

# 大學의 參與的 行政管理 전략

金 炯 寬  
(高麗大 教育學科)

우리 대학은 지금 民主化·自律化가 진행되면서 전에 경험하지 못했던 미증유의 극심한 진통과 격동을 겪고 있다. 우리 대학에 지금 필요한 것은 대학의 일들이 구성원들의 승수에 의해 해결되는 새로운 秩序와 權威의 확립이다. 본고에서는 教授와 學生이 行政에 參與해야 하는 근거를 개괄적으로 살펴본 후, 새로운 행정 관리 방안의 하나로써 參與的 方案을 검토·제시하였다.

## 1. 序 論

대학의 民主化·自律化가 진행되면서 우리의 대학은 요즈음 다른 어느 때보다도 극심한 진통을 겪고 있다. 이 진통은 주로 대학 행정의 참여와 그 권한을 둘러싸고 대학 행정가와 교수, 그리고 학생 사이에서 일어나고 있는 갈등에서 연유하는 것이다. 다시 말하면 오늘의 대학이 겪는 진통은 대학의 중요한 구성체인 교수와 학생이 종래 대학 운영자에게 專有되었던 대학 행정의 權威를 부정하고 그 대신에 共有를 주장하는 과정에서 발생하는 것이다. 많은 대학의 교수들은 협의회를 만들어 교권 확보의 명목으로 대학 행정의 제반 決定 過程에 적극 참여하기 시작하였으며, 학생은 그들대로 대학 행정의 참여를 자신들의 정당한 權利라고 주장하면서 대학 운영을 위한 각종 위원회에 자리를 요구하고 있다. 우리 대학에서 벌어지고 있는 이러한 현상은

몇 가지 의문을 자연스럽게 제기시켜 주고 있다. 즉, 교수와 학생이 대학 행정에 참여해야 한다는 논리는 어디에 근거하는 것인가? 교수와 학생이 참여할 대학의 의사 결정 영역은 무엇인가? 분산된 행정적 권위 속에서 대학의 행정을 효과적으로 운영할 管理 戰略은 무엇인가? 이 글에서는 이러한 의문에 대한 해답을 간략하게 고찰하고자 한다.

## 2. 教授의 行政 參與

사실 교수의 행정 참여와 그 권위의 문제는 요즈음 별안간에 부상된 것은 아니다. 이 문제는 학문의 자유와 대학의 자율이라는 관점에서 그동안 줄곧 우리 대학 사회의 중요한 문제로 지적되어 왔다. 왜냐하면 대학에 관한 대부분의 중요한 정책은 그 이유가 어디에 있건간에 오랫동안 외부 기관, 특히 정부의 강력한 統制와 이

에 相應해 온 대학 내부 행정의 集權化 속에서 결정되어 왔기 때문이다. 교수회는 있었으나 그 기능은 유명무실했던 것이다.

교수가 대학 행정에 참여해야 한다는 근거나 논리는 여러 관점에서 제시될 수 있다. 기본적으로 民主主義 原理나 信念, 그리고 조직 구성원의 動機化 原理에서 그 논리의 바탕을 찾을 수도 있고, Corson 이 지적하고 있는 것처럼 지식이나 敎科에 대한 교수의 숙련성(expertise), 지성(intelligence), 그리고 전문성(professionalism)에서 그 근거를 논의할 수도 있다.<sup>1)</sup> 그러나 보다 근본적으로 교수가 행정에 참여해야 한다는 논리는 아무래도 학문 자유의 정신에서 찾아야 할 것이다.

Brubacher 에 의하면 학문의 자유는 학문 활동의 認識論的·政治的 그리고 道德的 屬性에 그 근거를 두고 있다.<sup>2)</sup> 인식론적 관점에서 학문은 이 세상의 어떠한 價値에도 물들지 않은 객관적인 지식과 진리 그 自體만을 추구하는 활동이다. 이러한 학문 활동에서 학자들은 대학 외부의 교회나 국가 또는 경제적 이익 단체로부터 오는 어떠한 압력이나 대학 내부의 어떠한 간섭도 받아서는 안 된다. 왜냐하면 그러한 압력이나 간섭은 추구하는 진리의 정확성과 타당성을 저해하기 때문이다. 그러므로 학자는 오로지 진리의 규범에 따른 학문 활동을 할 수 있도록 허용되어야 하고 또 보호되어야 한다.

