



대학 국제경쟁력 제고를 위한 경영 혁신 전략

조 정 원 | 경희대 총장

새로운 세기와 함께 밀어닥친 세계화의 물결은 대학을 국가간의 무한경쟁체제에 돌입하게 만들었으며, 이는 대학도 국제경쟁력을 확보해야만 살아남을 수 있다는 위기 의식을 고조시키고 있다. 더욱이 지식과 정보가 경쟁력

의 핵심이 되는 지식기반사회에서는 지식의 창출 및 보급을 담당하고 있는 대학의 국제경쟁력이야말로 개인·사회·국가의 발전에 직결되는 것이다. 따라서 대학의 국제경쟁력 향상이 그 어느 때보다도 절실히 요구되고 있는 것이다.

국제경쟁력 제고의 필요성을 인식한 외국 대학들은 일찍부터 대학 개혁을 서둘러 왔다. 일본은 2001년부터 개혁안을 발표하고 오직 경쟁력 강화만이 대학이 살아남을 길이라는 각오로 경영 개념을 과감히 도입하면서 국립대학의 숫자를 줄이고 대학의 운영비 절감을 위한 노력을 기울이고 있다. 한 예로 도쿄내 국립대학들이 '4대학 연합구상'을 실시하고 있다. 이는 도쿄외국어대학, 도쿄외국어대학, 도쿄공업대학, 히토쓰바시대학 4개 국립대학이 각자의 전공을 살려 살아남기 위한 전략으로, 2~3개 대학으로 조를 짜서 '복합영역'이라는 코스를 만들고, 서



조정원 | 경희대 총장

로 학점을 교환하거나 편입이 가능하도록 만든 제도이다. 공업대학에 다니는 학생이 의학을 전공해 의료 공학자가 될 수 있게 하는 복합형 교육 시스템이며, 더 나아가서는 한 학교의 졸업생이 다른 학교에 재입학할 경우에 1~2년만에 또

다른 학위를 수여받을 수도 있게 하고 있다.

독일의 대학개혁도 역시 경영개념을 기반으로 하고 있다. 정부의 재정적 지원에 의존하던 독일이 1998년부터는 대학교육기본법을 개정하고 미국 대학들과 같은 경쟁 개념을 도입하기 시작한 것이다. 하이델베르그나 프랑크푸르트 대학과 같은 유명 대학들이 정부의 예산에만 의존하고 자체적인 생존전략을 수립하지 못하다보니 경쟁력을 상실하게 되었다고 판단하였기 때문이다. 독일의 대학 총장들도 이제는 경영 마인드를 갖춘 CEO와 같은 리더십을 갖추기를 기대하고 있는 것이다.

그렇다면 우리나라 대학들의 국제경쟁력 수준은 어느 정도인가? 2001년 스위스 국제경영개발원(IMD)이 OECD 회원국과 신흥경제국을 포함한 경제분야의 핵심 49개국을 대상으로 국제경쟁력을 평가한 결과, 우리나라 국제경쟁력은 28위를 차지한

것으로 나타났다. 이중에서도 교육·인적자원부문 경쟁력은 32위였으며 대학교육의 효율성은 47위로서 더욱 낮은 평가를 받은 것으로 보고되었다. 이는 우리나라 대학들이 경쟁력에서 얼마나 뒤쳐져 있으며 대학교육의 효율성 수준이 얼마나 심각한지를 단적으로 보여주는 예라고 할 수 있겠다.

현재 우리나라 대학은 구조적으로 효율성과 합리성이 뒤떨어진다는 지적이 많다. 경직된 사고와 폐쇄적인 운영 체제를 지니고 있어 사회변화에 유연하게 대처해나갈 수 있는 능력이 부족하며, 이는 결국 국제경쟁력이 뒤떨어지게 되는 원인이 되고 있다는 것이다. 우리나라 대학들만이 상아탑을 고집하며 '경쟁원리'의 도입을 회피하고 있어 국가적으로도 손실이 크다는 것이 산업계의 지적이기도 하다. 이러한 현실은 경쟁이 치열한 세계화 시대에서 대학도 살아남기 위해서는 혁신적인 경영전략을 도입해야 한다는 것을 의미하는 것이기도 하다. 존경과 권위의 상징으로 존재해왔던 대학 총장도 경영자로서 그 이미지를 전환해야 할 때이다. 대학을 효율적이면서도 합리적으로 운영할 수 있기 위해서는 대학운영도 경영체제를 도입해야 한다. 그렇다면 세계를 무대로 하는 자유경쟁체제 시대에서 대학이 경쟁력을 신장시키기 위해 도입해야 할 경영 혁신전략들은 어떠한 것들이 있었는가?

