

수월성을 추구하는 대학

최 상 일 | 포항공대 물리학과 교수

1. 서론

내가 오랫동안 가르쳐왔던 미국 어느 대학에서의 일화가 생각난다. 그 대학에서는 지어진 지 200년 이상 된 대학 최초의 건물을 기숙사로 사용하고 있었고, 이 기숙사에 입학하기 위한 경쟁이 치열하였다. 20여 년 전 당시 신입 문리대학장이 "이제부터 입사 순서는 성적 순서로 하겠다."고 단언하였고, 이에 대해 학생회에서는 "그 정책은 Elitism 냄새를 풍기니까 바꾸어 달라."고 항의하였다. 이 항의에 대해 문리대학장은 "우리 대학은 Elite의 집합체이며 수월성을 장려하는 곳이다."라고 대답하여 이 문제에 대해 중지부를 찍었던 것이 매우 인상적이라 지금도 내 기억에 뚜렷하다. 수월성을 추구하는 전통과 현구성원들의 의지가 주춧 대학인 이 대학을 미국에서 우수한 대학으로 자리잡게 하고 있다.

'49년에 서울대학교에 입학하여 '53년에 졸업한 나는 일본 대학의 학사 과정을 졸업한 젊은 분들을 스승으로 모시고 미국식 제도에 운영되는 대학에서 교육을 받았다. 화학과 입학 정원이 35명이고 가르치는 분의 수는 8명, 졸업에 필요한 학점은 180학점이었다. 이렇게 많은 학점을 책정한 것은 교과서 구하기가 어려우므로 강의라도 많이 들어야 한다는 이유 때문이었다. 사실 그 때는 교과서 구하기가 힘

들었다. 매년 사용하시는 강의 노트를 그대로 칠판에 옮겨 쓰시는 선생님도 없지는 않았던 기억이 난다. 미군 부대에서 흘러나온 책을 보배 같이 여기던 기억도 난다. 6·25 사변은 이 정도의 대학 교육마저 빼앗아 갔었다. 몇 분 남아 계시던 선생님을 모시고 전쟁 도중에 부산 가교사에서 대학 교육을 추구하던 우리는 "아무리 어려워도 최선을 다해 배워야 된다."는 압박감을 가졌다. 이 때 우리에게 자상하게 대해 주시던 몇 분 선생님과의 대화는 어느 교과서보다 더 소중한 교육이 되었다. 그 어려운 시기에도 내가 기억하는 대학의 교수나 학생들은 최선을 다하였다. 그 당시의 대학과 비교한다면 지금의 대학은 그 어느 대학이나 우수한 환경 하에 운영되고 있다.

한국의 어느 대학이라도 내가 다니던 시절의 서울 대학교에 비하면 월등히 우수한 시설과 교수진을 갖고 있다. 그러나, 주어진 여건 아래서 최선의 운영이 되고 있는가에 대해서는 큰 의문이 생긴다. "우리 대학은 엘리트의 모임이고 수월성을 추구한다."라고 큰 소리 칠 수 있는 대학이 몇 개나 될까? 학부 과정 교육을 위해, 대학원 과정 교육을 위해 할 수 있는 일은 다 하고 있다고 장담할 수 있는 대학이 몇이나 될까? 과연 하나라도 있을까?

우수한 대학이 되려면 그 대학의 사명(Mission)과

우선 순위(Priority)가 뚜렷해야 하고, 이를 수행할 인력과 시설이 확보되어야 한다. 동시에 이를 뒷받침할 경제력과 효율적인 관리 체제가 있어야 한다. 미국 대학의 과거와 현재, 그리고 개혁 노력을 참고로 하여 한국의 대학이 우수 대학이 되기 위해 추구하여야 할 길을 모색해 보겠다.

