

## 總·學長の 權限과 責任

金 鍾 喆

(서울大 教育學科)

## 1. 問題의 提起

教育法 제75조에 明文化되어 있는 바와 같이 “總長 및 學長은 校務를 통할하고 소속 職員을 감독하며 학생을 지도한다”. 그는 大學이라는 組織體를 대내외적으로 代表할 뿐만 아니라 그것을 관리·운영하며 大學이 추구하는 연구·교육·봉사 등 여러 기능을 수행하고 그 目標을 추구하는 데 있어서 指導的 役割을 擔當할 것으로 기대되고 있다. 그럼에도 불구하고 大學 總長の 구체적 역할과 기능, 그것을 수행하는 데 있어서의 權限과 責任 등이 명확히 규정되어 있는 것은 아니다. 사실 教育法의 上記規定을 제외한다면 서울대학교 설치령, 국립 학교 설치령 등에 유사한 규정이 明文化되어 있을 뿐이다. 서울대학교 설치령 제8조에는 總장 1人을 둔다고 하고 이어서 “總장은 교무를 통할하고 소속 公務員을 지휘 감독하며 학생을 지도하고 서울대학교를 代表한다”고 하였다. 國立學校設置令 제5조에서도 거의 같은 규정을 되풀이하고 있음을 본다. 私立大學의 경우에도 법인의 定款이나 大學의 學則에 거의 같은 類의 규정을 하고 있는 것이 사실이다.

이와 같은 일반적 규정을 제외한다면 總長の 權限과 責任을 명확히 규정해 놓은 것은 거의 찾아보기 힘들다 할 것이다.

大學 總장의 權限과 責任을 밝히는 데 있어서는 몇 가지 문제점이 있다. 첫째 위에서 論及한 바와 같이 지극히 일반적이며 포괄적인 것을 제외하고는 總장의 權限과 責任을 규정해 놓은 것이 없으며 大學 總長の 權限과 責任은 그것이 실질적으로 어떻게 行使되고 있는가에 크게 의존하고 있다는 사실이다. 바꾸어 말한다면 大學 總장의 權限과 責任은 그것이 行使되고 있는 大學 制度 안에서의 自主的인 規範이 어떻게 확립되어 있느냐에 달려 있다 해도 과언이 아니다. 즉, 大學自治의 制度 안에서 總장의 權限과 責任이 어떻게 인식되고 어떻게 行使되고 있는가의 문제가 핵심이 되고 있는 것이다. 따라서 둘째로 大學 總장의 權限과 責任은 大學에 따라서 달라질 수밖에 없는 것이라 할 수 있다. 깊이 생각해 본다면 이것이 당연한 일인지도 모른다. 사실 우리들이 大學의 諸問題를 논의할 때 大學이란 本質적으로 서로 다르다는 점을 너무 過少評價하는 경향이 있었음을 지적하지 않을 수 없다.

總장의 權限과 責任을 논하는 데 있어서 제기되는 이와 같은 문제점을 지나치게 부각시키다 보면 이 글을 쓰기가 더욱 어려워지는 느낌이 든다. 大學 總장의 體験的인 手記나 어떠한 事例研究 외에는 발붙일 곳이 없어질지도 모른다. 그러나 大學이나 總장에 관해서 그 特殊性을 지

나치게 강조하는 것도 過猶不及의 격이 될지도 모른다는 생각을 해보면서 다시 一般論에 되돌아 오는 것이다.

여기서는 大學 總長의 性格과 機能을 일반론의 견지에서 논술한 다음 총장의 구체적인 기능과 관련하여 그 권한과 책임을 여러 각도에서 살펴보고, 특히 權限과 責任의 一致라는 원칙에도 불구하고 兩者 사이에 갈등의 여지가 많은 현실을 살펴보고자 한다. 그리고 그와 같은 고찰을 함에 있어서 同一한 總長職을 수행함에 있어서도 大學間에 차이가 있을 수 있음을 밝혀 보고자 한다.

