

大學法人의 長期發展계획

吳 應 準
(大田大 理事長)

대학사회의 葛藤으로 敎權에 대한 문제와 學園 正常化에 대한 논의가 활발해지고 있는 이때, 大學과 大學法人의 미래를 계획하는 長期發展計劃을 수립함으로써 위기에 처한 현실을 극복할 계기를 마련해야 한다. 실현 가능성 있는 계획으로 있는 그대로를 노출시키면서 대학의 協助體制를 구축한다면, 대학사회에서 信賴를 회복하고 문제 해결을 함께 할 수 있다.

1. 머리말

學校法人이란 '사립학교법에 의하여 사립학교만을 설치·경영함을 목적으로 설립되는 법인'이라고 규정되어 있다. 이와 같은 규정에 의하여 설립된 學校法人 중에서 대학을 설치·경영하는 학교법인을 일반적으로 大學法人이라고 부르고 있다. 우리나라는 전체 대학 중에서 사립대학이 차지하는 비율이 높은 만큼 大學法人의 敎育的 役割과 機能이 상대적으로 크게 강조되고 있다. 그러나 근래 사립대학은 그 경영과 유지에 있어서 여러 가지 어려움에 처해 있으므로 大學法人의 역할과 기능도 여러 측면에서 도전을 받고 있다고 본다.

대학법인은 대학이 敎育的 측면에서 그 機能과 役割을 다할 수 있도록 公共性을 견지하면서 自律性을 강화하고, 敎育條件을 개선하도록 지원하며 이에 필요한 계획과 절차를 밝아 주어야

한다. 이러한 任務와 機能은 사실상 정부가 수행해야 하는 것이지만, 大學法人에게 이를 분담시키고 있는 만큼 정부는 대학법인을 적극 지원해야 한다. 그런데 사실상 高等教育機關에 대한 정부의 실질적인 支援과 育成策은 國立大學에 편중되어 있어서 사립대학은 재정의 어려움으로 위기 상황에 처해 있다 해도 과언은 아니다.

한편, 학생과 학부모들은 대학의 발전을 大學法人에 전적으로 기대고 있기 때문에 대학법인의 지속적인 지원과 財政的 投資를 요구하고 있는데, 이러한 요구에 대해 명확한 약속과 투자를 이행하지 못하는 경우가 많아지자 대학법인과 갈등이 심화되어 학원의 勉學劣因氣가 손상되고 교권이 실추되는 사례가 빈번해졌다.

개정된 私立學校法에 의하면, 교직원의 인사권 등 大學法人 이사장의 권한을 대폭적으로 보장하였기 때문에 대학에 대한 책임과 역할의 범위가 확대되었다. 그러나 학교법인의 경영과 계

회의 측면에서 보면, 그동안 대학 운영의 專門性을 고려하여 自律的 운영을 강조하고 대학에 대한 불간섭 원칙을 견지하여 왔기 때문에 대학법인은 대학의 장기발전계획에 대하여 主體的이지 못하고 形式的으로 관여해 왔다고 할 수 있다. 따라서 대학법인이 대학교육의 효율성 제고를 위하여 마땅히 마련했어야 할 대학법인의 장기발전계획 등 종합적인 발전계획이 준비되지 못하였다. 또한 대학의 입장에서 작성된 종합발전계획(master plan)은 法人理事會의 심의·의결을 거쳤다고 할지라도 계획 자체가 有名無實한 경우가 많았고, 재정적 어려움과 지원 부족으로 효과를 거두지 못하여 그 活用에 있어서 많은 문제점이 있었다.

未來社會에서 대학의 위기적 상황은 더욱 심화될 것이다. 특히 재정적 위기, 志願率 減少로 인한 학생 자원의 부족, 교수 요원의 확충, 신규 시설 투자비와 유지 보수비의 격증 등 많은 문제점이 예상된다. 이렇게 어려운 상황에 처한 대학사회가 이를 극복하고 長期的發展을 도모하기 위하여는 대학 경영의 主體가 되는 대학법인에서 수익사업 등 특수성을 강조한 광범위하고 실질적인 長期發展計劃을 수립하여 自救策을 강구하고, 대학과의 유기적인 협조 체제를 구축하여 기능적으로 부족한 부분을 상호 보완할 수 있어야 한다.

