

# 21세기 대학의 가치와 생존전략

## - 『기회의 창』과 『파우스트의 거래』를 중심으로 -

이 철 우 | 성균관대학교 전략기획팀 계장

“교육인적자원부는 대학의 자율과 교육·연구역량을 강화하기 위한 ‘대학경쟁력 강화방안’을 발표했다. 이 방안은 대학 자율 확대와 특성화, 선택과 집중에 의한 지원, 통·폐합 및 인수합병, 수요자중심대학으로의 전환 등 대학경쟁력 강화정책을 담고 있다”

(연합뉴스/ 2003. 11. 21)

“정보기술이 대학에 미치는 영향은 매우 심오하고 급격하며 불연속적일 것이다. 그리고 고등교육이 국제적인 지식학습산업으로 성장하면서, 정보기술은 대학의 모든 활동과 대학조직 및 광범위한 고등교육사업 전체에 영향을 미칠 것이다”

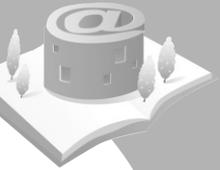
(제임스 두더스텝, James J. Duderstadt)

최근 우리 사회에는 대학개혁과 관련된 담론들이 쏟아져 나오고 있다. 이 담론들의 공통점은 대학을 둘러싼 정치·경제·사회·문화적 환경이 바뀌었기 때문에 대학도 변화해야 하고, 이 변화에 적응하지 못하면 대학도 생존하기 어렵다는 것이다. 이런 현실은 세계적 수준의 대학들도 예외는 아니어서 대학의 경영능력이 최우선 가치로 등장하고, 대학의 통폐합과 대학 간 차별, 대학의 디지털화가 현실로 다가서고 있다. 게다가 일부 미래학자들은 머지않아 대학이 하나의 유적지로 전락할 것이고, 현존하는 대학의 50% 이상이 사라질 것이라는 암울한 전망까지 내놓고 있다.

이런 현실적 도전 앞에서 대학은 과연 현상유지에 만족하면서, 과거의 교육패러다임을 고수해야 할 것인가? 아니면 직면한 도전을 적극적으로 수용하면서 변화와 개혁을 주도해야 할 것

인가? 이런 관점에서 제임스 두더스텝과 그의 동료들이 저술한 『기회의 창』(Higher Education in the Digital Age)과 데렉 복이 저술한 『파우스트의 거래』(Universities in the Marketplace)는 우리 대학사회에 시사하는 바가 매우 크다.

물론 『기회의 창』과 『파우스트의 거래』는 서로 다른 관점에서 대학을 바라보고 있기 때문에 서로 상반된 견해처럼 여겨질 수 있다. 그러나 이 두 권의 책은 21세기의 대학이 견지해야 하는 미래가치와 생존전략을 실천적으로 제시한다는 점에서 기본 철학이 동일하다고 볼 수 있다. 또한 대학이 직면한 변화와 도전의 근본적인 원인이 우리 사회에 만연한 ‘정보기술과 시장의 힘’이라는 저자들의 인식은 서로 다르면서 동일한 철학일 것이다. 그렇다면 ‘정보기술과 시장의 힘’에 대한 저자들의 인식은 과연 그들만의



생각일까? 저자들이 털어놓고 있는 대학 환경의 변화와 도전은 우리 대학들에게도 예외는 아닐 것이다. 저자들은 격변의 시기에 미시간대학교와 하버드대학교의 총장을 역임한 대학경영자로서 자신들의 경험을 바탕으로 해결방안을 제시하고 있으며, 이들의 논의는 우리 대학들이 소중하게 간직해야 하는 지침서가 될 것이다.

