



한·중·일 국제세미나

- 한·중·일 대학개혁과 추진전략 -



한·중·일 국제세미나 ▲

한국대학교육협의회는 12월 5일(금) 여의도 전경련회관 대회의실에서 '한·중·일 대학개혁과 추진전략' 국제세미나를 개최하였다. 한국비교교육학회와 공동으로 개최한 이번 국제세미나는 한국, 중국, 일본 3개국의 대학개혁 실태와 전망에 대한 발표와 토론을 통해 상호 이해의 폭을 넓히고, 상호 협력적 관점에서 대학교육 개혁전략을 모색하기 위해 마련되었으며, 약 150명의 대학관계자들이 참석하여 심도

있는 발표와 토론이 이어졌다.

기조강연은 '21세기 대학 패러다임의 변화와 대학개혁' (이현청, 한국비교교육학회 회장)이었으며, 주제발표는 '한국의 대학경쟁력 강화 방안' (장기원, 교육인적자원부 대학지원국장), '중국의 대학교육 개혁과 발전 추세' (Sun Qilin, 중국 비교교육학회 상무이사), '일본의 대학교육 개혁 추세' (Kengo Mochida, 일본 큐슈대학교 교수)의 세 영역으로 나누어 이루어졌다.

이와 관련하여 『대학교육』에서는 이번 한·중·일 국제세미나 원고를 다음과 같이 2회에 걸쳐 게재한다.

■ 제127호(2004년 1/2월호 게재)

- 21세기 대학 패러다임의 변화와 대학개혁, 이현청(한국비교교육학회 회장)
- 한국의 대학경쟁력 강화 방안, 장기원(교육인적자원부 대학지원국장)

■ 제128호(2004년 3/4월호 게재)

- The Reforms and Developmental Trend of Higher Education in China, Sun Qilin(Executive Council Member, China Comparative Education Society)
- Contemporary Reform of Higher Education in Japan, Kengo Mochida(Professor, Kyushu University)



21세기 대학 패러다임의 변화와 대학개혁

이 현 청 | 한국비교교육학회 회장

I. 들어가는 말

21세기는 '세계화', '정보화' 그리고 '지식망'으로 특징지어지는 지식사회이다. 따라서 지식기반사회에서는 모든 삶의 형태와 활동이 지식이라는 요소에 의해 크게 영향을 받는다. 경제도 지식기반 경제의 특성을 띠게 되고, 인력도 지식형 인력(knowledge oriented manpower)을 필요로 하게 되며, 교육 또한 지식창출체제의 역할을 요구받게 된다. 이러한 지식기반사회는 지식경영이 매우 중요시됨으로써 교육의 시스템과 기능 역시 지식기반사회에 적합한 체제와 체계를 필요로 하게 된다. 따라서 21세기 교육발전 전략으로서 가장 중요시되는 과제는 지식기반사회 구축과 지식의 창출, 그리고 응용에 있다고 할 수 있다. 흔히 21세기는 '3K 사회'라 볼 수 있는 지식 미디어, 지식 네트워크, 그리고 지식 인큐베이터로 집약될 수 있고¹⁾, 교육의 기능과 역할 또한 '新 3R'로 대변되는 적시성(right time),

적절한 내용(right contents), 올바른 배출(right placement)을 수행하는 데 역점을 두게 된다.²⁾

이런 시대적 변화는 모든 국가로 하여금 교육의 새로운 패러다임을 요구하여 사회와 국가를 가장 효율적인 '지식의 웹(knowledge web)'으로 구축하는 데 정성을 쏟도록 하고 있다. 우리나라도 이러한 변화 과정에서 예외가 될 수 없고, '두뇌강국'과 '지식강국', 그리고 '창의형 교육패러다임'의 구축을 위해 보다 합리적인 체제를 필요로 하고 있다.

기본적으로 21세기 지식기반사회를 대비한 국가발전 전략의 큰 틀은 사회와 국가 전체의 구도 속에서 자리매김을 하여야 할 것이지만, 여러 사회기관 중에서도 지식창출과 응용, 그리고 지식 재생산을 그 역할로 하는 교육체제의 경쟁력 제고가 우선되어야 함은 이론의 여지가 없다. 지식기반사회의 핵심적 과제는 지식을 창출하고 응용하며, 이러한 지식을 재구조화하는 지식의 생산구조를 효율적으로 구축

1) Hyun Chong Lee, The New Era of Televersity and Andraversity in the Campusless Society : Virtual university and its implication in Korea, Europea Academia Conference, Sweden, 1999.
 2) Hyun Chong Lee, et al, *Virtual University? Educational Enviornments of the Future*. London : Portland Press, 2001.

