

私立大學經營의 課題와 展望

韓 瑛 煥

(中央大 行政學科 教授)

그간 우리 나라의 大學教育은 급속히 普通化·大衆化되어 왔으나, 이에 상응한 質的 水準의 향상은 아직도 미흡한 면이 없지 않다. 더우기 大學數와 教育人口에 있어 매우 높은 비중을 차지하고 있는 私立大學의 經營管理 效率化는 우리 사회가 지향하는 變化와 發展에 지대한 영향을 미치게 될 것이다.

I. 序 論

오늘 우리 나라 大學制度의 根幹을 形成하고 있는 私學이 한편으로는 엄청난 內外의 挑戰을 받고 있는 가운데, 內面的으로 조용히 轉換期的 危機를 管理해 가고 있는 때에, 私學 經營의 課題와 展望을 論議할 機會를 가지게 된 것을 대단히 뜻깊게 생각한다.

事實 解放以來·우리가 겪어 온 그 많은 社會, 經濟, 政治上的 激動과 變化는 결국 大學에서 비롯되고, 大學으로 수렴되어 왔다고도 할 수 있는 것이어서 大學經營의 課題가 곧 이 나라의 變化와 發展을 管理해 나가는 데 核心的 課題의 하나가 되어 왔다.

30餘年이란 짧은 期間안에 우리 나라의 大學은 그 規模에 있어서 超高速의 成長과 巨大化의 길을 밟아 왔고, 그에 곁들여 그 構成要素의 大衆化가急速히 進展되면서 한편으로는 大學의 政治化를 加速시켜 왔다.

그런가 하면 그동안 이룩한 우리 社會의 發展的 成就의 結果가 또한 大學으로 되돌아오면서 大學教育의 內質과 質的 水準에 대하여 非常한 改革에의 強迫으로 나타나고 있다.

특히 60年代初부터 始動되기 시작한 우리 나라 經濟發展 戰略이 內外의 豫想을 뒤엎고 史上 類例없는 急成長을 거듭해서, 70年代에 들어서면서 우리 經濟의 發展體質을 國際的 競爭의 隊列에 參與케 하고, 동시에 그 發展動力을 그 土着的 內在性으로부터 持續적으로 구할 수 밖에 없는 狀況에 달하게 되었을 때에 大學教育에 대한 관심이 대단히 크게 강조될 수 밖에 없게 된 것이다.

다시 말해서 오늘날 우리의 大學이 우리 社會의 모든 局面의 變化와 發展의 先導的 始動者이고, 또한 그 終局的 收斂者일 수 밖에 없는 狀況이라면, 그 經營의 理念은 가장 심오한 과급을 내다볼 수 있는 先見의 限과, 주변에서 強迫해 오는 挑戰을 效果的으로 吸收해낼 수 있는 開放의 眼目이 未及한 가운데, 이 課題를 能率的으로 處理할 수 있는 合理的 機構과 절차가 마

런되어 있었어야 했다.

그러나 불행히도 우리의 大學들은 여러가지의 歷史的 要因에다 그 構造的 難點이 있긴 하지만 그 스스로 發展的인 經營體質의 構築에 등한해 온 것이 사실이고, 經營不在에 가까운 落後性을 초래하여, 內外에서 비등하는 挑戰의 深化와 함께 오늘날 우리의 大學制度들로 하여금 엄청난 위기의 와중으로 몰아가고 있는 현장을 빚고 있다.

오늘날 우리가 알고 있는 이러한 大學의 危機가 가장 첨예하게 나타나고 있는것이 곧 私學이란 것은 두말할 것도 없다.

教育大學이나 專門大學, 大學課程의 各種學校를 除外하고 4年制定規大學의 경우, 그 機關數에 있어서 98個 大學(校)중 77個를 점하고 있는 私立大學은 學生數에 있어서도 573,020名中 414,945名을 점하고 있어 우리 나라 高等教育에 있어서 그 72%를 私學이 담당하고 있다는 比重의 문제에서 뿐만 아니라, 私立運營은 國公立大學의 운영에 비해서는 상대적으로 經營上의 獨自性과 伸縮性을 가질 수 있다는 構造上의 특질 때문에도 더욱 그러하다.

