

總·學長的 對內的 인간 관계

韓 瑛 煥

(中央大 行政學科)

1. 總長的 職務環境 : 끝없는 갈등과 한없는 期待

現代社會에 있어서는 어떤 분야의 어떤 조직에 있어서나 그 규모가 커져 가고, 그 구성 요소가 복잡해져 가며, 목표가 다원화해 간다. 따라서 체제 안팎의 충격과 도전의 소용돌이 속에 휘말려 들지 않는 조직이 없다.

더구나 大學組織처럼 그 目標이 포괄적·장기적이며 그 구성원이 복잡하고, 그 영향력이 커짐에 따라 안팎의 기대가 엇갈리고 충돌함이 심각한 조직은 없다.

이러한 '소용돌이의 場'에 있는 大學을 하나의 有機的 組織으로서 統合하고, 때로는 成熟을 향한 改新의 活力을 불어 넣으며, 때로는 怒濤와 같은 外風을 막기 위해 스스로의 몸으로 城壁이 되며, 그러다가는 數萬이 넘는 學生 하나 하나에게 어머니와도 같은 인자한 教育자로 돌아와야 하는 大學組織의 指揮者, 總長의 職務는 하룻밤에도 선머리가 셀 수 없이 늘어날 밖에 없다.

위대한 教育자이자 總長이었던 C. Kerr는 지난 '63년 하버드大學에서 행한 한 특별 강연에서 오늘날 美國 大學의 總長에게 걸려진 기대의 끝도 한도 없이 서로 엉클어져 어긋난 모습을 다음과 같이 슬회한 일이 있다.

大學 總長이 직무상 만나야 할 사람과 集團의 종류는 수 없이 많은데, 그 만나는 사람마다 總長에게 기대하는 役割과 行態는 다르게 나타난다는 것이다.

“總長이 學生 앞에 나설 때는 스스로 없는 벗이 되어 주기를 바라고, 教授들에게는 同僚學者로서, 同窓生들에게는 선량한 同志로서, 理事會에서는 착실한 行政家로, 大衆에게는 名演說家로, 研究費를 내줄 財團이나 정부 기관 앞에서는 기막힌 協商의 名手로, 大學豫算의 심의·결정권을 가진 州議會에서는 수완 있는 政略家가 돼야 하고, 產業界나 노동조합에게는 支援者가 돼야 하고, 寄附出損者들 앞에서는 설득력 있는 外交官이어야 하며, 教育界에서는 항상 旗手라야 하며, 言論에 대해서는 名代辯人이라야 하고, 政府에 대해서는 현신적인 公職者像을 보여야 하며, 오페라와 축구 시합을 다같이 좋아해야 하며, 동시에 그 스스로 훌륭한 學者라야 하며, 그 위에 高邁한 人品을 갖추고 훌륭한 男傑이자 아버지가 되어 주어야 하고, 敎育에서도 열성적인 信徒라야 한다. 그리고 비행기 타는 일, 어디서나 食事하는 일, 갖가지 儀典行事に 참석하는 일쯤은 스스로 즐길 수 있는 경지에 달해야 한다. 그런데 이 모든 기대와 역할을 수행할 수 있었던 사람은 한 사람도 없었다. 그리고 이 중에 아무 것도 못한 大學 總長도 더러 있다.”

대학 총장에게 걸려진 이러한 役割期待의 多樣

性과 相衡性은 총장이 만나서 다루어 가야 할 集團의 다양성과 함께 그 집단마다의 動機와 行動構造가 서로 쉽게 和合하거나 單純化되기 어려운 특이성이 있기 때문이다.

이렇듯 지극히 복잡하고도 미묘한 인간 조직으로서의 大學에서 그 中心的인 位置에서서 각각의 기대에 어그러지지 않게 관계를 설정하면서 대학 조직 전체를 하나의 위대한 和音으로 創出해 가야 하는 것이 總長의 任務이다.

本稿는 바로 이러한 문제 인식에 바탕을 두고 있으며, 大學 總長의 職務環境을 구성하는 大學內外의 집단 가운데에서 外部集團과의 관계는 이 특집의 다음 論文에서 다루어질 것이다. 여기서는 內部集團들을 중심으로 그 집단들의 특성을 파악하고, 그들과의 관계 설정에서 당면하는 어려움을 분석한 뒤 그 하나 하나의 집단이 마치 觀戰의 서로 다른 악기처럼 제대로의 독특한 구실을 하게 하면서, 동시에 전체로서의 和音을 내게 할 수 있는 名指揮者의 方案이 없을까를 모색해 보고자 한다.

2. 大學內 主要集團의 特性和 關係構造

學問共同社會를 구성하고 있는 대학에서의 內部的 構成要素 가운데 가장 중요한 집단은 教授, 學生, 事務職員 및 財團理事會라고 할 수 있다.

이 4개의 집단은 大學組織에 참여하는 立場도 다르고 그 動機와 行態도 다르기 때문에, 서로간에 심각한 대립과 갈등을 빚는 경우가 많다. 특히 이들을 관리해야 할 總長과의 關係構造에서도 대단한 어려움을 빚게 된다.

