

# 專門大學院의 發展戰略—行政大學院

朴 東 緒

## 〈要 約〉

專門大學院의 하나인 行政大學院의 發展戰略은 體制로서의 效率性에 초점을 두었으며 下位體制로서는 教授의 能力에 제일 큰 比重을 두고 行政

責任者로서의 경험을 토대로 지난 4年을 평가 해 본과 동시에 앞으로의 課題를 제시해본 것이다.

## I. 序論—研究目的 및 方法

專門大學院의 發展戰略이란 題目의 論文을 이 時點에서 쓰게 된 것은 여러가지 理由가 있겠으나 우선 첫째로 筆者 自身이 韓國에서 최초로 창립된 專門大學院의 教授의 一員으로서 지난 17年 근무하였다고 하는 것.

둘째로 專攻이 行政學, 人事行政이며 지난 1963年 來 특히 發展問題에 관하여 學問的인 관심을 가져 왔다고 하는 것.

세째로 實務 經驗으로서 敎務課 職責을 2次에 걸쳐 4年 맡아 보았으며

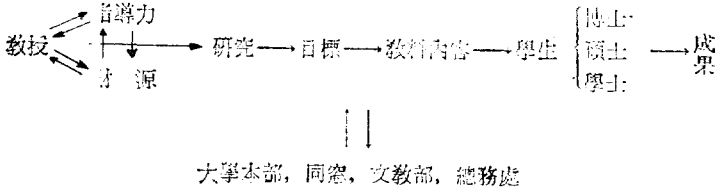
네째로 이러한 經驗을 土臺로 지난 70年 以來 文敎部의 우리나라 長期教育計劃에의 參與 및 文敎部 研究費로 「韓國大學院 教育의 質的向上方案」(專門大學院包含, 1974年)을 연구하였고 거의 同時적으로 USAID의 研究費로 「專門大學院 教育에 관한 評價」(1974年)를 연구하였으나 무엇보다도 중요한 것은 끝으로 以上과 같은 體驗外에 行政大學院을 지난 4年間 責任지고 일을 해 온 것이라 하겠다.

院長職을 맡으면서 그간의 學的, 實務的 經驗을 토대로 하여 發展戰略을 구상하고 그것에 따른 운영을 하려고 努力을 해 왔으며 이제 4年이 거의 끝나가는 時點을 택하여 그간의 經驗을 스스로 평가해 보고자 한 것이다.

여기의 發展戰略은 專門大學院을 다음과 같은 하나의 體制로 보고 教育을 擔當하는 體制로서의 效率生을 어떻게 하면 限定된 時限內에 向上시키느냐 하는 문제의식, 목표의식을 갖고 구상을 하였다.

\* 筆者는 現在 서울大學校 行政大學院教授이다.

專門大學院의 體制



이와 같은 體制로 파악했기 때문에 여기에 內包된 여러 下位體制間의 相互關聯性이 있음은 當然한 事實이겠으나 여기서 指導力의 1次的인 始動의 對象으로서 教授와 財源을 생각한 것은 主觀的으로 하나의 教育機關에서 그의 成果向上의 가장 큰 比重을 차지하는 것은 人的인 財源으로서의 教授와 物的인 資源으로서의 財力을 생각했기 때문이다.

換言하면 教科內容, 學生, 施設도 중요하지만 1次로 學校에서는 教授부터 시작이 되어야 한다는 것이다. 즉 우선 教授들의 研究가 이루어지고 質的向上과 높은 의욕을 가지면 자연히 教科內容이 바람직한 方向으로 개편되고 學生들에 대한 敎育의 質이 向上된다고 하는 것이다. 우리는 이와 같은 예를 大學의 경우 늦게 시작된 西江大學에서 볼 수 있는 것이다.

이와 같은 下位體制間의 比重과 體制로서의 成果間의 關係에 관하여 言及하게 된 것은 많은 경우 우리나라의 敎育政策, 行政 및 學校運營 擔當者는 教授 보다 建物을 中心으로 한 施設 그것도 多分히 敎育 研究의 成果와 關聯性이 적은 外形의인 것 및 學生에 1次的인 比重을 두고 있으며 가장 重要한 教授의 質, 意慾, 研究를 경시하고 있기 때문이다.<sup>(1)</sup>

이와 같은 잘못된 생각 體制觀은 결과적으로 體制의 成果向上을 위한 戰略的 效率性이 低下될 수 밖에 없을 것으로 생각되기 때문이다.

그러므로 앞의 模型에서 제시된 것은 우선 指導力의 1次 關心은 教授의 業績向上과 財源의 動員이며 이를 통해 研究의 증진을 기함으로써 教科內容, 學生에 대한 敎育의 質的向上을 기함과 동시에 언제나 중시하여야 할 것은 專門大學院과 機能的인 關聯性을 갖고 있는 環境으로서 大學의 本部, 同窓, 中央政府 特히 文敎部, 行政大學院의 경우는 總務處, 行政改革委員會등과의 好意的인 關係의 유지 및 무엇이 구상되고 이루어지고 있는가에 관한 情報의 探知인 것으로 생각된다.

여기의 對象은 專門職業大學院(professional graduate school)을 생각하고 있으나 보다 特定化한다면 서울大 行政大學院이라고 할수 있음은 이미 前述한바와 같다.

그러나 大學一般論과 關聯性, 適用可能性이 적은 것은 아니라고 생각되며 數많은 社會組

(1) 우리는 이러한 例로 많은 私立大學 특히 歷史가 짧은 大學의 경우를 들수 있을 뿐만 아니라 서울大學의 冠岳移轉時의 投資配分에서도 볼수 있는 것으로 생각된다. P. Armitage and C. Smith, "Computable models of the British Educational System," in: M. Blaug(ed.), *Economics of Education*(2). Baltimore, Penguin, 1969, pp. 235-7, Fremont E. Mast and James E. Rosen, *Organization and Management; A Systems Approach*. McGraw-Hill New York, 1974, pp. 538-71.

織 中에 大學이라는 特殊組織을 念頭에 두면서 中의 하나로서 專門大學院인 行政大學院을 대상으로 하였다는 것이다.

