

美國 大學 總·學長 선출방식과 문제점

宋 美 燮
(慶熙大 敎職科)

1. 머리말

1988~'89년도 미국 상위권 25개 사립대학교 총장들의 연봉은 워싱턴대의 \$105,000부터 밴더빌트대의 \$300,000 사이였다. 이들 사립대학교 총장은 그 대학들과 비슷한 규모의 주립대학교 총장보다는 더 많은 연봉을 받으나, 회사의 최고 경영자들에 비해서는 훨씬 적게 받는 것이다.

그러면 이들 총장들은 어떻게 선출되며 그 과정에서 제기되는 문제점은 무엇이고 부수적으로 특이 되는 점들은 어떤 것이 있는가를 알아보기 위하여 이 글에서는 첫째로 총·학장 선출 방식을 개괄하고, 둘째로 총·학장 선임 절차를 총·학장 선임위원회 구성, 자격 기준 설정, 서류 심사, 면접, 최종 후보자 선발 순으로 논의하며, 마지막으로 총·학장 선출 과정에서 제기되는 문제점과 부수적으로 일어나는 것이 무엇인가를 논의하고자 한다.

2. 總·學長 選出方式의 概括

미국 대학에서의 총·학장 선출 과정은 오랜 시간이 걸리고 많은 사람들이 개입하게 되며 교내의 상당한 노력이 요구되는 큰 행사이다. 총·학장의 선출 방식도 각 대학의 전통과 유형,

그리고 총·학장의 결원이 생긴 이유(대부분 선임 총·학장의 사임, 사망, 은퇴 또는 해고 등)에 따라 다르므로 일반적으로 한 가지 모델을 제시할 수는 없다. 다만 최근 대부분의 대학에서 시행하고 있는 총·학장 선출 방식을 소개하려고 한다.

총·학장 선출 과정은 일반적으로 이사회의 주관 아래 총·학장 선임위원회를 조직하는 일로부터 시작된다. 총·학장 선임위원회는 이사회, 교수, 학생, 그리고 때로는 다른 대학 구성원의 대표들을 포함하여 약 12명 정도로 구성되는데 이들은 흔히 임명되거나 자 집단의 대표로서 선출되기도 한다.

총·학장 선임위원들의 첫번째 임무는 대학의 현 상황을 평가하고 미래를 설계하는 일이다. 그래야만 그들이 찾고자 하는 총·학장의 자질을 결정할 수 있기 때문이다. 이 작업에 근거하여 새롭게 초빙될 총·학장이 갖추어야 할 자격을 나열하여 명세서를 작성한다.

그 다음은 총·학장 초빙에 대한 홍보 활동을 활발히 전개한다. 대중 매체를 통한 광고, 개별적인 접촉, 총·학장을 소개하는 컨설턴트들에게 새로운 총·학장이 갖추어야 할 자격명세서, 연봉, 기타의 대우를 명시한 내용을 배포하기도 한다. 새로운 총·학장을 찾는 데 소비되는 막

대한 시간과 노력과 인력 소모 등을 고려하여 'Consultants to Management for Executive Selection' 또는 'Talent Pool'이라는 총장 소개 업무를 전문으로 하는 회사에 맡기는 경우도 있다. 이러한 경우에는 새로운 총·학장의 첫 연봉의 1/3에 해당되는 소개비와 기타 소요 경비를 총장 소개 업소에 지불하고 그 대학에서 요구하는 조건에 맞는 총장을 찾는 임무를 위임하게 된다.

어떤 방법을 사용하든 간에 총·학장 후보가 많으면 이력서와 기타의 서류 심사를 통해서 20~30명 선으로 압축하여 그들에 대한 집중적인 사실 확인 조사에 들어간다. 인비로 된 서신, 추천인과의 직접 대화, 후보자의 현재 근무지에서의 근무 성과나 동료 간의 인간 관계 등을 탐색한다. 이러한 절차를 밟는 과정에서 총·학장 후보자 수는 5~15명 선으로 좁혀진다. 이들에게는 대학을 직접 방문하여 총·학장 선임위원들과 면담할 기회를 준다. 이때 총·학장 후보들은 방문 학교에 대하여 질문할 수 있는 기회를 충분히 갖게 된다.

