

# 연구중심대학을 위한 구조조정의 방향과 쟁점

박 성 현

서울대 통계학과 교수, 학생처장



## 1. 머리말

구조조정은 기업에서의 리스트럭처링(restructuring)을 우리말로 번역한 것으로, 기업의 경쟁력 강화와 경영 목표 달성을 위하여 전사적 차원에서 미래 지향적으로 사업구조를 재구축하는 것을 말한다. 구조조정은 일시적인 노력이 아니며, 재구축이라는 용어가 의미하듯 모든 것을 분해하고 다시 결합시키는 뼈를 깎는 고통이 수반되는 것임을 시사한다. '80년대 말부터 시작된 미국 기업의 리스트럭처링은 한계사업을 정리하고 핵심 부문에 경영자원을 집중한 결과, '90년대에 들어서면서 경쟁력

회복의 원천이 되었으며, 오늘날 미국 기업이 세계시장을 주도할 수 있도록 하는 견인차 역할을 해 왔다고 볼 수 있다.

최근 서울대를 비롯한 몇몇 대학에서 학사 구조조정안, 입학제도 개선안 등의 개혁안들이 언론에 보도되어 국민의 지대한 관심을 불러 일으키고 있다. 그렇다면 개혁을 위한 대학의 구조조정은 어떤 방향으로 가야 하는가? 국가경쟁력 제고 차원에서 이 문제를 고찰하여 보기로 한다.

한 나라의 경쟁력은 과학 기술, 학문, 문화, 정보화 등의 모든 분야에서 그 나라가 축적한 지적 자산과 이 자산의 응용력에 의하여 결정된다. 이러한 지적 자산의 창출 작업에는 대학이 큰 몫을 담당하여야 한다. 그러나 과거 우리나라의 대학들은 권위주의

에 안주하여 연구보다는 교육에, 대학원보다는 학부에 더 치중하면서 보수적인 학사운명을 하여 온 것이 사실이며, 개혁의 요구를 외면한 결과 국가경쟁력 제고에 큰 도움을 주지 못하였다. 그러나 최근 경제 위기와 더불어 국가의 모든 부문에서 구조조정의 필요성이 대두되면서, 대학도 예외일 수 없게 되었다. 이런 때에 대학인들이 지혜를 모아 위기를 기회로 삼고 도약의 기회를 마련하는 성공적인 개혁이 되도록 힘쓰는 것이 국가의 백년대계를 위하여 바람직할 것이다. 국가경쟁력이 높은 선진국들은 모두 우수한 대학들을 가지고 있으며, 이 우수한 대학들이 우수한 졸업생을 배출하고 그 나라의 국가경쟁력을 지켜가고 있는 것이다. 즉, 우수한 대학 없이 국가경쟁력은 존재하지 않는다. 국가경쟁력 제고를 위하여 우수한 대학을 만들기 위한 대학의 구조조정시 염두에 두어야 할 몇 가지를 지적하고 싶다.

## 2. 대학 구조조정의 방향

첫째, 신입생을 뽑는 학생선발제도를 혁신해야 한다. 현재와 같은 수학능력시험 점수 위주의 선발방식은 고교 교육의 비정상화와 사교육비 증대를 초래하였으며, 나약한 청소년들을 양산하고 지역 균형발전에 장애가 되고 있다. 이와 같은 결과는 국가경쟁력 제고에 전혀 도움이 되고 있지 않다. 이에 대한 하나의 해결방법은 추천입학제의 점진적 확대를 거쳐 무시험 전형제도를 실시하는 것이다. 예컨대 서울대는 작년에 처음으로 부분적인 고교장 추천제를 실시하였는데, 이 방법으로 입학한 학생들의 학업성취

도를 조사하여 본 결과 정시 모집으로 입학한 학생들에 비하여 전공만족도가 높고 학업성적이 더 우수한 것으로 나타났다. 향후에 무시험 선발방식을 채택할 때에 고등학교 교육과정에서의 성취도, 인성과 지도자적 자질 및 사회봉사 등을 포함하는 종합적인 자질을 평가하는 전형방법을 개발한다면, 고교 교육 정상화에 기여하고 사교육비 절감과 전인적인 지도자 양성에도 도움이 되고, 지역 균형발전에도 일조할 것이다.

