

합작학교 설립 및 운영에 관한 연구 - 중국사례를 중심으로 -*

이영환(李寧煥)**

임재진(林在珍)***

논문 요약

최근 합작학교 설립에 대한 논의가 이루어지고 있다. 본 연구는 합작학교 설립과 운영 방식에 있어 쟁점 가운데 하나인 합작하는 두 교육기관간 차이를 어떻게 해결할지에 관하여 다룬다. 국경을 초월한 고등교육에 대한 이론적 논의에 근거한 현지화와 표준화 구분을 바탕으로 중국의 합작학교 사례를 분석한다. 특히, 기존 현지화와 표준화 논의에서 부족했던 합작학교의 구성요소들의 현지화가 표준화가 어떻게 이루어지고 있는지에 분석의 초점을 둔다. 중국은 2003년부터 다양한 형태의 합작학교를 설립운영하고 있으며 합작학교 설립 운영에 있어 성공적인 모델로 평가받고 있다. 중국 합작학교 사례에 대한 분석은 합작학교 도입의 시작단계에 있는 우리나라 고등교육기관과 교육당국에 유의미한 시사점을 준다.

주요어 : 합작학교, 표준화 모델, 현지화 모델, 중외합작학교

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임.

** 제 1저자. 원광보건대학교 조교수

*** 교신저자. 한성대학교 조교수

I. 연구배경 및 목적

1996년 대학설립 준칙주의를 도입한 이후 우리나라 고등교육은 양적으로 급격히 팽창하였다. 2012년 대학설립 준칙주의가 폐지되기 전까지 신설 대학 수는 63개에 달하였고 대학 입학 정원도 상당히 증가하였다. 그러나 이러한 고등교육의 양적 성장은 위기를 맞고 있다. 우선, 양적 성장을 뒷받침할 만큼 질적인 성장이 더불어 이루어지지 못했다. 교육수지 불균형 문제가 이를 방증한다. 2013년 학위와 연수를 포함하여 국내 대학 외국인 유학생수는 85,923명인 반면 국외 대학 한국인 유학생수는 227,126명이며, 유학·연수수지 누적적자는 약 4조원에 이르고 있다.¹⁾ 더불어, 교육환경 변화도 고등교육의 양적 성장에 위기를 가져오고 있다. 가장 큰 교육환경 변화는 학령인구 감소다. 교육부(2014)에 따르면, 학령인구는 향후 지속적으로 감소하여 2018년부터 현재 대입정원이 고교졸업자 수를 초과하기 시작하고 2020년 이후 대입 초과 정원이 급격히 증가할 예정이다. 교육부가 정원감축에 초점을 둔 대학구조조정에 나선 이유이기도 하다. 이 같은 상황은 고등교육기관들이 경쟁력을 갖출 것을 요한다. 고등교육기관들이 질적 성장을 이루는 것이 궁극적인 과제지만, 문제는 이를 달성하기 위한 구체적인 전략을 마련하는 것이다.

고등교육의 경쟁력 강화를 위한 전략으로써 합작학교가 제시되고 있다. 정부는 2013년말 제4차 투자활성화대책에서 기존 ‘외국학교법인’이 단독으로만 설립할 수 있었던 국내 외국교육기관을 ‘국내학교법인과 외국학교법인이 합작으로’ 설립할 수 있도록 허용할 계획을 내놓았다.²⁾ 이에 대한 후속조치로, 정부는 2014년 5월 「경제자유구역 및 제주국제자유도시의 외국교육기관 설립·운영에 관한 특별법」을 개정하여 기존 경제자유구역 및 제주특별자치도 내에 합작학교 설립 및 운영을 허가하는 법안을 입법예고 하였다.³⁾ 합작학교의 설립과 운영을 통해 국내 고등교육기관은 외국교육기관으로부터 양질의 교육서비스를 제공할 수 있을 뿐만 아니라 고등교육의 질을 높일 수 있는 기회로 작용할 수 있다(신나리, 2014). 또한 합작학교는 교육수지 불균형을 개선하는 데에 기여할 수 있다. 해외 대학에 진출하려는 국내 학생들에게 대안이 될 수 있고, 보다 많은 해외 학생들을 국내로 유치할 수 있기 때문이다. 이는 합작학교가 학령인구 감소로 인한 문제 해결에도 도움이 될 수 있음을 의미하기도 한다. 물론 합작학교에 대한 우려가 제기되기도 한다. 고등교육이 이윤추구를 위한 수단으로 전락하여, 중국에는 교육의 질이 더 낮아질 것이라는 주장이 대표적이다(신나리, 2014).

그러나 합작학교가 가져올 수 있는 이러한 결과에 대한 예측에 앞서 현실적으로 우선 고려할 사항이 있다. 바로 합작학교를 어떻게 설립하고 운영할 것인지에 관해서다. 합작학교의 결과 역

1) e-나라지표(http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1534)

2) 기획재정부, 2013. 4차 투자활성화 대책.

3) 교육부 보도자료, 2014. 외국교육기관 특별법 개정안 입법예고.

시 설립과 운영 방식에 따라 크게 달라질 수 있기 때문이다. 합작학교의 설립과 운영 방식이 특히 문제가 될 수 있는 이유는 두 기관 간 학사관리, 교육과정, 품질관리, 재정운영 등 상당히 많은 요소들이 다를 수 있으며 두 기관이 이들 사항에 대해 협의·조정해야 하기 때문이다. 하지만 그동안 외국대학 유치를 다룬 선행연구들(김미란, 2011; 노수연 외, 2011; 주병욱 외, 2008; 채재은, 2010)은 특정 지역에 진출한 외국대학의 운영 현황과 우리나라의 해외대학 유치정책 대안을 찾는 과정에서 주변국들의 현황을 소개하는 수준에서 연구가 이루어졌다.

이에 본 연구는 합작학교 설립과 운영 방식에 있어 쟁점 가운데 하나인 합작하는 두 고등교육 기관간 차이를 어떻게 해결할지에 관하여 다루고자 한다. 특히, 국경을 초월한 고등교육에 대한 이론적 논의에 근거한 현지화와 표준화 구분을 바탕으로 중국의 합작학교 사례를 분석하고자 한다. 중국은 2003년부터 다양한 형태의 합작학교를 설립·운영하고 있으며 합작학교 설립 운영에 있어 성공적인 모델로 평가받고 있기 때문이다(노수현 외, 2011; Huang, 2003). 중국 합작학교 사례에 대한 분석은 합작학교 도입의 시작단계에 있는 우리나라 고등교육기관과 교육당국에 유의미한 시사점을 줄 것이다.

II. 합작학교에 관한 이론적 배경

1. 합작학교의 개념

합작학교는 외국학교법인과 국내학교법인이 공동으로 교육기관을 국내에 설립하는 것을 의미한다. 합작학교는 국내(in-state)에 학교를 설립한다는 측면에서 국내학교법인이 외국으로 진출·설립(outbound)하는 국외분교와 상이하며, 외국학교와 공동으로 설립한다는 측면에서 외국학교법인이 국내학교법인과는 무관하게 독립적으로 국내에 설립하는 외국학교와도 차이가 있다. 2014년 우리나라에 도입된 합작학교는 「경제자유구역 및 제주국제자유도시의 외국교육기관 설립·운영에 관한 특별법(안)」에 근거한다.

<표 1> 합작학교의 개념 및 법적근거

유형	국내학교법인	합작학교	외국학교	국외분교
방향성	In-state (Onshore)		Inbound	Outbound
관련 법률	고등교육법, 고등교육법시행령	경제자유구역 및 제주국제자유도시의 외국교육기관 설립·운영에 관한 특별법(안)	경제자유구역 및 제주국제자유도시의 외국교육기관 설립·운영에 관한 특별법	고등교육법, 고등교육법시행령

합작학교는 국경을 초월한 고등교육(transnational education)의 한 형태로 이해할 수 있다⁴⁾. 국경을 초월한 고등교육은 “사람, 프로그램 혹은 기관의 유동성에 의해 국가를 넘어, 고등 교육과정에서 제공되는 어떠한 형식의 교육 혹은 훈련”(이영환·임재진, 2014: 228)을 의미하는 것으로, 합작학교도 기본적으로 고등교육기관의 국경을 초월한 활동이라는 측면에서 이에 포함된다.⁵⁾

합작학교는 국경을 초월한 고등교육의 발전단계에서 가장 성숙된 단계에 위치한다. Knight(2011)에 따르면, 국경을 초월한 고등교육은 발전 단계별로 3단계로 구분된다. 첫 번째는 인적 자원이 이동하는 단계로 학생, 교수 등의 국가간 이동이 이루어진다. 두 번째는 프로그램과 기관이 이동하는 단계로 인적 자원의 이동에 비해 더욱 조직적·체계적인 이동의 형태다. 마지막은 앞선 두 단계를 바탕으로 교육 허브(education hub)를 구축하는 단계로, 더욱 전략적이고 체계적으로 국경을 초월한 고등교육이 이루어진다. 교육 허브(education hub)는 교육수요에 부응하고 동시에 신규 교육 수요를 창출하여 지식과 교육서비스의 거점으로 자리잡으려는 유치국가 또는 유치도시의 집중적이고 계획적인 노력을 요한다. 합작학교를 유치하고 있는 많은 국가들의 특징은 적극적인 교육개방과 해외대학 유치를 통해 자국내 우수학생의 해외유출을 막고, 학생들에게 세계적 수준의 교육서비스를 제공하여 외국인 학생을 오히려 더 유치하는 효과를 보이고 있다는 점이다. 이는 합작학교가 단순한 고등교육의 국가간 이동이 아니라 교육 허브라는 거시적인 목표를 추구하는 데에 주요 수단이 될 수 있음을 의미한다.

2. 합작학교에 관한 이론

합작학교는 제도적, 문화적 특징이 서로 상이한 두 대학이 결합하여 하나의 학교를 운영하는 것이다. 이로 인해, 합작학교는 학교 설립과정에서부터 교육과정, 학교운영, 학생관리, 품질관리 등에 있어 다양한 이슈를 수반한다. 기존 국경을 초월한 고등교육에 관한 이론들은 이러한 이슈를 분석하는 데에 유용하다. 물론, 각 이론마다 합작학교와 관련된 여러 이슈 중 특정한 것에 대한 설명력이 다르다. 본 절에서는 합작학교에 관한 다양한 이슈를 설명할 수 있는 이론 중 대표적인 거래비용 이론, 질충 이론, Uppsala 이론, life cycle 이론에 대하여 살펴보고자 한다.

