



대학 환경 변화에 따른 대학행정의 역할

김 석 현 | 강릉대 사무국장

I. 대학 환경의 변화

조직이 변화하는 환경에 적응해야 한다는 상황 적응적 이론(Contingency theory)¹⁾과 조직의 구조적 특성과 환경 관계에 의하여 조직의 효과성이 결정된다는 조직이론의 위력이 실증이나 하려는 듯 대학마다 내·외적 환경 변화에 적응하지 못하면 살아남을 수 없다는 위기의식이 팽배해 있다.

이렇듯 대학에 영향을 주고 있는 대학 환경의 커다란 변화는 크게 두 가지를 들 수 있는데 첫 번째는 과거 농업사회, 산업사회, 정보화사회를 거쳐 창조화 사회인 지식기반사회로 변하고 있다는 것과 또 하나는 대학 운영의 중심이 과거 경영자(설립자 또는 총장) 중심이었다가 교수 중심으로 바뀐다 하더니 이제 학생 중심이 되고 있다는 것이다.

지식을 원동력으로 하는 지식기반사회로의 변화는 과거 중시된 토지나 금, 원유는 물론 특허까지를 포함한 기존의 산업체계가 무너지면서 지식(Knowledge)이 국가의 부를 결정하고 개인의 생활 수준과 그 질을 결정하는 요인이 되고 있다는 것이다.

이와 같이 물리적 자산보다도 혁신적인 지식을 창출해 내는 능력이 가장 중요하기 때문에 나라마다 지식 창출의 출발점을 교육이라고 강조하면서 새로운 지식을 창출하고 저장하고 확산시키는 중심기관인 대학을 통해 교육의 질 관리 개선을 꾀하여 국가 발전과 국가경쟁력을 높이는데 전력을 경주하고 있는 실정이다.

그래서 선진국에서는 핵심기술(정보통신기술 : IT²⁾, 생명공학기술 : BT³⁾, 초정밀기술 :

- 1) 조직의 구조와 관리가 조직이 직면한 상황적 변수 즉, 환경, 기술, 조직 크기 등에 의존한다는 이론으로 Burns와 Stalker, Lawrence와 Lorsch의 연구에 의해 대표되고 있음.
- 2) Information Technology는 지식기반경제 패러다임 변화의 핵, 정보를 생성·도출·가공·전송·저장하는 기술로 전통산업에 접목되어 고부가가치화와 지식 산업화를 촉진하고 나아가 BT, NT와 융합하여 신산업을 창출, 전자 대신 광자를 이용한 꿈의 반도체 칩, 광통신을 이용한 네트워크 전송, 인간 두뇌 공간을 만들어 상상의 세계로 접근할 수 있는 우주여행, 수술의 모의 시뮬레이션, 만질 수 있고 냄새를 맡을 수 있는 전자상거래, 사이버 섹스 등이 전망됨.
- 3) Bio Technology는 생물체가 지닌 기능·정보를 활용하여 유용물질을 생산하는 기술로 건강·생명연장·환경보전을 위한 신산업이며, 최근 인간 유전체 구조 연구(HGP)에 의해 인류의 영원한 숙제인 복제기술과 인간의 유전자 지도, 게놈 프로젝트(genom : gene 유전자와 chromosome 염색체의 합성어)의 이용 효험과 동물 장기 제공기술로 불치의 질병 치료와 생명 연장 등 세계 시장 규모가 2000년도에 54억불에서 2013년도에는 2,100억불로 급증하는 등 21세기 첨단산업 중에서 성장 속도가 가장 빠른 분야로 전망됨.

NT⁵⁾, 환경기술 : ET⁶⁾, 항공우주기술 : ST⁶⁾, 문화 기술 : CT⁷⁾ 등을 국가 지식기반 전략분야로 설정, 국가의 생존과 번영을 걸고 단순 인력이나 물적자본(Physical Capital)보다 고급 기술과 지식이라는 지적자본(Intellectual Capital)을 구축하는데 심혈을 기울이고 있다.⁶⁾

이러한 상황에서 어떤 대학이라도 급변하는 상황에 대응하지 못하고 과거의 체제에 안주하고 변화하지 못한다면 지식의 격차 심화는 물론 경쟁에서 낙오될 수밖에 없음이 자명하다고 하겠다.

