

# 대학 총장론

방재욱

충남대 생물학과 교수



**요**즈음 어느 대학 총장의 발언이 사회에 큰 반향을 일으키고 있다. 이는 그간 대학 사회에서 조심스레 문제시되고 있었던 것이 불거져나왔기 때문일 수도 있지만, 대학의 총장이 사회에서 인식되고 있는 비중 때문에 더 큰 무게로 받아들여지고 있는 것으로 판단된다.

대학에 입학하면서 “도대체 교수들은 무엇을 하는 사람들인가?” 하는 것이 나의 첫번째 관심사였다. 그러한 관심은 중학 시절부터 교수가 되고자 하는 나의 꿈과 연계되어 그리 생각되었던 것 같다. 학창 생활을 영위하면서 나름대로 대학교수의 위치와 역할을 조금씩 알게 되었다. 물론 그 시절 체득한 사실들은 내가 자연 과학도였던 까닭에, 대학 생활 중 많은 영향을 주신 농촌 봉사 활동 서클의 지도 교수님을 제외하고는 대부분 자연과학 분야의 교수들로부터 얻은 것이었다. 그 다음 관심사 중의 하나가 바로 대학의 총장에 관한 것이었다. 당시 내 눈에 비친 대학의 총장은 입학식이나 졸업식중 높은 단 위에서 멋진 가운을 입고 접잡은 말씀을 해 주는 분이라는 막연한 대상일 뿐 멀게만 느껴졌다. 당시 내겐 박사학위 가운이 무척이나 신선하고 멋있는 느낌으로 와 닿았으며, 그 느

낌은 지금도 여전하다. 따라서 대학의 총장은 내게 동경의 대상이 되었으며, 이 다음에 교수가 된다면 총장을 한 번 해봐야지 하는 꿈도 가지게 되었다. 그리고 “총장이 되려면 어떤 요건을 갖추어야 할까?” 하는 것은 내가 자주 떠올리던 상념 중의 하나였다. 그래서 가끔 나름대로의 대학 총장상을 그려보곤 했었다. 그러나 교수가 된 지 10여 년이 지난 지금까지도 대학 총장의 위상에 대한 것이 확연하게 정립되지 못하고 있는 것은 무엇 때문일까? 아직 위상 정립도 완전히 하지 못한 주제에 총장론을 언급한다는 것은 너무 비약적인 사고가 될지 모르겠으나, 그간 생각해 오던 것을 정리해 본다는 것도 의미있는 일이라 생각되어 감히 대학 총장에 관한 논조를 펴 본다.

총장은 대학이 지닌 고유 기능을 수행할 책임을 가지고 있다. 따라서 대학 총장의 역할은 교육, 연구, 사회 봉사라는 대학의 기능에 비추어 가늠할 수 있을 것이다. 대학의 기능에 교육이 우선된다면 교장 선생님과 같은 훈육형의 총장이 요구될 것이고, 연구가 중심이라면 학문의 연구를 중시하는 선비형이 필요할 것이며, 사회 봉사가 강조된다면 종교 지도자형의 총장

이 요구될 수 있다. 더 나아가 대학이 이상적인 문화 창조의 기능을 지니고 있다면 문화 창조파의 총장이 요구될 수도 있다. 그러나 대학은 이들 기능이 함께 어우러져 있는 장이며, 더욱이 한 사람이 이와 같은 여러 가지 역할을 두루 수행할 수 있는 능력을 겸비한다는 것은 가능하지도 않다. 따라서 총장의 역할을 정의하고자 한다면 사회 내에서 대학의 위치 또는 역할을 자세히 살펴보는 것이 필요하다.

