

MBO 총장이어야 한다

정 해 룡 | 전국국공립대학교수회 연합회장

대학의 총장은 도덕적 덕망과 학자로서의 소양을 지닌 진정한 교육자야 하며 탁월한 행정 능력의 소유자여야 함과 동시에 대학의 자율성 확보를 위해 '할 말은 할 줄 아는' 총장이어야 한다. 아울러 대학 조직의 구심점으로서의 역할을 수행할 수 있어야 하며 장기적인 대학발전을 위해 교육경영자로서의 역할을 잊지 않고 합리적인 목표를 세우며 효율적으로 추진해 나갈 수 있는 MBO 총장이어야 한다.

I. 들어가며

어느 집단이든 그 단체에 장이 있다면 마땅히 갖추어야 할 자질이나 책무가 있을 것이고 동시에 구성원들의 기대가 있기 마련이다. 작게는 가족단위에서 크게는 한 나라의 대통령에 이르기까지 바람직한 상이 분명히 있다. 그래서 우리는 훌륭한 아버지나 어머니상을 거론하고, 또한 선거철이 다가오면 어떤 사람이 대통령이 되어야 하는지에 대한 논의가 더욱 뜨거워진다.

대학도 예외는 아니다. 교수들은 4년마다 총장 선출에 투표권을 행사하면서 대학을 발전시킬 수 있는 최고의 인물을 선택한다. 총장 선거를 앞두고 각 대학에서는 바람직한 총장상에 대한 토론회도 열고, 새 총장에게 바라는 기고문도 대학의 교내신문에 실린다. 그만큼 새 총장에 대한 기대가 크기 때문이다.

그런데 이상하게도 대부분의 교수들은 총장을 뽑고 나서 시간이 지날수록 만족보다는 불만이 더 많은 것 같다. 여기에는 정말 훌륭한 후보자를 선택할 수 있는 선거제도를 가지고 있는지, 현행의 선출방식에 문제점은 없는지 우리 모두 고민해 봐야겠지만 여하튼 지지한 사람도 불만을 털어놓는 경우가 다반사이며, 그렇지 않은 사람은 더욱더 총장의 능력이나 대학운영에 비판의 각을 세운다.

이런 연유로 총장직선제를 택하고 있는 대학에서 여간 잘하지 않고는 총장의 연임은 꿈도 꾸지 못한다. 외국의 대학과는 매우 대조되는 현상이다. 이런 점에서 '교수가 바라는 총장상'을 다시 되짚어 보는 특집은 매우 의미가 있다고 생각한다.

우리나라 대학의 역사를 볼 때 총장과 교수들의 갈등은 끊임없이 있어 왔고 지금도 여러 대학에서 내홍을 겪고 있는 것이 사실이다. 이

러한 갈등이 증폭되면 교수들은 불신임투표로 총장에게 '중도 사퇴'라는 불명예까지 안기곤 한다. 얼마 전 한국과학기술원(KAIST) 교수들은 로버트 러플린 총장에 대한 재신임을 물어 중도 하차시켰으며, 외국의 대표적인 사례로는 미국 하버드대학교의 로렌스 서머스 총장의 사임을 들 수 있다. 서울대학교의 경우 직선제로 선출된 총장 중 4명이나 조기 사퇴하는 불명예스러운 역사를 가지고 있으며, 지금 이 순간에도 여러 대학에서 '총장 사퇴하라'는 요구가 끊임없이 제기되고 있는 실정이다. 왜 이런 사태가 벌어지고 있는 것일까? 교수들의 기대가 너무 크기 때문일까, 아니면 총장의 능력이나 자질에 문제가 있는 것일까? 정도의 문제이겠지만 필자는 이 두 가지 모두가 원인이 아닐까 생각한다.

Ⅱ. 교수가 바라는 총장상

교수가 바라는 총장상을 원론적으로 간단히 이야기할 수는 있겠지만, 조금 깊이 생각하면 그렇게 간단하지만은 않다. 대학마다 설립 배경과 이념, 학교의 역사와 전통, 조직 체제와 규모, 위치와 종류에 따라 각기 다른 특성과 환경을 지니고 있으므로 대학총장의 이상형을 단정지어 말하기는 힘들다. 교수 개인의 생각도 각기 다르다. 어떤 이는 지식과 명망이 있는 총장을 선호하고, 다른 이는 CEO형 총장이어야 한다고 주장하기도 한다. 그러나 어떤 유형이든 기본적으로 교수가 바라는 총장상은 분명히 있을 것이다. 그것은 무엇일까?