먼저 제임스 두더스택과 그의 동료들이 저술한 『기회의 창』은 정보기술이 주도하고 있는 대학의 변화와 도전을 과감한 용어로 정리하고 있다. 오늘날 정보기술은 예측할 수 없는 속도로 빠르게 발달하면서 우리 사회 전체에 엄청난 영향을 미치고 있다. 특히 정보기술은 유비쿼터스(Ubiquitous) 환경과 접근용이성을 제공하면서 시간과 공간의 제약을 극복함으로써 새로운 도전과 기회를 창출하고 있다. 그 결과 민간 부문과 공공 부문의 모든 조직들은 자신들의 기본적인 철학은 물론 경영, 재정, 조직관리와 관련된 패러다임을 변화시키는 등 이른바 사투(死鬪)를 벌이고 있다. 실제로 대부분의 기업과 정부는 최첨단 정보기술을 이용함으로써 생산성을 제고하고, 품질을 개선하고, 비용을 절감하기 위해서 과감한 구조개혁을 추진하고 있으며 대학도 예외는 아니다.

미국의 대학관련 저널인 『대학경영』(University Business)은 미국 대학사회의 최대 이슈가 '디지털'(Digital)이라고 단언하고 있다. 이런 현실은 국내 대학들도 예외는 아니어서 대부분의 대학은 이른바 'e-학습 환경'을 구축하기 위해서 전력투구하고 있으며, 디지털 시대에 필요한 새로운 교수법과 교육철학이 절실히 요구되고 있다.

이런 현실적 도전에 직면해서 조금은 과격한 용어로 실천과제를 제시하고 있는 이 책의 핵심 주제는 디지털 시대 고등교육의 '변화와 도

전'이다. 저자는 디지털 시대의 대학이 직면한 도전과 변화를 지적하면서 우리가 해결해야 할 과제를 제시하고 있다. 하지만 저자의 주장에 따르면 대학사회는 '디지털'이라는 새로운 도전에 직면해 있으며, 이런 도전은 오히려 대학이 지식 학습 공동체로 거듭날 수 있는 새로운 기회(Opportunity)라는 것이다.

이를 위해서 저자는 정보기술에 적응하지 못해서 대학의 문을 닫게 되는 암울한 악몽(惡夢)을 서사적으로 소개하면서, 디지털 시대의 리더십, 정보기술의 발달 현황 등을 소개하고 있다. 정보기술은 우리의 상상을 초월하는 속도로 빠르게 발달하면서 정치, 경제, 사회, 문화를 변화시킨다는 것이다.

또한 저자는 제2부에서 정보기술과 관련된 중요한 이슈들을 소개하면서 관련 주제들을 상세하게 다루고 있다. 즉, 정보기술은 대학의 기본적인 활동인 교육, 연구, 사회봉사 뿐 아니라, 대학조직, 경영, 재정, 인프라, 대학문화, 의사결정과정 등 대학의 모든 부문에 영향을 미치면서 엄청난 도전이 될 것이라고 주장한다. 특히 정보기술과 관련된 시장의 힘과 새로운 경쟁자들은 고등교육 산업의 존재 자체를 위협할 수 있다면서 고등교육의 미래를 위한 몇몇 대안적인 비전을 제시하고 있다.



마지막으로 저자는 고등교육이 실천할 수 있는 구체적인 전략과 과제를 대학 차원, 고등교육 전체 차원, 국가 차원에서 제시하고 있다. 특히 정보기술의 특징을 요약하면서 대학, 고등교육, 국가가 추진해야 할 전략과제를 일목요연하게 소개하고 있다. 더욱이 저자는 대학을 위한 행동과제와 정책 설계 과정을 구체적으로 제시하면서 생존을 위한 대학개혁이 필요함을 역설하고 있다.

한편 저자가 시종일관 디지털 시대 대학의 변화와 도전을 주장하면서도 잊지 않고 지적하는 것은 대학의 고유의 역할과 가치관은 지켜져야 한다는 것이다. 대학은 과거에도 그랬던 것처럼 디지털 시대에도 중요한 사회제도로 남을 것이고, 시장의 논리에 의해서 지배될 수 없기 때문이다. 즉, 저자는 디지털 시대에도 과거의 중요한 '전통'과 현재의 '도전' 및 미래의 '가능성'을 이해하는 일치된 '노력'만이 대학의 생존과 발전을 보장할 수 있다는 것이다.

