



대학 행정직의 전문성 : 전망과 과제

이 준 형 | 인하대 입학처장

I. 들어가면서

20세기 후반에 들어서면서 사회 기술적 환경이 급격히 변화하기 시작하였다. 이념적 동서 갈등이 종언을 고하고 동구권은 해체되었다. 컴퓨터를 중심으로 한 고도의 기술 문화의 급속한 발달은 새로운 문명의 세기를 열었다. 악화일로를 걸던 지구의 자연 환경에 대한 고조된 관심과 염려는 정부나 시민 단체들로 하여금 자연 친화적 규범과 정책을 산출하게 만들었다. 이들은 문명적 변화의 거대한 물결 그 자체이며, 신문명(new civilization) 또는 신사회(new society)라고 명명할 만큼 과거의 사회와는 단절적이다. 이러한 변화는 기존의 세계관은 물론, 규범, 관례, 문제 해결의 방식 등에 있어 패러다임적 전환을 요구하는 것이다(Askling, 2001: 157). 우리나라는 이와 같은 피할 수 없는 외부로부터의 변화에 적응하는 것은 고사하고 국가 파산이라는 난제에 봉착하게 되었다. 그 결과 변화와 개혁은 어떠한 형태이든지 또는 어떠한 방식으로 진행되든지 우리 사회에 있어 '사는 방식(modus vivendi)'이 되어 버렸다. 우리의 대학들은 이러한 격랑 속에서 나름대로 생존의 양식을 추구하지 않을 수 없게 되었다. '바뀌어야 한다'는 시대적 요청과 명제 앞에 대학은 기업적 경영, 대학 행정의 효율화, 전문화, 구조조정, 계약제, 연봉

제 등과 같은 대안들을 지푸라기 잡듯 시험해 보기 시작했다.

물론 20세기에 들어서면서 대학 자체도 서서히 다른 모습으로 변화하여 왔다. 세기 초 엘리트 중심의 대학교육에서 대중화 단계를 넘어 보편화 단계에 이르렀으며, 보편화는 대학의 이해관계자(stakeholders)의 범위를 일반 사회로까지 확대하였다. 2차 세계대전 이후 미국이 패권을 잡게 되자, 미국의 대학교육 시스템은 전세계, 특히 개도국으로 확산되었다. 미국 대학교육 시스템의 확산은 학문 지향성(academism)과 전문 직업 지향성(professionalism)을 어느 대학에서나 추구해야 할 공통적 지향성으로 만들었다. 이와 같은 대학교육의 보편화와 이로 인한 이해관계자의 확대, 학문 지향성에 덧붙여 전문 직업 지향성의 요구는 대학이 그간 누리고 있던 상아탑의 권위를 서서히 무너뜨렸다. 대학의 수직적 지배 체제가 민주화, 개방화로 인해 대학은 '어항 속의 금붕어'와 같은 사회의 주목 대상이 되었고, 고객 만족, 소비자 중심 및 수요자 위주의 사회적 풍조가 대학에 깊게 침투하였다. 대학은 이제 교수 중심 교육(faculty-centered education)에서 학생 소비자 주의(student consumerism) 또는 학습자 중심 교육(learner-centered education)이 대학을 지배하는 이념을 받아들일 수밖에 없게 되었다. 전통적인 대학의 기능

“

대학은 사회에서 요구하는 도덕적 기준을 제공해야 할 뿐 아니라,
 모든 사람의 지식과 정보의 공급 기관으로 변신할 수밖에 없게 되었으며,
 평생교육의 중추 기관으로 자리를 잡을 수밖에 없게 되었고,
 상업적 기업 못지 않은 비용 효율성을 추구하는 기관이 되지 않으면 안 되게 된 것이다.

”

