

# 대학발전계획 수립 : 전략과 실제

박영기 | 성균관대학교 전략기획팀장

## I. 대학발전계획이란

### 1. 들어가며

대학의 중장기 발전계획은 대학의 제반 분야를 망라한 마스터플랜으로 미래 대학의 비전과 목표, 전략과 추진 과제, 그리고 실행계획으로 구성된다. 발전계획은 대학의 미래 청사진이며 경쟁력의 바로미터이다. 많은 대학들이 지금까지 다양한 발전계획을 수립하였고 추진해 왔다. 그러나 대부분 대학들의 발전계획이 실행과 부합하지 못하고 보고서로만 그쳤기 때문에 우리나라의 대학들은 국외는 물론, 국내에서조차 경쟁력을 확보하지 못하고 구태를 답습하는 모습을 보여 온 것이 사실이라고 하겠다. 최근 대학들은 경쟁체제에 들어가면서 위기를 심각하게 느끼고 있으며, 구조조정과 특성화라는 화두를 안고 급속하게 변화하는 환경에 적응하느라 안간힘을 쓰고 있다. 또한 정부도 대학의 경쟁력 확보가 곧 국가경쟁력의 확보라는 명제를 분명히 인식하고 대학에 대하여 다양한 지원과 평가체제로 대학간 경쟁을 유도하고 있다. 이러한 대학사회의 변화 모습은 대한민국의 미래에 대한 청신호라 하겠다.

계획은 실천을 전제로 할 때, 비로소 진정한 가치를 가진다. 논어에 “학이불사측망 사이불학측태(學而不思則罔思而不學則殆)”라는 말이 있다. 배우기만 하고 생각하지 않으면 얻음이 없고, 생각하기만 하고 배우지 않으면 위태롭다는 공자의 가르침이다. 대학도 마찬가지로, 미래

계획이 없이 대학의 현상유지에만 급급하면 결국에는 경쟁력을 상실하게 되고, 발전계획만 남발하며 이를 실천하지 않는다면 발전은 커녕 도리어 존립 자체가 위태로울 수 있다. 대학의 발전계획도 그 실천이 가장 중요한 것이다. 실천이 전제가 되지 않은 발전계획은 한낱 종이문치에 불과할 뿐이다. 필자는 대학의 행정실무자로서 성균관대학교에서 발전계획을 수립하고 추진한 경험이 있다. 이를 토대로 실무적 차원에서 발전계획 전반에 대하여 접근하고자 한다.

### 2. 대학환경과 교육 패러다임의 변화

계획수립에 앞서 반드시 먼저 점검해야 할 일이 있다. 먼저 현재 대학이 처한 상황에 대해 폭넓고 심도 있는 인식을 바탕으로 정확한 경영진단을 해야 한다. 외부로 드러나는 자신의 위상을 명확히 파악해야 대학이 앞으로 무엇을 어떻게 해야 할 것인가에 대한 분명한 대책을 마련할 수 있기 때문이다. 다음으로 교육 패러다임의 변화를 읽어야 한다. 과거 교수 중심교육에서 학습자 중심교육으로, 교수가 일방적으로 강의하는 정형화된 학습에서 현장 중심의 맞춤형 학습으로 변화하는 등 다양한 교육의 트렌드에 대처할 수 있는 계획을 수립해야 한다. 패러다임의 변화에 대처하지 못하면 발전계획의 핵심인 미래에 대한 가치를 상실하게 된다. 외부 교육환경과 내적 교육 패러다임의 변화에 능동적으로 대처하면서 체계적이고 실현 가능한 실행계획(Action Plan)으로 발전계획을 짜 나가야 한다.

