

변화하는
우리대학

대구외국어대학교*



DAEGU UNIVERSITY OF FOREIGN STUDIES

“ 위기만큼 훌륭한 좌표는 없었다 ”

1. 환경변화에 능동적으로 대응하기

최근 몇 년간 대학의 내외적 환경이 빠르게 변화하였다. 정부에서는 대학 선진화 작업 및 구조조정을 추진하였고, 사회적으로도 산업구조의 변화와 인구추이의 변화 등 대학의 외적 환경이 급속히 재편되면서 대학의 결단과 능동적인 대처가 더욱 절실히 요구되었다.

이러한 변화에 직면하여 대학들이 쇠퇴와 발전을 지향하는 방식은 상당히 다르게 나타났다. 우리 대학은 이와 같은 외부환경의 변화를 내부적 쇠퇴와 성장의 동력으로 활용하기 위하여 우리 자신을 적극적으로 환경요인들과 결부시켰다. 다시 말해, 외부환경의

변화로부터 우리 자신을 보호하기 위한 방어책을 마련하기보다는 보다 적극적으로 환경변화에 편승하여 우리 자신을 쇄신하는 계기로 삼고자 하였다. 변화를 위한 내부적 동기와 동력이 부족할 때에는 외부환경의 변화를 활용하는 것도 좋은 방안이다.

외부환경의 변화에 우리 자신을 접목시키는 과정은 환경요소에 대한 우리 자신의 도덕적 판단을 유보하고 그것을 사실로서 수용하는 자세를 필요로 한다. 우리 대학은 정부의 정책방향에 대해 옳다 그르다 혹은 좋다 나쁘다의 판단을 유보하고 그것을 거스를 수 없는 대세로 인식하였다. 나아가 정부의 정책

방향을 한발 앞서 예측하고 미리 대비하고자 하는 자세로 대학 내부의 정비와 쇠신을 대대적으로 추진하였다.

2. 대학 내부의 정비와 쇠신

2003년에 개교하였으나 재단의 설립요건 미충족으로 인하여 2004년 10월에 임시이사회가 파견되었다. 모집정원 130명의 소규모 대학인지라 내부적 정비와 쇠신에 필요한 재정을 확보하기가 무척 어려운 상황이었다. 물적 자원이 부족한 상황에서 대학의 쇠신과 발전을 기할 수 있는 유일한 방안은 인적 자원을 최대한 활용하는 것이었다. 우리 대학이 추진한 발전전략은 다음과 같은 몇 가지로 요약된다.

첫째, 규정정비 작업이다. 2006년 7월 제2대 이영조 총장께서 취임한 이후 먼저 규정정비 작업에 들어갔다. 형식적이거나 불필요한 것들을 수정 또는 폐기하고 보다 실질적이며 효율적인 방향으로 규정을 정비하였다.

둘째, 업무재배치를 단행하였다. 규정정비 작업과 함께 행정체계의 효율성을 높이기 위한 인력 및 직무 재배치를 단행하였다. 우리 대학은 역사가 짧은 터라 교직원들의 업무 숙련도가 매우 낮았다. 이를 보완하기 위해 각 부처별 직무매뉴얼을 작성하고 모든 직무

수행 과정에 관련규정을 대조하는 등 때로 번거롭기도 한 확인작업을 꾸준히 추진하였다. 또한 전체 교직원 자체 연찬회를 실시하여 직무숙지도를 높임과 동시에 학사관리 전반에 걸쳐 개선책을 찾는 등 학내의 역량을 결집시키고자 하였다. 이는 행정체계를 바로 잡고 업무의 효율성을 높이는 데 큰 도움이 되었다.

셋째, 대학발전계획을 수립하였다. 2008년에 들면서 대학발전계획과 학부별 및 학과별 발전계획을 입안하였다. 2009년도에 완성된 10개년 대학발전계획은 우리 대학의 실정과 변화하는 교육환경을 종합적으로 검토하여 수립된 것으로서 이후 우리 대학의 발전지표가 되었다.