인 교육, 연구, 봉사의 세 영역은 한 데 엉켜 버렸다. 한 걸음 더 나아가 평생교육 시스템의 도입은 대학 재학생의 일정한 연령층을 무너뜨렸고, 교육 수요자라는 개념을 대학에 더욱 깊게 드리우게 하였다. 학생에 대한 지도나 관리도 그 개념이 '미성숙한 성인'을 다루는 일에서 소비자 또는 고객에게 봉사하는 일로 변화될 수밖에 없게 되었다. 학생은 교육의 기간과 연령이라는 측면에서는 학생이라는 개념이 아직 지배적이지만, 봉사와 교육 서비스라는 측면에서는 학습자이며, 대학 경영 관점에서는 고객이고, 교육 현장 활동에서는 고객 또는 학습 의뢰인이 되었기 때문이다. 특히 사이버 대학의 출현은 보이지 않는 교육(invisible education)의 도입을 가능케 하였다. 보이지 않는 교육뿐 아니라 이동 대학(mobile college), 원격대학(distant college) 등도 가능하게 된 것이다. 이 모두가 대학교육 또는 고등교육을 하나의 상품(commodity)으로 만들어 갔다(Birnbaum, 2000: 91~121). 이제 대학은 도덕적 기업이자, 학문적 기업이며, 전문적 기업이고, 서비스 기업으로의 변모를 요구받기에 이르렀다. 그 결과 대학은 사회에서 강력히 요구하는 도덕적 기준을 제공해야 할 뿐 아니라, 모든 사람의 지식과 정보의 공급 기관으로 변신할 수밖에 없게 되었으며, 평생교육의 중추 기관으로 자리를 잡을 수밖에 없게 되었고, 상업적 기업 못지 않은 비용 효율성을 추구하는 기관이 되지 않으면 안 되게 된 것

이다.

그러나 이러한 변화와 병렬하여 대학 자체도 더 이상 학문의 연찬이라는 단일의 목표나 사명을 추구하는 조직이 아닌 college에서 university, university에서 multiversity가 되어 버렸다(Lucas, 1996: 82~83). 즉, 대학은 하나의 상표를 붙인 상품만을 생산할 수 있는 기계적 조직이라기보다는 아주 느슨하게 연결된 복잡한 조직이 되어 버렸다. 게다가 이렇게 요구된 변화 기능들 중 어느 것이나 빼놓지 않고 잘 수행할 수 있는 대학은 존재하기 힘들게 되었다(Lucas, 1996: 169). 고객이 만족할 만한 양질의 상품(교육)을 만들어 내기에는 고객의 요구도 너무도 다양하고 복잡하게 되어 버렸기 때문이다. 예를 들어 변화된 우수 학생의 개념은 좋은 예일 것이다. 즉, 대학이 소위 공부 잘하는 학생만을 우수 학생으로 받아들여 교육을 하는 것이 아니라 사회에서 요구하는 다양한 능력 중에서 특정한 능력 한 가지를 갖춘 학생들도 우수 학생으로 받아들여 교육하게 된 것이다. 이러한 현실 속에서 각 대학은 자신이 감당할 수 있는 범위 내에서 특성화 작업을 서두르지 않으면 안 되게 되었다.

이러한 복잡하고 변화된 현실 속에서 대학 행정인은 전문성을 지닐 것이 요구되고 있다. 이 전문성은 대학의 외부 환경 및 내부 환경에서 생성되는 변화를 잘 판독하여 이러한 변화에 대해 적절한 대응

적 전략과 기술을 펼쳐 나갈 수 있는 전문성뿐만 아니라 새로운 변화를 예측할 수 있는 능력까지를 포함한다. 사후 관리적인 성격의 행정에 전략적 사고와 기술적 실천을 할 수 있는 경영의 영역과 정책적 기능이 침투하게 된 것을 말한다(Askling, 2001). 이러한 대학 경영 전문인은 행정 직원이라는 개념마저도 교육 지원 요원 또는 전략적 경영 요원으로, 직제별 구성원의 개념은 팀제 동반 요원으로, 종신제에 가까운 정년 보장은 계약제로, 전일제적 정규직보다는 시간제형 정규직으로, 봉급에서 연봉/성과급제로, 연공서열 중심에서 다단계/다면 평가를 통한 능력 중심으로, 행정 관리자에서 혁신적 개혁자로서의 기능과 역할을 요구하는 것이라고 볼 수 있다. 그리고 일부 대학들은 이미 이러한 변화의 노정에 길을 나섰다. 그러나 이러한 변화의 추구—모든 대학 행정직의 전문화—가 과연 소기의 목적을 달성할 수 있을지는 아직 두고 보아야 할 일이라고 생각된다. 왜냐하면 이러한 변화의 이념 속에는 전문성에 대한 적지 않은 수사와 과장이 숨어 있기 때문이다. 무엇보다도 대학 행정 시스템 속에서 모든 행정직이 전문직이 될 수는 없다는 것이고, 어느 상황이든 서기직 또는 일반 사무직이 존재할 것이라는 예상 때문이다. 또한 전문화가 되기 위해서는 적지 않는 내부의 투자, 희생 및 각오가 필요하기 때문이다. 이 글에서는 현장의 입장에서 이러한 우려를 보다 구체적이고 경험적으로 다루어 보고자 한다.

