

# KCUE

## HIGHER EDUCATION ISSUE

2024년  
제1호

발행일 | 2024년 6월 19일 발행처 | 한국대학교육협의회 발행인 | 박상규 작성자 | 방재현 책임연구원(bjh3639@kcue.or.kr)

# 대학 총장의 리더십에 관한 조사 결과

## I. 설문조사 배경

- 대학이 학생 수 감소와 재정 압박, 인공지능으로 대변되는 산업의 변화, 세대 차이로 인한 교육환경의 변화 등 외적 환경 변화에 대응하고, 대학의 혁신을 주도적으로 이끌어가기 위해서는 대학 총장의 리더십이 중요함
- 그러나 우리 대학사회는 대학 총장의 역할을 주로 “행정적”인 “대학관리”에 한정하는 경향이 있고, 대학 구성원들과 함께 비전을 수립하고, 긴밀하게 소통하면서 하나의 팀을 이루어 이끌어 가는 리더십의 측면에서 총장을 바라보는 관점은 부족했던 것이 사실임
- 이에 한국대학교육협의회는 서울대학교 교육종합연구원과 공동으로 대학 총장의 역량과 리더십에 관한 설문을 개발하여 대학 총장들이 인식하는 총장의 직무, 역량, 리더십, 거버넌스 등 전반에 관한 설문조사를 지난 2024. 2. 26 - 3. 17까지 실시하였음
- 아래의 조사결과는 설문문의 구체적인 방법, 핵심적인 설문 분석결과를 정리하고, 총장의 역량과 리더십 개발을 위한 시사점을 제시하고 있음

## II. 설문 방법

### 조사대상 및 방법

- 조사대상은 4년제 대학의 전·현직 총장으로 조사방법은 온라인조사를 실시하였으며, 조사기간은 2024년 2월 26일부터 3월 17일까지 약 3주간 진행되었음. 총 52명의 대학 총장이 응답하였고, 구체적인 사항은 다음과 같음



〈표 1〉 일반적 사항

구분		인원(명)	비율(%)
성별	남성	51	98.1
	여성	1	1.9
전공분야	인문·사회(인문학, 사회과학)	19	36.5
	이공계(자연과학, 공학)	22	42.3
	의약학	1	1.9
	기타(교육학, 농학, 신학)	10	19.2
모교 여부	학부 모교	9	17.3
	학부, 석사 모교	5	9.6
	학부, 석사, 박사 모교	1	1.9
	모교 아님	37	71.2
전체		52	100.0

- 또한, 응답자가 소속된 대학 특성을 설립유형(국·공립, 사립), 대학 핵심기능(연구중심(지향), 교육, 산학중심), 총장선출 방법(직선제, 임명제)에 따라 각각 구분하였고, 각 문항별 분석에서 활용하였음

〈표 2〉 소속 대학 특성

구분		인원(명)	비율(%)
설립유형	국·공립	국립대학	15 28.9
		국립대학법인	2 3.9
사립	사립대학	35 67.3	
	연구중심(지향)	연구중심	3 5.8
대학 핵심기능	교육, 산학중심	연구중심지향	15 28.9
		교육중심	29 55.8
		산학연계중심	5 9.6
총장선출 방법	직선제	대학 내 선거결과가 결정적으로 중요	17 32.7
	-	내부선거 후 총장추천위원회를 거쳐 결정하나, 총장추천위원회가 결정적 역할	7 13.5
	임명제	대학 내 선거과정 없이 이사회와 총장추천위원회 등에서 결정	28 53.8
전체		52	100.0

조사도구

- 설문조사 내용은 대학 총장의 역할 및 대학 경영(25문항), 총장 직무 및 직무역량(39문항), 총장 역량 개발 및 직무만족도(11문항), 일반적 사항 및 대학 특성(6문항) 등 총 4개 영역으로 구분되고, 각 영역별 문항을 모두 합하면 총 81문항임

〈표 3〉 설문조사 내용

구분	조사내용	문항 수
일반적 사항 및 대학 특성	성별, 전공분야, 모교여부	3
	설립유형, 대학 핵심기능, 총장선출 방법	3
총장 역할 및 대학 경영	역할별 중요도	8
	대학 거버넌스	5
	학내 문제 해결 방법	5
	학내 개혁 추진 어려움	7

구분	조사내용	문항 수
총장 직무 및 직무역량	직무수행 어려움	5
	직무수행 역량의 중요도	8
	직무수행 역량의 현재수준	8
	직무수행 내용 관련 역량 중요도	9
	직무별 비중	6
	의사결정 우선 순위	3
총장 역량 개발 및 직무만족도	역량에 도움이 되는 경험	5
	역량개발 노력	3
	직무만족도	3
전체		81

### III. 설문 결과

#### 총장 역할 및 대학 경영

- 총장의 다양한 역할에 대해서 대체적으로 긍정 응답 비율이 높았고, 존경받는 학계 대표(53.9%)만 다른 역할에 비해 다소 낮게 나타났음

〈표 4〉 역할별 중요도

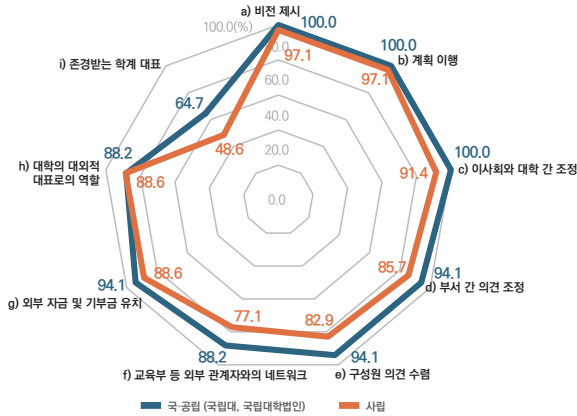
(단위: 명, %)

역할별 중요도	전체(N=52)						
	매우 중요 + 중요	매우 중요	중요	보통	중요하지 않음	전혀 중요 않음	계
a) 비전 제시	51 (98.1)	42 (80.8)	9 (17.3)	1 (1.9)	-	-	52 (100.0)
b) 계획 이행	51 (98.1)	35 (67.3)	16 (30.8)	1 (1.9)	-	-	52 (100.0)
c) 이사회와 대학 간 조정 (*국립대학법인, 사립대학만 응답)	34 (91.9)	13 (35.1)	21 (56.8)	3 (8.1)	-	-	37 (100.0)
d) 부서 간 의견 조정	46 (88.5)	20 (38.5)	26 (50.0)	6 (11.5)	-	-	52 (100.0)
e) 구성원 의견 수렴	45 (86.5)	19 (36.5)	26 (50.0)	6 (11.5)	1 (1.9)	-	52 (100.0)
f) 교육부 등 외부 관계자와의 네트워크	42 (80.8)	17 (32.7)	25 (48.1)	8 (15.4)	2 (3.9)	-	52 (100.0)
g) 외부 자금 및 기부금 유치	47 (90.4)	27 (51.9)	20 (38.5)	3 (5.8)	1 (1.9)	1 (1.9)	52 (100.0)
h) 대학의 대외적 대표로의 역할	46 (88.5)	24 (46.2)	22 (42.3)	5 (9.6)	1 (1.9)	-	52 (100.0)
i) 존경받는 학계 대표	28 (53.9)	5 (9.6)	23 (44.2)	18 (34.6)	6 (11.5)	-	52 (100.0)