하는 일이라는 점에 동의하고 있다. 따라서 지식강국을 위한 기본 여건과 활용체제를 위한 패러다임의 설정과 지식유통을 효율화시킬 수 있는 연계체제가 그 과제들이 되어야 할 것이다. 이 점에서 지식기반사회에 적합한 대학개혁 방안은 지식의 창출과 재생산 구조를 효율적으로 구축하는 일이 최우선 과제 중의 하나라고 볼 수 있다.

II. 대학교육 환경변화와 신패러다임

1. 대학교육의 환경변화와 5대 위기

21세기 대학의 환경변화는 교육적 측면과 구조적 측면에서 살펴볼 수 있겠으나 대별해 본다면 다섯 가지의 커다란 관점에서 설명이 가능할 것이다. 구조적 측면에서는 비효율적인 특성이 두드러지고, 교육적 측면에서는 구성원들의 경직된 사고와 학과간, 전공영역간, 학문간 단절된 체계가 그 특성으로 지적될 수 있다.

1) 학사운영상의 위기구조

대학학사운영에 대한 개선의 필요성은 대학인들의 공통된 견해이다. 특히 대학특성화에 대한 요구와 대학교육의 수월성에 대한 인식이 제고됨에 따라 학사운영의 자율화와 합리적 방안의 모색이 확산되고 있다. 무엇보다 학과나 학부의 백화점식 전공영역의 나열과 전공간의 폐쇄성이 두드러진 학사운영상의 문제와 소위 학생소비자시대에 요구되는 '서비스 중심 학사운영'이 이루어지지 않고 있는 점은 커다란 위기요소가 되어 왔다. 따라서 교양과

목 및 전공과목 운영의 다양화를 추구하고, 교육과정의 운영에 있어서도 학부간·학제간 열린 체제로의 전환이 시급히 요구되고 있는 실정이다. 이와 함께 교수방법이나 교수개발 측면에서도 강의위주의 교수방법이나 교수중심의 교육관에서 벗어나서 학습자중심의 학습방법의 활성화가 요구된다. 특히, 교수개발센터(faculty development center)나 학습지원센터(learning resource center) 등의 설치 운영과 같은 교육혁신체제 구축이 필요하다.

대학환경변화에 부응하기 위한 대학의 구조조정은 한마디로 학사운영의 개혁과 조정이다. 합리적 조정이 전제될 때 유사학과의 통폐합이나 조정, 다학문적 접근이 가능해지고, 결국 시대와 기술 변화에 부응하는 교양과목의 개설을 촉진시켜 다양한 교양과목과 함께 학생들로 하여금 선택의 폭을 넓혀 주게 된다. 학부에서 지나치게 세분화되어 있는 전공영역을 합리적으로 조정하여 운영하고 선택과목의 다양성을 추구할 때 학사운영 측면에서의 구조조정이 가능해질 것이다.

2) 재정구조의 취약성

우리의 대학교육은 짧은 역사에도 불구하고 양적 성장 면에서는 세계 정상권에 진입하였고, 인구비례로 보면 캐나다 다음가는 높은 수준에 와 있다. 하지만 대학교육이 추구해야 할 질적 수준이나 이를 뒷받침하는 교육여건 면에서는 여러 가지로 열악한 형편에 처해 있다. 교육의 질적 여건이 이처럼 부실한 근본원인은 교육재정의 부족과 그로 인한 학생당 교육비가 영세한 데 있다. 교육재정의 부족과 학생당 교육비의 영세성은 학생 등록금 의존률이 높은 대학재정의 구조적 모순과 대학에 대한

정부의 소극적인 재정지원에 기인하고 있다.

외국의 주요 대학들의 경우 학생부담률이 10% 내외로 적은 대신 정부부담이나 기부금 등의 수입 비중이 큰 반면 우리나라 대학들은 그렇지 못한 실정이다. 특히 대학교육의 3/4를 차지하고 있는 사립대학의 경우는 학생부담인 등록금 의존률이 75%선에 이르고 있으며, 2002년 국·공립대학을 포함한 전국대학 평균을 보더라도 68.7%에 이르고 있다. 그리고 국고부담의 경우는 2002년 사립대학 경상비의 4.4%에 그치고 있는 실정이다.

정부의 예산에서 국·공립대학을 포함하는 대학교육 예산을 보면, 2003년의 경우 2조 6천억원 정도에 불과하여 그 규모가 영세하고, 대학재정에 기여를 하는 데에는 한계가 있다. 우리의 교육예산에서 대학교육 예산의 비중은 10%에도 미치지 못하는 반면, 선진국의 경우 대부분 20~30%를 상회하고 있다. 더구나 각국의 등록금 평균을 보면, 미국 14,500달러, 일본 7500달러, 독일 9900달러, 영국 8300달러인데 반해 우리나라는 4700달러 정도에 불과하다. 이는 등록금 의존률이 높은 우리나라 대학들의 재정구조의 취약성을 단적으로 나타내 준 것이다. 오늘날의 대학위기는 사학의 재정구조의 취약성에서 기인된 것이며, 근본적 해결책이 없는 현실을 감안할 때 우려되는 바가 크다 하겠다.

