



대학 구조 조정의 방향과 추진 전략

한영환 | 중앙대 행정학과 교수

I. 대학 구조 조정의 불가피성

지난 반세기 동안 상아탑이란 이념적 보호 아래 절대적인 공급 우위의 자리를 유지하면서, 아무리 부실이 심각해도 도산은 없다고 믿었던 대학도, 이제 격렬한 변화의 충격을 소화해 내지 않을 수 없게 되었다. 80년대쯤부터 “대학 이대로는 안 된다”, “대학도 변해야 산다.”는 구호가 의미를 갖기 시작하더니, ‘90년대에 들어서서는 “대학도 무너질 수 있다.”로 바뀌고, ‘98년부터는 “대학이 무너지고 있다.”로 그 위기의 강도가 급박해지고 있기 때문이다.

오늘날 우리 나라의 대학이 맞고 있는 도전과 충격은 여러 가지 방향으로부터 제기되고 있다.

무엇보다 세계화와 정보화 추세가 몰고 온 지식 기반 사회에서의 무한 경쟁 체제가 대학에 요구하고 있는 책임의 추궁이다. ‘80년대 이후 우리 경제가 고도화 개방화되면서, 우리의 경쟁 상대가 선진국권으로 이동하고, 그 경쟁력의 기반도 한국의 고유 모델, 독창적 경영 기법과 판매 전략을 개발해서, 세계 시장에서 경쟁해 이기지 않으면 국민의 일자리를 지켜낼 수 없는 상황이 되었고, 따라서 경쟁력을 짊어줘야 하는 주력층도 숙련 기능공으로부터, 대학에서 배양된 전문 기술자와 경영자에게로 옮겨지게 되었다.

그런데도 발육 부진 상태에 있는 우리 나라 대학들로서는 이러한 사회적 요청이나 기대에 부응하기에는 너무나 미흡한 수준이어서, 주경쟁 대상국에 비해 우리 체제의 지식 격차와 생산성 격차는 너무나 크다 (Booz et.al. 1997).

우리 나라 대학은, ‘50년대 이후 40~50년 안에 350여 개 학교, 230여만 명의 학생을 거느리는 초고속의 성장을 이룩하여, 진학률로만 보면 세계 제 1의 나라라고 할 만큼 양적으로 급격히 확장되어 왔다. 그러나 대학 교육의 질 관리는 말할 수 없이 낙후되어 있다. ‘하늘을 찌르는 국민의 교육열’도 과외 수업이라는 사교육비의 형태로 탕진되는 가운데, 대학의 교수 확보율은 ‘95년에 74%이던 것이 ‘97년에는 55%로 떨어지고, 교수 1인당 학생 비율도 30명을 넘어, 선진 외국의 10명 내외와는 비교할 수도 없지만 우리 나라 초등학교의 27명보다도 못하고, 학생 1인당 교육비도 일본의 1/3, 미국의 1/4에 불과하며 (장명수, 1999), 1인당 장서는 29권으로 옥스퍼드 대학의 452권, 동경 대학의 275권의 시설(교개위, 1998B)과 경쟁하기에는 너무도 벅차다.

최근의 한 조사로는 우리 나라를 대표한다는 서울대조차 그 교육의 질 경쟁력이 세계에서 700~800위, 아시아 안에서조차 16위(1위 동경 대학, 3위 홍

공 대학, 7위 북경 대학, 8위 대만 대학 등)라는 참으로 서글픈 참상을 보여 주고 있다(교개위, 1998B). 그러나 기술 전쟁의 시대에, 과학 기술의 자립도가 0.03으로 미국의 1/100, 일본의 1/16밖에 생산하지 못하고 있다. 국제 경영 개발원이 발표한 국가 경쟁력 순위에서 우리 나라는 조사 대상 47개국 중 38위이고, 인적 자원 지표도 31위에서 태국, 말레이시아, 필리핀 같은 아시아 나라들보다도 낮다(IMD, 1999).

