

대학 구조조정 사례

국립대학 구조조정의 방향과 과제: 전남대 사례

박 성 수

전남대 경영대학 교수, 기획연구실장



1. 구조조정의 배경과 논의 방향

21 세기를 눈앞에 둔 시점에서 한국의 대학들은 역사상 유례없는 변화의 와중에서 생존전략 수립에 부심하고 있다. 더욱이 지난해 말부터 급작스럽게 도래한 IMF 경제위기의 파장은 그 동안 다른 기관에 비해 상대적으로 안주해왔던 대학들에게 엄청난 각고의 노력을 요구하고 있다. 그 중에서도 특히 국·공립대학은 오랜 관료화의 병폐로 인하여 타율적이고 경직된 사고에 젖어왔던 관계로 환경 변화에 제대로 적응하기 어려운 한계를 갖고 있는 점도 부인

하지 못할 사실이다.

몇 년 전부터 서울의 일부 사립대학들은 선각자적인 입장에서 대학의 비전을 설계하기 위해 외부의 경영컨설팅 기관에 경영진단을 의뢰하여 변화를 시도하였다. 몇몇 국·공립대학 또한 지난해 외부의 전문기관에 자체적인 용역계약을 체결하여 컨설팅을 통해 처방전을 제시받았으며, 간이 진단이기는 하지만 교육부가 주도하여 두 개의 국립대학을 평가한 바 있다. 물론 이러한 획기적인 시도에 대하여 일부에서는 기존 컨설팅 회사들이 대학조직의 특성을 제대로 파악하지 못한 채 시장논리에 따라 대학을 평가한다는 부정적인 시각을 가지고 있는 것도 사실이다. 그러나 급변하는 대학 환경

에서 존립 자체에 위기를 느끼는 상황임을 감안할 때, 가장 민감하게 환경 변화에 효과적으로 대처하고 있는 기업의 관점에서 제시한 대학 진단과 처방은 다가오는 21세기의 경쟁력을 확보하는 데 나름대로 기여하는 바가 클 것으로 사료된다.

미래의 국가사회를 이끌어 갈 인재의 양성을 본질로 하는 교육은 사회의 공공재적인 성격을 가진다. 특히 대학은 고등교육을 통하여 전문인력을 양성한다는 점에서 특별한 중요성을 가지며, 전 세계적으로 대부분의 국가가 직접 대학을 설치 운영하고 있다. 국·공립대학과 사립대학이 병존하는 우리나라의 경우에도 국립대학은 국민의 교육을 받을 권리를 기본적으로 충족시키며 고등교육의 최소한의 요건을 제시해 주는 기능을 담당하여 왔다.

국립대학에 강도 높은 구조조정의 필요성이 발생한 기본적 배경은 IMF 관리체제로 인한 재정 감축과 생존을 위해 세계적인 수준의 경쟁력을 요구하는 시대적 변화라 할 수 있다. 따라서 대학의 구조조정은 이러한 환경요소에 적응하여 국가재정의 효율적인 운영과 함께 고등교육의 국제경쟁력을 신속하게 극대화하는 방향으로 이루어져야 하겠다.

부족한 국가재정을 효율적으로 운용하면서 대학의 경쟁력을 강화하기 위한 방법으로 '시장의 원리'가 제시되고 있다. 자유시장은 자율과 경쟁을 기본요소로 한다. 학문공동체에 자본주의적 시장원리가 어느 정도 성공을 거둘지 불확실한 측면이 있는 것도 사실이다. 그러나 우리 대학들은 최단시간 내에 국가경쟁력을 회복하는 데 기여해야 한다는 과제를 안고 있다. 따라서 자율과

경쟁의 원리에 따라 국·공립대학의 구조를 조정하는 것이 가장 안전하고도 동시에 효율적인 방법의 하나라고 생각된다.

