

# 고객지향적 대학운영방안\*

## -학생중심 접근-

이 대 선 \*\*  
강 호 상 \*\*  
민 재 형 \*\*  
임 채 운 \*\*

본 연구는 최근의 대학환경 변화가 국내 대학에 대한 심각한 도전이라는 것을 인식하고 현행 대학교육 시스템의 전반적인 프로세스를 대학교육의 주요고객인 학생을 중심으로 개선할 수 있는 방안을 제시하는 데 목적이 있다. 본 연구는 이러한 목적을 달성하기 위하여 고려대, 서강대, 연세대 등 세 개 사립대학의 학생들을 연구대상으로하여 설문조사를 실시하여 학생의 모집, 입학, 학습, 졸업, 취업에 이르는 대학교육시스템의 전과정에서 나타나는 문제점을 파악하고 이에 대한 개선 방안을 탐색하고자 하였다.

조사 대상 학생들은 전반적으로 대학의 특성, 시설 및 설비, 교육서비스, 학사관리제도, 행정서비스, 학부제, 진로지도 및 상담 등에 대하여 만족하지 못하고 있는 것으로 밝혀졌다. 본 연구에서는 이러한 조사결과를 토대로 학생들의 불만을 해소하기 위한 구체적인 개선방안들을 제시하였다.

마지막으로 본 연구는 우리 나라 대학이 고객지향적으로 변화되어 학생들에게 만족스러운 대학생활을 제공하기 위해서는 무엇보다도 대학이 학생을 고객으로 인식하는 발상의 전환이 선행되어야 함을 지적하였다. 나아가 고객지향적 대학교육이 촉발되고 정착되기 위해서는 무엇보다도 교육프로세스의 우수성을 고객의 관점에서 평가하여 그 결과에 따라 대학의 명성과 자원배분이 이루어지도록 할 것을 제안하였다.

## 1. 서론

최근 국내 대학도 기업경영에서와 같이 공급자 중심에서 수요자 중심의 체제로 교육 방향을 변화시키고 있다. 즉, 과거의 교수 위주의 교육에서 탈피하여 대학의 주요 내부고객이

\* 본 연구는 1997년 서강대학교 교내 연구비의 지원에 의하여 이루어졌음.

\*\* 서강대학교 경영학과 교수

라 할 수 있는 학생 중심의 교육을 실시하여 궁극적으로는 기업, 정부, 연구소 등 외부고객의 요구에 부응하는 학생을 배출하여야 된다는 신사고가 대학에서 일어나고 있다 (민재형·이대선, 1997 ; Blanco, 1996 ; Seymour, 1993). 또한 대학운영도 정부주도에서 학교의 자율적 운영으로 변화하고 있다. 예를 들면 입시제도에 있어 규제중심의 일률적인 선발제도에서 학생들의 다양한 선택을 허용하는 제도로 바뀌고 있으며, 입학후에도 학생들의 선택에 의하여 전공분야를 선정할 수 있는 학부제가 도입되는 등 학생중심의 교육제도로 전환되고 있다. 학생들은 자기의 권리를 내세워 자기 몫을 차지하고 배사를 자율적으로 처리하려는 경향이 많아지고 있으며, 공부 이외에도 취미활동 및 미래를 위한 자기개발 활동에 보다 적극적으로 참여하는 추세를 보이고 있다.

본 연구는 대학의 환경변화가 사립대학에 대한 심각한 도전이라는 것을 인식하고 이러한 변화를 제도약의 계기로 삼아 현행 교육 시스템의 전반적인 프로세스를 고객중심으로 개선할 수 있는 방안을 제시하는 데 목적이 있다. 본 연구는 이러한 목적을 달성하기 위하여 고려대, 서강대, 연세대 (가나다順) 등 세 개 사립대학을 연구대상으로 하여 각 대학이 내부고객인 학생의 욕구를 충족시키기 위하여 학생의 모집, 입학, 학습, 졸업, 취업에 이르는 대학교육시스템의 전과정에서 대학이 무엇을 어떻게 하여야 하는가를 탐색하여 비교하고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 현재 이들 3개 사립대학교가 제공하고 있는 교육프로그램 및 학생서비스의 품질을 상호비교한 후, 대학교육을 고객지향적으로 개선시킬 수 있는 방안을 제시한다.

## 2. 이론적 배경

고객지향성(customer orientation)은 고객의 욕구와 문제를 파악해서 지속적으로 고객에게 가치와 만족을 제공하는 것을 의미한다(Narver & Slater 1990). 시장에서 필요한 자원을 공급받아야 하는 조직에게 있어서 고객지향성(customer orientation)은 필수적으로 갖춰야 하는 덕목이라 할 수 있다. 고객지향성이 높은 조직은 고객에 의하여 선택당함으로써 지속적으로 성장하고 번영할 수 있지만, 고객지향성이 낮은 조직은 고객에게 외면을 당하고 결국은 시장에서 도태될 수밖에 없는 운명에 처하게 되는 것이다.

고객지향성은 보다 광범위한 개념인 시장지향성(market orientation)과 관련하여 이해되어야 하는데, 최근에 시장지향성의 구성요소를 규명하고 선행변수 및 결과변수와의 관계를 분석하는 연구가 국내외적으로 상당히 활발하게 진행되고 있다(e.g., 권영철 1996 ; 전인수·한재용, 1994 ; Jaworski & Kohli, 1993 ; Kohli & Jaworski, 1990 ; Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993 ; Narver & Slater, 1990 ; Shapiro, 1988 ; Siguaw, Brown, & Widing, 1994).

일부 학자(Shapiro, 1988)의 경우 시장지향성과 고객지향성을 동일한 개념으로 간주하고

있고 있다. 하지만 대체로 고객지향성은 시장지향성의 한 구성요소로서 포함되는 개념으로 이해하고 있는 것이 전반적인 연구의 추세라고 할 수 있다.

시장지향성을 시장정보의 측면에서 파악하고 있는 연구(Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990 ; Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993)에서는 시장지향성의 구성요소로 (1) 시장정보의 창출(intelligence generation), (2) 정보의 확산(intelligence dissemination), (3) 전사적 활용(organizationwide responsiveness)의 세가지를 제시하고 있다. 이러한 관점은 고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 고객에 대하여 알고 이해해야 하기 때문에 시장에 대한 정보의 수집과 활용이 중요하다는 것을 강조하고 있다.

행동적 측면에서 시장지향성을 접근하고 있는 다른 연구(Narver & Slater, 1990)에서는 시장지향성이 (1) 고객지향성(customer orientation), (2) 경쟁자지향성(competitor orientation), (3) 기능간 조정(interfunction coordination) 등의 세가지 행동적 요소(behavioral components)로 구성되어 있다고 주장하고 있다. 여기서 고객지향성은 고객을 충실히 이해하여 탁월한 가치를 제공하는 활동이라고 규정되고 있다.

이러한 연구들과 달리 시장지향성과 고객지향성을 각각 기업조직 차원의 변수와 개인 차원의 변수로 설정하여, 시장지향성은 기업의 특성을 반영하고 고객지향성은 구성원의 특성을 나타낸다는 관점을 제시한 연구도 시도되었다. Siguaw, Brown, & Widing (1994)은 기업의 경영철학(business philosophy)에 마케팅지향사고가 반영되는 것을 시장지향성, 그리고 고객과의 접점에서 종업원이 고객의 장기적 욕구와 이익을 충족시키는 것을 고객지향성이라고 파악하고, 구체적으로 판매상황에서 기업의 시장지향성이 판매사원의 고객지향성에 영향을 줄 것이라는 가설을 실증적으로 검증하고자 하였다.

지금까지 수행된 선행연구를 살펴 볼 때, 고객지향성은 시장지향성에 포함되기는 하지만 무엇보다도 가장 중요한 요소로 부각되고 있음을 알 수 있다. Siguaw, Brown, & Widing (1994)과 같이 시장지향성과 고객지향성은 상호연관은 되지만 다른 별개의 개념들로 간주하는 것은 시장과 고객간의 관계를 정확히 이해하고 있다고 볼 수 없다. 고객은 시장의 가장 중요한 구성요소이며, 고객이 없는 시장이란 존재하지 않는다. 마찬가지로 고객지향성이 포함되지 않은 시장지향성이란 의미가 없다고 볼 수 있는 것이다.

본 연구에서는 대학의 운영방안을 개선하는 기본적인 시각으로 시장지향성보다 고객지향성에 초점을 맞추고자 한다. 오랫동안 공급자 위주의 시장에서 안주해온 우리나라 대학들은 최근 몇 년동안 급격히 변화하고 있는 교육환경에 직면하여 이제 겨우 고객의 중요성을 깨닫기 시작하고 있는데, 이러한 대학들에게 일반 기업들도 제대로 이행하지 못하고 있는 시장지향성의 개념으로 접근하는 것은 무리가 있다고 판단된다. 물론 어느 정도 관련되는 활동은 수행하고 있지만 현재 우리나라에 체계적으로 고객과 경쟁대학에 대한 정보를 수집하고 분석하여 조직 전반에 확산시켜 활용하고 있으며, 또 부서간 조정이 원활히 이루어지고 있는가를 평가할 수 있는 수준에 도달한 대학이 있다고는 생각되지 않는다.

