

# 대학조직에서의 총체적 질 관리

정 일 환 대구효성가톨릭대 교육학과 교수

## 1. 머리말

문명사적 대전환이라는 새로운 시대변화에 전 세계는 인간의 지적 능력에 국운이 좌우되는 지식경쟁시대를 맞이하고 있다. 이러한 사회에서 국가의 경쟁력은 지식과 전문 능력을 갖춘 국민 개개인과 개별 기업에 달려 있고, 아울러 그러한 능력을 갖춘 사람을 키워낼 수 있는 교육 체제와 지식의 창출과 분배가 활발히 이루어지는 지식체제를 갖추느냐에 의해 결정된다고 할 수 있다. 1998년 부즈·앨런과 헤밀턴의 “한국보고서”에서도 향후 국가 경쟁력은 지식경쟁력에 달려 있다고 강조하여 그 어느 때보다도 교육의 질이 중시되고 있다. 급격한 국제환경의 변화와 이에 대응하고자 하는 국가·사회적 기대는 교육, 특히 대학교육의 변화를 강력히 요구하고 있다.

현재 우리 나라는 국가 경제의 총체적 위기로 정치·경제의 구조적 모순과 국민의식 수준의 문제를 냉혹하게 보여주고 있으며, IMF관리 체제 아래의 국가 경제정책은 교육체제 전반은 물론 대학경영에도 많은 영향을 주고 있다. 1998년 현재 고등교육기관 취학률이 74.3%에 달하고 있어 양적인 면에서는 세계적인 수준이지만 대학 교육의 구조적인 문제를 포함하여 여러 가지 해결해야 할 당면 과제를 노출하고 있다. 즉, 유형별·설립별·지역

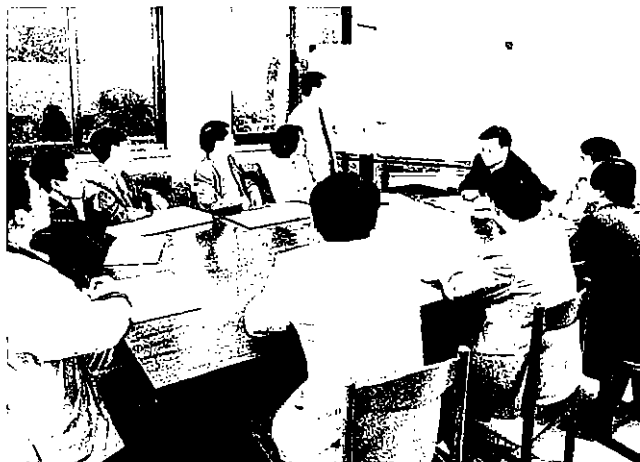
별로 특성을 살리지 못하는 교육, 과중한 사학의존도, 질 낮은 교육, 취약한 연구역량, 자원확보 및 배분구조의 취약성, 대학원교육의 부실, 대학간 경쟁체제 미흡 등이 해결해야 할 과제로 지적되고 있다(유현숙 외, 1998). 또한 Murgatroyd와 Morgan(1993: 4)은 오늘날의 대학교육에 대해 사회적 기대의 변화, 실질 교육비의 증가, 납세자의 지불의욕 감소, 정부의 지원 감축 등을 대학경영에서 새로운 변화를 모색해야 하는 요인으로 들고 있다.

그러므로 대학조직도 기업조직과 마찬가지로 단순한 물적 자원의 확대보다는 자원의 효율적인 활용을 통한 산출, 즉 대학의 3대 기능인 교육, 연구, 사회봉사의 극대화를 도모해야 할 필요가 있다. 이러한 인식은 기업조직의 혁신을 도모하기 위해 도입하였던 다양한 경제적 경영적 원리나 방안들을 대학조직의 경영에 적용하려는 움직임으로 나타나고 있다. 최근 대학경영 혁신 전략으로 주목받고 있는 총체적 질 관리(Total Quality Management: TQM)는 교육수혜자에게 양질의 교육서비스를 제공하여 학생들의 성취수준을 높이고, 나아가 교육경쟁력을 강화하기 위한 경영방식 중의 하나이다. 이는 이제 더 이상 기존의 관료적이고 권위적이며 폐쇄적인 대학경영 방식으로는 대학 내·외의 요구에 부응할 수 없으며, 교육의 질을 향상시킬 수 없다는 인식에 근거

하고 있다. 특히, 미국에서 대학들이 TQM을 대학경영에 도입하여 구조개선은 물론 대학교육의 질 향상을 도모한 것으로 보고되고 있다. 이러한 점에 주목하여 대학 조직에서는 기업에서 사용하는 TQM보다는 총체적 질 개선(Total Quality Improvement: TQI) 또는 지속적인 질 개선(Continuous Quality Improvement: CQI)이라는 용어를 사용하기도 한다.

