

서남표 카이스트 총장 취임 1년

# 변화의 돌풍, 그 한가운데 KAIST가 있다

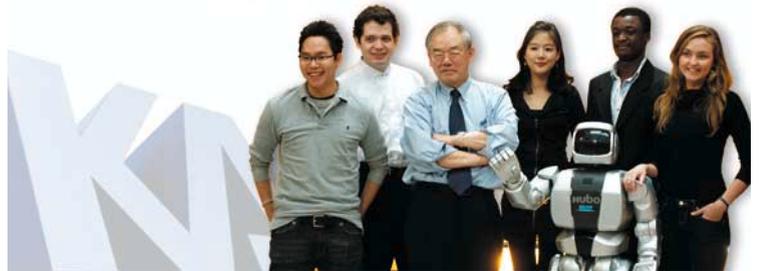
글 | 김희원 \_ 한국일보 기자 hee@hk.co.kr

“**사**실 피곤합니다. 우리끼리 농담으로 ‘리플린 총장 때가 좋았다’는 얘기도 합니다. 리플린 전총장은 하도 말이 안 되는 얘기만 해서, 그냥 한 귀로 듣고 한 귀로 흘렸거든요. 그런데 서남표 총장은 교수들을 어떻게 괴롭히는지 방법을 알고 있어요.” “학교가 아니라 전쟁터입니다, 전쟁터. 7년내에 영년직(테뉴어) 못 받으면 나가라는데 안 그럴겁니까?” “총장 부임 1년을 맞아서 본보기 삼아서라도 몇 명쯤 테뉴어를 주지 않고 자르지 않을까 우려하고 있어요.”

한국과학기술원(KAIST) 교수와 교직원들이 말하는 요즘의 분위기다. 확실히 KAIST는 변화와 개혁의 소용돌이 속에 있다. 지난해 7월 미 매사추세츠공대(MIT) 기계공학과장을 맡고 있던 서남표 총장이 신임 총장으로 부임한지 1년, 그 동안 KAIST는 쉴 새 없이 제도 개혁안을 내놓았다. 개혁은 문서상의 변화에 그치지 않는다. 실제 캠퍼스를 뒤흔드는 돌풍이 되고 있다.

## 후배 먼저 승진, 파괴되는 서열

교수들 사이에서 가장 먼저 긴장을 불러일으킨 변화는 승진·테뉴어(영년직) 심사다. 정교수 승진 후 7년이 지나야 테뉴어를 신청할 자격을 주었던 제도를 정반대로 뜯어고쳐서 부임 후 8년 이내에 테뉴어를 받도록 했고, 한 번 심사에서 탈락하면 재계약 기회는 영영 없다. 나이가 차고 크게 흠 잡힐 실적만 아니면 자동으로 부교수, 정교수 승진을 거쳐 테뉴어를 보장받던 시절은 ‘옛말’이다. 실제 본부 인사위원회를 앞두고 각 학과별로 진행중인 테뉴어 심사 대상 중에는 부임한지 4년밖에 안 된 새파랗게 젊은 교수가 포함되어 있는가 하면 신규 임용된 교수 중에는 임용과 동시에 테뉴어를 보장받은 이도 있다. 지금은 기존의 승진제도와 병행하고 있어 과거 부임한 교수들이 당장 자리를 내놓을 일은 없다. 하지만 젊은 후배



에게 승진과 테뉴어를 추월당하는 일을 뻔히 지켜보게 됐다.

심사과정도 뻣뻣해졌다. 요즘 학과장이 하는 일 중 많은 부분이 해외 전문가를 수소문해 “이 사람을 평가해 달라”는 편지를 보내는 일이다. 한 명의 교수를 평가하기 위해 교내, 국내 교외, 국외 전문가 12명으로부터 평가서를 받아야 하기 때문이다. 더구나 해외에서는 평가서를 받는 것조차 어렵다. 서 총장은 “친분이 두터운 사람한테 평가받지 말라”고 엄포를 놓았고, 유명한 석학일수록 편지에 답할 시간이 없어 2~3배수의 편지를 띄워야 한다. 냉정한 평가를 위해 평가서에는 “소송이 걸려도 비밀을 보장한다”고 인쇄돼 있다.

