

總長은 教育行政 專門家라야

朱 三 煥

(忠南大 教育學科)

1

民主化·自律化의 물결과 함께 최근 大學總長의 選任에 대한 관심이 고조되고 있다. 과거 국립대학의 경우 일방적인 대통령에 의한 임명이나 사립대학의 재단 이사회에 의한 임명에 불만이 있어도 잘도 참고 견디던 敎授들이 이제는 자신들이 직접 선출하는 사람을 총장으로 임명해야 한다고 주장하며 또 그런 방향으로 흘러가고 있다. 또 어떤 학교에서는 學生과 事務職員들도 총장 선출에 참여해야 한다는 주장도 있다. 時代의 흐름과 歷史의 흐름에 따라 총장 선임 방법이 달라지고 있는 것을 지금 우리의 눈으로 확인하고 있다.

어떻게 총장을 뽑느냐와 함께 누구를 총장으로 뽑아야 하느냐 하는 문제도 시대와 역사의 흐름에 따라 달라진다. 가르치는 일과 그 일을 支援하고 行政하는 일이 未分化되었을 때

는 대학에 敎授와 學生만이 존재하였다. 좀더 발전된 형태가 총장 없는 敎授團에 의한 集團運營이었다. 그러다가 대학의 총책임자(headship)의 필요성을 느끼게 되어 敎授職으로부터 總長職이 分化되기에 이르렀다. 일반적으로 유럽 쪽에서는 이러한 行政責任者는 敎授 同僚 중에서 동료에 의하여 선출되어 1년 이내의 임기 동안 봉사하기도 하고 무기한 봉사하기도 하였다. 그래서 유럽 쪽에서는 學者가 대학의 행정 책임을 맡는 전통을 갖고 있다.

그러나 미국 쪽에서는 시민 전쟁이 끝날 때까지 교수가 총장이 된 일은 거의 없다. 예외 없이 大學 理事會는 學者로 생각되지 않는 '外部人'을 총장으로 선택하는 전통을 갖고 있다. 그러나 그때까지도 學者總長과 行政專門家의 개념은 형성되지 않고, 또 어떤 대학은 총장 없이 운영되기도 하고 敎授委員會(committee of pro-

fessors)가 행정적인 일을 하기도 하였다. 미시간대학교에서는 매년 문학부(literary department)가 선출하는 대표(president of the faculty)가 대학 운영을 책임지기도 하였다. 그러나 미국에서는 일관성 있는 계속적인 行政專門家에 의하여 정책이 운영되고 집행되는 것이 더 능률적이라는 것을 알게 되었다. 그래서 미국 쪽은 行政專門家가 總長이 되는 경향이 강해졌다. 30代 총장이 그 대학을 명문 대학으로 키운 예도 있고 한 총장이 17년, 20년씩 한 대학을 책임지는 일도 있으며, 이 대학 저 대학으로 초청되는 전문 총장이 나오게도 되었다. 이와 같이 어떤 총장을 선임하느냐도 시대와 역사, 지역과 상황에 따라 달라질 수 있다. 學者나 經營者나 하는 양분론보다는 그 나라 그 시대 그 대학의 상황에 맞는 총장이 누구냐에 초점을 맞추어야 할 것이다.

그동안 우리나라의 대학 총장은 學者像으로 기울어졌었다. 또 일부는 전혀 교수 경험도 없는 총장도 더러 있었다. 그런데로 별 탈 없이 지내왔다. 그러나 최근의 상황은 달라졌다. 최근 각 대학에서 총장을 선출하는 규정과 분위기를 보면 당해 학교 교수가 아니면 그 대학의 총장으로 선출되기는 어렵게 되어 가고 있다. 또한 당분간은 學者로서의 총장상이 우세할 전망이다. 그러나 한 걸음 더 발전하기 위해서는 專門 教育行政家의 능력과 수완을 기대하지 않을 수 없다.

2

총장은 학교 조직의 特性을 이해해야 한다. 그것은 다른 조직에 비하여 달성하고자 하는 組織의 目標이 분명하지 못하고, 그 목표에 도달할 수 있는 技術(technologies)도 불분명하고 또 다양하다. 그리고 대학 構成員들이 들락날락하여 유동적이다. 학교의 教育 目標 달성을 위하여 分業을 하고 있는데 專門의 特性이 강하지만 동시에 官僚의 特性도 배제할 수 없다. 이러한 학교 조직의 특성에 대한 이해는 오랜 學問生活을 통하여 저절로 이루어질 수도 있지만 전문적으로 조직의 특성을 이해하기 위해 노력하고 연구하는 전문 교육 행정가에게 더 유리하다.