3) 고등교육인구의 감소

이제 대학은 학생소비자시대(student consumerism)로 진입하고 있다. 학생을 고객의 개념으로 인식해야 하는 시기가 된 것이다. 인구당 고등교육인구 수도 많고, 진학연령의 진학률도 86.7%로 세계 제일의 수준이지

만 2000년에 접어들면서 대학지원자 수와 대학정원이 비슷해져 정원을 채우지 못하는 대학들이 증가해 가고 있다. 2000년에는 4년제 대학입학정원이 33만여 명이었고, 대학입학 지원자 수는 867,135명이었으나, 2002년에는 정원 348,000여 명에 수능지원자가 72만 명에 불과해 정원을 채우지 못하는 대학은 지금보다 훨씬 증가할 것으로 보인다. 이러한 학생감소현상은 향후 대학의 위기를 더욱 가중시키게 될 것으로 예측된다.

학생 수 감소현상은 우리뿐만 아니라 중국 등 일부 국가를 제외한 세계적인 현상임을 감안할 때, 고등교육인구의 감소는 대학의 구조조정을 가속화시키게 되어 일부 대학에게는 커다란 구조적인 위기요인이 되고 있다. 특히, 이러한 고등교육인구의 감소현상은 등록금 의존률이 높은 대학들로 하여금 재정의 손실을 가져다 주게 되고, 재정적인 어려움을 겪고 있는 대학들의 도산이나 병합을 불가피하게 만들 수도 있다.

4) 대학교육관의 변화

흔히 대학을 지칭하여 상아탑이라 하고 있다. 상아탑으로서의 대학관은 중세 이후의 전통적 대학교육과 관련된 개념이며, 고독과 자유로 표방되는 대학의 낭만과 이상을 함축하고 있다. 그러나 오늘날의 대학은 이러한 상아탑적인 관점을 더 이상 허용할 수 없는 변화를 경험하고 있다. 전통적인 교수방법이나 내용도 변화가 불가피하고, 학과나 전공의 설치에서부터 대학구성원의 특성에 이르기까지 그 어느 것 하나 기존의 틀을 그대로 유지할 수 없는 현실이다.

이러한 대학교육관의 변화에 적응하지 못한

전환기의 우리나라 대학들이 위기를 맞는 것은 어쩌면 당연한 일인지도 모른다. 상아탑에서 교육산업사회(educational industry)로의 전환에 적응하지 못한 결과인 것이다. 종래의 상아탑적 대학교육관에서는 교육시장의 개념이나 학생고객이 필요 없었지만 오늘날의 대학은 질 경쟁을 통한 생존전략을 필요로 하고 있고, 이러한 의미에서 상대적으로 경쟁력이 부족한 대학들이 오늘날의 위기를 맞게 된 것이다. 특히 학생들로부터 외면당하는 학과, 교수, 대학은 이러한 위기에 처할 수 밖에 없는 것이다.

5) 교육경영마인드의 부족과 의식구조

대학관의 변화는 공급자위주의 대학관에서 소비자위주의 대학관으로 변모하고 있다는 의미이다. 공급자인 대학은 소비자인 학생을 유치하여 양질의 교육을 제공할 때 안정적인 발전을 할 수 있는 것이다. 그러나 재정적인 면에서도 어려움이 많고, 교육과정의 운영에서도 비효율적인 측면이 있으며, 교수의 연구업적이나 교수방법 면에서도 한계가 있기 때문에 모든 대학에서 양질의 대학교육을 수행할 수는 없다. 따라서 원하는 원치 않든 우리나라의 모든 대학이 공히 지속적으로 발전할 수 있는 실정이 아니다.

오늘날의 대학은 교육소비자에게 만족을 줄 수 없을 경우에는 불가피하게 구조조정의 대상이 될 수 밖에 없다. 특히 효율적인 대학이 되기 위해서는 무엇보다 교육경영마인드를 필요로 하고 있다. 그러나 지금껏 우리 대학구성원들은 교육경영마인드에 익숙해 있지 못했으며, 경영마인드가 있다 해도 일부 대학들은 교육과 경영을 접목하기보다는 단순한 기업경영

철학이나 기법에 의존하는 경영만을 치중하여 대학교육의 본질을 훼손한 경우도 있었음을 부인할 수 없다.