최근 우리 나라에서도 급변하는 대학체제의 환경에 대응하고, 다양한 교육 수요자들에게 양질의 교육을 제공하고자 대학경영에서 새로운 모색을 시도하고 있다. 대학경영에서 TQM에 대한 인식제고와 활용방안을 모색하기 위한 노력들이 대학협의체를 중심으로 이루어지기 시작하고 있다. 즉, 1997년 4월에 (주)대학문화, 한국대학기획총장협의회, 한국전문대학 교무과(처·부)장협의회 주최로 “대학경쟁력 향상을 위한 경영전략으로서의 TQM”을 주제로 심포지엄을 개최하였으며, 허연 대학문화 연구부장의 “대학경영에서의 TQM과 말콤볼드리지 품질기준: 미 노스웨스트미주리 주립대학교의 사례를 중심으로”(1998) 등의 소개가 이러한 노력의 하나라고 볼 수 있다. 그리고 1994년 서강대학교 경영대학원이 IBM국제재단에 의해 TQM 개념을 도입하여 교육의 질적 향상을 시도하는 시범학교로 지정되어 3개년에 걸쳐 재정지원 및 자문을 받는 등 이에 대한 인식이 국내 대학에서도 확산되고 있다.

따라서 이 글에서는 대학교육의 지속적인 질 향상을 위해 대학경영 방식으로 중요하게 부각되고 있는 총체적 질 관리에 대한 개념, 접근법, 기본원리, 체제모형 등을 기술하고 이를 토대로 대학경영에의 적용성을 탐색·제시한다.



## 2. TQM에 대한 이론적 논의

### 1) TQM의 제 접근법과 기본 원리

TQM은 Deming의 질 관리 기법이 조직혁신의 방안으로 도입되고 그 성과가 증명됨으로써 오늘날 더욱 많은 관심을 받고 있다. TQM은 조직의 생산성을 증가시키고, 비용을 줄이며, 산출의 질을 향상시키도록 돕는 방안으로 인식되고 있다. 이 경영전략은 조직의 부분적인 질 개선이 아닌 총체적인 질 개선을 지향하고, 결과가 아닌 과정을 중심으로 하고 있다. 총체적 질 관리란 대학이 직면하고 있는 다양한 교육적·경영적 문제들을 해결하고 ‘지식 경쟁력’ 시대에 교육의 질을 확보하기 위한 전략으로 미국 대학에서 활발히 적용하고 있다. 이것은 조직의 생존 자체를 가능하게 하는 수요자의 요구에 근거를 두고 있는 관리체제 이론으로, 이전의 공급자 중심의 질 개념에서 벗어나 수요자의 요구와 기대에 부응한다는 수요자 중심의 질 개념에 근거하여 조직의 체제와 과정을 지속적으로 개선하여 조직의 질을 향상시키려는 것이다. 또한 목표의 일관성, 고객 지향적 서비스, 질 측정, 조직의 문화, 협동적 지도성, 분권화된 의사결정, 포괄적인 관점, 지속적인 개선을 주요 특징으로 하고 있다.

TQM은 학자들이 강조하는 입장에 따라 약간씩 달리 규정되고 있지만, 근본적으로 수요자에 중심을 두고 학

교경영 활동과정에 대한 지속적인 혁신을 통해 수요자의 요구에 부응한다는 것을 기본 전제로 하고 있다. Banks는 수요자의 요구조건에 맞는 산출을 생산하는 사람과 그 과정 및 체제를 중시하는 접근 방법으로, Krone는

수요자 만족, 문화적 환경의 유지, 구성원들의 협력, 훈련 체제 등으로 설명하고 있다. Murgatroyd와 Morgan은 지속적이고 발전적인 개선을 보장하기 위한 조직의 공급자-수요자의 관계에 대한 체계적인 경영이라고 한다. 그리고 TQM에서 지도성이 가장 중요한 요소이고, 질 관리를 수행하기 위해서는 문화(culture), 헌신(commitment), 의사소통(communication)의 3Cs가 요구된다고 보고 있다.