이러한 형편이니 사회나 기업 쪽에서 대학을 볼 때에 "의자 몇 개만 놓으면 정원을 늘릴 수 있다는 인문계 위주의 증원 정책이나 고집하고, 실험 능력도 프로 정신도, 현실 적응 능력도, 어학 능력도, 창의적 개발 능력도 없는 졸업생을 내보내서, 입사 후에 다시 3~4년은 해외 훈련을 시켜야 비로소 쓸 수 있는 형편이니, 이런 대학은 사회로부터 외면 당하고 말 것."(김광호, 1994)이라는 경고가 공공연히 나오고 있다. 따라서 오늘 우리 나라 대학으로서는 지금 우리가 맞고 있는 이 국난의 가장 원천적인 책임을 면할 수 없고, 이로 인한 사회의 엄청난 문책을 결국 대학의 존립과 사회적 위상을 근본적으로 뒤흔들어 놓게 될 것이다.

대학에 대한 더욱 직접적인 충격은, 대학 교육 시장 구조의 근본적인 변화에서 비롯되고 있다. 지금까지의 대학은 간판만 달면 학생이 몰려오는 철저한 공급자 중심의 시장이었고, 대학의 모든 조직과 관리는 이 바탕 위에서 짜여진 것이었다.

그러나 이 시장 구조가 급격히 변하고 있다. 대학에 진학하려는 고졸생 수와 대입 정원의 차는 급격히 줄어들어, 2003년경이면 대입 정원이 72만 6천 명, 고졸 예정자가 64만 5천 명으로 예상되고 있어, 교육 시장의 선택 주도권이 대학으로부터 수요자인 학생과 학부모에게로 이동하게 된다. 이러한 상황은 외국

대학의 국내 진입의 허용, 그리고 학점 은행제나 대학 설치의 자유화 등과 겹쳐, 상당한 경쟁력을 갖추지 않고는 어떤 대학도 살아남기 힘들게 되었다.

이러한 시장 구조상의 어려움에다 「IMF 위기」로 인한 국민 경제의 위축은 대학의 재정적 수입과 졸업생의 사회적 수용이라는 양면에서 위기를 더욱 심화시켜 갈 것이다.

국민 경제의 위축은 대학을 나와도 취업이 잘 되지 않는 상황을 빚어, 대학 진학의 매력에 급격히 줄고 있고, 등록금이 동결되고 휴학생이 늘어나며, 이 공석을 메우기 위한 편입학 제도는 경쟁력이 낮은 지방 대학으로부터 수도권 대학으로 많은 학생이 이동해 가는 사태를 부추기고 있다. '99년 전남·광주 지방의 신입생 미충원율이 15.5%이고, 2000년 2학기의 161개 대학의 휴학생 수가 32.3%에 달하고 있어, 총 수입의 65% 이상을 학생 등록금에 의존하고 있는 대학 재정 구조의 근본을 흔들고 있다.

여기에서 법인의 수익금도 줄어들고, 기업으로부터의 위탁 연구비도 늘지 못하고 있는 터에, '97년까지도 상당한 수익을 올려 의대 교육을 지원해 오던 대학 부속 병원들이 환치순에다, 최근의 의약 분업 사태 속에서 하나같이 적자에 시달리고 있어 미운 오리 새끼의 처지로 변하고 있다.

그 위에 백화점식 영세 학과 운영 체제에다, 심히 낙후된 경영 관리 체제를 갖고 있는 대학 경영의 방만하고 비효율적인 구조가 겹쳐 있다. 그래서 오늘의 우리 나라 대학들은 공·사립을 막론하고 보다 근본적이고도 과감한 구조 개혁이 없으면 그 기능에 대한 사회적 수용도, 조직으로서의 생존도 불가능해지는 위험한 상황에 처해 있다.

II. 대학 구조 조정의 방향

원래 구조 조정(restructuring)이란 조직의 기본 틀을 둔 채 이곳 저곳에 약간씩의 변화나 수정을 가하려는 것이 아니라, 조직의 이념을 바꾸고 사업을 재구성하며, 조직의 구조와 업무 처리의 과정 등을 근본적이고도 과감하게 바꾸어, 고객 만족을 획기적으로 높여서 시장 경쟁력을 가질 수 있도록 조직을 새로 만들어 내는 것(reinventing)이다.

대학이라는 조직 체계가, 이와 같은 목표를 달성하기 위해 추구해야 할 구조 조정의 방향은 대체로 다음과 같은 6가지 방안들을 열거할 수 있을 것 같다.

