Check for updates

사회과학연구 제37권 4호(2026) 충남대학교 사회과학연구소 pp. 299-324
http://dx.doi.org/10.16881/jss.2026.10.37.4.299

대학의 유사·중복학과 통합과정에 관한 연구: ○○대학의 사례를 중심으로*

유 지 연, 김 종 성†

충남대학교

이 연구는 대학특성화사업의 일환으로 ○○대학에서 유사·중복학과로 지정되어 2개 학과가 하나로 통합되었다가 7년후에 다시 2개 학과로 재분리된 사례를 분석하여 바람직한 학과 통합의 절차와 기준 등을 제시한 것이다. 대학 통합 및 구조조정은 학령인구 감소와 정부 재정지원 정책에 의해 추진되어 왔으나, 현장에서는 구성원의 반발과 갈등이 빈번하게 발생했다. ○○대학의 통합은 학과 주도의 상향식이 아닌 대학본부 중심의 하향식 방식으로 진행되어 교수·학생 등의 의견수렴이 부족했고, 통합학과의 명칭 결정, 교과과정의 축소, 미흡한 공간재배치, 행정업무의 분리 운영 등으로 갈등이 심화되었다. 통합 후에도 PMI 프로그램을 운영하지 아니하여 조직문화의 융합에 실패했고, 결국 통합학과는 2개 학과로 재분리되었다. 따라서 대학의 학과통합에 있어서, 통합준비 단계에서 명확한 목적 제시와 충분한 의견수렴, 추진단계에서 교육과정 수요조사·공정한 명칭 선정·시설 통합·구체적 경과규정 마련, 통합 이후에는 적극적 융합 프로그램 운영과 성과평가가 필수라고 제안한다.

주요어: 국립대학, 학과 통합, 유사·중복학과, 대학 통합

* 이 연구는 충남대학교(교육·연구 및 학생지도비)에 의해 지원되었음.

† 교신저자(Corresponding Author) : 김종성, 충남대학교 도시·자치융합학과 교수, 대전광역시 유성구 대학로 99, E-mail : rambokjs@cnu.ac.kr
유지연, 충남대학교 자치행정학 박사(제1저자)

■ 최초투고일 : 2026년 5월 8일 ■ 심사마감일 : 2026년 9월 3일 ■ 게재확정일 : 2026년 10월 15일

1. 서 론

2025년 10월 교육부는 글로컬대학30사업의 최종 선정결과를 발표하였다. 2023년과 2024년에 20개 모델(30개 대학)을 선정하였고, 2025년에는 7개 모델(9개 대학)을 선정하였다. 선정모델의 수와 대학의 수가 차이가 나는 것은 주지하다시피 많은 대학들이 '통합'을 전제로 글로컬30사업을 신청하였기 때문이다.[1] 탈락한 대학을 포함하면 훨씬 더 많은 대학들이 통합모델로 사업을 신청하였다.

사실 대학통합은 글로컬대학30사업 이전부터 교육부가 강력하게 추진해온 정책이다. 2000년 12월 당시 교육인적자원부는 '국립대학발전계획'을 발표하였는데(교육부, 2000; 신현석, 2004; 이돈희 외, 2002; 조홍순, 2006), 주요내용은 유사 중복학과가 많은 대학의 통·폐합 유도, 교육대학과 인접 국립사범대학의 통합 유도, 단과 대학 또는 학과 교환 허용, 대학 간 통·폐합 시 해당 대학을 하나로 묶는 총 정원제 실시 등이다. 이어서 2003년 11월에는 '대학경쟁력강화방안'을 발표하였으며, 그 내용은 국립대 연합체제 구축, 사립대학 자발적 인수·합병 및 퇴출, 학생 정원감축 및 학과 통·폐합 등이었다. 또한 2004년 12월에는 '대학경쟁력 강화를 위한 대학구조개혁 방안'을 발표하였는데, 그 내용은 2009년까지 입학정원 15% 감축과 대학교원 1인당 학생수의 의무적 개선, 유사·중복학과의 통합, 교대·사범대간 통합 유도, 국립산업대학의 인근 국립대학과의 통합 촉진, 통합유형 및 조건으로서 대학과 대학간 통합은 입학정원의 20% 감축, 대학과 전문대학 통합은 입학정원의 60% 이상 감축, 대학과 산업대학 간에는 입학정원의 25% 이상 감축 등이었다.

이처럼 대학통합은 필연적으로 내부적인 유사·중복학과의 통합을 수반하게 되어 있으며, 대학통합이 아니더라도, '대학구조조정'이라는 이름으로 재정지원과 연계하여 교육부의 주요 정책방향이 되어 왔다. 이러한 대학구조조정은 대학특성화사업(CK), 국립대학육성사업, 대학혁신지원사업, 산학협력사업(LINC), 연구지원사업(BK21PLUS) 등으로 이어지며 지속적으로 대학 내 유사·중복학과의 통합을 사실상 강제해왔다.

교육부의 '전국 일반대학 학과 통·폐합·신설 현황' 자료에 따르면 2013년부터 2022년까지 통·폐합 및 신설된 학과는 4,108개이며, 이 중 인문·사회계열의 학과 통·폐합은 763건, 공학계열의 학과 신설은 819건으로 나타났다(조선일보, 2023.1.11.). 최근 10년간 조사된 일반대학 학과 수가 1만2천여개임을 고려하면 적지 않은 학과가 통·폐합되고 새로 생겨났다. 2022년부터 2025년까지 서울소재 대학에서 통·폐합된 인문사회계열 학과는 총 330개였으며, 가장 많이 통·폐합된 학과는 경영계열전공으로 누적숫자는 242개에 달한다. 경제관련학과는 63개, 언론·미디어계열은 71개, 행정계열 52개, 사회복지와 교육계열은 각각 46개가 통·폐합되었다. 인문학에서도 영어관련 79개, 국어관련 54개, 중국어 50개, 일본어 49개, 역사계열 31개, 철학계열 24개 학과가 통·폐합되었다(연합뉴스, 2025.10.08.).

한편 글로컬30사업의 추진전략 중 하나인 '무학

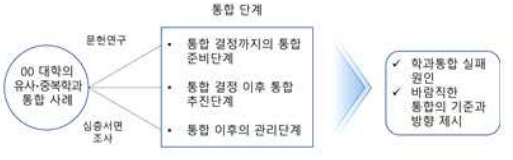
1) 2023년에는 강원대와 강릉원주대, 충북대와 한국교통대, 부산대와 부산교육대, 안동대와 경북도립대가 통합을 전제로 사업에 선정되었고, 2024년에는 국립창원대와 경남도립거창대와 경남도립남해대와 한국승강기대, 동아대와 동서대, 원광대와 원광보건대, 광주보건대와 대구보건대와 대전보건대가 통합 또는 연합을 전제로 사업에 선정되었으며, 2025년에는 충남대와 국립공주대, 조선대와 조선간호대가 통합을 전제로 사업에 선정되었다.

과제(내지 전공자율선택제)' 또한 2024년도 국립대학 육성사업의 인센티브 평가항목에 포함되어 교육혁신성과 가점을 부여함에 따라 많은 대학에서 적극적으로 추진하고 있다. 무학과제 내지 전공자율선택제의 도입은 기존 학과의 통·폐합과 관련하여 많은 대학에서 어마어마한 논란을 불러일으켰고 반발도 컸지만 결국 재정지원이 절실한 대부분의 대학에서는 불가피하게 도입할 수밖에 없었다.[2)]

대학 현장에서도 학과 통합은 환경적, 정책적 필요성이 큼에도 불구하고 교수나 학생 등 대학구성원들의 거부감과 대학내 크고 작은 반발을 초래하기도 하였으며(한국경제신문, 2022.5.8.), 이같은 거부감과 반발은 반드시 필요한 통·폐합마저도 가로막고, 통·폐합 이후의 원활한 학과운영을 저해하는 원인이 되기도 한다(유예림, 서재영, 2024).

그럼에도 불구하고 오랫동안 교육부의 주요정책 중 하나인 유사·중복학과의 통합에 대한 선행연구는 매우 희소하다. 우선 학과 통합의 추진 근거나 논리 또는 기준에 대한 실증적 연구도 거의 없었으며, 학과 통합 이후의 성과평가에 대한 연구도 거의 없으며, 학과통합의 사례연구를 통해 학과 통합의 절차, 기준, 방향 등에 대한 논의를 제시한 연구도 거의 없다. 다만 학과통합을 대학구조의 변화 속에서 양적 수치로 파악하거나(김종엽, 2002; 설가인, 정제영, 2021), 사례연구를 통해 학과통합의 문제점을 제시한 일부 연구(유혜림, 서재영, 2024), 그리고 폐과를 경험한 대학생을 대상으로 한 심리적 접근(김택호, 최민희, 2019)이 있을 뿐이다.

이에 본 연구에서는 ○○대학에서 이루어진 유사·중복학과의 통합사례를 중심으로 통합과정에서의 문제점을 분석하여 바람직한 학과통합의 기준 내지 절차와 방향을 제시하고자 한다. 통합과정은, 통합의 단계별로 통합결정이 이루어지기까지의 통합준비단계, 통합결정이후 통합을 실행하기 위하여 필요한 조치를 마련하는 통합추진단계, 그리고 통합이후에 나타나는 문제점을 해결하고 통합의 성과를 제고하기 위한 통합이후관리단계로 나누어 본다. 그리고 연구방법으로는 일반적인 조직통합, 대학통합, 학과통합의 필요성과 논리에 대한 문헌연구를 바탕으로, 학과통합을 경험한 학생들을 대상으로 한 심층서면조사를 통하여 실증적인 측면을 부분적으로 보완하는 질적 방법을 사용한다.[3)] 연구 흐름도는 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구 흐름도

다만 본 연구는 학과통합의 기준과 방향 제시를 위한 시론적 연구에 불과하며, 학과통합의 성과나 문제점을 계량적으로 분석하거나, 학과통합을 위한 절차와 기준을 구체적·세부적으로 제시하는 매뉴얼의 작성 등은 추후의 연구과제로 남겨둔다는 점을 미리 밝혀둔다.

2) 전공자율선택제는 과거 김영삼 정부에서 추진했던 '학부제'와 유사한 형태이며, 학부제는 학과간 서열화, 순수학문의 경시 등의 문제가 노출되어, 2009년 고등교육법의 학부제 의무조항이 폐지되면서 10여년만에 학과제로 회귀하였다.

3) 연락이 닿는 졸업생 13명에 대하여 2026년 2월부터 3월까지 전화 또는 대면 심층인터뷰를 통하여 학과 통합경험에 대한 의견을 조사하였다. 질문은 학과 통합의 장단점에 대하여 자유롭게 의견을 개진하도록 개방형 질문으로 진행하였으며, 익명성을 보장하기 위하여 a부터 m까지의 기호를 부여하였다.

2. 이론적 배경

1) 조직통합

일반적으로 대학은 교육조직, 행정조직, 부속조직 등으로 이루어져 있으며 가장 기본이 되는 조직단위가 '학과'라고 하는 학사교육조직이다. 따라서 학과단위의 조직통합에도 일반적인 조직통합의 논리가 적용될 수 있다.

조직통합에 관한 이론이나 사례는 대체로 기업조직을 배경으로 한 경영학에서 출발하였다. 기업들은 생존과 성장을 위하여 인수합병(M&A: Merger & Acquisition)을 추진하였다. 그러나 대부분의 인수합병이 기업의 체질개선이나 재무적인 관점에만 집중하여 인수합병 이후 통합된 조직의 문화적 이질감이나 조직구성원의 고용 불안정, 의사소통의 애로, 역할갈등 등의 부작용이 발생하였고 이에 대한 연구가 대두되었다(이재훈, 김충현, 2009). 대체로 조직과 인적 측면의 융합을 간과하고 진행하는 인수합병은 거의 대부분이 합병의 시너지를 달성하지 못한 것으로 알려져 있다(Hitt, Harrison, & Ireland, 2001; 권인수, 김민경, 이지만, 2007에서 재인용). 특히 인수합병의 실패 가능성에 대한 연구에 따르면 인수합병 전략 수립단계, 후보선정 및 실사단계, 인수합병 협상단계보다는 합병후 통합과정에서 실패할 가능성이 훨씬 높은 것으로 나타나고 있다. 따라서 합병후 통합과정에서의 인적자원관리상의 이슈나 활동이 인수합병의 성공을 결정하는 아주 중요한 요인이라 할 수 있다(Schuler & Jackson, 2001; 권인수 외, 2007에서 재인용).

