석사학위논문

대학 동문회 활성화 전략 연구

- 대학 동문회 발전 단계 모델을 중심으로 -

고려사이버대학교 융합정보대학원

융합정보학전공

송 군 호

2020년 7월

염철현 교수지도

석사학위 논문

대학 동문회 활성화 전략 연구

- 대학 동문회 발전 단계 모델을 중심으로 -

이 논문을 융합정보학전공 석사학위

논문으로 제출함

2020년 7월

고려사이버대학교 융합정보대학원

융합정보학전공

송 군 호

송군호의 융합정보학전공 석사
학위논문 심사를 완료함

2020년 7월

위원장 김 정 은 (인)

위 원 박 정 선 (인)

위 원 염 철 현 (인)

〈 국문 초록 〉

본 연구의 목적은 국내외 대학 동문회의 구조 및 활동 현황을 분석하고, 이 분석 결과를 토대로 대학 동문회 발전 4단계 모델을 디자인하여 궁극적으로는 대학 동문회 활성화에 필요한 전략을 제시하는 데 있다. 동문 개인과 대학의 발전을 위한 핵심 주체로서 동문회의 활성화에 관한 연구의 중요성과 필요성에도 불구하고, 현재 대학 동문회의 활성화 전략에 관한 연구는 활발하지 않은 실정이다. 선행연구에서도 동문과 대학과의 가교 역할을 수행하는 동문회의 위상에 대하여 국내 대학과 공공 기관의 인식은 높지 않을 뿐만 아니라 국내 대학 동문회에 대한 지원 또한 기대에 미치지 못하다는 점을 지적하고 있다.

본 연구의 결과에 따르면 국내 일부 대학 동문회 및 해외 주요 대학 동문회의 경우, 모교 대학과의 유기적, 상생적인 협력 관계를 기반으로 동문들에게 동문 친화적인 다양한 서비스와 프로그램을 제공하고 있다. 이들 동문회는 4단계의 고도화 단계(성숙기)에 진입하여 이 단계에 걸맞은 활동을 전개하고 있었다. 본 연구에서 조사 대상이 된 서울 소재 15개 사립대학 동문회는 대학 동문회 발전 4단계 모델 중 2단계와 3단계 사이에 속하는 것으로 분석되었다. 앞으로 국내 대학 동문회가 4단계의 성숙기에 진입하기 위해서는 동문회와 대학과의 유기적, 상생적인 협력 관계 구축 등 해결되어야 할 많은 선결 과제가 놓여 있다고 판단된다. 동문회와 대학이 상호 협력 체계를 구축함으로써 동문-동문회-대학 간의 긴밀한 신뢰와 유대 관계를 형성하고 동문회 활성화라는 공동 목표를 향해 나아갈 때 대학의 지속적인 성장과 발전을 담보할 수 있을 것이다. 무엇보다 동문회 활성화를 위한 최고의 전략은 동문, 동문회, 대학 간의 탄탄한 신뢰 및 유대 관계에서 출발한다고 말할 수 있다.

본 연구에서는 동문회와 대학 간 미래 지향적인 상생의 협력 관계를 구축하고, 동문회 활성화를 실현할 전략으로써 전략 8요소와 실천 항목 20가지에 대해 구체적인 사례를 들어 제시하였지만, 이들은 어디까지나 필요조건에 해당할 뿐이지 충분조건은 아닐 것이다.

주요어: 대학 동문회 활성화 전략, 대학 동문회 발전 단계 모델, 대학 발전, 평생교육

< 목 차 >

Ⅰ. 서론

1. 연구의 필요성과 목적 ---- 1
2. 연구 문제 ---- 4
3. 선행 연구 ---- 4
4. 연구 방법 ---- 8

Ⅱ. 대학 동문회 발전 단계 모델

1. 대학 동문회 발전 4단계
   가. 제1단계: 도약 전 단계 ---- 10
   나. 제2단계: 도약 단계 ---- 20
   다. 제3단계: 안정화 단계 ---- 22
   라. 제4단계: 고도화 단계 ---- 25
   마. 소결 ---- 26
2. 국내 대학 동문회 활동 분석
   가. 국내 대학 동문회 활동 사례 ---- 28
   나. 분석 틀을 활용한 국내 대학 동문회 활동 사례 분석 ---- 35
   다. 소결 ---- 37
3. 해외 대학 동문회 활동 분석
   가. 해외 대학 동문회 설립 목적 ---- 37
   나. 해외 대학 동문회 활동 사례 ---- 39
   다. 해외 대학 동문회의 서비스와 프로그램 ---- 50
   라. 해외 대학과 동문회의 재학생을 위한 활동 ---- 51
   마. 소결 ---- 53

Ⅲ. 대학 동문회 활성화 전략 8요소

1. 제1요소: 신뢰 및 DB 구축 ---- 54
2. 제2요소: 동문 회비 납부 ---- 56
3. 제3요소: 서비스와 프로그램 제공 ---- 57
4. 제4요소: 동문회에 우호적인 동문 확보 및 활용 ---- 60
5. 제5요소: 재학생의 동문회 참여 ---- 62
6. 제6요소: 전담 조직의 구축 ---- 64
7. 제7요소: 감사의 표현 ---- 66
8. 제8요소: 조직의 지속적 관리 ---- 68
9. 전략 실행을 위한 동문회와 대학과의 관계 구조 모색 ---- 71
10. 소결 ---- 73

Ⅳ. 결론 및 제언

1. 결론 ---- 74
2. 제언 ---- 76

참고 문헌 ---- 78
Abstract ---- 81

< 표 목차 >

〈표 1〉 대학 동문회 발전 단계 모델 ---- 9
〈표 2〉 대학 동문회별 임원 관련 현황 ---- 15
〈표 3〉 대학 동문회별 회원 관련 현황 ---- 16
〈표 4〉 동문회 발전 단계별 국내 대학 동문회 활동 항목 분석 ---- 36
〈표 5〉 해외 대학 동문회 설립 목적과 지향성 ---- 39
〈표 6〉 하버드 동문회 조직 ---- 41
〈표 7〉 미국 4개 대학의 동문회 활성화를 위한 동문회와 대학의 역할 분담 --- 44
〈표 8〉 일본 2개 대학의 동문회 활성화를 위한 동문회와 대학의 역할 분담 --- 46
〈표 9〉 영국 2개 대학의 동문회 활성화를 위한 동문회와 대학의 역할 분담 --- 49
〈표 10〉 미국 주요 대학 동문회의 동문을 위한 서비스와 프로그램 ---- 50
〈표 11〉 영국 주요 대학 동문회의 동문을 위한 서비스와 프로그램 ---- 51
〈표 12〉 해외 대학과 동문회의 재학생을 위한 활동 항목 ---- 52
〈표 13〉 재학생들이 선호하는 동문회 성격 ---- 58
〈표 14〉 기부자 유형 분류 ---- 62
〈표 15〉 기부자 예우 프로그램 ---- 69
〈표 16〉 대학 동문회 활성화 전략 8요소와 실천 항목 20가지 ---- 71

< 그림 목차 >

[그림 1] 대학 동문회 발전 단계 모델 ---- 27
[그림 2] 대학 동문회와 대학의 관계 구조 ---- 72

Ⅰ. 서론

1. 연구의 필요성과 목적

표준국어대사전(2019)에 따르면 “동문회는 같은 학교를 졸업한 사람들이 모여 서로 친목을 도모하고 모교와 연락하기 위해 조직된 모임이다”라고 정의하고 있다. 일반적으로 대학 동문회는 동문 간의 친목을 도모하고 동문의 모교 대학에 대한 긍지를 높여 대학과 동문 간의 신뢰를 구축하고 모교 대학의 발전에 기여하는 것을 목적으로 한다. 대학 재학생들과 동문을 대상으로 한 설문조사 결과에 따르면, 대학 졸업 후 사회생활을 영위하는데 동문회가 필요하다고 응답한 비율이 76%로 나타났다(신태진, 2001). 이는 동문회의 구성원으로서 동문 개인이 동문회를 통해 사회 활동에서 인간관계의 폭을 확장할 뿐만 아니라 동문 간의 강한 유대 관계를 토대로 사회생활의 시너지 효과를 기대하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 동문 개인의 관점에서 동문회의 참여는 동문과의 사회적 네트워크 구축을 기반으로 사회활동 전반에 필요한 협력 방안을 모색할 가능성을 높이기 위한 측면이 작용하고 있음을 알 수 있다. 결국 대학 동문회의 필요성은 동문 간의 인간적인 상호작용 및 개인의 이해관계가 반영된 것으로 볼 수 있다.

지식과 정보가 연결되고 융합되는 지식정보사회에서 고등교육기관으로서 대학의 역할 증대는 대학의 경쟁력 확보와 긴밀히 연계된다. 대학이 사회 변화를 선도적으로 견인하고 시대적 요구에 부응하기 위해서는 대학의 본질적인 사명을 완수하는 것은 물론 대학의 미래지향적인 경쟁력을 확보하기 위한 다양한 요소들이 필요하다. 이를 위해서는 무엇보다 대학 법인과 교수, 교직원, 학생 등 대학 내부의 자발적인 노력과 혁신이 전제되어야 하며, 교육을 관리 감독하고 지원하는 교육 당국의 전향적인 이해와 지원이 요구된다고 할 것이다. 더불어 대학 안팎의 노력과 지원 못지않게 대학과 동문 간 네트워크의 구심점 역할을 수행하면서 대학 발전에 기여하는 대학 동문회의 활성화는 반드시 성취되어야 하는 선결 조건이라고 생각한다.

세계 대학 평가 기관에서도 대학 동문의 기부 비율(alumni giving rate)을 중요한 평가 항목으로 반영하고 있다(U.S. News & World Report, 2019년 9월 8일 자). 전 세계

17,500여 개 대학을 평가하는 영국의 대학 평가 기관 QS는 평가 영역 및 가중치에서 동문 평판도 항목에 대해 10%의 비중을 둔다(염동기 외, 2013). 이는 대학이 지속해서 성장, 발전하기 위해서는 대학 내부의 노력 못지않게 대학 동문회의 활성화를 기반으로 한 동문의 지원 및 협력 관계가 중요하다는 것을 방증하고 있다.

안영진(2007)은 현대 사회에서 대학이 교육과 연구 중심의 전통적인 기능과 역할에서 벗어나 지역사회 봉사 등 사회 문제에 적극적으로 참여해야 한다고 주장한다. 그는 대학의 사회적 역할에 대한 기대가 높아지고 있지만, 대학들은 전통적인 시각에서의 상아탑 역할에 안주하고 지역사회와의 상호작용에 소극적으로 참여하면서 순수 아카데미즘의 추구에만 몰입하고 있다고 비판한다. 그러면서 대학이 지역사회 발전에 공헌하는 교육기관으로서 뿐만 아니라 사회 변화를 이끌고 국가 발전에 이바지하는 동인으로 변화된 역할이 요구된다고 하였다.

어떻게 하면 대학이 본질적인 기능과 역할 외에 시대적 변화 요구를 견인할 수 있을 것인가? 대학 내부적으로는 대학의 본질적이고 고유한 기능과 역할로서 교육과 연구 분야를 확장해 나가는 동시에 외부적으로는 대학 동문회와 긴밀한 협력 관계를 토대로 지역사회 봉사 등 사회적 책임을 해나간다면 시대적 변화가 요구하는 대학의 기능과 역할에 부응하는 것은 물론 대학의 지속적인 성장과 발전에도 중요한 원동력이 될 수 있을 것이다. 동문 개인, 대학, 지역사회, 국가가 상생하며 발전하기 위한 선결조건으로서 대학 동문회 활성화의 필요성에 대해서는 더 강조할 필요가 없을 정도이다.

이러한 필요성에도 불구하고 국내에서 대학 동문회의 활성화와 관련된 연구가 활발하지 못한 아쉬움이 지적되고 있다. 고등교육기관으로서 한국의 대학은 서구 대학의 역사에 비해 상대적으로 짧은 편이지만 일부 사립대학들은 1세기가 넘는 역사를 가지고 있다. 이제 한국 대학은 본질적인 사명으로서 교육, 연구의 기능을 성공적으로 수행하는 것은 물론 대학의 지속적인 발전과 성장을 지원하는 대학 동문회에 대하여 더욱더 적극적인 관심을 가지고 동문회와 유기적, 상생적인 협력 관계를 수립할 필요가 있다. 대학 동문회 역시 모교와의 유기적, 상생적인 협력 관계를 통해 모교 발전과 성장을 위한 보다 적극적인 지원을 제공할 시점에 직면하고 있다. 이처럼 대학 안팎에서 요구하는 대학의 기능과 역할의 변화와 함께 대두된 대학 동문회 활성화의 필요성에 기초하여 한국의 대학 동문회가 앞으로 어떤 거버넌스 체제를 구축하고 어떤 활동을 전개하는 것이 대학 동문회 활성화를 위한 최적의 전략인가에 관한 연구의 필요성

이 제기된다.

동문 개인과 동문의 집합체인 동문회는 모교 대학과 지속적인 상호작용을 통해 구축된 탄탄한 신뢰와 유대를 바탕으로 모교 대학에 유무형의 지원을 제공하며 이는 대학 발전의 중요한 원동력이 된다. 현재 국내 각 대학 동문회의 운영 구조, 활동 범위, 유형, 방식에 따라 대학 동문회의 활성화 정도의 차이가 생기며, 이러한 차이는 동문회가 모교 대학을 지원하는 규모의 차이를 발생시키는 중요한 요인으로 작용한다. 대학 동문회의 활성화 정도에 따라 모교 대학의 기여도가 달라질 수 있음을 확인할 수 있다.

동문이 모교에 이바지하게 만드는 동인은 무엇일까? 모교 대학에 대한 동문의 자부심을 근인으로 꼽을 수 있는데, 이 자부심은 모교와의 신뢰와 유대 관계에서 형성되는 심리적 기제이면서 이 기제가 모교에 유무형의 지원을 실행하게 만드는 실질적인 동인이 된다. 앞으로 동문회 활성화를 위한 전략으로써 동문이 모교 대학에 대해 갖는 자부심을 어떻게 유지하게 할 것인가도 중요한 연구 주제가 될 것이다. 실제 동문이 모교 대학에 지원하는 방식과 형태는 다양하다. 예를 들어 동문의 모교 대학에 대한 일반적인 지원 방식으로서 건축비, 토지, 건물 등의 부동산 기부, 장학금 기증, 발전 기금 기부 등도 있지만, 희귀본 고서나 전문 도서의 기증, 연구 기자재의 기증, 연구 용역 계약을 통한 연구 지원 등 다양한 모습으로 나타나고 있다.

본 연구에서는 이상의 문제 인식과 맥락을 토대로 대학 발전을 위한 대학 동문회 활성화 전략을 논의하고자 한다. 대학 동문회의 활성화 전략 연구에서 핵심 요소는 대학 동문회가 전략적으로 동문의 모교 대학에 대한 적극적인 참여와 기여를 유도하기 위한 동문회의 활동 항목은 무엇이고, 이 활동을 뒷받침하기 위해 어떤 조직 구조(동문회 내부 운영구조, 대학과 동문회의 관계 구조)를 구축해야 하는가이다. 다시 말해 동문이 모교 대학에 대한 유무형의 협력, 지원, 기부, 봉사 등에 활발한 참여를 유도하는 대학 동문회의 기능과 역할은 무엇인가를 구명하는 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 국내외 대학 동문회의 현황을 파악, 검토, 평가한 결과를 토대로 동문회 활성화 연구의 준거를 만들고, 고효율의 동문회 구조와 활동을 위한 방안을 제시하고 이를 활용하여 동문회 활성화 전략을 수립하고자 한다.

2. 연구 문제

본 연구의 목적은 대학 발전을 위한 대학 동문회의 활성화 전략을 연구하는 데 있다. 구체적으로 대학 동문회의 활성화를 토대로 동문의 적극적인 참여와 봉사를 유도하기 위해서 동문회가 어떤 구조를 구축하고 어떤 활동을 전개해야 하는가에 대한 전략을 연구하는 것이다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 아래와 같이 세 가지의 연구 문제를 제시한다.

연구 문제 1: 대학 동문회는 어떤 발전 단계를 거치는가?
연구 문제 2: 고효율의 대학 동문회는 어떤 구조를 가지고 어떤 활동을 하는가?
연구 문제 3: 대학 발전을 위한 대학 동문회 활성화 전략은 무엇인가?

3. 선행 연구

신태진(2001)은 고등교육기관으로서 대학이 국제적인 개방 시스템으로 진행되고, 다양한 평가 요소로 대학을 평가하는 국제 사회의 조류로 인하여 대학의 질적 경쟁력 강화가 요구되고 있다고 주장한다. 이 연구는 대학을 둘러싼 급변하는 환경에서 그 역할과 기능의 중요성이 증대하고 있는 대학 동문회의 현황을 살펴보고, 동문회 활성화를 위한 동문회와 대학의 과제를 탐색하였다. 또한 저출산에 따른 학생 수 감소와 정원 미달에서 비롯되는 대학 재정의 위기에 직면하여 대학 발전을 위한 대학 동문회의 역할 비중이 커지고 있는 상황에서 동문의 모교에 대한 소속감 부여 및 적극적인 지원 협조 등의 구체적 방안이 더 중요하다는 점을 강조하고 있다.

신태진은 국내에서 대학 동문회를 연구 주제로 선도적인 연구를 수행하고 있는데, 동문회 활성화를 위한 구체적인 활동으로서 회원 및 조직 구성 측면에서 지역 동문회인 지부 조직 확대 및 동기들로 구성된 학번 동기 묶어주기, 동종 업계 동문 활성화, 여성 동문 졸업생으로 구성된 여성 동문 조직의 활성화 등을 제안하였다. 또한 동문회원의 양적 확충 등 행정적 정비를 위한 방안들로써 홈페이지 관리 현실화 및 동문회 조직 체제 구축, 동문회 기록 정리, 동문의 소식을 알리는 동문 회보 정례 발행, 동문 주소록 및 수첩 제작, 주소불명 동문 찾기 운동과 회원 DB 관리의 전산화 등의 필요성을 강조하였다. 이 밖에도 모교에 대한 기부금 기여 등 재정 지원의 안정적인

자산 확보를 위한 기금 마련 대책을 마련할 때 동문회 활성화를 유도할 수 있다고 주장하였다. 더 나아가서는 동문만의 개별적인 접촉 이외에도 동문 가족, 모교 대학교수 등의 참여를 유도하면서 동문과 모교에 대한 결속력을 돈독히 할 수 있는 방안에 대한 필요성도 제안하였다.

김지하 외(2015)의 연구에서는 국내외 대학이 기부금을 모금하는 구조와 관리하는 현황을 조사 분석하고 기부금 모금의 활성화를 도모하기 위해서 요구되는 대학의 역할을 제시하였다. 또한 정부가 대학의 기부금 모금 활성화를 위해 지원할 수 있는 국가의 정책 방향과 당국의 행정적 제도적 지원방안에 대해서도 유익한 방안을 제시하였다. 이들은 기부금 모금과 조성을 전담하는 대학 대외협력처 등 전담 관리 기구가 있는 대학에서 기부금 모금 규모가 크다는 결과를 도출하면서, 기부금 모금을 증대하기 위해서 먼저 기부금 모금의 중요성에 대한 대학 조직의 공감대 형성을 꼽았다. 이들 연구자는 국내 대학의 총수입과 운영 수입에서 차지하는 기부금의 비율을 비교, 분석하여 발표하였다.

특히 이들 연구자들은 대학 구성원, 특히 대학본부 구성원에게 기부금 비율을 지속해서 주지 시켜 기부금 모금의 중요성에 대한 대학 전체 차원의 공감대 형성이 선행되어야 함을 강조하였다. 이들은 동문회와의 협력 관계를 통한 기부금 모금 활동에서 영향을 주는 요소로서 동문 데이터베이스 관리와 대학과 동문 사회의 협력 사업 진행, 각 동문회 간 교류 활성화와 커뮤니티 구축, 후원회 구성, 사회 지도적 동문 인사 발굴을 꼽았다. 또한 재학생과 사회 초년 동문에 대해 기부 참여 경험을 제공하여 지속 가능한 기부문화의 발판을 조성할 필요성을 강조하였다. 장기적으로는 동문 관리와 함께 대학 재학 시절부터 모교 대학에 대한 기부의 중요성을 인식시키고 모금과 동문 활동에 대한 경험 축적이 중요하다는 점을 강조하였다. 이들은 대학 기부금 규모에서 동문과 기부자들의 소액 기부 비중이 대폭 확대되고 있는 것으로 나타나는 추세에 착안하여, 대학에서는 동문, 지역사회 주민, 재학생, 학부모, 교직원 등 개인들의 소액기부를 효율적으로 유도하고 확대해 나가기 위한 다양한 방안 수립이 필요하다고 하였다. 동시에 동문과 다양한 기부자들 중심의 소액 기부 활성화를 위해 주요 기부 대상이 되는 기부자들의 데이터베이스를 구축하는 것이 필수적이라고 제언하였다.

김지하, 김정은(2016)은 국내 대학의 기부금 모금 및 관리 현황 파악을 토대로 기부금 모금 규모에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 국내 4년제 대학과 전문대학의 대외협력 관련 부서와 모금 기획 관련 담당자들을 대상으로 기부금 모금 및 관리 실태

현황과 활성화 방안에 대한 설문조사를 실시하여 그 결과를 분석하였다. 이들 연구자가 2011~2013년 대학에 기부한 모금 규모와 기부 횟수의 결정요인을 분석한 결과, 모금 규모가 큰 대학의 경우 동문회가 활발하게 운영되고 있는 것으로 나타났다.

김지하, 김정은(2016)에 따르면 2000년 이전 기준으로 기부금 모금 규모가 큰 대학의 경우, 전체 기부 횟수가 많을 뿐 아니라 모금 전담 조직과 관련 시스템이 갖추어져 있고, 정규직의 모금 담당 직원 수가 많고, 모금 활동에 대한 평가 피드백 체계가 잘 갖추어졌다. 이 연구 결과는 기부금 모금을 활성화하기 위해서는 대학 내에 기부금 모금 전담 부서를 구축하여야 한다는 시사점을 제공하고 있다. 이는 기부금 모금 대상자인 기부자의 정보를 수집하기 위해 동문회 조직과의 협조 체계를 구축하여야 하며, 동문의 DB 공유가 필요하다는 점을 강조하는 것이며, 모금된 기부금의 투명한 관리, 운영과 기부자에 대한 정형화된 예우 및 지속적인 사후관리에 대한 필요성을 강조하고 있다.

이 연구에서는 기부금을 통한 대학 재정의 안정성을 높이고 있는 미국, 일본의 유명 사립대학과 한국의 대학을 비교, 분석한 결과를 토대로 몇 가지 시사점을 제시하였다. 첫째, 대학의 재정 운영구조를 변화시키기 위한 재정 확충을 위한 기부금의 중요성을 강조하고, 정부 정책 및 제도 개선을 제안하였다. 둘째, 대학 기부금 모금을 위한 마케팅 전략으로서 모금 방법, 유치 전략, 전담 조직의 구성과 운영의 필요성을 강조했다.

김명진(2017)은 일반 대학과 다른 교육 환경에 놓인 원격대학으로서 방송통신대 동문회에 대한 연구 결과를 발표하여 주목을 받았다. 이 연구의 목적은 방송통신대 경쟁력을 높이고 대학의 잠재적 입학 자원이 될 수 있는 동문과 학교가 접촉면을 넓히기 위하여 동문 네트워크 구축 방안을 모색하고, 동문의 네트워크를 대학에 대한 관심과 신뢰로 연계하여 동문 단합의 구심점으로 삼을 수 있는 다양한 활성화 방안을 수립하고자 하였다. 연구 결과에 따르면 국내 원격 대학의 동문회 활동의 사례를 분석하여 방송통신대는 동문과 학교와의 접촉면을 확대하는 정책이 필요하며, 동문들에게 학교에 대한 자부심을 심어주고, 재학생들에게 역할 모델이 될 동문 발굴과 다양한 매체를 통한 활발한 홍보가 필요하다는 점을 강조했다.

방송통신대 동문회 활성화에 대한 연구 결과는 일반대학의 동문회 활성화를 위한 연구 주제 설정에도 중요한 시사점을 제공하고 있다. 방송통신대 동문회 활성화를 위한 방안은 ① 학과별 장점과 특성을 살린 동문 모임을 구성하여 이를 바탕으로 비슷

한 성격의 학과들이 연대하여 전체 동문 모임으로 확대, ② 대학과 졸업생들의 유대감을 조성하고 접촉면을 넓히는 정책을 확대하기 위하여 졸업생 청강 제도와 졸업생 멘토-멘티 제도의 확대, ③ 재학생들의 역할 모델이 되는 졸업생들을 발굴하여 홍보하는 방법으로 학과별 리더스 클럽의 구성 및 자랑스러운 방송대 동문 책자 발간의 제안, ④ 오프라인상의 한계를 극복하고자 다양한 매체를 활용하여 네트워크를 구축하기 위하여 방송대 홈페이지에 졸업생 메뉴를 신설하고, 방송대 총동문회 도메인 주소를 학교 도메인 아래 두고, 동문을 대상으로 SNS 서비스 제공, ⑤ 동문이 지속해서 대학에 관한 관심을 이어갈 수 있도록 대학은 동문들에게 기부 프로그램을 제공하는 활동의 시행 등 다양한 실천 항목을 제시하였다.

이상의 선행연구를 종합하면 본 연구의 목적을 달성하는 데 필요한 유익한 시사점이 될 수 있다. 시사점을 세 가지로 요약한다.

첫째, 동문회의 기반 구축을 위한 존립 근거를 마련하는 회칙 제정 등과 기본 시스템 구축과 조직의 근간이 되는 단과대, 학번, 지부 조직 등의 조직 구성에 대해 구체적으로 제안했다. 둘째, 동문회 네트워크 구축을 위해 필요한 조직 활동과 행사 및 회의체 구성의 필요성을 제시했다. 셋째, 동문의 대학에 대한 협력과 지원, 기부, 봉사를 유도하는 담당자와 담당 기관의 필요성을 제시하였다. 선행연구들은 기존 대학 동문회 연구가 주로 대학의 기부금 모금과 관련되었다는 점에서 본 연구가 상당한 인식 전환과 함께 더욱 구체적인 전략과 세부 실천항목을 제시하여야 한다는 점에서 의의를 둘 수 있다고 본다. .

대학 동문회의 활성화 전략이 동문 간의 친목을 도모하고, 애교심에 호소하여 기부금을 모금하는 수준에 머물러서는 동문회의 지속적인 발전과 성장을 기대하기 어려울 뿐 아니라 동문의 모교 대학에 대한 적극적인 기여를 유도할 수 없을 것이다. 국내 대학 동문회가 놓인 환경은 대학 동문회 활동의 범위, 방식, 유형에 있어 변화와 혁신을 요구하고 있다. 동문회는 이러한 환경의 변화를 직시하면서 동문회 활성화를 위한 유기적, 상생적인 전략을 모색해야 할 시점에 놓여 있다. 변화는 도전이면서 기회가 된다는 점에서 동문회가 환골탈태의 전범(典範)을 보인다면 동문의 동문회에 대한 관심과 참여는 증대되고 대학 발전을 위한 토대가 될 것이다.