가르치고 배우고 연구하고 봉사하기 위한 대학의 基本 構造는 ① 최고 결정 기관이며 統治機關인 理事會, ② 여기서 결

정한 기본 방침에 따라 집행하는 최고 執行官인 總長, ③ 가르치고 연구하는 專門家인 教授, ④ 배우기 위해서 조직에 가입한 學生, ⑤ 가르치고 배우는 일을 支援하는 行政(고용) 職員으로 되어 있다. 가르치고 연구하는 전문가인 교수나 학자가 理事會의 政策을 執行하는 일까지 잘하리라는 보장은 없다. 그것은 가르치는 일과 행정하는 일이 未分化 상태였거나 총장이 상징적 존재였던 시대에나 가능했던 일이다. 그러나 시대는 專門化의 경향을 띠고 있다. 어떤 학문 분야에서 깊이 있는 연구로 하나의 금자탑을 세운 유명한 전문 학자이면 학자일수록 다른 분야(교육 행정)에서는 부족할 가능성이 높다.

이제 대학은 더 이상 고요하고 평온한 시골풍의 學問共同體가 아니다. 교수 집단과 학생 집단만이 존재하였고 또 학생들을 교육의 客體로만 보았던 시대에는 교수들의 동료의식(colleagueship)에 바탕을 둔 合意(consensus)에 따라 대학이 잘 운영될 수 있었다. 그리고 기껏해야 官僚制(bureaucracy)에 의하여 合理的(rational)으로 운영되었다. 그러나 우리나라 대학에서 이 관료제는 합리보다는 非合理, 민주보다는 獨善에 의하여 운영되었기 때문에 이에 대한 반작용으로 이제 여러 이해 관련 집단들간의 힘의 논리(power struggle)와 갈등(conflict)에 의하여 政治的(political)으로 운영되기 시작하고 있다. 국가

로부터 대학 설립 인가와 운영권을 위임받은 이사회는 목소리는 약해지고 교수, 학생, 사무 직원의 목청이 높아지고 있다. 이제 대학은 더 이상 合意나 合意에 의해서만 운영될 수는 없다. 이제 우리나라 대학 총장은 여러 세력들 사이의 調整의 名手가 되어야 하고 葛藤 管理의 전문가가 되어야 할 것이다. 그러던 누가 이런 일을 더 잘해 낼 수 있을 것인가? 우리는 고명한 學者의 權威에만 의존해야 할 것인가? 요즘 같이 어려운 시기에 스스로 총장이 되겠다고 입후보하는 학자들의 용기에 감탄하면서 동시에 측은함을 느끼기까지 한다. 자신의 학문 분야에서는 중점에 가 보았으니 이제는 수많은 갈등을 처리하는 정치가(statesman)로 변신하려는 것인지? 갈등 관리와 정치적 결정은 학자보다는 전문 교육 행정가가 더 잘해 낼 가능성이 높다.

우리나라 대학 총장직의 職務를 보아도 專門 教育行政家에게 유리하다. 金鍾喆외의 “總·學長의 職務分析과 大學內部行政體制의 效率化에 관한 研究”(한국대학교육협의회, 1984)에 의하면 총·학장의 직무 영역으로 ① 대학과 사회의 접촉 영역, ② 대학의 체제적 통합과 정치 영역, ③ 정책 형성 영역, ④ 관리 영역으로 나누어 각 영역별로 8~11개의 세부 역할을 제시하고 있는데 이를 검토해 보아도 학자가 해야 할 일에 가깝기보다는 전문 교육 행정가가 해야 할 일에 가깝다. 같은 연구에서 대학 총·학장

의 가장 큰 관심을 갖는 영역(학사 관리, 기획 조정, 학술 관리, 인사 관리, 학생 행정)을 보아도, 직무 수행 중 가장 어려웠던 문제라고 지적된 것(재정, 인사, 학생 소모, 교수진 확보, 학사)을 보아도, 또 총·학장이 갖추어야 할 자질로 제시된 항목(대학 행정 경험, 교수 경험, 학생 지도 경험, 학자로서의 명성)을 보아도 학자에게 유리하기보다는 전문 교육 행정가에게 유리하다.

