

韓國大學總·學長の 영광과 시련*

李 相 周

(江原大 總長)

1. 總·學長の 자리

사람들은 흔히 總·學長の 자리를 가리켜 ‘상아탑의 巨人’이니 ‘知性的 象徴’이라고들 말합니다. 다만 總·學長들 중에 그러한 사회적 尊敬과 名譽를 실감하고 계신 분이 그리 많지 않으리라 짐작합니다. 한때 韓國의 知性界와 社會를 이끌었던 白樂游, 俞鎮午, 金活蘭 총장 등과 같은 大學指導者들이 누렸던 사회적 權威와 影響力은 이제는 다시 찾아보기 어렵게 되었습니다. 아마도 大學總·學長の ‘英雄時代’는 영원히 지나가 버렸는지 모르겠습니다.

그러나 大學總·學長이 짊어진 社會的·學問的 責任은 예나 지금이나 변함없이 막중한 것이라 생각됩니다. 대학 총·학장의 책임은 大學이 수행해야 하는 機能과 비례할 수밖에 없습니다. 100여년 전 더블린大學의 初大總長이었던 뉴만(John H. Newman)樞機卿이 규정한 것처럼 “대학이 普遍的 知識을 傳授하고 마음을 훈련하는 곳”으로만 머물 수 있는 데만 해도 총·학장의 임무는 비교적 단순한 것이었습니다. 現代大學은 獨逸大學의 先導로 研究機能이 추가되고 英國과 美國의 대학들이 앞장서서 社會奉仕機能을

自任함으로써 그 기능이 점점 더 복잡하게 되었으며 총·학장의 책임도 크게 무거워졌습니다. 現代社會의 産業化와 民主化가 진전되는 과정에서 대학이 사회 발전의 추진과 社會問題의 해결을 위하여 직접 知識과 人力을 공급하게 되자 대학의 ‘大衆的 機能(popular function)’은 더 크게 늘어났습니다. 韓國과 같이 國家發展의 과제가 절박한 사회의 대학은 그러한 대중적 기능의 요청을 더 강하게 받을 수밖에 없습니다. 延世大學校의 총장이었던 白樂游 박사도 이 점을 명확히 인식하고 다음과 같이 강조했습니다.

“나는 大韓民國의 高等教育에서 심오한 理論을 연구하는 데 대해 반대하지 아니한다. 그러나 建國 初期에 있어 우리에게는 數多한 現實問題를 해결할 理論과 技術을 가르치는 교육이 요청된다. ……우리는 國基를 공고히 하기 위하여 經濟成長과 政治安定과 道德危機의 克服과 對共對決을 주축으로 하는 교육이 요청된다.”

오래 전에 말한 것이긴 하지만 지금도 이처럼 大學教育에 대한 實用主義的 見解를 가지고 있는 사람이 대단히 많을 것입니다. 진리 탐구를 위한 純粹學問의 기능만을 수행하는 象牙塔의 大

* 이 글은 지난 2월 18일 세종문화회관에서 개최되었던 韓國大學教育協會會 회원 세미나의 주제발표 1 “韓國大學에 있어서의 總·學長の 職務와 역할”을 전제한 것이다.

학에 대한 집은 鄉愁를 가진 학자들도 많이 있습니다만 産業社會에 있어서 대학은 學問的 機能과 大衆的 機能을 동시에 수행하는 것이 불가피한 일이 아닌가 생각됩니다.

우리가 맞이하게 될 未來社會는 高度産業社會 또는 情報化社會가 된다고 예측하고 있습니다. 그러한 사회에서는 科學的 知識과 情報가 핵심적 文化資本이 되며 ‘知識産業’의 증추적 역할을 하는 대학의 중요성은 더욱 증대할 것으로 예상됩니다. 그리고 점점 더 分化되고 多元化되어 가는 사회의 요소들을 統合하여 인간다운 삶의 질을 누릴 수 있는 미래 사회를 건설하기 위해서는 복합적인 사회의 諸般機能과 構造를 이해하고 통제하며, 갈등하는 價値를 明瞭化하고 선별하며, 審美的 생활 환경을 새롭게 가꾸고 창조하는 데 있어서도 대학이 또한 큰 몫을 담당해야 한다고 생각합니다.