4. 연구 방법

본 연구의 목적은 대학 발전을 위한 대학 동문회의 활성화 전략을 탐색하는 것이다. 연구 목적을 달성하기 위한 연구 방법은 선행연구의 검토와 대학 동문회 관련 자료 등을 기초로 한 문헌 조사 방식으로 이루어졌다. 대학 동문회는 전형적으로 대학의 설립 이념, 학풍, 교풍, 위치, 재학생과 동문의 인구 지리학적 특성, 지역사회와의 관계 등을 반영할 수밖에 없다는 점에서 다양한 구조와 활동 양상을 나타내고 있다. 대학 동문회에 내재된 이러한 특성들은 대학 동문회의 홈페이지와 월간 회보, 잡지, 연보와 같은 소식지 등의 인쇄물 등에서 드러난다. 본 연구자는 대학 동문회를 둘러싼 맥락적 상황을 반영하고 동문회에서 발간한 다양한 문헌들을 기초로 동문회의 구조, 활동, 행사 등의 현황에 대한 분석 결과를 종합하여, 본 연구의 분석 틀로서 대학 동문회 발전 4단계 모델을 아래의 <표 1>로 제시하였다. 발전 단계 모델을 활용하여 연구 문제에서 제기한 대학 동문회가 어떠한 발전 단계를 거치고 고효율의 동문회는 어떤 조직 구조를 구축하고 어떤 활동을 전개하고 있는가를 구명할 것이다. 궁극적으로는 발전 단계 모델은 대학 동문회 활성화 전략 수립을 위한 기초 자료로 활용될 것이다.

본 연구의 분석 틀로서 대학 동문회 발전 4단계 모델은 네 가지 단계로 구분할 수 있다. 1단계(도약 전 단계), 2단계(도약 단계), 3단계(안정화 단계), 4단계(고도화 단계)이다. 이는 경제발전단계를 이론화시킨 로스토우(Rostow, 1960)의 5단계 발전단계설(Theory of Economics Development Stages)을 응용하였으며, 본 연구의 목적에 맞춰 4단계로 수정하였다. 각 단계에 포함된 항목들은 단계별로 포함 관계를 나타내고 있다. 예를 들어 2단계는 1단계의 활동 항목에 새로운 항목을 추가한 것이고, 3단계는 1, 2단계에서 이루어진 활동에 새로운 항목을 추가한 것이다. 이와 마찬가지로 4단계는 1, 2, 3단계의 활동 내용에 새로운 항목을 추가한 것이다.

〈표 1〉 대학 동문회 발전 단계 모델(분석 틀)

구 분	1단계 (도약 전 단계)	2단계 (도약 단계)	3단계 (안정화 단계)	4단계 (고도화 단계)
주요 특징	• 설립 근거 마련 • 기본시스템 구축 • 행정 조직 구축 • 중앙 집중 조직	• 참여조직 확대 • 동문 외연 확대 • 행정 구조개선 • 봉사와 희생	• 조직 특성 발현 • 고유문화 형성 • 내부 통제 구조 • 모교 대학 지원	• 성숙한 조직 • 사회적 책임 • 지속 가능 조직 • 구조 혁신 모색
활동 조직	• 집행부 조직 • 과별 조직 • 단과대 조직	• 지부 조직 • 학번동기회 조직 • 대학원 조직	• 직능별 조직 • 동호회 조직 • 봉사, 사회운동 조직	• 회원자격 확대* • 연합조직 구축**
지부 조직	• 국내 조직 구축	• 국내 조직 확대	• 해외 조직 구축	• 글로벌 조직 구축***
행정의 중심	• 동문회장 • 집행부	• 상근조직	• 위원회	• 대학 행정과 협력 관계****
동문회 사무처 공간	• 중앙회 사무실 운영	• 산하단체 사무실 운영	• 동문 회관	• 장학 빌딩
사무처 직원 수	• 5인 미만	• 10인 미만	• 20인 미만	• 20인 이상
주요 활동 항목	• 회칙 제정 • 회의체 구성 • 동문 주소록 작성 • 회원 관리 전산화 • 회비 징수 • 동문회 기록 보존 • 동문회보 발간 • 홈페이지 구축 • 친목 도모 행사	• 홈커밍 행사 • 동문의 날 • 장학금 모금 • 재학생과의 행사 • 여성 동문 활동 • 대학원 활동 • 모교 지원 행사	• 동문회관 건립 • 모교 기금 전달 • 장학 재단 설립 • 재학생 지원 • 직능별 행사 확대 • 동호회 행사 확대 • 특수 목적 행사[a]	• 평생교육 실시 • 재교육 실시 • 장학빌딩[b]건립 • 재학생 연계[c] • 지역사회봉사 • 지속 가능 모금[d] • 동문회 역사관 운영

* 동문회 회원 자격을 대학 재학생(준회원)과 재학생 학부모(가족회원)로 확대하는 것이다.

** 학번, 학과, 단과대, 성별, 직업 등에 상관없이 구성, 조직하는 것이다(평생교육 동문회, 동문과 재학생 연합 조직 등).

*** 외국 출신 유학생이 졸업 후 귀국하여 자국에서 해외지부 동문회를 구성하는 것이다.

**** 해외 대학 동문회 사례로서 대학이 동문회의 운영과 관련된 행정과 활동에 함께 참여하고 궁극적으로 동문회와 대학이 유기적, 상생적인 협력 관계를 형성한다(일본 와세다, 미국 하버드, 예일, 프린스턴, 스탠퍼드, 영국 옥스퍼드, 케임브리지).

a) 다양한 형태의 행사가 기획, 진행된다(학술 포럼, 기금 모금 행사. 바자회 등).

b) 동문 회관의 건축은 동문의 기금 모금으로 이루어지고, 장학 빌딩은 장학 재단의 기본재산을 통하여 건축된다.

c) 동문회와 재학생의 연계 활동. 예를 들면 동문이 재학생들에게 취업과 진학, 창업 등에 관한 상담을 진행하고, 동문회와 대학은 재학생에게 동문 의식을 고취하는 활동을 하는 것이다. 2단계의 재학생과의 행사와는 다른 특징을 가진다.

d) 동문회와 대학에 대한 기부금의 형태가 일회성 위주의 모금에서 지속적이고 다수에 의한 모금의 형태가 시행된다.

자료: 연구자가 국내외 대학 동문회의 문헌, 자료, 홈페이지 등에서 수집한 자료를 재구성함.

Ⅱ. 대학 동문회 발전 단계 모델

1. 대학 동문회 발전 4단계

가. 1단계(도약 전 단계)

대학 동문회 발전을 위한 기본 시스템을 구축하고 동문회 조직에 필요한 기본적인 행정을 준비하는 단계이다. 동문회장과 집행부가 중심이 되어 과 동문회, 단과대 동문회를 중심으로 조직의 근간을 구성하게 된다. 중앙회 역할을 담당하는 동문회 집행부가 결성되고 중앙회 사무실을 운영하게 된다. 동문회 사무실에는 연락과 행정 서무를 담당하는 사무처 담당 직원이 구성된다. 국내 대학 동문회의 경우 서울 등의 대도시와 대학이 소재한 지역을 중심으로 지부 동문회가 운영된다. 동문회의 운영 근간이 되는 회칙을 제정하고 동문회 소식지를 발간하며 동문 주소록을 작성하여 동문 DB를 관리하게 된다. 기본적인 회의체를 구성하고 회비를 징수하고 친목 도모를 위한 각종 행사를 시행한다. 1단계에 속하는 대학 동문회는 동문회마다 유사한 시스템을 갖추고 있다. 구체적으로 1단계에 해당하는 동문회의 활동을 분석하여 본다.

1) 단과대학 동문회(과 동문회 포함), 대학원(특수 대학원 포함) 동문회 활성화

가) 단과대학별 동문회

대학의 학제에 따른 조직으로 대학 동문회의 근간으로 대학 동문회를 조직하는 데 기본적인 요소가 된다. 단일학과가 대학으로 편제된 대학은 동질감과 유대감이 탄탄하여 단과대 동문회의 활성화가 잘되고 있다고 보인다. 예를 들면 현재 의대, 간호대, 경영대 등이 이러한 특성을 나타낸다.

나) 과 동문회

과 동문회는 전체 동문회와 단과대학 동문회와의 연계를 고려하여야 하는 것도 중요하지만 별도로 과별 특성에 맞게 과 동문회를 활성화하는 방법을 마련하는 것도 중요하다. 과 동문 간에는 동질감과 유대감이 강하며 사회 진출 후에도 유사한 업종에

종사하는 경우가 많아서 조직을 활성화하는 데 장점이 많다. 중앙회는 학과 단위의 활성화가 이루어질 수 있도록 도와주고, 학과별 네트워크 구축에 필요한 사항을 지원해 주는 것이 효율적이라고 본다. 학과의 명칭과 학과 내용의 변화로 선후배 간의 맥이 이어지지 못하는 경우가 발생하고 있는 것에 대한 동문회의 대책 강구가 필요하다. 예를 들어 법대의 경우는 기존의 법과대학으로 편제되어 있던 시절에는 강한 결속력을 보여 주었으나 법학전문대학원 제도가 도입되면서 법학과라는 학부 조직은 없어지고 대학원이 생겨났다. 법학전문대학원생을 기존의 법학과 동문회의 후배로 받아들이기 위하여 법학과 동문회에서 맥을 이어주는 작업이 필요하다고 할 수 있다.

다) 대학원 동문회(특수대학원 동문회 포함)

대학원 동문회는 그 구성원의 특성이 학부 조직과는 다르며 동문회의 활성화 방법에서도 특징이 다르게 나타난다. 특수대학원은 일반대학원과는 다르게 학업이라는 목적과 함께 인적 네트워크를 구축하기 쉬운 구조를 보인다. 특수대학원의 경우 동문 간의 시너지 효과를 얻기 위한 인적 네트워크 활성화를 활용하려는 의지들이 강하기 때문에 동문회 구성과 활동의 장점을 살리기가 용이하다고 할 수 있다.

2) 홈페이지 구축

대학 동문회의 홈페이지 운영은 각 대학 동문회에서 기본적으로 시행하고 있는 방법이다. 국내외의 모든 동문회가 홈페이지를 통하여 동문회 활동 소식을 인터넷상에서 전파하고, 동문 간의 정보교류 및 동문회 행사 확대를 위하여 소통하고 있다. 인터넷상에서 동문회는 때와 장소를 불문하고 효율적으로 소통할 수 있는 강점이 있다. 하지만 소통의 장에서의 자유로운 의견 제시로 인해, 의견의 차이에 따른 문제점을 일으키면서 서로 간에 익명성에 가려진 사이버 예절도 중요해지고 있다. 특히 홈페이지에서뿐만 아니라 동문들이 기술적으로 고도화되어 가는 SNS상의 여러 가지 소통방법을 놓고 과도기적인 논의가 이루어지고 있다.

국내 대학 동문회의 홈페이지는 동문회에서 자체 관리하며 대부분 모교인 대학의 홈페이지와 별개로 존재하고 있다. 국내의 대학 홈페이지와 대학 동문회의 홈페이지를 방문하려면 대학 홈페이지와 동문회 홈페이지 주소를 각각 찾아 방문하여야 한다. 이와는 다르게 해외 대학의 홈페이지를 방문하여 보면 메인화면의 중앙 상단이나 가

시성이 좋은 위치에 해당 대학 동문회의 메뉴 바가 있다. 대학 홈페이지 방문자들인 동문과 재학생과 일반인 등이 대학의 홈페이지 방문 시 동문회 소식을 쉽게 접할 수 있게 되어 있다. 대학에서의 동문회의 위상을 예우하는 방법이 동문회의 위상 정립에 있어서 중요하다고 본다.

3) 동문회 기록 관리

대학 동문회별로 10년사, 30년사, 50년사, 80년사, 100년사 등의 간행물을 제작하여 동문회 역사를 기록하고 있다. 기록을 책자로 남기기 위하여 다수의 동문들의 노력이 수반되어야 하며 체계적인 전달 과정이 필요하다.

과거의 동문회 관련한 기록들이 체계적으로 잘 정비되지 못한 상황에 있는 것도 사실이다. 동문회 활동과 행사의 연속성을 가지기 위해서는 제반 활동과 행사 등에 관한 기록들이 필요하다. 동문회와 관련되어 행하여지는 모든 단체의 활동과 행사 등의 사료를 체계적인 기록으로 남겨 동문회와 대학의 구성원 모두가 참고토록 해야 할 것이다. 이러한 내용이 기록으로 전달된다면 동문회의 기록들이 대대로 동문회와 대학에 연계되어 선후배를 연결하여 주는 매개체 역할을 할 것이다. 특히 동문회의 행사는 매년 반복되며 선배들의 행사가 후배들에게 이어져 진행된다. 반복되는 활동과 행사의 발전적인 혁신을 위하여도 동문회 기록 관리는 중요하다.

4) 소식지(동문 회보)의 발간

동문회 기록 관리와 연관 지어질 수 있는 것이 각 대학 동문회의 소식지 발간이다. 대다수의 동문회가 동문의 소식과 동문회 활동 및 행사 등을 많은 동문들에게 전달하고자 동문 회보의 정례 발행을 진행하고 있다. 대부분의 동문회가 동문 회보를 종이 재질로 발간하는 형식을 취하고 있지만, 비용 부담 및 가독률 저하로 인하여 실제 많은 대학이 발행면수를 줄이고 있거나, 동문 회보 발간을 사정상 중단하거나 필요시에 간헐적으로 동문 회보를 발간하고 있다. 동문회는 지면으로 우편 발송하던 동문 회보를 인터넷으로 발송하여 더욱 많은 동문이 동문회의 소식에 쉽게 접근할 수 있도록 하고 있으며 최근에는 스마트폰과 웹으로 동문 회보의 접근을 가능하도록 하고 있다. 이메일과 SNS를 통한 동문 회보 배포의 비율이 높아지고 있다.

5) 동문 주소록(인명록) 제작

동문회 활동의 활성화를 위한 선결 과제 중 가장 시급히 해결되어야 할 문제는 전체 동문의 주소록 제작이다. 실제 동문들에게 발송되고 있는 우편물의 경우 반송률이 매우 높은 편이다. 이에 따른 인적, 물적 낭비가 크다. 또한 연락 두절 동문이 상당수 존재하는 경우가 많다. 따라서 동문회의 활성화를 통해 일부 연락이 끊긴 동문은 제외하더라도 최대한 많은 수의 동문 연락처가 확인된 후 동문 주소록 및 수첩의 제작에 들어가야 할 것이다. 하지만 동문 주소록을 인쇄를 통하여 제작하여 졸업생 동문을 대상으로 배부하는 것은 진부한 방법이다. 플랫폼 기술을 활용한 회원 관리 방법을 모색할 시점이다. 하지만 개인정보 보호법으로 인하여 개인 정보의 수집과 배포는 동문회 활성화에 있어서 새로운 난관으로 대두되고 있다. 동문회 활성화를 위한 동문의 개인 정보 수집은 필수 불가결한 데 반하여 개인정보 보호법은 이를 제한하는 요소로 등장한 것이 현실이다. 동문의 개인 정보 수집을 위한 방법을 마련할 필요가 있다.

6) 동문 찾기와 회원 관리의 전산화

대부분의 국내 대학 동문회들이 졸업생의 명단을 대학으로부터 받고 있었다. 하지만 2011년 개인정보 보호법이 시행된 후 대학에서 동문회에 졸업생 명단을 제공하는 것이 어렵게 되었다. 대부분의 대학이 재학생들로부터 대학 조직 외에서 개인 정보 사용과 관련한 동의를 구하는 절차를 진행하지 못하고 있음으로 인하여 동문회와 대학은 졸업과 동시에 졸업생들의 개인 정보의 확보가 중단되고 있다. 동문회는 예산과 인력의 부족으로 인하여 신규 동문 찾기 및 졸업 동문의 주소와 연락처를 업데이트 못 하고 있는 상황이다. 일부 동문회 중엔 연락처가 확실한 졸업생 현황조차도 제대로 분석하지 못하는 경우가 존재한다. 대부분의 대학 동문회들이 졸업생 현황을 파악하지 못한다면 동문과의 연락이 두절될 우려가 있음으로 주소불명과 연락처가 단절된 동문을 찾는 작업이 시급하다. 졸업과 함께 작동 가능한 개인 연락처, 이메일 주소 등을 확보하는 방법을 마련하여야 할 것이다. 동문회 홈페이지에 회원가입을 유도하여 개인 기본 정보와 업데이트된 개인 정보를 동문 개인들이 직접 수정하는 것이 권장사항이다. 스마트폰의 발달로 인하여 동문의 회원 관리는 기존의 인터넷상의 홈페이

지에서 진일보하여 스마트폰의 SNS상에서 소통이 이루어져야 효율성이 높아지는 것은 널리 알려진 사실이다. 스마트폰의 활용은 접근성뿐만 아니라 신속하게 파급되는 효과가 증명되고 있다.

7) 재정 확보 활동

동문회는 회비와 수익사업 등을 통하여 재원을 마련하고 있다. 하지만 두 가지 구조가 모두 수월하게 진행되고 있지 못하고 있는 것이 현실이다. 회비는 일반 동문이 내는 연회비와 평생 회비, 동문회 집행부 임원이 내는 분담금 등으로 크게 나뉜다. 연회비의 경우는 추세적으로 줄어드는 현상을 보이는 것이 대다수의 동문회에서 나타나는 현상이다. 대부분의 대학 동문회가 전체 회원 수 대비 3% 이하에서 회비 납부가 이루어지고 있다. 연회비의 징수율이 1% 이하로 낮아지는 경우의 동문회도 발생하고 있다. 평생 회비 제도를 시행하지 않는 동문회도 있는 것이 현실이다. 동문이 연회비와 평생 회비를 납부하여도 동문에게 돌아오는 혜택이 미비하다는 생각이 동문들에게 공존하는 것이 사실이다. 이로 인한 동문회비에 대한 동문들의 참여도는 저조해지고 있다.

현실적으로 동문회비는 동문회의 임원들이 내는 분담금에 의존하는 경향이 높아지고 있다. 하지만 동문회 집행부의 책임을 맡게 되면 내야 하는 분담금이 부담되어 동문회 집행부를 맡지 않으려는 경향도 무시할 수 없다. 수익사업으로 얻어지는 재원 중 동문 회관을 보유하고 있는 경우에 있어서는 안정적으로 임대수입을 통하여 지속적인 예산 조달이 가능하다. 대부분의 동문회가 소유 건물이 없는 이유로 충분한 재원의 확보는 어려운 경우가 다반사이다. 각 대학 동문회에서는 동문회 카드 발급을 권장하여 제휴 카드 소지 동문의 증대를 통해 재학생을 위한 장학금과 동문회와 모교인 대학의 발전 기금 확대를 유도하고 있다. 동문회의 재정 확보 활동과는 별개이지만 대학에서는 기부금에 대한 수요가 증대되고 있다. 대학이 기존에 실행하고 있는 고액의 기부자에 대한 섭외를 진행하고 있는 것은 인지의 사실이다. 일부 대학들에 있어서 기부 캠페인의 시스템은 다수의 기부자에게 소액 기부를 약정 받는 형태로 지속적인 기부를 권장하고 있는 것이 추세이다. 이런 소액 정기 기부금의 시행에서는 동문회의 적극적인 지원과 협조가 수반되는 것이 필수적이며, 실행에 앞서 동문회와 대학의 상호 간의 이견 조율이 필요하다.

8) 회칙 제정

회칙은 동문회 운영의 근간이다. 회칙에는 각 대학 동문회의 목적과 운영에 관련한 기본적인 사항이 정해져 있다. 회원의 자격, 임원의 임기, 회의 내용, 사무처 운영 방안, 재정 등의 제반 사항을 규정하고 있다. 회칙의 내용은 대학별로 엇비슷하지만 여러 요소에서 대학 동문회별로 차이점을 내포하고 있다. 회칙 중 각 동문회의 특징을 반영하고 있는 임원 관련 사항과 회원의 자격 관련 사항은 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 대학 동문회별 임원 관련 현황

대학명	회장 임기	수석부회장	분과위	사무총(처)장
건국대	2년, 1회 연임	수석	회장이 정함	2년, 후임 선임 시까지 연장
경희대	2년, 1회 중임	15인 내외	17개 분과위원회	2년, 1차에 한해 중임
고려대	3년, 단임	수석	3개 위원회	임기 무
단국대	2년	규정 무	12개 비상근 국	사무처장이 사무처 운영
대구대	2년, 연임	규정 무	규정 무	상임 이사회 인준, 2년, 연임
동국대	2년, 1회 연임	수석	회장이 정함	임기 무
성균관대	2년, 연임	수석 2, 상근 1	회장이 정함	상근부회장이 사무처 운영
숭실대	2년, 1회 연임	5인 이내	별도 규정	회장단 승인, 2년, 연임
연세대	3년, 연임	수석	12개 분과위원회	임기 무
영남대	2년	수석	이사회 인준	임기 무
원광대	3년, 1회 연임	규정 무	규정 무	사무처 관련 별도 규정
이화여대	2년, 1회 연임	부회장 2명	12개 부 운영	총무 제도 시행
인하대	2년, 1회 중임	수석	규정 무	상근부회장이 사무처 운영
조선대	2년, 1회 연임	수석	상임 이사회 결의	2년, 연임
중앙대	2년, 연임	수석, 상근	9개 위원회	임기 무
한양대	3년, 중임	수석	8개 분과위원회	사무처 관련 별도 규정
홍익대	2년	수석, 상근	규정 무	상근부회장, 2년, 연장

자료: 연구자가 국내 대학 동문회의 홈페이지 회칙의 내용을 재구성함.

대학 동문회별로 (정)회원의 경우는 학부 및 대학원을 졸업한 경우 (정)회원이 된다. 특수 대학원의 경우 일정 요건의 과정을 수료한 경우 (정)회원이 된다. 재학생에 대하여 입학하면서 준회원의 자격을 부여하는 동문회가 있으며, 재학생을 준회원으로 자격을 부여하는 경우 학부 중퇴자의 경우에도 준회원으로 자격이 부여된다. 학부 졸업

자만 회원의 자격을 부여하는 경우에 있어서 중퇴자에 대해서는 상임 이사회 또는 회장단 회의 등의 의결 기구를 거쳐서 회원의 자격을 부여하는 경우가 있다. 아래 <표 3>에서는 대학 동문회별 회원 관련 현황을 나타낸다.

<표 3> 대학 동문회별 회원 관련 현황

대학명	모교 중퇴자 회원 자격	재학생
건국대	정회원	규정 무
경희대	상임 이사회 승인	준회원
고려대	회장단 회의 승인	규정 무
단국대	준회원	규정 무
대구대	준회원	규정 무
동국대	정회원	규정 무
성균관대	본인 희망 시 (정) 회원	특별회원
숭실대	정회원	규정 무
연세대	규정 무	규정 무
영남대	정회원	규정 무
원광대	이사회 승인	준회원
이화여대	임원 회의 승인 시 준회원	규정 무
인하대	준회원	준회원
조선대	본인 희망 시 절차 걸쳐 정회원	준회원
중앙대	준회원	준회원
한양대	준회원(모교 입학자)	준회원
홍익대	준회원	규정 무

자료: 연구자가 국내 대학 동문회의 홈페이지 회칙 내용을 재구성함.

9) 회의체

가) 총회

동문회 회의체 중 가장 상위에 있는 회의로서 총동문회, 단과대 동문회, 지부 동문회, 직능단체 동문회, 학번 동기회 등 모든 단체가 일 년에 한 번 이상의 총회를 소집하여 중요한 안건을 부의하고 결정한다. 중요한 사안이 발생할 때는 일정 수 이상 회

원들의 발의나 회장단의 요청으로 임시총회를 개최하기도 한다. 주로 회칙 개정이나, 회장 선출, 감사 선출 등의 중요사항을 안건으로 채택하고 결정한다. 보통 회계연도를 마무리하고 일 년 결산 및 예산을 심의 확정한다. 대부분의 동문회에서 회비를 납부하고 있는 동문회 회원 전원이 총회 참가 대상이 된다.

나) 상임 이사회의

총회와 같은 성격으로 일 년 일 회 정도 개최하는 규모가 큰 회의다. 회의 참가자는 대부분 상임 이사 이상으로서 임원회비라고 할 수 있는 분담금을 납부하고 있는 동문회 임원이 해당한다. 주로 총회를 개최하기 일정 기간 전에 개최되며, 예결산 및 중요 안건을 총회 전 단계로 심의 의결한다. 통상 각 대학 동문회별로 차이는 있으나 상임 이사 회의와 총회를 별도로 개최하여 의안을 상정하고 토의한다.

다) 회장단 회의

동문회장, 수석부회장, 부회장단, 분과 위원장 등으로 구성된 동문회에 있어서 수뇌부를 구성하는 직위에 있는 집행부의 회의체라고 볼 수 있다. 대학별로 차이가 있을 수 있으나 동문회의 중요한 사항을 결정하는 회의체로 운영하고 있다. 동문회의 정책을 심의 의결하는 회의다. 동문회별로 회장단의 규모가 큰 경우 회장단 중 중요 보직자를 선별하여 핵심 집행부를 구성하여 운영위원회를 운영하는 경우도 있다. 운영위원회는 통상 당연직 부회장과 회장의 지명 등으로 구성한다. 관심과 봉사를 수행하는 회장단의 수를 다다익선의 논리에 근거하여 구성하여 동문회 전체를 활성화하는 방법으로 활용하는 경우의 동문회가 다수 존재한다.

라) 분과 위원회

동문회의 전체 회의체인 회장단 회의나 총회에 토의하기 전에 중요한 사안을 부문별로 심의하는 분과 위원 제도를 동문회들이 운영하고 있다. 여러 분야의 분과위원회를 상시로 조직하여 구성하기도 하고, 특별 사안이 발생하는 경우 조직하여 구성하는 분과위원회도 있다. 매년 ‘자랑스러운 동문상’, ‘봉사상’, ‘공로상’ 등을 시상하는 경우에 수상자를 선정하기 위한 상벌위원회, 재학생들에게 장학금을 지급하기 위하여 매 학기 의사결정을 하는 장학위원회, 동문 회보를 발간하기 위하여 자문하는 편집위원회, 동문회의 중요 결정사항을 결정하는 운영위원회 등이 상시적인 형태라고

볼 수 있다. 기금을 모금하는 경우 기금 모금 위원회, 기금을 집행하는 경우 구성하는 기금운용 위원회 등이 특별한 경우에 구성되는 사례이다. 대부분의 동문회에서 분과 위원회는 회장단과 임원 중 분과 위원장의 직위를 수행하고 해당 분야의 전문가들을 위촉하여 구성한다.

마) 고문단 회의

동문회 조직에서 교우회장 등의 중요 직위를 수행하면서 봉사하였던 동문의 관심과 봉사를 지속해서 활용할 수 있는 회의 조직이다. 전임 회장, 전임 모교 총장, 사회적으로 명망이 있는 동문 등으로 구성된다. 고문은 통상 종신직으로 부여된다. 고문의 예우와 의무에 대하여는 통일된 규정이 없이 동문회별로 특징적으로 운영되고 있다.

바) 자문단 회의

동문회 조직에서 관심도를 높게 가지고 있는 동문에게서 지원과 자문, 봉사를 계속 받을 수 있는 조직의 회의체이다. 전임 부회장단, 감사, 상임 이사 등으로 구성된다. 통상 자문단으로 봉사하는 경우에는 고문단과는 다르게 분담금을 납부하기도 한다.

