

전문대학 혁신 성공 요인

백성준 윤희한



기본연구 2010-11

전문대학 혁신 성공 요인

백성준 윤행한

머 리 말

중견 직업인 또는 전문 직업인 양성을 목적으로 설립된 전문대학은 제도 도입 이후 40여 년간 산업사회 인력수요에 대응한 학과 및 전공운영을 통하여 350여 만명의 기술인력을 양성·공급함으로써 우리나라 경제발전에 중요한 기여를 하여 왔다. 최근에는 다학기제, 현장실습학기제, 졸업인증제, 주문식교육, 지역특화산업과 연계한 학과 개설 등 다양한 교육방법으로 국가 경제 발전에 필요한 인력 양성에 기여하고 있다.

그러나 이러한 여러 가지 노력에도 불구하고 현재 전문대학은 상당한 어려움에 직면하여 있다. 학생 수 감소와 이에 따른 재정난으로 대학의 경쟁력 강화에 애로를 경험하고 있으며, 이는 전공교육에 대한 불만족, 숙련 불일치, 하향 취업 등의 문제를 야기하고 있다. 기업은 전문대학 졸업생에 대한 현장 적응 능력 부족을 지적하고, 기술인력 공급 부족 문제를 호소하고 있다.

전문대학이 당면하고 있는 문제 해결을 위하여 전문대학의 자구적 혁신 노력, 기업의 협력, 그리고 전문대학 및 기업에 대한 정부의 지원이 병행되는 통합적 접근이 필요하다. 이러한 통합적 접근의 핵심 동인은 전문대학이라 할 수 있다. 이에 이 연구는 우리나라의 혁신적 전문대학의 성공요인과 이들간의 관계를 찾아냄으로써 개별 전문대학의 혁신 노력에 유의미한 정보를 제공하고자 시도되었다. 그간 전문대학 발전과 관련한 연구들이 주로 정부 지원 정책을 다루었던 것에 비해, 이 연구는 전문대학이 스스로 혁신하고자 할 때 무엇을 점검하고 어떤 요인을 우선적으로 고려하여야 하는지에 주목하였다. 이 연구의 결과가 혁신을 시도하고자 하는 개별 전문대학의 현 상황 진단, 혁신 과제 추출, 구체적 방안 및 추진 전략 도출, 평가 등에 유효하게 활용되기를 기대한다.

이 연구는 한국직업능력개발원 백성준 박사가 책임자로서 윤희한 박사
와 공동으로 연구를 수행하였다. 연구 수행 과정에서 대학 운영 혁신 사례
분석 보고서를 작성하고, 현장 협의회를 통하여 귀중한 의견과 자료를 제
공하여 주신 10개 전문대학 전·현직 기획처(실)장, 산학협력단장, 교무처
장 여러분께 감사드린다. 아울러 연구를 충실히 수행한 연구진의 노고에
고마운 마음을 전한다. 끝으로 이 보고서에 수록된 내용은 연구진의 의견
이며, 본원의 공식 견해가 아님을 밝혀둔다.

2010년 11월

한국직업능력개발원
원장 권 대 봉

목 차

요 약

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적 · 1

제2절 연구 내용 및 방법 · 3

1. 연구 내용 · 3

2. 연구 방법 · 5

제2장 전문대학 혁신 성공요인 분석틀 설계

제1절 전문대학 혁신의 필요성 · 7

제2절 전문대학 혁신의 의미 · 9

제3절 전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀 · 12

1. 혁신적 전문대학의 특성 · 12

2. 전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀 · 17

제3장 사례 분석 도구 개발 및 분석 대상 대학 선정

제1절 사례 분석 목적 · 23

제2절 사례 분석 도구 · 25

1. 사례 분석 도구의 성격 및 활용 방식 · 25

2. 사례 분석 도구 - 질문 리스트 · 25

ii 목차

- 제3절 사례 분석 전문대학 선정 · 40
1. 사례 분석 대상 전문대학 선정 기준 · 40
 2. 선정 시 고려사항 · 47
 3. 사례 분석 대상 전문대학 선정 절차 · 48
 4. 사례 분석 대상 전문대학 선정 결과 · 51

제4장 전문대학 혁신 성공요인 추출 및 관계 논의

- 제1절 사례 분석 결과 종합 논의 · 61
1. 환경 요인 · 62
 2. 전략 요인 · 69
 3. 투입 요인 · 86
 4. 과정 요인 · 89
 5. 산출 요인 · 97
- 제2절 공통 핵심 성공 요인 및 요인간 관계 · 99
1. 공통 핵심 성공 요인 · 99
 2. 핵심 성공 요인간 관계 · 101

제5장 전문대학 혁신 성공요인의 진단 및 활용

- 제1절 전문대학 혁신 성공요인 진단도구 개발 및 활용 · 103
1. 혁신 성공요인 분석틀 및 리스트의 의미 · 103
 2. 전문대학 혁신 성공요인 진단도구 · 109
- 제2절 대학 및 정부에 대한 시사 · 124

SUMMARY · 127

<부록> 평판도 조사 질문지 · 131

참고문헌 · 135

〈표목차〉

- <표 3-1> 교원 현황 조사표 · 29
- <표 3-2> 학생 현황 조사표 · 30
- <표 3-3> 재원구조 및 규모표 작성방법 · 31
- <표 3-4> 재원구조 및 규모 조사표 · 32
- <표 3-5> 지출구조 및 규모표 작성방법 · 33
- <표 3-6> 지출구조 및 규모 조사표 · 34
- <표 3-7> 교육지표의 권역별 비교 · 44
- <표 3-8> 2010년 교육역량강화사업의 성과지표 및 반영도 · 45
- <표 3-9> 권역별 사례연구 후보 피추천 대학의 분포 · 49
- <표 3-10> 사례연구 대상 후보대학(1차 선정)의 특징 · 50
- <표 3-11> 사례연구 대상 대학(10개교)의 특징 · 52
- <표 3-12> 수도권 사례연구 대상 대학(5개교)의 특징 · 52
- <표 3-13> 사례연구 대상 대학(수도권 소재) 개요 · 53
- <표 3-14> 비수도권 사례연구 대상 대학(5개교)의 특징 · 56
- <표 3-15> 사례연구 대상 대학(비수도권 소재) 개요 · 57

[그림목차]

- [그림 2-1] 대학의 핵심성공요인 · 14
- [그림 2-2] 전문대학 혁신 성공요인 분석 이론적 틀 · 18

- [그림 3-1] 사례전문대학 선정 기준 · 40
- [그림 3-2] 고등교육 학령인구 추이 · 42
- [그림 3-3] 평판도 조사 응답 대학의 지역별 분포 · 46
- [그림 3-4] 전문대학(145개교)의 설립유형별 · 권역별 · 지역별 분포 · 47
- [그림 3-5] 사례 분석 대상 전문대학 선정 절차 · 48

- [그림 5-1] 전문대학 혁신 성공요인 분석틀(수정안) · 105

【요약】

전문대학 입학 자원 감소, 4년제 대학과의 학생 확보 및 취업 경쟁 심화, 양적 성장에 상응하는 재정 투자 미흡, 산업현장에서 요구하는 기술 수준 및 노동생산성 기대치 증가 등을 고려할 때, 전문대학은 효율성, 수월성, 수요 대응성 면에서 적지 않은 문제를 노정하고 있다. 이러한 문제는 교육에 대한 높은 사회적 수요에 따른 높은 진학률, 이로 인한 양적 성장 위주의 전문대학의 팽창 및 전문대학의 혁신 노력 부족, 그리고 투자 부족으로 인한 이론이나 지식 위주의 교육 등에 기인한다. 이러한 문제 해결을 위하여 전문대학의 자구적 혁신 노력, 기업의 협력, 그리고 전문대학 및 기업에 대한 정부의 지원이 병행되는 통합적 접근이 필요하다. 전문대학, 기업, 그리고 정부가 참여하는 통합적 접근의 핵심 동인은 전문대학이라 할 수 있다. 적극적인 혁신 노력을 기울이지 않는 전문대학의 교육에 기업이 자체 예산과 시간을 들여 참여하지는 않는다. 또한 정부의 그 어떠한 지원정책도 지원 대상인 전문대학의 혁신 노력 없이는 소기의 성과를 거둘 수 없다.

이에 이 연구는 혁신적 전문대학의 성공요인과 이들간의 관계를 찾아냄으로써 개별 전문대학의 혁신 노력에 유의미한 정보를 제공하고자 시도되었다. 이를 위해 10개 우수 전문대학 사례를 분석, 성공요인을 추출하고, 이에 근거하여 전문대학 혁신 성공요인 분석틀과 전문대학 혁신 역량 점검 및 혁신 과제·전략 도출에 활용할 진단도구를 개발·제시하였다.

1. 전문대학 혁신 분석 이론적 틀 구상 및 사례 분석 도구 개발

이 연구에서 ‘혁신’은 기존의 방식·내용과는 다른 새로운 것을 시도한다는 의미로 사용하였다. 전문대학 혁신방안, 전문대학 성공 조건, 혁신조직의 핵심 운영 방식, 고등교육 혁신 프로젝트 성공 요인, 그리고 세계 수준 대학의 특징 및 실현 전략 등을 다룬 문헌 분석에 기초하여 「정책 및 외부환경」, 「전략」, 「투입」, 「과정」, 「산출」 등 다섯 가지 요인으로 구성된 전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀을 구상하였다. 그리고 이론적 틀에 기초하여 혁신적 전문대학 사례 분석에 사용할 질문리스트를 개발하였다. 사례 분석 대상 전문대학은 교육지표, 정부 재정지원 사업에의 참여도, 평판도 조사 결과를 활용하여 수도권과 비수도권에서 각각 5개교씩 10개교를 선정하였다.

2. 전문대학 혁신 핵심 성공 요인

10개 전문대학 사례 분석 결과 추출한 혁신 성공 요인을 이론적 틀의 5가지 상위 요인별로 제시하면 다음과 같다:

(1) 환경요인: (가) 외부적 환경요인 - 산업단지·기업체 근접성 및 인구밀집지역 소재, 기업/산업계의 참여 의지 및 대응 능력, 학생 자원 감소, 학생 교육수요 및 산업계 기술수요 변화, 정부의 전문대학 지원 정책; (나) 내부적 환경요인 - 학과구성의 집중도, 다양한 계열·학과

(2) 전략요인: (가) 기획·운영요인 - 4년제 대학과 차별화된 명확한 전문대학 교육목표 설정 및 실현 방안 집행, 대학 종합발전 계획과

부서별 사업계획서 작성 및 성과 관리, 산학협력 증진 방안 강구(산학협력협의체 구성·운영, 산학협력 증진을 위한 전략적 접근), 취업 촉진 프로그램 운영(졸업인증제/전공능력인증제 실시, 취업 지원 프로그램 운영), 대학 주력 학과(대표 브랜드 학과) 육성, 해당 전문대학에 대한 학생들의 교육 수요 파악 및 대학 홍보 전략, 정부 재정지원사업에의 적극적 참여; (나) 리더십 - 총장의 리더십(전문대학 직업교육의 특성·내용 등에 대한 명확한 이해 및 직업교육에 대한 확고한 신념·비전 및 추진전략, 위기 봉착 시 올바른 상황 인식 및 위기 극복 방안 제시, 미래 변화 예측 및 이에 대한 새로운 아이디어, 대학발전을 위한 비전 제시, 권한 위임 및 협의를 통한 의사결정, 명확한 성과 관리), 재단/이사장의 리더십(학교경영 혁신 필요성 인식 및 주도적 조치 강구, 학교 발전에 대한 적극적 투자 및 지원), 학과별 혁신실현자 발굴을 통한 집단적 리더십 강화; (다) 교직원 역량 및 참여 의식 - 교육과정 개발 능력, 교직원의 적극적 참여; (라) 거버넌스 - 총장 책임경영제 실시 및 전직원 협의·합의체제 운영, 공명정대한 인사와 적재적소 인사

(3) 투입요인: (가) 인적요인 - 산업체 경력자 교수 채용, 우수 입학자원 확보; (나) 재정요인 - 안정적 재원 확보, 효율적 예산 집행

(4) 과정요인: (가) 교육과정 요인 - 문제해결능력 및 창의력 신장을 위한 프로젝트 수업 운영, 기업 기술 수요 대응 주문식 교육 실시, 취업 지향 비정규과정 운영, 개별 학생 맞춤 지도 실시, 진로지도 강화, 인성교육 중시; (나) 기관운영·지원·문화요인 - 직업교육 중심 교수업적 평가, 취업역량 개발·인증 중심 학생평가, 사업 성과평가관리, 학습문화 형성, 교수의 학생에 대한 애정, 행정 시스템 혁신과 직원 복지 제고

(5) 산출요인: (가) 기관운영/혁신 효과의 가시성 - 높은 취업률;
 (나) 혁신 지속 요인 - 대학 경영자의 지속적 리더십 발휘, 산학협력
 촉진·유지를 위한 정부 지원, 대학 경영의 시스템적 접근 및 제도화
 상기 성공요인 분석결과를 반영하여 다음 그림에 제시된 바와 같
 이 분석틀을 수정하였다.



<전문대학 혁신 성공요인 분석틀(수정안)>

10개 전문대학 사례 분석 결과에 터한 전문대학 혁신 기획·추진 및 성과 도출의 공통 핵심 성공 요인은 ‘총장과 설립자의 강력한 리더십’, ‘교육과정’, 그리고 ‘교수업적 평가’이고, ‘정부정책’과 ‘외부 시장 환경’ 등이 중요한 환경 요인으로 작동하는 것으로 나타났다.

사례 분석 대상 전문대학이 제시한 핵심 성공 요인간 연관관계는 다음과 같이 정리할 수 있다: 전문대학 혁신 기획·추진의 구동은 대학 경영자의 의지와 리더십에서 비롯되고, 이러한 리더십은 대학 발전 비전과 계획 수립, 이러한 계획 실현에 필요한 인적·물적 자원의 확보, 산업체 기술 수요에 부응하는 인재 양성을 위한 교육과정 개편·운영으로 이어져, 결과적으로 취업률 제고 및 취업의 질적 향상을 가져오게 되는 논리적 연계 구조를 이루고 있다.

3. 성공요인 분석틀·리스트 및 진단도구의 활용

대학 혁신을 시도하고자 하는 전문대학은 대학의 현 상황 진단, 문제점 파악, 문제 해결을 위한 혁신과제 추출, 혁신과제 실현을 위한 구체적 방안 및 추진전략 도출, 그리고 혁신과제 실행 평가 등에 성공요인 분석틀과 리스트를 중요한 준거 및 체크리스트로 활용할 수 있다. 전문대학의 성공요인 보유 여부 및 그 내용과 수준 파악을 위하여 개발한 진단도구는 전문대학의 강점과 약점을 분석하고, 효과적인 혁신방안을 찾아내는 데 도움을 줄 것이다.

4. 정책적 시사

전문대학 혁신의 효율적·효과적 추진을 위하여 전문대학과 정부는 다음 사항에 주목할 필요가 있다: (1) 전문대학 경영자의 리더십 역량 강화; (2) 교직원들의 혁신업무 수행 역량 함양 및 유지; (3) 엄격한 평가 및 평가결과에 근거한 공정한 보상 시스템의 구축·유지; (4) 대학과 기업에 모두 도움이 되는 산학협력 관계의 구축·유지; (5) 재단의 적극적 지원; (6) 전문대학 교육발전을 위한 보다 체계적인 정부 지원.

제1장 서론

백성준 · 윤형한

제1절 연구의 필요성 및 목적

전문대학 입학 자원 감소, 4년제 대학과의 학생 확보 및 취업 경쟁 심화, 양적 성장에 상응하는 재정 투자 미흡, 산업현장에서 요구하는 기술 수준 및 노동생산성 기대치 증가 등을 고려할 때, 전문대학은 효율성, 수월성, 수요 대응성 면에서 적지 않은 문제를 노정하고 있다. 구체적으로 학생 수 감소와 이에 따른 재정난으로 대학의 경쟁력 강화에 애로를 경험하고 있으며, 이는 전공교육에 대한 불만족, 숙련 불일치, 하향 취업 등의 문제를 야기하고 있다. 기업은 전문대학 졸업생에 대한 현장 적응 능력 부족을 지적하고, 기술인력 공급 부족 문제를 호소하고 있다.

전문대학이 당면하고 있는 상기 문제는 양적 성장 위주의 전문대학 팽창, 산업계 기술 수요에 대한 대응 미흡, 그리고 투자 부족으로 인한 이론이나 지식 위주의 교육 등에 기인한다. 이러한 문제 해결을 위하여 전문대학의 자구적 혁신 노력, 기업의 협력, 그리고 전문대학 및 기업에 대한 정부의 지원이 병행되는 통합적 접근이 필요하다. 전문대학, 기업 그리고 정

부가 참여하는 통합적 접근의 핵심 동인은 전문대학이라 할 수 있다. 적극적인 혁신 노력을 기울이지 않는 전문대학의 교육에 기업이 자체 예산과 시간을 들여 참여하지는 않는다. 또한 정부의 그 어떠한 지원정책도 지원 대상인 전문대학의 혁신 노력 없이는 소기의 성과를 거둘 수 없다.

전문대학의 혁신 노력은 전문대학이 성공적으로 기능하기 위하여 필수적으로 갖추어야 할 핵심 특성이 무엇이고, 이 특성들이 어떻게 상호 연계되어 작용하는지에 대한 이해가 전제될 때, 성공을 담보할 수 있다. 바꾸어 말하면, 전문대학의 자구적 혁신 계획 수립 및 이의 성공적 실행을 위해서는 혁신적 전문대학이 갖추어야 할 성공요인을 우선 파악할 필요가 있다. 그러나 우리나라의 혁신적 전문대학의 성공요인에 대한 연구는 범위나 구체성면에서 미흡한 편이다.

이에 이 연구는 우리나라의 혁신적 전문대학의 성공요인과 성공요인간 관계를 찾아냄으로써 개별 전문대학의 혁신 노력에 유의미한 정보를 제공하고자 시도되었다. 그간 전문대학 발전과 관련한 타 연구의 내용이 주로 전문대학에 대한 정부 지원 정책에 초점이 맞추어졌던 것에 비해, 이 연구는 전문대학이 스스로 혁신하고자 할 때 어떤 요인을 우선적으로 고려하여야 하는 지에 주목하였다. 구체적으로 이 연구에서는 전문대학의 혁신 기획·추진에 기여하는 성공요인과 이들 성공요인들간의 관계를 이론적으로 설정하고, 이러한 이론적 틀을 활용하여 10개의 혁신적 전문대학 사례를 분석함으로써, 혁신적 전문대학의 핵심 성공 요인을 추출하고, 이들간의 관계를 논의하였다. 그리고 이에 근거하여 전문대학 혁신 성공요인 분석틀을 수정하고, 개별 대학에서 혁신과 관련된 내·외적 상황 분석, 자신의 혁신 역량 점검, 그리고 혁신 과제 및 전략 도출에 활용할 진단도구를 개발·제시하였다. 아울러 전문대학 혁신 성공요인의 원활한 작동을 위한 대학 당국과 정부에 대한 정책적 시사를 논의하였다.

제2절 연구 내용 및 방법

1. 연구 내용

가. 전문대학 혁신의 필요성 및 ‘혁신’의 조작적 개념 논의

학령인구 감소, 학생들의 4년제 대학 선호, 산업계 기술수요와의 미스매치, 고등직업교육기관으로서 전문대학의 정체성 모호 등으로 최근 전문대학은 위기에 직면해 있음을 설명하고, 이러한 위기 극복을 위하여 전문대학 차원에서의 혁신이 필요함을 제시하였다. 그리고 이 연구에 적용하는 혁신은 전문대학이 전문대학에 주어진 역할 수행을 통하여 전문대학 교육 목적을 성공적으로 실현하기 위하여 이제까지 해 왔던 것과는 다른 것을 시도하였을 때, 또는 다른 대학과 다른 것을 시도하였을 때, 그러한 시도를 의미하는 것으로 조작적으로 정의하였다.

나. 전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀 설계 및 사례분석 도구 개발

전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀을 구상하기 위하여 국내·외 전문대학(고등직업교육기관) 혁신 성공요인 관련 문헌 및 자료 분석·정리하였다. 이 결과에 기초하여 정책 및 외부 환경 요인(정부 전문대학 정책, 산업계/기업의 대응력, 시장환경), 전략요인(기획·운영, 리더십 및 관련 교직원 역량, 거버넌스), 투입요인(인적, 재정요인), 과정요인(교육과정, 기관운영/혁신 집행·지원·문화), 산출요인(기관운영/혁신 효과의 가시성, 혁신의 지속 요인) 등 다섯 가지 요인으로 구성된 이론적 틀을 제

4 전문대학 혁신 성공 요인

시하였다. 그리고 이론적 틀에 근거하여 각각의 요인들의 보유 여부, 작동 방식 및 효과 등을 묻는 사례 분석 도구(질문 리스트)를 개발하였다.

다. 전문대학 혁신 성공 요인 추출 및 관계 분석

전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀에 근거하여 개발한 사례 분석 도구를 활용하여 연구진이 선정한 10개 전문대학 사례를 분석하였다. 그리고 분석 결과에 기초하여 각 대학별 혁신 기획·추진 및 성과 도출에 있어 중요하게 작동한 성공 요인을 도출하고, 분석틀에 따라 분류·정리하였다. 아울러 핵심 성공 요인간의 계층적 연관관계 (hierarchy of potential critical success factors)를 논의하였다.

라. 전문대학 혁신 성공요인 분석틀 수정 및 성공 요인 진단도구 개발

사례 분석 결과 도출한 성공요인 리스트에 근거하여 전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀을 수정하였다: 환경요인(지리적 여건, 산업체 대응력, 학생자원, 교육 및 기술 수요, 학과구성 집중도, 다양한 계열·학과), 전략요인(기획·운영, 리더십, 교직원 역량, 거버넌스), 투입요인(인적, 재정요인), 과정요인(교육과정, 교수업적평가, 학생평가, 사업성과관리, 학습문화형성, 교수의 학생에 대한 애정, 행정시스템 혁신, 직원복지), 산출요인(취업률, 리더십, 정부지원, 혁신 제도화). 그리고 이 틀에 의거 개별 전문대학이 자신의 현 상황을 진단하고, 강점과 약점을 파악하여 가장 효율적인 혁신 방안을 도출하는 데 사용할 수 있는 전문대학 혁신 성공요인 진단 도구를 개발·제시하였다. 아울러 혁신 성공요인의 원활한 작동을 위한 전문대학 및 정부에 대한 정책적 시사점을 논의하였다.

2. 연구 방법

가. 선행연구, 문헌 및 관련 자료 분석

전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀을 설계하고, 사례 분석 시 사용할 분석 질문 리스트 작성을 위하여 혁신의 개념, 전문대학 혁신의 필요성, 전문대학 혁신 방안 및 전략 등과 관련한 국내·외 연구물과 문헌 자료를 수집·분석하였다.

나. 10개 전문대학 사례 분석 원고 용역 의뢰

취업률, 신입생/재학생 충원율, 산학협력수익률 등 성과 중심 계량 교육 지표, 정부재정 지원 사업에의 참여 여부, 평판도 조사 결과 등에 근거하여 사례분석 대상 전문대학을 수도권과 비수도권에서 각각 5개교씩 10개교를 선정하고, 이들 대학에 연구진이 개발한 사례 분석 도구에 의한 성공요인 분석 원고 작성을 의뢰하였다(2010.5~2010.6).

다. 전문대학 관계관 협의회 개최

성공요인 분석 원고 검토 후, 10개 전문대학을 방문하여(2010.8.26~2010.9.25) 기획처(실)장, 교무처장, 산학협력단장, 사무처장 등 보직인사들과 해당 대학이 작성한 성공요인 분석 원고 내용을 비롯하여 대학 발전을 가능하게 한 성공요인에 관하여 협의하였다. 그리고 성공요인 분석 원고와 전문대학 보직인사와의 협의 결과에 기초하여 전문대학 혁신 성공요인을 추출하였다.

제 2 장

전문대학 혁신 성공요인 분석틀 설계

백성준 · 윤형한

제1절 전문대학 혁신의 필요성

1963년 중견 직업인 또는 전문 직업인 양성을 목적으로 도입된 전문대학(전문학교)은 1965년 48개교 23,159명의 학생 규모에서 2009년 146개교 1,984,043명의 학생규모로 크게 성장하였다. 전문대학이 우리나라 고등교육에서 차지하는 비중도 학교 수 대비 43.8% 학생 수 대비 27.7%에 이르고 있다. 전문대학은 제도 도입 이후 40여 년간 산업사회 인력수요에 대응한 학과 및 전공운영을 통하여 350여 만명의 기술인력을 양성·공급함으로써 우리나라 경제발전에 중요한 기여를 하여 왔다. 최근에는 다학기제, 현장실습학기제, 졸업인증제, 주문식교육, 지역특화산업과 연계한 학과 개설 등 다양한 교육방법으로 지식 경제 사회에서의 발전을 도모하고 있다.

그러나 이러한 여러 가지 발전 노력에도 불구하고 현재 전문대학은 상당한 어려움에 직면하여 있다. 학령인구의 지속적인 감소로 학생 충원율이 계속 감소하여 2009년 현재 지방 소재 전문대학의 충원율은 87%로 수도권

소재 전문대학 충원율 99.8%에 비하여 상당히 낮게 나타나고 있다. 또한 종래 기능대학의 폴리텍대학으로의 개편과 4년제 대학의 직업 관련 학과 신설·운영 등으로 전문대학은 직업교육 입학자원 확보를 위하여 이들 기관과 치열한 경쟁을 하여야 한다. 이와 아울러 직업교육 보다는 일반 대학교육을 선호하는 학생들의 수요 변화 또한 전문대학의 입지를 어렵게 만들고 있다. 이로 인해 전문대학 교수들은 보다 좋은 직업교육의 제공 보다는 부족한 입학자원의 확보에 동원되는 경우가 많아 한정된 전문대학의 내적 역량이 잘못된 방향으로 소모되고 있다.

정부는 전문대학이 당면한 이러한 위기 상황 극복을 위하여 다양한 정책과 개선노력을 경주해 오고 있다. ‘전문대학특성화사업’을 통하여 전문대학별 특성화 분야의 질적 내실화를 기하고자 하였으며, ‘교육역량강화사업’을 통하여 전문대학 교육운영의 자율성을 최대한 보장하면서 대학의 교육역량 제고를 지원하고 있다. 이밖에 대학정원 자율화, 학사학위 전공심화과정 설치, 정원의 입학과정 확대 등의 정책을 추진하였으며, 최근에는 대학 경영 개선 유도를 위하여 경영 컨설팅을 제공한다든가 또는 대학이 자율적으로 구조 조정할 수 있도록 경로를 마련하고 지원하는 정책을 펴고 있다.

위기 극복에는 정부뿐만 아니라 당사자인 전문대학의 노력이 요구된다. 전문대학의 자구노력이 가장 중요하다. 많은 전문대학이 앞에서 언급한 정부의 정책 노력에 따라 현재 직면하고 있는 위기 탈출에 부심하면서 경영이나 교육과정 운영 면에서 여러 가지 노력을 하고 있다. 다른 대학과 차별화된 경쟁력을 가진 대학 고유의 브랜드 프로그램을 개발·운영을 시도하고 있다. 산업계 기술수요 변화에 대응하는 교육 프로그램을 만들고, 중소기업이 필요로 하는 애로 기술을 개발·전수하고, 성인 대상 평생직업교육 시장에서 합당한 지분을 확보하고자 노력하고 있다.

그러나 모든 전문대학이 이러한 노력을 성공적으로 수행하는 것은 아니다. 전문대학이 직면하고 있는 위기 극복을 위해 기존의 방식과는 다른 혁

신적인 방법으로 경영 개선이나 교육과정의 변화를 시도하여야 한다는 문제의식은 공유하고 있으나, 구체적인 방법과 추진전략에 있어서는 대학마다 차이가 있다. 전문대학 혁신을 성공적으로 이끄는 요인을 파악하고, 전문대학들이 이러한 요인들을 갖출 수 있다면, 위기 극복을 위한 전문대학의 자구 노력은 탄력을 받게 되고, 정부의 지원정책도 보다 큰 성과를 기대할 수 있을 것이다.

제2절 전문대학 혁신의 의미

혁신(innovation)의 사전적 의미는 기존에 이용되거나 활용되지 않았던 새로운 것의 도입을 의미한다. 기존의 틀이나 조직, 제도나 방법 및 관습이나 사상 등을 새롭게 변화하면서 가치의 차원도 함께 달리할 수 있는 수준을 의미한다. 1930년대 혁신 개념의 창시자인 Joseph Schumpeter는 혁신을 (1) 신제품 혹은 기존제품에서 질적으로 변화된 제품을 소개하는 것, (2) 특정산업에서 새로운 프로세스의 도입, (3) 새로운 시장의 시작, (4) 원자재나 다른 투입요인에서 새로운 공급 자원의 개발, (5) 산업조직내 변화 등의 다섯 가지 유형으로 정의하였다.¹⁾ Roberts(1988)는 제품이나 프로세스, 장치나 시스템을 연구 개발하여 새롭게 변화할 수 있는 체계를 탐색하면서 이러한 것을 최초로 상업화하는 과정을 혁신으로 보았으며, Mckeown(2008)은 혁신을 사물, 생각, 진행 상황 및 서비스에서의 점진적인 혹은 급진적인 변화로 정의하였다. 혁신은 일반적으로 점진적 혁신과 급진적 혁신으로 분류되고 있는데, Shapiro(2002)는 후자는 조직을 완전히 바꾸는 혁신, 전자는 능률을 완만하게 향상하는 혁신이라고 하면서 급진적

1) Rogers, M.(1988). *The Definition and Measurement of Innovation*, Melbourne Institute Working Paper no,10/98.

혁신은 강한 파괴력이 있지만 비용이 높고 위험성이 높으며 긴 시간이 걸리는 대신, 점진적 혁신은 위험성이 낮고, 비용이 적게 들며, 시간이 짧게 걸린다고 하였다.²⁾

이러한 혁신은 여러 분야에서 오랫동안 연구 대상이 되어 왔기 때문에 혁신의 관점 또한 다양하다. 행정혁신은 행정체제가 바람직한 방향으로 잘 움직일 수 있도록 행정구조, 절차, 행정인의 문화·행태를 변화시켜 행정체제의 성과를 높이는 것을, 그리고 조직혁신은 조직 내·외부의 환경변화에 대한 조직의 대응성과 경쟁력을 유지하기 위해서 조직 활동의 제반 사항들을 제거, 개선, 대치하는 것을 의미한다.³⁾ 그리고 학교혁신을 김홍주 등(2005)은 학교교육의 목적을 보다 잘 성취하기 위해 기존의 교육내용 및 방법, 학교운영체제 및 교육여건 등을 점진적으로 고쳐서 새롭게 하고, 학교구성원들의 상호학습과 원활한 의사소통을 통해 인식과 태도를 바꾸어 새롭게 창조적인 교육행위를 추구함으로써 전보다 향상된 학생들의 다양한 교육적 성취수준을 높여주는 변화라고 하였다. 임연기 등(2006)은 학교혁신을 학교의 존재 이유에 대한 심각한 반성을 바탕으로 새로운 학교상을 정립하고 이를 성공적으로 정착시켜 나가는 활동, 교육만족도를 향상시키기 위하여 과거에 행하지 않았던 새로운 관행을 단위학교에 도입, 실행, 정착시켜 나가는 총체적 활동이라고 하였다.⁴⁾ 박운형 등(2009)은 교육혁신은 (1) 교육목적이나 목표의 달성을 추구하는 의도적인 것이고, (2) 단순한 변화가 아니라 교육의 개선을 가져와야 하며, (3) 현재까지 시도되지 않았던 새로운 것을 시도하는 것이며, (4) 내용에 있어서 구체성을 지니고, (5) 비교적 영속적인 변화여야 한다고 하였다. 정태화 등(2009)은 직업교육의 혁신을 기존의 직업교육체제와 제도를 전면적으로 부정하면서 근본적으로

2) 안영진(2010). '한국 기업들의 혁신에 대한 실증적 분석'. 한국생산관리학회지 21(1) pp.45-61.

