

總·學長 選任방식의 발전방향

鄭 範 謨

(翰林大 教養學部)

1. 現代의 大學과 總長

우선 서두부터 나의 의견을 밝히고 들어가는 것이 論旨을 보다 명백히 해줄 것 같다.

나는 대학 총장의 選任에서 5共 대처법 임명권자에 의한 일방적 任命에도 반대하지만, 6共에 들어와서 '유행'하고 있는 교수진의 투표에 의한 일방적 選擧에도 반대한다. 아마도 취해야 할 길은 한편 任命權者의 권한도 존중하고 또한 大學 구성원들의 의견도 반영하면서, 대학이라고 하는 특수한 組織을 경영하기에 충분한 資質의 소유자를 學內·外를 포함하는 開放的인 상황에서 최선 판명하여 선임할 수 있는 방향일 것이라고 믿는다. 다음에 그 연유를 몇 가지 살펴 본다.

역대 서울대 총장 중 한 분이 "한국에서 대학만 잘 경영할 수 있는 총장이던 한 나라 대통령쯤은 쉽게 해낼 수 있을 것이다"라고 슬회한 적이 있다. 여기에는 현대의 大學이란 그렇게 경영하기 어려운 複合的 組織이라는 뜻과 대학이 그만큼 복합적인 資質을 갖춘 총장을 요구한다는 뜻이 다 포함된다고 본다.

현대 사회의 거대한 조직들은 어느 것이고 그 경영이 수월한 것은 없겠지만, 大學은 유난히 독특한 복합성을 지니고 있다. 특히 대학의 發展史와 더불어 그 統治形態 자체가 다음과 같이

복합성을 띠게 된 것은 총장의 자질 및 선임 방식과 무관하지 않다.

본래 12, 13 세기 이탈리아에서 처음 시작된 대학은 의학·신학·법학 등을 배우고 싶은 사람들이 모인 '길드'組織, 즉 同業者組合의 형태로 출발되었다. 그때엔 말하자면 學生이 대학의 '주인'이었던 셈이다. 예컨대 학생들이 교수를 선임했다. 이어 비슷한 시기에 프랑스의 파리大學, 영국의 옥스포드大學에 이르러서는 教授가 '주인'이 되어, 예컨대 이젠 교수가 학생을 선발하게 되었지만 동업자 조직의 성격은 여전했다.

동업자 조직에는 몇 가지 특징이 있다. 될 수 있는 대로 外部의 간섭을 배격하고, 따라서 '長'을 대개 자체에서 선출한다. 또 조합원의 행동을 규제하는 엄격한 內部規律이 있어 당시 대학에서의 '위반자'는 엄격한 벌을 받는다. 그 규율을 시행하기 위한 꽤 강한 내부 位階組織이 있다. 그 위계 조직은 中世 教會組織에서 대부분 본떠왔다. 오늘날도 '가운'을 입고, 총·학장을 가리켜 '찬셀러', '프로보스트', '랙터', '디인' 등의 용어를 쓰고 있는 것도 그때의 遺習인 셈이다. 현대의 대학에도 여전히 동업자 조직적 또는 공동 사회적인 성격이 많이 남아 있으며, 많은 大學人에게는 그것이 한 理想으로 동경되고 있기도 하다.

물론 여기에서 우리의 관심사는 이러한 동업자

조직적인 대학의 통치 형태에서는 흔히 총장이 동업자들의 선거에 의해 선임되는 경향이 있다는 것이다. 外部의 간섭을 싫어하니 당연한 결과이다. 그리고 총장의 資質에는 물론 인격이나 행정 능력 등이 고려되지만, 무엇보다 學問的 秀越性이 요구된다는 것도 전문적인 동업자 집단에서는 당연한 추세이다. 여기에서 대학 총장은 무엇보다 우선 우수한 學者이기를 요구받는다.

