

대학 교·직원의 인적자원 개발 방향

이 석 열 | 한국대학교육협의회 선임연구원

1. 들어가면서

21세기의 대학은 과거와 달리 매우 급변하는(turbulent) 환경 속에 생존 전략을 강구해야 하는 과제를 안고 있다. 고등교육 인구의 감소로 대학의 양적 팽창의 한계와 취약한 재정 구조, 그리고 비효율적인 학사운영과 행정 체제 등으로 인해 그 어느 때보다도 우리 나라의 대학은 전환기의 홍역을 심하게 앓고 있다.

더구나 이제 대학을 바라보는 대학교육관도 과거의 상아탑 개념이 아닌 교육산업(educational industry)으로 전환하여 오늘날의 대학은 질 경쟁을 통한 생존 전략을 필요로 하고 있다. 이러한 이유로 상대적으로 경쟁력이 부족한 대학들은 '대학의 부도'라는 새로운 국면을 맞게 되었다. 이런 환경에 능동적으로 대처하기 위해서 21세기 미래의 고등교육에 맞도록 대학의 체제나 기능 및 역할 변화가 요구되고 있다. 더불어 그러한 변화를 주도해 나가는 인적자원의 확보가 대학의 중요한 과제가 될 것이다. 이런 의미로 모든 분야에서 21세기 지식사회에 적합한 '신지식인'의 개념이 부각되고 있다. 그런 만큼 대학 교직원의 인적자원을 어떻게 개발하고 활용하느냐 하는 것이 대학 생존 전략의 하나가 되어, 앞으로 대학 운영의 핵심적 사항으로 인식 될 것이다. 그럼에도 불구하고

고 대학에서는 관심만큼 실제 이 부분에 대해서 투자를 못하고 있는 실정이다. 아직도 조직과 개인의 목표 달성에 기여할 수 있는 인적자원의 잠재능력을 개발하는 데 미흡하다.

따라서 이 글은 비교적 대학의 새로운 인력관리(Human Resource Development: HRD) 부문에서 제기되는 주요 정책과 실행 그리고 연구와 이론면에서 제기되는 문제들에 대한 잠정적인 방향을 제시하고자 시도하였음을 밝히고자 한다.

2. 인적자원 개발의 의미

인적자원은 어떤 조직에 고용된 사람을 말하며 고정자산이나 유동자산처럼 측정할 수는 없지만 잘 훈련되고 고도의 지식 역량을 갖춘 구성원들이 많을수록 생산성과 능률 향상에 영향을 미치게 되어 조직의 가치를 높인다(Jerry W. Gilley & Steven A. Eggland, 1989). 그래서 조직에서 목적과 목표를 달성하기 위해서는 조직의 리더는 인적자원을 어떻게 유용하게 활용할 것인가를 결정해야 한다.

인적자원 개발은 그 성격상 현상적으로 나타나는 사항

들이 너무 복잡하기 때문에 한마디로 정의하기가 불가능할 수 있다. 또한 이 분야가 급속도로 변화하고 있기 때문에 이에 대한 학자들의 입장도 다양하다. 그래서 인적자원 개발을 정의하고 이에 대한 연구를 할 때 어디에 초점을 두어야 할지, 어떤 것을 근거로 해야 할지에 대한 틀을 정하는데 어려움이 있다. Gilley(1989)는 인적자원 개발을 지식, 기술, 업무수행 능력과 개선된 행동을 확산시킬 목적으로 설계·조직된 활동으로 보았다. 나일주(1997)도 '개인이 현재 주어진 직무를 수행할 때에, 그에 필수적인 능력을 개발하는 데 도움을 주는 계획된 학습 활동을 확인하고, 설계하고, 정리하는 것'이라고 했다. 그러나 보다 더 적극적인 개념으로 접근한다면 이러한 지식, 기술, 업무수행 능력 향상을 위한 노력들은 조직의 경쟁력과 효과성을 증진시키는 결과를 수반하여야 한다. 따라서 인적자원 개발이란 '각자 개인이 하고 있는 일과 관련한 지식과 기술을 체득하고, 업무 성과 증대의 부가가치를 창출하도록 촉진하는 학습 활동'이라고 할 수 있다.

