

## 總·學長の資質과 力量

—美國 대학 총장을 중심으로—

李 亨 行

(延世大 教育學科)

사람들은 흔히 미국의 다기능 종합 대학의 總長은 二重人格을 지니고 있다고 말하고 있으나 사실은 이중 정도가 아니다. 만약에 그가 불과 이중 정도의 인격자라면 대학 총장 같은 직을 맡을 수 없을 것이다. 그는 몇 겹의 인격을 지니고 있지 않으면 안 된다. 예나하면 그는 어떤 중요한 단체와도 등을 지지 않으면서 사면 팔방으로 주의를 기울이고 있어야 하기 때문이다. 이런 의미에서 미국의 총장은 유럽의 學長이나 副總長과는 다소 다르다. 유럽의 학장이나 부총장은 외부 사회와의 접촉 범위가 좁기 때문에 다방면으로 관계하지 않아도 된다. 그러나 그 차이는 접촉의 종류에서 뿐만 아니라 관계를 맺는 強度에 있어서도 대단히 다르다. 이 점에서 본다면 南美的 학장은 가장 고통스러운 역할을 맡고 있는 것 같으나 北美 대학 총장만큼 외부 사회와의 접촉 범위가 넓지 않으며 또 일련의 관계 속으로 덜 휘말려 들어가고 있다.

C. Kerr는 미국에서의 대학 총장은 학생들에게는 친구로, 교수들에게는 동료로, 졸업생들에게는 좋은 사람으로, 大學理事들에게는 건실한 관리자, 일반 대중에게는 훌륭한 연설가로, 재단이나 정부 관계 기관에 대해서는 기민한 교섭자로, 州議會에 대해서는 정치가로, 산업계·노동계·농업계와는 친구로서, 寄附者들에게는 실력 있는 외교관으로서, 일반적으로 교육에 대

해서는 무엇이든지 알고 있는 博識家로서, 직업(특히 법학이나 의학 분야)에 대한 지지자로서, 언론에 대해서는 대변인으로서, 자신의 고유한 전공 분야에서는 학자로서, 그 주에서나 국가적인 수준에서는 公僕으로서, 훌륭한 인격자로서, 좋은 남편과 아버지로서, 敎會에서는 열심적인 일원이 될 것으로 기대되어진다고 하였다. 그는 무엇보다도 비행기 여행이나 公式席上에서의 식사나 儀式에 참석하는 것을 즐기지 않으면 안 된다.

그러나 어느 누구도 이러한 모든 재질을 다 갖출 수는 없을 것이며 사람에 따라서는 그 중에서 어느 한 가지에도 익숙하지 못한 사람도 있을 것이다. P. Woodring은 불행히도 이런 필요한 재질을 고루 갖춘 총장이 너무나도 적다고 하였다.

총장이 되는 사람은 의지가 견고하며 성품이 온후하여 다른 사람들에게는 마음을 쓰지만 자기에 대해서는 무신경하고, 과거와 미래를 통찰하고 있지만 현재에도 확고하게 자리잡고 있으며, 이상적이면서도 건전하고, 상냥하면서도 思慮가 깊으며, 돈의 가치는 알고 있으나 理念은 돈으로 살 수 없다는 것도 알고 있으며, 그 抱負는 훌륭하지만 행동에는 신중하고, 原則의 사람인 반면에 교섭도 할 수 있는 여유도 있어야 할 것이다. 넓은 시야도 가지고 있지만 사소한

일에까지도 눈을 돌릴 줄 알고, 훌륭한 시민으로서 용감하게 현실을 비판할 수 있어야 하며, 眞理가 큰 희생을 치르지 않는 범위내에서 용기 있게 진리를 추구할 줄도 알고, 자기 대학에 직접 반영이 되지 않는 경우에는 공공정책적인 發議의 근원이 될 수 있는 사람이어야 한다. 그는 집에서는 마치 쥐같이 생각되어지고, 밖에서는 사자같이 보여져야 한다. 그는 많은 단체, 많은 이념, 여러 가지의 계획이나 특성들의 末端에 서야 하는 것처럼 민주주의 사회에서의 周邊을 차지하는 사람 가운데 한 사람이어야 한다. 즉 그는 가장 변두리에 있으면서도 그래도 전체 움직임의 중심적인 人物이다.