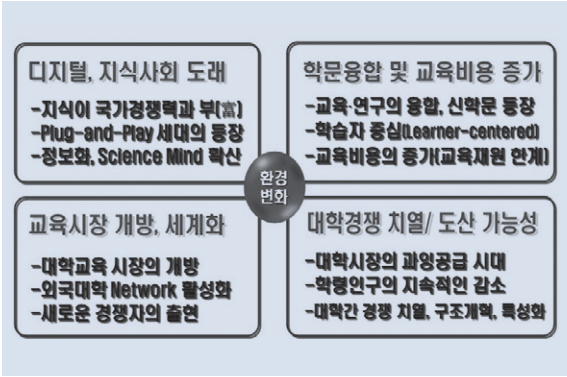


그림 1. 대학환경 변화와 대학발전계획 수립

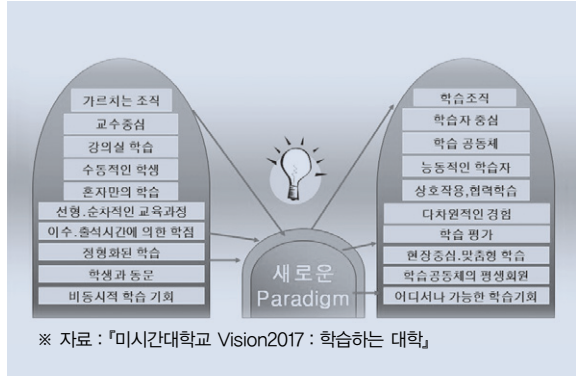


그림 2. 대학교육 패러다임의 변화

## II. 어떻게 시작할 것인가

### 1. 발전계획 수립체제 구성

시작단계에서는 먼저 발전계획을 자체 수립할 것인가, 외부에 컨설팅을 맡길 것인가를 결정해야 한다. 성균관대학교의 경우, 1997년에 ‘비전2010’ 마스터플랜을 대학 내부에서 자체 수립해 추진하였고, 2004년에 삼성경제연구소와 베인앤컴퍼니(BAIN&COMPANY)의 외부컨설팅을 거쳐 기존 계획을 보완한 ‘비전2010+’를 수립했으며, 2007년에 다시 삼성경제연구소의 컨설팅을 통해 기존발전계획에 국제화전략을 추가해 현재 추진하고 있다. 첫 계획은 삼성이 재단으로 학교경영에 참여하는 것이 계기가 되어 1997년에 발전계획을 수립하게 되었다.

[그림 3]과 [그림 4]는 자체 수립과 컨설팅의 경우를 비

교해 추진조직과 관련 위원회의 구성에 대한 체제를 비교한 것이다. 성균관대학교의 발전계획 자체수립의 경우, 발전계획을 4개 영역으로 나누어 전문적 역량을 갖추고 개혁적이며 추진력을 갖춘 4~5명의 교수들로 각 위원회를 구성하여 영역별 계획을 완결하도록 했다. 중요한 것은 자문위원단이다. 교내 의견수렴과 변화관리를 위해 학문 분야별 원로교수 33명을 위촉하여 발전계획 수립 초기단계부터 영역별 위원회 교수들과의 수차례 워크숍을 통해 발전계획 수립 전반에 대한 의견을 교환하고 추진과제를 논의하는 과정을 거치며 변화에 대한 논의와 수용을 단계적으로 진행했다. 직원들로 구성된 비전사무국은 계획수립에 따른 각종 행정지원과 각 영역별 보고서 정리, 그리고 각 위원회간의 유기적 연계, 자문위원의 의견수렴, 학내 구성원에 대한 변화관리 등의 업무를 담당하며 발전계획 수립을 단계적으로 진행시키는 임무를 수행했다.

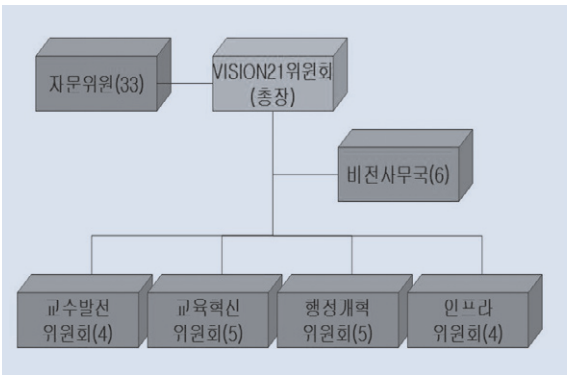


그림 3. 발전계획 수립체제(자체 수립) : VISION2010('97)