어려운 시기일수록 대학에서 교육경영마인드가 필요하며, 이러한 교육과 경영을 조화롭게 적용할 때, 대학의 성장이 가능하고 사회적 기능도 수행할 수 있는 것이다. 우리 대학들이 이 점이 미흡하였음을 인정해야만 한다. 대학에서의 교육경영마인드의 부족이 오늘날의 대학의 위기를 초래한 이유의 하나라고 생각된다. 이와 함께 구성원들의 의식변화의 과제도 매우 중요한 과제의 하나이다.

2. 21세기 대학의 패러다임 변화

21세기를 목전에 두고 있는 현실을 감안할 때 대학은 거듭날 필요가 있으며, 새로운 패러다임의 설정을 요구하고 있다. 21세기로 가는 길목에서 우리나라 대학이 수립해야 할 전략도 현재 모습을 변화시켜야 함을 그 전제로 하고 있다. 미래의 고등교육체제는 사회·경제·문화·정치적 변화에 따라 그 구조와 운영면에서 이러한 변화들을 수렴하여 재구조화해야 하는 수렴체제이면서 동시에 미래지향적 자기발전과 생존을 추구해야만 하는 자구체제적 특성을 갖게 될 것으로 예견된다. 이러한 점에서 볼 때, 21세기 체제는 시대에 맞는 기능과 역할을 가장 효율적으로 수행해야 하는 열린 고등교육체제가 될 것으로 보인다.

이러한 체제적 변화들을 다음 몇 가지 패러다임 변화로 집약될 수 있다.

첫째, 다학문적 접근에 의한 기존의 학과나 전공 개념의 퇴조, 그리고 다학문적 체제로의 재구조화가 확대될 것이다.

둘째, 학계·학제·학교간 이동이 자유롭고 보편화되어 학제·학교간 이동이 원활한 특성을 갖게 될 것이다.

셋째, 교수방법에 있어서도 개인학습방법이 확대되어 학점은행제나 자격증 중심체제로 전환될 것이며, 탈(脫)캠퍼스적인 '재택대학체제'나 '직장대학체제'의 특성이 지배적일 것이다. 결국 '즉시성 교육'과 '초국적 교육'도 확대될 것이다.

넷째, 미래의 고등교육체제를 결정짓는 중요한 요인은 수요와 공급의 역동성이 될 것이다. 특히 대학의 인적·물적 자원의 이동이 중요한 패러다임 변화요인이 될 것이다. 그리고 내국적 관점을 탈피한 21세기의 고등교육체제는 무전공, 무학년, 무국적, 무필수전공 등의 다양한 요소가 가미될 것으로 보인다.

다섯째, 커리큘럼 운영 면에서도 다학문적 접근과 다전공적 접근이 이루어짐으로써 학과의 특성이 희석될 것으로 예견된다. 뿐만 아니라 대학과 기업체, 연구기관 그리고 지역사회간의 협력프로그램이 활성화되는 지역대학프로그램이 확대될 것이다. 이와 함께 평생고등교육체제의 확대는 고등교육인구의 특성에 변화를 가져와 고연령, 시간제 학생 등의 증가를 가져와 시간제 학점당 등록제도의 촉진과 함께 학점은행과 자격증중심체제를 활성화시킬 것으로 보여진다.

한마디로 21세기의 대학체제의 변화는 소비자중심, 수요중심 교육으로 방향이 전환될 것이며, 평생교육체제와 무제도적 특성이 강화되어 '신(新)대학체제'로 정착될 것이다. 이 때 중요시되는 점은 특성화, 다양화, 고객중심, 네트워크, 협력과 경쟁 그리고 질 관리체제가 될 것이다.

Ⅲ. 대학교육체제의 개혁방안

1. 대학교육체제 개혁의 기본방향

지식기반사회에 대응하는 대학교육체제는 세계화, 정보화, 전문화, 특성화와 다양화 등 기본체제변화의 흐름을 수렴하는 틀이 되어야 할 것이고, 기본적으로 대학경쟁력 제고의 열거가 되어야 할 것으로 보인다. 따라서 대학체제 개혁의 기본방향이 설정되어야 할 것이다.

1) 고객화체제

대학교육체제 개혁의 기본방향은 공급자위주의 체제라기보다는 소비자중심체제인 '고객화체제'로 설정하여야 할 것이다. 고객화체제는 학생 수의 감소에 따라 입학에서부터 취업에 이르기까지의 학사운영 전반에 관련된 하드웨어뿐만 아니라 소프트웨어적인 관점에서 소비자중심체제로의 변화를 의미한다. 특히 탈(脫)캠퍼스화 경향의 확대와 학습중심체제로의 전환은 이러한 개혁의 동향을 심화시키리라 본다. 고객화는 입학대상의 고객화, 학습내용과 과정의 고객화, 그리고 체제 자체의 고객친화(client-like)적 특성을 의미한다. 더구나 학습자중심체제로의 전환은 학사운영 전반에 걸쳐 고객화 체제로의 전환을 요구하므로 대학 개혁의 대전제가 되어야 할 것이다.

