

大學行政의 性格

李 佳 鍾

(國民大 行政大學院長)

1. 大學 組織의 性格

“대학을 잘 관리하던 나라도 잘 운영할 수 있다.” 이 말은 대학총장도 몇 번씩 지내고 정부의 고위직도 지낸 어느 지명인사가 한 말이다. 얼핏 듣기로는 ‘修身齊家’를 확대 해석한 말인 것처럼 들린다. 그러나 그 진의는 ‘현대 대학조직과 현대사회의 성격 변화’를 의미있게 조명한 말이다.

현대사회에서 대학은 무엇인가? 시대의 변천에 따라 대학의 성격은 어떻게 변했는가? 대학조직은 다른 사회조직과 어떻게 다른가? 왜 대학조직을 운영하는 것은 다른 조직보다 어려움이 많은가? 우리나라 대학은 어떤가? 이러한 물음에 대한 답이 있어야 오늘날 우리 大學行政의 效率性 문제를 논의할 수 있다.

行政은 조직을 운영하고 관리하는 기술이다. 組織은 공동목표 달성을 위한 사람들의 모임이다. 共同的 目標을 달성하려면 사람들은 상호협력하여야 한다. 목표가 다르면 사람들은 협력할 수 없으며, 협력하지 않으면 조직은 파괴된다. 목표가 같지 않고 협력하지 않는 사람들의 모임은 조직이 아니다. 한 사람 이상이 같은 목표를 가지고 원만하게 협력한다는 것은 어려운 일이

다. 우리는 가끔 우리 자신을 관리하는 데도 어려움을 겪을 때가 있다. 목표를 결정하는 데 갈등을 느낄 수 있고, 수단을 선택하는 데도 갈등을 가질 수 있다. 점심시간에 메뉴를 결정하는 데도 어려움을 겪을 때가 있다. 하물며 자기 이외의 다른 여러 사람의 의사를 조정하고 통합하는 데 갈등이 없을 수 없다. 조직을 관리·운영한다는 것은 여러 사람의 다양한 목표와 동기를 조직 공동의 목표를 위하여 調整하고 統合하는 것을 말한다.

조직은 다양하게 구분할 수 있다. 추구하는 목표에 따라 크게 세 가지 조직, 즉 질서 유지가 목적인 조직, 경제적 조직, 그리고 문화적 조직으로 분류된다. 秩序를 목표로 하는 조직은 교도소, 군대 조직처럼 강력한 강제력(coercion)에 의하여 사람들의 행동을 통합하지 않으면 안 되는 조직을 말한다. 기업 등 經濟組織은 조직구성원들의 협력을 유도하기 위하여 경제적 보수(功利)를 이용한다. 文化組織은 문화적 가치 규범에 의하여 조직을 유지·운영한다. 어느 조직이나 조직 구성원의 협조와 충성을 보장하기 위하여 강제력, 경제력, 그리고 규범적 수단을 혼합하여 사용한다. 경제적 조직이나 질서유지 조직에서도 사회적·문화적 규범을 강조하고,

문화적 조직에서도 경제적 보수나 공리적 수단을 많이 사용한다. 그렇지만 조직유형에 따라 주된 조정·통합 수단이 적절히 사용되고 다른 수단은 보조적으로 이용함으로써 조직의 효율성을 기할 수 있다.

대학은 전통적으로 文化的 組織의 전형이다. 대학은 문화적 가치를 창조하고 보전하며, 전파하는 문화적 조직이다. 문화적 가치를 창조하는 활동을 우리는 學問研究라고 하며, 문화적 가치를 보전하고 전파하는 것을 教育이라 한다. 대학을 움직이는 힘의 근원은 군대나 경찰력에 의한 강제력도 아니며, 기업처럼 경제적 보상도 아니다. 大學行政의 權威는 문화적 가치를 추구하는 대학인들의 문화적 규범과 동기에서 나온다. 대학인의 규범과 동기는 자발적이며 자기실현의 욕구에서 생성·발전한다. 문화창조와 계승에 대한 열의, 학문에 대한 집념 등 문화가치에 대한 강력한 의지가 대학인들의 동기이며 목표이다. 이러한 문화적 동기와 목표를 강제력에 의하여 실현하는 것은 비능률적이고, 바람직스럽지 못하며, 때로는 불가능하다. 또한 이러한 문화적 가치를 경제적 보수에 의존하여 실현하려 할 경우, 그것은 단기적으로 어느 정도 가능할지 모르지만 장기적으로는 文化的 價値를 오염시키고 훼손시키며 왜곡되게 한다.

2. 大學의 目標와 機能

대학은 문화적 가치를 추구하는 과정에서 여러 가지 사회적 기능을 수행하게 된다. 문화창출을 위하여 研究機能을 수행하며, 문화의 보전·전파를 위하여 教育機能을 수행한다. 또한 대학이 가지고 있는 문화적 가치를 사회에 적극적으로 구현하는 社會奉仕機能을 강조하는 것이 현대사회의 추세이다. 이러한 기능은 대학이 명시적으로 추구하는 것에 불과하다. 이러한 명시적 기능 외에 대학은 사회에 따라 그리고 시대에 따라 다소 정도의 차이는 있지만, 정치적·경제적 기능을 수행하거나 정치·경제에 커다란 영향을 미친다.

