



대학 조직의 변화 전략

김 윤 | 사무생산성센터 대표

1. 변화 요구의 상황

국내 대학들의 고심은 기본적으로 2003년 혹은 2005년 기점의 대학 입학 정원 잉여화에서 출발한다. 국경 개방이나 세계적 네트워크화, 또 21세기 한국 사회로부터의 대학 비판은 그 다음의 변화 압박일 것이다. 국제 사회의 통계 자료에서 보듯 한국의 교육비가 유례없이 많으면서 교육 성과는 적다는 것도 그간 반복된 지적이나, 대학들이 실제로 화급하게 생각하는 것은 진학 학생의 수가 입학 정원보다 적게 된다는 사실이 '공급자 중심의 기존 대학 운영 방식'이 모두 바뀌어야 한다는 것을 의미하기 때문이다. 이런 상황은 일면 명문 대학들에게는 아직 별걱정이 없다는 것을 의미하기도 한다. 이들 소수 대학들은 그 내부의 전통과 자부에 의해서도 변화의 추구가 지극히 어려운 가운데 있고, 앞으로의 학생 수 확보도 안정적일 것으로 낙관한다.

그 동안 국내 대학들에서 추진된 변화는 지난 IMF 환란을 기점으로 여러 대학들에서 진행된 구조 조정이 가장 큰 것인데, 이도 총체적인 개혁보다는 일부 조직의 통폐합과 약간의 제도 강화에 그친 것이 사실이다. 교육부의 구조 조정 요구는 곧 '구조적 삭감'으로 받아들여져 '무조건적 줄이기'로 연결이 되었으나, 그나마의 감축 효과는 지속적이지 못했다.

바람직한 구조 조정은 삭감과 보강이 동시에 구사되는 대학 운영 체계 전반의 획기적 개조였을 것이나, 경영 관리의 개념이 아직 정립되지 못한 상태의 여러 대학들은 자신을 냉정하게 돌아보기도조차 어려운 면이 있었고 결과적으로 변화의 진도는 미진함에 머물렀다.

올해만도 외적 변화 요구의 상황은 지속되는데 국내 대학들의 갈 길은 아직 멀다. 연봉제 - 계약제의 등장을 근거로 교원 집단의 범대학 노조 결성 움직임이 있었고, 직원들은 여러 주요 대학에서 과거와 다름없이 지루한 단협과 파업을 통해 불만과 요구점을 토로하였다. 학생 집단 또한 등록금 인상 시점의 충장실 점거를 통해 세력을 과시하고 대학 경영에 대한 불신을 직설적으로 표현하여, 대학 변화를 둘러싼 교원 - 직원 - 학생 세 집단의 단합보다는 이해 충돌이 외적 변화의 소용돌이 목전에서 발생하고 있음을 다시 보여주었다.

2. 대학의 현상

느슨하게 연결된 조직체, 민주적 소공동체, 고정된 학문의 장(場)으로서의 대학은 내부의 목소리가 합쳐지기 어렵다는 점에서 기본적으로 획기적 변화가 출발하기 어려운 구조 속에 있다. 더욱이 유교 전통



에서의 '스승' 개념은 우리 대학들의 변화에 완고한 그림자를 드리우고 있기까지 하다. "대학은 직업훈련소가 아니다.", "대학은 영리를 추구하지 않는다."와 같은 말들은 또한 21세기 한국 대학들이 맞고 있는 변화의 파고를 학내에서 실제보다 과소 평가하는데 기여하고 있다. 우리 대학들 내에는 전통과 관행에 따라 경영 관리의 개념이 정립되지 못하고 있고, 연공서열적 인적 자원 관리가 보편적이고, 수직적인 문화가 여전하다.

여기 사례로 보는 수도권 소재 중간 규모 A대학의 경우, 일부 핵심 보직 교원 중심으로 변화가 시도되었으나 기존의 정체성을 깨뜨리지 못하고 완전히 좌절하였다. 그러나 그들이 변화의 출발점에 섰을 때 최소한의 자기 진단을 완료, 대학 조직의 문제와 한계가 어디에 있는지를 열거하는데 기여한 케이스이다.

