



공주대학교 - 천안공업대학 통합, 성과와 과제

이 병 식 | 공주대학교 기획연구실장

공주대학교는 2005년 3월 천안공업대학과의 통합을 완료함으로써 정부의 구조개혁을 통한 대학 특성화 및 경쟁력 강화 정책을 시행에 옮긴 최초의 대학이 되었다. 통합 이후 지역 인재 양성과 지역 발전을 선도하는 충남 지역 중심대학으로서의 역할을 담당하게 되었다. 또한 통합을 통해 정원 감축, 교육 여건 개선, 중복투자 감축 효과 등 대학경영의 효율성 제고를 통한 대학경쟁력 향상의 결과를 기대할 수 있게 되었다.

향후 통합이 안정화되어 시너지 효과를 발휘하기 위해서는 천안캠퍼스 공간문제 해결, 교육 및 연구 인적 인프라 정착을 위한 구성원 간의 조화, 행·재정 조율, 우수 신입생 유치, 공주캠퍼스 공과대학의 이전 완결, 계획된 발전계획의 가시화 등의 문제점이 있는데 공주대학교는 이를 극복함으로써 통합의 진정한 완성을 통한 대학 발전의 극대화를 위해 전력을 기울이고 있다.

I. 개요

공주대학교는 2005년 3월 천안공업대학과의 통합을 완료함으로써 정부의 구조개혁을 통한 대학 특성화 및 경쟁력 강화정책에 선도적으로 참여하여 이를 시행에 옮긴 최초의 대학이 되었다. 이는 국립대학 간 통합의 수범 사례로서 대학 간 통합 및 연합을 논의하고 있었던 여러 대학들에게 큰 영향을 미쳤으며 이후 이들 대학 간 통합의 결실을 선도하게 되었다.

공주대학교 공과대학은 통합의 결과로서 천안-아산 지역의 다양한 산업클러스터와의 연계를 통해 지역중심 공과대학 특성화 구현을 위한 기회를 획득하고, 지역에서 필요로 하는 고급인력 공급의 역할을 담당하는 우수 교육기관으로의 발전을 위한 제2의 도약을 시도하고 있다. 한편 통합을 통해 공주-예산-천안의 3개 캠퍼스를 가지게 된 공주대학교는 지역전략산업 육성에 기여하고 지역혁신체계를 확고하게 구축하기 위한 각 캠퍼스별 특성화를 추진함으로써, 지역 인재 양성과 지역 발전을 선도하는 충남 지역 중심대학으로서의 역할을 담당하게 되었다. 또한 통합을 통해 정원 감축, 교육여건 개선, 중복투자 감축 효과 등 대학경영의 효율성 제고를 통한 대학경쟁력 향상의 결과를 기대할 수 있게 되었다.

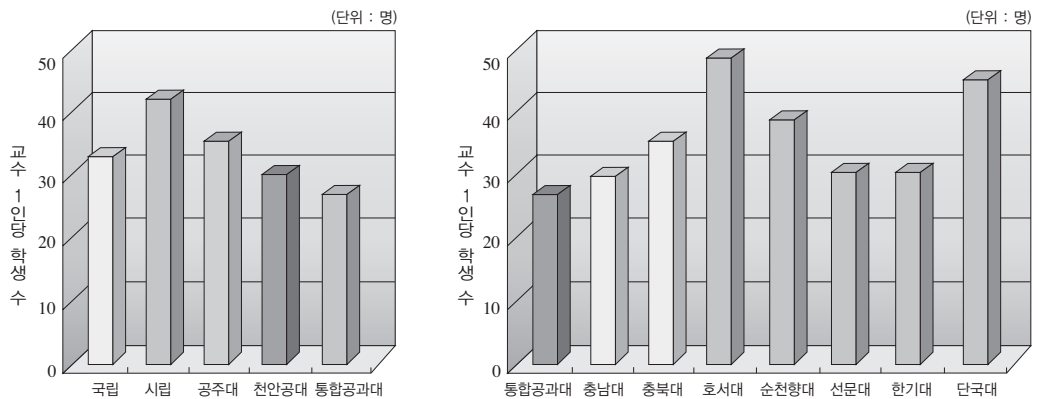
본고에서는 올해로 통합 3년째를 맞고 있는 공주대학교의 통합 성과를 돌아보고, 향후 통합 대학의 발전 목표를 계획대로 달성하기 위해 추진되고 있는 다양한 대학혁신사업들의 성과와 향후 과제에 대하여 기술하고자 한다.

