한국 대학 위기론과 총장의 역할

이 만 우 | 고려대학교 경영대학 교수

Ⅰ. 머리말

대학이 불량 졸업생을 공급해 놓고 반품도 받아주지 않는다는 불평이 자주 등장한다. 심지어는 대학 4년 배운 것이 기업의 내부교육 1개월분보다 못하다는 주장도 제기되고 있다. 대학교육의 국제경쟁력이 바닥권을 헤맨다는 주장은 매년 연례행사처럼 반복되고 있다. 한국경제가 위기인지는 정부와 전문가의 주장이 엇갈리지만 한국 대학이 위기라는 주장에는 이론을 제기하는 사람이 없다.

금년 들어 우리 『대학교육』지의 시론에 게재된 사회 원로들의 글은 일관되게 대학을 위기로 진단하고 새로운 교육모델이 필요함을 주장하고 있다. 1, 2월호에서 이용태 삼보컴퓨터 회장은 기업과 대학이 협력하는 '두 어머니 모델'을 제시했다. 3, 4월호에서 김진현 세계평화포럼 이사장은 대학교육의 새로운 리더십이 필요함을 역설했고, 5, 6월호에서 오명 과학기술부장관은 우수 이공계 인재육성이 절박한 실정임을 강변했다. 또한 5, 6월호의 권두언에서 박영식 한국대학교육협의회 회장은 우리 교육의 총체적 붕괴와 이에 대한 대학 총장의 책임론을 제기했다.

불량 졸업생을 배출한 책임이 대학에만 있다는 주장은 그대로 받아들이기는 어렵다. 정부와 기업이 충분한 재원을 대학에 공급했다면 대학에 불량교육의 책임을 물을 수 있다. 그러나 대학의 열악한 환경은 돌보지도 않은 채 공짜로 뽑아간 졸업생의 품질에 대해서 불평을 제기하고 반품 여부를 따지는 것은 문제가 있다. 돈 많은 부자가 무료급식소에 와서 밥맛이 어쩌니, 반찬이 없니 하는 불평을 내뱉는 것과 다를 바 없다. 부자들이 급식소에 충분한 재원을 내놓으면 더 좋은 음식을 공급할 수 있는 것과 마찬가지로 기업의 재원부담에 대한 책임도 따져 보아야 한다.

인문사회계는 그래도 덜하지만 이공계의 현실은 보다 심각하다. 대학의 슬럼화된 실험실로는 대기업의 최첨단 연구시설과 경쟁할 수

“

대학교육의 위기를 극복하기 위해서는
대학 스스로가 구조조정을 하고
재원에 여유가 있는 기업들과 연계하여 대학운영을 개혁해야 한다.
그러기 위해서는 정부정책적 지원도 필요하고,
개별 대학의 구성원의 협조와
대학총장의 리더십이 뒷받침되어야 한다.

”

없는 것은 뻔한 이치다. 우수한 고가의 연구시설의 뒷받침 없이는 최고수준의 연구실적을 기대하기가 어렵다.

연구시설문제로 고민하는 대학은 그래도 행복한 편이다. 많은 지방 사립대학들은 정원을 채우기가 힘들어지고 교직원의 급여도 제때 지급하지 못하는 존립의 위협을 받고 있다. 수도권 대학으로 편입을 준비하는 학생들 때문에 정상적인 교육이 불가능한 지경이다.

대학과 기업의 경제력 차이 때문에 대학 스포츠도 황폐화되고 있다. 프로축구에 밀려 대학축구는 지방도시를 돌며 전국 규모의 대회를 치르고 있다. 선수들의 숙식비를 출전대학이 전액 책임지다 보니 값싼 향락숙박시설에 어린 대학생들을 재울 수밖에 없고 먹이는 것도 부실하기 짝이 없다. 전국에 60개 이상 되는 대학 축구팀 중에서 우승해봤자 우승상금은 없고 상품으로 축구공 몇 상자가 지급되는 비참한 환경이다. 관객은 없고 출전선수들의 학부모들만 모여 구경하는 초라한 대학 축구경기는 한국 대학의 가난함을 그대로 보여주고 있는 것이다. 축구는 그래도 나은 편이고 급속히 비인기종목으로 변하고 있는 야구나 전통적 비인기종목인 럭비와 아이스하키는 더욱 심각한 수준이다.