本稿는 바로 이러한 문제의식에 立脚해서, 작게는 私立大學을 근간으로 하는 私立經營에서, 크게는 우리 나라의 모든 大學이 當面하고 있는 內外의 挑戰의 性格을 좀더 구체적으로 살펴보고, 그러한 挑戰에 대응하기 위한 몇 가지 과제와 戰略을 提示하고자 한다.

II. 私學(大學) 發展에 대한 內外의 挑戰

오늘날 우리 나라의 大學이 맞고 있는 社會的 挑戰으로서 첫번째로 들어야 할 것은 무엇보다 産業化의 進展과 함께 進行되고 있는 大學役割의 深化를 要求하고 있는 社會的 期待의 上昇으로부터 비롯된다.

우리의 大學들은 傳統的으로 높은 社會의 존경을 받아 왔고, 日帝時代以來 붕괴되어 간 우리 社會의 階層構造의 上向 流動過程에서 거의 唯一한 通路로서 行動하게 된 大學教育(사실 卒業狀이란 看板이 가장 중요했지만) 制度에 힘입어 急速한 外形의 成長을 할 수 있었고, 60年代以來의 初期의 發展始動 體制에 들어갔을 때에도

그 主力은 中等教育以下의 教育에 바탕을 둔 良質의 技能人力이 擔當했고, 大學出身의 管理職은 最少限의 知的 能力에다 주로 「몸으로 배우는」 精力的 熱誠만 있으면 充分한 時期였었다.

이러한 社會的, 歷史的 要因이 우리의 大學 특히 私學經營層으로 하여금 더욱 安逸한 姿勢를 갖게끔 했는지 모른다.

그러나 우리 經濟가 70年代 中盤以後 저명한 技能人力에 바탕을 두고, 內外資의 金融支援만 있으면 비록 外形의 이나마 成長을 거듭할 수 있었던 時期는 서서히 暮을 내리고, 이제는 組織 內部的 能力으로 技術의 革新과 生産性의 向上을 持續的으로 圖謀하는 것 以外에는 달리 成長의 動因을 찾기 어려운 時點에 와 있다.

J.K. Galbraith가 일찌기 지적한 바와 같이, 오늘날의 産業社會에 있어서 大學과 研究機關은 初期産業社會에 있어서 銀行, 金融機關의 役割에 比較될 정도로 産業社會의 成熟과 效率的 運營에 必須的 要素인 「Technostructure」를 배양할 뿐만 아니라, 近代社會의 모든 發展過程에서 그러했던 것처럼 거의 모든 社會, 經濟, 技術의 「이노베이션」의 요람으로서의 役割을 擔當하지 않을 수 없게 되었다.¹⁾

이즈음의 우리 社會가 大學들에 대해서 그 卒業狀이나 學位證이 중요한 것이 아니라, 學生들로 하여금 무엇을 얼마나 할 수 있도록 가르치는가라는 教育의 內容과 質에 대해서 前例없이 깊은 관심을 보여주고 있는 것이 이러한 우리의 社會經濟的 狀況의 變化에서 유래되고 있는 것이며, 이러한 關心은 곧 期待의 上昇을 가져오고, 날이 갈수록 이는 大學教育의 質의 改革을 要求하는 強迫이 되어 大學으로 쏟아져 들 것이다.

이와 같이 上昇하는 社會的 期待에도 不拘하고 우리 大學들이 이에 적절히 對應하지 못하고 社會的 失望을 자아낼 때에는, 이미 一部에서 나타나고 있는 바와 같이 企業은 企業대로 大規模의 高級研修機關을 設置·擴張하고 있고, 政府는 政府대로 KIST以來 속출하고 있는 大規模의 研究機關(think tank)을 설립하면서 이에다 大學院制度를 설치하기 시작함으로써 大學들에 대한 正面挑戰을 強化해 나갈 것으로 보인다.

우리의 大學들이 當面하고 있는 두번째의 挑

戰은 우리의 希望이나 能力과는 關係 없이 70年代以來 急激히 進行되고 있는 우리 文化와 經濟의 國際化趨勢로부터 제기되고 있다.

