



# 2003 하계 대학총장세미나

## - 교육환경 변화와 대학의 경쟁력 제고 -



하계 대학총장세미나 ▲

한국대학교육협의회는 '교육환경 변화와 대학의 경쟁력 제고' 라는 주제로 '2003 하계 대학총장세미나'를 2003년 7월 3일부터 5일까지 부산 그랜드호텔에서 200개 회원대학 총장들이 참석한 가운데 개최하였다.

이번 세미나의 첫째 날에는 김우식 한국대학교육협의회 회장의 개회사에 이어서, 윤덕홍 교육인적자원부 장관의 '참여정부의 고등교육 정책방향'에 대한 기조강연과 총장과의 대화가 이루어졌다. 또한 오후에는 대학사회의 현안과제인 ◆학생 부족 시대의 대학 경영 전략(최인기 호남대 총장), ◆교육시장 개방과 대학의 대응전략(박동순 동서대 총장), ◆대학 경영체제의 개선 방향(이경숙 숙명여대 총장)에 관하여 분과별 주제발표 및 토의가 이루어졌다.

세미나 둘째 날에는 '교육환경 변화와 대학의 경쟁력 제고'를 주제로 ◆국가 균형발전과 대학의 역할(박재규 경남대 총장), ◆대학 발전을 위한 총장의 리더십과 역할(이상주 전 교육인적자원부 장관)에 관하여 주제발표 및 토의가 이루어졌다. 이어서 오후에는 ◆일반대학 수도권 분과, ◆일반대학 비수도권 분과, ◆산업대학 분과 등 대학특성별 분과토의가 이루어졌다.

이와 관련하여 『대학교육』에서는 이번 '2003 하계 대학총장세미나' 주제발표 중 박재규 경남대 총장의 '국가 균형발전과 대학의 역할'에 대한 발표문을 발췌하여 게재합니다. (편집자 주)



# 국가 균형발전과 대학의 역할

박재규 | 경남대학교 총장

## I. 국가 불균형 개발의 심각성 : 지방의 사막화

국가균형발전은 '지역간 발전의 기회균등을 통해 국토 공간상의 모든 지역의 발전 잠재력을 증진함으로써 어느 지역에 거주하더라도 기본적인 삶의 기회를 향유하고, 궁극적으로 국가 전체의 경쟁력을 극대화하는 것'을 의미한다. 전국의 각 지역이 국내의 어느 지역과도 차별화되는 분야별 산업수도로 발돋움하여, 우리 사회가 수도권과 비수도권, 그리고 모든 지방이 균형 있고 특색 있는 균형사회로 성숙해 나갈 수 있도록 하는 일이다. 한 마디로, 국가균형발전은 '전국이 개성 있게 골고루 잘사는 사회의 건설'을 궁극적 목표로 삼는다(국가균형발전위원회, 2003).

1995년~2000년까지의 주요 통계 자료를 분석해 보더라도, 수도권으로의 인구 및 경제 집중이 더욱 심화되었음을 잘 알 수가 있다. 일단, 대

학교육에 초점을 맞추어 보기로 하자. <표 1>과 같이 고등교육기관은 서울·인천·경기 등 수도권 지역에 전체의 1/3 이상이 집중되어 있으며, 재적 학생 수는 이를 조금 더 상회하는 비율을 나타내고 있다.

한편, 대학교의 신입생 충원 현황에 있어서는 <표 2>와 같이 수도권 소재 대학과 비교하여 비수도권 대학의 정원 미달 현상이 훨씬 더 심각한 것을 알 수가 있다. 수도권 소재 대학들이 평균 1.3%의 정원 미달 사태를 겪었다면, 비수도권 소재 대학들은 18.3%로 나타나 양자간에 상당한 격차가 있음을 알 수가 있다.