이 글에서는 국립대학 구조조정의 방향을 모색하기 위하여 국립대학의 현 주소를 행정과 재정을 중심으로 파악하고, 국립대학 구조조정의 사례로서 전남대학교의 경우를 살펴본 다음, 효율적인 구조조정을 위한 주요 당면과제를 제시하여 보기로 한다.

2. 국립대학의 현 주소

1) 국립대학의 설치 현황

우리나라의 국립대학은 1946년 서울대가 최초의 국립종합대학으로 설립되고 뒤이어 경북대, 전남대, 전북대(1951년)와 충남대(1952년), 부산대(1953년)가 설립됨에 따라, 각 지역을 거점으로 하는 6개 국립종합대학 체제로 출발하였다. 1977년까지 25여년간 유지된 이 체제는 대학교육의 발전에 따라 강원대, 충북대(1978년), 경상대(1980년), 제주대(1982년)가 종합대학이 되면서 10개 거점 국립대학으로 발전하였고, 1992년 이후 종합대학교와 단과대학의 구분이 자율에 맡겨지자, 단과대학으로 운영되던 11개 일반 국립대학이 대학교로 승격되기에 이르렀다. 현재 국·공립대학은 여기에 특수목적대학을 합하여 24개 국립대학과 2개 공립대학으로 구성되어 있다.

국립대학은 교육입국에 대한 정부의 의지와 국민의 높은 교육열에 힘입어 꾸준히 성장하여 왔다. 그러나 대학졸업장을 향한 우리 사회의 무조건적인 열기는 1981년에 도

입되었던 졸업정원제가 당초 의도하였던 경쟁원리를 대학사회에 심지 못하고 학생정원만을 늘린 채, 1988년 입학정원제로 환원되는 결과를 낳게도 하였다. 상호간의 기능분담이나 유기적 연계가 이루어지지 못한 채 팽창해 온 우리의 국·공립대학들은 이제 IMF의 경제위기를 맞아 ‘수요자중심 교육’이라는 명제 아래 새로운 구조조정의 계기를 맞고 있다.

2) 국립대학의 행정조직 체계

국립대학의 설립과 운영은 기본적으로 ‘국립학교설치령’에서 규정되고 있다 (서울대는 ‘서울대학교설치령’). 국립학교설치령에 따르면 국립대학은 교무를 통할하고 소속공무원을 지휘 감독하며, 학생을 지도하고 대학을 대표하는 총장을 정점으로 하는 교육 및 연구 조직(단과대학, 대학원, 전문대학원, 연구소)과 이를 지원하는 행정조직(본부 처실국 및 대학(원) 행정실) 및 부속

기관(도서관, 전산소, 보건진료소, 학생기숙사 등)으로 구성된다(〈표 1〉 참조). 한편, 단과대학에는 학부 또는 학과를 설치하고 학부에는 전공을 설치할 수 있도록 되어 있다. 대학의 규모나 특성을 전혀 고려하지 않고 있는 현행 법규의 이러한 획일성은 국립학교설치령의 개정을 통하여 대학의 자율성과 탄력성을 부여하는 방향으로 개선될 것이라 기대되고 있다.

단과대학의 행정은 종래 교무·학생·사무과장이 업무를 분담하여 학장을 보좌하여 왔으나, 1994년 이래 보직 축소의 일환으로 교무과장과 학생과장을 없애고, 행정실장만이 사무 업무와 함께 교무·학생 업무까지 총괄하면서 학장을 보좌하고 있다. 그러다 보니 행정실장이 교수, 학생들과 직접 관련된 전문업무를 수행하는 과정에서 여러 가지 문제가 발생하였고, 결국 대부분의 대학이 교학부장 또는 학장보, 부학장 등과 같은 비법정 보직을 운영하고 있는 실정이다.

