

實驗大學改革事業과 大學의 管理

姜 信 澤*

<目次>	
一. 序 論	四. 運營實態와 問題點
二. 大學의 機能, 教科體系 및 管理組織	1. 卒業學點의 減縮調整 2. 系列別 入學과 專攻選擇 3. 副專攻制
1. 大學의 機能 2. 教科體系 3. 管理組織	五. 結 論
三. 實驗大學 改革事業의 内容	1. 實驗大學이 追求하는 大原則 2. 運營上 나타난 趨勢 3. 管理 運營上의 課題 4. 結 語
1. 第 1 次 改革事業 2. 第 2 次 改革事業	

一. 序 論

서울大學校는 1974年度부터 實驗大學으로 指定받아 學士課程에 있어서의 卒業所要學點數引下調整, 系列別 新入生 選拔 및 副專攻制 等의 改革項目을 運營해 오고 있다.

本稿는 이리한 實驗大學의 改革事業을 運營하는 過程에서 浮刻된 大學管理上의 몇가지 問題들을 이 事業運營에 多少 參與한 바 있는 行政學徒의 見地에서 一種의 自家反省과 事例報告形式으로 叙述하고자 하는 것이다. 이 글은 서울大學校에서의 筆者の 經驗에 限定되고 있다.

本稿의 論議順序는 다음과 같다.

序論에 이어서 大學의 機能, 教科體系 및 組織性格을 간단히 整理하여 實驗大學事業을 檢討할 수 있는 準據로 삼았다. 大學의 機能에 관해서는 그 文化的 知性的 優位가 尊重되어야 하는 學問分野와 社會的, 實用的 優位가 더 尊重되어야 하는 學問分野로 大別할 수 있다는 것을 論했다. 教科體系에 관하여는 學問의 體系性과 專門性이라는 두가지 局面으로 나누어, 學問의 體系性面에서는 學問의 體系에 置重하는 경우와 社會的, 實用的 問題解決能力에 置重하는 경우가 있을 수 있다는 것과 專門性面에서는 아주 細分 專門化된 科目들에 置重하는 경우와 一般的 包括的인 科目들에 置重하는 경우가 있을 수 있다는 것을 지적하였다. 大學의 組織에 관하여는 그것이 授業, 學事指導, 生活指導 및 研究等 複數課業을 遂行하는 複合的 組織이며 教授 個個人은 이에 따른 複數役割을 遂行하는 同時에 어떤 一定

* 서울大學校 行政大學院 教授

한 學問領域의 集團에 所屬되어야 한다는 點을 살펴보았다.

이어서 實驗大學 改革事業 項目中 서울大學校가 參與하고 있는 事業內容을 要約 記述하였다.

以上의 記述을 參考로 하여 서울大學校에서 實驗大學事業을 運營하는 過程에서 提起된 問題들을 整理하였다. 即 卒業學點 引下調整, 系列別 新入生選拔 및 副專攻制 等의 各 項目에 있어서 大學의 機能, 教科體系 및 大學組織과의 關聯下에서 각각 어떤 問題들이 提起되었는가에 관하여 筆者の 個人的인 觀察內容을 밝힌 다음, 몇 마디의 結論을 붙였다.

이 글은 實驗大學 改革事業의 內容을 具體的으로 모르는 분들에게多少나마 그 內容을 紹介하고자 하는 意圖도 있으며 大學院教育의 問題는 다루지 않았다.

二. 大學의 機能, 教科體系 및 管理組織

1. 大學의 機能

흔히 말하기를 大學의 機能은 知識의 傳達, 創造, 應用, 또는 教育, 研究, 社會奉仕라고 한다. 即 大學의 一般的인 社會的 機能은 한나라의 文化的 傳統과 知性을 바탕으로 하여 知識을 繼承 傳達 創造 發展 應用 普及하는 것이다. 더 具體的으로는 社會的으로 責任 있는 知的 人格的으로 成熟한 專門職業人을 養成하는 것이 大學의 主된 課業이라고 말할 수 있을 것이다.

오늘날 大學에서 養成하는 專門職業人の 類型은 多樣하나 크게 나누어 볼 때 大學教授나 研究所의 研究員이 되는 경우와 같이 主로 知性的 志向을 갖는 類型과 他職種에 從事하게 되는 경우와 같이 主로 社會的인 實用的 志向을 갖는 類型으로 大別할 수 있을 것이다. 이런 後者의 類型中에도 醫師, 藥師, 辯護士 等과 같이 一定한 資格證을 가진 者가 좀은 意味의 專門職業人(professional)이라고 말할 수 있을 것이다.

大學에서 養成하는 專門職業人の 類型에 따라, 大學에서 다루어지는 學問分野도 그 文化的·知性的 優位가 尊重되어야 하는 分野와 社會的·實用性의 優位가 더 尊重되어야 하는 分野로 大別할 수 있을 것이다.

文化的·知性的 優位가 尊重되는 分野의 專攻(major) 學科(academic discipline) 또는 單科大學 (college, school 또는 faculty)은 一定集團의 學者들이 自律의이며 分化 獨立의인 一體의 見解 또는 世界觀(a world view 또는 소위 paradigm)을 形成하였을 때 成立되고 그 學問의 깊이가 深化되는 것이다. 한편 社會的 實用性의 優位가 존중되는 分野의 學科나 單科大學等은 特定 職業分野의 實用的 職業人們에게 知性을 加味하고 조합한 經驗主義(raw empiricism)에서 벗어 날 수 있도록 좀 더 體系化된 理論과 實習을 바탕으로 하여 養成함으로써 自己規制的 倫理下에서 知識과 技術을 應用할 수 있는 自律의in 專門職業人集團(a professional society 또는 a professional group)을 形成할 必要가 있을 때 成立된다고 말함

수 있을 것이다. 勿論 學問과 職業分野에 따라 위의 두 類型中 어느 곳에 屬하는지 뚜렷치 않거나 混合된 경우도 있을 것이다.

文化的 優位를 존중하는 學問分野는 知的 好奇心 그 自體만으로서 充分한 存在理由가 되고 「知識을 위한 知識의 追求」가 용납될 수 있으며, 社會的 實用性을 尊重하는 學問分野는 主로 그 社會的 需要와 實用的 要求에 副應하여야 할 것이다.

以上은 主로 知識의 供給主體라는 立場에서 考察한 것이다.

知識의 需要者인 社會와 學生의 立場에서 볼 때, 學生의 大學教育을 통한 經歷職(career)選擇은 文化的 學問專門人일 수도 있고 實務的 專門職일 수도 있다. 오늘날의 學問과 職業分野의 多樣性과 分化로 因하여 반드시 文化的 學問分野에서만 學問專門人이 양성되고 또 實用的 學問分野에서만 實務的 專門職이 양성되는 것은 아니지만 그 比重에 있어서는 어느 정도의 關係가 있다고 볼 수 있다. 그런데 學生들의 經歷職選擇은 本人自身이 스스로 認知하는 適性과 知的 好奇心에도 어느 程度 달려 있겠으나 그 보다는 就業機會와 特定職業에 대한 社會的 評價에 의하여 더 크게 左右되는 感이 있다. 서울大學校의 경우에도 特定職業分野와 就業可能性에 대한 學生들의 편중된 選好傾向을 엿볼 수 있다.