따라서 이들 集團別로 그들이 가진 動機와 行態上的 특징들을 분석해 보고, 그 바탕 위에서야 할 總長과의 關係設定의 樣式과 어려움을 살펴보기로 하자.

1) 教授陣과의 關係

教育, 研究, 奉仕로 表象되는 새로운 知識의 創出, 利用, 擴散을 그 主目的으로 하는 대학 조직에 있어서 그 生産 메카니즘의 主役은 教授들이다. 따라서 교수들은 그들이 대학 조직의 基盤이자 主人이라고 생각한다.

그런데 새로운 지식(knowledge)의 창조와 확산이라는 최고도로 專門化된 목적을 가진 大學과 같은 조직에서는 그 조직 목표의 具顯方法에 관한 모든 결정은 조직 구성원인 專門家(professionals)들 자신에 의해서 獨立的이고도 自律的으로 결정되는 것이 당연하며 가장 效果的이다. 따라서 大學의 教育, 연구 그리고 봉사에 관한 主要 정책과 사업은 궁극적으로 教授가 發案하고 결정권을 갖는다.

그때 교수들은 어떤 경우에 있어서도 學問의 관심 이외의 동기나 목적이 介在되거나 干涉받는 것을 싫어하게 된다. 교수의 입장에서는 자기만의 學問世界에서 최종의 窮極의 權力을 행사하는 王으로 君臨한다. 그리고 大學의 조직 체제를 이러한 교수, 연구, 봉사 활동을 지원해주는 부차적 보조 기능과 어떤 對內외의 세력으로 부터도 교수의 이 學問의 自由를 보호하는 기능을 가진 느슨하게 묶여진 王國聯邦 이상으로는 생각하지 않는다.

교수의 경우 가장 중요한 實績의 評價와 賞罰體系의 수행에 있어서도 그들이 소속한 大學組織에 의해서가 아니라 교수 개인이 자발적으로 참여한 同僚學界에 의해서 평가가 이루어지기 때문에 교수의 대학 조직에 대한 기속성은 더욱 약화된다.

교수들이 갖는 이러한 행태 구조상의 특징 때문에 大學組織의 責任者로서의 總長이 다루어야 할 집단 가운데 가장 중요하면서도 가장 어려운 집단이 바로 教授들이다.

總長은 교수들을 代表한다고 생각한다. 그러나 교수들은 총장을 한 사람의 學問的 同僚 이상으로는 생각하지 않으려 하며, 총장이 象徵하는 大學管理의 階層의 權威에 대해서도 지극히 둔감하다.

教授들은 무슨 일이 있어도 지켜져야 한다고 믿는 學問의 自由와 그 理念을 실현하기 위한 불가결의 요소인 自律性과 獨立性을 강조하게 되는데 이는 대학 총장이 수행해야 할 有機的 體制로서 大學이 갖는 組織으로서의 要求와는 충돌하게 된다.

大學이라는 유기적 체제의 입장에서 보면 教授들의 이러한 獨立的 自律性은 자칫 조직이 제

공할 수 있는 資源의 限界를 넘어서기 십상이고 더구나 教授活動의 個別性은 교수간, 학문 분야간, 학술 단위간에 심각한 갈등과 경쟁을 유발하여 體制의 存立을 위태롭게 하는 사태에 이를 수도 있으며 大學이 全體로서 責任을 지고 있는 보다 큰 社會的 關係에 있어서 대학 조직이 감당해야 할 責任意識이 흐려질 수도 있다는 점을 간파할 수 없다.

사실 大學에 있어서 教授들간의 갈등과 경쟁은 심각하다.

기초 연구 분야의 교수들은 大學의 傳統的 本領으로서 대학이 얻을 수 있는 사회적 명성의 長期的 土臺가 기초 연구의 開拓的인 活動에서 나온다고 믿고 있다. 응용 연구나 봉사 활동 분야의 교수진은 短期的인 사회적 요구에 더욱 敏感해져야 한다고 생각하고 있다. 單科大學이나 學科 등의 學術教育單位간에도 서로 교육 프로그램의 결정권이나 敎員人事權의 행사에 있어서 排他的 權限을 보유하고 싶어하기 때문에 같은 과목을 중복해서 設講하는가 하면, 예산이나 시설의 배치에서 우선권을 차지하기 위한 경쟁과 갈등이 치열하다.

교수들의 인식은 학생들의 要求와도 충돌한다. 교수들은 '教授指向의 敎科課程(faculty-oriented curriculum)'을 원하는 데 비해서 학생들은 '敎科指向의 教授陣(curriculum-oriented faculty)'을 원한다.

따라서 大學外部에 대해서는 교수를 代表한다는 입장을 취하는 데 별로 큰 문제가 없는 總長도 일단 大學 안으로 들어오면 學問의 自律權을 부르짖는 教授陣의 요구와 組織으로서의 大學이 요구하는 조정과 통제라는 行政的 課業간에 심각한 갈등을 일으키게 된다. 여기에 大學과 같은 전문적 조직(professional organization)의 首長이 갖는 고민과 딜레마가 있다.