교수들의 학문 자유는 정치적 시각에서 연구와 교육의 中立性 要請에 근거한다. 대학교육은 인식론적 관점에서와 같이 단순한 知的 好奇心의 충족을 위하여 수행되는 것이 아니라 미래의 政治體(the body politic)에 중요한 의미를 주기 때문에 수행되는 것이다. 발전된 사회의 복잡한 문제들을 해결하는 데에는 잘 훈련된 전문가들이 필요하며, 대학(교수)은 바로 이러한 전문가의 훈련에 최적하다. 그러나 사회 문제는 본질적으로 政治的이며 갈등이 內在하고 있다. 이

러한 상황에서 학문의 자유는 교수가 수행하는 모든 교육과 연구 활동의 中立性을 지키기 위한 필요 조건이 된다. 뿐만 아니라 학문의 자유는 도덕적 혼란을 극복하고 올바른 洞察에 필요한 事實의 지식을 탐구하기 위해서도 교수들에게 보장되어야 한다.

역사적으로 이러한 학문의 자유는 학자들이 수행하는 모든 연구와 교육 활동의 기본적 행동 원리가 되어 왔다. 대학외에 대해서는 학문 자유가 외부로부터 오는 간섭과 압력을 막아 주는 무기와 방패로 사용되었으며, 대학내에서는 교수의 행정 참여를 정당화시켜 주는 합리적 구실이 되어 왔다. 대학이 학문하는 사람들의 자치적인 組合으로 출발한 이래 그들은 학문의 자유를 앞세워 교회, 왕실, 국가와도 싸워왔다. 1960년 이래 우리의 대학이 정부의 강력한 통제와 대학내 행정의 집권화 속에서도 교수의 행정 참여가 비교적 활발히 주장된 것도 근본적으로 학문 자유의 침해에 대한 교수들의 심각한 우려에서 연유한 것이었다. 학문 자유는 또한 교수들의 행정 참여의 한계를 지워주는 경계선의 역할을 수행하여 왔다. 그리하여 학문의 연구와 교육에 관련된 일, 말하자면 교육 과정의 구성, 교육 방법, 학생의 선발, 교육 결과의 평가, 학위 요건, 교수 자격의 심사 등은 전통적으로 교수들이 주로 참여하여 결정하는 행정적 영역이 되어 왔다.

교수가 참여하는 행정 영역의 이와 같은 전통은 현대 대학에서도 대체로 유지되고 있다. 미국 대학의 경우 대학의 유형에 따라 그 양상에 다소간의 차이는 있으나, 교수들의 행정적 권위는 주로 학사 정책의 결정에 있다.<sup>3)</sup> 예컨대 학과의 조직, 교육 프로그램의 구성, 학위 요건, 교과 내용, 강의 교과의 배정 등은 교수들의 실질적인 참여와 책임 속에서 결정된다. 연구는 특히 교수의 개인적 권위와 자유에 의해 결정된다. 그러나 연구의 권위도 연구에 필요한 재반 자원의 공급 측면에서 행정가의 결정에 영향을 받고

1) J. Corson, *The Governance of College and Universities*(New York : McGraw-Hill Book Company, 1975), pp. 237~238.  
2) J. Brubacher, *On the Philosophy of Higher Education*(San Francisco : Jossey-Bass, 1982), pp. 43~46.  
3) J. Corson, op. cit., pp. 239~242.

있는 실정이다. 교수의 임용과 승진, 종신 교수(tenure)의 결정, 교수의 은퇴와 해직 등 인사에 관한 문제는 대체로 학과 교수들에게 위임되어 처리되고 있다. 그러나 인사 문제에 갈등이 생기는 경우에는 대학 총장이 다른 대학의 같은 전공 교수로 구성된 특별위원회의 자문을 받아 처리한다. 교수들이 학생 조직이나 활동에 참여하는 경우는 해당 부서를 제외하고는 별로 없다. 특히 비교적 규모가 큰 대학에서는 더욱 그러하다. 교수들의 대학에 대한 재정적 의존도가 증대되면서 교육 예산에 대한 교수들의 관심은 높아지고 있는 경향이다. 그러나 예산 편성에 대한 교수의 역할은 주로 교육 프로그램을 중심으로 한 권고에 그치고 있다. 교수들은 일반적으로 총장을 비롯한 각종의 행정가 선출에 큰 관심을 보이고 있으며 또한 참여하고 있다. 특히 학장이나 학과장은 중요한利害가 걸린 행정적 결정에서 교수들을 대표하고 있기 때문에 그 선출에 대한 교수들의 관심은 높다. 대학 행정가는 교수위원회나 특별선발위원회 등 여러 가지 방법을 통하여 선출되고 있다.

