

# ‘작은 집’ 총장의 단상



함 기 선 | 한서대학교 총장

## 함기선

고려대학교 의과대학 졸업, 서울대학교에서 박사학위, 미국 브리지포트대학교와 일본 오비린대학교에서 명예박사학위를 받았다. 가톨릭대학교 의과대학 성형외과 주임교수, 개업의 등을 통해 꾸준한 의료 활동을 해왔다. 2004년 한서대학교 6대 총장으로 연임, 대한민국 석류장포장, 동아의료문화상, 적십자 박애장은장, 의사협회 저작상 등을 수상하였다. 주요 저서로는 『구개열교정학』, 『인체 해부학』, 『언어병리와 언어치료학』 등이 있다.

## ■ 총장의 책무 변화

**교**육법에 명시된 총장의 직무를 보면 교무를 통솔하고 소속 교직원을 감독하며 학생을 지도하는 것이라고 되어 있다. 이는 학문연구와 교육을 통해 인륜적 소양을 갖춘 인재를 양성한다는 뜻으로 풀이된다. 그러나 급격한 출산율 감소에 따른 대학입학자원 감소나 정부의 대학교육정책 상향 조정, 그리고 최근 야기된 사학법 개정에 따른 구성원들 간의 갈등 등으로 대학총장은 좌불안석의 심정에 빠져 있다.

필자는 지난 7년간 규모가 작은 지방 사립대학의 총장으로 나름대로 최선을 다하여 대체적으로 대학을 안정적으로 운영해 왔다고 자위해 왔으나 최근 들어 과거 어느 때보다 긴장감과 위기위식을 느끼고 있다. 이는 비단 총장직뿐만 아니라 본다. 다면적 업적 평가와 같은 경쟁의식 유발책은 과거에는 경험해 보지 못했던 대다수 교수와 교직원들에게도 정도의 차이가 있겠지만 적지 않은 긴장감을 느끼게 하는 것이 사실이다. 그리고 보면 우리 대학들이 처하고 있는 어려운 상황은 대학 총장의 위기이면서 대학 자체의 위기라는 말로도 표현될 수 있겠다. 바로 이런 차원이 총장의 책무가 과거 어느 때보다도 무겁게 느껴지는 부분이다.

하지만 위기를 기회로 삼는 현명한 총장들이 늘어나고 있다는 점이 우리 대학의 미래 모습처럼 느껴져 위안이 된다. 지난 날 총장의 역할은 윤리적 측면과 함께 학문적 비중이 보다 무게를 두는 편이었다고 생각되지만 오늘날처럼 변화무쌍한 경쟁사회 속에서는 개인적 인품보다는 오히려 경영능력에 평가의 척도를 두는 경향이 두드러지고 있다. 대학의 위기라는 말이 빈번하게 대두되면서 대학총장들 사이에서는 CEO형 총장이 새롭게 각광받고 있다. 이 분들은 대학재정기금 모금에 뛰어난 능력을 발휘함과 동시에 사회친화적 활동력을 갖고 있다는 공통점을 갖고 있다.

필자도 지난 수년간 전력을 다해 기금 모집에 노력해 보았지만 길지 않은 교령(校齡)과 열세한 동문 텃 등으로 공염불에 그쳤다. 그러나 그런 노력을 기울이는 동안 몇 분의 독지가로부터 비록 많지는 않지만 기금을 기탁받을 수 있었던 것은 행운으로 여기며 위안 삼고 있다. 이러한 점은 대부분의 작은 규모의 지방대학들에서 CEO형 총장으로서의 역할을 하기가

현실적으로 거의 불가능하리라는 것을 말해준다. 그렇기 때문에 일부 대학구성원 들로부터 ‘능력 없는’ 총장이라는 말을 들을 수 있다. 특히 직선제를 선호하는 대학총장일수록 그런 어려움에 처할 가능성이 많으리라고 생각한다.

### ■ 총장의 지도력

필자는 ‘대학총장이 어떤 모습을 보일 때 존경받을 수 있을까’ 라는 과제를 생각해 보고자 한다. 경제지상주의에서는 돈을 잘 버는 가부장이 가장 존경받는 가장 입에 틀림없다. 그러나 그런 가장이 반드시 오랫동안 훌륭한 아버지로서 기억되고 존경받을지는 의문이다. 대학도 마찬가지다. 기금 모금을 잘하는 총장이 훌륭한 총장으로서 존경의 일 순위라는 데 의심의 여지가 없다. 그렇다고 그 분들 모두가 훌륭한 총장으로 오랫동안 기억될 것인가 하는 문제는 별개의 것으로

여겨진다. 얼마 전 한 미국 고등교육지가 설문조사를 통해 총장이 갖추어야 할 이상적인 덕목으로 지도력과 원만한 대인관계를 꼽고 있다는 글을 읽은 기억이 있다. 원활한 대인관계가 없이는 기금 모금은 엄두도 내지 못할 것이다. 그러므로 능력있는 총장의 인간관계는 필연적인 것으로 여겨진다.

