

# KAIST 인사제도 개혁의 성과와 과제

이 광 형 | 한국과학기술원 교무처장

## I. 인사제도 개혁의 배경

### 1. 국민들의 명령

한국은 세계 11대 경제대국이 되었다. 여러 분야에서 세계 수준의 실적을 냈기 때문이다. 기업으로는 삼성, LG 같은 회사가 있다. 운동 분야에서도 세계적인 선수가 있고, 음악에서도 세계 정상급의 음악가가 있다. 그런데 우리는 아직 세계적인 대학은 가지지 못했다.

KAIST는 매우 중요한 기로에 처해 있다. 국민과 정부의 전폭적인 지원에 힘입어 오늘과 같은 성과를 이루었다. 그러나 여기서 그쳐서는 존재의 의미를 찾기 어려운 것이 사실이다. 한국에서 좋은 대학으로 남아 있으라고 국민의 세금을 투입하는 것은 아니기 때문이다.

이제 KAIST는 국민들로부터 “세계적인 대학으로 거듭 태어나야 한다”는 명령을 받고 있다. 이러한 인식 속에서 모든 구성원은 스스로 변혁의 길로 들어섰다.

### 2. 양적 평가에 대한 반성

연구실적을 중심으로 평가하는 KAIST의 인사제도는 1982년에 확립되었다.

그 후 여러 차례 변화를 거쳐 오늘에 이르렀는데, 지속된 강조점은 SCI 논문 실적에 있다. 당시 한국 최초로 실시된 외국 논문 중심의 연구실적 평가는 KAIST가 발전하는 데 원동력이 되었다. 2006년에 영국의 「The Times」의 세계 대학평가에서 KAIST가 공과대학 37위로 평가받은 것도 이러한 인사제도가 일정 부분 역할을 한 것이라 볼 수 있을 것이다.

하지만 이러한 SCI 논문 중심의 평가제도는 논문 발표 실적은 향상시켰으나, 실질적으로 학문과 기술의 흐름을 바꿀 수 있는 영향력 있는 연구결과는 나오지 않고 있다는 지적이 계속되어 왔

다. 연구를 완성하여 크고 영향력 있는 종합된 논문으로 발표할 수 있는데도 불구하고, 논문의 개수를 늘리는 방향으로 연구자들이 노력해왔다는 비난이 일었다.

이러한 반성의 일환으로 홍창선 총장 시절인 2002년에 비교적 큰 변화를 시도하였다. 종래의 숫자 중심의 교수 평가제도에서 질적 평가를 강조하기 시작했다. 예를 들어서 승진심사 시 논문 전체를 심사하는 것보다 자신의 대표 논문 몇 개를 제출하여 그 내용으로 평가받는 제도를 시행한 것이다.

### 3. 인사제도 개편의 방향

2006년 여름에 취임한 현 서남표 총장이 제시한 첫 번째 과제는 교수 인사제도의 개편을 통하여 세계 Top 수준의 대학으로 발전시킨다는 것이었다. 취임 즉시 대폭적인 인사제도의 개편을 시행하여 진정으로 세계 Top10 대학이 되기 위한 기초 작업을 시작하였다. 이번에 개편된 인사제도의 주요 골자는 다음과 같다.

- 학과장이 책임을 지고 중요 의사결정을 하는 ‘학과장 중심제’ 확립
- 학과/대학 인사위원회 폐지를 통한 인사 절차 간소화
- 질적 평가를 하기 위하여, 논문의 개수로 표현되는 평가 기준 삭제
- 실질적인 영년직(tenure) 제도를 확립하고 재계약 제도를 개선
- 질적 평가를 위하여 내외부 전문가의 평가서를 적극 활용
- 신입 교수진에게 창의적인 새로운 분야를 개척하도록 장려
- 여성 교수진의 확보와 지원

## II. 학과장 중심제

### 1. 기존의 학과장(Chair person) 제도

기존의 학과장 제도는 관례적으로 임기를 2년씩으로 하는 단순직으로 인식되었다. 대부분의 학과에서 학과장은 돌아가면서 맡는 경향이 있었고, 특별한 권한을 행사하는 것보다 학과 교수진과 대학 본부 사이의 ‘전달자’ 역할을 하는 경향이 많았다. 특히 학과에는 인사위원회에서 학과의 모든 인사 결정이 이루어졌다. 그 후에는 단과대학의 인사위원회를 통과하고 본부의 인사위원회를 거쳐야 했다.