## II. 戰 略

前揭된 類型에 따라 指導力, 財源 등도 別途로 言及되어야 겠으나 紙面上 省略하고 加급적 教授 以下의 項目에서 個別的으로 그때 그때 言及될 것으로 생각된다.

다만 總括的으로 略述한다면<sup>(2)</sup> 大學教授社會의 特色은 平等 同列者 意識이 강하면서 名目的 自律性이 크게 기대되고 있다는 點에 있으며 따라서 무엇보다도 중요한 것은 相互間의 意思傳達과 參與이며 둘째는 희생적인 指導力이라고 생각된다. 加급적 많은 價値를 動員하여 이의 配分에 있어서 自制力을 갖고 同僚들에게 配分하여야 하며 셋째로 教授들이 하는 일에 對한 支援을 적극적으로 하는 것이며 끝으로 階層性을 갖고 있는 一般組織의 경우와 같이 業績에 대한 公正한 評價와 이에 相應한 報償이 따라야 하나 現在까지의 타성, 敎수의 업적 평가가 어렵다는 것 및 전술한 平等性과 自律性이 支配하는 組織文化로 인하여 거의 이루어지고 있지 못하고 있으나 언젠가 公正한 評價가 이루어지고 이에 相應한 報償이 이루어지는 때가 와야 할것으로 생각된다.

### 가. 敎 授

學校發展에 第一 중요한 比重을 차지하고 있는 敎授의 能力發展 및 意慾向上을 위하여 첫째로 구상해 본 것이 敎授세미나였다.

敎수들이 제각기 개인적으로 여러가지 업적을 올리고 있으나 같은 分野에 있으면서 研究에 관한 相互間의 의견교환, 자극이 적은 것 같으며 이를 지원하는 것이 우선 급선무로 생각되었으며 따라서 이를 위한 手段으로서 敎수세미나를 구상한 것이다.

이의 成功與否가 걱정이 되어 우선 누구나 쉽게 참여할수 있는 課題로서 「새마을 運動」을 擇하고 이에 대한 外部支援을 亞細亞諸國에 서면으로 요청한 結果 卽刻 應答을 해주어 용기를 얻고 每週 金曜日 午後는 이것과 敎授會議를 위하여 敎수 全원이 時間을 비워두기로 결정을 하고 敎수세미나는 原則的으로 二週에 一回씩 하기로 하였으며 지난 4年間 大體로 실시되어 왔다.

처음에는 茶菓만을 제공 했으나 1976年 부터는 學校車가 있는 院長을 除外한 全원에게 약간의 交通費를 지급하고 있다.

그간 敎수세미나에서 논의된 것은 우선 전술한 새마을 운동에 대한 것과 敎수 各自의 연

(2) John T. Kimberly and Warren R. Nielsen. "Organization Development and Change in Organizational Performance", *Administrative Science Q.* Vol. 20, No. 2, June, 1975, p. 196.

구, 外國學會 參席, 學校가 주관하는 研究事業의 research design할 때와 final draft를 쓰기 전에 세미나에서 평가 조언을 얻는 것으로 시작하다가 더 나아가 젊은 교수들 특히 外國에서 새로 博士學位를 받고 귀국한 과거의 弟子들의 論文內容 또는 가장 스스로가 自信있다고 생각되면서 우리 교수들에게 도움이 된다고 생각되는 것은 1회에 그치지 않고 몇次例이고 續講을 부탁하기도 하였으며 이의 범위를 行大教授에 한정하지 않고 外部大學教授들에게까지 부탁을 하기도 하였다.

처음에는 成功 여부가 걱정이 되었으나 大體로 成功的으로 운영이 되었으며 거의 制度化되어가고 있다고 생각되며 금후에도 꼭 制度化되어야 할 것 같다.

왜냐 하면 우선 教授 相互間의 教育이 되며 또한 學問 研究를 떠난 學校運營 一般 및 私人的인 意思 專達이 公開的으로 활발하게 이루어짐으로서 量的으로나 質的으로 向上된다고 하는 것이다.

두째로 研究事業에 참여하는 것인데 責任者로서 第一 어렵고 精力과 關心을 많이 경주하게 되는 것이 바로 이 事業인 것 같다. 왜냐 하면 研究의 題目 額數등이 교수들의 能力發展에 도움을 줄수 있어야 하기 때문이다.

一般的인 의미에서 研究가 교수들의 能力發展에 도움을 주는 것은 틀림 없으나 특히 새로운 分野 開拓, 새로운 教科目的 교수능력의 向上을 위해서 이러한 研究가 적지 않은 도움을 준다고 생각 되기 때문이다.

따라서 기의 獲得을 위하여 누가 研究費를 갖고 있으며 그들이 흥미를 갖고 있는 支給對象이 어떠한 分野이며 우리의 研究能力을 어떻게 평가하고 있으며 따라서 접촉이나 연구계획서를 제출하여 획득가능성이 얼마나 있겠으며 여기에 연구참여자는 누가 되며 責任者는 누가 적절한가 등을 고려한 후 가능성이 있다고 생각이 되면 접촉을 갖게 된다.

이러한 모색을 적극적으로 하여 그간 꾸준히 研究事業을 할수 있었으나 무엇보다도 기쁜 것은 우리가 적극적 자발적으로 시작하여 IDRC로 부터 적지 않은 돈의 研究費를 「새마을 운동의 평가」를 가지고 얻었다고 하는 것이다.

우리가 開校以來 처음으로 전적으로 우리 스스로의 노력으로 이와 같은 研究費를 얻을수 있었다고 하는 것은 이와 같은 우리의 積極성과 우리 行大教授가 갖고 있는 研究能力에 의한 것이라고 생각된다.

세계 以上과 같은 일로 교수 상호간의 자극 교육에 흥미를 갖게 되자 몇년 전 부터 個人的으로 강한 흥미를 갖고 있던 교수들의 相互評定을 實施했다.

이를 하고자 한 의도는 人間은 누구나 自身을 잘 알고 있는 것 같으면서 모르는 면이 있는가 하면 他人이 特色을 잘 아는 면도 있으나 이것이 相互間에 의사전달이 안되어 本人의 能力發展에 지장이 있다고 하는 것이며 따라서 이를 原則的으로 階層組織에서는 감독자가 근무평정을 통해서 하고 있으나 教授社會에서는 그와 같이 할수 없으나 무엇인가 他方法으

로 本人에게 교수로서의 長短點 및 同僚가 어떻게 평하고 있는가를 전달할 필요는 크다는 생각에서 였다.

