

## 大學總長の 그릇과 역할

韓 駿 相

(延世大 教育學科)

---

미국에서 大學總長은 학문적 상징이라기보다는 大學運營의 管理者로서, 그의 능력은 大學의 運命을 좌우한다는 인식이 보편화되어 있다. 대학을 살리기 위해서는 대학총장에 대한 바른 認識이 필요하다. 대학총장은 어떤 職業인가? 우리의 대학현실에서 대학총장에게 요구되는 役割과 機能은 무엇인가?

---

대학마다 '총장' 선출 때문에 시끄럽다. 문제가 있을 때마다 학생은 학생대로, 교직원원은 교직원대로, 교수는 교수대로 총장을 상대로 삼아 해답을 찾으려 한다. 학생은 뻔질나게 총장실 기물을 꺼내 부숴버리기 일쑤다. 교직원원은 총장을 '야유'의 표적으로 만들기 좋아한다. 교수는 교수대로 '술' 안주감으로 삼아 하루에도 그를 몇 번씩 죽이기도 하고 살려놓기도 한다.

이렇게 총장직이 고달픈데도, 총장직에 대한 애착은 강할 뿐이다. 매년 때가 되면 총장선출 방법에 관해 大學人 모두가 야수 근성을 드러내 놓고, 서로 물어 뜯고 뜯기곤 하는 사태가 오늘의 한국 대학에서 일상화되어 있다. 사태는 이렇게 악화되어 가는데도, 대학총장에 관한 연구나 그에 관한 글은 찾아 보기조차 어렵다. 대학총장에 관한 연구는 하면 안 된다는 금기율이 있어서 그런 것이 아닐 것이다. 단지 그것은 대학총장에 관한 危機感이 아직까지도 서구 대학에

서만큼 피부에 와닿지 않아서 그럴 것이다.

미국에서는 우리와는 달리 대학총장에 관한 연구가 상당히 체계화되어 있다. 대학총장은 대학을 대표하는 학문적 상징이라기보다는 大學運營을 담당하는 管理者로서, 대학총장의 능력은 그 대학의 운명을 좌우한다는 인식이 팽배해 있다. 대학을 살리기 위해서는 대학총장에 대한 바른 인식이 필요하다고 여겨지기에 대학총장에 관한 연구는 활발하게 일어난다. 이런 분위기 속에서 대학총장 선출은 대학인 모두의 관심사가 될 수밖에 없으며, 그렇기 때문에 이 일은 모두가 참여해야 할 중대사다.

도대체 외국의 대학총장은 어떤 직업인가? 물론 이런 질문은 우리와 사정이 다른 외국에서나 타당할런지 모른다. 우리 실정에서는 총장에 대한 사회적 인식이 기대 이상으로 과대포장되어 있기에 이런 질문에 대한 발상조차 이색할 뿐이다.

## 시골과 도시 大學總長간의 感覺 차이

피아노 솔로의 백미로 꼽히는 조지 윈스턴(George Winston)은 그의 피아노곡인 '추수감사'를 몬태나주 마일스 시티를 이리저리 거닐면서 번듯 스친 한 가지 영상을 얻어 작곡해냈다. 몬태나의 엘로 스톤 국립공원에서 약 300마일 동북방으로 느릿느릿 거슬러 올라가면 조그만 촌동네가 나온다. 그곳이 바로 마일스 시티이다. 붉은 노을이 환호하듯 타들어가는 몬태나 추수감사절이 되면 이미 겨울로 들어가 버린다. 백설... 모두가 백설로 덮혀 있다. 3~4마일씩이나 건너 떨어져 있는 언덕 위에 우두커니 서 있는 한 농가, 그리고 또 한 농가, 그 주위를 휘어잡듯 감싸고 있는 황금색 밀밭은 추수감사절의 흑독함을 맞는다. 그것을 고비로 자연은 어느덧 한 폭의 설화로 그 밧을 바꾸어 놓는다. 가슴을 도려내듯 모멸차게 물아치는 삭풍을 이기겠다며 그래도 우뚝이 서 있는 이 마일스 시티. 이 시티에는 조그만 대학, 마일스대학이 덩그러니 서 있다. 1939년 주의회에 의해 세워진 이 대학은 30여 명의 교수들과 500여 명 안팎의 젊고 늙은 학생들이 갖가지 교과와 기술을 배우고 있다. 고등학교에서 15학점 정도 이수했으면 그 누구나 들어올 수 있다는 이 대학이 바로 마일스 촌동네의 마일스대학이다.