10) 행사 및 활동

각 대학 동문회별로 최적화되어 있는 행사들이 다양하고 특징적으로 시행되고 있다. 동문회의 산하단체 등에서도 조직별로 다양한 행사와 활동 등이 다양하게 실행되고 있다. 전체 동문회 차원에서의 행사와 활동을 분석한다.

가) 신년 인사회

전체 동문이 모여 연초에 거행한다. 연중 가장 규모가 큰 행사 중 하나로 진행된다. 동문회에서 제정한 중요 상을 수여 하는 행사도 거행된다.

나) 동문의 날

동문회가 창립된 날에 거행하는 행사인 경우와 모교인 대학의 개교기념일에 같이 진행하는 경우도 있다. 이날에는 지역 주민과 동문 가족들에게 축제의 장을 동시에 개최하여 동문과 지역주민들이 같이 어울리는 행사를 거행한다.

다) 체육대회

동문회 조직의 규모가 커지고 환경적인 요소가 불비하여 전체 동문회 차원의 종합 체육대회는 점점 축소되는 분위기다. 단체 경기로 실시하는 종목보다는 개별적인 운동을 즐기려는 추세가 활발하게 전개되고 있다. 골프, 당구, 볼링, 탁구, 배드민턴 등의 종목별로 동호인 경기 위주의 개별적인 종목으로 체육대회가 진행되고 있다. 개인의 건강관리를 위한 등산, 자전거, 수영 등의 개인적인 운동을 하는 동호회가 증가하고 있다. 과거의 운동회 개념을 유지하면서 종합운동장에서 여러 가지 단체 놀이 경기(모래주머니로 공 터트리기, 육상 릴레이 경기 등)를 진행하는 경우도 있다.

라) 홈커밍데이

모교 방문 축제라고도 하며, 가장 활성화되어있는 형태가 입학 30, 40주년 등을 맞이하는 학번 위주로 행사를 진행하며 동기간의 재결합(reunion)의 기회를 얻는다. 동문회 활성화의 주요 행사 중의 하나이다. 기존의 졸업생 기수를 위주로 하는 모교 방문 행사는 여러 가지 문제로 인하여 입학 기준의 행사로 전환되는 추세이다. 입학 동기별로 모교 방문 행사를 하지 않는 대학 동문회의 경우 연중 하루(동문의 날 또는 개교기념일)를 홈커밍데이로 정하여 동문의 전체 축제의 날로 정하고 모교 대학 방문 행사를 개최하기도 한다.

마) 송년회

모든 규모의 동문 단체들이 대소 규모를 불문하고 한 해를 마무리하는 연말에 진행되는 모임이다.

바) 사회봉사 활동

의료봉사, 다문화 가족 지원, 연탄 나르기, 지역 주민 돕기 바자, 보육원 돕기, 장애우 돕기, 전방부대 위문 방문, 쪽방촌 생활용품 전달, 결식아동 음식 제공 등을 전체 동문회 또는 산하 단체별로 특징 있게 활동하고 있다.

사) 재학생과의 행사

멘토, 멘티의 행사를 통하여 재학생들과 만남의 장을 만들기도 하고, 장학금을 전달하는 장학증서 수여식을 진행하기도 한다. 최근에는 취업, 진학, 창업 등을 준비하는

재학생들에게 취업 상담과 진학 상담 등의 진로와 관련하여 면담하는 활동 등을 진행하는 4단계의 재학생과의 연계 활동으로 발전하고 있다.

나. 2단계(도약 단계)

동문회 발전 단계 모델 2단계(도약 단계)에서는 동문회장과 집행부가 중심이 되어 운영되는 1단계와 비교할 때 조직이 다양해지고 외연이 확대되면서 단위 동문회에서 활동하는 집행부의 역할이 증대되는 단계이다. 규모의 확대는 조직의 다양화와 함께 동문회 성장을 위한 토대가 된다. 이 단계에서는 1단계에서 구축된 홈페이지를 통한 소통이 활발하게 이루어지게 된다.

2단계에서 동문회 지부는 모교 대학 소재 지역에서 전국적으로 확대되고, 입학 학번 동기들이 결합한 학번 조직의 활동이 활발한 양상을 나타낸다. 사무실에는 전임 책임자가 상근하게 되고 사무실 직원의 업무 분장도 이루어진다. 동문의 날, 모교 방문 행사, 학번 동기회를 중심으로 하는 행사 등이 활발하게 진행된다. 특수대학원을 포함한 대학원 동문이 동문회에서 활동 영역을 구축하기 시작한다. 이처럼 다양한 행사가 개최되고 조직의 외연이 확대되는 과정에서 모교 대학의 지원 방안, 후배들을 위한 장학금 모금 방안 등 다양한 의견들이 자연스럽게 집약된다. 2단계는 대학 동문회의 특성이 발현되는 단계로서 동문회의 결집력에 따라 활동의 규모나 빈도의 차이를 나타내게 된다.

1) 지부 동문회

대학 동문 중앙회는 시·도 지역별로 조직을 구성하고 지원하며, 해외에서도 동문 조직과 활동을 지원하는 사업을 진행하고 있다. 전국 각 시·도 지역 및 해외 동문회 조직관리 및 지원을 위하여 각각의 지부가 결성되어 운영된다. 국내 대학 동문회에 있어서 지부 동문회는 서울 및 수도권 지역에서 활동력이 강하게 행해지고 있다. 지방의 대학에서도 대학 동문들이 주로 각 대학 소재 지역권과 서울권역과 부산 등 대도시 권역 일대에 대부분 거주하고 있는 관계로 서울과 부산 등 대도시 권역을 중심으로 동문회 활동을 펼치고 있다. 전체 동문회의 활성화를 위해서는 먼저 서울과 수

도권의 동문회가 활성화되어야 할 것이다. 또한 현재 활발히 운영되지 못하고 있는 지역별 동문 모임을 보다 활성화하기 위해 가까운 지역권에 거주하고 있는 동문끼리 쉽게 접할 수 있게 지역별로 묶어주는 체계적인 동문회 조직 정비 사업이 필요하다. 이를 위해 동문회 집행부가 각 지부를 방문하여 지부 모임을 독려하고 활성화된 조직을 구성하도록 도와주어야 할 것이다. 이와 함께 지역별 연락 책임자를 두어 서울과 각 지부의 임원들과 긴밀히 연락하도록 해야 할 것이다.

2) 학번 동기회(입학 기수별 모임)

대학 동문회에 있어 동기들의 결속 기준을 입학 연도와 졸업 연도로 양분하여 기수 모임을 진행했다. 최근 들어 입학 동기들이 졸업 동기들보다는 그 결속력이 강하게 나타내는 현상을 보이는 경향이 있자 대부분의 동문회가 입학 학번을 기준으로 동기회를 결성하고 있다. 남자들에 있어서는 군대라는 변수가 있으며, 입학 후 다양한 경험과 스펙을 쌓기 위하여 재학하는 기간이 개인마다 다양하게 결정되므로 인하여 입학 기준으로 동기 모임을 구성하는 것이 현실적인 방법으로 정착되었다. 중앙회에서는 입학 기수 묶어주기 작업을 전개하여 전체 동문회와 학번 동기회가 항시 연결고리를 유지하는 중요한 동문 네트워크로 연결될 수 있는 시스템을 만들어 가야 할 것이다. 이를 위해 학번 동기 모임의 전체적인 현황을 파악하고, 활성화된 기수의 경우 더욱 활성화할 수 있도록 지원을 하고, 모임이 약화한 기수의 경우에는 전체 동문회 차원에서 정례적인 모임을 주선해 자체적으로 모임이 활성화되도록 분위기를 조성해야 할 것이다.

3) 여성 동문 조직 활성화

남녀 공학 대학들에 있어서 여성 동문의 동문회 참여는 2천 년대에 들어오면서 소규모로 시작하여 그 규모를 키워나가는 추세라고 할 수 있다. 여성 동문의 전체 비율 대비 실질적으로 연락되고 있는 비율이 남성 동문의 비율에 비하여 저조한 편이라고 할 수 있다. 하지만 남녀공학 대학에 있어서 최근 여학생의 입학 비율이 입학 정원의 과반수를 상회하는 경우도 있다. 대체로 여성들이 사회에 진출하는 것이 일반적인 현상이 되어가고 있고, 가정생활에 전업하는 여성들이 점차 줄어드는 추세이다. 그러므

로 여성 동문회도 이에 상응하여 여성 동문들에게 졸업한 후에도 자기발전을 위한 계획을 준비하고 평생교육과 사회봉사 등 활발한 활동에 참여하는 기회를 제공하여야 한다. 여성도 모교인 대학에 대하여 지원과 봉사를 할 수 있도록 권장하고 활동에 참여할 기회를 제공하여야 한다. 여성 동문의 참여를 보다 활성화하려는 방안이 다각적으로 모색되어지고 있다. 이에 대한 동문회 조직의 변모가 필요하다. 예를 들면 동문회 회장과 집행부에도 여성 동문의 비중을 높이고, 활동과 행사의 양상도 남녀 동문 모두가 다 같이 만족하는 방법을 마련하여야 한다.

다. 3단계(안정화 단계)

3단계의 동문회에서는 동문회의 성장, 발전을 위한 구체적인 노력을 기울이게 된다. 이 단계에 진입한 동문회는 동문회에 내재된 다양한 특성 등을 실질적으로 반영하게 되면서 동문회의 활동력에 차이가 드러나기 시작하고 이 차이가 동문회 역량의 차이를 만들어 내게 된다. 예를 들어 경제인회 등과 같은 직능별 조직과 취미 활동을 중심으로 한 동호회 조직이 구성되어 동문회의 활동의 가속도가 붙게 된다. 특히 이 단계에서는 재정적으로 안정된 동문회를 만들기 위한 실질적 정책을 시행하게 된다. 동문회 발전 기금을 기반으로 동문 회관을 건립하거나 모교 대학에 시설물을 제공하고 재학생을 위한 장학 재단을 발족하게 된다.

3단계 동문회에서는 동문회의 활동 범위, 운영 방식 등에서 차이가 뚜렷하게 드러나는데 구체적인 예시를 나열한다. 첫째, 장학 재단 등을 중심으로 한 대학과 재학생 지원에 있어서 대학 동문회별 차이가 확연히 드러난다. 동문 회관과 장학 재단 등을 운영하기 위한 사무처의 상근 조직의 확대가 이루어진다. 둘째, 동문회 조직 규모의 확대로 중앙조직의 권한 위양으로 위원회 조직과 지부 분회가 강화된다. 이렇게 강화된 국내 조직을 기반으로 해외 지부 동문회의 활성화를 모색하게 된다. 셋째, 동문의 친목 도모 행사와 활동 등 일반적인 활동 이외에도 모교 대학과 재학생을 지원하기 위한 기금 모금 등을 위한 특수 목적 행사 등이 활발하게 기획, 진행된다.

1) 동문회관 건립 사업 추진

동문회 입장에서 가장 중요한 숙원 사업이면서 규모가 큰 사업이 동문 회관 건립이다. 동문 회관은 동문의 모임의 중심 역할을 하는 장소이면서 건물 임대 등으로 얻어진 수입으로 동문회 활동의 예산 조달 및 모교인 대학을 지원하기도 한다. 건립을 위해서 동문회들은 보통 추진 위원회를 조직하고 전 동문들에게 협조를 구하면서 장기간에 걸쳐 단계별 추진을 거쳐 모금하고 동문의 단합 기회를 만드는 계기가 되도록 진행하고 있다. 모교인 대학 내에 동문 회관 건립 시에는 다소간의 행정적인 난제가 발생할 여지가 있음에 주의하여야 한다.

2) 동문회 수익사업 구축 및 발전 기금 조성

동문회 자체에서 수익사업을 통하여 재정적인 자립도를 증대하는 시도를 다양하게 하고 있다. 하지만 유통 사업에서는 대학 브랜드의 상품화를 신중히 하는 대학과 동문 간의 의견 대립이 상존하고 있는 것이 현실이다. 그리고 비법인 사단으로 등록된 동문회의 경우 수익사업의 한계성은 항시 존재하고 있다. 동문회의 발전을 위해 발전기금 조성을 위한 모금 활동을 주로 전개한다. 대표적인 경우가 개교 50주년, 80주년, 100주년 등을 기념하면서 모금 활동을 전개하는 것 등이 있다.

3) 모교 재학생 지원 장학사업 전개

동문회의 가장 큰 역점 사업 중 하나인 후배 재학생들에게 장학금을 기부하는 것에 있어서는 각 대학 동문회의 다수가 시행하고 있다. 장학 재단을 만들어서 모금된 기금을 기본자산으로 편입하여 얻어지는 이자에 더하여 동문회와 장학 재단에서 매 학기 동문으로부터 장학금을 기부 받아 학생들에게 장학금을 지급하고 있다. 장학 재단의 자산규모가 현금 100억 원 이상이면 매년 회계 법인으로부터 감사를 받아서 교육청에 실태 자료를 제출하게 되어 있다.

동문의 모임으로 동문회를 조직체로 구성한 후 모교의 후배들에게 장학금을 지급하는 경우 동문회의 회계단위와 별개로 장학회의 회계 단위가 발생한다. 장학금의 재원과 지급, 동문회의 회비 수입과 경비 집행의 분리가 필요하게 된다. 이런 필요성에

의해 장학 재단을 구성하여 운영하게 된다. 동문회의 장학 재단은 동문회 조직과는 독립적인 회계 처리를 하지만 대부분 동문 장학 재단의 이사장은 동문회장이 겸임하는 경우가 대부분이나 완전하게 분리 독립하여 운영하는 경우도 있다. 장학 재단 이사장과 이사회의 구성은 교육청의 공익법인 실무 규정에 따라 구성되며 운영된다.

4) 직능별 동문회 다양화

대학 졸업 후 동문은 전공과 관련한 업종에 진출하는 경우가 많다. 재학생 역시 졸업 후에 해당 전공과 전공 관련 업계로 진출하려는 비율이 상대적으로 높다고 볼 수 있다. 같은 업종의 일을 하거나 비슷한 일에 종사하는 동문이 소통의 장을 만들고 교류를 한다면 동문과 후배들에게도 든든한 울타리가 될 것이다. 최근에 와서는 기업의 사내 동문회의 참여도는 매우 저조해 과거의 수준에 못 미치고 있는 것도 사실이다. 사내 동문회의 활성화의 어려움에 비하여 동종업계에 종사하는 동문끼리의 활성화 모색은 기업 내에서의 동문회 활성화의 부진을 극복할 방법이 될 수 있다. 동문회 전체의 활성화를 도모하기 위해서는 동종 업계 동문의 조직 활성화가 요청되며, 동문회 차원에서 더욱 적극적인 조직 활성화를 위한 대책 마련이 필요하다. 전 현직 기업 최고경영자와 전문경영인, 전문가 집단과 주요 기관장으로 구성된 단체인 경제인회가 동문회별로 활성화의 계기가 될 수 있다. 경제인회의 네트워크는 각 분야 전문가들의 모임으로 구성되므로 서로 간의 정보 교류는 동문 개인에게 상당한 시너지 효과를 거둘 수 있는 계기가 된다. 하지만 경제인회 등이 재경 지역에 집중되어 있어 전국적인 네트워크에 취약한 점이 있다. 전체 동문회가 재경 지역에 집중된 한계를 극복하여야 하듯 직능별 동문회도 지역적 한계를 극복하는 전략이 필요하다고 하겠다.

5) 동호회를 통한 취미 활동 공유

지부 동문회의 경우 대표적으로 활성화의 계기가 되는 것이 등산 동호회라고 할 수 있다. 학번 동기회 직능 단체 동문회 등과 같이 여러 단체 동문회에서의 등산 동호회는 약방의 감초와 같다. 이처럼 취미와 특기로 모인 동호회의 모임은 단체 내에서 중요 조직으로 자리매김하고 조직의 활력소 역할을 한다. 동문 개인이 한 군데 조직에 소속을 두고 있어도 동호회 모임은 소속 단체를 초월하여 활동을 가능하게 하므로 단

체 간의 연결고리 역할을 충분히 할 수 있으며 재학생들의 동아리 활동과도 연계되는 계기가 되어 선후배 간의 모임에 있어 초석이 되기도 한다. 각 단체의 소모임 동호회들이 연합하여 전체 동문회 차원의 활동을 전개하는 경우처럼 동문회 활성화에 있어 전략적으로 활용 가능한 요소이다. 동호회 모임은 조직 강화의 역할을 가능하게 하여 씨줄 날줄로서의 강화된 네트워크가 구축되는 계기가 된다. 일례로 고려대 동문회 중 학번 동기회의 경우 30주년을 계기로 하여 동기회 내에 여러 동호회 조직이 구성되어 문예 동아리, 맛 동아리, 배드민턴 동호회, 트래킹 모임, 합창단, 당구회, 탁구회, 골프회, 사진반, 자전거 동호회, 축구 동아리, 영화반, 여행 동아리, 중국어반, 스키부, 응원단, 테니스 동호회, 역사학회, 댄스 동아리, 볼링회, 포럼, 악기 동호회 등이 동기들의 활동 무대로 자리매김하고 있다.

라. 4단계(고도화 단계)

대학 동문회가 4단계로 진입하게 되면 기존의 동문회 기능과 역할 외에 사회적 책임을 수행하면서 지속 가능한 조직으로서의 위상과 체계를 수립하게 된다. 국내 일부 사립대학 동문회는 4단계의 특성 중 일부를 나타내고 있다. 동문회가 4단계의 고도화 단계에 진입했음을 나타내는 특징적인 활동 사례들을 예로 들어본다.

첫째, 동문회와 대학이 유기적, 상생적인 협력 관계를 구축하고 동문회가 대학의 인프라와 시스템을 활용하여 평생교육 및 재교육과 관련된 다양한 서비스와 프로그램을 제공한다.

둘째, 동문과 재학생의 유대 관계를 강화하기 위한 서비스와 프로그램을 실행한다. 이를테면 3단계에서 실행하는 동문 장학사업과 멘토링 프로그램 외에 모교 대학에서 주관하는 재학생을 위한 동문 의식 고취 프로그램과 동문이 주도하는 재학생의 취업, 진학, 창업 관련 상담 활동 등이 이에 해당한다.

셋째, 재학생들의 동문회에 관한 관심과 참여는 재학생에 대한 준회원 자격 부여로 확대될 수 있다. 국내 대학에 있어서 재학생에 대한 회원 자격의 확대는 동문회에 커다란 에너지 충원의 계기가 되고, 지속가능한 조직으로 미래 동문회 조직의 튼튼한 반석을 놓는 것이 될 수 있다.

넷째, 동문회와 대학이 협력하여 지역사회에 봉사하는 단계로 성숙한 조직으로서

사회적 책임을 인식하는 단계가 된다.

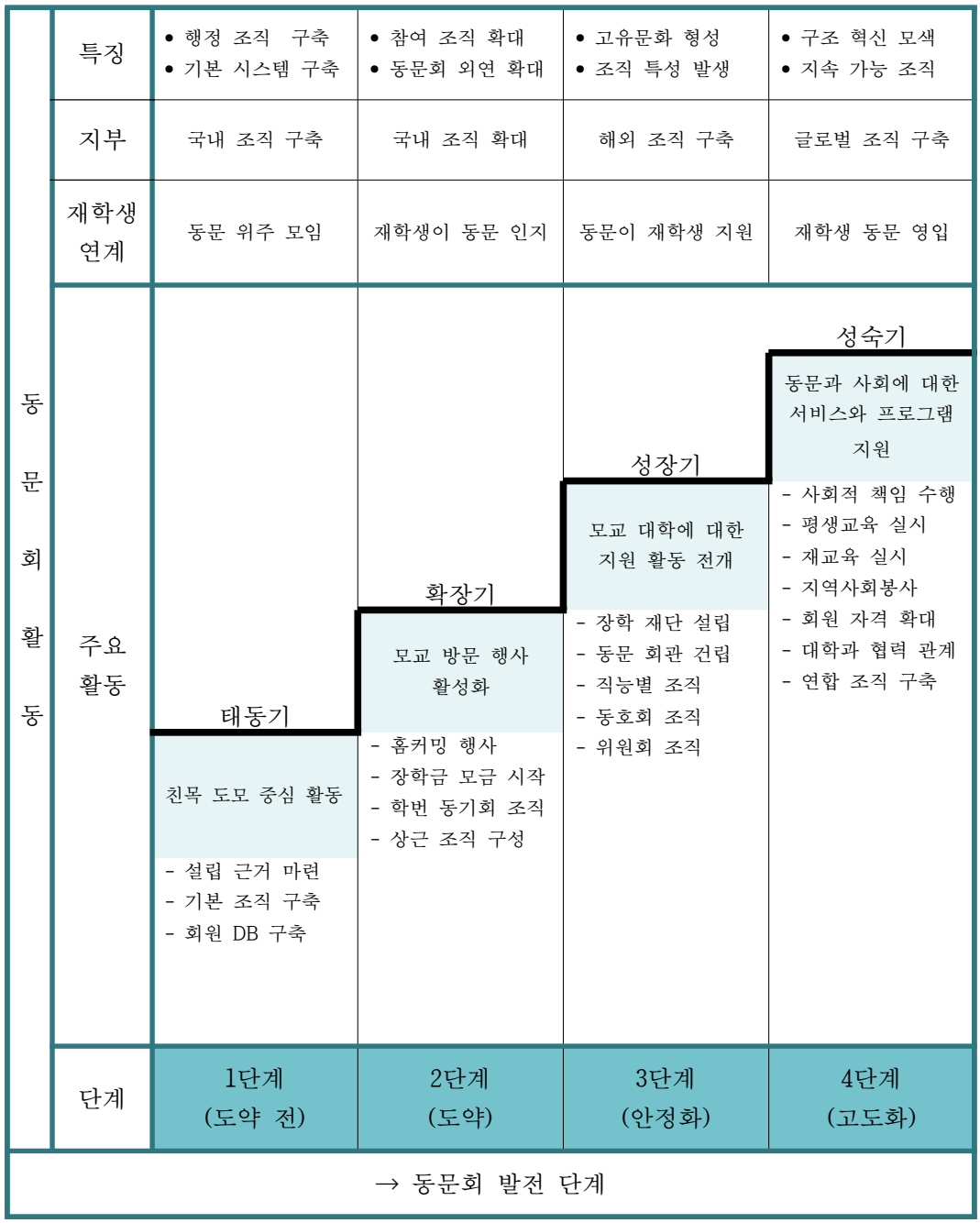
다섯째, 기존 동문회의 조직 구성 체계와는 다르게 학과, 학번, 성별, 직업 분야 등을 초월하고, 재학생 등이 참여하는 여러 특성의 동문으로 구성되는 다양한 연합 동문 조직이 구성될 가능성이 높다.

여섯째, 해외 지부의 동문회에서는 한국의 대학의 유학생들이 졸업 후 고국에 돌아가서 동문회를 구성하고 활동을 시작하는 시기이다. 외국인 동문의 지지와 참여는 동문회와 대학의 발전을 가속하는 동력이 되고 글로벌 조직 구축을 위한 초석을 놓게 된다.

일곱째, 앞의 여섯 가지 사례들을 효율적으로 시행하기 위한 토대가 되는 동문회와 대학의 행정 조직 및 인프라를 유기적인 상호 협력 관계를 통해 작동시키는 것이다. 이를 위한 근원적인 동문회와 대학의 관계 구조의 혁신에 관한 연구가 필요해지는 단계이다.

마. 소결

본 절에서는 대학 동문회 발전 단계를 모색하고, 고효율의 동문회 구조를 찾아내고, 동문회 활성화 전략 요소를 도출할 목적으로 분석 틀로서 대학 동문회 발전 단계 모델을 제시하였다. 대학 동문회 발전 단계는 크게 4단계로 구분할 수 있다. 1단계는 동문회로서의 활동을 하는 데 필요한 기본 시스템 및 행정조직을 구축하는 태동기, 2단계는 기본 시스템과 인프라를 활용하고 동문회 조직의 외연 확대 등을 통하여 동문의 참여도를 높이는 확장기, 3단계는 대학 동문회가 조직 활동을 전개하고 조직으로의 특성과 고유문화가 형성되고 동문의 조직적인 결속력으로 확보한 자원을 활용하여 모교 대학을 지원하는 성장기, 4단계는 동문회와 대학이 상호 협력하여 동문과 재학생 친화적인 서비스와 프로그램을 제공하고, 지역사회 봉사와 같은 사회적 책임을 수행하는 등 지속 가능한 조직으로 발전하기 위한 구조 혁신을 모색하는 조직의 성숙기로 볼 수 있다.



[그림 1] 대학 동문회 발전 단계 모델

자료: 연구자가 정리, 제시함.

2. 국내 대학 동문회 활동 분석

가. 국내 대학 동문회 활동 사례

국내 대학 동문회는 대학 동문회 발전 단계 모델에서 언급한 각 단계에서의 활동들을 각기 동문회와 대학의 특징을 반영하면서 실행하고 있다. 서울 소재 사립대학 중 동문회 활동을 활발히 진행하고 있는 사례를 각 대학 동문회의 홈페이지와 제반 문헌 등을 통하여 수집하여 발전 단계 모델의 각 항목에 대한 활동 현황을 분석하고자 한다. 각 대학 동문회별로 연혁을 알아보고 동문회의 구조와 활동 중 특징적인 내용을 분석하여 활성화 전략연구의 사례를 축적하고자 한다.

1) 경희대학교 총동문회

경희대학교는 2019년이 개교 70주년이자 신흥무관학교 100주년이다. 항일투쟁의 숭고한 희생과 세계 평화의 고매한 이상이 함께 살아 숨 쉬는 학문의 전당을 표방하고 있다. 총동문회는 여성, 장학, 기획, 국제, 발전, 특별, 조직, 경영 회계, 금융, 보건 복지, 법조 분과위원회로 구성되어 있다. 1955년 4월 동문회가 설립되었고, 2018년 5월 현재 30만 명의 동문이 있다. 재단법인 경희대학교 총 동문 장학회는 설립 이후 연 2회 대학 재학생 30여 명에게 장학금을 각 200만 원 지급하고, 연 2회 대학원 재학생에게 연구비 약 300만 원씩 지급하여 1992년부터 2012년 현재 732명의 학생에게 총 10.72억 원 장학금을 지급했고 31억 원의 장학기금을 적립하고 있다. 동문회비는 일반 회비 연 3만 원, 평생 회비 30만 원으로 회보 구독료가 포함되어 있다. 분담금으로는 이사 재임하는 동안 1년에 한 번씩 납부하는 이사 회비 30만 원, 부회장과 감사는 100만 원 이상을 낸다. 연회비 및 평생 회비를 낸 동문에게 경희의료원 등 진료비 우대 혜택을 주는 동문 카드를 발급한다. 동문 회보는 타블로이드판 16면 월 6만 부. 연 10회 발행하여 전량 동문 개인 주소로 우송하고 있다. 2003년 3월부터 총동문회와 경희의료원 등이 협약을 체결, 동문 ID 카드를 가진 동문들에게 진료비 감면 혜택을 주고 있다.