Nadler(1984)는 인적자원 개발의 성격을 다음의 네 가지로 제시하였다. 첫째, 인적자원 개발은 조직적인 학습이어야 한다. 학습의 형태는 여러 가지 방법으로 언제 어디서나 이루어질 수 있으나 인적자원 개발은 의식적이며 계획적이며 조직적인 학습이 되어야 한다. 둘째, 인적자원 개발은 한정된 특정 기간 내에 이루어진다. 조직 구성원이 항상 학습 상태에만 있을 수 없으며 학습성취 여부를 확인하기 위한 평가 시점이 포함되어야 하기 때문에 한정된 시간 개념이 고려된다. 셋째, 인적자원 개발은 행동의 변화를 가져온다. 인적자원 개발의 목적은 개인이나 조직체에 있어서 행동의 변화를 가져오게 하는데 있다. 넷째, 인적자원 개발은 직무 성과(performance)와 관련되어야 한다. 조직체의 현재 또는 미래의 직무와 관련되어 인적자원 개발이 실시되기 때문에 인적자원 개발은 뚜렷한 목적하에 조직체의 성과 향상을 위하여 효과적인 방법과 내용을 중심으로 계획·추진되어야 한다.

즉, 개인 및 조직의 성장 가능성을 증대시켜야 한다.

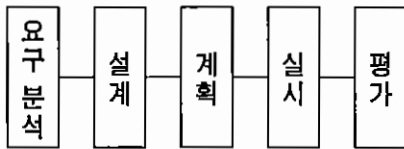
그리고 이러한 인적자원 개발의 내용은 조직개발·직무개발·개인개발에 초점을 두게 된다. 조직개발은 조직전체에 걸쳐 최고 경영자의 관리하에, 조직을 계획적으로 변혁시켜서 조직의 효과성과 조직 목표 달성을 극대화하려는 노력이라고 할 수 있다. 우선 Porras와 Robertson(1992)은 조직개발은 행동과학에 바탕을 두고 있으며, 조직 구성원의 실제 업무 행동을 변화시킴으로써 개인의 자기 개발을 강화, 조직 성과 개선을 목적으로 하여 조직 상황을 계획적으로 변화시키려는 일련의 이론, 가치, 전략 및 기법으로 보았다. Burke(1994)는 조직개발은 행동과학 기법, 연구 이론을 사용하여 조직문화를 계획적으로 변화시키려는 과정이라고 했다. 이와 같이 조직개발에 대한 정의는 논자에 따라 차이가 있으나 공통점은 조직개발이 조직 구성원의 행동 변화뿐만 아니라 집단 행동과 조직체 행동 그리고 조직체 전체의 조직 문화 등 여러 수준에서의 변화까지 포함해서 전체적인 조직체의 효율성 증대를 강조하고 있다(이학중, 1995).

다음으로 직무개발 프로그램은 각 위치에서 제 역할과 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 지원되어 직무 수행 능력 및 관리 능력을 개발·향상시키는 데 있다. 따라서 직무개발 프로그램의 지향 방향은 첫째, 교육 훈련의 연속성이 유지되어야 한다. 교육 체계에 따라 지속적이고 계획적인 교육이 실시되도록 해야 한다. 둘째, 실무 교육이 추진되어야 한다. 장기적으로 핵심 인력을 확보하기 위해서는 의식 교육 위주에서 벗어나 실무 중심으로 전문성을 심화시킬 수 있는 교육이 추진되어야 한다. 셋째, 변화에 대응할 수 있는 교육 체계의 운용이 필요하다. 대학을 예로 제시하면, 대학 환경 변화, 대학 교육관의 변화, 대학 행정 조직 구조의 변화 등에 대응하기 위한 교육 체계의 융통성 있는 운용과 선택적 운영 등에 대한 연구 검토가 필요할 것이다.

