



## 제 12회 대학교육 정책포럼 - 대학의 경영체제 개선 방향 -



한국대학교육협의회는 2003년 5월 16일(금) 중앙대학교 아트센터에서 '대학의 경영체제 개선 방향'이라는 주제로 제12회 대학교육 정책포럼을 개최하였다. 이번 정책포럼에서는 참여정부 출범과 때를 같이하여 대학사회의 이슈가 되고 있는 대학의 의사결정구조 및 지배구조를 중심으로 국·공립 대학과 사립대학 경영체제의 개선 방향에 관한 심도있는 발표와 토론이 진행되었다.

이 날 첫 번째 주제인 '국·공립대학의 지배구조 개선방안 탐색'에 대해 주제발표를 맡은 김용일 교수(한국해양대)는 정부가 대학운영의 자율성을 내

세우지만 기본적으로 대학을 여전히 행정적 통제의 대상으로 간주하고 있기 때문에 대학경영체제와 관련한 문제들이 발생하고 있다고 하였다. 정부에서 지금까지 제시한 대학운영의 개선 방안은 전문경영인 체제 → 대학운영위원회 → 대학이사회 설치 → 대학평의원회 → 이사회 및 교수평의회 구상 등으로 변화하여 왔는데, 기본적으로 교수에게 대학운영의 실질적인 권한을 부여할 수 없다는 개편방안이라 지적하였다. 또한, 대학의 경영구조 개선을 위해서는 정부의 대학통제 의지를 거두고 교수가 대학교육개혁의 파트너로 인식되어야 한다면, 설득력

있고 현실적인 대안으로 교수회의 법제화를 주장하고, 이것이 문제 해결의 시작이라는 점을 강조하였다. 두 번째 주제인 '사립대학의 경영체제 개선 방안'에 대해 주제발표를 맡은 윤종건 교수(한국의국어대학교)는 대학 경영체제 개선의 기본방향은 개방화, 민주화, 다양화임을 지적하면서 향후 대학 경영의 투명성을 강화하고, 공공성과 책무성을 높여야 한다고 하였다. 사립대학의 소유와 경영을 분리하고, 의사결정 참여의 폭을 확대하는 방향에서 교수회의 학사에 대한 의결권을 보장하고, 총장선출에 있어서 교수집단, 사무직집단, 학생집단의 참여를 제한적으로라도 허용하는 것이 필요하지만 그런 문제는 대학마다 처한 환경과 여건이 다르기 때문에 저마다의 해법을 스스로 찾아야 하며, 그 과정에서 중요한 것은 사립대학의 자율성이 훼손되지 말아야 한다는 점을 강조하였다. 또한, 사립대학은 경영이 특성화되고 다양화되어야 하는데 이를 위해 정부는 규제를 완화하고, 공공성과 사회적 책무성을 평가·감독해야 한다고 하였다.

첫 번째 주제발표와 관련해 배한동 교수(국·공립대학교수협의회 회장), 이한우 논설위원(조선일보), 신재철 교수(전남대)가 토론하였는데, 필요성을 공감하면서도 정부 당국이 대체로 교수회 법제화에 거부감을 갖고 있는 상황에서 교수회 법제화에 대한 합리적인 방안 마련과 더불어 교육인적자원부의 개혁을 지적하였다. 두 번째 주제발표에 대해서는 이철세 교수(사립대학교수협의회연합회 회장), 문창재 논설위원(한국일보), 장오현 교수(동국대)가 토론하였는데, 자율성에 대한 상호이해가 필요하고, 대학 내에 민주적 의사결정이 가능한 공식 기구의 설치가 요구된다는 점을 지적하였다. 이와 관련하여 '대학교육'에서는 이번 정책포럼의 주제인 '국·공립대학의 지배구조 개선방안 탐색'(김용일 교수)과 '사립대학의 경영체제 개선방안'

(윤종건 교수)을 발췌하여 게재한다.

## 제1주제 : 국공립대학의 지배구조 개선 방안 탐색

### 1. 지배구조를 둘러싼 논란과 총장전권체제

대학의 지배구조를 둘러싼 논쟁은 '정부 대 교수단체'의 대립구도로 진행되어 왔다. 그러나 이 논쟁은 양측의 견해차만 확인하였을 뿐 문제해결에 별다른 진전을 보지 못하고 있다. 입장이 다르고 현실을 보는 관점과 문제에 대한 진단과 처방이 말 그대로 천양지차이기 때문이다. 그러면 어떻게 할 것인가? 이 물음에 답하기 위해서는 그간 전개되어온 논란을 사려 깊게 검토해볼 필요가 있다.

