

## 總·學長の對外關係

趙 昌 鉉

(漢陽大 行政學科)

## 1. 머리말

먼저 편집자가 필자에게 준 제목부터 고쳐야겠다. '總長の對外人間關係'라고 하면 이것은 총장이 갖는 각종對外關係(external relations) 중에서人間關係(human relations)만을 뜻하는 듯한 인상을 줄 수도 있을 것 같아 우선 그런 오해가 없도록 '總長の對外關係'로 제목을 바로 잡고 이 글을 쓸까 한다.

생각해 보면 오늘날 大學(校)처럼 이 시대에 커다란 期待와 그것에 상응한 失望 중에 존재하는 조직은 별로 흔하지 않을 듯 싶다. 언제부터 인지는 모르나 적어도 이 시점에 있어서의 우리의 역사는 大學教育을 거의 모든 國民들이 希求하는 하나의 표적으로 만들고 말았다. 매년 학력고사의 결과가 발표되고 각 대학이 원서를 접수하기 시작하는 正初는 우리나라의 거의 모든 신경이 大學으로 집중되어 있는 듯한 착각을 일으킬 정도로 大學교육은 우리나라 일반 시민 사회에 있어서 매우 중요한, 어쩌면 가장 중요한 社會制度(social institution)가 되고 있는 것이다.

구태여 여기서 대학의 學生이 얼마나 되며 그들이 쓰는 學費는 얼마나 되고 하는 식의 대학이 갖는 比重을 物量的으로 기술하지 않는다고 하더라도 이미 세계에서 美國 다음으로 大學進學率이 높은(日本을 몇 해 전에 능가했음) 우리

나라 대학의 역할과 비중은 새삼 설명을 필요로 하지 않는다. 다만 이러한 막강한 責任을 걸머진 대학을 이끌어 가는 最高責任者인 동시에 代辯者인 總長の 役割과 責任은 대학의 책임과 역할만큼 막중하고 다양하다는 사실만을 여기서 지적하고자 할 뿐이다.

그러면 먼저 대학 총장의 역할과 책임 중 크게 나누어 對內的 役割과 對外的 役割을 들 수 있겠는데 필자는 다만 後者만을 논하고자 한다.

이 글의 보다 원활한 진전을 위해서 먼저 우리나라 대학 총장들의 대외적 역할을 實證的 調査를 통한 文獻을 중심으로 서술한 다음에 우리나라의 現實에 비추어 어떠한 對外的 役割이 바람직한가를 논해 보기로 한다.

## 2. 實證的 調査에 나타난 우리나라 大學 總長들의 對外的 役割

원래 대학은 한 나라 한 사회 안에 存在하는 기관이어서 그 나라가 傳統的 및 法的으로 정하는 범위 안에서 설립· 존속되는 기구이며 이러한 대학은 또한 그것이 위치하고 있는 지역 사회 또는 더 크게 국가 사회의 教育的 要求에 충실함으로써 대학에 필요한 資源과 支援을 받는 것이다. 따라서 어느 대학이라도 그것이 속해 있는 나라나 사회를 떠나서는 대학의 存在 意義나

價値를 생각할 수 없는 것이다. 여기서 한 나라와 사회라 함은 일시적 政治勢力이나 風潮를 뜻하지 않음은 물론이다. 또한 특정한 政權이나 宗教權, 어떤 經濟體制나 社會組織을 초월함도 물론이다. 그것은 대학이 歷史的 存在이며 또한 엄격한 의미에서 대학은 유니버설(universal; 宇宙的)한 것이어야 하기 때문이다. 따라서 이러한 우리의 理想도 오늘날 우리가 두 다리를 내딛고 서 있는 現實을 더욱 준엄히 관찰하고 연구하는 가운데서 좀더 內實 있는 學問을 추구하려는 努力으로 이어져야 한다.

이러한 대학 자체의 本質 때문에 대학 총장의 對外關係의 役割도 그다지 간단한 것이 못 된다. 본질적으로는 대학 총장과 그가 對應하는 社會(국가까지 포함해서)와의 관계는 相互作用的 關係일 수밖에 없다. 따라서 대학의 대학 밖의 社會와의 關係에서 代表로 나서는 사람이 總長이요, 사회가 대학에 접촉을 하려고 하면 자연 그 代表者인 總長을 찾게 마련이다. 이러한 역할을 열거해 보면 다음과 같은 다양한 內容으로 나타난다.<sup>1)</sup>