그렇다면 대학 총장이란 도대체 어떠한 사람일까? A. Flexner 에게는 대학 총장은 영웅적인 인물이며, 불가능한 역할을 해낸 용감한 개혁자로 그 중 몇몇의 업적은 奇蹟에 가까운 강력한 총장을 뜻한다. 존스 홉킨스대학의 D.C. Gilman, 하바드대학의 C.W. Eliot, 시카고대학의 W.R. Harper, 클라크대학의 G.S. Hall, 미시간대학의 J.B. Angell, 스텐포드대학의 D.S. Jordan 같은 총장들이 바로 그런 인물들이다. 이런 경우들에서는 대학의 필요한 개혁이 위에서부터 내려왔었다. T. Veblen 은 대학 총장을 博學의 將이라고 생각했으나 자신은 그 장을 높게 평가하지는 않았다. U. Sinclair 에게는 대학 총장이란 일찌기 문명 세계에 나타났던 가장 폭 넓은 협잡배이며 또 최고로 능수능란한 핑계장이로 생각되었다.

이런 대학 총장은 교수들에게 항상 영웅적인 인물은 아니었다. 교수들은 어떤 형태의 행정 체제(특히 長이 지배하는 체제)보다는 오히려 무정부 상태를 원하고 있다고 R.M. Hutchins 는 말하고 있다.

문제는 대학 총장이 Hutchins 가 말한대로 지도자나 또는 단순히 자리 지키는 사람이냐, H. W. Dodds 가 말한 것처럼 교육자나 또는 돌보아 주는 사람이냐, F. Rudolph 가 본 것처럼 창조자나 또는 과거의 계승자나, J.L. Morrill 이 생각한 것처럼 창시자나 또는 J.D. Millett 가 주장한 것처럼 의견의 통일자나, H.M. Wriston 이 본 것처럼 권력의 행사자나 또는 설득자나,

E. Ashby 가 분류한 것처럼 流通을 원천하게 하는 펌프나 또는 유통을 나쁘게 하는 병목이나 하는 것이다.

Hutchins 는 총장에게 지도자로서의 力量을 요구하고 있다. 대학은 하나의 목표를 필요로 하는데, 그것은 목적에 대한 비전이다. 대학이 비전을 가지고 있다면 총장만은 그것을 명확하게 부각시켜 놓아야 할 것이며, 비전이 없다면 대학은 목적이 없는 것이 되어 대단한 혼란 속으로 빠져들 것이다. 총장은 이 목적을 토의하고 명확히 하며, 정의하고 선포하는 것에 대한 특별한 책임을 지고 있다. 어떤 면에서 총장은 말쟁꾸러기가 되지 않으면 안 되는데 그 이유는 교육상의 모든 개혁이란 교수 중의 누구인가가 지금까지 해오던 방식을 변경하는 것을 의미하기 때문이다. Woodring 도 훌륭한 대학은 필연적으로 분파적이고 평판이 나쁜 견해를 가진 교수들을 거느리게 마련이라고 하였다. 이러한 까닭에 총장은 용기와 인내, 정의와 관용과 같은 資質을 필요로 한다. L.A. Lowell 도 총장은 계획을 가지고 있어야 할 것이며, 비록 교수회가 그 계획에 대하여 변경할 권한이 있다고 할지라도 그의 계획이 기본적으로 간섭을 받아서는 안 될 것으로 믿었다. 또한 그는 총장은 절대로 일을 급히 서둘러서는 안 되며 누구의 압력을 받고 처리해서도 안 된다고 생각하였다.

