

國家發展과 近代化를 爲한 大學의 長期計劃*

李 漢 彬

1. 發展的 役割을 爲한 大學의 教育프로그램과 構造의 刷新

새 時代에 있어서의 大學의 社會的 役割에 關하여는 오늘날 널리 論議되고 있다.⁽¹⁾ 이 論議에서는 그와같은 大學의 새로운 社會的 役割⁽¹⁾에 立脚하여 그 役割에서 導出할 수 있는 機能과 프로그램에 關하여 論議하고자 한다. 우선 刷新이 일어날 수 있는 包括的인 主要機能은 아래와 같다.

- (1) 敎授(傳統的 意味의 敎授機能)
- (2) 訓練(職業的 專門家の 養成 및 訓練機能)
- (3) 研究
- (4) 課仕

우리가 重要 關心事는 이 機能들을 意味있는 刷新이 일어날 수 있는 方向으로 改編, 誘導하는 일인데, 적어도 두 가지 形態 即 (1) 現存 教育프로그램의 改編 (2) 새 教育프로그램의 考案으로 刷新을 創出 할 수 있다.

現在 어느 大學을 莫論하고 위의 範疇에 따라 推進中인 여러 混成 教育課程을 가지고 있다. 그러나 現存 教育課程을 改編해야 할 必要性은 恒存한다. 특히 急激한 社會變動을 겪고 있는 나라의 경우는 새로운 教育프로그램을 考案하여야 할 必要性이 切實하다. 이것이 바로 餘他 社會機關과 마찬가지로 大學이 當面하여야 하는 한 社會變動의 挑戰이다. 위에서 言及한 네가지 機能的 分野에 따라 教育프로그램의 刷新의 類型과 方法의 檢討하여 보자.

(1) 敎授機能의 刷新

敎授機能의 面에 있어서는 우선 各大學에서 實施中인 敎養 教育의 例를 들 수 있다.

* 이 論文은 1968年 8月 9日~22日에 서울 Academy House에서 韓國行政改革調查委員會와 美國 Stanford大學校가 共同主催한 「亞細亞 地域에 있어서의 國家發展을 爲한 高等教育의 役割」에 關한 세미나에서 發表된 것이다.

(1) 大學의 役割과 大學行政을 다룬 關係 文獻으로는 V. Merikoski, "Basic Problems of University Administration," *International Review of Administrative Sciences*, Vol. XXXIII, No. 1 (1967), pp. 17-30; Harry H. Pierson (ed.), *University Cooperation and Asian Development*, San Fransisco, Asian Foundation, 1967(Mimeo); 朴大善編, 大學과 國家發展, 서울, 教育出版社, 1968. 및 白賢基, 「國家發展에 있어서의 大學의 役割」(上記 세미나에 發表된 論文) 參照

우리나라에서는 일찍이 延世大學校를 비롯하여 여러 大學에서 多年間 이 方面에 刷新의 努力을 거듭하여 왔으며 1968 年에 서울大學校에 設置된 教養課程部는 同 大學의 未來象에 커다란 影響을 끼칠 潛在要因과 아울러 重要的 構造的 變化를 內包하고 있다. 이 制度의 內容은 大學 一年生에서, 경우에 따라 大學 二年生에게까지, 人文科學의 一般知識과 함께 우리나라의 文化的 遺産을 널리 理解시키려는 것이다. 大學生活 初期에 이와같은 眼目을 가지게 함으로써 大學生活 後半에 가서 무슨 學問을 專攻하든지 大學教育의 全體的인 効果性を 提高하려는데 意圖가 있다. 이 接近方法의 基調는 어느 程度 各科併行的인 性格을 띠고 있다. 이 試圖는 우리나라에서는 아직 試驗段階에 머물러 있지만 大學의 教授機能에 있어서 主要한 構造的 刷新이 아닐 수 없다. 다시 말하면 偏狹한 專門化가 결코 包括的인 知的 基盤을 지닌 教育 만큼 有能한 專門家를 키워낼 수 없다는 事實을 認識하고 있는 것이다. 이 接近方法의 驅力의 存在로는 醫予科가 있다. 最近에는 몇몇 大學에서 教養 教育課程의 一部로 이웃 나라에 對한 研究를 試圖하고 있는데 (高麗大學校의 경우가 그 한 例) 이런 것이 바로 構造的 適應까지도 包含한 教育프로그램의 刷新이라고 생각된다.