II. 통합 성과

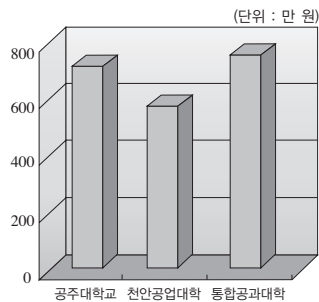
- 과감한 정원 감축 : 702명(42.5%) 감축 (1,652명 → 950명)
- 교육 여건의 획기적 개선 : 교수 1인당 학생 수(33.5명 → 24.7명)
- 유사·중복 학부(과) 통폐합으로 실용중심 공학기술 교육을 통해 충남 북부권 첨단산업단지 전문인력 양성 캠퍼스 특성화 달성 : 공주대학교 공과대학 6개 학부(14개 전공)와 천안공업대학 16개 학과 → 9개 학부(24개 전공) 1개 학과
- 대학경영의 효율성 제고 : 연간 약 60억 원 대학운영비 절감 효과

1. 교육 여건 개선으로 대학 발전 기반 구축

공주대학교는 통합에 따라 교수 1인당 학생 수가 24명으로 대폭 개선되었다((그림 1) 참조). 또한, 학생 1인당 교육비는 편제정원 기준으로 통합 전 공주대학교 690만 원, 천안공업대학 550만 원에서 통합 후 730만 원으로 향상되는 효과를 가져왔다((그림 2) 참조). 이러한 통합 효과에 따라 교육 내실화의 구현이 가능하게 되었으며 경쟁력 있는 대학으로 발전하기 위한 기반을 구축하였다.



[그림 1] 각 대학별 교수 1인당 학생 수의 비교



[그림 2] 통합공과대학의 1인당 교육비

2. 지역 대표 국립대학으로의 도약 기회

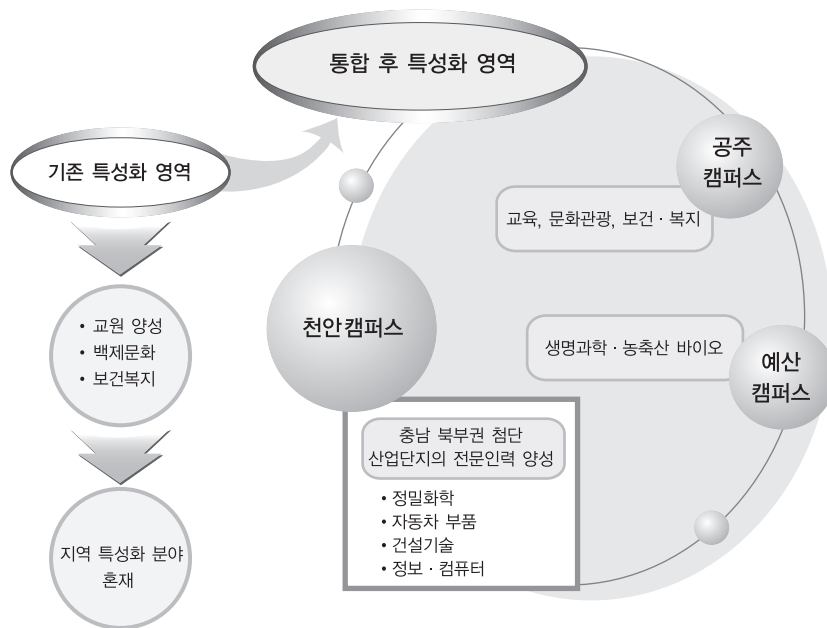
통합에 따라 공주대학교는 캠퍼스를 공주, 예산, 천안으로 삼원화함으로써 충남 테크노벨트(동남부권, 서해안권, 북부권)와 연계한 충남 지역혁신체계 구축을 통해 자립형 지방화 구현의 핵심 역할을 수행하는 지역 대표 국립대학으로의 도약을 위한 기반을 구축하였다((그림 3) 참조). 또한 충남 서북부권의 우수한 산업환경과 수도권 및 행정복합중심도시 권역으로부터의 풍부한 인적자원을 효율적으로 활용하여 통합 후 10년 내에 국립대 5위권으로의 발전을 위한 역량을 제고하였다.

