



대학의 품질 경영 추진 전략

이 재 관 | 숭실대 경영학부 교수

1. 서론

대학의 지도자들은 불안하다. 돈 문제만은 아니다. 프로그램을 계속 신설하고 홍보와 투자도 많이 하는데 의외로 불평 불만이 많다. 변화, 재정, 서비스의 3중고에 시달린다. 교육 행정 체제가 급변한다. 정보 기술이 변화를 가속화시킨다. 비용은 증가하는데 생산성은 오르지 않고, 투자 소요는 증가하는데 재원은 한정되어 있다. 학내 서비스에 대한 불평이 그칠 줄 모른다. 이러한 고민들에 대한 전략적인 해결책이 바로 품질 경영(TQM: Total Quality Management)이다.

외국 대학의 성공 사례들을 보면 TQM의 효과는 대단하다. 비용을 절약하면서도 구성원 만족도는 만점 수준으로 상승한다. 경영진은 불안감을 떨쳐버리고 자신감을 갖게 된다. 학내외 이해 집단들이 협력하게 되고 대학 공동체의 활력이 살아나고 대외적 평판도 좋아진다.

그러나 우리 나라 대학들은 TQM을 하지 않는다. 물론 이유가 있을 것이다. 필자는 그 이유의 큰 부분이 품질 및 TQM에 대한 이해 부족 때문이라고 생각한다. 따라서, 우선 기본적인 토의를 통해 그 본질에 접근하고 이어서 도입의 동기와 전략을 논함으로써 한국 대학의 실정에 적합한 도입 전략을 제시하고자 한다.

2. 대학의 품질 경영에 관한 기본적인 토의

가. 품질과 총체적 품질(TQ)

품질(品質)의 품은 “벼슬 차례 품, 등급 품, 평판할 품, 가지 품”이며, 질은 “바탕 질, 이룰 질, 질박할 질, 믿을 질”이다.” 품질은 관직, 사람, 물건에 두루 적용되는 단어로서, 등급의 바탕이요 평판의 믿을 만한 내용을 뜻한다. 영어의 Quality도 물건에만 적용되는 단어는 아니다.

① 생산품(제품) 외의 것에 대한 품질을 말할 때, 억지로 품자를 피하여 “질”이라고 말하는 경향이 있다. 특히 우리 나라 대학에서, “교육의 품질”은 어색한 표현이고 “교육의 질”은 괜찮은 표현이라고 생각하는 사람들이 많다. 그러나 품질의 품자는 “제품 품”이 아니다.

② 양과 질을 대비하여, 수량을 제외한 애매한 것이 품질이라고 생각하는 것도 잘못이다. 질적(qualitative)이라는 말과 품질은 다른 단어이다. 품질 관리는 1920년대 통계학자들에 의해서 시작되었다. 통계학에서 애매한 질만을 다룰 리가 없다.

“품질”의 본래 뜻을 생각하면 양과 질의 분리는 무의미하다.

품질의 현대적 개념은 대체로, 요구 사항 일치 정

1) 한한(韓漢) 최신대옥편(崔新大玉篇), 학일출판사, 1988, p.35, 393.

도(conformance to requirements), 용도 적합성(fitness for use), 탁월성 정도(degree of excellence) 등으로 정의된다.²⁾ 그러나 누구의 요구 사항이나, 탁월성의 범위를 어떻게 잡느냐 하는 등의 문제를 설명할 수 있어야 한다. 전통적인 평가 방법은 그 평가 대상이 제품(또는 서비스)에 한정되며, ① 공급자가 규격 일치 여부를 검사하는 방법, ② 고객 만족도로써 평가하는 방법으로 대별된다.