(2) 訓練機能의 刷新

知的 涵養을 爲해 一般 學科目을 가르치는 傳統的 教授 機能과는 좀 떨어진 訓練機能 即 專門家를 養成하는데 重點을 둔 教育이 있다. 大學의 醫學部와 法學部에서 醫師와 法律家を 訓練시키는 경우가 그 古典的인 例이다. 最近 經營大學院과 行政大學院 같은 새로운 類의 高級 專門職을 校가 우리나라에서도 雨後竹筍같이 생기고 있다. 이 傾向은 대체로 우리나라 工業化를 反映하고 있다. 工業化는 技術의 專門化와 同時에 組織의 分化를 意味한다. 그래서 많은 專門職과 管理職의 必要性이 커지며 따라서 새로운 高級 專門職教育의 必要性이 增大하기 마련이다.⁽²⁾ 醫師와 法律家 뿐만 아니라 技術者, 管理者 그리고 職業行政家を 養成하여야 할 責任이 우리나라의 大學에 새로 賦與되었다. 종래의 우리나라 大學에 있어서의 專門職 教育의 對象이 人體, 法律制度, 機械에만 限定되었던 것이 이제는 人間組織으로 그 視野를 넓히고 있는데 이것이야말로 大學의 프로그램과 構造에 있어 重要的 刷新이 아닐 수 없다.

(3) 研究機能의 刷新

가장 活潑하게 刷新이 일어나고 있는 分野는 調查 研究分野이다. 몇해 前만해도 大學의 研究는 主로 時代順을 따른 記錄物 調査에 그쳤지만 最近 몇해 사이에 實驗的이고 應用的이며 實効性 있는 研究가 크게 擡頭하였다. 그 가운데서도 가장 活潑한 分野는 亦是 科學·技術分野이다. 새로운 研究機關이 大學 캠퍼스 內外에 設立되고 있다. 韓國의 경우 50 年代

(2) 典型的인 職業 大學院을 다룬 古典的인 文獻으로 Melvin T. Copeland, *Mark and Era: The Story of the Harvard Business School*, Boston, Little Brown & Co., 1958. 參照

末에 設立된 原子力研究所가 그 先驅的 存在있는데 서울大學校가 이 研究所를 工科大學 隣近에 자리잡도록 誘致하였다. 最近에 設置된 韓國科學技術研究所(K.I.S.T)야 말로 注目할만한 機關인데 그 人的構成은 주로 外國에서 오래동안 訓練을 받은뒤 故國에 돌아와 基礎研究를 쌓도록 招致된 韓國科學者들로 짜여져 있다. 이 研究機關은 公式的으로 特定 大學에 所屬된바는 없지만 여러 大學의 研究樣態에 刮目할만한 刺戟을 주기 시작함으로써 韓國學界의 重要한 一部角을 차지하고 있다.

社會科學 分野에서도 人口動態, 都市問題, 地域社會 開發, 國際交易, 企業管理, 教育, 公共行政 等に 關한 調查研究를 包含한 많은 새로운 研究프로그램이 進行되고 있다. 이러한 일이 오늘날에 와서 盛行하고 있지만 分明히 10年前의 韓國에는 보기 드물었던 일이다. 大學에서 研究에 對한 關心이 점점 커져가는 한 좋은 證佐로 研究教授制度의 設置⁽³⁾를 들 수 있겠다. 아직 小規模에 不過하지만 大學構造面에서 볼때 意味있는 刷新이 아닐 수 없다.