이 세상 모든 것은 끊임없이 변한다. 조직은 사회환경에 따라 변하며 사회는 시대적 물결에

따라 변한다. 대학행정 역시 대학의 조직·목표·기능이 변함에 따라 변화해야 하며, 그것은 또한 社會적·시대적 흐름에 따라 변화한다.

1. 대학의 傳統的 目標은 教育이다. 주로 사회적·정치적 지도자를 양성하기 위한 훈련이 대학의 기능이였다. 소수의 엘리트층 길러냄으로써 사회적으로 그리고 정치적으로 안정을 꾀하고 국가사회의 안정적 유지와 번영을 목적으로 했다. 그러므로 전통적 의미의 대학은 문화가치의 창조와 학문의 연구·개발보다 기존 문화·지식·이데올로기를 보전하고 사회에 전파하는 역할을 강조했다. 소수의 엘리트층 집중적으로 육성하는 것이므로, 대학에서 교육을 받게 되면 사회의 다른 사람들과 구별되는 일종의 사회적 신분이 주어졌다. 학문은 신성화되고 대학은 상아탑으로서 세속 문화와 격리되었다. 기존의 문화와 학문을 傳授·傳播하는 것이 주목적이므로 새로운 이론과 문화를 창조하고 전파하는 것은 오히려 異端的인 것으로 치부되었다. 이러한 脫世俗의 엘리트 교육은 정치적·사회적으로 엄청난 영향력을 발휘한다. 대학교육은 학문과 문화의 습득에 그치지 않는다. 그것은 사회적 신분과 지위를 창출하고 유지한다. 또 그것은 정치적 엘리트층 배출하거나 정치 엘리트에게 영향을 미치는 사회적 엘리트층을 산출한다. 大學教育은 일종의 사회적 신분과 특권, 그리고 정치적 세력에의 입장권을 제공한 셈이다. 일반시민이 대학을 선호하고 대학에 대한 집념이 강한 것은 이러한 사회적·정치적 이유 때문이다.

르네상스 이후 대학은 그 성격을 바꾸기 시작했다. 학문은 점차로 세속화되고 문화는 대중 속에서 싹트고 발전하기 시작했다. 이러한 경향은 서구에서 근 200~300여 년간 발전하였다. 오늘날 대학은 새로운 학문을 연구·개발하고 새로운 문화를 창출하여 대중사회에 보급시킴으로써 대학의 社會的 機能을 확대하게 되었다. 대학의 研究機能이 강조되고 강화된 것은 후기산업사회의 사회적 수요 때문이다. 급속한 과학기술의 발달은 사회적 풍요와 국가적 힘의 기반이 되었다. 치열한 국제경쟁을 이겨내는 힘의 근원은 과학기술의 개발이며, 사회적 경쟁에서 살아남는 길은 새로운 아이디어의 창출임을 사회

는 인식하기 시작했다. 한 나라의 富國強兵을 위하여, 경제발전을 위하여, 그리고 社會福祉를 위하여 새로운 지식과 새로운 아이디어의 개발은 절대적 요소이다. 대학은 기초과학을 연구하고 산업기술을 개발하여 산업사회에 제공하는 것은 물론 산업사회에서 일할 능력있는 생산인을 훈련시켜 공급하는 기능을 떠맡게 되었다. 이러한 經濟的 機能은 복잡한 산업사회가 대학에 요구하는 새로운 기능임에 틀림없다. 또한 복잡한 산업사회가 안고 있는 각종 사회적 문제들을 해결하는 政策研究 역시 대학이 수행할 과제로 부각되었다.

오늘날 대학은 연구기능이 교육기능보다 높이 평가되고 있다. 훌륭한 인재를 양성한다는 것은 기존의 지식을 얼마나 충실히 습득하느냐보다 새로운 지식과 그 지식을 개발하는 방법(연구)에 대하여 얼마만큼 충실히 훈련받았느냐에 달려있다. 산업의 연구·개발을 위하여 產學協同 역시 대학의 연구기능과 함께 사회봉사 활동의 주류를 이룬다. 대학이 연구·개발하고 축적한 문화적 자산을 사회와 국가발전을 위하여 서비스를 제공하는 것이다. 지역사회와 국가를 위하여 대학은 용역을 수행하고 자문을 제공하며 사회발전을 위한 사회운동 혹은 활동을 전개한다. 대학의 연구기능과 사회봉사기능의 강화는 대학의 大衆化와 世俗化를 촉진시켰으며, 대학은 이제 상아탑이 아니라 사회적·경제적 세계의 중심에 위치하게 되었다.

우리나라의 대학은 과거 근 반세기 동안 커다란 변화를 경험했다. 대학은 양적으로 성장했으며, 대학의 성격에 있어서도 많은 변화를 겪었다. 그러나 우리 대학이 수행해야 할 社會的 課題는 아직도 요원하다. 해방 이후 1950년대와 1960년대에는 일본의 학문을 그대로 이어받은 교육중심의 대학이었다. 어느 공과대학의 원로 교수에 의하면, 1950년대 우리나라 공과대학 1개 학과의 전체교수 중 학사학위를 가진 자가 불과 10명 내외였다고 한다. 교수 요원의 부족은 말할 것도 없고 교수의 자질도 지금의 대학과는 비교할 수 없을 만큼 취약한 것이었다. 이러한 예는 공과대학뿐 아니라 여타 다른 인문·사회과학 분야 대학도 마찬가지였다.