이처럼 통합의 성패를 좌우하는 인적자원관리에 초점을 맞추어 물리적 통합과 화학적 통합을 구분하기도 한다. 즉 물리적 통합은 조직구조와 기능을 통합하는 것이고, 화학적 통합은 조직구성원간의 심리적 통합 또는 문화적 통합을 의미하거나, 물리적 통합의 상위개념으로써 통합대상 조직의 문화가 융합되어 통합조직의 새로운 조직문화가 구축된 상태를 의미한다(박용성, 이근주, 최정우, 2014). 한편 임영제, 이창원(2008)은 이를 조직통합과 조직융합으로 구분한다. 조직통합은 상호 이질적인 두 체제 간의 구조기능적 측면의 물리적 결합이고, 조직융합은 통합 이후의 화학적·유기적 결합까지를 의미한다는 것이다.

공공부문에서 조직통합의 원리가 적용된 조직개편의 방향은 이른바 대부처주의 내지 대국대과주의이다. 신공공관리론이 풍미한 1980년대 이후 OECD국가에서 정책개발을 관장하는 중앙부처의 통합경향이 나타났으며, 일본도 2001년 성청개혁을 통해 조직통합을 추진하였다(김근세, 유홍림, 송석휘, 박현신, 2014). 우리나라에서도 2008년 출범한 이명박 정부에서 '유능하고 작은 정부, 국민을 섬기는 실용정부' 구현을 표방하면서 유사한 기능 및 중복된 기능을 중심으로 부처를 통합하여 광역화하는 대부처주의(mega-department) 조직개편을 단행하였다(김근세 외, 2014; 행정안전부, 2008). 이러한 대부처주의는 박근혜 정부의 공공기관 정상화대책으로 이어져 2009년부터 2017년 사이에 69개의 공공기관이 25개 기관으로 통합되었다(조윤직, 박주원, 박한준, 2018).

대부처주의는 주로 외부경제의 관점에서 다음과 같은 장점이 있다(Clarke, 1972; Pollitt, 1980; 김근세 외, 2014에서 재인용). 첫째, 소부처제에 따른 분파적 이익에 부처가 포획되지 않고, 여러 분파적 이익을 국가이익의 기준에서 조율할 수 있다. 둘째, 자원배정의 우선순위 결정을 부처 내에서 조정할 수 있기 때문에, 국가자원배분의 효율성을 제고할 수 있다. 이에 따라 중앙관리기관의 역할 역시 합리화될 수 있다. 셋째, 정책조정의 갈등을 부처 내에서 소화하여 부처간 정책조정의

수요를 줄일 수 있다. 이를 통해 국정수반의 역량을 국가기획 기능에 집중할 수 있다.

그러나 많은 학자들이 대부처주의의 효과성에 대하여 의문을 제기한다. 박용성 외(2014)는 대부처 중심의 조직개편은 정책만족도의 향상에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못하며 조직개편 전·후의 정책만족도 차이는 조직개편 이외의 다른 영향요인이 작용하여 유발되는 것으로 추정할 수 있다고 한다. 또한 Hood, Huby, & Dunsire (1985; 김근세 외, 2014에서 재인용)는 영국의 1971~1984년 기간에 10개 정부조직의 통합과 분화의 사례를 경험적으로 분석하고, 부처통합이 규모의 경제/불경제와는 관련이 없다고 보고하였다.

한편 소부처주의는 주로 공공선택론에서 주장된다. 공공선택론에서는 관료제가 비대화될수록 분업의 효과를 넘어서는 생산의 비효율성이 더욱 크게 초래된다고 한다(Niskanen, 1980; 김근세 외, 2014). 이에 따라 소부처주의를 통해 복수의 경쟁하는 서비스 제공기관인 경쟁관료제(competitive bureaucracy)를 구현할 수 있다고 본다. 또한 소부처주의는 다음과 같은 장점이 있다(Boston, Pallot, & Walsh, 1996; 김근세 외, 2014). 첫째, 보다 인간적이고, 직무동기부여를 제고할 수 있다. 둘째, 통솔범위를 최소화하여 보다 효과적인 행정감독이 가능하다. 셋째, 공급 경쟁력을 제고하여, 생산적 능률성을 향상시킬 수 있다. 넷째, 보다 큰 적응성과 대응성을 발휘할 수 있다. 다섯째, 소관 업무에 대한 전문성 및 책임성을 제고하여 해당 분야의 발전을 촉진하는데 기여할 수 있다.

2) 대학통합과 구조조정

교육부는 학령인구의 감소에 따라 대학의 입학정원을 감축하는 구조조정이 필요하며, 이를 위하여 대학간 통합과 대학 내에서의 유사·중복학과 통합을 강조해왔다. 대학의 통·폐합이란 2개 이상의 대학이 통합 또는 연합을 통해 체제를 전환하는 것을 말한다(국립대학 통·폐합기준 제2조). 그리고 교육부(2024)에 따르면, 국립대학 통·폐합의 목적은 "① 대학인 동시에 공공조직이라는 국립대학의 특성으로 인해 자발적인 변화가 제한적으로만 일어나게 되는 한계를 극복하는 계기 마련, ② 대학의 전략 분야와 국가·지역사회의 수요에 맞는 분야 중심의 특성화를 통해 대학의 혁신과 발전을 유도, ③ 통·폐합 과정에서 대학의 규모를 합리적으로 조정하여 미충원 현상을 완화하는 한편, 이에 맞게 학사·행정조직을 개편하여 대학의 운영을 효율화, ④ 대학 통합을 통해 국가의 고등교육 투자 효율성을 제고하고, 대학이 핵심 인력을 양성하고 세계 수준의 경쟁력을 갖출 수 있도록 전략적으로 지원" 등이다.

교육부(2024)의 『국립대학 통·폐합 업무 매뉴얼』에 제시된 통·폐합 추진단계별 주요 내용은 <표 1>과 같다.

한편 통합과정에서 내외부 이해관계자의 의견수렴과 관련해서는 다음과 같은 원칙을 제시하고 있다(교육부, 2024). 첫째, 통·폐합 관련 내·외부 이해관계자의 의견을 충분한 시간을 들여 수렴하고, 당사자인 대학 간 합의를 거쳐 대학 간 통·폐합 계획을 결정한다. 둘째, 의견수렴 과정에 누락되는 이해관계자 집단이 있으면 갈등이 심화되어 법적 다툼 등이 발생할 가능성도 있으므로 가급적 다양한 이해관계자를 포함한다. 그리고 의견수렴을 위해 다양한 방법을 활용하고, 결과를 구성원과 투명하게 공유한다. 셋째, 통·폐합 신청 시 이해관계자 및 구성원 의견수렴 결과, 대학 내 의사결정 결과, 대학 간 합의 결과 등도 함께 제출한다.

대학간 통합과정에서 반드시 필요한 것이 대학 내부의 유사·중복학과 통·폐합을 통한 관리운

<표 1> 통·폐합 추진단계별 주요내용

		주요 내용
1 통·폐합 사전 분석 및 추진방향 수립		각 대학의 내·외부 환경분석을 통한 통·폐합 여부 결정 및 실무 추진방향 수립
2 내·외부 이해관계자 의견수렴 및 합의	이해관계자 의견수렴	대학 내·외부 이해관계자 의견수렴 및 결과보고서 작성(교수, 직원, 학생, 대학동문, 지자체 및 지역사회 등) ※ 총학생회 및 대의원회, 교무위원회, 대학평의원회, 노조위원회 등 관련 구성 집단 활용
	위원회 의결	대학의 의사결정 기구인 교무위원회, 대학평의원회 등 위원회 의결
	통·폐합 합의서 작성(MOU)	의견수렴 및 학내 의결을 거쳐 도출한 구체적인 통·폐합 방향에 대해 각 대학의 총장이 승인한 합의서 작성 ※ 총장이 없는 대학은 대표 학장의 승인 등 필요
3 통·폐합 신청서 작성 및 제출	총괄표	학교 현황, 통합대학교 특성화 계획, 입학정원 감축 계획, 교육여건 개선 내용 등 각 서식별 내용을 총괄·요약
	대학별 일반현황	각 대학별 대학명칭, 소재지, 교원현황, 직원현황, 학생수(학부, 대학원), 대학연혁, 조직도
	대학별 발전계획	통·폐합 이전 각 대학별 대학발전계획
	통·폐합 목적 및 통합대학교 특성화 계획	통·폐합의 목적 및 기대효과, 통합대학교의 비전 및 발전목표, 통합대학교 특성화 계획
	통·폐합 후 대학운영체제 개편 계획	통·폐합 후 통합대학 및 캠퍼스별 조직도
	통·폐합 후 학사구조 개편 계획	통·폐합 후 통합대학 및 각 캠퍼스의 학사조직 개편 방안, **유사·중복 학과 통·폐합(융합학과 체계로의 개편, 학과·학부 체계 폐지 등 포함) 계획** 등
	통·폐합에 따른 입학 정원 조정 계획	전체 기준 총괄 조정계획 및 계열별 세부기준 조정 내역 ※「대학설립·운영규정」 제2조의3제1항(별표1의3)에 따른 '입학정원 감축기준'에 따른 입학정원 감축
	통·폐합 후 교육여건 개선 계획	교사, 교지 확보율, 연차별 전임교원 확보계획 ※대학설립·운영 규정 제2조의3제1항의 단서, 제2조의4 및 제8조 교원: 통·폐합을 신청한 날이 속하는 해의 3년 전 4월 1일을 기준으로 한 교원의 확보율 이상을 유지(의학계열 교원 제외) 교사 및 교지: 통·폐합을 신청한 날이 속하는 해의 3년 전 4월 1일을 기준으로 한 교사·교지의 확보율 이상을 유지(학생정원 기준)
	통·폐합 후 연차별 소요예산	국고 및 자체재원 소요 예산
	기존 각 대학에 대한 조치계획	기존 각 대학에 대한 조치 원칙 및 재학생·교직원 조치 계획, 대학캠퍼스별 활용계획
	별첨 문서	대학 통·폐합 합의서, 대학 구성원 및 동문회, 지자체 및 지역사회 등의 통·폐합 의견수렴 결과, 통·폐합안에 대한 교무위원회, 대학평의원회 심의결과 및 기타의견, 심사점검표

※ 출처: 교육부(2024), 국립대학 통·폐합 업무 매뉴얼, 4쪽.

영의 효율화이다. 내부적 학과통합이 없는 대학간 통합은 '한지붕 두가족'처럼 유사·중복학과를 양 캠퍼스에 별개로 존치시킴으로써 통합의 시너지 효과, 즉 효율화, 간소화, 특성화 등을 확보하지 못할 가능성이 매우 높다. 대학통합을 위해 내부적 학과구조를 분석할 때에는, 대학별 각 학과의 교원, 학생의 입학 정원 현황 분석, 대학별 취업률, 재학생 충원율, 전임교원확보율 등이 낮은 학

과 및 원인 분석 등을 하며, 통합후 추진방향으로는 학과구조개혁을 위한 학과평가 등 평가기준 수립, 경쟁력 확보를 위한 학과별 적정 수준 입학정원 산출, 학과평가 등을 통한 입학정원 조정, 학과 통·폐합, 적정 학과 수, 캠퍼스별 학과 재배치의 근거 마련, 우수학생 유치 지원 등을 제시하고 있다(교육부, 2024).

