

大學行政의 機能的 統合模型

金 奎 一
(崇田大 行政學科)

최근 大學教育의 大衆化 現象으로 인하여 대학의 규모가 확장되고 여러 가지 문제점이 두드러지게 나타나면서 大學行政 개혁의 필요성이 대두되고 있다. 이 글에서는 대학 사회가 당면하고 있는 실제 행정적 문제에 대한 해결 방안을 모색하고, 바람직한 대학행정의 개선 방향을 제시하고자 한다.

I. 序 言

종래 象牙塔으로 불리던 대학은 사회적 여건의 변화에 따라 그 本質이 변천해 왔으며, 현대 산업사회에 이르러서는 대학도 전체 사회를 이루는 하나의 下位體制로서 그 機能이 다양해졌고, 또한 그 使命도 어느 때보다 막중해졌다.

대학의 본질과 기능이 이와 같이 시대적 여건에 부응하여 변한다면 그 기능을 수행하는 수단인 大學行政에 있어서도 自體改革이 이루어져야 한다는 것은 당연하다. 특히 최근 大學教育의 大衆化 現象으로 인하여 대학의 규모가 확장되고 대학사회에 葛藤이 두드러지게 나타나면서 大學行政 개혁의 필요성이 대두되고 있다. 사실 대학이 自律能力을 가진 專門社會임에도 불구하고 전통적인 官僚行政에 의존함으로써 많은 부작용과 갈등을 야기하고 있는 실정이다.

本稿는 대학사회가 당면하고 있는 실제 행정

적 문제에 대한 해결 방안을 모색하고 바람직한 大學行政의 改善方向을 제시하는 것을 목적으로 한다. 大學行政改革의 방향을 제시하기 위하여 전형적인 行政模型을 대학행정에 적용하여 하나의 새로운 大學行政模型으로 설정하려고 한다. 그러나 대부분의 規範的 研究가 그러하듯이 本稿에서 제시하는 대학행정 모형의 一般性 내지 妥當性을 주장할 수 있는 근거는 희박하다. 다만 大學社會에 있어서 行政改革의 필요성을 강조하고 그 實現方法에 관한 理論的 토대를 제공할 수 있기를 기대한다.

II. 大學行政의 特徵

대학은 다른 社會集團과 비교해 볼 때 하나의 社會組織體로서 근본적으로 다를 바가 없지만 몇 가지 구체적인 면에서 특성을 지니고 있다 하겠다.

첫째, 복잡한 現代産業社會에서의 대학은 그 기능이 다양하여 영국 대학에서 유례한 教授活

動, 독일 대학의 전통적인 研究活動, 그리고 미국 대학에서 대두한 社會奉仕活動 등 세 가지 역할이 소위 대학의 三大機能으로 일컬어지고 있다. 이들은 보통 相互補完的이어서 研究를 통하여 教授가 새로와질 수 있고 社會奉仕를 통하여 學問과 實際, 대학과 사회를 연결시킬 수 있는 것이다. 그러나 대학의 기능은 흔히 相衡的이기도 하다. 교수들이 研究業績에 치중한 나머지 가르치는 일을 소홀히 하거나, 또는 대학이 教授와 研究의 본질적 기능을 도외시키고 學問不在의 奉仕機關으로 전락할 우려도 있는 것이다. 이와 같이 대학의 기능이 多樣하고 때로는 상충적인 관계에 있다는 점이 바로 大學行政이 당면하고 있는 難題 중의 하나이다. 즉 대학행정이 추구해야 하는 목표가 複合的이며 그 目標體系를 설정하는 과정에서 갈등이 야기된다는 것이다.

둘째, 대학행정의 또 하나의 특징은 최근 20여 년간에 걸쳐 미국을 비롯한 西歐諸國과 일본 등 여러 나라에서 종래의 엘리트 高等教育으로부터 大衆高等教育으로 移行하는 개혁으로 인하여 고등교육의 대중화 현상이 두드러짐에 따라 大學行政機構가 비대해지고 더욱 官僚化되었다는 것이다. 이러한 大學教育의 大衆化에 수반되는 행정적 문제로서, 우선 教育資源의 확보가 대학 인구 증가율에 미치지 못함으로써 大學教育의 質의 문제가 대두되는데, 이 문제는 정부가 教授確保率, 施設基準, 入學 및 卒業定員制 등을 통하여 감독을 강화하는 결과를 초래함으로써 대학행정의 自律性을 상실하게 한다. 대학교육의 대중화는 또한 諸般 官僚의 弊를 야기시킬 뿐 行政管理의 과학화 내지 行政要員의 전문화를 이루지 못함으로써 행정의 合理性은 여전히 결여되어 있는 실정이다. 이러한 경우에 자칫 대학행정이 관리 및 지원보다는 통제 및 감독을 앞세우고 심지어는 官僚的 權威와 裁量을 남용하게 될 수도 있다.

