

사립대학의 경영 전략과 당면과제*

어 윤 배 / 숭실대 총장

사립대학들은 모처럼 맞이한 정체성 확립의 호기를 자체 발전의 자원으로 전환시킬 수 있어야 한다. 즉, 새로운 대학 경영의 기반을 스스로 구축하는 경영혁신이 필요하다.

대학도 개인이나 기업, 다른 사회조직과 마찬가지로 환경 변화에 적응하는 데 실패하면, 존립 기반과 정체성 상실의 위기를 맞게 된다.

1. 서 언

사립대학 경영의 기본적인 과제는 환경의 변화 속에서 그 정체성을 유지하면서 학문의 수월성과 자율적 운영의 능력을 제고시키는 데 장애가 되고 저해가 되는 문제들을 해결해 가는 데 있다.

그러나 한국 대학사의 족적을 살펴볼 때, 수많은 사립대학들이 환경변화에 자율적으로 대처할 만한 자체 자원과 역량을 갖추지 못한 연고로 학문의 수월성 제고

는 차치하고 그 정체성마저도 유지하지 못한 채 그 경영권을 관선이사회 혹은 재벌기업에 넘겨야만 하는 비운의 과정을 거쳐오고 있다. 비록 설립 이래 그 정체성은 면면히 유지해 오나 자율적 성장과 발전을 위한 기반구축의 한계 때문에 수월성 제고는 모든 대학들의 최대 이슈로 남아있다. 특히, 사립대학의 설치, 운영 및 학사행정 전반에 걸쳐 정부의 획일적인 관료적 통제와 규제는 사립대학의 고유특성인 자주적 다양성 추구하고 자율적 운영의 기반구축의 기회를 박탈함으로써

* 이 글은 '97년도 대교협 하계 대학총장 세미나(8. 11~13)에서 발표된 내용을 발췌·요약한 것임.

설립이념과 전학정신에 입각한 정체성 유지를 불가능하게 만들었다.

대학의 정체성은 그 대학의 특성을 말한다. 특성은 차별성을 의미한다. 사립대학의 특성은 우선 국·공립대학과 비교해 볼 때 설립주체나 설립목적 및 그 운영체제와 방법에서 차별성을 갖는다. 이 점은 사립대학간에서도 유사하다.

앞에서 언급한 대로 최근까지 정부의 대학정책이 국·사립대학간의 구분과 구별없이 획일적으로 통제해 왔기 때문에 국·사립대학간, 사립대학들간의 특성에 의한 차별성이 거의 없다. 때문에 설립주체, 캠퍼스의 규모, 지역, 대학입학의 수능시험성적 등으로 대학의 우열 서열을 피라밋 형으로 자리매김하는 대학간의 불치병과 사회악을 조장하는 결과를 초래했다고 해도 과언은 아니다.

대학간의 경쟁이 다양한 학문연구 분야에서의 수월성 제고에 있는 것이 아니라 입학생들의 수능성적 우수학생의 유치 경쟁이 초점이 되어 있고, 각종 국가고시의 합격자수를 가지고 권위있는 대학을 만들겠다는 일제의 잔재를 아직도 못버리고 있는 작금의 대학행태는 개탄스럽다 아니할 수 없다.

국·사립대를 불문하고 이러한 피상적 기준으로 신입생을 선발하고, 장학금과 유학을 보장하며, 각종 특혜를 약속하는 대학 스스로의 왜곡된 경영 때문에 초·중·고교의 파행적 교육과 비정상적인 과외수업 열풍의 구조적 비리를 조장했음을 대학인들은 모두 자성해야 한다(장오현, “글로벌 국가시대와 고등교육 개혁”, 1997.3).

현재 교육부가 추진하고 있는 대학교육 개혁 작업의 성패 여부는 사립대학들이 각기 그 정체성을 확립하면서 자립적으로 특

성있는 성장·발전 전략을 자발적으로 추진하도록 동기를 얼마만큼 부여해 주느냐에 달려있다. 현재 사립대학의 수나 재학생 수는 전체 대학의 3/4 이상을 점하고 있다. 때문에 교육부가 지향하고 있는 대학교육 개혁의 목표는 적실성을 띠고, 실질적 성과를 기대할 수 있어야만 한다. 즉, 관 주도의 대학교육 개혁이 또 다른 형태의 획일적 관료제적 규제를 강조한다면, 사립대학의 창의적 경영의 특성화, 다양화, 개방화, 민주화, 자율화는 가속화되지 않는다(장오현, “대학교육 개혁 정책의 추진방향”, 1997).