만일 대학 총장이 그 스스로 卓越한 學者로서의 업적과 專門人的 素養을 갖고 교수들의 입장에 전적으로 동조하는 행태를 보이게 되면 大學의 本質的 理念인 學問的 自由는 重視되겠지만, 조직으로서의 大學이 생존하고 유지되기 위해 필요한 附隨機能은 완전히 등한시되어 대학 조직의 성장이나 안전에 중대한 위협이 될 수 있다.

특히 이 딜레마를 가중시키는 요인은 總長감을 물색할 때에 卓越한 學者일수록 行政家로서의 才能은 부족할 경우가 많다는 점이다. 이 점은 총장의 경우에만 한정되는 것이 아니라 총장을 補佐하기 위해 教授 가운데서 選任된 學(院)·處·科長의 경우도 마찬가지다. 그들은 일단 教授職에 들어서면 生涯를 통한 궁극의 업적 평가 기준은 탁월한 研究論文의 數와 質에 달린 것이라 생각한다. 어차피 순환 보직을 맡게 되어 있는데 애써 그 골치 아픈 人間關係에 시달리려 하지 않는다. 또한 一般行政이나 企業組織처럼 階層에 따라 報償體系에 현격한 差異도 없는 행정직을 맡기 꺼려 한다. 補職을 맡았다 해도 억지로 잠시 보직을 맡고 있다는 생각 이상으로는 행정직 임무를 수행하지 않는다.

그렇다고 해서 학자적 소양도 업적도 없지만 行政家的 能力이 출중하다고 해서 이런 사람을 총장으로 모시고 교수들에 대해서 單純한 行政的 權威(administrative authority)로 임하게 한다면 대학 조직이 필요로 하는 家庭的·附隨的 기능은 그런 대로 충족되겠지만 본질적 기능인 教育·研究 기능의 수행 과정에서는 교수들에게 전혀 먹혀 들지 않게 된다.

우리나라의 大學들, 특히 대부분의 私立大學의 경우 초창기의 황무지로부터 설립, 생존, 확장 단계에 이를 때까지는 創業總長의 카리스마적 權威가 모든 교수들의 動機나 行態의 특성적 요구를 완전히 압도하면서 비교적 수월하게 행사될 수 있었다. 그러나 이제는 이런 私立大學에서조차 그 物量的·外形的 성장을 위한 기본 조건이 충족되었고 조직으로서 生存에 대한 外部 侵入의 염려가 거의 없어졌을 뿐만 아니라, 교수진의 규모와 專門家的 素養(professional orientation)도 급격히 伸張되었기 때문에 創業校主 總長의 카리스마적 權威의 作動에 서서히 限界가 오고 있고, 따라서 敎授出身 總長이 점차 늘어나고 있다.

이러한 轉換期的 상황에서 총장이 교수들과의 사이에 설정해야 할 關係圖式은 대단히 어려운 과제로 부상하게 될 것으로 보인다. 특히 이런 상황에서 주의해야 할 것은 지나치게 급격한 교수들의 遠心化 경향을 제어하고 大學이라는 조

직의 요구에 대한 충성심을 강화해야 한다는 명분이다. 즉, 正常的인 경쟁을 거쳐서는 選拔되기 어려운 低水準의 교수를 선발하거나, 同門敎授들의 補職 기회를 형평에 맞지 않게 확대하거나, 아니면 大學管理의 中樞情報의 수집과 意思決定을 함에 있어 교수들을 疎外시킨 채로 보다 一絲不亂한 事務職에 의지하게 되는 사태이다. 이러한 사태는 어느 경우나 대학 사회로서는 쉽게 치유하기 어려운 派閥化와 混亂을 겪게할 것임은 긴 설명이 필요할 것 같지 않다.

이렇게 보면 대학 총장과 교수와의 관계는 학술적 권위(professional or academic authority)만으로 임하므로써 인간 관계나 조직 관리에 無力한 상황이어서도 안 되고, 그렇다고 행정적 권위(administrative authority)만을 앞세워 學問共同社會가 갖는 自由와 伸縮性을 무시해서도 안 된다.

따라서 총장과 교수와의 관계는 일반 행정 조직처럼 官僚的 強制力(coercive control)도 작동하지 아니 하고 企業組織처럼 金錢的 報償(utilitarian control)도 효과가 制限的이다. 이들 사이에는 協議와 說得을 기반으로 교수들 내면의 自發的 受容을 유도해 내는 規範적 關係(normative influence)만이 제 효력을 발휘할 수 있다.

2) 學生과의 關係

大學이라는 조직이 사회 안에서 存立하는 정당성의 가장 중요한 근거는 학생을 교육하는 것이다. 그래서 學生集團은 자기들이 大學의 主人이라고 생각한다.

대학에 있어서 학생 집단의 役割 認識은 대체로 3중 구조로 되어 있다고 이해되고 있다. 첫째는 배우는 弟子의 地位이고, 또 하나는 大學의 교육과 봉사 사업의 산물을 구입하는 고객의 입장이며, 세째는 그들이 스스로 大學의 主人의 地位를 누리하고자 하는 것이다.