II. 대학 행정인의 전문성

행정학에서 전문 직업화 또는 전문성이란 대개 다섯 가지 특색을 가지고 있는 것으로 볼 수 있을 것이다(박동서, 2001: 64). 첫째는 체계화된 전문 지식을 가지고 있을 것, 둘째는 장기간에 걸친 교육을 받았을 것, 셋째는 자율적으로 규정한 윤리 헌장이 있을 것,¹⁾ 넷째는 고객에 대한 봉사가 우선이라는 규범적 목표를 가지고 있을 것, 다섯째는 자신의 봉사에 대한 보상이 사회적 신망을 누릴 수 있는 정도가 될 것 등이다. 대학 행정의 전문성도 이와 같은 일반적 범주에서 크게 벗어나지는 않을 것이다.

그러나 실제에 있어서 체계화된 전문 지식이 무엇을 말하는 것인가는 그리 쉬운 일이 아니다. 예를 들어, 체계화된 전문 지식을 파악하는 데에 있어 학력, 전공, 숙련 기간, 기본 요구 지식, 기본 요구 기술 등이 최소 요건일 것이고, 이러한 최소 요건의 확인은 직무 분석을 통해 가능할 것이다. 여기서 최소 요건의 정도와 직무의 난이도에 따라 clerical staff(서기직 사무직원)와 professional/administrative staff(전문직 사무직원)로 구분할 수 있을 것이다.²⁾ 한 예로, 미국의 Wheaton College는 채용 공고에서 Office/Clerical Grade와 Administrative/Professional Grade로 나누고 있다.³⁾ 보다 구체적으로, 입학실장보(Assistant Director of Admission)의 봉급은 Administrative/Professional Grade 2에 해당된다.⁴⁾ 계약 기간은 1년이고 상근직이며, 입학실장

1) 미국의 경우 American Association of University Administrators(AAUA)와 American Association of University Professors(AAUP)에서 정한 "전문직 기준 현장(Code of Professional Standards)"을 들 수 있다.

2) 그러나 통상적으로는 조교나 조수가 아닌 서기직을 포함한 모든 사무직원을 전문직으로 보는 것 같다(Kolodny, 1998: 182).

3) <http://155.47.32.129/Admin/HumanResources/Jobs/...> 여기서 Grade(직급)은 5가 최상위 직급으로 Director(실장)급 이상이다.

4) 실제에 있어서는 다음에 언급하게 될 Williams College의 경우에서 볼 수 있듯이 우리나라의 평직원에 가깝다.

(Director of Admission)에게 보고의 책임이 있다. 담당 업무는 "(학생) 모집과 선발의 전 과정에서 입학 관리팀을 돕는 일. 업무 책임은 배당된 지역 내의 유망한 학생, 가족, 상담자 및 동창생들과의 커뮤니케이션. 통상 1년에 6주 정도 소요되는 여행에 전적 참여, 면접, 공공 장소에서의 학교 소개 및 홍보, 지원에 대한 평가 등이며 다른 과업을 수행하기도" 하며, 기본 자격은 "학사 학위와 사용 가능한 운전 면허, 탁월한 언어 및 문장 구사력과 교양 교육에 대한 헌신적 사고, 대인 관계가 좋고, 유연하며, 동기부여가 잘 되어 있고, 독립적이며 조직적인 사람. 2년 내지 3년 정도의 입학 업무 경험과 컴퓨터 지식을 갖추면 바람직함. 이 직책에 지원자는 (위에서 기술한) 직무의 기본적인 기능을 (적절한 시설이 있건 없건 간에 다른 기술과 능력을 혼합하여) 수행할 수 있어야 한다."라고 명시하고 있다. 반면에 Office/Clerical Grade 2에 해당하는 Faculty Assistant(학부 조수)는 계약 기간은 2학기(9월부터 익년 6월)이며 비상근직이고, 학부장보(學部長補 Assistant to the Faculty)에게 보고 책임이 있다.⁵⁾ 담당 업무는 "비상근 학부 조수는 학부장 보조에게 사무적 지원과 조력을 제공하게 될 것이다. 교수들의 서신, 학생의 추천서 및 교과목 요람, 이력서나 경력서, 위원회 보고서 등을 포함하는 기타 교실 재료를 만드는 데에 있어서 지원을 하게 될 것이다. 또한 논문 및 초본을 포함한 교수들의 연구 업적을 문서화하는 데에 조력을 제공하게 될 것이다. 필요하다면 다른 과업도 수행하게 될 것"이며 기본 자격은 "고졸 및 최소한 1년 내지 2년의 사무실 경험이나 이와 상응한 교육과 경험이

필수적임. 교육 기관에서 경험이 있다면 우대함. 탁월한 컴퓨터 기술, 친근감 드는 전화 받는 태도, 뛰어난 행정 기능은 기본적인. 세부 사항을 잘 살피는 성향이 있어야 하고 탁월한 대인적, 조직적 및 의사소통 기술이 있어야 함. 이 직책에 지원자는 (위에서 기술한) 직무의 기본적인 기능을 (적절한 시설이 있건 없건 간에 다른 기술과 능력을 혼합하여) 수행할 수 있어야 함"이라고 기술하고 있다.