이상의 학자들의 견해를 종합하면, 대학조직에서의 TQM은 교육수요자의 요구와 기대를 충족시키기 위해 대학 경영자들이 강력한 지도성을 가지고 지속적으로 교육체제를 개선함으로써 대학조직의 질을 향상시키는 경영기법이라고 할 수 있다.

한편, 총체적 질 관리에 대한 접근방법에 대해 Deming, Juran, 그리고 Crosby 등의 학자들이 기본원리를 중심으로 다양하게 논의하고 있다. Deming은 경영자가 질과 생산성을 향상시키기 위해 적용할 수 있는 방법으로 통계적 과정 통제와 14가지 원리를 강조한다.<sup>1)</sup>

그의 접근법은 인본주의 접근법으로, 조직구성원을 자신의 작업을 성공적으로 성취하기를 원하는 지적인 존재로 간주한다. Juran은 경영자가 연중개선을 위해 최고 수준의 기획을 수립해야 한다고 믿고, 지속적인 개선을 이루기 위한 방법으로 프로젝트의 수행을 강조하였다. 질 개선 프로그램으로 질 기획, 질 통제, 질 개선 등 3분법을 제시하였다. 그리고 Crosby는 무결점(Zero Defect : Z.D.) 프로그램을 실행함으로써 제조과정의 결함을 성공적으로 감소시킨 총체적 질 관리 전문가이다.

이들이 강조하는 공통적인 원리는 과정과 체제의 중시, 팀의 구성과 팀워크의 중요성 강조, 질 높은 서비스

와 산출을 창출하기 위한 수요자와 공급자 간의 상호작용, 직관이나 의견이 아닌 사실, 과정, 인식에 의한 질 측정, 완벽하고 광범위한 정보와 자료에 근거한 의사결정, 산출 혹은 서비스를 생산하는 과정과 체제의 복잡성, 그리고 변동 또는 다양성의 강조 등을 들 수 있다. 또한, Shewart에 의해 제안되고 Deming에 의해 실행된 PDCA(Plan-Do-Check-Act)는 TQM의 주요 절차로서, 이 네 단계는 계속적으로 순환, 반복하면서 작용하게 된다. 이는 대학조직에서 지속적인 질 개선을 위해 적용해야 할 중요한 원리이며 절차라고 할 수 있다.

여러 학자들의 이러한 TQM 기법을 대학조직이나 경영에 도입할 필요성을 강조하고 적용절차나 방법을 제시한 학자들로는 Cornesky, Lewis, Smith, Edwin 등을 들 수 있다. 대학조직이나 경영에서의 TQM 기법은 대학체제의 질 향상을 위하여 대학행정 및 교수-학습과정 등 광범위하게 적용할 수 있음을 보여주고 있다. 특히, 앞서 언급한 심포지엄에서 하버드 총장, 코네스키 박사, 민재형 교수 등은 대학행정과 강의·학습에의 TQM 적용을 소개함으로써 우리 나라 대학경영의 혁신을 위한 측면에서 중요한 시사점을 제공하고 있다.

## 2) TQM의 구축을 위한 체제 및 평가준거

총체적 질과 관련하여 기본개념과 원리를 Lewis와 Smith(1994)는 하나의 멋지게 건축된 '질의 집'(House of Quality)으로 비유하여 대학조직과 경영에 적용하여 설명하고 있다. 이의 주요 구성요소로는 사회·기술·관리 체제로 구성되는 상위체제(지붕), 수요자 또는 고객 만족·지속적인 개선·사실에 근거한 의사소통·구성원에 대한 존중이라는 네 가지 기둥(버팀목), 전략·과정·프로젝

1) Deming은 14가지의 질 관리 원리를 제시하였는데, 산출과 서비스의 개선을 향한 목표의 지속적 유지, 새로운 관리 철학의 채택, 전통적인 감독의 중단, 상품가격에만 근거한 거래의 중단, 산출, 서비스 등의 모든 과정의 계속적인 개선, 직무에 대한 훈련의 제도화, 지도력의 강화 및 제도화, 구성원들의 두려움 제거, 부서간의 장벽 제거, 무결점 혹은 새로운 수준의 생산성을 요구하는 슬로건 및 목표의 제거, 작업표준과 목표관리의 제거와 지도력으로서의 대처, 작업자의 자긍심을 방해하는 요소 제거, 교육과 자기 개선을 위한 다양한 프로그램 제도화, 그리고 변화를 성취하기 위한 구성원들의 참여 등이다.

