



이  
효  
수  
영남대학교  
총장

## 담대한 도전 담대한 변화 Since 2009



21세기 대학패러다임 선도로,  
대학 발전의 큰 전환점 마련



2009년 2월 1일, 제13대 영남대 총장으로 취임한 이효수 총장은 'YU Glocal Initiative'를 새로운 비전으로 제시했다. 그리고 교육, 연구, 봉사, 행정, 재정, 캠퍼스, 대학문화 등 7대 영역의 패러다임을 총체적으로 전환하는 '담대한 도전'을 시작했고, 지난 4년간 영남대에는 그야말로 '담대한 변화'의 바람이 불었다. 그 결과 불과 4년 만에 '침체하는 지방대'에서 '아시아에서 가장 빠르게 성장하는 대학'(QS대학평가), '지방의 한계를 뛰어넘은 대학'(KBS)으로 위상이 크게 변화하고 있다. 그 변화의 중심에서 대학 발전의 큰 전환점을 마련한 이효수 총장을 만나 지난 4년의 발자취를 짚어본다.

### ■ 'Glocal Initiative'를 21세기 새로운 대학패러다임으로 제시하고 선도해 왔다. 왜 그리고 어떻게?

오늘날 대학은 분명 패러다임 전환기에 처해있다. 제임스 J. 두데스택 미시간대학 명예 총장도 나와 의견을 같이 한다. 그는 20세기 미국은 세계에서 가장 경쟁력 있는 대학시스템을 갖고 있었지만, 미국의 지속적 발전을 위해서는 지금 21세기에 맞는 새로운 대학패러다임을 빨리 구축해야 한다고 진단했다. 그런데도 우리나라 대학들은 여전히 후발산업국가의 대학패러다임을 갖고 있다. 이에 영남대의 새로운 비전이자 21세기 대학패러다임으로 'Glocal Initiative University'(이하 'GIU')를 제시했다. 지식생산과 인재육성에서 글로벌 경쟁력을 확보해 산업, 사회, 문화의 세계화와 지식기반화를 선도하는 GIU 패러다임 구축에 지난 4년간 혼신의 노력을 기울여 왔지만, 이제 기초 및 골조공사를 한 정도다. 앞으로도 방향성과 일관성을 갖고 추진되어야 새로운 패러다임이 완성될 것이다. 패러다임 전환기에는 경쟁질서가 바뀌므로 새로운 패러다임을 선도한 자가 역사의 주인공이 된다. 영남대도 GIU 패러다임 구축에 성공하면, 10년 내 세계수준의 명문대학이 될 수 있다고 확신한다.



## ■ 대학패러다임 전환 작업, 즉 GIU 패러다임 구축은 어떻게 추진됐는가?

GIU 패러다임 구축을 위해 대학의 3대 기본기능인 연구, 교육, 봉사 및 지원기능인 행정, 재정, 캠퍼스, 그리고 대학문화 등 7대 영역의 패러다임을 총체적으로 바꿔야 했다. 그래서 3대 미션, 7대 패러다임 전환목표, 21개 액션플랜, 15대 중점과제, 100대 세부과제를 설정해 강도 높게 추진했다. 연구부문에서 융·복합 연구패러다임 구축과 그린에너지, 문화, 의·생명 3대 융·복합분야에서 세계10위권 진입을 목표로 한 Global Frontier 10-3-10을 추진해 1천억 원이 넘는 국비를 유치했다. 교육부문에서는 'Y 플랜'을 세우고 Y형 인재 육성패러다임을 구축한 결과, 2012년 교과부의 '잘 가르치는 대학(ACE)'에 신청한 65개 대학 중 1위로 선정됐다. 국제화 및 산학협력 패러다임 전환 작업도 추진해 큰 성과를 거두고 있고, 전교적 자원관리시스템인 URP를 2년에 걸쳐 구축해 행정 과학화, 직원 전문화, 업무 효율화를 기하고 과학경영, 지식경영, 투명경영의 토대를 마련했다. 재정 운영 효율화와 재정건전성 기반 조성, BEST 캠퍼스 플랜, 긍정과 창조의 대학문화 창출 등 방대한 작업을 추진했다.

