



## 대학의 패러다임 전환과 전략 경영

강 준 의 | 용인대 대외협력과장

### I. 서론

21세기를 맞이하여 대학 사회는 급격한 전환기에 놓여 있다. 기존의 캠퍼스중심 사고에서 탈피해야 할 시점에 처해 있고, 학습 방법의 혁신과 교수 역할에 따른 위상의 변화 그리고 커리큘럼 등의 개혁이 요구되고 있다. 이러한 변화는 주로 학습자의 특성 변화와 열린 고등교육 체제로의 변화 그리고 가상 대학 등 비정형적인 체제의 등장에서 비롯되고 있다. 이러한 여건 속에서 우리나라 대학들은 질(質) 관리 체제를 도입하고 평생교육 체제와 자율화, 다양화, 특성화를 근간으로 하는 대학의 장·단기적 비전을 제시하고 생존을 위한 자구책을 강구하고 있다. 장·단기 대학 발전을 위한 비전 보고서를 작성하는 데 있어서 전략을 어떻게 해석하고 활용할 수 있을까? 현재 대학사회 환경 변화 촉진의 매개 역할을 하고 있는 것은 무엇보다도 교육 수요자인 '진학 인구의 감소와 교육 소비자 중심 시대' 진입에 따른 것이다.

미국과 일본에서는 이미 고등교육에 있어서 사회경제 여건과 인구 통계적 요인에 의해서 구조적 조정기를 거친 경험을 가지고 있다.

최근 대학입시에서 나타난 것처럼 우리나라 대 학교육에 있어서 급격한 구조적 변화가 일어나고

있다. 대학 진학자의 규모는 진학 연령층의 확장에 따라 최근까지 계속적으로 증대되어 왔으나 이제 감소 추세를 나타내고 있고 대학 정원의 자율화와 소규모 대학과 대학원 대학의 설립에 따라 대학교육은 춘추전국시대를 방불케 하고 있다.

이에 반해 미국이나 일본 유럽은 고등교육의 보편화와 조직에서 기술 혁신에 대응하기 위해 고등교육을 받은 인물을 계속 선호함에 따라 대학정책 역시 대학의 양적 팽창 정책을 최근까지 실시해 왔다.

대학에 입학한 학생이 투입물이 되어 대학의 교육과정이라는 공정을 거쳐 각종 학위를 가진 전문 인력을 산출하는 생산 체계로서의 교육 서비스 산업으로 분류되어야 하는 바, 대학도 비영리 조직으로서 과학적 관리 기법과 경영학적 기법의 적용을 해야 한다고 본다면 경영학에서 사용하는 전략적 패러다임을 어떻게 받아들이고 변형하여 대학 경영에 응용할 것인가에 대한 대응도 마련되어야 할 것이다.

이 글은 21세기 대학의 환경 변화에 따른 새로운 패러다임을 확보하고 이에 따른 대응 전략을 제시하기 위한 목적으로 작성되었다. 논리 전개에 입각하여 패러다임과 전략의 개념을 정리하고 21세기 대학의 전략경영을 위한 나름대로의 방향을 제시하고 결론 부분으로 내용을 구성하였다.