〈표 1〉 국립대학 하부 행정조직 체계

처/실/국	과/담당관	업	무
교 무 처	교 무 과	대학(원)/학부/학과/과정의 설립, 폐지, 정원관리, 시험관리, 교원의 인사/복무 관리	
	학 적 과	입학, 휴/복학, 졸업, 전과/전학, 학위수여, 증명 발급	
	수 업 과	수강신청, 수업관리, 등록, 학점/성적 관리	
학 생 처	학 생 과	학생의 지도/상벌, 병사사무	
	후 생 과	보건후생, 기숙사/학생회관 관리, 복지시설 관리	
	장학담당관실	장학금 급여, 취업지도, 저축/금고 관리	
기획연구실	기획담당관실	대학발전/학사운영의 종합계획 수립, 대학운영의 실사평가, 교육통계의 작성관리	
	연구담당관실	연구진흥 종합계획, 연구활동 지원, 연구소 지원, 연구비 관리	
사 무 국	총 무 과	보안, 문서관리, 법령/예규, 인사관리, 비상계획	
	경 리 과	예산/결산, 회계, 물품/재산 관리	
	시 설 과	외곽시설, 외부설비 설계, 공사감독, 영선, 자재관리	

(표 2) 1996년도 10개 거점 국립대의 세입세출 결산 현황

대 학 별	세 입 (백만 원)			세 출 (백만 원)		
	일반회계	기성회비	계	일반회계	기성회비	계
강 원 대	6,534	26,707	33,241	47,415	24,447	71,862
경 북 대	12,183	46,049	58,232	63,510	39,909	103,419
경 상 대	7,458	25,681	33,139	53,882	24,586	78,468
부 산 대	11,176	42,436	53,612	61,148	40,728	101,876
서 울 대	16,853	74,749	91,602	145,650	64,560	210,210
전 남 대	10,258	41,063	51,321	60,053	36,118	96,171
전 북 대	9,201	39,690	48,891	58,481	36,530	95,011
제 주 대	4,498	15,675	20,173	35,240	15,155	50,395
충 남 대	8,863	40,027	48,890	53,810	33,855	87,665
충 북 대	7,063	27,864	34,927	51,210	24,296	75,506
합 계	94,087	379,941	474,028	630,399	340,184	970,583

3) 국립대학의 재정

국립대학의 재정은 국고지원분인 일반회계와 학생들이 납부하는 기성회계로 이원화되어 있다. 참고로 10개 국립대학의 1996년도 결산 현황을 보면, 세출예산 대비 세입예산 비율은 평균 48%로서, 국립대학에 대한 실질적인 국고 지원은 전체 세출예산의 약 52%에 불과한 실정이다(〈표 2〉 참조).

정부는 1989학년도부터 국립대학의 기성회비와 사립대학의 등록금을 각 대학이 그 형편에 맞도록 자율적으로 결정하도록 하였다. 그러나 국립대학은 사실상 정부의 물가안정 정책에 부응하여 인상폭을 자제하여 왔기 때문에 국립대학의 기성회비 확보 수준은 사립대학에 비하여 낮을 수밖에 없다.

3. 국립대학 구조조정 사례 : 전남대학교

전남대학교는 진리, 창조, 봉사할 교시로

하는 광주·전남의 거점 국립대학이다. 올해 초 외부의 전문연구기관과 협력하여 수립한 '전남대 21세기 비전'은 대학의 사명을 '지역과 국가를 세계로 이끄는 대학'으로 선언하고, 실용적인 교육연구를 위한 핵심역량을 '환경변화에 대한 정확한 인식 역량'과 '부단한 자기혁신 역량'으로 규정하고 있다. 전남대학교의 교육목표는 '건전한 의식과 전문적 지식을 합리적인 판단 능력과 의사소통 능력으로 펼쳐나가는 건강한 문화인재'의 양성에 둔다. 전남대학교의 교직원 및 학생 현황은 다음 〈표 3〉, 〈표 4〉와 같다.

