



# 대학의 전략경영: 일관성 있는 전략계획과 전략에 따른 실행계획

백 승 규 | 순천향대학교 기획처장

## I. 들어가는 말

오늘날의 대학은 대학교육의 개방화, 대학입학 정원의 폭발적 증가, 대학진학 학령인구의 감소 등으로 인해 위기상황에 처해 있다. 이러한 위기로 인해 경쟁이 가속화되고 있는 현 시점에서 급속하게 변화하는 교육환경과 사회요구에 부응하여 다른 대학과 차별되는 특성화와 전문화를 추구하면서 위기를 극복하고 생존·발전하기 위하여 노력해야 하는 시대적인 전환점에서 있는 것이 국내 대학의 일반적인 현실이다.

대학에 대한 사회의 요구사항은 과거 어느 때보다 엄격해지고 대학이 담당하여야 할 역할도 점점 어려워지고 있다. 우선 다양한 학문을 선택할 수 있는 창의적이고 재미있는 교육과정과 현장과 연계된 실용적인 교육과정을 개발하여야 한다. 더불어 살아가는 시너지이저, 즉 혼자서도 잘하나 함께 하면 더욱 잘하는 인재를 양성하여야 하며, 전통적인 강의 위주의 교육중심 패러다임에서 벗어나 학생 스스로가 자기주도적인 학습을 할 수 있도록 교수·학습 방법을 혁신하여야 한다. 또한 졸업생을 위한 리콜 교육과 지역사회 구성원들의 다양한 교육도 담당해야 한다. 대학간의 경쟁체제가 가속화되는

현 시점에서 다른 대학과 차별되는 특성화와 전문화를 추구할 수 있도록 유연한 교육조직을 구성하는 것도 필수적이다.

새 시대의 요구에 맞는 역할을 감당하기 위하여 변화와 개혁에 필요한 전략을 개발하고 이를 일관성 있게 추진하는 노력이 모든 대학에 절실히 요구되고 있는 상황이다. 대학의 전략계획이라고 할 수 있는 장기 발전계획은 일반적으로 훌륭한 보고서를 만드는 것이 최종 목적이라고 하는 말들이 있을 정도로 계획수립 이후의 추진체계가 부족한 경향이 있다. 이러한 문제가 발생하는 중요한 원인 중의 하나가 대학의 전략계획을 각 행정부서나 교육 단위 조직의 행위로 연결할 수 있는 체제가 미비하다는 점이다. 전략계획이란 원래 하위부서의 구체적이고 일상적 행위로 나타나는 전술계획과의 일관성이 유지되어야 계획으로서의 가치를 가진다고 할 수 있다.

이 글에서는 수도권 배후지역에 위치한 지방대학으로서 순천향대학교가 위기를 극복하고 장차 지방 명문대학으로 성장하기 위하여 오랜 기간에 걸쳐서 전략계획을 수립하고 이를 꾸준하고 일관성 있게 실행해 온 과정을 소개하고자 한다.

“

새 시대의 요구에 맞는 역할을 감당하기 위하여 변화와 개혁에 필요한 전략을 개발하고 이를 일관성 있게 추진하는 노력이 모든 대학에 절실히 요구되고 있는 상황이다.

”

## II. 일관성 있는 발전계획의 수립

순천향대학교는 충남북부의 수도권 배후지역에 위치한 지방대학으로서 전체학생의 약 70%가 수도권 학생이다. 학생들은 원거리 통학에 따른 시간 소모 문제를 겪고 있어, 수도권 대학으로의 편입학이 계속적으로 발생하고 있다. 수도권과 지방이라는 문화의 이질성을 겪고 있는 학생들이 많고, 주말이나 방학이면 학교를 떠나 캠퍼스가 비어 버리는 공동화 현상이 나타나고 있었다. 졸업 후에도 직장을 구할 때에 대부분 수도권 지역으로 떠나고 있어 지역사회 발전에도 크게 기여하지는 못하고 있는 실정이었다.