총체적 품질 즉, TQ(Total Quality)는 새 개념이다. 생산의 결과인 제품(서비스)의 품질만을 따지면 안 된다는 것이다. 결과의 품질만이 아니라 중간 과정의 품질도 중요하고 나아가 근무자, 조직, 제도/절차, 시스템, 환경, 경영의 품질까지 종합하여 총체적 품질로 평가해야 한다는 것이다.³⁾

오늘날 국제 표준화 기구(ISO)의 품질 경영 규격이나 각종 품질상의 평가 기준들도 총체적 품질에 초점을 두고 있다. 제품 품질 등 결과의 품질만 따지는 것이 아니라 평가 범위를 TQ로 확장하고, 공급자와 고객, 양측의 입장을 포괄하여 자체 평가 또는 제3자 평가에 의해 탁월성을 인증하는 것이 요즘의 대세이다. TQ 개념을 적용하면 다음과 같은 장점을 얻는다.

① 품질 문제의 80~85%가 경영자 또는 시스템의 문제라고 한다.⁴⁾ 따라서 총체적인 TQ 개념을 적용해야만 근원적인 개선을 할 수 있다.

② 제품(서비스)의 존재가 분명치 않은 비영리 공공 기관들도 자연스럽게 품질 운동을 할 수 있다. TQ 개념을 적용하면, 예컨대, "교육 기관의 제품은 무엇인가?", "학교가 서비스 업종인가?" 라는 까다로

운 질문에 집착할 필요가 없다. 프로세스, 프로그램, 총체적 품질에 집중하면 되기 때문이다.

③ TQM은 경쟁자를 따라잡는 데에 목표를 두는 경쟁이 아니라, TQ적 탁월성을 향해 계속 전진하는 경영 방식이다.⁵⁾

나. 어디서 어디까지가 TQM인가?

기본 요소는 품질 3박자(Quality Trilogy) 즉, 품질 통제(QC), 품질 계획(QP), 품질 개선(QI)이다.⁶⁾ QC는 활동 결과가 항상 표준에 일치하도록 프로세스를 통제하는 것이다. QP의 주내용은 품질 계획, 설계, 방침 수립, 전개 등이다. QI는 지속적 개선과 돌파 혁신을 뜻한다. 지속적 품질 개선(Continuous Quality Improvement)은 TQM의 중요한 특징이고 TQM과 동의어로 쓰일 정도로 유행하는 말이다. "CQI"를 대학 품질 프로그램의 공식 명칭으로 채택한 외국 대학들이 많다. TQE, QA 등의 명칭이 쓰이는 경우도 있다. 물론 명칭이 절대적인 것은 아니다. 문제는 그 내용이다.

TQM은 말 그대로, "품질 좋은 경영"을 지향하는 새 패러다임이다. ISO 기준이나 MBNQA(미국의 벨콤 볼드리지 국가품질상)의 평가 항목에는 품질 3박자를 포함하여 경영 전반의 과제가 망라된다. 리엔지니어링, 학습 조직, 네트워크, 지식 경영 등을 포함시켜서 TQM을 논하는 문헌도 많다.

요컨대, 품질 개선은 끝없는 여행(never-ending journey)이고, TQM 도입은 하루 아침에 이루어질 일이 아닌 것이다. 그렇기 때문에 공부할 것이 많아

2) M.D. Richardson et al., *The Pursuit of Continuous Improvement in Educational Organizations*, University Press of America, Inc., 1997, p.5.

3) D.L. Goetsch & S. Davis, *Implementing Total Quality*, Prentice-Hall, Inc., 1995, p.6.

4) A. Mitra, *Fundamentals of QC and Improvement*, Macmillan Publ. Co., 1993, p.37.

5) G. Bounds et al., *Beyond Total Quality Management*, McGraw-Hill, Inc., 1994, p.43.

6) J.M. Juran, "The Quality Trilogy", *Quality Progress*, August 1986, p.19 ~ 24.

서 좋고, 또한 우리 한국 대학들에게도 기회가 있다. 미국, 유럽에 비해 10년쯤 늦었으나 워낙 장거리 경주이므로 그리 많이 늦은 것은 아닐 것이다.