또한 유사·중복 학과의 조정과 관련해서, 구조조정 및 효율화는 국립대학 통·폐합의 기본 목적 중 하나이므로「국립대학 통·폐합 기준(교육부고시 제2026-5호)」제5조 제1항에서는 "통합을 하려는 대학은 캠퍼스별 특성화와 대학의 효율적 운영 등을 위해 통합대학의 단과대학 및 학과·학부 등 학사조직을 유사·중복 학과 등 통·폐합, 다른 학과 등 간의 통·폐합 및 융합체계로의 개편, 학과 등 체계 폐지 등의 방식으로 개편하는 것을 원칙으로 한다."고 밝히고 있으며, 유사·중복 학과 조정 등은 교원의 소속과 직결되는 문제이기 때문에 통합 사전 단계에서 충분한 논의와 대안 마련을 위한 여건을 조성할 필요가 있다고 밝히고 있다. 그리고 유사·중복학과 통·폐합의 추진절차로는 ① 업무 협의체 구성(가칭 통합추진준비위원회 학사조정분과), ② 초안 마련, ③ 통합설명회, ④ 공청회, ⑤ 최종안 마련이라는 5단계를 제시하고 있다.

3) 학과 통합의 장단점

대학간 통합의 내부적 실행절차가 아니더라도 개별적인 학과 통합이 추진될 수 있다. 학과간 통·폐합은 "대학 내부적으로 2개 이상의 학과를 하나의 학문단위인 학과로 개편하는 구조조정"이다. 일찍이 1994년에 교육부 대학정책실은 "학과통합정책 추진계획"을 통하여, 우리나라 대학의 학과가 너무 세분화되어 있어 ① 학사과정 통합화의 세계적 경향에 역행하고, ② 고등교육 투자의 비효율을 초래하며, ③ 학과별 교과과정 편성에 따른 경영의 비효율화, ④ 시설·설비의 중복투자, ⑤ 학생들의 교과목 선택 제한, ⑥ 학과간의 폐쇄성을 초래하기 때문에 학과통합이 적극 추진되어야 한다고 밝힌 바가 있다(신현석, 2000).

선행연구를 통해 본 유사·중복학과 통합의 장점은 다음과 같다(민홍식, 권욱현, 1996; 신현석, 2000; 이현청, 1995). 첫째, 대입 수험생들의 학과 선택이 용이해진다. 전문적 지식이 없는 수험생 입장에서는 세분화된 학과의 차이를 명확히 구분하여 선택하기가 어렵기 때문이다. 둘째, 학과 내에 많은 전공 교과목을 개설할 수 있기 때문에 대학생들이 자신의 전공분야에 대하여 폭넓은 지식을 습득하여 적성과 소질을 모색하기가 쉬워진다. 또한 이를 바탕으로 대학원에 진학할 경우에 세분화된 전공을 찾을 수도 있다. 셋째, 유사 교과목을 통합한 대형강의 또는 동일 강좌의 분반을 통해 교수의 수업부담이 줄어든다. 수업부담이 줄어든 만큼 강의 준비에 좀더 많은 시간을 투자하여 질 높은 강의가 가능해진다. 넷째, 하나의 교과목을 두 명 이상의 교수가 강의하는 경우가 발생하고, 수강생들의 강의평가를 통하여 교수들간의 경쟁이 유발되어 강의 준비에 보다 만전을 기하게 된다. 다섯째, 유사분야의 통합을 통해 교수들이 인접학문에 접할 기회가 많아지고 학문간 폐쇄성을 축소하여 학제적 공동연구가 활성화될 수 있다. 여섯째, 대학 행정의 효율성을 제고할 수 있다. 세분화된 학과 체제 하에서는 학과간 배타성으로 인하여 모든 학과마다 학과사무실, 학생회실, 실습실, 연구실 등을 개별적으로 설치하게 되어 공간과 재원의 활용이 비효율적이었고, 학과의 모든 행정사무를 1-2명이 운영함으로써 행정의 전문성을 저해한다. 유사·중복학과의 통합을 통하여 시설공간, 연구장비, 예산 확보 등의 확대를 도모할 수 있다.

반대로 학과의 통합이 가져오는 문제점도 적지 않다(민홍식, 권욱현, 1996; 설훈, 1998; 신현석, 2000; 이현청 외, 1997). 첫째로, 특정분야의 교수 및 연구인력을 확보하기 어려워진다. 전공의 폭은 넓어지지만 대부분의 교육연구인력이 전공기초과목에 집중하게 되어 세분화된 특정분야의 교수확보나 인력양성이 어려워진다. 둘째, 통합된 학과 내에서 세부전공간의 편중화현상이 나타날 수 있다. 교수와 교과목의 선택폭이 넓어짐에 따라 특정교수와 특정과목에 수강생이 집중될 수 있다. 특히 기초학문분야의 난해한 교과목을 기피함으로써 전공교육이 위축될 수 있다. 셋째, 하나의 학과에 유사한 전공을 가지는 여러 명의 교수가 존재함으로 인하여 교수채용, 전공과목 배정, 수업시간표 작성 등에서 상호간 갈등이 야기될 수 있다. 넷째, 학생수가 많아짐으로 인하여 교수와 학생의 직접적인 대면접촉이 어려워지며 친밀하고 개별적인 학생지도가 곤란해진다. 다섯째, 학생규모가 커짐에 따라 학생들 상호간 친밀한 대인관계의 형성이 어려워진다. 학생들은 소속감이 저하되어 동기생들이 서로 얼굴과 이름을 모르는 상태로 졸업하게 되는 경우가 있으며, 학생총회나 M.T와 같은 학과행사에 참여도가 오히려 떨어질 수 있다.

3. ○○대학의 학과통합 추진경과

○○대학의 학과통합은 교육부의 '대학교육 특성화 사업'(CK: University for Creative Korea)과 밀접하게 관련이 있다. CK사업은 지역사회의 수요와 특성을 고려하여 강점 분야 중심의 대학 특성화 기반을 조성하고, 대학의 체질 개선을 유도하고자 지방대학(CK-Ⅰ)에 2,301억원, 수도권 대학(CK-Ⅱ)에 546억원을 지원하여 2014년부터 5년간 총 1조 2,000억원 이상을 투자하는 사업이었다.

○○대학은 지방대학 특성화 사업에 보다 많은 교내 사업단이 선정될 수 있도록 선정 평가에서 큰 비중을 차지하는 대학구조 개혁 점수를 획득하기 위해 2013년 말부터 유사·중복학과 통·폐합과 자율적 학생정원감축을 시작하였다. 3년간 감축된 학생 1인당 2백만원씩을 학과에 지원하는 유인책에 따라 A학과는 69명이었던 입학정원을 64명으로 5명 줄이겠다고 신청하였다. ○○대학은 대학평가에 있어서 대학구조개혁 실적이 매우 중요한 지표이기 때문에 대학본부가 직접 구조조정계획을 수립하여 탑다운 방식으로 강력하게 추진하겠다는 의지를 2014년 1월에 천명하면서 "특성화 사업과 대학구조조정 연계 기본원칙"을 수립하였다.

그 후 대학본부 주도로 유사·중복학과 통·폐합 방안에 관한 연구를 진행하고 결과보고서를 바탕으로 8개의 우선통합 대상학과를 선정한 심의안을 학무회의에서 2014년 2월에 통과시켰다.[4]

2014학번 신입생들이 입학하고 1학기가 개강한 직후인 2014년 3월 4일 유사·중복학과 통합 관련 간담회를 개최한다는 공문이 내려오고 A학과와 B학과의 학생들은 2개 학과가 통합되어 2015년부터 운영된다는 소식을 접하게 되었다.

2014년 3월 7일 대학본부는 통합계획을 알리는 확정 공문[5]을 발송하며 통합학과명을 제출하라고 요구하였다. B학과는 통합에 원칙적으로 반대하

4) 학무회의 심의 사실은 추후 2014년 3월 31일 학내 통합정보시스템에 '주요회의자료' 메뉴를 생성하고 이전 자료를 업로드하여 알게 되었다.

5) 이 때 공문에는 통합 우선 대상학과가 8개에서 7개로 수정되어 있었다. 최초 통합대상 학과였던 자유전공학부는 며칠 뒤 확정된 두 번째 통합계획에서 제외되었다.

면서도 통합학과명에 B학과의 명칭이 포함되도록 의견을 제시하였다.

학과통합과 맞물려 지방대학 특성화사업 신청을 위한 ○○대학 교내의 사업단 선정절차가 진행되었고, 2014년 3월 27일에 A학과, B학과 외 다른 학과를 포함하여 총 3개의 학과로 구성되는 사업단이 교육부에 제출할 특성화사업 신청 사업단으로 선정되었다. B학과는 강압적인 학과통합에 반대하며 특성화사업에 참여하지 않겠다는 의견을 제출하였으나, A학과의 주도로 2014년 3월 말에 특성화사업신청을 완료하였다. B학과는 통합 학과 명칭 변경을 전제로 특성화사업단 자료취합에 협조하겠다고 하였으나 받아들여지지 않았고, 2014년 4월 B학과의 재학생과 동문회를 중심으로 ○○대학 전역에 강압적 통합을 규탄하는 현수막을 게시하였다.

○○대학은 2014년 7월 지방대학 특성화사업(CK-Ⅰ) 선정을 위한 현장평가단 방문시 원만하지 않은 통합강행의 분위기를 들키지 않기 위해 현수막을 철거하고 학교의 명예를 사회적으로 실추시킨 학생에게 징계할 수 있는 '학생 징계에 관한 지침'을 제정(2024.3.20.)하였다. B학과 학생들은 총장실 점거 농성까지도 계획하였으나, 학생 징계를 적극 막아주고 힘을 실어주겠다는 B학과 교수진의 지지를 받지 못한 상태에서 통합반대운동의 동력은 점차 힘을 잃어버리게 되었다.

2014년 7월에 A학과와 B학과가 주축이 된 특성화사업단이 CK-Ⅰ에 선정되었고, B학과 학생들은 통합 이후의 B학과 재학생들의 졸업과 교과운영 및 학과활동 보장을 강력히 주장하였다. 그러나 통합학과의 명칭은 그대로 C학부(A학과명에서 학부로만 변경)로 결정되었고 2015년도 교육과정에 B학과만의 특성화된 많은 교과목들은 포함되지 못했다.

2015년부터 A학과와 B학과의 재학생 및 C학부의 신입생들이 혼란한 학교생활을 시작하였다. 2017년까지는 3개의 교육과정이 혼재되어 설강되었고, 예산 운용도 3개의 부서로 나뉘어 집행되었다. 2018년도부터는 C학부 교육과정만 개설되었고, 예산도 C학부에 거의 집중되었다.

CK-Ⅰ사업은 2019년 2월 말로 총 5년간의 사업지원이 종료되었다. 지방대학 특성화사업 운영기간 동안은 C학부로 통합되어 있었지만, 학과 통합의 수혜를 거의 누리지 못했던 B학과는 2018년 하반기부터 C학부로부터의 분리를 요청하였다. 2018년부터 B학과 동문회는 B학과에 재분리에 대한 청원을 제기하였고 B학과는 2019년 하반기부터 모집단위 조정신청을 꾸준히 제출하였다.

통합학과 운영의 단점을 경험한 A학과와 B학과는 2020년 하반기 B학과의 분리 신설에 합의하고 2022학년도 모집단위 조정을 신청하였다. 2021년 3월 B학과를 C학부로부터 2022년부터 분리 신설하는 것을 교육부가 승인하였고 B학과는 새로운 학과 신설 준비를 하였다. 2022학년도부터 신설된 D학과(과거 A, B, C학과의 명칭과는 별개의 명칭으로 신설)의 교육과정이 신설되면서 2015년부터 2021년까지 7년간 B학과 교과목을 수강한 C학부 학생들을 위해 신설된 D학과의 교육과정 중 일부 교과목의 학수번호를 변경하지 않고 2025년까지 운영하였다.[6)]

6) 학과통합과 재분리과정에서 명칭 변화는 아래와 같다.