이 第2의 挑戰은 앞서 본 第1의 挑戰의 外延의 擴散이라는 점이 없지 않지만, 이 第2의 挑戰은 다른 次元에서 오늘 우리의 大學들을 엄습하고 있다.

50年代의 大學이 大衆의 自由와 平等의 理念을 대변하는 旗手로서의 役割을 擔當해 왔던데 비해서 60~70年代의 大學은 經濟第一主義의 기치아리서 言論과 함께 相對的으로 그 役割의 主導性이 줄어들어 「그들의 王者」(?) 役으로 始終해 왔다.

그런데 大學에게 이제 우리 經濟와 文化의 急速한 國際化趨勢와 함께 80年代의 大學은 다시 한번 우리 文化와 經濟의 國際化戰略의 主要 前衛의 機關으로서 부상할 수 밖에 없게 된 것이다.

우리 나라의 지금까지의 主要 競爭相對國이었던 中後進國圈을 넘어서 先進經濟圈으로의 進入을 試圖하고 있는 셈이다.

이러한 추세와 함께 우리 國民의 主要活動舞臺는 美·日經濟의 下請의 關係를 훨씬 벗어나서 中東의 사막과 아프리카의 밀림에서, 말레이시아의 고무밭에서 호주의 탄광으로, 브라질의 草原에서 드디어는 시베리아의 凍土에로 그 舞臺가 五大洋 六大洲에 걸친 地球로 擴張되어 가고 있다.

우리의 作業組織 속에는 어디를 가보나 작으면 5~6個, 많으면 數十個의 他國들에서 온 技能工과 管理人들을 섞어쓰지 않을 수 없는 狀況에 이르렀고 이는 곧 우리의 競爭相對가 서서히 中後進國圈으로부터 上向이동을 해서 先進諸國들이 우리의 競爭圈으로 그 視野에 들어서고 있다는 것이다.

이러한 狀況은 곧 지금 이 時點에서 大學과 中高等學校에 다니고 있는 學生들이 社會에 進出하게 되는 1990年代에 이르면, 그들이 競爭을 하게 될 主要대역이 오늘 美國, 日本, 獨逸, 英國에서 學校를 다니고 있는 젊은이들이 된다는 것을 意味한다.

이러한 狀況에서 오늘의 우리 大學들이 저들

先進諸國의 大學들이 하고 있는 教育을 하고 있는가 하고 自問해 볼 때에 毛骨이 송연한 두려움을 갖지 않을 수 없다.

더구나 教育投資가 갖는 本質的 長期性에 비추어 볼 때에, 지금 이 80年代의 初盤에 저 콩나물 시루같은 국민학교를 다니고 있는 꼬마들이 大學을 나와서 社會人이 될 2,000年代 初盤까지는 우리로서는 國際化를 통한 先進諸國과의 競爭에서 엄청난 약세에 있다고 생각해 보면, 우리 經濟의 國際化 趨勢가 우리의 教育制度, 특히 大學에 주는 충격과 挑戰은 실로 民族振興에 관련되어 있는 課題라고 아니할 수 없다.

오늘날 大學이 부닥치고 있는 세번째의 挑戰은 우리의 大學機關 특히 私立大學들의 機關形成史上의 發展段階로부터 제기되고 있다. 極少數의 몇 개 私學을 除外하고는 大部分의 우리 나라 私學이 그 事實上의 創業과 本格的 成長을 始作한 것은 해방후, 특히 50年代 이후의 일이었다.

이렇다할 國家的 補助나, 또는 다른 民間經濟部門으로부터의 支援도 없이 황무지에서부터 거의 맨손으로 專門大學이나 大學課程의 各種學校를 包含하는 180餘 機關에 달하는 私學을 일으켜, 오늘 우리가 보고 있는 이만한 規模에 이르도록 成長시켜 오기까지는 우리 私學經營主들에게는 말 못할 苦衷이 있었을 것이다.

