

[태재 아카데미 연구보고서: 초일류 역량 확보 2021-02: 대학]

# 초일류 국가를 위한 대학 혁신 전략

태재 아카데미 초일류 대학 연구팀

(책임연구: 배상훈 성균관대학교 교육학과 교수)



[태재 아카데미 연구보고서: 초일류 역량 확보 2021-02: 대학]

## 초일류 국가를 위한 대학 혁신 전략

### 기획

태재 아카데미 · 재단법인 여시재

### 책임연구

배상훈 성균관대학교 교육학과 교수

### 공동연구

서지영 한국대학교육협의회 연구위원

한송이 세명대학교 교양대학 교수

### 편집·디자인

태재 아카데미 · 재단법인 여시재

발행 | 2021년 10월

주소 | 서울특별시 종로구 백석동길 224

연락처 | 070-4227-9751

홈페이지 | [www.yeosijae.org](http://www.yeosijae.org)

이 보고서는 2021 태재 아카데미 초일류 역량 확보 분야 연구 사업의 하나로 수행된 연구과제 중 하나입니다.

출처를 밝히지 않고 이 보고서를 무단전재 또는 복제하는 것을 금합니다.

이 보고서에 수록된 내용은 집필자의 개인적인 견해이며, 태재 아카데미의 공식적인 입장이 아님을 밝힙니다.

[태재 아카데미 연구보고서: 초일류 역량 확보 2021-02: 대학]

# 초일류 국가를 위한 대학 혁신 전략

태재 아카데미 초일류 대학 연구팀

(책임연구: 배상훈 성균관대학교 교육학과 교수)

# 목차

I	<b>초일류 국가의 대학 교육</b>	13
	1.1 새로운 시대를 선도하는 초일류 국가로의 비상을 위한 움직임	
	1.2 초일류 국가를 위한 핵심 과제: '초일류 대학 만들기'	
II	<b>초일류 대학의 개념과 특성</b>	19
	2.1 초일류 대학의 개념과 특성	
	2.2 한국 대학의 현주소	
III	<b>초일류 대학 만들기: 초일류 대학을 위한 전략 모델</b>	34
	3.1 초일류 대학을 위한 전략 모델	
	3.2 초일류 대학 육성을 위한 정책 제안	
	① [대학 비전] 인류적 차원의 비전과 가치를 세워라	
	② [리더십] 지속가능한 리더십에서 혁신이 시작된다	
	③ [구성원(1)] 인류애로 무장한 교수, 사회적 책임감을 회복하라	
	④ [구성원(2)] 초일류 대학의 구성원은 모두가 전문가다	
	⑤ [교수-학습] 결국 프로그램으로 승부한다	
	⑥ [구조와 운영] 초일류 대학은 인류 사회를 연결하는 플랫폼 대학이다	
	⑦ [국제화] 세계의 대학처럼 움직여라	
	⑧ [규제 혁신] 규제 족쇄를 풀어야 할 때이다	
	⑨ [평가 혁신] 구속(拘束)의 평가에서 성장(成長)의 평가로	
	⑩ [재정 지원] 풍부한 지원과 적극적인 자원 확보가 필요하다	
IV	<b>초일류 대학 육성을 위한 모두의 역할</b>	55
	<b>참고문헌</b>	56

# 표 목록

- 〈표 1.1〉 국내외 주요 기관별 한국 경제성장률 전망치
- 〈표 2.1〉 The World University Rankings 2022 결과 (TOP 10)
- 〈표 2.2〉 한국의 2021년 IMD 국가경쟁력 교육 부문 지표 순위 현황
- 〈표 2.3〉 세계 대학순위평가의 유형과 특성
- 〈표 2.4〉 세계 대학순위평가의 평가내용 비교
- 〈표 2.5〉 세계 대학순위평가의 한국 순위 현황
- 〈표 2.6〉 세계 대학순위평가의 연구 관련 지표 점수 현황
- 〈표 2.7〉 세계 대학순위평가(QS)의 평판도 관련 지표 점수 현황
- 〈표 2.8〉 세계 대학순위평가의 국제화 관련 지표 점수 현황
- 〈표 2.9〉 고등교육부문에 대한 재정 투자 현황

## 그림 목록

(그림 1.1) UN의 지속가능발전목표

(그림 2.1) Study Korea 사업 추진 과정

(그림 2.2) 연도별 외국인 유학생 현황

(그림 2.3) 유학생 유치에 따른 문제점

(그림 2.4) QS 세계대학순위 500위권 내 미국과 국내 대학의 예산 및 교육비 비교

(그림 3.1) 초일류 대학을 위한 전략 모델

(그림 3.2) 초일류 대학 육성을 위한 10대 정책 제안

(그림 3.3) '미래 50년을 위한 KAIST 신문화 비전 및 전략' 개요

(그림 3.4) KAIST 신문화 전략(연구)

(그림 3.5) 미네르바스쿨 홈페이지

(그림 3.6) SUTD 홈페이지

(그림 3.7) 스탠포드 개방형 순환 대학

(그림 3.8) 온라인 기반 대학 교육과정 공유 사례

(그림 3.9) 국내외 대학의 국제협력 연구 현황

# 요약

## I. 초일류 국가의 대학 교육

- 본 연구는 한국이 초일류 국가로 진입하는데 초일류 대학 육성을 선행 과제로 보고, 초일류 대학을 만들기 위한 전략 모델과 정책 제안을 제시하고자 함.
- 대한민국이 인류 난제 해결을 선도하는 초일류 국가로 비상하기 위해서는 국가적 차원의 파괴적 혁신이 필요하며, 그 핵심 과제는 초일류 대학 육성임.
- 그동안 한국의 대학 혁신은 형평성을 추구하는 보편적 혁신 위주로 이뤄졌으나, 이제는 초일류 국가 진입을 견인할 글로벌 수준의 초일류 대학을 만들기 위한 노력도 함께 병행할 필요가 있음.
- 초일류 인재를 양성하고, 선도적 지식을 창출하는 초일류 대학 육성을 위한 발전 전략 마련이 시급함.