한국의 대학 교수들이 대학의 제반 행정적 결정에 얼마나 참여하고 있으며, 어떤 일에 참여하고 있는지는 조사·연구된 자료가 없어 알기 어렵다. 그러나 일반적으로 교수의 행정적 역할은 대학에 따라 다소간의 차이가 있을 것으로 예상되나 매우 제한되어 있는 것으로 보인다. 그러나 교육과정의 구성, 교과 내용, 교육 방법, 교육 평가, 그리고 강의 과목의 배정과 같은 학사의 결정에는 교수들의 실질적인 참여가 허용되고 있다. 인사 문제에 대한 교수의 참여는 매우 제한되어 있으나, 다만 신규 교수의 임용시 후보자의 학문적 자질에 대한 평가는 대부분의 대학에서 학과 교수들에게 의뢰하고 있는 실정이다. 대학의 총장을 비롯한 행정가의 선출은 지금까지 교수들의 참여권 밖에 있어 왔다. 대학 총장은 정부(국립대학의 경우)나 이사회(사립대학의 경우)가 임명하여 왔고, 학·처장을 비롯한 여타의 행정가는 총장에 의해 교수 가운데서 임명되어 왔다. 그러나 앞에서 지적한 바와 같이 최근 대학 민주화의 소리가 높아지면서 일부 대학에서는 교수들의 직접 투표로 총·학장을 선출

하거나, 아니면 교수 대표로 구성된 교수협의회를 통해 총·학장을 선출하고 있다. 대학의 총·학장에 대한 교수들의 이와 같은 인사권의 주장은 이사회와의 관계에서 그 합법성을 놓고 상당한 논쟁점이 제기되고 있는 실정이다.

### 3. 學生의 行政 參與

먼저 학생의 행정 참여 문제와 관련하여 오늘의 우리 대학에서 발생하고 있는 한 가지 사례를 들어 보자.

“재단 비리 척결을 위한 학원 민주화를 요구하며 학생들이 총장실을 점거한 채 XX일간 농성을 벌여 온 XX대학 학내 분규가 학교측과 학생들이 학사 행정 전반을 협의할 ‘교수학생협의회’를 설치하기로 합의함에 따라 극적으로 타결됐다. 교수학생협의회는 교수협의회 평의원과 학생 대표로 구성되며, 학교 예산과 결산의 공개요구권 및 의견 제시, 학사 일정에 관한 협의, 재단의 투자 내용과 장·단기 발전 계획 제시 요구권, 부당 징계에 대한 징계 처분 심사위 설치권 등을 갖게 된다”(동아일보, 1988년 12월 6일자).

학생의 행정 참여는 요즈음 우리 대학에서 새롭게 제기된 심각한 문제이다. 학생의 행정 참여 욕구는 종래 유지되어 왔던 대학(교수)과 학생간의 관계에 근본적인 재조명을 필요로 한다. 대학은 확실히 학생들의 요구에 당황하고 있는 것 같다. 전통적으로 대학은 학생들에게 대학이 제공하는 교육적 서비스를 받아야 할 사람, 사회에 나갈 준비를 하고 있는 미성숙한 사람, 따라서 아직 보호받아야 할 사람으로 보는 온정적 태도(paternalistic attitude)를 견지하여 왔다. 이제 대학은 그 구성체간에 새로운 관계와 질서를 모색해야 할 절박한 시기에 있는 것이다.

학생들이 요구하고 있는 학사 행정에의 참여는 많은 교수들에게 받아들여지기 어려울 것 같다. 앞에서 지적한 바와 같이 교수의 기본적 행동 원리는 학문의 자유를 바탕으로 하는自律統制이다. 교수들은 학문의 연구나 교육에 관한 일을 스스로 결정하기를 바라며 외부의 어떤 간섭도 배척하려는 속성이 있다. 뿐만 아니라 대학은 Hoffman의 말대로 평등 사회가 아니라 계

층적 사회의 성격도 있다.<sup>4)</sup> 교수들은 학생을 자신들과 동등한 지위로 생각하지 않으려 한다. 그것은 바로 학문의 전문가와 비전문가 그리고 학문적 성숙과 미성숙간의 불평등을 의미한다. 이제 대학 학문을 시작하려는 비전문가에게 어떻게 학사에 관한 결정을 말할 수 있겠는가? 그리하여 학생들이 학사의 계획과 운영 그리고 그 평가에 교수와 동등한 몫을 요구한다면, 이것은 오히려 학생 자신들의 학문적 활동의 質을 떨어뜨리는 위험마저 있는 것이다.

