



대학 총장 선임제도의 현황과 개선 방안

송영식 | 한국대학법인협의회 사무총장

I. 서론

우리나라 각 대학에서 총장직선제를 실시한 지도 벌써 15년이 경과하였다. 이 글은 그간 시행해 온 총장 선임제도의 현황과 이에 따른 개선방안을 논의하기 위한 것이다. 세계 각국은 국가경쟁력의 기반이 대학교육의 경쟁력에 있음을 직시하고 대학의 교육력 제고에 심혈을 기울이고 있다. 실로 우리는 지금 대학교육의 수준을 세계최고로 유지하는 국가가 세계를 지배하는 사회에 살고 있는 것이다.

지난 5월 4일 스위스 국제경영개발원(IMD)¹⁾이 발표한 국제경쟁력 평가결과에 의하면 한국의 종합적인 국가 경쟁력은 60개 평가 대상국가중 35위로서 아시아에서는 싱가포르(2위)·홍콩(6위)·대만(12위)·말레이시아(16위)·중국(24위)·인도(34위)보다 뒤지는 것으로 나타났고, 대학교육의 경쟁력은 꼴찌에서 두 번째인 59위를 차지했다.²⁾ 이러한 평가 결과에 대한 객관성시비가

국내에서 일었으나 대학 졸업자를 채용하는 기업에서는 실제로 우리 대학교육의 경쟁력이 매우 낮다는 시각을 가지고 있음을 볼 때 이는 시사하는 바가 크다 하겠다.

우리 대학은 최근의 경쟁력 시비 외에도 입학자원부족으로 인한 재정수지악화(특히 지방대학), 고등교육시장 개방압력, 교수임용제도의 경직화에 따른 구조조정 곤란, 대학내 주체들의 갈등관계 심화 등 내·외적 위기상황에 직면하고 있다. 대학에서 이와 같은 난제들을 해결하고 대학발전을 추진하는 구심점으로서의 역할을 담당해야 하는 직위가 바로 대학총장임이 분명하다. 더욱이 정부(교육인적자원부)에서는 금년도 주요업무추진계획에서 국민소득 2만 불 시대의 도약을 위한 교육의 경쟁력 확보를 위하여 대학의 교육·연구 역량을 강화하고, 대학의 구조조정을 추진하며 교육의 국제화·개방화를 촉진하겠다고 밝혔다. 이를 위한 구체적인 사업으로 연구중심대학 집중육성, 교육·연구 역량 평가를 통한 대학간 경쟁 촉

1) Institute for International Management Development

2) 오세정, “국가경쟁력 평가 바로보기”, 중앙일보 2004. 5. 17

진, 대학연구지원방식 개선, 대학의 다양화·특성화 유도, 규제로부터 자유로운 대학구현, 국립대학 체제개편, 사립대학간 자발적 인수합병 및 한계법인의 퇴출 유도, 대학의 특성화와 내부혁신, WTO DDA³⁾, FTA 협상을 통한 교육국제화 촉진 등을 명시하고 있다.⁴⁾

위의 시책방향과 내용에서 보듯이 우리나라의 고등교육은 80년대 후반의 민주화, 자율화의 격동기를 넘긴 이후 또 한 번의 역사적인 전환기를 맞고 있다. 80년대의 위기는 주로 학내문제이었던 반면 이번의 위기는 학내뿐만 아니라 지역사회, 고용시장, 국가, 세계와의 갈등과 관계 속에서 대처해야 할 사안들이다. 따라서 대학의 모든 일을 통괄하고 대외적으로 대표가 되는 총장의 역할과 책무는 그 어느 때보다도 중차대하다. 특히 21세기 지식기반 사회에 들어와서 새로운 지식 창출의 역할을 담당하는 대학기능의 중요성은 계속 증대되고 있고, 세계화의 급속한 진전에 따라 대학 경쟁력 확보문제는 대학 자체의 존립뿐만 아니라 국가생존의 기반에도 가장 큰 영향 요소로 등장하고 있다. 미국이 초일류 국가로 성장한 배경에는 무엇보다도 세계적으로 가장 우수한 대학을 다수 확보한데 있다고 분석된다. 싱가포르, 중국, 일본은 ① 미국 우수 대학의 분교를 유치하거나 ② 그 지배구조(governance structure)를 벤치마킹하여 자국의 국립대학을 법인화⁵⁾하고 ③ 영리대학의 설립을 허용하고 있다. H. Rosovsky⁶⁾는 미국이 세계에 내세울 수 있는 가장 큰 자산은 바로 미국의 대

학이라고 말한다. 미국이 세계에서 가장 우수한 대학의 3분의2 내지 4분의3을 지니고 있다는 것이 이를 입증한다(H. Rosovsky, 1996 : 47).

