



바람직한 총장의 역할



윤 경 은

서울여대 원예학과 교수

대교협으로부터 “바람직한 총장의 역할”에 대해 원고 청탁을 받고, 필자로서는 도저히 감당할 수가 없는 제목이라 생각되었다. 몇 번씩의 임기를 거둬하면서 총장의 역할을 훌륭히 수행하신 분들이 많은데, 총장 직선제와 연계하여 연임을 반대하는 분위기로 대학의 면학 분위기를 해치지 않기 위하여 이사회와의 사와 달리 총장 선임 후보에 나서지를 않고 임기 4년을 끝으로 총장직을 떠났기 때문에 이렇게 중요한 제목의 글을 쓰기에는 필자의 경험이 부족하다고 생각되었다. 하지만 마음 한구석에서는 할 말이 있어 끝까지 고사하지 못하였던 것은 아닌가 싶다.

총장, 그 자리는 한없는 기대와 끝없는 갈등이 기다리는 자리라고 말하고 싶다.

캘리포니아 대학 총장이었던 Clark Ken의 말이 아니더라도 총장은 학생 앞에 나설 때는 어머니 같이 따뜻하고 친구같이 스스럼없는 사랑의 전령사로, 교수들에게는 동료 학자로서, 끝없는 요구사항으로 모든 것을 대결 구도로 끌고 가고자 하는 노조에게는 기막힌 협상의 명수로, 이사회에서는 착실한 행정가로, 대중에게는 명연설가로, 모금을 위해서는 설득력 있는 외교관으로, 그리고 자신은 고매한 인격의 소유자이며 훌륭한 학자이어야 한다는 것이 총장에게 걸어지는 최소한의 기대이다. 그러나 총장들은 사람들의 이러한 기대를 얼마나 만족시킬 수 있을까?

필자의 총장 임기 4년(1997~2001)을 돌아보면 모든 사람들이 기대하는 총장으로서의 역할보다는 사회적 요구와 교육인적자원부 시책의 변화에 대응하기에 전력을 기울이던 것이 총장의 역할이었다.

서울여대는 1998년에 대학종합평가를 받게 되어 있었다. 기획처장 시절부터 대학종합평가를 염두에 두고 발전 계획을 수립하였던 터라 총장이 되어서는 쉽게 바로 대총평 체제를 가동할 수 있었다. 1998년 학부 및 대학원이 모두 우수 대학으로 평가받은 후여서 1999년에는 다시 교육부의 ‘교육개혁추진 우수 대학 재정지원’ 프로그램에서 제 1분야에 우수 대학으로 선정되었고, 2000년에는 ‘정보통신 관련학과 시설·장비 지원 사업’에 선정되어 연속 2년 간(2001,

“

이제 총장은 승부를 걸어야 한다.

부담스럽더라도 전망이 보이면 과감히 결정하고

그에 따른 개혁을 추진하여야 할 것이다.

안정을 기하다 보면 후발주자가 선발주자를 따라갈 수 있는 기회를 놓치고 말 것이다.

오늘과 같은 변혁의 시기가 바로 도약할 수 있는 기회라는 믿음을 가져야 한다.

”

2002년)의 재정 지원과 아울러 30명의 신입생을 더 뽑을 수 있는 인가를 얻어 학교 재정에 큰 도움을 줄 수 있었다. 이와 같은 일을 추진하는 동안에 교수들의 이의가 있었지만 일관되게 이 일에 매진하였다. 이러한 평가를 통하여 서울여대가 우수 대학으로서 외부에 인정을 받기를 원하기도 하였지만 그 무엇보다도 이러한 평가 과정을 통하여 우리 대학을 자체 진단하고 새로운 시대적 변화에 적응할 수 있는 기반을 수립하는 데 중심을 두었다.

오늘날과 같은 변혁의 시기에 대학이 제 역할을 다하기 위해서는 교수들 사이에서 혁신이 일어나야 한다고 대학 구성원 모두는 말한다. 그러나 막상 변화를 시도하려 하면 교수들 자신을 향한 변화에 대하여는 거부감을 느끼고, 한 목표를 향해 같이 가는 것은 교수의 자유를 충분히 보장하지 못하는 것이라 비판받기 쉽다. 때문에 필자는 우리 대학을 진단하고 발전 계획을 수립하는 데 한국대학교육협의회(이하 대교협)의 기준과 교육인적자원부의 방향을 활용하고자 하였다. 교육인적자원부가 지향하는 점이 국가 경쟁력 제고에 있다면 우리 대학도 국가 표준에 맞추어 나가는 것이 변화에 대해 바른 방향이라 생각했었다. 교육인적자원부 평가 준비 과정을 통하여 대학의 틀을 변화시키고자 하였던 의도대로 학교는 새로운 틀이 잡혀갔고 부수적으로 교육인적자원부의 계속된 재정적 지원을 받을 수 있었다. 그러나 그것이 필자가 총장으로서 해야 할 전부였을

까 하는 생각이 들 때에는 늘 아쉬움이 남아 있다.

