



사람, 문화, 시스템을 바꾸는 지식경영

송기창 | 숙명여대 기획처장

숙명여자대학교는 1906년 고종 황제의 순헌 황귀비가 세운 명신여학교에서 출발하여, 1909년 숙명고등여학교, 1939년 숙명여자전문학교를 거쳐 1948년 숙명여자대학으로 개편되었으며, 1955년 종합대학교로 승격되어 오늘에 이르고 있다. 설립 당시에 순헌 황귀비로부터 황해도 일대의 전답을 하사 받았으나, 남북 분단으로 수익용 기본재산을 모두 상실하고 주인 없는 가난한 학교로 운영되어 왔다. 4. 19 이후 재단분규를 경험하기도 하였고, 교지가 국유지로 편입되면서 여러 가지 어려움을 겪어 왔다. 학교가 어려울 때마다 교직원과 동문들이 힘을 합하여 어려움을 극복하기 위한 노력을 기울여 왔으나 수익용 재산을 상실한 데다가 재단 분규까지 겪은 후유증이 쉽게 아물지는 않았다.

이러한 상황에서 1994년 3월 이경숙 교수가 제 13대 총장에 취임하면서 숙명여자대학교는 전환기를 맞이하였다. 이 총장은 1995년 2월 '숙명 제 2창학 선언 발기인대회'를 개최하여 "창학 100주년이 되는 2006년까지 교육환경 개선, 교육의 질 향상을 통해 제 2창학을 이루어내 세계 최상의 명문 대학으로 발돋움할 것"이라고 선언했다. 이날 펼쳐

진 이색 이벤트가 '등록금 한번 더내기 운동'이다. 당초 행사 참여 목표 인원을 2,006명으로 정했으나 실제 참석 인원은 예상을 뒤엎고 2,500여 명이 되었다. 이때부터 이 총장의 학교를 바꾸기 위한 지식경영은 시작되었고, 구성원들에게는 '제 2창학'이라는 비전이 생겼다.

I. 지식경영을 도입하게 된 배경

지식경영이란 조직이 지니는 지적 자산뿐 아니라 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영 이론이다. 숙명여대가 일찍부터 지식경영 이론을 대학경영에 적용한 것은 대학도 경영하지 않으면 도태될 수밖에 없도록 대학교육 환경이 급격히 변화하고 있기 때문이었다.

앞에서 밝혔듯이, 숙명여대는 황해도 지역에 가지고 있던 학교법인의 수익용 기본재산을 남북 분단으로 상실하게 됨에 따라 학교법인의 전입금을 기대하기는 어려운 상황이지만, 우수한 교수 및 직원을 보

* 이번 호부터 연속적으로 게재할 "앞서가는 대학경영"은 지난 호(제 109호~제 116호)까지 다루었던 "대학 행정 연구"에 뒤이어 기획된 칼럼으로서, 선도적으로 대학경영을 쇄신하고 있는 대학을 발굴하여, 그 모범 사례를 소개하여 다른 대학의 경영에 도움이 될 정보를 제공하기 위해 마련하였다. - 편집실 -

“

지식경영이란 조직이 지니는 지적 자산뿐 아니라
개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여
조직 내부의 보편적 지식으로 공유하고,

이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영 이론이다.

”

유하고 있다는 장점이 있고, 교직원들의 자발적인 참여와 헌신 속에 어려운 여건을 극복하고 대학발전을 이룩한 경험을 가지고 있다. 대학의 약점을 보완하고 강점을 최대한 살려 명문 여성사학으로 거듭나기 위해서는 우수한 인적자원을 활용한 지식경영에 초점을 맞출 수밖에 없는 상황이었다.

지식경영이라는 기업경영 이론을 대학경영에 완전히 적용하는 것은 어려운 일이나, 이경숙 총장은 대학경영 합리화를 통해 대학의 경쟁력을 높여야 하는 상황에서 기본 아이디어는 충분히 적용할 수 있다고 판단하였다. 숙명여대에서는 지식경영 대학을 '대학이 가지고 있는 지적 자산뿐 아니라 교직원의 지식이나 경험을 체계적으로 발굴하여 보편적 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 대학 전체의 경쟁력을 향상시키는 대학'으로 정의하고, 지식경영을 추진해 왔다.