大學과 企業界 사이의 漸次的인 接近은 應用研究 分野에 새로운 바람을 일으키고 있다. 아세아 地域의 多數 國家의 경우 위의 두 機關은 오래동안 서로 無關한 存在로서 運轉되어 와서, 大學教授는 傳統的으로 企業에 關與하기를 꺼려하고 企業人 亦是 大學으로 부터 何等 期待하는 바가 없었다. 그러나 이제 이러한 傳統的 疎遠關係에 놀라운 變化가 일어나고 있다. 그 좋은 例로 最近 서울大學校의 發議로 韓國 經濟人協會와 教授 個別的으로나 學校를 通하여 企業體에 대한 研究 調查 및 諮問關係를 約定짓기 爲한, 5 個年契約을 締結한 事例를 들 수 있다. (이런 形態의 研究調查는 아래에 記述하는 奉仕機能과도 關聯된다.)

(4) 奉仕機能의 刷新

大學이 地域社會의 發展에 寄與하는 奉仕機能으로 크게 세 가지 形態가 있다. 첫째 諮問 機能으로서 大學教授가 政府와 企業體를 爲해 諮問하고 助言하는 活動이다. 이 경우는 대개 個人의 資格으로 教授가 個別的으로 政府의 各種 委員會에 諮問하도록 招請된다. 韓國에서는 軍事政府下에서 많은 教授들이 委員會의 諮問役으로 起用된 바 있다. 그러나 그들은 거의 모두가 個人的으로 奉仕하였다. 機關의 性格을 띤 諮問은 거의 없었고 政府 部處나 局이 어떤 機關을 相對로 諮問役割을 依賴한 일은 별로 없었다.

그러나 諮問機能도 좀 더 組織化될 餘地가 있다. 例컨대 研究所나 學科 또는 學校全體에 依해 遂行될 수도 있다. 一例로 最近 필리핀大統領室은 Philippine 大學校 行政大學에 委囑하여 土地改革, 地域社會開發, 都市發展 等の 主要問題에 關한 一連의 方案을 研究하도록 하였다.

또 다른 奉仕分野로 官僚界, 企業界, 言論界, 教育界의 中堅職員들을 相對로 在職中訓練

(3) 1967年, 서울大學校에 創設된 茶山教授職이 좋은 例다. 授業를 맡지 않고, 거의 月俸에 맞먹는 額外所得을 받는 이 學究的인 特權의 對象者는 1967—68 學年에는 3名에 不過했다.

을 實施하는 일이다. 그 좋은 예는 Baguio 에 자리잡은 필리핀 大學校 附設 Philippine Executive Academy 의 경우이다. 이곳에는學位같은 外形的인 學的 代價없이 中·上位層 國家公務員과 企業 管理者들을 相對로 約 12 週동안 그들의 職場과 家庭을 떠나 그들의 雇傭主로부터 많은 學費를 받아가면서 廣範圍한 訓練을 쌓는다. 우리 나라의 경우 多數 大學이 마련한 在職中 訓練 프로그램이 있어 거기에 參與하면 흔히 分數에 넘친 學的 代價를 얻고 있으나 筆者가 判斷하건대 아직 訓練效果에 있어서는 Baguio Academy 가 이룩한 水準에는 따르지 못하고 있는 것 같다.

大學의 세번째 奉仕機能은 擴散機能이라 이름할 수 있겠다. 大學이 이룩할 수 있는 創造的인 行動은 他 機關에 放射的 影響을 끼친다. 그 좋은 예가 1967 年 부터 서울 大學校 內에서 構想된 새로운 入學試驗制度의 方案이다. 이 着想은 入學試驗에 入試爲主의 몇 科目에 單 置重하는 弊端을 없애고 高等學校에서 履修한 全科目을 망라한 간단하고 總括的인 테스트를 實施하여 輕便하고 進전한 高校卒業生을 入學시키려는 目的을 가지고 있다. 施行이 延期되어 未完成 試圖가 되어 버렸지만 그것만으로도 우리나라의 中等教育體制에 커다란 충격을 던졌다. 事實 大學은 한 國家의 教育政策에 眞正한 意味의 影響力을 行使할 수 있고 이것이야말로 大學이 看過해서는 안될 奉仕機能의 하나라 하겠다. 새로운 大學 프로그램이 바람직한 擴散效果를 提供하는 또 다른 예가 있다. 새로 創設된 Planning Institute⁽⁴⁾ 는 都市 및 地域計劃家에 對한 새로운 需要를 創造하는 效果를 지니고 있다. 都市를 中心으로 커다란 物量的 變化가 大部分 計劃없이 이루어지고 있을 때 大學內에 Planning Center 를 設置함으로써 그 必然性이 切實히 要求되는 計劃이라는 새로운 職業이 正當性을 賦與받게 된다. 梨花女子大學校에 새로 設置된 秘書學科의 경우, 名門 女子大學이 새로운 職業教育 프로그램을 만들어 낸다는 事實만으로도 急速한 工業化過程에 오른 이 나라에서 切實하게 要求되는 새로운 需要를 메꾸려는 連鎖反應을 이룩했다 하겠다.