3) 박종관(2007). '혁신 장애 요인과 극복방안에 관한 연구' (2007 한국정책분석평가학회 학술세미나 자료); 한승준(2010). '공공부문 조직혁신의 영향요인에 관한 연구: 산림청을 중심으로'. 현대사회와 행정 20(4). pp.27-47. 한국국정관리학회.

4) 박상완(2009). '개방형 자율학교의 학교혁신 사례 분석', 교육행정학연구 27(2). pp.177-201.

개혁시키는 것이 아니라 기존의 문제점과 모순을 점진적으로 제거함으로써 직업교육체제 및 제도가 사회 발전에 기여하도록 변화하는 데 필요한 노력으로 개념화하였다.

이처럼 혁신의 범위와 내용은 혁신이 강조하는 새로움(newness)의 개념에 따라 완전히 새로운 것의 개발만을 의미하는 관점에서부터 다른 조직에서 시행하고 있거나 이미 시행한 사례나 기법일지라도 해당 조직이 새롭게 도입하는 것에 이르기까지 학자들에 따라 차이가 크다. 일반적으로 새로움의 범위에 있어서 비교적 독창적이고 파격적이며 근본적인 변형만을 혁신으로 보기 보다는 조직의 운영에 있어서 비교적 의미있는 변화도 혁신의 범위에 포함하고 있다.⁵⁾

이 연구에서 ‘전문대학 혁신 성공요인’의 ‘혁신’은 기존의 방식·내용과 다른 새로운 것을 시도한다는 의미로 사용하였다. 상기 논의한 혁신의 다양한 의미를 생각할 때, 보다 거창하고 큰 뜻으로 해석할 수도 있겠으나, 이 연구에서 연구진이 생각한 ‘혁신’은 전문대학이 전문대학에 주어진 역할 수행을 통하여 전문대학 교육목적을 성공적으로 실현하기 위하여 이제까지 해 왔던 것과는 다른 것을 시도하거나 다른 대학과는 다른 것을 시도하고, 그 결과로 전문대학 교육 서비스와 성과가 개선되었을 때, 그러한 시도를 말한다.

전문대학의 지리적 위치, 학과·학생·교수 구성, 대학 의사결정 구조, 재정 여력 등에 따라 혁신의 내용이나 규모는 다양하게 나타날 수 있다. 예를 들어, A 전문대학이 ‘Learning Factory 모델’을 사용하여 B 학과에 관련 기업체 C가 직접 참여하는 산학 공동 교육프로그램을 설계·운영하여 졸업생의 취업률이 향상되고 이로 인해 B 학과 신입생 경쟁률이 높아졌다면, 이는 A 전문대학이 시도한 혁신이다. D 전문대학이 소재 지역 기업들의 상세 정보(규모, 성장률, 구직 규모, 직급별 임금, 승진, 경력 경로 등)를

5) 김혜정·이승중(2006). ‘지역시민사회의 역량과 지방정부의 정책혁신’. 한국행정학보 40(4). pp.101-126.

수집, 학생들에게 제공하여 학생들의 합리적 구직 결정을 도와 취업률이 높아졌다면, 이는 D 전문대학이 시도한 혁신 노력이다.

이 연구에서 밝혀보고자 하는 것은 이러한 혁신을 가능하게 하는 성공요인이다. 무엇이 A 전문대학의 산학 공동 교육프로그램의 설계·운영의 실질적인 실현을 가능하게 만들었는가? 무엇이 D 전문대학의 지역 소재 기업 정보 D.B.의 구축·활용을 가능하게 만들었는가? 에 대한 답을 이 연구에서 구하고자 한다.

전문대학 혁신 성공요인 파악을 위하여 이 연구에서는 전문대학 교육역량과 관계된 교육지표, 정부 정책사업에의 참여 여부, 그리고 평판도 조사 결과 등을 근거로 수도권과 비수도권에서 각각 5개 전문대학을 선정, 사례 분석을 하고 있다. 이는 선정된 10개 전문대학이 최소한 하나 또는 그 이상의 혁신 노력을 통하여 다른 대학과는 구별되는 우수 대학의 지위를 유지하고 있다는 것을 전제로 한 것이다. 이 연구에서는 다음 설명할 이론적 틀과 사례분석도구를 이용하여 10개 전문대학이 시도한 혁신을 가능하게 한 성공요인을 밝히고자 한다.

제3절 전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀

1. 혁신적 전문대학의 특성

혁신적 전문대학의 핵심 특성 파악 및 혁신 성공 요인 도출에 사용할 사례 분석의 이론적 틀 개발을 위하여 전문대학 혁신 과제, 전문대학 성공 조건, 혁신조직의 핵심 운영 방식, 고등교육 혁신 프로젝트 성공 요인, 그리고 세계 수준 대학의 특징 및 실현 전략 등을 다른 문헌을 분석하였다. 분석 문헌의 주된 내용을 간략히 정리하여 제시하면 다음과 같다.

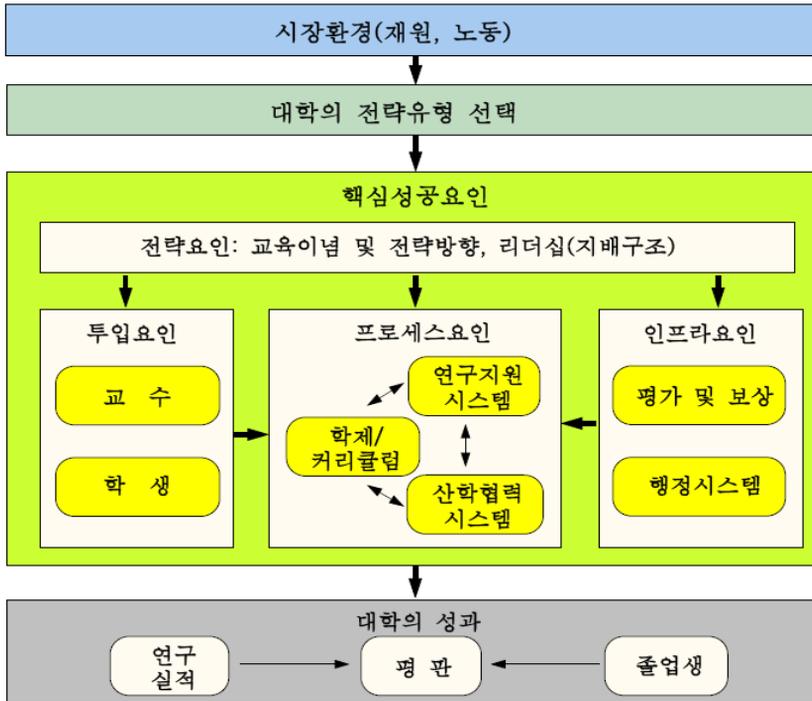
함봉수(2008)는 ‘현장에서 건져 올린 전문대학 자기혁신’ 책자에서, 자신의 기업 및 전문대학 경험에 기초하여, 한국 전문대학의 문제점을 입학생 부족, 재정 미흡, 그리고 외국 대학과의 경쟁력 부족에서 찾고, 다음과 같은 전문대학 혁신 과제를 제시하였다: (1) 고객(산업체) 만족 최우선의 혁신 추진; (2) CEO형 총장 영입 및 팀제 도입; (3) 전문대학인(재단 이사장, 총장, 처장, 교수, 행정직원 등)의 교육 혁신 역량 확충; (4) 혁신리더 발굴 및 지원; (5) 대학발전 기여도와 성과에 따른 보상체제 확립; (6) 4년제 대학을 이기는 취업경쟁력 제고. 이와 함께 저자는 외부 혁신 과제로 정부의 대학 경쟁력 지원체제 및 인프라 구축과 산·학·연 연계 지원을 제안하였다.

류지성 외(2007)는 ‘전문대학의 성공조건’ 연구에서 취업률과 충원율이 모두 90% 이상인 ‘성공적’인 전문대학 사례를 분석하고, 다음과 같은 5가지 성공 인자를 추출하였다: (1) 경쟁력 확보가 가능한 영역을 선별적으로 공략하는 전략 구사(새로운 학과 개설, 틈새시장 공략); (2) 변화에 대응하는 과감한 구조조정 실행(학과 통폐합); (3) 입학시장 개척을 위하여 다양한 제도 도입(시간제 등록제, 산업단지 내 출장 전문대학 과정 개설, 산업체 사내 대학 진출); (4) 수요 지향적 교육 프로그램 운영(주문맞춤형 교육, 지역밀착형 교육, 현장중심형 교육); (5) 취업 기회 확대를 위해 행정부서와 교수가 공동의 노력 경주(졸업생 리콜 교육, 취업과 현장능력개발을 위한 진로지도). 저자는 이러한 성공 인자의 성공적 실현을 위하여 정부는 재정지원 확대, 학제 운영의 자율성 보장 등의 지원 정책을 펴고, 기업 및 지역사회는 기업-전문대학 상생 모델 구축, 지역 전략 산업과의 연계, 수요지향적 프로그램 개발 등을 지원할 필요가 있음을 제안하였다.

류지성 외(2006)은 ‘대학혁신과 경쟁력’ 보고서에서 성공적 대학 혁신을 추진하기 위하여 대학은 시장환경에 따라 전략을 선택하고 성과 달성을 위한 실행 역량을 제대로 갖추어야 한다고 주장한다. 이들은 이러한 실행 역량

을 전략, 투입, 과정, 인프라 등 핵심성공요인으로 구분하고 대학의 핵심 성공요인(CSF: Critical Success Factor)을 제시하였다.

[그림 2-1] 대학의 핵심성공요인



전략요인에는 대학의 내·외부 환경을 고려한 대학발전의 비전과 미래 방향의 설정을 비롯하여 교육이념, 전략방향, 리더십과 지배구조 등이 포함된다. 투입요인에는 성과를 산출하는데 가장 기본적으로 투입해야 할 요인들 즉, 교수, 학생 요인이 포함된다. 투입요인을 성과로 이끌어가는 과정 요인으로는 학제/커리큘럼, 연구지원, 산학협력시스템 등이, 전략·투입·과정요인이 제대로 운영될 수 있도록 지원하는 인프라 요인으로 평가/보상, 행정시스템 등을 포함시켰다. 대학의 성과는 대학의 산출물인

연구, 교육, 봉사에 대한 성과와 이로 인해 얻어지는 명성 즉, 연구실적, 졸업생의 취업과 교육만족도, 명성 등을 포함하였다. 저자들은 대학의 차별화된 경쟁우위 확보를 위해서는 대학별로 외부 시장 환경에 적합한 전략유형을 선택하고, 전략유형별 핵심 성공 요인간 상호 일관성이 있어야 함을 밝혔다.

Victor Callan(2004)은 'Building innovative vocational education and training organizations' 연구에서 혁신조직의 핵심적 실무 방식을 찾아내기 위한 연구 문헌들을 분석하여 다음과 같은 혁신조직의 6가지 실무 방식을 밝혀내고, 이러한 방식들이 호주 직업교육훈련기관(4개 TAFE 기관)에서 어느 정도 실행되고 있는가를 살펴 보았다: (1) 핵심 조직 역량으로서 혁신을 촉진하는 학습문화 조성; (2) 실패를 두려워하지 않는 리더; (3) 혁신자들의 발굴·활용; (4) 혁신 아이디어 제공자에 대한 보상; (5) 산업체와의 파트너십의 활용; (6) 팀 작업을 통한 혁신 촉진. 사례 연구 기관들은 6가지 방식을 모두 사용하고 있는데, 특히 (3), (5), 그리고 (6)의 방식을 잘 사용하고 있었다. 기관 혁신자(champions)들은 다양한 전문가들과 협력하여 일을 하고 있으나, 실제 혁신 업무 수행에 시간적 제약을 갖고, 그들 혁신업무에 대한 재정적 보상이 적은 것으로 나타났다. 6개 방식 중 (5)는 혁신을 기획하고 추진하는데 가장 영향력있는 전략으로, 유연한 훈련 프로그램이나 맞춤형 훈련 운영, 직원 연수, 훈련 투자 성과 제고에 특히 효과적인 것으로 나타났다. 기관의 여러 부서 인원으로 구성된 팀은 산업체 수요에 대응하기 위한 다양한 정보·경험을 수집·공유·전파하고, 문제 해결 방안을 도출하는데 효과적인 것으로 조사되었다. Callan은 호주 직업교육훈련기관이 학습문화를 조성·지원하고 조직 핵심역량으로 혁신을 촉진하는 데 노력할 필요가 있으며, 직업교육훈련 기관 리더는 혁신자들을 지원·보상하는 데 보다 적극적일 필요가 있음을 주장하였다.

Kirschner 외(2004)는 네덜란드 고등교육 혁신 프로젝트의 성공 및 실패 요인을 도출하고, 정부 재정지원이 끝난 이후에도 혁신 효과를 지속시킬

수 있는 방법을 모색한 연구(Determinants for Failure and Success of Innovation Projects: The Road to Sustainable Educational Innovation)에서 다음 사항을 발견하였다: (1) 한 기관을 혁신·변화시키는 것이 더욱 복잡해지고 있는데, 이는 기술 유형 및 수준, 환경 영향, 기관의 규모 및 조직, 기관간 상호 의존도, 변화하고자 하는 의지, 혁신에 대한 긍정적인 인식 정도, 경영진으로부터의 지원 부족, 시간 및 재원 제약 등의 요인들이 복잡하게 작용하기 때문이다. 기관을 혁신·변화시키기 위해서는 기관 혁신 단계, 혁신추진에 대한 조직원의 대응 방식, 혁신 방식 및 전략 등의 복잡한 사안에 대한 통찰력을 갖출 필요가 있다; (2) 교육 분야 혁신 프로젝트 성공을 위해서는 혁신 ‘과정(process)’과 ‘내용(content)’의 두 가지 측면을 함께 고려할 필요가 있다. ‘과정(혁신 기도 initiation, 집행 implementation, 제도화 institutionalization)’ 요인은 경영 능력 즉, 인적 요인에 달려있다. 많은 프로젝트들이 리더십 및 경영능력 부족, 상사/상부조직으로부터의 지원 결여, 또는 기관의 다른 조직이나 동료들로부터의 지원 부족 등으로 실패를 경험하고 있다. ‘내용’ 요인에는 프로젝트 목표에 명시된 실제 혁신 내용과 아울러 혁신 관련자의 지식, 기술 및 태도 등이 포함된다; (3) 혁신과정의 제3단계인 ‘제도화’ 단계는 매우 중요하다. 새로운 혁신 아이디어가 기관 내 정규 작업으로 제도화될 필요가 있다. 혁신의 제도화 정도는 외부 환경, 기관 조직, 리더십, 그리고 기관 경영능력 등에 영향을 받는다. 기관의 조직 및 문화를 변화시키기 위해서는 기관을 혁신에 잘 적응하고 변화를 수용할 수 있는 학습조직으로 탈바꿈할 필요가 있다.

주광신 외(2003)는 ‘전문대학 정체성’ 보고서에서 전문대학의 정체성 확립을 위해 우선, 대학 설립 이념과 운영 철학의 재개념화가 필요하고 이를 위해 직업교육철학의 입장에서 대학 고유의 미션을 재개념화 및 미래 비전을 제시해야 한다고 주장하였다. 아울러 유연한 교육과정 및 학사 운영체제 등 대학조직 운영의 재구조화 필요성을 강조하였다. 직업교육

의 계속성(continuity)과 순환성(circulation) 추구의 필요성 인식 하에 계속교육체제 구축으로 학교와 일, 일과 학교의 이동과 연계를 촉진하고 이를 위해, 교수확보를 제고, 교수의 교수능력 강화, 조직역량 강화 필요성 언급하였다. 또한 다양성과 차별성의 추구를 위해 타 전공, 타 학교, 타 고등교육기관과의 차별화를 위한 다각적인 노력이 필요하고, 교육운영에서 현장성과 상시성이 중시되어야 함을 주장하였다. 아울러 자율적 선택과 책임을 동시에 수행할 수 있도록 조직과 구성원에 대한 자율과 분권화 필요성을 적시하였다.

Jamil Salmi(2009)는 The Challenge of Establishing World-Class Universities에서 월드클래스 대학의 특징을 인재의 집중(학생, 교원, 연구자 등), 풍부한 자원(공적예산지원, 기금, 등록금, 연구보조금), 그리고 적절한 지배구조(자율성, 학문자유, 리더십 팀, 전략적 비전, 우수성을 지향하는 문화) 등 세 가지로 요약하고, 월드클래스 대학으로 발전하기 위한 기관 차원의 전략을 다음과 같이 제시하였다: (1) 리더십과 전략적 비전 - 대학이 비교우위를 갖고 타 대학보다 앞설 수 있는 틈새시장 선정, 새로운 교육과정/프로그램의 체계화와 교수법 혁신, 지역 경제 환경 변화에 부응하는 대학 프로그램의 재구조화 등과 같은 리더십과 전략적 비전이 중요; (2) 목표 달성을 위한 계획과 활동의 순차적 실행 - 수월성 문화 형성에는 시간이 필요한 바, 대학 구성원 전원이 지속적으로 새로운 목표를 설정하고 이의 실현을 위해 노력하는 내부 환경의 조성이 중요; (3) 국제화 - 외국 기관과의 파트너십 활용(우수 학생·교수·연구자 유치, 프로그램 공동 운영 등).

2. 전문대학 혁신 성공요인 분석을 위한 이론적 틀

이상의 문헌분석에 근거하여 이 연구에서 혁신적 전문대학의 성공요인을 밝히기 위하여 사용할 이론적 분석틀은 다음 [그림 2-2]와 같다.

[그림 2-2] 전문대학 혁신 성공요인 분석 이론적 틀



상기 이론적 틀을 구성하고 있는 다섯 가지 요인별 구체적인 하위 요인들을 제시하면 다음과 같다:

□ 정책 및 외부 환경 요인

○ 정부 전문대학 정책

- 중앙 및 지방정부의 법적·제도적 역할 및 책무: 재정 지원, 질 관리, 학사 제도 및 자격 제도 운영, 산업계 기술 수요/취업 관련 정보 제공 등
- 개별 전문대학의 역할/기능 및 책무

- 산업계/기업의 대응력
 - 산업 대표기관 및 개별 기업의 법적·제도적 역할 및 책무
 - 전문대학(고등 직업교육기관)과 기업체간의 협력 문화
- 시장환경
 - 입학자원의 교육 수요, 졸업생 수요
 - 사회·문화적 특성, 지역적 특성

□ 전략요인

- 기획·운영 요인
 - 명확한 전문대학 교육목표 및 운영/혁신 목표, 기관 혁신 관계자 파악 및 책임 부여, feedback channel 설정·운영
- 리더십 및 관련 교직원 역량 요인
 - 경영진 리더십, 추진 의지, 지원, 경영능력 등
 - * 재단 이사장, 총장, 교수, 행정직원 등의 혁신지향(구조조정, 새로운 학과/교육 프로그램 개발·운영 등) 정도 및 혁신 분야에 대한 전문성 정도 등
- 거버넌스 요인
 - 기관운영/혁신 관계자의 참여 방식 및 참여 정도: 의사결정 참여 주체(구성, 역할 및 책무), 의사소통 및 의사결정 방식, 환경 변화에 대한 대응 유연성(flexibility), 자율성, 권한 위임 등

□ 투입요인

- 인적 요인
 - 교수: 유형, 역할 및 책무, 자격, 규모, 선발/임용 과정 등
 - 학생: 유형, 자격, 규모 등
- 재정 요인
 - 수입: 규모, 재원, 재원 확보 지속성 등
 - 지출: 기능별 지출 규모 및 비중

□ 과정요인

○ 교육과정 요인

- 수요지향적 교육 프로그램(주문맞춤형, 지역밀착형, 현장체험형 등), 능력중심 모듈 교육과정(competency-based modular curriculum), 중등교육과 상위 고등교육간의 연계, 팀티칭, 협력/공동 과정(Joint Program), 근로장학금제도(job-study program), 특약학과/협약학과 운영, 단기/장기 인턴십 프로그램, 성인 대상 프로그램 등
- 진로지도: 직업·취업 정보 제공 및 상담, 졸업생 리콜 교육 등
- 학생 평가 및 복지: 엄격한 학생 평가, 학비 지원(loan, scholarship 등), 생활비 지원, 생활 지원 인프라 등
- 국제화: 학생 및 교수 교류, 졸업생 취업, 교육과정 상호 인정 등
- 산업계 및 기업과의 연계: 교육과정 및 교육 프로그램 공동 개발·운영, 기술 전파, 재직자 계속 교육 등

○ 기관운영/혁신 집행·지원·문화 요인

- 경영진/혁신주도자의 개방성: 비판 수용, 자체 M&E 실시, 지속적 계획/혁신 수정
- 혁신추진과정 관리·지원: M&E 규정, KPI관리, 팀웍 및 파트너십 문화, 연관(수직적·수평적) 조직으로부터의 협력·지원, 구조 조정 등
- 평가 및 보상시스템: 교수/직원의 공정한 평가 체제, 성과에 따른 보상 시스템
- 학습·혁신문화: 핵심 조직 역량으로서의 혁신을 촉진하는 학습 문화

□ 산출요인

- 기관운영/혁신 효과의 가시성 요인
 - 졸업생: 졸업생 진로, 취업률, 취업의 질, 산업계에서의 평판 등
 - 산학협력(기술전파 등): 산업계의 평가
 - 내부 구성원 만족도(교수, 학생, 행정직원 등)
- 혁신의 지속 요인
 - 경영진: 리더십, 경영 능력, 지속적 지원, 혁신 범위 및 수위 조절
 - 혁신 효과의 공유·전파: 조직원 기대 충족, 효과적인 의사소통 채널 운영

선정된 전문대학 사례 분석에서 상기 이론적 분석틀을 이용, 각 요인들과 이들 요인들간의 관계를 분석하고, 핵심 성공 요인을 추출하였다. 보다 상세한 분석 내용은 다음 장의 분석도구에서 설명하였다.

제3장

사례 분석 도구 개발 및 분석 대상 대학 선정

백성준 · 윤형한

제1절 사례 분석 목적

혁신적 전문대학 사례 분석 연구는 “혁신적 전문대학의 어떤 요인이 해당 전문대학 혁신의 성공적 추진에 기여하는가?”에 대한 답을 추출하기 위하여 시행하였다. 구체적으로 사례 분석은 문헌연구를 통하여 개발한 이론적 분석틀을 선정된 전문대학 사례에 적용함으로써 전문대학 혁신의 성공적 추진에 기여하는 핵심 성공 요인 및 정책 환경 요인 그리고 이들간의 연관 관계를 파악하기 위함이다. 분석 결과는 전문대학 혁신 성공 요인 도출, 전문대학 혁신 성공요인 분석 이론적 틀 수정, 그리고 정책적 시사 논의에 활용하였다.

상기 사례 분석 목적 실현을 위하여 우선 2장에서 제시한 이론적 틀에 근거하여 다음 절에 제시·설명한 ‘사례 분석 도구(질문 리스트)’를 개발하고, 사례 분석 대상 전문대학에게 이 ‘사례 분석 도구(질문리스트)’에 대한 답변서 작성을 의뢰하였다. 그리고 이 답변서에 근거하여 핵심 성공요인과

이들간의 관계 파악을 위한 다음 질문에 대한 10개 전문대학의 의견을 문의하였다:

- 1) 해당 전문대학의 혁신 기획·추진 및 성과 도출에 있어 가장 핵심적 성공 요인은 무엇인가?
 - 각 부문별(정책 및 외부 환경, 전략, 투입, 과정, 산출) 가장 중요하게 작동한 요인은 무엇인가?
 - 전체 과정에서 가장 중요하게 작동한 부문 및 해당 요인은 무엇인가?

- 2) 핵심적 성공 요인의 작동을 가능하게 한 2차적 성공(지원) 요인은 무엇인가? 2차적 성공(지원) 요인의 작동을 가능하게 한 3차적 성공(지원) 요인은 무엇인가?
 - * 핵심 성공 요인의 중요도 순위와 아울러 핵심 성공 요인간 연관 관계(특정 성공 요인에 영향을 주는 요인들의 종류와 그들의 영향 방향 및 중요도) 및 핵심 성공 요인과 정책 환경 요인간 연관관계를 파악하여 기재.

- 3) 이론적 틀/사례분석도구에 제시되어 있으나, 해당 전문대학의 혁신 기획·추진 및 성과 도출에 있어 상대적으로 미흡하게 고려되었거나 제대로 작동하지 않은 요인은 무엇인가? 그 이유는 무엇인가?

- 4) 이론적 틀/사례분석도구에는 제시되어 있지 않으나, 해당 전문대학의 혁신 기획·추진 및 성과 도출 과정에서 중요한 성공 요인으로 작동한 요인은 무엇인가?

제2절 사례 분석 도구

1. 사례 분석 도구의 성격 및 활용 방식

각 부문별 세부 질문은 선정된 전문대학이 전문대학 혁신의 성공에 기여하는 요인으로 간주되는 각 요인들을 어느 정도나 갖추고 있는가? 를 확인하기 위하여 개발한 것으로, 단순히 성공 요인의 보유 여부만을 묻는 것이 아니라, 그 내용 및 수준을 파악하고자 개발하였다.

사례 분석 대상 전문대학이 분석틀에 포함된 각 요인들을 모두 잘 갖추었다고 생각하는 것은 무리다. 여러 요인 중 어느 특정요인에 강점이 있을 것이다. 따라서 사례 분석 도구 질문에 대하여 분석 대상 전문대학이 답변을 작성할 때, 모든 질문에 같은 수준의 비중으로 답변할 수는 없을 것이다. 이를 감안하여 해당 대학이 특히 강점을 갖는 요인에 대하여 상세하게 답변하고, 그렇지 않은 요인에 대해서는 현 상황(가능하면 향후 발전계획과 함께)을 기술하도록 하였다.

2. 사례 분석 도구 - 질문 리스트

가. 정책 및 외부 환경

1) 정부의 전문대학 정책

- (1) 중앙 및 지방정부의 어떤 정책이 대학 교육의 질 향상이나 혁신 추진 계획의 수립·실행에 긍정적 또는 부정적 영향을 미쳤는가(예, 구조조정 정책 재정 지원, 정보 제공 등)? 대학 혁신 계획 수립·추진에 어떤 정부 정책의 어느 내용을 고려하였는가?

- (2) 대학 교육의 질 향상이나 혁신 추진이 대학 단위에서 좀 더 원활히 이루어지기 위해서 정부 정책의 어떤 내용이 어떻게 개선될 필요가 있는가(예, 학제운영의 자율성 보장)?

2) 기업/산업계 반응

- (1) 대학 교육의 질 향상 또는 혁신 계획의 수립·추진에 기업/산업계는 어느 부문에서 긍정적 또는 부정적 영향을 미쳤는가? 대학 혁신 계획 수립·추진에 기업 및 산업계의 어떤 부분을 (예, 인력/기술수요, 기업·산업계 협력 문화 및 과거 성과 등)고려하였는가?
- (2) 기업/산업계의 기여 유도를 위하여 대학과 정부는 무엇을 할 필요가 있는가?

3) 시장환경

- (1) 입학자원의 변화 및 졸업 인력에 대한 수요 변화의 특징은 무엇이고, 이러한 변화가 대학 혁신계획 수립·추진에 어떻게 반영되었는가?
- (2) 대학 소재 지역의 사회·문화적 특징이 대학 혁신 계획 수립·추진에 고려되었는가?

나. 전략

1) 기획·운영

- (1) 대학교육 계획(교육의 질 향상, 혁신 실현 등)의 목표와 실천계획은 어느 정도나 구체적으로 명시되어 있는가? 변화 수준과 폭, 그리고 변화를 통한 예상 성과를 정확하게 알 수 있게끔 계획이 짜여져 있는가?

- (2) 대학교육의 질 향상 및 혁신 실현을 위하여 누가 어떤 책임을 맡고 있는가? 책임을 맡은 사람에게는 어떤 업무와 권한이 주어지고 있는가 (혁신 담당 책임자 및 팀원의 자질과 책무·권한)? 혁신 실현자를 발굴하고, 이들에게 필요한 지원을 하고 있는가?
- (3) 대학교육 계획의 실행 과정 및 결과를 누가 어떻게 모니터링·평가 그리고 그 결과를 환류(feedback)하고 있는가?
- (4) 대학교육/혁신 계획에 대하여 전 조직원이 숙지하고 있는가?

2) 리더십 및 역량 (재단 이사장, 총장, 학과장, 처장, 교수, 행정직원 등)

- (1) 대학교육의 질 향상 및 이를 위한 혁신 방안의 기획·추진에 대한 경영진의 생각은 무엇이고, 어떻게 리더십을 발휘하고 있는가(예, 고객-학생/기업-만족 중심 경영, CEO형 총장 영입, 팀제 도입, 혁신 리더 발굴·지원, 학습문화/혁신문화 조성 등)?
- (2) 성공적 대학 교육 혁신의 기획·추진을 위하여 경영진 및 지원인력이 갖추어야 할 역량은 무엇인가? 경영진과 지원인력이 그러한 역량을 얼마나 갖추고 있는가? 이러한 경영진 및 지원인력의 역량은 해당 대학의 혁신에 어떻게 기여하였고, 하고 있는가?
- (3) 경영진 및 지원인력은 혁신 반대 의견에 개방적인가? 반대 의견에 대해 어떻게 대응하는가?

3) 거버넌스 - 기관운영/혁신 관계자 의사소통/결정 참여 방식 및 참여 정도

- (1) 대학 교육의 질 향상이나 혁신 방안 수립·추진을 위한 의사결정에 누가 참여하고, 이들의 역할 및 책무는 무엇인가?

- (2) 대학 내 기관운영/혁신 관계자들간 의사소통 및 의사결정은 어떤 방식으로 이루어지고 있는가? 환경 변화에 대한 대응과 관련하여 대학 내 기관운영/혁신 관계자들은 어떤 방식으로 의사소통하며, 결정하는가?
- (3) 대학 교육의 질 향상이나 혁신 방안 기획·추진과 관련하여 관계자들에 대한 권한 위임은 어느 정도나 이루어져 있는가? 사업 책임자가 어느 정도의 자율성을 갖고 사업을 추진하고 있는가?

다. 투입

1) 인적 요인

가) 교수

- (1) 대학 교수의 자격(학력, 경력 등)과 규모는 양질의 교육 실현/혁신에 충분한 수준인가?
 - 다음 쪽 <표 3-1> 참조: 교수 유형, 역할 및 책무, 자격, 규모
- (2) 대학 주력 학과 양성이나 혁신 방안 추진에 필요한 규모의 교수 (critical mass)는 확보되어 있는가?
- (3) 대학 교수(교수, 겸임교수, 강사 등)의 선발 및 임용 과정은 - 대학교육의 질 관리나 혁신 추진과 관련하여 - 어떤 특징을 가지고 있는가 (선발/임용제도의 목적, 내용, 특징 등)?
- (4) 교수는 혁신 추진에 필요한 지식, 기술 및 태도를 견지하고 있는가?

<표 3-1> 교원 현황 조사표 (2010. 4. 1 기준)

| 유형 | 역할 및 책무 | 자격(학위, 경력 등) | 규모 | | |
|-----------------|----------------|------------------------------|---------------------------------|------------|--|
| | | | 인원 | 강의담당 비율(%) | |
| 전임 교원 | 일반교원 | 교육, 연구, 봉사 | 석사학위 이상 취득자 | | |
| | 산업체경력교원 | 교육, 봉사(산학협력활동, 보직제외) | 학사학위 이상 취득자로서 산업체 경력이 15년 이상인 자 | | |
| | 실습교원 | 교육, 봉사(실험실습장 관리, 취업지도, 보직제외) | 석사학위 이상 취득자 | | |
| 산업체 겸임교원 (환산인원) | | 교육 | - | | |
| 시간강사 | | 교육 | - | | |
| 기타 | - | - | - | | |
| | - | - | - | | |
| | - | - | - | | |
| 계 | 전임교원확보율 : ()% | 산업체겸임교원포함 확보율 : ()% | | | |

1. 전임교원은 정년트랙으로서 전임강사, 조교수, 부교수, 정교수를 의미함
2. 전임교원 중에서 산업체경력교원, 실습교원 등 특임교원이 없는 경우는 일반교원만 기재하고 다른 특임교원이 있는 경우는 추가로 기재함
3. 기타는 비정년트랙으로서 해당교수가 있는 경우만 기재함
4. 교원 규모 및 강의담당비율은 학사학위전공심화과정, 평생교육원 등 대학에 개설된 모든 강좌를 기준으로 작성함

나) 학생

(1) 학생 유형, 입학자격, 규모

- 다음 쪽 <표 3-2> 참조

(2) 어떤 유형의 입학생을 어떤 전형 절차를 거쳐 선발하는가? 이는 대학교육 질 관리나 혁신 추진과 관련하여 어떤 특징을 갖고 있는가?