오늘날에는 慈善과 福祉와 富의 世界的 象徴인 「Rockefeller」나 「Ford」도 그들이 企業을 創業하고 키워 가던 20世紀 初頭까지는 “Greedy old Capitalist”나 “Robber Baron”이란 불명예스런 이름으로 社會的 地탄을 받아 왔다.

따라서 많은 私學의 경우는 70年代에 이르기까지 어떤 私學은 오늘 이 時點에 이르기까지에도 아직 未盡한 創業期的 經營課題에 허덕이고 있음을 우리는 익히 보아 왔다.

私學이 아직도 創業期와 같은 權威的 리더쉽을 가지는 體制속에서 영위되기도 한다. 이러한 體制에서는 大學教育의 內容이나 質統制 따위의 문제는 별로 중요한 것이 못되며 情報處理와 意思決定體系는 심각한 歪曲과 秘密에서 벗어나기가 어렵게 된다.

어떤 점에서 우리 社會는 이와 같은 私學創業

기가 갖는 下可避한 構造的 矛盾과 不合理性에 대해서 상당한 容納를 가지고 容納해 온 셈이다.

그러나 우리의 私學들도 이제 20~30年の 時間이 흐르는 동안 創業期的 課題가 서서히 完結되어 가고 있는 時點에 이르렀다. 大學教育을 위한 基本시설의 정비와 敎職員의 充員이 그러하고, 大學別 學生數의 規模에 있어서도 그러하다.

機關形成史의 側面에서 볼 때에, 우리 나라의 大部分의 私學들은 이제 創業期를 지나 서서히 守成期로 進入하고 있고, 一部 解放前에 設立된 私學들은 更張期로 접어들고 있다.

私學들이 맞는 이와 같은 歷史的 轉換은 우리 나라 안의 餘他 公私機關의 歷史的 過程의 전환과 그 軌道를 대체로 같이 하면서 80年代初에 이르던 이것이 하나의 國家的 課題로 등장하기에 이르고 이것이 한두 大學으로서만은 저항하기 어려운 社會的 壓力이 되어서 우리의 大學, 특히 私學의 경영상 중대한 體質轉換을 要求하고 있다.

이제 守成期로 進入하고 있는 大學들로서는 Leadership에 있어서 所有와 經營의 分離가 不可避해졌고 外形의 成長보다는 學事프로그램, 內實의 擴充을 통한 教育質의 統制와 向上努力이 私學經營의 核心的 課題로 부상하기 시작하였고 이에 따라 行政構造의 合理化와 民主的 參與의 擴大, 情報 및 會計處理의 公開化와 能率化는 우리 私學經營의 가장 중요한 戰略的 裝置로 擴散되지 않으면 안되게 되었다.²⁾

以上에서 言及한 바, 오늘날 우리의 大學, 특히 私學이 받고 있는 內外的 挑戰은 結局 政府에 의한 性急한(?) 統制力의 強化를 몰아오고 있고, 이것이 私學이 가져야 할 自律과 獨立의 理念과 中대한 마찰을 일으키면서 갈등이 더욱 深化되어 가고 있다.

만일 오늘의 私學들이 이와 같은 內外的 挑戰을 直視하고, 80年代中 後盤까지도 이 충격을 效果의 이고도 신속하게 吸收定着시킬 수 있는 改革의 노력에 失敗한다면, 우리의 私學들은 社會的인 버림을 받아 붕괴하거나 아니면, 全面的인 國公立化라는 두 가지의 위험한 기로에 설 可能性이 없지 않다.

Ⅲ. 私學(大學) 經營에 있어서 改革管理의 隘路

오늘날 우리의 大學, 특히 私學이 안고 있는 內外的 挑戰이 이렇듯 심각한 경지에 이르렀고, 이에 대한 政府의 要求나 理論的 分析이 적지 않음에도 不拘하고, 우리의 大學들이 보다 效果的인 對應的 改革努力을 어렵게 느끼고 있는 데에는 물론 그뿐만한 理由가 없는 것도 아니다.

첫번째로 지적해야 할 것은 大學의 改革을 管理하려 할 때에는 改革의 過程에서 當面할 엄청난 충격과 진통에도 거뜰히 견뎌낼 수 있는 튼튼한 管理中樞의 存在를 필수적 要件으로 한다.

