



대학발전계획의 현주소

● ● ● 조 남 근 | 세명대학교 연구처장

대학발전계획에는 ‘실천’이라는 명제가 필수적으로 부가되어야 하며 발전계획 수립의 목적은 말 그대로 대학발전을 위한 일이어야 한다. 대학은 고객인 우수한 학생을 유치하는 데 있어 보다 더 정직해져야 하며, 급변하는 사회 속에서 적응하고 발전하기 위하여 건강한 조직을 만드는 데 많은 노력을 경주해야 한다. 소수의 이익을 쫓거나 적당히 나누어먹는 식의 적당주의, 있는 척 내세우는 과대광고적 발상 등은 배척되어야 하며 이러한 것들은 진정한 대학발전을 위한 계획이 아니라 장기적으로 보았을 때 대학을 망들게 하는 계획이 될 수 있음을 명심해야 한다.

I. 들어가면서

이제 모든 것이 개방되고, 글로벌화되기 때문에 변화에 적응하고 대처하기 위해 발전전략을 모색해야 된다는 말은 미래학자들의 전유물이 아니라 누구나 겪어야 하는 일상적인 일이 되었다. 이런 사회에는 오로지 적자생존의 원칙이 강하게 적용된다. 이런 경쟁에서는 경쟁해야 할 대상도 범세계적이고, 경쟁방식도 글로벌 스탠더드에 맞아야 하며, 지구촌 어디에서, 누구를 만나도 경쟁할 마음의 자세와 준비가 필요하다.

대학의 경우에도 교육시장이 개방되고, 학령인구가 감소함에 따라 대학 간의 경쟁이 치열해지고 있어 우수학생을 유치하기 위한 경쟁은 앞으로 더욱 가속화될 것이다. 특히 지방의 후발대학들은 지원자 감소로 인해 존폐위기에 직면하는 대학이 생겨나고 있으며, 따라서 학생유치 경쟁에 사활을 걸고 있는 실정이다.

이런 생존경쟁의 시장에서 일부 대학은 세계적인 대학으로 우뚝 서기 위해, 일부 대학은 국내 상위권 대학으로의 자리를 차지하기 위해, 일부 후발대학은 살아남기 위해 그 명칭은 달라도 앞을 다투어 발전계획을 수립하고 있다.

발전계획은 글자 그대로 발전을 위한 계획이어야 한다. 이를 위해서는 세계적인 흐름을 이해하고, 대학의 실태를 제대로 파악해야 하며, 구성원들의 의견을 제대로 수렴해야 한다.

또한 그런 발전계획은 소수의 이익이나 기득권을 지키는 차원이 되어서는 안 되며, 관련자들이

적당히 나눠먹는 식이 되어서도 안 되고, 고객인 학생이나 학부모를 현혹시키기 위한 광고책자가 되어서도 안 된다. 대학발전계획은 오로지 대학발전을 위한 것이 되어야 하는 것이다. 그러나 우리나라 일부 대학의 현실은 그렇지 못한 면이 있는 것 같다.

그래서 여기에서는 우리 대학들이 왜 대학발전계획을 수립하고 있는지, 대학발전계획은 누가, 어떻게 수립하고 있는지, 대학발전계획에 어떤 내용을 담고 있는지, 그리고 여기에 어떤 문제점은 없는지 그 현주소를 짚어보고자 한다.

Ⅱ. 왜 대학들은 발전계획을 수립하고 있는가?

1. 대학의 경쟁력과 위상을 높이기 위해

오늘날은 과거에 비해 정보화, 개방화, 글로벌화가 가속화되고 있다. 이런 시대적인 변화에 적응하고 발전하기 위해서는 새로운 사회의 요구에 부응하기 위한 혁신이 필요하다. 이를 위해 소위 상위권대학에서는 세계적인 경쟁력 제고를 위해 혁신적인 발전계획과 과감한 투자를 아끼지 않고 있다. 또한 중위권대학은 상위권대학으로 진입하기 위해, 후발대학은 대학의 생존을 위해 선진대학들을 벤치마킹하여 발전계획을 수립하고 있다.

2. 대학평가에 대비하기 위해

각 대학들이 대학의 경쟁력을 높이기 위한 목표를 표방하기는 하지만 실제로는 대학교육협의회나 기타 평가기관에서 실시하는 대학종합평가나 학문분야별평가 등에서 필수적으로 요구하기 때문에 대학발전계획을 수립하는 경

우도 적지 않다.

이런 경우에는 소수의 몇 사람이 구성원들의 여론수렴 과정을 거치지 않고 몇 개 대학의 발전계획서를 짧은 기간에 벤치마킹하게 된다.