트, 과업관리 등 네 가지 관리수준의 토대, 그리고 총체적 질·운영·프로젝트·개인 질 계획의 네 가지 주춧돌 등을 들고 있다.

‘질의 집’ 또는 ‘질의 구축’에서 대학 경영자는 대학 체제 능력 확충과 질 향상을 위해서 세 가지 체제, 즉 사회·기술·관리체제에서 대학조직을 경영하게 된다. 대학 조직에서의 TQM 기법의 실행은 체제와 구조에 역할이 부여되고 그에 따르는 행동과 태도가 규범적이고 가치형성이 이루어짐으로써 대학조직 문화를 창조하게 된다. <그림>은 대학조직에서 총체적 질에 대해 인식을 제고시키기 위해 제시한 것으로 TQM의 주요 개념, 특징, 원리, 그리고 실행절차 등을 파악하는 데 유용하다고 할 수 있다.

사회체제(social system)는 대학조직의 공식적·비공식적 특성과 관련된 요인들, 즉 대학조직의 문화, 대학 구성원과 조직(보상구조와 권력) 간의 사회적 관계의 질, 구성원간의 행동양식(역할, 의사소통) 등이 포함되며, 사회체제에 가장 영향을 미치는 요인들에는 동기, 창의력, 혁신적인 행동, 팀워크 등을 들 수 있다. 대학 경영자들은 문화, 역할, 또는 조직의 가치를 부인하거나 무시하려고 하지만 사회체제는 대학조직이나 경영의 활동에 긍정적이든 부정적이든 영향을 주게 된다. 총체적 질을

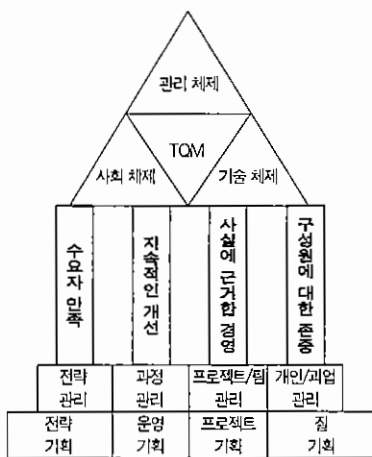
달성하기 위하여 사회체제는 고객 또는 수요자 만족, 지속적인 개선, 사실과 자료에 근거한 경영, 구성원에 대한 존중이 이루어져야 하며, 이는 대학조직에서 수용되어 실행되어야 한다. 또한, 질 지향의 대학조직 문화를 변혁시키기 위해서는 6가지 전략들 즉, 환경, 산출과 서비스, 방법, 구성원, 조직구조, 총체적 질 개선에 대한 마인드 형성이 이루어져야 할 것이다.

기술체제(technical system)는 Tribus에 따르면, 질의 실제와 양적인 측면을 포괄하는 모든 도구와 기계를 말한다. 이는 대학조직을 통해 이루어지는 모든 운영이나 활동의 흐름과 관련성을 지닌다. 기술체제는 기본적으로 대학조직의 사명이나 목표의 달성과 소비자에게 대한 서비스 제공에 초점이 두어진다. 대학조직에서의 기술체제는 체제적 관점에서 보면 전환과정에 속하며, 여기에는 학생, 교육과정, 교과목, 학사일정, 교수, 행정직원, 강의실, 도서관, 수업장비 및 매체 등이 포함된다.

관리체제(managerial system)는 대학조직 구조, 사명, 비전, 목표, 그리고 행정적인 활동과 관련된 요인을 포함한다. 관리 또는 경영체제는 대학조직의 정책, 절차, 시책, 리더십에 대한 기본적인 틀을 제공한다. 관리체제는 네 가지 수준, 즉 전략, 과정, 프로젝트, 구성원 개인 관리를 포함하고 있으며, TQM이 적용되는 주요한 영역이라고 할 수 있다.