일반적으로 대학의 기능을 인적자원을 개발하는 교육 기능, 학문을 육성하는 연구 기능, 지역에 기여하고 이상적 민주사회를 창조해 나가는 봉사 기능이라고 표현하고 있지만 실질적인 대학의 역할은 졸업생이라는 인력 양성과 연구를 통한 지식 산출 등 새로운 시대에 써먹을 수 있는 두 가지 생산품을

만드는 일이 오늘날의 당면한 과제라고 할 수 있다.

그렇기 때문에 대학도 이전 산업사회에서의 대량 생산 체제에 필요한 표준기술과 분화된 특정기술을 개발하고, 교육하는 일에서 벗어나 교육의 질적 고도화와 이를 기반으로 한 첨단 학문과 기술의 개발에 중점을 두도록 하는 등의 교육개혁을 통해 새로운 모습으로 다가서야 할 것이다.

대학에 영향을 주는 환경 변화의 또 하나는 고객 중심 학습화로써 대학의 주고객인 학생이 없다면 대학은 문을 닫아야⁹⁾ 하기 때문에 학생 위주의 서비스 제공을 위해 대학 경영과 조직의 개편이 필요하다는 것이다.

학교, 교원, 교육 행정기관이 교육 공급자라면 국가, 학부모, 학생, 기업을 교육의 수요자로 보는데 국가는 인재양성 공급 측면에서, 학부모는 학생의 보호자인 동시에 평생교육에서는 직접적인 교육 수

- 4) Nano Technology는 물질을 원자·분자 크기(10⁻⁹m)에서 조작·분석·제어하는 기술로 이를 이용할 경우 PC의 성능을 100만 배 향상시킬 수 있으며, 칠판보다 10배 강하고 무게는 1/5인 고강도 소재, 극소수 암세포 검출소자 등을 실현한다. 차세대 반도체(50nm 이하), 차세대 μPDA, 자기메모리(MRAM), 나노 약물전달 시스템, 나노바이오칩, 지능형 센서, 나노필터, 나노로봇 등에 이용되며, 쌀알 크기의 로봇이 혈관 속을 다니며, 지방 찌꺼기를 걸러 내고, 형광 내시경을 보면서 레이저로 수술하는 기술 개발이 전망됨.
- 5) Environmental Technology는 환경오염을 저감, 예방, 복원하는 에너지·환경 해양을 포함하는 기술로 환경보전과 공경제적 성격이 강한 기술융합적 고부가가치 산업으로 수질, 대기, 폐기물, 온난화, 오존층 방지, 해양오염 등에 이용된다. 물과 산소의 분해로 전기 에너지를 생산할 경우 화석연료보다 공해가 1/40로 줄고, 핵융합발전을 가정에서 사용, 바닷물 속의 중수소와 삼중수소를 이용하면 무한한 자원이 되어 1g으로 석유 8톤의 에너지와 맞먹는 전기 생산 등이 전망됨.
- 6) Space Technology는 위성체·발사체·항공기 개발 기술로 국방뿐만 아니라 상업적 활용에서 강조되고 있으며, 위성 통신, 방송, 교통, 기상, 환경, 해양 관측, 국토 관리, 자원 탐사에 이용되며 인공위성, 로켓, 항공기, 헬기 등 기계, 전자, 신소재, 정밀기술 등 전·후방 파급효과가 큰 종합 시스템 산업 분야임.
- 7) Culture Technology는 문화 예술 산업 및 디지털에 기반한 첨단 문화 예술 산업 기술로 방송, 영화, 비디오, 게임, 음반, 광고, 멀티미디어 산업 개발과 이의 보호 육성을 위한 저작권 보호 솔루션, 콘텐츠 제작, 애니메이션 제작 툴 등으로 기술력과 문화적 창의력이 결합한 미래 핵심 산업으로 전망.
- 8) 최근 미국 상무성은 IT, BT, NT를 3대 과학 기술 분야로 정하고 있으며 우리나라 교육인적자원부에서도 이들 3대 분야 외에 ST, ET, CT를 포함한 6대 분야를 국가 전략분야로 정하고 세계 제일의 신기술 개발을 주도할 고급인력 양성·개발·활용 체제를 구축하기로 발표한 바 있음.
- 9) 저명한 미래학자 드러커(P. Drucker)가 '99년도에 발표한 논문'에 의하면 2020년경이면 현존하는 대학의 80%가 문을 닫게 된다는 내용이 실려 있는데 그렇다면 우리나라의 경우 4년제 196개 대학중 156개 대학이 문을 닫고 40개 대학만이 남게 되며 대학교수 3만 6천여 명도 이직하여야 된다는 이야기가 됨.