거래비용 이론. 이 이론은 어떠한 국가의 학교가 외국에 진출할 경우 분교의 형태로 진출할지, 프로그램 이동의 형태로 진출할지를 결정하는 것을 설명하는 데에 적합한 모델이다(Buckley & Casson, 1998). 외국에 분교를 설립할 경우 초기 투자비용, 설립비용, 학생의 모집 등에 다수의 비용이 발생하기 때문에 이와 같은 비용이 적은 프로그램 이동형태로 진출하고자 한다. 하지만

4) 영국의 품질관리청(Quality Assurance Agency)의 경우 중국과 합작학교를 국경을 초월한 고등교육의 한 형태로 보고 품질관리를 수행하고 있다. 또한 중국의 경우 자국내 합작학교를 국경을 초월한 고등교육의 한 형태로 인식한다.

5) 합작학교 형태로도 기관의 이동뿐만 아니라, 인적자원과 프로그램 등도 이동할 수 있다는 점은 물론이다.

프로그램 이동은 프로그램을 실행할 대상학교(counter part)가 존재해야 하는데 이 과정에서 현지학교와 교육과정, 교육품질, 비용 등을 협상하고 실행하는데 다수의 거래비용이 발생한다. 거래비용 이론은 합작학교를 투자비용과 거래비용을 최소화 할 수 있는 진출형태로 이해한다.

절충 이론. 이 이론은 기업의 진출 행태에서 도출된 것으로, 교육기관이 해외로 진출할 때 해당 국가나 지역의 경쟁자에 비해 언어적, 문화적 장벽이 있음에도 불구하고 상대적으로 비교우위(comparative advantage)가 있는 측면이 있을 때 진출하는 경향이 있다는 점을 설명한다(Dunning, 1998). 비교우위는 브랜드, 우월한 기술력, 관리의 전문성, 비용 경쟁력 등 다양한 측면에서 평가되는데, 합작학교의 설립·운영에 있어 외국교육기관의 행태와 전략, 그리고 선택을 설명하고 이해하는 데에 보다 적합한 이론이다.

Uppsala 이론. Uppsala 이론은 교육기관의 국제화 활동과정을 설명하는 데에 유용하다. 이 이론은 한 조직의 국제화 활동은 일정한 규칙이 없지만 단계적으로 발생하는 경향이 있다는 점을 강조한다(Johanson & Vahlne, 1977). 이 이론에 따르면, 기업이 어떤 재화를 수출할 때 agent를 활용할 수 있고 판매 기지를 활용하다가 궁극적으로 생산기지를 설립하여 제품을 판매하는 것처럼, 대학의 경우도 재정적인 위험이 존재하지 않는 자매대학(sister university) 체결, 학생 교환, 협력프로그램 운영, 교육기관 설립, 분교설립의 과정으로 이루어진다는 것이다. 합작학교의 설립·운영에서 외국교육기관의 단계별 활동을 설명하고 이해하는 데에 도움을 주는 이론이다.

Life cycle 이론. 이 이론은 어떤 제품은 생애주기를 가지는데 제품의 성숙 또는 발전단계에 따라 적합한 위치가 존재하는 것을 설명한다(Vernon, 1966). 제품이 처음 생산되었을 때 경쟁자가 존재하지 않기 때문에 앞선 기술과 높은 비용으로 진출을 하지만 기술 확산이 이루어지고 경쟁자가 낮은 비용으로 제품을 생산함으로써 더욱 심화된 경쟁에 놓이게 된다. 합작 외국교육기관의 경우 처음에는 이들 기관의 교육과정, 전문성을 활용하여 설립·운영하지만 교육프로그램과 운영방법을 학습하고 난 이후에는 합작학교가 아닌 자체적으로 학교를 운영하는 것을 설명하는 데에 적합하다.

3. 표준화와 현지화

이상에서 설명한 이론은 합작학교를 통해 진출하려는 외국교육기관의 진출 이유, 진출 단계, 행태 등을 설명하기에는 적합하지만, 합작학교의 근원적인 문제를 분석하는 데에는 한계가 있다. 합작학교는 역사적, 제도적 배경이 서로 상이한 국가에서 서로 다른 교육운영 체계, 방식, 규정 등을 가진 두 개의 고등교육기관이 하나의 학교를 설립하는 것에서 근원적인 문제가 발생한다. 대학설립과 운영 기준, 교육 프로그램, 학사운영 방법, 교직원의 채용, 품질관리 기준 등을 포함하여 많은 측면에서 두 대학 간의 협의·조정이 필요하기 때문이다. 본 연구는 이러한 합작

학교의 근원적인 문제인 두 고등교육기관 간의 차이를 어떻게 해소할지에 관한 이슈를 국경을 초월한 고등교육에서의 표준화(standardization)와 현지화(localization) 논의를 통해 접근해 보고자 한다. 간략하게 말하자면, 표준화는 합작학교의 설립부터 학교운영, 학사운영, 학위에 이르기까지 진출하는 대학(home university)과 동일한 형태로 운영해야 한다는 시각이고, 현지화는 유치국의 규정과 현지 대학(host university)의 규정에 따라야 한다는 시각이다.

1) 표준화

표준화의 필요성을 주장하는 입장에서는 합작학교 도입의 본래 취지를 고려할 때 진출 대학과 동일한 교육과 운영방식을 제공해야 한다고 주장한다. 합작학교는 본래 경쟁력 있는 해외 대학의 교육과 운영방식을 받아들임으로써 국내 대학의 역량을 향상시킬 수 있으며 지식과 기술의 이전을 촉진하여 궁극적으로 합작학교 설립의 목적인 유치국(host country)의 두뇌유출을 방지하고자 도입되었기 때문에, 이를 위해 진출 대학의 특성을 그대로 반영할 필요가 있다는 주장이다. 또한 교육수요자인 학생의 입장에서 표준화가 필요하다는 주장이 있다. 합작학교를 선택하는 국내 학생들 대부분은 외국 대학이 가진 명성과 이점을 보고 입학한다는 점을 고려하면, 외국 대학 본교의 학생들과 동일한 방식으로 교육서비스를 제공함으로써 이들의 기대를 충족시켜야 한다는 입장이다.

더불어, 합작학교를 통해 진출하는 외국 대학도 일반적으로 표준화를 선호하기 마련이라는 주장도 제기된다. 외국 대학의 본교와 동일한 수준의 교육서비스를 제공하지 않을 경우, 그 대학이 유지해온 평판과 명성이 심각한 도전을 받을 위험이 있기 때문에 진출 대학은 표준화를 선호한다는 것이다. 대표적으로 Bigg(2003)는 본교와 해외 분교의 운영에서 교육과정과 평가방식을 표준화하여 운영할 것을 제안하였는데, 실제 다수의 대학이 중국에 진출하였을 때 커리큘럼을 동일한 형태로 운영한 사실은 이와 같이 해외 분교에서의 교육서비스로 인해 본교의 평판이 추락할 우려를 해결하기 위해서였다고 지적한다.

일부는 현실적인 제약요건을 고려할 때도 표준화의 필요성이 존재한다고 주장한다. 이에 따르면, 교육과정과 인력운영의 현지화를 위해 유치국가에서 경험이 많고 전문적인 인력을 채용하여 합작학교를 운영하려고 해도, 합작학교를 유치하는 국가가 대부분 개발도상국이라는 점에서 이들 인력을 확보하기에는 많은 어려움이 존재한다(McBurnie & Ziguras, 2009). 현실적으로 유치국가(host country)의 인력을 활용하는 것은 어렵고, 이는 나아가 교육품질에 있어서도 부정적으로 영향을 미치기 때문에, 결국 표준화 형태로 귀결될 수 없다는 주장이다.

2) 현지화

본교와 동일한 교육과정을 제공해야한다는 표준화 모델은 많은 비판을 받았다. 그 이유는 무엇보다도 표준화된 교육서비스가 학문적 자율성과 다양성을 저해한다는 것이다. 동일하고 표준화된 교육서비스는 교육의 획일화를 가져올 위험이 있다는 비난이다. 맥유니버시티(McUniversity), 교육과정의 제조공장화(assembly lining), 학문에 대한 테일러식 공격(Taylorist assault) 등은 이러한 표준화를 통한 교육 획일화로 지역적 특수성을 고려하지 못할 경우 학문적 자율성과 다양성에 궁극적으로 부정적인 영향을 미친다는 점을 지적한다(Altbach, 2007). 다시 말하자면, 동일한 교육시스템은 목적 합리성과 일반화의 오류를 발생시키고 지역적 다양성을 저해하는 요인으로 작용하며, 교육발전에 중요한 요소인 문화의 다양성을 허용하지 못한다는 것이다(Rhee & Sagaria, 2004). 나아가 이는 교육에 있어서의 새로운 제국주의와 식민지화를 초래한다는 비난으로까지 전개되곤 한다(Stella, 2006; Tikly, 2004).

표준화에 대한 비난은 자연스럽게 유치국가의 현실과 다양성을 반영하는 교육서비스와 운영 방식을 옹호하는 현지화의 주장으로 연결된다. 더불어, 표준화의 현실적인 한계를 지적하며 현지화의 필요성을 주장하는 연구들도 존재한다(Coleman, 2003; Ennew & Yang, 2009; Li & Baalen 2007; Miliszewska & Horwood, 2004; Prowse & Goddard, 2010; Willis, 2004). 예를 들어, 합작학교를 설립하고자 하는 해외 대학이 유치국가에서 본교와 동일한 커리큘럼과 교육서비스, 인적자원을 운영하고자 할 경우 유치국가에 많은 자원을 투자하여야 하는데, 이는 매우 높은 비용을 발생시키기 때문에 해외 대학에 비경제적이라는 것이다(Ennew & Yang, 2009). 아울러 유치국가의 고등교육에 대한 각종 규정과 기준에 따라야 합작학교를 설립, 운영하는 것이 가능하기 때문에 현지화는 불가피하다는 주장이다(Miliszewska & Horwood, 2004). 합작학교 학생들의 특수성 또한 표준화를 현실적으로 어렵게 하는 요인으로 지적된다. 예를 들어, 학문적 성취 수준의 차이, 학생의 사회문화적 배경, 언어적 차이 등 때문에 본교의 학생들과 동일한 교육서비스를 제공하기가 현실적으로 어렵다는 지적이다(Coleman, 2003).