이상의 사회·기술·관리 체제는 대학조직의 원활한 기능 수행을 위해 필수적이며, 대학조직이나 경영의 효과성은 네 가지 버팀목, 즉 소비자에 대한 서비스, 지속적인 개선, 사실에 근거한 경영, 구성원에 대한 존중에 의해서 좌우된다고 할 수 있다. 앞서 언급한 Deming의 14가지 원리나 Malcom Baldrige Award의 7가지 범주들은 ‘House of Quality’를 차지하는 통합적인 부분이 된다.

한편, 대학조직에서 총체적 질의 세 가지 하위체제나 네 가지 추진력은 네 가지 관리 및 기획과정으로 구성되는 토대나 초석(주춧돌)에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 이러한 논의는 종합적인 체제 분석틀, 즉 세 가지



(그림) 총체적 질 관리로서의 집

출처 : Lewis & Smith(1994: 84).

질 관리 체제(사회·기술·관리체제), 이러한 체제를 유도하는 네 가지 원칙(수요자 만족, 지속적인 개선, 사실에 근거한 경영, 구성원에 대한 존중), 그리고 이러한 체제와 원리가 제대로 작동하기 위한 절차적 기능에 관심을 갖게 된다. 절차적 기능은 바로 '질의 집'에서 전략관리, 과정관리, 프로젝트/팀 관리, 개인/과업 관리가 되며, 광범위한 대학조직의 TQM은 이 중 전략적 관리에 의해 주도된다고 할 수 있다.

대학조직이나 경영의 방향설정 기능을 담당하는 전략적 관리(strategic management)는 질 제고를 위한 리더십 발휘, 질 향상을 위한 대학조직의 사명 설정, 비전 제시, 문화 조성 및 목표설정에 중점을 두게 된다. 전략적 관리에서 계획(strategic planning)에 대한 다섯 단계로는 비전에 대한 명확한 이해, 전략적 목적의 인식, 목표설정, 활동선택 및 프로젝트 개발, 투입요인의 선정 등이다.

과정관리(process management)는 대학조직이나 경영부문에서 전반적이고 지속적인 개선이나 문제해결이 이루어지는 과정을 말한다. 이러한 과정에서 사용되는 TQM의 주요 도구나 기법으로는 플로우차트, 브레인스토밍, 파레토 최적 차트, 인과모형 등이다. 과정관리의 목적은 모든 핵심과정이 수요자 만족의 보장과 조직 효과성의 극대화 간의 조화 속에서 작용하도록 하는 데 있다. 과정관리를 실행하는 계획(operations planning)의 여섯 단계는 핵심과정의 규명, 과정분석, 문제분석, 해결책 탐색, 실행, 평가이다.

프로젝트/팀 관리(project/team management)의 목적은 Voehl에 따르면, 총체적 질과 지속적인 개선을 위해, 그리고 주요 프로젝트의 성공적인 완성에 요구되는 모든 자원과 활동을 효과적으로 계획·조직·실행·통제하여 실제적인 체제를 구축하는 데 있다. 여기서 중요한 것은 팀과 팀워크에 의한 대학조직의 산출과 성과를 높이는 데 있다. 대학조직에 구성되는 팀에는 질 위원회(quality council)로 규명되는 리더팀, 기능팀, 교차기능팀, 과업팀의 네 종류가 있다. 이러한 팀들은 대학조직의

지위와 기능에 따라 구성·운영된다.

대학조직에서의 총체적 질은 구성원들, 즉 교수, 행정직원, 기타 용역직원들에 의해 좌우된다. 개인/과업관리(individual/task management)의 목적은 대학 구성원들에게 각자의 업무 기능과 통제의 과정 및 체제에 대한 지속적인 개선을 실행하는 방법을 제공하는 데 있다. 여기서 중요한 것은 구성원에 대한 존중과 개인적인 성장이다. 구성원 개인의 성장은 비전 창출, 대학목표 인식, 운영목표의 개발, 프로젝트와 과업의 실행을 통해서 이루어지게 된다.