과거 총장의 임명제 시절에 교수들은 좋은 싫든 임명된 총장을 받아들이지 않을 수 없었지만, 1987년 민주화 이후 총장직선제가 도입됨으로써 교수들은 자신들이 바라는 총장을 직접

선출하고 있다. 이러한 총장직선제는 주로 국립 대학에서 이루어지고 있지만 최근에 많은 사립 대학들도 총장직선제를 부르짚고 있다. 직접 총장을 선출하려는 것은 그만큼 대학의 자율성을 지키고 총장에 대한 기대가 크기 때문이다.

여기서 교수가 바라는 총장상을 논하기 전에, 우선 '이런 사람은 총장이 되어서는 안 된다'라고 말할 때 우리는 훨씬 쉽게 논제에 가깝게 접근할 수 있다. 대학총장은 최고 지성인 집단의 수장으로 학문적으로나 도덕적으로 사

대학총장은 구성원들의 능력을 집약시켜 능동적으로 대학 개혁을 수행할 수 있는 책임감과 지도력, 추진력을 갖추어야 하며, 합리적인 목표를 세우고 이를 효율적으로 추진해 나가는 MBO 총장이 되어야 한다.

이를 위해서는 구성원의 목표를 효과적으로 찾을 수 있는 능력을 갖추고, 급속한 변혁으로 그 목적을 달성하기 보다는 시간이 걸리더라도 꾸준히 구성원들을 설득해서 바람직한 변화를 이룩해야 한다.

회의 존경을 받는 인물이 되어야 함은 말할 나위가 없다. 그럼에도 불구하고 많은 대학에서 총장의 도덕성 문제로 교내외의 지탄의 대상이 된 경우가 적지 않다. 비근한 예로 연구비 횡령 혐의로 직위 해제된 총장이 있으며, 교비 횡령 사건으로 사퇴했거나 사퇴 압력을 받고 있는 총장도 있다. 최근에 한 대학에서는 총장의 음주운전과 재산 형성 과정에 문제가 생겨 교육 인적자원부로부터 부적격 판정을 받아 대학과의 갈등이 심화되고 있다.

대학의 선도 기능은 사회 각계에서 다양할 뿐만 아니라, 특히 도덕성에 대한 기대는 그 어느 집단보다 기대치가 높다. 그런 측면에서 대

학의 최고 책임자로서 도덕성에 흠결이 있는 사람은 대학을 관리할 수가 없다. 총장은 자신의 이익보다 학교, 국가를 생각하는 사람이 되어야 함은 너무나 당연하다. 물론 이러한 불미스러운 일은 아주 드문 경우이며 대부분의 총장들은 대학과 사회의 발전을 위해 부단한 노력을 경주하고 있다. 자주 인용되는 버클리대학교 총장을 역임한 클락커 총장은 총장의 덕목을 32가지나 제시하고 있다. 이러한 덕목을 모두 갖추기란 쉽지 않겠지만 총장에 대한 기대가 그만큼 크다는 것을 반증한다. 우리나라

대학발전의 견인차는 총장의 리더십에 달려 있지만 결코 홀로 발휘될 수 없으며 대학 구성원들의 아낌없는 참여와 협력이 필요하다. 대학발전의 큰 축을 담당하고 있는 교수들 자신은 변하지 않고 전적으로 총장에게만 책임을 전가하는 것은 매우 위험하지 않을 수 없다. 우리는 밖에서 대학발전을 위해서 개혁과 혁신, 그리고 경쟁을 도입해야 한다고 주장하면서 혹시 안에서는 평등주의를 외치고 있지는 않는지 생각해 보아야 할 것이다.

의 교수들은 어떤 총장을 바랄까?

오늘날 도전과 변화의 21세기를 맞아 한국대학이 위기라는 주장에 이론을 제기하는 사람은 없을 것이다. 우리나라의 경제 규모는 세계 12위이지만 대학경쟁력은 OECD 국가 중 최하위권이다. 대학교육의 위기는 어느 한 쪽으로 책임지울 수 없는 문제이지만 정부의 부족한 고등교육예산 및 잘못된 교육정책과 더불어 대학도 그 책임을 면할 수 없을 것이다. 대학의 위기를 극복하기 위해서는 정부의 재정지원 확대와 대학의 주체인 교수들의 부단한 노력과 의식 변화도 필요하겠지만 대학을 이끄는 총장의

역할이 그 어느 때보다도 중요하다. 지금은 개혁의 시대다. 사회의 거의 모든 분야가 그렇듯이 대학도 급변하는 국내외적 환경에 대응하기 위해 혁신과 개혁을 요구받고 있다. IMD(세계 경쟁력 연감)에 따르면 조사 대상 60개국 중 우리나라의 국가경쟁력은 29위인데 비해 대학교육 경쟁력은 52위로 매우 낮다. 이러한 위기 속에서 대학총장의 역할은 그 어느 때보다도 막중하며 새로운 리더십이 요구된다.

