

大學改革의 遂行에 있어서의 管理者의 役割

—實驗大學의 運營을 中心으로—

李 漢 彬*

- I. 大學改革의 概念
- II. 大學改革의 戰略
- III. 改革管理者의 役割
- IV. 改革哲學의 必要性

I. 大學改革의 概念

大學改革을 論함에 있어서는 무엇보다도 먼저 組織에 있어서의 改革의 概念부터 규명할 필요가 있겠다. 그것은 大學도 하나의 人間組織이기 때문이다. 무릇 改革(reform)이란 하나의 人間組織이 그 표방하는 目標을 원만히 달성할 수 있도록 그것을 構成하는 중요한 要因 속에 變化를 도입함으로써 그 속에 새로운 人間行動의 樣式(Pattern of human action)을 誘發(induce)하고 擴散(diffuse)시켜 漸次로 새로운 規範(norm)을 創造함으로써, 마침내 그 組織이 持續의 으로 그 目標을 잘 실현할 수 있는 能力(capacity)을 더해가는 力動的 過程(dynamic process)이라고 定義할 수 있다.¹⁾

그런데 組織의 特性에 따라서 그 構成要因도 相異하기 때문에 大學改革에 있어서 變化導入의 媒體(media)가 되는 要因은 무엇보다도 大學이 가지는 三大機能—學習指導, 研究, 奉仕—중에서도 가장 骨幹을 이루는 學習指導(instruction)의 機能에 관련하여, 무엇을(what), 누가(who), 어떻게(how) 가르치느냐 하는 과정 속에서 그 중심을 찾아야 하겠다.

그래서 어디서나 大學改革을 다루는데 있어서 가장 문제가 되는 對象領域은

- ① 教科課程(curriculum)
- ② 教授(faculty)
- ③ 施設(facility)

*總 長

1) 拙稿, 「創造의 組織化」, 創造와 開拓, pp. 259~304 및 拙稿, 「行政改革序說」, 國家發展의 理論과 戰略, pp. 69~86 참조.

등이다. 이렇게 보면 大學改革이란 大學이 學生들에게 가장 바람직한 高等教育을 제공할 목적으로 教科課程과 教授와 施設 등 主要 構造的 要因을 最善의 方式으로 結合하고 또 그 과정에서 最適의 變化를 導入하여 教育이란 知的인 轉換過程(conversion process)을 가장 효과적으로 수행함으로써 그 大學이 표방하는 機關의 目標를 가장 빠른 時日 안에 圓滿히 達成하려고 노력하는 과정이라고 더 구체적으로 풀이할 수 있겠다.²⁾

이런 관점에서 볼 때 우리 나라에서 1973년부터 文敎部 主管下에 10개 大學으로부터 시작하여 현재 20개 大學에 波及되고 있는 實驗大學(Pilot School) 프로그램은 위에서 말한 대학의 學事過程의 核心인 教科課程 改編(curriculum change)에서 시작하여 必然的으로 教授發展(faculty development)과 施設活用(facility utilization)의 改善을 隨伴하게 되는 하나의 綜合的이고 多目的的인 學事改革이라고 할 수 있겠다.

大學改革은 어느 部分에서 시작되어도 全體에 퍼질 수밖에 없는 프로세스이다. 한 大學에서 教科課程 改編과 教授發展과 施設活用に 각각 필요한 變化를 導入하고 나아가 이 三者의 結合에 있어서도 새 方式을 考案하고 試圖한다는 것은 단순한 教授要目 또는 教授方法上的 技法에만 그치는 일이 아니라 그 大學의 學事行政 全般과 組織管理 全般에 걸치는 大規模 改革事業이라고 하지 않을 수 없다.