좀 극단적으로 말해서, 수 세기 동안 外部의 干涉도 外部에 대한 責任도 없이 '象牙塔' 속에서 거의 은둔자 또는 특권층과 같은 恣意를 누려오던 대학이 現代에 들어와서 크게 변모한다. 여러 나라에서 국가 발전에 기여하는 大學의 기능과 역할에 눈뜨기 시작하고, 대학에 대한 國家와 公共의 관심과 지원, 따라서 기대와 감독도 급팽창했기 때문이다. 아마도 가장 대표적인 것이 지금 美國의 州立大學의 전신이었던 州立 工科大学일 것이다. 이들은 교육에서나 연구에서나 開拓期의 각 州의 농업과 공업 발전에 직접 공헌해야 하는 기관으로 설립되었다. 20세기 후반에는 거의 모든 나라에서 대학이 국가 발전의 원동력으로서 國家의 支援下에 폭발적으로 팽창했다.

이제 대학은 저희들끼리 '재미' 보는 곳이 아니라 '일'을 해야 할 곳이라는 강한 期待를 받게 되었다. '일'을 가장 效率的으로 헤일 수 있는 組織形態는 흔히 '官僚組織型'이라고 간주되고 있다. 사실 각종 관청, 기업체, 군대 등 '일'을 효율적으로 수행하려는 기관은 이 형태를 취한다. 사회학자 베버가 지적한 대로 관료조직형에는 몇 가지 특징이 있다. 位階組織이 있고, 任員은 선출이 아니라 任命되고, 그의 命命은 하달되고 존중되며, 昇進은 능력에 따라 이루어지고, 停年制와 俸給制가 있으며, 情分보다는 法的 合理性을 소중히 여기는 것 등이 그것이다.

우리의 경우 관심사는 '課業의 成就'에 최대 역점을 두는 관료조직형에서는 '長'을 선출하지 않고 임명한다는 점이다. 사실 美國 대부분의 대학에서 대학 총장을 선출하지 않고 이사회가 임명하는 전통에는 課業成就的인 관료조직형의 강조가 있다고 보아도 좋을 것이다. 따라서 총

장에게 촉망되는 자질도, 물론 학자들의 존경과 신뢰를 받으려면 그 자신이 學者일 것이 요망되지만, 학문적 수월성보다는 行政管理能力이 앞서게 된다.

흔히 官僚組織과 官僚主義를 혼동하는데, 나쁜 것은 관료주의이지 관료 조직은 아니다. 어떤 모양, 어느 정도의 관료 조직 없이는 어떤 조직도 일을 할 수가 없다. 대학도 예외는 아니다. 동업자 조합형에서도 어떤 내부적인 관료 조직은 있는 법이다.

현대의 대학이 점점 大型化·多樣化함에 따라 대학의 구성 집단들도 複合化되면서 구성 집단간의 利害 관계가 복잡화되어 각기 그 '목소리'도 높아지고 그 사이에 상충·상극·갈등 상태에 빠지기 쉽게 되어 결충의 필요가 증대된다. 가장 대표적인 현상이 세계 여러 나라 여러 대학이 '60, '70년대부터 겪어 온 각종 '스튜던트 파우어'이다. 미국의 경우, 학생들의 높아진 목소리 때문에 學生에 의한 教授評價制가 거의 普遍化되어 있는 것도 '그 성과'의 하나이다.

대학에는 여러 단과대학들, 여러 학과들이 있어 그들의 이해 관계가 반드시 동일하지는 않다. 제각기의 목소리가 있다. 또 대학에는 교수만 아니라 학생들도 있고, 사무직원들도 있고, 졸업생 동창들도 있다. 이들은 제각기의 主張이 있고 제각기 어떤 모양으로 대학 운영에 發言權을 가질 것을 요구한다. 이런 각 구성 집단의 요란한 목소리를 이미 우리도 근자에 많이 경험해 온 터이다. 學生도 대학 운영에 어떤 모양으로 관여하겠다고 주장하고 事務職員도 참여하겠다고 한다. 대학발전위원회, 교육과정위원회에 학생도 끼워달라고 요구한다. 登錄金 引上幅은 학생과 협의해야 한다고 주장한다. 助教들도 時間講師들도 집단의 목소리를 펼치고 있다. 이런 주장들의 타당성 여부는 차치하고, 이렇게 여러 구성 집단의 여러 목소리가 요란한 것이 현대 대학의 상황이다.

