

# 대학의 갈등과 그 극복방안

유 일 상 | 건국대학교 신문방송학과 교수

모든 갈등의 해소는 사회윤리의 기본적인 작동원리에 의거하여 당파적·부분적 이익보다 더 큰 사회공동체의 이익을 우선적으로 도모하겠다는 구성원의 자기관리의식에 달려 있다.

## I. 들어가는 말

모든 집단은 그 집단의 목표를 달성하기 위해 긴장관계를 유지하며, 제한된 자원을 놓고 경쟁하는 데서 현실적 집단 갈등을 겪는다. 그래서 집단간의 갈등은 모든 수준의 사회 조직에서 빈발하고 있으며, 때로는 이 갈등이 조직을 활성화시키기도 한다. 대학 역시 마찬가지이다.

우리의 대학들은 정치체제의 중앙집중화에 따라 관련 개입을 당연하게 받아들여 왔다. 모든 대학의 신입생 선발, 정원 결정이나 학위 수여, 대학재단의 이사 승인 등에서 그 규제방식은 다르지만 대체로 교육행정기관은 대학을 장악할 수 있었다. 공교육의 책임을 맡은 사학재단에 대한 부정행위의 감독이 그 명분이었지만 이것은 관·학의 유착을 초래했다. 민주

화가 진행되면서 특히 참여정부 들어 대학의 자존심이 다시 회복되고 있는 것은 매우 바람직한 일이다.

기실, 우리 대학은 역사적으로 존경과 선망의 대상이었다. 대학에서 연구와 교육을 담당하는 교수, 진리를 탐구하는 대학생들은 지식의 소유와 그 분배에 참여하는 사람으로서뿐만 아니라 사회적으로도 그 지위와 세력을 인정받는 지배엘리트 또는 그 층원 대상으로서 정치권력과 경제적 특권을 동시에 누려 왔던 시절이 있었다. 그러나 이제는 대학이 학문의 자유를 지키고 연구 결과 발표의 자유를 누리기 위해 대학 행정에 대한 국가의 지원을 받지 않을 수 없을 만큼 질량면에서 크게 성장한 까닭에 대학은 수많은 사회적 교섭 활동을 영위하는 사회 주요 집단의 하나가 되었다. 우리 사회에서는 최근 들어 대학생의 수가 급격히

늘어나고 대학교수 자격증이라고 일컬어지는 박사학위 소지자의 급증으로 대학교수와 대학생은 더 이상 전과 같은 영화(?)를 누리기가 어렵게 되었다.

사회의 제(諸) 세력들은 그 영향력을 상호 제약적으로 사용하며 사회적 교섭을 행한다. 대학사회의 사회적 교섭 활동은 일반사회에서 처럼 협동, 경쟁, 갈등, 강압, 교환 등으로 다양하다. 사회적 교섭의 내용은 대학과 그 외부, 대학간, 대학내 등 교섭의 제 주체에 따라 여러 가지 형상으로 나눌 수 있을 것이다. 다만, 이 글에서는 사회적 갈등에 초점을 맞추고 대학의 갈등 발생 원인을 전체로서 사회적 수준에서 살펴보고, 특정 대학 내에서 겪을 수 있는 갈등과 그 해법 등을 찾아 대안을 모색하려고 한다.

## II. 대학의 외적 갈등과 대학간의 갈등

대학의 주체는 교수와 학생이었지만 대학 행정의 전문직화로 인해 교수 - 학생 - 직원의 3주체가 대학을 유지하는 지주(支柱)의 역할을 맡고 있다. 대학생은 대학의 피교육자로 교육을 마친 후 사회에 진출하는 경우가 대부분이므로 대학은 국가의 최고학부 또는 고등교육기관이라고 불린다. 대부분의 대학은 고등 학교 졸업자를 신입생으로 선발하거나 다른 대학에서 일정한 교육기간에 걸쳐 일정 학점 이상을 취득한 학생을 편입생으로 선발하여 대학 교육을 실시한다. 한국방송통신대학을 제외하고는 일부 야간 대학만이 사회에서 일을 하다가 다시 학교로 돌아와서 교육을 받고 현장에 나가게 하는 평생교육을 실시하고 있

을 뿐이다. 대학교수들의 사회적 경험은 비교적 적다.