물론 통상 대부분의 학생은 첫째의 배우는 弟子로서의 지위 인식이 支配的이지만 이 역할 인지에 중대한 문제가 있거나 非效果的이라고 생각될 때에는 제2, 제3의 역할 인지가 전면에서 부상하면서 복잡하고도 미묘한 행태를 보일 수도 있다. 특히 배우는 제자의 입장에서 있을 때는

總長이 代表하는 敎授와의 사이에 규범적인 上下 關係를 잘 수용하지만, 大學의 고객 입장에서면 水平的 對等 關係를 주장하고, 主人立場에 있다고 생각할 때는 大學運營의 核心的 決定 과정에 그들의 참여를 주장하게 된다. 그런데 이 배우는 弟子의 立場도 성숙한 大學生 集團에 이르면 단순한 교육을 통한 學問世界的 眞理의 傳受 이상으로 人間과 社會, 정치와 경제 현실의 價値 문제에 대한 理解와 그 改善에의 熱意가 폭발적으로 증대되는 연령층이 된다.

따라서 學生들은 강의실에 들어선 교수에게 學問的 강의 이상으로 現實에 대한 價値判斷의 所信을 듣고 싶어 하고, 만일 이때 교수가 所信의 表現을 거절, 회피하거나 또는 학생들의 그것과 일치하지 않을 때 학생들에게는 즉각적으로 교수와의 사이에 異質感·拒否感이 助成되면서 師弟間에 존재해야 할 規範的·道德的 상하 關係가 무너지고 심한 경우 대립 관계로까지 발전하게 된다. 그렇게 되는 경우 평상시에는 潜在的으로만 認知하고 있었던 제2, 제3의 地位認識을 전면에서 내세우면서 대학 조직 전체의 권위에 도전과 저항을 표시하게 되고, 학생들의 입장에서 볼 때에 교수들을 대표하는 總長室은 그러한 저항을 표시함에 있어 焦點의 대상으로 삼는데 안심마음이 된다. 최근에 많은 大學에서 벌어지고 있는 학생들의 총장실 점거 농성 사태의 빈발은 다음의 몇 가지 이유로 더욱 激化되고 있는 것 같다.

첫째는 開港 이래 우리나라 最近世史가 짙어지고 있는 최대의 政治的 負債가 權力形成의 正統性의 기반이 취약하다는 점인데, 해방 이래 한글 세대가 급격히 성숙하여 社會의 中樞가 되고 또한 外勢의 干涉도 눈에 띄게 줄어가는 것과 캐도를 같이 하여 權力의 道德性과 正當性에 대한 요구가 폭발적으로 증대되고 있다는 점이다. 특히 오늘날의 젊은 靑少年層으로서는 急進的·民族主義的 改革思想이 미만해 있는 터라 이 문제에 대해서는 嚮健하고도 漸進的인 개선을 기대하고 있는 既成世代에 속한 교수들과는 의견이 일치하기가 어려울 수밖에 없다.

둘째는 오늘날의 젊은 大學生들의 價値觀에는 과거 전통적으로 인정, 수용되어 온 師弟간의 規

·範的 복종 체계 그 자체가 급격히 희석되어 가고 있다는 점이다. 오늘의 대학생들이 태어나서 자라던 '60년대 후반 이후는 우리 사회에 都市化, 産業化, 核家族化가 급속히 진행되던 시기이며 동시에 가족 체계내에서 父權이 급격히 弱化·喪失되어 가는 시기이다.

원래 인간 관계에 있어 規範的 上下 服從關係의 수용은 어린 시절의 가족 생활에서 嚴格한 父權의 행사에 따른 道德的 命題의 無意識的 受容으로 내면화된 때에만 이것이 기초가 되어 학교 생활에 이어지고 사제 관계로 移行·強化되어 훗날 사회 관계 일반에도 적용되게 된다.

그런데 父權喪失時代에 嚴父의 도덕적 규범에의 복종을 그렇게 심하게 강요받을 기회도 없었고, 따라서 內面化의 시기도 없었던 이들 世代로서는 인간 관계를 規制하는 세 가지 틀 중에서 규범적 복종 관계는 극히 약화되고 다른 두 가지, 즉 強壓이나 報償만을 중심적 틀로 이해하게 된다.

사회의 여러 조직 유형 가운데 文化的 目的을 가진 것은 바로 대학이다. 규범적 복종 관계를 그 根幹으로 하고 있는 대학 조직 안에서의 이러한 젊은 대학생 세대들의 價値觀의 變化는 대학의 조직을 規律할 수 있는 기본 틀이 급속히 붕괴되어 가고 있음을 뜻하는 것이다.

따라서 오늘날 우리 대학의 교수, 특히 그 代表的 象徴인 총장이 대학생 집단의 폭발적 도전 앞에서 과연 어떠한 관계 설정을 해야 할 것인지 실로 致難한 과제가 아닐 수 없다.

3) 事務職員과의 關係

대학이라는 조직이 教育과 研究 등의 본질적 기능을 원활히 수행할 수 있도록 하기 위해서는 그에 필요한 人的·物的 資源과 시설의 구입, 사용, 관리를 포함한 방대한 家庭의 支援 기능을 수행할 事務職員이 있어야 한다.