## II. 초일류 대학의 개념과 특성

- 세계 대학순위 평가와 문헌 연구를 통해 초일류 대학의 개념과 특성을 분석함.
- 세계대학순위 평가 'THE'의 'World University Ranking 2022' 결과 옥스퍼드, 칼텍 (Caltech), 하버드, 스탠퍼드, MIT, 캠브리지 등 매년 10위권 이내 유지.
  - 세계적 평판도, 연구 실적, 국제적 공동연구와 외국인 교원 숫자가 많음
  - 한국은 100위권 이내 2개, 100~200위권 이내 4개 대학에 불과.
- 초일류 대학은 인류 난제를 해결하는 사회적 영향력을 추구하며 구성원 모두가 인류 공영에 이바지한다는 자부심과 책임감을 바탕으로 한 초일류 의식을 지니고 있음.
  - 인류 발전에 기여하는 지식 창출과 글로벌 리더 양성 추구.
  - 장기적이고 명확한 비전을 갖춘 리더십과 거버넌스 체계.
  - 인류 난제를 해결하고자 하는 초일류 의식을 갖춘 구성원.
  - 국내에 안주하지 않고 세계를 무대로 활동
  - 혁신적인 교육, 연구, 산학협력, 봉사 등을 수행할 수 있는 충분한 재정과 자율성.

□ 한국 대학의 현주소를 세계 대학순위 평가의 주요 지표(연구와 평판도 및 국제화)와 재정, 규제, 대학 문화 등의 여건 요인을 중심으로 비교 분석함.

○ IMD 국가경쟁력 조사 결과 한국은 국가경쟁력 대비 교육지표 경쟁력 순위가 낮은 편임. 특히 대학교육에 대한 정성적 결과가 교육 지표 중 가장 낮은 것으로 나타남.

○ 세계 대학순위평가에서 한국 대학은 세계 대학과 비교해 연구 및 평판도 부문에서 미흡한 것으로 나타남.

- 국내 대학의 HiCi(높은 피인용 연구자 수) 지수는 상위권 대학의 절반 이하 수준.
- QS 평판도에서도 학문적 · 고용주 평판 모두에서 상위권 대비 매우 낮은 점수 나타냄.

○ 대학 내 외국인 학생 또는 외국인 교육의 비율, 국제 공동연구 실적 등으로 측정되는 국제화 지수도 낮음.

- 한국 대학은 외국인 학생 비중은 높으나 국제 공동연구나 외국인 교원 비율은 상대적으로 낮은 편임.
- 재정 확보를 목표로 한 유학생, 어학연수생 유치 위주의 국제화 정책은 불법체류 유학생 급증, 외국인 유학생의 언어(영어 및 한국어) 능력 수준 저하 등 문제를 야기했음.

순위	QS		THEs		ARWU		U.S. News	
	대학수(교)	대학명	대학수(교)	대학명	대학수(교)	대학명	대학수(교)	대학명
1~100	6	서울대(37), KAIST(39), 고려대(69), POSTECH(77), 연세대(85), 성균관대(88)	2	서울대(60), KAIST(96)	-		-	
101~200	1	한양대(146)	5	성균관대(101), POSTECH(151), 고려대(167), UNIST(176), 연세대(187)	1	서울대	1	서울대(129)
201~300	2	경희대(236), GIST(295)	-		5	고려대, 성균관대, 연세대, KAIST, 한양대	5	성균관대(205), 고려대(264), KAIST(274)
301~400	2	이화여대(333), 한국외대(392)	-		3	경북대, 경희대, POSTECH	3	연세대(329), POSTECH(367), UNIST(395)
401~500	4	중앙대(403), 가톨릭대(456), 동국대(456), 서강대(490)	-		2	부산대, UNIST	2	한양대(440)
계	15		7		11		8	

주) ( )는 대학순위

### 세계 대학순위평가의 한국 순위 현황(서지영, 2021b)

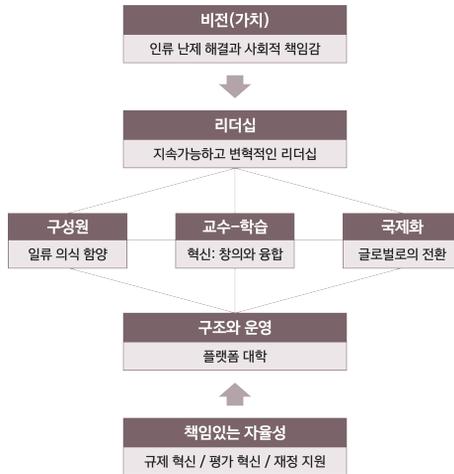
○ 한국은 고등교육 단계에서 학생 1인당 공교육비가 OECD 국가 38개국 중 28위이며, QS 대학순위평가 500위권 내 한국 대학은 미국 대학보다 예산 규모가 작음.