일반적으로 대학의 장기발전계획이란 10년 이상의 目標年限을 정하여 대학의 실제적인 完成年度를 志向하여 계획하는 것을 말한다. 물론 계획을 수립함으로써 대학의 발전을 자동적으로 보장받는 것은 아니므로 꾸준하고 성실한 실현 의지와 노력이 요구된다. 또한 허황되거나 과도한 욕심으로 계획을 수립하여 대학사회의 갈등을 불러 일으켜서는 안 될 것이다. 따라서 이러한 모든 요인을 충족시킬 수 있고 실현 가능한 장기발전계획의 수립에 대하여 논하고자 한다.

2. 長期發展計劃의 實態와 必要性

大學法人은 대학의 발전을 위하여 대학이 자체적으로 수립한 장기발전계획을 기초로 하여 대학법인의 장기발전계획을 수립하고 이를 활용

하여 체계적·유기적인 단계적 발전을 지향하여야 한다. 그러나 그동안 대부분의 대학법인들이 이 계획의 수립에 대하여 등한시해 왔고, 그 필요성을 느끼지도 못하고 있다고 본다. 물론 대학법인이 대학과는 별도로 장기발전계획을 수립하여 이중적으로 운영할 필요는 없다고 생각할 수 있으나, 대학법인의 독립성과 대학의 발전 및 경영·운영의 주체성, 수익사업으로 운영비를 보조하는 특성, 그리고 자금 조달, 신규 시설 사업 등 모든 사업의 실효성을 높이기 위하여 대학법인의 장기발전계획은 필요하다. 대학은 일반 기업과는 달리 敎育을 위하여 특수한 목표와 조직, 시설을 가지며 그 대상이 '사람'이기 때문에 계획성 있게 유지·경영되어야 한다.

대학 발전을 도모하기 위하여 수립한 장기발전계획은 대학교육의 목표를 구현하는 데 필요한 조직, 시설, 예산 등 일반적인 사항과 大學의 特性化를 구체화시키기 위한 사항이 다양하게 제시되고 있다. 또한 대학 장기발전계획에 관한 모든 支援事項이 포함되어 있다. 일반적으로 대학법인의 장기발전계획은 다음과 같은 필요성과 이점 때문에 별도로 수립되어야 한다.

- 대학법인과 대학의 합리적인 운영을 도모한다.
- 대학법인과 대학의 사업에 조정·통제를 가하여 효율적으로 수행하게 한다.
- 대학의 조직을 효과적으로 관리하게 한다. 특히 학과 조직과 정원 및 교직원의 수급, 행정 조직의 활성화를 도모한다.
- 意思決定을 합리적으로 할 수 있도록 指針을 주고 공포된 장기발전계획에 대한 의견 수렴을 용이하게 하며, 모든 구성원들이 참여하게 한다.
- 예산의 효율적인 통제와 집행을 용이하게 하고 사업의 우선 순위에 의하여 자금의 조달과 배분을 효율적으로 할 수 있게 한다.
- 계획된 사업에 대한 審査分析과 自體評價를 효율적으로 할 수 있게 한다.
- 심사분석된 결과를 환류(feed back)하여 다시 적용할 수 있게 한다.
- 대학법인의 建學理念과 대학의 敎育目標, 敎育重點의 定立을 통하여 敎育的 價値를 높인다.
- 收益事業體의 건전한 경영과 수익성 提高를

도모한다.

- 教育施設의 개선과 추가 확보를 도모한다.
- 共同體 認識의 提高를 통하여 대학사회에 신뢰성을 구축하고 갈등을 해소한다.
- 行·財政의 질서를 확립하고 효율성을 제고한다.
- 대학교육의 國際化를 活性化시킨다.

물론 이와 같은 필요성 이외에도 효율적인 학교 경영을 위하여 치밀하고 상세한 계획이 밑받침되어야 한다.

3. 長期發展計劃의 過程 및 節次

1) 長期發展計劃의 過程

대학법인의 장기발전계획 과정은 대학법인과 대학의 장기발전계획이 수립되지 않았을 경우와 대학의 장기발전계획은 수립되어 있으나 대학법인의 장기발전계획이 수립되지 않았을 경우로 나누어 생각할 수 있다. 전자는 대학법인의 장기발전계획으로서 대학의 장기발전계획을 포함하는 계획이 될 것이고, 후자는 대학법인의 계획으로 조정·통합하여 대학법인의 장기발전계획이 추가로 수립되는 계획이 될 것이다.