둘째, 대학의 구조조정은 교수의 입장보다는 학생의 입장에서 바람직한 방안을 강구하여야 한다. 학생이 대학 입학시에 자기의 적성을 충분히 파악하지 못한 채 성적에 따라서 대학과 학과가 선택되고, 이 굴레를 벗어나기 어렵도록 학사조직이 운영되는 것은 바람직하지 못하다. 대학에 입학하여 자유롭게 전공탐색을 해본 후 자기의 적성에 맞는 전공선택이 가능하면 좋을 것이다. 또한 교육과정이 다양하게 개발되어 있어서 선택의 폭이 넓고, 교육과정을 통하여 학생의 창의력과 탐구력이 증진되는 학업성과가 높은 대학이 바람직할 것이다. 또한 대학은 건전한 대학문화의 육성, 후생복지 시설의 확충, 충분한 기숙사 시설의 제공, 여유있는 체육공간의 마련 등으로 학생들이 마음껏 뛰놀고, 공부하고, 즐길 수 있는 공간이 되도록 제도를 만드는 구조조정을 실시할 필요가 있다.

셋째, 품질이 우수한 공산품을 생산해내는 공업이 국가경쟁력을 키우듯, 대학개혁을 통한 국가경쟁력을 키우려면 대학도 품질경영 마인드를 가지고, 대학이 생산해내는 '제품'의 품질보증체제를 구축하여야 한다. 대학의 주요 '제품'은 두 가지로 하나는 졸업생이고, 또 하나는 교수, 대학원생 등의

연구물이다. 이 '제품'의 품질평가는 대학 스스로가 할 것이 아니라 고객의 입장에서 하여야 하고, 고객은 이 사회와 국가이다. 우수한 품질의 '제품'을 만들어내는 대학이란 사회와 국가에서 필요로 하는 졸업생을 배출하고, 국가경쟁력에 도움이 되는 연구물을 다량 생산해내는 대학이다. 졸업생에 대한 고객의 요구는 창의적인 사고와 전문적인 지식을 가지고 있으면서 지도자로서의 자질과 인격을 갖추기를 바라고 있다. 또한 교수는 연구와 교육에 전념하여 생산해내는 '제품'에 대한 품질보증 의식을 가져야 한다. 이렇게 하기 위한 구체적인 방법으로는 교수의 연구업적평가, 강의성실도 평가 등이 있을 수 있고, 학생에 대한 성적 상대평가제 도입, 상담지도의 강화 등을 들 수 있다. 대학 개혁은 이처럼 대학의 품질경영 측면에서 고찰할 필요가 있다. 대학의 행정도 권위주의적인 '생산자 위주'의 행정에서 벗어나 고객의 소리를 겸허하게 듣고 고객의 입장에서 일하는 '소비자 위주'의 질 높은 서비스 차원의 행정이 필요하다.

마지막으로 대학도 기업의 구조조정과 마찬가지로 무한 경쟁시대에 대비하는 전략을 구상하여야 한다. 대학 사회는 민간기업과 비교할 때 코스트 의식, 경쟁의식, 품질의식, 위기의식 등이 부족하다. 이것은 종래 대학이 '도산 없는 부실기업'이라는 의식이 저변에 깔려있기 때문이다. 지난 8월 3일 교육부는 방만한 학교운영으로 부실화를 초래한 몇 대학들을 폐교 조치한다고 발표하였다. 이유는 이 대학들이 투자 없이 등록금만으로 대학을 운영하고, 정원을 함부로 늘려 부실하게 양적 팽창이 되었으며, 비리로 인하여 극심한 학내분규를 겪고 있기 때문이라고 말하고 있다. 대학도 이제는 '황

