

대학총장의 리더십

● ● ● 이 효 계 | 숭실대학교 총장

우리 대학의 리더십 발휘와 책무는 대학사회의 구성원과 정치·경제적 압력, 제도 시스템과 같은 상황적 요소들이 작용하고 있다. 그러나 무엇보다도 가장 큰 정당성의 파워와 정책 결정의 권한을 가진 총장의 리더십이야말로 대학조직 전체 리더십의 핵심 요소이자 촉매제이다. 이러한 총장 리더십의 공통적인 덕목을 집약해 보면 대학총장은 비전과 꿈을 가져야 하며, 창조적 사고를 가지고, 대학의 생존전략 우선순위를 선택할 수 있는 능력 있고 전문가적인 자질을 가져야 한다. 또한 개방된 의식을 지녀야 하며, 국제적 감각이 있는, 교육경영자로서의 CEO형 총장이 되어야 한다. 그리고 재원확보에 다각적인 노력을 하여 그 기대에 부응해야 한다.

I. 대학예찬과 대학의 위기

1. 대학을 예찬하다

“지상에서 가장 아름다운 것은 대학이다” 영국의 계관시인 존 메이스필드의 명언이다. 어찌서 대학이 지상에서 가장 아름다운 곳일까? 대학의 도서관에는 동서고금의 고전과 명저가 가득차 있다. 대학의 강단에서는 일생을 학문에 바친 백발의 노교수가 명 강의를 하고, 초롱초롱한 눈동자의 젊은 학생들이 열심히 강의를 경청한다. 대학의 연구실에서는 깊은 진리의 탐구와 새로운 발명을 위하여 스승과 제자가 밤을 지새워 공동연구에 정성을 쏟는다.

대학의 푸른 숲 속에서 생기발랄한 학생들은

미래의 꿈을 꾸고, 늙은 교수들은 깊은 사색에 잠긴다. 대학에는 젊음이 있고, 희망이 있고, 이상이 있고, 노래가 있고, 미래가 있고, 정열이 있고, 진리의 추구가 있고, 하나님의 말씀의 향연이 있고, 창조의 고뇌가 있다. 그러므로 대학은 가장 미래적이에요, 생산적이에요, 건설적인 공동체요, 진리의 산실이에요, 지혜의 저수지요, 사상의 요람이에요, 학문의 전당이에요, 로고스의 상아탑이다. 이러한 곳이 대학이다.

2. '위기의 대학'으로 변해 가다

이처럼 지상에서 가장 아름다운 곳, 대학이 지금 대학 부도 시대를 맞고 있다. 어느 교육전문가가 우리나라에는 두 가지의 수수께끼가 있

다고 한다. 그 하나는 세계에서 대학진학을 위한 교육열이 가장 높다는 것이고(학령 인구당 86.7% 진학률) 또 하나는 이러한 교육열에 비해 지나칠 정도로 대학교육이 방치되어 있다는 것이다(교육 예산 중 9.7%). 이러한 관점에서 어찌면 대학 부재론이나 대학 무용론이 대두되는 것도 무리는 아니라는 것이다. 현재 우리나라에는 전문대학까지 합쳐 359개의 고등교육 기관이 있고, 교직원만 해도 10여 만 명, 학생수도 220만여 명에 이르고 있어서 양적으로는 세계에서 결코 뒤떨어지지 않는 실정이지만, 질적인 측면과 교육여건 그리고 지표면(指標面)에서는 열악하다는 것은 쉽게 부인할 수 없는 실정이다. 그 원인을 크게 간추려 보면 대학의 양적 팽창과 사립대학의 취약하고 부실한 재정구조, 그리고 일부 비효율적인 행정체제와 학사운영, 급감하는 학생 수, 낮은 취업률, 거센 대학 간 구조조정 바람 등 열악한 교육환경 속에 대학들이 어려움을 겪고 있는 데에 있다고 본다. 그러므로 이처럼 위기상황을 지혜롭게 극복할 수 있는 방안을 다각도로 강구하는 일이 우리 대학들의 당면과제라 할 수 있다.

Ⅱ. '학자형 총장' 에서 'CEO형 총장' 으로 바뀌다

오늘날 우리 대학들은 그 패러다임이 '학자형 총장' 시대에서 'CEO형 총장' 시대로 바뀌어 가고 있다. 필자가 대학총장으로 선임되자마자 예민하게 들려오는 매스컴의 화두는 '대학발전기금 모금 전쟁'의 소식이었다. 지금도 이 전쟁은 종식되지 않고 더 치열해져 가고 있다. 왜냐하면 모금이 대학의 미래를 결정하는 중핵으로 자리잡았기 때문이다.