교육인적자원부는 총장직선제를 모든 문제의 근원인양 몰아 붙여왔다. 그 논리적 귀결은 교수들에게 대학운영의 실질적인 권한을 부여하지 않겠다는 것이다. 반면, 교수단체는 교육부의 진단과 처방에 크게 반발해 왔다. 간헐적으로 내놓는 대학 지배구조의 '개혁' 내지 '개선' 방안이 대학행정의 민주화와는 거리가 멀다는 것이다. '총장전권체제'와 '교육인적자원부-총장'으로 이어지는 통제 위주의 대학행정, 이것이 문제의 근원이라는 주장이다.

교육인적자원부가 '국립대학 총장 선임제도 개선' 문제를 처음 들고 나온 것은 1998년 초였다. 고등교육 분야의 '교육개혁 추진성과'(교육부, 1998. 1: 25)를 논하는 자료에서였다. 여기에 담긴 교육인적자원부의 구상은 '문민정부' 시절 교육개혁위원회가 주도해 온 고등교육 개혁정책의 큰 흐름을 벗어난 것이었다. '국립대학발전계획'(2000년 12월)이 나오기 전 대학 지배구조에 대한 교육인적자원부의 의중은 1998년 3월에 발표된 '교육발전 5개년 계획(시안)'에서 드러난 바 있다.

‘국립대 운영의 자율화 기반 구축 및 구조조정’을 언급하는 가운데 밝힌 ‘대학이사회’ 설치가 그것이다. 대학이사회는 ‘책임운영기관의설치운영에관한법률’에서 정한 ‘책임운영기관심의회’나 ‘책임운영기관평가위원회’를 염두에 둔 것으로 ‘교직원인 아닌 인사’로 구성한다는 점이 이채롭게 받아들여졌었다(김용일, 2002: 127 참조).

대학이사회를 최고 의사결정기구로 놓고, 평교수가 참여하는 ‘교무위원회’ (가칭)에 학사 운영에 관한 주요 사항을 심의하는 권한을 부여하자는 구상이었다. 그러면서 ‘현행 직선제의 폐해를 방지하고, 대학통합과 경영효율화를 기할 수 있는 방안을 마련’ (교육부, 1999. 3: 130)하는 한편, ‘대학 운영의 합리성·효율성·민주성 제고를 위해 총장과 교무위원회와의 효율적인 업무 분담 및 협조체제를 구축하는 방안을 강구한다’는 것이 골자이다.

이후 2000년 7월 ‘국립대학발전계획(안)’에서 교육인적자원부의 구상의 전모가 드러나고, 같은 해 12월 ‘국립대학발전계획’으로 확정된다. 교육인적자원부가 주장하는 바의 핵심은 “일부 교수 중심의 폐쇄적인 대학운영체제를 벗어나야겠다”는 것이다. 이것이 지배구조와 관련하여 교육인적자원부가 파악하고 있는 대학의 문제상황인 셈이다. 이를 해결하기 위해 ‘대학평의회(가칭)’를 설치해야겠다는 생각임을 알 수 있다.

대학평의회는 총장직선제 폐지와 ‘책임운영기관제’ 도입을 전제로 한 제도이다. 대학의 최고 의사결정기구로서 학내 기본정책을 심의하고 예산 및 결산에 관한 사항을 심의·의결하는 기능을 갖고 있다. 구성은 대학 내부자와 외부자를 모두 참여시키는 형태를 취하고 있다. 특기할만한 점은 총장과 보직교수가 당연직이고, 교육인적자원부장관 및 지방자치단체장이 추천하는 자와 지방자치단체장, 직원 및 학부모대표, 동문대표 등이 망라되어 있다

는 점이다. 기능과 구성, 그리고 선출방법 등이 초·중·고의 학교운영위원회 도입방안의 그것과 거의 똑같다(김용일, 2002: 129~130).

이것 말고도 여러 차례 명칭과 내용을 조금씩 바꿔 ‘개혁’안을 내놓았지만, 설득력이 없었던 것이다. 대학 지배구조 개편은 ‘대학행정체제의 정당성’을 제고시켜 운영의 합리화와 효율화를 기하고자 하는 개혁의제이다. 다른 나라의 경우이긴 하지만, 이런 ‘가설’은 경험적 연구를 통해서도 입증된 바이다. 요컨대, 교육의 바람직한 변화는 수월성이나(과) 효율성을 제고시키려는 관리방법의 개선이 아니라 ‘체제의 정당성’을 높일 때 가능하다는 것이다.