통합 이전		통합		재분리
○○학과 △△학과	→	○○학부	→	○○학부 □□학과

4. 통합단계별 고려사항

일반적으로 기업의 통합(M&A)과정은 ① 신속한 업무통합 후 완만한 인적통합, ② 인적통합에 근거한 재(再)업무통합이라는 2단계로 구분하거나(Birkinshaw & Bresman, 2000; 문명재, 함성득, 정광호, 2012에서 재인용), 인수합병 전략 수립단계, 후보선정 및 실사단계, 인수합병 협상단계, 합병후 통합단계로 구분하고 있다(Schuler & Jackson, 2001; 권인수 외, 2007에서 재인용). 특히 통합 후 융합전략(PMI: Post Merger Integration)은 최근 성공적인 통합을 위해 매우 강조되고 있다. 통합 후 융합전략이란 업무방식과 조직문화 등 제반 환경이 서로 다른 조직들로 통합된 조직이 시너지 효과를 단기간 내에 창출할 수 있도록 체계적으로 관리하는 활동으로서, 통합 이후 조직문화・인사・기능 부문 등에서 예상되는 갈등을 극복하고, 구성원들이 융합된 단일 부서의 공동목표 달성을 위해 업무를 수행할 수 있도록 관리하는 활동을 말한다(임영제, 이창원, 2008; 행정안전부, 2008). 서로 다른 기관의 통합은 문화적 충돌에 의한 갈등과 구성원의 고용 안정성에 대한 불안, 그리고 직무에 대한 역할 모호성, 역할 갈등과 같은 문제를 필연적으로 야기한다(이재훈, 김충현, 2009). 따라서 공동모임(joint meeting), 문화의식 세미나(cultural awareness seminar), 혼성 프로젝트팀(mixed project team), 순환인사(personnel rotation), 공동훈련 프로그램(joint training programs) 등의 통합프로그램을 통해 지속적으로 통합의 효과를 높여야 한다(문명재 외, 2012).

또한 소유주가 명확한 일반적인 기업과 달리 대학을 비롯한 공공조직의 경우에는 통합의 결정이 단일 주체에 의해 일방적으로 이루어질 수 없으며, 다양한 구성원의 이해관계를 고려하고 의견을 수렴하는 민주적 참여절차가 반드시 필요하다.

따라서 대학 내에서 학과를 통합하는 절차로는 통합결정까지의 통합준비단계, 통합결정 이후의 통합추진단계, 그리고 통합 이후의 관리단계로 구분하는 것이 적절하다.

우선 통합준비단계에서는 통합 추진의 배경과 목적, 통합추진의 주체 및 방식, 유사・중복학과의 선정기준 및 평가, 통합대상학과 구성원의 의견수렴 등에 대한 검토가 필요하고, 통합추진단계에서는 교육과정의 개편, 학과 명칭의 결정, 시설공간의 변경, 행・재정적 지원, 경과규정의 제정 등에 대한 검토가 필요하며, 통합 이후 관리단계에서는 PMI프로그램의 실시 여부, 교수・학생・조교 등 구성원에 대한 만족도 조사, 졸업생 취업률, 교수의 연구실적, 강의평가 등의 가시적 성과에 대한 평가 등을 검토해야 한다. 각 단계별로 검토할 사항을 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 통합단계별 고려사항

통합준비단계	통합추진단계	통합관리단계
• 배경과 목적 • 추진주체 • 추진방식 • 대상선정의 기준과 평가 • 구성원의 참여와 의견수렴	• 교육과정 개편 • 학과명칭 결정 • 시설공간 재배치 • 행・재정적 지원 및 배분 • 경과규정 제정 • 대학원 통합	• PMI프로그램(동아리, 체육대회, 카운슬링, 회식 등) • 만족도 조사 • 성과 평가

※ 출처: 저자 작성

1) 통합 결정까지의 통합 준비단계

(1) 통합 추진의 배경과 목적

일반적인 정부조직개편의 목적으로는 능률성 목적, 효과성 목적, 정치적 책임 및 통제 목적, 의사결정에 참여 목적, 조직내 전문가의 자율성 목적, 안전과 신뢰성 목적, 형평성과 규제효과 목적, 정치적 효능성 목적, 국민의 신뢰수준 목적 등이 있다(Thomas, 1993; 정진우, 2000에서 재인용). 박천오(1996)는 정부조직개편 목적을 경제성과 능률성의 확보, 정책과 프로그램 효과성의 제고, 행정수반에 대한 책임성 확보, 관련 세력들간의 정치·경제적 이해관계의 조정, 정책 우선수위의 재조정, 전술적 편의 등을 제시하고 있다.

본 사례의 배경이 되는 2014년 「지방대학 특성화 사업(CK)」의 목적은 "지역사회 수요에 기반한 대학의 강점분야 특성화를 통한 창의적 인재를 육성"하는 것으로 제시되어 있다(대학 특성화 사업 관리운영규정 제1조). 그러나 실질적인 목적은 "학령인구의 급격한 감소에 대비한 대학의 자율적 정원 조정 및 감축"임이 명백하다. 교육부(2014)의 『특성화사업 시행계획』에서도 본 사업의 기본방향이 "대학구조개혁과 연계한 대학 체질개선 및 특성화 기반 구축"과 함께 "학령인구 감소에 대비한 정원감축 및 사회적 변화를 수용한 학사구조개편 등 대학의 체질 개선 유도"임을 밝히고 있다. 이는 사업 선정평가항목에서도 나타난다. 즉 대학 구조개혁계획과 연계하여 2015~2017학년도 정원 감축에 대해 100점 만점 중 최대 5점의 가산점을 부여하며, 정원감축 뿐 아니라 학과 통·폐합 등 구조개혁 노력도 정성적으로 평가(2점)하며, 지난 3년간 정원감축 실적 및 학과통·폐합 노력 등도 평가(3점)한다고 밝혔기 때문에 사업을 신청하는 대학들은 당연히 정원감축과 함께 학과통·폐합을 추진할 수밖에 없었다. 또한 2014년부터 실시된 대학구조개혁평가에서 2014년부터 2022년까지의 기간을 3주기로 나누어 주기마다 모든 대학을 평가하고, 최우수 등급을 제외한 우수, 보통, 미흡, 매우 미흡 등급을 받은 대학들은 <표 3>과 같이 강제적 정원감축과 함께 정부 재정지원사업에의 참여를 제한하거나 국가장학금을 미지급하고 학자금 대출도 제한한다고 밝혔기 때문에 모든 대학들은 반강제적으로 정원감축과 학과통·폐합을 추진할 수밖에 없었다.

즉, 교육부의 목적 내지 취지와는 별개로 각 대학에서는 단순히 정부 재정지원을 받기 위하여 획일적으로 정원감축과 학과통·폐합을 추진한 것으로 볼 수 있다. 이는 후술하는 바와 같이 유사·중복학과의 선정기준에 있어서, 학과의 경쟁력이나 취업률, 입시경쟁률과 입학성적 등과 같은

<표 3> 5개 등급별 구조개혁 조치

등급	구조개혁 조치
최우수	정원 자율 감축, 정부 재정지원사업 참여
우수	정원 일부 감축, 정부 재정지원사업 참여
보통	정원 평균 수준 감축, 정부 재정지원사업 참여
미흡	정원 평균 이상 감축, 정부 재정지원사업 참여 제한, 국가장학금 Ⅱ유형 미지급, 학자금 대출 일부 제한
매우 미흡	정원 대폭 감축, 정부 재정지원사업 참여 제한, 국가장학금 Ⅰ·Ⅱ유형 미지급, 학자금 대출 전면 제한, 자발적 퇴출 유도

※ 출처: 교육부(2014), 특성화사업 시행계획

학과 내부적인 상황이 전혀 고려되지 않았다는 점에서도 알 수가 있다.

> “학교는 통합이 대학 경쟁력을 높이기 위한 정책이라고 설명했지만, 학생 입장에서 보면 현재 재학생들이 어떤 영향을 받는지에 대한 고려는 충분하지 않았다고 생각합니다. 결국 구조조정 과정에서 기존 학생들은 희생되는 존재처럼 느껴졌습니다(2008학번 b학생).”

> “또한 통합이 특성화 사업과 연계되어 추진되었다는 점도 의문이었습니다. 학교는 해당 사업을 통해 확보된 예산이 학생들에게 돌아간다고 설명했지만, 실제로는 상당 부분이 대학 본부로 배분되는 구조였습니다. 계산해 보았을 때 재학생에게 직접적으로 돌아오는 혜택도 기대보다 크지 않았습니다(2011학번 l학생).”

(2) 통합추진의 주체 및 방식

유예림, 서재영(2024)의 연구대상이 되었던 △△사립대학의 공학계열 2개 학과와 ◇◇국립대학의 예체능계열 2개 학과의 통합과정은 각 학과가 주체가 되어 상향식으로 통합이 추진되었다. 즉 대학본부에서는 “자율적 구조조정”이라는 원칙 하에 각종 행재정적 지원을 조건으로 구조조정 희망학과를 모집하였다. 이와는 반대로 ○○대학에서는 대학본부가 주체가 되어 통합대상 유사・중복학과를 조사하였고, 1차 통합 우선 대상학과, 2차 통합 권고 대상학과, 3차 융복합 권고 학과를 선정하여 통합을 추진하는 하향식 방식을 선택하였다.

각 학과가 자발적・자율적으로 추진하는 상향식은 다양한 구성원의 의견을 사전에 수렴하고 이를 바탕으로 추진하는 방식이기 때문에 추진과정이나 통합 이후에 별다른 갈등이나 문제점을 드러내지 않는다. 반대로 대학본부가 주관하는 하향식은 매우 논리적이고 체계적인 분석과정을 거쳤음에도 불구하고 교수, 학생, 조교, 동문회 등 구성원의 의견을 충분히 수렴하여 반영하지 아니하면, 통합과정에서도 강한 반대에 직면하고, 통합 이후에도 내부적 갈등이 상존한다. 실제로 CK사업의 일환으로 2015년에 하향식으로 통합되었던 ○○대학의 A학과와 B학과는 5년동안 화학적 통합을 이루지 못한 채 ‘한 지붕 두 가족’처럼 지내다가 결국 CK사업이 종료된 직후인 2022년에 재분리되었다.[7)]

물론 하향식 추진도 그 과정에서 다양한 이해관계자의 의견을 충분히 수렴하고 반영하면 통합의 시너지효과가 나타날 수도 있고 통합후 관리단계에서 내실있는 PMI프로그램의 운영을 통하여 구성원의 심리적 불안감을 해소할 수도 있겠지만, 대부분의 하향식 추진은 민주성보다는 효율성과 신속성과 획일성 등을 지향하기 때문에 화학적・인적 통합을 달성하는 것은 쉽지 않다.

> “저는 통합 자체보다 그 과정이 더 힘들게 느껴졌습니다. 학과의 미래를 바꾸는 중요한 결정이었지만, 그 과정에서 학생들은 아무런 역할을 하지 못했고 단지 이미 결정된 정책을 받아들이라는 분위기였습니다(2010학번 d학생).”

> “학교는 학생들에게 충분한 설명이나 논의 과정 없이 전공을 통합이라는 형태로 사실상 없애버렸습니다(2013학번 f학생).”

7) ○○대학의 ◇학과와 ▽학과도 2014년 통합되어 2015년부터 □학부로 운영되었으나, 2025년 3월부터 통합 이전의 학과인 ◇학과와 ▽학과로 분리되었다.

⑶ 통합대상 유사·중복학과의 선정기준 및 평가

유예림, 서재영(2024)은 비공개자료임을 전제로 △△대학의 통·폐합 대상 학과 선정기준으로 다음과 같은 것을 제시하였다. 첫째, 신설 목적이 대학 경쟁력 강화 및 미래사회가 요구하는 창의융합 인재 양성에 부합하는가, 둘째, 대학 발전계획 및 지역산업 연관성과 어느 정도 연계되는가, 셋째, 학사(개편) 운영 방안이 미래산업과 지역산업 연계 인재 양성과 관련이 있는가, 넷째, 운영 실효성 등 현실성이 있는가 등이 그것이다. 그러나 이러한 기준들은 구체적이거나 명확하지 아니하여 실무적인 판단에는 크게 도움이 되지 않는다.

2015년에 14개 학과를 7개 학과로 통합한 ○○대학에서는 유사·중복학과의 선정기준으로, 두 개 이상의 학과(학부)가 유사한 교육과정을 개설하고, 유사한 전공분야의 교수진을 보유하여, 학과가 지향하는 학문의 대상을 구분하기 어려운 경우로 규정하였으며, <표 4>와 같이 4단계로 나누어 통합 대상 유사·중복학과를 선정하였다.