○ 한국은 정부의 대학평가제도를 포함해 재정, 입학 정원, 학교 건물, 원격학습 등 대학의 자율성에 영향을 미치는 불필요한 규제가 많음.

○ 한국 대학들은 단일 전공 중심의 칸막이 문화로 융합적 혁신이 이뤄지기 어려우며 기존 학문 논리에 치우친 연구에 치중되어 있고 다양성이 부족함.

### III. 초일류 대학 만들기: 초일류 대학을 위한 전략 모델

□ 초일류 대학을 실현하기 위해 비전(가치), 리더십, 구성원, 교수-학습, 국제화, 구조와 운영, 책임 있는 자율성 환경을 토대로 전략 모델을 수립하고 10대 정책 과제를 제안함.



초일류 대학을 위한 전략 모델

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1 대학 비전</b> ▶ 인류적 차원의 비전과 가치를 세우라</p> <p><b>3 구성원(1)</b> ▶ 인류애로 무장한 교수, 사회적 책임감을 회복하라</p> <p><b>5 교수-학습</b> ▶ 결국 프로그램으로 승부한다</p> <p><b>7 국제화</b> ▶ 세계의 대학처럼 움직여라</p> <p><b>9 평가 혁신</b> ▶ 구속(拘束)의 평가에서 성장(成長)의 평가로</p> | <p><b>2 리더십</b> ▶ 지속가능한 리더십에서 혁신이 시작된다</p> <p><b>4 구성원(2)</b> ▶ 초일류 대학의 구성원은 모두가 전문가다</p> <p><b>6 구조와 운영</b> ▶ 초일류 대학은 인류 사회를 연결하는 플랫폼 대학이다</p> <p><b>8 규제 혁신</b> ▶ 규제 축제를 풀어야 할 때이다</p> <p><b>10 재정 지원</b> ▶ 풍부한 자원과 적극적인 자원 확보가 필요하다</p> |
|---|--|

초일류 대학 육성을 위한 10대 정책 제안

○ 소속 국가 한계를 넘어 인류 번영과 발전을 대학 가치로 삼아야 함.

- 오늘날 국내 대학들의 비전과 인재상은 글로벌, 창의성, 전문성, 봉사(나눔), 인성, 리더십, 세계 시민 등 몇 가지 키워드로 획일화되는 동형화 현상을 보임.
- 대학의 인류 발전에 대한 비전은 구성원들의 공감과 이해를 토대로 구체화되어야 함.

○ 대학의 조직 문화 조성과 경쟁력 확보에 있어 총장의 역할이 핵심적이며, 대학의 비전과 가치를 실현할 총장을 선출할 수 있는 협력적 거버넌스가 요구됨. 한국의 경우 총장 유형의 다양성을 높이고 지속가능한 리더십을 펼칠 수 있는 4년 단임제의 개선이 필요함.

○ 초일류 의식을 갖춘 구성원이 중요하며, 이를 위해 교수들이 교육자, 연구자, 봉사자로서의 역할을 충실히 수행할 수 있도록 '일류 의식'을 심어줄 수 있는 장을 마련해 주어야 함.

- 노벨상 수준의 해외 석학 유치에 적극 나서야 하며 세계 최초의 연구를 진행할 수 있는 여건을 조성해야 함.
- 교수들이 인류적 가치와 사회적 책임감에 대한 생각을 나눌 수 있는 학습공동체 (learning community) 운영이 필요함.

○ 대학의 운영을 실질적으로 담당하는 보직교수와 행정 직원의 전문성을 강화하기 위한 혁신적 인적자원 관리 및 연수 프로그램을 운영해야 함. 이와 함께 동문 네트워크 관리로 기부금을 비롯해 동문들의 혁신 경험을 대학의 교육, 연구, 산학협력 자원으로 적극 활용해야 함.

○ 인류 난제를 해결할 융합형 인재를 양성할 교수-학습 전과정의 혁신이 요구됨.

- '도전 과제 해결형 교육과정' 구축을 통해 다학제적 지식 습득 및 문제 해결을 위한 창의·융합 역량 함양이 가능함.
- 광주과학기술원(GIST), 미네르바스쿨, 싱가포르의 SUTD(Singapore University of Technology and Design), 스탠퍼드 대학교 등은 기존의 교육이나 연구 방법이 아닌 혁신적이고 차별화된 교육 프로그램을 도입해 초일류 인재 양성에 주력하고 있음.

○ 대학 구조와 운영 측면에서 인류 사회를 연결하는 '플랫폼 대학'으로의 전환을 제안함.

- 세계 우수 대학들은 하나의 플랫폼으로서 강의를 공유(UDACITY, COURSERA, EdX 등) 하거나 대학 내 멀티 캠퍼스를 운영하며 온라인으로 교육과정을 공유(MIT, 하버드 등) 하는 등의 방식으로 연결을 확대해나가고 있음.
- 플랫폼 대학으로서 초일류 대학이 되기 위해서는 ▲건전한 거버넌스 ▲훌륭한 인재 ▲충분한 재정이 요구됨. 학-연-산-관-민의 공유 체제를 플랫폼 대학의 이상적 조직 체

제로 삼아 '연결'을 중심으로 한 인적자원개발 전략이 필요함.

○ 외국인 유학생 유치 차원을 벗어나 글로벌 대학을 지향한 국제화를 이뤄야 함. 국제협력 및 국제 공동연구 등의 확대가 필요하며 글로벌 교육 환경을 갖추어야 함.

