

자료 DSP 제2006-3-103호

● 2006년도 하계 대학 총장 세미나 ●

대학구조개혁과 대학발전

- 일시: 2006년 7월 5(수)~7월 7일(금)
- 장소: 제주 신라호텔



한국대학교육협의회

- 일 정 표 -

제 1 일		7월 5일(수)
시간	일 정	장소
14:00~15:00	등록	(5층)한라홀
15:00~15:20	개회식 - 회장인사 - 신입총장/사무총장 소개	
15:20~16:20	◆ 특강: 한국 경제와 대학의 역할(한국증권선물거래소 이영탁 이사장)	(3층)까멜리아홀
16:20~17:20	◆ 기조발표: 구조개혁을 통한 대학발전(이화여대 신인령 총장)	
17:20~18:00	휴식	
18:00~19:30	만찬(한국증권선물거래소 이영탁 이사장 초청)	
제 2 일		7월 6일(목)
시간	일 정	장소
07:00~09:00	조찬(자율)	(5층)한라홀
09:00~10:15	◆ 대학 내부 개혁 (숙명여대 이경숙 총장/한동대 김영길 총장)	
10:15~10:30	휴식(Coffee Break)	(3층)까멜리아홀 (5층)한라홀
10:30~11:30	◆ 대학간 통폐합 (가천의과대학 이성낙 총장/동명대 양승택 총장/부산대 김인세 총장)	
11:30~12:00	휴식	
12:00~13:30	오찬(웅진그룹 윤석금 회장 초청)	
13:40~14:40	◆ 캠퍼스 다변화 전략을 통한 대학구조개혁 (상명대 서명덕 총장/전남대 강정채 총장)	
14:40~15:00	휴식(Coffee Break)	
15:00~16:00	◆ 일본사례: 일본 국립대학 법인화의 영향과 전망 (三谷卓也 일본대사관 일등서기관)	
	◆ 중국사례: 대학통폐합 동향과 전망(索 豊 동북사범대 교수)	
16:00~17:00	◆ 자유토론 및 논의 결과의 종합 정리	
17:00~18:00	◆ 교육부와의 대화(교육인적자원부 이종서 차관)	
18:30~20:00	만찬(대교협 회장 초청)	
제 3 일		7월 7일(금)
시간	일 정	장소
07:00~09:00	조찬(자율)	(5층)한라홀
09:00~09:30	◆ 임시총회	
09:30~10:00	◆ 교육부 고등교육정책 설명회(김광조 차관보)	(3층)로터스홀 (5층)한라홀
10:00~10:45	◆ 사립대학총장협의회 분과회의: 법학전문대학원 제도의 도입 내용과 과제(영산대 부구욱 총장)	
	◆ 국·공립대학총장협의회 분과회의	
10:45~11:00	◆ 전체 세미나 결과 종합	
11:00	폐회	

- 영상물 상영 계획 -

제 1 일		7월 5일(수)
시간	일 정	장소
14:40~15:00	대학개혁 동향(I): 국경 없는 전쟁 (SBS)	(5층) 한라홀
17:40~18:00	대학개혁 동향(II): 국경 없는 전쟁 (SBS)	(3층) 까멜리아홀
제 2 일		7월 6일(목)
시간	일 정	장소
08:40~09:00	국내 대학개혁 사례 <ul style="list-style-type: none"> · 실버산업연계전공(강남대) · 충남디스플레이인력양성사업단(호서대, 단국대, 선문대, 순천향대, 한국기술교육대) 	(5층) 한라홀
13:30~13:40	국내 대학개혁 사례: 학연산클러스터(한양대 안산)	(5층) 한라홀
15:30~15:40	대학개혁 동향(III): 국경 없는 전쟁	(5층) 한라홀
18:20~18:30	국내 대학개혁 사례: 중국 캠퍼스 운영(대진대)	(3층) 까멜리아홀

- 교육개혁 우수사례 홍보물 전시 및 배포 -

- 전시장 운영: 7. 5(수) 15:00~7. 7(금) 11:00
- DVD 홍보 영상물 상영 병행

- 목 차 -

개 회 사	1
특강: 한국 경제와 대학의 역할	7
기조발표: 구조개혁을 통한 대학발전- 이화여자대학교 구조개혁 -	9
대학 내부 개혁	27
• <숙명여대> 세상을 바꾸는 부드러운 힘 "숙명 리더십"	29
• <한동대> Global Leadership Pioneer 한동대의 도전	35
대학간 통폐합	59
• <가천의과학대> 大學間 統廢合過程에 나타난 문제	61
• <동명대> 東明大學校 構造改革	67
• <부산대> 부산대학교의 변화와 혁신	73
캠퍼스 다변화 전략을 통한 대학구조개혁	81
• <상명대> 캠퍼스 다변화를 통한 효율적인 대학운영 전략	83
• <전남대> 캠퍼스 다변화 전략을 통한 대학구조조정	95
<일본사례> 일본 국립대학 법인화의 영향과 전망	103
<중국사례> 중국대학개혁의 추진과정-대학의 통합	111
사립대학총장협의회 분과회의: 법학전문대학원 제도의 도입 내용과 과제 ...	137

개 회 사

☑ 권영건(한국대학교육협의회 회장)

개 회 사

2006년 상반기를 정리하는 시점에서 개최하는 이번 한국대학교육협의회 연례 하계총장세미나에 즈음하여, 전국의 대학총장님들이 자리를 함께하신 가운데 대학의 현안 문제와 발전방안에 대하여 논의 할 수 있게 된 것을 매우 뜻깊게 생각합니다. 바쁜시간 할애하시어 이번 세미나에 동참하여 주신 김진표 교육부총리님을 비롯한 여러 연사님들 그리고 물심양면으로 협조해 주신 이영탁 이사장님과 윤석금 회장님께 진심으로 감사드립니다.

존경하는 여러 총장님

우리 대학들은 잘 아시는 바와 같이 매우 어려운 상황에 마주하고 있습니다. 밀레니엄을 넘어오면서 연례적으로 개최되는 하계세미나와 정책포럼등의 주제를 한결같이 ‘구조개혁’, ‘다운사이징’, ‘특성화’, ‘경쟁력 강화’ 등 개혁과 변화의 문제를 전면에 내세울 수밖에 없는 안타까운 실정입니다. 국내외 전문가와 석학들 그리고 정책 당국이 무수한 논쟁을 거듭하면서 내어놓은 각종 대안들도 시행착오를 겪고 있습니다.

지금까지 대학구조개혁의 배경이나 필요성에 대하여는 수없이 반복하여 왔습니다. 이번 세미나에서는 구체적인 내용을 중심으로 하여 대학내부개혁, 대학간 통폐합, 캠퍼스 다변화 상황에서 전략적 대학 운영 등 3가지 방향에서 구체적인 사례 발표를 듣고 심층적인 논의를 전개하고자 합니다.

대학 구조개혁에 있어 내부개혁은 재구조화 논의의 출발점이자 종착점이라 할 수 있을 것입니다. 대학간 통폐합이나 프로그램 제휴 등 외부적 변화는 내부적 교육·연구시스템의 고도화를 전제로 할 때 효과를 얻을 수 있을 것입니다. 지난 반세기동안 우리 대학들은 시대적 상황과 정부정책의 영향을 받아 몸집 불리기라는 양적 성장을 부단히 추진해온 결과 군살이 많이 붙었습니다. 이른바 백화점식 대학경영이라는 진단을 받고 있는 우리 대학에 필요한 것은 비교우위에 있는 분야를 특성화시키는 것이라 하겠습니다. 특성화를 통한 내부 재구조화는 절차적으로 많은 저항과 갈등을 예비할 수밖에 없습니다. 대학 본부가 아무리 현명한 청사진을 제시하여도 구성원들의 협력과 지지를 얻지 못하면 개혁은 성공하기 어려울 것입니다. 그런데 넘지 못할 산은 없다는 말과 같이 이러한 어려움을 극복하고 많은 사람이 부러워하는 개혁 작업을 야심차게 추진하고 있는 사례도 없지는 않습니다.

다음은 대학간 통폐합입니다. 우리나라 고등교육 실태를 거시적으로 분석한 전문가들의 한결 같은 지적은 수요에 비하여 과도하게 급성장한 공급과잉 문제입니다. 단순한 양적 공급과잉일 뿐만 아니라 전공 영역간 불균형도 심각한 문제로 지적됩니다. 부득이 중앙정부의 지원에 기초한 거시적 조정과 특화가 불가피해지는 대목입니다.

캠퍼스 다변화 체제의 운영 전략도 간과할 수 없는 현안 과제입니다. 대학의 수도권 과밀을 해소하고 지역 인재 양성을 도모하기 위하여 상당수 서울 소재 대학들이 지역에 캠퍼스를 새로이 개설하거나 기존의 대학과 통합하였습니다. 현재 11개 대학이 지역 캠퍼스를 운영하고 있고, 동일 권역내에서도 여러 캠퍼스를 운영하고 있으며, 특히 작년부터 본격적으로 시작된 대학간 통폐합이 가시화되면서 다캠퍼스체제는 보편화되어가고 있는 것으로 보입니다. 이와 같이 여러 지역에 캠퍼스를 운영하는 과정에서 대학구조개혁을 단행하는 것은 불가피하면서도 매우 좋은 체질 개선의 기회를 가져다 준다고 봅니다.

우리나라 대학의 경쟁력 강화와 특성화에 있어 커다란 장애가 되어 온 것은 대학재정, 대학의 자율성, 그리고 학내 무질서 문제라고 할 수 있을 것입니다.

갈수록 치열해지는 국제경쟁체제에서 국가 경쟁력의 요체는 대학에 있고 대학의 수월성은 대학 재정에 비례한다는 철칙을 감안하면, 우리 대학의 현실은 너무나 열악합니다. 고등교육에 대한 공교육비 재정지출 비율은 OECD 각국 평균의 절반 수준인 GDP 대비 0.3% 수준(2002년 기준)이며, 대학생 1인당 교육비 역시 6,047\$로서 OECD 평균에 크게 미달합니다. 첨단기술사회에서 교육의 질을 높이는 데는 무엇보다도 적정한 교육재정 확보 문제가 해결되어야 할 것입니다. 이점에 있어서 정부의 획기적인 지원이 요구됩니다.

대학이 진리를 탐구하고 특성있게 발전하는데 있어 자율성은 역사적으로나 현실적으로 대단히 중요한 것입니다. 그러므로 시대적 상황에 맞는 자율성 확대 문제를 협의하기 위하여 교육인적자원부와 대교협이 공동으로 “대학자율화 추진위원회”를 구성·운영할 것을 제의합니다.

또한 등록금 인상 반대 등 각종 학내 문제의 해결 수단으로 대학 구성원들이 각개 이익집단의 주장만을 앞세워 물리적으로 정상적 학사운명을 마비시키는 각종 무질서 사태는 더 이상 방치되어서는 아니될 것입니다. 이를 위하여 대학총장님들은 원칙과 법규에 따라 엄격하게 대처하여주시고, 정부 당국은 학내 불법행위 방지를 위하여 적극적으로 협조하여 주실 것을 요청합니다.

이번 행사를 위하여 많은 분들이 수고를 해주셨습니다. 한국증권선물거래소 이영탁 이사장님께서서는 기업 CEO특강을 기꺼이 승낙해주셨고, 이화여대 신인령 총장님은 기조발표를 맡아주셨습니다. 숙명여대 이경숙 총장님과 한동대 김영길 총장님은 대학 내부 개혁에 관해서, 그리고 가천의과대학 이성낙 총장님, 동명대 양승택 총장님, 부산대 김인세 총장님은 대학 통폐합에 관한 사례 발표를 해주시겠습니다. 상명대 서명덕 총장님과 전남대 강정채

총장님은 캠퍼스 다변화 전략을 통한 대학구조개혁에 관해서 발표해주십니다. 외국 사례로는 일본 국립대법인화에 관하여 주한 일본대사관 미타니 타쿠야 일등서기관이 소개해주시고, 중국의 대학통폐합 동향에 관해서는 동북사범대 수어평 교수님이 소개해주시겠습니다. 어려운 시간을 할애하시어 김진표 교육부총리님께서 총장님들과 대화 시간을 마련해주셨고, 김광조 차관보께서는 고등교육정책설명회를 진행해주시겠습니다. 또한 영산대 부구욱 총장님께서 법학전문대학원 도입과 관련된 내용을 발표해주십니다. 귀한 시간을 쪼개어 이번 세미나를 빛내주시는 이 분들께 감사의 말씀을 드립니다.

끝으로 우리 협의회 집행부와 사무처는 회원대학의 어려움과 고충을 심분 이해하고 배전의 노력을 통하여 봉사할 것을 다짐하면서 이 자리를 함께 해주신 총장님 여러분께 다시 한번 감사의 말씀을 드립니다.

2006년 7월 5일

한국대학교육협의회 회장 권영건

한국 경제와 대학의 역할

이영탁(한국증권선물거래소 이사장)

구조개혁을 통한 대학발전

- 이화여자대학교 구조개혁 -

☑ 신인령(이화여자대학교 총장)

구조개혁을 통한 대학발전 - 이화여자대학교 구조개혁 -

☑ 신인령(이화여자대학교 총장)

I. 이화 구조개혁 추진 배경

산업사회 → 지식정보화 사회

산업시대 고등교육체제의 문제점 :

분업화/전문화에 의한 학문의 과분화

- 학문의 폐쇄성 및 독단성 심화
- 지식의 과편화
- 지적 진보에 장애, 창의성 및 문제해결능력 저하

1. 통섭(consilience)의 요구

- 학문의 통합에 의한 지적 진보의 토대 구축
- 지식의 대통합과 범학문적(transdisciplinary) 접근 필요
- 융합적 교육·학습 시스템 필요

2. 미래사회의 변화에 대한 능동적 대처

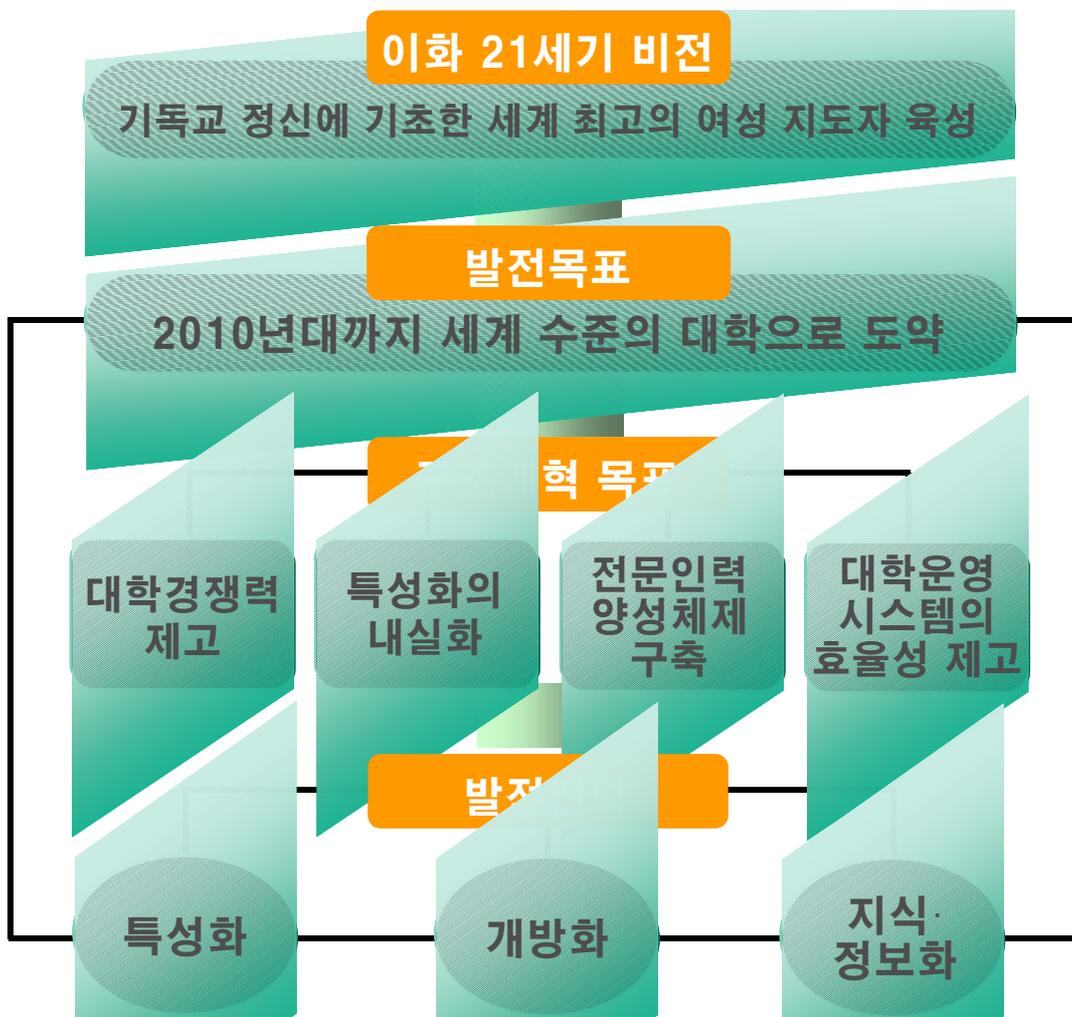
- 6T분야 및 차세대 성장동력산업 등과 연계한 대학구조의 채택

3. 한국 고등교육체제의 당면과제

- 국제경쟁력 제고 : 교육과 연구의 질 제고
- 열린 거버넌스의 구축 : 학제간 및 국가간 교류/협력의 활성화

II. 이화 발전계획과 구조개혁

1. 이화 21세기 발전계획과 구조개혁 개요



2. 21세기 이화발전의 비전

가. 이화 정체성 확립: 세계 여성지성공동체의 리더십 구축

- 기독교 정신에 입각한 글로벌 리더의 양성
- 대학 및 학과 편제에 있어 이화의 학문적 전통과 여자대학의 특성을 살린 차별화

나. 이화 수월성 확보: 세계적인 명문 연구중심대학으로 육성

- 문명사적 요구에 부응한 학문 영역과 교육 프로그램의 활성화
- 선택과 집중에 의한 비교우위 분야의 통합과 특성화
- 최우수 교수자원의 확보를 통한 연구력 증대

3. 이화 21세기 구조개혁 방향

가. 선진 고등교육체제 구축: 학사과정과 대학원간, 대학원 유형간 역할분담체계 구축

- 학사과정 : 인성교양교육, 기초학문교육
- 일반대학원과정 : 학문후속세대 양성
- 전문대학원과정 : 전문가 양성
- 특수대학원과정 : 실무전문인력 재교육

나. 다학제적 또는 범학제적 통합 편제의 도입

→ 선택과 집중에 의한 특성화 분야 역량 강화

다. 유사전공 통폐합 및 융합교육체계 구축

라. 학문적 정체성 제고와 미래사회의 수요에 대응한 재편

4. 단계별 구조개혁 추진

1990년대 중반부터 본교 발전계획에 따른 구조개혁 추진

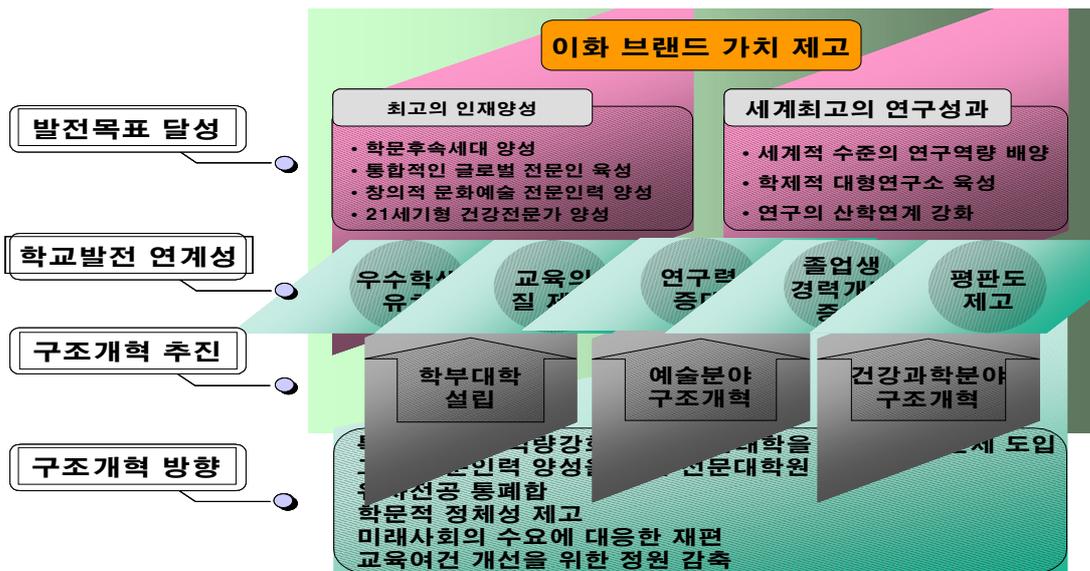
가. 1단계 구조개혁 추진(1995~2004)

- 특성화 분야를 중심으로 한 구조개혁
- 고급 전문인력 양성을 위한 전문대학원 도입

나. 2단계 구조개혁 추진(2005~)

- 특성화 분야를 중심으로 한 구조개혁의 지속적 추진
- 고급 전문인력 양성을 위한 전문대학원 지속적 도입
- 기초학문/인성교양교육 강화를 위한 구조개혁
- 본교의 잠재적 비교우위 영역을 사회적 변화와 연계한 구조개혁(기초학문 분야, 예술 분야, 건강과학 분야)

5. 2007학년도 구조개혁의 개요



III. 이화 구조개혁 추진 체계 및 전략

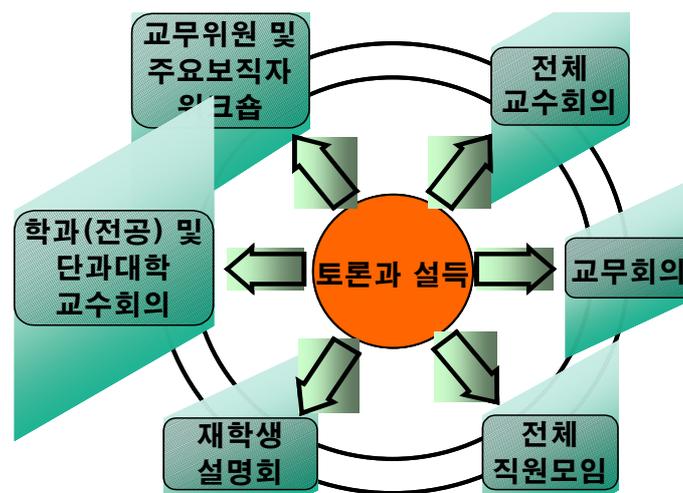
1. 이화 구조개혁 추진 체계



2. 이화 구조개혁 추진 전략

가. Top-down과 Bottom-up의 조화

나. 구조개혁 공감대 형성 : 위기에 대한 공유 (토론과 설득)

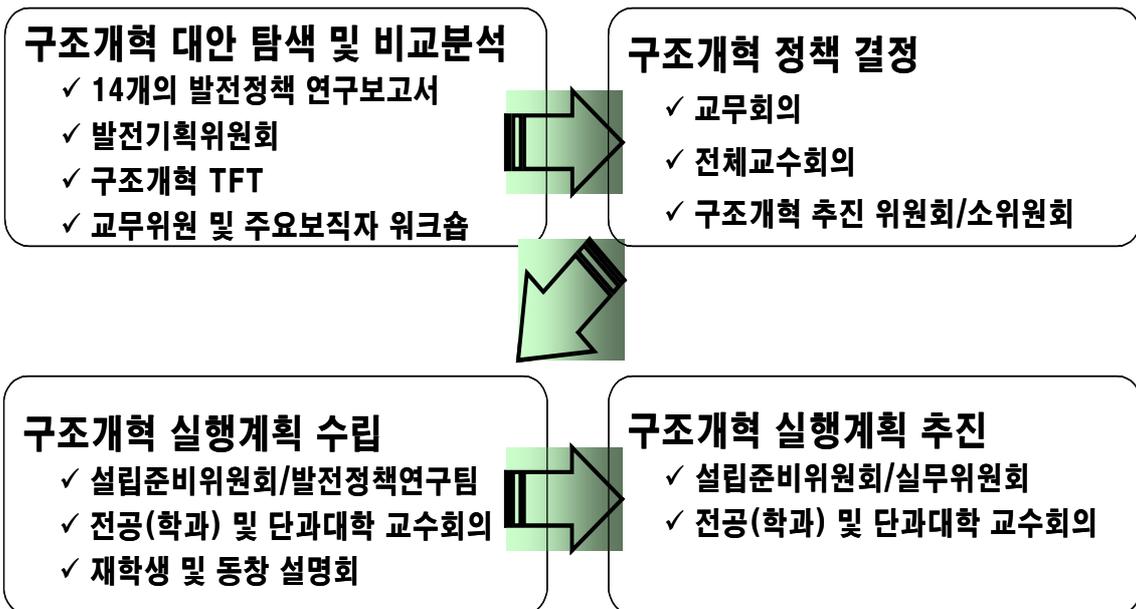


다. 정책의 일관성 유지와 단호한 추진

라. 변화 관리

- 구조개혁 인센티브
- 석학 초빙 강연회 개최
- 대학별 교수 간담회
- 동문 간담회
- 교내외 각종 커뮤니케이션 채널을 활용한 다양한 홍보

3. 2007학년도 이하 구조개혁 추진 과정



IV. 이화 구조개혁 추진 내용

1. 최근 10년간 구조개혁 실적

가. 연구중심대학 구축을 위한 다학제적 대학원 편제 도입

- 분자생명과학부 (생명과학, 약학, 화학의 융합) (1999)
- 디지털미디어학부 (컴퓨터학, 디자인, 인문학의 융합) (2002)
- 나노과학부 (화학, 물리학, 생명과학의 융합) (2003)
- 에코과학부 (생물학, 환경학, 인문학의 융합) 도입 (2007)
- 생명·약학부 도입 (2007)

**다학제적 통합편제를 통한
융합적 연구기반 조성**

나. 학부제의 도입 및 수정·보완

- 1996학년도 6개 학부 27개 전공에 대해 학부제 시행
- 2007학년도 학부대학 도입
- 2007학년도 학부제 보완조치 시행
 - 인문학 육성 특별 전형 실시(전공별 20명)
 - 전공 특성을 고려한 전공별 모집제 채택: 건강과학대학, 예술대학

**기초학문·인성교양 교육의 강화,
학생의 전공선택권 확대,
범학문적 자기설계전공의 도입**

다. 학부의 세분화된 유사전공 통폐합 등 추진

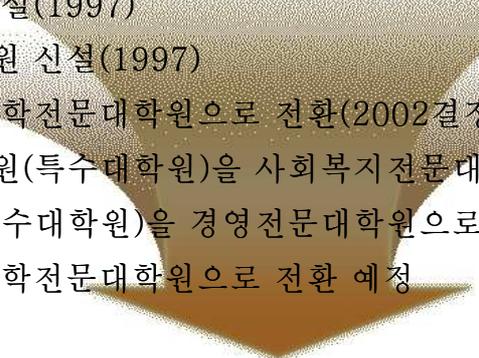
- 불어교육전공을 불어불문학과로 통합 (1999)
- 약학전공과 제약학전공을 약학과로 통합 (2005)
- 체육학전공과 사회체육학전공을 체육학과로 통합 (2005)
- 교회음악전공 폐지 (2006)
- 분자생명과학전공과 생명과학전공의 통합 (2006)
- 심리학전공과 소비자인간발달학전공의 인간발달학분야 통합 (2007)



전공의 세분화로 인한 비효율성 제거

라. 전문교육의 수월성 제고를 위해 전문대학원 신설 및 전환

- 국제대학원 신설(1997)
- 통역번역대학원 신설(1997)
- 의과대학을 의학전문대학원으로 전환(2002결정, 2007시행)
- 사회복지대학원(특수대학원)을 사회복지전문대학원으로 전환(2006)
- 경영대학원(특수대학원)을 경영전문대학원으로 전환(2006)
- 법과대학을 법학전문대학원으로 전환 예정



고급전문인력 양성체제 구축

마. 유사 특수대학원의 통합

- 정책과학대학원과 정보과학대학원의 통합(2005)

2. 2007학년도 구조개혁의 핵심 내용

가. 학부대학(University College) 도입 :

- 학부 교육의 질적 수월성 제고

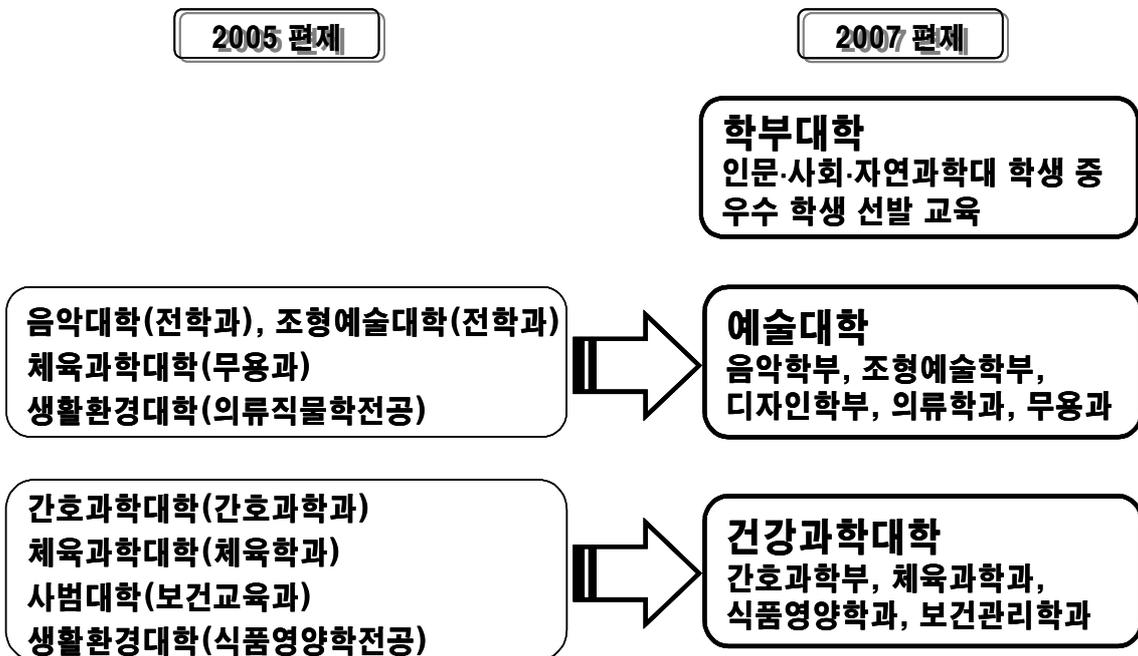
나. 단과대학의 재편과 건강과학대학, 예술대학 도입 :