## Ⅱ. 패러다임과 전략 개념

경영학에서 표현하는 전략적 패러다임이란 용어는 전문용어임에도 불구하고 이제 모든 영역에서 스스럼없이 일상적으로 사용하는 용어가 되었다. 패러다임이란 쉽게 말하면 “특정 시점에서 그 시대에 살았던 모든 사람들이 무비판적으로 받아들이는 기본적인 논리”이다. 즉, ‘세상을 바라보는 틀’로 간단하게 이해할 수 있다. 아인슈타인이 있기 전에는 뉴턴의 시대였다. 뉴턴은 세상의 모든 물질은 우주 안에서 고유한 위치를 차지하고 있다고 주장했다. 기차를 타고 지나갈 때 차창으로 나무들이 지나가는 것을 볼 수 있다. 사실 나무는 멈춰 있고 기차가 움직이는 것임을 우리는 알고 있다. 나무는 고유한 위치를 차지하고 있는 것이다. 이것을 뉴턴의 절대성 혹은 뉴턴의 패러다임이라고 한다. 아인슈타인은 뉴턴의 절대성 이론을 뒤집었다. 고유한 위치를 차지하고 있는 물질은 존재하지 않고, 다만 상대적인 위치로만 파악이 가능하다는 것이다. 기차를 타고 마을을 지날 때 차창으로 나무와 집이 움직이면 실제로 나무와 집도 움직인다는 것이다. 생각해 보면 지구는 끊임없이 자전과 공전을 반복한다. 이런 지구 위에 있는 나무나 집이 고유한 위치를 차지하고 있다고 할 수는 없다. 아인슈타인이 새로운 물리학 개념을 만들어 낸 것이다. 이 이론의 바탕에 깔려 있는 기본적인 믿음이 패러다임이다. 결국 패러다임이란 단어에는 숙명적으로 “우리가 패러다임이라고 믿는 것은 바뀔 수 없다”는 뜻을 내포하고 있다. 그러나 이 세상에 변하지 않는 분명한 사실은 모든 것이 변한다는 것이므로 패러다임은 시간이 지나면 틀림없이 바뀐다는 역설적 의미를 내포하고 있다.

과거 우리가 믿었던 전략의 기본 체제와 오늘날 우리가 받아들일 전략의 기본 틀은 바뀔 수 없다.

우선 기업 경영에서 전략을 받아들이기 전의 시대를 살펴보면 손자병법과 제갈공명의 전략은 반드시 전쟁과 결부되어 있다. 전쟁을 이기는 수단이 전략이었다. 전략의 하위 단계로 전술이 있는데 전술은 하나 하나의 싸움, 즉 국지전을 이기는 수단이다. 유방과 항우의 싸움에서 유방은 열두 번 패했지만 열세 번째 싸움에서 항우를 이겨 천하를 얻는다. 전략에 능했던 유방이 전술에 능했던 항우를 이기고 세상을 차지한 것이다. 전략과 전술의 차이를 비교하는 예로 많이 사용되어지는 고사이기에 소개한 것이다.

IMF를 겪으면서 우리 기업들이 어려움을 겪고 예측 불가능한 현실에서 저마다 주창하고 적용하는 전략의 성격은 그때와 다르다. 1930년대 이전에는 전략이라고 하면 무조건 군사 전략을 생각했다. 그러나 서서히 기업의 경영 전략 개념이 나오기 시작했다. 우리나라는 50년 뒤진 1980년대부터 전략이라는 개념을 받아들이기 시작했다. 한 분야의 이론 개념이 정립되기 위해서 300년 정도의 시간이 걸린다고 한다. 거기에 비해 경영 전략은 이제 70년의 역사를 가지고 있기 때문에 많은 학자들이 저마다 소신을 갖고 나름대로 이론을 펼치고 있다. 그러나 어느 하나 옳다고 검증된 것은 없다. 서점에 많은 관련 책들이 나와 있지만 하나의 구체적인 안과 목표를 제시해 천하 통일을 이룬 것이 없다는 것이 그 방증이다. 그러나 이런 많은 시도들은 이론과 현실의 괴리를 메워 주는 결정체들이기도 하다.

## Ⅲ. 21C 대학의 전략 경영

기업과 대학은 그 목적 의식이 다르다 할지라도 설립의 동기는 전혀 다르지 않을 것이다. 물론 규모의 경제나 그 쓰임에 따른 운영의 형태가 다른 것은 사실이다. 하지만 많은 사람들이 모여 저마다 기술

을 활용해 하나의 조직을 설립하고 운영하는 데 있어 효율적인 면과 효과적인 측면을 고려하는 것은 크게 다를 바 없다. 경제 사회의 맥락에서 보면 기업이 필요로 하는 인재를 키워 내는 것이 학교의 역할의 한 단면이다. 기업이 사회적 책임을 갖는 것처럼 대학에서는 우수한 인재를 양성해야 하는 사회적 책임을 지니고 있다. 대학의 사회적 책임과 소명은 분명하지만 현실의 문제는 만만치 않다. 이 괴리를 극복하고 대학 발전의 바람직한 모델을 제시하고 구축해 나가기 위해서는 전략적인 계획 수립이 필요하다. 이제껏 전략적인 대안 없이 대학 발전을 이루어 왔다면 우연히 된 것이다. 우연은 한 번은 가능하지만 나중에는 실패할 가능성이 더 많다. 그러나 전략이 있으면 첫 번째도, 두 번째도 성공의 요인에 근접할 수 있을 것이다.