이와 같은 생각에서 우리가 自發的으로 合意를 해서 相互評定을 할수 있다면 크게 도움이 될 것으로 믿어지기 때문이다. 따라서 몇년전에 院長에게 助言을 두차례 했으나 채택되지 않았다.

그러나 이는 상술한 목적을 위하여 꼭 하여야겠다는 執念과 그간에 高調된 能力發展에 대한 關心을 근거로 몇몇 同僚들의 同意를 얻어 교수회의에서 논의 끝에 놀라울 정도로 쉽게 찬동을 얻어 실시케 되었다.

전술한 교수세미나 보다 이의 成功談與否는 더 걱정이 되었으나 후유증 없이 실시되었음은 多幸으로 생각되며 行大教授들의 能力發展에 대한 강한 의욕에 새삼 경탄을 하게 되었다. 물론 실시 후 야기될지 모르는 후유증을 사전에 예방하기 위하여 細心한 주의를 참여와 評定表의 作成과 評定방법에 두었으며 後者의 경우 누가 누구를 어떻게 평정했는가 전연 모르게 했으며 自己에 대한 평정은 本人만이 볼수 있게 하였다.

筆者의 경우도 보면 흥미 있는 것은 本人의 自身評定이 他同僚들이 筆者에 대하여 평정한 것의 平均點과 어느정도의 차가 있는 項目이 전체 22項目 中에서 5項目이 있었으며 이는 筆者의 來후의 能力發展에 크게 도움이 되는 것으로 생각되며 고맙게 생각된다.

네째 이미 높은 평가를 받고 있는 行政論叢에 論文을 쓰는 것을 권장하는 의미와 교수들의 福祉의 증진 및 研究基金造成에서 우리가 惠澤을 받을수 있다는 생각을 가짐으로서 基金造成에 대한 흥미를 갖게 한다는 생각에서 論文當 10萬원씩 支給할수 있게 결정을 보고 몇분에게 지급을 하였다.

끝으로 能力發展을 위한 海外研究는 계속 UNDP의 惠澤을 받고 있음과 동시에 外國學者와의 共同研究 및 學術會議에의 참석이 계속 이루어지고 있으며 相對的으로 그의 빈도가 많다고 생각되므로 特別한 努力을 할 必要가 없었다.

#### 나. 研究所

開校 當時 부터 行政大學院은 法定機關이 아닌 성격의 것으로서 研究所를 設置하고 있었으며 金海東教授가 오랜 동안 여러가지 면에서 큰 업적을 이룩하였음은 多幸한 일이라고 생각된다.

그러나 이 研究所가 보다 큰 發展을 위하여 克服해야 할 몇가지 문제를 안고 있었으며 그中的 가장 큰 문제는 이 研究所와의 一體感을 갖고 關心을 갖고 참여하며 이를 制度化해 나가는 것이라고 생각되었다.

왜냐하면 研究事業이 있게되면 이것에 한정된 기간 동안 참여하고 그 후에는 거의 關心을 갖고 있지 않으며 교수들의 平常時 研究에 거의 關係가 없는 것으로 간주되어 온 감이 있

으며 마치 院長과 研究所長의 關心事項으로만 생각되어 온 것 같았기 때문이다.

따라서 우선 研究所를 改編함으로써 여러 교수의 참여를 구조적으로 요청함과 동시에 基金을 造成함으로써 直接 研究所에서 언제나 研究費의 도움을 받을 수 있으며 또한 黃仁政教授가 시작해 놓은 政策情報資料室(PPIC)를 研究所와 併合함으로써 資料面에서도 도움을 받게 함으로써 關心을 가질수 있게 유도하려고 하였다.

그러나 本部에서 서울大學校에 社會科學研究所를 統合된 것으로서 新設하려는 計劃으로 말미암아 女編案은 좌절되고 말았다.

이에 따라 우리 自體에서 실질적으로 研究所가 제 기능을 하도록 하게 되면 교수들의 關心이 높아질 것이라는 생각에 따라 基金造成을 시작하였다.

그러나 적은 돈을 절약하여 몇년 후를 내다 보고 基金造成을 시작하자마자 資源難으로 인한 國際內인 인플레이의 파급으로 어려움이 있었으나 長期信託에 預置함과 동시에 各者の 勳을 갖는 方向으로 정함으로써 어려움을 克服하였으며 이제는 展望이 밝은 것 같다.

事實上 每年 연구소의 經常費 年 50萬원부터 100萬원을 上下하는데 이를 조달하는 것도 어려운데다가 이것만 조달하고 그치면 교수들의 이에 대한 흥미가 높아질 수 없음은 당연한 것으로 생각되었기 때문이다.

政策情報資料室은 將次 行政大學院의 圖書館으로서 育成해 나갈 計劃下에 冠岳에 옮긴 후 專門人의 도움을 받아 分類作業을 시작하였으며 새로 서가를 大量으로 買入하고 UNDP의 돈으로 外書, 雜誌를 구입하면서 國內에서는 政府刊行統計集, 碩士論文, 研究報告, 各種研究事實時 구입한 도서, 博士課程生의 論文, 發展政策研究課程의 論文등을 수록함으로써 情報提共に 도움을 주고져 하였다.

人的인 면에서는 研究所 專任助教의 필요가 크므로 割愛를 本部로 부터 받는데 成功하여 手續中이던 增員된 女職員도 연구소에 배치하여 分類作業에 專念케 함과 동시에 從來의 女職員의 資格과 보수를 높혀 적극적으로 연구소의 일을 지원케 하였다.

끝으로 研究所의 責任을 김해동 교수가 너무 장기간 맡아 봄으로써 本人의 희생이 너무 컸으면서 代替가 어려워 숙제로 되어 있었으나 강신택교수에게 강청하여 期限附로 맡게 함으로써 참여의 기회를 높이고 교수들의 關心을 높이며 制度化의 길을 적극적으로 모색해 보고져 하였다.

#### 다. 目標과 教科內容

大學의 教科內容은 目標에 대한 主要手段中の 하나이며 兩者는 밀접한 관련성이 있음으로 우선 目標에 관한 논의부터 하고져 한다.