한데 大學이란 組織은 一般的인 업무를 管理함에 있어서조차 政府나 企業組織을 管理할 때보다 훨씬 더 어려운 構造的 特徵을 갖고 있다.

大學이란 專門家組織(professional organization)은 一般行政組織과는 달라서, 單純한 行政的 權威(administrative authority)만으로는 敎授들을 中心으로 하는 專門家的 「스텝」들에게 먹혀들지를 않고, 그렇다고 專門家的 權威(professional authority)를 保有한 사람은 行政的 管理能力이 缺乏되는 것이 보통이다. 따라서 大學管理의 「리더쉽」은 創業期的 「카리스마」的인 時期를 지나면 恒常 制限의 이거나 流動的인 경우가 대부분이고, 여기다 專門家들인 敎授와 行政職員들의 不和가 겹치면 문제는 훨씬 복잡해진다.³⁾ 더구나 大學이란 組織體에는 「主人」이 複合多元的이다. 學生들은 그들대로, 敎授는 敎授대로, 財團은 財團대로, 學校機關의 「主人」임을 自負하고 있고 여기다 同門集團과 學父兄集團이 영향력을 행사하고, 나아가서는 社會公器로서의 政府와 言論도 監視의 눈길을 메지 않는다.

이러한 狀況에서 大學을 管理해 나간다는 것 자체가 그 많은 主人들에게 無限定의 說得을 통하여 自發的 協助를 얻는 것만이 唯一한 길일 밖에 없고, 이는 통상 우리의 大學들이 數萬, 數千의 「王國聯邦」의 形態로 굴러가게 될 밖에 없게 하고 있다.

이러한 大學組織에서 하나의 조그마한 改革이라도 싹을 틔워 뿌리를 내릴 때까지 管理한다는

것은 非凡한 管理의 天才가 아니고는 쉽게 挑戰할 수 없는 課題라 아니할 수 없다.⁴⁾

大學에 대한 改革管理가 어려운 두번째 문제는 改革의 主役이 不分明하거나 事實上 없다는 點이다.

지금까지 우리 나라 大學改革의 가장 中心的인 戰略論理였던 文教部로 내려오는, 下向的인면서 劃一的이고도 巨視的인 權力的 接近은 그런대로 基本的인 政策의 方向을 설정해 주는 데까지는 成功했지만 이러한 改革努力이 終局的으로 教室의 改革으로 定着되는 데까지는 必須的으로 同參해 주어야 할 敎員들의 反應不足으로 상당한 制約을 면치 못해 왔다.

그렇다고 한 사람 한 사람의 敎授들로부터 始發해서 大學制度에로 擴散되어 가는 上向의 改革管理體系는 大學社會가 갖는 賞罰體系의 特殊性 때문에 그 또한 制限을 받는다.

한 사람의 敎授가 大學教育改革의 主導役을 하려면 상당기간 個人的인 研究를 犧牲하고 行政補職을 맡아야 하는데, 어차피 失敗의 確率이 높고 所要時間이 특히 긴 大學改革을 실행 成功의 으로 이끌어 갔다 하더라도 大學敎授로서의 業績評價에서 行政職에서의 成就是 별로 큰 영향이 없음을 알고 있는 敎授들로서, 大學에 대한 무슨 특별한 改革努力을 기울이기를 期持하기가 어렵기 때문이다.⁵⁾

그렇서인지 大學에서 補職을 맡았거나 맡고 있는 敎授들도 적지 않게 있었지만, 任期가 끝난 뒤에 補職敎授로서의 自己의 經驗과 展望을 整理해서 後繼者와 關聯人들에게 물려준 公開報告書조차 우리 나라에서는 대단히 드문 일이 되고 있다.⁶⁾

이렇게 되니 大學教育改革의 最後이자 窮極의 實踐主體인 敎授들의 立場에서는 大學運營의 不實이 當然한 것 같이 取扱되거나 또는 諦念狀態에 버려지는 일이 많다.⁷⁾

이와 같이 實踐의 行動者의 어느 누구도 改革에 대한 積極적 자세를 갖지 못한 채 서로 다른 便의 눈치만 살피고 있는 消極的인 분위기 속에서 巨視的인 政策指針은 울림 없는 메아리가 되어 空轉을 거듭하고 있는 가운데 大學制度는 그 能率, 經濟性이나 合理性은 말할 것도 없고 周邊社

會의 挑戰이나 要求에 效果의 對應力(responsiveness)이라는 改革管理 能力에 있어서, 아마도 우리 社會에서 가장 落後한 經營체질을 갖고 있는 것이 아닌가 생각될 때가 한두 번이 아니다.