마지막으로 개인개발 프로그램은 개인 목표 내지는 개인의 욕구에 바탕을 두고 자신의 역할을 유지하고 자기

자신의 부족한 점을 파악하여 보강하는 데 초점을 둔 프로그램이다. 개인개발이란 조직적인 차원에서 자기 이해와 자기 평가를 바탕으로 자연인으로서 또는 조직인으로서 갖추어야 할 기본적 소양을 높이고자 하는 것이다. 따라서 업무의 효과성과 직접적인 연관성이 밀접하지 않지만 결국은 조직 목표 달성 기초가 될 수 있다.

인적자원 개발 과정은 크게 5단계로 ① 교육훈련의 필요점인 요구 분석을 하여 ② 교육훈련 체계를 설계하고 ③ 이에 따른 연수프로그램을 개발하고 ④ 실시한 후 ⑤ 평가를 하는 일련의 과정을 거치게 된다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



(인적자원 개발 단계)

요구 분석 단계에서는 교육과 관련된 정보를 수집하고 분석하여 교육계획 수립에 필요한 구체적인 정보를 파악한다. 그리고 직무성과 개선을 위해 학습할 필요가 있는 교육 체계를 설계한다. 여기에서는 교육에 대한 중요한 목표를 수립하고 프로그램 개발을 위한 기본적인 틀을 설정한다. 다음은 프로그램 계획 단계로 실제 구체적인 내용 및 교육방법을 개발한다. 그리고 프로그램 계획에 따라 실시하고 평가하면 된다. 평가는 교육이 그 목표를 달성했는지를 파악한다. 그리고 평가결과는 차후의 프로그램 개발을 위한 제안과 아이디어로 활용한다.

3. 대학 교직원의 인적자원 개발의 현실과 요구

이제 산업사회에서 정보화 사회를 거쳐 지식사회로 넘

어가는 길목에 있다. 21세기 지식사회에서 요구되는 지식인이라 기본적으로 자기가 하고 있는 일과 관련한 지식을 체득하고 이를 부가가치 창출 과정에 활용할 줄 아는 사람이다. 자기 영역에 관한 지식을 계속 습득하고 향상시켜 나가기 위해 지식의 생성·저장·활용·공유를 지속적으로 해 나갈 수 있는 능력을 갖춘 사람이다.

따라서 대학 경영에 책임을 맡고 있는 총장들은 인적자원 개발과 그 효율적 관리를 위하여 대학내 교직원의 인적자원 개발 목표를 정립하고 계획을 수립·실천함으로써, 조직구성원의 지식과 기술을 향상시켜 나가야 한다. 그래서 급변하는 환경에 적응할 수 있는 핵심 역량을 육성하는 토양을 조성해야만 21세기 대학사회에서 그 존립을 보장받을 수 있는 것이다. 이제는 우수한 학생을 유치하고 관리하는 측면도 중요하지만 다른 한편으로는 유능한 교직원의 핵심 인력을 축적하여 대학 운영의 효과성과 교육경쟁력을 제고하는 일이 중요한 과제이다.

하지만 대학은 기업에서 강조하는 인적자원 개발에 비해 그 역할과 기능이 현저히 떨어지고 있다. 그 이유를 몇 가지 제시하면 다음과 같다. 첫째, 대학에서 교직원 개발은 교육의 개념보다는 하나의 형식이나 관례, 더 나아가서는 회합의 차원에서 이루어지는 경향이 있다. 그리고 교직원들도 교육에 적극적이기보다는 수동적으로 참여하였다. 둘째, 인적자원 개발에 필요한 프로그램 부재를 들 수 있다. 프로그램이 교직원들의 전문성을 개발하고, 직무능력을 신장시키기 위한 프로그램이기보다는 의식교육에 치우쳐 일회성 강연으로 끝나는 경우가 많았다. 셋째, 인적자원 개발이 활성화되기 위해서는 각 단계를 조정·관리·종합하는 전담 부서와 그 전문성이 확보되어야 하는데 아직은 그렇지 못한 실정이다. 전담 부서에서 인적자원 개발의 필요성을 결정하고, 관련 정보를 수집하고, 이를 바탕으로 체계적인 교육 훈련을 실시해야 최대의 효과를 얻을 수가 있다. 하지만 대학에서는 이를 전담하는 부서보다는 교직원의 연수를 담당하는 실무자만 있을 뿐이다. 넷째, 대학의 열악한 재정으로 인해 그 의지만큼 제대

로 투자하지 못하고 있다. 그러다 보니 대학에서 인적자원 개발이 오히려 다소 위축된 대학들도 있다.