위에서 考察한 大學의 學問의 性格을 어떻게 教科課程의 體系에 反映하며, 知識의 供給과 需要를 어떤 組織形態에 依하여 管理하느냐 하는 問題가 一貫性(劃一性이 아님) 있게 다루어 질 때 大學改革도 成果를 거둘 수 있을 것이다.

2. 教科體系

大學의 學問의 性格을 구체적으로 表現하는 하나의 形式이 教科課程體系이다. 教科課程上의 科目編成과 그 履修體系를 定立하는데 있어서는 적어도 두개의局面을 考慮할 수 있고 각局面을 兩分하면 네가지의 類型이 생길 수 있다.

첫째의局面은 學問의 體系性이다. 即 한 大學의 教科課程은 어떤 分野의 學問上의 體系를 中心으로 編成될 수도 있고, 學生들의 社會的 및 實用的 問題解決能力의 涵養을 中心으로 編成될 수도 있을 것이다. (여기서 말하는 問題解決能力의 涵養이란 專門職業人養成을 말하는 것이 아니다.) 學問의 體系性을 強調하는 것이 知識의 供給便宜에 置重하는 것이라면, 問題解決能力을 強調하는 것은 知識의 需要便宜에 더 置重하는 것이라고 볼 수 있다.

둘째의局面은 教科目이 어느 程度나 專門的으로 細分化되어 있느냐 하는 問題이다. 教科目의 羅列과 履修構造上 各 學科 또는 專攻別로 專門化되고 細分된 教科目을 多數 提供할 수도 있고 反對로, 넓은 學問分野別로 共通되는一般的인 包括的 教科目을 少數 提供할 수도 있다.

이렇게 볼 때 教科課程은 그 中心傾向에 있어서 적어도 네개의 類型으로 分類될 수 있다. 即 ① 學問體系中心의 專門化 細分化된 教科 ② 學問體系中心의一般的 包括的 教科 ③ 社會的 實用的 問題解決能力中心의 專門化 細分化된 教科 및 ④ 問題解決能力center의 包

括的인 教科 等이다.

以上은 教科목의 編成體系에 관한 것이다. 大概 教科목의 編成體系를 設定하는 경우 그 履修體系도 編成體系와 一致시키고자 하는 것이 常例이지만, 때에 따라서는 學生들로 하여금 스스로 履修體系를 設定하도록 許容할 수도 있을 것이다. 自身들의 教科목 履修體系를 어떤 內容으로 設定하느냐 하는 自律性을 學生들에게大幅 許容하는 경우에는 그나름대로의 類型이 생겨날 것인데 이 類型도 위에서 考察한 教科體系의 네가지 類型과 같은 것이 될 것이다. 勿論 그 內容은 반드시 一致할 수가 없을 것이다.

이러한 몇가지 類型이 複合的인 形態로 나타날 때 그것을 어떻게 管理할 것인가에 관한充分한 考慮와 指導體系가 마련되지 않을 때 混亂과 葛藤이 惹起될 것은 當然하다.

서울大學校 綜合化 10個年計劃下에 編成 運營하고자 意圖한 教科課程의 編成體系와 履修體系가 主로 學問體系中心의 包括的인 教科體系라고 한다면, 實際로 各 學科와 單科大學에서 固執하는 傾向은 學問體系 中心의 專門化 細分化된 編成 및 履修體系라고 할 수 있을 것이다. 그런데 여기에 덧붙여 實驗大學事業에서는 社會的・實用的 問題解決能力中心의 教科를 學生들이 自律的으로 履修할 것을 想定하고 있으니 그 葛藤이 더 커질 수 밖에 없는 것으로 보인다. 이것은 마치 社會現象을 理解 說明 豫測할 수 있는 見解와 理論을 훈련시키고자 하는 입장과, 反對로 英語會話實力, 貿易實務知識 및 中東의 歷史, 地理知識을 加味하여 綜合商社에 就業하고자 하는 입장과의 乖離와도 같은 것이다.

3. 管理組織

어떤 目的을 達成하기 위한 主課業을 遂行하기에 가장 適合한 組織이 最上의 組織이다. 大學의 主課業은 말할 것도 없이 教育과 研究이며 教育을 위한 組織은前述한 大學의 機能과 教科體系를 連結시켜 授業 學事指導 및 生活指導를 通하여 學生이 知識을 배우고 知性의 訓練을 쌓으며 成人으로 成長・成熟할 수 있게 도와주어야 한다.

그러므로 教育을 위한 課業體制(task system)는 授業 學事指導 및 生活指導라는 여러개의 活動體制로 構成되어 있고 教授陣은 이러한 여러가지 活動을 해 나가기 위한 複合的인 役割(role)을 갖고 있는 것이다. 그러면서도 學問分野別로 學問의 質에 관하여 自律的 同僚統制(colleague control)를 行하고 어떤 歸屬感을 주기 위하여 一團의 教授陣이라고 하는 集團을 形成하여야 한다.

授業活動을 위하여는 學科單位의 科目統制와 大學單位의 課程統制가 必要하다. 學科別로 提供되는 科目內容(細部要目)間에 甚한 脫落과 重複이 없어야 하고, 한 大學內의 課程別 履修條件이 區區 各各이어서는 안될 것이다. 勿論 綜合大學校 全體로서의 方針에 따른 調整이 따로 行해지는 것은 當然하다. 그런데 서울大學校 綜合化 10個年計劃에 따라 1974年 頃부터 그 제 모습을 드러내기 시작한 學事組織은 授業活動을 위한 運營과 統制에 混線을 빚어낸 듯이 보인다. 二學年課程부터의 專攻課程에서는 그런대로 科目 및 課程의 運營과 統

制가 大學水準에서 이루어졌다고 하겠으나 基礎課程의 科目과 課程의 運營과 統制는 大學水準을 벗어나 거의 教務處에서 이루어져 왔다.

그리고 學事指導體制는 學生 個個人이 知性的으로 어떤 發展計劃下에 成長해 나갈 수 있느냐를 指導하는 것이다. 더 具體的으로는 真正한 의미의 受講指導와 對話を 뜻한다. 모든 學生이 同一한 科目들을 受講하는 것이 아니고 學生別로 申請科目的 内容을 달리한다고 하는 것은 學生의 知的 實質的 必要에 따라 受講한다는 것이 되고 그렇기 때문에 知的 成長을 도와 줄 受講指導等과 같은 學事指導는 더욱 切實한 것이다.

生活指導란 教授가 成熟한 責任있는 社會人으로서의 模範을 보임으로써 學生들도 責任있는 社會人으로 成熟하도록 도와 주는 것이다.

서울大學校만이 그런 것은 아니겠으나 오늘날 우리나라 大學에서는 이 두가지 指導가 混合되어 있거나 未分化狀態下에서 오히려 生活指導面이 強調되고 있는 느낌이다.

教授들 사이에서 흔히 나오는 말은 너무 雜務가 많아서 講義에 支障이 있다는 것이다. 이 主張이 多分히 事實에 가까운 것이기는 하나, 그런 主張의 이면에는 教授이 役割이 時間講師처럼 授業만 하면 되는 單一 役割만을 갖고 있는 듯이 混同하는데서 나오는 경우도 있는 것으로 보인다. 教授는 複數役割을 遂行하여야 한다. 다만 각 役割遂行이 틀이 잡히어 役割相互間에 葛藤이 일어나지 않도록 하여 주는 것이 管理責任이라고 할 수 있다.