셋째, 대학은 그 구성원이 異質的이며 또한 그들의 權威의 源泉이 多元的이라는 특성을 가지고 있다. 대학행정에 직접적으로 관여하는 理事, 教授, 行政要員, 學生 등 구성원들은 價値와 目標에 있어서 상이하기 때문에 그들간에

合意를 구하기는 어렵다. 다양한 대학 구성원들은 또한 그들이 향유하는 권위의 원천이 多元的이어서 理事는 주로 社會的 권위, 教授는 學問的 권위, 行政要員은 官僚的 권위를 찾는 것이 常例이다. 학생에게서는 특별한 권위를 찾아볼 수 없으나 그들은 受惠集團으로서 주장할 수 있는 民主的 權利를 찾으려고 한다. 이렇게 권위가 다원적인 대학사회에서는 官僚主義가 제시하는 權力의 階層만을 상정하기 어렵고 階層的 權力構造와 非階層的으로 산만하게 분산된 權威體制가 병존한다 하겠다. 이러한 상황하에서는 불가피하게 행정이 분화 내지 분산되며, 구성원들간에 의견 일치를 이루기 어렵기 때문에 많은 갈등을 야기하는 것이다.

네째, 대학사회에서 볼 수 있는 또 하나의 독특한 문제는 行政이 教育機能과 支援機能으로 二元化되어 있고 상호 依存的이면서도 때로는 相衡的 관계에 있다는 것이다. 대학행정이 教育과 支援行政으로 二元化되는 문제는 組織理論上 중요한 의미를 내포하고 있다. 즉 대학에는 官僚的 組織과 學問的·自律的 組織이 중첩해 있기 때문에 이 두 유형의 조직은 價値와 理念의 우열을 놓고 끊임없는 경쟁상태에 있다는 것이다. 官僚的 行政要員은 合理性 提高手段으로 획일적인 통제 및 관리를 역설하는 반면, 教育者는 행정의 自律性과 民主性을 주장한다. 결과적으로 대학행정은 자연발생적인 中央集權化 경향에 대한 강력한 저항으로서 民主的 分權化를 요구하는 세력 때문에 항상 葛藤과 不安要素를 내포하고 있는 것이다.

다섯째, 民主的인 대학행정은 교수뿐 아니라 학생들도 요구하는 문제이다. 특히 1960년대 이후 학생들이 大學行政參與를 요구하고 있으며 이로 인하여 대학 내외에서 많은 혼란이 일어난 것이 사실이다. 일부에서는 학생들의 行政參與는 그들이 경험, 지식, 시간 등이 부족하여 현실적으로 바람직하지 못하다는 견해도 있다. 그러나 이와 다른 관점에서 보면 학생도 成人이라는 점, 受惠集團의 行政參與는 民主主義 원리에 합당하다는 점, 참여하는 경험 자체가 民主教育의 意義를 가진다는 점 등의 이유로 학생의 행정참여를 정당화할 수도 있다.

Ⅲ. 機能的 統合模型

이상에서 대학행정의 독특한 성격과 그에 수반된 문제점을 고찰했다. 대학은 한마디로 ‘精神分裂’의 성격으로 표현되리 만큼 복잡하고 다원적인 行政體制를 유지하고 있기 때문에 대학행정은 갈등의 문제로 점철되어 있다고 하겠다. 이러한 行政環境에서는 의견의 일치를 구할 수 없고, 구성원들간에 역할의 互惠性이 낮으며, 官僚의 權威體制에 대한 受容度 역시 낮아서 共同體意識이 약화되고 행정이 산만해지기 쉬운 것이다.

이러한 대학의 특성을 보존하면서 갈등요인을 해소하고 공동체 의식을 고조시킬 수 있는 방안으로서 하나의 大學行政 統合模型이 요구된다.