2) 고려대학교 교우회

고려대는 1905년 개교 2년 후 첫 졸업생을 배출하였고, 고려대 교우회 전신인 보전교우회가 1907년 3월 24일 한국 대학 동문회 사상 최초로 결성되었다. 교우(校友)란 같은 학교, 같은 교실, 같은 스승 밑에서 함께 수학한 사람들을 의미하는 말로 공간적, 시간적 고립성과 폐쇄성을 초월하여 모교를 매개로 정서적 일체감을 가진 모든 사람의 결합을 함축하는 개방성을 강하게 시사한다. 1906년 12월 16일 창립총회에서 회칙을 제정하였고 1957년 8월 교우회 사무실을 개소하였다. 2019년 현재 조직은 14개 단과대학, 29개 특수대학원, 16개 직능단체, 국내 지부 76개, 해외 지부 39개국에 76개가 결성되어 있다. 2020년 현재 교우 숫자는 35만 명이다. 교우회 소식지는 1907년 3월 15일 발행된 최초 교우회지 '친목' 을 전신으로 1970년 8월 5일 '고대교우회보' 를 창간했으며 이를 기점으로 2020년 7월 10일 자로 교우회보 600호를 발간하였다. 이는 국내 대학 동문 회보로는 최다 발행 횟수를 기록하였다.

1979년 3월 29일 재단법인 고려대학교 교우장학회(고우장학회)를 설립하였다. 1998년에 시작된 개인 명의 장학금도 꾸준히 이어지고 있다. 교우회 장학금은 2012년에 연간 24억 원을 지급하였고 이는 국내 사립대학 동문회 장학금 중 최고 규모로 이후 4년 연속으로 24억 원 이상을 지급하고 있다. 2020년 1학기까지 누적으로 장학생 수는 12,500명이고, 장학금 누계는 346억 원이다. 의대 여자교우회 의료봉사단원이 주축으로 된 교우회 의료봉사회는 2008년 7월 창신 1동에서 진행된 쪽방촌 의료봉사를 시작으로 2018년 4월 21일 중랑구 다문화 가족 등을 포함한 구민을 대상으로 중랑구청에서 100차 의료 봉사를 했고, 현재도 진행 중이다. 전방부대 장병 위문을 2001년부터 해마다 연말에 진행하고 있다. 1985년 6월 28일 60세 이상의 원로 교우들이 교우회를 통해 친목을 다지고 평생교육 기회를 얻게 하려는 목적으로 월례강좌를 개설, 현재 매달 마지막 목요일 오전 11시 교우회관에서 열린다. 개설 이래 매월 진행된 강좌는 2017년 12월 28일 제400회 월례강좌 기념식을 하기도 했다. 교우 아카데미는 교우회가 개설한 은퇴기 교우 대상 무료 재교육 프로그램으로 2013년부터 매년 4월과 9월에 개강하며 10주 동안 매주 목요일에 진행한다. 은퇴 설계, 건강강좌, 인문 사회 강좌와 지역 문화 탐방을 하며 2019년 하반기 제14기가 진행되었다. 2020년 현재 모교인 고려대와 협의하여 대학에서의 평생교육의 일환으로의 진행을 모색 중이다. 1983년 4월 2일 43학번 동기들이 입학 40주년 기념 '모교 방문의 날 행사' 를 연 것이 '고대

홈 커밍데이’의 선구가 되었다. 1986년 10월 9일 입학 30주년 모교 방문 축제를 시작하였다. 그 후 1997년 5월 31일 입학 40주년 기념 모교 방문의 날 행사를 시작하였고, 입학 20주년 모교 방문 축제는 2006년 5월 13일 86학번들의 입학 20주년을 기념하며 시작했다. 2016년부터 교우회는 입학 50주년 행사도 정례화하였다. 58학번 230여 명이 모교 입학 60주년 기념행사를 2018년 5월 8일 모교에서 열었다. 모교에 재직하는 교원 중 뛰어난 연구업적을 이룩한 교수를 선정해 3개 부문에 대하여 교우회 학술상을 2014년부터 매년 시상하고 있다. 졸업 동문이 모교 교수를 대상으로 학술상을 시상하는 것은 국내 대학에 있어서 그 사례가 드문 경우이다.

3) 국민대학교 총동문회

국민대학교는 1946년 신익희 선생에 의하여 설립되었고, 1959년 성곡 김성곤 선생이 국민학원을 인수하였다. 1950년 동문회를 설립하였고, 1960년 총동문회원 명부를 발간하였고 2020년 기준으로 동문 회원은 13만 명이다. 1969년 국민대 동창회보를 창간하였는데 현재는 회보에 법률 상식을 연재하여 동문들에게 도움을 주고 있다. 총동문회 활동 중 모교 방문 행사는 2년에 일 회 등반 대회를 겸하여 실시하고 있다. 재학생들에게 장학금 지급은 1960년부터 시행하였고, 장학 재단을 1991년 1월 24일 설립하였다.

4) 동국대학교 총동창회

동국대학교는 1906년 5월 8일 설립되었고, 동문회는 초대 동창회장 만해 한용운 등을 중심으로 1918년 ‘일심회’로 시작했다. 1928년 ‘교우회’로 1941년 ‘일광회’로 1946년 ‘동국대학교 동창회’로 개칭되었다. 회원의 수는 2016년 기준 30만 명이다. 본회는 서울시에 본부를 두고 산하에 경주캠퍼스에 직할 동창회를 두고 있다. 1963년 동창회 장학금을 재학생들에게 지급하기 시작했고, 1995년 재단법인 동우 장학회를 설립했다. 1964년 모교 도서관에 동창회 문고를 설치하여 다수의 서적을 비치하였다. 1999년 10월 미국과 캐나다 등지의 북미주 총동창회 회장단 및 임원 135명을 초청하여 홈 커밍데이 행사 겸 동국인 체육대회를 열었다.

5) 서강대학교 총동문회

재단법인 서강 동문 장학회는 1986년 설립되었고, 2017년 2월 기준으로, 기본재산 18억과 보통재산 12.25억 원을 보유하고 있으며, 총 117개의 장학금을 운영하고 있다. 장학금 종류는 등록금 지원 장학금 104개, 국가고시 준비반 지원 장학금 6개, 해외연수 장학금 3개, 재학생 지원 장학금 4개가 마련되어 있다. 설립 이후 현재까지 32년간, 3,885명에게 총 72억 원의 장학금을 지급했다. 2016년 한 해에만 371여 명의 재학생이 약 7억 원의 장학금을 혜택받았다. 또한 서강 동문 장학회는 재학생들의 학과 및 동아리 지원, 장학생 모임 운영, 국가고시반 지원, 멘토링 활동, 봉사활동 등 장학활동을 통해 국가와 사회에 봉사할 수 있는 인재를 양성함으로써 교육 문화 발전에 이바지한다. 서강대 동문회는 서강의 교문을 들어서 입학하는 순간부터 재학생 후배들을 현재의 동문으로 여겨왔다. 서강대 동문회의 장학 사업은 동문이 동문을 돕는 아름다운 전통으로 맥을 이어가고 있다. 2016년 서강 동문 장학 재단은 장학 30년사를 발간하였다.

6) 성균관대학교 총동창회

성균관대학교는 2019년 9월 건학 621주년을 맞았다. 오랜 역사를 자랑하는 성균관대학교는 조선 태조 7년(1398년) 명륜당에 창건된 성균관을 모태로 하고 있다. 성균관대학교 총동창회는 동문 상호 간의 우의 증진과 모교 발전을 위한 기여를 취지로 1951년 8월 부산 동대신동의 임시교사에서 창립되었다. 1984년 3월 재단법인 성균 장학회를 설립하였다. 2000년 5월 새 동창회관을 개축했고, 2014년 8월 원남동 SKKU 글로벌센터 준공식을 거행하여 21만 동문의 힘으로 완공된 원남동 동창회관에 입주하였다. 2016년 4차 산업혁명에 발맞춰 모바일・플랫폼 서비스를 구축해, 동문 참여 및 화합의 장을 마련하였다. 동창회 홈페이지 개편, 전자신문(i.skku.edu) 오픈, 뉴스레터 발행 및 각종 SNS 활동을 통해 22만 동문과 소통하고 있다.

2017년 1월 100억 원 기금 조성 목표로 글로벌 성균 장학 재단이 출범했다. 총동창회의 조직 구성으로는 협의회 의장, 기획, 대외협력, 홍보, 골프, 편집, 국제친선, 공적심사, 등산대회 위원회가 있다. 동창회 소식지는 현재 4만 5천 부를 인쇄하여 배송하고, 이메일로 10만여 동문들에게 보내면서 홈페이지와 SNS 발송을 통해 전체 동문 모

두에게 전달하는 것을 목표로 진행하고 있다. 총동창회는 매년 4월 총동창회 장학금과 일부 동문의 장학금을 통합하여 장학금 수여식을 진행한다. 2017년에는 116명의 재학생에게 2억 6천4백만 원의 장학금을 지급하였다. 현재 총동창회의 장학기금은 1천여 동문의 성금으로 건립된 글로벌 센터의 운영수익과 재단법인 성균 장학회 수익 및 동문의 장학기금으로 구성되어 있다. 총동창회는 모교의 공식적인 행사에 적극적으로 참여하고 지원하고 있다. 그 외에 건학 기념제, 교직원 정년퇴임식, 건물 준공식 등에 참여하고 지원하고 있다. 2017년 11월 2~4일 ‘BUSAN 2017 제1회 세계 성균인 대회’가 부산광역시 해운대구 그랜드 호텔에서 3일간 개최됐다. 이 대회에는 북미주, 아시아, 유럽 등 150여 명에 육박하는 해외 동문 등 연인원 일천여 명이 참가하였으며 4년 후 2021년 2회 대회는 고양・파주・김포 동문회가 주관하기로 결정됐다.

7) 세종대학교 총동문회

세종대 동문회는 세종 드림팀의 이름으로 집행 운영위원회를 만들고 주요 사업을 전개하고 있다. 동문 찾기 캠페인 전개, 세종인의 밤 개최, 총장 골프 대회 개최, 재학생 취업 지원, 동문회 조직 강화, 동문회 홈페이지 활성화, 홈커밍데이 추진, 자랑스러운 세종인 상 시상, 장학 재단 설립 등을 진행하고 있다. 2020년 현재 재학생과 졸업생이 12만 명, 유학생이 2,500명이다.

8) 연세대학교 총동문회

동문회 운영조직 중 집행 분야 분과위원회는 총 5개로, 기획관리 분과, 조직 분과, 섭외홍보 분과, 재무 분과, 국제 분과, 출판 분과 위원회로 구성되어 있다. 직능 분야 분과위원회는 공공 분과, 교육 분과, 금융 분과, 법조 분과, 보건복지 분과, 사회봉사 분과, 언론 분과, 여성분과, 체육 분과, ROTC 분과, 벤처기업 분과, 문화예술 분과 위원회로 총 12개 분야로 구성되어 있다. 단과대학, 단과대학원 동창회가 있고, 지회로는 지역지회, 직장지회, 해외지회가 구성되어 있다.

재단법인 연세동문 장학회는 2001년 설립되었으며, 현재 35억 원의 기금이 조성되어 등록금 전액과 생활비를 지원하는 장학제도를 운용하고 있다. 2002년부터 2018년까지 302명에게 31.4억 원을 장학금으로 지급하였다. 동문회 소식지인 ‘연세 동문 회

보’ 가 2019년부터 휴대전화 문자 메시지와 이 메일로 발송되었다. 대상은 1985년 이후 입학한 동문으로, 문자 메시지와 이메일로 보내진 회보 표지 이미지를 클릭하면 바로 연결된다.

회비의 종류에는 연 1회 내는 연회비 2만 원, 평생 회비 30만 원을 은행, 카드, 지로, 휴대전화 즉시 결제 방법으로 낸다. 연회비 납부 동문은 동문 회보 당 해년도 구독 가능, 세브란스 검진센터 20% 할인, 모교 도서관 출입, 동문 회관 주차장 무료 이용 연 5회(1회 3시간)의 혜택을 준다. 평생 회비 납부자는 동문 회보 평생 구독 가능, 종합 건강 검진센터 20% 할인, 모교 도서관 출입 및 대출 서비스, 모교 도서관(신촌, 국제, 원주캠퍼스) 회원제 서비스 이용 가능(유효기간 – 평생, 도서대출 – 7책, 15일, 소장 자료 복사 서비스, e-Book 이용(국내), 열람실 이용), 학술정보원 회원제 서비스 제공, 동문 회관 주차장 무료 이용(연 5회, 1회당 3시간)이 가능하다. 임원회비 납부자는 동문 회보 임기 내 구독 가능, 임원 위촉장 수여, 동문회 다이어리와 달력 지급, 경조사 시 동문회장 축하기, 경조기 설치 제공, 총동문회 행사(새해 인사의 밤, 연・고전, Golf 대회 등) 초청장 발송, 검진센터 30% 할인, 모교 도서관 출입, 동문 회관 주차장 무료 이용(연 5회, 1회당 3시간)이 가능하다. 홈페이지 메인화면에 배너 광고 판매를 시작하고 있다.

9) 이화여자대학교 동창회

2020년 개교 134년 역사를 맞이하는 23만 명의 이화 동창회는 1908년 발족하였으며, 진선미의 이화 정신 즉 나눔과 섬김, 봉사의 마음으로 동창회 활동을 전개하고 있다. 1966년 5월 모교 창립 기념일을 기해 ‘동창의 날’ 을 제정하였고 과별로 현재 ‘올해의 이화인’ 의 전신인 ‘동창 여왕’ 을 선발하여 초대 여왕에 김활란 동창을 선출하였다. 1972년 5월에 동창회 기념관에 동창회 사무실을 마련하였다. 1981년 10월부터 ‘동창 교양 강좌’ 를 주 2회 8주간, 연 2회 실시 후 1983년 모교 평생 교육원으로 이관하였다. 1993년 동창 회원 관리 시스템이 전산화되었다. 2005년 2월 ‘아름다운 이화인’ 상을 제정하였다. 2010년 12월 ‘이화여자대학교 동창회 100년사’ 발간 및 출판기념회를 개최하였고, 1957년 4월 동창 부군들의 모임인 이수회(梨樹會)가 조직되어 도서관 신축 등의 모교 발전에 참여하고 있다.

10) 중앙대학교 총동문회

2018년 개교 100주년을 맞이한 28만 동문의 중앙대 총동문회는 2019년 ‘동문 회관 건립 추진 위원회’를 구성하고 건립자금을 현실화하기 위하여 동문 회관 건립기금 모금 약정을 개시하였다. ‘미래 100년 비전’의 미래상은 새로운 동문 회관을 건립하여, 동문회와 모교의 위상을 한층 더 높이고, 대학과 동문회 그리고 동문 간의 소통 장이 되고, 동문의 건강, 문화, 관광, 비즈니스 등 복지증진 활동으로 친목을 도모하고, 동문 회관을 기반으로 수익사업을 하고 재정을 극대화하여 모교 발전에 이바지하려고 준비하고 있다.

상임위원회 산하에 기획, 사업, 섭외, 장학, 문화, 체육, 전문가, 조직, 총무, 상훈, 여성, 홍보언론, 청년위원회를 두고 있다. 국내 지부 수는 101개이고, 해외 지부는 4개국 21개 지부로 구성되어 있다. 동문 회보는 3만 부를 격월간으로 발행하고 있다. 재단법인 중앙대학교 동문 장학 재단은 1984년 2월 24일 설립하였고, 기본 자산은 정기예금이 18.3억 원이고, 부동산이 18.1억 원(회관 : 대지 156평, 지하 1층, 지상 5층 건평 474.5평 규모)이 있다.

11) 한양대학교 총동문회

한양대학교 총동문회는 1960년 11월 1일 창립되었다. 1994년 5월 30일 동문 회관 건립위원회를 결성한 후, 1999년에는 한양인의 우정의 둥지인 총동문회관을 완공했다. 장학회는 1989년 2월 4일 법인을 설립하였다. 매년 50여 명의 재학생에게 장학금을 지급하고 있다. 한편 총동문회에서는 장학기금 마련을 위해 국내 신용카드사와 제휴하여 장학 신용카드를 발급하고 있다. 이 카드는 발급과 사용 시 일정 금액이 (재) 한양대학교 동문장학회의 장학기금으로 적립되어 동문이 자연스레 장학활동에 참여하게 되는 효과를 주고 있다. 연회비 3만 원 및 종신 회비 40만 원을 납부하는 동문에 대하여는 매달 동문 회보의 발송과 한양대 의료원, 검진센터, 장례식장 이용 시 혜택을 받을 수 있는 한양 가족을 위한 ’의료원 우대카드’를 발급한다. 전 세계 한양인의 축제인 ‘2019 세계 한양인의 만남’이 베트남 호찌민에서 열렸고, 1991년 이래 27년을 이어오고 있다. 동문은 정회원 34만 명, 준회원 3만 4천 명이고, 여성 회원은 8만 5천 명이다.

나. 분석 틀을 활용한 국내 대학 동문회 활동 사례 분석

아래 <표 4>는 서울 소재 사립대 동문회를 대상으로 동문회 발전 단계 모델 중 각 단계의 주요 활동 항목에 대하여 동문회별 활동 현황을 조사한 결과를 나타낸다. 조사 방법은 발전 단계 모델에서 각 단계의 주요 구조와 활동에 대하여 대학 동문회별로 실행 여부를 각 대학 동문회의 사무처를 통하여 조사하였다. 아래에서는 항목별 조사 결과를 살펴보고자 한다.

1단계 실행 항목의 경우, 모든 대학 동문회에서 100% 실행하고 있다는 점에서 구체적인 논의를 생략한다.

2단계 실행 항목에 대한 실천 비율은 57%를 나타냈다. 재학생 대상 장학금 지급과 홈커밍 행사 항목은 73%로 가장 높은 수치를 보였고, 동문의 날 행사를 하는 비율이 13%로 가장 낮게 나타났다. 장학금 액수의 규모는 동문회별로 다소 차이가 났다. 장학금 규모가 큰 대학 동문회는 연 20억 원 수준의 금액을 재학생에게 지급하고 있다. 작은 규모의 동문회는 연 1억 원 수준이다. 동기회는 졸업 연도 기준보다는 학번 기준으로 조직되고 있다. 여성 동문회는 53%의 대학 동문회에서 운영하고 있다.

3단계 실행 항목에 대한 실천 비율은 51%를 나타냈다. 동문회 장학 재단 운영은 73%로 나타났으며, 53%가 동문 회관을 통한 임대 사업과 기념품 제작 등 수익 사업을 하고 있다. 40%는 직능별 동문회를 운영하고 있고, 33%는 동호회 활동을 조직하고 있다. 동문회 산하 조직에서 소규모로 동호회 활동이 이루어지고 있는 것은 전체 동문회 차원에서 집계하기 어려운 실정이다.

4단계 실행 항목에 대한 실천 비율은 17%로 나타났다. 동문 대상 평생교육은 13%의 동문회가 실행하고 있는 것으로 파악되었다. 대학과의 협력 관계를 통해 시행되는 프로그램은 찾아보기가 어려웠다. 33%의 동문회가 지역 사회봉사에 참여하고 있는데, 전체 동문회 차원의 활동을 전개하는 것보다 산하단체 중심으로 봉사조직을 구성하여 결식아동 돕기, 쪽방촌 생필품 지원 등의 활동을 전개하고 있는 것으로 나타났다. 장학빌딩을 건축하여 지속적이고 안정적인 장학금 지급의 구조를 갖추고 있는 동문회는 13%이다. 동문회의 연혁과 기록과 유물 등을 전시하는 공간을 운영하는 동문회는 13%로 집계되었다. 동문이 재학생들의 취업, 진학, 창업 등을 위하여 상담 활동을 진행하는 동문회는 13%로 나타났다.

〈표 4〉 동문회 발전 단계별 국내 대학 동문회 활동 항목 분석

단계 (실행률)	활동 항목	내용	시행 동문회	시행 비율(%)
1단계 (100%)	회칙	• 동문회 회칙 제정	15	100
	동문 회보	• 연 4회 이상 동문회 소식지 발간	15	100
	홈페이지	• 동문회 홈페이지 운영	15	100
	동문 DB 전산화	• 동문 관리 프로그램 보유	15	100
	동문회 사무실	• 동문회 창립 초기에 사무소 개소	15	100
2단계 (57%)	장학금 지급	• 모교 재학생에게 장학금 정기 지급	11	73
	여성 동문회	• 여성 동문 조직 구성	8	53
	홈커밍 행사	• 모교 방문 축제 실시	11	73
	동문의 날	• 동문회 창립 기념 행사 시행	2	13
	학번 조직	• 학번 동기회 조직 활동	11	73
3단계 (51%)	장학 재단	• 서울시 교육청에 장학 재단 등록	11	73
	동문 회관	• 동문회 사무처 및 임대 사업장 운영	8	53
	직능별 조직	• 직업군별 동문회 구성	6	40
	동호회 조직	• 취미별 동호회 구성	5	33
	수익 사업	• 동문회 수익사업 시행	8	53
4단계 (17%)	평생 교육	• 동문 대상 교육 활동 시행	2	13
	지역 사회봉사	• 대학 소재 지역 봉사 활동	5	33
	장학 빌딩	• 장학 재단 소유 빌딩 운영	2	13
	동문회 역사관	• 동문회 관련 전시장 운영	2	13
	재학생 연계 활동	• 재학생 상담 활동 등 실시	2	13

자료: 연구자가 서울 소재 15개 사립대 동문회 사무처를 대상으로 자료를 취합, 재구성함.

다. 소결

본 절에서는 대학 동문회 발전 단계 모델을 분석 틀로 삼아 국내 대학 동문회의 구조와 활동 현황을 분석하였다. 분석 결과에 따르면 발전 단계 모델 중 4단계에 해당하는 항목을 실천하는 동문회의 수는 매우 적은 것으로 나타났다. 대학 동문회 발전 단계 모델을 서울 소재 15개 사립대학 동문회 활동 항목에 적용한 결과에 따르면, 1단계를 지나 2단계와 3단계의 특성을 나타낸다고 할 수 있다. 실제 단계별 실행 항목에서도 2단계는 57%, 3단계는 51%를 나타내 국내 대학 동문회는 2단계와 3단계의 활동이 혼재되어 있음을 확인할 수 있다. 즉 국내 대학 동문회 발전 단계상의 2단계에서 3단계라고 추정할 수 있다. 4단계의 실행 항목, 즉 대학과의 유기적, 상생적인 협력 관계를 통해 동문을 위한 평생교육 및 재교육, 그리고 재학생과 동문과의 연계 서비스와 프로그램 활동은 부족한 것으로 나타났다. 아래에서는 해외 대학 동문회의 활동에 대해 살펴보기로 한다.

3. 해외 대학 동문회 활동 분석

본 절에서는 대학 동문회의 발전 4단계의 활동 사례를 해외 대학과 동문회를 예시로 하여 파악한다. 국내 대학 동문회가 4단계로 발전하기 위해서는 해외 대학과 동문회의 사례를 탐색함으로써 효율적인 활성화 전략을 모색할 수 있을 것으로 기대하기 때문이다.

가. 해외 대학 동문회 설립 목적

대부분의 국내 대학 동문회가 동문 사이의 유대감, 화합을 바탕으로 모교인 대학을 지원하는 것을 목적으로 하는 것처럼, 외국 동문회의 목적도 이와 다르지 않다. 하지만 동문회와 대학에 대한 동문의 협력과 지원, 기부와 봉사를 유도하는 순서에 있어서 차이점이 있는 것으로 판단된다. 대부분의 국내 동문회와 대학은 동문의 지원과 기부를 유도하기 위한 목적으로 동문과의 단순한 만남과 접촉이 중심이 된 행사를 실

시하고 있는 것이 현실이다. 해외 대학 동문회는 동문회의 설립 목적과 지향성에서부터 동문이 선호하고 필요로 하는 사항에 부합되는 프로그램을 시행하고 있으며 이를 위하여 대학도 협조체제를 구축하고 있다.

먼저, 브라운의 사례를 보면 동문에 대한 평생교육과 지역사회 봉사활동을 동문회의 설립 목적으로 정하고 활동의 방향성을 정하고 있다. 동문회의 목적 달성을 위해서 대학은 졸업한 동문에 대하여 대학 교육의 인프라를 활용하여 동문의 인생 주기에 맞는 교육을 하고, 지역사회에 대한 봉사활동을 대학이 주도하여 재학생과 동문이 합심하여 실시한다. 동문들에게 평생교육을 통하여 동문 개인의 만족도 증대를 도모하고 있고, 지역사회 주민들과도 공감대를 형성하고 있다. 지역 주민들과의 접점을 찾기 위해서 노력하고 있는 국내 대학에 있어서 좋은 사례라고 생각한다. 모교인 대학의 평생교육 등의 제공으로 신뢰가 구축된 동문들에게 모교에 대한 지원과 기부를 유도하는 것은 어렵지 않을 것이다.

인디애나의 경우 대학과 동문의 돈독한 관계는 신뢰 관계를 구축하는 것으로부터 시작된다고 본다. 동문회는 대학이 동문들에게 대학 발전의 청사진을 제시하면서 발전의 혜택이 재학생과 동문들에게 돌아간다는 것에 대한 믿음을 제시할 수 있도록 협조를 하고 있다. 대학에 대한 신뢰를 심기 위하여 동문회는 대학과의 협업을 통하여 대학의 비전을 공유하고 발전 시켜 나가며 동문과 재학생들과도 소통을 진행하고 있다.

옥스퍼드 브룩스의 경우 동문과 재학생 간의 유대강화를 위한 활동 방법은 지속 가능한 동문회 활동을 위해 필수적이고 가장 기본적인 활동이라고 여겨진다. 동문회는 대학과 협조 체제를 구축하여 동문과 재학생이 네트워크를 구성할 수 있는 시스템을 마련하였다. 모든 동문은 브룩스 커넥션(Brookes Connections)에 가입하여 재학생들이 전문 직업에 종사하는 숙련된 동문으로부터 개별적이고 전문적인 멘토링을 받을 수 있도록 하고 있다. 동문은 재학생들에게 구직과 관련하여 조언과 자문을 제공한다. 재학생들이 필요로 하는 취업, 창업, 진학 등에 관련하여 졸업한 동문이 전문적인 자문을 통하여 도움을 제공한다는 것은 재학생들에게 금과 옥저가 될 수 있다. 하지만 국내 대학에서는 졸업 동문과 재학생들의 유대관계는 시스템을 통한 관계 구축보다는 취미활동을 공유하는 동호회 수준에서의 친목 도모 수준에서 대부분 이루어지고 있다. 다수의 동문과 다수의 재학생이 만찬 형태로 거행되는 멘토-멘티의 만남의 행사는 식사와 장기 자랑을 겸한 행사로 진행되고 있다. 해외 대학의 동문과 재학생의 전

문적인 멘토링을 실행하는 동문회와 대학의 협업에 관한 연구는 국내 대학과 동문회의 또 하나의 과제라고 생각한다.

동문회의 설립 목적과 지향성에 있어서 국내 대학 동문회는 친목 도모와 대학을 지원한다고 하는 포괄적이고 추상적인 비전을 제시한다고 본다면 해외 대학 동문회는 좀 더 구체인 방법을 제시한다고 볼 수 있다. 국내 대학 동문회와 비교되는 해외 대학 동문회의 사례를 정리하여 아래 <표 5>으로 제시한다.