다. 핵심 프로세스에 집중해야

공장에 가 보면 생산 공정이라 불리우는 프로세스(process)를 쉽게 발견할 수 있다. 은행, 병원, 학교 등에서는 프로세스를 식별하기 어렵지만 그래도 프로세스는 존재한다. 프로세스는 ① 활동들의 집합체이고, ② 여러 부서들이 분담하고 조정하는 동태적 과정이며, ③ 고객 초점의 품질 산출 과정이다.⁷⁾ 예를 들면 다음과 같다.

<도서관>

도서관에는 자료 구입, 분류/비치, 대출/수납, 네트워크 구축, 출입증 발급, 자료 안내/복사 서비스 등 학과, 경리과, 컴퓨터 부서, 출판사, 타도서관들과 협력하여 움직이는 프로세스들이 많다.

<입학 프로세스>

입학 정책 수립, 안내/홍보, 입학 원서 인쇄/배부/접수, 시험/면접/발표, 학부모 안내, 등록, 오리엔테이션 등 여러 부서가 관련되고 일련의 부분 프로세스들이 결합되어 구성되는 대규모 프로세스이다.

<수업 프로세스>

강의 계획, 수업 자료 준비, 강의실 및 교시 배정, 시청각 장비 지원, 출석 점검, 인쇄물 배부, 강의, 시험, 학생 면담, 과제물 처리, 강의 평가, 성적보고 등 주로 교수가 담당하나 스텝과 지원 부서도 각자 역할을 해야 되는 긴 프로세스이다.

우선 핵심적 프로세스를 식별해야 하고, 세밀하게 관찰하여 개선할 부분을 찾고, 부서간 장벽을 헐어 프로세스를 개선해야 한다. 최근 많은 조직들이 정보 기술을 도입하면서 프로세스에 관심을 기울이기 시

작했다. 프로세스 개념이 없다면 정보화도, 어떤 개혁도, 리엔지니어링도 실패할 것이다.”

라. 대학에서 누가 고객인가?

최근 MBNQA의 교육 기관 평가 기준에서는 고객, 소비자, 수요자 등의 용어를 모두 피하고 이를 학생 및 위탁자(Students and Stakeholders)라 표현하고 있다. 학생에는 재학생, 과거 학생, 미래 학생이 포함되며, 위탁자에는 정부 기관, 재단, 학부모, 기부금 헌납자, 교수진, 직원, 졸업생 채용 기관, 지역 사회, 종교 단체 등 학교나 교육 프로그램에 따라 각종 집단들이 포함될 수 있다.

“학생 및 위탁자”라고 부르게 된 배경에는 미국 교육계 나름대로의 고충이 엿보인다. 그러나 이것은 일단 실험적인 표현이라고 생각된다. 표현을 달리 하더라도 여전히 고객의 의미는 정확히 유지되어야 한다. 고객이란 프로세스의 중간 또는 최종 산출을 구입하거나 이용하는 사람(또는 집단)이다.

고객은 프로세스를 먼저 전제해야 비로소 정의된다. 프로세스가 무엇이냐에 따라 고객도 달라진다. “학교에서 고객이란 말은 당치 않다”는 비판도 있고 반면에, “고객은 왕”이라는 식의 극단적 표현도 있다. 프로세스 개념이 없기 때문에 생기는 오해들이다. 세밀하게 깊이 생각해야 한다.

교직원들도 서로 고객이 될 수 있다. 전체 업무 흐름 속에서, 다음 단계의 부서는 앞 단계 부서에게 고객이 된다. 이를 내부 고객이라 한다. 수업 프로세스의 경우, 수업 내용(contents)을 계획할 때는 그 학급의 상급 과정이나 졸업생 채용 기관 고객으로 볼 필요가 있고, 수업 전달(delivery)에서는 학생들에게 적합한 수업 자료와 교수법을 적용해야 하므로 학생들을 고객이라 생각할 필요가 있다.⁸⁾ 그러나 학생은

7) <http://www.peterkeen.com/emgbp.htm>

8) <http://www.hammerandco.com/>

고객인 동시에 지식 창출의 공동 생산자(노동자) 역할도 해야 한다.

마. 대학에서 고객 초점 원칙은 어떤 의미가 있는가?

