

## 대학총장의 임기

의과대학 의학과 명예교수 권 이 혁

일반적으로 우리나라 대학총장의 임기는 4년이다. 대학에 따라 예외적인 경우도 있기는 하지만 4년이 보통이다. 언제부터인지 서울대학교를 비롯해 많은 대학에서 총장 직선제가 실시되고 여러 가지 부작용이 산출되는 것은 우리들이 잘 경험하고 있는 바이다. 물론 어떤 제도이건 장단점은 있다. 선거제에도 많은 장·단점이 있고 임명제에도 많은 장·단점이 있는 것은 사실이다.

나는 1996년에 '학교법인 성균관대학' 이사장에 취임하고 만 10년 동안 근무하다가 퇴임했다. 취임하기 전의 나의 요구사항은 '총장직선제 폐지'였는데 성균관대학교에서는 당시 총장 정범진(丁範鎭) 박사가 전체교수회의를 소집하여 '총장 직선제폐지'를 의결했던 것으로 듣고 있다. 그리하여 성균관대학교에서는 총장 임명이 이사회 전결사항으로 되어 있다. 그 동안 얻은 경험으로는 직선제를 폐지하니 교수 간의 파벌 싸움이 없어지는 등 많은 장점이 나타났다. 근래에는 대학에 따라 간선제를 채택하는 대학이 늘고 있다. 아예 직선제를 없애자는 주장도 점점증하고 있다.

이기준(李基俊) 서울대 22대 총장이 맥킨지 국제자문회사(McKinsey & Company)에게 서울대학교 평가를 요청한 일이 있다. 서울대학교를 세계적 연구대학(World-Class Research University)으로 만들기 위한 방법을 모으는 데에 목적이 있었다. 이를 위해 수월교육 패널(Panel on Educational Excellence)이 초청되었다. 패널 멤버는 하버드대학 명예교수이며 하버드 문리대학장을 지낸 바 있는 Henry Rosovsky 위원장을 비롯하여 다음과 같은 쟁쟁한 분들이었다.

Michael Cowan: 산타 크루즈((Santa Cruz) 캘리포니아대학 미국학 교수, 캘리포니아 대학교 시네이트(Senate)

Shigehiko Hasumi: 도쿄대 명예교수, 전 도쿄대 총장, 일본 국립대학 연합회장, 동아시아 연구대학 협회장, 불문학 전공

Donald P. Jacobs: Kellogg 경영대학원 명예원장, 불문학 전공

Lord Oxburgh: 케임브리지대학 지구학교수, 전 런던대학교 Imperial대학 학장

Henry Rosovsky: 하버드대 명예교수, 전 하버드문리대학장, 『The University』 등 명저로 유명

Hugo Sonenschein: 시카고대학 명예총장, 경제학 전공이며 현재 Rochester대학 이사와 시카고 대학 명예이사

이 패널은 Blueribbon Panel(가장 우수한 패널)이라고도 불리운다. 6명의 패널 멤버들은 2001년 10월 8일부터 10월 11일까지 작업을 진행했으며 서울대본부, 서울대 교수, 청와대, 교육인적자원부, 서울대 전임총장, 타 대학 총장, 외국교육자, 언론사, 기업인, 서울대 학생 등 각계각층의 인사들을 만났다. 이들은 공식작업에 앞서 10월 8일 오후 2시에 서울대 전임 총장들을 만나겠다고 하여 나도 이 모임에 참석했다. 이 자리에서 이기준 총장이 나를 15대 총장으로, 자신을 22대 총장으로 소개했다. 그랬더니 소개가 끝나자마자 위원장이 서울대학교의 역사가 50여 년인데 어떻게 22대 총장이 나올 수 있는냐는 질문을 던졌다. 370년에 가까운 역사의 하버드대학의 현 총장이 27대라는 것이다. 도저히 믿어지지 않는다는 이야기였다. 이렇게 총장이 단기간 근무하는 환경에서 어찌 대학의 발전이 있겠느냐는 설명이었다.