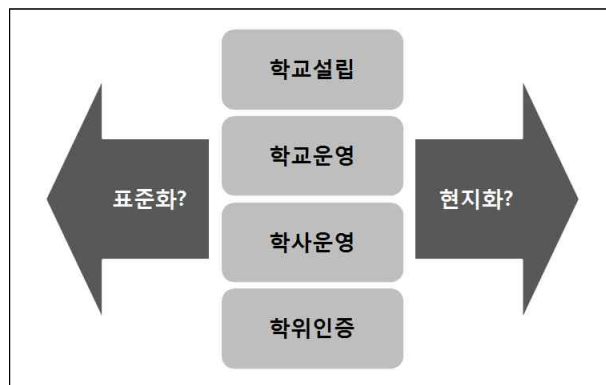
3) 기존 논의의 한계와 본 연구의 분석틀

이상에서 살핀 합작대학의 표준화 혹은 현지화에 관한 기존 논의를 바탕으로 서로 다른 두 대학이 합작학교를 설립 및 운영할 때 그들 간의 차이를 어떻게 좁히는지를 검토하기에는 크게 두 가지 한계가 있다. 우선, 표준화 혹은 현지화의 대상 구분이 명확하지 않다. 합작하는 두 대학 간 차이는 다양한 측면에서 존재한다. 학교 설립, 학교 운영, 학사 운영, 학위 등을 포함하여 대학이 교육서비스를 제공하는 데에 필요한 구성요소들이 다양하기 때문이다. 그럼에도 불구하고,

기존 논의는 이러한 대학의 다양한 구성요소들을 개별적으로 구분하지 않고 표준화 혹은 현지화의 당위성만을 주장해온 경향이 있다. 하지만, 개별 구성요소들마다 두 대학이 조정·합의하는 방식은 다를 수 있다. 예를 들어, 유치국이 합작대학의 설립이나 지배구조, 학위 등에 관하여 자국의 고등교육에 관한 법률상 규정을 따르도록 요구한다면 현지화가 불가피할 수 있다. 이처럼 합작학교에 관한 표준화 혹은 현지화 논의는 개별 구성요소별로 분석할 필요가 있다. 둘째, 기존 논의는 실제 합작학교에 대한 사례 분석을 토대로 전개되지 못한 경향이 있다. 단편적인 사실에 기반하거나, 규범적인 주장에 불과한 경우가 허다하다. 앞서 살핀 개별 구성요인에 대한 표준화 혹은 현지화 논의가 부족한 것도 부분적으로는 이와 연관된다. 따라서 실제 합작학교 사례에 대한 분석을 통해 체계적이고 실증적인 접근이 필요하다.

본 연구는 이러한 기존 논의의 한계를 보완하기 위해 합작학교 사례를 분석하고자 한다. 특히, 사례 분석을 통해 합작학교의 전체보다는 개별 구성요소에서의 표준화 혹은 현지화 여부에 주목하고자 한다. 구체적으로 본 연구는 합작학교의 다양한 구성요소 중 학교설립, 학교운영, 학사운영, 학위인증에 특별히 초점을 두고자 한다.

<그림 1> 연구의 분석틀



본 연구는 중국의 합작학교인 Ningbo Normal University 대학과 Szeo University 대학의 사례를 살펴보고자 한다. 중국은 1993년부터 계획경제 시스템이 시장경제 시스템으로 변천함에 따라, 외국 교육서비스 도입을 통해 중국 고등교육을 세계화 하고 학문적 품질 및 수준 향상을 이루고자 노력하고 있다. 또한 합작학교 설립 및 운영에 있어 ‘중외합작학교운영조례’와 같은 독자적인 법률을 제정·운영하고 있고 있기 때문이다. 중국은 이를 바탕으로 세계 유수의 외국 대학과 합작학교를 설립·운영하고 있는데 현재 246개의 합작학교를 운영하고 있다(구자익 외, 2012). 그 중 Ningbo Normal University 대학과 Szeo University 대학은 중국의 대표적인 합작학교 성공사례로 평가된다(Yi, 2013).

Ⅲ. 중국의 합작학교 도입 배경 및 법적 기반

1. 중국의 합작학교 도입 배경

중국은 1993년 개혁개방 이후 경제뿐만 아니라 교육영역에 있어서도 대외적으로 개방하기 시작하였다. 그러나, 합작학교 설립은 활발하게 이루어지지 못하였다. 부분적으로 이는 합작학교를 위한 법적·제도적인 기반이 마련되지 않아 진출하려는 대학이나 중국 대학이나 합작학교 설립 및 운영에 대한 불확실성이 컸기 때문이다.

이러한 경향은 2001년 중국이 국제무역기구 (World Trade Organization: WTO)에 가입하면서부터 변화하기 시작하였다(구자익, 2004; 이경자, 2006; Ka & Xiaozhou, 2008). 중국 정부는 WTO 가입 이후의 교육시장 개방에 대비하기 위한 방안 가운데 하나로 합작학교운영에 관한 법률(중외합작학교운영조례)을 2003년부터 제정·시행하게 되었다. 이러한 제도화를 통해 합작학교 설립 및 운영에 관한 불확실성이 줄어들어 따라 중국에서의 합작학교는 활기를 띠게 되었다.

중국 정부가 합작학교 설립에 대하여 적극적으로 나선 이유는 교육시장 개방에 대비하기 위해서이기도 하지만, 다른 한편으로는 합작학교를 통해 중국의 교육경쟁력을 제고하려는 데에 있었다. 합작학교를 통해 외국으로부터 선진 교육시스템과 우수 교육자원, 교육기관 운영방식 등을 도입·습득하여 국내적인 교육수요 충족은 물론 중국의 낙후된 교육시스템을 개선하고 교육 수준을 높이려는 의도다(구자익, 2004; Huang, 2003). 주목할 만한 점은 중국정부가 다른 국경을 초월한 고등교육 방식, 대표적으로 외국 교육기관이 분교를 포함해 독립적으로 중국에 교육기관을 설립하는 방식은 제외하고 합작학교에 중점을 두었다는 점이다. 실제 중국 교육관련 법률에 합작학교가 아닌 중국내 외국 교육기관의 독립적인 설립·운영은 허용하지 않고 있다. 이는 한편으로는 합작학교를 통해 외국 교육기관의 교육시스템을 보다 체계적으로 배우려는 의도로 해석할 수 있고, 다른 한편으로는 중국 내에 독립적으로 설립·운영되는 외국 학교의 정체성과 법적 문제 등 현실적으로 발생할 수 있는 미연에 방지하기 위한 조치라고도 볼 수 있다(구자익, 2004).

2. 중국의 합작학교 설립 및 운영에 관한 법적 기반

중국에서 합작학교의 설립과 운영에 관한 법적 기반은 2003년 제정된 중화인민공화국 중외합작학교운영조례(《中华人民共和国中外合作办学条例》, 이하 '조례'로 약칭)다. 외국 대학과 협력 및 교류를 활성화하기 위하여 제정된 「중국교육법」과 「교육법」, 「직업교육법」, 「민영교육촉진법」에 근거하여 총 8장 64조로 구성된 조례는 중외합작학교 운영활동의 규범, 교육의 대외 교류와 합작 강화, 교육사업 발전의 촉진을 주된 목적으로 한다(구자익 외, 2012). 조례는 외국대

학과 합작학교에 대한 정책방향, 원칙, 구체적 요건, 합작학교 설립 절차, 조직과 지배구조, 교육 과정, 재정관리, 감독체계 법적 책임까지 구체화하고 있다(Ka & Xiaozhou, 2008).

조례의 몇몇 특징적인 점을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 조례는 중외합작교육기관을 외국 교육기관이 중국 교육기관과 함께 중국 현지에서 중국 국민을 주요 모집대상으로 설립한 교육기관으로 정의한다. 여기에서 교육기관은 의무교육인 초·중등교육과 경찰, 군사, 정치, 종교분야 교육을 제외한 취학전 교육, 고등학교 교육, 직업교육, 고등교육 등을 포함하는 개념이다. 의무교육인 초·중등교육과 경찰, 군사, 정치, 종교분야 교육을 합작학교 대상에서 조항(1장 6항과 7항)을 둔 이유는 조례상 명시되지 않았다. 단지, 의무교육의 경우 국민 전체에 보편적이고 평등한 교육기회를 제공하기 위하여 그리고 경찰, 군사, 정치, 종교분야의 경우 국가 안보 혹은 이념과 직접적인 관련성 때문에 합작학교 대상에서 제외되었다고 추측해 볼 수 있다(구자역, 2004).

다음으로, 조례는 합작학교의 지배구조상 중국 측의 강력한 영향력을 강조한다. “중국의 신탁관리자 이사회, 이사회, 합동 관리 위원회의 구성원이 적어도 전체의 절반 이상이어야 한다”고 규정(3장 21항)하고 있기 때문이다. 또한, “중국-외국이 협력적으로 운영하는 학교의 총장 혹은 관리 총장은 중화 인민공화국 국적을 가진 이여야 하며, 검토와 승인당국 허가 대상이어야 한다”고 규정(3장 25항)한 점도 합작학교 지배구조상 중국의 우위를 명시하고 있다.

IV. 중국의 합작대학 설립 및 운영 사례 분석

합작학교의 개별 구성요소인 학교설립, 학교운영, 학사운영, 학위인증에 있어서 표준화와 현지화가 어떻게 이루어지고 있는지를 살피기 위해 중국의 대표적인 합작학교 사례인 Ningbo노팅엄 대학과 시자오리버풀 대학을 분석하였다. Ningbo노팅엄 대학이 노팅엄 대학 주도로 설립된 불공평한 결합(unequal marriage)인 반면, 시자오리버풀 대학은 대등한 수준의 대학들 간의 공평한 결합(equal marriage)이라고 일컬어진다(Yi, 2013). 이는 이들 사례에 대한 분석이 합작대학의 표준화와 현지화에 대한 포괄적인 논의가 될 수 있음을 의미한다.