지금까지 主要 分野의 大學機能에 關한 刷新을 다루어왔다. 이제는 어떻게 이러한 刷新을 보다 體系的인 方法으로 推進할 수 있을까, 卽 어떻게 刷新을 計劃할 것인가 하는 문제를 考察하여 보기로 하자.

2. 學事 計劃과 實物—財政的 計劃과의 調整

大學의 發展計劃을 흔히 物量的 設備과 財政 面에서만 생각한다. 그러나 大學의 長期計劃은 단지 坪數나 學生數의 問題가 아니고 무엇보다 學事 프로그램과 人間開發의 問題가 核心이다. 換言하디 教授陣과 學生의 立場에서 國家發展과 近代化를 爲한 大學의 長期計劃을 생각할 때 學事 計劃의 內容과 質이 格別히 重要하게 된다.

(4) 1968 年에 서울 大學校 行政大學院內에 설치된 都市 및 地域 計劃學科와 1967 年에 필리핀 大學校 行政大學院內에 새로 설치된 Institute of Planning 의 경우가 그 좋은 例다.

大學의 學事 計劃(academic planning)의 要諦는 教授發展(faculty development)이다. 近代化途上의 國家에서는 大學教授들이 重要な 發展의 役割을 擔當한다. 大學教授는 “아이디어”를 創案해 내고 學生과 在職 訓練生을 通하여 또는 著述과 講演을 通하여 그것을 널리 暢達한다. 近代化의 時代에는 “아이디어”는 빨리 傳播되고 또 커다란 影響을 미친다. 그래서 大學教授는 變動役軍을 輩出할 뿐만 아니라 變動를 培養할 수 있는 風土를 造成한다.

廣義의 學事 및 教授發展計劃의 몇가지 重要な 着眼點을 골라본다면

(1) 大學을 國家의 知的 發展의 先驅的 存在로 育成시키는 데 必要한 새로운 知識의 分野와 領域은 繼續적으로 確認되어야 한다.

(2) 同時에 教授陣을 끊임없이 改編하여 質의 向上을 꾀하여야 한다. 새로운 人材를——大學生, 大學卒業生, 젊은 教授要員, 나아가서 頭腦流出을 逆轉시켜 外部에서 까지——發掘하는데 全力을 대해야 한다. 大學行政 責任者는 教授陣의 人材를 항상 눈여겨 보아야 한다. 이 일은 아래에서 指摘하고자 하는 一連의 計劃으로 推進할 수 있다.

(3) 學事 計劃에는 教授陣의 內部構造에 있어서 새로운 關係를 創造하는 일도 包含되어야 한다

大學 亦是 다른 社會組織과 마찬가지로 階層構造를 가지고 있다. 여기에 더하여 大學의 階層構造가 相當히 硬直하다는 事實이 問題가 된다. 教授陣의 構造가 이러한 硬直性을 지녔기 때문에 새로운 人材를 찾아내어 昇進시키는 일이 매우 어렵다. 그래서 學事計劃에는 教授陣의 構造를 보다 伸縮性 있게 만들어서 教授陣 사이에 새로운 關係를 形成하는 것도 包含된다. 大學이 近代化의 趨勢에 따를려면 또 教授陣은 보다 많은 流動性은 不可避하며 또 外部 人材를 大量 吸收하여야 할 必要性은 늘 있다.