수도권 집중화에 따른 지방의 기회 상실 문제는 지역별 대학 졸업자의 취업 현황에서도 뚜렷하게 나타난다. <표 3>과 같이 수도권 소재 대학의 졸업자는 54.1%, 비수도권 소재 대학의 졸업자는 49.5%의 취업률을 보이고 있다(정기오, 2003). 이는 취업의 기회가 수도권에 집중되어 있음을 단

<표 1> 고등교육기관의 소재지 분포 현황

구분	학교 수		재적학생 수	
	전문대학	대학	전문대학	대학
수도권	51(32.1%)	71(36.8%)	345,922(35.9%)	714,032(36.0%)
비수도권	108(67.9%)	122(63.2%)	617,207(64.1%)	1,268,005(64.0%)
계	159(100%)	193(100%)	963,129(100%)	1,982,037(100%)

적으로 잘 드러내 주는 것으로, 지방의 우수 인재들이 수도권 대학 위주로 진학하려는 성향을 부추기는 요인으로 작용할 수 있다.

결국, 수도권 집중화 현상으로 인하여, 지방은 자본과 인재 유출의 이중 고통을 겪을 수밖에 없으며, 국가 불균형 개발의 악순환은 반복된다. 선진국들은 예외 없이, 1990년대 이후 지역혁신을 통한 국가균형발전의 노력들을 더욱 강화해 오고 있는 추세이다. 지방은 단순히 중심으로부터 벗어난 주변이 아니라, 오히려 정보통신과 교통의 발달에 힘입어, 지방과 세계가 직접 교류할 수 있는 새로운 국가 발전 주체로서 인식되고 있는 것이다. 세계화 시대는 집권-집중에 의한 국가 차원이 아닌 분권-분산에 의한 지역 차원의 조직이 핵심적인 경제 단위로 부상하고 지역의 경쟁력이 국가경쟁력의 원동력으로 작용하고 있다.

지방이 사막화되고 있는 현상을 이제 더 이상 방치할 수는 없다. 국가중심의 혁신 체계(National

Innovation System)로부터 지방의 대학, 기업, 지방자치단체, 지방언론과 NGO 등 지역내부의 혁신 세력들이 주체적으로 지역발전 전략들을 기획·실천할 수 있는 지역혁신체제(RIS)로 전환되어야 한다. 이를 위해서는, 수도권을 중심으로 인재와 권력과 자본이 집중되는 것을 억제해야 하며, 국가균형발전의 비전을 통해서 지방이 분야별 중추 세력으로 육성될 수 있도록 강력한 지방화 전략이 요구되고 있다.

## II. 국가균형발전의 아젠다 : 지방 분권 · 지방 분산 · 지방 혁신

국가의 균형발전이란 전국적으로 볼 때 지역간 다양성이 확보되면서, 개별지역과 단위조직체 단위에서는 탁월한 특성을 보유토록 유도하며 다시 국토 전체적으로는 지역간·조직체간 고도의 네트워킹으로 연계되어 발전하는 국토의 모습을 의미

〈표 2〉 2003학년도 대학 유형별 · 지역별 정원 미달 현황

(단위 : 명, %)

구 분	전문대학			대 학			총 계	
	모집 인원	등록 인원	미충원 (비율)	모집 인원	등록 인원	미충원 (비율)	모집 인원	미충원 (비율)
수도권	99,144	97,794	1,350 (1.4%)	122,932	121,414	1,518 (1.2%)	222,076	2,868 (1.3%)
비수도권	175,323	130,271	45,052 (25.7%)	239,055	208,134	30,871 (12.9%)	414,328	75,923 (18.3%)
계	285,869	235,697	50,172 (17.6%)	382,770	347,089	35,681 (9.3%)	668,639	85,853 (12.8%)

〈표 3〉 대학 졸업자의 취업 현황

구 분	졸업자	취업대상자 수	취업자	취업률
수도권	84,332명	68,984명	37,664명	54.1%
비수도권	120,058명	106,622명	52,813명	49.5%
계	204,390명	175,606명	90,147명	51.3%

한다. 수도권 중심의 일극 지배체제를 극복하여 국가경제의 지속적 발전과 지역 균형발전이 병행되는 국가발전의 선(善)순환 과정이 지속될 수 있을 것이다.