1. Ningbo노팅엄 대학교(The University of Nottingham-Ningbo)

1) 학교설립

Ningbo노팅엄 대학(寧波諾丁漢, University of Nottingham Ningbo⁶)은 저장완리학원(Zhejiang

6) 중국어로는 Ningbo노팅엄 대학이지만 영어로는 University of Nottingham Ningbo으로 칭한다.

Wanli education group, 浙江萬里學院)과 영국 노팅엄 대학이 합작 설립한 최초의 독립 법인 자격을 가진 대학이자 독립캠퍼스를 가진 중국의 첫 중외합작대학이다(구자익 외, 2012). '일류 학술연구 성과로 일류의 글로벌 인재 양성'을 목표로 설립된 닝보노팅엄 대학은 학생들이 중국에서 노팅엄을 경험(Nottingham experience in china)할 수 있도록 교육프로그램을 제공하는 것이 특징이다(QAA, 2012). 따라서 세계 일류 대학 전공평가에서 상위에 있는 노팅엄 대학의 특화된 전공과 중국 경제발전에 필요한 학과를 설치하고 있다.

노팅엄 대학의 중국에 대한 관심은 1990년대부터 시작되는데 이는 중국학생에 대한 교환 학생 프로그램, 연구 협력, 학술 교류와 같은 형태로 이루어졌다. 중국에 합작학교 설립 이전에 60개의 연구 협력 프로그램을 운영하였으며 영국 대학 중 중국 유학생을 가장 많이 유치하여 운영하였다. 2003년부터 본격적으로 분교 설립에 대한 논의가 이뤄졌으며 2004년 3월 합작학교설립 협약(joint venture agreement)이 체결되었다. 학교운영에 대한 양측의 필요성이 높아 합작학교 설립이전에 Zhejiang Wanli university의 대학 시설을 활용하여 닝보노팅엄 대학의 학부생을 모집하여 운영하였으며 학교는 2004년 9월에 개설하였다(Christine & Yang, 2009). 학교 설립과정에서 중국 측은 학교부지 확보, 학교설립 용자 및 연구비 지원, 대학기초시설, 학교행정을 책임지고 수행하였다. 중국측이 이와 같은 역할을 수행하게 된 배경에는 중국에서 학교 설립할 경우 「고등교육법」, 「민영교육촉진법」에 따라 학위의 중별, 학력인정유무에 따라 승인주체와 요건이 상이하며 재정, 시설, 설립절차를 엄격하게 요구하고 있기 때문이다. 상대적으로 영국대학은 교육과정운영, 학사운영, 대학평가 등과 관련된 업무를 수행하였다.

2) 학교운영

닝보노팅엄 대학은 중외합작운영조례 21조의 규정에 의해 이사회를 구성하고 역할분담을 하고 있다. 노팅엄 대학의 이사회는 15명으로 구성이 되는데 7명은 중국인, 7명은 영국인과 1명의 대학 총장으로 구성되었다. 중국 중외합작운영조례는 합작학교의 장은 중국 시민으로 구성되어야 한다고 규정하고 있는데 대학의 총장인 Yang Fujia는 중국시민이면서 노팅엄 대학의 총장으로 중국의 규정에도 적합하면서 영국 대학의 이해를 잘 대변해 주는 인물로 대표된다.

이사회 구성의 또 다른 특징은 닝보노팅엄 대학에 중국 공산당 서기를 배치한 것이다. 중국에서 대학은 공산당의 영향력을 받을 수밖에 없는데 Zhejiang Wanli university 대학의 이사로 공산당원은 없었다. 합작학교의 이사회 구성에 있어 공산당원을 이사회의 임원으로 구성하지 않아도 됨에도 불구하고 Yang Fujia의 설득으로 이사회의 임원으로 공산당원을 배치하였다. 이와 같은 이사회 구성은 중국의 법과 정책에 부합하려는 노력을 보여주고, 대학설립과 운영에 중요한 역할을 수행하는 지방정부와 협력 및 조정을 도모하려는 목적에서 비롯되었다(Yi, 2013).

이 학교는 노팅엄 대학의 교육이념 및 인재양성에서의 장점을 활용하기 위해 영국 측의 실질적인 대학 총장(executive president)에게 교직원 인사 및 재정, 교학관리, 학술연구, 인재유치 등 학교 경영권을 행사하게 함으로써 자율권을 보장하고 있다. 교수 임용은 노팅엄 대학의 임용 시스템을 따른다. 최고의 교수진 확보를 위해 전 세계에서 공개 선발하고 정기적인 평가를 통해 교수의 질적 향상을 도모하고 있다. 특히 핵심교수진은 노팅엄 대학에서 파견한다. 또한 중국에서 노팅엄을 경험(Nottingham experience in china)한다는 의도에서 모든 건물과 시설을 영국식으로 건립하였으며 캠퍼스 명칭, 분위기도 영국 대학의 형태로 설립·운영하고 있다. 이러한 학교 운영은 중국의 법규정은 준수하되 영국 교육 프로그램의 효과를 최대한 높이려는 의도로 이해할 수 있다.

3) 학사운영

닝보노팅엄 대학은 학위과정에 대해서 '작은 규모, 적은 학과로 큰 교육을 이룬다'는 목표를 세워 추진하고 있다. 글로벌 경쟁력을 갖춘 인재 양성을 목표로 국제적인 감각과 능력을 가지는 세계적인 리더를 키워내는 역할을 할 수 있는 교육과정을 운영하고 있다. 중국 현지에서 선진적인 교육시스템 체험을 함으로써 두 가지 언어로 실무를 익히는 과정을 통해 학생들은 독립적 사고능력, 창의적 능력 및 팀워크 정신을 키우고자 한다. 이에 따라 닝보노팅엄 대학의 재학생수는 급격하게 증가하고 있다. 대학 설립당시 254명이 입학생이 입학하였으나 점차 증가하여 2010년에는 5000명이 재학 중이기 때문이다.

<표 2> 닝보노팅엄 대학 년도별 학생수

Academic Year	총학생수	Undergraduate	Postgraduate
2004-2005	254	254	.
2005-2006	935	716	119
2006-2007	1851	1601	250
2007-2008	2773	2513	260
2008-2009	2666	2384	282

학부는 예술 교육학부(faculty of arts and education), 과학 공학학부(faculty of science and engineering), 사회과학 학부(faculty of social sciences)로 구성되어 있으며 11개 학과 31개의 과정을 운영한다. 학부 프로그램의 특징 중 하나는 현지화와 표준화를 위한 노력이 동시에 존재한다는 점이다. 사회과학 학부에서 중국학과(Contemporary Chinese Studies)를 설치하여 중국의 사회, 경제, 지리, 역사, 미디어, 중국어, 정치 및 법률을 교육함으로써 현지화를 통해 합작학교의

발전을 도모하고 있다. 한편 경영학과(Nottingham University Business School China)는 노팅엄 대학의 비즈니스 스쿨을 중국에 설치한 것으로 학과의 명칭에서부터 학과의 홍보 및 교육과정 운영에 있어 노팅엄 본교와 동일한 형태로 운영하고 있다. 실제 노팅엄 대학과 Ningbo Nottingem 대학에 모두 존재하는 국제경영학과 교육과정을 보면 대부분의 과목이 노팅엄 대학의 교육과정을 따르고 그 수업방식에 대한 소개도 노팅엄 대학과 동일하게 구성된다. 물론 Ningbo Nottingem 대학 경영학과에서는 노팅엄 대학에는 없는 중국에서 기업하기(doing business in china) 한 과목만 있는데, 이 역시 선택과목이다⁷⁾. 이러한 교육과정 구성을 볼 때, 한편에서는 특정 학과 개설과 같은 형태로 현지화를 추구하지만 개설된 교육과정은 대부분 영국과 동일한 교육과정을 운영하는 것을 알 수 있다(Yi, 2013). 더불어, 전과목을 영어로 강의하며 노팅엄 대학 교재를 사용하고 영국의 성적평가시스템을 도입·운영하고 있다. 또한 이러한 교육과정에 대해 영국 Quality Assurance Agency가 영국의 교육요건과 기준학사운영에 대한 관리, 교육의 품질을 충족하였는지를 감사한다(QAA, 2012). 교육과정의 구성과 운영에 있어 두 나라의 문화적, 맥락적인 차이가 존재하는데 교육과정과 모듈은 그 내용과 학습의 성과면에서 동일할(identical) 필요는 없지만 동등한(equivalent) 수준에서 구성·운영될 것을 강조한다(Yi, 2013). 그리고 학생들이 문화적 차이로 인해 학교생활에 적응하지 못하는 것을 방지하기 위해, 개인 교수를 두고 이들이 학생들의 학업지도, 생활관리, 진로 지도를 담당하도록 규정하고 있다.

교육과정에서 영국 교육이 적용되었지만 학사운영에 있어서는 현지화를 통해 운영하고 있다. 예를 들면 중국은 초중등 교육이 12년 교육과정이고 대학은 4년 교육과정을 구성되어 있으나 영국은 13년 초중등 교육과정과 3년의 대학교육과정으로 학제가 구성되어 운영된다. 서로 다른 두 학제를 연계시키기 Ningbo Nottingem 대학은 기초학년제(year 0)를 도입하여 중국과 영국의 학제시스템의 완충역할을 수행하도록 하였다. 이 과정은 English for Academic Purpose (EAP) 과정으로 1학년 첫 학기는 ‘학술 열독과 습작’, ‘학술듣기와 말하기’ 교과목 수업을 통해 응용학술 영어로 독해 및 습작할 수 있는 수준을 갖춘다. 이 과정을 마치면 Ningbo Nottingem 대학에서는 2학년이 되며 영국의 대학에서는 이들 학생을 1학년으로 인식한다.

4) 학위인증

Ningbo Nottingem 대학은 노팅엄 대학의 학위를 수여하는데 학위의 종류는 학사, 석사, 박사학위로 구성된다. 학사과정은 규정한 학점을 이수하면 중국대학은 졸업증명서를 발급하고 노팅엄 대학의 학사학위를 수여한다. 이 학위는 노팅엄 대학에서 수여하는 학위와 품질과 기준 면에서 동일

7) Ningbo Nottingem 대학의 교육프로그램 <http://www.nottingham.edu.cn/en/faculties/index.aspx>, 노팅엄대학 교육프로그램 <http://www.nottingham.ac.uk/business/index.html>(2014년 6월 30일 최종 접속).