서울大學校의 教授集團은 學問分野別로 統合되는 것을 原則으로 하고 있다는 것은 周知의 事實이다. 即 歸屬集團은 原則的으로 同一 學問分野의 教授陣으로 이루어져 있다.

三. 實驗大學 改革事業의 内容

우리나라에서 實驗大學이라는 名稱아래 廣範圍한 大學改革이 推進된 것은 1973年부터이다. 「實驗大學」이라는 名稱自體부터가 大學社會에서 큰 共感을 불러 일으키지 못하고 있고,一部에서는 「그만큼 實驗해 보고서도 큰 成果가 없으니 從前대로 하는 것이 좋다」라는 말까지 한다. 그러나 이 事業의 趣旨는 與件이 마련된 大學에서 改革을 先導해 나가야 된다는 뜻이 더 짚고 따라서 先導大學(pilot university)이라는 뜻으로도 理解될 수 있다는 것이다.

또 한便으로 따지고 보면 行政事業이란, 여러가지 代案中의 하나를 施行하는 것이고, 統制集團과 實驗集團을 나누어 그야말로 實驗을 해 볼 수 없는 行政事業에 있어서는 充分한 理論的 根據를 가지고 推進하는 경우 行政事業自體속에 實驗的 要素를 裝置(built-in)하는 것도 바람직한 일이라고 할 수 있다. 이렇게 보면 實驗大學이라는 名稱이 아주 不適合한 것은 아니다.

實驗大學은 우리나라 大學發展史에 있어서 劃期的인 改革事業이라고 일컬어지고 있는데, 大學의 自律的인 刷新을 強調하고 있다는데서 그 特徵을 찾아 볼 수 있을 것이다.

1973學年度에 實驗大學이 發足하던 當時의 改革內容을 第1次 改革事業이라 부르며 1974學年度부터 追加된 改革內容을 第2次 改革事業이라 부른다. 서울大學校는 1974年度부터 實驗大學을 運營해 오고 있는데 아직 第1次 改革事業만을 추진하고 있다. 따라서 以下에서 는 第1次 事業內容을 좀 자세히 記述하고 第2次 改革內容은 項目別로 간단히 言及하기로 하겠다.

1. 第1次 改革事業

第1次 改革事業은 ① 卒業學點의 減縮調整 ② 系列別 入學 ③ 副專攻制이다.

(1) 卒業學點의 減縮調整

改革當時의 卒業에 諸요한 履修學點을 160學點에서 140學點으로 減縮 調整하였다. 이러한 卒業學點 減縮調整의 必要性으로서 ① 教育內容의 細分化 防止, ② 重複된 教育內容의 統合調整, ③ 不實한 教育內容 運營의 改善 等이 지적되고 있었다. 當時의 160 學點은 教育內容의 運營面에서나 學生의 能力面에서나 과중한 편이라고 評價되었고 이로 因하여 大學教育이 오히려 概念傳達 정도에 그치는 傾向이라 判斷되었다. 따라서 幅넓은 教育을 위해서는 오히려 卒業에 必要한 履修學點의 減縮이 要望된 것이다.

이 事業은一般的 包括的인 教科體系下에서 教授와 學生이 어떤 主題를 幅넓고 깊게 과고 들어 가는 것을 想定하였기 때문에 다음과 같은 몇 가지 先行要件의 充足을 必要로 하였다. 即 ① 學生들의 自律學習을 위한 圖書의 確保 ② 一方的인 知識傳達에 흐르지 않는 教育方法의 全面的 刷新 ③ 學生들이 提出하는 課題物 處理와 實驗·實習等 其他 教授補助를 위한 助教制度의 強化 ④ 充分한 專任教員 確保와 그 效率的 配置 ⑤ 教授責任時間의 減縮 等이다.

따지고 보면 위와 같은 先行條件이 充足될 수 있다면 學點數를 外形的으로 規制하지 않더라도 本來의 改革目的이 達成될 수 있는 것인데, 아직까지는 그 反對의 現實이 계속되고 있다.

서울大學校에서도 學點의 減縮 調整을 通한 教育內容의 充實化를 위하여 教科課程을 改編하였다.

서울大學校 綜合化計劃의 內容中에는 實驗大學 改革事業의 內容과 同一한 것이 많았기 때문에 事實上 實驗大學改革과 綜合化計劃은 並行되는 部分이 많았다. 綜合化計劃下에 教授組織을 그 專攻分野로 統合하였기 때문에 擔當科目的 調整과 아울러 教科課程의 改編은 不可避하였다. 이 때 흔히 내세운 常套語는 「聯合大學에서 綜合大合으로」라는 것이었는데 이것이 過去의 割據的 體制의 變更을 期하는데 그 意圖가 있었겠으나 때로는 劃一主義的 傾向을 功長하기도 하였다.

아무튼 幅넓은 大學教育의 實現을 위하여 教科課程을 改編하였는데 그 改編 原則은 다음과 같았다.

① 綜合化計劃 實踐을 위한 系列別 入學制度, 卒業學點減縮, 副專攻制 導入에 맞추어 改編한다.

② 教科目 擔當教授의 편의나 學事行政의 편의만을 위주로 하지 아니하고, 幅넓은 教科目履修가 可能하도록 한다.

③ 教科目 設定의 계속성을 유지하기 위하여 최저 4年以上 活用可能하도록 한다.

④ 教科目의 지나친 細分化 傾向을 막고 類似科目의 合理的 統合을 試圖한다.

⑤ 160學點에서 140學點으로 卒業學點이 減縮됨에 對應하여 學點當 教科內容을 充實한다.

⑥ 教科目은 原則的으로 그 歸屬되는 學科에서 提供한다.

⑦ 學士課程 教科課程의 연결과정으로서 大學院의 教科課程도 아울러 編成한다.

이러한 原則에 依하여 1974年度에 「基礎課程教科課程」을, 1975年度에 「專攻課程教科課程」을, 1977年度에 「大學院教科課程」을 각各 改編하여 綜合化計劃과 實驗大學 運營體系에 符合되는 教科課程으로 整備하였다.

(2) 系列別 定員制와 入學

實驗大學으로 指定받은 大學에 대하여는 學科別 定員制의 適用을 中斷하고 大學에 自律性을 주어 그 大學의 自律的인 決定에 따라 大學別, 學部別 또는 系列別로 學生을 選拔하도록 했고 卒業時까지 從來의 學科別 定員制를 적용하지 않는다는 것이 이 改革事業의 内容이다. 이 制度의 長點은 ① 學生의 希望과 適性에 따른 專攻選擇의 기회 부여 ② 學科別 障壁 除去로 學問의 視野擴大 ③ 教育運營의 效率化 ④ 現實에 符合된 人力需給의 自然調整等이라고 지적되었다.

이러한 改革을 推進하는데는 ① 基礎課程 履修後 專攻學科 選擇時, 特定 人氣學科에의 集中現象, ② 人力需給計劃의 短期的 混亂, ③ 소위 零細學科 所屬 教授들의 저항, ④ 學生의 所屬感問題等이 처음부터 豫想되었고 또 現實로 나타났다.

