

# 고객지향적 대학교육 : 도전과 기회 \*

- 강의/학습 과정의 품질향상을 중심으로 -

민 재 형\*\*  
이 대 선\*\*\*

.....

본 연구에서는 TQM(total quality management: 종합적 품질경영)의 개념이 대학의 강의/학습 과정에 어떻게 적용될 수 있으며, 대학교육의 지속적인 품질향상이 이루어지기 위해서 대학의 주체들은 어떠한 도전에 반응해야 할 것인지에 대해 논의하였다. 대학도 교육이라는 서비스를 제공하는 하나의 서비스 산업으로 간주될 수 있다. 따라서 대학에 품질의 개념을 도입하는 일은 “고객의 불만족에 대한 두려움”에서 시작되어 고객의 욕구 및 기대를 파악하고 이를 만족시키기 위해 일련의 프로세스를 개선시키는 과정으로 이해될 수 있다. 그러나 대학에 품질의 개념을 도입하는 것은 실행적인 차원에서 매우 어려운 일로 그 이유는 대학의 고객층이 다양하고, 이 다양한 고객층의 이해관계가 달라 이들이 대학에 원하는 바가 상충될 수 있으며, 대학의 품질을 측정하는 방법 또한 상이하기 때문이다. 따라서 대학에 품질의 개념을 도입하여 교육의 품질향상을 추구하기 위해서는 대학이 만족시켜야 할 주된 고객이 누구인가를 명확히 판별하는 일이 선행되어야 한다. 고객의 명확한 정의 없이는 향상될 프로세스를 구체화시킬 수 없으며, 가시적인 성과도 있을 수 없기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 대학교육 시스템의 주요 프로세스들중 투입된 자원을 부가가치된 상품으로 변환시키는 강의/학습 과정을 연구 대상으로 하여 고객을 정의하고, 이러한 고객을 만족시키기 위해 현상을 측정하고 피드백하는 방법, 그리고 강의/학습 과정의 품질향상을 위해 대학의 교육을 맞고 있는 교수들이 극복해야 할 도전과 대학 구성원들의 역할 변화에 관해 논의하였다.

.....

---

\* 본 연구는 Sogang-IBM TQM 프로젝트의 일환으로 IBM 국제재단(IBM International Foundation)의 지원에 의해 수행되었음.

\*\* 서강대학교 경영대학 부교수

\*\*\* 서강대학교 경영대학 교수

## 1. 서론

TQM(total quality management: 종합적 품질경영)은 보다 낮은 비용으로 고객의 만족도를 지속적으로 증진시키기 위해 조직의 업무 프로세스를 점진적이며 끊임없이 개선시키고자 하는 초점화된 경영시스템(focused management system)으로 다음과 같이 크게 세가지 점을 강조하고 있다. 첫째, TQM은 인간중심의 경영시스템으로 해당 조직과 관련된 모든 이해 당사자들의 만족도를 지속적으로 향상시키는 것을 그 목적으로 한다. 둘째, 조직내 모든 기능 부서들간의 유기적인 협력을 통해 업무 흐름을 원활히 하고 그들의 의사소통을 증진시켜 조직이 추구하는 목표를 전체적인 관점에서 달성하고자 노력하는 시스템 접근방식이다. 셋째, TQM은 환경변화에 대한 지속적인 학습과 적응능력을 강조하여 조직의 변신 노력을 성공으로 이끌 수 있도록 한다.

이러한 TQM의 개념은 제조 산업보다 서비스 산업에 적용될 때 복잡성이 증가된다. 그 이유는 서비스가 유형의 제품과는 다르게 표준화하기 힘들고, 그 품질도 개별 고객의 인지에 의해서 측정되는 특징이 있기 때문이다. 즉, 서비스의 품질은 통계적인 방법에 의해 통제될 수 있는 것이 아니며, 고객들은 동일한 서비스를 제공받기도 제공된 서비스에 대해 달리 반응할 수 있다.

대학도 교육이라는 서비스를 제공하는 하나의 서비스 산업으로 분류할 수 있다. 그러나 대학에 TQM을 도입하는 것은 다른 일반 서비스 업체에 TQM개념을 도입할 때보다 복잡성이 가중된다. 일반 서비스 산업에서는 누가 고객인가 하는 것은 비교적 명확히 판별할 수 있으며, 판별된 표적시장에 초점을 맞추어 프로세스를 개선시킬 수 있으나, 대학이라는 시스템에는 다양한 고객층이 존재하며, 또 각 고객층이 원하는 바가 상충될 수 있기 때문이다. 따라서 대학에 품질의 개념을 도입하기 위해서는 우선 다음과 같은 두가지 질문에 명확한 답을 할 수 있어야 한다. 첫째, “대학의 고객은 누구인가” 그리고 둘째, “대학교육의 품질은 어떻게 측정할 수 있는가”이다. 본 연구에서는 이 두가지 질문을 중심으로 대학교육, 특히 강의/학습 과정의 품질향상을 위해 대학의 주체들이 풀어야 할 과제들에 대해 논의하고자 한다.

## 2. 대학교육과 품질

### 1) 대학의 품질향상 활동

대학교육에 품질의 개념을 도입하는 것은 고객의 욕구를 파악하고 이를 만족시키기 위해 프로세스의 개선을 도모한다는 총론적인 의미에서 서비스 산업의 품질향상 활동과 그 맥을 같이 한다. 즉, TQM 활동은 “고객의 불만족에 대한 두려움”에서 시작되어,

고객의 요구 및 기대를 파악하고 이를 만족시키기 위한 일련의 프로세스 향상과정으로 이해될 수 있다. 미국의 경우, 1980년대 후반부터 서비스 산업으로서의 대학에 품질의 개념을 접목시킬 필요성이 대두되기 시작하였는데, 이러한 필요성은 대학이 맞게 된 위기의식에서 비롯되었다. 미국 대학이 맞게 된 도전은 다음과 같이 네가지로 요약될 수 있다.

첫째, 재정적 압박이다. 대학에 대한 정부의 지원이 줄고, 대학의 운영비용은 물가상승률을 상회하게 되었으며, 행정직원의 수는 증가하였다. 둘째, 일반인들의 대학교육에 대한 인식과 기대의 변화이다. 학생, 학부모, 기업 등 대학의 고객층이 대학과 교수들의 학생교육에 대한 타성과 무관심에 불만을 표출하기 시작하였으며, 그들은 대학에게 대학 본연의 임무인 학생들에 대한 교육서비스 향상에 우선순위를 둘 것을 요구하게 되었다. 셋째, 대학에서 제공되는 교육과 현실과의 괴리감이다. 즉, 기업의 변화속도에 훨씬 뒤쳐지는 대학교육에 대해 산업계의 불만이 표출되기 시작하였다. 넷째, 대부분의 대학들이 기술 발전 속도에 보조를 맞추지 못하고 환경적응에 실패하였다. 따라서 최신의 정보 기술을 대학의 강의/학습 과정에 적절히 활용하지 못한 대학은 객관적 정보에 근거한 문제해결능력(fact-based decision making)이 산업체에 비해 훨씬 뒤쳐지게 되었다.

