大學과 財團;그 合議經營體로의 접근

崔 起 俊
(延世大 財團事務處長)

1. 問題의 提起

學校法人(財團)이 설치·경영하고 있는 大學과의 협력을 통해서 建學理念과 立校精神을 구체적으로 구현하기 위한 노력은 財團과 大學間에 끊임없이 추구해야 할 共同目標인 것이다. 學校法人은 財團設立의 이념과 정신을 구체적으로 실현시키기 위해서 大學을 설립하고, 大學敎育을 통해서 社會의 지도적 인재를 양성하고 있다.

따라서 財團과 大學은 양성된 人材와 그 能力을 통해서 발휘되는 理念과 精神이 사회와 민족과 국가와 세계에 擴散되고 貢獻하는 데서 敎育의 보람을 찾고 育英事業의 긍지를 자랑으로 삼게 된다.

그래서 財團과 大學은 교육적 성과를 바탕으로 해서 社會의 信賴를 얻는 데 최선을 다하는 敎育과 硏究의 共同體이다. 그런데 이러한 공동의 理念과 精神을 共有한 財團과 大學간에 갈등이 생기고, 그 갈등의 深化로 인한 大學 發展의 沮害가 생겨 社會的 物議와 비난이 가중되며, 公益事業으로서의 公共性과 開放性을 유지하지 못한 채, 閉鎖性과 私事性에 얽매어 심각한 문제가 제기되고 있다. 더우기 財團 存立의 기본 정신인 價値性과 道德性이 상실되고, 끝내는 大學에 의해 財團이 규탄을 받고 學園紛爭의 對象이 되고 있는 현실은 참으로 이해하기 힘든 現狀이다.

財團과 大學은 정확한 軌道를 全速力으로 달리는 기차와도 같을 수 있고, 二人三脚의 경주와도 같을 수 있다고 볼 수 있다. 그러나 어떠한 경우든지 같은 理念과 같은 精神, 그리고 같은 目的을 갖고 함께 同行하는 同伴者임에는 틀림이 없는 만큼 서로의 立場과 見解와 呼吸의 차이는 있을 망정, 根本的으로 대립과 갈등의 視角은 있을 수가 없을 뿐 아니라, 있어서도 아니 될 경우인 것이다.

그러나 現實은 엄청난 괴리가 있어서 자못 심각하다. 財團과 大學간의 대립과 갈등은 目的에 根據한다기보다는 方法에서 빚어지는 문제라고 믿어지며, 理念과 精神의 具現過程에서보다는 權限과 實利의 人間的 利害에서 일어나는 紛爭이라고 생각된다. 財團과 大學간의 이러한 갈등과 대립의 양상이 벌어지는 그 原因은 무엇이며, 그 원인의 解消方案이 과연 있겠는가의 문제는 大學人으로서 누구나 생각해 보아야 할 現實的 課題라고 믿어진다.

우리는 어떠한 危機的 狀況에 대하여 진단하고 비판하기는 그리 어렵지 않다. 따라서 모든 문제를 어떻게 克服해야 할 것인가에 대한 근원적인 方案이 제시되지 않는다면, 진단과 비판 그 자체는 建設的일 수가 없다고 본다. 이런 관점에서 볼 때 私學人으로서는 오늘의 私學에 있어서 財團과 大學간의 대립과 갈등의 문제를 근원적으로 해결하는 방안을 모색하는 일은 私學이 안고 있는 가장 중대한 과제이다.

그것은 우리나라 私立大學의 敎育的 貢獻과 비중에 있어서도 그러하고 私學의 건전한 발전

을 위한 社會的 公信力의 회복을 위해서도 그러하다. 더우기 私學의 긍지와 명예를 지키기 위해서도 그러하고, 私學人 스스로의 自省과 省察의 敎育的 良識을 위해서도 그러하다.

따라서 財團과 大學간의 대립과 갈등의 표면적 현상을 치유하는 처방의 제시보다는 재단과 대학간에 共同目標의 달성을 위한 근원적인 協力體制의 創出에 더욱 큰 비중을 두고 다루어 보고자 한다.

