

## 總·學長の機能과 役割

許 範  
(成均館大 行政學科)

## 1. 大學行政의 本質

대학의 總長은 大學行政의 首長이다. 그러므로 그들의 機能과 役割은 大學行政의 本質과 最高管理職의 特性에서 연유하는 것이다.

대학 행정은 大學機能 遂行의 한 局面이고, 따라서 그것은 대학의 하나의 下位體制이다. 물론 대학도 그 自體가 완전히 독립한 하나의 全體體制일 수는 없다. 대학은 社會 속에서 기능을 수행하는 社會의 하나의 하위 체제에 지나지 않는다. 이와 같은 體制的 觀點에서 보면, 대학 행정은 대학의 본질적 기능, 즉 敎育, 研究, 그리고 奉仕 등을 效率的으로 수행하기 위하여, 밖으로는 大學과 社會의 交互關係를 관리하고, 안으로는 대학의 여러 下位體制들의 교호 關係를 관리하는 것으로 나타난다. 대학 행정이 안과 밖으로 관리하는 交互關係는 전체적으로 投入, 轉換, 產出 그리고 還流 등으로 요약할 수 있는 대단히 복잡한 전개 과정이다.

이와 같은 交호 關係의 관리를 통하여, 대학 행정은 대학의 社會的 適合性(social relevance)을 확보하고 유지하려는 性向을 보인다. 이것은 大學行政이 대학과 社會의 調和를 향상시키거나 대학과 社會의 乖離를 축소시키는 變動管理임을 의미하는 것이다. 대학의 社會적 적합성을 유지·발전시키기 위하여, 대학 행정은 消極的 適

應(adjustment)과 積極的 適應(adaptiveness)을 함께 관리하지 않을 수 없다.

여기서 소극적 적응이라 함은 대학이 社會의 變化를 受容하고 社會의 요구에 부응함으로써 대학과 社會의 不一致를 줄이는 것을 의미한다. 그리고 적극적 적응이라 함은 대학이 스스로 바람직하다고 판단하는 變化를 만들어서 社會로 하여금 이것을 수용시킴으로써 대학과 社會의 새로운 合致를 增大시키는 것을 의미한다. 大學行政이 한편으로는 소극적 적응을 통하여 大學을 變化시키고, 다른 한편으로는 적극적 적응을 통하여 社會를 變化시키면서도 상호간의 調和를 확보한다면, 대학과 社會는 바람직한 變動의 安定性(steady-state dynamics)을 유지·발전시키 나갈 수 있는 것이다. 바로 이것이 진정한 의미에서 바람직한 大學의 社會的 適合性이다.

대학이 積極的 適應을 통하여 대학의 意志에 따라서 社會를 變化시킨다는 지적은 특별히 留意할 만큼 대단히 중요한 意義를 가진다. 왜냐하면 이것은 대학이 社會의 自律的 變改能力(societal self-guiding capacity)의 核心임을 지적하는 것이기 때문이다. 大學은 한 社會로 하여금 스스로 目的을 탐색·정립하고 그 目的의 실현에 필요한 努力과 資源을 동원·조직함으로써 그 目的을 指向하여 스스로 變化하여 가도록 도와 주는 가장 중요한 기관이다. 다시 말해서,

대학은 사회의 자율적 번개를 지도하는 기능을 수행한다.

대학이 한 사회의 자율적 번개를 성공적으로 지도하기 위해서, 대학은 적어도 爲爲性, 實現性, 行動性 그리고 事實性 등의 여러 차원에서 變改의 契機와 能力을 사회에 제공할 수 있어야 한다. 大學의 發展史는 이와 같은 대학의 社會的 機能과 밀접한 관계를 가진다. 예를 들어서, 대학이 취급하는 學問의 發展過程을 주목해 보면, 대학은 오랜 역사를 통하여 이 사회적 기능의 效率的 遂行에 필요한 학문을 體系的으로 발전시켜 왔음을 쉽게 알 수 있다. 대학은 '當爲性—實現性·行動性—事實性'의 目的體系에 맞추어 '規範科學—應用科學—純粹科學'의 學問體系를 발전시켜 왔던 것이다. 대학 행정의 本質的 任務는 이 학문의 體系性を 유지·발전시키는 것이다.