1. 模型의 導出

本稿에서 제시하는 대학행정의 統合模型은 전형적인 행정모형의 大宗을 이루고 있는 機械的 官僚型(machine model), 人間的 自律型(humane model), 政治的 民主型(democratic model)에서부터 그 이론적 기초를 도출하려고 한다.

우선 機械的 官僚型은 20세기초에 Max Weber에 의하여 집대성된 官僚主義理論에 바탕을 두고 있으며 이 모형은 官僚的 合理性을 그 이념으로 삼고 있다. 관료적 합리성은 인격 내지 카리스마적 권위를 배격하고 公式的 地位로부터 나오는 권위를 중요시함으로써 行政의 不合理 요인을 배제하고자 한다. 즉 기계적 관료형은 목표를 달성하기 위하여 最適의 수단을 강구하는 經濟性(economy) 또는 能率性(eficiency)이란 의미의 합리성을 요구한다. 또한 非人格性(impersonality)을 강조하고 功績主義를 채택함으로써 合法的 지배와 통제를 정당화하며 행정의 專門性 내지 科學性을 향상시키려고 한다. 이러한 기계적 관료형은 대학사회가 大規模化하고 학문적으로 專門化되면서 대학을 合理的으로 통제·관리하는 수단이 되어 왔으며 또한 최소한 教育資源을 效率的으로 배분하고 활용할 수 있는 방법을 제공할 수도 있다.

機械的 官僚型이 현대 사회조직의 핵심을 이

루는 행정모형임을 부인할 수 없으나 이 모형의 逆機能으로 인하여 여러 가지 문제가 발생한다. 따라서 組織行態論者들은 관료적 弊端을 해소하기 위하여 組織構成員의 인격, 가치, 행위 등에 초점을 두고 새로운 人間的 自律型을 행정모형으로 제시하고 있다.

이 모형은 구성원에 대한 基本假定에 있어서 피동적이고 기계적인 X理論의 입장을 탈피하여 능동적이고 자율적인 Y理論에 바탕을 두고 있다. 기계적 官僚型이 합리성을 그 이념으로 삼고 있는 반면, 人間的 自律型은 구성원에게 동기를 부여하고 士氣를 앙양시킴으로써 자율적으로 참여하고 협조하는 분위기를 조성하고자 한다. 인간적 자율형을 대학행정에 적용한 예는 John Millet가 제창한 大學自治型(collegial model)에서 찾아볼 수 있다. 대학자치형을 ‘學問의 社會’라는 특수한 환경에 적용하는 경우, 경직된 官僚構造를 배제하고 전문적이고 이질적인 대학 구성원들에게 自我實現의 기회를 제공할 수 있을 뿐 아니라 관료적 통제·감독보다는 자율적 통제를 강조함으로써 이상적인 學問氛圍氣를 조성할 수 있으며 학문의 자유를 가장 적절하게 보장할 수 있다는 것이다.

政治的 民主型은 組織을 閉鎖的인 독립체로 보지 않고, 하나의 開放體制(open system)로서 환경적 요소들과 밀접히 연관되어 있는 有機體로 본다. 이러한 有機體의 관점에서는 가치를 달리하는 개인이나 이익을 달리하는 集團간의 갈등은 자연스러운 현상이며, 오히려 발전을 위한 原動力이 된다는 것이다. 또한 정치적 민주형이 실효를 거두기 위해서는 행정의 分權化가 이루어져야 하며, 분권화된 행정체제를 통하여 受惠集團의 욕구에 대응할 수 있고 責任行政을 수행할 수 있다는 것이다. 정치적 민주형을 대학행정에 적용한 예는 Victor Baldridge의 政治的 意思決定模型(political decision-making model)에서 찾아볼 수 있으며, 이 모형을 통하여 미국의 일부 대학에서는 1960년대의 과격한 學生運動을 선도하는 데 이바지했다고 한다.

이상에서 기술한 세 가지 行政模型은 새로운 大學行政의 이론적 기초를 제공한다. 기계적 관료형은 合理性을 그 이념으로 하고 능률 내지 生

産性を 향상시키기 위하여 행정의 專門化, 규칙의 明文化, 管理技術의 科學化 등을 강조한다. 인간적 자율성은 人格啓發과 自我實現을 이념으로 하며, 구성원들에게 동기를 부여하고 자율적으로 통제하는 行政體制를 모색한다. 政治的 民主性은 행정의 민주화를 위하여 分權化, 受惠集團의 참여 및 통제, 政治的 多樣性을 통한 갈등 해소를 주장한다. 이러한 行政模型들은 대학행정이 지향해야 하는 理念과 그 實現方法을 제시한다고 하겠다.