이렇게 만들어지는 발전계획이 실제적으로 실행되기 어렵다는 것은 쉽게 짐작할 수 있는 일이다.

Ⅲ. 대학의 발전계획은 누가, 어떻게 수립하고 있는가?

1. 외부 용역기관에게 의뢰하는 경우

대학발전계획은 내부 구성원들의 이해관계에 영향을 미치게 된다. 가령, 조직구조를 조정해야 하는 경우, 교육과정을 개편해야 하는

발전계획은 글자 그대로 발전을 위한 계획이어야 한다. 이를 위해서는 세계적인 흐름을 이해하고, 대학의 실태를 제대로 파악해야 하며, 구성원들의 의견을 제대로 수렴해야 한다. 소수의 이익이나 기득권을 지키는 차원이 되어서는 안 되며, 관련자들이 적당히 나눠먹는 식이 되어서도 안 되고, 고객인 학생이나 학부모를 현혹시키기 위한 광고책자가 되어서도 안 된다. 그러나 우리나라 일부 대학의 현실은 그렇지 못한 면이 있는 것 같다.

경우 등에 있어서는 구성원 간의 합의가 어렵다. 이런 경우에 객관성과 공정성 그리고 전문성을 확보하기 위해 제3의 중립적 전문기관에 의뢰하게 된다.

제3의 전문업체는 면담이나 각종 자료를 통해 각 대학의 특성을 반영한다고는 하지만 세세한 부분까지 파악하지 못할 수 있으며, 정해

진 틀에서 일부만을 변형시킬 가능성도 없지 않다.

2. 대학 자체에서 위원회를 구성하는 경우

대학발전계획을 수립하는 데 가장 흔한 예는 대학의 내부인사를 중심으로 자체 발전위원회나 중장기발전위원회를 구성하는 경우이다. 이 경우는 대학의 속사정을 잘 알고 있기 때문에 대학의 특성을 잘 반영할 수 있는 장점이 있다. 그러나 전문성 부족으로 발전계획이 체계적이지 못할 수 있고, 어떤 형태로든 이해관계 속에서 타협이 이루어져 혁신적이지 못할 수 있으며, 타 대학을 벤치마킹하는 수준에 그칠 가능성이 높다.

또한 어떤 형태로든 이해관계 당사자들이 위원으로 활동하기 때문에 객관성과 공정성을 담보하지 못해 조직 갈등으로 그 후유증이 클 수 있다. 실제로 대학발전안이나 혁신안에 불복하여 학내 시위로 진통을 겪는 경우를 심심찮게 찾아 볼 수 있다.

3. 대학 자체 위원회에 외부인사를 참여시키는 경우

대학발전계획 수립에 있어 위원회를 구성할 때 대학 내부인사로 구성하면서 일정비율의 외부인사를 참여시킬 수 있다. 참여시키는 외부인사는 주로 컨설팅 전문가나 타 대학교수 그리고 지역사회 주요 인사가 그 대상이 될 수 있다.

이 경우는 외부용역이나 자체 계획수립의 단점을 모두 피할 수 있는 장점이 있을 수 있다. 그러나 잘못되면 오히려 단점만이 그대로 노출될 수도 있다. 왜냐하면 내부인사의 입김이 세거나 목소리가 너무 크면 외부인사의 참여는 들러리 역할밖에 할 수 없게 돼 외부인사

를 참여시키는 본래의 취지를 전혀 살릴 수 없기 때문이다.

4. 대학 자체 위원회의 보고서를 외부기관으로부터 감수받는 경우

이 경우는 대학 내부구성원으로 위원회를 구성하여 발전계획서를 자체적으로 작성한 후 외부 전문기관에 검토를 요청하는 방법이다. 이런 감수방식은 내용적인 충실성보다는 구성원들의 동의를 얻기 위한 수단으로 전락할 가능성도 없지 않다.

Ⅳ. 대학발전계획에는 어떤 내용을 담고 있나?

대학발전계획은 대학조직 전반에 관한 내용을 담는 경우와 대학의 현안문제 또는 관심 영역의 내용을 담는 경우 등 크게 2가지로 나눌 수 있다.

먼저 대학조직 전반에 관해 진단하고 혁신하기 위해 발전계획서를 작성하는 경우는 대학의 비전에서부터 목적, 목표, 세부 추진계획 등을 학문 영역별(단과대학, 학부, 학과 등), 기간별(추진단계별, 연도별), 행정 영역별(입시, 교육과정, 대학원진학 또는 취업, 대외협력, 행정지원시스템 등)로 계획을 수립하게 된다. 이 때에 많은 인력과 시간 그리고 많은 비용이 소요되는 것은 물론이다.