참여정부가 추진하는 국가균형발전 전략은 (그림 1)과 같이(박양호, 2003, 일부 수정) 지방 분산 전략·지방 분권 전략·지방 자체 혁신 전략 등의 세 가지 방향으로 요약될 수 있다. 국가는 종래의 중앙 집중화·중앙 집권화를 완화하여 지방으로 하여금 더 많은 기회를 갖도록 해야 하며, 지방은 새로운 도전과 기회를 창조적 생산의 계기로 승화시킬 수 있는 자체적인 혁신과 자치의 역량을 강화해야 한다.

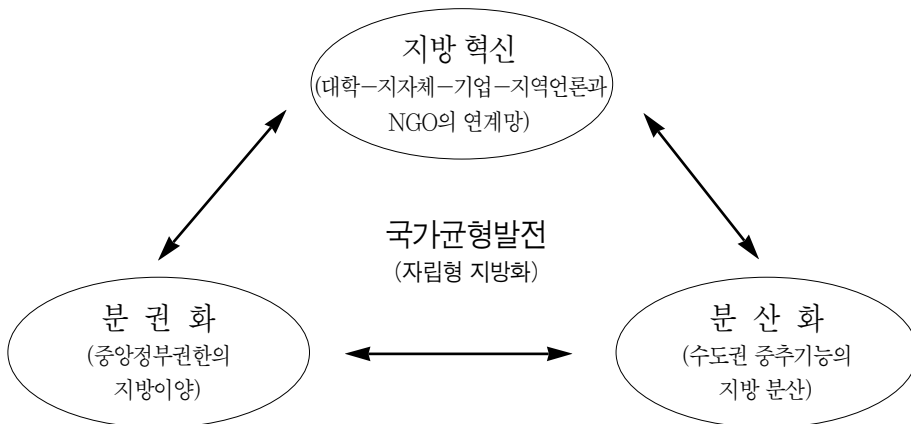
### 1. 국가 중추기능의 지방 분산 전략

지역불균형 현상은 공공기관, 대기업, 명문대학 등 국가의 중추기능이 수도권에 고도로 집중되어 있어 더욱 확대·심화되어 왔다. 이는 중추기능의 지방 분산을 통해서 국토균형발전을 도모할 수 있음을 시사한다. 서구의 주요 선진국이 지역균형발전을 위해서 수도권기능의 이전 등을 중심으로 다양한 중추기능의 지방 분산 전략을 추진해 온 것도

바로 이 때문이다. 수도권과 지방이 균형 있게 발전하기 위해서는 현재와 같은 일극 수도 중심의 개발 구조로부터 과감히 탈피하여 전문화된 다극 수도체제(specialized multi-capitals)로 국토 공간을 재편해야 한다. 다시 말해서, 수도권에 집중된 정(政)·산(産)·학(學)의 중추기관이 선별적으로 지방에 이전됨으로써, 지방의 거점도시들이 발전 분야별로 전문화된 복수 수도형 체제로 옮겨 가야 하는 것이다. 물론, 중추기능의 우선 순위에 따라 지방 분산이 시도되어야 하겠지만, 우선적으로는 정(政)의 중추 기능인 국가공공기관을 지방으로 분산하고, 순차적 혹은 병렬적으로 산(産)·학(學)의 중추기능을 지방으로 이전하는 접근이 시도되어야 한다.

### 2. 지방자치 역량 강화를 위한 분권 전략

지방의 균형 있는 발전을 위해서는 국가 중추기능의 지방 분산과 함께, 지방이 자치 역량을 강화할 수 있도록 실질적인 지방 분권이 확립되어야 한다. 현재의 지방정부는 자치입법권, 조직권, 인사권 등 결정권을 행사하지 못하고 있어 독자적 정책을 수립하여 지역발전을 추진할 수 없는 상태



(그림 1) 국가균형발전 실현을 위한 3대 접근

이다. 지방자치단체가 자율적인 계획권, 인사권, 재정권을 확보할 수 있어야 명실상부한 지방 분권이 실현되는 것이다.