이처럼 중요한 時代의 使命을 수행해야 할 대학을 운영하는 總·學長의 책임은 막중하다 아니할 수 없습니다. 그러나 오늘날 韓國 大學의 총·학장의 모습이 흔히 사회에서 듣는 禮讚과는 달리 크게 矮小化되고 일그러져 보이는 것이 나만의 自畫像이 아닐 것입니다. 대학 총·학장이 代表的 知性人으로서 누려야 할 인격적 信賴와 尊敬이 크게 줄어들었으며 학문 전당의 最高 責任者로서 지녀야 할 행정적 權威와 도덕적 感化력이 크게 떨어졌다고 말하는 것이 나만의 自己卑下가 아닐 줄 압니다.

오늘날 韓國 大學의 총·학장은 심한 役割葛藤을 겪고 있습니다. 총·학장은 學問自由의 수호자로서의 역할과 秩序維持의 파수꾼으로서의 역할을 동시에 수행해야 하는 어려운 역할 갈등에 빠져 있습니다. 총·학장은 학문 연구를 위한 創造的 指導者 구실도 해야 하고 동시에 大學內外의 갈등을 해소하기 위한 紛爭調停者 또는 合意造成者의 구실도 해야 합니다. 대학 총학장은 진지한 학자로서의 면모도 보여야 하고 때로는 능률적인 行政家로서의 수완도 발휘해야 하며 教育者로서의 온후함도 나타내야 하고 때로는 管理者로서의 냉혹함도 보여야 합니다. 그리고 총·학장은 강단에서는 學問과 國家와 人類文明에 대한 원대한 비전을 제시해야 하고 사

무실로 돌아와서는 寄宿舍建築과 출퇴근 버스와의 데모 방지에 대한 行政指示도 해야 합니다. 총·학장의 자리는 참으로 크게 잇갈리는 다양한 役割期待를 동시에 부여받고 있습니다. 대학 총·학장은 두 개의 얼굴을 가진 야누스가 아니라 여러 색깔로 變身할 수 있는 칠면조가 되어야 할 것 같습니다.

대학 총·학장이 다양한 역할 기대를 받고 있는 것은 美國에서도 마찬가지인가 봅니다. 한때 캘리포니아大學의 총장이었던 커(Clark Kerr)는 대학 총장에게 기대되는 役割을 다음과 같이 나열하였습니다.

“美國의 大學 總長은 學生에게는 다정한 친구, 教授들에게는 동료, 동창에게는 마음씨 좋은 동지, 隣舍에게는 건설한 行政家, 大衆에게는 훌륭한 연설가, 財團과 聯邦政府와는 제때론 協商者, 州議會에서는 정치가, 企業家와 勞動者와 農民들의 同調者, 寄附金捨者에게는 설득력 있는 外交家, 教育界의 참피언, 專門職(특히 법률·의료 분야)의 지지자, 言論에게는 代辯人, 그 나름으로서의 學者, 州와 國家水準의 公職者, 오메타와 축구의 열성자, 점잖은 신사, 좋은 남편과 아버지, 教會의 활동적 信者 등이 되어 줄 것이 기대되고 있다.”

본인이 5년 전 대학 총장으로 부임했을 때母校인 美國 大學의 한 교수가 그의 축하 편지에서 美國 大學 總長이 언제나 겪고 있는 3가지 문제를 지적한 것을 기억하고 있습니다. 美國 대학의 총장은 “美式蹴球 때문에 동창회 압력에, 駐車問題 때문에 교수 등살에, 性問題로 학생들 치닥거리에 골치를 썩인다”는 것입니다. 韓國 大學 총·학장들이 고민하는 문제는 미국 대학보다 훨씬 더 심각하고 해결하기 어려운 것입니다. 그것은 아마도 학생들의 慢性的 學園騷擾, 궁핍한 大學財政, 대학 운영의 自律性 制約 등이라 생각됩니다.

