



# 충주대 - 청주과학대 통합의 성과와 과제

● ● ● 박 홍 윤 | 충주대학교 행정학과 교수

충주대학교 - 청주과학대학 간의 통합에 의한 구조개혁은, 대학경쟁력 강화, 교육 여건 개선에 의한 교육의 질 제고, 안정적인 자원 확보와 고등교육의 형평성 제고, 지역산업과의 클러스터 구축에 의한 지역혁신이라는 목적으로 추진되었으며, 이에 따른 성과를 거두었다.

그러나 현재 학과 통합과 캠퍼스 간 학과 이전에 따른 공간조정 문제, 형식적인 학부제의 운영, 대학 내의 인사, 직원의 인력 조정 및 배치 등이 많은 부분 해소되지 않고 잠재적인 갈등의 상태로 남아 있다.

## I. 대학 통합의 배경

현대를 지식사회라 부르고 있다. 지식사회란 지식이 사회변화와 발전의 원동력이 되는 사회를 의미한다. 지식사회에서 국가경쟁력은 지식의 창출·유통·공유의 정도에 의하여 결정되게 된다. 이러한 지식사회의 핵심을 구성하는 대학의 역할과 성과는 국가와 사회의 경쟁력을 가름하는 가장 중요한 지표가 되고 있다. 이에 '대학이 살아야 국가가 산다'는 슬로건이 나오고, 대학을 산업이라고 부르기도 한다. 대학이 산업이 되어야 한다는 데에는 이견이 있을 수 있지만 그만큼 대학이 변화되고 있고, 변화되어야 한다는 것을 의미한다.

우리나라 대학은 그 외형적인 측면에서는 1970년에 비해 대학생 수가 약 18배 증가하여 OECD 국가 가운데 2위를, 2006년 스위스 국제경영개발원(IMD) 국가경쟁력 보고서에서 고등교육 비중 4위 등의 양적인 성장을 하였다. 그러나 질적인 대학경쟁력에서는 조사대상 61개국 중 50위권으로 바닥이나 다름없다. 특히 우리나라 대학교육의 경제사회 부합도는 30%에도 미치지 못하고 있다. 또한 지식사회의 기반을 구성하는 이공계 기피 현상이 더욱 심화되고 있으며, 자연과 인문계열의 고사현상이 확대되고 있다.

지방대학은 이러한 거시적인 교육환경의 변화 이외에 사회의 구조적인 모순과 2000년 이후 급격한 학생 자원의 감소라는 교육환경의 변화에 의하여 대학 존립의 위기까지 이르고 있다.

오늘날 지방대학 위기의 원인은 다차원적 측면에서 찾아볼 수 있을 것이다.

그 첫째는 정책적인 요인으로 장기적 시관의 교육정책 부재, 대학에 대한 지원의 부족, 과도한 대학 운영에 대한 규제, 무분별한 대학 설립을 들 수 있다.

둘째는 사회적 요인으로 과도한 수도권 집중에 의한 지역인재의 유출, 지역산업 기반의 부족으로 인한 지역의 대졸자에 대한 수요 창출의 어려움, 엘리트 중심의 과도한 교육열 등을 지적할 수 있다.

다음으로 대학 자체에서 찾을 수 있는 요인으로 특성화되지 않은 대학 운영 체제, 대학 구성원의 변화에 대한 소극적 자세, 개인과 학과의 소집단 편향주의 등이 대학의 변화와 경쟁력을 가로막는 요인으로 지적된다.

## II. 통합의 과정

이러한 지방대학의 위기를 인식하여 충주대학교와 청주과학대학은 대학 통합이라는 구조적 변화를 추구하게 되었다. 충주대학교와 청주과학대학의 통합 논의는 참여정부의 대학구조조정에 대한 기본정책 방향이 수립되기 이전인 2003년 초부터 시작되었다. 당시 양 대학은 다른 지방대학과 같이 학생자원이 부족하여 경영에 어려움을 겪거나 학과를 폐쇄하는 위협에 직면하고 있지는 않았으나, 학생 충원율의 지속적인 감소와 학생 질의 저하, 특히 산업대 체제로 운영되는 충주대학교의 야간 등록률의 급격한 저하는 대학의 근본적인 변화를 요구하는 직접적인 요인으로 작용하였다.

