

대학 구조조정 사례

계명대의 학사·행정·재정 구조조정: 교원업적평가제와 팀제 운영

정 건 영

계명대 경영학부 교수, 대외협력처장



1. 대학 구조조정의 필요성

오늘날 우리나라 대학이 안고 있는 고비용 저효율의 문제는 기업 못지 않게 심각한 것으로 여겨지며, 이 문제의 극복 없이는 21세기에 필요한 인재를 양성한다는 것은 거의 불가능한 일일 것이다. 미래에는 고도의 과학기술과 경영에 대한 지식 없이는 국가 경쟁력을 확보할 수 없다는 사실을 인식한다면 인재양성의 산실인 대학이 새롭게 변화되어야 하고 그 변화의 정도는 혁신에 가까운 것이어야 할 것이다.

대학이 혁신되기 위해서는 정부가 할 일과 기업이 할 일, 그리고 대학이 할 일이 각각 있을 것이다. 대학 스스로가 해야 할 일의 핵심은 학사, 행정, 재정 전반에 걸친 고비용 저효율을 극복하는 것이다. 이를 위해서는 이 부문에 대한 광범위하고도 체계적인 구조조정이 필요하며 그 실행 방안도 구체적으로 제시되어야 할 것이다.

2. 계명대학교의 구조조정 사례

계명대는 국내 대학들의 공통 문제인 고비용 저효율의 심각성을 일찍이 인식하고,

이를 극복하기 위해 학사, 행정, 재정 전반에 걸친 구조조정을 단계적으로 시행하고 있다. 그 구체적인 실행 방안은 다음과 같다.

1) 학사 부문의 구조조정

① 학부제 전면 실시

학부제의 효율적 시행과 성공적 정착을 위하여 '계명개혁위원회'를 발족함과 동시에, 산하에 분야별 위원회와 연구팀을 구성하고 1년여의 연구와 구성원들의 합의 과정을 거쳐 '97학년도부터 학부제 전면 실시, 최소전공인정 학점제, 복수전공(다전공) 제도 등 수요자 중심으로 교육과정을 개편하고 학생의 전공선택권이 최대한 보장되는 열린교육 체계를 마련하였다. 2000학년도 이후 학생의 전공선택권이 최대한 보장되도록 대계열 2개(인문·사회계열, 이공계열), 대학별 3개(음악, 미술, 체육대학), 학과별 3개(교육학과, 한문교육과, 의예과) 등 '모집단위의 광역화'를 추진하고 있으며 이 때부터 전공별 최소인원 확보제를 폐지하고 전공영역 선택은 학생의 자율에 전적으로 맡기도록 하였다.

② 교원업적평가제 실시

교수의 자질 향상과 연구 분위기 조성을 위하여 교원업적평가 규정(부록 1) 참조)을 제정, 시행하고 있으며 평가의 결과는 교원의 승진 임용, 재임용, 정년보장 임용, 연봉계약제 등의 기초자료로 활용하도록 하였다. 특히 이 업적평가 규정의 특징은 교원 업적을 교육·연구·봉사 영역별로 구분하고 업적내용별로 배점기준을 마련함으로써 평가의 걸림돌이 되었던 업적의 계량화를

가능하게 하였다는 점과, 업적평가의 객관화를 위한 수단을 최대한 강구하였다는 점이다. 즉, 교육 업적은 강의시수와 강의방법을 고려하여 계량화하였고, 연구 업적은 업적별 종류와 등급에 따른 차등 평가, 그리고 봉사업적은 교내외의 다양한 활동을 평가하여 계량화하였다. 업적평가의 객관화 수단으로서는 평가항목의 설정과 배점 결정 시 학문의 계열별 특성 반영, 교수의 3대 책무영역인 교육·연구·봉사에 대한 포괄적인 평가, 계량화가 어려운 항목을 줄이고 학문분야별 형평성을 반영, 주관적 판단 소지 최소화 및 공개된 평가 기준과 절차를 마련한 점이다.

