



대학 최고행정가의 총체적 리더십

오영재 | 고려대학교 인문대학 교수

I. 들어가는 말

개방과 경쟁을 축으로 한 대학환경이 빠르게 변화하고 있다. 대학환경이 변하고, 대학이 직면하게 될 미래 상황이 불투명해질수록 대학 최고행정가의 리더십은 대학의 존립과 경쟁력 강화에 있어 더욱 중요한 의미를 가질 수밖에 없다. 대학 최고행정가의 영향력은 여전히 크고 강하며, 대학조직 발전을 위한 핵심적 요인이기 때문이다. 그러나 경쟁력 있는 대학 최고행정가가 갖추어야 할 리더십의 조건 혹은 요인을 설득력 있게 체계화하는 일은 간단한 일이 아니다. 대학조직의 사명과 최고행정가의 역할도 관점에 따라 달라질 수 있기 때문이다.

대학 최고행정가의 자질과 역할에 대한 담론은 대학조직을 보는 관점에 따라 크게 두 가지로 진행되어 온 것으로 보인다. 하나는, 대학조직을 진리 탐구의 학문공동체로 보는 전통적 관점이며, 다른 하나는 대학조직을 경영의 대상으로 보는 경영자적 관점이다. 물론 오늘날에는 후자의 관점이 맹위를 떨치고 있으며, 경영자적 마인드와 역량이 크게 강조되고

있는 추세이다. 이는 대학조직의 생존과 성장에 필수적인 자원획득능력의 절박함에서 비롯되는 체제자원모형(The System Resource Model; Yuchman과 Seachore, 1967)에 가깝다. 전자의 관점을 강조하는 경우에, 심지어 시대에 뒤떨어진 발상이라는 비판을 면하기 어렵기도 하다.

그렇다면 경영 마인드와 역량을 발휘하는 것만으로 진정 대학 최고행정가로서 갖추어야 할 자질과 요건을 모두 구비하였다고 할 수 있을 것인가? 이 글에서는 이에 관한 반성적 검토와 함께 대안적 논의를 진행해 보고자 한다. 이 때 대학 최고행정가란, 대학 총(학)장 및 분권화된 체제에서 행정권한을 위임받은 행정가와 같이 대학 운영에 관한 주요 의사결정 권한을 가진 행정책임자를 말한다.

II. 대학 최고행정가 리더십 논의의 전제

대학 최고행정가가 갖추어야 할 리더십의 요소를 개인적 경험의 범주 내에서 논의하거나, 전통적 관점과 경영자적 관점 중 어느 하

〈표 1〉 대학 최고행정가의 리더십 유형

구분		대학조직의 가치	
		운영의 효율성	교육의 질적 수월성
환경의 안정성	안정	관지향적 리더십	유희적 리더십
	불안정	반응적 리더십	전략적 리더십

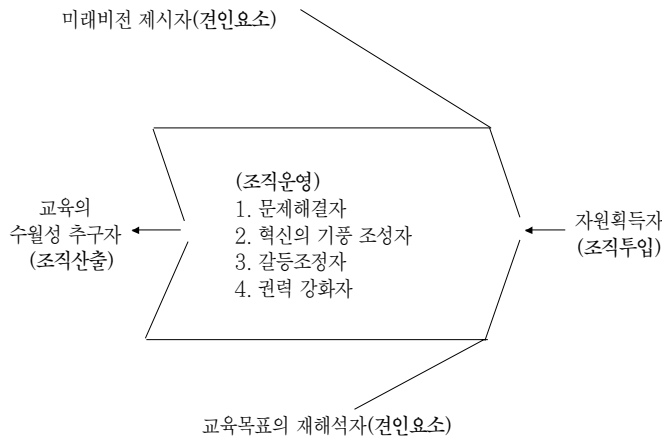
나가 더 바람직한 리더십이라고 배타적으로 주장하는 것은 설득력이 부족하다. 대학 최고 행정가의 리더십 효과성을 결정하는 요소의 조합에 따라 특정 리더십 유형의 적절성이 달라지기 때문이다. 이는 특정 시점에서 효과적인 대학 최고행정가의 리더십을 논하기 위해서는 그 리더십을 결정하는 핵심요소를 파악해야 한다는 의미이기도 하다.