인사, 회계, 예산, 조달, 복지, 재산, 시설 관리, 법규, 안전 관리, 공공 관계, 기금 모집 등을 실무적으로 담당하고 있는 事務職 집단은 大學에 있어서 가장 典型的인 經營管理的 기능을 수행하므로 그 조직 체계도 階層制의 分業과 統制의 원리를 따르게 된다.

總長의 입장에서 볼 때에 이 집단은 가장 다루기가 쉬운 편인데 총장을 頂點으로 하는 일사 불란한 命令體系에 속하고 있기 때문에 총장의 행정적 권위에 대단히 順應的이다. 또 그들의 직무상의 등기도 대학 전체의 統攝과 能率的 管理가 중심이 되기 때문에 총장의 課業構造와 거의 일치한다.

그러나 대학이라는 학술 전문 조직이 갖는 목표와 구성원 구조상의 특징 때문에 일반 행정 조직이나 企業의 경우와는 달리, 대학의 행정 사무직은 조직 목표 서열상 副次的 기능을 담당하고 있을 뿐이다. 따라서 조직원으로서도 교수 집단이 上位에 서고 사무직은 支援的·制限的 地位에 머물러 있어야 한다.

사무직 집단이 대학 사회 속에서 감수해야 할 이러한 지위와 역할의 制約과 差別化로 말미암아 이 집단의 불평과 불만이 적지 않은데 이것이 다른 방향으로 나타나면 대학 조직내의 다른 집단 특히 교수 집단과의 사이에 심각한 갈등을 야기할 수 있다는 데에 이들 집단의 頂點에서 있는 總長의 고민이 있다.

대학 조직 속에서 사무 직원들의 지위가 부차적이고 제한적이라는 사실이 가장 잘 나타나는 것은 그들의 職位上昇의 上限이 비교적 낮게 설정되어 있다는 점이다.

대학내의 중요 정책 결정에 참여할 수 있는 職位에는 學業를 다루는 學(院)·館·學部長은 말할 것도 없고 행정 업무를 다루는 處·室長의 경우도 교수로서 補職되지만, 생애를 통해 봉사해 온 사무직은 기껏해야 副處·室長 또는 課長 정도의 수준까지가 昇進의 상한이 되어 있는 것이 상례이다. 이러한 상황이 사무 직원들에게는 불평 불만의 이유가 되어 그들의 士氣를 저하시키고 新規事務職의 자질을 떨어뜨리며 자칫하면 이러한 疎外感이 교수들, 특히 보직 교수들과의 사이에 폭발적인 갈등을 유발시키는 계기가 될 수도 있다.

大學教育協議會의 최근 資料에 의하면 우리나라 전체 대학(교)의 事務職 要員의 학력 수준을 보면 大學 이상의 학력을 가진 자는 43%에 불과하다. 國·公立大學의 경우는 20%, 私立大學의 경우는 조금 나아서 49% 정도에 머물고 있다.

사무직 요원의 이러한 교육 수준은 그들의 주요 임무인 學事行政 지원 기능의 理解力을 떨어뜨릴 것이고 그 업무 처리의 效率을 저하시킨 것이며, 특히 장기 근속 직원의 나태와 사기 저하는 우려할 수준에 이르고 있는 듯하다.

이러한 事務職의 불만이 밖으로 표출되는 방식은 여러 가지가 있겠으나 특히 그 중에서 빈번하면서도 문제가 되는 것은 이들 행정직의 實務責任者와 교수로서 補職된 單位機關長들간의 음양의 대립과 주도권 쟁탈전이라 할 수 있다.

앞서 살펴본 바와 같이 教授出身의 행정 보직자는 원래 그 동기와 자질이 行政家의 걸차나 능률에 대한 관심이 적을 뿐만 아니라, 그나마도 대체로 순환 보직제에 따라 단기적으로 임명되기 때문에 재임중에 행정 실무를 익힐 겨를도 없는 것이 통례이다. 그런데 행정 실무 과장의 입지는 이미 그 부문에서 20~30년 근속해 온 實務知識의 노련한 전문가일 뿐만 아니라, 대학 경영상 대내외에 法的 責任을 져야 할 사항의 처리에 있어서는 그 '비결(business secrets)'을 熟知하고 있는 터이다. 따라서 行政處室의 실질적 운영에 관계되는 중요 의사 결정은 外形上의 책임자인 교수 출신 處·室長을 압도하거나 우회해서 이들 實務課長의 손에서 주도되는 경우가 적지 않게 된다. 總長이 事務職과의 관계 설정에서 가장 고심하게 되는 경우가 바로 이런 경우이다.

大學教育協議會가 최근 발간한 總·學長의 職務分析에 관한 研究報告書에 의하면 총·학장의 중요 정책 결정에 필요한 情報入手의 주요 통로로서 비서실과 실무 과장과의 의존율이 20%에 가깝고, 특히 지방의 대규모 綜合大學의 경우가 가장 심해서 그 비율이 22.4%로 敎務委員들의 16%를 압도하고 있다. 더구나 이 조사에서 30% 내외를 보여 주고 있는 處·室長에의 의존율은 사실상 사무 부서의 책임자로서 事務職이 수집한 정보의 전달 통로에 불과한 경우가 많을 것이라고 생각하면 이 비율은 50%를 넘어서 될 것이다.