지금까지 검토한 대학 행정의 體制的 特性들은 그 어느 것도 대학의 本質的 機能의 수행과 무관할 수는 없다. 더 말할 나위도 없이 대학이 지닌 본질적 기능은 教育, 研究, 그리고 奉仕이다. 대학은 원칙적으로 이 기능들을 學問의 最高次元에서 그리고 대학의 理想에 따라서 수행한다. 이 지적은 大學行政의 本質을 검토함에 있어서 대단히 중요한 意義를 가진다.

대학이 학문의 가장 높은 次元에서 가르치고 연구하며 봉사한다는 것은 대학의 教育, 研究, 그리고 봉사에 관련된 政策의 形成과 執行에 있어서 中극적인 發案權과 決定權이 원칙적으로 大學, 그것도 教授에게 歸屬한다는 것을 의미한다. 대학의 理想에 따라서 가르치고 연구하며 봉사한다는 것은 대학의 教育, 研究, 그리고 奉仕에 관련된 政策의 형성과 집행에 있어서 選擇과 決定의 기준을 원칙적으로 自由와 眞理 그리고 正義에 두어야 한다는 것을 의미한다. 그러므로 教育, 研究, 봉사에 있어서 教授는 항상 批判的, 創造的, 實驗的 觀點과 自由, 眞理, 正義의 기준을 견지할 수 있어야 한다. 이것이 바로 教授가 포기할 수 없는 學問의 自由이다. 대학 행정은 모든 現實的 必要와 勢力으로부터 이 학문의 자유를 보호하고 발전시켜야 한다. 이것은 대학 행정이 피할 수 없는 다른 하나의 本質的

任務이다.

이런 관점에서 보면, 대학의 본질적 機能과 그것의 遂行은 원칙적으로 대학 행정 관리의 범주를 초월하는 것이다. 대학 행정은 다만 교수의 教育, 研究, 그리고 봉사를 지원하기 위한 補助的 관리 기능만을 담당한다고 할 수 있다.

그러나 실제에서 대학의 教育, 研究 그리고 봉사의 概念과 基準이 언제나 自明하거나 저절로 同意될 수 있는 것은 아니다. 오히려 그 반대이다. 어떤 目的을 위하여 무엇을 어떻게 가르칠 것인가? 어떤 理由에서 무엇을 어떻게 研究해야 하나? 그리고 누구를 위하여 무엇을 어떻게 奉仕해야 하나? 실제의 大學現場에서는 이와 같은 물음이 언제나 일어나게 마련이고 特定的으로 구체적인 대답이 언제나 요구된다. 이 대답은 항상 判斷과 決定의 대상이다.

더구나 대학의 體制的 聯關係 속에서 이와 같은 판단과 결정을 내려야 한다는 점을 감안하면, 教授만이 그 發案權과 決定權을 獨占할 수 없음을 쉽게 이해할 수 있다. 대학의 안과 밖에서 많은 사람과 기관이 여러 가지의 動機를 가지고 政策의 形成과 執行에 참여한다. 다양한 判斷과 主張이 對立한다. 더구나 대학의 諸資源은 항상 制限性을 갖기 때문에 資源의 配分을 위하여 서로 경쟁하지 않을 수 없다. 이와 같이 대립하고 경쟁하는 판단과 주장들을 대학의 公式的 決定으로 調整하는 것이 대학 행정의 實質的 관리 기능이다.

종합해서 보면, 대학의 本質的 機能인 教育과 研究 그리고 봉사의 수행에 있어서, 대학 행정은 複合的 관리 기능을 갖는 것으로 나타난다. 그것은 한편으로 補助的 관리 기능에 국한하고, 다른 한편으로는 實質的 관리 기능까지 확장한다. 두 가지 관리 기능의 組合形態와 程度는 실제의 경우에는 두 기능 가운데서 한 기능만이 作用하고, 다른 경우에는 두 기능이 함께 작용한다. 이와 같은 二重的 管理性向은 대학 행정이 지니는 또 하나의 본질적 특성이다.

대학 행정의 體制的 연관 관계와 二重的 관리 구조 때문에 대학 행정의 모든 국면에서 심각한 마찰과 갈등이 일어난다. 크게는 대학의 目的과 機能의 해석으로부터 작게는 구체적인 執行行爲

의 企劃과 管理에 이르기까지 마찰과 갈등을 벗어난 관리 행위는 없다. 이것은 대학 행정이 지니는 다른 하나의 본질적 특성이다. 大學行政은 이와 같은 마찰의 완화와 갈등의 해소를 주요한 任務로 가지며, 이 때문에 그것은 政治的 機能을 수행하지 않을 수 없다. 大學은 일종의 規範 組織이고, 따라서 대학의 概念에 대한 구체적인 合意가 必須的이라는 관점에서 볼 때, 大學行政의 政治적 機能은 대단히 중요한 意義를 가지는 것이다.