대학은 본래 지배·통제하는 곳이 아니라 지원·조성하는 대상이다. 한국에서의 국가발전의 촉진을 위한 체제강화 정책은 사회 각 분야와 함께 대학사회에도 각종 규제나 간섭이 많았던 것은 권위주의 시대의 큰 실책으로...(중략)... 그 동안의 획일적 규제가 없었다면, 이미 한국에서도 국제적 수준의 출중한 사립대학들이 출현했을 것이라는 점이 대학사회에서 보는 일반적 시각이다(구병림, “전환기에 선 한국의 사립대학, 그 과제와 전망”).

이미 언급한 대로 사립대학들은 모처럼 맞이한 정체성 확립의 호기를 자체발전의 자원으로 전환시킬 수 있어야 한다. 즉, 새로운 대학경영의 기반을 스스로 구축하는 경영혁신이 필요하다. 이러한 자체 혁신은 정부의 지원을 받기 위해서도 필요하겠지만, 그보다는 대학을 둘러싸고 있는 환경의 변화가 대학경영의 총체적 변화를 강요하고 있기 때문이다. 대학도 개인이나 기업, 다른 사회조직과 마찬가지로 환경변화에 적응하는 데 실패하면 존립기반과 정체성 상실의 위기를 맞게 된다.

아래에서는 어떠한 환경변화들이 대학의

경영혁신을 압박하고 있으며, 이에 대응한 사립대학들의 효과적인 전략은 무엇이며, 그러한 환경변화와 적응의 과정에서 총장은 어떠한 리더십을 발휘하는 것이 바람직한가를 고찰해 보고자 한다.

2. 대학교육 개혁과 사립대학의 경영에 영향을 미치는 환경변화

교육부의 대학교육 개혁정책이 바로 사립대학의 경영에 영향을 미치는 변수로 작용한다. 더 나아가 교육부로 하여금 기존의 대학교육 정책을 개혁하지 않으면 안 되게 만드는 대내·외적 환경변화도 또한 대학경영의 혁신을 압박하는 요인이 아닐 수 없다.

대학도 하나의 조직이기 때문에 비록 설립목적과 운영의 성격이 기업이나 군 조직과는 다르지만, 다른 조직들과 마찬가지로 환경변화가 가져다 주는 도전에 대응하지 않고서는 안정적 운영과 학사행정의 소기의 목표를 달성할 수 없다. 즉, 대학도 능동적으로 환경변화의 원인과 추세를 규명하고, 그러한 변화가 대학에 어떤 영향을 미칠 것인가를 예측하고 대비하는 전략을 세우고 추진하지 않을 수 없다. 이것이 바로 대학행정 또는 경영의 핵심적 과제이다. 이 과정에서 한 조직의 기관장으로서 총장의 리더십과 역할은 그 대학의 미래 향방과 운영에 결정적 영향을 미친다.

우선 대학교육 정책과 대학의 경영에 영향을 미치는 국내·외 주요 환경변화와 그것들이 가져다주는 주요 이슈들을 지면관계상 열거하는 형식으로 살펴보고자 한다.

1) 대외환경의 변화

한국의 국가발전의 목표달성이 대외지향적 경제성장 정책의 성과에 달려있는 만큼 대외 국가경쟁력의 지속적 유지는 절대절명의 국가의 정책적 과제가 아닐 수 없다. 특히 탈냉전 후 급속히 확산되고 있는 다음과 같은 변화의 추세는 세계수준에 도전하면서 세계무대에서 활동할 수 있는 지식·정보·기술 집약적 고급 두뇌의 양성을 국가경쟁력 강화의 필수요건으로 만들고 있다. 이것은 분명 대학이 떠맡아야 할 몫이고 과제가 아닐 수 없다. 그러한 시대적 요청에 부응하기 위해서 대학교육 정책의 개혁이 구상되고, 계획되어 현재 추진단계에 들어섰다고 하겠다. 때문에 개별대학도 다음과 같은 대외환경의 변화가 가져다 주는 이슈를 운영과 학사행정에 반영하도록 대학경영을 혁신해야만 한다.

- ① 세계화는 국경과 인종, 이념의 벽을 초월하여 사람, 자본, 기술, 정보, 제품과 서비스의 자유로운 이동을 촉진하면서 국가 상호간의 상호의존 관계와 개방화를 확대시켜 주고 있다. 이러한 추세에 따라 우리나라의 대학들도 세계 유수한 대학들과 상호교류의 관계를 확대하며, 국내 교육시장의 개방에 대비하여 대학의 교육 및 경영체제를 세계화해야 한다.
- ② 탈냉전 후 각 국가는 첨단 기술력을 바탕으로 한 세계시장의 쟁탈전에 나서고 있다. 21세기에 성장할 수 있는 사회는 다음과 같은 기술분야에서 앞서가야 된다고 전문가들은 지적하고 있다. 즉, 반도체와 정보통신의 기술, 신소재의 개발, 로봇 등 첨단 생산 기술, 유전공학, 해양 및 우주항공 산