첫 번째 덕목이었던 지도력에 관해서는 다시 한번 생각해 볼 필요가 있는 부분이라고 여겨진다. 과거 지도자들의 지도력은 주로 비전과 변화에 대응하는 능력에 비중을 두어 왔다. 그러나 오늘날처럼 다양화된 사회에서는 여기에 다 고객에 감동을 줄 수 있는 ‘감성’ 부분이 반드시 가미되어야 충족된다고 생각한다. 과연 대학총장들이 고객에게 감동을 줄 수 있는 부분은 어떤 것일까. 필자는 역시 교육의 질과 연구가 교육의 기본이라는 관점에서 그 속에서 감동을 주어야 그 생명력이 오래 지속될 것이라고 생각한다.

투자가 이루어져야 양질의 교육을 유지할 수 있다. 정부 당국은 우선 작은 대학들이 자기 나름대로의 독특한 색깔을 가질 수 있게 자체적인 노력을 하도록 하고 이를 평가하여 최소한의 기금이라도 제공하며 점진적으로 독특한 특성을 키워나가도록 함으로써 경쟁력을 갖게 해주어야 할 것이다.

### ■ 작은 집, 총장의 책무

따뜻한 봄날 아름답게 꽃이 핀 동산을 보면 꽃의 크기나 형태에 따라 각기 아름다운 자태와 향기를 자랑한다. 큰 대학은 큰 꽃과 같은 특징과 능력을 갖고 있을 것이고 작은 대학은 작은 꽃 나름의 독특한 특성을 지니고 있을 것이다. 꽃동산이 나 대학이나 마찬가지로 각자 갖고 있는 기능과 조화 하나만으로는 만들어 갈 수 없을 것이다. 그런데 최근 국책사업으로 추진하는 BK21이나 NURI사업들과 같은 것들은 모두가 큰 대학의 몫이다. 물론 작은 대학들도 협력대학으로 참여가 가능하지만 참여 자격을 가지려면 교육 여건상 제약조건 때문에 쉽사리 참여할 수 없는 것이 사실이다. 교육 당국은 선택과 집중이라는 용어를 남용하면서 많은 대학들이 개혁이라는 명제로 동참하여 정부와 사회가 요구하는 수준의 대학으로 변



화를 강요하고 있지만 규모가 작은 지방대학으로서는 노력해도 높은 언덕이 가로막고 있음을 느낀다.

투자가 이루어져야 양질의 교육을 유지할 수 있다. 답이 먼저냐 계란이 먼저냐의 논쟁은 의미가 없다. 정부 당국은 우선 작은 대학들이 자기 나름대로의 독특한 색깔을 가질 수 있게 자체적인 노력을 하도록 하고 이를 평가하여 최소한의 기금이라도 제공하며 점진적으로 독특한 특성을 키워나가도록 함으로써 경쟁력을 갖게 해주어야 할 것이다. 대학 입학 정원이 많다고 하여 지역과 경제적 여건을 고려하지 않고 일률적 정원감축정책이나 지원제재정책을 추진하는 것은 재고되어야 한다. 지역적인 특성에 맞게 대학도 특성화하여 작은 대학 특유의 기능과 역할을 유도한다면 대학이 국가 균형 발전에 핵심적인 역할을 해 낼 것은 의심의 여지가 없다.

지역적인 특성에 맞게 대학도 특성화하여 작은 대학 특유의 기능과 역할을 유도한다면 대학이 국가 균형 발전에 핵심적인 역할을 해 낼 것은 의심의 여지가 없다. 작은 대학일수록 세분된 특성화를 통한 비교우위적 수월성 추구가 경쟁력 있는 미래형 인재 양성의 지름길이라고 생각한다.

필자가 중소도시의 작은 대학 규모에서 나름대로 안정된 학교운영을 하고 있다고 자평하는 것은 일찍부터 자신만의 독특한 색깔을 추구해 온 덕택이라고 생각한다. 우리 대학이 특성화의 두 축으로 하고 있는 항공과 예술 분야에도 분명히 큰 규모의 선두주자들이 있다. 필자는 같은 분야라도 선발 대학이 아직 중점을 두고 있지 않은 작은 분야에 살길이 있다고 생각했다. 항공 분야에서는 오히려 지방에 있기 때문에 가능하다고 할 수 있는 비행장을 만들고 충분한 실습교육을 통해

외국에 가지 않더라도 사업용 조종사자격증 등을 받아 취업으로 연결되도록 하였다. 획일적인 경쟁보다 색깔 있는 교육을 추구함은 디자인 분야도 마찬가지다. 같은 디자인 중에서도 제품표면처리라는 독특한 분야를 선택함으로써 산학 연계 방식으로 어느 정도의 성과도 거두고 있다. 이렇게 작은 분야라도 기존 대학과 차별화하면 충분한 경쟁력을 만들어 갈 수 있다고 본다.

오늘날 대학교육은 변화의 전기에 서 있고 분명히 달라져야 한다. 작은 대학일수록 세분된 특성화를 통한 비교우위적 수월성 추구가 경쟁력 있는 미래형 인재 양성의 지름길이라고 생각한다. **김영환**