하지만 전통적인 교육 체제를 개선하여 교육 수요자들에게 양질의 교육 서비스를 제공하는 교육경쟁력 강화를 위하여 총체적인 질 관리(Total Quality Management: TQM) 방식이 대학 경영에 적용되고 있는데 대학에서의 인적자원 개발은 TQM의 중요한 요소로 간주되고 있다. Engelkemeyer(Serbrenia J. Sims and Ronald R. Sims, 1995: 145-147)는 TQM의 요소로 ① customer ② process management ③ HRD ④ leadership ⑤ continuous learning ⑥ respect and trust ⑦ strategic clarity ⑧ employee involvement and empowerment ⑨ management by fact로 구분하였다.

이제 대학에서 인적자원 개발은 중요한 요소이고, 앞으로 보다 활성화에 관심을 기울여야 하는 상황적 요구가 대두되고 있다.

첫째, 최근 대학교육의 개념이나 강조점이 점차 변해가고 있고, 대학교육의 책무성도 이제 지식 생산성과 부가가치의 개념을 고려해야 한다. 그러자면 이제는 대학교육도 보다 개방적이고 유연한 입장에서 개방사회에 적합한 교육적 특징을 보여줘야 한다. 따라서 대학교육을 바라보는 관점이 학문지향적으로 지적 측면을 강조하던 시기에서 점차 세계 환경 변화 속에서 미래사회에 적합한 교육, 즉 다양한 소질, 서로 다른 기능, 그리고 폭넓은 인간성을 회복하는 교육이 되어야 한다.

둘째, 이제 대학도 경영 원칙에 입각한 대학 운영이 필요하다. 대학 행정을 담당하는 총장부터 처·실·국장 그리고 행정관리자는 대학을 둘러싼 환경 변화를 정확히 인식하고 이에 대처할 수 있는 대학 경영 마인드를 확립하기 위해 지속적인 노력이 필요하다.

셋째, 대학에서 부서간 이동이 매우 활발하게 전개되고 있기 때문에 특정한 하나의 직무에만 숙달하는 것보다는 다양한 직무에 유연하게 적응할 수 있는 다기능을 필요로 하고 있다. 업무수행 환경의 변화에 적절히 대응

하지 못하면 기술적 실업(technological unemployment) 상태에 빠질 수도 있다. 따라서 대학 조직 내에서도 교수 방법과 대학 경영 전략 그리고 행정 직무 능력의 향상을 위해 평생에 걸친 재 교육과 계속 교육이 필요하게 되었다.

넷째, 대학에서도 교직원들의 인적자원 개발을 위한 혁신적 기능이 더 강조되어 교육 프로그램을 개발하고 적용하는데 전문화가 이루어질 것이다. 아직까지는 대학 교직원들의 인적자원 개발은 교육내용과 성격이 계속적인 담보 상태에 있다. 그렇지만 이제 대학도 점차 교직원 개발이 하나의 책무로 부각될 것이다. 이러한 문제는 교수개발 뿐만 아니라 직원개발에도 중요한 문제가 될 것이다.

다섯째, 대학 조직에서도 인적자원 개발을 위한 교육 패러다임의 변화가 예견되고 있다. 새로운 교육 패러다임은 특정 분야의 기능인으로 객관적이고 구체적인 지식 및 기술 중심에서 점차 구성적이고 유연한 전문화 교육을 중시하는 방향으로 변화 될 것이다. 지금까지는 교육 과정에 있어서 표준화된 직무내용으로 구체적 지식과 실제 능력을 중시하였으나 앞으로는 현장 중심의 통합교육으로 추상적 이론과 응용 능력을 중시하게 될 것이다. 또한 교육방법도 강의, 세미나, 개별학습에서 자기 주도적 학습과 현장 경험 및 체험 학습을 중시하게 될 것이다. 과거의 교육이 의식교육이나 단합력 증대를 위한 일회적인 회합성 교육이었으나 이제는 문제 해결 능력을 통한 핵심 인력 육성을 위한 학습사회형 순환교육 체제로 전환 될 것이다.