고객 초점(Customer Focus)이란 고객을 프로세스의 설계/운영에서 중요한 드라이버(Driver)로 삼는다는 뜻이다. 고객의 니드를 조사하고, 이에 대응하는 품질 요소를 산출하는 프로세스를 설계하고, 프로세스를 운영하면서 고객 만족도를 계속 추적하여 피드백하는 것이다.

물론 고객이 항상 옳다는 보장은 없다. 학생의 경우도 그러하다. 시라큐스 대학의 K. A. Shaw 총장은, "학생들에게 무엇이 필요한가는 교수들이 정한다. 욕구(wants)가 아니라 니드(needs)에 초점을 두어야 한다. 단, 니드를 일방적으로 짐작해서 정하면 안 된다. 조사를 통하여 진정한 니드를 파악해야 한다"고 말한 바 있다.⁹⁾ 고객 초점 원칙을 오해하면, "학생들의 철없는 요구에 영합하는 비교육적 원칙"이라는 평을 할 수도 있겠지만, Shaw 총장의 말은 이 오해에 대한 좋은 대답이다.

TQM에는 방침 전개라는 장치도 있다. 방침 즉, 대학의 비전(vision)과 품질 목표를 먼저 잘 알려준 다음에 과학적 조사 방법으로 욕구와 니드를 조사하고 요점을 가려내는 것이다. 요컨대, 대학의 비전, 목표에 기여하는 동시에 고객의 가려운 곳을 정확히 긁어줄 수 있는 긴요한 부분에 투자를 집중함으로써 경제적으로 교육 시스템의 능력과 만족도를 극대화할 수 있도록 하자는 것이 바로 고객 초점 원칙이다.

3. 대학의 TQM 도입 동기와 점진적 도입 전략

위기 의식, 탁월성 추구, 교육 시스템의 기능 문제가 TQM의 3대 도입 동기라고 요약할 수 있다. 1980년대 후반에 미국과 영국의 지방 작은 대학들이 정부 지원금 감축, 학생 감소 등 위기 상황에서 TQM을 먼저 도입했고, 이어서 큰 대학을 포함하는 수백 개 대학들이 교육 시스템 기능 문제를 제기하는 산업계 압력과 신기술에 적응하는 탁월성 쟁취를 위해 TQM을 다투어 도입했다.

미국과 말레이시아 대학들의 품질 운동을 비교한 논문을 참조하면,¹¹⁾ 97년 12월~98년 2월 중에 미국 294개 대학, 말레이시아 216개 대학을 조사했는데, TQM을 실천하는 학교수는 미국 71%, 말레이시아 50%로 나타났다. 조사된 도입 동기는 다음과 같다.

<공통>

위기 의식, 재정 문제(지원금, 비용 절감), 학교 이미지 개선, 과제(약점) 해결

<미국>

산업계 요구, 교육 시스템의 기능 감퇴, 기획 제도 개선, 커뮤니케이션 및 대학 공동체 개발, 교수/직원의 재능과 의지 총동원

<말레이시아>

정부의 TQM 지지, 교육 시장 경쟁, 대학 중점 사업의 하나

미국의 경우는 교육 시스템의 기능 문제가 도입 동기에서 큰 비중을 차지한다. 이는 학생 확보율, 입학생/졸업생의 수준, 학위인증조건, 강의 방식, 교직원

9) M. Sirvanci, "Are Students the True Customers of Higher Education?", *Quality Progress*, October 1996, p.99~102.

10) <http://cwis.syr.edu/WWW-Syr/Administration/BuzzWords/>

11) G.K. Kanji, A.M. Tambi, & W. Wallace, "A Comparative Study of Quality Practices in Higher Education Institutions in the US and Malaysia", *TQM*, May 1999, p.357~371.

