



대학 운영도 경영이다

- 등록금 현실화도 지구 노력 일환 -



배 병 휴 | 매일경제 편집고문

대학 교육에 대한 불만

대학 운영이 어려운 처지라지만 대학 교육이 너무나 불만스럽다. 대학 교육에 대한 시장의 반응은 매우 냉소적이다. 학교 법인, 교수, 학생 등 대학 관계자 누구도 신뢰받고 있다고 주장하지는 못할 것이다. 시중에서는 “저러다가 곧 망하는 대학들이 쏟아질 것”이란 막말을 듣는다. 정부는 교육 정책 때문에 지탄받고 욕먹고 있지만 대학 발전을 선도할 능력이 없다는 자세다.

그리고 대학 교육의 대량 수요처이자 수혜자인 기업도 대학의 낙후를 지적하며 고개를 내젓는다. 기업이 대학 기부금에 인색하다는 비판에 대해서도 할 말이 없지 않다고 한다.

대체로 기부할 동기가 별로 없고 기부하는 경우에도 신명이 나지 않는다는 반응이다.

가령 특정 대학에 기부하면 준비도 없이 뒤따라 손을 벌리는 대학들 때문에 견딜 수 없다고 실토한다.

학교 법인의 능력이나 자세는 더 이상 비판의 여지가 없을 것이다. 대학을 설립할 때의 자부심이나 사명감을 간직하고 있는 경우가 얼마나 될지 궁금하다.

형편이 이래서인지 대학 총장이 기부금 유치에 나선지도 꽤 오래 되었다. 대학 재정 확충을 위해 총장이 나선 것은 당연하고 적절한 임무라고 보여진다.

그렇지만 너무 궁색하고 초라하게 비취지는 경우가 문제다. 별로 자랑스럽지도 못한 ‘자랑스런 동문상’을 남발하거나 심지어 워크아웃 기업에까지 손을 벌리는 모습은 딱하다.

그래서 대학 교육이 걱정스럽고 대학 운영 방식이 잘못되고 있다는 평가다. 이래서는 안 되겠다는 생각에서 대학이 스스로 살길을 찾는 지구 노력을 촉구하지 않을 수 없는 것이다.

대학에 경영이 있는가

교육 개혁이 어렵다는 이야기는 충분히 들었지만 대학에 자율 개혁의 의지가 있는지 궁금하다.

IMF 체제로 세상이 온통 자구 노력과 구조 개혁에 몰두하고 있을 때 대학은 변한 것이 별로 없다.

정부가 교육 개혁을 실천하지 못하니 대학의 자율 개혁도 필요 없다는 논리일까. 시대 상황은 자율이 안 되면 외부의 충격에 의해서라도 개혁하지 않고는 건널 수 없다.

전문가들에게 물어봤더니 최근 5년간 대학의 교육 여건 지표는 더욱 악화되고 있다고 한다. 그런데도 능동적인 개선 노력이나 성과는 평가할 만한 것이 없다고 지적한다. 도대체 대학이 어떤 속셈으로 무엇을 기다리고 있는지 답답할 지경이다.

대학 재정이 어렵다고 하지만 그 동안 교육 재정은 조금씩 늘어났고 학부모 부담도 크게 늘어난 것이 사실이다. 그런데도 교육 여건 지표가 후퇴했다면 대학에는 경영이 없었다는 뜻이다. 아울러 대학 관계자들의 도덕적 해이 현상을 지적하지 않을 수 없다.

무엇보다도 법정 기준 교수도 확보할 능력이 없어 시간 강사로 눈가림하면서 대학 교육을 책임지겠다는 것은 무책임이다. 그러면서 매년 학생 등록금이나 올릴 수 없느냐고 기회를 엿보기만 하면 학내 분규를 종식시킬 수도 없다.

대학은 나라 발전의 원동력인 최고의 교육 서비스 기관이지만 대학 운영은 경영이다.

경영을 모르는 대학이 학문을 연구하고 인재를 양성하겠다는 약속은 믿기 어렵다.

대학 재정의 빈곤을 타파하는 것도 경영력이다.

재단은 부실하고, 국고 보조금은 쥐꼬리만하고, 기부금은 인색하고, 등록금은 올리기 어려워 대학 운영이 말이 아니라고 들었다.

그렇다면 제일 먼저 재단이 나서 수익 기반을 확충

하고 대학 경영을 혁신하여 적극적으로 국고 보조금을 끌어내고 기부금도 유치해야 한다. IMF 이후 기업의 과다한 부채와 방만한 경영이 문제가 되어 빅딜과 워크아웃과 퇴출 등으로 개혁되고 있다.

대학도 기업에 못지 않게 빠른 자구 노력으로 재정을 확충하고 교육 여건을 개선토록 노력하는 것이 생존과 번영의 조건일 수밖에 없을 것이다.