총·학장 후보자들의 현지 방문에 소요되는 모든 경비는 총·학장을 초빙하려는 대학에서 지불하는데 부부 동반을 원칙으로 한다. 왜냐하면 총·학장의 역할을 성공적으로 수행하기 위하여는 부부의 협동적인 활동이 필수적인 경우가 많기 때문이다. 예컨대 기금 마련을 위한 모임, 동창회 모임, 지방 유지 초청 모임 등에는 부부 동반이 훨씬 효과적인 것으로 알려져 있다.

총·학장 후보들의 현지 방문 면담을 통하여 최종 후보자들이 1~3명으로 압축된다. 이들 명단이 이사회에 제출되면 이사회에서는 최종적으로 선임 총·학장을 결정하게 된다.

총·학장 선임위원회 구성으로부터 최종 선임 총·학장이 결정될 때까지는 평균 7~9개월이 소요되지만, 경우에 따라서는 단 하루 또는 2년이 걸리기도 한다.

3. 總·學長 選任節次

1) 總·學長 選任委員會 構成

총·학장 선임위원회는 미국 고등교육에서 비

교적 새로운 현상으로 대두되었다. 1950년 이전에는 총·학장의 결원이 생기게 되면 이사회 임원으로만 구성된 위원회가 새로운 총·학장을 물색하는 작업을 전담하였다. 이때 경우에 따라서 몇 명의 교수에게 약간의 조언을 구하였을 뿐 다른 집단은 전연 관여하지 않았다.

1957년 콜럼비아大 이사회의 연구에 의하면, 이사회의 주된 기능으로서 첫번째로 꼽히는 것이 대학 총장을 선임하는 일이다. 대학을 운영하는 데 최종적인 책임을 지는 대학 이사회가 자체 기능 중 총장 선임을 최상위에 놓고 재정 관리와 학사 관리 등을 그 다음 순위로 제쳐 놓은 데는 역사적인 이유가 있다.

미국의 대학 이사들은 처음부터 모두 교수가 아닌 사람들로 구성되었다. 교육 전문가가 아닌 대학 이사들은 총장에게 대학 행정을 전적으로 위임할 수밖에 없었다. 이러한 상황에서 이사들은 그들이 선임한 총장의 인품과 능력을 통하여 대학의 발전 방향이나 장기적인 계획을 추진시키려고 하였다. 그러므로 이사회에 의하여任免되는 총장이지만, 대학 운영에 가장 밝은 교육 행정가로서 총장은 이사회마저 이끌어 나가야 하는 지도적 역할을 담당하게 되었다. 그러다 보니 법적으로 부여된 이사회의 대학 운영권은 실제로는 총장이 행사하게 되었다.

미국 대학의 운영에 총장의 영향력이 강하게 작용할수록 대학 이사들은 총장 선임권을 굳게 고수해야 한다고 믿고 있다. 1969년에 발표된 Rodney T. Hartnett의 연구에 의하면, 5천 명의 이사 중 64%가 아직도 이사만이 총장 선임권을 가져야 한다고 주장하고 있다.

그러나 대학 총장 선임권이 이사들만의 고유 권한이던 관례가 교수 집단의 활발한 대학 운영에의 참여와 1960년대 학생 집단의 학사 운영 참여 열망으로 인하여 흔들리기 시작하였다.

Richard M. Cyert는 대학 이사들이 전통적으로 고수하고 있는 총장 선임권은 대학을 구성하는 이사, 교수, 학생, 동창의 대표로 구성되는 총장 선임위원회(Presidential Search Committee)에 위임해야 한다고 주장하고 있다. 그 이유는 대학 이사, 교수, 학생, 동창의 지지를 받는 총장이어야만 총장의 임무 수행이 원만하게 이루어

지기 때문이라고 한다. 이사회에서 단독으로 임명한 총장이 교수, 학생, 동창의 지지를 받지 못하는 경우에는 캠퍼스 내에 불화를 일으켜 행정상 지장을 초래하거나 심하면 총장을 다시 물색해야 되는 번거로움을 초래하기 때문에 이를 미리 방지하자는 것이다.