우리 대학교육은 전통적 의미의 소수 엘리트교육에 너무 과도한 비중을 두었다. 어느 대학이나 할 것 없이 '국가 민족의 지도자', '영재의 양성', '사회적 엘리트'를 양성하는 것이 대학의 이념이요 목표라고 주장한다. 우리 대학은 아직도 '상아탑'이요, 고매한 '이상향과 진리의 보금자리'이지 '선량한 시민의 교육장'은 아니다. 대학의 교육은 사회적·정치적 지도자를 양성하는 것이므로 누구나 소수 엘리트의 사회적 지위와 일종의 특권을 지향하는 것은 너무나 당연한 것이 되어 버렸다. 오늘날 우리 사회가 대학에 대한 열의가 病的일 정도로 과열된 것은 진정한 의미의 '교육'이나 '학문'이라기보다 社會位階를 올라가는 승차권을 따기 위한 것이다.

1950~'60년대의 대학교육은 일본 교과서를 그대로 번역하여 가르치는 것이었다. "노루친 막가지 3년 우리먹듯 일본 학부에서 받아쓴 노트를 10여 년 동안 강의한다"는 말은 그 시대의 대학 교육을 표현해 주고 있다. 이러한 상황에서 대학의 연구기능을 말하는 것 자체가 우스운 일이다. 그러나 이러한 不實 教育에도 불구하고 우리 대학은 국가와 사회를 이끌고 나갈 인재들을 배출하였다. 이 인재들은 경제발전과 사회발전에 결정적인 역할을 수행했다. 그것은 대학교육의 학문적 탁월성이나 교육의 우수성 때문이 아니라, 우리 국민의 잠재적 능력을 일깨우고 자극함으로써 스스로 깨우치고 배울 의지와 능력을 심어주는 계기가 되었기 때문이다.

1970~'80년대에 이르러 우리 대학의 학문은 일본식 학문에서 서서히 벗어나 미국 학문을 移植시키기 시작했다. 주로 미국 등 서구유학에서 얻은 현대 과학을 우리의 대학교육에 移轉하였다. 초기의 知識移讓過程에서는 이론의 眞髓도 제대로 이해하지 못한 채 맹목적 移讓作業에만 몰두했다. 소위 과학의 보편성·객관성이라는 미명 아래 서양의 지식은 곧 한국의 지식이라는 盲目的 合理主義가 지배하던 시대였다. 문화와 지식의 사회성·시대성은 의식적으로 외면되었다. 그 결과 대학의 교육은 二重的 性格을 고착시켜 나갔다. 대학 강의실에서 배운 '학문'은 시험답안지 작성용이며, 학점을 따기 위한 수단에 불과했다. 그러나 사회적 현실에서의 행동은 '사

회가 가르치는 교육'을 응용하고 적용하였다. "이론과 현실은 다르다"는 한국적 공理는 누구도 부인할 수 없는 고정관념으로 성장했다.

새로운 지식을 창출하기 위한 독자적 연구·개발이 없었으므로, 대학의 교과과정과 교재는 놀라울 정도로 '객관적'이며 '보편적'인 것들이었다. 1950~'60년대 일본 대학의 강의 노트는 1970~'80년대에 와서 미국 대학의 표준화된 '원론' 교과서에 의하여 대체되었다. 외국의 새로운 이론을 소개하는 것마저 '원론'에 길들여진 대학생들에게는 거부반응을 일으켰다. 더구나 각종의 국가고시, 회사의 시험 등 획일적이며 형식적인 '지식검사'는 學問의 多樣性과 연구·개발의지를 적극적으로 沮喪하는 결과를 가져왔다. 가끔 이러한 부정적인 현상에 대하여 어떤 사람들은 대학을 비판하고 '영재교육'과 '엘리트 교육'을 부르짖으며 때로는 우리나라의 문화적 전통을 개탄하기도 한다. 그러나 이러한 方法論的 個人主義(methodological individualism)나 '천재숭배주의'를 경계하여야 한다. 독창적인 학문과 이론이 천재의 머리 속에서 갑자기 탄생하는 것은 아니다. 지식은 사회 속에서 잉태하며 발전한다는 知識社會學의 입장에서 보면, 과거 반세기 동안 한국사회에서의 대학의 이러한 학문발전과정은 오히려 필연적인 것으로 여겨진다. 다만 이러한 學問的 發展過程을 국가와 사회의 잘못된 정책과 제도가 囿着시킴으로써 더 이상의 발전을 방해하고 있다는 점에 유의하여야 한다.