2. 學事優位의 經營 視角

大學과 財團간의 대립과 갈등의 표면적 현상은 대학 경영의 主導權에서 비롯된다. 대학 경영의 주도권을 재단측에서 발동하느냐 또는 대학측에서 행사하느냐의 문제가 大學 經營에 있어서 재단과 대학간의 근원적인 視角의 차이이다.

本質的으로 대학의 경영은 學事와 經營의 分離라는 원칙을 안고 있는 것이 일반 企業과 다른 특색이다.

대학 경영에 있어서 學事의 責任은 대학측에 귀속되고, 그 學事를 충실히 다뤄가기 위한 財政上의 지원과 책임은 財團측에 있어야 한다는 것은 지극히 當爲論的인 理解이다.

理想的인 期待이긴 하지만, 가장 바람직한 大學의 經營은 財團과 大學간의 責任의 분담과 權限의 균형을 조화시키는 데서 비롯될 것이다. 대학 경영에 있어서 財團측이 모든 責任을 행사할 경우에는 理事會가 막강한 힘을 갖게 된다. 따라서 經營優先의 政策을 수행해 가는 과정에서 學事優位의 기본 정신은 소홀히 다루게 될 수밖에 없게 된다.

大學측에서 學事優位의 교학 정책을 강력하게 추진할 경우에는 財政上의 壓迫이 심화될 뿐 아니라, 大學이 經營의 責任까지 전담할 경우에는 大學總長의 權威 아래 財團은 한낱 장식품격인 존재에 불과하게 된다. 여기에서 私學에 있어서의 財團 存立의 危機가 다가오게 된다는 것도 간과할 수 없는 사실이다.

大學의 경영에 있어서 學事와 經營의 分離原則이 이뤄지기 위해서는 먼저 財團의 基本條件이 선행되어야 한다. 그것은 대학 경영에 있어서의 재단의 정신적 자세가 學事優位의 體質로 의식화되어야 하며, 대학 경영을 위한 財團의 財政的 寄與度가 상당 수준까지 인정되어야 한다는 것이다.

財團측의 學事優位의 정신적 배경과 財政的 寄與度 없이 財團의 대학 경영의 참여는 대학측으로부터 심한 거부감을 일으키는 관건이 되고 있기 때문이다.

이러한 관점에서 볼 때, 財團과 大學간 갈등의 원인은 大學 經營에 있어서의 學事優位의 원칙과 經營優先의 목표 중, 어느 것에 치중하느냐에 따라서 기인되고 있다고 지적된다. 대학 경영에 있어서 經營優先의 목표를 추구하는 政策은 個人 中心의 經營主義的 性格을 지닐 수밖에 없다는 데서 더욱 심각한 문제를 안게 된다.

우리나라 私學은 아직도 그 歷史가 짧고 大學 經營의 經綸이 두텁지 못한 형편에서 많은 私學들이 設立者들에 의해 경영되고 주장되고 있다. 어느 기관이든간에 설립자는 남다른 강한 愛着과 執念을 지니게 되고, 그 애착과 집념은 個性이 강한 信念으로 굳어지게 된다. 따라서 設立者들의 대학에 대한 애착과 집념은 大學 經營을 個人 中心의 경영주의적 便宜主義로 시도하게 된다. 물론 設立 初期에는 충분히 이해될 뿐 아니라, 大學 構成員들간에는 존경의 대상으로 인정받는 경우도 없지 않다.

그러나 大學이 成長되고 그 규모가 擴張될 뿐 아니라, 敎育의 內實化를 추구하는 과정에서 改革의 단계에 접어드는 敎育的 現實에 직면하게 된다. 그러나 이러한 與件의 成熟을 直視하지 못한 個人 중심의 大學 經營은 편의주의적 모순에 빠져들게 되고, 관료적 경영의 형태로만 굳어져서 學事優位의 政策을 추진하려는 학내의 여론에 의한 강한 도전에 부딪치게 된다. 그래서 학원 분규가 일어나게 되고, 財團과 大學간의 대립과 갈등은 표면화되면서 財團은 사회적으로 비난의 대상이 되고, 私學은 사회의 공신력을 상실하게 되는 불행한 현실에 놓이게 된다.

