

전략적 기획을 통한 대학의 교육 및 연구 기능 강화 방안

박진규 / 호서대 교직과 교수

대학을 행정과 경영의 대상으로 삼아 자체의 조직과 위치해 있는 사회적 환경요인을 체제적으로 분석하여 대학의 위기를 극복하려는 '전략적 기획'은 1960년대 이후 대학 조직에 대한 새로운 접근으로 부상하고 있다.

전략적 기획의 관점에서 볼 때, 대학의 전통적 기능인 교육과 연구활동의 활성화 문제는 교수 개개인 혹은 대학내 특정 집단이 독자적으로 감당할 것이 아니라 대학이 변화하는 사회 환경을 실증적으로 분석한 후, 그 결과에 기초하여 기관적 차원에서 대처해 나가야 할 문제라 할 수 있다.

1. 조직으로서 대학의 위기

우 리 사회는 조직으로 구성된 사회이다.¹⁾ 따라서 사회는 조직의 그물이며, 우리는 조직의 그물망 속에서 살아가고 있다고 말할 수 있다.

사회의 다양한 조직 그물망 중에서, 최근 들어 우리의 관심과 주목을 끌며 크게 부상하는 사회 조직의 하나가 대학이다. 왜냐하면 대중 혹은 보편 고등교육

시대에 접어든 오늘날 대부분의 사회 구성원들은 대학 조직을 통해 축적된 문화유산을 전수받고, 대학 조직에서의 경험과 학습을 통해 인간적으로 성장하고, 새로운 가능성에 도전할 수 있는 구체적인 자질을 배양받으며, 생활 유지에 필요한 소득을 얻을 수 있기 때문이다.

이렇게 대학 안팎에 있는 사회 구성원들로부터 많은 관심을 모으며 실제로 그들의 생활에 크나큰 영향을 끼치고 있는 대학 조직이 대학 역사에 전혀 없는

1) Gross, E. and A. Etzioni, *Organizations in Society*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1985, p.1.

급격한 변화를 맞고 있다. 예를 들면 대학은 그 이념과 체제 그리고 운영 등에서 종전의 자기중심주의에서 보편주의로, 단자론에서 다원론으로, 국지적 관심에서 세계적 관점으로, 독점지향에서 경쟁지향으로의 전환을 경험하고 있다.²⁾

대학이 많은 사회 조직들 중에서 우리의 관심의 전면에 크게 부상하고, 아울러 대학이 경험하고 있는 변화가 급격한 것만큼 조직으로서 대학에 대한 회의와 비판의 목소리 또한 높아지고 있는 것이 사실이다. 그리하여 급기야는 한편에서 대학에 대한 위기론과 아울러 해체설까지 제기되고 있는 실정이다. 대학에 대한 비판의 내용과 위기의 근거는 사람에 따라 각양각색으로 나타나고 있지만, 그 요체는 일반적으로 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째로 대학이 갖는 정체성의 위기를 들 수 있다. 현대사회에서 과연 대학이란 무엇인가 하는 점이다. 모든 조직은 그것이 사회조직의 하나로 인정받으며 영속성을 갖기 위해서는 다른 조직과 구별되는 특별한 목적을 갖고 있어야 한다. 역사를 통해 형성된 대학만의 독특한 목적(이념)은 내적 구조에서 이루어지는 연구와 교육의 일치, 모든 개별과학의 일원성, 과학과 교육의 일원성, 그리고 과학과 계몽의 일원성을 가능하게 하고 보장하려는 정신이었다.³⁾ 그러나 이러한 대학의 전통적 이념은 개체성과 다양성이 강조되는 오늘에 이르러서는 현실과

는 멀리 떨어져 있다는 지적을 받게 되었다. 대학이념에 관련하여 또 다른 극단의 경우를 지적하며, 그에 따른 위기를 내세우고 있는 입장도 있다. 즉, 대학이 종전의 전통적 학문주의를 포기하고 사회의 다양한 요구에 모두 부응해야 하며 또한 그럴 수 있다는 도구주의를 내걸고, 대학 스스로가 사회문제에 관한 한 만병통치약임을 자처하는 것 자체가 대학을 위기로 몰아넣고 있다는 지적이다.⁴⁾

둘째로 대학이 처해 있는 사회환경의 급격한 변화가 조직으로서 대학을 위기로 몰아넣고 있다는 지적이다. 대학이 당면하고 있는 가장 큰 사회변화 중의 하나는 인구구조의 변화이며, 이로 인해 앞으로 수 년 안에 대학은 수용 가능한 대학 정원만큼의 신입생을 안정적으로 확보할 수 없게 되리라는 전망이 강하게 제기되고 있다. 신입생 확보의 어려움은 교육의 사적 부문이 강한 국가에서 대부분의 사립대학들이 이미 겪고 있거나 앞으로 봉착하게 될 하나의 시련이라는 지적이다. 우리나라의 경우에도 이미 몇 년 전부터 이러한 신입생 확보 문제가 대학들에게 작지 않은 문제로 부상하게 되었고, 이는 대학 정원이 예상 대학 수확 학령 인구를 초과하게 되는 2002년 이후에는⁵⁾ 더욱 심각한 사회문제로 대두되리라 예견되고 있다. 이같은 인구 구조에서의 변화 문제 외에도 앞으로 대학은 재정의 긴축, 지식 혹은 정보 창출 기관으로서의 유일성 견

2) Cameron, Kim, S. and David O. Ulrich, "Transformational Leadership in Colleges and Universities," ed. by John C. Smart, *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. II, New York: Agathon Press, 1986, p.1.

3) 오인택 외, 『한국 고등교육 개혁의 과제와 전망』, 서울:양서원, 1993, p.21.

4) Scott, P., *The Crisis of University*, London: Croom Helm, 1984, p.112.

5) 한국대학교육협의회, 『대학 발전 10개년 계획(1992~2001)』, 1992, pp.19~23.

지의 어려움, 사회로부터의 책무성 수행에 대한 압박 등과 같은 대학 외부로부터 오는 큰 시련을 맞이하게 될 것으로 예견되고 있다.