업, 환경보전 및 자원재활용 기술 등을 들고 있다. 선진국들은 이러한 신기술 분야에서 서로 치열한 경쟁을 하고 있기 때문에 기술 보호주의와 첨단기술의 이전 기피 태도를 취하고 있다. 이에 대한 한국의 대응으로 우리 스스로 첨단기술 개발의 기반구축과 역량을 증대시킬 수밖에 없다. 이러한 기술들은 어느 한 기관이나 대학이 전부 개발할 수는 없다. 때문에 대학별 특화와 국내·외 대학간 또는 대학과 산업체 간의 산학 협동체제 구축 등을 통한 공동개발 전략은 불가피하다.

- ③ 정보통신기술의 획기적인 발전은 이미 정보화 시대를 열어주었고, 21세기는 정보통신에 의하여 움직여지는 지구촌 사회가 될 것이 분명하다. 대학의 운영과 학사행정 체계를 신속히 정보화시키지 않으면 21세기의 주역들을 길러낼 수 없다.
- ④ 탈냉전 후 중국, 태국, 말레이시아 등을 비롯한 신흥 공업국가들의 급부상과 구 소련을 위시한 구 동구권 국가들의 시장경제 체제로의 전환과 국제시장으로의 진출, EU, ASEAN, NAFTA 등 지역별 블록화는 한국의 대외 경쟁력에 크나큰 도전을 던져주고 있다. 이미 상당한 분야에서 경쟁력을 상실하고 있다. 이에 대응한 한국의 전략으로 해외직접투자와 진출, 외국기업들과의 전략적 제휴, 현지인들과의 협력증진을 들고 있다. 이러한 환경변화는 국제통상 전문인력의 수요를 증대시켜 주고 있기 때문에 대학도 지역별로 특화하여 연구, 교육, 연수 및 특수훈련 프로그램 등을 개발하

지 않을 수 없다.

- ⑤ 우리의 경제구조나 산업은 대외 의존도가 높기 때문에 달러화의 변동, 석유 등의 자원파동, 환경보전을 위한 국제사회의 규제 강화, 교역국에서의 정세변화 등은 즉각적으로 국민경제에 영향을 미친다. 이에 따라 교육재정 지원의 폭에 변동이 온다. 이러한 구조적 내지 순환적 경기파동에서 교육부는 교육재정 지원이 영향을 받지 않을 수 있는 재원확보 대책을 세워야 하고, 대학은 그 나름대로의 대책을 강구하면서 대학경영 혁신 전략을 추진해야 할 것이다.

2) 대내환경의 변화

다음과 같은 변화는 경제 및 사회구조와 국민들의 의식과 생활양식에 커다란 변화를 초래하고 있으며, 이것은 대학교육과 운영체제의 혁신을 불가피하게 만들어 주고 있다.

- ① 중후장대형 기술과 산업구조의 경박단소형으로의 전환, 즉 하드웨어 기술에서 소프트웨어 기술로의 전환
- ② 소득증대 및 교육 수준의 향상으로 생활양식 내지 근로의식의 변화, 특히 3D 업종에서의 인력부족
- ③ 삶의 질 향상에 대한 욕구의 증대, 소비자 보호, 환경보전 운동, 자원봉사 활동, 레저활동 등에 대한 욕구의 다양화
- ④ 출산의 소산화와 평균수명의 연장으로 인한 노령인구의 증가
- ⑤ 정보화, 국제화로 인한 국내·외 정보 교류, 해외연수, 해외여행의 증가
- ⑥ 개방화로 인한 외국 근로자, 외국 사주재원 및 그 가족들의 수적 증가,

외국 유학생의 증가

- ⑦ 1987년의 6·29 선언 이후의 민주화 운동과 '93년 2월의 문민정부 출범과 대학의 민주화 운동의 확산
- ⑧ 자아실현의 욕구 다양화와 벤처 등의 활발한 창업 활동 등

이러한 국내 환경변화는 우리 사회의 정치, 경제, 문화, 교육 등 전반에 걸쳐 구조변화를 초래했고, 이러한 변화 속에서 대학이 무풍지대 내의 상아탑으로 남아있을 수 없음은 설명을 요하지 않는다. 즉, 이러한 국내·외 환경변화는 대학으로 하여금 새로운 대응책을 마련하도록 요청하고 있다. 이러한 변화들은 새로운 도전과 기회를 대학에게 주고 있다. 지금 어떻게 대응하느냐에 따라 21세기에 우리 사회의 국가경쟁력 유지는 물론 대학의 발전기반의 확충에 영향을 미칠 것은 자명하다.