II. 지식경영을 위한 정보 인프라 구축과 활용

지식경영의 핵심은 지식과 정보의 공유라고 할 수 있다. 따라서 지식과 정보를 공유하기 위한 시스템이 먼저 구축되어야 한다. 이를 위하여 숙명여대는 1997년 종합정보 시스템 구축을 완료하고, 학사 업무와 인사, 연구지원, 구매, 시설 등의 업무를 전산화하였으며, 이를 바탕으로 one-stop service 체계를 구축하고 재학생 및 졸업생에 대해 204종의

다양한 서비스를 제공하고 있다. 또한 무선 LAN을 설치하여 캠퍼스 어디서나 인터넷 접속이 가능하도록 하였으며, 이를 지원하기 위하여 노트북 컴퓨터를 무상 대여하고 무선 LAN 카드도 무상으로 일정 기간 대여하는 제도를 운영하고 있다. 컴퓨터실을 확충하여 컴퓨터 실습은 물론 학생들의 웹서핑이 가능하도록 하였고 강의실에도 LAN 환경을 구축하여 웹기반 수업이 가능하도록 하였다. 그리고 (주)엠커머스와 함께 국내 대학 최초로 모바일 인터넷서비스를 제공하고 있어, 교내 재학생이라면 언제 어디서든 자신의 핸드폰으로 학사행정 정보의 열람, 각종 증명서 신청, 메시지 서비스, 교내 전화 번호 검색 등이 가능하다. 정보 인프라 확충에 따른 행정 수요를 충족하기 위하여 2001년 전산원을 정보통신처로 개편하였다.

숙명여대는 자체 인터넷 방송(SM-net/allevcast)을 운영하고 있으며 본관 정면에 첨단형 멀티비전을 설치하여 수시로 학내외 정보를 방영함으로써 소프트웨어적으로도 디지털대학을 구현하고 있다. SM-net은 정보방송학과 방송제작 실습 시간을 통해 제작된 작품들(뉴스, 다큐멘터리, 드라마, 오락 등)을 웹사이트를 통해 외부에 공개함으로써 학생들의 제작 실습 의욕을 고취시키고, 학내뿐만 아니라 외부로도 학교의 소식을 널리 알릴 수 있는 언론매체의 하나로서 올바른 대학 문화를 창달하고, 학내 언론 발전에 이바지하고 있다. allevcast는 숙명여대 교육 방송국에서 운영하는 인터넷 방송국

으로, 다양하고 전문적인 여성 미디어 정보의 공유를 목적으로 하고 있다. 세소식, 교육, 취업, 문화 및 생활 스타일 등으로 구성되어 있다.

도서관 및 학습 자료의 디지털화를 위하여 지속적으로 노력한 결과, 도서관에서는 구축된 학술논문 DB를 바탕으로 원문 서비스를 시작하였으며, 전자도서관 구축 작업도 완료하여 다양한 서비스를 제공하고 있다. 또한 디지털 기술의 교육적 활용도 제고와 통합관리를 위해 2001년 6월 교수학습센터를 설치하여 교육 자료의 제작과 가공을 지원하고 있다. 1997년부터 수강신청 및 성적조회 등 학사 서비스를 인터넷을 이용하여 시행하고 있으며, 원격강의에 대한 사이버 오리엔테이션을 매학기 실시하고 있다.

1997년 11월 국내 대학 최초로 인터넷을 이용한 원격약료과정을 시작으로 전문가 그룹과 일반인을 대상으로 한 전문교육과정을 개발·운영하면서 1998년 5월 1일 국내 최초의 가상교육센터를 발족하였고, 2001년에는 가상교육센터를 사이버교육원으로 개편하였다. 사이버교육원에서 지원하고 있는 프로그램은 학부과정 사이버 강의, 3개 원격대학원(원격향장산업대학원, 원격교육공학대학원, 원격유아교육정보대학원), 6개 전문교육과정(약료전문가과정, 아동교육전문가과정, 임상영양전문가과정, 사이버교육전문가과정, 향장미용전문가과정, 실버산업전문가과정) 등이다.