이미 國內에서 實驗大學 프로그램을 先導的으로 推進해 온 여러 대학들이 共通的으로 體驗한 바이지만 Pilot School은 주로 教科課程 改編이라는 媒體로부터 出發하지만 그 推進 과정에서 점차로 學事行政의 모든 分野에 그 餘波가 波及되지 않을 수밖에 없이 되어 이제는 어떤 部分的인 側面에서가 아니라 大學行政 全般의 次元에서 다룰 수밖에 없이 되었다. 角度를 바꾸어서 말하면 이제야말로 大學管理者들이 Pilot School과 같은 銳利하고도 綜合的인 改革道具(reform instrument)를 善用하여 大學全般의 發展計劃과 管理改善에 利用할 때가 온 것이라고도 말할 수 있겠다.

II. 大學改革의 戰略

大學改革의 概念 규명에서 명백해진 바와 같이 改革이란 組織目標의 達성을 위한 意圖的인 人間行爲이며, 그런 組織的인 意圖를 展開해 나가는 一連의 組織的인 人間行動의 過程인 것이다. 그런데 여기에서 그런 意圖는 결코 그저 주어지는 것이 아니다. 그것은 누구에 의하여 發動되고 推進되고 遂行되어야 한다. 이것이 改革의 戰略(strategy)이다. 이것이 改革을 試圖하는 大學에 있어서의 改革管理者의 가장 중요한 기능의 하나이다.

2) Han-Been Lee, "Innovation and Experimentation," in the *Report of the First Asian Workshop on Higher Education*, pp. 81~85

改革의 戰略에 없어서는 안될 몇가지 중요한 要素가 있는데 그것을 열거하면 다음과 같다.

- 가. 目標設定(goal setting)
- 나. 처음 改革道具(initial reform instrument)의 選定
- 다. 改革의 段階的 展開(phasing)
- 라. 評價에 의한 進度調節과 目標의 再調整

가. 目標의 設定

大學이라는 하나의 組織이 持續的으로 意味있는 機關으로 存立하는 데는 그 發展段階에 따라 當面 目標의 性質이 각각 다르다. 보통 機關形成論의 立場에서는 大學의 發展目標을 대체로 다음의 네가지로 나눈다.³⁾

- (1) 存續(survival)
- (2) 自立(autonomy)
- (3) 部分的 影響力 行使(impact)
- (4) 全般的 影響力 行使(influence)

첫째는, 어떤 大學이 初創期에 對內對外的인 여러가지 制約으로 인하여 困境에 處해 있어 그것들을 克服하면서 機關의 存續 그 自體를 目標로 삼는 段階이다. 이 段階에 있어서는 組織外的인 支援에 依存하는 것이 常例이다.

둘째는, 大學의 諸般 運營이 그 投入과 產出面에서 어느정도 圓滑하게 되어 日常의 運營問題를 自力으로 無難히 解決해 나갈 수 있는 境地에 도달하는 段階를 말한다.

셋째는, 大學이 學事內容이나 財政面に 있어서 相當한 정도로 自律的인 活力을 축적하여 이제는 어떤 프로그램上的 特性을 가지게 됨으로써 그 部面에 있어서는 다른 大學들에 대하여도 標本이 되고 影響을 미칠 수 있는 程度가 된 것을 말한다.

마지막 단계는, 한 大學이 全般的인 面에서 制度나 內容이 整備되어 그것들이 一國의 高等教育 體制 안에서 一般的인 影響을 줄 수 있는 境地에 도달한 것을 말한다.

어느 特定 大學의 境遇 어떤 時點에서 改革戰略上的 問題되는 것은 언제까지, 어느 정도의 目標을 設定하느냐 하는 것이 문제된다. 반드시 처음부터 마지막 段階를 목표로 삼는 것만이 能事가 아니다. 무릇 發展이라는 것은 A 라는 狀態로부터 B 라는 狀態로 移行하는 動態的인 過程에 의미가 있는 것이지 絶對的인 마지막 狀態(end state)에 의미가 있는 것은 아닌 것이다. 결국 한 大學의 立場에서는 그 特殊한 事情과 發展段階에 對하여 以上の 여러가지 目標 中에 어느 것을 當面 目標로 選擇할 것이냐 하는 것을 決定하는 것이 改革戰略의 基本이다.