셋째로 대학 자체 내의 협력체제 미비 혹은 결여가 대학을 위기에 몰아넣고 있다는 지적이다. 오랫동안 대학 조직은 조직화된 무질서의 전형으로 받아들여져 왔다.⁶⁾ 즉, 대학 조직을 구성하는 교수, 학생, 직원 집단이 대학이 추구하는 공동의 목적을 위해 각각의 하위 조직을 구성하기보다는 각 집단의 이익을 위해 소규모 집단을 결성하여, 결과적으로 대학은 여러 집단들간의 이익이 서로 충돌하는 갈등적 조직이라는 점이다. 교수집단만을 보더라도 각 교수가 처한 입장에 따라 서로 이해를 달리하며, 여러 종류의 교수 집단이 서로 충돌하는 경우가 빈번하게 나타나고 있다. 결국 이러한 갈등적 구조에 기초하고 있는 대학이 조직내의 하위구조간 유기성과 보완성을 우선하는 현대사회 속에서 과연 존속될 수 있을까 하는 회의가 대학 위기론의 한 근거로 설득력 있게 제기되고 있다.

넷째로 무엇보다도 오늘날 대학의 위기는 대학 본래적 기능인 교육과 연구 기능의 약화에서 비롯되고 있다는 지적이다. 전통적으로 대학은 새로운 문화적 가치를 창조하여 이것들을 보전하고 전파하는 문화적 조직으로 간주되어 왔다. 즉, 문화적 가치를 창조하는 활동을 학문 연구, 이것들을 보전하고 전파하는 활동을 교육이라 하여,⁷⁾ 이러한 학문연구와 교육활동은 대학을 사회의

한 조직으로 영속시키는 견인차였다. 그러나 최근 대학에서 배운 것이 과연 사회에서도 쓸모있는 것인가에 대해 불안해 하는 학생, 감당하고 있는 세금만큼 그 대가를 되 돌려 받고 있지 못하다고 불평하는 납세자, 대학에서 스스로의 삶에 회의를 품는 대학교수 등 이렇게 대학의 기본 기능에 회의하는 각 집단의 구성원 수가 늘어남에 따라 과연 현대사회 속에서 대학이 본래적인 기능인 교육과 연구를 어떻게 수행해 갈 것인가 하는 의문이 제기되고 있다.⁸⁾

대학이 처한 이러한 위기에 대처해서 새롭게 제기된 것이 조직 경영 전문가에 의한 전문적 대학 경영이며, 경영에서 기획의 한 방법으로 부상하게 된 것이 전략적 기획 (strategic planning) 혹은 전략적 관리 (strategic management)이다. 전략적 기획은 변화하는 사회 속에서 대학이 유지되어야만 하는 당위성을 새롭게 확립하며, 대학 조직이 운영되는 과정에서 최대의 효과성과 효율성을 확보하려는 미래지향적 대학 경영 기법이다. 기획이라는 말 자체가 의미하듯, 미래의 변화하는 제 환경 속에서 조직으로서의 대학의 목적과 목표를 늘 새롭게 정립하며, 대학이 활용할 수 있는 모든 인적 물적 자원의 가치를 극대화할 수 있는 시나리오를 가상해 보려는 전략적 기획에 의한 대학 경영은 대학에 대한 새로운 접근을 가능하게 해주었으며, 조직으로서 대학이 당면하고 있는 문제들을 대학 스스로 타개해 나갈 수 있는 가능성을 열어주었다고 할 수 있다. 그리하여 이 글에서는 대학이

6) Baldrige, V., *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1971, pp.8~26.

7) 이가종, "대학행정의 성격", 『대학교육』, 제58호, 1992. 7, p.11.

8) Niblett, W.R., *Higher Education: Demand and Response*, San Francisco: Jossey Bass, 1970, p.4.

안고 있는 문제들에 대처하기 위해 제기된 전략적 기획의 내용을 살펴보고, 특별히 이를 통해 대학의 가장 기본 기능인 교육과 연구활동의 강화 가능성을 탐색해 보고자 한다.

2. 전략적 기획을 통한 대학의 위기 극복

1) 전략적 기획의 뜻

기획이란 원래 'POSDCoRB'로 대변되는 기획(Planning), 조직(Organizing), 인사(Staffing), 지휘(Directing), 조정(Coordinating), 보고(Reporting), 예산편성(Budgeting)의 한 행정과정으로 조직 운영에서 중요시되었다.⁹⁾ 여기에서 기획이란 조직이 당면하게 될 미래의 다양한 요소들을 평가한 후, 그 중에서 조직의 목적 성취에 가장 최적인 방안을 선택하려는 과학적이며 논리적인 행위라 할 수 있다.¹⁰⁾

전략(strategy)이란 고대 그리스에서 전쟁이나 전투를 준비하고 수행하는 방법을 일컫는 말이었다. Chandler는 'strategic planning'이라는 합성어를 처음 사용하면서, 이는 기업이 갖는 장기적 목적과 목표의 결정, 이를 위한 행동과정의 채택, 목표 수행에 필요한 자원의 배분 등을 유기적으

로 고려해 보려는 지적 활동이라고 하였다.¹¹⁾

기본적으로 조직에 대한 개방적 체제 접근과 진화론적 해석에 기초하고 있는 전략적 기획은 '조직이 변화하는 환경 속에서 어떻게 생존의 기회를 포착해 나가느냐'에 관한 합리적 사고과정을 지칭한다.¹²⁾ 학자들의 입장에 따라 이견도 없지 않지만, 일반적으로 전략적 기획이 가지는 의미는 다음과 같이 정리될 수 있다.