3. 통합을 통한 투자 효율성 제고와 경영 합리화

통합을 통해 기관장·보직 및 모집단위 감축을 통해 연간 7억 6천만 원의 인건비가 절감되고, 대학의 운영을 위해 소요되는 각종 사업비용들의 중복 투입을 억제하여 연간 14억 원의 비용 절감이 가능하게 되었다. 또한 시설 확충을 위한 정부투자비 절감 효과는 연간 약 40억 원으로 추산된다((그림 4) 참조).

4. 대학구조개혁 지원사업 수행을 통한 대학 발전 기회

공주대학교가 지원받고 있는 통폐합 지원사업은 통합의 효과를 극대화하면서 특성화를 통해 대학경쟁력 강화와 발전을 도모하기 위해 제공된 질호의 기회이다. 사업의 성과를 극대화하기 위해 공주대학교는 다음과 같은 사업 선정 기준에 따라 연차별 사업계획을 수립하여 수행하고 있다.

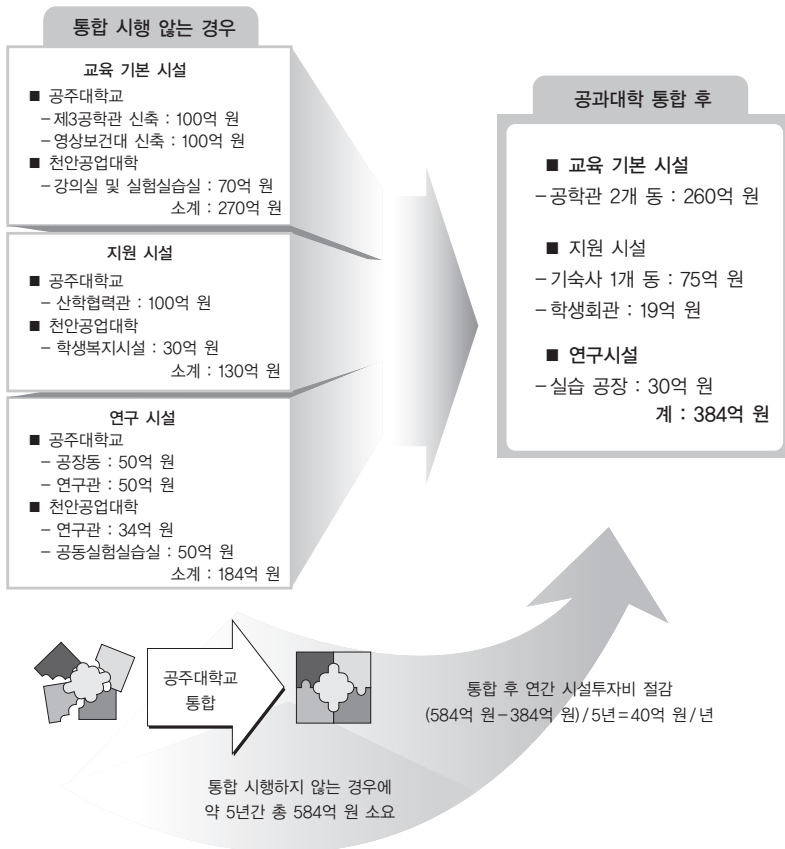


