

제23회 대학교육 정책포럼

-대학경쟁력 강화와 대학의 인적 자원 개발-

한국대학교육협의회는 11월 8일(목) 홍익대학교에서 대교협, 전국대학기획실(처)장협의회, 한국고등교육정책학회의 공동주최로 제23회 대학교육 정책포럼을 개최하였다.

이 포럼은 차기정부의 고등교육경쟁력 제고방안이라는 주제로 서정화 홍익대 교수의 기조발표, 강병운 대교협 고등교육연구소장의 주제발표 및 신승호 강원대 기획처장, 김민구 아주대 기획처장, 신정철 서울대 교수, 서수용 한국대학신문 뉴스본부장, 정일환 대구가톨릭대 교수의 토론으로 진행되었으며 「대학교육」에서는 이 중 기조발표 내용을 게재한다.





제23회 대학교육 정책포럼

-대학경쟁력 강화와 대학의 인적 자원 개발-

서정화 | 홍익대학교 교육학과 교수

I. 경쟁력 강화를 위한 대학개혁 정책의 흐름

대통령 직속 자문기구로 설치된 교육개혁위원회는 1995년 5월 31일을 시작으로 「신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안」을 발표하였다. 교육정책 전반에 걸친 개혁내용들을 담고 있는 5.31 교육개혁 방안은 교육의 경쟁력을 높여 '교육복지국가(Eduetopia)'를 만들겠다는 취지 아래 고등교육 목표를 대학 운영의 자율화, 연구여건의 세계화, 세계적 수준의 학문과 과학기술 창조의 산실화, 사회 각 분야가 요구하는 최적의 자질과 능력을 갖춘 다양한 인재양성 등에 두고 있다. 대학개혁 방안의 주요 내용은 대학의 다양화와 특성화, 열린교육·평생학습사회 구축, 대학입시제도 개선 등을 주요 골자로 하고 있다.

대학개혁의 추진과정과 결과가 재정 지원과 관계되어 있기 때문에 각 대학은 개혁의 시동을 걸었고, 이러한 개혁사례는 ① 열린교육체제의 기반 구축, ② 교육정상화를 위한 학생 선발, ③ 교육·연구의 수월성 제고, ④ 대학의 특성화 ⑤ 대학의 세계화·정보화, ⑥ 대학 행·재정의 합리화 등에 걸쳐 있다(교육인적자원부, 1997).

대학개혁의 핵심내용은 특성화 추진과 관련하여,

교육 또는 연구 중심대학으로의 지향, 비교우위에 있는 분야 집중 육성, 설립 이념을 구현하기 위한 특정 프로그램 운영 등이 강조되고 있다. 그러나 아직도 특성화 추진이 지향하는 방향이 그다지 차별화되어 드러나지 않고 있다. 그리고 교육과정 운영의 다양화 및 최소전공인정학점제 도입, 전공선택 확대, 봉사학점제 실시, 학부 및 대학원 간의 학점연계제 도입, 계절학기제 등이 대부분의 대학에서 추진되고 있다.

또, 유사학과의 통·폐합 및 학부제를 도입하는 과정에서 진통이 없지 않았지만 학생들로 하여금 다양한 학문 분야를 접할 수 있게 하고, 적성에 맞는 전공을 선택하도록 하며, 시간제 학생등록제 및 대학 간 학점교류도 확산되고 있다.

초·중등교육의 정상화를 도모하고 사교육비 부담을 경감시키기 위하여 대학입시에서 학교생활기록부와 대학수학능력 시험, 논술, 면접 등 다양한 전형기준에 의해 학생을 선발하고 있다.

이외에 교수평가제 및 계약제를 실시하고 있고 준칙주의에 의하여 설립된 대학이 등장하게 되었다. 전과 및 편·입학도 종전보다는 용이해졌다.

이상과 같은 교육개혁을 효과적으로 추진하



기 위해 교육부에서는 1996년부터 교육개혁 추진 상황을 평가하여 예산을 차등 또는 전략적으로 지원을 하는 등 대학개혁 추진과 연계 시킴으로써 대학개혁을 유도·촉진하였다.

문민정부 하에서 마련된 5.31 교육개혁방안은 대학의 입시, 학사, 경영 등 전반에 걸쳐 추진되어왔고, 국민의 정부와 참여정부에서도 대학개혁의 큰 골격이 그대로 유지되고 있다.

