

대학에서의 갈등

● ● ● 주삼환 | 충남대학교 교육학과 교수

대학에 갈등이 없을 수도 없고 오히려 약간의 갈등이 있다는 것은 그 대학이 살아 있다는 반증이 될 수도 있다. 대학 내 갈등의 처리는 협상과 타협에 인색하지 말고, 상대방에게도 승리감과 명분, 위신을 세워주고 상처를 주지 않도록 배려하는 전략을 써야 할 것이다. 대학 구성원은 같은 조직에 몸담고 교수, 연구 봉사라는 대학의 목표와 기능을 위하여 거의 평생을 같이 노력해야 할 사람들이기 때문이다.

I. 다양한 갈등의 정의와 형태

갈등이란 동시에 존재할 수 없는 상황에서 생기는 심리적 상태라고 할 수 있다. 둘 이상의 입장이 동시에 다 존재할 수 있다면 갈등이 일어날 수 없다. 둘 이상의 서로 다른 주장이 다 받아들여질 수 있다면 이를 갈등 상태라고 하지 않을 것이다. 문제는 둘 이상의 입장이나 대안 중에서 하나만 받아들여지거나 하나만 존재해야 할 때 갈등이 일어나게 된다. 그러나 갈등의 정의는 수없이 많다. “부족한 지위나, 권력, 자원에 대한 가치와 주장에 대한 하나의 투쟁”(Cosser, 1967: 8), “상대방 때문에 동시에 존재할 수 없는 목표나 부족한 보상, 간섭받다고 인식하는 둘 이상의 집단 사이에 나타난 투쟁”(Frost and Wilmot, 1978: 9) 등 갈등의 정의는 수없이 많다. 한 개인의 순간적인 심리적 불안정 상태에서부터 두 나라 사이의 전쟁에

이르기까지 이를 모두 갈등(conflict)이란 말로 표현한다.

일반적인 갈등의 요소(elements)에는 갈등 행위자 배우(actors)와 갈등체제(system)가 있게 마련인데 갈등행위자는 개인이나 집단(parties)에 해당되고 갈등체제에는 지위, 권력, 직위, 보상, 목표 등과 관련된다. 갈등행위자에 따라 갈등의 종류는 1) (개인)내적 갈등(Internal Conflict), 2) 개인 간 갈등(Interpersonal Conflict), 3) 집단 간 갈등(Intergroup Conflict)으로 나눌 수도 있는데(Keltner, 1970: 225-28) 둘 이상의 사람이나 집단, 또는 대안이 동시에 같은 장소(space)나 위치를 차지할 수 없을 때 갈등은 일어난다. 이 특집에서는 주로 두 번째인 ‘집단 간 갈등’을 다루게 될 것으로 본다. 하나의 조직을 기준으로 보면 조직 내 갈등과 조직과 조직 외부와의 갈등으로 나누어 볼 수도 있을

것인데 이 특집에서는 주로 대학 내 갈등을 다룰 것으로 본다.

또 역할갈등(Role Conflict)의 측면에서는 1) 역할-인성 간 갈등(Role-personality Conflict), 2) 역할갈등(Role Conflict), 3) 인성갈등(Personality Conflict)으로 나누어 볼 수도 있고 이외에 더 많은 종류의 역할갈등이 있으나 이 특집에서는 이들을 모두 다루지 않게 될 것으로 본다. 조직 내 계층의 측면에서 보면 1) 하급자와의 갈등, 2) 상급자와의 갈등, 3) 수평적 갈등으로 나누어 볼 수도 있다(Bailey, 1971). 또 갈등의 분야 또는 영역의 측면에서 보면 1) 기술적(전문적) 갈등(Technical Conflict), 2) 행정적 갈등(Administrative Conflict), 3) 대인 간 갈등(Interpersonal Conflict)의 셋으로 나누어 볼 수 있다(Evance, 1965: 57-58).

갈등의 원인 또는 근원(sources)도 여러 측면에서 찾을 수 있으나 1) 의사소통의 문제(Communication Problems), 2) 구조적 요인(Structural Factors), 3) 인간적 요인(Human Factors), 4) 갈등 조장 상호작용(Conflict-Promoting Interactions)으로 나누어 보기도 한다(Nebgen, 1977-78: 2).