- 학문적 정체성 제고와 융합 교육편제의 도입

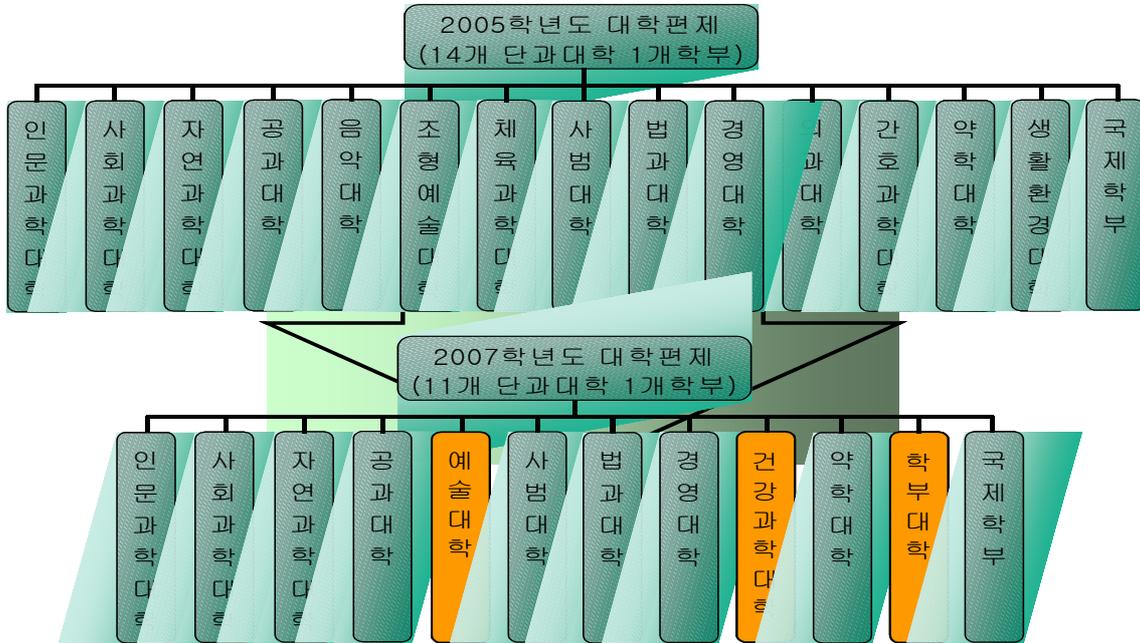
다. 정원감축 추진 : 교육의 질 제고

- 2004학년도 대비 2007학년도 입학정원 10% 감축
총 입학정원 3,580명 → 3,184명

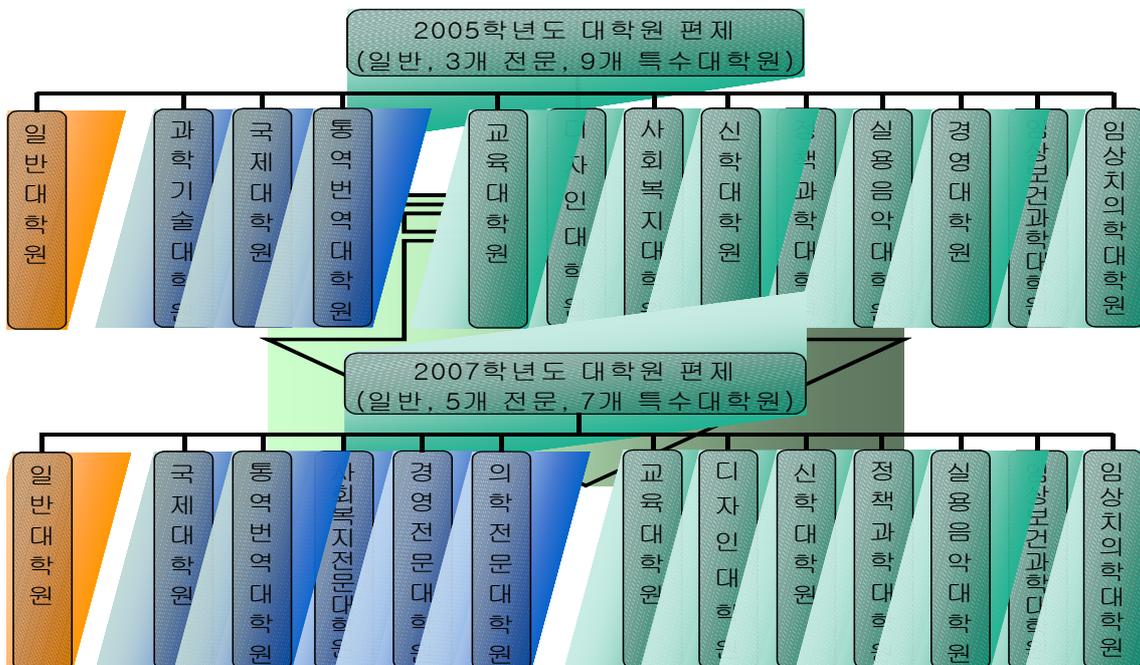
라. 2007학년도 구조개혁 분야의 편제 변화



마. 2007학년도 대학 편제



바. 2007학년도 대학원 편제



3. 2007학년도 신설 대학

가. 학부대학

1) 신설 취지

- 인성·교양 교육의 심화
- 일반 및 전문 대학원에서의 수학에 필요한 기초학문 교육의 강화
- 통섭을 위한 융합교육의 기반으로써 범학제적 편제인 자기설계전공 도입
- 학생들의 전공선택권 확대

2) 운영 계획

- 독립된 단과대학 형태로 운영
- 인문·사회·자연과학대학 입학생 중에서 선발(Honors College개념 도입)
(1학년 입학시 30%, 2학년 진입시 70% 선발)
- 자기설계전공을 기본으로 한 범학문적 전공트랙 운영(University College 개념 도입)
- 학년당 100명 내외로 운영

3) 기대 효과

- 학문후속세대의 조기발굴·양성
- 탁월한 전문가 육성 기반 조성
- 통합적 리더십을 갖춘 유능한 인재 배출

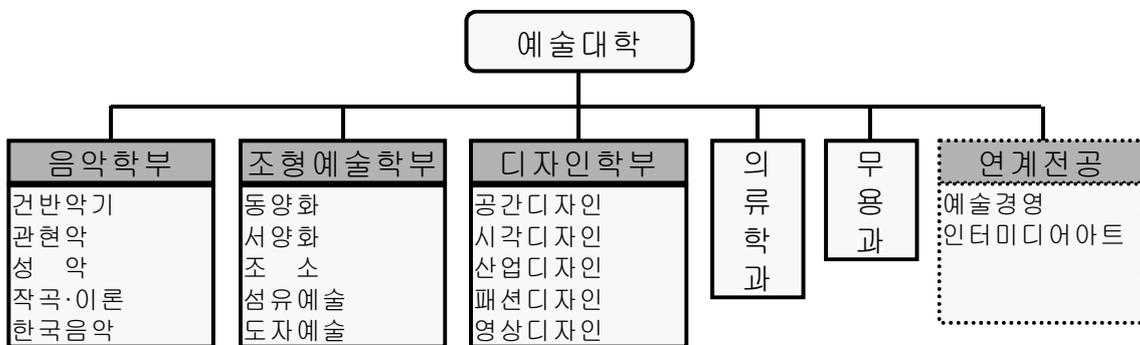
나. 예술대학

1) 신설 배경 및 취지

- 고소득화·선진화에 따른 예술적 수요의 다양화·고급화
- 예술분야의 다양한 전문인력에 대한 사회적 요구

- 정보통신 기술혁명에 의한 디지털 아트 급성장
- 세계화에 따른 문화예술 시장의 개방
- 융합적 예술교육 기반 조성
 - 학생들의 전공 선택권 확대
 - 세계적 수준의 다양한 창의적 예술인재 육성

2) 편제



3) 운영 계획

- 열린 융합 교육 기반 조성 : "교류교과목" 필수 이수
 - 예술소양교육 강화 및 예술 분야 간 교류의 시너지효과를 창출하기 위한 과목
- 다양한 국제 교류 협력 프로그램 : 국내외 대학 공동 연구·전시·공연
- 전공교육의 심화

4) 기대효과

- 고도의 창의성과 표현능력을 가진 예술인 육성
- 통합적 시각을 가진 예술 전문인 양성
- 사회적 수요에 부응한 다양한 예술 전문인력 배출

다. 건강과학대학

1) 신설 배경 및 취지

- 21세기 한국사회의 변화와 건강과학 전문인력 수요 증가
 - 국민소득 2만불 시대, 급속한 고령화, 핵가족 및 단독가구 보편화
- 새로운 패러다임의 보건복지체계 선도적 개발
- 삶의 질 제고를 위한 건강과학 분야의 연구 경쟁력 강화
- 건강과학 분야의 우수한 전문인력 양성
 - 삶의 질 제고를 위한 건강전문분야로 진출, 의학전문대학원 진학
- 건강과학 분야의 학문적 정체성 확립

2) 운영 계획

- 건강과학 분야 4개전공(또는 학과) 융합적 운영
 - 간호과학, 체육과학, 식품영양학, 보건관리학
- 건강 관련 대학기초과목 필수 이수
- 건강과학 관련 "중점연구소" 설립하여 현장 교육·연구 연계

3) 기대 효과

- 선진화, 고령화에 따른 건강 및 보건복지 관련 전문인력 양성
- 건강과학분야에 대한 통합적 전문지식과 연구능력 배양
- 국제적 경쟁력을 갖춘 건강과학 전문인력 양성
- 삶의 질 제고를 위한 건강 관련 사회적 인프라 구축 선도

V. 이화 구조개혁 기대효과 종합

1. 학부의 인성교양교육 심화와 기초학문교육 강화
2. 융합교육을 통해 개방적이고 창의성을 갖춘 인재 양성
3. 연구중심대학 구축과 학문후속세대 양성 :
 - 대학원의 다학제적 편제를 통한 시너지 효과로서 수월성 있는 창의적 연구 인력 양성
4. 고급 전문 인력에 대한 사회적 수요에 대응한 전문 인력 양성체제 구축 : 각종 전문대학원의 도입
5. 대학 운영 시스템의 효율성 제고

VI. 이화 구조개혁 추진 과정의 어려움과 교훈

1. 구조개혁 추진 과정의 어려움

- 과도한 안정성 추구하고 현실 안주적 대학 문화
- 개발연대 팽창주의적 문화의 잔존
- 구조개혁에 공감하는 학내 세력의 동참 어려움(Not My Business)
- 재학생과 동창의 출신 전공(또는 학과)·대학에 대한 귀속적 애착
- 전공(또는 학과)의 이기주의
- 전공(또는 학과) 중심의 교수소속을 토대로 한 거버넌스
- 구조개혁 관련 재정 지원에 대한 과도한 기대
- 보직 인사에 따른 구조개혁 추진상 혼란

2. 구조개혁의 교훈

- 구조개혁에 대한 총장과 대학본부의 비전과 확고한 의지
- 현재 대학구조의 결함에 대한 객관적 분석과 이로 인한 대학 위기에 대한 학내 공유
- 개혁 공감 학내 교수들의 결집 / 연대
- 구조개혁의 추진에 있어서 유관부서의 팀워크
- 단기적 성공사례의 단계적·지속적 창출
- 구조개혁 추진 체제의 일관성과 지속성 유지
- 구조개혁과 연계한 대학 예산 편성
- 총장 임기를 고려한 구조개혁의 일정 설계

대정부 건의사항

1. 구조개혁 선도대학에 대한 재정지원의 대폭 확대 또는 재정 확충을 위한 자율성 부여
2. 구조개혁 선도대학에 입시 자율성 부여
3. 개별 대학의 특수성에 대한 고려
4. 구조개혁 관련 평가 지표의 개선

대학 내부 개혁

☑ 이경숙(숙명여자대학교 총장)

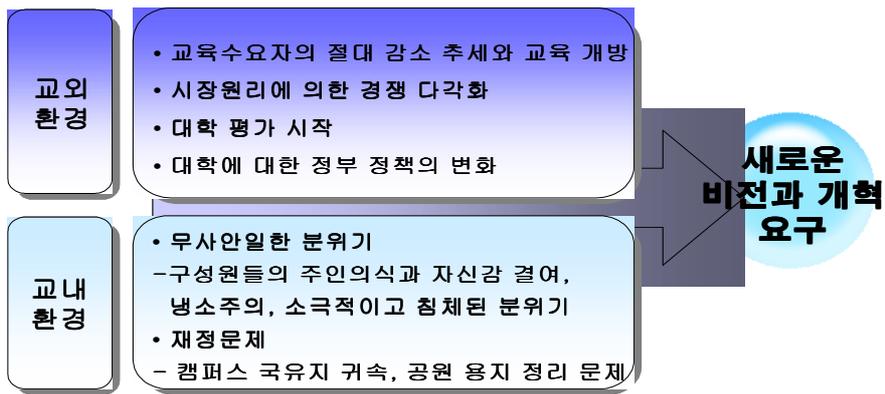
☑ 김영길(한동대학교 총장)

■ 세상을 바꾸는 부드러운 힘 "숙명 리더십"

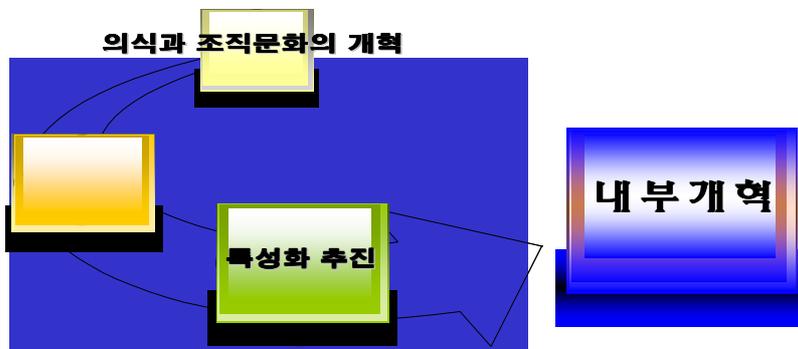
☑ 이경숙(숙명여자대학교 총장)

I. 숙명여대의 제2창학 선언

1. 제2창학 선언의 배경



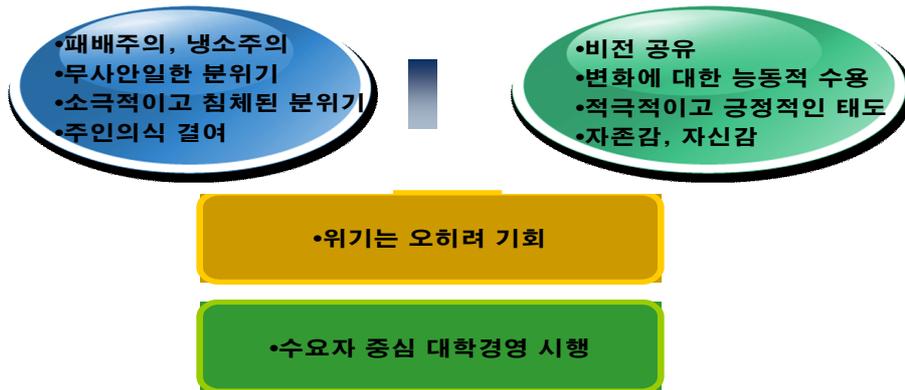
2. 숙명여대의 내부개혁



II. 숙명여대의 개혁 내용

1. 의식과 조직문화의 개혁

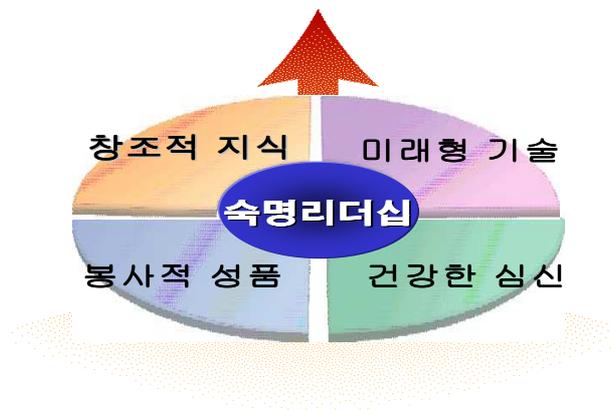
가. 의미



나. 내용-비전제시

세계 최고의 리더십 대학

2020년 숙명리더십을 갖춘 대한민국 리더 10% 양성



1) 혁신적인 마케팅전략 도입

- 윈스톱 학생서비스센터
- 고객만족인증제 실시
- 재학생 간담회, 학생만족도 조사 실시
- 국내외 문화탐방단, 교환학생 참여 기회 확대
- 국내대학 최초로 체계적인 경력개발 취업경력개발원
- 차별적인 광고 및 홍보 활동 : 재학생을 홍보모델로 처음 기용
 - 세상을 바꾸는 부드러운 힘, 울어라! 암탐아!, 따로 있다! 여자가 크는 대학!

2) 섬김 문화 확산

- 학생리더십훈련그룹
- 교직원 대상 리더십 교육 시행

2. 시스템 개혁

가. 의미



나. 내용

1) 열린 경영시스템 도입

- 교무위원회(주 1회) 및 처장회의(주 3회) 개최 회의자료 홈페이지에 게재
- 전체 교수회의 및 총장·재학생 간담회 실시(매학기 2회)
- 인터넷 경매를 통한 물품구입
- ERP 시스템 도입

2) 과감한 구조개혁 실시

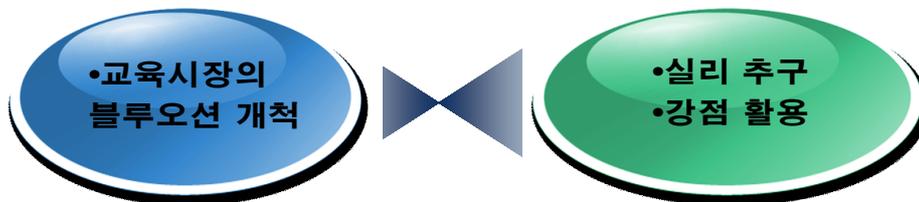
- 기업형 팀제 도입
- 직원성과관리, 교수업적평가제
- 인센티브제 도입: 해외연수 및 올해의 직원상, 올해의 교수상
- 유사학과 및 유사 프로그램 통폐합
- 특수대학원 일원화 1원장 총괄

3) 차별화된 행정 구현

- SOC 프로젝트 (Sookmyung Office Challenge)
 - 직원의 전문성 강화: 숙명행정 아카데미(학내강사 양성)
 - 직원 정기교육 실시(월2회)

3. 특성화 정책 추진

가. 의미



나. 내용

1) 디지털 대학으로 변모

- 국내대학 최초 무선랜 구축
- 세계최초 모바일 캠퍼스
- 사이버 대학 프로그램 시범운영대학, 원격대학원
- 아태여성정보통신원, APEC e-Biz 센터

2) 교육시장의 블루오션 개척

- 세계최고의 프랑스 요리학교 르 꼬르동 블루와 '르 꼬르동 블루-숙명 아카데미' 설립
- 한국음식연구원
- the University of Maryland 와 'SMU-TESOL PROGRAM' 개설
- TESOL대학원, 음악치료대학원, 전통문화예술 대학원, 임상약학 대학원 설립
- 실용학문 학부전공 개설: 정보방송학, 홍보광고학, 문화관광학
- 차별화된 교육과정 개설: 유리드믹스, 화훼디자인, 미용산업, 피아노 페다고지
- SM-MATE 개발 및 시행

3) 리더십대학으로의 확실한 자리매김

- “섬기는 리더십” “세상을 바꾸는 부드러운 힘” “따로 있다 여자가 크는 대학” 특허
- 리더십 특성화 교육 시행 : 리더십 교양학부 및 연계전공 프로그램 운영
- 교직원 대상 리더십 교육 실시
- 리더십개발원: 리더십 특강, 리더십 데이, 리더십 주간, 리더십 워크샵 등
- 의사소통능력개발센터: 숙명토론대회 개최, 글쓰기와 읽기, 발표와 토론
- 교수학습센터
- 취업경력개발원: 멘토 프로그램 운영
- 리더십연구 활성화: 다양한 학술세미나 개최, 전문학술지- “세상을 바꾸는 부드러운 힘” 발간, 리더십 프로그램 개발 등
- 리더십함양 학생활동 지원 : 리더십 훈련그룹 운영, 장학금 수혜 등
- 리더십 확산: 외부인 대상 리더십 교육프로그램 운영 활성화

Ⅲ. 대학개혁의 성과

1. 대내적 효과

- 구성원의 자긍심 고취
- 세상을 바꾸는 부드러운 힘- 섬김리더십 발굴
- 선진 행정시스템 정착
- 외형적 성장 : 건평 3배, 발전기금 1,000억 모금 달성

2. 대외적 효과

- 확실한 이미지 변신(소극적, 폐쇄적 적극적, 미래지향적)
- 제1주기, 제2주기 대학종합평가 최우수대학 선정
- 6년 연속 교육개혁 추진 우수대학 선정
- 3년 연속 국가고객만족도1위 대학 선정
- 국제품질경영시스템 ISO 9001, 국제환경경영시스템 ISO 14001 인증 획득
- 정보화부문 국민훈장 모란상 수상
- 여성질환연구센터 2005 과학기술부 신규 우수연구센터(SRC) 선정
- 대학특성화 우수대학 선정(리더십계발을 위한 新대학교육시스템)
- APEC 여성 디지털 경제 참여를 위한 Initiative 사업진행

Ⅳ. 대학경영에 대한 제언

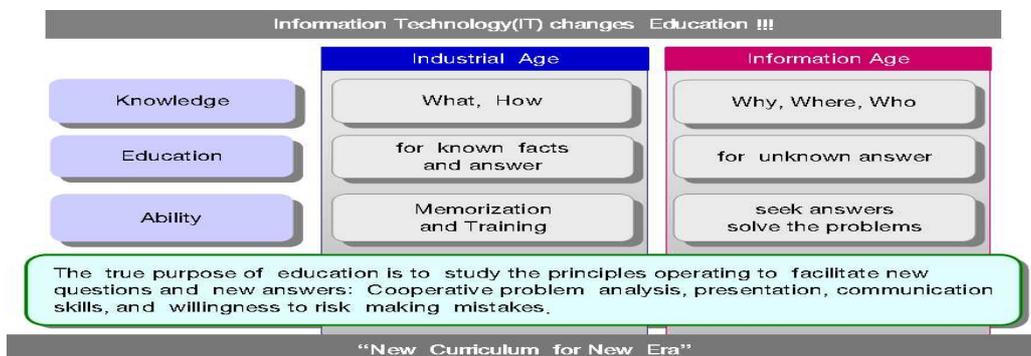
- 1) 명확한 비전과 목표 제시로 구성원의 자발적 동참을 이끌어야 한다
- 2) 모든 개혁은 나로부터 시작된다- 솔선수범의 자세
- 3) 제도, 시스템 변화보다 구성원들의 의식개혁이 우선적이다
- 4) 강점을 적극적으로 활용하라
- 5) 블루오션을 발굴하라

Global Leadership Pioneer **한동대의 도전**

☑ 김영길(한동대학교 총장)

I. 서론: 변화하는 시대

미래학자 Alvin Tofler는 그의 저서 “힘의 이동(Power shift)"에서 세계를 움직이는 힘이 이동하고 있다고 하였다. 산업화시대 이전에는 역사적으로 무력이 국력이었고, 산업화시대에는 경제적인 부(Wealth)가, 21세기 지식사회에서는 지식이 국력이라고 하였다. 산업화 시대에서는 국가나 사회의 부가 자연자원과 제품의 생산능력으로 측정되었지만, 정보지식화 사회에서 한 국가의 부는 국민들의 교육수준에 따라 결정된다. 국력은 교육에서 나오며, 지식이 힘이고, 곧 정보·지식의 기업화가 부국의 길이다. 지식기반 사회에서는 그 나라 국민들의 교육수준이 나라의 경제 및 사회발전의 기초가 되는 것이다. 그 만큼 이 시대 교육의 중요성은 과거 어느 때보다 가장 강조되고 있다. 선진국들은 21세기를 맞이하여 과거와 차별화 된 새로운 교육을 통해 국가우위를 지키고 국가경쟁력을 높이하고자 한다.



<표 1> 산업화 시대와 지식정보화 시대의 가치관 변화 비교

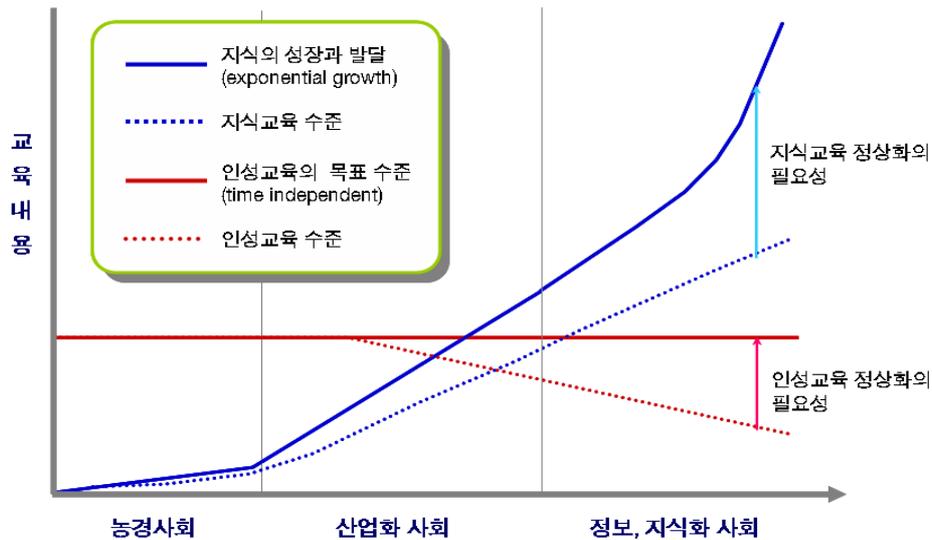
산업화 시대에서는 생산기술로 눈에 보이는 제품(hardware)을 만들었다. 산업화 사회에서는 기계의 힘을 이용하여 대량 생산하여 대량 판매하는 경제활동이 기본이었다. 현대 정보지식사회에서의 기술이란 무엇일까? 바로 지식이다. 정보 지식사회의 눈에 보이지 않은 지식상품 software를 만드는 신기술이 바로 지식이며, 교육이 그 산실인 것이다.

	20C (Industrialization)	21C (Globalization + Informatization)	
Educational Activities	Globalization	<ul style="list-style-type: none"> • National • Korean • Computer training 	<ul style="list-style-type: none"> • Global • English + Chinese + ... • Informatizational Technology (IT+S/W+ ...)
	Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • Single Major (single player) - In-Depth Knowledge • Long-Life / Known Fact 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiple Major (multi player) - Diverse knowledge at undergraduate level • Short-Life / Unknown Answer
	Character	<ul style="list-style-type: none"> • Individual-based - Competition 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamwork, Cooperation - Honesty
Business Activities	Stage	<ul style="list-style-type: none"> • Local 	<ul style="list-style-type: none"> • Global (Glocalization) - Globalization + Localization
	Company / Product	<ul style="list-style-type: none"> • Hardware (visible) • Mass production • Low added-values 	<ul style="list-style-type: none"> • Software (invisible) • Small production of diverse items • High added-values

<표 2> 20세기와 21세기의 교육과 기업 환경의 변화 비교

인류의 역사는 교육의 역사라고 할 만큼 교육에 의해 큰 영향을 받는다. 지식에는 Know-What, Know-How, Know-Why, Know-Where, Know-Who의 다섯 단계가 있다고 볼 수 있다. Know-What은 알려진 사실이나 지식을 전수하는 것에 중점을 두며, Know-How는 생산기술에 중점을 두는 것이다. 이 두 가지는 산업화 시대에서 중요한 지식 교육 내용이다. 그러나 정보지식화 시대의 교육은 Know-What이나 Know-How보다는, 원인과 결과를 탐구하는 Know-Why 교육에 중점을 두어야 한다. 또한 여러 정보들을 수집하는 Know-Where교육과, 정보를 분석하며 활용하는 사람에 중요성을 둔 Know-Who, 즉 지식을 폭넓게 보고 활용하는 창의성 교육과 Team-Work 등에 중점을 두어야 한다.

대량 생산으로 대량 판매하던 20세기 산업화 사회에서는 획일적인 암기식 교육방법도 큰 무리가 없었다. 경제발전의 척도가 제품의 양에 있었으므로 대량 생산을 위해서 인력의 양이 중요하였기 때문이다. 그러나 21세기 정보지식화 시대는 새로운 아이디어를 창출할 수 있는 창의성 교육과 문제해결 능력이 매우 중요하다. 따라서 교육도 시대의 요청에 따라 창의성을 개발하고 개인의 적성과 능력을 극대화 시킬 수 있는 전문화, 특성화 교육으로 전환되어야 한다. 산업화 시대의 교육특성이 대량생산이었다면 지식정보화 시대의 교육특성은 창의성이라고 할 수 있다. 정보지식화 시대가 요구하는 교육은, 기계적 암기가 아니고, 얻어진 자료(Data)를 사용하여 유용한 정보(Information)들로 분류하고, 그 정보들을 적용 및 활용하며, 창의적인 새로운 지식을 창출하고, 그 지식의 적용 여부를 판단할 수 있는 윤리관과 지혜를 가진 인재를 길러내야 하는 것이다.



<표 3> 지식 정보화 시대의 인성교육 필요성의 이유

이미 시대는 변화하고 있으며, 지금도 무서운 속도로 세계인들에게 변화와 혁신을 요구하고 있다. 교육은 지금 당장의 현실에도 많은 영향을 미치지만, 10년 뒤 아니 100년 뒤의 미래를 결정짓는 더 큰 영향력이 있다.

II. 명확한 목표의 설정과 변화과제 설정

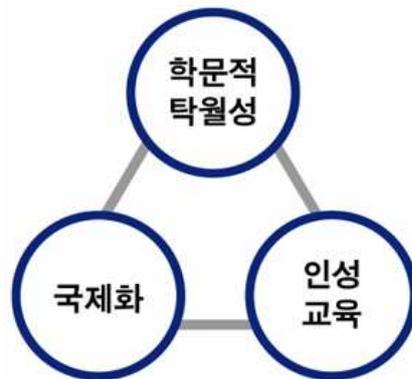
한동대학교는 1995년 설립되어 올해로 11년째를 맞고 있는 신설대학이다. 이미 160여개의 4년제 대학이 존재하고 있던 상황에서 개교한 우리 대학은 새로운 모델을 갖지 않는다면 그 존립조차 장담 할 수 없는 극한 경쟁의 상황이었다. 기존 대학 그룹의 모델을 분석해 본 결과, 대부분의 대학들이 연구중심이나 지역중심의 대형 종합 대학의 형태를 지향하고 있다는 것을 발견했다.

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

한동대학교 초기 5대 특성화 전략



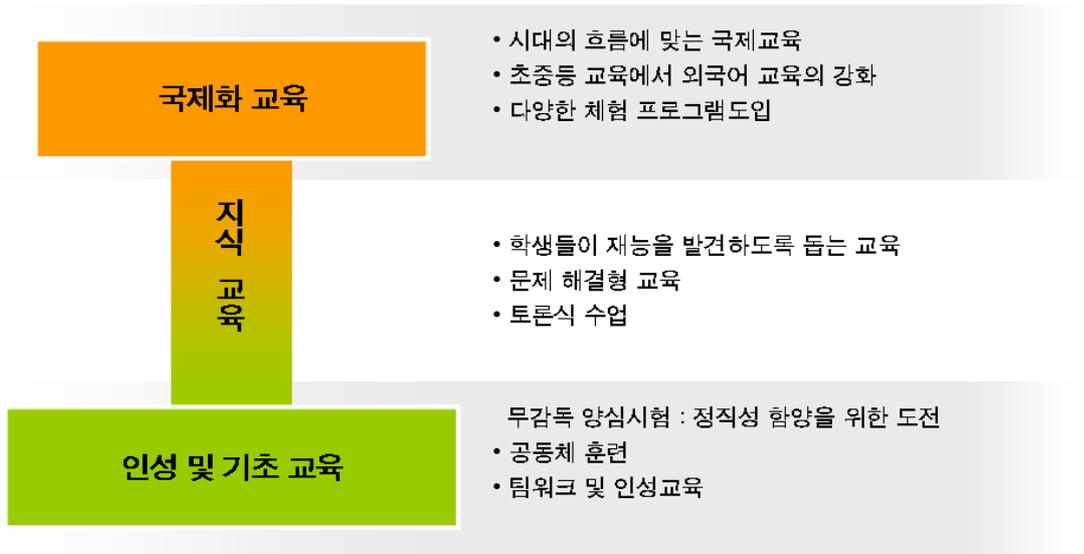
도약을 위한 3대 특성화 전략



<표 4> 한동대 특성화 전략 모델

이렇게 수립된 발전 전략 위에, 구체적으로 한동대가 키워낼 인재상을 정립하기 시작했다. 한동대의 목표는 국제화 시대에 문제해결 능력을 가진 창의적이고 정직한 인재를 양성하는 것으로 국가와 사회에 공헌하는 것이다. 이를 위해서 우리는 명확한 교육시스템들을 갖추어 나가기로 했다. 이를 위해서는 한동대가

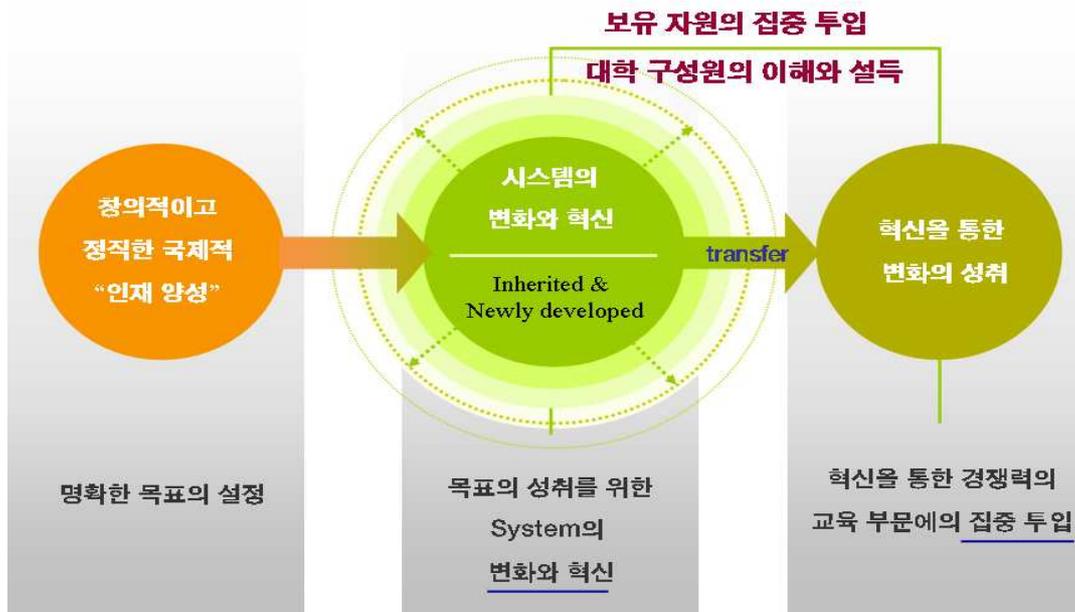
키워내고자 하는 명확한 인재상이 필요했다. 한동대학교는 변화하는 시대의 흐름에 맞추어 다음과 같은 인재상을 가진 인재를 양성하기로 했다. 한문인 장인 ‘工’ 자는 구조학적으로도 가장 안정적인 모형을 갖추고 있다. 육중한 기차의 무게를 견디어 내는 철로의 구조도 바로 장인 ‘工’의 모습을 하고 있다.



