

대학조직 혁신의 방향과 과제*

- 연세대학교 사례를 중심으로 -

김 병 수 연세대 총장

1. 머리말

존경하는 총장님 여러분, 저는 오늘 여러분 앞에서 한국 대학의 혁신방향에 대해 말씀드릴 수 있게 된 것을 무한한 영광으로 생각합니다. 사실 저보다 더 좋은 말씀을 주실 수 있는 분들이 이 자리에 많이 계심에도 불구하고 제가 나서게 된 것을 송구스럽게 생각하면서 기왕 주어진 기회인 만큼 제가 평소에 생각하며 또 실제로 제가 몸담고 있는 연세대학교에서 추진하고 있는 대학 혁신의 방향과 과제, 그리고 그 경험에 대해 말씀 드리고자 합니다.

우선 곧 다가오는 21세기가 요구하고 있는 대학의 변화 방향이 무엇인가에 대해 말씀드리고, 뒤이어 대학의 여러 부문에서의 개혁방향에 대해 논의하기로 하겠습니다.

2. 21세기 대학의 혁신방향에 대한 사회적 요구

대학은 역사와 사회에 봉사해 왔습니다. 역사와 사회를 위해 지도자와 일꾼을 배출해 왔으며, 새로운 지식을 끊임없이 생산해 왔습니다. 그런데 대학이 사회와 역사

에 올바로 봉사하기 위해서는 사회와 역사가 무엇을 필요로 하는지를 이해해야 합니다. 예컨대 지난 20세기의 산업사회에서 대학은 대량생산체제에 필요한 표준기술과 또 분화된 특정기술을 개발하고 교육하는 일에 열중하였습니다. 따라서 우리 나라의 대학은 많은 세분화된 학과체제를 지니게 되었습니다. 그런데 이제 우리는 새로운 사회를 맞고 있습니다. 우리는 이 새로운 사회와 역사 속에서 효과적으로 봉사할 수 있는 대학의 모습을 찾아야 할 것입니다. 바로 이것이 오늘날 우리의 대학과 정부에 주어진 과제라 하겠습니다.

곧 시작되는 21세기는 바로 지식기반사회로 규정되고 있습니다. 과연 지식기반사회가 무엇을 의미하느냐하는 점에 대해서는 서로 다른 관점들이 있을 수 있으나 개괄적으로 말해 지식기반사회란 정보로서의 지식, 그리고 이를 처리하고 전달하는 정보통신기술이 사회의 중요한 부가가치의 원천이 되는 사회를 의미한다고 하겠습니다. 지식은 이제 국가의 부(富)를 결정해 줄 뿐 아니라 개인의 생활수준과 생활의 질(quality of life)의 결정요인이라 할 수 있습니다. 우리는 지금 물질자본(physical capital)이 우리의 번영과 복지와 경쟁력을 좌우하던 시

* 한국대학교육협의회, "99년도 하계 대학총장세미나"에서 주제발표한 내용을 수록한 것이다.

기에서 지적자본(intellectual capital)이 이들을 결정해 주는 지식기반시기(an age of knowledge)로 이전해 가는 시점에 처해 있는 것입니다.

그런데 만일 대학이 사회를 선도하고 사회에 새로운 부가가치를 창출하는 데 기여해야 한다면 21세기의 대학은 바로 정보로서의 지식과 정보처리능력에 기초한 지식기반사회에 능동적으로 참여하는 인간들을 양성하며 또 새로운 지식을 부단히 창출해 내는 일을 사명으로 삼아야 할 것입니다.

대학은 크게 보아 두 가지 생산품을 내놓고 있습니다. 첫째는 교육을 통해 사회에 배출하는 졸업생이요, 둘째는 연구를 통해 사회에 내어 놓는 지식입니다. 21세기 대학은 지식기반사회에 적합한 졸업생과 지식을 생산할 수 있어야 합니다. 바로 그러한 대학의 모습이 21세기 대학의 이상형이라 하겠습니다. 우리는 이를 흔히 연구 중심대학(research university)이라 부르고 있습니다. 이 연구중심의 대학이 되기 위해 우리는 제한적인 대학의 자원을 효과적으로 배분해야 할 것입니다.

우리 사회가 지식사회로 전환되어감과 동시에 대학의 변화를 불가피하게 요구하는 몇 가지 사회적 요인을 살펴보면 다음과 같습니다.