그래서 우리 대학교육은 이론교육에 치우쳐 기업이나 현장으로부터는 대학 강의가 산업현장과 동떨어져 있다는 비판을 받는다. 과거에 독일 파견 광부로 출발하여 학업을 계속한 극히 일부의 교수를 제외하고는 노동현장경험이 없으며, 일반사회에서도 자신이 교수하는 직업적 경험 또는 노동경험을 가진 대학교수가 희귀하다. 대부분의 교수는 학부를 졸업하고, 석사 - 박사를 거쳐서 바로 대학교수로 임용된 경우가 많다. 그래서 교수의 강의와 학생들에 대한 영향은 자신이 배운 범위나 수준에 맴돌고 있기 때문에 학생들을 사회생활에 적응시키는 교육과 지도를 행할 수 없고, 학부 교육과 대학원 교육 모두 교수와 같은 학자가 되는 길을 가르치고 있다. 일반 산업사회 현장에서 10여 년의 경력을 가진 필자는 대학 교수가 된 후, 대학 사회의 크고 작은 갈등에 휘말리거나 먼 발치에서 그 갈등들을 보면서 우리 대학 사회의 저질 정치(academy politics)가 대학생을 사회생활에 적응시키는 데 많은 한계를 드러내고 있음을 수없이 보아 왔다. 대학 갈등의 해법은 그래서 필자 고유의 경험과 이론적 추론을 합친 것일 수 있다.

이공계 대학원에서 학문후계자가 되기를 지망하는 대학생이 사회현장생활을 경험한 후에 대학교육을 받게 된다면, 대학생들은 과거 시대 그들의 선배 세대가 그랬던 것처럼 사회적 갈등의 해소에 적극적으로 이바지할 수 있는 능력을 가지게 됨으로써 세파와 동떨어진 채, 이론 연구에 치중하는 이 잠잠한 대학 사회에 각종 갈등의 극복과 합리적 개혁의 폭풍을 휘몰고 올 것이 분명하다.

오늘날 우리 대학의 현실적 갈등은 대체로 돈, 명성, 공간, 에너지 등 사람들이 가치 있다고 생각하는 것들을 공평하게 소유하지 못함으로 인해 야기되는 경쟁 때문에 발생한다. 그래서 현실적 갈등은 경쟁의 원인이기도 하고 결과이기도 하다.

전통적 갈등관에 따르면 모든 갈등은 조직에 해악을 미치고, 조직의 효율성에 부정적 영향을 주며, 조직에 역기능을 초래한다고 보았다. 즉, 갈등은 행정조정을 어렵게 하고, 목표달성에 대한 관심을 줄이며, 적대적인 자와의 반목을 격화시켜 관련자들의 심리적 안정이 흔들리게 된다는 것이다. 그러나 오늘날의 상호작용적 갈등관은 갈등이 새로운 착상이나 활동방안을 탐색하게 하고, 조직 내의 무사안일을 극복하게 하는 순기능이 있다고 주장한다. 즉, 갈등은 창의적·쇄신적 행정의 원동력이 되고, 잠재적

능력과 재능을 개발하며, 행정의 획일성을 배제하고 하급자에 대한 상급직위자의 면밀한 감독을 완화하여 줄 수 있다는 것이다.<sup>1)</sup>

갈등이 발생하는 원인으로서는 한정된 자원, 업무의 상호 의존과 일방적 의존, 이해관계의 목표 상충, 상호인식의 차이, 지위와 신분의 부조화, 커뮤니케이션의 장애와 왜곡, 사회구

조의 분화와 전문화, 대안선택의 곤란성과 평가기준의 차이 및 구성원 각자의 모호한 역할과 불만 축적 등을 꼽을 수 있다. 대학 내외가 안고 있는 갈등의 원인을 살펴보자.

첫째, 대학의 자원이 한정되어 있고 그 한정성은 상당한 기간 지속될 것으로 보인

다. 대학들의 가장 큰 자원은 학생이다. 그동안 우리의 대학생 수는 무척 급한 커브를 그리며 폭증하여 왔다. 1970년 20만 명(당시 인구 3200만 명의 0.6%)이던 대학생 수는

**갈등이 발생하는 원인으로서는  
한정된 자원, 업무의 상호 의존과  
일방적 의존, 이해관계의 목표 상충,  
상호인식의 차이, 지위와 신분의 부조화,  
커뮤니케이션의 장애와 왜곡,  
사회구조의 분화와 전문화,  
대안선택의 곤란성과 평가기준의  
차이 및 구성원 각자의 모호한 역할과  
불만 축적 등을 꼽을 수 있다.**