순천향대학교가 2003년에 발표한 발전계획은 1997년에 수립한 발전계획을 수정보완한 것이다. 1997년에 발표한 발전계획을 5년간 실행하는 동안 '1999, 2000, 2001, 2002년 교육개혁 보고서', 2001년의 '뉴 밀레니엄 순천향 비전과 실현전략 보고서', '2002 지방대 육성 사업계획서'가 발표되었고, 이들 보고서의 내용은 발전계획과 일관성을 유지하고 있다. 이들 보고서가 실행을 위한 계획이었기 때문에 대학이 실행한 많은 사업내용이 발전계획의 방향과 일치한다. 이러한 일관된 방향성을 유지하면서 발전계획을 수립하였기 때문에 발전계획의 비전과 과거 5년 동안 실행해 온 모든 사업이 같은 방향으로 움직이고 있다. 2003년에 새로 수립

한 종합 발전계획의 개요를 비전, 미션, 단계별 목표, 실행전략 순으로 소개하고 이 계획에 의해 실행한 구체적인 사업의 예를 설명하도록 하겠다.

발전계획의 비전은 '학생 가치 창출'로 교육 수요자 만족을 최우선으로 하는 교육중심 대학임을 선언하고 있다. 종합 발전계획의 미션은 '학생을 먼저 생각하는 순천향, 함께 하면 더 잘하는 인재 양성'이다. '학생을 먼저 생각하는 순천향'은 학생 만족을 최우선으로 생각하여 복지캠퍼스를 구축하고, 교육방법과 교육내용 개발에도 학생을 먼저 생각함으로써 학습자 중심의 교육을 실현하는 교육중심 대학을 추구할 것임을 의미하며, 즐거운 캠퍼스 구축과 즐거운 학습 보장을 추진방법으로 제시한다. '함께 하면 더 잘하는 인재 양성'이란 협동심과 리더십 함양을 위한 전인교육과 미래사회에 적합한 실용교육을 실시하여 21세기에 적합한 인재를 양성하는 대학이 되는 것이 목적임을 의미한다. 구체적인 시행 방안으로는 현장에 필요한 인재 양성과 졸업생 취업지원 시스템을 제안하고 있다.

발전계획의 대상기간은 2003년부터 2020년까지인데 이 기간을 3단계로 나누어 단계별로 목표를 설정하고 있다. 1단계가 마무리되는 2008년에는 경기남부 충남북부 '신수도권 제1의 사학', 2단계가 마무리되는 2014년에는 최소한 '5개의 특성화 분야의 국내 10위권 진입', 발전계획이 마무리되는 2020년에는 '최소 7개 분야 국내 10위권 진입과 2

개 분야 세계 100위권 진입'을 목표로 한다.

발전계획의 비전을 성취하기 위한 전략은 크게 3가지로 분류될 수 있다. 첫째는 학생들을 캠퍼스 사회에 정착시키는 CamSOS(Campus Society Settlement), 둘째는 학생들을 지역사회에 정착시키는 RegSOS(Regional Society Settlement), 셋째는 행정 및 지원체계를 혁신하여 뒷받침하는 UniSYS(University System Settlement) 전략이다. 캠퍼스 사회 정착은 크게 두 가지로 구분될 수 있는데, 하나는 지식정보 사회에 적합한 쾌적한 학습환경 조성(stay with fun)이고, 다른 하나는 창의적이고 재미있는 실용적 교육방법 혁신(study with fun)이다. 즐거운 학습환경 조성은 캠퍼스에서 쾌적하게 생활하면서 공부할 수 있는 교육생활 여건을 마련하여 학생들이 공간적·정서적으로 대학에 완전히 정착할 수 있도록 유도한다. 교육방법의 혁신은 새롭고 효과적이고 흥미로운 교수·학습 방법을 적용하여 학생들을 창의적이고 자기주도적인 학습자로 양성한다. 지역사회 정착은 현장중심 교육과정과 산학협동 프로그램으로 학생들이 졸업 후 지역산업체에 정착하도록 하는 것으로 취업중심 교육과정(RegSOS on campus)과 지역사회 취업지원(RegSOS off campus)으로 구분할 수 있다. 취업중심교육과정은 취업과 연계되는 실용적인 교육과정을 적극적으로 개발하고 운영하는 것을 말하고, 지역사회 취업지원은 졸업생을 지역산업체에 취업시킴으로써 지역사회 발전에 기여함을 의미한다. 대학환경이 개방과 경쟁, 자율화와 성과중심평가로 급변하는 시점에서 대학의 변화와 발전을 효율적으로 뒷받침할 수 있는 지원체계와 체제정비가 필요하다. 지원체계의 혁신으로 교수와 직원이 더욱 능동적이고 신나게 일할 수 있는 환경이 마련될 수 있다.