다음으로 대학은 사회의 다른 조직체와 같이 정치적 조직체가 아니라는 점이다. 대학의 목적은 統治나 이익 추구가 아니라 학문의 연구와 교육이다. 그러므로 대학은 다수의 법칙이나 어떤 수자의 개념으로 설명될 수 없다. 이러한 관점에서 학생의 행정 참여 욕구는 교수들에게 우려를 낳게 한다. 뿐만 아니라 학생들이 대학에서 보내고 있는 4~5 년은 대학교육을 현명하게 판단하기에는 너무나 짧은 기간이다.

학생들의 행정 참여가 반드시 부정적인 측면만 있는 것은 아니다. 이론적으로 민주주의의 신념은 대학 행정에 대한 학생들의 발언권을 정당화시킬 수도 있다. 또한 현대 대학 기능의 대중화 현상은 학생들의 참여 욕구를 合理化시킬 수도 있다. 더구나 오늘의 학생들은 다른 어느 세대보다도 더 성숙되어 있고 사려 깊은 판단력을 지니고 있다. 法的으로도 20 세가 되면 成人으로 인정된다. 학생들이 의사 결정 과정에 참여하는 것은 민주 시민의 양성이라는 교육적 가치도 있다.<sup>5)</sup>

우리는 요즈음 일부 대학에서 일어나고 있는 폭력을 가끔 본다. 주장하는 요구가 받아들여지지 않을 때, 또는 학생과 교수 그리고 행정가 사이에 合意가 이루어지지 않을 때 폭력의 사용은 유혹된다. 그러나 폭력은 그 어떠한 정당한 요구라도 합리화시켜 주지 않는다. 왜냐하면 대학은 본래가 理性과 道德性을 바탕으로 해서 만들

어진 기관이지 수자나 힘의 논리를 토대로 하는 조직체는 아니기 때문이다. 그리하여 이성과 도덕성을 잃어버린 대학은 이미 대학 존립의 토대를 상실한 대학이다.

#### 4. 參與的 大學 行政 管理

“대학은 複合大學(multiversity)이 되어 가고 있으며 總長적의 성격도 또한 이러한 변화를 따라 변화하고 있다……. 규모가 큰 대학에는 그 發議와 權力의 근원이 각기 다른 일종의 無統性이 있다. 그리고 그 임무는 이러한 무법성을 攄城內에 머물러 있게 하는 것이다……. 복합 대학에는 학생, 교수, 동창, 이사 그리고 公共集團의 몇 개 ‘國家’가 있다. 각 국가에는 나름대로 영토, 사법권, 정부 형태가 있다. 각 국가는 상대방에 전쟁을 선포할 수 있고, 어떤 국가는 거부권을 가지고 있다……. 그것은 복합 문화로 구성된 복수 사회이다. 單一體라기 보다는 共存體로 보는 것이 더 좋겠다. 총장은 대체로 중재자이다. 총장은 새롭고 대담한 ‘목적의 비전’이 없다. 그는 현실성 없는 발언권보다는 필요성에 따라 행동한다.”<sup>6)</sup>

위의 인용은 1963년 미국 대학의 특징을 C. Kerr가 기술한 것이다. 미국 대학의 이러한 성격은 현재 우리의 대학에서도 나타나기 시작하였다. 위에서 이미 기술한 바와 같이 교수와 학생은 각기 나름대로의 정당한 논리적 근거를 가지고 민주화의 흐름 속에서 권한을 더욱더 강화시켜 가고 있으며, 반대로 총장의 행정적 권한은 점점 더 약화되어 가고 있다. 대학의 행정적 권위가 물이 흘러가듯 잘 흐르지 않고 어딘가 막혀 있는 것이 오늘의 우리 대학이 직면하고 있는 실상이다. 우리 대학의 이러한 상황에서 시급히 중요한 것은 행정적 권위를 회복할 수 있는 새로운 의미의 행정 관리 방안이다. 그것은 바로 대학의 중요 구성체간에 合意를 도출하는 행정 관리 방식이어야 한다. 여기서는 하나의 代案으로 참여적 행정 관리 방안을 간단히 소개한다.