이러다 보니 학과장의 의견은 매우 제한적인 범위 내에서만 반영되었고 인사위원회의에 의해서 좌지우지되었다. 그런데 원래 위원회는 중지를 모은다는 좋은 기능도 있지만, 한편으로는 중요 사안에 대한 의사결정 책임을 ‘공동 책임’으로 하여, 책임 소재를 불명확하게 하는 경향이 있었다. 이렇게 도출되는 결과는 대부분의 경우에 “무난한” 결정이었고, 좀 더 진취적인 결정은 어려운 것이 현실이었다. 따라서 학과 교수진의 의견을 수렴하되, 학과장이 책임지고 결단을 내릴 필요성이 있었다.

또한 학과의 인사위원회는 회의 일정을 신속하게 정하기 어려웠다. 위원이 7인 이상인데, 주로 활동이 많고 바쁜 교수님들이 위원인 경우가 많았다. 그러다 보니 모든 위원이 참석 가능한 회의 일정을 잡기 어려운 면이 있었고, 이것이 인사 결정의 지연 요소로 나타나기도 했다.

## 2. 새 학과장(Head) 제도

새로운 제도는 학과장에게 가능한 모든 권한을 부여하여, 학과장이 책임을 지고 소신껏 학과를 이끌어 가도록 하는 제도다. 우선 학과장의 임기를 5년으로 하고 인사권, 재정권을 학과장에게 위임하기로 하였다. 서남표 총장은 2006년 7월 취임 후 곧바로 기존의 학과장들에게 이런 방침을 전달하고, 새로운 제도 하에서 학과장의 직무를 수행할 의지가 있는지 확인을 받았다. 이때 대부분의 기존 학과장은 사의를 표했다.

2006년 8월 말에 새로운 학과장 선임 절차를 시작하였다. 기존 방식에는 학과 교수회의에서 추천하였다. 그러나 학과의 전체 교수회의에서 학과장 후보를 정할 때 나타나는 부작용을 없애기 위하여, 추천위원회를 구성하였다. 추천위원회는 본부와 학장이 학과별로 3~5명을 지명하였다. 그리고 그 추천위원회가 2명의 학과장 후보를 본부에 추천하였다. 총장은 복수 후보를 면담한 후에 1명을 지명하였다.

2006년 9월 1일에 임명된 학과장은 기존의 학과장과 매우 다른 권한과 의무를 지닌 보직자가 되었다. 학과의 주요 인사(신임 교수 유치, 승진, 영년직 임용, 재계약 등)를 거의 독자적인 판단으로 수행할 수 있게 되었다. 이를 뒷받침하기 위하여, 학과에 존재하던 '인사위원회'를 '인사자문위원회'라 개칭하고 기능을 축소하였다.

## Ⅲ. 인사 절차의 간소화

### 1. 학과/대학 인사위원회 폐지

앞서 언급한 바와 같이, 학과의 인사위원회는 좋은 면이 있지만, 새로운 학과장 중심제에서는 학과장의 권한을 제한하는 요소로 작용하였다. 일반적으로 '인사위원회'는 '심의 결정'하는 것으로 되어 있어서, 그 결정에 구속받게 되어 있다. 그래서 인사위원회를 인사자문위원회로 개칭하고 '자문'이라는 기능으로 축소하였다. 이는 학과장이 자문위원회의 의견을 참고하는 것일 뿐 구속받지 않는다는 것을 의미한다. 만약 학과장의 의견과 인사자문위원회의 의견이 다르다면, 그 사유를 기술하여 학과장이 본부에 추천할 수 있게 하였다.

학과에서 출발한 인사 서류는 단과대학을 경유하여 본부로 오게 되어 있다. 기존의 제도에서는 단과대학의 의견이 단과대학 인사위원회를 통하여 이루어졌다. 그러나 여기에서도 인사 안전을 지연시키는 이유가 되기도 하고, 또한 위원회의 성격이 책임을 분산시키거나 책임 소재를 불분명하게 하는 경향이 있다는 지적이 있었다. 이런 문제점을 해소하기 위하여 단과대학의 의견은 학장이 제시하게 하였다. 필요하다면 단과대학의 학과장회의를 통하여 의견 청취를 할 수 있지만, 필요하지 않으면 학장이 혼자서 결정할 수 있게 하였다.