## ■ 국비 등 외부자금 2,406억 원 유치, 우수신입생 2.2배 증가, 취업자 수 전국 1위, 산학협력단 예산규모 2배 증가 등 실로 놀라운 변화가 불과 4년 만에 일어났다. 이 담대한 변화의 비결은?

총체적 대학패러다임 전환 작업의 성과들이다. 2009년 2월부터 2012년 12월까지 총 2,406억 원의 국비 등 외부자금을 유치했다. 월 평균 73억 원을 유치한 셈으로, 2012년 국회 국정감사에서도 연세대, 고려대, 성균관대, 한양대, 포스텍과 더불어 가장 많이 유치한 대학으로 지목됐다. 우수신입생 수도 2009년 대비 2.2배나 급증했고, 2012학년도 기준 전국 1,348개 고교에서 영남대를 지원했다. 2010년 및 2012년 취업자 수 전국 1위, 대기업 취업률 36% 등 취업의 양적, 질적 경쟁력도 크게 높아졌다. 수도권 집중화가 가속화되고 있는 환경에서 이는 놀라운 성과다. 더욱 중요한 변화는 대학 문화가 바뀌었다는 것이다. 캠퍼스 전체에 긍정의 힘, 자신감이 빠른 속도로 퍼지고 있다. 이것이 바로 영남대의 '담대한 도전'이 낳은 '담대한 변화'다.

## ■ 재임 4년간 국제화의 '질적 측면'과 '양적 측면'에서 차원을 달리하고, 글로벌 리더십을 발휘해 왔다. 국제화에 특히 주력한 이유는?

'GIU'가 되기 위해서는 반드시 글로벌 마켓에서 경쟁하고 세계와 호흡할 수 있어야 한다. 그런데 취임당시 영남대 국제화수준은 주로 중국유학생을 받는 정도였고, 지역의 다른 사립대학수준에도 크게 떨어지고 있어 국제화에 혼신의 노력을 기울였다. 특히 질적인 측면에서 주목할 만한 성과를 거두었다. 중국 칭화대와 푸단대, 인도 IIT, 홍콩과기대, 미국 UC 데이비스, 프랑스 스트라스부르대, 호주 아델레이드대, 러시아 톰스크국립대 등 100여 개의 최고 명문들과 UN산하기관, EU본부 등이 새로운 글로벌 파트너가 됐다.

특히 2010년 11월에는 미국, 호주, 독일, 프랑스 등 선진국의 그린에너지 분야 거점기관들을 영남대로 초청해 '글로벌 그린에너지 클러스터 네트워크(GGECN)'를 구축했고, 2011년 6월에는 '한·중 대학총장포럼'도 성공적으로 개최했다. 2012년에는 사우디아라비아 정부 공인 '아랍문화센터'를 전국 최초로 개소했고, EU본부의 지원을 받는 'YU-EU센터'를 설치해 기존의 주한 미공보원이 지정한 '영남아메리칸센터'와 더불어 다양한 문화와 언어가 공존하는 글로벌 리더의 산실이 되고 있다. 또한 정부 지원 '글로벌교류센터'를 전국 최초로 유치해 올해 준공되면 300명의 외국유학생이 상주하는 대구·경북지역 글로벌 교류의 중심이 될 것이다.

양적으로도 크게 발전해 교류대학 및 기관의 수가 2008년 말 19개국 120개에서 2013년 1월 현재 31개국 264개로 늘어났다. 외국인학생 출신국가 수도 18개국에서 47개국으로 증가해 글로벌 캠퍼스의 모습을 갖추어 가고 있다. 더욱이 지난해 한국대학 역사상 처음으로 외국인졸업생만으로 구성된 동창회를 중국과 베트남 현지에서 창립해 글로벌 인적 네트워크의 내실을 강화했다. 그 결과 2012년 중앙일보 대학평가에서 국제화부분 전국 19위에 포스텍과 공동으로 랭크됐다. 현재 추진 중인 'Global Campus 7-4-3 플랜'이 완성되면 영남대는 민족의 대학에서 세계의 대학이 될 것이다.



◀ 한국최초 'TUV 라인란드 태양광시험센터' 개소



■ 산학협력단 예산규모도 임기 중에 무려 2배나 증가했다. 어떻게 이런 변화가 가능했나?