##### (1) 目標

行政大學院은 처음부터 專門大學院으로 出發하였으며 서울大에서 行政學에 대한 唯一한

大學院教育의 役割을 담당하였으므로 學者養成과 實務人養成이라고 하는 二重的인 성격을 不可避하게 지니게 되었다.

처음에 이것이 잘못 이해되어 實務者만 양성하는 기관으로 많은 오해를 받았으며 지금도 그의 후유증은 크다고 할 수 있겠으나 行政大學院의 교과내용 및 卒業生의 進路, 教授들의 업적이 充分히 실적으로 증명하고 있다고 생각된다.

이를 보더 評論하면 교과내용에서 社會科學一般 및 研究方法에 상당한 力點을 두고 있으며 卒業生이 거의 全國의 行政學교수를 석권하고 있을 뿐만 아니라 國內外에서 博士學位를 받은 수 및 교수들의 著書, 論文이 기초과학적인 성격을 他大學교수에 비하여 같은 정도 또는 그 以上으로 띠고 있다고 하는 것이다.

이와 같이 교육을 해 왔으므로 行大生의 공통적인 3大特徵을 能力面에서 본다면 社會科學全般에 대한 基本的인 이해가 되어 있다는 것, 기초로서 外國語 및 研究方法에 대한 이해가 높다는 것 및 行政에 대한 어느정도의 전문적인 이해가 되어 있다고 하는 것을 들 수 있겠으며 따라서 修了後 어떠한 일을 맡던 얼마 후에는 누구나 有能한 일꾼으로서 이와 같이 키워 온 替在力이 발휘되고 周邊으로 부터 환영받게 되는 것이다.

或者는 大學院이 學者만을 양성하여야지 專門職業人을 양성함은 잘못 또는 格이 떨어지는 것 같은 인습적인 주관에서 잘못된 평을 하고 있으며 學問에서도 기초연구만이 바람직한 것이고 응용, 정책연구는 바람직하지 못한 것으로 오해를 하는 識者들이 있으나 兩者가 明確히 分別될 성질의 것이냐 하는 것도 문제이려니와<sup>(3)</sup> 社會科學의 궁극의 목표에 비추어 볼 적에 기초연구만 하는 것도 문제라고 생각되기 때문이다.

물론 行政大學院도 他社會組織의 경우와 같이 환경과의 관계로 지난 17年間을 회고하는 경우 기본적으로는 二重的인 目標을 견지하면서 兩者間의 比重의 변천은 있었다고 보아야 할 것 같다. 그러나 現在로서는 一部生에 重點이 가고 있으며 數的으로는 公務員志望이 계속 많아지고 있으나 學者로서의 研究能力의 向上을 도모하겠다는 決意는 교수들간에 변함없거나 오히려 기초과목이 더 큰 比重을 차지해 가고 있으며 이와 같이 하는것이 급변하는 社會에서 장기간 대처해 나가는데 있어서 도움이 된다고 생각이 되기 때문이다.

## (2) 教科內容

여기서의 제일 큰 문제는 上述한 行政大學院의 目標과 現實 특히 三級試驗과의 關係인 것이다.

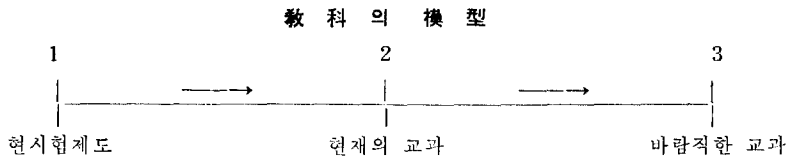
이點에 있어서 제일 바람직한 것은 學校에서 將來의 高級公務員으로서 요청되는 바람직한 資格이득인것을 모색하고 이를 양성하기 위한 교과를 편성한 후 이를 充實히 공부하면 任用試驗에 原則적으로 合格케 되는 것이라고 하겠다.

(3) Duncan MacRae, Jr. "Policy Analysis as an Applied Social Science Discipline", *Administration and Society*, Vol.6, No. 4. Feb. 1975, p.371.

그러나 유감히도 現實은 시험과목이 바람직한 것과 상당한 거리가 있으며 大部分의 學生이 公務員이 되는 것을 희망하며 그러기 위해서는 우선 行政高試에 合格해야 하며 따라서 이를 위한 수험준비가 學生들에게는 급선무가 되는 것이다.

따라서 學生들의 行動志向은 수험과목 위주로 공부하게 되며 더욱 바람직하지 못한 것은 出題方法이 舊態如前해서 不安한 가운데서 暗記위주의 공부를 한다고 하는 것이다.<sup>(4)</sup>

그러나 그렇다고 해서 大學院이 또하나의 목표를 망각할 수도 없을 뿐만 아니라 유능한 公務員이 되는데 있어서도 現在와 같은 시험과목 출제방법에 따른 준비만으로서는 不適切하다는 專門家로서의 생각에 따라 교과내용이 많은 國內大學에서 하고 있는 식으로 이에 추종할 수는 없으나 現實과의 妥協은 不可避하다 하겠으며 이를 圖示하면 다음과 같다.



따라서 바람직한 것은 현시험제도가 최소한도 현재의 行政大學院 교과내용정도만이라도 接近해 있다면 우리는 「이상적인 교과」로 개편할 수 있기 때문이다. 따라서 그간 적지 않은 노력을 미려하나마 경주 하였으며 계속 총무처의 決定人들과 접촉을 하면서 설득도 해 보고 정교도 얻어보면서 영향력을 行使해 보고자 했던 것이다.

多幸히 그 當時의 決定人들의 이해와 好意로 現在와 같은 내용으로 개편될 수 있었으며 따라서 7年初의 내용에 비하면 크게 進一步 한것이라고 할수 있으며 이는 三級の 行政, 外務에 各통으로 해당한다.

특히 기쁘게 생각되며 총무처의 決定人에게 감사하게 생각하는 것은 大學院의 教科와 直接關聯은 없지만 4級行政職에 行政學이 필수로 되어야 한다는 本人의 요청이 마지막 談判에 받아들여졌다고 하는 것이며 이것이 全國의 行政學科에 미치는 영향 및 未來의 行政公務員 能力의 向上에 공헌하는 바 클 것이라고 하는 것을 생각하니 發展에 이바지 했다는 喜悅감을 크게 느끼게 되는 것이다.