이상에서 질 관리에 대한 개념 및 접근방법과 원리를 기초로, 그리고 Malcolm Baldrige National Quality Award에서 제시한 TQM의 실행 범주 일곱 가지, 즉 리더십, 정보 및 분석, 질에 대한 계획, 인적 자원 활용, 산출과 서비스의 질, 질 결과, 그리고 수요자의 만족도를 대학에서는 개별 기관의 특성에 맞게 수정하여 총체적 질 지표(Total Quality Index: TQI)를 가지고 질 수준을 평가하고 있다. 이 일곱 가지 범주는 총 23개의 항목이 있는데 TQM 실행에 미치는 영향에 따라 가중치를 달리 적용하고 있다. 즉, 지도성 15%, 정보 및 분석 5%, 질에 대한 계획 5%, 인간자원 활용 15%, 산출과 서비스의 질 보증 15%, 질 결과 15%, 그리고 수요자의 만족도 30%로 총 100%를 기준으로 한다. 이와 같이 교육의 질은 전문가나 대학이 설정한 기준의 충족 여부와 더불어 교육 수요자의 관점에서 그들의 요구와 기대를 얼마나 충족시키고 있는가에 따라 결정된다고 보아야 할 것이다.

총체적 질 지표 문항에 1~5점을 부가하여 조사한 결과의 평균값이 0~2.9점이면 TQM 교육이 실질적으로 필요한 대학으로, 3.0~3.4점이면 대학경영에 있어서 TQM에 대해 책무성을 가지고 있는 대학으로, 3.5~3.9점이면 TQM의 실행으로 대학이 질적인 발전을 추구하고 있는 대학으로, 4.0~5.0점이면 TQM을 성취한 대학으로서 고도의 질적 발전을 통해 국가 경쟁력을 추구하는 대학으로 평가하고 있다. 이와 같이 대학조직에서

TQM 기법의 실행과정을 파악함으로써 대학경영의 효율화 및 대학교육의 수월성 제고에 기여할 수 있을 것이다. 따라서 대학에서는 기관의 질을 제고하기 위해 TQM을 활용할 수 있다(Cornesky, et al., 1991).

### 3. 대학조직에서의 TQM 적용·탐색

미국의 대학들이 기업식 품질관리 방식, 즉 총체적 질 관리 기법을 도입·적용함으로써 대학경영의 효과성을 제고하고 있다. TQM에 대한 이론적 논의, 특히 'House of Quality'를 토대로 오레곤 주립대에서 실제 TQM을 적용한 사례를 분석한다. 이를 토대로 대학의 경영개선과 질 제고에 시사점을 줄 수 있는 절차나 방법, 도입시 장애요인 등을 기술하고, TQM의 성공적인 실행을 위한 몇 가지 방안을 논의한다.

오레곤 주립대에서는 TQM 프로그램이 대학조직에 기능하는 데 앞서 기술한 핵심적인 네 가지 관리수준을 토대로 일곱 단계의 실행절차를 제시하고 있다. 이를 소개하면 다음과 같다(Edwin, 1992; Lewis & Smith, 1994).

첫째, TQM의 목표설정(goal setting) 단계로서 질 문제를 탐색하고 총체적 질 프로그램을 대학조직의 목표로 채택한다. 즉, 이 단계에서는 질에 대한 문제를 인식하여 TQM 프로그램을 채택하고 질 위원회에서 대학의 사명, 비전, 목표를 개발한다. 그리고 프로그램과 과정에 대한 의사소통 계획을 수립하고, 질 프로그램과 원리를 인식하기 위한 교육계획을 수립한다. 아울러 대학 구성원들에게 질 개선 원리 및 기법을 소개한다.

둘째, 사정(assessment) 단계로서 먼저 질 개선 원리와 쟁점 측면에서 대학조직과 지도성을 사정하는 계획을 수립한다. 대학체제 내외의 수요자 및 공급자들에 대한 사정을 실시하고, 결과를 분석하여 대학 경영자와 질 위원회에 보고서를 작성·제출한다. 이를 토대로 질 개선이

필요한 영역을 규명한다.

셋째, 전략관리 개념개발(strategic management concept development) 단계로서 전략적 수준에서 실제 대학체제의 변혁을 도모하기 위해 질 개선에 대한 기본계획을 개발한다. 현행 대학조직이나 경영의 '질' 상태를 사정하는 질 위원회 및 기획·개발팀을 구성하고, 이들에 대한 지속적이고 체계적인 훈련을 실시한다. 대학의 사명, 비전, 목표를 명확히 인식하기 위한 질 위원회 및 기획·개발팀의 회의를 소집한다. 대학조직의 주요 활동영역들, 예를 들어 학사업무, 경영, 재정, 학생업무, 운동부 등에 대한 기능적 팀을 선정하고 이들에 대한 훈련을 실시한다. 기능적 관리팀은 내적 과정의 개선에 중점을 두게 되며, 단위 부서의 리더를 선정하고 이들에 대한 훈련을 실시한다. 그리고 과정과 문제분석에 기초하여 질 개선 부문을 찾아내고, 질 개선 원리와 기법을 대학경영 계획에 반영한다.