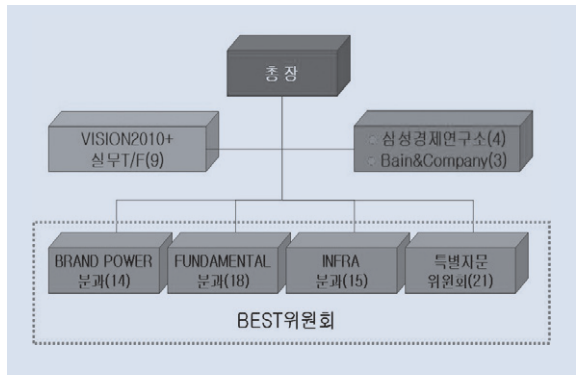


그림 4. 발전계획 수립체제(컨설팅) : VISION2010+('04)

## 2. 컨설팅 도입절차

다음 외부 컨설팅을 도입하는 경우, 컨설팅업체 선정과 범위 설정이 매우 중요하다. 성균관대학교의 경우, 학문 분야별로 컨설팅업체를 선정하였는데 2004년에는 특성화 분야 선정에 중점을 두어서 기존 발전계획을 보완하는데 목적을 두었기 때문이다. 컨설팅업체를 선정하려면 먼저 대상 업체를 물색한 후에 기존의 업적과 전문성을 감안하고 대학의 예산도 고려하여 선정해야 한다. 교수들의 추천 혹은 공개 제안을 통해 선정하는 것도 하나의 방법이다. 공개설명회를 통해서 구성원의 의견수렴 과정을 거치면서 컨설팅업체를 선정하는 것도 좋은 방법이다. 컨설팅의 범위는 분명하게 정해 주어야 한다. 발전계획 전반을 그냥 맡기기보다는 사전 자체검토 및 준비를 통해서 어떠한 내용을 포함시키고 무엇에 중점을 두어 컨설팅을 의뢰할 것인가를 정해야 한다. 예를 들면, 대학 경영진단, 대학비전 설정, 특성화 분야 선정, 학문 분야 평가, 국제화부문, 벤치마킹 대상, 산학협력과제 등 심도 있게 접근할 부분에 대해서 대학이 필요로 하는 해결책을 얻을 수 있도록 사전에 제시를 해 주어야 한다. 컨설팅업체가 선정되면 전체 일정과 진행방법에 대한 논의를 거쳐 대학 내에 관련 전문위원회 및 소위원회회를 구성하고 발전계획을 맡아 진행할 사무국을 신설해야 한다. 그리고 이들 기구를 통해서 컨설팅 진행과정에서 도출되는 결과에 대한 수시 평가와 조인, 피드백을 통해 해당 대학에 적합한 계획을 만들어 내야 한다.

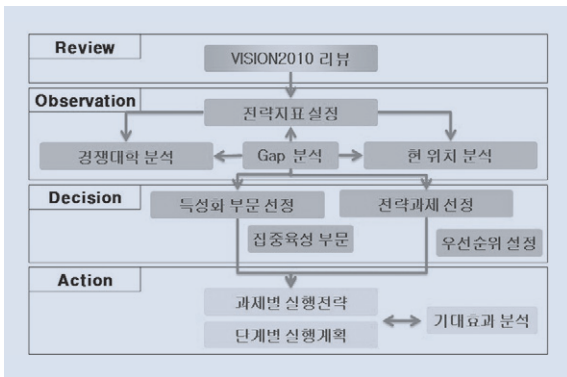


그림 5. 발전전략 수립절차(R O D A)

## III. 전략 세우기

### 1. 발전전략 수립절차(R-O-D-A)

발전계획의 수립절차는 첫째로 기존의 발전계획이 있는 것을 전제로 재검토(Review)하는 단계에서부터 시작한다. 기존 계획의 내용과 타당성을 검토하고 현재의 추진현황과 문제점을 분석한다. 다음으로 기존 발전전략에 대한 스왓(SWOT)분석을 통해 대내외 환경 변화와 교육 패러다임 변화에 따른 기회와 위협, 강점과 약점을 분석하여 미래에 처할 환경을 재검토한다.