教科와 任用試驗의 內容 및 大學院의 目標가 이상과 같은 관계에 있음으로 學校로서는 教科에 忠實할 것을 學生들에게 권장하지만 과거에 있었던 식으로 수험공부를 하지말도록 권장 하기도 않으나 그렇다고 많은 大學에서 하고 있는 식으로 이를 助長하지 않으려고 한다.

(4) 이를 지양하고 간단한 事例中心의 응용문제를 出題함과 동시에 수험생에게 선택의 여지를 줄수 있는 方向으로 韓國行政學會長 當時 운동을 총무처와 동료 교수들에게 벌여 二間中 一問만을 선택을 주고 나머지 문제는 短答型의 여러문제를 出題한 적이 꼭 1회 있었으며 그후는 一問만 여러개의 短答型을 주는 것으로 하고 있어 一步 전진은 했으나 아직 큰 숙제를 남겨 놓고 있으며 學生들의 학습태도에 별 영향을 주고 있지 못한 것 같다.



그래도 워낙 學生들이 우수하고 교과내용이 착실할 뿐만 아니라 直接, 間接으로 行政에 대한 理解를 높일 수 있게 되어 있어 지난 몇년 간의 경우를 보면 每回總合格者의 수가 적은 경우는 行大生이 1/4을 占하고 있었음은 기쁘게 생각되는 바이다.

다음 교과과 內容은 現在 行政學 自體의 內容이 계속 변하고 있어 內容의 多樣性을 면하지 못하고 있으므로<sup>(5)</sup> 行政 學科의 教科 또한 標準化된 것의 作成도 어려우나 行大의 경우 1967—8년에 크게 改編이 되었으며 主要內容으로서 1學期에 社會科學의 研究方法과 關聯科學의 基礎의 理解, 2學期에 行政學中心의 內容, 3學期에 政策위주의 것으로 되어 있다.<sup>(6)</sup>

이러한 原則에 立脚한 교과에 지금도 교수들간에 別로 異見이 없어 基本的으로 유지되어 왔으나 1975년에 後述될 博士課程과의 關聯性및 部分的인 異見을 고려하여 若干의 改편이 一旦 成就되었으나 本部에서 서울大 大學院 課程의 전체교과가 조정되지 않아 現在 이의 調整을 기다리고 있는 것이다.

다만 學生의 學部專攻이 多樣함으로 따라서 특히 1學年 1, 2學期 교과과목 중 學部에서 습득한 것과 중복된 것이 있게 되어 必須科目中 하나만은 指導教授의 승낙을 얻어 他選擇 科目의 수강으로 代替할 수 있게 함으로서 學習의 效率性을 提高하고자 하였다.

## 라. 學生(碩士課程)

學生들에 대한 基本政策으로서는 學生會와의 意思傳達의 圓滑이 第一 중요하다고 생각되어 이를 幹部에게 누누히 부탁하였을 뿐만 아니라 이것만으로는 不充分 不完全하다고 생각되므로 每年 11月中에 1學年生에게 無記名輿論調查를 하여 教授會에 보고함으로서 그들의 의견을 수집하도록 노력하였다.

院長으로서 就任 直後 筆者 自身 學生閱覽室에 가보고 참으로 놀라고 學生들에게 未安하게 생각되었다. 왜냐하면 일람실의 冊床, 照明, 暖房등이 너무나 不備되어 있었기 때문이다.

그러므로 財源을 최대한도로 조달하여 우선 冊床의 半數를 깨끗한 것으로 學生들의 의견에 따른 규격의 것을 直接 生産工場에까지 가서 주문 구매하고 난방, 조명을 개선하고 다음 해 여름 전에 aircon 두대를 설치해 주었을 때 學生들이 기뻐하는 모습, 이를 축하하는 소연을 學生들 스스로가 마련하고 나를 초대했을 때의 기쁨은 가장 生생한 기억의 하나이며 他人이 아쉬워하는 세미스를 함으로서 相對方이 즐거워 하는 것은 곧 나의 기쁨이 될 수

- (5) Douglas M. Fox. "What's Public Administration? An Examination of Public Textbooks" *Administrative Science Q.* Vol. 21, No. 2. June 1976, p. 347. John B. Richard. "Politics in /and/or, but Administration," *Public Administration, R.* Vol. 35, No. 6, Nov-Dec. 1975, p. 650.
- (6) 따라서 과거의 것이 2元論에 立脚한 postcorb 中心의 것이었다면 現在의 것은 1元論에 立脚한 policy planning 등이 강조된 것으로 볼 수 있겠으며, 外國의 경우도 이러한 轉換을 하고 있는 것 같다. Nicholas Henry. "Paradigms of Public Administration," *Public Administration Review*, Vol. 35, No. 4, July-Aug. 1975, p. 383.

있다는 것을 실감하였다.

나머지 冊床의 半도 冠岳에 오면서 同窓의 支援으로 구매함으로써 完全히 깨끗한 것으로 代替될 수 있어 회사해 주신 同窓會의 會長 張承台議員을 비롯한 몇 간부에게 감사하는 바이다.

이와 11時에 教材費를 學生들이 科目別로 부담하는 것을 될수 있는한 피하려는 의도에서 科目當 2萬원의 범위내에서 學校가 부담하도록 하였으며 기타 學生會의 活動을 위하여 學校에서 支援을 해줄 것을 원하는 것에 대해서는 그것이 넓은 의미의 學究에 이바지되는 것인 한 언제나 요청 이상의 지원을 하려고 했으며 따라서 團體旅行을 하는 경우 行政觀察을 하게 함으로써 大學生 답게 學究의인 태도를 견지토록 하였으며 學校에서 후원을 언제나 했다.

끝으로 冠岳에의 移轉을 앞두고 二部生의 交通에 소요되는 時間 때문에 현재의 醫大構內에서 二部만은 수업을 할 수 있게 本部의 決定人을 설득하고 保健大 특히 藥大 學長의 同意를 얻어 二部를 갖고 있는 大學院長들이 藥大 學長室에 모여 合意를 보고 本部에 가서 건의를 했으나 결과적으로 끝내 허용이 되지 않았다.