또한, 2000년 10월부터 전자상거래 구매 제도를 도입하였다. 전자상거래 구매 제도는 시간과 비용의 절감, 객관적이고 합리적인 가격 결정, 물품 구매 용이, 구매 절차 간소화, 다양한 업체와 동시 접촉으로 가격과 제품 정보 공유 등의 장점을 가지고 있다. 1999년 1월 전자상거래를 통한 구매 제도 도입을 위한 계획에 착수하여, 2000년 10월 B2B 역경매 선발업체인 (주)옥션과 대학 최초로 전자상거

래 공동협력 양해각서를 체결, 모든 구매 물품을 옥션 사이트에 구매 게시 공고하여 구매하였다. 2001년 10월에는 한국전자석유거래소(Oilpex)와 석유류 전자구매 양해각서를 체결하여 석유류 제품을 전자입찰로 구매하고 있으며, 2002년 4월에는 아이티맥스(주)와 IT관련 전자구매 양해각서를 체결할 예정이다.

Ⅲ. 직원 행정개혁 프로그램의 시행

지식경영을 위해서는 먼저 직원과 행정 체계가 개혁되어야 한다는 판단 아래 1997년 10월부터 SOC 2000 프로젝트(Sookmyung Office Challenge 2000)를 시작하였다. SOC 2000 프로젝트는 그 동안 대학이 지식의 개발과 공유에 대하여 관심이 부족했다는 인식에서 출발하여, 행정의 효율화와 인사·조직운영의 합리화, 의식 전환을 통한 개선문화의 창출, 행정 선진화 등을 집중적으로 추진하였다.

1. 조직 개편

1996년 5월부터 1997년 9월까지 LG-EDS 시스템 제도개선팀에 용역 의뢰한 행정제도 개선사업(Business Process Reengineering : BPR)의 결과와 SOC 2000 프로젝트의 업무조사 및 직무분석 중간 결과를 바탕으로 1998년 5월 1일 행정조직 개편을 단행하였다. 조직과 기능을 단일화하기 위하여 '계' 조직과 '계장' 보직을 폐지하였으며, 행정 기능을 강화하기 위한 조치로 실을 증설하였고, 팀 조직을 도입하였으며, 전문화를 확산시키기 위하여 단위 조직 수를 확대하였다. 이후에도 부분적인 개편을 계속하면서 2001년에는 모든 조직을 팀제로 개편하였다.



2. 문서관리 시스템(Filing System) 등의 도입

행정의 정보 공유와 행정 업무의 효율성을 제고하기 위하여 문서관리 시스템을 도입하였고, 학내의 물리적인 공간의 효과적 배치 및 활용과 조직 내 커뮤니케이션 활성화를 목표로 사무실 레이아웃을 개선하였으며, 개인별로 활용되던 책상 서랍 등을 정리하고 사무용품의 위치 등을 정해 줌으로써 행정 사무실의 효율성을 극대화하는 사무환경개선(Clean Desk)운동을 추진하였다. 또한, 비전형적인 업무를 체계화하고 업무수행시 개인의 축적된 노하우를 기록하여 이를 공유하고 사무처리 기술을 전승하므로 업무발전을 기하고 신입, 전입직원의 업무 파악의 도구로 활용하기 위하여 직무 MAP을 발간하였다.

3. 직원교육 프로그램(숙명행정 아카데미) 실시

행정 직원의 의식개혁과 행정 직무의 전문화를 목표로 숙명행정 아카데미를 실시하였다. 숙명행정

아카데미는 토요 일반교육과 행정 직무 전문교육으로 구성되어 있는데, 그중 토요 일반교육은 학기 중 매주 토요일 3시간씩 진행하고 직원들은 격주로 참석하도록 하였다. 토요 일반교육은 시행 첫해인 1998학년도에는 '변화에 대한 당위성의 인식'을 주요 교육 테마로 1·2학기에 걸쳐 실시되었고, 1999학년도 1학기에는 '대학에서의 고객만족'을 2학기에는 'MBTI 성격분류에 따른 고객응대'를 교육 테마로 하여 실시되었다.