〈A대학교의 자체 현황 분석(한계 중심) 내용〉

1) 문화적 측면

- 보수성의 탈피 노력 부족
- 비전과 미션 정립 미흡
- 교직원 집단 내의 갈등 과다
- 고객 지향 마인드의 결여

2) 조직 운영 측면

- 행정 조직의 이원적 구조
- 제 단위 조직의 역할과 책임 설정 불명확

- 조직 전반의 비탄력성

- 위원회의 과다 운영

3) 인사 운영 측면

- 연공서열 중심 구도
- 공정한 교직원 평가 체계 부재
- 경력 개발 개념이 부재한 인사
- 동기 부여의 기회 부족

〈중략〉

가. 대학의 구성원

대학을 운영하는 조직체는 교원과 직원의 혼성으로 이뤄져 있으며, 경영자와 상위 관리직은 교원으로, 하위 관리직과 실무자는 직원으로 구성되는 것이 일반적이다. 의사와 간호사의 직무 구분처럼 지극히 당연한 또 평범한 배분으로 보이는 이 혼성은 실제로는 큰 갈등을 안고 있다. 직원 집단은 자신의 신분 상승 궤도에 명백한 유리 천장이 부당하게 놓여 있다고 느끼며, 교원 집단은 교원이 통찰력에 의한 의사 결정을 맡고 이의 실행을 돕는 손발 역할을 직원이 충실히 해 주면 된다는 시각을 갖는 경우가 많기 때문이다. 최근 여러 대학에서 학교와 직원 노조간에 체결된 단협외의 내용을 들여다보면, 19세기적 현상 유지에 합의한 경우가 많은데 이는 직원 집단이 교원 집단의 주도에 대해 갖는 우려와 불만을 간접적으로 표현했고, 보직을 통해 경영과 관리를 맡고 있는 교

원 집단이 이를 타협선상에서 용인했다고 해석할 수 있는 것이다.

교원과 직원 집단의 갈등 외에도 교직원 직제 전반에 연공서열의 존중이 이뤄지면서 동기 부여 자체가 어려운 것 또한 이들 구성원이 몸 담고 있는 조직의 현실이다. 연공서열의 분위기를 깨뜨리기 위해서는 상당히 정교한 업적 평가/보상 제도와 새로운 형태의 직제가 필요하나 이에 대한 관심과 모색은 대학들에 초보적인 형태로만 존재한다.

〈대학 조직의 특성〉

- 1) 분권 강조의 중앙집권적 운영
- 2) 단순 계층 구조와 보직 중심 운영
- 3) 상호 존중형 소조직체로서 갈등 내연
- 4) 경영 관리상의 노력 / 내부 역량 미흡
- 5) 경영층의 주기적 교체와 과거 부인 경향
- 6) 연공 중심 구도와 경력 개발 체계 부재
- 7) GLASS CEILING 존재

나. 대학 내의 변화 리더십

조직의 변화는 경영자의 강력한 정책 드라이브와 상당수 구성원의 자성과 희생이 필수 요건으로 한다는 점에서 '개인 존중적 집합체'라는 대학 조직 고유의 특성은 관행 타파의 리더십이 단기간에 정립되는 것을 어렵게 한다. 더욱이 현재의 통상적 총장 선출 방식은 변화 리더십의 구현 측면에서 마이너스적인 효과를 키우는 것으로 보인다. 합리적인 리더의 추대라기보다 파벌 대표의 집권과 같은 경영자 선출의 구도는 견제 장치가 없을 경우, 유권자의 눈치를 보느라 위험한 일은 모두 미루고 보는 자자체 단체장들의 상황과 유사한 국면으로 자주 연결되기 때문이다.

또 경영층의 구성원이면서 동시에 상위 관리자에 해당되는 대학의 보직 교원들이 전문가적 식견에 의해서라기보다 논공행상적 보직 안배의 차원에서 선

발되는 경우에도 과학적 경영 관리와 합리적 변화 정책을 기대하기 어렵다. 변화는 반드시 '짜르'와 같은 지도력과 '베드로'와 같이 십자가를 지는 헌신을 필요로 하기 때문이다.

변화 과정 중의 학내 반발에 대한 효과적이지 못한 통제가 대학 내에 모처럼 창출된 변화의 비전을 신기루로 만들어 버리는 경우도 빈번하다. 몇몇 대학에서 대학 발전, 대학 개혁, 전략 기획, 비전 구현, 경영 혁신 등의 명칭으로 추진했던 변화 작업이 많은 과제의 리스트와 새 천년적 구호에도 불구하고 별성과를 거두지 못한 데는 〈변화에 대한 저항 관리〉에 필요한 일관성과 돌파력, 변화 원칙과 충분한 변화 지식이 부족했다는 이유가 있을 수 있다.