참여정부에서는 고등교육경쟁력 강화를 위하여 ① 국제경쟁력 있는 분야 대학원 및 연구소 육성, ② 전문대학원 중심 전문인력 양성, ③ 대학평가기능 강화 위한 평가기구 설치, ④ 대학특성화 지원 위한 구조조정, ⑤ 산학협력 강화 및 지방대학 육성 등을 핵심과제로 설정하고 있다. 그리고 구조조정을 추진하고 대학의 연구역량을 높이는 동시에 지방대학을 육성하며 대학의 유형 및 특성에 기초한 정책을 추진하고 '선택과 집중'에 의한 투자를 확대하고 있다(서범석, 2004).

5·31 교육개혁방안과 함께 본격적으로 추진된 대학개혁정책은 대학교육의 질적 수준 향상과 경쟁력을 높이는 데 주안점을 두었다. 그리하여 질적 수준 향상과 직결된 교수 수, 시설·설비, 도서관 장서 확충 등 교육 및 연구여건 등에서 가시적으로 성과가 나고 있고 연구업적도 향상되고 있다. 논란이 분분한 가운데 추진되어온 핵심연구 전문인력 양성을 위한 BK21 사업과 지방대학혁신역량 강화사업(NURI)은 대학원 집중육성과 지역대학의 특성화를 비롯한 연구인력 확보에 도움을 주고 있다. 아울러 노동시장과 교육체제의 연계를 비롯하여 산학연협력이 활성화되고 있다.

이러한 노력과 성과가 있었지만 대학개혁 추진과정에서 파생된 문제점들도 없지 않았다. 대학의 자율성 기조를 내세우면서 대학개혁의 새로운 장을 열었지만 국가주도적이고

하향적인 정책을 계속 시행함으로써 현장에서 수동적인 입장을 벗어나지 못하였다.

또한 대학 평가를 비롯하여 학부제 추진 등 무리하게 추진된 접근방식에 대한 비판과 불만이 표출되었다. BK21 사업이나 대학의 구조조정 사업도 충분한 공론화 과정을 거치지 못하여 참여와 공감대 형성노력이 부족하여 대학의 적극적인 호응을 끌어 내는 데 한계가 있었다.

그리고 국가적 필요나 사회적 요구를 강조하면서 수요자 중심, 경쟁, 효율, 선택과 집중 등의 논리를 중시하는 신자유주의적인 요소가 지배하게 됨으로써 대학교육의 본질 실현보다는 상업적이고 경쟁적인 분위기가 조성되고 있다는 비판도 제기되어 왔다.

II. 대학 환경의 변화와 경쟁력 강화를 위한 과제

그동안 추진된 대학개혁정책은 성과가 컸지만 지속적으로 추진되어야 할 미완의 과제로 남아 있다. 대학의 내·외적 상황이 크게 달라지고 있고 새로운 상황 변화에 부응하는 개혁을 요청하고 있기 때문이다. 대학 환경의 변화는 내적·외적 측면에서 살펴볼 수 있다.

2006년 현재 연간 출산율이 1.08명에 불과한 것으로 보도되고 있거니와 이는 앞으로의 대학 학령인구의 감소현상을 예고하고 있다. 대학 학령인구가 감소함에 따라 대학 진학생 수도 줄어들고 있다. 고등학교 졸업예정자는 지난 2000년을 정점으로 점차 줄어들어, 2006학년도에 60만3,840명으로, 그리고 2021학년도에는 45만9,000여 명으로 줄어들 것으로 전망되고 있다.

이러한 '저출산' 현상에 따른 대학 학령인구의 감소는 지방대학의 상황을 더욱 어렵게 하고 있다. 전체 고등교육의 2/3 정도가 되는 지방 소재 대학의 미충원을 증가는 국가·사회



적 문제가 아닐 수 없다.

우리 대학들의 경쟁력 수준은 주요 선진국과 비교하여 떨어지는 것으로 자주 거론되고 있다. 스위스 경영개발원(IMD: International Management Development)의 2007년 발표 자료에 의하면, 우리나라 국가경쟁력 종합 순위는 29위에 그치고 있고 교육경쟁력도 29위를 기록하고 있다. 글로벌 100대 대학에 진입하지 못하고 있는 주요 이유는 연구 결과, 교육 여건, 국제화 수준 등과 관련되어 있다. 대학의 경쟁력을 평가하는 평가기준이 한정되어 있기는 하지만, 세계적인 수준의 대학으로 발돋움하기 위해 갖추어야 할 연구의 질적 수준과 기본적인 교육여건, 글로벌화, 평판 등 최상의 교육활동뿐 아니라 수준 높은 창의적인 연구활동을 유도·촉진하기 위한 여건 조성과 행·재정의 확충 및 지원의 필요성을 시사하고 있다.