경영전략으로 돌아가 패러다임의 시대별 변천사를 재조명해 본다면 앞으로 어떤 패러다임이 나타날 것인가 이해할 수 있고 그것을 전제로 미래의 대학 경영전략을 수립할 수 있을 것이다. 전략의 초창기인 1930~1960년대 경영전략은 사장학이다. 유능한 사장이 때돈을 벌게 해 주던 시절이다. 훌륭한 지도자는 기업과 조직을 성공으로 이끈다. 이런 개념을 바탕으로 어떤 능력을 가진 사람이 사장이 될 것인가를 연구했다. 1970년대에 들어서면서 사장학은 깨졌다. 1973년 석유 파동을 겪으면서 사장학만으로 안 된다는 것을 깨달은 것이다. 사장을 잘 만나고 못 만나고의 문제가 아니라 외부 환경의 지배를 빼져리게 실감한 것이다.

어떤 환경에서 어떤 산업에서 성장하는가는 업종에 따라 결정된다. 이 시기의 기업 전략은 훌륭한 사장을 모시는 것보다 어느 시장에서 어떤 사업을 할 것인가를 결정하는 것이 중요한 과제였다. 객관적인 자료를 바탕으로 냉철하게 외부시장 기회와 내부자원을 연계하는 일이 중요해졌다. 그 중 가장

중요한 것이 외부 기회, 즉 시장이다. 1980년대 중반 어떤 산업을 중심으로 진출할 것인가의 전략 또한 깨졌다. 미국의 기업들은 이제까지 환경에 따른 업종 선택으로 재미를 보았다. 미국 서점가에 일본의 개선 능력을 배우자는 여러 가지 책이 쏟아져 나오기 시작했다. 결국 1980년대 중반 환경중심이었던 개념이 일본의 기습으로 무너져 내렸다. 따라서 미국 기업들은 환경 분석보다 경쟁자가 도전할 수 없는 전략을 모색하기 시작했다. 회사 내부에 있는 자원을 중심으로 전략을 설계하기 시작한 것이다. 선행된 작업은 자신이 가진 자원이 무엇인지 찾는 것이었다. 이후 경쟁력을 갖기 위한 자원의 특성을 찾아 내는 것으로 이어졌다.

일본의 喜多村和之는 그의 저서 『학생소비자의 시대』에서 대학의 기능은 철저한 학생 위주의 교육 시스템으로 고객 만족을 위해 존재하는 역동적인 조직임을 강조하고 있다. 우리나라 대학의 대부분을 차지하는 사립대학의 경영은 교육 서비스를 담당하고 있는 사회적 기관으로서 숭고한 사명을 감당하고 있다.

학교법인인 세금 감면의 우대라든가 정부의 보조금 지원 등 재정적인 면에서 일반 사기업과 비교하는 데 다소 무리가 있으나 미국, 일본을 비롯한 선진국에서는 대학이 비즈니스로서 상당한 매력을 갖고 있는 것으로 인식되어 왔다.

그러나 한편 현실적으로는 다각화가 불투명하고 어려운 입장에서 긴축재정으로 사학을 운영하고 있는 실정이다. 현실로 다가온 학생 인구의 감소는 대학의 존속을 위협하고 있으며 대학의 난립과 각종 통신 서비스의 발달로 경쟁력 없는 대학이 위기적 상황에 직면해 있는 바 대학 환경의 변화에 대한 미래 예측이 그 어느 때보다 중요한 과제로 등장하고 있다.