## 2. 總長의 機能領域

지금까지 대학 행정의 체제적 연관성과 본질적 특성을 검토하였다. 대학 행정은 대학의 본질적 기능인 敎育과 研究와 奉仕 등을 중심으로 대학의 안팎으로 전개되는 복잡한 體制的 交互作用의 管理로 요약할 수 있는 것이다.

대학의 總長은 이와 같은 교호 작용을 직접적으로 管掌하는 대학의 首長이다. 政治的으로 그들은 이 체제적 관계의 求心的 位置에 있으며, 行政的으로 그들은 이 체제적 작용을 지도할 公式的 權限과 責任을 가진다. 그러므로 대학의 總長은 대학의 안팎으로 전개되는 대학의 체제적 관계에서 가장 先導的이고 中心的인 존재이다.

대학의 총장은 대학의 안팎에서 수많은 사람들과 함께 일한다. 이 가운데서도 특히 중요한 사람과 기관들은 政府, 理事會, 卒業生, 學父母, 敎授, 學生 그리고 管理職員 등이다. 총장과 交互關係에서 이들이 가지는 實質的 地位와 權限, 支援動機와 能力, 그리고 行態와 接近方法 등은 사람과 기관에 따라서 그리고 실제의 경우에 따라서 크게 다르다.

政府는 대학의 총장을 選任 또는 承認하는 지위에 있다. 정부는 대학의 政策形成과 執行 그리고 대학의 自己組織과 行政管理를 실질적으로 指導·監督할 수 있는 막강한 권한을 행사한다. 그뿐만 아니라, 정부는 대학을 지원할 수 있는 行政的·財政的 資源과 能力을 이 사회에서 가장 많이 가지고 있다. 그러므로 총장에게 정부는 가장 중요한 交互作用의 相對役이 아닐 수

없다. 대학의 총장은 總長職의 보존, 大學自律性의 보장, 정책의 형성과 집행을 위한 政治的 支持의 확보, 그리고 大學發展을 위한 행정적· 재정적 支援의 확보 등을 위하여 정부와 圓滑한 協力關係를 유지·발전시켜야 한다.

理事會는 총장을 選任하고, 대학의 發展方向을 승인하며, 대학을 財政的으로 支援하는 지위에 있다. 또한 이사회는 豫算承認權을 가진다. 그러나 이사회는 대학 행정에 직접 간섭할 수 없는 것이 原則이다. 그것의 기본적인 임무는 健全한 大學發展과 效率的인 行政管理를 위하여 필요한 政治적· 재정적 條件을 造成하는 데 있다.

총장과 이사회 交互關係에서 총장은 이사회 的 信賴를 확보하는 것이 무엇보다도 중요하다. 총장은 人格의 道德性과 誠實性을 보여야 한다. 대학 행정의 모든 단계에서 그는 정책의 妥當性과 效率性을 충분히 그리고 솔직히 설명함으로써 이사들을 說得하고 支持를 확보하여야 한다. 특히 장애와 문제에 봉착하거나 정책이 失敗한 경우에, 총장이 사실을 이사회에 솔직히 報告하고 이사들을 問題의 境況과 해결, 그리고 실패 원인의 규명과 對策의 수립에 초대하는 것은 대단히 현명한 전략이다.

卒業生과 學父母들은 大學發展政策의 형성과 집행에서 총장이 協力을 導出할 수 있는 막강한 잠재 집단이다. 졸업생은 총장에게 고객과 주인의 지위에 있다. 그들은 母校의 명성과 권위, 그리고 그들이 받은 졸업장의 명예와 권위를 지켜 줄 것을 요구한다. 학부모들은 대학에 대하여 고객의 지위에 있다. 그들은 그들의 子女에 대한 높은 수준의 敎育을 원한다. 총장은 이 잠재 집단의 관심과 지지 그리고 재정 지원을 動員·組織·活用하기 위하여 大學發展政策의 형성과 집행 과정에 그들을 적절히 參與시키는 것이 중요하다.