1990년대에 이르러 우리 대학은 독자적인 학문의 세계를 찾으려는 노력이 엿보이기 시작했다. 그러나 이러한 노력은 외국 이론을 우리 현실에 '응용'하고 '적용'해 보려는 노력에 불과하다. 가끔 외국 이론이 아직 충분히 소화되지도 못한 채 잘못 적용되고 응용되는 경우가 많았다. 다른 한편, 독자적인 학문의 개발을 너무 강조한 나머지 엉뚱하게도 復古的이거나 時代錯誤的인 이론으로 흐르는 경향이 없지 않았다. 이러한 우리 대학발전의 과정 속에서 1990년대에 이르러 매우 괄목할 만한 사회적 변화를 맞이한 데 우리는 주목해야 한다. 産業이 연구·개발과 지식의 조달을 위하여 대학의 문을 두드리기 시작했다. 社會 역시 대학에 대한 비판과

함께 사회가 필요로 하는 지식의 개발과 보급을 적극적으로 대학에 요구하기 시작했다. 산학협동과 대학의 사회봉사 활동이 서서히 싹트기 시작한 것이다. 산업은 대학에 연구·개발을 위탁하고 유능한 '생산인'의 교육을 주문한다. 전문 대학원 혹은 대학문화원 등은 '최고관리자과정', '문화교육' 등 정규교육 이외의 공개강좌를 개설하여 사회가 필요로 하는 지식과 문화 서비스를 제공하기 시작했다.

3. 大學人

"몇 백 명 되지도 않는 교수들을 움직이는 것이 왜 이렇게 어려운가?" 이 말은 정부고위직과 기업경영 경력을 가진 어느 대학총장이 던진 한탄이다. 대학행정의 복잡성과 어려움은 대학을 구성하는 대학인의 異質性·多面性에서 비롯된다. 대학은 다른 조직과 비교하여 이질적이며 다양한 집단으로 구성되어 있다. 교수·학생·사무직원, 그리고 재단의 관리인이 대학을 구성하는 집단이다. 다른 조직은 비교적 동질적인 사람들의 모임이다. 예컨대 경제조직인 기업은 이윤과 임금, 경제적 이득을 목표로 모인 사람들의 조직이며, 군대조직은 국방이라는 목표(의무)를 가진 사람들의 조직이다. 이들 조직은 대학의 조직구성원과는 달리 비교적 동질적인 목표와 유사한 사람들의 모임이다.

대학조직 구성원은 個別性·獨立性이 강하다. 특히 교수집단과 학생집단은 학문의 성격상 개별성과 독립성을 강조하지 않을 수 없는 집단이다. 학문에 대한 의사결정은 본질적으로 個人的 책임과 권한이다. 어느 교수가 다른 동료교수의 학문을 따라갈 필요도 없으며 또 그래서는 안 된다. 학생 역시 학문을 연마하는 것은 근본적으로 자기 개인의 노력이다. 교수는 개개인이 意思決定機構이다. 의원처럼 개개인이 하나의 기관을 형성한다. 교수는 대학의 조직과 관계없이 의사결정을 내리며 사회적으로 활동하고 책임진다. 우리는 저명한 교수이름은 알아도 그 교수가 어느 대학 소속인지는 별 관심이 없다. 이런 의미에서 교수는 의회의원보다 더 독립적이며 개인적이다. 이러한 개별성과 독립성은 대

학조직의 통합·협력을 어렵게 하는 중요한 요인이다. 기업조직에서는 조직의 목표를 위하여 개인의 목표를 희생시키지 않으면 안 된다. 군대 조직에서 개인의 목표를 위하여 개별행동을 하는 것은 있을 수 없다.

大學教授는 학문을 연구·개발하는 학자와 후배를 양성하는 교육자로서 이중적 임무를 가지고 있다. 교수가 추구하는 학문은 독창적인 것일수록 가치가 있다. 독창적이어야 하므로 기존의 이론에 대하여 비판적이며 자기의 고유한 학문적 세계를 가진다. 이러한 학문세계는 본질적으로 個人主義的·非妥協的이다. 교육자로서의 교수는 자기 학문을 이어받을 후배를 기르는 것이다. 교수는 자기가 가지고 있는 학문을 제자에게 아낌없이 주어야 한다. 이러한 학문을 전제로 한 학자와 교육자로서의 教授像은 전통적인 대학교수상과 다르다. 전통적인 국가적·사회적 지도자를 기르는 '지도자', '예언자'로서의 교육자는 고매한 인격과 지도자의 자질을 갖추어 요구한다. 말하자면 '완전한 인간상'을 교수에게 요구한 것이다. 우리나라의 전통적 '스승', '전인교육'은 이러한 교수상의 일면을 표현하고 있는 것이다.

그러나 안타깝게도 산업사회가 요구하는 연구 중심의 교수상과 전통적 의미의 '스승상'은 일치하기가 어렵다. 사람이 '완전한 인간'일 수 없듯이 교수 역시 깊은 학문과 고매한 인격을 함께 갖기는 어렵다. 그러므로 오늘날 교수는 알게 모르게 이러한 二重的 教授像 속에서 갈등을 느끼지 않을 수 없게 된다. 선진사회에서도 학문적으로 우수한 교수가 인격적으로는 다소의 문제점을 가진 예는 의외로 많이 발견된다. 어느 심리학자는 미국에서 박사학위를 받은 사람들의 상당수가 보통인간으로서의 인격적 결함을 가지고 있다고 주장한 바 있다. 세계적으로 저명한 교수나 노벨상을 수상한 교수 중에는 보통사람과는 다른 독특하고 괴팍스런(혹은 비정상적인) 인격을 가지거나 행동을 하는 경우도 있다.