〈표 1〉 고등교육기관의 소재지 분포 현황(2000년 기준)

구분	학교 수		재적 학생 수	
	전문대학	대학	전문대학	대학
수도권	51개교(32.1%)	71개교(36.8%)	345,922명(35.9%)	714,032명(36.0%)
비수도권	108개교(67.9%)	122개교(63.2%)	617,207명(64.1%)	1,268,005명(64.0%)
계	159개교(100%)	193개교(100%)	963,129명(100%)	1,982,037명(100%)

\* 자료 : 박재규, “국가균형발전과 대학의 역할”, 대교협, 하계 대학총장 세미나 주제논문집, 2003.

1) Forsyth, Donelson R., *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Company, 서울대학교 사회심리학 연구실 역, 『집단심리』, 성원사, 1991, pp. 474~476.

2000년 394만 명(4600만 인구 가운데 약 8.6%)에 이르러 학생 수로는 무려 20배 가까이 늘었고, 인구 비율로도 약 17배가 늘었다. 문제는 대학생 증가가 주로 비수도권 지역을 중심으로 진행되어 하숙, 자취, 원거리 통학에 시달리는 학생들이 많아졌고, 교육비와 그 부대 비용이 가계에서 차지하는 비중이 크게 늘었다는 점이다.

2000년 통계에 따르면 수도권 인구가 전국 인구의 46.3%이고, 지역별 총생산은 수도권이 48.0%이며, 국세 및 지방세의 납세 실적은 70.9%에 이른다. 이와 같은 수도권 집중을 완화하는 방법으로 대학의 지방 이전을 지원하고 지방대학의 설립을 용이하게 했지만, 대학설립을 완화한 1980년 이후의 대학정책이 초래한 결과는 많은 지방대학이 직면하고 있는 공동화현상을 초래하고 있고, 더러는 학생 부족으로 인한 폐교 위기에까지 이르러 엄청난 학내외적 갈등을 겪게 하고 있다.

2000년 현재 한국의 고등교육기관은 4년제 대학 193개교, 전문대학 159개교 등 모두 352개교에 이른다. 이 가운데 4년제 대학은 71개교, 전문대학은 51개교가 서울·인천·경기 등 수도권 지역에 위치하여 전체 대학의 3분의 1 이상이 집중되어 있다. 대학생 수는 4년제 대학생 198만 명, 전문대학생 96만 명으로 모두 294만 명에 이르는데, 총인구 4600만 명 가운데 대학생 인구가 무려 6.4%나 된다. 이 중 수도권 대학 재적 학생 수는 4년제 대학생 71만 명, 전문대학생 35만 명으로 모두 106만 명인 바, 전체 대학생의 약 36%가 집중되어 있다. 수도권 총인구 2125만 명의 5%만이 수도권 대학생이지만 이 숫자는 총인구의 2.3%에 불과하다. 이 수치들

은 그 동안 지방대학들이 엄청나게 양적 팽창을 했다는 뜻이고 교육행정도 이를 지원했다는 말이 된다. 같은 기간 20~24세 인구가 385만 명이므로 대학생 연령대의 약 4분의 3 이상이 대학생인 것으로 분석되고 있고, 학업 성적이나 수학능력시험 성적이 낮은 학생은 지방으로 밀려나 학생 개인의 불만을 키우고 학부모들의 교육비 지출을 늘려 왔던 것으로 풀이된다. 그러나 이제부터는 대학생 적령자들의 감소로 상대적으로 학생들의 선호도가 낮은 지방대학은 학생을 찾아 교육을 세일즈(sales)해야 하는 처지로 내몰리고 있는 형편이다. 수도권 지역이나 대도시 인근 대학을 제외한 많은 대학들은 앞으로 정원미달 사태가 더욱 가속화될 것으로 전망된다.

2003년 입시에서는 전문대학이 28만 6천 명의 모집정원 중 23만 6천 명 정도를 채워 5만 명의 정원이 미달한 바, 전체 미충원 비율은 17.5%이지만 수도권은 9만 9천 명 정원에 9만 8천 명 가량이 등록해 미충원 비율이 1.0%에 그쳤고, 대부분의 미충원은 비수도권에서 발생하고 있다. 4년제 대학도 38만 3천 명의 정원 중 34만 7천 명을 충원해 3만 6천 명 정도의 정원이 미달한 바, 9.4%의 미충원이 발생했지만 그 대부분인 3만 1천 명이 비수도권 지역에서의 미충원으로 나타났다.