1. 대학의 기능과 사업의 재구성

1) 대학의 목표와 사업에 대한 특성화와 전문화

서울대학교나 지방의 조그만 산업 대학이나 다 똑같이 만물상(萬物商)식 종합 대학교를 차려 놓고, 대학원까지 연계되는 것을 전제로 한 연구 중심의 커리큘럼을 강요하는 것은 외형으로는 그럴싸하겠지만 학생의 취업 경쟁력을 돕는 길이 될 수는 없다(김호길, 1994). 따라서 이제 대학은 '팔리지도 않는 상품'으로 가득 찬 구멍 가게 같은 백화점 형 사업 구조를 청산하고, 한두 가지라도 다른 가게보다 더 잘 팔릴 수 있는 종목을 선정해서 전문점 체제로 바꿔 그것에 한정된 자원을 집중함으로써 경쟁력 있는 특성화를 이룩하는 것이 구조 조정의 핵심이다.

한양대(안산 캠퍼스)의 건축공학과가 지방 캠퍼스의 제약에도 불구하고, 기술과 예술을 통합한 특화 프로그램을 추진하여 설계와 공학 두 부문 다 국제 인증 기준에 부합될 수 있도록 개발한 것은 좋은 사례라고 할 수 있다(이재, 2000).

2) 국·공립 대학과 사립 대학간의 역할 조정

기능 특성화 과정에서 비교적 재정 지원 기반이 튼튼한 국립 대학이 비용이 많이 드는 학문 계열(의학, 공학, 예술 등)과 기초 과학 분야를 맡고, 사립 대학은 상대적으로 비용이 덜 드는 학문 계열(사회과학, 인문과학 등)을 맡는 방안도 고려되어야 한다.

2. 대학 조직의 재편성

1) 대학 조직의 개편

대학 기능의 중점 유형 또는 특화 영역이 선정되면, 대학 조직 전체를 그 특화 사업의 경쟁력을 향상 시키는데 도움이 되도록 개편하여야 한다.

성균관대학교의 '98년 구조 조정에서 집권화된 본부 행정 구조를 분권화시켜 학부장(faculty)을 교육 조직의 기본 단위로 하고 학사 과정, 일반 대학원, 특수(전문) 대학원 및 연구소까지 총괄하도록 하면서 학부 운영에 관련되는 인사, 예산 등의 관리권을 실질적으로 위임한 것은 좋은 예이다(김준영, 1998).

서로 다른 2개 이상의 대학간에 서로의 경쟁력 향상에 도움이 되는 경우, 대학간의 통합이나 학과 또는 학부 수준의 교환 통합(Big Deal)의 방식을 모색해 볼 수 있다. 지방의 군소 국립대를 인근에 있는 종합 대학교의 분교 체제로 편입하는 방안도 검토해 볼 만한 가치가 있다. 또 과거 학생 증원의 방편으로 세분화된 학과들(예컨대 기계공학계열만 15종의 이명 학과가 있음)은 당연히 학부제와 같은 대단위로 통합되어야 한다.

또 교육 활동을 지원하는 행정 체제도 통폐합될 수 있다. 홍익대의 사례에서 보는 것처럼 12개 야간 전문 대학원에 따로 설치되어 있었던 교학부들을 하나로 통폐합해서 7명의 직원과 15명의 대학원 졸업생인 조교를 배치했더니 전보다 훨씬 능률적인 서비스

를 할 수 있었다는 보고(심상필, 1998)는 좋은 참고가 된다.

2) 특정 업무의 외주 계약 방식 활용

경비, 청소, 차량 운전 등의 전문 용역 업무는 외주 계약 방식으로 처리하는 것이 훨씬 경제적이다. 전남대의 경우 '98년 1년 동안 이 외주 방식에 의한 경비 절감이 2억 원이 넘는 것으로 추산되었다(박성수, 1998).