대학법인의 장기발전계획 과정은 크게 ① 계

획준비 단계, ② 기초계획 수립 단계, ③ 통합·조정 단계, ④ 결과처리 단계, ⑤ 활용 단계, ⑥ 심사분석 및 환류(feed back) 단계로 나누어 설명할 수 있다(〈그림 1〉 참조). 본고에서는 신규로 계획을 수립하는 경우만 고찰한다.

2) 長期發展計劃의 節次

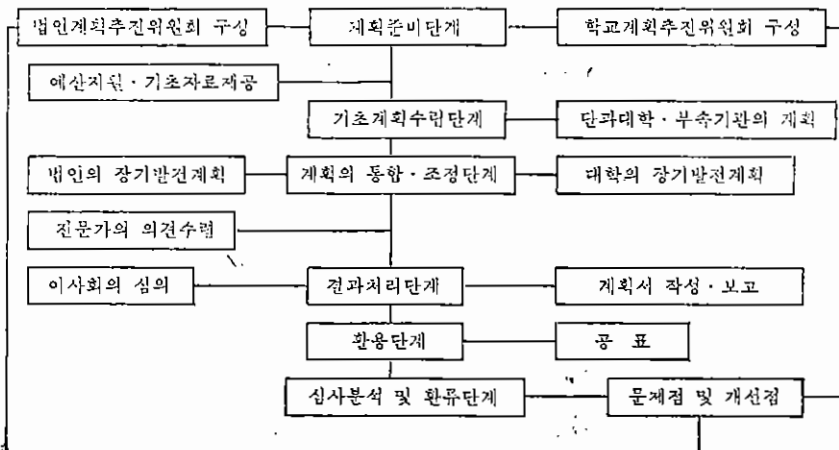
① 준비단계

1. 각 단과대학과 대학원 및 부속 기관별로 장기발전계획 추진위원회 위원을 추천받아 계획추진위원회를 구성한다. 이 위원회는 대학의 기획위원회의와 같은 기존의 위원회를 활용할 수도 있고 별도로 설치할 수도 있다. 또한 법인에서도 대학의 위원회와 연합하여 법인의 이사나 실무자, 수익사업체의 관리인을 포함한 전문가를 위촉하여 위원회를 구성한다.

2. 장기발전계획에 필요한 모든 경비를 산출하여 연도별로 예산을 확보한다. 예산은 학교비 예산, 부속기관(부속병원 등) 예산, 법인회계 예산, 수익사업체 예산 등으로 분할하여 책정하는 방법과 법인회계 예산에 일괄적으로 책정하는 방안이 있을 수 있으므로 계획추진위원회에서 결정한다.

3. 계획수립에 대한 日程計劃을 세운다. 장

〈그림 1〉 대학법인의 장기발전계획 단계



기발전계획이 일조일서에 작성될 수 있는 것이 아니므로 계획수립을 위한 각 단계별 일정계획을 신중한 토의를 거쳐 정한다. 특히 각 분야별로 계획을 수립하여야 할 경우에는 분야별 소요 기간을 산정하여 일정 계획을 수립한다.

ㄷ. 계획의 범위를 정한다. 계획의 目標年限, 계획에 포함되어야 할 내용의 범위, 계획서 기술의 한계 범위들 위원회의 토의를 거쳐 정하는 것이 바람직하다.

ㄹ. 계획에 필요한 문헌정보 자료와 분석에 필요한 실태 자료, 기타 참고 자료를 수집·분류한다.

ㄴ. 계획수립에 직접 관련되는 목표와 방침, 세부 시행 계획을 수립하여 계획이 순조롭게 진행될 수 있도록 한다.

② 수립단계

ㄱ. 각 단과대학과 대학원 및 부속 기관별로 장기발전계획을 수립하고 법인에서도 분야별 장기발전계획을 수립한다.

ㄴ. 하부의 장기발전계획을 기본으로 대학과 법인의 기초적인 장기발전계획을 수립한다.

ㄷ. 기초 장기발전계획을 범위와 기준에 의하여 공통분야를 선정한다.