전 인구의 45%가 몰려 있는 수도권 지역에 취업할 수 있는 일자리가 집중되어 있는 것은 당연한 일이다. 지방 대도시에 소재한 유명대학들도 지역사회가 우수졸업생에게까지도 일 자리를 제공하지 못하고 있기 때문에 지방대학 졸업자들은 수도권으로 일 자리를 찾아 나서지 않을 수 없게 되고, 지방의 우수 인재들이 수도권 대학 위주로 진학하려는 의지를 갖

지 않을 수가 없다. 그 결과로 수도권은 더욱 비대해지고 국가는 국토 등의 이용에서 균형을 잃을 수밖에 없게 된다.

모든 자원의 수도권 집중 현상이 지방을 점점 더 사막화(沙漠化)하고 있다는 주장이 제기되고 있다. 지방의 사막화는 서울 및 수도권 중심의 산업화와 자원 집적화, 정치적·문화적 패권주의, 지방 경제 기반의 와해, 그리고 지방 인구의 이탈에 의한 공동화로 이어지는 지방 몰락 현상의 한 은유적 표현이다. 이는 강력한 중앙집권체제 속에서 권력과 국가의 중추 관리 기능이 수도권으로 집중된 데서 비롯된 것으로, '서울은 중심이며 지방은 주변'이라는 총체적인 종속 구조가 심화된 결과이기도 하다. 만약, 이와 같은 수도권 집중 현상이 지속된다면 지역간 교류와 협력의 기회를 잃게 되어, 지역간 갈등의 골은 더욱 깊어질 뿐만 아니라 국가 발전의 역동성을 훼손하여 장기적으로는 국가 경쟁력마저 약화시키게 된다.<sup>2)</sup>

둘째, 대학 갈등의 원인으로서 업무와 이해관계의 목표 상충은 21세기적 사회환경과 밀접한 관련이 있다. 21세기의 대학은 각종 기업에서 요구되는 지식과 신기술을 학교교육에 반영시켜 급변하는 사회환경에 탄력적으로 대처할 수 있는 '유연한 교육체제'를 구축하여 국가사회의 경쟁력을 높이는 원동력을 제공해

야 할 것이다.

1980년대 후반부터 우리 대학은 민주화의 소용돌이에서 총장 선임제도를 둘러싸고 많은 갈등을 겪었으며, 아직까지도 극복되기 어려운 후유증을 남기고 있는 것 또한 부정하기 어려운 사실이다. 정부나 대학 이사회가 일방적으로 임명하는 총장에서 교수직선제를 통한 총장으로의 총장선임제도의 전환은 한 때, 유행처럼 전국 각 대학에 번졌지만 이 제도는 대학지배구조를 교수 독점적 형태로 만들었다. 직선제 총장제도는 교수사회를 패거리로 나누

오늘날의 대학은 교육수요자 중심으로  
교과과정을 재편성하고  
다양한 학습방법을 개발하지 않으면  
지식기반사회로의 이행과정에서  
낙오자가 될 수밖에 없고,  
다른 대학과의 경쟁이 불가능한  
상황에 이르면 미증유의 갈등구조가  
한국 대학의 발전과 새 시대에의  
적응력을 크게 약화시킬 것이다.

고 승자 쪽이 주요 보직을 나눠 가지며, 대학의 면학분위기를 통속적 정치무대로 바꾸어 수많은 정치교수들만 양산하였다. 총장 선출기간 동안에 학연, 지연, 혈연이 크게 부각되고, 후보자 캠프간에 갈등과 알력이 생겼으며, 선거 후에는 마치 현실정치 이

상으로 보직을 엮관(獵官)제도하에서처럼 차지하는 것이 관행이 되었다. 교수의 총장 선출 참여라는 명분으로 학문 연구와 학생 교육에 열중하여야 할 교수들이 학내 정치에 휘둘리고 있었던 점은 1990년대 교수직에 있었던 모든 사람들이 학생과 학문 앞에 진지하게 반성해야 할 문제로 남아 있다.

1990년대 유행하던 교수에 의한 총장 직선제 구조는 대학구성원간 갈등을 격화시킬 뿐

2) 박재규, "국가균형발전과 대학의 역할", 대교협, 하계 대학총장 세미나 주제논문집, 2003.