3. 관리 체제의 재설계

1) 학사 관리에 있어서 질 통제 방식의 개혁

대학 개혁의 궁극 목표는 교육의 질 향상에 있다. 따라서 교육과정의 설계·수업의 전개, 교육 결과의 평가 관리에 걸쳐 획기적인 질 통제 방식이 도입되어야 하며, 이를 바탕으로 대학이 배출해 내는 졸업생에 대해서 「품질 보증 체제」를 구축해 낼 수 있도록 되어야 한다(박성현, 1998 ; 김준영, 1998).

2) 인사 관리에 있어 실적 평가와 경쟁 체제의 도입

대학 교원의 채용·승진·보수 등의 모든 국면에 걸쳐, 교육과 연구 활동에 대한 객관적인 업적 평가를 반영해서 경쟁 체제의 도입을 확대해 가야 한다.

3) 재무 관리에 있어서 투명성 증대

예산의 전 과정에서 투명성, 합리성 및 개방성을 증대해 가야 하며, 예산의 편성과 집행은 투입 중심의 통제 지향으로부터 산출 중심의 효율 지향으로 바뀌어야 한다.

4) 인력 거품 빼기와 경비 절감 노력

직무의 과학적 분석과 인력 배치의 재검점을 통해 사무 직원 인력의 거품 빼기 노력을 벌려야 한다. 서

울 시내 12개 대학의 직원 1인당 학생 수가 평균 42.3명인데 비해 홍익대는 한 사람의 직원이 84.8명의 학생들에게 봉사할 수 있게 한 것이 좋은 예이다(심상필, 1998).

또 이 대학에서는 총장이 스스로 집무실을 5평으로 줄이고, 총장 지동차를 소형차로 바꾸며, 비서실을 폐지하고, 자기의 쓰지 않는 연구실을 반납하는 등의 솔선 수범을 보여 주었는데, 이는 전 대학인에게 경비 절감 운동을 점화·확산시켜 나가는데 중요한 도덕적 설득력을 갖는 것이다.

5) 정보화 추진

대학의 행·재정 관리는 물론 학사 관리와 학술 정보 관리까지 포괄하는 종합 전산화는 대학 행정의 효율화와 투명화의 강력한 수단이 된다.

4. 재정 자립화 기반의 구축

1) 사학 재단의 증자와 수익 사업의 운영 개선

자산의 종류나 규모에 비해서 수익성이 극히 저조한 사학 재단의 사업 수익을 증대시켜 나가기 위해서는, 수익 재산의 활용 방법을 자율화하고, 비수익 재산의 처분을 촉진하며, 사학 재단 수익 사업의 활성화를 도울 수 있는 정부 지원을 이끌어 내며, 기부금 모금에 대한 면세 특전의 부여 등의 방안을 강구할 필요가 있다.

2) 대학 수익 사업 개발과 행·재정 구조 개선

정부나 기업의 고급 관리자 연수 사업을 포함하여 성인 교육, 계속 교육 등 다양하고 수익성 있는 직업 교육 프로그램을 개발·추진하고, 대학 극장이나 휴가 기간 중의 기숙사 시설과 같이 수익을 올릴 수 있는 대학 시설을 보다 잘 활용할 수 있는 방법을 개발·추진해야 한다.

3) 정부와 기업으로부터의 용역 연구비 촉진과

「과학 공원(Science Park)」구상

앞으로 대학의 연구 실적 및 재정 상태는 급속히 증대되리라 예상되는 국내외의 연구 개발비를 얼마나 끌어 올 수 있는가에 달려 있다. 따라서 대학으로서는 경쟁력 있는 「중점 연구소」를 발전시켜야 이 흐름을 탈 수 있다.

대학과 기업, 그리고 지방 정부가 함께 참여할 수 있는 「과학 공원(Science Park)」이나 「지역 기술 혁신 센터(Innovation Center)」 사업 등은 그러한 대학의 연구·개발 능력을 지역 사회의 기업 발전 체제와 제도적으로 연계시킨 것으로, 대학의 사회적 기여 제고와 함께 대학의 재정 기초를 안정화시키는데 획기적인 기여를 할 수 있는 사업이다(한영환, 1995).