우리나라 대학교수들은 앞의 이중적 성격뿐만 아니라 또다른 차원의 갈등을 겪고 있다. 우리 대학의 교수는 대체로 3가지 類型으로 나눌 수 있다. 그 첫째는 학자·교육자로서의 교수, 둘

째는 단순히 지식을 전달하는 전문인, 셋째는 대학교수의 지위를 이용하여 이른바 '출세'를 하기 위하여 노력하는 교수이다.

專門職場人으로서의 교수(제2유형)는 학생이 요구하는 지식을 잘 전달해 주고 학생의 취향에 따라 강의하는 기술을 가지고 있다. 그들은 학문에 대한 강력한 의지나 교육자로서의 집념보다는 일반 직장인들처럼 경제적 보수가 주된 동기이다. 오늘날 한국에서 '원론'책의 저술이 그렇게 범람하는 것은 이들 교수들의 경제적 동기 때문이다. 이들은 사실학원의 강사와 다를 없다.

제3유형의 교수들은 학자나 교육자보다 정치인이나 기업경영인이 더 우월한 사회적 지위와 권력을 누린다고 생각하고 이를 추구하는 교수들이다. 이를 위하여 신문·잡지의 '칼럼'을 쓰거나 TV, 라디오 등 매스미디어에 출현하는 것이 이들의 일차적 수단이다.

사실 과거 30~40년 동안의 우리나라 교수들의 행태를 보면 학자·교육자로서의 교수는 극소수에 불과하고, 대부분의 교수들은 '전문직장인'으로서의 교수이다. 이들 '전문직장인'들은 학문·문화의 연구·개발보다 기존 지식을 전달하는 '강사'들이다. 이들의 경제적 동기가 문화적 규범보다 강력하므로 저임금의 대학에 대하여 불평불만을 하게 되고 대학의 보직에 대한 욕구가 강력하게 나타난다. 대학을 位階(계급)의 사다리를 올라가는 기업체나 공공조직과 혼동하고 있는 것이다.

出世指向型 교수는 학생들 사이에서 소위 '응용교수'로 통한다. 이들은 사실 과거 몇 십 년 동안 일반사회에서는 '유능교수'로 각광을 받은 교수들이다. 이들은 자기들의 행태를 '대학의 사회적 봉사'를 수행하는 것쯤으로 변명할런저 모른다. 그러나 이들은 대체로 앞의 제2유형의 교수들과 비슷한 동기와 목적을 가진 자들로서 그들보다는 조금 더 능력있는 사람들이다. 이들은 학자·교육자들을 편협한 '선비'정도로 알잡아 본다.

대학 구성원으로서 가장 강력하고 수적으로 많은 집단은 學生集團이다. 대학생들은 문화규범면에서 볼 때, 학문을 배우고 익혀 장래 문화적·학문적 가치를 계승하기 위한 집단이다. 교

수로부터 학문을 배우고 탐구하므로 교수의 학문적 권위에 의하여 대학생들의 행위는 조정되고 통제된다. 전통적으로 교육이 지도자 양성을 목적으로 한 경우, 교수는 학문적 권위라기보다 인격적 권위였다. 그러나 오늘날 산업사회에서의 교수 권위는 주로 학문적 권위에서 나온다. 이러한 교수의 學問的·人格的 權威가 대학조직을 움직이는 주된 힘이다.

그러나 이러한 규범적 의미의 대학생의 동기와 목표는 현대사회에 와서 많이 변했다. 많은 대학생의 목표·동기는 학문탐구보다 오히려 사회적 위계질서에서 上位階層에 들어가기 위한 준비단계이다. 특히 한국의 경우 이러한 경향은 더욱 심하다. 그들에게는 대학 졸업장과 학벌이 중요한 의미를 준다. 기껏해야 사회가 요구하는 필수적 지식과 기능을 배우는 것이 그들의 주목적이다. 어느 경우에도 그들에게 대학은 지식·기능을 제조·공급하는 공장이며 회사 정도로 생각된다. 사회가 요구하는 좋은 정보와 사회가 인정하는 학벌을 획득하여 사회에서 대접받는 사람이 되기를 원한다. 그러므로 그들에게 교수는 전문지식을 생산하는 노무자나 회사원쯤으로 생각된다. 이런 시대적 흐름에서 교수는 학문적 권위와 인격적 권위를 존경받기 힘들게 된다.

과거 20~30년 동안 우리 대학생들은 한국정치의 핵심적 역할을 수행했다. 그것은 전통적 의미에서 대학의 정치적·사회적 기능과는 크게 다르다. 그들은 野黨不在의 한국정치에서 야당역할을 수행했다. 어느 저명한 외국교수의 말에 의하면 “한국정치에서 진정한 의미의 야당은 학생뿐이다.” 학생운동을 이해하지 않고 한국의 현대정치를 논한다는 것은 왕자 없는 ‘헛릿’ 연극과 같다. 대학생의 政治運動은 대학의 질서를 애곡시키고 교란시킨 根源이다. 정통성의 결여와 절대권력의 정권은 한국야당(대학생)의 저항을 진압하는 것이 제일의 과제였다. 절대권력의 절대정권은 대학의 행정을 정부의 한 부처나 군대조직의 일부로 만드는 데 갖은 노력을 다했다. 대학총장은 정부관료 혹은 군대조직처럼 정부의 지시·명령을 받아 성실히 집행하는 하위관리자로 전락하고, 대학교수는 일선에서 학생을 지도하는 현장관리인 혹은 군장교쯤으로 여겨졌다.