2) 수월성 / 책무성 추구

지식기반사회에서의 지적 수월성을 강조하는 교육적 추세는 학습자의 지적능력 향상을 최우선시하는 방향으로 선회하였고, 자율성의 신장과 함께 책무성의 추구가 기본방향이 되고 있다. 특히 대학교육의 수월성은 곧 국가경

쟁력이 된다는 등식과 함께 대학개혁의 핵심적 논리 역시 대학교육의 수월성 제고에 두고 있다. 이러한 수월성은 교과과정의 운영, 교수의 업적, 학생의 성취수준, 체제상의 효율적 측면 등에서 재구조화의 의미를 내포하고 있다. 특별히 대학교육에 대한 사회적인 요구에 충족해야 하는 책무성의 추구 역시 대학개혁의 중요한 방향설정의 준거가 될 것이다. 물론 책무성과 교육의 수월성은 대학평가의 강화와 연계되어 개혁이 추구될 것으로 보인다.

3) 세계화/자국화(지방화)의 조화

21세기 대학교육은 세계를 장으로 하는 세계화의 큰 틀 속에서 고려되어야 한다. 특히 교육이 초국적(transnational education)의 특성을 띠게 될 것이기 때문에 세계화의 흐름은 교육과정과 교육운영, 인재양성, 자격증과 관련된 측면, 교수충원과 관리, 대학체제 등의 전반에 영향을 줄 것으로 보인다. 세계화의 흐름은 중국에는 '교육개발국'과 '교육저개발국'의 이원적인 경향으로 구분될 수밖에 없을 것이고, 학생의 유치나 교육성취수준 등에 절대적인 영향을 주리라 본다. 21세기는 한마디로 학습이동(learning mobility)과 국경 없는 대학교육(borderless education)의 세기가 될 것으로 예견되기 때문에 대학개혁에 있어 세계화의 영향은 결코 간과될 수 없는 영역이다.³⁾ 특히 학습에 사용되는 학습언어에 있어서나 교육의 질을 측정하는 기준에 있어서도 국제적인 수준에 의해 설정될 것으로 보이기 때문에 세계화의 전제는 대학개혁의 핵심적 지침 역할을 할 것으로 보인다.

이와 함께 동전의 양면성과 같은 자국화와 지방화 역시 간과해서는 안 될 부분이다. 특성화와 다양화와 관련해 볼 때, 대학은 위치하고 있는 지역적 특성과 지역사회의 요구에 부응해야 하는 과제를 안게 된다. 그러므로 세계화 못지 않게 지방화의 목표 또한 대학개혁의 핵심적인 과제에 포함되어야만 한다. 이러한 맥락에서 자국화와 국제화의 조화도 중요한 개혁 영역이 되어야 한다.

4) 정보화

21세기의 대학개혁은 정보화의 개념 없이 이루어질 수 없다. 특히 컴퓨터의 급속한 발전은 교육혁명을 이루어 놓았고, 수업의 측면이나 대학의 운영 그리고 교수방법 면 등에서 획기적인 변화를 가져왔다. 흔히 21세기 대학위기를 논하는 사람들은 기존의 캠퍼스중심 전통적 대학의 붕괴 가능성을 전제로 하여 대학 위기를 논하고 있다.

21세기 대학개혁은 정보화사회의 제 특성을 어떻게 합리적으로 대학에 접목시키느냐의 과제라 해도 과언이 아니다. 도서관이나 교실 그리고 캠퍼스 전반에 걸쳐 '지능화'해야 하는 과제라든지, 교수방법의 학습자중심체제로의 전환이라든지, 대학행정의 전산화라든지, 국내외 대학과의 교류와 협력 등 어느 것 하나 정보화의 개념에서 벗어날 수 있는 부분은 없다. 특히 기존의 캠퍼스중심 대학관의 변화와 함께 재택학습(home schooling)의 확산 등 대체학습의 대두는 대학개혁의 핵심적 과제가 될 것이기 때문이다.

3) 이현청, 『21세기를 대비한 대학의 생존전략』, 서울 : 한양대출판원, 1996.