### 2. 본부 인사위원회

본부의 인사위원회는 학교 내의 유일한 인사 심의의결기관이다. 여기에서는 교원의 임용, 승진, 재계약은 물론 인사규정 제정·개정등의 모든 사항을 심의한다. 여기서도 신임 교원의 임용을 지연시키는 요인을 제거하기 위하여, 신임 교원의 경우에는 인사위원회 통과를 생략하게 하였다. 즉 학과장과

단과대학장의 추천을 바탕으로 총장의 인터뷰를 통하여 동의만 얻으면 곧바로 임용이 되도록 했다.

한편 종래에는 학교 내의 중진 또는 원로급 교수들이 인사위원으로 많이 참여하였다. 그러다 보니 인사위원회가 보수적이고 또한 회의 일정을 잡기 어려운 경향이 있었다. 따라서 인사위원회에 단과대학 학장들이 많이 참여하고, 일반 평교수는 소수에 그치게 하였다. 이렇게 하니 인사위원회 회의 일정을 잡기가 매우 쉬워졌고, 또한 학장 인사위원들은 새로운 인사제도를 충분히 이해하기 때문에 변화된 인사정책을 시행하기에 용이했다. 그리고 의결정족수 2/3를 과반수로 고쳐서 신속하게 의사결정을 할 수 있게 했다.

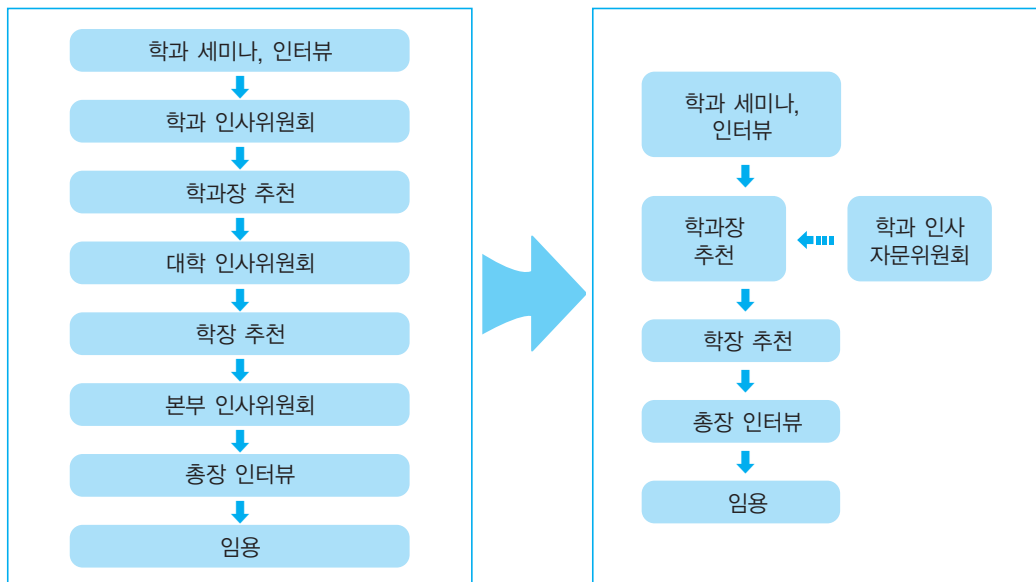
#### IV. 교수 평가

##### 1. 기존의 교수 평가

KAIST에서는 교수 업적을 교육(30%), 연구(40%), 봉사(30%)를 기준으로 종합 평가한다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 SCI 논문을 크게 중시하였다. 설립 36년이 흐른 오늘날 돌이켜 보면, 논문의 숫자로 보면 이미 세계적인 수준에 도달해 있음을 알 수 있다. 많은 학과의 교수 1인당 논문 숫자가 미국의 일류 대학의 숫자와 비슷하게 나오고 있다.

그러나 KAIST가 세계 Top10이 되었다고 말하는 외국 학자들은 없다. 단지 아시아에서 좋은 대학이라는 정도에 그치고 있다. 따라서 세계 일류가 되기 위해서는 교수 평가지표를 바꾸어야 할 필요가 생긴 것이다. 이제 내실을 다져야 할 단계에 이른 것이다.