大學이 經營優先의 경영을 시도하게 될 때, 大學 스스로는 엄청난 문제를 派生하게 된다는 사

실에 좀더 냉철한 自己反省이 있어야 할 것이다.

大學은 學事와 經營의 有機的 統一에서 經營의 妙를 살려 나가야 한다. 大學은 오로지 學事를 위한 經營이 있을 뿐이지, 經營 때문에 學事가 존재하는 것은 아니라는 사실에 대한 인식이 새로와야 한다. 따라서 經營이 우선하고 學事가 從屬되는 大學 經營은 大學의 분위기를 企業主義로 흐르게 하는 危險性을 스스로 안게 될 뿐이다.

뿐만 아니라 大學이 經營優先을 목표로 삼게 되면, 대학의 운영과 관리는 非民主的인 경향으로 흐르게 된다.

學事優位를 주장하는 교수진에 대한 부당한 간섭과 經營主義的 人事 管理에 치중하여 대학의 저질화를 막을 수가 없게 된다.

개인 중심의 便宜主義的 경영을 合理化하려는 의도에서 卒業生를 규합하는 親衛勢力이 등장하며 大學 經營에 막강한 영향력을 행사하게 된다.

이렇듯 大學이 개인 중심의 經營體制로 굳어지면 교수진의 힘은 無力化되고 經營優先을 옹호하는 교수들의 등장으로 대학의 분위기는 교육과 연구에는 무관심해지는 반면에, 個人 追從勢力에 合流하려는 활동에 관심을 갖게 된다.

大學이 개인 중심의 經營體制로 經營하기 위해서는 權力과 野合하게 되고, 政府政策에 대한 無批判的인 추종자로 전락하게 되기 쉽다.

개인 중심의 私學 經營은 스스로 지닌 모순 때문에 官權에 대한 취약성이 私學을 너무도 위축시키고 있다는 사실 앞에 反省해야 할 것이다.

그러므로 大學은 모름지기 個人 中心의 經營主義에서 벗어나 學事優位의 대학 운영에 그 궤도를 진입시켜야 할 과제를 무엇보다도 先行시켜 해결해야 한다.

그러나 그보다 더한 先決問題는 財團과 大學간에 어느 측에서 經營權을 장악하느냐의 표면적인 문제보다는 어느 측이든간에 經營 責任을 진 當事者들의 經營 視角에서 學事優位의 政策을 얼마만큼 존중하면서 성실하게 경영하느냐의 자세가 더욱 중요한 현실적인 과제일 것이다.

3. 財團의 自己管理

大學 經營에 대한 財團의 參與는 大學 經營의 支援에서 출발되고 責任의 한계에서 머물러야 한다. 재단의 대학 경영에 대한 참여가 權利에서 發想되거나 책임의 限界를 벗어난 간섭과 주장이어서는 아니 된다. 大學 設立의 財團은 그 자체로서 권력을 지니고 있기 때문에, 그 權力을 행사하지 않아도 財團의 權威는 스스로 지니게 되는 것이다. 그런데도 責任이 전제되지 않는 權利의 행사 때문에 財團은 그 권위를 손상시키고 존립의 위기를 自招하고 있는 것은 대학 경영에 있어서 財團의 機能과 責任을 스스로 自覺하지 못한 데서 비롯되는 것이다.

私學에 있어서 財團의 기능과 책임은 대체로 세 가지 측면에서 論議될 수 있다. 그 첫째는 大學이 설립 목적에 따라 운영되고 建學精神에 의한 충실한 敎育을 실시하는지에 대한 建學理念의 管理이다. 따라서 財團은 철저한 건학 이념의 관리자라는 측면에서 財團이 具現하고자 하는 건학 이념의 실천자로서 大學總長을 선임하게 된다. 그래서 財團은 선임된 총장을 통하여 설립 목적을 추구하게 된다. 대학에서 財團이 갖는 最大의 權限은 바로 大學總長의 選任인 것이다. 여기에서 財團은 大學總長의 선임 과정에서 客觀性과 公正性을 기반으로 하여 학내·외의 多數意見을 존중하는 總長 選任으로 학내에 있어서 總長 地位의 正當性을 확보하도록 최선의 노력을 기울여야 한다.

