



# 캠퍼스 다변화를 통한 효율적인 대학운영 전략

서명덕 | 상명대학교 총장

## I. 서론

21세기는 글로벌화를 지향하는 복합화의 시대이다. 모든 삶의 형태와 활동이 상호 유기적이며 복합적인 진화를 계속하고 있다. 복합화된 형태의 사회구조에서는 지식경영이 매우 중요시되고 교육시스템과 교육기능 역시 이에 적합한 체제와 체계를 필요로 하게 된다. 이러한 시대적 변화는 교육의 새로운 패러다임을 요구하고 있다. 나아가 교육의 패러다임 변화는 시공을 초월하는 새로운 가치창출을 요구하고 있다.

본 대학은 일찍이 이러한 가치창출의 필요성에 대한 핵심 전략으로 캠퍼스의 다변화를 통한 성장을 선택하였다. 즉 지역사회의 인재육성을 통하여 새로운 교육적 패러다임을 창출하기를 원하였으며 지역사회 인재육성의 근간이 되는 것이 지방캠퍼스의 발전이라는 결론을 내리게 되었던 것이다.

이러한 웅대한 뜻을 품고 1985년 천안캠퍼스를 설립하였다. 천안캠퍼스의 설립은 본 대학의 제2의 창학에 버금하는 변화를 가져왔다. 또한 이 변화는 상명대학교의 발전에 어떠한 영향을 줄 수 있느냐가 초미의 관심사가 되

었으며 경영전략의 변화가 필수적인 전제조건이 되었다. 그것은 캠퍼스 다변화가 경영전략에 따라 엄청난 차이를 발생시킨다는 것을 구성원 모두가 잘 알고 있기 때문이다.

그러므로 본 대학은 차별화와 특성화를 발전의 뿌리로 삼아 독립적이면서도 조화로운 성공의 열매를 수확하기 위한 전략을 모색하게 되었다.

## II. 대학발전사

- 상명여자사범대학 개교(1965)
- 상명여자사범대학의 성장과 발전(1965~1979)
  - 학과 및 입학 정원 증과, 증원
  - 교육시설 확장·발전
  - 편제 및 규모 확장·발전
  - 교육과정 변화
- 상명여자대학으로의 발돋움(1983)
  - 상명여자대학으로 교명 변경과 학부제 도입
- 제2캠퍼스 신설(1985)
  - 시대의 요구에 따른 산업, 디자인, 실용 예술의 집중 육성

- 규모의 확대
- 상명여자대학교교로의 도약(1986~1995)
  - 종합대학교로 승격(1986)
- 제1차 상명 중·장기 발전전략 수립(1996)
  - SMART 2005
- 상명대학교교로의 전환(1996)
  - 남녀공학으로의 전환
- 한국대학교육협의회 대학종합평가(2005)
  - 최우수 대학교, 최우수 대학원 선정
- 제2차 상명 중·장기 발전계획 수립(2006)
  - SMART 2015(지향가치 : 특화, 소통, 내실)

### Ⅲ. 대학운영전략

#### 1. 정책적 전략

##### 1) 가치지향적 경영전략

진리, 정의, 사랑을 바탕으로 하는 교육이념의 가치 아래 투명경영과 가치와 철학을 중시하는 경영자의 리더십이 구성원을 하나로 결속시키는 원동력이 되었으며 이러한 가치지향적인 경영전략이 캠퍼스 간 갈등을 최소화하고 독립적인 발전을 가능케 한 포석이 되었다.

##### 2) 지역사회 인재육성

지역학생 우선선발전형 및 지역할당전형 등 지역의 인재육성을 위한 입시정책을 시행하고 있으며 지역학생 우선의 기숙사 입실 제도 등

을 통한 지역 우선 정책의 다양화를 모색하고 있다. 이러한 인재육성 제도를 통하여 교육받은 인재를 외국 산업체에 취업시키는 등의 효과가 증대되고 있다.

#### 3) 학과(전공) 설치의 특성화 및 차별화

캠퍼스별 상호보완적 학과(전공) 설치로 인한 시너지 효과를 전략적으로 활용하기 위하여 각 캠퍼스가 가지는 특성 및 발전 가능성에 대한 분석을 토대로 학과(전공)를 설치하였다. 따라서 서울·천안캠퍼스 간 동일한 학과가 없으며 유사한 학과일 경우도 세부 전공 및 교육과정이 상이하므로 상호보완적 경쟁체제가 정립되고 시너지 효과를 창출할 수 있도록 하였다.

#### 4) 지역사회 교육, 문화 선도

본 대학교는 지역인재육성이라는 목적을 가지고 지방캠퍼스를 설치하면서 지역사회의 교육문화를 선도하는 역할 등 다방면으로 기여하고 있다.