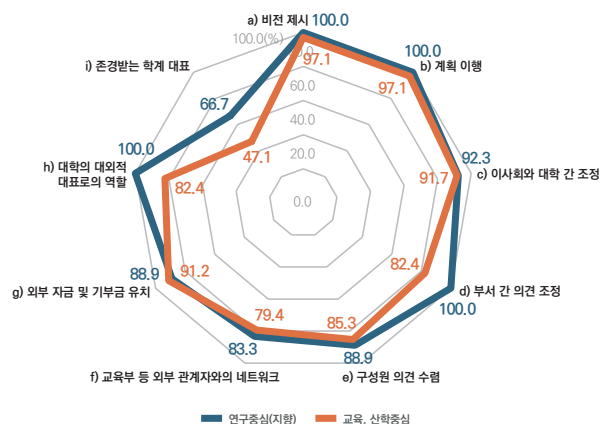
# 대학 총장의 리더십에 관한 조사 결과



- 다양한 역할별 중요도에 대해서 설립유형과 대학 핵심기능에 따라 긍정 응답('매우 중요' 또는 '중요') 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 1] 역할별 중요도(설립유형)



[그림 2] 역할별 중요도(대학 핵심기능)

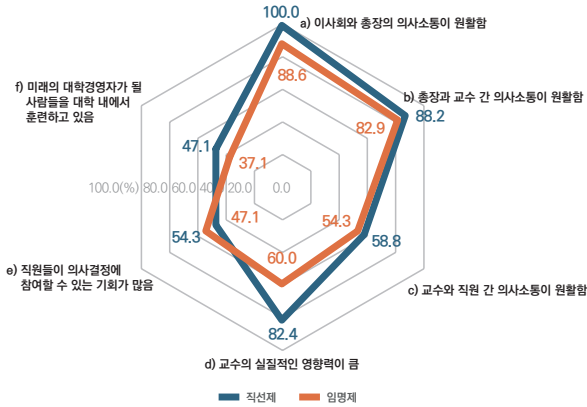
- 대학 거버넌스에 대해서는 이사회와 총장(89.2%), 총장과 교수 간 의사소통(84.6%)은 원활한 반면, 교수와 직원 간 의사소통(55.8%)은 상대적으로 덜 원활한 것으로 나타남. 직원들이 의사결정에 참여할 수 있는 기회(51.9%)도 다른 응답에 비해 다소 낮게 나타났으며, 대학 내에서 대학경영자를 훈련하는 것은 활발하지 않은 것(40.4%)으로 나타남

<표 5> 대학 거버넌스

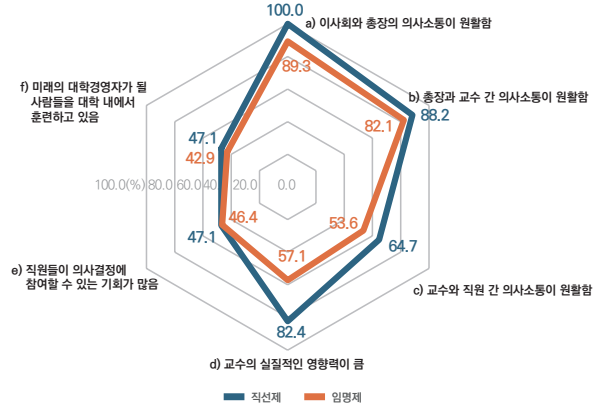
(단위: 명, %)

대학 거버넌스	전체(N=52)						계
	매우 동의 + 동의	매우 동의	동의	보통	동의하지 않음	전혀 동의 않음	
a) 이사회와 총장의 의사소통이 원활함 (*국립대학법인, 사립대학만 응답)	33 (89.2)	15 (40.5)	18 (48.7)	3 (8.1)	-	1 (2.7)	37 (100.0)
b) 총장과 교수 간 의사소통이 원활함	44 (84.6)	12 (23.1)	32 (61.5)	8 (15.4)	-	-	52 (100.0)
c) 교수와 직원 간 의사소통이 원활함	29 (55.8)	6 (11.5)	23 (44.2)	23 (44.2)	-	-	52 (100.0)
d) 교수의 실질적인 영향력이 큼	35 (67.3)	6 (11.5)	29 (55.8)	15 (28.9)	2 (3.9)	-	52 (100.0)
e) 직원들이 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 많음	27 (51.9)	2 (3.9)	25 (48.1)	23 (44.2)	2 (3.9)	-	52 (100.0)
f) 미래의 대학경영자가 될 사람들을 대학 내에서 훈련하고 있음	21 (40.4)	3 (5.8)	18 (34.6)	23 (44.2)	8 (15.4)	-	52 (100.0)

- 대학 거버넌스에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(‘매우 동의’ 또는 ‘동의’) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 3] 대학 거버넌스(설립유형)



[그림 4] 대학 거버넌스(총장선출 방법)

- 학내 문제해결 방법으로는 대학 집행부 간의 소통과 논의(98.1%), 학내 근무 경험(90.4%), 구성원들의 의견과 제안(84.6%) 등 대학 내부 구성원 간의 소통을 주로 활용하였고, 외부 전문가의 제안이나 평가(46.2%)에 대해서는 상대적으로 효과적이지 못하다고 인식하는 것으로 나타남

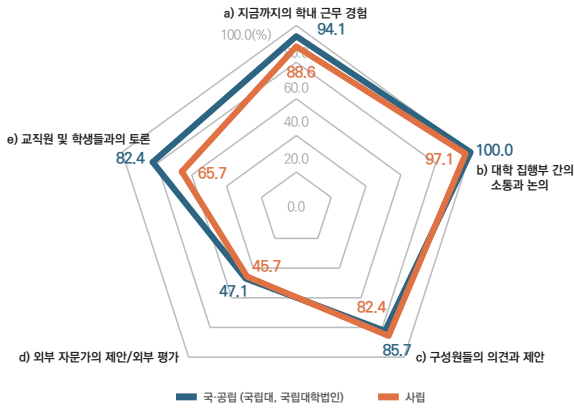
<표 6> 학내 문제해결 방법

(단위: 명, %)

