

국립대학의 경영혁신 전략

안길상 / 충북대 경영학과 교수

국립대학 구조조정의 원칙은 핵심역량을 살려 나가야 하고, 시너지 효과가 발생해야 하며, 자율적으로 추진되어야 한다는 것이다. 이에 터한 구조조정의 방향은 첫째, 교육중심대학인지 연구중심대학인지를 분명히 정하고, 둘째, 특정 분야를 집중 육성하며, 셋째, 학과 통폐합 및 정원 감축을 단행해야 한다.

경영혁신 전략은 중복 행정업무의 통합화와 단순화, 일반 행정업무와 지원업무의 아웃소싱, 공생 마케팅·전략적 제휴 추진, 혁신적 교육방법과 내용의 채택을 들 수 있다.

1. 머리말

불행하게도 우리는 지난 해 말 IMF 긴급구제금융을 받게 되었다. 그 결과 국가 지불불능 사태(moratorium)는 겨우 모면하였지만 IMF와 합의한 이행조건에 따라 경제 되살리기 작업을 본격화하다 보니 곳곳에서 고통의 소리가 들리고 있다. 6·25 동란 이후 최대의 국난, IMF 신탁통치, IMF 극복이란 표현 등이 스스로 없이 사용되고 있는 것만 보아도 그 심각성을 알 수 있다. 이런 고통은 대학사회

에도 그대로 나타나 졸업생들의 취업률이 급감하고 있는 가운데 휴학생의 수는 갑자기 늘어나고 있고, 봉급 삭감의 아픔을 감내하고 있는 교직원들은 향후 전개될 구조조정에 대해 촉각을 곤두세우고 있다. 이러한 어려운 상황에서도 대학만은 본연의 임무에 충실하고 한 걸음 더 나아가 사태 진전에 전향적으로 대처해야 함에도 불구하고 대학 구성원 모두가 무기력 상태에 빠져들고 있어서 매우 염려스럽다.

여기에서 우리는 IMF 긴급구제금융이 우리에게 던지는 의미가 무엇인지를 깊

이 되새겨 볼 필요가 있다. IMF 구제금융 자체는 분명 한시적 성격을 지니고 있다. 자금의 성격도 그렇지만 이행조건만 충실히 지키면 내년 말쯤 우리나라 경제가 그 이전 수준을 회복할 수 있을 것이라고 보는 사람도 적지 않다. 그럴 수도 있을 것이다. 왜냐하면 IMF 구제금융을 받는 나라가 이 시간까지만 해도 우리나라를 비롯하여 50여개 국가나 되고, 몇몇 나라가 우리와 비슷한 역경을 성공적으로 이겨 낸 전력이 있기 때문이다. 그러나 오늘날 우리의 어려움은 금융시스템의 마비, 기업의 방만한 경영과 같은 몇몇 경제적 문제에 국한하여 기인된 것이 아니고, 능력과 창의성을 빙자하면서 원칙과 질서를 무시한 채 자행한 각종 비리, 부정 및 도덕적 위험 현상이 복합적으로 누적되어 초래한, 우리 사회의 총체적 부실이 낳은 결과라는 점에서 쉽게 해결되리라 기대할 수 없다. 거기에는 세기적 현상으로 전개되고 있는 개방화와 국제화의 길목에서 우리의 시스템이나 행동이 제대로 한번 작동해 보지도 못한 채 무너지는 무기력함이 드러남으로써 우리가 향후 국제질서에 대응해야 할 새로운 규범을 확립해야 하는 과제도 안고 있기 때문에 더욱 어렵다. 이와 같은 점으로 미루어 보아 오늘의 상황은 결코 한시적일 수 없고 간단하지도 않으므로 그 처방 역시 단기적 대처보다 장기적이고 보다 근본적인 데 초점이 맞추어져야 할 것이다. 현재의 상황이 주는 메시지가 분명 장기적이고 근본적인 변화를 요구하는 것일진대, 대학의 경영혁신이란 문제도 이런 변화에 필수적으로 따르거나 앞서가는 것들이 주로 다루어져야 하므로 자연 교육개혁에 대한 평가, 대학 구조조정의 방향, 대학의 경영혁신 전략, 대학 구성원의 자세 등이

논의되어야 한다고 본다.