한국 대학의 총·학장 자리는 실로 어려운 자리입니다. 總·學長의 權威는 날로 失墜되고 제한되고 있습니다만 책임은 무한히 커지고 있습니다. 사실 따지고 보면 총·학장의 責任限界가 대단히 불분명합니다. 대학 안에서 일어나는 모든 문제에 대해서 그 원인이 대학 안에 있건 밖

에 있던 모두 책임을 져야 합니다. 지난날 대학 총·학장은 자칫하면 學園騷擾의 祭物이 되거나 政治寫眞의 속죄양이 되어 대학을 떠나는 일이 많았습니다. 남의 大學 이야기를 해서 미안합니다만 해방 후 서울大學校 總長의 平均壽命이 2년 2개월밖에 되지 않은 것은 주로 그러한 이유 때문이 아닌가 생각합니다. 설사 任期를 마치고 대학을 떠나는 총장이라 하더라도 總長職의 無限責任과 無限役割에 지쳐 버린 心身을 안고 떠나는 경우가 많다고 봅니다. 韓國 大學의 총·학장 중에 임기를 마치고 뿌듯한 成就感에 만족하며, 아름다운 추억을 더듬으며 離任辭를 할 수 있었던 총·학장이 과연 몇이나 됩니까? 高麗大學校의 名總長이었던 俞鍾午 박사도 다음과 같은 아쉬운 離任辭를 남기고 대학을 떠나야 했습니다.

“本人은 任期滿了의 마지막 날까지 總長으로서의 責任을 다투고 싶었는데 그 맨 마지막 순간……前無後無의 불상사가 돌발하여 학생은 부상을 입고 몇몇 교수는 사임하는 사태가 벌어졌습니다. 本人은 이 최대의 不幸을 同僚 및 학생제군과 함께 나누지 못한 것을 유감으로 생각합니다. 孔子가 말씀하신 대로 ‘譬如爲山에 未成一簣’한 감입니다.”

이처럼 아쉬운 마음으로 대학을 떠나는 것이 흔히 볼 수 있는 韓國 大學 總·學長의 마지막 모습입니다.

2. 오늘의 大學事情

본인이 오늘의 總·學長像을 너무 어둡게 그리는 것 같아 죄송합니다만 그것은 총·학장들이 당면한 문제와 고민을 솔직히 밝히고 분석하여 더욱 영광된 總·學長像을 모색하기 위해서입니다.

다음에는 총·학장이 운영의 책임을 진 大學社會의 狀況에 대해 눈을 돌려야 하겠습니다. 오늘날 韓國 大學이 안고 있는 문제는 바로 총·학장의 職務遂行을 어렵게 만드는 문제이기 때문에 그러한 문제를 간략히 정리해 보고자 합니다.