* 입학시장 개척: 시간제 등록제, 산업단지 내 출장 과정 개설, 산업체 사내 대학 진출 등

<표 3-2> 학생 현황 조사표(2010. 4. 1 기준)

| 유형 | 입학자격(학력, 수능, 경력 등) | 학생 수 | | | 총원 율 (%) |
|----------------|---|--|----|---|----------------|
| | | 주간 | 야간 | 계 | |
| 전문학사 학위과정 | 정규과정 | <ul style="list-style-type: none"> 고등학교 졸업자 또는 관계법령에 의해 고등학교 졸업 이상의 학력을 인정받은 자 학생부 및 수능, 자격증 등 | | | |
| | 농어촌 | <ul style="list-style-type: none"> 고등학교 졸업자로서 대학의 장이 정하는 농·어촌지역 출신자 학생부 | | | |
| | 외국인 | <ul style="list-style-type: none"> 외국인 중 우리나라 초·중등교육과정에 상응하는 교육과정을 이수하고 고등학교를 졸업한 자 | | | |
| | 재외국민 | <ul style="list-style-type: none"> 재외국민 중 우리나라 초·중등교육과정에 상응하는 교육과정을 이수하고 고등학교를 졸업한 자 | | | |
| | 전문대학 이상 | <ul style="list-style-type: none"> 전문대학(전문학사학위)이상 졸업자 또는 동등 이상의 학력을 인정받은 자 대학 성적 | | | |
| | 산업체 위탁생 | <ul style="list-style-type: none"> 고등학교 졸업자로서 산업체 재직중인자 산업체 경력 | | | |
| | 군위탁생 | <ul style="list-style-type: none"> 고등학교 졸업자로서 군위탁생 추천의뢰자 | | | |
| 학사학위 전공심화과정 | <ul style="list-style-type: none"> 동일계열의 전문대학 또는 이와 동등 이상의 학위과정을 졸업한 자로서, 전문대학 또는 전문학사학위과정 입학 이후 관련분야의 산업체에서 1년 이상 재직한 경력이 있는 자 대학 성적, 산업체 경력 | | | | |
| 평생 교육원 | 시간제 등록생 | <ul style="list-style-type: none"> 고등학교 졸업자 또는 관계법령에 의해 고등학교 졸업 이상의 학력을 인정받은 자 | | | |
| 계 | | | | | |

- 상기 유형(과정)은 대학별 모집유형에 따라 아래 예를 참고하여 추가사항을 작성함
 -전문학사학위과정 : 한학도 및 성인재직자, 국민기초생활 수급권자 등
 -평생교육원 : 자격증취득과정 등
- 총원율은 2010학년도 입학정원 대비 총원율을 기재함

2) 재정 요인

가) 수입

(1) 재원 구조 및 규모/비중

<표 3-3> 재원구조 및 규모표 작성 방법

| 대학회계 | | 산단회계 | |
|---------------|------------|-------------------------|---------------|
| 등록금수입 | 등록금수입 | | |
| | 수강료수입 | | |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 전입및 기부금수입 | 전입금 | 보조금수익, 전입 및 기부금수익 | 전입금 |
| | 기부금 | | 기부금 |
| | 국고보조금 | | 국고보조금 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 교육부대수입 | 입시수수료 | 산학협력비 | |
| | 증명사용료 | | |
| | 기타교육부대수입 | | 산학협력연구수익자금융입액 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 교육외 수입 | 예금이자 수입 | 운영외수익 | 예금이자 수입 |
| | 기타교육외 수입 | | 임대료 외 수입 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 투자외 기타자산수입 | 투자자산수입 | 투자외 기타자산수입 | 투자자산수입 |
| | 특정기금인출수입 | | 특정기금인출수입 |
| | 기타자산수입 | | 기타자산수입 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 고정자산 매각수입 | 유형고정자산매각수입 | 고정자산 매각수입 | 유형고정자산매각수입 |
| | 무형고정자산매각수입 | | 무형고정자산매각수입 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 유동부채입금 | | 유동부채입금 | |
| 고정부채입금 | 장기차입금 | 고정부채입금 | 장기차입금 |
| | 기타고정부채 | | 기타고정부채 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 전기이월자금 | | 전기이월자금 | |
| 합 계 | | 합 계 | |

1. 산단회계를 대학회계의 해당 항목에 합산하여 작성함
2001년부터 변경된 복식회계 적용

<표 3-4> 재원구조 및 규모 조사표 (2001, 2005, 2009)

| 구 분 | | 금 액 | | 구성비 (%) |
|------------|------------|----------|------------|---------|
| | | 총 액 (천원) | 재학생 1인당 금액 | |
| 등록금수입 | 등록금 수입 | | | |
| | 수강료 수입 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 전입 및 기부금수입 | 전입금 | | | |
| | 기부금 | | | |
| | 국고보조금 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 교육부대수입 | 입시수수료 | | | |
| | 증명사용료 | | | |
| | 기타교육부대 수입 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 교육외 수입 | 예금이자 수입 | | | |
| | 기타교육외 수입 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 투자외 기타자산수입 | 투자자산수입 | | | |
| | 특정기금인출수입 | | | |
| | 기타자산수입 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 고정자산 매각수입 | 유형고정자산매각수입 | | | |
| | 무형고정자산매각수입 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 유동부채입금 | | | | |
| 고정부채입금 | 장기차입금 | | | |
| | 기타고정부채 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 전기이월자금 | | | | |
| 합 계 | | | | |

1. 산학협력단 회계를 포함한 결산자료 기준임
2. 재학생 수는 (4월1일기준 재학생수 + 10월1일기준 재학생 수)/2 로 산출함.

(2) 대학 재원 및 규모는 안정적으로 확보되어 왔는가? 향후 안정적으로 확보될 것으로 전망하고 있는가(근거)?

나) 지출

(1) 지출 유형 및 규모/비중(단위: 천원, %)

<표 3-5> 지출구조 및 규모표 작성방법

| 대학회계 | | 산단회계 | |
|---------------|------------|--------------------|------------|
| 보수 | 교원보수 | (일반관리비) | (교직원급여) |
| | 직원보수 | | |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 관리운영비 | 시설관리비 | 산학협력비 (일반관리비) | 기타 산학협력관리비 |
| | 일반관리비 | | |
| | 운영비 | | |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 연구학생경비 | 연구비 | 보조사업비 (산학협력비) | 산학협력연구비 |
| | 학생경비 | | 교육운영비 |
| | 입시관리비 | | |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 교육외비용 | 지급이자 | 운영외비용 | 지급이자 |
| | 기타교육외비용 | | 기타교육외비용 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 전출금 | 전출금 | 전출금 | 전출금 |
| | 예비비 | | 예비비 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 투자과 기타자산지출 | 투자자산지출 | 운영활동으로인한 자산부채지출 | 유동자산취득지출 |
| | 특정기금적립 | | 유동부채감소지출 |
| | 기타자산지출 | | 고정부채감소지출 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 고정자산 매입비 | 유형고정자산매입지출 | 투자활동으로인한 자금지출 | 무형고정자산취득지출 |
| | 무형고정자산취득지출 | | 무형고정자산취득지출 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 유동부채상환 | | 유동부채상환 | |
| 고정부채상환 | 장기차입금상환 | 재무활동으로인한 자금지출 | 고정부채지출 |
| | 기타고정부채상환 | | 기본금반환 |
| | 소 계 | | 소 계 |
| 차기이월자금 | | 차기이월자금 | |
| 합 계 | | 합 계 | |

※ 산단회계를 대학회계의 해당 항목에 합산하여 작성(2001년부터 변경된 복식회계 적용)

<표 3-6> 지출구조 및 규모 조사표 (2001, 2005, 2009)

| 구 분 | | 금 액 | | 구성비 (%) |
|---------------|------------|----------|------------|---------|
| | | 총 액 (천원) | 재학생 1인당 금액 | |
| 보수 | 교원보수 | | | |
| | 직원보수 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 관리운영비 | 시설관리비 | | | |
| | 일반관리비 | | | |
| | 운영비 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 연구학생경비 | 연구비 | | | |
| | 학생경비 | | | |
| | 입시관리비 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 교육외비용 | 지급이자 | | | |
| | 기타교육외비용 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 전출금 | 전출금 | | | |
| | 예비비 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 투자외 기타자산지출 | 투자자산지출 | | | |
| | 특정기금적립 | | | |
| | 기타자산지출 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 고정자산 매입지출 | 유형고정자산매입지출 | | | |
| | 무형고정자산취득비 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 유동부채상환 | | | | |
| 고정부채상환 | 장기차입금상환 | | | |
| | 기타고정부채상환 | | | |
| | 소 계 | | | |
| 차기이월자금 | | | | |
| 합 계 | | | | |

1. 산학협력단 회계를 포함한 결산자료 기준으로 함
2. 재학생 수는 (4월1일기준 재학생수 + 10월1일기준 재학생 수)/2 로 산출함
3. 재학생1인당 교육비 = 보수+관리운영비+연구학생경비+교육외비용=_____천원
4. 교육비 환원율=재학생1인당 교육비/등록금수입(수강료제외)
=_____/_____=_____%

- (2) 대학 교육의 주력 분야(학과) 발전 또는 혁신방안 추진을 위한 예산 투입 비중이 타 분야에 비하여 어느 정도인가? 이의 예산 투입은 지속적으로 늘어나고 있는가 (총규모, 학생 1인당 교육비 등)?

라. 과정

1) 교육과정

가) 교육 프로그램/교육과정

- (1) 대학교육의 질 향상이나 혁신 추진을 위하여 대학이 전략적으로 기획·추진한/하고 있는 교육 프로그램은 무엇인가 (예, 새로운 학과 개설, 틈새시장을 노린 교육 프로그램, 산학협력 프로그램 등)?
- (2) 이 교육 프로그램 설계·운영의 취지 및 목적은 무엇인가?
- (3) 이 교육 프로그램 기획·추진을 위하여 동원된 인력과 예산 규모는 어느 정도인가?
- (4) 이 교육 프로그램 기획·추진을 위하여 대학 당국이 특별히 취한 조치(예, 인적·물적 자원의 지원, 규정 개정 등)가 있다면, 무엇인가? 왜 그러한 조치를 취하였는가?

* 교육 프로그램 예: 수요지향적 교육 프로그램(주문맞춤형, 지역밀착형, 현장체험형 등), 능력중심 모듈 교육과정(competency-based modular curriculum), 중등교육과 상위 고등교육간의 연계 프로그램, 팀티칭, 협력/공동 과정(joint program), 근로장학금제도(job-study program), 특약학과/협약학과 운영, 단기/장기 인턴십 프로그램, 성인 대상 프로그램 등

- (5) 학생의 학습 성과는 어떻게 평가하고 있는가? 이는 대학교육 질 관리나 혁신 추진과 관련하여 어떤 특징을 갖고 있는가?

나) 진로지도, 학생복지, 국제화

- (1) 재학생의 교육 지도 및 졸업생 취업 지원을 위하여 대학이 기획·추진한 - 타 대학과 구별되는 - 진로지도 방안은 무엇인가 (예, 졸업생 리콜 교육)?
- (2) 학생 복지를 위하여 대학이 실시한 - 타 대학과 구별되는 - 지원 방안은 무엇인가? (예, 학비 지원, 생활비 지원, 생활 지원 인프라 등)
- (3) 대학교육의 국제화를 위하여 대학은 어떤 프로그램을 운영하고 있는가 (예, 학생 및 교수 교환 프로그램, 교육과정 상호 인정, 해외 인턴십 프로그램 등)? ‘국제화’ 요인이 대학 교육의 질 향상이나 혁신 추진에 어느 정도의 비중으로 고려되고 있는가?

다) 기업/산업계와의 연계

- (1) 대학 교육 혁신(예, 교육과정 공동 개발·운영) 및 진로지도에 있어 관련 기업/산업계와의 연계는 어느 정도 이루어지고 있는가?
- (2) 누가 어떤 경로를 통하여 기업/산업계와의 협력 체제를 구축·유지하고 있는가? 기업/산업계의 대학 교육 혁신에 대한 기대는 어떻게 대학 교육운영에 반영되고 있는가? 이를 위한 대학 본부의 전략이나 지원 방안은 무엇인가?
- (3) 기업/산업계와의 구체적인 협력의 성과는 무엇인가? (예, 교육과정/교육 프로그램 공동 개발·운영, 기술전파, 재직자 계속 교육 등 → 교육의 효율성·효과성 제고, 취업률 제고, 신제품 개발, 노동생산성 제고 등)

2) 기관운영/혁신 집행·지원·문화

가) 경영진이나 혁신 주도자의 개방성

- (1) 경영진/혁신주도자는 혁신 추진과정에서 대학 내·외부로부터의 비판에 어떻게 대응하는가?
- (2) 경영진/혁신주도자는 자체적인 모니터링과 평가를 실시하고, 이에 기초하여 대학교육 계획 및 혁신 계획을 지속적으로 수정하는가?

나) 혁신 추진 과정 관리·지원 및 구조 조정

- (1) 혁신 추진 과정 관리는 어떻게 이루어지고 있는가? (예, M&E 관련 규정, KPI 등)
- (2) 대학 교육 혁신 추진에 있어 연관(수직적, 수평적) 조직으로부터의 협력·지원은 어떻게 어느 정도 이루어지고 있는가? 대학 교육 혁신 추진에 있어 학과내 교수간, 학과간, 학과와 행정 부서간 파트너십에 기초한 협업이 이루어지고 있는가? 협업을 가능하게 하는 동인은 무엇인가 (예, 규정, 평가 및 보상, 인식전환 등)?
- (3) 교육 수요 변화, 새로운 교육 프로그램 운영을 위한 조직 구조조정은 어떻게 이루어졌는가?

다) 평가 및 보상 시스템

- (1) 대학은 대학 교육 계획 또는 혁신 추진 관계자/혁신 리더(예, 처장, 학과장, 담당교수, 행정직원 등)의 대학발전에의 기여도와 성과에 대하여 언제 어떻게 평가하고, 그 결과를 feedback하는가?

- (2) 대학은 대학 교육 계획 또는 혁신 추진 관계자의 업무 성과에 대하여 어떤 방식으로 보상하는가?

라) 학습·혁신 문화

- (1) 대학 경영진과 교수진은 대학 교육을 혁신·발전시키기 위하여 항상 협의하고, 공부하고 있는가?
- (2) 대학 구성원 전원이 지속적으로 새로운 목표를 설정하고 이의 실행을 위해 노력하는가?
- (3) 대학 교수의 경력개발은 - 대학교육의 질 관리나 혁신 추진과 관련하여 - 어떤 특징을 가지고 있는가(교수 경력개발제도의 목적, 내용, 특징 등)?
- (4) 학습문화 조성을 위하여 대학 차원에서 무엇을 하고 있는가?

마. 산출

1) 기관운영/혁신 효과의 가시성

가) 졸업생

- (1) 대학 전반 또는 혁신 분야 졸업생의 취업률은 어느 정도 인가? 향상되고 있는가?
- (2) 대학 전반 또는 혁신 분야 졸업생 취업의 질(예, 정규직 취업 비율, 임금, 기업규모 등)은 어느 정도인가? 향상되고 있는가?
- (3) 대학 전반 또는 혁신 분야 졸업생에 대하여 기업은 어떻게 평가하고 있는가?

나) 산학협력

- (1) 교육 프로그램 공동 개발이나 기술 전파에 대하여 기업/산업계는 어떻게 평가하고 있는가?
- (2) 재직 근로자 재교육·훈련에 대하여 기업/산업계는 어떻게 평가하고 있는가?

2) 혁신의 지속 요인

- (1) 경영진 및 관련 교수는 대학의 혁신 노력 및 혁신 효과 지속을 위하여 어떤 노력을 기울이고 있는가(예, 혁신 아이디어의 정규 작업으로의 제도화, 학습조직화, 지속적 리더십 발휘 및 지원 제공, 혁신의 범위 및 수위 조절, 혁신 수혜자의 혁신 효과에 대한 인식 수준 점검 등)?
- (2) 대학 교육의 질 향상 계획 추진이나 혁신의 성과는 어떻게 어느 정도나 대학 전체로 또한 기업/산업계로 전파·공유되고 있는가(새로운 혁신의 학습을 촉진하는 제도나 이를 지원하는 인센티브 기제가 있는가)?
- (3) 대학 혁신 담당자 이외의 제3자는 대학 교육 혁신 결과를 어느 정도나 유익하다고 생각하고 있는가?

제3절 사례 분석 전문대학 선정

1. 사례 분석 대상 전문대학 선정 기준

본 연구에서는 교육지표 값(신입생 충원율, 재학생 충원율, 산학협력 수익률, 정규직 취업률, 건강보험 취업률), 정부정책 사업 참여 여부(교육역량 강화사업, 산학협력중심대학사업), 그리고 타 대학 평판도 등을 사례 분석 대상 전문대학 선정 기준으로 사용하였다.

[그림 3-1] 사례전문대학 선정 기준

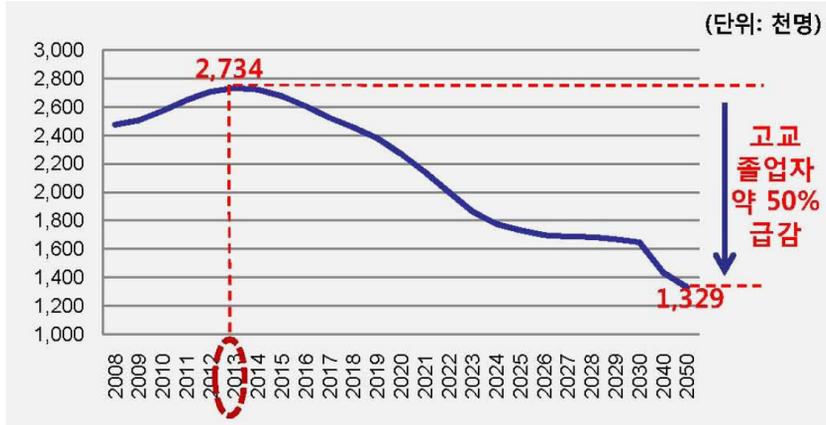


가. 교육지표

「대학알리미」(www.academyinfo.go.kr)의 공시정보에서 추출한 개별대학의 신입생 충원율, 재학생 충원율, 산학협력 수익률, 정규직 취업률과 별도 자료를 통해 구한 건강보험DB 취업률 등 5가지 지표값을 사례분석 대상 전문대학 선정 기준으로 사용하였다. 이들 다섯 가지 교육지표 선정 이유는 다음과 같다.

첫째, 전문대학 입학 자원 감소, 4년제 대학과의 학생 확보 경쟁의 심화로 신입생(정원내) 확보는 전문대학의 중요 생존 전략이 되고 있다. 절대 입학자원의 감소 상황에서 전문대학은 신입생 충원을 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 2010년 전문대학의 입학정원은 223,400명으로 2009년도 231,791명에서 8,391명이 줄어들었다. [그림 3-2]에 제시된 바와 같이, 향후 전문대학 입학자원은 급속히 감소할 것으로 예상된다. 이러한 상황에서 전문대학의 신입생 정원내 입학자 대비 정원내 모집인원의 비율을 의미하는 신입생 충원율은 전문대학이 4년제 대학교와 타 전문대학과의 경쟁력을 보여주는 중요한 지표가 되고, 신입생을 확보하기 위한 자구노력의 결과라고 할 수 있다. 이 지표는 학령인구 비율이 높은 수도권과 광역시, 산업도시와 같은 지역 여건과 밀접한 관련성을 갖고 있고(이길순 외, 2008), 수업료의 감면액의 증대, 교원의 추가적인 입시활동에 따른 교육의 질적 수준 저하 등의 부작용 초래 등의 문제가 지적되고 있지만 대학의 교육역량과 밀접한 관련성을 갖는다고 판단한다.

[그림 3-2] 고등교육 학령인구 추이(18~21세)



둘째, 학생 자원의 전반적인 감소 상황에서 편제 정원에 비해 실제 재학생이 어느 정도인지를 의미하는 “재학생 충원율”은 학업중단과 밀접한 관련성을 갖는 개념으로, 전문대학의 경쟁력을 간접적으로 측정할 수 있는 지표이다. 전문대학의 중도탈락률은 4년제 대학에 비하여 상대적으로 높은 편인데, 등록금 의존율이 높은 전문대학은 재학생의 중도탈락 방지를 위하여 많은 노력을 기울이고 있다. 이런 관점에서 보았을 때, 재학생 충원율은 휴학을 및 제적률을 줄이고, 복학을 증가시키기 위한 전문대학의 학사관리 및 행정적 노력 등을 평가할 수 있는 지표라 할 수 있다.

셋째, 실무중심교육, 맞춤형교육, 주문식교육 등 산업체와 밀접히 연계된 직업교육을 지향하고 있는 전문대학에 산학협력은 필수불가결한 기본 여건이다(이길순 외, 2008). 재원이 다양하지 못하여 등록금 수입이 전체 수입의 69.9%를 차지하고 있는 사립대학의 비중(93.2%)이 압도적으로 높은 우리나라 전문대학 상황을 고려할 때, 산업체와의 산학협력 활성화를 통한 수익 정도는 전문대학의 직업교육 운영 역량을 직접적으로 보여주는 지표라 할 수 있다. 교육과학기술부의 산학협력지침에 따르면, 산학

협력 수익 영역은 (1)산학협력 연구 수익(산업체 등으로부터 받는 대가성이 있는 연구 수익 및 국가, 지방자치단체로부터 받는 대가성이 있는 연구용역), (2)교육 운영 수익(산업체 위탁교육, 직업훈련과정, 계약학과 설치·운영 등 계약에 의한 교육 운영 수익), (3)지적재산 운영·이전 수익(산업자문, 지적재산권의 이전 및 대여로 인하여 발생한 수익, 그리고 (4)설비자산 사용료 수익은 설비자산 사용료 수익(설치된 연구 및 실험실습 시설·장비 등의 사용료)과 임대료 수익(토지 및 건물 등을 임대하고 받는 임대료 수입) 등으로 구성된다. 전문대학의 산학협력 수익률 산정 시 정부부처의 국고보조금이나 지방자치단체의 보조금은 전문대학의 산·관·학 협력의 성과이므로 산학협력 수익률에 포함할 수 있으나(정태화 외, 2009), 이 연구에서는 산학협력 운영수익에서 보조금 수입을 제외하고 산출한 산학협력 수익률(등록금 수입액 대비 산학협력단 운영수익에서 보조금 수입을 제외한 금액의 비율), 즉 대학알리미에 공시된 산학협력 수익률을 기준으로 사용하였다.

넷째, 전문대학은 전문직업인을 양성하여 노동시장에 공급하는 것을 목적으로 한다. 따라서 취업률은 전문대학의 교육 성과를 측정하는 타당한 지표라 할 수 있다. 하지만 그동안 적지 않은 전문대학에서 취업률 산정 방식을 제대로 이해하지 못하였거나 또는 취업률을 부풀려 제시하는 경우가 많아 취업률 자료에 대한 신뢰도가 낮은 것이 사실이다. 이 연구에서는 대학에서 제시한 정규직 취업률과 함께 이 취업률의 신뢰도 문제 보완책으로 건강보험 D.B. 자료에 근거한 취업률⁶⁾을 동시에 선정 기준으로 사용하였다.⁷⁾

6) 건강보험 적용대상은 상시 1인 이상의 근로자를 사용하는 사업장에 고용된 근로자와 그 사용자로 근로자 없는 사업장과 소재지가 일정하지 않은 사업장, 근로자가 없이 대표자만 있는 개인 사업장은 적용 대상에서 제외됨(법인사업장은 대표자 1인만 있어도 의무가입 대상임).

7) 건강보험DB를 적용할 경우, 기존 정보공시 취업률 자료와 상당한 차이가 발생하여 계열별로 상승(예: 공업계열)과 하락(예: 보건계열)하는 추세를 보이고, 국가면허가 늦게 발급되는 보건계열과 프리랜서로 활동하는 예능계열 전문대학의 경우, 취업률이 낮게 산출될 수 있음.

<표 3-7> 교육지표의 권역별 비교

| 지표 | 권역 | N | 평균 | 표준편차 | t | 자유도 | 유의확률 (양쪽) |
|-------------|-----|----|---------|---------|--------|---------|--------------|
| 신입생 충원율 | 수도 | 46 | 99.365 | 1.6269 | 9.988 | 102.344 | .000 |
| | 비수도 | 98 | 84.860 | 14.1784 | | | |
| 재학생 충원율 | 수도 | 46 | 108.074 | 24.1076 | 5.414 | 142 | .000 |
| | 비수도 | 98 | 89.114 | 17.1014 | | | |
| 산학협력 수익률 | 수도 | 46 | 1.1530 | 1.33988 | -7.20 | 142 | .473 |
| | 비수도 | 98 | 1.4225 | 2.36279 | | | |
| 정규직 취업률 | 수도 | 46 | 53.30 | 17.801 | -2.196 | 142 | .030 |
| | 비수도 | 98 | 59.60 | 15.185 | | | |
| 건강보험 취업률 | 수도 | 46 | 38.66 | 12.341 | -2.825 | 142 | .005 |
| | 비수도 | 98 | 43.76 | 8.853 | | | |

주: 2009년 기준으로 『대학알리미』에서 144개 전문대학(1개교는 2009년 개교로 제외)의 지표를 추출하여 권역별로 비교함.

나. 정부정책사업 참여 여부

사례연구 대상 전문대학을 선정하기 위한 두 번째 기준으로 교육역량강화사업과 산학협력중심대학육성사업 등 2가지 정부 정책사업에의 참여 여부를 사용하였다. 교육과학기술부는 2008년부터 대학 중 교육역량이 우수한 대학을 선정하여 재정을 지원하는 교육역량강화사업을 추진해 오고 있다. 2010년 교육역량강화사업은 <표 3-8>에서와 같이, 취업률, 재학생 충원률, 산학협력수익률, 전임교원 확보율, 교육비 환원률, 장학금 지급률, 학점관리 지수, 등록금인상 지수 등 교육여건과 성과를 나타내는 8개 핵심지표로 지원대학을 선정·지원하였다.

<표 3-8> 2010년 교육역량강화사업의 성과지표 및 반영도

(단위: %)

| 구분 | 취업률 지수 | 재학생 충원률 | 산학협력 수익률 | 전임교원 확보율 | 교육비 환원률 | 장학금 지급률 | 학점관리 지수 | 등록금 인상지수 |
|-----|-----------|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|
| 전체 | 20 | 20 | 10 | 10 | 20 | 15 | 2.5 | 2.5 |
| 현황 | 20 | 18 | 10 | 9 | 20 | 15 | 2.5 | 2.5 |
| 향상도 | - | 2 | - | 1 | - | - | - | - |

자료: 교육과학기술부(2010.3.25). 『2010년도 전문대학 교육역량 우수대학 선정』 보도자료.

주: 신규지표와 지표정의가 변경된 지표는 향상도 미반영(재학생충원율과 전임교육확보율만 반영)

교육역량 우수 대학을 객관적·정량적 지표로 사전에 구성된 공식(formula)에 의해 선정하고 대학이 창출한 성과와 교육여건 관련 지표로 구성된 공식(교육성과 포물리)에서 높은 점수를 획득한 순서대로 지원 대학 순위를 결정한다. 이 사업을 통해 2009년도 사업에는 145개 전문대학 중 96개교(수도권 31개교, 비수도권 65개교), 2010년 사업에는 80개교(수도권 26개교, 비수도권 54개교)가 교육역량 우수대학으로 선정되었다.

산학협력중심대학육성사업은 2005년부터 교육과학기술부가 지식경제부(당시 산업자원부), 노동부 공동 협력으로 “대학과 산업체가 상생 발전할 수 있는 산학협력체제 구축 및 확산”을 목표로 시도한 정책사업이다. 산학협력의 강화를 통해 산업체 수요에 맞는 창의적이고 현장적응력 높은 인력 양성 사업을 추진하는 전문대학은 전모범적인 산학협력 사례를 정립·확산함으로써 전체 전문대학의 혁신 역량을 강화하고, 더 나아가 지역산업의 활성화에 기여하게 된다(박동 외, 2007). 산학협력중심대학육성사업 주관 전문대학은 1단계 사업에는 10개 전문대학(수도권 2개교, 비수도권 8개교), 2단계 사업에는 15개교(수도권 4개교, 비수도권 11개교)가 선정되었다.

다. 평판도 조사

전문대학 기획실·처장 혹은 산학협력처·단장 등 보직자(혹은 유경험자)

들은 학내·외 활동에 참여하고 있어 소속 대학이 본받을만한 전문대학 사례를 많이 알고 있을 것이다. 이러한 전제 하에 연구진은 전국 전문대학 기획실·처장과 산학협력단장을 대상으로 사례 연구 후보 대학 추천을 요청하는 평판도 조사(기간: 2010.4.19~4.29)를 실시하였다.

설문지는 본 연구에 대한 설명과 더불어 ① 고등직업교육기관으로서 전문대학의 목적(직업기술·지식 교육 및 연구, 기업·산업계 전파 등)을 실현하여 성과를 보이고, ② 교육/연구 역량, 기업·산업계와의 협력 역량, 직업기술·지식 수요 변화에 대한 대응 능력(상황판단, 대안개발, 의사결정 등)을 갖고 있으며, ③ 졸업생 노동시장 성과, 대학교육의 신입생 흡인력, 기업과의 협력 정도의 측면에서 우수 사례가 되는 대학을 수도권 소재와 비수도권 소재 대학 각각 10개교를 우선순위에 따라 추천해 줄 것을 요청하였다. 아울러 추천을 할 때, 소속 대학은 제외하고, 대학을 추천하는 근거나 이유를 간략히 제시해 주도록 요구하였다(부록1 평판도 조사지 참조).

평판도 조사에 60개 전문대학이 참여하였다. 이 중 24개 대학은 기획처·실장, 23개 대학은 산학협력단장, 그리고 13개 대학은 기획실·처장과 산학협력단장이 동시에 참여하였다. 지역별로 경기(10개교), 경북(9개교), 서울(7개교) 소재의 대학이 다른 지역에 비해 참여도가 높았다.

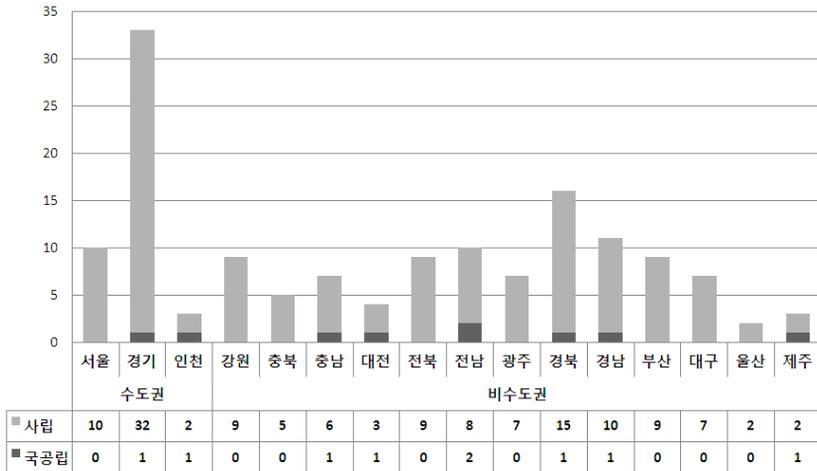
[그림 3-3] 평판도 조사 응답 대학의 지역별 분포



2. 선정 시 고려사항

사례연구 대상 전문대학을 선정하면서 고려한 사항은 전문대학의 권역(수도권-비수도권)과 지역이다. 145개 전문대학(2010.2 기준)은 설립유형별로 국·공립 6.2%(9개교), 사립 93.8%(136개교), 권역별로 수도권에 31.7%(46개교), 비수도권에 68.3%(99개교)의 전문대학이 소재하고 있다.