이러한 위기의식을 인식한 미국 대학들은 자체적으로 또는 산업계와 연계하여 여러 가지 품질향상 프로그램을 대학의 교육, 연구, 행정 프로세스에 도입하기 시작하였다. 1992년 후반에 "IBM-TQM Partnership"<sup>1)</sup>이라는 이름으로 시작된 IBM과 미국대학들의 연계도 바로 이러한 대학에 대한 사회의 도전때문이었으며, 그 당시 IBM에서 시행되고 있던 MDQ(market driven quality)<sup>2)</sup> 개념을 대학 교육에 도입해 보자는 의도에서였다. 미국의 경우, 1993년을 기준으로 4년제 대학의 78%, 그리고 2년제 전문대학의 70%가 품질향상 프로그램을 도입하고 있다.

우리나라의 경우에도 근래 들어 대학교육을 고객을 위한 서비스로 인식하여 공급자 중심의 교육에서 수요자 중심의 교육으로 변환시키고자 하는 논의가 경영학 분야에서

1) IBM-TQM Partnership 프로젝트는 IBM의 MDQ 운동을 대학교육에 접목시키고자 하는 의도에서 시작되었다. 1992년 이 프로젝트에 참여하기를 원했던 미국내 200여개 대학 중 9개 대학(Clark Atlanta University/Southern College of Technology, Georgia Institute of Technology, Oregon State University, The Pennsylvania State University, Rochester Institute of Technology, University of Houston-Clear Lake, University of Maryland-College Park, University of Wisconsin-Madison)이 선정되어 프로젝트를 추진하고 있다. 1994년 서강대학교 경영대학원은 미국외의 대학으로는 유일하게 IBM-TQM Partnership 교육기관으로 선정되어 현재 3년차 프로젝트를 추진하고 있다.

2) 1990년초 IBM은 급변하는 환경에 성공적으로 대처하기 위한 변신책으로서 MDQ라는 이름의 품질향상 프로그램을 도입하였다. MDQ 프로그램은 고객관계의 개선, 제품 및 서비스의 경쟁력 확보, 그리고 프로세스의 효율화를 통하여 고객의 100% 만족을 추구하는 프로그램이다.

이루어지고 있다. 예를 들어, 송용섭(1994)은 사회적 요구와 학생들의 필요가 반영될 수 있는 마케팅 교육과정의 개선 방향을 탐색적인 방법으로 제시하였으며, 이대선·고완석·안태식·최관(1996)은 기업환경의 변화와 정보기술의 발달에 부응하여 대학에서 제공되는 회계교육의 내용과 방법이 회계고객을 만족시켜줄 수 있는 방향으로 변모되어야 할 필요성에 대해 논의하였다. 또한 임영균(1995)은 우리나라 대학교육시장이 맞게 된 환경적 변화에 대응하기 위해 대학의 관리자가 추구해야 할 전략적 방향을 조직이론과 마케팅이론을 접목하여 실증분석하였으며, 강호상·하영원·민재형·이정진(1997)은 우리나라 경영대학원에서 실시하고 있는 MBA 교육의 현재 위치를 고객의 입장에서 평가하고 경영대학원이 추구해야 할 경영교육의 새로운 틀과 방향을 산업계와 MBA 학생들을 대상으로 한 설문조사를 통해 제시하였다.

그러나 대학교육에 품질향상의 개념을 도입한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면, 교육기관과 기업사이에는 조직의 특성상 기본적인 차이점이 존재하며, 이러한 차이점은 기업에 적용되어 성과를 거둔 TQM 모형이 대학에 실행되는 것을 어렵게 만들고 있다. 따라서 기존에 대학시스템에서 품질향상이 시도된 분야는 교육 자체보다는 교육의 지원 분야인 행정 및 서비스가 주를 이루었다. 미국의 모든 IBM-TQM 수혜기관들도 서비스 분야를 TQM 모델의 우선 시행 분야로 선택하고 프로세스 개선을 시도하였는데, 이는 이러한 행정 및 서비스 분야가 이미 TQM이 시행되고 있는 기업과 공통점이 많기 때문이다.

## 2) 대학의 主顧客

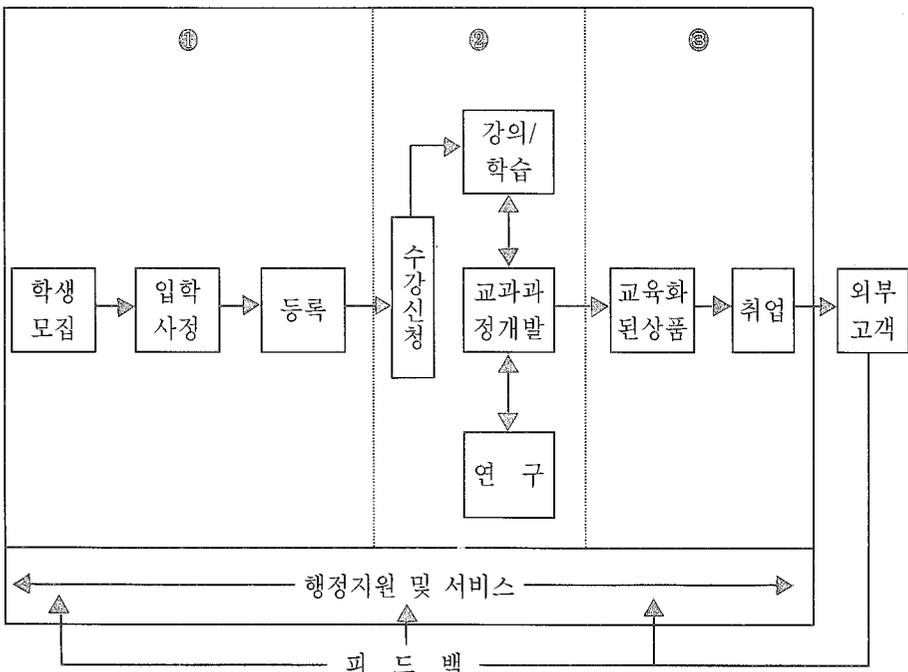
대학에 TQM이 도입되기 어려운 이유중의 하나는 대학이 기업과는 달리 서비스를 제공해야 할 고객층이 다양하기 때문이다. 대학의 고객은 대학의 세 주체라 할 수 있는 교수, 학생, 행정직원들을 포함하여 동문, 기업체, 정부기관, 연구지원기관, 지역사회, 학부모 등 그 층이 매우 다양한 특성이 있다. 문제를 더욱 복잡하게 만드는 것은 이 다양한 고객층의 이해관계가 달라 이들이 대학에 원하는 바가 상충될 수 있으며, 대학의 품질을 측정하는 방법도 상이하다는 것이다. 따라서 대학에 TQM을 도입하여 교육의 품질향상을 추구하기 위해서는 우선 대학이 만족시켜 주어야 할 主顧客이 누구인가를 명확히 정의하여야 한다. 대학도 고객을 만족시키고자 하는 서비스 산업이므로 고객의 정의 없이는 향상될 프로세스를 구체화시킬 수 없으며, 가시적인 성과도 있을 수 없다. 고객이 누구인가를 파악해야 그들의 욕구가 무엇인지를 알 수 있으며, 이러한 선행활동이 이루어져야만 대학은 대학이 나아가야 할 방향, 즉 비전(vision)을 정립하고, 비전에 따라 대학의 고객만족 의지를 구체화시킬 수 있는 프로세스 개선활동에 착수할 수 있기 때문이다.