③ 외국 자매대학과의 협력을 통한 연계 학위과정 운영

본교의 우수한 학생들이 최소의 경비와 시간으로 선진학문을 배우고 동시에 학위를 취득할 수 있도록 연계학위과정을 운영하고 있다. 이는 우수한 외국 자매대학과 공동으로 학사 및 석사 과정의 교육과정을 사전에 개발 혹은 조정하여, 일정한 기간과 과정을 본교와 자매대학에서 수학하면 본교에서는 학사학위를, 자매대학에서는 석사학위를 수여 받도록 한 것이다. 현재 음대는 이 과정의 시행을 위해 폴란드의 쇼팽아카데미와 공식적인 협정을 맺었고, 경영대와 공대는 미국의 여러 대학들과 공식 협정체결을 준비하고 있으며 1999학년도 입학생부터 이 연계학위과정이 적용될 예정이다.

2) 행정 부문의 구조조정

① 팀제 운영

대학의 행정체계가 전통적인 부·과·계의

조직체제로 되어 있어 업무절차가 복잡하고 의사결정 단계가 길며 업무분담이 비효율적이어서 변화하는 교육환경에 신속히 대응하기가 어려웠다. 이에 팀제 운영을 전 행정 부문에 도입함으로써 직위와 직책의 분리로 조직운영의 탄력적 운영과 의사결정 단계의 플랫폼화, 슬림화, 효율적인 업무분담 및 업무절차의 간소화로 업무를 신속하게 추진하도록 하여, 급변하는 국내외의 교육환경에 신속 유연하게 대처하고 행정효율을 극대화하도록 하였다.

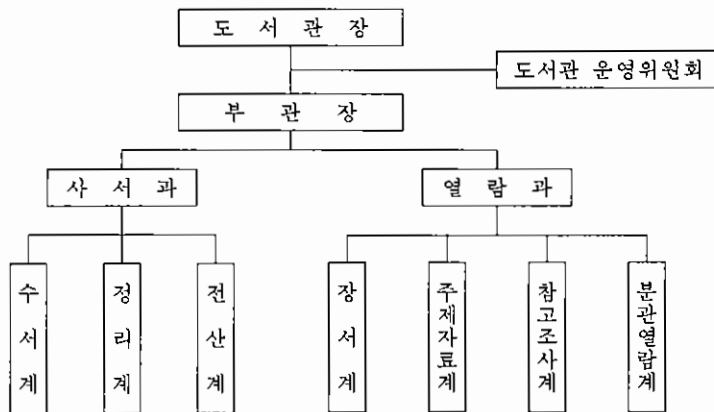
본교는 팀 조직의 특징인 조직의 탄력적 운영, 공동목표의 달성, 중간관리층의 역할 증대를 강조하면서, 동시에 팀제의 단점인 정보의 공유 회피와 인력배치의 고착화를 방지하기 위해 팀 상호간의 공동과업 수행과 팀원의 전문성 확대를 통한 배치 전환을 활성화하도록 하였다. 팀제 운영의 구체적 실례로서 도서관의 경우를 들면 다음과 같다.

계명대학교 도서관은 최근까지 <그림 1>에서 보는 바와 같이 사서과 산하에 수서계·정리계·전산계를 두고, 열람과 산하에 장서계, 주제자료계, 참고조사계, 분관열람계