본 연구는 우리나라 대학들이 대학중심의 운영에서 이제는 고객중심의 운영으로 전환되어야 한다는 명제하에 현재 고객입장에서 인식되고 있는 문제가 무엇이고 또 구체적인 개선 방안에는 무엇이 있는가를 탐색해 보는 규범적 연구라고 할 수 있다. 대학의 고객에는 기업과 달리 여러 다양한 집단이 포함될 수 있는데, 본 연구에서는 직접적인 고객이라고 할 수 있는 학생들에 국한하여 조사하고자 한다. 대학교육의 고객지향성에 관한 다른 연구(민재형·이대선, 1997)에서도 교수, 학생, 직원, 동문, 기업체, 정부기관, 연구지원기관, 지역사회, 학부모 등 다양한 대학의 고객계층중에서 1차적인 고객은 교육의 직접적인 수혜자인 학생 개인이라고 규정하고 있다.

현재 국내에서 학생 고객의 관점에서 대학의 운영방안에 대하여 실증적으로 조사한 연구는 매우 미흡하다고 할 수 있다. 지금까지 대학의 관리자 관점에서 시장환경과 대학의 마케팅전략간의 상호작용에 대하여 실증적 분석을 시도한 연구는 수행되어져 왔다(e.g., 임영균, 1995). 또한 TQM(total quality management: 종합적 품질경영)의 개념을 대학의 강의/학습 과정에 적용하여 대학교육의 품질을 향상시키는 방안에 대하여 논의한 연구(민재형·이대선, 1997)도 존재한다. 그러나 실증적으로 학생 고객의 관점에서 문제점을 파악하고 개선방안을 제시한 연구는 전무한 편이다.

### 3. 연구방법

#### 1) 조사방법 및 조사표본

본 연구를 위한 자료수집은 설문조사를 통하여 이루어졌다. 설문조사의 대상은 국내 주요 사립대학 중에서 고려대, 서강대, 연세대 등 3개 대학에 재학하고 있는 학생들로 선정하였다. 각 대학별로 연구자들이 문과 및 이과계열의 교수들을 접촉하여 조사목적을 설명하고 설문지의 배포 및 수거를 위탁하였으며, 설문조사를 이행하는데 있어서 가능하면 조사대상 학생들의 학과(또는 전공)나 학년의 분포가 치우치지 않고 분산될 수 있도록 해 줄 것을 요청하였다.

자료수집은 1997년 5월 초에서 6월 초까지의 한달여 기간동안에 실시되었으며, 최종적으로 확보된 조사표본의 크기는 2,074명이다. 대학별로 계열과 학년으로 구분한 응답자 수와 분포는 <표 1>에서 보는 바와 같다. 조사표본은 이과계열과 문과계열 그리고 고학년과 저학년 등 비교적 골고루 분포 되어 있음을 볼 수 있다.

〈표 1〉 대학별 계열별 학년별 분포 (단위: 명)

	고려대			서강대			연세대		
	고학년	저학년	계	고학년	저학년	계	고학년	저학년	계
이과계열	68	93	161	182	184	366	134	81	215
문과계열	187	127	314	316	445	761	106	151	257
계	255	220	475	498	629	1,127	240	232	472

주) 저학년은 1,2학년, 고학년은 3,4학년을 기준으로 하여 분류하였음.

## 2) 조사도구

본 연구에서는 앞에서 제시한 대학교육시스템의 주요 프로세스에 근거하여 입학전 대학에 대한 인식, 대학지원 및 선택, 재학중 느낀 만족도 및 요망사항, 졸업후 진로방향 등의 4가지 영역에 관하여 3개 대학 학생들의 의견을 구체적으로 조사하였다. 조사에 사용된 설문지는 문헌자료와 면접조사 자료에 기초하여 개발되었고, 개발된 설문지는 서강대 일부 학생들을 대상으로 실시한 사전조사 결과에 따라 수정보완되어 최종적으로 완성되었다.

본 조사에서 실제적으로 사용된 설문지는 위의 4개 영역에 인적 특성을 포함하여 모두 5개 영역으로 구성되어 있으며, 총 문항 수는 36개이다. 각 대학 학생들에게 배포된 설문지의 유형은 대학 명칭만 다를 뿐 나머지 내용은 동일하게 되어 있다.

## 4. 분석결과

수집된 자료는 항목별로 3개 대학간에 차이가 있는가를 비교 분석하는데 이용되었으며, 분석결과를 근거로 대학의 교육서비스를 개선하는데 유용한 시사점을 파악하고자 하였다.

### 1) 응답자의 인적특성

응답자의 인적특성중 대학운영 방안과 관련되는 내용은 〈표 2〉에 요약되어 있다. 이들을 세부적으로 기술하면 다음과 같다.

〈표 2〉 응답자의 인적구성

	고려대	서강대	연세대
남학생구성비율	78.4 %	72.5 %	71.3 %
동아리 학생회 참여	40.6 %	48.7 %	43.6 %
자격시험 고시준비	25.7 %	20.7 %	35.5 %

(1) 성별

응답자들의 남학생 구성비율은 3개 대학 모두 70% 이상으로 나타났으며, 고려대(78.4%), 서강대(72.5%), 연세대(71.3%) 순으로 되어있다.

(2) 동아리/학생회 활동 참여

현재 동아리나 학생회 활동에 참여하고 있다고 응답한 학생들의 비율은 서강대(48.7%)가 가장 높고, 그 다음에 고려대(43.6%), 연세대(40.6%) 순으로 되어 있다.

(3) 자격시험/고시 준비

자격시험이나 고시를 준비한다고 응답한 학생들의 비율은 연세대(35.5%)가 가장 높고, 그 다음에 고려대(25.7%)이며, 서강대(20.7%)가 가장 낮았다.

2) 설문조사결과

(1) 입학전 대학에 대한 인식

① 재학 대학의 인식시기

언제 처음으로 재학 대학의 이름을 알게 되었는가라는 질문에 대하여는 〈표 3〉에 나타난 바와 같이 연세대는 응답자의 95.8%, 고려대는 응답자의 92.0%가 고등학교 입학전이라고 대답하였으나, 서강대의 경우에는 응답자의 50.5%만이 고등학교 입학전이라고 답하고 있어 서강대의 경우 학교 당국의 보다 적극적인 홍보가 필요함을 말해준다고 할 수 있다.

〈표 3〉 대학별 재학 대학 인식시기

인식시기	고려대	서강대	연세대
고등학교 입학전	92.0%	50.5%	95.8%

② 입학전 재학 대학의 인식정도

현재 다니고 있는 학교에 대하여 입학전에 어느 정도 알고 있었는가라는 질문에 대하여는 세 학교 간에 별다른 차이가 없이 대체로 잘 몰랐다는 대답이 주류를 이루고 있어 학생들이 연세대 또는 고려대라는 이름은 서강대에 비하여 빨리 알게 되지만 대학에 대한 구체적인 정보에는 비교적 어둡다는 것을 말해 준다고 볼 수 있다.

③ 재학 대학에 대한 정보 입수 경위

자기가 현재 다니고 있는 대학에 대한 정보를 입학전에 어느 경로를 통해 많이 들었느냐는 질문에 대하여 연세대와 고려대는 모두 첫째, 신문, 방송 등 언론매체, 둘째, 친구 및 선배, 셋째, 학교 또는 학원 선생님이라고 답하고 있으나, 서강대의 경우에는 첫째, 대학 진학안내 잡지, 둘째, 친구 및 선배, 셋째, 신문, 방송 등 언론매체라고 대답하고 있다. 특히 서강대의 경우 학교 또는 학원 선생님이라는 항목에서 상대적으로 낮은 점수를 얻고 있어 고등학교 및 입시학원 교사들을 대상으로 한 학교의 홍보가 연세대와 고려대에 비하여 상대적으로 크게 부족하다고 보여진다.

(2) 대학 지원 및 선택

① 타대학 지원여부

자신이 현재 다니고 있는 대학이외에 지원했거나 지원을 고려했던 대학으로는 <표 4>에 나타난 바와 같이 연세대와 고려대의 경우 서울대가 각각 45.4%와 29.0%로 나타났으나, 서강대의 경우에는 9.5%로 나타나 서강대에 다니는 학생들은 서울대를 지원했거나 서울대 지원을 고려했던 비율이 상당히 낮음을 알 수 있다. 또한 연세대와 고려대의 경우 서강대를 지원했거나 서강대 지원을 고려했던 응답자의 비율은 각각 1.8%와 1.7%인 반면 서강대의 경우에는 연세대와 고려대를 지원했거나 지원을 고려했다는 응답자의 비율이 각각 29.4%와 22.5%에 달하고 있다. 한편 현재 자기가 다니고 있는 대학이외에 지원을 고려했던 대학이 없다는 대답은 <표 4>에 제시된 바와 같이 서강대의 경우 17.0%이지만 연세대와 고려대의 경우에는 32.2%와 33.9%를 차지하였다.

<표 4> 대학 선택에 관한 사항

	고려대	서강대	연세대
서울대 지원고려	29.0%	9.5%	45.4%
재학대학만 지원	33.9%	17.0%	32.2%

② 대학지원에 영향 미친 사람

현재 다니고 있는 대학에 지원하기로 결정할 당시 누가 많은 영향을 미쳤는가라는 질문에는 세 학교 모두 첫째, 본인, 그 다음으로 부모님이라는 대답이 가장 높은 점수를 받고 있다.

