

대학교수와 직원의 갈등

● ● ● 전 병 곤 | 한양대학교 산업경영대학원 교학부장

대학이 가지는 구조적 복잡성은 다른 조직보다 더 많은 갈등구조를 가질 수 있다. 교수와 직원이 상호 간에 맡은 역할에 대한 인식부족, 편중되게 구성된 위원회나 협의회, 부족한 자원의 배분, 추구하는 가치관의 차이, 정보교환이나 대화부족으로 인한 갈등은 태도 변화를 통해서 풀어나갈 수 있다. 대학에서 우월적 지위를 점하고 있는 교수 집단이 직원에 대한 이해도를 높일 때 대부분의 갈등은 해결되리라 본다. 그리고 구성원 간의, 특히 교수와 직원의 갈등 수준이 낮아져야 대학이 사회로부터 부여받은 대학본연의 기능을 강력히 발휘할 수 있을 것이다.

I. 들어가며

우리나라에 군사정권의 잔재가 사라지고 민주화 바람이 불어오면서 그동안 억눌렸던 감정과 불만에 대한 의견표출이 계층 간, 조직 간 그리고 개인 간 갈등으로 심화되었다. 이는 오랫동안 군사정권과 기득세력에 의해 형성된 계층화된 조직 구조와 의사결정 구조에 대한 불만, 그리고 산업화의 심화에 따른 빈부격차에 대한 반항심과 불안함이 더욱더 많은 갈등 요인을 낳았다. 더구나 정보통신의 발달로 개인의 의사표현 방식과 의사전달 매체의 다양성은 다원화된 개인들과 조직들의 더 많은 의견제시와 동조자들의 모임으로 발전했고, 이러한 모임은 새로운 이권단체 내지는 힘을 행사하는 단체로 발전하였다.

대학도 1980년대 말부터 학생들의 등록금 투쟁이 매년 봄이면 벌어지는 연례행사가 되었

으며, 대학의 권위와 덕망의 상징이었던 총장실은 투쟁꾼들의 투쟁의 상징을 위한 단골 점거장소가 되었다. 그리고 등록금 투쟁이 끝나갈 즈음에는 대정부 투쟁을 하였고, 이후 비운동권의 총학생회가 늘어나면서 상대적으로 대정부 투쟁은 줄어들어왔다. 이러한 등록금으로 인한 학내 소요가 끝날 즈음이면 노동조합의 단체협상을 위한 세몰이 행사가 이어졌고, 노동조합의 임금협약과 단체협약 투쟁이 없으면 대충 1학기를 마치고 조용한 2학기를 맞이할 수 있다. 17년 가까이 이어지는 등록금 투쟁 말고도 요즘은 총장선출에 따른 학내 갈등과 자의반 타의반으로 진행되는 대학구조조정에 따른 대학 간, 내부구성원 간의 갈등까지 더해진 상황이다.

이렇게 반복되어 온 갈등구조 속에서 대학들은 2000년 초부터 2004년까지 대학정원보다 줄어드는 대학 입학생 수 감소가 예견됐던

1990년대 초부터의 상황에서 이에 대한 충분한 준비를 하지 않았고, 교육부의 대학설립준치주의까지 시행되면서 더 많은 대학이 설립되어 현재의 대학사회는 더욱더 많은 경쟁체제와 재정적 어려움을 겪고 있다. 이러한 어려움은 1990년대 초 WTO체제에서 교육시장 개방도 예견되어 왔었다. 그런가 하면 지금 진행 중인 미국과의 FTA협상에서 교육시장 개방부분이 어떻게 전개될 지 우려하는 대학들과, 별 문제 없을 거라며 안심하라는 교육인적자원부의 태도에서 또 갈등할 수밖에 없다.

정보통신의 발달로 국가 간의 장벽이 무너지고, WTO체제와 국가 간의 FTA체제로 시장마저 개방되어 이제는 국내의 제품이나 교육도 세계 최고를 찾고 추구하게 되었다. 한편으로는 고객들도 다양성과 최고를 추구하는 취향으로 변하고 있다. 그러나 최고 지성의 산실인 대학은 그동안 얼마나 변화에 적응하면서 예견된 환경변화에 대응노력을 해왔는지도 생각해 볼 필요가 있다.