첫째, 자유화와 개방화와 민주화의 심화현상입니다. 이러한 추세는 교육의 대상인 학생들로 하여금 과거와는 다른 교육의 틀을 요구하게 하고 있습니다. 소위 교수중심교육(faculty centered education)은 더 이상 용납되지 않으며 소비자중심 혹은 학습자중심의 교육(learner centered education)이 새로운 교육의 틀로 등장하고 있습니다. 사실 우리의 대학들은 지금까지 학교와 교수가 짜놓은 틀에 따라 학생들이 수동적으로 특정과정을 이수해 가는 형식의 교육을 수행해 왔습니다. 이러한 형식은 결코 자유화와 개방화와 민주화의 추세에 적합하다 할 수 없습니다. 뿐만 아니라 이러한 과거의 교육들은 앞서 언급한 지식사회에서 부단하게 등장해야 하는 새로운 지식의 창출을 조장하기보다는 저해할 위험마저 지니고

있습니다. 여기에서 오늘날 대학들은 수동적 학생들을 능동적 학습자(active learner)로 전환시켜야 하며, 또 강의 위주의 교육을 학습경험의 계획과 관리 위주의 교육으로, 또 학교를 특정기간내의 학위수여처에서 평생을 위한 학습공동체로 전환해야 하는 도전에 직면하고 있습니다.

자유화와 개방화의 현상은 크게는 국제화와 세계화의 문제와도 연결됩니다. 우리의 대학교육이 이제는 국제적 경쟁을 회피할 수 없으며 보다 적극적으로는 우리 사회에서 세계화를 주도해 갈 수 있는 인재들을 길러 내야 할 것입니다. 또한 세계 속에서의 한국의 위상을 고려하여 세계 각국의 학생과 교수들이 우리 나라 대학의 캠퍼스에서 어우러질 수 있는 분위기를 창출해 내야 할 것입니다.

둘째, 또 다른 대학조직 혁신의 당위적 요인은 정보기술의 발전입니다. 지식기반사회의 한 주요한 조직이 되어야 할 대학은 컴퓨터, 네트워크, 통신기술 등 정보기술(information technology)의 급속한 발전에 의해 큰 변화를 요구받고 있습니다. 이러한 발전은 정보를 수집하고 처리하며 전달하는 체계를 크게 변화시킬 뿐 아니라 특히 가상공간을 창출해 줌으로써 우리 인간으로 하여금 인위적으로 창조된 시야와 음성과 감각으로 우리가 경험하지 못했던 새로운 감각의 세계를 맛보게 합니다. 또한 이러한 감각이 적은 비용과 빠른 속도로 사람들 사이 혹은 시스템 사이로 전달될 수 있게 함으로써 사람들로 하여금 새로운 경험과 지적 욕구를 추구할 수 있게 하는 다양한 미디어를 제공하고 있습니다.

이러한 변화는 대학의 운영에 큰 변화를 야기하고 있으며 교육과 연구에도 획기적인 혁신을 가져다주고 있습니다. 과거의 교육은 교수의 강의, 학생들의 독서와 보고서 작성, 그리고 실험 등으로 이루어져 왔습니다. 그러나 소위 'digital generation' 이라고 불리는 새로운 세대들은 이미 컴퓨터 게임이나 사이버 네트워크 등을 통해 스스로의 경험에 의한 학습에 익숙해 있습니다. 따라서 이들 세대에 대한 교육은 전통적 커리큘럼과는 전혀 다른,

참여와 경험에 의한 학습 패러다임으로 전환되어야 할 것입니다. 따라서 21세기의 교수는 가르치는 선생으로서의 역할(roles as teacher)이 아니라 학습환경과 학습과정과 학습경험을 설계하는 사람으로서의 역할을 해야 할 것입니다. 이러한 역할은 과거와 같이 한 교수가 독단적으로 수행하기는 어려울 것입니다. 이제는 한 학자의 독자적 교육보다는 학제적으로 구성된 하나의 교수팀이 학습과정을 설계하고 또 수행해야 할 것입니다.

또한 과거에 경험하지 못했던 가상공간의 확대는, 미래의 연구와 교육의 중심이 주어진 현상에 대한 분석으로부터의 과학적 지식창출보다는 과거에 경험되지 않았던 새로운 세계에 대한 예술가적 경험으로부터의 지식창출에 더 큰 비중을 차지하게 할 것입니다.