이런 상황 때문에 어떤 論者들은 대학을 동업자 조직, 관료 조직으로서만 아니라 하나의 政治體制로 보아야 한다고 주장한다. 즉, 이제 대학은 그 구성원들이 동업자들처럼 同質的이지도 않고 그렇다고 관료적인 命命으로만 다스릴

수 있는 곳도 아니며, 마치 여러 의견과 주장이 들끓고 충돌을 일으키는 國家라는 정치 체제를 다루듯 끈질기게 대화·호소·설득·조정·협상·절충하는 政治的 行爲가 요구되는 곳이라는 인식이다. 이런 상황에 놓여 있는 현대의 대학에서는 總長에게 학문적 수월성, 행정 관리 능력만 아니라 政治的 指導力도 요구한다. 이때 정치적 지도력이란 단순히 여러 갈등을 생산적으로 조정하는 능력뿐 아니라 대학내 여러 異質의인 구성 집단에게 어떤 공동의 꿈과 비전과 목적을 조성하는 능력도 포함된다.

이렇게 분석하고 보면, 현대의 대학이 요구하는 總長의 자격 요건은 참 까다롭고 어려운 요건들이다. 그것은 동료 학자들의 존경과 신뢰를 받을 수 있을 만큼의 學問的 자질도 갖추고, 대학의 본래 사명인 교육과 연구의 일을 고도로 추진해 가는 行政的 자질도 구비해야 하며, 나아가 이질적인 구성 집단에 조화와 향방을 주는 政治的 자질도 지녀야 하기 때문이다. 문제는 이런 까다로운 여러 자질을 다 갖춘 인물을 어떻게 選任할 수 있느냐에 있다. 그 길이 한때 취했던 단순히 일방적인 任命制나 근래에 거의 그 反動처럼 취해지고 있는 일방적인 選舉制에 있는 것은 아니라고 생각한다.

2. 任命制와 選舉制 사이

한때 있었던 政治權力이나 財團에 의한 일방적인 총장 任命制(사립의 경우 정부의 認准制까지 포함한)의 단점에 관해서는 여기에 긴 말이 필요 없을 것이다. 우리가 자주 겪어 보았듯이 그것은 너무 자주 政治的 人事로 치우치게 되어 실제로 학문적 존경을 받을 수 없는 사람, 행정 능력도 의심적은 사람, 그리고 도리어 정치적인 人事인 까닭에 정말 정치적 지도력은 발휘할 수 없게 된 사람이 임명되는 경우를 흔히 보아왔기 때문이다. 선의로 해석해서 정부건 재단건 任命자들이 대학이 잘 안 되기를 바라면서 어떤 총장을 임명할지는 만무이고, 그 나름으로의 適格判斷이 있었을 것이다. 그러나 대학은 다른 관료 조직과는 달리 同業者組織의 성격을 버릴 수 없기 때문에 일방적·관료적 임명에 의한 총

장은 그의 個人的 자질 여하와는 관계없이 존경과 신뢰를 制度的으로 보장받기는 어려워진다.