[그림 3] 통합 전후 공주대학교 특성화 분야 비교

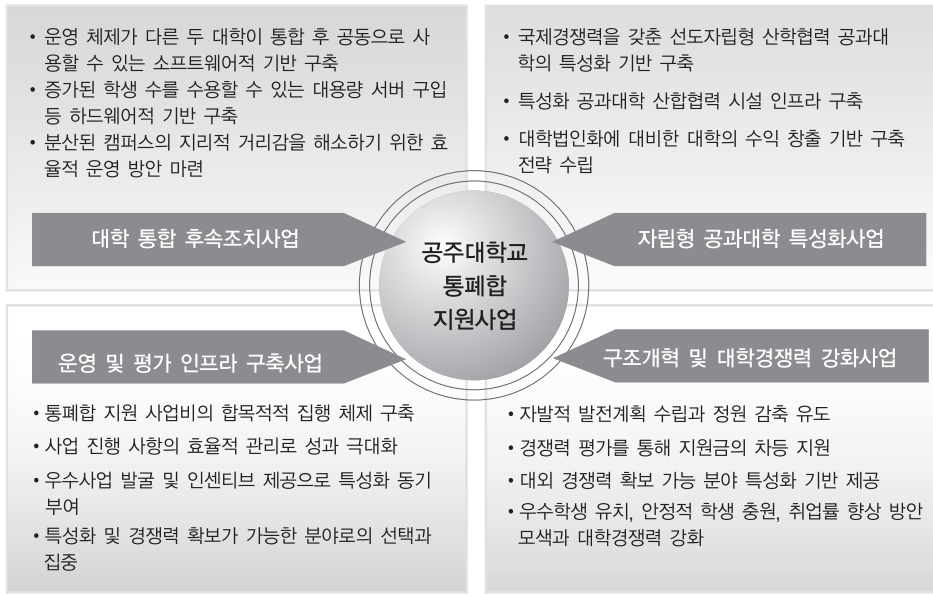
- 대학 통합을 완성시켜 명문대로의 도약 인프라를 확립하는 대학 통합 후속조치사업
- 대학 중장기 발전계획과 통폐합 지원사업 신청서상의 대학특성화에 부합되는 사업
- 선택과 집중의 논리에 부합하면서 대학경쟁력의 토대를 마련해 주는 사업
- 대학의 하부조직인 학과(부)가 자발적으로 구조개혁 계획을 수립 실행할 수 있도록 개별 학과의 노력을 인정·지원해주는 학과 평가·지원사업

통폐합 지원사업의 1차 연도(2005~ 2006)에는 대학 통합 후속조치사업, 구조개혁 및 대학경쟁력 강화사업, 자립형 공과대학 특성화사업, 운영 및 평가 인프라 구축 등의 사업((그림 5) 참조)을 수행하였다.