1. 경영 마인드 도입을 위한 구성원들의 의식 개혁

첫째, 대학도 경영될 수 있다는 의식의 개혁과 함께 경영마인드가 도입되어야 한다. 대학이 경영 마인드를 도입하는데 있어서 무엇보다 중요한 것은 경영 마인드의 도입을 총장만의 몫으로 여겨서는 안된다는 것이다. 대학의 구성원인 교수도 경영 마인드를 받아들일 자세가 되어있는지가 더욱 중요하

다. 상아탑 속에서의 학문탐구에만 익숙해왔던 교수들에게 있어서 교육도 경영되어야 한다는 의식을 기대하기 어려우며 경쟁과 비교의 대상에 대한 거부감이 예상되는 가운데, 교수가 동참하지 않는 대학의 개혁은 성공할 수 없기 때문이다. 대학이 변하기 위해서는 우선 중심 구성원인 교수가 먼저 변해야 한다. 대학 경영의 효과를 극대화하기 위해서는 총장과 교수가 총체적으로 경영 마인드를 도입해야 하는 것이다. 이러한 총체적 변화를 위해서는 교수들을 위한 적절한 교육 및 연수 프로그램을 개발·실시하는 것도 필요할 것이다.

대학의 총장과 교수가 함께 구태의연한 대학 운영방식으로부터 벗어나 교육시장의 개념을 도입하고 혁신적인 경영전략을 수립할 필요가 있는 것이다. 경영마인드를 도입한다는 것은 수요자 중심의 교육경영체제로 전환해야 할 필요가 있다는 것을 의미하는 것이기도 하다. 고객이 되는 학생이나 사회를 최대한 만족시킬 수 있도록 교육의 질 관리에 전력을 다해야 한다는 것이다. 많은 기업들이 최근 소비자 만족을 높이기 위한 품질관리전략으로 '총체적 품질 경영(TQM: Total Quality Management)'이나 '6-sigma'를 실시하고 있다. 이러한 경영전략은 대학 운영에서도 적용될 수 있을 것이다. 대학 운영을 위한 비용은 증가하는데 생산성은 오르지 않고, 투자는 증가해야 하는데 재원은 한정되어 있어, 수요자들의 불만이 커지는 대학의 위기를 극복하기 위해서 비용을 절약하면서도 수요자의 만족도를 상승시킬 수 있는 경영 전략들이 필요한 것이다.

2. 경쟁원리의 도입

경영마인드의 도입은 경쟁의 원리와 직결된다. 대학도 경쟁의 원리를 도입하여 교육의 질과 연구의 수준을 신장시키기 위한 경쟁체제를 마련해야

하는 것이다. 우리나라는 대학간 또는 대학 내의 경쟁이 부재되어 있는 실정이다. 특히, 심각한 것은 대학 내에서의 경쟁 부재이다. 일단 대학의 전임교원이 되고 나면 평생직장을 얻었다는 생각에 교육과 연구의 질을 향상시키기 위한 노력이 줄어들기 쉽다. '한번 교수는 영원한 교수'라는 생각은 대학이 침체되는 원인이 되며 국제경쟁력도 상실하게 되어 도태되는 결과를 초래할 수 밖에 없는 것이다.

따라서 대학도 공정하고 합리적인 경쟁체제를 도입하여 시행할 필요가 있을 것이다. 예를 들어 교수업적평가나 연봉제 등과 같은 경쟁체제가 우리나라 대학에도 도입되고 있기는 하지만 아직도 명목적인 수준에 불과한 경우가 많다. 이러한 경쟁체제를 보다 합리적으로 구축하고 활성화시켜 교수간의 건전한 경쟁을 유도하고 대학의 교육 및 연구의 질 향상에 박차를 가할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

그러나 경쟁체제가 제대로 자리잡기 위해서는 우수한 교수를 위한 적절한 인센티브 제도의 마련도 필요하다. 연봉제나 업적평가와 같은 경쟁체제가 교수들에게 있어 스트레스와 불안의 요소로만 작용해서는 안되기 때문이다. 인센티브가 뒷받침되지 않는 경쟁체제는 오히려 학문 발전에 저해 요인이 될 수 있다. 대학의 경쟁체제는 열심히 연구하고 가르치는 교수들을 위하여 지원하고 격려할 수 있는 제도가 되어야 하는 것이다.