1) 구조조정 자체계획의 수립

전남대는 '97년 3월부터 '98년 1월까지 LG경제연구원과 공동으로 종합적인 대학진단을 실시하고 21세기 발전계획을 수립하였다. '전남대 21세기 비전'은 실용적 교육을 위한 교육과정과 학사 운영, 연구수월성 확보를 위한 집중육성 체제 구축, 대학행정의 분권화·효율화·전문화, 기관업적 평가보

〈표 3〉 교직원 현황

구분	총장	교육 공무원				일반직 공무원				별정직	기능직	기성회직	계
		교수	조교	교사	전문직	행정	사서	기술	의료				
정원	1	833	202	106	6	112	32	43	7	9	158	170	1,679
현원	1	797	202	105	6	116	31	41	6	9	159	156	1,629

〈표 4〉 학생 현황

구분	정원	재학	휴학	재적	졸업생
대학	18,273	18,076	6,113	24,189	80,414
대학원	3,746	3,328	356	3,684	12,172
계	22,019	21,404	6,469	27,873	92,586

상제도의 구축, 대학편제 개편, 재정 운영의 합리화와 전략적 발전기금의 확충을 6대 전략과제로 제시하였다.

2) 대학 운영의 효율화와 의사결정 체제의 개방

국립학교설치령의 개정을 기다리며 행정 기능을 개편하고 팀제를 도입하는 등 조직을 정비하면서, 행정 전산화를 지속적으로 추진하고 있다. 전문대학원의 행정을 단과대학에 통합시키는 등 조직 통폐합에 따라 단순한 저부가가치 업무를 외주하여 필요한 조직과 인력을 축소하였고, 의사결정의 중요성과 사안의 예외성을 고려하여 위임진결 체제를 정비함으로써 단과대학이 자체적으로 처리할 수 있는 업무의 범위를 넓히는 데 주력하고 있다. 새로 등장하는 행정수요에 대응하기 위하여 처실장 격의 정보화기획단을 운영하고, 각종 사업센터 제도를 활용하고 있다. 전자도서관과 가상대학, 원격교육 등과 함께 종합행정정보 시스템을 구축하는 출범식을 가졌으며, 총장실을 비롯한 처실국에서 전자결재를 시범

실시하고 있다. 학내의 의사소통을 활성화하기 위하여 전자게시판을 정비하고, 특히 다양한 의견 수렴을 위하여 대학진단 과정에서 30회에 이르는 공청회를 개최한 바 있다. 특히 학내의 각종 규정을 제정하거나 개정하는 경우에는 인트라넷을 통하여 사전에 충분히 공고하도록 하였다.

국립학교설치령의 개정이 이루어지면, 개편된 모집단위에 부응하여 교육단위에 상응하는 대학행정의 현장화를 추구하고, 대학원과 대학의 행정 통합을 추진하며, 대학에 주어지는 조직 자율권을 최대한 활용하여 법규가 허용하는 범위에서 팀단위 행정을 도입할 예정이다.

3) 모집단위의 개편

학생의 선택권을 보장하기 위하여 학부제와 최소전공인정 학점제, 복수전공제, 전학 및 전과 제도를 확대하고, 전공과목과 선후수과목 지정을 축소하였으며, 실용적인 교양과목을 개발하고 학부생의 대학원과목 이수를 허용하였다. 강의시간 모듈화를 통하여 교과목간의 시간 중복을 최소화하면서 10

개 거점대학 및 16개 지역소재 대학과의 학술교류 협정과 가상대학 연합을 통하여 학생 선택권을 타대학에까지 확장하고 있다.

최근에 내부적으로 확정된 '99학년도 모집단위 개편은 '전남대 21세기 비전'에서 제시된 바를 기초로 하여 각 학과의 의견을 최대한 반영하는 방식으로 비교적 원만하게 진행되었다. 새로 구성된 모집단위는 적절한 행정지원 체계의 모색과 함께 지속적으로 재검토될 것이다(〈표 5〉 참조).

