

이화 21세기 발전계획의 추진 과정과 주요 내용

김 석 준

이화여대 행정학과 교수, 이화 21세기 발전기획위원장



1. 머리말

오늘날 21세기의 문턱에서 창립 2세기를 맞는 이화는 개혁과 변화라는 시대적 과제로부터 자유로울 수 없었다. 세계화와 정보화로 특징지어지는 21세기는 일찍이 인류가 예측할 수 없었던 문명사적 대전환기를 예고하고 있으며, 이에 따라 전망되는 여성 전문인력 시대의 도래는 이화의 새로운 도전과 의욕을 불러 일으키고 있다.

각 대학의 장기발전계획

1. 21세기 연세대학교의 발전상: 세계적 연구·교육 기관으로의 도약
2. 전남대학교, 그 미래와 현주소
3. 이화 21세기 발전계획의 추진 과정과 주요 내용

이에 따라 학문 영역의 재편성은 불가피하며 여기에 국민적 관심사로 추진되고 있는 정부의 교육개혁, WTO 체제의 출범과 교육

개방 등 급격한 변화를 겪는 고등교육 환경은 대학으로 하여금 위기감과 함께 질적 도약을 전제로 하는 새로운 도전과 선택을 요구하고 있다.

한국의 대학 일반이 맞고 있는 이와 같은 도전에 더하여 이화는 여자대학의 정체성 확립과 수월성 확보라는 또 다른 선택에 직면하게 되었다.

지금까지 이화는 정치·사회적인 격동기 속에서 민족과 더불어 수없는 고난과 위기에 직면하면서도 선두

의 자리에서 발전을 거듭하여 왔다. 이화는 1886년 여성교육의 불모지였던 한국땅에 여성교육과 인간화의 소명을 안고 기독교 정신으로 설립되었다. 이화 역사의 초기가 여성의 교육기회 확대에 일차적인 의의를 두었다면, 후기에 이를수록 여성의 자아실현 욕구의 충족, 사회적 전문인으로서의 성장 방향으로 비중이 이행되어 왔다.

이화가 그동안 한국 사회에 기여해온 바를 집약한다면, 첫째로 기독교 정신에 입각한 지적 엘리트 육성, 둘째로 여성 고등교육 인구의 저변 확대, 셋째로 여성 사회지도 인력 양성, 넷째로 양성 평등사회의 실현 등이라 하겠다. 이제 여성의 고학력화와 성평등 의식이 보편화되고 있는 오늘날 그 어느 때보다 여성의 직업 욕구와 사회참여 욕구가 증대하고 있으며, 2000년대의 산업구조와 고용구조의 변화 예측을 전제로 할 때 이화 21세기의 교육목표와 방향은 세계화된 전문 여성교육으로의 선택이 불가피하다.

특히 이화의 사명과 역할은 21세기에도 변함없이 여자대학으로서 한국 사회와 국제 사회에 공헌해야 한다는 것이다. 그것은 일차적으로는 이화의 창립이념을 계승 발전시키는 것이며, 나아가 최고 여성 지도인력의 배출이라는 시대적 요구에 부응하는 것이다. 그것은 현대 정보사회의 특성이 여성 고급인력의 활동영역을 넓혀가고 있는 것과 여성 자신의 사회참여 욕구의 상승에 기인한다.

이러한 국내·외 환경과 시대의 문명사적 대전환을 맞아 이화는 100여 년의 전통과 업적을 분석하고 창립 2세기의 새로운 재창업을 위해 '이화 21세기 발전계획'을 거교적으로 수립·추진하게 되었다.

2. 이화 21세기 발전계획의 추진 과정

이화 21세기 발전계획은 1991년 9월 19명의 교수로 '이화여자대학교 발전위원회'(1991. 9~1993. 8)가 구성되면서 시작되었다. 이 위원회가 2년 동안 기초자료를 수집하고 학내 의견을 수렴하는 등 계획수립을 위한 전단계 준비작업을 수행하였다. 이 위원회는 5개 분과로 나뉘어 이화의 교육이념과 목표의 재정립을 포함한 총체적·질적·제도적·물리적 발전방향을 모색하였다.