넷째, 대학자체평가를 실시하였다. 2009년도는 대교협의 지침에 따라 각 대학이 의무적으로 대학자체평가를 실시하는 해였으나 우리 대학은 개교 이래 단 한 번도 냉철하게 우리 자신을 검증해 볼 기회를 가진 적이 없었기에 해당 자체평가 활동을 자체 검증의 소중한 계기로 활용하고자 하였다. 연말에 나온 자체평가보고서는 우리 대학의 자체 역량으로 완성된 자체평가였다는 점에서 큰 의의가 있었고 이후 대학의 각종 지표를 관리하는 데 있어 요긴하게 활용할 수 있는 기초자료가 되었다.

다섯째, 대학경영컨설팅을 활용하였다.

교과부에서 지원하고 한국사학진흥재단이 주관하는 대학경영컨설팅 사업을 신청하여 우리 대학의 객관적 실태를 점검함과 동시에 향후 발전방향을 모색하는 데 있어 참고할 수 있는 전문 컨설팅을 받고자 하였다. 비록 대학자체평가 활동을 하였다고는 하지만 전문 컨설팅기관의 경영진단과는 큰 차이가 있는 것이어서 이 기회를 최대한 활용하고자 하였다. 특히 빠르게 변화하는 외부환경 하에서 대학의 진로를 결정한다는 것은 내부 구성원들 간에 입장차이를 유발할 수 있었고 이는 우리 대학의 역량을 결집시키는 데 걸림돌이 될 수도 있었다. 이런 상황에서 경영컨설팅

결과는 우리 대학이 나아갈 방향을 설정함에 있어 내부적으로 의견을 조율하고 수렴하는데 좋은 지침이 되었으며, 아직 내부적으로 확신을 갖지 못한 부분들에 대해 결정을 내리는데 훌륭한 준거가 되어 주었다.

3. 새로운 도약을 위한 토대 마련

2010년 후반에 들면서 경영컨설팅 결과 제시된 이행사항과 권고사항 등을 종합적으로 검토하여 이행계획을 수립하였고, 이를 우리 대학의 도약을 위한 총체적 토대 마련의 계기로 삼고자 하였다. 2011년 3월 새로 취





입한 서용범 총장은 「바꿀 수 있는 것은 다 바꾸자」는 모토를 내걸고 도약을 위한 토대 마련에 총력을 경주하였다. 몇 가지 핵심적 사업들을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 대학의 하드웨어 개선 및 확충에 중점을 두고 캠퍼스 정비, 기숙사동 신축, 교구재 교체, 학생 복지시설 확충, 장애우 복지 시설 확충, e-캠퍼스 구축 등을 시행하였다. 최신 시설의 남자기숙사를 완공하여 학생들이 입주함으로써 학생지도와 복지수준을 한 단계 제고하였다. 무엇보다 학생들의 불편사항과 애로사항을 상시로 청취하여 최우선적으로 해결하였는데, 이는 학생들의 대학에 대한 만족도를 높이게 하였다. 이런 몇 가지 사례들은 우리 대학이 규모가 작은 관계로 학생들의 민원해결에 매우 높은 순발력을 발휘할 수 있는 장점을 반증한다.

둘째, 교육 수혜자 중심으로 학사관리체계를 재정비함으로써 그간의 조정 및 쇄신 과정에서 부족한 부분들을 보강하였다. 교과과정 편성과 개설강좌 편성 등에 있어 유연성을 확대함으로써 그때그때 필요한 부분들을 효율적으로 조정할 수 있도록 하였다. 특히 4학년 졸업예정자들을 위해 실용성 있는 교과목들을 확충하였고 학생들의 진로개척에 실질적으로 도움이 될 수 있는 교육프로그램들을 확대하였다.