기량 있는 축구선수 한 사람을 프로팀에서 스카우트하는데 드는 계약금이 대학 축구팀을 유지하는 연간 예산의 몇 배나 되는 현실 속에서 대학 스포츠가 프로 스포츠에 대항하기란 불가능한 것이다.

한국 대학이 국제적 경쟁력을 갖춘 우량 교육기관으로 탈바꿈하기 위해서는 대대적인 재원조달이 있어야 하며 이를 위해서 대학총장들의 역할이 매우 중요하다. 이 글에서는 대학의 재원을 조달하는 방안에 대해 검토하고 이를 위한 대학총장의 역할을 논의하기로 한다.

머리말에 이어 제Ⅱ장에서는 대학의 재원조달 방안을 논의하기로 한다. 이어서 제Ⅲ장에서는 대학총장의 역할을 살펴보고, 제Ⅳ장에서 결론을 맺기로 한다.

Ⅱ. 대학의 재원조달 방안

대학교육의 위기를 극복하기 위해서는 대학 스스로가 구조조정을 하고 재원에 여유가 있는 기업들과 연계하여 대학운영을 개혁해야 한다. 의과대학의 경우에 있어서는 삼성그룹과 현대그룹이 대형병원을 지은 다음 의과대

학을 신설했던 방식도 참조해야 하고 의과대학 자체를 재력 있는 기업집단에 위탁시켜 경영하게 하는 방식도 검토해야 한다. 공과대학도 삼성전자나 LG전자 같은 우량기업에 위탁을 해서 운영하도록 하는 방안도 검토해 볼 만하다.

대학과 기업의 연계를 위해서는 정부정책적 지원도 필요하고, 개별 대학의 구성원의 협조와 대학총장의 리더십이 뒷받침되어야 한다. 과거 대학 모집정원이 입시생에 비해 훨씬 적을 때의 경영방식을 그대로 답습했다가는 살아남기가 힘들다. 구조조정을 통해 경쟁력이 없는 학과는 과감히 통폐합하는 조치를 취해야 한다.

대학의 재원확보 방안은 예산수립단계에서부터 마련되어야 한다. 시설이나 운영예산을 마련함에 있어서 모든 측면에서 외부의 지원을 받을 수 있는 가능성을 따져 보아야 한다. 예를 들어 학생기숙사를 신축할 계획이 있다면 기숙사 사업에 관심이 높은 독지가를 찾아서 기부자가 원하는 건물명으로 건축하도록 하는 것이 가장 효과적이다. 그리고 내부시설에 있어서는 적은 금액으로도 기증할 수 있도록 모든 시설을 분할하여 기부를 받고 기부자의 명칭을 표시하는 방안을 검토할 필요가 있다.

고려대학교 경영대학의 경우 기부자 명칭을 딴 LG-POSCO관 안의 강의실에도 별도의 기부자명이 부착돼 있고 책상과 걸상, 심지어는 강당의 피아노까지 기부자명을 부착해 놓아서 감사를 표시하고 있다. 이런 방식의 모금은 후속적 기부를 유발할 수 있는 장점이 있다. 실제로 이 경우 기부한 금액에 비해서 과도하게 큰 강의실이 자기명의로 명명된 것을 보고 추가적으로 거액을 기부한 사례도 있다.

건물 신축뿐만 아니라 일반 경비예산도 그때그때 기부자를 찾아서 연결할 필요가 있다. 예를 들어 학교 안내책자도 후원자를 찾아서 명의를 표시하여 발간하고 교내에 있는 휴지통까지도 기부자의 명의를 달아줌으로써 시설개선을 용이하게 할 수 있다. 이와 같이 모든 지출예산을 기부와 연계시킨다면 재원조달에 큰 성과를 얻을 수 있다.