기존의 총장의 역할에 대하여는 학문적으로도 연구되어 석사 학위논문(중앙대)으로 “대학 총장의 역할에 관한 연구”가 있고, 『대학교육』(1987.3), 『새교육』(1995.3)에서 특집으로 다루기도 한 문제이다. 바람직한 총장상을 말하기는 그리 간단하지 않다. 대학의 설립 목적, 역사, 대학 구성원들의 특성, 그리고 대학을 둘러싸고 있는 사회의 상황 변화 등에 따라 총장이 보여 주어야 할 바람직한 상은 다르기 때문이다. 21세기 들어 정치, 경제, 문화 등 모든 분야에 걸쳐 급속한 변화가 가속화되는 문명사적 전환기를 맞으며 지식의 창조와 확산의 사명을 가진 대학의 역할은 그 어느 때보다 중요하게 되었다. 지식 정보화 사회를 이끌어 갈 동력은 새로운 지식을 창출해 내는 대학에서 나오기 때문에 대학의 총책임을 맡고 있는 총장의 역할은 그 어느 때 보다도 막중하다. 이러한 시기에 총장이 수행하여야 할 가장 중요한 역할은 변화 주도자로서의 역할이라 하겠다. 대학 총장은 사회 안팎의 교육 개혁, 자유시장 경제 논리 등의 압력을 받고 있다. 교육과정이나 교육 방법의 개선을 통하여 교육의 질을 제고하고, 사회적 수요에 적합한 인력을 배출함으로써 교육의 효율성을 제고하는 교육 개혁을 주도함에 있어서 총장의 판단력과 강력한 의지가 요구된다.

정보화를 촉진시킨 e-mail의 역사를 보면 책임자의 역할을 다시 한번 생각하게 한다. 단 한사람의

“

총장의 역할이 교육이념의 실현보다 '돈 모으는 능력'을 발휘하는 것이 학교 발전을 위하여 더 중요하다 생각하는 경향이 있다.

그러나 총장은 돈을 모으는 일에 앞서 진리 탐구와

이것의 실천적 유용성을 발휘할 수 있게 교육하는 대학 본연의 모습을 지키며 특히 건학이념을 실현시키는 일에 중점을 두어야 할 것이다.

”

판단력과 결단력에 의하여 정보통신이 예측할 수 없었던 큰 사회적 변혁을 일으키게 된 사실은 시사하는 바가 크다.

1960년대 초는 미·소가 첨예하게 대립하여 이념 전쟁을 치르고 있던 때이다. 미 국방성도 새로운 전쟁에 대비하여 여러 팀이 연구를 진행하였고 그 결과는 펜타곤 중앙에 구축되었다. 그 때 "만약 펜타곤 통신망이 소련의 핵공격을 받는다면" 하는 루머성 질문이 퍼지면서 혼란스러워졌다. 1966년 어느 날 미 국방성 첨단연구계획실의 텍사스 출신인 Bob Taylor가 소련의 핵공격에도 살아남을 수 있는 아이디어를 가지고 펜타곤 3층의 소장방을 찾았다. 20분 간의 설득이 있은 후 백만 단위의 막대한 연구비를 지원 하는 인터넷의 기초인 ARPANET의 연구가 이룩되었다.

기억장치인 컴퓨터를 쌍방향 정보가 교환되는 분산형의 통신 시설로 만들자는 터무니없는 부하 직원의 꿈같은 아이디어를 듣고 바로고 빠른 판단을 내리고, 미지의 결과에 대하여 엄청난 투자를 함에 대한 많은 반대를 예상하면서도 그 프로젝트가 가능하도록 밀어붙일 수 있었던 그 책임자가 아니었다면 오늘의 인터넷이 태어나기까지 많은 시간을 보냈어야 할 것이다. 새로운 과업을 수행함에 있어서는 책임자 스스로의 혁신적인 아이디어도 중요하지만 적어도 구성원의 아이디어에 귀 기울일 열린 마음, 바로고 판단할 수 있는 지적능력, 반대를 무

릅쓰고도 추진해 갈 용기를 가지고 있어야 한다고 생각한다.

교육 개혁의 방향은 대학 간 경쟁, 대학 내 경쟁을 통한 특성화와 교육의 질 제고라 하겠다.

우리나라 대학은 현재도 어정쩡하게 비슷한 모습을 취하며, 만물 상식 종합대학으로의 발전도 모함으로서 대학교육의 부실과 재정적 낭비를 초래하고 있다. 이제는 총장들이 차별화를 결단할 시기라 생각한다. 더욱이 고등교육 인구의 감소와 끊임 없는 입학 정책의 변화에 대처하여 우수한 학생을 선발할 묘안을 요구받는 총장에게 있어서 차별화의 길이 성공의 길이라 생각한다.

우선 총장은 대학이 연구중심이어야 할지, 교육중심이어야 할지를 결정해야 한다고 생각한다. 현재는 전국의 거의 모든 대학이 연구중심의 대학을 따라가고 있지만, 빠르게 변화하는 환경을 선도할 훌륭한 연구인력을 배출할 수 있는 시설이나 인력의 부족함을 인정하는 대학은 연구인력을 키워냄보다 훌륭한 인격을 갖춘 교양인, 지성인을 양성하여 전문인의 길로 나갈 수 있는 소양을 키워 주는 일에 더 중심을 둔 교육중심 대학임을 표방해야 한다.