우수한 대학이란 무엇일까? 어떻게 하면 우수한 대학을 만들 수 있는가? 이 글에서는 대학 발전에 기초가 되는 총장 선임제도의 현황과 개선방안을 논의함으로써 이 질문에 대한 해결의 단초를 제공할 수 있게 되기를 기대한다. 논의의 순서는, 먼저 대학 총장 선임제도의 현황을 고찰하고 외국의 예를 분석한 후 개선방안을 탐색하고자 한다.

Ⅱ. 대학 총장 선임관련 현황

1. 대학 조직의 특성

대학은 국가·공공기관이나 기업조직에 비하여 목표가 모호하고 느슨한 조직형태를 유지한다고 평가하고 있다. 대학 조직은 관점에 따라 여러 가지 유형으로 분류되고 있으나 그 대표적인 것은 관료제모형(bureaucratic model), 학문공동체 모형(academic community model) 그리고 정치적 모형(political model)의 세 가지이다.

관료제모형은 조직목표를 효율적으로 달성하기 위한 조직형태로서 계층제에 의한 직무분담, 분업에 의한 전문화, 제 규정에 의한 직무수행 통제, 전문적 자격기준에 의한 직위선발, 봉급제도와 직무전속권의 확립 등을 특징으로

3) World Trade Organization Doha Development Agenda

4) 교육인적자원부, “2004 주요업무계획”

5) 일본은 2004년 4월 1일자로 모든 국립대학을 독립 법인화 하였다.

6) H. Rosovsky는 하버드대학 문리과대학 학장을 11년간 역임하고 하버드대학 이사로 선임된 사람이다.

한다. 이와 같은 관료제의 특징은 대학 조직과 운영의 곳곳에서 발견된다. 계층적인 기구도표, 능력에 따른 임명, 정년에 의한 신분 보장, 직위의 인정과 존중, 보수표에 의한 봉급, 법규·규정·학칙에 의한 운영 등이 그 예이다. 이와 같은 관료제의 요소들은 대학의 조직이 대규모화됨에 따라 나타나는 불가피한 현상이라고 할 수 있다(윤정일 외, 2001 : 541).

학문공동체모형은 대학조직에 대한 인간관계론적 접근으로 대학을 학자 공동사회로 보려는 견해이다. 이 관점에 의하면 대학조직의 특징은 교수회, 학생회, 동창회, 이사회 등으로 다른 역할을 수행하는 집단들의 결합에 있다고 보고 이 집단들의 관계는 계층적 권력관계가 아닌 역동적인 의견일치를 통한 학문공동체의 관계라고 하였다.

정치적 모형은 대학구성주체들간의 교섭, 협상 등의 정치적 과정을 통하여 의사소통 및 정책결정을 하며 대학에서의 주요결정에서는 합리성보다는 정치성이 강하다는 것을 암시하고 있다. 그러나 위에서 논의한 세 가지 모형 중 어느 것도 대학조직의 성격을 완전하게 설명해주지는 못한다. 대학은 이미 단순한 조직체(university)를 넘어 이미 복합적인 조직체(multiversity)가 되었기 때문이다. 따라서 위 세 가지 모형을 적절히 결합해서 설명해야만 어느 정도 원형에 근접한 대학조직의 특성을 그려 낼 수 있을 것이다. 대학 조직이 관료제, 학문공동체, 정치체제라고 할 때 각각의 경우에서 우수한 교육행정가가 되기 위하여 갖추어야 할 주요 자질을 관료제모형에서는 사무처리기술, 학문공동체모형에서는 인간관

계기술, 정치적모형에서는 전체파악적 정치적 기술(conceptual-political skill)고 볼 수 있다(윤정일 외, 2001:543).