모두의 목소리를 듣고 이를 정책에 반영하면서 실패 없는 변화를 조심스럽게 진행한다는 것은 변화 리더십을 제로화하는 일과 동일하다.

다. 대학 내의 변화 토양

대학은 소공동체라는 점에서 '모나지 않게' 처신하는 것이 구성원의 주요한 미덕 중 하나로 간주되는 면이 있다. 이러한 풍토는 구성원의 종신 고용 보장이 보편적이었던 점에서 바로 얼마 전까지 더욱 강고했던 것이다. 그러나 모나지 않게 행동한다는 것은 누군가를 불편하게 할 수 있는 변화의 모색을 아예 불가능하게 만들어 버린다. 변화는 기회이면서 동시에 리스크임을 인정해야 하며, "달걀을 깨뜨리지 않고 오믈렛을 먹을 생각을 하지 말라."는 변화에 관한 서양의 금언을 여기서 들을 필요가 있다.

한편 행정 부문 내의 직원들도 오랜 근무 경력을 갖고 있는 그들의 관리자들에게서 융통성 있는 단위 부서 운영을 기대하지 못하고 있다. 매년 같은 일을 반복하는 것이 행정이며, 지시를 차질 없이 수행하는 것이 핵심 업무라는 인식에서 벗어나지 못하는 한, 파격적 변화를 기대하기는 어렵다. 현재 행정 부문의

직제는 어떤 직원이 과장 / 차장 / 부장이라는 최종 보직에 이르면 연공서열과 자동 승급식 호봉 체계에 의해 지나친 안정성을 보장하고 있다.

이와 같은 지나친 안정성은 장기 근속 교원에게도 동일하게 적용되는 것인데, 기득권화 될 정도의 안정은 변화에 바람직하지 못하다.

공급자 중심의 고착된 자세에서 벗어나기를 요구하는 것이 최근 대학들에 대한 변화 요구인 바, 수요자 중심 - 이 수요자에는 교원, 직원, 학생, 학부모, 동문, 지역 사회, 산업계가 모두 포함될 것이다 - 의 새로운 사고 방식을 대학 문화에 대거 유입시켜 '상사, 선배보다 고객이 우선하는' 파격을 불러와야만 비로소 변화의 물꼬가 트일 것이다.

3. 변화의 추진

어떤 변화를 어떻게 시도할 것인가에 대한 구상이 변화 리딩 그룹에 의해 마쳐지면 다음은 계획적 추진의 차례이다. 계획 - 역량 - 방법론 - 적용 - 보정에 대한 모색이 다양하게 필요할 것이며, 각각에 대해 조직 구성원의 수많은 상호 작용이 있어야 한다.

가. 변화 계획의 기본 설계

새로운 일을 하려면 변화의 예상 효과 그리고 예견되는 일부 위험과 희생에 대한 자세한 확인과 추진의 일관성에 대한 다짐이 있어야 한다. 설득력 있는 캠페인으로 당위성을 알려 조직 내의 변화 수용성을 끌어 올리고 나아가 강력한 '변화 드라이브'의 구사가 가능해진다. 한국 조직의 경우 앞을 헤쳐 가는데 있어 미국 조직의 합리적 보상, 일본 조직의 집단주의 발휘와 같은 명백한 유인책 / 구심점이 없기 때문에 변화 당위성 확인 과정의 중요성이 더욱 크다.

변화 전략은 변화의 계획을 짜고, 변화 캠페인의 방법을 선택하고, 강도 있게 변화를 옹호하고 실행한



후, 그 성과를 체크하여 수시로 궤도를 보정 / 보강함으로써 일관성 있는 변화 드라이브를 창출하는 것이다. 그 첫 단계로서의 기본 설계는 변화의 당위성 확인과 변화에 필요한 최소한의 학내 공감대 확보 과정으로 변화의 정의 단계를 수반한다.

<학내 변화의 정의 예시>

변화 = 계획될 수 있는 크고 작은, hard 혹은 soft 영역의 '바뀔' 으로 우리 대학의 운영에서 빼놓을 수 없는 '다발적' 현상이며, 미래의 존재 가치 정립을 위해서는 거의 '필수 조건' 에 해당됨.