오늘날과 같은 대학교육 환경에서 가장 대학 최고행정가의 리더십에 영향을 주는 요인은 다양하겠지만, 이 글에서는 오늘날 우리나라 대학들이 직면하고 있는 변화와 경쟁으로 특징 지워지는 새롭고 도전적인 ‘상황’과 교육조직으로서의 대학이 갖는 사명과 운영에 대하여 대학 최고행정가가 갖는 ‘가치’ 이 두 가지 요인을 중시한다. 이 두 요인을 대학 최고행정가의 리더십을 결정하는 핵심요인으로 보는 이유는 두 가지이다. 첫째, 상황요인은 대학이 변화하고 경쟁하지 않을 수 없게 만드는 외재적 영향요인이고, 실제 많은 대학들이 그러한 외적 영향에 대해 여러 양상으로 반응하고 있기 때문이다. 둘째, 대학 최고행정가가 갖는 행정 가치에 따라 리더십의 유형과 내용이 달라질 수 있다고 보기 때문이다.

분명 대학조직이 직면하는 상황의 안정성 정도는 대학 최고행정가의 리더십에 영향을 주지 않을 수 없다. 대학조직 환경이 안정되어

있을 때와 불안정할 때의 대학 최고행정가의 리더십은 다르고 실제 달라야 하기 때문이다. 대학조직의 환경이 안정되어 있을 때 즉, 대학이 원하는 자원을 충분히 확보할 수 있는 상황에서 대학 최고행정가는 해당 대학의 대외 대표자(Figurehead), 학문과 인품을 갖춘 학자, 구성원들과의 우호적인 관계를 형성·유지하는 원만한 인간관계 능력의 소유자, 통상적 업무의 지시와 통제자가 되는 것이 일반적이다. 그러나 대학조직 환경이 대학이 필요한 자원 확보를 위한 경쟁과 효율의 시장적 요소가 중시되는 불안정한 경우, 대학 최고행정가는 자원확보를 위한 대외 교섭자, 대학이 직면하는 숭한 문제해결자, 결단력 있는 의사결정자, 희소자원의 배분과정의 조정자, 혁신의 주도자 등의 역할을 수행해야 한다.

또한 대학 최고행정가가 갖는 행정가치는 행정행위의 우선순위 결정에 영향을 주며, 대표적인 핵심적 행정가치가 대학운영의 효율성과 교육의 질적 수월성이다. 대학운영의 효율성이 중시되는 경우에는 주어진 자원을 보다 효율적으로 관리하는 안정과 질서 그리고 통제를 강조하는 리더십이 강조된다. 또한 교육의 질적 수월성을 중시하는 경우에는, 학습 및 문화창조 조직으로서의 가치들을 우선하는 리더십이 중시된다. 대학 최고행정가의 리더십 결정에 영향을 주는 요인을 중심으로 대학 최고행정가



(그림 1) 대학 최고행정가의 총체적 리더십 모형

의 리더십을 유형화하면 <표 1>과 같다.

관리지향적 리더십은 대학환경의 변화가 느리고 안정된 상황에서 많이 나타났던 질서와 조직유지 중심의 전통적 대학 최고행정가 리더십이다. 유희적 리더십은 대학조직 환경이 안정되어 있지만 교육의 질을 중시하는 유형이며, 대학 최고행정가는 교육자로서의 인격적 면모와 원만한 인간관계를 유지함으로써 대학구성원들을 동기화하는 유형이다. 대학 최고행정가는 즐거운 마음으로 여유 있게 대학을 이끌어간다는 의미에서 유희적이다. 또한 반응적 리더십은 대학조직 환경이 불안정하고 대학이 효율성을 중시하는 상황의 리더십이다. 즉, 변화를 주도하지는 않지만 변화에 적극 반응함으로써 대학조직 자체의 생존과 유지를 도모하는 리더십이다. 마지막으로 전략적 리더십은 대학조직 환경이 불안정하고 대학조직 운영의 중핵가치가 교육의 질적 수월성인 경우의 리더십이다.

