

IMF 시대의 대학 경영과 운영체제

심 상 필
홍익대 총장



1. 머리말

우 리나라는 현재 미증유의 경제 공황기 에 들어서고 있다. 그것은 한국형 경제개발 방식의 취약성을 노출시키는 이상의 구조적 문제로서 사실상 한국이 경제의 하 부구조를 견고히 하면서 -비록 성장속도는 완만하더라도- 개발을 진행하는 대신, 주로 양적이고도 수평적인 규모 확대 정책을 펴온 결과라고 하겠다. 특히 기술, 자본 그리고 공업의 수준이 일천한 가운데 금융차 입, 즉 부채를 통하여 자본을 조달하는 방

식을 사용하였던 경제개발 방식은 필연적으로 무너지게 되어 있었다. 우리는 오늘날 선진국의 환상에서 깨어나게 되었고, 우리의 실질적인 위치로 되돌아오는 충격을 맞고 있는 것이다.

이러한 와중에서 대학이라고 영향을 받지 않을 수는 없다. 특히 우리나라의 대학은 마치 재벌기업의 '문어발식' 확장을 모방이라도 하듯 모두가 모든 분야를 망라하는 종합대학의 모습을 갖추고 있기 때문에 경제 위기의 파장은 곧 기업에 불어닥치는 파장과 어느 면에서 유사성을 갖고 있다. 이 글에서는 현재의 경제공황이 대학 운영에 미칠 수 있는 영향을 거시적으로 살펴본다

〈표 1〉 연도별 정부의 대학재정 지원 현황

(단위: 억 원)

구	분	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97
항목별 지원액	○ 사립대학시설확충지원	200	200	300	500	500	875	1,050	1,225
	- 대 학	160	160	240	400	400	700	1,050	1,225
	- 전 문 대	40	40	60	100	100	175	-	-
	○ 산업인력양성지원	-	-	100	100	-	-	-	-
	○ 자구노력지원	-	-	-	-	500	500	689	708
	- 사 립 대	-	-	-	-	307	200	275	170
	- 국 립 대	-	-	-	-	193	250	314	358
- 전 문 대	-	-	-	-	-	50	100	180	
합 계		200	200	400	600	1,000	1,375	1,739	1,933
대학별 지원액	- 대 학	160	160	340	500	900	1,150	1,639	1,753
	- 사립대	160	160	340	500	707	900	1,325	1,395
	- 국립대	-	-	-	-	193	250	314	358
	- 전 문 대	40	40	60	100	100	225	100	180

음, 다른 대학과 구별된다고 생각하는 홍익대의 운영체제를 소개하고자 한다. 물론 필자는 홍익대의 경영방식이 반드시 모범적이라고 주장하지는 않는다는 점을 밝혀둔다.

2. 경제공황과 사학의 위기

주지하다시피 우리나라 교육제도는 대단히 특이한 모습을 보이고 있다. 그것은 대학교육의 75.6%('97년 현재, 학생수 기준)를 차지할 정도로 사립대학의 비중이 크고, 또 이 대학들이 고등교육이라는 공기능을 수행하면서 거의 대부분의 대학이 재원을 학생들의 등록금에 의존한다는 사실이다. 물론 정부에서도 사학의 중요성을 인식하고 능력껏 지원하려는 의지를 기회가 있을 때마다 보이곤 하지만, 이 정부 재정 지원은 그 동안 두 가지 점에서 문제점이 지적되어 왔다.