4) 교육행정 부문의 구조조정

현재 전남대에는 보직수당을 받거나 책임 시수를 감면받는 보직으로서 법정 138직, 비법정 157직을 두고 있다. 다만 겸직을 통하여 전체의 27%인 92개의 보직을 축소 운영하고 있으며, 당연직과 겸직 보직자에 대한 수당과 회의비를 폐지하였다. 행정업무의 확대와 신규 조직의 증가에도 불구하고

고 행정인력이 지속적으로 축소되고 있어 교육훈련을 강화하고 있으며, 2000년까지는 20%의 인력이 단계적으로 감축될 예정이다. 저부가가치의 외주화를 지속함으로써 절감된 인건비는 올해만 2억7백만 원에 달할 것으로 추산된다. 국립학교설치령 개정 작업이 완료되고 국립대학특별회계법이 제정되면, 대학행정 편제의 일대 개혁을 통하여 최소한의 비용으로 최대한의 행정효율을 추구하는 새로운 지원행정 체계를 수립할 예정이다.

5) 재정 운영의 합리화와 발전기금 확충

국립대학의 예결산은 사무국의 경리와 업무로 규정되고 있으나, 기획예산제도의 필요성에 따라 재정위원회를 통하여 예산안을 편성하고 있다. 재정위원회는 기획연구실장을 위원장으로 하여 대학본부의 관련부서 과장과 교수평의회 대표, 학생대표로 구

〈표 5〉 모집단위 개편안 : 변경사항

대 학	'99학년도 모집단위	전년도 모집단위
공 대	정보통신공학부	전자공학과, 컴퓨터공학과
	건설지구환경공학부	토목공학과, 자연공학과, 환경공학과
	화학공학부	화학공학과, 물질/생물화학공학부
	응용화학부	응용화학공학부, 섬유공학과
	신소재공학부	금속공학과, 세라믹공학과
	산업 및 전기공학계열	산업공학과, 전기공학과
농 대	산림자원조경학부	임학과, 임산공학과, 조경학과
	응용생물공학부	식품공학과, 농화학과, 유전공학과
	생물산업공학부	농공학과
법 대	법학계열	법학과, 행정학과
자 연 대	수학통계학부	기초과학부
	물리화학계열	
	컴퓨터정보학부	정보학부
사 법 대	사회교육학부	지리교육과, 역사교육과
	과학교육학부	물리교육과, 화학교육과, 생물교육과, 지구과학교육과

성되며, 실무작업은 부실장을 위원장으로 하는 소위원회에서 이루어진다. 일단 확정된 예산안은 평의원회와 대학운영협의회를 거쳐 기성회 이사회에서 확정된다. 대학 구성원들의 의견은 중복되어 있는 이러한 다단계 절차를 통하여 충분히 수렴하고 있으며, 예산안 제출시기를 앞당겨 심의기간을 연장하였고, 결산 및 심사분석을 강화하기 위하여 예결산 기능을 집행기능으로부터 분리하는 방안을 강구하고 있다. IMF 시대를 맞아 소모성 경비와 함께 기관운영비적 성격의 예산을 일률적으로 10% 절감 유보하여 새로운 재정수요에 대비하고 있다.

발전기금 사업에서는 DB 마케팅 기법을 활용하기 위하여 데이터 베이스를 구축하고 있으며, '전남대뉴스', '학부모통신' 등의 소식지를 통하여 학부모들의 관심과 참여를 유도하고 있다. 대학사랑 저금통도 400여 개가 기탁되었으며, 은행의 대학사랑 계좌를 통한 기금 형성도 상당한 실적을 거두고 있다. 인근의 20여 개 음식점들을 '후원의 집'으로 지정하였고, 다양한 후원조직을 확보하는 방안을 모색하고 있다.