첫째, 高等教育이 갑자기 大衆化하고 대학의

규모가 巨大化됨으로써 많은 문제가 야기되었습니다. 잘 아시는 바와 같이 大學教育의 大衆化는 교육의 機會均等を 실현하는 데 크게 기여하였지만 대학의 質的 水準을 향상하여 學問的 秀越性을 이룩하는 데는 큰 장애가 되기도 했습니다. 대학교육을 받을 기초 능력과 學習動機가 부족한 많은 학생을 대학에 받아들임으로써 대학의 秀越性 달성은 고사하고 대학의 基本的 機能마저 저해하는 면이 없지 않습니다. 대학생 人口의 갑작스런 증가로 대학마다 교수와 시설의 심각한 부족 현상을 초래하였습니다. 대학마다 사정은 약간씩 다르겠지만 全國 平均으로 보면 교수 1인당 학생수가 무려 36명에 이르렀으며, 그것은 해방 후부터 '70년대초까지 19명으로 줄어들었던 것이 오늘에 이르러 약 2배로 다시 늘어난 것을 의미합니다. 대학의 巨大化는 총·학장에게 教授充員과 施設擴充의 무거운 짐을 지었을 뿐만 아니라 巨大規模의 대학을 운영하는 새로운 행정적, 교육적 문제를 야기했습니다. 그 결과 大型學習集團의 小規模化, 非情한 조직 분위기의 人間化, 대학 관리의 能率化 등 많은 새로운 과제가 총·학장 앞에 나타나게 되었습니다. 대학의 규모가 적을 때는 教授採用節次나 豫算配定이 절심 식탁에서 간단히 끝날 수도 있었겠지만 대학의 규모가 커지면 조직이 官僚化되는 경향이 있으며 그렇게 되면 모든 행정적 결정이 公式的 會議나 節次에 따라 이루어지기 때문에 총·학장의 業務 부담이 크게 늘어나게 될 것입니다.

둘째, 大學機能의 증대와 大學構造의 複合化는 大學行政家에게 무거운 부담을 안겨 주었습니다. 커(Clark Kerr)는 현대 대학은 여러 異質的인 요소로 이루어진 멀티버시티(multiversity)로 변모했다고 말했습니다. 사실 많은 한국 대학도 이미 그러한 성격을 띠게 되었습니다. 한국의 綜合大學은 보통 10개 내외의 단과 대학, 4~5개의 대학원, 100개에 가까운 학과, 20~30개의 연구소, 組織標를 꼭 채울 정도의 방대한 行政部署, 이름조차 다 기억 못할 정도의 各種委員會, 거기에는 부속 병원, 부속 학교, 도서관, 전자계산소, 평생교육원, 어학교육원, ROTC, 수송부, 기숙사, 식당, 우체국, 은행, 매

점, 서점 등 이루어질 수 없을 정도의 요소를 가진 複合組織을 이루고 있습니다. 한마디로 대학은 하나의 都市와 같고 총장은 그 市長과 같은 위치에 놓여 있는 듯합니다. 조직이 복잡적일수록 統合調整을 위한 管理機能의 요구가 증대하고 行政權도 강화되는 경향이 있습니다. 그러나 大學組織은 각각 다른 行動原則에 따라 움직이는 教授, 學生, 一般行政職의 3重構造를 이루고 있고 특히 專門的 自律性을 강조하는 교수 집단이 대학 행정의 중추적 구성 요소가 되어 있기 때문에 총·학장이 統合調整機能을 수행하기가 대단히 어려우며 총·학장이 그러한 책임을 수행하는 데 필요한 만큼의 行政權限을 강화할 수도 없는 어려운 처지에 놓여 있습니다. 그래서 總·學長職은 元老教授가 아무나 輪番制로 돌려가며 차지할 수 있는 그런 자리가 아닌 것 같습니다.

세계, 대학에 대한 政府의 統制가 강화됨으로써 학원 운영의 自律性이 크게 위축되고 총·학장의 自律的 職務遂行이 제약받게 되었습니다. 이것은 이미 대학 사회에서 자주 제기된 문제이고 政府에서도 대학의 自律性 伸張을 하나의 政策方向으로 천명하고 있기 때문에 더 이상 논의할 필요는 없었습니다만 그 문제의 根本原因과 結果에 대해서 잠시 생각해 보아야 하겠습니다. '60년대 이후 政府의 대학에 대한 통제가 강화된 데는 그만큼 이유가 있었다고 생각합니다. '60년대 이후 정부가 官主導型 經濟開發事業을 추진하면서 高等教育을 경제 개발을 위한 주요한 政策手段으로 인식한 것이 대학에 대한 정부의 計劃的 統制를 강화한 계기가 되었다고 생각합니다. 또한 대학이 갑자기 확장되는 과정에서 빚어진 無秩序와 混亂을 정비하고 大學財政의 資務性을 보장하며 대학교육의 질적 수준을 향상시키기 위하여 정부가 대학 행정에 직접 介入한 것도 그 한 원인이라고 여겨집니다. 그리고 대학생들의 과격한 學生騷擾로 인하여 대학의 정상적 기능이 자주 마비되고 社會不安이 야기됨으로써 정부가 그 慢性的 問題를 해결하기 위하여 大學學事에 개입한 것도 그 한 원인이 되었습니다. 그 원인이나 어찌 되었던 政府統制의 강화는 대학을 劃一化시키고 대학의 自律的 運營