또한, 대학교육시장 개방에 대한 압력에도 직면하고 있다. 1995년 1월 WTO 체제의 출범과 함께 '서비스 무역에 관한 일반협정(General Agreement on Trade in Services:GATS)'이 발효됨에 따라 국경을 넘어서서 교육서비스를 서로 전달하고 불필요한 장애물을 제거하거나 낮추자는 움직임이 가속화될 것으로 보인다. 앞으로 자유무역의 다자간 협력 틀보다는 양자 간 또는 지역 내 협상을 통한 상호 이익 증진에 주력하는 FTA(Free Trade Agreement)가 활성화되면서 세계 우수 교육기관이나 교육프로그램이 유입될 것으로 예상된다.

교육시장의 개방 추세는 양적 팽창에 주력해 온 우리 대학들의 질적 수준 향상이 중요한 당면 과제를 확인시켜 주고 있다. 특히, 입학자원의 국제적 유동성이 증가됨에 따라 국내·외 대학 간의 치열한 경쟁을 요구하고 있다.

이러한 개방화를 통해 국내 학문의 선진화를 이룰 수 있고 교육서비스의 질 향상 등이 기대되기도 한다. 그러나 대학교육기관의 자생력 약화와 위축, 외국 의존도 심화, 고급인력의 해외 유출로 인한 국부의 손실, 외국 문화의 침투 등이 우려되기도 한다(이현청, 2006).

그렇지만 개방화·세계화의 시대적 흐름이 불가피하다고 볼 때, 교육프로그램과 여건 개선 등을 통해 대학교육의 질적 수준을 높이고 대학의 경쟁력을 높이는 기회로 활용하는 자세와 전략이 요청되고 있다.

주요 선진국에서는 대학의 경쟁력을 높이기 위한 국가적 개혁 노력에 박차를 가하고 있다. 유럽을 중심으로 고등교육혁신과 인적 자원의 경쟁력 강화, 평가인증, 고등교육시스템의 표준화, 품질보증 등을 통해 고등교육 질 관리와 경쟁력 강화를 위한 노력의 일환으로 리스본 협약(Lisbon Convention), 볼로냐 선언(Bologna Declaration), UNESCO/OECD 가이드라인 등이 제시되고 있다(김영식, 2007). 일본에서는 '대학을 거점으로 하는 일본경제 활성화를 위한 구조개혁계획'을 발표하고 경쟁과 평가를 통하여 30여 개 대학을 세계 최고 수준으로 끌어올리는 계획을 추진하고 있다. 또 2004년 4월부터 국립대학은 물론이고 사립대학을 포함하여 대학 간의 합병·통합·제휴가 가속화되었다.

사회주의 국가인 중국에서도 시장원리가 도입되어 거점대학 중심의 합병과 경영혁신을 추진하는 구조조정을 시행하고 있다. 또한 '211 공정 총체건설계획'에 의해 세계 수준의 대학을 집중 육성하고 있다.

영국에서도 대학입학관리청(UCAS)을 신설하여 효율적인 대학 입시관리체제를 구축하면서 고등교육의 질 관리청(QAA: Quality Assurance Agency)을 설치하는 등 고등교육



의 질적 변화를 높이기 위한 노력을 기울이고 있다. 또, 고등교육재정위원회(HEFCE)를 중심으로 대학 통합을 추진하고 있고, 이를 위해 구조조정 및 협력기금을 조성·운영하고 있다.

독일의 경우에도 대학평준화가 초래한 문제점들을 비판하면서 생활보조금까지 받는 '게으름뱅이 직업대학생'들을 먹여 살리느라 대학실패를 가져왔다고 보고, 대학의 성과를 높이기 위해 교수 임용절차를 합리화하고 연구업적별 보수체제의 차등화, 고등교육정책과 과학기술정책의 연계 강화 등 대학의 국제경쟁력을 확보하기 위한 노력을 기울이고 있다

미국에서도 고등교육미래위원회를 설치하여 고등교육개혁방향을 발표하였다(2006.9). 고등교육 미래모형에서는 고등교육기회 확대, 학생을 위한 재정 지원, 학습혁신, 투명성과 책무성 강화 등을 포함하고 있다. 대학의 연구개발비를 확충하고 고등교육의 기회 균등과 수월성을 증진하기 위한 노력을 기울이고 있으며, 프랑스에서도 대학을 중심으로 한 산학협동연구체제를 확립하고 있고 고등교육기관 연구예산을 대폭 증액하는 등 고등교육의 질적인 변화를 위해 노력하고 있다.

이렇듯 주요 선진국에서는 대학교육의 질적 수준을 높이기 위하여 경쟁시스템을 강화하고 있다. 자율화의 기초 위에 국가적 차원의 지원을 강화하고 있다.