實物- 財政 計劃(physical-financial planning)이 어떤 意味性을 가질려면 教授陣의 發展을 爲한 明確한 目標과 體系的인 計劃이 必要하다. 前者는 後者를 支援하는데 必要한 것이지 결코 그것을 代替할 수는 없는 것이다. 그래서 學事 計劃과 實物財政 計劃間의 調整의 問題가 重要な 일인데 大學의 不可視의 實體는 建物設備, 圖書館, 實驗室, 職員俸給, 研究基金 등의 要素를 包含한 可視的 側面의 支援을 받아야 한다.

調整은 어느 程度의 合一性과 繼續性을 必要로 한다. 合一性이라 함은 大學의 發展을 推進하는 多數 사람들 사이에 어떤 共有된 未來象이 있어야 한다는 것을 意味한다. 繼續性이라 함은 發展을 向한 推進力이 하나의 繼續的인 指導力이나 아니면 일정 期間동안 連續히 承繼되는 強力한 指導理念 依해 持續되어야 함을 意味한다. 이 경우 時間의 要素가 대단히 重要하게 된다. 다시 서울大學校의 例를 들어 보면, 50年代後半期에 서울大學校는 Minnesota 大學校와 大規模의 技術援助 契約을 맺어 醫學, 農業, 工業技術分野에 大量的 物的 設備을 投(하)였고 이와 併行하여 多數의 教授陣들이 Minnesota 大學校에서 各其專門 分野의

訓練을 쌓았다. 3年 내지 4年의 契約期間이 滿了되자 이를 이을만한 것이 없었다. 더욱이 大學의 리더십이 자주 變動되었는데, 돌이켜 볼때 이를 調整된 計劃이라 말할 수는 없겠다. 調整된 計劃이 있어서는 一定한 支配的인 原則, 리더십 그리고 資源이 규모있게 짜여져서 오랜 期間동안 充分히 또 繼續的으로 供給되어야 한다. 이는 實物—財政 計劃의 見地에서 뿐 아니라 學事와 教授要員 發展計劃의 觀點에서도 必要한 것이다.

教授發展에 關하여 좀더 具體的으로 論議해 보자. 教授 發展은 世代的인 觀點에서 認識할 수 있겠다. 大學이 意欲的인 長期發展計劃을 가지고 跳躍하려 할때는 무엇보다 먼저 現存 教授陣을 發展시켜야 한다. 同時에 第一世代的 教授陣의 水準에 뒤 미칠 수 있는 第二世代的 教授陣에 對하여 關心을 기울여야 한다. 兩者의 움직임은 서로 步調를 맞추어야 한다. 第一世代的 教授陣에게 리오리엔테이션을 주는 한편 第二世代的 教授要員을 끊임없이 吸收하여야 한다. 그래서 훌륭한 大學의 長期計劃은 적어도 10年에서 15年의 時間의 幅을 가져야 하며, 이 時間은 새로운 世代가 원활하게 進出하는데 必要한다.⁽⁵⁾

이제 이러한 時次元的 統合을 阻害하는 要因을 살펴보면 첫째 國立大學의 경우 해마다 바뀌는 年間 豫算 制度와 기타 여러가지 官僚制의 壓力이 大學發展을 爲한 持續的인 管理를 妨害하고 있으며, 여기에 더하여 大學 리더십의 짧은 任期制도 또 하나의 脆弱點이다. 私立大學에서는 多少 狀況이 다르지만 거기에 있어서도 往往 財團理事들의 過渡한 干涉과 教授政治 (faculty politics)의 過剩狀態로 말미암아 發展的인 리더십의 繼續性을 阻害하고 長期的인 原則을 위태롭게 만드는 階단이 있다. 어떠한 整然한 大學發展을 막는 이러한 障壁은 大學이 近代化役務을 充分 發揮하여야 한다는 見地에서는 克服되어야 한다.

3. 大學發展을 爲한 計劃機構

大學의 長期計劃의 實質的인 問題에 關하여는 아래 事項들을 考慮에 넣어야 한다.