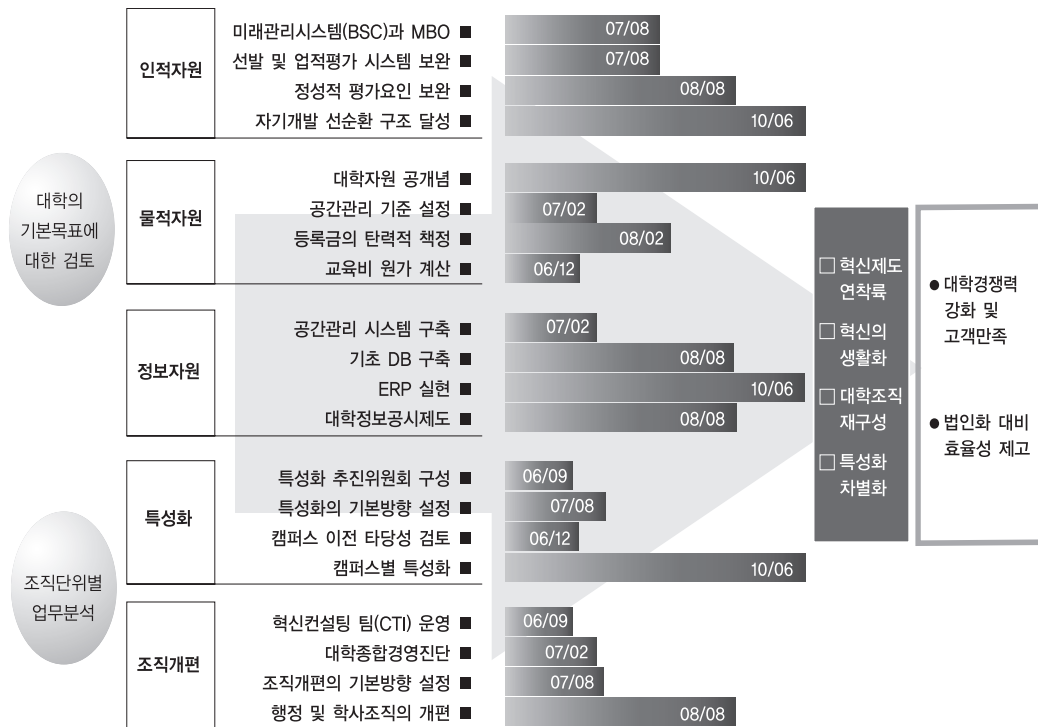
1차 연도 사업 수행으로 대학구조개혁과 특성화를 통한 대학 발전의 기반을 구축한 공주대학교는 2006년 8월에 대학구조조정과 특성화를 더욱 강력히 추진하기 위해 전담기구인 대학혁신본부를 출범하였으며, 이를 통해 대학구조조정의 강도와 특성화 분야로의 '선택과 집중'의 강화에 노력하고 있다. 구조조정과 특성화의 전 과정은 Plan-Do-See의 원칙하에 과학적이고 투명하게 하여 민주적이고, 효율적인 의사결정이 이루어질 수 있도록 하고 있으며, 2008년 8월을 구조조정의 완성년도로 설정하여 체계적으로 추진하고 있다((그림 6) 참조).



[그림 4] 통합 시행에 따른 공과대학 시설 투자비 절감 예상액



[그림 5] 1차 연도 통폐합 지원사업



[그림 6] 2차 연도 이후 대학 특성화 및 구조조정 사업 추진

Ⅲ. 통합 대학의 지속적 발전을 위한 과제

공주대학교의 구조조정과 특성화는 앞서 보인 사업들(〔그림 6〕 참조)의 수행을 통해서 시도되고 있다. 이들 사업의 성공적인 수행과 수반되는 대학구조조정과 특성화의 완성은 통합 대학이 기필코 달성해야 할 최대 과제이다. 이 절에서는 이들 사업 중 핵심 추진 사업들의 목적과 내용에 대해 간략히 설명하고자 한다.

1. 구조조정 의사결정 자료기반 구축

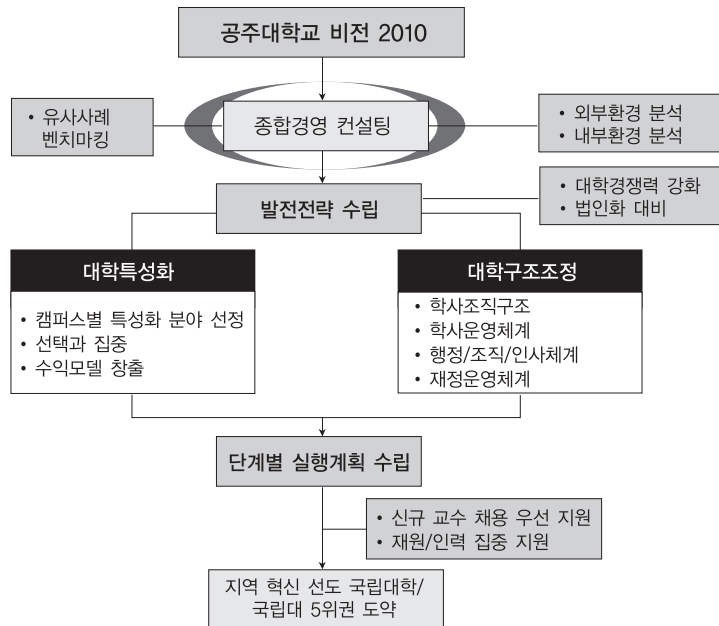
구조조정계획의 원년인 2007년도에는 구조조정계획의 기초 자료를 확보하여 의사결정체계를 확립하고, 구조조정의 기본방향을 설정하는 데 초점을 맞추었다. 기초 자료의 확보를 위해 기초 DB 구축, 학생 1인당 교육비 원가계산, 공간관리 기준 설정 등의 사업을 수행하고 있다.

