

발표 1

글로벌 리더십의 개척자, 한동대학교의 도전

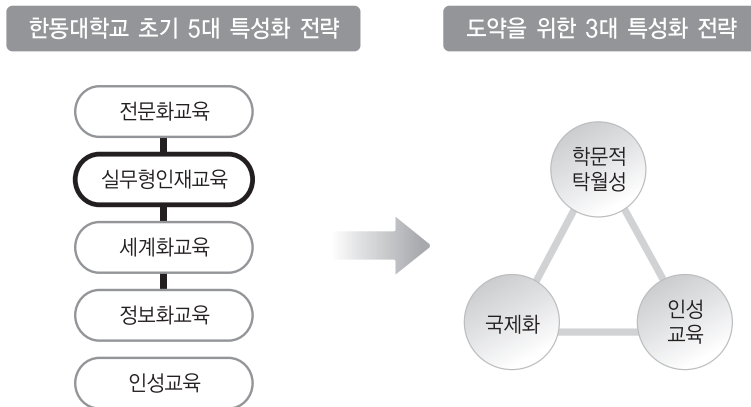
김영길 | 한동대학교 총장

I. 명확한 목표의 설정과 변화과제 설정

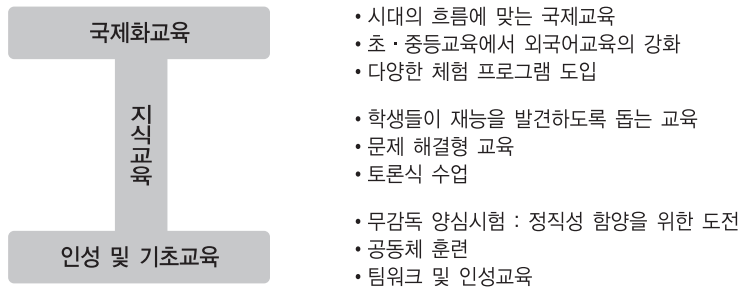
한동대학교는 1995년 설립되어 올해로 11년째를 맞고 있는 신설대학이다. 이미 160여 개의 4년제 대학이 존재하고 있던 상황에서 개교한 한동대는 새로운 모델을 갖지 않는다면 그 존립조차 장담 할 수 없는 극한 경쟁의 상황이었다. 기존 대학 그룹의 모델을 분석해 본 결과, 대부분의 대학들이 연구중심이나 지역중심의 대형 종합 대학의 형태를 지향하고 있다는 것을 발견했다.

우리 대학은 새로운 대학교육 모델을 제시하기를 원했다. 무엇보다 시대의 흐름과 변화하는 사회가 요구하는 인재를 양성하는 것을 목표로 세웠다. 이를 위해서는 먼저 시대의 흐름을 정확히 읽어내는 일이 필요했다. 이에 한동대는 [그림 1]과 같은 초기 5대 특성화 전략을 수립하고 장기적으로 도약을 위한 3대 특성화 전략도 함께 수립했다.

이렇게 수립된 발전 전략 위에 한동대학교는 변화하는 시대의 흐름에 맞추어 [그림 2]와



[그림 1] 한동대 특성화 전략 모델



[그림 2] 21세기 인재 교육의 구조

같은 인재상을 가진 인재를 양성하기로 했다. 한문인 장인 ‘工’ 자는 구조학적으로도 가장 안정적인 모형을 갖추고 있다. 육중한 기차의 무게를 견디어 내는 철로의 구조도 바로 장인 ‘工’의 모습을 하고 있다.

그간 우리의 교육은 이 인재론에서 가운데 기둥 부분을 차지하는 지식교육의 부분에 모든 역량을 집중시켜 왔다. 물론 가운데 기둥을 차지하는 ‘|’는 공학 구조물의 무게를 떠받치는 중요한 역할을 하고 있다. 그 중요성은 더 강조할 필요가 없을 정도이다. 그러나 상대적으로 그간 우리의 교육은 아래의 기초를 지탱하는 기초교육과 정직성 등 인성교육에 해당하는 부분에는 소홀해 왔다. 사실 인성교육과 전인격적인 교육은 초·중등교육 부문에서부터 이루어져야 하는 것이지만 어려운 우리의 교육 여건으로 인해 잘 이루어지지 않고 있는 현실이다.