‘GIU’는 단순히 고등학교보다 한 단계 높은 교육기관이 아니라 전통산업의 지식기반화와 새로운 지식산업을 선도하는 대학을 말한다. 앞으로 첨단산업은 융·복합연구영역에서 창출된다. 그래서 지난 4년간 Global Frontier 10-3-10을 기획 추진하고, 융합연구센터인 ‘CRC(Convergence Research Center) 빌딩’을 신축하는 등 연구역량을 기르고 기반을 조성하는 데 혼신의 노력을 기울였다. 이 과정에서 산학협력단 예산규모가 무려 2배나 증가해 1천억 원 규모로 커졌다. Global Frontier 10-3-10이 성공하면 산학협력단 예산규모는 기하급수적으로 증대할 것이고, 영남대는 첨단기술개발과 창업을 통해 재정이 튼튼한 대학, 새로운 산업과 좋은 일자리를 창출하는 대학이 될 것이다.

■ ‘박정희정책새마을대학원’을 설립했다. 왜, 그리고 어떻게?

1988년 하버드대학에 가 있을 당시 케네디스쿨에 와 있던 개도국 고위공무원으로부터 한국의 개발경험과 새마을운동에 대한 설명을 요청받은 적이 있다. 그 순간 영남대에 박정희스쿨을 만들어 130개 개도국 지도자를 양성해 세계빈곤퇴치운동에 앞장서면 세계적으로 주목받는 대학이 될 수 있겠다는 생각을 했다. 그래서 총장에 취임하면서 ‘GIU’의 주요 전략 가운데 하나로 한국의 개발경험과 새마을운동을 특화한 ‘박정희정책새마을대학원’(Park Chung Hee School of Policy & Saemaedul)을 설립했다. 박정희스쿨은 한국의 성공모델을 세계화 및 현지화, 즉 ‘글로벌라이즈’(globalize)하도록 설계되어 있다. 이를 통해 세계빈곤퇴치에 앞장서고, 개도국에 인적네트워크를 형성해 한국 자원외교의 견고한 바탕이 되도록 한 것이다. 그렇게 되면 영남대는 민족과 인류로부터 존경받는 대학이 될 것이다.

■ 정부가 추진하는 국책사업을 싹쓸이 하고 있다. 그 비결은?

한마디로 ‘준비된 대학’이다. ‘GIU’ 패러다임의 구축과정에서 자연스럽게 각종 국책사업에 능동적이고 선제적으로 대응할 수 있었다. 그 결과 지난해 교육, 연구, 산학협력 분야에서 중점 추진된 ‘잘 가르치는 대학(ACE)사업’, ‘교육역량강화사업’, ‘기술

혁신형 산학협력선도대학(LINC)’ 등 3대 대형국책사업을 비롯해 15개 국책사업을 싹쓸이한 전국 유일의 대학이 됐다. 앞으로 매년 100억 원 이상의 교육비도 국비 지원받게 됐다. 특히 ‘융합형 디자인’, ‘국가인적자원개발’, ‘공학교육혁신’, ‘글로벌 교류’, ‘다문화’ 분야에서는 영남권 및 전국 거점으로 지정되면서 ‘글로벌 이니셔티브’의 발판을 다졌다.

■ ‘Y 플랜’이 목표하는 ‘Y형 인재’는 어떤 인재이고, 어떻게 길러지고 있는가?

대부분 대학의 큰 문제 가운데 하나가 인재상이 불분명하거나 너무 추상적이고, 교수도 학생도 그 대학의 인재상을 잘 모른다는 것이다. 잘 가르치는 대학이 되기 위해서는 시대와 사회가 요구하는 인재와 그 대학의 역량을 파악해 명확한 인재상을 제시해야 한다. 그래서 취임 직후 ‘Y형 인재’를 우리대학의 인재상으로 제시했다. 세계화와 지식기반화가 급속히 진행되는 21세기에 스스로 새로운 지식을 창출할 수 있는 ‘Yield형 인재’, 즉 ‘지식생산형 인재’를 기르겠다는 목표를 세우고, ‘Y형 인재 육성패러다임’ 구축을 위해 ‘Y 플랜’을 전격 추진했다.