셋째, 대학평가 지표들을 관리함에 있어 객관적 데이터의 활용도를 높였다. 가) 입시 홍보의 경우 방문홍보와 미디어를 통한 홍보를 병행하되 각각에 대해 검증 가능한 데이터를 확보하여 성과를 비교한 후 전략수정을 하였다. 신입생 충원률은 100%를 달성하였다. 나) 전임교원 확보율은 이미 교과부 기준을 초

과하고 있었으나 신규 채용을 통해 그 비율을 더 높였다. 다) 교육비 환원율도 이미 교과부의 기준을 초과하고 있었으나 장학금을 확충하는 등 지표를 더 상승시켰다. 라) 졸업생 취업률 관리를 위해 전체 재학생들의 개인 스펙을 데이터베이스화 하고 이를 토대로 진로지도 및 취업보도를 실시하였다. 취업관련 정보를 SMS로 졸업예정자들에게 일일이 통보하고, 데이터베이스를 활용하여 최적의 인재를 추천하는 방식을 실행하였다. 아울러 진로특강, 취업특강, 취업교육캠프 등을 확대하여 구직활동을 지원하였다. 취업지원센터는 활발하게 기업을 방문하여 구인정보를 수집하고 기업의 취향을 파악하였다. 그 결과 취업률은 전년도에 비해 20.4%가 상승하여 교과부 기준을 넘어섰다. 마) 교수들의 연구실적을 향상시키기 위하여 교원업적평가기준을 재정비하고 인센티브를 제공하였는데 그 결과 올해 발표된 대학정보공시 자료에 의하면 우리 대학 교수들의 연구실적이 전국 상위 수준이며 대구 경북 지역에서는 1위를 차지하였다.

넷째, 성과위주의 홍보전략을 추구하였다. 언론매체를 통한 대학홍보는 그 비용이 대단히 비싸고 광고효과를 객관적으로 검증하기가 힘든 터라 대량의 재원을 투입하기가 무척 어려운 사정이었다. 이에 우리 대학은 각종 경시대회의 입상성적과 재학생 및 졸업생들의

우수한 활동사례를 중심으로 언론사가 찾아오도록 만드는 홍보전략에 치중하였다.

실제로 중국어과에서는 세계에서 가장 권위 있는 「중국 교육부장관배 중국어경시대회」에서 대상을 차지하여 한국대표로 중국 본선에 참가하였고, 일본어과에서는 동아시아청소년장학금 및 일본문부성 국비장학생을 몇 년씩 연속으로 배출하였다. 또한 전 세계에서 8명을 선발하였던 엠네스티 인터네셔널(Amnesty International)의 인턴으로 선발되어 미국에 1년간 파견되었던 재학생의 사례와 기타 각종 경연에서 우수한 성적을 거둔 재학생들의 사례가 언론에 보도되면서 대학 홍보에 큰 도움을 주었다.

4. 봉사하는 대학으로의 발돋움

급변하는 교육환경 속에서 대학의 존립공간을 확보하기도 쉬운 일이 아니지만 우리 대학은 대학의 발전을 모색함과 동시에 대학본연의 사명을 재확인하고 이를 실천하는 것도 소홀히 하지 않았다. 무엇보다 대학은 질 높은 교육의 기회를 제공함과 동시에 국가와 지역사회를 위해 대학이 담당해야 할 몫을 스스로 찾아 실천하는 모범을 보여야 한다는 것 또한 우리 대학이 스스로 설정한 과제인 일부이다. 그 간의 성과를 예시하면 다음과 같다.

첫째, 반값 등록금을 실천하였다. 우리 대학은 규모가 작은 만큼 상대적으로 시설관 리비 등이 적게 소요된다. 엄격한 원가계산 개념에 입각하여 적정수준의 등록금을 설정 하였다. 더구나 우리 대학은 입학시 등록금이 졸업할 때까지 동결되는 독특한 제도를 시행하고 있다. 현재 우리 대학의 2011년도 등록금은 530여만 원으로 사립대 전국 평균인 768여만 원에 비해 현저히 낮은 수준이다(한국대학신문, 2011.4.29 참조). 이 같은 등록금 수준과 동결제도는 학부모들의 학비부담을 덜어주는 물론 등록금 인하를 통하여 교육비 부담을 줄이고자 하는 정부시책에 한 발 앞서 호응하고 있다고 할 수 있다.