그 둘째는 대학 경영에 있어서 敎育的 成果를 높이기 위한 大學 財政의 支援 管理이다. 大學 財政은 일반적으로 학생 납입금과 재단 전출금, 그리고 사회의 기부금과 정부 보조금으로 충당되고 있다. 그러나 우리나라의 敎育的 與件으로 보면, 大學 財政은 전적으로 學生 納入金에 의존하고 있기 때문에 대학 재정의 취약성이 너무나 드러나고 있는 실정이다. 따라서 재단은 收益性 資産의 活用으로 收入의 極大化를 통한 대학 재정의 지원에 應分의 역할을 담당해야 할 財政的 責任을 안게 되는 것이다. 대학 경영에 있어서 재단의 財政的 責任과 그 寄與度는 곧 財團이 갖는 가장 중요한 기능인 동시에 책임일

뿐 아니라, 여기에서 대학 경영에 참여하는 재단의 명분이 正當化될 수 있는 것이다.

그 세째는 敎育의 向上과 그 成果를 높이기 위한 大學의 質的 管理이다. 재단은 설립 목적을 구현하기 위하여 總長을 선임하여 建學의 精神을 관리하고, 재정적 지원을 위하여 대학 경영에 필요한 財政을 관리하며, 그리고 敎育의 質的 水準을 향상시키기 위한 大學의 質的 管理에 깊은 관심을 표명하는 것은 재단의 당위적 기능인 것이다. 여기에서 財團은 大學의 질적 관리의 한계가 敎育現場에서의 主張이나 敎權에 대한 간섭으로 연장될 때, 대학과 재단간의 심각한 대립과 갈등의 현상이 表出된다는 사실을 인식하고 自制의 능력으로 극복해야 할 것이다.

이러한 財團의 機能과 責任을 재단 스스로가 감당하기 위해서는 財團의 엄격한 自己管理가 선행되어야 한다고 본다. 財團의 자기 관리는 첫째가 재단의 財政的 寄與度에 있고, 둘째는 재단의 公共性과 開放性에 있으며, 세째는 재단 운영의 기반이 강한 道德性 위에 세워져야 한다는 사실이다.

재단의 대학 경영에 대한 참여가 단순한 大學設立者로서의 權利나 旣得權에서 비롯하는 것이라면, 오히려 대학 발전의 저해 요인으로 표면화되기 쉽다. 재단의 재정적 기여도 없는 대학의 經營 參與는 결과적으로 構造的 腐敗의 가능성만 自招하게 된다. 재단의 재정적 기여도가 財團 保有의 收益性 資産의 활용에서 얻어지는 수익금에 의한 지원이거나, 사회의 純粹 資本의 迎入에 의한 기부금일 때만이 대학은 순수성을 保障받게 되는 것이다. 재정적 기여도가 재단 스스로의 능력에 의해 管理되지 않을 때는 財團은 편법에 의한 入學條件附 寄附金으로 대학 재정을 확보하고자 안간힘을 쏟게 된다. 여기에서 재단 운영의 非理가 構造的으로 나타나게 되며, 재단이 自己管理 기능을 상실하게 되어 사회적 비난의 대상이 될 뿐 아니라, 財團의 地位에 학내에서 존경을 받지 못하게 되는 경우도 일어나게 된다.

私學의 財團 運營의 기본적인 자세는 公共性과 開放性의 추구에 있다. 대학의 設立 經營者로서의 財團의 모습은 閉鎖性과 私事性에서 벗어나 自律性과 自立性이 존중되는 公益機關으로 발전될 때만이 바람직스러운 것이다. 現行法으로도 재단 理事陣의 구성은 엄격히 규제하고 있기는 하지만, 재단의 이사회 구성이나 그 운영에 있어서 前近代的 族閥體制의 유지나 공감력 없는 世襲的 經營體制의 形成은 私學의 公共性과 開放性에 커다란 문제를 제기하게 된다. 따라서 私學 財團은 綠故情實主義에서 탈피하여 公益機關으로서의 公信力을 회복하고 私學 存立의 강력한 기반을 구축하는 책임을 自覺해야 하는 것이다.