2. 統合模型의 理念

새로운 대학행정의 統合模型은 위에서 살펴본 대표적 행정모형들이 추구하는 官僚的 合理性, 自律性 및 民主性 향상을 그 이념으로 한다. 구체적으로 설명하자면 다음과 같다.

첫째, 合理性을 제고하기 위하여 행정의 전문화와 과학화를 추진하고 官僚主義의 병폐를 해소 내지 극소화하기 위하여 행정의 分權化를 주장한다.

둘째, 구성원들의 인격, 가치, 욕구, 의견을 존중함으로써 동기를 부여하고 自律的 統制能力을 배양하고자 한다.

셋째, 구성원들로 하여금 政策過程에 적극적으로 참여하게 함으로써 행정의 民主化를 기함과 동시에 갈등 요인을 해소시키고 애착심과 共同意識을 심어 주어야 할 것이다.

이 統合模型에서는 대학사회에서의 교육과 행정간의 二元的 要素를 교육을 중심으로 一元化하고, 行政業務를 분리하여 일차적으로는 學科로, 부차적으로는 學部 또는 單科大學으로 이관시킴으로써 교육과 행정업무를 통합한다. 이것은 바로 行政要員과 敎授, 合理性和 民主性, 官僚的·公式的 권위와 專門的 권위, 또는 學科간에 통합을 이루기 위한 것이다.

3. 統合模型의 構造

대학은 규모, 전통, 문화, 구성원 등에 따라 그 성격이 상이할 것이므로 대학행정을 위한 보편적인 組織構造를 상정하는 것은 무의미하다. 다만 이 機能的 統合模型의 본질적인 성격만을 기술하려고 한다.

첫째, 機能的 統合模型을 따르는 대학은 非階層的 權威體制로 조직되어야 한다. 대학의 主機能인 敎授, 研究, 社會奉仕는 대부분 개인적 노력으로 이루어지며, 대학사회에서는 敎授개개인이 권위의 頂點이 되는 경우가 많으므로 전문적 권위를 소유한 敎授들이 동등한 자격으로 共同權威體制를 형성한다는 것이다. 다만 學科 또는 單科大學으로 이관할 수 없는 幕僚機能, 예를 들어 企劃, 施設, 修繕, 經理 등은 官僚的 位階秩序를 필요로 할 것이다.

둘째, 民主的 合意體制를 제도화하는 集團意思決定制를 채택한다. 전통적인 一人體制 또는 寡頭體制에서 발생하는 저항과 반발을 방지하기 위하여 學科 단위, 學部 또는 單科大學 단위, 汎大學 단위의 각종 委員會를 설치하고 구속력 있는 集團意思를 결정할 수 있는 권한을 부여하여야 한다. 위원회는 주요 行政業務別로 편성하고 敎授들은 전공과 관심에 따라 자유롭게 소속을 선택할 수 있어야 한다. 대학행정의 一次的인 受惠集團인 학생들은 그들의 대표를 통하여 그들의 利益 및 福祉와 관련된 의사결정에 광범위하게 참여할 수 있는 기회가 허용되어야 하며, 그들의 의견은 다른 구성원들의 의견과 동등하게 존중되어야 한다.

셋째, 기능적 통합모형은 행정의 分權化와 업무의 下向移管을 지향한다. 이 모형은 학과를 대학행정의 基本單位로 하고 學科運營, 敎務 및 學生指導에 관한 결정·집행·평가의 권한을 허용한다. 單科大學은 소속된 학과의 決定事項을 조정하고 통합하는 기능을 수행하며, 각 학과를 事務行政面에서 지원하는 역할을 담당한다. 汎大學 行政單位는 單科大學別 행정을 조정·통합할 뿐만 아니라 汎大學的 기획, 총무, 재무, 교무, 학생지도 등을 담당하는 幕僚機構를 통하여 기초적인 자료를 수집·분석하고 단과대학 및 학과에게 情報를 제공하는 역할을 담당한다.