둘째, 자원봉사 활동을 적극 지원하였다. 우리 대학은 실용외국어를 중심으로 특성화된 교육과정을 운영하고 있다. 학생들에게 보다 나은 현장 실습기회를 제공함과 동시에 봉사하는 대학으로서의 이미지를 제고하기 위하여 G20정상회의나 대구세계육상선수권대회 등 각종 국제행사에 통번역 자원봉사자를 대거 추천하기도 하였고 태안반도 기름유출 사고 등 재난현장에도 많은 자원봉사자를 파견하였다.

학생들이 자원봉사 활동을 하는 것은 학생들의 학업 향상에도 도움이 되었다. 현장에서의 통번역 실습경험을 통하여 외국어의 필

요성에 대해 보다 절실한 감각을 얻을 수 있었고 또한 학교에서 배운 외국어가 현장에서 얼마나 효과적인 소통수단이 될 수 있는지를 확인함으로써 향후 외국어학습에 있어 생생한 현실감각을 배양할 수 있었다.

자원봉사 활동 권장과 관련하여 또 한 가지 지적할 점은, 우리 학생들의 대외적 이미지를 관리하기 위하여 2011년에 들어 학생들의 예절교육 또는 매너교육을 증점적으로 실시했다는 점이다. 생활환경의 정비와 개인위생 관리 그리고 인사예절 등을 교육하기 위하여 다양한 교육프로그램을 실시하였다.

셋째, 평생학습의 기회를 제공하고자 노력하였다. 대학이 제도화된 교육기관으로서 뿐만 아니라 사회의 평생학습 요구에 부응하고자 우리 대학이 담당해야 할 몫을 찾아 이를 실천하였다. 2011년 제2회 경상북도 평생학습축제에서는 외국어스피치대회를 주최하였고, 대학홍보관을 운영하였다.

외국어스피치대회는 영어, 일본어, 중국어 3개 부문에 걸쳐 전국의 고교생과 일반인(대학생 포함)을 대상으로 예선과 본선으로 나누어 진행하였다. 대학이 외국어스피치대회를 개최하는 것은 별로 드문 일이 아니지만 특정 대학이 하루에 영, 중, 일 3개 외국어 경시대회를 개최하는 것은 그리 흔한 일이 아니다. 대학홍보관을 운영함에 있어서는 방문객

들에게 여가선용의 기회를 제공함은 물론 외국어에 대한 관심과 동기를 유발할 수 있도록 치밀한 준비와 예행연습을 하였다. 또한 일반 방문객들에게 보다 가까이 다가갈 수 있도록 하기 위하여 우리 대학 본부차원에서 관장하지 아니하고 우리 대학 내 세 개의 통번역 자원봉사 동아리를 활용하였다. 대학 측에서는 필요한 인적 및 물적 자원을 지원하고 학생들이 일반인들의 눈높이에 맞추어 행사를 진행할 수 있도록 하였다. 행사는 예상 외로 성황리에 마무리 되었고, 학생 동아리를 활용한 전략이 잘 맞아들어 간 것으로 평가되었다.

5. 성과와 새로운 과제

짧은 기간 동안에 이룩한 우리 대학의 놀라운 도약은 여러 방면에서 확인되고 있다. 그 중에서 해마다 좋아지고 있는 졸업생들의 진로개척 상황과 갈수록 높아지고 있는 대구 외대 가족들의 대학에 대한 만족도를 들 수 있다.