과 자유로운 探究活動을 제약한다는 불만을 불러일으켰습니다. 그것은 특히 私學이 그들 나름의 建學精神을 살려 창의적으로 발전하는 것을 저해하고 私學財政을 궁핍하게 만들었다는 비판의 소리도 크게 불러일으켰습니다. 이러한 문제와 관련하여 대학 총·학장의 自律的이고 創意的인 대학 운영이 더욱 어렵게 되었습니다.

네째, 大學財政의 악화로 인하여 대학의 정상적 기능 수행과 총·학장의 직무 수행에 큰 지장을 주고 있습니다. 우리나라 대학의 학생 1인당 教育費(약 1,400 弗)가 선진국의 4~5분의 1 정도밖에 되지 않으며 세계 평균 대학생 교육비(약 2,800 弗)의 절반 수준에 불과하다는 것은 韓國 大學의 財政狀態가 대단히 劣惡하다는 것을 단적으로 말해 주는 것입니다. 대학 제정이 이러한 상태이니 교수 1인당 학생수나 학생 1인당 校舍面積과 같은 指標는 들먹일 필요도 없다고 봅니다. 한국 대학의 財源이 學生納入金에 의존하는 정도가 외국에 비해서 대단히 높습니다. 특히 政府支援을 거의 받지 않는 私立大學의 등록금 의존도(84%)가 國立大學에 비해서(47%) 크게 높은 편입니다. 한국 대학의 登錄금이 외국 대학에 비해서 대단히 낮지만 매년 등록금이 政府에 의해서 策定되기 때문에 대학이 스스로 그것을 인상해서 날로 치솟고 있는 教育費를 충당하기 위한 安定財源을 확보할 수 있는 길도 막혀 있습니다. 그렇다고 歐美 先進國에서처럼 대학 밖에서 널리 募金할 수 있는 사회적 분위기도 조성되어 있지 않으며 政府機關이나 企業이나 財團으로부터 支援金을 받을 수도 없습니다. 선진국에서는 總長選任의 가장 중요한 기준을 總長候補者의 募金能力에 두고 있다는 말을 들었습니다. 그러나 한국 대학의 총·학장에게는 등록금 이외의 財源을 찾이란 마치 사막에서 물을 구하는 것 같은 일입니다. 財源 確保 면에서 보면 國·公立大學을 '飼育組織'이라 한다면 私立大學은 '野生組織'이라 할 수 있습니다. 사막과 같이 매마른 곳에서는 飼育組織보다 野生組織이 더 치명적일 수밖에 없습니다.