그러나 교수들이 總長을 選舉하는 제도에도 문제는 적지않다고 본다. 아마도 가장 결정적인 단점은 이런 선거제가 學內政治, 캠퍼스 폴리틱스를 만연하게 하고 발호하게 한다는 사실일 것이다. 총장 선거 때문에 대학 내에 分派가 생기고 그것이 때로는 反目으로까지 이어지고 있다는 自己批判은 벌써 한국의 여러 대학에서 들리온다. 때로는 그것이 史劇에 나오는 권력 이탈의 권모술수 장면을 방불케 한다고 한탄하는 이도 있다. 이런 비생산적인 캠퍼스 폴리틱스를 回避하려는 것이 美國의 많은 대학에서 총장을 學內가 아니라 學外에서 ‘모셔오는’ 것을 불문율로 하고 있는 중요한 이유라고 들었다. 한국의 경우, 더구나 일반적인 사회 풍조에서 오는 出世主義가 강해서 대학에서도 課業指向的이기보다는 地位指向的인 풍토가 잔존해 있기 쉽다. 비록 그것이 아주 소수의 교수에게만 해당되는 말이라 해도 한국 대학 교수는 本務인 교육과 연구라는 ‘일’보다는 大學內·외의 ‘벼슬’에 더 관심이 있다는 세평이 있음을 부인하지는 못한다. 총장 선거제는 그런 비생산적인 지위지향적 풍토를 더 강화하는 셈이다.

이런 學內政治는 교수 사회에만 그치지 않고, 대학의 정치체적 성격 때문에 자칫 다른 구성 집단으로도 번지기 쉽다. 이미 우리는 教授가 총장을 선거하겠다고 하니, 거기에 學生도 참여해야 한다는 주장과 事務職員도 빠질 수 없다는 주장이 일었던 것을 경험했다. 이때 교수들은 “그것은 말이 안 된다—교수가 진정 대학의 主人이기 때문이다”라고 반응하지만, 이것은 사실 좀 我田引水의 주장이다. 우리는 이탈리아에서 대학이 發祥했을 때 학생들이 명실공히 대학의 주인이었던 것을 기억한다. 교수들끼리의 교수 협의회 회장이면 모르되, 그 영향을 사무직원도 학생도 받게 될 總長을 교수들끼리만 선거해야 한다는 것은 꿈쩍없이 승복할 만한 이유를 대기가 실은 그렇게 쉽지가 않다. 그러나 그렇다고 이들에게까지 선거권을 확대한다면, 그것은 大學이 아니라 대학이라는 이름의 選舉 수라장이 되고 말 것이다.

또하나 근자의 대학 총장 선거제에서 문제되는 것은 그 閉鎖性에 있다. 모든 폐쇄성은 독선·퇴화·위축의 원인이 되기 때문이다. 근자 총장 선거에서는 몇 가지 폐쇄성이 거의 불문율이 되어 있는 것을 볼 수 있다. 즉, 총장은 同僚教授, 즉 그 대학의 교수 중에서 뽑아야 하고, 그중에서도 이왕이면 同窓教授, 즉 그 대학을 졸업한 교수를 선호해야 하며, 또 그중에서도 기왕이면 同鄉教授, 즉 그 지방 출신이 되는 것이 당연하다는 폐쇄성의 불문율이다. 이것은 영국의 羅頓經濟大學院이 한때 敵國이었던 독일의 경제학과 다렌돌프 교수를 총장으로 임명했던 開放性과는 너무 거리가 멀다. 또 앞에서도 언급했지만, 미국의 우수한 대학에서 총장을 學外에서 초빙해 오는 것이 불문율인 개방적인 관행과도 거리가 멀다. 그러나 前進하려는 대학에는 총장 선임에서도 교수 채용에서도 그만한 開放性이 요구된다. 웅졸한 폐쇄성은 대학을 퇴화의 '近親病'에 걸리게 한다. 바라는 것은 助力者의 출현이지, 親分者의 득세가 아닐 것이다.

대학이라는 특수 상황 속에서 다른 방법보다 選學制라는 방법이 앞에서 논한 현대의 대학 총장에게 요망되는 자질을 더 잘 보장할 수 있을 것인가, 즉 존경받을 수 있는 탁월한 學識, 수월성 있는 교육과 연구라는 과업을 촉진하는 行政管理能力, 그리고 학내 여러 갈등을 조화하고 공동의 비전을 제시하는 政治的 指導力을 지닌 適格者를 더 잘 선임할 수 있는 것인가도 문제삼아 볼 수가 있다. 그럴 수도 있다. 그러나 그렇지 못하다는 自家批判도 자주 들린다.