## 세계 최고 비전 없으면 뽑지 말라!

KAIST의 두번째 변화는 ‘젊어지고 있다’는 것이다. KAIST는 앞으로 5년간 신임 교수 270명을 충원, 교수 수를 총 700명으로 늘린다는 계획을 발표했다. 그런데 과거와 달리 “35세가 넘으면 임용하기 어렵다”는 말이 나온다. 지금까지는 해외에서 박사학위를 받고 박사 후 연구원을 2,3년쯤 경험한 경력자가 주된 신규 임용 대상이다보니 자연 30대 후반쯤이 적정한 나이로 여겨졌었다. 그러나 서 총장은 심지어 “박사학위가 없어도 좋다”는 지침을 전했을 정도로 ‘씩이 보이는’ 젊은 피를 수혈할 것을 학과장들에게 종용하고 있다.

더구나 학과에서 고르고 고른 최종 임용 후보 3명 중 1명은 서 총장의 손에서 다시 걸러진다. 통상 후보자를 불러 연구 세미나와 강



의를 시키고, 하루 이틀을 온통 소요해가며 15~20명의 교수들과 1대1 면접을 하는 식으로 신입 교수를 뽑는 과정은 간간하다. 생명과학과는 올 들어 10여 명의 후보자를 면접한 끝에 2명을 엄선했다. 이렇게 뽑힌 인재들조차 총장 면접이라는 최종 관문을 통과하기는 쉽지 않다. 물리학과장을 맡고 있는 이순철 교수는 “3명의 교수를 새로 뽑으려 심사했으나 1명은 총장 손을 통과할 자신이 없어 탈락시켰고, 2명이 총장 면접을 해 1명만 임용됐다”고 말했다. 원자력 및 양자공학과도 4명의 최종 후보 중 1명만 건졌다.

그들이 서 총장의 면접을 통과하지 못하는 이유는 연구를 못해서가 아니다. 지금까지 논문 수와 저널의 임팩트가 아무리 화려해도 “남들도 할 수 있는 연구를 한 거라면 꼭 뽑을 필요 없다”는 것이다. 한 학과장은 총장 면접에서 떨어진 후보를 두고 이렇게 말했다. “예전 같았으면 당연히 임용되고도 남았을 인물이었다. 그런데 창의성이 없다는 이유로 잘렸다. 논문은 많았는데 그저 ‘논문 쓰는 기계’ 같았다는 것이다. 또, 우리 과 박사 출신이라는 걸 감안해서 뽑는 경우가 있는데, 이런 건 아예 고려하지도 말라고 해서 관뒀다.” 전기전자공학과의 한 교수는 서 총장의 임용 기준에 대해 “한 마디로 ‘이런 연구라면 너 말고 할 사람 많다’면 뽑히지 않는다. 서 총장은 ‘누구와 경쟁해도 이것만큼은 세계 최고가 될 수 있다’는 사람을 원한다”고 말했다.

서 총장은 자신의 전공이 아닌 분야에서 어떻게 잠재력을 판단할 수 있을까? 서 총장은 일단 학과가 선발한 최종 후보를 모두 만난다. 학교 집무실이나 집, 공항 등을 가리지 않고 학과장과 동석해

1,2시간씩 대화를 나눈다. 때로는 미리 논문을 받아서 5~10편쯤 읽어보고 가기도 한다. “1~2시간 정도 이야기를 나누다 보면 꿈이 있는지, 그 꿈을 실현시킬 현실적인 계획이 있는지 파악할 수 있다”는 것이 서 총장의 말이다. 그는 이렇게 말한다. “내가 내 전공도 아닌 분야를 모두 알 수야 없다. 그저 인터뷰 대상이 하는 말을 듣고 그것에 기초해서 질문을 던질 뿐이다. 하지만 대화를 나누고 나면, 내가 아니라 옆에 있던 학과장이 ‘이 사람은 안 되겠다’는 결론을 내린다. 누구든 판단할 수 있다.”