대학교육 분야에서는 이와 같은 지도자가 실제로 있었다. 그 한 사람이 Hutchins 이다. 그는 시카고대학 및 대학교육을 근본적으로 개혁하려고 진실로 노력한 대학 총장들 중의 마지막 인물이라는 점에서 정말로 최후의 위대한 사람이었다. Eliot 같은 사람도 그와 같은 지도자로 인정할 수 있을 것이다. 하바드대학 醫學部의 老教授가 Eliot 에게 다음과 같은 질문을 한 일이 있다. “의학부는 지난 80 년 동안 자체내의 사무를 잘 처리해 왔는데, 이제 와서 이렇게 많은 변화를 겪게 되다니 어떻게 된 셈입니까?” 이 질문에 대해서 Eliot 는 “새 總長이 오지 않았습니까?”라고 대답하였다는 것이다. Lowell 총장도 그러한 지도자의 한 사람이다. Eliot 의 바로 뒤를 이은 총장으로서 대학원 중심 대학이라는 사상과 前任 總長의 선택 과목 제도에 반대

해서 대학원 이하의 학부 학생들을 위한 건물들을 증축하고 全人敎育을 위한 교양 강좌를 집중적으로 강화해 나아갔다.

그러나 대학 총장이 君主와 같았던 시대는 지났다. 즉 B.I. Wheeler가 버클리 캠퍼스에서 白馬를 타고 달리던 시대나 일대 莊園의 형태를 이루었던 콜롬비아대학을 N.M. Bulter가 지배하고 있던 시기는 이미 과거에 속해 버렸다. Flexner는 지나치게 독재적이었던 총장의 시대는 끝났으며 그들은 대학 발전에 위대한 공헌을 한 총장들이었다고 약간 침통하게 述懐하고 있다. P. Lazarsfeld도 대학 총장이나 교수들이 이미 지도력을 상실하여 대학 발전이 거의 없는 대학에서의 權力의 眞空狀態를 지적하였다.

위대한 인물이 하는 역할이란 결코 즐거운 일이 아니었다. Hutchins는 대학의 총장은 언제나 패배하기만 하지 승리해 볼 날이 없다는 결론을 내놓고서, 그가 한때 기만과 함정이라고 생각했던 忍耐가 하나의 德望도 될 수 있다는 것을 인정하게 되었다. Lowell도 총장이란 직책은 자기가 한 일이 올바르게 평가되는 일이 없는 직무이므로 달걀을 난 암탉과 같이 득의양양해서는 안 될 것이라고 말하였다. 巨物總長은 대체적으로 교수들에게는 인기가 없다. 오히려 캘리포니아대학에서 Wheeler에 반발하여 일어났던 혁명에서 볼 수 있듯이 거물 총장은 때때로 격심한 반대에 부딪혔던 것이다. 미시건대학에서 H. Tappan 총장은 독일식의 순수 학문을 지나치게 강조한다는 이유로 총장직에서 쫓겨났다. 이에 대해서 Angell 총장은 후에 다음과 같이 기술하고 있다. Tappan은 미시건대학에서 볼 수 있었던 총장 가운데서 가장 위대한 인물이었다. 그러나 그는 각다귀매들에게 물려서 죽어 버리고 말았다. 새로운 시도를 꾀했다가 좌절하여 브라운대학을 사임해야 했던 F. Wayland 총장, 프린스턴대학의 개혁을 위하여 거센 반발에 대항해야 했던 W. Wilson 총장도 비슷한 경우였다. 심지어 G. Stoddard가 일리노이대학 총장 자리를 빼앗겼을 때 學內의 소식통은 그가 일리노이대학을 하버드대학 급으로 하려 하는 음모단의 일원이라는 것을 지역의 在鄕民衆의 分會가 폭로한 것이 면직의 진정한 이유라고 말했

다. C. Kerr가 캘리포니아대학의 총장직을 쫓겨난 것은 급진적인 좌익 학생의 끊임없는 공격이 있었고, 교수들이 적절할 때 그를 지지하지 않았던 것이 과격할 우익 정치가의 Kerr에 대한 공격을 용이하게 하였기 때문이었다.

