

대학에
바란다

패러다임 전환에 어울리는 대학변화를 희망한다

이원희 | 한국사학진흥재단 이사장



우리 시대는 세계화, 디지털, 지식경영 등으로 정의될 수 있다. 대학이 사회변화의 선도자 역할을 해야 한다는 강력한 주문이다. 대학 경쟁력이 곧 국가 경쟁력이라는 측면에서 대학의 긍정적 역할은 점차 확대되고 있다. 우수인재 확보는 국가경쟁력에 직결되는 중요한 요소로, 대한민국 미래는 우리 대학이 시대변화에 얼마나 잘 적응하여 세계적 경쟁력을 갖춘 창의적인 인재를 지속적으로 육성하느냐에 달려 있다 하여도 과언이 아니다.

대학교육은 2013년 이후 학령인구의 구조적 변화를 맞이하고 있다. 공급자 중심에서 수요자 중심으로 고등교육시장이 변화하고

있기 때문이다. 대학은 과거와 다른 학생중심 가치에 따라 대학특성화, 우수 교직원 확보, 교육여건 개선, 다양한 교육재원 확보 등 많은 변화를 요구받고 있다. 대학총장님과 면담에서 자주 듣게 되는 말은 ‘대학총장도 3D 업종이 되었다’라는 것이다. 이 말씀은 지금 우리 대학의 어려움을 대표적으로 종합할 수 있는 표현이 아닐까? 그 만큼 대학은 지속가능한 발전을 위해 학생중심 가치실현, 한정된 재원의 효과적 투자 등 근본적인 변화관리를 해나가야 하는데, 그것이 생각만큼 쉽지 않다는 이야기일 것이다. 시대변화에 적응하지 못한 일부 대학은 벌써 신입생 충원이 어렵게

되었고, 이에 따라 학사관리 미흡, 재정여건 악화, 교직원 이탈 등으로 폐교되거나 폐교위기에 몰려 있다.

최근 대학은 내·외부 환경변화로 크게 세 가지 측면에서 대학경영 패러다임 전환을 맞이하고 있다. 첫째, 대학교육의 공급자 중심에서 수요자 중심으로의 변화이다. 이는 대학경영에 가장 큰 영향을 미치는 근본적인 변화요인으로 인식된다. 과거 공급자 중심 사회에서 허술한 미래 예측 속에서 많은 대학이 설립되었고, 학생 수도 크게 늘어났다. 그 결과 2010년 대학 진학비율이 83%로 역대 최고를 기록했다. 이는 대학 학생정원 증가가 곧 대학발전이라는 등식이 성립되고 있었음을 의미한다. 모든 대학은 종합대학교를 꿈꾸며, 법학과, 경영학과, 전자공학과 등 신입생이 선호하는 학과를 너도 나도 만들었다. 그 결과 최근 학생모집에 어려움을 겪으면서 오히려 다양한 학과가 대학구조개선에 걸림돌이 되는 형편이다. 특히 학생이 없는 학과도 폐과가 어려워 적절한 변화를 수행하지 못하고 있다. 따라서 대학이 학생중심 가치실현을 위해 대학제도, 조직·인사시스템, 교육과정 등 많은 변화관리가 필요하다.

둘째, 대학은 사회공동체 중 중요한 역할을 담당해야 할 조직으로서 지속가능한 사회 발전 도모에 기여해야 한다. 대학은 다른 어떤 조직보다 도덕성과 윤리성을 강조해야 한다. 2001년 미국 엔론사태 이후 다른 어떤 가치보다 윤리가치가 강조되면서 기업도 이윤

추구 중심에서 공동체 일원으로서 사회적 책임이 강조되고 있다. 사회적 책임은 법규준수 뿐만 아니라 사회공헌활동 등 적극적인 사회 기여를 모색하는 것까지 포함하는 넓은 의미이다. 대학설립의 목적은 교육, 연구, 봉사로 대별된다. 그 목적에서 알 수 있듯이 대학은 다른 어떤 조직보다도 더욱 철저하게 윤리경영을 실천해야 한다. 윤리경영은 크게 세 가지로 구체화 할 수 있는데, 법규준수, 투명경영, 사회기여로 대별된다. 하지만 아직까지도 많은 대학의 감사결과에서 법규준수 위반, 불투명한 재정운영사례 등이 발생하고 있다. 따라서 대학법인 이사장을 비롯한 이사, 대학총장을 비롯한 경영진은 윤리경영을 지속적으로 강조해야 할 것이다.