과거에는 갈등의 부정적인 측면(negative)만 보는 경향이 있었는데 이제는 긍정적인 측면(positive)도 인정하고 적극적으로 갈등을 활용하려는 측면도 강조되고 있다. 그래서 과거에는 갈등이라는 말 자체를 꺼내거나 사용하지조차 꺼려 하고 갈등이 조직 내에 존재한다는 사실 자체를 숨기려고까지 하였었다. 그래서 갈등 이론이 민주주의 국가에서보다도 사회주의 국가나 공산주의 국가에서 더 발전했었다고 한다. 그러나 이제는 갈등을 억제하거나 해소하는(Conflict Solving) 쪽보다 건

설적으로 갈등을 관리하는(Conflict Management) 측면을 더 강조하는 경향이 있다. 조직 내에 갈등이 존재한다는 사실은 조직이 살아 있다는 반증이 되기도 한다. 갈등이 전연 없을 수도 없지만 없는 척하거나 갈등의 존재를 인정하지 않거나 억제하는 것보다 갈등을 잘 관리하면 갈등이 존재하는 것이 더 좋을 수도 있고 갈등 현상을 조직 발전의 계기로 삼을 수 있다. 우리나라에서 흔히 비 온 뒤에 땅 굳는다거나 부부싸움 후에 사랑이 더 단단해진다는 표현은 갈등의 긍정적 단면을 표현한 것이라고 할 수 있다. 갈등 전 또는 갈등 중의 부정적 감정은 상처, 두려움, 공포, 무시, 혼란, 소외, 위협, 미움 등이 되겠지만 갈등을 잘 처리하고 난 후의 느낌은 배려, 신뢰, 안식, 경청, 명료성, 친밀, 성장을 위한 도전, 진실의 개방, 타인에 의한 수용, 존중, 지지, 이해, 차의 인정이 된다. 그래서 갈등이 있느냐 없느냐, 많으냐 적으냐 보다 갈등을 어떻게 건설적으로 관리하고 해결하느냐에 따라 조직 발전에 도움이 될 수도 있고 해가 될 수도 있다고 할 수 있다.

갈등에 대하여 이렇게 간단히 살펴봐도 갈등의 의미와 정의도 다양하고, 갈등의 원인이나 근원도 많고, 따라서 갈등의 종류와 형태도 많은 것을 알 수 있다. 따라서 이에 따라 갈등 처리 방식이나 관리 방식도 다양해질 수밖에 없다. 조직 내 갈등이 전연 없을 수도 없고, 있다고 해서 그 자체가 문제가 되는 것은 아니다. 갈등을 건설적으로 관리하면 조직 발전의 계기로 삼을 수도 있는 것이다. 그렇지만 대학에 있어서의 갈등의 문제를 그렇게 쉽게 다룰 수 있는 성질의 것이 아니라는 것을 짐작할 수 있을 것이다.

II. 대학에서의 갈등

대학에서의 갈등에 대하여 생각해보기 전에 먼저 대학의 존재 이유를 생각해보기로 한다. 고등교육법 제28조(목적)에 보면 “대학은 인격을 도야하고, 국가와 인류사회의 발전에 필요한 학술의 심오한 이론과 그 응용방법을 교수·연구하며, 국가와 인류사회에 공헌함을 목적으로 한다.”고 되어 있다. 특히 대학의 존재 이유는 “학술과 학문의 교수와 연구, 봉사”에 있다고 할 수 있는데 이 교수와 연구, 봉사를 대학의 3대 기능이라고 한다. 대학에서의 갈등은 이 대학의 목적과 기능을 잘 달성하기 위한 것이어야 한다는 점이다. 대학의 목적과 기능

대학의 상징은 자유, 자치, 자율인데 대학이 외부로부터 이에 대한 침해를 받고 있어 대학은 먼저 대학의 외부와 갈등을 빚고 있다. 대학 외부의 간섭에 대하여 대학 내부 구성원들은 단합하여 이 외부와의 갈등을 현명하게 처리해야 하는 것이다. 그리하여 대학은 ‘대학의 자율성’이라는 성(城)을 지켜야 한다.

을 잘하기 위한 방법에서의 갈등이어야 하는데 이러한 목적과 기능과 상관없는 단순한 개인이나 집단의 이익을 추구하기 위한 갈등이 많다는 데 문제가 있다. 즉 목적달성을 위한 방법상의 갈등이 아니라 개인의 이해관계에 의한 갈등 때문에 대학에서 생산적인 갈등이 되기 어렵다.