[그림 3-4] 전문대학(145개교)의 설립유형별·권역별·지역별 분포



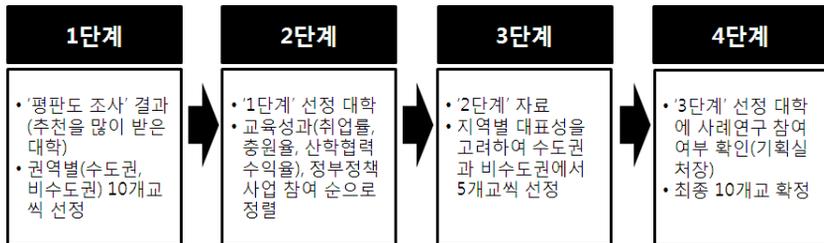
전문대학은 수도권에는 경기(32개교), 서울(10개교), 인천(3개교), 비수도권에는 경북(16개교), 경남(11개교), 전남(10개교), 강원-부산-전북(9개교씩), 광주-대구-충남(7개교), 충북(5개교), 대전(4개교), 제주(3개교), 울산(2개교) 순으로 분포하고 있다. 전문대학의 교육여건은 소재하는 권역과 지역에 따라 다르고, 이는 교육성과에 중요 영향 요인이 되고 있다.

사례연구 대상 대학 수는 145개 전문대학의 10%에 해당하는 14~15개 교로 하는 방안도 고려하였으나, 연구 자원의 제한으로 수도권 및 비수도권 각각 5개교 총 10개교를 사례연구하게 되었다.

3. 사례 분석 대상 전문대학 선정 절차

사례연구 대상 전문대학 선정 절차는 평판도 조사 결과에 기초하여 권역별로 10개교씩을 선정한 후, 전문대학의 교육여건(취업률, 충원율, 산학협력 수익률), 정부정책사업(교육역량강화사업, 산학협력중심대학육성사업) 참여 여부 등을 기준으로 서열화를 하였다. 다음으로 지역별 대표성을 고려한 후, 사례연구 선정 전문대학의 기획실·처장과 참여 여부를 확인하여 권역별로 5개교씩 총 10개교를 선정하였다. 본 연구에서 사례 분석 대상 전문대학 선정 절차는 [그림 3-5]와 같다.

[그림 3-5] 사례 분석 대상 전문대학 선정 절차



가. 1단계: 평판도 조사 결과에 따라 권역별 10개교씩 선정

평판도 조사 결과, 145개 전문대학 중 추천을 받지 못한 대학(피추천 횟수가 0인 경우)은 36개교(24.8%)였고, 1~5개교로부터 추천을 받은 대학은 54개교(37.2%), 6~10개교로부터 추천을 받은 대학은 22개교(15.2%), 11~15개교로부터 추천을 받은 대학은 11개교(7.6%), 그리고 16개교 이상 대학으로부터 추천을 받은 대학은 22개교(15.2%)로 나타났다.

권역별로 5개교씩 총 10개교를 사례 분석 대상 대학으로 선정하기 위해, 이러한 평판도 조사 결과에 기초하여 전국 전문대학 중 16개교 이상의 대학으로부터 추천을 받은 전문대학 중 권역별로 10개교씩을 사례연구 대상 후보대학으로 1차 선정하였다. 1차로 선정된 수도권 사례 분석 대상 후보 대학은 3개 지역(경기 6개교, 서울 3개교, 인천 1개교)에 소재하고 있고, 비수도권 사례 분석 후보 대학은 8개 지역(대구 2개교, 강원 1개교, 경남 1개교, 경북 1개교, 대전 1개교, 울산 1개교, 전남 1개교, 제주 1개교, 충북 1개교)에 소재하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-9> 권역별 사례연구 후보 피추천 대학의 분포

| 추천 대학수 | 수도권 | 비수도권 | 계 |
|---------|------------|------------|-------------|
| 없음 | 4 (8.7) | 32 (32.3) | 36 (24.8) |
| 1~5개교 | 12 (26.1) | 42 (42.4) | 54 (37.2) |
| 6~10개교 | 12 (26.1) | 10 (10.1) | 22 (15.2) |
| 11~15개교 | 7 (15.2) | 4 (4.0) | 11 (7.6) |
| 16~20개교 | 2 (4.3) | 3 (3.0) | 5 (3.4) |
| 21~25개교 | 1 (2.2) | 3 (3.0) | 4 (2.8) |
| 25~30개교 | 2 (4.3) | 1 (1.0) | 3 (2.1) |
| 30개교 이상 | 6 (13.0) | 4 (4.0) | 10 (6.9) |
| 계 | 46 (100.0) | 99 (100.0) | 145 (100.0) |

나. 2단계: 1단계 선정대학을 교육여건, 정책사업 참여 순으로 서열화

연구진은 「대학알리미」(www.academyinfo.go.kr)의 공시정보(2009년 기준)에서 144개 전문대학의 정규직 취업률, 신입생 및 재학생 충원율, 산학협력 수익률을 추출하였고, 2009년 대학별 건강보험DB 취업률을 확보하여 1단계에서 사례연구 대상 후보대학으로 선정된 20개 대학을 권역별로 구분하여 자료를 작성하였다. 권역별로 정규직 취업률이 65% 이상, 전문대학 건강보험 취업률이 40% 이상(145개 전문대학 전체 건강보험 취업률 평

균이 41.9%, 수도권(46개교) 39.4%, 비수도권(99개교) 43.7%인 점을 고려함), 신입생 충원율과 재학생 충원율이 90% 이상, 그리고 산학협력 수익률이 0.4 이상, 그리고 정부정책사업(2009년과 2010년 교육역량강화사업 참여, 1단계와 2단계 산학협력중심대학 선정) 참여 여부를 파악하여 20개 전문대학을 서열화하였다.

<표 3-10> 사례연구 대상 후보대학(1차 선정)의 특징

| 권역 | 구분 | 정규직 취업률 | 건강보험 취업률 | 신입생 충원율 | 재학생 충원률 | 산학협력 수익률 |
|----------------|------|------------|-------------|------------|------------|-------------|
| 수도권 (10개교) | 최소값 | 45.30 | 41.00 | 94.40 | 95.90 | 0.42 |
| | 최대값 | 73.70 | 54.90 | 100.00 | 150.90 | 6.83 |
| | 평균 | 60.05 | 45.04 | 99.40 | 111.30 | 1.96 |
| | 표준편차 | 8.17 | 4.06 | 1.76 | 16.66 | 1.90 |
| 비수도권 (10개교) | 최소값 | 57.80 | 47.50 | 89.30 | 93.40 | 0.87 |
| | 최대값 | 89.30 | 73.00 | 100.00 | 134.30 | 4.52 |
| | 평균 | 71.44 | 53.63 | 96.92 | 106.76 | 2.08 |
| | 표준편차 | 10.63 | 7.66 | 4.17 | 10.89 | 1.17 |
| 전체 (20개교) | 최소값 | 45.30 | 41.00 | 89.30 | 93.40 | 0.42 |
| | 최대값 | 89.30 | 73.00 | 100.00 | 150.90 | 6.83 |
| | 평균 | 65.75 | 49.34 | 98.16 | 109.03 | 2.02 |
| | 표준편차 | 10.92 | 7.42 | 3.36 | 13.90 | 1.54 |

다. 3단계: 2단계에서 지역별 대표성을 고려하여 권역별 5개교씩 선정

2단계에서는 정규직 취업률, 건강보험 취업률, 신입생 충원율, 재학생 충원율, 산학협력 수익률, 그리고 정부정책사업 참여 여부에 대한 서열화 자료, 1단계에서 고려하였던 권역별 지원별 대표성을 확보하기 위해 지역별로 사례대학을 선정하여 수도권과 비수도권에서 각각 5개교씩을 선정하였다.

라. 4단계: 3단계 선정 전문대학에 참여 의사 확인 후 최종 선정

최종 선정 이전에 연구진은 3단계에서 사례연구 대상 대학으로 선정된 10개 전문대학의 기획실·처장에게 본 연구의 취지와 목적, 사례연구 대상 대학 선정 과정, 사례연구의 방법을 설명하는 자료를 이메일로 보낸 후, 유선을 통해 대학 차원의 참여 여부를 결정하여 줄 것을 요청하였다.

이처럼, 본 연구에서는 사례 분석 대상 전문대학을 일차로 145개 전문대학 중 평판도 조사를 통해 110개 전문대학으로 줄이고, 다음으로 교육여건 및 정부정책사업 참여도를 통해 20개교를 선정, 마지막으로 권역별 지역을 고려하여 10개교로 최종 확정하였다.

4. 사례 분석 대상 전문대학 선정 결과

본 연구에서 사례 분석을 위해 선정된 10개 전문대학의 일반적인 특징은 <표 3-11>에서와 같다. 선정된 대학들은 전국의 33.4개교로부터 추천을 받았고, 학생수(재학생)는 5천 5백여 명의 규모를 보인다. 신입생 충원율에 있어서 98.4%로 전문대학 평균 89.5%에 비해 약 8.9%p 높았고, 재학생 충원율에 있어서 98.4%로 전문대학 평균 95.2%보다 3.2%p 높다. 산학협력수익률에 있어 2.02%로 전문대학 평균 1.34보다 높고, 정규직 취업률은 65.8%로 전문대학 평균 57.6%보다 높으며, 건강보험 취업률도 51.7%로 전문대학 평균인 42.1%보다 높은 것으로 나타났다.

<표 3-11> 사례연구 대상 대학(10개교)의 특징

| 구분 | 최소값 | 최대값 | 평균 | 표준편차 |
|---------|------|-------|---------|----------|
| 추천 대학수 | 12 | 48 | 33.40 | 11.587 |
| 학생수 | 1347 | 9394 | 5587.20 | 2309.919 |
| 신입생충원율 | 91.9 | 100.0 | 98.430 | 2.9048 |
| 재학생충원률 | 95.9 | 150.9 | 111.810 | 17.4517 |
| 산학협력수익률 | 1.15 | 3.24 | 2.0242 | .73734 |
| 정규직취업률 | 48.9 | 89.3 | 65.780 | 11.3064 |
| 건강보험취업률 | 45.0 | 73.0 | 51.730 | 8.3120 |

사례연구를 위해 선정된 10개 전문대학을 권역별로 구분하여 그 특성을 살펴보면 다음과 같다.

가. 수도권

서울, 경기, 인천에서 2개교, 2개교, 그리고 1개교가 각각 선정되었다. 이들 대학에는 평균 23.4개의 전공·학과가 개설되어 있고, 약 6천 5백여 명(4천 9백여 명에서 9천 3백여 명)이 재학하고 있다. 이들 대학의 신입생 충원율은 98.9%, 재학생 충원율은 112.8%이고, 산학협력 수익률은 약 2.0%, 정규직 취업률은 60.1%, 건강보험취업률은 47.5% 수준이다.

<표 3-12> 수도권 사례연구 대상 대학(5개교)의 특징

| 구분 | 최소값 | 최대값 | 평균 | 표준편차 |
|---------|------|-------|---------|----------|
| 추천 대학수 | 29 | 43 | 38.00 | 5.523 |
| 학생수 | 4943 | 9394 | 6575.80 | 1668.170 |
| 신입생충원율 | 94.4 | 100.0 | 98.860 | 2.4936 |
| 재학생충원률 | 95.9 | 150.9 | 112.780 | 22.3297 |
| 산학협력수익률 | 1.15 | 3.11 | 1.9644 | .77190 |
| 정규직취업률 | 48.9 | 66.7 | 60.080 | 6.9251 |
| 건강보험취업률 | 45.0 | 54.9 | 47.540 | 4.1392 |

〈표 3-13〉 사례연구 대상 대학(수도권 소재) 개요

| 대학명 (위치) | 추천 대학수 | 학생수 (재학생) | 학과 분포 | 신입생 총원율 | 재학생 총원율 | 산학 협력 수익률 | 정규직 취업률 | 건강 보험 취업률 | 교육역량 강화사업 | | 산학협력 중심대학 | |
|-------------|-----------|--------------|--|------------|------------|-----------------|------------|-----------------|--------------|------|--------------|-----|
| | | | | | | | | | 2009 | 2010 | 1단계 | 2단계 |
| A대학 | 29 | 6,348 | 기계과, 기계설계과, 메카트로닉스과, 빌딩설비전공, 소방안전관리전공, 재료정보과, 자동차과, 산업경영과, 토목환경과, 건축과, 전기과, 디지털전자과, 전자통신과, 방송음향영상과, 컴퓨터정보계열, 자동차시스템과, 영어과, 문헌정보과, 국제사무행정과, 경영전공, 세무회계전공, 사회복지전공, 부동산경영전공, 중구비즈니스전공, 호텔조리전공, 호텔관광경영전공, 외식산업경영전공, 사회체육과, 인테리어디자인과 등 13개 전공, 19개 학과 | 100.0 | 103.6 | 1.44 | 63.8 | 45.6 | 참여 | 참여 | 미참여 | 참여 |
| B대학 | 42 | 6,018 | 기계과, 기계설계과, 자동화시스템과, 로봇시스템과, 전기시스템과, 정보전자과, 반도체전자과, 정보통신과, 인터넷비즈니스과, 인터넷정보과, 소프트웨어정보과, 실내디자인과, 시각디자인과, 디지털경영과, 유통마케팅과, 관광경영과, 재무회계과, 건축과, 생명화학공과 등 19개 학과 | 100.0 | 113.8 | 1.15 | 62.6 | 54.9 | 참여 | 참여 | 미참여 | 미참여 |

〈표 계속〉

| 대학명 (위치) | 추천 대학수 | 학생수 (재학생) | 학과 분포 | 신입생 충원율 | 재학생 충원율 | 산학 협력 수익률 | 정규직 취업률 | 건강 보험 취업률 | 교육역량 강화사업 | | 산학협력 중심대학 | |
|-------------|-----------|--------------|---|------------|------------|-----------------|------------|-----------------|--------------|------|--------------|-----|
| | | | | | | | | | 2009 | 2010 | 1단계 | 2단계 |
| C대학 | 38 | 4,943 | 기계과, 자동차과, 기계설비과, 건축설비과, 메카트로닉스과, 전기과, 디스플레이 전자전공, LCD정보전공, 정보통신과, 컴퓨터정보과, 컴퓨터계임과, 인터넷정보과, 게임애니메이션과), 산업디자인전공, 디지털건축인테리어과, 광고홍보디자인전공, 방송영상미디어과, 경영과, 아동복지과, 항공서비스과, 관광경영통역과, 유아교육과, 보육복지과, 보건의료행정과, 간호과 등 4개 전공, 21개 학과 | 94.4 | 95.9 | 3.11 | 66.7 | 45.0 | 미참여 | 참여 | 참여 | 참여 |
| D대학 | 43 | 9,394 | 산업기술공학부(산업시스템경영과, 기계과, 토목과, 지적과), 정보공학부(전기과, 컴퓨터전자과, 컴퓨터정보과, 정보통신과), 경영학부(경영과, 세무회계과, 부동산경영과), 어문학부(영어과, 중국어과, 일본어과, 문예창작과), 교육복지행정학부(사회복지과, 행정과, 유아교육과, 청소년교육복지과), 디자인학부(산업정보디자인과, 패션텍스타일·세라믹과), 예술체육학부(음악과, 실용음악과, 사회체육과, 연극영상과) 등 27개 학과로 구성 | 100.0 | 150.9 | 2.29 | 48.9 | 46.1 | 참여 | 참여 | 미참여 | 참여 |

<표 계속>

| 대학명 (위치) | 추천 대학수 | 학생수 (재학생) | 학과 분포 | 신입생 충원율 | 재학생 충원율 | 산학 협력 수익률 | 정규직 취업률 | 건강 보험 취업률 | 교육역량 강화사업 | | 산학협력 중심대학 | |
|-------------|-----------|--------------|---|------------|------------|-----------------|------------|-----------------|--------------|------|--------------|-----|
| | | | | | | | | | 2009 | 2010 | 1단계 | 2단계 |
| E대학 | 38 | 6,176 | 기계과, 기계설비과, 메카트로닉스과, 신 박해양시스템과, 항공기계과, 자동차과, 전기정보과, 디지털전자과, 정보통신과, 컴퓨터정보과, 컴퓨터시스템과, 토목환경 과, 지형공간정보과, 건축과, 실내건축과, 화학환경과, 금속재료과, 항공운항과, 항 공경영과, 관광경영과, 비서과, 호텔경영 과, 공예디자인과, 패션디자인과 등 24개 학과 | 99.9 | 99.7 | 1.84 | 58.4 | 46.1 | 참여 | 참여 | 미참여 | 미참여 |

나. 비수도권

강원, 충북, 경남, 대구, 울산 지역에서 각각 1개교씩 선정되었다. 이들 대학에는 평균 26.8개의 전공 및 학과를 개설되어 있고, 약 4천 6백여 명(1천 3백여 명에서 8천 1백여 명)이 재학하고 있다. 이들 대학의 신입생 충원율은 98.0%, 재학생 충원율은 110.8%를 보이고, 산학협력 수익률은 약 2.1%, 정규직 취업률은 71.5%, 건강보험취업률은 55.9%의 수준을 보이고 있다.

<표 3-14> 비수도권 사례연구 대상 대학(5개교)의 특징

| 구분 | 최소값 | 최대값 | 평균 | 표준편차 |
|---------|-------|-------|---------|----------|
| 추천 대학수 | 12 | 48 | 28.80 | 14.789 |
| 학생수 | 1347 | 8154 | 4598.60 | 2603.703 |
| 신입생충원율 | 91.9 | 100.0 | 98.000 | 3.5078 |
| 재학생충원율 | 100.1 | 134.3 | 110.840 | 13.5755 |
| 산학협력수익률 | 1.27 | 3.24 | 2.0840 | .78645 |
| 정규직취업률 | 57.8 | 89.3 | 71.480 | 12.5876 |
| 건강보험취업률 | 48.7 | 73.0 | 55.920 | 9.7174 |

<표 3-15> 사례연구 대상 대학(비수도권 소재) 개요

| 대학명 (위치) | 피추진 대학수 | 학생수 (재학생) | 학과 분포 | 신입생 총원율 | 재학생 총원율 | 산학협력 수익률 | 정규직 취업률 | 건강보험 취업률 | 교육역량 강화사업 | | 산학협력 중심대학 | | |
|-------------|------------|--------------|---|------------|------------|-------------|------------|-------------|--------------|------|--------------|-----|-----|
| | | | | | | | | | 2009 | 2010 | | | |
| F대학 | 17 | 1,347 | 컴퓨터공학과, 디지털정보전자과, 기계설계과, 컴퓨터응용기계과, 산업정보디자인과 등 5개 학과 | 100.0 | 105.2 | 1.27 | 78.9 | 73.9 | 참여 | 참여 | 1단계 | 2단계 | |
| G대학 | 48 | 8,154 | 유비쿼터스 프로그래밍전공, 웹프로그래밍전공, CAD디자인전공, 디지털메카트로닉스전공, 전자정보전공, 정보통신전공, 솔라반도체전공, 디지털전자전공, 신재생에너지전공, 건축디자인전공, 실내건축디자인전공, 시각디자인전공, 멀티미디어콘텐츠전공, 마케팅/컨택관리전공, 회계금융전공, 호텔항공전공, 관광외국어통역전공, 사회복지과, 유아교육과, 간호과, 아동체육과, 국방전자통신과 등 17개 전공, 5개 학과 | 100.0 | 134.3 | 2.47 | 89.3 | 52.0 | 0 | 참여 | 참여 | 미참여 | 미참여 |
| H대학 | 29 | 5,376 | 건축전공, 토목환경전공, 실내건축전공, 컴퓨터정보기술전공, 컴퓨터정보처리전공, 디지털컨텐츠디자인과, 기계시스템전공, 조선해양전공, 금형디자인전공, 전자및통신전공, 전기전공, 반도체응용전공, 산업경영과, 환경화학공학과, 유아교육과, 사회복지과, 세무회계과, 유통경영과, 관광통역과, 사회복지학과, 간호과, 물리치료과, 치위생과, 호텔조리과 등 11개 전공, 13개 학과 | 100.0 | 104.6 | 1.54 | 63.8 | 52.3 | 참여 | 참여 | 미참여 | 미참여 | 참여 |

<표 계속>

| 대학명 (위치) | 피추천 대학수 | 학생수 (재학생) | 학과 분포 | 신입생 충원율 | 재학생 충원율 | 산학협력 수익률 | 정규직 취업률 | 진강보험 취업률 | 교육역량 강화사업 | | 산학협력 증진대학 | |
|-------------|------------|--------------|---|------------|------------|-------------|------------|-------------|--------------|------|--------------|----|
| | | | | | | | | | 2009 | 2010 | | |
| I대학 | 38 | 5,223 | 건축전공, 건축환경설비전공, 실내건축전공, 경영전공, 회계전공, 세무전공, 관광문화재전공, 항공여행전공, 호텔경영전공, 노인복지전공, 아동복지전공, 식품영양전공, 식·의약품질분석전공, 식품개발·관리전공, 외식산업전공, 반도체장비전공, 전기전공, 메이크업·네일아트전공, 피부미용전공, 헤어아트전공, 기계설계전공, 자동차전공, 항공기계전공, 경찰행정전공, 복지행정전공, 자치행정전공, 간호과, 디지털전자통신과, 부동산지적과, 보건의료정보과, 소방안전과, 영어통역과, 실용음악과, 중국어통역과, 컴퓨터정보과, 패션디자인과, 공연이벤트연출과, 방송광고제작과, 전문사관과, 사회복지상담과, 무도경영과, 웰빙식품산업과, 응급구조과, 치위생과, 토목과, 품질경영과, 다이어트건강관리과, 방송연예과, 생화학공과, 사회체육과, 안경광학과, 유아교육과, 일본어통역과, 컴퓨터그래픽디자인과, 디지털마케팅과, 항공보안과 등 26개 전공, 30개 학과 | 91.9 | 100.1 | 3.24 | 67.6 | 48.7 | 참여 | 참여 | 미참여 | 참여 |

<표 계속>

| 대학명 (위치) | 피추천 대학수 | 학생수 (재학생) | 학과 분포 | 신입생 총원율 | 재학생 총원율 | 산학협력 수익률 | 정규직 취업률 | 진강보험 취업률 | 교육역량 강화사업 | | 산학협력 중심대학 | |
|-------------|------------|--------------|--|------------|------------|-------------|------------|-------------|--------------|------|--------------|-----|
| | | | | | | | | | 2009 | 2010 | | 1단계 |
| J대학 | 12 | 2,883 | 관광영어과, 관광외식조리과, 관광외식경영과, 관광외식경영과, 호텔외식경영과, 디지털문화콘텐츠과, 영상콘텐츠과, 인터넷비즈니스과, 정보통신네트워크과, 컴퓨터정보기술과, 사회복지과, 세무회계과, 유아교육과, 행정과, 물리치료과, 방사선과, 보건환경과, 식품영양과, 의료기기정보과, 의무행정과, 치위생과, 간호과, 건축과, 토목과, 레저스포츠과, 디자인과, 태권도과 등 27개 학과로 구성 | 98.1 | 110.0 | 1.90 | 57.8 | 53.6 | 참여 | 참여 | 참여 | 미참여 |

제 4 장

전문대학 혁신 성공요인 추출 및 관계 논의

백성준 · 윤형한

제1절 사례 분석 결과 종합 논의

이 절에서는 앞 장에서 설명한 전문대학 혁신 성공요인 분석의 이론적 틀에 포함된 환경, 전략, 투입, 과정, 그리고 산출요인별로 핵심적인 성공요인을 정리·제시한다. 여기에 제시한 성공요인은 사례분석도구 질문에 대한 10개 전문대학의 서면 답변 내용과 출장 면담 결과에 근거하여 도출한 것이다. 사례분석은 각 대학이 처한 상황에 따라 환경 요인이 대학에 미치는 영향력에 차이가 있고, 이에 대한 대학별 대응 혁신 전략과 방식이 다를 것을 알려주고 있다. 예를 들어, 입학자원 확보를 위하여 어느 대학은 특정 계열의 특성화를 추진한 반면, 다른 대학은 다변화된 학생 수요에 대응하여 다양한 학과를 개설하였다. 그러나 대학 간 상당한 정도의 공통점도 발견할 수 있었다. 혁신 성공 요인의 실제 상황에서의 적용 방식에 대한 이해 제고를 위하여 각 하위 성공요인별 특성과 함께 대표적인 사례를 소개하였다.

1. 환경 요인

가. 외부적 환경 요인

1) 산업단지·기업체 근접성 및 인구밀집 지역 소재

전문대학 소재 지역의 특성은 전문대학 교육과정 개발·운영, 산학협력 내용 및 방식, 졸업생 취업, 입학자원 확보·유지 등에 중대한 영향을 미치는 바, 전문대학 발전 계획과 전략은 이러한 지리적 여건을 고려하지 않을 수 없다. 전문대학 소재 지역에 전문대학 특성화 분야와 일치하는 산업단지가 존재하는 경우, 산학협력(교육, 기술개발 연구 등) 및 산업계 기술수요 변화 감지에 유리하다. 예를 들어, H 대학의 디지털기계학부(기계시스템, 조선해양, 금형디자인)나 환경화학공업과는 H 지역 자동차, 조선, 화학산업단지와의 근접성으로 그렇지 않은 지역 소재 전문대학에 비하여 산학협력 및 졸업생 취업 연계 등에서 월등히 좋은 조건을 갖추고 있다. 이에 H대학은 공업계열 학과 중심의 브랜드교육사업, 공학기술교육인증제, 산학협력중심대학 육성사업 등을 활발히 수행하고 있다.

대학 소재 지역 인근에 산학협력 대상 기업체가 적은 경우, 우수 전문대학들은 나름대로의 타개책을 강구하고 있는 것으로 나타났다. C 대학은 삼성 1차 협력업체 협의체인 ‘협성회’(159개 업체 회원)와 협력관계를 수립하였는데, 이는 C 대학 졸업생들이 취업하기 적합한 직종이 많았기 때문이다. F 대학은 주변에 이렇다 할 대기업이나 산업단지가 없지만, 재단 관련 LG전자, LG Display, LG이노텍, 그리고 성동조선 등 큰 기업과의 산학협력을 통한 교육 실시 및 졸업생 취업 연계 프로그램을 운영하고 있다.

전문대학이 대도시나 인구밀집지역에 소재하고 있는 경우에는 그렇지 않은 경우에 비하여 우수 학생이나 교수 유치에 유리하다. 서울, 인천 등 대도시에 위치하고 있는 전문대학의 경우 중소도시에 위치한 대학에 비하여 전반적인 입학자원 감소에 따른 신입생 확보 걱정이 상대적으로 적은 것으로 나타났다. 그러나, 입학자원의 감소 영향이 적어 신입생 확보 걱정이 없는 경우, 이것이 오히려 학교 발전 노력에 저해요인으로 작용할 수도 있음이 지적되기도 하였다.

2) 기업/산업계의 참여 의지 및 대응 능력

전문대학과 기업체간 산학협력이 본래의 목적을 실현할 수 있도록 원활하게 운영되기 위해서는 기업체의 산학협력 활동에의 참여 의지, 산학협력 프로그램 운영 능력과 함께 졸업생 채용 능력을 갖추고 있어야 한다. 산학협력 활동의 기대하는 결과는 취업이라 할 수 있다. 대기업의 경우는 취업 보장이 비교적 용이한 편이나, 중소기업은 경기변동에 따라 약정인원과 채용인원간 격차가 큰 편이다. 이것이 대부분 전문대학에서 기업과 취업을 전제로 한 약정 프로그램을 운영하는데 장애요인으로 작용하고 있다. 대기업과의 산학협력을 운영하는 전문대학은 프로그램 운영뿐만 아니라, 졸업생의 취업으로의 연계에 있어 매우 유리한 지위에 있게 된다.

F 대학과 산학협력을 통하여 주문식 교육협약을 체결한 대기업에서는 매년 초 졸업생에 대한 연중 인력 채용 계획을 수립하여 F 대학 졸업생의 일정 인원의 취업을 보장하고 있어 대학의 중장기 발전계획 실행에 큰 도움을 주고 있다. 구체적으로 매년 1~2월경 LGD(주), LG이노텍(주), 성동조선(주) 등의 채용담당자들과의 협의를 통하여 해당 연도 채용규모와 대상자들을 선발하고, 대학에서는 선발된 대상자들을 위한 별도반을

편성하여 협정체결 대기업들의 수요가 반영된 교육을 실시하고 있다(연 250명 수준). 중소기업과의 주문식 교육도 실시하고 있으나, 중소기업은 경기변동의 영향을 크게 받아 학기 초 약정인원과 졸업 시 채용인원간 격차가 큰 편이다.

취업과 관련하여 기업의 대응이 전문대학 교육에 부정적 영향을 미치기도 한다. 많은 기업들이 졸업 전 조기 취업 및 근무를 요구하고 있기 때문에 대학에서는 마지막 학기 교육에 큰 애로를 경험하고 있다. 특히 일부 대기업에서는 졸업반 1학기 중에 채용하여 출근을 요구하는 경우도 있다. 대학에서는 대학간 경쟁, 학생의 취업 희망 등을 고려하여 조기 취업을 허용하고 있는 실정이다. 조기 취업 학생은 실제 한 학기 내지는 그 이상을 수학하지 못한 상태에서 취업을 하게 되어 교육의 질적 저하 결과를 초래하고 있다. 이러한 문제 해결을 위해 H 대학은 취업으로 인해 학교에 오지 못하고 기업에서 일하는 2학년/3학년 2학기생에 대하여 마지막 학기 교육을 on-line 교육 프로그램으로 제공하고 있다.

기업 및 산업계의 전문대학 교육에의 적극적 참여 부족의 한 원인으로 거의 모든 기업들이 전문대학 졸업생에 대한 - 고졸 인력이나 4년제 대졸 인력과 구별되는 - 별도의 인사관리 시스템을 갖고 있지 않다는 점을 들 수 있다. 이는 전문대학 졸업 인력에 대한 기업의 중·장기 수급 계획이 없음을 의미하는 것으로 보다 체계적이고 장기적인 산학협력 추진에의 걸림돌로 작용하고 있다. 이러한 이유로 기업은 시장상황에 따라 한시적으로 특정분야의 인력만을 필요로 하기 때문에 이것이 다양한 분야의 미래 인력 양성을 추구하는 대학 교육과 갈등을 일으키기도 한다. 보다 효과적인 산학협력을 위해서는 전문대학 졸업 인력 수요 전망, 기업의 적극적 참여 유도 등을 위한 정부의 정책지원이 요구된다.

3) 학생 자원 감소

학생 납입금이 주재원인 사립 전문대학의 경우 입학자원의 감소는 전문대학 존립 자체에 영향을 주는 위기 요인이라 할 수 있다. 실제 입학생 감소는 해당 대학에 위기의식을 가져와 이를 극복하기 위한 혁신 노력을 유발하였다. G 대학은 1980년대 초에 입학생 감소를 경험하였다. 1980년 졸업정원제 도입으로 많은 학생들이 4년제 대학에 입학하게 됨에 따라 G 대학 입학생이 크게 줄어 충원율이 약 70% 정도로 낮아졌다. 이 당시 전문대학 교육은 4년제 대학의 축소판으로 4년제 대학과의 차별성이 없어, 이러한 위기는 예견된 것이었다. 이러한 위기를 극복하기 위해서는 산업계가 필요로 하는 직업교육 제공이 필요하며, 이를 위해서는 현재 교수 구성을 이에 맞춰 달리 해야 한다는 인식을 갖게 되었다. 이에 G 대학은 1992년부터 신입 교수 채용 시 산업체 경력(최소 3년-5년)을 필수 조건화하고, 산업체 경력자만을 채용, 18년이 지난 현재 교수의 70~80%가 산업체 경력자이다.