4) R. Hoffman, "Reflections of an Elitist", *Journal of General Education*, 1974, 25, p.271.

5) L. Benezet, "Governance", A. Chickering, *The Modern American College*(San Francisco: Jossey-Bass, 1981), pp.706~720.

6) C. Kerr, *The Uses of the University*, 3d. ed.(Harvard University Press, 1982), pp.35~37.

참여적 행정 관리 체제는 대학내 정보의 개방성, 목적의 집중성과 분담성, 광범한 대표성과 책임성, 의사 결정에의 참여성, 평가 절차의 명확성 그리고 보상 제도를 특징으로 하는 방안이다. 이 방안은 사람들은 일이나 프로그램의 작성에 참여의 기회를 가질 때 가장 적극적이고 생산적인 활동을 한다는 기본 가정을 전제로 한다. 그리하여 이 방안은 分權的 行政 管理 體制를 통해 구성원의 동기를 극대화시키려 한다.

참여적 의사 결정에는 문제의 정의, 代案의 비교, 의도된 해결 등의 과정에 적어도 한 사람 이상이 참여한다. 정책의 집행에는 명령이 아니라 설득의 방법이 사용되며, 정책 초안은 대학의 중요 구성체들이 받아들일 수 있을 때까지 반복하여 수정된다. 정보와 분석은 모든 피드백 단계에서 이루어지며 그 결과는 대안을 비교하고 진행 과정을 분석하는 데 사용된다. 의사 결정의 全過程에서 최고 행정가가 선호하는 案은 큰 관심의 대상이 되지 못한다. 최고 행정가는 참여적 의사 결정 과정이 갖는 장점을 해치는 권위적 태도를 취하지 않는 것이 좋다. 참여적 의사 결정 과정의 핵심적 단계는 다음과 같다.<sup>7)</sup>

#### ① 문제의 확인

최하위직에 있는 구성원으로부터 지도자급에 있는 사람에 이르기까지 누구나 문제와 욕구에 관심을 갖는 단계이다. 이 단계에서는 모든 사람의 의견이 청취될 수 있도록 의사 소통의 망이 개방되어 있어야 한다.

#### ② 문제의 정의

공식적·비공식적 모든 수단과 방법을 통하여 문제가 분명하고 명확하게 정의되어야 한다. 이 단계에서는 공식적 위원회에 상정되지 않는다. 그러나 문제에 관심이 있는 사람이면 누구에게나 접촉하여 문제의 성격이나 중요성에 관하여 의견을 들어야 한다.

#### ③ 대안의 분석

여러 가지 대안의 검토가 이루어진다. 이 단계에서는 있을 수 있는 많은 대안을 확인하기 위

하여 비공식적인 그러나 집중적인 협의가 있어야 한다.

#### ④ 정책 방침서의 작성

정책 방침서는 보다 광범위한 의사 소통과 협의의 편리를 위하여 작성된 초안이다. 여기에는 보통 문제의 진술, 한두 가지 정책, 프로그램 등이 포함된다. 이것은 변경을 전제하는 것이므로 결정적인 형태의 진술은 피해야 한다.

#### ⑤ 정책 방침서의 회람

이것은 대학에 있는 각 권력 구조의 반응을 얻는 단계이다. 각 권력 집단의 협조를 얻기 위해서는 이 정책 방침서를 누구에게 언제 보내야 할 것인지도 고려해야 한다.

#### ⑥ 각 행정 기관의 참조

이 단계는 공식화된 단계이다. 정책 결정의 초안은 대학내의 각 행정 기관, 예컨대 대학원, 교수 회의, 각종 위원회, 필요하다면 학생 조직체 등에 보내 확인하고 검토되는 단계이다.

#### ⑦ 행정 기관의 심의

각 행정 기관에서 검토된 정책 초안을 공식적으로 심의하는 단계이다. 이 단계에서는 대학의 규정, 과거의 관행 등이 정책안의 심의에 영향을 준다. 각 행정 기관의 의견과 이해가 정책안을 중심으로 나타나는 것도 이 단계에서이다.

#### ⑧ 최종 인준

정책안에 대한 최고 행정 기관이 승인하는 단계이다.