### Ⅲ. 구체적 실행사업의 예

#### 1. 캠퍼스 사회정착

캠퍼스 사회정착 전략을 추진하기 위하여 실시하는 사업에는 캠퍼스 내에 쾌적하고 다양한 주거 복지시설 확보, 학생 복지 및 문화공간 확충, 학생 종합 서비스센터 운영 등을 들 수 있다. 지방대학은 수도권 대학에 비해 상대적으로 문화·복지시설이 부족하고, 장거리 통학생들이 많아서 캠퍼스 공동화 현상이 나타나고 있다. 이러한 상황에서는 학생들의 절대 학습시간 부족으로 발전전략이 원활히 작동할 수 없으므로 이를 해결하기 한 것이 캠퍼스 정책 추진 전략이다.

아파트 생활관 '샘마을'은 국내 최초로 지역사회 아파트를 생활관으로 개조한 것으로 학생들에게 저렴하고 쾌적한 주거환경을 제공하고 있다. 기숙사 생활관 '학생사'는 꾸준히 시설을 확충하여 수용인원을 늘려가고 있으며 연못, 넓은 잔디밭, 테니스장, 종합식당인 카페테리아, 교내 문화시설 등을 갖춘 자연친화형 학생 주거단지로 조성되어 있다. 또한 대학 주변의 민간 하숙·자취 업소에 거주하고 있는 학생들의 삶의 질 향상을 위해 대학이 정한 시설기준을 만족하는 하숙·자취업소에 대해 순천향 지정 기숙사라는 인증마크를 발급함으로써 하숙·자취 업주들의 자발적인 시설개선 노력을 유도하고 있다.

또한, 설문조사를 토대로 각종 복지 및 문화공간을 신축·확충해 오고 있다. 순천향 삼림욕장, 학생 해양수련원 등을 포함하는 복지시설, 인조잔디 스타디움, 실내체육관, 헬스센터, 체력단련 공간, 학생들의 다양한 문화 예술 욕구를 충족하는 노천극장 등 다양한 복지 및 문화 공간을 신축·확충하였다. 또한 2003년에 건립한 학생종합복지관은 학생

복지 수준을 한 차원 끌어올릴 것이라 예측된다.

학사업무와 관련하여 학생들에게 최대한 편의를 제공할 수 있는 학생종합 서비스센터를 운영하고 있다. 여기에서는 학사업무를 비롯하여 각종 민원 및 학생제증명 발급 등 모든 업무를 한 곳에서 처리하는 원스톱 서비스를 하고 있다. 특히, 인터넷을 이용한 제증명 발급을 국내 최초로 시행하고 있으며, 미국비자 발급을 위한 URP추천도 하고 있다.