2. 총장의 역할·기능

총장의 역할과 기능은 총장 자신이 그것을 어떻게 자각하고 수행하느냐도 중요하겠지만 일차적으로는 그 사회에 있어서 역사적 현실이 그것을 어떻게 규정하고 부여하느냐에 따라, 2차적으로는 각 대학의 특성에 따라 결정된다. 예컨대 총장의 주된 역할을 대학에 따라 교육혁신자로, 또는 예산확보자나 조정자로 규정하거나 경우에 따라서는 이 세 가지를 모두 부여할 수도 있다(윤정일 외, 2001 : 545).

대학의 장의 임무는 국립대학의 경우 고등교육법과 국립학교설치령·서울대학교설치령·교원대학교설치령, 그리고 각 대학의 학칙에 포괄적으로 규정되어 있다(박재운 외, 2004 : 68). 고등교육법 제 15조 1항에 의하면 총장 또는 학장은 ① 교무를 통할하고 ② 소속 직원을 감독하며 ③ 학생을 지도한다라고 규정하고 있고, 설치령 및 각 대학의 학칙에는 위 내용 외에 학교 대표권을 첨가하고 있을 뿐이다. 사립대학의 경우에도 고등교육법을 적용 받고, 개별 대학 유지법인 정관이나 대학의 학칙에 이와 유사하게 규정하고 있다. 이처럼 관계법령에는 대학 총장의 역할·기능이 추상적으로만 표현되고 있지만 현실에 비추어볼 때 총장의 실제 역할은 매우 다양하고 복잡하다.

J. Duderstadt⁷⁾는 오늘날 대학의 활동은

7) J. Duderstadt는 1988년부터 1996년까지 미국의 미시건대학의 총장을 역임한 사람이다.

“

총장의 역할과 기능은 총장 자신이 그것을 어떻게 자각하고 수행하느냐도 중요하겠지만 일차적으로는 그 사회에 있어서 역사적 현실이 그것을 어떻게 규정하고 부여하느냐에 따라, 2차적으로는 각 대학의 특성에 따라 결정된다. 관계법령에는 대학 총장의 역할·기능이 추상적으로만 표현되고 있지만 현실에 비추어볼 때 총장의 실제 역할은 매우 다양하고 복잡하다.

”

전통적인 교육·연구·봉사의 역할뿐만 아니라 국민보건, 경제발전, 사회변혁 및 대학간 스포츠 경기에 이르기까지 매우 복잡해졌기 때문에, 오늘날의 대학 총장은『Fortune』지의 500대기업 CEO와 유사한 경영을 하고 있다고 말한다. 실제로 많은 대학에서 총장은 교육과 연구에 필요한 막대한 교육 예산을 정부와 개인기부자들로부터 확보하는 기업가적 역할을 최우선 과제로 수행하고 있다는 것이다. 또한 총장은 대학사회 밖의 격렬한 비판에 대항하여 대학 자체나 대학의 고유한 가치인 지식, 지혜, 진실, 자유, 학문적 수월성 그리고 공공서비스의 수호자적 역할을 담당한다고 한다. 총장의 리더십으로 다음과 같은 역할이 요구되어진다. 첫째, 대학의 수준을 유지하고 향상시킬 수 있는 대학의 비전을 개발, 조정, 실행해야 하며 이를 위한 창의적인 사고와 용기가 필요하다. 둘째, 능력 있는 전문가를 채용하고 그들의 활동을 지원해야 한다. 셋째, 대학의 장으로서 대학의 내적 구성원 및 외적 구성원과의 원활한 관계를 유지해야 한다. 넷째, 총장은 양치는 목자처럼 대학을 인도하고 때에 따라서는 열정적으로 감정에 호소해야 한다. 다섯째, 총장의 많은 역할 중 어느 것이 자신