더구나 대학 자체도 변해 갔다. 대학의 관리는 최근에 이르기까지 옥스포드나 케임브리지대학들에서 볼 수 있듯이 同業組合의 形態를 취한 것이라든가, 학과 科長이 대학을 관리하면서 연구에 치중하고 새로운 지식 개발을 추구했던 근세의 베를린대학과 같이 象牙塔의 형태인 것도 있었으나, 오늘날의 다원적·다기능적인 종합대학의 경우 그것이 마치 國際聯合과 같은 형태로 되었다. Oxbridge 대학의 개념을 성직자가 있는 조그마한 村落에 비유할 수 있다면 근대 대학의 개념은 촌락에서부터 邑으로 승격된다. 그것은 소수의 지식인이 다스리고 있는 한 산업 타운에 비유될 수 있다. 이것이 또 다시 다기능 종합대학이 되면 그것은 무한히 다양한 것을 內藏하고 있는 대도시로 변한다. University는 유일한 목적을 지니고 一元的인 정신으로 좀더 일원적인 지도력 아래 단일한 고객을 위하여 운영되지만, Multiversity는 하나가 아닌 여러 개의 목적을 가지고 있고, 한 곳이 아닌 여러 곳에 힘의 센터를 가지고 있으며 한 명이 아니고 여러 명의 고객에 봉사한다. 다시 말해서 어떤 유일한 神을 섬기는 것도 아니고 단일하게 통일된 사회를 이루는 것도 아니고 조조심스럽게 한정된 범위의 고객을 갖고 있는 것도 아니다. 멀티버시티는 眞·善·美의 비전을 많이 가지고 있으며, 이 비전을 달성할 수 있는 여러 방법을 가르쳐 주고 있다.

근세 대학 속에서 대학의 참모습을 찾으려고 시도했던 Flexner는 대학을 하나의 有機體로 보았다. 유기체인 경우 그 전체는 각 부분과 밀접한 관계를 가지고 있다. 그가 말하는 진정한 대학이란 숭고하며 명확한 목적 정신과 목적의 일치 등에 의하여 특정 지워지는 유기체로서의 대학인데 미국의 대학은 점점 그것에서 동떨어져 가고 있었다. 다기능 종합 대학이 되면 전체를 이루는 각 부분의 밀접한 관계는 느슨하게 된다. 설령 새로운 부분이 添削된다 해도 전체로서는

아무런 영향도 받지 않는다. 그뿐만 아니라 그러한 변화는 사람들의 이목을 끌지도 않을 것이며, 아무런 장애도 받지 않은 채 일어날 수도 있다. W. James는 Multiverse는 각 부분이 바로 가까운 자기 이웃과 함께 매달려 있으며 또 각 부분은 어떤 가능한 방법으로나 또는 간접적인 방법으로 다른 여러 부분과 관련을 맺고 있는 상태로서 묘사하고 있다. 그래서 어떤 중심적인 절대성이 있어서 모든 부분이 직접 이 절대성에 매어 있는 것이 아니고 함께 꿰어 매단 식의 일관성 또는 상호 연결을 이룬 상태라는 것이다. 어떤 것도 모든 것을 포함할 수 없고 모든 것을 지배할 수 없다는 것이다.