하지만 한동대는 인성과 지성 부문에서 국제 감각을 가진 균형 잡힌 인재를 길러내기를 원했다. 한동대는 명확한 설립 목표와 대학의 존재 이유를 설정하고, 그 목표를 이루기 위해 시스템을 정비하기로 했다. 변화를 위한 변화를 추구하는 것이 아니라, 목표를 성취하기 위한 변화를 추구했다. 자연히 변화에 대한 대학 구성원들에게 동기부여라는 성과를 가져왔다.

Ⅱ . 변화에의 도전 : 행정 · 학사 부분의 개혁 사례

1. 새로운 학생지도시스템의 도입 : 팀 담임교수제도

한동대는 개교부터 팀(team)제도라는 독특한 시스템을 운영하고 있다. 매년 1인의 담임교수를 기준으로 다양한 전공과 학번의 학생들을 약 30여 명 정도 배정하여, 1년간의 대학 생활을 함께 공유하도록 한다. 이러한 팀제도는 졸업할 때까지 유지되며, 이런 독특한 환경으로 인해 한동대 졸업 동문들의 후배들과 모교에 대한 애정과 관심은 다른 대학의 그것과는 비교하기 힘들 정도로 깊다.

또한 한동대는 입학과 동시에 전교생이 전공을 선택하기 전까지 글로벌 리더십 학부에 소속되어, 인성교육과 세계를 무대로 활동할 수 있는 리더십의 역량을 키울 수 있도록 한다. 사실상 전교생을 대상으로 리더십교육이 이루어지고 있는 것이다.



[그림 3] 미주 지역 후원자 관리 사이트 구축 사례

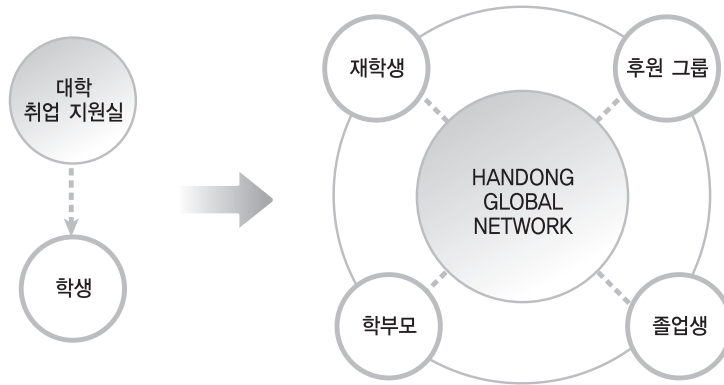
2. 새로운 발전기금 조달처 마련 : 한동대 갈대상자 후원 프로그램

한동대는 소규모의 교육중심대학을 지향하기 위해 외형적인 규모의 성장을 자제해 왔다. 이는 기본적인 대학운영에 필요한 자원 마련이라는 숙제를 안고 있다는 것을 의미한다. 기존의 대학들이 가지는 등록금 수입 위주의 재정운영 방식으로는 한동대를 운영하기 어려웠고 새로운 형태의 발전기금 조달원이 필요했다. 한동대는 이 문제를 해결하기 위해 한동대의 건학이념과 교육철학에 공감하는 국내외의 후원자 그룹을 개발해 왔으며, 이러한 대학의 후원기금 프로그램은 '갈대상자'라는 이름으로 약 3만여 명의 국내외 후원자 그룹으로 성장했다.