J 대학은 2004년 입학자원의 급격한 감소로 학생충원율이 80%대까지 떨어지는 위기에 봉착하였었다. 이때 J 대학은 1,500명 수준의 입학정원을 1,200명 수준으로 축소 조정하고, 정원을 못 채운 학과와 교수 과원 학과에 대한 조정안(2개 학과 폐지, 교수 전과 등)을 마련·집행하였다. IT계열의 경우, 당시 학과별 정원이 80~120명 수준이었으나, 학과별 중복성을 조정하고 정원을 40명으로 축소 조정하였다. 또한 '대학발전특별위원회'를 구성하여(2003.8) 학교 현황을 보다 객관적인 관점에서 분석하고 현 수준을 진단하였으며, 그 결과 전직원이 위기의식을 공감하게 되었다. 학교 혁신 발전을 위한 재정 지원을 재단에 요청하였으며, 재단은 이러한 요청을 긍정적으로 해석, 큰 투자를 통하여 학교 인프라를 대폭 개선함으로써 위기를 극복하게 되었다. D 대학도 학생 자원 감소로 대학 교수의 지위 유지에 위협을 느끼기 시작하였고, 이것이 교수들로 하여금 산학협

력에 적극 참여하고, 학생 교육에 더욱 신경 쓰게 만든 첫 번째 요인으로 작용하였다.

분석 대상 전문대학들은 2016년 이후 학령인구의 급속한 감소, 전문계고 감소, 4년제 대학 위주의 대학입학, 수도권으로의 학생인구 이동 등으로 향후 우수 입학자원의 확보가 매우 어려워질 것을 예상, 평생직업교육체제 구축, 산학연계를 통한 취업률 제고, 학과 개편, 정원 조정(공업계 축소, 서비스 분야 확대) 등의 대비책 마련에 고심하고 있다.

4) 학생 교육수요 및 산업계 기술수요 변화

학생들의 전문대학 교육에 대한 수요 및 산업계 기술 수요 변화도 전문대학의 변화 혁신을 유도하는 중요한 요인으로 작용하고 있다. 학생들의 이공계 기피 현상에 대한 대응방안으로 D 대학은 중국어과, 일본어과, 실용음악과, Beauty Art과 등의 학생 수요에 맞춘 다양한 학과를 신설함과 동시에 학과명 개칭, 교육과정 개정 등의 시도를 통하여 입학자원 확보에 성공하였다. I 대학은 인근 지역에 산업단지 조성으로 인한 새로운 산업분야의 인력 수요가 발생함에 따라 관련 계열이나 학과를 설치·운영함으로써 대학소재 지역의 새로운 교육수요에 대하여 능동적으로 대응하여 입학자원의 확보 및 졸업생 취업에 상당한 성과를 거두고 있다.

5) 정부의 전문대학 지원 정책

정부의 전문대학 지원정책은 전문대학 교육이 지향하여야 할 방향을 국가적 관점에서 제시하고, 이의 실현을 위해 필요한 재정을 지원함으로써 전문대학 발전과 국가 경제 발전에 필요한 기술 인력의 양성·공급에 기여했다는 점에서 의의가 크다고 할 수 있다. 예를 들어, 전문대학특성화지원사업의 기획·추진은 특성화 분야의 선택과 이들 분야에 대한 집중 투자를

통하여 전문대학 교육의 질 향상에 실질적으로 기여한 것으로 평가받고 있다. 아울러 정부의 대학구조조정 시도, 입학정원 감축 유도, 대학평가 실시 및 결과의 공개 등의 일관성있는 정책 시행은 전문대학이 당면하고 있고, 당면하게 될 위기에 대하여 올바른 판단을 하고, 위기 극복 전략과 발전계획의 수립·집행을 유도하는 긍정적 효과를 거두었다고 평가받고 있다. 특히 대학정보공시제는 타 대학과의 비교·분석을 통하여 부문별 강점과 약점을 파악하고 대학 역량 제고 전략을 수립·추진하는데 크게 기여하고 있는 것으로 나타났다.

그러나, 정부의 전문대학 지원정책이 모두 긍정적 영향만 미친 것은 아니다. 현재 시행 중에 있는 교육역량강화사업의 경우, 성과지표와 여건지표에 근거하여 지원 대상 전문대학을 선정하고 지원액을 결정하기 때문에 전문대학들이 직업교육 내용이나 졸업생 취업의 질적 수준(임금, 첫 직장에서의 근무기간 등)보다는 지표의 외형적 수치 관리에 지나치게 신경을 쓰게 되는 부작용이 발생하고 있다. 일부 대학에서는 재학생 충원율이나 취업률 지표의 실적치 제고를 위하여 입학자원 유치가 상대적으로 용이하고, 취업률이 높은 학과를 신설 또는 증편하는 등의 조치를 강구하고 있는 것이 현실이다. 물론 해당 대학에서는 입학자원의 확보, 지역 인적자원 수요 및 관련 산업 기반 등을 고려하여 학과를 신설·운영하고 있다고 설명하지만, 정부의 재정지원정책이 의도하지 않았던 부정적 효과를 유발하고 있다는 점을 부정하기는 어렵다.

나. 내부적 환경요인

1) 학과 구성의 집중도

대학 특성화는 타 대학에 비하여 비교우위에 있는 전공계열이나 학과들을 집중 육성함을 의미한다. 한 대학의 전공계열이 동일·유사 계열에 모

여 있을 경우, 그렇지 않은 경우에 비하여 대학의 한정된 자원을 집중하여 해당 계열의 발전을 꾀하기가 용이하다. B 대학(8개 학부·학과 중 5개 학부 2개 학과가 공학분야)이나 G 대학(13계열·학과 중 7계열이 공학계열)은 공학계열의 집중도가 높아 이 분야에 대한 특성화가 용이하였다. F 대학은 컴퓨터공학과, 컴퓨터응용기계과, 디지털정보전자과, 산업정보디자인과, 기계설계과 등 5개 공학 분야 학과 운영으로 소수 학과 정예 교육 실시가 가능하였다. 이는 초기 전자계산과, 전자과, 기계설계과, 금형설계과, 공업디자인과 등을 산업구조 변화에 따른 수요 변화를 고려하여 학과를 전환해 온 결과이다.

2) 다양한 계열·학과

다양한 계열 및 학과를 운영하는 것이 입학자원 모집이나 재학생 충원을 및 졸업생들의 취업률 제고에 유리한 면도 있다. 공학계열은 최근 들어 공학계열 기피 현상으로 입학자원 확보나 재학생 충원을 유지 면에서 타 계열 학과에 비하여 불리한 것으로 나타나고 있다. 전문대학에 대한 재정지원이 전문대학 교육의 성과지표 및 여건지표에 근거하여 지원 대상 학교를 선정하고, 지표값, 학생수, 대학소재지역 등을 고려한 포물러 방식으로 지원액을 결정하는 방식으로 바뀜에 따라, 공학계열이 집중된 전문대학에 비하여 다양한 계열·학과를 운영하는 전문대학이 상대적으로 유리하게 되었다. 앞서서도 언급하였듯이 정부의 전문대학 재정 지원 방식이 바뀜에 따라 일부 대학에서는 입학자원 확보, 재학생 충원을 유지, 그리고 취업률 제고에 유리한 학과를 신설하고 있다. 그러나 다양한 계열 및 학과 운영이 자동적으로 입학자원 확보나 졸업생 취업률 제고로 이어지는 것은 아니다. 이러한 유형의 대학들 역시 경쟁력을 유지하기 위하여 철저한 교육과 엄격한 학사관리를 위한 노력을 경주하고 있다.

2. 전략 요인

가. 기획·운영 요인

1) 4년제 대학과 차별화된 명확한 전문대학 교육목표 설정 및 실현방안 집행

이 연구에서 분석한 10개 전문대학의 공통 특성 중의 하나는 모두가 4년제 대학과 차별화된 교육목표를 설정하고 이를 실현하기 위한 비교적 구체적인 방안을 수립·실행하고 있다는 점이다. 공통적으로 현장중심 직업교육을 강조하고 있다. 산업체로부터 외면 받지 않는 직업교육 실시를 위하여 현장중심·수요자 중심 교육을 실시하고자 노력하고 있다. 이를 위한 대표적인 방안으로 산업체 근무 경력자의 교수 임용과 학과별 산학협력협의체 운영 등을 들 수 있다. 교수 임용에서 산업체 근무 경력자를 중시하는 이유는 이들이 산업체 근무 시 얻은 프로젝트 기획·추진 경험 및 관련 지식이 풍부하여, 학교에서 학생들을 대상으로 프로젝트 수업 운영 시 수업 준비 및 운영에 대한 부담 없이 탁월한 지도능력 발휘할 수 있으며, 또한 산업체에서 필요로 하는 인력의 특성을 잘 알고 있어 이를 학생 지도에 반영할 수 있기 때문이다. 학과별 산학협력협의체 운영은 산업계 기술수요 변화를 교육과정에 반영하고 교육결과를 취업과 연계하기 위함이다.

B 대학은 80년대 중반부터 현장 중심 직업교육 실현을 위한 여러 가지 교육프로그램을 기획·운영해오고 있다. '84년부터 현재의 capstone design에 해당하는 졸업 작품 프로젝트를 기획·운영하였는 바, 졸업 작품을 외부 전시장에서 ('80년대 여의도, '90년대 KOEX, 2000년대 KINTEX) 전시함으로써 학생들에게 열심히 할 수 있는 동기를 부여하였다. '80년대 '전공동아리(study group)'를 시작함으로써 이후 취미 중심 동아리가 줄고,

현재 55개 전공동아리가 활동 중에 있다. 또한 모든 학과에 Core Curriculum을 설치·운영하였는 바, 철저한 이론 교육(이론 강좌: 강좌 당 40명, ‘문제풀이’를 통하여 교과내용의 철저한 습득 시도- 문제풀이반 20명, 문제풀이집을 교내 출간·활용)과 실험·실습(반당 20명)을 강조하여 실무주 교육 실현을 위해 노력했던 것이 주요 성공 요인으로 평가되고 있다. 학생이 직접 과제를 제안하여 제품화까지 시도하는 ‘프로젝트 과목’도 실무 능력 함양을 위해 운영되고 있다.

2) 대학 종합발전계획과 부서별 사업계획서 작성 및 성과관리

각 전문대학이 추구하는 직업교육의 효율적·효과적 실현을 위해서는 대학의 전 조직이 참여하는 체계적·종합적 발전계획의 수립·집행과 실행과정 및 결과에 대한 모니터링과 평가, 그리고 이에 근거한 성과관리가 필수적으로 요구된다. 분석 대상 전문대학들은 대개 5년 주기의 중기 발전계획을 수립하고 있는 바, 이의 구체적 실현을 위하여 매년 각 부서 및 계열·학과별로 사업계획서를 작성, 이에 대한 전직원 숙지 과정을 거쳐 계획을 집행, 계획의 집행과정 및 결과를 평가하고, 평가결과에 근거하여 학과 및 개인에게 보상을 제공하고 있다.

G 대학은 1998년부터 계열·학과별 연간 사업운영계획서의 발표·심의·중간점검·평가 절차를 도입·운영하고 있다. 각 계열 및 학과는 전년도 12월에 익년도 사업운영계획서를 수립·발표하는데, 이때 학교 간부들이 각 계열 및 학과에 가서 계획서 내용에 대해 설명을 듣고 확인한 후, 각종 관련 위원회(학사운영위원회, 교수간담회, 실·처장회의 등)에서 검토하는 과정을 거친다. 사업운영계획서는 1년에 두 번 교직원 세미나 시, 평가과정을 거쳐 평가항목별(평가항목 예: 산학협력, 특성화, 글로벌 분야, 입시, 교육운영 등) 점수를 발표한다. 대학본부는 이러한 평가결과에 근거하여 교수 개인과 부

서·계열·학과에 인센티브를 제공한다. 구체적으로 교수 개인의 경우, 최고 점수와 최저 점수간에는 약 15백만원의 인센티브 차이를 두고 있으며, 부서·계열·학과의 경우에는 이들간 선의의 경쟁 유도를 위하여 항목별 성과를 차년도 예산 책정 시 반영하고 있다.

E 대학은 부서별 공동 성과평정 계획을 수립하여 매년 대학발전 전략 집행 성과를 점검하고 있다. 구체적인 예로 E 대학 기획처의 경우, 대학발전전략별(예, 지속적인 혁신체계 유지, 교육경쟁력 강화, 대학발전을 위한 재원 확보, 교원역량 강화, 우수학생 유치, 취업률 증대를 통한 대학 위상 제고 등) 성공핵심요인, 주관부서(팀, 센터), 평정항목, 평정산식, 전년실적, 달성목표, 평점근거자료, 데이터 관리 및 등록자, 등록주기, 평가기준일 등을 명시하고, 이에 근거하여 평정점수를 산정하고 있다. 평정점수는 주관부서별로 평정과제수와 함께 집계된다.

3) 산학협력 증진 방안 강구

가) 산학협력협의체 구성·운영

산학협력은 전문대학 직업교육의 성공적 실현과 취업과의 연계를 위한 필수 조건이다. 원활한 산학협력을 위하여 전문대학은 대학단위에서 산업체와의 협의체를 운영하고, 학과 단위로 ‘산학협동위원회’를 통하여 개별 기업을 관리하고 있다. 각 학과에서는 산학협동위원회를 통하여 산업계 기술 수요 변화를 분석·예측하고, 산업체 겸임교수 자원을 확보하고 있다.

C 대학은 2003년 협의체 중심의 산학협력 사업을 추진하기 시작하였다. 삼성 협력업체(1차 협력업체) 협의체인 ‘협성회’(159개 업체 회원)와 협력 관계를 수립하였는 바, 이는 C 대학 학과 구성 및 교육과정이 이들

협력업체 업무 내용과 일치하는 바가 크고, ‘협성회’ 회원사들이 전문대 졸업생 취업에 적합한 중견 기업들로 구성되어 있었기 때문이다. C 대학은 협의체와 공동 프로그램을 개발·운영하면서 산학협력 대상 기업체를 경기도 전역으로 확대하였다. 2005년 ‘한국산업단지공단’ 중 ‘포송공단(포송국가산업단지)’와 협약을 맺었고, 2010년에는 ‘한국산업단지공단’ 중 ‘파주공단’과 협약을 맺을 예정이다. 이러한 산업단지와의 협약을 통하여 경기남부의 부품소재 산업 클러스터, 자동차부품 클러스터, 반도체 산업 클러스터, 그리고 경기북부의 LGDisplay를 중심으로 한 디스플레이 클러스터와 긴밀한 협력관계 형성이 가능하게 되었다. 이와 함께 ‘한국PCB설계산업협의회’에는 C 대학이 프로그램 개발 경비를 부담하면서 참여하고 있다. 이 밖에 C 대학은 ‘중소기업기술지원단’ 구성·운영하면서, 기업체와의 연계·협력을 위한 학교 정보 책자를 제작하여 관련 업체에 배포한 바 있다.

분석 대상 전문대학은 모두 산학협력 대상 기업에 대한 체계적 관리에 많은 노력을 기울이고 있다. 산업별협의체에 대한 관리 지원은 대학본부 차원에서 그리고 개별 기업에 대한 관리 지원은 개별 학과 차원에서 이루어지고 있다. 산학협력 대상 기업에 대하여 CEO Forum, 중소기업 신입직원 입문교육, E-mailing 정보 서비스 등을 제공하고 있다. A 대학의 경우, 약 1,800~2,000개 정도의 기업체를 학과에서 관리하고 있는데, 이 중 주로 수도권 소재 기업체 600개를 ‘가족회사’로 선정·관리하고 있다. 600개 가족회사는 다시 120개의 Friendship 회사와 480개의 Membership 회사로 구분되어 운영된다. 이러한 가족회사에 대해서는 정부 재정지원사업이나 연구개발사업 시, 최우선 참여, 인력공급 차원에서 우수 학생 최우선 추천, 그리고 A 아카덱스포(academy+expo)에서 우수 가족회사 포상, 가족회사 대상 세미나 개최 및 ISO 인증사업 지원 등의 서비스가 제공된다.

나) 산학협력 증진을 위한 전략적 접근

개별 교수의 각개약진식의 산학협력 추진보다는 대학단위에서 조직을 갖추어 체계적인 접근을 시도하는 것이 산학협력관계의 형성 및 성과 도출에 보다 효과적이다. G 대학의 경우, 보다 효과적인 산학협력을 위해 대기업 출신 교수들로 별도의 작업반을 구성·운영하였다. 삼성, LG, 현대 등 대기업 출신 교수들로 TFT를 구성하고, 대학은 이들의 연구비와 활동비를 지원하였다. 이는 산업체 경력 교수들과 이들의 산업체 근무 시절 동료들 간의 인적 네트워크를 활용하는 전략으로 국내 대기업뿐만 아니라, 외국 주재 한국회사 법인과도 산학협력 협정 체결에도 활용되었다. 실제 외국 주재 한국회사 법인과도 산학협정을 통하여 한국법인 소재 국가 학생들을 현지 법인 요구에 따라 교육한 후, 현지 법인에서 채용하는 프로그램을 진행 중에 있다.

산학협력이 그 효력을 유지하기 위해서는 산업체 인사보다 능력있는 교수가 학교에 있어 산업체가 요구하는 교육 및 기술 연구 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 이를 위해 일부 전문대학에서는 학생 직업교육을 위한 교수요원과 기술연구 지원 서비스를 위한 교수요원을 구분하여 임용하고 있다. G 대학의 경우, 교수 트랙을 2원화하여 산업체 지원을 위한 프로젝트 교수를 별도로 채용하고 있다. 프로젝트 교수 지원자들은 프로젝트 계획서를 제출하고, 연봉 협상을 거쳐 임용된다. 프로젝트 교수들은 산학협력 기업들의 애로 기술을 개발·지원하는 프로젝트에 참여한다. H 대학의 경우에는 기업이 필요로 하는 애로 기술을 개발하고, 기업의 제품 개발을 리드할 수 있는 연구력을 갖춘 교수요원 임용을 중요시하고 있다. 이는 대학의 다양한 역할과 기능을 고려한 교수 임용 전략이 필요함을 시사한다.

4) 취업 촉진 프로그램 운영

가) 졸업인증제/전공능력인증제 실시

전문대학 교육결과에 대한 노동시장에서의 신뢰성 확보를 위하여 전문대학에서는 총장 명의의 학생 교육 결과에 대한 인증서를 발급하고 있다. 이는 전문대학 교육의 철저한 질 관리를 통한 노동시장에서의 전문대학 졸업장의 통용성 확보를 위함이다. 교육과학기술부에서는 전문대학 졸업인증제 시범학교 사업을 운영 중에 있는데, 향후 계열별 졸업인증을 국가공인 민간자격화하는 방안도 검토해 볼 필요가 있다. G 대학은 졸업예정자가 졸업자격인증평가에 통과하여야 졸업할 수 있는 졸업자격인증제도를 실시하고 있다. 각 계열/학과별 특성에 맞게 인증기준이 차별화되어 있다. 예를 들어, 컴퓨터응용기계계열의 경우 산업기사 자격취득, 전공능력인정시험 합격 등 전공능력인증기준을 졸업인증기준에 포함시키고 있다.

나) 취업 지원 프로그램 운영

직업교육기관으로서의 전문대학 교육은 졸업생들이 취업할 때 비로소 그 성과를 평가할 수 있다. D 대학에서는 약 10년 전부터 취업처 마케팅 개념을 도입하여, '취업 Marketing실'을 설치·운영하고 있다. 이는 기업에서 학교에 필요 인력을 문의하기 전에 미리 기업에 찾아가 졸업 인력을 홍보하고, 일자리를 찾는 전략을 시도하기 위함이다. 이와 함께 D대학은 정규 교과에 생애 취업 전략 과목을 도입·운영하고 있다. G 대학은 재학생의 입학 후 취업까지의 학과 성적, 진로상담 및 취업상담 내용 등의 자료를 관리·지원하는 취업포탈시스템을 운영하고 있다. 또한 취업 후 혹시 부족 기술에 대하여 추수지도를 제공함으로써 졸업생 직무능력 향상에 노력하고 있다.

5) 대학 주력 학과(대표 브랜드 학과) 육성 - 특성화

분석 대상 전문대학은 전문대학특성화사업, 산학협력중심전문대학사업 등의 지속적 지원을 통하여 대학의 비교우위 학과에 대한 집중 투자로 특성화 학과를 양성하였다. C 대학은 기존의 특성화 학과 육성 정책 맥락에서 2010년 교육역량강화사업 지원금 중 11억원을 전체 26학과 중 선정된 6개 대표 브랜드 학과(기계설계과, 건축설비과, 메카트로닉스과, 정보통신과, 디스플레이공학계열 등)에 지원하고 있다. 이 대표 브랜드 학과에는 전체 전임교원 128명 중 42명이 배치되어 있다. G 대학도 현재 13개 계열/학과 중 7개 공학계열(54%)에 전임교원의 62%를 배치하여 대학 주력 학과를 육성하고 있다. 특히, 기계·전자계열에 대하여 누리사업 5년간 36.7억원, 산학협력중심전문대학 4년간 48억원, 지식경제부 지역혁신센터사업 10년간 216억원 등을 투자한 바 있으며, 2010년에는 교육역량강화사업 중 대표브랜드사업을 통하여 이 분야 투자를 이어갈 예정이다.

6) 학생들의 전문대학 교육 수요 파악 및 대학 홍보

학생들의 교육 수요 파악은 효과적인 대학 발전계획 수립에 필요한 중요한 기초자료를 제공한다. F 대학은 LG Ad를 통하여 학생 수요를 파악, 이에 근거하여 학교 발전전략을 수립·운영하고, 학교의 취업 중심 교육에 대한 홍보를 강화함으로써 학생 모집에 성공하였다. 2003년도 입학자원 급감을 경험하고 LG Ad를 통하여 인근 지역 학생을 대상으로 거리 면담 실시 등을 통하여 어떤 전문대학을 선호하는 지를 조사하였다. 조사결과 취업이 잘 되는 대학을 가장 많이 선호하는 것으로 나타난 바, 학교 발전전략을 취업률 제고에 두고 이를 홍보하였는 바, 이러한 전략이 입학자원 모집에 상당한 정도로 기여한 것으로 판단하고 있다.

7) 정부 재정지원 사업에의 적극적 참여

정부 재정지원 사업은 국가 관점에서 보았을 때 바람직한 전문대학의 발전 방향과 전략을 제시하고 사업 목적 실현을 위한 재원을 제공한다는 점에서 획기적 발전을 꾀하는 전문대학이 활용할 수 있는 중요한 수단이 될 수 있다. J 대학은 2004년 현 총장 취임 이후 정부 재정지원 사업에 적극적으로 참여함으로써 대학발전을 위한 재원을 확보하고 지역 내 대학의 위상을 크게 제고할 수 있었다.

나. 리더십

1) 총장의 리더십

가) 전문대학 직업교육의 특성, 내용 등에 대한 명확한 이해 및 직업교육에 대한 확고한/명확한 신념, 비전 및 추진전략

전문대학 총장이 전문대학 교육 특성에 대하여 정확하게 이해하고, 이에 따른 명확한 교육 방향을 제시하였을 때, 해당 전문대학이 4년제 대학과 차별성을 가지고 타 전문대학과 구별되어 발전하는 것으로 나타났다. 이러한 리더십은 전문대학 총장의 전문대학 교육에 대한 철저한 사전 공부와 전문대학 교육 분야에 대한 전문성이 전제되어야 한다. 이 두 가지 요인은 전문대학 교육목표의 정립, 그리고 그 목표 실현을 위한 전략 수립에 필수 조건이라 할 수 있다.

앞서 언급하였던 전문대학 교수 임용 시 산업체 근무경력 중시, 산학협력을 통한 교육과정 운영 등은 모두 전문대학 총장의 직업교육 중심의 전문대학 교육 정체성에 대한 확실한 이해에서 비롯된 것이다. 산업체 경력

을 가진 새 교수들을 임용함으로써 학내 인력구조가 실무 경험자 중심으로 바뀌게 되고, 이에 따라 산업현장의 기술수요에 부응하는 교육과정의 개편 및 새로운 교육 프로그램의 개발·운영이 가능하게 된다. 다시 말해, 전문대학 교육 특성에 대한 총장의 올바른 이해 및 교육 방향 설정은 전문대학 혁신 전략의 선정·실행으로 이어진다.

나) 위기 봉착 시 올바른 상황 인식 및 위기 극복 방안 제시

전문대학이 입학자원의 감소, 대학 운영 재원의 부족 등 위기상황에 직면하였을 때, 당면 위기상황의 원인과 문제점을 정확하게 간파하고 이의 극복방안을 제시·추진한 리더가 있던 전문대학은 우수 대학으로 발전하였다. 1980년대 초반 졸업정원제 도입으로 많은 학생들이 4년제 대학에 입학하게 됨에 따라 급격한 입학생 감소를 경험한 G 대학의 Y 총장은 그 원인을 4년제 대학과 차별성이 없는 전문대학 교육에서 찾았다. 즉, 이러한 위기를 극복하기 위해서는 산업계가 필요로 하는 직업교육 제공이 필요하며, 이를 위해서는 현재 교수 구성을 이에 맞춰 달리 해야 한다는 인식을 갖게 되었다. 이에 1992년부터 신입 교수 채용 시 산업체 경력을 필수 조건화함으로써 17여년이 지난 현재 교수 70% 이상이 산업체 경력을 갖게 되었다. 다시 말해, 위기 상황의 정확한 판단, 이에 근거한 교수요원 구성의 변화 추진, 이를 바탕으로 한 맞춤형 주문식 교육의 실현 등으로 이어지는 일련의 강력한 리더십 발현이 G 대학을 입학자원 감소 위기에서 주문식 교육 최우수 전문대학으로 변화시킨 가장 중요한 핵심 요인으로 작용한 것이다.

J 대학의 K 총장은 대학 발전에 필요한 자원 확보를 위한 전략의 하나로 국고지원사업에의 적극적 참여가 필요함을 인식하고 이를 위한 강력한 리더십을 발휘하였다. 그는 정부 재정 지원 사업 평가에 활용할 수 있는 지표를 정량화하고 각종 지표의 비교를 통하여 지표를 관리하고, 주문식교육

사업, 산학협력중심대학육성사업 등에 각종 정부 재정지원 사업에 참여함으로써 필요한 재원을 확보하고, 확보한 재원을 투명하게 운영함으로써 학교 발전에 크게 기여한 것으로 평가받고 있다.

다) 미래 변화 예측 및 이에 대한 새로운 아이디어, 대학발전을 위한 비전 제시

이 연구의 분석 대상 전문대학의 공통적인 특징 중의 하나가 전문대학 교육의 환경 변화를 미리 예측하고, 이에 대한 대비책을 강구함으로써 환경변화에 능동적으로 대응하였다는 점이다. D 대학의 S 총장은 1990년대 중반 법인 사무총장 재직 시, 대학 발전을 위한 독립 캠퍼스 조성 비전을 제시하고, Y대학교와 분리하여 독립 캠퍼스 조성 계획을 수립, 2002년 현 캠퍼스로의 이전을 완료하였다. 2005년에는 산학협력 HappyCall 제도⁸⁾ 특허를 획득, 동 아이디어가 산학협력중심대학육성사업에 적용되기도 하였다. A 대학의 K 총장은 1990년대 초에 새로운 기술수요 변화에 부응하는 교육과정 운영을 위하여 신진교수를 대폭 충원하고, 학과 개편과 함께 미국 자매 대학에서 교수 연수를 실시함으로써 학교 교육 내실화의 기반을 공고히 하는데 기여하였다.

라) 권한 위임 및 협의를 통한 의사결정

리더십과 관련하여 분석 대상 전문대학에서 공통적으로 관찰할 수 있었던 또 다른 특징은 총장이 부서·학과로 최대한 권한을 위임하고 이들의 자율성을 보장하려고 노력하고 있다는 점이다. 이를 통하여 총장은 상대적

8) 120개 업체가 회비를 부담하면서 HappyCall 사업에 참여(처음 도입 시기에는 골드 회원 업체는 4백만원, 실버 회원 업체는 3백만원을 기업체 회비로 납부). 정부의 산중사업이 시작되면서, 사업비에서 산학협력 참여 기업에 재정 지원을 시작하면서 기업체의 회비 납부에 대한 거부감이 생기기 시작. 2008년부터 무료 회원제로 전환·운영.

으로 대학 내부의 의사결정보다는 대학의 대외관계 문제 해결에 더 치중할 수 있고, 대학 내부적으로는 대학 조직 및 교수사회의 자발적 역동성을 유도하는 효과를 기대할 수 있다.

실제 전문대학 총장은 대학 내 각종 위원회를 운영하면서 총장의 생각을 미리 교수들에게 알리고, 교수들간 충분히 공부·협의할 수 있는 기회를 부여하고 있다. 새로운 계획을 수립하거나 정책을 추진하고자 할 때는 자신의 직업교육 철학이나 교육에 관한 생각을 교수들에게 직접 찾아가서 설명하고, 교수들의 의견이나 반론을 진지하게 들음으로써 대화를 통한 공감대 형성에 주력한다. 교수들의 의견을 개방적 태도로 적극 수용하고, 교수들과의 격의없는 의사소통 실현에 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 어떤 사안에 대한 의사결정을 함에 있어 ‘협의를 거쳐 합의 도출 그리고 합의된 의견에 대한 전직원 공유’의 절차를 거치게 된다. 예를 들어, B 대학의 J 총장은 ‘교수업적평가제도’ 개정 시, 유사한 제도를 운영하고 있는 미국 자매 대학의 담당자를 초청하여 설명, 협의할 수 있는 기회를 부여한 바 있다. 전직원이 스스로 교수업적평가제도에 대하여 생각, 협의하고 보다 나은 해결방안을 제시할 수 있도록 기회를 제공한 것이다.

마) 명확한 성과관리

전문대학 전직원의 협의·합의를 거쳐 도출한 학교발전계획이나 부서별 사업운영계획에 대한 진행상황 점검 및 결과 평가는 하나의 조직으로서 전문대학의 발전 목표 실현을 위한 필수과정이라 할 수 있다. 이와 관련하여 과거에 비하여 학교발전계획 실현을 위한 성과관리가 보다 체계화되고 있음이 관찰되었다. F 대학의 경우, 2004년에 핵심성과지표(KPI) 관리 제도를 도입·운영하고 있다. 매년 부서별·학과별 KPI 작업을 하고(예, 우수 입학 자원의 확보, 취업률, 산학협력건수, 연구 실적물 건수, 일정 수준이상

의 외국어 능력 취득 수, 산업체에서 요구한 6 시그마 이수 학생 수, 입시 경쟁률 등), 목표조인식을 통하여 ‘목표합의서’를 작성한다. 구체적으로 목표합의서에는 ‘VISION 2015’ 계획에 근거하여 각 부서(예, 교무처, 산학처 등)와 학과별로 달성목표와 벤치마킹 대상을 명시하고, 전략과제별로 설정된 KPI의 연도별 목표치를 제시하고 있다. 또한 해당 년도 핵심추진과제별 목표, 세부실행내용, 분기별 실행일정, 담당자를 명확히 제시하고 있다. 그리고 매 학기마다 목표합의서의 추진실적을 평가·보고하고 있다. 이 제도 도입·운영을 통하여 학교발전 추진의 계획성, 체계성, 성과평가의 분명한 근거 제시가 가능하게 되었다.

2) 재단/이사장의 리더십

가) 학교 경영 혁신 필요성 인식 및 주도적 조치 강구

재단은 학교 설립주체로서 학교 설립 목적 실현을 위한 학교 경영과 혁신 방향 제시, 경영결과에 대한 M&E, 학교 경영 계획 및 목표 완수 확인의 책무성이 있다. 일반적으로 재단에서는 총장에게 인사, 재정 등의 거의 모든 권한을 위임함으로써 대학 총장의 책임경영시스템을 운영하고 있다. 그럼에도 불구하고 재단이 학교 경영 혁신의 필요성을 인식하고, 대학 혁신의 주도적 조치를 강구함으로써 학교 발전에 중요한 기여를 하고 있는 것이 사실이다.