II. 대학의 사명

대학에서 이루어져야 할 것은 교육, 연구, 이를 통한 사회 봉사 등 세 가지로 분류하는 것이 보통이다. 역사적으로 본다면 서유럽에서 12세기에 처음 대학이 생겼을 때는 교육이 대학의 핵심 사명이었다. 당시 대학에 모인 호기심 많은 학구적인 교수들에 의하여 자발적으로 연구 활동이 이루어졌고, 16, 17세기의 갈릴레오, 뉴턴, 보일 등이 쌓은 과학의 기초가 된 연구 업적은 유명한 일이다. 그러나 대학의 임무는 역시 교육이 주임무이고 지식의 창출을 대표하는 연구는 부수적인 것이었다.

미국에서는 19세기 후반에 이르러서야 박사 과정 교육에 중점을 두는 대학이 생겼다. 제 2차 세계 대전 중 대학, 특히 대학 과학자들의 공헌(레이더 개발, 원자탄 개발 등) 덕분에 과학 연구의 중요성을 인식한 미국 정부는 1950년에 과학 재단(National Science Foundation)을 설립하여 대학의 과학 연구 지원을 시작하였다. 1957년 정치 이념의 경쟁자인 소련이 미국보다 앞서 인공 위성을 성공적으로 올렸다는 사실에 자극을 받은 미국은 과학 교육 및 연구를 중점적으로 지원하기 시작하였고, 이후에 많은 미국 대학들이 연구 중심 대학으로 변신하기 시작하였다.

이 때부터 신입 교원이 갖추어야 할 가장 중요한 능력은 연구 능력이고, 연구 업적이 우수한 교원이

높은 봉급을 받고 빨리 진급하는 제도가 실시되었다. 학생들이 best teacher로 선출한 조교수가 재임명을 받지 못하고 떠나야 하는 이변도 일어나기 시작하였다. 교수들은 연구하는 여가에 가르친다는 분위기도 일어나게 되었다. 교수의 연구 활동과 직접 관련이 있는 대학원 과정, 특히 박사 과정은 대단한 발전을 이룩하였고, 한 때 미국 과학자들의 선망의 대상이던 독일 대학의 교수들이 미국의 박사 과정을 탐내기 시작하였다. 지금 전 세계 우수 대학의 2/3 가 미국에 있다는 것은 연구 업적과 박사 과정의 명성에 힘입은 것이다.

이러한 과정에서 미국의 학사 과정 교육은 약화되는 현상이 나타났다. 특히 연구 중심 대학의 학사 과정 졸업생을 고용한 기업으로부터 이들 교육에 대한 비평이 시작되었다. “글을 제대로 쓸 줄 모른다.”, “외국어 실력이 너무 약하다.”, “문제 해결 능력이 부족하다.” 등 학사 과정 교육의 핵심을 찌른 내용들이었고, 이런 비평이 70년대에 시작되었던 것으로 기억된다. 대학에서는 학생들이 수업에 대한 평가를 하고 결과를 공개함으로써 학생들의 수강 신청에 영향을 주기 시작하였다.

약화되는 학사 과정 교육, 특히 연구 중심 대학의 학사 과정 교육의 질을 향상하기 위해 미국 대학들은 여러 가지 노력을 시도하고 있다. 많은 연구 중심 대학에서 학사 과정 교과과정을 재검토하고, 컴퓨터 기술과 새 학습 이론을 대학 교육에 응용하기 위한 연구소와 센터들을 교내에 설치하기 시작하였다. 이런 센터에서는 대학원 학생과 교수들에게 가르치는 방법에 관한 훈련 과정과 자료를 제공하기 시작하였다.

대학 교육에 대한 연구도 활발하게 진행되고 있다. National Research Council은 인지 과학의 전문가

들로서 위원회를 구성하여 인간의 학습 능력에 관한 인지 과학의 연구 결과를 종합하고 이를 어떻게 대학 교육에 응용할 지에 대해 보고서 *How People Learn* 을 작성하여 1999년 초에 출판하였다. 한편, 미국 과학 재단에서는 수학과 과학의 각 분야를 가르치는 좋은 방법을 찾기 위한 연구를 지원하고 있다. 좋은 예가, 화학을 어떻게 가르치는 것이 가장 효율적인가에 관한 연구가 다년간에 걸쳐 이루어졌다. 미국 과학 재단에 학사 과정과(Division of Undergraduate Studies)가 근래에 신설된 것은 미국이 학사 과정 교육의 질 향상에 계속 투자하겠다는 의지를 나타낸 것이라 생각된다.

Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching은 1995년에 National Commission on Educating Undergraduates in the Research University를 가동하여 보고서 *Reinventing Undergraduate Education : A Blueprint for America's Research Universities*를 제출하였으며, 이 보고서에서 미국의 연구 중심 대학에서의 학사 과정 교육이 위기(Crisis)에 처해 있다고 경고하고 개혁 방향을 제시하고 있다. 1990년에 발표된 보고서 *Scholarship Reconsidered : Priorities of the Professoriate*에서는 대학 교수의 교육에의 우수한 공헌이 적절히 인정되지 않는 점과 또한 학자로서의 전문 지식을 사회를 위하여 사용하는 봉사 업적은 시민의 한 의무 정도로 인정되고 학자로서의 업적으로 옳게 인정되지 않는 상황을 지적하고 있다. 이러한 현상으로 인해 교수와 학생, 교수와 일반 사회의 관계가 더 벌어지게 된다고 경고하고 교육, 연구, 봉사 업적이 균형을 이뤄야 한다고 권하고 있다.

학사 과정 교육은 상급 학위 과정에 진학하는 학생에게나 직업을 갖고 일을 하는 사람에게나 중요한 기

초가 되므로, 시대에 맞는 우수한 교육은 모든 사람의 장래에 중요할 뿐 아니라 사회 발전에도 큰 영향을 끼친다. 미국 남부의 어느 대학을 졸업하고 뉴욕의 월가에서 대성공한 사람이 모교의 영문학과에 석좌 교수 기금을 기부하면서 “내가 성공할 수 있었던 것은 모교에서 배운 글 쓰는 능력 덕택이다.”라고 말한 것이 기억난다. 대학에서 얻은 표현 능력과 글 쓰는데 필요한 합리적이고 치밀한 사고 훈련이 그 사람이 세계에서 성공한 비결이었던 것이다. 대학에서 받은 기초 교육이 얼마나 사회 생활에 중요한지를 나타내는 한 예라고 할 수 있겠다.

각 학문 분야의 장래를 위하여도 학사 과정 교육의 수월성이 요구된다. 각 학문 분야의 활발한 연구 활동을 유지하려면 우수한 후진이 양성되어야 하고 이를 위하여는 우수한 학사 과정 교육이 이루어져야 함은 더 말할 필요가 없을 것이다. 실제로 미국 학사 과정의 약화는 기초 학문이나 공학 분야 연구 인력 부족 현상의 한 원인이 되었다.

대학이 상아탑이 되어서는 안 된다는 말을 많이 듣는다. 지식 기반 사회에서는 사회와 대학간의 관계가 더 긴밀하게 유지되어야 할 것이다. 대학은 연구 활동을 통하여 지식 창출과 합성을 하고 학생의 교육뿐 아니라 사회 복지를 위하여 지식을 응용하여야 한다. 또한 일반 사회인에 대한 정보 제공 및 교육을 통하여 일반 사회의 지식 수준을 꾸준히 향상시키는 일을 하여야 한다. 이런 봉사 영역에서도 연구나 교육에서와 같은 수준으로 우수성을 강조함이 옳을 것이다.

Carnegie Foundation은 1997년에는 *Scholarship Assessed : Evaluation of the Professoriate*를 발표하여 대학 교수가 학자로서 하는 일에서 연구, 교육, 봉사가 적절한 균형을 이루는 것이 중요

하다고 강조하고 교수를 평가하는 방법과 기준에 관해 심각한 토론을 개시하였다. 평가 방법과 기준은 연구, 교육, 봉사의 어느 분야든 엄밀성(嚴密性)과 고도의 질을 유도하여야 한다고 끝맺고 있다. 이 보고서에는 1994년에 실시한 National Survey의 결과가 수록되었고, 그에 의하면 많은 대학에서 교수 평가 방법과 기준에 변화가 생겼거나, 이에 관한 토의가 이루어지고 있음이 나타나고 있다.