이 대학의 총장, 바로 이 총장은 마치 시골 통장같이 털수룩하고 구수하다. 산양과 가축 그리고 사탕무우, 밀을 주로 재배하고 있는 이 마일스 시티의 속사정답게 이 총장님은 지역사회의 문화센터장과 같은 일이나 한다. 학생들은 총장을 이웃집 아저씨처럼 만나고 즐긴다. 이 이야기 저 이야기를 주고 받으며 인생의 조력을 받는다. 그 자신 역시 큰 고민될 것도 없다. 뽕 안히 주말마다 인근에 있는 골프장에서 지역 주민과 골프를 치며 그의 여생을 즐긴다. 이곳 마일스 시티의 디셈버(December)는 그렇게 슬그머니 다가와서 눈처럼 녹아버린다. 양력이 밀대를 만들어 놓고 가는 바람같이 이 대학총장 역시 그렇게 슬그머니 대학에 다가와 그렇게 사라진다. 그 틈새 속에서 한 무리의 애들이 무럭무럭 민주시민으로 커들 나간다.

마일스 시티와는 달리 죽을 듯이 타들어가버린 밀밭 등성이 아래 바람 한 점 거치는 일없이 다 잡기만 한 캘리포니아 팔로알토 시... 이 곳은 바닷바람에 실려오는 냉기로 미친 놈 가슴을 젖어놓는 작부같이 그런 식으로 디셈버를 맞아 버린다. 바로 그곳에 거인처럼 버티고 서 있는 스탠포드대학. 이 곳의 총장을 만날 수 있는 사람은 그의 비서, 교무위원, 이사진, 시 및 주 교육 행정 당국자, 정치가, 그리고 장학금을 맡기겠다는 꼬부라빠진 몇 명의 할머니, 할아버지 기부자 정도이다. 이 학교에 입학하려면 돈도 있어야 하고 실력도 있어야 한다. 미국 대학의 명성은 등록금 액수에 비례한다는 그 모순이 이곳에서는 현실로 와닿는다.

총장의 이름을 기억하는 학생들이 있어 줄 리 없다. 대학총장의 이름이 뭐 그리 대수로운가? 매일같이 기억해 두어야 할 테이트 상대자 이름조차 적을 틈도 없이 바쁜 학생들이기에, 대학총장 이름은 그 무엇이라도 좋다. 조지래도 좋고 지조래도 좋다. 필요한 것은 대학총장의 서명이 들어 있는 졸업증서일 뿐이다. 대학총장을 존경하는 학생도 있을 리 없다. 그에게 총장은 그저 월급받는 職業人일 뿐이다.

대학총장의 일은 그곳 고속도로를 가로질러 가는 차만큼이나 분주하다. 학생을 만나야 될 특별한 사건이 없도록 무엇이든 비서실이 알아서 해 놓는다. 주말마다 열리는 파티에 참석하느라 온 힘이 빠진 그에게 위로가 되는 것은 기껏해야 강아지 한 마리, 아니면 고양이 한 마리 정도나 될 터이다. 그의 삶이 어떻게 살아지고 있는지 그도 잘 모르게 지내고 있기에 그의 孤獨은 차라리 정신질환에 가깝다. 3만 인구의 캠퍼스 그 어느 곳에 덩그러니 위치하고 있는 총장실은 그에게겐 감옥, 그것과 다름없다. 그는 늘 외롭게 갇혀 지내곤 한다. 그가 만나는 사람들은 그를 사람으로 대접하기 위해 오는 사람들보다는 일을 갖고 일을 보러 오는 사람들이다. 그와 나누는 말은 아침과 이회관계 덩어리일 뿐이다. 졸업식에서 그가 뽑어내는 말은 서너 줄기의 수사학적 웅변일 뿐이다. 베아리 빠진 단어들의 폭음일 뿐이다. 그래서 이 곳 팔로알토의 디셈버는 그렇게 미친 여자처럼 두리번거리며 들어왔다가,