미래의 환경을 예측하기는 어렵지만 SERM 패

“

대학의 설립에 따라 초기 단계의 대학은 미래지향적이고  
적극적인 관리 리더십이 필요하고, 성장기 단계의 대학은 환경적인 요소,  
즉 교육의 방향과 영역을 구축하는 영역을 설정하는 것이 필요하다.  
성장 단계에 있는 대학은 인적 자원, 기술, 이미지와 같은 자원을 확보해야 한다.  
역사와 전통을 가진 성숙 단계의 대학은 메커니즘을 구축해 전력 투구해야 한다.

”

러다임을 통한 대학의 전략적 경영 방향을 다음과 같이 제시할 수 있다. 즉, 주체가 환경 속에서 자원을 활용하는 것으로 대학의 경우에 이러한 틀을 기반으로 운영과정을 구축해야 한다. 즉, 경영관리의 과정에 따른 메커니즘을 구축해야 한다. 메커니즘이란 경쟁력의 종합적 원천이다. 사람들은 삼성반도체의 성공 핵심 원인을 여러 가지로 이야기한다. 이병철 회장이 있었기에 가능했다는 의견도 있다. 바로 훌륭한 지도자가 있었기에 가능하다는 것이다. 또 반도체 전문가는 세계 반도체 시장의 조류를 이야기한다. 1986년 인텔 등 미국의 반도체 회사가 메모리 칩을 포기했고 이 틈을 타 일본이 반도체 시장에 진출했다. 미국은 자국 회사를 보호하기 위해 일본의 반도체에 대한 수입 규제를 강화했다. 1991년은 삼성이 반도체를 본격적으로 생산한 원년이다. 바로 세계 시장의 흐름을 잘 이용했다는 것이다. 학자들에 의하면 삼성반도체의 성공 요인에 대하여 여러 가지를 들지만 그 주장에 하나의 특징이 있다면 첫 번째는 사람이 기준이다. 두 번째는 환경, 세 번째는 자원이 기준이고, 네 번째는 메커니즘이라고 한다. 회사 내부의 경쟁을 도입하는 메커니즘, 평가하는 메커니즘이 있었다. 아무나 성공할 수 있는 것은 아니다. 특별한 메커니즘을 실시해도 듣지 않으면 일어나지 않는다. 지도자의 말 한마디로 메커니즘이 형성되는 것은 아니다. 5~10년에

걸쳐 메커니즘이 구축되어야 한다. 이제 메커니즘은 회사의 경쟁력의 원천이다. 어떤 기업이나 단체의 성공에 대한 요인을 위의 네 가지로 설명할 수 있다. 그렇다면 무엇이 중요한가? 그것은 상황에 따라 다르다는 것이다. 대학 발전에 대한 전략적 계획을 수립하고 시행하기 위해서 무엇보다도 대학의 현실을 직시해야 하고 정확한 판단이 기준이 되어야 한다.

대학이 어떤 메커니즘을 구축해야 하는가? 사람이 중요한 것은 기정사실이다. 환경은 끊임없이 변한다. 새로운 학문과 정보를 어떻게 연구하고 가공해야 효과적인 미래를 맞이할 수 있을지 예측하기 어렵다. 그러나 네 가지 원칙에 따라 미리 준비한다면 틀림없이 새로운 기회를 맞이할 것이다. 인터넷을 통한 사이버 대학이 많이 생기고 있다. 이제 대학이 인력 자원, 연구를 위한 인프라 구축에 자원을 확장해야 한다. 물리적 자원뿐 아니라 이미지를 어떻게 구축할 것인가와 디자인할 것인가도 중요하다. 그리고 메커니즘을 구축해야 한다. 창조적인 아이디어를 구체화시켜 인프라를 구축하는 것이다. 대학의 설립 초기, 성장기, 성숙기에 따라서 대학의 특성과 주어진 여건, 자원, 메커니즘의 중요성을 달리해야 한다. 대학의 설립에 따라 초기 단계의 대학은 미래지향적이고 적극적인 관리 리더십이 필요하고, 성장기 단계의 대학은 환경적인 요소, 즉 교육

의 방향과 영역을 구축하는 영역을 설정하는 것이 필요하다. 성장 단계에 있는 대학은 인적 자원, 기술, 이미지와 같은 자원을 확보해야 한다. 역사와 전통을 가진 성숙 단계의 대학은 메커니즘을 구축해 전력 투구해야 한다.

