보를 위해 전문성 위주의 보직을 요한다. 전문성이 있고 능력이 있다고 판정될 경우 연임할 수 있도록 한다. 예컨대 전문대학원 전공학과 주임의 경우, 전공자로 하여금 보직을 담당하도록 하는 것이 당연하며, 연임이 가능하도록 하여야 할 것이다. 部處室長의 기능을 충분히 발휘할 수 있도록 전문성 위주의 보직인사가 이루어져야 할 것이다.

또한 각종 위원회 제도의 적극적 활용을 권장하고, 부실한 운영을 방지할 수 있는 위원회 제도의 운영 방침을 수립하여야 할 것이다. 아울러 업무추진의 효율성 제고를 위하여 각종 회의 및 위원회 운영의 합리화를 기하고, 업무분장의 불합리성을 해소하기 위하여 일정 기간 직무분석을 할 필요가 있다. 직무분석을 토대로 적정 업무량을 산출하고 담당업무를 재조정할 필요가 있다. 위원회 제도의 개선점을 구체적으로 보면 다음과 같다. 먼저 위원회에 대한 올바른 인식이 요구된다. 위원회 설치를 적정화하고 전문적 원리에 의하여 운영하여야 한다. 위원회의 지위, 권한, 기능을 명료화한다. 구성을 합리화하고 운영을 충실히 할 수 있도록 전문화하여야 한다.

막료회의로서 학처장회의는 교무위원회와 별도로 운영하는 것이 바람직하다. 학처장회의에서는 각종 보고사항과 건의사항을 처리하는 기

능과 심의사항을 전담하는 기구로 하고, 교무위원회는 당연직 위원으로 구성되는 것이 아닌 전문적 자문위원회의 기능을 수행할 수 있도록 위상을 재검토하여야 할 것이다.

교무위원회 아래 중요 사항을 연구할 필요가 있는 경우, 각 전문적 기능에 따라 전문성 위주로 소위원회를 구성하여 운영할 수 있을 것이다. 위원회는 주어진 과제가 완수되면 해체되는 비상설 임시 위원회와 상설 위원회 모두가 필요하다. 지속적인 연구 및 개발을 위한 연구위원회 제도의 운영을 활성화할 필요가 있다. 교수협의회는 발전적으로 해체하여 교수회로 운영할 수 있도록 공식기구화할 필요가 있다. 교수회 회장은 총장이 당연직으로 했던 종래의 틀을 벗어나 교수회에서 선출하도록 함으로써 총장의 전횡을 방지하고 견제할 수 있는 기능을 수행할 수 있을 것이다. 이 경우, 교수회 산하에 전문가 자문위원회를 구성하여 실질적으로 자문할 수 있도록 할 수 있을 것이다.

7. 결 론

대학 환경은 급격한 변화를 보이고 있다. 이제 대학의 고유권한에 토대를 둔 대학 자치시대가 열리고 있다. 대학은 획일적인 중앙정부의 통제로부터 벗어나 대학의 특성과 역량에 따라 자율적 발전이 가능한 환경이 조성되고 있다. 우리 대학은 이같은 대학 환경의 변화에 부응하여 내부로부터 개혁을 시도하고 있다. 대학 개혁은 대학 행정의 혁신이 성공적으로 이루어질 때 가능하다. 대학 행정조직 개편의 방향은 무엇인가? 그것은 대학 조직의 이념에 적합한 것이라야 하며, 동시에 대학 행정조직의 구성 및 운영원리에 적합성을 기할 수 있는 것이라야 할 것이다. 무엇보다도 미래변화를 예측할 수 있고 미래사회에 적합한 것이라야 한다. 그러나 무엇보다 중요한 것이 있다. 그것

은 대학을 경영하고자 하는 철학이 있어야 한다는 점이다. 이제 대학은 새롭게 가꾸어 나가야 하는 의지가 없으면 결코 새롭게 될 수 없을 뿐 아니라 개방과 경쟁의 대열에서 낙오될 수밖에 없다는 것은 분명한 사실이다.

어떠한 제도가 성립하거나 근본적인 변화가 시도될 때 반드시 그 배경에는 새로운 철학이나 이념이 존재하기 마련이다. 대학 행정조직의 개편방향을 모색하는 일에도 예외는 아니다. 그 이념이나 철학은 무엇인가? 그것은 미래지향적, 능력주의적, 소비자 중심 지향적, 일 중심적인 행정조직의 틀을 지향하는 것이며, 동시에 개방과 협력을 가능하게 하는 기업형의 성격을 강조하는 것이라고 생각된다. 교육의 방향은 애드호크러시에 적응할 수 있는 인간양성이라는 주제로 옮겨야 한다. 이제 고정된 직업관으로부터 능력에 따른 선택적 직업관으로 변화를 이미 보이고 있고, 조직관 역시 고전적 관료제, 기계적 관료제를 뛰어넘어 재구성성이 수시로 가능한 상황유관적 조직관으로 전환이 일어나고 있다. 대학 경영의 새로운 패러다임의 변화가 일어나고 있는 것이다.

그러나 우리가 소홀히 여겨서는 안 될 일이 있다. 그것은 다름아닌 아무리 혁명적인 변화가 있다고 하더라도 여전히 훔볼트(Humboldt)적 아카데미즘은 필요하며, 또 그 가치가 소멸되는 것이 아니라는 사실이다. ■

〈참고문헌〉

신재철 외(1995), 『대학 행정조직의 개편에 관한 연구』, 서울: 한국대학교육협의회.
 최기준(1995), 『대학도 이제는 경영해야 산다: 대학과

재단 그리고 경영과 재정』, 서울: 월간 에세이 출판부.

Birnbaum, Robert(1988), *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*, London: Jossey-Bass Publishers.
 Handy, C.(1993), *Understanding Organizations*, London: Penguin.
 Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G.(1991), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice(4th ed.)*, New York: McGraw-Hill, Inc.
 Lockwood, Geoffrey & Davies, John(1995), *University: The Management Challenge*, The Society for Research into Higher Education & Nfer-Nelson.
 Mintzberg, Henry(1979), *The Structuring of Organizations*, N.J.:Prentice-Hall, Inc.
 Ruben, Brent D.(1995), *Quality in Higher Education*, New Brunswick: Transaction Publishers.
 Tellefsen, Thomas E.(1990), *Improving College Management*, Oxford: Jossey-Bass Publishers, pp. 1-18.
 Walford, Geoffrey(1987), *Restructuring Universities: Politics and Power in the Management of Change*, Sydney: Croom Helm.

정영수/서울대학교 사범대학을 졸업하고 동 대학원에서 교육학 석·박사학위를 받았다. 한국행동과학연구소 연구원, 한국교육개발원 연구원, 동아대 교육학과 교수, 한국대학교육협의회 정보자료부장, 자문교수를 역임했으며, 현재 충북대학교 교육학과 교수로 재직중이다. 공저로 『한국교육행정의 발전과 전망』, 『교육행정학연구법』 등이 있고, “교육정책의 실제적 평가 모형”, “전문성 신장을 위한 교원정책” 외 다수의 논문을 발표했다.