기초 DB의 구축 목적은 현재 각 부서에 산재해 있는 각종 DB를 통합하고 새로운 관리 수요에 대응하여 필요한 기초자료를 신속하게 제공할 수 있도록 개선함에 있다. 기초 DB에는 교원인사, 학생인적자원관리, 공간관리 등이 포함되며, 장기적으로는 대학의 전사적 자원관리(ERP)시스템의 구축을 목표로 한다. 교원인사 DB는 교원 업적평가관리와 연계하여 구축되며, 학생 인적자원관리 DB에는 학생의 입학에서부터 졸업 이후까지 학생의 성적, 담임교수와의 면담기록, 건강검진 등 신상기록을 기록하고 졸업 이후 학생인증시스템으로 운영될 것이다. 공간관리 DB는 대학자원 공개념에 바탕을 둔 공간비용 채산제 도입과 연계하여 구축된다.

기초 DB 구축과 병행하여 활동원가기준(activity based costing)에 의한 학생 1인당 교육비 원가계산 연구가 수행되었다. 이는 대학에 주어진 한정된 자원을 효율적으로 사용하기 위함에 목적이 있으며, 원가대상별 원가를 산정하고 그 차이의 원인을 분석하여 원가통제의 기초 자료로 활용할 수 있다. 또한 등록금과의 비교를 통해 차등화된 등록금 산정의 기초 자료로 활용할 수 있으며, 개별 원가대상별(전공, 학과, 단과대학, 대학원 등)로 법인화에 대비하여 적절한 경쟁전략을 세우고 이를 토대로 한 예산을 편성하는 데 기초 자료로 활용될 수 있다. 전통적으로 대학의 운영과 회계에 관한 보고가 예산과의 합치 여부, 법적 제약 준수 여부 등을 중심으로 이루어져 온 반면 이 연구를 통한 교육원가 제공은 효율성을 중시하는 정보 제공으로 대학구성원의 원가의식(cost mind) 및 책임성(accountability) 제고에 기여할 것으로 기대된다.

2. 대학 특성화 및 구조조정을 위한 종합경영 진단

대학종합경영진단을 통하여 심도 있는 특성화 및 강도 높은 구조조정의 기본방향을 설정한 다음 2008년 8월까지 특성화 분야를 고정시키고 행정 및 학사조직의 개편을 완료하고자 한다. 경영진단에서는 외부 환경 분석과 내부 역량 분석을 통한 특성화 및 구조개편 방안을 모색하고 특성화, 학사조직, 행정체계, 학사운영, 재정체계를 정립하기 위한 실행계획이 수립된다.



[그림 7] 종합경영 진단을 통한 대학특성화 및 구조조정 체계

3. 공주대학교 미래관리시스템(K-BSC) 구축

대학 내부의 변화와 혁신을 근간으로 하는 성과관리체계로서 대학의 미션, 비전에 대한 공유, 혁신마인드를 고취하고, 전략목표를 바탕으로 개인별, 부서별 성과측정지표 개발, 성과평가결과와 보상을 연계한 통합 성과관리 시스템으로 구축된다. 이는 참여정부의 성과관리형 혁신정책에 적극 동참하고, 국가경쟁력 제고에 기여하고자 함이며 우리 대학의 미래성과를 관리하는 시스템이라는 의미로 K(Kongju)-BSC(Balanced Score-card) 또는 공주대학교 미래관리시스템이라고 명명하여 추진되었다.

미래관리시스템은 개인별, 부서별 성과결과와 보상 연계, 교수업적관리·평가, 교직원 인사 등의 통합 성과관리가 가능하도록 개발하였으며, 현재 평가지표와 운영시스템 개발을 완료하고 시험운영 단계에 돌입하였다. 시스템 운영의 성공은 통합 대학의 지속적 발전을 위한 중요한 과제 중의 하나이다.