이러한 차원에서 급격한 환경 변화에 적응하고 새로운 변화를 통해 교육의 효율성을 높이기 위해서 역사의 길고 짧음과 대학의 규모의 크고 적음에 관계없이 공통적으로 적용되는 메커니즘의 한 요소를 든다면 조직 구성원들의 사고는 물론 태도와 행동에 영향을 주는 조직 구성원들이 갖는 공유된 믿음, 태도, 행동들 및 모든 산출물인 조직 문화의 바람직한 형성과 이를 대학 발전의 전략적 요소로 적용하는 방안을 들 수 있다.

## 1. 대학 조직 문화

대학 조직 문화는 거시적인 문화의 개념을 사회 체계가 구성하고 있는 여러 조직 중 미시적인 수준인 대학에 적용시키는 것으로 대학이라는 특정 조직과 관련시킨 것이다. 즉, 문화 연구 체계를 도입·응용하여 대학 조직의 조직 현상을 규명하는데 문화적 방법을 도입한 것이다.

대학 조직 문화는 오늘날 대학의 장·단기적 전략 수행 및 교직원 선발, 대학간의 교류, 대학 내의 개인과 집단 간의 갈등, 대학 내의 화합과 의사소통, 대학의 성장과 발전에 영향을 미치는 조직 운영의 핵심적 경영 자원으로 대두되고 있다.

대학 조직 문화의 역할은 대학의 제활동 중 학생을 모집하고 교원과 직원을 선발하여, 교육 활동에 따른 예산을 집행하고 학생을 교육시키며 그것이 보다 뜻있고 훌륭하게 수행하도록 하는 힘을 키우는 것이라고 할 수 있을 것이다.

조직 문화의 개발은 역사가 오래되고 재정적으

로 여유가 있는 대학에서나 하는 것이 아니라 조직이 스스로를 정의하는 것이고, 스스로의 일을 의미를 가지고 하는 것이다. 따라서 어려울 때일수록 조직 문화를 의식하는 구성원들의 공감대가 요구되는 것이다.

## 2. 대학문화의 이념과 필요성

엄격한 의미에서 문화는 인류가 시작된 그 시간부터 존재해 왔다. 대학문화 역시 대학이 설립된 시간부터 개별 대학 차원에서 대학문화가 형성된다고 볼 수 있다.

문화란 '장기간에 걸쳐 변혁된 총체(transition whole)'라는 점에 기초해 문화와 교육의 관계를 볼 때 문화 과정이 곧 교육과정이라 해도 과언이 아니다. 따라서 대학생은 '대학문화적 존재(cultural being)'이며 문화화 과정을 통해 대학의 전통과 가치, 그리고 풍토를 형성하는 주체라고 볼 수 있다.

대학의 여러 기능 중 지식을 창출하여 이를 응용하고 실천하는 역할이 있다.

올바른 지식(right knowledge), 올바른 신념(right belief), 그리고 올바른 실천(right practice)을 통한 대학의 올바른 문화 정립은 구성원들의 의식, 교육내용 그리고 이러한 교육내용과 가치를 실천하는 태도를 경정하는 핵심적 관건이라 할 수 있다.

대학 조직마다 그 내용은 다르겠지만 지금 현실적으로 밀려드는 거대 물결을 생각해 볼 때 조직의 가치관은 다음과 같은 세 가지 방향으로 더욱 성숙되어야 할 것으로 생각된다.

첫째는 변화를 수용할 수 있는 가치관이다. 고객의 Need를 쫓아가는 해바라기가 되어야 한다.

둘째는 국제화를 수용할 수 있는 마인드(mind)를 갖춰야 한다.