몇 년 전까지도 한 가지 평가 기준이 모든 대학에 적용되었고, 대학원의 문도 본교 졸업생에게만 열렸으나 차차 대학원의 문도 넓어지고, 의대를 비롯한 전문대학원이 시작될 뿐 아니라 평가 기준도 조금씩 다양화되어 가는 추세이므로 학부교육 중심의

대학으로서의 특징이 드러날 수 있는 여건이 마련되고 있다.

이제 총장은 승부를 걸어야 한다. 부담스럽더라도 전망이 보이면 과감히 결정하고 그에 따른 개혁을 추진하여야 할 것이다. 안정을 기하다 보면 후발주자가 선발주자를 따라갈 수 있는 기회를 놓치고 말 것이다. 오늘과 같은 변혁의 시기가 바로 도약할 수 있는 기회라는 믿음을 가져야 한다.

무엇을 특성화할 것인가 하는 문제는 늘 대학 구성원간의 갈등을 초래한다. 대학은 구성 자체가 다양하고 자원과 인력의 제한이 있기 때문에 분배를 위한 경쟁이 언제나 존재하여 특성화 방향을 정함에 있어서 갈등과 긴장이 야기된다. 따라서 이해를 달리하는 집단 사이에서 민주적인 협의를 통해 자원을 집중화하면서 특성을 살려 간다는 것은 참으로 어려운 과제이다. 집단 간 이해 논쟁에서 중립적일 수 있는 총장은 앞으로 전개될 사회를 염두에 두고 대학 발전과 변화의 방향을 잡아 특성화를 진두지휘하는 조타수의 역할을 분명히 하여야 한다. 특성화에 있어서 가장 중요한 것은 건학이념의 재확인 작업이라 생각한다. 시대가 변하더라도 설립 이념은 변하지 말아야 할 것이나 그 이념을 현실점에서 실현시킬 수 있는 방안을 총장은 제시해야 할 것이다. 교육이념을, 더욱이 건학이념을 이야기하는 것은 시대에 맞지 않는다는 생각을 가지고 건학이념이 현실에 맞도록 재조정되어야 한다는 생각을 갖는 구성원이 상당히 많다는 것에 놀란다. 또한 교육 재정의 궁핍으로 "대학은 경영되어야 할 기업체, 총장은 그 CEO이어야 한다"는 생각이 대학 내에 팽배해 있고, 총장의 역할이 교육이념의 실현보다 '돈 모으는 능력'을 발휘하는 것이 학교 발전을 위하여 더 중요하다 생각하는 경향이 있다. 그러나 총장은 돈을 모으는 일에 앞서 진리 탐구와 이것의 실천적 유용성을 발휘할 수 있게 교육하는 대학 본

연의 모습을 지키며 특히 건학이념을 실현시키는 일에 중점을 두어야 할 것이다.

"대학교육이 수요자 중심의 교육이 되어야 한다"는 사회의 요구에 부응하다 보면 대학은 기능 교육이 앞선 직업학교로 퇴락할 수도 있다. 미국의 우수한 대학 중에 문과 중심의 작은 대학을 꼽는 것은 직업교육 때문이 아니라 '무엇을 할지 아는(Knowing what to do)' 힘의 근본이 되는 생각하는 것과 글 쓰는 것에 무게를 둔 고전적인 교육 때문이다. 직업을 위한 기본 교육이 결여되어서도 안 되겠지만 대학은 돈버는 방법을 가르침에서 벗어나 공동체를 섬기는 지식인을 키울 때라고 생각한다.

대학의 교육이 캠퍼스 밖의 현장과 연결된 산교육이 펼쳐질 수 있는 길을 모색하여야 하며 사회봉사 교육을 그 대안으로 제시한다. 서울여대에서는 서비스 학습(service learning)의 일환인 전공봉사 교과목을 개발하여 2001학년도부터 실험 단계에 있다. 사회봉사 교육은 교육이 일방적인 입장에서 벗어나 쌍방교육적 효과를 얻음으로 교육의 효과를 증대하고, 삶의 체계를 통하여 공존공영하는 정신으로 학문하는 인재를 키워 갈 수 있는 기회를 마련할 수 있다. 총장은 민주화와 사회 정의를 외치던 학생운동의 열기가 이제 봉사를 통하여 사회를 다시 끌어갈 수 있는 역동적인 힘으로 되살아날 수 있도록 도울 때라고 생각한다. ■■

윤경은

서울여대 농촌과학과를 졸업하고 고려대에서 원예학 석사를, Iowa State University에서 농학 박사 학위를 받았다. 한국인 삼연초연구소 책임연구원, 수원대 유전공학과 교수, 서울여대 기획처장 및 총장을 역임하였다. 현재 서울여대 원예학과 교수로 재직하며 녹색연합 공동대표로 활동 중이다. 주요 저서로는 '학술논문작성법' 등 다수가 있다.