II. 대학 내 갈등 유형

대학의 구성원은 크게는 교육과 연구, 그리고 사회봉사적 역할을 담당하는 교수요원과 대학조직의 목표실현을 위한 산출목적과 과정목적의 관리, 조정 역할을 하는 직원요원, 그리고 교육을 받는 학생으로 구성되어 있다. 그러나 더 깊이 들여다보면 교수나 직원의 경우, 직급의 계층적 단위로 세분화되고, 교수는 대학과 학과로 구분되고, 직원은 고유 업무에 따라 부서로 구분된다. 갈등 주체를 보면, 법인과 교수, 직원, 학생 간의 갈등이 존재하고, 교수들의 경우, 자원배분의 문제로 대학 간, 학과 간, 전공 간, 그리고 개인 간 갈등이 존재한다. 직

원들도 업무에 따라 본부와 단과대학, 그리고 부속 부설기관 간의 갈등이 존재하며, 단위부서 간 상하관계에서 갈등한다. 학생의 경우에도 교수와의 갈등, 직원과의 갈등이 존재한다.

III. 교수와 직원의 갈등 요인

최근에는 총장선출과 관련하여 직원의 참여 문제로 교수집단과 심한 갈등을 겪고 있다. 모 대학의 경우, 총장 선거장소를 직원노동조합에서 점거하자, 학과별로 선거장소를 따로 정하고 교수들만의 선거를 통하여 법인에 총장 추천을 하였다. 그리고 새로 임명된 총장은 어떤 이유에서인지 모르지만 지금까지 행정직원이 맡아하던 본부보직을 교수로 임명하였다. 그러자 직원노동조합은 크게 반발하기 시작했고, 심지어 파업으로까지 치닫게 되었다. 그러자 총장은 '무노동 무임금'으로 맞서 팽팽한 줄다리기를 하고 있다.

이와 같이 총장선출의 참여를 놓고 교수와 직원 간의 관계가 심각한 학교가 있는가 하면, 교수협의회와 직원노동조합이 합의하여, 교수인원의 몇 퍼센트에 해당하는 행정직원이 총장선출에 참여하는 대학도 있다. 초기에는 참여 비율이 7%부터 시작하여 최근 가장 많은 대학은 17%까지 인원 참여율을 높여가고 있다. 그러나 이 문제도 처음에는 행정직원노동조합은 발 들여놓기 식으로 참여에 의의를 두지만, 시간이 가면서 참여 비율을 높여갈 것이고, 이에 대하여 교수 측과의 갈등은 내재되어 있는 것이다. 행정직원의 입장에서는 대학에서 행정직원의 역할이 교수의 17%밖에 안 되는 것이라고 반문하는 경우도 있다.

'대학경쟁력이 국가경쟁력이다'라는 목표 아래 대학도 양의 시대가 아니라 질의 시대로

전환되어야 한다는 교육인적자원부의 구조조정방안이 발표되면서 대학 간 통합에 따른 교수와 직원의 갈등이 심각하며, 대학 내에서도 학과의 통·폐합, 정원감축 등으로 갈등을 겪고 있다. 한 예로 행정직원의 입장에서는 교육인적자원부에 정원감축 계획을 제출해 놓고 있으나, 초기에 계획을 수립했던 보직교수가 임기만료로 그만두고, 새로운 보직교수가 와서 원래의 계획대로 업무를 추진시키지 못하는 경우도 있다. 또 다른 한편으로 정원감축에 있어서도 '내가 있을 때는 피해서' 라는 책임회피성으로 인한 갈등의 경우도 있다.

대학조직의 경우, 조직의 목표를 달성하기 위해서 대부분의 정책결정은 행정의 비전문가라 할 수 있는 일부 보직교수들에 의하여 결정·운영되고, 행정직원들은 그 결정된 사항을 집행하는 기능에 치중하는 측면이 많기 때문에 양자 간의 갈등을 일으키는 요인으로 작용되고 있다. 또한 교육, 연구, 사회봉사의 주 역할은 교수가 하고, 이를 위한 제반 업무와 지원은 직원이 해야 한다는 고정관념에서도 갈등 요인이 발생한다. 선진국의 경우에는 교수를 하다가 행정전문직으로 방향을 전환하는가 하면, 개방된 국제화 시대에 맞게 분야별로 행정주체의 전문성이 인정되고, 교수와 직원이 역할분담을 해오고 있다. 국내대학에서도 이제는 사법고시 출신자나 공인회계사를 채용하는 사례가 늘고 있다. 이는 대학업무의 다양화와 전문화를 인정하고, 그 필요성을 인식하는 추세이기 때문이다.