요컨대 현재로부터 21세기의 사회가 대

학에 대해 갖는 기대나 대학 스스로가 해야 할 과제는 세계화, 정보화, 민주화, 복지화 등의 시대적 정신과 흐름에서 인류문명과 통일된 한국의 발전에 기여할 수 있는 학술 연구를 진흥·추진시키며, 세계무대의 다양한 방향에서 활약할 수 있는 창의력 있고 개척정신으로 활력이 넘치는 인재양성에 기여하며, 사회의 일반적인 교육수준을 향상시키기 위한 성인들의 재교육 및 생애학습의 기회를 확대시켜 주며 지역의 문화와 산업발전, 나아가 국제사회에 공헌하는 역할을 담당하는 것이다.

우리의 사회·경제 구조가 산업사회에서 정보화, 세계화의 사회로 전환되고 있는 만큼 대학교육의 패러다임의 변화는 불가피한 시대적 요청이다. 참고로 현 교육부 장오현 고등교육실장이 정리한 패러다임을 여기에 첨가하고자 한다(<표> 참조).

<표> 고도 정보화 사회에서의 교육패러다임의 변화

산 업 사 회	정보화·세계화 사회
· 교육공급자 중심 - 패키지화된 교육서비스 제공	· 교육수요자 중심 - 개별화된 교육서비스 제공
· 집단의 동질성 강조	· 개인의 다양성·차별성 강조
· 개인적 성취에 초점	· 협동적 팀 성과에 초점
· 암기 및 기억능력에 의존하는 단편적 지식 전수	· 창의적 사고력 증진과 학습하는 능력 함양
· 소수가 교육정보 소유 - 교사·학교 등	· 교육정보의 공유 - 학교, 학생, 학부모, 국민
· 강의 일변도의 수동적 학습태도	· 다양한 학습자원을 활용하는 자기주도적 학습태도
· 학벌 중시	· 능력 중시
· 통제와 위계질서 강조	· 자율과 참여의 강조
· 신분상승 수단으로서의 교육	· 국민복지 창출 수단으로서의 교육
· 졸업이 곧 교육활동의 끝	· 생애를 통한 부단한 학습
· 시·공의 제약을 받는 교육 - 대집단 학교교육	· 시·공의 제약을 받지 않는 교육 - 학교교육과 원격교육의 공존

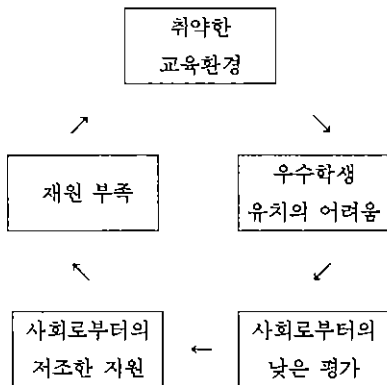
3. 환경변화와 사립대학의 발전전략

새로운 시대는 언제나 새로운 비전과 결과 중심의 리더십을 필요로 한다. 앞에서 열거한 바와 같이 급변하는 국내·외 환경과 대학간의 치열한 경쟁 속에서 사립대학 총장의 창의적 리더십은 동 대학의 미래 방향과 조직성원간의 결속에 결정적인 영향을 미친다.

누구나 총장에 취임하면 임기중 자기 대학을 알차고 활기찬 21세기의 자랑스런 고등교육 기관으로 만들고자 하는 포부와 전략을 갖게 마련이다. 그러나 오늘날 사립대학을 에워싼 작금의 상황 추이를 보면 21세기의 다리를 건너 가기에 앞서 극복해야 할 난제가 하나 둘이 아니다. 한마디로 대부분의 사립대학들은 위기에 직면해 있다고 하겠다.

1) 위기에 직면한 사립대학

대부분의 사립대학들은 <그림>과 같은



<그림> 사립대학의 구조적 악순환의 고리

구조적 악순환의 고리를 끊지 못한 채 몸부림치고 있다. 이러한 악순환의 고리는 대학 교육 환경의 변화 추이를 살펴볼 때 특별한 노력이 없는 한 더 심화될 것이라는 데 문제가 있다.

2) 사립대학을 위협하는 환경요인

사립대학 운영 재정의 70% 이상을 학생들의 납입금에 의존하는 관계로 학생들의 유치와 등록금 감소 방지 문제는 심각한 문제가 아닐 수 없다.