○○대학의 기준은 △△대학에 비하여 매우 체계적이고 구체적인 것으로 보인다. 그러나 보다 상세히 살펴보면 많은 문제가 있다. 우선 1단계에서는 유사계열, 학과명 유사, 연혁, 대학원과정 분석 등을 근거로 <표 5>와 같이 분류하였으나, 이러한 A, B, C등급의 부여는 객관적인 근거없이 연구진의 극히 주관적인 판단에 근거하여 이루어졌다.

2단계에서는 교과목 유사도에 따라 A등급은 40% 이상, B등급은 20%~40%, C등급은 20% 이하로 분류하였고, 전임교원 유사도에 따라 석사학위 취득 전공명과 박사학위 취득 전공명을 기준으로 전공명 일치도 50% 이상을 A등급, 40%~50%는 B등급, 40% 이하는 C등급으로 분류하였다.

이 경우 교과목 유사도와 전임교원 유사도의 판단기준에 있어서 서로 다른 비율을 적용한 근거를 알 수 없으며, 각 등급에 대하여 왜 그러한 비율을 적용하였는지에 대한 설명이나 근거도 없다. 그리고 교과목의 유사도는 그 전공 교수가 세부내용을 비교해보지 않고서는 유사성 여부를 판단하기 매우 어렵다. 가령 일반적인 '행정조직론'과 지방자치단체의 조직만을 대상으로 하는 '지방조직론'은 그 내용이 매우 상이하지만 비전공자는 단순한 명칭만으로 유사성을 판단하는 오류를 범할 가능성이 높다. 또한 국내 학위수여에 있어서 수많은 인문사회계열 박사학위명은 "문학박사"이

<표 4> ○○대학의 단계별 유사·중복학과 선정 기준

단계	추진내용	세부 추진내용	비고
1	대상학과추출	학과명 유사도, 계열유사도 학과연혁, 대학원 과정 분석	유사도에 따라 등급 분류(A, B, C)
2	유사도 분석	교육과정 유사도 교수진 현황(전임교원 전공 등)	유사도에 따라 등급 분류(A, B, C)
3	세부 분석	학문 추세 분석(전국 대학 현황), 기타 추가요소 반영, 대상학과 학과장 면담	통합학과의 조직적, 행정적 효율성 고려, 국가전략적 지원 반영
4	최종 선정	Top-Down 방식 추진	등급 분류(A, B, C) A: 2015학년도 통합 우선 대상 B: 단계별 통합 권고 대상 C: 단계별 융복합 권고 대상

※ 출처: ○○대학교(2014) 내부자료

<표 5> 1단계 유사·중복학과 분류(일부 발췌)

모집단위	분류	유사중복 추출요소
국문학과, 한문학과	C	계열유사
국사학과, 사학과	A	유사중복학과명
국사학과, 사학과, 고고학과	B	계열유사
행정학과, 자치행정학과	A	유사중복학과명
수학과, 정보통계학과	C	계열유사
화학과, 생화학과	B	유사중복학과명
토목공학과, 환경공학과	B	계열유사
기계공학과, 기계설계공학과	A	유사중복학과명
메카트로닉스공학과, 항공우주공학과	C	계열유사
나노소재공학과, 재료공학과	A	계열유사
화학공학과, 고분자공학과, 정밀응용화학과, 기소재·섬유시스템공학과	A	계열유사
식물자원학과, 원예학과	B	계열유사

※ 출처: ○○대학교(2014) 내부자료

며, 자연계열 박사학위명은 “이학박사”이고, 공학계열 박사학위명은 “공학박사”로 규정되어있기 때문에 학위취득 전공명을 기준으로 전임교원의 전공 유사도를 판단하기엔 부적합하다. 그리고 학위명도 학문분야의 세분화에 따라 분화되었기 때문에, 오래 전에 학위를 받은 교수의 경우에는 분화되지 아니한 동일 내지 유사한 학위명을 가질 수밖에 없다. 결국 학위명을 기준으로 유사성을 판단하는 것은 학문의 분화 이전의 시기로 회귀한다는 의미밖에는 찾을 수가 없다.

3단계에서 학문추세분석을 통하여 전국대학 설립현황와 비교하는 것도 교육부에서 추진하는 대학의 특성화 방향과 부합하지 아니한다. 2014년부터 5년간 1조 2,000억원을 투자하여 추진된 대학특성화사업(CK: university for Creative Korea)은 개별대학이 특정학문분야 또는 연구영역에서 경쟁 우

<표 6> 2단계 유사·중복학과 분류(일부 발췌)

학과명	교육과정 유사도	전임교원 유사도
국문학과, 한문학과	C	C
국사학과, 사학과	A	A
국사학과, 사학과, 고고학과	B	B
행정학과, 자치행정학과	A	A
수학과, 정보통계학과	C	C
화학과, 생화학과	A	B
토목공학과, 환경공학과	B	C
기계공학과, 기계설계공학과	A	A
메카트로닉스공학과, 항공우주공학과	C	C
나노소재공학과, 재료공학과	A	A
화학공학과, 고분자공학과, 정밀응용화학과, 유기소재·섬유시스템공학과	B	A
식물자원학과, 원예학과	B	C

※ 출처: ○○대학교(2014) 내부자료

위 확보를 위해 전교적인 역량을 집중하고 전략적인 투자를 실시하는 일련의 체계적인 활동이며(교육부, 2014b), 대학특성화 사업을 통해 지역 산업과 지방대학과의 연계를 통해 새로운 부가가치와 일자리를 창출하고, 비교 우위를 갖는 학문분야 집중 육성을 통해 수도권에 버금하는 경쟁력을 갖출 수 있도록 지원한 사업이다. 이러한 특성화사업에 따라 각 대학은 선택과 집중을 통해 타대학과의 차별성과 전문성을 부각시키기 위해 노력하였다. 그런데 학과의 통합기준으로 전국대학의 설립현황과 비교한다는 것은 오히려 타대학과의 유사성을 중심으로 획일화하는 것으로 보인다.

> "또한 통합이 추진되는 과정에서 가장 납득하기 어려웠던 점은 평가 기준이 공개되지 않았다는 것입니다. 학과를 A, B, C 등급으로 평가했다고 설명했지만 구체적인 평가 방식이나 점수는 전혀 공개되지 않았습니다. 학과의 미래가 결정되는 문제라면 최소한 그 근거는 공개되어야 한다고 생각합니다(2013학번 a학생)."

(4) 구성원의 참여와 의견수렴

조직의 통합과정에서 구성원의 참여는 효과적인 통합을 위한 매우 중요한 요건이다(조윤직 외, 2018). 조직구성원들은 통합의 가장 직접적인 이해당사자이기 때문에, 관련된 정보를 전달받고 자신들의 이해관계가 충분히 반영되기를 바랄 것이다. 우리나라에서도 2008년 이명박 정부가 '작고 유능한 실용정부'를 표방하며 대규모의 조직통·폐합을 단행하였는데, 개편과정에서 민주적 소통이 부족하여 매우 혼란을 야기했다는 평가가 있다(민진, 2008; 손선화, 장용석, 2017).

조직의 구성원에도 여러 집단이 있겠지만, 대학에서 가장 중요한 구성원은 역시 학생들이다. 학생들은 통합 후의 정체성과 소속감의 상실과 함께, 새로운 교육과정에 대한 혼란, 타학과의 조직문화에 대한 불안, 대규모화에 따른 친밀한 대인관계 소멸에 대한 불안, 통합 상대학과의 수준에 폄훼와 함께 통합학과의 평가절하에 대한 우려 등의 요인으로 인하여 대체로 통합에 반대할 가능성이 높다. 이러한 불안에 대한 해소과정이 통합에서 매우 중요한 요인이 되는 것이다. 교육부의 통합매뉴얼에서도, 통합에 대한 찬반 의사결정단계에서부터 학생의 참여는 필수적이고 통합계획을 충분히 인지하고 의사결정에 참여할 수 있도록 조치해야 한다고 밝히고 있다(교육부, 2023b). 그나마 재학생은 의견을 표명할 기회나 여지가 있지만, 휴학생의 경우에는 완전히 의견수렴과정에서 배제될 가능성이 높다(유예림, 서재영, 2024). 이에 따라 군복무 휴학 후에 복학한 학생은 알지도 못하는 사이에 소속 학과가 통합되어 새로운 교과과정과 교과목을 접하여 당혹스러워하는 경우가 발생한다. 물론 경과규정을 통해 불이익을 최소화한다고 하지만, 휴학 전에 설계해놓은 진로방향 및 이수과정에 일정 부분 변동이 발생하는 것은 어쩔 수가 없다.

소속교수들의 불안과 불만 또한 학생들에 못지않다. 담당교과목의 존속에 대한 불안, 새로운 교과과정편성에 따른 재적응의 불편함, 유사전공 교수들과의 평가경쟁에 대한 우려 등으로 인하여 통합설득이 쉽지 않다. 다만 대부분의 통합과정에서 학생들에 비해 교수들의 참여는 활발한 편이다. 교수회의를 통한 집단적 의사표명의 기회는 대부분 보장되어 있다. 그러나 ○○대학의 통합과정에서는 교수집단마저도 철저히 참여가 배제되었다. 대학본부의 유사·중복학과에 대한 조사과정에서도 배제되었으며, 조사결과에 대한 이의제기의 기회도 부여받지 못했고, 학생들과 마찬가지로 대학본부의 일방적인 통합결정을 통보받았을 뿐이다. 이에 따라 통합 이후에도 통합학과의 전체교수들

이 참여하는 공식 학과회의는 단 1회도 개최된 바가 없으며, 통합 이전 학과의 교수회의결과를 각 학과장을 통해 상호 전달할 뿐이었다.

교수, 학생뿐 아니라 동문회나 학부모의 참여도 어느 정도 보장되어야 하며, 교육부에서도 동문회와 사전에 충분한 의견수렴과 소통의 기회를 마련하고, 학부모에게도 통합계획에 대한 정보를 제공할 것을 제시하고 있다(교육부, 2023b). 그러나 통합의 목적이나 명분과 상관없이 동문회에서는 졸업한 학과가 사라지는 것을 원치 않을 것으로 판단하여 대학본부에서는 동문회를 대상으로 통합에 관한 찬반의견을 묻지 않았다.

이처럼 구성원의 참여와 의견수렴이 의도적이든 비의도적이든 미흡하게 진행된 이유는 당연히 하향식 통합추진방식이 가져온 당연한 결과이며, 하향식 추진방식은 구성원의 민주적 참여보다는 신속하고 효율적인 통합추진을 우선시하기 때문이다.

구성원에 대한 의견수렴방식은 간담회, 설명회, 공청회, SNS안내 게시판, 문자메시지, 우편발송, 학과홈페이지, 공식 유튜브 및 블로그 등 다양한 방식이 있으며, 구성원이 충분히 만족할 때까지 반복적, 중복적으로 실시 또는 게재하는 것이 바람직하다. 또한 각 학과가 개별적으로 의견을 수렴함과 동시에 통합대상학과가 연석으로 의견을 나누는 기회도 반드시 필요하다. 대부분의 학과통합과정에서는 이러한 의견수렴절차를 불필요한 갈등이 야기된다는 이유로 기피하거나 억제하는 경우가 많다.

> "대학본부 설명회에서 이미 통합 계획서가 제출되었기 때문에 통합은 되돌릴 수 없는 상황이라는 이야기를 들었습니다. 하지만 그 과정에서 학생들에게 의견을 묻거나 충분한 논의가 이루어진 적은 없었습니다. 학과의 존폐가 걸린 중요한 문제였음에도 불구하고, 학생들은 마지막 단계에 이르러서야 통합 사실을 알게 되었습니다(2009학번 c학생)."

2) 통합 결정이후 통합 추진단계

큰 틀에서 두 개 이상의 학과가 통합하기로 결정한 이후 구체적인 통합추진과정에서 교육과정의 개편, 학과명칭의 결정, 시설공간의 재배치, 행재정적 지원의 배분방식, 경과규정의 내용, 대학원 과정의 통합 등을 놓고 갈등을 일으키는 경우가 많다.

