



## 21세기가 요구하는 한국 대학 총장의 역할



송미섭  
경희대 교육대학원 교수

대학 총장의 가장 중요한 역할은 그가 대표하는 대학의 목적을 달성하기 위하여 전력을 다하는 것이다. 그뿐만 아니라 대학의 모든 구성원들이 그 대학의 특수성을 잘 이해하고 대학의 목적을 달성하는 데 능동적으로 일할 수 있도록 분위기를 조성하는 일이다.

그러나 대학의 목적이 각 대학의 특성에 따라 다르기 때문에 총장의 직무 수행도 대학의 목적에 따라 다르게 행하여져야 할 것이다. 그 위에 대학이라는 조직체가 개방 체제로서 성장하고 변화하려는 속성을 가지고 있으므로 대학의 조직도 조직의 생존을 위하여 그에 대응할 수 있는 적합한 유형으로 변화될 수밖에 없다. 고등교육 기회의 보편화, 대학 기능의 대중화, 급격한 대학 규모의 팽창에 따른 고등교육의 관료화와 대학 조직의 복잡화, 그에 따른 대학 재정의 어려움, 고도의 기술, 정보화와 국제적 개방화에 따른 한국 대학교육의 낙후성, 사회의 민주화로 증가되는 대학 구성원들의 대학 운영에 대한 참여 요구 등은 대학 행정의 합리화와 민주화를 위한 강한 개혁을 요구하고 있다.

대학에 다니는 사람들이 지극히 드물었던 해방 직후부터 1960년대까지는 한국 대학 총장들이야말로 고매한 인격과 뛰어난 학식을 소유한 학자이면 만족하였다. 대부분의 대학들이 초창기였기 때문에 조직 구조 역시 집권적이고 독재적이었으며, 대학총장 또한 상아탑 속의 상징적인 존재였다.

한국 대학 총장들에 대한 최초의 정보는 1965~1976년 동안 총장들의 이력을 통해서 본 한국 대학교의 변천을 밝혀 보았던 연구<sup>1)</sup>에서 약간이나마 접할 수 있었다. 이 연구에 이어서 1976~1988년에 걸쳐 조사한 바 있는데,<sup>2)</sup> 다음은 이 두 연구들이 보여 주는 한국 대학 총장들의 모습이 시대의 변천에 따라 어떻게 달라져 왔는가를 분석해 보고자 한다.

조사 대상은 석사 학위 이상 박사 학위를 수여하는 일반 사립, 국·공립대학교로서(특수대학은 제외) 학생 수가 5,000명 이상이거나 그 이하인 대학이었기 때문에 한국에서는 아주 상위권에 속하는 대학들이었다. 이 범주에 속하는 총장들은 1965년에는 22명, 1976년에는 35명, 그리고 1988년에는 77명이었다.

“

대학의 민주화·자율화 시대로의 돌입은 대학 행정에 많은 변화물 요구하게 되어  
대학의 모든 구성원들의 이해관계관 수용·조정하면서  
대학의 목적을 추구해 나가는 능력을 총장으로부터 기대하게 되었다.  
그 위에 개방 체제로서의 대학 행정체제의 구축과 미래지향적이고  
비전(vision)을 갖고 있는 대학 총장을 필요로 한다.

”

이 연구에 의하면 1965년에는 다양한 대학들간  
에 통계적으로 의의 있는 차이를 크게 보이지 않은  
것으로 나타났다. 그때까지만 해도 한국은 전통지  
향적인 사회에서 크게 벗어나지 못했고 대학들도  
거의 초창기 시대에 머물러 있었으므로 총장들의  
학력이나 경력이 대학의 유형에 따라 크게 다를 바  
가 없었다는 것이다.

1976년에는 30가지 변인 중 3가지 변인이 의의  
있는 상관관계를 보였는데, 2가지의 변인이 학생  
수가 많은 대학과 적은 대학 사이에 있었고 나머지  
한 변인은 국립과 사립대학 사이에 있었다.

1988년에는 30가지 변인 중 3가지 변인이 의의  
있는 상관관계를 보였는데, 2가지 변인이 설립별에  
서 나타났고, 1가지 변인이 박사 학위를 수여하는  
대학교와 석사 학위까지만 수여하는 대학교 사이에  
서 나타났다. 만일 이와 같은 경향이 계속된다면 사  
립과 국립은 그들 고유의 특성을 개발하게 될 것이  
고, 대학교의 크기보다는 대학교육의 질이 각 대학  
교를 특징짓는 요인이 될 것이다.

1965년에는 대학 총장들의 23%만이 박사 학위  
소지자였고, 1977년에는 29%, 그리고 1988년  
에는 78%가 박사 학위 소지자였다. 특히 1988년  
에는 국립대학 총장들의 94%가 박사 학위 소지자였  
음은 특기할 만하다.