신입생 전원에게 ‘YAT(Y-type Aptitude Test)’를 실시해 자신의 적성을 파악하고 진로를 스스로 진단하도록 돕고 있으며, 그에 기초해 대학 4년간 스스로 경력관리를 할 수 있게 ‘YU CAN’(Yeungnam University Career Advancement Nurture) 프로그램을 제공하고 있다. 또한 수학·물리·화학 등 기초역량을 강화하는 ‘BASE 프로그램’과 ‘창의적 교수법’, ‘창의적 학습법’, ‘브레인스토밍룸(YB Room)’ 운영 등으로 ‘Y형 인재’ 육성에 박차를 가해왔다.

특히 전국 대학 최초로 ‘고전’ 읽기와 글쓰기를 교양필수과목으로 지정해 동서고금을 관통하는 가치를 현대적으로 재해석해내는 힘을 기르고, 필수과목인 ‘대학생활과 봉사’를 통해 학기 중에 전공과 연계한 생활 속 봉사를 실천하도록 하고 있다. 방학 중에는 유네스코, 국제워크캠프와 공동 주관하는 해외자원봉사 프로그램에 참가해 인류애를 나누며 조직융화력과 리더십을 기르고 있다. 그리고 ‘내가 사장이면 나를 고용하겠는가’를 화두로 항상 자신을 연마하도록 하는 한편 ‘탐험프로젝트’, ‘국토순



◀◀ 제3회 한·중 대학총장포럼  
◀◀ 사랑의 김장김치 나누기  
◀ 2012년을 빛낸 Y형 인재 시상식



레대장정', '특전사캠프', '교비지원 해외배낭여행', '해외인턴십' 등의 프로그램을 통해 변화를 선도하거나, 최소한 즐길 수 있는 '진취성'을 기르고 있다. 이처럼 구체적이고 체계적인 인재육성 실행체계인 'Y 플랜'으로 길러진 Y형 인재들은 2010년 15건, 2011년 32건에 이어 2012년에는 총 47건의 국내외 공모전에서 본상 수상의 소식을 전했다. 국제 저명 저널에 학부생이 발표한 SCI 논문만도 20여 편에 달한다. 이러한 성과를 바탕으로 Y형 인재 브랜드화에 성공하면, 취업경쟁력을 확보하고 우수신입생이 몰려오는 선순환구조가 형성될 것이다.

### ■ 학생을 사랑하는 총장, 존경받는 총장으로 유명하다. 특히 총 9편의 자작시와 편지로 학생들과 소통했는데 그 이유와 성과는?

학생이 바로 대학의 존재이유다. 총장이 학생들로부터 존경받는다는 것은 학생들에 대한 사랑이 진정성이 있었고 진정으로 학생을 위한 대학경영을 했다는 것이기에, '훌륭한 총장', '성공한 총장'의 가장 중요한 척도라고 생각한다. 그래서 학생 중심의 대학경영에 최선을 다했다. 학생들을 진정으로 사랑하고 존귀하게 여기다보니 개선해야 할 곳이 매일 눈에 들어왔고, 새로운 프로그램들이 머리에 떠올랐다. 보행로 확장에서부터 학생역량개발 프로그램에 이르기까지 4년간 학생을 위한 신규투자가 무려 1천억 원에 달했다.

또한 학생들의 긍정적 사고와 자긍심 고취를 위해 'Y형 인재'를 주제로 한 자작시 9편을 지어 2만 7천명의 학생들에게 메일로 보내는 등 다양한 형태로 소통을 시도했다. 그랬더니 많은 학생들이 '자랑스러운 대학을 만들어주어 정말 감사합니다', '이제 영남대가 정말 자랑스롭습니다', '총장님의 사랑이 확실히 느껴집니다' 등 긍정과 감사의 메일을 보내왔다. 대학문화가 부정과 패배주의를 극복하고 긍정과 자긍의 문화로 크게 변화하고 있는 것이다. 이것이야말로 담대한 변화이고, 명문대학으로 가는 힘의 원천이자 경쟁우위의 무형자산이라고 생각한다. 긍정과 자긍의 대학문화가 지배할 때 학생들은 희망을 갖고 도전하고 성취를 맛보게 된다. 이러한 새로운 물결이 끝없이 번져 가면 영

남대는 반드시 세계수준의 명문대학으로 도약할 것이다. 총장을 하면서 가장 행복감을 느끼고 잘했다고 생각하는 부분이 바로 이점이다.