敎授는 學問의 가장 높은 次元에서 敎育, 연구, 봉사하기 때문에 水平的 同僚關係에 있다. 그들은 總長—學長—學科長—平敎授의 관계를 階層的 上下關係로 인정하기에는 미묘한 저항감을 느낀다. 役割 遂行에 있어서 그들이 지향하는 이념은 眞理와 自由와 正義이다. 그러므로 그들이

은 총장과와의 교호 관계에서도 同僚的 地位에 선다. 그들은 총장이 높은 學問性을 가지고, 진리와 자유와 정의의 基準에 따라서 교육, 연구, 봉사하는 教授이기를 기대한다. 교육, 연구, 봉사에 관련하여 성공적으로 정책을 형성하고 집행하기 위해서 教授들의 參與와 支持는 절대적으로 중요한 의의를 가진다.

大學을 구성하는 가장 큰 集團은 學生이다. 그들은 三重的 地位를 의식한다. 그들은 배우는 제자이고, 교육과 봉사를 구입하는 顧客이며, 동시에 대학의 主人이기도 하다. 경우에 따라서 그들은 이 지위들을 選擇的으로 주장한다. 배우는 제자로서의 학생은 教授와 總長 앞에서 人格的 上下關係를 수용하지만, 行政對象으로서의 학생은 管理的 階層關係를 거부한다. 그들은 고객으로서 水平的 對等關係를 요구한다. 그리고 주인으로서의 학생은 총장에 대하여 理事의 地位를 주장한다. 총장과 학생의 交互關係는 이와 같은 學生의 三重的 地位에 대한 바른 認識과 受容을 전제로 하여야 한다.

管理職에 종사하는 직원들은 엄격한 階層關係 속에서 어떤 位階를 인정한다. 그들의 動機, 行態 그리고 役割 遂行은 이 계층 관계를 前提로 한다. 그들이 지향하는 이념은 實踐性과 能率性이다. 총장과 직원의 교호 관계는 기본적으로 上官과 部下의 관계이다. 총장은 命令하고 직원은 服從한다.

지금까지의 검토에서 알 수 있듯이, 總長이 직접 管理하는 交互關係는 대단히 넓고 다양하며 복잡하다. 이와 같은 대학 행정의 체제적 연관성을 고려하면서, 最高管理者가 수행하는 직무의 特性에 따라서 총장의 機能領域을 크게 나누어 보면, 대체로 다음과 같다.

- ① 대학의 理想과 目的에 관련된 規範領域
- ② 대학과 사회의 相互接觸領域
- ③ 대학의 體制的 統合에 관련된 政治領域
- ④ 대학의 機能 遂行에 관련된 政策形成領域
- ⑤ 대학의 機能 遂行에 관련된 行政管理領域
- ⑥ 대학의 非常事態 處理에 관련된 危機管理領域

위의 각 기능 영역에 따라서 대학의 總長이 담당하는 主要 役割을 정리하면 다음 章과 같다.

### 3. 總長의 役割

#### 1) 大學規範領域

大學은 眞理와 自由와 正義 등의 理想的 價値에 대한 역사적 合意에 근거하는 規範組織이다. 그리고 대학은 그것의 本質的 機能인 교육과 연구와 봉사를 學問의 最高次元에서 수행하는 規範機關이다. 총장은 대학의 理想과 學問性을 수호하고 宣揚해야 할 旗手이다. 총장은 그의 人格, 知識 그리고 情緒가 대학의 이상과 學問性에 기초하였음을 기대받는다. 그는 고결한 良心과 고매한 學問과 뜨거운 使命感을 갖춘 위대한 學者이며 동시에 존경받는 教育家이어야 한다. 그는 대학의 이상과 學問性에 근거하여 대학과 사회의 바람직한 미래를 探索하고 밝은 方向感을 제시할 수 있어야 한다. 그러므로 그는 사회에서 널리 推仰받는 改革의 先驅者로서 기대된다. 그는 대학의 이상과 學問性에 따라서 대학의 發展目標과 戰略을 탐색·정립하고 正當化·象徴化시킬 수 있어야 한다. 그는 理想的인 發展行政家로서 기대된다.

이와 같은 관점에서 總長의 役割을 간단히 정리하면 대체로 다음과 같다.