4. 국립대학 구조조정의 당면 과제

1) 국립학교설치령의 합리적 개정 :

자율성과 효율성

국립대학의 조직은 법치행정 원리와 함께 대학의 자율성과 효율성을 최고의 원리로 하여야 하며, 이는 국립대학 특별회계법(안)이 추구하는 총액예산제와 기본정신을 같이한다. 대한민국 헌법이 교육의 자주성,

전문성, 정치적 중립성과 함께 명시적으로 선언하고 있는 대학의 자율성(제31조 제4항)은 그 조직에서도 존중되어야 할 최고의 원리이다. 정부의 기능은 교육에 관한 정책 기능, 지원 기능 및 평가감독 기능을 중심으로 해야 하며, 예산이나 인사 등의 문제는 정해진 재정지원의 범위에서 그 자율성을 보장하고 엄정한 평가를 받도록 하는 것이 자유경쟁의 시장원리에 적합한 시대적 요청이라고 하겠다.

지난 1월의 개정안이 대학본부의 조직과 직무를 대학 자체의 직제규칙으로 정하도록 하면서, 단과대학이나 부속기관의 열거규정을 삭제하고 이를 장관의 승인이나 자체적인 평가결과에 따르도록 한 점은 대학 현장의 자율성을 크게 확대한다는 점에서 매우 바람직하다. 다만 '학과'를 대체하며 교육 현장 조직으로 떠오르고 있는 '학부'의 위상이 충분히 고려되고 있는지 의문이며, 대학본부-단과대학-학과로 이어지는 3단계 행정조직을 대학본부-학부로 단축할 수 있어야 할 것이다. 처실국과 과단위 하부조직의 숫자 제한도 국가의 재정 부담을 이유로 하는 것이므로, 국립대학특별회계제도의 도입을 바라보고 있는 현 시점에서는 과연 필요한 규제인지 의문이다. 부득이한 경우라도 규모상 큰 차이를 보이고 있는 현재의 일반 국립대학을 획일적으로 규제하는 것은 국·공립대학간의 유기적인 구조조정과도 어울리지 않는다. 6급 이하의 부서장을 두는 조직도 각 학과나 학부에 대한 행정지원을 현장화하기 위하여 필요하다고 볼 때, 종래 설치령에 없던 제한 규정을 새로이 추가할 필요가 있는지 의문이다.

보직관리 기준의 완화와 함께 직급과 직책을 연계하는 직급직책 연동제를 재검토할 필요가 있다. 기관장의 자의적인 인사권 행사를 견제하는 이 제도는 규정과 제급만을 준수하면 충분하였던 과거의 대학행정이 전문성과 유연성이 강조되는 현대적 행정조직으로 변모함에 따라, 행정의 전문성과 효율성을 가로막는 폐해를 낳고 있다. 마찬가지로 상위직급자 우선보임 원칙도 지나친 규제가 될 수 있다. 직급의 제한 없이 업무의 성격에 가장 적합한 인물의 보직이 가능하도록 개방하는 것이 바람직하다.

2) 총액예산 제도의 도입

국립대학의 재정을 안정적으로 확보하고 나아가 총액예산제를 도입하여 대학의 자율성을 보장함으로써 교육재정의 효율적 운영에 기여할 수 있다는 점에서 특별회계제도는 적극적으로 검토되어야 한다. 이는 인건비와 운영비 등을 총액으로 지원하여 대학의 탄력적인 재정운용을 가능하게 한다는 점에서 대학의 자치를 선언하는 헌법 정신과도 부합한다.

세계적인 경쟁력을 확보해야 하는 과제를 안고 있는 현실에서 국가의 재정지원은 절대적인 의미를 가진다. 특별회계법(안)은 국가의 교육재정 부담을 축소하기 위하여 시설비 전입액을 '전전년도 자체수입 결산액의 2분의 1'로 한정하고 있다(법안 제7조 제2호). 또한 2000년 이후에는 국고지원을 단계적으로 축소한다는 언론보도도 있다. 어려운 경제 환경에서 재정지원의 축소는 불가피하다. 그러나 국가의 고등교육은 미래의 경쟁력 확보를 위한 가장 유효한 투자이기도 하다.