변화 1 ⇒ 신세기 우리 대학 비전과 공유 가치의 설정과 적용

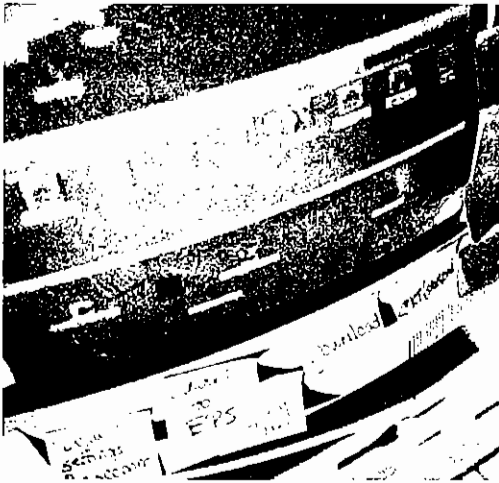
변화 2 ⇒ 교직원 업적 평가 제도 / 보상 제도 전면 신설계와 적용

변화 3 ⇒ 행정 부문 탐시스템 도입과 운영 및 정착

변화 4 ⇒ 우리 대학 교육 / 행정 전반에 대한 ISO 9000 시리즈 인증 획득

나. 변화의 추진 역량 확보

대학의 변화를 추진하기 위해서는 강력한 학내 리딩 그룹의 존재가 필요하다. 물론 이들이 조직내 구



성원 중 과반수가 될 필요는 없으며, 재단과 총장 / 학장의 지원하에 일관성 있는 변화 프로그램을 진행해 나갈 수 있는 최소한의 핵심 역량이면 된다. 최소한이란 경험치로 볼 때 전체 조직 구성원의 10% 이상을 의미할 것이다.

변화의 구사는 우선 Top-down 방식으로 추진하는 것이 무난하나, 대학 조직의 상층부가 변화에 대한 이해가 부족할 경우, 리더 그룹이 나서서 Middle-up 방식으로 그들을 고무시켜 추진할 수도 있다. 이 같은 경우에는 경영층 인식 제고 프로그램(Management Awareness Program) 형태의 상위자 동기 부여가 필요하다.

다. 변화 계획의 상세 설계

가장 먼저 우리 대학 조직내 변화의 역사를 확인할 필요가 있다. 성공은 성공을 낳기 때문이다. 학내에서 과거의 성공과 실패에 대한 정보를 수집하고, 이 과정에서 조직내 구성원 전반에 대한 추가적 대화를 통해 예상되는 변화에 대한 우려도 미리 축소해 나간다. 앞으로의 변화는 당연히 과거의 작은 성공을 모방하여 그 성공 요인을 100% 활용한 것이어야 한다.

반면 기존의 변화 시도 역사가 새 변화의 장애물이

되는 경우는 변화 계획 전체를 조직 내에 공개적으로 설명하고, 관련 정보를 미리 낱알이 제공하며 변화 계획안에 조직과 구성원에 대한 실제 혜택을 일부 포함하게 한다. 이 같은 상황에서의 첫번째 변화는 작고 간단하게 출발하는 것이 바람직한 방안이 된다.

다음, 변화에 대한 조직내의 명확한 기대 수준 확보를 위해 조직 상층에서부터 하층까지의 물음(면담 / 조사)으로 그들이 이번 변화에서 바라는 바를 자세하게 확인한다. 이 과정에서 상이한 기대 수준이 변화의 장애물이 될 것으로 투영되는 경우는 공동의 이해를 강조하고 잠재적 문제를 포함한 변화의 모든 충격을 예상하여 구체화하는 것으로 극복할 수 있다.

변화 추진의 성공 요점은 변화의 계획을 분명히 설명하고 학내의 부정적 견해를 처음부터 완전히 억누르지 않으며 분명한 결과에 초점을 맞춤으로써 합의의 폭을 점차 키워 나가는 것이다. 이는 변화의 충격과 과거 교수 성향의 밸런스가 학내에 당분간 존재할 수 있도록 한다는 뜻이며, 변화 리더 그룹은 저항의 레벨을 조정하면서 변화의 진도를 유지해 나간다는 것이다. 이 과정에서도 원칙 파괴적 비판과 본래 취지 훼손에 대해서는 예외적으로 강도 있는 통제를 구사해야 변화 추구의 의미가 퇴색되지 않을 것이므로 상세 설계시 이와 관련된 기준과 대책을 마련해야 한다.