이러한 내·외적인 상황 변화 속에서 우리의 대학들도 발 빠르게 변신하고 있지만 그러나 아직도 교육의 기능, 내용, 시스템, 운영방식 등에 있어서 허다한 문제점들을 안고 있다(교육인적자원정책위원회, 2002).

대학 간의 역할과 기능이 제대로 분화되어 있지 못하고 대학의 특성화·차별화가 미흡하다. 또, 대학개혁 추진을 위한 내부 역량이 부족하고 대학의 운영여건과 경영구조가 비효율

적이다. 재정 투자가 부족하여 대학의 교육·연구여건도 미흡하다. 이는 기본적으로 교육예산 중·고등교육비가 차지하는 비율이 낮고 단위대학의 재정 취약에 기인하고 있다.

이제 세계적인 수준의 대학을 육성하기 위해서는 자율성의 기초 위에 경쟁과 공동체적 협력체제를 구축하는 동시에 기본적인 인프라 구축에 노력하고, 특성화를 유도하며, 글로벌 스탠더드에 맞추어 나감으로써 대학의 경쟁력을 높이는 기회로 활용해야 한다.

이를 위해서는 무엇보다도 교수 및 학생의 교육·연구여건 개선에 주력하여야 한다. 이를 위해 교수정원의 확충을 위한 새로운 법적 기준을 마련할 필요가 있다. 교수능력을 향상시키는 연수프로그램을 개발·운영하는 동시에 직원의 능력을 개발·향상시키는 노력도 필요하다.

또한, 연구역량 강화를 위한 인프라 강화가 요청되고 있다. 지속적인 연구 지원에 의해 장기적인 성과가 나타나는 기초과학, 인문학 등의 연구 분야에 대해 공동연구기반을 조성하고 대학과 정부출연 연구기관, 공공분야 연구기관 간의 교육 및 연구교류 활성화와 연계 강화를 위한 컨소시엄을 구축하며 여기에 필요한 법률적 뒷받침과 재정적 유인책을 마련할 필요가 있다.

또한 연구기반을 확충하고 활성화시키기 위하여 '고등교육정보망'을 구축하여 대학별 학생, 교직원, 학사 운영, 학생 선발방식, 재정 현황 등 제반 고등교육 관련 자료를 DB화하고, 연계시켜 고등교육연구의 기초자료로 활용할 필요가 있다.

그리고 평가제도 개선이 필요하다. 대학 평가가 정착되어가는 과정에 있지만, 대학 평가의 궁극적인 취지가 대학의 질 개선에 있는 만큼, 항목에서 특성화를 유도하는 데 초점을 두고 국제적인 표준에 맞는 대학 평가기준(이현



청, 2007)을 개발하고 전문적인 평가 전담인력 위주로 평가단을 구성·운영하여야 할 것이다. 대학이 계획하고 있는 프로그램이나 사업 등을 평가하되 대학교육의 투입, 과정, 산출 등을 포괄적으로 평가하여 그 결과에 따라 차등 지원을 강화함으로써 대학의 자구적인 질 개선 노력 및 경쟁체제를 유도하도록 한다.

그리고 평생교육기회를 확대하기 위하여 이수 교육프로그램을 학점으로 인정하고 시간제 등록제를 확대 실시할 필요가 있다. 또한 중·고령자의 교육 접근기회를 확대하고 재적응을 위한 교육프로그램의 설치도 필요하다.

또 지방대학이 실질적인 지역의 산·학·연·협력의 중심체 역할을 할 수 있도록 연구비를 확충할 필요가 있다.

아울러 개방화 및 국제교류를 강화하기 위하여 외국 대학과의 교육·연구를 위한 연계 프로그램 개발·운영 지원을 강화하고, 우수한 외국인 유학생 유치를 위하여 정부 초청 '국가장학금' 제도를 확대하며, 국내외 학생의 교육연계를 위하여 대학교육과정의 국제적 통용성을 확보하도록 한다.

대학의 국제경쟁력을 강화하기 위해서는 우수한 교수들을 확보하고, 그들이 교육과 연구에 매진할 수 있는 기본 인프라를 갖추는 동시에 자율적이며 경쟁적인 분위기를 조성하고 효율적인 운용시스템을 구축하는 것이 관건이라 할 수 있다.

III. 대학의 경쟁력 강화와 인적 자원 개발

인적 자원의 개발은 인적 자원을 양성·배분·활용하고 이와 관련된 규범과 네트워크를 형성하기 위한 제반활동이다. 대학에서의 인적 자원 개발은 인적 자원의 양성과 배치·개발·활용 및

유치활동과 관련된 제반행동이라고 할 수 있다.

대학경쟁력을 높이기 위하여 과제들을 추진하기 위해 행정·경영층과 주요 보직 교수들, 그리고 행정직원의 능력 개발이 대학에서의 핵심적인 인적 자원 개발이라 할 수 있다.