- ① 大學의 상징(대학의 理想과 權威의 表象)
- ② 대학의 法的 代表役
- ③ 대학의 代辦役
- ④ 協力的 調達役(對外的 支持와 協力 그리고 諸 資源의 探索, 動員, 組織, 流入)
- ⑤ 大學奉仕의 提供役
- ⑥ 對外的 協商의 相對役
- ⑦ 自律性的 防護役(대학의 獨立과 學問의 自由를 對외적 필요와 세력으로부터 보호)
- ⑧ 輿論의 監視役(사회적 輿論을 추적, 감시, 선택, 유입함으로써 대학의 社會的 適合性을 유지·발전)
- ⑨ 創案과 建議의 接受役(대학과 학문의 刷新과 發展에 기여할 창안과 건의를 探索, 接受, 反映)
- ⑩ 衝擊의 緩衝役(사회로부터 오는 충격과 混亂을 吸入·緩和)

## ㉠ 기타

위에서 열거한 활동들은 대학 총장이 대외적 관계에서 담당해야 할 役割을 거의 포함한 것이라 할 수 있는데 그것들이 반드시 총장이 해야 할 일을 모두 열거했다고 할 수는 없다. 또한 일정한 시간과 정력을 이 모든 일에 어떻게 배분하느냐 하는 것은 물론 시간과 장소에 따라서 다를 뿐만 아니라 총장 개개인의 性格에 따라서도 다를 수밖에 없다. 그러면 여기서 잠시 韓國 大學教育協議會에서 조사한 研究報告에 의거해서 살펴보기로 하자.<sup>2)</sup>

위의 연구는 총장의 대외 활동을 國際關係, 國內關係(정치, 경제, 교육, 문화, 언론, 동창, 학부형 관계), 初·中·高等學校關係, 大學間 協力關係, 그리고 財政 및 理事會關係로 나누어 조사하고 있는데 이것들을 차례로 살펴보면 다음과 같다.

첫째로 우리나라 총장들은 상당히 빈번한 外國人士와의 接觸을 갖는 것으로 나와 있다. 즉 외국 인사와의 접촉이 한 학기에 한번도 없는 綜合大學 총장은 한 사람도 없으며 적게는 한 학기에 한두 차례에서 많이는 100회 이상까지 이루어지는 것으로 나타나 있는데 이것은 우리나라 대학 총장들이 결코 國際關係에 소홀히 하고 있지 않음을 시사하는 것이다. 특히 한 가지 흥미 있는 현상은 地方大學일수록 國際的 接觸이 서울에 있는 대학보다 더 빈번하다는 사실이다.

그러나 接觸이라는 單語는 극히 광범위한 뜻을 갖는 것으로서 실제로는 어떤 내용이 접촉의 目的이었는가를 살펴보지 않으면 안 된다. 同報告는 學術交流가 48%로 제일 많고, 그 다음이 大學發展의 도모, 세째는 民間外交, 姉妹結緣 등의 順으로 되어 있음을 보여 준다.

둘째로 우리나라 총장들이 담당하는 外部役割은 國內經濟, 産業界 人士와의 접촉으로서 한 학기에 1~15회 사이의 접촉을 갖는 綜合大學 총장들과 그보다 훨씬 빈도가 높은 地方所在 大

1) 韓國大學教育協議會, 總·學長의 職務分析과 大學內部行政體制의 效率化에 관한 研究(研究報告 第84-9-30號), pp. 39~40.

2) 上揭書, pp. 41~76.

學 총장들로 구분되는데 이것은 지방에 있을수록 경제·산업계 인사와의 접촉이 빈번함을 나타낸다.

세째로는 政界 및 政府와의 관계인데 여기서도 서울과 지방에 따라 총장들의 접촉 빈도가 다르다. 즉 서울에 있는 총장들은 한 학기 5회 이하의 접촉에 그친 데 반해 지방에 있는 대학의 총장들은 그 과반수 이상이 6~10회 이상의 접촉을 갖고 있다.

네째로 외부 접촉 대상은 敎育·文化界 인사들인데 여기에는 과반수 이상의 대학 총장들이 한 학기 동안에 11~15회 정도의 접촉을 갖고 있고 여기서도 지방 대학 총장의 70%가 21~150회 이상으로 나타나고 있음은 흥미로운 일이다.

다섯째는 言論界와의 관계인데 여기서도 서울 소재 대학 총장과 지방 대학 총장의 접촉 빈도가 크게 다르게 나타나고 있다. 즉 서울에서는 71~88%가 한 학기에 1~5회 정도에 그치는 반면, 지방의 경우는 56~83%가 6~50회 정도의 접촉을 갖는다.

여섯째는 同窓關係인데 대부분의 경우 한 학기에 1~10회 정도이다. 여기서도 지방 소재 대학 총장들이 서울에 있는 대학의 총장들보다 더 잦은 동창과의 접촉을 갖고 있는 것으로 나타난다.

일곱째는 學父兄과의 關係인데 한 학기에 평균적으로 1~10회 사이가 가장 많은 총장들의 접촉 회수로 나타났으며, 여기서도 지방 소재 대학 총장들이 훨씬 더 잦은 접촉을 갖는 것으로 나타나 있다.