이와 같은 組織構造를 갖춘 대학행정의 기능적 통합모형은 업무를 분할하여 소규모 專門集團인 단과대학 또는 학과로 이관함으로써 행정의 능력을 향상시키면서, 대규모 행정의 官僚的 폐단을 시정할 수 있을 것으로 기대한다. 한편 행정의 分權化와 권력의 適正配分을 통하여 民主主

義의 이념을 실현하는 데에도 이바지할 것으로 기대되며, 대학 構成員들에게 적극적인 행정참여의 기회를 제공함으로써 그들의 인간적 욕구를 충족시키고 동기를 유발하며 自律的 統制能力과 책임감을 증대시킬 수 있을 것으로 기대된다. 더우기 機能的 統合模型에서는 행정이 受惠集團으로부터 가까운 곳에서 이루어지고 그들의 의견을 수렴하는 制度的 장치에 확보되므로 행정의 對應性과 適實性이 제고될 수 있을 것이다.

이러한 구조는 J. S. Mill이 주장하는 이른바 '권력의 分權과 지식의 集權'을 지향한다고 하겠다. 현재의 官僚型 構造에서 볼 수 있는 권력적·지배적 中央集權에서부터 지도적·협동적 分權體制로 이행함으로써 관료적 병폐를 지양할 수 있을 것이다. 그러나 행정이 분권화됨에 따라 야기될 수 있는 혼란과 非能率을 방지하기 위하여 情報體制를 집권화하고 표준화하여 분산된 行政單位에 제공하며, 科學的 管理技法를 적용함으로써 행정의 능률과 合理性을 향상시키는 방향으로 機能的 統合을 이룩한다는 것이다.

4. 統合變數

대학행정의 機能的 統合模型이 효율적으로 운영되기 위하여는, 첫째 意思疏通의 適切性과 正確性이 요구된다. 의사소통은 필요에 따라 수시로, 그리고 모든 방향으로 용이하게 이루어짐으로써 시기적으로 적절하고 당면한 문제해결에 적실하여야 한다. 원활한 의사소통은 구성원들이 행정의 목표를 함께 의식하고 또한 문제를 파악하여 해결책을 모색할 수 있도록 정확한 정보를 제공하는 역할을 한다. 또한 의사소통을 통하여 構成員들간의 심리적 거리를 가깝게 하며 신뢰감을 증진하고 相互理解의 분위기를 조성할 수 있다.

둘째, 意思決定過程이 민주적이어야 하며, 이를 위하여는 참여자들에게 적절하고 정확한 정보를 사전에 제공하여 그들로 하여금 당면문제를 분석하고 解決案을 탐색·비교할 수 있는 기회가 주어져야 한다. 民主的 意思決定過程에서는 獨一主義의인 독단을 배제하고 의견의 불일치를 창의적이고 건설적으로 활용할 것을 모색하며, 참여자의 이질적이고 다양한 가치와 의견

은 문제의 분석을 위한 정보로서 또는 해결책을 위한 代案으로서 존중되어야 한다. 또한 구성원들이 둘 이상의 委員會에 참여하는 것을 허용하고 권장하여 分野別·階層別 意思決定을 상호 연결시키는 작용을 기대할 수 있으며, 결과적으로는 갈등을 해소하고 통합을 이루는 효과를 기대할 수도 있을 것이다.

셋째, 대학행정의 機能的 統合模型은 대학사회를 자율적 統制集團으로 보기 때문에 자율성을 보장하면서 합의를 촉진하는 民主的 리더십을 추구한다. 官僚的 권위를 배경으로 下向式 命令에 의존하는 리더십은 대학사회에 불신과 저항을 조장할 뿐, 專門集團내의 갈등을 해결하는 데는 별다른 도움을 주지 못한다. 대학의 갈등을 해소하고 통합을 촉진할 수 있는 지도력은 開放的이고 民主的인 자질을 요구한다. 대학행정의 지도력은 본질적으로 構成集團간, 또는 構成員간의 의사소통의 매개체이며, 개인, 집단, 조직의 문제에 관한 자료를 수집·분석하고 정확한 정보를 제공하는 구심점이 되어야 한다. 또한 대학은 專門的 권위를 가진 教授와 公式的·官僚的 권위를 가진 行政要員들이 遠心勢力과 求心勢力의 형태로 구성되어 있으므로 이 두 세력을 조정·통합할 수 있는 지도력이 필요하다. 특히 분산된 意思決定體制를 통합하는 데에 따라 효과적인 리더십은 1人指導體制보다는 교수들에 의한 集團指導體制로 조직화함이 바람직하다 하겠다. 專攻領域別 특수성에 따라 한사람의 教授 또는 行政家를 중심으로 한 리더십보다는 教授陣이 集團指導力을 발휘하도록 동기를 부여함이 요청된다 하겠다.