③ 통합·조정단계

ㄱ. 대학과 법인에서 작성한 장기발전계획 중 공통 부분을 추출하고 계획상 통합 가능한 부분을 통합하여 단일 계획서로 구성한다.

ㄴ. 사업에 있어서는 실행 가능성과 자금 등의 여건을 감안하여 사업의 우선순위를 정하고 이에 따라 계획을 재조정하여 전체 계획의 골격을 형성한다.

④ 결과처리단계

ㄱ. 통합·조정된 計劃書 試案을 대학법인의 이사와 전문가의 자문을 얻어 대학법인의 장기발전계획 시안으로 확정한다.

ㄴ. 확정된 시안을 계획서 형식에 맞추어 계획서로 작성한다.

⑤ 활용단계

ㄱ. 시안을 이사회에 附議하여 의결한 후 확정한다.

ㄴ. 대학법인의 이사장은 장기발전계획을 공표하고 그 내용을 실무 부서에 주지시켜 전체 구

성원의 공감대를 형성하고 활용하게 한다.

⑥ 심사분석 및 결과의 환류단계

ㄱ. 장기발전계획의 시행중에 실시하는 심사분석에 의하여 나타나는 문제점, 개선점 및 장점 등을 계획에 제적용할 수 있도록 정리한다.

ㄴ. 도출된 모든 문제점, 장점 등을 계획 수립의 단계로 환류하여 계획을 수정·보완한다.

3) 長期發展計劃의 目次

장기발전계획서의 체제는 대학의 특성과 방법에 따라 달리 작성될 수 있으나, 본고에서는 일반적으로 사용될 수 있는 目次를 제시한다.

· 머리말.....이사장

· 제 1 장 서론

1. 장기발전계획의 목적

2. 계획수립의 방법 : 과정, 절차, 계획추진위원회의 구성, 계획추진 일정, 계획의 범위 등 계획에 대한 일반사항

· 제 2 장 일반현황

법인과 대학의 연혁, 법인과 대학의 조직, 학생 및 교직원 현황, 대학교와 부속기관의 시설·설비에 관한 전반적이며 개략적인 현황, 수석사업체의 재산·시설·설비·재무구조·기타 현황, 지역사회 환경, 학교 소재지의 기상·지리적인 여건, 학교와 각 기관과의 교육환경적 여건, 신입생에 대한 수용계획상의 여건과 분포, 졸업생의 취업과 진로 상황 등 학교와 법인에 관한 일반현황

· 제 3 장 건학이념과 교육목표

설립자의 건학이념과 대학법인의 교육목표 및 대학의 교육목표, 수석사업체의 사훈과 부속병원 등의 봉사목표 등에 관한 보편적이며 객관적인 기술

· 제 4 장 법인과 학교의 조직

1. 이사회와 법인의 행정조직

2. 대학의 조직(대학원, 단과대학, 부속기관, 부설기관, 연구기관, 각종 위원회, 행정조직과 학생 및 교직원의 정원·편제 등 전반적이며 기본적인 계획을 포함)

3. 수석사업체에 대한 조직 및 인력계획

· 제 5 장 교육과정(이 계획은 대학의 고유한 전문적 계획으로 법인의 계획에서는 개요만 기술하거나 생략)

· 제 6 장 교육용 기본재산 및 시설

1. 교지, 실습지 및 체육장

화장 및 축소에 대한 계획, 체육장 시설과 실습지의 확장 및 신설에 대한 계획

2. 교육기본시설

강의실, 실습실, 공장, 교수연구실, 행정실, 학과사무실, 관리실 등 교육용 기본 시설에 대한 계획

3. 교육지원시설

도서관, 강당, 체육관, 전자계산소, 학생회관, 박물관 등 제반 시설에 대한 계획

4. 연구시설

각종 연구에 제공되는 시설에 대한 계획

5. 부속시설

부속병원 등과 같이 독립성을 유지하며 관리되는 시설에 대한 계획

6. 학생지원시설

기숙사, 학군단, 종교용 시설, 각종 고시관, 후생복지 시설 등

7. 휴식공간의 확대 및 조경 계획

8. 내부시설

위 각 시설에 소요되는 내부 시설로 교재교구와 실험·실습 시설, 전산화 시설을 위한 LAN 처리 시설과 컴퓨터 시설

· 제 7장 수익용 기본재산 및 수익사업

수익사업체의 발전계획과 수익용으로 확보하고 있는 부동산 및 동산에 관한 수익성 제고 계획

· 제 8장 장학·후생복지

· 제 9장 행·재정

1. 행정조직의 발전계획

2. 재정

· 제 10장 국제화

· 제 11장 대학 지원기구 및 시설

· 제 12장 종합

각 대학법인에서는 자율성과 특성을 살려 위의 목적에 가감하여 장기발전계획을 수립할 수 있다.

