

2021년 대학기본역량진단 자체진단 후속 공감대 형성을 위한 행정의 허리층 포럼 결과보고

2021.10.26. 기획연구처

1. 목적

- 구성원과 함께 2021년 대학기본역량진단(3주기평가) 준비과정을 통한 우리대학 행정의 문제점을 진단하고 개선 방향에 대한 논의를 통해 중장기발전계획의 효과적·효율적 추진을 하고자 함

2. 추진 일정 및 참석자(1일차: 51명, 2일차: 53명 참석)

(참석률=참석자/참석대상×100)

날짜	내용	참석자	장소	행사 사진
3주기평가가 우리에게 남긴 것				
1일차 포럼 10.20(수) 10:00~12:00	패널 박성미, 성치경, 김영, 이자혜	(교원 참석률) 13명/18명×100 = 72.2%	민석도서관 6층 국제회의실	
	패널 배운호, 이일천, 변미옥, 황주혜	(직원 참석률) 37명/56명×100 = 66.0%	민석도서관 6층 다목적 세미나실	
새로운 업무 관행 : 환류와 내부결재				
2일차 특강 10.21(목) 10:00~12:00	- 새로운 동서대학교가 요구하는 대학행정 (조대수 기획연구처장) - 업무처리 결과가 바로 증빙자료가 되는 법 (김종무 교무처 팀장) - 보고서와 현실의 간극을 줄이는 업무처리 (김종건 기획연구처 부처장)	(교원 참석률) 13명/18명×100 = 72.2% (직원 참석률) 40명/56명×100 = 71.4%	소향아트홀	
				
				

3. 구성원 주요 의견 요약

- 교원

구분	내용
준비과정에서 애로사항	- 부서간의 협조가 미흡 - 최근에 팀장이 변경된 경우, 업무과약 및 집필의 어려움 → 집필을 염두에 둔 인사 필요 - 평소 업무에서 공문이나 체계에 맞추어 진행하는 것이 필요 - 프로그램의 연속성이 없는 것이 문제
집필진과 비집필진의 온도 차이	- 집필 담당부서와 증빙 담당 부서가 달라서 신속한 대응이 힘들 → 범학교적인 차원의 대응에 대한 공감대가 필요 - 전체적인 집필의 프로세스 준비가 필요 - 관련 부서 협조에 대한 공감대 필요 - 평소에 업무를 하면서도 의식적으로 지표와 보고서를 염두에 둔 업무처리가 필요 - 컨설팅의 시기 방법과 대체하는 자세에 대한 기준, 컨설팅을 일찍 하는 것이 필요
준비과정 전반적인 부분에 대한 행정의 문제점: 부서행정 위주로	- 평소 업무에 대해 평가관리 프로세스 PDCA가 정확하게 보이도록 평소 행정 업무를 처리 필요 - 업무 자료 백업에 대한 일관성이 있어야 함 - 외부 컨설팅에 대한 집필 정리 대응방법을 함께 결정하는 것이 필요 - 평가보고서만 집필하는 별도의 팀을 준비하는 고려도 필요 - “공문 번호를 준비한다” → 후속 업무에 대한 직원의 공감대 및 대응을 위한 과정이 필요하다는 것을 함께 공감해야 함 - 보고서 작성이 일상 업무와 다른 것으로 취급하지 않도록 일상 업무처리가 필요
3주기 평가가 학교에 무엇을 남겼나?	- 부처간의 협력과 데이터공유 → 시스템 필요 - 데이터에 대한 체계적인 관리 시스템이 필요 - 양식, 이름, 포맷, 용도, 작성자, 이력 등 관리 필요 - 대학차원의 데이터 관리 시스템 구축 필요 - 집필이 끝나고 행정처리가 뭐가 바뀌었나 → 정확한 정리 및 대응 필요