4. Star Project 지원사업

2006년도까지 추진된 1단계 대학구조개혁 지원사업은 삼각 캠퍼스별 특성화를 위한 기반 조성사업이었던 반면, 2007년 이후 수행할 2단계 지원사업에서는 공주대학교가 지역 혁신을 선도할 수 있는 경쟁력 있는 대학으로 성장할 수 있도록 '선택과 집중' 원칙을 통한 자립형 수익모델 창출을 역점 사업으로 추진하고자 하였다. 이를 위해 Star Project 지원사업이 시행되고 있으며 이를 통해

Bottom-up 방식으로 대형 3개(과제당 각 3억 원씩 3년간 지원), 소형 2개(과제당 각 1억 5천만 원씩 3년간 지원)를 선정하여 이 분야에 인적·물적 자원을 집중 지원함으로써 대학특성화와 구조조정을 유도하고자 하였다.

Star Project 지원사업의 목표는 성장 동력 분야의 연구력을 세계수준으로 집중 육성하고, 수익 창출 인프라 및 산학협력 기반을 확충함으로써 대학특성화와 학문 구조조정을 견인함에 있다. 지원 대상 사업단은 공개경쟁을 통해 과학기술 및 인문사회 분야의 소수 우수 연구 집단 및 학제 간(융합) 분야를 선정하여 인적·물적 자원을 집중 지원하고, 대학별, 학과별 특성화 분야를 지양하고 소수의 우수 연구집단에 의한 연구 및 산학협력 성과가 높은 학문 분야 혹은 연구 프로그램 단위로 선정함으로써 '선택과 집중' 원칙을 통한 사업 효과 제고를 꾀하고자 하였다. 또한 타 HRD·R&D 사업과의 연계를 통한 시너지 효과를 낼 수 있도록 사업연계 방안 및 예산운용 효율화 계획 등을 평가함으로써 타 HRD 및 R&D 사업과의 연계성을 통한 시너지 효과를 창출코자 하였다.

Star Project 지원사업에 투자되는 재원이 막대한 만큼 이 사업의 성공 여부는 통합 성과의 성공 여부를 결정하는 중요한 요소이다. 우리 대학은 사업의 성공적인 수행을 위해 최선을 다하고 이를 통해 대학발전의 토대를 공고히 구축하기 위해 노력하고 있다.

5. 유사학과 통폐합 및 특성화 학과 집중 지원

대학구조조정 정책과 관련하여 공주대학교는 대학 특성화 방향 설정, 미래 사회의 인력 수요 예측, 학생 충원율 및 교육 여건을 고려한 정원 감축, 유사·중복학과 통폐합의 필요성이 요구되고 있다. 2007학년도까지 2004학년도 대비 학부 입학정원의 15% 이상 의무 감축이 요구되고, 2006~2007학년도에 71명의 학부 정원을 감축하였지만 추가적으로 2009년도까지 172명의 정원 감축이 필요한 실정이다. 대학원의 경우 일반대학원과 특수대학원에 동시에 설치되어 있는 전공으로 충원율이 부진한 전공은 재배치 또는 폐지하며, 일부 존속의 이유가 명확한 경우 모집을 일시적으로 유예한 바 있다.

이러한 문제점 해결을 위한 방안으로 대학 특성화 및 구조조정을 위한 종합경영 진단을 통해 1차적으로 구조조정 대상 조직을 선정하여 민주적 절차를 거쳐 투명하게 유사·중복학과의 통폐합을 실시하여야 한다. 또한 학과 구조개혁이 지속적으로 이루어지도록 재정지원 및 시스템의 구축이 필요하다. 정원 감축을 통한 교육환경 개선 및 집중도 향상을 이를 경우에 재학생의 학과 만족도 증가, 취업률 상승을 통한 우수학생 유치 용이, 현장맞춤형 교육을 통한 현장 적응능력 강화 및 실무에 능통한 우수 인재를 배출함으로써 실질적인 취업률 향상을 꾀할 수 있을 것이다. 따라서 미충원 학과 및 학과 평가 정보 공개로 사회수요에 맞춰 정원 감축을 유도하고, 미래 사회에 요구되는 인력 중심으로 학과 신설, 통폐합 및 정원조정, 유망학과 집중지원을 통한 대학 특성화 방향으로의 지속적 유도를 위한 정책의 시행을 시도하고 있다.