처음에는 保健大, 藥大의 同意를 얻지 않고 本部에 갔으나 허용되지 않아 두 學校의 同意를 얻으면 허용될 수 있지 않을까 하여 그러한 方法까지 기도했으나 이룩되지 않아 全部 冠岳에 나오게 되었던 것이다.

이것을 위한 努力은 진솔한 行政高試의 시험과목 改正 및 後述할 博士課程과 같은 정도를 노력했으나 不幸히도 이룩되지 않았다.

총장께서 끝끝내 反對하신 이유는 明確히 알 수 있으나 그 當時 杞리관계로 冠岳에 안나가려는 一般의인 분위기를 막아야겠다는 것과 醫大구내에 非醫療人이 出入하는 것에 대한 非好意性에 기인하지 않았나 생각된다.

그러나 一旦 冠岳에 온 후 二部生의 志願, 授業에는 여러가지 애로가 있어 이의 解決을 위한 努力을 弘報, 交通便宜의 제공등을 통해서 하고 있으나 一, 二部 갈라지 있지 않은 것은 그것대로 長點이 있는것 같다.

지난 1年間 二部生의 今後의 政策에 관하여 교수회에서 여러차례 진지하게 논의되었으나 意見의 一致를 보지 못하여 계속 현재대로 운영하기로 했으나 후술할 博士, 學部의 문제와 아울러 再論될 것으로 생각된다.

#### 마. 博士課程

行大의 博士課程은 60年代 以來의 숙제이었으며 筆者가 院長으로서 하여야 할 우선순위 첫째가는 課題로 간주되는 것이었다.

이를 行大가 직접 담당한다고 하는 것에 대한 否定的反應은 校內外에서 적지 않았다. 가

장 큰 이유는 專門大學院이라고 하는 것에 대한 因襲의인 입장에 선 편견에 기인하는 것으로 생각된다 즉 碩士課程 現職公務員養成을 위한 大學院인데 學者로서의 博士課程을 하려고 함은 本枝의 취지에 어긋난다고 하는 것이다.

무엇 보다도 急先務는 이러한 편견을 분석하는 것이라고 생각되어 決定權을 갖고 있는 本部, 文敎部에 대한 설득과 行大의 學問的業績에 입각한 弘報를 통하여 교수 學生들이 얼마나 우수하며 또한 착실히 공부하고 있느냐 하는 것을 客觀的인 資料를 제시하면서 行大가 博士課程을 擔當할 수 있음을 설득하기 시작하였다.

구체적으로, 예를 들면 教授의 數<sup>(7)</sup> 및 全員이 한국에서 第一 먼저 學位를 수여 받은 學校이며 卒業生中 外國에서 博士學位를 취득한 者의 數, 大學教授가 된자의 수등을 「行政大學院 消息」 學交行事 및 個別的인 接觸의 機會가 있을 때마다 꾸준히 설득에 나섰다.

이러한 實績面에서의 어려움을 克服하기 위한 手段의 하나로서 우리가 博士課程을 신설코자 하는 것은 實務家養成이 아니라 오직 교수양성이며 따라서 그의 수도 5人 内外로 制限하며 實務者는 처음 부터 응시하지 못하게 晝間課程만을 갖겠다는 것과 全國의 行政學科數가 政治學科보다 많은 교수 양성을 위한 博士課程이 없이 이에 대한 수요는 全國적으로 크다고 하는 것이다.

이와 같이 설득하고 나서니 反對의 태도가 많이 누그러졌으나 그래도 구실을 찾는 사람은 行政學博士學位가 敎育法 施行令上 없다는 것이다. 그러나 이것은 하등 이유가 되지 못하는 것이다. 왜냐 하면 이미 博士課程을 갖고 있는 모든 學科가 學位를 個別的으로 갖고 있는 것이 아닌데 行政學科에만 適用시키려는 것은 正當하지 못한 것으로 생각된다.

그러나 이러한 反對도 없애는 同時 우리도 수요가 크므로 別途로 行政學博士學位를 이機會에 신설해야겠다는 생각에 따른 움직임으로 문교부에서 施行令에 行政學博士가 신설되는 改正案을 法制處에 보내졌으며 여기서 두달간 있는 동안 行政學博士만 신설하는 것에 대한 反論으로 문교부에서 法制處에 公文까지 보내 취소하는 異例的인 事例까지 벌어졌으며 커다란 失望을 안겨 주었던 것이다.

그러나 어떠한 일이 있어도 이를 成就하여야겠다는 執念의 힘으로 다른 方案을 구상하다가 聯合單線을 펴기로 하였다. 즉 우리와 같은 수요가 있을 뿐만 아니라 決定者에게도 영향력이 있는 교육학, 경영학과 공동모조를 취하기로 하고 두 學會의 會長을 만나 의사를 타진한 결과 곧 찬동을 얻었으며 따라서 公式的으로 學會의 決議를 얻도록 하고 세 學會가 共同名義로 公文를 문교부에 發送했으며 이번에는 이러한 戰略이 주요하여 成政的으로 行政學博士學位가 신설되었으며 참으로 또하나 學界, 行大에 공헌 했다는 희열감을 느끼게 되었다.

(7) 美國에서도 行大가 單純校를 이룩하고 있는 比率은 全體의 1/4 정도에 지나지 않으며 專任數가 11人을 초과하고 있는 경우란 單純校 35校中 6校에 지나지 않는다. A.J. Macke Frang and A.L. Fritschler. "Graduate Education in Public Affairs/Public Administration," *Public Administration Review*, Vol. 35, No. 2, Mards-April 1975, pp. 184-6.

었다.

이와 같은 作業과 동시에 서울大 內에서는 冠岳이전을 앞둔 企劃委員들의 위촉이 있었는데 多幸한 것은 行大의 조석준 교수를 교무과장으로서의 補職을 그만두고 企劃事業에 專念하여 달라는 요청이 本部 副總長한테서 왔다.