2002년에 들어서 질적 평가를 강조하기 위하여, 논문 개수보다 대표 논문 내용을 평가하는 방



〈기존의 신입 교원 임용 절차〉

〈학과장 중심제의 신입 교원 임용 절차〉

식을 도입하였다. 예를 들어서 정교수 승진 시에는 심사 대상자가 4개 정도의 대표 논문을 제출하여, 이것을 국내외 평가위원으로부터 평가받는 것을 장려했다. 부교수 승진 시에는 2개를 제출하였다. 물론 이때도 종합적인 업적 평가에서 SCI 논문이 차지하는 비중은 여전히 중요했다.

## 2. 새로운 평가제도 - 질적 평가를 위한 외부 평가서

2006년 가을에 개편된 인사규정에서는 논문 숫자를 모두 없앴다. 예를 들어서 정교수 승진을 위해서 필요했던 최소 논문 개수를 없앴다. 이제 단 한 편의 논문을 써도 정교수가 될 수 있다.

다만 그 내용과 질이 문제다. 질적인 평가를 위해서는 대상자의 전공을 잘 아는 사람이 평가해야 한다. 교내에는 동일한 전공의 교수가 많지 않기 때문에, 국내외 전문가의 도움을 받기로 했다. 외부평가서는 안전에 따라서 필요 개수가 차이가 있다.

## 3. 연봉제 및 인센티브

KAIST에서는 2000년대에 들어오면서 평가에 의한 연봉제를 적용하기 시작했다. 기존의 호봉제를 인정하면서, 동일한 호봉 내에서도 평가에 의해서 차이를 두는 방식이다. 평가는 연말에 교육, 연구, 봉사 항목을 고려하여 이루어진다. 1차 평가자는 학과장이고 2차 평가자는 단과대학장이다. 여기에서도 학과장과 단과대학장의 영향력이 절대적이다.

또한 연말에는 교수 평가에 의하여 인센티브를 지급하는 제도가 있다. 이때에도 철저히 평가에 의하여 지급하는데, 그 차이는 매우 크다. 2006년 말에 지급한 인센티브에서 최고 등급과 최저 등급 간의 실질 지급액의 차이는 5배가 되었다. 물론 1차 평가는 학과장이 하고 2차 평가는 단과대학장이 한다.

2007년부터는 학과장 중심제를 더욱 활성화시키기 위하여, 인센티브를 학과장에게 일괄 지급하고 있다. 연말에 실시한 학과 평가에 의하여, 그 학과에 소요되는 인센티브를 학과장에게 지급한다.

〈표 1〉 국내외평가서 필요 개수

구분	직급	국내외평가서 (국외평가서 1/2 이상)	내부평가서 (KAIST)	계
신규 임용	조교수	4	2	6
	부교수	4	2	6
	정교수	8	4	12
승진	부교수	4	2	6
	정교수	8	4	12
정교수의 재계약 임용	정교수	6	3	9
영년직 임용	-	8	4	12
특훈교수 임용	특훈교수	10	5	15

자료 : IMD, World Competitiveness Yearbook, 2005

학과장은 교수를 개인별로 평가하여 자율적으로 인센티브를 지급한다. 이때 학과 내에서 '화합의 정신'에 의하여 지급하는 폐단을 막기 위하여, 연말 학과 평가에서 그 지급 분포를 참고하기로 했다.

## V. 승진

KAIST에는 조교수·부교수·정교수 직급이 있다. 부교수가 되기 위해서는 박사학위 후 최소 4년의 경력이 있어야 하고, 정교수는 학위 후 10년의 경력이 있어야 한다(물론 특별히 우수한 경우에는 예외 적용 가능). 과거에는 승진 시에 요구되는 최소 논문 편 수가 있었으나, 이번에 모두 삭제하였다. 이제 질적인 내용을 보겠다는 것이고, 그 평가는 내부와 외부 평가자의 평가서를 참고해서 인사위원회에서 정한다.