### ■ 2004년 대구지하철 2호선의 영남대 연장에 결정적 계기를 마련했고, 임기 중 '영남대 매트로 스퀘어'를 개통해 '지하철시대'를 연 총장이 되었다. 소감은?

참으로 기쁘다. 사실 2004년 경산시의 경전철 계획 발표를 들으면서 영남대가 기차길 옆 학교가 되면 발전가능성을 잃을 위험성이 크다고 판단했다. 그래서 평균수였지만 경산시에 여러 번 찾아가 경전철계획 취소와 대구지하철 2호선 연장을 강력하게 요청하고, 대구시 지하철 운영직자의 최소화를 위해 대구시도 부담해야 한다는 논리로 지방정부 부담 총 공사비의 40%를 대구시 20%, 경상북도 10%, 경산시 10%씩 분담하는 방식을 제안했다. 이후 경산시의 요청으로 2004년 9월 1일자 <매일신문>에 시론으로 발표해 여론을 조성했고, 다행히 대구지하철 2호선 경산연장 결정을 이끌어냈다. 그런데 이번에는 지하철 종착역이 영남대 정문에서 500m 떨어진 기동대오거리로 정해져 또 다시 영남대 정문 종착역의 타당성을 끈질기게 주장했다.

결국 지하철공사 재정분담비율도, 종착역도 나의 제안대로 이루어져 재임 기간에 지하철 영남대역 개통과 지하철역에서 영남대 캠퍼스로 바로 이어지는 '매트로 스퀘어'를 개통할 수 있었다. 우리대학에 대한 순수한 사랑과 열정으로 평균수였지만 지하철 영남대역 유치를 위해 최선을 다했고, 총장이 되어 영남대역 '매트로 스퀘어'를 개통했으니 그 기쁨은 말할 수 없다.

### ■ 영남대 캠퍼스에 '철학자의 길', '사색의 길', '진리창조의 길'을 만들었는데, 이유는?

훌륭한 인재를 기르려면 훌륭한 학풍이 필요하다. 그래서 '영남대의 길'을 만들었다. '철학자의 길'을 걸으며 자신의 삶의 철학을 분명히 하고, '사색의 길'에서 생각의 힘을 기르고, '진리창조의 길'에서 창의적 역량을 배양하는 학풍 속에서 인재들이 커나가는 캠퍼스, 이 안에서 학생들은 새로운 창조를 할 수 있는 역



◀◀ 대구지하철 2호선의 영남대역 매트로 스퀘어 개통  
◀ '철학자의 길'과 '사색의 길'에 세워진 동서고금의 지혜를 담은 명언명구가 새겨진 QR코드 안내판



량을 키울 것이며, 이는 진정으로 명문대학의 토양이 될 것이다.

■ ‘VIP 총장’, ‘시 쓰는 총장’, ‘소통하는 총장’, ‘영남대에 미친 총장’, ‘경영철학, 교육철학이 분명한 총장’ 등으로 불려 왔다. 앞으로 어떤 총장으로 기억되기를 바라는가?

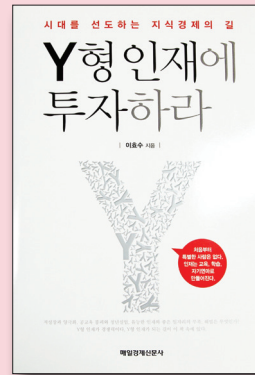
대학패러다임 전환기에는 총장의 리더십이 대학의 운명을 가른다. ‘VIP 총장’은 패러다임 전환 시기를 읽고 새로운 패러다임을 제시할 수 있는 비전제시능력(Vision provider)을 갖고, 새로운 패러다임을 구축할 수 있는 혁신역량(Innovation driver)을 갖고, 열정적(Passion)으로 새로운 패러다임을 구축하는 총장을 말한다. 패러다임 전환기에는 경쟁질서가 변화하므로 VIP 총장은 비교적 짧은 시간에 경쟁우위의 명문대학을 만들 수 있다. 그런 의미에서 21세기 새로운 패러다임을 선도한 ‘VIP 총장’으로 기억되는 것은 영광이다.