그리고 아마도 이 특집의 기획은 대학 내의 집단 간의 갈등을 주로 다루려는 것 같은데 이 글에서는 먼저 ‘대학과 대학 외부와의 갈등’을 먼저 생각해 볼 필요가 있다고 본다. 대학

의 상징은 자유, 자치, 자율인데 대학이 외부로부터 이에 대한 침해를 받고 있어 대학은 먼저 대학의 외부와 갈등을 빚고 있다. 우리나라 헌법 제31조에서는 “④ 교육의 자주성·전문성·정치적 중립성 및 대학의 자율성은 법률이 정하는 바에 의하여 보장된다.”고 하여 우리나라 초·중등교육은 ‘지방교육자치’를 하도록 되어 있고, 대학교육은 ‘대학자치’를 하도록 하고 있다. 즉, 헌법의 하위 법률이 대학자치를 ‘보장’하도록 하는 것이 헌법의 정신인데 우리나라의 하위 법률들은 대학자치를 ‘보장’하는 것이 아니라 반대로 대학자치를 ‘제한’하는 데 초점이 맞춰져 있다. 특히 교육인적자원부가 대학을 지도·감독, 간섭하고 있어 대학의 외부인 교육인적자원부와 대학이 갈등을 빚고 있는 것이다. 고등교육법에 “제5조(지도·감독) ①학교는 교육인적자원부장관의 지도·감독을 받는다.(개정 2001. 1. 29) ②교육인적자원부장관은 학교에 대한 지도·감독을 위하여 필요한 경우에는 학교의 장에 대하여 대통령이 정하는 바에 따라 관련 자료의 제출을 요구할 수 있다.(신설 1999. 8. 31, 2001. 1. 29)”로 되어 있어 대학이 교육인적자원부의 간섭을 받는 것이 당연한 것으로 받아들여지고 있는데 필자는 여기에 이의를 제기하는 것이다. 다시 말하자면 대학자치를 헌법이 보장하고 있기 때문에 대학은 교육인적자원부의 관할이 아니라고 보는 것이다. 그런데 우리나라 교육인적자원부는 국립대학은 물론이고 사립대학까지 유아기 어린애처럼 다루고 있는 것이다. 예를 들면 법률에도 없는 대학에 대한 교육인적자원부의 3불정책은 지구상에서 그 유례를 찾아보기 어려운 정조의 극단적인 대학통제정책이라고 할 수 없다. 우리나라 대학은 자기 학생도 자기 마음대로 뽑

지 못하는 유아기의 대학이라고 할 수 있다. 이러한 대학 외부의 간섭에 대하여 대학 내부 구성원들은 단합하여 이 외부와의 갈등을 현명하게 처리해야 하는 것이다.

영국의 대학들은 모두가 국립임에도 불구하고 교육부의 관할이 아니다. 미국의 하버드대학이 교육부의 지도·감독을 잘 받고 관선이사회의 도움을 받아서 세계의 명문이 되었는가? 우리나라의 대학들은 먼저 교육부로부터 대학차치 독립선언을 해야 한다. 교육부의 누가 대학을 지도·감독할 전문성을 갖추었다고 보는가? 4~5년 내에 세계적 수준의 명문대학 15개를 우리나라에 만들겠다고 선언하는 사람이 교육인적자원부장관인 것이다. 헌법에서 보장하려는 '대학의 자율성'을 교육인적자원부가 무슨 힘으로 훼손하고 있는가? 대학은 '대학의 자율성'이라는 성(城)을 지켜야 한다.

사립대학은 최고의결기구인 학교법인이사회와 갈등을 빚는 경우가 많이 있는데 이도 대학 외부와의 갈등으로 볼 수 있다. 갈등을 빚는 대학들은 대개 관선체제로 운영되고 있는 대학들이다. 관선이사체제의 대학들은 관선체제에 안주하지 말고 하루 빨리 사립대학의 자존심을 찾아야 할 것이다. 이런 대학들은 사립의 의미가 더욱 퇴색되고 있다. 이래저래 우리나라 사립대학들은 진정한 의미의 사립대학이라고 할 수 없다.

