



대학 총장직에 관한 소고



이 대 순
경원대 명예 교수

내가 대학 총장직을 수행한 기간은 모두 합해 6년 8개월이었다. 이제 캠퍼스를 떠난 지도 3개월이 흘렀다. 과연 나는 성공한 총장이었을까? 그렇지 않으면 실패한 총장이었을까? 스스로 자문할 때가 더러 있다. 그러나 아직까지도 자신 있게 대답을 찾을 수 없는 자신이 때로는 실망스럽다. 한 대학에서는 임기를 남겨 둔 채, 그 동기가 어디에 있던 간에 다른 대학으로 옮겼고, 그 대학에서도 자신보다는 대학의 안정을 추구하다 보니 그 또한 스스로의 결정이기도 했지만 임기 전에 떠나야 했다. 그렇게 보면 임기를 마치고 모두의 아쉬운 환송을 받고 떠나지 못했으니 결코 성공한 총장이었다고 평가받기는 어려울 것이다. 다만 대과 없이 총장직을 마쳤다는 안이한 안도감으로 만족해야 할 것 같다.

스스로 자신과 관련된 글을 쓴다는 것은 매우 조심스러운 일이다. 때로는 본의 아니게 스스로를 미화하지 않았나 두렵기도 하고, 또 쓸데없는 논쟁을 불러일으킬 우려도 있기 때문이다. 그러나 나는 이 글을 쓰기로 했다. 그것은 지금도 대학 안에서 참으로 어려운 환경 속에서 '총장직'을 수행하고 있는 많은 동료들이 성공한 총장으로 기록되기를 간절히 바라는 마음에서이다.

Ⅰ. 총장의 비전과 리더십

내가 호남대학교 총장으로 결정되었다는 소식을 받은 것은 1994년 일본의 동경에서이다. 마침 나는 나의 마지막 꿈이었던 교육 행정 법학에 대한 정리를 하기 위해 일본의 대학 연구소를 찾고 있던 때였다. 모든 일정을 취소하고 귀국 길에 올랐으나 과연 내가 최고 지식인 사회에서 어떻게 이들의 호응을 얻어 새 대학을 이끌고 갈 것인가? 며칠을 두고 고민할 수밖에 없었다. 젊었을 때 교육부 고등교육국에서 잔뼈가 굵었고, 최장 고등교육 국장을 역임한 터이지만 막상 대학 속에 들어가 대학 관리직의 책임자가 되는 길이란 결코 쉬운 일이 아니기 때문이다. '각기 다른 전문 분야의 최고 지성인들을 어떻게 한 곳으로 집중시켜 대학의 새로운 발

* 대학 행정 연구는 전임 행정가가 현직 행정가에게 전하고 싶은 글로 구성됩니다.

전에 동참시킬 수 있느냐? 이 전환기 대학의 나아갈 길이 무엇인가? 에 대한 해답이 쉬운 것은 아니었다. 결국 '대학과 법인이 나에게 기대하는 것은 무엇인가? 우리 지역 사회가 내게 요구하고 있는 것은 무엇인가?' 에 대한 나름대로의 생각을 정리하여 총장으로서의 비전을 제시하기로 하였다. 그것이 취임사에서 밝힌 「21C형 대학의 건설」이라는 나의 대학 경영 소신이었다. 그리고 나는 부단히 기회 있을 때마다 교·직원과 학생들에게 나의 이 비전을 설명하고 공감대를 확산시키는데 노력하였다. 결국 이것이 대학의 일체감을 이루는 기초가 된 것이다.

Leader의 기본 요건이 비전을 가지는 것이라 일컬어 왔지만 중요한 것은 그 비전이 구성원들의 공감을 얻을 수 있는 것이어야 하고, 그 구성원들로 하여금 비전을 실천하는데 동참하게 하는 Leadership을 발휘하느냐 못하느냐에 성패가 좌우된다는 것이다. 가장 중요한 점은 교수들의 동참이다. 교수들의 참여 없이 대학의 발전은 있을 수 없기 때문이다.

내가 유의한 점은, 첫째로 전임 총장의 예우이다. 전임 총장은 그런 대로 대학 내의 지지세를 갖고 있으며, 교수 사회에 영향력을 지니고 있다. 흔히들 조직체의 장이 바뀌면 전임자와 차별화 하기 위해 본의 아니게 전임자와 거리를 두게 되는 것이 허다하다. 특히 선거제 하의 대학에서는 은연중 파벌을 조성하는 계기가 되고 있고, 이것이 대학 내의 분열을 가져온 원인이 되기도 한다. 나는 어느 대학에 가든 먼저 전임 총장의 예우에 힘을 썼다. 그 결과 전직 총장을 존경하거나 아쉬워하는 교·직원들은 모두 나의 방침을 지지하는 확고한 기반이 되었다.