서울大學校는 1974學年度 新入生부터 系列別로 選拔하였는데 當初에 人文, 社會, 自然等으로 너무 廣範圍하게 系列區分을 하였기 때문에 專攻學科 決定時에 큰 어려움을 겪었다. 實驗大學評價委員會는 學科進入時의 學科別配定人員의 上・下限線을 廢止하도록 권고해 왔는데 全面적으로 그렇게 하기는 어려운 實情이어서 系列調整과 專攻決定方法等을 改善해 왔다. 1979年度부터는 各 大學單位로 系列 및 學科區分을 再編成하여 新入生을 選拔하였고 이 學生들이 專攻學科를 選擇하는 1980學年度의 學科決定時에는 原則的으로 科別 配定定員의 上限과 下限을 두지 않을 豫定이다.

(3) 副專攻制

이 制度는 系列別 定員制와 함께 活用함으로써 卒業生이 多樣하게 变모되어 가는 社會에 탄력성있게 對處할 수 있게 하려는 것이다. 이 制度는 學生으로 하여금 特定 專攻學科의

教科目만을 限定 履修케 함으로써 學問의 視野가 좁아지는 것을 是正할 수 있고, 專攻學問間의 相互 關聯性이 重要視되어 가고 있는 時代의 要請에 副應하려는 것이다. 이 制度가 實效를 거두기 위해서는 ① 選擇科目的 開放, ② 必須科目的 大幅的인 減縮과 選擇科目的 增設, ③ 副專攻者에 대한 社會的 認識의 改善과 制度的 保障 等을 先行要件으로 하고 있다.

서울大學校는 1974學年度 新入生이 專攻課程에 進入한 1976學年度부터 副專攻制를 施行하였다. 副專攻 選擇者는 二學年以上 定員의 3%未滿에 不過하여 큰 呼應을 얻지 못하였는데 그 理由로서 時間表上의 重複問題가 舉論되었다. 그래서 時間表編成의 調整으로 副專攻受講者의 便宜를 보아 주고자豫備受講申請에 依한 事前調整과 副專攻으로 履數할 수 있는 專攻科目的 複數開設 等을 施行하였으나 副專攻申請者的 數가 增加하지는 않았다. 結局 副專攻의 必要性을 크게 느끼지 않거나 專攻學科로 부터의 어떤 事實上의 制約이 作用하고 있는 것으로 짐작될 뿐이다.

2. 第2次 改革事業

1974年度에 追加된 實驗大學事業이 第2次 改革事業이며 그 内容을 略述하면 다음과 같다.

(1) 複數專攻制

複數專攻은 學生이 第1專攻과 第2專攻을 履修하여 卒業과 同時に 二個分野의 學士學位를 取得케 하는 制度이다. 主專攻이라고 할 수 있는 第1專攻에서 要求하는 學點數만큼 第2專攻에서도 履修하여야 되므로 在學期間을 2學期 내지 3學期 정도 延長하여 주며 總卒業所要學點도 140學點을 초과할 수 있게 하는 것이다.

(2) 學生의 學業成就能力에 따른 學點取得

學生의 學業進度와 그 成就能力에 따라 在學期間에 융통성을 주게 되는데 그 具體的인 方法은 ① 優秀學生에 대한 超過學點 受講認定 ② 入學과 同等에 國語 數學 其他 語學科목에 대한 特別試驗을 통한 學點取得의 免除, ③ 成績不良者에 對한 受講申請 學點數의 制限等이다. 學點의 超過取得은 學期當 3學點이며 特別試驗을 통한 學點取得의 免除은 12學點까지이다. 이 制度와 季節學期에서의 學點取得을 合하면 卒業期間이 一年 短縮되어 소위 能力別 早期卒業이 可能해지는 것이다.

(3) 季節學期制

여름과 겨울의 放學期間中 正規 教科를 開設하여 學生들이 學點을 取得할 수 있게 하는 것인데 季節學期는 4週 以上으로 되어 있으며 季節學期를 통한 學點의 取得은 6學點으로 制限되어 있다.

(4) 登錄金制度의 改善

學生별로 受講申請 學點數가 크게 다르고 季節學期等이 運營되면 科目別 登錄이 可能하여 됨으로 登錄金制度의 改善이 必要한 것이다.

四. 實驗大學 運營實態와 問題點

여기서는 卒業學點의 減縮調整, 系列別 入學과 專攻選擇 및 副專攻制 等의 各 項目에 있어서 大學의 機能, 教科體系 및 大學組織과의 關聯下에서 提起되는 問題點들을 考察하고자 한다.

前述한 바와 같이 實驗大學改革內容들은 그 趣旨가 妥當하며 大學教育을 正常化시키고 內實을 期하고자 한다는 뜻에서 아무도 그것을 全面 否定할 수는 없을 것이다. 그런데 소위先行條件이라는 것들이 未備하거나, 한편으로는 實驗大學事業에서 想定하는 大學의 機能과 教科體系의 基準이 있고, 다른 한편으로 該當 大學社會가 생각하는 (또는 생각없이 通用되는) 大學의 機能과 教科體系가 있어서 兩者間에 乖離가 생길 때 거기에서 葛藤이 일어날 것은 當然하다. 더구나 서울大學校는 綜合化計劃이라는 또다른 影響力이 作用하여 왔다. 結局 이런 각각의 方向들은 따로 따로 떼어 놓고 볼 때 各已 妥當하지 않은 것이 적겠지만 그들間의 相互作用속에서 드러나는 모습은 本來의 意圖와는 다른 경우가 있을 수 있다. 따라서 이러한 여러가지 劢力間의 相互作用의 體系를 大學의 目的에 合當한 組織形態로反映하고 管理할 수 있어야 된다는 것이 本稿의 論旨이다.

1. 卒業學點의 減縮 調整

教育內容의 細分化를 防止하고 重複된 教育內容을 統合調整하여 教育內容을 充實하게 하고 幅闊은 教育을 實施하고자 하는 것이 卒業學點을 160學點에서 140學點으로 減縮調整한趣旨이다.

이러한 趣旨속에 明示的으로 表現되어 있는지는 않으나 그 趣旨를 教科에 實際로反映하려면一般的 包括的인 教科體系를 編成하여야 할 것이다. 여기에서 그것이 學問體系中心으로 짜여져야 하느냐 또는 社會的 問題解決能力center으로 짜여져야 하느냐는 그야말로 大學의 自律的決定에 맡겨져 있는 듯이 보인다.

서울大學校의 綜合化計劃도一般的 包括的인 教科體系를 志向하고 있는데 學問體系가 더重視된 것으로 判斷된다.

그런데 各 學科에서 推進할 傾向은 學問體系center의 細分化 專門化된 教科體系라고 할 수 있다. 羅列 및 設定教科目數를 一定基準에 맞추어 減少調整하여야 된다는 要請下에서 나타난 反應은 類似科目間의 統廢合을 通해 어떤 領域을 包括하는 廣域科目들을 邁正化하기보다는 既存科目中 몇개를 削除하는 式으로 細分된 教科의 少數化를 초래한 경우도 있는 것 같다. 그렇기 때문에 新教科課程下에서는 어떤 學問分野에 관한 充分한 教育이 이루어질 수 없다고 말하는 一部의 主張이 나타날 수 있는 것이다.

이와 같이 綜合化計劃이나 實驗大學의 意圖가 明確하게 具現되지 않은 것은 學事管理組織이 제 機能을 發揮할 수 없었기 때문이라고 할 수 있다.