하다. 품질관리에 대한 책임은 영국 대학에서 책임을 지며 학위수여에 관한 권한은 대학 이사회와 중국 및 영국의 관련 법률을 따른다.

5) 성과 및 시사점

학교 개설 이래 Ningbo Nottingm 대학은 급격한 발전을 이루었다. 2009년 494명의 제1기 졸업생 중 60%는 하버드, 옥스퍼드, 캠브리지, 노팅엄 등 세계 일류대학의 입학허가서를 받았으며 대부분 학생이 2개의 입학허가서, 많게는 6~7개의 입학허가서를 받았다. 나머지 100명은 세계 유명 기업에 스카우트되어 100%의 취업률을 달성하였다. 현재 6,241명의 학생이 재학 중인데 전세계 60개 국가에서 558명의 학생들이 Ningbo Nottingm 대학에서 공부를 하고 중국의 31개 자치성 중 28개의 자치성에서 학생이 지원하여 교육을 받고 있다⁸⁾. 즉 지역인재 유실을 막고 대도시와의 교육 수준 격차를 줄이는데 큰 기여를 하고 있다. 대학설립 이후로 Ningbo의 우수 학생들이 상하이, 베이징 등 대도시로 빠져나가는 일이 줄어들었다(구자익 외, 2012). 특히, 노팅엄 대학의 특화된 교육과정 구성은 지역경제 활성화라는 경제적 요인의 충족과 글로벌 인재양성이라는 두 가지 측면의 고등교육의 경쟁력을 강화시켰다.

연구면에서도 Ningbo Nottingm 대학은 최우수 시설 및 설비를 갖춘 연구소와 센터를 구축하여 세계 유명 학자들로 구성된 연구진들로 우수한 인재를 양성하고 있다. 대학내 합작학교 연구센터 (centre for research on sino-foreign university) 지속가능한 에너지기술센터 (centre for sustainable energy technologies) 등 10개의 연구 개발 센터를 설립하여 운영하고 있다. 또한 두 나라 정부의 공동 노력으로 노팅엄 대학에 '중국사무 연구대학' 및 '중국정책연구소'를 설립하였다. 중국정책, 중국비즈니스 전략을 공동 연구함으로써 일방적인 협력이 아닌 국가적 차원의 상호협력을 이루어내었다.

이와 같은 성공을 거둘 수 있었던 요인은 다양하다. 첫째, Ningbo Nottingm 대학의 명확한 비전과 체계적인 관리를 들 수 있다. 대학 고위층에서 강력한 리더십의 발휘는 Ningbo Nottingm 대학 발전의 원동력이 되었으며 지도자들의 명확한 비전을 중국과 영국 양측의 이해관계자들이 공유할 수 있었기 때문이다. 또한 두 대학의 장기적인 관계의 발전은 지역의 이해관계자와 정부의 파트너들에게 신뢰를 형성하는데 중요한 역할을 하도록 하였다(Christine & Yang, 2009).

둘째, 두 대학이 효과적인 파트너십을 운영하기 위해 각 대학이 가진 장점을 극대화 하는 형태로 역할이 이루어졌다. 일방적인 협력이 아닌 상호 협적으로 'win-win' 효과를 거둔 것이다. 노팅엄 대학은 교육과정, 교수법, 교육품질 등 교육측면에서 동일성을 유지하기 위해 학사분야에 책임을 지고 중국의 Zhejiang Wanli university는 캠퍼스에 대한 재정지원과 행정적 지원을

8) <http://www.nottingham.edu.cn/en/about/fast-facts/index.aspx> 참조(2014년 7월 10일 최종 접속).

받아내기 위해 중국 정부와의 관계를 발전시키고 원만하게 하는데 중요한 역할을 수행하였다. 구체적으로 경영학, 컴퓨터 사이언스, 엔지니어 등 개별 학사과정에 대해 영국 본교 개별학과의 참여와 이를 통한 품질관리 및 인적자원의 운영은 주요 성공요인으로 작용하였다. 개별 학과차원에서 학교로부터 위임된 권한을 활용하여 직원 교류, 교육서비스 제공에 대한 협의, 현지와의 의사소통은 두 대학이 신뢰를 형성하고 좋은 관계를 발전시키는데 기여하였다(Yi, 2013).

셋째, 노팅엄 대학은 교육과 연구의 수준을 높이기 위해 경험이 많고 전문성이 높은 교원을 파견하여 학교운영에 적극적으로 참여하도록 하였는데 이 또한 중요한 성공요인으로 들 수 있다. 세계일류 대학의 교육시스템, 교육과정, 외국인교수들이 100% 영어로 강의하는 등 질 높은 교육서비스를 제공함으로써 인적자원의 총체적인 경쟁력을 높였다는 긍정적인 평가를 받고 있다. 우수한 교원의 파견을 통한 교육과 연구에 대한 참여는 노팅엄 대학의 적극성을 보여주는 것으로 교육품질과 연구 성과를 창출하는데 핵심적인 요인으로 작용하였다. 학생들의 교류도 강조되고 활발하게 이루어졌으며 이는 프로그램의 동일성 확보하는 중요한 수단으로 활용되었다.

넷째, 교육 활동이 중요한 영역임에도 불구하고 닝보노팅엄 대학은 연구활동에도 활발하게 참여를 하였는데 지속발전가능 자원기술연구소, 국제금융연구소 등 다수의 연구센터를 건립하여 운영함으로 중국 고등교육시장에서 다른 대학들과 차별화하는데 중요한 기제로 활용하였으며 영국 대학의 명성을 확보하고 유지하는데도 중요한 역할로 활용되었다.

닝보 노팅엄대학의 핵심 성공요인은 학교의 설립에 있어서는 중국 현지의 현황과 특징에 전문성을 가진 인력을 활용하여 현지화를 충실하게 수행한 반면 학교의 운영에 있어서는 노팅엄 대학과 동일한 교육서비스를 제공하고자 한 것 것이다.

2. 시자오리버풀 대학(Xi'an Jiatong-Liverpool University, XJTLU)

1) 학교설립

시자오리버풀 대학은 2006년 중국의 C9 그룹의 엘리트 대학인 시자오통 대학(Xi'an Jiaotong University)과 영국의 연구중심 대학인 리버풀 대학(University of Liverpool)이 합작으로 설립한 새로 형태의 대학이다. 이 대학은 기술과 관리 분야에서 국제적 전문성과 경쟁력을 가진 인재를 육성하는 것을 목적으로 설립되었는데 두 대학의 장점을 적극적으로 활용하여 설립된 대학으로 중국 교육부로부터 인가받은 비영리 사립대학이다(QAA, 2012b).

모(母)대학(parent university)의 하나인 리버풀 대학은 1881년 성인교육을 목적으로 설립된 영국의 국립대학으로 연구 분야에서 강점을 보이는 대학이다. 20,000명이 넘는 학생을 보유하고 있으며 세계 대학 평가에서 123위를 차지할 정도로 영국에서 명문대학에 속한다. 시자오통 대학

은 1891년 상하이에 설립되어 1956년 시안지방으로 이전한 중국의 국립대학으로 중국의 10대 명문대학으로 평가되는 대학이다. 연구중심 종합대학으로 과학과 공학 분야에 강점을 가진 대학으로 5600명의 교직원과 32,000명의 학부생 13,000명의 대학원 과정을 운영하는 중국의 대표적인 명문학교이다. 특히 공학분야에서 강점을 보이는데 세계 대학 평가에서 114위에 위치하는 경쟁력이 높은 대학이다.⁹⁾

시자오리버풀 대학의 설립은 두 대학의 전략적 선택의 결과물이다. 리버풀 대학은 시자오리버풀 대학을 설립하기 이전에는 비교적 보수적으로 국제화를 추진하였다. 칠레, 프랑스, 말레이시아, 스페인 등의 대학들과 학위 협정을 맺어 공동학위를 부여하는 형태로 이루어졌다(QAA, 2012b). 하지만 시자오리버풀 대학을 설립하면서 적극적으로 국제화를 추진하게 되었는데 전략 계획 2009-2014는 리버풀 대학이 국제적인 대학으로 도약하는 것을 목적으로 설정하였으며 외국에서 리버풀 대학의 학위를 수여하는 외국의 학생이 25,000명으로 증가시키고자 하였다.¹⁰⁾

시자오통 대학은 연구분야에서 광범위한 국제화를 추진하였다. 이 대학은 프랑스 미국, 이태리, 일본 등 전 세계 20개의 저명한 대학과 공동교육과정을 운영하고 프랑스 정부와 중국정부의 지원하에 Ecoles 센터와 4+4 교육프로그램을 운영하기도 하였다. 유럽연합과도 협력하여 Erasmus External Cooperation Window Plan에 참여하여 3개의 교육프로그램을 운영하기도 하였다.¹¹⁾ 시자오리버풀 대학의 설립은 공학 분야에서 교육과 연구 역량을 집중하고 시너지 효과를 높이고자 설립되었다.

시자오리버풀 대학이 설립되기 이전 두 대학은 30년 동안 연구분야에서 협력을 수행해왔으며 2004년부터 합작에 대한 논의가 이루어져왔다. 2004년 11월 시자오리버풀 대학을 설립하기 위한 협력서에 합의하였으며 2005년 3월 합작대학 설립을 위한 계획서를 중국 교육부에 제출하였고 2005년 8월에 중국 교육부로부터 승인을 받았다. 이에 따라 2006년 3월 공식적으로 합작학교를 개교하게 되었다. 리버풀 대학은 시자오 대학이 가진 중국의 교육관련 법 규정과 절차에 대한 지식과 경험을 활용하여 대학을 설립함으로써, 복잡하고 번거로운 중국의 교육현실에서 합작학교를 설립·운영한 좋은 사례를 보여준다.

시자오리버풀 대학은 80,000명 이상의 학생이 거주하는 중국의 education town에 위치한다. 2012년 5,800명의 학생이 공부를 하고 있으며 26개의 학부과정을 운영하고 있다. 주요 학문분야는 과학, 공학, 경영학과 문화 분야이다. 2016년까지 중국학, 법률, 공중보건, 인구학을 개설할 예정이다.

9) QS World University Rankings (2011).