2. 몇 가지 대학개혁 과제에 대한 평가

교육정책의 성과는 단기적으로는 국민들의 직접적인 반응으로, 장기적으로는 국가 경쟁력으로 나타난다. 해방 이후 시행해 온 각종 교육정책들이 단기적으로는 국민들을 혼란스럽게 만들었고, 장기적으로는 우리 교육의 한계를 드러내어 경쟁력을 잃게 되었다. 그 결과 최근 입시제도, 사교육비 및 대학의 질 문제가 사회적 쟁점으로 등장하였고, 이에 따라 교육개혁의 필요성이 어느 분야보다도 높게 인식되어 전 정권에서 다소 획기적이라 할 수 있는 교육개혁안이 마련되어 본격적으로 추진되어 온 것은 주지하는 바이다. 대학교육과 관련된 중요한 개혁과제는 대학 및 학과 평가제의 실시, 학부제 및 최소전공인정 학점제의 채택, 대학모형의 특성화와 다양화 유도, 교수업적 및 강의 평가제의 도입 등인데, 이 시점에 그 타당성과 실행상의 문제점을 점검해 보는 것이 향후 대학의 경영혁신 전략을 수립·실행하는 데 큰 도움이 될 것이다.

먼저 대학 및 학과 평가제는 대학운영 책임자들이 장기적인 관점에서 교육에 필요한 하드웨어와 소프트웨어를 구축하는 데 기여하였으나, 평가과정상 각 대학의 특성과 실정을 무시한 채 일률적인 평가기준에 의거하여 평가를 실시하다 보니 평가결과에 대한 시비가 꾸준히 일고 있고, 평가결과에 대한 보상이 미흡할 뿐만 아니라 평가결과에 기초한 차등적 재정 지원이 오히려 부작용을 낳고 있다. 우수대학으로 평가된 대학

이 누가 보더라도 수월성을 인정할 만한 대학이라기보다는 다 그만그만한 대학들인데도 이들 가운데 매년 책정된 예산 범위 내에서 순위에 따라 지원을 받다보니, 선정이 되지 않은 대학들은 불평이고 불과 몇 점 차이로 선정된 대학은 이 정도만 하면 계속 혜택을 받을 수 있겠다고 판단한 나머지 더 이상 교육환경 개선에 노력하지 않는 현상을 초래하고 있다. 그러나 더욱 심각한 것은 대학들의 노력이 정부의 재정 지원을 받기 위해 상당 부분 형식적이고 일시적으로 이루어지고 있고, 또 생소한 제도이기는 하지만 아직은 우리 사회가 평가결과를 인정하지 않고 있다는 점이다. 따라서 이미 시행되고 있는 대학 및 학과 평가는 현 기준에 의거하여 조속히 마무리하고, 가능한 한 빠른 시일내 재차 평가에 착수하되 그 때는 자원하는 대학에 한해 엄격한 기준과 충분한 보상이 동반하는 결과책임성(accountability)이 담보된 명실상부한 평가가 이루어져야 이 제도가 제대로 정착할 수 있을 것이다.

둘째로, 학부제와 최소전공인정 학점제는 교육수요자인 학생들 특히 대학을 잘 알지 못하고 있는 저학년생에게 전공 선택권을 주고, 다양한 학문에 접하게 함으로써 창의적인 인재를 육성해 내자는 취지에서 도입했지만 여러 가지 부작용이 나타나 존속 여부를 심각히 고려해 보아야 할 과제가 되고 있다. 학부제는 인기학과 대신 인기전공 편중 현상이 나타나 그 취지가 오히려 퇴색하고 있고, 최소전공인정 학점제는 실제 복수전공을 선택하고 있는 학생이 소수에 그쳐 자원낭비 현상이 초래되고 있다.

일부 교수들의 자기 영역 다지기, 해당국의 학생정원 불리기, 교육정책 담당자의 무지의 합작품인 유사학과를 통합하기

위한 대안으로 제시된 것이기는 하지만, 독문학과나 불문학과가 없어지고 영문학과만 있어야 하고, 경제학과가 없어지고 경영학과만 존속하도록 조장하여 학문공동화 현상을 초래하는 학부제는 우리나라의 장기적 국가경쟁력 배양 차원에서 볼 때 올바른 방안이라 할 수 없다. 학과나 교과목을 학생들의 수요에 맡긴다고 하는데 저학년생의 학과선택 능력이 없다고 가정하는 마당에 이들에게 미래 노동수요 결정권을 주는 것은 극히 잘못된 판단이다. 향후 산업사회가 필요로 하는 산업별 내지 직종별 노동수요를 예측하는 작업은 정부의 몫이다. 정부는 이런 노동수요 예측에 근거하여 대학에는 학생정원을 조정하게 하고, 초·중등학생과 학부모 및 일반 국민들에게는 이런 사실을 적극적으로 홍보하고 적절히 유도해 산업수요에 맞는 인력을 배출해 내는 데 앞장서야 할 것이다.