다섯째, 한국 대학의 발전을 저해하고 총·학장의 직무 수행을 어렵게 하는 가장 심각한 문제는 학생들의 慢性的 學園騷擾입니다. 해방 후

40여 년간 지속적으로 일어난 학원 소요는 大學人에게 단 한해의 安定도 맞출 수 없게 하였으며 총·학장에게 단 하루의 寧日도 갖게 하지 못한 것 같습니다. 많은 총·학장들은 학원의 안정을 위하여 마치 전투에 임하는 지휘관과 같은 심정으로 직무에 임하는 때가 많습니다. 그러는 동안 '상아탑의 主人'으로 자처해야 할 총·학장들이 '싸움판의 仲裁人'으로 전락해 버린 감이 없지 않습니다. 대학생들의 과격한 政治示威나 左傾化된 政治運動에는 많은 원인이 얽혀 있다고 봅니다. 첫째는 대학생들의 그릇된 意識構造(저항적 自己役割意識, 기성 세대에 대한 불신, 급진적 理想主義, 편협한 사회의식, 左傾 이데올로기의 신봉 등), 둘째는 대학 조직의 構造的 問題(대량 교육 상황의 非人間性, 대학 행정의 官僚化, 대학교수의 학생 문제에 대한 무관심과 沒理解, 이데올로기 교육의 취약성 등), 세째는 사회의 政治社會的 狀況(남북 분단과 북한의 정치 선전, 장기 집권과 정치 불안, 비민주적 정치 문화, 산업화로 인한 사회 불균형과 가치관 혼란, 외부 세력의 학생 자극과 이용 등)으로 분석해 볼 수 있습니다. 이와 같은 學生騷擾의 여러 원인 중에서 總·學長이나 교수의 통제 범위 안에 있는 것은 첫째와 둘째의 요인들이며 세계의 政治社會的 要因들은 대학의 통제 밖에 있다고 봅니다. 총·학장이 학원 소요에 대처할 수 있는 범위가 제한되어 있다고 하더라도 대학생의 의식 구조를 바로잡고 大學組織의 內的 構造를 개선하기 위한 教育的, 行政的 노력이 절실히 대되고 있습니다. 대학 총·학장들이 그 동안 과격 학생의 지도 문제를 가지고 수많은 밤을 지새웠을 것입니다. 그리고 질서 유지를 위한 嚴格性과 교육적 包容性 사이를 선택하는 갈림길에 서서 한없는 번민과 고뇌로 괴로와했을 것입니다.

3. 제자리를 찾기 위하여

우리는 참으로 어려운 時代에 어려운 大學을 맡아 온갖 곤란을 극복하며 분투하고 있습니다. 우리는 21 세기의 韓國社會를 잉태하기 위한 엄청난 産苦를 치루고 있습니다. 우리는 이제 제

자리를 찾아야 합니다. 大學 總·學長으로서의 제 직분과 제 구실을 찾아야 한다는 말입니다.

1984년말에 서울대학의 金鍾喆 교수 등의 연구팀에 의하여 總·學長의 職務에 대한 研究報告집가 출간되었습니다. 우선 그 연구의 提言에 먼저 귀를 기울일 필요가 있다고 생각합니다. 그 연구는 대학 행정의 效率化를 위한 總·學長의 職務에 관하여 7가지의 구체적 提案을 다음과 같이 제시하고 있습니다.

- ① 현재 韓國 大學에서는 총·학장에게 權限과 責任이 너무 집중되어 있기 때문에 그것을 적절히 委任, 配分하는 것이 바람직하며 총·학장은 시간과 정력을 보다 중요한 일에 써야 한다.
- ② 대학 총·학장은 현재 현상유지적 관리 기능에 너무 매여 있는 상태에서 벗어나서 革新的 政策形成에 더 많은 정력을 기울여야 하며 政策形成過程을 더욱 民主化하고 合理化해야 한다.
- ③ 대학 총·학장은 대학교육의 秀越性을 달성하기 위하여 教育課程의 運營 및 教授方法의 획기적 改善을 위한 행정적 지원을 아끼지 말아야 한다.
- ④ 총·학장은 人間關係의 개선, 對話의 촉진, 學生福祉의 실질적 증진, 학생생활연구소의 활성화 등으로 學生指導의 內實化와 人間化를 촉진시키도록 노력해야 한다.
- ⑤ 총·학장은 대학의 研究機能을 신장하기 위하여 교수들의 학술 활동, 해외 연수, 학회 활동 등에 대해서 보다 큰 관심을 갖고 人力, 施設, 財政 등의 지원을 증대해야 한다.
- ⑥ 총·학장은 大學院 教育을 강화하기 위하여 大學院中心大學의 육성, 大學院間의 협력 체제 강화, 대학원 교육과 연구소의 連繫性 강화, 대학원의 질적 수준 유지를 위한 노력의 증대 등에 힘써야 한다.
- ⑦ 총·학장은 自體評價의 실시, 管理情報體制의 확립, 教授定員管理의 합리화, 一般職의 전문성 제고, 財政의 효율화 등에 관심을 갖고 노력해야 한다.