만 아니라 교수집단의 '독점지배구조'와 '도덕적 해이'를 조장함으로써 격화되고 있는 대학간 경쟁과 신자유주의적 대학구조조정에 대한 대학공동체의 효율적 대응을 어렵게 했다. 예컨대 교수 독점적 대학지배구조에서는 교과 과정이 학생과 사회의 변화하는 수요를 반영하기보다는 교수의 이익 중심으로 편성되어 결국 해당 대학이 제공하는 교육에 대한 수요 감소를 초래하였다.<sup>3)</sup>

그 부작용을 해소하기 위해 교수, 교직원, 학생, 동문회, 학부모 등이 참여하여 총장추천 위원회라는 임시조직을 만들고 총장을 학생 뽑듯이 계량화한 수치로 업적 평가하여 뽑은 각 대학의 총장 역시 총장 직선제 이상의 문제들을 보여 주고 있다. 이 제도하에서 선출된 총장들은 대체로 보직경험이 많은 교수, 고등학교 동문이 많은 교수, 단과대학의 규모가 큰 대학의 교수들인데, 이러한 교수들은 21세기 대학간 경쟁시대의 총장으로서 구비해야 할 자격과는 무관하다.

최근 들어, 대학입학 자원인 고교졸업생 수의 감소가 지속되면서 대학과 대학간에 치열해진 생존경쟁은 대학정책의 최종 결정자에게 좀더 유연하게 대학경영 최고책임자를 임명할 수 있는 권한의 부여를 요구하고 있다. 말하자면, 국·공립대학은 그 소유 주체인 정부나 공공단체가, 사립대학일 경우에는 학교재단이 대학의 최고경영자를 임명하고 그 실적을 평가하면서 그 대학의 생존을 가능하게 하는 주요 정책을 추진하는 힘을 실어 주어야 하게 되었다. 이 힘을 위해 그 임명권이 임명권자에게

더 많이 돌려져야 하며 선거를 핑계로 짜고 치는 총장추천위원회의 선출제가 대학인을 우민화(愚民化)한다는 점도 깨달아야 할 것이다. 좀더 부연 설명하자면, 대학총장의 임용은 임명권자가 행사하되 1.5년 또는 2년에 한 번씩 교수활동의 중심인 교수회, 학생회와 행정직원들의 협의회나 노동조합으로부터 각각 별도의 중간평가를 받게 할 필요가 있다는 것이다.

셋째, 대학 갈등의 원인은 대학행정을 담당하는 정부 부처와 대학간의 커뮤니케이션 장애 및 대학 구성원 상호간의 인식차이에서 찾을 수 있다. 대학 구성원간의 갈등이 발생하는 주요 원인으로 교육인적자원부가 추진하는 일방적인 대학 개혁 정책과 국립대학교를 중심으로 한 대학행정장악 및 교수독점적 대학지배구조 때문임을 들 수 있다. 자율성을 갖지 못한 대학이나 사회적 개혁의 무풍지대에 안주하여 부정부패를 척결하지 못한 일부 대학들은 과거의 탈법이나 과오 때문에 대학이 마땅히 추구해야 할 개혁을 추진할 의사와 능력이 부족할 수 밖에 없다. 어떤 이유로든 대학재단이 교육인적자원부로부터 대학의 독자적인 자유를 행사할 권능을 사실상 부여받지 못하고 있는 일부 사립대학들, 특히 창업 2세대에 접어든 대학들에서는 대학을 사유재산화하거나 사학진흥을 위해 그 선대가 국가로부터 받아온 각종 은혜를 망각하여 선대의 정신을 창조적으로 계승하여 대학 발전을 추진하는데 어려움을 겪고 있다. 이러한 대학에서는 대학 구성원들의 적극적 협력을 견인하면서 교수회나 교직원단체 등이 나서서 대학이 실질

3) 정성진, 대학 지배구조의 민주적 개혁을 위하여.

<http://nongae.gsnu.ac.kr/~seongjin/publications/univgovernance.hwp>.

적인 자율권을 가질 수 있도록 국·공립대학과 공동 대처할 필요가 있다.