4. 대학 교직원의 인적자원 개발의 내용

현재 대학 환경의 변화는 대학의 조직·인사·재정적인 측면의 변화를 예고하고 있고, 또한 대학 교직원의 인적자원 개발 내용도 이와 무관할 수 없다.

조직적인 측면에서 팀제의 도입과 조직개발 개념의 도

입이 언급되고 있다. 기존의 대학 조직이 갖고 있는 직책에 따른 경화 현상(hardening effect) 혹은 관료성을 최소화하기 위한 방안으로 프로젝트팀 중심의 팀제의 도입이 거론되고 있다. 팀제는 조직개발 측면에서 학습조직이 수반된다. 학습조직이 형성되지 않는 팀제는 그 효과성을 기대할 수 없다.

인사 제도 측면은 인력의 확보, 유지, 개발 등을 이유로 연봉제 도입이 거론되고 있다. 기존의 서열 연공제에서 벗어나 능력급 중심의 연봉제가 기업에서만 적용되는 것이 아니라 대학에서도 경영 방침의 하나로 대두되고 있다. 벌써 서울 소재 몇 개 대학에서 교수들은 교육, 연구, 봉사 등의 평가 요소를, 직원들은 직능, 태도, 업적 등의 평가 요소를 중심으로 평가하고, 결과에 따라 본봉의 150~250%까지 차등 지급하는 인센티브제를 적용하는 연봉제를 도입·계획하고 있다. 그러면서 기존의 연구연제, 안식연제, 경력개발 프로그램 등을 확대하고 있는 추세이다.

또한 재정적인 측면도 수익사업의 개발, 보유능력 활용의 극대화, 관리회계 개념의 도입, 효과적인 예산집행에 많은 경영 전략을 시도하려고 한다. 이제 대학에서도 아웃소싱(Out Sourcing)과 대학간 빅딜(Big Deal)이나 M&A를 통한 재정 효율화를 도모하는 현실을 누구도 부인하기 어려운 실정이다.

따라서 이러한 대학의 현실을 직시하고 대학의 교육 개혁을 선도할 수 있는 핵심 역량을 확보하기 위해 대학 교직원들의 인적자원 개발의 내용을 경영관리직, 교수직, 행정관리직으로 나누어 살펴보도록 한다.

경영관리직의 경우, 경영관리의 기초 지식, 직장 활성화의 능력 향상, 부하 지도 등의 강조도 중요하지만 앞으로는 지식 경영 전략 입안 능력의 향상, 창조성, 기획 제안력의 함양 등이 강조되고 있다. 이는 대학도 국제경쟁력 시대, 효율 경영 시대의 개념이 점차 도입되고 있는 사회적 배경을 반영하는 추세이다. 따라서 경영원칙을 대학 운영에 적용시킬 수 있는 안목을 가져야 한다.

교수직의 경우, 교육·연구·사회봉사·학생지도 등의 본래 교수의 역할과 기능에 대한 교수개발은 변함이 없지만, 교육에 대한 역할이 더욱 강해지고 있다. 이러한 현상은 대학교육의 성격 변화와 무관하지 않다. 특히 학부제 시행에 따른 교육과정 개혁과 정보화에 따른 가상강좌 운영이 점점 더 대학 캠퍼스 형태를 변화시키고 있다.

또한 행정관리직도 관리적인 측면에서 부하 지도나 실제 업무처리 지식 등이 중시되었으나 이제는 'plan-do-see'의 관점에서 'do'에만 초점을 두지 말고 'plan'과 'see'에 해당하는 능력을 배양해야 한다. 그래서 행정관리직에서도 종래에는 아주 약하던 위기 관리에 관한 항목에 관심을 기울여 기획 제안력과 의사결정 능력, 전략 입안력, 평가 능력 등의 향상을 도모해야 한다. 더불어 대학행정에서 새롭게 거론되고 있는 경영원칙을 실제 적용하는 전문적인 행정력도 높일 필요가 있다.