교육방법 혁신전략을 지원하기 위한 사업으로는 교수·학습개발센터 설립, 다양한 외국어 학습 환경 확보, 수준별 강의, 강의 열차 운영 등을 들 수 있다. 교수·학습 개발센터는 교육매체 제작 업무와 교수 및 조교 연수 업무를 총괄, 운영하고 있다. 그래픽, 동영상 등 강의자료 개발 및 지원, 재직교수를 위한 강의개발 워크샵, 명강의 관련 도서 및 비디오 비치, 신입교수 강의개발 세미나 개최 등 교수방법 개선을 위한 다양한 프로그램을 지원하고 있으며, 학생들의 학습을 지원하기 위한 세미나 등도 실시하고 있다.

학생들의 어학능력 개발에 필요한 다양하고 독창적인 학습공간을 조성하고 있다. 영어연수 특구인 '잉글리쉬 빌리지'를 조성하여 학생들로 하여금 외국인 대학생들과 한 학기동안 같이 생활하게 함으로써 자연스러운 영어학습 환경과 영어권 문화체험 환경을 제공하고 있다. 외국어 캠프를 연중 개설하여 외국어 및 외국 문화를 자연스럽게 체험할 수 있는 환경을 제공하며, 외국어 관련 동아리 지원을 통해 학생들의 외국어 학습의욕을 고취하고 필요한 교재 및 시설을 적극 지원하고 있다. 현재 부분적으로 실시하고 있는 수준별 강의를 더욱 확대하여 2004학년도부터는 영어, 컴퓨터, 한자 등의 교양교과목에 대하여 배치고사를 실시, 학생들이 자신의 실력에 맞는 수준별 교육을 받을 수 있도록 할 계획이다.

학생들의 통학 공간 및 시간을 효율적으로 이용하기 위해 국내 최초로 이동 강의 열차를 운영하고 있다. 재학생의 절반 이상이 수도권에서 통학하고 있는 우리 대학의 특성을 능동적으로 활용한 이동 강의 시스템은 통학시간의 효율적 이용과 함께 강의공간의 신선함을 제공함으로써 학생중심 신교육 패러다임의 전형을 보여 주고 있다. 서울-온양간 새마을호 열차 2량을 강의 전용 객차로 개조하여 영상시스템, LCD 프로젝터, 전동스크린, 위성인터넷 수신기, 음향시스템 등 쾌적한 강의 환경을 조성해 놓고 있다.

## 2. 지역사회 정착

대학이 취업중심적인 교육과정으로 전환하기 위해서는 대학이 전공개폐를 자유롭게 할 수 있는 유연한 교육조직을 갖추고 있어야 한다. 이러한 전략을 실현하기 위해서는 우선 교수가 전공개설을 자유롭게 할 수 있어야 하고, 학생은 자유롭게 전공을 선택할 수 있어야 하며, 학생의 선택과 객관적인 평가결과에 따라 전공분야를 지원하는 '교육자원의 유연성'이 필요하다. 그 외에도 취업중심의 교육과정을 달성하기 위해서는 산업현장 학점제, 산학협동 논문제 등이 필요하다.

자유로운 전공의 개설이 교육조직 유연성의 핵심이다. 개설된 전공은 학생의 자유로운 선택과 전공간의 선의의 경쟁, 공정한 평가에 따른 자원배분을 통해 특성화 분야로 성장하게 된다. 전공개설 자유화의 첫 단계로 프로그램 전공과정을 신설하고, 이를 학생들이 자유롭게 선택하게 한다. 이 중 경쟁력이 높은 전공은 향후 특성화 분야로 발전할 기반을 가지게 된다. 전공개설의 자유화가 이루어지면 대학의 교육자원이 공정하고 효율적으로 분배되는 제도와 정당한 평가 시스템이 구축되어야 하며,