이렇게 대학 내에서 교수와 직원 간에 상존해 왔던 갈등구조는, 교수는 대학의 교육과 연구체제를 수평적 인간관계, 자발적 동의와 협력 등 공동체적 성격에 비중을 두어 학문적 권위를 가지고 자율성과 민주성의 가치를 강조하는 반면, 행정직원은 권한과 책임의 위계, 공시

적 규칙의 적용, 문서에 의한 작업, 능력과 업적에 따른 분업과 배치 등 관료조직체계에 비중을 두어 능률성과 효율성을 추구한 데서 비롯되었다(남기용, 2002). 이는 두 집단 간에 추구하는 직무의 가치와 방향성에서 오는 인식의 차이로 인한 갈등인 것이다.

이제 7월 1일부터 개정된 사립학교법이 시행되면 교수, 직원, 학생이 반드시 참여하는 대학평의회를 구성해야 할 것이다. 이 때 구성인원의 배분을 놓고 또 갈등이 야기될 것이기에 사전 준비가 필요하다.

IV. 갈등 해소방안

전재선의 연구에서 보면, 교수집단이 갈등의 주요원인으로 꼽은 순서가 '지위 및 역할에 대한 상호인식 부족'이 1위, '가치관의 차이'가 2위, '의사소통의 소원'이 3위, '편중된 의사결정구조'가 4위로 나타난 반면, 행정직원의 경우 '지위 및 역할에 대한 상호인식 부족'이 1위, '편중된 의사결정 구조'가 2위, '가치관의 차이'가 3위, '의사소통의 소원'과 '출신배경의 차이'가 나란히 4위를 차지하였다. 이 부분에서도 교수와 직원 간의 의식 차이를 보이고 있다.

모든 문제에는 해법이 있다. 다만 그 문제를 풀려는 태도 변화가 문제이다. 전재선의 연구에서 보듯이 '지위 및 역할에 대한 상호인식 부족'이라는 점에서 보면, 분명 교수집단의 엘리트 의식, 전문성을 바탕으로 한 자율성 요구와 행정직원의 규정중심의 행정절차에 대한 문제일 것이다. 교수와 직원 간의 접점은 크게 두 가지로 대별된다. 하나는 본부부서의 보직교수와 직원이 업무를 진행하면서이고, 다음은 단과대학 단위의 행정지원실에서 교수와 직원이

수업과 연구, 그리고 사회봉사활동에 대한 지원관계를 서비스하는 부문이다. 즉, 본부 부서의 직원들은 대학이 추구하고자 하는 목표를 위하여 정해진 업무를 진행하는 관료적 성격의 업무가 많은 반면, 단과대학 행정실의 경우에는 수업지원과 학사관리가 최우선 업무이다. 한 보직교수가 단과대학에 있을 때에는 직원이 무엇을 하는지 잘 몰랐지만, 본부보직을 맡고 나서 보니 직원들의 업무와 역할을 이해할 수 있었다고 한다. 이는 교육과 연구에 몰두한 교수들이 직원을 제대로 이해할 수 있는 기회가 없었기 때문이다. 교수집단은 직원의 역할과 가치에 대하여 관심의 대상이 아닐지 모르나, 직원의 지위와 역할을 제대로 인식하고자 하는 노력이 있다면 대학 내의 교수와 직원 간에 발생하는 대부분의 갈등 문제는 해결될 것이다.

다음은 의사결정의 참여에 대한 문제이다. 총장선출 문제, 대학의 중요 정책결정의 문제 등에서 직원의 참여 비율이다. 전재선의 연구에서 보면 각종 위원회 활동에 직원이 참여하는 문제와 친목도모를 위해 교수와 직원이 소모임으로 참여하는 것에 대하여 조사하였는데, 직원이 위원회에 참여하는 문제에 대하여 교수는 환영하지 않는 태도를 보인 반면, 직원은 위원회 참여를 환영하고 있다. 반면 친목도모의 소모임 참여에 대해서는 교수와 직원 모두 환영하는 것으로 조사되었다. 대학도 주변 환경 변화와 함께 과거의 '대학 운영시대'에서 '대학 경영시대'로 옮겨가고 있다. 그러기 위해서는 아마추어 행정인이 필요한 것이 아니라, 전문 행정인이 필요하다. 국제화시대에 필수적인 대학경쟁력 강화를 위한 행정전문화의 요구가 더욱더 증대되어 가고 있는 것이다.