그런데 교육인적자원부는 줄곧 사회민주화의 산물인 총장직선제의 폐해만을 과장해 왔다. 대학민주화에 기여한 사실에 대해서는 애써 외면하면서 이 제도를 폐지해야겠다고 나선 것이다. 그러나 이 제도는 선출을 통한 ‘권력의 변화’를 전제함으로써 제도 자체가 권력의 전횡을 막는 효과를 갖고 있다. 문제는 일단 선출되고 난 다음 총장의 행정행위에 대한 견제장치가 부재하다는 데에 있다. 때문에 차기 총장선출을 앞둔 일정 시점까지 “총장전권체제”로 전략할 위험성이 대단히 높다. 말로는 대학 운영의 ‘자율성’을 내세우지만, 기본적으로 대학을 여전히 행정적 통제의 대상으로 간주하고 있다. 그렇게 하자니 자연 교육인적자원부와 총장으로 이어지는 ‘독점적 권력’을 고수할 수밖에 없는 것이다.

현행법상 대학 운영에 있어 총장을 합리적으로 견제할 수 있는 제도적 장치가 부재하다는 점이 문제의 핵심이란 뜻이다. 이 점을 명확히 할 필요가 있다. 견제장치에 대한 법적 보장이 없이 총장직선제를 폐지하자는 논의에서 출발한 지배구조 개편 논의가 정당성을 결하고 있다고 말한 것은 바로 이런 이유에서이다.

기업경영 방식의 대학 운영 제도 도입을 전제로 대학 외부 인사들이 대거 참여할 수 있도록 길을 터 준 것이 바로 대학평의위원회 구상이다. 이른바 '소비자주권'을 강화하기 위해 참여민주주의라는 명분을 들이댄 것이다. 대학을 시장논리와 기업경영 방식으로 접근하는 것은 실로 커다란 문제이다. 이런 식의 변화를 강요하게 되면, '효율성'과 '생산성'이란 가치가 앞세워짐으로써 대학의 공공성과 운영의 민주성은 크게 약화되기 마련이다. 대학에 대한 통제의 의지와 대학운영의 시장화 전략, 이것을 버리지 않는 한 문제해결의 실마리를 찾기는 어렵다.

총장전권체제와 교육인적자원부-총장으로 이어지는 '독점적 권력'이 초래한 문제를 총장직선제 문제로 대치하는 순간 대학평의위원회는 현실에서 설 자리를 잃게 된다. 대학평의위원회 구상은 그 '기능'과 '구성' 간의 괴리 가능성이 높다. 현실에 뿌리내리기 어려운 제도라는 말이다. 학내 최고 의사결정기구에 외부자를 대거 참여시키면서도 권한에 따른 책임 소재를 명확히 하고 있지 않기 때문이다.

결국 많은 사람들의 예상대로 교육인적자원부의 대학평의위원회 도입 구상은 좌절되었다. 정당성과 현실적합성이 매우 낮았기 때문이다. 대학 통제의 지가 여전할 뿐만 아니라 시장화라는 비(반)교육적 개혁 전략에 기초하고 있으며, 대학 현장의 문제점과 개혁 요구를 의도적으로 외면하고 있었던 것이다.

## 2. 대학 운영의 민주화와 교수회의 법제화

기구의 성격상 정부측의 입장을 대변한다고 볼 수밖에 없는 대통령자문 교육인적자원정책위원회 명의의 '국립대학 경영구조 개편' 구상을 관철시키기 위해 총장직선제의 폐해를 과장하고 있는 것도

과거와 똑같다. 이런 진단이 총장직선제를 임명제로 바꾸자는 주장을 정당화하고, 그것이 곧 대학 지배구조 개편이라는 '큰 그림'으로 이어지고 있다. 핵심은 이사회를 신설하여 '이사회와 총장이 대학의 운영 주체가 되도록 하고, 총장 자문기구로서 교수평의회를 구성·운영하자'는 것이다.