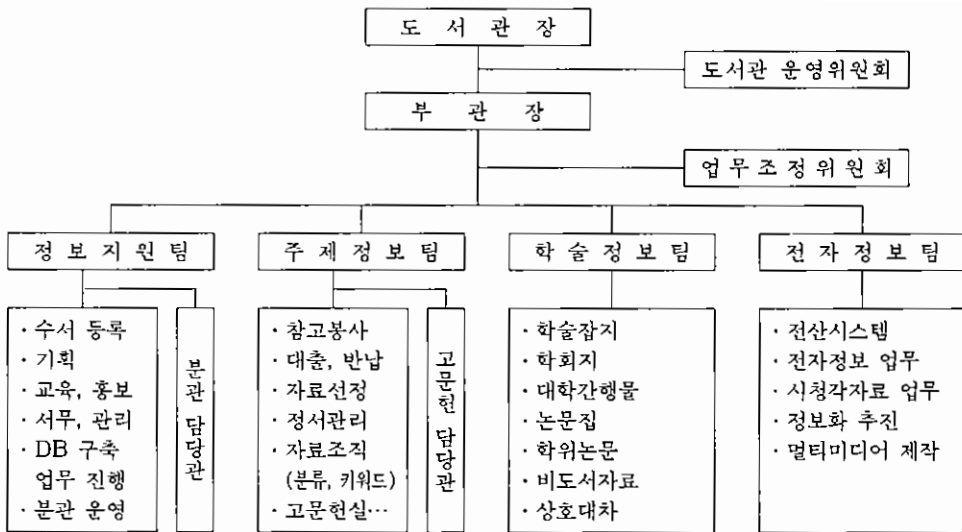
계를 둬으로써 2과 7계를 운영하고 있었다. 이러한 조직운영 체계에서 나타난 문제점은 ① 도서관 내·외부 환경 변화에 대한 신속한 대응력 부족, ② 원활하지 못한 조직내 커뮤니케이션, ③ 다단계 의사결정으로 인한 조직 경직화 현상, ④ 개개인의 능력향상 추진의 한계, ⑤ 조직의 양적 팽창에 따른 승진 정체 등이었다.

이러한 문제점을 해결하기 위한 방안으로 <그림 2>에 나타낸 바와 같이 과와 계를 없애고 대신에 4개의 팀 즉, 정보지원팀, 주제정보팀, 학술정보팀, 전자정보팀을 구성하였다. 동시에 업무 및 위치의 특수성을 감안하여 고문헌실 업무와 분관 업무는 담당관제를 도입하여 운영하며, 팀제를 도입함으로써 발생될 수 있는 업무의 한계성을 극복하고 도서관 업무의 원활한 수행 및 협의를 위하여 부관장 관리 아래 업무조정위원회를 두었다. 팀제에 의한 현행업무와 개선업무의 대비표(<부록 2> 참조)를 보면 4개의 팀이 담당하는 업무영역에서 개선되는 내용이 나타나 있다.

② 연봉제 실시



<그림 1> 계명대학교 도서관 현행 조직도



〈그림 2〉 계명대학교 도서관 개선 조직도

교원의 연봉제는 1999년 회계년도부터 시행하기로 하고 팀이 구성되어 교원업적평가 규정에 따라 전 교원의 업적평가에 착수하였으며, 직원의 연봉제는 현재 진행되고 있는 직원의 업적평가 규정이 마련되는 대로 시행하기로 하였다.

상대적 업적평가에 따른 교원의 연봉 책정은 평가점수 위주의 책무 수행에만 집착하게 되는 부작용과, 교원 상호간의 지나친 경쟁심리로 인한 인간관계의 손상이 우려되는 점 등의 문제점이 있음에도 불구하고, 교원의 교육과 연구에 대한 책무 수행에 획기적인 변화가 있을 것으로 여겨진다. 즉, 지금까지 교육과 연구에 최선을 다하지 않고 안이하게 생활해 온 교수들에게는 과거와 같은 생활을 교수하는 한 연봉제는 건디기 어려운 무거운 짐이 될 것이며, 자기의 책무를 성실히 수행해 온 교수들에게는 더욱 더 노력하게 하는 계기가 될 것이기 때문이다.