이제 대학 내부의 집단 간 갈등에 대하여 살펴보기로 한다. 이 특집에서는 1) 대학본부와 교수협의회 간의 갈등, 2) 대학본부와 학생회 간의 갈등, 3) 교수집단 간의 갈등, 4) 교수집단과 직원집단 간의 갈등을 다룰 계획을 하고 있다. 이는 모두 갈등의 종류로 볼 때 '집단 간의 갈등(Intergroup Conflict)' 만을 다루려는 것으로 대학에 있어서의 갈등의 극히 미세한

부분만을 여기서 다루게 되는 셈이다.

여기서 먼저 1)과 2)에서 '대학본부'라는 용어의 부적절성을 지적하지 않을 수 없다. 이 부분을 맡은 필자들은 '대학본부'를 어떻게 정의하고 글을 쓸지 모르지만 대학에는 '본부'가 없다고 본다. 대학에 '본부'가 있고 '지부'가 있을 수 있는가? '본부'라고 하면 '한 기관의 중심이 되는 조직'을 말할 텐데 대학에서 어디가 중심이 되는 조직이라고 할 것인가? 대학의 중심은 '교수와 연구 조직'이 되어야 할 것이다. 여기서 '대학본부'란 '총장'을 의미하거나 '대학행정팀'을 의미하는 것으로 봐야 할 것이다. 흔히 우리나라에서 '대학본부'라고 하는 곳에서 일하는 모든 사람들은 총장에 딸린 사람들이거나 행정서비스를 제공하기 위한 행정지원팀이라고 봐야 할 것이다. 그래서 원칙적으로 4)의 '직원집단'도 총장의 손과 발이 되어 대학행정을 집행하기 위한 총장에 딸린 행정지원팀으로 보게 되는 것으로 '대학본부'라는 것과 분리하여 생각할 수 없는 것이다. 대학에 '대학본부'가 있을 수 없고 또 있다고 하더라도 이는 모두 총장(조직)에 해당하는 것이다.

대학의 기본구조는 수평적인 면에서 보면 최고 1) 의사결정체제(governance system)와, 2) 가르치고 연구하기 위한 수업체제(instructional system), 3) 이를 지원하는 지원봉사체제(supporting service)로 나누어 볼 수 있는데 여기서 '대학본부'란 본부가 아니라 3)의 '지원봉사체제'에 해당될 것으로 본다. 그런데 '본부'라고 할 수 있는 대학의 중심 조직은 어디까지나 2)의 가르치고 연구하기 위한 '수업체제(instructional system)'가 되어야 할 것이다.

그리고 '교수협의회'라는 것도 교수가 자의

적으로 회비를 내고 가입하는 임의적인 대학의 비공식집단에 해당한다. 만일 이 임의집단이 공식화하여 '교수회'가 된다면 교수는 전원이 강제적으로 구성원이 되고 공식적인 교수회 구성원에게 회비를 부과해서는 안 될 것이다. 또 이 특집의 세 번째 글의 '교수집단 간 갈등'의 제목에서 암시하는 것은 대학에 여러 교수집단이 존재한다는 의미이다. 아마도 대부분이 비공식적인 집단이 될 것으로 본다. 이렇게 되면 여기서 다루는 대부분의 갈등은 비공식적인 집단 간의 갈등을 다루게 될 것으로 예측된다. 각 집단 간의 갈등 상황과 해결방안에 대하여는 각 부분을 담당할 필자들에게 넘기기로 하나 이 집단 간, 특히 비공식집

하더라도 집단의 지혜를 모아 좋은 결정으로 기관과 조직의 발전을 기해야 하는 시대이다. 그래서 많은 사람이 대학의 의사결정에 참여해야 하는 것이다. 특히 대학과 같이 전문적인 일을 하는 전문적 동료조직에서는 합의에 의한 '동료적 결정'을 해야 하는 것이다. 그래서 발전하는 대학에서는 많은 전문위원회가 활발하게 작동하는 것이다.

우리나라에서 이들 구성원이 대학의 의사결정에 참여하고자 하고 또 대학에서도 집권화로부터 분권화의 경향과 권위의 공유(shared)의 경향(Mortimer, 1979)으로 가고 있기 때문에 가능한 한 구성원들이 대학의 의사결정에 참여해야 한다. 그리고 대학의 의사결정에 많은 사람과 집단이 참여하더라도 기본적인 참여원칙은 있어야 한다.