대학교수의 역할로서는 수업, 학문, 사회봉사, 학생지도 그리고 행정에 대한 봉사자로서의 역할을 들 수 있다. 이러한 기본적인 역할 이외에 대학의 행정을 담당하는 보직자들은 대학의 본질적인 기능을 수행하고 이끌어 갈 수 있는 자질과 능력을 갖추어야 한다. 유능한 자질과 능력을 갖춘 경영층과 보직자들을 확보할 뿐 아니라 계속적으로 이러한 자질과 능력을 개발하고 또 유지함으로써 대학의 기능을 최상으로 성취할 수 있어야 한다.

한편, 대학직원은 대학의 교육과 연구 및 봉사활동을 지원하고 관리하는 역할을 수행한다. 이를 위해 대학교육에 대한 기본적인 이해와 함께 대학행정 전문가로서의 실무능력 개발과 교육, 연구, 사회봉사기능 등의 활동을 지원·관리하는 능력이 요청된다.

대학의 규모가 커지고 방대한 시설·설비와 막대한 재원을 관리하면서 교육, 연구 그리고 봉사활동을 지원하고 관리하는 대학직원의 역할과 비중 또한 커지고 있다. 유능한 직원을 확보하고, 그들의 전문적 자질을 신장시키며 또, 높은 사기를 가지고 근무에 전력하도록 도와주는 여건의 조성 또한 대학교육의 질적 수준 향상을 위한 주요 요소라고 하지 않을 수 없다.

대학의 경쟁력을 높이기 위해서는 대학교수 및 행정직원들을 위한 적극적인 능력 개발이 요청되고 있다. 2007년 현재 420여 개 대학에 70,000여 명의 교수와 39,500여 명의 대학 행정직원이 있다. 특히 행정직원들은 교육, 연구, 봉사활동 지원 및 이에 필요한 시설·재정 확보 및 유지·관리 등의 기능을 수행하는



대학 행정직원 및 경영자의 역할과 비중이 증대되고 있다.

대학 교직원 개발에 대한 관심의 증대에 부응하기 위해서 뿐만 아니라 교직원 개발(Staff Development)을 대학의 주요 정책으로 정착시키려는 경향이 있고, 또 단기적 차원의 직원 연수를 넘어 종합적이고 전문적인 행정 경영 인력 개발에 대한 인식이 확산되고 있다.

IV. 대학 인적 자원 개발의 현황과 동향

대학개혁이 추진되고 대학 평가를 비롯하여 산학협 강화, 국제화 추진 등이 강조되면서 교수와 직원 개발에 대한 관심이 점차 증대되고 있다.

신임교수들을 대상으로 워크숍을 실시하는 경우가 늘어나고 있다. 희망하는 교수들을 대상으로 세미나를 실시하기도 하고, 신임교수를 대상으로 오리엔테이션을 실시하는 경우가 많아졌다. 교수학습센터를 중심으로 교수의 자질 향상을 위한 활동이 진행되기도 한다.

교수학습센터를 중심으로 이루어지는 교수 개발 프로그램의 운영도 다양하게 이루어지고 있다. 이를테면, 수업활동에서 활용할 수 있는 다양한 매체에 대한 안내와 효율적인 강의를 전개하는 데 필요한 수업기법의 개발을 위한 프로그램을 제공한다. 이러한 프로그램은 대학 차원, 단과대학 또는 학과단위의 자발적 프로그램도 있다. 그 운영방식은 일정 기간 소규모 세미나 형식을 취하는 경우가 많은 것 같다.

단위대학별 교수 개발 프로그램이 제공되기도 하지만 한국대학교육협의회를 중심으로 대학 교직원 연수가 이루어지고 있다. 대학교육협의회에서는 교원의 교수법 및 학생 지도 능력의 개발, 직원 직무능력 개발 및 전문성 향상 등에 기여할 수 있는 다양한 주제의 교

육서비스를 제공하고 있다. 또한 보직교수들과 행정직원들을 위한 단기프로그램이 운영되고 있다.

현재 국내에서는 대학 직원을 대상으로 한 학위과정을 설치하여 본격적으로 교육을 실시하고 있는데 아주대학교, 고려대학교, 홍익대학교 등이 그 예다. 아주대학교는 2000년도에 '대학행정관리' 전공을 교육대학원에 처음 개설하였다. 이 대학행정관리 전공의 교육목표는 ① 대학행정직원의 전문직 자질 함양에 필요한 관련 지식의 이론과 실체를 학습하며, ② 대학행정가로서의 행정 실무능력 개발에 필요한 현장밀착형 지식과 정보를 습득하게 하는 것 등이다.