3) 재정 부문의 구조조정

① 독립채산제도의 도입

사회교육원과 국제교육원에 대한 독립채산제 도입을 시작으로 각 단과대학별로도 독립채산제 개념을 점진적으로 도입해 나가 고자 한다. 이로써 경영의 효율성은 물론 비용의 절감과 수익의 증대를 위해 구성원 각자가 스스로 노력하게 하여 재정 운용의 건전성을 크게 높이고자 한다.

② 자구노력에 대한 대응자금 지원

단과대학별 활성화 및 발전계획 추진과 관련하여 각 대학 스스로의 자구 노력에 상응하는 대응자금을 지원함으로써 재정의 최적배분을 도모하고, 아울러 재정 운용의 효율성을 제고하고자 하였다.

③ 복합문화 및 경제공간 조성을 통한 재정 확보

새 캠퍼스로의 이전이 완료되는 대로 대구의 중심부에 위치한 구 캠퍼스 부지를 복합문화 및 경제공간으로 조성하여, 대학문

화 창달과 지역경제에 기여함과 동시에 대학의 재정 확보에 크게 도움이 될 수 있도록 계획하고 있다.

즉, 소극장을 비롯하여 각종 문화공연의 장소와 공간을 만들어 대학인과 지역민이

문화의 혜택을 누릴 수 있게 하고, 벤처산업을 위한 시설과 공간을 제공하여 유망한 벤처기업이 성공할 수 있게 함으로써 지역경제의 활성화와 대학의 재정 확보에도 큰 도움이 될 것으로 기대하고 있다. ■

(부록 1) 교원업적평가 규정(발췌)

부 문	분 류	평 가 항 목	구 분 코드	평가 기간 배점 한도	배 점 기 준	
강의	강의시간 및 휴·보강	강의담당	1111	60	20+(조정강의시수 ¹⁾ -책임시수)×2, 소수점 이하 절상	
		휴강 및 보강	1112	10	기본 10점 무단휴강/보강 미실시 시간당 5점 감점 18시간을 초과한 휴강 시간당 1점 감점	
	강좌 준비	강과계획서 제출	1121	0 ~ 15	기본 5점, 미제출 과목당 2점 감점	
		강의안/보조자료/시청각매체 활용	1122		활용시 과목당 2점	
		신규 교과목 개발	1123	15	활용시 과목당 15점	
	출석 및 성적관리 ²⁾	출석부/성적 제출	1131	10	기본 10점, 미제출 학기당 5점 감점 지연제출 학기당 2점 감점	
		평가자료의 다양성	1132	10	과목당 2점	
		성적분포 적정성	1133	0 ~ 10	기본 10점, 부적합 과목당 5점 감점	
	강의평가 ³⁾	강의평가 평점	1141	10	(대상강좌 평점 평균)×2의 소수점 이하 절상	
	학생 지도	상담 및 특별지도	상담실적 ⁴⁾	1211	10	60
특별지도실적 ⁵⁾			1212	20	실적 전당 A:10점, B:7점, C:3점	
학생 단체지도		지도교수활동 ⁶⁾	1221	10	1학기당 2점	
		임장지도 실적 ⁷⁾	1222		1시간 이상 전당 1점	
논문지도 및 심사 ⁸⁾		석·박사 배출실적	1231	10	박사 배출 1명당 8점, 석사 1명당 3점	
		논문심사	1232		박사 1명당 2점, 석사 1명당 1점	
공연·발표 ⁹⁾ 지도		공연 지도	1241	20	50명 이상 교외공연 작품당 20점, 20명 이상 교외/50명 이상 교내 10점	
		발표·전시 지도	1242		전당 10점	
입상 및 취업지도		입상지도 ¹⁰⁾	1251	15	해외 3위 이내 입상:15점 전국 1, 2위 입상:12점 전국 3, 4위 입상:8점 교내 우수논문 입상:4점	
			학부졸업생 취업	1252	10	

※ 소수점 이하 점수는 절상하여 배점함.