다음으로 대학의 전체에 관한 계획은 그 범위와 영역이 매우 넓기 때문에 대학이 당면한 현안문제나 특정 영역을 중심으로 계획하는 경우도 있다. 가령, 글로벌화를 중점적으로 추진하고자 한다면 글로벌과 관련된 영역의 문제들을 주로 진단하고 발전계획을 수립하게 된다.

V. 우리나라 대학발전계획의 문제점

우리나라 대학들도 대학시장의 개방, 학령인구의 감소 등 급격하게 변화하는 시대에 적응하고 또한 앞서가기 위해 대학 나름대로 가용자원을 점검하고 발전가능성을 진단하여 대학발전계획을 수립하고 있다. 그러나 그렇지 못한 경우도 있음을 부인할 수 없는 것이 현실이다.

우리나라의 대학에서 수립하는 발전계획의 문제점은 여러 방향에서 지적할 수 있지만 대략 다음과 같이 요약할 수 있다.

1. 발전계획 수립 목적의 문제

대학발전계획이 일부 대학을 제외하고는 여러 가지의 대학평가를 받기 위한 발전계획이 많은 것은 부인할 수 없는 현실이다.

물론 대학평가를 대비하면서 발전계획을 수립하여 대학발전을 모색하는 것은 전혀 잘못된 일이 아니다. 그러나 타 대학의 장점만을 뽑아 미사여구만을 늘어놓는 본말이 전도된 계획 즉, '발전을 위한 계획'이 아닌 '평가를 위한 계획'이라면 이는 분명 대학발전하고는 거리가 있는 것이다.

2. 발전계획 수립 주체, 방법, 기간의 문제

대학발전계획을 수립하는 주체와 방법, 기간도 문제다.

대학발전계획은 구성원들의 의견을 수렴하여 객관적이고 공정하게 수립되어야 한다. 또한 대학발전계획의 수립에는 전문적인 기술도 요한다. 말하자면 대학발전계획은 객관성과 공정성 있는 내용을 전문성이라는 기술로 형상화해야 하는 일이다.

여기에서 반드시 대두되는 것이 수립 주체와 방법의 문제다. 객관성과 공정성이라는 것

도 누가 보느냐에 따라 다를 수 있는 것이며, 전문성이라는 기술도 그 기술자가 누구냐에 따라 접근방법이 다를 수 있기 때문이다.

대학발전계획 수립의 성패는 바로 이 주체와 방법의 선택에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 그런데 우리나라 대학의 발전계획 수립은 객관성, 공정성, 전문성을 높이기 위해 일부대학에서 외부용역을 주는 경우를 제외하고는 대부분 내부구성원에 의해 이루어지고 있다. 물론 내부구성원에 의해 이루어지는 경우가 모두 문제가 있는 것은 아니다. 오히려 내부구성원이 자신의 대학이 처한 상황과 분위기 그리고

우리나라 대학발전계획의 문제점은 진정한 발전계획이 아닌 '대학평가를 받기 위한 발전계획'을 세우는 대학들이 많다는 것이며, 발전계획 수립 주체 선정시 이해관계가 작용하고 책정된 방법이나 기간이 현실과 동떨어져 실현가능성이 적다는 점을 들 수 있다. 또한 발전계획의 내용 또한 분석적이지 못하고 나열하는 데 그치고 있다.

문제점을 더 잘 알고 있기 때문에 이런 점을 계획에 잘 반영할 수도 있다. 문제는 내부구성원도 누가, 어떤 방식으로 선정하느냐가 중요하다. 소위 코드가 맞는 사람만을 위원으로 선정하거나, 필요한 자료를 공개하지 않아 계획을 수립하는 데 지장이 있거나, 공개적 회의와 면담 등을 거치지 않는다면 유용성 있는 발전계획과 거리가 멀 것은 뻔한 일이다.

또한 대학발전계획의 실행기간도 중요하다. 보통 계획을 실행하는 기간이 1년 정도면 단기, 3~5년 정도면 중기, 10년 이상이면 장기로 구분한다. 이 기간이 절대적인 것은 아니지만 대학발전계획 수립이라고 할 때는 대개

중·장기계획을 의미하며, 실행기간을 10년 정도로 잡는 것이 좋다. 특히 정치·경제·사회·문화뿐만 아니라 학문의 발달 속도가 빠른 오늘날에 있어서는 기간을 멀리 잡지 않는 것이 좋다. 물론 계획의 종류에 따라 차이가 있을 수는 있지만, 국내 대학에서 내놓는 발전계획을 보면 기간이 20년을 넘는 경우도 많은데 이렇게 되면 단지 계획을 위한 계획서로 끝나게 될 수 있다.