4) 기여 입학 제도의 적극적 수용 가능성 검토

기여 입학제는 대학 발전에 대한 공익적 기여라는 시각에서 정당하게 평가되어야 하고(홍일식, 1997), 지금까지 많은 사학에서 저질러진 「사실상의 기여 입학제」가 비밀·음성적으로 추진되었기 때문에 결과된 대학 관리 구조상의 왜곡을 오히려 개선할 수 있는 방안이 될 수도 있다. 따라서 그 대상과 관리 방식에 관해 투명성과 공익성을 최대한으로 높이고, 그 역기능을 최소화하는 조건으로 한시적으로라도 기여 입학제를 도입하는 방안이 검토되어야 한다.

5) 정부 지원의 확대

대학, 특히 사립대에 지원되는 정부 지원 금액은 아직도 극히 미미하여 '97년에도 2.9%에 불과하다(서정화, 1998). 이것은 일본의 22.5%(88년 이차동일), 영국의 60.1%, 프랑스의 90.2%는 말할 것도 없고, 사립 대학의 자립 기반이 거의 확립된 미국에서도 18.4%에 이르고 있는 것과 비교해 본다면 그들 대학들과 우리 나라 대학들이 질 경쟁을 벌일 수는

없다.

따라서 정부도 일반 재정으로부터의 출연이 기본이 되겠지만, 공기업 및 사기업까지도 연대해서 「대학 구조 개혁 지원 기금」을 설치하고, 대학들의 구조 조정 사업을 지원할 체비를 갖추어야 한다.

5. 대외 협력 체계의 재구축

1) 국내 대학간 및 학·연·산간 협력 체계의 강화
대학별 특화 부문의 집중률과 활용률을 높이기 위해 서로 다른 대학간에 공동 강좌의 개설, 학점 교류제의 시행, 학술 도서의 공용, 공동 연구팀의 구성 등 대학간 교육·연구 협력 체계를 강화할 필요가 있고, 대학과 국·공립 연구소간에도 교육·연구상의 협력 관계를 확대해 나가야 한다.

산·학 협동을 촉진하기 위해서는, 대학 교수의 인사 관리 제도를 좀더 개방화하고, 산업계 인사를 겸직 교수 또는 객원 교수로 초빙하며, 교수 업적 평가 시에 산업계의 문제 해결 업적도 반영하는 방안을 강구해야 한다.

2) 국제 교육 협력 체계의 적극화

자매 결연 정도에 머물던 형식적이고도 낮은 수준의 국제 협력 방식으로부터 높은 수준으로 도약할 필요가 있는데, 국내·외 대학이 협동으로 「공동 학위 프로그램(Joint Degree Program)」을 설치·운영하는 것도 한 방안이다. 세종대와 시라큐스 대학이 협력해서 추진하는 「Global MBA」 프로그램은 좋은 사례이다(중앙일보, 2000. 11. 24).

6. 대학 지배 구조의 개혁

지금까지 우리 나라 대학의 지배 구조는, 밖으로는 교육부가 대학 관리의 중요 사안을 세세히 규제해 왔

고, 안으로는 사학의 경우 거의 전횡적인 힘을 가진 법인이, 국·공립의 경우는 총장이 거의 관료적 방식으로 지배해 왔다.

따라서 오늘 우리 나라 대학이 해야 할 획기적인 구조 개혁을 추진하기 위해서는 이와 같은 낡은 지배 구조를 고쳐, 「혁신적 전문 경영자」를 영입하고, 그에게로 대학의 실질적 지배권을 이행시켜 가야 개혁의 시동이 걸린다.

따라서 국·공립 대학의 경우 총장 선임 절차에 있어 대학 안팎에 걸쳐 대학 개혁을 추진할 만한 혁신적 경영자의 초빙과 추대가 쉽도록 바뀌어야 하며, 사립대의 경우 창업기를 관리해 온 법인 이사장 개인의 전횡적 지배 구조에서 벗어날 수 있도록 이사회 구성과 운영을 좀더 개방화하고, 이사회가 대학 총장을 선임·추대할 뒤에도 그의 개혁 관리를 엄호하고 지원해 줄 수 있게 바뀌어야 한다.

Ⅲ. 대학 구조 조정의 추진 전략

한 체제가 당면한 개혁의 과제나 방안을 서면으로 설계해 내는 것은 쉽지만, 그것을 구체적인 행동으로 실현해 내는 것은 참으로 어렵다.

