



## 대학총장과 개혁



조창현  
중앙인사위원회 위원장

얼마 전 뉴욕타임스 매거진에 소개된 글을 꽤 흥미롭게 읽은 기억이 있다. 제목부터가 사람들의 눈을 끌기에 족한 ‘하버드 과격파(Harvard Radical)’였으니까. 여기에는 몇 해 전 부임한 레어리 섬머즈(Larry Summers) 총장의 행적이 상세히 기록되어 있었다. 그 내용이란 섬머즈 총장이 지금까지 거의 치외법권적 특권을 누리고 있던 하버드 대학 내의 소왕국들(?)을 불편하게 만들고 있다는 이야기다.

사실 하버드 대학은 문리과 대학(Harvard College of Arts and Sciences)만 총장이 직접 관할할 정도로 다른 단과대학과 대학원들은 총장의 감독을 거의 받지 않고 예산과 인사에 있어서 자치를 해 왔다고 한다. 이런 전통을 깨려는 섬머즈 총장의 행보는 많은 교수들의 비위를 거슬렀고, 심지어 그를 독재자로 낙인찍는 분위기까지 생겼다고 한다. 그러나 그는 결코 물러서지 않고 필요한 개혁을 추진하고 있다. 그는 과거의 영예와 지위에 안주하려는 교수들을 독려하여 하버드가 급변하는 국내외적 환경에 적절히 대응함으로써, 과거의 명성이 아니라 오늘을 대표하는 최고의 지성을 키워내어 미래에도 최고의 위치를 확보할 수 있도록 하기 위해서는 지금 변해야 한다고 주문한다.

그런데 우리가 주목해야 할 것은 그가 그러한 강력한 개혁을 추진할 수 있는 힘이 어디서 오는가 하는 점이다. 그것은 다름 아닌 그를 임명한 재단의 신임이 두터운 덕분이다. 지난 150년간 하버드 대학 총장의 평균재임기간은 약 20년이라고 한다. 이렇게 긴 기간의 임기를 부여하면서 새로운 개혁을 주도하도록 힘을 실어 주고 있으니 하버드가 오늘의 명성을 갖게 된 것이 우연이 아니구나 하는 생각을 떨칠 수 없다.

사실 사학의 장점은 대학을 설립하고 책임지는 주체(재단)가 건학이념과 그것을 구체화시키는 정책을 대학운영에 반영되도록 대학의 운영책임자인 총장에게 힘을 실어 줄 수 있다는 점이라고 하겠다.

그런데 우리의 현실은 어떠한가?

무엇보다도 대부분의 대학총장의 평균재임기간이 4년을 넘지 못하고 있는

“

우리 대학이 국제적 경쟁력을 높이는 길은 무엇인가?  
무엇보다도 천편일률적으로 되어 있는 우리 대학의 커리큘럼과 전공학과를  
중·장기적인 인구사회학적 전망과 사회변동예측에 입각해서  
수립한 국가인적자원 수급계획에 부합되도록 수정하여야 하겠다.  
다시 말해, 철저한 계획에 근거하여  
각 대학이 그 특성에 따라서 특화하는 길밖에는 없다.

”

데다, 그와 함께 대학총장의 선발과정이 재단에 의한 국내외 유능한 인재의 공개채용이 아닌 학내 교수에 의한 직선에 의존하는 현실에서는 위의 예에서 보는 장기적이고 근본적인 개혁을 직선총장에게 기대한다는 것은 거의 불가능하다고 해도 그다지 틀린 말은 아닐 것이다.

지금 우리 사회에는 근래에 보기 드물었던 청년 실업사태가 커다란 국가적 과제가 되고 있는 상황이다. 대학 졸업자들의 취업은 시간이 갈수록 점점 더 어려워지고 있다. 그런데 문제는 앞으로의 전망이 그렇게 밝지만은 않다는 점이다.

뿐만 아니라 최근 사회의 관심과 언론의 조명을 받고 있는 출산인구의 급격한 감소현상은 비단 경제발전과 사회보장제도의 존속과 지속적인 발전을 위협할 뿐만 아니라, 우리 대학의 구도에 커다란 변화를 예고하는 신호탄이기도 하다. 이미 일부 지방대학이 많게는 30%까지의 정원미달을 경험하고 있는 이 시점에 청년실업과 출산율 감소는 단순한 경고에 그치는 것이 아니라 대학 위기로의 예견된 진로임을 인정하지 않을 수 없다.