(1) 교육과정의 개편

통합된 조직의 성패는 두 조직의 기능을 얼마나 잘 융합하여 중복을 해소하고 기능을 새롭게 재설계하느냐에 달려있다(안경섭, 2009; 조윤직 외, 2018; 조태준, 황혜신, 최성락, 2011). 대학의 학과통합에 있어서는 중복된 교과목을 폐지하고 새로운 다양한 교과목을 신설하는 것이다.

유예림, 서재영(2024)의 연구에 따르면, △△대학에서는 2개 학과의 전공교육과정을 통합하여 상호 중복되는 내용을 제거하고, 새롭게 요구되는 과목을 신설하여 통합된 학과의 교육과정을 개발하였다. 이 과정에서 재학생과 졸업생, 그리고 관련기업체를 대상으로 수요조사를 실시하고, 외부 전문가 자문까지 거쳐서 그 내용을 새로운 교육과정에 반영하였다. 이를 통하여 학생들은 여러 분야 중 자신에게 맞는 분야를 체험한 후 선택할 수 있고, 두 개 이상의 분야를 동시에 배울 수 있어 융복합 인재로 급변하는 노동시장에서 경쟁력을 갖출 수 있게 되었다.[8)]

그러나 ○○대학의 교육과정 개편과정에서는 학생 의견수렴이나 사회변화에 대한 분석없이, 각 학과의 교수 2명과 조교 1명씩 참여한 회의에서 결

정되었고, 학생들에게는 일방적으로 통보되었다. 각 학과의 기존 교과목 중 전임교원들이 담당할 과목들 위주로 동일한 수의 교과목을 제시하고, 중복되어 통합교과목으로 운영하게 되는 교과목들은 규모가 더 큰 A학과에서 다시 제시하는 것으로 진행되었다. 통합 후 C학부의 교육과정에 법 관련 교과목은 모두 B학과에서 제시한 교과목이었고, A학과는 소속 전임교원들의 담당교과목들을 2학년 교과목에 집중하여 배치하였다. B학과의 교과목은 심화과목으로 분류하여 3~4학년 교육과정에 위치하게 하였다. 또한 통합된 유사교과목의 담당교수는 A학과와 B학과가 균등하게 배정되지 않고 거의 A학과가 담당하고 B학과의 교수들은 심화과목 위주로 담당하게 되었다.

앞서 학과 통합의 문제점으로 제시하였던 특정 교과목에 대한 수강생 집중현상도 나타났다(민홍식, 권욱현, 1996; 유예림, 서재영, 2024). 상대적으로 규모가 컸던 A학과와 규모가 작았던 B학과 간에는 교과과정에서의 불균형뿐 아니라 수강생의 불균형이 나타났다. 즉 통합전 A학과의 교과목에는 수강생이 집중되었으며, B학과의 교과목은 상대적으로 수강생이 줄어들었다.

통합 이후 교육과정 변화에 대해서 학생들도 여러 문제점을 지적하였다. 특히 수강 인원 증가와 교육의 질 저하에 대한 우려가 반복적으로 나타났다.

> "통합이 결정되고 가능한 빨리 졸업하기 위해 수업을 집중 수강하였습니다. 차차 우리 학과 수업 개설이 어려워질 것을 우려해서 휴학도 하지 않았습니다 (2011학번 h학생)."

> "C학부 교과목 배치를 보면 한쪽 학과 중심으로 운영되는 경우가 많았습니다. 어떤 학년은 A학과 교수님 수업이 주로 있고 어떤 학년은 B학과 교수님 수업이 많아서 학생들의 선택에 제약이 있었습니다(2015학번 j학생)."

(2) 학과 명칭의 결정

통합학과의 명칭 또한 정체성 내지 소속감이라는 측면에서 매우 민감한 문제이다. 교육부의 대학통합 매뉴얼(2023b)에서도 "통합대학의 교명을 정할 경우 다른 대학과의 분쟁(예시: 타 대학과 유사한 교명을 정하려는 경우)이 발생할 수 있으므로 이에 대한 대안을 사전에 검토할 필요"가 있다고 지적하고 있다.

○○대학의 사례에서는 A학과와 B학과를 통합하면서 A학과의 명칭을 거의 그대로 사용함으로써(A학과→A학부) 외견상 B학과가 흡수통합 내지 폐지되는 형태로 보여져서 재학생과 동문들의 격렬한 반대를 초래하였다. 통합과정에서 두 학과간 명칭에 대한 논의가 있었으나, 원만한 합의가 이루어지지 않자 대학본부에서 일방적으로 A학과의 의견에 따라 결정하였기 때문에 발생한 문제이다. 두 개 이상의 조직을 통합할 경우에는 어느 한 쪽을 과다대표하는 명칭보다는 모든 조직의 특성을 아우를 수 있는 제3자적 명칭을 새롭게 모색하는 것이 초기 갈등을 줄이는 방법이 될 것이다. 학과 명칭 결정 과정에서도 학생들의 불만이 나타났다. 특히 기존 학과의 정체성이 충분히 반영되지 않았다는 점이 주요 쟁점이었다.

> "통합 이후 학과 명칭은 'C학부'로 변경되었습니다. 그러나 그 이름에서는 B학과의 정체성이 전혀 느껴지지 않았습니다. B학과는 지방자치

8) 다만 이 과정에서 어느 한 분야를 집중적으로 배우지 못하여 충분한 전문성을 가지고 취업시장에 도전하기 어렵게 될 수도 있다.

라는 뚜렷한 방향성을 가진 학과였지만, 'C학부'라는 명칭은 어디에서나 볼 수 있는 일반적인 이름으로 느껴졌습니다(2013학번 I학생)."

"학과 이름은 학과의 정체성을 상징하는 중요한 요소입니다. 그런데 학생들에게 의견을 묻는 과정 없이 일방적으로 결정되었습니다(2014학번 m학생)."

(3) 시설·공간 등의 재배치

일반적으로 인문사회과학계열의 학과가 사용하는 공간은 강의실, 교수연구실, 학과사무실, 학생회실 또는 학생휴게실, 실습실 등이다. 이 중에서 강의실은 대부분 여러 학과가 공동으로 사용하지만 나머지는 학과의 전용공간이다. 학과가 통합될 경우 각 학과의 전용공간과 이에 부속한 시설이나 장비도 통합관리하는 것이 당연하다. 공간의 통합은 단순한 물리적 통합 내지 공유가 아니라 생활공간의 공유를 통해 다양한 구성원 간의 공감대를 형성하고, 친밀한 대인관계를 유지하여 하나의 공동체로 융합되는 것을 의미한다.

다만 학과 통합시 대부분의 전용공간은 효율성 차원에서 기존공간보다 축소하여 배정하는 것이 일반적이다. 가령 각 학과사무실에 비치된 복사기(또는 복합기)는 학과 통합시 1대만 두게 된다. 이처럼 시설이나 장비는 축소 개편이 가능하지만, 공간의 경우에는 통합을 통한 축소가 쉽지 않다. ○○대학에서 대부분의 공간은 30㎡ 단위로 설계되어 있다. 따라서 2개 학과를 통합하여도 학과사무실이나 학생휴게실 등의 공간을 1.5칸만 배정하기는 매우 어렵다. 설사 대규모의 시설공사를 통해 1.5칸을 배정하더라도 새롭게 생기는 0.5칸의 공간을 활용할 수도 없다. 또한 통합대상학과들은 대부분 통합의 인센티브로 오히려 확대된 공간을 요구하기도 한다.

실제로 ○○대학에서도 학과사무실, 학생회실(학생휴게실), 실습실 등을 통합 이전의 상태 그대로 존치시켰으며, 통합학과는 서로 떨어진 위치에 각각 2개씩의 학과사무실, 학생회실, 실습실을 그대로 존속·유지하였다. 이는 규모의 경제를 통한 통합의 효율성을 전혀 고려하지 않은 것이라고 할 수 있다.

강의실의 경우에는 수강생수의 증가에 따라 대형강의실이 많이 필요하게 되었지만, 기존의 강의실을 단기간에 대형강의실로 변경하기는 매우 어렵다. ○○대학은 교과목의 분반기준이 80명이기 때문에, 일부 인기 교과목은 80명 이상을 수용할 수 있는 대형강의실을 배정하여야 하지만, 기존 시설로는 감당하기 어려운 실정이었다. 이 경우 분반기준을 완화하여 중형강의실을 활용할 수 있게 하면 해결되는 문제이지만, 여러 개의 분반을 개설하면 비용이 오히려 증가하는 결과를 초래할 수도 있다.[9)]

"다만 통합 이후에도 이전과 동일한 학과사무실을 사용하고 학과 전화번호가 유지된 점은 개인적으로는 다행이라고 느꼈습니다. 또한 학과 홈페이지가 별도로 운영되면서 완전히 사라졌다는 느낌을 받지 않을 수 있었습니다. 저에게는 그 공간이 단순한 물리적 장소가 아니라 학과 생활의 기억이 담긴 공간이었기 때문에, 그 공간이 유지되고 있다는 사실에서 어느 정도 위안을 느꼈습니다. 마치 내가 생활했던 고향 같은 시간이 완전히 사라지지 않은 것 같다는 생각이 들었습니다(2008학번 b학생)."

9) ○○대학에서는 통합학과는 일시적으로 분반기준을 70명으로 완화하였다.

(4) 행·재정적 지원의 배분

○○대학에서는 2015년도에 통합학과를 대상으로 기존 공간의 유지, 조교인력의 유지와 더불어 재정적 인센티브를 제공하였다. 1차년도인 2014년에는 통합하는 학과당 1,500만원의 지원금을 부여하고, 2-3차년도에는 학과당 1,000만원의 지원금을 지급하였다. A학과는 학생 정원 5명 감축지원금을 포함하여 2014년부터 3년동안 6,500만원을, B학과는 3,500만원을 지원받았다,

이 재원은 통합된 하나의 학과에 배정되었지만, 각 학과는 기존 재학생의 관리를 이유로 일정한 비율로 나누어 사용하였다. 이 때 배분비율을 놓고도 많은 갈등이 야기되었다. 즉 동일하게 절반씩 나누자는 의견과 통합 이전 학과(학생)규모를 기준으로 나누자는 의견, 동일한 기본금액에다 규모비례의 차등금액을 결합하자는 의견 등이 대립되었다. 이러한 문제는 재학생의 소속에서 비롯된다. 즉 신입생은 통합학과 소속이지만 재학생은 입학 당시의 학과 소속이기 때문에 이 학생들이 졸업할 때까지는 별도로 관리되어야 하기 때문이다. 물론 학과통합과 동시에 재학생도 통합학과 소속으로 변경하면 많은 문제가 해결되지만, 학생들이 원하지 않는 소속 변경을 강제하는 것은 또다른 문제를 야기한다. 인센티브의 배분뿐 아니라 학생관리를 비롯한 행정업무의 배분에 있어서도 동일한 문제가 발생한다.

○○대학에서는 A학과와 B학과의 행정조교가 합의하여, 완전통합이 이루어질 때까지 C학부로 입학한 모든 학생의 관리를 1년씩 교대로 담당하기로 하고, 재학생은 통합 이전 학과가 계속 관리하는 것으로 결정하였다. 이러한 결정은 학과 사무실이 물리적으로 통합되지 아니하였고, 업무량의 공평배분이라는 측면에서 어쩔 수 없는 것이라고 할 수 있지만, 결국 지속적으로 행정의 비효율과 불편함을 야기하여 결국 학과 재분리를 초래하는 결정적 이유가 되기도 하였다.

그리고 학과의 완전한 통합은 전체 학년이 통합학과로 모집되기까지 최소한 4년에서 6년 이상이 소요된다. 따라서 통합에 따른 재정지원은 적어도 4년간은 이루어져야 함에도 불구하고 단 1회성의 재정지원으로 끝남에 따라 통합 2차년도부터 통합대상 학과의 구성원들은 아무런 지원없이 통합으로 인한 혼란과 불편함을 토로하였으며, 결국 재분리 주장을 야기하였다.