그러나 대학은 일반적으로 고객이 누구인가를 구체적으로 명시하지 못하는 경향이

있다. 대부분 대학들의 설립목적을 보면 교육, 연구, 봉사 등 대학이 제공하는 서비스는 판별해 놓고 있으나, 이러한 서비스의 수혜자가 누구인가에 대해서는 모호하다. 우리는 지금까지 “서비스의 대상이 누구이고, 그들을 위해 무엇을 해야 하는가”라는 질문에 답하려고 하기 보다는 우리가 현재 무엇을 제공하고 있는가에 보다 중점을 두고 왔다. 그렇다면 대학이 고객이 누구인가를 분명히 하지 않거나 또는 못하는 이유는 무엇일까? 바로 대학이라는 시스템이 갖고 있는 고객층의 다양성과 그들의 상충된 이해 때문이다. 그러나 主顧客層의 판별은 앞서 언급한 것처럼 교육의 품질향상을 위해서는 필수불가결한 선행조건이다.

대학이라는 교육 시스템은 <그림 1>과 같이 세가지의 주요 프로세스로 이루어진다. 첫번째 프로세스는 교육을 원하는 사람들을 일정한 기준에 맞추어 선별하고 받아들이는 투입과정(input process)이라고 할 수 있고, 두번째 프로세스는 투입된 자원을 보다 가치있는 상품으로 바꾸어 주는 변환과정(transformation process)이라고 해석할 수 있다. 그리고 세번째 프로세스는 가치가 부가된 상품이 만들어져 외부고객에게 인도되는 산출과정(output process)으로 이해할 수 있다. 이러한 교육 시스템에서 교육의 質은 변환과정인 두번째 프로세스의 개선을 통해 향상될 수 있으며, 변환과정의 대상은 교육의 직접적인 수혜자인 학생이 되어야 함을 알 수 있다. 즉, 대학이 만족시켜 주어야 할 다양한 고객층들 중에서 학생 개개인은 가장 중요시되어야 할 고객인 셈이다.

<그림 1> 대학교육시스템의 주요 프로세스



그러나 대학교육의 主顧客이 학생이라는 대전제에는 몇가지 문제점이 제기될 수 있다. 첫째, 용어의 문제이다. 전통적으로 고객(customers)이라는 용어는 제공받은 서비스에 대하여 댓가를 지불하는 개체를 의미한다. 따라서 학생을 고객이라는 용어로 표현한다면, 그들은 수혜받은 교육의 댓가로 금전을 지불하는 전통적인 제품 구매자로서 그 역할이 한정될 수 있다. Spence(1992)는 학생은 고객이 아니라 자신들을 교육화된 제품(educated product)으로 만들어 가는 데 도움을 주는 근로자(workers)로서 인식되어야 한다는 의견을 제시하였다. 즉, 학생 개개인은 고객임과 더불어 교육이라는 서비스를 함께 만들어 가는 조직구성원(employees)으로서의 역할도 담당해야 한다. 그리고 이러한 공동체적 역할 부여는 학생들로 하여금 주인의식(ownership)을 갖고 학습과정에 활발하게 참여하도록 하여 변환과정을 개선시키고자 하는 동기를 유발시킬 수 있다. 따라서 학생을 단순히 고객으로 표현하는 것은 대학교육의 품질향상을 위해서는 충분하지 않다고 볼 수 있다. 대학교육의 質을 향상시키기 위해서 학생은 고객으로서뿐만 아니라 교육이라는 서비스를 함께 만들어가는 공동체적 가치 창조자로서 인식되어야 한다.

둘째, 학생을 대학교육의 주된 고객으로 선택하는 것은 또 다른 도전을 야기한다. 학생 개개인은 원하는 바가 서로 다를 수 있는 개체이다. 그러나 우리의 교육이란 지금까지 학생들의 파악된 욕구에 맞추어 이루어지기 보다는 하나의 표준화된 서비스로 제공되어 왔으며, 학습자(learner)보다는 강의자(teacher) 위주의 교육이었음을 부인할 수 없다. 특히 많은 수의 학생들을 하나의 그룹으로 묶어 가르치는 교육 시스템하에서는 학생 개개인의 욕구를 반영하기란 현실적으로 불가능한데, 이는 현재의 대학교육이 표준화된 제품을 대량생산하는 특성을 갖고 있기 때문이다. 대학 행정가들은 다수를 위해 소수가 희생될 수밖에 없다고 이야기 하지만 이 소수가 때로는 침묵하는 다수를 대표할 수 있으며, 이러한 경우 고객의 의견이 반영되지 않는 교육은 고객의 불만족과 학습의욕의 상실을 초래하리라는 것은 자명한 이치이다. 따라서 대학의 행정가나 교육을 직접 담당하고 있는 교수들은 학생들의 건설적인 요구사항을 파악하고 이를 반영할 수 있는 공식적인 도구를 마련할 필요가 있다. 고객이 원하는 바를 모르고서는 고객의 만족은 절대로 성취될 수 없기 때문이다.