③ 대학선택시 고려요인

현재 자신이 다니고 있는 대학을 선택하는데 있어서 중요하게 작용했던 요인으로는 세 학교 모두 합격가능성, 학교의 명성, 전공학과의 지명도가 높은 점수를 받고 있다.

④ 대학의 재선택 여부

다시 대학을 진학한다고 해도 현재 자기가 다니고 있는 대학을 다시 선택하겠느냐는 질문에는 <표 5>에 나타난 바와 같이 서강대의 경우 16.2%의 응답자들만이 그렇다고 대답하고 있는 반면 연세대와 고려대의 경우에는 각각 40.8%와 45.9%로 나타나고 있어 크게 대조를 이루고 있다.

<표 5> 대학 재선택 비율 (\* )

	고려대	서강대	연세대
재선택 비율	45.9%	16.2%	40.8%

(\* ) 재선택비율이란 다시 진학하는 경우 현재 재학하고 있는 대학을 다시 선택하겠다는 학생들의 비율을 나타냄.

⑤ 우수 신입생 유치 방안

현재 자기가 다니고 있는 대학이 우수 신입생을 유치하기 위해 취해야할 구체적인 방안으로는 <표 6>에서와 같이 서강대의 경우에는 '학교 홍보의 강화', '보다 많은 투자', '교육과정의 개선' 순으로 답하고 있다. 그러나 연세대의 경우에는 '보다 많은 투자', '학교 이미지 개선', '우수한 교수진', '교육과정의 개선' 등의 순으로 대답하고 있으며, 고려대의 경우에는 '보다 많은 투자', '학교 이미지 개선', '교육과정의 개선' 순으로 답하고 있다. 즉, 서강대의 경우에는 학교홍보의 강화가 우수한 신입생을 유치하기 위한 주요 방안으로 나타난 반면, 연세대와 고려대는 보다 많은 투자와 학교 이미지 개선이 가장 높은 점수를 받고 있어 크게 대조를 이룬다고 할 수 있다.

〈표 6〉 우수 신입생 유치방안

	고려대	서강대	연세대
홍보강화		30.6% (1)	
보다 많은 투자	33.8% (1)	19.5% (2)	29.2% (1)
교육과정개선	9.1% (3)	15.2% (3)	14.6% (4)
입시요강개선	6.8% (4)	15.0% (4)	11.3% (5)
의대등 새로운 학문유치		7.5% (5)	
우수한 교수진	5.7% (5)	4.6% (6)	14.8% (3)
효율적인 학교 경영	3.0% (7)	1.0% (7)	1.2% (7)
학교 이미지 개선	30.6% (2)		21.8% (2)
교육환경 개선	3.2% (6)		3.8% (6)

주: %=응답자비율, ()=순위

### (3) 대학에 대한 만족도 및 요망사항

#### ① 전반적인 만족도

대학에 입학하기 전에 가졌던 기대와 비교하여 재학하면서 느낀 만족도는 3개 대학 모두 비슷하게 낮은 수준으로 나타났으며, 따라서 이들 대학의 재학생들이 대체로 대학생활에 대하여 크게 만족하지 못하고 있음을 보여주고 있다. 이러한 점은 앞으로 각 대학이 자신의 주요 고객이라 할 수 있는 재학생들이 보다 만족스러운 대학생활을 보낼 수 있도록 많은 노력을 기울여야 할 필요성을 시사해 준다.

#### ② 학생으로서의 자긍심

자신이 현재 다니고 있는 대학의 학생임을 어느 정도 자랑스럽게 생각하는가에 대하여 3개 대학 학생들 대다수가 대체로 보통이거나 보통이하로 느끼고 있는 것으로 밝혀졌다. 이 질문에 대한 응답결과는 각 대학별로 차이는 크지 않지만, 고려대, 연세대, 그리고 서강대의 순으로 나타나고 있다. 전반적으로 재학생들이 소속 대학에 대하여 크게 자긍심을 갖고 있지 못하다는 것을 보여 주는 이러한 응답결과는 대학 차원에서 학생들의 자긍심을 높일 수 있는 방안을 강구해야 하는 필요성을 시사해 주고 있다.

#### ③ 대학위상 변화에 대한 인식

지난 3-4년 동안 명문대학으로서 소속 대학의 위상이 어떻게 변화되었다고 생각하는가를

문는 질문에 대한 응답은 <표 7>에서 볼 수 있듯이 대학별로 뚜렷한 차이를 보여 주고 있다. 3개 대학 학생들 모두 소속 대학의 위상이 저하되고 있다고 느끼고 있는데, 부정적인 인식의 정도는 서강대, 고려대, 연세대 순으로 나타나고 있다.

<표 7> 대학위상변화에 대한 인식도

	고려대	서강대	연세대
대학위상 변화에 대한 인식	1.6	1.1	2.1

주) 1-상당히 저하, 2-대체로 저하, 3-변화 없음, 4-대체로 향상, 5-매우 향상.

④ 대학의 문제점

학생들이 인식하고 있는 대학의 문제점을 파악하기 위하여 국내 주요 경쟁대학과 비교한 소속 대학의 가장 심각한 문제점 3가지를 열거하라고 요구하였으며, 그 결과는 <표 8>과 같다.

응답결과를 살펴보면, 3개 대학의 학생들의 상당수가 가장 심각한 문제점으로 “학교 시설의 부족”(고려대: 34.6%, 서강대: 26.7%, 연세대: 25.2%)을 꼽고 있어, 도서관, 기숙사, 자습공간 등의 학교시설 부족이 학생들 입장에서 공통적으로 인식되고 있는 심각한 문제라는 것을 알 수 있다. 각 대학별 문제점으로 고려대의 경우에는 ‘지나친 전통교수’, ‘느슨한 학사관리’, ‘학교의 경쟁력 저하(재정박약)’, ‘학교 인지도 부족’, ‘교수진/학생 질적 저하’ 등이 지적되고 있다. 서강대의 문제점으로는 ‘지나치게 엄격한 학사관리’, ‘학교 인지도 부족’, ‘교육과정의 문제(자율성 저하)’, ‘협동심 부족’, ‘학교의 경쟁력 저하’ 등이 언급되고 있다. 연세대의 경우에는 ‘교육환경의 문제(주변 유흥업소 등)’, ‘교육과정의 문제’, ‘교수진/학생의 질적 저하’, ‘협동심 부족’, ‘비싼 등록금’ 등이 언급되고 있다.

<표 8> 대학의 주요 문제점

	고려대	서강대	연세대
시설부족	26.7% (1)	34.6% (1)	25.2% (1)
엄격한(또는 느슨한) 학사관리	10.1% (3)	16.1% (2)	-
학교인지도 부족	6.9% (5)	12.3% (3)	-
교과과정의 문제	4.5% (7)	9.6% (4)	14.1% (3)
협동심 부족	2.7% (9)	7.3% (5)	8.2% (5)
학교의 경쟁력저하	7.5% (4)	7.2% (6)	0.8% (9)
교수진/학생질적저하	5.3% (6)	6.0% (7)	11.4% (4)
선배부족	-	5.6% (8)	2.6% (8)
독단적 학교행정	4.3% (8)	2.2% (9)	4.8% (7)
불량한 교육환경	-	-	19.7% (2)
비싼 등록금	-	-	8.1% (6)
지나친 전통 교수	11.5% (2)	-	-

주) %=응답자비율, ( )=순위

⑤ 대학의 장점

각 대학의 장점을 파악하기 위하여 조사대상 학생이 소속되어 있는 대학이 주요 경쟁대학과 비교하여 갖고 있는 장점 3가지를 기술하도록 하였으며, 그 결과는 <표 9>에 요약되어 있다. 응답결과는 각 대학의 고유한 특성을 잘 반영하고 있다고 보여진다.

고려대의 경우 가장 큰 장점으로 절반 정도의 학생들이 '단결력 및 선배와의 유대'를 언급했으며, '전통의 전승 및 이로 인한 지명도/이미지'도 상당히 높게 평가되었다. 서강대는 '엄격한 학사관리', '좋은 교육시스템', '깨끗한 이미지' 등의 뛰어난 장점을 갖고 있으며, 그밖에 '우수한 교수진', '소수 정예', '교육의 성실성' 등도 언급되고 있다. 연세대는 '자유스러운 분위기'와 '사회적인 지명도'가 두드러진 장점으로 파악되었고, 그외에 '좋은 교육시스템', '넓은 캠퍼스', '우수한 학생' 등이 꼽히고 있다.

이와 같은 결과는 일반적으로 고려대는 '단결력'과 '전통', 서강대는 '학사관리'와 '교육시스템', 그리고 연세대는 '분위기'와 '지명도'에 있어서 차별화된 강점을 갖고 있다는 대중의 인식과 일치되고 있다고 판단된다. 한 가지 흥미로운 사실은 고려대 경우 전통의 지속에 대하여 문제점이면서도 또한 장점으로 인식되고 있다는 것이다. 서강대의 경우에도 마찬가지로 엄격한 학사관리에 대한 학생들의 의견이 양극화되어 나타나고 있다. 이러한 결과로 유추해 볼 때 비록 한 대학에 소속되었다 할지라도 학생들의 성향이 상당히 이질적이고 상반되어서 이러한 학생들의 요구를 모두 충족시킨다는 것이 매우 어렵다는 것을 알 수 있다.