대학 총장이 사무직 집단의 疎外感을 덜어 주기 위한 誘因의 方便으로 教授와 事務職간의 대립에 있어 사무직을 선호하거나 우위에 서게 할 때에는 대학의 본질 기능과 부차적 관리 기능간

에 目標의 代置(goal displacement) 현상이라는 극히 바람직하지 않은 현상을 빚어 내게 될 위험이 커진다.

따라서 총장과 사무직간의 관계는 그 기본적인 一體性에도 불구하고 적당한 거리를 유지하고 制限的·選別的 役割의 수행을 보다 專門化시키고 效率化시키는 과업이 최상의 관계라 할 수 있다.

4) 財團(理事會)과의 關係

대학의 法的 主人은 財團이다. 따라서 총·학장의 정책 결정에 가장 직접적인 영향력을 행사하는 上位體制는 私立大學에 있어서는 財團(理事會), 公立大學의 경우에는 設立機關이다.

'80년 이래 제도적으로는 대학의 豫算權과 人事權이 총장에게 넘어왔고, 총장에 대한 財團의 영향력을 축소해 가고 있다. 그러나 실제에 있어서 이들 재단이나 설립 기관은 대학의 이념과 성격, 발전 방향, 기본 조직, 그리고 재정 운용에 대한 適當한 指示·統制權을 보유하고 있는 경우가 많다.

물론 총장과 재단과의 실질 관계는 그 大學의 歷史的 成熟 단계, 재단의 校主와 總長의 心性에 따라 달라질 수 있는 것이지만, 총장에 대한 人事權을 갖고 있는 財團理事會는 총장 스스로가 이사회的一員일에도 불구하고 총장으로서 가장 무서운 對象이며 또 어느 의미에서는 유일한 上典이라고 할 수 있다.

앞서도 인용한 총장의 職務分析에 관한 研究報告書에 따르면 대학 총·학장이 그의 업무 수행을 위하여 財團(理事會)이나 設立機關의 책임 관리를 만나는 회수가 월 평균 3회 정도 유지되고 있으며 심한 경우는 매일 한번 이상 만나고 있다. 만나는 目的은 大學運營協議가 40%이며, 대학 발전 계획 협의가 18%, 財政 11%, 시설 확충 11%, 인사 문제 9%, 現況報告 7% 등의 순으로 나타나고 있다.

財團에 의한 이와 같은 강력한 영향력의 행사가 大學의 기본 운영이나 발전 정책에 대한 전략 협의의 수준을 넘어서 總長의 가장 고유한 권한에 속하는 學内の 인사 문제 등에까지 깊숙이 관여하게 되면, 총장의 학내 다른 집단과의 관계 설정에 중대한 차질이 생길 수 있다. 특히 9월

사 문제에 관한 財團의 直接介入은 학내 교수진이나 사무직 간부들의 충성심을 二元化시키고 학내의 중요 정책 관련 情報流路가 분산되어 총장에 의한 대학의 統一的 管理에 중대한 흠이 될 수 있다.

창설기의 胎動과 급성장기에 있었던 校主總長 體制로부터 이제 막 教授總長制로의 轉換期에 들어선 大學일수록 이러한 상황이 빚어질 가능성이 크다. 그럴 때에는 학내의 다른 주요 집단에 대한 총장의 '이미지'가 財團의 한 下手人에 불과하다는 평가를 받을 염려가 있고, 이렇게 되면 총장의 大學統合力이나 指導力은 급격히 훼손된다. 특히 大學이라는 조직의 기업적 성장과 확대 측면을 중시해야 하는 財團(理事會)과 大學의 교육과 연구의 質을 高揚하는 데 중점을 두게 되는 교수 출신의 총장간에는 대학 운영의 기본 방향에 대한 우선 순위 인식도 다르고, 또 다르게 비쳐져야 하는 것이 일반적 기대이다.

따라서 총장의 재단(이사회)과의 관계 설정에서 가장 바람직한 類型은 양측이 가진 價値指向을 상호 존중하며 대등한 협의를 통해서 그 대학이 처한 歷史的 段階에 알맞게 조화해 내는 力量을 지닌 총장이라고 할 수 있을 것 같다.

3. 大學의 統合과 成熟에로의 길

이상에서 본 바와 같이 大學을 구성하고 있는 주요 집단은 그 하나 하나가 다루기 껴 어려운 특성을 갖고 있으며 이들간의 관계 역시 대립과 갈등이 끊이지 않고 있다.

따라서 총장이 이들을 다루는 데 소홀하거나 無力하면 大學은 문자 그대로 '組織化된 無政府狀態'를 초래하게 될 것이다. 그렇다고 여기서 서투르게 統合을 위한 권위적 통제를 강화하려 하면 대학의 본질적 기능을 뒤틀전으로 몰아내는 奇形的 官僚制가 활개를 치게 된다. 草創期의 대학들은 후자의 방편으로 外形의 규모를 확대할 수는 있었다. 安定期에 달한 대학들에선 전자의 상황이 나타나도 최소한의 教育·研究 기능은 개별 교수들에 의해서 그럴 저력 수행될 수도 있다.