미친 남자처럼 혈레벌떡 나가버린다. 모두가 열심히, 열심히 '땀' 나게, '땀' 빠지게 뛰어야 하기에 여자는 남자가 되고 남자는 여자가 될 듯이 광기로 미쳐들 나간다. 대학총장 짓하기가 너무나 힘들기에 유명대학의 총장들이 줄지어 사퇴하고 있다. 이런 일이 미국에서는 빈번하다. 이미 스탠포드대학의 도널드 케네디 총장이 사표를 집어던졌다. 듀크대학의 브로니 총장, 시카고대학의 그레이 총장, 예일대학의 슈미트 총장 역시 작년에 사표를 내던졌다. 그리고 금년 5월에는 컬럼비아대학 소빈 총장이 사표를 썼다. 이들 모두의 사표를 낸 주요 이유는 모금 활동이 힘에 부쳤고 그런 저런 학내 일로 정신건강이 너무 황폐해져 정신질환에 이를 정도까지 돼버려 대학을 구하는 일보다 그들 자신의 삶을 구하는 일이 더 시급해졌기 때문이다.

### 총장의 役割과 機能

시골 총장이나 도시 총장할 것 없이 대학총장을 연구하는 학자들이 대학총장의 役割과 機能으로서 그리고 대학총장의 資質로서 공통적으로 꼽아내는 것이 있다면 그것은 대체로 여섯 가지로 집약된다.

첫째는 그 어떤 것이든 대학발전을 위한 장·중·단기 실천계획을 立案할 능력이 있어야 한다는 것이고, 둘째는 무엇인가 그래도 대학(대학원)의 卓越性을 유지할 수 있는 학구적 에너지가 있어야 한다는 것이며, 셋째는 良質의 대학 프로그램을 강력하게 추진할 수 있어야 한다는 것이고, 넷째는 지역사회 및 동문들과 밀접한 協助關係를 맺을 수 있어야 하며, 다섯째는 대학재정 확충을 위해 募金 能力이 뛰어나야 한

다는 점이고, 마지막으로 그에게 요구되는 자질은 대학시설 및 직원에 대한 효율적인 運營能力이 뛰어나야 한다는 점이다.

여섯 가지 능력 중에서 고작해서 세 가지 능력 정도나 겨우 발휘할 수 있는 사람이 총장이 되면 그 대학은 그날부터 凶家가 된다. 그렇지만 다른 것은 못해도 돈 벌어들이는 일을 잘하면 그 총장은 역시 능력있는 인물로 부각된다. 자본주의 사회에서는 뛰니 뛰니해도 역시 '머니'를 잘 끌어들이는 이가 유능한 사람으로 대접받는다. 그의 募金能力이 어느 정도인가는 그 총장의 능력을 판가름하게 만든다. 총장의 학력이 대학과 지성력을 상징하는 시대는 이미 지났다. 미국에서 대학총장의 의미는 지성이 아니라 돈이다. 대학에서 학력과 지성을 대표하는 기구가 있다면, 그것은 대학원장 자리 정도일 뿐이다. 그래서 大學院長은 학계를 대표하는 학자로 뽑아두는 것이 일류대학에서는 상례가 되었다.

이런 멀티버시티 대학, 아니 메가버시티 대학을 운영하는 총장 중에서도 일류총장으로 꼽히는 사람이 바로 하바드대 총장이다. 그는 뛰어난 정치 감각을 지니고 있으며, 경영 감각 역시 IBM 회장을 능가하는 경영자로 손꼽히고 있다. 그는 모금의 귀재이다. 하바드대 총장인 스스로 1991년 한 해 동안 약 50억 달러를 순수하게 모금해 났으로써, 과연 하바드는 일류대학이고 그 역시 일류총장임을 스스로 과시해냈다. 2위는 텍사스주립대 총장이었으며, 3위는 예일대 총장, 4위는 스탠포드대 총장으로서 이들은 스스로 연간 약 20억 달러 정도를 모금해냈다. 물론 이들 대학교는 미국에서도 여러 분야에서 선두에 서있는 대학들이다. 학문 수준에서나 학생 선발, 교수의 능력 등 모든 분야에서 상위 25

〈표 1〉 미국의 상위권 대학 현황

대 학 명	종합 순위	순 위						SAT 평균점수	교 수 대 학생 수	학생 1인당 교육비(\$)
		학 명	문 성	학 신	생 도	교 충 원	수 도			
하 바 드	1	1	1	1	1	2	1370	8/1	50,677	
예 일	2	3	2	5	4	1365	6/1	57,879		
스텐포드	3	3	4	7	10	1365	9/1	72,551		
프린스턴	4	3	3	9	2	1340	9/1	50,786		
M I T	6	1	5	17	15	1375	8/1	63,605		

위권 이내에 드는 명문 대학들이다(〈표 1〉 참조). 모금액이 많으면 많을수록 대학은 더욱더 명문이 된다는 명제가 증명되는 곳이 바로 이런 대학들이다.