한국대학신문의 2005년 11월 26일자 '대학 직원 가방 끈이 길어지고 있다'의 내용을 보면

대학별로 차이는 있지만 20~40%의 직원들이 석사 이상의 학위를 소지하고 있으며 K대학의 경우, 14명이 박사학위 취득, 수료, 재학 중인 것으로 나타났다. 직원들의 대학원 진학이 많아지면서 행정전문화와 지위향상에 대한 기대감도 커지고 있다. 따라서 이제는 주요 정책결정에 직원의 참여 비율을 높여 나가 참여의식과 전문행정인의 자질을 가질 수 있도록 해야 한다. 더구나 모 대학 직원의 연령별 구성을 보면, 과거 침묵의 세대인 50대 이상이 20.0%, 베이비붐 세대이면서 권위에 대한 도전 세대인 40대가 36.6%, 베이비부스터 세대이면서 개성을 중시하는 30대 이하가 43.4%를 차지하고 있어, 직원의 역할과 가치추구의 욕구가 점점 더 거세질 것으로 예상되어 이에 대한 대비가 필요하다.

다음은 자원배분의 문제이다. 많은 대학들이 비전과 목표를 세우고 중·단기 계획에 충실히 매진하고 있다. 그러나 때로는 비전과 목표가 동떨어진 경우도 있다. 따라서 비전과 목표의 구체화 작업이 필요하다. 그리고 그 내용을 구성원 모두가 공감하고 인지도 하게 해야 한다. 연도별로 '선택과 집중' 계획이 구체화되고 자원배분계획이 명확히 되어있어야 각자가 해야 할 일과 역할이 분명해지면서 갈등의 깊이와 폭을 줄일 수 있을 것이다.

V. 마치며

집단 간 목표의 차이, 역할 기대의 불일치, 역할 구조의 변화와 혼란 등으로 갈등은 언제나 상존한다. 그러나 갈등구조가 꼭 조직에 해로운 것만은 아니다. 대학이 가지는 구조적 복잡성은 다른 조직보다 더 많은 갈등구조를 가질 수 있다. 특히 교수와 직원이 상호 간에 말

은 역할에 대한 인식부족, 편중되게 구성된 위원회나 협의회, 부족한 자원의 배분, 추구하는 가치관의 차이, 정보교환이나 대화부족으로 인한 갈등은 태도 변화를 통해서 풀어나갈 수 있다. 또한, 교수와 직원 간의 내재된 갈등을 사실 대학사회에서는 교수와 직원 간에 표출된 갈등보다는 내재된 갈등이 존재한다고 보아야 한다. 따라서 대학에서 우월적 지위를 점하고 있는 교수 집단이 직원에 대한 이해도를 높일 때 대부분의 갈등은 해결되리라 본다. 그리고 구성원 간의, 특히 교수와 직원의 갈등 수준이 낮아져야 대학이 사회로부터 부여받은 대학본연의 기능을 강력히 발휘할 수 있을 것이다. 

참고 문헌

남정걸(2006). **교육행정 및 교육경영**. 서울:교육과학사.

남기용(2002). **대학 내 교수와 행정직원 간의 갈등정도**와 그 해소방안에 관한 사례연구. 석사학위 논문, 공주대학교 경영행정대학원.

서선자(2004). **대학교수와 행정직원 간의 갈등에 관한 국립, 사립대학 비교연구**. 석사학위 논문, 부산대학교 교육 대학원.

전재선. **대학조직에서의 교수와 직원 간의 갈등 구조에 관한 실증적 조사연구**. 석사학위 논문, 전북대학교 행정대학원.

전병곤

한양대학교 물리학과를 졸업하였고, 경영학석사를 취득하였다. 대학 졸업 후 교편생활에 1년간 종사한 뒤 한양대학교에서 조교생활을 하였다. 1981년 한양대학교에 직원으로 입사하여 현재까지 재직 중이다. 학생지도, 관제, 예산, 입학, 인사업무를 거쳐 현재 산업경영대학원에서 교학부장으로 근무하고 있다. 대학 내에서 개혁관련 각종 위원회 활동을 하였으며, 대학행정 개혁에 관한 논문 1편과 직원교육과 관련하여 한국대학교육협의회와 3편의 연구보고서 작업에 참여하였다.