이렇게 볼 때, 최소한 '90년대 초반까지 우리나라 대학 최고행정가의 리더십은 관리지향적 리더십과 유희적 리더십이 혼재하는 양상을 보여 왔다고 할 수 있으며, 학생중심주의 혹은 소비자중심주의로 지칭되는 오늘날에는 반응적 리더십이 부상하고 있는 것으로 보인다. 또한 급변하는 대학환경에 적응하면서 교육의 질적 관리를 통한 수월성을 추구해야 하는 상황에서는 전략적 리더십이 중요해진다.

그러나 오늘날 대학들이 직면하고 있는 대학시장의 불안정하고 어려운 상황과 대학의 존립목적은 기존의 리더십에 대한 새로운 이해를 요구하고 있다. 많은 대학 최고행정가들은 학생모집과 필요한 물적 자원의 확보, 관리의 효율성을 위한 구조조정, 학습자들의 교육만족도 제고, 날로 다양하고 거세지는 대학 내 이익집단의 도전과 저항에 대한 지혜로운 대처, 구성원들의 역량 결집과 전문성 향상, 교육성과의 경쟁력 제고 등과 같은 난제들에 직면하고 있기 때문이다. 따라서 이들 요인들을

“

총체적 리더십이란, 교육결과의 특화된 수월성을 통해 대학조직의 경쟁력을 극대화하기 위하여 필요한 대학조직의 핵심요소들의 유기적 연결체계를 확립하는 대학 최고행정가의 영향력 행사를 말한다.

”

포괄하는 리더십이 요청되며, 이 글에서는 이를 잠정적으로 총체적 리더십이라 한다.

Ⅲ. 총체적 리더십의 구성요소와 대학 최고행정가의 역할

이 글에서 사용하고 있는 총체적 리더십이란, 교육결과의 특화된 수월성을 통해 대학조직의 경쟁력을 극대화하기 위하여 필요한 대학조직의 핵심요소들의 유기적 연결체계를 확립하는 대학 최고행정가의 영향력 행사를 말한다. 이 때 대학조직의 핵심요소들로서는 대학의 설립이념, 미래 나아갈 방향, 필요한 자원의 획득, 대학내부의 새로운 구조 확립과 혁신의 기풍, 대학 최고행정가 개인에게 요구되는 자질과 능력 등이 포함될 수 있다. 이를 도식화하면 [그림 1]과 같다.

총체적 리더십은 조직효과성의 통합모형(The Integrated Model)과 총체적 질 관리(Total Quality Management)의 개념을 적용·확대한 것이다. 통합모형은 환경과 조직의 관계, 조직의 내적 기능상태, 조직의 목적달성정도 모두를 고려하는 조직효과성모형이다(오영재, 1997: 120). 또한 총체적 질 관리의 조직의 생산성을 증가시키고, 비용을 줄이며, 산출의 질을 향상시키도록 돕는 효과적인 관리방안으로 인식되고 있다. 이 경영전략