나는 평소 총장은 경영철학과 교육철학이 분명해야 한다고 생각해 왔다. 그러나 그것은 결코 쉬운 일이 아니고, 파분한 평가라고 생각한다. ‘Glocal Initiative University’, ‘Y형 인재 육성패러다임’ 등에 대한 철학, 사상, 이론, 정책, 추진전략 등에 대하여 끊임없이 고민하면서 나름대로 방향을 제시해 왔다. 이러한 노력과 과정이 그런 평가로 이어진 것으로 보인다.

많은 사람들이 내가 바보스러울 정도로 영남대와 학생들에 미처있다고 한다. 나는 ‘영남대와 학생들에 대한 순수한 사랑과 강열한 열정을 행동화 한 총장’으로 기억되고 싶다.

■ 영남대학교가 어떤 대학이 되기를 희망하는가?

민족과 인류로부터 사랑과 존경을 받는 위대한 대학이 되는 것, 그것이야말로 대학의 존재가치가 아닐까 한다. 이를 위해 영남대학교는 녹색혁신을 주도함으로써 기후변화와 에너지고갈 위기에 대응하며 지속가능한 발전의 길을 제시하고, 다문화사회로의 연착륙을 주도하고, 새로운 문화적 부가가치를 찾아냄으로써 대한민국을 문화콘텐츠 강국으로 키워내는 데 핵심적 역할을 해나가야 한다. 이를 통해 ‘글로벌 이니셔티브’를 지속적으로 구현하는 세계수준의 지역거점대학으로 우뚝 서기를 진심으로 바란다. 🌈



## Y형 인재에 투자하라

이효수 著

백승대

사회학과 교수

창의적 인재 양성에 대한 논의가 이 시대의 화두로 자리 잡고 있다. 교육계뿐만 아니라 다양한 사회 영역에서 창의적 인재의 중요성을 이야기한다. 그런데 왜 창의적 인재가 필요하고 중요한지, 그리고 창의적 인재를 길러내기 위한 구체적인 방안은 무엇인지 명쾌하고 설득력 있게 해답을 제시하는 저서는 찾아보기 힘들다. 영남대학교 이효수 총장이 펴낸 <Y형 인재에 투자하라>는 이 물음에 대해 독자들에게 시원하게 대답해 준다. 이효수 총장은 국제적인 노동경제학자이자 인적자원개발 이론가로서 그동안 ‘산업경제에서 지식경제로의 이행’이라는 패러다임 전환에 주목해 왔다. 덧붙여 지식경제라는 새로운 패러다임이 요구하는 인재를 양성하는 방안을 개인 차원, 대학 차원, 지역사회 차원에서, 더 나아가 국가 차원에서 모색해 왔다.

그는 자신이 꿈꿔왔던 ‘VIP(Vision, Innovation, Passion)’형 리더로서 지난 4년 동안 영남대학교 총장직을 수행했다. 대학구성원들에게 패러다임 전환기에 적합한 비전으로 Glocal Initiative University(GIU)를 제시하고 대학의 지속적인 혁신을 열정적으로 추구해 왔다. 그 과정에서 Y(Yield)형 인재 육성은 그의 핵심 관심사였다. Y형 인재 육성은 그의 학문적 주제이자 동시에 전통의 명문 사학 총장으로서 수행해야 할 책무였다.

이 책은 Y형 인재란 무엇이고, 화합적 인성, 융합적 창의성, 글로벌 진취성, 그리고 실용적 전문성을 갖춘 Y형 인재가 왜 지식경제 시대에 필요하며, Y형 인재를 육성하기 위해서는 어떻게 접근해야 하는지를 잘 보여주고 있다. 그리고 스스로 어떻게 하면 Y형 인재가 될 수 있는지 잘 설명하고 있다. 이 책의 가장 큰 장점은 논의된 내용이 그저 이론적 논의에 그치는 것이 아니라 이효수 총장이 지난 4년 동안 대학교육 현장에서 실현하고자 했거나 실현했던 내용이라는 점이다. 그런 까닭에 이 책은 지식경제시대에 교육, 특히 고등교육이 어떻게 나아가야 하는가라는 절박한 물음에 구체적이고 명료한 해답을 제공해 주고 있다. 🌈