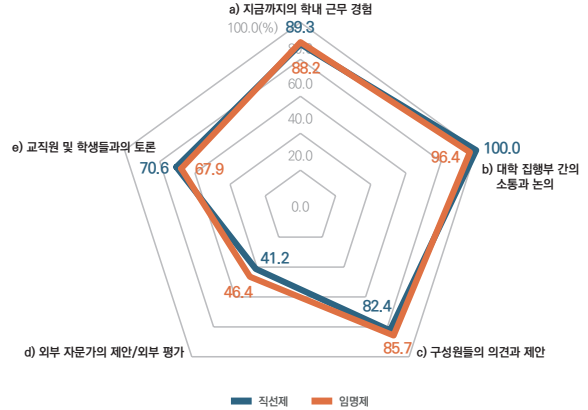
학내 문제해결 방법	전체(N=52)						계
	매우 효과 + 효과적임	매우 효과 적임	효과적임	보통	효과적이지 않음	전혀 효과 없음	
a) 지금까지의 학내 근무 경험	47 (90.4)	24 (46.2)	23 (44.2)	5 (9.6)	-	-	52 (100.0)
b) 대학 집행부 간의 소통과 논의	51 (98.1)	30 (57.7)	21 (40.4)	1 (1.9)	-	-	52 (100.0)
c) 구성원들의 의견과 제안	44 (84.6)	13 (25.0)	31 (59.6)	8 (15.4)	-	-	52 (100.0)
d) 외부 전문가의 제안/외부 평가	24 (46.2)	4 (7.7)	20 (38.5)	25 (48.1)	3 (5.8)	-	52 (100.0)
e) 교직원 및 학생들과의 토론	37 (71.2)	11 (21.2)	26 (50.0)	14 (26.9)	1 (1.9)	-	52 (100.0)



- 학내 문제해결 방법에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(‘매우 효과’ 또는 ‘효과’) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 5] 학내 문제해결 방법(설립유형)



[그림 6] 학내 문제해결 방법(총장선출 방법)

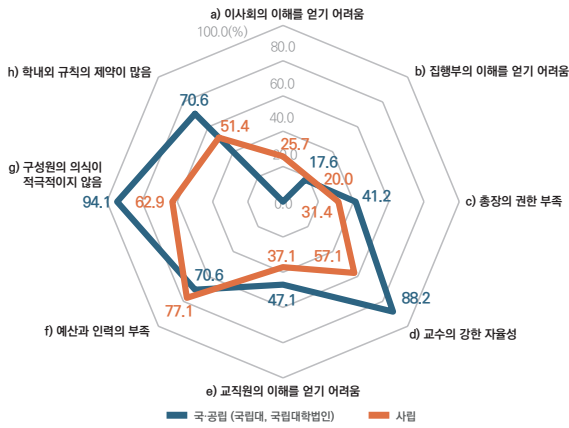
- 학내 개혁추진 어려움으로는 예산과 인력의 부족(75.0%), 구성원 의식이 적극적이지 않음(73.1%), 교수의 강한 자율성(67.3%), 학내외 규칙의 제약이 많음(57.7%) 등의 순으로 어려움이 있다고 응답하였음

<표 7> 학내 개혁 추진 어려움

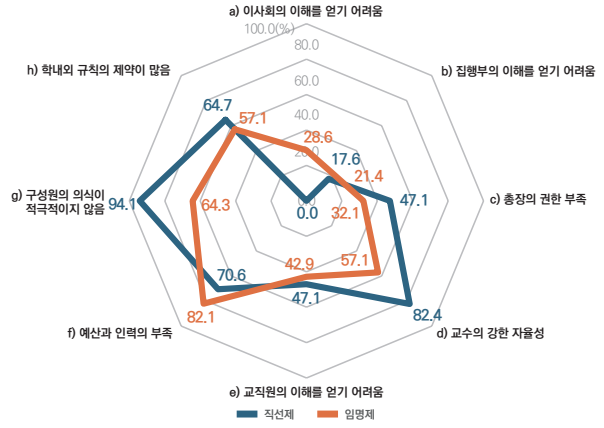
(단위: 명, %)

학내 개혁 추진 어려움	전체(N=52)						계
	매우 동의 + 동의	매우 동의	동의	보통	동의하지 않음	전혀 동의 않음	
a) 이사회의 이해를 얻기 어려움 (*국립대학법인, 사립대학만 응답)	9 (24.3)	1 (2.7)	8 (21.6)	12 (32.4)	12 (32.4)	4 (10.8)	37 (100.0)
b) 집행부의 이해를 얻기 어려움	10 (19.2)	2 (3.9)	8 (15.4)	19 (36.5)	21 (40.4)	2 (3.9)	52 (100.0)
c) 총장의 권한 부족	18 (34.6)	10 (19.2)	8 (15.4)	14 (26.9)	18 (34.6)	2 (3.9)	52 (100.0)
d) 교수의 강한 자율성	35 (67.3)	14 (26.9)	21 (40.4)	14 (26.9)	3 (5.8)	-	52 (100.0)
e) 교직원의 이해를 얻기 어려움	21 (40.4)	3 (5.8)	18 (34.6)	17 (32.7)	13 (25.0)	1 (1.9)	52 (100.0)
f) 예산과 인력의 부족	39 (75.0)	24 (46.2)	15 (28.9)	11 (21.2)	2 (3.9)	-	52 (100.0)
g) 구성원들의 의식이 적극적이지 않음	38 (73.1)	12 (23.1)	26 (50.0)	6 (11.5)	8 (15.4)	-	52 (100.0)
h) 학내외 규칙의 제약이 많음	30 (57.7)	9 (17.3)	21 (40.4)	15 (28.9)	7 (13.5)	-	52 (100.0)

- 학내 개혁 추진 어려움에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(‘매우 동의’ 또는 ‘동의’) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 7] 학내 개혁 추진 어려움(설립유형)



[그림 8] 학내 개혁 추진 어려움(총장선출 방법)

### 총장 직무 및 직무역량

- 직무수행 관련 어려움으로는 대학 내의 지나치게 다양한 요구사항(48.1%)과 교수진 협조 획득(48.1%)이 다른 항목에 비해서 상대적으로 어렵다고 응답함

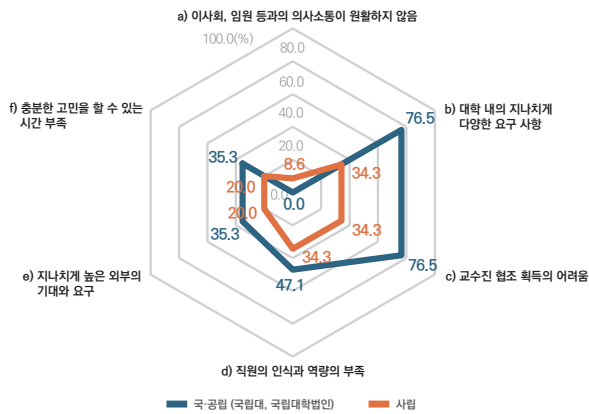
<표 8> 직무수행 어려움

(단위: 명, %)

