

# 自律化 속에서의 大學 運營의 合理化\*

宋 梓  
(延世大 經營學科)

大學 運營의 合理性을 評價하기 위한 基準은 바로 각 大學이 나름대로 가지고 있는 ‘自律’이며, 이러한 大學의 自律化는 大學의 最高責任者에 의해 具體化된 目標로 明示될 때 비로소 自律化 속에서의 大學 運營이 合理的일 수 있다. 그리고 이러한 合理性이 보장을 받으려면 自律的인 運營에 대한 評價와 피드백이 효율적으로 이루어져야 할 것이다.

## 1. 自律이란?

우리들은 自律이라는 말을 너무나 오랫동안 설속 없이 사용하여 온 것 같다. 이제는 더 이상 말로만 할 수는 없고 自律이라는 것이 우리들의 生活에 정착되도록 하여야 할 때가 된 것 같다.

그러면 自律이라는 것이 도대체 무엇이기 때문에 이렇게도 힘들다는 것일까? 自律이라는 말을 定義하고 이러한 가운데서 大學의 運營은 어떻게 하는 것이 가장 合理的인가를 생각해 보고자 한다.

自律이란 國語辭典에 보면 ‘다른 것에 制約받지 않고 스스로의 行爲를 제어하는 일’이라고 되어 있다. 그러므로 自律이란 다른 사람이나 組織의 간섭이 없이 나 스스로가 주위에서 일어나고 있는 일들을 잘 理解하고 참여하여 궁극적

으로 나의 갈 길을 스스로 정하는 것이라고 할 수 있다. 그러면 自律化된 大學은 어떻게 大學의 갈 길을 스스로 정할 것인가? 어떻게 決定하든지 오늘의 우리 大學과 [같이 거의 모든 大學이 地方이나 서울이나, 크나 작으나, 오래되었거나 새로 設立되었거나, 宗教와 關係가 있거나 없거나 똑같은 方向을 향해 가려고 한다는 것은 되지도 않을 것을 하려고 하는 것이다.

‘Different Campuses, Different Management’라는 말이 있다. 自律化된 大學은 모두가 다른 方向을 設定하여 가는 特性 있는 大學이 되어야 한다.

大學은 다른 組織보다 더 복잡하여 運營을 合理化하기가 매우 어렵게 되어 있는 것이 사실이다.

첫째로 大學은 目的이 하나가 아닌 몇 개로

\* 이 글은 大學 自律化 주전을 위한 總·學長 세미나('88.7.28)에서 발표된 主題發表의 내용임.

되어 있다. 우리들은 教育, 研究 및 社會奉仕 활동을 一般的으로 大學의 目的이라고 하는데 이 세 가지는 따로 떼어 가지고 생각할 수가 없도록 서로 얽혀져 있다. 大學의 目的과 이러한 목적을 達成하기 위한 節次나 過程을 분리시켜 생각하는 것이 매우 어렵다.

둘째로 大學의 功限도를 測定한다는 것이 매우 어렵다. 卒業生의 數만을 가지고도 할 수 없으며 質的인 差異를 측정하기도 어렵다. 測定하기가 곤란하다는 것은 大學의 能率을 評價하는 것이 어렵다는 것이기도 하다.

세째로 大學과 社會는 서로 密接한 關係를 가지면서도 또 自立的인 복합체이다. 大學은 社會에 法的으로 責任이 있고 經濟的으로 의존하고 있지만 大學의 중요한 機能과 역할이 社會로부터 獨立的으로 행해지고 있다. 예를 들면 Academic Freedom, 즉 學問的 自由에 있어서 教育과 研究의 獨立性 보장은 오랜 歷史를 가지고 大學이 누리는 特權이다.

네째로 大學은 權限이 모호하게 되어 있어 組織 안에서 아무도 절대적인 權限을 행사하기가 힘들게 되어 있다. 大學은 단순한 계급 조직이 아니고 意見決定過程이 중복되기도 하며 명령 계통이 直接的이지도 못하다.

