



바람직한 대학행정가상

남명수 | 인하대학교 경영학부 교수

I. 들어가는 말

급격하게 변해 가는 내·외적 환경변화에 적절히 대응하면서 대학은 사회에 적합한 인재를 육성하여 배출하는 본래의 사명을 다해야 한다. 이러한 인재를 만들어 가기 위해서는 대학을 구성하고 있는 구성원들이 각자 맡은 역할을 충실히 수행해야 한다. 그 중에서도 대학행정을 맡은 보직교수나 교직원들은 자신들의 책무가 무엇인지 확실히 알고, 학교를 발전시키기 위한 비전을 갖고, 이를 구체적으로 실행할 수 있는 실행전략과 전술을 구체적으로 수립하여 열정과 사명감을 갖고 추진해 가야 한다.

때로는 경험이 없거나 비전이 없는 교수나 교직원들이 설익은 정책을 실행에 옮기다가 낭패를 당하는 경우를 보게 되는데, 이는 보직교수나 교직원들이 체계적인 훈련과정을 거치지 않아서 학교행정 전체를 보지 못한 데서 비롯된다. 즉, 나무는 보되 전체 숲을 보지 못해 생긴, 돌이키기에는 너무 큰 실수인 것이다. 이러한 의사결정의 잘못을 최소화하기 위해서는 대학행정에 열의를 보이는 젊은 교수나 교

직원들을 단계적으로 경험을 쌓게 하는 일련의 보직훈련 단계를 거치도록 하는 것이 바람직하다. 그러한 과정을 거치는 동안 교수와 교직원들이 행정에 관한 의견을 교환할 기회가 생기며 자신들의 추상적인 비전이 왜 실행되지 못했는지, 실행하려면 무엇이 어떻게 바뀌어야 하는지를 알게 될 것이다.

한편으로는 대학행정이 어느 유능한 몇 사람에게 의해 좌지우지되거나 경험 없는 보직자들의 실험장이 되지 않으려면 업무가 시스템적으로 흘러 가게 만들어야 한다. 대학행정직은 경영감각과 열정 그리고 학교에 대한 남다른 애정이 있는 분들이 맡아서 수행해야 하는 고귀한 직책이다. 보직 수행 경험을 통해 체득한 이러한 관점을 토대로 본 고에서는 대학 고위행정직에 관심 있는 교수나 교직원들이 바람직한 대학행정가가 되기 위해서 유념해야 할 몇 가지를 제시하고자 한다.

II. 바람직한 대학행정가상

대학의 고위관리직을 훌륭히 수행하려면 다음에서 제시하고 있는 관점에서 대학행정을

주의 깊게 살펴보아야 한다.

첫째, 대학행정은 교직원이 중심이 되어서 수행되어야 한다.

다시 말해서 대학행정은 교직원이 책임지고 일관되게 맡아야 한다. 선진 행정을 수행하는 외국대학에서 선진 교육을 받은 교수나 교육 행정을 전공한 교수들이 일반 교직원보다 앞선 시각이 있을 수 있기 때문에 행정조직의 기획부분과 전체 학교발전과 연계하여 보는 능력을 필요로 하는 조직에서는 이들 교수들로 보임해야 하지만, 행정의 일관성이 요구되는 조직은 일반 교직원들이 그 책임을 맡을 수 있다고 생각한다.

달리 표현하여 보직교수들의 변동과 상관없이 행정을 일관되게 실행하는 자는 교직원이므로 이들 중심으로 행정은 흘러 가야 한다. 즉 대학행정의 주인은 교직원이므로 이들이 대학행정을 책임진다는 각오로 행정에 임해야 할 것이다. 따라서 보직교수들은 조직의 성과는 교직원에게 돌려주고 업무수행 중 발생한 불가항력의 실책은 자신이 떠안는 자세로 능력 있는 직원을 보호하면서 키워 나가야 할 것이다. 이렇게 역량을 키운 교직원의 실행력은 비전 있는 보직교수들의 업무수행능력을 더한 층 빛나게 할 것이다.

둘째는 대학행정은 사람 중심보다는 시스템 중심으로 운영되어야 한다.

대학은 4년마다 총장이 바뀌고 매년 처장이 바뀌므로 책임자의 근무연한이 짧다. 이러한 상황하에서는 사람이 바뀔 때마다 대학행정이 일시 마비되고 발전이 중단되는 사태가 비일비재하다. 이로 인해 교수나 학생 그리고 학부모들의 요구사항들을 신속히 해결해 주지 못해 그들에게 많은 불편을 끼치는 것을 볼 수

있다. 일부 교직원들이 보직교수들과 코드(code)가 맞지 않아 업무수행에서 따돌림을 당하면 그들의 보임기간 동안 복지부동하는 경직된 모습이 대학행정의 실상인 것이다. 이러한 복무태도가 학생, 교수, 학부모들에게 상당한 악영향을 끼치고 학교발전을 크게 저해하게 된다.