물론 일부 회의론자들의 주장처럼, 정보기술은 시장의 힘에 의존함으로써 대학의 고유한 전통과 가치를 손상시키는 엄청난 재앙이 될 수 있을 것이다. 그러나 저자의 애정어린 지적처럼, 정보기술은 디지털 시대를 살아가는 우리 대학에게는 다시없는 기회가 될 것이다. 우리 대학은 정보기술이 가지고 있는 함의와 가능성을 이해하고 적극적으로 대응함으로써 디지털 시대를 주도하는 새로운 지식학습공동체로 거듭날 수 있을 것이다.

더욱이 IT강국임을 자랑하는 우리나라의 대학에게는 더 큰 기회가 아닐 수 없다. 실제로 미국의 일간지 『샌프란시스코 크로니클』(San Francisco Chronicle)은 "IT산업의 미래는 한국이다"라고 보도했고, 빌 게이츠 역시 "생애에 다시 없을 IT 황황시대가 다가오고 있다"고 주장하고 있다. 따라서 우리가 맞이하고 있는 디지

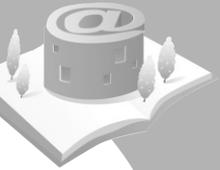
털 시대는 국내 대학들에게는 더 없는 기회가 될 것이다.

디지털 시대의 변화와 도전을 꿰뚫고 있는 저자의 통찰력은 디지털 시대의 변화를 모색하고 있는 우리 대학들에게 다양한 함의를 제공해 줄 것으로 기대된다. 또한 우리 대학들이 이 책에서 제시되고 있는 변화와 도전에 부응해서 대학의 변혁을 추진한다면, 디지털 시대의 변화와 도전은 고등교육의 '기회의 창'(Window of Opportunity)이 될 것이고, 동시에 민주적인 혁명이 될 것이다.

하버드대학의 총장을 역임했던 데렉 복은 그의 저서 『파우스트의 거래』에서 『대학혁명』(A University for the 21st Century)이나 『기회의 창』과는 사뭇 다른 논의를 전개하고 있다. 즉, 최근의 미국 대학들은 지나치게 상업화 되어 있고, 시장의 힘에 종속되면서 대학의 고유한 가치와 역할을 상실할 수도 있다고 지적하고 있다.

먼저 저자는 1988년 학위수여식에서 연설했던 기상천외한 세 가지 '꿈' 이야기를 독자들에게 제시한다. 물론 이 꿈 이야기는 저자가 만들어 낸 가상의 시나리오였지만, 이 책을 읽은 독자들은 아마 고개를 끄덕이지 않을 수 없었을 것이다. 마치 악마 메피스토펠레스(Mephistopheles)의 달콤한 유혹에 빠져 자신의 영혼을 팔아버리는 파우스트(Faust)의 어리석은 거래를 연상시키는 이 꿈 이야기들은 우리 대학들이 새삼 되새겨 보아야 할 것이다.

첫 번째 꿈은 은행가로 크게 성공한 하버드대학 졸업생과 저자가 저녁식사를 함께 하는 것으로 시작된다. 그 졸업생은 하버드대학이 엄청난 교육재원을 충당하기 어렵다는 고충을 경청한 후, 20억 달러를 빌려줄 것을 제안했다. 게다가 하버드대학이 20억 달러를 차입하게 되면, 오히려 차입금을 갚을 수 있는 기금을 확보할 수 있다고 주장했다. 대학재정을 확보하는 데 어려움을 겪었던 저자는 그 자리에서 졸업생의 엄청난



제안을 받아들인다.

두 번째 꿈에서 하버드대학은 대단한 성공을 거둔다. 거금을 차입한 하버드대학은 세계적 명성을 가진 학자들을 유치할 수 있었고, 휘황찬란한 건물들을 신축했으며, 전 세계의 유능한 학생들이 하버드대학으로 몰려들었다. 그리고 학생, 교수, 동문들은 저자의 탁월한 리더십을 칭송하고, 언론은 하버드대학의 성공을 보도하기에 여념이 없었다.