<표 5> 21세기 인재 교육의 구조

그간 우리의 교육은 이 인재론에서 가운데 기둥 부분을 차지하는 지식 교육의 부분에 모든 역량을 집중시켜 왔다. 물론 가운데 기둥을 차지하는 ‘I’ 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. 한동안, 지식교육 만으로도 별 문제가 없었지만, 연약한 기초가 그 한계를 드러내는 데는 많은 시간이 걸리지 않았다. 최근 우리 사회를 혼란에 빠뜨렸던 많은 사회적 문제들의 원인이 우리의 성과중심주의와 결여된 인성교육 등에서 기인하고 있다는 점을 인정하지 않을 수 없다. 어찌면 우리는 대학에서는 지식교육과 연구만 전담하면 된다고 생각해 왔던 것인지도 모르겠다. 하지만 대학에서 지식을 전수하고 가르침에 앞서 전인격적인 교육이 이루어져야 한다는 것은 그 중요

성을 아무리 강조해도 지나침이 없다. 사실 인성교육과 전인격적인 교육은 초중등교육부문 에서부터 이루어져야 하는 것이지만 어려운 우리의 교육 여건으로 인해 잘 이루어지지 않고 있는 현실이다.



<표 6> 변화와 혁신의 선순환 모델

하지만 한동대는 인성과 지성 부문에서 국제 감각을 가진 균형 잡힌 인재를 길러내길 원했다. 이렇게 새로운 인재상에 맞는 인재를 키워내기 위해서는 기존의 시스템으로는 소화해 내기 어려운 부분이 많았다. 한동대는 명확한 설립목표와 대학의 존재이유를 설정하고, 그 목표를 이루기 위해 시스템을 정비하기로 했다. 변화를 위해 변화를 추구하는 것이 아니라, 목표를 성취하기 위해 변화를 추구했다. 자연스럽게 변화에 대한 대학 구성원들에게 동기부여라는 성과를 가져왔다.

우리는 몇 가지 부문에 있어 새로운 행정과 학사 시스템을 정비하기로 했다. 그러기 위해 먼저 기존 시스템의 장단점을 파악하고, 새롭게 정비해야 할 부분에 대해 수많은 케이스들을 분석했다. 여기에서는 몇 가지 부문에서 실시된 시스템 정비 사례에 대해 살펴보도록 하겠다.

Ⅲ. 변화에의 도전: 행정 / 학사 부분의 개혁 사례

1. 새로운 학생지도 시스템의 도입: 팀 담임교수제도

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

우리는 교수의 역할이 단순히 지식의 전수자 그 이상이 되어야 한다고 생각했고, 거기에서부터 인성교육이 시작될 수 있을 것으로 보았다. 담임교수는 학생들에게 있어서 단순히 출석을 확인하고 정보를 전달하는 존재가 아니다. 매주 단위로 이루어지는 팀 활동은 매 학기 그리고 1년 단위로 유기적으로 편성되어 있다. 학부과정 졸업을 위해 학생들은 의무적으로 사회봉사와 근로의무(work duty)를 실시해야 한다. 이런 모든 활동들은 담임교수를 중심으로 한 팀을 중심으로 해서 이루어진다. 예를 들어 지난 학기 어떤 팀은 캠퍼스 내의 작은 공간에 텃밭을 일구어 직접 땀을 흘려보기도 했고, 어떤 팀은 캠퍼스 곳곳에 직접 나무로 만든 벤치를 설치해 휴식공간을 마련하기도 한다. 직접 노동활동을 통해 땀을 흘려본 경험이 부족한 요즘 세대들에게는 좋은 수업이라고 생각한다.

이 시스템을 도입하기 까지 여러 가지 다양한 대안들을 검토해 보았다. 그러나 공동체 훈련과 인성교육을 교과서를 통해 가르칠 수는 없는 것이었다. 그래서 우리가 택한 방법이 ‘삶을 통해’ 직접 체험하고 변화되기를 바란 것이었다. 또한 한동대는 입학과 동시에 전교생이 전공을 선택하기 전까지 글로벌리더십학부에 소속되어, 인성교육과 세계를 무대로 활동할 수 있는 리더십역량을 키울 수 있도록 한다. 사실상 전교생을 대상으로 리더십교육이 이루어지고 있는 것이다.

2. 새로운 발전기금 조달처 마련: 한동대 갈대상자 후원 프로그램

한동대는 소규모의 교육중심대학을 지향하기 위해 외형적인 규모의 성장을 자제해 왔다. 이는 기본적인 대학운영에 필요한 자원마련이라는 숙제를 안고 있다는 것을 의미한다. 기존의 대학들이 가지는 등록금 수입위주의 재정 운영 방식으로는 한동대를 운영하기 어려웠다. 새로운 형태의 발전기금 조달원이 필요했다. 우리는 이 문제를 해결하기 위해 한동대의 건학이념과 교육철학에 공감하는 국내외의 후원자 그룹을 개발해 왔으며, 이러한 대학의 후원기금 프로그램은 ‘갈대상자’라는 이름으로 약 30,000여명의 국내외 후원자 그룹으로 성장했다.

대학내부 조직에 대학의 후원자를 개발하고 관리하는 전담 부서가 신설되었다. 이 조직은 기업의 신규사업부문과 고객관리부문의 역할을 감당하고 있다. 무엇보다 중요한 것은 대학의 교육철학과 인재상을 정확하고 효과적으로 알리는 일이었다. 이를 위해 다양한 홍보 전략이 수립되었다. 개교 후 10년 동안, 다양한 그룹을 대상으로 수백회의 대학 홍보회가 개최되었으며, 대학 홍보설명회를 통해 대학의 재원마련 필요성을 집중적으로 알려왔다. 또한 이들 후원자들에게는 대학의 VIP급에 준하는 예우를 갖추어 향후 대학의 모든 행사와 정보에 대해 최우선적으로 안내될 수 있도록 했다.

또한 새로운 후원자 그룹의 개척을 위해 대학은 미주지역을 포함한 전 세계 지역으로 눈을 돌리기 시작했다. 대학의 후원관리팀이 대학의 비전에 공감하는 새로운 후원자들을 개척하기 위해 택한 곳은 많은 한인교포들이 거주하고 있는 북미지역과 호주 뉴질랜드 등을 포함한 남태평양지역, 그리고 중국을 포함한 동북아시아 지역이다. 96년부터 미주 지역 개척에 들어간 대학 후원팀은 미대륙을 권역별로 나누어 접근하기 시작했으며, 개교 10년차인 올해의 경우 전미대륙에서 연간 20여회의 대학설명회 및 후원의 밤이 예정되어 있으며, 지난 5년간 미주 지역에서 열린 대학설명회와 후원행사에 참여한 인원은 약 10만여 명에 이르고 있다.

효과적인 미주지역 후원회원 확보를 위해, 미국에서 기부자들이 세금공제 등의 혜택을 누릴 수 있도록 미국 IRS의 정식 승인을 받은 후원회를 설립하여 운

영 중에 있다. 또한 종합적인 회원 관리와 대학의 홍보를 위해 미주 지역회원들을 위한 종합서비스 사이트를 오픈하여 체계적인 관리를 해 오고 있다. 앞으로는 미국 내 기업과 현지인들을 대상으로 한 대학 후원프로그램 홍보를 위해 그 영역을 계속 확대해 나갈 예정에 있다. 일반적으로 해외에서 대학을 지원하는 경우는 동문들을 중심으로 이루어지는 것이 보편적이라는 관점에서 볼 때, 한동대와는 아무런 연고도 없는 세계 각 지역의 후원자들을 찾아 설득하고 확보한 점은 새로운 혁신 사례의 하나라고 할 수 있겠다.



<표 7> 미주지역 후원자 관리 사이트 구축 사례

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 신설해, 향후 자국의 리더십으로 성장할 재목

들을 전액장학금과 생활비 지원까지 아끼지 않으며, 포항의 한동대 본교로 데려와 수학하도록 하고 있다. 현재 이들에 대한 장학기금과 프로젝트에 소요되는 비용은 전액 제외 한인들의 기부를 통해 이루어지고 있다. 미주 지역에서 성공을 이룬 대부분의 한인들이 과거 선진국의 원조를 통해 유학 등 해외진출의 경험이 있었고, 이들을 대상으로 한 한동대의 비전선포는 큰 공감대를 형성했던 것이다. 2005~2006 시즌에도 많은 후원자를 대상으로 한 대학의 비전설명회가 예정되어 있다.



**2005
~ 2006**

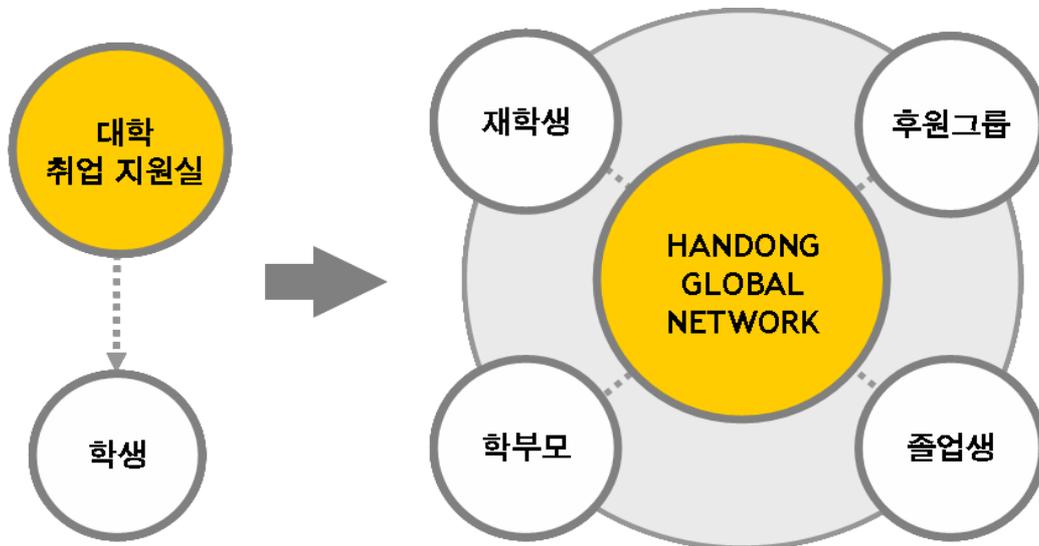
- 2005. 2 미국 LA 및 서부지역 대학 설명회 8회 개최
- 2005. 7 뉴욕 / 아틀란타 후원의 밤 10회 개최 (12,000여명 참석)
- 2005. 8 캐나다 토론토 / 밴쿠버 후원의 밤 8회 개최 (8,000여명 참석)
- 2005. 9 호주 / 뉴질랜드 설명회 및 후원의 밤 9회 개최 (11,000여명 참석)
- 2006. 2 LA / 샌프란시스코 / 뉴욕 후원의 밤 11회 개최 (17,000여명 참석)
- 2006. 7 미국 달라스 / 휴스턴 / 내쉬빌 / 뉴욕 후원의 밤 개최 예정
- 2006. 9 캐나다 토론토 / 미국 시카고 후원행사 예정
- 2006. 10 독일 프랑크푸르트 / 영국 런던 후원 행사 예정
- 2006. 11 싱가포르 / UAE 두바이 후원행사 예정
- 2006. 12 미국 LA , 샌프란시스코 , 알래스카 후원 행사 예정

현재 공식적인 후원회 업무를 지원하고 있는 사무소는 미국 중서부 지역을 담당하는 LA사무소와 동부지역의 Washington 후원회, 캐나다 지역 총괄의 토론토 후원회, 그리고 호주 뉴질랜드 지역을 총괄하는 호주 Sydney 후원회가 운영되고 있다. 각 지역 상황에 맞게 세금공제 및 각종 지원업무를 원활히 수행하기 위해서 분리 운영되고 있으며, 한동대의 국제화 비전과 인성교육철학에 공감한 자발적인 후원자들의 헌신으로 운영되고 있으며 미주를 포함 현재 30,000여명의 회원을 2008년까지 10만 명으로 확대시키기 위한 계획을 준비 중에 있다.

3. 한동글로벌네트워크(HGN) 프로그램

기존 대학의 조직에는 학생들의 취업과 진로지도를 위해 ‘취업지원실’이라는 이름의 조직이 존재한다. 기존 조직의 주요 업무는 ‘어떻게 하면 학생들에게 효과적으로 취업정보를 제공할 것인가?’에 있다. 최근 대학마다 졸업생의 취업률을 제고하기 위해 최선의 노력을 다하고 있기 때문에, 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 데는 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.



<표 8> 기존 조직의 형태와 변화된 조직의 형태 비교

한동대는 앞서 언급한 바와 같이 재학생 4천여 명 이하의 교육중심대학을 지향하고 있다. 우리는 학생들에게 단순히 취업에 필요한 정보만을 제공하는 수준에 만족하지 않았다. 우리는 학생 선발에서부터 문, 이과의 구분 없이 무전공무학과로 입학할 수 있도록 허용하고 있으며, 전공간의 통합을 유도해, 의무적으로 복수전공을 요구하고 있다. 또한 재학 중 전공의 변경의 기회를 부여하고 있다. 이런 시스템은 학생들의 잠재력과 자신의 적성을 발견할 기회와 시간을 충분히 부여하는 것에 그 의미가 있다. 따라서 학생들의 자신의 적성과 관심분야를 발견해 나갈 수 있도록 도움을 주는 것에서부터 문제의 해결점을 찾기 시작했다. 이를 위해서는 새로운 형태의 조직과 서비스가 필요했다. 물론 재학생 수가 2만여 명에 이르는 대형 대학들과 비교하면 4천여 명의 한동대는 작은 대학이지만, 학생 한명 한명에게 도움을 주기 위해서는 여전히 대학 내부의 조직만으로는 한계가 있었기 때문이다.

한동대가 가진 모든 자원이 새로운 조직을 위한 후보군으로 검토되었다. 개교부터 실시한 팀(team)제도로 인해 졸업생의 모교에 대한 관심도와 참여도는 매우 높은 상황으로 가장 유력한 자원으로 검토되었다. 또한 한동대에 매우 깊은 관심과 지원을 보내고 있는 후원자 그룹을 포함시켰다. 또한 한동대와 여러 형태로 관계를 맺고 있는 기업과 단체들도 그 대상의 하나로 검토되었다.



검토 자원

1) 한동대 동문 그룹

높은 충성도를 바탕으로 모교의 프로그램에 참여

2) 한동대 갈대상자 후원자 그룹 + 학부모

전 세계 30000여명의 각 분야의 충성도 높은 지원 그룹

3) 한동대 관련 기업

한동대 졸업생을 채용해 본 기업들

한동대가 가진 외부 자원에 대해 검토를 마친 뒤, 가장 먼저 활용 및 적용할 수 있는 그룹부터 시작하기로 했다. 이를 위해 동문 그룹, 후원자 그룹과의 다양한 형태로의 접촉이 시작되었다. 단순히 동문회나 후원회처럼 도움을 주는 수준을 넘어서서, 대학의 조직의 하나로서 재학생의 사회진출을 돕는 하나의 축이 되어줄 것을 이해시키는 것이 필요했다. 여러 번의 미팅을 통해 각 그룹에 프로그램의 취지에 대해 공감대가 형성되었으며, 대학은 프로그램 운영에 대한 확고한 로드맵을 제시했다. 이들 그룹의 개별 모임에서 대학은 향후 운영계획과 필요한 협력 사항에 대해 구체적으로 제시하고 참여를 요청했다. 이를 바탕으로 다음과 같은 운영계획이 수립되었다.



운영 계획

1) HGN 사이트 구축

HANDONG GLOBAL NETWORK로 전세계 동문, 후원자 정보 망라

2) 각 분야별 멘토링 프로그램

재학생 중 희망자 모집해 졸업생 1인당 5명의 재학생 배정

3) 졸업생 평생 지원 프로그램

IT, FINANCE 등 분야별로 졸업생에게 필요한 지식과 정보 업데이트

온라인 강좌 등을 통해 평생 모교 및 재학생과 유기적인 관계 유지

가. HGN 사이트 구축

2006년 2월을 기준으로 한동대 졸업생 수는 약 3000여명에 이르고 있다. 기존 대학과는 비교할 수 없을 정도로 적은 인원이지만, 동시에 기존 대학과는 비교할 수 없을 정도의 높은 충성도를 자랑하고 있다. 3000여명 졸업생의 사회진출 분포는 대략 20%가 해외 취업 및 대학원 진학으로 진출했으며, 국내 대학원 진학이 약 15%, 국내 대기업 및 외국계 기업 취업자가 약 30%, 기타 취업이 약 20%에 이르고 있다.

개교 초기부터 어학교육과 국제화 교육에 집중해 온 결과, 졸업생의 약 20%

에 해당하는 인원이 매년 해외 유수의 대학원과 기업에 취업하고 있다. 여기에 착안해 전 세계 한동대 졸업생들의 네트워크를 구축한 것이다. 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.

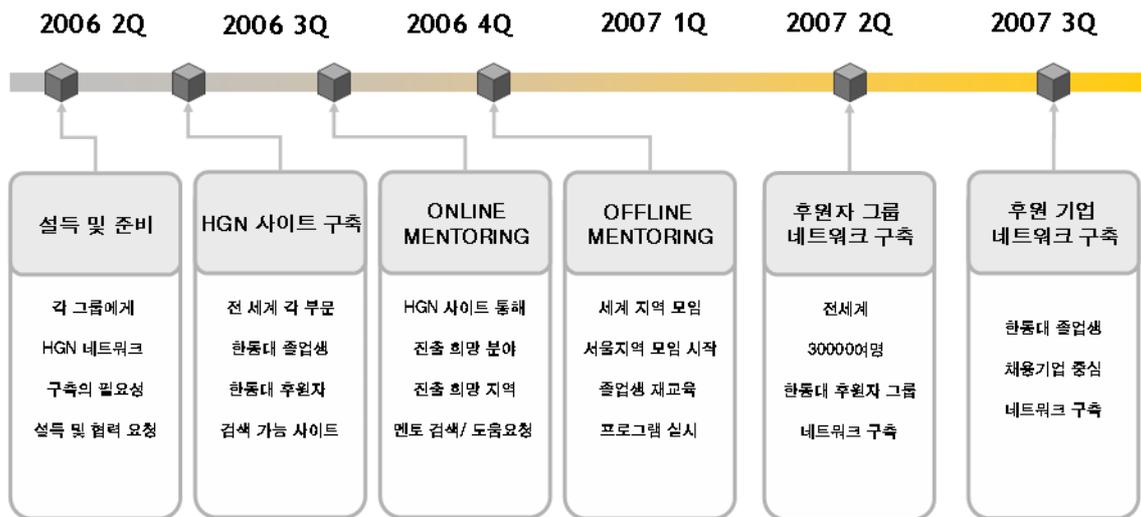


<표 9> HGN 사이트

또한 각 직종 및 분야별로 사회에 진출한 졸업생 및 후원자들로부터 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 미국현지에서 인턴쉽이 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.

나. 분야별 멘토링 프로그램

사회의 각 부문별로 구체적인 멘토링 프로그램이 실시되었다. 우선 2006년 1 학기를 기준으로 졸업생 300여명이 약 600여명의 4학년 졸업대상자들을 분야 별로 집중 멘토링하고 있으며, 이미 금번 5,6월에 걸쳐 오프라인 모임을 갖고 현재는 온라인을 중심으로 각종 정보와 노하우들이 교환되고 있다. 금년 하반기 부터는 한동대를 지원하는 세계 전역의 후원자들이 한동대 재학생과 졸업생들을 돕기 위해 입체적으로 멘토링에 나서게 된다. 이미 지난 1분기에는 IT산업 종사 자들이 향후 IT 직종에 관심을 가지고 있는 재학생들을 위해 ‘IT인의 밤’을 개 최하여 실무에서 필요한 정보와 경험을 가까운 곳에서 체험할 수 있는 기회를 선보였다. 앞서 언급한 HGN 사이트는 전세계 각 분야에 종사하고 있는 3만여 한동대 후원자들을 검색할 수 있는 기능을 지원해, 재학생들에게 도움을 주고 있으며 이 모든 프로그램을 대학의 지원본부에서 관리하고 있다. **대학이 가진 자원만으로 문제를 해결하려고 했다면 할 수 없었던 시도라고 하겠다.** 또한 HGN 사이트는 단계적으로 업데이트되고 시행되어야 했기에 각 그룹들과 대학 조직간의 구체적이고도 세밀한 계획에 따라 진행되어 왔다.



<표 10> HGN 프로젝트의 운영 일정 계획

다. 졸업생 평생 지원 프로그램

일반적으로 대학의 문을 나서는 순간 대학은 졸업생에 대한 책임으로부터 자유로워지는 것이 일반적인 생각들이다. 하지만 한동대는 HGN네트워크 프로그램을 통해 재학생들이 일방적으로 도움을 받는 구조가 아닌, 한동대에서 배출된 졸업생들까지 평생 지원하고 사후 관리하는 체계를 구축했다. HGN 사이트를 통해 구축된 각 분야별 졸업생의 데이터를 분석, 각 분야별로 계속 업데이트가 필요한 최신 지식과 정보를 정기적으로 졸업생들에게 제공하고 있다. 현재 서울 지역을 중심으로 졸업생들에게 정기적인 야간 전산학 강의와 경영 프로그램 강의 등이 제공되고 있으며, 향후 이 프로그램을 확대하여 지방에 근무하고 있는 졸업생들에게도 제공할 예정이다. 또, 시간과 장소의 제약으로 이 프로그램에 물리적으로 참여하지 못하는 졸업생들을 위해 온라인 강의 프로그램을 준비 중에 있다.



<사진 1> 서울지역 졸업생 재교육 프로그램에 참여중인 졸업생

졸업생을 채용한 기업들에서도 졸업생 재교육 프로그램이 많은 관심을 보이고 있으며, 만족도 또한 높은 편이다. 계속적인 지식의 습득과 학습이 필요한 인력들에 대해 보유 인력에 대해 사후 지원을 해주는 프로그램이므로 기업에서도 매우 유용한 측면이 있으며, 모교는 이들을 지원하며 동시에 이들로부터 받는 선순환의 구조를 만들었다.

4. 국제화 프로젝트

가. 개발도상국 'STUDY KOREA' Project

최근 많은 대학들이 ‘글로벌’이나 ‘세계화’라는 문구를 많이 사용들을 하는데다, 실제로 대학들이 이 분야에 있어 많은 재원과 역량을 집중하고 있어 더 이상 새로울 것이 없다고 여겨지기도 한다. 그러나 실상 대부분 대학의 국제화 프로젝트는 선진국을 중심으로 이루어지는 것이 보편적이다. 물론 우리보다 앞선 선진국으로부터 더 발전된 기술과 노하우를 배우고 우리의 역량을 발전시키는 일은 무엇보다 중요한 일이다. 그러나 그것이 전부가 되어서는 안 된다.

한동대는 국제무대에서 활동할 수 있는 인재를 양성할 목표를 가지고 있었다. 하지만 우리는 우리 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 우리대학의 캠퍼스에는 ‘STUDY KOREA’의 일환으로 전액장학금 지원을 받으며 공부하고 있는 저개발국가의 학생들이 약 100여명에 이르고 있다. 향후 이들 국가들은 우리나라의 주요교역대상국이 될 가능성이 크다. 아직 선진국들이 관심을 갖고 있지 않은 지역에 지한과 키워내 20여년 뒤에 해당 국가에서 많은 영향력을 확보할 수 있을 것으로 기대된다. 실제 캠퍼스에서 수학하고 있는 외국인들은 현지 대사관의 추천과 까다로운 면접을 통해 선발되어 해당 국가를 대표하는 인재들인 경우가 많다. 이들은 공부를 마친 뒤 본국으로 돌아가 기여하고 싶다는 꿈을 가지고 있다.

이와 맞물려 한동대는 대학생들로 하여금 방학기간을 통해 많은 저개발국가를 방문해 사회봉사활동을 펼치며 직접 많은 가능성과 현실을 몸소 체험할 수 있도록 하고 있다. 2006 여름 방학을 맞아 다음과 같이 40여개 팀이 조직되어 전교생의 6분의 1에 해당하는 약 500여명이 직접 체험 프로그램에 나서기도 한다.

팀 명		기간	장소	인원 (명)	팀장	지도교수	
비전		6/26~7/7	베트남	43	고주형	김대옥	
오르		6/30~8/23	러시아, 그루지아, 카자흐스탄	4	최보성	김종배	
인터콥		7/24~8/16	아프가니스탄	40	장선범	방청록	
태권비전		6/28~8/28	태국	1	김찬희	지승원	
PS	A 팀	7/14~7/31	태국	11	조병욱	김대옥	
	B 팀	6/24~7/3	인도네시아	15	김경인		
HAT		7/13~8/6	인도네시아	29	이영근	구자문	
EZRA		7/29~8/21	미국(A)	10	류하나	김학철	
GO		6/26~7/4	중국	50	정이든	용환기	
HDS		7/30~8/15	이스라엘, 몽골	40	홍민표	곽진환 윤진규	
HGFR	CFR	V	7/6~7/27	우르무치, 카쉬가르(호탄)	12	손창민	최지성
		T	7/6~7/27	사천성	8	정아론	
	SFR	V	7/7~7/28	태국(빵, 켄켄)	11	신지현	김두순
		T	7/7~7/28	라오스, 방글라데시	12	하은혜	
		M	7/7~7/28	라오스(비엔티안)	3	양성열	
	MFR	V	7/6~7/28	요르단	7	송재경	조원철
		T	7/6~7/28	시리아(마스크스)	10	김은총	
	IFR	M	7/23~8/26	아프가니스탄	1	류리나	김대식
		V	7/6~7/28	인도	9	이기은	
	PFR	T	7/6~7/28	인도(잠무, 카쉬미르)	6	이병걸	김영섭
		V	7/6~7/28	바투아누	3	박종서	
	KFR	T	7/6~7/28	바투아누	2		전민영
		V	7/6~7/27	카자흐스탄(카라간다, 알마티)	3		
	NKFR	T	7/6~7/27	카자흐스탄(알마티)	4	정하영	제양규
		V	7/14~7/25	중국(연변)	8	이은지	
	연합 Mission (FR+마하나임)		6/3~7/7	중국	5	진영진	마민호 윤진규
	HIC		8/7~8/19	캄보디아	8	소성호	황영호
	LAMB	몽골 팀		7/20~8/7	필리핀(뚜게가라오)	15	김모민
라싸, 칭해성 팀		7/25~8/11	몽골(바가노르)	6	하기역		
태국 팀		7/29~8/16	중국(티벳, 칭해성)	3	박민호		
MND		7/7~8/4	방콕(치앙마이)	5	박은미	김두순 조원철	
MNE		6/24~7/25	태국, 캄보디아	10	최가승	마민호	
MNT		6/26~7/10	아프리카 에리트리아	6	하성지	김군오	
CV	중국팀		7/3 ~7/5	카자흐스탄	30	최요한수	최승애
	카자흐스탄팀		7/10~7/31	중국(인추안)	4	조일래	
	북한팀		8/14~8/18	카자흐스탄	1	최이레	
계				437			

나. 한동국제법률대학원(HILS) Program



최근 로스쿨 도입과 관련해 국내 법률 교육부문에 많은 변화가 예상되고 있다. 로스쿨로 선정되는 대학은 10여개 안팎이 될 거라는 전망도 나오고 있다. 한동대는 95년 개교 때부터 국제화 전략의 일환으로 미국법과 국제법을 가르치는 국제법률대학원을 준비해 왔다. WTO 시대로 접어들면서 국제법 시장에 대한 수요가 계속적으로 증가할 것으로 보았기 때문이며, 해외시장으로 졸업생들이 진출함에 있어 가장 효과적인 도구가 될 수 있기 때문이다. 또한 신설대학으로 국내 로스쿨 경쟁에 뛰어드는 것 보다는, 국제화라는 우리의 목표에 가장 충실하면서 가장 높은 성과를 올릴 수 있는 분야, 즉 블루오션을 선택한 것이다. 한동국제법률대학원의 모든 수업은 100% 영어로 진행되며, 이를 수행하기 위해 교수진 10여명은 모두 미국 변호사 자격을 취득한 유능한 원어민 교수들로 구성되어 있다.

이제 2번째 졸업생을 배출한 한동국제법률대학원은 지난 2006년 6월을 기준으로 16명의 미국 뉴욕주 등의 BAR 시험에 합격한 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 미국시장과 통상이 많은 기업들로부터 채용문의가 계속되고 있다. 또한 아시아 태평양 시장과 미국 법률 시장으로 진출하는 졸업생들도 증가하고 있어, 미국에 진출한 국내 대기업과 미국 로펌으로 취업이 결정된 졸업생들도 있다.

또한 앞서 언급한 'STUDY KOREA'의 일환으로 본교로 유학 온 제3세계 외국인학생들을 대상으로 미국변호사 자격을 취득할 수 있도록 법률대학원에서 교육하고 있다. 미국법과 국제법에 대해 공부하고 귀국하면 이들은 즉각적으로 모국의 행정부처에서 요직을 수행할 수 있게 된다. 실제로 몽골과 우즈베키스탄의 경우 한동대에서 유학하고 귀국한 현지인들이 이미 현지 정부의 중요 직책을 수행하고 있다.

다. 글로벌 파트너들과의 효과적이고 전략적인 제휴

한동대가 꿈꾸는 국제화 프로그램들을 효과적으로 수행하기 위해서는 전략적인 글로벌 파트너와의 파트너십이 필요했다. 물론 한동대는 전 세계 유수의 대학들과 협력관계를 맺고 있다. 하지만 보다 전략적이고 실질적인 글로벌 파트너들을 찾아야 했다. 현재 한동대는 여러 파트너들과의 협력관계를 유지하고 있지만, 여기서는 크게 두 가지 사례를 살펴보도록 하겠다.

한동대는 교육프로그램을 통해 저개발국가에 기여하고, 이들을 향후 한동대와 한국의 미래시장과 무대로 삼겠다는 계획을 가지고 있다. 지금까지 몽골과 우즈베키스탄 등을 대상으로는 원주민 학부생들을 전액장학생으로 유학의 기회를 부여하기도 하지만, 현지 대학 교수인력과 학생들을 방학마다 한동의 캠퍼스로 불러들여 IT와 미국법 분야 등을 집중적으로 학습케 하며 지원하는 프로그램을 실시하고 있는데, 현지로부터 매우 좋은 반응을 얻고 있다. 몽골의 경우 몽골교육부가 직접 이 프로그램에 참여하고 있으며, 우즈베키스탄의 경우 대통령직속의 'Istedod Foundation'이 프로그램을 주관하고 있다. 물론 이 과정에 한동대 학부 재학생들이 참여하여 다양한 문화를 경험하고 있다.

우리는 이런 프로그램들을 보다 효과적으로 진행하기 위해 UNESCO와 WORLD VISION의 문을 두드렸다. 이들 기관은 한동대의 글로벌 리더십 프로젝트, 특별히 교육을 통한 저개발국가 지원 프로그램에 깊은 관심을 보였다. 특히 한동대 재학생들이 학부과정에서부터 이런 프로그램을 통해 국제화를 직접 체험하고 학습해 왔다는 점을 높게 평가해 주었다. 한동대는 UNESCO와 다문화의 대학간 교류 프로그램인 UNITWIN 프로그램의 협력대학으로 앞으로 몽골과 우즈베키스탄 등 중앙아시아 국가를 통한 국제화 프로그램에서 글로벌 파트너로서 상호 협력하기로 했다. 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.

IV. 향후 과제 및 제안



제안 사항

- 1) 교육중심대학에 대한 새로운 평가기준과 지원책 마련 필요
- 2) 국제화 프로그램에 대한 정부차원의 관심과 지원책 필요
- 3) 국제법, 미국법 등 법률교육 부문에 대한 다양한 지원책 마련 필요

가. 교육중심대학에 대한 새로운 평가 기준과 지원책 마련 필요

우리나라의 대학지원 프로그램들은 거의 대부분 연구중심과제에 집중되어 있다. 물론 대학에 있어 연구는 무엇보다 중요한 기능과 역할이라는 것은 부인할 수 없는 것이다. 하지만 인재를 양성하는 측면에서 대학의 본질적인 기능이 무엇인지 상기할 필요가 있다.

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

나. 국제화 프로그램에 대한 정부차원의 관심 필요

많은 경우 외국대학 및 기관들과 제휴관계를 늘려가는 것에서 국제화에 대한 해법을 찾으려고 한다. 그러나 중요한 것은 실질적으로 어떤 프로그램을 개발하여 추진하고 있느냐는 것이다.