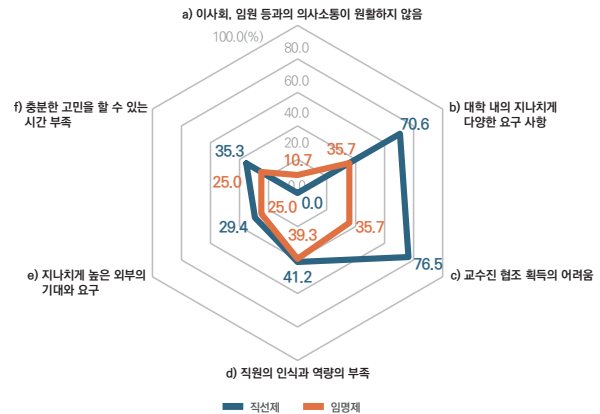
직무수행 어려움	전체(N=52)						계
	매우 심각 + 심각	매우 심각	심각	보통	심각하지 않음	전혀 심각 않음	
가) 이사회, 임원 등과의 의사소통이 원활하지 않음 (*국립대학법인, 사립대학만 응답)	3 (8.1)	2 (5.4)	1 (2.7)	15 (40.5)	13 (35.1)	6 (16.2)	37 (100.0)
나) 대학 내의 지나치게 다양한 요구 사항	25 (48.1)	9 (17.3)	16 (30.8)	19 (36.5)	8 (15.4)	-	52 (100.0)
다) 교수진 협조 획득의 어려움	25 (48.1)	9 (17.3)	16 (30.8)	17 (32.7)	9 (17.3)	1 (1.9)	52 (100.0)
라) 직원의 인식과 역량의 부족	20 (38.5)	4 (7.7)	16 (30.8)	23 (44.2)	9 (17.3)	-	52 (100.0)
마) 지나치게 높은 외부의 기대와 요구	13 (25.0)	1 (1.9)	12 (23.1)	30 (57.7)	9 (17.3)	-	52 (100.0)
바) 충분한 고민을 할 수 있는 시간 부족	13 (25.0)	2 (3.9)	11 (21.2)	28 (53.9)	11 (21.2)	-	52 (100.0)



- 직무수행 어려움에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(‘매우 심각’ 또는 ‘심각’) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 9] 직무수행 어려움(설립유형)



[그림 10] 직무수행 어려움(총장선출 방법)

- 직무수행과 관련한 역량의 중요도를 살펴보면, 조직이나 팀을 이끄는 능력(100.0%)을 가장 중요하게 생각하고, 다음으로 비전 및 전략 수립 능력(98.1%), 대외 협상 능력(94.2%), 대학 정책을 교직원에게 전달하는 능력(92.3%)의 순으로 나타났으나, 학술 연구 능력(32.7%)은 다른 역량에 비해 중요도가 다소 낮게 나타났음
- 직무수행과 관련한 역량의 현재 수준을 살펴보면, 비전 및 전략 수립 능력(88.5%)을 잘 갖추고 있다고 생각하고 있었고, 다음으로 조직이나 팀을 이끄는 능력(84.6%), 대학 정책을 교직원에게 전달하는 능력(82.7%), 교직원 등의 의견을 수렴하는 능력(76.9%)의 순으로 나타났음. 대외 협상 능력(73.1%), 외부 당사자와의 네트워크 역량(63.5%), 외부 자금 조달 능력(48.1%)과 같은 외부 직무수행 역량의 현재 수준은 상대적으로 부족하다고 인식하고 있는 것으로 나타남

〈표 9〉 직무수행 역량의 중요도

(단위: 명, %)

직무수행 역량의 중요도	전체(N=52)						계
	매우 중요 + 중요	매우 중요	중요	보통	중요하지 않음	전혀 중요없함	
a) 비전 및 전략 수립 능력	51 (98.1)	38 (73.1)	13 (25.0)	1 (1.9)	-	-	52 (100.0)
b) 조직이나 팀을 이끄는 능력	52 (100.0)	39 (75.0)	13 (25.0)	-	-	-	52 (100.0)
c) 대외 협상 능력	49 (94.2)	23 (44.2)	26 (50.0)	3 (5.8)	-	-	52 (100.0)
d) 대학 정책을 교직원에게 전달하는 능력	48 (92.3)	21 (40.4)	27 (51.9)	4 (7.7)	-	-	52 (100.0)
e) 교직원 등의 의견을 수렴하는 능력	46 (88.5)	19 (36.5)	27 (51.9)	6 (11.5)	-	-	52 (100.0)
f) 외부 당사자와의 네트워크 역량	43 (82.7)	17 (32.7)	26 (50.0)	9 (17.3)	-	-	52 (100.0)
g) 외부 자금 조달 능력	44 (84.6)	17 (32.7)	27 (51.9)	7 (13.5)	1 (1.9)	-	52 (100.0)
h) 학술 연구 능력	17 (32.7)	5 (9.6)	12 (23.1)	24 (46.2)	10 (19.2)	1 (1.9)	52 (100.0)

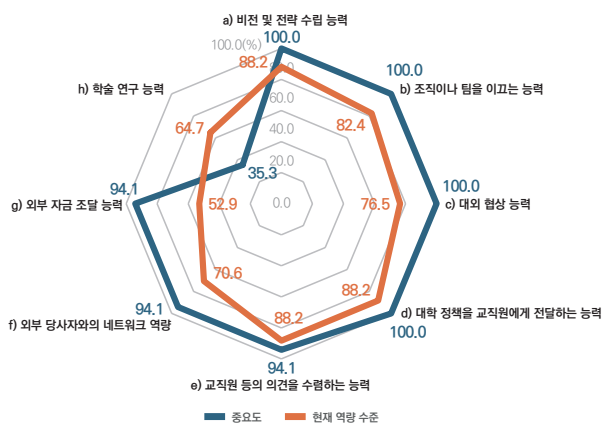


<표 10> 직무수행 역량의 현재 수준

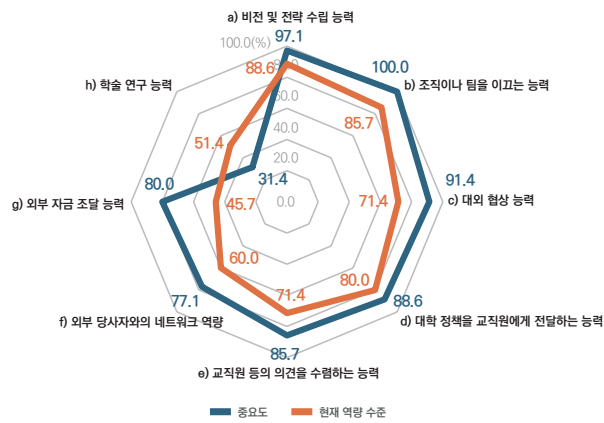
(단위: 명, %)