전략적 기획이란 불확실한 미래 환경에 조직이 어떻게 대처해 나갈 것인가를 준비하려는 개방적 체제 접근을 뜻한다. 이는 한정된 재원을 사이에 두고 여러 조직들간에 벌어지는 경쟁에서 어느 한 특성의 집단이 유리한 입장을 유지할 수 있는 방안을 찾으려는 시도이며, 외부 환경에 대처해서 능동적으로 문제를 해결하려는 행동유형이기도 하다. 전략적 기획의 목적은 자원(재정, 인사, 학생, 평판 등)이 고갈되기에 앞서서 그것을 계속 확보할 수 있는 방안을 마련하여, 특성의 목적을 지닌 조직이 다가오는 미래에도 생존해 나갈 수 있는 대책을 세우는 데 있다.¹³⁾

2) 전략적 기획의 도입 배경

가능한 많은 수의 대학과 독특한 성격을 지닌 대학을 설립 운영하고 있는 것이 국가적인 부와 권위의 상징으로 받아들여졌던 20세기 전반기까지만 해도 합리적인 대학 운영을 위해 특별한 장기 발전계획을 수립

9) 송미섭, 나동환, 『교육행정 및 교육경영론』, 서울: 형설출판사, 1993, p.76.

10) Clark, B., and Guy Neave ed., *Encyclopedia of Higher Education*, Oxford: Pergamon Press, 1992, p. 1430.

11) Chandler, A.D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts: MIT Press, 1962, p.13; Clark, B. and Guy Neave ed., *Ibid*, p.1484 재인용.

12) Chaffee, E.E., "The Concept of Strategy : From Business to Higher Education", John C. Smart ed., *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. I, New York : Agathon Press, 1985, pp. 133~135.

13) Cope, R.G., *Opportunity from Strength*, ASHE--ERIC, Higher Education Report No.8, Association for the Study of Higher Education, Washington D.C., 1987, p.3.

해야 한다는지, 혹은 대학을 사회의 전체적인 구성체제의 하나로 보아 대학의 목적과 운영을 조정해야 한다는 주장이나 그에 따른 실행방안이 그렇게 강하게 제기되지는 않았다. 하지만 ① 대학이 종전의 엘리트 계층만을 위한 것에서 새롭게 부상하는 기술시배 계층을 배출해내야 한다는 기대가 점증하게 되고, ② 대학이 교육을 통한 종전의 문화 보존 책임뿐만 아니라 새로운 지식을 창출해 내야 하는 책임을 지고 있으며, ③ 대학에 몸담고 있는 교수의 활동영역이 대학 내에 한정되지 않고 대학 밖에 있는 정부 혹은 일반 기업체까지 확대되고 대학 졸업자가 사회의 각 영역에 영향력을 발휘하게 되며, ④ 무엇보다도 대학 운영을 위한 재정 수요의 증가에 맞춰 대학이 외부로부터 재정을 지원받아야 하는 필요성이 점점 증가함에 따라 전략적 기획은 고등교육체제에서 대학의 효율성을 확보하는 의미 있는 접근으로 주목받게 되었다.¹⁴⁾ 더욱이 1970~'80년대 중반에 걸쳐 대학은 당면한 재정적 어려움을 타개하고 조직으로서 생존해 나가기 위해 기업경영에서 조직 운영 기법으로 제시된 MBO, PPBS, Zero-based Budgeting 등에 관심을 기울이게 되었고, 그 관심의 대상으로 부상하였던 것 중의 하나가 바로 변화하는 사회환경을 고려한 터에서 대학의 장기적 선택 대안을 모색해 보려는 조직의 기획이론이었다. 그리하여 1980년대 중반 이후에는 고등교육의 유지와 관리에서 전략적 기획(strategic planning)이 널리 받아들여지게 되었다. 대학을

경영의 대상으로 삼아 대학 조직 경영에서 전략적 기획이 도입되게 된 배경을 분석하여 제시해 보면 다음과 같다.

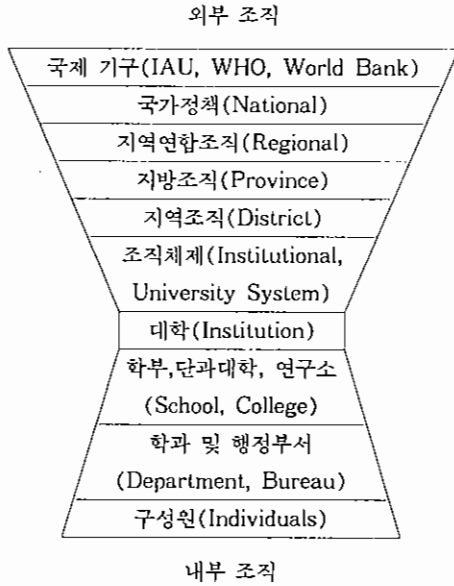
첫째, 조직으로서 대학은 자체 내의 조직 분화와 외부 기관과의 유기적 관계의 증진에 따라 대학에 대한 의사결정 구조가 복잡해졌고, 이로 인해 이제는 대학을 종전처럼 단순한 자치통치기구로만 간주할 수는 없게 되었다. 전통적으로 대학은 그 조직을 구성하는 하부 기구나 조직들 혹은 구성원들과의 의견조정을 통해 의사결정을 이끌어 내는 학문의 공동체, 운영의 자율체로 받아들여 왔다. 하지만 제2차 세계대전 이후 대학 교육이념의 대중화와 민주화, 조직의 거대화, 운영의 합리화 등과 같은 대학을 중심으로 한 새로운 가치와 추세가 제기됨에 따라 대학은 외부 조직과 훨씬 더 유기적인 관계를 유지하지 않을 수 없게 되었다. 이에 따라 나타난 대학에 대한 권한 행사 구조의 복잡성을 나타내 보면 뒤의 <그림 1>과 같다.¹⁵⁾

이처럼 대학에 대한 권한행사 구조가 복잡해짐에 따라 각각의 단계에서 대학이 대내·외 기관과의 관계에서 주고 받는 영향을 체계적으로 분석하여 미래 대학의 위상을 정립해 볼 필요성이 제기되었고, 이에 따라 먼저 조직 경영에서 제기되었던 전략적 기획이 대학의 경영에도 도입되게 되었다.