<표 9> 대학의 주요 장점

고려대		서강대		연세대	
장 점	비 율	장 점	비 율	장 점	비 율
단결력/유대감	50.7%	엄격한 학사관리	31.9%	자유스러운 분위기	25.9%
전통의 전승	19.4%	좋은 교육시스템	16.9%	사회적인 지명도	20.5%
우수한 교수진	7.7%	깨끗한 이미지	12.3%	좋은 교육시스템	12.6%
교육의 성실성	3.7%	우수한 교수진	9.8%	넓은 캠퍼스	7.9%
좋은 교육시스템	1.2%	소수 정예	9.8%	우수한 학생	7.9%
		교육의 성실성	9.8%	우수한 교수진	5.5%
				재단의 우수성	5.4%
				선배와의 유대	4.8%

⑥ 교육프로그램에 대한 만족도

교육프로그램에 대한 학생들의 만족도를 조사하기 위해 만족도 평가 요소를 전공교육, 교양교육, 영어교육, 교수방법, 성적평가, 교수진, 학부제 등의 7가지로 나누고 각 요소에 대하여 학생들의 반응을 조사하였다. 조사결과는 <표 10>에 요약되어 있다.

고려대의 경우 학생들이 교수진, 전공교육, 성적평가, 교수방법, 학부제, 영어교육, 교양교육 등의 순으로 만족하고 있는 것으로 밝혀졌다. 서강대의 경우에는 교육프로그램에 대한 만족도는 교수진, 영어교육, 전공교육, 교수방법, 교양교육, 성적평가, 학부제 등의 순으로 나타나고 있다. 연세대 학생들의 만족도는 교수진, 전공교육, 교수방법, 성적평가, 교양교육, 영어교육, 학부제 등의 순으로 파악되었다.

〈표 10〉 교육프로그램 만족도

	고려대	서강대	연세대
교수진	3.4 (1)	3.3 (1)	3.1 (1)
영어교육	2.5 (6)	3.3 (2)	2.4 (6)
전공교육	3.1 (2)	3.2 (3)	3.0 (2)
교수방법	2.8 (4)	2.9 (4)	2.8 (3)
교양교육	2.4 (7)	2.7 (5)	2.6 (5)
성적평가	2.9 (3)	2.5 (6)	2.6 (4)
학부제	2.7 (5)	2.4 (7)	2.0 (7)

주) 1-매우 낮다, 2-대체로 낮다, 3-보통이다, 4-대체로 높다, 5-매우 높다. ( )=순위

위와 같은 결과를 종합해 볼 때 3개 대학 공통적으로 학생들이 교수진이나 전공교육에 대해서는 어느 정도 만족하고 있는 것을 알 수가 있다. 반면에 고려대 학생들은 영어교육과 교양교육, 서강대 학생들은 성적평가와 학부제, 그리고 연세대 학생들은 영어교육과 학부제에 대하여 불만을 갖고 있는 것을 알 수 있다. 대학간의 차이에 있어서 흥미로운 결과는 고려대나 연세대 학생들이 영어교육에 대하여 강한 불만을 느끼고 있는 반면에 서강대 학생들은 비교적 상당히 만족하고 있다는 것이다. 또 한가지 주목할 만한 사실은 3개 대학 응답자들이 학부제에 대하여 전반적으로 강한 불만을 갖고 있다는 것이다. 따라서 학부제의 구체적인 실시방안에 대하여 보다 심층적인 분석과 개선이 필요하다고 하겠다.

⑦ 교육프로그램의 개선방안

학부의 교육프로그램을 개선하기 위한 구체적인 방안 3가지를 제시하도록 한 항목에 대한 응답결과는 〈표 11〉에 나타나 있다. 고려대의 학생들은 '선진교육 실시', '학생들에 대한 보다 많은 관심과 배려', '학사관리의 개선', '우수 교수진 확보', '정원감소' 등을 개선방안으로 제시하고 있다. 서강대의 경우에는 '학사관리의 전면 검토', '선진교육 실시', '시설투자 및 재정확보', '정원감소, 소수정예', '우수 교수진 확보' 등을 꼽고 있다. 연세대의 학생들은 '학사관리의 개선', '선진교육 실시', '우수 교수진 확보', '학생들에 대한 보다 많은 관심과 배려', '수

업정원 감소, 인원수 제한' 등을 제안하고 있다.

이와 같은 결과는 앞에서 제시된 바와 같이 대학 학사관리 제도의 전면적인 개편이 교육 프로그램의 개선에 매우 중요하다는 학생들의 인식을 다시 한번 강조하고 있다. 또한 3개 대학의 학생들이 공통적으로 제안하고 있듯이 영어교육이나 PC 교육과 같은 국제화 및 정보화 교육을 보다 강화하는 것이 요구된다 하겠다. 그밖에 정원을 감소하여 수업인원을 제한하고 우수 교수진을 확보함으로써 보다 양질의 교육을 실시해야 하는 필요성도 강하게 나타나고 있다.

〈표 11〉 교육프로그램 개선방안

	고려대	서강대	연세대
학사관리의 개선	14.7% (3)	30.8% (1)	25.1% (1)
선진교육실시	30.5% (1)	28.0% (2)	24.2% (2)
시설투자 및 재정보호	4.7% (6)	12.1% (3)	9.7% (6)
정원감소 우수정예	8.9% (5)	9.6% (4)	11.1% (5)
우수교수진확보	12.2% (4)	9.2% (5)	18.7% (3)
학생배려	16.1% (2)		15.8% (4)

주: %=응답자비율, ()=순위

#### ⑧ 행정지원 및 서비스에 대한 만족도

행정지원 및 서비스와 관련된 다양한 항목들에 대한 3개 대학의 만족도는 전반적으로 만족스럽지 못한 수준이지만 구체적으로는 다음과 같은 결과가 나왔다. 증명서발급과 장학금지급 행정서비스는 만족하지도 않고 불만족하지도 않은 평가를 받고 있지만, 그 이외의 수강신청 및 변경, 출결점검제도, 생활상담, 행정직원의 자세 등의 항목은 약간 불만족하다는 반응이 나타났으며, 특히 학생활동지원과 취업지도가 타 항목보다 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 행정지원 전반에 걸쳐 고객만족개념이 확산되어야 할 필요성이 있다는 것을 보여주며 특히 직원의 재량에 의하여 서비스의 질(質)이 결정되는 행정 및 서비스 부분에서는 이러한 개선의 노력이 더욱 필요한 것으로 판단된다.

#### ⑨ 행정서비스 개선방안

고려대, 서강대, 연세대 모두 행정서비스의 중요한 개선방안으로 〈표 12〉에 나타난 바와 같이 직원에 대한 친절교육실시, 행정의 전산화, 직원의 경영의식 제고 등을 제시하였다. 특히 직원에 대한 친절교육실시에 의하여 직원의 경영의식이 제고될 것으로 추정되기 때문에 이들 두 항목을 친절교육실시로 통합하면 3개 대학교 모두가 행정서비스 개선방안으로 직원의 친절교육과 행정의 전산화를 가장 중요한 대안으로 제시하고 있다고 할 수 있다. 이 이외

에도 행정서비스의 홍보, 업무의 전문화, 우수인력의 확보 등이 개선방안으로 제시되었다.

〈표 12〉 행정서비스 개선방안

	고려대	서강대	연세대
친절교육실시	31.5% (1)	33.8% (1)	37.3% (1)
행정업무전산화	21.5% (2)	23.2% (2)	25.2% (2)
경영의식 부여	21.1% (3)	12.7% (3)	19.9% (3)
행정서비스홍보	4.0% (5)	8.6% (4)	7.0% (4)
업무의 전문화	3.3% (6)	5.5% (5)	3.6% (5)
인원확충	6.5% (4)	-	2.5% (6)

주) %=응답자비율, ()=순위

이러한 결과로 미루어보아 행정서비스의 질(質)을 개선하기 위해서는 학생들이 필요로 하는 것을 파악하고 이들이 필요로 하는 것을 전산망을 통하여 신속히 친절한 마음으로 제공해 주는 고객중심적 사고방식이 직원들에게 필요하며, 이러한 행정 서비스의 전산화와 고객만족을 위한 정신적 무장을 하기 위해서는 행정직원에 대한 지속적인 교육이 필요하다고 하겠다.

#### ⑩ 시설 및 설비

시설 및 설비에 대해서는 모두 전반적으로 만족스럽지 못한 반응을 보이고 있다. 단지 연세대의 경우 식당과 편의시설에 대하여 타대학보다 만족도가 조금 높은 것으로 나타났다. 특히 서강대는 연세대와 고려대와 비교하여 휴식시설과 기숙사에 대한 만족도가 현저히 낮게 나타났는데, 이는 기숙사가 없고 교정이 좁은 서강대의 현황을 잘 반영하고 있다고 할 수 있다.