위에서는 대학의 일반적인 세 가지 사명에 대해 논하였다. 다음에는 사명의 우선 순위를 달리하는 대학들의 이야기를 나누겠다. 미국에는 현재 약 1,800개의 4년제 대학이 존재하지만, Carnegie Foundation의 분류에 의하면 이중 127개만이 연구 중심 대학으로 분류된다고 한다. 연구 중심 대학과는 달리 경제적 이유, 인적 자원의 제한, 재단의 교육 철학, 혹은 다른 이유 때문에 학사 학위 과정만을 제공하면서 이에 대한 수월성을 추구하는 훌륭한 대학이 많이 존재한다. 이러한 대학은 우수한 고등학교 졸업생을 입학시켜 큰 규모의 연구 중심 대학에서 제공하지 않는 훌륭한 교육(Liberal Arts College)을 실시한다. Williams College, Swarthmore College, Reed College, Davidson College 등 많은 대학이 이 부류에 속한다. 내가 미국의 한 연구 중심 대학에서 물리학과 주임 교수로 근무할 때 본 통계에 의하면 유명 연구 중심 대학에서 배출하는 물리학 학사의 수보다 이들 Liberal Arts College들이 배출하는 수가 많았다. 이들 Liberal Arts College의 교수들이 연구 활동을 하지 않는 것은 아니다. 그 곳의 많은 교수들이 학사 과정 학생들과 전문 분야의 연구를 하여 논문 발표를 한다. 그러나, 이들의 연구는 그 목적이 논문 발표에 있다기보다는 학생들의 교육에 있다고 할 수 있다. 연구 중심 대학의 물리학과 대학원에서 이들 대학의 졸업생을 대환영하는 것은 당연한 일이다.

또 한 종류의 대학은 학사 및 석사 과정만을 갖는지, 또는 극히 제한된 범위 내에서 박사 학위 과정을 갖고 있는 대학들이다. 이들 중에도 수월성을 추구하여 널리 알려진 대학이 있으며, 동부의 명문 Dartmouth College가 한 좋은 예가 되겠다. 대학마다 주어진 제한을 잘 인식하고 수월성을 추구하면, 우수한 학생들을 유치할 수 있고 사회의 인정을 받고 지원 받을 수 있음을 잘 보여 주고 있다.

한국의 각 대학은 그 대학의 사명(Mission)을 검토할 필요가 있다. 현재의 자원과 가까운 미래에 기대할 수 있는 자원으로 어떤 대학으로 육성할 수 있는지 저울질 해 보아야 할 것이다. 교육, 연구, 봉사의 어느 것도 완전히 무시할 수는 없을 것이나, 우선 순위를 정하여 가까운 장래에 주어진 한계에서 우수 대학이 되는 길을 찾는 것이 국제화 시대의 국가 사회를 위하는 길이라 생각한다. 한국뿐 아니라 전 세계가 개방된 사회, 자유 경쟁 시대로 가고 있다. 미국은 오랫동안 가장 개방된 사회였고, 자유 경쟁 사회로 발전해 왔다. 한국은 거의 모든 면에서 미국식으로 변하는 과정에 있는 것 같다. 교육도 예외가 아니다. 각 대학이 각각의 사명을 검토하기 위해 미국 여러 종류 대학을 검토하고 그들이 어떤 변화를 시도하고 있는지 연구 조사한 후 적절한 모형을 찾는 것이 좋을 것 같다.