통합과정에서 통합의 당위성과 필요성에 대한 구성원 간의 심적인 합의는 논의 초기부터 있었다고 할 수 있다.

그러나 추진과정에서 절차적인 이유나 학과 및 개인의 변화에 대한 심리적 저항, 지역 언론과의 문제점 등에 의하여 두 번에 걸쳐서 충주대학교 구성원의 의견 합의 실패를 경험하기도 하였다. 약 2년 여의 논의 끝에 양 대학의 통합은 현 안병우 총장의 취임과 교육인적자원부의 적극적인 노력에 의하여 2005년 6월 양 대학의 최종적인 합의에 의해 본격적으로 추진되었다.

양 대학의 통합은 정부의 구조개혁에 대한 정책의 영향도 있었으나 대학 의사결정의 특징상 구성원들의 고뇌에 찬 결단이었고, 대학의 미래를 염려하는 구성원들의 능동적이고 적극적인 노력의 결실이라고 할 수 있다.

## III. 통합의 기본 방향

충주대학교-청주과학대학 간의 통합에 의한 구조개혁은 대학 내외의 환경을 분석한 결과 지역기반 맞춤형 산학협동 교육 특성화에 의한 대학경쟁력 강화, 교육 여건 개선에 의한 교육의 질 제고, 안정적인 자원 확보와 고등교육의 형평성 제고, 지역산업과의 클러스터 구축에 의한 지역혁신이라는 네가지 목적을 가지고 추진되었다.

그러나 추진과정에서 양 대학의 최종 합의와 교육인적자원부에 계획서를 제출하는 기간이 짧아서 구조개혁의 목표를 달성하기 위한 체계적이고 합리적인 계획이 만들어지지 못한 면이 있었다. 이러한 계획의 불비는 집행과정에 있어서 시간의 지연, 구성원 간의 갈등으로 표출되기도 하였다.

양 대학은 충주와 증평으로 이원화된 캠퍼스 체제로 운영하며, 통합 전 2,560명의 양 대학 입학

정원을 2,005명으로 감축하고, 7개의 유사·중복 학과는 학부체제로 전환하며, 1개의 학과를 폐지하는 등의 학사제도의 개편과 캠퍼스 특성화에 의하여 새로운 학과의 캠퍼스 배치를 계획하였다. 대학의 학사 행정 조직은 4개의 단과대학과 3개의 행정실로 전환하고 중복된 조직은 통합하도록 하였다.

이러한 외형적인 변화 이외에 통합 충주대학교는 대학의 경쟁력을 강화하기 위하여 충주캠퍼스의 경우 충청북도의 전략산업 및 충주 지식기반형 기업도시와 연계하여 친환경 부품소재, 차세대 IT 기술, 청정환경기술 및 사회기반, 전통문화 레저스포츠 투어리즘을 특성화하고, 증평캠퍼스는 충청북도 전략산업 및 증평군의 역점사업과 연계하여 웰빙 바이오 분야와 항공우주 분야의 특성화를 학문 분야별 특성화로 선정하였다.

이외에 수요자 지향의 학사제도 운영, 성과지향의 대학경영체제 구축, 산학협력 및 대학의 국제 경쟁력 강화를 위한 계획이 통합지원사업 신청서에 반영되었다. 이를 바탕으로 한 교육부총리와의 대학구조개혁에 대한 MOU 체결 내용은 지난 1년간 모두 계획대로 집행되고 있다.

#### IV. 통합의 성과

충주대학교-청주과학대학의 통합 1년이 지난 상황에서 통합의 진정한 성과를 평가하는 데에는 많은 한계가 있다. 대학교육의 성과는 최소한 4년 이상의 시간을 가져야 하며, 궁극적인 변화의 성과는 좀 더 긴 시간을 필요로 한다. 이러한 한계점은 있지만 통합 합의 이후 약 2년 동안의 대학 변화를 중심으로 통합의 성과를 간접적으로 평가하는 것도 의미있는 것이라고 생각된다.

먼저 구조개혁의 주요 목표로 제시하였던 안정적인 자원 확보와 고등교육의 형평성 제고와 관련된 성과를 살펴보면, 2005년 5월 통합 합의 이후 충주대학교는 2006학년도와 2007학년도 두 번의 입시를 치렀다.