한 연구의 요구 조사 결과를 보면 경영관리직은 대학 변화 전략, 조직관리 혁신, 직무와 역할에 대한 이해, 대학의 구조조정 핵심 전략에 대해서, 교수직은 새로운 교육과정 개발, 연구 활성화 방안, 학생지도 및 상담 기법 이해에 대해서, 행정관리직은 기획 및 문제해결 능력 향상, 대학의 구조조정 핵심 전략, 직무와 역할에 대한 이해, 2000년대 교육정책과 대학행정, 직무별 업무 추진 방향과 기법, 조직관리 혁신, 선진 대학 사례에 대해서 높은 요구 정도를 보였다(신동진 외, 1999).

지금까지 논의를 바탕으로 대학 교직원의 인적자원 개발을 조직개발, 직무개발, 개인개발 차원으로 나누어 제시해 보면 <표 1>과 같다.

대학 교직원의 인적자원 개발을 위한 교육내용을 예시로 제시했지만 이런 내용은 상황에 따라 변하기 마련이고 이는 하나의 틀로써 참고하는 데 도움을 줄 뿐이다. 다만 대학에서 교직원 연수 내용을 선정할 때 고려해야 할 사항은 다음과 같다. ① 대학 상황에 맞는 주제를 선택해야 한다. 왜 이런 주제가 교직원

(표 1) 대학 교직원들의 인적자원 개발을 위한 교육내용 예시

	조직 개발	직무 개발	개인 개발	
경영관리직	·조직관리 혁신 ·조직개편 ·대학조직문화 창출	·대학 지식 경영 ·대학의 구조조정 전략 ·대학의 아웃소싱 ·대학간 협동	·학부제와 교육과정 개혁 ·대학 특성화 ·대학 기획 및 문제해결 능력	·리더십 ·회의운영기술 ·건강관리
교수직	·교원의 법적 지위에 대한 이해 ·교원 풍토 조성 ·대학 경영의 합리화 ·대학의 구조조정	·교직원 정립 ·교수방법 ·학부제와 교육과정 ·연구 활성화 방안	·학생지도와 상담 기법 ·사회봉사과 대외활동 ·가상대학 강좌운영	·회의운영기술과 프리젠테이션 ·리더십 ·건강관리
행정관리직	·교육정책과 대학 행정 ·학생중심의 행정 서비스 ·조직관리 혁신 ·선진대학 사례	·직무의 역할 이해 ·직무별 업무추진 방향과 기법 ·기획력 증대 ·사무행정 혁신 ·대학 구조조정 전략	·팀제와 연봉제 ·공문서 기안 및 문서관리 ·확사행정과 정보시스템 ·기획 및 문제해결 능력	·회의운영기술과 프리젠테이션 ·리더십 ·직장 내 예절 교육 ·건강관리

들에게 필요한가 또는 선정한 주제와 교직원들은 어떤 연관이 있는 것인가에 대해서 생각을 해야 한다. 다시 말해 교직원들이 진심으로 관심을 가질 수 있는 주제를 선정한다. ② 주제에 맞는 강사를 선정한다. 아무리 좋은 주제라 해도 그 주제를 소화해 낼 수 있는 적합한 강사를 선정하는 것이 중요하다. ③ 강사와 협의하여 주제를 보다 참신하게 선택한다. 이미 자주 다루어진 주제보다는 참신한 주제를 선택하는 것이 바람직하다. 그리고 자주 다루어진 주제라 할지라도 새로운 안목, 새로운 통찰력으로 다룬다면 익히 들어온 주제일지라도 교직원들은 새로운 느낌을 느끼게 된다. ④ 주어진 시간 안에 다룰 수 있는 주제를 선정한다. 아무리 좋은 주제일지라도 주어진 시간 안에 다루기 힘든 내용일 경우는 피하는 것이 좋다. 주어진 시간 안에 다루기 힘든 주제라는 것은, 다시 말해서 주제가 광범위하다는 뜻도 된다. 이런 경우는 실제로 교육 성과를 내기가 어렵고, 이야기도 마무리 짓지 못하고 도중에 중단하기 쉽기 때문이다.