이와 같은 제언은 총·학장의 行政的 職務와 課題를 설정하는 데 참고할 만한 것이라고 생각

합니다.

본인은 韓國 大學의 總·學長이 수행해야 할 役割을 크게 두 가지로 보고 싶습니다. 하나는 대학의 和平을 위한 역할이요 다음은 대학의 發展을 위한 역할입니다.

한국 대학은 하루속히 和平과 安定을 되찾아야 합니다. 갈등과 혼란 속에서는 참다운 眞理 探究와 人格陶冶가 이루어질 수 없습니다. 그러한 상황에서는 眞理는 僞善으로 오해받고 理性은 感性의 지배를 받기 일쑤입니다. 不信과 憎惡의 인간 관계에서는 人格間的 만남보다는 충돌이 있으며 道德的 感化보다는 腐懲이 있을 뿐입니다. 歐美의 전통 있는 大學의 캠퍼스는 靜寂이 감돌 정도로 조용하기만 합니다. 그러한 분위기 속에서 부산하게 움직이는 理性의 조용한 소리만 들을 수 있을 뿐입니다.

한국 대학은 教授와 學生間的 화평, 行政家와 教授間的 화평, 教授와 一般職間的 화평, 財團과 大學, 그리고 政府와 大學間的 화평을 절실히 요청하고 있습니다. 대학의 화평을 유지하기 위하여 총·학장의 役割과 指導性은 대단히 중요하다고 생각합니다.

앞에서 말씀드린 바와 같이 대학은 대체로 교수, 학생, 일반 행정직의 3重構造로 이루어져 있다고 볼 수 있습니다. 教授集團은 '專門의 自律性'이라는 원칙을 중요시합니다. 그들은 學問의 自由라는 방패로 외부의 간섭을 거부하며 집단 생활이나 行政의 필요성 때문에 부가되는 불가피한 제약마저도 기피하는 경향이 있습니다. 그들은 大學組織의 인간 관계를 상하 관계보다는 同僚關係로 인식하며 명령이나 지시를 받는 것을 싫어합니다. 그에 대해서 一般行政職者는 '行政의 能率性'을 강조합니다. 그들은 組織目標의 능률적 달성과 자원의 공정한 분배를 위하여 公式의 規定이나 法規에 얽매이는 경향이 있습니다. 그들은 언제나 適法性和 公正性を 강조하기 때문에 교수들이나 학생들로부터 흔히고 지식하고 형식주의적인 사람이라는 평가를 받게 됩니다. 한편 學生들은 조직의 목표 달성이나 발전보다는 자신들의 學業과 만족스러운 大學生活을 위한 서어비스에 관심이 있기 때문에 그들의 행동 원칙은 '個人的 有用性'에 있다고 할 수 있

습니다. 학생들은 그들 스스로를 대학의 教育的 서어비스를 수혜받는 일시적 顧客으로 생각지 않으며 대학의 영원한 主人으로 생각하는 경향이 있습니다.