또한 대학에서 경쟁체제를 성공적으로 시행하기 위해서는 공정한 평가 시스템을 개발하고 구축하려는 노력도 필요하다. 누구나 인정할 수 있는 공정하고 합리적인 평가 시스템이 마련되어야만 건전한 경쟁 풍토를 조성하고 경쟁에 의해 산출되는 교육과 연구의 효과도 극대화시킬 수 있기 때문이다.

3. 지식경영전략 수립

대학 경영에서 고려되어야 할 것은 또한 '지식경영'의 도입이다. 기업은 이윤을 극대화하기 위해서 자본과 기술을 운용하지만, 대학에게 있어서는 '지식'이 최대의 자본인 것이다. 대학의 역할이 21세기에 더욱 강조되는 것도 바로 부가가치가 가장 높은 '지식'을 창출할 수 있는 힘이 있기 때문이다. 대학에게 있어 지식 창출의 책무가 중대하며, 대학이 지식기반사회에서 선도적인 역할을 담당하기 위해서는 연구를 통한 새로운 지식의 창출도 중요하지만, 지식을 경영하여 효과를 극대화시키는 것도 필요한 것이다.

대학은 효율적인 지식경영을 위해서 무엇보다도 지식 창출의 역할을 담당할 우수한 교수 및 연구인력을 확보해야 한다. 또한 면대면 의사소통, 정보통신기술의 이용, 전문가들의 연계체제 마련, 세미나 및 연구회의 활성화를 통하여 지식을 서로 공유하게 하고 이를 바탕으로 새로운 지식을 창출해낼 수 있는 네트워킹 체제를 구축하는 것도 필요할 것이다. 지식기반사회에서 학문 분야간에 구축되는 지식 네트워킹은 지식 창출의 발판을 마련하고 구성원들의 전문성을 촉진하는 효과까지도 거둘 수 있을 것이다.

4. 대학의 구조조정

대학 운영의 효율성을 높이기 위해서는 대학 내의 구조조정이 또한 필요하다. 우선, 학사 구조의 개선이 필요할 것이다. 대학이 방만하게 운영되고 있는 원인 중의 하나가 바로 대학이 무분별하게 학과를 설치하거나 중복학과의 설치를 방지하면서 양적으로만 급격히 팽창하게 되고, 이는 학사 운영의 효율성을 떨어뜨렸던 것이기 때문이다. 대학의 효

효성을 높이기 위해서는 너무나 팽창된 유사학과들을 통합시키고 합리적으로 재편성해야 할 것이다. 또한 교육과정도 학부간 또는 학제간의 개방성을 허용하여 열린 교육과정 형태로 운영하는 것이 효율성을 증대시키면서도 수요자의 만족을 높일 수 있는 방법이 될 것이다.

대학의 학사 구조조정에서 고려되어야 할 것은 또한 대학의 특성화이다. 우리나라 4년제 대학들의 학과를 살펴보면 대부분이 유사한 전공학과들을 모두 개설하고 있다. 이러한 백화점식 확장 경영을 내실화된 핵심 기술 경영으로 전환해야 할 때가 온 것이다. 다른 대학보다 경쟁력 있는 분야를 선정해서 전문화시키고 경쟁력이 없는 분야에 대해서는 인력 및 재정 투입을 축소시킴으로써 상대적으로 특성화 분야를 집중 지원하는 것이 대학의 경쟁력을 신장시킬 수 있는 전략이 되는 것이다.

또한 학사 구조조정의 시행은 행정 구조조정과도 병행되어야 한다. 학사와 행정의 입체적인 협력 체계를 구축할 수 있어야 대학의 구조조정이 성공할 수 있기 때문이다. 행정업무에 있어서 가장 시급한 구조조정은 행정의 전산화를 이룩하는 것이다. 저비용 고효율의 행정체제를 갖추기 위해서 행정의 전산화가 필수적이다. 지금은 많은 인력에 의해 수행되고 있는 학사업무들이 전산 시스템에 의해 자동적으로 수행될 수 있을 때 인력의 절감은 물론 업무의 효율성도 증대시킬 수 있기 때문이다. 또한 직무분석을 통하여 행정조직을 개편한다거나 기구의 통합을 실시하는 것도 행정 구조조정에서 고려해야 할 사항들이다. 행정의 효율성을 높이기 위해서는 직원들의 전문성을 신장시키고 전문경영체제를 확립하는 것도 필요할 것이다.

한편, 대학의 구조조정과 함께 시행되어야 하는 것은 대학 운영의 민주성과 투명성을 강화하는 것이다. 민주적인 의사결정과정을 통해 이루어지는

구조조정만이 구성원들에게 설득력을 발휘할 수 있고, 구성원들의 동참과 실천 의지를 높일 수 있어, 성공 가능성이 높아질 수 있기 때문이다.