5. 앞으로의 과제

대학에서 인적자원 개발을 위해서 교직원 연수가 활성화 되도록 다양한 연수 프로그램을 개발하는데 앞으로 해결해야 할 과제를 제시하면 다음과 같다.

1) 대학 교직원들의 인적자원 개발을 위한 주기적인 요구 분석

대학 교직원들의 요구가 반영된 프로그램이 제공될 때, 교직원들의 적극적인 참여와 교육 효과가 있을 수 있다. 그래서 교육 프로그램의 기획 단계에서 직·간접적인 요구 조사를 주기적으로 시행해야 한다. 이러한 방법은 두 가지가 있다. 하나는 교육 훈련이 끝나기 직전에 프로그램에 대한 평가를 받아 프로그램의 편성·운영에 대한 교직원들의 필요와 요구를 반영하는 방법이 있고, 다른 하나는 연수가 있는 후 일정기간이 지난 다음에도 추수 활동의 하나로 예전에 받은 연수가 얼마나 효과적이었고, 향후 연수 계획 수립을 위해 어떤 의견이 있는지를

파악하는 방법이다. 이 두 가지 방법을 효과적으로 사용해야만 교직원들의 필요와 관심의 변화에 따라 적절하게 프로그램을 계획할 수 있다. 따라서 대학 교직원의 필요와 관심에 기초한 요구 조사를 주기적으로 시행하는 방안을 강구해야 한다.

2) 성과 중심의 교직원 연수

조직 목적 달성에 적합한 인적자원을 개발하기 위해서 효과적인 교육 훈련이 필수적이고, 교육 훈련은 개인의 능력을 개발하고 실제로 업무 성과(performance)에 도움이 되어야 한다. 인적자원 개발(HRD)이 발달한 미국의 경우도 평균적인 교육 훈련의 전이율은 10% 내지 20%에 머물고 있다고 한다(Broad & Newstrom, 1992). 교육에 대한 평가 반응 결과를 보면 참석자들의 만족도는 아주 높으나 직무에 대한 전이도는 낮은 경우도 적지 않다(Swanson, 1996). 원래 어느 조직에서든지 구성원에게 교육을 제공하는 목적은 교육을 통한 동기 부여나 직무기술을 습득하여 보다 효과적으로 업무를 수행하기 위해서이다. 따라서 전이되지 않는 교육 활동, 즉 행정 효율화나 목표 달성과 연계되지 않는 교육 프로그램은 조직의 성과 관리상 재조명되어야 한다. 최근 연수기관에서도 교육 프로그램이 조직의 경영 성과에 효과가 있는지 성과 분석을 통해 검증하고, 아무리 인기 있던 프로그램도 부가가치적 결과가 없다고 판단되면 없애 버린다. 이제 교육현장에서 교육 프로그램의 개설 여부는 프로그램의 전이 효과가 얼마나 있고 실제 어느 정도 성과를 내느냐에 달려 있다.


3) 대학 내 교수요원 확보를 위한 방안 강구

성인교육은 응용을 전제로 해야 한다. 대학 교직원들은 직무개발을 위한 교육에 많은 비중을 두고 있기 때문에 이론 중심보다는 현장 중심적이고 구체적인 방법 습득 중심으로 프로그램을 편성하는 것이 바람직하다. 이러한 결과 대학의 교직원들이 경험하게 되는 문제나 직

무과제의 해결에 도움이 될 수 있는 교육이 될 것이다. 그러므로 대학에서는 인적자원 개발을 위한 내실화를 기하고, 교육 훈련의 다양화를 통한 최대의 효과를 거두기 위해서 전문화된 교수요원을 많이 확보해야 한다. 이를 위해서는 대학 내에 학습조직을 구축하고, 여기서 상호 영향을 주고받으면서 새로운 지식을 고도화해야 한다. 대학 내에서 지식의 공유 활동이 특히 부족하다는 점을 감안하여 학습조직을 통한 지식 공유와 교수요원의 확보가 필요하다.