- ① 교육부와 전문 연구기관의 추계에 의하면, 2003년에는 대학입학 지원자의 수가 입학정원에 못 미치는 시기가 도래하게 되어 부득이 자연도태 당하는 대학도 적지 않을 것으로 보고 있다. 때문에 사립대학은 성인교육, 생애교육 등 새로운 전략으로 정규 대학 입학 지원생에만 의존하지 않는 대학경영을 지금부터 계획해 나가지 않을 수 없다.
- ② 한편, 교육부의 대학경영의 자율성 제고 정책에 따라 경쟁대학들간의 교육의 질 경쟁의 격화와 더불어 경쟁대학들의 개혁 행보는 날이 갈수록 빨라질 수밖에 없다. 앉아 있는 총장이나 그 대학은 뒤지고 처질 수밖에 없다.
- ③ 앞으로 교육시장의 대외개방과 더불어 선진국 대학들의 한국 진출은 가속화될 전망이다. 사립대학들도 질 높은 외국 대학과 '전략적 제휴'를 통하여 자기 대학의 학생 확보에 나서지 않을 수 없다.
- ④ 더욱이 기업들의 대학교육의 질에 대한 평가절하와 그들 나름대로의 필요에 의하여 전문 고등기술교육연구기

관을 설립하는 현재의 추세가 확산되고, 아울러 각종 특수전문교육기관의 설립이 자유로워지면 사립대학은 더욱 치열한 경쟁자를 만나게 될 것이 분명하다.

이러한 외부적 위협요인들은 대학생들의 등록 감소현상을 급격히 유발하여 대학재정에 큰 타격을 줄 뿐만 아니라 사립대학의 질이 상대적으로 더 저하될 가능성이 높아진다. 이미 언급한 대로 21세기에는 지식·정보·기술 집약적 고급두뇌의 양성 없이는 국가경쟁력을 유지할 수 없는 상황으로 변화될 것임이 틀림없다면, 한국 대학교육의 3/4 이상을 점하고 있는 사립대학들이 그러한 교육 역할을 담당할 수 있도록 그 기반 확충에 현재와 미래의 대학교육 개혁은 초점을 맞춰야 할 것이다.

3) 대학경영의 혁신을 저해하는 내부요인

대학의 조직상 특성은 “일반적으로 목표의 모호성, 구성원의 다양성, 관심과 이해의 상충, 느슨하고 복잡한 조직 및 결과 측정에서의 난점” 등을 들고 있다(구병림, 전계 논문; 송자, “자율화 속에서의 대학운영의 합리화”, 1988). 대학에도 위계질서는 있으나, 기업이나 군 조직에서 볼 수 있는 것과 같은 명령 통일성의 원칙과 같은 조직원리에 의하여 관리될 수 없기 때문에 대학의 설립목적이나 교육목표 자체가지도 이해 당사자들에 의하여 협상과 타협의 대상이 되는 사례가 사립대학에서는 비일비재하다. 즉, 사립대학의 자체 정체성 확립이 제대로 이루어지지 않고 있다.

특히 보직교수들의 임기제와 그들의 대학경영의 경험 부족은 관행의 테두리를 벗어나는 혁신에는 창의력을 가지고 소신있게

참여하고 추진하는 리더십을 발휘할 수 없게 만드는 것이 현실이다. 결과적으로 관례 중심의 일상업무 처리에 대부분의 시간과 정력을 쏟고 만다. 이러한 대학경영의 풍토 또는 무사안일주의의 문화는 대학경영의 혁신을 저해하는 장애요인이 되고 있다.

더욱이 대학경영의 민주화 추세는 총·학장의 직선제 도입과 직원노조의 결성, 학생회의 대학행정 참여 주장과 투쟁 등의 변화를 초래했으며, 이것은 대학의 정체성 확립이나 개혁작업을 장기적이고도 세계적인 안목을 가지고 체계 있게 효과적으로 꾸준히 추진할 수 없는 내부조건들이 되고 있다.

4) 대학 발전전략의 기본방향

어제와 오늘의 연상선상에서 미래의 대학 발전전략을 추진할 수 없는 상황이 오늘의 현실이다. 과거로부터의 단절과 미래의 불확실성 때문에 우리들이 21세기의 대학상과 발전전략을 논해도 역시 불투명할 수밖에 없다. 그렇기 때문에 현 여건 아래에서 대학발전의 기본적인 전략을 세움에 있어서는 달성하고자 하는 목표의 수립에서부터 그 목표를 달성하는 과정과 결과의 평가에 따라 새로운 전략을 세우는 모든 과정에 참여하게 되는 부서와 조직 성원들과의 의사교류와 협력관계를 조장할 수 있는 대학경영의 철학과 실천의지를 대학총장은 명확히 밝혀야 한다.