10) University of Liverpool, Strategic Plan 2009-2014

11) <http://www.xjtu.edu.cn/en/AboutXJTU/en2.html>

2) 학교운영

시자오리버풀 대학은 중외합작학교의 한 형태로 사립대학이며 비영리 대학으로 Jiangsu 지방 정부의 재정투자와 건물임대를 활용해 대학을 설립하였다. 시자오리버풀 대학은 국제적인 연구 중심 대학을 설립하고자 하는 것을 장기 비전으로 설정하고 교육과 연구, 사회에 대한 봉사, 교육관리 체계에 있어 국제적으로 우수한 중국대학을 운영하고자 한다. 시자오리버풀 대학은 두 대학의 장점과 특징을 잘 살려 대학을 설립·운영하고자 하였으며 두 대학과는 차별화된 대학을 설립·운영 하고자 한 것이 특징이라 할 수 있다. 즉 동등한 수준에서 파트너십을 통하여 학교를 설립·운영하고자 하였으며, 어느 대학이 우월한 위치에 있거나 모(母)대학(parent university)의 특징을 강요하지 않았다. Ningbo 노팅엄 대학이 노팅엄 대학의 교육시스템을 대폭 수용한 것과 대별된다.

시자오리버풀 대학의 지배구조는 중국의 이사가 다수를 차지하는데 9명의 이사로 구성된 이사회 이사 중 5명은 시자오통 대학의 이사이고 나머지 4명은 리버풀 대학을 대표하는 이사로 구성되었다. 총장은 리버풀 대학을 대표하는 4명의 이사 중에 한명으로 선출되었으며 이사장은 중국 공산당의 당서기가 업무를 수행하고 있다.

두 대학이 대등한 수준에서 합작학교를 설립하였기 때문에 학교운영을 위해 다수의 협력체계를 형성하여 운영하고 있다. Joint Liaison Group, XJTLU Planning and Policy Committee, Collaborative Provision Sub-Committee, XJTLU Departmental Representatives Group, Departmental Video Conferences와 같은 기구들이 이러한 특징을 말해준다. Joint Liaison Group은 리버풀 대학과 시자오리버풀 대학 두 기관과 관계되는 모든 사항에 대한 협의를 수행하는 소통체계로 학사와 관련된 사항, 인증 및 외부 시험과 같은 품질관리체계, 학생의 파견, 등록금, 장학금과 관련된 사항, 대학원생의 연구, 행정시스템, 교원능력개발 시스템과 같은 사항을 협의한다. 이 기구는 리버풀 대학에서 부총장, 교무처장(Academic Secretary), 기획팀장(Head of Strategic Planning), 품질관리팀장(Head of Teaching Quality), 정책조정관(Chief Institutional Moderator), 품질관리 팀원(Teaching Quality Support Officer)이 참여하며 시자오리버풀 대학에서는 총장(Executive President), 학사부총장, 학생부총장(Vice-President of Academic Affairs), 학생부총장 (Vice-President of Student Affairs), 교무처장(Director of the Centre for Academic Affairs)을 포함한 대학운영의 핵심 인력이 참여한다. 파트너십을 감독하는 책임을 부여받은 XJTLU Planning and Policy Committee와 Collaborative Provision Sub-Committee가 존재하며 시자오리버풀 대학과 실무적인 수준에서 학과운영과 관련된 공통 이슈에 대해 업무를 협의하는 XJTLU Departmental Representatives Group이 존재한다. 마지막으로 두 기관이 정기적으로 학사와 관련된 사항을 업무 협의하는 것을 지원하는 Departmental Video Conferences가 있다.

이와 같은 소통체계는 학생들에게도 적용된다. 학생들은 위원회와 공식화된 채널을 통해 그들이 학교에서 경험한 것을 사전에 정해진 질문지를 작성하고 피드백 할 수 있다. 이는 피드백체계가 미흡한 중국의 학교와 달리 학생들의 권익을 보호하고 교육품질을 제고하는데 중요한 소통채널로 작용한다.

3) 학사운영

시자오리버풀 대학은 중국에서 국제적인 연구중심 대학, 교수와 학습, 연구, 사회봉사 및 관리에 있어 국제적으로 독창적인 중국 대학으로 인정되는 것을 비전으로 설정하고 있다. 구체적으로 국제적인 관점과 경쟁력 있는 역량을 보유한 교육, 비즈니스와 기술 분야이 전문성을 바탕으로 세계경제와 사회발전을 이끌어내는 인재양성, 중국과 전세계 고등교육 발전에 영향을 미칠 수 있는 교육모델 정립을 목표로 설정하여 운영하고 있다.

이러한 목표를 달성하기 위해 2012년 시자오리버풀 대학은 26개의 학부수준의 교육과정을 운영된다. 주로 과학, 공학, 비즈니스와 문화 관련학과가 존재하는데 2016년까지 중국학, 법학, 공중보건학, 인문학 등을 개설할 예정이다(QAA, 2012b). 2006년 설립당시 160명의 학생에서 시작하여 2007년에는 570명, 2008년 730명, 2009년 1000명, 2010년에는 1700명, 2012년에는 2200명의 학생이 입학하였다.¹²⁾ 현재 입학생들은 중국의 수능 1등급을 받은 학생들이 입학하고 있다.

두 대학이 동등한 수준에서 합작학교를 설립하였지만 교육과정은 영국의 교육과정을 운영한다. 모 대학과 시자오리버풀 대학의 경영학 교육과정을 살펴보면 시자오리버풀 대학에서 운영하는 대부분의 교육과목이 리버풀 대학의 교육과목 중 일부 인 것을 알 수 있다.

<표 3> 시자오통 대학, 리버풀 대학, 시자오리버풀 대학 경영학 교육프로그램

	시자오통 대학	리버풀 대학	시자오리버풀 대학
2학년 (영국1학년)	정보관리 정보시스템 전자상거래 산업공학 시장마케팅 경영학 인적자원 관리 재무관리 및 회계 관광 경영	□ 필수과목 조직과 관리 마케팅 원론 재무관리 원론 경제학원론 운영관리 원론 국제경영 통계 □ 선택과목 인적자원관리 소비자행동	조직관리 양적방법론 마케팅원론 재무회계 관리회계 경제원론 인적자원관리 운영관리

12) <http://www.xjtlu.edu.cn/en/about-us/introducing-xjtlu/milestones.html> 참조(2014년 7월 20일 최종 접속).

<p>3학년 (영국2학년)</p>		<p>□ 필수과목 기업의 사회적 책임 재무관리 기업이론 경영 및 고용관련 법률 기업가정신</p> <p>□ 선택과목 국제재무 운영관리- 방법과 기술 경영에서 여성 시장 조사 서비스 마케팅 지속가능한 경영 리더십과 성과관리 조직의 문화와 정체성 기업 지배구조 국제경영</p>	<p>□ 필수과목 기업의 사회적 책임 기업이론 역량개발 및 경영학의 최 근 이슈 국제경영 경영 및 고용관련 법률</p> <p>□ 선택과목 시장조사방법론 서비스 마케팅 운영관리 기업가정신</p>
<p>4학년 (영국3학년)</p>		<p>□ 필수과목 커뮤니케이션 지식관리 전략경영 산업정책 리더십</p> <p>□ 선택과목 전자상거래모델과 전략 국제정치경제 국제경제관계 국제관리전략 아시아태평양의 경영 아프리카의 경영 의사결정의 심리학 신흥시장의 경영 축구 경영 디지털 마케팅 이벤트 관리 기업지배구조</p>	<p>의사결정론 커뮤니케이션 전략경영 마케팅 전략 전자상거래 국제경제관계</p>

시자오통 대학이 중국의 명문대학이고 닝보노팅업과 달리 동등한 수준에서 합작학교를 설립하여 운영하고 있지만 개설된 교육과정을 살펴보면 영국의 교육과정이 합작학교 교육과정에 많은 영향을 미치고 있는데 이는 우수한 교육프로그램의 제공과 같은 합작학교의 취지를 살리고자 한 노력으로 판단할 수 있다.

교육프로그램과 달리 시자오리버풀 대학의 학제는 중국의 현지의 특성을 반영하여 운영하고 있다. 학부과정은 중국학제에 따라 4년 교육과정으로 운영되며 1학년에서는 중국의 역사와 문

화, 수학, IT, 영어와 교양과목을 수강한다. 이 과정을 foundation 과정으로 이 대학의 2학년, 3학년, 4학년은 리버풀 대학의 1학년, 2학년, 3학년과 동등한 교육과정으로 인정된다.

시자오리버풀 대학은 영국의 리버풀 대학과 2+2 교육과정도 함께 운영하는데 시자오리버풀 대학의 2학년을 마칠 경우 3년 학제인 리버풀 대학에 2학년으로 편입을 할 수 있다. 이 경우에도 리버풀 대학과 시자오리버풀 대학의 학위를 모두 부여한다. 2011년부터 대학원 과정을 18개월 동안 3학기 과정으로 운영하는데 이 경우 리버풀 대학의 학위만 수여된다. 대학원 과정은 리버풀 대학에서 등록되어 off-site 형식으로 운영되며 지도교수는 리버풀 대학과 시자오리버풀 대학에 동시에 존재하며 학생을 지도한다. 대학원 과정에서는 4+1제도를 함께 운영하는데 4학년을 시자오리버풀 대학에서 마칠 경우 리버풀 대학에서 1년을 마칠 경우 석사학위를 수여한다.

영국 대학의 학위가 수여가 되기 때문에 영어로 강의하고, 학습하며 평가를 받는다. 시자오리버풀 대학은 영어능력의 중요성을 인식하고 언어교육원(language center)을 개별 학과와 연계하여 운영하고 있다. 언어교육원은 개별학과와 밀접하게 연계하여 운영되는데 언어교육원의 직원의 각 학과의 교수학습위원회의 위원으로 활동한다. 언어교육원은 1학년인 기초학년뿐만 아니라 전 학년에 걸쳐 학과와 연계하여 영어교육을 지원한다. 체계적인 영어교육의 제공은 두 학교 파트너십에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가된다.

4) 학위인증

시자오리버풀 대학은 중국 학제에 따라 2010년에 최초 학위를 수여하였다. 학부수준에서는 리버풀 대학의 학위와 시자오리버풀 대학의 학위를 모두 부여한다. 이는 Ningbo 노팅엄 대학이 노팅엄 대학의 학위만 부여하는 것과 다른 점이다. 시자오리버풀 대학에서 중국 교육부로부터 승인되어 중국 학위를 분리하여 수여하는 몇몇 손꼽히는 대학 중의 하나다.