요자으로써, 기업은 졸업생을 활용하며 기술을 받아 간다.

이제 다양한 학생의 요구를 충족시키는 고객 중심의 맞춤형 교육에서 자유로운 대학은 없을 것이며 학생 유치를 위해서 대학마다 차별화와 특성화 전략이 필요하고 학생들의 의견을 최대한 반영하도록 대학운영의 방향을 정립해 나가야 할 것이다.

세계적인 개혁 방향도 구조를 재조정하고 과정을 개설계하며 자원을 재분배하는 쪽으로 나아가고 있다. 다시 말해 대학의 경우에 있어서 조직을 지식 창출과 고객 학습 중심으로 재편하고 이에 따라 기구를 재편하며, 업무절차도 확장주의 일반도에서 벗어나 개별 대학의 특수성을 살리면서 교육의 수월성 제고와 연구의 경쟁력을 강화하고 고객화 학습 위주의 다양한 발전 모델로 설계해 나가고, 모든 재정이나 경영전략을 종전에 하드웨어적 중심에서 소프트웨어적(고객화, 정보화, 학습화) 중심으로 편성하고 투자하고 평가와 보상을 통해서 지속적으로 개선해 나가는 등의 다양한 전략이 필요하다고 하겠다.

그렇게 될 경우 이는 전통적 대학과 변화된 대학의 절충적인 기능 분화형이 될 것이다.

II. 우리나라 대학의 위기와 문제점

우리나라 대학교육은 지난 50여 년 간 국민의 높은 교육열에 힘입어 세계적으로 유례없이 엄청난 양적 성장을 하여 왔지만 상대적인 질과 수월성 면에서는 후진국 수준을 면치 못하고 있다는 지적이 있다.

이는 거의 모든 대학이 종합대학 형태의 단일 모형으로 성장하여 특성화되지 못하고 총량 위주로 이루어져 왔으며, 대학의 서열을 입학생의 수능 성적으로 매겨 왔기 때문에 교육 내용 면에서 국제적인 서열화에 크게 미흡한 수준이 되었고 대학의 경쟁력은 선진국에 미치지 못하고 있다.¹⁰⁾

먼저 국민들의 맹목적인 대학 진학관과 이로 인한 과열 경쟁, 그리고 무능력한 졸업생의 양산으로 시작하여 과거엔 대학생의 공급이 그 수요를 따르지 못해 진학률이 외국에 비해 높았으며,¹¹⁾ 대졸자의 취업률은 크게 낮아졌고, 학사 학위를 취득할 수 있는 길도 학점인증제, 독학사과정, 방송통신대학 등으로 넓어졌으며, 대학생들의 휴학 공황 속에 대학의 경영도 그만큼 어려워졌다.

더구나 앞으로 정원을 다 채우지 못하는 대학이 많아질 것이며¹²⁾ 대학 졸업 후 취업이 되지 않아¹³⁾

10) 스위스 국제경영개발원(IMD : International institute for management development)의 2000년도 세계 경쟁력 보고서에 의하면 49개국 중에서 우리의 경쟁력은 28위로써 무역수지 11위에 미치지 못하고 있으며, 미국의 대학 수준은 10여 년째 1위를 고수하고 있으나 우리나라의 대학 수준은 최하위권인 43위에 뒤처져 있음. 스위스 제네바에 본부를 두고 있는 세계경제포럼(WEF : World Economic Forum)에서 하버드대 경영대학원과 공동으로 2001년도에 발표한 국가별 경쟁력에 대한 보고서에 의하면 우리나라는 2000년도의 28위에서 5계단 오른 23위로 기록되었음.