교수, 학생이 주최하는 갖가지 전시회 및 행사가 있으며 문화예술교육연구소를 설치하여 문화예술교육 시범사업으로 '초등학교-영화, 만화로 배우는 인권교육 프로그램', '중학교 특기적성 교육', '중학교 미술관 체험-아라리오와(천안지역 갤러리) 연계', '고등학교 영화 감상체험학습-씨너스 멀티플렉스', '문화예술 교사 양성을 위한 직무연수', '문화예술교육

〈표 1〉 지역우선 입학전형 현황

구분	학년도	입학 정원	선발인원	비율	비고
지역할당전형	2004	1,450명	48명	3.3%	계속시행
	2005		49명	3.4%	
	2006		111명	7.7%	
지역우선선발전형	2006	1,450명	60명	4.1%	2006학년도 부터 시행

〈표 2〉 대학별 학과(전공) 현황

대학명	서울캠퍼스	지방캠퍼스	비 고
K대학교	국 어 국 문 학 영 어 영 문 학 사 회 학 경 제 학	국 어 국 문 학 영 어 영 문 학 사 회 학 경 제 학	중복되는 학과
D대학교	법 학 행 정 학 경 제 학 무 역 학 경 영 학 회 계 학 경 영 정보 학 토 목 환 경 공 학 컴 퓨 터 과 학	법 학 행 정 학 경 제 학 무 역 학 경 영 학 회 계 학 경 영 정보 학 토 목 환 경 공 학 컴 퓨 터 과 학	"
O대학교	국 어 국 문 학 영 어 영 문 학 철 학 행 정 학 국 제 통 상 학 경 영 학 회 계 학	국 어 국 문 학 영 어 영 문 학 철 학 행 정 학 국 제 통 상 학 경 영 학 회 계 학	"
Y대학교	국 어 국 문 학 사 회 학 경 제 학 경 영 학 수 학 물 리 학 화 학	국 어 국 문 학 사 회 학 경 제 학 경 영 학 수 학 물 리 학 화 학	"
상명대학교	소프트웨어학	컴퓨터소프트웨어 공 학	유사 학과이나 서울은 프로그램 분야, 천안은 테크놀로지 분야로 특성화

활성화를 위한 교육 연극 경연대회’, ‘천안 청소년을 위한 영상캠프’ 등을 통해서 영화, 만화, 애니메이션, 사진, 연극 연수를 시행하고 있다. 이 사업으로 문화관광부 및 지방자치단체에서 재정 지원을 받고 있으며 충남교육청에서 지원하는 문화예술 교사 직무연수도 시행하고 있다.

또한 천안시와 본 대학과의 공동협력사업으

로 ‘FAST(First Abundant Satisfied Technology)’가 있는데 이는 공무원 400명을 대상으로 ‘맞춤식 혁신역량강화 프로그램 개발 및 교육 운영’이라는 프로그램을 가지고 주민과 공무원이 함께하는 맞춤형 혁신교육을 통한 CS(Customer Satisfaction) 행정구현을 목적으로 하는 교육사업이다.

이 외에도 ‘청소년 공학교실’, ‘가출청소년

을 대상으로 한 교육연극프로그램 개발운영', '황금배 봉지별 재배에 의한 과실 품질 향상 시험' 등의 사회봉사교육 프로그램, 지역의 사업기반인 농업 실습교육까지를 총망라하여 지역사회의 교육 문화를 선도하기 위한 지원 및 노력을 아끼지 않고 있다.

### 5) 홍보 전략의 극대화

홍보는 상당히 광범위하고 연계된 분야가 많아서 홍보와 연결되지 않는 사업이 없다고 해도 과언이 아니다. 현대는 업무의 모든 것이 홍보의 대상이 될 수 있고 되어야 하는 PR의 시대이기 때문이다. 본 대학은 이러한 홍보의 기능을 살려서 적극적인 홍보 활동을 통하여 그 결과를 자원화하고 학교발전 자원으로 Feedback시키는 홍보 전략을 활용하고 있다.

예를 들어 교수초빙 시 초빙하는 학과의 교수를 홍보 매체로 하여 직접적인 홍보 메시지를 전하는가 하면 고등학교 초청 미술대회 등의 행사, 중등교원 양성 과정, 대학원 및 교육대학원으로 입학하는 교사 우대제도 등 홍보의 범위를 확대하여 그 효과로 이루어지는 Network를 활용하며 학교발전의 자원으로 구성하는 전략을 구사하고 있다.