이어 이 위원회가 1993년 8월에 '이화 21세기 발전기획위원회'로 확대·개편되면서 '이화 21세기 발전계획'의 수립이 본격화되었다. 이화 21세기 발전기획위원회는 10개의 분과에 49명의 교수단이 참여하여 전문분야별로 세부 발전계획을 수립하도록 하였다.

계획수립 과정에 각 학과, 대학, 대학원 및 각 부속·연구 기관들은 자체발전계획을 수립하여 제출하고 교수, 직원, 학생, 동창, 학부모, 사회 각계인사 등의 의견과 자문을 다양한 방식으로 수용하였다. 먼저 설문조사는 전체 교수를 대상으로 강의평가, 업적평가, 교육과정 등 교육과 연구의 전 영역에 걸쳐 수 차례 이루어져 이 분야의 계획수립에 크게 반영되었다. 세 차례의 설문조사에서 평균 75% 정도의 회수율을 보여 계획수립과정에 교수의 참여가 높았던 편이다. 이외에도 전체 행정직원을 대상으로 한 직무조사, 전산화 관련 조사, 경영진단 및 행정·재정 관련 설문조사가 세 차례 있었고 학생, 동창, 학부모 및 사회 각계인사에 대

한 조사도 표본조사 방식으로 주제별로 이루어졌다.

계획수립과정에 각 구성원들이 관심분야에 대해 자유로운 의견개진을 할 수 있도록 개방하여 위원들이나 기획 주무부서인 기획처에 다양한 의견이 접수되고, 이들은 각 분과위원회에 회부되어 계획수립에 반영되도록 하였다.

특히 계획수립 기간 동안 정기적으로 개학 직전에 열리는 전체 교수회의를 통해 회의자료로 제공하고, 주제별·대학별 교수회의를 통해 자유롭게 토론하도록 하며, 그 결과를 다시 전체 교수회의에서 요약·보고하도록 했다. 이것은 학내 의견 도출에 공식성을 부여할 수 있었고, 계획추진에도 큰 힘이 되었다.

이외에 보직교수, 교무위원, 행정직원 등의 소규모 워크숍 개최, 교수 공청회, 학생회 및 동창회와 함께 추진한 설명회 등은 학내 의견수렴은 물론 합의 도출에 좋은 계기를 제공하였다. 교수 공청회의 경우에는 세 차례에 걸쳐 전 교수들이 참여할 수 있도록 각 분과의 계획안을 요약·정리하여 1994년 5월 2일(음대, 미대, 체대, 사대 교수 150명 참가), 3일(인문대, 자연대, 가정대 교수 152명 참가) 및 4일(법정대, 의대, 간호대, 약대 교수 158명 참가)에 걸쳐 거교적으로 추진하였다. 나아가 발전계획이 성안된 후 책자로 인쇄하여 전 교수, 직원, 학생·동창·학부모 대표에게 배포하여 충분히 인지하도록 하였고, 주요 일간지에도 총장 인터뷰 자료제공, 각종 기사형태로 게재되어 널리 알릴 수 있었다. 본교의 장기발전계획 추진과정의 특징으로 들 수 있는 것은 다음과 같다.

첫째, 68명(1차 19명, 2차 49명)이라는

비교적 많은 교수들이 직접 계획수립과 추진과정에 주체적으로 참여하여 계획추진을 주도한 점이다. 외부의 전문용역기관에 의뢰하는 대신 교내 교수들이 직접 각 분야의 책임을 맡아 분야별 계획수립을 추진하였기 때문에 이 점이 계획수립뿐만 아니라 집행과정에서의 많은 지지를 확보하는 계기가 되었다.

이 경우에 외부 전문용역기관에 의뢰하는 것보다 전문성이 떨어질 우려가 있으나, 그것은 참여한 교수들의 노력과 인적 구성의 전문성 보완을 통해 극복할 수 있었다. 도리어 교내 교수들의 폭넓은 참여는 민주성을 높여 집행의 성과를 높이는 데 크게 기여한 것으로 평가된다.

둘째, 교수, 직원, 학생, 동창, 학부모, 사회 각계인사 등의 지지를 확보하기 위해 1993년 8월 기존의 『이대학보』와는 별도로 기획처가 『이화소식』지를 매회 15,000부씩 월간으로 발간한 것이 이화 공동체 구성원의 합의 도출과 지지 획득에 큰 도움이 되었다.