지금 한국대학은 총장의 학문적 성과나 인품

이 대학의 수준을 말해 주던 시절은 가고, '누가 기금을 얼마나 많이 끌어들이며 대학발전을 꾀하느냐'가 대학의 미래를 결정하는 바로미터로 자리 잡고 있다. 대학이 변화와 혁신을 통하여 위기를 극복하고, 국제경쟁력을 갖춘 경영 마인드와 경영 능력이 검증된 'CEO형 총장'이 필요한 시대가 온 것이다. "총장도 CEO가 돼야 대학을 살린다"라는 어느 대학총장의 말은 대단히 시사해준 바가 크다. 학교의 브랜드를 높이기 위하여 대학이 더이상 '학문의 전당'으로만 머물 수 없다는 관점에서 대학들은 총장을 'CEO형 총장'으로 바꾸어 가고 있는 추세이다. 최근 총장을 선임하는 대학마다 가장 중요한 자질로 '경영 능력'을 내걸고 있다. 지성과 덕망은 여전히 중요한 자질이지만, 대학재정난과 대학의 역할 변화에 따른 영향으로 경영 능력에다 첫째 자리를 내주고 있다.

최근 대학마다 총장에게 비전 제시는 물론, 장기 발전 전략, 교육시설 확충, 대외활동, 자금조달 등 총장이 직접 뛰지 않으면 안 되는 환경을 조성하고 있다. 총장들은 여기에 부응하기 위하여 갖가지 아이디어로 기금 모금에 자기 명운을 걸고 있다. 왜냐하면, 대학순위와 총장들의 리더십 우열이 이 모금 여하에 달려 있기 때문이다.

Ⅲ. 총장 리더십의 새로운 패러다임 : 섬김의 리더십

새로운 시대의 패러다임은 탈권위적인 수평의 리더십이 우리 사회의 대세를 이루고 있다. 특히 기업이나 조직이 흔들림 없이 성장 발전하기 위해 최근 경영학에서는 리더십의 새로운 모델로 다음과 같이 '서번트 리더십(servant leadership)'을 제시하고 있다.

첫째, '서번트 리더십'은 바로 대학총장의 리더십에 통한다. 대학총장은 구성원들이 그 어떤 목표를 향해 갈 수 있도록 봉사에 초점을 두면서 학생과 학부모, 교직원과 대학 주변에 있는 커뮤니티를 우선으로 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신, 봉사하는 리더십이다.

둘째, 대학총장은 구성원들의 욕구를 명확히 잘 알고, 이해하고, 그들의 이야기를 경청하는 자세와 차원 높은 이해심으로 그들의 감정을 이해하고 보살피 줄 수 있는 헌신 봉사의 자세를 지녀야 한다. 또한 자원을 잘 관리하며 구성원들에게 인간존중을 바탕으로 다른 구성원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 뒤에서 도와주고 앞에서 이끌어 주어야 한다.

셋째, 구성원들이 스스로 역량을 개발할 수 있는 환경을 조성해 주어야 하며, 인간적인 배려와 공감대가 형성될 수 있게 하기 위해서 상

근자 대학마다 자기 총장에게 비전 제시는 물론, 장기 발전 전략, 교육시설 확충, 대외활동, 자금조달 등 총장이 직접 뛰지 않으면 안 되는 환경을 조성하고 있다. 총장들은 여기에 부응하기 위하여 갖가지 아이디어로 기금 모금에 자기 명운을 걸고 있다. 왜냐하면, 대학순위와 총장들의 리더십 우열이 이 모금 여하에 달려 있기 때문이다.

호간의 경청, 공감, 설득의 과정이 지속적으로 이루어져야 한다. 디지털사회에서 보다 중요한 총장 리더십은 전자적인 기계가 아닌 사람과의 관계에서 이루어지므로 권력이 있고 권위가 있는 총장일수록 겸손해야 하고 진실이 통하는 '신뢰와 믿음'을 구성원들에게 주어야 한다.

넷째, 총장 리더십의 본질은 사랑이다. 사랑이 인간 상호간의 바람직한 신뢰를 구축하는

최선의 실천 행위라면 사랑은 분명 총장 리더십의 본질이다. 사랑은 근본적으로 사람들 사이의 관계를 만드는 행위이기 때문에 총장은 '사랑으로 경영'해야 한다. 사랑의 경영이란 '사랑은 최고의 실천이고, 사랑은 신뢰를 구축하는 것이고, 사랑은 권위를 창조하는 것'을 인식하고 이런 사랑을 바탕으로 경영하는 것을 의미한다.

Ⅳ. 대학총장 리더십의 덕목

총장 리더십의 공통적인 덕목을 집약해 본다.