최근에는(2006년 5월 23일) 'In The Name of SangMyung' 이라는 홍보화보집이 '2006년 INTERNATIONAL BUSINESS AWARDS' 를 수상하는 영예를 안았다. 향후 이 자료를 가지고 다각도의 Feedback system을 가동하여 학교발전을 위한 자원으로 활용토록 할 것이다.

## 2. 제도적 전략

### 1) 행정체제의 독립성

타 대학의 경우 행정조직이 서울캠퍼스에 집중되어 있고 정책 및 행정을 서울캠퍼스에

서 주도적으로 운영 관리하고 지방캠퍼스는 최소의 집행 기능을 한다. 반면에 본 대학은 서울·천안 간 행정조직을 독립적으로 설치하고 천안에 부총장제도를 두어 권한을 대폭 이양, 해당 캠퍼스 고유의 정책적 결정뿐만 아니라 독립적인 행정의 운영 및 관리를 가능하게 하였다. 이러한 시스템은 교직원들이 의욕적으로 일할 수 있는 환경을 조성해 주고 결과적으로는 책임행정, 효율적인 행정을 구현할 수 있는 체제가 되었다.

### 2) 인프라 구축의 차별성

설치된 학과(전공)나 교육과정, 교수의 특성 등을 차별화하여 캠퍼스별 인프라 구축의 특성을 살리고 이를 토대로 학문적인 면, 실용적인 면 등에서 차별화되고 특성화된 인재육성 및 서비스가 제공되도록 하였다.

예를 들면 서울의 조형예술학부는 순수예술을 지향하여 예술가나 교육자를 배출하는 데 주력하고 천안캠퍼스의 디자인학부는 실용적인 디자인에 주력하여 상품을 디자인하고 창조하는 데 방향을 맞추어 교육하므로 산업현장에 적합한 인재육성에 주력한다. 이러한 맞춤형 교육을 통하여 사회에 필요한 인재를 서비스하고 교수 또한 교육이나 연구를 통하여 캠퍼스별 차별화된 콘텐츠를 사회에 공급하고 있다.

### 3) 동기부여 시스템 구축

첫째, SMART 2005를 시작으로 하여 SMART 2015까지 중·장기 발전계획을 통하여 구성원에게 비전을 제시하고 가치를 공유하게 하여 학교발전을 향한 결집된 동기부여 시스템을 구축하여 발전 역량을 최대한 발휘할 수 있는 환경을 만들어 주었다.

둘째, 교직원의 재교육에 많은 관심을 가지고 직원의 역량 강화를 위하여 대학원에 대학 경영학과를 설치, 석사학위과정뿐만 아니라

〈표 3〉 대학별 행정 시스템 현황

대학명	서울캠퍼스	지방캠퍼스	비 고
K대학교	기 획 예 산 처 교 무 처 학 생 처 총 무 처 관 리 처 대 외 협 력 처 정 보 전 산 처 연 구 처 입 학 처	기 획 홍 보 처 교 학 처 사 무 처	
Y대학교	기 획 실 교 무 처 입 학 관 리 처 학 생 복 지 처 여 학 생 처 연 구 처 총 무 처 관 재 처 재 무 처 정 보 통 신 처 대 외 협 력 처	기 획 처 교 무 처 총 무 처 학 생 복 지 처 학 술 정 보 처	
상명대학교	기 획 처 대 외 협 력 처 정 보 관 리 처 건 설 개 발 처 홍 보 실 교 무 처 연 구 처 학 생 복 지 처 입 학 처 총 무 처 재 무 처 도 서 관	기 획 처 대 외 협 력 처 정 보 관 리 처 건 설 개 발 처 홍 보 실 교 무 처 연 구 처 학 생 복 지 처 입 학 처 사 무 처 도 서 관	

연구과정을 개설하고 이 밖에 박사과정 및 타 학과에 대한 지원도 가능하게 하여 자신의 능력 배양을 위한 재교육 선택의 폭을 넓혀 주었다. 또한 등록금뿐만 아니라 교재비까지도 지원하고 해외실습비도 지원하여 능력개발을 위한 모든 지원을 아끼지 않으며 배양된 능력을 학교에 환원할 수 있는 환경을 조성하였다. 이

러한 시스템도 서울·천안 간 균형적인 인원 배합을 하고 어떠한 시스템에서도 차별을 당한다는 오해가 없도록 세심한 데까지 신경을 썼으며 이러한 경영전략이 교직원들의 사기를 진작시키는 데 일조하였다.

또한 그런 인적자원의 사기 진작은 학교발전의 원동력이 되었다.