대학의 구조 개혁에 있어서도, 그 방안이나 과제의 설계보다 더 중요한 것은, 자기 대학에 알맞은 한가지 방안이라도 이를 구체적으로 실천해 나갈 수 있는 추진 전략을 효과적으로 수립·실천하는 일이다.

대학 구조 개혁의 실제 추진 과정에서, 그 성패가 달렸다고 할 만한 전략적 관건으로서는 첫째, 개혁 리더십의 형성이며, 둘째는 실제 개혁 사업을 추진하는 전략의 설계 즉, 대상·범위·도구·시기와 순서 등을 누가 어떻게 선정해야 하는가의 문제이고, 셋째는 이러한 대학 개혁을 촉진하기 위한 정부의 지원 역할을 어떻게 설정해야 하는가 하는 것 등을 들 수 있을 것 같다.

1. 대학 개혁의 리더십

개혁이 무릇 어려운 것이지만 대학 개혁은 정부나 기업과 같은 관료적 체제의 개혁보다 더욱 어렵다. 더구나 그 개혁의 과제가 운영 절차의 능률화 정도가 아니고 과감한 구조 조정의 수준에 이르면 더욱 어렵다. 그러한 개혁 작업은 기득권층에 대해서 희생과 퇴출을 강요하는 경우가 많기 때문에, 그들의 강력한 저항에 부딪칠 수밖에 없기 때문이다.

더구나 대학 조직의 특성상 학문적 권위와 행정적 권위는 함께 하기 어렵고, 대학을 구성하는 주요 집단은 모두가 주인이라고 주장하는 터에, 돌아가면서 맡는 보직 교수는 남에게 욕 얻어먹기 쉬운 개혁 작업에는 방관적인 자세를 취하기 쉽고, 개혁을 추진하는데 필요한 자금과 인력 동원력은 중소기업보다 못하다.

이런 상황에서, 10년이나 지난 뒤에나 결실을 보게 될 대학 개혁 사업에 시동을 걸어, 무서운 저항을 헤쳐가면서 개혁의 정책을 추진해 나가려면 두 가지가 필수적이다. 그 하나는 대학 개혁 지도자의 비전과 능력 그리고 강인한 신념이며, 다른 하나는 개혁 과정에서 발생할 엄청난 음해와 모략으로부터 그의 지도적 권위를 튼튼하게 감싸고 지켜줄 정치적 보호막이다.

대학 개혁 관리자의 자질은 단순한 전문 경영자만 으로서는 불충분하다. 개혁 과정에서 부닥치게 될 격렬한 저항을 순치할 수 있는 정치적 경륜과 함께 이러한 고난의 과제를 생애를 건 사명으로 여기는 신념으로 무장되어 있어야 한다.

그러나 대학 개혁 관리자의 성공적 수행을 위해서는 본인의 능력이나 비전보다 더 중요한 요소로서, 그의 개혁 관리자로서의 권위에 대해 대학 안팎으로부터 제기되는 어떤 음해나 도전, 모략과 중상에 대해서도 튼튼히 방어해 줄 수 있는 정치적 지원과 보

호막이 있어야 한다.

그렇게 보면 사학(私學)의 창업주나 실질적인 지배력을 가진 법인이, 대학의 발전 단계상 창업기(創業期)를 넘어 수성기(守成期)나 경장기(更張期)에 접어들고 있음을 인식하고, 스스로의 능력과 역할의 한계를 인정하면서, 이 단계의 구조 개혁 과업을 맡기기에 가장 적합한 지도자를 대학 안팎을 두루 살펴 찾아 추대하고, 그가 이 개혁 과업을 효과적으로 추진할 수 있도록 모든 정치적 보호를 해 줄 수 있는 상황이 됐을 때가 대학 개혁에는 가장 이상적이다.

2. 추진 전략 선택의 자율성과 창의성

대학 개혁의 실현은 그 개혁을 추진할 수 있는 개혁 지도 체계가 구축됐을 때 그 출발점이 되겠지만, 아무리 탁월한 지도력도 개혁 전략을 잘못 설정하면 또한 실패할 위험이 크다.