Multiverse에 대한 이와 같은 설명은 Multiversity의 특징에 대해서도 훌륭하게 적용이 된다. 멀티버시티 역시 꿰어 매단 식의 일관성을 가지고 있고, 가장 양호한 상태에야 비로소 확고한 결합력을 가지고 있고 그 다음에는 共存狀態, 이보다 더 뜻한 경우에는 기껏해야 상호 연결 상태에 있을 뿐이기 때문이다. 멀티버시티는 James가 멀티버스를 비유한 대로 王國에 대한 聯邦共和國으로 비유될 수 있다. 즉 전체의 양상에 주의를 기울이는 것이 아니고 각각의 양상에 개별적으로 주의를 기울여야 하는 연방 공화국과 같다는 뜻이다. 여기에는 학생 그룹·사무직원·교수회·행정 보직자·등창회·이사회·기타 公의 단체들이 각각 한 나라를 형성하고 있으며, 각각 그 영토와 管轄權을 가지고 각각의 관리 방식을 지니고 있다. 각자는 서로 선전 포고를 하며 拒否權을 행사하는 힘을 가지고 있다. 각 그룹은 다수결에 의해서 일을 처리할 수는 있으나 각각을 합쳐서 한 선거구로 마련한다는 것은 불가능에 가까운 일이다. 왜냐하면 다기능 종합 대학은 다양한 문화를 가진 다원적인 조직이기 때문이다. 統一이라기보다는 오히려 共存이라는 표현이 더 적절하다.

대학이 이렇게 달라지자 대학 총장은 지나친 독주를 삼가하고, 균형을 유지하는 데 세심한 주의를 기울이게 되었다. F. Rudolph가 말한 것처럼 이익의 미묘한 균형이나 조용한 決戰을 통해서 여러 가지 주의 주장의 융화가 이루어졌다. 이제 총장의 직무는 대단히 많은 위험을 짊어지

고 있을 뿐만 아니라 많은 일들이 에메모호한 채로 방치되어 있으며 수많은 사람들이 제 나름대로 받아들이고 있는 역할이 되었다. 총장에게는 타협을 해야 할 일들이 山積해 있는데 순응하는 部署는 더욱 줄어들었다. 대학은 점점 더 다원적으로 되고 이에 따라 총장 직무의 내용도 변화되어 가고 있다.

과거의 강력한 총장들은 대학 발전에 지대한 공헌을 하였으나 이제는 좀더 온후한 총장을 필요로 하게 되었다. 대학의 관리는 협의를 거친 후 동의에 의한 정책 결정이라는 보다 표준화된 영국 대학의 운영 모형으로 바뀌어 가고 있다. 주장을 내세우고 권력을 행사하는 많은 부서들로 이루어진 다기능 종합 대학이라면 어디에서나 무법천지같이 보이게 하는 요소가 있게 마련이다. 여기에서 총장이 해야 할 일은 이와 같은 법의 결여 상태를 적당한 한계 안에서 유지하는 일이다. 총장은 권력을 가진 각 부서들간에 권력 투쟁이 있을 경우 의견의 일치를 위한 합의점을 모색해야만 한다. 총장은 되도록 권력의 행사를 줄이고 실득의 효과를 최대한 높이도록 해야 한다. A. Nevins가 간파한 바와 같이 대학의 발전을 위하여 가장 먼저 염두에 두어야 할 점은 훌륭한 교수들을 끌어들이는 것이 아니라 유능한 관리자를 발견하는 것이다. 다기능 종합 대학에서 요청되는 새로운 총장의 유형은 창의적인 지도자라기보다는 調停者이며, 탁월한 관리자이며 유능한 仲裁者이다.

다기능 종합 대학의 총장은 지도자이며, 교육자이며, 창조자이며, 창시자이며, 권력의 행사자이며, 대학 행정의 신진대사를 원활하게 해주는 펌프이다. 또한 총장은 자리 지키는 사람, 돌보아 주는 사람, 전통의 계승자, 여론의 모색자, 설득자이며, 때로는 제동을 거는 사람이기도 하다. 그러나 그는 무엇보다도 조정자이어야 할 것이다.