이 외에도 1994년 5월 28일에 개교 108주년 기념을 기해 이화 21세기 재도약 선언대축연을 열면서 ‘이화 21세기 발전 계획’의 대국민 선언을 가지게 된 것은 계획의 성공적인 추진에 큰 기여를 하였다. 개혁에 대해 주저하던 학내·외의 일부 사람들도 교내·외 홍보를 통한 사회여론 조성 및 대축연을 계기로 적극 참여와 지지로 전환하게 되었다.

셋째, 추진과정에서의 민주성 확보가 계획안 자체의 우수성 및 전문성보다 더 중요함을 강조한 것이다. 특히 이화와 같이 110년의 역사를 지닌 오래된 학교는 정체성의 추구하고 수월성 확보라는 두 목표의 조화가

쉽지 않은 만큼 민주성 확보와 이화 공동체의 합의 도출에 많은 노력을 기울였다.

이러한 이유들 때문에 '이화 21세기 발전 계획'은 순조롭게 추진되고 있다. 7개 분야 100대 과제들이 1994년부터 2003년까지 집행될 계획인데, 1996년 8월 현재 86개 과제가 착실히 추진되고 있다. 대표적인 예로 발전기금 모금의 경우, 1,000억 원 모금 계획 중 2년 만에 목표치의 75%인 750여 억 원이 달성되어 곧 목표치를 대폭 상향 조정할 예정이다.

3. 21세기 이화 발전의 이념과 방향

이화는 21세기에 '세계 제일의 여자대학'과 '세계적인 명문 연구중심대학'을 실현하는 것을 이화 21세기 발전계획의 목표로 삼고 있다.

첫째, 이화의 정체성을 확립하여 '세계 제일의 여자대학'을 실현하고자 한다. 이화의 정체성은 기독교 여자대학에 뿌리를 두고 있다. 이화의 존립 이유는 기독교 정신에 입각한 여성 인재 양성에 있으며, 대학의 발전모델 역시 여성 지도자와 최고 여성 전문인력 육성이라는 차원에서 모색하고 있다. 또한 이화는 여자대학으로서의 정체성에 있어 국내의 다른 여자대학들의 모델이 될 뿐만 아니라 국제적 모델이 되도록 세계화를 지향한다.

기독교 대학으로서의 국제적 관계 및 보편성을 바탕으로 세계 제일의 여자대학으로서 세계 속에서 지도적 위치를 확보하도록 한다. 이에 따라 대학 및 대학원 편제에서 이화의 학문적 전통과 여자대학의 특성 및 시대적 요청에 적합한 학문영역과 교육프로

그램을 선정하여 육성하고 특성화한다. 교육과정 편성, 각종 전문직업 프로그램의 설치, 전문대학원의 확대 신설 등을 통하여 여성 고급인력 양성체제를 확립하여 이화의 특수성을 반영하고자 한다.

둘째, 이화의 수월성을 확보하여 '세계적인 명문 연구중심대학'을 달성하고자 한다. 국가간의 경쟁이 강화되고 인력자원, 그 가운데에서도 여성 인력자원의 수월성이 강조되는 이때 이화의 수월성 확보는 시대적 요청뿐만이 아니라 민족적·국가적 소명이기 때문에 이화는 세계적인 명문대학이 되도록 모든 노력을 기울일 계획이다. 이화의 수월성은 연구와 교육 양면에서 추구하되, 그 궁극적 목표는 이화의 학문적 특수성과 수월성의 달성에 있다. 21세기의 사회변화를 감안할 때 이화의 수월성은 세계화·정보화·과학화·복지화 지향의 발전을 통하여 이룩하고자 한다.

이와 같이 이화는 21세기 세계 제일의 여자대학과 세계적인 명문 연구중심대학이 되어 새로운 도약을 이루고자 한다. 이를 위해 특성화를 위시한 구체적인 교육개혁 과제들이 이화 21세기 발전계획에 포함되어 구체화되고 있다.

위와 같은 대학 자체의 목표와 함께 이화가 배출하고자 하는 21세기 이화인은 진·선·미를 구현하는 전문적 지도여성과 창조적인 세계인이다. 이화가 배출하고자 하는 21세기 이화인은 진·선·미의 설립이념을 지닌 인격과 덕성이 겸비된 전문 지도여성과 개척자·선구자적 이화정신을 실현하는 창조적인 세계인이다. 이는 경쟁과 생산성만이 아니라 전인격을 기반으로 한 인류 공동선 실현에 공헌하는 여성 배출을 의미하는 것이다.