둘째, 대학은 최근에 이르러 국가의 권한, 시장의 수요 그리고 교수집단의 지배력이라는 세 가지 힘의 연합과 조정에 의해서 그 운영의 방향과 체제가 달라지게 되었다. 예

14) Chaffee, E.E., "Strategy and Effectiveness in Systems of Higher Education", John C. Smart ed., *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol.V, New York :Agathon Press, 1989, pp.1~28.

15) Clark, B., and Guy Neave ed., *op. cit.*, 1992, p.1424.



〈그림 1〉 대학에 대한 권한행사 구조의 단계

를 들면 스웨덴에서처럼 국가 권한이 고등교육의 영역에 지배적인 영향력을 행사하고, 미국에서처럼 시장의 수요가 고등교육에 미치는 영향력이 크며, 영국이나 이탈리아에서처럼 교수 지배력이 고등교육 자체의 정책에 크나 큰 영향력을 미치는 것이 확연히 드러나는 경우가 있었다. 하지만 최근에는 각각의 고등교육기관은 이들 3세력 간의 힘의 균형과 조정에 의해서 더 크게 영향을 받게 되었다. 이에 따라 현재 각각의 힘이 어떻게 작용하는가 그리고 미래에는 각 세력간의 힘의 균형이 어떻게 전개될 것인가에 대한 면밀한 분석과 예측을 하는 일은 대학의 조직 유지에 중요한 과업으로 부상하게 되었다. 전략적 기획은 대학의 생존에 필요한 이러한 집단간의 세력 균형을 분석

해내는 과업을 포함하고 있으므로 대학의 미래 생존전략을 수립하는 데 필수불가결한 과정으로 받아들여지게 되었다.¹⁶⁾

셋째, 대학 조직이 갖는 특성에서 볼 때, 전략적 기획의 필요성은 더욱 절실하게 요구되었다. 일반적으로 대학 조직은 새로운 지식이 개발되는 단위에 따라 조직이 세분화되려는 분화적 장치를 갖고 있으며, 일단 대학에서 제기되는 지식과 기술의 효과성은 표준화시키려는 또 다른 경향을 갖고 있다. 이러한 대학 내에서 나타나는 조직의 팽창경향과 그에 대한 객관적이고 합리적 근거를 제시해야만 하는 관행의 부상으로 대학구성집단과 대학 밖의 집단 간에 의사소통의 필요성은 더욱 증대되기에 이르렀다. 이에 따라 다양한 의사소통의 채널을 통해 대학에 관한 모든 의사결정을 객관적 사실 분석에 터해 이루어내려고 하는 전략적 기획이 대학 경영의 한 과정으로 자리잡게 되었다.¹⁷⁾

3) 전략적 기획의 단계

전략적 기획은 보통 다음과 같은 4단계를 거쳐 추진된다.

첫째, 조직이 처한 환경의 분석과 평가가 선행되어야 한다. 조직의 미래의 방향을 결정하는 요소와 관련하여 제기되는 중요한 세 가지의 질문은 현재 조직이 어떠한 상황에 놓여 있는가, 앞으로 조직이 어떠한 목적을 수행하기를 기대하고 있는가, 조직이 의도하는 목적을 어떻게 수행할 수 있는가 등이다.¹⁸⁾ 이 중 현재 조직이 처한 상황을

16) Clark, B., and Guy Neave ed., *Ibid*, p.1425.

17) Clark, B., and Guy Neave ed., *Ibid*, p.1486.

18) Byars, L. L., *Strategic Management - Planning and Implementation: Concepts and Cases*, New York: Harper & Row Pub., 1987, p.26.

자원 요소의 총량

		충분	불충분
대학에 대한 자원 요소의 공급	확실	장기적 기획에 의한 예측 가능 한 대학 운영	
	불확실		단기적 기획에 의한 예측 난관 의 대학 운영

〈그림 2〉 환경요소의 흐름에 따른 기획 가능성

면밀히 분석해 내는 일은 전략적 기획의 중요한 과정의 하나가 되고 있다.

대학이 접하는 환경은 보통 사회적 상황(사회 구성원들의 일반적인 가치, 태도, 인구 구조의 변화에 따른 대학 지원자의 증감), 정치적 상황(국가적 차원의 특별 교육 정책의 시행 여부, 법률적 조치의 내용, 대학평가의 기준과 실시 주기, 정부 혹은 기업의 대학에 대한 재정 지원의 예측), 경제적 상황(산업구조의 변화에 따른 영역별 대학 졸업자의 수요 증감, 순환적 경기의 흐름, 경제성장의 속도, 환율의 변동, 주요 품목의 시장 가격 변동), 기술적 상황(새로운 기술과 품목의 개발, 추진방법의 혁신) 등의 자원 요소로 구성된다.¹⁹⁾ 각 상황을 구성하는 자원 요소들이 나타내는 공급의 양과 흐름이 어느 정도 충분하고 안정적이나에 따라 장기적 혹은 단기적 기획이 선택될 수 있다. 환경 요소에 따른 대학의 기획 가능성을 나타내면 〈그림 2〉와 같다.²⁰⁾

〈그림 2〉가 보여주고 있듯이 전략적 기획은 환경 요소의 분석과 확인을 통해 대학이 이용 가능한 최적의 자원과 대학이 회피

하기를 바라는 최악의 조건들을 미리 구별해 낼 수 있다. 아울러 먼저 자원 요소의 총량에서의 충분성과 공급에서의 확실성을 확보하여 예측 가능한 대학 운영을 시도하려는 노력이 바로 전략적 기획의 1차적 단계라 할 수 있다.