3) 創造와 開拓, pp. 265~267

나. 처음 改革道具의 選定

大學改革의 戰略에 있어서 매우 決定的인 重要性을 띤 것은 出發點의 선택이다. 大學에 變化를 도입하는데 있어서 어디서부터 손을 대야 할 것인가를 결정하는 문제는 간단한 문제가 아니다. 이것을 현명하게 판단하자면 改革의 主導者는 먼저 大學自體를 알아야 한다. 자체의 強點과 弱點을 잘 알아야 한다. 改革은 強點을 바탕으로 하여 시작하여야 되며 그것을 힘입어 점차로 弱點까지도 補完해 나가는 方向으로 이끌어야 한다. 또 外部的 環境이 改革에 有利하게 作用할 경우에는 一例, 文敎部에 의한 實驗大學事業의 推進— 自體의 強點과 그런 客觀的 情勢를 連結지을 줄 알아야 한다. 또 改革의 궁극적 目的이 組織內의 人間行動 패턴에 變化를 일으키자는 것인 만큼, 시작할 때에 될 수 있는대로 많은 사람을 參與시키므로써 餘波를 빨리 많은 사람에게 미칠 수 있는 그런 데서부터 着手하는 것이 바람직하다.

이런 見地에서 볼 때 實驗大學 프로그램은 教科課程 改編을 主軸으로 하는 綜合的인 學事 改革으로서 學事課程의 核心에 礎礎하면서 着手的 範圍를 大學의 內部事情과 準備度에 따라 신중성있게 선택할 수 있고, 또 일단 시작되면 필연적으로 많은 사람의 참가가 수반되어 파급효과가 매우 큰 개혁이다. 우리 나라의 20개 대학이 이미 이 Pilot School을 大學改革의 出發點으로 삼았다는 사실은 改革戰略面에서 볼 때 매우 適切한 일이라고 하지 않을 수 없다.

다. 改革의 段階의 展開(Phasing)

大學發展의 目標가 아무리 고매하고 着想한 改革 프로그램이 아무리 多様하더라도 한번에 다 할 수는 없는 것이다. 合理的인 改革戰略은 그것을 몇 局面으로 段階化하여 先後 連結을 짓는 것을 요청한다. 合理的인 戰略과 企劃에 의한 改革推進을 한다면 A.B.C.....의 小改革이 時間的으로 서로 繼續되면서 連鎖反應 效果를 가져오게 될 것이다. 이것이 改革戰略上 매우 중요한 것이라고 할 수 있는 活力蓄積(dynamism building)의 과정이다. 다시 例를 Pilot School에 든다면 제1단계에서는 커리큘럼 改編에서 出發하여 제2단계로 教授發展, 제3단계로 施設의 擴充과 效率의 活用으로 展開할 수도 있을 것이다. 물론 大學의 사정과 특수성에 따라서는 제1단계에서와 같이 커리큘럼 改編에서 출발하였다가도 제2, 제3단계를 바꿔 놓을 수도 있겠고 또 人材와 財政이 具備된 大學이라면 제2, 제3단계를 同時에 진행할 수도 있을 것이다. 이것은 어디까지나 力點의 差異일뿐 하나의 단계에서는 반드시 한 가지 改革道具만 排他的으로 사용한다는 뜻은 아니다.

라. 評價에 의한 進度調節과 目標의 再調整

改革은 動的인 프로세스이다. 이것은 內部的 많은 要素들에 충격을 주고 變遷하는 외부 환

경에 부딪치기 때문에, 改革을 進行하다 보면 처음에 예기하지 못했던 새로운 문제가 組織內外에서 發見되기 마련이다. 그러기 때문에 改革의 推進에는 不斷한 評價가 따라야 한다. 이런 評價에 의하여 改革進度는 계속적으로 調節될 수 있어야 하며, 段階設定도 새로운 情세에 따라 修正될 수도 있어야 한다. 이러한 동안에 같은 方向을 指向하면서도 最初에 達成하려고 내세웠던 目標도, 그 時限이나 分量에 있어서, 伸縮性 있게 再調整될 수 있어야 한다. 이것이 feedback에 의한 繼續的인 評價와 再評價의 과정이다. 여기에는 充分한 資料의 基礎(data base)와 信憑性있는 情報體系(information system)가 필요하다.⁴⁾ 이 점은 이번 曠畧에서 중점적으로 다루어질 것이다.