4. 長期發展計劃의 內容

장기발전계획의 내용은 대학법인의 특성과 기술의 내용에 따라 달라질 수 있으나, 본고에서는 다음과 같이 구분하여 살펴 보고자 한다.

① 서론

장기발전계획의 목적을 간략히 기술하고 계획 수립의 방법을 기술한다. 계획수립에 따른 과정과 절차, 계획수립을 주도할 계획추진위원회의

구성 내용을 밝히고 계획추진의 일정, 계획의 범위를 설정한 이유를 밝힌다.

② 일반현황

계획 작성의 시점에서 법인과 대학의 일반현황에 대하여 개략적으로 기술하여 모든 계획의 기준점이 되게 한다. 주로 법인과 학교의 연혁, 발전상, 법인과 학교의 조직, 학생과 교직원 현황, 대학과 부속기관, 수익사업체의 시설·설비 현황, 지역사회 의견, 기상과 지리적 의견, 학교와 각 기관과의 교육환경 의견, 학생 수용 계획, 졸업생의 취업상황 등 법인과 학교에 관련된 모든 환경과 의견에 대한 개괄적인 현황을 정확한 자료에 근거하여 기술하고 문제점을 제시한다. 주요 자료는 서식자료로 별첨하거나 첨부하고, 내용은 설명식으로 기술한다.

③ 건학이념과 교육목표

학교법인의 설립은 설립자의 확고한 건학이념에 의하여 구체화되고, 이 건학이념은 대학의 설립이념으로서 교육목표와 직결된다. 따라서 설립자의 뚜렷한 건학이념과 교육목표를 대학법인과 대학 내의 모든 구성원들이 승낙할 수 있는 내용으로 구체적이고 명료하게 정립함으로써 계획성·일관성 있는 단일 체제를 견지할 수 있으며 주체적이고 특색있는 대학 육성을 도모할 수 있을 것이다.

대학의 교육목표는 보편이념과 교육목적을 정립하고 이를 실현 가능하도록 체계화시켜야 하며, 구체적이고 실질적인 여건과 활동을 염두에 두고 분명한 지시 방향과 활동 계획을 제시하여야 한다. 학문의 자유와 전문성을 구현하기 위하여 설립자나 대학법인으로부터 부당한 침해가 없도록 분명한 언급이 있어야 한다.

또한 부속병원을 포함한 부속기관의 운영목표와 봉사목표도 정립하여 기술하고 수익사업체와 수익사업에 대한 목표도 기술하여 학원의 전반적인 목표와 가치 기준을 정립한다.

④ 법인과 학교의 조직

대학법인 理事會의 운영과 조직에 대한 계획을 기술하고, 법인의 행정조직을 연도별로 계획하여 기술한다. 학교의 각 조직에 대한 장기발전 계획은 대학교육이 대학원 지향으로 전환됨에 따라 대학원 발전계획과 각 학과, 단과대학, 부

속기관의 발전계획을 상세하게 기술한다.

그런데 이것이 대학발전계획의 기준이 되므로 무모한 예측이나 확장일변도의 계획을 지양하고 실질적으로 성장 가능한 범위에서 적정선을 정하여 계획을 수립함이 무엇보다도 중요하다.

대학의 연구를 위한 조직은 대학의 학문적 발전에 따른 핵심적 요인이다. 연구 기관의 발전계획은 지역사회, 산업체와 연계된 産學協同計劃으로 체계화되어야 할 것이다.

교수와 행정직원의 수급에 대한 계획은 수준 높은 교육을 위하여 철저한 계획 아래 수립되어야 한다. 교수와 행정직원의 수를 학생 수에 비례하여 상향 조정할 수 있는 방향으로 확충 계획하여야 한다. 행정조직은 대학과 법인의 업무를 효율적으로 이끌기 위하여 최소한의 인원과 조직으로 계획되어야 할 것이다.