직무수행 역량의 현재 수준	전체(N=52)						
	매우 높음 +높음	매우 높음	높음	보통	낮음	매우 낮음	계
a) 비전 및 전략 수립 능력	46 (88.5)	14 (26.9)	32 (61.5)	6 (11.5)	-	-	52 (100.0)
b) 조직이나 팀을 이끄는 능력	44 (84.6)	16 (30.8)	28 (53.9)	7 (13.5)	1 (1.9)	-	52 (100.0)
c) 대외 협상 능력	38 (73.1)	9 (17.3)	29 (55.8)	13 (25.0)	1 (1.9)	-	52 (100.0)
d) 대학 정책을 교직원에게 전달하는 능력	43 (82.7)	12 (23.1)	31 (59.6)	8 (15.4)	1 (1.9)	-	52 (100.0)
e) 교직원 등의 의견을 수렴하는 능력	40 (76.9)	12 (23.1)	28 (53.9)	11 (21.2)	1 (1.9)	-	52 (100.0)
f) 외부 당사자와의 네트워크 역량	33 (63.5)	8 (15.4)	25 (48.1)	17 (32.7)	2 (3.9)	-	52 (100.0)
g) 외부 자금 조달 능력	25 (48.1)	4 (7.7)	21 (40.4)	23 (44.2)	3 (5.8)	1 (1.9)	52 (100.0)
h) 학술 연구 능력	29 (55.8)	5 (9.6)	24 (46.2)	17 (32.7)	5 (9.6)	1 (1.9)	52 (100.0)

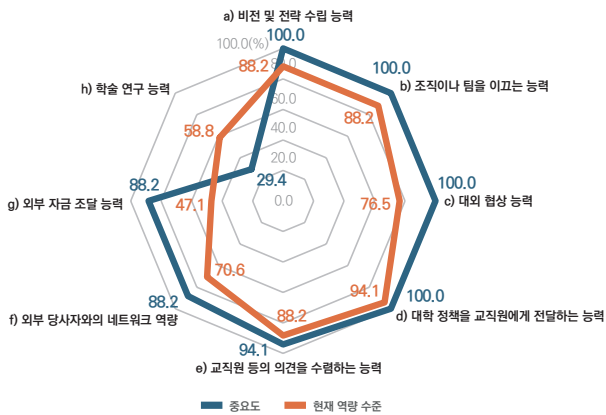
- 직무수행 역량의 중요도와 현재 역량 수준에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(‘매우 중요’ 또는 ‘중요’, ‘매우 높음’ 또는 ‘높음’) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



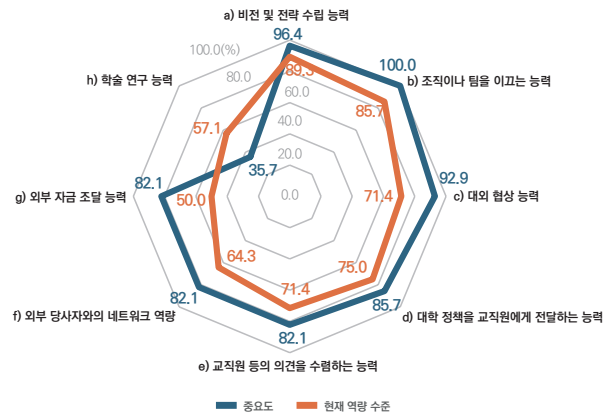
[그림 11] 직무역량 중요도-현재 수준(국·공립)



[그림 12] 직무역량 중요도-현재 수준(사립)



[그림 13] 직무역량 중요도-현재 수준(직선제)



[그림 14] 직무역량 중요도-현재 수준(임명제)

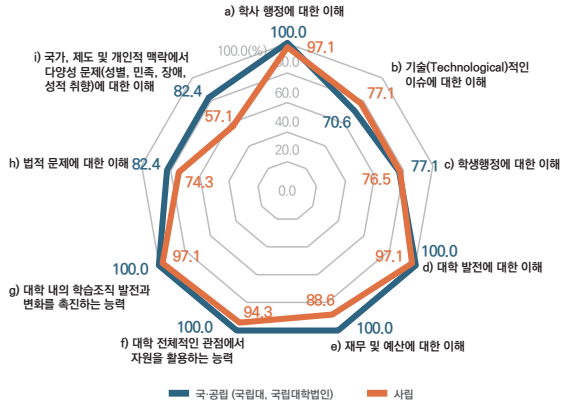
- 직무수행 내용 관련 역량의 중요도를 살펴보면, 학사 행정에 대한 이해(98.1%), 대학 발전에 대한 이해(98.1%), 대학 내의 학습조직 발전과 변화를 촉진하는 능력(98.1%)에 대한 응답 비율이 가장 높았고, 다음으로 대학 전체적인 관점에서 자원을 활용하는 능력(96.2%), 재무 및 예산에 대한 이해(92.3%)에 대해서 긍정적으로 응답하였음. 다만, 학생행정에 대한 이해(76.9%), 법적 문제에 대한 이해(76.9%), 기술(Technological)적인 이슈에 대한 이해(75.0%), 국가, 제도 및 개인적 맥락에서 다양성 문제에 대한 이해(65.4%)는 다른 역량에 비해 상대적으로 중요도를 낮게 인식함

<표 11> 직무수행 내용 관련 역량 중요도

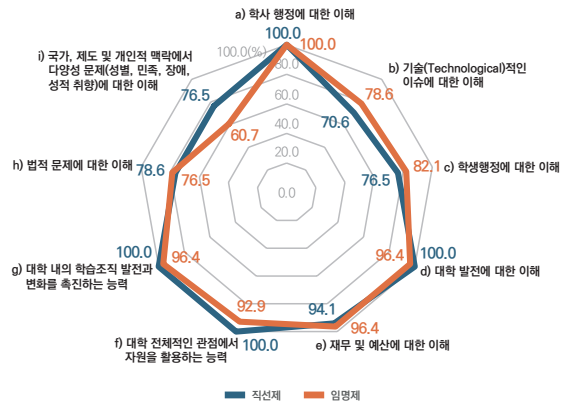
(단위: 명, %)

직무수행 내용 관련 역량 중요도	전체(N=52)						계
	매우 중요 + 중요	매우 중요	중요	보통	중요하지 않음	전혀 중요 않함	
a) 학사 행정에 대한 이해	51 (98.1)	28 (53.9)	23 (44.2)	1 (1.9)	-	-	52 (100.0)
b) 기술(Technological)적인 이슈에 대한 이해	39 (75.0)	10 (19.2)	29 (55.8)	12 (23.1)	1 (1.9)	-	52 (100.0)
c) 학생행정에 대한 이해	40 (76.9)	10 (19.2)	30 (57.7)	12 (23.1)	-	-	52 (100.0)
d) 대학 발전에 대한 이해	51 (98.1)	36 (69.2)	15 (28.9)	1 (1.9)	-	-	52 (100.0)
e) 재무 및 예산에 대한 이해	48 (92.3)	17 (32.7)	31 (59.6)	4 (7.7)	-	-	52 (100.0)
f) 대학 전체적인 관점에서 자원을 활용하는 능력	50 (96.2)	31 (59.6)	19 (36.5)	2 (3.9)	-	-	52 (100.0)
g) 대학 내의 학습조직 발전과 변화를 촉진하는 능력	51 (98.1)	20 (38.5)	31 (59.6)	1 (1.9)	-	-	52 (100.0)
h) 법적 문제에 대한 이해	40 (76.9)	8 (15.4)	32 (61.5)	10 (19.3)	2 (3.9)	-	52 (100.0)
i) 국가, 제도 및 개인적 맥락에서 다양성 문제 (성별, 민족, 장애, 성적 취향)에 대한 이해	34 (65.4)	7 (13.7)	27 (51.9)	15 (28.9)	3 (5.8)	-	52 (100.0)