> "또한 입학 당시 이용하던 학과사무실이 2학년이 되면서 더 이상 해당 업무를 담당하지 않게 되어 다른 사무실을 찾아가야 하는 상황이 발생하는 등 행정적인 불편도 경험했습니다(2015학번 j학생)."

(5) 경과규정의 제정

앞에서 지적한 바와 같이 신입생은 통합학과 소속이지만 재학생은 입학 당시의 학과 소속이기 때문에 결국 통합된 C학부와 통합 이전의 A학과 및 B학과가 상당 기간 공존할 수밖에 없다. 특히 남학생의 경우에는 군입영 휴학기간을 고려하면 6년 이상의 별도 관리가 필요하게 된다.

졸업학위명이나 교육과정의 적용은 입학 당시의 소속학과 규정에 따라 이루어진다고 해도, 학과통합 이후 새롭게 만들어진 교과과정은 이전의 교과과정과 매우 다를 것이기 때문에, 폐지된 교과목과 신설된 교과목 사이에서 대체과목 인정 여부를 둘러싼 경과규정은 매우 정교하고 치밀하게 제정되어야 한다.

특히 전공필수과목임에도 불구하고 유사교과목으로 인정되어 폐지된 교과목은 신설 교과과정에서 대체과목이 지정되어야 하지만, 담당교수들이 과목의 유사성 내지 동일성에 대하여 이견을 보임으로 인해 대체과목의 지정에 많은 난항이 있

었다.[10] 전공필수 교과목이 있었던 B학과는 전공필수 교과목을 이수면제하는 것으로 조치하여 재학생의 졸업사정시 불이익이 없도록 하였다.

그러나 ○○대학에서는 2015년 2월에 개정된 학칙의 부칙 제2조에서 "2014학년도 이전 입학생 중 2015학년도 이후 입학자와 같이 졸업하게 되는 경우 학생 희망에 따라 통합학과로 소속을 변경할 수 있으며, 교육과정은 입학 당시의 교육과정 또는 2015학년도 이후에 신설된 학과의 교육과정을 적용할 수 있다."라고 규정하고 있을 뿐이었다.

(6) 대학원의 통합 문제

일반적으로 학부 수준의 학과를 통합하면, 대학원 수준에서도 통합이 이루어지게 된다. 왜냐하면 전임교수도 같고, 학부 학과장이 대학원 전공주임교수도 겸임하며, 학부생의 대학원 진학시의 전공연계성 측면에서도 정합성이 있기 때문이다.

그러나 ○○대학에서는 A학과와 B학과를 통합하면서, 일반대학원의 A학과와 B학과, 그리고 (야간)특수대학원의 A전공과 B전공은 그대로 존치하였다. 학부 수준에서의 통합과정을 지켜보며 점진적, 단계적으로 대학원도 통합한다는 명분이었지만, 사실상 통합에 반대하는 교수와 (대학원) 동문회가 중심이 되어 추후 학과를 재분리할 수도 있다는 생각에서 강력하게 대학본부에 대학원 전공의 존치를 주장한 것이다.

결과적으로 이렇게 대학원을 제외한 학부만의 불완전한 통합은 결국 2022학년도부터 재분리되는 결과를 초래하는 근거가 되었다.

3) 통합 이후의 관리 단계

앞서 기술한 바와 같이 통합 후 융합전략(PMI: Post Merger Integration)은 통합조직에 대한 일체감과 소속감 그리고 자발적 의지를 나타내는 조직몰입에 있어서 매우 중요한 요소이다(이재훈, 김충현, 2009). 조직과 인적 융합을 간과한 인수합병은 대부분 통합의 시너지를 달성하지 못한 것으로 알려져 있으며(Hitt, Harrison, & Ireland, 2001; 권인수 외, 2007에서 재인용), 인수합병의 실패 가능성에 대한 연구에서도 합병 후 통합과정에서 실패할 가능성이 매우 높은 것으로 나타나고 있다(권인수 외, 2007).

이러한 통합후 융합전략으로 문명재 외(2012)는 다양한 커뮤니케이션 이벤트, 워크숍, 체육대회 등을 제시했고, Birkinshaw et al.(2000; 안경섭, 2009에서 재인용)은 공동모임(joint meeting), 문화의식세미나(cultural awareness seminar), 혼성프로젝트팀(mixed project team), 순환인사(personnel rotation), 공동훈련프로그램(joint training programs) 등을 제시하였으며, 조태준, 황혜신(2009)은 조직문화 진단 및 새로운 통합부서의 이상적 조직문화 제시, 맞춤형 단계적 융합프로그램과 교육. 동아리 활동, 체육대회, 식사모임 등 비공식적인 교류 활성화. 소수 기관 출신자 등을 위한 카운슬링 등을 제시하였다.

일단 ○○대학 A학과와 B학과의 교수들은 통합결정 이전단계부터 통합에 대하여 호의적이지 않았으며, 대학본부의 통합결정에 대하여 집단적으로 방문하여 항의서한을 전달하기도 했다. 이러한 대립적 분위기에서 강제적으로 통합된 조직의 구성에 대하여는 오히려 강력하고 다양한 PMI프로그램을 실시할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 위에서 학자들이 제시한 다양한 방법 중 어느 하나도 시행된 바가 없으며, 비공식적 회식은 커녕 모든 교수가 참여하는 공식적 전체교수회의도 개

10) 2014학년도에는 교과목 구분이 전공필수, 전공선택으로 나누어져 있었으나, 2015학년도에는 전공기초, 전공핵심, 전공심화로 재편됨에 따라 더욱 많은 혼란을 초래하였다.

최한 바가 없다. 또한 대학본부는 통합 이후 학과의 내부사정이나 분위기에 대한 파악은 커녕 학과 자율이라는 이유로 아무런 조치도 취한 바가 없다.

한편 학생들도 기존의 재학생들은 A학과와 B학과의 일체성과 소속감을 통한 단합을 더욱 강조하여 통합학과로 입학한 신입생을 서로 영입하려고 경쟁하였다. 통합 1년차인 2015년도에 학생회에서 주관하는 행사인 개강총회, 종강총회, MT, 학과 대항 체육대회 등은 모두 A학과와 B학과가 개별적으로 개최 또는 참여하였으며, 통합학과의 신입생들은 재학생들의 유치노력에 끌려 양 학과 행사에 모두 참여하거나 어느 한 학과의 행사에 참여하기도 하였지만, 대부분 아예 모든 행사에 참여하지 않는 결과를 초래하였다. 이는 학과의 내부결속을 도모한다는 재학생 위주의 학생회 활동에 대하여 두 학과 소속 교수들의 방조 내지 무언의 지지가 더욱 부추긴 것으로 보인다. 이처럼 통합후 융합전략으로 사용되어야 할 다양한 방법들이 오히려 두 학과의 경쟁과 갈등, 반목과 야합을 조장하게 되었다. 주로 2-3학년 재학생이 학생회 임원을 맡는 통례 때문에 통합학과의 명칭을 내건 학생회는 2년차인 2016년에서야 제1기가 구성되었으며, 이 학생회는 A, B학과의 선배들로부터 일부 개인적인 도움이나 조언이 있었을 뿐이며, 공식적으로는 아무런 도움이나 조언을 받지 못하고 직접적인 체험으로 하나씩 배워가며 학생회 활동을 수행하였다. 동시에 3학년 이상의 재학생들은 통합학과 학생들의 각종 활동에 전혀 참여하지 않는 단절이 발생하였다.

> "통합 이후 가장 어려웠던 부분은 2015학번 학생들과의 관계였습니다. 그들은 C학부로 입학했지만 A학과와 B학과 사이에 위치한 존재였습니다. 그래서 저희에게는 후배라고 느껴지지 않았고, 그렇다고 완전히 다른 학과 학생으로 보기도 어려운 애매한 관계였습니다. 또한 A학과 학생들과의 관계에서도 경쟁 의식이 형성되었습니다. 우리 학과가 더 긍정적으로 보이도록 해야 한다는 부담이 있었고, 그 과정에서 오히려 우리가 더 눈치를 보게 되는 상황이 발생했습니다. C학부 학생들은 두 학과를 오가며 필요한 수업이나 활동을 선택하는 모습으로 보였고, 그 과정에서 기존 A, B학과 학생들의 소속감은 점점 약해졌습니다. 결국 학생회 활동이나 학과 행사 참여도 점차 줄어들었고, 학과 공동체가 무너지고 있다는 느낌을 받았습니다.....결국 학생회 활동이나 학과 행사 참여도 점차 줄어들었고, 학과 공동체가 무너지고 있다는 느낌을 받았습니다(2014학번 g학생)."

또한 각 학과의 동문들도 통합학과의 학생회가 발족한 2년차부터는 통합학과와의 연계성을 부인하며, 발전(장학)기금 기탁, 선배특강, 각종 학과행사지원 등의 지원활동을 중단하는 상황이 되었다.

그리고 대학본부나 학과에서는 교수・학생・조교 등의 내부구성원에 대하여 통합에 대한 만족도 조사나, 통합이 가져온 문화적 충돌에 의한 갈등과 스트레스, 통합 후의 단합력과 일체감 등에 대한 조사를 한 적도 없고, 이를 위한 노력이나 조치를 취한 바도 없다. 더 나아가 학과통합 이후 졸업생 취업률, 교수 연구실적, 강의평가 등의 가시적 성과에 대한 평가도 수행한 바가 없었기 때문에 과연 학과 통합의 성과가 긍정적이었는지, 부정적이었는지에 대하여도 전혀 알 수가 없다. 단지 2022학년도부터 재분리된 것으로 미루어 학과 통합은 성공적이지 못하였다는 것을 짐작할 뿐이다.

5. 결 론

기업이나 공공조직은 1회의 통합결정만으로 통합이 이루어지지만, 대학의 학과는 기존 학과의 재학생이 졸업할 때까지 최소 3년 이상의 기간이 소요되는 하나의 기나긴 "과정"이다.[11] 따라서 한편으로는 매우 정교하고 체계적인 준비과정이 필요하며, 다른 한편으로는 통합결정 이후 정착될 때까지 장기간에 걸쳐 나타나는 갈등과 대립을 조정하여 융합시키는 통합후 융합(PMI)절차도 더욱 중요해진다.

우선 통합준비단계에서는 통합의 필요성과 목적을 객관적이고 명백하게 제시하여 통합대상 학과의 구성원들이 충분히 납득하고 이해할 수 있어야 원만하게 통합을 진행할 수 있게 된다. 이를 위하여 공청회, 설명회, 간담회 등의 공개된 절차를 통하여 반론과 토론을 허용하여야 한다. 이는 대학본부가 주관하는 하향식이나 학과 내부적으로 추진하는 상향식 모두에게 적용되는 원칙이다. 다만 하향식의 경우에는 통합대상이 되는 유사·중복학과의 선정에 있어서 매우 신중하게 접근하여야 한다. 즉 자발적인 상향식과 달리 강제적으로 추진되는 하향식 통합의 경우에는 학과간의 유사·중복성에 대한 판단에 있어서 명확하고 구체적인 기준의 제시가 필요하며 이에 대한 각 학과의 의견도 충분히 수렴하여 반영하여야 한다. 특히 소속 교수의 전공이나 유사 교과목의 판단에 있어서 당사자가 아니면 제대로 이해하고 분석하기가 어렵기 때문에 당사자의 충분한 소명기회가 부여되고 존중되어야 한다.

통합결정이후 추진단계에서는 새로운 교과과정의 개발이 가장 우선적 과제이다. 통합 대상학과의 교수와 조교로 구성된 교과과정개편위원회를 구성하여, 학생, 졸업생, 주요취업대상기관 등을 대상으로 수요조사를 실시하고 이를 바탕으로 유사 교과목을 통합하고 새로운 교과과정을 개발하여야 한다. 통합학과의 명칭은 학과간 원만한 합의가 원칙이지만, 합의가 되지 않을 경우에는 어느 한쪽에도 치우치지 않은 제3의 명칭을 모색하는 것이 필요하다. 그리고 시설이나 공간의 경우에도 물리적 통합(재배치)이 이루어져야만 업무의 재배분이나 협력, 인적 융합이 원활해진다. 이러한 재배치에는 필연적으로 비용이 수반되므로 적어도 3년 이상 지속적으로 충분한 통합인센티브 내지 비용이 배정되어야 한다. 무엇보다 중요한 것은 재학생들에 대한 경과조치를 세부적이고 구체적으로 마련하여야 한다. 교육과정의 적용, 대체과목의 인정, 졸업학위명, 재학생의 학과 선택 인정여부 등에 대하여 학생들의 의견을 충분히 수렴하여 경과규정을 제정하여야 한다.