이 두 직책에서 살펴볼 수 있듯이 단순 사무적이거나 서기적인 일을 수행하는 것이 간혹 전문 행정적인 일을 수행하는 것의 전제일 수는 있지만, 책임과 이에 수반된 자율적인 행동의 범위에 있어 차이가 있다. 보다 전문적이라고 여길 수 있는 입학실장의 채용 공고를 살펴보면 이러한 특징은 더욱더 두드러지게 나타난다. 한 예로, Massachusetts College of Pharmacy and Health Sciences의 입학실장(Director of Admissions) 채용 공고를 보면, "(입학)부실장(Associate Director) 또는 이에 상응하는 직위의 경험이 최소한 5년 이상인 자, 학사 학위 이상의 학력 소유자. 다양한 직위를 관리할 수 있고 여러 과에서 교차 훈련을 실시할 수 있는 능력을 보여 준 자, 컴퓨터 정보 시스템에 대한 이해를 갖춘 자. 성공적인 채용 계획을 한 기록이 있는 자. 학생, 교수 및 행정직원과 효과적으로 일할 수 있는 능력을 보여 준 자로서 약학 또는 보건 과학의 프로그램의 입학 관리 경험을 가진 자를 최우대함"이라고 나와 있어 기본적인 소양과 아울러 리더십을 강조하고 있다.⁶⁾ 입학실의 경우 기본적으로 Director → Associate Director → Assistant Director (Counselor) → Secretary의 체계를 갖추

5) 우리의 경우 아마도 학과 조교와 유사한 직책일 것이라고 생각된다. 이보다 한 등급 위라고 생각되는 Colorado주의 주립대학인 Fort Lewis College의 Administrative Assistant III는 상근직으로 연봉 29,748달러이고 기본 자격에서 대출을 우대하지만 필수적인 사항은 아니나 여기서 든 예보다는 업무의 성질이 좀더 복잡하고 책임이 수반된다.

6) <http://www2.emmanuel.edu/cofjobs/#13095259>

고 있고,⁷⁾ Hiram College의 예를 보면 실장의 자격에 학사 학위와 책임자 경험이 포함된 7년 이상의 입학 업무에서의 경험을 최소 요건으로 하고 있는 것으로 보아,⁸⁾ 비종합대학의 경우 대략 12년 이상을 입학 업무에 종사해야 입학실장이라는 전문가 자격이 부여될 수 있는 것이 아닌가 하는 생각이 든다.⁹⁾

여기서 Assistant Director부터 전문 행정직으로 보아야 하는지, 아니면 Associate Director부터 전문 행정직으로 보아야 하는지의 예민한 문제가 대두된다. 실제로 Pennsylvania대학교의 전문행정관리자협의회라고 볼 수 있는 Association of Business Administrators는 회원의 기본 자격을 "전문행정(A-1)직원으로 경영관리실장(Business Administrators), 행정 및 재정관리자(Managers, Administration and Finance), 행정업무실장(Director of Administrative Affairs), 경영관리자(Business Managers), 재무실장(Financial Administrators) 및 임상학과 행정실장(Clinical Department Administrators)의 직위를 가진 자"로 제한하고 있기 때문이다.¹⁰⁾

이것은 영국의 대학 행정직 협의회(Association of University Administrators: AUA)에서 기술하

고 있는 일반직과 전문직에 대한 구분에서 보다 구체적으로 살펴볼 수 있다.¹¹⁾ 대학 행정의 일반직은 주로 학부 및 대학원 학생 문제, 교과목 규정의 초안 및 해석, 교과과정 개발 및 (교과과정) 질(質)의 확보, 학생 지원 및 지도, 시험 및 평가 과정 처리, 국제 업무 및 대외 관계 처리, 학생 모집 및 선발, 공보, 연구 지원, 산업 연계 사업, 경영 정보 및 통계 처리, 졸업생 관계, 위원회 작업 등의 작업에 종사하는 사람들을 말한다. 반면 전문가로서의 대학 행정직은 재정, 부동산 및 인사에 있어서 전문 자격을 갖춘 숙련자로 마케팅, 홍보, 기술 전이 및 전략적 기획의 배경을 가지고 있어야 한다. 물론 어느 경우나 쉼신적이고, 유연하며, 활기차고 변화에 대해 긍정적이고 건설적으로 대처할 수 있어야 하고, 갈등적인 우선 순위를 다룰 수 있어야 하며, 팀원으로서 협력을 아끼지 말아야 하고, 언어 및 문장 구사력이나 커뮤니케이션에 있어 능숙해야 할 것을 기본적인 자질로 보고 있다.