대학과 같은 한 조직의 장래를 위한 토의에는 관련된 여러 분야 사람들이 참여하여야 좋은 결론이 나올 것이며, 이것이 민주주의의 장점이 아닌가 생각된다. 예를 든다면, 사립대의 Mission에 관한 토의에는 이사회, 총장, 교수, 직원, 학생, 졸업생, 정치인, 전국적 기업인, 지역 기업인, 지역 시민의 참여가 필요하며, 대학 운영의 궁극적 책임을 지고 있는 총장과 이사회가 주도함이 당연하다. 우수 대학을 운영해 본

외국의 대학 전문가들의 자문을 구하는 것도 큰 도움이 될 것이다.

대학의 사명과 우선 순위가 결정되면, 우수 대학을 이룩하기에 적합한 교수진이 있어야 하고 이들의 일을 돕는 직원단이 있어야 하며, 우수한 학생들이 유치되어야 한다.

Ⅲ. 교수진

대학의 사명과 우선 순위가 정해지면 교수진은 이를 구현하기 위하여 최선을 다하여야 한다. 교육, 연구, 봉사에 활애하는 노력을 단체적으로 또는 개인적으로 조정할 의무가 생길 것이다. 개인적으로 젊은 시기에는 지식의 창출에 노력을 집중하고 나이가 들수록 지식의 합성, 교육, 봉사 쪽으로 노력을 재분배하기를 원한다면 대학으로서 대학의 사명과 우선 순위가 허락하는 한도에서 이를 수용하여야 할 것이다. 또 한 예를 든다면, 전문 지식을 사용하는 봉사 업무에 출중한 인물로 그러한 봉사 업무가 대학에 도움이 된다면 젊은 사람이라도 그러한 업무에 노력을 집중할 기회를 주는 것도 좋을 것이다.

대학 교수는 학문을 즐기고 학생들의 교육에 흥미가 있는 사람이어야 한다. 학문을 즐길 뿐 아니라 창의력과 창조력을 가진 사람이어야 하며, 대학 교수직을 생활 수단이라 생각하는 사람이 아니라 천직이라 생각하는 사람이어야 한다. 교수직을 천직이라 생각한다면 연구이든 교육이든 봉사이든 최선을 다할 것이고 수행한 일의 수월성에 대하여 자랑스럽게 생각할 것이다. 높은 수준에 미치지 못한 경우에는 이를 부끄럽게 생각하여 자기 능력을 향상시키기 위해 최선을 다할 것이다. 이런 사람들로 교수진을 구성한다면 어떤 여건에서도 우수 대학이 될 수 있을 것이라

생각한다.

대학생 시절에 내가 존경하는 최규원 선생님에게서 들은 이야기가 생각난다. 최 선생님은 교육과 학문에 대한 열정이 남다른 분이셔서 이 어른만큼 학생 교육에 정열을 쏟으시고 학문을 사랑하신 분이 많지는 않을 것 같다. 내가 양자 화학 책을 읽고 있는 것을 보시고 선생님의 모교인 일본 도호쿠 대학의 어느 조교수에 관한 이야기를 해 주셨다. 그 분은 물리 화학 조교수였는데, 양자 화학을 정식으로 공부하지 않았던 분이었다고 한다. 양자 역학이 화학 문제에 활발히 응용되기 시작한 후, 이 분이 사표를 제출하였다고 한다. "이제부터는 양자 역학을 이해치 못하고는 물리 화학을 가르칠 수 없게 되었으니 어찌 내가 조교수 자리를 지킬 수 있겠는가?" 하고 사표를 제출했다는 이야기였다. 너무나도 감격적인 이야기였기에 50년이 지난 지금도 내 기억 속에 새겨져 있다. 이 분에게 조교수직은 그의 천직이었던 것이다. 그는 학생들에게 책임을 느꼈고 대학에 책임을 느꼈던 것이다. 사표는 수리되지 않았고, 그 분은 훗날에 양자 화학 교과서를 저작하였다.