冒頭에서 밝혀 두고자 하는 점은 권한과 책임의 뜻이다. 權限이란 총장의 職務를 수행하는데 있어서 法規나 慣習에 의하여 규정되는 동시에 總長 자신의 能力에 의하여 규정되는 影響力의 범위 내지 限界를 의미하는 것이라 하겠다. 여기에서 총장의 권한은 밖으로 법규와 관습 등에 의하여 그 한계가 규정되지만 안으로 총장 자신의 能力과 資質, 즉 그 자신의 活動力에 의하여 한계지워지며 그 권한은 현실적으로 축소될 수도 있고 반면에 擴大될 수도 있는 것임을 알 수 있다.

한편 責任이란 총장이 그 職務遂行과 관련하여 부담하여야 할 것으로 기대되는 法律的·社會的 責任을 의미하는 것이라 하겠다. 법률적 책임은 刑事·民事責任은 물론 行政責任을 포함하는 개념이라 할 수 있고, 사회적 책임은 道義的 責任을 포함하여 포괄적으로 社會一般에 대하여 부담하여야 하는 광범한 책임이며 廣義로는 法律的 責任까지도 포괄하는 것이다. 총장의 책임은 총장 자신이 그것을 어떻게 知覺하느냐보다도 그 시대, 그 사회에 있어서의 歷史的 現實이 총장의 책임을 어떻게 규정하느냐에 따라서 결정된다 해도 과언은 아니다. 예컨대, 國立大學의 경우 그 任命權者가 총장의 책임을 어떻게 규정하느냐가 결정적일 수 있다. 마찬가지로 私大 總長의 경우 그 임명권자인 財團理事長이나 承認取消權까지 가지는 文教部長官이 그 책임을 어떻게 인식하는가가 극히 중요한 요인으로 부각되고 있는 실정이다.

## 2. 總長職의 性格과 機能

總長의 權限과 責任을 구체적으로 살펴보기에 앞서 總長職의 성격과 그 機能을 살펴볼 필요가 있다고 여겨진다. 總長職은 그 성격을 다음과 같은 몇 가지 측면에서 규정할 수 있다.

1) 總長은 敎員이며 總長職은 무엇보다도 敎育職이라 할 수 있다. 교원이 아닌 사람이 간혹 총장의 자리에 앉기도 하지만 그것은 예외에 속한다. 그리고 그러한 경우에도 총장이 되면 누구나 스스로 스승의 자리에 앉았음을 自處한다. 총장은 대학이라는 교육 기관을 통괄하고 대표하는 敎育者임을 自他가 公認하고 있다. 그는 무엇보다도 學生을 지도하며 학생의 敎育을 담당하는 責任者로서의 위치에 서게 되는 것이다.

2) 總長職은 德望人이 차지하는 자리이다. 대학 총장은 高邁한 인격과 탁월한 학식으로 말미암아 대학이라는 知性人의 共同體를 통괄하는 자리에 서게 된 것이다. 총장은 知性·德性을 겸비하는 德望人으로서 大學社會를 이끌어 나갈 것이 기대되고 있다.

3) 總長은 專門職이다. 오랜 學問의 수련과 경험을 통하여 知德의 양면에서 격조 높은 지식과 기능을 쌓은 사람만이 總長職을 수행할 수 있다. 그것은 專門職 중에서도 그 秀越性이 인정된 사람이 감당할 수 있다. 아니 專門化에 따르는 知的 孤立을 극복하고 대학 사회의 普遍的 特性을 인식하고 보다 넓은 視野에서 大學發展을 이끌어 나가야 하는 特定專門職者만이 그 직무를 감당할 수 있는 것이다.

4) 總長은 管理職이다. 총장은 교육·연구 등의 대학 기능과 관련하여 學事行政·研究行政 등의 管理는 물론 그것을 지원하기 위한 보조 활동으로서 人事·財政·施設 등의 管理行政을 집행해 나가지 않으면 안 된다. 대학의 管理를 책임 맡고 있는 입장에서 총장은 大學內部行政의 책임자로서 대학내에서 관리職의 정점에 위치하고 있는 셈이다.

5) 總長職은 大學社會를 구성하는 敎授, 事務職員 및 學生 등을 지도하고 그들의 직무 수행을 감독하여야 한다는 뜻에서 대학 사회의 指導者로서의 그 직책의 중요성을 간과할 수 없다.