그러나 오늘 우리나라의 대학들이 당면하고 있

는 대내외의 挑戰과 強迫은 이러한 大學의 狀況을 용납하지 않고 있다. 대학이 제도상의 外形만을 번듯하게 갖춘 채 학생들에게 學位證이라는 이름의 社會的 上向移動의 保證書만 주면 사회로부터 大學의 구실을 거의 다했다고 생각되던 時代는 지났다. 그때까지만 해도 우리 經濟·社會의 발전은 대학이 배출한 高級人力에 의지한 것이 아니라 中等教育 이하의 교육밖에 받지 못했지만 卓越한 熱誠과 技能을 발휘했던 技能人力에 그 推進主力을 의지하고 있었다.

그러나 이제는 바로 이들 기능 인력의 공헌으로 급속히 자라온 우리 경제의 성숙과 국제화의 수준으로 말미암아 우리 경제의 사회 발전의 주요 기반이 高級人力의 전문적 능력에 바탕하지 않을 수 없는 상황에 도달하게 되었다. 이러한 사회적 상황은 대학으로 하여금 外形의 成長이 아니라 大學教育의 質的 高度化라는 과제를 급속히 해결하지 않을 수 없게끔 하는 무서운 도전과 강압으로 우리 앞에 나타나 있다. 만일 우리의 대학들이 이러한 사회적 요청과 기대에 효과적이고도 신속하게 적응을 하지 못하면 사회는 大學을 버릴 것이고 대학 체제 전체에 중대한 붕괴의 위험을 안겨 주게 될 것임은 명약관화한 일이다.

오늘날 우리 大學이 처하고 있는 이러한 상황 인식을 바탕으로 하여 대학 조직을 바라보면, 安定을 위한 單純한 人和와 統合의 차원으로서는 안 되고, 成熟과 刷新을 향한 力動的 統合이 불가결의 요건이 되고 있다. 대학이 성숙할 수 있도록 대학 조직의 全局面에서 쇄신이 지속적으로 活性化되게 하기 위한 力動的 統合體制를 마련하는 것은 오늘날 우리나라 大學 總長에게 기대되는 가장 바람직한 機能像이 아닐 수 없다.

이러한 理想的 總長像은 지금까지 우리나라의 많은 대학들이 서 있는 기본 목표 구조의 변화를 전제로 한다.

대학의 최우선 목표가 外形의 規模의 성장에 그 초점이 맞추어지고 있는 한, 그 管理體制가 權威主義의 獨善, 他律的 規制, 閉鎖性과 은밀한 幕後의 情報交流方式에서 벗어나기 어렵다. 그러나 敎育과 研究活動 質의 向上이 최우선 목표로 설정될 때에는 그 관리 구조가 서서히 自

律的 協同, 規範的 參與, 開放의 人間關係와 合理的 情報 교류 방식으로 정착될 수 있는 터전 이 마련되게 된다.

이러한 목표 구조의 전환을 전제로 한다면, 총장의 管理戰略은 대학 사회 안의 주요 집단간에 創意的의 活性化와 力動的 統合性을 함께 高揚할 수 있도록 그 기본 방향을 쉽게 설정할 수 있다.

무엇보다 중요한 總長과 教授와의 관계에 있어서는 敎育과 研究라는 기본 기능에 관한 한 교수 의 自律的 役割 구조가 확대될수록 좋고 그 기반 위에서 다시 統合을 위한 參與의 通路가 확장되어야 한다.

앞서도 본 바와 같이 教授集團은 최고도로 健全化되어 있는 구성원들이어서 그 價値觀과 行態構造가 극히 自律的이며 외부의 간섭, 특히 行政的 權威에 대해서는 강한 거부감을 갖는 집단이다. 이러한 집단에 대해서 總長, 또는 그를 代理하는 行政職員에 의한 干涉과 壓力은 오히려 그들을 疎外시키면서 逆효과를 내게 되는 경우가 많다. 大學全體로서의 統合의 要請은 無言中에 전달된 規範과 傳統의 內面化에 바탕한 自發的 參與 구조의 확대에 의해서 이루어지는 것이 보다 바람직함은 두말할 것도 없다.

이미 우리 大學에는 이와 같은 目的으로 무수한 委員會가 설치되어 있지만 그 委員構成이 소수의 補職者 중심의 중복 참여에다가 그나마도 1년에 한두 차례 만나는 정도에 그치고 있는 형편이다. 이러한 상황에서는 參與의 實質的 效果보다는 參與를 가장한 一方의 弘報에 더 중점이 두어지고, 참여했던 사람들도 어안만 병병해지게 된다.

大學 관리에 관한 이러한 參與의 통로는 이제 學生代表들에게도 서서히 개방되어야 할 시기가 온 것 같다. '60년대말 美國 大學에서 일어났던 학생 불만의 심각한 表出에 대해서도 결국 大學 管理의 중요 의사 결정 체제에 참여의 기회를 확대시킨 것이 유리했다는 평가가 나와 있음은 우리의 경우에도 참고가 될지하다.