둘째, 환경 요소에 대한 확인과 평가작업에 이어서 전략적 기획에서는 대학에 대한 조직 평가가 뒤따른다. 조직 평가의 목적은 대학이 현재 수행하고 있는 기능을 확인하려는 데 있다. 대학이 수행하고 있는 각종 기능 중(교육, 연구, 사회봉사, 지원활동)에서 강점과 취약점은 어디에서 나타나고 있으며, 대학의 인적 물적 자원과 조직의 구조 그리고 의사결정과 행정의 과정이 나타나고 있는 장점과 단점은 무엇인가 하는 점 등에 대한 평가가 이 단계에서 이루어진다 하겠다. 이러한 평가 결과에 기초하여 대학이 개발할 수 있는 특성화 영역과, 대학이 새로운 방향으로 진입하는 데 보완되어야 할 취약 영역이 확인될 수 있다.²¹⁾

조직의 평가에서는 조직에 투입되는 요인과 과정적 요인 그리고 대학에서의 모든 프로그램과 단위 조직이 갖는 효과가 제대로 파악되어야 한다. 특별히 조직의 과정에 대한 평가가 중요하여, 최근에는 조직이 궁극적인 시점에서 이루어내는 결과의 양적 평가만이 아니라 과정에서 나타나는 질적 요소를 제대로 평가하기 위한 평가도구가 개발되어 제시되기도 한다(예, 한국대학교육협의회 『대학종합평가편람』, 1996; Educational Testing Service의 *Institutional*

19) Byars, L.L., *Ibid*, pp.26~30.

20) Peterson, M., "Analyzing Alternative Approaches to Planning", ed. by Jedamus P., et al., *Improving Academic Management*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989, p.143.

21) Peterson, M., *Ibid*, p.148.

Functioning Inventory). 그 외에도 교직원에 대한 평가, 관리적 평가, 대외적 섭외능력의 평가, 조직의 적응능력에 대한 평가가 이루어질 수 있다.²²⁾

셋째, 조직이 지향해야 하는 가치, 즉 목적과 목표에 대한 평가가 이루어져야 한다. 조직의 지향 가치란 한 특정의 교육조직이 또 다른 교육조직과 구분되는 가장 핵심적인 요소이다. 조직의 지향 가치는 그 조직이 존재하는 근거를 제공하며, 고객 및 기관의 기능과 책임에 관한 의사결정이 내려지는 근거를 제공하기도 한다. 또한 이것은 대학이 사회에 대해 갖는 책무를 규정하는 근거가 되기도 한다. 전략적 기획 자체가 변화하는 환경 속에서 조직이 지향해야 할 혹은 지향 가능한 새로운 가치를 개발해내는 일이므로 이 목적과 목표의 평가는 중요하다.

조직이 지향하는 가치에 대한 평가는 미래학자들의 의견과 그들의 연구물을 기준으로 이루어질 수도 있고, 각계 각층에서의 반응자를 대상으로 하는 델파이법에 의해서 이루어질 수도 있다. 대학의 책임과 임무에 관련한 정부의 정책 방향 혹은 대학 현장의 내용 등도 현재와 미래의 대학 설립 근거를 규정하는 중요한 기준이 될 것이다. 대학의 목적 평가에서는 대학이 나타내고 있는 현재적 목적뿐만이 아니라 대학이 지향해야 할 당위적 목적까지도 발견하여 이들간의 격차를 확인하는 것이 중요하다(예, ETS의 *Institutional Goal Inventory*).

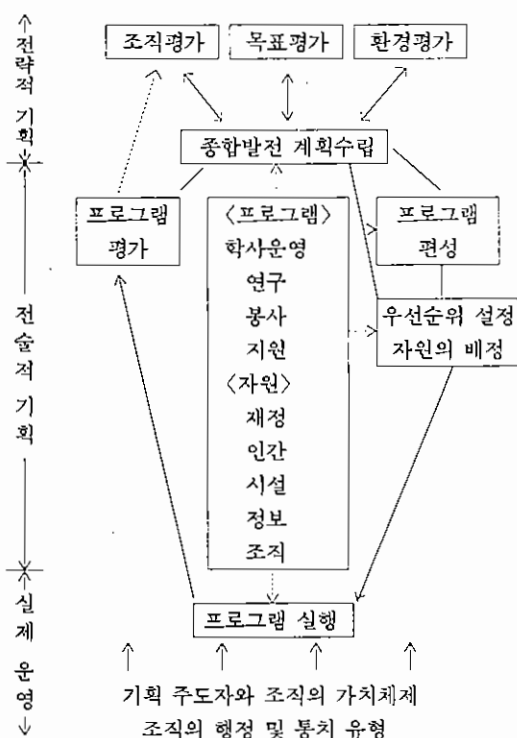
넷째, 종합 발전계획(마스터 플랜)을 수립해야 한다. 마스터 플랜이란 조직으로서

대학이 갖는 환경적 요소, 조직에서의 투입 과정 결과의 요소, 그리고 목적 등에 관한 정보를 어떻게 하나로 종합화하여 실현할 것인가에 대한 선택이라 할 수 있다. 종합 발전계획은 보통 대학의 집행위원회, 책임 있는 지도자, 대학에 대한 전문가 등에 의해서 초안이 수립되기도 하지만, 그것이 효과적으로 실현되기 위해서는 대학의 의사결정에 영향을 주는 대학 안팎의 인사들에 의한 충분한 검토와 그들로부터의 의견수렴이 있어야 한다. 종합 발전계획의 수립을 위해서는 다음과 같은 기구가 조직 운영될 수 있다. ① 교내의 최고 덕망있는 인사로 구성되는 최고 특별위원회(blue ribbon committee) 설치(재정 위기를 타개하기 위해 프린스턴 대학이 구성 운영), ② 교내의 각 집단(교수, 학생, 교직원, 재단)을 대표하는 자들로 집단 지도자(team leadership) 구성(위치타 주립대학에서 구성 운영), ③ 대학 행정을 주도하는 행정가들로 행정가 집단(the administrative team) 설치 운영(콜로라도 주립대학이 구성 운영), ④ 대학 총장 주도에 의한 직속 행정-기획자 집단(line executive officer-planner) 설치 운영, ⑤ 특별 소위원회(sub-committee) 설치 운영, ⑥ 다원적 접근(combination approach) 등을 들 수 있다.²³⁾

전략적 기획을 중심으로 한 조직 운영의 과정을 단계별로 나타내면 위의 <그림 3>과 같다(Peterson, 1989, p.130). 일단 전략적 기획이 수립되면, 그것의 구체적 실행 방안을 설계해 보기 위해서 일련의 프로그램 편성, 우선순위의 설정과 그에 따른 재

22) Peterson, M., *Ibid*, p.149.