4. 이화 21세기 발전계획의 주요 내용

21세기 이화 발전의 이념과 방향을 실천할 이화 21세기 발전계획은 7개 영역 100개 사업으로 구성되어 있다. 7개 영역의 내용은 다음과 같다.

첫째로 열린 교육과 여성 전문인력 양성을 위한 이화 21세기 교육개혁 계획(이화교육의 세계화), 둘째로 학문의 수월성 확보를 위한 이화 21세기 연구강화 계획(이화연구의 세계화), 셋째로 지성인의 사회봉사 지원을 위한 이화 21세기 사회봉사 계획, 넷째로 학생활동 및 이화 공동체 연대성 강화를 위한 이화 21세기 공동체 연대성 강화 계획, 다섯째로 행정 합리화 및 경쟁력 확보를 위한 이화 21세기 행정 합리화 계획, 여섯째로 캠퍼스 공간의 전략적 활용을 위한 이화 21세기 환경·공간 활용 계획, 일곱째로 1천억 발전기금 모금 및 장·단기 재정 확보를 위한 이화 21세기 재정 확보 계획 등이다. 여기서 영역별 구체적인 계획을 살펴보면 다음과 같다.

① 이화교육의 세계화

- 대학·학부 및 교육의 특성화
- 국제 지역 전문인력 양성
- 영어강의제 및 외국어 강의 활성화
- 우수 학생 해외연수 및 해외 계절학기 프로그램
- 언어연수원 설립
- 국제교육원 활성화 및 외국인 유학생 정책 개선
- 언어교육원 활성화
- 해외 이화교육센터(L.A. 분교, 평양

분교 등) 설립

- 외국 대학과 공동학위 프로그램 개발
- 복수전공제, 부전공제, 학부제 활성화
- 이화인증제 실시
- 취업교육 강화
- 우수 교수 확보
- 외국인 전임교수 확보
- 전문교원 양성을 위한 교육과정 개편 추진
- 전공영역에 따른 필수 시설의 보완
- 독창적인 교육프로그램 개발과 운영
- 1학년의 교육 강화 및 전임교수 강의제
- 강의·교수업적평가제 강화

② 이화연구의 세계화

- 우수 전임교수 확보
- 초빙교수제 실시
- 석좌교수 및 석학교수제 실시
- 이화학술원 및 이화과학원 설립
- 대학원 교육의 강화 및 전문대학원 신설
- 교수연구년제 및 교환교수제 활성화
- 한국학센터, 이화어학당 및 통일대비분교(L.A., 해외 교민 밀집지역, 평양 등)
- 국제학회 참가 및 국제학술지 논문 발표 장려
- 도서관 활용의 극대화(24시간 개방, 정보 전산화 등)
- 세계적 여성연구센터(아세아여성학센터 등)
- 산·학·연 협동체제 강화
- 최첨단 인텔리전스 빌딩의 교수회관 건립

