

學者 출신 總長이 바람직하다

宋 美 燮
(慶熙大 敎職科)

1. 머리말

大學의 總長像을 논의함에 있어서 제기되는 문제는 “과연 어떤 총장상이 가장 이상적이나?” 하는 것이다. 만일 그 ‘이상적인 총장상’이 있다면 그러한 총장상을 이미 갖추고 있는 사람들의 명단을 작성하여 그 중에서 총·학장을 선택해 가거나(미국에서는 이미 이런 유형의 방식을 이용하는 대학도 있음) 또는 그 ‘이상적인 총장상’에 맞도록 어떤 훈련 과정을 개발하여 그 과정을 마친 사람들 중에서(소위 총장 직전 교육같은 과정) 총·학장 임기가 끝날 때마다 후임 총·학장을 선정해 간다면 대학 행정의 최고 책임자를 선택하는 데 겪어야 하는 모든 불필요한 과정을 제거할 수 있고, 보다 능률적이고 합리적인 총·학장 선정 과정이 되지 않겠느냐고 생각하는 사람들이 근간 여기 저기서 제각기 목소리를 높이고

있다.

그런가 하면 총·학장이 되고 나서도 적어도 얼마 동안은 그들로 하여금 소위 ‘총·학장의 현직 교육과정’ 같은 것을 이수하게 하여 다각적으로 폭넓은 견해와 행정 능력을 갖도록 하는 것이 장기적인 안목으로 보아 필요하다고 총·학장직을 겪어 본 몇몇 사람들은 그들의 의견을 피력하기도 한다.

한국의 대학을 약 250 개가 있다고 보고 대학 총·학장들의 임기를 평균 4년으로 본다면 매년 약 60 여 명의 대학 총·학장이 필요하다고 볼 수 있다. 총·학장직을 연임하는 경우를 감안해도 매년 50 여 명의 새로운 총·학장이 요구된다고 볼 수 있다. 이들 새로 선임된 총·학장들은 어떤 선출 과정을 거쳤던간에 일단 정부 또는 이사회에서 대학(교)의 최고 행정가로서 임명된다.

이렇게 임명된 총·학장의 가장 중요한 직무는 그가 대표하

는 대학(교)의 목적을 달성하기 위하여 전력을 다 하는 것이다. 대학의 모든 구성원들이 그 대학의 특수성을 잘 이해하고 대학의 목적을 달성하는 데 능동적으로 일할 수 있도록 분위기를 조성하는 일이다.

그런데 대학(교)의 목적이 각 대학의 특성에 따라 다르기 때문에 총·학장의 직무 수행도 대학(교)의 목적에 따라 다르게 행하여져야 할 것이다.

그 위에 대학이라는 조직체가 성장 또는 변화함에 따라 그리고 그 대학을 둘러싼 사회의 변화에 따라 그에 적합한 유형의 총·학장 리더십이 요구된다.

이러한 상황에서 과연 대학(교)의 총·학장이 학자이어야 하겠느냐 또는 경영자이어야 하겠느냐, 젊은 사람이어야 하겠느냐, 경험이 풍부한 연장자이어야 하겠느냐 등등을 포괄적으로 논의한다는 것은 무리가 있다고 본다. 그럼에도 불구하고

고 이 논제를 택한 이유는 근간에 제한된 측면이나마 이 분야에 관심을 갖고 연구해 보고자 노력하는 사람들이 많기 때문이다.

2. 1960년대

대학에 다니는 사람들이 극히 드물었던 해방 직후부터 1960년대까지는 한국 대학 총장들이야말로 고매한 인격과 뛰어난 학식을 소유한 학자였으면 만족했었다. 대부분의 대학들이 초창기였기 때문에 조직구조 역시 집권적이고 독재적이었음은 부인할 수 없는 사실이다.

한국의 대학 총장들에 대한 최초의 정보는 1965년과 1976년 사이에 대학교 총장들의 이력을 통해서 본 한국 대학교의 변천을 밝혀 보았던 연구¹⁾에서 약간이나마 접할 수 있었다.

이 연구에 의하면 1965년에는 사립과 국·공립대학, 크고 작은 대학, 석사학위까지만 수여할 수 있는 대학과 박사학위를 수여할 수 있는 대학간에 별로 통계적으로 의의 있는 차이를 보이지 않은 것으로 나타났다. 즉 그때까지만 해도 한국은 전통 지향적인 사회에서 크게 벗어나지 못했고 대학들도 거의 초창기 시대에 머물러 있었으므로 총장들의 학력이나 경력에 대학의 유형에 따라 크게 다를 바가 없었다는 것이다.