셋째, 대학교육혁신의 여건 변화는 시장연관(market relatedness)의 확대입니다. 여기서 시장연관성이란 두 가지 의미를 지닌다고 할 수 있습니다. 우선 대학의 연구와 교육의 비용이 급속도로 증가하고 있다는 사실입니다. 물론 대학의 연구와 교육이 사회적인 공익을 창출해냄으로써 정부나 공익재단, 특히 정부의 재정출연의 증대는 마땅합니다. 그러나 정부나 공익재단의 재원만으로는 이러한 비용을 충당할 수 없습니다. 다가오는 지식기반 사회에서는 지식이 부가가치의 근원이 되므로, 대학이 시장의 수요에 적절히 대응한다면 시장으로부터의 재정충당이 가능할 것입니다. 따라서 시장으로부터의 수요에 대학이 어떻게 대응하는가가 대학의 존립 혹은 대학의 지식사회에서의 기여가능성을 크게 좌우할 것입니다. 재정적 비용이 큰 요인이 된다는 사실은 대학운영의 효율화를 추구해야 하는 이유도 될 것입니다. 과거에도 강조되어 온 것처럼 대학운영에 대한 경영마인드의 도입이 보다 강조되어야 할 것입니다.

이상에서 검토된 요인들은 오늘날 대학조직의 혁신을 강하게 요구하고 있습니다. 이러한 도전에 적절히 대응하기 위해서 21세기 우리 나라는 연구중심대학(research university)을 필요로 하며 지식기반사회에 창의적으로

지식을 창출해 낼 수 있는 유연성있는 지식인을 길러낼 수 있어야 할 것입니다. 이러한 관점에서 지금까지 학부중심, 교육중심이었던 대학이 어떻게 변화해야 하는지에 대해 다음에서 세부적으로 말씀드리고자 합니다.

3. 세부적 대학 혁신의 방향

1) 연구중심대학을 위한 학제

연구중심대학이 되기 위해서는 대학원중심대학이 되어야 합니다. 사실 과거에는 대부분의 대학이 학사과정으로 완성되는 교육을 위주로 하였습니다. 그러나 연구중심대학은 가급적 학사과정만으로 완성되는 교육을 지양하고, 학부에서는 기초학문, 교양과목 등을 강화하여 인성을 도야하고 보다 폭넓은 학문적 기초를 닦도록 하는 것이 중요할 것입니다. 지금까지 학사과정에서 극도로 세분화된 전공과목을 강의해 온 것이 사실입니다. 그러나 오늘날과 같이 지식의 반감기가 10년 이하로 짧아진 사회의, 학부에서는 곧 의미를 잃게 될 세부전공을 교육하기보다는 지속적으로 새로운 지식을 담아 낼 수 있는 기초지식을 습득하거나 스스로 창의적으로 연구할 수 있는 유연한 학습자세를 배양해 주는 것이 필요하다고 하겠습니다.

따라서 학부의 학제를 우리 나라와 같이 세분화하기보다는 학부대학(university college) 혹은 문리대학(college of liberal arts and sciences)과 공과대학(school of engineering)으로 통합하는 것이 필요합니다. 연세대학교는 장기적으로 이러한 대학학제를 지향하며 우선 신입생들의 모집단위를 대단위화하기로 하였습니다. 즉, 입학단위를 인문계, 사회계, 이학계, 공학계의 4계열로 나누고 학생들이 3학년이 될 때 세부전공을 선택하도록 하였습니다. 이에 따라 우리 대학에는 2000년부터 우선 1, 2학년생으로 구성된 학부대학이 설립됩니다.

현행 대학원의 학제도 개편되어야 합니다. 우선 학부에서 완성되지 않은 교육을 완성하고 심도있는 연구를 위해 학술대학원(본대학원)의 체제가 강화되어야 합니다. 지금까지 교수는 학부교육을 우선시하고 대학원교육을 부수적으로 취급해 왔습니다. 그러나 연구중심대학에서는 전공별로 교수단이 만들어지고 이 교수단이 학부와 대학원을 막론하고 교육해야 할 것입니다. 때에 따라서는 대학원에만 소속된 교수단도 있어야 할 것입니다. 특히 전문직업교육을 담당할 전문대학원은 별도로 전임교수들을 확보해야 할 것입니다. 사실 지금까지 우리나라에서는 전문대학원의 체제로 교육되어야 할 많은 전공들이 학부중심으로 이루어져 왔습니다. 그러나 지식기반사회에서는 보다 심도있는 연구와 교육을 위해 법학, 의학, 경영학, 신문방송학 등의 응용과학들은 전문대학원의 체제를 갖추어야 할 것입니다. 연세대학교는 곧 의학, 법학 전문대학원을 설립할 것이며, 점차적으로 경영, 신문방송 등의 전문대학원을 만들어 나갈 예정입니다.