이러한 미국이나 영국의 현실과 우리의 현실을 견주어 볼 때, 우리나라는 한 분야에서 15년 이상을 근무한 과장(참사)급 이상의 대학 행정직을 전문가로 볼 수 있을 것이다. 문제는 우리나라 대학 행정 시스템 속에서 직원의 순환 보직이라는 현실

7) <http://www.williams.edu/Admissions/contact.html>. Williams College Office of Admission의 경우로 1-3-6의 체제이다. 물론 학교마다 차이가 있는데, 종합대학이라고 볼 수 있는 Ohio Wesleyan University의 경우는 Vice President for Admission and Financial Aid(1명, 처장), Associate Dean of Admission(2명, 부처장), Associate Director of Admission(2명, 부실장), Admission Specialist(4명), Admission Receptionist(1명), Research Analyst(1명), Assistant Director of Admission(2명), Secretary(1명), Office Manager(1명), Secretary to Vice President(1명) 등 16명으로 복합적으로 구성된 경우도 있다. <http://www.admission.owu.edu/staff.html>.

8) <http://www.noellevitz.com/emjobs/showjob/index.asp?jobid=2008>. 예를 들어, Philadelphia의 La Salle College의 실장은 5개 대학에서 27년이나 입학 업무에 종사한 R. G. Voss인데 Hamilton College 출신의 학사이다. 여기서는 La Salle College의 Associate Director인 M. Yogis는 7년, J. Plunket은 4년, B. McBride는 5년의 경험을 가지고 있는 것으로 보아 그 정도의 기간이 소요될 것으로 판단했다.

9) 물론 종합대학(university)의 경우는 이보다 더 많은 경험을 요구할 것이다.

10) <http://www.upenn.edu/aba/bylaws.html>

11) <http://www.aua.ac.uk/cpd/CareerInHEFactSheet.htm>

로 인해 그러한 경력을 갖춘 과장을 실제 찾아보기가 힘들다는 데에 있다. 또한 웬만해서는 참여(처장)급의 직원이 없는 대학이 대부분이라는 점, 즉 전문 행정인의 직위 자체를 대학이 부여하지 않고 있다는 사실을 인정할 수밖에 없다면 우리나라에서 대학 행정직의 전문화는 구호로 그칠 가능성이 짙다고 보겠다.

Ⅲ. 대학 행정 전문화 : 전망과 과제

위에서 살펴본 영·미의 대학 행정직에 대한 관찰은 우리에게 적어도 네 가지 과제에 대해 고려할 것을 요구한다고 볼 수 있다.

첫째는 대학 행정직의 전문화에 대한 대학 본부의 의지이다. 그리고 이 의지는 부분적으로 사무직원의 교육/훈련에 대한 투자에서 살펴볼 수 있다. 사실 적지 않은 대학들이 (특히 IMF 관리 체제 이후) 비용 효율성과 경영적 측면을 강조하여 직원의 재교육에 대한 투자를 소홀히 취급하여 왔기 때문이다. 그러나 이 영역은 대학이 오히려 선취적으로 담당해야 할 부분이다. 예를 들어, AUA는 일반행정직이라고 하더라도 대학의 시장, 자금의 흐름과 자원의 배분 과정, 학생, 부모, 고용주(사립대의 경우 재단 및 본부), 재정 지원자 및 상업적 동반자를 포함한 고객의 기반에 대한 이해가 행정직원으로서 하여금 대학의 경영자들을 도와 대학의 방향을 결정하는 의사 결정에 있어 아주 긴요한 일이라는 것을 상기시키고 있다. 직원들도 각종 학회에 참석하여 교수들의 연구 지원을 보다 원활히 할 수 있는 안식을 갖출 것과 대학교육에 대한 이해를 증진하