이러한 현실 속에서 학생들의 눈에 교수는 학문을 가르치고 그들을 사랑하는 스승이 아니라, 그들을 감시하고 통제하는 사람들로 보이게 되었다. 학문과 교육에 전념하는 소수 교수들마저 소신없는 문약한 선비 혹은 인간의 가슴이 없는 컴퓨터 정도로 생각되고, 전문지식인 교수는 학원강사처럼 지식을 파는 장사꾼 아저씨 혹은 기회주의자로 매도되며, 소위 ‘어용교수’는 나라와 민족의 반역자 정도로 타도의 대상이 되고 말았다. 이런 판국에 교수가 학생에게 어떻게 학문을 논의하고 가르칠 수 있겠는가? 가끔 어떤 이들은 오늘의 우리 대학을 개탄하면서 조상이 물려준 문화니, 국민의 의식구조니, 대학교수의 자질이 어떻느니 하며 질책하고 나무라지만, 필자가 보기에는 이들의 주장은 대학의 현실과 한국역사의 사실을 의식적으로 의면한 僞善이며 虛偽意識에 불과하다. 학생과 교수의 갈등, 불신, 심지어 적대감정 등은 오늘날 우리 대학이 안고 있는 깊은 상처이며 난치병이 되고 말았다. 이 아픔의 상처와 불치병이 어디서 오는 것인가는 대학 스스로가 알고 있다. 대학이 안고 있는 병을 하루 속히 치료하지 않는 한 대학의 장래는 매우 어두우며, 국가의 미래 역시 먹구름 속에 휩싸이고 말 것이다.

대학의 事務職員 혹은 행정요원은 대체로 일반 사회조직 혹은 산업조직의 직업인과 별차이 없는 집단이다. 대학의 문화적 가치를 추구하는 소수 행정직원은 교수 이상으로 문화적 사명감을 가질 경우도 없지 않지만 이런 사람들은 예외적이다. 대학의 사무조직은 기업이나 다른 사회조직과 유사하므로 위계질서 속에서 지시·명령의 체계를 유지하면 된다. 경제적 보수, 승진, 인간관계 등을 원만히 조정하고 해결할 때 조직은 능률적으로 운영된다. 사무직원은 교수사회의 독립성과 개인주의적(독립적 의사결정기관) 성격을 부러워하며, 그것을 소위 민주화라고 생각하여 자기들의 조직 속에 이끌어 들이려고 노력하게 된다. 또 사무직원은 비록 보수에 있어서 별차이가 없다 하더라도 교수만큼 대우를 받지 못한다고 생각한다. 이러한 열등의식이 교수와 사무직원 사이에 갈등을 야기시킬 수 있으며 행정능률을 저하시킨다.

대학의 財團(특히 사립재단)은 대학조직에서 매우 애매한 위치에 있다. 대학재단은 독지가의 재산을 문화적 가치를 위하여 공공재산으로 出捐한 것이므로 엄격히 말해서 사유재산은 아니다. 그러나 이 대학재단이 재산출연자에 의하여 관리되고 있으므로 현실적으로 완전한 공공재산은 아니다. 재단의 재산관리권을 재단이 가지고 있으며, 총장을 임명하는 권한도 가지고 있으므로 실질적으로 대학의 운영권은 재단이 가지고 있다. 이런 애매한 위치 때문에 재단이 좀더 강력한 힘을 발휘하면 대학은 私組織처럼 운영되기 마련이다. 과거 우리나라의 일부 사립대학은 재단의 專橫 속에서 많은 고통을 경험했다. 경우에 따라서 대학은 기업조직처럼 운영되어 왔다. 부정일학, 교수인사에 대한 관여 및 남용, 재단재산 私用化 등의 비리는 잘 알려진 사실이다. 대학이 공공기관으로서 문화적 가치를 추구하기 위하여는 財團의 民主化가 무엇보다 먼저 선행되어야 한다. 재단을 재산출연자 개인의 재산처럼 운영하여서는 안 된다. 어떤 형태든지 대학에 관련된 대학인들이 재단의 운영에 참여하지 않으면 안 된다.

4. 大學行政의 性格과 方向

대학의 目標은 文化的 價値의 창출·보전·전파이지만, 그 목표는 사실 매우 복잡하고 미묘한 것이다. 그것은 경제적 조직처럼 단일의 계산적 지표가 부여되어 있는 것이 아니며, 질서 유지 조직처럼 강제력을 동원할 수도 없다.

대학을 구성하는 大學人들은 다양한 집단들의 집합이다. 이들 집단은 이질적이며 독립적인 성격을 강하게 가지고 있다. 이 집단들 그리고 개개의 구성원이 공동의 목표를 위하여 조정하고 통합하는 협력체제를 이루는 것은 어느 조직보다 어려운 것이다. 이 글의 맨 앞에서 언급한 대학행정 of 어려움은 단순한 ‘수신제가’의 차원이 아니다. 대학을 능률적으로 운영·관리한다는 것은 고도의 기술과 함께 다양한 德目을 갖춘 인격을 요구하고 있다. 대학의 行政家는 경제조직과 문화조직을 동시에 움직일 수 있는 행정적 수완가이자 문화적 규범이 요구하는 탁월한 학

자이며 교육자여야 하고, 과묵하고 날카로운 지식인들을 원활하게 다룰 수 있는 인격자여야 한다. 플라톤의 철인 정치가(philosopher king)처럼 ‘완전한 인간’을 요구하고 있는 셈이다.