최근 대학에는 또 하나 납득하기 어려운 조치가 추진되고 있는데, 교육부가 학부제가 예상한 바와는 달리 제대로 정착되지 않자 정권교체기를 틈타 학생모집단위 광역화라는 새로운 규정을 고등교육법 시행령에 삽입하고 이를 강행하려 하니 곳곳에서 진통이 일고 있는 바, 처음부터 잘못된 발상은 아무리 손질해도 잘못된 결과를 낳을 수밖에 없을 것이다.

최소전공인정 학점제가 학생들로 하여금 다양한 전공을 추구하도록 할 것이라는 정부의 기대와는 달리 제대로 이행되지 않는 것은, 최근 우리 사회의 경향인 '쉽게 살아가겠다'는 풍조가 학생들에게도 그대로 반영되어, 골치 아프고 힘든 새로운 도전은 기피하는 데서 왔다고 볼 수 있다. 이 제도는 사회적 편익을 계산하더라도 득보다는

실이 더 많다. 우리나라처럼 자원이 한정된 국가가, 대학원이 발달된 일부 선진국에서 요구하듯이 다양한 기초과목의 이수를 일률적으로 적용하는 것은 일종의 사치나 다름이 없다. 이 단계에서 우리에게 정작 필요한 것은 전공과목의 심도있는 교육이다. 우리 산업사회 현장에서는 그저 이것저것 신청하여 소요학점이나 따고 졸업하는 인재를 필요로 하는 것이 아니라, 하나를 알더라도 제대로 알아서 현장에 적용시킬 수 있는 능력을 갖춘 사람을 원한다. 이 점에서 어찌 35~40학점을 이수한 학생을 전공자라고 할 수 있겠는가? 이를 뒷받침하는 실례로 웬만한 재벌그룹에서는 연간 수천 억원에 달하는 예산을 사원 교육비로 지출하고 있는데 그 가운데 상당부분을 신입사원 교육비로 배정하고 있다. 이 비용은 대학이 교육을 제대로 시켰더라면 추가로 부담하지 않아도 될 어쩌면 낭비적인 요소인데, 이러한 사실만 보더라도 학부교육의 충실은 이 시대가 요구하는 절대적 강령이라 할 수 있다. 이처럼 학부제와 최소전공인정 학점제는 부작용이 심각한 만큼, 정부는 장래 노동수요를 조사하여 대학에 대해 학생정원을 조정하거나 유사학과를 통폐합하도록 유도하되, 전공교육을 강화하도록 적극 지원해 나가야 할 것이다.

셋째로, 대학모형의 특성화와 다양화야말로 대학의 자율성을 보장하고 경쟁력을 이끌어 갈 수 있는 최선의 방안이기 때문에 대학교육 개혁의 핵심 사항으로 다루어야 할 것이다. 이는 다음 구조조정에서 논의할 핵심역량의 발전·구축 및 강화와 직접적으로 관련이 있는 것으로, 향후 이 부분의 개혁이 대학의 사활과 성패를 결정할 주요한 변수라 할 수 있다. 다른 개혁과제들이 반

강제적이거나 이행하지 않을 때 여러 가지 불이익이 따르는 것들인 데 반해, 이 과정은 대학이 그들에 맞게 독자적으로 성장전략을 추구하고자 할 때 제일 먼저 택할 수 있는 대안 가운데 하나이다. 우리나라 대학들의 질적 수준이 논의되는 것도 각 대학의 제도·기구·경영 및 학사운영 방식이 천편일률적이고, 어쩌면 고등학교 교육방식의 연장선상에 있어서 독창적인 교육이 이루어지지 않기 때문이라 할 수 있다.

마지막으로 교수연구업적 평가제와 강의 평가제는 대학교육의 내실화 내지 대학의 경쟁력 향상을 위해 철저히 시행되어야 한다. 학생과 사회에 대해 경쟁을 요구하는 마당에 교수사회에 경쟁이 없다면 논리에도 맞지 않을 뿐 아니라, 이를 외면할 경우 그가 속한 조직과 사회는 언젠가는 폐망하고 말 것이라는 것을 명심할 필요가 있다. 그렇지만 이 제도는 아직도 제대로 이행되지 않고 있고, 일부 시행되더라도 다분히 형식적이라는 데 문제가 있다. 그러나 이 제도가 제대로 정착되자면 교수의 동기부여 차원에서 내부통제보다는 외부와의 경쟁 및 협력 지향에 초점을 맞추어야 할 것이다.