23) Peterson, M., *Ibid*, p.150.



〈그림 3〉 합리적 기획의 순환적 과정

원의 배정, 프로그램 평가로 진행되는 전술적 기획(tactical planning)의 단계로 진입할 수 있다. 이러한 전략적 전술적 기획이 이루어진 이후에야 효과적이고, 효율적이며, 합목적적인 조직 운영이 가능하다.

3. 전략적 기획을 통한 교육 및 연구의 기능 강화

1) 교육기능의 강화

교육활동은 대학이 수행해 온 가장 전통적인 기능이다. 특정 분야에서 축적된 지식

을 교수자는 가르치고 학습자는 배우며, 일정한 문화유형을 만들어내어 이를 전수하여, 결국은 사회적 정치적 지도자를 양성해내는 교육적 활동이 대학의 본질적 기능으로 받아들여지고 있다.

교육활동이 대학 본연의 기능으로 없이 받아들여져 왔지만, 대학에서의 교육환경의 문제는 대학의 역사를 통해 늘 논란이 되어 왔다. 교수는 비좁은 수업공간과 과중한 수업부담, 연구업적 출간으로 인한 압박, 행정가의 간섭, 보수의 불충분성, 직업의 불안정성 등을 교육활동의 저해요인으로 지적하며 불평하여 왔다. 또한 학생들은 기숙사의 소음, 교내 소요사태로 인한 무질서, 체육행사, 건물 신축공사로 인한 소음, 시설의 미비 등을 정도의 차이는 있지만, 학습활동을 방해하는 요인들로 지적하여 왔다.²⁴⁾ 이러한 교육환경의 문제들에 대한 분석이 이루어져, 이에 대한 기관적 차원에서의 해결방안이 강구되어야 할 것이다. 전략적 기획의 한 과정으로서 대학 조직적 차원에서 교육환경을 개선하여 교육의 기능을 강화할 수 있는 방안으로 다음의 것들을 들 수 있다.²⁵⁾

첫째, 교수-학습 활동의 개선에 기여할 수 있는 잠재적 수업자원을 파악하여, 이들 자원의 투입량과 활동량을 증가시키는 방안을 들 수 있다. 잠재적 수업자원에는 교수수, 학생수, 재정의 투입량, 시간의 안배, 시설과 장치 등이 포함된다. 이러한 잠재적 수업자원은 단기간에 걸쳐 대학 자체평가를 실시해 봄으로써 그 보유량과 필요량을 확

24) Lindquist, J., "Improving the Teaching-Learning Environment", ed. by Jedamus, P., et al., *Improving Academic Management*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989, pp.289~290.

25) Lindquist, J., *Ibid*, pp.290~291.

인할 수 있다.

둘째, 교수자, 학습자 그리고 다른 교육자 원(행정직원, 시설, 정보, 기자재 등)과의 연계성을 개선하는 방안을 들 수 있다. 대부분의 경우 대학교수는 동일 학문영역에서 이루어지는 외부 인사와의 상호작용, 회의 참석, 저널 투고 등에서는 비교적 적극적이지만 교내 인사와의 접촉, 교내 회의 참석 등에서는 소극적인 것으로 나타나 있다. 교육활동의 약화는 동일한 대학에 재직하고 있으면서도 교수활동에 관한 교수 상호간 정보교환의 부족에서 오는 교수활동의 격차 현상이라 할 수 있으므로 혁신적 교육방법에 관해 서로 정보를 나눌 수 있는 다양한 기회와 조직망을 기관적 차원에서 제공할 필요가 있다.

셋째, 조직과 구성원들이 설정된 교육목적을 성취하기 위한 방법을 모색하는 데 있어서 모두가 개방성을 견지하도록 해야 한다. 이것은 엄밀히 말해서 전략이라기보다는 조직원의 태도라 할 수 있다. 대개의 경우, 대학에서 교수 집단과 행정가 집단은 탐구자(seeker)가 아닌 인식자(knower)의 입장을 견지하려고 한다. 그리하여 존경받고 있는 전문가들에게서 ‘나는 모른다’라는 대답만큼이나 듣기 어려운 말도 없다.²⁶⁾ 하지만 개방적 탐구와 실험적 정신은 대학의 중요한 가치이며, 교육활동의 개선은 조직적 차원에서 이러한 개방적 분위기를 창출하고 유지하는 데서 가능하다 할 수 있다.

넷째, 교육활동에 참여하는 교수, 학생, 직원 모두가 주인의식을 갖도록 하는 방안

을 들 수 있다. 이는 ‘우리의 목적을 추구하는데 우리가 부딪치는 문제는 우리가 풀어간다’는 연대감을 고취시키는 전략이다. 보통 대학은 관료적 규범, 민주적 규범, 전문가적 규범이 똑같이 상존하는 혼합조직²⁷⁾으로 지칭된다. 결국 이는 대학이라는 조직은 어느 특정의 구성집단에 의해서 운영되는 것이 아니라 대학을 구성하는 각각의 이해 집단들의 공동이해에 터해 운영될 수밖에 없음을 보여주고 있는 한 예라 하겠다. 이러한 조직적 특성을 갖고 있는 대학에서 필요한 것은 구성집단 모두가 결정권자라는 주인의식의 고취이다. 이러한 주인의식의 고취는 구성원들의 참여 기회를 보장하고, 함께 일할 수 있는 위원회 활동의 활성화를 통해 확보될 수 있다.

다섯째, 교수자와 학습자에게 각자의 노력에 걸맞은 보상이 주어지는 체제의 확보를 통해 교육활동을 강화할 수 있다. 이 경우 보상은 동료에 의한 인정, 전문 영역에서의 성취 인정, 기관적 차원에서의 인정 등과 같이 비용이 들지 않는 방법으로 이루어지기도 하고, 직위에 대한 포상과 같은 방법으로 이루어지기도 한다. 궁극적으로 이러한 보상체제가 잘 운영되기 위해서는 교수활동에 대한 합리적인 평가체제가 개발되어야 한다.