지금까지 총장은 그 시대 그 나라 그 대학의 상황에 맞는 사람이야 한다고 전제하고 ① 학교 조직의 특성 이해, ② 대학 조직의 구조, ③ 대학내 의사 결정 형태의 변화, ④ 총장직의 직무 분석 등으로 보건대 앞으로의 대학 총장은 학자 쪽보다는 전문 교육 행정가 쪽이 유리하다는 입장을 견지하였다.

그러나 문제는 누가 전문 교육 행정가이냐에 있다. 아직 우리나라에는 대학 총장 養成 프로그램이나 職前研修 프로그램이 없다. 그렇다고 教育行政家가 아닌 一般行政家를 대학 총장으로 선임할 수는 없을 것이다. 그래서 필자는 교수 또는 학자 출신의 총장으로 만족하지 말고 한 걸음 더 나아가 교수·학자 중에서 대학 행정 경험과 총장으로서의 훈련과 연수를 거친 총장 또는 학자 총장이더라도 최소한 교육행정 연구와 연수를 게을리하지 않는 총장을 기대하고 또 이를 제안하는 것이다. 즉 <교수 또는 학자+교육 행정 경험·연수·훈

련=교육 행정 전문가(총장)을 제안한다.

3

어차피 당분간은 교수들 중에서 총장직을 맡게 될 전망이다. 그러나 총장은 분명히 교수가 아니다. 교수직에서 총장직으로 身分을 바꾸는 變身을 하기 위해서는 교수로서만은 충분하지 못하다는 것을 아무도 부인할 수는 없을 것이다. 교수나 학자는 총장으로 변신하기 위한 필요 조건은 될 수 있을지 모르지만 充分條件은 못된다.

학자로서 성공하고 존경을 받던 사람이 총장으로서도 반드시 성공하고 존경을 받을 수 있을 것인가? 단일 한 학문 분야에서 학자로서 성공하고 명성도 떨쳤지만 총장로서는 실패하였다면 본인을 위해서도 해당 대학을 위해서도 불행한 일이다. 그리고 앞으로는 대학 총장직을 '높은 자리'로 무조건 존경해 주지는 않을 것이다. 수평적으로 교수와 하는 일이 다른 자리라는 '專門化'의 관점에서 보아야 할 것이다.

총장은 교수하고 연구하는 학자를 도와주는 데서 보람과 희열을 느껴야 할 것이다. 그래서 학자 중에서 총장이 되는게 옳거나 좋다고 하더라도 더 이상 학자로 남아 있어서는 안 된다. 우선 총장은 별의별 사람들을 만나야 한다. 사람을 잘 대할 줄 모른다가나, 만나기를 귀찮아 한다거나, 사람을 잘 선택할 줄 모르던 실패할 가능성

이 높다. 또 組織의 目標를 정확하고 명확하게 設定하고, 그 목표를 달성할 수 있는 人的·物的 資源을 確保하며, 이를 配分하기 위하여 情報를 수집하고, 意思疏通을 하며, 意思決定을 하고, 指導力을 발휘해야 한다. 총장 주변에 수많은 사람이 있는 것같지만 어떤 순간에는 어디에도 기대지 못하고 혼자자만의 '외로운 決定'을 하고 또 최종적인 責任을 져야한다. 폭주하는 업무와 쫓기는 시간에 긴장과 스트레스가 쌓이지 않을 수 없다. 그러면 총장은 어디서 행복을 찾을 것인가? 다른 사람을 도와주고 지도력을 발휘하여 발전하는 개인과 조직을 '위'가 아닌 '옆'에서 지켜보는 호뭇한 마음에서 찾아야 할 것이다.

사실 학문에 열중하다 보면 누가 총장이 되느냐에는 별로 관심이 없게 된다. 교수 개인을 위해서는 연구와 교수, 사회적 봉사에 불편이 없도록 해 주는 사람이면 총장감으로 충분하다. 조직을 위해서는 총장은 우선 대학을 維持하고(maintenance) 成長시키되(growth) 效果의(effectiveness)·效率的(efficiency)으로 하는 사람이어야 한다.

입으로 하는 民主主義가 아니라 몸으로 민주주의 生活方式에 挑戰하는 專門 教育行政家 總長의 탄생을 기대한다. 총장 지망생은 總長職과 자신의 學問生活을 바꿀 것인가 저운질을 해보지 않을 수 없다. *