또한 새로운 후원자 그룹의 개척을 위해 한동대는 미주 지역을 포함한 전 세계 지역으로 눈을 돌리기 시작했다. 대학의 후원관리팀이 대학의 비전에 공감하는 새로운 후원자들을 개척하기 위해 선택한 곳은 많은 한인교포들이 거주하고 있는 북미 지역과 호주, 뉴질랜드 등을 포함한 남태평양 지역, 그리고 중국을 포함한 동북아시아 지역이다. 96년부터 미주 지역 개척에 들어간 대학후원팀은 미대륙을 권역별로 나누어 접근하기 시작했으며, 개교 10년차인 올해의 경우 전미 대륙에서 연간 20여 회의 대학설명회 및 후원의 밤이 예정되어 있으며, 지난 5년간 미주 지역에서 열린 대학설명회와 후원행사에 참여한 인원은 약 10만여 명에 이르고 있다.

갈대상자 프로그램은 기존의 대학들이 실시하던 발전기금 모금 형태와는 그 의미와 방법론이 조금 다르다. 기존의 방법이 대학에 기부된 자산이나 기금을 중심으로 이루어져 왔다면, 한동대의 갈대상자 프로그램은 적극적으로 대학의 철학과 원칙을 홍보하고 잠재된 후원자들을 찾아나서 왔다는 점에 그 의의가 있다.

또한 대학이 중점적으로 역량을 투입하고 있는 국제화 프로젝트에 대해 많은 재외한인들로부터 공감대를 이끌어 내 발전기금을 유치한 점은 무엇보다 의미가 있다고 하겠다. 예를 들어 한동대는 저개발 국가의 향후 리더십 양성을 위해 'STUDY KOREA'라는 프로젝트를 신설



[그림 4] 기존 조직의 형태와 변화된 조직의 형태 비교

해, 향후 자국의 리더십으로 성장할 재목들에게 전액 장학금과 생활비 지원을 아끼지 않으며, 포항의 한동대 본교로 데려와 수학하도록 하고 있다. 현재 이들에 대한 장학금과 프로젝트에 소요되는 비용은 전액 재외 한인들의 기부를 통해 이루어지고 있다.

현재 공식적인 후원회 업무를 지원하고 있는 사무소는 미국 중서부 지역을 담당하는 LA사무소와 동부 지역의 워싱턴 후원회, 캐나다 지역 총괄의 토론토 후원회, 그리고 호주, 뉴질랜드 지역을 총괄하는 호주 시드니 후원회이다. 각 지역 상황에 맞게 세금공제 및 각종 지원업무를 원활히 수행하기 위해서 분리·운영되고 있다. 한동대의 국제화 비전과 인성교육 철학에 공감한 후원자들의 자발적인 헌신으로 운영되고 있으며, 미주 지역을 포함하여 현재 3만여 명의 회원을 2008년까지 10만 명으로 확대시키기 위한 계획을 준비 중에 있다.

3. 한동 글로벌네트워크(HGN) 프로그램

기존 대학의 조직에는 학생들의 취업과 진로지도를 위해 '취업 지원실'이라는 이름의 조직이 존재한다. 기존 조직의 주요 업무는 '어떻게 하면 학생들에게 효과적으로 취업정보를 제공할 것인가?'에 있었다. 최근에는 대학마다 졸업생의 취업률을 제고하기 위해 최선의 노력을 다하고 있으며 이 부문에 투입되는 인적, 물적 자원의 투자는 점점 증가하고 있는 추세다. 그러나 대학 내부에 존재하는 조직의 형태로는 취업 등 재학생의 사회진출과 관련해 발 빠르게 변화하고 움직이는 데에는 한계가 있는 것이 사실이다.

한동대는 이 부분을 개선하기 위해 대학 내의 기구로 편성되어 있는 취업정보실의 기능을 확대 개편하여, 대학 내외의 에너지를 끌어들이 수 있는 새로운 형태로 조직을 개편하였다. 먼저 조직 내부에서 해결책을 찾아보았다. 그 다음에는 현재 우리 대학이 처한 환경과 상황에서 가장 최선의 성과를 도출해 낼 수 있는 방법이 무엇인가에 대해 끊임없이 질문했다. 그 결과 대학 내부의 인력만으로 이 분야의 문제를 해결하려고 하는 고정관념에서 사고의 전환을 시도했다.