가장 좋은 방법은 필요한 물품의 제조회사로부터 기증을 받는 것이다. 이것이 용이하지 않을 경우 후원자를 찾아서 해당 물품에 후원자 명의를 붙여주는 방식도 활용할 수 있을 것이다. 교내 명소의 벤치 등을 시설비용보다도 높은 금액으로 기부를 받고 기부자명의의 벤치로 명명할 수도 있을 것이다.

한편 장학사업을 위한 모금도 대학의 중요한 과제중의 하나이다. 장학금은 일정 금액을 기증하면 그 이자를 지급하는 것이 일반적이다. 그러나 사상 유례없는 저금리시대를 맞이하여 장학사업도 근본적 발상전환이 요구된다. 학비조달이 어려운 극빈계층에 대해서는 교비로 장학금을 지급하도록 하고, 성적우수 학생을 유치하기 위한 장학금 운영방식은 개선해야 한다.

성적이 우수한 중산층 자녀의 경우 부모의 직장에서 학비보조를 받는 경우가 많다. 따라서 장학금을 통한 우수학생 유치는 실질적인 효과는 별로 없고, 심지어는 부유층 자녀도 성적우수 장학금을 받아서 유흥비로 낭비하는 경우도 있다. 따라서 등록금을 지원하는 방식보다는 해외에서 6개월 또는 1년 연수하는데 소요되는 비용 중에서 일부를 지원하는 획기적인 방안을 검토해볼 필요가 있다. 이를 위해

"

대학의 재원확보를 위한 구조개혁을 위해서는 총장의 역할이 매우 중요하다.
재원확충을 통한 교육의 품질을 높이는데 적합한 혁신형 총장이 필요하다.
목표에 의한 관리를 효과적으로 수행할 수 있는 MBO 총장이 선임되어
열의를 집중하여 대학을 끌고 나가야만 위기는 극복될 수 있다.

"

장학벤처사업을 활용할 필요가 있다.

예를 들면 교우회장이 학생 1명을 지원하기 위한 장학금 3천만 원을 출연하여 교우회장의 실명으로 장학벤처를 만들고 이를 1천만 원씩 3명의 학생에게 3년에 걸쳐 지원한다. 일단 우수학생을 선발하여 지원하고 난 다음 수혜를 받을 학생이 졸업 후 직장을 잡고 나면 5년 또는 6년 이내에 원금을 다시 장학벤처에 반환하고 교우회장이 후배들의 커가는 모습에 보람을 느낀다면 약간의 계속 추가 투자를 계속하여 실명 장학벤처를 지속적으로 운영하여 많은 선후배가 연결되는 장학벤처를 만들어 나갈 수 있을 것이다.

교우회장의 실명장학벤처에는 다른 교우들도 일부 기금을 출연하고 참여할 수 있도록 활성화시킬 수 있다. 또한 학과나 학번별 또는 몇몇 교우들이 협심하여 장학벤처를 만들 수도 있을 것이다.

고등학교 학생들도 대학에 입학한 이후의 해외연수를 꿈꾸게 되는데 집안의 경제사정이 어려운 경우에는 미리 포기하고 좌절하게 된다. 교우들이 중심이 되는 해외연수 보내기 장학벤처가 널리 알려지고 신입생의 입학원서 제출 시에 장학벤처에도 동시에 지원할 수 있도록 한다면 우수학생 유치에 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

국제화된 환경에서 외국을 다녀온 경험 없이는 경쟁력이 떨어지게 마련이다. 특히 꿈 많은 고등학생들에게 특정 대학에 진학하면 선배들의 도움을 받은 해외연수와 직결된다는 믿음을 심어준다면 우수학생 유치에 크게 기여할 수 있을 것이다.