### Ⅲ. 대학간 갈등의 해소 방안

대학의 갈등은 대학의 인적 자원이 제한되어 있고 관료제적 명령으로만 해결할 수 없으므로 갈등 해결을 위해서 대학은 제도를 개혁하거나 타협과 조정의 묘수를 찾지 않으면 그 해소가 매우 어렵다. 오늘날 우리 대학은 그동안 목표로 삼아오고 있는 교수, 연구, 봉사의 차원을 훨씬 능가하는 창의적이고 기발한 아이디어를 통하여 독창적인 지식을 생산할 수 있는 능력의 개발을 요구하고 있다. 대학간의 갈등을 해소하는 방안을 구체적으로 살펴본다.

문명사적 전환기를 맞은 우리 대학은 독창적이고 자주적인 새로운 형태의 대학교육을 실시하여 시대상황과 어긋난 갈등을 해소해야 한다. 지식에 대한 단순 전달보다는 학과간의 닫힌 문을 열고 높게 쳐진 담장을 뛰어넘어 학제적 통합을 이룩할 수 있을 때, 커다란 갈등을 실천적으로 해결할 수 있을 것이다. 대학은 교수자의 일방적인 강의와 교직원의 천편일률적인 학사행정지원으로부터 더 나아가 학생들이 주도적으로 학습해 가면서 자신의 생애 발달 과정을 통해 독창적으로 문제를 인식·해결해

갈 수 있는 능력을 익히도록 돕는 것이 대학의 총체적 갈등을 풀어내는 비법이다.

독일은 1998년에 델파이 기법을 활용하여 2020년경에 요구되는 핵심적 직업능력을 여섯 가지로 제시하였는데, 이에 따르면 미래의 교육은 기술적·방법론적 학습능력, 심리-사회적 능력, 외국어 능력, 매체 활용 능력(media competence), 문화간 이해 능력(intercultural skills), 특정 학문 관련 능력(specific subject-related skills) 등을 핵심적으로 길러 주어야 한다는 것이다(독일교육과학연구기술부보고서, 1998).<sup>4)</sup>

한편, 유네스코 21세기 교육위원회에서도 21세기 새로운 사회의 모습을 전망하면서 이에 적합한 교육적 대응과 전략으로서 '학습하는 방법의 학습'(learning to

know), '실행할 수 있는 학습'(learning to do), '공동체적 삶을 익히는 학습'(learning to live together), 그리고 '존재의 학습'(learning to be) 등 네 가지를 제안한 바 있다(유네스코 21세기 세계교육위원회 종합보고서, 1997).<sup>5)</sup>

이와 같은 요구들을 감안할 때, 오늘날의 대학은 교육수요자 중심으로 교과과정을 재편성하고 다양한 학습방법을 개발하지 않으면 지식기반사회로의 이행과정에서 낙오자가 될 수

대학간 갈등의 근원적인 문제를 해결하기 위해서는 대학 입학 자원의 부족을 현실로 받아들이면서 대학 주체들간의 합리적 판단을 전제로 각 대학이 그 간의 기득권에 안주하기를 포기하고 통폐합하여 자체 생존의 길을 걸어야만 한다.

4) 박재규, 앞의 논문.

5) 같은 글.

밖에 없고, 다른 대학과의 경쟁이 불가능한 상황에 이르면 미증유의 갈등구조가 한국 대학의 발전과 새 시대에의 적응력을 크게 약화시킬 것이다.

#### Ⅳ. 대학 내의 갈등

대학 내의 갈등은 교수와 학교재단, 교수간, 교수와 총장을 위시한 행정부서간, 직원간, 교수와 학생간, 직원과 학생간에 발생할 수 있으며, 갈등 유형도 개인의 심리에 따른 갈등, 갈등 자체의 성격에 따른 갈등, 영향력을 예상하는 갈등 등으로 다양하다. 학내 갈등이 발생하는 주요 원인은 교수나 직원 임용에서의 불공정 사례 발생이 가장 대표적이다.

첫째, 사립대학에서는 교수집단과 재단이 갈등 관계에 있는 경우가 많다. 대부분의 사립대학 이사회는 아직도 설립자와 그의 가족들이 대학을 사유물로 생각하는 경향이 있기 때문에 진정한 의미에서 복지를 생각하는 독지가들이 대학에 기부할 명분이 빈약하다. 많은 사립대학의 교수협의회나 직원노동조합은 재단이사회와 갈등관계에 있는 경우가 많아 곧잘 대학 분규로 이어지기도 한다. 설립자의 정신을 계승하고 그 공로를 인정하면서 교직원과 협력할 수 있는 제도적 장치가 필요하다.