即 綜合計劃과 實驗大學을 運營하면서 當面한 다음 몇가지 問題가 제대로 處理되지 못한 것이다.

첫째, 綜合化計劃下에서 教授들을 그 專攻分野別로 統合하면서 綜合化計劃이나 實驗大學의 趣旨에 관한 充分한 再定向이나 再教育이 없었다. 1978學年度에는 大大的으로 巡迴세미나를 펴고 說明하였는데 實驗大學이 運營되지 6年이 지난 오늘날에도 實驗大學이 무엇이냐고 묻는 教授는 많았다.

둘째, 教授들은 責任時間에 관한 強迫觀念이 있다. 卒業學點 減縮 調整을 위한 先行條件 中의 하나가 教授의 責任時間減縮이라는 것도 그런 理由에서이다. 實際로는 아직도 教授의 責任時間은 10時間이며 1976年의 教授再任命節次를 겪은 教授들에게 있어서 自己의 責任時間分量만큼의 教科目數를 確保해 두려는 생각은 當然한 것이다. 그러니 包括的인 몇개의 教科目으로 統廢合한다는 것은 至難한 일이다.

셋째, 卒業에 必要한 履修學點이 160學點에서 140學點으로 減縮 調整되었다는 것은 學生들로 볼 때 그만큼의 餘裕時間이 생겼다는 것이다. 이 餘裕時間은 課題處理와 아울러 自律的學習에 바쳐야만 幅넓은 教育이 이루어질 수 있는 것이다. 그러나 이것도 所期의 成果를 이루지 못하고 있다. 教授들로 볼 때는 學生들에게 課題物을 賦課하더라도 그 報告書를 읽을 時間도 없으며, 學生들로 볼 때는 幅넓은 공부보다는 卒業時의 就業에 對備한 試驗공부가 더 急한 것이다. 課題處理나 試驗공부도 하지 않는 學生들로 볼 때는 餘裕時間이 課外活動의 時間이 되거나 副業의 時間이 될 것이다.

綜合化計劃以後 各 單科大學의 學事管理能力은 弱化된 것으로 보인다. 「聯合大學에서 綜合大學으로」라는 캐치 프레이즈가 낳은 것은 學長의 權限弱化이고, 科中心으로 學事行政이 이루어질 것을 期待하였지만 그것도 큰 成果가 없었던 것 같다. 우선 教授團을 學問分野別로 統合하였으나 學問的인 質을 自律的으로 規制할 만한 段階는 못되며 歸屬感은 提供하나 凝集力이 큰 것 같지는 않다.

科目統制는 學科長이 擔當하여야 되는데 이것도 實效가 적다. 왜냐하면 오늘날 서울大學校의 學科長은 年少化傾向이 있으나 그가 實質的인 實力者가 아닌 경우가 많다. 即 先任教授들을 閑職化하고 科目的 實質的인 調整과 統制라는 管理를 맡기 위하여 年少者가 學科長이 되었다가 보다는 소위 國은 일과 번거로운 行政業務를 심부름하기 위하여 年少化되어 가는 것이다. 이것은 授業, 學事指導 및 生活指導를 위한 活動體制의 未分化속에서 主客이 전도된 現象이라고 말할 수 있을 것이다. 그와 더불어 學長補도 無力化되어 單科大學單位의 課程統制도 거의 形式的이라고 보아야 할 것이다. 이런 狀況下에서 中央集權的 學事管理는 強化될 수 밖에 없고, 따라서 多樣性속에서만 具現될 수 있는 綜合計劃과 實驗大學의 目標가 劃一的 形式的 規制下에 多少 不協和音을 낳는 것이라고 말할 수 있을 것이다.

2. 系列別入學과 專攻選擇

系列別로 學士課程의 新入生을 選拔하는 目的是 同一系列의 學生들에게 共通의 文化的・知性的 基礎를 마련하여 주고 學生의 希望과 適性에 따라 專攻學科를 選擇케 함으로써 學究的 热意와 成長을 可能케 하고 現實에 符合된 人力需給의 自然調節을 期하자는 데 있다.

서울大學校 綜合化計劃과 實驗大學이 以上과 같은 根本 趣旨는 同一하다고 하겠으나 強調點에는 差異가 있는 것 같다. 即 實驗大學에서는 適性에 따른 專攻選擇과 人力需給의 自然調節을 強調하는 것이라면 綜合化計劃에서는 學生의 適性과 共通의 學問의 基礎를 強調하는 것으로 보인다. 그리고 各學科에서는 처음부터 自科에 適性을 가진 優秀한 學生을 適正人員만큼 確保하기를 바라는 것은 當然하다.

이 모든 劢力의 動態的 傾向은 어떻게 나타났고 그에 對應하는 學事行政의 모습은 어떻게 나타났는가?

우선 系列別로 選拔된 新入生에 對한 基礎課程의 課程管理를 위한 管理體系가 未備하였다. 新入生은 名目上 人文 自然 社會라고 하는 소위 基本 三個大學에 教育을 委託하는 것 으로 되어 있었으나 이들에 對한 科目統制는 各 學科가 한다고 하더라도 그 課程統制는 實質的으로 教務處가 行하였다 것이다. 그뿐만 아니라 이들이 專攻學科를 選擇하는 경우에도 教務處가 그야말로 實質의 配定作業을 遂行하였다.

그리고 學生들이 自身들의 適性에 따라 專攻學科를 選擇하리라는 假定은 매우 疑心스러운 것이었다. 이러한 假定은 서울大學校에 設置되어 있는 各學科마다 고루 고루 志望生과 入學生이 있어서 專攻課程을 마친 뒤에는各自 適性을 따라 專攻學科를 選擇해 가리라는 假定이다. 그러나 實際에 있어서는 서울大學校에 設置되어 있는 學科中 몇개 學科에 대하여는 처음부터 志望生도 入學生도 없고 다만 基礎課程 履修後 自己가 希望하는 科에 가지 못 할 때 마지못해 가는 경우도 許多한 것으로 보인다. 그리하여 소위 過密學科(人氣學科)와 過疎學科(零細學科)의 問題가 深刻하게 나타난 것이다.

이와 같은 傾向을 助長한 것이 學問領域의 廣域區分이라고 할 수 있다. 即 단순히 人文系 社會系라는 範疇속에 너무 性格이 다른 여러가지 分野를 包容시킴으로써 問題가 커졌던 것이다. 學問分野를 廣域區分함에 있어서의 假定은 類似分野에 對하여 共通의 文化的 知性的 土臺를 마련해 줌으로써 終局에 가서 知性優位의 分野이건 實用優位의 分野이건 哲學과 方法論을 共有하리라는 것이었으나 이것이 實現될 수 있는 裝置가 未備했던 것 같다. 이러한 假定이 實現되려면 무엇보다도 基礎敎養科目이 學問의 哲學的 方法論의 基礎를 마련해 줄 수 있도록 運營되어야 한다. 그리고 學生들에 對한 學事指導體制와 生活指導體制가 確立되어야 한다.