다섯째로 大學은 또 內部的으로 分散되어 있다. 專門性·特殊性·傳統性 및 活動의 性格에 따라 무수히 獨立的인 부서가 存在하는 것이 大學이다. 先進國의 大學에서 보면 적어도 學問的인 면에서단은 각 學科가 거의 獨立的으로 運營되고 있다.

이러한 大學의 特殊性 때문에 傳統的인 經營管理論이 大學 運營의 合理化에는 적용될 수 없다고 하는 學者들도 있다. 그러나 大學 運營의 合理化를 위하여는 一般 企業이 活用하고 있는 經營原則을 원용하여야 한다고 믿는다.

## 2. 秀越性的의 基準은?

自律化 속에서 大學 運營을 合理化하려면 우선 우리들은 나의 大學이 어떠한 大學이 되기를 바라는지를 분명히 하여야 한다. 하기 쉽고 흔히 쓰는 말로 秀越性 혹은 卓越性, 즉 Excellence

의 追求라고 提示하려고 할 것이다. 그러면 秀越性이라는 概念을 어떻게 定義할 것인가? 이 質問에 대한 答을 자기 大學에 맞게 잘 대답하는 大學의 責任者는 大學 運營의 合理化를 받은 끝내었다고 할 수 있다.

가령 훌륭한 教授가 무엇인지를 定義하려 할 때 그 판단의 主體는 동료 교수이어야 하나? 學生이어야 하나? 아니면 一般行政職員이나 同門인가? 社會的 또는 國際的 평판은 무관한 것인가? 또 基準은 學問的 포상 수에 有無인가? 훌륭한 제자의 數나 혹은 그런 제자를 길러낸 정도에 따른 것인가? 동료들의 研究에 助力해주는 정도로서 혹은 教授들간의 人和 程度로 秀越性을 판단해야 되는가? 아니면 教授들이 모든 分野에 다 卓越해야만 비로소 秀越性的의 追求라고 볼 수 있는가? 秀越性이라는 概念은 신중하고도 現實性 있게 定義되고 適用되어야 하며 이 概念에 의해 運營 方向의 기본 方向이 정해질 수 있을 것이다.

大學은 모든 分野에 똑같은 努力을 기울여야 하는 것인가? 그렇지 않으면 중점 육성 분야를 선정해서 지원하는 戰略을 택하는 것이 좋을 것인가? 大學의 모든 分野가 秀越性을 追求하고 또 그 位置를 維持·發展시키는 것을 大學 發展 戰略의 基本前提로 하면서, 만약 중점 분야를 선정한다면 그 선정 기준은 무엇이어야 하며, 이에 대해 大學의 모든 關聯者들간에 만족할 만한 合意가 可能할 것인가? 또한 선택되지 않은 分野는 어떻게 지원받아야 되며 그러한 分野의 質을 계속 유지시킬 수 있는 方案은 무엇인가?

이미 보편적으로 學界에서 認定된 分野에 集中投資하여야 하는 것인가? 아니면 독창적인 分野를 새로이 開發하여야 하는 것인가? 社會的 欲求를 充足시키기 위해서 大學은 어떤 社會奉仕의 프로그램을 擴大하거나 開發하여야 하는 것인가? 이와 같은 運營 方向에 關聯된 중요한 概念과 基本 方向에 관한 合意가 우선적으로 檢討되고 定立되어야 한다.

原則的으로는 이러한 大學의 性格을 基本的으로 決定하는 主體는 國立大學은 政府요, 私立大學은 設立者 혹은 理事會이다. 敎職員이나 學生은 이미 決定되어 있는 大學의 基本 性格이 좋아

서 선택한 것이다. 그러므로 敎職員과 學生은 大學의 基本 性格을 받아들여 나는 어떻게 하면 내가 속해 있는 大學의 設立 目的을 達成할 수 있도록 할 것인가를 생각하고 또 意見을 提出하고 나아가서는 이를 집행해 나가는 데에 힘을 경주하여야 할 것이다.