의 능력에 적절한 지를 결정하고 필요한 행정 스태프들을 구성해야 한다(J. Duderstadt, 2004 : 395-397). 한편 한국대학교육협회가 수행한 연구(김종철 외 3인, 1984)에서는 총장의 기능 영역을 대표 및 통합 기능, 정책 형성 기능, 교학행정관리 기능 및 보조행정관리 기능의 네 가지 영역으로 구분하고, 총장들이 가장 큰 관심을 보이는 행정영역은 ① 학사관리 ② 학생행정 ③ 학술행정 ④ 기획과 조정의 순서이고 사회봉사, 대학원행정, 재무관리 등에는 관심이 적은 것으로 밝혀졌다. 또한 성공적인 총장이라는 평을 받으려면 ① 훌륭한 교수진 확보 ② 교육 프로그램의 질적 개선 ③ 대학시설확충 ④ 교내의 소요 없는 분위기 조성에 주력해야 되는 것으로 나타났다.

3. 총장 임명의 법적 절차

국립대학의 장은 교육공무원법 제24조의 규정에 따라 당해 대학의 추천을 받아 교육인적자원부장관의 제청으로 대통령이 임명한다. 교육인적자원부 장관이 대학의 장을 임용 제청하고자 할 때에는 인사위원회의 자문을 거치게 된다(박재윤 외, 2004 : 313-314). 국

립대학 총장의 추천에 관하여는 그 대학내의 절차가 교육공무원임용령 제12조의 2 및 제 12조의 3에 규정되어 있다.

국립대학은 총장임기의 만료로 인하여 후임 총장을 임용 추천할 때에는 2인 이상의 후보자를 임기만료일 30일전(대학 총장이 임기 중에 사고 등으로 직무를 수행할 수 없는 때에는 그 사유가 발생한 날부터 60일 이내)까지 교육인적자원부장관에게 추천하여야 한다. 대학 총장 임용추천을 위하여 대학별로 대학의 장 임용추천위원회(이하 위원회)를 두며, 위원회를 당해 대학이 정하는 바에 따라 10인 이상 50인 이하의 위원으로 구성하되, 위원은 부교수 이상으로 한다. 필요하다고 인정되는 경우에는 대학 외부인사를 위원으로 할 수 있다. 위원회는 대학이 정하는 바에 따라 다음 각 호의 1의 방법에 의하여 대학 총장 후보자를 선정토록 되어 있다.

1. 위원회에서의 직접 선정

2. 당해 대학교원의 합의된 의사에 따른 선정
참고로 서울대학교의 경우를 보면, '서울대학교총장후보추천에관한규정' (서울대학교 규칙 제1405호)을 두고 총장후보추천에 관한 사항을 처리하는데 그 주요내용은 다음과 같다. 총장후보는 전체전임교수의 직접투표로 선정하며, 총장후보선정위원회(이하 위원회)를 두되 위원 수는 10인 이상 50인 이내로 하고 부교수 이상의 전임교수 중에서 평의위원회가 선임한다. 위원회의 기능은 ① 후보대상자의 자격기준선정 ② 후보대상자의 추천 및 심사 ③ 5인 이내의 총장 후보대상자 지명 ④ 전체 전임교수 투표관리 등이며, ①, ②의 후보대상자 심사는 위원회에서의 소견발표, 학력과 이력에 관한 증빙서류 및 질의응답 등에 근거하여

실시하도록 되어있다. 총장후보자의 자격은 교육공무원 임용에 결격사유가 없는 자로서 다음에 해당하는 자로 규정되어 있다. ① 대학 발전을 위한 명백한 방침과 추진능력이 있는 사람 ② 행정능력과 지도력이 있는 사람 ③ 학식과 덕망이 높은 사람 ④ 가능한 한 총장의 법정임기동안 재직할 수 있는 사람 ⑤ 기타 위원회에서 별도로 정한 기준에 해당하는 사람 등이다. 위원회는 후보대상자의 약력과 소견서 등 후보자료를 투표권자에게 배부하여야 하며 후보대상자는 위원회가 정한 일정에 따라 캠퍼스별로 소견발표를 하며, 전체 전임교수의 투표에 관하여는 다음과 같이 규정하고 있다.

① 위원회는 구성된 날로부터 3주일 이내에 총장후보대상자를 지명하고 총장후보대상자의 소견발표가 끝나는 날로부터 3일 이내에 투표를 실시하여야 한다.