고도의 指導性과 統合性을 요하는 指導職(leadership position)이 곧 대학 총장인 것이다. 그것은 곧 단순한 技術的 직무라기보다도 人和의 및 統合的 技術을 요하는 지도직임을 특징으로 하는 것이다.

6) 總長은 大學社會 전체의 代表職이다. 대내외적으로 대학을 公式 代表하는 것이 곧 총장이며 그가 대학을 대표하는 얼굴로서 사람도 만나고 연설도 하고 교섭도 하고 또 의식도 진행하여야 한다는 사실을 간과할 수 없다. 대학을 대표하는 곳이라면 언제, 어디서나 총장이 얼굴을 내밀어야 한다는 점은 대학의 機能과 活動이 다양 다기해짐에 따라서 그의 代表性, 象徵性의 폭이 넓어지고 있음을 의미한다 하겠다.

7) 總長은 大學自治의 구현을 위한 관건이다. 대학의 본질인 學問의 自由를 수호하고 구현해 나가기 위하여는 대학의 구성원인 교수, 학생 등은 물론 대학 외부의 요인들, 예컨대 文教部나 政治界, 言論界 등의 협력이 필요하다. 그러나 가장 핵심적·관건적 요인으로서는 大學 總長의 역할이 중요하다고 보여진다.

이상 일곱 가지 측면에서 大學 總長의 性格을 분석하였다. 물론 서로 중복된 점이 없지 않았으나 대학 총장의 職務를 여러 측면에서 고찰하면서 그 성격을 분석적으로 살펴본 것이었다.

다음에 大學 總長의 機能을 살펴보고자 한다. 이미 위에서 그 성격을 고찰하는 가운데 그 기능에 대해 論及한 바 있고 또 다른 필자가 보다 세밀히 總長의 役割과 機能을 다루었으므로 여기에서는 총장의 權限과 責任을 논하기 위한 전제로서 필자 나름대로의 견해를 간단히 적어 보자 한다. 구체적인 설명은 생략한다.

첫째로 총장은 大學組織을 代表하는 機能을 수행한다. 法規面에서 보거나 총장의 직무를 분석해 보거나<sup>1)</sup> 총장이 대학을 대표하는 기능은 매우 중요하다.

둘째로 총장은 大學組織을 統合하는 기능을 수행한다. 대학의 기능이 다양하고 高度로 分化

되고 있는 가운데 그것을 하나의 조직체로서 통합하여 운영해 나가는 데 있어서 총장의 指導性이 필요하다.

세째로 총장은 대학의 운영과 발전을 위한 政策決定의 機能을 수행하는 데 있어서 主導的인 기능을 수행한다. 대학이 하나의 기관으로서 유지·존속·발전되는 과정에 있어서 大學內에서는 물론 外部行政의 측면에서도 여러 가지 중요한 政策決定이 이루어지고 있다. 총장은 대학의 정책 결정에 있어서 중요한 기능을 수행한다.

네째로 총장은 대학의 교육·연구·봉사 기능 등의 수행과 관련하여 學事行政·學生行政·學術行政·奉仕活動行政·大學院行政 등을 포함하는 敎學行政 프로그램의 수행에 있어서 管理運營의 기능을 통할한다. 敎學行政은 대학의 관리에 있어서 주된 기능이고, 업무이며 그것은 총장의 통할 밑에 이루어진다.

다섯째로 총장은 敎學行政의 補助行政管理機能도 통할한다. 보조 행정 관리 기능의 범주로서는 企劃 및 調整, 組織管理, 人事管理, 施設管理, 財政管理 등이 다양하게 포함될 수 있다.<sup>2)</sup>