財團은 대학 설립을 目的 事業으로 삼고 있는 만큼, 財團 存立의 기본 정신과 그 座標가 設立精神에 부합하는 道德性을 기반으로 하여 자리하여야 한다는 것이 가장 어려운 自己管理이다. 그러므로 財團이 道德性의 基調 위에 존립할 때만이 재단의 도덕성은 대학 경영에 있어서 價値觀의 標準으로 삼게 되기 때문에, 재단은 뼈를 깎는 노력으로 道德性의 定立에 자기 희생을 감수해야 하는 것이다. 모든 學事政策은 學事優位의 觀點에서 결정되는 것이 건전한 상식이긴 하지만, 대학의 중요한 政策決定의 정신적 배경은 언제나 재단의 道德性에 근거하고 있다는 사실은 간과할 수 없는 일이다.

따라서 財團이 道德性의 기반 위에 존립하려면, 設立精神에 근거한 봉사하는 名譽職으로 재단 理事陣을 구성하여 재단 이사회의 순수성이 보존될 수 있도록 운영되어야 할 것이다.

이렇듯 財團이 대학 경영에 있어서 財政的 寄與度가 높고, 재단 운영에 있어서 公共性과 開放性을 추구하며, 재단이 道德性의 기반 위에 존립하게 될 때 비로소 財團은 大學으로부터 尊敬받게 되고 사회로부터 信賴를 얻을 수가 있게 된다. 따라서 財團은 大學 發展의 健全한 精神的 支柱가 되고, 大學 經營의 成熟한 동반자로 그 모습을 갖추게 될 것이다.

4. 大學의 責任經營

우리의 敎育的 現實에서 볼 때 大學의 經營은 大學의 責任經營으로 이루어질 수밖에는 없다고 본다. 大學 財政의 90% 이상이 학생 납입금에

의존하고 있는 私學에서 대학의 책임 경영은 전적으로 大學의 權限이고 責務라고 규정하여야 할 것이다. 따라서 대학은 大學 經營에 성실하고 합리적인 運營 方案을 강구하여 敎育投資의 실효를 거두는 效率的인 管理 戰略에 좀더 적극적이어야 한다.

우리는 좀더 냉정한 입장에서 재단과 대학간의 대립과 갈등 관계의 責任 소재가 반드시 財團측에만 귀속되는 것인가에 대한 質問에 진지할 필요가 있다고 본다. 그것은 대학이 成熟하고 대학의 社會的 責任이 점증되고 大學改革에 대한 自省의 단계에 접어들수록 이러한 질문은 그 강도가 높아질 수 있다는 데서 대학측의 責任經營은 더욱 강조되어야 할 과제인 것이다.

물론 재단과 대학간 대립과 갈등 관계의 責任 所在가 財團의 지나친 經營에의 干涉, 부당한 人事介入, 그리고 막강한 權利의 行使등으로 大學이 할당한 學事優位의 정책 수립을 추진할 수 없다는 점에서 재단측에 커다란 책임이 있음을 부인할 수는 없는 것이다. 또한 任命權을 갖고 있는 재단측이 一方的 決定으로 총장을 선임하고, 설립자로서의 權威를 내세워 君臨하는 데 맞서서 敎權을 지킬 수 없다는 현실적 여건도 충분히 이해될 수 있다. 더우기 理事長의 배우자나 直系尊卑屬 등의 총장 선임은 물론 行政的 要所마다 緣故情實의 人事 配置를 통한 제도적인 규제나 간섭 등으로 官僚行政體制로 편성되고 있는 틈바구니에서 대학의 정상적인 경영이 시도될 수 없다는 환경도 인정하지 않을 수가 없다. 그보다 經營優位의 名分을 내세워 人件費의 저렴화 방침과 무더기 講師陣의 擴大, 經常費의 절약을 강요하는 豫算의 집행에 순응할 수밖에 없다는 私學의 經營優先主義의 편향도 인식하고 남음이 있다.

그러나 私學이 大學으로 존립하는 목적이 분명해야 하고, 그 목적을 성취하려는 교육적 노력도 있어야 하고, 대학다운 대학의 모습을 갖추도록 노력해야 한다는 데서 私學 經營을 담당하고 있는 大學人들의 責任이 결코 과소 평가될 수는 없다고 하는 일부의 견해에도 관심을 가져야 한다.