그러면 먼저 대학구성원들은 왜 권위를 나누어 가져야 하고 의사결정에 참여해야 하는가? 어떤 사람이 어떤 이유로 의사결정에 참여해야 하는가? 첫째 이유는 이해관계가 있고 특히 결정의 영향을 받기 때문이다. 둘째, 전문적 자질과 능력이 있기 때문이다. 전문적 능력이 있는 사람이 의사결정에 참여하면 좋은 결정을 할 수 있다. 셋째, 구성원의 협조를 필요로 하고 이들의 협조를 통해서 대학의 목적이 달성될 수 있기 때문이다. 넷째, 자원을 제공해 주거나 후원해 주기 때문에 의사결정에 참여할 권한이 있다는 것이다(Keeton, 1971: 146-147). 각 구성원에 따라 다른 이유가 적용되는데 최소한 1) 이해관계가 있는 사람, 2) 전문능력이 있는 사람, 3) 협조가 필요한 사람, 4) 자원을 대주는 사람은 의사결정에 참여할 이유가 있다고 본다. 이 원칙이 절대적인 것은 아니지만 참여의 원칙이 있어야 하고 참여의 형태에도 어떤 합의가 있어야 한다.

대학에 갈등관리위원회나 분쟁조정위원회를 구성하고 분명한 갈등처리 절차를 개발할 것을 제안한다. 대학에 갈등 상황이 발생하면 일단 대학 내에 공식적으로 설치된 갈등관리위원회에 신고하여 제3자적 객관적 입장에서 조정하고 관리하고 해결하도록 하는 것이다. 이 전문 위원회에서는 분명하고 명료한 절차에 의하여 처리하여 대학발전의 계기로 삼게 하는 것이다.

단과의 갈등이 앞에서 말한 대학의 기능과 목적달성을 위한 갈등이냐, 아니면 흔히 말하는 집단이기주의에서 생긴 갈등이냐의 관점에서도 볼 필요가 있다.

그동안 대학에서 있었던 갈등은 '참여'에서 비롯된 것이 많았다고 본다. 그동안 우리나라 곳곳에서 독단과 권위주의가 팽배하여 많은 사람들이 '참여결핍증'에 걸려 있었던 것이 사실이다. 이제는 어떤 위대한 한 사람이 모든 것을 결정하고 모든 사람을 이끌고 가던 시대(Great-man theory)는 지나갔다. 실사 부족


Ⅲ. 갈등의 관리

대학에 갈등이 없을 수도 없고 오히려 약간의 갈등이 있다는 것은 그 대학이 살아 있다는 반증이 될 수도 있다고 하였다. 그리고 또 문제는 갈등을 어떻게 관리하느냐가 중요하다고 하였다. 흔히 많이 인용하는 갈등관리 전략은 갈등행위자의 입장에서 볼 때 1) 상대방의 관심을 충족시켜 주느냐(X축), 2) 나의 관심을 충족시키느냐(Y축)에 따라 1) 경쟁(I win - You lose), 2) 동조(I lose - You win), 3) 타협(I bend - You bend), 4) 회피(No winners, No losers), 5) 협동(I win - You win)이 있을 수 있다(Jamieson & Kenneth, 1974: 321-336). 1) 경쟁은 내가 옳다는 확신이 있고, 신속한 결정이 요구될 때, 상대가 강할 때, 나의 권리를 꼭 지켜야 할 때 써야 할 전략이다. 2) 동조는 문제가 나에게 중요하지 않을 때, 이길 자신이 없을 때, 시기가 부적절 할 때, 상대방과의 조화가 필요할 때 상대방에게 양보하거나 동조하는 전략이다. 3) 타협은 목표달성에 공동으로 헌신해야 할 때, 절충적 합의로 시간을 절약해야 할 때, 나의 목표의 중요성이 덜 높을 때 알맞은 전략이다. 4) 회피는 갈등이 미미할 때, 더 중요한 일이 있을 때, 나의 욕구가 충족되기 어렵다고 판단될 때, 제3자나 주변에서 더 잘 처리할 것으로 보일 때, 더 정보가 필요할 때 알맞은 전략이고, 5) 협동은 신뢰가 높을 때, 전적으로 책임질 필요가 없을 때, 상대방도 문제해결에 참여시키고 싶을 때, 나와 상대방이 기꺼이 생각을 바꾸려 할 때, 감정을 바꾸어 일해야 할 때 써야할 전략이다. 과거에는 타협이나 협동만이 좋은 전략으로 보는 경향이 있었으나 이제는 갈등 상황에 맞는 전략이 좋은 전략이라는 생각으로 바뀌었다. 그런데 일