〈표 4〉 교직원 대학원 입학 현황

[직원 입학 현황]

- 석사과정 (대학경영학과) (단위 : 명)

학년도	서울	천안	계	비고
2004	6	7	13	
2005	5	7	12	
2006	2	9	11	

- 연구과정 (대학경영학과) (단위 : 명)

학년도	서울	천안	계	비고
2005	1	-	1	

- 특별과정 (단위 : 명)

학년도	서울	천안	계	비고
2005	1	-	1	

[직원 교육훈련비]

- 장학금 지급액 (단위 : 천 원)

학년도	계			
	석사	연구	특별	소계
2004	166,480	-	-	166,480
2005	201,016	6,758	3,000	210,744
2006	121,512	-	-	121,512

- 교재구입비 (단위 : 천 원)

학년도	1학기	2학기	계
2004	-	-	-
2005	1,686	1,978	3,664
2006	903	-	903

- 해외연수 경비 (단위 : 천 원)

학년도	참가 인원	금액	행선지	비고
2005	12	46,419	미국	
2006	6	24,741	미국	예정 금액

## Ⅳ. 대학이 나아갈 방향

### 1. 세계화, 글로벌화를 지향하는 다변화 전략

지방캠퍼스를 통한 다변화를 넘어서서 해외 대학과의 교육과정 공동운영, 공동학위제 등을 통한 교수 및 학생의 교류를 활발히 하여 국제적인 능력을 갖춘 인재육성, 외국인학생을 통한 국제적인 네트워크 확대에 주력한다. 또한 제3 캠퍼스, 제4캠퍼스를 해외대학에 구현할 수 있는 전략이 필요하다. 본 대학에서 외국대학과 같은 교육과정 운영, 교환교수 강의 등을 통하여 유학과 유사한 환경에서 교육을 받고 학위를 취득하게 함으로써 경제적인 저비용, 고효율 구조로의 전환과 부족한 공간문제를 극복하여 다변화를 통한 세계화 글로벌화를 지향하는 발전을 이룰 수 있는 최선의 전략이기 때문이다.

### 2. 국가균형발전에 부응하기 위한 지방캠퍼스 특성화 전략

국가균형발전의 핵심 전략인 지방대학의 특성화 방안에 부응하고 지역발전의 견인차 역할을 수행할 수 있는 현장 적합성에 중점을 둔 특성화를 강화한다. 특히 산·관·학 협력에 중점을 두어 시설, 기자재 및 인력을 공동 이용하는 시너지 전략을 강화하고자 한다.

### 3. 신 성장동력 창출을 위한 선택과 집중에 의한 투자 전략

대학이 신 성장동력 창출을 위한 연구인력 양성, 산업수요에 맞는 기술인력양성, 지역혁신활동 등에서 중추역할을 수행할 필요가 있으며 이에 본 대학은 캠퍼스별 선택과 집중을 특화하고 경쟁력 체질을 강화하여 이에 대응하고자 한다.

### 4. 분권화를 기반으로 한 효율적 경영체제의 유지 및 강화 전략

본 대학의 특성인 캠퍼스별 독립적인 운영을 전체 학교발전방향과 조화롭게 융화시키는 효율적 경영관리의 체질강화를 지속적인 전략으로 유지하면서 시대적 변화에도 유연하게 대처할 수 있는 전략을 구현하고자 한다.

## V. 결론

21세기의 복잡하고 다양한 욕구에 대응하기 위해서는 여러 가지 전략이 있을 수 있으나 다변화 전략도 중요한 요소가 될 수 있다. 캠퍼스의 다변화, 교육과정의 다변화, 제도의 다변화 등 수 많은 다변화의 범위가 있고 방법이 있다. 문제는 이러한 다변화 전략을 활용하여 어떻게 효율적으로 조직을 운영하느냐가 그 핵심이다.

본 대학교는 지방캠퍼스를 가지고 있으며, 그런 면에서 캠퍼스의 다변화를 근간으로 한 학교발전의 필요성이 절실했다. 캠퍼스 다변화의 장점을 최대한 살리려면 지방캠퍼스 특성화를 성공시키고, 서울캠퍼스와의 조화를 이루는 전략을 선택하는 것이 고려되었다.

본 대학교의 중·장기 발전계획인 SMART 2005부터 SMART 2015에 이르기 까지 꾸준히 비전을 제시하고 로드맵에 의하여 학교발전을 지향하는 전략을 선택한 결과, 상명대학교는 내실 있는 발전을 이루었다고 자부할 수 있다. 앞으로 더 큰 발전을 위해서는 끊임없이 변화에 대응하고, 주어진 환경이나 자원을 최대한 활용한 다양한 프로그램을 개발하여 대학의 경쟁력을 높여야 한다고 생각한다.