이와 같이 지방자치단체의 자율권과 재량권이 확대되면서, 지방은 보다 능동적이고 창조적인 자세로 지역발전 문제를 고민하고 전략을 수립하게 될 것이다. 이 과정에서, 지역의 대학, 산업체 및 NGO를 포함한 각종 지역사회단체 등은 자연스럽게 연대할 수 있을 것이며, 지역발전의 주체로서 자치역량과 혁신 체제를 공고히 해 갈 수 있게 된다.

### 3. 학·연·산·관 네트워킹에 의한 지방 혁신 전략

지역혁신체계는 지역발전을 도모하기 위하여 지방대학, 기업, 지방자치단체, NGO, 지방언론 및 연구소 등 지역의 혁신주체들이 다양한 분야에서 긴밀한 네트워킹을 통해 역동적으로 상호 협력하는 개방적 시스템을 가리킨다. 혁신은 단순히 첨단 기술 개발만을 의미하는 것이 아니라, 정치·경제·사회·문화 등 다양한 분야에서 새로운 아이디어나 지식과 기술을 창출하는 행위를 포괄한다.

지역혁신체계에서 대학은 지역발전의 중추적 역할과 기능을 수행하게 될 것이다. 첨단 지식 창출의 기지로서 대학은 R&D 및 지역 특화 산업과 연계하여 다양한 산업 클러스터를 형성·지원해야 하며, 지역기업과 지자체는 지방대학의 교육과 연구 역량을 강화하는 지원을 아끼지 말아야 한다. 이는 곧 대학을 중심으로 한 지역혁신체계가 긴밀한 네트워킹을 구축하는 것으로, 지방대학의 육성 → 지역혁신의 활성화 → 지역산업의 발전 → 지방과 수도권 간의 격차 완화 → 인재의 지방 정착 → 지방대학의 발전으로 이어지는 선(善)순환의 고리가 형성되어 '자립형 지방화'의 토대를 마련

하는 기회가 될 것이다.

## Ⅲ. 지식기반사회의 도래와 고등교육 환경의 변화

지식기반사회에서는 지식의 생성과 활용 능력이 국부(國富)의 결정 요인이며, 국제 경쟁에서의 비교우위를 보장한다. 노동과 자원이 중요시되던 전통사회와는 달리, 지식기반사회는 '지식'이라는 생산요소가 경제적 진보와 권력을 결정하게 된다. 지난 10여 년 간 첨단기술을 활용한 생산이 OECD 국가에서 2배 이상 증가하여 전체 생산의 약 30%에 달하고 있다. 그러므로 21세기의 대부분 직업은 '두뇌를 쓰는' 지식 근로자들로 충원될 것으로 전망된다. 그만큼 세계 각국은 창조적 지식 생산 능력을 신장할 수 있는 교육혁신에 역점을 두게 된다.

오늘날 대학을 포함한 고등교육기관으로 하여금 불안정을 겪게 하는 요인은 다양하다. 대학교육 체제 내부의 원인도 있을 것이며, 사회 전반을 주도하고 있는 대학 외부적 영향도 작용하고 있을 것이다. 분명한 점은, 대학이 변화를 향한 내·외부적 요인들의 영향을 받고 있다는 것이고, 대학은 자체의 생존과 번영을 위해서 다양한 발전지향적 노력들을 계속해야 한다는 것이다. 그렇기에 지식기반사회와 같은 신(新)문명의 흐름 속에서 대학이 어떠한 가치 지향과 변화 전략을 활용할 것인지가 더욱 중요해질 수밖에 없을 것이다.

첫째, 작금의 인류는 뉴 밀레니엄으로 표현되는 새로운 문명사적 전환기를 맞고 있는 만큼, 이 시대는 과거와는 전혀 색다른 교육적 인간상을 요청하고 있다. 더 이상 고등교육기관은 명명적 지식(declarative knowledge)의 전수에 갇혀 있을 수 없게 되었으며, 오히려 학습자가 자기주도적으로

학습해 가고, 장차 자신의 생애 발달 과정을 통해 독창적으로 문제를 인식·해결해 갈 수 있는 절차적 지식(procedural knowledge)을 숙달하도록 도와 주어야 한다.