특히 한동대가 추진하고 있는 'STUDY KOREA'나 저개발국가를 중심으로 한 국제화 프로그램은 장기적으로 국익을 위해 국가 차원에서 관리될 필요가 있

다. 카스피해를 중심으로 한 중앙아시아 지역은 중동을 대체할 에너지의 보고로 평가 받고 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 우수인재를 한국으로 데려와 수학의 기회를 주는 것은 지금의 어떤 외교정책 보다 더 효과적인 것이라고 하겠다. 20여년 뒤 이 지역에 수많은 지하파를 심어놓을 수 있는 미래 한국을 위한 투자이기 때문이다. UNESCO나 많은 국제기구들이 이 프로그램에 관심을 가지고 있는 점도 주목할 필요가 있다. 이제 정부 차원에서 세계속의 미래한국을 위해 종합적으로 관리하고 지원하는 프로그램의 신설이 요구된다.

다. 국제법, 미국법 등 법률교육 부문의 다양한 지원책 마련 필요

머지않아 우리나라에도 미국 등에서 채택하고 있는 로스쿨이 도입된다. 법과 대학을 보유하고 있는 전국 대학들은 로스쿨 유치를 N위해 바쁘게 움직이고 있다. 하지만 제한된 허가인원과 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 법과 대학을 평가해서는 안 된다고 생각한다.

FTA 등으로 우리의 통상시장은 세계를 향해 점차 개방되어 질 것이며, 이에 따른 국제시장에서 활동할 법조 인력의 수요는 증가할 것으로 예상된다. 하지만 국제적으로 활동이 가능한 법조 인력의 양성을 위한 프로그램은 극히 미미한 것이 오늘 우리의 현실이다. 미래를 준비함과 동시에 현재 한국 법률 교육 분야가 처한 어려움을 부분적이거나 타개할 수 있는 새로운 대안으로 국제법과 미국법 등 국제통상전문 법조 인력을 키워내는 프로그램을 마련할 것을 제안한다.

V. 결론

21세기 첨단 과학기술의 발달로 전지구가 하나가 되어 경쟁하는 global 시대로 돌입하였다. 한국의 교육기관도 산업경제(Industrial Economy)시대의 교육의 틀과 내용에서, 21세기 글로벌 정보 경제(Information Economy) 시대와 도래하는 Bio-Economy시대의 새로운 도전에 부응하는 혁신적인 교육으로 패러다임이 바뀌어야 한다. 21세기를 Competition, Change, Customer, 즉 '3C' 시대라고 한다. 우리가 앞으로 승부를 걸어야 할 것은 국내가 아니라 국외다. 교육의 고객인(Customer) 학생들이 해외무대에서 경쟁(Competition)할 수 있도록 국제화 교육으로 변화(Change)되어야 한다.

지금 우리가 직면하고 있는 환경은 점진적 변화보다 패러다임을 바꾸는 급진적 혁신을 요구하고 있다. 패러다임의 전환을 위해서 "3P", Person, Process, Products가 근본적이고 총체적으로 바뀌어야 한다. 즉 가르치는 교수나 선생(Person)이 새로운 시대에 맞도록 변화되고 교육의 과정(Process)이 변화될 때 새로운 인재들(Products)이 배출될 것이다.

21세기 글로벌 시대에 글로벌 기업은 글로벌 인재를 요구하고 있다. 학교도 글로벌 인재교육을 해야 한다. 교육의 성패가 바로 민족의 흥망과 운명적인 관계에 있다는 것은 예나 지금이나 내일도 그러할 것이다. 2001년 방한 한 미래학자 앨빈 토플러는 신년 대담에서 "21세기에는 지식이 곧 권력이고 교육혁신이 미래의 모든 것을 좌우한다"고 하였다. 교육혁신은 생존의 문제이다. 우리 교육은 과감하게 입시위주의 선발에서 시대가 요구하는 글로벌 교육으로 전화하는 것이 21세기의 살길이라고 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 추구 하는 것이 목표이지만, 교육기관은 사람을 사람으로 교육 하는 것이 기본 목표라고 할 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 다는 것을 잊어서는 안 되겠다. 애당초 연구는 교육은 원활히 수행하기 위한 도구의 개념으로 시작되었다. 대학에서 연구만을 중시한 나머지 교육이 등한시 된다면, 일반 연구소와 다른 점이 무엇이겠는가.

미래를 위한 인재양성이 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 있다고 생각한다. 대학들도 최선을 다해 변화하는 시대의 흐름에 맞는 혁신을 이루어 내야겠다. 그리고 정부에서도 제도적으로 이런 내부적인 혁신을 뒷받침하는 지원책도 마련되어야겠다.

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.

대학간 통폐합

☑ 이성낙(가천의과학대학교 총장)

☑ 양승택(동명대학교 총장)

☑ 김인세(부산대학교 총장)

大學間 統廢合過程에 나타난 문제 - 嘉泉醫科學大學校 事例 -

☑ 이성낙(가천의과학대학교 총장)

돌이켜보면 1957년 연희대학교와 세브란스의과대학 두 개의 대학이 통합했다는 사실은 우리나라 대학교 역사상 첫 효시가 되는 사례가 아닌가 싶다. 그 이후 1971 고려대학교와 우석의과대학이 통합했으며, 1980년대와 1990년대에 몇 개 대학교가 통합한 사례가 있었다.

새로운 21세기를 맞이하면서 우리 사회가 반드시 해결해야 할 당면 과제 중 하나가 ‘난립 상태’에 이른 대학 문제이다. 단순 숫자상으로도 너무 과다해 사회 문제로까지 대두된 이 대학 문제는 반드시 대학 간의 통폐합을 통하여 대학의 경쟁력을 갖추으로써 국가 발전과 경쟁력에 기여해야 한다는 사회적 공감대가 형성되었다고 본다.

오늘날 우리 사회가 직면한 국내 인구 증가율의 급속한 둔화 현상이 여러 분야에서 각종 사회 문제로 나타나고 있다. 그중에서도 대학에 불어온 직·간접적인 영향이야말로 우리 대학인들이 홀로 감내하기에는 심히 힘들 지경에 이르렀다고 해도 과언이 아니다. 1990년대 대학 사회에 불어 닥친 학사 편입 제도의 ‘폭넓은 자율화’는 대학 간의 ‘學生 大移動’으로 이어졌다. 이는 ‘4년제 대학’에서 다른 ‘4년제 대학’으로의 학사 편입 현상만이 아니라, 2년제 전문대학에서 4년제 대학으로 대거 이동·유입 현상이 문제의 심각성을 더해갔다는 것이 일반론이다. 따라서 지난 10년간 국내 적지 않은 대학, 특히 지방 대학이 겪은 어려움은 이루 말할 수 없을 것이다.

이는 시대가 요구하는 국내 대학의 경쟁력 강화책과는 상반되는 문제로 떠오

름에 따라 정부가 2004년도에 ‘대학 간 통폐합에 의한 대학 운영의 극대화와 경쟁력 확보를 통하여, 이른바 대학 구조 개혁을 꾀하면서 대학 발전이라는 목적을 이루겠다’는 정책을 제시한 바 있다. 이에 따라 동일 학원재단에 속하는 嘉泉醫科大學校는 嘉泉吉大學(專門)과 통합 대학으로 2005년에 교육인적자원부(이하 교육부)로부터 인가를 받아 2006년 3월 1일부로 嘉泉醫科學大學校 Gachon University of Medicine and Science으로 새롭게 출범했다.

통합된 가천의과학대학교가 새롭게 출범할 수 있었던 것은 대학 재정의 운영 면에서 중요한 역할을 담당하고 있는 재단법인 가천학원이사회가 교육부 주도 정부 시책인 대학 간 통폐합 프로젝트에 대한 폭넓은 이해와 협조가 전제되었기 때문이다. 또 이와 함께 양 대학기관에 몸담고 있는 수많은 구성원들이 대학 당국이 제시하는 미래지향적인 정책을 믿고 자기희생적인 동의와 협력이 있었기에 가능했던 것이라 본다. 그러나 통합에 따른 물리적인 행정 위주의 절차는 이루어졌지만, 두 기관이 오랜 기간 서로 다르게 지키고 가꾸어 온 교직원의 급여 체계 및 복리후생 관련 사항이나 교수 업적 평가에 따른 상이한 기준과 적용 방법 등 부각되는 많은 문제점들은 앞으로 점차적으로 해결해야 할 현안이다. 하지만 오늘 이 자리에서 이러한 문제를 깊이 논하는 것은 적절치 않다고 생각되며, 교육부의 대학 간 통폐합 시행 지침에 따라 嘉泉醫科學大學校로 통합하는 과정에서 나타난 몇 가지 문제점과 고려 사항들을 짚어 보기로 한다.

하나: 서로 다른 두 대학 간의 통합을 정부가 정책적으로 유도하는 것은 통합 후 해당 대학의 경쟁력 강화에 그 목적이 있다고 본다. 이는 대학 간의 통폐합에 따라 두 대학이 그간 확보해 왔던 공간과 기자재 및 인적 자원의 효율적 활용을 통하여 운영의 시너지 효과를 이끌어 내며, 각 기관의 취약점을 보완함으로써 운영의 합리화와 활성화를 기대할 수 있는 것이다. 이 점이 바로 통폐합의 핵심 요소가 아닌가 싶다. 또한 장기적으로는 중복 투자를 극소화함으로써 통합 대학의 새로운 활력 요소가 된다고 본다.

그런데 교육부가 제시한 대학 간 통폐합 지침에 따르다 보면, 통폐합을 기획

하는 대학은 크고 작은 규정 규약으로 많은 제약을 받게 되어 운신의 폭이 좁아진다는 사실이 문제점으로 부각되고 있다. 그중 한 가지는 통폐합 과정에서 교수는 물론 어떤 인적 구성원도 감원되어서는 안 된다는 지침에 따르면, 엄격한 의미에서의 대학 간 物理的 統廢는 이루어지겠으나 진정한 의미에서의 化學的 統廢는 아니라는 뜻이다. 그 외 통합 과정에서 대학 내 각종 구성원인 교수, 학생 및 교직원들이 전원 모두 동의한다는 ‘만장일치’ 수준의 동의서를 통합 조건 구비 서류로 제출하도록 되어 있다. 이른바 過民主主義에서 볼 수 있는 부정적인 하나의 예인 것이다.

교육부는 앞으로 있을 대학 간 통폐합의 경우 대학 내 각 구성원의 80~90% 이상이 통합 취지에 찬성하는 공감대가 확인되면 해당 조건을 이행한 것으로 인정해 줄 것을 적극 검토해 주기를 바란다. 이는 분명 정부가 앞으로 유도하고자 하는 대학 간 통폐합 프로젝트 활성화에 긍정적으로 기여하리라 생각한다.

둘: 본 가천의과대학교와 가천길대학 간의 통폐합 경우 교육부 지침에 따라 통합 대학의 경쟁력 강화를 위해 전문대학 입학 정원을 무려 60% 감축해야 했다. 따라서 본 대학의 경우 1,968명 입학 정원에서 60%가 감소한 787명으로 축소되었다. 이는 어려운 대학 재정에 큰 부담이 아닐 수 없으며, 특히 국내 많은 사립대학들의 재정 상황을 고려해 볼 때 결코 감내하기 쉬운 이행 조건이 아니라고 본다. 정부는 입학정원 감축 규모를 각 대학 사정에 맞게 자율적으로 2~3년이란 기간에 걸쳐 순차적으로 적응 집행할 수 있도록 정책적 유연성을 보여 주었으면 한다. 또한 통폐합 대학들이 입학 정원 감축으로 직면하는 재정적 손실에 대한 정부 차원의 정책적 배려가 절실히 필요하다.

셋: 대학 간 통폐합 프로젝트를 신청하는 대학을 교육부가 심사하는 데 있어 그 기준이 통합 대학으로 발전할 수 있는 기틀을 마련하는 데 미흡하다는 생각이 들었다.

통합 후 대학 교육 여건을 평가함에 校舍, 校地, 教授 確保率, 재단의 收益用 基本財産과 같이 기존의 평가 기준을 그대로 적용함으로써 통합에 따른 좀 더 높은 경쟁력 확보라는 취지가 퇴색되는 것은 아닌지 염려된다. 지금까지 국내 대학들의 여건을 감안하면 분명 校舍, 教授 確保率 같은 것은 중요한 지침 기준이라고 생각한다. 그러나 大學 校地 확보율 여하를 권장 사항이 아니라 필수 이행 조건으로 명시하는 것은 하드웨어 중심의 구상이 아닌가 싶다. 넓은 교지를 확보하는 재정으로 대학 내 교수들의 연구 수행 능력을 실질적으로 향상시킬 수 있는 연구 공간 및 연구 기자재 확보, 또는 학생들의 복지시설을 더욱 확충하는 것이 우선되어야 한다고 믿는다.

대정부 건의 사항을 다음과 같이 요약한다.

- ◆ 대학 간 통폐합이라는 큰 뜻에 따라 대학 내 각종 구성원인 교수, 학생 및 교직원들이 80~90% 이상이 공감대가 확인되면 해당 조건을 이행한 것으로 인정해 줄 것을 적극 검토해 주기를 바란다.
- ◆ 대학 간 통합을 하기위해 전문대학 입학 정원을 무려 60% 감축하다.
입학생 정원 감축 규모를 각 대학 사정에 맞게 자율적으로 2~3년이란 기간에 집행할 수 있도록 한다.
통폐합 대학들이 입학 정원 감축으로 직면하는 재정적 손실에 대한 정부 차원의 정책적 배려가 요망된다.
- ◆ 대학 간 통폐합 심사기준
통합 후 대학 교육 여건을 평가함에 校舍, 校地, 教授 確保率, 재단의 收益用 基本財産과 같이 기존의 평가 기준을 그대로 적용함. 校舍, 教授 確保率은 중요한 지침 기준임.
大學 校地 확보율이 필요한 이행조건이기는 하나, 넓은 교지를 확보하는 것 보다는 교수 연구 수행 능력을 향상시킬 수 있는 연구 공간 및 연구 기자재 확보, 또는 학생들의 복지시설의 확충이 우선되어야 한다.

2005년도 정부가 유도한 대학 간 통폐합 프로젝트 실시 첫해에 가천의과학대학교가 첫 번째 주자로 참여하면서 몸소 겪은 어려움을 위와 같이 요약 서술했으나, 본 대학교가 프로젝트에 적극 참여한 결과 초기 어려움을 감안하더라도 결론적으로 기존 두 개의 대학이 가천의과학대학교로 통합됨에 따라 국내 의료보건 분야에서 앞으로 특성화된 대학교로 더욱 발전·성장할 수 있는 긍정적인 기틀을 마련했다고 생각된다.

東明大學校 構造改革

☑ 양승택(동명대학교 총장)

I. 目的

1. 建學 理念의 誠實한 具現

- 世界的 IT 名門大學으로의 挑戰
 - IT 대학 특성화 지속 심화
 - 최소 요건인 대학 설립 기준 달성
 - 일반 대학으로 전환 실현
 - 박사과정 설치 학문적 자립 실현
 - 우수학생 유치 재정적 자립 실현

II. 構造改革의 必要性

1. 동명대학(전문대학)

- 학생 모집
 - 2003년 이후 급격한 고등학교 졸업생 수 감소로 정원 미달 상태 지속
 - 학생 유치 경쟁 강화로 학생 모집 비용 급속 증대
- 2003년 이후 연속 적자 예산 운영
- 교원의 신진대사 부족으로 급격한 고령화
 - 고 임금 저 효율 체계의 고착

2. 동명정보대학교(산업대학)

- 교원, 교지, 교사, 수익용 자산 등 모든 지표 절대미달 상태
- 실 연간 세입의 등록금 의존도 88%
- 박사 과정 불허로 교원들의 면학(연구) 분위기 조성 곤란할 뿐 만 아니라 대외 연구 경쟁력 부재 상태로 등록금의존도 저하 불가능
- IT 특성화 대학에서 박사과정 부재는 치명적

Ⅲ. 政策의 變化

1. 정부의 강력한 개혁 의지

- 量的인 팽창에서 質的인 수준 향상
 - 대학 설립 기준 충족 점검 강화
 - 대학별 특성화 촉진
 - 지역 혁신의 주도적 역할 기대
 - 대학 구조 개혁을 위한 재정지원
 - 산업체 수요에 대응하는 산학협력 체계 구축
 - 대학정보공시 제 시행
- 사립대학 구조개혁
 - 대학간 M&A의 장려
 - 잉여 교육 재산의 수익용 재산 전환 지원
 - 학교 구성원의 안정성 보장 등 퇴출 지원
 - 대학 신설 요건 강화로 신설 사실상 금지

IV. 問題點

1. 동명대학

- 입학자원 감소로 미 충원 현상 지속
- 4년제 정원 과다로 2년제 진학 기피
- 교원 고령화로 환경 변화에 능동 대응 미흡
- 학생수 감소로 인건비 비중 증대

2. 동명정보대학교

- 심각한 교사 부족 상태
- 교원, 교사, 교지 등 전반적인 기준 미달
- 교육부 학교 자료 공개 시 심대한 피해 예상

V. 構造改革

1. 교육부 2004년12월 29일 대학자율화 추진계획 및 대학 구조개혁방안 발표 유형 3의 구조 개혁 절차에 따라

- 전문대학 입학 정원 60% 감축
- 산업대학교 입학정원 25% 감축
- 전문대학 산업대학교로 통합 후 일반대학교로 전환

2. 입학정원 조정

	2005학년도 정원	2006학년도 정원	감축인원
동명정보대학교	1,760	2,240	2,056
동명대학	2,536		
대학원	90	150	-60
합계	4,386	2,390	1,996

3. 교직원 명예 퇴직 실시

- 최고 연봉의 3배 정도 까지 지급
 - 전문대 교원 7명 직원 6명에 실시

4. 전문대 직원 전원 고용 승계

- 전문대 학생이 존재하는 통합 초년도는 전문대 급여 체계유지

5. 전문대 교원 1 직급 하향 조정 후 승계

- 전원 심사 후 자격 보유 교원은 원 직급 회복(5명 해당)
- 전문대 학생이 존재하는 통합 초년도는 전문대 급여 체계 유지

VI. 構造改革 結果

<教育環境 改善 效果>

	구조개혁 전		구조개혁 후
교사	동명대학	37.3%	73.3%
	동명정보대학교	46.9%	
교지	동명대학	47.0%	76.1%
	동명정보대학교	53.0%	
수익용 기본자산	36.1%		49.6%

- * 2006년5월 본 대학 주변 땅 28,500평 추가 매입 교지 확보율 100% 달성.
- * 교사는 연차적 증축 2009년 까지 100%를 달성 목표.
- * 교원은 동명정보대학교의 교원과 동명대학의 교원에다 2006학년도 20명 추가 채용 현재 60% 확보율 달성.

VII. 現況

1. 현황

- 전문대 교원의 반발
 - 직급 하향조정-교육부 소청 제기 상태
 - 급여 체계 이중화에 대한 반발
 - 10여건의 소송 제기 상태
- 직원
 - 통합과정에서의 두 대학 직원 집단간 갈등으로 노-노 분쟁, 현재는 복수 노조 상태

2. 현재 추진 사항

- 지금까지의 구조 개혁은 어디까지나 물리적인 것이었다. 진짜 개혁은 이제부터 라는 생각을 가져야 한다.
- 등록금의존도 저하를 위한 노력
 - 박사과정 증설을 통한 교원 연구 의욕 고취
 - 교원 업적 평가제도의 개선과 재임용 및 승진 제도의 강화를 통한 교원연구 경쟁력 강화
 - 예산 절감 체질화를 위한 제도적 장치
- 학생 개인 지도 강화를 골자로 하는 TU Mentor System 의 도입.
- 공학 인증 획득을 위한 준비 및 비 공학 계열에도 동등한 인증획득 당연시 여기도록 추진
- 직원 자격제도의 도입과 작업량 계량화 추진
- 생산성과 비례하는 연봉제 개발 전 교직원 적용

부산대학교의 변화와 혁신

☑ 김인세(부산대학교 총장)

□ 부산대학교 통합의 특성



□ 구조개혁 성공 요인

- 구조개혁 당위성의 공감대 형성
- 구성원의 발전의지
- 치밀한 추진 전략

□ 캠퍼스별 특화 계획



□ 밀양캠퍼스 특화

<나노과학기술대학>

- 부산대 최우수 연구집단인 나노과학기술학부(교수 1인당 SCI 논문 7.8편)
→ 단과대학으로 확대개편하여 밀양 이전
- 3개 학과, 120명 입학정원의 소수정예 영재교육
- 주문형 인력수급제 맞춤형교육 실시

□ 학사 및 행정조직 감축

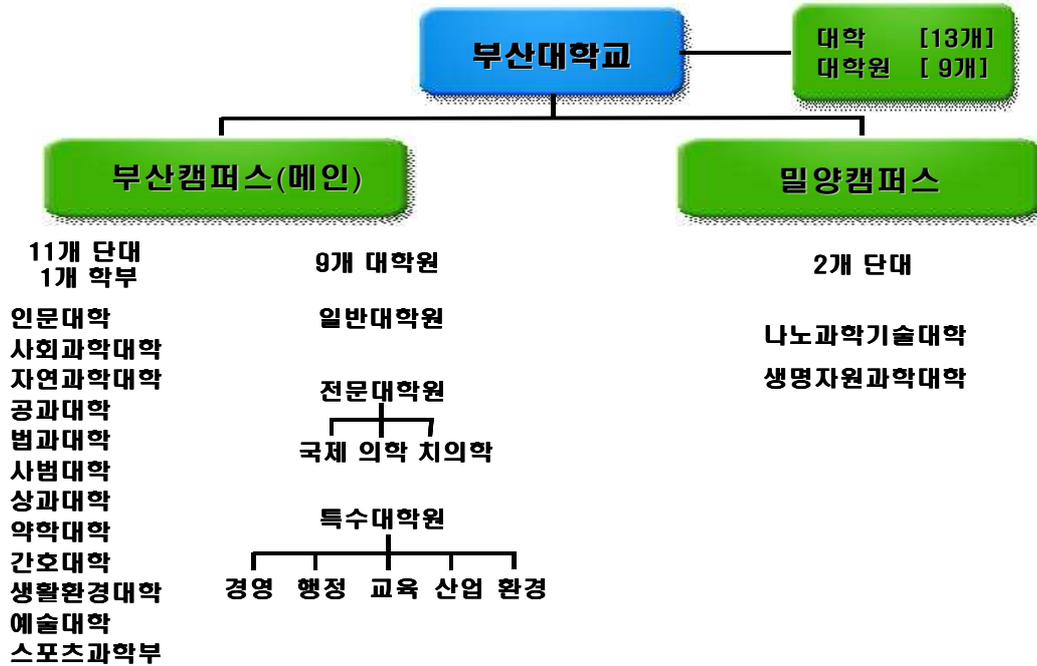
부산대학교	밀양대학교	부산대학교
1개 대학교	1개 대학교	1개 대학교
3처 1국 9과 · 12개 단대, 2개 학부 · 1개 일반대학원, · 5개 특수대학원, · 1개 전문대학원	3처 1국 5과 · 3개 단대, 1개 학부 · 1개 특수대학원	3처 1국 9과 · 13개 단대, 1개 학부 · 1개 일반대학원, · 5개 특수대학원, · 3개 전문대학원
· 33개 지원 부속시설 · 64개 연구시설 · 8개 대학(원) 부속시설 · 6개 법인, 기타	· 16개 지원 부속시설 · 10개 연구시설 · 3개 법인, 기타	· 36개 지원 부속시설 · 71개 연구시설 · 8개 대학(원) 부속시설 · 6개 법인, 기타



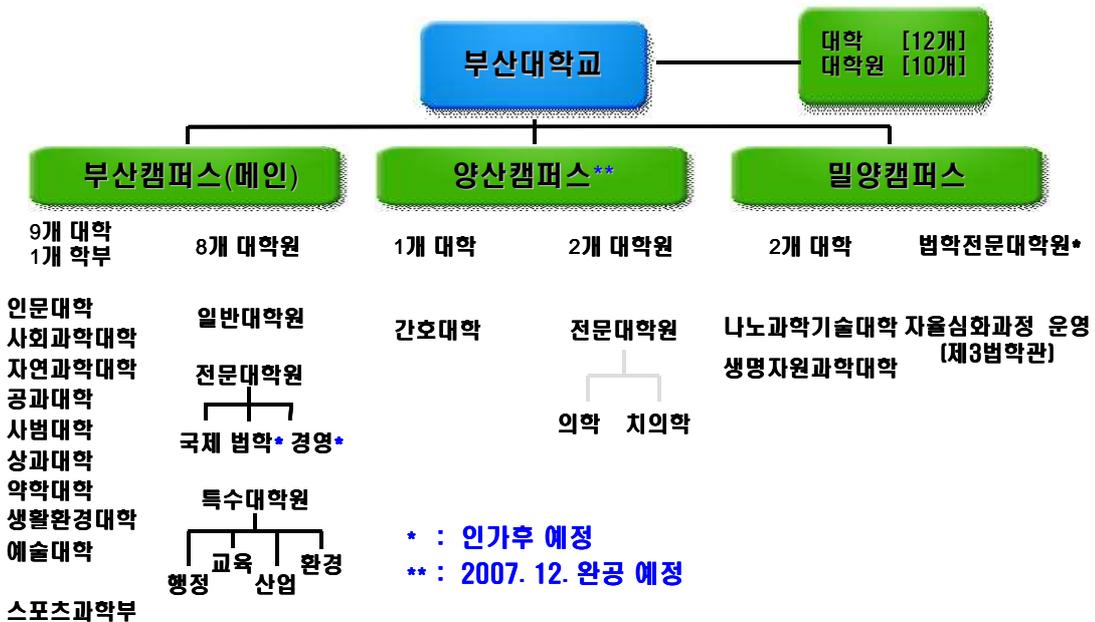
통합



□ 학사조직 통합('06)



□ 학사조직 통합('08)



* : 인가후 예정
 ** : 2007. 12. 완공 예정

□ 유사학과 통폐합

부산대학교	밀양대학교	부산대학교
상대 경영학부(회계학전공) 사회대 행정학과	사회문화대학 회계정보학과 " 행정학전공	상 대 경영학부(회계학전공) 사회대 행정학
사회대 사회복지학과 생활대 아동가족학과	" 아동복지학전공	" 사회복지학과 생활대 아동가족학과
예술대 시각정보디자인학과	" 애니메이션학과	예술대 디자인학과
예술대 미술학과 생활대 의류학과	" 패션디자인학과	" 미술학과 생활대 의류학과
나노기술학부	이공대학 금속전공 " NT.BT. 전자 세라믹전공	나노과학기술대학
공과대 정보컴퓨터공학부	" 컴퓨터/정보 통신공학부	공과대 정보컴퓨터공학부
	자율전공학부	(폐지)

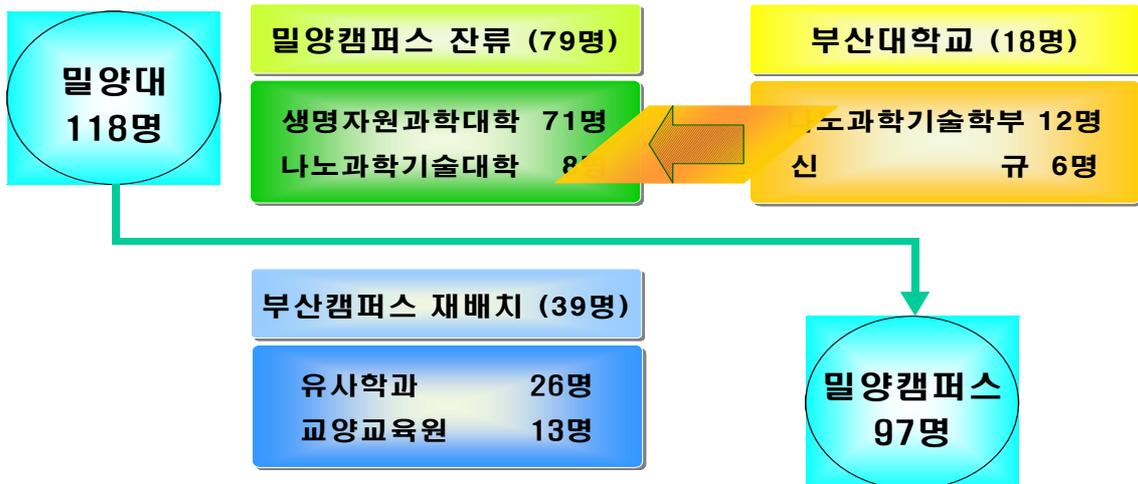


통합



* 야간 과정 전학과 폐지

□ 교수 재배치



□ 직원 재배치

<밀양대 직원 현황>

일반직	기능직	기성회직	계약직	계
34명	27명	13명	7명	81명

<직원 재배치>

구분		'06년	'07년	'08년	'09년
밀양 캠퍼스	제1통합행정실	7명	8명	15명	20명
	제2통합행정실	38명	32명	20명	-
	부속기관	22명	20명	20명	20명
	소 계	67명	60명	55명	40명
장전캠퍼스 이동		14명	7명	5명	15명

□ 공간 재배치

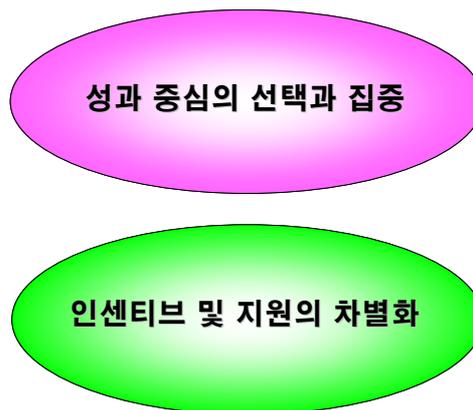


□ 향후 특성화 전략

장단기 발전계획 수정



□ 특성화 육성 전략



□ 연구경쟁력 강화 전략

교수 업적 평가 : 교수 인사 반영 (승진, 재계약 등)

단대별·학문분야별 연구실적 공개 : '05년부터 시행

국제산학협력연구원 활성화 (PNU-IFAM/IGB/RR)

□ 부산대학교의 비전



캠퍼스 다변화 전략을 통한 대학구조개혁

☑ 서명덕(상명대학교 총장)

☑ 강정채(전남대학교 총장)

■ 캠퍼스 다변화를 통한 효율적인 대학운영 전략

☑ 서명덕(상명대학교 총장)

1. 서론

21세기는 글로벌화를 지향하는 복합화의 시대이다. 모든 삶의 형태와 활동이 상호 유기적이며 복합적인 진화를 계속하고 있다. 복합화된 형태의 사회구조에서는 지식경영이 매우 중요시되고 교육시스템과 교육 능 역시 이에 적합한 체제와 체계를 필요로 하게 된다. 이러한 시대적 변화는 교육의 새로운 패러다임을 요구하고 있다. 나아가 교육의 패러다임 변화는 시공을 초월하는 새로운 가치창출을 요구하고 있다.

본 대학은 일찍이 이러한 가치창출의 필요성에 대한 핵심전략으로 캠퍼스의 다변화를 통한 성장을 선택하였다. 즉 지역사회의 인재육성을 통하여 새로운 교육적 패러다임을 창출하기를 원하였으며 지역사회 인재육성의 근간이 되는 것이 지방캠퍼스의 발전이라는 결론을 내리게 되었던 것이다.

이러한 웅대한 뜻을 품고 1985년 천안캠퍼스를 설립하였다. 천안캠퍼스의 설립은 본 대학의 제2의 창학에 버금하는 변화를 가져왔다. 또한 이 변화는 상명대학교의 발전에 어떠한 영향을 줄 수 있느냐가 초미의 관심사가 되었으며 경영전략의 변화가 필수적인 전제조건이 되었다. 그것은 캠퍼스 다변화가 경영전략에 따라 엄청난 차이를 발생시킨다는 것을 구성원 모두가 잘 알고 있기 때문이다.

그러므로 본 대학은 차별화와 특성화를 발전의 뿌리로 삼아 독립적이면서도 조화로운 성공의 열매를 수확하기 위한 전략을 모색하게 되었다.

2. 대학발전사

- 상명여자사범대학 개교 1965
- 상명여자사범대학의 성장과 발전 1965~1979
 - 학과 및 입학정원 증과, 증원
 - 교육시설 확장·발전
 - 편제 및 규모 확장·발전
 - 교육과정 변화
- 상명여자대학으로의 발돋움 1983
 - 상명여자대학으로 교명 변경과 학부제 도입
- 제2캠퍼스 신설 1985
 - 시대의 요구에 따른 산업, 디자인, 실용예술의 집중 육성
 - 규모의 확대
- 상명여자대학교로의 도약 1986~1995
 - 종합대학교로 승격 1986
- 제1차 상명 중·장기 발전전략 수립 1996
 - SMART 2005
- 상명대학교로의 전환 1996
 - 남녀공학으로의 전환
- 한국대학교육협의회 대학종합평가 2005
 - 최우수 대학교, 최우수 대학원 선정
- 제2차 상명 중·장기 발전계획 수립 2006
 - SMART 2015(지향가치: 특화, 소통, 내실)

3. 대학운영전략

가. 정책적 전략

1) 가치지향적 경영전략

진리, 정의, 사랑을 바탕으로 하는 교육이념의 가치아래 투명경영과 가치와 철학을 중시하는 경영자의 리더십이 구성원을 하나로 결속시키는 원동력이 되었으며 이러한 가치지향적인 경영전략이 캠퍼스간 갈등을 최소화하고 독립적인 발전을 가능케 한 포석이 되었다.