收益事業에 대한 조직은 수익사업체의 운영과 收益性 提高에 직결되는 중요한 계획이다. 그러나 수익사업체의 운영에 있어서는 대부분 管理人 제도를 도입하고 모든 실질적인 경영은 이사회가 관할청인 敎育部의 指導에 따라 운영하고 있기 때문에 낙후성을 면할 수 없는 실정이다. 수익사업체의 수익증대를 위하여는 일반 기업과 같이 전문경영인이 경영하는 체제로 전환되어야 할 필요가 있다. 따라서 전문 회계사나 기업 경영전문가의 자문을 구하여 계획하여야 한다.

⑤ 교과과정에 관한 계획

이 계획은 대학의 고유한 계획이므로 대학법인의 계획에서는 생략하거나 간략히 약술하는 것이 좋다.

⑥ 교육용 기본재산 및 시설 계획

교육용 기본재산 및 시설에 관한 계획은 크게 나누어 학교용지(교지, 체육장, 실습지), 교육을 위한 기본시설(강의실, 실습실, 공장, 교수 연구실, 행정부서실, 학과사무실, 관리실 등), 교육 지원시설(도서관, 강당, 체육관, 전자계산소, 학생회관, 박물관 등), 연구시설(연구소), 부속시설(부속병원 등), 학생 지원시설(기숙사, 고시관, 학군단, 종교관계 시설, 후생복지 시설 등), 휴식공간과 조경시설, 교재교구와 실험실습 시설을 포함한 내부시설로 분류할 수 있다.

위의 각 시설은 신축(설)·증축(설)·개축(설)

의 세 가지 방법에 의하여 계획할 수 있을 것이다. 여기에서 특히 유의하여야 할 것은 기존의 교육시설을 미래지향적인 교육시설로 개선하는 것과 휴식공간이나 조경에 관한 계획을 철두철미하게 세우는 것이다.

사무의 자동화를 위한 전산망 구축은 기존 건물의 개선과 내부시설의 확충을 통하여 특별한 관심을 가지고 계획하여야 한다. LAN(local area network:근거리(대학내) 정보통신망)처리 시설과 컴퓨터의 확충, 이에 적합한 운용프로그램(software)의 계획도 중요하다. 실험실습 기자재의 最新性 유지는 適正量의 유지만큼 중요하다. 따라서 확보·유지·관리계획과 마찬가지로 폐기·대체 계획도 상세히 계획해야 한다.

⑦ 수익용 기본재산에 관한 계획

대학법인의 수익의 원천은 설립자와 기부 出捐者의 출연금을 제외하면 오직 수익사업에 의존하고 있다는 사실에 입각하여 실현 가능성이 있는 범위 내에서 상세히 계획하여야 한다. 따라서 수익사업의 종류에 따른 조직과 재무구조, 생산과 마케팅, 회계와 세무관리, 인사와 노무관리 등 제반 문제를 분석하고 이윤 증대 전략을 계획한다. 수익사업체의 수익을 정확히 예측하여 예측 수익의 80% 이상을 전출할 수 있도록 계획하고, 부실한 수익사업체는 정확한 경영진단을 통하여 교체하거나 개선하여 수익성을 높이는 방안을 선택하여야 할 것이다.

부동산 임대료 주로 하는 경우에는 부동산의 재산평가를 적절하게 하여 임대료 산출에서 손해보는 일이 없도록 해야 한다. 재산의 재평가는 정부의 재산재평가에 따라 평가하고 교육부의 재산상황도 수시로 변동되어야 할 것이다.

⑧ 장학·후생복지에 관한 계획

장학금의 확대 방안과 후원회의 확충 방안을 계획하고 학생의 후생복지를 위한 기숙사, 외국인 숙소, 교직원 아파트, 외국인 학생들을 위한 각종 지원시설과 지원대책, 우리 학생들의 외국 유학시 제공할 수 있는 각종 제도, 교직원의 부속병원 이용에 관한 특례계획, 교육자 가족에게 제공할 수 있는 복지·후생제도 등을 관련부서와 협조하여 계획한다.

⑨ 행·재정의 효율성 제고를 위한 계획

7. 내부통제(예산, 물품, 근무, 감사 업무 등)에 관한 기능과 조직, 심사분석에 관한 제도, 의사결정을 위한 심의기구와 자문기구, 弘報에 관한 제반 계획이 수립되어야 한다.

