

# ‘크리에이터’ 인가 아니면 ‘코디네이터’ 인가

● ● ● 이진우 | 계명대학교 총장

대학총장은 자신의 생각대로 대학을 만들 수 없다는 점에서 결코 ‘크리에이터’가 아니다. 대학총장은 대학을 구성하는 모든 분야의 전문가일 수 없기 때문에 결국 다양성을 유지하면서 대학을 변화시켜야 한다. 대학총장은 모든 구성원이 공유하고 확신할 수 있는 비전을 제시함으로써 대학변화의 자율적 참여를 이끌어내야 하는 ‘코디네이터’가 되어야 한다.

## I. 세계화는 변화의 현실이다

세계의 고등교육에 혁명이 진행되고 있다. 자본주의적 경제논리를 지구촌 전역으로 확대 하였던 ‘글로벌화’는 예외 없이 고등교육에도 적용되고 있으며, 대학은 점차 경쟁이 치열한 글로벌 비즈니스로 변해가고 있다. 글로벌화는 물론 양극화와 다양화의 두 얼굴을 갖고 있다. 그렇지만 이념적 이유에서 설령 글로벌이라는 용어에 대해 거부감을 갖고 있다 하더라도, 우리 사회의 패러다임이 근본적으로 바뀌고 있다는 사실만은 어느 누구도 부인할 수 없다.

우리가 겪고 있는 지식혁명은 사회의 패러다임을 이미 ‘산업 사회’에서 ‘지식기반사회’로 변화시키고 있다. 우리 생활을 지배하고 있는 정보화기술은 이미 지식의 생산방식을 바꿔놓지 않았는가? 오늘날 우리는 원고지에 글을 쓰는 대신 컴퓨터로 작업하고, 필요한 정보를 어

는 곳에서나 인터넷으로 검색하고, 원격 강의를 통해 다른 나라의 학생들과 동시에 토론한다. 정보화와 세계화의 두 축으로 발전하는 지식기반사회는 이제까지 우리의 삶을 지배해왔던 공간과 시간의 경계를 허물 것이다. 글로벌화는 지식기반사회의 다른 이름일 뿐이다.

세계경제의 추진력인 글로벌화는 대학경쟁력도 좌우한다. 매년 해외 유학을 목표로 자국을 떠나는 학생이 250만 명에 이르는 국제교육시장은 그 규모가 300억 달러로 추산될 정도로 중요한 경제적 요인이 되었다. 그뿐만 아니라 국가의 경쟁력은 궁극적으로 첨단 지식의 생산과 유통을 책임지는 대학의 경쟁력에 달려 있다. 이러한 사실은 최근 『뉴스위크』지가 발표한 ‘세계의 100대 글로벌 대학’에서도 극명하게 나타났다. 경쟁력 있는 국가에는 역시 세계 유수의 인재들이 몰려드는 대학이 많았으며, 대학의 세계화 정도가 경쟁력을 결정

하였다. 최근 통계에 의하면 OECD 국가 내 유학생 수의 70%는 미국, 영국, 독일, 프랑스, 오스트레일리아와 같은 상위 5개국에 집중되었다. 세계화가 일류대학의 기준과 전략이 된 글로벌시대에 세계적 수준의 경쟁력을 갖추지 못한 대학이 시장에서 퇴출되리라는 것은 자명하다.

그렇다면 우리 대학들은 이 시대적 도전과 변화하는 사회에 어떻게 대응하였는가? 한국의 대학들도 점점 더 극심해지는 경쟁에서 퇴출될 수도 있다는 뼈저린 위기감 속에서 다양한 방법으로 탈바꿈을 시도하고 있다. 한때는 대학 구성원들에게 거부감을 불러일으켰던 '개혁', '구조조정', '고객중심'과 같은 경제용어들이 자연스럽게 받아들여지고 있으며, 몇몇의 대학에서는 '제2의 창학'을 내세울 정도로 근본적인 혁신이 시도되고 있다. 그러나 변화에 대한 사회적 기대와 대학의 현실 사이에 커다란 간극이 있는 것만큼 변화해야 한다는 '의식'과 변화의 추진 '전략' 사이에도 상당한 거리가 있는 것처럼 보인다. 기대와 현실, 의식과 실천 사이의 간격이 문제점으로 인식될 때마다 사회는 대학개혁을 용기 있게 추진할 수 있는 새로운 유형의 총장을 요구한다.