대학 교수는 정직해야 한다. 학생에게 행동으로 모범을 보인다는 뜻에서 정직해야 함은 물론이고, 평소 정직하게 행동하여 신뢰를 얻어야 동료들이 그의 연구 발표를 믿을 것이다. 지식의 창출이나 교육은 인내심을 갖고 꾸준히 노력하는 사람을 요구하며, 널리 받아들여진 이론에 역행하는 것이라도 옳다고 믿으면 이를 추구할 만한 용기가 필요하다. Carnegie Foundation의 보고서 Scholarship Assessed에는 교수의 자질로써 "정직, 인내, 용기" 이 세 가지의 중요성을 역설하고 있다.

몇 년 전에 한 대학원 학생이 한 말이 기억 난다.

“교수들이 학생 평가는 열심히 하면서 본인들이 평가받기는 왜 그렇게도 싫어합니까?” 하는 질문이었다. 사실, 평가받는다든 것이 그리 즐거운 일은 아니다. 연구 논문을 전문 학술지에 제출하여 나쁜 평을 받고는 노발대발 화를 내본 사람이 많을 것이다. 그러나 그러한 평가가 많은 경우에 정당한 평가이며, 지적된 점을 깊이 검토함으로써 더 좋은 연구 업적을 낼 수 있다. 남의 비평을 발전의 씨앗으로 삼는 사람이 결국은 더 좋은 일을 하게 된다. 그것을 알면서도 비평을 받는 것이 즐겁지 않다는 것 역시 사실이다. 이제 한국의 교수들도 연구 업적 평가에서 비평받는 일이 익숙해졌다. 그러나, 학생들이 하는 강의 평가는 아직도 많은 교수들이 저항을 느끼는 것 같다. 그래서 많은 경우에 강의 평가 결과는 교수 본인에게만 알려서 수업의 질 향상에 이용토록 하고 그 이상의 용도가 없다. 미국의 많은 대학에서는 학생들이 하는 강의 평가의 결과가 공표되어 다음 학기의 수강 신청에 큰 영향을 주기도 한다. Carnegie Foundation의 보고서에 의하면, 98%의 대학에서 학생의 강의 평가 결과를 교수의 업적 평가에 반영한다고 한다. 특히, 연구 중심 대학에서는 100%가 그렇게 하는데, 교수 업적 평가시에는 학생이 한 강의 평가 외에 동료들이 실시한 평가, 졸업생이 실시한 평가 등이 업적 평가의 자료가 된다고 한다.

미국의 대학은 자유 경쟁 지역이다. 자유 경쟁을 통하여 발전하는 곳이다. 좋은 평가를 받는 사람이 좋은 보수를 받는 것이 당연하다고 생각하는 곳이다. 기득권을 방어하기가 쉽지 않는 곳이다. 지금 한국 사회가 전반적으로 미국식 개방 사회, 자유 경쟁 사회로 변화를 하지 않고는 견디 내지 못할 상황에 있다. '70년대에 어려운 입지에 있던 미국 기업들은 자발적으로 구조 조정을 실시하였고, 이로써 건전성을 되찾아 일본 및 유럽의 기업을 앞서가고 있다. 미국

의 기업이 구조 조정을 실시할 때에 대학에도 강한 바람이 불기 시작하였다. 대학 운영에 있어서 Retrenching이라는 단어가 자주 사용된 시기가 있었다. 비용을 절약하기 위하여 많은 노력을 하였던 기억이 난다. 이 시기에 “기업에는 종신 계약 (Permanent Tenure)을 가진 사람이 없는데 대학에는 많은 이유가 무엇이나?”라고 따지는 기업들이 생겼다. 이들의 의견은 이사회에 전달되어 토론이 일기 시작하였다. 설상가상으로 일부 젊은 학자들 사이에서 종신 계약 무용론이 나오기도 하였다. 이 압력에 대처하기 위한 조치로서 많은 대학에서 Post Tenure Review라는 제도를 도입하여 종신 계약을 받은 사람도 주기적으로 종합 평가를 받도록 하였다. 이렇게 슬기롭게 대처하지 못한 대학 중에는 종신 계약 제도(Permanent Tenure)를 잃어 버린 곳도 있으며, 다른 대학에서도 장차 종신 계약 제도가 없어질 가능성도 없지는 않다. 미국의 대학에도 소위 구조 조정이 서서히 일어나고 있다. 그러나 우수 대학에서는 종신 계약 제도를 유지하기 위하여 최선을 다하고 있다.