[그림 5] HGN 사이트

1) HGN 사이트 구축

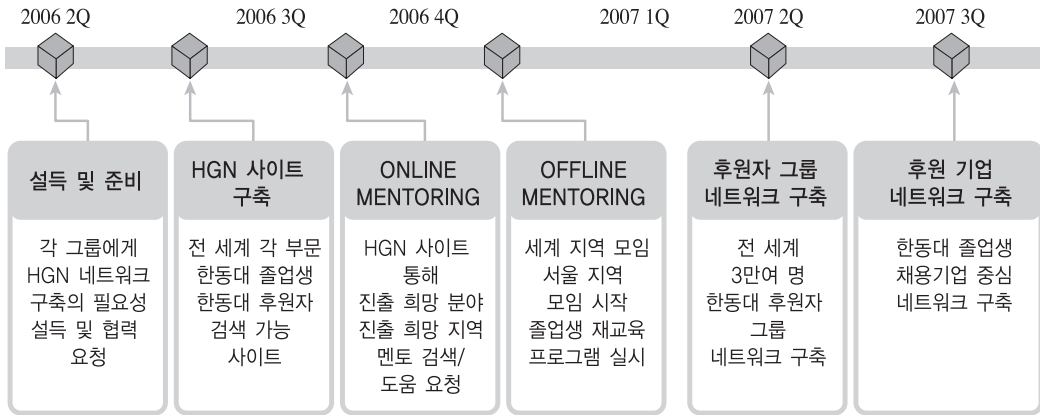
2006년 2월을 기준으로 한동대 졸업생 수는 약 3천여 명에 이르고 있다. 기존 대학과는 비교할 수 없을 정도로 적은 인원이지만, 동시에 기존 대학과는 비교할 수 없을 정도의 높은 충성도를 자랑하고 있다. 3천여 명 졸업생의 사회진출 분포는 대략 20%가 해외 취업 및 대학원 진학이며, 국내 대학원 진학이 약 15%, 국내 대기업 및 외국계 기업 취업자가 약 30%, 기타 취업이 약 20%에 이르고 있다.

개교 초기부터 어학교육과 국제화교육에 집중해 온 결과, 졸업생의 약 20%에 해당하는 인원이 매년 해외 유수의 대학원과 기업에 취업하고 있다. 여기에 착안해 한동대 졸업생들의 네트워크를 구축하여 여기에 전 세계에 거주하고 있는 한동대 후원자들의 네트워크를 HGN이라는 이름의 사이트를 통해 하나로 묶었다. HGN 사이트에 접속하는 재학생들은 향후 진학이나 취업을 원하는 세계 전 지역의 HGN 네트워크 멤버에게 직접 정보를 구할 수 있다.

그리고 각 직종 및 분야별로 사회에 진출한 졸업생 및 후원자들에게서 직접적으로 도움이 되는 질문들을 던지며 도움을 구할 수 있다. 또한 각 지역별로 HGN 지회가 형성되어 향후 해당 지역으로 진출하는 한동대생들을 입체적으로 지원하는 체계를 만들었다. 예를 들어 미국 뉴욕으로 인턴을 떠나려고 하는 재학생 A는 금번 여름 방학을 대비해 미국 현지에서 인턴십이 가능한 정보를 HGN 네트워크를 통해 얻었고, 현지 체제와 관련해서도 현지 HGN 네트워크에 가입된 후원자의 도움과 지원을 받고 있다. 이는 단순히 취업이나 진학에 필요한 정보를 제공하는 차원을 넘어서는 것으로, 대학이 기존에 가지고 있던 조직만으로는 제공하기 어려웠던 수준의 서비스라고 할 수 있다. 가능한 모든 자원에서 가능성을 찾아낸 사례라고 하겠다.

2) 분야별 멘토링 프로그램

사회의 각 부문별로 구체적인 멘토링 프로그램이 실시되었다. 우선 2006년 1학기를 기준



[그림 6] HGN 프로젝트의 운영 일정 계획

으로 졸업생 300여 명이 약 600여 명의 4학년 졸업대상자들을 분야별로 집중 멘토링하고 있으며, 이미 금번 5, 6월에 걸쳐 오프라인 모임을 갖고 현재는 온라인을 중심으로 각종 정보와 노하우들이 교환되고 있다. 또한 HGN 사이트는 단계적으로 업데이트되고 시행되어 각 그룹들과 대학 조직 간의 구체적이고도 세밀한 계획에 따라 진행되어 왔다.