우선 대학은 자율성을 지녀야 한다. 대학의 자율화는 대학이 할 일을 스스로 만들고 실천할 수 있는 상태로의 진전을 의미한다. 그간 대학의 자율화는 대학의 의지와는 전혀 관계없이 외부의 힘에 의해 주장만 되어 왔고, 실제로는 자율성이 전혀 보장되지 못한 채, 허공에 뜬 메아리처럼만 들려왔다. 더욱 한심한 것은 아직도 정부나 대학 모두가 서로의 근본적인 권한과 임무의 한계를 설정하지 못하고 우왕좌왕하고 있다는 것이다. 늦은 감이 없지 않지만 지금부터라도 대학은 자율성의 확보를 위해 자구책을 마련해야만 하며, 이의 주체는 총장이 될 수밖에 없다. 대학의 자율화는 단과대학 나아가서는 학과의 자율화가 기반이 되어야 하기 때문에 학과 중심의 조직 구조 개편이 선행되어야 한다. 교육과정, 예산의 편성 및 학과에 관련된 일반 행정은 학과로 이양되어야 하며, 이를 위해서는 비대해져 있는 본부 또는 단과대학 행정실에 있는 사무 직원을 학과 행정실에 재배치할 수 있는 체제의 구축이 필요하다. 즉, 총장은 능동적이며 합리적으로 움직일 수 있는 막료 조직을 구성하여 대학의 운영을 관장해야 하지만, 이는 하루 조직에 재량권의 대폭 이양이 전제되어야만 한다. 현재와 같이 교수 개개인 또는 작은 이익 집단의 사정이 총장에게 직접 호소되고, 그래야만 일들이 해결되는 대학이어서는 경쟁력을 지닐 수 없다. 총장도 한 인간으로서의 한계를 지니는데, 모든 사소한 것들이 총장의 손을 거쳐야 한다면 어떻게 대학이란

커다란 조직 사회를 효율적으로 관리해 나갈 수 있을까 하는 의구심이 생긴다.

또한 대학의 자율화에는 학생회 자치 활동의 확대도 포함된다. 대학 운영의 공정성 확립에 학생회의 참여는 고려되어야만 하며, 이를 통해 학생회의 효율적인 활용이 가능해질 것이다. 그간 계속되어 온 정치와 사회 문제로부터 생겨난 학원 소요는 불식되어야 하며, 대학 본래의 기능에 위배되게 학생 문제에 전 행정이 끌려다니는 풍토는 없어야 한다. 이제 더 이상 총장실이 학생들에 의해 교육 외적인 문제의 불모로 접거되는 대상이 되어서는 아니 되며, 총장은 명실상부한 대학의 주체가 되어야 한다. 따라서 자율성의 확립에는 학칙의 준수가 뒷받침되어야 하리라 생각한다. 그간 대학사회에서 가르침과 배움에 대한 계약인 학칙이 대학 자체 내에서 또는 외부의 힘에 의해 무시당한 경우가 허다하다. 학칙은 자율적인 통치 체제의 마련을 위해 제정에서부터 객관적, 합리적으로 이루어져야 하며, 구성원 모두의 합의에 의해 공포되고 준수되어야만 한다. 이를 위해 총장은 교수협의회를 대립 관계가 아니라, 학칙의 운영을 전담하는 동반자의 관계로 이끌어 나가는 것이 바람직하다.

현재 국제 개방화 물결에 따라 교육의 개방, 나아가 대학의 개방 문제가 거론되고 있다. 일부 사람들이 걱정하는 바와 같이 대학의 문호 개방이 당장 실현되지는 않겠지만, 언젠가는 겪어야만 할 필연적인 문제이다. 따라서 대학은 이에 대응할 수 있는 실질적인 발전 계획을 가지고 있어야 하며, 총장은 이 계획을 실천할 수 있는 의지를 지니고 있어야 한다. 대학마다 중·장기 발전 계획을 가지고 있는 것이 일반적이나 대부분 현 사회 여건이나 투자 계획 등이 뒷받침되지 않은 형식적인 또는 단순한 대외적 홍보용인 것이 많다. 지금까지의 발전 계획은 대부분이 사회적 여건 또는 대학 내의 욕구 등이 반영되지 못한 채 몇몇 사람에 의해 책상 위

에서 피상적으로 작성되어 왔으며, 이 계획은 총장이 바뀔 때마다 완전히 무시되든지 대폭 수정되기 마련이었다. 진정 대학 구성원의 의견을 반영하여 합의에 의해 이루어진 계획이라면 누가 총장이 되든지 간에 골격은 그대로 유지되면서 주변의 여건이나 예측되는 미래에 따라 실천 방안만 효율적으로 변경하는 것이 마땅하다. 물론 시대 상황의 변화에 따라 수정되어야만 하는 부분도 있으나, 이것도 대학 구성원이 모두 알 수 있도록 공개되어야 하며, 동의를 구해야 한다. 발전 계획과 대학의 운영이 따로 움직인다면 그 발전 계획은 바로 걸음으로 잘 나타나지 않는 인적·물적 자원의 낭비이다. 이는 대학에 큰 손실이 되고 그 대학은 뒤로 처질 수밖에 없다.