이들 대학총장들은 모금을 위해 1년 내내 기기도 하고 뛰기도 한다. 정치가나 기업가를 만나러 다니는 일이 이들이 해야 될 큰 일들이라고 보면 틀림없다. 대학총장들은 모금뿐만 아니라 대학의 연구능력을 높이는 데도 결정적인 일을 한다. 그것은 研究財源을 확보하는 일로 시작된다. 이미 그의 지성력이나 연구력은 한계와 있으니 조교수, 부교수의 연구의욕을 돋구기 위한 이런 연구기금 확보에 뛰어난 능력을 갖고 있어야 한다. 정부 부처와 기업가들과의 만남을 통해 연구재원이 자기의 대학에 돌아오도록 '악명'을 발휘해야만 한다. 이런 일은 미국에서 너무 당연하다. 그래서 미국대학들 중 명문 100대 대학이 전체 미국 연구재원의 85%를 점유하는 지경에까지 이르게 되었다. 이에 비해 몬태나에 있는 마일스대의 교수들은 단돈 몇 푼짜리 연구 프로젝트를 위한 연구재원도 연방정부로부터 타내지 못하고 있다. 이들은 단지 가르치는 일에만 전념하게 된다. 이들의 업적으로서 고려되는 것은 연구보다는 教授行爲, 즉 가르치는 시간 수와 학생지도의 횟수이기에 이들은 또 그런대로 자기 삶을 즐기는 법을 개발해 내야 한다. 이들에게선 시원한 여름과 들뜬 맑은 공기, 배고픈 지성, 그리고 차분한 '디셈버'가 있다는 바로 그것, 그것 때문에 그들은 모두모두 즐거워져버린다.

### 유명 대학의 研究財源 남용

미국의 일류대학은 교수들도 유능하고, 그 밑의 연구조교들도 탁월하며, 대학원생들도 민첩하다. 연구 프로젝트를 따내는 데에는 귀재에 가깝도록 완전하다. 미국내 교수 중 상위권 50% 안에 드는 교수들은 대체로 이런 유명대학에 재직한다. 그들의 일상생활은 연구, 운동, 파티로 일관된다. 유능한 사람끼리 만나 서로의 생각을 교환하고, 그 생각을 한 차원 더 정제시켜 연구프로젝트로 만들어 연구재원을 확보해 낸다. 이

런 연구재원 확보에는 연구 프로젝트의 우수성도 돋보여야 하지만, 이것 못지 않게 대학총장의 로비활동도 뒷받침되어야 한다. 행정관료나 기업가들은 명성있고 믿을 만한 학자에게 연구를 맡겨 그 결과를 환용하는 것이 보다 경제적이기에 그들을 지원해 줄 수밖에 없다. 그 결과, 일류대학은 연구기관으로 변하고 학생을 가르치는 일에는 둔감하게 된다. 이 현상은 각 대학이 내걸고 있는 '죽기살기로 써내기'(publish or perish) 원칙에 의해 자연스럽게 받아들여진다.

그러나 여기에도 문제가 있게 마련이다. 연구비 유용사건이 이들 유명대학에서 잇따라 터져 나오므로써 대학의 연구행위의 脫法性이 문제가 되곤 한다. 예를 들어 지난 해 4월 미국 학원의 에너지 및 商務위원회의 조사소위원회는 미국의 최고 일류대학인 스텐포드대의 정부지원 연구비 유용에 대한 청문회를 열었다. 이 대학은 과거 10여 년 동안 연구 간접비용 명목으로 2억 달러를 초과 청구한 사실이 밝혀져 정부가 이의 변상을 요구했다. 청문회에서 거론된 내용을 보면 이 대학은 대학 요트클럽의 요트비용으로 18만 4천 달러, 장사가 잘 되는 대학 구내매점 운영경비로 18만 5천 달러, 총장공관에서 있었던 결혼식 경비 4천 달러까지 연구보조 경비에서 사용했다. 심지어 총장의 호화스런 생활에 연구보조금이 사용된 것이 밝혀져 문제가 되고 있다. 이에 대해 케네디 스텐포드대 총장은 스텐포드대학의 명예를 더럽히게 되어 죄송하다는 사과성명을 발표하기도 했다.