2) 지역사회 인재육성

지역학생 우선선발전형 및 지역할당전형 등 지역의 인재육성을 위한 입시정책을 시행하고 있으며 지역학생 우선의 기숙사 입실 제도 등을 통한 지역 우선 정책의 다양화를 모색하고 있다. 이러한 인재육성 제도를 통하여 교육받은 인재를 외국 산업체에 취업시키는 등의 효과가 증대되고 있다.

<표 1> 지역우선 입학전형 현황

구 분	학년도	입학정원	선발인원	비율	비 고
지역할당전형	2004	1,450명	48명	3.3%	계속시행
	2005		49명	3.4%	
	2006		111명	7.7%	
지역우선선발전형	2006	1,450명	60명	4.1%	2006학년도부터 시행

3) 학과(전공) 설치의 특성화 및 차별화

캠퍼스별 상호보완적 학과(전공) 설치로 인한 시너지 효과를 전략적으로 활용하기 위하여 각 캠퍼스가 가지는 특성 및 발전 가능성에 대한 분석을 토대로 학과(전공)를 설치하였다. 따라서 서울·천안캠퍼스 간 동일한 학과가 없으며 유사한 학과일 경우도 세부전공 및 교육과정이 상이하므로 상호보완적 경쟁체제가 정립되고 시너지 효과를 창출할 수 있도록 하였다.

<표 2> 대학별 학과(전공) 현황

대학명	서울캠퍼스	지방캠퍼스	비 고
K대학교	국어국문학 영어영문학 사회학 경제학	국어국문학 영어영문학 사회학 경제학	중복되는 학과
D대학교	법학 행정학 경제학 무역학 경영학 회계학 경영정보학 토목환경공학 컴퓨터과학	법학 행정학 경제학 무역학 경영학 회계학 경영정보학 토목환경공학 컴퓨터과학	"
O대학교	국어국문학 영어영문학 철학 행정학 국제통상학 경영학 회계학	국어국문학 영어영문학 철학 행정학 국제통상학 경영학 회계학	"
Y대학교	국어국문학 사회학 경제학 경영학 수물리학 화학	국어국문학 사회학 경제학 경영학 수물리학 화학	"
상명대학교	소프트웨어학	컴퓨터소프트웨어공학	유사학과이나 서울은 프로그램 분야, 천안은 테크놀로지 분야로 특성화

4) 지역사회 교육, 문화 선도

본 대학교는 지역인재육성이라는 목적을 가지고 지방캠퍼스를 설치하면서 지역사회의 교육문화를 선도하는 역할 등 다방면으로 기여하고 있다.

교수, 학생이 주최하는 갖가지 전시회 및 행사가 있으며 문화예술교육연구소를 설치하여 문화예술교육 시범사업으로 “초등학교-영화, 만화로 배우는 인권교육 프로그램”, “중학교 특기적성 교육”, “중학교 미술관 체험-아라리오와(천안 지역 갤러리) 연계”, “고등학교 영화감상체험학습-씨너스 멀티플렉스”, “문화예술교사 양성을 위한 직무연수”, “문화예술교육 활성화를 위한 교육 연극 경연대회”, “천안 청소년을 위한 영상캠프” 등을 통해서 영화, 만화, 애니메이션, 사진, 연극 연수를 시행하고 있다. 이 사업으로 문화관광부 및 지방자치단체에서 재정 지원을 받고 있으며 충남교육청에서 지원하는 문화예술교사직무연수도 시행하고 있다.

또한 천안시와 본 대학과의 공동협력사업으로 “FAST(First Abundant Satisfied Technology)”가 있는데 이는 공무원 400명을 대상으로 “맞춤식 혁신역량강화 프로그램 개발 및 교육운영”이라는 프로그램을 가지고 주민과 공무원이 함께하는 맞춤형 혁신교육을 통한 CS(Customer Satisfaction) 행정구현을 목적으로 하는 교육사업이다.

이 외에도 “청소년 공학교실”, “가출청소년을 대상으로 한 교육연극프로그램 개발운영”, “황금배 봉지별 재배에 의한 과실 품질향상 시험” 등의 사회봉사교육프로그램, 지역의 사업기반인 농업 실습교육까지를 총망라하여 지역사회의 교육 문화를 선도하기 위한 지원 및 노력을 아끼지 않고 있다.

5) 홍보 전략의 극대화

홍보는 상당히 광범위하고 연계된 분야가 많아서 홍보와 연결되지 않는 사업이 없다고 해도 과언이 아니다. 현대는 업무의 모든 것이 홍보의 대상이 될 수 있고 되어야 하는 PR의 시대이기 때문이다. 본 대학은 이러한 홍보의 기능을 살려서 적극적인 홍보활동을 통하여 그 결과를 자원화하고 학교발전 자원으로

Feedback시키는 홍보전략을 활용하고 있다.

예를 들어 교수초빙 시 초빙하는 학과의 교수를 홍보매체로 하여 직접적인 홍보메시지를 전하는가 하면 고등학교 초청 미술대회 등의 행사, 중등교원양성과정, 대학원 및 교육대학원으로 입학하는 교사 우대제도 등 홍보의 범위를 확대하여 그 효과로 이루어지는 Network를 활용하며 학교발전의 자원으로 구성하는 전략을 구사하고 있다.

최근에는(2006년 5월 23일) “In The Name of SangMyung”이라는 홍보화보집이 “2006년 INTERNATIONAL BUSINESS AWARDS”를 수상하는 영예를 안았다. 향후 이 자료를 가지고 다각도의 Feedback system을 가동하여 학교발전을 위한 자원으로 활용토록 할 것이다.

나. 제도적 전략

1) 행정체제의 독립성

타 대학의 경우 행정조직이 서울캠퍼스에 집중되어 있고 정책 및 행정을 서울 캠퍼스에서 주도적으로 운영 관리하고 지방캠퍼스는 최소의 집행기능을 한다. 반면에 본 대학은 서울·천안간 행정조직을 독립적으로 설치하고 천안에 부총장 체도를 두어 권한을 대폭 이양, 해당 캠퍼스 고유의 정책적 결정뿐만 아니라 독립적인 행정의 운영 및 관리를 가능하게 하였다. 이러한 시스템은 교직원들이 의욕적으로 일할 수 있는 환경을 조성해 주고 결과적으로는 책임행정, 효율적인 행정을 구현할 수 있는 체제가 되었다.

<표 3> 대학별 행정 시스템 현황

대학명	서울캠퍼스	지방캠퍼스	비 고
K대학교	기획예산처 사무처 총무처 관외협력처 대정보전산처 연입구학처	기획홍보처 교학사사무처	
Y대학교	기획관리실 교입학생여연총관재정대 학학생구무재무통신 학학생구무재무통신 학학생구무재무통신	기획총학생술 사무복지정보	
상명대학교	기획협력관개보구복학무무서 외정보설홍교연학입총재 외정보설홍교연학입총재 외정보설홍교연학입총재	기획협력관개보구복학무서 외정보설홍교연학입사도 외정보설홍교연학입사도	

2) 인프라 구축의 차별성

설치된 학과(전공)나 교육과정, 교수의 특성 등을 차별화하여 캠퍼스별 인프라 구축의 특성을 살리고 이를 토대로 학문적인 면, 실용적인 면 등에서 차별화되고 특성화된 인재육성 및 서비스가 제공되도록 하였다.

예를 들면 서울의 조형예술학부는 순수예술을 지향하여 예술가나 교육자를 배출하는데 주력하고 천안캠퍼스의 디자인학부는 실용적인 디자인에 주력하여 상품을 디자인하고 창조하는데 방향을 맞추어 교육하므로 산업현장에 적합한 인재육성에 주력한다. 이러한 맞춤형 교육을 통하여 사회에 필요한 인재를 서비스하고 교수 또한 교육이나 연구를 통하여 캠퍼스별 차별화된 콘텐츠를 사회에 공급하고 있다.

3) 동기부여 시스템 구축

첫째, SMART 2005를 시작으로 하여 SMART 2015까지 중·장기 발전계획을 통하여 구성원에게 비전을 제시하고 가치를 공유하게 하여 학교발전을 향한 결집된 동기부여 시스템을 구축하여 발전역량을 최대한 발휘할 수 있는 환경을 만들어 주었다.

둘째, 교직원의 재교육에 많은 관심을 가지고 직원의 역량강화를 위하여 대학원에 대학경영학과를 설치, 석사학위과정 뿐만 아니라 연구과정을 개설하고 이밖에 박사과정 및 타 학과에 대한 지원도 가능하게 하여 자신의 능력배양을 위한 재교육 선택의 폭을 넓혀 주었다. 또한 등록금뿐만 아니라 교재비까지도 지원하고 해외실습비도 지원하여 능력개발을 위한 모든 지원을 아끼지 않으며 배양된 능력을 학교에 환원할 수 있는 환경을 조성하였다. 이러한 시스템도 서울·천안 간 균형적인 인원배합을 하고 어떠한 시스템에서도 차별을 당한다는 오해가 없도록 세심한 데까지 신경을 썼으며 이러한 경영전략이 교직원들의 사기를 진작시키는 데 일조하였다.

또한 그런 인적자원의 사기진작은 학교발전에 원동력이 되었다.

<표 4> 교직원 대학원 입학현황

◦ 직원입학현황

- 석사과정(대학경영학과)

(단위: 명)

학년도	서울	천안	계	비고
2004	6	7	13	
2005	5	7	12	
2006	2	9	11	

- 연구과정(대학경영학과)

(단위: 명)

학년도	서울	천안	계	비고
2005	1	.	1	

- 특별과정

(단위: 명)

학년도	서울	천안	계	비고
2005	1	.	1	

◦ 직원교육훈련비

- 장학금지급액

(단위: 천원)

학년도	계			
	석사	연구	특별	소계
2004	166,480	.	.	166,480
2005	201,016	6,758	3,000	210,744
2006	121,512	.	.	121,512

- 교재구입비

(단위: 천원)

학년도	1학기	2학기	계
2004	.	.	.
2005	1,686	1,978	3,664
2006	903	.	903

- 해외연수경비

(단위: 천원)

학년도	참가인원	금액	행선지	비고
2005	12	46,419	미국	
2006	6	24,741	미국	예정금액

4. 대학이 나아갈 방향

가. 세계화, 글로벌화를 지향하는 다변화 전략

지방캠퍼스를 통한 다변화를 넘어서서 해외대학과의 교육과정 공동운영, 공동 학위제 등을 통한 교수 및 학생의 교류를 활발히 하여 국제적인 능력을 갖춘 인재육성, 외국인학생을 통한 국제적인 Network확대에 주력한다. 또한 제3캠퍼스, 제4캠퍼스를 해외대학에 구현할 수 있는 전략이 필요하다. 이는 유학을 가지 않고도 본 대학에서 외국대학과 같은 교육과정운영, 교환교수 강의 등을 통하여 유학과 유사한 환경에서 교육을 받을 수 있도록 하고 학위를 취득하게 함으로써 경제적인 저비용, 고효율 구조로의 전환과 부족한 공간문제를 극복하여 다변화를 통한 세계화 글로벌화를 지향하는 발전을 이룰 수 있는 최선의 전략이기 때문이다.

나. 국가균형발전에 부응하기 위한 지방캠퍼스 특성화 전략

국가균형발전의 핵심 전략인 지방대학의 특성화 방안에 부응하고 지역발전의 견인차 역할을 수행할 수 있는 현장적합성에 중점을 둔 특성화를 강화한다. 특히 산·관·학 협력에 중점을 두어 시설, 기자재 및 인력을 공동 사용하는 시너지 전략을 강화하고자 한다.

다. 신 성장동력 창출을 위한 선택과 집중에 의한 투자 전략

대학이 신 성장동력 창출을 위한 연구인력 양성, 산업수요에 맞는 기술인력양성, 지역혁신활동 등에서 중추역할을 수행할 필요가 있으며 이에 본 대학은 캠퍼스별 선택과 집중을 특화하고 경쟁력 체질을 강화하여 이에 대응하고자 한다.

라. 분권화를 기반으로 한 효율적 경영체제의 유지 및 강화 전략

본 대학의 특성인 캠퍼스별 독립적인 운영을 전체 학교발전방향과 조화롭게 융화시키는 효율적 경영관리의 체질강화를 지속적인 전략으로 유지하면서 시대적 변화에도 유연하게 대처할 수 있는 전략을 구현하고자 한다.

5. 결론

21세기의 복잡하고 다양한 욕구에 대응하기 위해서는 여러 가지 전략이 있을 수 있으나 다변화 전략도 중요한 요소가 될 수 있다. 캠퍼스의 다변화, 교육과정의 다변화, 제도의 다변화 등 수 많은 다변화의 범위가 있고 방법이 있다. 문체는 이러한 다변화 전략을 활용하여 어떻게 효율적으로 조직을 운영하느냐가 그 핵심이다.

본 대학교는 지방캠퍼스를 가지고 있으며 그런 면에서 캠퍼스의 다변화를 근간으로 한 학교발전의 필요성이 절실했다. 캠퍼스 다변화의 장점을 최대한 살리려면 지방캠퍼스 특성화를 성공시키고 서울캠퍼스와의 조화를 이루는 전략을 선택하는 것이 고려되었다.

본 대학교의 중·장기 발전계획인 SMART 2005부터 SMART 2015에 이르기까지 꾸준히 비전을 제시하고 로드맵에 의하여 학교발전을 지향하는 전략을 선택한 결과 상명대학교는 내실 있는 발전을 이루었다고 자부할 수 있다. 앞으로 더 큰 발전을 위해서는 끊임없이 변화에 대응하고 주어진 환경이 나 자원을 최대한 활용한 다양한 프로그램을 개발하여 대학의 경쟁력을 높여야 한다고 생각한다.

캠퍼스 다변화 전략을 통한 대학구조조정 - 전남대학교 통합부터 구조개편까지 -

☑ 강정채(전남대학교 총장)

1. 광주·전남 고등교육의 위기

- 지역 경제의 쇠퇴
- 인구의 역외 유출
- 대학지원 자원의 부족
- 서울지역 대비 광주·전남 지역대학의 매력 감퇴

2. 전남대·여수대 통합의 필요성과 기대효과

- 통합으로 캠퍼스별 특성화
- 교육경쟁력, 연구경쟁력
- 연구·봉사의 효율화
- 광주·여수지역 지식 정보의 공유, 지역혁신주도
- 특성화 분야 중점 지원
- 참여정부의 지방대학 육성지원 정책
- 재정압박 해소

3. 통합의 추진 경과

- 광주·전남 5개 국립대학 연합 추진(2003년)

- 광주·전남 5개 대학 총장 회의(2005. 1. 20)
 <통합을 지향, 일부대학간 또는 5개 대학 전체>
- 전남대·여수대 총장 회의
- 전남대·여수대 총장, 기획처장 회의
- 권역별 통합추진위원 회의
- 전남대·여수대 → 각 대학별 토론 및 의견수렴 → 교수회의 → 학생·직원 의견 청취
- 전남대·여수대 통합 양해각서(2005. 6. 14)
- 전남대·여수대 통합계획서 접수(2005. 6. 30, 교육부)
- 통합계획서 최종안(교육부, 2005. 9. 27)
- 통합 방침 (교육부) 통보(2005. 10. 5)
 - 통합추진단 구성
 - 교육부와 대학간에 MOU 체결
- 통합 승인대학 재정지원 계획 확정
- 전남대·여수대 통합추진위원회 및 추진단 구성(2005. 10. 20)
- 통합이행협약서 체결(2005. 11. 30, 대학: 교육부)
- 통합 관련규정 개정 및 조직 개편(2006. 2.)
- 통합 전남대학교 출범(2006. 3. 1)

4. 통합 전남대학교 운영

[행정조직]

- 광주 캠퍼스에 대학본부
- 여수 캠퍼스에 부총장
 축소된 행정조직
 - 교학지원본부, 행정관리단
 - 3개 대학, 1개 대학원

[학사운영]

- 학생모집
 - 2006년도: 캠퍼스별
 - 2007년도~: 모집단일화
- 교과과정
 - 2006년도: 교과과정 개편
 - 2007년도~: 단일시스템
- 졸업장: 2006학년도 부터 전남대학교 졸업장 수여

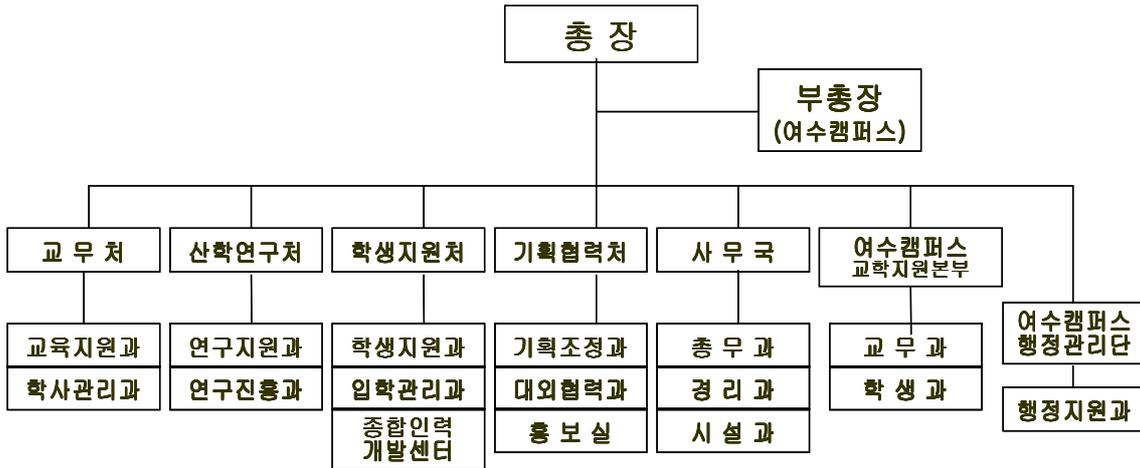
5. 학사조직

구 분		전남대(06)	여수대(06)	계(A)	통합 전남대(06)	증감	비 고
학 부	단 과 대 학	14	4	18	17	△1	광주 : 3,920 명 여수 : 991 명 계 : 4,911 명 △ 563 (광주 △ 415, 여수 △ 148) (2004년 기준 △ 679, △ 12.1%)
	학 과	34	5	39	40	1	
	학부(계열)	23	15	38	35	△3	
	입 학 정 원 (2004학년도)	4,255 (4,310)	1,219 (1,280)	5,474 (5,590)	4,911	△563 (△679)	
대 학 원	대학원	1	1	2	1	△1	<ul style="list-style-type: none"> • 여수대의 대학원과 교육대학원을 전남대와 각각 통합 • 전남대 산업대학원 농업개발대학원 통합 • 광주캠퍼스에 문화전문대학원, 여수캠퍼스에 수산해양대학원 신설
	전문대학원	1	0	1	2	1	
	특수대학원	5	2	7	6	△1	
	합 계	7	3	10	9	△1	

6. 행정조직

- 6처 2국 15과 1담당관 1실 → 1처, 1국, 2과 축소

[행정조직도]



7. 통합효과

- 여수캠퍼스 학생지원율/등록율/입학성적 향상
- 교육·연구프로그램 공동운영으로 캠퍼스내 교육연구활성화
 - 글쓰기 (필수)
 - 외국체험 학습
 - 특별교육프로그램
 - 이뮷고? - 교학상장
 - 취업증진등 인력개발프로그램
 - 글로벌 영어
 - 현장실습
 - 학습공동체
- BK21: 27과제 (13사업단 14핵심팀) 1년 90억원
- 교수정원 배정

8. 특성화 및 구조조정

가. 중점지원 분야

- 民主, 人權, 平和
- 대사성 증후군 + NanoBio
- Energy 소재
- 수·해양(증양식, 해양 시뮬레이션)
- 산학협력교육

나. 인재양성 특성화 프로그램(학부, 대학원)

다. 지역산업 지원

라. 기초교육, 현장체험, 국외체험

9. 통합후 재구조화

- 학부 및 대학원 대상
- 응용학문 → 지역산업 지원 및 선도
- 기초보호학문 → 광주캠퍼스
- 유사학과 통합 학부제 운영

[광주캠퍼스]

- 불어불문과 불어교육과 통합
- 학부내 각 전공 강제배정 배제

[여수캠퍼스]

- 4개 대학 → 3개 대학
- 9개 학부 → 8개 학부

- 2학과군 → 0
- 6학과 → 2학과

10. 향후 추진계획

- 중점지원 분야: 5
- 여수지역 산업지원 인력 양성
 - 수·해양, 공단 인력의 교육 협력
 - 신산업 창출 (관광·문화)
- 정례적 평가 ~ 재 구조화

11. 통합 지원 내용

- 교육부의 행·재정지원 인센티브
- 각종 국가 사업에 인센티브
- 지원금

지원년도	1차년	2차년	3차년	4차년	계
지원금액	85억	101억	85억	37억	308억

※ 정원 감축에 따른 재정 손실

년도별	1차년	3차년	4차년	5차년
손실금액	25억	75억	125억	200억

※ 특성화 및 경쟁력 제고 지원금

12. 지원금 사용 계획

- 통합행정 조직: 20%
- 특성화 지원: 50%
- 경쟁력 제고 프로그램: 30%

13. 맺는 말

- 통합 및 재구조화: 팽창위주의 대학 운영 → 수정이 필요
- 대학교육의 질적 향상: 재정적 지원 부족
- 연구 infra 구축, 지원 필요
- 부정적 통합 효과:
 - 학내 갈등의 증대
 - 기초학문 지원

<일본사례>

일본 국립대학 법인화의 영향과 전망

☑ *三谷卓也(일본대사관 일등서기관)*

■ 일본 국립대학 법인화의 영향과 전망

☑ **三谷卓也(일본대사관 일등서기관)**

□ 국립대학 설치형태를 둘러싼 의문

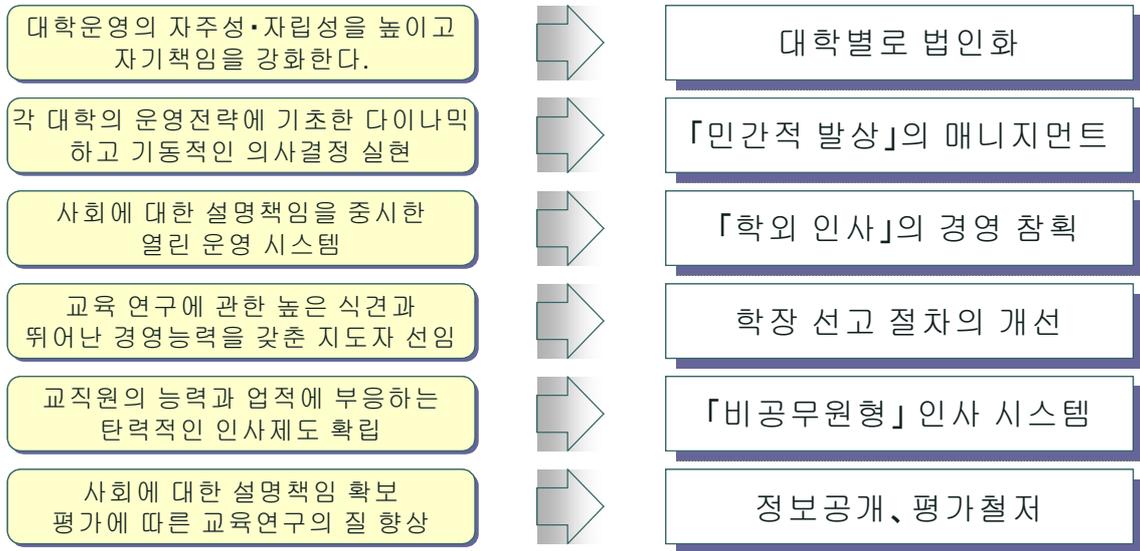
- 종래는 국립대학 설치법에 따라 국가 시설 등 기관으로서 자리매김
- 설치 형태에 대해서는 각 대학이 보다 자주성과 자기책임을 가지고 관리 운영할 수 있도록 이전부터 제언해 왔음.
 - 중앙교육심의회 답신(1971년)
 - 임시교육심의회제3차 답신(1987년)

□ 국립대학 법인화를 향해

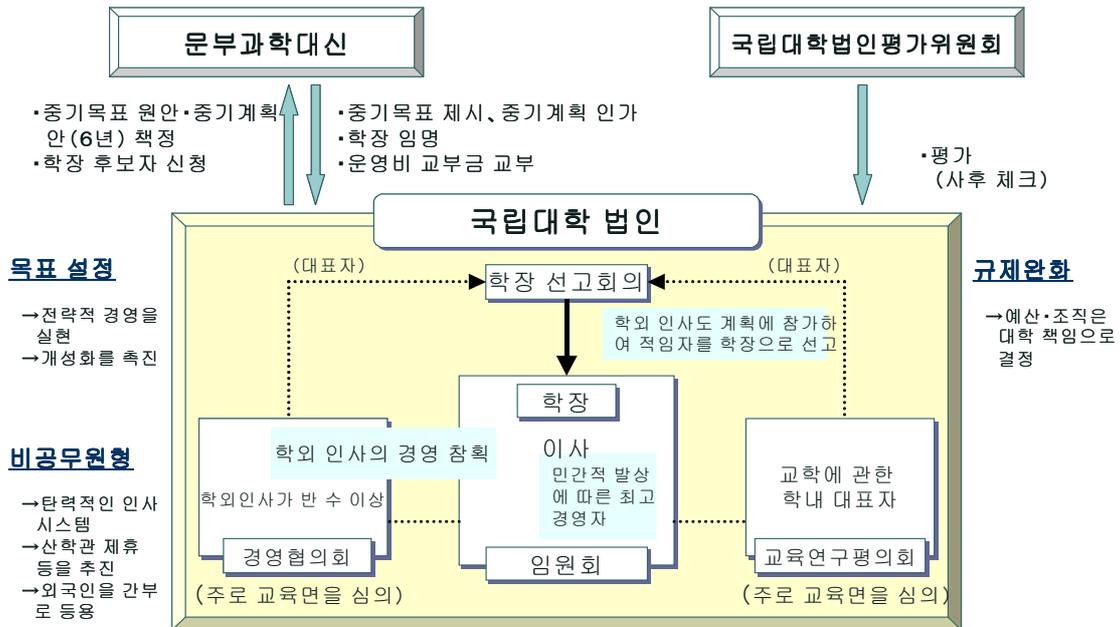
- 1999년 4월 각의결정
 - 대학의 독립행정법인화에 대해서는 대학의 자주성을 존중하면서 대학개혁의 일환으로 검토하여 2003년까지 결론을 낸다.
- 2002년 4월 조사검토회의
 - 새로운 「국립대학법인」 상에 대해 최종 보고
- 2002년 6월 각의결정
 - 국립대학 법인화를 2004년도를 목표로 개시한다.
- 2003년 7월 국립대학 법인화법 성립
- 2004년 4월 국립대학 법인화

□ 법인화가 지향하는 바

경쟁적 환경에서 활력과 개성이 넘치는 대학



□ 국립대학 법인의 구조



□ 국립대학 법인 운영 조직 등에 대해

- 법인화에 따라 확대된 각 대학재량을 효과적으로 활용할 수 있는 의사결정 시스템 확립
 - 학장에 대해서는 대학 외부의 식견인도 참획하는 학장선고 회의에서 적임자를 선고
 - 이사 중 1명은 외부에서 임명
 - 중요사항에 대해서는 「임원회」의 회의를 거친다.
 - 경영에 관한 중요사항은 「경영회의」에서 심의
 - 외부의 식견인과 학내 대표자로 구성
 - 교육연구에 관한 중요사항은 「교육연구평의회」에서 심의
 - 학내의 대표자로 구성

□ 중기목표·중기계획

- 6년간에 걸친 대학운영의 기본적인 방침을 「중기목표」로 설정·공표
 - 국립대학법인의 원안에 따라 문부과학대신이 6년간에 걸친 중기목표를 정해 국립대학법인에 공표
 - 국립대학법인은 중기목표를 달성하기 위한 계획을 중기계획으로 작성하여 문부과학대신의 인가를 받음
 - 중기목표의 책정 및 중기계획의 인가에 있어 문부 과학대신은 국립대학법인평가위원회의 의견을 들음

□ 평가에 대해

- 제3자 평가를 시행함으로써 대학운영의 질적 향상과 사회에 대한 설명책임을 확보
 - 국립대학법인평가위원회는 각 년도 및 중기목표 기간 종료 시에 중기목표·중기계획에 기재된 사항에 대해 달성상황을 평가
 - 중기목표 기간 종료 시의 평가에 대해서는 독립행정 법인 대학평가 학위

수여기구가 행하는 교육연구 평가의 결과를 존중

- 평가에 관한 국립대학법인으로부터의 의견 주장 기회를 확보(국립대학법인평가위원회)

□ 각 국립대학법인의 움직임

2004년 4월 1일 국립대학법인이 실시되어 최고 경영자 실현, 비공무원화에 따른 시스템 개혁

법인화를 계기로 각 대학은 의욕적인 움직임을 적극적으로 전개

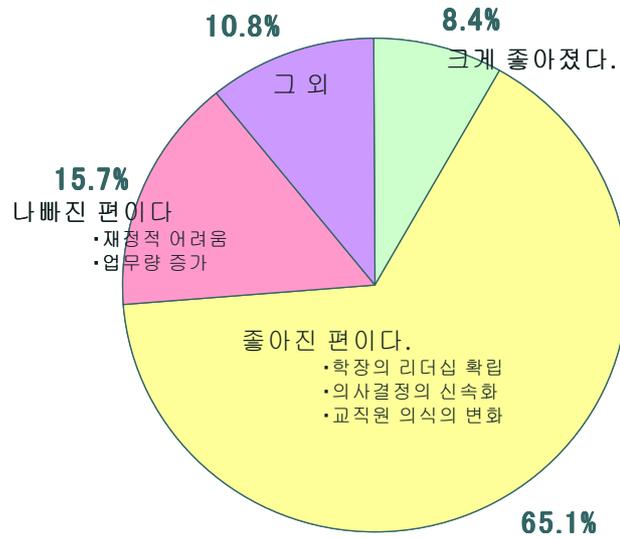
<p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;">교육·연구기능의 강화</p> <ul style="list-style-type: none"> · 퇴학 권고 등 입증한 성적평가에 따른 학생 질 확보 (信州大 외) · 학생, 졸업생, 취업처 등에 의한 교육효과 검증 (高知大 외) · 대학의 개성과 사회 필요에 대응하는 연구에 중점화 <ul style="list-style-type: none"> 예) 먹거리 안전 시점에서 가축위생 전반에 미치는 영역연구 (帯広畜産大) 十和田湖와 三陸沖에 대한 지진예지연구 (弘前大) 「해양」에 관한 연구 추진 (高知大) 등 · 프로젝트연구 공개발표 하는 제3자의 평가를 받는다 (愛媛大 외) 	<p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;">구체적인 수치목표 설정</p> <ul style="list-style-type: none"> · 의사국가시험합격률 90% 이상 (筑波大 외) · 법과대학원 사법시험합격률 70% 이상 (横浜国立大) · 특허출원 2007년까지 150건 (九州大) · 과 연구비 채택 50% 증 (琉球大)
<p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;">지역재생에 공헌, 산학제휴 촉진</p> <ul style="list-style-type: none"> · 지역공헌을 위한 조직 설치 (大阪教育大 외) · 벤처 상담실 등을 설치 (小樽商科大, 山形大 외) 	<p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;">기동적·전략적인 운영체제, 비공무원화에 따른 탄력적인 인사 시스템</p> <ul style="list-style-type: none"> · 학장 재량에 따른 전략적 포스트·예산배분 (東京大, 和歌山大 외) · 외국인인 이사로 채용 (東北大, 神戸大) · 학부 횡단형 연구 조직을 학장 밑에 설치 (琉球大) · 모든 교원직을 대상으로 임기제를 실시 (北見工業大)

↓ ↓ ↓

절차탁마하며 국제경쟁력 있는 대학으로 「지(知)의 시대」를 리드하고 사회 발전을 지명하는 대학으로

<p style="background-color: #ffcc99; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">학 생</p> <p>학생과 사회의 요청에 부응한 유연한 학과 편성</p> <p>취업지원광고 학생생활 전반에서 세심한 서비스 제공</p>	<p style="background-color: #ffcc99; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">학 문</p> <p>세계를 주도하는 선단적·독창적인 연구를 중심으로 전개</p> <p>사회 필요에 부응하는 교육 연구 추진</p>	<p style="background-color: #ffcc99; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">산 업</p> <p>교원의 겸직·겸업 완화에 따른 산학 제휴의 확대</p> <p>TLO 출자에 따른 기술이전 촉진으로 새로운 산업 송출</p>	<p style="background-color: #ffcc99; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">지 역</p> <p>지역의 지적거점으로 자치체와 제휴(연구, 인재육성)</p> <p>지역산업계와 제휴하여 지역 재생의 핵으로서 공헌</p>
---	--	---	---

□ 국립대학법인 전국학장 설문조사



出典: 『論座』2006年6月号

□ 법인화의 의의(정리)

- 메이지 이래 획기적인 대개혁
- 「지(知)의 시대」 대학활성화에 대한 기대
 - 국립대학의 역할
 - 고도한 학술연구의 추진
 - 이공계 인재양성에 기여
 - 지역 활성화에 공헌
 - 대학교육 기회균등에 공헌
- 법인화를 계기로 다양하고 특색 있는 교육 연구 전개
 - 교육·연구기능 강화
 - 지역공헌, 산학 제휴의 촉진
 - 기동적·전략적인 경영체제의 확립 등

<중국사례>

중국대학개혁의 추진과정-대학의 통합

☑ 索 豊(동북사범대 교수)

■ 중국대학개혁의 추진과정-대학의 통합

☞ 索 豊(동북사범대 교수)

90년대 이래로 중국의 대학교육체제 개혁은 새로운 단계에 접어들었는데, 그 중요한 내용으로는 상당히 많은 대학들과 계열 및 전공학과들 간에 여러 가지 방식을 통하여 통합이 진행되었고 이때부터 전국적으로 새로운 통합을 통하여 대학을 조정을 하려는 움직임이 일어났다. 이번 개혁의 주요 내용은 원래의 대학 체제 중에서 따로 분할된 체제, 중복 설치된 것과 불합리한 구조 등에 대해서 개혁이 전개되었다. 1992년부터 2005년까지 전국 31성, 시, 자치구 60여개 부서와 위원회에서 통합 개혁에 참여했다. 대학은 1000여개가 참여하여 431개로 통합되어서 새로운 종합대학과 다양한 과를 가진 대학을 만들어서 이들 대학들의 학교 경영 능력을 제고하였다.