세째, 학생을 고객으로 생각하고, 그들의 욕구를 만족시켜 주자는 의견은 때때로 전통적인 사제관계의 측면에서 볼 때 매우 큰 저항에 부딪힐 수 있다. 대학에서 교수는 교육의 주체이다. 그래서 교수들은 때때로 자신들만이 학생들을 위해 무엇이 가치있는 교육인지를 판단할 수 있는 유일한 존재로 보는 경향이 있다. 물론 이러한 의견도 전혀 무시할 수만은 없는 것이다. 왜냐하면, 학생들은 종종 매우 근시안적인 행동을 취하기도 하고, 기업체의 고객들과는 달리 더 적은 서비스의 양(학습량)을 요구할 때도 있기 때문이다. 그러나 전통적인 사제관계는 교수들로 하여금 자기 만족에 빠져 타성에 젖

게 할 위험이 있으며, 학생들이 과연 무엇을 얼마나 이해하고 학습했는지를 검토하지 못하고 학생중심이 아닌 자기중심의 교육을 할 우려가 있다. 학생을 고객으로 생각하고 그들의 욕구를 파악하여 이를 강의/학습 과정에 반영하는 것은 마이너스적인 요소가 될 수 없으며, 교수의 자율성과 권위에 대한 도전으로 이해되더라도 안된다. 사실, 대학교육의 품질경영이란 교육의 제공자와 수혜자가 상호 이익을 위해 끊임없이 협조하면서 학습하는 과정이라고 할 수 있다. 교수와 학생은 공동 학습자로서 피드백(feedback)과 역피드백(reverse feedback)을 통하여 보다 나은 강의/학습 경험을 만들어낼 수 있는 것이다. 물론 교수는 학생들의 모든 요구를 그대로 다 반영할 필요는 없다. 때로는 전통적인 사제관계를 통해 그들의 비합리적인 요구를 묵살할 수도 있다. 그러나 이러한 경우에도 관련자료의 철저한 검토를 수행한 후 어떠한 이유에서 학생들의 요구가 비합리적인지를 그들에게 명확히 알려주고 실행하는 것이 바람직하다.

### 3) 대학교육의 품질측정

일반적으로 조직은 표적 고객을 선정하고 비전을 정립한 후 다음 단계로 현상을 측정한다. 현상의 측정은 피드백을 제공하고, 피드백을 통해 조직은 설계, 프로세스, 결과를 향상시킬 수 있는 일련의 변화를 단행할 수 있기 때문이다. 따라서 성과의 측정이 품질향상을 위한 중요한 단계임은 누구나 수긍하는 바이다. 문제는 “대학의 품질은 어떻게 측정될 수 있는가”이다.

앞서 언급한 바와 같이 대학에는 다양한 고객층이 있는데, 이들 각자가 대학의 품질을 측정하는 기준이 다르다. 예를 들어, 우리가 배출한 학생을 고용하는 기업들은 자신들의 조직환경에 그들이 얼마나 잘 적응하고 업무를 수행하는가에 따라 대학의 품질을 측정하고, 대학의 행정가들은 대학이 얼마나 효율적으로 운영되고 있는지를 품질의 기준으로 삼는다. 그리고 외부의 연구지원 기관들은 특정 대학에서 성공적으로 수행된 연구 프로젝트의 질과 양에 의해 그 대학의 품질을 측정하고, 학계에서는 교수들의 연구실적이 품질 측정의 기준이 된다. 언론매체나 교육평가기관은 위에 언급된 기준들과 함께 교육시설, 재정상태, 교수대 학생 비율 등을 종합하여 대학의 품질을 측정한다. 그러나 이러한 측정방법들의 문제점은 학생을 대학의 주된 고객으로 보고 있지 않다는 것이다. 학생이 대학교육의 主顧客이라는 전제하에서는 위에서 예로 든 대학 품질의 잣대는 主객이 뒤바뀐 잣대인 것이다. 즉, 기존의 평가기준으로는 대학에서 학생들이 얼마나 효과적으로 학습경험을 쌓고 있는가는 측정하지 못하고 있다. 그러나 강의와 학습경험의 질이야말로 대학교육의 품질을 향상시키는 열쇠로 이것이 대학의 품질을 측정하는 가장 중요한 잣대가 되어야 할 것이다.

일반적으로 품질은 평가기준을 계량화할 수 있을 때 가장 쉽게 측정된다. 그리고 대학은 이러한 평가방식에 의거하여 쉽게 서열화 되기도 한다. 그러나 계량화가 용이한

판단기준에 의한 평가방식은 대학이 만족시켜 주어야 하는 주된 고객의 욕구를 반영하지 못한다는 비판을 불러 일으킬 수 있다. 물론 대학의 재정이나 시설, 교수의 연구업적 등도 직·간접적으로 강의의 質을 개선시킬수 있는 하드웨어적 요소임에는 틀림없는 사실이다. 그러나 대학의 품질을 측정하는 주된 기준으로 강의 내용과 교수 방법에 보다 중점을 두는 것은 교육의 수혜자인 그리고 우리의 고객인 학생들의 학습 욕구에 보다 부응할 수 있는 계기가 될 수 있다. 즉, 대학은 자신들의 주된 업무인 학생에 대한 교육을 향상시킬 수 있는 방안을 끊임없이 모색할 필요가 있는 것이다. 그렇다면 학생들이 우리에게 요구하는 바는 무엇인가? 한 예로, IBM-TQM Partnership 기관 중 하나인 펜실베니아 주립대학교(The Pennsylvania State University)는 1994년 봄 학기에 경영대학과 공과대학 학생 천여명을 대상으로 학습과정의 품질향상을 위해 어떠한 방법으로 강의가 이루어져야 하는지에 대한 설문조사를 실시하였다. 그 결과 학생들이 가장 원하는 바는 “명확하고 조직화된 강의의 제공”, “강의시간에 무엇을 배웠으며, 무엇이 혼란스러웠는지를 학생들이 정기적으로 피드백할 수 있는 도구의 마련”, “학습과정의 개선을 위해 학생들의 피드백을 요청하고 학생들의 요청에 적절히 반응하는 것” 등으로 나타났다.<sup>3)</sup>

또한 Chickering과 Gamson(1987)은 대학에 있어 강의/학습과정의 품질향상을 위한 원칙을 제시한 바 있는데 즉각적인 피드백, 동기유발과 지적참여를 개발시키기 위한 교수와 학생간의 원활한 접촉, 학생들로 하여금 자신들의 시간을 적절히 활용할 수 있도록 하는 방법의 교육, 강의/학습 기대에 대한 의사소통, 그리고 다양한 방식의 학습방법 등을 강조하였다. 이 모든 원칙은 TQM에서 프로세스 개선을 위해 강조하는 사항들, 즉, 고객 욕구의 파악, 원활한 대고객 관계의 유지, 제품 및 서비스 활용에 대한 고객 교육, 고객의 기대파악, 그리고 제품성능 및 고객 만족도의 평가와 같은 맥락으로 이해할 수 있다.

따라서 학습 과정의 質을 향상시키기 위해서는 어떠한 형태로든 학생들의 욕구와 강의의 質을 측정하는 것이 필요하다. 그러나 강의의 質을 측정한다는 것은 매우 힘든 일인데, 강의란 많은 무형성의 복합체이기 때문이다. 미국의 교육 기관들이 일반적으로 교수의 강의 효율성을 측정하기 위해 사용하는 방법으로는 다음과 같은 것들이 있다.<sup>4)</sup>

첫째, 매학기 시행되는 수강생들에 의한 강의 평가(teaching evaluations), 둘째, 졸업반 학생들을 대상으로 하는 표적집단 인터뷰(focus group interviews), 셋째, 우수강의자로서의 내부 또는 외부 포상(teaching excellence awards), 넷째, 동료 교수의 평가(peer

3) IBM MTT, "Activities of the IBM Master Teacher Team", working paper, The Pennsylvania State University, 1996.