어느 조직이거나 그 존립의 기반을 확충하면서 발전의 목표를 추구하기 위해서는 최소한 4가지의 기능을 충족시킬 수 있어야 한다고 탈코트 파슨즈를 비롯한 많은 사회학자들은 말하고 있다. 즉, 첫째, 환경변화 속에서 그 조직의 목표를 언제나 새롭게 발전시켜 가야 한다. 둘째, 그러한 목표 달성

에 필요한 조직의 구조와 기능을 환경변화에 적응시켜 나가야 한다. 셋째, 조직 성원들이 조직의 목표와 목표 달성을 위한 환경변화에 대한 적응과정에서 통합되고 일체감을 가져야 한다. 넷째, 조직의 시스템을 유지해 가는 데 기여하는 조직의 비전과 역사와 전통, 가치관 공유, 커뮤니케이션 패턴의 형성, 성원들의 고충처리 등의 관행이 조직의 문화로서 정착되어야 한다. 이것을 대학경영의 혁신전략에 원용하면 다음과 같다.

첫째, 앞에서 언급한 대내·외 환경변화가 대학에 주는 변화의 요청에 호응할 수 있는 목표를 분명히 설정해야 한다. 왜 그러한 목표가 우리 대학의 성장 발전에 필요한가? 그 근거는 무엇인가? 예측되는 목표 달성의 결과는 무엇인가? 그런 목표 달성은 과연 가능한가 등의 질문에 대한 해답을 찾고 체계적으로 정리하는 것이 곧 대학경영의 혁신전략 추진에서 제1차적 과제가 된다.

둘째, 이상과 같은 목표를 달성할 때 현재의 경영구조와 기능으로서 적합하고 부적합한 것은 어떤 것인가를 확인하는 절차가 필요하다. 개혁이나 혁신은 기존의 구조와 기능을 무조건 새로운 것으로 바꾸는 것이 아니다. 온고이지신의 지혜를 살려야 한다. 즉, 변화되고 있는 대학경영의 환경에 대처할 때 기존의 구조와 기능이 가지는 강점과 약점, 그 체계를 그대로 유지하는 데서 오는 위험성과 기회 등을 대학의 운영과 학사행정의 전반에 걸쳐 분석하는 작업이 이루어져야 한다.

셋째, 대학이 직면하고 있는 위기상황과 이에 대처하기 위한 개혁의 필요성에 대한 인식의 공감대가 조직 성원들에게 형성되도록 학내 분위기를 조성해야 한다. 즉, 대학경영의 혁신은 이사회나 총장 선에서 구상

되고 추진될 수 없는 것이 대학조직의 특성을 감안할 때, 조직 성원들이 함께 단합하여 뜻과 지혜를 모아 위기를 극복하겠다는 일체감을 조성하도록 총장은 리더십 역량을 발휘해야 한다. 그러한 공감대의 분위기와 여건을 조성하는 데 중요한 선행요건은 대학이 직면하고 있는 위기상황을 객관적인 자료를 가지고 투명하게 설명하고, 토의를 거쳐 조직 성원들 스스로가 위기극복에 참여하도록 동기와 기회를 부여하는 것이다. 이러한 위기극복의 전략이 일시적인 국면돌파를 위한 임기응변적 성격을 띠어서는 안 된다. 혁신전략은 정체성 확립을 위한 도덕적 관점에서 추진되어야 지속적 성과를 가져올 수 있다.

넷째, 대학의 설립목적과 건학이념을 바탕으로 해서 현재까지 이어온 대학의 역사와 전통은 그 나름대로 대학의 운영과 학사행정의 틀을 유지시켜 오고 있다. 그러나 앞에서 언급한 바와 같이 대학을 에워싸고 있는 환경의 변화와 대학의 관리운영을 책임맡은 이사들이나 총장을 비롯한 보직교수들의 변동에 따라 당초의 설립목적이나 건학이념이 대학경영에 계승 발전되지 못하는 사례도 많다. 그 결과로 조직 성원들이 그들의 개인적 목표를 대학의 조직목표에 결속시키지 않은 채 대학을 단순히 자기육구의 충족 수단으로 간주하는 데서 상호간의 갈등과 대립이 첨예화하는 사례도 허다하다. 때문에 대학발전을 위한 전략수립에서 중요한 조건 중의 하나는 그 대학의 설립목적과 건학이념을 상위가치로 재정립하고, 그것을 환경의 변화 속에서 그 대학의 정체성을 확립하는 전기로 삼는 것이다. 그러기 위해서는 총장과 그의 상위기관인 이사회가 앞으로의 대학경영은 설립목적과 건학이념

을 승화시키고 구체화시키는 방향으로 간다는 점을 천명하는 것이 필요하다. 이러한 대학의 정체성 확립의 천명과 실천의지의 구체적인 표현이 대학경영에 반영되기 시작하면 그 대학의 새로운 문화가 조성되기 시작한다.