둘째로 전략지표를 설정하고 평가진단을 하는 관찰(Observation) 단계이다. 예를 들어 '세계 100대 대학 진입'을 목표로 하고 있다면 세계 100대 대학 순위에 해당하는 특정 외국 대학을 선정하여 주요 전략 지표에 있어 세계 100위에 해당하는 대학과 우리 대학과 얼마만큼의 갭(Gap)이 있는지를 파악해야 한다. 아울러 최근 순위가 상승한 대학들을 벤치마킹하여 순위상승의 요인이 무엇이었나를 분석하는 과정도 필요하다.

셋째로 특성화 부문 및 전략과제의 설정(Decision) 단계이다. 특성화는 대학에 있어 선택과 집중이다. 대학의 강점을 살려 글로벌 경쟁력을 확보하고 이를 선두로 여타 분야를 이끌어 나갈 수 있는 환경을 조성하는 것이다. 선택을 하기 위해서는 기준설정과 평가가 필요하다. 기존 학문

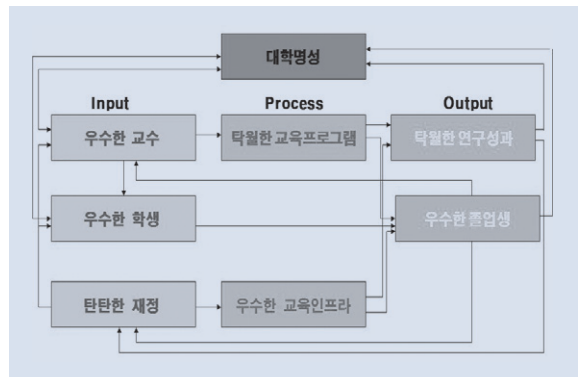


그림 6. 대학발전 선순환모델 개발

분야와 신생 분야를 포괄해서 향후의 사회적 수요, 학생 선호도, 취업률 등 예측자료들을 고려해야 하고, 교수 연구실적과 국내 경쟁력 순위 등의 내부 역량과 실현가능성, 차별성, 파급효과 등 전략적 가치도 고려해야 한다. 이러한 과정을 통해서 특성화 부문과 전략과제를 선정하고 선정된 과제 간에 우선순위를 설정하는 작업을 해야 한다.

마지막으로 실행(Action) 단계이다. 이 단계에서는 과제별 실행전략과 단계별 실행계획, 재정계획을 수립하고 아울러 기대효과도 분석해서 사전예측 및 홍보효과도 감안해야 구성원의 참여를 독려하면서 자연스럽게 변화관리도 해 나아갈 수 있게 된다.

또한 투입(Input), 진행(Process), 산출(Output)의 개념으로 정리하여 대학발전의 선순환모델을 개발하는 것도 좋은 방법이다. 이러한 개념으로 정리하면 발전계획 전체를 유기적으로 연계된 개념으로 일목요연하게 파악할 수 있다.

## IV. 기획 작성하기

### 1. 비전, 목표, 전략과제 수립

성균관대학교의 비전 2010+체계도이다. 비전은 '세계 100대 연구 중심대학' 이고, 목표로 ① 세계적 수준 3개

분야, ② 국내 최고 10개 분야, ③ 세계적 연구력+학부교육 프로그램을 정하고, 이를 추진하기 위해 4대 특성화 프로그램과 5대 전략과제를 설정하고 있다. 비전은 미래상이며, 목표는 비전을 달성하기 위한 구체적·객관적 지표이고, 전략과제는 실행의 기본지침이 되는 것이다. 먼저 비전과 목표를 정확히 설정하는 것이 중요하다. 비전은 기관이 달성하고자 하는 최종 목적이고 목표는 비전을 달성하기 위한 핵심지표로 좀 더 구체적인 정량지표로 설정하는 것이 바람직하다. 비전은 발전계획의 전부가 함축된 단어로 표현되어야 하므로 초기에 확정하기가 쉽지 않은 경우도 있다. 그러한 경우에는 계획을 진행하면서 계속 다듬어 가야 한다.

### 2. 전략지표의 설정과 추진과제 실행계획

전략과제가 정해지면 각 전략과제별로 추진과제를 정하고 동시에 교수, 직원, 학생, 교육, 연구, 학사, 행·재정, 인프라부문 등의 전략지표를 설정해야 한다. 지표는 정량화해서 단계적 추진체계를 마련해야 하는데, 지표의 설정은 대학이 가진 역량을 근간으로 달성방안을 고려해서 목표를 설정하여 과도하거나 느슨함을 피해야 한다.