학문은 고독에서 탄생하고 인격은 世波에서 다듬어진다. 교수의 학문은 외부세계와 단절된 고독한 연구실에서 생성하며, 교수의 인격은 세상을 외면한 고지식하고 좁은 학문의 세계에서 형성된다. 독립된 의사결정기관으로서 학문의 세계는 보편성과 객관성을 앞세운다. 보편성과 객관성이 世俗의 利益의 조정과정(행정과정)과 타협하기는 어렵다. 대학행정의 어려움은 바로 여기에 있다. 교수는 개개인의 독립된 의사결정기관이므로 대학의 행정은 명령체제가 서 있지 않은 수많은 독립된 기관조직들을 움직이는 것이다. 대학은 학문의 연구·개발과 교육 이외의 공동된 목표는 없다. 교수의 전공학문은 다른 가치에 양보할 수 없는 최고의 가치이며, 대학의 학문분과는 헤아릴 수 없이 많다. 이런 의미에서 볼 때 대학교수 10인을 움직이는 것은 100개의 독립된 회사를 움직이는 것보다 어려울 것이다.

大學行政家가 교수를 움직일 수 있는 힘은 논리·원칙·원리·인격·합리성 등 문화적 규범이다. 논리적으로 원칙에 어긋나지 않게 자존심을 존중하면서 합리적으로 설득하고, 교수의 학문적 가치를 최대한으로 육성하여 줄 때 교수를 움직일 수 있을 것이다. 대학생을 움직이는 힘은 ‘스승’의 인격과 학문적 탁월성이다. 산업계를 제패한 유능한 기업가, 천군만마를 거느린 군사령관, 국가행정을 이끈 정부관료도 학생들의 다양한 의견을 조정하고 통합하는 데는 별로 성공적이지 못하다. 이는 과거 몇 십 년 동안 우리 대학의 현실에서 확인된 것이다. 대학의 사무직원을 이끄는 행정은 기업가 그리고 정부 관료조직을 이끄는 행정가의 자질을 요구한다. 인간의 동기를 유발하고 유도하며, 원만한 인간관계를 유지해야 하고, 사무를 기획하고 집행하는 조직적 사고를 가져야 하며, 일사불란한 행동통합을 위하여 적당한 보수와 승진 그리고 통제적 수단을 동원할 수 있어야 한다. 사립대학의 경우 재단과의 원만한 유대관계를 유지하고, 재단

의 대학에 대한 애착과 관심을 유도하며, 재단의 횡포에 대하여 끈질기게 설득하고 방어하는 수완을 발휘할 수 있는 外交家的 資質을 요구한다. 재정난에 허덕이는 오늘날 우리 대학은 외부로부터 자금을 끌어들이 수 있는 외판원(세일즈맨)을 요구하고 있다. 이러한 자질을 완전하게 갖춘 '완전한 인간'은 거의 없다. 이에 가까운 모범적 대학행정을 꼽는다면 프린스턴대학 총장과 미국 대통령을 지낸 W. 윌슨일 것이다.

비좁은 연구실에서 고독한 연구에 전념한 학자들은 속세의 이익사회를 잘 이해하지 못한다. 온갖 세파를 이겨낸 기업가와 정부행정가들은 학문을 깊게 탐구할 여유가 없었다. 또 문제는 진정한 의미의 탁월한 학자들은 대학행정이 되기를 거부하는 경향이 있다. 아인슈타인은 이스라엘 대통령과 대학총장을 거부하고 물리학의 방정식을 선택했으며, 노벨상을 탄 교수는 총장을 거부했다. 학자는 세속인이 이해하기 어려운 더 큰 과업과 가치를 가진 듯하다. '권불십년' 정치가는 기껏해야 몇 십 년 동안 일부의 인간들을 지배하며, 지명한 사회운동가와 사업가들은 제한된 범위의 인간들을 제한된 시간 동안만 움직일 수 있다. 그러나 위대한 학자들(예컨대 플라톤, 아리스토텔레스, 뉴턴, 아담 스미스, 맑스)은 몇 백 년 동안 역사를 바꾸어 놓았으며, 지금도 인류의 머리와 가슴에 살아있다.

앞의 논의는 正常的인 社會에서 정상적인 대학의 운영을 말하는 것이다. 오늘날 우리 대학은 급변하는 사회변화와 거의 비정상적인 질서 속에 중병을 앓고 있다. 그러므로 우리 대학의 행정은 시급히 해결해야 할 문제점을 몇 가지 더 가지고 있다.