1965년 조사 대학인 총장들의 전공 분야는 역시  
인문 계열이 36%로 제일 많고(이 점은 미국의

1900년대의 현상과 같음), 그 다음이 법학 계열로  
27%를 차지하였다. 1977년에는 총장들의 34%가  
법학 계열로 제일 많고, 그 다음이 사회과학 계열로  
29%를 차지했고, 인문 계열은 26%로 감소하였다.  
이는 끊임없는 학생들의 소요와 정부의 대학 행정  
간섭에 대응하기 위한 결과라고 보아도 큰 무리는  
없을 것이다. 1988년에는 사회과학 계열이 30%,  
과학 분야가 22%, 교육 분야가 16%, 인문 계열이  
12%, 그리고 각종 전문직 분야가 21%였다. 이러  
한 결과도 역시 정부와 대학에 불만을 표출하는 학  
생 소요를 대응하는 데에는 사회과학과 교육 분야  
가 좋을 것으로 보고 첨단 산업 기술 분야로의 도약  
을 위해서는 과학 분야를 전공한 총장을 택하는 것  
이 현명하다고 판단한 재단 이사들의 견해를 반영  
한 것으로 보인다.

대학 총장이 되기 직전의 직업은 1965년에는 대  
학 행정가가 36%, 대학교수가 36%, 기타가 28%  
이었는데, 기타에 속하는 총장은 주로 작은 대학을  
대표하고 있었으며 정부의 고위 관리로 있다가 총  
장직으로 소개된 경우다. 이 점은 미국의 1900년대  
의 상황과 비슷하다. 1977년에는 대학 총장이 되기  
직전의 직업으로서 대학 행정가가 60%로 압도적  
으로 많고 대학교수가 23%, 기타가 17%였다.  
1988년에는 71%가 총장이 되기 직전에 대학 행정  
가였고 17%가 교수, 기타가 12%였다.

대학에서 가르친 경험은 1965년도의 총장들은

73%, 1976년에는 83%, 그리고 1988년에는 84%였다. 이러한 현상은 대학에서 가르친 경험이 없는 사람들은 대학 총장으로 선임되기란 지극히 어려운 것임을 시사하고 있다.

이와 같이 한국 대학 총장들의 이력은 대학의 목적이나 사명이 변하고 사회가 변화에 따라 변화해 왔음을 알 수 있다. 즉, 대학 총장들은 일반적으로 박사 학위 소지자로서 사회과학 계열이나 과학계열을 전공했으며(이 점은 앞으로 약간의 변화가 있을 가능성이 있음), 대학 총장이 되기 직전에는 대학 행정가로서 일했으며 주로 대학에서만 가르친 경험이 있는 사람들이었음이 밝혀졌다. 이것이 1988년도에 한국 대학의 상위권을 차지하는 대학을 대표하는 총장상으로서 이러한 경향은 앞으로 더욱 심화되리라고 본다.

그러므로 21세기에는 대학 총장들의 지도성 유형 또한 다양해질 수밖에 없다. 1980년대 이후 대학의 비대화 현상은 일반 시민층에게도 고등교육의 기회가 부여되었고, 이는 곧 대학으로 하여금 고도의 지식 산업화 사회와 민주주의 체제를 수용하게끔 하였다.

대학의 민주화·자율화 시대로의 돌입은 대학 행정에 많은 변화를 요구하게 되어 대학의 모든 구성원들의 이해관계를 수용·조정하면서 대학의 목적을 추구하고 나가는 능력을 총장으로 부터 기대하게 되었다. 그 위에 개방 체제로서의 대학 행정체제의 구축과 미래지향적이고 비전(vision)을 갖고 있는 대학 총장을 필요로 한다.

김종량은 대학 총장의 역할을 변화 촉진자로 규정하고 대학 경영 체제가 변화와 개혁을 수용하기 위한 미래지향적인 역할과 임무를 다음의 6가지로 집약하였다.<sup>3)</sup>

1) 대학의 발전과 변화에 대한 분명한 방향감각

과 공동체적 목적의식을 제공할 수 있는 대학의 비전을 창출하는 일.

- 2) 대학발전 및 변화에 대한 전체적인 계획 수립.
- 3) 대학 조직체제를 하나의 협동적 문화 공동체로 재구성하는 일.
- 4) 조직 구성원들의 의식 변화와 전문화 추구.
- 5) 대학 조직의 민주적, 자율적, 개방적 분위기 조성.
- 6) 대학 경영 체제가 국제적 감각과 미래 지향적 체제를 갖추는 일.