첫째는 지원의 규모에 관한 것이다. 〈표 1〉에서 볼 수 있듯이 대학재정 지원은 '97년 현재 2,000억 원에도 못 미치고 있는 바, 이것은 대학 운영에 그리 큰 도움을 주지 못하는 수준이다. 둘째는 지원방식에서 논란의 여지가 있다는 점이다. 즉, 국민의 세금으로 마련된 정부 보조금이 이른바 몇 개의 '우수대학'에 편중되어 소위 대학간 부익부 빈익빈 현상이 나타난다는 사실이다. 여기에서 이 재정 지원 방식에 관한 논의는 생략하겠지만, 이상의 두 가지 문제점을 안고 있는 정부 지원이 이른바 IMF 시대에 들어서서 또 한번 위기를 맞이하고 있다는 사실이다. 그것은 IMF가 요구하는 의무사항 가운데는 정부 조직의 축소 개편과 긴축재정이 포함되어 있는데, 교육 분야는 이러한 재정 긴축의 일차적인 제물이 될 전망이다기 때문이다. 구체적으로 금년도 예산이 8조 원이나 감축되고, 교육부문에서만도 1조 8천억 원이 삭감될 예정이어서, 그 동안 가

〈표 2〉 연도별 대학 등록금 인상률

구분	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97
국립	-	7.0	5.0	5.0	7.0	5.0	5.0	4.8
사립	11.8	15.5	15.5	16.2	13.5	14.6	13.7	6.2
물가상승률 (소비자물가지수)	8.5	9.3	6.3	4.8	6.2	4.5	4.9	4.5

* 자료: 『한겨레신문』, 1996. 1. 29.
한국은행, 『주요 경제 지표』, 1998. 1. 5.

몸에 콩나기식이었던 정부 지원을 더욱 어렵게 하는 것이다.

다른 한편, 앞에서도 언급했듯이 그 재원의 대부분을 등록금에 의존하는 사립대학의 경우, 등록금 인상률은 이미 1996년도에 평균 13.7%였던 것이 1997년에는 평균 6.2%로서 전년도 대비 약 절반 가량 줄어들었는데(〈표 2〉 참조), 금년에는 본교를 비롯하여 거의 모든 사립대학이 등록금 인상 동결을 결정하고 나섬으로써 대학의 재정 압박은 가히 상상하고도 남음이 있다.

물론 대학은 온 국민적인 절약운동에 앞장 설 필요가 있으나, 대학이 대학다운 운영을 하기 위하여 요구되는 필수적인 경비 지출이 이러한 이중적 재원 고갈에 영향을 받지 않을 수 없다는 것이 오늘의 현실이고, 그로 인하여 많은 대학이 재벌기업에서 서두르고 있는 것처럼 이른바 '구조조정'을 준비하고 있는 것으로 언론에 보도되고 있다.

그렇다고 하여 대학이 후퇴할 수는 없다. 대학의 후퇴는 곧 국가의 쇠퇴를 의미하므로, 우리는 어떠한 상황에서도 교육의 질만은 향상시켜야 한다는 교육적인 소명의식을 버려서는 안 된다. 대학도 거의 모든 경우에 규모가 상당히 컸기 때문에 교육의 질적 향상을 유지하기 위하여 대학 조직의 다른 부분에서 합리적 경영을 통하여 재원을 절

약, 이전하는 방법밖에는 달리 도리가 없다. 이런 점에서 본교의 운영방식을 간략히 소개하여 보기로 한다.