2) 연구기능의 강화

1804년 훔볼트가 베를린 대학을 창설하여 대학에서의 연구활동을 교수의 공식적인 책무로 규정하기 전까지만 해도 연구활동은

26) Lindquist, J., *Ibid*, p. 295.

27) Baldrige, J. V., and Deal, Terrence, ed., *The Dynamics of Organizational Change in Education*, San Francisco: Jossey Bass, 1983, p.39.

교수가 수업활동을 준비하기 위해 은밀하게 혼자서 처리하는 개인적 과업에 불과하였다.²⁸⁾ 그러나 훌륭한 인재를 양성해 내는 교육의 기능은 새로운 지식을 얼마나 잘 창출해 내느냐 하는 연구의 가능성에 의존한다는 독일 대학의 이념이 19세기 이후에는 미국과 영국 대학에 널리 스며들게 됨에 따라 연구 기능의 수행은 대학이 산업사회 속에서 새롭게 자리매김을 받을 수 있는 필수 불가결한 활동이 되어 버렸다.²⁹⁾

미국에서는 대학에 대한 토지불하법(Land Grant Act)에 따라 사회봉사라는 미국 나름의 독특한 대학 기능이 정립되었지만, 이는 결국 연구활동을 통한 사회봉사를 의미하는 것이었으므로 대학의 사회적 지위는 연구업적의 축적에 의해 결정되었다.³⁰⁾ 연구활동을 앞세우는 대학의 전통은 제2차 세계대전을 거치면서 더욱 확고해졌고, 이러한 대학의 전통은 1960년대에 들어와서 대학이 군사 산업과 관계를 맺게 되므로 더욱 확고해졌다.³¹⁾

대학에서 연구활동의 주체는 교수이지만, 교수의 연구활동은 변화하는 대학과 환경과의 관계 속에서 전개된다. 고독과 자유라는 독일 대학의 정신에 비추어 볼 때, 전통적으로 대학에서의 연구활동은 교수 집단의 자율적 규범에 의해서 이루어졌다. 즉, 대학에서의 연구는 대학교수의 일반적 가치(세

계성, 공동체 의식, 무사심성, 방법적 회의 등), 동료집단에 의한 평가와 검증, 대학의 기관적 자율성, 자연적 사회화 등과 같은 자율적 규범에 기초하였고, 이러한 자율적 규범은 대학의 이상이자 대학을 움직이는 실천적 기제이기도 하였다.³²⁾ 그러나 19세기 후반기 이후부터 시작하여 제1,2차 세계대전을 치르면서 대학의 연구활동은 외부에서 대학에 거는 기대와 수요, 더 나아가서는 연구자금의 제공과 가시적 연구물의 제공이라는 일견 호혜적 관계로 보이는 정부 혹은 기업과 대학이 맺는 계약에 따라 진행되었다.

결국 이제 대학에서의 연구활동은 내부적 상황요소보다는 외부적 상황요소에 의해 더 크게 영향을 받게 되었다. 이렇게 새로이 부상하는 외부적 상황에 대한 대처방안은 교수 개인 혹은 교수 집단 스스로에 의해서 강구될 문제가 아니라 전략적 기획을 통한 대학 조직적 차원에서 고려되어야 할 문제라 하겠다. 대학에서 연구활동을 강화하기 위해 연구전략적 기획의 이론에 의거하여 연구활동에 영향을 주는 대학 외부적 환경요인을 분석 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 대규모의 시설이 동원되고 다수의 연구자들이 참여하는 학제간 연구사업이 성행하게 되었다. 이로써 연구결과에서의 창의성보다는 과정에서의 관리가 더 중요하게

28) Knowles, Asa, S., *The International Encyclopedia of Higher Education*, San Francisco: Jossey Bass, 1978, p.3583.

29) Ashby, E., *Adapting Universities to a Technological Society*, San Francisco: Jossey Bass, 1974, p.2.

30) 연구중심대학(Research Universities)이란 미국에서 연구활동에 더 큰 비중을 두는 100여 개의 대학을 일컬으며, 이들 대학은 다른 대학들에 비해 더 높은 사회적 지위를 향유하고 있다.

31) Feroza Jussawalla ed., *Excellent Teaching in a Changing Academy*, San Francisco: Jossey Bass, 1990, p.12.

32) Anderson, Melissa S., and Louis, Karen S., "The Changing Locus of Control Over Faculty Research: From Self-Regulation to Dispersed Influence", John C. Smart ed., *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. VII, New York: Agathon Press, 1991, p.63.

받아들여지게 되었다. 그리고 연구효과에 대한 인정은 그 연구 프로젝트를 책임지고 있는 책임자의 평판과 거의 일치하는 경향이 있고, 연구경력을 더 많이 쌓은 연구자가 앞으로 더 많은 연구비를 확보할 수 있는 가능성을 가지고 있다. 결국 대규모 연구사업의 성행으로 연구비 운영에서 관료화와, 연구자간에 경력과 업적이 시간의 경과에 따라 더 크게 벌어지는 ‘매티유 효과’(Matthew Effect: 빈익빈 부익부 효과)³³⁾가 나타나고 있다.

둘째, 상업적이며 실용적인 연구에 대한 수요가 증가하게 되었다. 대학교수는 새로운 지식을 창출하는 데 핵심적 역할을 수행하는 자로 간주되어 왔다. 하지만 이제는 기초지식을 창출하는 데서 더 나아가 그 지식을 응용하여 판매 가능한 상품으로 개발하는 연구활동에 대학이 더 적극적으로 참여해야 할 것으로 기대되고 있다. 최근 대기업들이 대학에 많은 연구비를 지원하고 있지만, 많은 경우에 다만 기업의 대학에 대한 자선적 기부나 좋은 관계유지를 위한 목적으로 이루어지고 있다는 점³⁴⁾에(실제적인 연구효과는 기업 내의 부설연구소를 통해 얻고) 주목해야 할 것이다.