여기에 얹힌 데 덮친 격으로 도하(DOHA)협상을 계기로 세계무역기구의 개방 압력은 드디어 교

육시장을 더 이상 예외로 인정하지 않고 있어, 대졸자의 대량실업사태, 출산인구 감소현상, 그리고 대학의 시장개방이라는 3중의 과고를 생각하면 우리 대학이 당면하고 있는 현실은 실로 암담하다고나 할지!

정부가 이러한 현실에 적절히 대응하기 위해서 치밀한 조사와 정교한 대책을 수립하고 있을 것으로 기대를 해 본다. 이러한 내외외환에 대한 대처는 우선 우리 대학의 국제적 경쟁력을 강화하는 길밖에 없다는 데에 별 이론이 없으나, 그것을 구체적으로 실천하는 일은 그렇게 간단치 않다는 데에 문제의 심각성이 있다 할 것이다.

그러면 우리 대학이 국제적 경쟁력을 높이는 길은 무엇인가?

무엇보다도 천편일률적으로 되어 있는 우리 대학의 커리큘럼과 전공학과를 중·장기적인 인구사회학적 전망과 사회변동예측에 입각해서 수립한 국가인적자원 수급계획에 부합되도록 수정하여야 하겠다. 다시 말해, 철저한 계획에 근거하여 각 대학이 그 특성에 따라서 특화하는 길밖에는 없다.

이러한 목적을 달성하기 위해서 우리 대학들이

당장 해야 할 일들을 생각나는 대로 열거해 보자.

첫째, 모든 대학이 지금처럼 경쟁적으로 대학원 학위과정을 남발해서는 안 된다. 대학을 우선 대학원 중심 대학과 학부 중심 대학으로 나누는 일 부터 시작해야겠다. 어설플 대학원 교육보다는 학부교육을 더 충실히 하는 것이 백배 낫다는 점을 일깨워 주어야 한다. 많은 경우에 오히려 학부교육을 제대로 시키는 학교라는 명성을 쌓는 길이 대학을 살리는 길이 됨을 인식해야 하겠다.

둘째, 학부교육도 모든 대학이 지금처럼 인기 있는 전공학과를 모두 가지려는 백화점식 경영은 안 된다. 이것도 그 대학의 특성에 맞게끔 준비함이 옳다.

셋째, 대학원 중심 대학으로 가는 경우에도 모든 대학이 인문·사회·자연은 물론 공과대학까지 카페테리아 식으로 모든 전공을 다 두려는 욕심은 금물이다. 이것 역시 능력에 맞게 자신 있는 전공만 설치하는 것이 타당하다.

넷째, 몇몇 대학은 현재의 추세와는 반대로 4년제에서 2년제로 바꾸는 것이 더 현명할 수 있다. 왜냐 하면, 지금의 노동시장은 4년제 대학 출신보다는 2년제 직업교육 출신을 선호하고 있기 때문이다.

이상의 새로운 대학구도로 가기 위해서는 대학간의 M&A(인수합병)가 활성화되어야 하고, 이것을 촉진하기 위한 정부의 제도적·재정적인 인센티브는 인색하지 말아야 하겠다.

이러한 개혁을 추진하는 경우, 우리나라에서 대학교육의 3분의 2 이상을 감당하는 사학이 정부의 정책방침에 얼마나 잘 따라 주느냐에 이 정책의 성공여부가 달려있다고 해도 과언은 아닐 것이다. 다시 말하면, 우리나라의 사학이 급격하게 변하는 국내외적 변화에 능동적이고 신속하게 대처한다면 문제는 없겠으나, 그렇지 않고 정부의 정책방침에 저항하고 이것으로 학내가 시끄러워져 적절히 대처할 수 있는 기회를 잃는다면 우리 대학의 장래 운명은 '대학의 IMF'라 할 커다란 위기에 처할 것이라는 걱정을 지울 수 없다. 이러한 걱정이 기우로 그치기를 바라며 대학들의 혁신과 분발을 촉구하는 바이다. **대학교육**

#### 조창현

연세대학교 정법대학을 졸업하고, 미국 조지워싱턴대학교에서 행정학박사 학위를 취득하였다. 미국 펜부룩주립대학교 교수, 한양대학교 행정학과 교수 및 부총장, 경실련 공동대표, 바른언론 시민운동 공동대표, 대통령자문 정부혁신추진위원회 위원장 등을 역임하였고, 현재 중앙인사위원회 위원장으로 재직 중이다. 주요 저서로는 『행정학원론』, 『지방자치의 이론과 실제』, 『지방자치론』 외 다수가 있다.