라. 변화의 실제 프로그램 구사

우리 대학의 변화는 교육 시스템측면에서 '신교원 업적 평가'의 도입일 수도 있고, 행정 시스템측면에서 '팀 제도'의 정착일 수도 있으며, 학교 전반을 위한 '우리 대학 공유 가치'의 정립 또는 '고객 만족'의 구현일 수도 있다. 한국 대학들이 맞고 있는 변화의 요구는 실로 다양하므로 각 대학이 명확한 현상 확인(Fact finding)을 거쳐 자신의 상황에 걸맞는 변화 프로그램 도입의 우선 순위를 먼저 설정해야 한다.

〈교원 업적 평가 관련 현상 확인의 예시〉

- 1) 최소한의 노력으로 통과하는 완만한 기준점 (PASS / FAIL 방식)
- 2) 상대 평가가 부재함으로써 집단내 자기 수준 평가 불가
- 3) 보상과 연결되지 않음으로써 동기 부여적 효과 미흡
- 4) 평정기준점들의 학문 영역별 특성 반영 미흡
- 5) 연구 - 교육 - 봉사 업적의 구체적 / 총체적 평정 체계 미정착
- 6) 평가 절차 전반의 주관성 / 불투명성 배제 미흡

〈팀시스템 관련 현상 확인의 예시〉

- 1) 과가 명칭만 팀으로 변경. 업무 구조 불변
- 2) 팀제 도입의 당위성 확인 미흡. 인사 조직 비전 불명
- 3) 중간 관리직제(주임 / 계장)의 일방적 폐지. 불만 고조
- 4) 팀제의 실제 정착을 위한 사전/사후 조처 부재

5) 행정 직원 다수의 팀제 성가 불신. 도입 효과 상실

변화의 방향은 기본적으로 대학간 경쟁의 파고를 넘을 수 있는 '수요자 중심' 사고의 정착으로 잡되, 그 구체 프로그램의 개발은 대학의 미션 확인 - 비전 설정 - 지향점 확인 - 전략 확정 - 액션 플랜 확정 순서로 진행해 나가면 된다. 5단계의 확인 과정에는 학내 주요 구성원의 직접 참여를 유도할 필요가 있으며, 특히 전략과 액션 플랜의 확정 과정에서는 현상 확인 절차에서 확보된 데이터를 원용해야 한다.

변화 프로그램의 개발과 적용에는 우선 해당 변화의 성공 전제에 대한 파악과 적용시 효과와 부작용 그리고 저항 관리의 지식이 필요하다. 따라서 학내의 변화 리딩 그룹은 해당 변화에 대한 지식 총량의 적극 확대에 나서, 학교 내부에 변화와 관련된 지식 네트워크를 마련하고 이를 통해 조직 구성원 전반에 납득될 만한 수준의 변화 철학과 방법론을 처음부터 끝까지 지속 제공하여야 한다.

〈표〉 팀시스템을 근간으로 한 C대학교의 행정 부문 변화 달성 예

변화 단계	변화 전략	도 구	성 과	특 징
제 1 단계	MELTING	직무 분석 문서 개선 환경 개선 조직 개편	경직되고 자기 중심적으로 왜곡된 행정 부문 보수적 분위기를 발전적으로 전환시킴. '행정 변화'의 실제로 팀 제도를 도입함.	변화 비전 설정
제 2 단계	MELTING	변화 교육 전문 교육 업적 평가 인사 고가	행정 일반 교육과 행정 전문 교육을 통해 행정 부문 구성원의 자성과 동기 부여를 달성함. 변화 관리로 '강도 있는 평가'를 구체화함.	업적 주의 캠페인
제 3 단계	FREEZING	교육 강화 역량 평가 경영 정보 팀제 정립	교육과 평가를 완전히 정착시키고 팀제의 확대 적용을 위해 부서 평가를 구조화함. '경영 관리'를 위한 정례 점검 체계를 설계함.	경영 관리 제도화
제 4 단계	FREEZING	직무 강화 경영 관리 보상 개편	경영 관리의 개념을 정립하여 기변모던 행정 부문이 실제의 '관리 역량'을 개인/단위 조직별로 발휘하도록 함. 인센티브로 동기 부여와 '상시 변화' 체계를 최종 완성함.	변화 문화 정착