행정 직무 전문교육은 행정 직무 기술의 고도화 및 전문화를 목표로 진행되었는데 입문 단계와 심화 단계로 세분하여 실시하였다. 입문 단계는 교무, 학생, 사무, 기획 등의 4개 기본과정을 실시하여 학내 행정 업무의 개요를 파악함으로써 상호이해를 통한 행정 업무 협조의 효율성을 극대화하는 효과를 나타내었다. 심화 단계는 기본과정 이외에 전산, 어학, 도서관, 학생 상담과정 등을 행정 직원의 창의력과 업무 개선 및 심화에 도움을 줄 수 있는 내용으로 편성하였다. 행정 직무 전문교육에 투입된 강사들은 교내 강사 양성과정을 수료한 21명의 행

“

지식공유문화란 각 개인과 조직이 소유하고 있는 지식을 조직화하여
조직 구성원이 이를 공유하므로서
우리 사회의 총체적 역량을 발전적으로 강화시키는 문화를 말한다.
즉, 종래의 지식 개념이 폐쇄적이고 방어적인 소유의 개념이었다면
지식공유문화가 지향하는 지식의 개념은 정보의 흐름으로
보다 강화된 지력사회를 이루는 데 있다.

”

정 직원으로써 담당 업무를 중심으로 진행하여 교육 효과를 증대시키고 교육 대상자들의 적극적인 참여를 이끌어 내고자 하였다.

4. 행정직원 평가제도 도입

행정직원 개개인의 업무 목표를 분명히 하고 지금까지 주관적으로만 이루어질 수밖에 없었던 업적 평가를 객관화하므로서 성과에 대한 동기부여 및 행정개혁 프로그램의 효율적인 진행을 위해 평가제도를 도입하면서 자질고과와 업적고과를 분리하여 새롭게 제도화함으로써 그동안 형식적인 형태로만 유지되었던 인사고과를 근본적으로 개혁하고자 하였다. 특히 평가가 사실상 존재하지 않았던 개인별 업적고과 부분에 대해서는 성과관리제도를 새로 도입하여 전체 직원이 고객만족-비용절감-대학홍보-행정효율 등의 중점 업무 수행상의 정량 목표 설정과 성과 검증의 과정을 정기적으로 통과하도록 하여 업적과 능력 중심의 인사운영 기반을 조성하고 팀제, 인센티브제와 연결되어 향후 성과연봉제까지 연결될 수 있도록 하였다.

5. 부서관리 지표 및 경영관리 시스템 구축

지표에 의한 부서별 평가를 가능하게 하는 부서

관리 지표를 단위 부서별로 5개 수준의 정량 목표로 설정하여 이를 토대로 하여 1년 단위로 과년도 및 부서별 비교를 통해 평가하고, 이를 성과관리, 자질고과 등의 개인 평가 결과와 합산하여 근무평정 결과로 활용하고 있다.

효과적인 경영관리를 위하여 격주간 방식의 '숙명 행정 2주간 보고' 체계를 설정하여 각 행정부서 핵심 업무의 정례적인 취합 분석과 정례적인 판단, 피드백을 통하여 행정 업무의 계획성을 증진시키고 행정 오류의 발생을 제도적으로 억제할 수 있도록 하였다.

경영관리를 필요로 하는 단위 부서의 규모를 확인하고 해당 부서의 관리지표 중 주기적 경영관리의 영역에 포함될 핵심 지표를 확정된 다음 매주 특정 일에 관련 데이터를 단위부서별 표준 양식의 형태로 취합하고, 경영진은 이 경영 데이터를 논의하고 의사결정과 연결하여 단위 부서와 경영층의 괴리를 줄이고 관리가 가능하도록 하는 데 의의가 있다.