위의 들째로부터 일곱째까지의 國內人士 접촉의 목적을 분석해 보면 대개 세 가지로 나타나는데, 첫째가 大學運營 陰路의 拓開로 26%를 차지하고, 그 다음으로는 大學發展의 圖謀인데 이것 역시 26%의 비중을 가지며, 셋째가 社會와의 協助 및 紐帶強化로 20%를 차지하고 있다.

여덟째의 外部 接觸對象은 初·中·高校이다. 서울의 경우 총장이 초·중·고교와 직접 접촉하기보다는 敎務處長 등을 통한 접촉인데 비해 지방의 경우 總長이 직접 접촉에 나서고 있어서

좋은 대조가 된다.

아홉째는 大學間的 協力關係인데 서울에 있는 綜合大學이 타 대학과 협동 관계를 맺고 있는 경우는 36%밖에 되지 않는 반면에 地方에 있는 대학은 67%가 타 대학과 협동 관계를 맺고 있다. 여기서 한 가지 특기할 것은 서울에 있는 대학 중 타 대학과 어떠한 協力關係도 맺고 있지 않은 대학 중 대다수인 83%가 그 理由를 '必要性은 느끼나 推進할 條件이 되지 못하기 때문'이라고 변명하고 있다는 사실이다. 또한 협력 관계의 내용을 분석해 보면 24.9%가 '도서관 이용'이며 좀더 깊은 협력 관계(共同講義·共同敎授·共同研究 등)에는 거의 손도 못대고 있는 실정이다.

열째로 財團 및 理事會와의 관계인데 이 관계야말로 우리나라 總長(國立大學 포함)들이 가장 열심히 접촉하는 대상으로 부각되고 있다. 즉 총장들은 그들의 業務遂行을 위하여 재단 및 이사회(국·공립의 경우 文敎部) 사람들과 대부분 每月 평균 1~5회 이상을 만나고 있음이 밝혀졌으며 극소수의 경우이기는 하지만 어떤 총장은 매일 한번 이상 재단 및 이사회 사람들과 만나는 경우도 있음을 보여 준다. 그 접촉의 목적은 첫째가 大學運營 協議로서 40%를 차지하고, 그 다음이 18%의 大學發展計劃 協議, 그리고 財政問題가 11% 등으로 나타났다.

이상으로 우리나라 대학 총장들의 對外關係 活動을 그 對象別로 조사한 報告를 인용해서 實證的으로 설명하였는데, 이러한 特徵을 갖고 있는 우리나라 대학 총장들이 진정 어떤 문제로 또는 어떤 목적으로 누구를 어느 정도 빈번히 접촉하는 것이 바람직한지를 논한다는 것은 매우 어려운 과제이다.

이미 위에서 지적하였듯이 모든 大學은 그 하나 하나가 어떤 의미에서는 唯一한 단체로 존재하는 有機體로서 어떤 劃一的 機能을 處方(prescribe)함에 있어서 어설피게 시작했다가는 크게 낭패할 수 있는 일임을 모르지 않고 있으면서도 우리나라가 처해 있는 歷史的·國內外的 環境에 입각해서 어떤 하나의 理想的 模型이 가능하지 않을까 하는 생각에서 다음에 몇 가지로 우리나라 대학 총장의 對外關係의 役割을 적어

보려 한다.

### 3. 總長の 對外關係活動 定立

대학 총장의 역할이 얼마나 多様하고 어려운가를 가장 잘 묘사한 글을 여기서 소개하고자 한다. 前 캘리포니아大學校 總長이었던 클라크 커(Clark Kerr)<sup>3)</sup>가 한 말인데 그것은 다음과 같다.

“美國에 있어서 대학 총장이란 학생의 親衛요, 교수의 同僚이며, 同窓과의 關係가 원만하고, 재단 이사들에게는 좋은 行政家가 되어야 하며, 대중에게는 훌륭한 演說家요, 재단과 연방 정부 기관에게는 능란한 協商家요, 州議會에 대해서는 政治家요, 産業·勞動·農業界의 친구요, 寄附者에게는 설득력 있는 外交官이요, 教育界 전체를 대표하는 選手요, 각종 專門職種(특히 의료와 법조계)의 支持者요, 언론에 대해서는 代辯人이요, 자기 자신이 學者이어야 하며, 州 및 全國的 면에서는 公職者요, 오페라와 美式 축구를 똑같이 좋아해야 하며 훌륭한 人間이어야 하고, 좋은 男便과 아버지가 되어야 하며, 教育에 열심히 나가야 한다. 그리고 무엇보다도 그는 비행기 여행을 즐겨야 하며, 公衆 앞에서 식사하기를 좋아하고 公式行事를 즐겨야 한다. 따라서 아무도 이 모든 役割을 할 수는 없는 일이며 더러는 그 중의 하나에도 성공하지 못한다.”