- 1) 조정강의시수 : 학기당 18학점 이내의 실강의시수에 대해 주간(대학원 포함) 1시간·학기를 1시간으로 하되 학부 대규모 강좌(전공 및 학부기초 : 수강생이 88명 이상, 교양 및 일반선택 : 132명 이상), 외국어로 강의하는 강좌 및 학부 야간강좌 1.5배(야간 대규모 강좌는 2배), 수강생이 20명 미만인 소규모 학부강좌는 0.75배, 실험·실습 강좌는 0.5배로 환산함.
- 2) 출석 및 성적 관리
 1. 성적평가 자료의 다양성 : 중간고사, 기말고사, 출석 이외에 과제물, 간이시험, 주제발표 참여도 등의 다양한 요소 중 2개 이상을 평가하여 성적에 반영한 경우 과목당 2점.
 2. 성적분포의 적정성 : 20명 이상의 학부강좌(실기, 실험·실습, 교양세미나 제외)만을 대상으로 하며, 학칙시행 세칙 33조 3항에 제시된 등급별 성적분포의 기준에 의거, 적합 여부를 판정.
- 3) 강의평가 : 학부강좌(실기, 실험·실습, 교양세미나 제외)로서 설문 응답자수가 20명 이상인 강좌를 대상으로 하되 대상강좌가 없는 경우는 7점을 배점함.
- 4) 상담 실적 : 학생 상담(신상 상담 포함) 및 개별 면담 지도 실적 보고서 제출서 인정.
- 5) 특별지도실적 : 수업과 별도의 학습프로그램을 개발 운영하거나 문제 학생에 대한 지속적 지도에 의해 그 결과가 총장에 의해 인정된 것으로 그 결과의 성취도에 따라 배점.
- 6) 지도교수 활동 : 사회봉사과목 지도교수, 학생지도교수, 학부 규모 이상의 학생자치단체 지도교수, 공인된 단체 봉사활동 지도 및 동아리활동 지도교수, 부속기관 지도교수는 학기당 2점, 단, 6개월 이상 행정보직 수행(구분 코드 3111부터 3114) 교원의 경우 연간 10점을 배점.
- 7) 학생지도 실적 : 공식적 학생행사(신입생 오리엔테이션, 교외 학생학술활동 등)에 참여한 실적.
- 8) 학위 논문지도 및 심사 : 졸업시에 한해 인정하며, 일반대학원 학위논문의 지도 및 심사의 배점임. 전문대학원의 경우 일반대학원의 80%를 배점하여 소수점 이하 절상.
- 9) 전공 분야의 단체 공연, 발표, 전시의 지도에 건당 지도시간이 80시간 이상인 경우로서 책임교수 1인에 한하여 인정.
- 10) 학부 학생의 경연, 작품, 논문 등의 경쟁공모 입상에 대해 지도교수 1인에 한해 인정.

◇…지면관계상, 연구업적과 봉사업적의 평가항목 및 배점기준은 생략합니다. 편집자…◇

<부록 2> 도서관 팀제 운영에 따른 현행업무와 개선업무 대비표

업무 영역	업 무 내 용	현행 담당부서	개 선 안 내 용
정보지원 영역	① 도서관 기본계획 및 정책 수립	① 수서실	① 급변하는 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 도서관 체제/봉사형태 등을 기획
	② 대외협력, 홍보	② 해당부서 분산	② 분산된 업무를 통합하여 계획적으로 실시
	③ 교육	③ 해당부서 분산	③ 이용자 교육, 사서직무 교육 등 분산된 도서관 교육을 통합 계획/조정/실시
	④ 건물, 비품, 시설관리 출입자 관리	④ 수서실, 장서실	④ 분산된 업무를 한 부서에서 통합관리
	⑤ 서무, 인력관리	⑤ 수서실	⑤ 분산된 업무를 한 부서에서 통합관리
	⑥ 예산, 구매, 회계	⑥ 수서실	⑥ 정보지원 영역에서 실시
	⑦ 자료 등록, 도난방지 작업, 바코드 부착	⑦ 수서실	⑦ 정보지원 영역에서 실시
	⑧ 서지 DB 구축	⑧ 정리실	⑧ 외부 DB와의 능동적인 접속과 서지 DB의 효율적인 관리를 위해 전자정보 영역으로 이관
	⑨ 재분실 관리	⑨ 수서실	⑨ 정보지원 영역에서 실시
	⑩ 분관 운영	⑩ 분관열람실	⑩ 도서관 차원의 운영지원을 위해 정보지원 영역으로 흡수하고 담당관제 도입