6. 고객만족 인증제 실시

대학의 고객만족 경영을 위해 행정부서의 기본 고객만족 기준을 협의를 통해 확정하고 각 부서 팀별로 상황에 맞는 고객만족 프로그램을 실행한 후 고객만족 기준에 대한 평가를 거쳐 인증을 받도록 하였다. 평가는 학생, 경영진 그리고 각 부서장으로

하여 기준점을 통과할 때까지 제심사하고 이에 대한 결과는 개인별 성과관리 도전 목표에 반영하도록 하였다. 이는 직원의 고객만족에 대한 인식을 고취하고 고객만족도를 향상시키는 데 기여하였으며, 부서(팀)에 대한 인증을 부여함으로써 부서별 공동체 의식을 높이는 계기가 되었다.

IV. 신대학문화 운동

이 총장은 1998년 3월 제 14대 총장 취임식에서 지식공유문화, 정보생활화문화, 통일조성문화, 섬김문화 등 4대 '숙명 신대학문화'를 제창한 바 있다. 4대 신대학문화 중 지식공유문화와 섬김문화는 지식경영을 위한 문화적 기반의 필요성을 제시한 것으로, 그 내용과 추진 과정은 다음과 같다.

1. 지식공유문화의 확산

지식공유문화란 각 개인과 조직이 소유하고 있는 지식을 조직화하여 조직 구성원이 이를 공유하므로써 우리 사회의 총체적 역량을 발전적으로 강화시키는 문화를 말한다. 즉, 종래의 지식 개념이 폐쇄적이고 방어적인 소유의 개념이었다면 지식공유문화가 지향하는 지식의 개념은 정보의 흐름으로 보다 강화된 지적사회를 이루는 데 있다.

숙명여대는 지식공유문화의 확산을 위하여 홈페이지 게시판과 종합정보시스템을 적극 활용하고 있다. 교무위원회 회의 자료는 회의가 끝나는 즉시 인터넷에 공개하여 학교 운영 상황을 전 구성원이 공유토록 하고 있다. 교직원 인적 자료를 효과적으로 활용하기 위하여 교수 회의를 매학기 2회, 연 4회 정례화 하였고, 각종 위원회 조직을 통하여 구성원의 여론을 수렴하고 있다. 교육활동과 업무를 수행하는 과정에서 획득된 노하우를 즉시 공유할 수

있도록 교내 인터넷에 '교수광장'과 '직원광장'이라는 게시판을 개설하여 운영하고 있다.

또한, 국내외 대학과의 협력체제 구축을 통해 지식과 정보공유를 확대하고 있다. 17개국 70개 대학과 학술교류협정을 맺고 있으며, 국내 대학 최초로 미국 아메리칸대학교와 복수학위제 협정을 체결하여 2001년 2학기부터 학생 교류가 이루어지고 있다. 한편 삼보컴퓨터, 전경련 국제경영원, 전쟁기념관, 육군, 육군여군학교 등 23개 외부기관과 협력 관계를 통해 대학이 갖고 있는 고급지식 정보를 사회제반 기관에 제공하고 있으며 팜벤, 아트노우, KTB, SBS, 다산인터넷 등과의 산학협동도 활성화되고 있다. 외부에 교육시설과 도서관 등을 적극 개방하고 있으며, 특수대학원(임상약학대학원, 음악치료대학원, TESOL 대학원 등), 평생교육원 등을 통한 사회교육과정도 다양하게 제공되고 있으며, 시간 등록제를 도입하여 질 높은 사회교육에 대한 지원을 확대하고 있다.

2. 섬김문화운동의 제창

섬김문화는 산업화로 인해 소원해진 인간 관계를 올바르게 회복하는 문화로서, 교수가 학생과 직원을 섬기고, 직원이 학생과 교수를 섬기며, 학생이 직원과 교수를 섬기는 등 상호 배려와 따뜻함으로 각 개인이나 대학이 갖고 있는 무한한 잠재력과 가능성을 최대한 발휘하자는 데 의의가 있다. 이러한 섬김문화는 지식경영의 근간을 이루는 '조직원간의 배려'와 맥을 같이한다. 조직 내 지식공유는 다른 구성원을 배려하고 관심을 기울이는 분위기 속에서 더욱 활성화될 수 있기 때문이다.