반적으로 우리나라 사람들이 서양 사람들에 비하여 타협과 협상에 너무 인색하다는 평을 듣고 있다. 마치 한 선로에서 마주 보고 달리는 기차에 비유되기도 한다. 심지어는 부부 간에도 영원히 안 볼 사람처럼 싸운다고 한다. 대학 내 갈등의 처리에 있어서도 협상과 타협에 인색하지 말고, 상대방에게도 승리감과 명분, 위신을 세워주고 상처를 주지 않도록 배려하는 전략을 써야 할 것이다. 대학구성원은 영원히 안 볼 사람들이 아니라 같은 조직에 몸담고 교수, 연구 봉사라는 대학의 목표와 기능을 위하여 거의 평생을 같이 노력해야 할 사람들이기 때문이다.

우리는 일반적으로 학교에서나 살아오면서 갈등처리나 갈등관리 기술을 배울 기회가 적었다. 갈등을 터부시 하고, 부정적으로만 보아 왔고, 또 과거 사회가 수직사회였기 때문에 갈등을 억눌러 오므로써 갈등처리 기술(skills)에 대하여 공부할 기회를 갖지 못했다. 협상도 하나의 예술(The Art of Negotiation)이라고 한다. 이제 갈등이 분출되는 사회와 시대를 맞아 우리는 갈등관리에 대하여 더 연구해야 하고 또 갈등관리 전문가를 교육하여 양성할 필요가 있다.

또한 대학에 갈등관리위원회나 분쟁조정위원회를 구성하고 분명한 갈등처리 절차를 개발할 것을 제안한다. 대학에 갈등 상황이 발생하면 일단 대학 내에 공식적으로 설치된 갈등관리위원회에 신고하여 제3자적 객관적 입장에서 조정하고 관리하고 해결하도록 하는 것이다. 이 전문위원회에서는 분명하고 명료한 절차에 의하여 처리하여 대학발전의 계기로 삼게 하는 것이다. 이 위원회는 처음에는 조정자, 중개자(mediator), 권고자의 역할을 하지만 때로는 법적 효력을 갖는 중재자(arbitrator)의

기능까지도 하게 할 수 있다. 현재 대부분의 대학에는 이런 갈등관리의 기구나 절차를 마련해 놓지 못하고 있어 간단히 초기에 처리될 갈등까지도 대학 내 분규로까지 확대되어 파괴적 상태에 이르는 경우가 많다. 

참고 문헌

주삼환(2006). 교육조직 연구. 경기: 한국학술정보(주).

주삼환(2006). 고등교육 연구. 경기: 한국학술정보(주).

Bailey, S. K.(1971). Preparing Administrators for Conflict Resolution. *Educational Record*, 52, 233.

Coser, L. A.(1967). *Continuities in the Study of Social Conflict*. N.Y.: The Free Press.

Evans, G. A. & Mass, J. M. (1969). *Job Satisfaction and Teacher Militancy: Some Teacher Attitudes*. Danville, Ill: Interstate Printers and Publishers.

Frost, J. H. & Wilmot, W. W. (1978). *Interpersonal Conflict*. Dubuque. Iowa: WM. C. Brown Co. Publishers.

Jamieson, D. W. & Kenneth, W. T.

(1974). Power and Conflict in Student - Teacher Relationships. *Journal of Applied Science*, 10(3).

Keeton, Morris (1971). *Shared Authority on Campus*. Washington. D. C.: American Association for Higher Education.

Keltner, J. W. (1970). *Interpersonal Speech-Communication: Elements and Structures*. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co. Inc.

Mortimer, Kenneth P. & McConnell, T. R. (1979). *Sharing Authority Effectively*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Nebgen, M. K. (1977-78). Conflict Management in Schools. *Administrator's Notebook*, 26(6), 1-4.

주삼환

서울교육대학교를 졸업하였고, 서울대학교 교육대학원에서 석사학위(교육행정)를, 미국 미네소타대학교대학원에서 박사학위(교육행정)를 취득하였다. 서울에서 15년간 교편을 잡았으며, 한국교육행정학회 회장, 한국대학교육협의회 평가관리부장(따건근무), 인문사회연구회 이사를 역임하였고, 현재 충남대학교 교수로 재직 중이다. 주요 저서로는 『장학의 이론과 기법』, 『우리의 교육 몸으로 가르치자』, 『고등교육 연구』 등 40여 권이 있다.