3. 국립대학 구조조정의 원칙 : 선택과 집중

구조조정은 조직이 환경변화 속에서 생존, 성장하기 위하여 그들의 조직·전략·시스템을 근본적으로 재구축하는 경영혁신 기법인 리스트럭처링(restructuring)의 일환으로, 현재 두 가지 차원에서 다루어지고 있다. 하나는 조직의 구조나 시스템의 운영 상태가 비효율적이거나 부실하여 그 존재의

기로에서 회생방안(turn around)의 하나로 사후적으로 리스트럭처링을 추진하는 경우이고, 다른 하나는 조직이 보유하고 있는 자원이 얼마나 가치있게 활용되고 있는지 점검하여 비효율적으로 활용되고 있는 자원이나 기구를 과감하게 감축하거나 폐쇄함으로써 경쟁력을 유지하고자 하는 사전적 리스트럭처링이 그것이다. 우리나라 대학에서의 구조조정은 아직은 후자의 차원에 속하는 것이어서 그나마 다행이라 할 수 있다. 구조조정은 조직이 어떤 일(사업)을 어떻게 영위할 것인가에 대해 근본적 변화를 일으키는 것이 그 본질적 의미인데, 최근의 경향은 탈다각화하여 몇몇 한정된 분야에서 월등한 성과를 얻자는 데, 즉 선택과 집중의 문제에 모아지고 있다.

그렇다면 국립대학의 구조조정은 어떠한 원칙에 입각하여 추진되어야 하는지를 '선택과 집중'이라는 문제에 초점을 맞추어 찾아보기로 하자.

첫째, 핵심역량(core competence)을 살려나가야 한다. 조직이 고객가치를 제고시키고 그런 가치를 제공하는 과정을 효율화하는 방법에 대한 전문적인 능력을 나타내는 핵심역량의 발견, 구축 및 강화야말로 구조조정을 논의할 때 최우선적 고려사항이 되어야 한다. 핵심역량의 발견과 선택시 유의할 점은 앞으로 어떤 분야가 유망한지가 중요한 것이 아니라, 현재 조직이 보유하고 있고 이를 확장시킬 수 있는 역량과 자원을 보유하고 있는 분야인지의 여부가 더 중요하며, 외부기관에 의뢰하여 찾을 것이 아니라 내부 구성원이 직접 담당해야 하고, 몇몇 특정 부서만 관련되는 것이 아니라 전 구성원이 동참할 수 있는 분야여야 하며, 그리고 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 내용

이어야 한다. 이를 구축하는 데는 내부구축 방법이 이상적이지만 때로는 합병인수(M & A)나 타조직과의 전략적 제휴(strategic alliance)를 이용하는 것이 효과적인 경우도 있다.

둘째, 시너지(synergy) 효과가 발생해야 한다. 구조조정이 경쟁력이 없는 사업을 포기하거나 재배치하는 변화인 만큼 이로 인해 시너지 효과가 나타나야 하는데, 그렇지 못할 경우 전략적 함정에 빠져 자원의 낭비는 물론 조직기반의 와해를 초래하게 된다. 구조조정으로 인한 시너지 효과는 규모의 경제가 달성되어 비용절감과 효율증대로 나타나게 될 것이다.

셋째, 자율적으로 추진되어야 한다. 국립대학 구조조정에는 먼저 대학 스스로가 독자적으로 기구를 축소하거나 새로운 제도를 도입할 수 있는 자율권이 보장되지 않는 한, 무의미하다. 따라서 대학의 최고책임자는 구조조정에 앞서 이에 장애가 되는 법률을 개정하여 독자적으로 실시한 제도 개선의 정당성을 보장받을 수 있도록 노력하여야 한다. 다시 말하면 정부로부터 완전히 권한을 위임받아 주도적으로 추진해 나가야 한다. 어떤 일을 솔선해서 적극적으로 수행하는 조직과 그렇지 않은 조직 간의 성과는 상상을 초월할 정도로 차이가 난다. 주도적 조직은 현실을 직시할 수 있고 구성원들이 가진 창의력과 재능을 십분 활용할 수 있다. 다른 대학이 하나까 우리도 한다든지 대학정책 당국에서 반강제적으로 권장하여 따르는 경우에 얻을 수 있는 성과는 개혁을 착수하지 않는 것만 못하다. 그 동안 교육 개혁 과제가 제대로 이행되지 않았던 데는 제도 자체가 우리 현실에 적합하지 않다는 점도 있었지만, 각 대학들이 자발적으로 나

서지 않았기 때문이라 할 수 있다.