섬김문화를 직접 실천하기 위하여 직원들은 이름표를 부착하는 서비스 실명제를 실시해 학생과 외부인을 섬기고 있으며, 학생에게 윈스톱으로 서

숙명행정서비스헌장

우리 숙명여자대학교 행정부문 전 구성원은 2006년까지 세계 최고 수준의 행정서비스 창출과 고객중심의 행정을 수행하기 위해 다음과 같은 실천 원칙들을 천명합니다.

- 1) 우리 대학 제 2창학운동의 핵심인 S-PEK를 달성하여 고객을 위한 최상의 행정력을 조기에 확보하겠습니다.
※ S-PEK : 행정부문 달성의 지향점
S(Satisfaction) : 고객만족과 조직구성원의 자기발전
P(Productivity) : 행정 전반의 효과성과 효율성
E(Excellence) : 행정결과물의 탁월성
K(Knowledge) : 지식존중 경영관리
- 2) 우리 대학 내의 고객인 학생, 교원, 직원 전원의 만족과 효율적인 행정서비스로 '고객우선'의 사고와 행동을 하겠습니다.
- 3) 우리 대학 외부의 고객인 학부모, 동문, 기업, 단체, 정부기관에 대해서도 최고 수준의 학술정보와 교육적 기여가 이루어지도록 행정 프로세스를 정립하겠습니다.
- 4) '서비스실명제'를 정착시켜 행정서비스에 대한 고객의 불편과 불만사항을 경청하고 조속히 시정하여 그 결과를 고객에게 알려드리겠습니다.

우리 숙명여자대학교는 행정서비스 부문의 약속을 이행하기 위해 '행정서비스헌장 실천항목'을 정하고, 그 결과를 정기적으로 점검하며 한결같은 의지로 이상과 같은 실천원칙들을 준수해 나가겠습니다.

비스를 제공하는 '학생서비스센터'를 개설하여 학생들에게 최대한의 편의를 제공하고 있고, '숙명서비스헌장'을 제정하여 실천하고 있다. 그리고 전 숙명인들이 섬김문화를 체득해 몸소 실천할 수 있도록 '섬김문화의 실천 : 숙명 에티켓 가이드'라는 매뉴얼을 만들어 배포한 바 있다.

한편, 사회봉사실을 설치하여 학생들과 교직원 사회 봉사를 지원하고 있는데 이는 대학의 지역 사회 봉사의 활성화에 기여함은 물론 숙명여대가 내세우고 있는 섬김문화 실천의 수단이 되고 있다. 2002년 4월에는 202명의 학생과 교직원으로 '숙명통역봉사단'을 발족하여 각종 국제회의와 월드컵 등에 대한 통역봉사를 실시하고 있다.

V. 지식경영의 성과

지식경영 이론이 본격적으로 소개되기 시작한

1999년 이후 숙명여대가 집중적인 조명을 받고 있다. "지식경영 이렇게 실천한다"(매일경제, 1999년 5월 31일자)에 소개된 것을 시작으로 '숙명여대의 지식경영'(매경TV, 스페셜 TV컨설팅, 2000년 5월 29일)에서 숙명여대의 지식경영 사례가 자세하게 소개되었다. 또한 2001년 3월 KBS-1TV는 '지식이 희망이다'라는 특집 프로그램에서 숙명여대를 집중적으로 다루었고, SBS-TV에서도 2000년 11월 14일 '21세기 여성의 리더십' 프로그램에서 이경숙 총장의 리더십을 집중으로 다루었다. 2001년 5월호 월간 신동아에서는 "대변혁의 교육현장, 제2창학 선언한 숙명여대 : 목청 큰 양탑, 창의적 청개구리를 키운다"로 숙명여대의 지식경영 사례가 특집으로 보도되었다.

또한 숙명여대의 사례는 주목할 만한 경영학 사례로 연구 대상이 되어 경영학 전공서적에 소개되기도 했다.—이두희(1999), 『한국의 마케팅 사례

III, 박영사— 이러한 지식경영 사례는 대학뿐 아니라 공기업, 기업에서도 많은 호응을 얻고 있다. 삼성그룹 CIO 세미나에서 이경숙 총장은 '사람, 문화, 시스템을 바꿨다'라는 강연으로 많은 호응을 받았다. 또한 한국조폐공사 사보에 숙명여대의 사례가 지식경영 "지식이 경쟁력이다"라는 제목으로 소개되기도 하였다(²조폐산업, 1999년 10월호). 이러한 사실들은 우리 대학의 지식경영이 언론과 사회로부터 성공적인 지식경영 사례로 이미 인정을 받고 있으며 벤치마킹되고 있음을 나타내고 있는 것이다.