역사적으로도 우리나라 私學의 生成過程을 통해서 볼 때, 私學은 국가 관리로부터 自治權과 自主性을 인정받아 個性 있는 교육의 多樣化 속에서 建學理念을 실현하는 혼신의 노력으로 자랑스러운 私學 經營의 傳統을 지녀왔다. 그래서 私學이 사회로부터 인정받는 가장 큰 이유가 여기서부터 비롯되었다. 더우기 社會의 潛在的 革新의 源泉이 私學의 자유로운 다양화 교육에서 추구된다는 私學的 敎育理想 때문에, 私學은 사회로부터 존경받는 더욱 큰 이유를 갖고 있는 것이다.

이러한 私學의 보람스러운 傳統을 살려 나가기 위한 私學人들의 공동 노력이 부족했던 것은 大學 經營 담당자들의 財團측에 대한 줄기찬 說得과 主張이 미흡했던 데 그 원인이 없지도 않다고 본다.

대학은 대학이 당면한 문제들을 스스로 解決하는 能力을 지녔다는 데서 大學의 能力을 인정받는 것이다. 大學이 살아 남는 대학이 되기 위해서는 대학이 안고 있는 모든 문제들을 改革의 對象으로 삼고 大學 存立에 가장 긴밀한 문제부터 해결해야 할 一次的 責任이 대학에 있다고 볼 때, 그 첫째는 대학의 經營 責任이며, 그 둘째는 대학의 質的 敎育일 것이다.

大學의 責任經營은 궁극적으로 대학교육의 質的 水準을 향상시키는 데 그 目的을 두고 있는 만큼 앞으로 치열하게 밀어닥칠 대학간의 경쟁에서 이겨내고 살아 남을 수 있는 대학은 高等敎育機關으로서 사회적 신뢰를 얻고 敎育의 使命을 다하는 대학만이 가능하기 때문에 대학의 책임 경영은 더욱 중요한 과제라고 믿어진다. 이러한 관점에서 볼 때, 이제까지의 財團 依存의 體質에서 벗어나 大學의 책임 경영과 학사 운영에 좀더 적극적으로 달라붙는 자세가 지금 우리나라 私學에서는 절대적으로 요청되고 있는 실정이다.

大學에 있어서 責任經營할 사람은 없고 豫算을 집행할 사람만 의식하는 데서 오는 消極的인 豫算 編成方式으로는 대학의 책임 경영을 기대할 수는 없다. 收入과 支出의 均衡豫算 속에서 적극적인 學事政策을 추진할 수 있는 의욕적인 예산 편성만이 責任經營의 강력한 意志를 示唆할 수 있는 것이다. 이제까지의 財政 運用의 慣

習과 예산 편성의 慣行에 따라 學內 異論을 불러 일으키지 않는 안일무사한 예산 운용 방식에서 과감하게 탈피하지 않는한, 大學의 責任經營은 한낱 空念佛에 불과할 뿐이다.

대학의 經營 責任이 대학 안에 있고, 대학이 그 責任經營을 성취하지 못한다면, 앞으로의 自律化와 個性化의 時代에 적응하는 대학으로 발전할 수 있는 大學改革의 숱한 과제를 풀어 나갈 自力도 잃게 된다고 본다. 대학은 대학의 責任과 自覺 속에서 敎育 內容의 刷新, 합리적인 管理經營, 入試制度의 改善, 福祉領域의 擴大, 社會奉仕의 擴域化, 卒業生들의 취직 알선 등 대학의 自律化 政策과 병행 추진될 個性化 정책에 적극적으로 대처하기 위한 최상의 대책은 대학의 責任經營뿐인 것이다.