충주대학교의 입시 경쟁률은 2002년 전체 4.97 : 1에서 지속적으로 감소하여 2005학년도 입시에서는 2.34 : 1까지 감소하였다. 그러나 통합 이후 처음 치른 2006학년도 입시에서는 4.95 : 1로 증가하여 100% 학생 충원을 달성하였다. 2007학년도의 경우에는 전체 경쟁률이 8.26 : 1로 대폭 증가하였고, 정시모집에서는 12.3 : 1로 충남·북을 포함한 충청권에서 가장 높은 입시 경쟁률을 보이는 성과를 가져왔다.

이러한 양적인 변화 이외에 입시의 질에 있어서도 많은 변화를 보여주고 있다. 2007학년도의 경우 수능 4등급 이상의 학생 수가 2005년도 30% 수준에서 75%까지 대폭 확대되었고, 지원학교 수도 전년도에 비하여 약 130여 개가 늘어났으며, 지원자의 지역별 분포에 있어서도 종래 40% 수준의 충북권 출신 비율이 26%로 감소하는 대신에 경기와 수도권 비율이 각각 8%와 4% 정도 증가하여 전체의 49% 수준에 달하여 지역대학에서 전국대학으로의 변화 면모를 보여주고 있다.

국립대학은 그 존재 목적에서 교육의 형평성을 제고하는 기능을 가져야 한다. 기존에 충주대학교가 공업중심의 대학으로 지역 내에서 인문계열 및 여학생의 고등교육의 수요를 충족시키지 못하였기 때문에 지역 우수인재의 외부 유출이 심하였다. 그러나 통합에 의하여 충주캠퍼스에 인문사회 및 예체능 계열의 학과를 신설하고 이전함으로써 충북 북부 지역의 인문사회 및 예체능계

학생들의 고등교육에 대한 기회를 제고하는 데 크게 기여하였다.

둘째, 구조개혁의 목표인 교육여건 개선에 의한 교육의 질 제고와 관련하여 통합으로 입학정원을 약 21% 줄임으로써 전임교원 확보율, 교수 1인당 학생 수, 직원 1인당 학생 수 등에 있어서 편제가 완성되는 2009년에는 커다란 개선 효과를 가져올 것으로 예상된다. 특히 대학구조개혁에 대한 교육인적자원부의 지원으로 교수 정원이 15명 증가됨으로써 통합 전 47.2%인 전임교원 확보율이 2007년 현재 66.5%로 크게 개선되었다. 이외에 통합에 의하여 4년간 지원받는 약 170억 원의 재정을 바탕으로 첨단강의실 구축, 특성화 분야 학과의 실험실습 기자재 확충, 노후 건물 리모델링 등과 같은 교육기반시설 확충에 의하여 교육 여건을 획기적으로 개선하는 계기가 되고 있다.

셋째, 지역기반 맞춤형 산학협동 교육특성화에 의한 대학경쟁력 강화 부문에서는 통합 이후 19개 공학 부문의 학과와 전공에 대한 공학교육인증제 추진, 교수학습개발센터 및 인력개발센터 설치 등에 의하여 맞춤형 교육 및 취업시스템을 구축하고자 노력하고 있다. 이외에 수요자 중심의 교육을 위하여 교양교과목의 다양화와 강화, 취업강좌의 개설, 산학협동교육의 활성화에 의하여 실무중심의 교육체제를 구축하기 위한 노력이 지속되고 있다.

통합 후 산학협력의 메카가 될 수 있는 약 200억 원 규모의 산학협동프라자 건물 신축에 대하여 정부의 승인을 받아서 건축 중에 있다. 2006년도에는 NURI 대형사업으로 차세대 전지인력양성 사업이 선정되어서 향후 4년간 약 140억 원의 지원을 받게 되는 등 대학 통합에 의한 구조개혁이 각종 국책 사업의 선정에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 그 결과 2005년 대비 산학협력단의 회계가 배 이상 증가하는 성과를 보여주고 있다.

넷째, 대학구조개혁의 목적으로 제시하고 있는 지역산업과의 클러스터 구축에 의한 지역혁신 부문은 아직 가시적인 효과를 논의하기에는 어려운 부문이다. 그러나 지역 전략산업과 연계한 대학 특성화 분야의 선정은 충청북도 전략산업 및 충주 지식기반형 기업도시의 기본 방향인 지역산업 클러스터 구축을 위한 기반이 되고 있다.