국내 시장, 국내 경쟁의 우리 기준이 의미를 잃어

가고 있다. 세계적인 감각의 안목과 지역사회 대학을 동시에 추구해야 한다. 국제화는 거창한 구호나 그럴듯한 보고서 작성만으로 이루어지는 것이 아니라 실천적 의지가 수반된 마음의 변화를 통해 가능한 것이다.

셋째, 고객 개념이 절실히 필요하다.

고객은 한사람, 한사람이 개인이고 하나의 개별 단체이다. 내부 구성원인 교직원도 포함됨은 물론이다. 고객을 존중하고 그를 경칭하는 것이 필요하다.

일반적으로 대학 조직에 있어서 조직이 왜 존재하는지와 사회에 기여하겠다고 선언하는 부분(건학이념)이 있고, 학교경영에 있어서는 이러한 원칙을 밟겠노라고 작정하는 부분(학교경영이념)이 있으며, 교직원들이 믿고 실천할 덕목(교직원상 또는 실천 덕목)이 있다. 가치관이라고 하더라도 너무 추상적이어서는 안 된다. 건학이념, 교시, 교직원상으로 이어지면서 구체적인 가치관이 정립되어야 한다.

### 3. 바람직한 대학문화 창조에의 필요성

현재 한국의 대학문화는 전환기에 처해 있다고 생각된다. 1970년대에서 1980년대의 관료화를 바탕으로 형성된 저항 문화적 특성에서 1990년대 이후 자율 지향적 분절적 분화 문화로의 전환 과정에서 우리나라 대학에 흐르는 전체적인 분위기는 정체성의 위기를 맞고 있다.

특히 학과중심적인 문화 특성이 학부제 도입 이후의 탈 학과문화적 성격을 갖게 됨으로써 학생 지도의 측면에서 종래의 선·후배의 인간적 연대나 학과 전공중심 교수에 의한 지도가 어려운 실정이고 국제화 시대의 다국적 학생의 캠퍼스는 서구화 경향과 탈 캠퍼스적인 경향으로 대학의 세속화를 가속시키며 대학 구성원들의 연대의식에 혼란을 가중시키고 있다.

실제 대학에 흐르는 구성원들의 특성이 전통적인 관료제적 사고와 신사고의 개념인 개인주의 성향이 대립됨에 따라 학문적 갈등과 업무 처리의 이견으로 대두되고 있으며 대학의 환경 변화에 전략적인 우위를 갖추기 위한 대학의 바람직한 조직 문화를 위해 다음의 세 가지 예를 들기로 한다.

#### 1) 가치관의 정립

조직 문화를 바꾸기 위해서는 먼저 조직 문화의 핵심 요소인 가치관을 바로 세워야 한다. 우리는 누구이고 무엇을 위해 존재하는가, 우리가 진실로 소중한다고 믿고 따라야 할 원칙은 무엇인가에 대해서 정리가 되어야 한다.

지역사회나 학생에게 최상의 서비스(교육의 질)를 제공한다든지, 컴퓨터와 통신을 결합한 교육의 새로운 분야를 개척한다든지, 건강과 안락을 위한 병원 서비스를 추구한다든지, 지역사회 청소년을 위한 개척 정신을 심어 주는 일이나 사회봉사에 대한 책임의식을 지닌 공동체적 가치관이 정립되어야 한다.

#### 2) 가치관의 가시화

가치관이 정립이 되면 이를 눈에 보이게 하여 많은 사람들이 쉽게 느끼고 접할 수 있게 해야 한다. 아무리 건학이념이 훌륭하고 이를 추구해 가겠다고 작정을 한다 하더라도 일반 사람들은 그것을 잘 이해하지 못한다. 따라서 해설서를 만든다든지, 모델을 보인다든지 이를 눈앞에 보여 주어야 하며 실행되어질 수 있는 제도적 방안이 강구되어야 한다.

#### 3) 가치관의 생활화

다음으로는 가치관을 폭넓게 생활화해야 한다.