4) 위의 책

evaluations), 다섯째, 새로운 교과목의 개발, 여섯째, 강의 방법으로서의 새로운 도구(소프트웨어 및 실험실의 활용)의 활용, 일곱째, 강의/학습 과정의 향상을 위한 연구 기금의 확보, 여덟째, 새로운 교수 방법의 고안, 아홉째, 교과서 저술 활동, 열번째, 독립 프로젝트 및 논문의 지도와 학생활동 지도이다. 그러나 이중 강의의 직접적인 수혜자인 학생이 참여하여 평가에 영향을 미칠수 있는 방식은 처음 세가지에 지나지 않으며, 현실적으로 학생들의 인지를 계량화하여 강의의 質을 객관화할 수 있는 방법으로 가장 널리 사용되고 있는 것은 첫번째 방법이다. 우리나라의 경우도 몇몇 대학에서 강의 평가제가 실행되고 있는데, 이 방법이 현실적으로 교수들로 하여금 학생들의 의견을 수렴하고 이를 강의에 반영시킬 수 있는 도구로서의 역할을 한다<sup>5)</sup>. 물론 이 방법이 원래 의도한 목적을 달성하기 위해서는 학생들에 의한 강의평가가 모든 교과목을 대상으로 정기적으로 시행되어야 하며, 그 결과가 공표되어야 할 것이다. 이러한 강의 평가제는 그 역사가 매우 오래된 것으로 널리 공감대가 형성되어 있는 제도이지만 모든 교수가 이 제도에 수긍하는 것은 아니다. 이 제도의 문제점을 지적하면 다음과 같다.<sup>6)</sup>

첫째, 수강생들의 동기 의식, 수강생 수, 과목의 난이도 및 학문분야 등이 설문 결과에 영향을 미칠수 있다. 둘째, 강의 평가를 의식한 일부 교수들의 비정상적인 행위가 설문 결과에 영향을 미칠 수 있다. 셋째, 강의가 매우 뛰어나다고 인정되는 교수들도 때때로 낮은 점수를 받게 된다. 넷째, 강의 평가가 가장 좋은 수업이라고 할지라도 매우 불만족스러운 학생들이 존재한다. 다섯째, 계속적으로 낮은 평가를 받는 교수들은 강의평가제에 매우 회의적이며, 심각한 스트레스에 빠질 수 있다. 그리고 이것은 후속적인 강의/학습 과정에 악영향을 미칠 수 있다. 여섯째, 낮은 강의 평가 점수는 교수의 승진 및 직업보전에 위협이 될 수 있다.

이와 같은 이유들 때문에 교수들은 강의 평가제가 인기도 조사에 지나지 않는다고 평가절하하기도 하는데, 그 주된 이유는 설문 항목의 설계나 내용이 모든 교수들이 수강할 수 있도록 되어 있지 않아 응답결과의 타당성과 신뢰성에 의문을 제기할 수 있는 여지가 있기 때문이다. 그러나 이러한 강의평가제도는 나름대로의 장점도 있게 된다. 우선 강의평가제는 강의효과를 비교적 정확하게 측정하여 강의/학습 과정을 개선시킬 수 있는 객관적 자료로서의 역할을 한다는 공감대가 형성되어 있다. 그리고 강의평가 결과를 공표함으로써 강의 평가제가 없을 경우보다 나은 학습효과를 유발시킬 수 있게 된다. 대부분의 교수들은 경쟁적이다. 따라서 자신들의 강의 품질이 계

5) 서강대학교 경영대학원은 1995년 2학기부터 이 제도를 시행하였다. 특기할 점은 강의평가를 학기말이 아닌 중간고사 이후 첫시간에 실시함으로써 학생들의 요구가 학기 후반부에 즉각 반영될 수 있도록 하였다.

6) Bateman, G. R. and H. V. Roberts, "TQM for Professors and Students", working paper, Graduate School of Business, University of Chicago, 1992.

량화된 수치로써 공표된다면 그것이 직접적인 보상체계에 흡수되지 않는다 하더라도 그 수치를 향상시키기 위해 노력할 것이다. 즉, 강의평가는 “고객의 불만족을 두려워하여 행동”하게 하는 동기 유발책이 될 수 있으며, 이러한 고객 불만족에 대한 두려움은 품질경영의 개념이 강의의 質向上에 접목되는 첫단계가 될 수 있다. 그리고 강의의 質向上이란 교수들이 제한된 시간과 역량을 이용하여 학생들에게 보다 나은 학습 과정을 제공하는 것을 의미한다. 이러한 변화는 교수들에게 하나의 부담이 될 수도 있지만, 역으로 이는 효율성 창조를 위한 기회이기도 하다. 즉, 교수들은 강의평가제를 활용하여 자신들의 장점과 단점을 파악함으로써 같은 시간과 노력으로 보다 나은 학습환경을 조성할 수 있으며, 긍정적으로는 적은 강의 부담으로 보다 큰 학습효과의 창출이라는 이득을 실현시킬 수 있다. 물론 현재의 강의 방법을 변화시키기 위해서는 그리고 학생들의 요구사항을 강의에 반영하기 위해서는 시간과 노력 측면에서 어느 정도의 초기 투자가 필요하다. 그러나 그 투자 수익율은 기업의 성공사례에서처럼 지속적으로 높게 될 것이다.<sup>7)</sup>

#### 4) 강의 품질의 향상방법

강의의 質을 측정하고 피드백 시키는 방법으로 근래에 새로이 시도되고 있는 방법으로는 일본 에세이(one-minute essay)와 학생대표그룹(quality teams)의 활용을 들 수 있다. 일본 에세이란 매 수업시간마다 실행될 수 있는 피드백 방법으로 간단한 설문 조사의 형태를 취한다. <그림 2>와 같이 학생들에게 몇가지 간단한 질문, 예를 들어, 본 수업시간에 배웠던 가장 중요한 내용, 본 수업시간에 혼란스러웠던 내용, 교수에게 학습과정의 향상을 위해 제안하고 싶은 점 등을 응답하게 함으로써 학생들의 학습 이해도와 강의의 개선점을 파악할 기회를 갖을 수 있다. 교수는 이러한 결과를 취합하여 다음 수업시간에 학생들에게 역피드백함으로써 강의의 質과 함께 학생들의 참여도를 향상시킬 수 있다. 물론 이 방법은 수강생 규모가 클 경우에는 실행하기가 어려우나, 이 경우에도 학생들을 둘 또는 세그룹으로 나누어 교대로 응답하게 하는 방법을 취할 수 있다.