실제가 그러하듯이 총장 선거에서는 특정 교수들이 공식적 또는 비공식적으로 '立候補' 하고 또 어떤 모양으로 '選學運動'도 하는 것이 보통이다. 그러나 반면 대학은 東·西洋을 막론하고 '선비'다운 '절잠음'을 바라는 상호 役割期待 또는 풍토가 다른 곳보다 짙은 편이라는 것을 인정해야 한다. "내가 총장하겠오"라는 입후보와 선거 운동은 이 절잠음을 바라는 풍토에 거슬리는 것으로 보여질 수밖에 없다. 따라서 진정한 學識·行政力·指導力의 소유자는 입후보나 선거 운동을 기피하는 경우가 있는 것이 대학 풍토이다. 대학이라는 풍토에서는 도리어 諸

葛亮처럼 "할 생각 없다"는 분을 삼고초려해서 모셔오는 것이 제격이라는 생각을 반드시 시대착오적인 결양이나 오만이라고 할 수 없다.

마지막으로 선거제가 任命權者의 法的 權利를 실질적으로 박탈하는 것이라면 그 또한 어디든가 '無理'가 있다. 물론 임명권자는 많은 권리를 이양할 수 있다. 그리고 그것이 바람직하다. 그러나 임명권자의 어떤 관여도 허용하지 않고 선거 결과대로만 임명해야 한다면 임명권자는 완전 허수아비가 된다. 특히 私立大學의 경우, 임용권자인 財團이 다른 권한은 다 이양한다 해도 총장 임명마저 전혀 관여할 수 없다면, 대학 경영에 지원할 열의도 안 나고 방향감도 가질 수 없을 것이 뻔하다. 國·公立大學의 경우에도 비슷한 心理的 논리가 작용할 수 있다. 과거에 임용권자의 橫暴가 심했다면 그 횡포를 시정해야 하지만, 임용권자 자체를 완전 無力化·無意味化하는 것은 그 자체가 또다른 횡포인 셈이다.

3. 方 向

지금까지의 논의에서 대학 총장의 選任에 관한 원칙적인 제안을 요약하면 첫째로 총장 후보와 자질에 관한 학내 構成集團의 의견을 종합적으로 참작할 수 있어야 하고, 둘째로 任命權者의 이견도 작용할 수 있어야 하며, 셋째로 총장 후보를 학내에 한정하는 폐쇄성에서 벗어나 폭넓게 開放的으로 찾아야 하고, 넷째로 실질적으로 총장으로서의 資質을 면밀히 조사·평가·판정·보장할 수 있는 방법이라야 한다.

時代에 따라 事情에 따라 이들 각 원칙들이 달리 선호되고 기피되고 있는 것을 안다. 전에는 임명권자가 거의 독단적인 힘을 발휘하여 교수들의 의견은 기피되었으나, 지금은 대학 구성원 중에서도 교수진이 거의 독점적인 힘을 발휘한다. 전통적으로 情分을 증히 여기는 한국 사회라는 상황 속에서는 開放이 좀처럼 쉬운 일은 아닐 것이다. 人事處理에서 대체적인 인물 평가만 하는 것이 보통이지, 막중한 총장직에 요구되는 자질과 기대를 명확하게 상세히 규정하고 그 규정에 따라 후보 人物을 분석적으로 평가하는 일에는 그리 능숙하지 않다. 그러나 大學이 스스

로를 적당히 꾸러가기만 한다면 모르되, 미래를 향해서 점점 막중해지는 진정한 大學의 使命인 敎育과 研究를 生産的·前進的으로 운영하는 리더십을 얻으려면 이러한 네 가지 원칙은 지켜져야 마땅하고, 그 원칙들은 종래의 일방적인 任命制, 근자의 일방적인 選舉制로서는 만족되기 어렵다고 믿는다.