- 직원

- 3주기 평가 준비과정에 대한 애로사항

구분	내용
집필위원과 실무위원 간 소통 부족	- 집필진에 대한 서운함 - 갈등의 골이 깊어질수록 어려워지는 평가준비 - 역할에 대한 고민 필요 → 실무위원 실적중심 초안, 집필위원 당위성 관점 초안 작성 등
증빙목록 및 증빙자료에 대한 과도한 점검 단계	- 증빙의 형태조차 나오지 않은 상태에서 증빙 제출 요구 - 보고서 집필내용 변경에 따라 증빙 준비가 안된 상황에서 지속적 요청 - 바꾸고 또 바꾸고, 행정 낭비 → 증빙 지침이 명확하게 정해진 다음 진행
변경되고 또 변경되는 집필 방향	- 집필 방향성을 좀 더 빨리 명확하게 정할 필요 있음 - 꼬리잡기 게임: 집필진 방향 틀면 꼬리 맨 끝은 너무 힘들 - 본문의 급작스러운 변경(이해는 되나)에 따라 시간에 쫓기어 준비되는 증빙(정확성에 대한 검토 부재) - (노하우)증빙 관련 자료 세분화하여 관리, 필요 부분만 결합하여 증빙 자료 완성
타부서 증빙 자료에 대한 업무 협조의 어려움	- 너무나도 방만한 증빙 자료 제출(업무를 알지도 못하는 상황에서 난감) - 급박하게 요청하면, 미리 안 하고 긴박하게 요청한다고 핀잔(답답한 마음, 오죽하면, 말 한마디 힘이 난다.)
증빙 신뢰성에 대한 불안감	- 영역마다 연결고리가 있을 텐데 큰 그림을 모르는 상황에서 준비된 증빙에 대한 확신 부족 - 증빙에 대한 검토 필요(시간이 없었지만)
너무나도 긴 준비 기간	- 너무 지치고 힘들었음 - 외부평가와 관계없는 부서로 가고 싶은 마음이 굴뚝

- 3주기를 준비과정에서 나타난 우리 대학 행정의 문제점

문제점	세부 내용
업무의 체계성 부족	- 업무를 안 한 건 아닌데, 증빙으로 사용할 수 있는 자료 부재(e-mail, 구두 보고) - 공문 및 보고서 작성에 오류가 빈번 (팀장 결재 단계에서 걸러질 필요가 있음) - 3주기 준비하면서 만든 보고서, 공문 양식 등 체계화시키고 지속적 연결 필수 - 증빙에 사용할 수 있도록 공문 작성을 생활화 - 부서별 특성에 따라 자체 공문 작성양식 고민 필요 - 증빙용 PDF화 형태 유지하여 부서단위 관리 - 총무팀 문서작성법 등 주기적 교육 필요
체계적 데이터 관리 부재	- 데이터, 담당자 컴퓨터에만 있음 - 자료 요청, 담당자 바뀌어서 못 찾는 경우 발생 - 부서 내 자료 공유 및 부서이동 시 정확한 인수인계 - RAW 데이터 관리 중요 - 그룹웨어 담당자가 바뀌면 공문 접근 권한 공유할 수 있는 시스템이 필요 - 부서 차원에서 데이터 관리 및 접근 시스템 필요
너무 빈번한 행정 자료 요청	- 평소 전문성을 가지고 일하고 있는데, 행정 자료 요구가 너무 많아 본업을 하기가 힘들
과도한 보안 유지	- 내부적 공유 필수(알려주고 가르쳐주고) - 타대학과도 줄겨주고, 받을꺼 받으면서 정보 교환 필요
3주기 결과에 대한 피드백 부재	- 3주기 결과 미공개에 따라 어떤 것을 보완 또는 유지 개선해야 되는지 정확하게 알 수 없어 난감
순환보직에 따른 손실	- 업무의 전문성 확보가 필요하며, 흐름을 모르면 평가 준비과정이 너무 험난함
팀장 권한과 역할 재정립 필요	- 우리대학 팀장은 담당자, 본인 담당업무 보기도 힘들. - 팀장으로서의 어떠한 결정권 없고, 의무와 책임만 있음