조정자로서의 총장의 첫번째 임무는 대학내의 평화를 유지하는 일이다. 어떻게 하든 학내 여러 알력들간의 갈등·분규를 해결하는 일이다. James가 지적한 대로 멀티버시티 안에는 함께 꿰어 매단 要素 사이에 상호 관련성이 있으며 총장이야말로 이 요소를 서로 연결시켜 주는 대포

조정자라고 할 수 있다. 어떤 사람보다도 총장은 한 그룹을 다른 그룹에게 설명해 주어야 하고, 분쟁을 규제하고 판결해 주어야 하며, 남측 할 만한 해결책을 마련해 주어야 한다. 조정자는 적극적인 지도력과 정치가다운 해결의 솜씨가 있어야 하고, 또 내적·외적 공격에 대비하여 대학을 지키고 분열에 대항하여 평온을 유지해야 하며 여러 가지 유대를 공고히 하기 위해서 이념과 원칙을 사용하며 강압보다는 설득에 의지하며 명령보다는 동의에 의해서 일을 처리하여야 한다. 대학 총장이 조정을 하는 방법에는 몇 가지가 있을 수 있다. 그때 그때의 문제 해결에는 현실에 적합한 타협이 이루어져야 할 것이다. 나아가서 타협에서 진일보하여 대학의 오랜 명성과 그 특색을 高擡하자면 그것에 적합한 해결책이 모색되어야 할 것이다. 그런데 이것을 찾아가려면 自由라든가 대학의 質的 向上이라든가 하는 타협할 수 없는 것에 부딪치게 된다. 그러한 때에 이르러서 조정자는 용감무쌍한 劍術士가 되지 않으면 안 될 것이다. 이 두 역할(조정자와 검술사) 사이의 경계는 수정과 같이 선명하지는 못하더라도 적어도 부서지기 쉽다는 점에서는 수정과 유사하다 하겠다.

조정자로서의 총장의 두번째 임무는 대학을 진보·발전시키는 일이다. 대학과 대학의 구성원들이 존속·유지된다는 것만으로는 충분하지가 않다. Woodring도 質이 낮은 대학이 되지 않게 하기 위해서 총장은 대학의 유지 관리를 일삼는 것만으로는 불충분하다고 지적하였다. 다기능 종합 대학은 機構上으로 볼 때는 보수적이지만 그 機能面에서 볼 때에는 급진적이다. 거기에는 현상태에 만족하여 현상 유지를 주장하는 그룹도 있으나 무엇에 대해서든지 덮어 놓고 거부권을 행사하는 그룹도 있다. 그럼에도 불구하고 대학은 지식의 발전에 이바지하는 동시에 학내 인구의 팽창에도 관심을 가져야만 한다. 총장은 과거의 遺産과 미래에 대한 展望과 현재의 實情이라고 하는 세 개의 요소를 조정해야 하는 입장에서 있다. 총장은 서로 다른 속도로 움직이며 때로는 상이한 방향으로 나아가게 하는 그룹들과 기관들 사이에서 조정자 역할을 담당해야 한다.

대학의 목적은 이미 정해져 있다. 그것은 영

원한 진리의 보존, 새로운 지식의 창조이며 고도의 진리와 지식을 인간의 필요에 따라 기여할 수 있도록 개선하는 일이다. 그러므로 문제는 경쟁적이고 역동적인 환경 속에서 대학이 이러한 목적에 이르기 위하여 취하고 있는 수단을 어떻게 개선해 나가야 하는가이다. 이렇게 볼 때 대학이 추구해야 할 목적은 단일한 것이 아니라 여러 가지이므로 각 부서 모두에 대한 세심한 배려가 있어야 할 것이다.