5. 대학 재정 확충 및 효율적인 운영

대학이 국제경쟁력을 향상시키기 위해서 대학이 도입해야 할 경영전략 중의 다른 하나는 적정 수준의 재정 확보 및 효율적인 운영 방안을 마련하는 것이라고 할 수 있다. 현재 우리나라 대학의 재정 실태는 열악한 수준이다. 2001년 GDP 대비 대학재정 국고지원 비율은 한국이 0.5%로서 OECD 국가들의 1.0%의 절반 수준에 불과하다.

우리나라 사립대학들의 재정 확보원을 살펴보면 2001년도의 경우에 등록금에 의존하는 비율이 78%인데 비하여, 미국 하버드 대학은 12%에 불과하고 대부분의 선진국들이 20~40% 수준임을 알 수 있다. 게다가 우리나라 사립대학의 등록금이 미국의 6~7분의 1수준에 불과하다는 것을 고려한다면 우리나라 사립대학의 재정 수준이 얼마나 열악한지 잘 알 수 있다. 이러한 빈약한 재정으로 교육과 연구의 질을 높이고 국제적인 경쟁력 수준을 확보한다는 것이 얼마나 어려운 일인지는 자명한 사실이다.

더구나 교수인건비를 외국과 비교해보면 2001년에 우리나라 국공립 대학들의 정교수 평균 임금이 인당 GDP의 4.2배이고 사립대학의 경우에는 4.5배였던 반면에, 1999년 미국 사립대학의 경우에는 2.3배에 불과한 것을 볼 수 있다. 이와 같이 상대적으로 높은 우리나라 교수인건비는 저조한 교수 총원률을 초래할 수 밖에 없고, 결과적으로 대학 교육의 질을 더욱 떨어뜨릴 수 밖에 없을 것이다.

따라서 대학이 국제적인 경쟁력을 확보하기 위해서는 적정 수준의 재정 확보를 위한 전략들이 수

립되어야 할 것이다. 우선 대학은 재정확충 방안으로서 수익사업 및 기금 모금에 앞장서야 할 것이다. 최근 미국에서는 대학 총장들이 기부금 유치에 의해 세계를 순회하며 다니는 것을 볼 수 있다. 기부금 유치액이 대학 총장 능력의 평가 준거가 되고 있기까지 하다. 물론 우리나라는 기부 문화가 미국만큼 형성되어 있지 않다. 그러나 대학이 발전 의욕을 강하게 보이고 구체적인 실현 가능성을 보인다면 기업들도 대학에 대한 기부 동기를 가질 수 있을 것으로 본다.

대학이 자체적으로 수입을 증대시키기 위해서는 산학협동 프로그램들을 활성화시키는 것도 방법이 될 수 있을 것이다. 산학연 프로그램의 활성화를 통하여 기업으로부터 자금이 유입되게 해야 하는 것이다. 이러한 활성화 방안으로는 산학연 프로그램에 참여하는 교수들을 위해 산학연 연구활동 실적을 업적 평가에 반영한다거나 또는 적절한 인센티브를 적용하는 것도 생각해볼 수 있을 것이다.

그러나 대학의 재정 확충보다 더욱 중요한 것은 효율적이면서도 합리적인 재정의 운용일 것이다. 대학이 자체적으로 경영평가제도를 도입하고 공정한 평가를 실시한 후에 적절한 인센티브를 부여하는 것을 생각해볼 수도 있다. 국내의 한 대학에서 실시했던 '책임경영시스템'은 이러한 예이다. 학장들에게 예산권의 일부를 위임하고 학부나 단과대학의 차원에서 인적·물적 자원을 효율적으로 사용하도록 하여 교수들 스스로가 책임을 지고 경제적으로 사용할 수 있도록 하는 것이다.

또한 자체적으로 경영성과를 분석하여 조기에 문제점을 파악하도록 하는 것도 건실한 재정 운영을 위해 필요할 것이다. 안정성, 수익성, 활동성, 성장성 영역에 걸쳐 평가지표를 제공하는 경영분석모형을 사용하여 당해 대학의 평점을 산출하고 다른 대학들과 비교하여 전반적인 재무 상태와 경영 성

과를 평가하도록 할 수 있다. 이러한 경영성과분석은 자체 점검을 통하여 취약한 영역을 조기에 발견하고 적절히 대처해나갈 수 있도록 하기 때문에 재정의 효율적인 운영을 가능케 할 것으로 보인다.