두번째 방법은 대규모 강의실에서 실행될 수 있는 방법으로 수강생들의 의견을 대표할 수 있는 5명내지 10명정도의 학생대표그룹을 구성하고 그들과의 정기적인 만남을 통해 학생들의 의견을 수렴하는 방법이다. 이 경우 학생대표그룹의 구성원들은 전공분야와 학년이 다양할 필요가 있다. 이러한 피드백 시스템은 교수들로 하여금 보다 자주 학생들의 의견을 경청토록 함으로써 TQM이 추구하는 고객의 참여와 그들의 만족을 유도할 수 있으며, 이를 통해 자신이 성취한 강의 성과를 다른 교수들과 공유할 수 있는 기회를 갖게 한다.

7) Rust, R. T., A. J. Zahorick, and T. L. Keiningham, *Return on Quality*, Chicaco : Probus Publishing Company, 1994.

〈그림 2〉 일본 에세이(oneminute essay)의 예

	거의 없음	보통	매우 많음		
◦ 전반적으로 볼 때, 오늘 강의에서 어느만큼 얻었는가?	1	2	3	4	5
◦ 본 수업시간에 배웠던 가장 중요한 내용은?					
◦ 어떠한 내용이 가장 혼란스러웠는가?					
◦ 본 수업을 향상시키기 위해 교수방법에 어떠한 변화가 있으면 좋은지 한 가지만 제안하시오.					

이러한 피드백 시스템은 다음과 같은 사항들을 고려함으로써 그 효과가 보다 향상될 수 있다. 첫째, 피드백은 자주 그리고 정기적으로 시행되어야 하며, 반응이 신속해야 한다. 둘째, 피드백을 위한 설문지는 가능하면 간단한 형식을 취하는 것이 바람직하며, 응답의 용이성과 정확성을 위해 신중히 검토되고 설계되어야 한다. 방대한 설문지는 강의 품질의 지속적이고도 신속한 향상이라는 측면에서는 바람직하지 않다. 셋째, 모든 학생들이 설문에 응답하도록 한다. 규모가 큰 강의일 경우 학생들을 몇개의 그룹으로 나누어 교대로 설문에 응하도록 하는 방법을 취할 수 있다. 넷째, 교수들은 설문지 설계에 참여하여야 하며 학생들이 제안한 피드백에 대해 신속한 역피드백을 제공해야 한다. 다섯째, 쌍방간의 피드백 과정은 교수와 학생간의 긴밀한 협조를 유도하고, 학생들로 하여금 자신들의 의견이 강의에 반영된다는 자긍심을 갖게 하여 내적인 동기유발을 가져온다. 즉, 학생들과 교수간의 피드백과 역피드백을 통한 상호작용은 교수와 학생 모두에게 있어 새로운 강의/학습 환경을 조성하고 새로운 경험을 갖게 할 수 있다. 여섯째, 학생대표그룹(quality teams)의 활용을 통해 설문지에 의해 나타나지 않는 학생들의 잠재적인 학습욕구와 동기유발측면을 조사할 수 있다. 일곱째, 우수한 강의를 제공하는 교수들의 성과는 다른 교수들에게도 벤치마크로서의 역할을 할 수 있다.

강의의 質은 피드백 시스템을 통한 학생들과의 상호작용에 의해서만 향상될 수 있는 것은 아니다. 내부 교수들간 또는 외부 동료 교수들과의 상호작용에 의해서도 강의의 質은 개선될 수 있다. 멘토링(mentoring) 방법은 내부 교수들간의 의사소통을 통해 강의의 質을 향상시킬 수 있는 방법으로 강의 경험이 탁월한 교수들이 새로 부임한 교수들과 일대일 방식으로 파트너가 되어 강의 경험을 전수하는 방법을 말한다.<sup>8)</sup> 펜실베니아 주립대학교는 이 실험적인 방법을 1994년 가을부터 시험적으로 실행하였는데, 멘

8) IBM MTT, "Activities of the IBM Master Teacher Team," working paper, The Pennsylvania State University, 1996.

토링 방법은 경험있는 교수가 젊은 교수의 수업에 참여하고 비공식적인 회합을 통해 강의내용 및 교수법에 대해 토론함으로써 보다 나은 강의/학습 과정을 추구하고, 이 경험을 동료 교수들에게 전파하여 그 가치를 공유하는 데 主目的이 있다.

또 다른 방법으로 벤치마킹 방법을 들 수 있다. 교수들은 자신의 강의를 국내 타대학 또는 외국의 우수한 대학에서 제공되는 강의와 비교하여 강의내용과 교수방법의 장점을 탐구하고 자신이 가르치는 교과목의 수준을 그에 맞추어 향상시킬 수 있다. 예를 들어, 경영학 분야의 경우 미국경영교육협회(AACSB)에서 출간된 Gitlow et al.(1994)의 *Quality Management: A Curriculum Resource Guide*는 미국 대학에서 현재 개설되고 있는 품질경영관련 교과목들의 강의주제, 관계문헌목록, 사례, 필름, 비디오, 강의계획서 등의 자료를 모아놓고 있어 유용한 벤치마킹 자료로서 이용될 수 있다. 정보통신기술의 발달로 인하여 이러한 벤치마킹 자료의 획득과 활용은 점점 보편화될 것으로 전망되고 있다.

### 3. 도전과 기회

#### 1) 강의에 대한 보상과 도전

강의의 質을 향상시키는 것은 대학교육의 質을 향상시키는 열쇠가 된다. 그러나 대학에서 교육분야는 가장 변화시키기 어려운 분야인데, 그 이유는 교육이란 교수들의 영역이기 때문이다. 교육의 주체는 교수이다. 그러나 교수도 한 조직의 일원으로 제한된 시간과 역량을 갖고 있는 존재이며, 강의의 質을 개선시키기 위해서는 매우 많은 시간과 노력이 필요하다.