3) 졸업생 평생지원 프로그램

HGN 사이트를 통해 구축된 각 분야별 졸업생의 데이터를 분석, 각 분야별로 계속 업데이트가 필요한 최신 지식과 정보를 정기적으로 졸업생들에게 제공하고 있다. 졸업생을 채용한 기업들에서도 졸업생 재교육 프로그램이 많은 관심을 보이고 있으며, 만족도 또한 높은 편이다. 지속적인 지식의 습득과 학습이 필요한 인력들에 대해 사후 지원을 해주는 프로그램이므로 기업에서도 매우 유용한 측면이 있으며, 모교는 이들을 지원하며 동시에 이들로부터 받는 선순환의 구조를 만들었다.

4. 국제화 프로젝트

1) 개발도상국 'STUDY KOREA' 프로젝트

한동대는 국제무대에서 활동할 수 있는 인재를 양성할 목표를 가지고 있었다. 하지만 졸업생들의 무대가 이미 개척된 선진국에만 머무르기를 원하지 않았다. 선진국의 대학 및 기업과 활발한 교류를 가짐과 동시에 향후 무한한 발전 잠재력을 가지고 있는 개발도상국과의 교류에 많은 관심을 가져왔다. 실제로 현재 한동대 캠퍼스에는 'STUDY KOREA'의 일환으로 전액 장학금 지원을 받으며 공부하고 있는 저개발 국가의 학생들이 약 100여 명에 이르고 있다. 이와 맞물려 대학생들로 하여금 방학 기간을 통해 많은 저개발 국가를 방문해 사회봉사활동을 펼치며 많은 가능성과 현실을 몸소 체험할 수 있도록 하고 있다. 2006년 여름 방학을

맞아 40여 개 팀이 조직되어 전교생의 6분의 1에 해당하는 약 500여 명이 직접 체험 프로그램에 나서기도 하였다.

2) 한동국제법률대학원(HILS) 프로그램

한동대는 95년 개교 때부터 국제화 전략의 일환으로 미국법과 국제법을 가르치는 국제법률대학원을 준비해왔다. WTO 시대로 접어들면서 국제법 시장에 대한 수요가 계속적으로 증가할 것으로 보았기 때문이며, 이는 또한 해외시장으로 졸업생들이 진출함에 있어 가장 효과적인 도구가 될 수 있기 때문이다. 한동국제법률대학원의 모든 수업은 100% 영어로 진행되며, 이를 수행하기 위해 교수진 10여 명은 모두 미국 변호사 자격을 취득한 유능한 원어민 교수들로 구성되어 있다.

이제 두 번째 졸업생을 배출한 한동국제법률대학원은 지난 2006년 6월을 기준으로 미국 뉴욕주 등의 BAR 시험에 합격한 16명의 미국 변호사를 배출해 냈다. 이는 미 본토 대륙을 제외하고는 미국 변호사 시험에 응시할 수 있는 자격을 공식적으로 갖춘 매우 드문 사례이다. 졸업생들에 대한 시장의 NEED도 매우 좋은 편이어서 국내 대기업을 중심으로 미국 시장과 통상이 많은 기업들로부터 채용 문의가 계속되고 있다. 또한 아시아 태평양 시장과 미국 법률 시장으로 진출하는 졸업생들도 증가하고 있어 미국에 진출한 국내 대기업과 미국 로펌에 취업이 결정된 졸업생들도 있다.

또한 앞서 언급한 'STUDY KOREA'의 일환으로 본교로 유학 온 제3세계 외국인 학생들을 대상으로 미국 변호사 자격을 취득할 수 있도록 법률대학원에서 교육하고 있다.