은 조직의 부분적인 질 개선이 아닌 총체적인 질 개선을 지향하고, 결과 못지않게 과정을 중시하고 있다. 총체적 질 관리는 대학이 직면하고 있는 다양한 교육적·경영적 문제들을 해결하고 ‘지식 경쟁력’ 시대에 교육의 질을 확보하기 위한 전략으로 미국대학에서 활발히 적용하고 있다. 이것은 조직의 생존 자체를 가능하게 하는 수요자의 요구에 근거를 두고 있는 관리체제 이론으로, 이전의 공급자 중심의 질 개념에서 벗어나 수요자의 요구와 기대에 부응한다는 수요자 중심의 질 개념에 근거하여 조직의 체제와 과정을 지속적으로 개선하여 조직의 질을 향상시키려는 것이다. 또한 목표의 일관성, 고객 지향적 서비스, 질 측정, 조직의 문화, 협동적 지도성, 분권화된 의사결정, 포괄적인 관점, 지속적인 개선을 주요 특징으로 하고 있다. 그리고 총체적 질 관리에서 지도성이 가장 중요한 요소이고, 질 관리를 수행하기 위해서는 문화(culture), 헌신(commitment), 의사소통(communication)의 3Cs가 요구된다고 보고 있다. 즉, 대학조직에서 총체적 질 관리는 교육수요자의 요구와 기대를 충족시키기 위해 대학 경영자들이 강력한 지도성을 가지고 지속적으로 교육체제를 개선함으로써 대학조직의 질을 향상시키는 경영기법이라고 할 수 있다(정일환, 1999).

이 글에서 제시하고 있는 대학 최고행정가

의 총체적 리더십 모형은 조직의 투입, 조직운영, 조직산출 및 조직적인 요소에 관한 역할 등 크게 네 가지 요소로 구성되어 있으며 이들 네 가지 요소들은 상호 밀접한 관계를 맺는 가운데 조직의 생존과 발전을 위한 전 과정에 영향을 주고 있다는 관점을 취한다. 조직의 생존가치는 불안정하고 어려운 환경조건을 반영한 것이며, 교육의 수월성은 교육성과의 극대화 와 이에 대한 학생들의 만족도 제고를 고려한 접근이다. 이와 같은 총체적 리더십모형에 기초하면, 대학 최고행정가의 역할을 크게 네 가지로 정리할 수 있다고 본다.

첫째는 조직투입의 측면에서 본 체제 자원 획득자로서의 역할이다. 즉, 오늘날과 같은 학생확보와 유지가 어렵고 재정운영 상태가 양호하지 못한 상황에서 대학 최고행정가는 대학조직의 생존에 직결되는 이들 자원확보를 위한 역할에 총력을 기울이고 있는 것이 사실이다. 무엇보다 학생을 모집(Recruiting)하고 유지(Retention)하며, 필요한 재원을 확보하는 역할이 대학의 존속과 발전에 절박하기 때문이다.

두 번째, 대학 최고행정가는 대학조직의 목표를 현대적으로 재해석하고, 대학구성원과 시장을 향해 해당 단위대학이 지향하는 미래의 비전을 제시·설득·강화하는 전략적 역할을 수행해야 한다. 이는 대학 최고행정가 리더십의 건인요소이다. 대학이 지향하는 비전과 현대적으로 재해석된 고유한 교육목표 없이 경쟁력 있는 조직을 유지·성장시킬 수 없다. 예컨대, 국제화된 세계시민의 양성, 과학기술 인재의 양성, 외국어 능력과 정보지식을 갖춘 탁월한 기능인 양성, 현대교양인의 교육 등이 그 예이다.


세 번째, 조직운영자로서의 리더십이다. 대학 최고행정가는 조직운영과정의 최고 의사결정자를 넘어, 조직에서 발생하는 크고 작은 문제들을 합리적으로 해결해야 하는 문제해결자로서의 역할이 요구된다(이일용 역, 1993: 145~146). 이 경우 대학 최고행정가가 가져갈 가치관으로는 공정성, 목표달성을 위한 지식, 확실성 및 지속성 등이다(박수연, 2001: 407). 그러나 대학 최고행정가가 대학구성원 모두를 만족시킬 수 있는 의사결정이나 문제 해결을 하는 것은 사실상 불가능하다. 특히 대학 최고행정가가 교직원들의 직선에 의해서 선출되거나 교수협의회와 직원노동조합이 대학운영에 적지 않은 영향을 미치는 우리의 현실을 볼 때, 문제해결과정에서 발생하는 여러 유형의 갈등과 대립을 조정하고 나아가 협상과 타협을 통한 갈등조정자로서의 역할이 사뭇 중요해진다. 또한, 대학 최고행정가로서의 권력을 강화하는 역할도 중요하다. 권력작용이 없는 행정행위를 생각하기 어렵기 때문이다. 대학 최고행정가가 자신의 행정권력을 강화하기 위해서는 감정분리와 위계독립이 요구된다. 감정분리는 어려운 상황에서도 조용하고 냉정하며 침착할 수 있는 능력이며, 위계독립은 대학 구성원들과 상호작용할 때 상급자로부터 독립된 자율성을 나타내 보이는 정도를 말한다(김형관 외 역, 2003: 314).