교육단위별 교육원가의 산출을 근거로 교육과 연구를 위한 공간, 기자재, 행정 및 재정 지원 등이 효율적으로 배분되어야 한다. 따라서 전공별 교육성과에 따라 공간을 배분하는 공간 조정제도, 전공별 교육효과에 대한 정당한 평가 시스템, 독립 체산제 이행을 위한 교육단위별 교육원가 산출시스템 등을 구축할 계획을 세우고 있다. 전공분야의 선택을 유연하게 하기 위해서는 전공배정 제한을 폐지하여 모든 학생이 원하는 전공을 선택하여 배정 받을 수 있어야 한다. 순천대학교는 향후 전공배정 제한을 단계적으로 폐지하여 2008년에는 완전히 자율화할 계획이다. 학교 생활 중에 자신의 새로운 적성을 발견하여 새로운 학문 분야로 전환하고자 하는 학생들의 욕구가 점차 증가하는 추세에서 이러한 제도는 수요자중심의 교육을 실현하기 위해 반드시 필요한 제도이다.

산업현장 학점제는 산업체 현장실습을 졸업 자격으로 하고, 산업체 견학이나 인턴사원 근무 등에 학점을 부여하는 제도이고, 산학협동 논문제는 학생들에게 현장감각을 습득하게 하고, 졸업 후 기술동향의 변화에 적응력을 키워주는 제도이다. 논문 주제는 업체와 협의하여 선정하고 있으며, 심사위원 중 한 명을 업체 담당 직원으로 참여시키고 있다. 졸업생을 지역산업체에 취업시킴으로써 지역사회발전에 기여하려고 하는 지역사회 취업 지원전략을 추진하기 위한 사업에는 다양한 취업 프로그램 운영, 산학협동관 운영과 창업 활성화 프로그램 운영, 대학생 직장체험 프로그램, 산업체 인턴 사원제 등 있다.

학생의 취업을 위한 다양한 취업 프로그램은 학생상담센터와 진로지원팀이라는 두 개의 전문화된 조직이 운영하고 있다. 특히 '취업특강'이라는 교양과목을 운영하고 있으며, 각종 취업박람회와 지역기업 설명회 등을 개최함으로써 학생들에게 취업

에 관한 다양한 정보를 제공함은 물론, 현장 면접을 통한 취업 기회도 제공하고 있다. 또한 취업정보 전산망을 구축하여 신속하고 정확한 취업관리 및 동문들의 취업현황 파악이 가능하도록 하였다. 동문관리 시스템인 순천향 휴먼넷을 구축하여 교수, 재학생, 졸업생간의 인적 네트워크를 가상공간에 형성할 계획을 가지고 있다. 순천향 휴먼넷은 졸업생이 제공하는 현장의 정보를 재학생과 연결하여 생생한 취업관련 정보를 소개함으로써 재학생의 취업률을 제고시키고 교수들이 졸업생의 의견을 청취하여 현장성이 강한 전공을 개발하는데 활용된다.

산학협동관에는 4개의 보육 지원센터가 있으며, 국내에서 가장 많은 벤처기업이 입주하고 있다. 학생들은 대학과 국가의 지원을 토대로 학내의 창업보육센터에 직접 창업하거나, 지역사회 중견기업으로부터 분사한 벤처기업의 직원으로 참여하고 있다. 교내의 창업보육환경에서 개발된 신기술의 제품화와 상품화를 지원하기 위한 다양한 사업정책 인프라를 구축하여 운영하고 있다. 대학생 직장체험 프로그램 운영은 노동부의 지원으로 2002년부터 운영하고 있으며, 경력자를 선호하는 기업의 채용관행 변화에 따라 대학생들에게 직장체험을 통한 직업능력개발과 경력형성의 기회를 제공하고 있다.

산업체 인턴 사원제는 졸업 전에 지역산업체에 근무해 볼 수 있는 기회를 학생들에게 제공하기 위하여 대학과 지역기업이 공동으로 운영하고 있다. 4주간 지역 산업체에 근무하고 그 결과보고서를 제출하고 있다.