사기, 학교에 대한 불평 불만 등 복합적인 것이다. 회교 문화권인 말레이시아의 대학 사회에도 TQM이 확산되었다. 사실 종교, 국가, 조직간의 문화 차이는 결정적 영향을 주지 않는다. 문화는 TQM 도입의 장애물이라기보다 품질 프로그램의 내용 자체라고 보아야 한다. 비품질 문화를 품질 문화로 변화시킬 대책을 프로그램에 포함시키면 된다.

TQM은 범위가 넓기 때문에 다음과 같은 3단계에 따라 점진적으로 도입하는 것이 바람직하다.

① 도입 준비

TQM의 기본을 이해하기 위한 간부/교직원 연수, 품질 위원회 설치, 품질 척도 개발, 조사 및 취약 부분 확인, 시범 사업 운영 등의 도입 준비가 필요하다.

② 평가 체제 구축

현재 한국의 평가 제도는 현상태 확인 중심인데, 영국식 EQA(Education Quality Assurance)는 여기에 품질 보증 개념을 가미한 것이라고 볼 수 있다. 기존의 ISO 9000 시스템도 품질 보증 개념이 강한 평가 체제 대안이며, 세계의 많은 대학들이 이용해온 국제적 시스템이다.

③ 개선 체제 구축

TQM의 지향점은 개선 체제의 구축이다. 2001년부터 시행될 예정인 ISO 9000:2000과 1999년부터 시행되는 MBNQA의 교육 기관 평가 기준이 대표적인 개선 체제 구축 모형이다. 그 외에도 대학들이 각자 개발한 성공 사례의 모형들이 많다.

4. 영국식 EQA의 특징

HEQC(고등교육 품질 위원회)가 1989년에 시작했으며, 1997년부터 QAA(고등교육 품질보증국)의 사업으로 개편되었다.¹²⁾ 이 기구는 지침서 개발, 전

국 대학의 평가 결과 수집, 교육 훈련, 포럼, 실천 사례 전파 등의 일을 한다. 평가단(Panel)은 자체 감사 원칙에 따라 각 학교 고위 책임자, 감사 위원, 교직원 대표, 교외 인사로 구성된다.

EQA의 핵심은 품질 감사이다. "품질 감사는 교육의 품질과 표준을 관리하기 위한 학교 조치의 건전성을 점검하는 구조적 과정"이라고 정의된다. 중요한 것은 결과의 품질(예컨대 서비스 품질 등)이 아니라, 시스템, 절차, 방법의 적절성 및 효과를 평가한다는 점이다. 영국의 대학들은 학사(academic) 분야의 품질 감사에 주력한다. 학사 품질 감사에는 다음과 같은 다섯 가지가 있다.

① 부서 단위(학과, 단과대학, 행정부서) 감사

② 교육 과정(과목별, 프로그램별) 감사

- 매년 정기 평가, 모듈 평가, 3~6년 사이클의 발전 평가로 구분

③ QA 시행 감사

- 입학 행정, 프로그램 평가, 대학원생 훈련, 교충 처리 등 학사 행정의 품질 보증

④ 학생 학습 경험 감사

⑤ 연구 목적(심층 분석, 계획 입력을 위한) 감사

한국의 대학 평가와 비교하면 공통점과 차이점을 발견할 수 있다. 영국에서도 평가의 본질 규정, 전반적 지침, 표준 절차는 전국적으로 통일되어 있다. 예컨대, 학과 평가의 경우, 그 목적은 <교육 품질 표준의 유지와 개선>이라고 명시되어 있으며, 평가팀 구성은 학교에 맡기되 학과 외부 인사로 구성하게 규정되어 있고, 평가팀이 학과 측과 토론을 거쳐 보고서를 작성하고 이를 QA위원회에 보고하게 되어 있다.

그러나 감사의 범위, 주기, 평가 위원 구성, 보고 양식 등에서 자율성이 강하다. 질문 스타일도 다르다. 우리는 가령, "OO이 있는가?", "적절한 수준인가?",

12) <http://www.niss.ac.uk/education/heqc>: <http://www.qaa.ac.uk>

“부합하는가?”, “활용되고 있는가?”, “잘 시행되는가?” 라는 식으로 질문하는 현상태 확인 스타일이다. 반면에, 영국의 질문 방법은 보다 개선 지향적이다.