- ① 大學理想의 象徴役: 대학의 理想과 學問의 秀越性, 대학의 명예와 권위, 모범적인 人格性과 道德性을 표상
- ② 社會發展의 操舵役: 미래의 탐색, 社會發展의 方向感을 제시, 社會의 發展目的과 指標의 제시
- ③ 大學發展의 嚮導役: 大學改革의 方向, 目的, 戰略의 제시와 先導의 實踐

#### 2) 大學과 社會의 接觸領域

앞에서 이미 지적하였듯이 대학은 사회의 下位體制이다. 체제의 維持와 發展을 위하여 그리고 보다 직접적으로는 대학의 원활한 機能 遂行을 위하여 대학은 社會로부터 期待와 要求뿐만 아니라 資源과 協力을 받아들인다. 그리고 대학은 본질적 기능인 教育, 研究, 奉仕를 통하여 사회에 이바지하며, 궁극적으로는 사회의 自律的 變改能力을 向上시킨다. 이것이 대학과 사회의 基本的 關係이다.

대학과 사회의 交互作用에서 總長은 대학을 代表한다. 그는 대학과 사회를 연결하는 公式通路이다. 大學의 입장에서 볼 때, 총장은 對外的 政治와 外交, 弘報, 儀典, 奉仕 등을 관장하는 首長이다. 社會의 입장에서 볼 때, 총장은 사회의 公式的 相對役이다. 이와 같은 총장의 役割을 보다 細分해서 나열하면 다음과 같다.

- ① 대학의 代表役
- ② 대학의 代辯役
- ③ 協力の 調達役: 對外的 支持와 協力 그리고 諸 資源의 探索·勳員·組織·流入
- ④ 大學奉仕의 提供役: 대학 봉사의 企劃·執行·傳達
- ⑤ 대학의 協商役: 對外的 協商의 담당
- ⑥ 大學自律의 防護役: 대학의 獨立과 학문의 自由를 外部의 勢力과 必要로부터 보호
- ⑦ 대학의 議題管理役: 사회의 輿論을 추적, 대학에 관련된 사회적 문제를 發見·追跡·對應, 대학의 社會的 適合性を 유지·발전
- ⑧ 創案의 接受役: 대학과 학문의 刷新과 發展에 기여할 創案과 建議를 탐색·도입·반영
- ⑨ 衝擊의 緩衝役: 社會로부터 오는 충격과 혼란을 吸入·緩和

### 3) 대학의 體制的 統合과 政治領域

앞에서 이미 검토하였듯이, 大學行政은 여러 면에서 複合的인 性格을 갖는다. 이 複合性 때문에 대학 행정은 갈등과 마찰로 특징지을 수 있다. 대학 행정의 본질에서 연유하는 갈등을 해소함에 있어서 行政的 調整과 管理的 統制는 엄격한 限界性을 드러낸다. 행정적 조정과 관리적 통제는 階層關係 속에서 상관이 부하들 사이의 갈등을 처리하는 管理方式인데, 대학 행정에서 教授와 學生은 관리적 계층 구조에서 벗어나 있기 때문에, 이와 같은 관리 방식이 效果的으로 적용될 수 없는 것이다.

대학 행정이 부닥치는 갈등은 대등한 關係에서 社會的으로 調整하는 것이 훨씬 效率的이다. 이 사회적 조정은 본질적으로 政治的인 것이다. 이런 이유 때문에 대학 행정은 政治와 管理를

複合的으로 포함하지 않을 수 없다. 대학 행정의 政治性은 대단히 중요한 의의를 갖는다. 대학은 規範組織이고, 규범 조직의 體制를 유지·발전시키기 위해서는 상당히 높은 政治的 合意에 기초함으로써 체제의 統一性和 安定性을 확보하는 것이 필수적이기 때문이다.

總長은 대학 행정의 求心點에 있다. 모든 大學政治가 총장을 지향하여 集中한다. 또한 총장은 대학 정치의 指導者이다. 총장은 政治力의 配分에 있어서 결정적인 영향력을 행사할 수 있다. 大學政治에서 總長이 수행하는 役割을 세분하면 다음과 같다.

- ① 意思傳達의 媒介役: 대학 안의 의사 전달의 中心通路
- ② 갈등의 反響役: 대학 안의 갈등과 마찰을 노출·반응
- ③ 갈등의 仲裁役
- ④ 政治的 不滿의 感知役
- ⑤ 政治的 不滿의 解決役
- ⑥ 政治的 合意의 求心役
- ⑦ 體制的 統一의 保障役

### 4) 政策形成領域

大學은 항상 새로운 變化와 挑戰에 노출되어 있다. 대학 행정은 變動管理를 그 중심 내용으로 가진다. 그리고 이 변동 관리는 사회의 自律的 變改에까지 확장하는 것이다. 대학은 消極的 適應과 積極的 適應을 통하여 대학과 사회를 交互的으로 변화시키면서도 동시에 交互적으로 合致시키는 변동의 安定性을 유지하고 발전시켜야 한다. 그러므로 變動管理의 중심 내용은 政策形成이라 할 수 있다. 대학의 소극적 적응과 적극적 적응은 모두 새로운 政策의 形成에 의해서만 실현될 수 있는 것이기 때문이다.