3. 홍익대학교의 운영 사례

1) 효율적인 인사관리

재정학에서는 파킨슨(Parkinson)의 법칙이라는 것을 말하고 있다. 그것은 파킨슨씨가 영국 해군성의 예산 추이를 관찰 분석하여 얻은 결론에 붙인 '법칙'이다. 이는 한마디로 말하여 어떤 조직체가 본연의 업무와 관계없이 예산과 경비를 유지하거나 증대하여 나가면서 불합리한 경영을 한다는 것이다. 구체적으로 말하여 영국 해군성의 예산은 영국 해군이 5대양을 누빌 때와 2차대전 이후, 즉 영국 해군의 활동 범위와 규모가 대폭 줄어들었음에도 불구하고 예산은 과거 전성시대의 그것과 거의 비슷하거나 그보다 늘어났다는 사실에 근거하여 그 원인을 조사한 결과, 해군성이 효율적인 인력관리를 외면하거나 또는 방만하고 안이한 운영을 조장하였다는 것이다. 한 사람이 할 수 있는 일을 2인 또는 3인 이상이 나누어서 자기들끼리 서류를 빙빙 돌리고 있다는 것이다. 업무량이 줄었음에도 예산은 줄지 않은 사실을 가리켜서 파킨슨의 법칙이라고 하는데, 이러한 현상은 우리나라의 공기업이나 공익성을 띤 기관, 즉 대학과 같은 조직체에서도 쉽게 볼 수 있는 것이다. 더욱이 우리나라는 마을 중심의 씨족사회에서 합리적 개인주의가 지배하는 도시문화로 변화한 역사가 짧기 때문에 그리고 한국인은 그 사회역사적 배경에 따라 상당히 폐쇄적이고 가족간의 연대의식이 강하기 때문에 이른바

(표 3) 홍익대의 연도별 교직원수

구 분	'94	'95	'96	'97	'98. 2 현재	비고
직원수 (명)	176	169	173	174	180	사무, 기술, 기능, 사서직

인정에 약한 면이 없지 않다. 따라서 공기업이나 대학 같은 공익법인 조직체에서는 경영논리가 이른바 '정실인사'에 밀리는 경우도 없지 않다. 이것이 오늘날 많은 국영기업이나 대학이 안고 있는 문제 가운데 하나이다.

그런데 이 부분에 관한 한 본교는 지나치리만큼 철저하고도 합리적인 인력관리를 하고 있다. 우선 직원 채용시부터 일체의 '청탁'을 배제한 공개채용을 통하여 우수인력을 확보하고 있는데, 그것은 우리 교직원의 학력 수준과 경력이 잘 말해주고 있다.

이렇게 채용된 교직원은 물론 꼭 필요한 인력수요에 근거한다. 그리하여 우리 대학의 교직원 인력 정책은 소수정예 정책이며 (<표 3> 참조), 비율로 보았을 때 홍익대의 교직원수는 다른 대학의 절반 또는 그 이하에 머무르고 있다. 실제로 '96년도 조사자료에 따르면, 서울 소재 12개 대학의 경우 직원 1인당 학생수는 평균 42.3명이나 본교는 직원 1인당 84.8명에 이른다. 이것은 어디까지나 평균치로서 대학에 따라 폭이 큰 것으로 알고 있다. 그러니까 우리 대학에서는 파킨슨의 법칙이 발붙일 곳이 없다. 이렇게 상대적으로 적은 교직원수는 학생들에 대한 서비스 부족으로 나타날 것이 아니겠는가라고 의문을 던질 수도 있으나, 그것은 문제의 본질을 파악하지 못한 것이라 할 수 있다. 즉, 인력을 어떻게 관리하느냐에 따라 그 결과도 각기 다를 수 있기 때문이다.

한 가지 구체적인 사례를 들어보자. 본교에는 일반대학원과 특수대학원을 포함하여 12개의 대학원이 있다. 대학원생은 모두 약 2천 명 가량 된다. 그런데 이를 관리하기 위하여 대학원 행정실(교학부)은 하나 있고 직원은 7명에 불과하다. 그러나 이들을 보조하기 위하여 사무조교를 15명 두고 있다. 사무조교는 대학원 졸업생으로서 결혼 전에 1~2년간의 아르바이트를 원하는 사람들이다. 이들은 고급인력으로서 대학원 업무를 수행할 수 있는 충분한 자격을 갖추고 있다. 이 교학부는 대학원 입시업무 및 학사 운영에 관한 모든 사무를 담당하고 있으며, 이렇게 교학부에 집중된 행정조직은 각 특수대학원에서 요구하는 모든 서비스를 제공한다. 이들을 총괄하기 위하여 부처장급의 교학부장(교수) 1명이 있다. 대학원의 모든 정책과 방향은 대학원장 회의에서 자유로운 토론을 거쳐 대학 본부에 전달되고, 본부는 이를 집행한다. 다시 말하여 우리 대학의 행정조직은 중앙집권적이지 아니며 중앙집중형으로서, 소수정예 직원으로 구성된 행정조직은 필요한 업무를 일괄 수행한다.