3) 글로벌 파트너들과의 효과적이고 전략적인 제휴

한동대는 교육 프로그램을 통해 저개발 국가에 기여하고, 이들을 향후 한동대와 한국의 미래시장과 무대로 삼겠다는 계획을 가지고 있다. 지금까지 몽골과 우즈베키스탄 등을 대상으로 원주민 학부생들을 전액 장학생으로 선정하여 유학의 기회를 부여하였고, 현지 대학 교수 인력과 학생들을 방학마다 한동의 캠퍼스로 불러들여 IT와 미국법 분야 등을 집중적으로 학습케 하며 지원하는 프로그램을 실시하고 있는데, 현지로부터 매우 좋은 반응을 얻고 있다.

우리는 이런 프로그램들을 보다 효과적으로 진행하기 위해 UNESCO와 WORLD VISION의 문을 두드렸다. 이들 기관은 한동대의 글로벌 리더십 프로젝트, 특별히 교육을 통한 저개발 국가 지원 프로그램에 깊은 관심을 보였다. 특히 한동대 재학생들이 학부과정에서부터 이런 프로그램을 통해 국제화를 직접 체험하고 학습해 왔다는 점을 높게 평가해 주었다. 한동대는 UNESCO와 다문화의 대학 간 교류 프로그램인 UNITWIN 프로그램의 협력 대학으로 앞으로 몽골과 우즈베키스탄 등 중앙아시아 국가를 통한 국제화 프로그램에서 글로벌 파트너로서 상호 협력하기로 하였다. 또한 WORLD VISION의 시애틀 본부와 전 세계에 파견되는 WORLD VISION의 국제화 전문 인력 양성을 위해 학부과정에서부터 글로벌 리더십 프로그램을 신설하여 특화된 국제 인력을 양성하기로 했다.

Ⅲ. 향후 과제 및 제안

1. 교육중심대학에 대한 새로운 평가 기준과 지원책 마련 필요

연구논문과 성과 등을 기준으로 하는 현재의 대학평가 기준으로는 특성화된 대학의 다양한 강점들을 제대로 평가하기 어렵다. 대학 간 구조개혁과 혁신이 요구되는 최근 흐름에 맞추어 볼 때, 연구중심대학 위주의 평가 기준만으로 교육중심대학을 평가한다는 것은 모순이다. 특히 지방에 소재한 대학들에게 교육중심 교과과정을 개발할 수 있도록 지원해 주는 프로그램이 절실하다. 새로운 평가 방식과 지원책이 마련되면 지방 소재의 대학을 중심으로 자발적인 구조개혁을 유도하는 효과도 거둘 수 있을 것으로 예상된다.

2. 국제화 프로그램에 대한 정부 차원의 관심 필요

한동대가 추진하고 있는 'STUDY KOREA' 나 저개발 국가를 중심으로 한 국제화 프로그램은 장기적으로 국익을 위해 국가 차원에서 관리될 필요가 있다. 카스피해를 중심으로 한 중앙아시아 지역은 중동을 대체할 에너지의 보고로 평가받고 있다. 많은 나라들이 향후 에너지 분야와 자원 분야에서 협력관계를 마련하기 위해 이 지역 국가들과 긴밀하게 움직이고 있다. 하지만 10년, 20년, 그 이상을 예측해 보건대, 교육을 통해 국내의 우수 인력을 현지로 파견하고, 또 현지의 미래 리더십이 될 우수 인재를 한국으로 데려와 수학의 기회를 주는 것은 지금의 어떤 외교정책보다 더 효과적인 것이라고 하겠다. UNESCO나 많은 국제기구들이 이 프로그램에 관심을 가지고 있는 점도 주목할 필요가 있다.

3. 국제법, 미국법 등 법률교육 부문의 다양한 지원책 마련 필요

머지않아 우리나라에도 미국 등에서 채택하고 있는 로스쿨이 도입된다. 법과대학을 보유하고 있는 전국 대학들은 로스쿨 유치를 위해 바쁘게 움직이고 있다. 하지만 제한된 허가 인원과 학교 수로 인해 많은 대학이 유치경쟁에서 탈락의 고배를 마실 수밖에 없을 것이고, 상당한 후유증이 있을 것으로 예상된다. 사실상 국내 사법시험을 대체할 것으로 여겨지는 로스쿨을 위한 정책만으로 전국의 모든 법과대학을 평가해서는 안 된다고 생각한다.