그러나 補職은 그대로 갖고 거기에 전념할 수 있게 院長 自身이 교무과장의 일을 施行하겠다는 뜻이 몇차례의 논의 끝에 겨우 수락되어 조석준 교수가 이에 專念하게 되면서 이것이 博士課程 신설의 絶好의 기회라고 생각하면서 일을 進行시켜나갔으며 過程中 어려움이 엄청나게 많았으나 결국 얻어내는데 成功을 거두게 되었음은 조석준교수의 희생적인 노력이 너무나 컸다고 하는 것을 잊을 수 없다.

일이 이루어지는 과정에서도 一部人은 우리의 의사, 서울大의 최고결정기관에서의 결의도 무시하고 이를 취소하는 처사까지 있었으나 결국 누가 바람직하지 못한 行動을 했음이 밝혀져 公開席上에서 批判되었으며 그러한 처사가 관건될 수 없었음은 서울大의 發展을 위하여 기쁜 일이라고 생각된다.

이와 같은 豫想할 수 없을 만큼의 어려움, 不確實한 狀況이 벌어지고 있는 동안에도 우리는 꼭 이룩해야겠다는 執念과 行政學徒다운 준비를 事前에 하여야겠다는 생각에 따라 1年 以上의 기간을 두고 課程에 관한 논의를 교수회의에서 여러차례 하여 왔으며 이의 결과 다음과 같은 것에 合意를 보았으며 우리가 염두에 둔 것은 종래의 博士課程의 여러가지 不合理的을 우리가 답습해서는 안되겠다는 것이며 이를 위한 具體的인 方案으로서는

첫째로 入學부터 엄선해야겠다는 것이며 定員은 6人 받았으나 수험생의 質, 能力에 따라 채우기 않을 수도 있다는 것이며

둘째로 강의료도 꼬박 꼬박 하면서 一定量의 숙제(reading assignment)와 科目當 論文을 꼭 쓰도록 하고 이의 發表를 全教授가 참석한테서 하고 평을 받되 採點은 擔當教授가 全權을 갖는다고 하는 것이며

셋째 이와 같은 方法으로 작살히 한 學生은 2年 後 論文資格試驗을 치르고 1年間 논문이 作成되고 통과되면 3年만에 學位를 취득할 수 있게 한다는 것이다.

現在까지 많은 박사과정의 경우 강의도 제대로 안하고 論文도 안쓰고 年限만 길게 끌면서도 學位는 일지 못하는 形式主義는 지양해야겠다는 것이다.

이와 같이 하여 一旦 3人이 선발되고 교과가 운영되고 있으나 교과외의 근본 의도는 方法論을 중요시하면서 行政學 기타 社會科學 科目들을 두고 있으나 가까운 時日內에 再檢(review, feedback)을 不斷히 함으로서 계속 改編되어야 할 것으로 생각된다.

## 바. 學部의 行政學

碩士課程에서 博士課程과 學部의 行政學강의를 行大가 擔當하여야 한다는 생각에 따라

冠岳에 오기 전의 사정을 조사하니 4個大學에서 行政學이 강의되고 있었으며 수강생이 약 450名線에 이르고 있었다.

따라서 教授統合의 原則에 따라 行大가 學部도 主管하여야 한다는 구상하에 450名을 네 크라스로 分班하고 行政學의 內容으로 不充分하지만 一旦 四大分하여 一學期에 두과목씩 강의하는 것으로 교수회의에서 合意를 보고 一旦 本部의 승인을 받아 우리 行大가 직접 관장하는 것으로 결재를 받았으나 수업과에서 잘못하여 一學期(1975年)에는 강의가 이루어지지 못했으나 2學期에는 人事와 財務가 강의되었다.

이것은 行大의 學部進出이라는 의미에 있어서 의의가 있는 것이었으나 2學期에 本部에서 다시 學部廢科 再論이 이루어지는 과정에서 우리의 참여가 이루어지지 않아 百方으로 엄청난 의욕을 갖고 노력을 했으나 政治學科의 교과에 내과목이 그대로 귀속하게 되었다.

이의 주도 이유는 大學院에서 學部課程을 관장할 수 없다고 하는 것이나 眞意는 行大의 態樣에 대한 저항에 있었던 것으로 생각되며 우리는 博士課程 신설할 때 엄청난 어려움을 겪었으나 이번에도 저항의 벽이 얼마나 두터우냐 하는 것을 알수 있었다.

#### 사. 發展政策研究課程

創設 當時 걱정하였던 응모자의 수 및 출석등이 期를 거듭할수록 向上되고 있음은 多幸한 일이나 스스로 기쁘게 생각되는 것은 舍宿의 回數를 1回에서 3回까지 증가 시킨것이 成果向上의 큰 도움이 된과 동시에 그中の 1回は 事前 orientation이며 다른 하나는 Syndicate 인데 다 호평을 받고 있다는 것이며 끝의 論文發表가 시간의 제약으로 相互間에 배운 점이 많으면서도 形式化 하는 우려가 있다는 것이다.

이것이 功도 했지만 尹總長의 이에 대한 높은 關心으로 經營大와 法大에 우리의 發展政策研究課程과 유사한 과정의 신설이 권장되었으며 經營大는 今年 부터 이의 實施를 보게 되어 일종의 波及效果를 미친 것으로 생각된다.

#### 아. 環 境

院長職을 맡으면서 行政學의인 생각에 따라 환경의 중요성을 인식하고 첫째로 이의 범위, 대상 두제, 이들로 부터 호의적인 지원을 받아야겠다는 것과 끝으로 財政의 支援를 얻어야겠다는 것이었다.

우선 범우로서는 同窓會 本部, 文敎部, 總務處, 行政改革委員會 등을 1次로 들 수 있으며 그 外의 外 機關, 他行政部處, 外國의 大學 教授 등을 생각할 수 있었으며 두제로 이들의 호의를 얻기 위하여는 무엇 보다도 빈번한 接觸, 意思傳達이라고 생각되어 가급적 의식적으로 機會를 만들어 접촉하려고 노력하였다.

특히 同窓의 경우 「行政大學院 消息」을 年 2回 창간하면서 이의 費用은 동창으로 부터

받되 滿意를 첫 번에 기재하였다. 이와 동시에 行政論叢도 同窓幹部에 대하여 同窓의 회사금으로 증정을 시작하였으며 從來의 同窓名簿가 期別로만 되어 있어 有用도가 높지 못해 이를 근무처별로도 편성하기 시작을 하였다.