또 하나의 예로 TF(Task Force) 제도의 운영을 들 수 있다. 대체로 대학입시는 11월말에 시작하여 2월까지 계속되고 있는데, 본교는 이를 위한 '입시관리처'를 두고 있지 않다. 비록 입시가 3개월 가량 지속된다 하더라도 이는 어디까지나 한시적인 업무이기 때문이다. 본교에서는 '입시관리단'을 구성하여 몇 분의 교수에게 업무 총괄을 부탁하고, 직원은 필요에 따라 적당한 인원을 동원하여 입시업무에 종사하다가 일단 입시가 끝나면 본래의 부서로 돌아가는 제도를 운영하고 있다. 이러한 제도는 이에 동원된 교직원에게 이중적인 부담이 될 수

도 있고 노조에서도 이들에 대한 특별수당 지급을 요청하지만 결국 모든 교직원, 그리고 교수들은 거의 자발적으로 입시업무에 참여한다. 입시관리단 이외에도 ‘대학종합평가대책실무단’, ‘기자재 구매단’, ‘교육개혁박람회추진팀’, ‘교육개혁추진실무단’, ‘개발사업단’ 등이 필요에 따라 구성되었다가 업무가 끝나면 해산되는 한시적 팀들이다. 이러한 TF 제도의 운용은 해당 직원의 채용에 따른 고정비용 부담을 면제시켜 준다.

또한 우리 대학에는 기자재 관리 등의 업무가 많은 공과대, 교직과목과 교생실습 등의 특수업무가 있는 사범대, 각종 전시회와 대외관계 등의 업무가 많은 미술대에 각각 직원 1명을 두고 있을 뿐, 다른 6개 단과대학에는 한 명의 직원도 배치하지 않고 있지만, 대학 운영에 불편이나 차질이 생기는 일은 없다. 6개 단과대학에는 교학과에 각기 사무조교 1명씩 그리고 각 학과실에 조교 1명씩 배치하고 있는데, 대학이라는 기관의 특성상 각 단과대학에서 필요한 업무는 대학원생 수준의 사무조교가 충분히 수행할 수 있기 때문이다. 결국 대학의 주요 의사결정은 총장을 비롯한 실처장회의, 교무위원회, 그리고 학장이 주재하는 학과장 회의에서 이루어지며, 각 단과대학에서 사무직원이 할 수 있는 일이란 그리 많지 않다.

위와 같이 최소의 인원으로 최대의 효과를 얻는 인력관리 정책으로 절약하는 비용은 연간 약 50억 원으로 추산된다.

2) 불필요한 경비 절감

1960년대 초의 이야기지만, 파리 정치대학의 총장이던 앙드레 샵살(A. Chapsal)씨는 모터가 달린 조그만 자전거(Solex)로

출퇴근하였다. 일부 학생들이 그것을 가지고 농담도 하였는데, 그는 오로지 총장의 직무와 프랑스 제일의 정치제도 학자로서의 연구에만 몰두하고 있는 모습이 역력하였다. 그는 일년 사철 늘 같은 옷을 입고, 예의상 넥타이는 반드시 매지만, 전혀 외모에 관심이 없는 듯 그저 검소하기만 하였다.

프랑스의 영주가 살던 대저택은 정원이 건물 뒤에 숨겨져 있는 경우가 많다. 그것은 영주들이 자기 집 앞을 지나다니는 가난한 사람들에게 위화감을 주지 않기 위한 ‘배려’에서 그렇게 설계하도록 한 것이다.