예를 들어, 예일대학교의 모델을 약간 변형해 보자. 재단이사회에 당해 대학교수 출신과 교직원 출신 각 1명을 영입하여 상임이사 직책을 맡긴다면 연구와 교육 및 학사업무지원 실무에 대한 이해 폭을 넓히고 이사회의 의지와 다르게 대학을 운영할 수도 있는 대학총장의 독선이나 무능을 막을 수 있을 것이고 경비 지출도 줄일 수 있을 것이다. 이사는 임기가

있으므로 임기를 마친 교수와 직원은 현업으로 돌아오거나 연령에 따라 퇴직 또는 명예퇴직의 길을 열어 준다면 이사회의 독단적 운영은 어렵게 되고 교수나 직원이 대학의 이사가 되는 것은 명예로운 일이 될 것이다. 또한 교수와 직원대표를 이사로 임명함으로써 재단이사회는 교수협의회 및 직원노동조합과 협력할 수 있게 될 것이다.

둘째, 불공정하게 교수가 임용되는 사례의 배후에는 여러 가지 문제가 있다. 교수직 임용을 둘러싸고 금전 거래를 한 경우, 학과 교수 및 인사관계 보직자의 친인척 관계, 학연·지연 및 친소관계, 정재계 유력 인사의 청탁 혹은 그들로부터의 반대급부로 이권을 얻으려는 전략적 의도, 재단이나 총장 등 상위직의 말을 잘 듣고 사적인 일을 시키기 쉬운 사람(주로 제자 및 본교 출신자)을 뽑거나, 자기보다 학문적으로 우수한 사람을 배제하기 위한 학과 특정 교수의 작용, 차기 총장 선출과정을 의식한 자기 사람 확보, 고의 또는 실수로 무자격자나 비진공자에 대해 공정치 못한 논문심사 및 종합평가를 한 결과 등을 들 수 있다.

교수를 불공정하게 뽑는 방법으로는 재단이나 총장이 학과 단위의 의사를 무시하고 독단적인 결정을 하는 경우, 특정 후보자에게 유리하게 심사위원을 선정하는 경우, 학과 교수간의 담합으로 실력 있고 유능한 후보자를 배제하는 편파적인 평가를 하는 경우, 응모 분야를 지나치게 좁혀 유능한 지원자를 전공 불일치로 판정하거나 자격 미달 또는 인격적 모독을 포함하는 인화(人和) 문제 등을 핑계로 후보자를 탈락시키는 경우, 채용공고 때부터 특정인만 응모할 수 있도록 전공이나 조건을 지나치게 세부적으로 지정하거나 특정인을 뽑기



위해 전공 부적격의 범위를 줄이고자 전공범위를 너무 광범위하게 지정하는 경우, 교육인적자원부에 등록되지 않는 대우전임으로 임용했다가 기회를 보아 정당한 절차를 밟지 않고 정식 전임교수로 임용하거나 외부 대학교수를 스카우트한다는 명분으로 현임(現任) 교수보다 학문적 업적이 뒤떨어지는 사람을 특별 임용하는 편법 사용 등이 있다.

물론, 유능한 교수 요원은 특정 대학의 울타리에만 갇혀 평생을 보낼 수는 없으므로 대학교수들의 직장 이동은 직업선택의 자유로 이해되어 더욱 활성화하는 것이 바람직하지만 위와 같은 불공정 임용사례들은 대학의 내부 갈등을 심화시키는 필연적 결과를 이룰 수밖에 없다.

## V. 대학 내 갈등의 해결방안

일단 발생한 갈등의 해결은 빠를수록 좋다. 갈등 해결을 위해서는 당사자간의 협상과 제3자의 도움을 필요로 하는 중재가 있다.

협상은 공동의 갈등에 직면해 있는 둘 이상의 의사결정주체가 상호 역동적인 관계 속에서 임의로 복합적인 이해관계가 있는 사안을 주고받는 교환을 통해 더 나은 결과를 가져오기 위한 대결을 말한다. 협상은 정보에 의존하여 상호관계를 모색하며 결과에 의존하는 성격이 강하기 때문에 자신의 희망을 조금이라도 더 관철시키기 위해서는 협상력이 중요한 변수가 된다. 협상은 한쪽이 유리한 모든 것을

차지하고 다른 한쪽은 모든 것을 빼앗기는 방식이 아니라 일련의 입장을 계속 주고 받아 자신의 입장을 상대방에게 이해시키려는 협상의 전략을 구사함으로써 공동의 이해를 확보해야 한다.