구조조정의 본질과 원칙에 기초할 때 국립대학의 구조조정 방향도 대강은 정해질 수 있을 것이다. 첫째, 교육목표와도 관련이 있지만 각 대학은 교육중심대학인지 연구중심대학인지를 다시 한번 분명히 해야 한다. 지금까지는 어느 쪽인지 불분명한 상태로 있거나 핵심역량을 고려하지 않은 채 선도 대학 내지 경쟁대학을 쫓아 설정하고 있는 경우가 적지 않다. 대학의 여건 및 구성원들의 의견과 일치하지 않는 선언문은 실천이 따르지 않는 그야말로 선언에 그치고 말 것이다. 포터(Porter)는, 전략은 분명해야지 이것도 아니고 저것도 아닌 어정쩡한 전략은 성과가 가장 낮으므로 적극 피해야 할 것이라고 지적했는데, 이를 귀담아 들어야 한다.

둘째, 특정 분야를 집중 육성해야 한다. 지금까지 많은 대학들은 백화점식의 다각화 전략을 구사해 왔다. 앞서도 보았지만 이제 한정된 몇몇 핵심 분야에서만 최고의 성과를 기대할 수 있기 때문에 전문화는 필연적 과제가 되었다. 한정된 자원으로 경쟁력 있는 인재를 배출하자면 틈새시장(niche)을 찾는 길밖에 없다. 여러 대학, 학과가 자기 영역을 지키려고 경쟁하다보면 조직의 에너지와 충성심이 낭비되고 심지어 분열에까지 이른다. 특성화를 추진할 때 핵심역량을 우선 고려하되, 각 대학이 위치하고 있는 지역산업 기반을 활용하는 것도 한 방안이 될 수 있을 것이다. 예컨대 섬유산업이 발달한 지역은 섬유대학을, 관광자원이 풍부한 지역은 관광대학을 집중 육성할 때 분명 경쟁력이 생길 것이다. 최근 일각에서는 지방거점대학으로서의 자리매김을 강조하고 있는데 이런 단순한 주장은 앞서 본 구조조정의 원칙인 핵심역량, 시너지 효과 등과는 거리가 먼 안

이한 발상으로 경계해야 할 것이다.

셋째, 학과 통폐합 및 정원 감축을 단행해야 한다. 특성화 내지 전문화에는 몸집이 가벼운 것이 더 효율적이므로, 영원히 살기 위해 일시적 고통도 감내해야 할 것이다. 또 곧 닥칠 대학지방생 감소 사태에도 대비해야 한다.

4. 국립대학의 경영혁신 전략

앞서 본 구조조정은 넓게 보면 경영혁신 전략의 한 방안이다. 그러나 구조조정은 조직이 어떤 사업을 키우고 어디로 향해야 하는지를 선택하는 과정이기 때문에, 조직목적 또는 목표의 재정립과 관련성이 더 많다. 따라서 대학의 교육목표를 명확히 정립해야만 그것을 달성하기 위한 전략도 올바르게 수립할 수 있을 것이다. 교육목표에 따라 대학의 경영전략도 달라져야 하지만, 대학에 자율권이 완전히 보장된다는 전제 아래 국립대학이 채택할 수 있는 경영혁신 전략으로는 다음과 같은 것들을 구상할 수 있다.

첫째, 중복된 행정업무의 통합화와 단순화를 단행하는 것이다. 현재 국립대학의 행정업무의 대부분은 대학본부 → 단과대학 → 학과라는 3중 구조에 의해 처리되고 있어서 동일업무의 중복수행으로 인해 인력 운영에 낭비 요소가 너무 많다. 학생증 하나 재발급하는 데 동일 내지 관련 업무를 취급하는 직원이 학내에 수십 명이 있다는 것은 말이 안 된다. 비즈니스 프로세스 리엔지니어링(BPR)을 통해 업무를 단순화하고, 가능하면 유사한 업무는 통합해야 한다. 예컨대 교무·학생·기획 담당 직원, 심지어 학과 조교까지도 대학본부나 몇몇 대학에

집중배치함으로써 결재 단계를 단축하고 담당자간 의사소통을 원활히 해야 할 것이다. 일부 사립대학에서 운영하고 있는 대학원 업무의 통합 등은 벤치마킹의 대상으로 삼아도 좋을 것이다. 이 문제는 인원의 감축보다 일을 줄일 수 있는 방안이 먼저 마련되어야 한다.