- 프랑스 툴루즈경영대학과 ESCP 경영대학은 3년 학부과정 동안 서로 다른 국가에서 공부할 수 있는 멀티 캠퍼스 시스템을, 미국 애리조나대학교는 해외 협력대학과 공동 교육 과정을 운영하는 '마이크로 캠퍼스'를 갖추고 있음.

○ 대학 사회의 자율성을 억압하는 불필요한 규제의 혁신이 요구되며, 해서는 안 되는 것만을 명시하고, 그 외에는 포괄적 자율을 허용하는 네거티브(negative) 규정 체제로의 전환이 필요함. 특히 자체적으로 재정을 다양하게 확보할 수 있는 방향으로의 규제 완화가 필요함.

○ 평가 결과를 토대로 대학에 대한 행·재정적 제재를 가하는 구속형 평가가 아니라, 해당 대학의 강점과 약점을 파악해 개선과 발전을 가능하게 하는 피드백을 주며 대학을 성장시키는 평가로의 전환이 필요함.

- 성장을 위한 평가를 위해서는 질적 및 정성적 평가를 전문적으로 수행할 수 있는 기구나 제도의 마련이 필요함.

○ 고등교육이 갖는 공공의 가치를 실현하기 위한 재정 투입의 확대가 필요함. 이를 위해 정부 지원이나 등록금 외에 자체적으로 재정을 다각도로 확보할 수 있는 방안이 마련되어야 함.

#### IV. 초일류 대학 육성을 위한 모두의 역할

○ 한국이 초일류 국가로 자리매김하기 위해서는 초일류 대학 육성을 중심으로 한 고등교육의 역할이 무엇보다 중요함. 초일류 대학을 육성하기 위해서는 대학과 정부의 노력만큼이나 기업이나 사회의 역할도 반드시 필요함. 특히 여시재는 대한민국의 핵심 싱크탱크로서 초일류 대학 육성에 있어 의견을 모으고 전문적 자문과 정책 과업을 제안하는 역할을 수행할 수 있을 것으로 기대함.

I

---

# 초일류 국가의 대학 교육

---

# I 초일류 국가의 대학 교육

## 1.1 새로운 시대를 선도하는 초일류 국가로의 비상을 위한 움직임

이미 대한민국은 선진 일류 국가의 반열에 들어섰다

2021년 7월 제68차 유엔무역개발회의(UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development)<sup>1</sup>에서 대한민국은 공식적으로 회원국에서 선진국으로 지위가 변경되었다. UNCTAD 설립 이후 회원국에서 선진국으로 지위가 변경된 것은 세계 최초이다. 이는 대한민국이 명실상부한 글로벌 리더 국가, 즉 일류 국가 대열에 포함되었음을 나타낸다.

대한민국은 이미 여러 분야에서 선진국으로서의 면모를 보이고 있었다. 우선 2020년 국제통화기금(IMF)에 따르면 한국은 세계 10위 수준의 경제 규모(GDP 규모)를 나타냈다. 코로나 19(COVID-19)가 지속되는 상황에서도 올해 국내·외 주요 기관들은 한국의 경제성장률을 4% 내외로 상향 조정하였다(표 1.1). 경제협력개발기구(OECD)는 한국판 뉴딜 등에 대한 투자 증가, 소비 개선 등이 경제 성장을 견인할 것이라 전망하였다. 여기에는 지속해서 상승곡선을 그려가는 수출 호조 추세의 영향도 포함된다. 반도체나 석유화학, 일반 기계 등 주력산업뿐만 아니라 바이오헬스나 2차전지, 농수산식품, 화장품 등의 신산업 수출도 지속적으로 상승세를 나타내고 있다. 이처럼 한국의 사회·경제적 여건은 선진국과 동등한 수준을 보이고 있다.

〈표 1.1〉 국내·외 주요 기관별 한국 경제성장률 전망치

기관명	한국 경제성장률 전망치
국제통화기금(IMF)	4.3%
경제협력개발기구(OECD)	3.8%
아시아개발은행(ADB)	4.0%
아세안+3 거시경제조사기구(AMRO)	3.9%
한국은행	4.0%
한국금융연구원	4.1%
한국자본시장연구원	4.3%
산업연구원	4.0%

출처: 머니S(2021.09.20), 세계가 믿칭한 '선진국' 대한민국, G7과 어깨 나란히  
<https://moneys.mt.co.kr/news/mwView.php?no=2021091715228042537>

1) 유엔무역개발회의(UNCTAD)는 1964년 개발도상국의 산업화와 국제무역 참여를 지원하기 위해 설치된 국제연합총회(UN)의 산하 기구이다. 회원국을 A그룹(아시아, 아프리카), B그룹(OECD 회원국), C그룹(라틴아메리카), D그룹(중국 및 러시아) 등으로 분류하였다. 통상적으로 B그룹에 속한 나라들은 선진국으로 인식되고 있다.

국제적 위상도 전반적으로 상승하였다. 대표적으로 주요 7개국(G7) 정상회의에 한국이 2020년부터 2년 연속 초대되었다는 점을 꼽을 수 있다. G7은 세계 경제가 나아갈 방향과 각국 사이의 경제정책에 대한 협조 및 조정에 관한 문제를 논의하기 위한 주요 7개국의 모임이다. 전 세계 인구의 10.1%, GDP의 45.5%를 차지하는 선진국 간의 협의체로서, 미국과 영국, 프랑스, 독일, 이탈리아, 일본, 캐나다가 포함되어 있다. 이러한 G7 정상회의에 한국이 2년 연속 초청을 받았다는 점은 국제적으로도 선진국으로 인정받고 있다는 사실을 보여준다. 또한 한국은 2009년 OECD 산하 개발원조위원회(DAC)로부터 원조 공여국으로 인정을 받고, 2010년부터 정식 회원국으로 활동을 시작하며 선진국 대열에 올라선 바 있다. 한국은 해방 이후 6.25 전쟁을 거치면서 빈곤 국가로서 다른 나라로부터의 원조 수혜를 받았다. 세계적으로 유일하게 한국이 원조 수혜국에서 원조 공여국으로 전환되었다는 점은 주목할 만하다.