#### ⑪ 시설 및 설비의 개선방안

시설 및 설비의 개선방안에 대한 설문결과는 〈표 13〉에 요약되어 있다. 고려대, 서강대, 연세대 모두 시설 및 설비의 개선방안으로 휴식공간의 확보를 중요한 항목으로 제시하였다. 고려대와 서강대는 이 항목을 제시한 응답자의 비율이 제일 높았으나, 연세대의 경우에는 수익사업을 통한 재원확보를 첫 번째 대안으로 제시하였으며, 첨단시설확보를 두 번째, 그리고 휴식공간의 확보를 세 번째 대안으로 제시하였다. 이는 연세대의 경우 학생들이 다른 대학보다 재원확보에 대한 이해를 잘 하고 있다는 것을 나타내며, 연세대 캠퍼스가 다른 대학보다 휴식공간이 잘 정비되어 있기 때문에 휴식공간 확보에 대한 우선순위가 조금 떨어진

것으로 판단된다. 정도의 차이는 조금 있으나 3개 대학 모두 휴식공간의 확보를 중요한 개선방안으로 제시하고 있는 것을 보아 3개 대학의 캠퍼스의 크기는 다르나 모두 도심 캠퍼스를 갖고 있으며 계속적으로 학생을 증원하였기 때문에 학생들이 휴식공간의 부족을 절실히 느끼고 있기는 마찬가지인 것으로 판단된다.

〈표 13〉 시설 및 설비 개선방안

	고려대	서강대	연세대
휴식공간조성	23.1% (1)	27.4% (1)	25.1% (2)
첨단설비확충	19.8% (2)	21.6% (2)	19.6% (3)
기숙사 신축	1.4% (7)	12.8% (3)	4.1% (6)
수익사업실시	14.4% (3)	8.5% (4)	26.0% (1)
학습공간확충	12.2% (4)	6.5% (5)	9.3% (4)
부지확보	6.3% (5)	6.3% (6)	3.4% (7)
행정개선	3.0% (6)	2.7% (7)	5.6% (5)

주) %=응답자비율, ()=순위

연세대의 경우 재원확보를 시설 및 설비의 개선을 위한 첫 번째 대안으로 제시한 것은 현재 대학이 처하고 있는 실정을 학생들이 잘 이해하고 있기 때문이라고 판단된다. 다른 대학교 학생들도 이러한 학교 실정에 대한 올바른 이해가 있어야 설비가 무조건 부족하다고 생각하기에 앞서 주어진 재원의 사용처를 감안한 다음에 시설과 설비가 부족한 것인지 아닌지의 판단이 가능할 것으로 보인다. 고려대의 경우 서강대와 연세대 보다 학습공간의 확보를 제시한 학생들의 비율이 높았으며, 서강대의 경우에는 연세대와 고려대 보다 기숙사의 확보를 개선안으로 제시한 학생의 비중이 높았다. 이러한 결과는 학습공간이나 기숙사의 확보가 모든 대학에서 중요한 이슈가 되고 있다는 것을 말해 준다.

⑫ 대학발전방안

응답자들은 자신들의 소속 대학이 세계적 명문대학으로 발전하기 위한 방안으로 〈표 14〉에서 볼 수 있는 바와 같이 철저한 학사관리, 국제교류, 재정확보, 우수교수진의 확보를 거론하였다. 서강대와 연세대는 철저한 학사관리를 제일 중요한 요소로 지적인 반면 고려대는 재정확보를 첫 번째 대안으로 제시하였다. 특기할 사항은 고려대와 서강대는 국제교류의 강화를 우수교수진의 확보보다 더 중요하게 평가하였는 데 반하여 연세대는 우수교수진의 확보

를 국제교류의 강화보다 더 중요한 것으로 평가하였다. 응답결과를 종합하면 3개 대학 모두 학사관리가 세계적 명문대학의 수준에 못 미치고 있기 때문에 강화되어야 한다고 생각하고 있으며, 대학의 경쟁력은 국제교류와 우수교수진의 확보에 의하여 가능하다는 것을 학생들이 잘 숙지하고 있다는 결론을 내릴 수 있다. 물론 이러한 개선방안을 실천에 옮기기 위하여서는 충분한 재원의 확보가 뒤따라야 할 것이다.

〈표 14〉 세계적 명문대학으로의 발전방안

	고려대	서강대	연세대
학사관리 및 교과과정	21.3% (2)	25.1% (1)	34.8% (1)
국제교류 활성화	13.4% (3)	14.6% (2)	11.2% (4)
재정확보	23.9% (1)	13.9% (3)	20.9% (2)
우수 교수진 확보	9.8% (4)	9.9% (4)	16.8% (3)
적극적 홍보활동전개	7.5% (5)	8.1% (5)	2.4% (7)
우수학생유치	6.0% (8)	7.8% (6)	3.4% (6)
예체대, 의대 개설	0.9% (6)	6.8% (7)	5.6% (5)
학교 경영의 혁신	2.8% (7)	2.0% (8)	2.2% (9)
고시 합격자 배출	0.3% (9)	1.0% (9)	2.3% (8)

주) %=응답자비율, ()=순위

⑬ 전교생의 결속감

응답자들은 〈표 15〉에서와 같이 전교생의 결속감을 향상하기 위하여 체육행사의 실시를 제일 중요한 방안으로 제시하고 있다. 그 다음에 축제의 활성화를 대안으로 제시하고 있다. 특히 서강대는 다른 2개 대학보다 축제의 활성화에 큰 비중을 두고 있으며 각종 문화행사의 거행을 중요한 항목으로 제시하고 있다. 고려대와 연세대의 경우에는 연고전을 포함한 체육행사의 중요성을 피력했는데, 이는 현재 그러한 체육활동이 전교생의 결속력을 강화시키는데 상당한 기여를 하였다고 판단하여 정기적인 연고전, 자체적인 학교 내의 행사도 필요하다고 인식한 것으로 보인다. 이밖에 3개 대학교 학생들은 전교생의 결속감을 강화하기 위한 방안으로 동문회 활성화, 과별 행사지원 강화, 교수와의 대화기회 확대 등을 제시하였다.

〈표 15〉 전교생의 결속감 강화방안

	고려대	서강대	연세대
체육대회	37.8% (1)	31.3% (1)	38.0% (1)
축제활성화	18.8% (2)	25.1% (2)	17.4% (2)
문화행사 거행	8.4% (4)	14.4% (3)	7.7% (5)
동문회 활성화	6.7% (5)	8.3% (4)	7.0% (6)
과별 행사지원	6.0% (6)	7.8% (5)	8.2% (4)
교수와의 대화확대	2.9% (7)	5.0% (6)	3.9% (7)
연고전 지원확대	9.9% (3)	-	10.6% (3)

주) %=응답자비율, ()=순위

#### (4) 진로방향

##### ① 졸업후 진로방향

졸업직후의 진로는 고려대의 경우에는 대학원 진학, 전문직, 회사원의 순으로 응답결과가 나왔으며, 서강대와 연세대의 경우 전문직, 대학원 진학, 회사원의 순으로 응답결과가 나와 세 대학교 학생들 모두 졸업직후 원하는 진로방향이 유사함을 알 수 있다.

##### ② 원하는 직장 취업 가능성

원하는 직장이나 기업에 취업할 수 있는 가능성에 대한 응답은 세 학교 모두 평균보다 약간 낮은 결과를 나타내고 있어, 세 대학교의 응답자들이 원하는 직장에 취업하는 것이 그리 수월하지 않다는 것을 알 수 있다. 이러한 응답결과는 이들이 취업은 된다 하더라도 원하는 직장에 취업하는 것은 아직도 힘들다는 뜻으로 해석할 수 있다.

##### ③ 재학 대학 졸업의 사회진출에 도움 정도

재학대학의 졸업생이라는 것이 취업이나 사회진출에 얼마나 도움이 되는냐는 질문에 고려대와 연세대의 경우에는 평균 보다 약간 낮은 수준의 반응을 보였으며, 서강대는 연세대와 고려대보다 약간 더 부정적인 응답결과를 보였다.

##### ④ 진로지도와 정보의 유용성

대학에서 제공하는 진로지도나 정보의 충분성에 대하여 모두 각 대학에서 제공하는 진로지도나 정보가 만족할 수준의 것은 아니라는 반응을 보이고 있다. 따라서 현재 학교측에서 제공하고 있는 진로지도나 취업정보가 학생들에게 실질적인 도움을 주지 못한다고 판단할 수 있으며 이 분야에 대한 개선이 필요하다고 할 수 있다.

⑤ 타대학비교 실력정도

다른 대학에 다니는 친구들과 비교했을 때 자신의 실력을 다음과 같이 평가하고 있다.

첫째, 전공지식의 경우, 응답자 모두 경쟁대학의 친구들과 비교하여 자신의 전공분야 실력이 “거의 비슷하다”라는 반응을 보이고 있다.

둘째, 영어 실력의 경우에도 경쟁대학의 친구들과 비교하여 자신의 실력이 “거의 비슷하다”라는 반응을 보이고 있다.

셋째, 컴퓨터 실력의 경우에는 응답자들 모두 자신의 실력이 경쟁대학 친구들보다 “다소 떨어진다”라는 반응을 보이고 있다. 정보화 사회로 특장지워지는 현대 사회에서 정보통신기술의 활용 능력은 필수적임을 감안할 때, 이를 위한 학교측의 과감한 설비 투자와 교육 방침이 필요하다고 판단된다.