- 직무수행 내용 관련 역량의 중요도에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(‘매우 중요’ 또는 ‘중요’) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 15] 직무수행 내용 관련 역량 중요도(설립유형)



[그림 16] 직무수행 내용 관련 역량 중요도(총장선출 방법)

- 직무별 비중을 살펴보면, 대학의 일상적인 관리, 행정 및 조정(32.1%), 대학의 비전과 전략에 대한 연구, 수립 및 보급(25.9%)에 대한 비중이 크게 나타나 대학 내부 직무 수행에 투입하는 시간이 많은 것으로 나타남. 반면 외부 협상·네트워킹 관계 구축(19.3%), 정부와 사회에서의 사회공헌 활동(12.1%)과 같은 대학 외부 직무에 투입하는 시간은 상대적으로 적게 나타남

<표 12> 직무별 비중

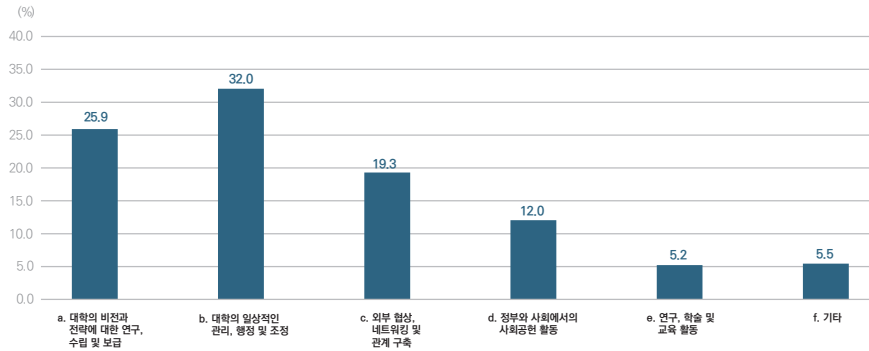
(단위: 명, %)

직무별 비중	전체(N=52)								
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	계
a. 대학의 비전과 전략에 대한 연구, 수립 및 보급	-	6 (13.6)	15 (34.1)	15 (34.1)	7 (15.9)	1 (2.3)	-	-	44 (100.0)
b. 대학의 일상적인 관리, 행정 및 조정	-	1 (2.3)	12 (27.3)	17 (38.6)	5 (11.4)	9 (20.5)	-	-	44 (100.0)
c. 외부 협상, 네트워킹 및 관계 구축	1 (2.3)	10 (22.7)	25 (56.8)	7 (15.9)	1 (2.3)	-	-	-	44 (100.0)
d. 정부와 사회에서의 사회공헌 활동	1 (2.3)	34 (77.3)	8 (18.2)	1 (2.3)	-	-	-	-	44 (100.0)
e. 연구, 학술 및 교육 활동	23 (52.3)	19 (43.2)	2 (4.6)	-	-	-	-	-	44 (100.0)
f. 기타	22 (50.0)	20 (45.5)	2 (4.6)	-	-	-	-	-	44 (100.0)

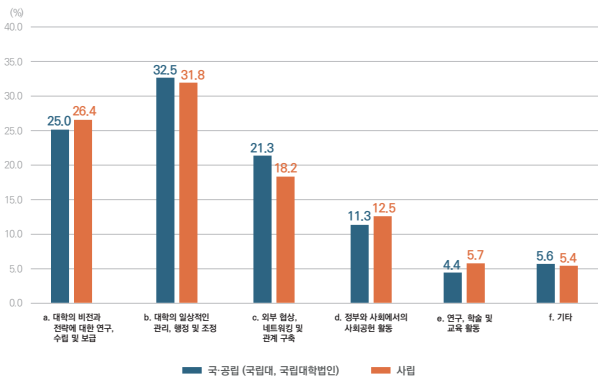
\*100% 이상으로 답변한 사례(8개)는 제외



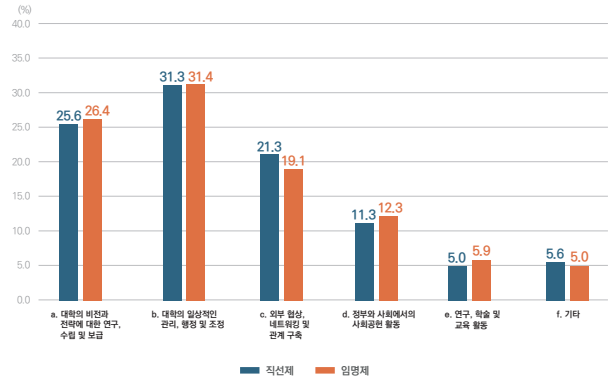
- 직무별 비중의 평균을 구해서 전체, 설립유형, 총장선출 방법에 따라 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 17] 직무별 비중(전체, 평균)



[그림 18] 직무별 비중(설립유형, 평균)



[그림 19] 직무별 비중(총장선출 방법, 평균)

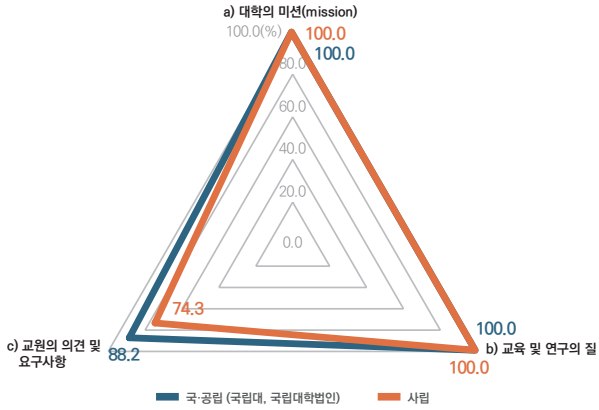
- 의사결정 우선 순위를 살펴보면, 교육 및 연구의 질(100.0%)과 대학의 미션(100.0%)을 우선시 하고 있으며, 상대적으로 교원의 의견 및 요구사항(78.9%)은 약간 낮게 나타남