우수 조직에는 조직 문화가 잘 다듬어져 있다고 하지만 우수 조직이 기상천외한 최첨단 가치관을 개발해 놓고 있는 것은 아니다. 극히 상식적이고 교

과서적인 가치관을 가지고 있는 경우가 대부분이다. 문제는 그의 생활화와 실천의 의지에 있는 것이다. 얼마나 철저히 생활화시키고 뿌리를 내리느냐 하는 것이 조직 문화 개발의 관건이 된다.

#### IV. 결론

대학 패러다임의 변화는 대학 구성원, 특히 교수와 직원의 새로운 자세를 요구하고 있다. 이러한 새로운 자세는 전문성, 창의성, 수월성 등으로 집약될 수 있다. 미래는 상품 경쟁의 시대가 아니라 인간 경쟁의 시대가 될 것이라는 점에서 교수의 역할 또한 종래의 스승이라는 개념 이상의 역할 정립과 사회, 기술, 문화에 대한 인식도 그렇고 새로운 대학생의 특성에 따른 교수 방법의 측면에서도 새로운 교수상이 요구되는 현실이다. 또한 앞으로의 대학이 엘리트 교육과 대중화된 일반 교육의 조화가 주요 과제가 된다고 예측할 때 무엇보다도 사무행정의 합리화가 성패의 관건이 될 것이다. 이점에서 대학의 행정직원의 역할은 더욱 중요하고 그 기능이 증대되리라 본다. 대학의 문화는 대학을 단위로 하는 작은 공동체 의식에 기반을 두고 있다. 아무리 좋은 정신적 기반을 가지고 있다고 해도 그것이 모든 조직 속에서 활성화되지는 않는다. 좋은 정신이 조직 속에 살아 움직이게 하기 위해서는 또 다른 노력과 지혜가 요구된다. 대학 조직내 교수와 직원의 개개인의 정신과 행동이 대학의 전략 경영의 근간을 이루고 있음을 생각할 때 구성원 상호간 그것을 나누고 실천하는 지혜가 요구된다.

조직 문화를 가꾸는 일은 누가 해야 하는 것인가? 우선 그것은 경영자가 해야 하는 일이다. 경영자는 투자나 하고 명령이나 내리는 그런 역할자가 아니다. 가치를 빚어내며 비전을 창출하고 상징을 만들어 내는 문화 관리자이어야 한다. 또한 구성원

들 모두의 책임이다. 문화를 가꾸는 일은 이데올로기를 실천하는 것과 다르다. 문화는 한 공동체가 함께 깨어서 다듬어 나가는 것이다. 조직 구성원들은 깨어 있는 사람이 되어야 하고 문화를 지키고 다듬어 나가는 주인공이 되어야 한다.

21세기 미래의 고등교육 체제는 사회·문화·정치적 변화에 따라 그 구조와 운영면에서 이러한 변화를 수렴하여 재구조화해야 하는 수렴 체제이면서 동시에 미래지향적 자기 발전과 생존을 추구해야만 하는 자기 체제적 특성을 갖게 될 것으로 예견된다. 급격한 기술과 사회·문화 변화는 새로운 변화를 유도할 것이다. 지식 경영의 실용화를 부르짖는 21세기는 대학의 기능과 역할의 커다란 변화를 필요로 하고 있는 반면에 새로운 세기에 걸맞은 패러다임에 탄력적인 대응을 요구하고 있으며 이러한 요구에 부응하지 않고는 대학의 정체성을 확립할 수 없는 시기에 이른 것도 사실이다.

선사시대의 공룡이 지금껏 생존해 오지 않은 사례 분석을 통하지 않더라도 거대 조직의 대학이 생존하기 위해서는 어떻게 해야 하는가를 충분히 인식할 수 있는 때이며 이제 그에 대한 대책을 강구해야 할 때라 여겨진다. **□**

#### 강준의

아주대에서 "사립대학 사무직원의 인사고과와 직무 만족"에 관한 연구를 통해 석사 학위를 취득하고, 대전대에서 "대학조직문화가 조직 유효성에 미치는 영향"으로 박사 학위를 취득했다. 현재 용인대에서 총장 비서관 및 대외협력과장으로 재직하고 있으며, 대학행정 전문화에 관한 각종 연구 보고서를 발표했다.