대학들도 그들의 특성을 나

타내지 못하고 모두 비슷비슷하였다.

석사나 박사학위를 수여할 수 있는 일반 대학을 대상으로 했기 때문에 한국에서는 아주 상위권에 속하는 대학들이있음에도 불구하고 그들을 대표하는 총장(22명)들의 23%만이 박사학위 소지자였다. 그러니까 2년제 또는 학사학위만 수여할 수 있는 대학까지 포함시켰다면 박사학위 소지자의 비율은 훨씬 감소되었을 것이다. 그 당시 총장들은 그들의 최종 학위를 주로 외국, 그중에서도 미국에서 받은 사람들이 제일 많았으며 한국에서 최종 학위를 받은 총장들은 거의가 서울대 출신들이었다.

1965년 조사 대상인 총장들의 전공 분야 역시 인문 계열이 36%로 제일 많고(이 점은 미국의 1900년대의 현상과 같음) 그 다음이 법학 계열로 27%를 차지했다. 총장이 되기 직전의 직업은 대학 행정가가 36%, 대학 교수가 36%, 기타가 28%였는데 이 기타에 속하는 총장은 주로 작은 대학을 대표하고 있었으며 정부의 고위 관리로 있다가 총장직으로 오게 된 경우다. 이런 점은 미국의 1900년대의 상황과 비슷하였다.

대학 수준의 교수(teaching) 경험을 가진 총장은 73%였고 나머지는 대학생을 가르쳐 보지 않은 사람들이었다. 대학에서만 행정 경험이 있는 총장이 41%였고 대학 및 다른 기관에

서 행정 경험이 있었던 총장이 36%, 그리고 대학 행정 경험이 전연 없는 사람이 23%였다. 대학 행정 경험이 없는 사람들 중 대부분은 교수직에서 직접 총장직으로 옮기게 된 경우다. 1965년 조사 대상 총장들의 평균 연령은 51세였다. 미국은 1962~'64년에 같은 수준의 조사 대상 총장들의 평균 연령이 47세였다. 명예 박사학위 소지자는 5%였고 저서나 연구 논문 발표 활동을 한 사람은 50% 정도였다. 이것이 1965년도에 비교적 한국의 상위급에 속하는 총장들의 쁘이다. 그러나 1970년대에는 상황이 달라졌다.

3. 1970년대

한국 사회가 농업 사회로부터 산업 사회로 옮겨지면서 계층간·세대간의 긴장과 갈등이라는 새로운 사회·문화적 양상이 두드러지게 나타나고 대학(교)들도 성장하기 시작했다. 지난 날 가족적인 분위기에서 이루어지던 대학 행정이 대형화·복잡화되어 가는 대학에서는 적합하지 않음이 입증되기 시작했다.

1976년에는 1965년과 같은 범주에 속하는 대학 총장이 35명이었는데 그중 29%가 박사학위 소지자였고 대부분 한국의 국·공립대학에서 최종 학위를 받았음이 1965년에 비하여 특기할 만한 사실이다. 총장들의 전공 분야도 34%가 법학

1) Misop Song, "The Changes in Korean Universities Reflected in Their Presidents' Backgrounds: 1965 and 1976," 教育學研究, 제15권 제2호(1977년 10월), pp. 52~69.

계열로 제일 많고 그 다음이 사회과학 계열로 29%를 차지했고 인문 계열은 26%로 감소되었다. 끊임없는 학생들의 소요와 정부의 대학 행정 간섭에 대응하기 위한 결과라고 보아도 큰 무리는 없을 것이다.

총장이 되기 직전의 직업은 대학 행정가가 60%로 압도적이고 대학 교수가 23%, 기타가 17%였다. 가르친 경험은 대학 수준에서만 83%였는데 박사학위를 수여하는 국·공립대학에서는 그 대학에서 가르친 경험을 크게 강조하고 있는 것으로 나타났다. 대학에서만 행정 경험이 있는 총장이 40%였고 대학 및 다른 기관에서 행정 경험이 있는 사람이 34%, 그리고 대학 행정 경험이 전혀 없는 사람이 26%였는데 이들 대부분은 교수직에서 직접 총장직으로 옮긴 경우이다. 이들의 평균 연령은 52세였다. 미국은 1972~'74년에 같은 범주의 조사 대상 총장들의 평균 연령이 49세였다. 명예 박사학위 소지자는 26%였고 저서 활동을 한 사람은 63%였다. 이것이 1976년도에 한국 대학의 상위권을 차지하는 대학을 대표하는 총장상이다.