5. 合議經營體로의 接近

私學의 바람직한 경영을 위해서는 學事優位의 觀點을 대학과 재단간에 어떻게 접근시켜 가면서 共同 認識을 지니게끔 試圖하는 문제들을 비롯하여 私學 財團의 기능과 대학의 經營 責任을 論議하는 것은 재단과 대학간에 기능과 역할을 분담하는 바탕 위에서 새로운 協力體制의 구축을 위한 試論이다. 재단과 대학간 協力體의 接近 試圖는 서로가 역할의 분담과 권한의 균형 위에서 건학 이념의 공동 목표를 달성하기 위한 상호간의 信賴와 尊重의 기본 입장이 정립된다는 前提下에서만 가능하다고 할 수 있다. 따라서 재단과 대학간의 合議經營體의 接近은 대학에 대한 협력과 견제라는 財團측의 기본적 입장과 合議經營을 시도하려는 대학측의 정신적 자세가 건학 이념에 접근하는 공동 노력 속에서 大學 共同體로의 體質化를 意味하게 되는 것이다.

재단은 대학의 設立 目的이나 建學精神으로 보아 대학에 대하여 전폭적으로 협력하는 것이 제1차적인 基本 立場이다. 대학에 대한 財團의 協力은 精神的인 측면과 財政的인 측면에서 전폭적이어야 하고 一方的이어야 하는 것이다. 그것은 財團이 교육을 통해서만 그 설립의 목적이나 건학의 이념을 具體的으로 실현할 수 있기 때문이다. 그러나 협력은 반드시 牽制를 수반하게 된다. 아무리 대학에 대한 재단의 협력이 전폭적이고 일방적이라 하더라도 견제의 기능이 상실되면 협력의 의미도 사라지고 마는 것이다. 그러나 그 牽制는 목적을 성취하기 위한 정당한 수단이어야 한다. 따라서 設立 目的이나 建學精神을 구현하기 위한 대학에 대한 정당한 評價이어야 하며 결코 간섭이나 침해의 성격을 지닌 견제일 수는 없는 것이다. 대학에 대한 재단의 기본적 입장인 協力과 牽制가 均衡 있는 調和를 이루게 될 때, 비로소 대학은 自主的 能力으로 대학다운 모습을 찾는 自己基盤을 구축하게 될 것이다.

이렇듯 財團의 기본적 입장이 확립될 때, 재단에 대한 大學의 精神的 姿勢도 尊敬과 合議의 협력 체제로 접근하게 될 것이다. 따라서 大學과 財團은 대학 경영에 있어서 合議經營體制로 그 모습을 전환하게 됨으로써 財團과 大學간에 갖는 經營 視角의 관점을 좁혀 大學 共同體로서의 合議 經營에 접근하게 될 수 있다고 본다. 合議의 導出은 상호간의 意見을 존중하고 視角의 觀點을 접근하려는 노력 속에서 創出되는 民主的 德目이다. 대학의 學事運營 政策은 재단과의 合議過程을 설득과 인내로 성취시킬 때, 비로소 대학은 스스로의 改革 意志를 主體的으로 실현시킬 수 있을 뿐 아니라 財團 依存의 經營體質에서 合議經營體制로 과감히 전환시킬 수 있는 것이다. 대학은 대학의 經營과 學事의 운영을 재단 의존의 體質에서 克服하려는 意志와 自覺 없이는 결코 대학의 自主性을 회복할 수 없다는 信念에 좀더 확고해야 할 것이다. 따라서 대학은 투철한 건학 이념의 성취를 위한 강한 신념을 지니고 재단측과의 끈질긴 대화와 협의로 說得力 있는 合議를 얻어 내는 忍耐가 있어야 한다는 것이다.

재단과 대학간의 合議 經營의 시도는 理事會의 案件 審議 방법에서부터 이루어져야 한다. 이사회의 승인을 필요로 하는 學事에 관한 부의 안건은 大學측에서 이사회에 提案하고 이사회는 審議過程을 통하여 學事에 대한 이해를 깊이하고 승인하는 것이 學事優位의 原則에 알맞은 안건 심의 방법인 것이다. 이때에 學事에 관한 提

案은 어디까지나 대학측에 있다는 사실을 존중하고 理事會는 그 제안에 대한 審議와 承認으로 끝내야 한다. 만일에 이사회의 자기 의사로 學事에 관한 사항을 의결하게 되면, 그것은 學事優位의 原則에도 어긋날 뿐 아니라 大學과 財團간의 合議經營의 접근도 무산될 수밖에 없는 것이다.