5) 특성화와 다양화 및 전략화

21세기 대학은 '전략화'의 추진 없이는 생존에 커다란 위협을 받을 수밖에 없다. 무엇보다 대학교육 여건의 커다란 변화 때문이기도 하지만 앞서 논의된 세계화와 정보화, 지방화 그리고 수월성 등의 과제 때문이다. 대학개혁에서의 전략화는 설립목적과 역사, 그리고 학문분야 분포 등 제반특성 등을 고려한 특성화와 기능분화 및 다양화를 통해서 가능하다. 전략화는 대학개혁의 핵심적 목표가 되어야 할 것이다. 규모 면에서도 그러하고, 설립목적에 부합하는 교육의 추구 면에서도 그러하며, 생존전략의 차원에서는 더욱 그러하다. 특성화는 교과과정의 재편을 그 전제로 하기 때문에 대학개혁의 핵심적 부분이라 볼 수 있다. 국·공립대학, 개방형대학, 교육대학, 2년제 대학 그리고 사립대학 등의 설립주체와 목적에 부응하는 효율적인 체제로 전환하기 위해서는 무엇보다 다양화와 특성화를 통해서만 소기의 목적을 달성할 수 있기 때문이다. 특성화와 다양화는 곧 대학개혁의 전략과 일치되기 때문에 규모, 운영, 학과 설치 등 총체적인 관점에서 재구조화의 주요과제이다.

6) 질 관리체제/자율화

대학의 자율화 확대와 함께 자체의 질 통제체제의 구축은 대학개혁의 중요한 기준이 되어야 한다. 지금껏 우리 대학들은 자체의 질 통제체제가 부족한 실정이었으며, 외부의 평가에 의존하는 수동적인 자세를 견지하여 온 것을 부인할 수 없다. 그러나 21세기의 대학 교육환경은 자율화를 그 전제로 책무성을 요

구하기 때문에 자체의 질 관리체제와 학업성취 수준을 제고할 수 있는 자기점검 기능을 필요로 한다.

따라서 대학개혁에 있어서도 학생들의 학업성취수준을 제고하고, 점검할 수 있는 질 관리체제와 함께 교직원의 직무와 관련된 업적평가체제, 그리고 행정과 경영의 효율성을 점검할 수 있는 경영진단체제 등 자구적 질 관리체제가 대학개혁 속에 포함되어야만 한다. 또한, 자율화의 확대는 자율화를 누릴 수 있는 역량을 필요로 하며, 이러한 역량은 다분히 자기 질 관리체제의 구축없이 배양될 수 없다. 그러므로 대학개혁의 핵심적 과제중의 하나는 자율화를 전제로 한 질 관리체제의 구축과 관련된 부분이어야 한다.⁴⁾

7) 협력과 경쟁

대학개혁에서 중요한 부분 중의 하나는 경쟁력 있는 체제의 구축이며, 경쟁력은 적절한 협력과 경쟁체제의 조화를 통하여 가능하다. 지금껏 우리는 경쟁체제에 지나치게 집착한 나머지 국가의 대학개혁원리 역시 시장원리에 입각한 경제원리에 치우쳐 왔다. 그러나 효율적이고 경쟁력 있는 대학은 대학간, 지역간, 국가간, 영역간의 적절한 경쟁과 협력을 통해서만 가능하다. 소위 2C(cooperation and competitiveness)의 전략은 대학개혁에서 빼놓을 수 없는 기본방향이라 볼 수 있다. 21세기는 한 대학이 모든 시설과 인적 확보, 그리고 균형있는 학문발전을 추구할 수 있는 시대는 아니다. 그러므로 대학간 시설공유, 인적공유, 교과과정의 상호보완 등 총체적인 관점에서

4) Bottery Mike, *The Ethics of Educational management*, London : Cassell, 1992, pp. 97~99.

서의 연계체제를 통한 경쟁력 제고방안을 염두에 둔 대학개혁이 되어야 한다.

다양한 학문분야의 균형적 발전은 개별대학 차원에서도 중요하지만 전체대학 차원에서도 중요하기 때문에 대학간 협력체제의 구축은 대학경쟁력을 더 높이는 계기가 될 것이다. 특히 모든 대학이 모두 연구중심대학이 될 수 없듯이, 각 대학의 특성을 고려해서 대학교육을 받고자 하는 수요자의 요구와 사회적 요구에 더해서 적절한 협력과 경쟁을 추구할 때 대학 개혁의 당위성이 인정될 수 있다.⁵⁾

Ⅳ. 지식기반사회에 부응하는 대학과제

1. 수요자중심과 교양교육의 재구조화 확대 : 서비스/주문형 학습시대

21세기 대학의 특징 중의 하나는 학생수요자 중심 교육과 인성교육의 재구조화에 따른 사회 협약 교육이 강화될 것이라는 점이다. 사회와 대학간의 긴밀한 협력을 전제로 한 이러한 변화는 대학교육 자체를 개방형 교육으로 전환시키게 되며, 사회나 학습자 그리고 인력구조의 요구에 더 민감하게 만들 가능성이 높아지게 된다. 따라서 주된 교육적 변화는 ① 서비스 학습의 강화, ② 사회문제중심 교과과정의 활성화(교양교육의 재구조화), ③ 사회참여 교수방법의 확대, ④ 주문형 학습의 확대, ⑤ 프로젝트형 교과 과정의 보편화 등이다.