대학 총장들의 경력이 대학의 목적이나 사명이 변하고 사회가 변함에 따라 같이 변하여 가고 있음은 비단 한국의 현상만은 아니다.

미국의 경우 20세기 초기만 해도 고등교육 기관에서의 행정 경험 없이 성적이나 교수 경험만 있어도 총장이 되는 데는 별로 지장이 없었다. 그러나 1940

년대 이후부터는 교수 경험만 있는 사람이 총장으로 발탁되는 경우는 점점 사라져가기 시작했다.

4. 1980년대

1980년대는 대학의 팽창기로 불리울 만큼 대학의 비대화 현상이 일어났다. 이는 곧 대학의 대중화 현상을 가져와서 일반 서민층에게도 고등교육의 기회가 부여되었고 대중민주주의의 발전에 크게 기여하게 되었다. 대학교육의 대중화를 둘러싼 대학의 변화는 대학으로 하여금 바로 고도의 지식 산업화 사회와 민주주의의 체제를 수용하게끔 하였다. 대학의 민주화·자율화 시대로의 돌입은 대학 행정에 많은 변화를 요구하게 되어 대학 운영이 종전에 비해 훨씬 복잡하고 어렵게 되었다. 대학의 모든 구성원들의 이해 관계를 수용·조정하면서 대학의 목적을 추구해 나가야 하기 때문에 보다 다양한 행정 능력을 총장으로부터 기대하게 되었다.

1980년대는 더 많은 대학 총장들이 박사학위를 소지하게 될 것이다. 비록 박사학위가 총장 임무 수행에 직접적으로 영향을 미치지 않는다고 하더라도 석사 및 박사학위를 수여하는 대학에서는 총장의 기본적인 자격으로서 '학자'를 내세우고 있기 때문이다. 정규 과정을 거쳐서 획득한 박사학위는 Frederick dew. Bolman이 말하듯이 세계적으로 인정된 학자로서의 신용 카드(universal sc-

holarly credit card)로 널리 받아들여지고 있기 때문이다. 1988년 9월 14일 미국의 University of Idaho의 총장 구인 광고를 보면 연구 중심인 Idaho 대학교를 소개하고 새로 찾는 총장의 자격으로서 다음의 8가지를 요구하고 있는데 그중 박사학위가 제일 우선 순위를 차지하고 있다: ① earned doctorate from an accredited institution, ② ability to work cooperatively with sister institutions within the state's system of postsecondary education, ③ ability to articulate and implement needed institutional change, ④ knowledge of the land grant function, ⑤ demonstrated skills in areas of finance, budgeting and resource development, ⑥ commitment to affirmative action and equal opportunity, ⑦ ability to articulate internally and externally the mission and goals of the institution, ⑧ demonstrated managerial skills and experience in academic leadership and research

University of Idaho보다 규모도 작고(학생 2,000명) 석사학위까지만 수여하는 Chicago 근방에 있는 Aurora University에서도 총장선임위원회에서 1988년 2월 17일에 낸 광고를 보면 Aurora 대학교 소개 후 다음과 같은 총장 자격을 나열하였다.

"Aurora University seeks a President with an earned doctorate and administrative and teaching experience, who can continue the school's enrollment, financial, physical plant, and academic program growth of recent years."

석사학위까지 수여하는 대학에서도 역시 박사학위와 행정 및 교수 경험을 총장으로부터 요구하고 있음을 알 수 있다.

그러나 모든 대학이 박사학위 소지자를 총장으로 모시고자 하지는 않는다. West Virginia에 있는 2년제 사립대학(학생수: 1,600명)인 Beckley College에서는 대학의 배경에 대한 자세한 설명을 한 후 학장 선임위원회는 다음과 같은 학장 자격을 요구하는 광고를 1988년 2월 24일자 *The Chronicle of Higher Education*의 광고란에 게재하였다.

"Candidates are expected to have an academic background of teaching and administration, or equivalent experience. Ideally, candidates should have had experience in a two year college and enjoy life and leadership in a small town. The successful candidate will identify with the region and be able to serve its educational and cultural needs.

Ability to work successfully with the constituents of the College, including faculty, students, staff, alumni and

friends is essential.