셋째, 앞의 패러다임 변화에서 볼 수 있듯이 학생유치를 위한 대학 간의 경쟁이 치열해지고 있다. 대학경영진은 학생만족도 제고를 위한 교육투자에 필요한 재원을 확보하는 문제가 선결과제로 대두되고 있다. 그동안 대학 간의 경쟁이 치열하지 않던 시절에는 교육여건에 대한 투자가 크게 중요한 이슈로 등장하지 않았다. 대학재정수입에 맞게 지출하면 되는 구조로, 학생 수 증가로 학생등록금수입이 증가하여 재정부족의 어려움이 발생하지 않았다. 하지만, 최근 대학은 재정확충을 위한 손쉬운 두 가지 방안 모두에서 어려움을 겪게 되었다. 이는 고교졸업생 수의 절대적 감소와 학생 1인당 등록금액에 대한 저항이 날로 거세지고 있기 때문이다. 대학은 2012

년 등록금 동결 내지 5% 인하를 경험하면서 대부분 대학들은 재정수입 확보에 비상이 걸렸다. 대학경영진은 재정건전성을 확보하기 위해 최선을 다해야 할 것이다.

그러면 대학 환경변화 및 패러다임 전환에 따라 대학은 학생중심 가치를 실천하기 위하여 어떤 변화를 시도해야 할 것인가? 학생중심 가치 실현의 첫째 과제는 각 대학 정체성에 맞는 대학특성과 전략이 필요하다. 대학의 정체성을 반영한 특성화 전략은 대학 간에 윈-윈 할 수 있는 상생방안이다. 우리 대학은 그동안 단편적인 순위경쟁에서 벗어나 학생들의 다양한 자질을 개발하는 질적 경쟁을 할 수 있는 바람직한 선의의 경쟁모델을 마련해야 한다. 즉 대부분의 대학들은 각 대학의 설립정신, 지역기반 등을 포함하는 대학 정체성과 상관없는 IT, 정보통신, 보건계열 등 교육성과가 높은 분야로 교육과정을 넓혀왔다. 그 결과 대학 간 서열화는 강화되고, 수도권 중심화 경향이 뚜렷해졌다. 정부는 수도권 과밀화를 막기 위하여 수도권 대학에도 자율성보다는 규제 위주의 교육정책이 강화되었다. 즉 대학이 자율성 기반 위에 선의경쟁을 유도하는 대학정책이 될 수 있는 바람직한 모습에서 멀어졌다. 이제부터라도 대학은 각 대학의 정체성을 먼저 확립하고, 그 정체성에 맞는 학생중심 가치의 특성화 전략을 마련해야 한다. 결론적으로 질적 성장시대를 맞이하여 대학 특성화 노력은 다른 대학과의 단순 경쟁위주 특성화가 아닌 각 대학 정체성에 맞는 고

유한 특성화로 다른 대학과 상생할 수 있는 특성화 기반문화를 조성해야 한다.

둘째, 대학은 창조지식 기반사회의 가장 중요한 가치인 정직과 신뢰가 기반이 되는 윤리경영을 실천해야 한다. 대학경영은 대학 내·외부의 다양한 이해관계자들의 적극적인 참여를 유도하기 위하여 투명성과 윤리성을 근간으로 하는 조직문화를 확립해야 한다. 일반기업도 이윤추구를 위해 수단과 방법을 가리지 않았던 시대에서 최근 지속가능한 성장을 화두로 전사적 윤리경영을 강조하고 있다. 하물며 대학은 우리 사회 선도자 역할을 담당해야 할 위치로 더욱 철저한 도덕성을 갖추어야 한다. 그럼에도 불구하고 최근까지 일부 대학의 비리사건은 간헐적이지만 지속적으로 발생하고 있어 전체에 대한 사회적 신뢰를 떨어뜨리고 있다. 이에 따라 대학이 사회로부터 받게 될 각종 재정지원을 축소시키거나 물거품으로 만드는 결과를 도출하고 있다. 따라서 대학사회가 보다 성숙한 도덕 및 윤리 집단이 되기 위해 한층 노력해야 하며, 대학 구성원들 간에 스스로 자정노력을 선행할 필요도 있다.