1979年度 新入生부터는 從前의 廣域系列이 아닌 大學別로 學生을 選拔하였으므로 一部 學科에의 偏重傾向이 本源의으로 봉쇄되어 버렸으나, 이들 新入生에 對한 指導體制 確立의 問題는 계속 남아 있다. 要컨대 이제 大學別로 新入生을 選拔하였으므로 科目統制는 從前과

같이 學科目 提供學科에서 擔當한다고 하더라도 課程統制에 관하여는 所管大學長이 더 깊은 關心을 가져야 할 것이다. 課程統制는 그 單科大學의 學問的 性格과 密接한 關聯이 있는 것이기 때문이다. 그리고 新入生에 對한 知的訓練의 監督이라고 할 수 있는 學事指導와 人間으로서 成熟해 가는 過程의 相談이라고 할 수 있는 生活指導體制가 實質的으로 마련되어야 할 것이다. 自然科學大學所屬의 一學年生이 가령 環境大學院이나 生藥研究所의 教授로 부터 學事指導를 받는다는 것이 무슨 實效가 있다는 말인가? 그러나 生活指導는 받을 수도 있을 것이다.

이와 같은 狀況下에서 人力需給의 自然調整을 全般的으로 論하기는 어렵다고 본다. 그것이 文化的 知性的 分野이건 社會的 實用的 分野이건 間에 專門職業人の 養成을 위하여는 最少限의 學生人員이 投入되어야 하며 그 外의 多樣한 職業分野에 對해서만 人力需給의 自然調節이 許容되는 것이라고 할 수 있다. 이러한 統制도 單科大學單位에 맡겨져야 하고 그러기 위하여는 單科大學과 學科別 「觀」과 「見解」 또는 教育方針이 우선 體系化되어야 할 것이다. 이와 같은 管理力量의 再整備가 없고서는 學問의 成果와 刷新은 限定될 수 밖에 없고 學生各自가 스스로 알아서 學問을 綜合 體系化하여야 한다고 하는 教育不在의 現象을 낳게 될 수도 있는 것이다.

3. 副專攻制

副專攻制는 學生들이 希望하는 科目을 더 多樣하게 受講할 수 있게 함으로서 그들의 就業機會를 넓혀 주고 專攻選擇時에 생길 수 있는 不滿을 완화시켜 줄 수 있다는 長點이 있다. 그런데 더 核心的인 問題는 副專攻內容을 主專攻內容과 어떤 類型과 方式으로 結合 또는 綜合시켜 줄 것인가 하는 것인데 여기에 관한 明確한 基準이 없다. 學生들이 願하는 類型과 方式에 「放置」되어 온 것 같다. 副專攻 選擇者的 단순한 數的인 增加만을 이 改革項目的 評價基準으로 삼는 것은 妥當하지 않다고 본다. 다시 말해서 더 根本的인 問題는 副專攻의 概念, 方針 및 履修體系類型의 定立이다. 副專攻은 申請學生의 一方의 宣言으로 選擇될 것이 아니라 主專攻學問의 必要와 關聯性에 따라 取得케 하는 것이 마땅하다. 그렇다고 해서 一部 他大學에서 實施하고 있는 것처럼 모든 學生이 거의 必須의로 副專攻課程을 履修케 하는 것도 再考되어야 할 問題이다.

學問領域別로 副專攻賦課의 必要性이 認識될 때 副專攻制度가 正常軌道에 올라 설 수 있는 것이지 時間表調節等으로 이루어질 수 없다는 것은 서울大學校의豫備受講申請과 副專攻科目複數開設의 經驗이 그것을 實證하고 있다.

學問領域別로 副專攻科目 履修의 必要性이 正當하게 認識되려면 그 學問領域의 機能定立이 先行되어야 하며 科單位의 科目調整과 大學單位의 課程調整은 勿論이고 個別의 學生의 知的 成長을 監督할 수 있는 學事指導體制가 제구실을 할 수 있게 되어야 한다.

五. 結論

이제까지의 考察을 基礎로 하여 ① 서울大學校 綜合化10個年計劃과 實驗大學이 追求하는 大原則은 무엇이며 ② 이런 大原則을 具體化시키는 過程에서 나타난 趨勢는 무엇인가, 即 무엇이 問題인가, 그리고 ③ 왜 그렇게 되고 있는가, 即 왜 그렇게 管理 運營되고 있는가를 整理하여 結論으로 삼겠다.

1. 實驗大學이 追求하는 大原則

서울大學校 綜合化10個年計劃과 實驗大學이 다같이 大學의 社會的 機能은 專門人을 養成하는 것이라고 보는데는 差異가 없다고 할 수 있다. 다만 綜合化計劃은 文化的·知性的 分野의 專門人養成에 力點을 두고 있다면, 實驗大學은 社會的 實用的 分野의 專門人養成에 力點을 두며 그 人力은 自然的으로 需給이 調節되게 하고자하는 程度의 差異는 찾아 볼 수 있을 것이다.

이와 같은 專門人을 幅闊은 教育과 副專攻等의 多樣性있는 教育을 通하여 養成하는데, 그들에게 모두 廣域 基礎教養의 土臺를 마련하여 주려는 것이다. 이들에게 廣域基礎를 마련하여 주기까지에는 專攻을 미리 細分할 必要가 없으므로 新入生은 大學別, 學部別 또는 系列別로 選拔하고자 하는 것이 그 根本 原則이다.

即 入學試驗이라는 메카니즘에 依하여 學生을 처음부터 어떤 細分된 分野로 選拔하지 않으며, 進路가 確定되지 않은 者들에게도 一年程度의 探索期間을 줄 뿐만 아니라 어느 專攻을 擇하건 必要하리라고 생각되는 基礎教養의 土臺를 쌓게 한 後 相對的으로 少數의 包括的인 專攻科目을 集中的으로 深度있게 공부하고 副專攻 複數專攻等으로 關聯分野에 까지 視野를 擴大케 해 놓으면 文化的·知性的으로 幅闊은 學問을 發展시킬 수 있을 뿐만 아니라 當代의 當面問題를 多樣性있게 解決할 수 있는 有能한 專門人이 養成될 수 있다는 생각이다.

이러한 原則를 具現하기 위한 制度的 裝置 또는 事業이 前述한 바 있는 系列別 新入生選拔, 希望과 適性에 맞는 專攻選擇의 許容, 卒業에 必要한 履修學點의 減縮調整, 副專攻制 및 複數專攻制 等이다.

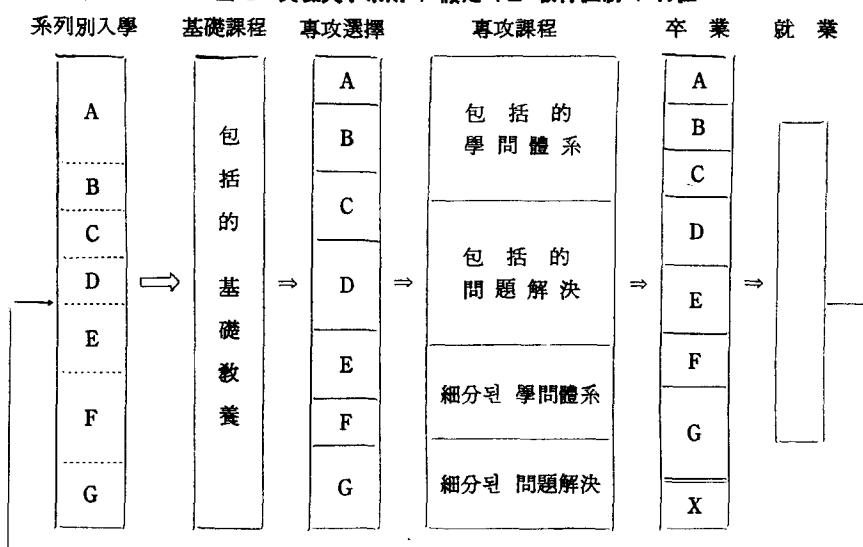
2. 運營上 나타난 趨勢

實驗大學이 追求하는 大原則下에서는 다음 圖1과 같은 特性을 갖는 教育體制를 運營할 수 있다고 假定하는 것 같다.