### 3. 總長의 權限

앞에서 論及한 바와 같이 總長의 權限은 法規와 慣習에 의하여 규정되는 동시에 個人의 能力과 資質에 의해서도 그 폭이 달라질 수 있다. 그것은 총장의 權威와도 관련되며 교수나 학생, 학부형과 동창 등이 그것을 어떻게 받아들이느냐에 따라서 크게 달라질 수 있다. 예컨대 대학을 실질적으로 創立한 사람은 神授의 權威를 누릴 수 있고 創立者의 자녀가 總長職을 이어받았다면 일종의 傳統的 權威에 의하여 그 직무를 수행할 수도 있다. 知德이 겸비되고 卓越한 能力을 가진 총장은 그 권한을 십분 發揮할 수 있으며 때로는 그 폭을 상당히 擴大 行使할 수도 있는 것이 사실이다. 그의 정반대의 경우도 생각할 수 있다. 그러나 거듭 되풀이하거니와 一

1) 金鍾喆外, 總·學長의 職務分析과 大學內部行政體制의 效率化에 관한 研究, 韓國大學教育協議會, 1984. 12.

2) 上記 總·學長의 직무 분석에서는 代表 및 統合의 機能을 함께 묶어서 고찰하였다. 여기서는 총·학장의 역할과 기능에 대한 설명은 상세히 제시하지 못하였다. 上記 研究報告書 및 本特輯의 關係論文을 참조하기 바란다.

概論의 입장에서 總長의 權限을 분석적으로 고찰해 보기로 한다.

총장은 대학을 대표하고 대학을 통합하는 기능을 수행하여야 한다고 할 때 이 代表·統合機能과 관련하여 몇 가지 중요한 權限을 행사할 수 있다. 구체적으로 열거하면 다음과 같다.

1) 儀式 등을 통하여 대학을 象徴하는 일을 한다. 예컨대 卒業狀과 學位를 수여하며 新入生을 맞이하거나 證明書 등의 발부를 통하여 대학의 權威를 표시한다.

2) 國內外的으로 중요한 會議에 참석하여 대학을 대표하고 학생, 교수, 사무 직원 등 다양한 구성 요원들을 통합한 대학의 소리를 代辯하기도 한다. 공식석상에서의 總長의 發言은 대학 전체의 集團的 意思表示로 간주되는 경우가 많다.

3) 對外的으로 대학을 대표하여 協商을 벌이며 機關間의 交流, 協同 등을 추진하거나 기관간의 利害關係 조절 및 갈등 해소를 위한 協議를 한다.

4) 政府, 社會組織體, 産業體 등은 물론 同窓會, 學父兄 등의 壓力에 대항하여 대학의 독립과 학문의 자유를 수호하며 大學의 自治와 自律을 위한 부르로서 행동한다. 外部勢力으로부터 대학이 받는 충격을 완화하거나 방지함으로써 대학의 이상과 본질을 수호한다.

5) 大學組織 內部的의 갈등, 예컨대 교수·학생 사회의 내부에 있어서의 상충된 이해 관계, 견해 차이 등을 조정하고 대학 전체가 하나의 組織體로서의 응집성, 유대성을 견지해 나갈 수 있도록 和合의 기저를 마련한다. 組織內部的의 갈등을 정치적으로 조정하고 해소해 나가는 방안을 강구하며 나아가서 大學의 發展을 위한 새로운 創案과 建議를 받아들인다. 대학의 團結과 統合의 求心點이 되며 대학 발전의 轉機를 조성한다.

6) 大學人 사이에 있어서 情報·意思疏通의 센터로서 작용한다. 정보를 창출하는 진원지가 되기도 하고 모든 정보가 통합되어 구분 처리되고 평가되기도 한다.

總長은 대학이라는 巨大한 조직체가 意思決定, 政策決定을 하는 데 있어서 핵심의 기능을

수행하며 정책 결정 기능과 관련하여 다음과 같은 권한을 행사할 수 있다.

1) 총장은 대학 내부의 政策基調論理를 구상하는 데 있어서 최고의 권한을 갖는다. 私學의 경우 그와 같은 권한이 理事長이나 實權을 가지는 다른 任員들에 의하여 행사되는 경우가 있으나 그것은 예외의 경우이다. 여기에서 政策基調論理라 함은 정책의 기본이 되는 理念 또는 哲學을 의미하며 대학 정책의 기본이 되는 原理·原則을 의미한다.