運營者인 總·學長은 바로 大學의 目的을 達成하기 위하여 政府 혹은 理事會가 管理責任者로 任命한 사람인 것이다. 管理責任者로 任命받은 總·學長이 할 일 중 가장 중요한 것은 大學의 분위기를 大學의 目的 達成을 위하여 전력을 다하도록 만드는 것이다. 大學의 모든 構成員이 다 자기 大學의 特殊性을 잘 理解하고 大學의 目的 達成을 위하여 能動的으로 일하게 하는 분위기를 만들어야 한다. 그러면 어떻게 할 때에 이러한 분위기가 達成될 것인가?

한 가지 예로 新入生을 成績順으로 뽑는 것은 大學의 분위기를 좋게 하지 않는 原因 중의 하나라고 볼 수 있다. 물론 大學이 敎育을 하는 곳이니까 成績順으로 선발하여 敎育을 통하여 그렇게 만들면 되지 않느냐고 反問할런지 모르지만 大學敎育은 國民學校나 中學校 혹은 高等學校와는 다른 것이다. 大學敎育은 의무교육도 아니고 國民이다 大學敎育을 받을 權利도 없다. 總·學長은 新入生을 선발할 때부터 자기 大學의 基本 目的을 理解하고 자기 學校를 들어오고 싶어 하는 學生들만을 선발하여 모든 學生이 자기 學校를 내 몸처럼 사랑하는 분위기를 만들어야 한다.

敎職員의 채용에 있어서도 마찬가지다. 또 管理責任者인 總·學長은 모든 敎職員이나 學生들이 學校의 政策을 잘 理解하지 못하면 이해시키고 說得시킬 수 있는 能力이 있어야 한다. 이러한 指導者가 되려면 자기 희생이 뒤따르게 마련이다.

노벨 經濟學賞을 받은 Herbert Simon은 말하기를 “오늘날 우리나라는 高等敎育을 위하여 많은 資源을 投入하고 있다. 그러므로 우리나라는 재능 있는 아마추어 經營者보다는 좀더 나은 大學 經營人을 기대할 權利가 있다. 敎育機關의 運營을 專門業으로 하려는 大學의 總長은 敎職員이나 學生들로부터 감사하다는 말을 100% 받

으려고 하여서는 안 된다. 만약 總長의 生에 대한 目的이 安樂하고 모든 사람이 좋아하는 것이라면 總長보다는 좀더 쉬운 職業을 택하여야 한다. 總長은 大學의 構成員을 說得시켜 大學의 目的을 達成할 수 있는 機會를 놓치지 않고 포착하게 하여 이러한 노력과 땀의 대가를 만족스럽게 얻을 수 있는 지도력이 있어야 한다. 이러한 일을 하는 가운데 충돌도 일어날 수 있음을 각오하여야 한다”고 하였다.

### 3. 合理的 運營이란 ?

지혜로운 經營이란 經營者가 빨리 자기 마음대로 할 수 있는 變數가 무엇이고 마음대로 할 수 없는 變數가 무엇인지를 파악하여 할 수 없는 變數 때문에 좌절되지 않고 할 수 있는 變數를 잘 管理하여 目的을 達成하는 것이다. 自律化가 된다는 것은 바로 大學의 責任者가 마음대로 할 수 있는 變數가 많아진다는 것이다. 이는 바로 大學의 責任者가 大學의 專門管理人으로서 能力을 發揮할 수 있는 좋은 機會인 것이다. 文敎部는 大學 自律化 細部實踐計劃에서 基本 方向을 다음과 같이 말하고 있다.

- ① 大學은 原則적으로 모든 分野에서 大學 스스로의 自律과 責任으로 運營되어야 함
- ② 大學 運營에 있어서 敎授들의 참여 폭이 擴大되어야 함
- ③ 大學 본래의 機能인 敎授, 研究의 분위기가 정착되고 교원의 신장과 존중으로 大學敎育의 秀越性이 追求되도록 하여야 함
- ④ 大學 自律化 計劃은 각 大學의 特性과 實情에 맞게 自律的·점진적으로 混亂 없이 추진되어야 함
- ⑤ 私學 運營의 自律性과 獨自性은 가능한 保護·育成되어야 함

이 다섯 가지의 基本 方向을 組織論에서 쓰는 말로 바꾸어 말하면 中央集權의인 一方的 保護體系가 分權化된 二方通行의 組織體로 탈바꿈되어야 한다는 것이다. 이는 지금까지의 大學의 總·學長들이 마음대로 할 수 있었던 變數들이 마음대로 할 수 없는 變數로 바뀐 것도 있고, 또 이와 반대의 現狀이 생기게도 되어 있다.