11) 우리나라 고졸자의 대학 진학률은 세계에서 2~3번째이나 이는 일본의 65%, 미국의 55%에 비해 지나치게 많다고 할 수 있음.

12) 대학 재학생 163만여 명 가운데 31.6%인 52만여 명이 경제적, 취업, 군입대 등의 이유로 휴학 중임.

13) 2001년도의 경우 고졸자는 74만여 명인데 비해 대학 정원은 더 많은 66만여 명(대학 36만, 전문대 30만)으로 진학률은 89%를 상회하고 있으며 더구나 2003년도부터는 고졸자가 크게 줄어 63만여 명으로 대학정원 67만여 명에 미달되는 현상이 일어날 것으로 예상된다.

14) 우리나라의 경우 전공과 무관한 직종에 종사하는 노동대체 탄력성(Elasticity of labor substitution) 비율은 80% 정도로 외국의 20~30%에 비해 너무 커 결국 생산성이 떨어지고 교육 질서까지 혼드는 결과를 초래하고 있음.

이젠 대학 졸업이 출세기도가 되지 않는 것으로 전망하고 있다.

대학의 질을 대표하는 교수들의 연구 능력은 어떤가? 학문적인 발전을 도모하고 사회의 발전에 기여한다는 점에서, 그리고 교육을 위한 기초가 되기 때문에 대학의 중요한 기능으로 인식되고 있지만 2000년도 SCI(Science Citation Index : 과학논문 인용색인) 게재 논문의 질적 수준인 영향계수(Impact Factor)로 보면 우리나라는 세계 50위권¹⁵⁾에도 미치지 못하고 있다.

대학의 구조는 외형적인 성장에만 치우쳐서 비효율적이며 소모적인 백화점식 전공학과 체제이다.

우선 학생 수가 많아야 그 지역의 중심대학이 될 수 있고 수업료의 확대로 재정적인 어려움을 타개할 수 있다고 판단하였기 때문이라고 할 수 있다. 행정조직 역시 대학의 특성을 반영하기보다는 매우 경직되어 있기 때문에 외부 환경의 변화에 능동적으로 대처하는데 적절치 못하다는 의견이 있다.

대학의 재정은 대부분을 수업료에 의존하고 있는 실정이며 정부지원¹⁶⁾도 미미하기 때문에 재무구조가 매우 열악¹⁷⁾하여, 연구와 교육비용의 수요는 급속도로 증대되고 있는 상황에서 변해 가는 산업화에 걸맞은 교육시설 투자를 하지 못하였고 교수 연구를 위한 지원도 미흡한 가운데 대학의 자구적인 노력(Business)도 부족하였다.

교수방법 역시 모든 대학들이 획일적으로 폐쇄된 틀 안에서 운영하고 있는가 하면, 대학의 주고객인 입학 지원자들이 대학 정원을 훨씬 초과하였기 때문에 서비스 독점의 확고한 지위를 누리면서 소극적인 자세로 교육을 함으로써 학습자의 만족도는 낮았으며, 가장 손쉬운 교수방법 운영으로 학생들의 토론문화와 경쟁문화가 부재한 가운데 학습량이 크게 부족하여 사회에서 필요한 우수인력을 양산하지 못하고 있다는 지적이 있으며, 교수 1인당 학생 수가 너무 많이¹⁸⁾ 칠관 강의를 의존하면서 획일적이고 권위주의적인 방법으로 교수하기 때문에 창의적인 교육이 되지 못하고 있는 실정이다. 그래서 한국 유학생들이 외국에서 Coursework는 잘하지만 토론과 논문에서는 어려움을 겪는다고 한다.