私學에 있어서 財團과 大學간의 合議經營體制의 구축은 재단과 대학간에 있어서 대학 경영에 대한 공동 인식의 기반 위에서 이루어지는 것인 만큼, 大學 共同體로서의 이념 형성의 出發點이 된다는 데서 더욱 큰 의미를 갖게 된다는 사실이다. 財團과 大學간에 의견의 合致와 관점의 一致는 공동의 목표를 향한 價値 判斷의 기준을 설정할 수 있게 되는 것이다. 이러한 가치 판단의 기준 설정이 곧 大學이 獨自的으로 形成하는 私學 나름의 理念이다. 그 私學의 理念은 建學精神을 발전시키는 원동력이 되고 大學을 이끄는 主體的 힘이 되며 모든 敎育的 活動의 求心點이 되고 대학의 主人이 되는 것이다.

私學은 바로 이렇게 私學 스스로 存立할 수 있는 主體的 힘과 私學 스스로 이끌 수 있는 主人으로서의 역할을 담당할 理念을 형성하게 될 때, 그 大學은 자랑스러운 모습으로 성장하게 된다. 이것은 대학과 재단간의 合議經營體가 이루어질 때만이 成熟될 수 있는 것이다.

6. 自律과 自己責任의 共同體

私學에 있어서 財團과 大學간의 관계는 새로운 時代에 적응하는 大學의 存在 樣式으로 재정립해야 하는 것이 時代的 要請인 것같다.

이제까지의 대학은 規制와 保障의 劃一的인 文敎 行政의 울타리 속에서 비교적 安住해 온 모습도 부인할 수가 없다. 一方的인 行政的 規制의 틀 속에서 私學의 발전이 침해 당하고 自主性을 상실 당한 것도 사실이라면, 劃一的인 政策的 保障의 그늘 속에서 保護받는 성장과 노력 없는 共存이 가능했던 것도 사실일 것이다.

그러나 時代의 변화 속에서 이제는 대학이 規制와 保障의 틀에서 벗어나 自律과 自己責任의 시대로 옮겨가는 과정에 놓여 있다. 自律性을 바탕으로 하는 대학의 自主的 모습과 철저한 經營 管理로 대학의 自立的 모습을 自己責任 아래 새롭게 찾아야 하는 막중한 과제도 안고 있다. 따라서 대학은 敎育의 自主性과 經營의 自主性을 바탕으로 하는 대학의 책임 경영을 통하여 社會의 신뢰를 받고 敎育의 使命을 다하는 대학만이 앞으로 닥쳐올 大學간의 경쟁에서 이겨내고 살아 남을 수 있다는 대학에 대한 時代的 質問에 충실한 답변을 준비해야 할 단계에 오늘의 대학은 위치하고 있다. 이러한 시대의 흐름 앞에 모든 大學人은 인식을 함께 하는 책임감에 좀더 겸손해야 할 때이다.

私學의 財團은 재단대로 自己 管理에 벽을 깎는 노력과 희생을 감당함으로써 財團의 기능과 責任에 충실해야 하며, 大學은 대학대로 교육의 질적 관리에 혼신의 정열을 바치는 自己革新이 있어야 한다. 더우기 私學은 公益機關으로서의 公共性과 開放性을 추구함으로써 私學 本然의 敎育的 理念과 理想의 實現에 겸허한 입장을 지켜야 할 것이다.

따라서 財團과 大學은 응분의 책임을 수행하면서 노력과 전제를 바탕으로 하는 合議經營體의 體質化에 능동적이어야 한다. 더기우 私學經營의 모순과 갈등을 私學人 스스로의 自覺과 勇氣로 극복하는 공동의 노력을 긍지로 간직할 수 있어야 할 것이다.

이 길만이 私學이 私學답게 私學의 모습으로 自主的 成長을 이룩할 수 있고 敎育의 共同體, 學問의 共同體, 그리고 大學의 共同體로서 成熟하게 발전하여 私學的 敎育 理想을 실현시키는 民族의 교육 기관으로서 그 책임과 사명을 수행할 수 있는 것이다. *