발전 계획의 추진시 이기적 집단에 의한 반대 이론이 대두될 수 있다. 총장은 대학 내에 이러한 이기주의적 집단이 생겨나지 않도록 모든 일의 처리에 공정성과 객관성을 우선해야 한다. 요즘 많은 대학에서 총장은 교수들에 의해 직접 선출되고 있다. 이는 가장 민주적인 방식일 수 있으나, 선거 과정에서 학연, 지연 등이 개재되기 때문에 대학 내에 집단 이기주의가 형성될 우려가 매우 크다. 이의 배제를 위해서는 교수 사회의 의식 구조가 바뀌어야 하는 것이 우선적이지만, 선출된 총장의 의지도 매우 중요하다. 자신을 적극 지원한 사람들을 우대하고, 자신에게 잘 동조할 만한 인사를 주요 보직에 보임하는 것이 통례이나, 이는 대학 발전에 큰 저해 요인이 된다. 대학에는 사회 거의 전 분야의 전공학과들이 있으며, 학과에는 각 분야의 전문가들이 교육과 연구에 임하고 있다. 따라서 각 분야에서 전문적인 인력을 대학 운영이나 발전에 효율적으로 이용할 수 있어야만 대학이 경쟁력을 갖출 수 있게 될 것이다.

대학의 행정은 교육과 연구의 효율성 증진을

위한 지원 체제이다. 이는 대학에서 교육과 연구가 행정의 상위라는 것이 아니라, 대학의 주요 기능이 교육과 연구이기 때문에 그리 여겨지는 것이다. 요즘 많이 나아지기는 했지만 아직도 교육과 연구가 행정의 시너 역할을 하는 경우가 많다. 이는 총장을 위시한 막료 조직이 행정과 경영을 잘 모르기 때문에 일어날 수 있는 일이며, 자신이 잘 모르는 일에 대해 대개 책임을 회피하고자 하기 때문에 나타나는 현상이다. 총장은 행정 지원 체제가 교육과 연구에 효율적으로 이용될 수 있는 방안의 마련에 앞장서야 하며, 이의 실행을 위해 책임감을 가지고 의지를 행사할 수 있어야 한다.

한 가지 더 언급하자면 총장은 심미안을 가졌으면 좋겠다. 우리나라의 대학, 특히 국립 대학의 경우 대학 건물이 아파트와 같이 획일적으로 건축되고 있으며, 공사 내용도 매우 부실하다. 부실한 환경 속에서 배운 사람들에게 내실을 바라는 것은 너무 욕심이 아닐까? 심미안을 가지고 백 년이 지나도 싫증이 나지 않는 견실한 대학 캠퍼스를 만들 의지를 가진 총장이 필요한 시대이다.

누구나 다 느끼고 있는 일반론을 장황하게 피력한 것 같아 마음 한 구석이 허전하게 느껴진다. 대학의 운영과 발전의 주체이며 의지인 총장의 역할에 대해 더욱 심도있는 논의가 필요하다는 생각이 든다. 작은 의견들이 모여 커다란 의지를 실현할 수 있을 것으로 믿는다. ■

방재욱/서울대학교 생물교육과와 동 대학원을 졸업하고 식물학 박사학위를 받았다. 목포대 생물학과 교수, 영국 Rothamsted 연구소 객원연구원을 역임하고, 현재 충남대 생물학과 교수로 재직중이다. 주요 저서로 『식물형태학』, 『식물발생학』 등이 있고 "한국 흐밀의 세포유전학적 연구" 외 다수를 발표했다.