개혁 지도부가 대학 개혁의 추진 전략을 설계할 때에, 먼저 고려해야 할 것은 그 대학이 기관으로서의 성숙 단계가 어느 수준에 이르렀는가에 따라 개혁의 대상이나 범위가 달라져야 한다는 점이다. 수성기로 진입하고 있을 때에는 제도의 합리화나 절차의 능력화에 그 초점을 맞춰야 할 것이며, 이것이 성숙되어 체제 능력이 비축되었다고 판단될 때에 비로소 사업 구조의 재구성이나 관리 체제에 대한 전면적 개혁을 시도할 수 있는 것이다.

이렇게 개혁의 주체, 대상이나 범위가 결정되었다 하더라도, 개혁을 추진·확산시킬 수 있는 동력원으로서 체제 안팎에 생겨난 개혁 촉진적 힘과 부정적 저항의 강도를 식별해서, 언제, 어디서부터 개혁을 점화시킬 것인가, 또 어떤 방법으로 확산시켜 나갈 것인가도 결정되어야 한다.

어느 경우든 개혁 지도자가 개혁을 추진하고자 할

때에 저항을 줄이고 확산을 촉진하는 가장 중요한 전략의 하나는, 체제 안팎에 조성된 위기 의식에 대한 공감대가 형성되었을 때 개혁 지도자가 이를 때 맞춰 수렴하고 행동으로 옮겨, 개혁에의 저항 세력이 대두할 틈을 주지 않아야 하며, 둘째는 자기 스스로 개혁의 고통 부담을 먼저 수범함으로써 개혁 관리자에 대한 도덕적 신뢰성을 높이는 일이다.

이와 같이 개혁 전략의 실제 추진 과정에서 고려해야 할 복잡하고도 다양한 요소들은 대학마다 다를 수밖에 없다. 따라서 대학의 구조 개혁의 실천적 추진은 대학별로 자율적이면서 창의적으로 설계되고 추진되어야 한다.

3. 대학 개혁과 정부의 역할

'90년대에 들어오면서, 우리 정부도 교육 개혁 사업을 국제 경쟁력 향상의 기반으로 인식하고 개혁 방안의 모색과 그 실천을 위해 팔모할 만한 사업들을 추진해 왔다(고개위, 1998A).

그러나 교육부 주도의 이러한 교육 개혁 사업들의 성과는 아직 완전히 평가하기에는 이르지만 정부가 대학의 구조 개혁 사업의 추진 과정에서 담당해야 할 역할의 성격을 좀더 분명히 해야 할 필요가 있을 것 같다.

대학 개혁 사업을 추진하는데 정부가 담당해 줘야 할 역할은 ① 구조 개혁의 방향 제시 ② 구조 개혁을 지원·촉진하기 위한 행·재정적 지원의 증대, 그리고 ③ 대학의 교육 성과에 대한 평가와 그 공개를 통한 경쟁 체제의 활성화 등이 그 핵심이라 할 수 있는데 앞의 두 가지에 대해서만 간단히 언급해 보기로 하자.

대학 구조 개혁의 기본 방향을 제시하는 것은 정부의 역할이지만, 이 개혁을 실천하기 위한 구체적 전략의 선택은 개별 대학의 자율적 결정에 맡겨져야 한다.

오랫동안 권력적 지도 방식과 그 효과의 외형적 신속성에 익숙해 있고, 또 얼마간의 재정 지원까지 유인으로 갖추고 있는 관료들로서는, 교육 개혁 사업을 '한칼에', '전면적으로' 추진하고 싶고, 또 할 수 있을 듯한 유혹이 있을 것이다.

그러나 앞서도 강조한 바 있지만 대학마다 개혁할 수 있는 능력도 구체적 과제도 상황도 다르기 때문에, 한 가지의 개혁 방안이 아무리 좋아도 이것으로 모든 대학에 일시에 시행하려 하는 것은 성취보다 실패가 더 많아서, 모처럼 달아온 개혁에의 시동을 '명분 있는 저항'의 찬물로 꺼뜨려 버릴 위험이 더 크다는 것을 이해 할 필요가 있다.