대학의 의사 결정 구조를 보면 총장 직선제가 대학의 자율성과 민주성을 보장하는 면에서는 의미가 있으나 과열 선거운동 등으로 인한 잡음, 혼탁과 교육·연구 분위기 저해, 그리고 학맥·인맥·지연 등 파벌 형성과 공약 남발, 선거 결과에 대한 교수들의 눈치를 보거나 차기의 표를 의식하여 업무를 처리하게 될 우려가 많고 서로 상호작용(Interaction)하고 협력하여야 할 공동체 조직인 대학에서 대학간에, 학과간에, 그리고 학과내 교수간에 폐쇄성으로 서로 할거하고 갈등을 빚고 있음을 볼 때 학문 발전과 학교 발전의 저해는 물론 교수

15) 논문 게재 수로는 세계 16위(1998년도 18위, 1999년도 16위)임.

16) 우리나라 2001년 예산 기준으로 정부의 교육투자 총규모는 24조 원(지방교육세분 3조 5천억 원 포함)으로 GDP(566조 8,908억 원) 대비 4.53% 수준이며 이 중 고등교육에 투자하는 금액은 인건비, 기본사업비 등 경직성 경비 2조 원 내외와 고등교육의 질적 수준 향상을 위한 1조 3,030억 원 등 총 3~4조 원 정도에 그치고 있음.

17) 자체 발전적립금도 하버드 대학의 경우 14조 7천억 원인데 반해 우리나라 대학은 이화여대가 4,575억 원으로 가장 많고 그 다음에는(연세대, 한양대, 청주대 등) 1,000억 원 내외에 불과한 실정이고, 학생 1인당 연간 교육비는 2000년도 기준으로 국립대학은 5,334천원이며 사립대학은 6,000천원으로 외국 우수대학과 비교하면 10배 이상의 차이가 나고 있다(포항공대 3,185만원, KAIST대 1,832만원, 서울대 723만원 수준인데 반해 MIT공대 9,310만원, 하버드대 5,998만원, 동경대 4,636만원 수준임).

18) 최근 OECD 교육지표에 의한 교수 1인당 학생 수는 독일이 12명, 미국이 15명, 일본이 18명인데 비해 우리나라는 36.6명으로 너무 많음.

“

급격한 사회 환경 변화에서 대학이 변화의 중심이고
 이에 따라 대학이 변하지 않으면 안된다. 다행스런 일은 최근 많은 대학들이
 위기감 속에서 스스로 경쟁력 확보의 필요성을 절감하고
 비전을 제시하고 교육의 수월성과 내실화를 추구하고
 고객 중심 대학 경영 등에 노력을 경주하고 있다는 점이다.

”

자신들과 학생들에게도 그 피해가 자못 크다고 할 수 있다.

대학의 행정직원들도 총장 및 교수 주도의 학교 경영 방식에 의해 한 걸음 뒤에서 물러나 있어 주도적이지 못하고 지시만을 기다리고 있는 독특한 행태에 젖어 있으며, 느슨한 학교 조직 때문인지 다른 행정관서의 행정직원들에 비해 긴장감과 자기개발을 위한 노력과 전문성이 다소 부족하다는 지적도 있다. 일반적으로 공무원들은 들어올 땐 우수하나 일단 들어오면 커다란 보호막에 안주하려는 경향이 많아 기회에 민감하고 또한 신분과 생존이 보장되기 때문에 경쟁력이 약화된 결과로 문장 구사력, 논리력, 판단력이 떨어져 표현 능력이 없고 적절한 단어 구사능력이 없어 민간조직을 이겨내기 어렵다는 지적도 있다.

이와 같은 문제점이 많음에도 불구하고 대학 구성원들은 새로운 패러다임으로 변화시켜 나가려는 의지가 부족한 실정이다. 급격한 사회 환경 변화에서 대학이 변화의 중심이고 이에 따라 대학이 변하지 않으면 안되며, 대학의 변화는 교수와 직원들이 변하는 것을 뜻하는 것임에도 변하려는 의지나 방법을 찾지 못하고 그날그날 관행적이며 자기 앞에 떨어지는 공문이나 처리하면 되는 것쯤으로 착각하고 있는 것 같다. 그러나 다행스런 일은 최근 많은

대학들이 위기감 속에서 스스로 경쟁력 확보의 필요성을 절감하고 비전을 제시하고 교육의 수월성과 내실화를 추구하고 고객 중심 대학 경영 등에 노력을 경주하고 있다는 점이다.