이러한 새로운 分權化된 經營體制에서 合理的인 運營을 하기 위하여 고려하여야 할 變數는 經營活動과 責任을 어떻게 連結시킬 것인가? 그리고 어떻게 각 大學이나 學科 사이에 調和를 이룰 것인가 하는 것이다. 分權化의 本質은 意思決定에 대한 自由이다. 그러므로 어느 정도의 分權化가 가장 적합한지는 각 大學의 規模나 性格, 目標 등에 따라 다를 수밖에 없다. 公式이 있는 것도 아니고 大學의 總·學長이 與件을 判斷하여 決定하여야 한다. 理論적으로 생각을 하든지 또는 理想的으로 본다면 安全한 分權化가 좋다고 할 수 있을런지 모르나 安全한 分權化를 하려면 희생과 利得을 고려한 후에 決定하여야 한다.

分權化의 利得에 대한 주장은 다음과 같다.

- ① 適正한 意思決定이 더 잘 내려진다. 왜냐하면 각 單科大學이나 學科의 責任者는 學校에서 일어나는 問題에 대한 情報를 적시에 얻어서 意思決定을 할 수 있기 때문이다.
- ② 意思決定의 점이 配分됨으로써 總·學長의 意思決定이 適正化된다. 總·學長은 매일매일의 일상 업무들을 統制해야만 하는 것보다 戰略的 計劃을 위해 좀더 많은 時間을 가질 수 있을 것이다.
- ③ 좀더 많은 意思決定의 自由는 學科長이나 敎職員의 사기를 높여준다. 왜냐하면 그들의 業績에 대한 評價에 影響을 주는 要素들에 대해 좀더 統制를 할 수 있기 때문이다.
- ④ 좀더 많은 意思決定의 自由는 總·學長들이나 科長들이 大學內의 非經濟的인 것들을 쉽게 찾아 내게 되며 外部와의 比較를 하는데 많은 신경을 쓰게 한다.
- ⑤ 광범위한 問題에 대하여 意思決定을 여러 번 하게 되면 科長들이나 學長들이 大學 안에서 地位가 올라 갈 때 그들에게 좀더 나은 훈련의 機會를 提供한다.

分權化의 가장 큰 問題는 組織 全體로 보아 調和를 이루지 못한 意思決定이라 할 수 있다. 즉 한 科나 大學에는 利得이 될지 몰라도 다른 科나 大學에게는 損失이 되어 組織 全體로는 利得과 損失이 상계되는 경우이다. 이것은 첫째로 大學 全體의 目標과 각 單科大學이나 科 사이

또는 意思決定者와 個人 目標 사이의 調和 또는 一致의 결여, 둘째로 각 單科大學이나 학과의 意思決定이 大學의 다른 部署에 미치는 效果에 대하여 주어질 指針이 되는 情報가 없기 때문에 야기될 수 있는 問題가 많다. 더구나 情報를 수집하고 處理하는 데는 時間이 많이 걸리고 經費도 發生하게 된다. 分權化에는 보통보다 더 정교한 情報 시스템이 필요하게 된다. 이러한 情報 시스템은 각 學科나 大學의 目標 사이에 調和를 가져오고 獨立的이기 쉬운 각 大學長이나 學科長을 大學 全體의 目標에 一致시킬 수 있게 된다. 이외에도 大學의 規模나 管理要員들이 二重으로 조직되는 경향이 있다.