<표 13> 의사결정 우선 순위

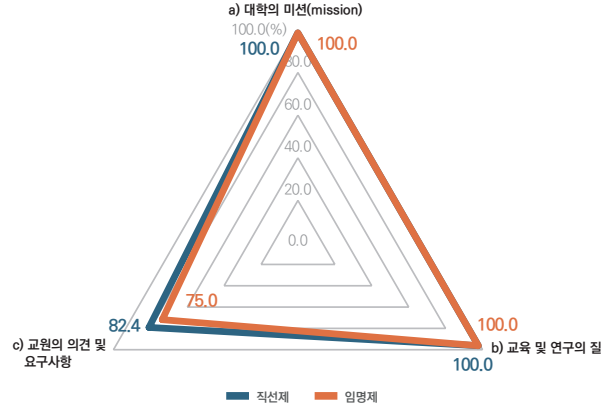
(단위: 명, %)

의사결정 우선 순위	전체(N=52)						계
	매우 우선 +우선	매우 우선 시험	우선시험	보통	우선시하지 않음	전혀 우선 않음	
a) 대학의 미션(mission)	52 (100.0)	25 (48.1)	27 (51.9)	-	-	-	52 (100.0)
b) 교육 및 연구의 질	52 (100.0)	27 (51.9)	25 (48.1)	-	-	-	52 (100.0)
c) 교원의 의견 및 요구사항	41 (78.9)	9 (17.3)	32 (61.5)	11 (21.2)	-	-	52 (100.0)

- 의사결정 우선 순위에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(“매우 우선” 또는 “우선”) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 20] 의사결정 우선 순위(설립유형)



[그림 21] 의사결정 우선 순위(총장선출 방법)

### 총장 역량 개발 및 직무만족도

- 총장으로서 대학 경영 능력을 키우는데 도움이 된 경험에 대해서 살펴보면, 대학 전체 또는 학과 수준의 관리 경험(92.3%)이 가장 큰 도움이 되었고, 다음으로 대학 교원으로서의 경험(84.6%), 대학 외부에서의 관리 경험(59.6%) 등의 순이었음. 다만, 국내 및 해외에서 대학경영에 특화된 교육 및 연수를 받은 경험의 중요성은 낮게 평가하고 있음

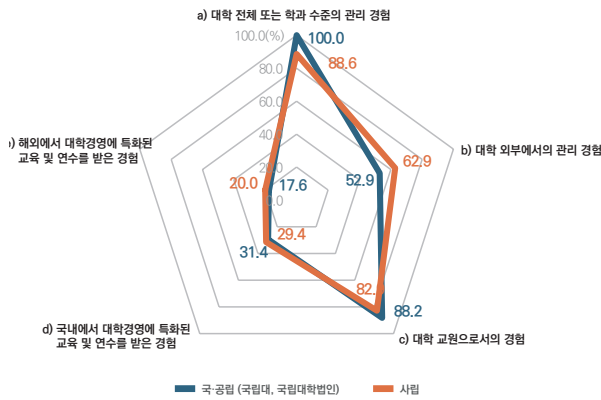
〈표 14〉역량에 도움이 되는 경험

(단위: 명, %)

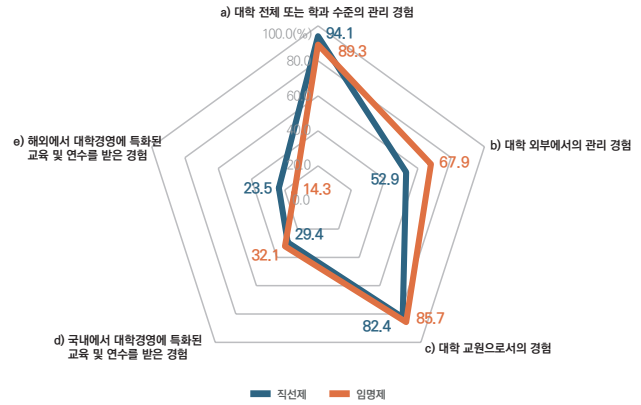
역량에 도움이 되는 경험	전체(N=52)							
	매우 도움됨 + 도움됨	매우 도움됨	도움됨	보통	도움않됨	전혀 도움않됨	경험없음	계
a) 대학 전체 또는 학과 수준의 관리 경험	48 (92.3)	28 (53.6)	20 (38.5)	3 (5.8)	-	-	1 (1.9)	52 (100.0)
b) 대학 외부에서의 관리 경험	31 (59.6)	11 (21.2)	20 (38.5)	17 (32.7)	2 (3.9)	-	2 (3.9)	52 (100.0)
c) 대학 교원으로서의 경험	44 (84.6)	18 (34.6)	26 (50.0)	6 (11.5)	1 (1.9)	-	1 (1.9)	52 (100.0)
d) 국내에서 대학경영에 특화된 교육 및 연수를 받은 경험	16 (30.8)	2 (3.9)	14 (26.9)	23 (44.2)	-	1 (1.9)	12 (23.1)	52 (100.0)
e) 해외에서 대학경영에 특화된 교육 및 연수를 받은 경험	10 (19.2)	1 (1.9)	9 (17.3)	25 (48.1)	1 (1.9)	1 (1.9)	15 (28.9)	52 (100.0)



- 총장으로서 대학 경영 능력을 키우는데 도움이 된 경험에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(‘매우 도움 됨’ 또는 ‘도움 됨’) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 22] 역량에 도움이 되는 경험(설립유형)



[그림 23] 역량에 도움이 되는 경험(총장선출 방법)

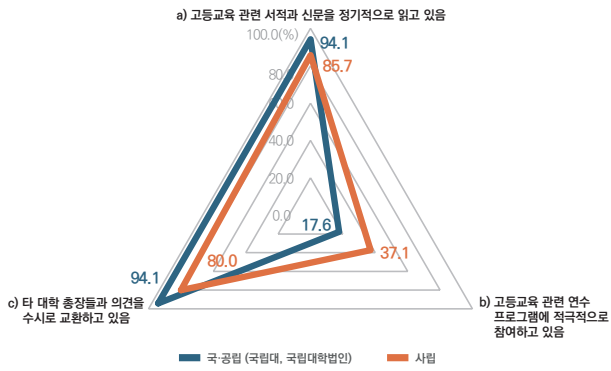
- 역량개발을 위한 노력에 대해서 살펴보면, 고등교육 관련 서적과 신문을 정기적으로 읽는 것(88.5%)과 타 대학 총장들과 의견을 수시로 교환하는 것(84.6%)을 우선시하고 있는 반면에 고등교육 관련 연수 프로그램에 적극적으로 참여하는 것(30.8%)은 다른 활동에 비해 우선시하지 않고 있는 것으로 나타났음