教授들과 教授로 구성되는 학내의 下部 學術 單位에 대한 自律性의 보장이 갖는 중요성은 아무리 강조해도 과할 것이 없지만, 그렇다고 이

것이 教授들의 모든 노력에 대해 放任하라는 것은 아니다.

특히 大學 안에 외롭게 움트고 있는 刷新의 싹을 재빨리 식별하고 이를 보호, 육성하여 大學 안에 확산 정착할 수 있도록 하는 것은 대학의 쇄신 능력을 키우는 改革指導者로서의 總長의 가장 중요한 임무의 하나이다.

大學社會란 원래 불변하는 傳統의 保存 기능도 있기 때문에 때로는 강한 保守性을 지니고 있고 여기에 教授陣 내부에 있을 수 있는 다양한 小集團간의 이해와 갈등도 있을 수 있다. 따라서 교수의 個別的 研究上의 創造는 쉬워도 大學 조직이나 역할 구조에 영향을 미치리라 예상되는 改革이나 刷新은 동료 집단의 강한 저항에 부딪치는 경우가 많다.

따라서 總長은 이러한 상황에서 연약하지만 의미 있는 改革의 싹이 돌아나면 이를 빨리 식별해서 內外의 자원을 동원하여 지원하고, 學內의 분위기를 우호적으로 조성해 주며, 그 刷新과 改革의 뿌리가 學內外에 정착 확산될 때까지 보호하고 촉진하는 역할에 민감해야 한다. 그러한 사례가 반복될 때에라야 學內의 구석구석에서 刷新의 저력이 滿開하게 될 것이고, 나아가 大學 內에 創造性의 분위기가 活性化될 것이기 때문이다.

筆者가 美國의 어느 研究機關에 있을 때 東南亞의 몇 개 大學을 선정해서 그들의 敎育·연구 능력의 향상을 지원해 주기 위한 사업을 전개한 일이 있었는데 그때 選定된 大學들의 刷新潛在 力을 評價하는 필자 나름의 간단한 체크 리스트를 만들어 써 본 일이 있다.

어느 大學을 訪問해서진 그 大學의 總長室을 들리는 일로부터 시작되는데, 그때 總長의 대학 안내 설명에서 그 대학의 시설이나 규모에 대한 관심보다 그 大學 안에서 목하 진행되고 있는 중요한 改革事業의 노력이 어떤 것인지, 어느 교수가 그 中心要員인지, 그리고 그 사람을 바로 만날 수 있는지를 물어 봐서 명쾌한 대답을 얻을 수 있고, 실제로 그 교수가 총장실에 들렀을 때 아무리 젊은 교수라도 總長이 일어서서 만나고 예절을 다해 배웅하는 모습을 보여 주는 大學 이면, 교수들의 쇄신 잠재력이 상당한 수준에 이

르고 있다고 관정해도 무리가 없음을 그 뒤에 確
認할 수 있었다.

總長과 教授와의 관계에 있어서도 해당되지만
특히 學生과의 관계에 있어서 가장 중요한 자세
는 教育者로서의 성실성이다. 단순한 경영자나
행정가는 사람을 다룰 때에 그 사람이 오늘 당
장 가진 것과 됴됨이를 보고 나에게 무엇을 줄
수 있을까를 기준으로 평가하겠지만, 教育者는
오늘 가진 것은 없지만 그 사람 속에 묻힌 씨를
찾아보고 이것이 장차 어떤 꽃을 피울 수 있을
것인지를 보면서 그것을 꽃피우려 노력하는 입
장에서 사람을 다룬다. 總長의 學生에 대한 이
러한 자세가 학생의 총장에 대한 信賴感을 높이
고 道德的 統率力을 발휘케 할 수 있는 기반이
된다.

그러나 大學의 總長이 대학의 발전적 統合을
이룩해 내는 궁극의 관건은 學內外의 모든 집단
이 승복하고 따라오게 할 수 있는 ‘大學의 비전’
을 천명하고 이를 집요하게 추진하는 능력에 달

려 있다.

이러한 ‘大學의 비전’이 있어야만 서로 다른
價値觀과 相衡하는 利害 속에 갈등을 겪고 있는
다양한 학내외의 집단들이 그들간의 작은 相衡
과 대립을 초월하고 구성원 한 사람 한 사람의
마음 속에 그 가치의 실현을 위한 共同의 자세
를 내면화하면서 총장이 발휘하는 규범적 통솔
력에 혼쾌히 歸依하게 될 것이기 때문이다.

그렇게 보면 大學의 總長은 대학의 일상적 업
무를 처리하는 데 골몰하는 行政家의 役割像에
서 벗어나야 한다. 그런 역할은 副總長이나 處·
室長職과 같은 補佐官團에 의해서 처리하는 것
이 더 바람직하다.

그러나 總長이 누구에게도 위임할 수 없는 것
은 大學의 모든 집단으로 하여금 마음 속으로 승
복하고 혼쾌히 따라 오게 할 수 있는 象徴으로서
의 ‘大學의 비전’을 창출하고 확산시키는 일이
다. *