調和를 이루지 못한 意思決定은 각 學科들이 相互依存的인 경우에 가장 많이 있을 수 있다. 즉 한 學科에 影響을 미치는 意思決定이 다른 部門의 意思決定과 業績에 影響을 미치는 경우이다. 相互依存度가 높다면 全體 大學의 適正한 意思決定을 얻기 위해서 調整이 要求된다. 각 學科들은 完全히 自律的이거나 獨立的일 수 없으며, 따라서 相互依存性은 分權化에 있어서 가장 큰 문제거리이다. 예를 들면 一般敎養科目의 敎育課程이 專攻敎育에 미치는 影響이 바로 그것이다. 각 學科가 獨立的으로 敎養敎育을 할 수가 없다고 단정할 수도 없으며, 또 모든 敎養科目은 專攻과 별도로 하여야 한다고 할 수도 없다.

分權化의 利得과 희생은 종종 機能別 基準에 따라 大學 經營의 最高責任者에 의해 比較되어야 한다. 예를 들면 學校 會計의 機能은 주의를 환기시키는 目的과 問題解決目的, 즉 運營 豫算과 業績報告書와 같은 것은 상당히 分權化가 될 수 있을 것이나 다른 目的, 즉 登錄金의 徵收나 俸給의 支給 등은 集權化될 수 있을 것이다.

分權化의 利得과 희생의 一般的인 形態는 分權化의 利得은 分權化의 정도가 심화됨에 따라 增加率이 감소할 것이며 희생은 分權化가 그다지 이루어지지 않았을 때는 천천히 증가할 것이나 그 다음에는 急上昇하기 시작할 것이다. 分權化의 정도는 本質的으로 意思決定에 대한 自由의 尺度이다. 예를 들면 分權化의 정도는 각 大學長이나 學科長이 總·學長의 同意없이 決定

할 수 있는 購賣決定의 比率에 의해 測定될 수 있다.

分權化는 각 學科間에 전적으로 獨立的인 때 가장 利得이 크고 희생이 적을 것이다. 그러한 경우 調和를 이루지 못한 意思決定이 있을 可能性은 최소가 될 것이다. 一般的으로 각 學科가 다음과 같은 경우에는 獨立的이다.

- ① 制限된 資源의 使用에 대하여 다른 學科들과 競爭을 하지 않는다.
- ② 다른 學科들과 教授 採用의 競爭을 하지도 않고 教授의 研究 結果를 發表하는 데 競爭하지 않는다.
- ③ 新入生을 募集하고 卒業生을 취직시키는 데에 다른 學科들과 競爭을 하지 않는다.
- ④ 다른 學科들과의 調整이 없이, 그리고 다른 學科들의 組織 目的을 考慮함이 없이 意思決定을 하고 그 目標의 調和를 얻을 수 있다.

이러한 말은 總·學長들이 實務에서 最適 分權化를 決定하는 것이 매우 어렵다는 것을 뜻하므로 많은 要素들을 考慮하여 慎重히 하여야 한다는 것을 意味한다.

合理的인 經營에는 반드시 業績 評價의 問題가 따르기 마련이다. 더우기 自律的으로 經營을 하였을 때에는 자기가 행한 意思決定의 結果에 대하여 責任을 질 줄 알아야 한다. 이런 면에서 業績 評價는 특히 分權化된 組織에서도 必須不可缺의 것이다.

각 學科나 大學과 學科長에 대한 成果測定值를 選擇하는 데 一般的으로 쓰일 수 있는 다섯가지의 段階를 살펴 보자.

- ① 大學 또는 大學의 最高責任者의 目標에 符合되는 業績 評價이어야만 한다. 이는 概念的인 틀을 提供한다. 앞에서 指摘한 바와 같이 秀越性이라면 秀越性을 어떻게 定義할 것인가?
- ② 어떠한 測定值가 選擇되거나 設計되면 이에 들어 갈 項目들을 定義하여야 한다.
- ③ 測定 方法은 어느 것을 選擇할 것인가?
- ④ 어떠한 基準을 適用할 것인가?
- ⑤ 피이드백은 언제 할 것인가? 學期別로 할 것인가? 學年度別로 할 것인가? 學科長들

의 成果에 대한 피이드백은 각 大學이나 學科의 피이드백과 다른 時期에 해야 하는가?