금알을 낳는 거위'가 아니고 생존 차원의 경쟁시대에 돌입해 있음을 시사하는 것이다. 대학이 생존하며 경쟁시대에 앞서가기 위해서는 한정된 자원의 효율적인 활용이 필수적이므로, 대학의 행정조직의 경량화, 의사결정체계의 단순화, 핵심 학문분야의 전략적인 집중지원, 유사한 학문분야를 통합하여 운영하는 학부제의 과감한 도입 등을 고려하여야 한다. 더 나아가서 대학간의 '빅딜'도 생각해 볼 수 있다. 지금은 대부분의 대학들이 백화점식으로 거의 모든 학문분야를 다루고 있으나, 대학간에 학문분야를 맞교환하여 개별대학 내의 학문분야수를 줄이는 것도 가능할 것이다. 이러한 작업이 큰 무리 없이 이루어진다면 대학의 경쟁력 제고에 큰 도움이 될 것이다.

### 3. 연구중심대학을 지향하는 구조조정

최근 서울대를 비롯한 몇 개의 대학에서 마련한 연구중심대학으로 가기 위한 구조조정안이 신문지상에 보도되어 국민의 지대한 관심을 모으고 있다. 연구중심대학을 "교육과 연구라는 전통적 대학의 기능에서 학부 교육보다는 대학원교육에, 교육기능보다는 연구기능에 역점을 두고 운영되는 교육기관"이라고 정의할 때, 연구중심대학이 지향해야 할 구조조정의 방향을 몇 가지 들어보겠다.

첫째로, 교수는 대학원에 소속되고, 교육과 연구의 무게 중심이 대학원에 있는 대학원 중심대학이 되어야 한다. 학부의 교육은 대학원에 진학하려는 학생들을 위한 예비교육이 되어야 한다. 따라서 학사과정만으로

완성되는 교육은 가급적 지양되어야 하고, 학부교육은 폭 넓은 교양교육과 전인적인 인성교육 등에 비중을 두어야 한다.

둘째로, 학부에 있는 학과는 모두 대학원으로 옮기고, 학부에는 학과를 두지 않으며, 학사과정 신입생의 선발시 세부전공을 정하지 않는다. 학사과정 학생의 소속은 원칙적으로 학부대학(university college 또는 undergraduate college)으로 하여 통합적으로 학사과정을 관리한다. 학부대학의 모집단위 수는 적으면 두 개(인문사회계, 자연계), 많아도 20개 이내로 하여 대단위 전공으로 분리하는 것이 적절할 것이다. 현재 서울대는 105개의 모집단위로 신입생을 선발하고 있다. 학부대학의 저학년에서는 핵심영역(core curriculum)과 각 학문영역의 탐색교육을 시행하여 학생 스스로가 앞으로의 진로를 결정하게 한다. 신입생은 1, 2학년 때 다양한 교육과정을 이수하면서 자신의 적성을 파악할 기회를 충분히 갖고, 3학년 진학시에 전공을 선택하도록 하는 것이 학부대학의 기본적인 취지이다. 즉, 학부대학은 학문의 cafeteria이고, 각 학문분야는 학생들의 다양한 선택사항(option)이라는 것이다. 따라서 학부대학의 취지는 수요자 중심 원칙을 기본으로 학생들에게 선택권을 주자는 것이다.

셋째로, 대학원생/학사과정 학생의 정원 비율을 상향 조정하여야 한다. 연구기능의 중심이 대학원에 있으므로 대학원 학생수를 늘릴 필요가 있다. 서울대의 경우 대학원/학사과정의 정원 비율은 현재 1:0.53이나 이를 최소한 1:0.80의 수준으로 끌어올려야 한다고 보고 있다. 또한 총 학생수도 현재의 30,000명 수준에서 약간 하향 조정하여 27,000명 수준이 적절한 것으로 보고 있다.