<표 15> 역량개발 노력

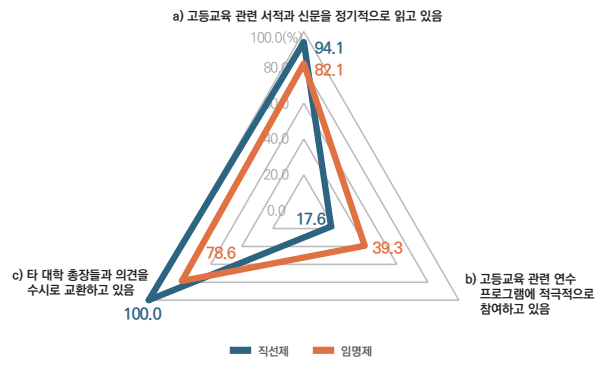
(단위: 명, %)

역량개발 노력	전체(N=52)						계
	매우 동의 + 동의	매우 동의	동의	보통	동의하지 않음	전혀 동의 않음	
a) 고등교육 관련 서적과 신문을 정기적으로 읽고 있음	46 (88.5)	18 (34.6)	28 (53.9)	4 (7.7)	1 (1.9)	1 (1.9)	52 (100.0)
b) 고등교육 관련 연수 프로그램에 적극적으로 참여하고 있음	16 (30.8)	4 (7.7)	12 (23.1)	27 (51.9)	7 (13.5)	2 (3.9)	52 (100.0)
c) 타 대학 총장들과 의견을 수시로 교환하고 있음	44 (84.6)	17 (32.7)	27 (51.9)	8 (15.4)	-	-	52 (100.0)

- 역량개발을 위한 노력에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(‘매우 동의’ 또는 ‘동의’) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 24] 역량개발 노력(설립유형)



[그림 25] 역량개발 노력(총장선출 방법)

- 직무만족도에 대해서 살펴보면, 총장직을 수행하는 것에 대해서는 대체로 만족(82.7%)하고 있었고, 교수와 총장직 중에서 총장직을 선택한다는 것에 긍정 응답 비율(69.2%)이 높았던 반면에, 다시 총장직을 할 의향에 대한 긍정 응답 비율(44.2%)은 절반을 넘지 못하는 것으로 나타났음

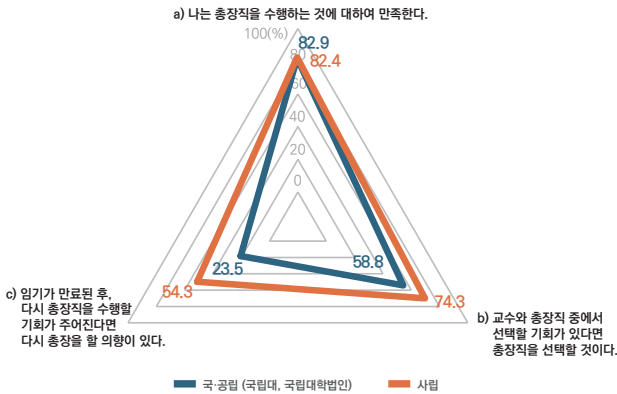
〈표 16〉 직무만족도

(단위: 명, %)

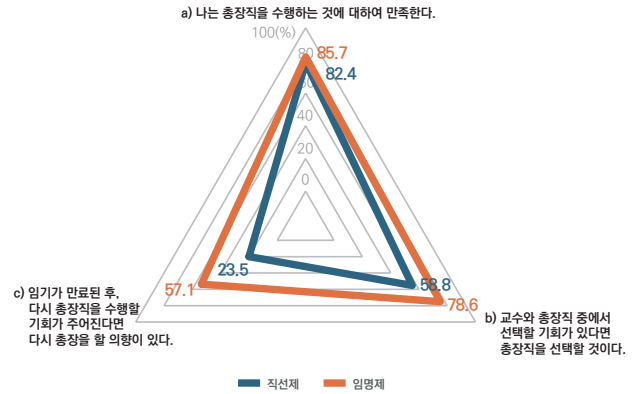
직무만족도	전체(N=52)						계
	매우 동의 + 동의	매우 동의	동의	보통	동의하지 않음	전혀 동의 않음	
a) 나는 총장직을 수행하는 것에 대하여 만족한다.	43 (82.7)	18 (34.6)	25 (48.1)	6 (11.5)	3 (5.8)	-	52 (100.0)
b) 교수와 총장직 중에서 선택할 기회가 있다면 총장직을 선택할 것이다.	36 (69.2)	15 (28.9)	21 (40.4)	9 (17.3)	5 (9.6)	2 (3.9)	52 (100.0)
c) 임기가 만료된 후, 다시 총장직을 수행할 기회가 주어진다면 다시 총장을 할 의향이 있다.	23 (44.2)	8 (15.4)	15 (28.9)	8 (15.4)	14 (26.9)	7 (13.5)	52 (100.0)



- 직무만족도에 대해서 설립유형과 총장선출 방법에 따라 긍정 응답(‘매우 동의’ 또는 ‘동의’) 비율을 비교하면 다음 그림과 같음



[그림 26] 직무만족도(설립유형)



[그림 27] 직무만족도(총장선출 방법)

## IV. 시사점

- 이 설문조사를 통해 대학 총장의 직무, 역량, 리더십 등에 대한 인식을 확인하였고, 일부는 일반적인 인식과 다른 결과도 도출되기도 하였음
  - 예를 들면, 대학 총장들의 직무수행 역량의 중요도와 현재 보유도의 차이를 보면 차이가 가장 큰 역량은 외부 자금 조달 능력과 대외 협상 능력과 같은 “대외적 업무”와의 괴리에 관한 것이었음. 이것은 대학 총장들이 대외적인 활동보다는 대부분의 시간을 행정적인 학내 관리에 투자하는 현실을 보여주고 있음
  - 한편, 일반적으로 총장의 임명 방식(선출직, 임명직)에 따라 총장의 역량에 큰 차이가 있다고 믿는 경향이 있으나, 이 설문 결과에 따르면 총장의 임명 방식에 따라 총장들의 역량의 차이가 크게 나타나지는 않음
- 대학 총장들은 직무역량 및 리더십 개발에 필요한 전문적인 훈련을 받지 못하고 있으며, 대부분의 총장들이 교수로서의 경험, 대학 내의 보직 경험 등을 통해 직무를 익히는 수준이고, 리더십 개발에까지 이르고 있지는 못한 것을 확인함
- 앞으로 대학 총장직을 교수직의 연장선이 아니라, 전문적인 대학경영자로서 직무를 익히고, 리더십을 키울 수 있는 전문적 리더십 훈련 프로그램 개발이 필요함. 이를 위해 한국대학교육협의회는 물론, 정부에서도 적극적으로 관심을 갖고 총장의 리더십 훈련 프로그램을 지원할 필요가 있음
  - 리더십 훈련은 총장의 직무수행에 필요한 역량과 현재의 역량 수준의 차이가 큰 분야를 중심으로 집중적인 역량개발 프로그램을 개발하여 제공할 필요가 있음
  - 이러한 훈련과정에는 현직 총장뿐만 아니라, 부총장, 처장 등 핵심적인 보직자들이 함께 참여하는 미국, 영국, 유럽의 대학 총장 연수 프로그램을 참고할만함