이처럼 大學은 조직 생활의 목표와 행동 규범이 각각 다른 異質의 集團으로 구성되어 있습니다. 이 점이 바로 대학을 다른 형태의 조직보다 운영하기 힘든 근원적 이유가 아닌가 생각됩니다. 대학에 있어서 이 세 집단간에 葛藤이 일어날 소지가 항상 內在해 있습니다. 이처럼 異質的 集團間的 갈등을 最少化하기 위해서 調停者로서의 총·학장의 역할이 크게 기대되고 있습니다.

대학 조직은 官僚體(bureaucracy)로 볼 수도 있고 共同體(community)로 볼 수도 있습니다. 총·학장이 대학 조직을 어떤 관점에 서서 관리하는가는 大學의 和平과 본래의 機能遂行에 심대한 영향을 미친다고 생각합니다. 본인의 견해로는 大學行政은 共同體의 개념 위에서 이루어지는 것이 바람직하다고 봅니다. 아무래도 대학의 1차적 기능 수행과 직접 관련된 구성원은 教授와 學生이며 그들은 大學社會를 部落共同體처럼 평등한 인간 관계로 엮어져 있다고 보며, 대학은 명령과 지시보다는 說得과 同意에 의해서 운영되어야 하며 공식적 규칙과 절차보다는 相互間的 合意나 專門의 原則이 더 중요하다고 생각하는 경향이 있기 때문입니다. 그리고 무엇보다 중요한 이유는 대학에서 探究와 學習이 능률적으로 이루어지려면 자유로운 분위기와 能動的 參與가 보장되어야 하며 그러한 조건은 官僚體的 關係보다는 共同體의 觀點의 대학 행정에 의해서 더 쉽게 마련될 수 있기 때문입니다.

다음으로 대학의 發展을 위한 총·학장의 役割을 강조하고 싶습니다. 대학은 본질적으로 保守主義的인 면과 改革主義的인 면의 兩面性을 갖고 있다고 생각합니다. 대학은 文化의 傳達과 保存에도 관여하고 文化의 創造와 改革에도 관여하기 때문입니다. 그러나 현실적으로 대학은 사회에 대해서는 改革을 의치면서 대학 자체에 대해서는 現狀維持를 고수하는 경향이 있다고 봅니다. 급변하는 社會環境 속에서는 生存하는 것만으로는 충분치 못합니다. 특히 대학은 과거뿐

만 아니라 未來를 위해서 牽仕해야 하기 때문에 知識의 폭발, 科學技術의 혁명, 社會制度和 價値觀의 변화 등에 민감해야 할 것입니다.

대학내에는 革新의 障礙要因이 많다고 봅니다. 교수 개인, 학과, 대학, 학문 분야 사이에 얽혀 있는 利害關係에 대한 집착이 대학의 혁신을 가로막는 경우가 많습니다. 대학에는 각자의 세분된 專門分野에 몰두하는 학자는 많지만 전체 대학의 개혁을 持續적으로 계획하고 추진하는 變化促進者(change agent)가 없다는 것도 장애 요인의 하나입니다. 大學의 改革은 대체로 구성원들이 가진 思考方式이나 行動樣式의 變化를 수반하지 않으면 성공하기 어려운 것이 많습니다. 그리고 大學內에 變化를 가져오려면 專門職團體

또는 學術團體, 고용 기관, 정부, 학부모 등 대학 밖의 環境과의 關係를 再調整, 再定立해야 하기 때문에 어려움이 큼니다.

大學에서는 '組織維持를 위한 管理' 보다는 '組織變化를 위한 管理'가 극히 어렵다고 생각됩니다. 여기에 總·學長들의 현명하고 강력한 리더십의 발휘가 요청된다 하겠습니다. 총·학장은 大學의 革新을 창안하고, 옹호하고, 전파하고, 채택하는 데 앞장서는 變化促進者의 役割을 수행할 것을 요청받고 있습니다. 혁신을 위한 혁신이 아닌 진정한 大學發展을 위한 革新은 總·學長들의 歷史的 方向意識과 未來로 향한 비전이 없이는 이루어질 수 없다고 생각합니다. *