통상 改革이란 既存組織(going concern)에서 이뤄진다. 그러므로 어느 時點에 있어서 進行 중인 改革은 항상 그 以前에 있어서의 經驗值에 立脚해서 企劃된다. 이것을 時系列上 한 段階 앞으로 移動시켜 보면 그림은 더 명료해진다. 한 大學이 수년간 意圖的인 學事改革을 進行해 왔다면 무엇보다도 그동안 feedback에 의한 많은 意識된 data를 얻게 될 것이다. 이런 data가 다음 단계의 改革을 企劃하는 基礎가 된다면, 그때 제 2단계에 있어서의 改革은 훨씬 더 체계적으로 管理될 수 있을 것이며, 이것을 제 3단계로 연장하고, 이렇게 하여 改革 cycle을 몇번만 循環하여 전개시킨다면 그 大學은 벌써 높은 管理水準에 도달하게 될 것이다. 여기에 學事改革이 大學의 企劃과 管理機能의 改善에 直結되는 이유가 있으며, 또 이번 曠畧의 根本趣旨도 있는 것이다.

Ⅲ. 改革管理者의 役割

이상과 같은 改革戰略을 구상하고 추진하자면 거기에는 여러 要素의 관련성을 치밀하게 검토하고 관리하는 主體가 필요하게 된다. 통상 大學改革에 있어 이런 主體는 하나의 Leadership team을 형성한다. 이것이 改革의 管理陣이다. Pilot School의 경우 이런 Team은 總(學)長과 學處長과 校內 特殊 資源人士를 包含할 것이며, 이런 改革要員의 Team은 가능하면 各科 主任教授까지 包含하는 것이 바람직하다. 여기에서 改革의 管理者란 이런 Team의 멤버를 總稱한다.

大學改革에 있어서 管理者는 위에서 말한 改革戰略의 여러 局面에 상응하는 役割을 갖게 된다.

4) John D. Millet, "A Systems Analysis of the University" in *Decision Making and Administration in Higher Education*, pp. 71~106

1. 目標 闡明者(articulator)의 役割

첫째로, 改革의 管理者는 改革推進에 앞서 또 改革推進의 全 과정에 있어서 不斷히 大學의 發展目標을 闡明(articulate)하여야 한다. 그 目標가 이미 잘 確立이 되어 있을 경우에는 그것을 不斷히 解釋(reinterpret)하여야 하고, 또 發展途上에 있는 大學으로 아직 그 目標가 具體的으로 確立되지 아니했을 경우에는 基本精神 위에서 可能的한 代替 目標(possible alternative goals)를 얻도록 노력하여야 한다.

2. 프로그램 產出者(producer)의 役割

大學의 發展 目標가 設定된 다음에는 改革의 管理者는 그 目標를 가장 효과적으로 달성하는데 필요한 具體的인 프로그램으로 轉換(conversion)시켜야 된다. 大學發展의 目標는 막연한 文書上의 目標로 머물러 있어서는 無用한 것이다. 그것이 學事과정 속에 具體的으로 實體化되어야 한다. 이것이 Pilot School과 같은 具體的인 學事改革 Project의 價値라고 하겠다. 한 大學이 그 目標를 高等敎養과 專門知識 그리고 指導者의 人格을 兼備한 人材를 계속 輩出해 낼 것으로서 빠른 時日 안에 社會에 크게 貢獻할 수 있는 高等教育機關으로 發展하는 것이라고 設定하였다면, 이런 目標는 곧 커리큘럼 改革이나 敎授發展計劃과 같은 具體的인 프로그램으로 번역되어 나가야 된다. 커리큘럼에 뿌리를 박지 못하는 大學의 目標는 空虛한 作文에 지나지 못한다. 그리고 具體化된 커리큘럼이 實力있고 熱誠的인 學習指導를 요청한다고 인식한다면, 既存 敎授들로 하여금 그런 必要的한 努力을 하게끔 誘因體系(reward system)을 고안해내고 또 필요하다면 새로운 敎授들을 充員하는 體系的인 敎授發展計劃을 세워서 그런 目標가 具體的으로 實施될 수 있도록 만들어야 할 책임이 管理者에게 있는 것이다.