## 5. 개선방안

### 1) 홍보

현재 다니고 있는 학교에 대하여 입학전에 어느 정도 알고 있었는가라는 질문에 대하여는 대체로 잘 몰랐다는 대답이 주류를 이루고 있어 학생들이 입학전 자신이 다니고 있는 대학에 대한 구체적인 정보에는 대체로 어둡다고 보여진다. 따라서 대학들은 앞으로 학교 홍보를 실시함에 있어 학교에 관한 보다 구체적인 정보를 제공하는데 역점을 두어야 하며, 내부적으로는 대학의 차별화 방안을 모색하고 학생들이 학교에 대하여 애착심을 갖게 할 수 있는 방안을 강구하여야 할 것이다.

#### (1) 대학의 차별화 강화

현재 다니고 있는 대학을 선택하는데 있어서 중요하게 작용했던 요인으로는 세 학교의 경우 모두 합격가능성이 가장 중요한 것으로 인식되고 있어 대학의 특성이 학생의 선택에 대하여 큰 영향을 주지 못하고 있음을 알 수가 있다. 이러한 현상은 우리나라 대학들이 크게 차별화되어 있지 않고 있다는 것을 반영하고 있다.

물론, 지금까지 획일적인 입시제도에 의하여 성적순으로 대학을 선택하고 또 입학생의 성적에 의하여 대학의 서열이 평가되어온 우리나라의 상황에서 개별 대학의 차별화 노력이 큰 반응을 불러 일으키지 못한 것이 사실이다. 그러나 앞으로 입시제도에 대한 정부의 규제가 완화되어 대학이 다양한 방법으로 학생을 선발할 수 있게 됨에 따라, 각 대학은 다른 대학과 뚜렷이 차별화되는 방안을 모색하고 이에 적합한 학생집단을 표적으로 하여 소구할 수 있는 입시방법을 제시해야 할 것이다.

(2) 학교에 대한 애착심 제고 방안 강구

다소의 차이는 있지만 대체로 현재 자신이 다니고 있는 대학을 다시 선택하겠다는 비율이 50%에도 미달하는 것으로 나타나고 있어 과반수의 학생들이 입학후 학교를 다니면서 애착심을 갖지 못한다는 것을 발견할 수 있다. 우리나라 대학들이 신입생을 모집하는 것에는 많은 노력을 기울이고 있다. 하지만 과연 일단 모집한 학생들에게 애착심을 고취시키고 또 만족을 불러 일으키기 위해서 얼마나 많은 노력을 기울였는가에 대해서는 반성을 해야 할 것이다.

2) 시설 및 설비

학생들은 전반적으로 시설 및 설비에 대해 만족스럽지 못하다는 반응을 나타냈다. 특히 휴식공간과 시설 및 기자재, 자습공간의 확보가 급선무인 것으로 나타났다.

(1) 장기적 차원에서의 시설 및 설비 확충

대부분의 학생들이 모두 휴식공간의 확보를 중요한 개선방안으로 제시하고 있는 것을 미루어 휴식공간의 부족은 어느 한 대학의 문제가 아니라는 것을 알 수 있다. 도심 캠퍼스를 갖고 있는 대학들은 그 동안 계속적으로 학생을 증원하였기 때문에 정도의 차이는 조금 있으나 이들 대학의 학생들이 휴식공간의 부족을 절실히 느끼고 있는 것으로 판단된다. 또한 대학간에 차이는 조금 있으나 모두 교육시설의 부족을 큰 문제로 인식하고 있다.

학생들을 위한 교육시설이나 공간을 확충하는 것은 지속적으로 추구하여야 할 중요한 과제는 확실하다. 그러나 학생들이 요구하는 수준으로 시설을 확충하기 위해서는 상당히 많은 자원의 투자가 이루어져야 하므로 시설면에 있어서 단기간에 학생들이 만족할 만한 수준으로 향상되기는 어렵다고 보여진다. 따라서 시설이나 공간의 문제는 장기적인 차원에서 지속적으로 다루어져야 할 문제로 판단된다.

(2) 시설 및 설비 확충을 위한 재원확보

시설 및 설비의 개선은 이를 위한 재원이 확보되어야 가능하다. 현재 각 대학이 처하여 있는 열악한 재정적 위치를 학생들이 잘 이해하고 시설과 설비가 무조건 부족하다고 생각하기에 앞서 주어진 재원이 어느 정도이며, 어느 정도 부족한지 또한 부족한 부분을 어떻게 조달되어야 할 것인지에 대한 이해가 있어야 할 것이다. 연세대의 경우, 수익사업을 통한 재원확보를 시설 및 설비확충의 개선을 위한 첫 번째 대안으로 제시한 것은 연세대의 학생들이 다른 대학보다 재원확보에 대한 이해를 잘 하고 있다는 것을 나타내고 있으며 타 대학 학생들도 이러한 사고방식이 절실히 필요하다고 생각한다.

### 3) 학생교육

공통적으로 응답자들은 자신들이 제공받는 교육 서비스에 대하여 만족스럽지 못한 반응을 보이고 있다. 또한 대학 학사관리 제도의 전면적인 개편이 교육 프로그램의 개선에 매우 중요하다는 인식이 학생들에게 있다는 것을 알 수 있다. 그리고 3개 대학의 학생들이 공통적으로 제안하고 있듯이 영어교육이나 PC교육과 같은 국제화 및 정보화 교육을 보다 강화하는 것이 요구된다고 하겠다. 그밖에 정원을 감소하여 수업인원을 제한하고 우수 교수진을 확보함으로써 보다 양질의 교육을 실시해야 하는 필요성도 강하게 나타나고 있다. 과거와는 달리 이제는 학생들의 의식과 욕구가 변하면서 교과과정 및 학사관리의 기본적인 방향이나 구체적인 내용도 이에 걸맞게 수요자 중심으로 크게 바뀌어야 할 것이다.

#### (1) 창의성과 자율성 배양중심의 교과과정 개편

본 연구의 조사결과에 따르면 다수의 학생들이 자율성과 창의성을 북돋우는 교육과정을 요구하는 동시에 또한 엄격한 학사관리를 원하는 것으로 나타났다. 그러므로 학생들의 이러한 욕구를 만족시키기 위해서는 기존의 교과내용이나 교수방법을 학생들의 자율성과 창의성이 충분히 발휘될 수 있도록 개선하고, 동시에 학점이수, 성적평가 또는 출결점검과 같은 학사관리는 보다 엄격하게 시행하는 것이 바람직하다고 본다. 구체적으로 학부나 전공분야에서는 학생들이 스스로의 창의성을 충분히 발휘할 수 있는 교과목이나 교과내용을 개발하여 제공하고, 대학차원에서는 학사관리를 보다 강화하여 엄격하게 시행하는 것을 개선방안으로 생각해 볼 수 있다.

#### (2) 평생지도교수제도의 도입과 운영

학생들이 교육프로그램에 대해서 가장 큰 불만을 갖고 있는 것중의 하나는 학부제의 실시이다. 설문조사 전에 실시한 면접조사 결과에 따르면 학부제를 실시함으로써 과거와 같이 학과 단위가 아닌 학부 단위로 소속됨에 따라 동급생이나 선후배간에 결속감이 결여되고 주요 과목의 수강인원 수가 급증한다는 문제점이 나타난다고 한다. 이러한 문제점은 학생활동을 저해하는 요인으로 작용한다고 볼 수 있다. 그러므로 학부제에 대하여 학생들이 느끼고 있는 불만을 해소해 줄 수 있는 보완책이 마련되어야 할 것이다.

이러한 문제점의 해결방안으로 제시할 수 있는 것이 평생지도교수제도이다. 이 제도는 한 학생이 학교에 재학하는 동안 한 명의 지도교수가 계속적으로 그 학생의 대학생활을 지도하는 제도를 말한다. 이러한 제도는 학부제에서 발생하는 학과 귀속감의 상실 문제를 보완할 수 있으며, 또한 이 제도를 통하여 학생들은 지도교수와 진정으로 평생동안 지속될 수 있는 긴밀한 유대관계를 형성하게 되어 학교에 대한 애착이나 결속감도 강화될 것으로 판단된다.

### (3) 영어와 PC 교육의 강화

본 연구의 조사결과에서 밝혀졌듯이 3개 대학의 학생들은 영어와 PC 교육을 절실하게 요구하고 있다. 구체적으로 교양영어 이외의 새로운 의사소통 교과목을 필수과목으로 도입하게 하여 학생들에게 강도 높은 영어교육을 추가적으로 제공하고, 또한 전공분야의 과목들중에서 영어로 강의를 듣고 토의하는 과목들을 신설하거나 증대할 필요가 있다. 그밖에 각 대학이 갖고 있는 해외대학 네트워크를 통해 외국 대학에서의 어학연수나 교환학생제에 의한 과목이수를 많은 학생들이 편리하고 저렴하게 선택할 수 있도록 지원해 주는 것도 필요하다.

또한 본 연구결과는 대학교육에 있어 정보통신기술의 활용이 아직도 미흡하다는 것을 간접적으로 나타내고 있다. 정보화 사회로 특징지워지는 현대 사회에서 정보통신기술의 활용 능력은 필수적임을 감안할 때, 이를 위한 학교측의 과감한 설비투자와 교육방침이 필요하다고 판단된다. 또한 많은 교과목에 컴퓨터를 활용한 교육방법을 도입함으로써 학생들의 정보화 의식을 고취시키고 정보처리능력을 향상시킬 수 있을 것으로 기대한다.