넷째, 과정관리 개발(process management development) 단계로서 먼저 핵심과정을 정확히 규명하고, 과정개선에 필요한 문제를 확인하고 해결책을 모색한다. 이를 위해 단위 부서 리더, 기능적 관리팀 및 교차기능적 개선팀을 구성·운영한다. 그리고 대학조직이 지니고 있는 주요문제를 파악하고, 이에 대한 우선순위를 결정한다. 그리고 제안된 과정관리 개선안을 검토·승인한다.

다섯째, 프로젝트 관리개발(project management development) 단계로서 네 번째 단계에서 밝혀진 대학조직의 핵심과정 목록에 기초하여 수행해야 할 프로젝트를 설정한다. 선정된 개별 프로젝트를 어떻게 수행할 것인가에 대한 전반적인 계획을 수립한다. 그리고 프로젝트 관리활동을 수행하기 위한 조직과 부서를 조정하고, 조직간, 부서간에 공동으로 책임져야 할 프로젝트 수행을 위해 관련 담당자들을 훈련시킨다. 개발된 계획과 조직부서에 기초하여 개별 프로젝트를 실행한다. 그리고 각 프로젝트 관리활동을 통제·조정하고 설정된 목표, 구

체화된 일정, 예산범위 내에서 프로젝트를 완성한다.

여섯째, 과업/개인 관리개발(task management implementation) 단계로서 구성원 모두에게 자기개선을 위한 교육프로그램을 제공한다. 아울러 개인적인 비전, 임무, 목표계획을 개발하는 데 필요한 교육을 실시한다. 그리고 장기적인 관점에서 수요자와 공급자 간의 관계를 형성시키고, 개인적인 기술과 자료관리를 개발시킨다.

일곱째, 평가(evaluation)단계로서 모든 질 개선 노력을 측정할 수 있는 기준과 절차를 설정하고, 질 개선 노력의 정도를 검토하고 평가한다. 목표과정과 프로젝트에 대한 최선의 시책(practices)과 수행결과(performances)를 밝힌다. 네 번째 단계(과정관리 개발)에서 확인된 구성원 개인과 벤치마킹 과정을 통해 확인된 주제에 대해 추가훈련 프로그램을 개발·실시한다. 끝으로 질 개선 노력에 대한 전반적인 파급효과를 검토하고 평가한다.


오래된 주립대학교의 경우 행정 및 교수과정의 개선을 위해 TQM 기법을 도입하면서 수많은 프로젝트를 수행하였다. 여기에 포함된 프로젝트에는 교수 개선(improvement of teaching), 총체적 질에 대한 교수, 총체적 질 연구, 학사행정 등이 있었다. 이 대학교에 변화를 모색하기 위한 TQM의 적용에는 많은 장애요인이 있었는데, 대학 구성원들의 TQM 기법에 대한 의구심, 언어의 생소함, 훈련과 계획에 대한 시간 부족, 중간관리층의 팀워크에 대한 이해 부족, 대학의 기본행정 구조, 역기능적인 부서의 표출, 비협조적인 태도 등을 지적하고 있다. 이러한 장애요인들은 대학조직이 본질적으로 지니고 있는 성격, 목적, 문화 등에서 기인되며, 궁극적으로 총체적 질은 달성될 수 있는 것으로 미국 대학의 사례들이 보여주고 있다.

대학조직에서 TQM을 성공적으로 실행하기 위해서는 대학 경영자의 적극적인 지지, 즉각적인 실행, 과정개선을 위한 팀 구성, 팀 구성원들에 대한 훈련, 수요자들에게 최상의 교육 및 행정프로그램을 제공하기 위한 구성

원들의 헌신감, 시간 및 노력의 투여, 계획의 실행, 행정 서비스 개선분야에 우선 적용 등을 제안할 수 있다.

