

대학이 당면한 진정한 도전



배 무 기
울산대 총장

대학이 당면하고 있는 도전이 무엇이나고 물으면 흔히 고등학교 졸업자 수의 급속한 감소나 대학의 재정난을 든다. 한때는 대학의 민주화가 제일 큰 도전이라고 주장되기도 하였다.

그러나 오늘날 대학이 당면하고 있는 진정한 도전은 다음의 두 가지라고 나는 생각한다. 그 첫째는 새로운 환경에 맞게 대학이 변신하여야 하나 그 변신의 필요성에 대한 인식이 부족하다는 것이다. 둘째로는 많은 경우 대학이 변신할 수 있는 체제를 갖추고 있지 못하다는 것이다.

우리 대학은 그 동안 항학열이라는 이름 아래 4년제 또는 2년제 대학 졸업장을 구하는 거대한 행렬이 있어 양적으로나 질적으로 크게 성장한 것이 사실이다. 상대적 저임금과 낮은 기술의 제품을 만들어 수출하여 살던 때는 그나마 큰 탈없이 대학이 교육, 연구, 봉사의 사회적 기능을 담당하였다.

그러나 이러한 구도는 세계화, 디지털화, 지식 기반 사회화를 맞는 작금에 이르러 커다란 시련에 직면하게 되었다. 대학이 제공하는 교육(졸업자)과 연구의 품질에 대한 수요자의 불만이 고조되었다. 큰돈 들여 높은 수준의 교육을 받을 수록 취업이 더 안 되니 학생들이 불만이고, 기업이나 사회는 최종 수요자의 요구를 외면한 졸업생 배출이라고 불만이다.

연구 수준도 점차 세계적 수준(world class) 또는 글로벌 기준에 비추어 크게 미흡하며, 이 문제를 극복할 '선택과 집중' 등의 필요성도 아직 공감대가 형성되어 있지 못하다. 요컨대 대학은 변신이 불가피한 상황에 와 있지만 그에 대한 진정한 인식이 부족한 것이 현실이다.

다음에 대학의 두 번째 도전으로 지적한 변신할 수 있는 체제의 문제는 더욱 심각하다. 대학도 하나의 조직이다. 모든 조직은 그 나름대로의 사명과 비전과 목표가 있다. 그리고 목표를 실현하기 위한 전략 계획이 있고 그 성과는 측정되고 평가되어야 한다.

대학이라는 조직은 그 사명인 교육, 연구, 봉사라는 사회적 기능을 담당한다. 이러한 기능은 대학이라는 조직이 뚜렷한 리더십 아래 전략 계획에 의하여 경영, 관리될 때 효과적으로 달성된다. 대학에서의 모든 판단 기준은 대학 조직(그

“

대학의 변신은 쉬운 일이 아니다.
한두 사람만의 노력으로 가능하지도 않다.
모든 구성원이 조직의 사명을 철저히 의식하면서
때로는 고통도 나누어질 각오를 해야 가능하다.

”

조직이 담당하는 3대 기능)을 위하는 것이어야 하며 그것을 외면한 채 조직원만을 위하는 것이어서는 안 된다.

따지고 보면 오늘날 소위 지배 구조가 문제되고 있는 곳은 기업만이 아니다. 대학에서도 지배 구조에 대한 이해의 혼란이 심하다. 국립대학이건 사립대학이건 그 지배 구조가 효과적으로 확립되어 있지도 않다. 지배 구조가 올바르게 확립되지 않고 조직상의 리더십 역시 확립되어 있지 않은 조직은 환경이 어려워질 때 효과적인 변신을 하기가 어렵다.

우리 나라는 이미 정치적 이유로 대학 내지 대학 정원이 과도하게 많아져 있다. 이 많은 대학을 국민의 세금으로 다 살리기도 어려울 것이다. 기업이나 대학이나 적자생존의 법칙은 마찬가지로 적용된다.

누구의 잘못을 따지기 전에 과도한 대학 정원 확장은 그만큼 수요를 넓혀 이제 기능인력 수급에도 커다란 국가적 차원의 차질이 일어나고 있다. 대학에 대한 불리한 여건 변화는 고통 속에 우리 대학에서도 거품을 걷어 내게 될 것이다.

그런데 이러한 위기를 맞아 효과적인 변신을 하는 데에 대학 내외의 상당한 저항과 애로가 있다는 것, 그것 자체가 오늘날 대학이 당면한 진정한 도전이라고 생각된다. 우리가 대학 적령 인구의 감소나 맞하고 있다면 대학에 있는 사람으로서 사실 부끄러운 일이다. 정보, 지식, 기술 등 국가 발전에 필요한 중추적 역량을 제공해야 할 대학이 학력 수준을 묻지 않고 고교 졸업자를 모두 대학생으로 받으면서 연명할 수는 없다.

모든 대학들이 각자가 서 있는 위치에서 지금보다는 현저히 높은 수준의 교육, 연구, 봉사 기능을 담당할 각오를 해야 한다. 이러한 각오 아래 과감한 변신을 시도해야 한다. 이것이 진정한 대학의 생존 전략이고, 대학 조직 설립의 취지와도 부합하는 것이다.

대학의 변신은 쉬운 일이 아니다. 한두 사람만의 노력으로 가능하지도 않다. 모든 구성원이 조직의 사명을 철저히 의식하면서 때로는 고통도 나누어질 각오를 해야 가능하다.

오늘날의 대학은 인터넷의 발전에 따른 사이버(cyber) 교육이라는 새로운 환경 변화에도 직면하고 있다. 사이버 교육은 전통적 교육 방식과 달리 교육의 시간적, 공간적 제약을 극복시켜 주어 엄청난 잠재수요를 가지고 있다. 또 경우에 따라서는 재래식 대학 교육의 장을 크게 잠식할 수도 있다. 대학의 변신이 적절할 때 사이버 교육은 새로운 기회를 제공하겠지만, 경우에 따라서는 재래식 교육만을 제공하는 대학에 큰 위기로 될 수도 있다.

여하간 이러한 각종의 여건 변화에 대응하는 변신이 필수적임을 우선 대학 조직원 모두가 절감해야 한다. 그리고 강력한 조직 리더십 아래 전략 계획 개념으로 접근하여 대학이 변신을 통하여 탁월성을 유지하면서 사회에 봉사할 각오를 새롭게 해야 할 때이다. 