4. 참여자 의견(만족도)조사 결과

구분	내용
설문참여자	총 41명(교원 10명, 직원 31명)
조사 시기	2021년 10월 21일
설문 개요	- 포럼 참여자의 의견조사를 측정하기 위해 4개 영역 총 15개 설문 문항과 제안을 위한 주관식 2개 문항으로 구성함 - 모든 문항의 만족도 정도 또는 동의 정도를 묻는 5점 리커트 척도를 사용하여 측정함. 1점은 ‘전혀 그렇지 않다’, 2점은 ‘그렇지 않다’, 3점은 ‘보통이다’, 4점은 ‘그렇다’, 5점은 ‘매우 그렇다’로 5점에 가까워질수록 긍정적 의미를 가짐
주요조사 분석결과	- ‘행정의 허리층 포럼 전반에 대한 의견’ 만족도 평균 : 교원(3.85) > 직원(3.81) - ‘1일차(10.20) 포럼’ 만족도 평균 : 교원(3.77) > 직원(3.73) - ‘2일차(10.21) 특강’ 만족도 평균 : 교원(4.15) < 직원(4.18) - 1일차 포럼 만족도 평균(3.73) < 2일차 특강 만족도 평균(4.18)으로 특강에 대한 만족도가 높게 나왔음. 중장기발전계획 등 대학 전반의 추진 방향에 대한 설명이 향후 행정과 업무개선 및 공감대 형성에 도움이 된다고 평가함. - 하지만, 참여대상(3.55)와 포럼 패널 선정(3.55)의 만족도가 전체 만족도 평균 중 가장 낮음. 주관식 답변에서 향후 대학 구성원 전체 대상으로 공감대 형성 포럼을 확대하여 구성원 모두와 공유했으면 좋겠다는 의견이 있었음. 또한 1일차 포럼 패널 선정에서 있어 각 3주기 영역별 담당자 모두가 패널로 나와 각자의 의견을 나눌 수 있었으면 더 좋았겠다는 의견이 있었음. - 주간식 문항 중 ‘이번 포럼에서 기억에 남는 대목’이라는 질문에 ▲교원은 ‘환류체계와 위원회의 역할 이해’, ‘허리층-다리층까지 잘 전달되는 과정이 필요’ 등의 의견이 있었으며, ▲직원은 ‘전체를 볼 수 있어서 좋았다’, ‘환류절차를 실행할 의지가 중요하다는 말이 기억에 남는다’ 등의 다양한 의견을 남겼다. - 향후 대학외부평가 준비를 위한 건의 사항에 대한 문항에 대해서는 ▲교원은 ‘부서별 행정 노하우 경진대회’, ‘공문 우수사례 매뉴얼(가이드)제작’, ‘부서장급(처장 포함)의 보다 적극적인 참여’ 등, ▲직원은 ‘전체가 참여할 수 있도록 하면 좋겠다’, ‘부서간·부서내 소통 필요 하다’, ‘데이터를 학기별로 정리 및 부서 간 자료 공유’ 등에 대해 건의했다.

- 만족도 세부 분석 결과
 - 객관식 15개 문항(5점 만점)

문항	평가		
■ 행정의 허리층 포럼 전반에 대한 의견	전체 (n=41)	교원 (n=10)	직원 (n=31)
1. 나는 이번 포럼에 몰입하였다.	4.05	4.08	4.05
2. 프로그램 구성이 공감대 형성에 적절하였다.	3.80	3.86	3.80
3. 참여대상은 적절하게 설정된 것 같다.	3.55	3.58	3.55
4. 이번 포럼이 공감대 형성에 도움이 된 것 같다.	3.85	3.89	3.85
평균	3.81	3.85	3.81
■ 1일차(10.20) 포럼(3주기 평가가 우리에게 남긴 것)	전체	교원	직원
5. 포럼에 대해 전반적으로 만족한다.	3.68	3.67	3.68
6. 포럼 패널 선정이 적절하였다.	3.55	3.65	3.55
7. 포럼의 주제는 적절하였다.	3.82	3.89	3.82
8. 포럼이 향후 행정과 업무 개선에 도움이 될 것 같다.	3.81	3.82	3.81
9. 포럼이 공감대 형성에 도움이 될 것 같다.	3.77	3.81	3.78
평균	3.73	3.77	3.73
■ 2일차(10.21) 특강(새로운 업무 관행: 환류와 내부결재)	전체	교원	직원
10. 특강에 대해 전반적으로 만족한다.	4.10	4.08	4.10
11. 특강 주제는 적절하였다.	4.13	4.08	4.12
12. 새로운 동서대가 요구하는 대학행정 특강(발표자: 조대수처장)이 향후 행정과 업무 개선에 도움이 될 것 같다.	4.20	4.19	4.20
13. 업무처리 결과가 바로 증빙자료가 되는 법 특강(발표자: 김종무팀장)이 향후 행정과 업무 개선에 도움이 될 것 같다.	4.30	4.28	4.30
14. 보고서와 현실의 간극을 줄이는 업무처리 특강(발표자: 김종건부처장)이 향후 행정과 업무 개선에 도움이 될 것 같다.	4.21	4.18	4.21
15. 특강이 공감대 형성에 도움이 될 것 같다.	4.13	4.08	4.12
평균	4.18	4.15	4.18