② 투표는 전임교수 과반수의 직접·비밀투표로 하며, 기표방법은 단기명으로 한다. 다만, 투표대상 인원에 동수득표자가 있을 경우에는 동수득표자 모두를 대상으로 한다.

③ 총장후보대상자가 4인 이상일 경우에 총장후보 결정은 다음과 같이 한다.

1. 1차 투표에서 투표자의 과반수를 얻은 후보가 있을 때에는 상위득표자 2인을 총장후보로 한다.

2. 1차 투표하여 투표자의 과반수 득표자가 없을 때에는 상위득표자 3인 중에서 2차 투표하여 상위득표자 2인을 총장후보로 한다.

④ 총장후보대상자가 2인 또는 3인일 경우에 총장후보 결정은 다음과 같이 한다.

1. 1차 투표에서 투표자의 과반수를 얻

은 후보가 있을 때에는 상위득표자 2인을 총장후보로 한다.

2. 1차 투표에서 투표자의 과반수 득표자가 없을 때에는 상위득표자 2인 중에서 2차 투표하여 2인을 총장후보로 한다.

⑤ 제3항 제2호 및 제4항 제2호의 2차 투표는 1차 투표의 다음날에 실시한다.

⑥ 총장후보대상자가 1인일 경우에는 그를 포함한 총장후보대상자 5인 이내를 다시 지명하여 투표한다.

사립대학의 장은 사립학교법 제53조의 규정에 따라 당해 대학을 설치·경영하는 학교법인(이사장)이 임면토록 되어있다.

위에서 살펴본 바와 같이 총장임용권자는 국립대학은 대통령(공립대학 총장은 시·도 시장 또는 지사)이고, 사립대학은 학교법인 이사장이다. 임용권자가 2인 이상의 총장후보자를 추천 받은 경우에 국립대학은 대부분 순위 1번을 임용함으로써 대학의 권위와 자율성을 인정해주고 있다.

4. 대학별 총장 선임 현황

우리나라의 대학은 1987년 6.29 선언이후 대학 민주화·자율화 조치의 영향으로 1988년도에 연세대학교에서 처음으로 대학 총장 후보를 교수에 의한 직접선거제로 선출한 이래 국·공립대학은 대부분의 대학이, 사립대학은 90년대 중반까지 절반 정도가 교수직선제를

시행해 왔다. 그러나 교수 등에 의한 총장 직선제로 인하여 교수들간의 파벌 및 갈등, 대학교수 주체들간의 반목·분열, 책임자선출 곤란, 이에 따른 대학 발전 저해 등 부작용이 극심해지자 1996년 3월 28일 8개의 사립대학으로 구성된 지방사립대학연합은 총장직선제를 폐지할 것을 결의한 바 있고, 그러한 영향 등으로 그동안 사립대학은 교수에 의한 총장직선제로 인한 폐해를 줄이려는 노력이 있어왔다. 2003년도에 국회 교육위원회 소속 설훈 의원이 조사, 분석한 바에 의하면 국립대학은 한국교원대학교를 제외한 40개 대학이 직선제로 총장을 선출한 반면(교원대는 총장추천위에서 선임), 사립대학은 153개 대학 가운데 97개 대학(71.9%)이 총장을 이사회에서 직접 임명하였고, 7개 대학은 교수에 의한 직선으로, 8개 대학은 직선으로 총장추천위원회 또는 대의원을 선출한 뒤 이들의 직접선거로, 나머지 41개 대학은 기타 간접선거방법에 의하여 후보자를 선임하는 것으로 나타났다.⁸⁾ 최근 들어 총장 선출제를 시행하는 대학에서 총장의 재직기간은 평균 4년에 불과하여 장기적인 대학 발전에 큰 걸림돌로 작용하고 있다.⁹⁾ 또한 교수에 의한 선출제를 시행해 온 대학 중 일부에서는 대학교수 주체간의 평등성 요구로 인하여 사무직원 및 학생의 선거참여를 허용하고 있다.

Ⅲ. 외국의 총장 선임제도

외국대학 총장의 선임제는 크게 유럽식모형과 미국식모형으로 나누어 볼 수 있다.