即 系列別 入試制度는 A,B,C等의 各學問分野에 고루 고루 志望生을 誘致, 選拔할 수 있으며, 長期의으로 볼 때 그 大學出身의 就業等 社會的 進出傾向이 情報로 還流하여 志望生의 分布를 自然調節한다고 假定한다.

新入生은 基礎課程에서 包括的 基礎教養教育을 받아 文學과 藝術, 科學과 技術에 관한 共通의 言語, 哲學 및 方法의 土臺를 쌓고 自己의 適性을 確認하는 探索過程을 거친다.

圖 1. 實驗大學原則의 假定하는 教育體制의 特性



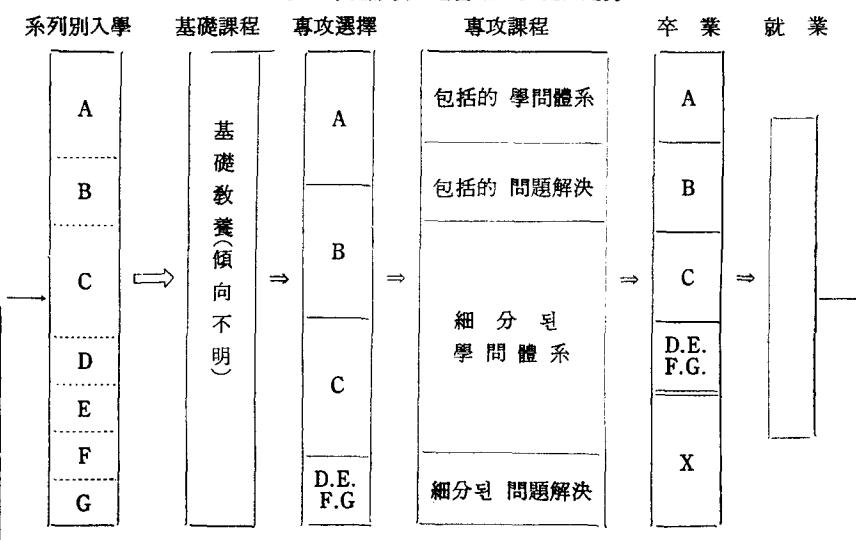
* A,B,C……는 學問分野

** X는 大學의 意圖와는 無關한 知識體系를 가진 卒業生

基礎課程履修後 專攻決定(學科配定)은 學生의 希望에 의하여 自由選擇되며 하더라도 이미自己의 適性을 確認하였고 入學時 志望生이 各分野에 고루 分布되어 있으므로 專攻決定時에도 큰 無理없이 各學科마다 學生이 分布된다. 勿論 基礎課程에서의 영향으로 얼마간의 變動은 있게 마련이다.

專攻學科에 進入한 學生들은 基礎課程에 있어서의 幅넓은 教養教育을 土臺로 하여 包括

圖 2. 實驗大學 運營上 나타난 趨勢



의인 教科體系下에서 마음껏 自律的으로 適性에 맞는 學習을 하며 그러므로써 各 學問分野마다 大學의 機能이 遂行된다. 이런 體制下에서는 學點上의 形式要件이나 겨우 充足시키고 卒業하는 不適格者가 드물게 나타나리라고 想定한다.

그러나 實驗大學 運營上 實際로 나타나 趨勢는 오히려 圖 2와 같은 것이라고 할 수 있다. 即 系列別 入試의 應試者는 처음부터 特定分野에 集中되며 現行 入學試驗方法으로는 學生의 適性을 判別할 能力도 없다.

이렇게 選拔된 新入生들에게 提供되는 基礎教養科目이 그들에게 共通의 言語, 哲學 및 方法을 幅넓게 教育시키고 있다는 뚜렷한 保障이 없다. 學生들은 專攻學科決定이라는 第2의 入試關門을 通過하기 위하여 大學入試準備 때와 같은 方式으로 學業에 臨하고 國語, 英語, 數學等의 教養科目 教育內容도 知性의 訓練이라기 보다는 國語, 英語, 數學等의 初級水準知識을 傳達하고 있는지도 모른다.

專攻選擇時에는 一部學科에 더욱 集中하는 傾向이 나타나기 때문에, 集中學科의 受容能力, 非集中學科 教授의 不安等을 考慮하여 學生들의 希望에 따른 完全한 自由選擇은 어느 程度 억제된다.

專攻課程에서는 細分된 學問體系中心의 教科課程下에서 專攻學問中心으로 課程을 履修하며 副專攻制度는 크게 活用되지 않는다. 卒業學點 減縮時에 期待했던 餘裕時間의 自律的인 活用은 學問的 成長에 크게 이바지하지 못하는 것으로 보이는 分野도 있다. 一部 教授들은 이렇게 養成된 專門人이 아무래도 專門職業人으로서의 資格을 充分히 갖추지 못한 것으로 걱정하게 되는 것이다.

3. 管理 運營上의 課題

萬一 위에서 描寫한 實驗大學 運營上 나타난 趨勢가 어느 程度라도 事實이라면 그 理由는 무엇인가? 아무래도 그것은 大學의 管理 運營上의 問題로서 實驗大學이 追求하는 大原則을 多樣하고 伸縮性있게 具現할 수 있는 體制가 未備하기 때문인 것 같다.

이러한 體制의 未備한, 서울大學校의 경우, 그 綜合化10個年計劃의 未完成 또는 缺陷을 意味한다. 特히 學事管理體制가 完成되지 못한채 運營되고 있기 때문이라고 할 수 있다. 다시 말해서 入學이라는 投入을 卒業이라는 產出로 轉換시키기 까지의 過程統制가 未完成인 것이다. 어떠한 組織이나 마찬가지이지만 大學과 같은 多機能的인 體制는 더욱 더 多樣한 分化속에 統合을 期하여야 하는데, 多樣性을 有機的으로 統合시킬 수 있는 裝置가 未備할 때에는 劃一的인 規制에 흐르게 되고, 劃一性에서 오는 위협에 대하여는 便法的인 對應이 나타나게 마련이다.

서울大學校와 같은 多機能的 體制를 運營 管理하려면 우선 歸屬集團으로서의 教授集團이 形成된 後, 役割分化, 課業明示, 그리고 課業遂行을 위한 運營과 管理體制가 定立되어야 한다. 現在 歸屬的 教授集團은 形成되었다고 하겠으나 그 외의 것은 더욱 發展시켜야 될

것으로 본다.

먼저 系列別 新入生 選拔課業을 보자. 이 課業은 教務處의 實質的인 主管下에 入試管理委員會를 통하여 運營되는데 아직은 學生들을 同一系列內에서 各分野에 고루 分布시켜 選拔할 수 있는 메카니즘이 없다. 또 그런 方法을 開發한다고 하더라도 當分間 서울大 入試에 適用하기는 어려울 것이다. 우리나라에 있어서는 試驗內容의妥當性은 不問에 붙이고, 約定된 正答數로 評價된 點數만을 選拔基準으로 認定하는 風土때문이다. 그러나 筆答考查를 補完할 수 있는 方案은 반드시 마련되어야 할 것이다. 事實, 過去二個年間 開發하여 온 面接考查가 이러한 方案의 하나로 發展될 수 있을 것인데 教授團의 呼應度가 意外로 낮은 듯 하다. 이것도 綜合化以後 是正되었어야 할 소의감에서 오는 것이라고 할 수 있다.