셋째, 대학에서의 연구활동은 대학내 동료집단의 평가에 의해서가 아닌 대학 밖의 전문 학회, 더 나아가서는 국제적 학문조직의 평가에 크게 의존한다. 그리하여 오늘날의 대학교수는 재정적으로는 소속 대학으로

부터 지원을 받지만, 실제로는 대학 안의 조직보다 대학 밖의 전문 학회에 더 충실할 수밖에 없는 이중적 관계를 유지하고 있다.³⁵⁾

넷째, 대학의 연구활동에 끼치는 정부의 영향력이 점점 증가하고 있다. 무엇보다도 정부는 연구 지원 예산의 조정을 통해 대학의 연구활동에 큰 영향을 준다. 또한 연구비 분배 과정에서도 연구비 지원 단체가 정하는 정책 방향, 내부 심사과정 등이 대학교수의 연구활동에 크게 영향을 주고 있다.³⁶⁾

다섯째, 학문의 구분과 분화가 다양하게 전개되고 있는 것이 연구활동에 영향을 주고 있다. 지금까지 연구활동은 전통적인 학문영역 구분 방법인 인문과학, 사회과학, 자연과학, 공학의 분류 방법에 따라 제안, 추진되어 온 것이 일반적 흐름이었다. 하지만 앞으로는 학문이 순수학문 대 응용학문, 하드 패러다임 대 소프트 패러다임, 생명과학 대 비생명과학 등과 같이 학제간 영역으로 구분되는 경향에 따라 연구활동 역시 이러한 학문 구분 방식에 따라 활성화될 전망이다.³⁷⁾

4. 시사점

대학을 행정과 경영의 대상으로 삼아 자체의 조직과 대학이 위치해 있는 사회적 환경요인을 체계적으로 분석하여 대학의 위기를 극복하려는 전략적 기획은 1960년대 이

33) Merton, Robert K., *Sociology of Science*, Chicago: The University of Chicago Press, 1973, pp.443~447.

34) Anderson, Melissa S., and Louis, Karen S., *op. cit.*, p.66.

35) Anderson, Melissa S., and Louis, Karen S., *Ibid.*, p.68.

36) Shulman, L.S., "Peer Review: The Many Sides of Virtue", *Educational Researcher* (Jan.), 1985, pp. 12~13.

37) Anderson, Melissa S., and Louis, Karen S., *op. cit.*, p.85.

후 대학 조직에 대한 새로운 접근으로 부상하고 있다. 특히 자원(재정, 인사, 학생, 평판 등)의 고갈에 앞서서 자원을 계속적으로 확보하는 방안을 강구하며, 변화하는 환경에 맞춰 조직의 지향 가치를 적극적으로 수정하려는 전략적 기획의 궁극적 목적에 비추어 볼 때, 조직으로서의 대학은 전략적 기획을 철저히 함으로써 안정적인 자원 확보 방안을 미리 마련할 수 있고, 독립변수로 떠오르는 대학 외부의 상황요소들에 대처해서는 대학 스스로의 가치를 수정해 나갈 수 있을 것이다. 또한 전략적 기획의 관점에서 볼 때, 대학의 전통적 기능인 교육과 연구활동의 활성화 문제는 교수 개개인 혹은 대학 내의 특정 집단이 독자적으로 감당할 것이 아니라, 대학이 변화하는 사회 환경을 실증적으로 분석한 후 그 결과에 기초하여 기관적 차원에서 대처해 나가야 할 문제라 할 수 있다. 전략적 기획을 통해 대학에서의 교육과 연구활동의 활성화 가능성을 살펴본 이 글에서는 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

무엇보다도 대학은 이제 더 이상 사회적으로 독립적인 기관이 아니라는 점에 주목해야 한다. 대학은 그 조직 자체가 다양한 집단들로 구성되어 있을 뿐만 아니라 의사 결정에 영향을 끼치는 외부 조직 또한 매우 복잡한 다단계의 조직으로 구조화되어 있다. 또한 대학은 외부의 정치적·경제적·사회적·기술적 상황에 크게 영향을 받는다. 이러한 대학 외적 요인에 대한 고려 없이는

효율적인 대학 운영이 불가능하다 하겠다.

특별히 이제 대학은 그 존속을 유지하기 위해서는 외부 재정에 의존할 수밖에 없는 재정 의존적인 기관이 되었다는 점에 주목해야 한다. 따라서 대학은 그 본래의 기능인 교육과 연구를 수행함에 있어서 대학 밖의 재정 후원자들의 기대와 요구에 부응할 수 있는 새로운 목표와 내용의 교육·연구 프로그램을 능동적으로 개발하고 운영해야 할 것이다.

마지막으로 대학은 보유하고 있는 내부 자원을 정확히 파악하여 이를 최대한 활용할 수 있는 방안을 개발하고 적용하는 데 관심을 기울여야 한다. 사회 문제에 관한 한 대학만큼 많은 수의 전문가를 갖고 있으며, 그것의 문제해결을 위해 그렇게 적극적인 다른 사회집단도 없다. 하지만 대학인은 대학 스스로의 문제에 관심을 기울이고, 그 문제를 해결하려는 데에는 그다지 적극적이지 못했다. 이제 대학 문제를 해결하는 데 대학 내부 자원을 최대한 활용하는 방안을 대학에 대한 새로운 접근에 따라 강구해야 할 것이다. ◀

박진규/고려대학교 영어영문학과를 졸업하고, 동 대학원에서 교육학 석·박사학위를 받았다. 한국대학교육협의회 선임연구원을 지내고, 현재는 호서대 교직과 교수로 재직중이다. 역서로 『대학의 위기』, 『대학은 어떻게 운영되는가』 등이 있고, “대학의 이념과 기능 정립에 관한 연구”, “고등교육체제 분화에 관한 연구” 외 다수의 논문을 발표했다.