넷째, 장기적인 안목에서 국가경쟁력의 밑바탕이 되는 기초학문과, 국가가 전략적으로 지원하는 첨단학문의 연구를 강화한다. 또한 대학의 문호를 개방하여 국제에 관계없이 최고 수준의 교수를 확보하고, 외국 대학과의 학술교류를 활성화하며 외국 유학생을 적극적으로 유치한다.

다섯째, 교수의 연구 및 교육능력 제고가 연구중심대학의 핵심사항이므로, 교수의 연구업적평가를 강화하고, 강의 및 강의록을 개방하며, 강의평가제를 실시한다. 또한 학생들의 학문탐구를 위한 학구적 분위기 조성이 중요하므로, 성적관리의 엄격화, 학생상담지도제의 강화 등이 필요하리라 본다.

여섯째, 연구소 기능이 확대되어 연구소 전임교수를 두어 연구기능을 강화하고, 기업체 연구소와의 연구원 교환제도 도입, 대학원생들의 연구소 근무 인턴제 도입 등을 통하여 산학협동을 더욱 심화시킬 필요가 있다. 대학의 연구소 기능이 강화되지 않으면 연구중심대학의 연구기능이 제대로 수행되기 어려우리라 본다. 또한 연구소나 교수의 연구실에서 개발 연구된 신제품(소프트웨어 포함)을 상품화하는 벤처기업을 창립하고자 할 때에는 이것이 어렵지 않도록 지원체제가 가동되어야 한다. 성공적인 벤처기업은 우수한 중소기업을 탄생시키고 건전한 중소기업이 많을 때 우리 경제는 튼튼해지기 때문이다.

마지막으로, 연구중심대학은 실질적인 대학원 중심대학이므로 전국의 우수한 학부 졸업생들이 쉽게 입학할 수 있는 길이 트여야 한다. 그러기 위해서는 대학원과정 학생 선발시 무시험 전형이 확대 실시되어야 한다. 현재와 같은 필답시험 위주에서 벗어나 학부 성적 및 면접 위주의 선발방법으로 변

경하는 것이 바람직하다. 예컨대, 서울대의 경우에는 타대학 졸업생에게 일정 비율(예로 50% 이상)을 할애하여 대학원에 들어 오고자 하는 의욕을 고무할 필요가 있다.