미래를 준비함과 동시에 현재 한국 법률교육 분야가 처한 어려움을 부분적이거나 타개할 수 있는 새로운 대안으로 국제법과 미국법 등 국제통상전문 법조 인력을 키워내는 프로그램을 마련할 것을 제안한다.

IV. 결론

21세기 글로벌 시대에 글로벌 기업은 글로벌 인재를 요구하고 있다. 학교도 글로벌 인재 교육을 해야 한다. 교육의 성패가 바로 민족의 흥망과 운명적인 관계에 있다는 것은 예나 지금이나 미래도 그러할 것이다. 2001년 방한한 미래학자 앨빈 토플러는 신년 대담에서 “21세기에는 지식이 곧 권력이고, 교육 혁신이 미래의 모든 것을 좌우한다”고 하였다. 교육 혁신은 생존의 문제이다. 과감하게 입시 위주의 선발에서 벗어나 시대가 요구하는 글로벌교육으로 전환하는 것이 21세기 우리 교육의 살 길이라고 생각한다.

지식사회가 요구하는 바람직한 교육을 정확히 예측한다는 것은 매우 어려운 과제이다. 무엇을 가르치고 무엇을 배우며, 어떻게 가르치고 어떻게 배울 것인지, 이 모든 것들이 앞으로 수십 년간 엄청나게 변하게 될 것이다. 지금까지 지식사회가 요구하는 교육 시스템을 갖춘 나라는 없다고 본다. 그러나 분명한 것은 새로운 시대가 요구하는 교육의 청사진은 지금 존재하는 것과는 전혀 다를 것이다.

기업은 현실 지향적으로 최대의 이익을 추구하는 것이 목표이지만, 교육기관은 사람을 사람으로 교육하는 것이 기본 목표라고 할 수 있다. 기업은 수익 창출이 목적이지만 교육기관은 인재의 양성이라는 점에 그 근본적인 차이점이 있는 것이다. 그렇기에 어쩌면 대학이 기업보다 더 시대의 흐름을 빨리 읽어내야 하는지도 모르겠다. 대학은 미래의 지도자를 양성해야 하기 때문에 미래 지향적이어야 한다.

또한 대학에 있어 연구는 매우 중요한 것임에도 불구하고 대학의 가장 중요한 기능과 존재 목적은 인재를 양성하는 ‘교육’ 그 자체에 있다는 것을 잊어서는 안 되겠다. 애당초 연구는 교육을 원활히 수행하기 위한 도구의 개념으로 시작되었다. 대학에서 연구만을 중시한 나머지 교육이 등한시 된다면, 일반 연구소와 다른 점이 무엇이겠는가.

미래를 위한 인재 양성이 필요한 대학에서는 마땅히 그에 걸맞게 기존의 시스템과 제도들에 대해 끊임없이 검토하고 정비하여 계속 새로운 대안을 찾아내려는 노력을 해야 한다. 여기에는 다른 분야와는 달리 정답의 개념도, 획일적인 변화도 있을 수 없다고 생각한다. 각 대학의 상황과 철학에 맞는 방법론은 해당 대학들이 가장 잘 알고 있을 것이다. 대학들도 최선을 다해 변화하는 시대의 흐름에 맞는 혁신을 이루어 내고 정부에서도 제도적으로 이런 내부적인 혁신을 뒷받침하는 지원책을 마련하여야 할 것이다.

과거, 현재, 미래는 독립된 것이 아니고 서로 연관되어 있다. 미래를 준비하기 위해 과거로부터 교훈을 배우고 현재 효율적인 대처를 함으로서 내일의 성취를 이룰 수 있다. 오늘의 결정은 내일의 현실이 되기 때문에 과거의 잘못과 부족한 점을 깨닫고 보완하여 내일을 위한 초석을 만들어야 한다.