둘째로 나는 교수와의 접촉 시간을 많이 갖는데 주력하였다. 테니스 클럽이나 등산 클럽에도 참여하고, 매 학기마다 정례적 대화의 시간을 갖는데 노력한 것이다. 총장도 교수들 가운데 한 사람이라는 친근감을 갖게 하여 총장의 위상 확립에 노력한 것이다.

셋째로 대학 경영의 투명성이다. 특히 사립 대학에서는 예산 집행에 대한 불신이 대학에 대한 불신의 가장 큰 원인이 되고 있다. 이 점에는 교수·학생들의 차이가 없다. 학생들은 등록금 책정 근거로서 대학 제정의 투명성을 요구하고, 교수들은 교육과 연구 및 실험 실습에 투자를 요구하면서 학교 예산 집행의 투명성을 요구한다. 특히 2년간 재직한 경원대학교에서는 이점이 해소되지 않는 한 대학 내의 불신은 가셔지지 않을 것으로 생각했다. 그래서 매 학기마다 교수 간담회에서 예산 집행 상황에 대한 설명을 하도록 하였다.

대학 사회란 참으로 단순한 사회다. 일단 신뢰감이 형성되면 별로 관심을 갖지 않는 곳이 대학 사회다. 현재 우리 사회 전반에 '불신'이 팽배되고 그것이 사회 붕괴의 요인이 되고 있지만, 대학 사회만은 무엇보다도 '신뢰'가 그 바탕이 되어야 한다.

넷째로 인사의 공평·공정의 원칙을 확립하는 일이었다. 인사 관리의 불신이 사립 대학에서는 가장 큰 불화의 요인이기도 하다. 지금은 어느 사립이든 객관적인 인사 원칙이 확립되어 있지만 몇 년 전만 하여도 그렇지 못하였다. 그리고 그 인사 원칙만은 어떠한 일이 있더라도 고수하는 총장의 결연한 의지가 교수 사회에 확고히 확산되어 있어야 총장에 대한 신뢰감이 두터워진다.

다섯째로 총장은 교권의 수호자라는 신뢰감이 학내에 뿌리 내려 있어야 한다. 나의 총장 초기는 민주화의 와중에서 교권에 대한 도전이 매우 심한 때였다. 학내에서 또는 학외로부터 교권에 대한 도전과 침해가 많았다. 나는 그것이 학생으로부터든 어떠한 권위로부터든 간에 부당한 것이면 단연코 거부하고 지키는데 최선을 다했다. 그 총장 밑에서는 부당한 처우를 받지 않는다는 신뢰가 싹들 때만이 총장의 리더십이 발휘되는 것이다.

“

우리 나라 대학은 동일 지역 내의 협력체 구성에는 매우 인색하다.
그러나 대학간 진학 인구의 감소 추세에 비추어
지역 내 대학간의 역할 분담과 상호 보완 관계의 확립이야말로
대학 공생의 지름길이 될 것이다.

”

Ⅱ. 대학의 동일체 확립

대학의 역사가 길지 않은 대학에 있어서는 대학 구성원이 소속 대학에 대한 동일체 확립이 큰 과제 중 하나이다. 자기 대학에 대한 긍지와 귀속감이 없는 대학이 발전할 수 있을 것이라고 기대하기는 어렵다. 그래서 나는 제일 쉬운 방법으로 '교가' 부르기부터 시작했다. 먼저 총장이 자기 대학의 교가를 불러야 하기 때문에 자동차 안에 교가 테이프를 비치하고 차 안에서 연습을 거듭한 것이다. 그런 후 전 교·직원에게 교가 부르기를 지시하고 교·직원 연수에서는 교가 부르기 경연 대회를 거듭하여 모두가 교가를 부를 수 있게 한 것이다. 다음으로 대학 배지 달기 운동을 전개한 것이다. 총장 스스로 항상 대학 배지를 패용하여 수범을 보였다. 그리고 교직원들에게는 눈에 띄는 대로 배지 패용의 주의를 환기시킨 것이다. 모일 때마다 교가를 자랑스럽게 부를 수 있고, 어느 곳에 가든 자기 대학의 배지를 패용할 수 있다면 일단 구성원들의 대학에 대한 동일체가 성립되고 있다고 볼 수 있다. 물론 대학의 동일체가 이러한 운동만으로 확립되는 것은 아니다. 무엇보다 자기 대학이 어느 다른 대학보다도 뛰어난 대학이라는 자부심이 형성되기 위해서는 대학의 교육과 연구 환경이 확립되어 사회적 인지도가 높아져야 한다. 그러한 기반 위에서만이 확고한 대학의 Identity가 구성원 전체에 확고하게 뿌리내린다. 특히 설립 연도가 일천한 대학일수록 이러한 노력들이 함께 이루어져

야 한다. 나는 우리 대학교의 가족들이 모일 때면 우리 대학 특유의 '건배'를 하게 하여 동일체 형성에 진력하였다. 그리고 새로운 학풍 운동, 캠퍼스의 Clean & Green 운동 등을 전개하여 귀속 의식을 강화하였다.