이와 비슷한 시기에 워싱턴의 조지타운대학의 메디컬 센터에서도 연구비 유용사건이 터졌다. 유아의 영양 분야에서 미국의 1인자 급에 속하는 한 연구원이 엉터리 연구결과를 갖고 정부로부터 4백만 달러의 연구비를 받은 사실이 드러났다. 의학과 생명공학으로 유명한 뉴욕의 록펠러대학도 이같은 허위논문 사건 때문에 골치를 앓았다. 이 분야의 노벨상 수상자이자 이 대학 총장인 데이빗 볼티모 박사가 문제의 논문에 관련됐었다. 이 대학은 과거 유전자 DNA 연구와 암유전자 발견 등으로 미국내에서는 이 분야의 손꼽히는 대학으로 존경을 받아왔으나, 최근 연구가 부진하여 이의 타개를 위해 지난 '89년

노벨상 수상자인 볼티모 박사를 총장으로 영입했었다. 문제의 발단은 지난 '86년 관련 학술잡지에 발표된 한 논문이 허위의 실험결과를 토대로 작성했는데 이 저자가 볼티모 총장의 공동연구진의 한 명이였다. 논문의 저자가 비록 볼티모 박사는 아닐지라도 그가 이 논문을 비호하고 나섰던 것이 문제가 된 것이다.

### 大學總長の 큰 그릇, 政治意識을 기대하는 사회

미국의 대학총장에게 政治意識이 있다면, 그것은 무적이거나 실용적이다. 별기 위해 정치한다. 이 점은 우리와는 다르다. 서구 대학총장이 가질 수 있는 정치의식의 한계를 명백히 보여주는 사례가 있다면, 그것은 독일에서 잘 나타났다. 히틀러가 프라이부르크대학 총장으로 하이데거를 임명했을 때, 그가 즉시 히틀러에게 보여준 정치수단은 대학 政治史上 일품으로 꼽힌다. 철학자였던 하이데거는 히틀러를 위해 대학으로부터 학문의 자유를 학문적으로 추방해버리기로 작정했다. 소신에 찬 그의 의지였기에 나무랄 일도 아니다. 학문의 자유를 추방하고자 하는 그의 학문적 의지는 그의 취임사의 절정을 이루는 언어로 표현된다.

“독일 운명에 어떤 역경이 닥칠지라도 인내하겠다는 학생의 결의에서 대학의 본질로 향하는 의지가 생기는 것이다. 이 의지는 학생이 새로운 권리에 의해, 자신을 그것의 본질의 법칙에 따라, 이 본질이 먼저 한정되는 경우에는 하나의 진실된 의지로 된다. 자신에게 법칙을 부여하는 것이 최고의 자유다. 고고하게 찬미되는 ‘대학의 자유’는 독일 대학으로부터 추방되어야 한다. 이 자유는 단순히 부정하는 자유이므로 진정한 자유가 아니기 때문이다. 대학의 자유는 어떠한 것이냐 하면, 마음을 괴롭히지 않고 의도와 경향을 그대로 방치한 상태에서 행동하고 이루어지는 무구속을 의미한다. 독일 대학생의 자유의 개념은 담장 그 진실로 이끌리어 복귀되어야 한다. 이 개념으로부터 장래의 독일 학생들은 결함과 봉사로 발전하게 될 것이다.”