영국 대학의 학위를 부여하기 때문에 리버풀대학은 매년 시자오리버풀 대학에 accreditation visit를 수행하여 지난 1년 동안 학사운영에 대해 평가를 하고 학위인증의 요건을 지속적으로 충족할 것을 확인한다. 이 과정에서 학장의 지명, 시험과 평가에 대한 수준 조정, 장기적 재원 조달계획, 도서관의 확장과 같은 사항을 검토한다.

품질관리와 관련하여 시자오리버풀 대학은 영국과 유사한 시스템이지만 자체 품질관리 프레임워크를 운영한다. 이는 정기적으로 내부감사를 수행하고 연차별 프로그램 모니터링 업무, 외부평가위원의 임명, 교수 및 학생위원의 임명과 같은 업무를 수행한다. 리버풀 대학은 5년 주기로 인증을 수행하고 연차별로 모니터링 방문을 수행한다. 그리고 교수방법에 대한 인증, 외부평가위원의 승인과 같은 업무를 수행한다. 하지만 중국의 중외합작학교설립운영조례의 규정에 따라 품질관리도 수행하는데 이는 중국의 독립된 대학으로 특징을 가지기 때문이다.

5) 성과 및 시사점

2012년 시자오리버풀 대학은 5,800명의 학생이 등록되었으며 2014년에는 10,000명 규모로 성장 할 것으로 기대된다. 2013년에는 중국의 31개 성의 신입생이 입학하였으며 전세계적으로 20여 개 이상의 국가로부터의 학생들이 등록하였다. 첫 졸업생 배출이후 96%의 학생이 세계적으로 유명한 대학으로부터 입학허가서를 받았으며, 이들 중 10%는 Time지(紙)가 선정한 대학 순위 10위에 드는 대학으로부터 입학허가서를 받았다. 연구 분야에서도 급격한 성장을 이루었는데 2009년에는 중국 국가자연과학원으로부터 후원기관으로 선정되었으며 중국의 첨단기술프로젝트인 863 program에 회원 학교로 선정되었다.

교육과 연구 분야에서 이와 같은 급격한 성장을 이룬 것은 이 대학이 모(母)대학의 장점을 활용하여 독창적인 대학을 운영하고자 공통으로 합의하고 지속적인 협력과 소통을 수행하였기 때문이다. 앞서 살펴본 것처럼 시자오리버풀 대학과 리버풀 대학은 Joint Liaison Group, XJTLU Planning and Policy Committee와 같은 조직을 통해 다양한 소통채널을 운영하고 있다. 이와 같은 위원회와 조직을 제도적으로 운영함으로 합작학교에서 나타날 수 있는 도전적이고 갈등이 존재할 수 있는 이슈에 대해 적극적으로 대처하며 조정해 나감으로 학교 운영의 성공적인 기반을 마련한 것이다.

품질관리에 있어서도 적극적인 노력이 성공요인으로 작용하였다. 리버풀 대학의 교육품질지원단과 시자오리버풀 대학의 교무처는 프로그램 인증, 프로그램 보강 외부시험관의 임명, 기타 품질관리에 대해 협의하고 인터넷을 통한 학과별, 부서별 미팅과 이메일을 통해 프로그램의 개발, 개선에 대해 협의를 수행한다.

인력운영방식에 있어서도 시자오리버풀 대학은 대학 자체적으로 인력을 운영하며 시자오리버풀 대학이나 리버풀 대학으로부터 인력 재배치와 같은 것을 수행하지 않는다. 이는 Ningbo 노팅엄 대학의 운영방식과 비교할 때 그 차이점을 알 수 있는데 Ningbo 노팅엄 대학은 핵심교원을 Ningbo 대학으로부터 파견을 받고 이 과정에서 인건비, 숙소, 3년 동안의 조세 면제를 받는 것과 같은 혜택을 부여한다. 시자오리버풀 대학과 같은 인력운영방식은 시자오리버풀 대학에 대한 몰입도를 높이고 학교의 특성을 강화하게 하는 효과를 거두는 것으로 판단된다.

제정운영측면에서 시자오리버풀 대학은 운영수익을 시자오리버풀 대학에 재투자하는 형태로 운영된다. Ningbo 노팅엄 대학의 경우 운영수익을 Zhejiang Wanli Education group과 Ningbo 대학이 나누어 가지는 구조인 반면 시자오리버풀 대학과 리버풀 대학은 시자오리버풀 대학의 운영수익에 대해 어떠한 권리도 행사하지 않는다. 이와 같이 학교 운영수익을 학교발전에 재투자함으로 수익창출과 같은 것에 초점을 두기보다 학교 본연의 역할인 교육과 연구에 더욱 집중할 수 있는 기반을 마련한 것으로 판단된다.

3. 분석 결과 요약

분석결과, 두 사례에서 모두 합작학교 설립에 있어서는 중국 현지의 요건과 절차에 따르는 현지화의 경향이 나타났다.¹³⁾ 학교운영 중 이사회에 관하여서도 두 사례 모두 현지화 경향이 나타났다. 이러한 결과는 앞서 중국의 조례에서 살펴본 대로 설립과 지배구조에 있어서 중국 대학의 우월한 영향력을 강조한 조항에서 기인한다고 해석할 수 있다. 학사운영 중 학제에 있어서도 마찬가지로 두 사례 모두 현지화의 경향이 보였다. 이는 기존 현지화를 주장하는 연구에서 보았듯, 표준화를 실행을 현실적으로 어렵게 하는 학생들의 특수성(예를 들어, 학문적 성취수준, 학생구성, 문화적 차이 등)에 기인한다고 볼 수 있다. 한편, 학사운영 가운데 교과과정에 대해서는 두 사례 모두 표준화의 경향이 나타났다. 중국정부가 합작학교를 통해 선진 교육프로그램을 습득하기 용이하도록 합작학교의 교육과정 운영에 있어서 자율성을 보장하고 있는 점(구자억, 2004)이 이러한 교육과정의 표준화 경향을 유도했을 가능성이 크다. 다른 한편으로는 합작학교가 진출국의 교육프로그램을 제공하여야 진출 대학의 평판을 보호하고 학생들의 수요를 충족시킬 수 있다는 점이 작용한 것이라고 볼 수 있다.

<표 4> 중국 합작학교 사례 분석 결과 요약

		닝보노팅업	시자오리버풀
학교 설립		현지화 중국 현지의 요건과 절차 준용	현지화 중국 현지의 요건과 절차 준용
학교운영	이사회	현지화 중국 법률 요건 충족	현지화 중국 법률 요건 충족
	행정 · 관리	표준화 노팅업대학의 방법을 활용	현지화 다양한 협의체를 통한 행정 · 관리
학사운영	학제	현지화 중국학제에 부합하는 학교 운영	현지화 중국학제에 부합하는 학교 운영
	교육과정	표준화 영국의 교육과정 활용	표준화 영국의 교육과정 활용
학위인증		표준화 영국의 학위와 동일	표준화 + 현지화 영국과 중국의 학위 부여

학교운영 중 행정·관리 측면에서는 두 사례가 상이한 경향을 보였다. 닝보노팅업 대학은 표준화의 경향을 보인 반면, 시자오리버풀 대학은 현지화의 경향을 보였기 때문이다. 합작하는 두 대학이 오랫동안 교류를 지속한 이후 합작학교를 설립하였다는 점을 고려하면, 설립 이전 행정·

13) 두 사례 모두 두 대학간 오랜 시간 교류를 수행하였으며 신뢰를 형성한 이후에 합작학교를 설립이 이루어졌다는 점 또한 주목할 만하다. 이는 합작학교가 기본적으로 두 대학간의 신뢰관계를 바탕으로 설립 및 운영되어야만 성공적인 결과로 이어진다는 점을 시사하기 때문이다.

관리 측면에서 보다 효율적인 방식에 대하여 상호 학습한 결과, 표준화 혹은 현지화 방식을 결정한 것이라고 해석가능하다. 학위인증에 있어서도 두 사례간 다소의 차이를 보였다. 이는 조례상 특정 방식을 규정하지 않고 합작하는 두 대학간의 자율적인 협상의 결과에 의존한 결과라고 할 수 있다.

V. 결론

우리나라에서 외국대학과 합작학교의 설립운영은 고등교육의 국제화와 경쟁력 확보를 위해 중요한 수단이라 할 수 있다. 합작학교를 통해 선도적인 외국대학의 교육프로그램을 우리나라에서 학습할 수 있으며 그동안 우리나라 고등교육에서 문제가 되었던 두뇌유출과 같은 문제가 해결될 수 있기 때문이다. 하지만 이와 같은 합작학교의 장점에도 불구하고 막대한 재정적 투자와 노력이 필요한 합작학교를 성공적으로 운영하기 위해서는 다양한 사항에 대해 면밀하게 접근해야 한다.

합작학교 설립에 있어 설립 영역과 자격, 주체, 형태, 절차, 위치, 설립기관의 성격이 등이 주요 고려사항이 될 수 있다. 예를 들어, 설립 영역은 모든 영역에 대해 합작학교를 설립 하는 것이 가능한지를 아니면 중국처럼 군사나 경찰과 같은 특정 영역은 배제되는지를 고려해야 한다. 또한 설립 주체는 대학의 경우 사립대뿐만 아니라 국·공립대나 사이버대학교, 대학원 대학이 모두 가능한지 아니면 특정한 대학만 가능한지를 고려해야 한다. 이와 함께 지배구조 또한 중요한 고려사항이다. 이사회 구성을 어떻게 해야 하는지, 이사의 승인은 누가 하며 어떤 형식으로 이루어져야 하는지, 이사장은 내국인에 국한하는지, 외국인도 가능한지, 분쟁이 발생할 경우 어떠한 절차와 관할을 따라야 하는지 등이 주요 고려사항이다. 설립 기준의 경우 우리나라 교지, 교사, 교원, 재산을 규정을 준용해야 하는지, 아니면 완화하거나 특별 조항을 고려해야 하는지가 중요하다. 마지막으로 학사운영과 관련하여 학제는 우리나라 학제를 따라야 하는지, 학점 기준과 이수 학점에 대한 규정은 어떠해야 하는지, 학교에 대한 평가는 누가하며 어떤 형태로 공시나 정보를 제공할 것인지 등과 같은 사항들이 주요 고려사항이다.