통합을 포함해서 비교적 영향력이 큰 것은 1998년에 절강대학, 항주대학, 절강농업대학, 절강의과대학 네 개 대학이 통합해서 새로운 절강대학을 세웠고, 2000년에는 북경대학과 북경의대가 통합해서 북경대학을 만들었으며, 길림대학, 길림공업대학, 백구연의과대학, 장춘과기대학, 장춘우편전신대학 그리고 해방군군수 대학 등이 통합해서 길림대학교를 만들었다. 신북경대, 신절강대, 신길림대의 설립은 중국 대학의 개혁과 발전에 상당한 영향을 미쳤고 대학 교육 발전의 새로운 장을 열었다. 이것은 1952년의 대학교 조정 이후 중국 대학 개혁 조정의 가장 큰 변혁이었다.

1. 대학 통합의 필요성

대학 통합은 경제 사회 발전과 대학 교육체제 개혁의 필연적 결과에 의한 것이다.

가. 경제와 사회의 발전이 대학 통합을 요구했다.

과학과 교육을 통하여 나라를 부강하게 만들려는 전략은 중국 대학 교육 발전에 일종의 맞기 힘든 기회를 제공했는데 이런 기회를 이용해서 대학교육을 빠르게 발전하고 선진국과의 차이를 줄이고 신세기 중국 경제발전과 현대화의 거대한 목표 실현을 위한 충분한 인재를 준비하는 것은 단기적으로는 경제 성장을 위한 조치이고 장기적으로는 사회 발전을 위한 객관적인 필요 때문이다. 그러나 현 단계에서 대학 발전을 가속화시키고 대학 교육의 규모를 확대하기 위해서 물론 투자의 가능성 측면에서 교육 자원의 유효적인 배치측면에서 본다면 새로운 대규모 대학 설립이 반드시 가장 좋은 선택은 아니다. 반대로 현재의 교육 자원을 효과적으로 이용하는 통합과 재조직은 일종의 믿을 수 있는 조치이다.

나. 대학 교육의 배치 구조 측면에서 대학 통합이 필요하다.

오랫동안 중국은 전통적으로 대학을 계획경제에 맞추어 계획적으로 학생을 모집하고 자원을 분배하는 관리체제를 가지고 있었다. 대학의 구조와 배치 측면에서 원래의 대학 체제가 부문별로 나누어져 있었다. 구체적으로 각 부처와 지역은 필요에 의해서 스스로 자신의 대학교와 전공을 만들어서 학교와 전공이 중복 설치되고 그 규모는 적으나 전공 수가 많으며 스스로 폐쇄된 대학 배치와 구조가 형성되었기 때문에 각 대학들이 전공을 중복 설치하게 되고 상호 교차 되고 폐쇄된 체제를 갖추게 되었다. 이 때문에 막대한 교육 자원을 낭비하고 제한된 교육 경비의 투자 효율을 높이는데 불리했다. 폐쇄식 체제는 또한 교육적인 연구와 교수(教学)를 결합하는데 불리했고 과학기술의 발전을 이루는데도 불리했다. 요즘 몇 년 사이에 단과성 대학의 설립이 많았고 거의 다 외연적인 확장과

경쟁력이 떨어지는 학과를 강화시키는 방식으로 대규모로 확장하기 때문에 대량 전공 수준이 낮은 학과의 중복 설치했고 원래의 제한된 교육 자원을 더욱 분산시켰다. 이런 상황에서 배치 구조를 최적화할 수 없고 교수 자원도 충분히 이용할 수 없다.

분산되고 폐쇄된 교육 구조에서 중국의 대학 중에는 국제교류와 협력 그리고 경쟁에 참여할 수 있는 세계적인 수준의 일류 대학이 거의 없기 때문에 외부의 자원을 흡수하는데 불리하고 중국 과학 기술을 발전시키는데 불리하게 작용했다.

규모는 적으나 전공 수가 많은 대학, 학과의 설치와 규모가 너무 작은 대학, 그리고 고르지 못한 대학의 분포로 인해서 고급 인재를 양성하는데 불리하게 작용했다. 원래 체제는 이미 시장 경제 발전의 필요에 적응하지 못해서 공동으로 건설하고 조종하고 협력하고 통합하는 형식을 통해서 기존의 불합리한 구조로 인한 단점을 개선하는 것이 절실하게 필요했다.

다. 대학교육 자원의 효율적인 배치를 위해서 통합이 필요했다.

현재 중국은 대학 교육의 공급 능력과 사회의 요구 사이에 큰 차이를 보이고 있다. 경제 발전과 더불어 대학 교육에 대한 사회의 요구가 더욱 증가하고 있는 한편 정부의 교육 투자와 민간의 교육 투자가 지극히 제한되어 있기 때문에 대학 교육 발전이 제한을 받고 있다. 이 때문에 점점 확대되고 있는 대학 교육의 필요와 비교할 때 중국의 대학 교육 공급은 매우 부족하다. 새로운 대학의 설립과 기존의 대학들이 할 수 있는 공급 능력이 매우 제한된 상황에서 대학의 통합 방식을 통해서 다시 대학 교육 자원을 조정하고 자원 배치의 효율화하는 과정을 통해서 대학 교육의 공급 능력을 확대 한다는 것은 확실히 우선적으로 고려해서 선택할 수 있는 정책이라 할 수 있다. 현단계에서 대학을 통합하는 것은 경제 체제의 변화와 경제 사회 발전의 요구이며, 또한 교육 발전 자체의 요구이고 대학 교육 체제 개혁 발전의 필연적 선택이다. 이 점을 확실하게 인식하는 것은 대학 통합 정책을 이해하고 대학통합과 대학건설에 적극적으로 참여할 수 있는 기초가 된다.

2. 대학 통합의 방식

대학 통합은 대학 교육 관리 체제 개혁의 중요한 일부분으로써 통합이 해결해야 할 근본 문제는 대학이 어떻게 더욱 효과적으로 경제 건설에 이바지 할 수 있는가의 문제이다. 현재 대학 체제 개혁의 방향과 목표를 통하여 대학 통합을 다음과 같은 몇 가지 방식으로 분류할 수 있다.

가. 세계 일류대학을 건설하는 것이 목표로 한 강강 통합형

세계 일류 대학은 대부분 종합형, 연구형 대학으로써 체제 개혁 전의 중국은 기본적으로 진정한 종합형 대학이 없었다. 역사적으로 과학 기술의 발전은 전체-분화-종합의 3단계를 거쳤다. 현 세계에서 과학 기술의 발전은 고도의 분화와 고도의 종합화 경향을 동시에 나타내고 있다. 그러나 학과가 분화되면 될수록 더욱 세밀해지고 학과 간에 공통되고 교차되는 것은 피할 수 없다. 총체적으로 말하자면 종합화는 이미 현대 과학기술 발전의 주된 특징이다. 교육적 논리의 관점에서 학생은 각종 학과의 상호 공통적인 영향과 각종 문화가 상호 결합된 환경에서 비로소 전면적인 소질을 발전시킬 수 있고, 높고 깊은 문화적인 지식과 강한 학과의 통합은 세계 일류 대학을 건설(지향)하는데 있어 없어서는 안될 필요조건이다. 통합후의 청화대학이 이런 유형이었고, “공과 대학의 우세를 더욱 발전하고 이과, 인문, 경영과 관리대학의 발전을 가속화하며, 생명과 의학과에서 두드러진(뛰어난) 성과를 취득해야 한다”는 발전의 방침을 내걸고 신속하게 학교의 종합적인 학과 설치 구조를 만들었다. 이런 방식을 ‘청화방식’이라고 하며 이와 유사한 대학의 예로는 연구 능력을 강화하기 위해서 단기간에 종합 연구형 및 개방형 경영 구조의 대학으로 만든 신 북경대학, 신 교통대학, 신 산동대학, 신 길림대학 등이 있다.

나. 많은 학과가 있는 대학을 편성하는 것을 목적으로 한 강강, 강약의 통합형

중국에서 부처별로 설립한 대학의 졸업생들은 대개 해당 부처에서 일하거나

이와 관련된 분야에 종사한다. 이러한 부처별 대학은 중국의 대학 중에서 차지하는 비율이 상당히 크고 학교의 학과 설치에 상대적으로 단일하고 몇 십년 동안 각각 상당한 경영 특색을 형성해 왔다. 단 세계 경제 발전의 일체화와 국가의 장기적인 경제 발전 측면에서 본다면 이런 유형의 학교발전은 발전 속도와 능력 모두 상당한 제한을 가지고 있다. 이러한 대학들을 통합하면 보다 큰 역할을 할 수 있다. 예를 들면, 대학 통합 과정에서 교통, 지질, 건축 공정 등의 세계 계열의 대학을 통합하여 다양한 학과를 가지고 있는 장안대학으로 만들고 계속해서 중점적으로 이 세 개 부처가 필요한 인재를 양성시키는 것 외에 장차 전국적인 경제 건설에 더 많이 참여하고, 더욱 많은 다른 부처에 필요한 인재 양성에도 봉사하는 것이다. 이런 통합의 방식을 ‘장안방식’이라고 한다.

다. 종합적이고 다양성이 있는 대학을 형성하는 것을 목적으로 한 통합형

이런 유형의 통합은 교육부 직속대학교와 부처별, 지방 대학들의 통합이 많은 데 비록 전국적으로 학생을 모집하되 그 지역 경제 발전 봉사에 중점을 두고 있다. 예를 들면, 1996년에 상해 동제(同濟)대학, 상해 성건대학(상해시 직속학교), 상해건제학교(국가 건제총국 소속)의 세 개 학교를 통합해서 신동제대학을 건설했다(즉 동제 방식). 이런 유형의 대학은 통합 후 그 지역 경제의 발전을 이끄는 데 상당한 기여를 했고 또한 학교의 종합적인 실력을 강화하고 발전의 여지를 넓혀서 발전할 수 있는 길을 열었다.

라. 대학들 사이의 관계를 순조롭게 만들고 대학의 경영 능력 향상을 목적으로 한 지방 대학의 통합

국무원의 기구 개혁을 계기로 1998년부터 시작한 중국 대학 교육 관리 체제의 개혁과 조정이 지금까지 세 차례에 걸쳐서 있었다. 원래 일정한 부처가 속한 많은 대학들은 중앙과 지방이 공동으로 건설하고 관리하면서 지방의 관리를 위주로 한 관리 체제를 형성하게 되었다. 전국성, 지역성, 지방성 등 세 가지 서로

다른 서비스 형태로 계획된 대학교의 배치 구조의 모형이 형성되었다. 성을 단위로 해당 지역 경제와 사회 발전의 특색을 결합해서 21세기를 향한 현지 경제 사회 서비스를 위한 학교 간에 통합과 조정 작업이 이미 시작되었다. 양주대학, 대련대학, 그리고 삼서성에서 시작한 대학의 통합이 모두 이런 유형에 속한다.

3. 대학 통합의 효과

대학통합은 교육자원의 재조직과 개선을 하였고, 이에 기초해서 많은 대학들의 규모와 경제적인 효율성면에서 확실히 성과가 있었다. 단일한 학과를 복합적인 학과로 바꾸어서 대학의 구조를 합리적으로 만들었다. 예를 들면, 북경대학과 북경의과대학의 통합이 전형적인 그 예이다. 많은 사람들이 알고 있는 옥스퍼드 대학, 캠브리지 대학, 스탠포드 대학, 동경 대학 등과 같이 국제적으로 영향력이 크고 중요한 위치에 있는 대학들은 기본적으로 자신들의 의과 대학을 가지고 있다. 또한 저명한 의과대학들은 거의 종합대학교에 속해 있다. 의학대학의 경우, 현대의학은 이미 생물의학 방식에서 생물-사회심리-의학방식으로 바뀌었다. 북경대학이 바로 이런 새로운 추세의 필요 때문에 북경의과 대학과의 통합을 진지하게 추진했다. 두 학교는 통합 후 종합대학의 학교문화 분위기와 학과 분위기속에서 의대 학생들이 이런 시대의 변화에 적응하는데 유리하고 또한 더욱 훌륭한 의료인을 양성하는 데에도 유리할 것이다. 1998년에 다시 조직해서 새로 만든 절강대학은 통합된 지 2년도 채 되기 전에 효과가 나타나기 시작했다. 이 학교는 전망성, 과학성, 합리성, 창조성의 원칙에 근거하여 세계 과학 발전의 첨단을 쫓아서 다시 대학과 학과를 조정해서 과학 발전을 위한 생태적 환경을 유리하게 만들었다. 교수들의 역량도 대대적으로 강화했는데 2000년에 전교에 중국과학원과 중국공정원의 원사가 16명이었고 정부 교수급이 3000여 명이었다. 2000년에 전체 학교에 새로 증설된 연구과제가 1743개 항목이었는데 이 숫자는 통합 전인 1998년에 비해 30%가 증가된 것이고, 그때 진행되고 있는 연구 과제 항목은 4000여 항목으로 증가되었고 연구 경비가 인민폐로 5억

원(한국 돈 약 650억 원)으로 증가되었다.

대학의 통합은 중국 대학 교육 개혁에 있어서 심각한 변화를 가져왔다. 첫째, 과거 전문 대학을 주체로 한 폐쇄식 학교 경영에서 문과와 이과의 결합, 문과와 이과의 상호 교차를 통해서 더욱 종합적이고 다양화된 학교로 변화되었는데 이런 변화는 인재를 양성하고, 과학을 전파하고, 지식을 창조하며, 창조성을 가치화하는데 유리하게 만들었다. 둘째, 대학 행정 체제에서의 개혁을 추진하여 중앙정부 위주의 관리 체제에서 성급 정부에서 총괄하여 관리하는 체제로 바꾸고, 중앙과 성급 정부의 각 업무 부문에서 학교를 경영하던 체제에서 각급 정부의 교육 주관 부처에서 총괄하고 조정하는 체제로 바꾸었다. 셋째, 대학 재정상의 개혁을 추진했다. 단순한 중앙 정부의 재정 배정에서 거시적으로 조정해서 배정하는 방식으로, 그리고 다양한 통로를 통한 자금 모집 및 효율성과 공평성을 중시하는 체제로 바꾸었다. 넷째, 사회에 적응할 수 있는 새로운 인재 양성에 대한 개혁을 추진했다. 과거에는 고도의 전문성을 가진 대학생들을 양성하는 방식에서, 기초를 중시하고 전공 지식의 깊이를 고도화 하지 않으며, 수요자 중심의 교육을 하고, 수요자 개인의 특성에 따라 양성하는 방식으로 바꾸었다. 다섯째, 경영 효율의 확실한 제고와 부문 기구의 정예화를 추진했다. 통계로 보면 많은 대학들이 통합 후에 행정관리 직원이 감소된 반면 학생 모집 수는 급속히 증가하였고, 교육교수기구와 설비 그리고 교수들의 역량이 합리적으로 충분히 이용될 수 있도록 개선되었다. 또한 과학적인 연구 성과도 배로 증가되었다. 양주대학을 예로 들면 통합 전에 청국급 간부가 36명, 처급 기구가 99개, 처급 간부가 444명 이었는데, 통합 후 청국급 간부가 9명, 처급 기구가 24개, 처급 간부가 253명으로 정예화 되었다. 이외에도 통합은 다른 측면의 개혁을 선도했다. 예를 들면, 대학생 모집에서 과거 정부의 명령적이던 계획에서 지도성 있는 계획과 정부의 조절이 상호 결합하는 방식으로 바뀌었다. 학생의 수업료는 과거의 무료 양성 방식에서 학생 부담형식으로 바뀌면서 학생들의 장학금 제도를 만들었다. 학생들이 졸업 후 취업을 할 때 과거에는 정부에서 분배를 했지만 지금은 교수들의 지도와 본인 노력으로 일자리를 찾아야 하는 것으로 바뀌었다.

물론 통합 후 성과도 있지만 문제가 없는 것도 아니다. 어떤 대학은 통합 후에 문제가 더 심각한 곳도 있다. 예를 들면, 기구가 더욱 커진 곳도 있고 인원이 더욱더 늘어난 곳도 있다. 또한 책임과 권력을 더욱 분명히 하지 않는 곳도 있으며 효율이 더욱 떨어진 곳도 있다.

4. 통합후의 문제점

가. 통합 문제점을 보면, 첫째는 아직 완전한 조사연구와 충분한 논증을 거친 것은 아니지만 통합을 통해서 규모를 확대해서 규모와 효율을 꼭 같은 것으로 본다는데 있다.

대학 통합에 있어서 교육 주관 부처와 학교가 과거 계획경제 시대의 대학 규모가 너무 작았다고 생각하고 맹목적으로 규모를 확장하는 것이 문제이다. 그들은 통합 후, 통합 전에 독립적으로 운영하던 때의 효율과 비교해서 더 효율적인가에 대한 충분한 협의 없이 몇 개의 단과대학들이 혹은 몇 개의 다양한 학과를 가진 대학들이 뭉쳐서 편향적으로 규모의 확대를 추구했다.

중국에서 통합의 주요 목적은 일부 대학들이 기존의 체제를 취소하고 재조직해서 새로운 학교를 편성하는 데 있다. 그리고 원래의 대학 규모가 작고, 고르지 못한 분포와 단일한 학과의 문제점을 해결해서 규모 및 교육자원 분배의 효율성을 도모하고, 나아가 교육의 질과 학교 경영의 효율을 높이는 것이 목적이다. 따라서 이에 근거하여 반드시 통합해야 하는 대학은 세 가지가 있다. 첫째, 규모가 작아서 경제 효율이 떨어지는 대학의 경우에는 통합 후, 규모를 확대하고 효율을 높일 수 있다. 둘째, 비슷한 유형의 대학들이 중복 설립된 대학의 경우에는 통합 후, 교육 자원을 집중할 수 있고 대학의 경영효율을 높일 수 있다. 셋째, 통합 전에 단일한 학과를 가진 대학의 경우에는 통합 후, 종합대학의 우세한 점을 갖고 종합실력과 경영 능력을 높일 수 있다.

이론상으로 보면 이런 세 가지 유형의 통합 이외에 대학에는 통합의 내적 필요성이 없는 것 같지만 시간이 지나감에 따라 통합에 참여하는 대학들이 더욱더 많아져 불필요한 통합 현상이 나타나고 있다.

나. 어떤 대학들은 진정한 실질적인 통합을 이루지 못했고 단지 연합체로 존재하고 있다.

실질적인 통합을 이루지 못하고 연합체로 존재하는 원인은 주로 세 가지 측면에서 나타난다. 첫째, 대학 통합 전에 자산에 대한 필요한 평가가 부족하고, 소유권과 관리전환에 필요한 근거가 부족하며, 또한 자산의 유실이 심하기 때문에 자원을 효율적으로 활성화 할 수가 없다. 둘째, 대학은 문화 수준이 비교적 높은 사회조직으로서 역사, 체제와 학술 경향 등의 요인으로 특히 자신의 전통과 특색 및 관념 등의 무형적인 자산을 중시한다. 이 때문에 통합 후 매개체로서의 사람들은 반드시 조화를 이루고, 새로 통합된 학교의 응집력을 형성해야 한다. 그러나 현재 내부적으로 인식을 같이하고 협조할 수 있는 효율적인 경로와 방법이 부족하기 때문에 대학 통합에 있어서 표면적으로는 조화를 이룬 듯 하지만 그렇지 못한 실상을 단기간에 해결하기 어렵다. 셋째, 통합 후 대학 내부 관리에 대한 조직 재건과 이익을 조정하는 명확한 근거가 부족하기 때문에 특히 현존하는 간부 제도와 노동 인사 제도가 제한을 받고 관리직을 선발하고, 보조 행정 직원을 감소시키며 또한 교수를 초빙하는 문제들을 해결하기 어렵다. 동시에 학생 모집 체제가 옛날과 같고 교수와 학생의 비율 면에서 큰 변화가 없으며 투자 경로의 전환이 바르지 못하다. 그리고 전체적인 투자가 아직 부족하며 지리적인 분포가 분산되어 있다. 또한 경제 합산 구조 조정도 바르지 못하고 지출 부담도 증가하기 때문에 현재 대학 통합이 양적인 증가는 있지만 질적으로는 개선하지 못해서 규모 효율이라는 본래 목표와는 상당한 거리가 있다.

다. 통합으로 구성된 새로운 대학이 실제 상황에 근거해서 학교 발전 계획과 정확한 방향을 적시에 제정하고 조정하지 못했다.

어떤 통합된 대학에서는 관리 체제를 다시 건립함에 있어서 많은 직원들이 동원하여 실제 상황에 근거해서 장기적이고 실행 가능한 그리고 구체적인 개혁 계획을 제정하는 노력이 부족했다. 통합된 학교의 발전 계획은 당연히 일반 대학의 교육 발전 계획과 같을 수가 없다. 통합된 학교의 발전 계획은 반드시 인원

과 기구의 정예화, 학과 전공의 재조직과 융합, 자원의 효율적 배치, 교수진 양성과 학교 경영 능력을 포함해서 일반 대학과는 다르게 계획된다. 그러나 어떤 대학은 발전 계획을 제정하는 것이 지체되어서 많은 교직원들의 일하는 적극성을 떨어뜨렸다. 학교의 목표를 정하는 문제에 있어서도 진정한 의미의 종합대학 건설을 추구하고 있다. 그러나 그들은 진정한 의미의 종합대학을 이해하는데 있어서 또한 오류를 가지고 있다. 지리상으로 가까운 대학들 끼리 너도나도 통합 후에 진정한 의미의 종합대학을 건설했다고 하고 있다.

라. 통합 중에 정부의 많은 의지가 들어가서 학교의 적극성을 충분히 발휘하지 못했다

이번 통합은 위에서부터 아래로 진행되면서 대학 배치구조 조정의 결정자가 정부 교육 행정 주관 부처로 정부 의지에 의해서 단 시간에 걸쳐서 완성되었다. 한 측면에서는 정부가 열심히 선전하고 통합을 이끌었으며, 어떤 때는 정부관원이 직접 주관해서 통합을 추진했다. 심지어 대학들의 이해와 지지를 받지 못할 때에는 각 방면의 정치사상 작업을 통해서 통합의 목적을 이룬 적도 있다. 또 다른 한편으로는 통합을 추진하기 위해 정부에서 종종 통합후의 대학에 상당한 금액을 가동 자금으로 주었는데, 이것은 말할 것도 없이 대학 통합에 대한 흡입력을 갖게 했다. 예를 들면, 강서대학과 강서공업대학이 통합해서 남창대학을 세우던 초기에 성 정부의 재정을 증가시켜 1.36억원을 투입했다. 그러나 이런 유형의 방식은 심각한 문제를 야기하는데, 즉 대학을 통합하는 과정에서 대학에 대한 정부의 상당한 의지를 강화시켰다. 한편으로는 많은 지방 정부는 결정을 내릴 때 대학의 의견을 경시하고 학교 경영의 자주권을 존중하지 않고 있다. 정부는 어떤 대학들을 통합할 수 있다고 생각하면 사람들을 움직이고 돈을 빌려오고 반복적으로 일을 하게 해서 통합을 추진하는데, 이 과정에서 학교 자신의 의지와 선택은 별로 중요시 하지 않게 된다. 또 다른 한편으로 구체적으로 일을 할 때 어떤 지방 정부는 모든 일에 간섭을 해서 학교의 적극성을 떨어뜨리고 자원을 학교 형편에 알맞게 배치하는데 어려움을 갖게 한다.

대학 통합 과정 중에 교육부 등의 정부 기관은 줄곧 이런 문제를 해결하기 위한 방법을 찾아 나서면서 실패와 성공의 교훈을 정리하고 있다. 1996년 6월 교육부 발전 계획부에서 산서 태원에서 대학 통합 실무 회의를 열었는데 회의에서 대학통합에 대하여 통일적으로 요구한 것이 있었다. 통합은 느슨한 것이 아니라 실질적 통합이 되어야 하고, 인적, 재정적, 물적, 교수(教学) 그리고 연구 등 다섯 가지의 통일과 한명의 장, 하나의 기구, 하나의 제도, 한 개의 재무, 한 개의 발전 계획을 이루어야 한다는 것이다. 이 다섯 개의 통일은 실질적 통합 준거의 중요한 관건이다.

앞서서 언급한 통합 중에서 얻은 하나의 중요한 교훈은 대학 통합을 준비하는데 있어서 통합의 가능성에 대한 연구를 깊이하고 더불어 사상을 이해하기까지 인내심을 가져야 하며 급하게 이루려고 하지 말아야 한다. 일단 준비가 완료되면 즉시 실질적인 통합이 되도록 해야 하며 점진적으로 긴밀하게 통합하는 방법은 쓰지 말아야 한다. 앞의 통합과정에서 살펴보았듯이 점진적인 타협 통합은 좋은 방법이 아니다. 타협이 잘 되지 않으면 반대로 마찰이 생기고 통합의 반대요인이 더욱 증가하게 된다. 기존의 절강대학, 항주대학, 절강농업대학, 절강의과대학 네 개 대학이 통합하여 새로운 절강 대학을 만들었는데 이것은 2년 동안의 준비와 선행 연구로 실현된 것이다.

단 각 대학의 통합 과정을 보면 각 학교 구체적인 사정이 다르기 때문에 많은 차이점이 있다. 개별 학교 통합의 성공적인 경험은 다른 학교에 적용되지 않을 수도 있다. 따라서 통합 후에 발생하는 여러 가지 문제점들에 대해서는 그 학교 자체의 노력이 더욱 필요하다.

5. 대학 통합에 대한 몇 가지 질의

대학은 단일한 목표와 간단한 구조를 갖춘 조직이 아니므로 그의 사회기능의 다양성은 곧 대학의 복잡성을 결정하는 것이다. 대학통합은 배치구조 및 전공구조의 조절에 관련될 뿐 만 아니라 대학 투자체계, 학교경영 전통, 자원의 재분

배, 인사관리 등 일련의 문제에 관련된다. 특히 통합에 관련되는 이익조정이 이 거대한 사회조직의 각 측면에 부딪힌다. 지금 사회의 각 측면은 대학통합에 대해서 논의가 많다. 어떤 사람들은 대학통합에 대하여 뚜렷한 효과가 있다고 평가한다. 예를 들면, 대학통합은 학교경영의 효율을 높일 수 있다는 점, 고등교육 구조를 조절하는 데 도움이 된다는 점, 사회세력을 유인하여 학교경영에 도움이 된다는 점, 인재양성의 질을 높일 수 있다는 점 등이 있다. 이와 동시에 비판과 질의의 목소리도 적지 않는데 아래와 같은 측면에서 살펴볼 수 있다.

가. 대학통합은 학교경영의 효율성을 직접적으로 높일 수 있는가 하는 것이다.

많은 사람들이 이 문제에 대하여 부정적인 대답을 하였다. 대학규모가 확대될수록 좋은 것도 아니고, 규모 확대로 자원 이용률이 당연히 높아지는 것도 아니라고 그들은 인식하고 있다. 그들은 대학통합이 야기한 몇 가지 문제점들을 열거한다. 대학이 통합되면 학생 수가 늘어나고 학과실력이 향상되며 비용 투자가 증가하는 동시에 규모가 너무 확대됨으로써 대학관리는 필연적으로 어려워질 수밖에 없다. 따라서 조직구조, 관리절차, 자원총량이 늘어나게 된다. 더욱이 현재 대부분의 통합대학은 집중적인 교정 구가 없어서 서로 멀리 떨어져 있는 ‘대학군’이 형성된다. 이렇게 널리 분포된 상황은 관리에 있어서 큰 어려움이 가져오게 한다. 집중관리는 불가능하고 관리 단계가 대단히 많아지며 정보 전달이 지체되고 자원설비를 통합적으로 배치하기 어렵게 된다. 심지어 일부 설비를 그대로 버려두는 현상이 나타나서 자원소모가 늘어나게 된다. 또 학교실험설비, 교실 등 교수자원을 지역분산 등의 원인으로 인하여 전반적으로 조정하기가 어렵고 합리적으로 이용하기도 어렵다. 이러한 객관적인 사실은 자원 이용률이 단시간 내에 높이기 어렵고 심지어 관리비용이 증가하며, 인력, 재력, 물력이 더 많이 손실되어 효율이 낮아지는 등 부정적인 효과가 일어난다. 전면적으로 보면 대부분의 통합대학은 이겨내지 못한 어려움에 부딪히고 성공적으로 통합된 대학은 소수였다. 그래서 적지 않은 사람들은 대학통합이 대학경영의 높은 효율을 가져오지 못한다고 생각한다.

나. 통합된 대학은 진정한 의미상의 대학인가 하는 것이다.

일부 대학은 통합 후에 바로 진정한 대학으로 된다고 대외 홍보를 한다. 이 관점은 많은 질의를 받았다. 대학은 일정한 표준을 가진다고 많은 사람들이 인식하고 있다. 소위 ‘종합대학’은 중국과 전 소련만이 사용한 특유한 명칭이므로 ‘보편적, 전체적, 통용적, 다재다능적’이라는 뜻인데, 영어 ‘university’와 뜻이 같다. ‘종합’은 ‘대학’의 의미 안에 포함되어 있다. ‘진정한 대학’으로서 학과 분류가 완비되어 문과, 이과, 공과, 농업, 의과, 상업, 법률, 사범 등의 영역을 포함할 뿐만 아니라 강하고 정연한 문과, 이과의 기초학과를 가져야 한다. 보다 더 중요하는 것은 폭넓은 사상과 학식을 가진 학술 권위자가 갖추게 된 것이다. 현재 통합된 대학은 단지 학과분류가 조금 더 세분화되고 교정면적은 조금 넓어졌으며 인원이 조금 늘어난 것에 불과하다고 적지 않은 사람들이 비판한다. 대학은 강대한 문과, 이과의 기초학과에 의한 지원이 부족하고 깊은 조예가 있는 석학이 없으면 ‘진정한 대학’이라고 부르기가 어렵다.

다. 특색이 서로 다른 대학들을 통합한 후에 경영이념이 어떻게 융합되는가 하는 것이다.

이 문제에 대하여 반대하는 목소리가 더 높다. 그들은 어느 대학도 자체의 경영특색과 경영모델을 가지고 있는데 이것은 오랜 기간 동안의 경영실천을 통하여 누적되고 선택하며 발전해나가는 과정에서 형성된 것이다. 이것은 일단 형성되면 단기간 내에 바꾸기 쉽지 않고 포기하기는 더 어렵다.