한편 교수의 활동을 계속적으로 더욱 활성화시키기 위하여 특훈교수(Distinguished professor) 제도를 도입하였다. 많은 경우에 정년퇴직이 가까워 오면 활동력이 떨어지고 효율이 오르지 않는 경우가 있다. 이러한 현상을 막기 위하여 교수의 3% 정도의 숫자를 특훈교수로 임명하여 특별대우를 한다. 영년직 교수가 된 후에도 더욱 정진하게 하고 활발하게 활동할 수 있도록 지원하는 제도이다.

## VI. 영년직(Tenure) 교수 제도 개편

### 1. 기존의 계약제와 영년직 제도

KAIST의 모든 교수는 계약제로 시작한다. 조교수는 3년씩 계약하고, 부교수와 정교수는 5년까지 재계약이 가능하다. 영년직을 신청하기 위해서는 정교수 7년의 경력이 있어야 했다. 정교수 7년이 되는 시기는 대체로 나이 50대 초반 또는 중반이 된다. 이 제도의 취지는 정교수 승진 후에도 방심하지 말고 계속하여 정진하라는 점일 것이다.

그러나 실제로는 이미 나이가 너무 많아진 상태가 되어, 계약을 중단하기가 매우 어려운 상황이 되었다. 다른 곳으로 이직할 수 있는 나이가 지나 버렸기 때문이다. 한국에서는 어느 대학에서 퇴출이 되면

〈표 2〉 승진 심사 최소 요건

직급	승진 심사 최소 요건
교수	<ul style="list-style-type: none"> <li>부교수로 4년(부교수 신규 임용된 자는 2년) 이상 재직한 자로서 부교수 7호봉 이상인 자</li> <li>박사학위 취득 후 인정 경력 년수 10년 이상의 교육 연구 경력이 있는 자</li> </ul>
부교수	<ul style="list-style-type: none"> <li>조교수로 2년 이상 재직한 자로서 조교수 4호봉 이상인 자</li> <li>박사학위 취득 후 인정 경력 년수 4년 이상의 교육 연구 경력이 있는 자</li> </ul>
조교수	<ul style="list-style-type: none"> <li>박사학위 취득자</li> </ul>

※ 논문 개수 삭제되었음.

다른 곳에 옮겨가는 관행이 정착되어 있지 않다. 특히 나이가 50이 넘는 상태가 되면 더욱 어려워진다.

그렇기 때문에 실적이 좋지 않은 교수에 대하여 분발을 요청하는 방법이 매우 제한적일 수밖에 없었다. 예를 들어서 영년직을 주지 않으면서 계속하여 계약제로 두는 방법이 있다. 또는 1년 또는 2년의 단기 재계약을 하는 방법이 있었다.

## 2. 새 영년직 제도

새로운 영년직 제도는 30대 후반 또는 늦어도 40대 초반에는 영년직 심사를 하여, 혹시 다른 대학으로 가야 할 경우에 원만하게 갈 수 있게 하자는 취지에서 출발했다. 그렇게 함으로써, 실질적으로 진정한 평가에 의한 영년직 심사가 이루어지도록 하는 것이다.

새 제도에서는 모든 교수는 부임 후 8년 이내에 영년직 심사를 받게 되어 있다. 부임 후 8년이 지나면 더 이상 재계약이 없다. 부임하게 되면 처음에 3년 계약을 하고, 그 후에는 학과장의 추천에 의하여 3년 이내로 재계약을 한다. 이때 만약 학과장의 판단에 의하여, 영년직을 받을 가능성이 없다고 생각되면 재계약을 1~2년 등으로 하여, 다른 곳에 옮겨갈 시간적 여유를 갖게 한다.

물론 부임 후 8년을 기다리지 않고, 그 이전에도 영년직을 신청하여 심사받을 수도 있다. 또한 부교수로 부임하는 사람 중에 우수하다고 판단되면 영년직을 부여할 수 있다. 그리고 정교수로 지원하는 신입 교원은 영년직 심사까지 함께하여, 영년직 계약을 한다.

## 3. 기존 교수를 위한 경과 조치

앞서 말한 영년직 제도는 신입 교수를 기준으로 설명한 것이다. 아무리 좋은 제도라 할지라도 성공적으로 정착되지 않으면 쓸모가 없다. 따라서 현재 재직하고 있는 교수들을 위하여 경과 조치를 마련하였다.