### 3. 행정 및 지원체제 혁신

지원체제의 혁신전략을 뒷받침하기 위한 사업 중 가장 중요한 것이 종합발전계획 추진기구의 상설화와 교육시스템의 유연화를 위한 행정조직의 개

“

발전계획이 실효성을 갖기 위해서는 발전계획의 일관성을 오랜 시간에 걸쳐서 유지하고  
있어야 하고, 발전계획과 개별 사업의 목적 일치성도 유지되어야 하며,  
마지막으로 이를 강력하게 추진할 수 있는  
추진체의 확립이 중요하다고 할 수 있다.

”

편이다. 실현가능성이 있는 종합발전계획을 수립하고 이를 구체적인 사업계획으로 전환하는 것도 중요하지만, 업무추진의 구심점이 명확하지 않는 대학조직에서는 설정한 목표를 달성하기 위해서는 수립된 사업계획을 지속적으로 점검하고 실행을 촉진하는 추진체가 필수적이다. 단계별 목표를 달성하기 위하여 총장 직할의 종합 발전추진단을 상설화하고 부총장을 단장으로 임명하여 구성원들의 의견을 수렴하고 대학 내외의 현황을 파악하고, 이를 토대로 지속가능한 대학 발전을 위한 지표를 개발한다. 선정된 지표를 근거로 교육 및 연구 단위별로 발전 추이를 평가하고, 새로운 계획을 수립하도록 한다. 매년 또는 매 단계에서 이루어진 평가를 토대로 단위별 차등 지원을 실시하는 동시에 교육 조직 변경을 유도한다. 또한 급변하는 시대상황에 효율적으로 대처하기 위해서는 종합 발전계획을 수립하여 체계적으로 추진할 뿐만 아니라, 변화하는 상황에 맞게 발전계획을 수정·보완하는 작업을 실시한다. 더 나아가 종합 발전계획의 추진결과를 객관적으로 평가하는 행정력을 갖춘 기구역할을 하고 있다.

행정조직의 개편을 통하여 교육시스템을 유연화하여 학생들의 다양한 선택권을 보장하기 위해서는 다양한 변화에 즉각적으로 대응할 수 있는 학사행정이 뒷받침되어야 한다. 순천향대학교는 기존의 조직을 단순화하고 효율화하는 방향으로 행정조직을 개편하였다. 팀장에서 부장을 거치던 결재단계를 축소하고 명예퇴직제를 현실화하였으며, 성과중

심의 평가 및 승진제도를 확립하여 업무를 효율화하고 의사소통 개선을 위하여 통합사무실을 운영할 계획이다.

#### IV. 맺는 말

대학의 발전계획은 훌륭한 계획서를 발간하는 것보다 제대로 추진하여 대학의 발전에 실질적인 도움이 되는 것이 중요한 시절이 되었다. 발전계획이 실효성을 갖기 위해서는 발전계획의 일관성을 오랜 시간에 걸쳐서 유지하고 있어야 하고, 발전계획과 개별 사업의 목적 일치성도 유지되어야 하며, 마지막으로 이를 강력하게 추진할 수 있는 추진체의 확립이 중요하다고 할 수 있다. 이 글에서는 수도권 외곽에 위치한 충청권의 한 대학이 이러한 원칙을 고수하여 전략적 경영을 함으로써 위기상황을 극복하고 새로운 명문대학으로 발전하기 위하여 노력하고 있는 현황을 소개하였다. 이러한 전략경영을 추진함으로써 순천향대학교는 대부분의 지방대학이 겪고 있는 입학자원 감소, 학생이탈 급증이라는 상황에서도 위기를 극복하고 발전을 위해 노력을 경주하고 있다. 대학  
교육

#### 백승규

서울대학교 경영학과를 졸업하였고, 한국과학기술대학원에서 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 전국 기획처장 협의회 회장, 교육인적자원부 교육개혁 우수대학 평가위원, 대통령직 인수위원회 자문위원 등을 역임하였다. 현재 순천향대학교 경영학과 교수로 재직 중이며 기획처장을 맡고 있다.