둘째, 중요한 의사결정 사항을 제외하고 일반 행정업무나 기타 지원업무는 과감하게 아웃소싱(outsourcing)한다. 이는 앞서 지적한 '업무의 대학본부 통합운영'보다 더 획기적인 것으로 대학본부, 단과대학, 학과 업무를 외부 전문업체에 외주를 주고 결과를 검토할 직원 한두 명만 두어 운영하는 방안이다. 이 경우 대학은 핵심업무인 교육만 전담하는 순수조직(hollow organization)의 역할만 하면 된다. 일본에서는 조직의 일부 업무를 전담하는 총무 주식회사, 경리 주식회사, 복리후생 주식회사와 같은 외부 전문업체가 성업중이고, 우리나라도 이와 유사한 업무를 수행하는 몇몇 업체가 설립되고 있어서 이와 같은 운영방식의 도입도 적극 검토해 보아야 할 것이다. 드러커(Drucker)는 『포스트 자본주의 사회』에서 앞으로 조직에는 의사결정자와 일선작업자만 남고 관리자 등 중간계층이 사라지는 초단순조직이 일반화될 것이라고 예측했는데, 그것이 대학사회에도 적용될 날이 다가오고 있다.

셋째, 공생 마케팅(symbiotic marketing) 내지 전략적 제휴를 적극적으로 추진한다. 국제화·정보화 시대에는 모든 것을 독자적으로 수행할 수 없을 뿐만 아니라 설령 독자적으로 수행하더라도 어떤 경우는 오히려

비효율적일 수 있다. 우호적인 조직은 물론, 적과도 동침함으로써 서로가 승리하는 전략(win-win strategy)을 과감히 구사해야 한다. 현재 외국 대학이나 일부 국립대학간에 교류가 이루어지고 있으나 사립대학과의 협력도 적극 모색해야 할 것이다. 예컨대 학생유치를 위해 특정지역 대학들이 공동 광고를 내거나, 실험시설을 공동 이용하거나, 도서의 분야별 분담구입 및 공동이용 협정을 체결하는 등 발상의 전환이 있어야 한다. 이런 제휴의 시너지 효과는 규모경제의 달성, 경쟁자로부터 학습, 위험의 분산, 보이지 않는 가운데서의 상호의존적 노력 즉 코퍼티션 등을 통해 나타난다.

넷째, 혁신적 교육방법과 내용의 채택이 필요하다. 대학의 사업은 교육을 통해 우수한 학생을 배출시켜 사회라는 고객을 만족시키는 것이기 때문에 이 부분의 개혁은 무엇보다 중요하다. 구조조정이란 것도 결국은 수월한 교육을 수행하기 위한 지원체제의 효율화를 극대화하는 데 지나지 않는다. 이 단계에서 짚고 넘어가야 할 것은 대학에서 교육수요자 내지 고객이 과연 누구인가라는 점이다. 일각에서는 대학의 고객을 학생으로 규정하려 드는데 이럴 경우 수월한 교육은 기대하기 힘들다. 대학의 고객은 학생들이 아니라 이들을 고용하는 산업사회이다. 기업에서 심혈을 기울여 생산한 제품이 출하되어 일반소비자를 만족시키듯이, 대학이 배출한 인재의 업무수행이 사회조직을 만족시킬 때만 그런 인재가 사회적으로 성장·발전할 수 있으므로 대학의 최종 고객은 산업사회로 보아야 할 것이다.' 이

1) 대학 내지 대학교육의 수요자 및 고객에 대해 논란이 일자 1차고객을 학생으로, 2차고객을 산업사회로 규정하는 절충식 정의가 제시되고 있지만, 이는 교육관과도 관련이 있으므로 향후 심도있게 논의되어야 할 과제로 본다.

런 점에서 일부 대학에서 시행하고 있는 졸업생 품질보증제도, 졸업생 추수교육 정례화제도 등은 학생을 보는 관점의 일대 변화가 아닐 수 없다.

교육방법과 관련된 최근 연구들을 보면 우리나라의 대학교육은 교육목적, 내용 및 환경에 따라 교육방법이 달라져야 하는데도 불구하고, 교수의 일방적 강의나 일부 질문을 동반하는 강의와 같은 고전적 교수방법을 그대로 답습하고 있고, 지적능력을 개발하는 데 유용한 탐구법이나 창의적 사고력 개발법의 활용도는 낮은 것으로 나타나고 있다.²⁾ 대학강단에서 교수 개개인의 역할은 전투에서 소대장의 역할과 같다. 전투에서 소대장은 전략적으로는 본부의 작전 지시에 따라 움직이지만, 전술적으로는 그의 판단과 지휘능력에 따라 전투의 성패가 판가름 나기도 한다. 이처럼 교수도 강의실에서 학생들을 어떻게 가르치느냐에 따라 학생들의 성취도가 달라지므로 교수의 방법과 노력이 그만큼 중요하다. 그러나 우리나라에서는 대학교수들을 대상으로 하여 학생들을 어떻게 가르칠 것인가에 대한 교육은 전혀 이루어지지 않고 있다. 똑같은 교과내용이더라도 이를 어떻게 접근하고 제시하느냐에 따라 교육효과가 달리 나타나므로, 예컨대 미국 하버드 대학에서 실시하고 있는 교수방법에 대한 교육을 도입하되 개별 대학 차원보다는 전 국립대학 차원이나 지역단위로 실시하는 것이 효율적일 것이다. 대학은 여기에 대한 투자를 확대해 나가야 할 것이다.