한국의 대학들이 우수한 대학이 되려면 대학 교수를 위한 종신 계약 제도를 엄격히 실시하여야 한다. 몇 년간의 계약 기간을 이용하여 엄격한 심사를 거친 후에 수여되는 종신 계약 제도는 그 동안 미국 대학 발전에 큰 공헌을 해 왔다. 필요한 특성을 가진 사람을 고르기 위한 종합 평가는 대개 계약 기간이 끝날 일년 전쯤 실시되며 장기간에 걸쳐 신중하게 이루어진다. 이 평가에 의존하여 내려지는 결정이 그 학과 혹은 그 대학의 장래에 큰 영향을 주기 때문이다. 많은 경우에 학과에서 주동이 되어 평가를 실시하고 판단을 내린다. 이 절차에 실수하여 여러 번 부적격자에게 종신 계약을 부여하는 학과는 사양길을 걷게 되는 것이 당연하다. 이런 평가 절차를 거쳐 정선된 교

수들은 안정된 분위기에서 인기 없는 문제의 일에 몰입할 수도 있고, 유행하는 이론에 항거하여 새로운 연구 분야를 개척할 수도 있다. 미국 대학에서 많은 획기적 발견이 일어나는 이유 중의 하나가 바로 종신 계약 제도라고 할 수 있다. 한국 대학에서 종신 계약 제도를 없애는 것은 수월성을 추구하는 길이 아니라고 생각한다. 종신 계약 제도를 실시하되 계약 기간 중 전문가들에 의한 엄격한 종합 심사가 포함되어야 한다.

대학에서 종신 계약 제도와 연봉제를 옹기 실시하려면 적절한 교수 평가 방법과 제도가 있어야 한다. 연구 업적뿐 아니라, 교육 업적과 봉사 업적 평가에서도 업적의 질에 중점을 두어야 함은 당연하다. 질을 평가하는데 있어서 어떤 자료를 어떤 기준으로 평가할 것인가 하는 문제는 수월성을 추구하는 한국 여러 대학에 중요한 숙제로 남아 있다.

IV. 대학 관리

한국 대학에는 주인이 많다는 말을 자주 듣는다. 주인 의식을 갖고 대학을 위하여 헌신적으로 노력한다는 뜻이라면 좋겠다. 그러나 말이 많고 조직으로서의 운영이 쉽지 않다는 뜻인 것 같다. 대학에는 중요한 사명이 있고, 이 사명을 훌륭히 추구하기 위해서는 구성원들이 각자 할 일에 최선을 다해야 한다. 또한 이를 총괄하여 상승 효과를 올리는 관리(Governance) 역시 중요하다. 대학은 군대와 다르고 회사와도 다르니까 그들의 관리 방법을 빌려서 그대로 사용할 수는 없을 것이다.

대학 관리에서 뱉 수 없는 것은 구성원들의 의견, 특히 교수들의 전문적 의견을 존중하는 일이다. 중요한 정책이 결정되기 전에 구성원들이 의견을 개진할

기회가 주어져야 하며, 많은 의견에 반대되는 결정을 내리게 되면 그에 관한 자세한 설명이 이루어져야 한다. 그러나 결정권은 총장에게 있고 이사회에 있다. 관리 책임자인 총장이나 이사회의 시야는 구성원 각자보다 더 넓기 때문에 같은 문제에 대한 관점이 다를 수 있을 뿐 아니라, 총장과 이사회는 대학 운영의 총책임을 지고 있으니, 일단 결정이 되면 대학의 전 구성원은 이들의 결정을 따르고 협력하여야 한다. 결정 과정에서는 토론이 있고 반론이 있을 수 있으나 결정 이후에는 책임 있는 사람들의 권위를 인정하고 따르지 않으면 민주주의 제도는 대학의 수월성 추구에 도움이 되지 못한다.