총장, 교수평의회·교육인적자원부·동창회 추천인사, 사회 저명인사들로 구성된 이사회를 신설하여 정부의 권한을 위임받은 최고 의사결정기구로 하자는 구상이다. 이 때 교수평의회는 교무·학사 행정·교원인사 등 제한적인 범위에서 총장 자문기구의 위상을 갖게 된다. 또한 총장의 역할을 '대학을 대표하고 대학경영에 책임지는 최고 집행권자'로 설정하고 있다. 이사회 구성방식이나 구성원에 있어 조금 차이가 있을 뿐 대학평의위원회 구상과 별다른 차이를 발견하기 어렵다. 게다가 총장의 역할을 재차 언명함으로써 사실상 총장의 권한을 강화시키겠다는 의지를 감추지 않고 있다. 집행기구와 심의·의결기구가 미분화된 전근대적인 지배구조도 여전하다.

이제 정당성이 있고 실현 가능한 대안을 생각해 볼 때다. 앞에서 교육인적자원부가 주도하여 내놓은 지배구조 개편방안들의 정당성 문제를 제기한 이유는 두 가지였다. 하나는 "교수들에게 대학 운영의 실질적인 권한을 줄 수 없다."는 교육인적자원부의 대학통제 의지 때문이었다. 그런 생각이 우리 대학이 당면한 문제상황과 그 원인을 왜곡하게 만들었다. 총장직선제가 '만병의 근원'이며, 폐쇄적인 대학운영체제를 개혁해야 한다는 것이다. 그러나 이제 대학의 현실을 있는 그대로 바라보아야 한다. 재차 강조하지만, 근본적인 문제는 교육인적자원부와 총장으로 이어지는 '독점적 권력'에 대한 견제기구가 부재한 현실이다.

다른 하나는 고등교육에 대한 시장주의적 접근

이 비(반)교육적이라는 사실 때문이었다. 대학 운영의 효율성과 생산성을 앞세우는 한, 대학교육의 공공성이 잠식되고 교육적 가치가 냉소의 대상이 되는 건 어쩔 수 없는 일이다. 이런 식의 개혁은 고등교육에 있어 사부담률을 증가시켜 계층간의 교육 불평등을 심화시킬 뿐이다. 이는 경험적으로도 확인되는 사실이다. 같은 맥락에서 대학이나 학교의 실질적인 권한(심의·의결)이 있는 기구에 외부자 참여를 강조하는 것 또한 고도의 정치적 계산에서 나온 것임이 입증되었다. 이른바 그럴 능력이 있는 선택된 '교육소비자'의 권력을 강화시키려는 의도였던 것이다(김용일, 2001 참조).

결국 대학 지배구조 개편을 설득력 있게 추진하기 위해서는 정부의 대학통제 의지를 거두어야 한다. 그럴 때 교수가 대학교육개혁의 파트너로 인식될 수 있다. 권력을 주고 말 대상으로 보는 한 변화가 요원하다는 말이다. 대학의 공공성을 강화시키는 한편, 대학행정이 교육적 판단에 따라 이루어지도록 하는 일 또한 빼놓을 수 없는 과제다. 시장주의적 접근을 경계해야 한다는 뜻이다. 대학행정체제 전반의 정당성 제고를 강조한 것은 바로 이런 과제 해결을 위해서이다. 고등교육정책이 민주적 조건에서 결정·집행되고, 동시에 개별 대학 운영의 민주화를 이룩해야 한다.

이런 점을 생각할 때, 현재의 조건에서 설득력 있고 실현 가능성이 높은 대안은 '교수회의 법제화'이다. 대학 운영에 있어 견제와 균형의 시스템을 갖추는 일이 시급한 과제라는 점이 그 정당성을 말해준다. 교수회가 법정기구로 존재하지 않는다는 사실 자체가 우리 사회의 굴절된 역사를 그대로 보여주는 것이다. 군사정권을 물리치고 '문민정부', '국민의 정부'를 거친 마당에 실로 부끄러운 일이 아닐 수 없다. '참여정부'가 교수회의 법제화를 개혁의제로 적시한 것도 다 이런 사정 때문이다.

이런 구상은 교수회를 최고 의사결정기구로 하겠다는 생각을 바탕으로 하고 있다. 이럴 경우 총장은 대학을 대표하고 대학행정을 책임지는 최고 집행권자의 역할을 수행하게 된다. 교수회와 총장이 의결과 집행권을 분점함으로써 견제와 균형이 가능한 대학행정체제를 갖추자는 것이다. 중장기적으로는 의결기구에 행정직원과 학생이 참여할 수 있는 전향적인 제도 개혁이 필요하다고 본다. 그러나 그걸 위해서라도 교수회의 법제화를 통해 대학행정에 견제와 균형의 시스템을 안착시키는 게 우선적인 과제라는 점만은 분명히 하고자 한다.