나는 그의 이론이 옳다고 생각했다. 하버드대학의 경우 총장 재임기간이 평균 17년인데 비해 서울대학교는 2년 6개월인 것이 사실이니 무어라고 변명하기가 힘들었다.

나는 총장 임기에 대한 관심이 상당히 컸다. 나의 재임기간은 40개월이었다. 8개월만 더 있으면 임기를 마칠 수 있다고 생각하고 있었는데 1983년 10월 14일 급작스럽게 정부로 차출된 까닭에 나의 꿈은 좌절되었다.

표 1. 서울대 총장 재임기간

|                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 제1대 Harry B. Ansted 박사 | 1946. 08. 22 ~ 1947. 10. 24(4개월)  |
| 제2대 이춘호 박사             | 1947. 10. 25 ~ 1948. 05. 12(6개월)  |
| 제3대 장이욱 박사             | 1948. 05. 13 ~ 1949. 01. 03(8개월)  |
| 제4대 최규동 박사             | 1949. 01. 04 ~ 1950. 10. 05(21개월) |
| 제5대 최규남 박사             | 1951. 09. 03 ~ 1956. 06. 08(57개월) |
| 제6대 윤일선 박사             | 1956. 07. 19 ~ 1961. 09. 29(62개월) |
| 제7대 권중휘 박사             | 1961. 12. 07 ~ 1964. 06. 08(31개월) |
| 제8대 신태환 박사             | 1964. 06. 24 ~ 1965. 08. 26(14개월) |
| 제9대 유기천 박사             | 1965. 08. 27 ~ 1966. 11. 10(15개월) |
| 제10대 최문환 박사            | 1966. 11. 11 ~ 1970. 11. 10(48개월) |
| 제11, 12대 한심석 박사        | 1970. 11. 11 ~ 1975. 05. 26(55개월) |
| 제13대 윤천주 박사            | 1975. 05. 27 ~ 1979. 05. 26(48개월) |
| 제14대 고병익 박사            | 1979. 05. 27 ~ 1980. 06. 29(13개월) |
| 제15대 권이혁 박사            | 1980. 06. 30 ~ 1983. 10. 14(40개월) |
| 제16대 이현재 박사            | 1983. 10. 27 ~ 1985. 07. 20(21개월) |
| 제17대 박봉식 박사            | 1985. 07. 22 ~ 1987. 08. 13(14개월) |

|              |                                   |
|--------------|-----------------------------------|
| 제18대 조완규 박사  | 1987. 08. 14 ~ 1991. 08. 13(48개월) |
| 제19대 김종운 박사  | 1991. 08. 14 ~ 1995. 02. 28(42개월) |
| 제20대 이수성 박사  | 1995. 03. 01 ~ 1995. 12. 01(9개월)  |
| 제21대 선우중호 박사 | 1996. 02. 12 ~ 1998. 08. 31(30개월) |
| 제22대 이기준 박사  | 1998. 11. 11 ~ 2002. 05. 09(42개월) |
| 제23대 정운찬 박사  | 2002. 07 ~ 2006. 07(48개월)         |
| 제24대 이장무 박사  | 2006. 07 ~ 현재                     |
|              | (평균 2년 6개월)                       |