이처럼 세계 기구들을 통해 사회·경제적 영역뿐만 아니라 국제적 위상 측면에서도 글로벌 선진 국가로 인정받고 있다는 점에서 대한민국이 이미 선진 일류 국가라는 점은 의심할 여지가 없다. 세계적으로 경쟁하는 분야마다 세계 최고 수준의 한국인들이 널리 포진되어 있으며, 삼성전자, LG전자, SK하이닉스, 현대자동차 등은 이미 글로벌 선도 기업의 역할을 담당하고 있다. 특히 최근 한국은 문화예술 분야에서 세계적인 주목을 받고 있다. 방탄소년단(BTS)은 유니세프한국위원회와의 사회공헌 협약을 통해 'LOVE MYSELF' 캠페인을 진행하였으며, 팬들의 열정적 지지를 통해 전 세계적으로 영향력을 미쳤다. 제76차 유엔총회 '지속가능발전목표(SDG) 모멘트' 개최 세션에서 청년과 미래세대 대표로 연설을 하였으며, 해당 연설의 생중계는 전 세계의 약 100만 명이 시청하였다. 한국 대중음악 아티스트로서는 처음으로 그래미 어워드 수상 후보자에 이름을 올리기도 하였다. 영화 '기생충'과 '미나리'가 아카데미 시상식에서 우수한 성과를 거둠으로써 한국 문화 콘텐츠가 세계적으로 인정받고 있음을 확인할 수 있었다. 아울러 음악(K-pop), 화장품(K-beauty), 한식(K-food), 콘텐츠(K-drama 등) 등 이른바 K-culture는 세계를 선도하는 하나의 트렌드로 자리 잡고 있다.

### **인류 난제 해결을 선도하는 초일류 국가로 비상할 때이다**

국제 사회는 대한민국에 글로벌 선진 국가로서의 역할을 기대하고 있다. 최근 진행된 G7 정상회의는 한국을 초청한 이유에 대해 국제 사회가 당면한 위기(미래의 전염병 유행, 기후변화 등)를 극복하고 더 나은 미래를 재건하는데 이바지해 줄 것을 기대하기 때문이라는 점을 밝힌 바 있다. 따라서 한국은 국제 사회에서 책임과 역할을 다하는 선도 국가로 도약해 나가야 할 필요가 있다. 누구도 가보지 않은 불확실한 미래 사회에서 보건, 기후변화, 경제 회복 등 국익에 부합하면서도 글로벌 공공재 확대에 기여할 수 있는 국제 현안 해결에 주도적으로 참여해야 할 것이다(한민수 외, 2021).

전 세계를 혼돈에 빠트린 코로나19(COVID-19) 팬데믹 현상은 발전된 문명사회를 살아가는 현대 사회에 인류적 난제에 대한 위기감과 두려움을 고조시켰다. 인류는 전염병을 비롯하여 기후변화, 인구문제, 도시문제, 에너지, 양극화, 탄소 중립 등 아직 해결하지 못한 무수한 많은 문제들에 직면해 있다. 이에 대해 2015년 UN은 인류 공동의 목표인 지속가능발전목표(SDGs:Sustainable Development Goals)<sup>2</sup>를 제시하였다(그림 1.1). 전 세계의 국가들이 이 목표를 달성하기 위해 노력해오고 있지만 문제는 여전히 유효하다. 또한 무엇보다 분명한 것은 앞으로 인류가 살아갈 삶의 과정에서 수많은 새로운 난제들이 계속해서 등장할 것이라는 점이다. 이러한 인류 난제는 광대역의 융·복합적 접근이 필요하다. 아울러 진정한 초일류 국가는 이러한 인류 난제를 발견하고 해결하는 데 앞장서는 나라이다. 이제 대한민국은 일류 국가에 안주하지 않고, 초일류 국가를 지향해 나가야 한다. 그러기 위해서는 전 국가적 차원에서의 파괴적 혁신이 필요하다.

(그림 1.1) UN의 지속가능발전목표



2) 인간, 지구, 번영, 평화, 파트너십이라는 5개 영역에서 인류가 나아가야 할 방향성을 17개 목표와 169개 세부 목표로 제시하고 있다. 대표적으로 빈곤, 식량, 건강, 교육, 성 평등, 환경, 고용, 불평등, 기후변화 등에 관한 내용을 담고 있다.

## 1.2 초일류 국가를 위한 핵심 과제: '초일류 대학 만들기'

그렇다면 대한민국이 글로벌 선진 국가에 안주하지 않고 새로운 사회를 선도하는 초일류 국가로 자리매김하기 위해서는 무엇이 선행되어야 하는가? 본 연구에서는 무엇보다 '교육'을 통해 초일류 국가로 성장할 수 있음을 주장하고자 한다. 앞서 살펴본 바와 같이 앞으로 우리가 맞이하게 될 새로운 사회는 이전과는 전혀 다른 모습과 논리로 운영된다. 새로운 논리를 만들고 이끌어가는 초일류 국가가 되기 위해서는 특히 '대학교육'의 혁신이 필요하다.