통합 이후의 관리단계에서는 워크숍, 공동MT, 체육대회, 회식, 공동연구 등 다양한 학과간 융합전략을 실시하여 구성원들이 하나된 조직의 일원으로서 일체감과 소속감을 느끼게 하고 문화적으로 융합될 수 있도록 하여야 한다. 학과의 통합으로 인하여 학과 규모가 커지게 되므로 구성원들의 참여도나 관심은 오히려 줄어들 가능성이 높아진다. 따라서 다양한 소모임을 통해 직접적이고 적극적인 참여를 도모하여야 한다. 그리고 통합 1년차부터 매년 통합의 성과를 객관적으로 분석하고 구성원에게 공개하여 긍정적 효과를 알리고 부정적 효과에 대한 지속적인 시정조치를 통해

11) 김근세 외(2014)에 따르면, 일본의 경우 의회에서 성청개편의 법률이 통과된 후 3년이라는 준비기간에 걸쳐 통합에 대한 논의의 시간을 가졌고, 구성원들은 이 기간 동안 부처통합에 대한 마음의 준비를 할 수 있었으며, 통합 이전부터 두 부처의 신입직원에 대해 함께 교육을 받게 함으로써 부처간에 존재하는 이질감을 극복할 수 있었다.

통합의 시너지효과를 제고해야 한다.

대학에서 학과란 학문의 기초단위이기도 하고, 학생과 교수의 최소 운영단위로 작용한다. 따라서 학과의 신설이나 통합은 매우 신중하고 자율적으로 이루어져야 하며, 구성원의 의견이 충분히 반영되어야 한다. 대학의 자율성 보장은 대학에 대한 공권력 등 외부세력의 간섭을 배제하고 대학인 자신이 대학을 자주적으로 운영할 수 있도록 함으로써 대학인으로 하여금 연구와 교육을 자유롭게 하여 진리 탐구와 지도적 인격의 도야라는 대학의 기능을 충분히 발휘할 수 있도록 하기 위한 것으로서 이는 학문의 자유의 확실한 보장수단이자 대학에 부여된 헌법상의 기본권이다(헌재 1992.10.1. 92헌마68, 76병합).

이러한 대학의 자율성은 대외적인 측면에서뿐만 아니라, 대학 내부에서도 학과의 신설과 통합과 같은 중요한 개편과정에서 가장 중요한 원칙으로 적용되어야 한다. 글로컬30사업의 추진에 있어서 대학 통합과 이에 수반되는 학과 통합에 있어서도 대학과 학과의 자율성이 반드시 지켜지고 존중되기를 바란다.

다만 본 연구는 다음과 같은 근본적 한계를 가지고 있다. 첫째로 학과 통합의 바람직한 방향과 절차 등을 모색하기 위하여 학과 통합의 장점이나 성과에 대한 분석보다는 기존의 실패한 사례에서 발생한 문제점 위주로 살펴보았다는 점이다. 둘째로, 학사조직의 개편에 의하여 가장 큰 영향을 받는 학생들 위주의 인터뷰에 집중하였기에 다른 이해관계자, 예컨대 교수, 직원, 조교, 동문 등의 의견수렴이 미흡하였다. 다만 대학본부는 하향식의 통합을 추진하는 주체였기 때문에 본 연구에서 활동한 '유사·중복학과 통합방안연구'라는 내부 보고서에 그 입장이 잘 나타나 있으며, 통합 대상학과 소속 교수들은 학생모임 또는 학생회와의 빈번한 소통과 의견수렴을 거쳐 대학본부에 의견서를 전달하는 과정에서 학생들과 생각을 공유하였다. 셋째로, 이 연구는 특정 사례 중심의 질적 접근방법으로 인해 일반화의 가능성이나 객관성이 다소 미흡하다고 판단된다. 이는 추후 학과통합의 성과나 만족도 변화 등의 보다 객관적인 자료를 통한 연구가 이루어질 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

교육부 (2000). 국립대학 발전계획.

교육부 (2014a). 2014 지방대학 특성화 사업(CK-1) 시행계획.

교육부 (2014b). 지방대학 육성 및 대학 특성화를 위한 CK사업 선정결과 발표. 보도자료 2014. 7. 1.

교육부 (2024). 국립대학 통·폐합 업무 매뉴얼(개정)

권인수·김민경·이지만 (2007). 인수합병과정과 이후 통합행위에 대한 구성원 지각이 조직시민행동에 미치는 영향. <인사관리연구>, 31(3), 103-131.

김근세·유홍림·송석휘·박현신 (2014). 대부처주의 정부기관의 효과분석: 교육과학기술부 공무원의 인식을 중심으로. <한국행정연구>, 23(1), 91-123.

김종엽 (2002). 대학의 학과 구조의 변화 추세와 논리에 대한 연구: 1984-1999년 통계를 중심으로. <동향과 전망>, 54, 217-242.

김택호・최민희 (2019). 대학의 구조조정 과정에서 폐과를 경험한 대학생에 관한 질적 연구. <한국콘텐츠학회논문지>, 19(2), 684-694.

문명재・함성득・정광호 (2012). 공공기관 통합효과의 영향요인 탐색: LH사례를 중심으로. <행정논총>, 50(3), 119-151.

민진 (2008). 이명박 정부의 중앙정부조직개편 사례 연구: 2008년 2월 사례를 중심으로. <한국조직학회보>, 5(2), 267-292.

민홍식・권욱현 (1996). 학부제 - 그 장점과 추진과정에서의 문제점들. <Ingenium(人材니움)>, 2(4), 62-71.

박용성・이근주・최정우 (2014). 대부처 중심의 조직개편이 조직효과성에 미치는 영향분석: 정책・민원 만족도를 중심으로. <한국인사행정학회보>, 13(2), 299-319.

박천오 (1996). 정부조직개편의 목적과 실현가능성. <한국관료제의 이해>. 서울: 법문사.

설 훈 (1998). 학부제 현황, 문제점과 개선방안(정책연구2). 서울: 대학교육연구소.

설가인・정제영 (2021). 4년제 일반대학 인문계열의 학과 변화 추이 분석. <한국교육문제연구>, 39(4), 91-122.

손선화・장용석 (2017). 제효과적인 정부 조직 개편을 위한 조직변화역량 관리: 공무원 조직 신뢰의 조절 효과를 중심으로. <한국사회와 행정연구>, 28(2), 145-169.

신현석 (2000). 학부제 정책의 운영과정 분석 연구. <교육연구>, 제8권, 101-117.

신현석 (2004). 대학구조조정의 정치학(Ⅰ): 역사적 분석을 통한 신제도주의적 특성 탐색을 중심으로. <교육정치학연구>, 제11호, 90-120.

안경섭 (2009). 성공적 정부조직개편을 위한 통합조직의 융합전략에 관한 연구: 중앙부처의 Post Merger Integration을 중심으로. <한국행정논집>, 21(1), 261-285.

연합뉴스 (2025.10.8.). 대학서 자취 감추는 인문사회학...4년간 서울서만 330개 통・폐합. URL: https://www.yna.co.kr/view/AKR20251004027500530.

유예림・서재영 (2024). Bolman과 Deal의 네 가지 프레임으로 바라본 대학의 학과 통・폐합 사례 연구. <학습자중심교과교육연구>, 24(19), 727-745.

이돈희 외 (2002). 교육개혁 추진평가 연구(정책연구 2002-09). 서울: 교육인적자원정책위원회.

이재훈・김충현 (2009). M&A 이후, 피합병기업 구성원의 조직몰입 영향요인에 관한 연구. <경영연구>, 24(4), 29-58.

이현청 (1995). 대학 운영의 효율성과 학부제 운영. <대학 학부제 운영방안에 관한 세미나>. 한국대학교육협의회.

이현청・이금휘・황석근・구자옥・노영기・박석구・성삼경 (1997). 대학 학부제 개선방안 연구(연구보고 RR97-4-151). 서울: 한국대학교육협의회.

임영제・이창원 (2008). 정부조직의 '조직융합관리'에 관한 시론적 연구. <한국정책과학학회보>, 12(4), 133-154.

정진우 (2000). 부처합병의 평가기준 설정을 위한 이론적 고찰. <한국 사회와 행정 연구>, 11(2), 223-238.

조선일보 (2023. 1. 11.). 영어학과 51곳 통・폐합 … AI학과 54곳 신설. URL: https://www.chosun.com/national/education/2023/01/11/TAYNI3KABFGLZCCL7W2DBAW5MY/

조윤직・박주원・박한준 (2018). 공공기관 통합의 성과와 조직구성원 직무태도에 관한 연구. <한국인사행정학회

보>, 17(4), 29-56.

조태준 · 황혜신 (2009). 대부처주의(부처통합)의 효과와 성공요인에 관한 연구(KIPA 연구보고서 2009-17). 서울: 한국행정연구원.

조태준 · 황혜신 · 최성락 (2011). 조직융합관리 (PMI) 와 조직효과성 간 관계에 관한 연구. <한국행정논집>, 23(2), 531-554.

조홍순 (2006). 대학 구조조정 정책의 제약요인에 관한 역사적 신제도주의적 접근. <교육문제연구>, 제25집, 167-199.

충남대학교 (2014). 유사중복학과 통합방안 연구. 내부보고서.

충남대학교 (2023). 2023 글로컬대학30 예비지정 선정대학 분석자료.

한국경제신문 (2022. 5. 8.). 외대 '학과 통 · 폐합'에 … 서울 캠퍼스 학생들 반발.

행정안전부 (2008). 2008 정부조직개편 백서.

Birkinshaw, J. B., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-425.

Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public management: The New Zealand model*. New York: Oxford University Press.

Clarke, R. (1972). The number and size of government departments. *Political Quarterly*, 43(2), 169-186.

Hitt, M. A., Harrison, J. S., & R. D. Ireland (2001). *Merger & Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*. New York: Oxford University Press.

Hood, C., Huby, M., & Dunsire, A. (1985). Scale economics and iron laws: Mergers and demergers in Whitehall 1971-1984. *Public Administration*, 63(1), 61-78.

Niskanen, W. (1980). Competition among government bureaus. In C. Weiss & A. Barton(eds.), *Making bureaucracies work* (pp. 167-174). Beverly Hills: Sage Publications.

Pollitt, C. (1980). Rationalizing the machinery of government: The onservatives 1970-74. *Political Studies*, 28(1), 84-98.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.

Thomas, C. W. (1993). Reorganizing public organization: Alternatives, objectives and the evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(4), 457-486.

A Study on the Integration Process of Similar and Overlapping Departments in University

Jiyeon Yu, Jongseong Kim

Chungnam National University

This study analyzed the case of integrating similar and overlapping departments at ○○ University and developed appropriate procedures and criteria for academic department integration. Although university integration and restructuring have been promoted because of declining school-age populations and government funding policies, resistance and conflict among members frequently occurred in practice. The integration at ○○ University was carried out not through a bottom-up process but through a top-down, administration-led approach, resulting in insufficient consultation with faculty and students. Conflicts intensified because of unilateral decisions on the integrated department name, reduced curricula, inadequate space reallocation, and divided administrative operations. Even after integration, the absence of PMI programs led to a failure in organizational cultural integration, ultimately resulting in the departments being separated again. This study recommends clearly presenting the purpose of integration and ensuring sufficient stakeholder consultation during the preparation stage, conducting curriculum needs assessments, selecting fair department names, integrating facilities, and establishing detailed transition regulations during the implementation stage, and actively operating integration programs and evaluating the outcomes in the post-integration stage.

Keywords: National University, Department Integration, Similar/Overlapping Department, University Integration