**표 2. 하버드대 총장 재임기간**

|                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| 제1대 Henry Dunster            | 1640 ~ 1654                      |
| 제2대 Charles Chauncy          | 1654 ~ 1672(집무 중 사망)             |
| 제3대 Leonard Hoar             | 1672 ~ 1675                      |
| 제4대 Urian Oakes              | 1680 ~ 1681                      |
| 제5대 John Rogers              | 1682 ~ 1684                      |
| 제6대 Increase Mather          | 총장대행 1685 ~ 1686, 총장 1686 ~ 1701 |
| 제7대 John Leverett            | 1708 ~ 1724                      |
| 제8대 Benjamin Wadsworth       | 1725 ~ 1737(집무 중 사망)             |
| 제9대 Edward Holyoke           | 1737 ~ 1769(집무 중 사망)             |
| 제10대 Samuel Locke            | 1770 ~ 1773                      |
| 제11대 Samuel Langdon          | 1774 ~ 1780                      |
| 제12대 Joseph Willard          | 1781 ~ 1804(집무 중 사망)             |
| 제13대 Samuel Webber           | 1806 ~ 1810(집무 중 사망)             |
| 제14대 John Thornton Kirkland  | 1810 ~ 1828                      |
| 제15대 Josiah Quinch           | 1829 ~ 1845                      |
| 제16대 Edward Everett          | 1846 ~ 1849                      |
| 제17대 Jared Sparks            | 1849 ~ 1853                      |
| 제18대 James Walker            | 1853 ~ 1860                      |
| 제19대 Cornelius Conway Felton | 1860 ~ 1862(집무 중 사망)             |
| 제20대 Thomas Hill             | 1862 ~ 1868                      |
| 제21대 Chales William Eliot    | 1869 ~ 1909                      |
| 제22대 Lawrence Lowell         | 1909 ~ 1933                      |

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| 제23대 James Bryant Conant | 1933 ~ 1953            |
| 제24대 Nathan Marsh Pusey  | 1953 ~ 1971            |
| 제25대, 28대 Derek Bok      | 1971 ~ 1991, 2006 ~ 현재 |
| 제26대 Neil L. Rudenstine  | 1991 ~ 2001            |
| 제27대 Lawrence H. Summers | 2001 ~ 2006            |
|                          | (평균 17년)               |

표 1에서 알 수 있는 바와 같이 서울대 총장 중 가장 장기간 총장직에 계셨던 분은 윤일선 총장(62개월)이었으며 다음이 최규남 총장(57개월)·한심석 총장(55개월)의 순이며 48개월 임기를 마친 분은 최문환 총장·윤천주 총장·조완규 총장·정운찬 총장 등이다. 제19대 김종운 총장부터는 직선제가 실시됐다. 한 때는 대단히 단명이었는데 근래에 와서는 임기완료의 경우가 늘어나는 추세에 있다.

서울대에 비하면 하버드대의 경우는 총장재임기간이 표 2에서와 같이 엄청나게 길다. 약 17년에 달한다. 특이한 것은 재임 중 집무실에서 사망한 총장이 9명에 이르는 것을 보면 총장직이 얼마나 격무인가를 짐작할 수 있다.

나는 서울대학교 개교 62주년 기념식에서 발표했던 축사를 통해, 하버드대학을 재임 40년 동안에 세계에서 가장 부유하고 언제나 세계 1위의 대학으로 만든 제21대 총장 Charles William Eliot 총장의 이임사를 소개한 것이 계기가 되어 하버드 대학에 관한 관심이 더욱 커졌다. 원래 하버드대학은 1636년 매사추세츠 식민지 일반의회(General Court)의 결의에 따라 시작된 지방대학이었는데 1638년 도서와 유산을 기증한 J. Harvard 목사의 이름을 따서 하버드 대학이라고 부르게 되었다. 영국의 옥스퍼드대학·케임브리지대학의 학료(學寮)제도를 모방한 조직으로 출발하여, 식민지시대에는 목사 양성에 필요한 종교교육을 의무화했다.

그러나 1869년부터 40년 동안 총장을 지낸 C.W. 엘리엇은 유럽 유학의 경험을 살려 전문직 학문연구기관으로 개혁하고 선택과목제를 도입하였다. 이 제도는 후에 개인지도제 및 전원학료제 실시와 함께 미국 대학 커리큘럼의 원형이 되었다.

대학 운영과 관리는 학장과 5인의 평의원·회계주임으로 구성되는 하버드 법인(法人)과 졸업생이 우편으로 선출하는 이사회라는 2개의 의결기관이 맡고 있다. 전자는 재정과 집행 운영을 책임지고, 후자는 조언과 자문 기능을 맡는다.