일반적으로 말하여 프랑스, 독일 등 유럽 사람들은 ‘짜다’고 한다. 그들에게 소비는 미덕이 아니며, 절제와 검약만이 품위를 지키는 태도이다. 물론 유럽에서도 부르주아가 형성되던 16~17세기에 일부 부르주아가 부를 과시하고 과소비를 자랑했다. 물리에르는 이 ‘부르주아 신사’를 웃음거리로 만들고 있다. 이들을 가리켜 ‘벼락부자(nouveau riche)’라고 하는데 아무튼 지금도 물건을 아끼지 않고 낭비하는 소비벽은 ‘부르주아 같다’는 말로 점잖게 표현되지만 그것은 저속하다는 의미를 숨기고 있다. 프랑스에서 일상 용어 중 가장 많이 사용되는 낱말 가운데 하나는 아마도 저축(l'épargne)일 것이다. 유럽의 자본주의는 이러한 저축 정신에 기초하고 있다는 사실(M. Weber)을 상기하자. 물론 현세 중심의 유교사상에서는 이른바 ‘가진 자’가 자기의 부를 영위하는 것을 금기시하고 있지는 않으며, 아마도 우리의 의식 가운데는 이러한 현세 중심 사상의 일부가 잔존하고 있을지도 모른다. 그리하여 유럽 사람들의 검소한 생활이 남의 일로 생각될지도 모른다.

물론 서양이라고 하여 모든 나라가 절약

을 미덕으로 삼는 것은 아니다. 미국처럼 소비가 미덕인 나라도 있다. 1960년대 그리고 오일 쇼크가 있기 전까지만 하더라도 미국에서는 치과의사가 자동차를 신모델로 바꾸지 않으면 무능력자로 낙인 찍혔다고 한다. 그러나 다시 말하지만 서양의 자본주의 발달은 절약과 저축정신에 근거하고 있음을 우리는 간과하고 있는 듯하다. 우리 대학의 총장 승용차가 작다고 하여 장안의 화젯거리가 되기도 하였다. 이것은 이면영 전 총장이 만든 신화로서 지금은 많은 사람들이 그가 옳았다고 생각할 것이다. 파리와 로마에서 오래 지내본 사람이라면 소형차가 그리 불편하지도 않고 심리적으로 위축감을 주지도 않는다는 사실을 이해할 것이다.

좌우간 우리 대학에서는 낭비적인 요소를 최대한으로 줄여서 운영하고 있다. 이면지의 사용과 기타 소모품의 절약은 이미 생활화되어 있다. 중앙 보직자라고 하여 부속실이 따로 마련되어 있지 않고 비서는 물론 없다. 연구실마저 반납하고 4~5평 남짓한 사무실에서 집무한다. 그러나 그것이 업무능률에 지장을 준다고 생각하지는 않는다. 그들은 분명 우리나라에서 어떻게 보면 '가장 불행한' 보직교수일 것이다. 우리는 이렇게 하여 얻은 공간을 교수들의 연구실과 실험실로 사용한다. 모든 자원은 교수들이 연구하고 가르치며 학생들이 불편하지 않게 배울 수 있도록 분배되어야 한다는 것이 우리 대학의 경영철학이다. 아마 이로부터 얻은 직·간접 이익을 계산하면 적지 않으리라 생각한다.