셋째, 대학은 창의교육 및 연구력 강화를 위한 재정건전성을 확보해야 한다. 재정건전성은 학생중심 가치실현을 위한 기반이 되는 요소로, 먼저 재정수입 확대에서 찾아야 한다. 그 다음은 재정수입과 지출의 균형을 이루도록 부채를 축소하고 경비를 감축하는 방안을 모색해야 한다. 대학 재정수입 확대는

대학만의 노력에 의하여 만족할 만한 수준에 도달하기는 쉽지 않을 것이다. 따라서 대학은 이해관계자인 정부, 기업, 사회단체 등의 적극적인 재정지원을 유도해야 한다. 한편 정부는 법률·정책·재정 등 다양한 수단을 통해 대학의 재정수입 확대를 적극적으로 지원해야 한다. 그 방안은 국회 및 학계에서 논의되고 있는 고등교육재정교부금법 제정, 기업 및 사회단체의 기부금에 대한 세제지원, 대학 지원 정책자금의 금리인하 등도 주요 검토 대상이다. 현재 학생의존적인 대학재정 수입구조를 극복하기 위한 중장기 개선방안 마련을 위해서 정부, 대학, 기업, 사회가 공동으로 참여하는 방안을 모색해야 한다. 특히 대학재정 확보의 주체인 대학은 스스로 중장기 재정건전화 방안을 마련하고, 안정적인 교육재원을 확보할 수 있는 산학협력 및 수익사업 등 대학재정 수입확대를 위한 구체적인 실천방안을 마련해야 할 것이다.

대학은 사회공동체가 나아가야 할 방향을 선도해야 하는 막중한 역할과 책임을 갖고 있다. 대학 발전은 대학 자신들만의 문제가 아니라 국가와 사회 구성원 모두가 함께 노력해야 할 공통 과제이다. 대학경영진은 올바른 변화관리를 수행하기 위해 다양한 이해관계자들과 진솔한 소통을 통해 지속가능한 발전을 모색해야 한다. 정부는 교육정책을 통해, 지역사회는 각종 참여를 통한 지역문화 조성을 통해, 교육 유관기관은 각자의 주어진 역할 속에서 스스로 최선의 길을 찾아서 대학에

도움이 되는 방안을 모색하고 실천해야 한다.

우리 재단은 대학의 새로운 변화를 지원하고자 새로운 비전과 전략 속에서 다양한 사업을 추진하고 있다. 특히 고등교육 세계화, 대학생 제일가치, 재정확충지원 등 대학의 지속가능한 발전에 도움이 되는 역할을 자임하고자 노력하고 있다. 그것은 세 가지 패러다임 전환과 맞물려 간단히 언급하고자 한다. 우리 재단은 대학의 학생중심 가치를 실현하고자 대학생 공공기숙사 건립사업을 국토해양부 국민주택기금과 사학진흥기금 공동으로 총 사업비의 90%까지 지원하여 연 2.9%, 기숙사 입실료 월 19만 원을 달성하여 학생의 경제적 부담을 낮추고 있다. 기존 민자 기숙사는 대환대출을 통하여 학생의 경제적 부담을 완화하고자 노력하고 있다. 즉 과거 민자사업은 사업의 안전성 중심의 기숙사 운영이었으나, 최근 대학이 학생의 경제적 부담을 완화할 수 있는 대학기숙사 운영방안을 모색하고 있다. 또한 브라질 대사관 요청에 따라 브라질 국비유학생 지원사업(Science without Borders)을 수행하고 있는데, 구체적으로 브라질 국비유학생의 국내대학 입학 지원, SwB in Korea 웹사이트 구축 및 운영, 장학금 지급 대행 및 관리, 유학생의 현지 적응 및 고충상담 지원 등이다. 이 사업은 국내 대학 세계화 및 외국유학생의 편의제공으로 학생중심 가치를 실현하고 있다.

한편 대학의 윤리 및 전문경영을 지원하기 위하여 대학경영자 및 행정직원에 대한 연

수를 수행하고 있다. 특히 대학의 윤리경영 내실화를 위하여 학교법인 이사장, 대학 총장, 대학보직자 등 고위 경영진에 대한 윤리 교육을 실시할 예정이다. 또한 고품질 고등교육정책 마련을 위한 재정분석을 통해 대학특

성에 맞는 차별화된 교육정책을 지원하고 있다. 우리 재단은 특성화 전략을 위한 대학경영컨설팅사업, 대학 재정수입 확대를 위한 수익부동산 자금지원사업 등을 통하여 대학의 학생중심 가치실현을 지원하고자 한다.

필자소개

이원희 | 한국사학진흥재단 이사장

서울대학교 사범대학 국어교육학과 국어교육학사, 고려대학교 대학원 국어교육전공을 하였다. 삼선중학교, 서울사대부속중학교, 강일중학교 교사, 양재고, 경북고, 잠실교 부장교사, 대통령지문 교육혁신위원회 전문위원, 한국교원단체총연합회 회장, EBS 수능·논술 강사, 교육연수원

강사, 한국대학교육협의회 상담교사단 공동 위원장을 역임하였다. 현재 한국사학진흥재단 이사장으로 재임 중이며 한국간행물 윤리위원회 위원이다. 주요관심 분야는 학교 교육, 친환경태양광 에너지 개선 등이다.