이처럼 大學 總長이란 職責은 정말 성공하기 몹시 힘든 職務라 하지 않을 수 없다.

따라서 문제는 제약된 정열과 시간을 어떻게, 어느 方向으로 조개는 것이 현명한 것인가 하는 선택의 문제로 귀착된다고 해도 좋겠다.

물론 대학 총장의 對外活動의 시간과 정열은 對內活動과의 相互作用 關係에서 정립되는 것이어서 대학 총장의 대내 활동의 범주와 강도를 전연 고려하지 않고 대외 관계만 다루는 것은 꼭 피상적이기 때문에 여기서 몇 가지 대외 활동을 위한 前提가 필요하다. 다시 말하면 對內關係에서 빼앗기는 시간과 정열이 적으면 적을

수록 대외 관계의 활동에 더 적극적으로 깊이 있는 활동을 할 수 있기 때문이다. 물론 총장이 對內關係의 課題를 전부 그의 부하 간부에게委任할 수는 없지만 되도록이면 총장은 長期的·原則的·政策的·道義的 問題에만 관심을 갖고 대학의 日常的·事務的·學則的·執行的 業務는 믿을 만한 부하 幹部(副總長, 學·處長)에게 위임하고 그들의 업적을 定期的으로 監督·評價하는 데 그쳐야 한다. 그렇게 함으로써 총장은 좀 더 많은 시간과 정력을 다른 더 중요한 일에 投入할 수 있을 것이다.

그러면 다음에서 총장의 대외 활동을 그 범위와 목적의 중요성에 따라 몇 가지 적어 보려고 한다.

첫째로 총장의 대외 관계 중 가장 중요한 역할은 대학의 自由精神과 自律性을 확보하기 위한 활동이어야 한다. 이것은 언뜻 보기에는 별로 중요하지도 않고 韓國의 현실에서는 不可能한 課業인지도 모른다. 그러나 대학의 存在目的과 대학의 生命自體가 바로 이 문제와 결부되어 있음을 직시해야 한다. 대학은 研修院이나 訓練所가 아님을 우리는 아마 조금씩 잊어버리고 있는 듯하다. 一定한 目的을 갖고 판에 박은 듯한 교과목을 반복하여 同一한 生産品을 내는 그러한 組織工場式 연수원이나 훈련소라면 大學精神이니 自律性이니 하는 命題가 불필요할 것이다. 그것은 일정한 教育需要(研修需要)의 注文에 의한 교육이기 때문에 주문한 사람이 어떤 內容의 研修인가를 결정할 權利가 있는 것이다. 그것은 그러한 生産品이 일정한 목적에 필요하기 때문에 주문을 하게 된 것이고 그러한 生産品이 주문의 明細表에 어긋날 때 不良品의 낙인을 찍게 되는 것은 당연하다.

그러나 大學이란 그러한 注文式 同一生産品의 研修院이나 訓練所가 될 수도 없고 되어서도 안 된다. 그것은 대학이란 곳이 공장이 아니라 人間의 文化와 歷史를 창조해 나갈 人間の 無限한 可能性을 탐구하는 일종의 研究所요 實驗室이라고 하는 것이 더 정확한 대학의 性格 說明이기

3) Korean Council for University Education, *Presidential Leadership in Advancement Activities*(자료 85-7-23), p.2.

때문이다. 물론 연구소나 실험실이라고 하는 것이 모든 大學이 연구소나 실험실에서 일한다는 뜻은 결코 아니다. 그러한 분위기와 자세로 研究하고 教授한다는 말이다. 일정한 公式에 의해 판에 박은 듯한 製品을 생산한다고 하면 그것의 이름은 大學일는지 모르나 그 本質에 있어서는 研修院이요 訓練所일 뿐이다.

따라서 이러한 일종의 研究所의 또는 實驗室의 분위기의 造成·維持가 아무런 노력 없이 이루어지지 않음은 물론이다. 자금을 대주는 재단이나 정부는 그들이 원하는 具體的 目的이나 複案이 없을 수 없다. 그들의 끈질긴 干涉과 監督은 그러한 목표 달성을 위한 안간힘인 것이다. 따라서 總長이 당면한 가장 중대한 대외 관계는 이러한 權力者(財團 및 政府)를 설득하여 大學存立의 根本 趣旨와 目的을 살리도록 대학의 自由精神과 自律性의 守護에 全力을 기울이는 일이 아닌가 생각된다. 흔히 이러한 일이 不可能하다고 단념할는지 모른다. 그러나 그것은 반드시 성취되어야 할 課題요 또한 결코 불가능한 것도 아니다. 짧은 역사를 갖고 있는 우리나라 大學教育에 있어서도 그런 훌륭한 대학의 守護者들이 없지는 않았다. 이러한 과업은 단순히 財團當事者나 政府當局者들을 직접 접촉해서 설득한다고 되는 일은 아니다. 다시 말하면 대학 총장이 그들을 승복시킬 수 있는 설득력이란, 總長 그 個人의 能力에 있다기보다는 그가 받고 있는 社會的 尊敬과 대학 사회에서의 位置에 크게 영향을 받는다고 하겠다.