또한, 홍익대학교는 1999년 교육경영관리 대학원을 설치하여 운영하고 있다. 동대학원에서는 대학의 교육과 연구 및 봉사활동을 지원하는 보조적인 역할을 넘어서서 자율역량을 가지고 대학의 개혁과 변화를 선도할 수 있는 능력을 갖춘 대학행정·경영전문가를 양성하는데 목표를 두고 대학행정 전공을 설치하여 2007년 9월 현재 30여 명의 원생들이 재학하고 있다. 또한 워크숍, 세미나, 연구수행 참여, 선진대학 탐방 등을 통해 대학 직원 개발에 힘을 쏟고 있다. 이외에 고려대학교는 2006년부터 고등교육 전공을 설치하여 운영하고 있다. 그러나 국내에서의 동향은 아직도 미미한 수준에 있다.

학위과정을 통해 대학 직원의 개발이 이루어지기 시작한 것은 종래의 단기적이고 일회적인 방식에서 계획적이고 조직적인 과정으로의 시발이라고 할 수 있다. 앞으로 석·박사학위과정을 통한 대학직원 개발은 대학행정 인력의 양성·개발에 커다란 한 축을 형성할 것으로 기대되고 있다.

우리나라의 대학 교직원 특히, 행정직원과 보직자 개발에 대한 수요는 계속적으로 증가



할 것으로 예상된다. 그러나 우리나라 대학재정 등의 대학 상황을 들여다보면 대학 자체적으로 전담 전문교원의 확보 등이 용이하지 않은 것이 현실이다.

미국, 영국, 일본 등에서의 직원개발 사례를 살펴보면 다음과 같다.

미국의 경우 대학의 관리직원 및 그 외 직원, 대학취직 및 전직을 희망하는 사람, 대학 행정관계자 등을 대상으로 직업능력 개발을 위한 프로그램이 개발·운영되고 있다. 이들 프로그램은 교육대학원 등에 의한 고등교육에서의 장기 학위 프로그램과 주로 현직을 대상으로 하여 단기 집중적인 프로그램이 있다.

석사학위 프로그램은 전국적으로 수백 개에 이르고 박사학위 수여 대학도 70여 개에 달하며, 주로 고등교육기관 직원 대상의 전문자격 학위로 개설되어 있다.

펜실베이니아대학의 경우 석·박사과정에서 고등교육의 전반에 관한 내용을 강의하고 있다. 피츠버그대학의 경우도 석사과정과 박사 과정을 설치하여 고등교육 전반에 관한 교과목을 이수하도록 하고 있다.

대학 내 장기적 직원 연수프로그램 운영사례로서는 버클리대학의 프로그램을 들 수 있다. 버클리대학에서는 대학 내에 인적 자원 부서(Office of Human Resource)를 두어 신입 교직원에 대한 정보를 제공하고 있으며, 교직원 학습과 개발 영역에서의 직무 개발, 인적 자원 경영, 지도력 개발프로그램 등을 중·단기적으로 운영하고 있다. 지도력 개발프로그램으로서는 변화하는 대학 환경에 적응하기 위한 효율적 지도력 개발에 필요한 안목, 지식, 기술 등을 획득하는 데 교육목표를 두고 코스워크, 워크숍, 사례연구, 프로젝트 작업 등을 하고 있다.

대학 내 단기적 직원 연수프로그램 운영사례로서는 조지워싱턴대학의 예를 들 수 있다.

이 대학에서는 교직원 개발과정으로서 대학 정책을 대상에 따라 구분하여 프로그램을 운영하고 있다. 경영진이나 간부급 직원들은 입사 혹은 승진 이후 2년 이내에 과정을 이수하여야 하며, 전 직원은 직원 훈련프로그램을 이수하여야 한다. 간부급 경영자는 리더십 개발 워크숍을 통하여 새로운 기술·정보 등과 관련한 교육을 받고 있다.

영국의 경우 고등교육기관의 관리직원과 행정 직원을 회원으로 하는 직능단체인 AUA(대학행정직원협회)에서 '계속적 직능개발'의 일환으로 장기 직능 개발프로그램을 개설하여 운영하고 있다. AUA는 고등교육기관의 관리직원과 행정 직원을 회원으로 하는 직능 단체로서 회원의 지속적인 직능 개발의 일환으로 2000년부터 장기 직능 개발프로그램을 개설·운영하고 있는데, 2002년에는 오픈유니버시티(Open University)의 인증제도에 의한 과정학위(taught degree) 프로그램으로 인증받아 석사 수준의 학위과정을 운영하고 있다.