미국의 고등교육지(『The Chronicle of Higher Education』)에 따르면 대학총장이 갖추어야 할 능력으로 세 가지 요소를 꼽고 있는데, 첫째로는 지도력(leadership)이고, 둘째로는 좋은 대인관계(interpersonal relations), 세 번째로 그 대학의 목표와 전통을 잘 알고(connection with the mission and understanding of the culture of the institution) 있어야 한다는 것이다. 21세기 지식정보사회에서 대학의 역할은 변하고 있다. 과거의 총장은 학문적 업적과 훌륭한 인격을 바탕으로 일종의 정신적 지도자로서 상아탑을 이끌어 왔다. 그러나 현 시대에 교수들은 더 많은 것을 요구하고 있다. 총장은 기본적인 학문적 소양이나 인격적 덕망 외에 글로벌 경쟁시대에 알맞은 국제적 감각과 CEO형 재정확충 능력까지 갖추기를 기대하고 있다. 심지어는 정부의 정책적 사안에 대해 정치적 판단이나 역량까지도 강조되고 있다. 한마디로 우리나라의 총장은 멀티플레이어의 역할을 하도록 요구받고 있다. 국제경쟁력을 갖춘 세계의 대학을 만들기 위해 발전기금도 많이 거두어들이고, 내부 혁신도 해야 한다. 우리나라의 대학이 당면하고 있는 이러한 현실에서 어떤 총장이 바람직한지 좀 더 구체적으로 그 상을 그려 보고자 한다.

1. 행정 능력을 갖춘 총장

대학의 총장은 도덕적 덕망을 포함해 우선 학자로서의 학문적 소양과 자질을 지닌 진정한 교육자이어야 함과 동시에 대학의 경영자로서 인사 및 행·재정의 전문가로서의 행정적 역량을 갖추어야 한다. 교수들이 바라는 총장은 대학의 최고 경영자로서 미래의 비전을 제시하고 탁월한 행정 능력의 소유자이어야 한다. 개혁 없이는 대학의 발전을 기대할 수 없기에 대학이 새로운 변화를 시도하는 것은 바람직하다. 통찰력과 정확한 판단력 아래 자신의 대학의 특성에 맞게 발전계획을 수립해야 한다. 그러나 대학을 개혁한다는 명분으로 효율성과 이윤 개념을 강하게 도입하는 시장우선의 논리를 단호히 물리칠 수 있는 신념을 가져야 한다. 교수는 대학공동체에 분열과 반목을 야기하는 설부른 개혁을 배격하기 때문이다.

2. 할 말을 하는 총장

대학은 지성의 전당으로서, 대학의 자율성 확보는 대학발전을 위한 시급한 과제이다. 대학은 마땅히 자율을 누려야 하는 곳임에도 불구하고 현실은 그렇지 못하다. 대학이 자율성을 확보하지 않고 국제경쟁력을 갖추기는 힘들다. 이런 맥락에서 총장은 한국 고등교육 전반에 대해 적극적으로 의견을 개진할 수 있어야 하며, 대학의 본질에 반하는 타율적 교육정책에 대해서는 과감하게 거부할 수 있어야 할 것이다. 대부분의 총장들은 교육인적자원부의 정책이나 요구에 적극적으로 대응하기 보다는 오히려 앞장서서 따르거나 전혀 대응하지 못한 것으로 인식되고 있다. 대학발전을 가로막는 잘못된 교육정책에 대한 거부 없이 지금의 대

학은 거둬낼 수 없다. 눈치보고 변명하는 총장이 아니라 '할 말을 하는' 총장을 교수들은 존경한다.

3. 대학 조직의 중심점이 되는 총장

교수는 독선적, 밀어붙이기 식의 행정을 하는 총장을 원하지 않는다. 동시에 무원칙한 온정주의와 적당주의를 배격한다. 이러한 행정은 대학에 갈등과 논란을 야기시킬 뿐이다. 총장은 항상 열려 있는 자세로 대학 구성원의 의견을 경청하는 자세가 필요하다. 의사결정 과정에서 민주적 절차가 중요하며 구성원들과 진지하게 대화할 수 있는 총장을 바란다. 특히 대학이 혁신의 소용돌이에 빠질 때 대학 구성원들 간에 갈등이 생기기 마련인데, 이때 총장의 성숙한 의사소통 리더십으로 구성원들의 자발적 참여를 이끌어 내야 한다. 조직 위에 군림하는 관리자보다는 조직의 중심점에 서서 의견을 통해 비전을 실천하려고 할 때 대학의 진정한 변화가 시작될 수 있다.