어떠한 조정을 해야 할 것인가에 대해서는 평화 유지와 진보 촉진의 양자에 대한 생각 여하에 달려 있다. 개인과 개인, 그룹과 그룹 사이의 싸움을 해결하고 과거에 잡아 매놓은 닢의 밧줄과 미래의 은총의 罎杯가 잡아당기는 힘 사이의 응화를 도모하지 않으면 안 될 것이다. 불행하게도 평화와 진보는 많은 경우에 있어서 서로 모순되는 개념이다. 그렇지만 장기적인 안목으로 볼 때 대학에서는 평화보다는 진보가 중요하기 때문에 유능한 조정자는 때에 따라서는 진보를 위해서 평화를 희생시키지 않으면 안 될 것이다. 그러므로 총장의 직무 수행에 대한 최종적 평가는 그의 조정적 역할이 대학의 진보를 올바른 방향으로 빨리 이룩하였는지, 또 필요불가결한 개혁들이 대학의 보수주의 세력을 압도하여 수행되었는지 등의 여부로 평가될 것이다. 조정자들은 巨物이었던 과거의 총장들보다는 劇的인 면이 적지만 그렇다고 해서 평범한 인간들은 아니다. 다만 평범하게 보일 뿐이다. D. Riesman은 총장을 死者의 영혼을 불러오는 招魂者라고 부르고 있다. 그 手法은 조정자가 쓰는 수법인데 여기에다가 개혁자의 목표가 부가되었다. 만약에 총장이 역할을 훌륭하게 해낸다면 그 役名은 조정자 겸 창시자라고 할 수 있을 것이다.

일반적으로 권력은 책임과 균형이 취해져야 하는 것이 자명한 원리이겠으나, 대학 총장에게 책임과 균형이 잡혀야 할 것은 권력이 아니라 설득의 기회다. 총장은 언제나 각 세력내의 주요 인물에게 접근할 수 있어야 하고, 각 그룹의 토론회에 참여하고, 환상을 좇는 그룹에게는 현실을 주지시켜 주고, 자신의 견해와 그 근거를 설명하고 주장할 수 있는 기회를 가지고 있어야 할 것이다.

Kerr는 대학 총장이 지녀야 할 자질로서 剽斷·勇氣·忍耐을 들고 이 중에서도 가장 중요한 것은 인내라고 하였다. 왜냐하면 인내에는 판단이나 용기에는 거의 내포되어 있지 않은 관용이 들어 있기 때문이다. 정치적인 분규나 산업체내의 분쟁이나 勞使 관계의 경우에서나 혹은 가정에서의 다툼에 있어서까지도 조정자는 반드시 비난을 받기 마련이다. 총장의 조정적 역할이 표면적으로 명백하게 성공적으로 드러나는 일은 거의 없다. 그는 최선을 얻는 것보다는 최

악을 피하도록 노력해야 할 것이다. 그리하여 그는 조직의 각 부문에다 평등하게 불만의 씨를 주는 것으로 만족해야 할 것이다. 조정자는 자신의 성공적인 업적을 목살되어 버리고 실패는 요란스럽게 지적당한다는 준엄한 현실을 감수하지 않으면 안 될 것이다. 다기능 종합 대학 총장은 교내의 여러 기관을 여유 있게 잡아 매놓고 역 사상 유례를 찾아볼 수 없을 정도로 느릿한 경쟁 속에서 전체를 일보라도 전진시킨다는 데에서 단축을 느껴야 할 것이다. \*

＜大學教授招聘情報室 등록 안내＞

大學教授가 되고자 희망하는 고급 인력에 관한 情報과 資料를 확보하여 專任教授를 초빙하려는 會員大學에 관련 자료를 신속·정확하게 제공할 목적으로 운영되고 있는 본 협의회 大學教授招聘情報室은 아래와 같이 대학교수 희망자의 등록을 받고 있습니다.

1. 登錄對象

전국 4년제 대학 專任講師 이상의 教授資格要件을 구비하신 분(단, 회원대학의 現職教授는 제외됨)

2. 登錄方法

본 협의회의 소정양식 “教授資源人事記錄카드”를 작성·제출하시면 됩니다.

3. 登錄時期

年中 계속 등록을 받고 있습니다.

4. 接受處

☎300-□□

서울특별시 영등포구 여의도동 27-2, 사학연금회관 503호  
한국대학교육협의회내 대학교수초빙정보실

5. 기 타

자세한 사항은 직접 문의하시기 바랍니다. (전화 : 783-3068, 3067, 3891)