3) 투명한 재정 운영

본교에서 구입하는 모든 종류의 물품, 기재 그리고 건물의 건설 등은 모두가 공개

입찰을 통한다. 종이 한 장을 사더라도 사무처에서 공개입찰에 부친다. 그것은 최소의 비용으로 물품을 구입한다는 이점 외에도 수의계약에서 일어날 수 있는 불미스런 잡음을 애초에 제거하기 위함이기도 하다. 따라서 우리 대학에서 재정적 부조리는 제도적으로 불가능하다. 우리 대학에서는 예·결산 결과를 '89년도부터 대내적으로는 각 단과대학장, 대학원장, 실처장으로 구성되는 교무위원과 직원, 학생대표에게 공개하여 왔고, 예산운용 내역은 연 1~2회 정기적으로 외부 감사인에게 철저한 감사를 받고 있다. 그리고 국내 대학 최초로 '91학년도 결산부터 매년 일간지에 공인회계사의 감사를 거친 결산 내역을 공개함으로써 재정의 투명성을 고양하고 사회로부터 사학에 대한 신뢰성을 얻고자 노력하고 있다. 처음에 결산공고를 하였을 때는 부정적인 반응도 없지 않았으나, 이제는 많은 대학들이 결산 공개를 하고 있으며, 정부에서도 재정을 공개하는 대학에 대하여는 국고 보조금을 배정하도록 유도하였다.

4) 교수 총원 및 교사 증축

이러한 일련의 노력은 우리 대학으로 하여금 유능한 교수들을 초빙하기에 충분한 여유 자금을 마련하여 주고 있다. 실제로 본교는 특히 10년 전부터 세계 최고 명문대학 출신의 엘리트들을 교수로 영입하였다.

그리하여 1988년 교원수 160명이던 것이 1997년에는 452명으로 늘어나 10년 사이에 무려 292명의 교수를 증원하였으며(〈표 4〉 참조), 대학은 이들에 대하여 대단한 자부심을 갖고 있다. 교수채용 과정에서 투명성이 철저히 지켜졌고, 엄격한 공개채용 원칙이 지켜졌음은 널리 알려진 사실이다.

〈표 4〉 홍익대의 교수수 증가 상황('88~'97. 2학기)

연 도	신규 임용 교원수	전체 교원수
'88	14	160
'89	29	189
'90	25	214
'91	75	288
'92	23	309
'93	26	335
'94	38	365
'95	38	399
'96	19	415
'97	37	452

〈표 5〉 홍익대의 도서 확충 상황

연도	총 장서 량(권)	총 장서량 증가율(%)	정간물 종수 전체(구입)	종수 좌석수	면적 (m ²)
'88	309,051	100.0	1,860(466)	2,797	6,360
'90	361,658	117.0	2,225(559)	2,797	7,300
'92	465,749	150.7	2,449(599)	3,137	8,667
'94	627,890	203.2	2,871(921)	3,279	9,124
'96	847,891	274.4	3,143(1,182)	3,457	11,157
'97	1,045,018	338.1	3,803(1,263)	3,925	13,710

교수 총원과 동시에 교육 및 연구 활동을 지원하기 위한 실험실습 설비를 지속적으로 확충하고 있으며, 본교 도서관은 우리나라에서 장서 100만 권 이상을 보유하는 우수한 대학도서관 중 하나가 되었다(〈표 5〉, 〈표 6〉 참조).

그렇다고 하여 본교가 모든 부문에서 완벽하다는 뜻은 물론 아니다. 지나친 절약이 대학 구성원 사이에 조그만 불편을 줄 경우도 있음을 잘 알고 있다. 우리 대학의 어려움 가운데 하나는 협소한 교지로 인한 여러 가지 문제(예를 들어 주차난)들이다. 우리는 이러한 문제를 끊임없는 증축 공사로 해

〈표 6〉 홍익대의 실험실습 기자재 및 도서 확충 투입 재정

연 도	투입액(억 원)
'92	64.7
'93	62.6
'94	44.9
'95	66.6
'96	67.3
'97(예산)	114.7

결해 나가고 있다. 조치원 캠퍼스는 다행히도 부지가 넓기 때문에 별 문제가 없지만, 서울 캠퍼스의 경우는 건물의 높이를 올릴 수밖에 없다. 그러나 주어진 좁은 공간을 효율적으로 이용하는 데 최선의 노력을 기울이고 있다(〈표 7〉 참조).