업무 영역	업 무 내 용	현행 담당부서	개 선 안 내 용
전자정보 영역	① 시스템 개발, 유지 보수	① 전산실	① 전자정보 영역 시스템지원실에서 실시
	② S/W, H/W, DB 관리	② 전산실	② 전자정보 영역 시스템지원실에서 실시
	③ 정보검색 서비스	③ 전자정보실	③ 신속한 업무지원을 위해 전자정보 영역으로 통합
	④ 홈페이지 관리	④ 전산실, 전자정보	④ 가상대학에 대비하기 위해 전자정보 영역으로 통합
	⑤ 시청각관련 업무	⑤ 시청각자료실	⑤ 전자정보 영역에서 업무 확대
	⑥ 멀티미디어 제작	⑥ 전자정보실	
주제정보 영역 (단행본)	① 자료선정	① 수서실	① 균형있는 장서구성과 이용자 요구에 부응하는 적극적인 자료수집을 위해 각 주제별 자료실에서 실시
	② 자료정리 (참구기호, 키워드)	② 정리실, 주제실	② 분류와 키워드 입력의 업무 중복을 피하고, 봉사 일선에서의 서지 DB에 대한 최종 점검기능 수행
	③ 장비	③ 정리실	③ 정리업무의 분산에 따른 업무이관
	④ 자료배가, 서가관리	④ 주제자료실	④ 현행대로 주제정보 영역 각 실별로 간접인력으로 실시
	⑤ 서지 DB 수정 보완	⑤ 주제자료실	⑤ 현행대로 주제정보 영역 각 실별로 실시
	⑥ 파손자료 색출 보수 및 재본 의뢰	⑥ 주제자료실	⑥ 현행대로 주제정보 영역에서 실시
	⑦ 교수 신청도서 도착안내장 발송	⑦ 주제자료실	⑦ 현행대로 주제정보 영역에서 실시
	⑧ 참고봉사	⑧ 주제자료실	⑧ 현행대로 각 주제별 자료실에서 실시
	⑨ 업무통계	⑨ 주제자료실	⑨ 현행대로 각 주제별 자료실에서 실시
	⑩ 대출/반납 및 관련업무	⑩ 장서실	⑩ 장서계 업무의 분산에 따른 업무이관으로 주제정보 영역에서 실시
	⑪ 고문헌실 업무	⑪ 주제자료실	⑪ 업무의 특수성을 감안하여 담당관제 도입
학술정보 영역 (연속간행물)	① 자료선정	① 수서계, 연속간행물실	① 현장감 있는 자료선정과 분산된 업무 통합
	② 연간물 구독관리	② 연속간행물실	② 현행
	③ 목록서지 DB 구축/관리	③ 연속간행물실	③ 현행
	④ 학술서지 DB 구축/관리	④ 연속간행물실	④ 현행
	⑤ 학위논문 DB 구축/관리	⑤ 연속간행물실	⑤ 현행
	⑥ 비도서자료 정리/열람	⑥ 연속간행물실	⑥ 현행
	⑦ 대출/반납	⑦ 연속간행물실	⑦ 현행
	⑧ 상호대차/ 참고봉사	⑧ 연속간행물실	⑧ 현행
	⑨ 업무통계	⑨ 연속간행물실	⑨ 현행