이와 관련하여 특별히 강조해야 할 점이 하나 있다. 바로 '교육인적자원부 개혁' 문제이다. '대학 지배구조 개편'을 언급하는 곳에서 이미 '대학과 교육인적자원부의 관계 등 대학 지배구조에 영향을 끼치는 주요인들에 대한 점검·시정 조치'를 적시한 바 있다. 대학 지배구조 개편이 단순히 대학 운영의 민주화 과제에 국한된 것이 아니라는 판단 때문이다. 앞서서도 언급한 바와 같이 대학행정체제 전반의 정당성을 제고시키려면, 교육인적자원부의 독점적인 정책 관련 기능이 대폭 축소되어야 한다.

이렇게 보면, 교수회의 법제화가 단순히 교수에게 권한을 주고 말고의 문제가 아님을 새삼 깨닫게 된다. 대학 운영의 민주화가 일차적 과제이다. 그러나 그것은 대학행정체제 전반의 민주적 조건이 마련되지 않고서는 가능하지 않은 문제이다. 그러니 교육인적자원부 개혁을 통해 교육행정에 대한 독점적 권한을 완화해내야 한다는 판단이다. 이를 위한 제도적 장치가 바로 '교육혁신기구'이다. 이와 같은 개혁들이 병행 추진되어야 소기의 성과를 거둘 수 있는 것이다. 교수회의 법제화가 이런 큰 문맥에서 제시된 대안이란 점을 다시 한 번 강조하고자 한다.

## 제 2주제 : 사립대학의 경영체제 개선방안

### 1. 사립대학 경영체제의 최근 변화 동향

변화에 효율적으로 대응하기 위해서 대학은 관료적 통제에서 시장통제를 광범위하게 수용하는 방향으로 경영체제가 변화할 것이며, 교육공급자 중심의 커리큘럼 결정 모형은 교육수요자의 교육과정 결정권을 확대하는 방향으로 변화될 것이라고 했다. 그리고 이러한 변화에 적응하기 위한 변신과 더불어 또 한 가지 대학이 피할 수 없는 것이 교육의 개방화와 국제화 압력이다. 이에 따라 선진국들은 고등교육의 개혁을 국민적 과업으로 장기적 안목에서 지속적으로 추진하고 있으며, 그러면서도 국가 간섭을 최대한 배제하고 고등교육에 경쟁개념을 도입하여 획일화된 대학상을 근본적으로 바꾸고자 노력을 기울이고 있다는 것이다(유현숙 외, 1998).

일본의 경우 평가에 기초한 경쟁원리를 철저하게 도입하여 국·공·사립을 불문하고 톱30(전체의 약 5%)의 대학을 세계 최고 수준으로 끌어올리는 중점 투자를 할 계획이다. 그리고, 국립대학을 민간 경영원리를 도입하여 법인화하거나 대학원 벤처를 활성화함으로써 일본판 실리콘 벨리를 10년 안에 전국에 10개소 창출하는 등 구체적인 사업계획을 세워 실천하고 있다.

독일에서도 고급인력의 양성이 국가경쟁력을 제고하는 데 필수적이라는 판단 아래 고등교육인구를 늘리기 위하여 학자금지원제도를 강화하는 등 유인책을 펼치고 있다. 독일 연방내각은 2001년 교육개혁안을 확정하고 2002년 초부터 효력을 발생하는 교육개혁안을 통하여 교수임용절차를 간소화하는 등 다양한 정책을 펼치고 있다.

프랑스의 경우, 1999년 12월 고등교육 내실화를

기하기 위해 발표된 'U3M 계획'은 연구개발 및 기업과의 산학협동을 통한 고등교육의 질적인 변화에 목표를 두고 추진하고 있다. U3M 계획의 주요내용을 보면 단기기술대학의 증설을 억제하고, 중소도시의 대학을 비롯하여 단기기술대학, 고등기술자과정, 기술계 및 직업계 고등학교의 기술자원을 재조직하여 중소기업의 신기술 연구개발을 위한 기술 플랫폼으로 활용한다는 것이다.