Ⅲ. 대학의 발전 전략

국립대학의 경우 정부의 지원과 통제를 받기 때문에 독자적인 발전 전략을 추구하는 데에 어려움이 있겠고, 사립대학은 수업료에 의존하게 되어 학생들의 부담이 크고 재정 확보에도 어려움이 있는 딜레마가 있지만 새로운 시대의 패러다임에 부합되는 창의적이고 경쟁적인 대학교육 체제로 혁신적인 변화를 하지 않는다면 수요자가 원하지 않게 되어 자연히 생존이 불가능하므로 각 대학에서는 대학간에 차별화 된 특성화로 비교우위 경쟁력을 확보하는 등 미래지향적 경영혁신 전략을 추진해 나가지 않으면 안될 것이다.

몇 가지 발전 전략을 제시하면,

첫 번째, 운영자(이사장 또는 총장)는 우선 변화 추세에 걸맞도록 대학의 이념과 비전을 제시하고 조직을 새로운 패러다임으로 전환하도록 유도하여야 한다.

지식기반사회에 걸맞은 실용주의(pragmatism)

에 기반한 교육이념을 달성하도록 개방적인 태도와 사고의 유연성을 가지고 탐구하는 창의적이고 정직한 인간을 양성할 수 있도록 해야 할 것이며 최근 선진국에서는 연구 중심에서 교육 중심에 더욱 관심을 두고 있음을 유의하여야 할 것이다.

두 번째, 총장에게 소신껏 운영해 나갈 수 있는 권한을 주되 총장과 일부 교수들의 독단과 교수들 간의 갈등을 줄일 수 있도록 대학의 의사결정구조를 포함한 경영구조를 개선해 나가야 할 것이다.

즉, 총장 직선제를 개선하거나 또는 이사회를 두고 이사회에서 총장을 임명하되 총장은 인사권과 예산권을 가지고 책임 운영하도록 하며, 전체 교수의회(Faculty senate)를 제도권으로 들여와 대학경영에 적극 참여토록 하는 등의 대학 의사결정구조(Governance System)를 개선해야 할 것이다.

세 번째, 대학 구조를 미래에 맞도록 재편하고 업무처리 시스템을 재설계해야 할 것이다.

양적인 확대에서 벗어나 대학간 연계체제를 구축하여 유사 중복학과간 교환과 대학간 총정원제 등을 포함한 학과의 통·폐합, 주력학과를 중심으로 한 특성화, 중복 또는 경쟁력 없는 학과들의 과감한 폐지, 대학간 빅딜을 통한 통·폐합, 행정의 전문성과 행정조직의 개별대학의 특성과 자율성을 최대한 허용하는 등의 방향으로 추진하여 자율과 자유를 통한 경쟁문화와 시장원리에 입각한 선진국형 구조로 재편해 나가야 할 것이다.

다만 구조개혁시 너무 슬림화 할 경우 서비스가 떨어지고 제대로 기능을 발휘하지 못하기 때문에 기업과 같은 무조건식의 감축(downsizing)은 바람직하지 않을 것이다. 또한 업무처리 시스템도 통합하거나 표준화하여야 한다.

네 번째, 대학의 질 관리(Quality Control) 체계 확립을 위해서는 교육 및 연구 경쟁력을 강화하여야 할 것이다.

이를 위해서는 창의력 있는 학생 선발, 교수들의 연구력 강화를 위한 각종 지원 확대, 연구비의 중앙 집중관리로 연구자의 행정부담 경감, 각종 연구요원 증원 배치, 투명한 연구비 집행, 연구교수들의 책임 강의시수 감축, 대학·연구기관·기업체 등이 유기적인 협력체제 구축 등 실질적인 협력을 실천해 나가야 할 것이다.¹⁹⁾

교수의 질을 높이기 위해서 교수 채용시 연구실적에만 주안하지 말고 자질과 정열 즉 교수 능력을 검증하는 방안, 탁월한 교수 스카웃, 자동 승진 또는 정년 보장 및 보수·승진이 교육 성과나 업적과 연계되지 않는 현재 제도의 보완, 특정 대학 출신자의 일정비율 제한(Inbreeding)과 교수계약제, 교수 업적 평가제, 교수연봉제 등의 도입에 대해서도 일부 시행하고 있거나 교수들의 논란이 있지만 의견 수렴을 통해 조속히 정리되어야 할 것이다.