공주대학교는 이와 같은 구조조정계획의 주체를 대학혁신본부로 하고 이를 뒷받침하기 위해 혁신컨설팅팀을 운영하여 자문 및 추진동력을 얻으며, 특성화위원회 및 혁신추진위원회를 통해 각각의 사안에 대해 심의, 의결함으로써 민주적이고 투명한 효율적인 의사결정이 이루어질 수 있는 체

계를 구축하고 있다. 2007년도 이후에는 혁신을 생활화하고, 혁신제도를 연착륙시키는 것을 목표로 대학의 특성화를 가속화하고 이에 맞추어 선택과 집중의 원칙에 따른 구조조정의 정착에 구조조정 계획의 기초를 두고 있다.

공주대학교는 공주, 천안, 예산 등 4개의 캠퍼스로 구성되어 있어 조직이나 기구의 통폐합, 단과대학을 넘어서는 유사학과 통폐합 등에 한계를 가질 수밖에 없다. 이러한 문제점을 극복하기 위해서는 캠퍼스 내(간) 정보화 시스템을 구축하고 단과대학의 틀 및 행정조직의 구성을 재검토하여 조정할 필요가 있다. 이러한 구조조정에는 막대한 재원이 소요되지만 한정된 재원으로 소기의 성과를 거두기가 어려운 실정임은 부인할 수 없다. 따라서 정부 지원과 더불어서 자체 재원을 최대한 이용하고 추가적인 재원 발굴을 위한 끊임없는 노력이 요구되고 있다.

IV. 맺음말

공주대학교가 2006년도까지 추진한 1단계 대학 구조개혁 지원사업의 성과를 바탕으로 2007년 이후 계획하여 시행하고 있는 사업에서는 공주대학교가 지역 혁신을 선도할 수 있는 경쟁력 있는 대학으로 성장할 수 있도록 '선택과 집중' 원칙을 통한 자립형 수익모델 창출을 역점으로 추진하고 있다. 이와 더불어 열악한 기반시설 및 교육 여건을 개선하기 위한 대학 통합 후속조치사업과 대학 경쟁력 강화 인프라 구축 사업도 병행하여 계속사업으로 추진하고 있다. 공주대학교는 이와 같은 사업들의 성공적인 수행을 통해 통합 효과를 극대화함으로써 대학 발전을 이룰 수 있도록 최선의 노력을 기울이고 있다.

공주대학교와 천안공업대학의 통합이 안정화되어 시너지 효과를 발휘하기 위해서는 통합의 근원지인 천안캠퍼스 공간문제 해결, 교육 및 연구 인적 인프라 정착을 위한 구성원 간의 조화, 행·재정 조율, 우수 신입생 유치, 공주캠퍼스 공과대학의 이전 완결, 계획된 발전계획의 가시화 등 넘어야 할 문제가 산적한 것도 사실이다. 그럼에도 불구하고 공주대학교는 이에 대한 대책들을 적극적으로 강구하여 극복함으로써 통합의 진정한 완성을 통한 대학 발전의 극대화를 위해 전력을 기울이고 있다. **대학
교육**

이병식

고려대학교 공과대학 토목공학과에서 학·석사학위를 취득하였고, 텍사스주립대학교(오스틴)에서 토목공학 전공으로 공학박사학위를 취득하였다. 현대엔지니어링, 한국건설기술연구원, 삼성에버랜드를 거쳐 현재 공주대학교 기획연구실장 겸 건설환경공학부 교수로 재직 중이다. 주요 논문으로는 "Effects of Lateral Inhomogeneity on Wave Propagation", "창의적 사고능력 증진을 위한 공학설계입문 교과목 개발", "수중 SASW 실험법의 해석적 연구" 등 다수가 있다.