2) 총장은 政策議題를 선정하며 政策議題의 輕重과 優先順位를 판단하는 데 있어서 최고, 최종의 결정자가 된다. 역시 私學의 경우 예외가 있을 수 있으며 특히 財政과 관련하여 총장이 그 권한을 행사하기 어려운 경우가 많다. 그러나 정책의 財政 實現 可能性을 검토하는 일은 政策議題의 선정에 있어서 필수적인 조건의 하나이며 그것 역시 總長의 선에서 검토되어야 할 과제이다.

3) 政策問題를 구체적으로 검토하며 發案·研究·代案檢討 등 정책의 심의 과정을 거쳐 정책을 형성하는 일은 총장의 권한에 속한다. 정책의 公式的인 채택도 총장의 권한에 속하는 것이 통례이다.

4) 정책을 집행하며 특히 人的·物的 資源의 배분과 관리를 통하여 政策執行의 효율화를 기하는 것도 총장의 권한에 속한다. 정책의 집행은 대학의 독자적인 관할에 속하면서도 밖으로 文教部, 同窓會, 學父兄 등과의 긴밀한 협조를 요하며 그들의 支援과 協調를 통하여 이루어지는 등시에 안으로 敎職員 및 學生 등의 협력을 바탕으로 추진되어야 하는 것이 상례이다. 따라서 內外的 協同을 보장할 수 있도록 다각적인 배려가 先行 또는 併行되어야 함은 물론이다.

5) 政策의 診斷과 評價 역시 총장의 권한에 속한다 하겠다. 대학 내부 정책의 평가는 大學의 自體評價에 의해서 뿐만 아니라 大學外部機關이나 人士들에 의해 서로 이루어질 수 있으며 다양한 방법이 적용될 수 있다. 評價의 타당성·효율성·적시성·객관성 등이 보장되어야 함은 물론이다.

총장은 대학의 관리자이며 연구·교육·봉사

등 대학의 기능을 수행하기 위하여 敎學行政의 관리를 통할한다. 또한 그것을 지원 보조하기 위하여 인사·시설·재정·사무 관리 등 제 측면에서의 補助管理行政도 통할하게 된다. 총장의 管理機能과 관련하여 그 權限을 분석 고찰하면 다음과 같다.

1) 總長은 교육 과정의 편성과 운영, 학생의 학적 관리와 제 증명 발급, 수업 및 시험의 관리 등을 포함하는 敎務業務를 관리하는 데 있어서 궁극적 권한을 행사한다. 이들 업무는 대부분의 경우 委任施行되고 있으나 總長의 이름으로 시행되며 중요한 사항은 決裁의 과정을 거쳐서 그 권한의 행사가 分明히 된다.

2) 총장은 연구소의 운영, 개별 연구 활동의 지원, 大學院의 운영 등을 포함하는 研究 및 學術活動의 관리 운영에 있어서 그 권한을 행사한다. 대학에서의 중요한 研究集會를 관장하고 研究論文集을 발간하며 국내외의 研究交流를 촉진하는 일들은 총장의 권한과 관장하에 이루어지는 것이 관례이다.

3) 學生에 대한 訓育과 相談, 獎學과 厚生對策의 강구, 兵事에 관한 관리, 福祉의 증진, 就業輔導 등을 포함하여 學生指導活動의 관리에 있어서도 총장은 최고의 권한을 행사한다. 대학의 學生指導管理行政 역시 총장의 권한에 속하는 것이며 그것은 학생에 대한 賞罰과 褒賞을 포함한다.

4) 대학의 組織管理는 물론 人事, 經理, 物品, 財産, 施設 등의 관리 및 事務管理 등 다양한 補助管理行政 역시 총장의 권한에 귀속된다. 人事, 財政, 施設 등의 보조 관리 활동 역시 총장의 이름으로 위임 시행되는 것이 관례이다.

5) 대학의 管理行政은 광범한 參與 속에서 이루어지며 各種 委員會·審議會 등이 설치 운영되고 있는 것이 특징이다. 이들 委員會, 評議會, 審議會 등은 학교, 계열 등의 수준에서 조직된 것도 있으나 全大學을 망라하여 총장의 권한과

통제하에 조직 운영되는 것도 있다. 각종 자문·심의 기구의 관리와 운영은 總長의 주요한 권한에 속한다 할 것이다.