마지막으로 대학 최고행정가에게 중요한 리더십은 대학교육의 질 관리를 통해 수월성을 추구하는 역할이다. 이는 장기적인 대학조직의 생존력과 발전가능성에 영향을 주는 조직산출 면에서의 역할이 된다. 새로운 지식과 문화의 창출, 그리고 국가와 사회 및 시장이 요구하는 유용하고 경쟁력 있는 대학교육은 대

학조직의 존재 이유이며 궁극적인 지향점이기 때문이다.

IV. 나가는 말

오늘날과 같은 지식경쟁사회에서 대학이 당면하고 있는 변화와 개혁의 방향은 경쟁력 강화이며, 이 과정에 대학 최고행정가의 리더십은 강력한 영향요소로 작용한다. 전통적인 관리지향적 리더십이나, 현상 타개를 위한 임기응변적이고 수동적인 반응적 리더십, 또는 유희적 리더십으로는 대학사회가 직면한 다양하고 어려운 도전을 극복할 수 없다고 본다. 따라서 대학조직에 보다 적합한 교육 수월성 지향적이며 대학운영에 관련된 다양한 요소들을 고려하는 총체적인 접근이 요구된다.

이 글에서는 대학조직의 투입, 운영, 산출 및 건인요소를 설정하고, 교육결과의 특화된 수월성을 통한 대학조직의 경쟁력을 극대화하기 위해 이 요소들 간의 유기적 연결체계를 확립하는 영향력 행사과정을 총체적 리더십으로 개념화하고, 그 개념에 상응하는 대학 최고행정가의 역할을 탐색해보고자 하였다. 교육조직을 연구하고 가르치며 대학에 몸담고 있는 입장에서 시도해 본 하나의 시론에 불과하지만, 대학 최고행정가의 역할 설정에 의미 있는 논의가 되었으면 하는 바람이다. 

참고문헌

김형관 외 역(2003). 『교육행정-이론, 연구, 실제』. 서울: 원미사.

박수연(2001). “미래의 학교지도자가 가져야 할 가치관”. 『교육행정학연구』 19(4), 393~416.

정일환(1999). “대학조직에서의 총체적 질 관리”. 『대학교육』 5·6월호, 49~56.

이일용 역(1993). 『유능한 행정가-대학에서의 문제해결, 의사결정 그리고 지도력』. 서울: 양서원.

오영재(1997). “학교조직 효과성 측정모형의 이론적 설계”. 『교육문제연구』 제9집, 고려대 교육문제연구소, 117~136.

Bargh, C., et al.(2000). University Leadership: The role of the chief executive. The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Yuchtman, E., and Seashore, S. E.(1967). A system resource approach to organizational effectiveness. American Sociological Review 32(6), 891~903.

오영재

고려대학교 대학원 교육학과에서 교육행정을 전공하여 교육학 박사학위를 받았다. 현재 고려대 서창캠퍼스 인문대학 교직교수로, 한국청소년복지학회 회장이다. “고려대학교 행정구조조정 과정에 관한 사례연구”, “지방 사립대학의 특성화 전략과 그 효과에 관한 연구” 등 다수의 논문과 『청소년복지론』 등의 역·저서가 있다.