네째, 대학행정을 권력적으로 分權化하고 기능적으로 集權化하기 위하여는 行政管理의 합리성과 管理技術의 能率性을 필수 조건으로 한다. 여기에서 行政의 합리화라고 하는 것은 원칙 내지 규칙에 의한 公正한 행정을 수행하는 것을 의미한다. 개인의 성격, 감정, 對人關係에 의하여 좌우되는 情實主義를 지양하고 實績主義의 원리에 바탕을 두어야 하며, 民主的인 과정을 거쳐 合意된 내용이 행정의 準據가 되어야 한다는 것이다. 이러한 大學行政管理의 합리성은 과학적이고 능률적인 管理技術을 도입함으로써 제

고할 수 있는데, 이를 위하여 무엇보다도 필요한 것은 예컨대 적절하고 정확한 정보를 산출할 수 있는 管理情報體制(Management Information System)를 개발·응용하는 일이다. 컴퓨터에 의하여 산출된 자료 내지 정보는 각종 의사결정 문제에서부터 企劃, 運營, 統制, 評價 등에 이르기까지 대학행정의 전반에 걸쳐 이용될 수 있다. 이러한 정보를 산출하여 適時에 공급하는 것이 대학행정을 지원하는 幕僚機關의 업무라 하겠으며, 情報管理를 통하여 분산된 대학 행정을 기술적·기능적으로 통합할 수 있을 것으로 본다.

Ⅲ. 結 語

현대사회에서 대학의 기능은 敎授, 研究, 社會奉仕 등으로 다양하며 일면 相衝的인 요소를 가지고 있다. 따라서 대학은 흔히 精神分裂의 성격을 나타내기도 하며, 고등교육의 理念을 정립하거나 또는 그 이념의 實踐方案을 모색하는 과정에서도 갈등을 야기하곤 한다. 기본적으로 대학사회는 學問的 專門性을 그 특색으로 할 뿐만 아니라 그 구성원이 異質的이고 權威體制가 多元的이어서 自律的 統制가 요청되는 사회임에도 불구하고 대학행정은 일반적으로 官僚的인 절차와 방법을 고집함으로써 支援보다는 統制를 강조하여 대학의 자율적 요소를 저해하여 왔음을 부인하기 어렵다. 더우기 大學敎育의 大衆化 현상은 대학을 大規模化하고 대학행정의 官僚化를 촉진함으로써 갈등 요인을 加重化하고 있는

실정이다.

이러한 대학행정의 당면문제를 해결하기 위하여 本稿는 대학행정의 機能的 統合模型을 제시하였다. 이 새로운 모형은 機械的 官僚型, 人間的 自律型 및 政治的 民主型의 장·단점을 감안하여 설정되었고 대학행정의 合理性, 自律性, 그리고 民主性을 제고하는 것을 그 이념으로 삼고 있다. 이 모형은 非階層的 組織構造와 民主的인 集團意思決定制를 채택하며, 권한 및 책임을 分權化하여 學科 또는 單科大學에 이관함으로써 구성원의 참여를 고무하고 行政的 對應性과 適實性을 향상시킬 것으로 기대한다. 그러나 행정의 無計劃性과 혼란을 방지하기 위하여 幕僚機能을 통한 기술적 集權化를 이용함으로써 대학 행정을 기능적으로 통합하는 방안을 추구한다. 이러한 대학 행정의 통합에 영향을 미치는 주요 變數로 자유로운 의사소통, 민주적인 意思決定過程, 指導力, 그리고 合理的인 管理技術에 주목할 것이 요청된다.

대학행정은 學問의 自由와 學園의 自律性을 보장하기 위하여 지속적으로 개혁되어야 한다. 대학사회의 개혁은 行政節次의 민주성과 行政手段의 合理性을 동시에 제고시키며 學園의 갈등을 해소하고 통합을 이루는 방향으로 추진되어야 할 것이다. 다만 변화는 既得權益의 再編을 의미하므로 그 과정에서 반발과 저항은 불가피한 것이므로 이를 줄이기 위하여는 대학행정 개혁의 當爲性을 충분히 이해시키고 구성원들을 광범위하게 참여시키면서 점진적으로 추진해 나가는 것이 바람직하다 할 것이다. *