ㄴ. 자금 조달계획과 起價의 발생과 상환 계획을 사업의 우선순위에 따라 수립하여야 한다.

ㄷ. 납입금 예시제가 검토되고 있는 만큼 저경 수준의 책정 원칙을 검토하여 계획한다.

ㄹ. 합리적인 예산 편성을 위하여 예산·결산 자문위원회의 자문을 받아 결정하는 제도적 장치를 계획하는 것도 바람직하다.

ㅁ. 행정직원의 직무교육은 정부에서 시행하는 국가공무원 교육과 같이 정기적·집단적으로 교육계획을 수립하여야 할 것이다.

⑩ 국제화에 대한 계획

학생 및 교직원 연수, 자매대학 결연과 교육·학술 교류, 학생·교직원의 교육 및 교류, 공동 학술연구와 발표 등의 제반 계획을 수립한다.

⑪ 대학 지원기구 및 시설에 관한 계획

대학교육의 발전을 도모하기 위하여 대학 이외에 조직된 각종 지원시설에 대하여 학교법인과 대학에서 해야 할 일을 계획한다. 단순히 대학이 도움을 받기 위하여 조직되는 기구나 시설이라기보다는 실질적으로 유기적이고 상호 보완적인 기구 및 시설로 육성하는 계획을 수립하여야 할 것이다. 동창회, 대학발전기금 추진위원회, 대학후원회, 기성회, 각 단과대학 후원회 등의 기구와 시설을 포함한다.

5. 맺음말

대학법인과 대학의 장기발전계획은 필수적인 계획은 아니다. 그러나 대학사회의 강력한 요구와 대학법인 및 정부의 지원 사이에는 상당히 큰 격차가 있음을 오랫동안 보아 왔다. 또한 대학법인이 대학의 운영을 전적으로 담당하는 데에도 능력의 한계가 있다. 더욱이 갈등과 불신의 악순환 속에서 대학법인의 무계획적인 학

교운영의 실태를 드러내는 것도 문제점으로 대두되고 있다.

대학사회의 갈등으로 교권에 대한 문제와 학원 정상화에 대한 논의가 활발히 전개되고 있는 이때, 대학과 대학법인의 미래를 계획하고 운영의 지침으로서 장기발전계획을 수립하여 위기를 극복할 계기를 마련해야 한다. 각 대학법인에서는 대학의 실정을 정확히 분석하고 미래지향적인 대학을 육성하기 위하여 자체적으로 수립하였거나 수립할 장기발전계획을 통하여 대학의 발전을 효율적으로 도모할 수 있을 것이다.

대학법인 장기발전계획은 각 대학법인의 특성에 알맞게 마련되는 것이 바람직하다. 실현가능성 있는 계획으로 있는 그대로를 밝히고 부족한 것을 노출시키면서 대학의 협조 체계를 구축한다면 대학사회에서의 신뢰성을 회복하고 문제 해결을 공유할 수 있을 것이다. 또한 계획의 수립단으로써 그 효용을 기대할 수는 없다. 훌륭한 계획의 수립 다음으로 전체 구성원이 합일된 의식으로 계획된 사업에 동참하여 맡은 바 역할에 최선을 다할 때 비로소 계획의 참가치가 빛날 것이다.

대학법인의 이사회와 이사장 및 감사는 이 계획의 집행을 책임진 기관으로서 성실한 계획의 추진을 위하여 조정과 선도적 역할을 수행하여야 한다. 특히 내·외의 압력과 부당한 요구 사항에 피동적으로 끌려다닐 것이 아니라 적극적으로 추진하는 자세를 견지하여야 한다.

4년제 대학의 운영과 관리는 점차 위기상황을 맞게 된다고 본 많은 학자들의 의견을 빌리지 않아도 건전한 대학의 육성에서 부딪치는 많은 역경들, 특히 만성적 재정악화, 졸업 후의 취업난, 4년제 대학을 선호하는 학생자원의 감소, 정부 지원의 부족, 대학의 재정적 지원자 감소, 학내 갈등 심화 등의 난제들을 해결하기 위한 우리의 노력이 그 어느 때보다도 요구되고 있는 지금이다. ■