한편, 미국 미시간 대학과 조선일보 및 한국생산성본부에서 공동 주관한 국가 고객만족도 조사(NCSI)에서 1999년부터 2001년 3년 연속(1998년 공동 1위까지 합하면 4년 연속) 국내 최고의 고객만족 대학으로 선정되었으며, 국내 대학으로는 최초로 2000년 2월에 국제품질경영시스템 ISO 9001 인증을 획득하였다. 이는 교육 및 행정시스템을 국제적인 품질보증시스템 ISO 9001의 요건에 적합하도록 점검하고 보완, 수정하는 작업을 지속적으로 실시하여, 행정 중심으로 되어 있던 시스템을 과감하게 학생 중심으로 전환하고 교육 및 행정 서비스의 효과성을 제고한 결과이다. 이로써 숙명여대는 품질을 제고할 수 있는 국제적인 품질 시스템을 갖추게 되었으며 대외적으로도 권위 있는 기관으로부터 교육 및 행정서비스 시스템에 대한 객관적인 점검과 확인을 받게 되었다.

한편, 숙명행정 아카데미의 성과는 대학행정 아카데미 워크숍으로 이어졌다. 대학행정 서비스 체제 구축 적용 이론과 노하우를 개방하여 공유하는 대학행정 아카데미 워크숍을 2차(2000년 9월과 2001년 10월)에 걸쳐 개최한 바 있다. 이는 숙명여대의 선진화된 행정 서비스 부문의 노하우를 공개하고 타 대학에 제공함으로써 지식과 정보공유를

실천하고 숙명여대의 취약점을 보완하는 데 있다. 대학행정 아카데미 워크숍은 숙명여대가 상대적인 우위를 확보하고 있는 3개 과정으로 구성하였다. 제 1과정 '고객만족과 생산성', 제 2과정 '대학행정의 평가와 보상시스템', 제 3과정 'ISO 9001 인증과 표준화'로 구성하였다. 강사는 교내 교수 및 학내 강사, 그리고 사무생산성센터 컨설턴트로 구성하였다.

VI. 과제와 전망

지식경영이 어느 정도 가시적인 성과를 나타내면서 숙명여대는 2001년 4월 '지식경영대학'을 특성화 목표의 하나로 설정하고, 지식생산 지원체제의 확립, 교직원 능력개발 프로그램 운영, 고객만족도 제고, 지식공유문화 확산, 경쟁력 있는 인재 양성 등을 위해 노력하고 있다.

고객만족도 제고와 지식공유문화 확산 과제는 많은 성과를 보이고 있는 반면, 지식생산 지원체제의 경우에는 해결해야 할 과제를 안고 있다. 특히 교수업적평가제를 보완할 필요성이 제기되고 있으며, 연구지원제도 확충에 대한 요구도 많이 있다. 또한 이러한 추진 과제들을 통해 지식경영의 최종 목표인 '경쟁력 있는 인재 양성과 질 높은 연구성과'로 이어져야 한다는 현실적 과제를 안고 있다. **■**

송기창

서울대 교육학과를 졸업하고, 동 대학원에서 교육학 석·박사 학위를 받았다. 인제대 교육대학원 교수, 교육기획위원회 전문위원, 새교육공동체위원회 전문위원을 역임하였고, 현재 숙명여대 교육학부 교수로서 교육인적자원부 정책자문위원으로 활동 중이다. 주요 논저로는 「교육행정학원론」(공저), 「교육재정정책론」(공저), 「한국교육정책의 탐구」(공저), 「지방교육재정정책 발전과정 분석 연구」, 「한국에서 사교육의 성장과 공교육과의 관계」, 「교육재정 GNP 5% 확보정책의 결정과정에 관한 연구」, 「대학 재정지원정책의 과제와 개선 방향」 등이 있다.