“무엇을 성취하고자 하는가?” - 목표, 요구 사항

“어떻게 추진하는가?” - 시스템, 자원, 역할의 적절성

“목표가 얼마나 달성되었는가?” - 증거 제시

“앞으로 계속 성과 개선이 가능한가?” - 비전과 전망 등의 방법들이 바로 그것이다.

현상태 중심의 감사는 책임 행정의 철학에 기반을 둔다. 이러한 책임, 감시, 서열화의 감사에서 탈피하여 보다 개발과 개선을 고취하는 쪽으로 가야할 것이다. 그러나 TQM의 전체 범위를 놓고 본다면, 영국식 EQA도 아직은 개발과 개선에 충분히 주력하지 못하는 중간형 체제이다.

HEQC는 책임 중심이나 개선 중심이나를 놓고 많이 고심했다. 책임 중심의 QA는 요구 조건, 법규, 절차, 지침, 벤치마크 등 명시적인 항목을 다루며, 그 이행 수준을 점검하고 테스트하는 방식이다. 개선 중심의 QA는 명시되지 않은 문제나 복잡한 문제들까지 포함하며, 그 해결 과정과 방법(즉, “How”)에 초점을 둔다. 전문가적 규범에 근거한 개선 노력을 평가하는 것이다. 이 문제에 대해서 HEQC는 스펙트럼(spectrum) 전략이라는 말로 해명한다. 스펙트럼의 한쪽 끝에 책임 중심의 QA가 있고 반대편 끝에는 개선 중심의 QA가 있다. 그 중간 어느 지점을 학교별, 과제별로 자율 선택하도록 하자는 것이 바로 그들의 스펙트럼 전략론이다.¹³⁾

5. 개선 체제 구축

TQM의 궁극적인 목표는 탁월성을 지향하는 효과

적 개선 체제를 구축함에 있다.

개선 체제를 구축하기 위해서는 리더십, 비전과 전략 목표, 프로젝트 팀, 조직 전반의 전원 참가, 인프라 등이 더욱 충실화되어야 한다.

이와 같은 부담을 점진적으로 소화시키기 위해 영국의 대학들은 책임-개선의 스펙트럼 상에서 조심스럽게 개선 지향으로 나아가고 있으나, 미국의 대학들은 직접적으로 개선 체제에 도전하는 경향이 있다. 이러한 분위기를 조장·격려해온 제도가 바로 MBNQA 평가 기준이다. MBNQA의 교육 부문 시상 제도는 미국 의회의 인준과 대통령 서명을 거쳐 '99년부터 시행되고 있는데, 7개 영역, 85개의 세 항 중에서 몇 가지만 예시하면 다음과 같다.

평가 영역 1 : 리더십

* 사명, 가치관, 기대, 면학 개발의 초점을 어떻게 정하고 학내에 전개시키는가?

* 고위 리더들이 어떻게 각종 요구들을 절충하고, 성과와 능력을 검토하는가?

평가 영역 2 : 전략 계획

* 전략 계획의 단계별 수립 과정, 참여자, 주요 지표를 제시하라.

* 주요 성과 척도의 향후 2~5년 전망치, 벤치마크 및 추세와의 비교

평가 영역 3 : 학생 및 위탁자 초점

* 학생 니드를 어떻게 조사/분석하며, 변화에 대해 어떻게 조직적 학습을 하는가?

* 학생 및 위탁자의 만족/불만족을 조사하는 절차, 척도, 데이터는?

평가 영역 4 : 정보 및 분석

* 니드와 방향에 맞춰서 성과 측정 시스템을 어떻게 수정하고 있는가?

13) N. Jackson, “Internal Academic Quality Audit in UK Higher Education”, *Quality Assurance in Education*, 4(4), 1996, p.37 ~ 46.

* 분석 결과를 어떻게 프로그램에 연계시키고 있는가?