※ 변화의 모드 = 〈제2 창학의 비전과 변화 DRIVE를 통한 행정 부문의 대학 발전 기여〉

(표) B대학교 행정 부문의 변화 우선 순위 평가 내용

① 중점 개선 · 기한 준수 · 시설 관리 · 전화 응대	② 우위 유지 · 서비스 질 · 서비스의 총량 · 정보화 수준	고(高)
중요도		
④ 개선 대상 · 환경 점검 · 용역직 태도	③ 과잉 집중 · 대학 홍보 · 행사 지원	저(低)

저(低) 고객 만족도 고(高)

4. 맺는 말 - 대학 변화의 기대

다양한 목소리가 있으면서도 정형적/고정적 조직체의 특성을 그대로 갖는 한국 대학에 있어서의 변화 추구는 우선 관행 타파의 새 패러다임을 위한 학내 공유 가치 정립을 필요로 한다. 대학이 나아갈 방향과 변화 철학에 대한 공유가 있고, 변화의 적용 방법론이 확정되면 그 다음으로 대학 경영층과 리더 그룹을 중심으로 한 강력한 정책 드라이브가 있을 수 있다.

변화가 누구에게나 '무난한 것'이 될 수는 없으므로 학내 각 계층, 각 개인의 기여 폭과 부담에 대한 언급이 공유 가치에 의해 뒷받침되어야 하며, 공유 가치 실체화를 위해서는 변화 과정상의 여러 어려움을 넘어설 수 있는 대학 경영층을 포함한 변화 리더들의 신념과 의지가 정책의 일관성을 통해 고수되어야 한다.

- 공유 가치 = 변화 시대의 大義
- = 21세기 우리 대학내의 최대 공약수적 기준점
- = 우리 대학 전면 합리화의 출발점

한편 대학의 제 영역 중 변화의 제1단계는 당연히 행정 부문에서 그 실마리를 찾아야 한다. 권력 분산, 합의 중시, 소공동체 유지의 대학 조직 특성에 따라

교원-직원-학생의 세 집단 중 가장 집중적인 노력과 공통된 변화 테마 추구가 가능한 곳이 직원 집단이 많고 있는 행정 부문이기 때문이며, 사멸과 존재 가치 확대의 갈림길에 선 한국의 대학들이 선결 과제로 잡아야 할 것이 교육 시장 환경에 부응하는 과학적 경영 관리의 정착이어야 하기 때문이다.

행정 부문이 움직이면 바로 교원 집단이 교육 시스템 정립에 예외 없이 나설 분위기가 확보되며, 직원과 교원의 힘으로 학내의 제 시스템이 변화의 테두리 내에서 새로 가동되면 학생 집단이 이어 가세할 수 있을 것이다. 그 다음은 교원-직원-학생의 노력과 합의를 인정하는 동문, 연관 산업계, 학계, 지역 사회, 국제 사회 등을 통해 변화가 1차 완성된 해당 대학의 존립과 발전이 보장된다.

앞으로 우리 대학들의 변화 전략은 촘촘한 그물망을 가진 미래 대비의 계획 / 대책으로 새로 구성되어야 하되, 그 적용성은 대학 경영층을 포함한 변화 리더들의 의지와 자기 회생 수준에 의해 결정될 것이다. 오늘, 대학의 바깥 세계에서는 대학 안에서 보는 것보다는 더 파격적인 변화가 대학 내에 있어야 한다고 판정하고 있으며, 대학의 변화가 한국의 미래를 여는 하나의 중요한 열쇠가 된다고 여전히 간주하고 기대한다는 점에서도 우리 대학들의 획기적 변화 추구하고 성공 여부는 중요하다. **■**

김 윤

서울대 미생물학과를 졸업하고 미국 남기주대 대학원에서 커뮤니케이션 매니지먼트 석사 학위를 받았다. 한국 표준협회에서 경영지도 컨설턴트로 활동했으며, '90년도부터 경영 혁신 컨설팅 회사인 사무생산성센터 대표로 활동중이다. 숙명여대, 아주대, 고려대, 덕성여대, 강남대, 한세대 등 여러 대학의 변화 프로젝트에 참여하였다.