대학원중심대학이 되기 위해서는 대학원 행정체제에도 큰 변화가 있어야 합니다. 지금까지 대학원교육행정은 대학원이라는 별도의 행정기구를 갖추고 학교의 기본적인 정책방향을 다루는 교무처와는 별도의 행정체제를 이루어 온 것이 일반적이었습니다. 그러나 대학원이 학교의 중심이 될 때에는 학교의 본부가 대학원 행정의 중추 역

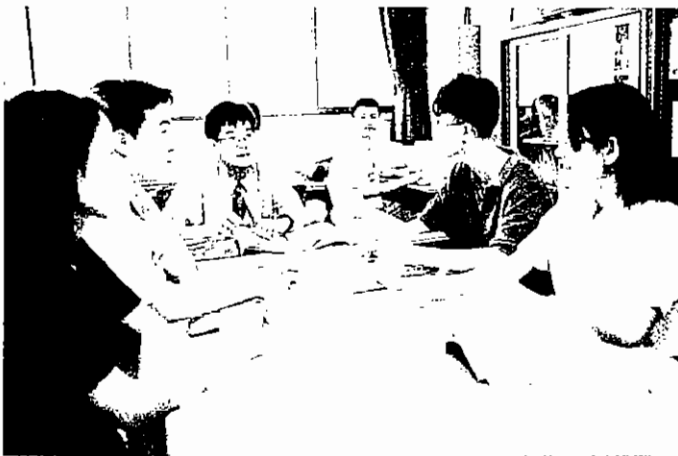
할을 하여야 할 것입니다. 따라서 대학원의 대부분의 행정업무는 대학본부 예컨대 교무처, 입학관리처, 또는 학생처로 이관하거나, 각 해당대학으로 이관하여 대학원 업무를 분권화하고 또 행정의 간소화를 꾀해야 할 것입니다. 또한 석사과정과 박사과정의 통합과정을 신설하여 불필요한 교육기간의 낭비를 축소해야 할 것입니다.

2) 교 수

교수는 연구중심대학에서 중추적 역할을 감당해야 할 것입니다. 학교는 우수한 연구인력을 많이 확보하기 위해 끊임없는 노력을 경주해야 할 것입니다. 그러나 아무리 우수한 교수들을 확보한다해도 그들이 지속적으로 연구할 수 있는 제도가 마련되지 않으면 지속적으로 경쟁력을 유지하기 어려울 것입니다. 따라서 과거와 같이 조교수로 채용된 후 자동적으로 정년이 보장되고 또 승진 및 보수 인상이 연구와 교육성과와 크게 연관되지 않았던 제도에서 벗어나 승진과 연봉책정에서 경쟁이 도입되고 타대학과의 인적교류가 활성화될 수 있게 하여야 할 것입니다. 승진 및 연봉결정에 있어서 교수의 연구업적을 가장 중요한 기준으로 삼아야 할 것입니다.

이러한 관점에서 1999년부터 연세대학교는 신입교수에게 연봉제를 실시하며 정년을 보장하는 특채대상의 교수를 제외하고는 계약제를 실시하기로 하였습니다. 또한

새로 채용되는 교수들의 정년계약 체결률을 50% 이하로 하는 것을 목표로 설정 하였습니다. 아울러 신입교수의 단일대학 출신비율이 50%가 넘지 않도록 할 예정입니다. 또 21세기의 사회적 변화에 발맞추어 여성교수, 외국인교수의 채용을 크게 확대할 것이며, 새로운 학문 분야의 발굴을 위해 연계전공에 필요한 교수들을 우선적으로 채용할 계획입니다. 교수 채용에 있어서 다른 대학의 탁월한 교수를 스카웃할 수 있어야 합니다. 국내·외



에서 직급에 관계없이 연구업적이 탁월한 교수를 수사로 채용할 수 있어야 연구중심대학에 걸맞은 교수채용제도가 될 수 있을 것입니다.