원래 改革이란 變化를 內包하는 것인데 反하여 大學의 主成員인 敎授들은 통상 變化를 즐기지 않기 때문에 改革 프로젝트의 選擇—특히 처음 着手하는 改革의 선택은 참 어려운 것이다. 따라서 改革의 管理者는 改革 프로젝트의 順序와 結合에 있어서 면밀한 자료의 검토와 더불어 確固한 信念을 가지고 프로그램 產出을 해야 한다.

3. 統合者(Integrator)의 役割

改革 프로젝트를 선택하여 착수하는 것은 그 時點이 다르겠지만 하나의 프로젝트의 효과가 완전히 나타날 때까지 한가지만 시행하는 것이 아니라 실제에 있어서는 여러 다른 時點에서 着手된 여러 프로젝트가 어느 進行단계에 가서는 複合的으로 얽히게 마련이다. 예를 들면 Pilot School의 경우 그 3~4차年 쯤에 가서는 커리큘럼 改編과 敎授發展計劃과 施設의 集中的 活用 프로젝트 등이 合流하기 마련이다. 이 때에 이 여러 改革道具(reform instruments)를 잘 配

合(orchestrate)하여 綜合的인 效果를 極大化하도록 노력하는 것이 중요한데 이것이 管理者의 統合(integration)의 기능이다. 이것은 매일 매일의 課業으로서, 刷新의 요체인 새로운 結合(new combinations)의 藝術이 실천되는 계기가 바로 여기에 있다.

改革道具(reform instruments)의 同時的 또는 前後의 統合을 도모하자면 어느 한 道具도 제대로 放置해서는 안된다. 이것은 여러 樂器를 和音시키는 오케스트라의 指揮者의 경우와 흡사하다. 樂器의 先後와 高低, 對立과 交響 關係가 動態的으로 잘 調和되어야 한다. 마치 音樂 指揮者가 一定한 樂器와 時間의 制限을 받듯이 大學改革의 管理陣도 資源과 精力과 時間의 심각한 制約 밑에서 改革을 推進하게 되는 것이다. 따라서 여기서는 非常한 精力과 注意의 集中과 強力한 企劃과 管理가 필요하게 된다. 미국에서 최근 30년간 가장 눈부신 內部改革에 성공한 大學의 하나가 私立大學 Stanford대학일 것이다. Stanford의 경우 全般的인 학사 개혁을 추진함에 있어서 強力한 中央企劃陣이 改革을 主導했다는 事實은 잘 알려진 일로서 우리들에게도 많은 시사를 준다.⁵⁾

어떤 정도의 統合을 이룩하자면 學內 各科와 部署간에 고도의 意思疎通(communication)과 業務上의 調整 協調가 되어야 하는데 여기에는 또한 調整機構(coordinating structure)가 필요하다. 대개의 대학에서 學習指導(instruction)의 核心單位는 科(department)일 것이다. 그런데 이 各科의 學習指導 프로그램을 調整하자면 單科大學 구조가 필요할 것이며 이들 單科大學을 調整하자면 敎務, 學生, 總務 등 一般 調整 部處와 더불어 總(學)長 밑에 學事副總長(Academic Vice President)이나 學監(Provost) 등의 統合機關(Intergration agency)이 필요할 것이다. 學事改革을 진지하게 推進하다 보면 이와 같은 意思疎通과 調整의 機構(structure of communication and coordination)를 補完(revamp)하고 再構成(restructure)하는 것이 不可避하게 요청되는 것이 常例이다.⁶⁾