학사학위를 가지고 있지 않은 사람에 대해서도 동등의 직능자격을 지닌 사람, 즉 고등교육 및 공공·비영리 영역, 상업 분야 등 일정한 직무경험을 가진 사람에 대해 수감자격을 개방하고 있다.

대학 내 상시 지원체제 운영사례로서는 영국 브리스톨대학의 경우를 들 수 있다. 직원 개발팀을 상시 운영을 위해 대학 전체에서 행정 및 경영과 관련한 문제들에 대처하는 지원체제를 갖추고 있다. 여기서는 여러 명의 보조인력과 전문인력을 상시 배치하여 기술적 지원, 예산, 평가, 리더십, 경영 등의 문제를 지원하며, 워크숍 형태의 훈련 및 개발프로그램들을 운영하고 있다.

일본의 경우 히로시마대학 교육학연구과에



서 2000년에 ‘고등교육 개발’ 전공을 개설하였다. 이 고등교육개발전공은 연구자의 양성을 목적으로 할 뿐만 아니라 고도의 전문가양성도 목적으로 하여, 현직의 대학 직원을 대상으로 한 교육을 실시하고 있다. 또한 2002년도부터 주로 대학 직원의 학습 폭을 확대시키기 위해 야간·주말에 개강하고 있다.

학위과정 운영은 나고야대학, 츠크바대학의 사례도 찾아볼 수 있다. 그리고 대학연합차원의 중·단기 직원 연수프로그램의 운영사례로서는 일본의 사립대학연맹(사대련)의 경우를 들 수 있다. 여기서는 121개 대학으로 구성된 연맹 산하 교직원을 대상으로 한 장·단기 연수를 실시하고 있으며, 연수의 내용별로는 대학문제(고등교육의 사회적 과제)연수, 대학교원 대상의 교육 및 수업 관련 연수, 직원 종합연수 등으로 구분할 수 있다.

직원으로서의 업무지식, 기능, 태도 등에 국한되지 않은 동기, 신념, 인성 등을 포함하는 종합적인 자질 개발에 중점을 두고 있다.

직원 종합연수로서는 1993년 이후 업무지식 습득 위주의 연수에서 ‘차세대 인재 육성’이라는 목표로 전환하였다. ‘차세대를 담당할 책임과 자각을 가진 직원의 육성’을 목적으로 단기 집중코스과 장기 강화코스로 구분을 운영하고 있는데, 일방적 강의보다는 체험학습, 문제해결학습 프로그램을 운영하고 있다. 단기 과정은 의사소통기술능력 개발, 영역별 선진사례 연구, 과제학습 등을 중심으로 진행하고 있다. 또, 장기 강화코스는 반년 간에 걸쳐 이루어고 있으며, 그 목표를 ‘과제 발표로부터 해결안 작성, 결정, 실시라는 문제해결능력의

향상’에 두고 대학의 정책 형성에 기여할 수 있는 인재 육성을 지향하고 있다.

그리고 일본에서는 대학 행정직원을 주축으로 하는 대학행정관리학회가 결성되어 활발한 활동을 하며 일본사립대학협회에서도 직무연수형태로 각종 연수, 해외 연수, 국내 연수를 실시하고 있다.

V. 대학 인적 자원 개발의 방향과 과제¹⁾

어느 조직이나 기관이든지 리더를 비롯한 경영층과 행정관리 업무를 담당하는 이들의 역량과 자세는 대학의 경쟁력을 좌우한다고 볼 수 있다. 자율화의 기조 아래 특성화·국제화 등을 통해 대학경쟁력을 강화하는 개혁과제들을 실천하려면 유능한 행정·경영력을 필요로 한다.

앞으로 대학 교직원의 개발과 유지 및 보존을 위한 과제를 몇 가지 제시하면 다음과 같다.

먼저, 대학행정·경영자들을 개발하기 위한 마스터플랜이 마련될 필요가 있다. 대학의 경영자, 보직자, 행정직원을 포함하는 행정가로 하여금 개념적 기술과 인간적 기술, 그리고 전문적 기술을 습득시킬 수 있는 내용과 구체적인 프로그램이 대상별로 개발될 필요가 있다. 이를테면, 보직담당 교수들에게 가장 필요로 하는 자질로서는 의사결정능력과 리더십 등을, 대학의 행정직원들이 필요한 지식으로는 사무관리능력, 법 및 규정, 교육과정 운영, 재무회계 등과 관련된 지식과 기술을 기를 수 있

1) 김영화 외 (2006). “대학행정·경영전문가 양성 및 개발을 위한 요구 분석 및 정책 방향”. 홍익대학교 특성화사업단 연구 보고서
양승실 외 (2006). “대학경쟁력 강화를 위한 대학 행정 경영 혁신 과제”. 홍익대학교 특성화 사업단 연구 보고서
서정화 (2006). 대학의 경쟁력 강화를 위한 대학 행정·경영 전문가 양성·개발 프로그램. 대학 행정·경영 혁신의 방향과 과제