평가 영역 5 : 교수/직원 초점

* 교수/직원의 일과 직무를 어떻게 설계, 조직화, 관리하는가?

* 교수/직원 교육 훈련 프로그램의 설계/평가에 성과를 어떻게 반영하는가?

평가 영역 6 : 교육 프로세스 및 지원 프로세스의 관리

* 각종 요구 사항을 프로세스의 설계에 어떻게 반영하는가?

* 신기술을 어떻게 프로그램 및 전달 프로세스에 접목시키는가?

평가 영역 7 : 조직 성과의 결과치

* 학생 성과 및 각종 만족도 지표의 수준과 추세는?

* 예산, 비용, 재정적 성과의 수준과 추세는?

위의 질문들을 보면 “어떻게 하고 있느냐”는 말이 많이 나온다. 이는 자체 평가의 비처방적(non-prescriptive) 성격을 잘 보여 주는 표현이다. 특정한 방법, 척도, 도구를 강요하지 않고, 목적과 요구 조건만을 제시하면서 방법, 척도, 도구는 각 기관이 스스로 고안하거나 선택하여 대답하도록 하는 방식이다. 그렇게 함으로써 학내의 의사 소통, 깊은 이해, 정보 교환, 다양성, 창의성을 촉진할 수 있다고 한다.

6. 결론

• TQ 개념, 프로세스, 고객 초점 원칙 등 TQM의 본질과 관련된 부분에 대해 가급적 상세하게 논하였다. 품질이나 TQM에 대한 오해와 의구심이 풀리고 도입 동기를 이해한다면 장차 많은 대학들이 TQM을 도입하게 될 것이다.

• 바람직한 추진 전략은 점진적 접근이다. 도입 준비에 1년, 평가 체제 구축에 1~2년, 개선 체제 구

축에 1~2년을 잡아 3년~5년이면 TQM 시스템을 갖출 수 있게 될 것이다. 학교 실정에 따라 CQI 중심으로 추진할 수도 있고, 행정 분야, 학사 분야 중에서 택일하여 시작할 수도 있을 것이다.

• 우리 나라 대학 교육 협의회는 평가 제도를 약간만 보완하면 EQA 식으로 쉽게 전환될 것이다. MBNQA 기준은 많은 검증을 거친 보다 완벽한 TQM 모형이기는 하나, 초기에는 다소 무리가 된다. 미국의 경우도 시행 첫해인 작년에 16개 교육 기관이 자체 평가서와 응모 서류를 접수시켰는데 모두 탈락되었다. 주최측은 1,000점 만점에 700점 이상이 되면 응모하라고 조언한다. 상을 타느냐 못 타느냐가 중요한 문제는 아닐 것이다. 좋은 평가 모형을 통해 정기적으로 자체 평가를 하고 평가 결과를 성실히 수용하는 것이 보다 중요한 일이다.

• ISO는 아직 교육 기관 진용의 국제 표준을 만들지 않았기 때문에 기업 등에 공통적으로 적용되는 기준을 이용할 수밖에 없다. 금년 말까지 사용될 기준의 ISO 9000은 성격상 책임 보증 중심이다. 그래도 전 세계 약 2,000개의 교육 기관이 지금까지 ISO 9000 인증을 획득했다고 한다. 그러나 금년 개정판에는 개선 지향 항목들이 많이 보강되었다. 또한 ISO 9000 인증을 전문으로 하는 국내외의 많은 컨설턴트들이 충분한 지식과 경험을 보유하고 있다는 것도 장점이라고 생각된다. **한**

이재관

서울대 수학과를 졸업하고, 고려대에서 경영학 박사 학위를 받았다. 빅토리아 대학 및 플로리다 대학 연구 교수, 숭실대 기획실장, 경성대 학장을 역임했다. 현재 숭실대 경영학부 교수, 품질 경영 시스템 연구 소장을 겸하고 있다. 주요 저서로 「작은 자들의 큰 힘」, 「TQM 혁명과 작은 기업 큰 경영」, 「교육기관 TQ 도입 준비를 위한 핸드북」 등이 있다.