<표 5> 해외 대학 동문회 설립 목적과 지향성

대학명	설립 목적과 지향성
옥스퍼드 브룩스 (영국)	• 동문과 모교 재학생의 경력개발 및 유대강화
인디애나(미국)	• 동문과 모교의 유대강화를 통해 모교의 이념 전파
브라운(미국)	• 평생교육과 모교, 동문, 재학생이 연대하여 지역사회에 봉사

자료: 신태진(2001). 대학 동문회 활동의 활성화를 위한 고등교육행정의 제 방안. 교육 행정 연구. 제19권. 제3권.

나. 해외 대학 동문회 활동 사례

본 절에서는 해외 대학과 동문회의 동문회 운영 구조와 활동 등에 대해 살펴보고자 한다. 국가별로는 미국(하버드, 예일, 프린스턴, 스탠퍼드), 일본(게이오, 와세다), 영국(옥스퍼드, 케임브리지) 순서이다.

1) 미국 대학과 동문회 사례

미국 대학 동문회 지부는 대개 클럽의 형태로 운영되고 있으며, 지역별 지부 및 전 세계의 해외 지부, 그리고 취미나 전문성 등이 반영된 클럽 등으로 활동하고 있다. 대부분의 미국 대학은 매년 모교 방문을 시행하는데, 대부분 졸업 기준으로 5년, 10년, 15년 등 5년째 되는 해를 기념하여 모교 방문 행사를 진행한다. 미국 대학 동문회의 주요 공통 사업으로 시선을 끄는 프로그램은 모교 교수와 동문이 함께 하는 여행 프

로그램이 있다. 이 여행 프로그램은 모교 교수들이 동행하여 여행지의 역사 등에 대해 강의를 하는 등 일반 여행 프로그램보다는 매우 격조 높은 프로그램으로 운영된다. 가격도 시중의 여행 상품보다 2~3배 비싸게 책정되지만, 졸업 동문과 그 가족끼리만 참여하기 때문에 자신의 대학에 대한 자긍심, 여행지에서 그곳의 동문 클럽과 연계되어 고급 파티를 하는 등 차별화된 프로그램으로 장점이 있다. 또한 동문회나 대학 입장에서는 이러한 프로그램을 통해 졸업생들의 자긍심과 모교에 대한 애정을 높여 주어 장기적인 차원에서 모교에 공헌할 수 있도록 하는 바탕을 마련해 주는 계기가 된다. 하버드의 경우 2006년 65개의 여행 프로그램을 운영하여 1,200명이 참가하였고 수입은 90만$이며, 이 중 약 5%의 순수익을 남겼다고 한다. 그럼 지금부터 미국의 주요 대학 동문회에 대해 구체적으로 살펴보기로 한다.

가) 하버드 동문회

1636년에 대학이 설립되었고 동문회는 1840년에 HAA(Harvard Alumni Association)가 창립되었다. 현재는 동문회비가 없으나 창립 당시에는 1년에 1$였다. 2007년 당시 321,108명의 생존 회원이 있었고, 그중 학부 졸업생은 약 82,000명이고, 일반대학원과 전문대학원 졸업생은 240,000명으로 파악된다. 하버드 동문회는 각 단과대학 및 대학원별로 동문회 활동을 하다가 2002년 HAA하에 통합조직으로 재구성되어 총동문회의 역할이 강화되었다. 동문회 업무는 HAA뿐만 아니라 400명이 근무하고 있는 대학의 동문회 및 발전 담당 부총장실에서 동문회 업무와 모금 업무를 담당하고 있다. 동문회 운영 예산의 대부분을 대학 본부에서 지원하는 등 동문회와 대학이 긴밀하게 연결되어 활동하고 있다.

하버드 동문회는 150주년 기념식을 1990년에 진행하였고, 약 75,000명이 참석하였다. 2006년의 하버드 대학 모교 방문 행사에는 졸업생 5,000명을 포함하여 약 7,500명(가족, 친지 포함)이 참석했다고 하는데 이는 졸업 동기생의 약 32%의 참석률이라고 한다. 모든 모교 방문 행사는 동기회별로 처리하기 때문에 총동문회의 예산과는 무관하게 진행된다. 지원금도 없고, 경비도 남김없이 정산한다고 한다. 대학본부로부터 2007년 약 590만$를 지원받았다고 한다. 하버드 동문회의 조직은 아래 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 하버드 동문회 조직

총동문회의 프로그램 조직 (University-Wide Alumni Programs)	대학의 동문회 프로그램 조직 (College Alumni Programs)
• 동문 교육 담당(Alumni Education) • 이사회 담당(Board Services) • 클럽 및 동호회 (Clubs and Shared Interest Groups) • 해외 동문회 (International Alumni Affairs) • 온라인 서비스(Online Services)	• 학년별 / 대학 방문 담당 (Classes and Reunions) • 학년별 졸업생 관리실 (Class Report Office) • 동문회 및 발전 담당 부총장실의 예산실 담당(AA&D budget Office)

자료: 고려대 100주년 기념 비전 프로젝트 기획 위원회 및 해외 대학 동문회 홈페이지의 자료를 재구성함.

나) 예일 동문회

1792년에 시작되어 미국 대학 동문회 중에서 가장 오랜 역사를 가지고 있다. 초기의 졸업생들은 졸업 후 3년 뒤에 영국식 대학 제도에 따라 많은 학생이 석사 학위를 받으러 대학으로 돌아오는 것을 계기로 하여 모교 방문 행사가 시작되었고, 이러한 것이 전통이 되어 그 후 현재와 같이 5년마다 모교 방문 행사가 진행되고 있다. 1874년 신시내티에서 최초로 예일 클럽이 구성되었고, 1890년에는 예일 운영본부에서 '예일 동문회 기금'을 설치하여, 현재까지 역사상 가장 기부금을 많이 내는 대학 동문회로 발전하였다. 1990년에 동문회 기금 백 주년 기념행사를 했다. 1969년 보다 효율적인 동문회 운영을 위하여 연구를 시작했고 이 연구 보고서를 바탕으로 총동문회인 AYA(the Association of Yale Alumni)가 탄생하였고, 1972년 최초로 조직의 대표들로 구성된 총동문회의 모임을 가졌다. 현재의 AYA는 대학에 통합되어 산화 조직으로 운영되고 있다. AYA예산은 대학본부에서 지원하는 예산과 각 클럽의 예산지원으로 구성되고 각 클럽은 클럽 회비로 운영된다. AYA에는 32명의 전담직원과 10명의 잡지를 편찬하는 직원으로 구성되어 있다. 그리고 대학본부의 기금 모금 조직에는 200명의 전담직원이 있다.

2001년 대학 창립 300주년 행사를 하였다. 기념행사는 대학에서뿐만 아니라 세계의 각 클럽, 예를 들면 런던, 홍콩 등의 행사에 3명 내지 4명의 모교 교수가 참석하여 칵테일 파티로 진행하였고 현지 클럽마다 약 400명씩 참석했다고 한다. 예일 대학은 모

교 방문 행사를 하는데, 졸업식 후 일주일 뒤 주말에 실시한다. 5년마다 동기별로 모교 방문 행사를 추진하고 있다. 2006년에 가족, 친지를 포함하여 6,355명이 참석하였고 그중 졸업생이 3,671명이었는데 이는 졸업생 중 29%의 참여율이었다고 한다.

다) 프린스턴 동문회

프린스턴 동문회 사무실에는 20명의 전담직원과 5명의 동문회 잡지 편집 직원이 근무한다. 동문회 조직은 대학본부의 일부로 되어있다. 동문회 조직과는 별개로 대학 본부의 발전 기금 모금 조직이 별도로 구성되어 있다. 모교 방문 행사를 가장 잘하는 대학으로 졸업 25주년이 되는 해에 실시하는데 대상 졸업생 중 약 50%가 참석한다. 회비는 250불 정도이다. 25주년 모교 방문 행사를 위해 매년 25주년이 되는 동기회별로 300$ 정도의 상의 재킷을 디자이너를 선정하여 특색 있게 디자인하여 입고 참석하는데 그 후에는 이 옷을 입고 모든 동문회 행사에 참석한다고 한다. 재킷의 안감에는 동기들의 모든 명단이 들어 있는 안감을 인쇄하여 제작한다고 한다. 25주년 모교 방문 행사에는 졸업한 지 5년, 10년, 15년, 20년을 맞는 동기들도 참석한다. 이들을 위성 동기생(satellite class)이라고 한다. 1990년대 말에는 약 1만 명 정도가 참석했는데, 2006년에는 16,869명이 등록했고, 그중 9,500명이 졸업생이었다. 모교 방문 행사는 졸업식이 있는 전 주 목요일 점심부터 일요일 오전 11시까지 진행된다. 행사 내용 중에는 가족 프로그램, 교육 프로그램 등이 있는데 교육 프로그램은 약 12~15개의 패널로 구성된다. 토요일 오후 2시에는 도시 전체에 퍼레이드가 시작된다. 맨 앞에는 졸업생 중 가장 나이가 많은 졸업생이 노년 병 지팡이(old guy cave)를 들고 골프 카트를 타고 행진이 시작된다. 뒤를 이어서 대학 총장과 대학 밴드가 뒤따르고, 그다음에 그 해 25주년이 되는 졸업생이 따라간다. 퍼레이드는 약 3시간 정도에 걸쳐 진행되고, 도시 전체의 축제로, 경찰들이 총동원된다고 한다. 토요일 밤에는 불꽃놀이가 이어진다. 동문회 예산은 대학본부로부터 보조를 받는다.

라) 스탠퍼드 동문회

1892년 최초의 졸업생이 나오면서 스탠퍼드 동문회(Stanford Alumni Association: SAA)가 공식적으로 출범하였다. 동문회비는 평생 회비가 500$이고 연회비는 40$이다. 110명의 전담직원이 있고 여름 캠프 등의 프로그램의 직원은 별도로 있다. 마케팅과 리서치 팀이 있어서 적극적으로 기부금 및 수익사업을 하고 있다. 15명의 마케팅과

리서치 직원이 있고, 평균 15만$의 예산을 이 일에 사용하고 있다. 2006년에는 30만$를 마케팅과 리서치에 사용하였다. 스탠퍼드 동문회는 1998년까지는 동문회 조직이 대학과는 별도의 독립 조직으로 있었으나, 당시 캐스퍼(Casper) 총장이 동문회의 중요성을 강조하며 대학 조직의 일부로 편입시켰다. 2001년 개관된 동문 센터(Frances C. Arrillaga Alumni Center) 건물의 반을 동문 회관으로 사용하고 나머지 반은 대학본부의 대외협력 및 발전 기금 사무실로 사용하고 있다. 대학본부의 대외협력 조직에는 약 400명의 전담직원이 있다. 대학 본부 조직과 동문회 조직이 같은 건물에서 상호 긴밀하게 협조하면서 대학발전을 위한 일을 진행하고 있다. 동문회장은 대학본부의 부총장을 겸임하여 대외협력 및 발전 기금 등도 담당하고 있다. 대학본부로부터 프로그램을 운영하는 사업비로 연간 약 750만$, 기본 경상경비로 연간 약 160만$, 특별행사비로 연간 약 45만$의 지원을 받는다. 전체 예산은 연간 약 1,900만$이고, 여행 프로그램 경비를 포함하면 약 3,900만$ 정도이다. 연회비는 연간 약 50만$ 정도 들어온다. 특이하게 여름에 스탠퍼드 시에라 캠프를 운영한다. 스탠퍼드 소유의 독립법인으로 운영되는 것으로 약 50년 정도 되었다. 일주일에 70가족이 참여하는 것으로 약 12주 정도 운영하며 연간 4,500명 정도 참여한다. 100명의 스텝이 참여하고 연간 약 500만$의 예산에 약 110만$의 순익이 발생한다. 여행 프로그램은 연간 약 60개 정도를 진행하고 약 2천 명 정도가 참여하며 순익으로 연간 약 1백만$ 정도가 발생한다.

이제까지 미국의 주요 대학 중 4개 대학의 동문회 조직 구조와 연혁 그리고 운영 시스템과 활동 사례에 대해 살펴보았다. 다음의 <표 7>에서는 이상의 논의를 요약, 정리한 것이다.

〈표 7〉 미국 4개 대학의 동문회 활성화를 위한 동문회와 대학의 역할 분담

대학명	동문회	대학	특이점
하버드	• HAA*에서 동문회 운영(2002년) • HAA 사무실에 50여 명 근무 • 동문회비 없음 • 대학 본부가 동문회에 예산 전액 지원 • 190개의 클럽(110개는 국내, 80개 정도가 해외) 존재	• 동문회 및 발전 담당 부총장실** 운영(동문회 업무와 모금 업무를 담당) • 400여 명의 전담직원 구성	• 대학과 동문회는 긴밀한 협조 관계
예일	• AYA***에서 동문회 운영 (1972년) • AYA에 40여 명 근무 • 총 동문회비 없음 • 클럽별 별도 예산으로 운영 • 클럽 회비는 있음 • 동문회 기금 별도 관리 (클럽에서 기부한 기금) • 대학 본부가 동문회에 예산 일부 지원 • 180개의 클럽(국내에 140개, 해외에 40개) 존재	• 대학에서 기부금 모금 추진 • 대학본부의 기금 모금 부서에 200여 명의 전담직원 근무 • AYA는 대학에 통합되어 대학 조직으로 운영 (회장단결의)	• 동문회는 별도 상품 매출 있음
프린스턴	• 동문회 이사회 조직 구성 • 동문회비 없음 • 대학 본부가 동문회 예산 지원 • 160개의 클럽	• 동문회 조직은 대학본부의 일부로 구성 • 대학 본부 내 발전 기금 조직 별도로 구성	• 대학 중심
스탠퍼드	• 동문회장은 대학본부의 부총장을 겸임(대외협력과 발전 기금을 담당) • 전담직원 110명 • 연회비 : 40$ • 평생 회비 : 500$ • 192개의 클럽(국내 146개, 해외 46개) 존재	• 동문회 조직은 대학본부의 일부로 구성(1998년) • 대학본부의 대외협력 조직의 직원은 400여 명 • 마케팅과 리서치팀이 기부금 및 수익사업을 실시	• 대학과 동문회는 긴밀한 협조 관계

* Harvard Alumni Association

** 동문회 및 대학발전 담당 부총장실(Vice President Office of Alumni Affairs & Development)

*** The Association of Yale Alumni

자료: 고려대 100주년 기념 비전 프로젝트 기획 위원회 및 해외 대학 동문회 홈페이지의 자료를 재구성함.

2) 일본 대학과 동문회 사례

가) 게이오 동문회

게이오 동문회는 대학과는 별개의 조직으로 독립적으로 운영되고 있다. 대학의 국제 담당 부총장과 국내 담당 부총장이 학교를 대표하여 동문회와 연결되어 있고, 동문회 센터에는 10명의 전담직원이 근무하고 있다. 지역 직능별 분회가 293개이며 등록 인원 303,681명(2006년 기준) 중 90%의 주소 파악이 가능하다고 할 정도로 응집력이 강한 동문회이다. 맞수 대학인 와세다 대학의 교직원 중 게이오 대학 출신 동문회가 구성될 정도로 자신감이 넘치는 조직이다. 총동문회의 모임인 게이오 페스티벌(KFM)이 개최되는 10월 한 달 동안 학교 야외에는 2만 명이 참여한다. 졸업 25주년 기념 학교 초청 행사는 3월 졸업식에 개최하여 그해 졸업생들에게 정신적 유대감을 강화하고 격려를 하는 자리로 진행하며 스탠딩으로 진행하며 공연은 없다. 졸업 50주년 기념 학교 초청 행사는 신입생들의 입학식과 함께 개최한다. 51세 이상 동문을 초청하는 행사는 5월에 거행되며 약 3천여 명이 참여하며, 스탠딩으로 진행되고 학교 비용으로 제공된다. 1년에 1만 엔 이상 기부하면 일 년간 도서관을 이용할 수 있고, 평생에 30만 엔 이상을 기부하면 평생 학교 도서관 이용 권한을 부여받는 멤버가 된다. 2005년은 9천 명이 참여하였고, 이 중 400명이 평생 회원으로 기부하였다. 모금 총액은 244,143,000엔이었다. 기부자 명단은 월간 잡지인 미타 평론에 게재한다. 졸업 연도별로 동문회를 구성하고 있으며 졸업 첫해에는 동문 회비를 내지 않는다. 학교와 동문회가 데이터베이스를 이원화하여 운영하고 있다.

나) 와세다 동문회(교우회)

와세다 동문회는 1885년 창설되었다. 졸업 동문 50만 명(2007년 기준) 중 8만 명의 동문이 연회비 5,000엔을 납부하고 있다. 2006년부터 재학생이 졸업하기 전 마지막 학기에 10년 동안의 동문회비(10% 할인된 금액)를 등록금과 함께 징수하고 있다. 처음에는 상당한 반발이 있었으나 현재까지 진행하고 있다. 10월 3주 차에 일주일간 진행하는 학교 방문 축제는 1일 약 2만 명이 참석하는 행사로 젊은 세대를 위한 활동을 중심으로 더욱 다양한 축제로 만들어 가고 있다. 1997년부터 졸업 시 졸업 연도별 동문회를 조직하여 활동을 시작하였다. 2006년부터는 졸업생들을 대상으로 졸업식 전야제를 개최하여 친목을 도모하게 하고 있다. 이 행사에는 와세다대 졸업 연예인을 초청

하고 졸업생들의 학부모 및 각 학부장을 참여하게 하고 있다. 졸업 25주년, 35주년, 45주년, 50주년 학교 초청 방문 행사를 개최하며 행사마다 약 7천 명이 참여하고 있다. 전국 48개의 총회에 총장이 대표 간사와 함께 참여하고 있다. 동문의 신용카드 사용금액의 0.5%를 모금으로 조성하여 장학금을 지급하고 있다.

와세다 대학의 동문회는 대학과는 독립적으로 운영되다가 1993년부터 교우회 사무국이 대학 조직으로 편입되었다. 동문회는 1885년 발족 이래 108년 동안 독립 구조로 활동을 하면서 대학을 후원해 왔지만, 졸업생 증가와 더불어 사무를 합리화하고 활성화하는 것을 목적으로, 교우에 관한 정보의 정비와 동문조직을 보다 강화해 재구축하기 위하여 동문 업무를 대학에 이관하기로 하였다. 대학과의 협의를 거쳐 당초 기존의 동문회 직원(7명)은 대학의 전담직원으로서 배속되었으며 이후에 인사업무를 활성화하면서 사무의 시스템화를 통하여 동문에 대한 서비스 강화를 지향하게 되었다. 아래 <표 8>에서는 게이오와 와세다 동문회의 활성화를 위한 대학과 동문회의 역할 분담을 요약하였다.

<표 8> 일본 2개 대학의 동문회 활성화를 위한 동문회와 대학의 역할 분담

대학명	동문회	대학	특이점
게이오	• 독립적 예산, 결산 관리 • 회장과 조직, 직원 자체 관리	• 동문회에 대한 예산 지원 없음 • 동문회 담당 부서 설치	• 동문회 독립적 운영
와세다	• 운영조직을 학교와 별도로 구성 • 재학생에게 준회원 자격 부여 • 재학생의 부모에게 부모 회원 자격 영구 부여	• 대학에서 동문회 중요 직책 수행(총장이 동문회장 겸직) • 동문회에 학교 직원이 근무	• 대학과 동문회는 긴밀한 협조 관계

자료: 고려대 100주년 기념 비전 프로젝트 기획위원회 및 해외 대학 동문회 홈페이지의 자료를 재구성함.

3) 영국 대학과 동문회 사례

가) 옥스퍼드 동문회

옥스퍼드는 1167년 파리 대학에서의 외국인 추방으로 많은 학자가 영국의 옥스퍼드에 정착하면서 개교하였다. 영어권 대학 중 가장 오래된 명문으로 영국 8인의 왕과 47명의 노벨상 수상자, 25명의 영국 총리, 28명의 외국 대통령과 총리, 1인의 교황, 86명의 대주교를 배출하였다. 39개의 단과대학이 옥스퍼드 대학을 구성하고 있으며, 총장이 최고 책임자의 직위를 수행하고 있다. 교수진으로 구성된 교수의회가 학교의 주요 입법 기구이다. 종합대학은 강의, 시험, 학위 수여, 도서관과 박물관 운영, 실험실 관장의 업무를 수행한다. 단과대학은 학부와 대학원생으로 수백 명의 학생을 보유하고 있다. 종합대학의 총학생 수는 17,000명이다.

2005년까지 동문회 조직이 독립적으로 운영되었으나 비영리 자선기관 재정 문제로 대학과 완전히 통합하였다. 동문회 이사회는 의장 1인과 16명의 이사로 구성되어 있다. 의장은 단과대학에서 은퇴한 학장이 임명된다. 동문으로 구성된 동문회 이사회의 역할은 제한적이며, 동문회의 주요 업무는 대학 의회가 관장하고 있다. 동문회비는 징수하지 않으며, OUS(Oxford University Society)의 기금이 1/10을 부담하고 대학이 상당 부분을 부담하고 있다. 동문회 운영은 단과대학별로 운영하고 있으며 OUS가 동문회의 주요 행사 및 동문에 대한 서비스 및 프로그램을 주관하고 있으며 이메일 제공 서비스도 진행하고 있다. 전 세계 160개의 동문회 지부가 활동하고 있으며 40개 지부는 영국 내에 조직되어 있다. 케임브리지 대학과 연합하여 행사를 개최하기도 한다.

옥스퍼드 대학은 국가가 일부 기금을 제공하는 공익 사립대학의 개념이다. 학생들에게 드는 비용의 1/3은 국가가 담당하고 있으며, 2/3는 옥스퍼드 기금이 담당하고 있다. 따라서 동문회의 활동은 발전 기금 담당 부처와 밀접히 연계되어 있다. 대학의 대외협력처가 펀드 모금을 관장하고 있으며, 단과 대학별로 다양한 펀드 모금 캠페인을 추진하고 있다. 기금 모금은 도서관 건립 모금, 대학 건물 건축 모금, 장학금 모금 등의 프로젝트를 수행하고 있다. 기부를 통한 세금 공제를 인지시키며, 캠페인을 위한 사무소를 개설 후에는 임무 수행 후 사무소를 종료하는 시스템을 갖추고 있다. 졸업생과 비 졸업생으로 구성된 자원봉사자를 활용하여 프로젝트를 시행한다.

옥스퍼드 대학 동문회의 수익사업으로는 여행상품을 동문 수혜 사업으로 활용하여 여행사로부터 수수료를 취득하는 여행 프로그램이 있다. 또한 라이선스제 도입을 통

하여 자회사를 활용하여 기념품 판매 등도 수익 사업의 하나로 하고 있다. 정기간행물을 1988년부터 64쪽으로 구성하여 발행하고 있으며 매 학기(1년에 8주씩 3개 학기 운영)에 맞추어 연간 3회 발행한다. 전 세계 15만 명(동문으로 등록하면 무료로 배송)의 동문에게 배포하고 있다. 졸업생에게 각 대학 시설 방문 및 학교 인근 카페 등 부대시설과 교통수단, 상점 이용 등의 혜택을 부여하는 옥스퍼드 동문 카드(Oxford Alumni Card)를 발급하고 있다.

나) 케임브리지 동문회

케임브리지는 옥스퍼드에서 지역 갈등으로 피신해 온 학자들에 의해서 1209년 개교되었으며 3개의 여자 대학을 포함하는 31개의 단과 대학으로 구성되어 있다. 학교의 실권은 총장이 관장하고 있다. 대학의 운영은 케임브리지 출신 구성원들만이 할 수 있게 되어 있다. 대학의 주요 정책은 대학 평의원회가 최고 권한을 보유하고 있다. 총 재학생 수는 19,000여 명이다. 옥스퍼드와 함께 옥스브리지로 명명되어 있으며 영원한 맞수로 세계적인 사학의 맞수 관계로 자리매김하고 있다.

동문회의 공식 명칭은 없다. 개교 800주년을 기념하여 총장이 전 세계를 돌며 55,000명의 외국인 졸업생을 대상으로 10억 파운드 기금 조성 운동을 진행하기도 했다. 각 단과 대학이 전담직원 54명이 근무하는 대학의 대외협력처와 긴밀히 연계하여 동문회를 운영하고 있다. 2007년 기준으로 총 22만 명으로 추정되는 생존 동문 중 172,000명의 개인 신상과 연락처를 확보하고 있다.

케임브리지 동문회의 가장 중요한 활동 중의 하나는 동문 주간이다. 매년 9월 마지막 주 금, 토, 일요일 3일간 졸업생을 대상으로 100건 이상의 다양한 행사를 개최한다. 모교 방문 행사, 강연, 음악회 등 다채로운 행사가 개최된다. 모교 방문 행사는 단과 대학별로 이루어지는데 초창기에는 200명 정도가 모였으나 최근에는 호응도가 높아져 1,200명 정도의 졸업생이 참여한다. 여행 프로그램은 1992년 케임브리지 대학에서 먼저 시작했고 옥스퍼드 대학이 이를 벤치마킹하여 양교가 진행하고 있다. 유서 깊은 지역에 전문가를 동반하여 강의 프로그램을 병행하여 실시하며, 이 사업으로 현재 상당액의 수익을 축적하고 있다고 한다.

케임브리지 대학 동문회는 연간 3회 정기 간행물을 발행하여 15만 명에게 배포하고 있으며, 2007년 1월부터 단신(E-mail bulletin)을 개시하여 11,500명에게 2개월 주기로 전송하고 있다. 연간 보고서를 사이트에 게재하고 있다. 졸업생 연보를 매년 6월 말

졸업식 거행 시 3,500명의 졸업생에게 앨범과 별도로 배포하여 졸업생에 대한 소속감을 제고하고 자긍심을 높여 준다. 이를 통하여 졸업생의 개인 정보를 확보하는 방법으로 활용하고 있다. 아래 <표 9>에서는 동문회 조직이 대학의 구성 조직으로 통합된 구조를 나타내고 있는 영국의 옥스퍼드와 케임브리지 대학 동문회의 활성화를 위한 동문회와 대학의 역할을 정리한 것이다.

<표 9> 영국 2개 대학의 동문회 활성화를 위한 동문회와 대학의 역할 분담

구 분	옥스퍼드	케임브리지
학교 조직	• 39개의 단과대학(college)이 구성 • 총장(Vice Chancellor)이 관장한다. • 교수의회(Congregation)가 학교의 주요 입법기구	• 31개 단과대학으로 대학 구성 • 총장이 관장한다. • 대학평의원회(Regent House)가 최고 권한 보유
동문 조직	• 옥스퍼드 동문회(Oxford Alumni) • 동문 조직은 대학에 통합되어 있음 • 대학 의회(University Council)가 주요 업무 관장	• 동문회 공식 명칭이 없음 • 졸업생 연보를 졸업식에서 배포
동문회 예산	• 동창회비는 없음 • 대학이 상당 부분을 부담	
동문회 운영	• 각 단과 대학별로 운영 • OUS*가 주요 행사 및 조직관리	• 각 단과 대학별로 운영 • 대학 대외협력처 (development office)가 동문회 운영 역할
동문 조직	• 전 세계 160개 동문 지부 활동 (국내 40개 지부)	• 전 세계 127개 동문 지부에 정보 공여
특이점	• 동문회가 대학에 통합(2005년)	• 대학 중심으로 동문회 운영

* Oxford University Society

자료: 고려대 100주년 기념 비전 프로젝트 기획위원회 및 해외 대학 동문회 홈페이지의 자료를 재구성함.