4. 評價者(evaluator)의 役割

改革의 管理者는 항상 改革의 진행 結果를 본래의 目標에 비추어 客觀的으로 評價하고 또 評價를 받는 일을 게을리 하지 말아야 된다. 각개의 改革 프로젝트가 전체 目標達成에 어떻게 기여하고 있는지, 目標를 기어이 달성하기 위하여는 더 補完하고 洗練할 여지는 없는지, 부단히 각개 改革 프로젝트의 效果를 검토하여야 한다. 만약 內部的 여러 요인과 外적 환경이 도저히 최초의 목표 물제대로 달성하기 어렵게 만들고 있다고 판단될 때라든지 또는 豫測하지 못했던 好機가 왔다고 판단될 때에는, 管理者는 항상 目標 자체를 調整(adjust) 또는 修正(revise)할 기민성과 신축성도 가져야 된다. 改革의 管理者에게도 不動의 目標意識과 더불어 그 달성

5) A.R. Rosenzweig (ed.), *The Role of Higher Education in National Development in Asia*.

6) John D.Millet, "The Structure of Communications in a University." in *op. cit.*, pp. 137~161

정도에 대한 유연한 相對主義的 思考(relativist thinking)가 필요하다. 언제나 一時點까지의 改革進行의 경험이 다음 단계에 있어서의 改革추진을 위한 가장 좋은 土臺가 되고 指針이 된다는 實際的인 計劃實感を 관리자는 견지하여야 된다.

IV. 改革 哲學의 必要性

改革은 變化를 意味한다. 大學改革에 있어서는 大學人들의 태도와 행동 규범의 변화를 의미한다. 이것은 어려운 일이다. 大學 內部的 改革은 많은 경우 大學人들의 의욕과 저항의 대상이 된다. 그래도 大學改革을 해야 된다는 當爲가 받아들여지자면 이것이 大學의 存立이나 發展을 위하여 必要하다는 것 뿐만 아니라 大學人들 자신들도 改革을 통하여 같이 成長하고 發展하고 그 혜택을 共有할 수 있다는 의식이 생겨야 된다. 이런 變化—根本的 의미에 있어서의 人間的 次元에 있어서의 變化를 일으키자면 大學改革에는 하나의 哲學이 그 근처에 있어야 된다. 그런 哲學이란 大學人 특히 教授들간의 信賴造成(confidence building)을 통한 大學 전체의 機關形成(institution building)의 철학이다. 이런 哲學은 大學教授 누구나 다 機會만 주고 條件만 성숙되면 最善의 스승이 되어 보겠다는 意志를 가졌고, 또 그런 잠재력을 가졌다는 믿음에서 출발해야 한다. 管理者가 改革에 임하는데 있어서 교수 個人 個人에 대하여 이런 자세로 임하고, 그 方向으로 약간의 노력이라도 경주하기 시작하면, 거기에는 자연스럽게 교수 개개인 마음 속에 모종의 自信(self-confidence)이 생기게 될 것이다. 이것이 새로운 마음 자세와 行動規範의 시작이다. 이런 自信感이 새로 싹트기 시작하면 자기가 맡은 講座를 통하여 무엇을 어떤 순서로 어느만큼 가르치겠다는 교수요목(syllabus)이 체계적으로 작성되기 시작할 것이요 이것은 한편으로는 學生들에 대한 人格的 約束이 되어 教授, 學生間의 相互信賴의 관계가 조성될 수 있는 바탕이 될 것은 물론, 學事行政體系 전체로는 이것들이 모여서 하나의 합리적인 教科課程의 構造(curricular structure)를 形成해줄 뿐만 아니라 教授들을 연결한 學事上의 意思疎通(communiation)과 相互信賴(mutual confidence)의 關係를 형성해 주게 될 것이다. 물론 교수들 개 개인의 능력, 헌신, 그리고 학사행정 체계의 원활성 그리고 학내의 내부 雰圍氣 등이 이 關係의 質을 결정해 줄 것은 더 말할 필요조차 없다.