### (4) 전문직 진출을 위한 교육의 강화

졸업직후의 진로방향은 세 대학교 모두 대학원 진학과 전문직으로의 진출이라는 응답이 많았는데, 대학원 진학도 전문인이 되기 위한 과정으로 생각한다면, 많은 학생들이 전문인으로서 사회에 진출하기를 원하는 것으로 판단된다. 따라서 학교측에서는 이러한 학생들의 요구를 수용할 수 있도록 전문직으로의 진출을 위한 정보 제공과 전문직으로 진출하기를 원하는 학생들에 대한 특성화 교육이 필요하다고 생각한다.

## 4) 행정 서비스

대학의 행정서비스에 대한 학생들의 만족도는 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 행정지원 전반에 걸쳐 고객만족개념이 확산되어야 할 필요성이 있다는 것을 보여주며, 특히 직원의 재량에 의하여 서비스의 질(質)이 결정되는 행정 및 서비스 부분에서는 이러한 개선의 노력이 더욱 필요한 것으로 판단된다.

### (1) 고객 지향적 서비스 제공을 위한 교육의 실시

행정서비스의 개선을 위해서는 학생들이 필요한 것을 파악하고 이들이 필요한 것을 전산망을 통하여 신속히 친절한 마음으로 제공해주는 고객지향적 사고방식이 직원들에게 필요하며 이러한 행정 서비스의 전산화와 고객만족을 위한 정신적 무장을 하기 위해서는 지속적인 교육이 필요하다고 하였다. 또한 직원교육이 일회성 전시용으로 그치지 않고 실제로 고객중심의 경영의식을 제고시키는 실천중심의 산 교육이 되기 위해서는 정기적이며 지속적인 교육의 실시와 교육후의 효과를 파악하는 사후관리가 필요하다고 할 것이다. 이를 위해서는 지

속적으로 직원교육에 대한 피드백을 받고 교육내용을 개선하고 업무전산화에 대한 홍보 및 교육을 철저히 하는 노력을 게을리 하지 말아야 할 것이다.

## (2) 인센티브 보상제 실시

단순한 교육·훈련만으로는 친절한 서비스가 실천되기에 불충분할 수 있다. 근본적으로 직원들의 의식이 학생을 고객으로 생각하는 방향으로 바뀌고 학생들이 친절한 서비스를 피부로 체험할 수 있도록 하기 위해서는 구체적인 서비스 매뉴얼이나 행동지침을 제공하고 이의 실천정도에 따라 실질적인 보상을 연계하는 인센티브 보상제를 고려할 필요도 있다. 그밖에도 학생들이 빈번히 접촉하는 조교나 임시직원에게 대해서도 친절성을 높이도록 적절한 교육과 지도가 있어야 할 것이다.

## 5) 학생지도

### (1) 진로지도와 상담의 전문화

원하는 직장에 대한 취업 가능성과 대학에서 제공하는 진로지도나 정보의 유용성은 상관관계가 있다고 판단된다. 그러나 세 대학 모두 위 항목들에 대한 응답결과는 만족스럽지 못한 것으로 나타났는데, 이를 개선하기 위해 대학측에서는 취업에 관한 사안을 종합적으로 관리할 수 있는 부서를 설치하고, 전문 요원을 배치하여 학생들의 진로지도와 상담에 전문적인 도움을 주는 것이 필요하다. 또한 학생들이 자신의 실력으로 가능한 취업 대안들을 스스로 검색하고 선택할 수 있도록 취업정보 전산화 시스템을 도입하여 학생들이 온라인으로 자신이 필요한 최신의 정보를 얻을 수 있도록 하는 것이 필요하며, 이러한 취업 지도를 행정직원들에게만 맡기지 말고 교수들도 자신들이 지도하는 학생들에게 취업에 도움이 될 수 있는 정보를 수시로 제공하고, 이들의 취업과정을 실질적으로 관리하는 것이 필요할 것이다.

### (2) 평생지도교수제 중심의 학생활동 전개

전교생의 결속감을 강화할 수 있는 방안으로 체육대회, 축제, 문화행사 등이 제안되었다. 물론 현재에도 이러한 행사들이 존재하고 있으나 많은 학생들이 참여하고 있지는 못한 실정이다. 운동부와 체육대회가 활성화되어 있는 고려대와 연세대에서도 학생들이 비슷한 내용을 제안한다는 것은 바로 기존의 행사가 대다수 학생들을 결집시키지 못하고 있다는 것을 의미한다. 그러므로 단순히 소수 운동 엘리트에 의한 체육대회나 유명무실의 축제가 아닌 그야말로 전교생이 모두 즐겁게 자발적으로 참여할 수 있는 대학 고유의 독특한 행사를 찾아내야 할 것이다. 한 예로, 평생지도교수제를 학교 행사와 연결하는 방안을 생각할 수 있다. 체육대회나 축제에 다양한 프로그램을 마련해 놓고 기존의 학과나 학부가 아닌 지도단위, 즉, 같은 지도교수에게 배정된 학생들이 한 팀을 구성하여 참여하게 하는 것이다. 대개의 경우 한 교수에게 학년별로 10명씩 총 40여명의 학생들이 배정되므로 이들로써 충분히 어떤 프로그램

(예를 들어, 연극, 운동경기, 장기자랑 등)에도 참여할 수 있는 팀을 구성할 수 있을 것이다. 지도교수와 함께 참여할 프로그램을 선정하여 신청하도록 하고 팀별로 경합을 시킴으로써 학생들간에 그리고 학생과 교수간의 결속력이 더욱 긴밀해 줄 수 있을 것이라고 보여진다.

### (3) 인턴사원제 도입

현장감 있는 교육의 실시방안으로 인턴제도의 도입을 들 수 있다. 대학교 차원에서 학생들로 하여금 방학기간중 관심있는 기업체에 일정 기간 인턴사원으로 근무하게 함으로써 학교에서 배운 지식을 현장에 접목시킬 수 있는 기회를 갖게 하며, 대학차원에서 이는 기업체에 소속대학 학생들의 우수성을 알릴 수 있는 홍보 도구로서의 역할도 할 수 있다. 이러한 인턴제도가 정규 교과목으로 도입(여건이 허락할 경우, 필수과목으로 도입)된다면 산학협동 교과목으로서의 역할을 할 수 있으며, 학생들의 졸업후 취업에도 많은 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

## 6. 결론

본 연구에서는 대학 사회의 급격한 환경변화가 대학에 대한 심각한 도전이라는 것을 인식하고 고객만족의 측면에서 학생들의 모집, 입학, 학습, 취업에 이르는 대학교육시스템의 전 과정과 이를 뒷받침해 주는 하부구조로서의 행정 서비스에 대한 현황과 문제점을 광범위한 설문조사를 통해 파악하였다. 본 연구의 조사대상 대학들이 소위 우리나라에서 우수한 대학으로 인정받고 있는 대학들이에도 불구하고 학생들이 낮은 만족도를 보이고 있는 것으로 미루어 볼 때 다른 대학의 학생들의 경우에도 비슷한 결과를 보일 것으로 유추해 보면 우리나라 대학생들은 대학생활에 대하여 전반적으로 크게 만족하지 못하고 있다고 할 수 있다. 특히, 입학 전에 갖고 있던 기대와 입학 후에 느끼는 만족도간에 상당한 괴리가 존재하고 있는 것으로 밝혀졌다. 만족도가 낮은 중요한 원인은 대학들이 자신들을 선택하여 입학한 학생들을 피교육자로서만 인식할 뿐 고객으로서 정당한 대우를 해주지 않는다는데 있다. 우리나라의 경우 대학생들은 일단 입학만 하면 불만을 느끼더라도 쉽게 다른 경쟁대학으로 옮겨갈 수 없는 구속적인 고객(captive customers)의 성격을 갖고 있다. 따라서 재학생들의 불만정도가 학생등록률이나 등록금 수입에 미치는 영향이 미미하므로 대학은 당연히 학생의 만족에 대해서는 소홀히 취급하게 된 것이다.

우리 나라 대학들은 지금까지 수요가 공급을 절대적으로 초과하는 교육시장 상황하에서 공급자 우위의 혜택을 향유하여 왔다. 단지 대학문을 열어 놓기만 하면 어떤 교육프로그램이나 서비스를 제공하든지 상관없이 확실하게 고객들을 확보하여 정원을 채울 수 있었던 것이다. 최근들어 대학 지원자의 수가 감소하고 대학정원이 증가하면서 대학간의 경쟁이 과거보

다 치열해지고 이에 따라 많은 대학들이 신입생 유치에 상당한 노력을 기울이고 있는 실정이지만 아직도 거의 모든 대학이 입학해서 학교를 다니고 있는 재학생들을 만족시키는 사안에는 큰 관심을 보이지 않고 있는 것이 현실이다.

재학생의 대학생활만족도에 대하여 경시하는 풍조는 대학교육 서비스의 본질적인 특성에 기인한다고 볼 수 있다. 다른 제품이나 서비스와는 달리 대학교육 서비스는 선택후에 공급자의 변경이 용이하지 않고 또한 반복적 재구매가 발생할 가능성이 매우 낮다는 것이다. 따라서 선택후에 고객이 어떻게 느끼느냐 하는 것은 대학의 성과에 직접적으로 큰 영향을 미치지 못하고 있다. 즉 학생들이 불만을 느끼거나 또는 만족을 느끼거나 하는 것은 어떠한 경우든지 대학의 재정이나 명성에는 거의 영향을 미치지 않는 것이 현실이다.