- (1) 計劃의 時間幅
- (2) 發展戰術의 擇一
- (3) 計劃家의 問題
- (4) 計劃을 위한 公式構造

(1) 計劃의 時間幅(Time span)

第一次的인 問題로 大學인 發展計劃은 通常 年間豫算制度에 따라 推進하여야 하는가? 그렇지 않으면 多年計劃으로 짜야 하는가? 萬一 後者が 바람직하다면 適正 時間幅은 5年

(5) 指導力의 時間的 統合의 機能에 關하여는 拙著, 社會變動과 行政, 서울, 博英社, 1968, pp.256-257. 參照

인가, 10年인가, 아니면 15年 또는 20年인가? 흔히 政府는 經濟發展에 5個年計劃을 採擇한다. 教育計劃에 있어서는 時間幅을 훨씬 더 길게 잡아야 한다. 우리나라의 여러 大學들은 普通 10個年計劃을 짜고 있는데, 서울大學校, 梨花大學校, 延世大學校의 경우가 그렇다. 1)個年計劃은 必야흐로 流行性을 띤 感이 없지 않다. 이것이 適正 Time Span 인지 與否는 좋은 討議의 題目이 될 것이다.

(2) 發展戰略의 擇一

이 點에 對해서는 經濟學에서 배울 바가 많다. 經濟發展論者는 두 가지 代案, 即 全面推進에 依한 均衡成長이나 或은 先導部門에 따른 不均衡成長이나를 놓고 論難을 거듭하고 있다. 그러나 이 두가지의 主要 戰略은 각각 相異한 利點을 지니고 있다.⁽⁶⁾ 充分한 時間幅, 다시 말해서, 10個年이나 20個年 計劃을 뜻할 때면, 비록 不均衡 成長이라도 巨大한 均衡成長으로沒(orchestrate)되고 만다. 이 論旨에 따라 立論하여 볼때, 發展하는 狀況下의 大學의 長期計劃은 限定된 人的 資源과 財政的 資源을 몇개의 先導部門에다 重點的으로 投入하여야 하며 同時에 大學의 리더십의 間歇性도 止揚 되어야 한다. 크든 작든 大學이 發展할 수 있는 質의 바탕을 形成하여야 한다. 이를 “發展의 搖籃”⁽⁷⁾이라 이름할 수 있다. 어느 大學에든 잘 살펴보면 몇 개의 앞질러가는 學科나 研究所가 있기 마련이다. 銳敏한 리더십이라면 大學內에 있는 이런 “發展의 섬”(Islands of development)을 찾아 내기란 그렇게 어렵지 않을 것이다. 이들 先導部門을 刷新의 基地로 利用한다면 一定한 時間이 經過하는 동안 放射와 擴散을 통해 大學全體에 골고루 영향을 미칠 수 있어 經濟的이고 效果的인 일이 될 것이다. 이러한 論理에서 出發하여 나아가 國家政策의 向方을 찾을 수 있음은 再言을 要하지 않는다. 大學制度의 潛在力으로 보아 近代化 過程의 加速化를 爲해 몇몇 大學을 選定하여 國家發展을 爲한 “成長 센터”(Growth Centers)로 利用함이 賢明한 政策일 것이다.

(3) 計劃家의 問題

다음과 같은 疑問을 提起할 수 있다. 果然 大學은 計劃家를 必要로 하는가? 그렇다면 어떤 類의 計劃家를 必要로 하는가? 또 어디서 그들을 求할 것인가? 그들은 總長, 學長, 그리고 事務要員 등 大學行政機構에서 나오는가? 그렇지 않으면 教授陣 或은 外部에서 나와야 하느냐? 흔히 計劃家의 出身은 大學事務陣에 限定되어 있는데 이것으로는 결코 充分하지 못하다. 大學의 長期計劃에는 可能的 限 教授陣을 많이 包含시켜야 한다. 왜냐하면 教授陣은 大學發展을 爲한 아이디어 —— 때로는 그것이 組織的인 아이디어가 아닐지라도 ——의 主要 出處이기 때문이다.