이러한 사회적 존경이나 대학 사회에서의 위치 역시 하루 아침에 생기는 것이 아니다. 임명권자가 適法하게 任命節次를 밝아서 임명했다고 해서 총장이 그런 존경이나 지위가 생기는 것은 결코 아니다. 그것은 무엇보다도 총장 자신의 과거의 學問的·學者的 業績과 그의 사생활에 있어서의 人格이 가장 중요한 決定要因일 것이다. 어떤 개인에 대한 社會의 評價는 매우 준엄하고 단호할 때가 많다. 특히 精神的 產業에 종사하고 있는 이들에 대한 평가는 더욱 그러하다. 聖職者, 敎職者 또는 公職者에 대한 평가가 바로 그 좋은 예라 하겠다. 따라서 이들이 갖는 영향력이란 금력이나 권력에서가 아니라 道德的

權威에서 나오는 것이다. 아무리 사회가 혼탁하고 가치가 전도되고 있다고 하더라도 人間의 깊은 良心 속에는 무엇이 옳고 무엇이 그릇되었는지를 분별하는 能力이 있다. 이 양심에 호소하는 道德的 權威야말로 무서운 힘을 자아낸다. 인도의 간디나 미국의 마틴 루터 킹의 힘이 바로 그러한 힘이었으며, 오늘날 대학의 自由精神과 自律性을 死守하려는 총장들의 힘도 결코 다른 곳에서 찾으려 해서는 안 된다. 말하고 있지 않은 大多數(silent majority)는 우리의 대학 총장들이 누구인지, 어떤 人物인지 또는 얼마나 尊敬할 만한 인물인지를 잘 알고 있는 것이다. 단지 그들은 말이 없을 뿐이다. 그들에게서 말이 나오게 하고 그들의 支持를 총장들의 영향력으로 전환시켜 대학의 자유 정신과 자율성을 수호하도록 노력하는 것이 오늘날 우리나라 대학 총장들이 당면한 가장 중요한 資務가 아닌가 생각된다.

따라서 이러한 役割의 상대방은 결코 대학의 돈을 쥐고 있는 재단이나 각종 認·許可權을 쥐고 있는 문교부뿐만 아니라 社會全體를 對象으로 하는 활동이어야 한다. 필요에 따라서는 대학의 자유 정신과 자율권을 위협하는 어떤 勢力이나 集團·個人과도 접촉하기를 꺼려해서는 안 되겠다. 그러나 총장의 說得力은 어디까지나 이성과 도덕적 권위에 근거를 둔 精神的 感化이어야 한다. 시대와 장소에 따라 이러한 대상은 經濟界, 政界, 同窓會, 學父兄 등 다양하고 無制限일 수도 있다.

둘째로 우리나라 대학 총장들이 직면하고 있는 중요한 대외적 역할은 대학의 本質的 機能인 眞理의 探究를 효율적으로 수행할 수 있도록 필요한 資源을 동원하고 協力을 조달하는 일이라 하겠다. 아무리 훌륭한 대학의 自由精神과 自律性이 保障된다고 하더라도 대학이 해야 할 일을 할 수 있는 자원이 부족하다든지, 필요한 외부의 협력이 결여되어 있으면 그것은 좋은 집을 지어 놓고도 사는 사람이 없는 것과 마찬가지이다. 즉 대학의 자유 정신이나 자율성이라는 것도 따지고 보면 결코 그 자체에 가치가 있어서라기보다는 大學의 使命인 眞理의 探究를 위한 울타리의 조성에 불과한 것이고 대학의 진정한

가치는 그 存立目的인 진리의 탐구일진대 진리의 탐구를 위해 필요한 資源의 調達이야말로 실로 중차대한 大學 總長의 使命이기도 하다. 이러한 자원은 物質的인 財政과 人的인 資源 즉 두뇌로 집약되는데 먼저 대학 총장은 대학의 원활한 財政的 需要를 충족시킬 수 있는 財源의 발굴과 지속적 資金調達을 위해 활동하여야 한다.