등록금으로 재테크할 수 있다

국고 보조금이나 기부금에 대한 대학 당국의 불만 이유와 있다고 본다.

지난 '98년 기준으로 사립대 운영 수입 대비 국고 보조금 비율은 고작 3.8%였다. 그나마 보조금을 많이 받은 상위권 대학은 일부 명문대와 기부금을 많이 유치한 대학들이다.

그러니 보조금이나 기부금이 대학 재정에 충분히 기여하지도 못하면서 대학의 빈익빈 부익부 현상만 심화시킨다는 반발이 나온다.

특히 기부금의 경우 절대액이 많지 못한다다가 그나마 단체 및 기관이 64%를 차지하고 재벌을 비롯한 기업체는 25% 안팎에 지나지 않는다.

지난 98년 통계로는 기업의 연간 기부 접대비 가운데 대학 기부금 비중은 기껏 4.2%에 불과했다. 이 때문에 대학 교육의 수혜자인 기업의 사회적 책임이나 시대 발전에 비례한 기업 문화의 정립이 강조되기에 이른 것이다.

반면에 대학 재정이 그토록 어려운데도 보조금이나 기부금을 끌어들이기 만큼 적극적인 동기 유발에 최선을 다했느냐고 물어봐야만 한다.

대학 발전의 비전이 있고 대학 교육의 경쟁력이 있는 경우에도 기부금이 외면하느냐는 말이다.

결국 발전 의욕도, 경영도 없이 손쉽게 등록금에 의존하여 대학을 운영코자 하니 교수와 학생들 모두

터 불신 받고 정부의 간섭도 받게 되는 것이 아닐까?

대학 운영비 중 등록금 의존율이 70%를 넘는 대학이 68.3%라는 통계를 보면서 학교 재단은 맞고 있는지 반문하지 않을 수 없다.

상당수 대학이 등록금을 학생들의 교육 활동에 투자하기 보다 자산을 늘리거나 부채를 갚는데 사용하고 있다고 한다. 등록금의 10% 이상, 많은 경우 20%까지 교육 활동과 상관없는 용도에 사용한다니 놀라지 않을 수 있느냐는 말이다.

대학이 자산을 취득할 때 법인이 비용을 부담한 경우는 극히 일부이고 태반이 단 한푼도 기여하지 못했다고 한다. 그러나 대학이 등록금으로 재테크 벌이는 영리 기관이냐는 항변이 쏟아지게 되었다.

이래서야 대학에 희망이 없다. 대학이 스스로 생존하고 번영코자 올바른 길을 걷지 않고는 국가와 사회로부터 지지와 성원을 받을 수 없는 것이 너무나 명백하다.

법인의 자구 노력이 우선이다

최근 학교 법인이 재미가 없고 사회적 예우보다 비난받는 경우가 적지 않다고 알고 있다.

잘못되고 안타까운 현실이다. 그러나 한때 좋았던 시절을 잘못 누린 과오도 분명 있었다고 본다. 그리고 지금은 대다수 법인의 수익 기반이 취약한 실정이 거의 사실이다.

대체로 토지와 임야가 대부분이라니 여기에서 충분한 수익이 발생하기는 어려운 실정이다.

뿐만 아니라 수익용 기본 재산 확보율이 법정 기준의 30%에도 못 미친다고 한다. 이처럼 부실하고 허약한 재단을 믿고 세월만 보낼 수는 없는 노릇이다.

대학을 설립해 놓고 어쩔 도리가 없다는 재단을 움직이도록 각종 방도를 강구하지 않으면 안 된다.

수익용 재산 확충을 촉구하고 비수익 자산을 활용

하여 새로운 수익 기반을 창출하는 자구 노력을 강력히 촉구해야만 한다.

기업 창업자는 핵심 사업의 경쟁력 강화를 위해 계열사 지분을 처분하고 사재를 출연한 경우가 있었다.

대학 운영의 혁신도 고통 분담이 따라야 하고 투명화와 민주화가 절실함은 말할 것도 없다.

대학이 교육 여건 개선보다 장기적인 특정 기금 적립에 열중하는 추세라고 들었다. 대학 발전을 위해 적립금이야 필요한 것이지만 학생 등록금으로 적립하는 사례가 많다니 이 또한 문제다.

등록금에서 적립금 떼고 인건비와 관리비 지출하고 나니 연구비와 기자재 구입비, 학생 경비 등은 보잘 것이 없어졌다는 말이다.

그런데도 재단은 부실하고 보조금이나 기부금 유치에는 자신이 없으니 등록금으로나마 방만한 경영을 끌어가겠다는 발상인가. 형편이 안 되고 자신이 없으면 대학 발전 사업도 워크아웃제가 적용되는 것이 오히려 뚝뚝하고 올바른 자세이다.