4. 대학발전과 총장의 리더십 역할

대학발전의 궁극적인 목표는 그 대학의 설립목적과 전학이념을 시대적 흐름과 환경의 변화 속에서도 교육활동을 통하여 인재양성을 구현하는 데 있다. 모든 대학들이 사회가 요청하는 우수한 두뇌 인력을 양성하기 위하여 학문의 수월성 제고를 대학발전의 최상의 목표로 두고 경쟁하는 것 같다. 문제는 수월성의 기준과 목적이 어디에 있으며, 무엇이냐에 있다. 사회가 대학에 대하여 갖는 기대는 너무나 다양하고 복잡하게 연계되어 있다. 같은 계열의 학문분야에 대한 사회적 요청의 범위나 수준은 너무나 다양하다. 즉, 사회적 요청의 성격과 내용에 따라 사회에서 평가하는 수월성의 기준이 달라질 수밖에 없다. 또 다른 한편, 대학의 입장에서 볼 때 그 설립목적과 전학이념의 관점에서 설정하는 수월성의 내용과 기준이 타대학과 차이를 나타낼 수도 있다.

그럼에도 불구하고 우리나라의 대학사회에서 수월성을 위한 경쟁은 획일적으로 우수한 교수와 시설 및 연구설비를 확보하는 데 집중되고 있다. 물론 그러한 형식적 요건이 충족되면 일단 학문분야에서 수월성 제고의 기반은 갖추어졌다고 볼 수 있다. 문제는 실질적 충분조건이 충족되지 않는 한, 사회가 바라는 형의 우수한 인재를 양

성되지 않는다는 것이다. 사회가 바라는 우수한 인재를 지식·정보·기술 집약적 고급 두뇌의 인재만은 아니다. 오히려 건전한 시민정신과 봉사심을 가지고 자기의 전문지식과 경험을 인류사회와 국가발전에 공헌하는 지식과 덕성을 겸비한 인격적 인재를 사회는 요청하고 있다.

그러나 현재 교육부가 추진하고 있는 대학교육의 개혁방향이나 지원 내용은 기능적 수월성의 제고에만 집중하고 있을 뿐, 인격형성과 같은 인성교육은 대학평가에서 제대로 반영되고 있지 못하다. 오히려 무관심하지 않나 생각된다. 이를 좋게 해석하면 그러한 책임은 대학의 자율에 맡긴 것으로 볼 수도 있다. 이러한 가정 아래에서 볼 때, 특히 사립대학의 총장은 앞에서 언급한 바와 같이 사회적 요청을 충족시킬 수 있는 분야에서 학문적 수월성뿐만 아니라 인격과 지성을 겸비한 인재를 양성하는 교육의 수월성을 추구하는 데 역점을 두어야 할 것 같다. 모든 대학이 오늘날 대학사회에 형성된 피라미트의 정상에 다 오를 수가 없다. 그러한 피라미트의 정상에 오르는 것을 사립대학들이 모두 대학발전의 목표로 설정하고 최소한 자원을 이 목표 달성에 투입한다면 이처럼 무모한 자원과 정력의 낭비도 없을 것으로 사료된다.

그렇다고 현상유지에 집착하는 나머지 차원높은 목표에 도전하는 자기 혁신의 리더십을 총장이 발휘하지 않는다면, 그 대학은 같은 위치에서 출발하여 새로운 목표에 도전하는 대학에 비하여 조만간 열세의 위치로 전락할 것은 명약관화하다. 그 피해는 학생과 그들 부모와 사회로 돌아가게 되는 것이며, 그 반대급부는 학생과 부모와 사회로부터의 외면과 단절일 수밖에 없다. 어떤

수준의 인재를 양성할 것이냐를 결정하는 기준과 목표의 설정은 대학 구성원들의 공유된 책임이기는 하지만, 총장의 비전과 결단과 추진력은 대학경영 혁신의 선행요건이 된다.

총장이 설정하는 경영혁신의 목표가 현재의 수준과 내용 및 방법을 다른 차원으로 끌어 올리하고자 할 때, 그러한 계획과 추진은 때로 대학 구성원과 때로는 대학과 관련된 외부의 집단으로부터 심한 반발과 저항에 부딪칠 수 있다. 속말로 대학총장이 욕먹기를 두려워 한다면, 경영혁신을 위해 한 발짝도 앞으로 내디딜 수 없다. 개혁이나 혁신에 실패한 사례를 보면, 민주주의 원칙의 실천이라는 이름 아래 조직 성원들의 모든 의견을 수렴하기 위하여 우왕좌왕하면서 시간만 낭비하고 모든 성원들을 만족시켜 줄 수 있는 어떠한 대안도 제시하지 못한 채 과거로부터 유지해 온 관례 중심의 일상업무 처리에 그의 시간과 정력을 투입하면서 임기를 마치거나 또는 도중에 하차하여 물러가고 있다. 물론 이 반대현상도 일어난다. 즉, 총장이 일방적으로 설정한 개혁목표를 부여된 인사권과 재원 배분권을 행사하여 추진하고자 할 때 또한 저항에 부딪히고 도중에 좌절하기도 한다. 그 어느 경우이든 총장은 욕을 먹을 수밖에 없는 외로운 위치에서 어떤 결정을 내릴 수밖에 없다. 대부분의 경우, 대학경영 혁신의 취지나 목표에는 공감하면서도 그 실천전략과 방법에 이견을 표시하는 경우도 많다. 이런 경우는 방법론상의 문제이기 때문에 참을성과 진솔한 태도를 가지고 접근하면 혁신의 돌파구는 열리게 된다.