한국의 교수들이 과거에 너무 권위주의에 시달려서 그런지 정당한 권위도 인정하지 않으려는 경향이 있다. 이제는 대학의 장래를 위하여 한국 사회의 장래를 위하여 정당한 권위를 인정할 때가 되었다고 믿는다.

대학의 이사회는 마땅히 현재를 잘 이해하고 장래에 대한 Vision을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 이들은 대학 발전을 위한 큰 테두리를 만드는데 노력을 기울여야 하고, 총장의 자문에 응하여 슬기로운 조언을 아끼지 않아야 하며, 필요하면 도움을 주어야 할 것이다.

V. 맺는 말

1949년에 입학하여 50년을 넘게 미국과 한국에서 대학의 한 구성원으로 살아온 사람이 그동안 느끼고 생각한 것을 여기에 적어 보았다. 한국 대학 교육의 수월성을 위해서는 사명과 우선 순위를 달리하는 다양한 우수 대학이 있어야 하고, 대학 교수직에 맞는 자질을 가진 사람들이 교수가 되어야 한다. 또한 교

수는 연구, 교육, 봉사에 적절히 노력을 집중하고 평가를 통하여 각자의 능력을 향상토록 하여야 한다. 적절한 평가 방법과 절차의 문제는 연구 개발해야 할 중요한 숙제이다. 동시에 교수의 종신 계약 제도 없이는 대학의 수월성을 추구하기 힘들 것이라 생각한다. 대학 운영 면에서 이사회는 대학을 위한 큰 틀을 짜고, 총장의 자문에 응하고 도와야 한다. 총장은 중요 정책 결정 과정에서 대학 구성원들의 의견을 들어야 하나, 결정이 내려진 후에는 대학 구성원들이 그의 권위를 존중하여 협력해야 민주주의가 대학 수월성 추구에 도움이 될 수 있다.

앞으로 한국의 대학에서 교수들이 앞장서서 수월성을 추구하고, 개혁의 주체가 되기 바라면서 이 글을 끝맺는다. **김원**

〈참고 문헌〉

Charles E. Glassick, Mary Taylor Huber, Gene I. Maeroff (1997). *Scholarship Assessed : Evaluation of the Professoriate*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
National Research Council(1999). *Transforming Undergraduate Education in Science, Mathematics,*

Engineering, and Technology. National Academy Press, Washington, D. C. On-line으로 <http://www.nap.edu>에서 읽을 수 있다.

National Research Council(1999). *How People Learn : Brain, Mind, Experience, and School*. National Academy Press, Washington, D. C. On-line으로 <http://www.nap.edu>에서 읽을 수 있다.

The Boyer Commission on Educating Undergraduates in the Research Universities.(1998). *Reinventing Undergraduate Education : A Blueprint for America's Research Universities*. Carnegie Foundation, Princeton, N. J. On-line으로 <http://notes.cc.sunysb.edu/Pres/boyer.nsf>에서 받을 수 있다.

최상일

서울대학교 문리과대학 화학과를 졸업하고, 미국 브라운 대학 대학원에서 이학 박사 학위를 수여 받았다. 미국 시카고 대학 연구원, 미국 노스캐롤라이나 대학(University of North Carolina, Chapel Hill) 물리학과 교수, 일본 교토 대학 기초물리연구소 외인 강사, 서울대학교 물리학과 방문 교수, 포항공대 대학원장, 전국대학원장협의회 회장 등을 역임했으며, 현재 포항공대 물리학과 교수, 미국 물리학회 Fellow, 한국과학기술한림원 종신 회원 등으로 활동중이다. 연구 분야로는 고체물리이론 : 고체의 이온적·전기적 성질 연구, 과학 교육 등이다.