최근 미국에서의 총·학장 선출 동향을 살펴 보기 위하여 1991년 1월 9일부터 4월 10일까지 3개월간 「The Chronicle of Higher Education」의 광고란에 기재된 총·학장 모집 광고를 집계하여 보았다. 총 87개 대학의 총장 구인 광고 중 73개(84%) 대학이 총장 선임위원회를 구성하여 광고를 냈고, 이사회가 주관하는 대학은 5개(6%) 대학으로서 거의 주립대학이었다. 그외 4개(5%) 대학이 총장 소개 업무를 담당하는 컨설턴트를 이용하였으며, 나머지 2개(2%) 대학은 community college로서 인사 담당 부처에서 학장 선임 문제를 담당하고 있었다. 그러므로 미국 대학의 총장 선임은 주로 총·학장 선임위원회에서 관할한다고 할 수 있겠다.

총·학장 선임위원회가 대학을 구성하는 여러 집단의 대표들로 구성되면서 총·학장의 역할 또한 다양하게 요구되었다. 이사회는 아직도 총·학장을 큰 판로 조직 내에서의 최고 경영자로 보고 있는가 하면, 교수들은 자신들과 평등한 권리를 누리는 한 동료로 생각하고 있다. 또한 다른 구성원은 총·학장에게 그들의 이익을 가장 성공적으로 옹호해 줄 수 있는 대변자로 기대하고 있다. 그러므로 총·학장 후보자는 이러한 다양한 역할을 만족스럽게 충족시켜 줄 수 있는 능력을 지녀야 한다. 즉, 총·학장 선임위원회가 각 대학 구성원의 대표로 구성됨으로써 총·학장으로 하여금 복잡한 정치 체제에서 중재자 역할을 담당하도록 유도하게 되었다.

총·학장 선임위원회의 위원 구성 비율은 새로운 총·학장이 역점을 두어야 할 정보를 간접적으로 시사해 준다. 총·학장 선임위원이 대부분 교수로 구성되었을 경우, 이사회 임원이 대다수를 이루는 경우와는 다른 수준에서 대학 구성원들은 새로운 총·학장과 상호 작용을 기대한다고 보아야 할 것이다.

2) 資格基準 設定

총·학장 선임위원은 무엇보다도 새롭게 초빙할 총·학장의 자격 기준을 설정하는 데 합의를 보아야 한다. 이 과정에서 위원들이 가지고 있는 여러 가지 생각을 표면화하는 토론의 광장이 마련된다. 각자가 주장하는 기준을 놓고 토론을 함으로써 그들이 중요시하는 것이 무엇인지가 확인되는 동시에 각 집단의 관심사가 더욱 명백히 드러나게 마련이다.

이리하여 얻어진 자격 기준은 대개의 경우 박사학위 소지자로서 행정 경험이 있고 총·학장을 초빙하는 대학의 교육 이념에 대한 이해가 깊으며 탁월한 지도력을 발휘한 증거가 있는 자를 포함하게 된다. 어떤 경우는 자격 기준이 너무 상세하게 많아서 그 기준에 맞는 사람을 찾는다는 것이 아예 불가능하다고 느낄 때도 있다. 이러한 비현실적인 조항을 제시하는 것보다는 차라리 각 후보자로 하여금 자유롭게 이력서에 담긴 서류를 제출하도록 하는 것이 총·학장을 초빙하는 대학에 대한 좋은 인상을 주게 된다. 왜냐하면 어떤 경우이건 간에 후보자들은 거의 비슷한 자격을 구비하고 있기 때문에 최종 심사 과정에서 자격 기준은 별로 중요시되지 않기 때문이다.

다음은 7개의 분교를 가지고 있고(각 분교마다 총장이 있음), 총 64,000명의 학생과 4,700명의 교직원, 그리고 1991년도 총 예산액이 3억 9천만 달러 규모인 미네소타주립대학 체제에서 1991년 2월 17일에 총장을 구하는 광고에 기재된 자격 기준이다.

1. An earned doctorate or appropriate terminal degree.
2. A minimum of seven years of administrative experience including service as a senior executive at a college or university, within a multi-campus system, or with a similar, complex organization.
3. Demonstrated competence in program planning and the management of fiscal affairs.
4. Demonstrated interpersonal skills necessary to relate effectively to members of the Board, university Presidents, the Governor, the State

Legislature, faculty, staff, students, and other external publics.