둘째, 해방 이후 한국의 고등교육은 급속한 양적 팽창 속에서 이미 대중화의 단계를 거쳤으며, 이제는 질적 고도화를 위한 변화를 요청받고 있다. 한국의 고등교육 수혜자는 인구 10,000명당 1965년에는 49명에 불과하였으나, 2002년 현재에는 751명에 도달하였는데, 이는 1965년보다 15.3배로 증가한 수치이다. 이와 같은, 인구 10,000명당 고등교육기관 재학생 수의 대폭적인 증가는 1965년에 비하여 인구 수는 1.7배로 증가하였으나 고등교육기관 재학생 수는 25.3배로 증가했기 때문이다(통계청, 2001).

그렇지만 한국의 GNP 대비 교육 예산은 약 4.6%이며, 그 가운데 9.7% 정도가 고등교육 예산이다. 초·중등 학생의 1인당 교육비가 약 99만 원 정도인데 반하여, 대학생은 63만 원 정도에 불과하다. 선진 각국의 대학생 1인당 교육비와 비교하였을 때, 많게는 외국의 1/3, 적게는 1/24 수준으로 매우 열악한 형편이다. 또한, 국내 외국 기업의 최고경영자(CEO)중 86% 이상은 한국의 대학 교육과 산업현장에서 필요로 하는 지식 사이에 상당한 괴리가 존재한다고 생각하는 것으로 조사되었다. 그만큼, 고등교육기관의 교육내용과 방법은 사회적 적합성이 낮은 것으로 진단된 바, 미래 한국의 대학은 부단한 자체 혁신과 특성화 노력으로 질적 수준을 높이는 데 역점을 두어야 한다.

셋째, 정보공학의 발달로 사이버 교육체제가 확산됨에 따라 대학의 전통적 지식 권위가 위협받고 있다. 이제 학습자는 대학을 보고 모여들기보다는 '적합한 지식(relevant knowledge)'을 기준으로 참여 여부를 결정하게 될 것이며, 대학은 고등교육

서비스의 독점 공급자로서 전통적으로 누려 왔던 권력에 위협을 받을 수밖에 없는 상황이다. 대학은 교육 수요자의 학습요구에 최적한 교육 콘텐츠를 얼마나 풍부하게 개발·보급할 수 있는가에 따라 그 생존을 결정짓게 될 것이다. 장차 대학은 대학과의 경쟁은 물론이고, 대학 이외의 학습 콘텐츠 제공자와도 경쟁할 수밖에 없는 상황을 맞고 있다.

넷째, 세계화의 흐름 속에서, 교육체제는 자국이 아닌 국제간 경쟁과 협력을 강화해 나가야 하는 만큼, 고등교육기관은 경영과 프로그램 운영에 있어 소위 교육개방체제로 진입하고 있다. WTO가 요구한 개방계획서(양허안)에서 교육 부문의 경우, 고등교육을 포함한 성인 교육 시장의 개방은 일방적으로 유보하기 어려운 실정이다. 현재 세계 무역기구(WTO) 회원국 가운데 초등·중등·고등·성인·기타 등 5개 분야에서 최소한 1개 이상을 개방한 국가는 모두 42개국이다. 초등교육은 30개국, 중등교육은 35개국, 고등교육은 32개국이 각각 개방했다(중앙일보, 2003. 3. 22.). 지식 기반사회로 진화함에 따라, 자국의 영역을 초월해서 멀리 내다볼 수 있는 능력이 요구되고 있으며, 학위를 포함한 각종 교육자격증에 대한 국제적 상호 인정과 국제적 호환성을 형성해야 한다.

다섯째, 평생학습 사회의 도래로 학습자 유형이 다양화되고, 따라서 고등교육기관의 역할과 기능에 있어서도 패러다임의 전환이 요청되고 있다. 이제 더 이상 순수한 학문적 진리를 추구하기 위해 대학을 진학하는 것도 아니며, 자신의 전문 분야에서 보다 최신의 정보와 이론을 습득하고자 하는 사람이면 누구나 대학으로 회귀할 수가 있다. 대학은 사회진출의 최소 요건을 갖추도록 준비시키는 기관이면서, 동시에 재직자들의 직업 전환이나 전문성 심화를 위한 평생교육기관의 역할과 기능을 확대할 수밖에 없을 것이다.