- 주관식 2개 문항(공감대 형성 이후 대학 행정의 개선을 위한 제안)

16. 이번 포럼에서 인상깊은 또는 기억에 남는 대목이 있었다면 무엇인가?

구분	내용
교수	- 환류체계와 위원회의 역할 이해
	- 행정-보고서 일치
	- 3040 Dream Team운영 / 고등교육의 트렌드 공유 / 보고서 체계=일상 업무 체계
	- 이번 포럼이 행정변화의 시작이라 보여집니다. 허리춤-다리춤까지 잘 전달되는 과정이 필요할 것 같습니다.
	- 복기를 잘 해 보고 추진 동력을 갖춰보자.
	- CA의 중요성. (Raw data 착오)
직원	- 전체를 볼 수 있어서 좋았다.
	- 행정과 업무개선에 도움이 되는 것 같다.
	- 학교의 미래에 대해 많은 노력을 하고 있다는거에 대한 많은 감사함을 느꼈습니다.
	- 문제점이 무엇인지는 알고 있으나 개선이 되지 않음.(이전부터 문제점은 지속적 제기 됨)
	- 중장기발전계획과 중점추진업무 연계, 부서장 등이 바뀌면...중점과제, 부서 중점업무가 바뀐다.
	- 중장기발전=중점업무=대학평가
	- 환류절차를 실행할 의지가 중요하다는 말이 기억에 남습니다.
	- PDCA의 공문/위원회의 필요성.
	- 행정 업무의 선진화를 위해 개선해야할 점, 환류를 부서운영과 업무처리에 정착시키는 점.
	- 소통으로 상호협조(집필위원,준비위원)
	- 기획처장님 발표는 신년회 등에서 대학구성원 모두와 공유되어도 좋을 것 같습니다.

17. 향후 대학외부평가 준비를 위해 개선 또는 건의할 사항이 있으면 서술해 주십시오.

구분	내용
교수	- 부서별 행정 노하우 경진대회(상금 수여)
	- IR센터 중심의 학내 DATA 집적화
	- 학교행정의 iso표준 적용
	- 그들만의 리그가 아닌 우리들의 리그(모든 구성원의 참여, 공감대)
	- 대학에서 요구하는 행정이 모든 부서와 부서장이 공감하고 일맥상통한 행정업무로 하달 필요
	- 담당자, 부서마다 공문의 스타일, 사용문구가 제각각입니다.
직원	- 우수사례로 매뉴얼이(가이드) 있으면(제작되었으면) 하고, ojt를 통해 정착시키면 좋겠음
	- 부서장급(처장 포함)의 보다 적극적인 참여 필요
	- 일부직원만 참여하는 것이 아니라 전체가 참여할 수 있도록
	- 소통!! 부서간, 부서내 소통필요
	- 업무담당자와 집필진과의 소통이 필요.
	- 공감대 형성 안됨
	- 다음에는 더 많은 직원이 함께하길.
	- 컨트롤타워의 방향과 목적이 명확해야 하고, 자료 준비 시에 실무위원과 집필위원간에 원활한 소통이 필요할 것 같습니다.
	- 그리고 순환보직으로 업무담당자가 자주바뀌는데, 데이터를 학기별로 정리하고, 부서간의 자료 공유도 필요할 것 같습니다.
	- 모든 형태의 자료 요청 전 전체 현황에 대한 회의 필요