Ⅲ. 대학간 협력 체제 구축

우리 나라 대학은 외국 대학과의 자매 결연은 경쟁적으로 추진하지만 국내 대학간의 협력, 특히 동일 지역 내의 협력체 구성에는 매우 인색하다. 이것은 아마 경쟁 의식에서 비롯된 것이 아닌가 싶다. 그러나 대학간 진학 인구의 감소 추세에 비추어 지역 내 대학간의 역할 분담과 상호 보완 관계의 확립이야말로 대학 공생의 지름길이 될 것이다. 나의 총장 시절에 자랑할 수 있는 업적 중의 하나가 8개 대학간의 지역 대학 협의체 구성이다. 그간 8개 대학의 총장 중 4개 대학의 총장이 바뀌었지만 그 협의체는 변함없이 잘 운영되고 있다. 그리고 이 회원 대학 모두는 대학 평가에서 전부 우수 대학으로 선정되기도 하였다. 이것은 보직자를 비롯한 전 교·직원간에 교류와 협력이 충실히 진전되었다는 증표이기도 하다. 공동으로 설치한 위성 방송 시설을 통한 교육의 협력, 도서관의 정보 교류 및 자료 교류, 직원간의 업무 협력, 학생의 교류 등 많은 교류가 이루어졌다. 무엇보다 교수의 교육 방법의 향상, 직원 업무 수행력의 향상 등은 괄목할 만한 성과였다. 이렇게 성공한 요인은 총장들의 의기 통합이 가장 큰 요

인이고, 아울러 들쭉는 동일 지역 내의 대학이 아니었기 때문에 협력이 쉬었을 것으로 본다. 그러나 특히 지방 대학의 경우에는 앞으로 다가올 진학 인구의 감소에 대비하기 위해 동일 지역 내에서의 경쟁적 협력 관계의 확립이 시급한 과제이다.

Ⅳ. 대학의 위기 관리

오늘날 한국 대학 총장의 대학 관리 중 가장 힘들고 또한 그 성패에 따라 대학 안정에도 크게 영향을 주는 것이 학생회와의 관계, 교수 협의회와 직원 노조와의 관계 정립이다. 또는 사립 대학에서는 이사회와의 관계 정립도 대단히 중요하다. 물론 동창회라든가 기성회 등 학부모와의 관계와 지역 유관 기관과의 관계 정립도 중요하다. 그 중에서도 학내의 여러 단체와의 관계 정립 여하에 따라 학원이 안정되기도 하고 의외의 학원 위기 상황에 이르게 되기도 한다. 따라서 이러한 이유로 각종 단체와의 관계 정립은 대학의 위기 관리라는 차원에서 대응하여야 한다고 생각한다.

우리의 현실에 비추어 대학 학생회 문제는 한 대학만의 문제라고 보기보다 한국 사회 전체적인 문제와 관련된 복합적인 문제이기 때문에 이와 관련하여 종합적으로 풀어 나가야 할 과제이다. 다만, 개별 대학이 지니고 있는 특수 사항에 따라서는 그 나름대로 문제 해결 방안을 모색하여 해결해 나가야 한다. 문제는 총장의 학생 문제에 관한 기본 인식과 이에 대한 처방의 기본 태도가 확실하여야 한다는 것이다. 그리고 그러한 입장이 학내에 두루 인식되어져야 한다. 학생의 문제는 교육적 입장에서 접근하고 풀어 나가야 한다는 것이 기본 입장이다. 따라서 학생 문제의 개별적 해결에 있어서도 일차적으로는 교육적으로 해결해야 한다. 제임 중 경찰서와 교도소에 수감된 학생을 찾아 지도하고 또 선처를 부탁한 적이 수 없이 많았다. 학생 문제의 일차적 책임은 그래도 교육자가 져야 한다는 것

이 나의 소신이다. 배제, 징계는 가장 손쉬운 해결책이다. 학업 도중에 낙인을 찍어 사회에 방출하면 학생의 장래는 어떻게 되며, 무책임한 사회가 그를 어떻게 대할 것인가?