전략과제별로 분류된 추진과제는 모두 독립된 업무 프로젝트로 실행될 수 있도록 우선 대강의 계획을 수립해야 한다. 과제별로 개요와 추진내용, 주관부서 등을 정리한 다음 실행과제별로 난이도와 우선순위, 소요자원, 추진시기 등을 고려하여 전략과제별로 분류·정리한 후에

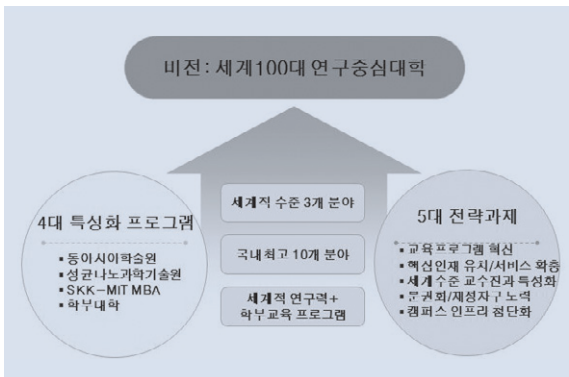


그림 7. 성균관대학교(VISION 2010+)



그림 8. 전략과제 수립

2002년도	교수부문	2007년도	2010년도
34.9명	교수 1인당 학생수	30명	25명
604명	전임 교수 수(임상제외)	750명	900명
5%	여성 교수 비율	8%	10%
3.8%	외국인 교수 비율	7%	10%
3.5건	교수 1인당 연구 실적	6건	7건
771건	SCI 논문수	1,400건	2,000건
7,010만원	교수 1인당 외부연구비	1.4억원	2억원

그림 9. 전략지표의 설정

발전계획 전체의 실행계획표를 만든다. 이상과 같은 단계를 거쳐 일단 발전계획이 완성되는데, 계획 수립에 있어 가장 중요한 것은 비전에서부터 실행과제에 이르기까지 일관성을 잃지 않아야 한다는 점이다. 성균관대학교 발전계획의 경우, 비전달성을 위해 3대 목표, 5대 전략과제, 4대 특성화 프로그램, 48개 추진과제로 정리되었고, 2010년까지 소요재원 8,131억 원이 필요한 것으로 수립되었다.

## V. 실행과 점검

앞서 언급했듯이 발전계획은 실행을 전제로 해야 한다. 계획만 그럴듯하게 세워놓고 추진이 되지 않는다면 모든 것이 허사가 될 뿐 아니라, 대학 경영진은 리더십을 잃게 되고 조직은 산만해져 응집력을 상실하고 무기력해져 오

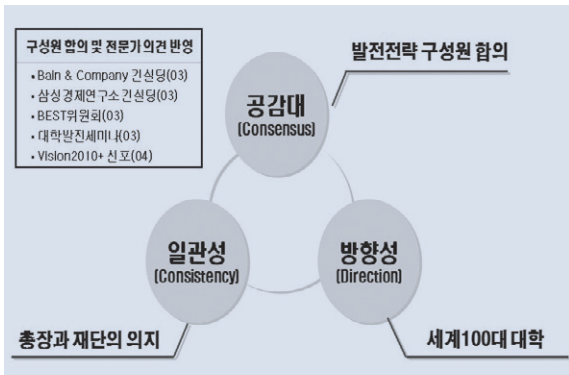


그림 11. 대학발전전략 추진동력

- 전략과제별 난이도, 우선순위 결정 → **교육재원의 한계**
- 전략과제의 기대효과 분석 필요 → **실행가능성 제고**
- 전략과제별 소요예산 산정 → **자원의 효율적 배분**

세부실천과제	난이도	우선순위	소요예산	시행시기
교육인프라확충	A	1	30억	04-10
캠퍼스 Upgrade	B	1.3	3,182억	04-11
학습정보 통합인프라구축	B	1.3	120억	04-10
나노과학기술원	A	2	280억	04-08
MIT MBA프로그램	C	1	161억	04-10