그간 대학 혁신을 위한 국가적 차원의 노력은 지속되어 왔다. 학령인구 감소 등 대학 사회가 직면한 위기에 대응하고 지속가능한 발전과 혁신을 위하여 정부 재정 지원 사업과 연계한 혁신 지원 정책들이 제시되어 왔다. 대학교육의 질 제고를 비롯하여 대학 자체의 역량을 향상시키고, 자체적으로 자율 혁신을 할 수 있도록 여러 사업이 추진되었다(예: ACE사업, 대학기본역량 진단평가, 대학혁신지원사업 등). 최근에는 대학 간 공유·확산을 통한 혁신이 이루어질 수 있도록 각종 규제를 개혁하거나 온·오프라인 형태의 공유대학 모델 수립이 시도되었다. 또한 지역사회와 대학이 협력하여 혁신적 교육을 추진하는 혁신 모델도 정부 재정 지원 사업을 통해 이루어지고 있다. 기존의 대학교육 혁신과 관련한 다양한 정책들은 보편적 차원에서 대학교육의 질을 제고하려는 목적으로 수행되었다. 이는 한국 고등교육의 고질적인 문제인 공고한 대학 서열화 체계에 따른 교육 불평등, 수도권-지방 간 격차 등의 문제를 해소하기 위한 형평성을 추구하는 차원에서 정책이 추진되고 있음을 의미한다.

그러나 초일류 국가로 나아가기 위해서는 대학 전반에 대한 보편적 혁신도 중요하지만 '수월성' 관점에서 글로벌 수준의 '초일류 대학'을 육성하는 것 또한 필수적이다. 후술하겠지만 한국의 사회·경제적, 국제적 위상이 이미 일류 국가에 해당함에도 불구하고, 세계 대학 순위를 매기는 여러 평가에서 한국 대학은 10위권 안에서 찾아보기 어려운 것이 지금의 실정이다. 물론 이 순위가 모든 것을 설명하는 것은 아니지만, 인류의 문제 해결에 대한 파괴적 혁신을 선도하는 초일류 대학이라면 이러한 평가에서 높은 순위에 있을 가능성이 높다. 즉, 초일류 대학이 되었다는 일종의 결과이자 증거로서 대학 순위 평가에서 높은 수준을 달성할 것이라 기대할 수 있다. 국제적 위상을 고려하면 적어도 세계 20위권 안에 한국의 여러 대학이 포함되어야 할 것이다.

그동안 초일류 대학을 육성하기 위한 혁신 전략을 마련하는 노력은 거의 이루어지지 않았다. 초일류 대학을 위한 노력은 전적으로 대학 차원에서 다루어져야 할 것으로 바라보고, 국가적 차원에서는 보편적 발전을 위한 혁신을 추구해 왔다. 최근 과학기술특성화대학에 대한 지원이나 인공지능대학원(AI대학원) 사업 등을 통해서 세계적 수준의 대학을 만들기 위한 지원이 일부 이루어지기도 했다. 그러나 초일류 대학으로 어떻게 발전해 나가야 할지에 대해서는 정책적으로도 학술적으로도 체계적인 연구가 수행되지 않았다.

포스트 코로나 이후 시대에서 대한민국이 선도적인 역할을 담당하는 초일류 국가로 한 단계 발전하기 위해서는, 이러한 초일류 국가를 이끌어갈 초일류 인재를 양성하고 선도적 지식을 창출하는 초일류 대학을 육성하는 발전 전략 마련이 시급하다. 초일류 대학은 어떤 대학인지, 그러한 대학으로 나아가기 위해 무엇이 필요한지에 대한 논의가 선행되어야 한다. 경제성장 이론에 따르면 지식과 인적 자본을 충분히 보유한 국가가 경제성장을 지속적으로 높게 유지할 수 있으며, 보다 발전된 신성장 모델은 양질의 대학 교육을 받은 우수 졸업생이 많아야 국가의 생산성이 높아질 수 있음을 제시한다(허준, 2020; Aghion & Howitt, 2006). 이는 국가가 대학의 보편적 발전만큼이나 국가의 성장을 견인할 수 있도록 세계적 수준의 대학을 기르는 수월성 정책 지원을 해야 한다는 당위성을 드러낸다.

이에 본 연구는 한국이 세계 변화를 주도하는 초일류 국가로 발전하는 데 있어서 미래 과제를 파악하고 정책 대안을 제시하는 연구 프로그램과 그런 임무를 수행할 수 있는 세계 최고 엘리트를 배출하는 교육 프로그램 개발 방안과 전략을 제시하는데 목적이 있다. 즉, 대한민국이 초일류 국가로 발전하기 위한 하나의 전략으로서 초일류 대학에 대한 혁신 전략을 도출하고자 한다. 후술될 내용은 먼저 초일류 대학의 개념과 특성을 규명하고, 한국 대학의 현주소를 살펴볼 것이다. 이를 토대로 초일류 대학을 만들기 위한 전략 모델과 정책적 제안을 제시하고자 한다.