이러한 방향은 21세기가 요구하는 한국 대학 총장의 역할을 효율적으로 수행할 수 있는 모범적인 지침이 될 것이다. 그러나 이러한 대학 총장의 역할은 한국의 모든 대학을 이끌어 가는 총장들에게 모두 효율적일 수는 없다.

대학의 역사, 대학 구성원들의 성숙도, 대학체제의 개방성 정도, 총장 선임제도 등에 따라 효율적인 지도성 유형을 선택해야 할 것이다. 대학 총장의 지도성 유형의 선택이야말로 모든 총장들에게 주어진 가장 어려운 과제일 것이다. 21세기 한국의 모든 유형의 대학 총장들이 공유해야 할 자질은 가치지향적이고, 평생 학습자로서의 태도, 그리고 미래를 설계할 수 있는 비전지향적이다.

그러나 대학 총장들이 그들의 역할을 성공적으로 수행할 수 있는 데에는 대학 내외의 여러 집단의 협력이 동반되어야 한다. 여기서 제일 먼저 해결되어야 할 것이 대학 총장 선임 방법이다.

한국의 경우 1987년까지는 대학 총장은 임명제 뿐이었다. 국·공립대학은 정부가, 사립대학은 학교재단에서 대학 총장을 일방적으로 지명하였다. 그러던 것이 대학의 자율화와 민주화의 시대적 요구에 부응하여 1988년부터 교수 직선으로 대학 총장을 선출하는 방식이 도입되었다. 이러한 대학 총

장 선출 방식 또한 대학 총장 임명제 이상으로 대학 운영에 부정적인 측면을 초래하였다. 대학 내에서의 파벌 형성, 파열 선거 운동 등으로 인한 학내 분위기 저해, 논공행상에 따른 보직 분배 등은 그 대표적인 예로서 대학 총장의 합리적인 임무 수행에 막대한 지장을 초래하였다. 최근 교수직선제를 통한 서울대 총장 선출의 경험을 가진 오세정은 ① 후보들이 모두 교내 인사로 제한되는 폐쇄성 ② 총장 후보들이 아무리 훌륭한 포부를 가졌더라도 투표권자인 교수들의 이익에 반대되는 정책을 내세우기 어렵다는 사실 ③ 후보자의 능력과 포부를 심도 있게 평가할 기회를 갖기 어렵다는 이유를 들어 대학 총장의 교수직선제는 개선되어야 한다고 주장하였다.<sup>4)</sup>

대학 총장이 어떻게 선임되느냐가 21세기에 한국 대학 총장이 그의 역할을 성공적으로 수행하는데 지대한 영향력을 행사할 것이다. 그러므로 최근 표시열의 3인이 대학 총장 선임 방법에 관한 국제 비교(미국, 영국, 프랑스, 독일, 일본)를 연구한 결과 한국 대학 총장 선임 방법의 개선 방향을 제시한 바 있는데, 그 가운데 몇 가지를 소개하면서 이 글을 맺을까 한다.<sup>5)</sup>

첫째, 대학의 목표와 특성화 방안을 구체화하고 그러한 목표 수행에 적절한 총장을 선임한다. 둘째, 총장선출위원회를 다양한 대학 구성원의 대표로 구성하여 간선제도로 활용한다. 셋째, 총장 후보를 대

학 내 교수로 국한할 필요 없이 공개적으로 선임하여야 한다. ■■

■ 주 ■

- 1) Misop Song(1997년), "The changes in Korea Universities Reflected in Their Presidents' Backgrounds: 1965 and 1976" 『교육학연구』, 제 15권 제 2호, pp. 52~69.
- 2) Misop Song(1998년), "The changes in Korea Universities Reflected in Their Presidents' Backgrounds: 1976 and 1988", 『고등교육연구』, 제 1권 제 1호, pp. 49~80.
- 3) 백정하(1997년 9월), "대학 총장의 변혁적 지도성에 대한 연구", 『고등교육연구』, 제 9권, 제 1호, p. 178.
- 4) 오세정, "대학 총장 직선제 개선해야", 조선일보, 2002년 7월 30일, p. 40.
- 5) 표시열의 3인(2000년), "대학 총장 선임방법에 관한 국제비교 연구", 『고등교육연구』, 제 11권 제 1호, pp. 25~58.

송미섭

경희대 정외과를 졸업하고, 미국 Columbia 대학교에서 고등교육 석사 학위와 고등교육 행정 박사 학위를 취득하였다. 경희대 사범대학 교직과 교수로 사범대학장, 사회교육원장을 역임하였으며, 현재 경희대 교육대학원 교수, 경희대 부설 교육문제연구소장으로 활동 중이다. 논저로는 『대학의 기능』(역), 『교육행정 및 교육경영』(공저), 『미국대학교 운영에 관여하는 집단에 대한 연구』 외 다수가 있다.