다. 해외 대학 동문회의 서비스와 프로그램

해외 대학 동문회에서는 대학과 협조 체제를 구축하고 대학 인프라를 활용하여 동문과 지역주민을 위하여 다양한 형태의 서비스와 프로그램을 제공하고 있다. 졸업한 동문에 대하여 평생교육 프로그램과 동문의 취업 및 직업 전환 등과 관련한 재교육 프로그램을 진행하고 있다. 재학 시절은 물론 졸업 이후에도 대학들이 동문의 교육을 책임지겠다는 의지를 담아 동문회와 함께 지속적이고 의미 있는 사업을 펼치고 있다. 대학은 동문회와 협조를 통하여 동문과 지속적인 연계 활동을 펼치면서 직업 선택, 이직, 창업 상담을 통하여 실질적인 도움을 주고 있다. 지역사회 차원에서는 지역주민들의 지적 활동 향상에 지원하며, 지역 아동들을 위한 관련 서비스와 프로그램 등을 진행하고 있다. 해외 대학과 동문회가 협력하여 동문과 지역사회에 제공하는 서비스와 프로그램 역시 국내 대학과 동문회의 활동에 중요한 시사점을 제공하고 있다.

아래 <표 10>과 <표 11>에서는 미국과 유럽의 주요 대학 동문회에서 동문을 위해 어떤 서비스와 프로그램을 제공하고 있는가에 대해 요약, 정리하였다.

<표 10> 미국 주요 대학 동문회의 동문을 위한 서비스와 프로그램

대학명	내용
예일, 프린스턴	• 동문회 주관으로 각종 세미나를 정기 개최하여 동문의 지적 발전을 도모
에번스 빌	• 동문 회원들에게 취업이나 직업 전환 상담을 제공
브라운	• 동문이나 학부모의 평생교육을 추구, 동문의 직업상담, 동문 자녀 나 친척 등을 대상으로 진학지도, 지역 사회봉사
보스턴, 하버드	• 동문의 평생교육을 위한 서비스 제공
스탠퍼드	• 시사, 경제, 정치 등의 다양한 분야의 정보를 동문에게 제공

자료: 신태진(2001). 대학 동문회 활동의 활성화를 위한 고등교육의 제 방안. 교육행정학 연구, 제19권 3호.

〈표 11〉 영국 주요 대학 동문회의 동문을 위한 서비스와 프로그램

대학명	내용
옥스퍼드 브룩스	• 동문 회원들에게 취업이나 직업 전환 상담을 제공
옥스퍼드	• 동문이나 학부모의 평생교육을 추구, 지역 사회봉사
더함	• 동문과 함께 빈민 아동, 불우아동에게 스포츠 활동과 관계된 프로그램 제공

자료: 신태진(2001). 대학 동문회 활동의 활성화를 위한 고등교육의 제 방안. 교육행정학 연구, 제19권 3호.

라. 해외 대학과 동문회의 재학생을 위한 활동

동문과 재학생들과의 교류는 동문회의 활성화와 발전에 주요한 동력을 제공하고 있다. 사회의 각 분야에서 활동하는 동문과 재학생 간의 '지적 교류' 및 진정한 '선후배의 유대감'이야말로 지식공동체인 대학의 본질을 구현하는 좋은 방법이다. 재학생의 동문회에 대한 의식과 동문의 모교에 관한 관심 및 재학생에 대한 지원 의식이 동시에 고양되는 것이다. 이는 동문회 활성화뿐만 아니라 모교에 대한 발전을 지속해서 지원할 수 있는 뿌리를 단단하게 하는 모티브가 된다.

국내 많은 대학 동문회에서는 '멘토-멘티' 행사 같은 선후배의 만남의 장을 진행하고 있다. 하지만 일부의 대학에서는 행사의 어려움을 이유로 진행하지 못하고 있는 것이 현실이기도 하다. 멘토-멘티 행사는 1년에 1회 정도로 개최되는 데 형식에 그치는 경우가 많다는 의견이 개진되기도 한다. 선배들과 재학생들의 연결고리를 만들어 주는 접점을 형성하는 방법에는 다양한 형태가 있다. 과별 선후배를 연결하는 방법, 동호회를 통하는 방법, 지역 지부의 선후배를 연결하는 방법 등이 있다. 재학생 시절에 동문회의 정체성에 대하여 재학생이 습득하도록 대학이 시스템적으로 재학생에게 다가가는 것에 대한 국내 대학과 동문회의 연구 노력이 필요함에 대한 깊은 성찰이 요구된다.

국내 대학들이 동문들에게 대학발전에 지원을 요청하는 방법은 졸업 후 성공한 동문들에게 모교의 발전을 위하여 기부를 요청하는 것이 주로 활용하는 방법이다. 재학

생 시절에 참된 동문의 상(像)을 정립한 졸업생들이 모교의 발전을 위하여 자연스럽게 모교를 도울 수 있게 된다면 그보다 좋은 일은 없을 것이다. 해외 대학의 경우 동문회와 협업을 통하여 모교를 지원하는 동문회의 토양을 재학생들로부터 시작하고 있다. 이것이 대학의 소명임을 국내 대학들은 해외 대학의 사례를 통하여 인지하여야 할 것이다.

옥스퍼드 브룩스 동문회의 경우 브룩스 커넥션(Brookes Connections)의 플랫폼을 통하여 동문과 재학생들이 네트워크를 구성하여 재학생들은 동문으로부터 밀도 있고 전문적인 멘토링을 받을 수 있다. 동문이 재학생들에게 일대일 조언 등을 통하여 직업에 대한 지침을 제공할 수 있는 시스템을 구축하고 있다. 재학생들은 경험이 풍부한 동문으로부터 전문적인 조언과 자문을 받고, 선택한 진로를 준비할 수 있도록 지원과 격려를 받으며, 동문 선배들의 통찰력과의 연결로 시야가 넓어질 수 있다. 실제로 구직 신청서, 자기소개서 작성 등과 면접 요령 등도 전수받을 수 있다. 아래 <표 12>에서는 영국과 미국의 대학과 동문회에서 재학생을 위한 활동 사례를 정리하였다.

<표 12> 해외 대학과 동문회의 재학생을 위한 활동 항목

대학명	내용
옥스퍼드(영국)	• 졸업하기 1년 전에 재학생들에게 동문 참여를 홍보
옥스퍼드 브룩스(영국)	• 동문회의 장학금을 학내 동아리에 지원하는 등의 동문회 위상과 역할을 확장
하버드(미국)	• 동문회가 지역의 우수 고교생에게 시상하며, 지역 봉사활동에 뛰어난 동문에게도 시상한다.
MIT(미국)	• 젊은 동문의 참여 유도를 위해 여름 캠프를 진행

자료: 신태진(2001). 대학 동문회 활동의 활성화를 위한 고등교육의 제 방안. 교육행정학 연구, 제19권 3호.

마. 소결

본 절에서는 대학 동문회 발전 단계 모델 중 4단계에 해당하는 미국, 영국, 일본의 주요 대학 동문회 활동 사례 분석을 통하여 대학 동문회 활성화 전략 요소와 실천 항목을 도출하는 데 필요한 기초 작업을 진행하였다. 눈여겨보아야 할 점은 4단계의 해외 대학 동문회는 모교 대학과 유기적, 상생적인 협력 관계를 기반으로 동문회 활성화를 위한 전략을 실천하는 것에 더하여 지역 사회봉사 등 사회적 책임에 대해서도 적극적인 관심을 두고 참여하고 있다. 본 연구의 대상이 된 해외 주요 대학의 대부분의 동문회에서는 동문을 대상으로 평생교육과 재교육을 하고 있는데, 이 중 일부 동문회에서는 평생교육과 재교육의 수행을 설립 목적으로 명문화시켰다. 해외 대학과 동문회가 동문 친화적인 서비스와 프로그램을 지속해서 제공하는 것은 대학-동문-동문회의 신뢰 형성과 자부심 고양으로 나타나고, 궁극적으로 모교 대학이 발전을 위해 필요로 하는 다양한 기여로 이어졌다. 특히 이들 동문회에서는 동문회와 탄탄한 협력 관계를 기반으로 예비 동문인 재학생의 동문회 의식 고취를 위한 다양한 서비스와 프로그램을 선제적으로 시행하였다. 동문회가 4단계의 고도화 단계로 진입하면 대학, 동문, 동문회의 선순환적 발전 모델로 자리 잡게 되고 이를 통해 대학과 동문회는 지속 가능한 체계를 구축할 가능성이 크다.

Ⅲ. 대학 동문회 활성화 전략 8요소

본 연구는 대학 동문회의 활성화를 위해 필요한 전략 요소들을 구명하고, 이들 전략이 궁극적으로 대학 발전으로 연계되도록 하는 방법을 연구하는 데 있다. 앞 장에서는 대학 동문회 활성화 전략을 도출하는 선행단계로서 대학 동문회의 발전 단계 모델을 수립하여 대학 동문회를 분석하는 틀로 활용함과 동시에 고효율의 대학 동문회는 어떤 구조와 운영체제를 갖추고 있고 구체적으로 어떤 활동을 실행하는가에 대해 국내외 대학 동문회의 사례를 살펴보았다.

본 장에서는 국내외 동문회와 대학이 동문회 활성화를 위해 실행하고 있는 관계 구조와 활동 사례, 선행 연구, 대학에서 기부금 증대를 위해 시행한 활동 사례 등을 종합적으로 분석 검토하여 동문회 활성화를 위한 8가지 전략 요소를 제시하고자 한다. 전략 시행 과정에서 각 요소가 혼재될 수 있다는 점에서 각 전략이 동시다발적으로 시행되는 경우가 발생할 개연성이 있음을 유의할 필요가 있을 것이다. 즉 전략 요소들이 반드시 단계적으로만 시행되는 것은 아니라는 것이다. 8가지 전략 요소는 동문회 발전 단계 모델의 하위 단계에서 상위 단계로의 진입을 위해 필요한 전략적 요소로서 작동할 수 있을 것이다.

대학 동문회 활성화 전략의 최종 목표는 대학 동문회가 4단계(고도화 단계)로 진입하는 것이다. 이를 위한 전제 조건은 동문회와 대학의 협력 체제 구축이다. 전략 내용을 기술하면서 '동문회'라고 표현하는 경우의 대부분은 대학의 존재를 포함하는 것임을 전제한다. 지금부터 8가지 전략 요소 각각에 대해 논의하면서 전략별로 구체적인 세부 실천 항목을 제시하고자 한다.

1. 제1요소: 신뢰 및 데이터베이스(DB) 구축

동문회 활성화 전략을 위한 제1요소는 동문회와 동문 개인들 쌍방 간의 탄탄한 신뢰 관계 구축이다. 이는 동문회의 목적을 달성하는데 필요한 알파이면서 오메가에 해당한다. 전략 8요소의 기본 전제는 어떻게 하면 동문회가 동문과 신뢰 관계를 구축하고 강화해나갈 수 있을 것인가에 대한 것이다. 동문회와 동문 상호 간에 신뢰 구축이

선행되었을 때 동문회에서 필요로 하는 동문 개인의 정보를 제공하는 것은 물론이고 이후 진행되는 동문회 활동에 동문의 참여를 담보할 수 있는 추동력이 될 수 있다. 특히 개인정보 보호법 등의 엄격한 법률적 보호를 받는 개인 정보를 동문 개개인이 자발적으로 동문회에 제공하는 행위는 동문회 위상 강화뿐 아니라 다양한 동문회 활동의 성패를 좌우할 수 있는 핵심적인 토대에 해당한다고 할 것이다. 현실적으로 개인 정보의 유출로 인하여 개인의 시간적, 정신적 피해를 다소나마 경험한 동문에게 동문회와의 유대감을 요구하면서 개인 정보를 받아내기가 쉽지 않은 실정이다. 평소 동문이 동문회에 대한 신뢰가 부족하거나 부재할 때는 동문회의 요구 사항을 무시하거나 무관심할 개연성이 높다. 제1요소는 세부적으로 동문-동문회-대학 간의 신뢰 구축과 DB 구축의 실천 방안으로 나눌 수 있다.

첫째, 동문회가 동문과의 신뢰를 쌓기 위해 무엇을, 어떻게 해야 할 것인가? 우선 동문회가 동문으로부터 신뢰를 얻기 위해서는 모교 대학의 역할이 중요한 요인 중 하나이다. 대학이 대학의 발전상(像)과 비전을 동문들에게 적극적으로 제시함으로써 동문이 모교에 대한 자긍심과 함께 일체감을 가지게 되고 궁극적으로 대학-동문회-동문 개인 간의 신뢰를 형성하는 초석이 된다. 예를 들어 대학에서는 미디어 매체와 SNS 등을 통해 학교와 관련된 소식과 정보를 다각적이고 적극적인 홍보 활동을 전개하면서 동문이 모교의 소식과 활동을 언제, 어디서든 접할 수 있게 한다.

동문회로서 동문과의 신뢰 관계를 형성하기 위해서는 모교 대학의 발전을 위해 노력하는 동문회의 다양한 활동, 즉 재학생에게 장학금 지급 행사, 모교 교원의 연구 지원 및 교육 환경 조성, 홈커밍 행사, 동문회 전체 단위의 행사, 산하단체 또는 각 단위 동호회 모임 등을 전체 단위행사로 확대시행, 지역 사회봉사 등의 관련 소식을 동문 소식지(회보, 홈페이지, SNS 등의 제반 매체)를 통해 적극적인 홍보 활동을 전개한다. 이외에도 다양한 방법의 신뢰 관계를 형성하는 방법이 가능하다고 본다. 신뢰 구축의 대상인 동문에는 동문은 물론이고 대학 구성원인 교수, 직원, 재학생을 포함하는 것은 당연하다.

둘째, 동문회가 동문의 DB를 구축하기 위해 무엇을, 어떻게 해야 할 것인가? 동문회와 동문 쌍방 간에 신뢰 관계가 형성되었을 때 비로소 동문회 활성화를 위한 가장 중요한 초석을 놓게 되며 동문은 동문회의 필요성을 더욱 인식하게 된다. 신뢰 관계 구축 이후 동문회에서는 동문에게 동문회 활동에 필요한 개인 정보를 적극적으로 요청할 수 있고, 동문도 이에 호응하는 행동을 하게 된다. 동문의 DB는 동문회에서는

가장 중요한 자산이며 조직 활동의 근간으로 가장 가치 있는 자료이다. 동문 DB 구축의 가장 좋은 방법은 동문 개개인이 동문회의 홈페이지와 콜 센터 등을 통해서 직접 등록 또는 수정하는 것이다. 행사를 개최할 때 동문의 명함을 받거나 연락처를 기재하는 방명록을 작성하는 방법도 유효하다. 산하단체 등과 소통을 통하여 서로 간의 DB를 보강하며 업데이트하는 방법도 가능하다. 동문 소식지를 발송하는 가운데 반송된 동문의 주소 등을 수정 보완한다. 매년 주요 행사가 있는 학번, 예를 들면 20, 30, 40, 50주년 학번, 등을 대상으로 홈커밍 행사를 준비하면서 집중적인 DB 업데이트가 가능하다. 주기적으로 동문 찾기 운동을 하는 것도 한 방법이다. 신규 동문을 영입하고 DB를 확보하는 데는 기존에 동문회 활동을 하는 동문의 역할도 중요하다. SNS를 통한 DB를 확보하는 방법도 마련하여야 한다. 동문과의 신뢰를 구축하고 동문 개인정보를 수집하거나 변경하는 데 있어 대학의 역할이 중요하므로 동문회와 대학이 상호 협조하는 방안을 모색하는 것이 우선되어야 한다.

2. 제2요소: 동문 회비 납부

대학 동문회 활성화 전략을 위한 제2요소는 동문의 동문회비 납부를 위한 자발적 참여와 관련된다. 이는 기본적으로 제1요소의 동문회와 동문 개인 간의 신뢰 관계에서 비롯될 수 있지만, 금전과 관련된다는 측면에서 정의적인 차원의 신뢰 관계와는 별개의 문제로 볼 수 있다. 동문회비에는 연회비, 평생 회비, 분담금, 기부금 등 다양한 유형이 있는데, 회비 납부 실적은 동문회 활성화를 위한 실질적인 재원의 토대가 된다는 점에서 전략적으로도 중요한 요소에 해당한다. 하지만 국내 대학 동문회의 경우 전체 동문 대비 연회비 납부율이 3%를 넘는 동문회가 그리 많지 않은 것이 현실이다. 1%를 밑도는 동문회도 상당수 존재한다. 향후 동문회의 활성화에 있어 극복해야 할 과제이다. 그렇다면 동문이 회비 납부에 적극적으로 참여케 하는 동문회의 실천 항목은 무엇인가? 크게 두 가지 관점에서 생각해볼 수 있다.

첫째, 회비 납부 방식의 다양화이다. 현재 대부분의 동문회에서 실시하고 있는 은행 납부 혹은 지로 납부 방식에서 벗어나 신용카드, 인터넷 및 모바일 등의 납부를 통해 동문의 접근성과 편리성을 보장하는 방식으로의 전환이 필요하다. 향후 플랫폼 기업(네이버, 카톡 등)과의 시스템 협조를 통한 납부 방식의 검토도 가능하다고 본다.

둘째, 동문회와 대학이 구비하고 있는 다양한 물적, 인적 인프라를 연계하여 체감할 수 있는 서비스를 제공한다. 이는 제3요소에서 제시하는 서비스의 내용이나 제8요소에서 우호적인 동문에게 제공되는 예우 항목과는 차별성이 유지되며 전략적으로 결합하여 제공될 수도 있다. 제2요소의 서비스는 동문들에게 회비 납부의 동기를 제공하거나 납부 동문에게 연계하여 제공하는 인센티브의 일종이다. 이때 제공하는 서비스의 주체는 동문회와 모교 대학으로 구분할 수 있다. 예를 들어 동문회에서 제공할 수 있는 서비스로는 동문 소식지 발송, 동문 회관 주차장 무료 이용, 예식장 우대, 동문회 제작 다이어리와 수첩 발송, 경조사 시 축하기 또는 경조기 설치, 동문회 홈페이지에 동문 기업 홍보, 동문회 기념품 제공 등을 들 수 있다. 대학에서 제공할 수 있는 서비스로는 부속병원의 종합검진센터 이용 시 할인 혜택 또는 병원 우대 카드 발급, 도서관 출입증 발급, 도서 열람 및 대출, 대학 주차장 이용 시 할인, 학술정보원(RISS) 회원제 서비스 제공, 학교 달력 지급. 교내 음악회 또는 각종 강연 등 주요 행사 초청, 예체능계 스타와의 만남 주선 등을 들 수 있다.

이처럼 동문회와 대학이 구비하고 있는 인적, 물적 자원을 활용하여 다양한 연계 서비스를 제공하는 것은, 동문의 회비 납부에 대한 유무형의 보상을 하는 것과 동시에 지속적인 회비 납부를 위한 동기를 제공한다. 이때 동문회와 대학이 각자 보유한 자원을 각기 제공하는 것보다는 상호 협조 체제를 구축하여 공동으로 제공한다면 시너지 효과는 더욱 커질 것이다. 해외 대학 동문회의 경우 동문 회비를 받지 않는 사례도 있다. 국내 대학 동문회의 주 재정수입 활동인 동문 회비를 걷는 시스템과 해외 대학 동문회에서 기부금을 중점적으로 모금하는 시스템의 차이와 관련하여 추가적인 비교연구가 필요하다고 본다.

3. 제3요소: 서비스와 프로그램 제공

대학 동문회 발전 단계 모델 중 4단계의 동문회는 모교 대학과 동문 간의 가교 구실을 하고 모교 발전을 위해 상호보완적인 협력 관계를 유지하면서, 동문 개인에게는 다양한 서비스와 프로그램을 제공하는 자생적 조직의 성격을 나타내고 있다. 그 때문에 제3요소(서비스와 프로그램 제공)는 대학 동문회가 4단계 고도화 단계로 진입하는 데 중요한 관건이 될 수 있음을 추정할 수 있다.

대학 동문회는 서비스와 프로그램의 공급자이고 동문 개인은 수요자이다. 동문회가 수요자에게 적절한 서비스와 프로그램을 제공하기 위해서는 동문이 동문회에 어떤 요구를 하고 있는가에 대해 파악할 필요가 있다. 이와 관련된 선행연구는 부재한 실정이지만, 재학생을 대상으로 한 설문조사를 인용하면서 동문회가 어떤 서비스와 프로그램을 제공할 것인가에 대한 전략을 제시하고자 한다. 향후 재학생이 졸업하면 동문회의 회원이 되고 그들이 생각하는 동문회의 성격은 곧 동문회가 제공할 서비스와 프로그램의 성격을 규정하고 동문회 활성화를 위한 방향타 역할을 할 수 있을 것으로 판단하기 때문이다. 아래 <표 13>에서는 재학생들이 선호하는 동문회의 성격에 대한 설문조사 결과를 나타낸다.

<표 13> 재학생들이 선호하는 동문회 성격

구분		봉사 모임	친목 모임	취미 동호회	전문역량 개발	기타*	전체
성별	남자	166 (11.5)	411 (28.5)	308 (21.3)	476 (33.0)	82 (5.7)	1,443 (100.0)
	여자	412 (15.6)	558 (21.1)	403 (15.3)	1,060 (40.1)	210 (8.0)	2,643 (100.0)
합계		578 (14.1)	969 (23.7)	711 (17.4)	1,536 (37.6)	292 (7.1)	4.086 (100.0)

* 시민사회 운동 또는 교육 개혁, 스터디(공부 공유 모임), 자격증 공부 모임
자료: 한국방송통신대학교 원격교육연구소(2017)

<표 13>에서 나타난 것과 같이 설문조사 결과를 볼 때 동문회 활동으로 선호하는 항목은 전문 역량 개발(37.6%), 친목 모임(23.7%), 취미 동호회(17.4%), 봉사 모임(14.1%), 기타(7.1%) 순으로 높은 비율을 나타냈다. 남성과 여성 간에서는 선호도의 차이를 나타냈는데, 남성의 경우는 전문 역량 개발(33.0%), 친목 모임(28.5%), 취미 동호회(21.3%), 봉사 모임(11.5%), 기타(5.7%) 순서였지만, 여성의 경우에는 전문 역량 개발(40.1%), 친목 모임(21.1%), 봉사 모임(15.6%), 취미 동호회(15.3%), 기타(8.0%) 순서로 나타났다.

위의 설문조사 결과는 동문회가 동문회 활성화 전략 차원에서 동문에게 제공할 서비스와 프로그램의 관점에서 유의한 함의를 제공한다. 즉 남학생과 여학생의 욕구가 다소간 차이가 있음을 확인할 수 있다. 예를 들어 전문 역량 개발 항목에 있어 남성

과 여성의 응답 비율이 각각 33%와 40.1%를 나타내고 있다. 지금부터는 위에서 살펴본 설문조사의 결과와 맥락을 토대로 동문회 활성화를 위해 어떤 서비스와 프로그램을 동문에게 제공해야 할 것인가에 대해 분석해보기로 한다. 동문 간의 친목 도모를 위한 행사와 활동은 동문회가 기본적으로 기존에 실행해온 서비스와 프로그램이라는 전제에서 추가적인 내용의 실천 항목을 논의하기로 한다.

첫째, 동문회는 동문의 전문 역량 개발을 위한 서비스와 프로그램을 제공해야 한다. 예를 들어 동문회 주관으로 동문의 전문 역량 개발과 관련된 세미나를 정기적으로 개최하여 동문들에게 지적 만족감을 부여하고, 취업. 창업, 이직, 전직 등의 직업 상담을 제공하고, 재학생과 학부모를 대상으로 진로 상담 등을 수행한다. 또한 동문회는 대학과 연계하여 불확실한 미래사회를 준비하면서 동문 개인의 자아실현을 달성하는 데 도움이 되는 측면에서 평생교육과 재교육 등과 같은 교육 프로그램을 생애 발달 주기에 맞춰 지속해서 제공할 필요가 있다.

둘째, 동문의 취미 동호회 모임과 관련해서는 일반적인 취미 모임, 즉 등산, 자전거, 합창, 록밴드, 골프, 축구, 당구, 바둑 등 다양한 분야가 있을 수 있지만, 차별화된 전략을 고려해볼 수 있다. 대학과 동문회가 공동으로 기획, 시행하는 특정 주제 및 영역과 관련된 행사를 동호회를 즐기는 전체 동문을 대상으로 확대 진행하는 것이다. 골프 동호회의 경우 학번 동기회 또는 지역 동문회 단위 등에서 진행하는 소단위의 활동을 전체 동문회 차원의 행사로 진행할 수 있다. 예를 들어 ‘7080학번 골프 대회’라든가, 동문 중 프로로 진출한 선수들과 함께하는 ‘프로 동문과 함께하는 가을 골프장 나들이’ 등의 타이틀을 내걸고 샷건 방식 등으로 대규모 진행하는 방법도 가능하다. 해외 대학 동문회의 사례에서는 100주년 골프 대회를 전 세계에서 동시에 개최(13개국 골프장)하여 기네스북에 등재되는 경우도 있다. 합창 동호회에서도 여러 단체가 소단위로 즐기고 있는 합창문화를 많은 단체가 함께 참가하는 ‘연합 합창제’ 등의 축제로 만들어 동문회 활성화 전략으로 활용하는 사례가 가능하다. 이런 활동은 모든 종목의 동호회에서 가능하다고 본다. 특히 해외 대학 동문회의 사례인 여행 탐방 프로그램이나 여름 캠프도 효과적인 대안이 될 수 있다. 이때 모교 대학의 교수가 탐방지에서 특정 주제에 대해 미니 특강을 진행하고, 현지의 동문 클럽 등과 파티 등을 공동 개최하여 네트워크 구축을 가능하게 할 수 있다. 해당 프로그램에서 발생하는 이익금은 대학 기부금과 재학생 장학금으로 활용하고 있다.

셋째, 평균수명의 연장으로 인한 고령사회에서는 멋지게 나이 들기(well-aging)와 의

미 있는 죽음 맞이하기(well-dying)에 관심이 높다는 점에 착안하여 건강 및 노화 예방 프로그램을 개발하고 관련 서비스를 제공할 수 있다. 동문회는 대학과 협력하여 전문가를 초빙하여 동문들에게 전문적인 의학지식과 정보를 제공하고, 참석할 수 없는 동문을 위해 비대면의 온라인 방식으로 강좌를 수강할 수 있게 배려한다.

넷째, 동문회는 동문의 봉사 욕구에 대해서 실질적인 관심과 관련 프로그램을 제공할 필요가 있다. 봉사는 동문의 사회적 존재감을 확인하고 자아실현을 촉진하는 활동이라는 측면에서 접근해야 할 것이다. 예를 들어 의료인과 비의료인이 함께 참여하는 지역의료 봉사활동, 독거노인이나 쪽방촌에 생활용품 지원, 밥 퍼 행사를 통한 아침밥 제공, 법률가의 법의 사각지대에 있는 다문화 가족을 위한 상담 진행, 경제적으로 어려운 결손가정 지원, 전방의 국군 부대 위문 등을 모교 교수, 재학생, 동문이 함께하는 봉사활동으로 확대 실행하여 동문회 활성화를 모색할 수 있다. 동문의 봉사활동 분야의 선호도를 존중하면서 해당 분야에서 동문 개인의 전문성을 발휘할 수 있도록 다양한 봉사활동 프로그램을 기획, 추진할 필요가 있다.