II

---

**초일류 대학의  
개념과 특성**

---

## II 초일류 대학의 개념과 특성

### 2.1 초일류 대학의 개념과 특성

대한민국이 초일류 국가로 발돋움하기 위해서는 무엇보다 우수한 인재를 길러내고 인류 사회에 필요한 지식과 기술, 가치를 창조해낼 수 있는 초일류 대학이 필요하다. 그렇다면 초일류 대학은 어떤 대학일까? 다시 말하면 미래의 인류 사회의 번영과 발전을 선도하는 대학은 어떠한 특성을 갖추고 있는가? 본 연구는 대학에 대한 다양한 선행연구와 전문가의 의견을 종합하여 ‘초일류 대학’의 개념과 특성을 다음과 같이 정의하고자 한다.

초일류(超一流)란 어떤 방면에서 첫째가는 지위나 부류 중에서도 가장 으뜸인 것을 나타낸다. 이런 의미에서 초일류 대학은 세계 유수의 대학들 가운데에서 두각을 드러내는 대학이라 할 수 있다. 세계적 수준의 초일류 대학이 어떤 대학인지를 확인하는 가장 직관적인 방법은 바로 세계 대학순위평가를 확인하는 것이다. 세계 상위 20위권 안에 든다는 것은 곧 해당 대학이 초일류 대학임을 나타내는 증거라고 할 수 있다. 2021년 9월에 발표된 THE(Times Higher Education)의 World University Rankings 2022 결과를 살펴보면, 옥스퍼드가 전년도와 마찬가지로 1위를 차지하였으며, 칼텍(Caltech), 하버드, 스탠퍼드, MIT, 캠브리지 등의 순으로 나타났다(표 2.1). 작년과 올해의 결과를 비교해 보면 세부적인 순위에는 변동이 있었지만, 상위 10위 안에 포함되는 대학은 동일하였다. 이들 대학은 세계 대학들 가운데에서 상대적으로 으뜸이 되는 초일류 대학이라고 할 수 있다.

〈표 2.1〉 THE World University Rankings 2022 결과 (TOP 10)

순위	2020년*	2021년*
1	옥스퍼드(영국)	옥스퍼드(영국)
2	스탠퍼드(미국)	칼텍(Caltech; 미국), 하버드(미국)
3	하버드(미국)	-
4	칼텍(Caltech; 미국)	스탠퍼드(미국)
5	MIT(미국)	MIT(미국), 캠브리지(영국)
6	캠브리지(영국)	-
7	UC버클리(미국)	프린스턴(미국)
8	예일(미국)	UC버클리(미국)
9	프린스턴(미국)	예일(미국)
10	시카고(미국)	시카고(미국)

\* 출처: <https://www.timeshighereducation.com/>

\* 발표연도를 기준으로 제시함

아쉽게도 한국은 100위권 안에 2개 대학, 100~200위권 안에 4개 대학이 포함되었다. 한국의 국제적 경제 규모와 위상을 고려해 보았을 때, 20위권 안에 한국 대학이 포함되지 않았다는 점은 국가적 차원에서 초일류 대학을 육성할 필요가 있음을 드러낸다. 한편 세계 대학순위평가 지표는 주로 연구와 평판도를 중심으로 구성되어 있다. 따라서 상위권에 위치한 대학들은 세계적 평판도가 우수하고, 연구 실적이 매우 우수하며, 외국인 교원이 많고 국제적 공동 연구를 많이 수행하는 특성을 지닌다. 그러나 과연 초일류 대학은 연구 차원에서만 논의되는 개념인 것인가? 초일류 대학은 어떠한 특성을 지니고 있는가? 가시적인 평가 순위가 아닌 다른 대학과 차별화되는 초일류 대학의 특징은 무엇인가? 초일류 대학이 가져야 할 이상적인 모습을 다각적으로 살펴보고자 한다.

첫째, 초일류 대학은 '인류 발전'에 기여하는 '지식 창출과 글로벌 리더 양성'을 추구하는 대학이다. 지금도 그리고 앞으로도 인류가 해결해 나가야 할 난제는 무한하다. 전염병, 기후 변화, 에너지, 사회적 양극화 등 국제 사회는 인류적 난제를 해결하기 위한 노력을 기울여야 한다. 초일류 대학은 인류 난제를 해결하는 데 가장 큰 기여를 할 수 있는 대학이다(송성진, 2021). 인류 사회 전체의 번영과 발전을 위해 초일류 수준을 갖춘 미래 세대를 양성하고 지식을 창출하는 역할을 한다. 물론 대학이 소속된 지역과 국가가 직면한 문제를 해결하고 미래 사회를 이끌어 갈 인재 길러내는 것도 중요하다. 그러나 '일류'가 아닌 '초일류'가 되기 위해서는 인류 전체에 대한 관심을 토대로 인류 발전을 가장 중요한 가치로 삼아야 할 것이다.

둘째, 초일류 대학은 장기적이고 명확한 비전을 갖춘 리더십과 거버넌스 체계를 갖추고 있다. 대학은 교수와 직원을 중심으로 한 하나의 조직이다. 그러나 일반 조직과는 다르게 학생의 성장과 발전(교육), 시대를 혁신하는 지식의 창출(연구), 지역사회 및 국제사회의 번영과 발전(봉사)이라는 목적을 추구한다. 이들의 공통점은 단기적이고 가시적으로는 성과를 파악하기 어려운, 중장기적으로 살펴봐야 한다는 점이다. 이를 위해서는 초일류 대학을 향한 비전을 명확히 세우고 장기적으로 비전을 추구해 나갈 수 있는 리더십이 필요하다. 초일류 대학은 명확한 비전을 장기적으로 추진해 나가는 리더십을 갖추고 있다. 또한 분명하고 장기적인 리더십을 발휘해 나가기 위해서는 안정적인 리더십 체계와 이를 지원하는 보직 체계 등 초일류적 거버넌스 체계가 필요하다. 구성원들이 대학 비전을 이해하고 공감할 수 있으며, 비전 실현에 적극적으로 의견을 내고 참여할 수 있고, 전체 의견을 종합하여 중장기적 계획을 세우고 절차에 따라 추진해 나가는 등의 성공적인 거버넌스 체계를 운영한다.