6. 합리적인 의사결정 실현

대학이 진정한 의미에서 경영체제를 갖추기 위해서는 구성원들이 대학 내의 질서를 유지하면서 합리적인 절차에 의해 의사결정 하려는 태도가 필요하다. 즉, 대학 내 구성원인 교수, 직원, 학생 모두가 합리적인 절차를 거쳐 의사결정을 하는 것을 원칙으로 삼아야 한다는 것을 의미하는 것이다.

신학기마다 학생들은 '등록금 인상 반대'라는 구호를 앞세워 캠퍼스를 무법천지로 만드는 경우가 많다. 직원 노조는 '임금 인상' 등의 구호를 외치며 농성을 하고 업무를 마비시키기도 한다. 교수협의회는 '연봉계약제 반대' 등을 요구하며 대학과 대치 상황에 처하기도 한다. 이와 같이 대학의 질서를 무시하는 행위들은 대학의 효율성을 떨어뜨리고, 결국엔 대학의 발전에도 저해 요인이 될 뿐이다. 대학을 효율적으로 경영하기 위해서는 이러한 무질서와 비합리적인 단체행동들의 자제가 요구되는 것이다.

7. 대학의 자율성 확보

혁신적인 경영전략들이 대학에 도입되고 적용될 수 있지만, 이러한 경영전략들을 성공적으로 시행하기 위해서는 대학에게 보다 많은 자율성이 부여되어야 한다. 대학들은 경쟁력 제고를 위해서 대학의 특성에 적합한 경영전략들을 수립하는 것이 필요하기 때문에, 이러한 다양한 경영전략들을 시행하기 위해서는 대학마다 요구되는 환경과 제도가 다를 수 있다. 정부 주도의 획일적인 대학정책의 틀

안에서는 대학의 경영전략들을 효과적으로 실행할 수 없는 것이다. 대학은 입학제도, 교육과정, 인사제도 등을 대학의 여건에서 가장 효율적이며 합리적인 방향으로 개선시켜나가기야 한다. 그러나 단일의 대학정책 틀 안에서는 대학이 경영전략을 수립하고 효과를 극대화할 수 있는 여지가 거의 없다.

한국개발원(KDI)이 제시한 '비전 2011 프로젝트'는 대학의 열악한 재정기반을 감안하여 '기여입학제'를 제안하고, 재정부 장관은 재정 확충 방안으로서 대학의 수익사업, 세제혜택, 기금모금, 대학내 기업 유치 등을 거론하기도 했다. 이러한 예는 대학이 자체적으로 대학에 필요한 제도나 전략을 판단하고 선택하여 도입하는 것이 대학의 경쟁력 향상을 위해서 필요하다는 것을 의미하는 것이기도 하다. '보호'라는 명분으로 정부가 대학을 좌지우지하려는 한, 대학의 경쟁력은 제자리 걸음일 수밖에 없을 것이다.

우리나라 대학은 지금까지 급격한 양적 팽창을 겪으면서 방대한 규모에 비해 비효율적이고 비합리적인 형태로 운영되어 왔다. 그 결과 국제적인 경쟁력이 매우 낮은 수준에 머무를 수밖에 없었다. 비효율적인 대학 운영체제가 교육과 연구의 질을 더

욱 낙후되게 만들었으며 치열한 경쟁 사회에서 우리나라 대학들이 도태의 위기에 빠지는 결과를 초래해온 것이다. 더구나 2003년부터는 대학 진학자의 수가 대학 정원보다 적어져서 문을 닫는 대학도 생겨날 것으로 예상된다. 학생이 넘쳐나고 대학이 골라서 선발하는 대학 독과점 품목 시대는 지나갔고 외국의 대학 세력들도 밀어닥치고 있다. 대학도 국제 수준의 경쟁력을 확보하지 않으면 살아남을 수 없는 시대가 온 것이다.

이제는 대학도 국제경쟁력을 확보하고 발전해나갈 수 있기 위해서 혁신적인 경영전략을 도입해야 할 때가 온 것이다. 대학들이 구태의연한 자세로 운영해서는 안된다. 대학들도 기업의 경영방식을 도입하고, 고객인 학생과 사회의 요구를 적극 수용하고, 대학의 운영체제와 방식을 적극적으로 변화시켜 나가야 할 것이다. 대학이 도입하는 경영전략들을 성공적으로 실행하기 위한 기반으로 대학은 자율성을 확보할 수 있어야 하며, 대학 구성원들은 의식 개혁을 통한 동참 의지를 갖도록 해야 할 것이다. 대학 구성원들이 대학 경영의 대전환에 동참하고 실현시키고자 하는 의지가 대학경영혁신의 열쇠가 될 것이기 때문이다.