③ 이화 21세기 사회봉사 계획

- 사회봉사교육 강화로서의 체플 기능 강화
 - 사회교육 프로그램의 확대 개편
 - 봉사학점제도 신설 및 사회봉사활동 모델 제시
 - 테크노 파크 건설 및 산·학·연 협동 체제 강화
 - 사회복지관 활용 극대화
 - 사회복지 전문요원 양성 및 위탁교육 확대
 - 언어청각 임상센터 기능 확대
 - 특수교육, 사회체육, 보건교육 강화 및 전문대학원 신설
 - 부속병원의 지역봉사 기능 강화
 - 사회복지대학원의 시설 및 교육내용의 최고화
 - 교수의 사회·국가적 참여활동 증진
 - 캠퍼스·시설물의 개방 확대
 - 평생교육원 확장
- ④ 이화 21세기 공동체 연대성 강화
- 이화 21세기 장학제도 확충
 - 학생 자치활동 적극 지원
 - 취업 지원체제의 활성화
 - 학생복지 프로그램 강화
 - 10만 동문 21세기 행사 체계화
 - 학교와 동창회 조직의 연계
 - 지역별·분야별 이화클럽 조직화
 - 이화 구성원간의 유대 강화
 - 10만 동문 데이터베이스 구축
 - 이화가족 휴양시설 마련
 - 졸업생 재교육 시스템 확장
 - 여성 전문인력 위탁교육 및 재교육 계획
- ⑤ 이화 21세기 행정 합리화 계획
- 대학 편제의 개편 추진
 - 학교 정원 재조정 및 개명
- 학제 개편, 학부제, 계열화 추진
 - 학생선발의 다양화 및 우수학생 유치 전략 강화
 - 편입학 및 전과제도 활용
 - 학점은행제, 시간제 학생등록제 도입
 - 교수평가 개선 및 교수계약제 확립
 - 명예퇴직제 운영
 - 교원에 대한 포상제도 확대
 - 전문대학원, 대학 및 학과의 신·증설
 - 이화 교육·행정의 전산화 및 이화네트 완성
 - 이화 연구 네트워크 구축
 - 이화 도서정보 시스템 개혁
 - 교무회의, 학장회의, 처장회의의 개선
 - 입학처 설치 및 입학제도 개선
 - 대외협력기구 신설
 - 연구전담기구 설치
 - 대학(원), 학과(부)별 경쟁체제 및 심사분석제도 도입
- ⑥ 이화 21세기 환경·공간 활용 계획
- 대학 캠퍼스 공간 활용 체계화
 - 교육권역 공간 계획
 - 연구권역 공간 계획
 - 행정권역 공간 계획
 - 사회봉사권역 공간 계획
 - 학생생활권역 공간 계획
 - 은지거 부지 활용 계획
 - 대학의 미적 환경 계획
 - 대학 시설 및 설비 보수 계획
 - 인터네셔널 하우스 증축 및 국제회의 시설 확충 계획
 - 방송 및 영상 시설 계획
 - 현대식 기숙사 4개동 신축 계획
 - 최첨단 학생문화회관 신축
 - 교육문화관 신축

- 종합강의동, 고등정보통신 교육관 신축
- 이화 컬러 TV 방송국 설치 계획
- ⑦ 이화 21세기 재정 확보 계획
 - 대외협력 조직 확대(산·학·연 협력실 및 일반협력실 신설)
 - 중·장기 발전기금 조성 전략 수립
 - 대외협력 정보시스템 구성
 - 법인 수익사업 강화 및 전입금 확대
 - 자체 수입 재원 개발
 - 적립금 확충을 통한 재정 안정성 확보
 - 세입 중 등록금 비율 인하
 - 효율적 예산 편성 및 운영
 - 예산·회계·구매·급여 전산화
 - 기획 및 예산의 체계적 연대 체계 구축

이들 각 세부계획에 대한 구체적인 내용은 『이화 21세기 발전계획(1994~2003)』(1995. 2)에 자세히 설명되어 있으므로 이 글에서는 지면의 제약으로 소개를 생략하기로 한다.

5. 맺는 말

이화는 지난 5년여 동안 조용한 가운데 내부적으로는 혁신적인 변화를 추진하여 왔다. 대폭적인 우수 교수의 초빙, 대학·학과(부) 및 교육 프로그램의 특성화 추진, 엄격한 강의평가제와 연구업적 평가제 도입, 영어강의제 실시와 외국인 교수 충원, 학부제와 복수전공제 채택, 이화인증제 신설, 교육과정의 근본적인 개혁, 석좌·석학·초빙교수제 신설, 정보과학대학원·공과대학·의과대학 목동병원 개설 등을 통한 전문교육 강화, 도서관 24시간 개방, 연구지원제도

개선, 편입학 실시, 이화 21세기 장학제도 도입, 이화네트 구축, 입학처·대외협력처 신설 등 세부계획을 구성원들의 참여와 지지 위에 성공적으로 추진하고 있다.

기독교 정신에 입각하여 홍익인간의 정신과 학문 연마 및 인격 도야의 성향을 조화시켜 21세기 이화교육의 발전 지표를 세계화·정보화·과학화·복지화로 설정한 이화는 이제 이화의 특수성인 기독교 여자대학의 성격과 모든 대학이 추구해야 할 보편성인 세계적 경쟁력을 갖춘 연구의 수월성을 함께 조화롭게 추구하고자 한다. 21세기에 이화는 세계 제일의 여자대학과 세계적인 명문 연구중심대학을 실현하고자 많은 구성원들의 참여와 합의를 도출하고 100대 발전계획을 차질 없이 실현하고 있다.