2. 대학 재구조화의 촉진 : 캠퍼스중심 → 비정형적 탈 캠퍼스중심

대학은 전통적 대학과 변화된 대학의 절충적 경향을 통해 현재까지 발전되어 왔다. 그러나 21세기에는 완전히 해체된 대학의 모습이 보편화될 가능성이 높고, 이러한 형태들은 사회·경제·기술적 변화에서 기인된 바 크다 하겠다. 일반적으로 대학 재구조화의 원인은 과학기술의 발달에서 비롯된다 하겠는데, 다음 몇 가지의 예에서도 이러한 변화를 읽을 수 있을 것이다. ① 이동 대학(mobile college), ② 사이버 대학(cyber college), ③ 다기능 대학(multi mission college), ④ 경험중심 대학, ⑤ 다국적 대학, ⑥ 연계협약 대학(mission extended college) 등 다양한 재구조화가 이루어질 것이고, 이러한 재구조화는 국경을 초월함은 물론 개방체제와 열린 고등교육체제로의 커다란 변화를 의미한다. 특히 중요한 현상은 캠퍼스중심체제에서 비정형적 탈 캠퍼스중심체제로의 변화를 들 수 있다.

3. 직원 역할의 변화 : 행정요원 → 전략형 경영요원

직원들의 경우도 새로운 역할을 요구받고 있다. 특히 학습지원 그룹으로서의 역할이 증대되고 있다.

- ① 행정직원 → 교육 지원요원
- ② 전통적 행정요원 → 전략적 경영요원

5) Jonathan Ruth, *Illusory Freedom : Liberalism, Education and the market*, Oxford : Blackwell, 1997, pp. 21~29.

- ③ 직제별 구성원 → 팀제 동반요원
- ④ 종신제 → 계약제
- ⑤ 정규직 → 시간제형 정규직
- ⑥ 봉급제 → 연봉제/성과급제
- ⑦ 연공서열중심 → 직원평가제
- ⑧ 행정관리자 → 혁신적 개혁자

4. 교수 위상의 변화 : 특화 / 계약교수시대

미국 등 선진국에서 일찍이 정착된 교수의 정년제 도입 이후 교수의 역할은 교육보다는 연구에 치중하게 만든 결과를 초래하였고, '종신제지향 교수형'을 고착시켜 왔다. 이러한 미국 안에서도 종신제 제도 자체가 변화되고 있으며, 교수의 학문적 자유에 관한 논쟁에도 불구하고 종신제 제도에 대한 재검토가 확산되고 있다. 이와 함께 교수의 명칭, 채용형태, 그리고 역할 등이 다양화될 것이고 가상학습사회의 특성 속에서는 이러한 변화가 더욱 활발해질 것이다. 대신 기간에 의한 계약제 운영과 종신 보장 이후에 재평가를 받는 '종신 후 평가제 (post - tenure review)'가 도입되고 있고, 개인 성취중심 종신제 개념에서 경쟁중심 종신제로 전환되고 있다. 이러한 경향은 21세기에는 더욱 확대되리라 보여진다.

5. 대학 경영 철학의 변화 : 양적 성장 → 질적 / 전략적 성장

지금까지 우리나라 대학 경영 철학은 대중 고등교육 사회로 진입하는 과정에서 요구되어 왔던 확장주의 철학 내지는 팽창 전략에 두어

왔다. 학생 수 증가에 초점을 맞춘 증과 증원 전략이 매우 중요시되어 왔고, 외형적 시설설비의 확충과 함께 종합대학 이상에 사로잡혀 왔다. 그러나 21세기의 대학 경영 철학은 양적 성장위주의 철학보다는 질적 성장 철학으로의 변화를 요구하고 있다. 따라서 전략적 특화경영시대에 걸맞는 대학으로의 변화가 요구된다. 이런 변화는 다음 몇 가지로 집약되고 있다.