특히 충주지식기반 기업도시와 연계한 자동차부품 클러스터 구축 활동, 기업도시 내의 산학협력 단지의 조성 계획 수립 등은 본 목적을 달성하기 위한 중요한 초석이 될 것으로 예상된다. 특히 지난해부터 산학협력단이 중심이 되어 운영되고 있는 '중원 INNO-Tech Academy'는 지역기업 CEO를 중심으로 운영되는 기술 분야의 전문 포럼으로 지역산업 클러스터 구축의 핵심체로 성장할 수 있을 것으로 예상하고 있다.

이러한 구조개혁의 기본 목표와 관련된 성과 이외에 지난 2년간 충주대학교는 취업률의 지속적인 향상을 가져오고 있다. 2005년 76.0%로 B군(졸업생 2,000명 이하) 대학에서 전국 10위의 성과를 달성하였고, 2006년 76.3%, 2007년 78.6%로 매년 증가되고 있다. 교수의 경쟁력과 관련하여 통합 전 2005년과 비교하여 2006년 교수 1인당 논문 편수 및 대학의 전체 연구비 규모 등에 있어서 약 2배의 증가를 보이고 있다.

통합은 침체되고 변화에 둔감한 대학의 문화를 새롭게 하는 데 크게 기여한 것으로 평가할 수 있다.

충주대학교는 2년제에서 4년제의 산업대학체제로 전환된 지 약 10여 년 된 신설대학이면서 최근까지 전문대학의 문화와 전통, 그리고 폐쇄적인 지역사회 속에서 국립대학이라는 프리미엄만 가지고 안주하던 대학이었다. 그러나 통합에 의한 구조개혁으로 변화의 성과를 눈으로 보고, 느

김으로서 변화와 개혁의 문화가 대학에 새롭게 자리잡게 되었다는 것이 통합의 가장 큰 성과라 할 수 있다.

## V. 향후 과제

진정한 대학의 통합은 단순한 물리적인 통합에 의하여 완성되는 것이 아니라 구성원 간의 심리적인 간극을 없애고, 화합과 하나됨의 의식을 가질 때 완성될 수 있다. 이를 위해서는 많은 시간과 구성원의 노력이 필요하리라 생각된다. 서로 다른 문화와 제도 속에서 있던 구성원이 하나의 목적 하에서 동일한 공동체 의식을 가지기까지 많은 갈등과 해결하여야 할 과제들이 남아 있다.

특히 학과 통합과 캠퍼스 간 학과 이전에 따른 공간조정 문제, 형식적인 학부제의 운영, 대학 내의 인사, 직원의 인력 조정과 배치 등이 많은 부분 해소되지 않고 잠재적인 갈등의 상태로 남아 있다.

또한 충주대학교는 지방의 산업대학이라는 제도적인 굴레가 대학의 경쟁력을 제고하는 데 커다란 장애물로 존재하고 있다. 특히 야간 학생자원의 감소, 낮은 등록금에 의한 대학의 재정적인 어려움, 지역산업의 미발전에 의한 산학협력 활성화의 한계, 국립대학 법인화에 대한 준비 등은 통합 충주대학교가 해결하여야 할 과제이다. 그리고 2015년 이후 학생 입학자원의 급격한 감소가 가져올 새로운 위기에 대처해야 하는 것이 중기적으로 대학이 해결하여야 할 시급한 과제이다.

이러한 변화에 대응하기 위하여 충주대학교는 지난해 국립대학으로는 드물게 외부 전문 컨설팅 회사로부터 대학 전반에 대한 경영진단을 받았다. 대학경영진단 결과 충주대학교는 중상위권 수준의 위상을 가진 지방 국립대학으로 현재의 지위로는 미래의 변화 속에서 대학의 경쟁력을 확보할 수 없다는 결론을 내린 바 있다.

이에 약 6개월에 걸쳐 대학의 경쟁력을 확보할 수 있는 비전과 비전을 달성하기 위한 전략적 계획으로 'Beyond Dream 2015' 라는 중장기발전계획을 대학 전 구성원의 참여 속에서 수립하여 올 2월 선포식을 가졌다. '창조적 실용교육 선도대학' 을 비전으로 설정한 'Beyond Dream 2015' 는 2015년 이후에 닥쳐올 급격한 교육환경의 변화에 능동적으로 대응하기 위한 역동적(dynamic)인 연구(research), 교육(education), 그리고 관리(management)를 위한 선언서(manifesto)로 5개 전략목표, 8개 전략부문, 150개의 행동계획으로 구성되어 있다.