전략 제3요소로서 동문회의 서비스 및 프로그램 제공과 관련하여 동문의 성별, 직업별, 나이별, 지역별로 동문회에 요구하는 사항이 다를 수 있다는 것과 동문회는 이들의 다양한 요구를 어떻게 합리적으로 반영할 것인가에 대한 전략적 고민이 요구된다.

4. 제4요소: 동문회에 우호적인 동문 확보 및 활용

동문회에 우호적인 동문을 많이 확보하면 할수록 동문회의 활성화는 물론이고 동문회가 추구하는 목표를 성공적으로 달성할 가능성도 높아질 것이다. 제4요소 역시 앞 절에서 살펴본 세 가지 전략 요소, 즉 신뢰 관계 형성 및 DB 구축, 자발적인 회비 납부, 동문 친화적인 서비스와 프로그램 제공과 밀접한 관계를 맺고 있다. 이렇게 선행된 동문회 활동들이 상승작용을 하게 되면 동문회에서는 우호적인 동문을 확보할 가능성이 높고 이들 동문을 활용하는 데도 유리한 환경에 놓이게 될 것이다.

전략 제4요소에 대한 구체적인 실천 방안을 논의하기 전에 동문회의 입장에서 '우호적인 동문'에 대한 개념을 파악할 필요가 있다. 동문회의 입장에서 우호적인 동문은 모교와 동문회에 대한 자긍심과 애정이 많고 모교와 동문회가 주최하는 다양한 활

동에 적극적인 관심이 있으면서 유무형의 협력과 지원, 기부와 봉사가 가능한 동문으로 정의할 수 있다. 지금부터 우호적인 동문을 어떻게 확보, 활용할 것인가에 대한 구체적인 실천 방안을 논의한다.

첫째, 어떻게 우호적인 동문을 확보할 것인가? 대학과 동문회에 유무형의 협력과 지원, 기부와 봉사를 아끼지 않는 동문은 대학의 지속적인 발전을 위해 매우 중요한 존재이다. 우호적인 동문 확보 전략은 크게 두 가지로 구별할 수 있다. ① 우호적인 성향이 있는 동문 풀을 구성하는 방법이다. 구체적으로 동문 풀을 나열하면 모교와 동문회의 제반 활동에 지원 경험이 있는 동문, 기부금과 장학금을 낸 경험이 있는 동문, 동문 회비를 내는 동문, 중앙 집행부와 산하 단체에서 활동을 하는 동문, 동문 활동에 봉사한 경력이 있는 동문, 동문회 행사, 교육, 강연, 운동 등에 참석한 경험이 있는 동문, 동호회 활동을 하는 동문, 대학과 동문회의 소식에 관심을 보이는 동문 등으로 구분할 수 있다. ② 동문회가 잠재적으로 우호적인 동문을 적극적으로 조직화하고 발굴하는 전략이다. 예를 들어 아파트 단지 등의 개인 거주지별 동문 간의 만남을 주선하거나, 동호인 등의 만남을 주선하는 것도 가능하다. 신문 등 언론 매체의 인사 동정란을 통해 승진, 영전하는 동문에게 축하 인사와 화환 등을 발송하는 등으로 그들의 개인적 명예나 사회적 위상 변화에 대해 동문회가 관심이 있음을 확인 시켜 주는 방법 등을 생각해볼 수 있다.

이때 유의할 점은 동문회에서 우호적인 동문으로 분류되었을 경우에도 우호의 정도에 있어 차이가 있으며 동문회에서 이 차이를 토대로 개인과 집단에 대해 맞춤형 관리 전략을 전개해야 한다는 점이다. 예를 들어, 기부자의 경우 기부자의 충성도에 따라 몇 가지 기부 유형으로 구분하여 관리할 수 있다. 다음의 <표 14>에서는 기부 충성도에 따른 기부자 분류 체계를 나타낸다.

둘째, 확보된 우호적인 동문을 활용하기 위해 어떤 전략을 구사할 것인가? 여기에서 '동문 활용'이란 우호적인 동문으로부터 유무형의 협력과 지원을 받는 것을 의미한다. 먼저 우호적인 동문으로부터 받을 수 있는 유형의 지원은 장학금과 기부금, 부동산 등을 포함한 금전적, 재산적 가치가 있는 형태를 띤다. 무형의 지원으로는 동문회 주최 활동이나 행사에 적극적으로 참여하는 것, 후배 재학생들을 위해 자신의 경험과 전문성을 활용하여 취업, 창업, 진학 등의 멘토링 프로그램에 참여하는 것, 지역사회의 봉사활동에 참여하는 것 등 물질적인 것은 아니지만 자신의 재능과 시간을 투자하여 동문회 활성화에 이바지하는 것이다.

〈표 14〉 기부자 유형 분류(충성도)

구분	기부 유형	특성
1	충성된 기부자	조직을 다른 사람에게 적극적으로 소개하고 때로는 자원봉사를 수행하며 반복적으로 기부하는 사람
	단골 기부자	다양한 모금 상품(연계 기부, 이벤트 참석, 재난 자금 제공 등)에 연속적으로 참여하여 조직에 지속적인 충성도를 보이는 사람
	반복적 기부자	1년에 두 번 이상 연속적으로 기부하는 사람
2	시험적 기부자	처음으로 우리 단체에 기부한 사람
	돌아온 기부자	1년 이상 기부를 중단했다가 2차 기부를 한 사람
3	잊힌 기부자	과거 기부 경험이 있기는 하나 2년 이상 반응이 없는 사람
	잠재 기부자	현재 기부자는 아니지만, DB에 포함해야 할 충분한 이유와 자격을 갖춘 사람
4	고려 대상	알지 못하는 비기부자이지만 능력, 배경 등을 보았을 때, 잠재 기부자가 될 수 있는 사람

자료: 고려대학교 대외협력처(2019). 2019 모금 지식공유 콘퍼런스 자료집을 재구성함.

5. 제5요소: 재학생의 동문회 참여

동문회가 지속해서 성장하면서 활성화하기 위해서는 졸업 동문에 대한 관리 전략 못지않게 잠재적인 동문으로서 재학생의 적극적인 동문회 참여를 끌어내는 전략 또한 매우 중요하다. 국내 대학 동문회에 있어서 동문 개인을 동문회의 활동의 장으로 나오게 하는 공식적인 행사는 졸업 후 일정 기간이 지난 후 동기들이 중심이 되어 모교 방문 축제를 준비하면서부터이다. 물론 개인적으로 선후배 간의 모임이나 동기들 간의 모임을 통하여 네트워크를 구축하여 동문회 활동을 하는 경우가 있다. 하지만 졸업 후 오랜 만남의 공백기를 극복하고 동기들을 새롭게 모아 동기 조직을 활성화하는 것이 요즘 30대의 젊은 세대들에게는 힘겨운 작업이 될 수 있다. 오히려 동기회를 처음 만드는 시작점을 대학의 졸업과 접목을 시키는 방법이 동문회 활성화 측면에서 효율성이 높다고 본다. 30대는 가정을 꾸리고 아이들의 양육을 시작하고 기업 내에서는 승진에 대한 자신의 비전을 달성하는 데만 해도 바쁜 시기일 뿐 아니라 전문가 또는 사업가로서도 상당한 열정을 가지고 자신의 분야나 업종에서 성과를 만들어야 하는 시기이다. 이에 반해 20대는 자기계발에 힘쓰고, 인맥을 형성하여 장래를 설계하기 위한 시간을 투여할 수 있는 시기다. 졸업하는 시점에 재학생을 동문회 정회원으로 영

입하여 동문회 활동에 참여하게 하는 전략이 효율적이라고 본다. 이 전략은 대학의 협조를 전제로 단계적으로 진행하여야 한다. 이 전략은 크게 세 가지의 실천 단계로 논의할 수 있다.

첫째, 재학생들에게 동문회와 동문의 존재를 인지시키는 단계이다. 예를 들어 입학식, 졸업식 등 신입생과 재학생이 참여하는 대학의 공식 행사에 졸업 동문 중 사회적으로 영향력이 큰 동문을 초청하여 연설이나 강연을 하는 순서를 마련하는 것이다. 재학생들의 대동제 등의 축제 마당, 공연 그리고 체육행사, 리니지 게임 축제 등의 행사에 행사와 성격이 맞는 동문 스타들을 참여하게 하여 동문과 추억의 시간을 가짐으로 동문에 대한 존재감을 가지게 한다. 해외 대학 중 일본의 게이오 동문회는 입학식과 함께 50주년 홈커밍 축제를 개최하거나, 졸업식을 거행하는 주간에 25주년 홈커밍 행사를 하여 행사의 시너지 효과를 확대하는 사례도 있다. 해외 대학 동문회의 경우 모교 방문 축제를 재학생들과 함께하는 사례가 다수 있다.

둘째, 동문회와 동문이 재학생들에게 지원과 격려를 하는 단계이다. 지원과 격려는 다양한 방식으로 나타난다. 우선 동문 장학금을 지원하는 것인데, 장학금 취지와 목적을 살려 장학금을 필요로 하는 재학생에게 지급되어야 한다는 점을 유의해야 한다. 또 재학생들의 축제나 체육대회 등의 행사에 지원과 격려 물품을 제공하는 것이다. 특히 소단위의 동호회와 클럽 활동에서의 놀이 문화와 취미 활동 등에 대한 지원과 격려는 대면 방식을 병행한다는 점에서 더욱 효과적일 수 있는데, 이렇게 동호회로 연결되는 선후배 간의 장학금 지급 방식은 릴레이 장학금으로 발전할 가능성이 크다. 국내외 대학 동문회에서 다수 실행하고 있는 방법이지만, 동문회에서 모교에 입학이 결정된 예비 대학생들에 대한 재정적 지원도 효과가 큰 경우에 속한다.

셋째, 재학생들을 회원으로 영입하는 전략을 구사하는 단계이다. 졸업 학년이 되면서 재학생들은 취업, 창업, 진학 등의 인생의 진로를 정하는 결정을 하여야 한다. 이 시기에 동문의 존재감과 역할은 특히 중요하다. 교수와 부모, 친지들을 통한 진로에 대한 자문과는 별개로 과, 단과대학, 동호회 등의 선배들이 졸업 학년의 재학생을 위한 자문 활동은 그들의 의사결정에 커다란 힘이 되고, 큰 영향을 끼칠 수 있다. 해외 대학 동문회의 경우 취업, 창업, 진학 등과 관련한 동문 선배들의 경험 등을 자문하는 시스템을 구비하여 체계적으로 활동하고 있으며, 동문과 재학생이 함께하는 취업 박람회 개최, 취업 관련 강연이나 세미나를 개최, 일대일 면담 등의 다양한 방법으로 진행되고 있다. 특히 미국의 일부 대학에서는 동문과 재학생들이 같이하는 캠핑 등을

통하여 재학생의 진로 상담 자리를 마련하여 준다. 재학생들에게 수학하고 있는 대학의 역사와 전통을 교양과목 과정 등으로 습득하게 하는 방법을 시행하는 해외 대학의 사례도 있다. 일본의 와세다 동문회의 경우 재학생에 대한 준회원 자격을 부여하며, 졸업 학기의 재학생에게 10년간의 연회비를 할인하여 받고 정회원 자격을 부여하는 제도를 시행하고 있기도 하다.

재학생의 동문회 참여를 유도하는 3가지 실천 항목의 실행은 현재 재학생이고 잠재적 동문이라는 점에서 동문회와 대학이 상호 협력 체제를 수립하여 진행할 때 더 효과적일 것이다. 대학 동문회의 구성원으로서 동문의 올바른 가치관을 정립하는 적기는 재학 시절이다. 재학 중 모교에 대한 자긍심과 정체성이 형성되면 졸업 후 자연스럽게 동문회의 능동적 참여와 동문 의식의 확대로 이어질 수 있다. 또한 재학 중 대학의 교풍이나 학풍을 자연스럽게 체득할 뿐 아니라 모교만의 독창적인 문화를 습득한다면 졸업 후 동문회의 필요성이나 동문 의식의 기초를 정립하기 쉬울 것이다. 결국, 재학 시절 배운 지식과 지혜를 사회 발전에 기여하고 모교인 대학에 환원하는 선순환 구조가 되어야 대학과 동문회가 지속 가능한 동반 성장과 발전을 담보할 수 있다.

국내 대학 동문회 회원 자격 부여에 대한 현재의 전략 역시 재고할 필요가 있다. 대다수의 국내 대학 동문회가 재학생에게 동문회 회원 자격 부여를 하지 않지만, 일부 대학 동문회는 재학생을 준회원으로 자격을 부여하는 경우가 있다. 이는 동문 회원의 자격 부여에 있어 중요한 패러다임의 전환에 해당한다. 기존 동문회 활성화의 대상을 동문 중심에서 재학생을 중요한 축으로 인정한다는 의미로 해석할 수 있을 것이다.

6. 제6요소: 전담 조직의 구축

동문회 활성화를 위한 전략을 실질적으로 현장에서 기획하고 실행하는 전담직원의 양성과 전담기구 구축의 필요성과 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 동문회 활성화를 위한 핵심 인재로서 전담직원의 양성과 핵심 추진체로서 전담기구의 구축을 어떻게 할 것인가? 전담직원 양성과 전담기구 구축과 관련한 실천 항목을 두 가지 관점에서 논의할 수 있다.

첫째, 동문회의 전담직원 양성과 관련한 실천 항목이다. 전담직원은 각 영역에서 전

문성을 발휘하고 동문회 활성화를 위해 필요한 인재들이다. 전담직원의 역할은 대학과 동문회를 연결하는 축으로서 동문과 쌓은 신뢰를 토대로 동문의 실질적인 협력과 지원을 끌어내는 것이다. 동문의 협력과 지원, 기부, 봉사 활동 등은 바로 전담직원들의 체계적이고 지속적인 동문 관리에서 비롯된 결과물이다. 이러한 결과물을 만들어 내는 전담직원의 전문성 확보를 위해 필요한 역량을 강화해야 하고 이에 적합한 교육과 훈련이 수반되어야 할 것이다.

전담직원 양성을 위한 실천 방안은 크게 두 가지 관점에서 제시한다. ① 국내 대학의 MBA 과정 등 상급 전문가 과정에서 조직관리, 대인관계, 인성교육, 금융, 세제, 부동산 등에 관한 사례를 심층적으로 연구하도록 한다. ② 동문회가 활성화된 해외 대학 동문회에서 파견근무 또는 인턴십 등을 통하여 전문성을 배양하도록 하여야 한다. ③ 전담직원의 양성을 대체할 수 있는 전문가의 외부영입도 검토 가능하다고 본다.

둘째, 동문회의 전담기구 구축 및 운영과 관련한 실천 항목이다. 국내외 동문회 운영 사례에서 나타난 것처럼 동문회 활성화를 위한 전략적 차원에서 동문회에 전담기구를 설치하고 이를 운영하는 것은 보편적인 현상이다. 전담직원의 양성 전략과 전담기구의 구축 및 운영 전략은 톱니바퀴처럼 서로 맞물려 갈 수밖에 없다. 아무리 우수한 전담직원을 양성했을지라도 자신의 전문성과 역량을 발휘할 전담기구가 부재하거나 적합한 근무 환경이 조성되지 못한다면 동문회가 추구하는 목표 달성에 장애 요소가 될 것이다.

전담기구 구축과 운영 실천의 관점에서 두 유형의 선행연구는 본 연구에 유익한 전략 수립 방향을 제공한다. 먼저 기금 모금과 관련된 김기준(2004)의 연구는 동문회에서 전담기구 구축과 운영을 위한 전략적 접근에 필요한 두 가지 시사점을 제시하고 있다. 하나는 국내 대학 발전 기금 모금 부서 실무 책임자의 평균 근속연수가 2~3년 정도이고 보직교수가 책임을 맡는 것은 기금 조성의 효율성이 약화할 수 있다고 하였다. 다른 하나는 전담직원들이 기금 조성 최고 의사결정체에 참여하는 방안과 이들이 기금 모금 전문가가 되어 모금 부분의 책임자로 임명될 방안이 모색되어야 한다고 하였다. 즉 전담기구는 전문가 집단인 전담직원으로 구성되어야 하며, 이 분야에 전문적 역량을 갖춘 구성원에게 최종 의사결정 과정에 참여할 수 있는 권한을 부여하고, 전담기구의 책임자로 임명할 것을 제안하고 있다. 김지하(2016)는 2011~2013년 기부금 규모와 기부 횟수의 결정요인을 분석하는 연구를 수행하여 모금 전담 기구가 구축되고 정규직 전담직원 인력 수가 많을수록 모금의 규모가 크다는 연구 결과를 발표했

다. 두 가지 유형의 선행연구 결과에서 나타난 시사점을 토대로 전담기구 구축과 운영 실천 항목을 3가지 관점에서 제시한다. ① 잦은 인사이동과 전담기구 책임자의 순환 보직을 지양하고 전담인력과 책임자의 장기적인 근무 시스템을 마련해야 한다. 예를 들어 인사이동과 순환보직이 잦으면 전담인력 간에 동문회 운영 경험과 노하우 전수의 불연속성을 만들고 기부자 등 동문 개개인에 대한 프로파일링 작업의 어려움 등을 유발할 가능성이 높다 할 것이다. ② 의사결정 과정에 실무 경험이 많은 전담직원을 참여시키고 그들의 의견을 최대한 반영하는 전략을 세워야 한다. 나아가서는 현장 경험이 많은 실무 책임자를 내부에서 승진, 발탁하여 최고 책임자로 임명할 필요도 있다. ③ 적합한 전담기구 설치와 운영을 위해서는 하드웨어와 소프트웨어 두 가지 측면에 인적, 물적 자원을 투입해야 한다. 연구 결과에 의하면 모금 전담기구가 구축되고 전담직원 인력 수가 많을수록 모금 규모가 크다는 점에서 전문성과 역량을 갖춘 전담기구와 전담 인원의 확충이 모금의 용이성과 규모를 결정짓는다는 것을 알 수 있다.

7. 제7요소: 감사의 표현

동문회가 동문의 협력과 지원, 기부, 봉사 등의 기여에 대해 존경과 감사의 마음을 표시하는 것은 자연스러운 일이다. 전략적인 차원에서 동문회에 이바지하는 우호적인 동문들에게 어떤 방식으로 감사를 표시할 것인가? 감사를 표시하는 데 특별한 전략을 구사한다는 자체에 어폐가 있을 수 있지만, 보편적인 법칙으로 알려진 <일곱 번의 법칙>을 빠트릴 수는 없을 것이다. 사실 감사의 표현을 위한 최고의 전략은 바로 아래의 법칙을 실천하는 것으로 생각한다.

① 동문회와 대학은 동문에 대하여 감사의 편지와 기부금 영수증 등을 발송한다.
② 배려를 받은 조직의 책임자가 배려에 대한 감사의 손편지와 전화를 건다.
③ 지원과 기부와 관련한 행사인 전달식, 장학금 수여식 등을 개최하여 초청한다.
④ 혜택을 받은 교원과 재학생이 감사의 마음을 전달한다.
⑤ 대학과 동문회의 소식지나 홈페이지 등에 미담 내용을 게재하고 발송한다.
⑥ 연말에 우호적인 동문에게 감사의 내용을 담은 연하장을 발송한다.
⑦ 기부금, 장학금 등의 연차보고서에 우호적인 동문의 이름을 등재하고 발송한다.

감사의 표현은 감사 편지와 감사장을 발송하고, 기념품을 보내고, 헌정 기념물을 제작하거나, 기념식을 거행하거나 소식지나 연차보고서 등에 게재하고, 우호적인 동문에 대한 출판물 발행 등을 행하는 것을 의미한다. 또한 감사의 표시 대상, 방식, 내용에도 차이를 두며 적재적소에 실행하여야 한다. 우호적인 동문에 대해서는 그들의 관심과 취향에 맞춰 예우해야 할 것이다. 우호적인 동문의 배려에 대하여 동문회와 대학이 당연시하거나 감사의 표현을 하지 않는다는 것은 동문들에게 섭섭함과 같은 부정적 정서를 가지게 하며, 예의를 모른다는 감정을 불러일으키게 할 수도 있다. 감사의 표현은 우호적인 동문과의 긍정적인 관계를 촉진하고 동문회와 대학에 대한 신뢰의 구축을 더욱 강화하게 하는 촉진제 역할을 한다. 감사의 마음과 감사의 표현은 다수의 구성원이 공유하여 실시하는 것이 효과가 더욱 배가됨을 기억하여야 한다. 우호적인 동문에 대한 감사의 표현은 동문회 활성화 요소의 중요한 전략으로 자리매김하여야 한다.

감사의 표현을 두 가지의 실천 항목으로 나눈다고 한다면 표현 방식에 따라서 유형과 무형의 실천 항목으로 진행하는 것이 가능하다고 본다. ① 무형의 감사 표현은 위에서 기술한 감사의 방법 일곱 번의 법칙 등과 같이 우호적인 동문의 협력과 지원, 기부와 봉사 등에 대하여 동문회와 대학이 감사의 마음을 전하는 것이다. ②유형의 감사 표현은 다소의 비용 지출을 통하여 마음을 담은 기념품과 기념물, 선물 그리고 예우 프로그램 등에 동문회와 대학의 감사 마음을 담는 것이다. 유형의 감사 표현을 원하지 않는 기부자에 대하여는 그들의 마음을 존중해야 한다. 이들 감사 표현의 두 가지 실천 항목은 모두 다 우호적인 동문의 관심과 취향에 맞게 실행해야 하며, 각 개인의 특성에 맞추어 예우하여야 한다. 감사 표현 방식에서도 창의적인 방법을 모색하여야 한다. 특히 지극히 개인적인 기념물과 기념품을 선사하는 경우와 감동적인 이벤트에 감사의 마음을 표현하는 것은 효과가 극대화될 수 있음을 간과하여서는 안 된다. 본 연구의 분석으로는 평범한 예우를 받는 기부자는 평범한 기부를 한다. 특별한 예우는 특별한 기부를 만들어 낸다고 본다.

감사의 표현은 대학과 동문회에 있어서 동문에 대한 최고의 무기이다. 모교에 이바지한 경험이 있는 우호적인 동문은 앞으로도 예상 지원자로 최우선 순위가 될 수 있다. 지속적인 감사의 표현은 우호적인 동문을 지속해서 동문회와 대학에 연결하여 두는 고리가 된다. 우호적인 동문에 대한 감사의 표현은 또 다른 기여 예상자를 대상으로 기여를 하도록 하는 영향력을 잠재하고 있다.

8. 제8요소: 조직의 지속적 관리

동문회 활성화를 영속적으로 도모하기 위해서는 동문 개개인과 조직을 지속해서 관리하는 전략이 요구된다. 동문의 지속적 관리를 위한 실천 항목은 크게 세 가지 관점, 즉 일반 동문 관리, 우호적 동문 관리, 내부 조직관리 관점에서 논의하고자 한다.

첫째, 일반 동문의 관리 방법이다. 일반 동문이란 회비 미납부자 또는 동문회 활동에 무관심하거나 소극적인 동문을 의미한다. 이들에 대한 관리 방법은 개인 정보 수집 단계에서부터 어려움을 겪게 되는데, 그런데도 장기적인 차원에서 이들 동문에 대한 정보를 수집, 업데이트하는 작업을 지속해야 한다. 최초 동문 DB 구축 작업에서 올린 개인 정보의 변동 사항은 동문이 직접 수정하거나 동문 개인에게서 연락을 받아서 수정하는 것이 가장 효율성이 높다. 이를 위한 시스템의 구축은 필요 불가결한 것이다. 이는 동문 개인의 동문회에 대한 지속적인 신뢰를 바탕으로 이루어지는 것임은 인지의 사실이다. 대학에 있어서 동문과 연계된 각종 증명서 발급 등의 행정 업무 수행 단계에서 동문 개인 정보의 수정은 대학의 협조로 가능해진다. 동문 DB에 대한 업데이트 단계는 동문에 대한 지대한 관심의 결실로 이루어지는 것으로 정성 들여 수행하여야 한다. 동문 본인이 동문회로부터 관심과 존중을 받는 존재라고 인지하는 단계에서 동문의 동문회와 대학에 대한 협력과 지원, 기부와 봉사는 한 단계 상향 조정된다. 기존의 동문 DB를 활용하여 전화, 우편물, 이메일 등으로 소통을 하고, 행사 참여 시 방명록 작성 및 명함 수령 등의 확인 절차를 활용하여 정기적으로 업데이트 작업을 실행하여야 한다. 일반 동문은 동문회와 대학에 협력, 지원, 기부, 봉사하는 잠재력이 내재하여 있는 동문회의 구성원이다. 이들에게도 적절한 예우가 필요하다. 이와 관련하여서는 우호적인 동문의 지속적인 관리 전략의 예우 방법을 조절하여 활용하면 효과적일 것이다.

둘째, 우호적 동문의 관리 방법이다. 우호적 동문은 동문회와 우호적인 관계를 유지하면서 지원과 기부를 실천한다는 점에서 이들에 대한 관리 방법은 매우 중요하다. 예를 들어 우호적 동문이 동문회에 지원과 기부를 실천한 뒤에는 지원과 기부의 과정, 용도, 목적, 효과, 절차, 다른 동문의 반응, 언론 보도 등에 대한 상세한 내용을 반복하여 안내할 필요가 있다. 특히 기부와 관련하여서는 기부자들에게 투명하고 목적에 합당한 기금 사용에 관한 홍보가 중요하다. 기부하는 동문 대다수는 기부와 지원 행위 자체에 보람과 만족을 느끼므로 동문회와 대학에 대한 한 번의 지원과 기부는

지속적인 지원과 기부 행위로 이어진다는 점에 주목할 필요가 있다. 더 나아가서 기부자들은 새로운 기부자를 연결하는 중요한 역할도 마다하지 않는다.

우호적 동문에 대하여 동문회는 주요 행사 소식을 지속해서 공지하는 과정에서 감사의 마음을 재차 표시하고, 우호적 동문과의 피드백을 통하여 동문 개인에 대한 정보를 축적하는 프로파일링 작업을 하여야 한다. 동문회와 동문 소식을 지속해서 보내주는 방법은 우호적 동문과의 친밀한 관계를 한층 돈독히 할 수 있으며, 그 관계를 지속해서 유지 발전 시켜 나갈 수 있다. 우호적 동문에 대한 누적된 정보축적은 지속가능한 동문 관리 전략 중에서도 중요한 전략에 해당한다. 우호적 동문 개개인은 모교에 대한 지원과 기부를 일회성으로 생각하지 않는다. 대학에 대하여 지원과 기부를 경험한 우호적 동문은 모교에 대하여 항시 지원과 기부를 준비하고 있다고 보아도 틀림없다. 동문의 배려를 동문회와 대학이 기억한다는 것은 동문들에게 감동으로 다가가 지속적인 동문의 협력과 지원, 기부와 봉사를 가능하게 한다. 따라서 우호적 동문에 대한 존중과 예우는 필수적으로 수반되어야 한다. 아래 <표 15>에서는 기부자에 대한 예우 프로그램을 예시로 나타낸다.