게다가 創業期를 넘긴 企業과는 달리 막상 守成期에 進入하고 있으면서도 오늘의 우리 私學들은 學生들의 納入金에만 의지하고 있는 영세한 財政狀態를 벗어나지 못하고 있어, 資源配分의 大部分이 人件費와 최소의 시설유지비에 充當하기에도 급급하고, 이렇다할 丙實있는 學事改革事業에 投資할 수 있는 財政的 餘力이 極히 制限되어 있다.

Ⅳ. 私學經營刷新의 課題

오늘 우리의 私學은 앞에 안고 있는 엄청난 內外的인 挑戰과 쉽게 고치기 어려운 內部構造의 취약성이 함께 하는 가운데 80年代의 새로운 時代로 접어들었다.

앞서 본 여러 理由로 해서, 이 80年代는 우리 私學으로 하여금 前進과 沒落의 기로에 섰다고 할 만큼 重大한 改革의 強迫속을 헤쳐가지 않으면 안 되는 그런 Decade라고 여겨진다.

우리 私學들이 모든 困難에도 不拘하고 對內外的인 충격을 效果的으로 수용·흡수할 수 있는 改革의 努力이 어느 정도 成功한다면 우리의 私學들은 第2의 跳躍을 期約할 수 있지만, 만일 80年代가 다가도록 이러한 努力에서 크게 成功하지 못한다면 그 前進은 예측하기 어려운 難局이 기다리고 있을 것으로 보인다.

따라서 지금 이 時點부터라도 모든 私學들이 改革과 刷新의 方向을 正確히 設定하고, 그 效果의 推進의 體制를 強力히 구축해야 하는 것은 이 時點의 우리 私學들이 當面한 最大 至上의 課題라는 것은 두말할 것도 없다.

앞서 본 論議들을 기초로 할 때에, 私學經營의 革新을 위한 基本方向은 다음과 같은 세 가지로 압축될 수 있을 것 같다.

첫째, 私學經營의 基本目的에 있어서 從來와 같은 外形的인 成長中心의 戰略이 갖는 誘惑을 억제하고 教育內實의 擴充에 最優充의 目標을 두어야 한다.

앞으로의 大學의 成長은 建物の 크기나 學生數의 規模에서 찾아지는 것이 아니고, 學生敎育의 質的 向上을 통한 卒業生에 대한 社會的 評價가 向上될 때에 비로소 大學이 發展하게 된다는 目標觀의 變化가 私學운영 전반에 效果적으로 매어들게 하지 않으면 안 된다는 것이다.

우리는 이미 남처럼 규모를 키워서가 아니라, 조그만 大學으로 始作했지만, 敎育의 質 體制 (quality control)를 최우선 理念으로 해서 설립 운영한 西江大學校의 경우에서 10년도 안 되는 짧은 기간 안에 얼마나 훌륭한 私學을 키울 수 있는가에 대한 事例를 잘 보아 온 터이다.

둘째의 改革方案은 私學運營의 構造的 合理化, 能率化를 위한 획기적 노력의 展開이다.

이미 우리 나라 私學들에게는 編入學을 둘러싼 非公式의 財政收入은 事實上 不可能하게 되었고, 그렇다고 달리 國·外로부터의 資源流入의 可能性도 그리 많지 않은 터여서, 이제 남은 과제는 行財政으로의 合理化, 특히 資金管理의 合理化를 주축으로 하는 內部資源의 合理的 使用 이외에는 달리 方法이 없게 되었다. 이것은 最近 우리 企業들이 脫不況의 唯一한 戰略으로 展開하고 있는 “군살빼기”와 “生産性 向上운동”과 그 軌道를 같이 하는 것이다.