8) 교수신문, 2003년 10월 31일

9) 최근 150년 동안의 미국 하버드대학 총장 평균 재임기간은 20년이다.

1. 유럽식 모형

1960년대 이후 영국, 독일, 네덜란드, 프랑스 등 유럽국가에서는 소위 '평등권'으로 점철된 대학의 민주화 운동이 전개되어 대학의 중요한 결정들이 같은 수의 교수대표, 학생대표, 직원대표에 의해서 이루어졌다. 대학 총장의 선임도 대학 교수 또는 대학 공동체 구성원들의 직접 또는 간접 선거에 의하여 결정되고 있다.

우리나라의 경우 1988년도 이후에는 국립대학의 대부분과, 사립대학의 일부가 유럽식 모형을 따르고 있고 이들 중 대다수가 단과대학 학장 등 주요 보직자들을 교수들의 선거 또는 순환보직제로 임명해 오고 있다. 이 유럽식 모형은 민주주의의 기본원리에는 충실하다는 장점을 지닌 반면 경쟁의 과열화, 과벌조성, 총장의 영향력 감소, 재임기간의 축소 등으로 인해 총장의 리더십이 약화되어 대학의 경쟁력을 강화를 위한 사업추진에 악영향을 미쳐 온 것으로 파악되고 있다. 이 모형의 가장 큰 약점은 지도력이 강하고 개혁적인 후보는 인기가 없어 총장에 선임되기 어렵고 선임된다 해도 재임기간이 1회 임기에 그치고 있다는 점이다.

2. 미국식 모형

미국의 연구중심대학들¹⁰⁾은 공·사립대학

모두 이사회(공립은 The Board of Regents, 사립은 The Board of Trustees)에서 총장을 선임하고 있다. 이사회는 현임 총장 임기만료일 6월~1년 전에 총장 후보추천위원회(Search and Screening Committee)를 구성하고 이 위원회에서는 ① 총장의 직무 및 자격기준설정 ② 총장후보자 모집 공고 ③ 2차에 걸친 서류심사 ④ 면접심사의 과정을 통하여 1~3명의 후보자를 선정하며 이사회에 추천한다. 대부분의 대학은 학외 인사를 총장에 선임하고 있다. 그러나 최근에 공립대학¹¹⁾에서는 정보공개법의 시행으로 총장 후보자를 내부인사 또는 정치인으로 선임하는 사례가 늘고 있다 한다. 캠퍼스 내에서의 총장의 권한은 학장의 임명, 학장 등 주요보직자의 임금결정, 학내기구 변경, 교수 신규채용 및 승진임용 등 주요의사결정에 대해 전권을 가진다. 인사위원회에서 추천된 사항도 총장이 거부권을 행사할 수 있다. 물론 중요사항은 다시 이사회회의 인준을 거치게 되나 총장은 학내에서의 의사결정에 결정적인 영향을 발휘한다(송영식, 1998 : 33). H. Rosovsky는 “대학이 보다 더 민주적으로 된다고 해서 반드시 더 나아지는 것이 아니다 라는 것을 경험을 통해서 잘 알고 있다”고 설파함으로써 총장 권한 강화의 중요성을 강조한다¹²⁾(H. Rosovsky, 1996 : 381-384).

10) 대부분의 교육중심대학과 지역사회대학들도 총·학장을 이사회가 선임한다.

11) 미국의 공립대학은 우리나라의 국립대학에 해당한다고 볼 수 있다.

12) H. Rosovsky가 민주주의를 부정하는 것은 결코 아니며, '1인 1표'의 평등주의가 적용되는 것이 온당치 않은 조치가 있음을 주목하고 군대, 병원, 대학 등을 그 예로 들었다.