영국도 '론 디어링(Ron Dearing)' 보고서에 바탕을 두고 고등교육개혁계획을 추진하고 있다. 그 주요 내용을 보면 대학의 문호를 대폭 개방하고, 학비보조제도를 강화한다는 것이다. 그리고 고등교육의 질 관리를 위하여 고등교육 질관리청(QAA: Quality Assurance Agency)을 설치하였으며, 연구와 장학을 위한 지원책을 강화하고, 지역사회에서의 고등교육의 역할을 강화하고 있다.

중국도 세계일류교수를 확보하기 위한 차등적인 교수 대우정책을 채택하고 있으며, '세계적인 학과'와 '중국만의 학과'를 집중 육성하기 위한 대책을 마련하고 있다. 특히 교육행정을 개혁하기 위한 노력에도 열을 올리고 있다. 이와 같은 노력은 대학의 시장경제에 대한 적응능력을 강화하기 위한 것이다. 특히 1993년부터 추진중인 '211 공정 총체 건설계획'을 통해 21세기를 대비해 100여 개의 중점 대학과 800여 개의 중점학과를 육성하려는 고등교육 육성사업을 펼치고 있다.

미국의 대학들은 연구를 통한 지식창출과 학생들의 지식창출능력 배양에 온갖 정성을 쏟는 등 주도권을 빼앗기지 않으려는 노력을 계속하고 있다. 이러한 노력으로 1980년대부터 '감축', '재배분', 그리고 '긴축'을 중심으로 과감한 개혁을 단행했다(전병찬, 2001). 최근에도 미국은 21세기 미국의 리더십을 유지하기 위하여 고등교육기관의 연구기능을 강화하고자 '21세기 연구기금(The 21st

Century Research Fund)을 설치하여 운영하고 있으며, 교육과정의 국제화 노력을 계속하고 있다.

우리나라의 경우 최근에 사립대학들이 저마다 생존경쟁에서 살아남기 위해서 자구책을 강구하여 추진하고 있다. 국제경쟁력을 갖추기 위한 노력이 기 이전에 대학의 생존을 위한 몸부림이다. 어떤 대학은 스스로 정원을 감축하고, 학과를 통폐합하는 등 몸집 줄이기가 한창인가 하면, 또 어떤 대학들은 인기·실용전공으로 특화를 서두르고 있으며 대학의 간판(학교명)을 바꾸는 등 재포장 사업도 활발하다. 심지어 어떤 대학은 2004학년도부터 입학정원을 자진해서 현재의 절반수준으로 대폭 감축한 곳도 있다. 이러한 구조조정과 경영체제 혁신의 결과 대학서열이 뒤바뀌는 사례가 늘고 있다. 이는 노력하는 만큼 대학이 변할 수 있음을 입증하는 것이며, 대학경영체제혁신이 성공할 경우 얼마나 많은 차이를 드러내는가를 그대로 보여 주는 것이다.

## 2. 좋은 사립대학 만들기

대학의 경영체제를 개선하려는 것은 결국 대학으로서의 사명을 성실히 이행하기 위함이다. 그리고 대학의 사명은 시대의 변화에도 불구하고 연구, 교육, 봉사의 세 가지 기능을 수행하는 일을 핵심으로 한다. 그러나 이 세 가지 기능을 제대로 수행하려면 여러 가지 조건들이 잘 갖추어져야 한다. 먼저 대학의 사명에 대한 대학공동체 구성원들의 합의된 공감대가 형성되어야 한다. 그러한 합의는 대학운영의 목적과 방향으로 정립되어 드러난다. 즉, 연구기능에 보다 역점을 둘 것인지, 교육기능에 역점을 둘 것인지에 합의가 이루어져야 한다. 그리고 명목적 가치와 실용적 가치 중 어느 쪽에 더 비중을 둘 것인지에 대한 공감대도 필요하다.

그런데 좋은 대학으로 인정받으려면 훌륭한 이

념과 목적만으로 되는 것은 아니다. 아무리 대학의 이념과 목적과 방향이 훌륭하게 설정되어 있다라고 그것들이 제대로 달성되지 못한다면 아무 의미가 없다. 대내외적으로 인정을 받아야 한다. 그것은 대학의 공공성과 책무성 때문이기도 하지만, 대학 자체의 생존과 직결되기 때문이다.