첫째, 대학총장은 비전과 꿈을 가져야 한다. 비전 없는 리더십은 표류하기 쉽다. 뚜렷한 비전을 가지는 것이 총장 리더십의 요건의 최우선이다. 교육목표가 분명하고 꿈과 비전이 분명할 때 대학은 변화할 수 있기 때문이다. 꿈은 비전을 낳고, 비전은 변화를 낳는다.

둘째, 대학총장은 창조적 사고를 가져야 한다. 위기의 시대에는 천편일률적인 모방이나 양적 팽창에만 관심을 둘 수 없다. 왜냐하면 창조적 사고는 총장이 변화를 유도할 수 있는 아이디어 창출과 개혁을 위한 키워드가 되기 때문이다. 창의적 사고 없이는 개혁을 유도할 수 없고 타 대학과의 차별화나 블루오션 전략의 수립은 불가능하다.

셋째, 대학총장은 대학의 생존전략 우선순위를 선택할 수 있는 능력 있고 전문가적인 자질을 가져야 한다. 대학의 생존전략을 위해서는 대학특성화가 관건이다. 특성화를 위해서는 전략 우선순위를 선택할 수 있는 전문 능력이 필요하다. 교육에 대한 진솔한 이해와 대학교육에 대한 종합적인 안목이 필요하다.

넷째, 대학총장은 개방된 의식을 가져야 한다. 열린 의식은 진취적 사고를 위한 기초가 될

수 있고 열린 체제와 네트워크의 주된 흐름은 21세기의 변화에 적응하기 위한 총장 리더십의 주요 덕목이 됨은 분명하다.

다섯째, 대학총장은 국제적 감각이 있어야 한다. 오늘의 세계는 문화, 교육, 기술, 산업 등의 측면에서 지구촌화되고 있고, 이러한 세계화의 흐름이 대학 패러다임 변화를 유도하는 원동력이 되고 있다. 따라서 국제적 감각과 어학 능력은 대학총장이 갖추어야 할 중요한 자질 요건 중의 하나이다.

여섯째, 대학총장은 교육경영자로서의 CEO형 총장이 되어야 한다. 대학총장 리더십의 관건은 교육경영자로서의 CEO형 자질이다. 교육경영의 의미는 일반 회사나 행정부의 CEO적 자질과는 다르다. 대학은 인간을 만들고 인력을 배출하여 인재를 양성하는 소우주이기 때문에 각 전공영역 간에 조율과 협력, 그리고 양질의 교육과 연구의 수행에 앞장서는 그러한 덕목을 소유한 총장을 요구하고 있다.

일곱째, 대학총장은 채용 확보에 다각적인 노력을 하여야 하고 그 기대에 부응해야 한다. 대학의 재정문제는 대학이 존재하는 한 해결하지 않으면 안 될 절체절명의 과제이다. 왜냐하면 지난해 OECD가 발표한 GDP 대비 학교 교육비 구성을 보면, 고등교육 단계의 정부 부담 비율이 0.3%로 OECD 국가 평균 1.1%에 훨씬 못 미치고 있다. 또 대학 예산에 대한 국고 지원도 사립대의 경우 일본은 12%, 미국은 15%인데 비해 우리는 4.5%에 불과하다. 여

기에도 기부 문화도 정착되어 있지 않고, 예산의 대부분을 등록금과 학교법인의 전입금에 의존할 수밖에 없는 실정이다. 앞으로 우리 대학의 재정 확보는 대학뿐만 아니라 정부, 기업 및 사회 각계가 땀과 정성을 다하여 반드시 살려내야 할 범 국가적 과제임이 여실히 드러난다.

V. 맺는말

우리 대학의 리더십 발휘와 책무는 대학사회의 구성원과 정치·경제적 압력, 제도 시스템과 같은 상황적 요소들이 작용하고 있다. 그러나 무엇보다도 가장 큰 정당성의 파워와 정책결정의 권한을 가진 총장의 리더십이야말로 대학조직 전체 리더십의 핵심 요소이자 촉매제다. 리더십은 조직의 모든 계층이 공유하고 분담하는 것은 사실이지만 조직의 비전과 정책, 전략 등 대학 운영 기조와 방향의 설정과 조직관리의 최고, 최종 책임은 대학총장 리더십의 몫이다. 대학
인사

이후계

송실대학교 법학과를 졸업하고, 서울대학교에서 행정학 석사학위를, 송실대학교 명예법학 박사학위를 취득하였다. 제13회 고등고시 행정과를 합격하고, 전라남도 도지사, 국무총리비서실 실장, 내무부 차관, 한국토지공사 사장, 농림부 장관, 전남대학교 행정대학원 교수 등을 역임하였으며, 현재 송실대학교 총장으로 재직 중이다.