교육내용, 즉 무엇을 강조할 것인가도 교육방법에 못지 않게 관심을 두어야 할 문제

다. 산업수요에 맞게 교육과정이 제때 개편되어야 하는데, 앞으로의 사회가 지식사회를 지향하고 있으므로 이런 사회에서 적응할 수 있는 능력을 배양하는 내용들이 담겨져야 할 것이다. 지식사회에서는 지식 자체를 습득하기 위한 교육이 필요하지만, 이보다 조직내 각 구성원이 가진 지식을 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적 지식으로 공유하고 이를 활용할 줄 아는 교육이 더 중요시되므로, 인성교육에서 강조하는 의사소통 능력을 제고하고, 인간관계를 원활히 할 수 있는 내용들이 중점적으로 다루어져야 한다. 이런 변화를 잘 담고있는 최근의 예가 미국 경영학 분야의 교육개혁이다. 일부 후발 또는 소규모 대학들이 경영대학원 석사과정교육(MBA)에서 혁신적 교육방법을 도입하여 전통적인 명문대학들을 경쟁대열에서 밀어내고 있다. 그동안 대부분의 경영대학원들은 교과목을 인사, 재무, 생산, 마케팅 등 기능별로 구분해 집중 교육을 실시해 왔다. 그 결과 기능별 지식은 풍부하나 조직의 경영문제를 통합적으로 해결하는 능력은 결여되어 현장적응력이 떨어진다는 기업의 목소리가 높았는데, 이에 먼저 귀 기울이게 된 혁신적 후발 대학원들이 도발을 감행한 것이다. 이들 후발 대학원들은 교과목을 "A기업의 핵심역량에 기초하여 경쟁시장에서 성공할 수 있는 제품 전략을 수립하라."와 같은 초기능적인 것으로 정하고 있다. 교수도 기존교수가 아닌 박사학위를 받고 기업현장이나 컨설팅 회사에서 적어도 4~5년 정도 근무한 경력이 있는 젊고 박력있는 이론과 실무를 겸비한 자들을 별도로 초빙하고, 이들이 적게는 2~3

2) 김기영·김 현, "우리나라 경영학의 교수방법에 관한 탐구", 『경영교육연구』, 1998. 5(제2권, 제1호), 89~104쪽.

명, 많게는 6~7명이 한 조를 이루어 팀터칭을 실시하고 있는데 업계는 물론 입학지원자들로부터 큰 호응을 얻고 있다. 그러나 이러한 교수방법을 적용한다면 이런 혁신적 대학원교수처럼 철저한 준비를 하지 않고 '창의력 계발'이란 미명 아래 학생들이 준비한 자료들을 적당히 발표나 하게 하고, 교과내용 강의를 등한시하는 것은 경계해야 할 것이다. 뉴턴이나 아인슈타인이 탄탄한 기초적 지식 없이 어떻게 그 위대한 발견을 할 수 있었던가를 반추해 보면 수공이 같 것이다.

5. 대학 구성원의 자세

개혁이 성공하자면 일반 조직구성원보다는 리더의 역할이 더 중요하다. 대학사회는 이해관계 집단의 수가 많은 편은 아니지만, 집단 특히 교수들의 견해가 다양하다는 점에서 합의와 동참을 유도해 내기가 쉽지 않다. 먼저 대학경영의 최고책임자는 구성원들에게 왜 개혁이 필요한지, 어떤 부분을 개혁해야 하는지, 그 성과는 어떻게 되는지 등 개혁의 논거를 확고히 하고 제시해야 한다. 개혁은 최고경영층의 인식에서 시작될 경우도 있고 고객인 산업사회, 교육수혜자인 학생, 기타 여러 집단으로부터 비롯될 수도 있는데 그것이 어디에서 시작되었건 그것을 전 조직에 확산시키는 요체는 개혁의 논거가 얼마나 강력한가에 달려 있다. 다음은 영향력있는 이해관계 집단인 교수들과 공식·비공식 채널을 통하여 솔직하고 개방적이며 지속적인 의사소통을 하여 합의와 개혁 참여를 유도해 나간다. 마지막으로 불굴의 의지와 강력한 실행력으로 리더십을

발휘해야 한다. 대부분의 구성원은 개혁의 원칙에 찬동하면서 행동에는 나서지 않기 때문에 리더가 앞장설 수밖에 없다.