대학의 통합에서의 일부분은 몇 개의 규모가 너무 작고 분포가 좋지 않으며 학과가 단일한 대학을 통합 조정 하는 것이다. 이런 대학들은 통합 전에 자기의 특색을 가지고 있는데 강강통합형 대학보다 그의 경영이념상의 차이가 더 클 것이다. 어떤 유형의 대학이든지 서로 다른 경영전통과 이념이 통합을 통하여 자연적으로 사라질 수가 없다. 이런 대학들을 통합 후에 사람들이 필연적으로 새 대학의 발전목표와 교육이념을 어떻게 정확히 세우는가, 원 대학의 전통을 어떻게 계승해나가는가, 어떤 모델로 인재를 양성하는가, 어떤 경영특색을 형성하는

가에 대하여 상이한 인식과 관점을 가지게 될 것이다. 그중에 교육이념이 대학의 모든 사업을 이끌어 나갈 수 있는 핵심인데 이것은 새로 통합된 대학이 21세기 고속로 발전한 경제사회가 대학교육에 대한 수요에 어떻게 부응하는가와 관련되고 시장경제에서 인재양성의 경쟁우세를 어떻게 유지하는가와 관련되며 대학 혁신과 발전의 성과와 관련된다. 그래서 대학통합 후에 새로운 교육이념과 경영사상을 어떻게 세우고 대학의 모든 사업을 어떻게 효과적으로 영향을 주면서 이끌어 나가는가 하는 것은 깊이있게 연구해야 할 문제이다.

라. 중국은 도대체 이렇게 많은 대학교를 필요하는가 하는 것이다.

현대 과학기술의 발전과 사회주의 시장경제체제하에 중국의 사회적 수요와 국민의 수요가 날마다 다양해지므로 인재에 대한 수요도 다양해진다고 반대하는 사람들은 인식하고 있다. 그래서 대학교만을 필요로 하는 것이 아니라 단과 대학도 필요로 한다. 중국은 사회주의 초기단계에 있는데 현 발전단계에 있어서 초·중급 인재에 대한 수요가 더 많을 것이다. 게다가 중국은 고등교육을 발전시키는 자금이 한계가 있기 때문에 전문대학, 단과대학은 반드시 상당한 비례를 차지해야 한다. 중국에서 현재까지 통합된 대학은 몇 백 개며 더 많은 대학들이 통합을 준비하고 있다. 만약 모든 대학들이 통합을 대학경영의 방향으로 삼는다면 대학교의 비중이 급격히 높아짐으로써 과거의 ‘작고 전면적인 대학’은 ‘크고 전면적인 대학’으로 변할 것이다. 그래서 원래 각 유형별 대학들은 구조상의 차이점, 기능, 특색이 없어지고 새로운 대학구조의 불균형을 조성하게 된다. 따라서 전국적으로 대학교의 수에 대한 적절한 제한이 있어야 된다.

<길림대학의 통합사례>

2000년 6월에 국무원이 제정한 대학의 관리체제 개혁과 배치 구조 조정에 대한 규정에 의하여 교육부의 인정을 받아 각각 교육부, 위생부, 국토자원부, 정보산업부에 속하던 길림대학, 길림 공업대학, 백구연의과대학, 장춘과기대학, 장춘

우편전신대학 등 5개의 대학을 통합하여 새로운 길림대학을 만들었다. 그리고 2004년 8월에는 중앙군사위원회와 국무원의 결정에 따라 해방군 군수 대학도 길림대학으로 통합했다.

새로 편성된 길림대학은 교육부가 지속한 종합대학으로서 9개의 캠퍼스와 12개 전공분야를 포함한 학과들이 있으며, 교직원이 거의 2만명, 학생이 7만명이 넘어 중국에서 규모가 제일 큰 대학이다.

통합 초기에 참고로 할 수 있는 모델이 없었고 대규모의 대학을 경영 관리하는 방법에 대한 객관적인 인식도 부족하기 때문에 대학의 발전에서 해결해야 할 체제성 모순과 문제들이 많이 나타났다. 2003년 초에 새로 편성된 대학 당위원회는 체제성 문제가 대학의 경영수준과 경영효율을 높이는데서 제한적 역할을 하고 높은 수준의 연구형 대학을 건설하려면 반드시 구조의 개혁으로부터 착수하여 체제성 문제를 철저히 해결해야 한다는 것을 인식하였다.

길림대학은 통합으로 인한 효과를 충분히 보여주었고 실제적인 융합을 추진하기 위하여 통합한 후의 짧은 도안에 행정기구의 재조직, 간부의 선발과 임용, 학과의 조정과 학원의 재조직, 기본적인 규칙과 제도의 제정 등 사업을 완성하였다. 잇따라 실제적인 융합을 추진하는 것을 핵심으로 하는 사상정치사업, 제도의 건설사업, 대학의 기구조정을 통하여 하나의 기구, 하나의 관리 체제, 한 가지 제도를 갖추게 되었다.

2003년 초에 대학 당위원회는 ‘대학문화와 길림대의 정신’이라는 과제 연구팀을 설립하고 현대 대학제도에 대하여 깊이 있게 연구함으로써 다음과 같은 공통된 인식을 달성하였다.

첫째, 현대 대학제도의 핵심은 정부의 거시적 관리하에 대학이 세계적인 수준을 향하여 법에 의거해서 자주적으로 대학을 경영하고 민주적인 행정관리를 실시하는 것이다. 이것은 대학과 정부간, 대학과 사회간의 관계를 어떻게 설정하고 조화시켜 나가는가에 관련될 뿐만 아니라 대학의 내부 관리구조를 어떻게 보완하고 개혁하는가에 관련된다. 대학의 건전하고 합리적인 내부 관리구조를 건설하는 것은 현대적인 대학제도 건설의 미시적 기초이면서 대학 자체 발전의 전

제성, 체제성 조건이 된다.

둘째, 대학의 관리구조는 현대 대학제도의 본질이고 핵심이다. 대학은 조직으로서 여러가지 정부, 기업 등 다른 사회조직과 같은 조직의 특성을 가지고 있다. 동시에 대학은 학술적인 조직과 공익적인 사업조직으로서 자체의 독특한 운영 법칙을 가지고 그에 따른 사명과 목표가 있다. 학술적인 조직으로서의 대학은 학술자유와 학술자치를 존중하며 학술을 중심이 되는 기준으로 삼고 학술 자체의 논리에 의해 규제되었다. 그러므로 행정 권력과 학술 권력간의 관계를 효과적으로 조화시키고 학술의 민주화와 학술의 자유를 보장하며 학술의 진보를 추구하는데 있어서 관리체제의 구성은 관건이라고 할 수 있다.

셋째, 새 길림대학은 규모가 너무 크고 캠퍼스가 분산되어 있어서 현대적인 대학제도를 세우려면 관리구조의 최적화에 중점을 두고 관리의 모델과 직능을 전환해야 된다. 그리고 새로운 경영방법을 창조하고 경영의 효율을 높이는데 노력해야 한다. 동시에 효율이 높은 관리체제와 방식을 세우고 좋은 경영 환경을 조성함으로써 대학이 가야할 길로 빨리 발전할 수 있도록 해야 한다.

길림대학교의 당 총서기 장문현 교수가 항상 강조하는 것은 길림대학이 개혁발전의 중요한 단계에 들어서서 반드시 ‘과학적인 발전관’에 의거하여 기회를 잡아 빠르게 발전해나가야 한다는 것이다. 이 사상을 주요사상으로 길림대학에서 ‘과학적인 발전관’을 주체로 한 학습, 연구 활동의 열기가 고조되고 있다. 길림대학은 또한 TV, 신문 및 간행물, 네트워크 등 여러가지 메신저를 이용하여 대학 통합후의 성공적인 경험과 실패한 교훈에 대해서 깊이 있게 분석하였다. 대학의 현황을 기초로 당위원회는 ‘과학적인 발전관’을 실제로 적용하면 다음과 같은 네 가지 능력을 강화해야 한다고 제기하였다. 즉 당의 노선, 방침을 창조적으로 실행할 수 있는 능력, 우수한 간부를 선발, 임용할 수 있는 능력, 복잡한 일을 처리하고 조화하는 상황을 유지할 수 있는 능력, 전체의 국면을 파악하고 여러가지 측면을 잘 조화할 수 있는 능력 등이다. 이러한 능력을 실제 사업에서 활용할 수 있도록 대학에서는 다양한 간부연수사업을 실시하여 대학의 전체적인 발전을 추진하고 있다.

中国高等教育改革的新进程—高校合并

索 丰 (东北师范大学 国际与比较教育研究所)

〈摘 要〉

自20世纪90年代以来中国高等教育进行了一系列的改革, 本文主要对体制改革中高校合并的情况做以简单介绍。包括为什么进行高校的合并, 合并的模式, 合并效果, 合并过程中存在的问题及国内学者对高校合并提出的质疑等, 并对吉林大学在合并中采取的具体措施加以介绍。

〈关键词〉 高校, 合并, 中国

90年代以来, 我国高等教育体制改革进入了一个新的阶段, 其主要标志之一是相当多的高等院校及其科系通过各种方式进行重组合并, 从而掀起全国性的新一轮调整热。这次改革主要是针对高校原有体制中条块分割、重复设置、布局不合理等弊病而展开的。1992年-2005年, 全国有31个省、市、自治区, 60多个部委参与并校改革, 涉及高校1000余所, 经合并调整为431所高校。通过合并组建了一批新的综合性和多科性大学, 极大地增强了这些高校的办学实力。其中影响比较大的合并包括: 1998年, 由浙江大学、杭州大学、浙江农大、浙江医科大学4所大学合并组建新浙江大学; 2000年由北京大学与北京医科大学合并组建的新北京大学; 由吉林大学、吉林工业大学、白求恩医科大学、长春科技大学、长春邮电学院及解放军军需大学合并组建的新吉林大学等。新北大、新浙大、新吉大的建成对高等教育改革和发展产生了重大的影响, 开启了高等教育发展新篇章。这次大规模的高校合并是1952年院校调整以来, 中国高校布局进行的最大的一次改革。

一、高校合并的必然性

从发生背景来看, 这次高校合并是经济社会发展和高等教育体制改革的必然产物。

1、经济和社会的发展要求高校合并

科教兴国战略的实施, 为我国高等教育的发展提供了难得的机遇。抓住机遇, 加速发展高等教育, 缩小与发达国家的教育差距, 为新世纪我国经济发展和实现现代化的宏伟目标储备足够的人才, 既是短期拉动经济增长的措施, 更是长期社会发展的客观要求。然而, 在现阶段, 加速发展高等教育、扩大高等教育规模, 无论从投资的可能性还是从教育资源配置的有效性方面来看, 大规模新建高校都不是最佳的选择。而有效利用现有教育资源, 实行合并、重组, 则是一种可靠的举措。

2、高等教育布局结构的调整需要高校合并

长期以来, 我国高教管理实行传统管理体制—即适应计划经济, 依赖计划性进行招生和资源分配。在高等教育结构、布局方面, 原高等教育体制条块分割: 各部门、各地区为本部门或地区需要设立自成体系的高校及专业, 学校和专业重复设置、小而全, 形成自我封闭的高校布局和结构, 致使院校、专业重复设置, 相

互交叉、封闭。由此造成教育资源的极大浪费，不利于提高有限教育经费的投资效益。封闭式结构也不利于科研与教学合作，不利于科技进步。近年来，一些单科性院校设置较多，且多采用外延扩张、增加弱势学科等方式大规模扩张，造成新一轮大量专业在低水平层次上的重复设置、重复建设，使原本有限的教育资源更加分散，无法优化布局结构，充分利用教学资源。分散和封闭的教育格局亦使我国缺乏有效地参与国际交流，进行合作与竞争的世界一流大学，不利于吸收外来资源，也不利于中国科技发展与进步。小而全的高校和学科设置，规模偏小、布局欠佳、学科单一的高校办学格局不利于培养高质量人才。在新的形式下，原有体制已不再适应市场经济发展的需要，迫切需要通过共建、调整、合作、合并等形式来革除由布局结构不合理所产生上的弊端。

3、优化高等教育资源的配置要求高校合并

现阶段，我国高等教育的供给能力与社会需求之间日益形成落差。一方面随着经济的发展，社会对高等教育的需求持续高涨；另一方面，由于政府教育投资和民间教育投资极其有限导致高等教育发展受到限制。因此，与日益扩大的高等教育需求相比，我国高等教育的供给能力严重不足。在通过新设院校和扩张原有院校所能增加的教育供给能力十分有限的情况下，以高校合并办学的方式，通过重新整合高等教育资源、提高资源配置效率的途径来扩大高等教育供给能力确实不失为一项可以优先考虑的政策选择。因此，在现阶段，实行高校合并，既是经济体制转轨和经济社会发展的要求，也是教育发展自身规律的要求，是高等教育体制改革和发展的必然选择。深刻认识这一点，是理解高校合并决策、积极参与合并和建设的基础。

二、高校合并模式

高校合并是高等教育管理体制改革的的重要组成部分，合并需要解决的根本问题是高等学校如何更好地为经济建设服务的问题。从当前高等教育体制的改革方向和目标出发，高校合并主要有几种模式：

1、建设世界一流大学的强强合并型

世界一流大学多是综合型、研究型大学，在体改前中国基本上没有真正的综合性大学。纵观历史，科学技术的发展曾经历过“整体—分化—综合”三个阶段。当今世界，科学技术的发展同时呈现出高度分化和高度综合倾向，但随着学科越分越细，学科之间渗透和交叉就不可避免。就总体而言，综合化已成为当今世界科学技术发展的主要特征。从教育规律来讲，学生在各种学科互相渗透、各种文化互相融合的环境下才能较好地发展全面素质，深厚的文化底蕴和强大的学科综合是建设世界一流大学的不可缺少的条件。合并后的清华大学就是这类模式，清华大学提出“要发展工科优势、加速理科、人文、经管的建设，并在生命和医学科学上有所突破”的方针，力争尽快形成学校的综合性学科设置格局。这种模式可以称为“清华模式”。类似学校还有一些，如为了加强研究型能力，尽快形成综合型、研究型、开放式办学格局的新北京大学、新交通大学、新山东大学、新吉林大学等，都属于此类。

2. 组建多科性大学的强强、强弱合并型

由部门行业设立，并为本行业服务的院校在全国高校中所占的比重较大，这类学校一般学科设置相对单一，但经过几十年的建设各自都形成了一定的办学特色。但从世界经济发展的一体化趋势和国家长远的经

济发展来看,这类学校发展的速度和能力都有很大局限性,本次高校合并中,这类部属院校多数进行了合并。例如原属于交通、地质矿产、建筑工程三个系统的三所宋组建了新的多科性大学—长安大学,目的在于除继续为三个行业提供人才培养外,还将会更多参预全国的经济建设,为更多的行业提供人才服务。这种合并类型也被称为“长安模式”。

3. 组建综合性、多科性大学的合并型

这类高校的合并,多为教育部的直属学校和行业地方院校,不仅面向全国招生也注重为本地区经济发展服务。如1996年上海同济大学、上海城建学院(上海市属院校)、上海建材学院(属国家建材总局)三校合并,组成了新同济大学(也称为同济模式)。这类院校合并后对于带动当地经济的发展有着重要的作用,也为学校综合实力的加强,增大发展空间开辟了广阔的道路。

4. 以理顺关系,解决“块块分割”,提高办学效益为主要目标的地方院校的合并

以国务院机构改革为契机,从1998年开始中国高等教育管理体制到目前为止已进行了三次大的调整和改革。一大批部门行业管理的高校,实行了中央与地方政府共建共管、以地方管理为主的管理体制,以全国性、区域性、地方性三类不同的服务覆盖面规划的高等学校布局结构已见雏型。以省为单位结合当地经济、社会发展的特点,面向21世纪为当地经济社会服务的学校间的组合调整工作已开始进行。如组建合并的扬州大学、大连大学以及陕西省开始的高校合并都是这种类型。

三、高校合并的效果

高校合并实现了对教育资源的重组与改进,使许多高校的规模效益、经济效益有了明显的提高,而单一性学科被复合性学科所取代,则使高校结构趋于合理。如北京大学与北京医科大学的合并就是一个典型的例子。众所周知,国际上有重要地位和影响的著名大学基本上有自己的医学院,如剑桥大学、牛津大学、斯坦福大学、东京大学等。著名的医学院都建在综合大学里。而对于医学院校来说,现代医学已经由生物医学模式转变为生物—社会心理—医学模式。北京大学就是应新形势的需要,诚邀了北京医科大学的加盟,两校合并后,综合性大学的校园氛围和学科氛围将有利于医科学生适应这一转变,有利于培养更优秀的医务人员。重新组建的浙江大学,在合并不到两年的时间内,优势就已开始展现出来。该校根据前瞻性、科学性、合理性、创新性的原则,追踪世界科学发展前沿,重新调整院系设置,优化了科学发展生态环境。师资力量也大大加强,据统计,到2000年,全校有中国科学院中国工程院院士十六名,正副教授三千多名,全校新增科研项目一千七百四十三项,比重重组前的一九九八年增长百分之三十,使当时正在进行的科研项目增至四千余项,科研经费达到五亿元。

高校合并为中国高等教育的改革带来了深刻的变化。其一,实现了由过去的专门院校为主体、封闭式办学向理工结合、文理渗透、日益综合化和多样化的转变。这种转变有利于人才培养、科学传播、知识创新、创造价值。其二,促进了高教行政体制上的改革。实现了由中央政府管理为主向省级政府统筹和管理为主的转变;由以中央和省级政府各业务部门办学为主的体制向各级政府教育主管部门进行统筹和协调的体制的转变。其三,促进了高校财政体制上的改革。实现了由单一政府拨款向以政府宏观调控为主、多渠道集资、注重效率与公平的转变。其四,促进了适应社会的新型人才的培养。实现了高校本科生由过去的高度专门化

向“注重基础、淡化专业、因材施教、分流培养”的新模式的转变。其五，促进了办学效率的显著提高和部门机构的精简压缩。有数据表明：众多的大学合并后行政管理人员明显减少，招生人数剧增，教学仪器设备、师资力量得到了充分合理的利用，科学研究的成果成倍地增长。扬州大学就是一例，合并前，该校有36名厅局级干部，有处级机构99个，处级干部444名。合并后，只有了厅局级干部9名，处级机构24个，处级干部253名。除此以外，高校合并还带动了其它方面的改革。诸如大学生招生上，由过去政府指令性计划转变指导性计划与政府调节性计划相结合。学生经费培养上，由免费上大学改为交费上大学，同时建立相应的大学生资助制度。毕业生就业上，由过去的“统包统分”改为大多数指导性就业、自主择业等等。

高校合并固然有其令人欣喜的一面，但远非问题全无。有的高校合并后问题甚至更为严重、更为突出。诸如机构愈来愈庞大、人员愈来愈臃肿、责权愈来愈不清、效率愈来愈低下等等。

四、高校合并中存在的问题

1、未经认真调查研究和充分论证，一味地通过合并扩大规模，把规模与效益等同起来

在高校合并问题上，有些教育主管部门和学校从计划经济时期高校规模过小的极端走上盲目扩大规模的另一个极端。他们对高校合并后的整体效益能否大于各组成学校合并前独立运行的效益之和(而这种整体效益是高校单独运行所达不到的)的预测没有进行充分论证，就把几所单科性院校或几所多科性院校组合起来，片面追求规模的扩大。

我国高校合并的主要目的是通过撤消一些高校的原有建制，重新组成新校，来解决高校规模偏小、布局欠佳、学科单一等弊端，达到提高规模效益、优化配置教育资源，从而提高教育质量和办学效益的目标。因此，必须合并的学校有三类：第一类是规模太小，效益低下的学校，合并后可扩大规模，提高效益；第二类是同类型重复设置的院校，合并后可集中教育资源，提高办学效益；第三类是学科单一的院校，合并后可形成综合优势，提高综合实力和办学水平。

从理论上讲，除了上述三种类型的高校需要合并外，其他高校并没有进行合并的内在需要。但随着时间的推移，参与合并的高校越来越多，远远超出了需要合并的范围，成了能合的都合。

2、有些高校还没有进行实质性合并，高校“联合体”现象仍然存在

形成高校“联合体”的原因主要表现在以下三个方面：一是我国高校合并前缺乏必要的资产评估，产权、管理划转缺乏必要依据，资产流失严重，资源难以优化盘活。二是高校作为文化层次较高的社会组织，由于历史、体制和学术倾向等因素等原因尤为关注自身的传统、特色、观念等无形资产。因此，高校合并后必须融合作为载体的人，以形成合并新校的凝聚力。但目前尚缺乏内在认同和协调的有效途径和方法，高校合并貌合神离现象短时期难以消除。三是合并后高校内部管理框架的构建和利益调整缺乏明确的依据，特别是受现有干部制度和劳动人事制度的限制，在领导班子搭建、后勤管理人员减少、教师评聘等问题上难度较大。同时，由于招生体制依旧、生师比变化不大、投资渠道划转不到位、总体投入不足、地理位置分散以及经济核算结构调整不当、支出负担增加等原因，目前高校合并中是一般量的增加而非质的，距离规模效益的预期目标尚有一段距离。

3、合并组成的新校没有根据实际情况及时制定和调整学校发展规划和正确定位

有些合并管理重组的新校在动员广大教职员工根据本校实际情况制定出一套长远的、可行的、具体的改革规划方面力度不够。合并高校的发展规划应不同于一般院校的教育发展规划，它应包括人员和机构的精简、学科专业的重组融合、资源的优化配置、师资队伍建设及办学规模等方面。然而有些高校在发展规划的制定方面滞后，影响了广大教职工的工作积极性。在学校定位问题上还存在着一味追求建设“真正意义的综合大学”的现象，但他们对“真正意义的综合大学”的理解又存在误区。一些地理位置接近的专门学院纷纷合并后，以为学科数增加了，就建成了“真正意义的综合大学”，对其教育质量及校园文化建设的重要性缺乏足够的认识。

4、在合并过程中强加了较多政府意志，没能充分调动学校的积极性

此次高校合并是自上而下进行的，高校布局结构调整的主要决策者是政府，合并是教育行政主管部门按照政府意志在较短的时间内进行运作的。是一方面，政府不仅大力宣传、倡导合并，有的政府要员还亲自坐镇，促成合并；甚至某些暂时得不到理解和支持的，也要多方面做思想工作，以达到合并的目的。另一方面，为了促成合并，政府往往都给合并后的高校拨一笔数目可观的启动资金，这无疑也增加了合并对高校的吸引力。如江西大学、江西工业大学合并成立南昌大学之初，省财政就增加投入1.36个亿。但这种方式也存在着严重的问题，即政府在高校合并中强加了较多政府意志。一方面，不少地方政府在决策上轻视了高校的意愿，不尊重学校的办学自主权。觉得哪儿所学校可以合并在一起，就进行动员、筹措、反复做工作，而把学校自身的意愿和选择放在无足轻重的地步。另一方面，在具体的操作上，有些地方也是一手包到底，因而不利于调动学校的积极性，使得资源难以按办学规律得以优化配置。

在高校合并的过程中，教育部等政府机构一直在寻找解决这些问题的办法，不断总结成功的经验和失败的教训。1999年6月，教育部发展规划司在山西太原召开了高校合并工作会议，会上对合并高校作了一个统一的要求：合并高校要坚持实质性合并，不能搞松散联合，要实现人、财、物、教学、科研“五个统一”，做到一个班子、一套机构、一套制度、一个财务、一个发展计划。“五个统一”指出了高校实质性合并的关键所在。

从先行的高校合并中，得出的另一条重要的经验是高校合并的酝酿工作宁可时间长一些，可行性研究和思想
工作一定要做细、做深，要有等待的耐心，不能急于求成。一旦酝酿成熟就一步到位，进行实质性的合并，而不能走从“松散”到“紧密”逐步磨合的路子。实践证明，逐步磨合不利于合并，弄不好磨合反会变成摩擦，增加了合并的阻力。原浙江大学、杭州大学、浙江农业大学、浙江医科大学四校合并组建新的浙江大学时，就是经过了两年多的酝酿、研究才实施的。

但各高校的合并过程，由于各校的具体情况、地区的情况都有所不同，所以存在很大的差异性，个别高校合并的成功经验也不一定适合于其他学校，因此如何解决合并后存在的问题，更多的需要学校本身的努力。

五、对高校合并的几点质疑

高校不是目标单一、结构简单的组织，其社会功能的多样性决定了该组织的复杂性。高校合并不仅涉及到布局结构、专业结构的调整，同时还涉及到高校投资体制、办学传统、资源重组、人事管理等一系列问题，尤其是合并所牵涉到的利益调整，更触动了这个庞大社会组织的方方面面。目前社会各界对高校合并争议比较多，有人认为高校合并具有明显的好处，如高校合并有利于提高办学效益；合并有利于调整高等教育结构；合并有利于引入社会力量办学；合并有利于提高人才培养质量等。与此同时，也有不少批评和质疑的声音，主要集中在以下几个方面。

1、高校合并是否意味着直接提高办学效益？

很多人对这个问题给予了否定的回答。他们认为，高校的规模扩大并不是越大越好，规模扩大并不等于资源利用率的必然提高。他们还列举了高校合并后所产生的一些问题。合并后的院校，学生规模扩大了，学科实力增强了，经费投入增加了。但同时由于规模过度扩大，必然增加管理的难度，由此造成组织结构的增多，管理环节的增多，资源总量的增加。加之目前大部分合并高校没有相对集中的校园区，而是形成了校园之间相距甚远的大学群。这种空间分散的局面，给管理带来了很大的难度，使集中管理难以有效到位，管理层级繁多，信息传递滞后，资源设备难以统筹安排、合理利用。甚至出现部分设备空置，资源损耗增大的现象。另外，学校实验设备、教室等教学资源因地域分散等原因难以统筹协调、合理利用。这些客观现实使得资源利用率短时间内难以提高，甚至出现管理成本增加，人、财、物损耗加大，效率下降的负面效应。总体来看，大部分高校合并后都遇到了难以克服的困难，成功合并的高校只占少数。不少人由此认为，高校合并并未带来高校办学的高效益。

2、合并后的大学是否是真正意义上的大学？

一些高校合并后便对外宣称建成了“真正意义上的大学”。这一点现在已经遭到了广泛的质疑。不少人认为，大学是有一定标准的。所谓的综合性大学，是我国和前苏联特有的提法，相当于英语中的“University”，其意为“普遍的、全体的、通用的、多才多艺的”，综合本身是“大学”的题中应有之义。作为“真正意义上的综合大学”，当然是学科门类比较齐全，涵盖文、理、工、农、医、商、法、师范等数个领域，但更重要的是必须具备强大整齐的文理基础学科、拥有一批博大精深的学术大师。现在不少人批评说，合并后所形成的大学只不过是学科门类多一些、校园面积大一点、人员多一些，缺少强大的文理基础学科所支撑，也没有一批造诣高深的学术大师统领，因此，难以称为“真正意义上的大学”。

3、不同特色的高校合并后如何融合办学思想？

对这个问题的回答，反对者的声音更为响亮。他们认为，任何一所高校都有其自身的办学特色和办学模式，这是大学在长期办学实践中积淀、选择、凝练、发展而成的结果，一旦形成，短时间内难以改变，放弃则更难。目前高校合并中的一大部分是将几所规模偏小、布局不同、学科单一的院校合并组建，这些学校在合并前均有各自的办学特点，较之强强联合的综合性大学，其办学的差异性更大。无论哪种类型的合并，不同的办学传统并不因合并自然消失。这些院校合并后，首先会在如何确立新校发展目标和定位，如何继承发展原各校办学传统，选择什么样的人才培养模式，形成什么样的办学特色方面产生不同的认识和不同的观

点。而办学思想则是支配高校一切工作的核心，它关系到新组建的院校如何适应21世纪高速发展的经济社会对高等教育的需要，关系到新校如何在市场经济中获得并保持人才培养的竞争优势、知识优势，关系到学校改革和发展的成败。因此，学校合并后确立新的办学思想并使之能够有效影响和支配新校的一切工作，是一个需要认真研究和考虑的问题。

4、中国究竟是否需要那么多综合性大学？

反对者认为，在现代科技和社会主义市场经济体制背景下，我国的社会需求、人民的需求日益多样化，对人才需求的规格也日益多样化。因此，我们不仅需要综合性大学，也需要单科性学院。我国尚处于社会主义初级阶段，需求更大的是中初级人才，而且我国目前用于发展高等教育的资金有限，这就决定了专科、单科性学院必须具有相当大的比例。我国目前已合并的大学已有几百所，还有些大学正在筹备合并。若都把合并作为办学方向，那么，综合大学的比例会迅速增加，那样可能导致高校由过去的“小而全”变为“大而全”，容易失去原有各类高校的层次、功能、特色，造成新的高校结构的失衡。因此，全国综合性大学的数目的发展应该有一个适当的限度。

吉林大学的合并个案

2000年6月，根据国务院关于高等教育管理体制改革的决定，经教育部批准，分别隶属教育部、卫生部、国土资源部、信息产业部的原吉林大学、吉林工业大学、白求恩医科大学、长春科技大学、长春邮电学院5所高校组建成新吉林大学；2004年8月，中央军委、国务院决定原解放军军需大学也合并到吉林大学。

新组建的吉林大学是教育部直属、国家重点建设的高水平综合性大学，合并后的吉林大学有6个校区、9个校园，教职工近2万人，全日制在校生近7万人，涵盖了12大学科门类，成为全国规模最大的综合性大学。

由于合校时间短，加之没有现成经验可供借鉴，对超大规模大学管理的客观规律认识不足等主客观因素，使学校的发展面临了许多亟待解决的体制性矛盾和问题。2003年初，新一届学校党委深刻认识到了体制性问题最终制约和影响学校办学水平和办学效益的提高，要建设高水平研究型大学就必须从治理结构改革入手，以彻底解决体制性问题。

吉林大学为尽快凸显合校所带来的优势，促进实质性融合，合校伊始学校党委在较短的时间内就相继完成了组建党政机构、选拔聘任干部、学科调整与学院重组、制定基本规章制度等工作；紧接着通过以促进实质性融合为核心的思想政治工作、规章制度建设和校区机构调整，实现了一套机构、一个班子、一种制度。

2003年初，学校党委成立了“大学文化与吉大精神”课题组，对现代大学制度进行了深入研究，并形成了以下共识：

一是现代大学制度的核心是在政府的宏观调控下，大学面向社会依法自主办学，实行民主管理，这既涉及规范和理顺大学与政府、大学与社会的关系，更涉及大学内部治理结构的完善和改革。构建健全而合理的大学内部治理结构是建立现代大学制度的微观基础，更是大学自身发展的前提性、体制性条件。

二是大学的治理结构是现代大学制度的本质与核心。大学属于组织范畴，具有许多与政府、企业等其他社会组织同样的组织特性。同时，大学作为学术性组织和公益性事业单位，又其自身的运行规律，大学有着自己的使命、目标和任务。作为学术性组织，大学还崇尚学术自由和学术自治，以学术为本位，受学术本

身的逻辑规制。因此，有效协调行政权力与学术权力之间的关系，保障学术民主和学术自由，推动学术进步，权力的体制架构至为关键。

三是针对吉林大学规模超大、校区分散、多所学校合并的实际，要构建现代大学制度，必须着眼于优化治理结构，改革管理模式，转变管理职能，理顺工作关系，创新工作方法，提高办学效益，降低运行成本，确立高效的管理体制和机制，营造良好的办学环境，以保证学校各项事业沿着正确的轨道快速发展。

“吉林大学已经进入了改革发展的关键阶段，必须以科学发展观为指导，抓住机遇，加速发展。”这是校党委书记张文显教授总在强调的一种思想。这种思想在吉林大学现已掀起了以“科学发展观”为主题的大学习、大讨论、大研究的热潮。吉大还利用电视、报刊、网络等多种载体，对新吉大组建以来的得失成败进行全面深刻剖析。基于吉大发展现状，学校党委提出，要落实科学发展观，应强化四种能力：即创造性地贯彻执行党的路线、方针、政策以及重大工作部署的能力；以民主集中制为根本原则，建设团结、创新、勤政、廉政的领导班子和选拔、任用、优秀干部的能力；驾驭复杂情况、保持和谐局面的能力；总揽全局、协调各方的能力。为使这些能力真正运用到实际工作中，学校先后启动了“361”、“511”干部培训工程，来推进学校的整体发展。

主要参考文献

- 1、中国国家教育发展研究发展中心：《2002年中国教育绿皮书》，北京：教育科学出版社，2002年版。
- 2、曾晓虹：《合并办学高校合并办学引发的思考》，载《江苏高教》2000年第6期。
- 3、李齐放、沈红：《将高校合并研究引向深入》，载《三峡大学学报（人文社会科学版）》2003年第1期。
- 4、陈建敏：《福兮？祸兮？——中国高校合并办学研究》，载《黑龙江高教研究》2000年底5期。
- 5、彭志武：《高校合并热的冷思考》，载《教育与现代化》2001年第2期。
- 6、于燕：《大学高校合并后存在的现实问题及对策建议》，载《新疆职业大学学报》2003年第1期。
- 7、全国高校合并风背后的喜与忧
<http://lzwc.ncedu.net.cn/gxfz/wz/list.asp?unid=150>, (下载日期2006.6.8)
- 8、我国高校合并工作取得阶段性成果
<http://www.cycnet.com/education/news/001103003.htm>, (下载日期2006.6.8)
- 9、高校合并大调整暂告一段落
http://edu.china.com/zh_cn/zhaosheng/kaoyan/11015231/20040824/11846797.html, (下载日期2006.6.8)
- 10、高校合并引发“治理”难题
<http://finance.memail.net/050412/129,5,1164171,00.shtml>, (下载日期2006.6.8)
- 11、瞿华：《我国高校合并若干问题研究》，硕士论文，2002年
- 12、周霞，应春荣，黎文：《高校合并后的重组策略及其效果评价》，载《华南理地大学学报》（社会科学版），2002年第6期。
- 13、周琼英：《高校合并现象审视》，载《西北民族学院学报》（哲学社会科学版），2002年第6期。
- 14、《李岚清坦言高校合并》，载《新阅读》2004年1月中旬刊。
- 15、聂会平，王培根：《对高校合并的思考》载《大学教育科学》，2003年第4期。

사립대학총장협의회 분과회의

☑ 부구욱(영산대학교 총장)

법학전문대학원 제도의 도입 내용과 과제

부구욱(영산대학교 총장)

I. 서론

일반적으로 “로스쿨(law school)”이라 통칭되는 “법학전문대학원”은 우리나라 법률교육의 새로운 이정표가 될 것으로 주목받고 있다. 기존의 법학교육은 사법 시험 위주의 법조인 양성·선발 제도를 보충하는 기능을 수행함으로써 이론중심의 교육으로 인한 실무처리 능력의 부족과 이로 인한 여러 폐해를 야기하였다. 이러한 문제를 시정하기 위한 많은 노력이 법조계와 교육계 전반에서 오래전부터 시도되어 왔으나 근본적인 문제해결에는 그 한계가 있었다. 이러한 반성과 문제인식을 바탕으로 하여 새로운 법조인 양성제도로써 시작하는 법학전문대학원은 지금까지의 법학교육과는 다른 새로운 교육 방향과 교육과정을 설정하고 우수한 교육여건과 환경을 구비함으로써 국제화 시대에 경쟁력 있는 전문 법조인을 양성하는데 기여하게 된다.