이와 같이 하니 점차 同窓들의 行大에 대한 關心이 높아져 同窓의 動靜에 관한 소식을 요청하니 처음에는 反應이 不實했으나 차차 높아져 지금 印刷中인 消息은 너무 많은 消息을 傳해와 不可避 二面을 增面까지 하게 되었음을 多幸으로 생각한다.

이상과 같이 行大의 환경에 대한 의식적인 努力의 成果가 그간의 研究事業, 任用試驗科目의 개정, 博士課程의 新設등의 결과로서 反映됐다고 생각된다.

### Ⅲ. 未來의 課題

앞으로의 行政大學院의 發展을 위하여 現時點(1976年 10月)을 기준으로 생각하는 경우 다음의 몇가지가 이룩되었으면 한다.

#### 가. 教 授

첫째로 行政에서 차지하는 經濟, 經營의 比重은 커가는데 反하여 우리는 冠岳 후의 교수통합으로 經濟, 經營教授를 다 他科에 잃게 되어 補完이 요청된다. 물론 經濟, 經營學科의 교수도수를 받을 수도 있으나 바람직한 것은 行大교수로 더 確保하는 것이라고 생각된다. 그 理由는 行大의 決定機關인 교수회의에 行政學교수만 참여하게 되니 점차적으로 모든 決定, 특히 教科編成에 있어서까지도 學際性(interdisciplinary)을 상실하는 傾向이 있기 때문이다.

또하나의 이유는 研究, 關心의 志向性이 行大에서 行大生을 주로 대하는 교수는 같은 經濟學이라 해도 다르게 된다고 하는 것과 끝으로 중요한 것은 行大의 組織文化는 우리나라 大學院敎育에서 特有한 성격 즉 철저한 수업, 숙제, 시험을 과하고 있는데 他科교수의 경우 이것이 와해되지 않을까 걱정이 되기 때문이다.

두째는 계속 政策 事業 側面에 各教授가 一分野씩 專門化시켜 나아가야겠다는 것이다. 지난 4年 여러가지 方法으로 권장 되었지만 그 進展이 만족스럽지 못하기 때문이다. 이와 같이 行大學徒로서 能力이 키워지면 모든 分野의 事業, 機能專門家와 같이 政策樹立, 分析 評價에 참여하는 것이 바람직 하기 때문이다.

세째로 行政學의 實用性, 專門性을 높이는 役割을 先導的으로 하여야겠다는 것이다. 이와 같이 하기 위하여는 우리나라의 行政現象을 보다 重點的으로 관찰하고 연구대상으로 삼으며 每日每日 한국행정부에서 발달되는 公務員에게 도움이 될수 있는 行政觀 理論을 구축하는데 主力을 하여야 하며 이와 같이 함으로서 韓國發展에 行政學의 實用性, 有用性이 行

政人들에 의하여 높이 평가 받도록 되어야 할 것 같다.

#### 나. 研 究 所

계속 研究事業의 위축을 國內外 특히 外國에서 크게 받아 韓國行政의 研究에 종사함과 同時에 研究所의 基金額을 높혀 우리 스스로가 必要로 하는 研究를 할 수 있게 함과 동시에 圖書室을 充實化함으로서 研究費, 資料面에서 研究所가 교수들에게 必要不可缺의 存在로 인정을 받아야 하며 이러한 目標를 위한 기초, 출발이 구축되었으므로 계속 추진하는 것이 라고 생각된다.

#### 다. 教 科 內 容

첫째로 博士課程에 대한 평가가 계속 있어야 하며 特別 學際性的의 문제가 고려되어야 할 것 같다.

둘째로 碩士課程의 理想型으로의 接近을 계속 시도하는 것인데<sup>(8)</sup> 이를 도우는 의미에서 2,3年內에 任用試驗制度의 改編을 위한 努力이 다시 行大, 行政學會 中心으로 이루어져야 할 것 같다.

세째 來年 부터 2部는 5學期制가 됨으로 이에 따른 교과와 재원이 있어야 하며 이는 동시에 學期當 최고득점 한계선이 6學點制와 관련을 갖게 된다. 그러나 6學點制는 全國의 專門大學院에 대한 조사에서 나타난대로 不贊成이며 따라서 이미 여러차례 건의된대로 최소 한도 9學點制로 지정되어야 할 것 같다.

#### 라. 學 部

學部の 문제는 이미 5,6年 前에 서울大 改編案이 논의되던 초기에 行大에서도 논의 되었으나 그때 策者는 學部가 行大에 있어야 한다는 案을 제기했으나 多數의 찬동을 얻지 못해 좌절되었으며 이제 관악에 온 후 교수전원의 의견이 이에 찬동을 갖게 되었으나 이제는 날이 갈수록 어렵게 되어지고 있다.

學部를 가져야 되겠다는 주요 이유는 우수한 行政人力이 많이 必要한데 이의 供給을 1次的으로 책임지는 學科가 우수한 人力이 모이는 서울大에 없다는 것이며 두째는 全國의 他大學의 行政學科에 미치는 영향이며 세째는 서울大 內에서의 行大의 地位의 公고화를 위한 것이라고 하였다.

물론 이러한 反面에 學部가 있는 경우 교수들의 研究에 지장이 어느정도 있는 것은 고려

(8) 碩士學位者의 能力評價上 증시되고 있는것은 行政의 政治性, 複雜性認知 등을 管理面보다 美國의 경우 앞세우고 있음은 우리의 政治學 경시와 대조가 된다. George Grode and Marc Halzer. "Perceived Utility of MPA Degrees," *Public Administration Review*. Vol. 35, No. 4. July-Aug. 1975. p.405-7.

되어야 할 것 같으며 따라서 기존의 他學科와 協同運營을 해보는 것도 바람직할 것 같다.

學部制이라는 어려운 문제를 成就하기 위하여 決定者, 이의 關聯者에 대한 설득을 위하여 우리가 특히 내세워야 할 것은 우리는 先進國과 달리 一般行政人으로서의 行政職制인이 엄청나게 많다고 하는 것. 두께 서울大에 政府에서 初級大學으로서의 放送通信大學, 碩·博士課程을 두면서 學部만이 빠져 있다고 하는 것은 教育體制上 결함이 있다는 것 등이다.