충주대학교 중장기 발전계획은 발전기반 조성기(2007~2008), 발전기반 확장기(2009~2010), 선진대학 진입기(2011~2014)의 3단계에 걸쳐 약 1,000억 원을 투자하게 되는 계획이다.

발전 기반 조성기에서는 하드웨어적인 시설·공간의 확충 및 재구성과 소프트웨어적인 차원에서 대학 시스템을 성과지향체제로 전환하기 위한 대학경영개혁을 계획하고 있다. 확장기에는 지역대학에서 전국대학으로 전환하기 위한 입시의 다양화, 수요자인 학생 만족경영, 연구의 활성화, 우수 교수 요원 확보 등을 제시하고 있다. 진입기에서는 대학의 모든 부문을 4년제 일반대학 평균 이상으로 끌어올리기 위한 교육, 연구, 국제화 등의 세부 계획이 제시되고 있다.

특히 통합 초기에 설정한 대학 특성화 계획을 좀 더 현실적이고 실천 가능성 있게, 그리고 교육 인적자원부가 추진하고 있는 특성화 기본 계획에 적합하게 수정하였다.

'Beyond Dream 2015' 는 대학의 경쟁력을 높이기 위한 특성화 분야로 기업과 지식사회의 패러다임에 따라 '창조적 실용교육 선도대학' 의 비전을 실현하기 위하여 맞춤형 진로 및 전공 트랙

제 운영, 공학교육인증제의 도입을 계획하고 있다. 학문 분야 특성화를 위해서 지역의 전략산업과 충주대학교의 강점을 극대화할 수 있는 IT 분야, 친환경 차세대 에너지 부품소재 분야, BT 분야를 특화 분야로, 증평캠퍼스 발전을 위하여 보건복지 부문을 지원 전공 부문으로 선정하여 선택과 집중화에 의한 지원을 계획하고 있다.

통합 대학으로서 구조개혁의 성과를 제고하고 진정한 통합의 시너지를 창출하기 위해서는 대학 구성원의 참여와 전문가의 자문을 바탕으로 만들어진 충주대학교 중장기 발전계획인 'Beyond Dream 2015'를 계획대로 추진해야 하는 것이 가장 중요한 과제이다. 이를 위하여 대학은 총장을 주축으로 하는 정책기획 기능을 담당하는 미래위원회의 구성, 실무 추진을 위한 비전추진팀을 구성하여 운영하고 있고, 대학의 주요 부문에 대하여는 BSC 평가 시스템을 구축하여 그 진행 상황을 모니터링하고 지속적으로 개선할 계획으로 있다.

이외에 새로운 체제에 적합하도록 대학 시스템을 개선하기 위한 규정 정비, 행정종합정보시스템 개선, 행정프로세스 개선 등이 성과지향의 대학 운영을 목표로 추진되고 있다. 이러한 전반적인 대학 혁신의 노력이 성공할 경우 대학 통합에 의한 시너지 효과는 극대화되고 대학의 경쟁력은 한층 높아질 것으로 생각된다.

대학의 통합 및 구조개혁은 두 대학의 통합 협상보다 대학 내의 구성원을 통합하는 것이며, 대학 구성원의 의식을 변화와 통합하는 일이라 할 수 있다. 똑같이 통합의 성과를 얻기 위하여 계획하고 있는 것들이 성과를 가져오기 위해서는 대학구성원의 변화에 대한 의지를 형성하는 것부터 시작될 필요가 있다. 대학의 구조개혁으로서 대학 간 통합은 어려운 일이고 구성원들의 많은 저항을 유발시키는 일이라는 하지만 그 효과는 이러한 갈등보다 더 크다고 할 수 있다. 

#### 박흥운

경기대학교 행정학과와 연세대학교 대학원 행정학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원 행정학과에서 행정학 박사학위를 취득하였다. 충주대학교 기획연구처장, 기획협력처장 등을 역임하였고, 현재는 충주대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 저서 및 논문으로는 『정책학개론』, 『행정기획론』, “한국의 통합정보관리체계에서 개인정보 프라이버시 보호에 관한 연구” 등 다수가 있다.