이러한 문제를 해결하려면 대학행정이 어느 한 사람이 자의든 타의든 게임을 피우거나 냉소적 또는 비협조적이라 할지라도 자연스럽게 시스템적으로 돌아가도록 만들어야 한다. 대학 교직원들로 하여금 고객(학생, 교수, 학부모)들이 만족할 수 있는 서비스를 제공하도록 교육과 시스템으로 그들의 사고를 바꾸어야 하며, 이러한 사고의 정착으로 자신들이 맡은 업무에서 최소한의 성과를 거둘 때 비로소 자율적인 경영이 실현될 수 있다. 이처럼 올바른 제도는 대학구성원의 의식변화를 가져오고 그 제도에 순응하려는 동기를 갖게 한다.

대학이 시스템적으로 운영되려면 기본적으로 목표관리제도, 평가와 차별적 보상제도, 지식관리제도, 정보시스템 등이 구축되어야 한다. 이러한 시스템을 통해 보직교수나 교직원들이 목표의식을 갖고 업무수행을 하고 적절한 평가기준과 절차에 따라 평가 받는다면 조직은 활력을 갖게 될 것이다. 그 대신 평가가 없으면 업적이 노출되지 않아 각 조직이 나름대로의 논리에 따른 평가결과에 근거한 지원당위성을 역설할 것이기 때문에 조직은 힘 있고 말 잘하는 사람이 독단하는 모습을 갖게 될 것이다. 보상 문제는 우선 집단성과급을 실시하고 개인성과급과 병행 실시한 후 개인성과급으로 옮겨 가야 할 것이다.

대학행정의 수준을 한 단계 업그레이드하려

면 지식관리시스템을 도입하여야 한다. 교직원들의 우수한 아이디어를 지식창고에 축적하고 이를 주기적으로 검색하도록 유도한다면 교직원들은 이미 축적된 지식 위에서 자신의 업무를 수행하므로 시간과 비용을 절감할 수 있어서 업무의 효율을 극대화할 수 있다.

셋째, 대학행정을 수행하려면 학교발전에 대한 열정과 애정이 있어야 한다.

안타깝게도 많은 임기 동안에 주어진 일만 하다가 끝나면 되지 왜 일을 만들어서 고생을 하느냐는 생각을 갖고 보직을 수행하는 분들이 있는 것 같다. 이러한 생각은 전염성이 강해 주위의 열정이 있는 분들의 창의력을 말살시킨다. 다른 한편으로 교수나 교직원들 중에서는 학교에 대해 안타까운 마음을 갖고 이렇게 하면 좀더 학교가 발전할 수 있을 텐데 하며 열변을 토하는 분들이 있다. 이와 같은 열정(passion)을 갖고 있는 교수나 교직원들에게 각종 위원회에서 일을 맡게 함으로써 그들의 창조적 아이디어를 가다듬게 하고 전체적인 학교 모습의 틀 속에서 자신의 아이디어를 구현할 수 있는 기회를 갖도록 유도할 수 있다면 고위관리직을 훌륭히 수행할 수 있는 보직 교수나 교직원으로 성장할 수 있지 않을까 생각한다.

이러한 분들이 중요 보직을 맡는다면 헌신적으로 학교행정에 임할 것이므로 학교 성장에 크게 기여할 것이 자명하다. 훌륭한 아이디어를 가진 구성원들이 이를 실행해 보려는 열정을 갖고 뛰 나갈 수만 있다면 그 학교의 미래는 밝다고 말할 수 있을 것이다.

넷째, 대학행정을 맡은 자는 학교에 대한 철저한 주인 의식(ownership)이 있어야 한다.

대학행정을 맡은 보직교수나 교직원은 먼저

‘내가 이 대학의 주인이다’라는 자긍심을 갖고 행정에 임해야 하며 업무를 수행할 때는 ‘이 일은 내일이다’라는 소명의식을 지녀야 한다. 또한 예산을 수립하거나 비용을 지출할 때에도 그것을 내 개인의 재산처럼 생각하면서 의사결정하고 행동해야 한다. 대학구성원이라면 마땅히 해야 할 일에 대해 금전적 보상이 이루어지는 일은 없어야 할 것이다.

특히 등록금은 부모님들의 피와 땀이 묻어 있는 것이므로 효율성을 극대화할 수 있는 방향으로 사용되게 해야 한다. 대학의 예산이 낭비가 심할 수 있는데, 이를 고치려면 지금까지 관례의 고리를 끊어야만 가능하다. 관례적인 비용지출로 인한 낭비를 막으려면 환경의 변화에 따른 각 부문의 활동량을 점검하여 예산을 편성하도록 노력해야 할 것이다. 이러한 관례를 타파하지 못하면 예산은 낭비되고 창조적인 곳에 집중되지 못함으로써 제대로 활용되지 않는 결과를 초래한다.