단순한 實驗을 위한 實驗이란 있을 수 없듯이 改革을 위한 改革도 있을 수 없다. 改革의 管理者는 항상 改革이 一段落 지은 뒤에 남는 것이 무엇이겠느냐라는 질문을 스스로 물어야 한다. 大學 속에 어떤 특정한 改革 단계가 지나간 뒤에도 그 大學의 繼續的인 發展을 위하여 일할 수 있는 信賴造成을 지속시키는데 필요한 에너지를 자체로 創出할 수 있는 능력이 조성된다면 이것이 大學改革의 가장 보람있는 產物이 될 것이다. 大學改革이란 필경 이런 活力을 學內에 축적(build up)하고 형성해 나가는 과정이라고 결론 지을 수 있겠다. 이것이 改革을 통

한 大學의 機關形成(Institution building)이다.⁷⁾

參 考 書 誌

1. 李漢彬, 創造와 開拓, 三和出版社, 1973
2. ——— 國家發展의 理論과 戰略, 博英社, 1969
3. Millet, John D. *Decision Making and Administration in Higher Education*, The Kent State University Press, 1968.
4. *First Asian Workshop on Higher Education: Report*. Chinese University of Hong Kong, 1968.
5. A.R. Rosenzweig(ed.), *The Role of Higher Education in National Development in Asia: Proceedings of a Seminar co-sponsored by the Ministry of Education, ROK and Stanford University*, Academy House, Seoul, 1968

7) 拙稿, 「開發年代의 機關形成」, 國家發展의 理論과 戰略, pp. 237~425 참조.

The Role of Manager in the Conduct of University Reform

Lee, Hahn-been

Abstract

I. Concept of University Reform

A reform is a process of introducing change into a human organization to achieve its goal, thereby inducing and diffusing a new pattern of human action within the organization and increasing its capacity to achieve the goal.

The areas in which change can best be introduced in a university setting are: (1) curriculum, (2) faculty, and (3) facilities. These correspond with the *what*, the *who*, and the *how* of the academic process. A university reform can therefore be defined as the dynamic process whereby a university strives to achieve, in the shortest possible time, its pronounced institutional goals by mean of introducing optimal changes in its key structural elements such as curriculum, faculty and facilities.

The "Pilot School" which was begun in Korea among 10 colleges and universities in 1973 under the auspices of the Ministry of Education and which now involves 20 institutions is a comprehensive and multipurpose academic reform inasmuch as it starts with curriculum revision which is the crux of academic process and inevitably entails faculty development and improvements in the utilization of facilities in any institution which undertakes it. A reform program like this spreads, as has been demonstrated by the experiences of the "Pilot School", from certain limited aspects to the general management of the whole institution.

Viewed from another angle, it is high time for university administrators to make good use of a sharp tool like the "Pilot School" as an instrument of the overall development and administrative improvement of their own institutions.

II. Strategy of University Reform

A university reform being a purposeful organizational action, the process of acting out the purpose is of critical importance. The purpose is never given; it must be conceived,

initiated, and pursued by somebody. Conception of organizational goals and their pursuance involve a continuous process of intellectual choice and decision making. This is the strategy of reform.

Reform strategy involves these elements:

- a. Goal setting;
- b. Selection of initial reform instrument;
- c. Phasing of reform projects;
- d. Evaluation—adjustment of speed and revision of goals,

a. Goal setting

Depending on the stages of growth of institutions of higher education in a system, the institutional objectives can be classified into four categories.

(i) institutional *survival*—usually the initial stage of an institution at which the very survival of the institution, overcoming various internal and external constraints, is the necessary objective.

(ii) institutional *autonomy*—the stage at which the institution begins to balance various inputs and outputs in academic as well as financial terms and approaching the stage where it can solve most of its problems with its own resources.

(iii) Limited institutional *impact*—the stage at which the institution having attained a considerable degree of autonomous vigor both academically and financially develops some programmatic strengths in certain specific areas and begins to provide definite impact in those areas for some other institutions in the higher education system.

(iv) general institutional *influence*—at this stage the university, having achieved a high degree of institutional capacity both in academic programs and organizational pattern, is able to exert a general influence to the rest of the higher education system.