와이드너 도서관을 비롯한 97개의 부속도서관에는 약 1,410만 권의 각종 도서가 소장되어 있으며, 정기간행물 10만 종이 비치되어 있다. 부속시설로는 자연사박물관·포그미술관·푸슈라 이징거 미술관·하버드천문대 등이 유명하다.

2000년 현재 대학 재학생은 6,656명(남학생 3,652명, 여학생 3,004명), 대학원 재학생은 1만

1,140명(남학생 6,143명, 여학생 4,997명), 교수는 681명, 교수 1인당 학생 수는 10명이다.

보스톤 중심에서 찰스강을 건너 시가지에 있는 캠퍼스에는 기숙사를 포함하여 400동의 건물이 있다. 대학 1학년생은 올드야드 기숙사에 수용되어 대학생활 오리엔테이션을 받게 되며, 2학년에서 4학년까지는 하우스라고 일컫는 각 학료에 배치되어 교양과목(liberal art)을 중심으로 각 전공분야의 교육을 받는다.

대학 졸업생 또는 교수를 지낸 사람 가운데 노벨상을 수상한 사람은 1934년 노벨 생리·의학상을 수상한 W.P. 머피와 마이넛을 비롯하여 1990년에 같은 상을 수상한 머레이(Joseph E. Murray) 등 38명에 이른다.

### C. W. 엘리엇 총장과 그의 업적

C. W. 엘리엇 총장은 보스톤의 부호자손이며 1853년(19세)에 하버드대학을 졸업하였다. 그의 과학적 자질과 큰 꿈에 비하면 그의 처음 15년간의 경력은 별것이 아니었다. 1854년에 하버드대학 수학강사, 1858년(24세)에 수학 및 화학 조교수로 임명되었다. 그는 하버드 Lawrence 과학대학을 개혁하려고 노력했지만 실패했고 교수에도 임명되지 못했다.

그러던 중 1857년 공황(Panic)으로 부친이 사업에 실패했고 그는 봉급과 조부의 유산에 의존할 수밖에 없었다. 1863년(29세) 그는 하버드를 떠났다. 가족을 부양하기 위해 사업분야에 진출할 것이라는 예측과는 달리 그는 2년간의 유럽 유학길에 올랐다. 유럽 유학을 통해 그는 많은 것을 알게 되었다. 1865년에 귀국하여 MIT 교수로 임명되었다.

1869년(34세) 그는 ‘애틀랜틱 먼슬리(The Atlantic Monthly)’에 유럽시찰 보고와 고등교육 혁명에 대한 자신의 소신을 기고했고 새로운 총장을 물색 중이던 하버드대 이사들은 그의 논문에 상당한 관심을 끌게 되었다. 그리하여 1869년 10월 35세의 나이에 총장에 임명되었다.

엘리엇은 미국의 고등교육은 ‘폭넓어지고, 심화되고, 활성화 되어져야 할’ 필요가 있다고 주장하면서 교양교육의 충실한 프로그램에는 인문학뿐만 아니라 자연과학도 포함되어야 한다고 주장했다. 당시의 관례에 따라 교과내용이 미리 정해지는 하버드대학교 교유과정의 경직성을 타파하기 위해 엘리엇은 필수 과목제를 폐지했다. 엘리엇은 중등교육에까지 영향력을 끼쳤다. 그가 총장으로 있는 동안 하버드대학교의 입학자격이 엄격해졌으며, 다른 주요대학교도 마찬가지로 되었다. 이에 따라 중등학교 수준이 높아지게 되었다. 중등교육에 관한 전국위원회의 보고서(1892)에서 그는 중등학교의 7학년 과정에 외국어와 수학을 포함시켜야 한다고 역설했다. 이 주장은 1910년 미국에서 주니어 하이스쿨 제도의 도입으로 구체화되었다.