대학 구성원들은 변화의 필요성을 인정한다면 적극적으로 참여하여야 한다. 이들의 참여는 개혁의 기초이며 자원이기 때문에 이것이 뒷받침되지 않고는 최고경영자의 리더십도 기대할 수 없다. 개혁의 성공을 위해서는 대학 구성원의 정이 넘치는 인간관계, 깔끔한 업무처리, 효율적인 시간관리 등 타고난 자질은 물론 일에 대한 책임감, 조직에 대한 충성심, 솔선수범적 행동 등 직업정신이 필요하다. 그러나 이런 것들은 교육과 훈련을 통해서 기를 수도 있으므로 개혁 프로그램의 개발과 실행과정에 교육을 병행하면 효과적일 것이다. 개혁에 대해 이해관계 집단의 시각이 다를 경우, GE에서 실시하여 큰 성과를 얻었던 집단경영체질 강화운동(work-out)을 도입해 함께 문제를 해결해 보는 것도 효과적일 것이다.

또 하나 고려해야 하는 것은 대학 구성원의 참여 시의성이다. 경영혁신에는 그 내용 못지않게 실행시기가 중요하다. 우리 여건에 비추어 너무 앞서거나 너무 뒤쳐져서도 개혁은 성공하기 어렵다. 혁신의 필요성과 이를 수행할 수 있는 능력이 일치되는 시점 또는 기회(strategic window)에서 전략은 성공할 확률이 높아진다. IMF 구제금융이 국립대학에는 한편으로 위협적 요소도 되지만, 다른 한편으로는 기회적 요소도 되므로 우리들은 이 기회를 놓치지 말아야 할 것이다. 이럴 경우 개혁의 성공 확률은 높아지고 선점적 이점도 상당기간 향유할 수 있다. 개혁은 보통 착수 후 6개월쯤에는 어느 정도 가시적 성과가 나타나야 성공할 수 있는데, 구성원의 참여 없이는 도저히 이런

성과가 나타나지 않는다. 일본의 경우이지 만 게이오 대학은 구성원들이 교육개혁에 자발적으로 동참함으로써 맞수 관계에 있는 와세다 대학과의 경쟁에서 그동안 열세에 있던 지위를 만회할 수 있었고, 지금은 교육개혁의 선두주자로서 이점을 푹푹히 누리고 있다. 이런 예에서 볼 수 있듯이 신속하고 적극적인 참여가 조직을 성장시키는 길

이 될 수도 있다. ■

안길상/성균관대 경제학과를 졸업하고, 서울대에서 경영학 석사학위를, 성균관대에서 경영학 박사학위를 받았다. 현재 충북대학교 경영학과 교수로 재직중이며, 주요 논문으로 '시장정보통달자의 영향력에 관한 실증적 연구', '포스트모더니즘과 기업혁명' 등을 발표했다.

대학 교육

**좋은 독자는
좋은 책을 만든다고 합니다.**

본지를 더욱 알찬 내용으로 꾸며줄
독자 여러분의 글을 기다리고 있습니다.
대학교육관련 논설, 대학에서의 연구·교수
및 사회봉사 활동 중에서 대학사회에 시사를
줄 수 있는 주제 논의, 본지에 게재된 글에
대한 반론 등

■ 보낼 곳

서울 영등포구 여의도동 27-2 (우)150-742
한국대학교육협의회 『대학교육』 편집실
(전화 : 3448-3181, 783-3065
팩스 : 783-3645)

■ 해당 칼럼 및 분량

- 논단 (200자 원고지 50장 안팎)
- 대학담론 (25장 안팎의 수필 형식)
- 나의 수업방법
(30장 안팎의 수업관 및 수업방법 소개)
- 대학은 지금
(30장 안팎의 대학 관리운영 혁신사례 등)
- 밖에서 본 대학
(12장 안팎의 대학 외부인사 수필 형식)

■ 참고사항

- 투고를 원하시는 경우, 원고의 내용과 목차 등을 간략히 적어 보내주시면 편집기획에 많은 도움이 되겠습니다.
- 원고는 편집자문위원회의 심의를 거쳐 게재 하며, 채택된 원고에 대해서는 소정의 고료를 드립니다.
- 필요한 경우, 편집자문위원회는 집필자와 협의하여 편집형식에 맞게 원고를 수정·보완할 수 있습니다.