#### 4. 연구중심대학 학사조직의 쟁점

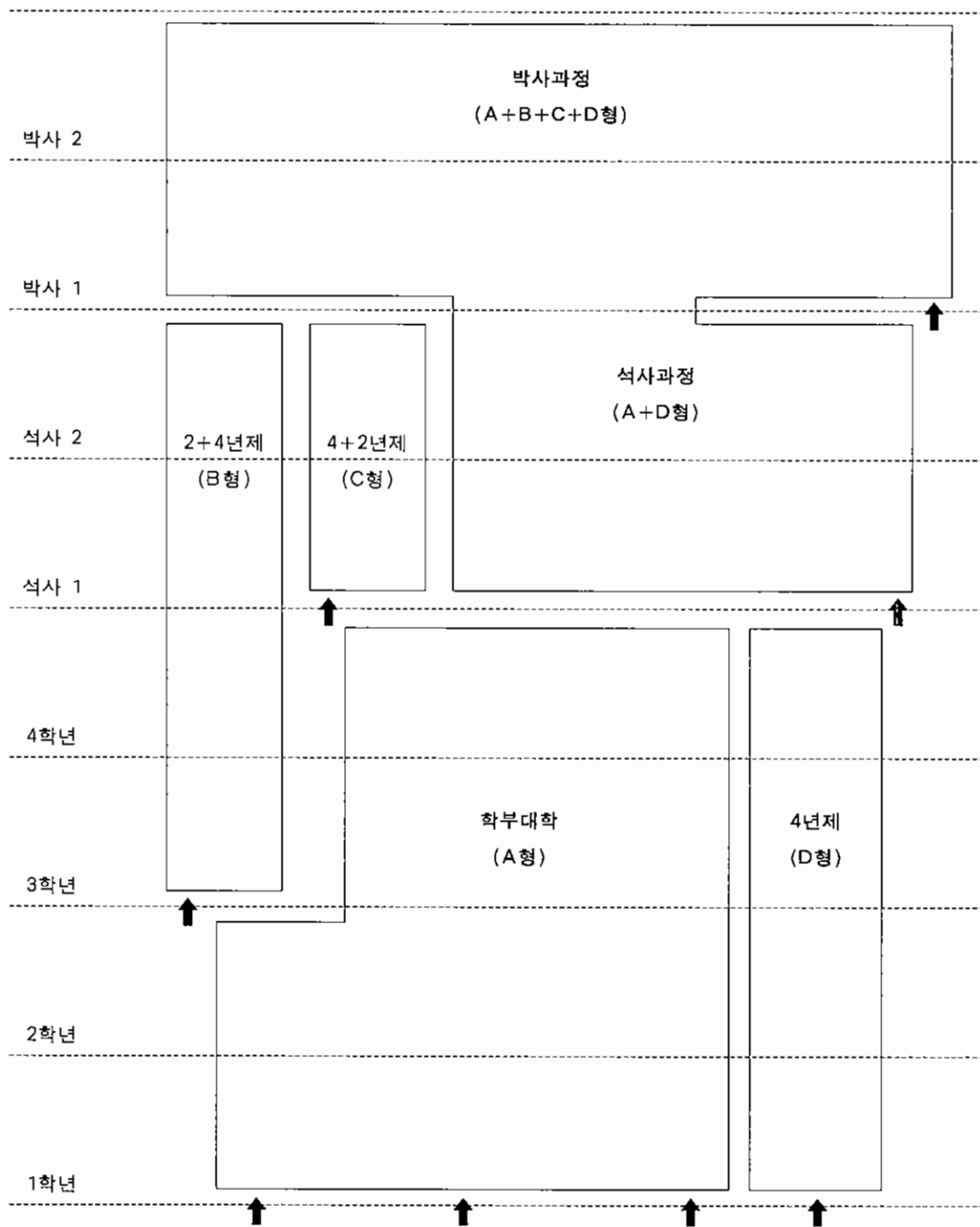
연구중심대학의 학사구조를 어떤 모형으로 만들 것인가에 대하여는 이미 논의가 많이 진행되고 있는 서울대의 경우를 예로 들어 보겠다. 어쩌면 모든 구성원들이 만족해하는 학사조직을 성안하기는 어려우리라 생각된다. 왜냐하면 실험되지 않고 검증되지 않은 제도에 대해서는 모든 사람이 견해를 달리할 수 있기 때문이다.

지난 7월초부터 8월말까지 서울대의 구조조정 실무위원회에서 연구 검토된 시안은 다음 〈그림〉에서 보는 ‘학사조직 모형’과 같다. 현재 서울대에서 시행하고 있는 제도는 전공을 정하고 4년제(D형)에 입학한 후, 희망에 따라 석사과정·박사과정으로 진학하는 것과, 4+2년제(C형)의 전문대학원(환경, 행정, 보건 대학원)이 있다. 새로운 모형에서는 이외에도 학부대학(A형)과 2+4년제(B형)가 추가되어 있다.