E 대학 재단 이사회는 여러 차례 대학 교육 관련 환경변화에 대한 대책 마련의 필요성을 지적하였으나, 대학 측에서 교육 환경 및 수요 변화에 대한 체계적·전문적 대응 시도가 미흡함에 따라 이에 대한 직접적인 조치를 강구하였다. 우선 대학 인적자원 구성의 변화를 시도하였다. 2007년부터 “행정은 행정전문가가 해야 한다”는 방향을 제시하고, 대학본부 주요 보직을 재단에서 행정전문가로 임명함으로써 그간의 ‘봐주기’나 ‘나눠먹기식’ 인

사 폐해를 타파하고자 하였다. 아울러 공모제에 의해 E 대학 학과 내용에 대한 전문성, 조직관리력, 업무추진력을 겸비한 총장을 외부에서 영입하였다. 그리고 기존 학과·교수 중심의 학교 운영 계획의 한계를 극복하고, 대학의 발전을 의도한 대학관점에서의 종합발전계획을 수립·운영토록 유도하였다. 재단의 인사권 행사 등 재단 이사회의 학교 운영 개입에 대한 내부 반발은 원칙에 입각한 지속적인 경영을 통하여 극복해 나갔다. 노조의 반대에 대해서는 인사 원칙을 분명히 천명하고 지속적으로 실천함으로써 노조의 이해를 제고하였다. 학생회의 반대에 대해서는 지속적인 설명과 학생 교육환경 인프라 투자(에어컨 설치, 학생 휴게 공간 설치, 재정지원서비스 등)를 통하여, 그리고 교수 반대에 대해서는 교수업적 평가에 근거한 인센티브 제공과 교육 중심의 인사 운영 원칙 준수를 통하여 이해를 구하였다.

F 대학, I 대학, G 대학, J 대학, E대학 등 다수 전문대학 재단은 재단 관련 기업 간부, 정부 부처 고위관리, 대학의 주 전공영역 전문가 등을 총장으로 영입함으로써 고객중심 및 성과중심의 효율적인 대학 경영 추진을 꾀하였다. 기업 출신 총장은 졸업생들의 취업처 확보에, 관 출신 총장은 중앙 및 지방정부와의 협력 촉진에, 그리고 전문가 출신의 총장은 대학 교육 질 향상 등에 특히 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 평가받고 있다.

나) 학교 발전에 대한 적극적 투자 및 지원

재단 이사장의 학교 설립 목적 실현에 대한 강한 의지와 신념이 전문대학의 정체성 확립 및 유지 그리고 위기극복의 주된 원동력으로 작용한 경우도 있다. J 대학 재단 이사장은 ‘대학발전특별위원회’의 건의를 적극 수용하여 2005년 학교 인프라 보강에 150억원을 투자하였다. 2004년 구조조정 시에는 교원 확보율이 높아 인적 구조조정에 어려움이 있었으나, 당시

이사장은 ‘다같이 간다’, ‘인위적 퇴직은 없다’라는 원칙을 천명하고, 재직 교직원들의 신분 보장을 약속함으로써 모든 교직원들이 함께 혁신에 참여할 수 있도록 리더십을 발휘하였다. 이에 모든 교직원이 구조조정 및 혁신의 필요성과 당위성에 공감하고, 위기 극복에 함께 참여하였다. C 대학의 경우도 재단 이사장의 공학교육에 대한 투철한 신념 및 이에 근거한 지속적 지원이 대학을 위기에서 구하고 발전시킨 사례라 할 수 있다. '97년 금융위기 때에도 학교는 계속 키우겠다는 의지로 학교에 지속적으로 지원하였으며, 2005년 입학자원 감소 위기 때에도 재단에서 파주캠퍼스 조성을 위한 과감한 투자를 시도하였다. 교명에서도 공과대학 문구를 계속 유지함으로써 공과대학 육성에의 강한 의지를 보여주고 있다.

3) 학과별 혁신실현자 발굴을 통한 집단적 리더십 강화

전문대학 총장 그리고 재단 이사장의 리더십과 함께 전문대학 혁신 수행에 중요한 역할을 한 것이 전문대학 내부 혁신 실현자들의 집단적 리더십이라 할 수 있다. 총장 또는 재단 이사장이 제시한 비전과 목표 실현을 위해서 계획을 수립하고 실천하는 중간 리더로서의 실무 인력의 역할이 중요하다. 분석 대상 전문대학의 경우, 이러한 인력들이 중요한 역할을 수행하고 있는 것으로 나타났다. 예를 들어, 전문대학 교육과정의 개발·운영과 관련하여 DACUM 연수를 자체적으로 또는 외부 기관 연수를 통하여 실시함으로써 산업 현장 기술수요를 반영한 교육 프로그램 혁신을 주도한 교수들의 리더십은 해당 전문대학 교육의 질적 수준을 향상시키고 결과적으로 대학의 위상을 제고하는데 크게 기여하였다. 소수를 통한 리더십의 한계를 극복하고자 대학 기구별·위원회별 그리고 학과별로 혁신 실현자를 발굴·활용할 필요성에 대한 인식이 확산되면서, 집단적 리더십을 강화하려는 노력을 기울이고 있다.

다. 교직원 역량 및 참여 의식

1) 교육과정 개발 능력

전문대학 총장 또는 재단 이사장의 혁신 추진을 뒷받침할 수 있는 교직원 역량의 사전 확보가 중요하다. 이를 위해 교수를 포함한 교직원의 역량 개발 계획 수립 및 추진이 필수라 할 수 있다. 대표적인 예가 위에 언급하였듯이 직무분석에 근거한 교육과정 개발 능력의 함양을 위한 DACUM 연수라 할 수 있다. A 대학에서는 오하이오 주립대학교(Prof. Norton)에서 DACUM Facilitator 양성 과정을 개설하여 2001년부터 2004년까지 96명의 교수가 40시간 교육을 통하여 이 과정을 이수, 자격증을 취득하였다. 이후 신입 교수에 대해서는 당시 통역관으로 일했던 L 교수가 교육을 실시하고 있다. 과정 이수 교수들은 졸업생을 채용하는 산업체 인사들로 구성된 Subject Matter Experts들과 함께 교육과정을 개발하고 2년마다 개정하고 있다.

2) 교직원의 적극적 참여

교수의 직무분석 및 교육과정 개발 능력과 함께 대학 발전계획이나 혁신 추진에 중요한 요인으로 대학 구성원의 적극적 참여가 관찰되었다. 새로운 변화를 시도하는 대학의 지도자들은 변화의 필요성과 방법에 대하여 교직원의 이해를 제고하고 이를 바탕으로 이들의 참여와 협력을 얻기 위해 노력하였다. 대학 혁신의 취지와 방법에 동의하고 교직원들이 능동적으로 참여할 때 혁신 성과가 나타났다.

라. 거버넌스

1) 총장 책임경영제 실시 및 전직원 협의·합의체제 운영

이 연구 분석 대상 10개 전문대학 모두 사립대학이다. 이들의 거버넌스 관련 공통 특징은 재단이 학교 경영 개입을 최소화하고, 인사, 재정 등 학교경영에 관련된 거의 모든 권한을 총장에 위임하고 있다는 점이다. 재단은 대학의 학교 설립 목적 실현 여부를 포괄적으로 확인하고, 큰 방향을 제시하는 역할을 수행하고 있다. 총장은 재단으로부터 위임된 권한 행사를 통하여 학교발전계획의 성공적 실행에 대한 책임을 진다. E 대학의 경우, 총장은 교육경쟁력 강화, 대표브랜드(특성화) 사업 추진, 국제화 추진, 평생교육 강화, 산학협력 강화, 캠퍼스 인프라 확충, 교직원 역량 강화, 그리고 지속적인 혁신체제 유지 등 8개 분야에 대한 핵심성과지표(KPI)에 대한 목표 달성 여부를 측정, 매년 재단에 보고하고 있다.

대학 내부적으로는 기본적으로 전직원의 협의를 거친 합의 도출, 그리고 이의 공유를 원칙으로 의사결정을 시도하고 있다. 의견 수렴 및 사안 검토를 위한 각종 위원회를 구성·운영하고 있는 바, 이들 위원회는 총장의 자문기구 역할을 수행하고 있다. 위원회 의견에 대한 총장의 수용도는 전반적으로 매우 높은 편이다. 예를 들어, F 대학의 경우, 각종 규정들의 제정은 각 위원회에 위임되어 있으며, 규정에 의거하여 운영되도록 시스템화되어 있어 각 부서장들의 자율성이 매우 높은 편이다. 각종 안전에 대한 의사결정은 위원회별로 충분한 협의와 토의(끝장토론)를 통하여 이루어진다. C 대학은 대학 내외부의 환경변화에 대한 객관적 정보를 공유하고, 이에 대응하기 위한 방안 도출을 위하여 소규모 브레인스토밍 회의를 개최하고, 여기서 도출된 아젠다에 따라 해당 위원회나 관련 전문지식을 갖춘 구성원으로 선임된 위원회를 통해 구성원들의 의사소통 기회를 마련한다. 이러한 위원회를 통해 구성원들이 다양한 의견을 개진, 토론함으로써 실현가능한 문제해결방안을 도출하게 된다.

너무 많은 위원회 운영은 오히려 의사결정을 더디게 하고 비효율성을 초래할 수 있다. E 대학의 경우, 교내 안건은 각종 위원회나 회의에서의 의견 수렴을 통해 업무별 전결권에 따라 의결하는 원칙은 유지하되, 빠른 의사결정을 위해 지나치게 많은 위원회를 통폐합하였다. 여러 부서가 관련된 단기 혁신 업무는 TFT를 구성하여 내부 검토 후 경영진에 대한 직접 보고를 통해 신속하게 의사 결정한 절차를 활용하고 있다.

2) 공명정대한 인사와 적재적소 인사

거버넌스와 관련하여 10개 분석 대상 전문대학의 또 다른 공통점은 교직원의 채용과 전보 등의 인사가 공정하게 운영되고 있으며, 대학 내 가용 인적자원의 가장 효율적·효과적 운영을 위하여 많은 노력을 기울이고 있다는 점이다. 필요 인력 채용을 위하여 필요 인력이 갖추어야 할 역량을 제시하고, 이에 맞는 지원 인력 풀을 구성, 재단 이사회의 결정으로 이어지는 일련의 절차에 사적인 개입은 허용되지 않는다. 일반적인 임용과정은 다음과 같다: ① 재단에 교원충원계획 제출 및 승인, ② 교수초빙일간지 공고 및 지원자 접수, ③ 1차 전형: 기초 및 전공 심사하여 3배수 추천, ④ 2차 전형: 공개강의 및 면접심사(교원 신규채용심사위원회), ⑤ 3차 전형: 총장 면접, ⑥ 2차와 3차 점수 합산하여 득점순으로 총장에게 보고하여 최종후보자 명단 결정, ⑦ 교원인사위원회 임용 동의 심의, ⑧ 재단에 최종후보자 신규 임용 제청.

재직 인력에 대해서는 업무 성과에 기초한 공정한 업무 평가를 실시하고, 그 결과에 근거한 보상을 제공하고 있는 것으로 나타났다. 일부 대학에서 교수의 노령화 문제가 제기되고 있는데, 이 경우 대개 기획력있고 산업체 경력이 많은 젊은 교수에게 기획처장, 교무처장 등 보직을 맡기고(실무 중심 인사), 경험이 많은, 보직을 두루 거친 교수에게 계열 부장/학과장 등

의 보직을 맡기고 있다(화합 중시). 정년에 가까운 교수는 기초과목이나 인성과목을 담당하고, 산업체 경력이 많은 젊은 교수나 산업체 겸임교수는 응용분야 핵심기술이나 현장실무기술 교육을 맡고 있다.

3. 투입 요인

가. 인적요인

1) 산업체 경력자 교수 채용

양질의 교육 서비스 제공, 산업체 요구 기술 연구·개발 수행, 총장이 요구하는 혁신 수행 등을 위해 우수 교원의 확보는 필수적이다. 앞에서 언급하였듯이 분석 대상 전문대학은 우수 교원 확보를 위하여 객관적이고 공정한 절차에 근거하여 신규 교수를 임용하고 있다. 또한 채용한 우수 교원의 유지를 위하여 우수 교수 시상, 상여급 지급, 국내외 연수 기회 제공, 방학 중 교수연수제(산업체 연수, 학원 수강 등) 운영, 안식년 제도 운영 등의 방안을 수행하고 있다.

전문대학 교육과 관련하여 전문대학은 조직에서의 적응력 및 조직에 대한 충성심이 우수하고, 직원 채용 경험이 있어 산업체에서 필요로 하는 인력의 조건을 알고 있어, 교육 내용 설계·운영에 강점이 있다는 이유로 산업체 경력자(3년~5년)를 우선하여 교수로 채용하고 있다. 이와 아울러 산업계 기술 수요 변화를 신속히 파악하고, 새로운 기술을 개발, 산업체에 제공하기 위해서 연구역량이 뛰어난 인력을 기술교육 교수나 산학협력 전담 교수와 구분하여 채용하기도 한다. C 대학의 경우, 교수를 강의중심교수, 산학(연구)중심교수, 그리고 행정중심교수로 나누고 있다. 강의중심교수는 통상적으로 진행되는 수업을 전담하며, 산학(연구)중심교수는 교내 연구의 활성화와 교육의 질 향상을 위해 산학협동 관련 업무 및 연구 업무를 주로

전담한다. 행정중심교수는 행정업무를 전담하는 보직교수를 의미한다. 강의중심교수는 교육활동 60%, 산학(연구)활동 20%, 봉사활동 20%의 비중으로, 산학(연구)중심교수는 교육활동 20%, 산학(연구)활동 60%, 봉사활동 20%의 비중으로, 그리고 행정중심교수는 교육활동 50%, 산학(연구)활동 20%, 봉사활동 30%의 비중으로 업무를 담당하고, 평가를 받게 된다.

2) 우수 입학자원 확보

10개 분석 대상 전문대학의 학생 선발 방식은 대동소이한 것으로 나타났다. 정규과정, 농어촌출신자, 외국인, 재외국민, 전문대학 이상 학위 소지자, 만학도 및 성인재직자, 기초생활수급자, 산업체위탁생, 군위탁생 등으로 입학자원이 분류되어 있으며, 각각에 대한 입학자격(학력, 수능, 경력 등)이 명시되어 있어 이에 근거하여 정해진 입학정원만큼 선발하고 있다. 입시경쟁률을 고려하여 일반전형(일반계고교)과 특별전형(전문계고교 및 성인, 그리고 전문대학 이상 학력자)의 입학정원을 조정하고 있다. 전반적으로 특히 입시경쟁력이 높은 학과의 경우, 학습능력이 전문계 고교 출신자에 비하여 상대적으로 높은 일반계 고교 출신자들을 선호하는 것으로 나타났다. 이는 일반전형의 확대를 통하여 내신 성적 및 수능성적 우수자의 입학가능성을 높이기 위함이다. 또한 입학사정관제를 도입하여 선별적 입학전형을 실행하는 안도 있었다.

정규 학령인구 외의 입학자원 확보 방안으로는 지방 중소기업청 기술 혁신대학 운영(산업체, 관공서에 근무하는 고졸 사원에게 평생교육기회 제공), 중소기업 기술사관 고교 연계 취업지원 사업 운영(대학-전문계고교 간 연계교육 프로그램 개발·운영), 중소기업 컨소시엄 사업 운영(중소기업 재직근로자에게 직무능력 향상 교육 기회 제공), 전문학사 산업체 위탁교육, 학사과정 전공심화과정 교육, 하나원 직무교육 운영 등이 실행되고 있다.

나. 재정 요인

1) 안정적 자원 확보

사립대학의 주요 재원은 학생 납입금, 정부 재정지원, 재단 전입금 등으로 구성되어 있다. 분석 대상 전문대학의 경우, 2009년 현재 학생 납입금 의존도가 타 재원에 비하여 가장 높게 나타났으며(38.6%~70.6%), 다음으로 정부 재정지원금(4.3%~18.3%), 재단 전입금(0.0%~31.6%) 순으로 나타났다. 분석 대상 전문대학은 대부분 한 때 입학자원의 감소로 재정적 어려움을 경험한 바 있으나, 현재는 신입생 충원율이 높아 자원 확보가 안정적인 편이다. 그러나 교원확보율이 높은 경우 인건비 비중이 높아 재정적 압박을 받고 있으며, 약 5~6년 후부터는 학령인구의 감소로 대학 운영 예산의 안정적 확보가 어려워 질 것으로 예상된다. 등록금 이외의 안정적 자원 확보의 필요성을 절감하고 있다.

2) 효율적 예산 집행

지출의 경우, 2009년 교직원 인건비(18.0%~44.0%) 비중이 연구학생경비 비중(8.6%~31.2%) 보다 다소 높게 나타났다. 차기이월금 비중이 2.5%~21.1%로 연구학생경비 비중과 교직원 인건비 비중에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 이월금 비중이 작으면 그만큼 연구학생경비나 교직원인건비 비중이 높은 편이고, 교육비환원율(재학생1인당교육비/등록금) 또한 높은 경향을 보인다. 대부분 자체 확보 예산의 한계로 교육을 위한 직접 경비 운영에 있어 정부 재정 지원비에 대한 의존도가 높은 현실을 고려할 때, 이월금의 비중 조정과 함께 이의 보다 합리적 활용 노력이 필요하다.

4. 과정 요인

가. 교육과정 요인

1) 문제해결능력 및 창의력 신장을 위한 프로젝트 수업 운영

전문대학 교육의 성공 정도는 졸업생들이 좋은 직장에 얼마나 채용되느냐에 달려 있다. 그리고 전문대학 졸업생의 취업 정도는 재학 시절 이들이 얼마나 시장에서 요구하는 지식과 기술을 습득하였는가에 달려 있다. 분석 대상 전문대학들은 재학생들이 직접 아이디어를 내고 설계한 프로젝트를 실행하는 프로젝트 수업을 중요한 정규 교육과정으로 운영하고 있다. 이 과정을 운영하는 전문대학 졸업생 중 상당수가 삼성, LG 등 대기업에 취업하고 있다. 이는 프로젝트 과제 수행을 통하여 즉, 문제해결 과정, 다른 프로젝트팀과의 경쟁 과정을 통하여 대기업이 요구하는 역량을 함양할 수 있기 때문이다. 과거 단순 기능인력을 요구하던 노동시장이 문제해결능력과 창의력을 요구하는 시장으로 변화함에 따라 프로젝트 수업의 중요성은 더욱 커지고 있다.

2) 기업 기술 수요 대응 주문식 교육 실시

기업체가 요구하는 유형과 수준의 기술을 전문대학 교육을 통하여 습득할 수 있다면, 그리고 습득한 기술이 기업체에 의해 인정받는다면, 전문대학 교육은 자연스럽게 취업으로 이어지게 된다. 분석 대상 전문대학은 산학협력 대상 기업과 공동으로 교육과정을 개발·운영하거나 기업과 특정 협약을 맺어 맞춤형 교육 프로그램을 운영하고, 취업 약정을 통하여 졸업생들의 취업을 도모하고 있다.

G 대학은 기업은 입사 후 재교육 비용이 증가함에 따라 실무중심 교육을 대학에 요구하고, 대학은 노동시장에서 필요로 하는 인력을 양성해야 지속적인 학생 유치가 가능하다는 것을 일찍부터 인식하고 주문식 교육을 실시하였다. 주문식 교육 실현을 위해 우선 1992년부터 산업체 현장경험이 있는 교수를 채용하였으며, 1994년에는 유사 학과를 통폐합하여 계열화함으로써 산업체 필요에 따라 수시로 전공과정을 개정할 수 있는 보다 유연하고 탄력적인 교육운영이 가능한 체제를 갖추었다. 아울러 1994년 교수 전원 새마을 연수원 입소를 통하여 교수 위주의 교육보다 취업 위주의 교육 추구의 필요성에 대해 토의함으로써 교수들의 인식전환의 계기를 마련하였다. 이후 주문식 교육은 취업약정으로 이어졌다. 현재 제일모직, 귀뚜라미 등 기업과 협약을 통하여 입도선매형 맞춤형교육을 실시하면서, 이들 기업으로부터 장학금 지원을 받고 있다. 맞춤형 교재를 개발할 때는 해당 산업체 인사가 참여하고, 개발된 교재를 대기업이나 채용업체에 보내 검증 과정을 거친다.

H 대학은 학생들의 교육 수요 및 산업체 기술 수요에 맞는 학과 및 계열 배정에 어려움을 경험하고, 보다 융통성있고 유연한 교육과정 개발·운영의 필요성 절감, 4년 전부터 4개 계열 모두에 산업현장에서 바로 직무수행능력을 발휘할 수 있는 실무전문가 양성 프로그램인 맞춤형 트랙 교육과정을 운영하고 있다. 이 과정은 산업체 요구를 반영해 현장과 동일한 실무내용으로 구성되어 있으며, 과정을 거치면서 자기주도적 학습능력과 문제해결능력을 습득할 수 있도록 작성되어 있다. 예를 들어, 삼성전자와 협약에 의해 삼성전자가 원하는 교육과정대로 학생들을 교육시키고 현장실습을 통해 인력을 공급하게 된다. 삼성전자, 현대중공업, 미포엔지니어링 등과의 협약을 통해 이들 대기업에의 취업률 제고에 기여하고 있다.

맞춤형 트랙 교육의 성공여부는 기업체와 취업약정 체결 및 이의 실현이라 할 수 있다. 그러나 중소기업의 경우는 매년 시장 환경 변화에 따라 취업약정대로 채용할 수 없는 현실적 한계가 있다.

3) 취업 지향 비정규과정 운영

교육역량강화사업의 지원을 받는 전문대학은 정규 교육과정 외 비정규 교육과정을 통하여 학생들의 직무능력을 함양하고 취업에 필요한 자격증 취득을 위한 교육을 실시하고 있다. H 대학은 상기 맞춤형트랙교육과정 외에 전문가 과정을 운영하고 있다. 전문가과정은 고도의 전문기술을 필요로 하는 분야의 심화교육으로 국내외 저명한 현장실무 전문가를 초빙하여 방학 동안 80~160여 시간 동안 해당 분야의 핵심직무기술 및 기능을 집중 교육함으로써 그 분야 전문가를 양성하는 프로그램이다. Oracle 전문가 과정, Microsoft·Net 전문가 과정, 한옥전문가 과정, Le Cordon Blue 요리 전문가 과정, 동경제과학교 제과·제빵 전문가 과정, 용접 전문가 과정, Vessel 설계 전문가 과정, 6 시그마 전문가 과정 등 매년 30여개의 과정을 개설·운영하고 있다. 또한 국내외 공인 자격증 취득 과정도 방학 때 외부 강사를 초빙하거나 타 기관에 위탁하여 실시하고 있다. 이와 유사하게 F 대학은 식스 시그마 과정, 자기성장과정, 리더십 과정 등 산업체 요구 교육과정을 정규 및 비정규 과정으로 편성·운영하고 있다.

4) 개별 학생 맞춤 지도 실시

산업체가 요구하는 기술과 지식 습득을 위한 프로젝트 수업이나 맞춤형 교육과정 운영과 함께 전문대학 교육 성과에 결정적 영향을 미치는 과정요인으로 학생지도를 들 수 있다. 대학에서 얼마나 체계적이고 진실되게 학생 개개인에 대한 교육 및 컨설팅 서비스를 제공하는가 그리고 이에 대해 학생이 얼마나 공감하는가에 따라 전문대학 교육 성과의 정도가 결정된다.

I 대학은 학생들에 대해 적성검사, 진로희망검사 등 각종 검사 실시하고, 검사 결과를 지도교수에게 전달, 지도교수는 이를 교과 및 학습지도에 활용한다. 지도교수는 지도를 통하여 제시한 과정에 대한 학생의 이수 여부를 확인하고 프로그램 이수 성과에 점수를 부여한다. 학생은 획득한 점수에 따라 장학금을 지급받게 된다. 이를 위해 I 대학은 상담심리전문가 4명과 취업 컨설턴트를 고용하고 학생 상담기능을 강화하였다. I 대학은 이러한 Total Guidance System과 함께 1학년-인성교육, 2학년-취업교육, 복학생 캠프(학교생활 적응 지원) 등을 포괄하는 Total Care System의 운영을 계획 중에 있다.

J 대학은 교수-학생간 및 mentor-mentee간 교류의 진정성을 중요시하여 이에 대한 지원을 하고 있다. 교수의 학생에 대한 지도, 멘토와 멘티간 교류의 진정성이 클수록 학과 교육 성과뿐만 아니라, 인성이 자라나고, 이것이 취업으로 연결된다. 이를 위해 종합정보시스템에 학생 적성, MBTI, 경력관리 등에 관한 정보를 관리하고 있다.

5) 진로지도 강화

전문대학 교육의 성패의 상당 부분은 졸업생의 취업 여부에 따라 결정된다. 이를 위해 전문대학은 재학생 및 졸업생 진로지도에 많은 노력을 기울이고 있다. A 대학은 취업 코칭 프로그램과 함께 진로지도 및 취업역량 제고 관련 6개 기초소양과목을 개설하였다. 그리고 치밀한 상담의 중요성을 인식하고, 취업전담교수제(졸업학기 지도교수)를 도입, 이들에 대한 활동비를 연간 백만 원씩 지원하는데, 취업전담교수는 이를 산업체 및 학생과의 긴밀한 관계 유지에 사용하고 있다. 또한 취업실적별로 학과를 A, B, C, D로 등급화하고 취업 우수 학과에 대한 포상을 실시하고 있다. 이와 함께 취업률 향상도를 평가하여 우수 학과에 포상금을 지급하고, 교수 업적 평가에 학생들의 취업률을 높은 비중으로 반영하고 있다.

6) 인성교육 중시

교양과정 중 필수과목으로 인성 관련 과목을 편성·운영하고 있다. 이는 산업체가 신입사원 채용 시 이들이 갖추어야 할 중요 역량으로 인성과 직업윤리를 강조하기 때문이다. 분석 대상 전문대학들은 대학교육에 있어 전공능력 함양과 함께 졸업 시까지 바른 인성과 직업윤리 습득을 위한 교육 과정을 운영하고 있는 것으로 나타났다. 예를 들어, I 대학은 참여식 수업으로 인성교육을 지속적으로 제공하고 있는데, 인성캠프 운영 수요 변화에 대응하면서 교육과정을 지속적으로 개정하고 있다. D 대학은 인문, 사회, 음악, 미술, 체육, 자기개발, 비즈니스 등의 영역에서 ‘인간의 삶과 세계’, ‘인간행동의 이해’, ‘삶의 질과 공동체’, ‘인간관계론’, ‘대중음악의 이해’, ‘디자인의 이해’, ‘리더십 개발’, ‘직업윤리와 교육’ 등 학생들의 인성개발을 위한 다양한 강좌를 제공하고 있다.

나. 기관운영·지원·문화 요인

1) 직업교육 중심 교수 업적 평가

전문대학 교육 성과는 교수들이 전문대학 교육 본연의 목적 실현을 위하여 노력한 정도에 달려있다. 따라서 분석 대상 전문대학들은 모두 교수의 성과 제고를 겨냥한 교수 업적 평가 방식을 나름대로 개발·적용하고 있다. 직업교육 실시와 취업으로 연계성을 위하여 학과의 취업률, 교수 개인별 추천 학생수 대비 취업자수, 산학협력실적(기술지도, 취업, 협의회 참여 정도, 산업체 공동연구 수주, 기업체 방문수 등) 등을 평가항목에 포함하고 있다. 공통적으로 교수 업적평가 시, 산학협력 부문을 중시하고(약 30%), 교육 우수 교수에 대하여 연구비 지원, 인센티브 지급, 해외포상연가 등 다양한 형태의 금전적 포상 제도를 실시하고 있다.

2) 취업 역량 개발 · 인증 중심 학생평가

학생평가는 학생들에게 학업 동기를 부여하고, 학습결과를 학교가 인정, 이를 취업에 활용하고자 하는 목적으로 이루어지고 있다. H 대학은 학생 교육 결과에 대한 평가를 정규 교육과정과 비정규 교육과정으로 나누어 실시하고 있다. 이는 학생 역량개발에 필수적인 비정규과정에 대한 학생들의 적극적 참여를 유도하기 위함이다. 비정규과정에 대한 평가는 개인별 포트폴리오 형식으로 정리하여, 취업 지원서 제출 시 함께 제시하도록 권장하고 있다. 이와 함께 H 대학은 전공능력, 외국어, 자격증 등 종합점수가 일정 기준 이상 되면, 산학능력인증제를 발급하고 있는데, 이는 이원평가제와 통합할 예정이다.

3) 성과 중심 사업 평가관리 실시

분석 대상 전문대학에서 관찰할 수 있는 새로운 특징은 기업에서 활용되어 온 KPI에 의한 성과관리가 전문대학에도 적용되고 있다는 점이다. 이는 전문대학이 제공하는 교육 서비스의 양과 질에 대하여 대학 당국이 학생과 재단에 책임을 지겠다는 의지의 표현으로 해석된다. KPI를 통한 사업 성과 평가 결과는 전문대학 경영의 전반적인 효율성과 효과성을 제고하는데 크게 기여할 것으로 기대된다.

I 대학은 학교본부에서 학교발전계획을 수립하면서, 학교 차원의 KPI를 설정·제시하면, 각 계열 및 학과에서는 자체적인 성과 달성 계획을 수립하고 이에 대한 성과지표를 설정한다. 학교본부는 각 계열 및 학과에 예산을 총액 배분하고, 각 계열 및 학과는 총액 배분된 예산을 자체 계획에 따라 배분, 예산 집행 계획을 수립·운영한다. 사업 추진과정 점검과 추진결과에 대한 평가는 기획조정처 산하 ‘평가지원실’과 ‘성과관리위원회’

에서 컨설팅 제공과 함께 실시한다. 평가지원실은 모니터링과 평가를 통한 환류계획을 수립하여 기획조정처에 보고하고, 기획조정처에서는 발전 계획 및 제반 제도를 수정한다. 이러한 성과관리제도는 구성원의 생각과 태도를 성과지향적으로 변화시키고, 목표지향적 대학운영체제 구축에 기여하고 있다.

E 대학은 총장성과평가계획서의 이사회 제출 및 승인, 보직처장 및 각 학과장 평가 등을 제도화하여 실시하고 있다. 각 부서 평가는 부서 소속 직원 평가 결과의 합에 근거하여 실시한다. 학과 평가는 학과간 공정성 확보에 초점을 맞추어 모든 학과 교수가 참여하여 선정한 14개 KPI에 근거하여 실시하고, 그 결과에 기초하여 재원을 배분하고 있다. 교수 업적 평가는 실무 실적 위주로 2010년 9월부로 개편하였는 바, 산업체 수요에 대한 대응 및 직업능력 양성 위주 교육의 중요성을 강조하여 종래 연구 중심 평가에서 교육 및 산학협력 위주 평가로 평가 초점을 크게 전환하였다.

4) 학습문화 형성

조직이란 배는 승무원이 배가 가고 있는 방향을 분명히 알고 있을 때 순조롭게 항해할 수 있다. 분석 대상 전문대학은 지속적인 교직원 대상 내·외부 인사 초청 세미나, 계열·학과별 분임 토의, 직원 혁신학교 운영 등을 통하여 학교가 나아가야 할 방향에 대하여 전 교직원이 학습·이해함으로써, 누가 어떤 임무를 담당하든지 학교가 설정한 목표 실현을 위한 방향의 일관성을 유지하고자 노력하고 있다. 이는 적재적소 인사, 산학협력체제 발전 등과 함께 전문대학의 중요 성공 요인으로 작용하고 있다.

G 대학은 1998년 132명의 교직원이 일본 도요다 연수를 통해 지속적으로 자기혁신과 대학발전을 위해 끊임없이 노력해야 한다는 것을 직접 체험

하였다. 또한 이 연수를 통하여 필요한 물건을 필요한 때에 필요한 만큼 생산한다는 도요다 방식(just in time)을 벤치마킹하여 대학에서도 산업체에서 필요로 하는 학생을 필요한 만큼 교육·배출해야 한다는 인식을 하게 되었다. 교직원간에 형성된 이러한 인식은 맞춤형 주문식 교육의 지속적 발전의 원동력이 되었다. G 대학은 또한 매년 상·하반기 2회 교직원 세미나를 통한 혁신 교육, 신입 교직원 워크숍, 부서 OJT 등을 통하여 대학발전 계획과 전략을 숙지시키고 있다.

5) 교수의 학생에 대한 애정

전문대학 교육의 성패를 결정짓는 보다 중요한 요인은 학생에 대한 교수 마인드라 할 수 있다. 무엇이 교수의 학생에 대한 애정어린 마인드 형성 및 유지를 가능하게 하는가? 중요한 요인은 리더십이라 할 수 있다. 교수를 ‘왕’으로 여기고, 이들에게 최대한의 자율권을 부여하면서, 이와 함께 교수의 책무성 보장 기제(예, 학생의 교수 강의 평가제)를 운영하는 것이 필요하다. 잦은 학생지도를 통한 학생과의 진실한 접촉은 학생에 대한 관심이 커지고 한다. 예를 들어, 학생 관련 행정업무를 교수가 담당하는 부분이 많고, 매주 전공동아리 지도, 취업·진로지도 등으로 학생들의 어려움을 이해하고 함께 의논할 기회가 많아지면 질수록 그만큼 학생에 대한 이해와 관심이 커진다.