교무, 학생지도, 시설관리, 장학사업 등 모든 분야의 소요재원은 우선 외부에서 기부 받을 방안이 없는지를 검토해야 한다. 이를 위해서는 재원조달을 우선으로 하는 대학조직의 구성이 필요할 것이다.

Ⅲ. 대학총장의 역할

대학의 재원확보를 위한 구조개혁을 위해서는 총장의 역할이 매우 중요하다. 과거의 정신적 지도자형 대학총장보다는 재원확충을 통한 교육의 품질을 높이는데 적합한 혁신형 총장이 필요하다. 이를 위해서는 우수한 총장을 선임할 수 있는 시스템이 필요한 것이다.

우리나라 대학의 후진성은 총장 선임방식의 불합리성도 중요한 원인이 되고 있다. 다른 나

라에서는 유래를 찾아볼 수 없는 교수들에 의한 총장직선제와 설립자 후손들에 의한 총장 독점제는 대학을 황폐화시킨 요인이 되고 있다. 직선제 총장의 폐해는 초임 총장을 뽑을 때도 심각하지만 일단 당선된 총장이 연임을 위해 뛰어다닐 때 더욱 심각하게 나타난다.

오우너 총장의 경우에도 독재적 지위를 유지할 때에도 문제이지만 교내에 반발세력이 싹트기 시작하면 더욱 심각한 문제가 유발되기 마련이다.

연임에 모든 것을 걸고 있는 직선제 총장이 주로 사용하는 경영기법은 MBA (Management by Alcohol)이다. MBA식 총장의 취임과 동시에 회식이 그칠 줄 모르고 폭탄주의 회전속도가 더 빨라진다. 학내문제로 갈등을 겪던 대학이 MBA식 총장의 취임 이후 조용해졌다면 무엇인가 잘못해도 있음을 감지할 수 있다. 교직원에 대한 평가기준은 널널해지고 파벌만들기는 훨씬 정교해진다. MBA 총장의 임기가 다 돼가고 새로운 총장 선거가 진행될 쯤이면 대학조직은 망가져서 만신창이가 되고 대학본부는 총장 선거운동본부로 탈바꿈한다.

설립자나 그 자녀가 총장직을 차지한 오우너 총장이 주로 사용하는 기법은 MBC (Management by Charisma)이다. MBC식 총장은 대학을 자기가 돈을 내서 운영하는 개인가게로 생각하고 전체 교직원을 머슴취급하기가 일쑤이다. 교직원들은 모두 학교가 만들어준 커다란 노트북을 들고 다니면서 총장이 불쑥 내던지는 말을 받아 적기에 바쁘다. 대학 홍보팀은 대폭 강화되어 총장의 동정을 신문에 게제하기 위해 바쁘게 뛰어다닌다. 일부 MBC식 총장은 정계나 관계의 진출을 목표로 유력인사에 명예박사학위 주기를 밥 먹듯이 하고 있다.

MBA식 총장이나 MBC식 총장으로는 대학개혁을 이끌고 나갈 수 없다. 총장직의 직선제와 오우너 독식제가 개선되지 않으면 한국 대학의 위기는 해소될 수 없다. 국립대나 사립대를 가릴 것 없이 학교를 가장 사랑하고 추진력과 대외교섭력을 골고루 갖춘 인사를 총장으로 선임하도록 해야 한다.

총장 선임방식보다 더 중요한 것은 적절한 시기마다 총장을 평가하는 시스템을 마련하는 것이다. 총장은 단기적 그리고 중장기적 과제가 있을 것이고 단기적 과제의 수행에서 극히 부진한 실적을 보인 총장은 조기에 퇴진시켜야 한다. 또한 재임기간 중의 실적을 철저히 평가함으로써 직무를 게을리하면 두고두고 불명예가 되도록 해야 한다.