중재란 갈등당사자간의 협상과정에 제3자가 개입하여 협상과정을 돕거나 문제점을 감소 또는 제거하는 과정을 말한다. 중재의 효율성은 갈등당사자가 파국에 직면하였다고 느낄 때가 시기 적절성이 가장 크고 중재자도 해당 문제의 중재에 적격성을 가져야 하며 중재결과도 공정하여야 갈등을 해결할 수 있다. 대학 내 갈등의 중재자로는 학과 내 갈등의 중재자

로 대학장, 대학간 갈등의 중재자로 총장이 나설 수도 있지만, 중재 시기의 적시성, 중재자로서의 적격성이나 공정성 등을 고려하여 교수협의회나 교직원노조가 중재 역할을 맡는 것이 바람직하다. 구성원간의 가치관 차이에서 발생하

는 의식적 갈등, 파벌화된 구성원간의 정서적 갈등이나 합리적 개혁을 위하여 필요한 대학 내부 비리의 고발로 야기되는 갈등에 대해서는 지역이나 전국 단위의 교수협의회나 민교협, 교수노조, 직원노조 단체 등이 중재역을 맡는 것이 더 효율적이고 합리적일 수 있다.

## VI. 맺는 말

수도권 대학과 비수도권 대학의 갈등처럼

학내 갈등이 발생하는 주요 원인은 교수나 직원 임용에서의 불공정 사례 발생이 가장 대표적이다. 대학 당국은 학내 갈등을 해소하기 위해 합리적 경쟁의 규칙을 마련하고 공존을 위한 구성원간의 신뢰관계 회복과 커뮤니케이션의 활성화를 도모해야 할 것이다.

대학 외부의 갈등이나 대학간 갈등은 각 대학 학과간의 학점교류제 등을 통해 미시적인 미봉책을 마련할 수 있을 것이다. 그러나 갈등의 근원적인 문제를 해결하기 위해서는 대학 입학 자원의 부족을 현실로 받아들이면서 대학 주체들간의 합리적 판단을 전제로 각 대학이 그 간의 기득권에 안주하기를 포기하고 통합하여 자체 생존의 길을 걸어야만 한다. 각 대학이 교양교육을 강화하고 전공 선택을 늦춘다거나 대학 실정에 맞게 7학기 조기졸업제를 정착시키는 것도 한 방안이 될 수 있을 것이다.

대학 내의 갈등도 학과나 전공 이기주의에 집착한 채, 일시적·단기적으로 갈등을 회피하려고 해서는 안 된다. 대학 내 각종 선거의 부작용으로 대학 내의 인간관계가 지나치게 정치적인 양상을 보이고 있는 바, 이것이 대학 내 갈등의 새로운 형성기제가 될 수 있음을 헤아릴 줄 알아야 갈등을 슬기롭게 극복할 수 있다.

모든 갈등의 해소는 사회윤리의 기본적인 작동원리에 의거하여 당파적·부분적 이익보

다 더 큰 사회공동체의 이익을 우선적으로 도모하겠다는 구성원의 자기관리의식에 달려 있다. 또한, 대학 당국은 학내 갈등을 해소하기 위해 합리적 경쟁의 규칙을 마련하고 공존을 위한 구성원간의 신뢰관계 회복과 커뮤니케이션의 활성화를 도모해야 할 것이다. **대학**

#### 유일상

고려대학교 불어불문학과를 졸업하고, 서울대학교에서 문학석사, 고려대학교에서 문학박사 학위를 취득했다. KBS 보도국 기자로 잠시 동안 일했고, 1986년부터 현재까지 건국대학교 신문방송학과 교수로 재직 중이며, (사)한국언론법학회 부회장을 맡고 있다. 그 동안 건국대학교 언론홍보대학원장과 미국 오리건대학교 언론대학 초빙교수(Courtesy Professor), 방송공익자금관리위원, 종합유선방송위원회 심의위원, 방송위원회 방송평가위원 등을 역임하였다. 주요 저서로는 『세계의 언론학 교육』, 『매스미디어 입문』, 『언론법제론』, 『언론정보윤리론』, 『매스미디어와 열린사회』, 『공정보도의 사회윤리학』, 『국민의 알권리와 사생활의 갈등과 조정방안』 외 다수가 있다.