세 번째로 우리 나라 私學은 물론, 모든 大學들의 學事標準이 先進國의 一流大學에 비견될 수 있도록, 上向조정해야 한다는 점이다. 물론 무턱대고 “先進的 標準化”로 우리의 현실적 能力과 條件을 완전히 무시해도 좋다는 뜻이 아니라, 우리가 맞고 있는 國際化的 深化過程에서 우리가 極히 先進諸國과 競爭을 할 수 있을 만한 能力과 眼目を 備양하기에 족하다고 생각되는 표준으로의 上向조정을 뜻한다.

이러한 基本方向을 前提로 할 때에 大學改革의 基本課題는 自明하게 드러날 수 있다.

무엇보다도 먼저 드러나는 과제는 私學經營의 신속하고도 效果的인 改革을 主導하고 관리해 나갈 改革管理의 中樞機關을 定立하는 일이다.

所有와 經營의 分離도 이 課題의 推進과 관련하여 選別的이고도 조심스러운 處理가 必要하다. 뿐만 아니라 Top Leadership에서 改革의 措置에 대한 肯定的 決斷이 내리면, 이를 迅速하

고도 持續的으로 뒷받침할 수 있는 參謀部署로서의 企劃(管理)室의 設치가 대단히 效果적인 戰略이 될 수 있을 것이다. 이때의 企劃室은 大學運營의 日常的 業務보다는 大學發展의 長短期計劃의 樹立과 그에 따른 豫算의 審議機能을 關장하고 기타 大學內外에서 展開되고 있는 모든 種류의 改革의 노력의 씨앗들을 찾아보고 이들을 엮어 묶어 그 擴散을 도와주는 機能을 擔當해야 할 것이다.

둘째로는 이와 같은 改革的 管理構造의 整備와 함께, 지금까지 創業期의 混亂과 未熟, 不合理와 秘密에 가려져 있던 일체의 大學運營의 內部構造, 즉 人事, 豫算, 會計, 學事評價 및 文書 情報管理「씨스팀」의 一大革新이 뒤따라야 한다.

이 課題들에 대해서는 다음에 보다 詳細하고도 전문적으로 다루어질 것이기 때문에 本考에서 중략하여 言及할 必要는 없을 것 같다. 다만 大學內部構造의 改善課題 가운데서도 가장 緊急한 과제로 등장하고 있는 것은 行政要員의 專門化와 그 昇進, 轉補體系의 改善를 통하여 大學行財政 운영의 合理化를 期할 수 있는 礎石을 마련하는 일이다. 現在狀態로의 私學의 行政職員의 充員, 補職, 訓練, 昇進制度를 그대로 두는 어떤 다른 理論的 行財政制度和 情報管理씨스팀의 導入노력도 空念佛이 되고 말 것이라고 생각된다.

보다 專門的이고도 士氣가 있는 人事管理制度 위에서만, 보다 能率的이고도 合理的인 豫算會計制度的 導入과 內部統制制度가 生動될 수 있을 것이기 때문이다.

Computer를 活用하는 理想的 學事情報管理體制的 導入은 그보다 훨씬 더 專門的인 人力의 投入이 要請되는 과업이다.

이와 같은 科學經營 內面的 改革課題들을 確實히 定着해 간다는 것은 곧 私學經營의 自律性的 擴大라는 對外統制關係의 질곡에서 벗어날 수 있는 最善의 준비가 될 것이다.

V. 結論：大學改革의 戰略

그러나 大學改革의 管理는 결코 一般行政改革

이나 企業經營上의 改革管理처럼 신속하게 진행할 수도 없고, 大規模로 행해질 수도 없으며, 權力的 命令 하나로 이루어지는 것도 아니다.⁸⁾

大學改革의 推進에는 大學이 가진 구조적 특징들을 잘 감안하면서 보다 조심스럽고도 洗鍊된 戰略이 必要한 여유가 여기에 있다.