#### 4. 맺음말

이상에서 교육 수요자의 요구와 기대를 충족시키고 대학조직의 생산성과 경영의 효율화를 도모하기 위한 측면에서 최근 부각되고 있는 경영기법인 TQM에 대한 기본원리, 접근방법, 체제모형 등을 살펴보고, 실제 대학조직에서의 적용성을 탐색하기 위하여 미국 대학의 사례를 중심으로 실행단계와 절차를 소개하였다.

대학조직에서 TQM은 수요자 중심의 질 관리 접근법으로 과정과 체제의 중시, 대학경영자의 인식 제고, 팀의 구성과 팀워크의 강조, 지속적인 개선 등을 주요 특징으로 하고 있다. 이에 대학에서는 TQM을 성공적으로 실행하기 위해서는 Deming, Juran, Crosby 등 제 학자들이 제시하고 있는 기본원리나 절차를 개별 대학의 특성을 고려하여 개발·적용할 필요가 있다. TQM 기법은 기업의 경영혁신 전략으로 그 성과를 입증받았지만 대학조직이 갖고 있는 특성을 고려할 때 적용에는 많은 장애요인과 한계를 경험할 수 있을 것이다. 그러나 미국의 사례에서도 나타난 바와 같이 대학이 경쟁력을 갖추기 위해서는 TQM이 추구하는 기본이념, 전략, 방안 등을 적극 도입·실행할 필요가 있을 것이다. 

#### 〈참고문헌〉

- 강호상(1998). '경영교육의 혁신 방안', Harvard Business Review, 9/10.
- 김영철 외(1992). 대학교육체제 개혁구상연구, 서울: 한국교육개발원.
- 대학문화, 한국대학기획자협의회, 한국전문대학 교무과(처·부)장협의회(1997. 4). 21세기 국제경쟁력 향상을 위한 대학경영 심포지엄 자료집.
- 유현숙·김동석·이만희(1998). 21세기 고등교육 변화와 전망, 서울: 한국교육개발원.

정일환-김민조(1998). "학교조직에서의 총체적 질 관리 정착방안 탐색", 교육행정학연구, 서울: 한국교육행정학회.

허연(1998). 대학경영에서의 TQM과 Malcolm 드리지 품질기준: 미노스웨스트미주리 주립대학교의 사례를 중심으로, 서울: (주)대학문화.

Coady, S. et al.(1994). *Total quality management in the community college: Concept, application, implementation-lessons learned*. ERIC ED 375 906.

Coate, L. E.(1992). *Total quality management at Oregon State University*, Corvallis: Oregon State University.

Cornesky, R. et al.,(1991). *Implementing total quality management in higher education*, Magna Publications, Inc.

Deming, W. Edward(1992). "Quality, productivity, and competitive position", *Handbook for seminar*, Atlanta, GA.

Juran, J. M.(1991). *Quality control handbook, 3rd ed.*, New York: McGraw Hill.

Lewis, R. G. & D. H. Smith(1994). *Total quality in higher education*, Delray Beach Florida: St. Lucie Press.

Murgatroyd, S. & Morgan, C.(1993). *Total quality management and the school*, Bucking: Open University Press.

Tribus, M.(1990). *The systems of total quality*, published by the author.

Voehl, F(1992). *Total quality: Principles and practices within organization*, Coral Springs, Fla.: Stratege Associates.

#### 정일환

경북대 교육학과와 서울대 행정대학원 졸업 후 미국 펜실베이니아 주립대에서 철학박사 학위를 취득하였다. 현재 대구효성가톨릭대 교육학과 교수로 재직중이며, 한국교육개발원 책임연구원(교육행정연구부장), 한국학술진흥재단 전문위원(파견 근무), 동 대학 기획부실장, 교육연구소 소장을 역임하였고, 한국교육정치학회 이사 및 편집위원을 맡고 있다. 연구관심 분야는 교육정책, 교육과 사회발전 분야이며, 저서로는 「교육행정학: 이론과 적용」, 「교육과 사회발전」, 「교육정책 논리와 최적선택」, 「한국교육 개혁의 정치학」, 「교육학개론」, 「비교교육발전론」 등이 있다. 논문으로는 「한국 고등교육 정책연구」, 「연구비 중앙관리 평가 항목 개발과 활용방안 연구」, 「교사교육 평가인정제 도입방안 연구」 외 다수가 있다.