- ① 적응적 전략(adaptive strategy)
- ② TQM
- ③ CQI(Continuous Quality Improvement)
- ④ 학습 고객(learning customer) 지향 경영
- ⑤ 수익형 대학의 확대

6. 국제화 / 세계화의 확대

21세기는 국제화가 활발한 사회이다. 한 마디로 '교육이동의 세기'로 특징지어질 수 있다.⁶⁾ 따라서 학생과 교수의 인적·물적 교류를 포함한 교육개방과 교육협력이 대폭 확대되는 시기이다. 이 점에서 대학의 개혁과제도 국제적 틀과 기준 속에서 이루어질 수밖에 없다.

- ① 외국학생 유치전략
- ② 다언어/다문화 교육 확충
- ③ 전략적 제휴체제 구축
- ④ 국제교육기구 설치
- ⑤ GLN 구상(global learning net)

7. 교육 대상의 특성화 : 고객화 학습시대

21세기는 대학교육 대상에 대한 개념이 매우 다양화될 것으로 예견된다. 우선 대학교육 활동이 '학생중심학습'으로 변화될 것이기 때

6)이현칭, 전국기획실처장협의회 총회 기초강연자료(미발간), 제주도, 1995.

문에 ‘고객’이라는 용어가 보편화될 것이다. 특히 고객은 비즈니스 용어이기 때문에 일부 고등교육 기관에서는 거부감을 느끼는 용어임에도 불구하고 대학 기능과 역할의 변화 과정에서 불가피한 것으로 인식되어 확산되어 왔고, 다양화 의미를 내포하게 될 것이다. 따라서 종래의 전통적 학생의 개념을 뛰어 넘어 자기주도적 학습자, 학습파트너, 학습고객 등 복합적 개념으로 쓰여지게 된다.

특히 학생 경영의 개념이 도입되어 ‘타인을 위한 서비스’ 개념에서 교육을 바라보게 되고, 고객 유치나 관리를 위한 다양한 전략이 불가피하게 된다. 예컨대 정규적인 학생의 여론조사, 욕구진단, 학생 시장 조사, 학생 학습 욕구 진단 등이 정례화되게 된다. 더구나 세계적으로 학생이 부족한 상황속에서 이러한 고객화 학습시대는 더욱 확대되리라 여겨진다.

8. 대학체제의 재구조화

대학체제도 종래의 university나 multi-university의 개념을 뛰어넘어 andraversity, televersity, 그리고 megaversity 개념 등으로 다양화되어 21세기의 대학교육 환경변화에 적응하는 체제로 재구조화되어야 한다.

- ① 전략 체제의 도입(공존 체제 → 경쟁 체제 → 차별화 체제)
- ② 자구적 적응 체제(responsive university)의 필요
- ③ 융합 체제 → network 체제
- ④ 적정 규모의 운영 체제(block형 정원전략)

V. 맺는 말

21세기는 ‘지식기반사회’와 ‘교육이동의

사회’, ‘가상학습사회’ 등으로 특징지어지는 사회이다. 따라서 이런 대학교육 여건의 변화는 우리로 하여금 신세기의 패러다임을 요구하고 있다. 물론 대학의 기능과 역할도 커다란 변화를 예고하고 있어 새로운 세기에 걸맞은 형으로의 재구조화가 불가피한 실정이다. 그러나 기존 대학질서와 구조가 현존하고 대학의 위상이 나름대로 정립되어 있는 현실을 감안할 때 결코 간단한 문제도 아니고, 인위적으로 개혁될 일도 아니다. 다만 지식기반사회에서 우리나라 대학들이 이 모습 이대로는 안 된다는 것만은 분명하다. 따라서 어떤 형태로든 대학개혁은 이루어져야 한다는 큰 흐름에는 모두 동의하지만 구체적 방안에서는 이의가 있을 수 있기 때문에 몹시 조심스러운 일이다.

21세기의 대학 패러다임의 변화는 대학의 구조적 해체를 그 근간으로 할 것으로 예견된다. 따라서 21세기 고등교육정책 또한 커다란 변화를 예고하고 있고, 이에 상응하는 구성원들의 자세를 요구받게 될 것이다. 경영혁신 전략은 ① 전통과 혁신의 조화, ② 특성화와 다양화의 조화, ③ 양적 성장과 질적 성장간의 조화, ④ 내국적인 측면과 국제적 측면의 조화 등으로 집약될 수 있다.

기본적으로 기존의 사고의 틀처럼 연구중심이나 교육중심이니 등의 카네기재단의 분류에 집착할 것이 아니라 학제, 학계 등을 과감히 재구조화하는 적극적 방안이 모색되어야 할 것으로 보인다. 예컨대 우리나라 대학의 특성화를 전제로 국책형, 수익형, 전략형으로 재구조화하여 협력체제와 경쟁체제를 가미할 수도 있고, 외국대학들과의 협력을 전제로 하는 완전 자율화 개방체제로 전환하는 등의 구조적 개편도 적극 검토될 시점이다. 