그러나 새로운 제도의 수립 과정에서는 많은 논란과 우려가 줄지 않고 있으며 더더욱 정치적인 이유로 국회에서의 표류까지 거듭되고 있다. 여러 우려곡절 끝에 2006년 6월 현재 새로운 법학교육제도의 시행을 위한 『법학전문대학원 설치 및 운영에 관한 법률』이 국회에서 심의 중에 있으며 예정대로라면 조만간 법학전문대학원이 우리나라에서 처음으로 시도되게 된다.

이러한 과정 중에서 유감스럽게도 새로운 법조인 양성제도에 대하여는 기존 법조인과 법과대학 교수 간에 의견이 아직도 분분하고 이 과정에서 국민적 공감과 합의를 쉽게 도출하지 못하고 있는 것은 심각한 문제로 지적되고 있다. 새로운 법조인 양성제도가 기존의 이론 중심의 법학교육에 대한 반성에서 시작되어

실용적 법률교육을 추구한다는 로스쿨제도의 도입 이유에는 어느 정도 공감대가 이루어졌으나 정작 로스쿨제도의 내용에 대해서는 기존의 법조이익과 바람직한 로스쿨 교육제도 사이에서 여전히 이견을 좁히지 못하고 있다.

이러한 상황 속에서 대학의 책임자로서 로스쿨 유치를 위한 준비를 하고 있는 대학이나 그렇지 못한 대학 모두 그 내용을 분명히 이해하고 우리나라 법학교육의 문제에 대한 인식을 함께 하여 우리나라의 새로운 교육제도에 대한 올바른 방향제시를 하여야 할 필요가 있다고 생각한다. 이하에서는 현재 진행되고 있는 법학전문대학원 제도 도입의 경과와 내용 및 해결해야 할 과제에 대하여 간략히 살펴보기로 한다.

II. 법학전문대학원제도 추진 경과 및 향후 일정

우리나라에서 로스쿨 제도 도입을 본격적으로 추진한 주체는 사법개혁추진위원회이며 동 위원회에 의하여 구체화된 법안이 정부법안으로 되어 2006년 6월 현재 국회에서 심의 중에 있다. 2005년 중반부터 사법개혁추진위원회가 구상한 로스쿨제도는 2008년부터 법학전문대학원의 첫 입학생을 받는다는 목표 아래 법학전문대학원 설치인가 기준 및 절차, 교과목, 교원기준, 평가방법 등 구체적인 항목에 대한 기준을 마련한 것이다. 이러한 일정에 맞추어 준비된 정부의 최종 법률안은 공청회 등의 법적절차를 거쳐 현재 국회 교육위원회에 계류 중이다.

우리나라 로스쿨제도의 도입에 관한 논의의 경과를 보면, 비록 로스쿨의 도입의 문제제기 및 준비는 10여 년 전부터 법조계와 교육계에서 계속 이루어져 왔지만 구체적이고 실질적인 추진은 되지 못하고 있었다. 그 후 2003. 8. 22 대통령과 대법원장이 사법개혁의 공동 추진에 합의함으로써 급진전하게 되어 동년 10. 28 대법원에 “사법개혁위원회”를 설치함으로써 로스쿨에 관한 논의가 본격화되었다.

2004. 12. 15에는 “사법제도개혁추진위원회”의 규정이 제정, 공포됨에 따라

사법제도개혁추진위원회는 대법원 산하의 사법개혁위원회에서 건의한 사법개혁에 관한 방안을 범정부 차원에서 종합적이고 체계적으로 추진하게 되었고 2005년 1월 대통령 자문기구로 새로이 발족하기에 이르렀다. 동 위원회는 사법제도에 대한 여러 개혁방안을 논의하였지만 그 가운데 법학전문대학원 도입이 무엇보다도 중요한 과제로 부각되었기 때문에 동 위원회를 중심으로 로스쿨제도의 도입준비가 사실상 본격화되었다고 볼 수 있다.

사법개혁추진위원회의 본격적인 활동에 따라 2005. 10. 27에는 “법학전문대학원 설치 및 운영에 관한 법률”의 정부안이 국회에 제출되었고 동년 11. 22 정부의 법률안은 국회 교육위원회에 상정되기에 이르렀으며 교육위원회 내 법안심사소위원회(위원 6명)에서 심의하기로 의결되었다. 그러나 국회의 사정과 정치적 문제로 인하여 2006. 6월 현재 정부의 동 법률안은 국회에서 계속 장기간 계류 및 심의중에 있지만 조만간 법률통과가 예상되고 있다.

이와는 별도로 실제 법률이 확정되면 구체적인 로스쿨 인가기준이 법률의 위임범위 내에서 정해지며 이에 따라 개별 법학전문대학원이 확정되게 된다. 이와 관련하여 교육인적자원부에는 이미 2005. 5부터 현재까지 “법학전문대학원 설치 및 인가기준”에 관한 연구를 수행하고 있으며 이를 기초로 여러 차례 공청회 등을 거친 의견수렴 과정 중에 있다. 그러나 현실적으로 법학전문대학원 도입에서 가장 중요한 법률(안)에 대하여 2005. 12. 9. 정기국회 이후부터 최근의 임시국회 종료 시까지도 후속 심의와 의결이 이루어지지 않았기 때문에 국회에서의 법률통과 일정에 난항을 겪고 있는 것도 아쉬운 현실이다.

그러나 법학전문대학원 제도의 도입에는 법률안의 국회통과로 모두 확정되는 것이 아니고 이후 후속적인 시행령, 관련 인가기준 등의 제정이 남아있다. 2006년 6월 현재 법률안의 제정이 지연되고 있기 때문에 시행령 제정이나 법학전문대학원 인가 심사기준 제정 및 인가신청서 접수 및 심사일정 등 제도도입에 관한 구체적인 사항과 일정을 제시하기는 어렵다. 다만, 당초의 2008년 3월 개교를 예정한다면 법률안과 함께 후속적인 작업들이 신속히 진행되어야 할 것이다. 법률안이 조만간에 6월 국회 또는 적어도 금년 안에 확정되는 일정을 전제로

한다면 다음과 같은 법학전문대학원의 도입을 위한 향후의 관련 입법절차와 과정이 필요하게 된다.¹⁾

1. 국회 내 입법 절차

일반적으로 법학전문대학원에 관한 법률안이 국회에서 통과되기 위해서는 다음과 같은 과정이 필요하다. 아래의 모든 절차를 거치는 데에는 통상적으로 30일~60일정도 소요되며, 2006년 6월 현재 13번 단계까지 진행되고 있다.

단계별	소관부서	처 리 과 정
제1단계 (제기단계)	정부 ⇒ 국회	1.제출·발의 → 2.접수 → 3.의장결재 → 4.본회의 보고 → 5.소관위원회 회부
제2단계 (심의단계)	교육위원회 심사	6.위원회 접수 → 7.위원장 결재 → 8.위원회 보고 → 9.상정 → 10.제안설명 → 11.전문위원 검토보고 및 대체토론 → 12.질의(공청회, 연석회의) → 13.소위원회 구성(심사, 의결) → 14.소위원회 보고 → 15.토론 → 16.축조심사 → 17.위원회 의결 → 18.법제사법위원회 회부(심사요청)
	법제사법 위원회 심사	19.위원회 접수 → 20.위원장 결재 → 21.위원회 보고 → 22.상정 → 23.전문위원 검토보고 → 24.질의 → 25.소위원회구성(심사) → 26.소위원회 심사보고 → 27.토론 → 28.축조심사 → 29.위원회 의결 → 30.소관위원회 심사결과 통보
	교육위원회 심사	31.위원회 접수 → 32.위원장 결재 → 33.위원회 심사보고서 제출
제3단계 (의결단계)	본회의 심사	34.의장결재 → 35.본회의 상정 → 36.소관상임위원장 심사보고 → 37.토론 → 38.의결
제4단계 (종결단계)	국회 ⇒ 정부	39.자구정리 → 40.정부이송

1) 교육인적자원부 대학원개선팀, “『법학전문대학원 설치·운영에 관한 법률』 제정 추진상황”, News Letter 제5호 (2006.1.5) 참조.

2. 국회 입법 절차 후 진행사항

법률제정이 완료된다면 이후에 『법학전문대학원 설치 및 운영에 관한 법률 시행령』이 제정되고 시행령 제정이 완료된 후에는 『법학전문대학원 설치인가 심사기준』이 제정된다. 『법학전문대학원 설치인가 심사기준』은 확정된 법률 및 시행령에 따라 시안을 마련하여 관계부처 협의와 대학의 의견을 수렴한 후 “법학교육위원회”의 심의를 거쳐 제정될 예정이다. 시행령의 제정 절차는 다음과 같다.

단계별	최소 소요기간 또는 준비시점
○ 시행령안 마련	○ 법률안의 법사위 통과시점 준비
○ 관계부처 협의	○ 10일 이상 (법제업무운영규정 제11조)
○ 입법예고	○ 20일 이상 (행정절차법 제43조)
○ 교육부 교육규제완화위원회 규제심사	○ 14일 이상
○ 국무조정실 규제개혁위원회 규제심사	○ 45일 (행정규제기본법 제12조)
○ 법제처 법제심사	○ 30일 이상
○ 차관회의 상정	○ 7일 (매주 1회, 차관회의규정 제5조)
○ 국무회의 상정	○ 7일 (매주 1회, 국무회의규정 제2조)
○ 대통령 재가·법제처 송부·공포	○ 7일~10일

※ 일반적으로 위 절차를 모두 거치는 데에는 5~6개월 이상이 소요된다.

III. 법학전문대학원제도의 도입배경과 핵심 문제

1. 도입배경 - 미국 로스쿨 체제의 성공

우리나라가 이번에 도입하고자 하는 새로운 법조인 양성제도는 기본적으로 미국의 성공적인 로스쿨제도에 기반을 두고 있다. 로스쿨제도의 근원인 미국의 법률교육제도는 미국 사회의 역사와 함께 그 시대의 소명과 수요를 감당하기 위해 민간부문에서 개발·발전되어 왔으며 시장원리를 바탕으로 변호사 중심의 교육으로 이루어진다.

가. 민간 주도

미국 로스쿨 초기 YMCA는 미국 전역에 40여개의 로스쿨을 세워 기독교정신을 구현하기 위한 교육운동을 벌였다.

나. 소크라테스식 문답법

소크라테스식 교수법은 1870년 하버드 로스쿨의 랭델(Christopher Columbus Langdell) 교수에 의해 처음 개발되어, 점차 로스쿨을 대표하는 전형적인 교육 방법으로 자리잡아왔다. 한국에서 미국 로스쿨 하면 이 문답식 학습법을 연상할 정도로 미국 로스쿨의 상징처럼 이해되고 있으나, 미국 로스쿨 초기부터 절대적인 국가표준으로서 채택된 것은 아니었고, 최근에는 문답식 교수법이 교육적인 면에서 과연 효과적인 수단인가에 대해 이의 제기와 대안 개발이 이루어지고 있기도 하다.

다. 변호사 중심의 교육

자유경쟁 및 시장원리를 바탕으로 한 법률교육으로 철저한 변호사 중심의 교육이 이뤄진다. 결과적으로 법조인 양성에 있어서는 중앙정부보다 ABA(American Bar Association: 미국변호사협회)가 더욱 영향력을 갖게 되었다.

라. 3년 기본교육의 대학원 과정

미국 로스쿨은 3년간의 대학원 과정으로서 JD의 기본과정이 중심을 이루고 있다. JD과정에서 모든 법률과목의 학습과 실습을 경험할 수 있으며 JD과정 이수 후 변호사시험을 통하여 변호사로 진출하게 된다. 기본과정 이외에 미국 로스쿨에 개설되어 있는 LLM(법학석사) 과정을 통하여 외국에서 법학교육을 받은 지원자들이 1년 정도의 추가교육을 통해 미국 변호사 자격을 취득할 수 있도록

함으로써 미국법이 세계의 표준으로 자리 잡는데 큰 역할을 하였다. 이외에 법학박사 과정에 해당하는 SJD과정 또는 JSD과정도 학문연구를 희망하는 외국인에게 인기있는 과정으로 자리매김하고 있다.

2. 법학전문대학원 도입상의 핵심 문제

가. 입학정원

법학전문대학원제도의 가장 중요한 쟁점은 입학정원에 있다고 할 수 있다. 현재 입학정원에 대해서는 각 이해집단간의 의견이 첨예하게 대립되어 있다. 변협과 사법제도개혁추진위원회는 1,200명 선에서 제한할 것을, 그리고 시민단체와 법학교수들은 3,000명 이상을 요구하고 있다. 입학정원은 로스쿨 인가대학 수와 각 대학의 법학 학문분야 존폐와 직결되는 사안이므로 법학전문대학원 설치의 핵심적 이슈가 되는 것이다.

입학정원은 국가와 사회의 발전 방향이라는 좀 더 거시적인 안목에서 논의되어야 할 문제이지 결코 일부 당사자들의 이해관계에서 출발할 수 없는 문제이다. 건전한 법률서비스 시장의 필요에 의해서 합리적인 적정선이 무엇인가가 논의되어야 한다. 이를 위해서는 향후 우리사회가 지향하는 발전 방향에 대한 정확한 진단이 필요하다. 현재 우리사회는 세계화와 전문화가 급속히 진행되고 있다. 또한 각 직역에 대한 다양화 역시 피할 수 없는 발전추세이다. 이점에 있어서 법률영역 역시 예외가 될 수 없으며 수세적인 대응보다는 좀더 적극적인 대응이 요구된다. 세계화, 국제화와 전문화 요청에 부응하는 법률전문가의 양성이라는 차원에서 국제 경쟁력을 갖춘 사회로 나아가야 한다. 또한 법조수요가 결코 송무에만 국한되는 것이 아니고 다양한 분야의 법률자문 및 협상, 실무실행 능력을 갖춘 법률전문가들이 요구된다. 따라서 지금보다는 더욱 많은 수의 법률전문가가 필요하다고 할 것이다. 그러나 무분별한 수적 증가는 기존사회에 상당한 혼란을 야기 시킬 것이므로 이 또한 바람직한 대응방향이 될 수 없다. 좀 더 철저한 제도적 준비와 사회적 합의를 바탕으로 점진적인 변화가 요구된다. 이를

위해서는 사회적 요구와 현재 우리나라 교육기관(대학)의 역량 등 인적, 물적 자원을 면밀히 검토하여 제도도입에서 야기되는 시행착오를 최소화 하여야 할 것이다.

2006년 6월 현재 국회 교육위 내부에서는 2,100명으로 잠정 합의한 것으로 전해지고 있다. 이러한 수자가 어떠한 기준으로 정해졌는지는 아직 명확하지 않다. 우려되는 것은 우리나라의 경제규모나 법조시장규모에 다소 미흡한 수자가 아닌가하는 점이다.

나. 지역안배

로스쿨제도도입에 있어서 간과할 수 없는 또 하나의 문제는 지역균형 발전 및 지역산업구조의 고도화 및 지방의 지식기반서비스산업 육성이라는 국가적인 차원에서의 배려라고 할 것이다. 이를 위해서 로스쿨의 지역적 안배 및 배분이 핵심 문제가 될 것이다. 그런데 이점에 대해서도 여론의 첨예한 대립이 존재한다. 이에 대한 찬성론자들은 지역균형 발전 도모 및 법률서비스의 접근·이용 효율성 제고라는 차원에서 지역안배의 확대를 주장하고 있고, 반면에 반대론자들은 인위적인 지역안배는 시장논리에 정면으로 배치한다는 논거와 수도권역의 역차별성을 문제로 제기하고 있다. 현재 진행되고 있는 인가기준의 내용에는 아직 이점에 대해 명확한 기준을 제시하지 못하고 있어 앞으로 이에 대한 의견대립이 지속 될 것이다.

다. 인가심사기준(안)의 요건에 따른 문제

1) 인가 기준선

로스쿨 인가심사기준안은 로스쿨의 총 입학정원과 개설학교의 수를 짐작하기 어렵다. 이러한 상황에서 인가 여부가 결정되는 기준선과 관련하여 대학의 현실을 감안하여 적절하게 예측하고 그에 따른 현실적인 평가지표를 설정하기는 어

럽다. 그 결과 로스쿨 인가심사기준안은 이상적인 로스쿨을 상정하여 매우 높은 기준을 설정하고 있다.

2) 배점과 평가척도

로스쿨 인가심사기준안은 평가를 위한 세부지표를 구체적으로 다수 제시하고 있다. 다만 다음과 같은 문제점도 파악된다.

첫째, 평가영역별로 배점에 차이를 두어 각 영역의 중요도를 배려하였으면서도, 일부 정성적 평가항목에는 과도한 기본점을 부여하여 평가의 의미를 퇴색시켰다. 예컨대, 현재 공개되어 있는 기준안의 내용에서 교육목표(1-1, 2, 3)는 30점 중 기본점이 18점으로 하여 상하의 차이가 겨우 12점이고, 입학전형계획에 있어 그 타당성(3-6)과 교육목표/특성화 반영도(3-7)은 각각 10점 중 6점이 기본점이다. 이에 비하여, 학생복지 영역 중 학생지도(2-1), 학생지도센터(2-2), 학생복지(2-3), 학사지원부(2-4)의 4개의 항목은 각각 20점씩 총 80점인데, 기본점을 20점으로 하여 60점의 차이를 예정하고 있다.

과목담당교원의 적합성(4-8)과 전임교원의 연구실적(5-6), 교육경력(5-7)은 전체 120점 중 기본점은 4점에 불과하다. 정상적 평가의 위험성을 감안하더라도, 이러한 배점은 현저한 균형을 잃은 것이다. 교수의 교육/연구 역량을 외형적인 수치로 나타나는 연구실적이나 교육경력만 평가하는 위험성을 접어둔다고 하더라도, 이는 로스쿨의 인가 여부가 사실상 특정한 요소에 좌우되는 결과를 낳을 우려가 크다.

둘째, 평가 척도에 있어서도 구간 설정이 자의적이다. 예컨대, 전임교원의 연구실적(5-6) 항목은 0%-800% 구간에서 모두 차이가 나도록 하였으면서도, 교육경력(5-7) 항목에서는 10년을 최상으로 하여 5구간으로 나눔으로써 변별력을 줄이고 있다. 그 결과 경력이 4년 미만인 때에는 전혀 차이가 없게 되었다.

3) 정책적 인가기준의 배제

로스쿨 인가심사기준안은 정책적인 인가기준을 설정하지 못하고 있다. 국공립/사립대학, 수도권/지역권 대학의 배분 문제는 ‘최종 인가과정에서 정책적으로 정리될 것’이라고 한다. 그러나 로스쿨 인가심사기준안은 거의 단일한(장학금, 연구소 기금의 차이만 인정함) 기준을 제시함으로써, 사실상 국공립/사립 및 수도권/지역권의 균형문제를 도외시하고 있다.

4) 연구진 구성의 한계

① 국공립대학, 사립대학, 지방대학의 불균형

연구진의 구성에 있어 국공립대학 및 지방대학이 충분히 대표되지 못하였다. 그 결과, 단 두가지 항목, 기준을 낮추었다는 장학금 비율과 연구소 기금에 있어서조차 국립대학에 불가능한 지표가 제시되고 있다. 예산은 물론, 국가적인 통제를 받고 있는 유급 조교나 직원, 연구인력의 확보는 교육인적자원부의 결단에 달린 문제이기도 하다. 국공립대학 또는 지방대학의 여건을 반영하는 심사기준의 구별이 필요하다고 본다.

② 실무계와 학계의 불균형

연구진의 구성에 있어 실무계가 충분히 대표되지 못하였다. 그 결과, 교원평가 영역에 있어 실무가 교수와 연구자 교수의 평가가 균형을 잃고 있다. 기본적으로 실무가 교수에게 박사학위를 요구하거나 연구자 교수와 동일한 연구실적을 요구하는 것은 불합리하다. 역으로, 실무자 교수에게 5년의 실무 경력을 요구한다면, 연구자 교수에게도 5년의 교육경력을 요구하여야 한다. 또한 실무가 교수는 변호사업 겸업을 금지하고 있기 때문에 실무가에서 교수로 임용된 이후에는 진정한 실무가라고 볼 수 없을 것이기 때문에 실무경험을 지속할 수 있는 기회가 주어져야 한다.

이제 로스쿨 제도가 도입된다면, 법조계와 학계는 하나가 되어야 한다. 법조의 ‘삼륜’은 법의 ‘네 수레바퀴’가 되어야 한다. 실무자들이 다수였던 사법개혁위원

회의 회의에서는 ‘로스쿨 교수는 전원 실무자여야 한다’는 억지 주장도 심심찮게 있었다. 이제 심사기준 연구진이 학자들로 구성되었다고 하여 실무가 교수들에게 연구실적이라는 장애물을 넘도록 처음부터 요구하는 것은 양자의 거리를 멀어지도록 할 뿐이다. 실무가 교수들에게 요구하는 박사학위나 연구실적 지표는 폐지할 필요가 있다.

사족을 달면, 전임교원의 교육경력(5-7)에서 시간강사 경력을 50%만 인정하는 것 또한 불합리하다. 연구실적(5-6)의 5년 환산방법은 가상적인 것으로 50% 산정의 합리성이 인정된다고 하더라도 이를 교육경력 산정에까지 연장하는 것은 불합리한 차별이라고 생각된다.

③ 비법학계(비법과대학)와 법학계(법과대학)의 불균형

연구진의 구성에 있어 비법학계가 충분히 대표되지 못하였다. 결과적으로, 로스쿨 인가심사기준안의 지표를 만족시켜야 할 법과대학으로는 대학교 안에서 ‘왕따’ 당할 처지에 놓이게 되었다. 로스쿨 인가심사기준안에서 완화된 ‘전용’ 건물, ‘전용’ 피트니스 센터, ‘전용’ 식당 타당성이 빈약한 요건을 제시하고 있다. 그렇지만 유급조교 1:1(5-9), 장학금 비율 20-30%(2-5), 연구소 운영예산 1억원과 기금 20-30억원(4-19) 이라는 지표를 듣는 다른 전공 교수들의 생각은 어떨까. 학생지도에 따른 보수/수당 지급(2-1), 학생지도센터와 충분한 전문인력/상근직원과 예산(2-2), 특성화/연구소의 연구인력과 직원(4-13, 15), 교과과정의 독자적 결정(4-7), 법학도서관의 독립적 예산과 조직(6-3) 등도 마찬가지이다. 이러한 과도한 지표는 여타 학문분야와의 균형을 도외시한 것으로 대학이 가진 자원을 불가피하게 왜곡시킨다.

Ⅵ. 로스쿨제도의 발전방향 제시

1. 국제화에 부응한 전문 법조 인력의 확대 필요

가. 전문화 및 특성화

로스쿨제도의 취지에 따르면 학부에서 각기 다른 대학 및 학과를 졸업한 학생들이 법학전문대학원에 입학하게 된다. 이들은 자신의 전공영역에 따라 자연스럽게 전문화된 분야의 법률분야로 특화 될 것으로 기대된다. 즉 법학전문대학원 제도는 전문법조인 양성이라는 방향으로 진행될 것이다. 이러한 전문화된 법학교육은 좀 더 진보된 양질의 법률서비스를 가능하게 할 것이며 각 분야별 경쟁력을 강화 시킬 것이고 또한 국제경쟁력도 향상되는 효과를 가져 올 것이다. 이러한 장점을 극대화시키기 위해서 로스쿨교육을 담당하게 될 대학들은 기존의 법학 전반에 대한 교육방식을 탈피하고 법조인으로서의 기본소양과 법률구조에 대한 체계과약능력 및 법리에 부응하는 논리전개능력에 한정시키고 각자의 특성화와 전문성에 부합하는 맞춤형 교육이라는 방향으로 초점이 맞추어져야 할 것이다.

나. 국제화 및 세계화

우리나라는 현재 국제사회로부터 법률서비스분야의 전면적인 개방 압력을 받고 있다. 궁극적으로 이는 피할 수 없는 일이라고 생각된다. 따라서 수동적인 대응보다는 좀 더 능동적이고 적극적인 대응방안을 강구하여야 할 것이다. 이를 위해서는 법률지식에 대한 이론적 무장 뿐만 아니라 전문적, 국제적 지식을 갖춘 인재의 양성이 근본적인 해결 방안이 될 것이다. 또한 각자의 어학능력이 필수적인 기본소양이 될 것이다. 이러한 문제의 중심역할을 담당하는 것이 바로 법학전문대학원이 될 것이다.

2. 지역균형발전을 위한 지역안배의 문제

현재 우리나라의 법조인 배출은 심한 서울 집중 현상을 나타내고 있다. 서울 소재 10개 대학이 전 법조인의 80% 이상을 상회하며, 특히 상위 3개 대학이 법조인 배출비율의 60% 이상을 차지하고 있는 기형화 된 구조를 이루고 있다. 지역균형발전을 이루기 위하여는 이러한 문제점이 시정될 필요가 있다. 지방중심적인 법학전문대학원 인가를 통해서 지역균형 발전 및 지역산업구조 고도화를 이룰 수 있으며 지방의 법률문화 발전에 기여할 뿐만 아니라 지식기반 서비스 산업 육성을 이룩할 수 있을 것이다. 이를 통해서 지역인재의 유출을 방지할 수 있어 지역인재를 통한 지역 법률문화와 제도를 구축할 수 있을 것이다.

3. 법학전문대학원 입학시험 및 교육방안

로스쿨제도 도입의 취지는 입학시험제도에서부터 충분히 반영되어야 할 것이다. 기존의 법률지식보다는 법률가로서의 기초자질 및 평균인보다 높은 교양수준 등을 중시하는 선발방법이 채택되어야 한다. 이를 위해서 학계와 법조계는 자신이 가지고 있는 업무상의 경험과 새로 양성되는 바람직한 법조인상을 바탕으로 보다 합리적인 방안을 위한 진지한 논의를 해야 한다. 이러한 방안은 결국 인문학적 소양과 전공과정이 중요하게 되어 대학교육을 좀 더 충실하게 할 수 있으며 각 학과에서의 학업능력이 법학전문대학원에서 법률적으로 좀 더 전문화될 수 있는 효과를 초래하게 될 것이다.

V. 유사법역 통합의 제안 - 유사법역 통합에 대한 전망과 방향

1. 유사법역 통합의 내용

유사법역의 통합 제안은 법무사, 세무사, 변리사, 회계사, 노무사등 변호사의 업무와 일부 중복이 필연적인 법무영역에 속하는 각 전문직종과의 상호보완적

교육방안과 제도적 통합 방안에 대한 논의를 의미한다.

이러한 문제를 논의함에 있어서 우선 유의하여야 할 사항은 각 전문 직역간의 침해한 이해관계의 대립이 존재할 수 있다는 점을 염두에 두어야 할 것이다. 그러나 모든 법무영역에 포괄적인 업무권한을 부여받은 변호사의 업무특성과 특히 송무를 전담하는 변호사 직역의 고유업무 특성상 담당영역의 중복이 불가피한 것이다. 따라서 이 문제에 대한 향후 대응 방안이 논의되어야 할 것이다. 이를 위해서 각 직역간의 이해관계에서 접근하여서는 안 될 것이며 담당업무의 특성에 따른 접근이 필요하다.

로스쿨이라는 법학전문대학원은 학부교육과정이 아니라 대학원과정임에 유의하여야 한다. 로스쿨과정은 일반변호사를 배출하는 교육과정이 아니라 이미 대학에서 각자의 전공과정을 이수한 사람들이 법무분야의 직역을 담당하는 것이다. 따라서 이 로스쿨을 졸업하여 변호사가 되고자 하는 사람들은 전문변호사의 역할을 하게 된다. 예를 들어 학부과정에서 회계학, 재정학, 경영학 등을 이수한 사람은 회계법무 분야에서 종사하게 될 것이므로 자연스럽게 기존 제도 하에서의 회계사와의 담당업무 내용이 중복될 것이며, 이공계 출신의 사람들은 변리사 업무를 담당하게 될 것이고, 또한 행정학, 회계학 등을 이수한 사람들은 세무영역으로 특화될 것이 예상된다.

이러한 전문 변호사로의 추세는 법학전문대학 제도의 기본방향과도 일치하는 현상으로 전문화, 특성화를 통하여 우리나라의 법무영역에 대한 국가경쟁력을 확보시킬 수 있을 뿐더러 업무의 효율을 증대시킬 수 있어 소비자의 만족도로 향상시킬 것으로 기대된다. 또한 전문역량의 확대는 시간적, 비용적 노력을 절감할 수 있도록 하여 기존의 법조문턱을 낮추는 효과도 기대되어 오히려 법률시장이 확대되는 결과를 초래할 것이다.

앞으로는 법률문제가 국내문제로 국한되는 것이 아니라 많은 부분에서 국제화 될 것이 예상된다. 이러한 전문변호사의 수적, 질적 증대는 법률시장개방에 좀 더 능동적으로 대처할 수 있는 국가의 기본역량에 중요한 역할을 하게 될 것이다.

2. 유사법역 통합 필요성

현재 법학전문대학원 제도 도입에 관련하여 도입 그 자체와 인가기준에 관한 내용은 비교적 활발히 진행되고 있으나, 구체적인 교육과정 및 방법과 내용에 대해서는 그 논의가 미흡한 상태에 있다. 뿐만 아니라 향후 예상되는 유사법역에 대한 사회제도 발전추이나 대응방안에 대해서는 논의자체가 실종된 상태이다.

유사법역의 통합에 있어서 단순한 각 직역의 영역 다툼은 가장 의미 없는 논의가 될 것이고 그 분야에 전문적 지식과 해결능력을 갖추고 있는가가 가장 중요한 문제가 될 것이다. 기존 전문영역의 종사자들이 기존의 업무 처리에서 발생하는 법률적인 소송이 수반되는 경우가 있다. 이러한 경우에 직접 송무를 담당하기 위해서는 그에 필요한 법률지식과 자격요건이 필수적이라 할 것이다. 따라서 이들 역시 법학전문대학원 교육이 필수적인 것이다. 이는 변호사자격을 갖춘 전문가를 의미한다. 이처럼 일원화 된 업무담당능력은 질적, 비용적 측면에서도 향후 발전된 사회에서 자연스럽게 요구되어지는 문제일 것이다.

3. 유사법역 통합 조건

기존 전문영역 담당자들은 자신의 전문분야에서 일정한 능력과 자격요건을 갖추고 있다. 따라서 이들에게는 로스쿨 교육에 있어서 좀 더 완화된 기준이 필요할 것이다. 즉 법학전문대학원 입학에 일정한 비율을 보장해 주고 기존의 전문지식을 인정해주는 대신 법률실무에 필수적인 법적 논리구성능력과 문제해결능력과 송무담당 능력에 그 교육 초점이 맞추어 져야 할 것이다.

이를 위한 좀 더 구체적인 대안으로 예컨대, 3년의 법학전문대학원 기간 중 2년간의 단기 교육으로 법조인으로서 필요한 송무담당 능력 과정만 이수하게 할 수 있을 것이다.

2006년도 하계 대학 총장 세미나

대학구조개혁과 대학발전

2006년 7월 일 인쇄

2006년 7월 일 발행

발행인 권 영 건

발행처 한국대학교육협의회

150-742 서울 영등포구 여의도동 27-2

전화) 02-783-3065, 783-3891

인쇄처 선명인쇄주식회사

전화) 2268-4743

* 이 책 내용의 일부 혹은 전체를 허락없이 변경하거나 복제할 수 없습니다.