## Ⅱ. 고등교육의 '생태계'와 대학총장의 과제

세계화가 지식 혁명과 함께 고등교육의 환경을 근본적으로 변화시키고 있다면, 우리의 대학 현실은 변화에 대한 거부로 특징지어진다. 변화의 기대와 대학의 현실 사이에는 일종의 문화지체(cultural lag)현상이 자리 잡고 있다. 미래학자 앨빈 토플러가 말하는 것처럼 우리의 사회는 지식혁명의 소용돌이에 휘말려 이

미 급진적으로 변화하고 있는데, 정책을 수립하는 정부와 학교교육은 이 발전 속도를 제대로 따라가지 못하고 있다. 우리의 대학들은 이처럼 급속히 발전하는 경제문화와 비교적 완만하게 변하는 대학교육 사이의 변동 속도의 차이에서 생겨나는 부조화 현상을 심각하게 겪고 있다.

대학이 정치권과 함께 가장 변화하지 않는 집단 중의 하나라면, 이 집단을 리드해야 하는 대학총장에게는 어떤 역할이 주어지겠는가? 대학교육이 경쟁이 치열한 글로벌 비즈니스가 되었다고 해서 CEO형 총장이 대학도 잘 경영할 수 있겠는가? 대학의 세계화 추세와 맞물려 대학도 기업의 경영방식과 지배구조를 어느 정도 수용해야 하는 것은 사실이지만, 대학은 결코 기업이 아니다. 그러나 변화를 글로벌시대의 당위로 받아들인다면, 대학총장의 과제는 비교적 명확하게 말할 수 있을 것이다. 우리의 대학은 '변화하는 사회에 기여할 수 있도록 스스로 변화하는 역량'을 가져야 한다. 간단히 말해 '변화하는 사회를 위한 변화'를 대학현장에서 실현하는 과제가 오늘날의 총장에게는 일차적으로 부여된다.

높은 학식과 덕망만으로 상아탑에 앉아 있었던 전통적 대학총장과는 달리 글로벌시대의 총장은 변화를 이끌어내야 한다. 변화와 혁신의 역량, 이것이 글로벌 시대에 우리가 성취해야 할 핵심적 목표이다. 오늘날 이러한 사실을 모르는 총장은 한 명도 없을 것이다. 문제는 혁신의 방법과 개혁의 전략이다. 우리에게 요구되는 새로운 유형의 총장은 다음의 물음에 답해야 한다. 대학의 개혁과 사회의 변동 사이에 존재하는 '속도의 충돌'을 어떻게 극복하고 사회에 기여할 수 있는 변화를 가져올 수 있는가?

이 물음에 답하기 위해서는 대학의 사명과

현실을 올바로 파악해야 한다. ‘대학은 무엇인가?’ 라는 질문에 대해서는 고등교육기관에 종사하는 사람들의 수만큼이나 많고 다양한 답변들이 있을 것이다. 어떤 사람에게 대학은—뉴먼의 고전적 정의처럼—‘보편적 지식이 추구되는 교육의 장소’이고, 또 어떤 사람에게는—다소 건조하게 들릴지 모르지만—사회가 필요로 하는 인재를 양성하는 공리주의적 기관일 수 있다. 전자는 보편적 지식을 추구하기 위해 사회로부터의 자원을 전제하고, 후자는 대학이 창출하고 교육하는 지식의 사회적 유용성을 강조한다. 지식혁명은 오늘날 대학의 패러다임을

대학총장은 선택과 집중을 통한 자원의 효율적 배분이 궁극적으로 모든 구성원에게 이익이 될 수 있음을 보여주어야 한다. 그러기 위해 무엇보다 필요한 것은 모든 구성원이 납득할 수 있는 학과별 또는 대학별 평가시스템이다. 이 평가시스템은 대학마다 다를 수 있으나 한 가지 분명한 것은 학과와 학과, 대학과 대학 사이에 존재하는 경계를 허물어서 모든 구성원들이 대학전체의 한 부분으로서 대학발전에 기여할 수 있는 체제를 만드는 것이다.

전자에서 후자로 변화시키고 있다.

대학의 패러다임은 이제 사회로부터 분리된 상아탑에서 사회의 기대와 필요에 호응하는 대학으로 변화하고 있다. 우리 사회는 이미 대학으로부터 지원을 받을 수 있을 때에만 대학을 지원하기 시작하였다. 대학은 지식기반사회가 필요로 하는 인력을 양성하고, 우수한 인재들을 유인할 수 있는 지식을 창출하고, 기업에 대한 지식의 전이를 촉진시키고, 산·학·연 연계를 통해 성장 동력을 지원해야 한다. 사회에 대한

대학의 책무(responsibility)는 대학이 사회의 기대와 필요에 호응(responsive)함으로써만 실현된다. 여기서 우리는 대학의 전통적인 기능들 즉, ‘연구, 교육, 봉사’ 중에서 중심축이 봉사로 옮겨가고 있음을 알 수 있다. 물론 연구와 교육은 여전히 대학의 핵심 기능이다. 단지 대학이 지식혁명으로 인한 사회의 변화에 대응하려면, 연구와 교육은 점점 더 사회에 대한 봉사의 성격을 띠어야 한다.