또한 현재의 입시제도에서는 시험성적에만 근거하여 대학을 선택하는 관행이 나타나고 있으며, 재학생의 의견이나 만족정도가 잠재고객이 진학대학을 선택하는데 있어서 전혀 고려가 되지 못하고 있다. 그러므로 대학 입장에서 어떻게 하면 처음으로 대학에 진학하는 잠재고객이 초기에 우리 대학을 선택하게 만드느냐 하는 것이 중요할 뿐 일단 잠재 고객이 대학을 선택하여 입학한 후에는 그들이 만족하느냐 또는 불만을 갖느냐 하는 것은 중요한 문제가 아닌 것이다. 결과적으로 대학에게 학생은 대학교육의 “고객(또는 사용자)”이 아니라 “선택자”로 인식되고 있으며, 대학은 기존 고객을 만족시키는 것보다는 잠재 고객을 유치하는데 보다 치중하게 되는 것이다.

우리 나라 대학이 고객지향적으로 변화되어 재학생들에게 만족스러운 대학생활을 제공하기 위해서는 우선적으로 대학이 학생을 주인공으로 인식하는 발상의 전환이 선행되어야 한다. 또한 이러한 변화를 학생들이 체험할 수 있는 실질적인 개선이 수반되어야 할 것이다. 가령 학생들이 필요로 하고 요구하는 교육여건의 개선이나 시설의 확충 등이 가능한 범위내에서는 최대한 충족되어야 하는 것이다.

그러나 이와 같은 고객지향적 변화와 개선은 개별 대학의 노력만으로는 가능하지 않다. 더욱이 교육여건을 개선하고 시설을 확충하기 위해서는 막대한 재정적 투자가 이루어져야 하는데 가뜩이나 취약한 우리 나라 대학의 재정을 고려할 때 이러한 투자를 대학만이 부담하게 한다는 것은 무리한 요구라 할 수 있다. 따라서 고객지향적 대학교육의 필요성을 대학이 절실하게 인식하게 하고 또한 이러한 노력을 뒷받침해 줄 수 있는 사회적 여건과 제도적 지원장치가 조성되어야 할 것이다.

고객지향적 대학교육이 촉발되고 정착되기 위해서는 무엇보다도 교육프로세스의 우수성을 고객의 관점에서 평가하여 대학의 명성과 자원배분이 이루어져 한다고 본다. 현재 우리나라 대학의 사회적 명성이나 자원의 배분은 전적으로 시험성적으로 측정되는 입학생의 우수성에 의하여 결정되고 있다. 즉, 대학교육의 투입요소인 신입생이 얼마나 우수한가를 기준으로 해서 대학의 명성이 평가되고 있을 뿐, 이들을 얼마나 잘 교육시켜서 우수한 인재로 사회에 배출하는가 하는 것은 거의 고려되지 않고 있다. 이러한 사회적 분위기는 대학이 학교

명성을 제고하기 위한 노력의 대부분을 투입단계에만 집중하도록 유도하고 있으며, 투입요소를 가치가 부가된 산출요소로 변환시키는 교육프로세스는 소홀히해도 무방하다는 인식을 갖게 만드는 요인으로 작용하고 있다. 게다가 정부차원의 지원이나 개인과 기업에 의한 기부도 입학생의 시험성적으로 명성을 얻은 일부 유명 대학에만 편중되어 이러한 성향을 더욱 강화하고 있다.

대학의 서열이나 명성이 투입물 기준으로 결정되는 우리 사회의 문제점을 인식한 일부 언론이나 정부기관은 산출물인 졸업생의 성취를 반영하여 대학을 평가하고자 하는 시도를 하여 왔다. 그러나 졸업생의 성취정도를 측정하기 위하여 일반적으로 사용되는 고시 및 자격시험 합격자 수나 취업률과 같은 계량적인 지표들은 대학의 우수성을 평가하는 지표로서는 입학생의 시험성적 만큼이나 부적합하다. 국가고시나 자격시험에 졸업생이 얼마나 합격하느냐 또는 취업률이 어느 정도 되느냐 하는 것과 같은 수치들은 대학교육의 본질이나 특성을 무시한 획일적인 잣대에 불과하다. 또한 고시합격자나 취업률과 같은 계량적 성과지표만을 높이하고자 할 경우에 오히려 정상적인 대학교육이 저해되는 부작용이 발생하기도 한다. 사람의 마음과 정신에 초점을 맞추는 대학교육의 효과는 대부분의 경우 비가시적이고 또 장기간에 걸쳐서 나타난다. 그러므로 가시적이고 단기적인 졸업생의 성취 정도만을 고려하여 대학교육의 우수성을 평가한다는 것은 부적합할 뿐만 아니라 바람직하지도 않은 것이다.

대학이 재학생의 욕구에 민감하게 반응하고 또 재학생의 만족을 보장해 줄 수 있는 교육서비스를 제공하게 하기 위해서는 대학교육의 우수성이 투입이나 산출 기준보다도 프로세스 중심으로 평가되어야 한다. 그리고 대학의 사회적 명성이나 자원배분도 교육프로세스에 대한 재학생의 만족정도에 의하여 이루어져야 할 것이다.

미국의 경우에도 과거에는 경영대학원 프로그램의 우수성이 입학생의 학부성적이나 GMAT(Graduate Management Admission Test) 시험성적에 의하여 평가되어졌으며, 그밖에 졸업생의 취업률이나 평균 연봉수준이 중요한 기준으로 간주되어졌다. 그러나 최근에는 이러한 투입이나 산출기준에 의존하는 평가방식에서 교육프로세스 중심으로 평가기준이 전환되고 있는 추세에 있다. 예를 들어서, 미국의 유수한 경제주간지인 Business Week은 매년 경영대학원 교육서비스의 1차적인 고객이라 할 수 있는 재학생들과 또 2차적인 고객이라 할 수 있는 기업체의 인사담당 관리자들을 대상으로 미국내 경영대학원의 교육에 대한 만족도를 조사하고 있으며, 이를 종합하여 각 대학의 서열을 평가하고 있다. 이와 같이 고객의 교육프로세스에 대한 만족도를 토대로 주요 경영대학원의 우수성을 평가한 결과 오랜 역사와 전통으로 명성을 얻어 왔지만 교육프로세스의 개선에 소홀하여 재학생의 만족을 경시한 일부 대학의 서열은 낮게 나타나고 있으며, 그 반대로 역사가 일천하고 지명도는 낮지만 학생들의 욕구를 만족시키고자 노력하여 교육프로세스를 과감히 혁신한 대학들의 서열은 높게 나타나는 현상을 보이고 있다. Business Week은 이러한 내용을 매년 특집으로 기사화하여 공표함으로써 미국 경영대학원의 교육이 고객지향적으로 개선되는데 큰 기여를 하고 있다.

우리 나라에서도 교육프로세스의 질(質)에 따라 대학의 우수성이 평가되고, 재학생의 만족도에 의하여 대학의 명성이 인정되는 사회적 분위기가 형성되어야 할 것이다. 또한 각 대학에 대한 정부나 사회의 지원도 교육프로세스의 개선과 연계되어야 대학교육이 학생지향적으로 변화하는 여건이 조성될 것이다. 즉, 대학이 고객지향적으로 교육프로세스를 개선해야 하는 필요성을 피부로 인식하고, 또 이러한 개선을 위한 노력이 가시적 성과로 이어지는 순환과정이 형성되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 권영철, "시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우", 『마케팅연구』, 제11권 제1호, 1996, pp.35-48.
- 민재형 · 이대선, "고객지향적 대학교육: 도전과 기회-강의/학습과정의 품질향상을 중심으로", 『경영교육연구』, 제1권 제2호, 1997, pp.123-138.
- 임영균, "지각된 환경특성과 조직특성이 대학관리자의 의도된 마케팅전략의 선택에 미치는 영향", 『마케팅연구』, 제10권 제2호, 1995, pp. 37-59.
- 전인수 · 한재용, "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 『마케팅연구』, 제9권 제1호, 1994, pp. 75-91.
- Blanco, M. J., *Teaching and Rewards: Perceptions of Department Heads, Faculty, and Students*, unpublished thesis, University Scholars Program, The Pennsylvania State University, 1996.
- Jaworski, B. J. & A. K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57 No.3, 1993, pp. 53-70.
- Kohli, A. K. & B. J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research, Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54 No.2, 1990, pp. 1-18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, & A. Kumar, "MAKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol.30 No.4, 1993, pp. 467-477.
- Narver, J. C. & S. F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54 No.4, 1990, pp. 20-35.
- Shapiro, B. P., "What the Hell Is Market-Oriented?", *Harvard Business Review*, Vol.66 No.6, 1988, pp. 119-125.
- Seymour, D., *The IBM-TQM Partnership with Colleges and Universities: A Baseline Report of the Initial Activities and Future Plans of the Nine Partnership Institutions*, Washington, DC: American Association for Higher Education, 1993.
- Siguaw, J. A., G. Brown, & R. E. Widing, II, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.31 No.1, 1994, pp. 106-116.