현재 조교수, 부교수로 근무 중인 교원은 정교수 승진 시까지 영년직 심사를 받으면 된다. 정교수 승진이 되면 동시에 영년직 계약이 된다. 이때 영년직 심사에서 불합격되면 학교를 떠나야 한다. 한편 각 직급에는 정년이 있다. 조교수로 머무를 수 있는 최대 기간은 7년이고, 부교수는 9년이다. 그래서 영년직 심사를 계속하여 미룰 수는 없다.

현재 정교수 경력 7년 이상인 사람은 언제든지 영년직 심사를 신청할 수 있다. 그리고 7년 이내의 경력인 사람은 7년이 되기 전에 영년직 심사를 1회 신청할 수 있다. 그러나 이런 경우에는 심사에서 탈락하여도 학교를 떠나지 않아도 된다. 다만 재계약을 5년 이내로 한다. 2007년에는 비영년직 정교수의 재계약을 4년으로 했고, 2008년에는 3년으로 할 예정이다.

## Ⅶ. 기타 사항

### 1. 여성 우대 정책

KAIST는 여성인력의 활용을 매우 적극적으로 장려하고 있다. 2003년에는 “여성교원의 활용을

적극 장려한다”는 내용을 인사규정에 명시하고 교수 초빙공고에도 “여성 우대”라는 말을 넣을 정도다. 그러나 현재 여성교원의 비율은 전체의 10%도 안 되기 때문에 더욱 노력해야 할 필요가 있다.

여성교수가 임용되면 영년직 심사에서도 특별대우를 한다. 앞서 언급한 바와 같이 모든 교수는 부임 후 8년 이내에 영년직 심사를 받아야 하지만, 여성의 경우에 출산 또는 육아의 사유가 있을 때에는 2년을 연장하여 10년 이내에 받을 수 있다.

## 2. 신임 교수, 새로운 분야에 도전하라

종래의 제도에서 KAIST의 모든 교수는 매년 1편 이상의 논문을 발표하여 학교에 제출하게 되어 있었다. 그러나 이런 제도는 부작용이 있었다. 매년 논문을 발표해야 하기 때문에, 새로운 분야를 개척하는 것보다 기존에 하던 것을 확장하는 일에 치중하는 경향이 있었다.

새로 부임한 서남표 총장은 신임 교수에게 도전을 강조했다. 그러면서 부임 후 8년 미만의 교수에게는 매년 논문을 발표해야 한다는 제한을 면제해 주었다. 논문의 중압감에서 벗어나 새로운 분야에 도전하여 8년 이내에 결과를 내라는 요청이다. 새로운 분야일지라도 5년 이상 집중하면 결과를 보게 되기 때문에, 충분히 가능한 시간이라 할 수 있다.

일반적으로 교수의 전공은 언제 결정되는가? 대부분의 경우에 박사학위 논문의 주제가 곧 그 사람이 일생 동안 매달리는 연구 주제가 된다. 익숙한 것을 하다 보니 그렇게 계속되는 것이다.

그런데 한편 생각해 보면 박사학위 논문 연구 기간이 2~3년에 불과하고, 그 주제를 잡게 된 것이 우연인 경우도 허다하다. 지도교수가 시켜서 하다 보니 그렇게 된 경우도 많다. 그래서 부임 후에 시간 여유를 가지고, 새로운 좋은 문제를 찾아서 집중적으로 연구하여 그 분야 최고의 전문가가 되라는 것이다.

## 3. 교수협의회의 협조

인사제도의 개혁은 매우 어려운 작업이다. 교수진 스스로 자신들을 채찍질하고자 하는 것이기 때문이다. 당연히 반발이 예상되는 일이다. 그러나 교수진은 KAIST가 세계적인 대학으로 발전해야 한다는 명제에 모두 동의했다. 그래서 어느 정도의 어려움은 감수하기로 했다.

취임 후에 총장은 전체 교수회의에서 KAIST가 국민들로부터 받은 소임을 상기시켰다. 국민들이 원하는 것과 앞으로 나가야 할 길, 그리고 인사제도 개편안을 제시하였을 때, 많은 교수들이 박수로 지지 의사를 표시하였다.