우리 대학은 지금 심하게 말해서 폭력이 난무하는 無法社會이다. 학생들은 '국가민족', '민주화', '통일' 등 성역화된 목표달성을 위한 투쟁에서 폭력과 '힘의 논리'만이 최선의 방법이라고 생각하게 되었다. 더 큰 문제는 이런 생각이 교내의 학사문제 해결에도 그대로 활용된다는 것이다. 등록금 투쟁 등 잡다한 학사문제 해결에서도 합리적·합법적 조정은 뒷전에 물러서고 폭력과 힘의 논리가 앞선다. 교수도 학교당국도 모두 무차별적으로 학생의 매도와 공격의 대상

이 되고 있으므로 갈등은 증폭되고 학사행정은 마비되기 일쑤다. 사무직원의 노조활동 역시 힘의 논리를 앞세우는 경향은 마찬가지다. 부정 입학, 인사, 재정비리 등 재단의 횡포와 권력남용 역시 합리성과 합법성이 의면되는 경우가 너무 많다. 우리 대학이 이렇게 파괴되고 상처받은 文化的 規範을 되살리지 못한다면 우리 대학은 물론 나라의 장래가 어둡게 된다.

지금 우리 대학은 심각한 재정난에 허덕이고 있다. 선진국의 대학 역시 재정의 문제를 안고 있지만, 국가보조와 募金 등 온갖 自救的 努力에 의하여 현상유지하고 있다. 우리나라는 국가재정의 어려움을 이유로 사립대학에 대한 보조는 없는거나 다름없다. 정보화사회의 경제·기술·정보 전쟁에서 대학은 무기(정보)의 원산지이며 사령실이다. 오늘날 대학을 키우지 않는 것은 조선시대에 양명론을 무시함으로써 外侮를 불러들인 역사적 과오와 같고 이런 맥락에서 재반성하여야 한다. 정부는 사립대학을 사기업처럼 생각하지 말아야 하며, 기업은 대학이 기업의 생산과 무관하다는 생각을 버려야 한다.

국가와 기업이 대학을 도와준다 하더라도 대학의 自省과 自救 노력 없이는 대학이 일어설 수 없다. 사립재단이 재단출연자의 자기이익(그것이 영리든 다른 동기에서건)을 우선적으로 고려하는 한, 대학에 대한 투자는 기대하기 어렵다. 그러므로 대학은 스스로 일어설 수 있는 自救策을 강구하지 않으면 안 된다. 모금, 수익사업의 개발, 등록금차등제, 사회가 요구하는 교과과정 및 공개강좌 개발 등의 노력을 기울이지 않으면 대학의 발전은 어려울 것이다. 그러나 기부금입학제 등 안이한 재정충당 방법은 삼가야 한다. 이는 교실 몇 개 늘리기 위하여 대학의 기둥을 파는 것과 같다. 필자의 솔직한 견해는 기부금입학제의 논의는 진정한 의미의 대학재정 문제에서 나온 것이 아니라, 가진 자들의 부정입학을 정당화하려는 동기에서 나온 것인 듯하다.

2000년대까지 우리 대학은 엄청난 변화를 예견하지 않으면 안 될 것이다. 지금까지 우리 대학은 국가의 일방적 정책과 행정에 의하여 운영되고 정부의 강제력에 의하여 질서를 유지하여 왔다. 진정한 의미의 大學行政은 없었다. 어느

국립대 총장의 말을 빌리면, “총장 제직시 교무 회의에서 학문을 논의해 본 적이 한번도 없었다.” 그러나 앞으로의 대학은 정부에 그 행정을 맡길 수는 없다. 또 정부가 더 이상 대학을 ‘직접 행정’하는 데는 이미 한계에 도달했다. 정원, 등록금, 교수인사, 교과과정, 입학제도 등 대학 행정은 더 이상 정부가 간여할 수 없게 될 것이다. 이는 대학의 자율을 의미하며, 대학의 자율은 대학 사이의 市場競爭을 의미한다. 적자생존의 논리가 지배하게 될을 뜻한다. 이러한 적자생존의 논리는 중대한 사회적 변혁에 의하여 더욱 가중된다. 지금까지 우리 대학은 過剩需要와 稀少價値에 의하여 일종의 獨占利益을 누려왔다. 그러나 이러한 현상은 조만간 사라질 것이다. 그것은 두 가지의 요인에 의하여 대학의 입학률을 감소(過少需要)시킬 것이기 때문이다. 그 하나는 자연증가율의 감소이며, 다른 하나는 사회

적 수요의 감소이다. 그동안 인구증가의 억제정책과 산업사회의 일반적 추세에 의하여 대학입학 인구는 점차로 감소하고 있다. 대학의 사회적 수요의 감소는 대학졸업장의 희소성 상실과 가치하락 때문이다. 그동안 누적된 대학졸업생의 과잉현상은 고등실업자를 배출하는 결과를 초래했다.

이상의 사회적 변화는 능력없는 대학의 ‘自然淘汰’를 의미한다. 행정의 목표는 조직의 ‘생존과 효율성에 의한 發展’이다. 지금까지 우리 대학이 ‘生存’한 것은 우리 사회의 대학에 대한 ‘과잉수요’와 정부의 ‘代理行政’ 때문이었다. 이러한 두 가지 ‘대학 생존의 기둥’은 점차로 사라져 갈 것이다. 앞으로 대학은 스스로 효율적인 행정을 수행하지 못한다면 自滅의 길을 걷게 될 것이다. 마지막으로 이 말을 꼭 하고 싶다. “대학아 정신차려라!” ■