이상적으로 말하면, 대학총장은 대학의 경영에 관심과 이해를 가진 집단으로부터

신임과 지지를 받아야만 리더십을 발휘할 수 있다. 대학마다 대학경영에 개입되는 집단의 수와 성격이 다를 수 있다. 그러나 사립대학의 경우, 주무관청인 교육부 이외의 직접적인 관계를 가진 집단은 대체로 이사회, 보직교수, 평교수협의회, 직원 및 노조, 학생회, 동문회, 관련된 외부기관 등을 들 수 있다. 이들로부터 총장은 일상의 대학운영과 학사행정에 관해서 신임과 지지를 얻으면서, 동시에 혁신에 대한 지지를 얻어내는 것이 총장 리더십의 요체가 된다. 이러한 이상적 리더십은 현실적으로는 가상적일 수밖에 없다. 그 모든 집단을 동시에 만족시키며 그들로부터 신임과 지지를 동시에 얻어낼 수는 없다. 그러나 그러한 이상적 리더십의 발휘를 목표로 설정하고 거기에 도전하는 의지를 가지고 실천에 옮겨놓는 노력을 할 때, 그 대학은 일단 현상의 수준에서 한 차원 높은 데로의 발전을 위한 첫 걸음을 내딛었다고 보아도 좋다.

5. 맺는 말

대학의 경영, 총장의 리더십 및 대학의 개혁에 관한 문헌들과 성공한 기업인들의 리더십에 관한 연구에서 볼 때, 성공적인 총장은 다음과 같은 자질과 리더십을 갖추고 있거나 갖추어 가고 있다. 아래의 모든 자질을 모두 갖추기는 쉽지 않다. 그러나 앞에서 지적한 대로 아래와 같은 리더십의 이상형을 자기의 목표로 두고 그러한 자질을 가지고자 스스로 혁신해 가는 자기 변신의 노력만큼 그 총장이 책임지고 있는 대학의 발전을 위한 혁신전략은 꾸준히 실천에 옮겨질 것이며, 미래발전의 기반은 구축되

어 갈 것으로 기대된다.

- 미래를 읽을 수 있는 선견력(vision)
- 혁신적 아이디어와 새로운 돌파구를 만들어 내는 창조력(creativity)
- 구상을 구체적인 활동목표로 전환시키고 추진하는 기획력(planning)
- 사태에 대해 전진적·전향적 자세를 취하는 적극성(proactivity or positivity)
- 정세를 객관적으로 정확히 파악하는 판단력(judgment)
- 환경변화에 신속성 있게 대응하는 적응성(flexibility)
- 판단이 서면 신속한 의사결정을 하는 결단력(determination)
- 관련된 사람들로 하여금 맡은 일을 성사시키는 동기부여(motivation)
- 결정된 바를 행동에 옮겨 놓는 실행력(execution)
- 역경을 참아내는 인내력(perseverance)
- 서두르지 않는 신중성(serenity)

- 신망을 모으는 고매한 인격(character)
- 결과에 대해 전적으로 자기가 책임을 지는 태도(responsibility)
- 겸허한 자세(humility)
- 개방적인 대화와 수용의 자세(openness)
- 따뜻한 인간미(humanity)

요컨대 대학의 경영에서 그리고 대학경영을 성공적으로 혁신해 가기 위해서는 총장은 자기 학문분야에서의 업적, 경영의 능력과 경험, 신념과 인격, 도덕성과 책임성을 갖추어야 한다. ■

어운배/서울대학교 법과대학을 졸업하고 미국 오하이오 주립대에서 행정학 석사, 뉴욕 대학에서 행정학 박사학위를 받았다. 미국 노스웨스턴 대학 교수를 거쳐 송실대 사회사업학과 교수를 지내면서 교무처장, 부총장 등을 역임하고, 현재 송실대 총장으로 재직중이다. 주요 저서로 『한국사회의 제문제 I·II』(공저), 『복지국가와 중소기업』, 『사회복지의 이론과 과제』 등을 발표했다.