다섯 번째, 고객만족 위주의 시스템으로 구축하고 운영하여야 할 것이다.

중전의 관행적이고 행정편의 위주의 단순한 행정의 수준에서 벗어나 고객의 요구를 충분히 파악하고 이에 부응하는 교육서비스를 생산하고 적절한 가격에 공급하는 마케팅 전략을 수립하며, 고객의 만족을 위해서는 고객의 만족과 품질을 보장하는 총체적 질 관리(total quality management)체제 도입, 학생들의 의견을 청취와 의사결정에 반영, 학생서비스센터(one stop service center) 운영으로 학생들의 편의 제공, 졸업자에 대한 취업지도와 사후관리 등 행정서비스 제공, 자연스러운 수업 분위기, 활발한 토론과 학생들의 활발한 수업 참여 유

19) 미국 실리콘벨리의 스탠포드(stanford) 대학의 경우 1939년 휴렛 팩커드 공장을 세운 후 야후, 시스코 등 500여 개에 달하는 기업들을 세워 기술을 개발시키고 있어 대학의 풍부한 기술과 인력이 첨단산업 발전의 주역이 되고 있음.

도, 학생 자신의 의견을 적극적으로 표현하도록 하는 등 수요자 중심의 교육과정 운영과 교수 방식 등에 전력하여야 할 것이다. 또한 입학생 모집 단위를 대단위하여 3학년이 될 때 세부 전공을 선택하도록 해주며, 교육과정도 복수전공이나 연계전공 등의 시행을 가능케 하는 다학문적(multi-disciplinary) 또는 간학문간(inter-disciplinary) 교육과정도 마련되어야 한다.

그리고 새로운 교수-학습 환경을 구축하여 멀티 미디어 시대에 살고 있는 학생들에게 적합하도록 창의적이고 흥미로운 엔터테인먼트 개념의 새롭고 다양한 교수방법과 학생 개개인의 사고에 가치를 부여하고 학생간의 상호작용이 가능한 토론식, 탐구식, 프로젝트식의 역동적인 수업 형태로 전환되어야 한다.

외국유학생 유치에 위한 다양한 교육 프로그램과 제도 시설, 교육 연구 여건 개선, 어학연수, 교환학생, 전공연수 Dual Degree나 Joint Degree 등의 프로그램 추진하여야 할 것이다.

여섯 번째, 변화된 방향으로 대학 구성원의 변화를 촉진하기 위하여 지식경영²⁰⁾을 도입하여야 할 것이다.

지식경영의 의미는 구성원을 움직이도록 하여 구성원 각자 체득한 지식을 사장시키지 않고 구성원 간에 서로 공유하고 새로운 지식을 창출해 내는 활동이라고 할 수 있으며, 지식경영은 그 자체가 어렵거나 학문적으로 체계화될 수 없는 것이지만 실천을 위해서 최고책임경영자(CEO : Chief Executive Officer)의 의지가 전제되어야 할 것이다.

Ⅳ. 대학행정의 역할

위와 같은 대학 패러다임의 변화를 위해서는 누구보다도 대학의 중추적 기능을 담당하고 있는 대학행정의 역할과 사명이 막중하다. 그 역할을 제시해 보면,

첫 번째, 행정 직원들은 대학의 비전과 원칙을 존중하고 이를 실행하는데 충실하여야 하며 그러기 위해서는 수시로 변하지 않으면 도태된다는 신념으로 과거의 체제와 관행에서 탈피하여 새로운 패러다임을 구축하는데 앞장선다는 마음가짐을 가져야 할 것이다.