### “장학금 기생 더 이상 없다” 긴장하는 학생들

미국 대학의 분위기대로 서 총장의 개혁안 중에는 학부교육 강화가 중요한 핵심으로 자리잡고 있다. 학생들의 반응은 아직까지는 느린 편이다. KAIST는 올해 신입생부터 시작해 2010년까지 영어 강의를 전체 강의로 확대 적용하고, 학부생을 지도하는 박사과정 조교를 크게 늘렸으며, 학점이 3.0이 안 되면 내년부터 수업료를 최고 연 1천500만 원까지 내도록 하고, 재수강 횟수도 3회로 제한하는 등 학부교육과 학사관리를 강화했다. 그러나 정작 제도를 바꾼 뒤 처음 학생들에게 나타난 현상은 중간고사가 어려웠던 화학 등 일부 과목을 무더기로 취소한 것이었다. 재수강이 어려워지니 수강을 취소해버린 것은 일단 새 제도의 부작용이라고 할 수 있다. 어쨌든 학생들이 민감하게 학점을 관리하기 시작했다는 반증이다.

또 봄 학기를 2월에 개강해 5월말에 종강하는 일정으로 앞당기는 방안에 대해서는 학생들의 반대로 내년으로 미뤄졌다. 사실 이는 미국 대학생들처럼 여름방학동안 기업에서 인턴십에 참여하는 기회를 열어주기 위한 것이었는데 이에 대한 홍보가 부족하자 그 의미를 충분히 이해하지 못한 학생들이 오히려 반발한 것이었다.

한 교수는 “학부 교육의 강화는 일부 소수의 부적응 학생을 구제하는 동시에, ‘KAIST 졸업생은 똑똑하긴 한데 리더십이 떨어진다’는 사회의 평가를 바탕으로 인재를 보다 잘 키워보겠다는 것”이라고 의미를 부여했다. 이전까지 KAIST 학부생들은 재수강에 제한도 흔적도 없고 모든 학생들이 전액 장학금을 받았기 때문에 심지어 경고를 수차례 받아도(2회 연속만 아니면) 그들을 압박할 동기가 없었다. 한 교수는 “대부분은 자기 성취동기가 높지만 소수는 몇 년씩 학교에서 버티면서 세금으로 지원되는 장학금을 축내는 학생들이 있다”며 “보다 엄격해진 학사제도는 이런 학생들이 없도록 하는 자극제가 될 것”이라고 말했다. 학교측은 학점 미달로 수강료를 부담하게 될 학생이 연 50~70명 가량 나올 것으로 예상

하고 있다.

**개혁의 관건은 재정 확충**

서 총장의 불도저 같은 제도 개혁은 과연 KAIST를 '세계 톱 10'의 명문대학으로 끌어올리는 가시적 성과로 이어질까? 지금의 KAIST를 바라보는 모든 이들의 궁금증 어린 시선이다.

물론 KAIST 내부에선 변화의 움직임이나 개혁의 실효성 자체를 부정하려는 시각이 없지 않다. "(서 총장 임기 끝날 때까지) 3년만 앞드려있겠다"는 한 교수의 속내가 단적인 예다. 다른 교수는 현실적으로 제도 개혁이 시기상조라고 말했다. "자꾸 논문의 질을 강조하는데, 현실이 어디 그런가. 정부가 지원하는 BK21은 엄연히 논문 수로 실적을 따지는데 그런 현실을 무시하고 어떻게 좋은 논문 한 편에 목숨을 걸 수 있나. 학교가 나아가는 방향은 맞다고 보지만 정부 정책과 이렇게 괴리가 있어선 안 된다." 다른 교수는 그저 "지금까지도 잘 해왔다"고 말했다. 그는 "지금보다 2,3배 더 열심히 하라는 얘긴데, 그러면 교수들 다 죽으라는 말이냐. 지금까지도 충분히 열심히 일했다"고 불만을 토로했다.