기 위해 가급적이면 교육 전문 박사(Ed.D.)까지 취득할 것을 권장하고 있다. 이 때 상위 학위의 취득에 드는 비용은 직원의 교육/훈련이라는 측면에서 학교가 일정 부분을 지원하고 있다.¹²⁾ 이 부분을 대학이 심각하게 고려하지 않는 한, 대학과 같은 고도의 전문 조직 속에서 행정직은 대학 속의 대표적 전문가 집단인 교수들에 의해서 하대를 벗어날 수가 없다고 본다.¹³⁾ 바꾸어 말하면 대학의 진로나 정책에 대한 의사 결정에 있어서 행정직은 그 직위가 아무리 참사급에 이른다고 하더라도 보조적인 역할을 맡을 수밖에 없다는 것이다. 물론 대학이 직원들의 교육과 훈련에 적지 않은 투자를 하여 AUA가 권장하고 있는 것과 같이 교육(행정)전문가들이 대학 행정에 임할 때에 교수들의 직원에 대한 인식도 변화되어야 할 것이다.

둘째는 전문화를 위해서는 어느 정도 순환 보직을 희생할 필요가 있다는 것이다. 이것은 위의 전문성 교양을 위한 교육/훈련과 연계가 되는 과제이다. 사실 사서직이나 전산직의 경우와 같이 특수한 경우를 제외하고는 일반행정직에서 전문성을 키우기 위한 경력을 쌓는다는 것은 현실적으로 찾아보기 힘들 것이다. 전술한 바와 같이 27년 간을 입학 업무만 다룬 La Salle College의 입학실장 Voss씨와 30년 간 재직하면서 서로 다른 10곳을 순환한 모 대학의 K과장과 비교한다면 우리의 현실적 좌표가 어디에 있는지를 적나라하게 보여 준다. 이것은 순환 보직이 행정직의 전문화를 저해하고 있음을 보여 주는 단적인 사례가 될 것이다. 문제는 순환 보직에 대한 요구가 직원 노조에 의해 제기되는 경우가 많으며, 현실적으로 노조에서 순환 보직에 대한

12) 이는 미국 대학들의 경우도 마찬가지이다. 본인이나 배우자가 재직하는 학교의 과정을 밟을 때 학교가 수업료의 75% 이상을 부담하고 있다. 대표적인 대학들은 미국의 Ivy League대학들과 MIT이다.

13) 전통적으로 교수단과 행정은 대립적인 갈등을 보여 왔으며(Lucas, 1996: 26~27), 이러한 갈등은 반영구적인 것 같다(Duderstadt, 2000: 161~164).

〈표 1〉 한·미 대학 교수·학생 대비 사무직원 수

	교수 수(A)	학생 수(B)	직원 수(C)	A/C	B/C
Harvard	1,867	18,918(12,258)	10,000	0.19	1.89(1.23)
Yale	2,952	11,126(5,840)	7,577	0.38	1.46(0.77)
Princeton	1,107	6,438(1,853)	5,609	0.19	1.14(0.33)
Pennsylvania	4,319	22,326(8,187)	24,963	0.17	0.89(0.32)
성균관대	928	19,378(2,866)	492	1.88	39.39(5.83)
연세대	3,505	38,746(10,599)	5,051	0.69	7.67(2.09)

요구를 쉽게 철회할 것 같지는 않다는 데에 있다.

셋째, 앞서도 잠시 언급한 바 있지만, 사무 행정 직 중에서 어느 직책과 직무를 전문화할 것이며, 어느 정도까지 전문화를 이룰 것인가의 문제는 그리 간단한 문제가 아니다. 이 문제의 해결을 위해서는 무엇보다도 대학이나 대학 행정이 필요로 하는 직무에 대한 확인이 필요하고, 확인된 직무에 대해 철저한 직무 분석이 필요하며, 이러한 엄밀한 분석의 결과를 바탕으로 신입 직원을 채용하고 현직 사무 직원에 대한 교육과 훈련을 병행해야 할 것이다. 그러나 현대 사회가 복잡다단하게 발전하고 있고 이에 대해 대학의 조직도 탄력적으로 대응할 수밖에 없을 것이다.—이 문제에 대해서는 한정된 지면에 일일이 열거할 수는 없기 때문에 생략하기로 한다.