정부 역할의 핵심은 역시 대학 개혁 사업에 대해서 물적 자원과 제도적 지원을 적시에 공급해 주는 일이다. 독일이 오늘 세계를 제패할 만한 과학·기술 수준을 만든 것은 경제와 재정이 풍부하게 된 연후에 대학을 도와서가 아니고, 2차 대전 후의 폐허 속에서부터 대학 지원을 최우선으로 선정·투자하기 시작해서 80년대 말에는 312개 대학의 178만 명의 대학생에게 1인당 9,504달러를 지원하고, 박사 학위 과정의 조교들에게도 월 4,374마르크(약 207만 원)의 봉급형 장학금을 제공했기 때문에, 60명이 넘는 노벨상 수상자를 배출할 수 있었다는 사실을 명심할 필요가 있다(장수영, 1994). **☞**

〈참고 문헌〉

교육개혁위원회(1998A), 『한국 교육 개혁 백서』 (1998B), 『21세기 한국 교육의 발전 지표』
 김광호(1994), 『대학에 대한 산업계의 기대』, 『국제화·개방화에 대비한 대학 교육의 혁신』, 한국교육학회
 김병수(1999), 『대학 조직 혁신의 방향과 과제』 大敎誌 99, 3.15 1999년도 하계 대학 총장 세미나 발표 논문 『21세기 대학의 역할』
 김영길(1997), 『21세기 미래의 고등 교육 체제』 『교육개발』(109)
 김준영(1998), 『성균관대 구조 조정의 본질과 접근 방향 : 조직·재정·행정의 구조 개편』 『대학교육』(9-10).

김호길(1994), 『국제화와 대학 교육』, 『국제화·개방화에 대비한 대학 교육의 혁신』, 한국교육학회
 박성수(1998), 『국립 대학 구조 조정의 방향과 과제: 전남대 사례』 『대학교육』(9-10), 31-40
 박성현(1998), 『연구 중심 대학을 위한 구조 조정의 방향과 쟁점』 『대학교육』(9-10).
 서정화(1998), 『IMF 시대, 대학의 생존 전략』 『한국 교육, IMF 시대 어떻게 극복할 것인가』, (서울 : 한국교총)
 심상필(1998), 『IMF 시대의 대학 경영과 운영 체제』 『대학교육』(92)
 윤정일(1998), 『경제 위기 극복을 위한 교육 재정 정책』 『IMF 시대 어떻게 극복할 것인가』, (서울 : 한국교총)
 이만우(1998), 『대학 구조 조정, 어떻게 할 것인가』 『대학교육』(95).
 이재(2000), 『각종 평가 기관이 선정한 한국의 최고 대학, 세계의 최고 대학』 『월간조선』(11월호)
 이현창(2000), 『대학 교육의 실상과 위기』 중앙대학교 교수회의 특강 자료(2000. 8. 24)
 장수영(1994), 『대학 재정 문제의 근본적 해결 방안』 『대학교육』(67)
 한영환 외(1995), 『과학 기술 혁신을 위한 정부의 역할』, (서울 : 과학기술정책관리연구소)(1998), 『대학 교육 체계의 구조 조정』, 이돈희 외, 『교육이 변해야 미래가 보인다』(서울 : 현대문학), 143-179
 홍일식(1997), 『한국 대학의 현상과 기어 입학제』 『대학교육』(88)
 Booz, Allen & Hamilton(1997), 『Revitalizing the Korean Economy Toward the 21Century』 (Seoul, KDI-Vision Korea)
 IMD(1999), the World Competitiveness Yearbook, 1998, 1999

한영환

서울대 정치학과를 졸업하고 동대학 행정대학원에서 행정학 석사, 미국 University of Pittsburgh에서 행정학 박사 학위를 수여 받았다. 하와이 대학 East-West Center 기술발전연구소 교수, 중앙대 사회개발 대학원, 국제경영 대학원, 행정대학원장과 법과대학장, 국가정책연구소장, 감사원·내무부·총무처 정책자문위원, 한국행정학회 회장 등을 역임하고 현재 중앙대 행정학과 교수로 재직중이다. 저서에는 『신생국 행정론』, 『국가 발전과 행정』, 『한국 행정사 연구(공저)』, 『한국 행정의 과제와 혁신(공저)』, 『발전 행정론』, 외 다수의 논문이 있다.