교수의 책무는 동서양을 막론하고 연구(research), 교수(teaching), 서비스(service)의 세가지로 축약될 수 있다. 문제는 이 세가지 영역중 어느 것에 제한된 시간과 힘을 보다 많이 할애하고자 하느냐이다. 바꾸어 말하면, 어느 영역이 투입된 노력에 대한 보상과 효용이 가장 많을 것이냐이다. 교수에게 보상과 효용은 승진, 급여, 명성, 자아성취 및 만족 등 여러 가지 형태로 나타날 수 있다. 그러나 동서양을 막론하고 교수의 보상체계는 계량화가 용이한 업적평가로 특징지워 진다. 그렇다면 교수가 제한된 시간과 노력을 투자하여 가장 많은 효용을 창출할 수 있는 분야는 현 보상체계하에서는 연구실적의 증진이 될 것이라는 데는 의심의 여지가 없다. 물론 연구가 강의의 質을 높이기 위한 선행조건이라는 데는 반론이 있을 수 없다. 중요한 것은 교수가 갖고 있는 한정된 시간과 노력의 제약하에서 강의의 質向上은 현 보상체계하에서는 부차적인 목적이 되거나 아예 고려대상 자체도 될 수 없다는 것이다. 따라서 교수들에게 대학에서, 특히 강의 분야에서 이루어지는 품질경영운동은 부담으로 느껴질 수 있으며, 그들에게 있어

TOM은 최근에 유행하는 하나의 경영기법 정도로만 생각되는 경향이 있다.

Fairweather(1993)는 교수들의 봉급은 강의의 강의를 위해 기울인 시간과는 역의 관계에 있다는 의견을 나타낸 바 있는데, 이러한 의견은 펜실베니아 주립대학교에서 실시된 Blanco(1996)의 실증연구에 의해서도 뒷받침된다. 이 실증조사는 강의에 대한 보상체계에 대해 경영대학과 공과대학의 교수와 학생 그리고 대학 행정가(이 조사에서는 학과장)들이 어떠한 인식을 갖고 있는가를 알아보기 위한 것으로 다음과 같은 질문에 대한 인식조사가 수행되었다.

첫째, 교수들의 강의의 수월성이 진급과 임금체계에 긍정적으로 반영이 된다고 보는가? 둘째, 강의에 소홀한 교수들은 승진과 임금조정에 있어 불이익을 받는다고 생각하는가? 셋째, 교수들의 자긍심과 자기만족이 강의의 수월성을 견지하기 위한 내적동기(intrinsic motivation)로서 충분하다고 생각하는가? 넷째, 강의의 수월성에 대한 포상(teaching excellence awards)이 강의의 수월성을 견지하기 위한 외적동기(extrinsic motivation)로서 충분하다고 생각하는가?

설문조사결과는 교수, 학생, 행정가에 따라 다음과 같이 매우 다양하게 나타났다. 첫째, 일반적으로 학과장들은 강의의 수월성이 승진 및 임금체계에 모두 긍정적으로 반영된다고 보고 있었으나, 일반 교수와 학생들, 특히 아직 영구 임용이 결정되지 않은 교수( untenured faculty)와 대학원생들은 상반된 의견을 나타내었다.

둘째, 학과장들은 강의에 소홀한 교수는 승진 및 임금조정 모두에 있어 불이익을 받는다고 믿고 있었다. 일반 교수들은 이 항목에 대해서는 일부 긍정적이기도 하고 일부 부정적인 응답을 보였다. 그러나 학생들은 교수가 강의에 소홀해도 어떠한 불이익도 받지 않는다고 믿고 있었다.

셋째, 학과장들과 교수들은 내적이나 외적인 동기 유발 요인이 강의의 수월성 추구를 위해 필요하다고 응답하였다. 학생들도 이러한 믿음에 동의는 하였으나, 학과장들이나 교수들만큼 그 믿음이 강하지는 않았다.

이러한 응답결과는 한 대학의 예이지만 강의에 대한 보상과 효용이 현실적으로 충분하지 않다는 것을 나타내고 있다. 대학교육에서 강의의 질을 개선한다는 것은 강의 방법의 변화와 이에 대한 충분한 준비를 의미하므로 교수에게는 사실 매우 큰 부담으로 작용할 수 있다. 더구나 이러한 강의 노력이 보상체계에 적절히 흡수되지 않는다면 강의의 질向上은 이루어 질 수 없을 것이다. 그래서 대학교육에 종합적 품질경영의 개념을 접목시킨다는 것 자체에 회의감을 갖거나 이것을 한때의 유행(fad) 정도로 생각하고 자신이 지금까지 해온 강의방식을 고수하는 사람들도 많은 것이 사실이다. 교수들은 자신들의 학문분야에 있어 자율성과 함께 보수성을 갖고 있어 특별한 이해관계가 없는 한 자신들의 활동이 지속적 향상의 대상이 되는 것을 꺼려하는 경향이 있다. 그러나 바로 이 점이 장점으로 작용할 수도 있다. 대학의 행정 및 서비스 분야는 대학의 방침, 관료주의 등에 의해 변화가 힘들 수도 있으나, 교수들은 자신들의 강의 방식을 어

는 정도 자유롭게 변화시킬 수 있는 자율성을 갖고 있다. 즉, 교수들은 변화를 함으로써 자신들에게 이득이 된다면 행정부서와는 달리 자발적으로 빠르게 변화할 수 있는 것이다.

우리가 실로 대학교육의 質을 향상시키고자 한다면 변화에 대한 회의감과 타성, 독선적 문화 등을 극복해야 할 것이다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 교수 개개인의 강의개선 노력이 보상체계에 충분히 흡수되도록 하여, 교수 각자가 강의의 품질향상에 시간과 노력을 적절히 분배할 수 있도록 하는 합리적인 업적 평가가 필요할 것이다.

## 2) 대학 주체의 역할 변화

대학교육에 TQM이 도입되어 성공적인 결과를 얻기 위해서는 대학의 구성 주체들의 역할 변화 또한 필요하다. 전통적인 교육과정에서 교수는 지식의 전달자(lecturer) 역할을 하였고 학생들은 전달되는 지식에 대한 비판없는 수혜자(listener)로서의 역할을 해왔다.

그러나 이러한 전통적인 사제관계는 <그림 3>과 같은 방향으로 이동되어야 할 것이다. 이제 교수는 단순한 지식의 전달자가 아닌 지식의 제시자(presenter) 및 학습과정의 조정자(coordinator)로서의 역할을 해야 하며, 학생들은 제시된 지식을 관찰하고 이에 대한 의문과 건설적인 비판을 제기할 수 있는 학습과정의 관측자(observer)로서의 역할을 해야 한다.