The first task of reform strategy for a college or university at a particular time is to realistically identify the stage of development at which it finds itself and set realistic institutional goals at that particular stage of development. What counts is the dynamic process of moving from one particular stage to another, not shooting at the end state in one stroke. An institution must know what it wants.

b. Selection of initial reform instrument

Second, a college or university which plans a reform must know what it is, its strengths and weaknesses. A reform must be based on some points or relative strength.

Also it is advisable to start a reform project with large diffusion effect so that more people could be involved as it progresses.

c. Phasing of reform

Third, an institution must learn how to proceed from what it is to what it wants to become. Rational strategy requires that university reform becomes phased into sequentially ordered steps. This is the strategy of step-by-step build up of organizational dynamism. In connection with the "Pilot School" program, for instance, one could begin with curricular revision, followed by vigorous faculty development program at the second phase, with a subsequent drive at intensive utilization of facilities in the third phase. Of course, these steps could even be synchronized if resources and managerial capability warrant it. However, in most institutions a rational phasing of reform measures is a crucial component of reform strategy.

d. Evaluation—adjustment of speed and revision of goals

A reform project must be continuously evaluated and re-evaluated on the basis of feedback. Such evaluation would allow a flexible strategy which would enable the institution to adjust not only the speed at which a reform project is conducted but even the goals that have been set. This kind of evaluation requires an adequate data base as well as a reliable information system—matters which will receive special attention at this workshop.

III. The Role of Reform Managers

To conceive and implement reform strategies there must exist a leadership team. Usually, such team would include the president, vice-presidents and provosts, and deans and other resource persons in the university. It is highly desirable that the team include department chairmen. Here any member of such team is regarded as a reform manager. The reform manager has the following roles.

1. Articulator of goals

The reform managers must continuously articulate the developmental goals of the institution. In case such goals are well established, they must constantly reinterpret them; in case of developing institutions, they must put forth possible alternative goals within the basic framework and search for a consensus within the institution regarding the goals.

2. Producer of programs

Reform managers must translate institutional goals into concrete reform programs.

The educational goals of the institution, as articulated, must become incorporated into well-organized curriculum, and such curriculum must be underpinned by competent and dedicated faculty who have to be motivated by an adequate reward system.

3. Integrator of reform instruments

At a given moment in the process of an on-going academic reform one finds in effect several sub-reforms started at different time points interwoven each other. Reform managers must orchestrate these various reform instruments in order to maximize the combined effect. Orchestration, like that of a music conductor, demands enormous concentration of energy and attention in terms of planning and management. But every extra ounce of managerial energy must be expended in order to pull things together in a general academic reform program, like the "Pilot School".

Integration requires a workable system of communication and coordination among various departments and units involved in the reform program. Communication among various colleges and the central staff offices such as Provost, Dean of Academic Affairs, Dean of Student, Comptroller must be streamlined all the time.

4. Evaluator of results

Reform managers must objectively evaluate the progress of reform projects against the original goals. They also must retain the flexibility to adjust and even revise the goals if the circumstances require it. Thus, reform managers need to combine an unchanged sense of purpose with a relativist thinking regarding the rate of goal attainment.

IV. Need for a Philosophy of Reform

Reform means introduction of change into human organization; university reform implies changes in faculty attitudes and behavior patterns—a moist different task!

University reform in such a basic sense must be based on a sound philosophy: that an institution can be built on the basis of human confidence; that faculties can also develop themselves and share the benefits of institutional development which reform is designed to achieve; that every faculty has the basic potential and will to become the best instructor in the world, if only the opportunity is given.

Only on the basis of such a philosophy, a syllabus, for example, would become more than a mere schedule of instruction but a promise of teacher-student interaction; and a curriculum would transcend a mere table of courses and become a network of human

communication and mutual confidence among the faculties and administrators.

Reform for reform's sake is unthinkable. What should abide after a particular reform project? Every reform project must add to the capability of the university to generate more human confidence in it so that a reform becomes a continuing process of building an ever expanding network of human confidence. This is the essence of institution building through university reform.