

朝鮮칼럼 The Column



김선영

서울대 생명과학부 교수

“

間選制 총장 후보도 선출되려면
學內 교수·조직 비위 맞춰야 해
뽑힌 뒤에도 학부·單大 사이서
개혁·개편·갈등조정 쉽지 않아
利害관계 떠난 리더십 얻으려면
교수·기관 영향서 자유로워야

”

여전히 교수들 입김 강한 서울대 總長 선출

얼마 전까지 서울대를 비롯한 대부분의 종합대학교는 교수들의 직접선거로 총장을 뽑았다. 그러나 그 폐해가 심해지자 정부는 직선제(直選制) 폐지를 강력히 주문하였고 이에 서울대는 간선제(間選制)를 채택하여 현재 차기 총장 선출 절차를 진행 중이다. 지난 2월 교수들의 협의체인 평의원회와 법인 이사회는 신정전 끝에 각각 25명과 5명을 추천하여 30인의 총장추천위원회(총추위)를 구성하였다. 총추위는 총장 모집 공고를 냈고 이에 응한 12명의 소견 발표와 서류 심사를 통해 5명을 선발하였다. 이들은 세 번의 공개 발표를 거쳐 지난 25일 거의 교수로 구성된 정책평가단(244명)의 심사를 받았고, 오늘 총추위로부터 별도의 평가를 받아 3명으로 압축될 것이다. 6월 중 이사회가 이 중 1명을 대통령에게 추천하면 차기 총장이 결정된다. 직선제가 100% 교직원 행사였다면 새로 도입된 방식은 교수의 영향력이 50~70% 정도 된다. 문제는 교수들의 영향력이 강하게 미치는 간선제 역시 대학 발전을 심각하게 저해할 수 있다는 점이다.

서울대는 전통적으로 학부(과)와 단과대학들이 상당한 독립성을 유지해 왔다. 이는 마치 19세기 통일 전의 독일이나 이탈리아가 수많은 독립적 영지(領地)로 나뉘어 있던 상황과 흡사하다. 얼마 전 서울대 성악과에서 벌어진 교수 채용 소동은 학과라는 영지에서 벌어진 교수들 간의 세력 다툼이다. 단과대학이라는 영지에서는 제한된 공간·예산, 교수와 학생 정원 등을 가지고 학과들 간에 치열한 경쟁을 벌인다. 대학교는 단과

대학이라는 독립된 영지들의 느슨한 연맹체이다. 예를 들어 A 단과대학은 부근의 땅을 자기 소유라고 생각한다. 그 땅이 대학교 전체 차원에서 필요해도 A 단과대의 동의가 없으면 사용하기 어렵다. 대학교의 많은 주제, 즉 단과대학, 학과, 교수들은 일반 조직에서는 보기 힘든 수준의 자유와 독립성을 가진다.

서울대의 현재 운영 방식은 ‘구성원 다수가 양식(良識)을 가지고 기본적인 민주 원칙과 규율을 따르며 양보와 절제의 미덕을 가진다’는 것을 전제로 한다. 그러나 현실이 이상을 쫓아가지 못하는 실정이다. 교수들이 누리는 자유는 방종과 아집에 이용될 수 있고, 학부나 단과대학의 독립성은 자기 조직의 이익을 추구하는 수단으로 전락할 수 있다.

예를 들어 교수들의 연구 업적에 따라 공간·승진·연봉에 있어서 확실한 차등(差等)을 두는 것이 매우 어렵고 아직도 강의 평가 공개가 제한적으로 이루어지고 있다. 이 모두 위화감 조성이나 권위의 상실에 영향을 준다는 것이 큰 이유이다. 연구에 매우 중요한 동물실험 시설을 지으려는데 이웃한 다른 학과가 반대하면 추진이 중단된다. 학문의 변화에 따라 학과나 단과대학을 통폐합하는 것은 거의 불가능하다. 즉 학부나 단과대학, 심지어 교수 개인이 강력히 반발하면 일의 추진이 매우 어렵거나 불가능한 것이 서울대의 현주소이다. 이런 상황에서 학부나 단과대학 간에 갈등이 생기면 이를 조정할 수 있는 유일한 사람은 총장과 그가 조직한 집행부밖에 없다.

서울대는 성격이 판이한 단과대학들로 구성되어 있다. 이들은 학문의 성격과 교수 문화는 물론 핵심 어젠다도 매우 다르다. 한편 총장 후보자들은 선출되기 위해 학내 여러 교수 혹은 조직들과 협상하거나 비위를 건드리지 않으려 하게 되는데, 이렇게 뽑힌 총장은 대학교 전체의 발전을 위해 일하기가 어렵다. 총장 후보들이 제시한 비전과 목표를 달성하려면 재정 확충은 물론 구조조정, 조직 개편, 예산 및 공간의 차등적 배분 같은 뼈아픈 자구(自救) 노력이 필수적인데, 모든 단과대학이나 학과들의 이익을 맞추주면서 그런 일을 하는 것은 불가능하기 때문이다.

서울대가 21세기의 빠른 변화에 대응하고 글로벌 경쟁 구도에서 의미 있는 역할을 하려면 총장이 가진 권한을 제대로 행사하여 개혁과 발전을 효율적으로 이룰 수 있는 구조로 바뀌어야 한다. 이를 위해서 총장은 이해 기관들의 영향으로부터 자유로운 상태에서 선출되어야 한다. 교수에 의한 직선제는 물론 직선제에 가까운 간선제도 경계해야 하는 이유이다. 해결책은 간단하다. 세계 일류 대학들이 하듯이 10여명 내외로 구성된 위원회가 총장 선발을 주도하고 이사회가 최종 결정하면 된다.

3인의 총장 후보들은 지금까지 교직원들의 지지를 얻기 위해 힘을 쏟았다면 이제부터는 국가와 사회에 서울대의 비전과 발전 방향을 구체적으로 제시해야 한다. 그리고 여기에는 반드시 총장 선출과 대학 운영에 대한 혁신적 개선안이 포함되어야 할 것이다.