이와 같은 節次는 반드시 順序대로 이루어져야 하는 것은 아니다. 順序보다는 段階別 問題點에 대한 解決策들이 서로 관련이 많다. 이러한 解決策은 特定한 大學에 가장 알맞은 經營統制 시스템을 構築하도록 한다. 그런데 여러 가지 解決方案 중에서 가장 적절한 方案은 目標의 調和, 管理的 努力 및 각 大學이나 學科의 自律的인 行動에 基準이 될 수 있는 것들을 어떻게 効率的으로 滿足시킬 수 있는지에 대한 豫測에 달려 있다고 할 수 있다.

#### 4. 맺음말

甲大學의 運營 시스템은 乙大學의 運營 시스템보다 優秀한가? 어떤 시스템이 滿足스러운지의 與否를 評價하기 위하여 어떤 基準을 使用해야 하는가? 이러한 질문에 대한 解答은 하나가 있는 것이 아니고 多樣한 答이 나올 수 있다. 自律은 바로 이러한 質問에 대한 答을 스스로 決定하게 한다.

스스로 決定을 하려면 우선 가장 많은 영향을 미치는 大學의 目的, 좀더 具體的으로 말하면 大學의 最高責任者에 의해 具體化된 目標를 분명히 하여야 한다. 가장 흔히 말하는 목표는 秀越性이다. 그렇지만 그러한 目標는 너무 廣範圍하고 추상적이라고 생각되기 때문에 때때로 一聯의 目標나 下位目標가 設定된다.

어떤 目標는 한 會計年度 동안에 豫算上의 몇 퍼센트를 기부금으로 充當한다는 것일 수도 있다. 이러한 目標를 達成하는 데 必須的인 主要變數, 主要結果範圍, 決定的 成功要素 또는 決定的인 經濟的 成功要素라고 불리우는 下位目標를 設定할 수 있다. 이들 下位目標들은 問題解決의 비결이고 決定的인 變數라고 할 수 있는데, 그 이유는 이 變數들이 大學의 最高責任者에 의해 統制 가능한 정도에 따라 이들 下位目標들의 달성은 보장될 것이기 때문이다.

延世大學校는 學則 第1條에 “本 大學校는 기독교 정신에 기하여 學術의 심오한 理論과 광범 정치한 應用方法을 教授·研究하며, 國家와 人

類社會 發展에 貢獻할 指導的 人格을 도야함을 目的으로 한다”고 規定하고 있다. 이에 따른 下位目標을 어떻게 決定하느냐 하는 것은 각 大學 長이나 學科長의 統制可能變數가 무엇이나에 따라야 한다.

下位目標의 중요한 特徵은 각 學科나 大學間에 상충적인 意思決定에 當면할 수 있다는 것이다. 또 하나는 目標을 設定함에 있어서 短期 및 長期 目標間의 均衡을 이루는 것이다. 텔레비전 製作者인 Norman Lear는 말하기를 “産業界이든지 政府이든지 學界든지간에 모든 領域에 있는 우리 指導者들은 모두 순간의 成功을 위해 未來를 성급하게 拋棄하려는 것 같다”고 말하였는데 우리는 이러한 것들을 깊이 생각하여야 한다.

이와 같이 目標와 戰略을 長·短期에 알맞게

樹立하는 것이 合理的인 運營 시스템의 시작이다. 약한 目標은 약한 組織을 만든다는 말이 있다. 大學이라는 組織의 特殊性 때문에 大學 組織은 目標도 多樣하여 分權化될 수밖에 없다. 分權化된 組織에서는 責任中心點의 選擇을 분명히 하여야 한다. 責任中心點이 된 각 大學이나 學科의 業績 評價는 동기 부여를 할 수 있는 方向으로 하여야 한다.

自律化 속의 大學 運營의 合理化는 大學마다 運營 方法이 다르다는 ‘Different Campuses, Different Management’라는 말로 結論을 내릴 수 있다고 본다. 이러한 일을 執行하여야 할 總·學長은 각 大學의 敎職員과 學生들이 자기 大學의 目標 達成에 能動的으로 參與할 수 있는 氛圍氣를 만들어 이끌어 갈 責任이 주어져 있다고 본다. \*