엘리엇의 저작으로는 《교육개혁: 평론과 연설집 1869~97 Educational Reform, Essays and

Addresses 1869~1897》(1898)과 《대학행정 University Administration》(1908) 등이 있다. 1930년 헨리 제임스가 엘리엇의 저서·논문·연설문 등을 실어놓은 14장의 문헌 목록이 포함된 《찰스 W. 엘리엇 Charles W. Eliot》(2권)을 출판했다.

19세기 중반은 미국 고등교육의 위기였다. 성직자들에 의해 조정되는 대학들은 계속해서 옛날 방식의 커리큘럼을 강조하고 산업혁명을 겪고 있는 미국의 현실과 멀어졌다. 엘리엇이 도입한 “선택과목 시스템”(elective system)으로 학생들은 원하는 과목을 자유롭게 들을 수 있게 되었다. 전 세계 학생들을 입학시험에 의해 받아들였다. 재벌들의 투자를 받으며 하버드를 세계에서 가장 부유한 사립학교로 만들었다. 미국의 제국주의를 반대하고 인종 평등을 강조하였다. 엘리엇은 하버드에서의 풋볼(football) 경기폐지를 원했지만 이루어지지 않았다. 풋볼뿐만 아니라 야구·농구·하키를 모두 반대하였다.

그의 후임 Lowrence 총장은 필수과목과 선택과목 간의 균형을 이루게 하였다.

## 서울대의 수월성 교육 패널의 보고서:

‘Panel on Educational Excellence’는 2001년 12월 17일 ‘서울대학교를 세계적 연구대학으로 만들기 위한 보고서’(Elevating Seoul National University to a World-Class Research University)를 발표했다. 패널멤버들은 내한하기 전에 매킨지 자문회사를 통해 서울대에 관한 정보를 수집하고, 2001년 10월 8일부터 11일까지 3일간 계속된 공식 작업 후에도 개인별 작업을 하였고, 미국에서 회의를 여는 등 여러모로 노력한 끝에 상기 보고서를 발표했던 것이다.

이 보고서는 ‘고등교육의 역할’(The Role of Higher Education)·세계적 대학의 조건(Character of World-Class Universities)·서울대에 관한 관찰(Observing Regarding SNU)을 살핀 후 다음과 같은 세 가지 건의안을 제시하고 있다.

1. 적절한 관리기구의 발전(Develop Appropriate Governance Structures)
  - ① 이사회 창립: 총장 임명 책임·정부와의 협의·재정문제 해결
  - ② 보직교수 증원으로 학사행정 강화
  - ③ 교수평의회 구성
2. 관련 사항 재조사와 세계적 기준을 바탕으로 하는 수월성을 찾을 것(Commit to excellence based of relevant reviews and world-class standards)
  - ④ 외부학계 인사와 협력하여 정규프로그램 재조사 시스템 확립
  - ⑤ 교수들에 대한 평가제도 확립

- ⑥ 특유한 계획과 개인에 대한 보수
  - ⑦ 행정인사 고용권을 학교당국이 가질 것
  - ⑧ 학부교육을 엄격하게 실시할 것
  - ⑨ 국제화 시도를 강화할 것
3. 수월성을 위해 자원을 넓히고 배당할 것(Raise and distribute resources to support excellence)
- 서울대가 도약할 수 있도록 재정적 기능이 강화되도록 교육부와 협의할 것
  - 자주적으로 또한 캠페인을 통해 발전기금을 확보할 것

필자의 의견: 언제나 건설한 Vision의 수립은 중요하다. 다음으로는 Vision을 실현시키는 추진력·용기·도전정신이 요구된다. 필자는 이들을 Venture라고 칭한다. 그렇게 되면 Victory가 기다리고 있는 것이다. 필자는 이것을 3V라고 부른다. 그렇기 위해서는 유능한 총장이 장기 집권할 필요가 있다. 명문대학의 발전사를 보면 예외없이 유능한 총장이 장기간에 걸쳐 총장직을 수행했음을 알 수 있다.