3) 교 육

연구중심대학과 학부대학을 추진하는 근본 목적은 학부에서는 학생들에게 넓은 선택권을 부여하여 폭넓은 학문적 기초를 갖추게 하며, 대학원에서는 21세기가 필요로 하는 심도있는 세부전공을 연구하게 하기 위함입니다. 여기서 중요한 문제로 등장하는 것은 학부대학 또는 광역화된 모집단위로 선발된 학부학생들을 어떻게 교육시키며 지도할 것인가의 문제입니다.

우선 학부대학의 1, 2학년 학생들에게는 충실한 교양교육을 시행해야 할 것입니다. 교양교육은 기초도구과목과 일반교양과목으로 구성하며, 일반교양과목은 몇 개의 중심과목을 제시하여 학생들이 선택할 수 있게 하는 것이 바람직할 것입니다. 1, 2학년 학생들이 2년동안 수행해야 할 중요한 과제의 하나는 자신들의 전공과목을 결정하는 일입니다. 이를 위해 학생들은 몇 개의 전공탐색과목을 수강해야 할 것입니다. 3학년에 이르러 전공학생들을 선발하기 위해서는 수강성적을 비롯하여 적성검사, 학업계획 등을 고려하는 것이 좋을 것입니다.

학생들을 세부학과단위로 선발하지 아니하고 대단위로 모집할 경우 신입생들의 학업계획을 지도할 지도교수나 선배들과의 관계가 맺어지지 않는다는 문제가 발생하게 됩니다. 이 문제를 해결하고 또 날로 증대되고 다양화되고 있는 입시업무를 수행하기 위해서 학사상담원을 채용할 계획입니다. 이들은 석사학위 이상의 자격을 가진 자로서 일정한 연수과정을 거쳐 상담원으로 일할 수 있도록 할 계획입니다. 과거와 같이 교수와 조교를 활용하지 않는 이유는 그들이 지닐 수도 있는 학과 이기주의에 의해 학생들에게 선입견을 주는 일을 방지하며 학업상담에 전일할 수 있게 하기 위함입니다. 학생들이 3학년부터 하나의 세부전공과목을 선택한다하더라도 이중전공,

혹은 연계전공을 선택할 수도 있게 할 예정입니다.

발전된 정보통신기술을 교육에 활용하는 노력도 최대한 기울여야 할 것입니다. 가상공간을 활용한 가상교육은 학습의 양을 증대시킬 뿐 아니라 교수와 학생들간의 커뮤니케이션의 확대를 가져와 학생들의 보다 높은 학습 참여를 유도하고 아울러 학생들의 창의력 신장에도 기여할 것입니다. 또한 학교의 공간부족을 해소하는 데도 도움을 줄 것입니다. 연세대학교에서는 이미 지난 학기 20여 개의 강좌를 가상교육으로 시행하였으며 앞으로도 가상강좌 수를 더욱 확대해 갈 예정입니다. 날로 세계화되고 인터넷의 활용이 일반화되는 지금 영어교육을 더욱 강화할 필요도 있습니다.

대학원생의 교육에 있어서도 학문간의 장벽을 낮추어야 할 것입니다. 기초 또는 도구과목은 해당 학과에 가서 수강하게 하며, 협동과정, 연계과정들을 폭넓게 개발해 나갈 예정입니다.

특히 연구중심대학에서는 박사과정이 강화되어야 할 것입니다. 전일제(full-time) 박사과정 학생에게는 등록금면제와 아울러 일정한 생활비의 보조도 이루어져야 할 것입니다. 전일제 박사과정 학생이 학부강의를 일부 담당하게 할 필요도 있습니다.

4) 연 구

연구중심대학에서는 교육중심대학과는 달리 교수들이 연구에 더 많은 시간을 할애할 수 있어야 합니다. 따라서 연구를 중심으로 하는 교수들에게 지금까지의 주 9시간의 강의책임시간을 경감해 줄 필요가 있습니다. 그렇다고 모든 교수의 강의책임시간을 낮출 필요는 없을 것입니다. 교육에 보다 많은 시간을 할애하고 교육에 기여하는 교수들도 그 공로는 인정해 주어야 할 것입니다. 이러한 점을 감안하여 연세대학교는 교육을 중심으로 하는 교수의 공헌을 인정하는 한편 연구를 중심으로 하여 많은 연구비를 수수하거나 저명한 학술지에 논문을 게재한 교수들에게는 주 3시간의 책임강의시간을 감면해 주

고 있습니다.