최근에 발표된 우리나라 私學財團이 대학에 제공하는 재원은 大學運營費의 5% 내외가 대부분의 경우인 것을 살펴볼 때 대학 총장이 財源 調達에 너무 無力하지 않았나 하는 생각이다. 물론 우리나라 대학이 직면하고 있는 애로사항이 한두 가지가 아니겠으나 적어도 대학의 재원 조달이라는 면에서 大學生의 登錄金으로 95%를 채우고 있는 것은 안이한 財源運營이라고 하지 않을 수 없다. 따라서 外國의 경우 대학생의 登錄金은 필요한 財源의 3분의 1을 넘지 않는 것이 일반적임을 생각할 때 우리의 대학 총장들은 이 분야의 對外活動에는 그다지 큰 成果가 없었다고 해도 무리는 아니겠다.

물론 財源調達이란 쉬운 일은 아니다. 그러나 大學 總長이란 누구나 가질 수 있는 職業 또한 아닌 것이다.

우리나라의 이른바 一流大學의 教授月給이 軍人 大領보다 못하고 1년의 圖書購入費가 어떤 총장의 판공비보다 적다면 우리나라 대학의 財政形便을 가히 짐작할 수 있다. 이처럼 대학의 재정이 영세한 까닭이 비단 나라가 가난하고 1人當 國民所得이 낮기 때문만은 아님을 아는 사람은 다 안다.

원래 우리나라에서는 公務員의 월급이 전통적으로 낮게 책정되어 있었다. 그러나 經濟開發과 産業化를 주도하면서 계속적으로 공무원의 월급을 인상하여 오늘날 大學教授級에 해당하는 政府公務員은 모든 手當을 합할 경우 결코 대학교수의 월급에 못지 않다. 이러한 待遇改善은 職業軍人の 경우 더욱 그러하다. 이처럼 공무원이나 직업 군인의 대우가 개선된 것은 거저 된 것이 아니다. 공무원이나 군인의 利益을 대변하는 集團이나 지도급 人士들의 끊임없는 노력이 있었기 때문이다. 企業體의 경우는 어떠한가? 더 말할 나위도 없이 우리나라의 이른바 財閥 企業

體는 필요한 人材를 유치하고 보유하기 위해서 거기에 相應한 待遇와 여러 가지 필요한 協力體制를 형성해 나가는 데 인색하지 않다.

위에서 이미 언급한 人材의 발굴·유치·보유에 관해서도 마찬가지이다. 大學은 고도의 知的 産業이라고 불리우는 두뇌의 집단지이다. 이러한 두뇌의 발굴·유치·보유란 저절로 이루어지는 것이 아니다. 大學 總長이 對外的으로 수행해야 할 가장 중요한 役割 중의 하나는 이러한 人材를 대학으로 유치하는 일이다. 物理的 施設은 資金만 있으면 언제든지 설치할 수 있는 것이나 사람을 키우는 데는 오랜 세월이 걸린다. 한번 실수해 버리면 좋은 人材를 배출해 낼 수 없다. 따라서 人材의 集團인 대학이란 産業을 운영하는 총장은 이렇게 부서지기 쉽고 가냘픈 人材養成을 위해 사회 각층과 접촉하고 외쳐야 한다. 이러한 인재의 발굴·유치·보유를 위해 필요하면 자금도, 분위기도, 명예도 그 무엇도 가능한 한 아끼지 않고 내놓을 수 있는 태도와 자세가 필요하다. 대학에 인재가 없으면 그것은 진정한 의미에서의 대학이 아니다. 다시 말하면 대학은 두뇌의 집단이요 이러한 두뇌들을 활용하여 敎育·研究·社會奉仕라는 대학의 使命을 다하는 集團이기 때문이다.

우리나라 대학 총장들은 앞으로 특히 이 두번째 역할 즉 人的·物的 資源의 발굴·조달에 있어서 할 일이 많다고 하겠다. 우리나라와 같이 남이 100년 걸리는 産業化를 2~30년내에 달성한 나라에서 갑자기 탄생한 財閥 第一世代가 서서히 퇴진하고 있는 이 歷史的 時點에서 대학 총장들이 해야 할 가장 긴급한 對外役割은 이러한 재벌 第一世代들로 하여금 그들의 재산을 社會에 환원케 說得하여 우리나라 대학의 週期的 跳躍의 계기로 삼아야 한다는 것이다. 이렇게 할 때 우리 企業은 國民의 支持와 尊敬을 받게 되고, 우리의 大學은 이름뿐인 대학에서 진정으로 研究하는 대학으로 탈바꿈하게 될 것이 아닌가 희망해 본다.

계책로 우리나라 대학 총장들이 대외적으로 해야 할 일은 대학이 社會에서 격리되고 現實에 無關心할 것이 아니라 우리의 사회와 현실을 더 좋은 사회와 현실이 되도록 앞장서는 일이다.