## Ⅳ. 국가균형발전 중추로서의 대학의 역할과 과제

한 국가의 총체적 경쟁력은 그 나라의 교육 경쟁력과 결코 분리하여 가늠할 수 없을 것이다. 대학을 중심으로 한 고등교육기관이 국가 교육 체제의 중추라고 할 때, 대학교육의 질적 성장이 없이는 결코 국가의 생존과 번영을 보장받기 어려울 것이다. 오늘날 한국 사회는 밖으로는 세계화의 도전에 슬기롭게 대처해야 하며, 안으로는 국가균형발전의 시대적 현안을 해결해야 할 이중적 과제에 직면해 있다. 과연 대학은 어떠한 고민과 선택을 해야 할 것인가?

첫째, 대학은 지역 혁신의 중추(hub)라는 정체성을 확립해야 한다. 대학은 산업별 클러스터를 형성하는 데 선도적 역할을 해야 할 뿐만 아니라 지역 내 긴밀한 네트워크를 구축하는 데 역점을 두어야 한다. RRC, ERC, TIC 등은 클러스터와 네트워크 형성의 좋은 기반이 될 것이다. 중앙정부, 지자체, 지방 기업 등은 대학을 지원하고 대학은 지식기술 창출과 우수 인재 양성 능력을 신장하게 되면, 지역의 기존 산업이 개선되거나 신생 벤처 산업이 창출될 수 있게 된다. 지역 역량을 결집하고 체계적인 혁신 노력을 기획·실행함에 있어서 대학의 역할은 매우 중요하다. 대학 스스로가 지역 혁신 주체로서의 정체성을 확립하고, 그 구체적인 실천을 시작할 때이다.

둘째, 국가균형발전을 위해서는, 지역사회 내 고등교육기관간의 교류·협력·제휴 체제를 구축하는 일이 시급하다. 지역의 균형발전은 지역 사회의 특정 대학만이 감당할 수도 없으며, 특정 대학만의 책임은 더 더욱 아니다. 대학간의 긴밀한 협조와 연대가 필수적이다. 지역의 대학은 그 설립 유형이나 학제, 그리고 교육 조직의 차이성에

도 불구하고 하나의 지역교육공동체로 전환되어야 한다. 학생 선발, 교육과정의 운영, 교육 시설·설비의 활용, 지역개발 연구의 추진 등에 있어서 동반자적 관계를 구축하는 일이 무엇보다 우선이다.

셋째, 디지털 시대의 대학은 지방-세계의 직통적 가교 역할과 정보 수집·제공의 중심 센터가 되어야 한다. 대학은 외국어 소통 능력, 타국 문화에 대한 이해, 선진 기술의 연구 능력, 학문 분야별 첨단 정보의 수집과 활용 등 지방의 세계화에 필요한 조건들을 골고루 갖추고 있다. 그러므로 대학은 다양한 외국과의 교류·협력 경험들을 지역사회에 환원함으로써, 지역의 정치·경제·사회·문화가 세계와 직접 교류할 수 있는 기회를 갖도록 해야 할 것이다. 또한, 대학은 대학과 지역 사회 간 디지털 디바이드(digital divide, 지식 격차)를 완화할 수 있는 정보센터의 역할도 적극적으로 수행해 나가야 한다.

넷째, 대학은 지역사회 평생교육기관으로서의 역할을 더욱 강화해야 한다. 직업의 초기 진입자들을 위한 직전교육은 물론이고 현직교육의 필요성이 급증하고 있는 만큼, 대학은 지역의 중추적인 평생교육기관으로서 그 기능을 확대해야 한다. 단순한 지역 봉사 차원의 교양 프로그램을 개설하는 방식이 아니라, 지역산업과 자치단체가 요구하는 학습 요구 분야를 중심으로 정규의 심화된 평생교육프로그램을 개설·운영해야 한다.