4. CEO로서의 총장

오늘날 한국 대학의 현실을 볼 때 대학이 경쟁력을 갖추기 위해서는 발전기금이 필요하고, 그런 점에서 총장의 기금 모금은 무시할 수 없는 요소이다. 학생 수 감소와 정부 지원금 축소로 대학의 재정은 점차 악화되고 있다. 충분한 재원의 확보 없이는 교수의 연구력 강화와 학생들에게 양질의 교육을 제공하여 대학의 국제적 경쟁력을 키울 수 없다. 총장은 우선적으로 정부의 고등교육 예산의 증액을 적극적으로 요청함과 동시에 독자적으로 대학발전을 위한 경영적 마인드를 갖추어야 할 것이다. 그러나 발

전기금 모금이나 재정보호 능력만이 최선의 자질은 아니다. 교육경영자로서의 CEO 역할을 잊어서는 안 될 것이다.

5. MBO 총장

급변하는 대내외적 환경 속에서 대학은 과거 어느 때보다도 경쟁과 위기의식을 많이 느끼고 있으며, 대학이 처하고 있는 어려운 상황은 대학 총장의 책무를 더욱 무겁게 하고 있다. 다양한 도전 속에서 대학총장은 구성원들의 능력을 집약시켜 능동적으로 대학 개혁을 수행할 수 있는 책임감과 지도력, 추진력을 갖추어야 할 것이다. 대학은 대체로 보수적인 사회다. 대학총장은 합리적인 목표를 세우고 이를 효율적으로 추진해 나가는 MBO(Management By Objectives) 총장이 되어야 한다. 구성원들의 힘을 효과적으로 집결시키기 위해서는 구성원들의 목표와 대학의 목표를 일치시켜 구성원 스스로 최선을 다하게 하는 것이 중요하다. MBO 기법이 성공하려면 총장은 모든 구성원의 목표를 효과적으로 찾을 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 급속한 변혁으로 그 목적을 달성하기 보다는 시간이 걸리더라도 꾸준히 구성원들을 설득해서 바람직한 변화를 이룩해야 한다.

Ⅲ. 마치며

마지막으로 바람직한 총장상의 논의를 끝내는 마당에 반드시 짚고 넘어가야 할 부분이 있다. 대학발전의 견인차는 총장의 리더십에 달려 있지만 결코 홀로 발휘될 수 없으며 대학 구성원들의 아낌없는 참여와 협력이 필요하다.

대학발전의 큰 축을 담당하고 있는 교수들 자신은 변하지 않고 전적으로 총장에게만 책임을 전가하는 것은 매우 위험하지 않을 수 없다. 우리는 밖에서 대학발전을 위해서 개혁과 혁신, 그리고 경쟁을 도입해야 한다고 주장하면서 혹시 안에서는 평등주의를 외치고 있지는 않는지 생각해 보아야 할 것이다.

그리고 이상적인 총장상을 논함에 있어 다음의 질문이 선행되어야 하지 않을까 싶다. 대학발전을 위한 훌륭한 총장을 선출하는 데 얼마나 진정으로 고민하였는지, 혹시 학연이나 지연에 얽혀 아무 생각 없이 표를 던져놓고 이제 와서 불만만 터뜨리지는 않았는지, 총장이 갖추어야 할 조건이나 주요 정책을 제대로 검토했는지, 이러한 관심과 참여 없이 비판만 늘어 놓는 교수가 있다면 사실 바람직한 총장상을 거론할 자격도 없을 것이다. 더욱이 최근 대학가에서 어떠한 총장을 선출할 것인가에 대한 고민보다는 직원과의 지분 문제로 갈등과 혼란에 휩싸이는 것을 볼 때 참으로 우려하지 않을 수 없다. **대학교육**

정해룡

부산대학교 영어영문학과를 졸업, 동대학과 미국 클렘슨대학에서 석사학위를, 사우스캐롤라이나대학에서 박사학위를 취득하고, 캘리포니아대학에서 교환교수를 지냈다. 주요 경력으로는 부경대학교 영어영문학부장, 언론사 주간, 출판부장을 역임하였으며, 현재 부경대학교 대학평의위원회 의장, 교수회장, 전국국립대학교수회연합회 상임회장으로 활동 중이다. 주요 논문 및 저서로는 “도덕극 전통과 벤 존슨의 희극”, “타자로서의 오셀로”, “벤 존슨과 이상적 사회”, 『대학시사영어』, 『영국르네상스 드라마의 세계』, 『전환기의 문학론』, 『Networking: English for World Affairs』 등이 있다.