다음 基礎課程 履修期間中에는, 教科目內容은 統制된다고 하더라도 課程統制는 不充分하다. 특히 單科大學이 自己系列生에 對하여 實效性 있는 課程統制를 못하고 있는 形便이며, 新入生에 對한 學事指導는 거의 없는 셈이고 오히려 分擔指導體制下에서 生活指導가 더 活發하게 이루어지고 있다. 이와 같이 學事指導가 不充分하기 때문에 基礎課程 學生들은 同僚, 先輩, 學父母의 영향하에 自身의 專攻을 豫定하고 나서 專攻選擇段階에 臨하게 된다.

그리고 專攻選擇時에 配定定員을 定하는 일以外에는 單科大學 學長補와 學長의 參與가 거의 排除되고 있다. 1979學年度의 專攻決定(配定)作業부터는 지금까지 教務處에서 直接 다루던 것을 單科大學別로 移讓코자 하였으나 反對에 부딪쳐 그냥 從前대로 하고 있다. 이것은 綜合化計劃의 施行過程에 있어서, 學事에 관한 중요한 管理役割로 부터 大多數의 教授를 排除시키고 集權的으로 이루어져 왔던 學事行政의 타성이기도 하려니와 教授들이 擔當授業以外의 役割에 관하여는 너무 無關心하다는 것을 뜻한다. 이런 狀況下에서는 劃一의 業務處理가 이루어질 수 밖에 없고 그럴수록 專攻決定作業은 學生의 適性이나 個人的的事情을 反映하기 어렵게 되는 것이다.

專攻課程 履修期間中에 만은 科目統制와 課程統制가 比較的 實質的으로 單科大學水準에서 잘 되고 있는듯이 보인다. 그런데 이런 統制가 實驗大學이 나아가려는 方向과 잘 符合되지 않는 理由는前述한 바와 같이 責任時間의 問題가 있다. 即 教授別로各自의 責任時間은 不安敘이 充足시킬만큼의 擔當 科目數은 確保하려는 傾向때문에 教科課程이 細分된 科目으로 編成될 수 밖에 없는 것이다. 萬一 單科大學水準에서 좀 더 實質的으로 課程統制가 이루어지고 教授들의 授業과 學生指導(學事 및 生活)業務를 調整할 수 있다면 年度別 分業과 役割再分配이 不可能한 것도 아니다. 受講生도 적은데 애써서 責任時間量만큼 가르치게 하기 보다는 研究에 餘力を 쏟을 수 있도록 嘉勵하거나 學事指導에 時間을 더 配分하는 것이 合理的이다. 反對로 受講生數의 增加로 授業量이 늘어나면 研究時間은 줄일 수 밖에 없는 것이다. 이 모든 것은, 自科學生의 거의 모든 科目을 自科教授가 가르쳐야 된다고 생각하는 固定觀念에서 오는 것이다. A라는 專攻課程은 A科의 科目만으로 이루어지는 것이

아니고 A,B,C等의 各學科의 科目으로 構成된다는 事實이 받아드려져야 한다. 그리고 專攻教育도 授業만으로 이루어지는 것이 아니라 學事指導를 통한 知的成長도 重要한 것이다.

이제 綜合化計劃은 모든 業務를 集合(aggregation)시켜 놓기만 한 狀態에서 벗어나 좀 더 特徵있는 體制로 發展시켜 나가야 할 時期이다. 그렇지 않고서는 實驗大學改革이라는 또 하나의 推進勢力에 밀려서 原則上 受諾할 만한 趣旨조차 歪曲되어 벼릴 염려가 있다. 學問의 自由라는 各分下에서 神은 白人인가 黑人인가? 하는 式의 學問을 強調하는 것도 時代錯誤의이겠으나 그렇다고 해서 人文·社會·自然科學等의 分野에서 조차 그 卒業生의 實用性을 지나치게 強調하는 것도 困難하고, 包括的인 學問만 내세우느라고 專門大學分野에서까지 그 特殊性이 無視되는 管理體制도 是正되어야 하리라고 본다.

4. 結語

大學의 管理를 위하여 教授의 積極的인 參與가 必要함은 두말할 나위도 없다. 이 參與는 补職者 또는 專門行政家로서의 參與를 뜻하는 것이 아니라 授業만이 아닌 他活動과 役割에의 參與도 重要하다는 것을 뜻한다. 教授가各自의 多樣한 役割을 葛藤없이 遂行할 수 있게 하려면 學事運營과 管理가 體系化되어야 한다는 것도 當然한 말이다.

그럼에도 不拘하고 重要한 改革들이 教授의 參與를 어떻게 管理하느냐 하는 點에 관하여多少 소홀하였던 것 같다. 그렇기 때문에 改革新案을 構想한 當事者나 大學本部水準에서는 여러 種類의 改革新業에 관하여 比較的自律性이 높은 便이라고 느끼겠으나, 教授個個人의 處地에서는, 改革新事項施行에 따른, 하나 하나의 要求事項이 모두 混亂스러운 干涉과恣意的인 統制로만 느껴지기 때문에 결국 學事에 관한 如何한 管理統制나 同僚統制도 願치 않게 되는 것 같다.

그리하여 그들은 어떤 課程의 統合性이나 一貫性 如何에는 아랑곳 없이 가르치고 싶은대로 가르칠 權利만을 主張하며, 當代의 當面社會問題와의 關聯性如何를 不問하고, 그들의 研究課題를 擇하며, 優劣을 가리지 않는 平等主義文化를 옹호하며, 能力如何에 不拘하고 同一한 處遇와 身分保障만을 主張하게 되어 벼릴지도 모른다.

이런 風土가 오래 가면, 個人的으로는 모두 變化 即 改革이 繫要하다고 主張하면서도 集團的으로는 어떤 改革이라도 저항할 수 있게 만들어 줄 것이다.

그러므로 實驗大學 改革新業은 바로 大學管理能力이 改革되어야 成功할 수 있을 것이며, 서울大學校의 경우 이것은 綜合化計劃의 完成을 뜻하는 것이다. 現在 作成中에 있는 「發展10個年計劃」은 綜合化10個年計劃의 이러한 未備點을 우선 補完 發展시켜 나가야 마땅한 것이고, 마치 白紙에서 시작하는 듯이, 해야 할 일들만 羅列해 나가는 것은 實效가 없거나 管理問題만을 惡化시킬 뿐이다.

本稿에서는 實驗大學 運營과 關聯하여 教授가 參與하는 管理問題만을 다루었고, 그런 問題의 다른 側面이라고 할 수 있는 事務體制, 人事, 豊算等의 事項은 다루지 않았음을 밝혀

둔다.

參 考 文 獻

1. 서울大學校, 「1978年度 實驗大學運營에 관한 세미나」文教部提出報告書. 1979年 4月.
2. A.K. Rice, *The Modern University: A Model Organization*. London: Javistock Publications. 1970.