즉 대학의 眞理探究는 空理空論을 위한 研究가 아니라 크게는 人類와 文化, 작게는 내 고장, 내 地域社會의 아픔과 번뇌를 연구의 對象으로 삼아 그 문제의 原因을 찾고, 그 치유의 處方을 모색하는 大學의 機能, 다시 말해서 地域社會에의 奉仕(community services)를 先導하는 역할이라 하겠다.

이러한 지역 사회에의 봉사란 一方的으로 대학의 研究結果를 발표하고 그것의 社會的 適用이나 採擇을 강조하는 데 그치는 것이 아니라(물론 이것의 중요성은 더 말할 나위도 없지만) 사실은 그러한 연구를 시작하게 되는 動機부터가 문제가 되는 것으로 대학의 總長들이 보는(perceive) 문제의 意識에서부터 시작된다고 하겠다. 따라서 大學 總長이란 대학이라는 研究機關의 代表(代辯人이란 표현이 더 좋을 듯 싶다)로서 대학이라는 溫床 안에 피신(?)해 있을 것이 아니라 그 대학이 몸담고 있는 지역 사회, 국가 내지는 인류의 여러 가지 문제와 당면한 課題들에 대한 예리하고 깊이 있는 洞察을 통한 認識이 先行되어야 한다는 말이다. 그러기 위해서는 총장은 大學 外部에 있는 각계 각층의 人士와 갖은 접촉을 게을리할 수 없는 일이다. 經濟問題, 就業問題, 都市問題, 保健衛生問題 등 여기에 다 열거할 수 없을 정도로 많은 우리 사회의 문제들을 폭 넓게 이해하고 올바르게 인식하기 위해서는 위에서 살펴본 우리나라 總長들에 대한 實證的 調査에 나타난 것과 같은 극히 上流層에 속하는 指導者級 人士만을 접촉해서 될 일은 아니다. 물론 우리 총장들이 研究所調査員처럼 體系的이고 組織的인 인터뷰나 설문 조사를 실시하라는 얘기는 결코 아니다. 다만 여기서 강조하고 싶은 것은 대학 총장이 접촉하는 외부 인사가 自己 地位의 保存에 관계되거나 대학의 體制維持에 관계되는 인사와의 접촉만으로 제한될 때에는 대학이 해야 할 社會奉仕의 올바른 문제 의식에서 펴 빛나간 일들을 하게 되는 우를 범하기 쉽게 된다는 얘기다. 비록 公式的이거나 定期的이 못되는 한이 있더라도 사회 각계 각층의 人士들과의 폭 넓고 깊이 있는 對話와 接觸을 통해서 우리 사회의 아픔을 알고 우리 사회의 쓰라림을 같이 고민(empathy)하는 姿勢가

바람직하다는 것이다.

이렇게 해서 얻어진 問題意識을 총장 개인의 지식으로만 속에 간직하는 것은 아무런 소용이 없다. 그는 이러한 문제 의식을 그의 學問的 權威와 社會的 地位를 활용해서 문제의 제기로 昇華시키는 代辯人 역할을 해야 한다. 이러한 총장의 發言(articulation)은 단순한 發想이 아닌 심각한 社會問題에 대한 깊이 있는 見解로서 그러한 견해에 대한 共感帶가 넓어질 때 그것은 곧 政策을 위한 첫 段階인 問題의 提起로 탈바꿈하게 된다.

總長の 役割은 여기서 끝나는 것이 아니다. 이제 문제가 제기된 이상 이것의 解決(?)을 위한 政策의 代案의 연구를 위해 產·學·官 協同의 촉매적 역할을 해야 하는 것이다. 大學의 研究機關과 斯界의 권위 있는 학자들과 그러한 정책 연구를 지원할 政府機關 또는 產業界와의 連結을 주선하고 그 관계가 효율적으로 유지되도록 精神的 支援과 外交的 手挽을 발휘해야 할 기회가 바로 이때이다.

產·學·官 協同의 研究가 結實을 맺게 되면 여기에 또 한 차례 총장의 역할이 필요하게 된다. 이제는 이러한 연구의 결과를 가장 平易하고 理解하기 쉽게 사회에 알리는 역할과 그러한 결과를 政策으로 採擇하도록 勸勉하는 역할이다. 이것의 성공을 위해서는 사회 각계의 指導者級 人士와의 접촉이 불가피하다. 政界·官界·實業界·言論界 人士와의 폭 넓고 무게 있는 접촉을 통해 대학이 사회에 봉사하는 效率的 方案을 모색해야 한다.

위에서 말한 일련의 활동이 지속적이고 체계적으로 이루어질 때 진정한 大學은 그가 몸담고 있는 地域社會에 奉仕한다는 말이 虛言이 아닌 正直한 表現이 될 것이다.