6) 행정 시스템 혁신과 직원 복지 제고

분석 대상 전문대학들은 학교 경영 혁신의 일환으로 행정조직을 팀제로 재구성하고, 고객 만족 개념에 기초한 철저한 업무실적 평가에 근거한 인사를 실시하고 있다. 아울러 학자금 지원, 해외 연수 등 교직원의 복지 제고에 노력하고 있다.

5. 산출 요인

가. 기관경영/혁신 효과의 가시성 - 높은 취업률

분석 대상 전문대학은 기업체 및 산업계 기술 수요에 맞는 교육 프로그램을 기업체와 함께 개발·운영함으로써 경쟁력있는 인력을 양성하여 기업에 공급, 결과적으로 높은 취업률을 달성하고 있다. 앞에서 설명한 맞춤형 주문식 교육, 정규 및 비정규 전문가 과정, 졸업인증제도 등은 기업이 원하는 전공 실무 능력을 학생들에게 함양시킴으로써 기업들의 이들에 대한 만족도를 높여 향후 산학협력을 촉진시킨다(산학협력 업체수 및 협력건수 증가). 또한 이러한 전문대학 교육 결과에 대하여 졸업생 역시 만족하는데 이는 자연스럽게 입학자원 확보로 연결된다.

나. 혁신 지속 요인

분석 대상 전문대학은 공통적으로 혁신 유지를 위하여 성과평가관리제도를 통한 인센티브의 지속적 제공, 교직원 대상 교육·연수, 회의·토론·세미나 등을 통한 변화와 혁신에 대한 공감대 형성, 인적 쇄신을 위한 교직원 충원, 환경변화를 반영한 발전계획 수립·집행 등을 제시하고 있다. 분석 대학들이 제시한 혁신 지속을 위한 요인들은 다음 세 가지로 정리할 수 있다.

1) 대학 경영자의 지속적 리더십 발휘

대학 총장은 대학의 혁신 노력과 혁신 효과 지속을 위하여 일차적으로 공정한 교수업적 평가제도를 통하여 우수 교수를 선별하고 이들에 대해 차등적 보상을 제공하고 있다. 아울러 개인, 학과 및 부서, 사업별로 성과평가

관리제도를 도입하여 계획 대비 추진 실적을 주기적으로 모니터링 및 평가함으로써 전 직원과 부서가 기 설정한 목표 실현을 위하여 제 몫을 제대로 수행할 수 있도록 유도하고 있다. 이는 학내 구성원의 대학 혁신에 대한 이해와 동참을 유지하고 지속적으로 확대하기 위함이다. 대학 경영자(총장, 부서장, 학과장 등)가 혁신 지속을 위하여 해야 할 중요한 일은 대학 구성원이 느끼고 있는 성취감과 자신감과 함께 다가올 환경 변화에 대한 위기 의식을 유지시키는 것이다. 대학 경영자는 끊임없이 대학 외부 세계와 접촉함으로써, 대학을 둘러싼 경제적, 사회적, 문화적 환경이 어떤 방향으로 어느 정도의 속도로 변화해가고 그러한 변화가 전문대학 교육에 구체적으로 어떤 영향을 미치게 될 것인지에 대하여 주목할 필요가 있다. 이런 관점에서 대학 총장과 경영진들의 리더십은 매우 중요하다.

2) 산학협력 촉진·유지를 위한 정부 지원

전문대학 직업교육은 기업체·산업계와의 긴밀한 협력관계 하에서만 효력을 발휘할 수 있다. 기업의 교육을 포함한 사회적 책임에 대한 의식이 과거보다 성장하였지만, 근본적으로 이윤을 추구하는 사적 조직이라는 점을 고려할 때, 기업과의 협력관계 유지를 위한 대학 측의 노력이 요구된다. 기업의 협력은 대학이 기업이 필요한 것을 제공할 때 가능하다. 이를 위해서는 대학 내부의 노력과 함께 대학과 기업간 협력을 실질적으로 촉진할 수 있는 정부의 지원이 유지·확대될 필요가 있다. 대학, 기업, 학생, 재직근로자, 정부가 올바른 의사결정을 할 수 있도록 필요한 상세 정보를 생성·관리·보급하는 것이 필요하다. 지금까지의 전문대학과 기업간 협력관계가 개별 대학과 개별 기업간 접근 방식에 한정되었는 바, 앞으로는 산업계와 대학 전공계열간 협력을 도모하는 보다 포괄적·종합적 접근을 시도할 필요가 있다. 이에 대한 정부의 정보 제공자, 촉매자, 재정지원자로서의 역할이 기대된다.

3) 대학 경영의 시스템적 접근 및 제도화

아울러 전문대학이 대학 혁신을 위하여 도입·추진하였던 각종 제도들을 하나의 큰 프레임 하에서 서로 맞물려 돌아가는 체계적인 시스템화하는 작업이 필요하다. 교수채용, 교육과정 개발·운영, 산학협력, 학생선발, 취업지도, 교수업적평가, 학생평가 등이 인과관계의 틀로 짜임새있게 구조화되어 운영될 필요가 있다.

제2절 공통 핵심 성공 요인 및 요인간 관계

1. 공통 핵심 성공 요인

전문대학은 각기 고유의 정책 환경과 내부 역량을 갖고 있기 때문에 모든 전문대학에 같은 비중을 가지고 똑같이 적용되는 공통 성공요인을 제시하는 것은 논리적으로 맞지 않다. 이 연구에서 최종 산출물로 제시하고자 하는 바는 각 전문대학이 가장 효율적·효과적인 혁신 전략을 선택할 수 있도록 자신이 처한 정책 환경과 갖고 있는 내부 역량을 점검하는 일종의 체크리스트와 점검 결과 가장 합리적인 혁신 대안을 찾는 데 사용하는 참고자료라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 10개 전문대학 분석 결과에 터하여 전문대학 혁신 기획·추진에 있어 타 요인에 비하여 상대적으로 중요하게 작동한 성공요인을 살펴보는 것은 개별 전문대학의 혁신 방안 및 전략 선정에 유의미한 시사점을 줄 것이다.

“해당 전문대학의 혁신 기획·추진 및 성과 도출에 있어 각 부문별(정책 및 외부환경, 전략, 투입, 과정, 산출)로 가장 중요하게 작동한 요인은 무엇인가?”라는 질문에 대한 10개 분석 대상 전문대학의 답변을 정리하면 다음과 같다: (1) 「정책 및 외부 환경 부문」에서는 ‘입학자원 감소’가 전문대학 혁신 기획·추진에 가장 큰 영향을 미친 요인으로 지적되었고, 그 다음으로 ‘기업 및 산업계 반응’, 그리고 ‘정부 정책’ 순으로 중요하게 영향을 미친 것으로 나타났다; (2) 「전략 부문」에서는 ‘경영자의 강력한 리더십(역량, 전략적 방향 제시) 및 의지’가 가장 중요한 요인으로 제시되었다; (3) 「투입 부문」에서는 ‘교직원의 재구성(교직원 역량 함양, 적재적소 인사)’이 가장 중요한 요인으로 그리고 ‘안정적 자원 확보’가 그 다음으로 중요한 요인으로 나타났다; (4) 「과정 부문」에서는 ‘평가 및 보상 시스템’과 ‘교육과정 개편’이 중요한 요인으로 나타났으며; (5) 「산출 부문」에서는 ‘졸업생 취업’이 중요한 요인으로 나타났다.

상기 결과는 다음 사항을 시사한다: (1) 입학자원 감소, 기업 및 산업계 반응, 그리고 정부 정책 등이 해당 대학의 혁신 기획·추진 시 가장 중요한 환경 요인으로 고려되었다; (2) 전문대학 혁신 계획 수립·추진에 있어 대학 총장이나 재단 이사장의 의지와 강력한 리더십이 뒷받침되었다; (3) 교직원의 역량 함양, 적재적소 인사, 혁신 추진을 위한 안정적 예산 지원, 교직원 업적에 대한 공정한 평가 실시 및 보상 제공, 그리고 취업 중심 교육과정 운영 등이 중요한 혁신 방안으로 활용되었다; (4) 전문대학 혁신 추진 결과 졸업생 취업률이 제고되었으며, 이는 다시 산학협력 촉진이나 우수 입학 자원 확보로 연결되었다.

“다섯 가지 상위 부문 중 전문대학 혁신 기획·추진 및 성과 도출의 전과정에서 가장 중요하게 작동한 부문 및 해당요인은 무엇인가?”에 대한 10개 전문대학의 답변은 「전략 부문」의 ‘총장과 설립자의 강력한 리더십’으로 모아졌다. 이는 직업교육기관으로서 전문대학의 정체성을 바로 세우고, 이에 맞는 비전과 비전 실현을 위한 전략을 제시, 교직원의

이해와 적극적 참여를 이끌어 내는 강력한 리더십이 전문대학 혁신 성공에 기여하는 가장 중요한 핵심 요인임을 의미한다. 경영자의 강력한 리더십에 이어 「과정 부문」의 ‘교육과정’ 요인과 ‘교수업적평가’ 요인이, 그리고 「환경 부문」의 ‘정부정책’과 ‘외부 시장 환경’ 등이 중요한 요인으로 제시되었으나, 대학별 상황에 따라 중요도가 달라 이들간의 순위를 매기기는 어려웠다.

이상의 논의는 다음과 같이 정리할 수 있다: 10개 전문대학 사례 분석 결과에 터한 전문대학 혁신 기획·추진 및 성과 도출의 핵심 공통 성공 요인은 ‘총장과 설립자의 강력한 리더십’, ‘교육과정’, 그리고 ‘교수업적평가’이고, ‘정부정책’과 ‘외부 시장 환경’ 등이 중요한 환경 요인으로 작동한다.

2. 핵심 성공 요인간 관계

전문대학 혁신 핵심 성공요인들간의 연관관계는 개별 전문대학에서 혁신방안을 선정하고 이의 체계적·효율적 추진을 위한 전략 수립에 중요한 자료로 활용될 수 있다. 핵심 성공 요인간의 관계는 대학별로 다양하게 이해하고 있는 것으로 나타났다. “핵심적 성공 요인의 작동을 가능하게 한 2차적 성공(지원) 요인은 무엇인가? 2차적 성공 요인의 작동을 가능하게 한 3차적 성공(지원) 요인은 무엇인가”라는 질문에 대한 사례 분석 대상 전문대학의 답변을 정리하면 다음과 같다:

- 총장의 의지 → 안정적 재원 확보 및 투입 → 교육과정
- 경영진의 의지 및 리더십 → 대학 개혁 및 변화에 대한 구성원의 의지 → 행정 및 재정적 지원 → 대학발전계획 수립 및 추진
- 혁신에 대한 경영진의 강력한 추진력과 리더십 → 대학발전을 위한 비전과 전략 방향 확립 → 혁신과정에 적극 동참하는 인력 보강과 재편 → 교과과정 개편 → 취업의 질적 향상

- 우수 교육 프로그램 운영 → 산업체 요구에 적합한 인재 양성 → 취업률 제고

상기 사례 분석 대상 전문대학이 제시한 핵심 성공 요인간 관계는 앞에서 논의한 공통 핵심 성공 요인 추출 결과와 일맥상통함을 알 수 있다. 즉, 전문대학 혁신 기획·추진의 구동은 대학 경영자의 의지와 리더십에서 비롯되고, 이러한 리더십은 대학 발전 비전과 계획 수립, 이러한 계획 실현에 필요한 인적·물적 자원의 확보, 산업체 기술 수요에 부응하는 인재 양성을 위한 교육과정 개편·운영으로 이어져, 결과적으로 취업률 제고 및 취업의 질적 향상을 가져오게 되는 논리적 연계 구조를 읽을 수 있다.

제 5 장

전문대학 혁신 성공요인의 진단 및 활용

백성준 · 윤형한

제1절 전문대학 혁신 성공요인 진단도구 개발 및 활용

1. 혁신 성공요인 분석틀 및 리스트의 의미

전문대학 혁신 성공요인 분석 이론적 틀은 개별 전문대학이 자신이 처한 내·외적 환경과 대학 혁신/발전계획 및 전략의 타당성을 점검하는 하나의 체크리스트(checklist) 역할을 수행한다. 이러한 관점에서 보았을 때, 앞 장의 10개 전문대학 사례 분석 결과는 체크리스트로서의 이론적 틀의 하위 요인들의 내용을 구체화하는 의미있는 정보를 제공하고 있다. 또한 공통 핵심 성공요인과 이들 요인들간의 관계 논의는 전문대학 혁신 성공요인 분석의 5개 상위 부문간 그리고 각 부문별 하위 요인간 연관관계가 실제 전문대학이 처한 각각의 상황에 따라 달리 설정될 수 있음을 시사하고 있다. 이는 개별 전문대학의 혁신 기획·추진 및 성과 도출이 하나의 논리구조로만 이루어지는 것은 아니라는 것을 의미한다.

앞 장에서 논의한 10개 전문대학 사례 분석 결과와 이에 근거한 시사점을 반영하여 수정한 ‘전문대학 혁신 성공요인 분석 이론적 틀’은 다음 [그림 5-1]에 제시된 바와 같다. 이 분석틀은 전문대학의 혁신 기획·추진 및 성과 도출에 영향을 미치는 5개 상위 요인(환경, 전략, 투입, 과정, 산출)간 상호 연관 관계와 각 상위 요인별 하위요인들을 포함한다. 제2장에서 제시한 분석틀과 비교하였을 때, 「산출요인」이 「전략요인」, 「투입요인」, 그리고 「과정요인」에 영향을 미치는 관계를 보완하였고, 다섯 가지 상위 부문별 하위 요인들을 사례 분석 결과에 터하여 구체화하였다.

10개 전문대학 사례 분석 결과에 기초하여 제2장에서 제시한 이론적 틀을 수정·보완한 [그림 5-1]의 이론적 틀은 - 엄격히 말해 전문대학 혁신의 성공적 추진과 관련한 모든 요인들을 담고 있다고 볼 수는 없지만 - 우리나라 상황에서 가장 중요하게 작용하는 주요 요인들을 포함하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 대학 혁신을 시도하고자 하는 전문대학은 대학의 현 상황 진단, 문제점 파악, 문제 해결을 위한 혁신 방안 모색, 혁신 방안 실현을 위한 추진전략 및 방안 도출, 그리고 혁신 방안 실행 평가 등에 다음 쪽 [그림 5-1]에 제시된 이론적 틀을 의미있게 활용할 수 있을 것이다. 구체적으로 대학의 강점과 약점을 파악하고, 현재의 대학 상황을 고려하여 가장 합리적이고 효과적인 혁신 방안을 도출하는데, 분석틀이 중요한 준거로 활용될 수 있다. 분석틀 다음에 제시한 하위 요인별 구체적인 성공요인 리스트는 전문대학 혁신 역량 파악을 위한 체크리스트로, 또한 혁신 과제 도출을 위한 참고 자료로 의미있게 활용될 수 있다.

이 연구에서 결과물로 제시한 혁신 성공요인 분석틀과 리스트는 최종적인 것이 아니다. 앞에서 언급한 바와 같이 분석틀과 성공요인 리스트는 10개 전문대학 사례 분석에 기초한 것으로 모든 경우의 수를 반영한 것은 아니다. 사례 분석 대상 대학 선정 기준을 달리 적용하였다면, 다른 성공요인이 추출될 수도 있다. 향후 개별 전문대학의 혁신 노력 결과에 따라 혁신 성공요인 분석틀, 성공요인 리스트, 그리고 성공요인간 관계의 지속적인 수정·보완이 요구된다.

[그림 5-1] 전문대학 혁신 성공요인 분석틀(수정안)



<전문대학 혁신 성공요인 리스트>

① 환경요인

가. 외부적 환경요인

- (1) 산업단지·기업체 근접성 및 인구밀집지역 소재
- (2) 기업/산업계의 참여 의지 및 대응 능력
- (3) 학생 자원 감소
- (4) 학생 교육수요 및 산업계 기술수요 변화
- (5) 정부의 전문대학 지원 정책

나. 내부적 환경요인

- (1) 학과 구성의 집중도
- (2) 다양한 계열·학과

② 전략 요인

가. 기획·운영 요인

- (1) 4년제 대학과 차별화된 명확한 전문대학 교육목표 설정 및 실현방안 집행
- (2) 대학 종합발전계획과 부서별 사업계획서 작성 및 성과 관리
- (3) 산학협력 증진 방안 강구
 - (가) 산학협력협의체 구성·운영
 - (나) 산학협력 증진을 위한 전략적 접근
- (4) 취업 촉진 프로그램 운영
 - (가) 졸업인증제/전공능력인증제 실시
 - (나) 취업 지원 프로그램 운영
- (5) 대학 주력 학과(대표 브랜드 학과) 육성 - 특성화
- (6) 학생들의 전문대학 수요 파악 및 대학 홍보
- (7) 정부 재정지원 사업에의 적극적 참여

나. 리더십

(1) 총장의 리더십

- (가) 전문대학 직업교육의 특성, 내용 등에 대한 명확한 이해 및 직업교육에 대한 확고한 신념, 비전 및 추진전략
- (나) 위기 봉착 시 올바른 상황 인식 및 위기 극복 방안 제시
- (다) 미래 변화 예측 및 이에 대한 새로운 아이디어, 대학발전을 위한 비전 제시
- (라) 권한 위임 및 협의를 통한 의사결정
- (마) 명확한 성과관리

(2) 재단/이사장의 리더십

- (가) 학교 경영 혁신 필요성 인식 및 주도적 조치 강구
- (나) 학교 발전에 대한 적극적 투자 및 지원

(3) 학과별 혁신실현자 발굴을 통한 집단적 리더십 강화

다. 교직원 역량 및 참여 의식

- (1) 교육과정 개발 능력
- (2) 교직원의 적극적 참여

라. 거버넌스

- (1) 총장 책임경영제 실시 및 전직원 협의·합의체제 운영
- (2) 공명정대한 인사와 적재적소 인사

③ 투입요인

가. 인적요인

- (1) 산업체 경력자 교수 채용
- (2) 우수 입학자원 확보

나. 재정요인

- (1) 안정적 재원 확보
- (2) 효율적 예산 집행

4] 과정요인

가. 교육과정 요인

- (1) 문제해결능력 및 창의력 신장을 위한 프로젝트 수업 운영
- (2) 기업 기술 수요 대응 주문식 교육 실시
- (3) 취업 지향 비정규과정 운영
- (4) 개별 학생 맞춤 지도 실시
- (5) 진로지도 강화
- (6) 인성교육 중시

나. 기관운영·지원·문화요인

- (1) 직업 교육 중심 교수업적평가
- (2) 취업역량 개발·인증 중심 학생평가
- (3) 성과 중심 사업평가관리 실시
- (4) 학습문화 형성
- (5) 교수의 학생에 대한 애정
- (6) 행정 시스템 혁신과 직원 복지 제고

5] 산출요인

가. 기관운영/혁신 효과의 가시성 - 높은 취업률

나. 혁신 지속 요인

- (1) 대학 경영자의 지속적 리더십 발휘
- (2) 산학협력 촉진·유지를 위한 정부 지원
- (3) 대학 경영의 시스템적 접근 및 제도화

2. 전문대학 혁신 성공요인 진단도구

앞에서 전문대학 혁신 성공요인 분석틀과 리스트는 개별 전문대학이 자신이 처한 내·외적 환경과 혁신계획·전략의 타당성 정도, 그리고 대학의 혁신 역량을 점검하고, 자신에게 맞는 혁신 과제 및 전략을 도출하기 위한 준거와 참고자료로 활용될 수 있음을 설명하였다. 여기서는 실제 개별 전문대학이 자신의 환경과 혁신 역량을 진단하고, 혁신과제·전략을 도출하기 위해 사용할 수 있는 진단도구(checklist)를 제시한다. 이 진단도구는 전문대학 혁신 성공요인 분석틀과 리스트에 근거하여 개발한 것으로 성공요인의 존재 여부 및 그 내용과 수준을 파악하기 위한 질문리스트이다. 혁신 계획의 수립·추진을 생각하고 있는 전문대학은 아래 제시한 진단도구의 각 질문 문항에 대해 정량적·정성적 답변을 함으로써 현재 대학이 처한 환경과 내부 역량의 상대적 강점과 약점을 파악할 수 있다. 예를 들어, 전략요인 질문 문항들에 대하여 5점이나 7점 척도로 답변 함으로써 현재 대학이 무엇을 잘 하고 어느 부분이 부족한 지를 판단할 수 있을 것이다. 이러한 결과는 혁신 과제 및 전략 선정에 중요한 근거 자료가 된다. 전문대학 혁신 성공요인 진단 도구의 구체적 내용은 다음에 제시한 바와 같다:

가. 환경요인

1) 외부적 환경요인

(1) 산업단지·기업체 근접성 및 인구밀집지역 소재 여부

- 우리 대학 소재 인근 지역에 대학 특성화 분야와 일치하는 산업 단지가 있는가? 산학협력 대상 기업체가 다수 존재하고 있는가? 재단과 연계된 기업체가 있는가?

- 대학이 대도시나 인구밀집지역에 소재하고 있는가? 대학 소재 지역은 타 지역 학생들을 유인할 특성을 갖고 있는가?

(2) 기업/산업계의 참여 의지 및 대응 능력

- 우리 대학 소재 인근 지역 기업들은 대학과의 산학협력을 긍정적으로 평가하고 있는가? 이들 기업들의 산학협력 참여 의지는 어느 정도인가? 이들 기업들은 산학협력에 필요한 인적·물적 자원을 충분히 갖추고 있는가? 산학협력 가능 기업 중 대기업과 중소기업의 수 및 비중은 어느 정도인가?
- 산학협력 참여 기업으로의 취업 규모(기업의 채용 규모)는 연 평균 어느 정도인가? 산학협력 참여 기업 중 졸업 전 조기 취업이나 근무를 요구하는 기업의 비중은 어느 정도인가? 산학협력 참여 업체들은 적극적인가? 전문대학 졸업생 채용 기업들은 전문대학 졸업 인력에 대한 별도의 인사관리 시스템을 갖추고 있는가?

(3) 학생 자원 감소

- 향후 5~10년간 고등학교 졸업 직후 우리 대학에 입학할 입학자원은 어떻게 변화할 것으로 예상되는가(연평균 몇 명/%가 줄어들 것으로 예상하는가)?
- 우리 대학 재직 근로자 입학자원은 - 학교 프로그램 유형 및 방식에 따라 - 어떻게 변화할 것으로 예상하는가?

(4) 학생 교육수요 및 산업계 기술수요 변화

- 향후 5~10년간 학생들이 선호하는 학과는 어떻게 변화할 것으로 예상하는가?
- 향후 5~10년간 각 전공영역별 산업계 기술수요는 수준과 유형면에서 어떻게 변화할 것으로 예상하는가?

(5) 정부의 전문대학 지원 정책

- 정부의 전문대학 지원 정책 중 우리 대학의 발전 계획과 일치하는 것은 무엇이고, 어떠한 지원을 받을 수 있는가?
- 정부의 전문대학 지원 정책 내용 중 우리 대학에 불리한 것은 무엇인가?

2) 내부적 환경요인

(1) 학과 구성의 집중도

- 우리 대학 전체 학과 및 전공계열 중 타 대학에 비하여 비교우위에 있는 학과 및 전공계열은 몇 개인가? 타 대학에 비하여 비교 우위에 있는 학과 중 상호 연관 전공 학과로 하나의 특성화 전공영역으로의 분류가 가능한 학과는 몇 개나 되는가?

(2) 다양한 계열·학과

- 우리 대학의 개설 학과 및 전공과정 수는 몇 개인가? 이 중 대학이 전략적으로 육성하는 주력 학과나 전공계열은 무엇인가? 다양한 전공계열 및 학과 유지를 위한 전략은 무엇인가? 그러한 전략은 의도한 성과를 거두고 있는가?

나. 전략 요인

1) 기획·운영요인

(1) 4년제 대학과 차별화된 명확한 전문대학 교육목표 설정 및 실현방안 집행

- 우리 대학은 현장중심·취업중심 직업교육을 강조하고 있는가?

- 산업체로부터 외면 받지 않는 직업교육 실시를 위하여 교수 임용, 교육과정 편성·운영, 학생 지도 등에서 4년제 대학과 차별화된 어떤 방안을 기획·실시하고 있는가? 그러한 방안들은 의도한 성과를 거두고 있는가?

(2) 대학 종합발전계획과 부서별 사업계획서 작성 및 성과관리

- 우리 대학의 종합발전계획은 대학의 모든 조직이 참여하여 수립하고 있는가? 종합발전계획에 근거하여 각 부서·계열·학과별로 구체적인 사업계획서를 수립·실행하고 있는가?
- 대학 종합발전계획과 각 부서·계열·학과별 사업계획은 주기적으로 모니터링하고, 사업 성과는 평가하고 있는가?
- 사업 추진 모니터링 결과와 사업 성과는 부서 및 개인에게 전달되고, 성과에 대한 보상은 제공되고 있는가?

(3) 산학협력 증진 방안 강구

- 학과별로 그리고 대학단위의 산학협력 협의체는 어떻게 구성·운영하고 있는가? 누가 참여하는가? 협의 및 의사결정은 대학과 기업 의견을 충분히 수렴하고, 양자가 보다 많이 공감할 수 있는 방식으로 이루어지고 있는가? 얼마나 자주 모이고 있는가? 협의·합의한 사항에 대한 실행을 위한 역할 분담은 어떤 원칙을 통하여 결정하는가? 산학협력 활동의 기획·추진 및 성과에 대한 책임은 누가 얼마만큼 지고 있는가?
- 산학협력협의체 참여 기업은 누가 어떤 방식으로 섭외하고, 어떻게 유지·관리하고 있는가?
- 산학협력협의체 구성·운영에 관한 성과 평가는 누가 무엇을 근거로 하며, 그 결과는 어떻게 활용되고 있는가?
- 전반적으로 산학협력 증진 방안은 소기의 성과를 거두고 있는가?

(4) 취업 촉진 프로그램 운영

- 노동시장에서의 우리 대학 졸업생에 대한 신뢰도 제고를 위한 어떤 대책을 갖고 있는가? 우리 대학은 우리 대학 졸업생의 취업 역량을 자신있게 나타낼 수 있는 졸업인증제나 전공능력인증제와 같은 제도를 운영하고 있는가?
- 학생들의 취업 촉진을 위하여 어떤 지원 프로그램을 사용하고 있는가? (예, 재학생 및 졸업생의 상세 정보를 담은 취업포탈 서비스 운영, 기업에 찾아가는 취업 마케팅 실시 등) 우리 대학에서 실시하고 있는 취업 지원 프로그램은 소기의 성과를 거두고 있는가?

(5) 대학 주력 학과(대표 브랜드 학과) 육성 - 특성화

- 우리 대학은 어떤 근거로 특성화 분야를 선정하는가? 선정된 특성화 분야(학과, 계열 등) 육성을 위하여 우리 대학이 선택한 전략은 무엇인가? 특성화 분야에 대한 인적 및 물적 자원의 지원은 타 분야에 비하여 어느 정도 높은가?
- 우리 대학 특성화 분야(대표 브랜드 학과·계열)는 대학 경쟁력 제고, 입학자원 확보, 졸업생 취업률 향상 등에 의미있는 기여를 하고 있는가?

(6) 학생들의 전문대학 수요 파악 및 대학 홍보

- 우리 대학 교육에 대한 학생들의 수요는 누가 어떤 방식을 통하여 얼마나 자주 파악하는가? 수요 파악 결과는 입학자원 확보 전략, 교육 프로그램 개선·운영 등에 어떤 방식으로 활용되는가?
- 우리 대학은 학생 수요 조사 결과에 기반한 대학 교육 프로그램의 운영 등 대학의 강점에 대한 홍보를 어떤 방식으로 실시하고, 그 효과에 대한 평가는 어떻게 하고 있는가? 대학 홍보는 소기의 성과를 거두고 있는가?

(7) 정부 재정지원 사업에의 적극적 참여

- 우리 대학 발전계획 및 각 부서·계열·학과별 사업계획은 정부의 전문대학 재정지원 사업과 얼마나 일치하는가? 정부 재정지원 사업에의 적극적 참여를 위하여 어떤 노력을 기울이고 있는가? 누가 어떤 방식을 통하여 정부 재정지원 사업에 참여하고 있는가?
- 정부 재정지원 사업 참여를 통하여 확보한 예산이 우리 대학 전체 예산에서 차지하는 비중은 얼마인가? 확보한 정부 지원예산은 누가 무엇을 근거로 어떤 방식으로 배분하고, 그 결과는 어떻게 평가하는가? 정부 재정지원 사업에의 참여는 대학 발전·혁신 계획 추진에 의미있는 기여를 하고 있는가?

2) 리더십

(1) 총장의 리더십

- 대학 총장은 전문대학 직업교육의 특성, 내용 등에 대하여 명확히 이해하고, 직업교육에 대한 확고한 신념이나 비전을 제시하고 있는가? 직업교육에 대한 신념이나 비전 실현을 위하여 어떤 추진 전략을 제시하고 있는가?
- 대학 총장은 대학이 당면한 위기에 대하여 정확하게 이해하고, 이에 대한 위기 극복 방안을 제시하고 있는가?
- 대학 총장은 전문대학 교육의 미래 변화를 예측하고, 이에 대비하여 대학 발전의 비전과 앞으로 다가올 상황에 대한 새로운 대안을 제시하고 있는가?
- 대학 총장은 각 부서·계열·학과에 권한을 최대한 위임하는가? 중요한 안전에 대하여 관련 조직·구성원들과 폭넓게 협의하고, 이들의 의견을 반영하는가? 중요한 의사결정은 어떤 방식으로 하는가?

- 대학 총장은 학교 종합발전계획 및 각 부서·계열·학과의 사업계획서의 과제 추진과정과 결과를 모니터링·평가하고, 성과에 근거하여 관리하고 있는가?

(2) 재단/이사장의 리더십

- 재단/이사장은 대학 경영 계획 및 성과를 어느 정도나 정확하게 파악하고 있는가? 재단/이사장은 대학 경영 성과를 무엇에 근거하여 어떤 방식으로 점검하고 있는가?
- 재단/이사장을 대학 발전·혁신에 필요한 재원을 필요한 시기에 필요한 규모만큼 지원하고 있는가? 재단/이사장은 예산 지원 외 대학 발전·혁신에 필요한 조치(예, 인사)를 적극적으로 취하고 있는가?

(3) 학과별 혁신실현자 발굴을 통한 집단적 리더십 강화

- 우리 대학은 총장이나 부서장을 도와 대학 혁신 추진에 기여할 내부 혁신 실현자들을 발굴·교육·활용하고 있는가? 우리 대학은 내부 혁신 실현자의 발굴·활용을 위하여 어떤 노력을 어느 정도나 기울이고 있는가?
- 내부 혁신 실현자들은 대학 혁신 추진에 의미있는 기여를 하고 있는가?

3) 교직원 역량 및 참여 의식

(1) 교육과정 개발 능력

- 우리 대학 교수는 산업계 기술 수요에 따른 직무분석과 분석 결과에 근거한 교육과정 개발 능력을 갖추고 있는가?
- 우리 대학은 교수의 교육과정 개발 능력 습득을 위하여 어떤 지원을 하고 있는가? 이러한 지원은 교수의 교육과정 개발 능력 향상 그리고 결과적으로 학생의 취업 역량 향상에 기여하고 있는가?

(2) 교직원의 적극적 참여

- 우리 대학 교직원들은 대학의 발전·혁신 계획 수립 및 실행에 어느 정도나 적극적으로 참여하고 있는가?
- 대학 총장 및 보직자 그리고 재단은 교직원의 적극적 참여를 유도하기 위하여 어떤 조치를 취하고 있나? 그러한 조치들은 교직원의 대학 혁신에의 적극적 참여 유도에 기여하고 있는가?