그러나 저자의 행복한 꿈은 그리 오래가지 못했다. 세 번째 꿈에서 하버드대학은 차입금을 갚기 위해서 허덕인다. 대학박물관의 미술작품을 팔고, 생명과학의 연구 결과를 기업에 팔고, 사이버대학을 출범시키고, 대학캠퍼스에 기업광고판을 세우고, 경영대학원에 기업홍보관을 세우고, 결국은 대학의 모든 것을 팔아버린다.

이렇게 아찔한 꿈 이야기를 소개한 저자는 교육, 연구, 대학스포츠 등에서 자행되는 대학의 상업화를 낱알이 소개하고 있다. 대학스포츠는 이미 아마추어 정신을 포기했으며, 대학에서 생산한 연구 결과를 기업에 독점적으로 판매함으로써 수익을 창출한다. 인터넷을 통한 저(低) 품질의 교육 프로그램을 대량 유통시키고, 기업의 수요에 맞추으로써 “진리는 나의 빛”(Veritas Lux Mea)이라는 대학의 가치는 부질없는 것이 되었다는 것이다. 저자는 대학들이 경쟁적으로 기업가적인 대학으로 변모했으며, 교육과 연구 성과를 상품화(Commodification)하고, 스스로 지식공장(Knowledge Factory)으로 전략하고 있음을 지적하고 있다.

그렇다면 우리 대학들은 저자의 이런 지적으로부터 과연 자유로울 수 있을까? 우리 사회는 이른바 산학협력이라는 이름으로, 대학의 전문 지식과 아이디어를 기업에 판매하도록 강요하고 있다. 또한 기업에게 맞춤형 교육과 인터넷 교육을 제공함으로써 대학이 기업가적으로 행동하도

록 만들고 있다. 물론 정부나 사회의 입장에서 볼 때, 대학과 기업의 협력관계는 일거양득 이상의 혁신적인 전략일 것이다. 한편으로는 국가의 경제성장과 기술 혁신을 촉진할 수 있으며, 다른 한편으로는 대학이 새로운 수익을 창출함으로써 고등교육 지원에 대한 재정적 부담을 완화시킬 수 있기 때문이다. 또한 이런 정책은 사회적으로도 유익한 전략일 수 있다. 대학이 유용한 상품과 서비스를 생산함으로써 선진적인 사회 발전에 기여할 수 있기 때문이다.

이를 위해서 정부는 산학협력 촉진에 관한 법률을 제정하고, 대학은 기술이전, 창업보육, 특허출원, 대학기업, 맞춤형 교육 프로그램 등을 규정화하고 있다. 더욱이 야심차게 출발한 2단계 BK21 사업의 경우, 산학협력 실적이 매우 중요한 평가기준으로 등장했고, 각종 대학평가에서도 산학협력은 핵심 평가기준으로 자리매김 되었다. 그러나 저자의 날카로운 지적에 따르면, 대학이 시장원리와 이윤 추구를 맹목적으로 추구할 때 자칫 대학은 자신의 기본 가치를 상실할 수 있을 것이다.

실제 대학의 미래와 역할에 대해서 성토했던 1998년의 글리온 선언(The Glion Declaration)은 ‘교육을 대학의 소명으로, 연구를 사회에 대한 믿음’으로 표현한 『새 천년의 대학』(The University at the Millennium)을 선언문으로 채택했다. 대학은 인류 발전에 기여하는 진리를 탐구하고, 미래사회의 시민을 양성하는 고유한 역할을 가지고 있다는 것이다. 그러나 우리의 대학 현실은 이런 가치에 둔감한 것이 사실이다. 급기야 작년 9월 전국 대학의 인문대학장들은 ‘인문학의 위기’를 선언하기에 이르렀다. 물론 정부는 인문학을 지원하기 위해서 추가예산을 200억 원이나 편성했지만, 근본적인 치유는 어려워 보인다. 대학은 마치 질 낮은 교육·연구 상품을 대량으로 판매하는 쇼핑몰로 전략해 가고, 사회는

대학교육의 순수성과 신뢰성에 대해 의심의 눈초리를 보내고 있다고 해도 과언은 아닐 것이다.