#### 4. 總長의 責任

總長의 權限이 미치는 곳에 그 責任이 수반되어야 한다는 것은 논리적으로 당연한 귀결이다. 그러나 실제에 있어서는 權限과 責任이 반드시 相符하거나 一致되는 것이 아님을 우리는 經驗적으로 잘 알고 있다.

그와 같은 不一致는 첫째 總長의 權限의 성격에서 유래된다고 보인다. 앞에서 지적한 바와 같이 총장의 권한은 大學內部行政의 여러 측면에 광범하게 미치고 있다. 편의상 代表 및 統合의 기능, 政策決定의 기능, 敎學 및 補助管理行政 기능 등과 관련시켜 대학 행정의 전면에 걸쳐 총장의 권한이 행사될 수 있음을 우리는 살펴보았다. 그러나 총장의 권한이 실질적으로는 확대될 수도 있고 축소될 수도 있음을 우리는 지적하였다. 그것은 大學 總長의 權限이 그만큼 模糊性을 지니고 있음을 의미하며<sup>3)</sup> 사람에 따라서 행사되는 권한의 차이가 크다는 것을 시사해 준다.

둘째로 總長의 責任에 관해서도 거의 비슷한 模糊性이 介在되기 때문에 사실 어디까지가 총장의 책임이고 어디까지가 총장을 보좌하거나 大學行政에 참여하는 다른 사람의 책임인지가 결코 분명치 않다는 점을 지적할 수 있다. 사실 앞에서 총장의 권한에 관하여 살펴본 바와 같이 그것은 대학 행정의 全面에 걸쳐 행사할 수 있고 따라서 원칙상으로 본다면 대학 행정의 전면에 걸쳐서 총장은 책임을 지야 하는 처지에 있다 하여도 과언은 아니다. 총장이 그 代表 및 統合의 기능, 政策決定의 기능, 敎學行政管理의 기능, 補助行政管理의 기능 등을 수행해 나가는 과정에서 무엇인가 잘못이 있고 이딘가 서투른

3) Cohen 과 March 는 大學을 組織化된 無政府狀態(organized anarchy)를 특징으로 하는 느슨한 組織으로 규정하고 총장이 추구하는 大學의 目標, 總長의 權限, 總長의 經驗과 成功 등이 모두 模糊性(ambiguity)을 특징으로 한다고 주장한다.

Michael D. Cohen and James G. March, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, New York: McGraw-Hill Co., 1974, pp.195~229.

점이 있다면 그것은 총장의 權限行使에 하자가 있음을 의미하며 총장이 책임져야 할 문제가 될 수 있다.

그러나 이때 총장이 무엇을 책임져야 하며 어느 정도의 책임을 져야 하는 것인지는 결코 분명치 않을 것이다.

責任이라는 말은 본디 누군가가 다른 누군가에 대해서 說明할 수 있어야(accountable) 한다는 것을 뜻한다. 道德的으로, 法的으로, 行政的으로, 社會的으로 책임을 진다고 할 때 총장은 대학을 經營하는 當局이거나 大學共同體의 구성원들이거나 또는 사회의 公衆이거나 아뭏든 어떤 特定對象에 대하여 자기의 權限行使에 관련해서 說明할 수 있어야 한다는 것을 말한다. 權限 그 자체가 애매하고 그것을 행사한 결과에 대하여도 매우 애매할 바에야 어찌 그 責任의 한계가 뚜렷하다고 하겠는가?