하지만 이런 불만은 서 총장에게 전혀 제동이 되지 않을 것으로 보인다. 서 총장은 "15년 뒤 KAIST를 떠날 교수들을 생각해서 KAIST의 미래를 만들지 않는다"고 단언했다. 실제 서 총장 부임 후 일군의 교수들이 불만을 표시하며 "다른 학교로 옮겨갈 수도 있다"고 말했을 때 서 총장은 눈 하나 깜짝 하지 않고 "옮겨가지 않았으면 좋겠지만, 간다면 할 수 없다"고 대응했다. "교수 몇몇에 학교가 흔들려서는 안 된다"는 것이었다.

문제는 다른 데 있다. '돈'이다. 학생들에게 질 높은 교육기회를



KAIST 포토존 및 창의학습관 전경



KAIST 석림의 종

제공하고 뛰어난 인재를 교수로 유치하는 데는 모두 재정지원이 뒷받침되지 않으면 안 된다. 당장 세계적 잠재력 있는 인물을 신규 임용하겠다고 하고 있지만 "뛰어난 인재는 어느 학교나 다 끌어가고 한다"는 것이 학과장들의 공통된 고민이다. 비단 서울대나 포스텍만이 아니라, 하버드대나 MIT 같은 미국의 명문대학과 경쟁해 인물을 유치하기 위해선 KAIST만의 강점이 있어야 한다. 나아가 글로벌 연구환경을 갖추고, 외국인 교수와 학생의 수를 보다 늘리고, 세계적인 연구주제를 지원하기 위해서는 학교 예산이 지금의 10배는 되어야 한다는 것이 중론이다.

서 총장은 7년내 1조 원의 학교발전기금을 유치하겠다는 목표를 설정했지만 아직까지는 느린 걸음이다. 한 교수는 "학교발전기금이 잘 돼야 총장의 어깨에 보다 힘이 실리지 않겠느냐"고 말했다.

KAIST의 많은 교수들은 서 총장을 바라보며 기대와 우려, 꿈과 희망, 불만과 시기를 모두 토로하고 있다. 하지만 "변해야 한다"는 대의는 누구도 부인하지 않는다. 한 교수는 "KAIST가 세계적 대학으로 살아남을 수 있는 마지막 기회"라며 "학교의 개혁과 발전은 성공할 것이다가 아니라 성공해야만 한다"고 말했다.

## Interview

### 카이스트 개혁의 중심 서남표 총장

❖ 부임한지 1년이 됐는데 스스로 KAIST 개혁의 성과를 어떻게 평가하나?

그것을 가장 모르는 게 나다. 테뉴어 제도와 관련해서, 50대 중반 이후 교수들이 편치 않아진 게 당연할 거다. 외부의 평가를 받으려니 더 그렇다. 사실 본인만이 자기 위치를 알 것이다. 나도 MIT에서 테뉴어 받기 전까지 불안했다. 하지만 나는 학교가 잘 되고 있다고 본다. 이번에 새로 교수가 부임하는데 테뉴어를 주고 모셔온다. 그 학과에 테뉴어 없는 선배교수들이 모두, 나이 제일 어린 그 사람을 테뉴어 주고라도 데려와야 한다고 해서다. 옛날처럼 꼭 선배가 먼저 돼야 한다고 생각하지 않는 거다.

❖ 테뉴어를 일찍 주면 종신을 보장받은 뒤부터는 나태해지는 부작용이 있는 것 아닌가?