우리 대학은 3+1 및 2+2 프로그램을 운영하고 있는데, 3+1 프로그램은 재학 중 1년간 외국의 협약대학에서 유학하는 것이고, 2+2 프로그램은 재학 중 2년을 외국의 협약대학에서 유학한 후 본교와 외국대학에서 복수의 학위를 받는 과정을 말한다. 이와 같은

해외교류 프로그램이 안정적으로 시행되면서 학생들의 어학능력에는 괄목할 만한 성장이 있었다. 무엇보다 해외 파견 이전에 대학과정에서 도달해야 할 외국어 수준에 도달하도록 상당히 밀도 높은 어학교육을 실시하였고, 그리하여 우리 대학 재학생들은 2학년 과정 이수 후 우리나라 대부분 대학 4학년 이상의 실력을 구비하게 된다. 이런 사전 준비와 교육의 토대 위에서 해외교류 프로그램이 시행되기 때문에 해외교류 프로그램의 성과가 배가된다고 할 수 있다.

학생들의 평균적 외국어 수준이 높아지면서 졸업생들의 취업상황에도 현저한 개선이 있었다. 특징적인 것은 졸업생들이 취업을 한 직장으로부터 새로운 취업의뢰가 들어오는 건수가 많아졌다는 점이다. 해외취업의 경우 거의 예외 없이 재취업 의뢰가 들어오고 있는 것으로 보아 적어도 우리 대학 졸업생들의 우수한 외국어능력은 점차 객관적인 검증 을 받고 있는 것으로 보인다.

학부모들의 우리 대학에 대한 만족도도 대단히 높은 편이다. 우리 대학은 캠퍼스 주위에 유흥가가 존재하지 않는다. 학생들은 주로 기숙사와 도서관에서 생활하며, 외국어대학의 특성상 강의실이나 휴게실 등에서 소규모로 스터디그룹활동을 활발하게 한다. 우리 대학 인근 지역에서 이런 말이 유행한 적이 있다.

“Y대 학생들은 술을 마시다 안주를 시키지만 대구외대 학생들은 공부하다 야참을 시킨다.” 이는 우리 지역의 택시기사들과 배달음식점 배달원들이 흔히 하는 말이다. 대학 측에서도 학생들의 스터디그룹 활동을 지원하고 또 그룹별 어학실습에 편리한 설비를 갖추고자 많은 노력을 기울여 왔다. 이 같은 일련의 사정들은 학부모들이 대학에 대해 높은 만족도를 보이는 이유이며, 이는 대학과 학부모간의 소통채널을 통해 확인되고 있다.

문제는 우리 대학의 장래와 관련하여 위와 같이 긍정적인 사례들만이 있는 것은 아니라는 점이다. 우리 대학 재학생들이 구비한 비교적 높은 수준의 어학능력이 대학 측에 새로운 고민을 낳고 있다. 우수한 외국어능력으로 인하여 수도권의 우수한 대학에 편입시험을 칠 경우 거의 예외 없이 합격한다는 점이다. 이는 대학지표 관리에 있어 중도탈락률

상승으로 이어진다. 그러나 교육 수혜자를 최우선으로 삼는 우리 대학의 교육목표에 비추어 이를 방지하거나 저지할 수도 없다.

이상에서 언급한 사례들은 그간 우리 대학 전체 구성원들이 합심하여 이룩한 성과들이다. 이제 우리 대학은 외국어 특성화대학이라는 수준을 넘어 우리 대학의 교육목표와 교육프로그램의 독창성 등을 아우를 수 있는 대학 브랜드 이미지 수립작업을 추진하고 있다. 과연 무엇으로 우리 대학의 이념과 교육방법 등을 포괄할 수 있을 것인지에 대해 모든 구성원들이 고심하고 있다. 분명한 것은 우리 대학의 브랜드 이미지 구축에 있어 내실 있는 대학운영과 내외의 환경변화에 대해 능동적으로 그리고 창의적으로 접근하는 자세가 기본이 되어야 한다는 점을 우리 대학의 경험으로부터 이미 배워 알고 있다는 점이다.