責任의 模糊性은 흔히 行政責任의 準據로서 제시되는 公益性·行政技術性·合法性 등의 준거를 적용함에 있어서 大學의 경우 그것을 엄밀히 따질 수 있는 外部의 기관이 없고 거의가 大學의 自律에 맡겨져 있다는 사실에서도 설명될 수 있다. 사실 國立大學의 경우 文敎部나 國會, 監査院 같은 외부 기관이 대학 행정에 있어서의 外部統制機關으로 존재한다고 볼 수 있겠다. 私立大學의 경우 이들에 더하여 法人의 理事會가 동계 기관으로서의 구실을 한다고 볼 수 있다. 또한 國·公·私立을 막론하고 言論機關, 情報機關 등이 정보를 교류하고 문제를 제기하는 구실을 한다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 대학 조직의 多樣性·複雜性으로 말미암아 총장이 책임져야 할 문제는 좀처럼 부각될 수 없는 것이 사실이다. 물론 눈에 띄이는 不法이 저질러진다면 그것은 책임져야 할 문제로 부각될 수 있겠지만 대학의 특성으로 보아 그러한 경우는 좀처럼 있을 수 없고 약간의 非效率性 같은 것은 총장이 직접 책임져야 할 것으로는 보지 않기 때문에 더욱 그러하다. 책임이 轉嫁될 수 있는 여지는 얼마든지 있으며 책임의 所在과 책임의 정도를 엄밀히 따질 수 있는 기관과 절차가 없다

해도 과언이 아닌 것이다.

필자의 論理 전개는 總長의 責任을 논하는 데 있어서 지극히 無責任한 결론이라는 비난을 받을지도 모른다는 점을 필자 스스로 인정하는 바이다. 필자는 總長의 責任이 총장의 權限과 더불어 광범한 동시에 매우 모호하다는 점을 지적한 것이다.

필자의 의도는 총장의 책임이 애매하다는 점을 강조하려는 것보다도 總長이 大學이라는 느슨한 조직, 高度의 自律性을 요청받는 기관 속에서 그 指導性을 높이 발휘함으로써 그 權限도 넓게 행사하고 그 責任도 무겁게 걸머져야 한다는 데 力點을 두고 있는 것이다. 사실 총장은 大學發展의 關鍵을 쥐고 있는 중요한 자리에서 중요한 직무를 수행하는 것이다. 총장이 그 권한을 행사하는 데 있어서 大學組織의 脆弱性, 虛點 같은 것을 惡用하려 든다면 그는 거의 모든 면에서 그 責任을 免하면서 無事安逸를 누릴 수 있을지도 모른다. 總長이 그 任期나 채우려는 식으로 편안하게 그 직무를 수행하려 한다면 그는 거의 아무 것도 하지 않고 도장이나 찍으면서 시간을 보낼 수도 있을지 모른다.

그와는 반대로 大學의 本質과 機能을 바르게 인식하고 大學發展을 위한 指導性을 발휘하고자 결심한다면 총장이 해야 할 일은 너무나도 많고 그의 責任은 거의 無限大로 증대될 수밖에 없을 것이다. 이와 관련하여 Cohen과 March가 제시한 바 總長의 意思決定, 政策決定에 있어서 준수해야 할 8가지 준칙은 흥미롭다. 그들이 제시한 준칙은 總長이 그 權限을 行使하고 責任을 완수하려는 과정에서 깊이 유념하여야 할 행동 준칙이라 할 수 있는 것들이다.<sup>4)</sup>

- ① 결정을 하는 데 時間을 할애하며 신중을 기하여야 한다.
- ② 고집스럽게 집착하라. 결정했다고 해서 그것이 바로 성취되는 것은 아니다. 좋은 의미에서 출발한 것이라면 그것이 뿌리를 내릴 때까지 끈기 있게 밀고 나가야 한다.
- ③ 成果에 대하여는 그 명예를 다른 參與者에게 돌리고 실질적인 결과만을 취하도록 하

4) 上掲書, pp. 235~262.

는 것이 좋다.