#### 4. 맺는 말

이상으로 大學 總長の 對外關係에 대한 몇 가지 생각을 정리해 보았다. 두말 할 필요도 없이 우리나라의 國內外的 環境이 위에서 적은 그러한 役割을 대학 총장들이 수행할 수 있도록 허용하겠는지 確信이 서지 않는 필자의 현재 입장

에서 너무 무리한 理想型을 기술하지 않았나 하는 후회가 없지도 않으면서 누군가 또는 언젠가는 꼭 한번쯤 짚고 넘어가야 할 課題처럼 마음 깊이 느껴져서 거리낌 없이 써 본 것이다.

물론 우리나라의 대학 총장들이 한꺼번에 모두 나서서 그러한 역할을 할 수 있으리라고 생각하지는 않으나 적어도 이른바 명문 대학의 몇몇 大學 總長들만이라도 그러한 역할을 할 수 있지 않을까 하는 생각이 들고는 한다.

아무리 이른바 開發途上國이라고 하지만, 적어도 경제 발전이나 성장 면에서 본다면 이른바 環太平洋時代의 主導國으로서 이미 남의 부러움을 받는 對象이 된 지 벌써 여러 해가 된 이 나라의 大學들이 그들의 모습을 한번 X-레이에 投視해 본다면 너무나 허약하고 病들어 있지 않은가 생각된다. 그 原因이 반드시 우리가 처해 있는 國際的·政治的 制約 때문이겠는가 깊이 自省해 볼 필요가 있겠다. 그것은 이러한 제약이야 經濟界·產業界도 마찬가지이기 때문이다. 그러나 그들은 오히려 國際競爭을 뚫고 나간 勝利者인데 반해 우리나라의 大學은 국제 경쟁이 필요 없는 國內獨占(?) 產業이 아닌가? 게다가 傳統的인 崇文思想까지 합쳐져 大學이라는 產業(?)이 잘 될 수밖에 없는 환경임에도 불구하고 오늘의 우리 대학이 이 상태에 이르게 된 것은 누구의 탓인가? 한번쯤 모두에게 깊은 自我省察이 필요한 듯하다.

아시아 국가에서도 中國·日本·印度는 물론 심지어는 파키스탄의 科學者까지도 노벨상을 타는데 왜 우리나라 과학자들은 아직 한 사람도 노벨상을 받지 못하고 있는가 하는 것도 생각해 보아야 한다. 물론 노벨상만이 科學이나 學問의 發達을 측정하는 유일한 척도가 아님을 모르지 않는 필자이지만 이러한 예가 하나의 상징적 표현으로 적절하지 않은가 생각되었기 때문이다.

생각컨대 우리나라는 그간 많은 發展을 성취

했다. 경제·군사·기술·산업·예술·체육 등에서 눈부신 발전을 이룩한 것은 그만큼 우리 民族이 우수하고 피눈물 나는 努力의 결과임에 틀림없다. 그러나 우리의 大學은 어떤가? 적어도 필자 개인의 좁은 소견으로는 필자가 大學 學部를 다녔던 1950년대초에 비해서 그다지 큰 變化가 없다. 建物은 준비하게 썼으나 사실 그 內部施設을 보면 한심하기 짝이 없다. 圖書館의 장서수는 고사하고 매년 쓰는 新刊購入費가 대학 전체 운영 예산에 비해 보면 이것은 外國大學의 관계자들이 들을까 창피하기만 하다. 教授들의 適當 講義時間數를 보면 저렇게 많은 시간을 가르치면서 어떻게 새로운 敎案을 작성하고 研究와 著述을 할 수 있을까 믿어지지 않는다. 뿐만 아니라 한 강의실에 들어온 학생수를 보면 어떻게 教授가 客觀的이고 公正하게 학생의 成績을 評價할 수 있을까 걱정이다. 이처럼 문제점을 지적하자면 한이 없다. 이러한 것들은 우리 대학이 진정한 大學으로 탈바꿈하기에는 아직도 요원하다는 증표임에 틀림없다. 그렇기 때문에 필자는 이 글의 서두에서 총장의 對外活動이 對內活動과 有機的 關係에 있음을 전제했다.

따라서 이렇게 對內的으로 山積한 문제들을 해결하지 않고서는 어떤 의미에서는 위에서 지적한 총장들의 對外的 活動을 위한 여유가 없을 것임 또한 모르는 바가 아니다. 그러나 문제는 對內的 問題와 對外的 挑戰이 분리되어 있는 것이 아니고 서로 相互補完的 關係에 있는 것이어서 이 두 가지 役割 중 어느 것도 멈출 수는 없는 것이다.

어쨌든 우리의 大學은 비록 불완전하고 불만족스러우나 우리에게 맡겨진 任務를 꾸준히 수행해 나가야 한다. 그러기 위해서는 누군가가 먼저 이 엄청난 課題를 하나씩 시작해야 한다. 바로 이것이 이 글을 쓰게 된 이유다. \*