한때 “그렇듯하다”는 강한 인상을 받아 先入見이 되어 버렸는지, 나에게서는 총장 선임에서 ‘薦學委員會’, ‘씨어치 커미티’라는 제도와 방법이 언제나 가장 매력적이다. 물론 그 중심 개념은 몇몇 천거위원들이 백방으로 의견과 정보와 자료를 수집·분석·평가해서 總長 후보를 천거하고 그의 응락을 받아 임명권자가 ‘영입’하여 임명한다는 것이다. 주지하는 바와 같이 이것은 미국 대부분의 명문 대학들이 취하고 있는 방법이다. 이것이 위의 네 가지 원칙을 살리기에는 제일 적합한 방법이라고 생각된다.

천거위원회 제도에는 첫째로 일방적인 임명이나 선거가 아니라 여러 관심 집단의 의견을 綜合하는 기능, 둘째로 예상로운 人事 처리가 아니라 총장 적격자 判明을 위한 체계적인 調査·評價·熟議의 기능이 부여되는 것이 매력이다. 이러한 두 가지 기능이 특징이 되는 이외에 실제로도 여러 가지 천거위원회의 방법이 있을 수 있다.

우선 천거위원 자체를 어떤 사람으로 몇 명이나 어떻게 위촉하느냐에 따라 다를 수가 있다. 천거위원에 교수들의 대표가 빠질 수는 없을 것이고, 任命權者의 위임을 받은 사람이 참여하는 것도 필요할 것이다. 어떤 경우에 事務職員, 同窓, 校外人士도 참여할 수 있고, 심지어 學生의 의견을 반영할 통로가 있어야 한다는 주장도 가능하다. 이런 각 구성 집단에서 나오는 위원 수의 比例도 다양 각색될 수 있고, 또 그들 자신이 어떤 절차를 거쳐 選任되느냐에도 여러 방법이 있을 수 있다. 아마도 이런 위원 위촉에서

바람직한 원칙은 가능한 한 구성 집단의 多樣性을 반영한다는 것과 위촉된 위원들이 적극적으로 그리고 ‘객관적’으로 의견·정보·자료를 수집하고 평가할 수 있는 能力일 것이다.

다음에 천거위원회에게 어떤 任務를 부여하느냐에 따라 그 성격이 달라질 수 있다. 한편에서는 기껏 천거위원회를 구성해 놓고도 실질적으로는 그들이 단순히 ‘選舉人團’과 같은 投票行爲만 하는 愚를 범할 수도 있다. 다른 한편으로는 명확하게 해당 대학 총장의 자질 요건을 규정하고, 學內 여러 구성 집단의 의견을 적극 중용하고 수집하고 종합하여 폭 넓게 총장 후보들을 물색하고, 그들에 관한 정보와 자료를 수집·숙의·평가해서 최종 후보를 결정하는 ‘作業委員會’가 될 수도 있다. 어떤 作業까지 천거위원회에 맡기느냐에 따라 그 성격이 달라진다. 더 말할 나위없이 천거위원회의 본래 의도는 작업 위원회적인 성격에 있다.

천거위원회를 어떻게 構成하고 거기에 어떤 任務를 부여하느냐에 관한 세부적인 方案은 각 대학에 따라 다를 수 있고, 아마 각기 사정에 맞게 세워져야 할 것이다. 중요한 것은 구체적인 방안보다는 네 가지 원칙, 즉 구성 집단 의견의 반영, 임명권자의 권한 존중, 후보 범위의 개방성, 자질에 관한 평가·숙의의 과정이 있어야 한다는 원칙이다.

천거위원회라는 方案이 最善의 방안은 아닐 수도 있다. 그리고 위의 네 가지 原則 자체도 최선의 것이 아닐지도 모른다. 그보다 더 좋은 방안과 원칙들이 있어서 그것에 따라 유난히 복합적인 조직인 현대의 大學을 이끌어 갈 수 있는 學問的 信望과 行政的 能力과 政治的 指導力의 소유자를 선임할 수만 있다면 그것이 최선의 방법이고 원칙일 것이다. 그리고 그것은 우리에게 주어져 있는 길이기보다는 지금부터 우리가 發見해야 할 길일지도 모른다. ■