는 프로그램과 교과목 설정 등이 요구되고 있다.²⁾ 이러한 교과목을 담당할 교·강사진은 이론과 실무에 전문성을 지닌 다양한 분야의 전문가를 선정하여 이론과 실재를 균형 있게 다룰 수 있어야 할 것이다. 대학행정·경영 전문가들을 개발하기 위해서는 다양한 성격의 프로그램을 개설할 필요가 있다. 오프라인 프로그램 개발 시 단기 프로그램을 우선적으로 개설하고, 단기적으로는 석사과정을, 중·장기적으로는 박사과정을 확충할 필요가 있다.

또한, 대학행정·경영전문가들의 양성·개발 프로그램 참여에 대한 동기 유발이 필요하다. 즉 대학 행정직원들이 프로그램에 참여하려는 동기를 유발시킬 필요가 있다. 이를 위해 정부와 각 대학에서 연수의 필요성에 대해 적극적으로 홍보하는 한편, 프로그램 이수에 대한 자격인증을 실시하고 이수실적에 대해 인사 상 인센티브를 부여하는 등 연수실적에 대한 보상체제를 구축할 필요가 있다.

그리고, 대학행정·경영전문가 양성·개발 프로그램에 참여할 수 있는 여건 조성이 필요하다. 이를테면, 소속 기관에서 직원의 프로그램 참여를 적극적으로 권장하고 연수비용을 지원하는 한편, 연수시간을 확보할 수 있도록 연수대상자의 업무시간과 부담도 조정할 필요가 있다.

아울러 행정·경영 경험과 지식의 공유를 위한 워크숍을 중심으로 하여, 선진 대학의 행정·경영사례에 대한 연구 및 보고, 우수사례에 대한 견학 및 탐방 등 다양한 수업방법을 적용하면 좋을 것이다.

그리고 대학교육협의회와 같은 자율기구나 단위대학 또는 대학 간의 컨소시엄을 구성하여 행정직원 및 보직자들을 위한 다양한 프로그램을 개발·운영하는 노력이 활성화되어야 한다.

끝으로, 대학행정·경영, 고등교육에 관한 학술적인 연구교류와 정보교환 등의 장을 마련할 필요가 있다. 고등교육의 이론과 실제에 관한 연구는 물론 정책 개발 등을 통해 정책과 시스템의 개선을 가져올 수 있어야 할 것이다. 이를 위해서는 고등교육 관련 학회의 활발한 학술·연구활동이 기대되고 있다.

대학경쟁력을 강화하는 일은 국가경쟁력을 높이는 핵심관건이다. 대학경쟁력을 높이기 위한 개혁과제를 추진하기 위해서는 교육에 대한 이해와 관점 그리고 글로벌 감각과 경영마인드를 지닌 정책결정자들과 경영층의 리더십 및 보직자와 행정직원들의 능력과 자세를 갖추도록(김종량, 2007) 하는 교육·훈련이 강화되어야 할 것이다.

2) 교직원 개발에 관한 요구를 분석하고 필요한 정보를 확보하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사 기간은 2005년 4월 20일~2005년 5월 2일에 이루어졌으며, 설문대상(응답자)은 전국 국·공립대학, 사립대학, 전문대학 등의 주요 보직담당교수 및 행정직원 226명으로 하였다. 설문내용으로는 대학행정, 경영전문가의 자질, 기술, 교육과정, 인센티브, 지원인프라, 희망연수 프로그램, 대학행정/경영전문가 양성 및 개발 프로그램 참여 의향 등에 관한 자료를 토대로 앞으로의 양성 및 개발의 방향과 추진과제가 중심이 되고 있다. 이들을 대상으로 요구 분석한 결과를 보면 선호하는 연수프로그램으로는 계획 수립, 선진국의 대학혁신 동향 및 사례, 리더십 훈련프로그램을 들 수 있다. 교과과목으로는 대학행정·경영 전반, 대학교육과정 운영, 대학교육 관련 법 및 규정, 주요 선진국의 대학혁신 동향 및 사례, 대학 자체 평가·진단, 대학발전계획 수립, 학생 진로 및 취업 지원전략, 대학 인력개발종합(취업)센터 운영, 사립대학 경영·재정, 산학협력단 운영, 사립대학 질세전략과 재무제표 작성, 대학 교수·학습지원센터 운영, 대학의 발전기금 조성, IT 소양 및 정보화 능력 향상 관련 프로그램 등을 요청하고 있다.