5. Demonstrated experience or familiarity with collective bargaining is desirable.
6. Demonstrated understanding of and commitment to the role of public, multi-purpose, regional universities.
7. Demonstrated commitment to equal opportunity, affirmative action and the advancement of cultural diversity throughout the Minnesota State University System.
8. Personal style characterized by integrity and candor.
9. Sensitivity to and understanding of national trends in higher education.

Salary Range: \$88,603~103,600.

위의 총장 자격 기준에서 방대한 미네소타주립대학 체계가 당면하고 있는 문제점이 무엇이고 그것을 해결하는 데 필요한 지도자의 자질을 어떻게 설정하였는가를 알 수 있다.

같은 시기에 미시간주에 위치한 Spring Arbor College에서 학장 초빙 광고를 했는데 여기에 나타난 학장의 자격 기준은 다음과 같다.

Candidates should have strong academic credentials, a teaching background, significant administrative experience and a commitment to Christian liberal arts higher education. Outstanding leadership skills and excellence in interpersonal relationships should be combined with fund raising and managerial abilities. The new president must be comfortable in a church-related setting and be compatible with the Wesleyan theological tradition.

위의 학장 자격 기준은 총 학생 수가 1,600명이고 교수와 학생 비율이 1:17인 소규모 4년제 사립대학에서 어떠한 유형의 지도성을 요구하고 있는지를 반영해 주고 있다.

일반적으로 총장으로 선출될 가능성이 높은 후보자란 우선 총·학장을 뽑으려는 대학과 비슷한 수준의 명성을 지녀야 한다. 그렇지 않으면 더 수준 높은 대학에서 행정 보직과 교수직을 성공적으로 수행해 왔고, 현재 총·학장을 찾

고 있는 대학과 인연을 맺고 있는 사람이어야 한다. 즉, 동문이라든가 교직원으로 일한 경력이 있다든가 하여 그 대학에 대하여 어느 정도 잘 알고 있는 사람을 선호한다. 총장 후보자가 관계했던 대학(학위를 받았든지 직업을 가졌든지 간에)의 명성은 총장 선임 과정에서 암암리에 작용하는 아주 중요한 조건이 된다.

지난 20년 동안 하바드대를 이끌어 온 Derek Bok 총장 후임으로 1991년 7월 1일에 제26대 총장으로 취임한 Neil Leon Rudenstine(56세)은 그 대표적인 좋은 예이다. 4명의 최종 후보자 중에서 선임된 그는 프린스턴大(학사), 옥스포드大(석사), 하바드大(박사)에서 공부하고 하바드大 영문학 교수, 프린스턴大 학장 및 부총장을 거쳐 Andrew W. Mellon Foundation에서 executive vice-president로서 일한 경력이 있다.

3) 書類審査

총·학장 선임위원은 그 대학이 누리고 있는 명성에 걸맞거나 더 높은 명성을 얻게 할 총·학장 후보를 선택하려고 한다. 각자의 편견을 최소화하기 위해서 모든 후보자들에 대한 서류심사를 같은 시기에 일괄적으로 진행한다. 시차를 두게 되면 후보자에 대한 평가의 범주가 달라질 가능성이 있기 때문에 이를 배제하자는 데 그 이유가 있다.

만일 유력한 후보자가 너무 많을 경우에는 후보자를 개별적으로 비교·분석하기보다는 아주 간단하게 몇 가지 범주로 분류하고 총·학장이 될 가능성이 많은 후보자를 선발하여 별도로 재심사한다. 대체로 총·학장 선임위원 각자가 작성한 총·학장 후보자 명단에 빈도 수가 높게 나타난 후보들이 심사 대상으로 남게 된다.