다만 이와 관련하여 우리나라 대학들이 말로는 행정직의 전문화를 외치지만 사실에 있어서는 사서 직이나 전산직과 같은 특정직을 제외하고는 전문성을 가진 직원들을 선발하지 않고 있는 점을 지적하고자 한다. 이것은 신문에 게재되는 일반직원 채용 공고에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 그런데 전문화는 필연적으로 업무의 분화를 전제하고 있다. 일반적으로도 전문화와 분업화는 이어동의(異語同義)적인 의미로 사용되고 있다(박동서, 2001: 333). 그렇

다면 대학 행정의 전문화는 업무의 분화를 전제해야 하고, 이것은 필연적으로 행정직원의 증가를 요구한다. 그러나 현실은 이와 동떨어진 것 같다. 우리나라 교육인적자원부 통계에 따르면 사무직원 1명당 교원 수는 1999년 1.8명에서 2000년 1.9명으로, 학생 수는 1999년 70.3명에서 2000년 73.6명으로 증가하고 있어, 대학 내에서 사무직원의 상대적 비중은 오히려 낮아지고 있는 것 같기 때문이다. 이러한 수치는 미국 Ivy League 대학들과는 비교조차 할 수 없는 수치이다. 〈표 1〉은 이러한 사실을 적시하고 있다.¹⁴⁾ Yale 대학교를 기준으로 교수들과 관련한 업무에서 업무의 질을 배제한다면 우리나라 사무직원은 미국 Yale 대학교의 사무직원들에 비해 9.5배의 일을 하고 있는 셈이다.

넷째, 행정직원들의 의식 전환이다. 의식 전환은 무엇보다도 전문직으로서의 자율적인 현장으로 표현되어야 하겠지만, 여기서 정작 염려하는 것은 앞으로의 학교 행정은 과거와 같이 일반적인 관리 차원의 행정만은 아니라는 점이다. 다양한 형태의 행정이 제시될 수 있으며, 따라서 자신의 경력 발전을 위해 사고의 전환이 필요하다는 것이다. 하나의 구체적인 예로 Columbia 대학교의 Office of

14) 요약된 자료는 각 대학의 홈페이지에서 발췌하였음.

Strategic Initiative를 들 수 있다. 이 행정실은 6개의 직책으로 이뤄져 있는데¹⁵⁾ 가장 행정직에 가깝다고 생각되는 직책은 사업 조정관(Program Coordinator)으로 사무 지원(staff support)이 주 담당 업무이다. 이 직책을 맡고 있는 여성은 Columbia 대학교에서 유럽 역사로 학위를 받은 후 2년 간 민간 공익 단체에서 일하다가 파리로 가서 이동들을 위한 교육적 CD-ROM에 대한 조사 연구를 담당하였다. 파리 제 8대학에서 Hypermedia에 대한 연구를 하여 이공 석사(MST)를 수여 받았다. 1997년 벤처 회사에 실망하여 대학 입학 상담, 국제 채용 회사를 위한 특별 행사 코디, Columbia 대학교의 전신 정보 연구소에서 연구를 포함한 다양한 프리랜서로 활동하였다. 1995년부터 1997년까지 동물 모습 및 시각적 기능의 컴퓨터 시뮬레이션을 위한 프랑스 비디오 프로젝트에서 번역을 하였다. 1998년 Columbia 대학교의 Executive Assistant to the Executive Vice Provost로 취임하였다. 그 후 Columbia 대학교의 환경 연구 및 보존 연구소에서 환경생물학에 대한 인증을 받아 2002년에 들어 현직에 임용되었다. 여기서 낯선 이국의 한 여성 행정직원에 대한 경력을 장황하게 기술한 까닭은 다른 데에 있는 것이 아니라, 자신이 하고 싶은 일을 추구하여 전문성을 갖추면서 행정직을 수행하고 있다는 점을 부각시키기 위해서이다. 아마도 우리나라의 현실 속에서 이와 같은 경력을 가진 사무직원을 찾는다는 것은 부절없는 일인지도 모른다. 그러나 사회 변화, 대

학에 대한 사회의 요구 및 학내 구성원으로부터의 요구를 감안한다면 이 여성과 같은 행정직원이 대학에서 다수를 점해야 한다는 것은 하나의 필연적 미래일지 모른다. 이 점에서 현직에 있는 사무직원들은 체념적 사고에서 벗어나는 용기가 요구된다. 물론 이러한 용기가 사회적으로 가납되자면 대학 간 교직원 이동이 빈번한 개방 시장이 형성되어야 할 것이다.