교수들의 연구비를 학교가 중앙관리하는 일은 연구자의 행정부담을 줄이고 보다 투명한 연구비의 사용을 촉진하며 또 연구결과의 양적 및 질적 향상을 도모하는 데 중요한 요건이라 하겠습니다. 따라서 연세대학교는 교육부, 학술진흥재단, 과학재단 등 공공기관의 연구비를 중앙관리할 뿐 아니라 최근에는 모든 지원기관의 연구비를 중앙관리하고 있습니다. 1998년 10월 이후 국제청이 연구비에 대한 과세를 결정함에 따라 이러한 중앙관리는 불가피해졌습니다. 연구비의 중앙관리가 여러 장점이 있는 것은 사실이나 지출의사결정과 구매절차가 복잡하고 구매기간이 지연될 소지를 안고 있습니다. 그러나 최근 발전되고 있는 정보시스템의 활용은 이 문제를 풀어 줄 수 있을 것입니다. 뿐만 아니라 적절한 위임전결과정을 확립한다면 연구비 중앙관리의 행정적 문제를 극복할 수 있을 것입니다.

연구중심대학에서 연구소의 역할 또한 중요합니다. 과거 대학의 연구소는 한번 만들어지면 별다른 평가없이 관행적으로 운영되는 경우가 많았습니다. 이제 대학연구소가 보다 효율적으로 운영되기 위해서는 공정한 평가를 거쳐 연구소의 존폐 혹은 지원여부를 결정해야 할 것입니다. 연세대학교는 이미 연구소 평가 내규를 만들고 연구소의 통폐합 혹은 차등지원을 통해 연구소의 구조조정을 시행해 오고 있습니다.

대학과 시장의 연관성이 더욱 확대될 지식기반사회에서 산학협동은 더 큰 중요성을 지니게 될 것입니다. 사회가 요구하는 지식을 시장에 적절히 공급하고 또 시장으로부터 학교운영을 위한 제정을 공급받는 체계가 확립되어야 할 것입니다.

5) 학생선발

연구중심대학이 성공하기 위해서는 창의력있는 학생들을 선발할 수 있어야 할 것입니다. 과거 우리 나라 대학이 사용해 왔던 시험성적 위주의 학생선발은 획일적인

학습방법만을 고취할 뿐 창의력을 키우는 데는 기여하지 못했습니다. 또한 고등학교 교육을 수험준비위주로 이끌어 가는 문제도 야기하였습니다.

다행히 최근 많은 대학의 학생선발과정이 다양화되어 가고 있어 이러한 문제가 다소 완화된 것은 무척 다행한 일이라 하겠습니다. 연세대학교는 최초로 입학관리처를 신설하고 우수한 잠재력을 지닌 학생을 선발하며 우리나라 고교교육의 정상화에 기여할 수 있는 입학전형제도를 개발해 왔습니다. 내신과 면접위주의 특별전형과 특기자 특별전형 등 점수보다는 학생의 특성과 소양을 기준으로 학생을 선발하며, 농어촌학생, 특수교육대상자, 군하사관자녀 등 다양한 부류의 학생들을 선발하고 있습니다. 2000년부터는 이미 앞서 언급한 바와 같이 4개 계열로 광역화하여 학생을 선발하며, 조기선발제를 도입해 특별한 재능을 가진 학생들을 과중한 입시부담에서 벗어나게 할 예정입니다. 특기자전형도 더욱 확대하여 한 가지만 잘해도 선발될 수 있게 하며, 아울러 봉사, 사회활동 등으로 탁월한 품성과 지도력을 지닌 우수모범학생을 특별전형하는 계획도 가지고 있습니다. 또한 교육의 세계화에 부응하여 개도국 지도자 양성을 위한 특별 프로그램도 마련중에 있습니다.

연구중심대학에서 우수한 대학원학생의 선발도 무척 중요합니다. 지금까지 본교출신 학생을 우선적으로 선발하던 제도에서 벗어나 타대학 출신을 과감히 선발해야 할 것입니다. 연세대학교는 향후 타대학출신 대학원생을 50% 이상으로 확대할 계획입니다. 대학원 입학시험제도도 과거의 필기시험 위주에서 벗어나 서류전형과 면접을 통한 특별전형을 확대할 계획입니다. 또한 학생들을 같은 날짜에 동시에 시험을 치르게 하기보다는 수시로 단위 학과에서 자율적으로 선발할 수 있도록 제도가 전환되어야 할 것입니다.