그러나 저자는 자신의 논의를 여기서 멈추지 않는다. 저자는 오늘날 전 세계 대학들이 직면하고 있는 이런 종류의 딜레마에 대해서 매우 실용적인 대안을 제시한다. 즉, 산학협력, 대학 스포츠, 인터넷 교육 프로그램 등 각각의 실천 영역마다 시장의 효율성과 교육의 사회적, 철학적 기반이 공존할 수 있는 방안을 세밀하게 제시하고 있다.

저자에 따르면, 대학은 스스로의 규범을 훼손시켜 훗날 돌이킬 수 없는 상황으로 치닫지 않기 위해서 상업화의 위험성을 깨닫고 이에 대해 공개적으로 논의해야 할 것이다. 그러나 저자가 반복해서 주장하는 것처럼, 이런 논의가 대학과 기업의 모든 활동을 단절하거나 모든 수익활동을 포기해야 한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 대학의 이런 활동 가운데 상당수는 우리 국가와 사회에 매우 중요한 기여를 하고 있으며, 인류의 평화와 번영에 기여하는 바가 크다. 따라서 대학은 교육과 연구의 순수성이 의심될 수 있는 사례들을 제거하고, 대학과 기업의 협력관계가 사회적으로 유익한 형태로 자리잡을 수 있는 규율과 지침을 모색해야 할 것이다.

“건전하고 책임 있는 시민을 교육시키는 일은 당장 수익이 나지 않는다. 그리고 위대한 철학이나 자연과학의 진리를 발견하는 것 역시 그렇다. 그러나 당장의 이익보다 훨씬 중요한 이런 가치들이 더 이상 방치돼서는 안 된다.”는 저자의 말은 여기서 더 설득력을 얻을 수 있을 것이다.

『기회의 창』과 『파우스트의 거래』는 자칫 다른 관점을 가지고 있는 상반된 책으로 읽혀질 수 있다. 그러나 이 두 권의 책이 견지하고 있는 주제는 대학이 경험하고 있는 ‘도전과 변화’ 일 것

이다. 대학은 ‘디지털’이라는 전혀 새로운 환경과 ‘시장의 힘’이라는 거대한 물결에 직면해 있고, 대학의 고유한 역할과 가치를 지키기 위해서 부단한 노력을 해야 한다는 것이다.

저자들은 대학이 직면한 변화와 도전을 예리한 통찰력으로 지적하면서 대학이 추진해야 할 도전과제를 조목조목 제시하고 있다. 그들의 주장에 따르면, 미국 대학 역시 우리 대학들이 겪고 있는 변화와 도전을 그대로 경험하고 있다. 대학과 사회의 동반자적 관계는 사라졌고, 대학 간 경쟁은 가속화되고 있으며, 경쟁자들의 도전과 교육수요자들의 불신은 이미 제어할 수 있는 수준을 넘어섰다는 것이다. 다시 말해서 대학의 변화와 도전은 선택사항이 아니고 필연적인 것이라고 주장하고 있다.

이 책들을 통해서 놀란 사실은 우리 대학 현실이 미국 대학과 조금도 다르지 않다는 사실이었다. 따라서 변화의 시대에 저자들이 보여준 탁월한 통찰력은 대학의 혁신을 모색하고 있는 우리 대학들에게 다양한 함의를 제공해 줄 것으로 기대된다. 우리 대학들이 이 책들에서 제시되고 있는 변화와 도전에 부응해서 대학의 변화와 개혁을 추진한다면, 이런 변화와 도전은 고등교육의 “르네상스”를 열게 되는 단서가 될 것이다. **대학교육**

#### 이철우

성균관대학교 신문방송학과를 졸업, 동 대학원에서 언론학석사를 취득하고 박사과정을 수료하였다. 성균관대학교 대학원 교과과외 총괄지원팀에서 대학원 교육과정 개발과 교직원 교육 등을 담당했으며 현재는 성균관대학교 전략기획팀에서 대학비전과 대외평가를 담당하고 있다. 역서로는 『대학혁명』, 『기회의 창』, 『평화수업』이 있으며, 논문으로는 “조직내 커뮤니케이션이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구” 등이 있다.