대학총장은 합리적인 목표를 세우고 이를 효율적으로 추진해 나가는 MBO(Management by Objectives) 총장이 되어야 한다. 구성원들의 힘을 효과적으로 집결시키기 위해서는 구성원의 목표와 대학의 목표를 일치시켜 구성원 스스로 최선을 다하게 하는 것이 중요하다. 이러한 목표통합의 원칙에 의해 등장한 방법이 목표에 의한 관리, 즉 MBO 기법이다.

목표에 의한 관리는 종래의 통제에 의한 관리와는 달리 대학의 목표달성 과정에 교수, 학생, 직원 및 교우와 재단 등 구성원을 참여시키고 구성원 스스로가 자기가 실행할 실행목표를 결정하게 되고, 각자가 자기 통제를 통해 자발적으로 목표달성에 이바지하게 하는 새로운 관리기법이다.

MBO 기법이 성공하려면 총장은 모든 구성

원의 목표를 효과적으로 조정할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 총장선임제도는 MBO에 가장 적합한 인물을 효과적으로 찾을 수 있는 방식이 되어야 한다. MBO 기법에 적합한 인물이라면 설립자나 그 자녀도 문제될 바가 없다.

Ⅳ. 맺음말

대학총장의 가장 중요한 과제는 재원조달이다. 대학마다 여건을 다를 지라도 찾아보면 모금의 길이 막혀있는 것은 아니다. 고소득을 얻는 개인의 경우 소득 중에서 39.6%를 세금으로 내도록 되어 있다. 매년 12월에는 총장들이 그 해에 고소득을 올린 인사들을 찾아다니며 1억 원을 학교에 기부하면 세금 4천만 원이 줄어들어 실제로는 6천만 원 부담밖에 안 됨을 설득하고 기부자에게 최상의 예우를 할 것임을 약속하면 상당한 금액을 모금할 수 있을 것이다.

기업의 경우도 법인세 최고 세율이 29.7%이기 때문에 대학에 기부하면 약 30%의 세금 절약혜택이 있음을 설득하고 적극적으로 모금에 나서야 한다. 국세 행정의 효율성이 강화되어 세금 속이기가 거의 불가능해진 상황에서 특히 연말에 고소득 계층을 대상으로 하는 모금은 상당한 성과를 얻을 수 있을 것이다.

대학총장들이 모금에 주력한다고 하면서 실제로는 시기와 방법 선택에서 미숙하기가 짝이 없다. 세금문제로 가장 고민이 많은 연말에 총장들은 해외 동문들의 초청에 들떠 해외 순방하기가 바쁘다. 연말 황금시기를 해외에서 보내 놓고서는 모금이 어렵느니 인심이 야박하니 하는 핑계를 늘어놓는다. 총장이 열성을 다해 모금을 위해 뛰어 다니면서 불합리한 조직에 대해 구조조정을 하면 내부의 저항도 크게 줄일 수 있는 것이다.

한국 대학의 위기를 극복하기 위해서 정부가 적극 나서야 한다. 그러나 그보다 앞서서 정확한 목표를 세우고 이를 효율적으로 추진할 대학총장을 선임하는 것이 보다 중요한 과제이다. MBA 총장과 MBC 총장이 판을 치는 한 대학위기는 점차 확산될 것이다. 목표에 의한 관리를 효과적으로 수행할 수 있는 MBO 총장이 선임되어 열의를 집중하여 대학을 끌고 나가야만 위기는 극복될 수 있다.

이만우

고려대학교 경영대학을 졸업하고 미국 조지아 대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 한국 및 미국 공인회계사 자격을 보유하고 있으며, 국세청 국세심사위원, 회계기준심의위원, 정부투자기관운영위원, 공정거래위원회 경쟁정책자문위원 등을 역임하였다. 현재는 고려대학교 경영대학 교수로 재임하면서 체육위원장을 맡고 있고, 위촉직으로는 예금보험위원, 재정경제부 세제발전심의위원, 증권거래소 상장위원회위원, KT&G 사외이사 및 대학교육 편집자문위원회 위원장을 맡고 있다.