<표 15> 기부자 예우 프로그램(예시)

구분	예우 내역		비고
일반 예우	기본 예우		
	명예 헌정	명예의 전당 등재	
		기부금 전달식	
		기부자의 명의 부여	공간 및 기금 명칭 부여
		기부자 멤버십 카드 발급	
	감사 행사 초청	음악회 등 초청	
		총장 초청 만찬	
	학교 시설 이용 편의	무료 주차	
		도서관 평생 이용증	
		특수 대학원 수강료 감면	직계 가족 포함
		학교 수련관 사용 우대	
의료 예우	외래 우선 입원권		
	연 1회 건강검진		배우자 적용
	진료비 감면		배우자 적용
	영안실 이용		배우자 적용

자료: 고려대학교 기부자 예우 프로그램(2019) 책자에서 관련 내용을 발췌, 정리함.

셋째, 내부 조직의 관리 방법이다. 내부 조직이란 동문회 사무처의 직원과 대학의 대외협력처의 구성원으로 동문과 접점을 이루는 전담직원과 전담기구를 의미한다. 내부 조직은 동문회와 대학 내에서 동문회를 활성화하는 데 있어서 중추적인 임무를 수행하는 데 이들에 대한 관리 전략 또한 필요하다. 동문회와 대학에 대한 동문의 협력과 지원, 기부와 봉사의 규모와 정도는 내부 조직의 역할에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 예를 들어 일반적으로 동문의 기부 행위 동기는 권유를 받는 경우에 지원을 결심하는데, 비록 동문이 지원과 기부 행위를 마음먹었다고 할지라도 그 지원과 기부의 규모나 시기는 유동적일 수밖에 없을 것이다. 이때 전담직원의 역할이 중요한 요소로 작용하게 된다. 경험이 많고 역량이 뛰어난 전담직원이 잠재적 기부자에게 가장 적절한 시기에 적정 규모의 지원과 기부를 유도하면서 적절한 내용을 제안할 때 기부자는 실질적인 기부 행위를 실천에 옮기게 된다.

이처럼 동문 개개인의 지원과 기부의 의지를 실천으로 이끄는 촉진자 역할을 담당하는 내부 조직의 역량을 최대한 발휘하도록 일련의 체계적인 관리 전략이 필요하다. 무엇보다 내부 조직 인적 자원의 근로 의욕을 드높여 그들이 창의력을 발휘할 수 있는 자발적 협동 체제를 지속해서 형성, 유지해 나갈 필요가 있다. 예를 들어 전담직원에 대해 목표 달성 성과를 인정하고 보상하는 감사장, 포상금, 선물, 트로피 등을 수여 하면서 그 공로를 치하하는 공식적인 의식을 개최할 필요가 있다. 이 밖에도 보너스, 봉급 인상, 포상 휴가 등을 연계하는 인센티브를 제도화하는 방식도 고려할 수 있다. 여기서 반드시 포함해야 하는 관계자는 내부 조직의 조언자 또는 협조자이다. 이들은 내부 조직과 직접적으로 관련을 맺은 교원 또는 전담직원은 아닐지라도 기부와 관련하여 협조를 아끼지 않는 사람이다. 이들에 대한 보상 역시 기부자에 준하는 보상 방식을 적용하고, 기부금에 대한 혜택을 공유하게 하는 방법도 검토할 필요가 있다. 아래<표 16>는 제3장에서 본연구가 제시하는 대학 발전에 기여하기 위한 대학 동문회 활성화를 위한 전략 8요소와 실천 항목 20가지를 정리하였다.

〈표 16〉 대학 동문회 활성화 전략 8요소와 실천 항목 20가지

전략 요소	실천 항목
1. 신뢰 및 DB 구축	① 신뢰 구축 ② DB 구축
2. 동문 회비 납부	① 회비 납부 방식 ② 연계 서비스 제공
3. 서비스와 프로그램 제공	① 전문역량 개발 ② 취미 동호회 ③ 고령사회 대비 ④ 지역 사회봉사
4. 동문회에 우호적인 동문 확보 및 활용	① 동문 확보 ② 동문 활용
5. 재학생의 동문회 참여	① 동문을 인지시키는 단계 ② 동문이 지원하는 단계 ③ 동문으로 영입하는 단계
6. 전담 조직의 구축	① 전담직원 양성 ② 전담기구 구축
7. 감사의 표현	① 무형의 감사 ② 유형의 감사
8. 조직의 지속적 관리	① 일반 동문 관리 ② 우호적 동문 관리 ③ 내부 조직 관리

자료: 연구자가 정리함.

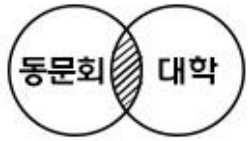
9. 전략 실행을 위한 동문회와 대학과의 관계 구조 모색

이상에서 대학 동문회 활성화 전략과 실천 항목을 도출하였다. 그렇다면 이렇게 도출된 전략 요소와 실천 항목을 효율적으로 실행에 옮기는 과정에서 동문회와 대학이 어떤 구조를 설정해야 할 것인가? 마치 전략사령부와 같은 구조를 모색할 필요성이 있다. 본 연구는 이 문제를 동문회와 대학과의 3가지의 관계 구조 유형에서 방안을 모색하고자 한다. 이 관계 구조 중 하나의 유형을 선택하는 것은 동문회와 대학이 다양한 환경적, 맥락적 요소, 예를 들어 대학의 문화, 학풍, 교풍, 유형의 장단점, 거버넌스의 효율성, 외부환경 변화의 적응 가능성 등과 같은 사회문화적, 제도적인 측면의 다양한 변수를 고려하여 결정할 문제이다. 아래 [그림 2]에서는 동문회와 대학의 관계 구조를 세 가지 유형으로 구분하여 제시한다.

첫째, 독립 구조 형태이다. 이 유형은 동문회와 대학이 각각의 조직과 인력, 재정으로 독립 상태를 유지하면서 서로 협조 방법을 모색하는 것이다. 현재 국내 대부분 대학과 동문회의 관계 구조이며 일본에서는 게이오 대학과 동문회의 관계 구조를 예로 들 수 있다.

둘째, 협업 구조 형태이다. 이 유형은 동문회와 대학의 역할이 교집합 형태로 나타나며 서로의 조직 내 장점을 활용하면서 일부 행정적인 결합과 재정정인 결합을 통한 구조하에서 시너지 효과를 모색하는 것이 가능한 형태이다. 미국의 하버드, 예일, 스탠퍼드 등과 일본의 와세다 등이 동문회와 대학이 결합하는 시스템 구조이다.

셋째, 통합 구조 형태이다. 이 유형에서는 대학이 동문회의 활동과 행사 등을 직접적으로 실행하는 구조로서 동문회의 조직과 인적 자원 그리고 재정을 대학의 행정조직이 담당하는 구조이다. 미국의 프린스턴과 영국의 옥스퍼드와 케임브리지에서 대학이 동문회를 운영하는 방식이다.

독립 구조	협업 구조	통합 구조
		

[그림 2] 대학 동문회와 대학의 관계 구조

자료: 연구자가 정리함.

10. 소결

이상에서 대학 발전을 위한 동문회 활성화 전략과 관련하여 전략 8요소와 실천 항목 20가지를 제시하였다. 이들 전략 요소와 실천 항목들은 퍼즐 조각처럼 서로 긴밀하게 연결되어 있어 어느 것 하나라도 빠진다면 동문회 활성화 전략에 차질을 빚을 정도로 하나하나의 요소와 항목 어느 것 하나 빼놓을 수 없을 것이다. 예를 들어 동문회와 동문 개인 간의 신뢰 구축은 동문회 활성화를 위한 알파이면서 오메가라고 강조하였지만, 이 신뢰 구축 이후에 구체적인 전략이 시행되지 않는다면 실질적인 성과를 기대하기 어려울 것이다. 전략 8요소와 실천 항목 20가지는 톱니바퀴처럼 잘 맞아서 작동되어야 하는 이유이다.

개별 대학 동문회들이 동문회 발전 단계 모델상에서 각 단계에서 다음 단계로의 발전을 위한 전략과 4단계인 고도화단계로 진입하기 위하여 제시한 전략이 대학 동문회 활성화 전략 8요소이다.

① 동문회 및 대학과 동문과의 신뢰 관계 형성 및 동문의 DB를 구축하는 전략,
② 동문 회비 납부를 증대시키는 전략,
③ 동문회와 대학이 동문이 선호하는 서비스와 프로그램을 제공하는 전략,
④ 동문회와 모교에 우호적인 동문을 확보하고 활용하는 전략,
⑤ 미래의 동문인 재학생들의 동문회 참여를 유도하는 전략,
⑥ 동문회 활성화 전략의 전담직원 양성 및 전담기구를 구축하는 전략,
⑦ 동문회와 모교에 지원하는 우호적인 동문에 대한 감사를 표현하는 전략,
⑧ 동문과 동문회 활성화를 담당하는 조직에 대한 지속적인 관리를 위한 전략을 동문회 활성화 전략의 8요소로 제시하였다. 8가지 요소는 단계별로 실행되는 전략의 단계로써 제시가 가능하지만 동시다발적으로 시행되어야 하는 전략이라고 본 연구는 판단하여 전략 8요소로 제시하였다.

또한 동문회 활성화를 위한 전략과 실천 항목이 아무리 탁월하더라도 이를 전체적으로 관리하고 실천에 옮기는 과정에서 동문회와 대학이 어떤 관계 구조를 형성할 것인지 결정하는 것도 중요한 사안에 해당한다. 대학과 동문회가 전략적인 접근을 통해 대학 내외부의 다양한 변수를 고려하여 동문회 활성화를 위한 고효율의 관계 구조를 결정할 필요가 있다.

Ⅳ. 결론 및 제언

1. 결론

우리나라 사립대학 중 상당수는 1세기가 넘는 역사를 가지고 있다. 해외 대학과 비교하였을 때 역사는 상대적으로 짧지만, 그동안 수많은 동문을 배출하였고 동문의 집합체로서 동문회는 모교 대학의 지속적인 성장과 발전을 위하여 많은 기여를 담당하고 있다. 하지만 대학 동문회의 활동 현황 파악과 운영 방법 개선, 시스템 구조의 혁신 그리고 활성화를 위한 전략에 관한 학술적 연구들이 다양하지 못한 것이 현실이다. 본 연구는 이러한 문제의식과 맥락적 상황을 고려하여 국내 대학 동문회의 활성화를 위한 구체적인 전략에 대해 고민하게 되었다.

본 논문에서는 대학 발전을 위한 동문회 활성화 전략을 연구할 목적으로 세 가지의 연구 문제, 첫째, 대학 동문회는 어떤 발전 단계를 거치는가? 둘째, 고효율의 대학 동문회는 어떤 구조를 가지고 어떤 활동을 하는가? 셋째, 대학 동문회의 활성화 전략은 무엇인가? 를 제시하였다. 연구 방법으로는 동문회 현황을 분석하기 위한 분석 틀로서 대학 동문회 발전 4단계 모델을 설정하고 이를 통해 대학 동문회 활성화 전략 8요소와 실천 항목 20가지를 도출하고 향후 동문회 구조와 활동의 지향점을 제시하였다. 지금부터는 이 세 가지 연구 문제에 대한 결론을 제시하고자 한다.

첫째, 대학 동문회의 발전 단계를 파악하기 위해 동문회 발전 4단계의 모델을 제시하고 이 모델을 분석 틀로 사용하였다. 대학 동문회 발전 단계 모델(분석 틀)은 대학 동문회의 구조와 활동 현황을 파악하는 준거로 사용하였으며, 이를 토대로 동문회 활성화 전략에 필요한 요소와 실천항목을 제시하였다. 4단계 모델은 1단계(도약 전 단계), 2단계(도약 단계), 3단계(안정화 단계), 4단계(고도화 단계)로서 한국의 대학 동문회는 2단계와 3단계의 중간에 있다고 분석되었다. 본 연구의 사례 대상으로 삼았던 미국, 영국, 일본의 해외 주요 대학 동문회는 4단계(고도화 단계)에 해당한다.

둘째, 고효율의 대학 동문회는 어떤 구조를 가지고 어떤 활동을 수행하는가와 관련해서는 동문회 발전 단계 중 4단계(고도화 단계)를 모델로 제시하였다. 고효율의 동문회는 조직의 지속적 혁신을 모색하고, 동문이 선호하는 서비스와 프로그램을 맞춤형으로 제공하며, 재학생들에게는 동문 의식을 고취 시킨다. 구체적으로 살펴보면 4단계의 대학 동문회는 지속 가능한 조직의 위상을 가지고 있고, 성숙한 조직으로서 끊임없이 구조 혁신을 모색하고, 지역 사회에서 봉사활동을 하는 등의 사회적 책임을 수행하고 있다. 이 밖에도 대학의 인프라와 시스템을 활용하여 동문들에게 평생교육과 재교육 프로그램을 제공하고, 잠재적 동문인 재학생과 동문 간의 유대 관계 형성을 위한 매개로써 동문이 재학생에게 취업, 진학, 창업 등의 다양한 상담을 제공하는 다양한 연계 활동을 실행한다.

셋째, 대학 동문회가 4단계 고도화 단계로 이행하기 위한 활성화 전략은 무엇인가에 대한 것이다. 이에 대해서는 대학 동문회 활성화 전략 8요소와 20가지의 실천항목으로 제시하고 있다. 대학의 역사가 길어질수록 동문회의 동문 수는 증가하고 조직이 양적으로 팽창할 수밖에 없는 환경에서 동문회의 조직력 차이와 활성화 전략의 유무는 동문회 활동의 규모, 정도, 모교 대학에 대한 기여도에서 큰 차이를 만드는 원인이 될 수 있다. 즉 동문회의 활성화 정도의 차이는 동문회의 대학 기여의 차이로 이어지고 궁극적으로는 모교 대학의 국내외적 위상과 경쟁력으로 이어지게 될 것으로 판단된다. 하지만 본 연구에서 제시한 전략과 실천 항목이 만병통치약은 아닐 것이다. 개별 대학 동문회는 이들 요소와 항목을 도입, 적용하기 전 이것들이 동문회의 환경에 적합한가를 분석하는 것이 우선되어야 할 것이다. 무엇보다 대학 동문회 활성화를 위한 전략 8요소는 대학 동문회가 4단계 고도화 단계로 도약하는 데 필요로 하는 조건에 불과할 뿐 충분한 조건이 아니라는 점에 유의할 필요가 있다.

2. 제언

향후 국내 대학의 발전과 대학 동문 개인의 만족도를 높이기 위한 동문회 활성화 전략 연구 및 구현을 위해 필요로 하는 제언을 세 가지 관점에서 제시한다.

첫째, 동문회와 대학 간의 관계 구조 설정을 위한 후속 연구가 수행될 필요가 있다. 본 연구에서 제시한 동문회 활성화를 실행하는 추진체로서 동문회와 대학의 3가지 관계 구조, 즉 독립구조, 협업구조, 통합구조에 관한 심층적 연구가 필요하다. 본 연구는 동문회와 대학은 각각의 독립적인 문화와 실정과 환경에 맞게 적절한 관계 구조를 설정해야 함을 강조했다. 동문회의 활성화를 위한 동문회 활동의 주관을 동문회가 독립적으로 담당할 것인지, 대학과의 협업 또는 통합을 통해 역할 분담을 할 것인지에 관한 논의는 현재 한국의 대학과 동문회의 중요한 과제라고 생각한다. 국내 대학 동문회에 있어 세 가지 유형의 장단점에 대한 후속 연구는 동문회의 위상 정립과 효율성을 높이는데 있어 중요한 과제라고 본다. 동시에 현행 국내 대학 동문회의 관계 구조인 독립구조 관계 하에서도 동문회와 대학 간의 장점을 극대화할 수 있는 협력체제의 구축과 관련된 연구 또한 필요하다고 본다. 대학과 동문회가 대학의 지속적인 성장과 발전이라는 공동 목표를 달성하려는 의지를 적절한 관계 구조와 협조체제의 그릇 속에 담아낸다면 그 시너지 효과가 극대화될 것으로 기대되기 때문이다.

둘째, 대학 동문회가 활성화하기 위해서는 동문회 집행부와 사무처 그리고 산하 조직이 효율적, 창의적인 조직 구조로 탈바꿈하여야 한다. 동문회 조직의 운영 방법과 관련하여 조직의 효율성을 높이기 위한 구조와 관련한 심층적인 연구가 진행될 필요성이 제기된다. 예를 들면 영국의 케임브리지 총동문회의 운영 시스템은 단과대 동문회 중심의 활성화를 통한 전체 동문회 활성화 방안이 기본구조로 되어 있다. 반면 미국의 하버드 동문회는 창립 초기부터 단과대학 및 대학원 중심으로 동문회 활동을 하다가 2002년 HAA(Harvard Alumni Association)로 통합조직으로 재구성하면서 총동문회의 역할을 강화하는 구조로 전환하였다. 국내 대학 동문회 역시 동문회를 둘러싼 다층적인 환경과 모교 대학 학제와의 역학 관계를 고려하여 최적의 동문회 조직 구조가 무엇인가에 대한 고민이 필요한 이유이다.

셋째, 국내 대학 차원에서도 대학 동문회 활성화를 위한 대학의 역할을 이론적으로 정립하는 후속 연구가 필요하다. 현행 국내 대학 동문회의 구조는 동문회의 독립적인 재원과 인력을 바탕으로 조직을 운영하는 것이 대부분의 형태이다. 동문회의 독립적인 힘만으로 대학을 지원하면서 동문회의 지속 가능한 존립을 장담하기에는 제반 환경이 녹록하지는 않다. 대학 동문회를 둘러싼 환경이 빠르게 변하는 상황에서 동문회가 회원들의 희생과 봉사만을 기반으로 한 동문회의 독립적인 구조로 동문회의 활성화를 추진하는 데에는 한계가 있을 수밖에 없다. 대학의 발전 계획을 수립, 추진하는 과정에 동문회의 활성화를 위한 대학의 역할에 관한 부분이 포함되어야 하는 이유이다.

본 연구를 수행하는 과정에서 드러난 한계에 대해서는 두 가지로 요약한다.

첫째, 대학 동문회 발전 단계 모델과 관련된 한계점이다. 본 연구에서는 동문회의 특징적인 구조와 활동, 행사 등을 분석한 결과를 토대로 발전 단계 모델을 제시하였지만, 이는 각 대학 동문회가 단계별로 다양한 항목의 활동을 시행하는 특징들을 동시에 보일 수 있다는 점에서 특정 동문회가 반드시 어느 특정 단계에 해당한다고 단정하기는 곤란하다는 점이다. 향후 동문회와 대학이 처해있는 환경의 변화에 따라 동문회의 발전 단계는 수많은 변수가 나타날 수 있을 것이다. 본 연구에서 제시한 대학 동문회 발전 4단계 모델보다 효율적인 모델이 후속적으로 연구되길 기대한다.

둘째, 전략 8요소와 실천항목 20가지와 관련된 한계점이다. 전략 8요소와 실천항목 20가지는 국내외 대학 동문회의 일반적인 구조와 활동 사례를 분석하여 도출한 결과이다. 이들 요소와 항목은 개별 대학 동문회의 고유한 문화, 학풍, 교풍, 거버넌스를 충분히 고려하지 못한 채 도출된 결과일 수 있다는 우려가 제기될 수 있다. 또한 해외 대학과 동문회에서 시행하는 서비스와 프로그램을 포함한 동문회 활성화 전략을 반드시 한국의 대학과 동문회에 이식해야 하는가에 대해서도 진지하게 고민할 필요가 있다. 인간의 행동은 문화와 관습의 영향을 많이 받는다. 한국의 대학 동문회가 4단계의 고도화 단계로 진입하는 데 기존의 관행을 개선할 필요가 있고 해외대학 동문회로부터 배워야 할 것도 많겠지만, 한국의 대학 문화와 동문회의 관습과 얼마나 부합하는가를 고민할 필요가 있을 것이다. 국내 개별 대학 동문회의 실정에 맞는 특화된 전략에 관해서는 본 연구에서 짚어내지 못한 한계점을 지니고 있음을 밝혀둔다.

〈 참고문헌 〉

국내문헌

고려대학교교우회 100년사 편찬위원회(2007). **고려대학교 교우회 100년사: 1907~2007**. 고려대학교 교우회.

김기준(2004). 우수이론에 기반한 대학발전기금 조성전략 연구. 연세대학교 언론홍보대학원 광고홍보 전공 석사학위논문.

김명진(2016). **2015학년도 재학생 실태조사 연구**. 한국방송통신대학교 원격교육연구소.

김명진(2017). 동문네트워크 구축 및 연계사업 활성화 방안연구. 한국방송통신대학교 원격교육연구소, **정책과제 16**(14).

김영준(1998). **상허사상과 건국대학교 동문회 발전방안**. 서울: 상허문화재단.

김지하, 김정은(2016). 고등교육기관의 기부금 규모 결정 요인 분석. **교육재정경제연구 제25권** 제1호, 29-54.

김지하 외(2015). 고등교육기관의 기부금 모금 관리 운영방안. 한국 교육개발원, 포지션 페이퍼 제2권 제2호.

김재춘(2018). **성공하는 모금제안의 기술**. 파주: ㈜나남.

김종철(1989). **한국교육정책연구**. 서울: 교육과학사.

김춘원(2005). 대학의 기부금 유치마케팅에 관한 연구. 우석대학교 경영행정대학원 석사학위논문.

대학교육연구소(2013a). 대교연 통계: 사립대학 등록금 의존율 현황. 대학교육연구소.

_____(2013b). 대교연 통계: 사립대학 국고보조금 현황. 대학교육연구소.

_____(2014). 대교연 통계: 사립대학 기부금 현황. 대학교육연구소.

방명숙(1995). 기부금 유치방안: 국내 대학의 국제경쟁력 강화를 위해. **경희대학교 교육문제연구소 논문집, 제11권.** 19-36.

신태진(2001). 대학 동문회 활동의 활성화를 위한 고등교육행정의 제 방안. **교육행정연구, 19**(3), 233-256.

안영진(2007). 대학의 지역사회 봉사: 전남대학을 사례로. **한국경제지리학회지, 10**(1), 64-80.

염동기, 신현대(2013). 세계대학 평가체제 개선을 위한 실증분석 및 DEA 평가모형 적용연구. **행정논총 제51권,** 제4호, 219-246.

와세다대학 교우회편(2014). **와세다대학 교우회 125년의 역사**. 서울: 고려대학교 교우회.

임창희(2015). **조직론 이해**. 서울: 학현사.

한국방송통신대학교 원격교육연구소(2017). 동문네트워크 구축 및 연계사업 활성화 방안연구, 정책과제 16-14. 서울: 가람문화사.

기타 참고 자료

염재호(2007). 미국 대학 동창회 벤치마킹 보고서. 고대 교우회 백주년기념 비전 프로젝트 기획위원회.

이두희(2007). 아시아 지역 3개 명문 대학 동창회 벤치마킹 보고서. 고대 교우회 백주년기념 비전 프로젝트 기획위원회.

정옥임(2007). 유럽 주요 대학 동창 활동 조사 보고서. 고대 교우회 백주년기념 비전 프로젝트 기획위원회.

해외문헌

Bruggink, T. H., & Siddiqui, K. (1995). An econometric model of alumni giving: A case study for a liberal arts college. *American Economist, 392*, 53-60.

Clotfelter, C. T. (2003). Alumni giving to elite private colleges and universities. *Economics of Education Review, 22*, 109-120.

Dugan, k., Muller, C. H., & Siegfried, J. J. (2000). Undergraduate financial aid and subsequent giving behavior. Vanderbilt University, November, 2000, DP-57.

Dvorak, T., & Toubman, S, R. (2013). Are woman more generous than men?: Evidence from alumni donations. *Eastern Economic Journal, 39*(1), 121-131.

Rostow, W. W. (1963). *The economics of take-off into sustained growth.* 김명윤 역(1971). **경제성장의 제 단계**. 서울: 장문각.

Weerts, D. J., & Ronca, J. M. (2007). Profiles of supportive alumni: Donors, volunteers, and those who do it all. *International Journal of Educational Advancement,* 7(1), 20-34.

참고 사이트

<국내>

경희대학교 총동문회 홈페이지 http://www.khua.or.kr

고려대학교 교우회 홈페이지 http://www.kuaa.or.kr

국민대학교 총동문회 홈페이지 http://www.kmua.or.kr

동국대학교 총동창회 홈페이지 http://www.dongguk.or.kr

서강대학교 총동문회 홈페이지 https://www.sg-alumni.org

성균관대학교 총동창회 홈페이지 http://alumni.skku.edu

세종대학교 총동문회 홈페이지 http://www.sejongin.com

연세대학교 총동문회 홈페이지 https://www.yonsein.net

이화여자대학교 동창회 홈페이지 http://cms.ewha.ac.kr

중앙대학교 총동문회 홈페이지 http://www.caual.com

한양대학교 총동문회 홈페이지 http://www.hanyangi.net

<해외>

게이오대(일본) 홈페이지 https://www.keio.ac.jp/en/alumni

와세다대(일본) 홈페이지 http://www.wasedaalumni.jp

옥스퍼드대(영국) 홈페이지 https://www.alumni.ox.ac.uk

케임브리지대(영국) 홈페이지 https://www.alumni.cam.ac.uk

스탠퍼드대(미국) 홈페이지.https://alumni.stanford.edu

예일대(미국) 홈페이지 https://alumni.yale.edu/

프린스턴대(미국) 홈페이지 https://alumni.princeton.edu

하버드대(미국) 홈페이지 https://www.harvard.edu

https://www.usnews.com/education/best-colleges/articles/how-us-news-calculated-the-rankings

<Abstract>

A Study on the Strategies for the Revitalization of University Alumni Association:

Focused on the Development Phase Model of the University Alumni Association

Song, Gunho
The Graduate School of Interdisciplinary Information Studies
The Cyber University of Korea
Major Adviser: Prof. Yum, Chul Hyun

The purpose of this study is to analyze the structure and activity status of university alumni association at home and abroad, and to design the four-stage model of university alumni association development based on the results of this analysis, ultimately presenting the necessary strategies for vitalizing university alumni association. Despite the importance and necessity of research on the revitalization of alumni association as a key player for the development of alumni individual and university, research on the revitalization strategy of university alumni association is currently not active. A prior study also points out that not only are domestic universities and public institutions aware of the status of alumni associations, but their support for alumni association in Korea also falls short of expectations.

According to the results of this study, in the case of alumni associations of some universities in Korea and major universities abroad, various alumni-friendly services and programs are provided based on their organic and win-win partnership with their alma mater university. These

alumni associations entered the four stages of advancement(maturity stage) and were engaged in activities suitable for this stage. The alumni association of 15 private universities in Seoul, which was surveyed in this study, was analyzed to fall between the second and third stages of the four-stage model of the development of the university alumni association. In order for the Korean university alumni association to enter the fourth stage of maturity in the future, it is believed that there are many priorities that need to be resolved, including the establishment of organic and win-win cooperative relations with alumni association and university. By establishing a mutual cooperation system, alumni association and universities will be able to ensure the continued growth and development of universities as they form close trust and ties between alumni and universities and move toward the common goal of revitalizing alumni association. Above all, it can be said that the best strategy for the revitalization of alumni association begins with solid trust and ties between alumni, alumni association, and university.

Although this study provided specific examples of the 8 elements of strategy and 20 items of practice as a strategy to build a future-oriented win-win partnership between alumni association and university and realize the activation of alumni association, they will be only necessary and not sufficient conditions.

Keywords: Strategies to Revitalize University Alumni Association, Model of the Development Phase of University Alumni Association, University Development, Lifelong Education