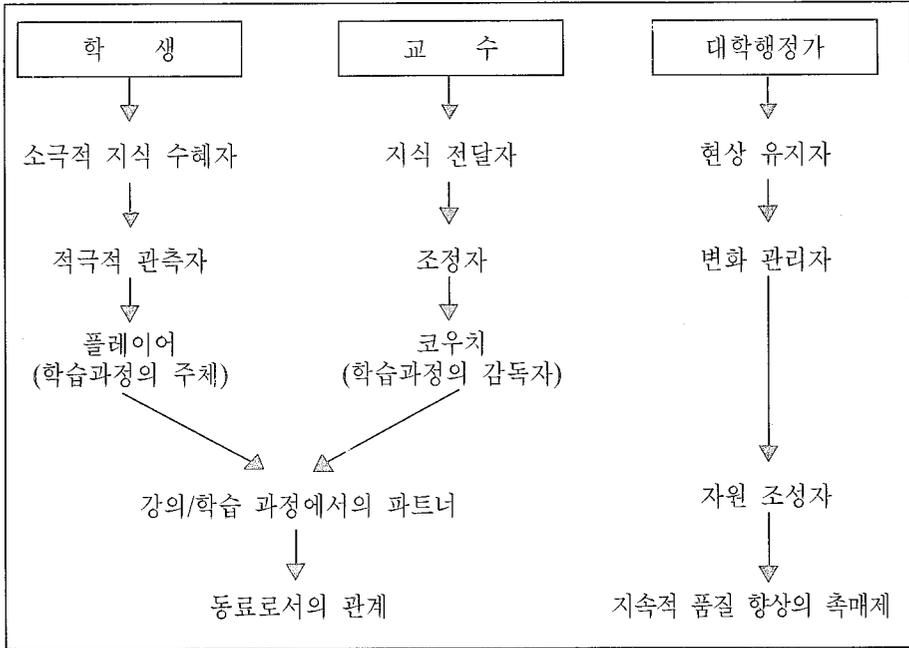
그리고 이러한 개념이 발전되어 궁극적으로 학생은 학습과정의 주체로서 자신들을 교육화된 상품으로 만들어가는 플레이어(player)의 역할을 해야 하며, 교수는 학생들에게 방향을 제시하고, 그들의 학습과정을 場外에서 감독하는 코우치(coach)로서의 역할을 해야 할 것이다. 이러한 교수와 학생의 역할 변화는 교수와 학생을 강의/학습 과정에서의 파트너(partners) 관계로 발전시켜 줄 수 있으며, 이러한 파트너 관계는 수업시간 이외에도 확장되어 동료(colleagues)로서의 관계로까지 확대될 수 있다.

교수와 학생뿐만 아니라 대학의 행정가들도 변모된 모습을 보여야 할 것이다. 현 상태를 유지하려는 소극적인 자세에서 벗어나 변화를 주도하고 관리하는 구심점 역할을 하고 이러한 변화가 원활히 실행될 수 있도록 필요한 자원을 조성해 주는 자원 조성자(resource procurer)가 되어야 한다. 그리고 궁극적으로는 대학교육의 지속적 품질향상을 위한 촉매제(facilitator) 역할을 하여야 할 것이다.

## 4. 결 론

본 연구에서는 TQM의 개념이 대학의 강의/학습 과정에 어떻게 적용될 수 있으며, 대학교육의 지속적인 품질향상이 이루어지기 위해서 대학의 주체들은 어떠한 도전에

〈그림 3〉 대학주체의 역할 변화



반응해야 할 것인지에 대해 논의하였다.

대학의 품질을 향상시키기 위해 대학은 강의와 학습과정의 質을 개선시키는 일에 우선순위를 두어야 함을 인식해야 한다. 보다 나은 품질의 교육을 제공한다는 것은 대학이 학생의 욕구를 파악하고 이러한 그들의 욕구를 가장 잘 충족시켜줄 수 있는 방법을 모색함을 의미한다. 강의실은 학생들이 학습과정을 경험하는 주된 장소로서 교육화된 제품이 생산되는 곳이다. 우리는 학습과정의 質을 보다 정확히 측정할 수 있는 타당한 방법을 모색하고 이 결과를 적절하고도 일관성있는 보상체계에 흡수시켜, 대학 본연의 임무인 강의/학습 과정의 경쟁력 향상에 매진해야 할 것이다.

대학교육의 종합적 품질(total quality)이란 교수가 학생들을 가치창조를 위한 동반자로 인식하고 그들과 상호작용할 때, 그리고 이러한 그들의 노력을 적극적으로 뒷받침해 주고자 하는 행정가들의 의지가 실제로 존재할 때 달성될 수 있는 것이다. 그러나 이를 위해서는 대학의 모든 구성원들이 변화를 기꺼이 받아들이고자 하는 마음가짐과 함께 설정한 비전의 달성을 위해 일에 동참해 나가는 공동체 의식이 무엇보다 필요하다. TQM이란 이해되고 실천되어야 하는 것이지, 말로써만 또는 의식적으로만 행해져서는 실현될 수 없는 것이기 때문이다.

## 참 고 문 헌

- 강호상 · 하영원 · 민재형 · 이정, "경영대학원 교육에 대한 평가 및 기대에 관한 연구: 서강대학교 경영대학원의 사례를 중심으로," 『경영교육연구』, 1권 1호, 한국경영학회 경영사례 연구원, 1997, pp. 69-92.
- 송용섭, "마케팅 교육과정의 개선방향," 『마케팅연구』, 9권 1호 한국마케팅학회, 1994, pp. 1-22.
- 이대선 · 고완석 · 안태식 · 최관, "회계원론 교육의 개선방안," 『회계저널』, 5권 1호, 한국회계학회, 1996, pp. 89-107.
- 임영균, "지각된 환경특성과 조직특성이 대학관리자의 의도된 마케팅전략의 선택에 미치는 영향," 『마케팅연구』, 10권 2호, 한국마케팅학회, 1995, pp. 37-59.
- Bateman, G. R. and H. V. Roberts, "TQM for Professors and Students," working paper, Graduate School of Business, University of Chicago, 1992.
- Blanco, M. J. "Teaching and Rewards: Perceptions of Department Heads, Faculty, and Students," unpublished thesis, University Scholars Program, The Pennsylvania State University, 1996.
- Chickering, A. W., and Z. R. Gamson, "Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education," *AAHE Bulletin*, 39:7, 1987, pp. 3-7.
- Fairweather, J. S. "Teaching, Research, and Faculty Rewards," working paper, National Center of Postsecondary Teaching, Learning, and Assessment, The Pennsylvania State University, 1993.
- Geoghegan, W. L. "TQM in Business Education," Paper presented at the second Sogang-IBM TQM Partnership Seminar, Seoul, Korea, 1995.
- Gitlow, H. S. N. G. Einspruch, E. N. Lored, and M. M. Percival, *Quality Management: A Curriculum Resource Guide*, St. Louis, MO: American Assembly of Collegiate Schools of Business, 1994.
- IBM MTT, "Activities of the IBM Master Teacher Team," working paper, The Pennsylvania State University, 1996.
- Rust, R. T. A. J. Zahorick, and T. L. Keiningham, *Return on Quality*, Chicago: Probus Publishing Company, 1994.
- Seymour, D. *The IMB-TQM Partnership with Colleges and Universities: A Baseline Report of the Initial Activities and Future Plans of the Nine Partnership Institutions*, Washington D.C.: American Association for Higher Education, 1993.
- Spence, L. "Professors: What are they? What do they do?," *The Daily Collegian*, October 16, 1992.