대학은 한편으로는 상아탑에서 ‘호응적 대학(the responsive university)’으로 변화하지만, 다른 한편으로는 보편적 지식을 추구하는 ‘유니버시티(university)’에서 다양성에 기반을 둔 ‘멀티버시티(multiversity)’로 탈바꿈하고 있다. 다양성을 통한 경쟁이 현재의 고등교육 시장을 지배하고 있다면, 가장 경쟁력 있는 대학은 가장 다양한 대학이라고 해도 과언이 아니다. 세계의 100대 글로벌 대학에서 미국 대학들이 압도적인 우위를 차지하고 있는 것은 미국 고등교육기관의 다양성 덕택이기도 하다. 미국에는 교양교육에 강한 소규모의 단과대학에서부터 세계적인 연구 경쟁력을 갖춘 대규모 종합대학에 이르기까지 약 3,600개의 다양한 고등교육기관이 있다. 교육과정 역시 학교마다 다양하고 개성이 있다. 이에 비해 우리의 대학들은 정부의 획일적 정책과 맞물려 별다른 차이 없이 오로지 학생들의 학력에 따라 서열화 되어 있을 뿐이다.

‘개성이 없는 대학’, 그것이 우리 고등교육의 현실이다. 한국의 대학총장들은 결국 두 가지 핵심적 과제를 풀어야 한다. 하나는 대학을 사회의 요구에 부합하도록 변화시키는 것이며, 다른 하나는 대학을 특성화하는 일이다. 이 과제들은 겉보기에는 간단해 보이지만 실제로는 상당히 어렵다. 왜냐하면 우리의 대학을 사회

에 호응하는 대학으로 만들려면 우선 대학의 다양한 기능과 대학에 종사하는 구성원들을 유기적으로 결합시켜야 하기 때문이다. 그러므로 우리는 대학을 개혁하기 위해 대학을 하나의 생태계로 파악하고 다음의 사실을 분명히 인식할 필요가 있다.

- ① 대학은 기업이 아니다.
- ② 기업의 경영방식은 대학의 변화에 도움이 된다.
- ③ 변화는 대학을 다양화시켜야 한다.

사회변동과 관련된 대학의 지체현상은 근본적으로 대학의 본질에서 기인한다. 이윤창출이라는 단일한 목적을 갖고 있는 기업은 개혁을 훨씬 더 효율적으로 관리할 수 있다. 그러나 교육, 연구, 봉사과 같은 다양한 기능을 가지고 있을 뿐만 아니라 성격이 판이하게 다른 다양한 학문분야를 갖고 있는 대학에서 개혁을 추진하는 것은 상당히 어려운 과제이다. 돈이 많은 것을 결정하는 사회이기는 하지만, 기업형 CEO가 대학 경영에서 성공하리라는 보장이 없는 까닭이 여기에 있다.

### Ⅲ. 대학총장, ‘크리에이터’인가 ‘코디네이터’인가

대학은 사회와 유기적 관계를 가지고 발전할 뿐만 아니라 그 자체 다양성을 양분으로 한다는 점에서 하나의 생태계와 같다. 이 생태계를 발전시키는 것은 한 기업을 경영하는 것과는 근본적으로 다르다. 왜 대학은 우리의 기대와는 달리 더디게 변화하는 것일까? 왜 우리의 대학은 그때그때마다 변화하는 사회적 환경에 수동적으로 반응할 뿐 미래에 대한 능동적 전략을 세우지 못하는 것일까? 여기에는 물론 여러 이유가 있겠지만, 우리는 여기서 대학의 의

사결정구조(governance)와 관련된 핵심적 이유 하나만을 언급하고자 한다. 현재 한국대학의 지배구조는 구성원들의 주인의식 결여 및 관료주의적 행정과 맞물려 전략적 의사결정 문제에 효율적으로 대처하지 못하고 있다.

대학의 총장들은 실제로 구성원들이 요구하는 ‘합의 지향적 의사결정(bottom-up)’과 사회가 기대하는 변동속도에 부합할 수 있는 ‘중앙 집권적 의사결정(top-down)’ 사이에서 혼란스러워 한다. 변화의 당위를 실현할 수 있는 전략들은 다양할 수 있지만, 이 전략은 변변히 경직된 의사결정 구조에 좌초한다. 발전전략에 관한 의사결정은 대체로 인력, 시설, 예산과 같은 자원의 배분과 직결된다. ‘제한된 자원을 가지고 변화의 요구를 충족시켜야 한다는 것’이 오늘날 한국의 대학들이 안고 있는 핵심적 문제이다. 입학 자원이 감소하면 교육에 투자할 수 있는 재원이 줄어들고, 교육투자 감축으로 인한 교육환경의 악화는 다시 입학자원의 감소로 이어진다. 이러한 악순환을 끊기 위해서는 자원을 확대해야 하겠지만 무엇보다 중요한 것은 자원을 효율적으로 배분하여 대학을 특성화하는 일이다.