두 번째, 행정 직원들은 변화의 리더가 되기 위해선 새로운 전문지식과 능력이 필요하기 때문에 이러한 전문가·능력자가 되도록 노력하여야 할 것이다. 과거 대학 운영자 중심에서 교수 중심으로 이행되어 왔고 이제는 학생 중심으로 이행되어 가고 있고 대학 기능이 더욱 복잡해지고 다양해지는 추세에서 대학 경영의 변화를 이끌어 가는 데에는 본래적 책임을 지고 있는 행정 직원들의 역할이 중요하며 행정 직원들의 위상이 더욱 제고되어야 한다는 것이 일반적인 입장이다. 이미 선진국에서는 교직원의 위상이 확고히 정립되어 있으며 교수 못지 않은 긍지와 자부심을 가지고 대학 경영을 주도하며 높은 전문성을 발휘하고 있다. 이제 대학행정 업무는 첨단 지식창출과 고등인력양성 업무를 다루며 새로운 학사행정 기술을 도입하고 정책을 개발하여야 하기 때문에 아무나 할 수 있는 손쉬운 일이 아니므로 고도의 전문성을 갖추도록 노력하여야 한다.

20) 지식경영의 진정한 어려움은 새로운 아이디어가 없어서가 아니라 낡은 생각을 피하지 못하는데 있기 때문에 지식경영을 하려면 먼저 사람이 변해야 가능한 것이며 지식경영은 총장이나 일부 간부들만이 하는 것이 아닌 것으로, 한 예로 샌프란시스코의 리즈칼튼호텔이 미국 최고의 Malcolm Baldrige 상(MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award)을 수상하게 된 것도 그 호텔의 청소부가 지식경영으로 타 호텔과는 차별적인 깨끗함을 유지하였기 때문임.

세 번째, 대학 패러다임을 변화시키기 위해선 재정의 확보와 이의 효율적인 집행이 매우 중요하나 예산을 투자할 경우 관행과 감각적 또는 상급자의 지시에만 의존하고 있는 경우가 허다한데 보다 종합적인 분석과 연구로 가장 효율적이고 과학적인 대안을 모색해 나가는데 노력하여야 할 것이며 아울러 투명하고 공정하게 처리하도록 하여야 할 것이다.

네 번째, 지식기반사회에서 타 분야나 외부 세계와의 지식 네트워킹을 통해서 지식을 창출해 나가고 구성원의 변화와 전문성을 촉진할 수 있기 위해서는 직원간의 유기적인 협력 체제를 유지하며 모든 지식을 서로 교환하고 공유해 나가는데 노력하여야 한다. 지식을 공유하는 방법에는 직접대면(face to face), 정보통신기술 이용, 외부 전문가와의 연계, 고객과의 교류, 연구회 또는 동호회 조직의 활성화, 세미나나 포럼 참가, 출장, 파견, 토론, 발표회, 위원회 참가, 벤치마킹 등이 있으며 부담 없이 쉽게 그리고 지속적인 방안으로 학습조직화하는 방안이 있다. 조직의 변화는 사람 중심으로 사람이 하는 것이기 때문에 학습조직화함으로써 지식경영이 가능하고 구성원의 변화를 유도할 수 있을 것

이다.

이상과 같이 대학 구조를 지식기반사회에 걸맞게 개편하고 고객과 학습 만족 위주로 대학 패러다임을 전환하며 학내 구성원 모두가 학습조직으로 전문화하고 서로간에 지식을 공유하고 창출해 나간다면 대학의 경쟁력은 제고될 것이며 국가 발전에 중요한 역할을 하게 될 것이며 아무리 학생 수가 감소한다 하더라도 문을 닫아 버리는 일은 없게 될 것이다. **■**

김석현

동국대에서 행정학 박사 학위를 받았다. 교육부 공무원으로 군산대 총무과장, 국제교육진흥원 국제교육교류과장, 교육부 재외동포교육담당관, 대학재정과장, 교원정책과장을 역임하였으며 현재 강릉대 사무국장(부이사관)으로 재직 중이다. 논문으로는 "교원양성제도의 고찰과 개선방안", "조직간 네트워크 체제의 발전방안에 관한 연구", "국제교육협력현황과 발전방안", "21세기 대학시설의 발전방향과 과제", "교원정책방향", "대학재정지원 평가체제 개선방향", "대학재정 건실화 방안" 등이 있다.