눈앞의 어려움을 피하기 위하여 고등교육의 문제를 재정적 시각으로만 접근하는 것은 국가의 백년대계를 그르치는 우를 범하는 단견이기 쉽다. 공교육기관인 국립대학에 대한 지원액을 제한하는 것이 현재로는 부득이하다고 하더라도 향후 재정지원을 확대할 수 있도록 법(안)의 지원금액을 최소한의 지원 기준으로 수정하여야만 한다.

3) 대학 인사권의 보장

대학은 보유하고 있는 인적 자원의 생산성을 높이기 위해 '적재적소(the right man for the right place)'의 원칙을 적용할 필요가 있다. 그러나 주지하는 바와 같이 국·공립대학들은 인사관리 기능의 첫단계인 총원(staffing)에서부터 이직(separation)에 이르기까지 제대로 인사권이 보장되어 있지 못하다. 특히 행정직의 경우 간부가 되는 사무관급 이상부터는 승진, 전환(transfer), 보수 등 주요한 인사사항에서 최고경영자인 총장의 재량권이 거의 보장되지 않는다. 경직된 계층구조에서 형성된 서열의식은 조직의 탄력성을 상실하게 하고 있으며, 능력주의보다는 연공주의에 입각한 인사관리 시스템 자체는 많은 문제를 갖고 있다. 변화담당자(change agent)로서 대학인들이 환경변화에 적극적으로 대응해 나가기 위해서는 객관적으로 능력을 평가받고 관리될 수 있는 능력주의 중심의 인사권이 보장될 필요가 있다.

4) 지역대학간의 능동적 조정

현재 대학들은 지역적 특성과 대학별 특성 등을 고려하지 않은 채 백화점식으로 학

과를 개설하고 있으며, 중복 설치된 학과들로 인하여 지역사회에 과잉인력이 배출되고 있다. 그런가하면 한편에서는 지역사회에서 필요로 하는 인력이 제대로 양성되지 않아 타지역과의 경쟁력 측면에서 낙후될 수밖에 없는 문제도 안고 있다.

최근 대학간의 빅딜 논의가 일고 있는 것을 보면, 대학도 기업에서처럼 학과 또는 대학을 주고받음으로써 특성화를 이루어 서로가 경쟁력을 찾을 수 있지 않을까 생각된다. 이를 위해서는 대학의 능동적인 자구노력이 선행되어야 함은 물론, 대학 구성원 상호간의 갈등을 해결하기 위한 토의와 조정이 활발하게 이루어질 수 있도록 응분의 인센티브를 부여하는 방안도 강구되어야 할 것이다.

5) 대학 구성원의 의식 개혁

대학이 급변하는 환경에 능동적으로 적응하고 발전해 나가기 위해서는 무엇보다도 먼저 대학 구성원의 의식 개혁이 선행되어야 한다. 대학은 어느 조직보다 구성원의 성숙도가 높다는 점에서 오히려 변화를 적극적으로 수용하려는 의지가 약할 수도 있으며, 때로는 학과나 단과대학간의 이기주의가 성장의 저해요인으로 작용하기도 한다. 외부로부터의 타율적인 구조조정에 앞서 대학에 바라는 시대적, 사회적 수요를 스스로 수용해 나가는 적극적인 자세가 요구되는 시점이다. 오늘날의 공무원에게는 안정적인 사고보다는 능동적인 자세가 더욱 필요하다. 관리적 사고, 전략적 사고, 시스템적 사고를 추구하는 국립대학 구성원들의 의식 개혁이 특히 필요하다고 하겠다.