1차 서류심사를 통과한 총·학장 후보자가 아직도 많을 경우에는 몇 가지 과정을 통하여 선별해 낸다. 그 한 가지 방법은 총·학장 후보자의 서류를 좀더 자세히 심사하여 '원하는 사람'과 '원하지 않는 사람'을 구별하는 것이다. 그 다음은 1차 심사과정에서 명시되었던 범주를 더 명확히하여 후보자 선정에 적용시킨다. 예컨대 '행정적인 경험이 상당한 사람'이 1차

실사에서 명시된 범주라면 이 단계에서는 '5년 이상' 또는 '10년 이상' 행정 경험이 있는 사람이라는 아주 구체적인 조건을 제시하여 이에 미흡한 사람을 후보자 명단에서 탈락시킨다. 그래도 남은 후보자의 숫자가 많을 경우에는 '후보자의 명단에 들어가서는 안 되는 이유'를 제시하며 탈락시키는 작업을 한다. 그렇게 하여 총·학장 후보자가 10명 정도 남게 되면 면접을 실시한다.

4) 面接

총·학장 선출 과정에서의 면접은 일반적으로 가장 중요시된다. 서류상으로 나타난 후보자의 모습이 실제 인물과 같은지의 여부를 발견해 내는 기회이트트 총·학장 선임위원들은 전력을 다하여 면접에 임한다. 그들이 던지는 대표적인 질문은 다음과 같다.

- 총·학장 후보자는 총·학장으로서 품위가 있고 또 그렇게 인물이 있어 보이는가? 즉, 대학을 상징할 만한 인물인가?
- 총·학장 후보자는 정확한 표현력을 가졌는가? 학식이 풍부해 보이고 설득력 있어 보이는가?
- 그의 답변은 단호하고 확고한가?
- 소신있는 행경자로 보이는가?

이러한 면접을 거치면 총·학장 후보자의 숫자는 훨씬 줄어든다.

5) 最終候補者 選拔

최종 선발 과정까지 남은 후보자의 자격은 상당한 수준에 달한다. 그러므로 교수 및 연구 경력, 행정 능력과 학문적 경험, 예산에 대한 전문 지식, 지역 사회와의 원만한 관계 유지 능력 등을 어떻게 평가하느냐 하는 문제는 여전히 해결되지 않은 채 남아 있다. 설령 이것을 평가할 범주를 정해 놓았다고 하여도 최종 후보자를 결정하는 데는 별 도움을 주지 않는다. 왜냐하면 그러한 범주 자체가 애매모호하고 복잡할 뿐만 아니라 최종 후보자들은 이미 중요한 요구 조건을 충족시켜 선발되었기 때문이다.

최종 후보자의 자격이 비슷비슷한 상황에서 원하는 총·학장을 선임하는 일은 그렇게 쉽

가 않다. 이때부터는 예기치 않았던 후보자의 성품이나 분위기 또는 막연한 상태에 있었던 대학의 목표 같은 것이 작용하기 시작한다. 예컨대 한 후보자는 재정 문제에 강하고 또다른 후보자는 학계의 지도자로 부각되어 보일 때 누가 이 시점에서 대학에 더 공헌할 수 있는가를 고려하여 결정해야 한다.

총·학장 선임위원들이 가장 먼저 할 일이 대학의 목표를 명확히 하는 일이라고 했는데, 실제로는 총·학장을 선출하는 마지막 과정에 와서 그 목표가 더욱 선명해진다. 왜냐하면 대학이 현재 처해 있는 상황에서 앞으로 지향하고자 하는 목표를 최대한 달성시킬 수 있다고 느껴지는 후보가 있을 때 그 '느낌'만으로 특정 후보자의 선택을 합리화할 수는 없기 때문이다. 쟁쟁한 최종 후보자들을 놓고 구체적인 선택의 이유를 찾을 때 대학의 목표는 더욱 다듬어지고 구체적으로 표현될 수 있다.

최종 후보자의 숫자는 보통 1~3 명으로 최대한 압축시키고 이 명단이 이사회에 보고되면 그 중에 1 명이 총장으로 선임된다.

4. 問題點

총·학장 선출을 공개적으로 할 것이냐 아니면 비공개적으로 할 것이냐 하는 문제를 사전에 결정하여야 한다.

총·학장 선출을 공개적으로 해야 된다고 주장하는 사람들은 총·학장직이 어차피 공직이기 때문에 언제든지 공식 석상에서 본인의 의견을 공개적으로 피력할 수 있어야 하므로 선출 과정에서 총·학장의 답력을 알아 보는 것은 당연한 일이라는 것이다. 총·학장은 대중 앞에서 편안하고 자연스럽게 그의 기능을 수행할 수 있어야 한다고 보기 때문이다. 어느 총·학장 후보는 이사진과의 면담이 공개적으로 진행되는 과정에서 "공격을 맡으려는 사람은 대중 앞에서의 토론에 익숙해 있어야 한다"면서 긴장 상태에 있는 대중 앞에서 여유있게 처신할 수 있는 능력을 총·학장 후보자들에게 요구하는 것은 당연하다는 견해를 피력하였다.