그림 10. 추진과제 실행계획(로드맵) 수립

히려 계획을 세우지 않은 것보다 더 못한 결과를 초래할 수도 있게 된다. 그렇다면 발전계획 추진의 성공요인은 무엇인가? 무엇보다도 먼저 대학발전전략 추진동력이 있어야 한다. 추진동력의 기초는 발전전략과 계획에 대한 구성원의 공감대 형성으로, 총장을 중심으로 한 모든 구성원의 합의가 있어야 한다. 합의를 도출해 내기 위해서는 이해 당사자들인 교수와 학생, 직원들과의 대화를 통해 미래 불확실성과 기득권 상실에 대한 불안감, 그리고 변화과정에서의 소외감정을 떨쳐 내고 다같이 참여하도록 이끌어 주고 밀어 주는 격려와 화합이 필요하다. 이러한 공감대 형성은 계획이 수립되고 난 후에는 이미 늦은 것이다. 수립 과정에서 대화와 설득, 그리고 참여를 통한 변화관리가 무엇보다도 중요한 성공요인이라 하겠다. 이와 같이 형성된 공감대를 바탕으로, 일관된 총장과 재단의 의지, 그리고 비전에 대한 방향성이 삼위일체가 될 때 발전계획은 실현 가능성을 확보하고 힘을 받아 나아갈 수 있는 것이다.

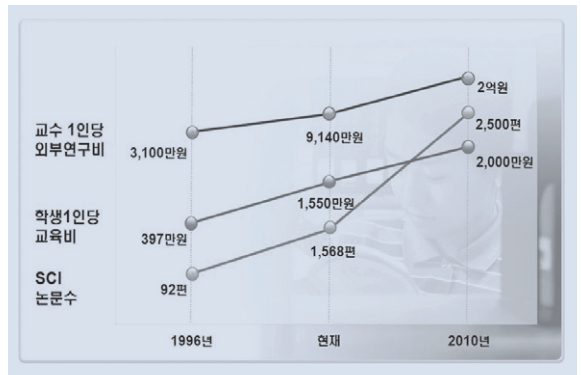


그림 12. 경영지표 개선실적

실행계획의 실현가능성 제고를 위해서는 일관성과 지속성을 유지하며 구성원에 대한 교육과 참여, 평가와 보상을 병행해 나가야 하며 실행으로 나타나는 성과는 공유해야 한다. 변화관리차원에서 일부 용이한 과제는 비전선포 이전인 수립 단계에서 추진할 수도 있는데, 향후 계획의 실행에 상당히 좋은 효과를 보이는 경우가 많아 적극 권장할 만하다.

잭 웰치는 “측정하지 않으면 개선되지 않는다.”고 했다. 발전전략 추진경과에 대한 주기적인 점검은 매우 중요한 성공요인이다. 추진과제별로 주관부서를 선정해 책임감을 부여하고 대학 내 단위기관 MBO평가를 통해 정량지표 중심으로 성과관리를 해야 한다. 성균관대학교의 경우, 매년 대학별·행정부서별 발전계획 추진에 대한 목표지표를 설정하고 모든 기관장이 한자리에 모여 발표·공유하고 1년에 두 차례 평가를 거친 후, 우수기관을 선정해서 포상한다. 이와 같은 목표관리 체제를 10년 동안 가동한 결과, 각종 지표의 개선실적이 뚜렷이 나타나고 있다. SCI 논문 편수 하나만 보더라도 1996년 92편에서 10년 동안 만에 1,568편으로 무려 17배나 증가하는 놀라운 실적을 달성했다.

구성원이 즐겁지 않은 발전전략은 고통전략이다. 성공 사례를 공유하고 인센티브를 제공하는 축제분위기 조성은 구성원을 하나로 뭉치게 하므로 발전계획도 탄력을 받아 이룩의 고비를 넘어 순항하게 된다. 주역(周易) 계사전(繫辭傳)에 “궁하면 변해야 하고, 변화하면 통하게 되며, 통하면 오래간다(窮則變 變則通 通則久).”는 명구가 있다. 발전계획은 대학의 변화요, 통함이며, 힘찬 미래이다.

## 필·자·약·력

### 박영기

성균관대학교에서 비전추진팀장, 학무팀장, 대외협력팀장, 정보통신팀장을 역임하고 현재 성균관대학교 전략기획팀장/부장으로 재직 중이다.