IV. 총장 선임 방안

1988년 5월 출범한 중앙교육심의회는 '총·학장 추천방법 개선'을 주요 교육개혁안 중 하나로 선정하고 다음과 같이 교육부장관에게 자문하였다. 그것은 총·학장 선임을 전체교수들의 직선만으로 확정할 때 경쟁의 과열과 파벌조성 등의 우려가 있으므로 총·학장 후보 선출은 추천기구를 구성함을 원칙으로 하고, 그 구성여부, 기능과 구성방법, 후보자 자격요건 등은 대학의 자율적 결정에 맡겨야 한다는 것이었다. 여기서 구성여부를 자율에 맡긴다는 것은 사립대학을 염두에 둔 것으로 보여 진다. 교육부에서는 그동안 총장후보의 교수직선제에 따른 폐해를 적시하고 추천기구를 통한 총장후보자 선임을 호소하였으나 많은 대학들은 민주화 열풍으로 직선제를 선호해 왔다. 이로써 교수들은 총장추천기구라는 간접선임방식보다는 교수 또는 구성원이 직접 참가하는 직접 민주주의 방식이 더 민주적이고 더 정당성을 갖는 것으로 인식하고 있고, 대학조직의 특성을 학문공동체 모형으로 간주하고 있음을 알 수 있다.

그러나 대학발전에 기여할 수 있는 바람직한 총장 선임방안으로, 앞에서 살펴본 총장 선임관련 현황 및 외국의 예 등을 고려하고, 우리나라도 현재 국립대학의 지배구조개편 작업이 추진되고 있음을 감안하여 다음과 같은 기본원칙과 국·공립대학에 대하여는 3가지 안을, 사립대학은 1개안을 제시한다.

1. 기본원칙

가. 전체교수(전임강사 이상, 이하 같음) 또

는 전체교수를 포함한 대학공동체(직원 또는 학생 일부 포함)에서 직접 총장후보자를 선출하는 방식은 지양한다.

나. 총장후보자선임위원회 구성에 있어 당해 대학 교수 외에 법인이사(법인 설치시), 교직원, 학생 및 외부인사(동창회, 지역사회인사 등)를 참여시키는 것은 대학 자율에 맡긴다.

다. 선거인단을 구성하는 경우 그 인원수를 최소화하되, 인원구성은 '나' 항에 의한다.

라. 사립대학은 현행대로 사학의 자율에 맡긴다.

2. 국·공립대학

1) 제1안 : 총장후보자선임위원회에서 총장후보선임

가. 총장후보선임위원회

• 구성

- 위원은 대학의 규모에 따라 10~50인 범위 내에서 단과대학 등 하부기관별 추천에 의거 총장이 임명
- 국·공립대학 법인화시에는 기본원칙 '나' 및 위 방법에 의거 이사장이 임명

• 기능

- 대학의 목표, 현황고려 미래 전망 조망 → 총장의 자격기준 설정
- 총장후보자 모집공고(신문, 인터넷 홈페이지, 관보 게시)
- 1차 서류심사(20명 정도) : 이력서, 자기소개서 등 서류전형
- 2차 심사(10명 정도) : 추천자, 참고인 면담(업무수행능력 등 확인)

- 면접심사(2명 선정) : 후보자 초청
면담

※ 대학규모에 따라 인원수는 조정할
수 있음

나. 후보자 추천

현임 총장(법인 설치시에는 이사장)
이 추천

2) 제2안 : 총장후보선임위원회 및 선거인단을
구성, 선거인단에서 총장후보 선임

가. 총장후보선임위원회

- 구성 : 제1안과 같음
- 기능 : 제1안 기능과 같으나 서류 및
면접 심사에서 6명 이내를 선임

나. 선거인단

- 구성
 - 선거인은 대학규모에 따라 전체교수 현
원의 10분의1 범위내에서 구성
 - 선거인은 총장(법인 설립시에는 이사
장) 또는 총장후보자선임위원회 위원
장 명의로 확정
 - ※ 선거인은 대학평의위원회가 선정할 수
도 있음
- 기능 : 총장후보자 선임위원회에서 선
임한 6명 이내의 후보중 선거인단 투
표로 2인 선정(선거관리는 위원회에서
주관)

다. 후보자 추천 : 제1안과 같음

3) 제3안 : 선거인단을 구성, 선거인단에서 총장
후보 선임¹³⁾

가. 선거인단

• 구성

- 선거인은 전체교수 현원의 1/5~
1/10 범위내에서 구성

- 선거인은 총장(법인 설립시에는 이사
장)명의로 확정

- 선거인단 확정 후 단장 및 선거추진
집행부를 구성

• 기능

- 1차투표에서 6명 정도 선정

※ 선거추진집행부에서 서면 및 면접심
사에서 결정할 수도 있음

- 2차투표에서 2명 선정

나. 후보자 추천 : 1안과 같음

3. 사립대학 : 현행유지

현행 사립학교법에 사립대학의 총장은 법인
이사회에서 선임토록 되어 있으므로 후보자
추천에 관한 구체적인 사항(총장후보자추천위
원회 설치여부 및 그 구성운영 등)은 사학의
자율에 맡김.