6) 연구 및 교육지원체제

연구중심대학에서 행정체제는 효율적으로 연구와 교

육을 지원할 수 있어야 합니다. 지금까지 대학의 행정지원원은 사무직원들에 의해 이루어져 왔습니다. 최근 여러 사무절차를 전산화하거나 보다 발전적인 경우에는 SI(System Integration)업체들에 용역을 의뢰하여 행정과정을 전산화하는 대학들도 많이 나타나고 있습니다. 행정전산화 혹은 행정정보화를 통해 대학의 교육 및 연구지원을 효율화하거나 또는 행정비용을 감축하는 데 성공한 예도 많다고 하겠습니다. 그러나 세계수준의 연구중심대학이 되기 위해서는 대학의 업무 프로세스를 보다 표준화되고 투명성이 보장되며, 세계화된 시스템으로 처리하는 것이 필요하다고 하겠습니다.

따라서 연세대학교는 최근의 선진 경영기법을 정보시스템화한 ERP(Enterprise Resource Planning)를 학교행정정보시스템에 적용한 IQ(International Qualification) Campus를 도입하기로 하였습니다. 이 시스템은 과거의 다른 BPR(Business Process Reengineering)과는 달리 현재의 업무과정을 다소 개선하여 이를 프로그램화하는 것이 아니라 가장 표준화된 업무프로세스 프로그램에 해당 업무과정을 적용시키는 형식을 취하게 됩니다. 이 ERP-IQ Campus에는 일반적인 재무, 회계, 구매, 판매, 인사 등의 업무는 물론 대학의 고유 업무인 학사, 교무, 연구 등의 업무도 표준화되어 있습니다. 이 모든 업무 프로세스들이 하나의 시스템으로 통합되어 교수, 학생, 행정, 그리고 대외관계에 관한 업무를 하나의 일관성있는 체제로 처리할 수 있게 될 것입니다.

최근 여러 대학이 방만한 학교의 행정체제를 재조정하기 위해 여러 가지 어려움을 겪고 있습니다. 이러한 구조조정 과정은 불가피한 일이라 하겠습니다. 그러나 행정체계의 표준이 바로 설정되지 않은 상태에서의 구조조정은 또 다른 문제를 가져올 수도 있을 것입니다. 따라서 연세대학교는 통합행정정보시스템으로 ERP를 도입하면서 아울러 행정체계를 재구성해 나갈 계획입니다.

연구중심대학이 되기 위한 또 다른 중요한 요건은 학

술연구정보화 시스템을 갖추는 일입니다. 지금의 도서관 업무를 전산화하는 일뿐 아니라 학내전산망과 해외학술망을 연결하여 학술정보기반을 구축함은 물론, 첨단학술정보 DB의 공유 및 관리체제를 구현해야 할 것입니다. 지금의 도서제고 중심의 도서관 구성형식을 벗어나 연구지원기반으로서의 전자도서관(digital library)의 구축을 적극 추진해야 할 것입니다.

4. 맺는 말

이상에서 저는 21세기에 우리가 필요로 하는 연구중심대학의 모델을 제시하고 이 방향으로 대학의 조직을 혁신해 가기 위해 해결해야 할 세부적인 과제들을 제시하였습니다. 제가 몸담고 있는 연세대학교의 경험과 계획을 사례로 들어 설명하기도 하였습니다.

그러나 모든 대학이 같은 혁신 모형을 따를 필요는 없을 것입니다. 또 모든 대학이 다 연구중심대학이 되어서도 안될 것입니다. 각 대학의 발전 모형과 전략에 의해 학교를 혁신해 나가면 될 것입니다. 따라서 이 말을 마치면서 저는 여러분들께서 제가 말씀드린 이 내용을 21세기의 우리 나라 대학이 대면하게 될 교육환경하에서 연세대학교가 취한 대학 혁신의 한 사례로 이해해 주시기를 바랄 뿐입니다. 감사합니다. **김병수**

김병수

연세대 의과대학을 졸업한 후, 일본 岡山大(Okayama University)에서 박사학위를 받았으며 미국 뉴욕주립대(SUNY)에서 명예인문학 박사학위, 고려대에서 명예법학 박사학위를 받았다. 현재 연세대 총장으로 재직중이며, 한국과학기술단체총연합회 부회장을 역임한 바 있으며 현재 대한암학회장, WHO, 통계청, 보사부 자문위원, 한국대학교육협의회 평가위원 등으로 활동하고 있다.