#### ⑨ 평가

정책의 시행 과정에서 정기적으로 평가하여 피드백되는 단계이다.

참여적 행정 관리 방안은 평등과 민주주의 그리고 개인의 존엄성을 지켜주는 관리 전략이라고 할 수 있다. 이 방안은 대한 구성원들의 업무 수행과 만족감을 높여 주는 전략이기도 하나, 다른 한편으로는 그 한계점도 가지고 있는 방안이기도 하다. 다음으로 참여적 행정 관리 방안의 장점과 단점을 차례로 제시한다.<sup>8)</sup> 장점으로 는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

7) D. and M. Powers, *Making Participatory Management Work*(San Francisco: Jossey-Bass, 1983), pp. 9~14.

8) *Ibid.*, pp. 205~207.

첫째, 참여적 행정 관리에서 구성원들은 정책 결정을 보다 잘 이해할 수 있고 또 받아들일 수 있다. 이 방안은 구성원들에게 정책 결정에 참여하는 기회를 줌으로써 심리적 위로감을 줄 수 있고 자신의 이익을 보호할 수 있게 한다.

둘째, 참여적 방안은 결정된 정책을 내면화하게 하여 그 수행을 전담하게 한다.

셋째, 참여적 방안은 결정된 정책의 목적과 진행 계획을 구성원들이 충분히 숙지하게 함으로써 정책의 집행과 계획의 변경을(필요하다면) 용이하게 한다.

넷째, 정책 결정에의 참여를 통하여 구성원들의 동기가 증가될 수 있다. 왜냐하면 구성원들은 노력에 따라 오는 긍정적 또는 부정적 성과를 알 수 있기 때문이다.

다섯째, 참여적 행정 관리 방안은 성숙된 구성원이 바라는 自律, 성취, 자기 통제 그리고 심리적 성숙과 일치하는 전략이다.

여섯째, 참여적 방안은 전문가 그리고 지도자와 구성원의 분석적 기술을 활용하는 전략이기 때문에 더 좋은 결정을 낳을 수 있다.

일곱째, 구성원과 지도자가 각기 다른 목적을 가지고 있을 때, 참여적 방안은 예상되는 갈등을 해결할 기회를 마련할 수 있어서 구성원들이 결정된 정책을 용이하게 받아들일 수 있게 한다.

여덟째, 집단이 공통의 문제를 해결하려고 협동할 때 상호 이해, 집단 정체감, 협동이 강화될 수 있다.

그러나 이 방안의 단점은 다음과 같다.

첫째, 참여적 정책 결정 과정은 다른 어떤 방안보다 더 많은 시간이 든다. 따라서 시간 낭비

를 초래할 수 있고, 특히 시급한 상황에서는 쓸모 없는 전략이다.

둘째, 참여적 방안은 구성원들의 기대를 상승시켜 때로는 지도자가 허용하는 범위 이상의 참여를 요구할 수도 있다.

셋째, 참여적 방안을 쓰는 지도자는 구성원들에게 위약한 지도자로 보일 수도 있다.

넷째, 위원회의 결정을 그대로 채택하는 참여적 방안은 그 구성원들의 전문성이 결여되어 있을 때 質 낮은 정책 결정을 낳을 수도 있다.

다섯째, 참여적 방안은 책임의 분산을 가져올 수도 있어서 책임 소재를 분명히 하기가 어렵다. 그 결과로 집단은 조직에 불행한 결과를 초래할 수도 있는 위험한 대안을 채택할 수 있다.

여섯째, 참여적 행정 관리 방안은 그 절차를 효과적으로 지도하기가 쉽지 않다.

## 5. 結 論

우리 대학은 지금 民主化 過程에서 전에 경험하지 못했던 미증유의 극심한 격동을 겪고 있다. 대학의 구성체들은 대학의 행정적 권위를 둘러싸고 서로간에 팽팽히 맞서고 있다. 우리 대학에 지금 필요한 것은 대학의 일들이 구성원들의 합의에 의해 해결되는 새로운 질서의 확립이요 또한 새로운 권위의 확립이다. 이 글에서는 교수와 학생이 행정에 참여해야 하는 근거를 개괄적으로 살펴 보고 난 후, 새로운 행정 관리 방안의 하나로 참여적 방안을 간단히 검토하였다. 대학 행정에 관한 보다 전문적인 연구가 오늘의 우리 대학 상황에서 더욱 필요하다. \*