국가적으로도 21세기에는 인적 자원을 중심으로 한 발전전략을 채택하고 있고, 사회적으로도 남녀 인구 구성이나 여성의 지위 측면에서 볼 때, 여성인력의 배출과 활용은 국가의 장래를 좌우하는 중요한 변수가 되고 있다. 이에 이화는 전문 지도여성과 창조적인 세계인 양성을 위해 모든 노력을 경주하면서 21세기에는 기필코 세계 제일의 여자대학과 세계적인 명문 연구중심대학을 실현하고자 모두의 힘을 합치고 있다. 이화인들의 노력에 사회 각계의 적극적인 지원과 폭넓은 참여가 있어서 이화 21세기를 추진하는 이화인들을 더욱 고무시키고 있다.

“우리나라가 세계 제일이라고 내세울 수 있는 것이 스포츠의 일부 종목을 제외하고는 많지 않고 스포츠도 일시적인 것인 데 반해 이화는 세계 제일의 여자대학으로 늘 우뚝서서 우리의 자부심을 지켜주기 바란다.”는 이화를 크게 지원하는 분의 당부는

이화인들의 소명을 다시 일깨우는 것이다. 이미 이화는 여자대학 중 양적으로 세계 제일의 규모를 달성하였고 질적으로도 세계 최초의 공과대학을 설립하고 의과대학, 법과대학 등 전문분야 교육을 담당하고 있으므로 세계 어느 여자대학보다 모범적인 여자종합대학의 모습을 갖추었다. 그러나 이제부터 이화는 110년의 전통과 역사를 도약의 발판으로 삼아 우리 민족에게 이화가 질적으로도 세계 제일의 여자대학이라는 자부심을 선물하고, 21세기 우리나라가 세계의 선진국으로 도약하는 데 크게 기여하기 위해 모든 노력을 기울이고자 한다.

나아가 이화는 여자대학 가운데 세계 제일만이 아니라 세계적인 명문대학과도 경쟁하고 상호 협력할 수 있는 대학이 되도록 모든 준비를 다하고 있다. '이화로! 세계로! 미래로!' 이것은 이화가 스스로에게 다짐하는 구호이다. 여기에 더하여 'Ewha in Vision! Ewha in Action! Ewha in Leadership!'은 이화가 큰 비전을 가지고 구체적인 발전계획의 실천을 통해 창조적인 세계인으로 인류 공동선 실현의 밑알로 때로는 지도자로 나아가자는 구호인 것이다.

이화는 분명 이화 21세기 발전계획에서

밝힌 이상과 목표를 100대 과제의 구체적인 실천을 통해 달성할 것이다. 1995년 한국대학교육협의회에서 시행한 대학종합평가에서 매우 우수한 평가를 받은 것은 이화 21세기 발전계획이 이루어가고 있는 조그마한 결실일 뿐이다. 머지않아 세계적인 평가에서도 '최우수'의 평가를 받을 수 있도록 노력할 것이다. 세계 제일의 여자대학 그리고 세계적인 명문 연구중심대학을 이루어 이화는 진·선·미에 바탕을 둔 전문 지도여성과 창조적인 세계인을 배출할 수 있도록 이화 21세기 발전계획을 착실하게 추진할 것이다. ■

김석준/서울대와 동 행정대학원을 졸업하고, 미국 UCLA에서 정치학 석·박사학위를 받았다. 현재 이화여대 행정학과 교수로 재직하면서 정보과학대학원장과 이화 21세기 발전기획위원회 위원장을 맡고 있으며, 전국대학 기획처장협의회장, 한국산업정책학회 회장, 한국정치경제학회 부회장 등으로 활동했다. 주요 저서로 『한국산업화국가론』, 『한국자본주의국가위기론』, 『국가변동론』, 『미군정시대의 국가와 행정』 등이 있고, "한국정권변화의 정치경제", "The Role of the State and Public Policy in the Development of the NICs"의 다수의 논문을 발표했다.