V. 맺는 말

지금까지 국내 대학 총장 선임관련 현황과
외국의 총장 선임 사례를 살펴보고 개선안으
로서 총장 선임방안을 탐색해 보았다. 선임방
안 중에서 교수 또는 대학공동체 구성원에 의
한 직선제를 제외한 것은 직선제로 인한 부작용
이 매우 크고, 이미 거대화된 우리 대학 현

13) 제3안은 제1안과 유사하나 대학구성원의 규모에 따른 인원수에 재량권을 부여한 것이다. 예컨대 대학구성원이 1,000명인 경우에 제1안에서는 50명 이하가 되나 제3안에서는 100~200명 규모가 될 것이다.

실에서 대학교수 또는 구성원 전원을 투표에 참여시키는 일이 결코 쉽지 않을 뿐만 아니라 교수·연구에 몰두하는 교수들에게 희생을 강요하는 것이라고 판단하였기 때문이다. 또한 세계 최고의 수준을 자랑하는 미국 연구중심 대학의 사례를 벤치마킹하는 일이 필요하다고 보았기 때문이다.

우리 대학들이 처한 상황은 실로 '위기'라고 판단된다. 위기를 극복하기 위한 총장의 변혁지향적 리더십이 필요하고, '우수한 대학'으로 발전시키기 위한 지혜와 노력이 필요한 시기이다. '우수한 대학'을 만들려면 훌륭한 교수를 초빙해야 하고 교육재정을 확충해야 한다. 정부예산 중 고등교육예산비율을 높이고 기여문화를 정착시키는 일이 긴요하다. 대학예산 중 학생납입금이 차지하는 비율이 OECD 국가 중 가장 높은 수준에 있는 우리의 대학들이 납입금 인상액을 둘러싸고 매년 연례행사처럼 학생들과 실랑이를 벌이는 일은 어찌 보면 당연한 업보인지도 모른다. 이와 같은 일들의 성패는 각 대학 구성원들의 현명한 선택에 의하여 선임된 대학 총장들¹⁴⁾의 탁월한 리더십의 총화에 달려있다고 보아도 틀림없을 것이다. 대학
교육

참고문헌

박재윤 외(2004). *학교교육법편람*. 서울: 한국문화사
 송영식(1998). *미국교육행정제도 연구*. 미간

행 귀국보고서
 오세정(2004). 국가경쟁력 평가 바로 보기. *중앙일보* 5.17
 윤정일 외(2001). *한국교육정책의 탐구*. 서울: 교육과학사
 James J. Duderstadt(2000). *A University For the 21st Century*. University of Michigan Press, Michigan. 이철우 외 공역(2004). *대학혁명*. 성균관대학교 출판부
 H. Rosovsky(1990). *The University : An Owner's Manual*. 이형행 역(1996). 대학: 갈등과 선택. 삼성경제연구소

송영식

육군사관학교를 졸업, 연세대학교 교육대학원에서 석사 학위를 취득하고, 홍익대학교·한국교육개발원 학연 박사과정을 수료하였다. 교육부 행정사무관, 과장, 서울시교육청 기획관리실장, 충북·울산·강원 부교육감, UC, Berkely Visiting Scholar 등을 역임하였고, 현재 사단법인 한국대학법인협의회 사무총장으로 재직 중이다. 논문 및 저서로는 "우리나라 직업교육의 문제에 관한 일 분석", 『2003 사립학교법편람』, 『2004 학교교육법편람』 등이 있다.

14) 우리나라도 하버드대학의 엘리엇 총장, 미시건대학의 앤젤 총장, 시카고대학의 허친스 총장과 같이 소속대학은 물론 고등교육전반에 큰 기여를 하는 총장의 출현이 기대된다.