4) 거버넌스

(1) 총장 책임경영제 실시 및 전직원 협의·합의체제 운영

- 재단(국립의 경우, 정부)은 대학 총장에게 대학 운영과 관련한 권한을 어느 정도나 위임하고 있는가? 대학 총장은 대학 경영 성과에 대한 책임을 재단(국립의 경우, 정부)에 무엇에 근거하여 어떤 방식으로 지고 있는가?
- 대학의 중요한 의사결정은 관련 직원들의 협의를 거친 후, 합의 방식으로 이루어지는가? 대학은 중요한 사항에 관한 대학 구성원들의 의견 수렴을 어떤 방식으로 하고 있는가? 중요 안건에 관한 의사결정 과정 및 결과에 대하여 대학 구성원들이 어느 정도나 상세히 공유하고 있는가? 우리 대학의 의사결정 방식은 대학의 혁신 기획·추진에 긍정적으로 작동하는가?

(2) 공명정대한 인사와 적재적소 인사

- 우리 대학의 교직원 업적 평가 시스템은 공정하고, 교직원 인사 및 임금 결정에 있어 그 결과가 공정하게 활용되고 있는가? 대학 교직원은 대학 인사에 대하여 어느 정도나 신뢰하고 있는가?
- 우리 대학 교직원은 각자 역할 수행을 위하여 필요한 역량을 갖추고 있는가? 적재적소 인사를 위하여 어떤 조치를 취하고 있는가?

다. 투입 요인

1) 인적 요인

(1) 산업체 경력자 교수 채용

- 우리 대학은 신규 교수 임용 시 산업체 근무 경력을 중시하는가?
우리 대학 교수 중 산업체 경력자 비중은 어느 정도인가? 산업체 경력 교수의 채용 및 이들의 활용이 학생들의 취업 역량 향상에 어느 정도나 기여하고 있는가?

(2) 우수 입학자원 확보

- 우리 대학은 대학 설립 목적이나 특성화 분야 관련 우수 입학자원 확보를 위한 전략이 있는가? 정규 학령인구 외의 성인 근로자 중 우수 입학자원 확보를 위한 전략은 있는가? 우수 입학자원 확보 전략은 소기의 성과를 거두고 있는가?

2) 재정 요인

(1) 안정적 재원 확보

- 우리 대학 예산은 대학 발전계획에 설정한 발전 목표 또는 혁신계획에서 설정한 혁신 목표 달성을 위한 과제 추진에 충분한 수준인가? 향후 5년간 우리 대학은 학교 운영에 필요한 예산을 안정적으로 확보할 수 있는가? 안정 재원 확보가 어려울 시, 우리 대학 발전·혁신 계획의 추진은 예산 부족 정도에 따라 어느 분야에 어느 정도의 타격을 받게 되는가?
- 우리 대학은 다양한 재원 확보를 위하여 어떤 노력을 경주하고 있으며, 그 성과는 어느 정도인가?

(2) 효율적 예산 집행

- 매년 대학발전계획 추진과정 및 성과 평가 시, 예산 운영 부문에 대한 평가는 어떤 방식으로 실시하고 있는가? 우리 대학의 이월금 수준은 적정한가?
- 우리 대학은 확보한 예산의 효율적 집행·운영을 위하여 어떤 노력을 기울이고 있으며, 그 성과는 어느 정도인가?

라. 과정 요인

1) 교육과정 요인

(1) 문제해결능력 및 창의력 신장을 위한 프로젝트 수업 운영

- 우리 대학은 프로젝트 수업을 어떤 방식으로 어느 정도 비중으로 실시하고 있는가? 각 계열 및 학과별로 어느 분야에서 프로젝트 수업이 효과적으로 운영되고 있는가? 프로젝트 수업에 대한 성과 평가는 누가 어떤 방식으로 하고 있으며, 그 결과는 어떻게 활용되고 있는가?
- 프로젝트 수업은 학생들의 취업 역량 개발에 기여하고 있는가?

(2) 기업 기술 수요 대응 주문식 교육 실시

- 기업체가 요구하는 유형 및 수준의 기술 습득을 위하여 우리 대학은 어떤 방식으로 주문식 교육과정을 개발·운영하고 있는가? 주문식 교육에 대한 성과 평가는 누가 어떤 방식으로 하고 있으며, 그 결과는 어떻게 활용되고 있는가?
- 주문식 교육은 학생들의 취업 역량 개발에 기여하고 있는가?

(3) 취업 지향 비정규과정 운영

- 학생들의 취업을 위하여 우리 대학은 어떤 비정규 교육 프로그램을 운영하고 있는가? 이러한 비정규과정의 대상 학생은 누구이고, 이들 학생들에게 어떤 방식으로 교육 프로그램을 제공하고 있는가? 이러한 취업 지향 비정규과정에 대한 성과 평가는 누가 어떤 방식으로 하고 있으며, 그 결과는 어떻게 활용되고 있는가?
- 취업 지향 비정규 과정은 학생들의 취업 역량 개발에 기여하고 있는가?

(4) 개별 학생 맞춤 지도 실시

- 우리 대학은 학생 개개인에 대한 교육 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있는가? 우리 대학이 개별 학생의 맞춤형 지도를 위하여 어떤 종류의 검사, 상담 서비스, 포털 서비스 등을 제공하고 있는가? 이들 서비스에 대한 성과 평가는 누가 어떤 방식으로 하고 있으며, 그 결과는 어떻게 활용되고 있는가?
- 개별 학생 맞춤지도는 학생들의 취업역량 개발에 기여하고 있는가?

(5) 진로지도 강화

- 우리 대학에서 개설하고 있는 진로지도 및 취업역량 개발 프로그램은 무엇인가? 이들 프로그램의 성과는 누가 어떤 방식으로 평가하는가?
- 우리 대학 진로지도는 학생들의 취업역량 개발에 기여하고 있는가?

(6) 인성교육 실시

- 우리 대학에서는 학생들의 인성교육을 위하여 어떤 프로그램을 제공하고 있는가? 이들 인성 교육 프로그램에 대한 성과 평가는 누가 어떤 방식으로 하고 있으며, 그 결과는 어떻게 활용되고 있는가?
- 우리 대학 인성교육은 학생들의 취업역량 개발에 기여하고 있는가?

2) 기관운영 · 지원 · 문화요인

(1) 직업교육 중심 교수 업적 평가

- 우리 대학의 교수 업적 평가는 산학협력 및 취업 지원 실적을 얼마나 포함하고 있는가? 구체적으로 직업교육 실시와 취업으로의 연계를 위하여 학과의 취업률, 교수 개인별 추천 학생수 대비 취업자수, 기술지도 · 취업지원 · 협의회 참여 회수 · 산업체 공동 연구 수주 · 기업체 방문수 등 산학협력 실적이 교수 업적 평가에서 어느 정도 비중으로 평가되고 있는가? 교수 업적 평가 결과 우수 교수에 대하여 어떤 보상을 어느 정도나 제공하고 있는가?
- 직업교육 중심 교수 업적 평가가 학생들의 직무 역량 개발과 취업률 향상에 기여하고 있는가?

(2) 취업역량 개발 · 인증 중심 학생평가

- 우리 대학 학생 평가는 산업계 기술수요에 맞게 학생들의 취업 역량을 개발 · 평가하고, 그 결과를 취업에 활용할 수 있도록 설계 · 운영되고 있는가? 학생 평가 결과에 기초하여 학생들의 취업 역량을 학교가 보장하는 인증제도(예, 졸업인증제)를 운영하고 있는가?
- 우리 대학 학생평가는 학생들의 직무 역량 개발과 취업률 제고에 기여하고 있는가?

(3) 성과 중심 사업평가관리 실시

- 우리 대학의 각 부서 · 계열 · 학과는 대학 종합발전계획에 근거하여 자체 성과 달성 목표와 성과지표(KPI)를 설정하고, 이를 실현하기 위한 성과 달성 계획을 수립 · 실행하고 있는가? 대학본부는 각 부서 · 계열 · 학과의 자체 사업 성과달성 계획의 추진 과정과 결과를 점검 · 평가하고, 그 결과를 대학 발전계획의 수정 · 보완 시 활용(예, 예산 배분)하고 있는가?

- 대학의 사업평가관리제도는 대학 발전·혁신 계획 수립·추진에 기여하고 있는가?

(4) 학습문화 형성

- 우리 대학에는 대학이 당면한 문제를 함께 고민하고 그 해결방안을 협의·도출·공유하는 학습문화가 형성되어 있는가? 이러한 학습문화 형성을 위하여 우리 대학은 어떤 노력을 기울이고 있는가?
- 우리 대학의 학습문화는 대학 운영의 어느 분야에서 어느 정도나 기여하고 있는가?

(5) 교수의 학생에 대한 애정

- 우리 대학에서 교수와 학생간 만남은 어떤 방식을 통하여 얼마나 자주 이루어지고 있는가? 대학은 교수의 학생에 대한 공식·비공식 지도·자문 기회 제공을 위해 어떤 노력을 기울이고 있는가? 교수는 학생 개개인에 대하여 얼마나 많이 알고 있는가?
- 우리 대학의 경우, 교수-학생간 만남이 대학 교육성과 제고에 미치는 영향력은 어느 정도인가?

(6) 행정 시스템 혁신과 직원 복지 제고

- 우리 대학의 행정 시스템은 대학 발전계획이나 혁신 노력에 대한 지원을 효율적·효과적으로 제공하고 있는가? 대학은 행정 지원 시스템 개선을 위하여 어떤 노력을 하고 있는가? 행정 직원에 대한 처우 및 보상은 교수들과 비교하여 어떤 수준인가?
- 우리 대학의 경우, 행정 시스템 혁신과 직원 복지 제고 노력이 대학 경영 성과 제고에 미치는 영향력은 어느 정도인가?

마. 산출 요인

1) 기관운영/혁신 효과의 가시성 - 취업률

- 우리 대학 각 학과 및 계열별 취업률은 최근 어떤 변화를 경험하고 있는가? 대학이 실시하고 있는 각종 프로그램(프로젝트 수업, 주문식 교육, 취업 지향 비정규과정, 직업교육 중심 교수 업적 평가 등)은 졸업생 취업률과 어떤 관계에 있는가? 취업률과 입학자원 확보는 어떤 관계에 있는가?
- 우리 대학은 취업률 정보를 대학 발전·혁신 계획 수정·보완에 어떻게 활용하고 있는가?

2) 혁신 지속 요인

(1) 대학 경영자의 지속적 리더십 발휘

- 대학 경영자는 대학을 둘러싼 경제적·사회적·문화적 환경이 어떻게 변화하고, 그러한 변화가 대학 교육에 구체적으로 어떤 영향을 미치게 될 것인지에 대하여 항상 주목하고 있는가?
- 대학 경영자는 대학 구성원들이 대학이 당면한(하게 될) 위기를 인식하고, 이러한 위기의식을 유지시키기 위하여 어떤 노력을 하고 있는가?

(2) 산학협력 촉진·유지를 위한 정부 지원

- 우리 대학과 관련 기업간 실질적인 산학협력 관계의 유지, 혁신 계획의 지속적 추진 등에 도움을 줄 수 있는 정부 지원 정책은 무엇인가? 우리 대학은 이러한 정책으로부터 어느 분야에서 어떤 지원을 어느 정도 받을 수 있는가?

- 우리 대학은 이러한 정부 지원 정책 활용을 위해 어떤 노력을 기울이고 있는가?

(3) 대학 경영의 시스템적 접근 및 제도화

- 우리 대학의 교육과정 개발·운영, 산학협력, 교수 채용 및 업적 평가, 학생 선발 및 평가, 취업 지도 등은 하나의 인과관계 틀로 짜임새 있게 구조화되어 시스템적으로 운영되고 있는가? 대학 경영이 개별 사건이나 사안에 영향 받지 않고 시스템적으로 운영될 수 있도록 제도화되어 있는가?
- 대학 경영자와 구성원은 대학 혁신 방안의 제도화를 위하여 어떤 노력을 기울이고 있는가?

개별 전문대학은 상기 진단도구 각 질문 문항에 대한 답변을 준비하면서 자신의 대학이 처한 내·외부 환경의 특성 및 이의 변화를 보다 체계적으로 파악하게 되고, 혁신 기획·추진을 위한 내부 역량에 대하여 보다 정확한 진단을 내릴 수 있게 될 것이다. 그리고 상기 진단도구에는 포함되어 있지 않지만 자신의 대학 경영에 중요하게 영향을 미치는 다른 환경요인이나 혁신 추진에 도움을 줄 수 있는 그 대학만의 혁신 역량을 찾아 낼 수도 있을 것이다.

상기 진단도구는 개별 전문대학이 진단도구에 포함된 모든 성공요인을 갖추어야 한다는 것을 전제로 개발한 것은 아니다. 각 전문대학별로 처한 내·외적 환경이 다르고, 내부 역량 또한 분야나 수준에 있어 차이가 있을 것이다. 중요한 것은 진단도구 질문 문항에 답하는 과정을 통하여 개별 전문대학이 자신만의 강점과 약점을 파악하고, 자신의 대학에 가장 잘 맞는 혁신 방안과 전략을 찾아내는 것이다.

제2절 대학 및 정부에 대한 시사

전문대학 혁신 성공요인의 효율적·효과적 활용 및 원활한 작동과 관련하여 10개 전문대학 사례 분석을 통하여 얻을 수 있는 시사는 다음과 같다. (1) 전문대학 경영자의 리더십 역량 강화가 필요하다. 10개 사례 분석 전문대학이 공통적으로 제시한 핵심 성공 요인은 대학 경영자의 강력한 리더십이었다. 이는 대학 혁신의 기획·추진은 대학 총장이나 재단 이사장의 정확한 상황 인식(위기의식) 그리고 이에 따른 혁신 주도가 선행되는 경우 실현 가능성이 높아짐을 의미한다. 대학 총장이 이러한 리더십을 발휘하기 위해서는 경영을 책임지고 있는 대학의 현 위치를 객관적으로 판단하고 향후 대학이 지향해야 할 모습을 설정·제시할 수 있는 역량을 갖추어야 한다. 밖으로는 산업계 기술 변화, 노동시장행태, 고등교육시장 수요 변화 등을 예측하고, 안으로는 교직원의 의견을 철저히 파악·수렴할 수 있어야 한다.

(2) 교직원들의 혁신업무 수행 역량 함양 및 유지가 필요하다. 총장의 리더십은 총장 개인만의 노력으로 실현되지 않는다. 대학 본부 부서장, 계열 책임교수, 학과장 등 중간 경영진들이 대학 혁신의 필요성을 공감하고 동참하여 각자 책임 맡은 하위 조직을 대학 혁신 목표 실현에 맞게 운영하여야 한다. 이 역시 중간 경영자들의 경영 역량이 전제되어야 가능하다. 중간 경영자들의 경영 역량이 전제될 때, 총장은 이들에게 부서 운영의 권한을 부여하고, 운영 책임을 물을 수 있다. 그리고 대학 교직원이 주도하는 대학 혁신이 가능하게 된다. 이러한 관점에서 보았을 때, 대학은 이들 중간 경영자들을 포함하여 대학 조직의 장들의 리더십 역량을 키울 필요가 있다. 아울러 교수를 포함한 교직원의 혁신 업무 수행 능력 함양이 필요하다. 리더십과 혁신수행 역량을 갖춘 교직원이 많을수록 혁신에 임하는 자세가 달라질 것이며, 이는 교직원들의 적극적 참여 의식과 주인의식을 갖게 하는데 기여할 것이다.

(3) 엄격한 평가 및 평가결과에 근거한 공정한 보상 시스템의 구축·유지가 중요하다. 이는 교직원들의 노력에 대한 정당한 평가와 보상을 통하여 교직원들의 혁신 노력을 지속적으로 유도하고 적절한 수준의 긴장을 유지하는데 기여한다. 이미 실현한 혁신 효과를 유지하고, 또 다른 새로운 혁신을 추진하기 위한 조건이라 할 수 있다.

(4) 대학과 기업에 모두 도움이 되는 산학협력 관계의 구축·유지에 주력할 필요가 있다. 직업교육기관으로서 전문대학 교육의 의미는 졸업생들이 좋은 직장에 입사하고, 향후 성공적인 경력개발을 통하여 풍요로운 삶을 살아갈 때 찾을 수 있다. 이는 한편으로는 산업계에서 필요로 하는 기술과 지식을 습득하면서 또 한편으로는 자기 스스로 학습하고 자기 개발을 할 수 있는 능력을 갖추어 줄 필요가 있음을 의미한다. 긴밀한 산학협력을 통하여 기업과 학생 개인의 수요를 충족시킬 수 있는 교육 프로그램의 개발·운영이 필요하다.

(5) 재단의 적극적 지원이 필요하다. 재단도 총장이 리더십을 발휘할 수 있도록 대학 경영에 관한 권한을 총장에게 위임하여 책임경영체제를 갖추어 줄 필요가 있다. 그러나 이와 아울러 설립한 대학의 경영 성과에 대하여 지속적인 모니터링과 평가를 실시하여 대학 혁신의 필요성, 경영의 잘못된 점이나 부족한 점을 일깨워주고, 필요 시 과감한 재정 투자를 할 필요가 있다.

(6) 전문대학 교육 발전을 위한 보다 체계적인 정부 지원이 필요하다. 현재 전문대학과 기업간의 산학협력은 개별 대학/학과와 개별 기업간 협력관계가 주를 이루고 있어, 교육과정 개발·활용이나 졸업생의 취업으로 연계 등에 있어 한계가 있다. 특정 산업계와 전문대학 전공그룹간의 보다 범위가 넓은 차원의 산학협력을 통하여 이러한 한계를 극복할 필요가 있다. 산업체 대표기구와 전문대학 전공별 대표 기구간 산학협력을 위한 정부의 가이드라인 제시와 재정 지원이 필요하다. 아울러 대학, 기업, 학생 등이 보다 합리적인 의사결정을 하기 위해서 대학의 교육 역량, 기업의 채용조건 및 미래전망, 학생의 취업 역량 등에 관한 상세 정보 제공 시스템의 구축·운영이 필요하다.

SUMMARY

Critical Success Factors of 10 Innovative Junior Colleges in Korea

Sung Joon Paik & Hyun-han Yoon

This study aims to identify critical success factors and sequential relations among them which contribute to building innovation in junior colleges and to provide meaningful information and insights to presidents, chairmen of the board of trustees in private colleges, and professors and administrators who are responsible for college innovation. To achieve these aims, this study (i) developed conceptual framework and checklist for analyzing junior college's innovation cases and identifying critical success factors and their relations, (ii) analyzed 10 innovative junior colleges by applying the conceptual framework and checklist and identified critical success factors and their relations, and (iii) based on the analyses, developed an analytical framework for planning and implementing junior college's innovation and checklist for diagnosing a college's policy environment and innovative capacities and selecting tasks and strategies for college innovation.

Critical success factors identified through the analyses of 10 innovative junior colleges' cases are as follows:

(1) policy environment factor: (i) external factors - proximity to industrial areas & enterprises and cities, will and capacity of enterprises to participate in industry-college cooperation, decrease in student age cohort, changes in students' preference in college education and in industries' demand for skills, and governments' policies for supporting junior colleges; (ii) internal factors - extent of concentration of similar major fields/departments, and variety of majors.

(2) strategy factor: (i) planning & implementation - clear goal setting and implementation of action plans distinguished from 4-year universities, performance evaluation & management, promotion of partnership with industry, enhancement of employment, fostering major areas which have comparative advantages, identifying student's demand for college education and publicity work, and active utilization of governments' financial support programs; (ii) leadership - college president's leadership (clear understanding of the characteristics of junior college education, sense of urgency, new vision, empowerment, performance evaluation & management), board of trustee chairman's leadership (initiative action towards innovative college management, active investment in college education), and collective leadership through identifying and empowering champions in college departments; (iii) capacity of professors (curriculum development) and administrators and active participation in college innovation process; (iv) governance - less interference from the board of trustee into college management, rational decision-making

process and consensus building, and fair recruit and placement procedures.

(3) input factor: (i) human resources – recruitment of professor with industry experience and high quality students; (ii) finance – securing funds and efficient budget spending

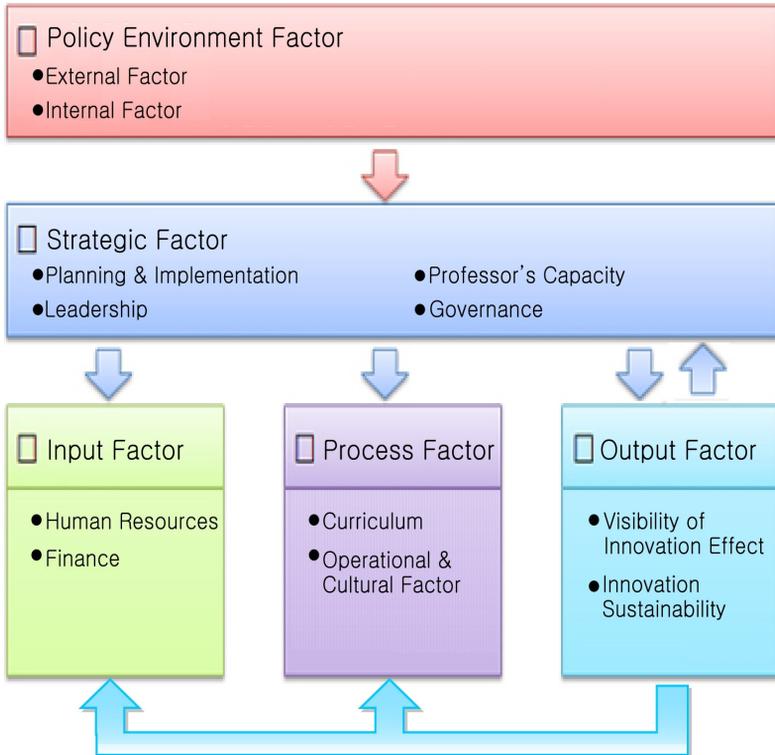
(4) process factor: (i) curriculum – project classes for enhancing problem-solving ability and creativity, tailor-made training programs to fully meet industries' skill demands, employment-oriented informal programs, career guidance for individual students, and emphasis on future workers' integrity and humanity, (ii) operational and cultural factors – professor's performance appraisal in terms of providing high quality vocational education, evaluation of student's performance in terms of employability, project management based on performance evaluation, building organizational cultures which value learning and innovation, professor's affection to students, and innovation of administration system and improvement of workers' welfare.

(5) output factor: (i) visibility of innovation effect – high employment rate; (ii) innovation sustainability – consistency in leadership, government policies for promoting and maintaining industry-college cooperation, and systemic approach to college management and institutionalization.

Analysis results indicates that, among critical success factors mentioned above, college president's and board of trustees' chairman's leadership, curriculum, and professor's performance appraisal play particularly crucial roles in initiating, planning, and implementing college innovation.

An analytical framework developed based on the critical success factors mentioned above and relations among them is as follows:

[Figure 1] Analytical Framework



<부록> 평판도 조사 질문지

사례 연구 후보 대학 추천 조사 안내문

1. 연구의 개요

1) 연구 목적

- 이 연구에서는 혁신적 전문대학이 갖추어야 할 핵심 특성과 이들 핵심 특성간의 관계를 이론적으로 설정하고, 이러한 이론적 틀을 활용하여 혁신적 전문대학의 특징을 분석함으로써, 혁신적 전문대학의 핵심 성공 요인(critical success factors)과 이를 지원하는 정책 환경을 밝혀 보고자 함. 구체적으로 이론적 틀의 어느 부분이 우리나라 사례 분석 대학의 경우에 부합하고 또 어느 부분이 부합하지 않는지를 발견하고(이론적 성공요인의 실제 상대적 중요도), 그 원인을 찾고자 함. 그리고 이에 근거하여 중요 성공요인을 제대로 작동시키기 위하여 대학 당국이 하여야 할 과제와 이를 지원하기 위한 정부 과제를 도출하고자 함.

2) 연구 문제

- 혁신적 전문대학의 핵심 특성(특징 및 성공요인)은 무엇이고, 이들간의 관계는 이론적으로 어떻게 설정할 수 있는가?
- 혁신적 전문대학의 어떤 특성이 전문대학 혁신의 성공적 추진에 기여하고 있는가?
- 전문대학의 혁신적 운영을 위하여 전문대학과 정부는 무엇을 하여야 하는가?

2. 평판도 조사 개요

- 1) 조사기간 : 2010. 4. 19(월) ~ 4. 29(목)
- 2) 조사대상 : 기획처장, 산학협력처·단장 (대학별 2인)

3. 후보 대학 추천 방법

1) 후보 대학 추천 기준

- 고등직업교육기관으로서 전문대학의 목적(직업기술·지식 교육 및 연구, 기업·산업계 전파 등)을 실현하여 성과를 보이는 대학
- 교육/연구 역량, 기업·산업계와의 협력 역량, 직업기술·지식 수요 변화에 대한 대응 능력(상황판단, 대안개발, 의사결정 등)을 갖고 있는 대학
- 졸업생 노동시장 성과, 대학교육의 신입생 흡인력, 기업과의 협력 정도 등이 높은 대학

2) 후보 대학 추천 방법

- 수도권 및 비수도권 소재별로 10개 대학씩(총 20개교)을 추천 순서에 따라 대학명을 기재하시고 추천하시는 이유(근거)를 간략히 제시하여 주시기 바랍니다.
- 후보 대학 추천 시, 소속 대학은 제외하여 주시기 바랍니다.

3) 사례 분석 연구

- 평판도 조사 결과, 정량적 지표, 전문가 의견에 기초하여 사례 연구 대상 대학을 선정
- 선정된 사례 연구 대상 대학은 익명으로 처리 예정

사례 연구 후보 대학 추천 조사지 (회송용)

1. 차·단장님께서서는 어느 부서의 보직을 맡고 계십니까?(이전에 맡으셨습니까?)

___ ① 기획처 ___ ② 산학협력차단

2. 사례 연구의 후보 대학을 아래의 양식에 추천하여 주시기 바랍니다(총 20개교).

| 수도권 소재 대학 | | | 비수도권 소재 대학 | | |
|-----------|-----|------------------------|------------|-----|------------------------|
| 추천 순서 | 대학명 | 추천 이유 (근거나 이유를 간략히) | 추천 순서 | 대학명 | 추천 이유 (근거나 이유를 간략히) |
| 1 | | | 1 | | |
| 2 | | | 2 | | |
| 3 | | | 3 | | |
| 4 | | | 4 | | |
| 5 | | | 5 | | |
| 6 | | | 6 | | |
| 7 | | | 7 | | |
| 8 | | | 8 | | |
| 9 | | | 9 | | |
| 10 | | | 10 | | |

※응답하신 조사지를 이메일(yoonhh@krivet.re.kr)로 보내주시기 바랍니다.
바쁘신 중에 귀한 시간을 내주셔서 감사합니다.

참고문헌

- 김혜정·이승중(2006). 지역시민사회의 역량과 지방정부의 정책혁신. 한국 행정학보 40(4). 101-126.
- 김홍주·박재운·이석희·이정아(2005). 학교혁신 지원체제 분석연구. 한국 교육개발원.
- 남기곤(2005). '잇혀진 절반'에 대한 교육은 성공하고 있는가? -전문대학 교육의 노동시장 성과를 중심으로. 경제와 사회.
- 류지성 외(2007). 전문대학의 성공조건. 삼성경제연구소.
- 류지성·박용규·이갑수·조희재·배성오(2006). 대학혁신과 경쟁력. 서울: 삼성경제연구소.
- 박상완(2009). 개방형 자율학교의 학교혁신 사례 분석, 교육행정학연구 27(2). 177-201.
- 박운형·최두진·박동진·조선자·고정순(2009). 교육혁신의 개념, 동향 및 발전방향, 교육혁신연구 19(1). 1-24.
- 박종관(2007). 혁신장애 요인과 극복방안에 관한 연구, 2007 한국정책분석평가학회 학술대회 및 학술세미나 자료. 한국정책분석평가학회.
- 안영진(2010). 한국 기업들의 혁신에 대한 실증적 분석, 한국생산관리학회지 21(1). 45-61.
- 유현숙(2004). 미국의 고등교육 거버넌스 분석과 시사점. 교육행정학연구 제22권 4호. pp.263-286.
- 이길순·이기룡·최인근·김철·황광모(2008). 2009년 전문대학 포물리 펀딩 사업 설계를 위한 정책연구. 서울: 한국전문대학교육협의회.
- 이용순·이상준(2008). 전문대학 특성화 사업 평가 결과 분석. 직업교육연구 27권 4호. pp.45-63.

- 이윤철(2010). 산업고도화에 부응하는 직업교육 선진화 정책 방안, 직업교육 선진화정책 대토론회 자료집(2010.5.4). 서울: 한국전문대학교육협의회.
- 이정표(2005). 고등단계 직업교육구조 개혁: 국제적 동향과 시사. 직업교육연구 24권 2호. pp.19-27.
- 임연기·박삼철·서길원·성열관·안승문·이진철·황성원(2006). 학교혁신 국내·외 사례 비교 연구. 교육혁신위원회.
- 정태화·이길순·이병욱·전종호·홍광표(2009). 직업교육 혁신 2020. 한국직업능력개발원.
- 정태화·백성준·전종호·이길순·김순곤·황광모(2009). 전문대학 교육역량 강화사업 발전 방안. 서울: 한국전문대학교육협의회.
- 주광신·김호동·변호걸·이양섭(2003). 전문대학 정체성 연구. 서울: 한국전문대학교육협의회.
- 최지희(2006). OECD국가의 고등 직업교육기관 개혁 동향. The HRD Review. 2006 여름. pp.98-107.
- 한승준(2010). 공공부문 조직혁신의 영향요인에 관한 연구: 산림청을 중심으로, 현대사회와 행정 20(4). 27-47. 한국국정관리학회.
- 함봉수(2008). 현장에서 건져 올린 전문대학 자기 혁신. 삼성경제연구소.
- Callan, Victor(2004). Building innovative vocational education and training organizations. NCVER.
- Ellis, A. et al(2009). Designing an Educational Sim Environment: Critical Success Factors. Proceedings Ascilite Aukland.
- Kirschner, P.A. et al(2004). Determinants for Failure and Success of Innovation Projects: The Road to Sustainable Educational Innovaion. Association for Educational Communications and Technology.

- Mazeran, Jacques(2007). Short-term vocational higher education. The World Bank · HACHETTE Education · CIEP.
- Mazzarol, Tim, Geoffrey N. Soutar, and Vicky Thein(2000). Critical Success Factors in the Marketing of an Educational Institution: A Comparison of Institutional and Student Perspectives. Journal of Marketing for Higher Education. Vol10(2). pp.39-57.
- McKeown, M.(2008). The Truth About Innovation. London, UK: Prentice Hall.
- Mikahil, S.(2008). The Alternative Tertiary Education Sector: More than Non-University Education. The World Bank.
- OECD/CERI(2008). OECD/CERI Study of Systemic Innovation in VET: Country Case Study Report(6개국).
- OECD/CERI(2009). Drivers, Enablers and Barriers to Systemic Innovation in VET.
- OECD/CERI(2009). Process and Dynamics of SYstemic Innovation: Initiation, Implementation, Monitoring, Evaluation and Scaling up.
- Rogers, M.(1998). "The Definition and Measurement of Innovation", Melbourne Institute Working Paper No. 10/98.
- Salmi, Jamil(2009). The Challenge of Establishing World-Class Universities. The World Bank.
- Yonezawa, A.(2007). Making World-Class Universities: Japan's Experiment. Higher Education Management and Policy. Vol. 15 no.2. pp.9-23.

■ 저자 약력

· 백성준

- 한국직업능력개발원 선임연구위원

· 윤형한

- 한국직업능력개발원 전문연구위원

전문대학 혁신 성공 요인

| | |
|-----------|---|
| · 발행연월일 | 2010년 11월 29일 인쇄 2010년 11월 30일 발행 |
| · 발행인 | 권대봉 |
| · 발행처 | 한국직업능력개발원 135-949, 서울특별시 강남구 청담동 15-1 홈페이지: http://www.krivet.re.kr 전화: (02)3485-5000, 5100 팩스: (02)3485-5200 |
| · 인쇄처 | (주)법신사 (02)720-9786 |
| · 등록일자 | 1998년 6월 11일 |
| · 등록번호 | 제16-1681호 |
| · I S B N | 978-89-6355-119-7 93370 |

©한국직업능력개발원

<값 5,000원>