한편, 총·학장 선출 과정은 비공개적으로 진

행되어야 한다고 주장하는 사람들은 단일 총·학장 선출 과정이 공개적일 경우에는 훌륭한 총·학장 후보자를 놓치게 된다는 것이다. 특히 현직 총장에게는 공개적 선출 과정이 절대 금물이라고 한다. 단일 총·학장 후보자가 총·학장 선임위원과의 면담·토의 내용이 일일이 공개된다는 것을 미리 알게 된다면, 후보자로서 사퇴하거나 아니면 본인 그대로를 보여 주는 면담보다는 경직적·소극적·가식적·자기규제적 상황에서 면담·토의에 일하게 될 것이다. 이렇게 되면 한 대학이라는 조직체를 이끌어 나갈 가장 유능한 총·학장을 발굴하려는 총·학장 선임위원회의 역할은 효율적으로 수행될 수 없게 된다는 것이다.

다음은 '고용계약서 체결' 문제이다. 미국의 대학계에서는 전통적으로 이사회 임원이나 새로 선임된 총장 후보가 총장 퇴임 때를 대비한 경제적 조건에 대하여 거론하는 것을 피해 왔었다. 그러므로 갑자기 총장이 총장직을 떠나야만 될 경우 서로 당황하고 뒤틀린 채대로 하지 못하여 양쪽 모두 상당한 피해를 입게 되고 적당한 합의를 보지 못하는 경우에는 법정 투쟁까지 벌이게 되는 고통을 겪어야만 했다. 그러나 이사진과 총장 양자 모두가 점점 현명해져서 아예 새 총장을 맞이할 때에 고용계약서, 해직될 때의 경제적 조건, 교수로서의 영구적 자격을 부여하는 문제 등에 대하여 합의를 보려는 경향이 늘어가고 있다.

북미시간대 총장인 James B. Appleberry는 "대학 이사회와 신입 총장은 총장이 총장직을 그만두고 대학을 떠나게 될 때, 그리고 총장직은 그만두었지만 교수로서 그 대학에 그대로 남아 있게 될 때를 생각해서 아주 명백한 조건을 총장 임명 전에 서로 제시하여 협상하여야 한다"고 말하고 있다. 그러나 어떤 사람들은 지금 막 새로운 총장으로 출발하려는 사람에게 퇴임이나 해고될 경우를 생각해서 미리 협상을 벌이는 것은 현명한 처사가 되지 못한다고 주장한다. 특히 총장과 고용계약서를 체결해 본 경험이 없는 대학 이사회에서는 총장과의 관계를 고용 관계로 명문화한다는 것은 총장이 일을 잘못할 때 해고시킬 수 있는 그들의 자유 재량권에 제동을 거

는 것으로 보고 반대하고 있다. 총장과 고용계약을 체결한 경험이 있는 이사들이나 법조계 인사 중에서도 고용계약의 체결은 고용계약 기간중 총장을 해임시켜야 할 경우에 법정 투쟁을 벌이게 되거나 계약 기간 만료까지 임금을 전부 지불해야 되는 경제적 부담이 발생할 수 있기 때문에 반대하는 이들이 있다.

총장의 고용계약서나 해고시의 조건 등을 명백히 하자고 주장하는 사람들은 총장, 고등교육기관장, 총장 소개 업무에 종사하는 컨설턴트, 그리고 대학 이사들이다. 고용계약서 없이 일하는 대학 총장은 대학의 질을 높여야 하고, 유능한 학생과 교수를 끌어들이기 위하여 다른 대학과 경쟁하며, 기금을 확장시키고, 등록금을 안정시켜야 하는 압력에 시달릴 뿐만 아니라 언제 무슨 이유로 해고당할지도 모르는 위험 부담까지 안아야 하므로 이러한 근무 조건은 개선되어야 한다고 주장한다. 보다 안정된 분위기에서 일할 수 있도록 불확실한 미래를 확실하게 보장해 달라는 것이다. 어떤 이사는 유능한 총장을 유지하기 위해서는 좋은 조건의 고용계약 제도가 절대로 필요한 도구라고 말하고 있다.