다섯째, 대학은 문화 콘텐츠 구심체로서 광범위한 지역사회 봉사프로그램을 운영하여 지역주민의 삶의 질을 제고하는 데 선도적 역할을 수행해야 한다. 지방화 시대에는 대학이 지역 문화 공동체를 성숙시키는 데 주도적인 역할을 해야 할 것이다. 이공계 중심의 기술 개발도 중요하겠지만, 지역혁신 중추로서의 대학은 지역주민의 문화 소

“

대학은 지역 혁신의 중추(hub)라는 정체성을 확립해야 한다.  
 대학은 산업별 클러스터를 형성하는 데 선도적 역할을 해야 할 뿐만 아니라  
 지역 내 긴밀한 네트워크를 구축하는 데 역점을 두어야 한다.

”

양을 높이고 더 나아가서는 지역문화를 중심으로 산업 문화 콘텐츠를 발굴·육성하는 일도 소홀할 수 없을 것이다.

여섯째, 대학은 정부나 지자체 사업을 유치하는 소극적 전략에서 사업을 발굴·창출·제안하는 공격적 경영을 구사해야 한다. 대학과 지역사회는 불가분의 관계로서, 대학은 지역발전의 지식 창출과 활용의 중심 센터가 되어야 한다. 지역사회는 이공계 산업 활동을 포함한 정치·경제·사회·문화가 종합적으로 역동적인 상호작용을 하고 있는 일종의 생태계이다. 그런 만큼 대학 스스로 신규 사업을 적극 발굴해 나가야 한다. 첨단 과학 기술 분야의 지원에 그치지 않고 관광·역사·인문 사회 분야 및 예술 등의 다양한 분야의 사업화에 관심을 확대해야 한다.

일곱째, 대학은 특성화 교육과 합리적 구조조정을 통해 자체 혁신 노력을 지속해야 한다. 대학은 기존의 백화점식 경영 방식에서 탈피하여 특성화 전략 분야를 중심으로 선택·집중의 접근을 시도해야 한다. 21세기를 선도할 정보통신산업, 환경산업, 콘텐츠산업, 바이오산업, 나노기술산업, 우주항공산업 등이 굳이 수도권에 집중될 필요가 없는 만큼, 대학은 지방에서도 경쟁력을 지닐 수 있는 전공 분야를 적극 발굴해야 한다. 이 과정에서, 대학은 기존 교육 조직에 대한 객관적 평가를 통하여 합리적인 교육 구조조정 노력도 시도하게 될 것이다. 학문적·사회적 적합성이 저하되거나 인

기 없는 전공 분야들이 생겨나기 마련이고, 대학은 조직 통합이나 조직 제휴 방식으로 과감한 구조조정을 지속할 수밖에 없다. 왜냐하면, 대학 경영이 건설해야 지역 발전 중추로서의 역할과 기능을 수행할 수 있기 때문이다.

여덟째, 다원주의 시대의 대학은 대학 내부의 분권·분산 경영 방식을 도입해야 한다. 대학은 전교적 차원의 동일 경영 체제에서 '대학 내의 대학(미니대학)'을 육성해 가야 한다. 단과대학이든, 학부나 학과이든, 독립단위의 자율경영방식을 활용하여 학문 영역별로 자체적인 경쟁력을 강화하도록 권고해야 한다. 21세기 중반이 되면, 현재와 같은 거대 캠퍼스가 문을 닫게 될지도 모른다는 미래학자들의 예측을 생각할 때, 대학은 새로운 유형의 수입원을 시급히 개발하고 적정 규모로 내부적 경쟁력을 길러야 하는 것이다.

마지막으로, 대학 경영 CEO의 창조적 리더십이 발휘되어야 한다. 대학은 총장을 중심으로 학내 교육 및 연구 역량을 결집하고 분출하는 욕구와 갈등을 합리적으로 교섭·조정해 가야 한다. 또한, 단위 대학의 생존과 경쟁력 강화에 역점을 두는 것은 물론이고, 지역혁신 중추로서의 사명과 역할도 수행해야 한다. 그 어느 때보다 대학 공동체 구성원들의 이해와 협력과 분발이 요구되는 시점이다. 그 중심에 대학 경영의 CEO, 대학 총장이 서 있다. **대학  
교육**