많은 대학이 예산의 효율적인 사용을 위해 고민하고 있는 줄 아는데, 이의 해결방법은 ‘고정비용은 없다’라는 사고 속에서 비용구조를 획기적으로 개선하여 고정적으로 지급되는 비용을 다시 한 번 철저히 점검할 뿐 아니라 비용과 효익 관점에서 비용 사용의 결과(성과)를 사전에 철저히 챙기는 방법으로 예산질서를 분명하게 바로 잡는 길뿐이다.

다섯째는 대학행정을 맡은 자는 변화주도형 리더십을 발휘해야 한다.

변화가 일상화되어 있는 사회현상 속에서 대학은 항상 뒷북을 치는 모습을 보여 사회의 지탄 대상이 되고 있다. 대학보직자는 새로운 환경과 시대변화를 읽고 앞서 나가는 선견력을 갖추어야 하고, 이를 실행하는 방법을 디지

털화할 수 있어야 한다. 요즘 대학환경은 그 변화가 빠르고 급격하며 다양하기 때문에 이러한 변화를 수용한 비전을 제시하고 이를 실행할 내부혁신을 주도해야 한다. 또한 자신이 맡고 있는 조직이 언제나 활력을 가질 수 있도록 건전한 긴장감을 끊임없이 제공해야 한다.

그러나 지나친 긴장감은 개인간의 감정적 갈등을 촉발시킬 수 있으므로 이를 슬기롭게 관리해야 할 것이다. 한국적 문화 속에서는 창조적인 토론의 장 마련이 어려우므로 의견의 충돌을 잘 조절할 수 있어야 한다.

여섯째는 대학행정가는 협상력과 의사소통력을 가져야 한다.

대학조직은 상하관계의 성격이 상대적으로 강한 교직원조직과 수평 성격이 강한 교수조직이 공존하기 때문에 두 조직간에 갈등의 소지가 항상 존재한다. 특히 보직교수의 경우 대학행정의 수장(총장)이 정치적으로 수락한 사안도 대학 전체 관점에서 거부해야 할 사안이라면 이를 적극적인 자세로 교섭하여 대학발전에 연계시키는 노력이 필요하다. 때로는 인내심을 갖고 특정 사안 실행의 당위성을 설득하여 협조를 얻어내야 한다. 소모적인 마찰과 갈등은 대학발전을 저해할 뿐 아니라 대학을 위태롭게 만들 수 있으므로 최선이 아니면 차선을 선택하는 융통성이 요구된다.

Ⅲ. 맺는 말

지금까지 대학의 행정 책임을 맡고 싶은 교수나 교직원들이 가져야 할 행정가상을 부족한데로 제시했다. 과거의 대학행정을 보면 수많은 시행착오가 반복적으로 행해져온 것이 사실이다. 이러한 실수에도 대학이 살아남을

수 있었던 것은 대학입학생 수가 정원보다 많은 수요초과현상 때문이었다. 그러나 정원을 채우지 못한 대학이 속출하는 작금의 사태가 자신의 대학이 비껴갈 수 없는 상황이 되고 있으므로 대학행정책임자는 학교발전에 대한 뜨거운 열정과 애정으로 무장하고, 주인의식을 갖고, 변화를 주도하는 리더십을 발휘해야 할 것이다. 또한 행정의 책임자는 자주 바뀌더라도 실천은 교직원이 중심이 되어 일관되게 수행되어야 한다는 것을 유념해야 할 것이며 사람 중심보다는 시스템으로 맡은 일들을 수행해 가는 노력이 필요할 것이다.

앞으로 행정은 점차 교직원 중심으로 운영되어야 할 것이지만 불가피한 중요 보직에 대해서는 행정감각과 학교발전에 열정을 갖고 있는 교수들을 발굴하여 전문적으로 육성한 후 담당하게 하는 행정전담교수제의 도입도 고려해 보직할 것이다.

그러나 아무리 탁월한 고위관리자라 하더라도 대학을 이끌어 가는 리더(총장)가 리더십을 발휘하지 못하면 업무에서 역량을 충분히 살리지 못할 뿐 아니라 오히려 조직구성원간의 갈등 속에 휘말릴 수 있음도 유념해야 할 것이다. **대학**

남명수

성균관대학교 경제학과를 졸업하고, 미국 위스콘신대학원에서 경영학석사, 유타대학원에서 경영학박사 학위를 취득하였다. 인하대학교 교무부처장, 대외협력실장, 기획처장 등의 보직을 역임하였고, 현재 경영학부 교수로 재직 중이다. 한국평가학회 부회장으로 활동 중이며, 한국생산성학회 차기 회장으로 선임되었다. 주요 저서로는 『신경영학분석』, 『재무관리의 이해』, 『성과관리시스템』 외 다수가 있다.