(6) 經濟發展을 爲한 代案的 戰略을 잘 要約한 것으로는 Gerald M. Meier (ed.), *Leading Issues in Development Economics*, New York, Oxford Univ. Press, 1964, pp. 250-265. 참조.

(7) Enclave (搖籃) 理論에 관하여는拙著, *社會變動과 行政*, pp. 50-53. 參照

그래서多數의 教授陣이 計劃過程에 參與할 수 있도록 行政構造와 行政節次의 改編이 必要하다. 흔히 大學의 行政要員은 非學究的인 사람으로 構成되어 있고, 反面에 教授들은 行政的任務를 맡기를 꺼려한다. 그러나 더 많은 教授들이 行政的 任務을 지게끔 制度를 만들어야 한다. 行政的 任務을 맡을 때는 學事人事面에서의 優先的인 特典을 賦與하면서도 大學內의 有能한 人材들이 기꺼히 大學行政에 參與하도록 하여야 할 것이다. 大學이 學事 計劃과 物的 計劃의 統合調整을 必要로 하는 長期發展計劃을 가질려고 한다면 다음의 原則은 아무리 強調해도 充分하지 않다. — 計劃에 教授陣의 參與가 많으면 많을수록 그만큼 成果의 質은 向上된다. 多數의 官僚化된 事務職員을 다스리는 2~3 명의 處長만으로는 도저히 長足の 發展을 꾀할 수 없다. 大學發展計劃이 아무리 小規模의 것이라도 一團의 處長, 副處學長, 그외에는 多數의 專問的 補佐要員들을 必要로 하며 이들은 發展計劃을 創意的으로 形成하여 精力的으로 遂行하기 爲해서는 全時間을 바쳐서 (full-time basis) 일하여야 한다.⁽⁸⁾ 偉대한 大學은 결코 自體內部的 人的 資源을 開發하는 데 인색해서는 안된다.

이와 關聯하여 提起되는 또 하나의 問題點은 敎育의 組立臺(assembly line)으로 부터 大學 行政에로의 饋還乃至 還流(feedback)의 現象이 明白하게 缺如되어 있다는 事實이다. 大學은 有能한 人材를 社會로 輩出한다. 바깥 社會를 위하여는 해마다 가장 優秀한 法律家, 醫師, 技師, 行政官, 經營者를 卒業시키고 있지만 大學自體는 이들 人材들의 도움을 받지 못하고 있다. 特히 國立大學校의 경우 이러한 現象이 더욱 顯著하다. 國立大學校의 行政要員들은 國家 官僚制의 一部이어서 構造的으로 大學活動의 主流과 斷絶되어 있다. 大學敎室에서 大學의 事務를 맡는 人材의 橋樑이 全無하다. 韓國俗談에 「대장간의 부엌칼이 두디다」라는 말이 不幸하게도 韓國의 大部分의 大學에 適用된다. 새로운 誘因과 새로운 構造的인 配慮, 그리고 기로운 法的 措置가 火急하다.

(4) 計劃의 公式構造

計劃家의 作業을 組織하는 問題가 남아 있다. 大學이 特別 計劃機構를 設置하여야 하는가, 그렇지 않으면 一種의 敎授諮問委員會를 덧붙인 通常 行政構造에 依存하여야 하는가하는 問題點이다.⁽⁹⁾ 計劃이 組織內의 모든 사람에 의하여 이루어지는 것이 理想的이기는 하나 우리의 生活 現實이 그것을 容納하지 않는다. 그리고 大學發展은 大規模事業이다. 따라서 計劃을 爲한 組織에 대한 配慮가 必要하다. 特히 急激히 發展하는 社會에서는 大學도 公式 計劃機構를 必要로 한다. 公式 計劃機構는 大學의 最高 責任者의 個人的인 關心事여야 하며

(8) Stanford 大學校(學生數는 1 萬名程度)의 경우 4 名の 副總長과 學事副總長 밑에 6 名の 敎務處長團(Provost Group)이 있어 事務處(Comptroller's Office)와 密接히 連結되어 長期計劃을 推進한다고 한다.