4. 맺음말

앞에서 우리 대학의 운영이 철저한 절약 정신과 투명한 재정 운영 및 교직원 공개채용에 기초를 두고 있음을 간략히 소개하였다. 그런데 우리나라의 사학은 미국처럼 학생등록금 외에 외부로부터의 풍부한 기부금에 의지하지도 않고, 프랑스나 독일처럼 전적으로 정부의 지원 아래 운영되는 대학도 아니라는 데 문제의 심각성이 있다. 또한 한국의 정치와 경제는 그 미래를 예측할 수 없을 정도로 상황 변화가 절박하게 일어난다. 결국 우리가 믿을 것은 우리 자신의 능력밖에는 아무 것도 없다는 것이 우리들의 생각이다. 그리하여 우리 대학에서는 사학진흥기금에서 제공하는 저리 정책금융 융자 이외에는 한 푼의 부채도 사용하지 않는다. 물론 기자재 구입을 위한 IBRD의 외자 차입을 약간 사용하였으나, 그 금액이 얼마되

〈표 7〉 현재 추진중인 교사 건축 현황(홍익대)

건 축 물	위 치	공 사 내 용
'96년도 완 공	첨단강의실	· 서울캠퍼스 10실 · 조치원캠퍼스 4실
	제2신관	서울캠퍼스 2,965평
	문경도서관/교사동	조치원캠퍼스 5,130평
'97년도 착 공	국제연수원	· 종합연수원(교육시설, 체육시설, 편의시설, 숙소 등) · 연건평 4,301평 · '97. 4. 15~'98. 9
	홍익강남관	· 사회교육원, 국제협력대학원 · 지하 4층 지상 9층(1,557평) · '97. 8~'99. 8 · 지하 2층 지상 11층(7,015평)
	국제정보통신센터	서울캠퍼스 [교사동 2,960평/주차건물 1,159평 포함] · '97. 12~2000. 2
	만리포 해양수련원	충남 태안군 · 본교 임해학교 부지에 교육시설, 숙소 등 · 지하 1층 지상 3층(2,270평), 수용인원 300명 · '97. 8~'98. 7
	제2남문관	서울캠퍼스 · 지하 1층 지상 5층(718평) 편의시설 등 · '97. 4~'98. 4
	조치원캠퍼스 학생회관	조치원캠퍼스 · 학생회관 및 부대시설 · 지상 5층(1,295평) · '97. 8~'98. 7
조치원캠퍼스 교사동 증축	조치원캠퍼스 A동, D동 · 증축공사(602평) · '97. 11 준공 예정	

지 않아서 다른 대학보다 상대적으로 IMF 위기에 따른 환차손도 소액에 그치고 있다.

오히려 우리 대학은 학교 재정의 특수성, 즉 일시불로 수납한 등록금을 6개월에 걸쳐 사용하는 이 특수성을 최대한으로 이용하여 수납한 등록금을 휴면시키지 않고 적절한 이자소득을 올림으로써 재정에 도움을 얻고 있다. 앞에서 열거한 모든 신축공사도 이렇게 마련한 저축과 이자 소득 등의 적립금에 의하여 현금으로 건설비를 충당하고 있다. 결국 한국의 사학은 특히 현재와 같은 상황에서 절약정신에 입각한 합리적 경영에 의존하지 않고는 달리 방도가 없다고 생각한

다. 더욱이 학생들이 부담하는 등록금의 성격을 생각할 때, 그 소중한 '돈'을 어떻게 낭비할 수 있겠는가? ■

심상필/서울대 물어문학과를 졸업하고 프랑스 파리 정치대학 공경제학과에서 학사·석사, 소르본 대학에서 사회학 박사, 고등사회과학원에서 경제학 박사학위를 받았다. 홍익대 상경대학장, 법경대학장, 대학원장, 서울캠퍼스 학사담당부총장 등을 거쳐 현재 홍익대 총장으로 재직중이다. 주요 저서로 『유럽연합』, 『제3세계』, 『한국경제의 이해』 등이 있고, 다수의 논문을 발표했다.