그만큼 우리는 반사회적 인간을 양산하는 과오를 범하게 된다. 따라서 괴롭더라도 대학이 감수하고 할 수 있는 데까지 교육을 시켜 떳떳한 사회인으로 배출하는 것이 교육자적 자세라고 확신하였다. 물론 학원 내의 단기적 안정은 쉽사리 이루어질 수 없으나 장기적으로는 바른 방향으로 정착되어 지는 것이다. 훗날 경주 교도소에 수감되어 있는 학생으로부터 받은 감사 인사 편지는 나의 총장으로서, 교육자로서 가장 보람 있는 순간이었다.

교수 협의회와의 관계도 마찬가지다. 제도적으로 인정되지 않지만 대학 내에 실제로서 엄연히 존재하고 또 상당한 영향력을 행사하고 있는 사실을 외면할 수는 없는 것이다. 나는 비공식적이지만 이들과 수시로 만났고, 또 총장실을 누구에게나 개방하고 있었다. 교수 협의회의 주장에 귀를 기울여 문제를 사전에 해결해 나가는 것이 대학 안정에 크게 도움이 되기 때문이다. 그리고 학내 문제에 관한 한 그들의 주장은 상당히 근거와 일리가 있는 내용이 많기 때문이다. 이러한 노력들이 쌓여지면 학내의 모든 문제가 대화로 해결되며, 대학이 위기 상황으로까지 이르지 않는다.

경원대학교의 재직 시절 마지막에 뜻하지 않는 직원 노조의 결성에 직면하였다. 처음 당하는 일이라 걱당황스럽기도 하였지만 결국 냉정히 판단해 보면 대학 스스로 자초한 결과였다. 직원들에 대해 응당 해 주어야 할 호봉 승급도 해 주지 않았고, 법인 이사회에 변화에 따른 신분 불안도 겹쳐 직원들의 자구적 행동이 표출된 것이다. 총장이 미처 중의를 기울이지 못했던 결과로서 겸허히 수용한 것이다. 그리고 대학인으로서 모범적인 노조로 건전하게 발전할 수 있도록 당부와 협조를 아끼지 않았다.

총장은 교·직원의 불만을 스스로 먼저 찾아 해결하고, 그들 중의 일원이라는 입장에서 대화로 문제를 해결해 나가는 일이 중요하다. 또한 사립 대학의 총장으로 가장 어려운 입장이 이사회와의 관계 정립이다. 원칙적으로 총장은 당연히 이사회의 일원으로 참여해야 하지만 나의 소속 대학에서는 어찌된 일인지 총장은 아예 이사가 되지 않고 있었다. 교수들은 이사회의 간여를 가능한 적게 받으려 하고, 또 총장의 역량을 이 점에서 시험하고자 한다. 기본적으로 총장은 이사회에 대하여는 교수 및 직원의 대변자가 되어야 하고, 한편으로 교직원에 대하여서는 이사회의 대변자가 되어야 하는 총장직의 이중성을 인정하여야 한다. 그리고 건전한 사학일수록 대학 내에서의 총장의 권위와 위상을 높여 주는 노력이 이사회에서도 있어야 한다. 총장 개인을 위해서가 아니라 대학 교육의 성공을 위해서다. 영국 왕이 손자의 학교를 방문했을 때 국왕보다도 더 높혀 준 것이 그 학교의 교장이었다는 일화는 비단 초등학교의 교육에서뿐만 아니라 모든 교육 단계에 적용되는 귀중한 일화인 것이다.

마지막으로 사립 대학에서 법인 분규가 일어났을

때의 총장의 역할이다. 총장의 태도 여하에 따라 학원은 분규의 소용돌이 속에 휘말리게 되고, 걸잡을 수 없는 혼란으로 발전할 위험성이 있다. 따라서 총장은 대학을 수호하는 입장이 되어야 하고, 또한 학생의 교육을 최우선으로 삼아야 한다고 생각한다. 개인적인 입장은 물론 있을 수 있지만 공인으로서의 총장은 당연히 중립적 입장을 견지하여 그 위기를 수습하여야 한다고 믿고 있다.

지금은 대학의 힘을 분산할 시기가 아니라 대학의 위기를 극복하기 위하여 모든 힘을 결집하여야 할 때이다. 대학이 주변 상황에 대한 올바른 인식과 이에 대한 총체적 대응을 하지 못한 채 적은 자기 이익만을 추구하다 보면 대학 전체가 타율적인 규제를 자초하게 된다는 교훈을 잊지 말아야 할 것이다. **■**

이대순

제 11, 12대 국회의원, 체신부 장관, 국회 운영 위원회 위원장, 호남대 총장, 경원대 총장을 역임했으며, 현재 경원대 명예 교수로 재직중이다.