그런 우려를 많이 한다. 사실 미국도 테뉴어를 쉽게 주는 대학들이 많다. 반면 일류 대학은 테뉴어 받기가 매우 어렵다. 이렇게 엄격히 테뉴어를 주면 그런 사람들은 테뉴어가 아니라 역사와 경쟁하게 된다. 힘들게 정년을 보장 받았는데 그럴 정도로 야심 있는 사람이라면 내 이름을 책에 남겨야겠다고 자신과 경쟁한다. 단 학교가 테뉴어 주고 안 주는 걸 잘 결정해야 한다.

❖ 최근 교수선발을 보면 실적이 밑받침되지 않아도 젊고 창의적인 사람을 뽑는 것처럼 보인다. 그런 인재들이 대박을 터뜨릴 수도 있는 반면 실패할 위험도 있는 것 아닐까?

나는 전혀 위협하다고 보지 않는다. 세계에 작곡가는 많다. 하지만 지금 몇 명의 작곡가의 음악을 듣나? 손에 꼽을 정도다. KAIST도 모차르트 몇 명쯤 있어야 한다. 그런 사람 있으면, 여기에 못 미치는 사람도 따라가고자 한다. 그래서 학교가 바뀌는 것이다.

❖ 국내 대학은 대학원 중심으로 가는 경향이 있는데 학부 교육을 그토록 중시하는 이유는 뭔가.

KAIST에는 과학고에서 온 똑똑한 학생들이 많다. 그런 좋은 학생들을 데려다 놓고 최고의 인재로 못 만들면그건 죄악이다. 제일



유명한 교수가 1학년생을 가르쳐야 한다. 똑똑한 학생일수록 어려운 도전을 시켜야 한다. 나도 이제 학생들 좀 가르칠까 봐. 교수들이 연구하라 강의하라 힘들다는 말 안 나오게 말이다(웃음).

❖ 내년부터 학부 신입생을 선발할 때 교수 면접만으로 평가하도록 했는데, 아무리 취지가 좋아도 객관성 시비에 휘말릴 우려가 있다.

항의가 있을 거다. 소송도 각오하고 있다. 하지만 그렇다고 이 방법이 객관적이지 않다고 할 수 없다. 내가 선생 오래 해봐서 아는데, 시험 채점하다 보면 어떻게 될까? 처음엔 점수 박하게 주다가 점점 후해진다. 결국 채점도 사람이 하는 일이다. 교수 3명이 하루 종일 학생 한 명 붙잡고 인터뷰하면, 시험지만 없을 뿐이지 더 이상 객관적인 시험이 어디 있나? 훌륭한 학생 1,2명쯤 떨어질지도 모른다. 하지만 우리는 '20년 뒤 성공할 사람'을 뽑겠다는 것이다.

❖ 현재의 개혁을 바탕으로 KAIST가 세계 톱 10 진입과 같은 가시적인 성과가 나타나기까지 얼마나 걸릴까?

미국과학재단 부총재로 들어갈 때도 그렇고, MIT 기계공학과장을 맡은 뒤에도 처음 몇 개월 사이에 확 바꿨다. 반발이 심하고 혁명이 나다시피 했다. 1년 지나 결과가 나오기 시작하니 반대 세력이 없어졌다. 결국 10년을 했다. 미국 사립대 총장은 보통 10년씩 한다. 임기가 짧으면 플래닝할 시간이 없다. 계획을 잘 세우지 않으면 처음엔 80%쯤 올라가 금방 달성할 것 같지만 계속 안 되는 경우가 있다. 깊이 생각하고 계획을 잘 세워야 한다. KAIST에 와서 지금까지 한 일은 목적을 정한 일이다. 회의를 하면 방법 갖고 싸우고 목적은 있는데, 방법은 여러 가지가 있을 수 있다. 목적을 제대로 정하는 것이 중요하고 어렵다. 앞으로 10년 뒤 KAIST에 누가 남아 있을지 한번 두고 보자. (웃으며) 나만 남아있는 것은 아닐까? ㉔