한 시대의 지성을 대표했다고 할 만한 하이데거가 대학의 정신인 ‘불가능을 가능하게 만드는

실험정신과 사상의 자유’를 불가능하게 만들어 버림으로써 大學精神을 사살해버린 지적 전통은 오늘의 우리 지적 풍토와도 무관치 않다. 이것은 아무리 되돌아보고, 또 돌아봐도 우리의 현실과 무관치 않다는 점에서 수많은 학생들이 흥분한다. 학생의 열기와 피로 인어진 총장 자리에 앉더라도 그 대학총장의 원대한 포부는 한날 개기로 변질되고 말기에 학생들은 더욱더 포효한다. 물론 그 포효는 운동가요를 쳐대는 키보드 소리만큼 방정맞기도 하지만, 그 논리만큼은 일리가 있다. 대학을 키울 수 있는 자신의 경영인으로서의 능력이나 정치적 능력의 한계는 저버려둔 채, 특하던 국가 재정보조의 문제나 들고 나오는 이들의 타성에 학생들은 불길처럼 분노한다. 아니던, 기부금 입학자나 받아 대학 재정을 늘려보겠다는 생각으로 그들의 꿈은 다냥 부풀기만 한다. 앉아서 돈버는 일을 그 누군 못할 것인가?! 이런 생각마저 생각해 볼 틈도 없이 대학 현실 정치에 이리저리 안주해 버티는 일개 대학 보직자로 왜소하게 축소된다. 대학총장들은 경쟁력있는 대학의 필요성을 내세우나, 그들이 갖는 국제경쟁력의 한계가 너무나 뚜렷하기에 갈 길은 멀기만 하다. 대학총장들이 교무위원회에서 이야기하는 것이 일선 대학교수에게 제대로 전달되기를 기대하는 총장은 아무도 없을 것이다. 모두가 무슨 일을 하는지도 모르면서 공문에 도장을 찍는 보직자, 이 모두는 총장 그 스스로를 슬프게 만든다. 지금의 총장들이 庸齋 白樂濬선생의 그릇만 못해서도 아니고, 하이데거의 망령에 시달려서만도 아니다. 모두들 그 자리에서 있기만 하기 때문에 그렇다. 응재 선생은 일찍이 대학의 정신은 自由를 위해 싸우는데 있다고 그의 취임사에서 몇몇이 밝히고 있다. 이 점은 간혀 있던 우리 눈을 의심케 만들기 충분할 만큼의 충격으로 우리를 개안하게 만든다.

“... 또한 우리는 이 진리만을 위하는 것이 아니고 또한 자유를 찾기 위하여 대학을 건설함에 여기 연세대학교도 있는 것입니다. 자유라는 것은 無知 無識에서 또한 미혹과 의구에서 얻는 자유, 사상적·정치적·경제적 억압에서 얻는 자유, 모든 편견 私感과 불안과 위하에서 얻는 자유를 말함이다. 우리가 사람으로 하여금 무식과 편견과 불안 속에서

자유를 얻게 하고자 힘쓰는 그 목적은 사람이 귀하기 때문입니다. ... 우리가 진리를 위해서 싸우는 것과 자유를 위해서 싸우는 것이 이 학교의 사명이요, 또한 이 역사에서 볼 수 있는 사실입니다. 이러한 무거운 책임을 다하기 위하여 우리의 교수들과 재학생과 우리를 후원하는 동창생과 친구들이 힘과 정성을 합해서 나아가고 있으며, 우리의 민족과 국가와 우리의 선열들이 뒤에서 후원하고 있는 것입니다. 우리는 이 높은 聖堂 위에서 분 매에 뒤만을 돌아보려 하지 아니하고 앞에 있는 소망을 위하여

달을질치려고 하는 것입니다.”

그냥 하는 소리라도 이런 말이나 한번 들어보았으면 하는 오늘 우리의 대학 현실에서 대학총장에게 너무 큰 짐을 안기려는 이유가 있다면, 그것은 오늘의 한국 대학인들이 이런 庸齋같이 지성적으로나 정치적으로도 그릇이 큰 총장님들의 출현을 기다리는 한국 대학 현실의 상황에서 비롯된 것일 것이다. ▣

### <投稿案内>

『大學教育』 제60호에 게재할 原稿를 다음과 같이 公募합니다.

1. 內 容—大學教育에 관련된 論說, 대학에서의 研究·教授 및 社會奉仕 활동 중에서 대학·사회에 시사할 수 있는 主題에 관한 논의, 각 學科의 교육과정이나 교수·학습 활동 등에 있어서의 문제점과 그 개선 方案에 관한 논의, 외국에서의 연구 동향 소개, 本誌에 게재된 글에 대한 反論 원고 등으로 다음에 해당하는 글

① 論 壇                      ② 教授談論                      ③ 學科別 教育課題

2. 枚 數—200자 원고지 45매 또는 55매(②는 20매 또는 25매)
3. 期 限—1992년 9월 20일
4. 稿 料—매당 3,000원(채택된 원고에 한함)
5. 提出處—서울 영등포구 여의도동 27-2 韓國大學教育協議會(150-742)  
(TEL 783-3891, 780-7942, FAX 780-8311)

#### 6. 附 記

- ① 國漢文을 혼용하되 漢字를 제한하고 필요한 때에는 原語를 併記해 주십시오.
- ② 論壇原稿에는 반드시 200字 이내의 要約文이나 摘要文을 첨부하여 주십시오.
- ③ 제출된 원고는 編輯委員會의 審議를 거쳐 게재하며, 원고는 돌려드리지 않습니다.