대학 운영의 비효율이나 무책임은 덮어둔 채 외부 환경만 탓하는 대학을 누가 딱하게 여기고 구원코자 나서겠는지를 반성해야만 할 것이다.

기부금을 유치할 수 있는 경영

결국 대학 운영의 위기를 극복하는 길은 스스로의 자구 노력으로부터 출발해야 한다는 결론이다.

그리고 대학 재정이 제일 큰 문제라고 확인된 이상 대학에 돈이 쉽게 많이 들어올 수 있도록 길을 열어 야만 한다.

나라 형편이 어렵더라도 교육 재정은 더욱 확충해야 할 일이지만 대학에 대한 조세 감면 혜택을 확대하여 쓸데없이 시중에서 방황하는 부동 자금을 흡수토록 하는 것이 효과적인 것이다. 그리고 대학은 목적이 훌륭한 자금이 기부금으로 들어오는 것을 조건

없이 받아들여야 한다고 믿는다.

대학이 조세 피난처나 검은 돈 세탁소가 될 수는 없겠지만 법과 제도가 인정하는 범위 내에서도 대학 재정으로 유인될 여유 자금이 적지 않을 것으로 추정된다. 이 경우 대학 기부자에 대해서는 오래도록 기억될 만한 예우가 뒤따라야 함은 물론이다.

그러니까 대학의 자구 노력은 경쟁 사회에서 살아남을 수 있을 만큼 외부 자금의 유입과 자체 수익금의 극대화로 평가될 수 있다는 뜻이다. 내부적으로 예산 절감과 투자 효율화는 기본이니 따로 언급할 필요가 없다.

그리고 이 같은 모든 자구 노력은 대학 구성원 모두의 지지와 성원을 받을 수 있을 만큼 투명하고 민주적이어야 할 것이다.

대학이라고 해서 무한 경쟁 시대의 기업 경영과 다를 바 없다고 생각한다. 이해 당사자들의 이해와 신뢰를 바탕으로 하지 않는 대학의 발전이란 있을 수 없기 때문이다.

대학의 자구 노력은 학생들의 등록금 인상에도 설득력을 갖게 될 것이다. 등록금에만 의존하여 대학 운영하면서 물가나 인건비 인상을 이유로 등록금을 현실화하겠다는 주장과 최고의 자구 노력을 앞세워 등록금을 올릴 수 밖에 없다는 주장 사이에는 이해의 폭이 엄청날 것이다.

등록금에는 입학금, 수업료 외에 기성회비와 학생회비도 포함되어 있다. 이 같은 등록금이 전용되지 않고 대학 발전과 학생 교육에만 환원된다고 믿을 수 있다면 학내 분규도 예방할 수 있지 않을까.

등록금 현실화도 자구 노력

대학 등록금 부담이 중산층 이하 학부모들에게 가


장 무거운 짐이 되고 있는 것은 엄연한 사실이다.

실제로 대학 등록금이 쌀 수는 없는 형편이다. 어느 모로 보나 대학의 전통과 문화를 쌓아가야 하는 시기에 대학 운영의 절대적인 비중을 차지하는 등록금 의존율을 하루 아침에 낮추기는 어려운 것이 현실이다.

이 때문에 대학의 자구 노력 일환으로 등록금 현실화도 불가피하다는 주장이다. 다만 등록금 책정이 주먹구구식으로 인상되어서는 받아들이기 어렵다. 전년도에 비해 얼마를 올려야 한다거나 유사한 대학과 보조를 맞춰야겠다는 방식이 아닌 과학적이고 합리적인 과정이 있어야 한다.

교육 여건의 개선이나 대학의 경쟁력 강화 프로그램에 따라 객관적인 산술에 의해 책정돼야 함은 물론이다.

이 경우 상당수 대학이 등록금을 대폭 인상해야 한다고 주장하겠지만 역시 학부모의 부담 능력이나 등록금이 미치는 경제 사회적 영향도 고려치 않을 수는 없는 노릇이다.

그러므로 대학의 자율화, 등록금의 자율화 추세에 맞춰 등록금도 인상할 수 밖에 없다는 충분한 설득력을 갖춘 대학 운영의 틀을 만드는 것이 중요한 시점이라는 판단이다. 

배병휴

고려대 경영학과를 졸업하고, 매일경제신문 기자로 입사해 편집국장, 논설주간, 전무이사 주필을 거쳐 현재 편집고문으로 있다. 행정쇄신위원회 위원, 노사관계 개혁위원회 위원, 행정규제개혁위원회 위원을 역임한 바 있으며, 현재 좋은 이웃집 대표, 월간 「경제포럼」 대표로 활동하고 있다. 저서로 「재계비화」, 「누군가 하고 싶은 이야기」, 「아직 갈 길이 멀다」 등이 있다.