그러나 좋은 대학이 되기 위해서 구체적으로 무엇을 어떻게 해야 하는가를 말하기는 사실상 어렵다. 그것은 원칙적으로 대학은 저마다 다르며, 달라야 하기 때문이다. 특히 사립대학들은 설립자의 건학이념이 모두 다르다. 따라서 경영체제나 방식도 다른 것이 당연하다. 문제는 그럼에도 불구하고 우리의 대학들은 똑같은 경영체제와 방식을 채택하여 지금까지 획일화된 경영을 해 왔기 때문에 결과적으로 경쟁력을 상실하고 다 같이 위기에 봉착하고 있는 것이다. 분명한 것은 사립대학이 살아남고, 사회적 공공성과 책무성을 다하면서 좋은 대학으로 살아남기 위해서는 경영체제를 혁신하여야 한다는 점이다.

## 3. 건강한 사립대학을 만들기 위한 경영체제 개혁방안

좋은 대학이라는 평판을 받아야 살아남을 수 있고, 좋은 대학이 되기 위해서는 학교경영을 잘 해야 한다. 그리고 학교경영은 결국 대학의 조직효과를 극대화하기 위한 것이다. 대학의 조직효과를 극대화하기 위해서는 먼저 경영체제를 개선하여 건강한 대학을 만들어야 한다.

### 1) 특성화를 지향하여야 한다

대학의 특성화라는 측면에서 보면 가장 흔히 다루는 것이 교육과정의 특성화이다. 시대적 변화와 소비자들의 입맛에 맞는 교육과정을 편성·운영하

는 것이 일반적으로 활용되는 대학의 특성화방법이다. 그러나 특성화된 내용과 함께 수준 높은 교육이 동시에 이루어져야 한다. 그러기 위해서는 교육의 수월성을 극대화할 수 있는 적절한 시설과 설비를 갖추어야 하며, 유능한 교수진을 확보하여 강의의 질을 높여야 한다.

아울러 서비스의 질도 중요하다. 대학사회에서 가장 일반적으로 지적되는 학생이나 학부모들의 불만이 직원들이나 교수들의 불친절과 서비스 불량이다. 최근에 대학들이 나름대로 종합적인 고객만족을 지향하는 one-stop 서비스체제를 구축하고, TQM(total quality management) 제도를 도입하는 등 교수뿐만 아니라 직원들의 전문성을 높이기 위한 노력을 강화하고 있는 것도 좋은 사례가 될 수 있을 것이다.

## 2) 유연성을 높여야 한다

대학이 유연성을 가지려면 경영체제가 가변성을 지녀야 한다. 주변환경의 변화에 민감하게 반응하고 그러한 변화에 빠르게 대처하려면 항상 열린 마음으로 변화를 적극적으로 수용하고 긍정적으로 대안을 모색하려는 경영마인드를 가져야 한다. 그리고 경영체제가 개방적이어야 한다. 고정적이고 경직적인 경영체제는 유연성이 없다. 유연성이 없는 폐쇄적인 조직은 환경변화에 빠르게 대응하지 못하여 상대적으로 다른 조직과의 경쟁력이 약화된다.

유연하고 개방적인 경영체제를 갖춘 조직을 건강한 조직이라고 한다. 건강한 조직은 조직목표를 효과적으로 달성할 수 있는 능력을 갖추고 있으며, 좋지 않은 환경변화에도 잘 견디면서 유지와 발전을 계속할 수 있는 잠재능력을 지니고 있다(윤종건, 1999). 한 조직이 진정한 건강성을 유지하려면 조직원들을 성숙한 인간으로 보고 성숙한 인간으로서의 욕구, 즉, 독립성, 자신의 행동에 대한 책임감,

창의적 업무에 대한 도전감, 승진의욕, 자신의 다양한 능력을 활용하고자 하는 욕망과 능동성 등을 최대한 보장하는 조직이 되어야 한다(Argyris, 1958).

## 3) 조직문화를 바꾸는 데 주력하여야 한다

대학을 특성화하는 문제나 대학경영에 있어서 유연성을 갖는다는 자체가 조직문화와 관련된다. 조직문화란 조직 구성원이 공통으로 갖고 있는 가치, 규범, 가정을 말한다(Ashforth, 1985). 조직문화는 조직구성원들의 사고방식과 행동에 커다란 영향을 미치며, 결과적으로 조직건강과 조직효과에도 크게 영향을 미친다(윤종건, 1999). 조직문화를 바꾸려면 조직원들의 신념체계와 가치체계를 바꾸어야 하며, 그에 따라 조직의 규범과 행동표준도 바뀌게 되고, 그 결과 조직원들의 행동양식이 변하게 되는 것이다. 특히 조직의 문화를 형성하는 데 가장 심층적이고 내면적인 수준의 신념체계는 인간에 대한 신념, 진리에 대한 신념, 조직에 대한 신념 등 추상적인 묵시적 가정을 바탕으로 한다.