본 연구는 합작학교 설립과 운영에 있어 표준화와 현지화의 틀을 제시하고 합작학교를 선도적으로 설립 운영하고 있는 중국의 관련 규정과 정책을 살펴보고 Ningbo Normal University 대학과 Shijiazhou Normal University 대학에서 표준화와 현지화의 특징이 어떻게 나타나는지 살펴보았다. 분석 결과, 설립과 지배구조, 학교 설립 요건과 같은 하드웨어 측면에서는 중국의 법률과 규정을 준용하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 두 대학 모두 이와 같은 규정을 준수하여 현지화의 형태로 학교를 설립 한 것을 알 수 있었다. 하지만 운영에 있어서는 영국 대학의 특징을 반영하여 학교를 운영하고 있는

것으로 나타났다. 이와 같은 특징은 합작학교를 통해 기대할 수 있는 효과를 도모하면서도 교육 주권에 대한 영향력은 유지하고자 하는 것으로 이해할 수 있다. 이와 함께 합작학교를 설립함에 있어 지속적이고 장기적인 관계의 유지와 발전, 학교 운영에 있어 다양한 의사소통 메커니즘의 활용, 교육목적과 비전의 공유, 교육의 질 관리를 위한 상대국의 역할에 대한 인정 등과 같은 사항은 합작학교가 성공적으로 발전하기 위한 중요한 요소인 것을 제시하였다.

하지만, 본 연구는 중국 합작학교 설립 및 운영에 대하여 심도있는(in depth) 분석을 수행하지 못한 한계가 있다. 단순히 표면적으로 드러난 사항들에 관하여만 비교하고 분석한 점이 특히 그러하다. 이는 공개되어 있는 제한적인 문헌자료에 의존하였기 때문에 비롯된 측면이 크다. 향후 연구에서는 현지 관계자와의 심층 인터뷰와 현지 자료 수집 등을 통해 추가적인 자료를 확보하여 이를 보완할 필요가 있다. 하지만 이와 같은 한계에도 불구하고, 본 연구는 그 동안 소홀히 다루어졌던 합작학교 설립 및 운영에 있어 고려해야 할 사항과 합작학교의 개별 구성요소를 분석하였다는 점에서 큰 의의를 가진다. 특히 우리나라에서 합작학교와 관련된 연구가 빈약한 상황에서 합작학교 설립 및 운영에 있어서의 정책적 고려사항을 살펴보았다는 점에서 의의가 있다.

참고문헌

- 김미란(2011). **외국대학 유치 모델 및 기준 연구 -고등교육기관을 중심으로-** 수탁연구 CR 2011-01-2, 한국교육개발원.
- 구자익(2004). 중국정부, 교육시장을 대폭 개방하다. **새교육**, 9월호.
- 구자익·박영진·안병환(2012). **중국의 외국대학 유치정책사례 연구**. 서울: 대외경제정책연구원.
- 노수현, 최보연(2011). **중국 장강삼각주 지역의 외국대학 운영현황과 전망**. 서울: 대외경제정책연구원, 2(13).
- 신나리(2014). 외국·국내 학교법인 합작, 일부선 '고등교육 상품화' 우려. 한국대학신문. 6월 16일자.
- 이경자(2006). 중국대학 교육개혁의 동향. **비교교육연구**, 16(1), 49-73.
- 이영환·임재진(2014). 고등교육 국제화 활성화 방안: 트위닝과 프랜차이즈 방식을 중심으로. **한국사회와 행정연구**, 25(1), 228-248.
- 채재은(2010). 외국대학 유치정책 비교 분석: 한국, 싱가포르, 두바이 사례를 중심으로. **비교교육연구**, 20(4), 29-51.
- Altbach, P. G. (2007). Peripheries and Centers: Research Universities in Developing Countries. *Higher Education Management and Policy*, 19(2), 1-24.
- Banks, M., McBurnie, G. (1999). Embarking on an Educational Journey-The Establishment of the First Foreign Full University Campus in Malaysia under the 1996 Education Acts: A Malaysian-Australian Case Study. *Higher Education in Europe*, 24, 265-272.
- Becker, R. F. J. (2009). *International branch campuses : Markets and Strategies*. London, UK:
- Biggs, J. (2003). *Teaching or Quality Learning at University: What the Student Does* (2nd ed.). Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Buckley, P. J. & Casson, M. E. (1998). Models of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21-44.
- Chen T., G. Barnett. (2000). Research on International Student Flows from a Macro Perspective: A Network Analysis of 1985, 1989 and 1995. *Higher Education*, 39, 435-453.
- Christine, T. E & Yang, F. (2009). Foreign Universities in China: A Case Study. *European Journal of Education*, 44(1), 21-36.
- Department of Foreign Affairs and Trade of Australia. (2005). Education without Borders: International Trade in Education.

- Dunning, J. (1998). Location and the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-66.
- Ennew, C. T., Yang, F. (2009). Foreign Universities in China: A Case Study. *European Journal of Education*, 44(1), 21-36.
- Huang, F. (2003). Policy and Practice of Internationalization of Higher Education in China. *Journal of Studies in International Education*, 7(3), 225-240.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). The Internationalisation Process of the Firm-a Mode of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Ka Ho Mok, Xiaozhou Xu. (2008). When China Opens to the World: A Study of Transnational Higher Education in Zhejiang, China. *Asia Pacific Education Review*, 9(4), 393-408.
- Kelly, M. E., Tak, S. H. (1998). Borderless Education and Teaching and Learning Cultures: The Case of Hong Kong. *Australian Universities Review*, 41(1), 26-33.
- Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
- Knight, J. (2011). Education Hubs : A Fad, a Brand, an Innovation?. *Journal of Studies in International Education*, 15(3), 221-240.
- Li, L., & Balen, P. (2007). Indigenization of Management Education in China. *Higher Education Policy*, 20, 169-193.
- Marginson, S. (2006). Dynamics of National and Global Competition in Higher education. *Higher Education*, 52(1), 1-39.
- McBurnie, G., Ziguas, C. (2009). Trends and Future Scenarios in Programme and Institution Mobility across Borders. In *Higher education to 2030* 2:89-108. Paris, France: OECD.
- Miliszewska, I., Horwood, J. (2004). *Engagement theory : A framework for Supporting Cultural Differences in Transnational Education*.
<http://www.herdsa.org.au/wp-content/uploads/conference/2004/PDF/P016-jt.pdf>.
- Nelson, B. (2005a). Higher Education Report 2004-2005. Department of Foreign Affairs and Trade of Australia.
- OECD. (2010). *Education at a Glance (2010)*. Organization for Economic and Community Development.
- Prowse, J., Goddard, J. T. (2010). Teaching across Cultures: Canada and Qatar. *Canadian Journal of Higher Education*, 40(1), 31-52.
- Sugimoto, K. (2006). *Australia's Transnational Higher Education in the Asia Pacific Region: Its*

- Strategies and Quality Assurance* RIHE International Publication Series, 10, 1-19.
- QAA. (2012). Review of UK Transnational Education in China: The University of Liverpool and Xi'an Jiaotong-Liverpool University.
- QAA. (2012b). Review of UK Transnational Education in China: The University of Nottingham Ningbo Campus.
- Rhee, J. E., Sagaria, M. A. D. (2004). International Students: Constructions of Imperialism the Chronicle of Higher Education. *Review of Higher Education*, 28(1), 77-96.
- Smith, L. (2009). Sinking in the Sand? Academic Work in an Offshore Campus of an Australian University. *Higher Education Research and Development*, 28, 467-479.
- Stella, A. (2006). Quality Assurance of Cross-border Higher Education. *Quality in Higher Education*, 12, 257-276.
- Tham, S. Y., Kam, A. J. (2008). Internationalising Higher Education: Comparing the Challenges of Different Higher Education Institutions in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Education*, 28, 353-367.
- Tikly, L. (2004). Education and the New Imperialism. *Comparative Education*, 40, 173-198.
- University of Liverpool, Strategic Plan 2009-2014.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Willis, M. (2004). Looking East—Looking West: Exploring the Views of Hong Kong University Students about Traditional Chinese Cultural Values in Terms of the Delivery of Foreign Programs. *Journal of Marketing For Higher Education*, 13, 159-177.
- Yi Feng. (2013). University of Nottingham Ningbo China and Xi'an Jiaotong-Liverpool University: Globalization of Higher Education in China. *Higher Education*, 65, 471-485.

* 논문접수 2014년 8월 4일 / 1차 심사 2014년 9월 12일 / 2차 심사 2014년 9월 26일 / 게재승인 2014년 9월 26일

* 이영환: 영남대학교 행정학과를 졸업하고 서울대학교 행정대학원에서 행정학 전공으로 석사학위와 박사학위를 취득하였다. 현재 원광보건대학교에서 조교수로 재직 중이며 주요 관심분야는 고등교육국제화, 교육재정 등이다.

* E-mail : high@wu.ac.kr

* 임재진: 서울대학교 사회학과를 졸업하고 서울대학교 행정대학원에서 정책학 전공으로 석사학위, 미국 뉴욕주립대학교(알바니)에서 행정학 박사학위를 취득하였다. 현재 한성대학교 행정학과 조교수로 재직 중이며, 주요 관심분야는 규제정책, 규제기관, 조직이론, 고등교육국제화 등이다.

* E-mail : jaejinim@hansung.ac.kr.

Abstract

A Study on the Establishment and Operations of Joint University - Focusing on Chinese Cases -*

Lee, Young Hwan**

Im, Jae Jin***

Recently in South Korea, a plenty of issues surrounding establishing joint university with foreign university have been actively discussed. This study deals with an important but ignored issue of how two universities reconcile their differences when participating in a joint university. Based on standardization and indigenization models regarding transnational education, the study analyzes the cases of joint universities in China. A particular focus is on whether each of various components related to joint universities would be standardized or indigenized. Establishing and operating joint universities in China have been regarded as a successful model. Analyzing the Chinese cases would provide useful insights for higher education institutions and government in South Korea.

Key words: joint university, standardization model, indigenization model, china sino university

* This research was financially supported by Hansung University.

** First author. Assistant Professor, Wonkwang Health Science University

*** Corresponding author, Assistant Professor, Hansung University