첫째 大學의 改革管理는 恒常 漸進的으로 推進하면서 改革의 範圍와 速度를 조절할 수 있는 여유를 가져야 한다. 뿐만 아니라 大學改革에 있어서는 아무리 조그만 改革의 씨앗이라도 스스로 움트는 改革의 씨앗을 발굴했을 때는 이 씨앗이 보다 쉽게 그리고 크게 자랄 수 있도록 大學經營當局은 모든 保護와 育成의 노력을 해야 한다.

둘째 大學改革의 궁극의 主體는 大學의 教授 스스로이고, 그 以外의 一切의 上部나 外部의 作用은 그러한 教授의 主體의인 노력을 촉발하고, 보호하고, 擴散하는 역할 이상의 것이 될 수 없다는 것을 이해하지 않으면 안 된다.

그런 점에서 보면 近來 一聯의 文敎部에 의한 指示의 改革노력은 그 權力的 指示만으로서는 소기의 目的을 達成하기 어렵고, 財政補助의 劃期的 擴大와 같은 育成的이고도 誘導的인 方向으로의 轉換이 보다 바람직한 教育改革의 戰略이 된다.

세째, 大學改革은 持續的이라야 한다. 教育씨익들은 하나의 單位機關의 경우에도 4年~6年, 國家의 立場에서 보면 16年의 長久한 期間이 하나의 單位年間이 된다. 따라서 한 大學에서 推進하는 改革이 그 最初의 成果를 얻으려면 最少 5年을 기다려야 하고, 한 나라로서는 16年의 기간이 지나야 한 改革의 성과를 測定할 수 있다.

그렇다면 우리가 80年代에 莫大한 投資를 수반한 획기적 改革조치를 단행한다 치더라도 그 結果가 社會에 나타나는 것은 2000年의 고비를 넘어 10년 뒤야 나타나는 것이다.

이 점 教育발전노력이 경제개발노력에 비해서 커다란 차이가 있게 되는 계기가 된다.

어떻든 우리는 오늘의 大學에 쏟아붓는 改革의 노력만큼, 2000年代 고비를 넘어가는 우리 國民의 歷史的 展開의 難易가 걸려 있다는 것을 잊지 말아야겠다. *

〈註〉

- 1) John K. Galbraith, *The New Industrial State* (Boston: Haydon Miffhir Co., 1967), pp. 291~303, 387~388.
- 2) 그동안 文敎部가 主管해서 발표한 여러 教育政策 報告書는 물론, 우리 나라의 代表的 教育行政 學者인 김종철 教授의 여러 論文, 특히 그의 최근 論文인 「大學行政의 現況과 課題」, 大學教育, 第2號, (1983. 2), pp. 55~59.
- 3) Amirai Etzion, *Modern Organization* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Luc., 1964) pp. 75~83.
- 4) 이러한 大學改革 管理의 어려움에 대해서는, 韓英煥, 「大學院教育의 社會的 對應」, 高級人力 供給에 對應한 大學院制度의 改善方案(全國 大學院長 協議會 第13回 심포지움報告書, 1980. 11) pp. 11~34.
- 5) 筆者의 前掲論文, pp. 14~15.
- 6) 筆者가 接해 본 이 種類의 公開論文形態의 報告書로서는 우연히도 우리 나라 最初의 職業大學院인 서울大學校行政大學院의 두 前任院長의 Terminal Report가 특별한 意味를 지니는 것 같다. 李漢彬, 「開發年代의 機關形成: 서울大學校 行政大學院의 最初 10年의 成長과 70年代를 向한 展望」, 行政論叢(1969) 朴東緒, 「專門大學院의 發展戰略: 行政大學院」, 行政論叢, 14卷 2號(1976), pp. 118~133.
- 7) 趙錫俊, 「서울大學校 教育機構改編의 方向과 高等教育關係法令의 分析」, 行政論叢, 14卷 1號(1976), pp. 84~85.
- 8) 大學改革에 대한 경험과 경문 그리고 有益한 戰略에 대해 卓越한 一聯의 論文들로는 李漢彬, 미래로 가는 길(서울: 샘터社, 1980), 특히 第Ⅲ部 大學改革과 리더십을 參照.