The College and University Personnel Association 이 1,000 개 대학을 대상으로 '84, '86, '88년에 걸쳐 총장의 고용계약 문제에 대하여 조사한 결과에 의하면, 약 75%의 총장이 고용계약서를 받고 일하고 있는 것으로 나타나 고등교육에 관심을 가지고 있는 많은 사람들을 놀라게 했다. 왜냐하면 역사적으로 미국 대학의 총장은 대학 이사진과 공식적인 합의 계약서 없이 서로 이해하고 존경하고 믿으면서 일해 왔기 때문이다.

다음은 총·학장 선출 과정을 통하여 대학이 얻는 이익은 어떠한 것들이 있는가를 알아 보겠다. 총·학장 선출에 대한 전통적인 생각은 이미 정해진 대학의 목표를 실행에 옮길 사람을 구하는 것이었다. 그러나 실제로는 총·학장 선출 과정이 대학의 목표를 좀더 자세히 그리고 명확히 해주는 계기가 된다. 총·학장 선출 과정을 통하여 대학은 대학의 이상, 예산 편성, 가치관, 구성원의 역할 등에 관하여 재정립하는 계기를 갖게 된다.

총·학장 선출 과정은 여러 가지 중요한 상징적인 역할을 한다. 이것은 중요한 의식적 행사이며 구성원의 참여 의식을 고조시킨다. 불만과 열당을 동시에 내뿜어 뱉 수 있는 광장을 마련하기도 하고 생생한 드라마를 보며 즐길 수 있는 기회도 제공하며 즐거운 행사에 참여하는 기분도 맛보게 한다. 새로운 총장을 기꺼이 받아들이고 맞이할 수 있는 준비도 하게 한다. 장기간 동안 많은 경비를 들인 총·학장 선임 과정은 새로운 총장이 진정 탁월한 인품을 소유한 사람임을 확고히 헤출 뿐만 아니라 새로운 총장에게 많은 지지와 영향력을 부여하는 행사로서 합법화되어 받아 들여지게 된다.

총·학장 선출 과정은 직접적으로 참여했던 간접적으로 참여했던 간에 구성원들로 하여금 중요한 의사 결정 과정에 참여했다는 인식을 갖게 함으로써 조직 내의 분열을 감소시키고 안정성을 유지하는 데 커다란 기여를 한다. ❖

<參考文獻>

Bolman, D. deW., *How College Presidents are Chosen*, Washington, D.C.: American Council on Education, 1965.

Bromert, J.D., "The Role and Effectiveness of Search Committee", *AAHE Bulletin*, April, 1984, pp.7~10.

Columbia University, *The Role of the Trustees of Columbia University*, the report of the Special Trustees Committee Adopted by the Trustees, November 4, 1957, New York: Columbia University, 1957.

Cyert, Richard M., "Governance and Administration

of the University" in *Disorders in Higher Education*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.

Hartnett, Rodney T., "Trustee Power in America" in *Power and Authority: Transformation of Campus Governance*, ed. by Harold L. Hodgkinson and L. Richard Meeth, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1971.

Kauffman, J.F., *The Selection of College and University Presidents*, Washington, D.C.: Association of American Colleges, 1974.

_____, *At the Pleasure of the Board: The Service of the College and University President*, Washington, D.C.: American Council on Education, 1980.

Leatherman, Courtney, "More Institutions Negotiate Contracts with Presidents, but Critics Fear Expensive Litigation and Buyouts", *The Chronicle of Higher Education*, April 10, 1991, A13 & A16.

McMillen, Liz, "For the Harvard Presidency, an American Success Story", *The Chronicle of Higher Education*, April 3, 1991, A3.

Nason, J.W., *Presidential Search: A Guide to the Process of Selecting and Appointing College and University Presidents*, Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Colleges and Universities, 1980.

Riesman, D. and J. McLaughlin, "A Primer on the Use of Consultants in Presidential Recruitment", *Change*, Vol. 16, September, 1984, pp.12~23.