Effective communication and public relations skills are needed to work with the general public and educational leaders in the state."

이상에서 보면 2년제 대학인 Beckley대학에서는 새로 모실 학장은 2년제 대학에서 가르친 경험과 행정 경험을 우선적으로 갖고 있어야 하고 작은 대학에서 요구되는 대학 구성원들간의 부드러운 분위기 조성 등을 중요시함을 알 수 있다. 다양한 대학의 목적을 추구할 수 있는 인물을 찾고 있는 좋은 예라고 볼 수 있다.

1980년대 대학 총장들의 경력면에서는 지난 날의 한국 추세로 보아 순수한 교수직이나 또는 대학외의 다른 기관에서 일한 경력을 가진 사람보다는 대학 조직체 안에서 행정직을 보직으로 가져 본 경험이 있는 사람들을 선호할 경향이 짙을 것으로 본다. 대규모의 대학일수록, 역사가 오래된 대학일수록 대학에서 가르친 경험과 대학에서 대학 행정에 참여했던 경험을 다른 어떤 경험보다 높이 평가할 가능성이 높다.

이와 같은 이유는 대학의 기능이 다양화되고 있고 또 민주주의를 실천하는 하나의 본보기 조직체로 부각되고 있기 때문이며 대학의 특성은 점점 복잡해져서 회사나 공공단체의 '경영' 능력이 있다고 하여도 아무나 쉽게 대학 분위기에 적응하기는 어려운 것임을 시사해 주기 때문이다.

대학을 크게 성장시키고 건

물을 많이 지어 놓고도 교수들로부터의 불신임 투표(no confidence vote)로 총장직을 떠나야 했던 일은 근간 국내·외에서 자주 볼 수 있는 일이었다. 지난 해에 미시건주에 있는 Ferris State College의 Wenrich 총장이나 알라바마주에 있는 University of Montevallo의 Vickrey 총장 등은 academic leadership보다는 기금 마련, 정부나 경제계와의 활발한 유대 관계 유지 등으로 대학을 성장시켰으나 대학의 중추 신경 역할을 하는 교수 및 학사 행정에 소홀히 했으므로 교수들로부터 축출당한 좋은 본보기이다.

최근 미국에서는 대학 총장 선임위원회에서 새로운 총장을 찾는 데 소비되는 막대한 인력 소모와 시간, 노력 등을 고려하여 아예 총장을 소개해 줄 consultant들을 사용하는 방법을 택하는 대학도 있다. 새로운 총장의 첫 연봉의 1/3의 서비스 값과 기타 소요되는 경비를 받고 여기저기서 특정 대학이 요구하는 조건에 맞는 총장을 소개해 주는 일종의 총장 소개업을 'Talent Pool'이라는 업무를 지닌 회사에서 맡고 있다. 그들의 말에 의하면 학자가 아닌 사람들(non-academic types)을 찾는 대학은 지극히 드물고 대부분이 ① 학자로서 ② 법률이나 경영, 행정 계통의 훈련을 받았거나 ③ 대학 병원 행정가로서의 경험이 있는 사람들을 찾고 있다고 한다. 또한 학장직에서 총장직으로 발탁되는 경우는 너무나 흔하기

때문에 아예 소개비조차도 상당히 적게 받게 된다고 한다.

William J. Bowen은 다음 세대부터 대학 총장은 대학 안에서 학자로서, 학계 지도자로서 훈련받고 다듬어진 사람들 중에서 선정될 것으로 예측하고 있다.

5. 맺는 말

대학의 총장상 중 가장 이상

적인 像이 있느냐 하는 문제는 그 대답에 앞서 여러 가지 변인들간의 역동 관계, 즉 대학의 목적과 대학을 에워싸고 있는 사회적 이견, 대학을 구성하고 있는 구성 오원들의 성향, 질적인 수준, 이해 관계, 대학 조직의 성숙 단계 등에 따라 다양한 리더쉽을 요구하기 때문에 한마디로 정의한다는 것은 무리한 것이다. 다만 지금까지

연구 발표된 문헌을 통해서 볼 때 1990년대 또는 2000년대의 대학 총장은 (적어도 석사학위 이상을 수여하는 대학에서는) '학자'로서 인정을 받는 박사학위 소지자로서 대학에서 가르치고 대학내에서 여러 가지 행정 보직을 거친 경험을 가진 사람들, 즉 first as an academic, then as an administrator 중에서 선임될 것으로 본다. *