## 4) 참여식 의사결정형태를 강화하여야 한다

의사결정과정에서의 조직구성원들의 참여는 의사결정의 민주화라는 의미 외에 참여자들의 동기유발과 적극적 참여의지를 갖게 한다는 점에서도 의미가 크다. 그러나 모든 의사결정과정에 모든 구성원들을 전부 참여시킨다는 것은 비효율적이며, 의사결정형태를 구체적으로 어떻게 바꾸어야 한다고 단정하기는 어렵다. 그것은 대학별로 처한 여건이 차이가 있기 때문이다. 그러나 의사결정과정의 민주화를 촉진하고 의사결정과정에서의 조직구성원들의 참여의 폭을 넓혀야 한다는 데는 이론의 여지가 없다. 결국 의사결정에 관한 문제도 대학 스스로 합의를 도출하여 결정해야 할 사안이다.



사학의 부정과 비리를 미연에 방지한다는 취지로 미리 법적으로 경영권을 제한하고 사학운영의 자율권을 해치는 규제를 강화하는 것은 바람직하지 않다. 경우에 따라서 재단이 스스로 판단하여 권한의 일부 또는 상당 부분을 이양할 수는 있다. 그러나 외압에 의해서 또는 부당한 법적 제재에 의해 울며 겨자 먹기 식으로 재단 고유의 권한이 박탈당하는 것은 옳지 않다고 생각한다.

#### 5) 조직원의 능력개발에 힘써야 한다

대학경영의 효율화를 위해서는 제도적인 측면의 개혁도 중요하지만 결국은 조직구성원 개개인의 헌신성과 전문성을 확보하는 일이 관건이다. 헌신성은 조직에 대한 애착심과 충성심이다. 내가 조직을 위해서 무엇을 할 수 있을 것인가 하는 마음의 준비도를 나타내는 것이며, 헌신성이 높다는 것은 조직을 위해서 몸을 바칠 각오가 크다는 것을 의미한다. 조직구성원들의 전문성을 강화하기 위해서 각급 학교들이 자체연수프로그램을 개발하여 실시하거나 위탁교육형태로 노력하고 있다. 전문성 개발은 직원들만을 대상으로 해야 하는 것은 아니며, 교수들도 교직원으로서의 전문성을 확보하기 위하여 교수법을 개발하는 등 노력을 기울이고 있다. 그 밖에도 교수는 학자로서의 연구능력, 봉사자로서의 자질개발도 필요하다.

#### 6) 변혁 지향적인 경영마인드가 필요하다

좋은 조직에는 반드시 유능한 리더가 있다. 급변

하는 시대에 요구되는 유능한 리더가 발휘하는 리더십을 변혁 지향적인 리더십이라고 부른다. 변혁 지향적인 리더는 가치지향적이며, 변화촉진자이며, 불확실하고 복잡한 상황을 다루는 전문가이며 (Wilmore and Thomas, 2002), 조직 구성원들로 하여금 조직의 목표달성을 위해 자발적·헌신적으로 일하도록 동기를 유발하는데 능하고, CDO(chief destructive officer; 최고파괴자)이며, CKO(chief knowledge officer; 최고지식경영자)이다. 최고파괴자는 기존의 낡은 것들을 파괴하고 새로운 질서를 구축하는 자이다. 또한, 최고경영자는 지식경영자가 되어야 한다. 지식경영이란 조직이 지니는 지적 자산뿐 아니라 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론이다(송기창, 2002).

어떤 경영기법을 활용하든 대학경영체제를 개혁하는 일은 쉽지 않다. 그것은 대학이 전문가집단이기 때문에 저마다 나름대로 전문가이며, 전문가들은 간섭을 받거나 지금까지 해 오던 방식을 외압에 의하여 바꾸는 데 매우 거부반응이 크다. 조직변화에 가장 큰 걸림돌은 바로 변화를 거부하거나 변화에 대하여 소극적인 집단의 저항과 반발이다. 따라서 변화와 혁신이 성공하려면 리더는 변화에 대하여 소극적이거나 반발하는 자들을 개별적으로 설득하고, 인식시키고, 회유하는 노력을 하여야 하며, 의식개혁을 위한 지속적인 교육과 훈련도 필요하다. 