현재의 대학 통치시스템은 심각한 도전을 받고 있다. 학문적 폐쇄성으로 인한 이기주의가 대학에 만연하기 때문에 미국의 생물학자 하딘(Garrett Hardin)이 말한 ‘공유지의 비극(the tragedy of the commons)’이 대학에도 발생한다. “어떤 마을에 누구나 가축을 방목할 수 있도록 개방되어 있는 공동의 땅이 있었다. 이 마을 주민들은 각자 자신의 땅을 갖고 있지만, 이 공동의 땅에 자신의 가축을 가능한 한 많이 풀어 놓으려 한다. 자신의 특별한 비용 부담 없이 넓은 목초지에서 신선한 풀을 마음껏 먹일 수 있기 때문이다. 각 농가에서는 공유지

의 신선한 풀이 자신과 다른 농가의 모든 가축을 기르기에 충분하기를 걱정하기보다는 공유지에 방목하는 자신의 가축 수를 늘리는 일에만 골몰하였다. 주민들의 이러한 행동으로 인하여 공유지는 가축들로 붐비게 되었고, 그 결과 이 마을의 공유지는 가축들이 먹을 만한 풀이 하나도 없는 황량한 땅으로 변하고 말았다.” 대학을 구성하는 다양한 학과들이 대학의 자원을 마치 주인 없는 공유지처럼 생각한다면 대학은 황폐화될 것이다.

그렇다면 대학총장은 어떻게 대학에 만연한 이기주의를 극복하고 변화를 이끌어낼 수 있는가? 대학총장은 자신의 생각대로 대학을 만들 수 없다는 점에서 결코 ‘크리에이터’가 아니다. 대학총장은 대학을 구성하는 모든 분야의 전문가일 수 없기 때문에 결국 다양성을 유지하면서 대학을 변화시켜야 한다. 대학총장은 모든 구성원이 공유하고 확신할 수 있는 비전을 제시함으로써 대학변화의 자율적 참여를 이끌어내야 하는 ‘코디네이터’가 되어야 한다. 우리는 이러한 사실을 대학을 경영하면서 부딪치는 몇 가지 경험에서도 확인할 수 있다.

- ① 위기 시의 고통 분담은 대학을 황폐화시킨다.
- ② 대학의 특성화는 선택과 집중을 필요로 한다.
- ③ 선택과 집중은 납득할 수 있는 상대적 평가를 전제한다.

오늘날처럼 경쟁이 극심한 상황에서 모든 학과가 균등하게 발전 또는 생존하겠다는 것은 모두가 함께 공멸하겠다는 것을 의미할 뿐이다. 선택과 집중은 세계화시대에 피할 수 없

는 전략일 수밖에 없다. 다른 한편으로 대학총장은 선택과 집중을 통한 자원의 효율적 배분이 궁극적으로 모든 구성원에게 이익이 될 수 있음을 보여주어야 한다. 그러기 위해 무엇보다 필요한 것은 모든 구성원이 납득할 수 있는 학과별 또는 대학별 평가시스템이다. 이 평가시스템은 학생 지원율, 수강 학생 수, 취업률과 같은 ‘물리적 건강도’, 강의평가, 학생 만족도, 교육과정 개선과 같은 ‘학사 건강도’, 그리고 교수의 연구비 수주 실적, 수탁과제의 수와 같은 ‘잠재적 건강도’를 포괄할 수 있다. 물론 이러한 척도는 대학마다 다를 수 있다. 그러나 한 가지 분명한 것은 학과와 학과, 대학과 대학 사이에 존재하는 경계를 허물어서 모든 구성원들이 대학전체의 한 부분으로서 대학발전에 기여할 수 있는 체제를 만드는 것이다. 대학마다 추구하는 전략은 다양하겠지만 글로벌시대 코디네이터의 역할이 주어진 대학총장에게 “진보의 예술은 변화 가운데서 질서를 유지하고 질서 가운데서 변화를 추구하는 것이다”라는 화이트헤드의 말은 좋은 길잡이가 될 수 있다. 대학  
교육

#### 이진우

연세대학교 독어독문과를 졸업하고, 독일 아우크스부르크대학교에서 철학 석사 및 박사학위를 취득하였다. 계명대학교 철학과 교수를 거쳐 현재는 계명대학교 총장으로 재직하고 있다. 주요 저서로는 『탈이데올로기 시대의 정치철학』, 『탈현대의 사회철학』, 『도덕의 담론』, 『이성은 죽었는가』, 『한국 인문학의 서양 콤플렉스』 등이 있으며, 주요 역서로는 『책임의 원칙』, 『현대성의 철학적 담론』, 『인간의 조건』 등이 있다.