(9) 前者의 例로는 延世大學校의 企劃處가 있으며 後者의 例로는 서울大學校內 몇몇 單科 大學의 敎務課長을 中心으로 하는 發展計劃委員會가 있다.

그 機構에 대한 人事配置에는 特別한 重要性이 賦與되어야 한다⁽¹⁰⁾. 教授陣과 行政家들 共히 計劃 擔當役에 包含되어야 하며 大學教育을 마친 人材를 끌어들이어 嶄新한 氣風을 振作하여야 한다. 그러한 計劃機構은 大學의 發展計劃을 爲하여 學事計劃家와 알맞게 섞인 會合場所의 事實을 다하여야 할 것이다.

4. 結 語

大學의 長期計劃은 變動하는 時代에 있어서의 大學의 社會的 役割을 反映하며 또한 豫測한다. 近代化 途上國家에서 發展의인 大學의 役割은 多樣하며, 可視的이든 不可視的이든 近代化의 方向과 速度에 미치는 影響力이 至大한 만큼 餘他 社會機關보다 훨씬 次元 높은 計劃을 大學도 必要로 한다. 政府와 企業이 計劃을 必要로 한다면 大學은 훨씬 더 많은 計劃을 必要로 한다. 大學이 計劃을 立案하는 以上 그 効果는 多樣할 것이다. 計劃을 通하여 大學은 國家發展과 近代化에 있어 強力한 加速器가 될 수 있다. 그래서 大學은 이러한 潜在力에 相應할 수 있어야 한다.⁽¹¹⁾ 우리나라의 實情을 돌이켜 본다면 從來의 大學의 長期計劃은 體系없이 이루어지는 경향이 없지 않았다. 近代化의 促進者이기 보다는 大學은 往往 發展의 障壁이 되는 수도 있었다. 많은 問題와 變動을 提起한 하였지 이들 問題들을 解決할 方案을 模索하지 못하였다.

世界의 思想家들은 멀지 않아 大學이 現代의 生活의 中心이 될 것이라고 豫言하고 있다.⁽¹²⁾ 이런 展望에서 보면 大學의 長期計劃은 經濟計劃보다 더 긴 時間幅을 가지고 짜여져야 하며 數年이 아니라 적어도 十年을 單位로 생각하여야 한다. 大學의 長期計劃은 가장 有能한 人材 卽 教育의 組立臺로 부더 最善의 饋還을 必要로 하는데 이 點이 바로 賢明한 戰略이 選擇되어야 하는 理由이기도 하다. 그것을 爲하여서는 國家, 地域社會, 財團 등으로 부터 많은 財政的 및 其他形態의 支援을 必要로 한다. 그러다 무엇보다 未來의 社會象으로 向한 限目과 確固不動한 指導理念을 必要로 한다. 이 指導原理은 大學은 過去를 貯藏하는 倉庫가 아니라 未來를 비추는 燈臺이어야 한다는 點을 闡明 하여야 할 것이다.

(10) 大學總長의 指導力에 關해서는 Harold W. Dodds, "Some Thoughts on the University Presidency," *Public Administration Review*, Vol. XX, No. 1 (Winter 1960), pp. 10-16 參照. 最高責任者로서 作成한 總體的인 大學의 長期計劃의 좋은 本보기로는 Edward W. Weidner 總長의 Wisconsin 大學校 Green Bay Campus의 경우이다. *The University of Wisconsin-Green Bay: Statement of Philosophy and Undergraduate Program (Feb. 1968) Mimeo.* 參照.

(11) 發展途上國家에 있어서 大學을 近代化의 機關으로 利用하여야 한다고 주장하는 說得力있는 見解로는 Burton D. Friedman, "Needed: A National Policy Toward Universities of the Underdeveloped World," *Public Administration Review*, Vol. XXVIII, No. 1 (Jan/Feb 1968), pp. 39-46. 參照

(12) Commission on the Year 2000 of the American Academy of Arts and Sciences, "Baseline for the Future," *Daedalus*, Summer 1967, pp. 656-665.