5. 맺음말

21세기 지식정보 사회를 눈앞에 둔 우리나라의 대학들, 특히 국립대학들은 국가경쟁력의 견인차로서 그 역할을 아무리 강조해도 지나침이 없다. 때마침 교육부에서는 국가경쟁력의 기반 강화를 위해 대학개혁 정책을 적극적으로 펴나가고 있다. 이제 IMF 체제 아래에서 예외일 수 없는 대학 구조조정은 대학인들의 최대 현안이기도 하다.

이제 국경 없는 무한경쟁의 시대를 맞아 우리나라가 세계 강국들과 나란히 경쟁해 나가기 위해서는 무엇보다도 지역간 균형발전을 통한 핵심역량의 확보가 급선무라고 하겠다. 진정한 경쟁력은 지역의 고유한 특성에서 얻어질 수 있기 때문이다. 그동안 경제성장 과정에서 소홀히 다루어졌던 지역 낙후의 문제는 지역 거점대학의 존립마저 위태롭게 한 것이 저간의 현실이다. 경쟁력 확보를 향한 교육부의 불균형 성장정책은 경쟁력을 갖는 우수한 대학의 집중육성 방식일 수는 있어도, 지역을 소외시키는 중앙집중적인 재정운용 방식일 수는 없다. 지역 성장의 중추적 역할을 자임하는 거점 국립대학들 또한 급변하는 시대적 환경 변화에 적응하는 능동적인 개혁이 절실히 요구된다.

최근 기업 못지 않게 적극적으로 구조조정 작업을 수행하고 있는 사립대학과는 달리, 국립대학들은 국립학교설치령의 개정을 기다리며 내부적으로만 구조조정의 틀을 구상하고 있는 것이 현실이다. 이제 대학조직의 자율성을 대폭 확대할 것으로 전망되고

있는 개정작업이 이루어지면, 국·공립대학 간에 활발한 논의가 이루어지게 될 것이다. 이 글은 바로 이러한 점에서 그 한계와 의의를 가지고 있음을 밝혀둔다. ■

(참고문헌)

강성철 외, 『국립대학교 행정조직 개편 및 일부예산실링제』, 부산대학교, 1996.
 경북대학교 국립대 개혁연구팀, 『국립대학교 개혁방안』, 1995.
 김인수, 『거시조직이론』, 무역경영사, 1996.
 김종신 외, 『'95 교육정책연구 국립대학 설립 운영에 관한 연구』, 1995.
 박성수, “국공립대학 구조조정의 방향”, 전국 국공립대학 기획연구실장 협의회 하계 세미나 발표자료 ('98. 6. 26~27).
 박성수, “대학행정조직의 개편방안 - 국립대학 사례를 중심으로, 광주·전남 인사조직연구”, 1997.
 박성수, 『인적자원관리』, 법문사, 1996.
 부산대학교 국립대학 발전방안 연구위원회 편, 『국립대

학의 현황 및 발전방안』, 1997.
 송 자, 『21세기 대학경영』, 중앙일보사, 1996.
 이현정, 『21세기를 대비한 대학의 생존전략』, 한양대학교, 1996.
 전남대학교, 『1992~2001 전남대 장기발전 계획』, 1992.
 전남대학교, '98 교육개혁 추진 우수대학 재정지원 신청 계획서.
 전남대학교 편, 『종합정보시스템 구축에 관한 연구보고서』, 1996.
 한국고등교육연구회 편, 『대학행정조직의 개편 방향』, 한국대학교육협의회, 1995.
 LG경제연구원 대학경영진단팀, 『전남대학교 대학진단 및 21세기 발전계획』, 1997.
 P.F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization*; 현영화 역, 『비영리 단체의 경영』, 한국경제신문사, 1995.

박성수/전남대 경영학과와 동 대학원을 졸업하고, 고려대에서 경영학 박사학위를 받았다. 현재 전남대 경영학과 교수로 재직중이고 기획연구실장을 맡고 있으며, 미국 위스컨신 주립대 연구교수를 지냈다. 저서로 『인사관리론』, 『인적자원관리』 등이 있다.