3. 발전계획 수립 내용의 문제

대학의 발전계획을 보면, 많은 경우 나열식 내용이 많다. 물론 필요에 따라서는 나열하는 것이 바람직한 경우도 있지만, 문제는 분석적이지 못하고 대부분의 내용을 나열만 한다는 점이다.

가령, 학생 1인당 교육비가 현재는 얼마가 되는데, 매년 얼마씩 증가시키면 예산이 얼마나 소요되고, 몇 년 후에는 얼마로 향상되는지에 대한 구체적인 정보가 없다.

마찬가지로 학생 1인당 운영비, 교육비 환원율, 재단 전입금 비율, 교수 1인당 학생 수, 장학금 수혜율 등 대학교육의 질을 평가할 수 있는 아주 중요한 잣대들에 대한 분석과 이를 높이기 위한 예산액과 예산 확보 방안 등에 관한 내용들이 별로 없는 편이다.

4. 발전계획 실현 가능성의 문제

국내 대학의 발전계획에 담긴 내용을 보면 엄청난 계획들이 포함되어 있어 가히 세계적인 수준의 대학으로 착각할 수 있을 정도다. 물론 원대하고 큰 계획을 세우는 것은 필요한 일이다. 계획을 세우는 것은 주먹구구보다는 나은 것일 수도 있다. 그러나 그런 계획이 실현불가능한데도 가능한 것처럼 착각이나 환상

을 가진다면 정신적인 문제가 있는 것이며, 불가능한 것을 알면서 실현할 의지도 없이 거창한 계획만 내세운다면 사기적인 행위가 아닐 수 없다. 계획을 실행에 옮기는 데는 예산이 필수적인데도 아무런 예산 확보 방안도 없이 광고용, 손님 접대용으로 책자만 나누어주는 대학들이 많음은 부인할 수 없는 현실이다.

Ⅶ. 나가면서

대학발전계획은 글자 그대로 ‘대학발전을 위한 계획’이어야 한다. 실천하지 않을 대학발전계획을 무엇 때문에 수립하는가? 발전계획 수립의 목적은 모두가 대학발전을 위한 일이어야 한다.

대학발전계획도 상식적 수준에서 이해하면 문제는 해결될 수 있다. 상식은 문제해결에 있어 만능이 아니지만 사람들이 공통으로 쉽게 이해하는 방식이다.

예컨대, 물건이나 용역을 팔 때, 부당한 이익을 취할 목적으로 자신이 만든 상품이나 자신의 경력을 속이면 사기죄가 성립될 수 있다. 대학은 고객인 우수한 학생을 유치하는 데 있어 보다 더 정직해져야 한다. 고객을 속이는 일은 오래 지속될 수 없고, 종국적으로는 문을 닫는 일만이 기다리고 있기 때문이다.

지금 우리 대학은 대학이라는 신성불가침의 상아탑에서 벗어나 있다. 상아탑의 울타리는 사라진 지 오래며, 있다고 해도 우리 대학을 보호하는 수단이 될 수 없다.

이제는 대학도 냉혹한 생존경쟁 속에서 살아남는 길을 찾는 수밖에 없다. 그러기 위해서 대학은 사회의 변화에 적응하고 발전하기 위해 체질을 개선하여 건강한 대학조직을 만들고, 다른 대학보다 더 나은 학생을 유치하여 차별성 있는 인재를 키워내며, 인류사회에 기여할 수 있는 학문적 수월성을 추구하는 길밖에 없다.

대학의 발전계획 수립은 바로 이런 절실한 필요에서 이루어지는 작업이기 때문에 '소수의 이익이나 편견을 쫓는 과도적 독재', '다같이 적당히 나누어먹는 누이 좋고 매부 좋고 식의 적당주의', '아무 것도 없으면서 있는 척 내세우기 위한 과대광고적 발상' 등은 대학을 발전시키게 하는 계획이 아니라 대학을 망들게 하는 계획이 될 수 있음을 깊이 인식해야 할 것이다. **대학교육**

조남근

고려대학교 사범대학 교육학과를 졸업하고, 동 대학원에서 문학석사와 교육학박사 학위를 취득하였다. 고려대학교, 동국대학교, 송실대학교 강사를 거쳐 세명대학교에서 학생처장을 역임하였다. 현재는 세명대학교 연구처장 겸 산학협력단장으로 재직 중이다. 저서로는 『교육경영체제론』(공역서), 『교육정치학론』(공편저), 『아이들은 무엇으로 크는가』, 『교육행정학개론』(공저), 『교육행정의 이해』(공저), 『교육행정론』(공저) 등이 있으며, 논문으로는 "학교조직구조 · 교사의 학생지도행동 · 학생의 성취" 등 다수가 있다.