- ④ 反對者들로 하여금 결정의 과정에 참여하도록 유도하는 것이 좋다.
- ⑤ 하나의 사업에 데달리지 말고 과중하다고 할 정도로 여러 가지 사업을 추진하면서 많은 資源人士들을 참여시키는 것이 좋다. 大學發展을 위하여 해야 할 일은 너무나도 많다. 어느 정도까지는 同時多發의으로 다양한 사업을 추진할 필요가 있다.
- ⑥ 大學發展을 위하여 여러 가지 見解를 다각적으로 반영할 수 있는 길을 터 놓아라. 大學에서는 쓰레기통(garbage can)식의 混合決定過程이 불가피하다. 大學社會의 硬直化는 금물이다.
- ⑦ 소리 내지 않고 눈에 띄지 않게 管理面에서 變化를 가져오게 할 필요가 있다. 조금만 배려하면 大學의 발전에 큰 영향을 미칠 수 있는 方向으로 소리없이, 큰 무리를 빚지 않고서 접근해 나갈 수 있음을 명심하여야 한다.
- ⑧ 後日을 위하여 歷史的인 기록을 남기도록 할 것이며 어떠한 뜻에서 變化를 시도했는지를 분명히 밝혀 두어야 한다. 歷史的인 眼目에서 발전의 발자취를 좀더 더듬어 나갈 수 있어야 한다.

이와 같은 行動準則은 우리나라의 경우에도 伸縮性 있게 적용시킬 수 있는 것이라 하겠다.

## 5. 맺는 말

總長の 權限과 責任은 법적으로나 현실적으로나 상당히 막연하게 규정되어 있으며 大學內部行政의 전면에 걸쳐서 거의 無限大로 擴大 적용시킬 수 있는가 하면 지극히 象徴的인 것으로 矮小化시킬 수 있는 것이 사실이다. 전제 국가의 君主같이 절대적인 권위를 가지고 군림하는 總長이 있는가 하면 정반대로 象徴的·儀禮的 존재로 그 존재 가치를 인정하기 어려운 정도로 無氣力한 경우도 있다. 獨裁的인 권한을 휘두르면서도 실질적인 責任은 거의 지지 않는 경우가

있는가 하면 거의 實權을 행사하지 못하고 外部의 힘이나 다른 實權者에 의하여 左之右之되면서도 部下들의 잘못이나 거역할 수 없는 時流에 휩쓸려서 야기된 결과에 대하여 무거운 책임만을 걸머져야 하는 경우도 보게 된다.

그러나 이와 같은 경우들은 모두 올바른 總長像과는 거리가 먼 것이 아닐 수 없다. 總長은 大學이라는 知性의 都市, 學問의 殿堂, 최고의 教育機關을 대표하고 통할할 뿐만 아니라 그 거대하고 복잡한 共同體의 意思決定, 政策決定 과정에서 主導的인 역할을 담당하고 나아가서 敎學行政管理面은 물론 모든 補助行政管理面의 관리자로서 그 막중한 권한을 행사하고 그 결과에 대하여 떳떳하게 責任을 질 수 있어야 하는 것이다. 權限이 있는 곳에 責任이 있어야 하고 책임을 진다면 그에 상부되는 권한을 행사하여야 하는 것이다.

總長이 그 權限은 정당하게 행사하고 그 責任을 당당히 질 수 있을 때 大學의 發展은 바른 궤도에 오를 수 있을 것이다. 그 권한과 책임의 不明瞭性·模糊性을 빙자하여 총장이 그 권한을 제대로 행사하지 못하고 그 책임을 바르게 질 줄 모른다면 그것은 本人을 위해서뿐만 아니라 大學 자체를 위해서 심히 불행한 일이 아닐 수 없을 것이다.

知性和 德望을 겸비하며 大學의 使命과 本質을 이해하고 有能한 지도자·관리자로서 大學發展을 이끌어 나갈 수 있는 總長이 절실히 요청되는 것은 결코 우연이 아니다. 教育者, 代表者, 統合者, 決定者, 管理者 등 여러 가지 複合的인 기능을 수행하기 위해서 총장은 학문의 專門化에 따르는 知的 孤立을 超克할 필요가 절실하며 事務的·人和的인 技術을 넘어서 構想的, 統合的인 技術을 발휘할 수 있는 行政指導者가 되어야 한다. 무엇보다도 그는 自我를 확립하고 자기를 更新할 줄 아는 人格者이어야 한다. 그에게는 무한한 能力과 資質이 요구된다 할 것이다. 總長은 大學發展의 關鍵의 위치에 서 있음을 거듭 銘記하고자 한다. \*