4) 핵심 역량을 배양하는 교직원 연수

오늘날과 같이 급변하는 환경 속에서 대학의 위기 관리에는 인적자원이 가장 중요한 요인으로 인식되고 있다. 그리고 교육은 전문성을 심화하여 핵심역량을 배양하는 방향으로 과정개발이 이루어져야 한다. 그래서 이미 선진 대학에서는 전문 경영진을 초빙하고, 대학 자체의 교육 프로그램이 체계화되어 있다. 그리고 인적자원 개발 활동으로서 교육은 현재의 필요성에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 미래를 위한 교육 개혁을 담당할 수 있는 능력을 개발시키는데 목적이 있다. 따라서 끊임없이 새롭게 변화하고 있는 교육과정과 교수방법 그리고 경영기법 및 사무행정 혁신 기술을 개발해 나가는 데 필요한 주제를 전문화된 프로그램으로 정립시켜 정착시키는 노력이 필요하다.

21세기에는 세계화·국제화 경향이 심화되어 소위 지구촌 시대의 성숙을 예고하고 있다. 이제 산업사회에서 벗어나 정보화 사회와 지식사회로 방향의 흐름이 잡혀가고 있다. 이러한 관점에서 대학은 교육과정 개혁을 통한 새로운 교육 프로그램과 교수방법을 모색하고, 새로운 대학 경영 정보와 행정 업무 기술로 지속적인 변화를 위한 인적자원 개발에 과감한 투자가 필요하다. 그래서 대학의 교직원들이 대학의 목표를 달성하도록 동기 부여하고 능력을 개발하도록 보상해 주어야 한다. 

(참고문헌)

나일주(1997), 『산업교육의 이론과 실제』, 서울: 학지사.

신동진 외(1999), 『대학 교직원의 인적자원 개발을 위한 교육 요구 분석』, 한국대학교육협의회

신봉섭 외(1998), 『전문대학 교직원 연수 프로그램 개발 연구』, 고등교육연수원.

이정선(1994), 『직무수행능력 분석을 통한 산업교육과정 요구 분석』, 석사학위논문, 연세대학교 대학원.

장인숙 외(1984), 『대학행정직원 재교육 프로그램 개발 연구』, 한국대학교육협의회 연구 보고 84-6-27.

차갑부(1994), 『성인교육 방법론』, 서울: 양서원.

한준상(1993), 『산업 인적자원 개발』, 서울: 양서원.

Burnstad, H. M.(1994), 『Management of human resources in the community college』, In G. A. Baker(ed.), 『A Handbook on the Community College in America: Its History, Mission, and Management』, Westport, CT: Greenwood Press.

Bland, C. J., & Schmitz, C. C.(1990), 『An overview of research on faculty and institutional vitality』, In J. H. Schuster & D. Wheeler(Eds.), 『Enhancing Faculty Careers: Strategies for Development and Renewal』, San Francisco: Jossey Bass.

Gilley, J. W. & Steven A. Egglund(1989), 『Principles of Human Resource Development』, New York: Addison-Wesley.

Nadler, L.(1984), 『The Handbook of Human Resource Development』, New York: John Wiley & Sons.

Russell, S., Cox, R. S., & William, C., et al.(1990), 『Faculty in Higher Education Institutions 1988』, Washington, DC: National Center for Education Statistics.(ERIC Document Reproduction Service ED 321 628)

Palmer, J.(1992), 『Faculty Professionalism Reconsidered』, In Keith, Kroll.(Ed.), 『Maintaining Faculty Excellence. New Directions for Community College』, No. 79, Los Angeles, Califo: ERIC Clearinghouse for Junior Colleges.(ERIC Document Reproduction Service ED 353 027).

Serbrenia J. Sims and Ronald R. Sims(eds.)(1995), 『Total Quality Management in Higher Education』, Westport, Connecticut: Praeger Publisher.

Swanson, R. A.(1996), 『Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise』, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

이석열

충남대 교육학과를 졸업하고 동 대학원에서 교육학 석·박사 학위를 취득했다. 현재 한국대학교육협의회 선임연구원으로 재직중이다. 저서로는 『교육행정 및 교육경영(공저)』와 『수업관찰과 분석(공저)』이 있으며, 연구 논문은 『학교조직문화·교장의 수업지도성·교사의 전문적 수용 권과의 관계』 등이 있다