IV. 결어

이 글에서는 회자되고 있는 기업적 대학과 이에 따른 대학 행정직의 전문화에 대해서 행정직의 전문성에 초점을 맞추어 대학 행정의 전문성이 어떤 문제점을 안고 있고, 어떤 과제가 남겨져 있는가를 간략하게, 그러나 보다 현장적인 입장에서 전문화의 문제를 살피고자 하였다. 이러한 논의의 필요성은 대학의 변화에 대한 요구 속에 적지 않은 수사적 과장이 숨어 있다고 생각했기 때문이다. 물론 적절한 부분은 전문화가 되어야 마땅하고 또 그렇게 될 것이라고 본다. 이 글에서는 이에 대한 과제로 사무직원의 전문화 교육 및 훈련에 대한 대학의 과감한 투자, 순환 보직의 제한, 필요로 하는 직무에 대한 확인 및 철저한 직무 분석을 통한 전문직의 확인과 전문성 정도의 결정, 이에 따른 사무직원의 증원 및 교육/훈련, 그리고 및 자율적 전문직 현장의 토대 위에 사무직원의 의식 전환과 교직원 인력에 대한 시장의 개방화를 언급하였다.

15) 실장은 1997년에 Northwestern대학교에서 재료공학을 전공한 박사학위를 취득한 백악관 과학기술 고급전문관이었고 현재 나노 기술을 책임지고 있다. 행정실장(Executive Director)은 1993년에 Columbia대학교에서 기술물리학(technophysics)으로 박사학위를 취득하여 Columbia 행정대학원 겸임교수이며 행정실의 총괄 책임을 지고 있다. 부실장은 Columbia 대학교에서 공학사와 행정학 석사를 취득한 사람으로 동 행정대학원의 과학기술정책 프로그램 공동 책임자이고, 공동편집장(Senior Editor)은 Amherst대학을 거쳐 Rutgers대학교에서 영문학 박사학위를 취득한 사람으로 전략적 의사소통을 담당하고 있다. 특별 프로그램 담당은 공석이다. <http://www.columbia.edu/>에서 참조.

물론 이러한 과제의 제시는 지극히 한정적이다. 이러한 과제의 실천과 아울러 대학들이 재정을 안정적으로 확보하고, 적정 규모의 학생을 유치하여야 하며, 교육과정을 개혁하고, 대학 시스템에 대한 재설계가 필요하며, 대학간에 기능적 분화가 이뤄져야 하고, 교수의 질을 향상시켜야 하며, 대학과 사회의 여러 세력간에 다양한 형태의 동반 관계가 형성되어야 하고, 이러한 모든 것을 통합하고 지도할 새로운 리더십이 대학에 들어서야 할 것이다.

여기서 통합적 리더십은 전문화의 바람직하지 못한 결과에 대한 균형 작용이다. 왜냐하면 전문인은 필연적으로 자신의 전문 지식에 스스로 속박되는 결과를 빚을 수밖에 없기 때문에 전체적인 의사 결정에의 참여도 제한될 수밖에 없다. 즉, 전문화로 인한 무능이 문제될 수 있다는 것이다(Merton, 1957: 198). 게다가 지나친 분화는 사무직원의 업무를 동질화하여 사무직원의 능력 발전에 지장을 초래하기 때문이다. 따라서 대학 행정직의 전문화는 통합적 리더십에 의해 조정되지 않으면 오히려 전문화가 행정 시스템의 효과적인 산출을 저해하는 요인으로 작용할 수도 있을 것이다. 그리고 이러한 역기능은 대학이 주의를 기울여야 할 전문화에 대한 추가 과제이다. 왜냐하면 현대의 대학에서 행정은 두드러진 특징이며, 대학이 복잡한 기관으로 변모하면 할수록 행정의 역할은 더욱더 통합의 기능을 발휘해야 하기 때문이다(Kerr, 2001: 21~22). **대학**

(참고문헌)

- 박동서(2001). 『한국행정론』. 법문사.
- Birnbaum, Robert(2000). *Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company.
- Duderstadt, James J.(2000). *A University for the 21st Century*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Kerr, Clark(2001). *The Uses of the University. With a New Chapter and Preface*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kolodny, Annette(1998). *Failing the Future: A Dean Looks at Higher Education in the Twenty-First Century*. Durham: Duke University Press.
- Lucas, Christopher J.(1996). *Crisis in the Academy: Rethinking Higher Education in America*. Griffin: St. Martin's.
- Merton, Robert K.(1957). *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press.

이준형

서울대 농과대학을 졸업하고, 서울대 행정대학원을 거쳐 University of Pennsylvania Wharton School에서 Social Systems Sciences를 전공, Ph.D.를 받았다. 인하대 행정학 전공 교수로서, 행정학과장, 행정대학원 교학부장, 국제협력실장, 사무처장을 역임하였으며, 현재 인하대 입학처장 겸 사회과학연구소장으로 활동 중이다. 저서로는 『통계분석』, 『시스템의 이해』, 『새행정학』(공저) 등이 있으며 70여 편의 논문을 발표하였다.