총장은 대학의 政策形成에 있어서 最高決定權者이다. 그가 구성하고 운용하는 정책의 規範論理와 狀況論理는 政策形成의 前提와 假定을 이루기 때문에 그것에 기초한 정책의 方向, 內容, 그리고 性格에 중대한 영향을 미친다. 총장은 政策問題를 定立하고 정책을 發案할 뿐만 아니라 그것을 公式的으로 採擇하고 正當化시킨다. 대학의 政策形成에서 총장이 담당하는 役割을 세

분하면 다음과 같다.

- ① 政策基調論理의 起草役 : 規範論理와 狀況論理의 구성·운용, 政策의 前提와 假定을 제시
- ② 政策議題의 管理役 : 政策爭點의 탐색·발견·추적·대응·관리
- ③ 政策問題의 定立役 : 不滿과 期待 사이의 乖離를 발견·설정
- ④ 政策形成의 開始役 : 정책 발안과 정책 형성의 着手·公式化
- ⑤ 政策形成의 指導役 : 정책 형성의 前提와 假定을 명시, 정책 형성의 範圍와 脈絡을 설정, 정책 형성을 위한 組織과 節次의 설정, 정책 형성의 戰略을 구상, 政策의 基本性格을 제시
- ⑥ 基本政策의 決定役 : 包括的 目的과 一般의 傾向을 포함하는 概括政策을 採擇·公式化
- ⑦ 資源의 配分役

#### 5) 行政管理領域

앞에서 지적하였듯이 大學行政의 管理領域은 複合的인 내용으로 구성된다. 그것은 補助的 管理와 實質的 管理를 함께 포함한다.

總長은 대학 행정에 있어서 最高管理者이다. 그는 中극적인 管理發案權과 決定權을 행사할 뿐만 아니라, 政策執行을 企劃·指揮·監督·統制한다. 管理領域에서 총장이 담당하는 役割을 세분하면 다음과 같다.

- ① 執行管理의 發案役
- ② 管理決定의 採擇役
- ③ 政策評價의 企劃役
- ④ 政策轉移의 決定役 : 政策執行過程에서의 政策修正의 決定
- ⑤ 實質管理의 指揮役
  - (가) 敎學
  - (나) 學生
  - (다) 學術과 研究
  - (라) 社會奉仕
- ⑥ 補助管理의 指揮役

- (가) 執行企劃
- (나) 豫算編成
- (다) 管理調整
- (라) 管理統制
- (마) 管理評價
- (바) 調查·統計
- (사) 組織
- (아) 人事
- (자) 財務·會計

#### 6) 危機管理領域

급격한 變動과 여러 가지 災害의 發生 등으로 인하여 대학이 平常的인 行政營理에서 전혀 예기치 못한 非常한 事態와 非定型의 문제에 봉착하는 경우가 점차로 증가하고 있다. 이러한 문제들은 신속한 決定과 管理를 요구할 뿐만 아니라 그 자체가 대학에 심각한 危機를 조성한다는 관점에서 대단히 중요한 意義를 갖는다. 원칙적으로 이런 문제는 最高管理者의 機能領域에 속한다. 總長은 직접 이런 문제에 對處하여야 한다.

- ① 非常(緊急)政策의 形成役
- ② 危機狀況의 準備役
- ③ 危機狀況의 管理役

### 4. 맺는 글

지금까지의 검토에서 總長의 機能과 役割이 얼마나 중요한 것인가를 쉽게 이해할 수 있다. 그것의 核心은 政策決定에 있다. 總長의 政策形成은 大學의 行方뿐만 아니라 社會의 自律的 變改에 심대한 영향을 미친다.

總長이 된다는 것은 다른 사람들이 總長職에 앉을 機會를 봉쇄하는 것이다. 그들 중에는 더 훌륭히 總長職을 수행할 사람이 반드시 있다는 점을 모든 총장은 留意해야 한다. 이것은 값비싼 機會費用이기 때문이다. 그러므로 모든 총장은 總長職의 重要성과 機會費用의 意義를 인식하고 그 職責의 遂行에 最善을 다하는 것이 倫理的이다. \*