이러한 교수진의 분위기에 따라서 교수협의회도 새로운 변화에 대하여 적극 찬성하게 되었다. 러플린 전 총장과의 경험도 있기 때문에 교수협의회의 협조가 매우 중요한 것이 사실이다. 그런데 교수협의회가 매우 적극적으로 새 총장의 정책을 지지하여 일이 매우 원만하게 진행되었다.

## VIII. 성과와 과제

### 1. 성과

인사제도 개편을 시작하는 2006년 9월에 가장 많이 제기된 우려는 “이렇게 영년직 제도를 강화




하여 불안하게 하면, 우수한 신입 교원이 지원하지 않으면 어쩌나?”였다. 그러나 그것은 기우에 지나지 않음이 증명되었다. 지난 가을 이후 더욱 많은 좋은 신입 교원 지원자가 줄을 이었다. 지원자들은 한결같이 “강화된 영년직 제도는 지원할 때 전혀 부정적인 요인이 되지 않습니다”라고 말하고 있다.

그리고 2007년 3월에 새로운 제도에 의한 인사 심의가 있었다. 강화된 인사제도가 시행되는 첫 번째 인사심의회라서 매우 많은 관심을 모았다. 인사심의 대상자들은 매우 긴장하였고, 신청자들도 매우 심사숙고하여 신청하였다. 즉 자신이 없는 사람들은 아예 신청을 하지 않았다. 결국 우수한 사람들이 신청을 하였기 때문에, 일부 탈락자도 있었지만, 다수가 승진과 영년직 계약을 받았다.

2007년 3월 심사는 새로운 규정에 따라서 외부평가서를 참고하여 이루어졌고, 논문 개수보다 질적인 요소가 많이 반영되었다. 과거의 잣대로 보면 충분히 합격할 정도의 논문을 가진 사람도, “개수는 많지만 impact 있는 연구를 하지 않았다”는 외부평가서 때문에 불합격한 사례도 있었다.

## 2. 앞으로의 과제

이제 KAIST는 국민들이 원하는 제대로 된 길에 들어섰다고 볼 수 있다. 그러나 이것은 시작에 불과하다. 앞으로 갈 길은 더욱 많이 남아 있다. 새 제도를 유지하며 정착시킬 일이 남아 있는 것이다. 아무리 좋은 제도라 할지라도, 운영을 제대로 하지 않으면 효과가 없기 때문이다. 일부 교수의 농담처럼 “총장이 바뀌면 원점으로 돌아갈 것이다”라고 말하는 것을 들으면 더욱 그런 생각이 든다. 따라서 KAIST의 성패는 앞으로 5년에 달려 있다고 생각한다. 새로이 만든 제도를 완전히 정착시키는 데 적어도 5년 이상이 필요하기 때문이다.

KAIST의 인사제도가 완전 성공하는 날, 한국의 대학은 많이 변해 있을 것이다. KAIST의 특성상, KAIST의 변화는 많은 대학에 영향을 줄 것이다. 그렇기 때문에 오늘날 KAIST의 몸부림이 더욱 의미 있는 일이라 생각한다. 

### 이광형

서울공과대학교 산업공학과를 졸업하고 한국과학기술원(KAIST) 산업공학과에서 석사학위를 취득하였다. 프랑스 응용과학원(INSA) 전산학 석·박사학위를 취득하였고 프랑스 Lyon I- INSA에서 박사학위를 취득하였다. 주요 경력으로는 동아일보, 조선일보, 서울신문, 한겨레신문의 과학칼럼니스트로 활동하였고, 바이오정보기술연구회 회장, 미국 스탠포드대학교 연구소 초빙교수, 일본 동경공과대학교 초빙교수로 재직하였으며 한국생물정보학회 회장, 프랑스 응용과학원 방문연구원으로 활동하였다. 현재 KAIST 교무처장, 바이오 및 뇌공학과 교수, 미래산업 석좌교수로 재직 중이다. 주요 저서로는 『달팽이와 TGV』, 『과학기술에 미래를 건다』, 『Introduction to System Programming』, 『First Course on Fuzzy Theory and Applications』 등이 있으며, 주요 상훈으로는 백암학술상(기술부문, 1990), 정보문화진흥상(1999), 신지식인상(1999), KAIST 공적상(2000), 과학기술총연합회 우수논문상(2001), KAIST 특별공로상(2004), 프랑스 정부 훈장(Chevalier, 2004) 수상 등이 있다.