학사조직에 대한 첫 번째 쟁점은 학부대학이다. 학부대학은 앞에서 설명한 바와 같이 대학원에 진학하기 위한 예비대학의 성격을 띠고 있으며, 전공 없이 입학하여 다양한 교양교육을 받은 후 3학년 진학시에 전공을 선택하는 대학이다. 현재 학부대학의 존재가치는 인정하고 있으나 이의 규모를 대부분의 단과대학(인문대, 사회대, 자연대, 공대, 농생대, 생활대 등)을 포함한 것으로 할지, 아니면 기본대학에 해당하는

인문대, 사회대, 자연대만으로 학부대학을 구성할지에 대해서는 많은 의견이 제시되고 있다. 후자의 경우는 과거의 문리과대학의 조직이 다시 부활된 셈이나, 전공선택 등의 학사운영에서는 차이점이 있을 것이다. 학부대학의 조직과 운영에 대해서는 면밀한 연구 검토와 조사가 이루어진 후에 신중히 결정을 내려야 한다고 믿는다. 그러나 학부대학의 존재는 연구중심대학의 핵심을 이루고 있으므로 이번 기회에 실현되었으면 하는 것이 필자의 생각이다.

두 번째 쟁점은 2+4년제(B형) 전문대학원의 도입이다. 이 제도는 3학년에 입학하여 4년간 교육을 받으면 석사학위를 받는 제도로, 의학·법학·약학·수의학·치의학 등이 대상으로 꼽히고 있다. 전문대학원은 기본적으로 석사 또는 학·석사 과정을 통합하여 운영하는 대학으로서, 졸업 이후 박사과정 진입을 통해 학술학위를 취득할 수도 있다. 이미 의학, 수의학, 치의학은 2년의 예과제도를 운영하고 있으면서 6년의 교육을 시키고 있으므로, 현 제도와의 중요한 차이점은 신입생을 1학년에 뽑느냐, 아니면 3학년에 뽑느냐 하는 것이다. 약학도 약예과제도를 오래 전부터 생각해오고 있었으므로 큰 무리가 없으리라고 생각된다. 그러나 법학은 사법시험과 연계하여 볼 때 현재의 제도하에서는 6년으로 운영하기에 어려움이 있다. 따라서 법학의 전문대학원화는 사법고시 제도의 변화 없이는 쉽지 않을 것이다. 만약 의학, 법학 등에 2+4년제가 도입된다면, 이 제도의 도입으로 타격을 받으리라고 예상되는 분야는 특히 인문대, 사회대, 자연대 등의 기초학문 분야이다. 학부대학에 입학한 학생들이 의대, 법대 등의 소위 인기학문 분야에 진학하기 위하여 온통 신



※ ↑표시는 외부로부터의 입학 통로임.

〈그림〉 학사조직 모형

경을 쓰면서 기초학문 분야 연구 분위기를 흐트러뜨릴 위험성이 있기 때문이다. 이 제도의 도입 여부는 계속 쟁점이 되리라고 생각된다.

## 5. 끝맺는 말

대학의 구조조정은 연구능력을 획기적으로 제고함으로써 대학의 국제경쟁력을 높이는 것은 물론, 고급인력 양성과 창조적인 연구라는 대학 본연의 기능을 충실하게 수행함으로써 궁극적으로는 국가경쟁력을 향상시키는 데 초점이 있다. 우리나라의 대학들은 이러한 어려운 시기에 구조조정의 기

회를 맞아 “위기를 기회로” 삼아 연구능력을 제고하는 지혜를 동원하여야 할 것이다. 개혁은 어떤 시기에든 그 구성원들에게 어려움을 주는 것은 사실이나, 개혁 없이는 큰 발전이 없었다는 과거의 역사를 돌이켜볼 때, 지금이 개혁의 적절한 시기가 아닌가 싶다. ▲

---

박성현/서울대 화학공학과를 졸업하고 미국 노스캐롤라이나 주립대학에서 석·박사학위를 받았다. 현재 서울대 통계학과 교수로 재직중이며 학생처장을 맡고 있다. 현재 통계청 통계위원회 전문위원, 노동부와 농림수산부의 통계심의위원, 한국통계학회 회장, 대한품질경영학회 SPC연구회 회장 등으로 활약하고 있다.