셋째, 초일류 대학에는 인류 난제를 해결하고자 하는 초일류 의식을 갖춘 구성원들이 존재한다. 대학 조직을 이루는 핵심 구성원인 교수와 직원들은 초일류 대학을 꿈꾸는 초일류 의식을 갖추고 있어야 한다. 초일류 대학이라는 비전을 실현하기 위해 각자의 분야에서 초일류가 되려고 끊임없이 노력한다. 이러한 대학에서 길러진 인재들은 초일류 대학의 가치를 세계로 확산하는 초일류 동문이 된다. 세계 대학순위평가의 상위 대학들은 경쟁한 동문 네트워크를 형성하고

있으며, 이들은 대학에 기부금을 내거나 교육, 연구, 산학협력의 파트너로서 대학의 혁신과 발전에 기여한다.

넷째, 초일류 대학은 국내 일류에 안주하지 않고 세계를 무대로 활동하는 대학이다. 초일류 대학은 인류 난제를 해결하고자 하는 비전을 추구하는 만큼 글로벌 네트워크를 토대로 세계와 함께 교육하고 연구하는 대학이다. 인류 난제는 한 학문 분야로만 해결할 수 없듯이 여러 학문 분야와 여러 국가의 다양한 인재들과 함께 풀어나가야 한다. 그러기 위해서는 초일류 대학은 대학 자체가 하나의 글로벌 세계가 될 필요가 있다. 세계적으로 유명한 대학에는 여러 나라의 인재들이 모이고 그들의 인종적, 문화적 다양성을 토대로 혁신적인 아이디어가 넘쳐난다. 초일류 대학은 글로벌 대학으로 존재해야 한다.

마지막으로 초일류 대학은 혁신적인 교육, 연구, 산학협력, 봉사 등을 수행할 수 있도록 충분한 재정과 자율성을 갖추고 있다. 세계적으로 손꼽히는 대학들은 탄탄한 동문 네트워크를 기반으로 대학에 많은 기부금이 모인다. 따라서 대학의 등록금 수입이나 정부 재정 지원 외에도 인류 난제를 해결하는 교육과 연구를 수행할 수 있는 충분한 재정이 확보되어 있다. 또한 대학들이 혁신할 수 있는 자율성을 지니고 있는 것도 중요한 특징이다. 다양한 채널을 통해 재정을 확보하고 새로운 시도를 마음껏 할 수 있는 자율성을 충분히 발휘할 수 있다.

이를 종합하면 초일류 대학은 인류 난제 해결이라는 사회적 영향력(social impact)을 추구하며 교수와 직원, 학생 등 대학 구성원 모두가 인류 공영에 이바지한다는 자부심과 책임감을 바탕으로 한 초일류 의식을 지니며, 한국을 넘어 세계 초일류를 지향하는 대학이라고 할 수 있다.

## 2.2 한국 대학의 현주소

한국에는 초일류 대학이 있는가? 앞서 살펴본 바와 같이 한국은 국가경쟁력 대비 대학교육 경쟁력이 상대적으로 낮은 편이다. 국가경쟁력은 '기업의 경쟁력을 높이는 국가의 총체적인 능력'으로, 기업이 다른 나라의 기업들과 세계 시장에서 경쟁할 때 그 경쟁에서 승리할 수 있게 하는 국가의 총체적인 능력을 뜻한다. 따라서 국가경쟁력이 높은 국가는 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업과 산업을 보유하고 있음을 나타낸다. 대표적인 평가 도구인 'IMD 국가경쟁력 평가'는 ①경제 운용성과 ②정부 행정 효율 ③기업 경영 효율 ④인프라의 4개 부문으로 구성되어 있으며, 이 중 인프라에 교육이 포함되어 있다.

IMD 국가경쟁력 결과에 따르면, 한국의 국가경쟁력 순위 대비 교육 지표의 경쟁력 순위는 모두 낮은 편이었다(표 2.2). 특히 교육 부문 하위 지표 중에서도 대학교육에 대한 정성적 결과가 전체 교육 지표 중 가장 낮은 순위에 속하는 것으로 나타났다. 높은 학업성취도와 고등교육 이수율 등 한국 교육에 대한 긍정적인 결과가 존재함에도 불구하고, 교육의 질에 대한 정성적 위상은 낮은 편이다. 특히 상대적으로 대학교육은 초·중등교육보다 더욱 취약하였다.

〈표 2.2〉 한국의 2021년 IMD 국가경쟁력 교육 부문 지표 순위 현황

구분	지표		순위		
	지표명	단위	2020	2021	증감(전년대비)
정량	[4.5.01] GDP 대비 교육관련 공공지출(전체 교육단계)	%	36	38	▼ 2
	[4.5.02] 1인당 교육관련 공공지출 <sup>주)</sup>	US\$/1인	28	27	▲ 1
	[4.5.03] 학생 1인당 교육관련 공공지출(전체 교육단계)	US\$/1인	27	26	▲ 1
	[4.5.04] 초등학교 교사 1인당 학생 수	명	38	40	▼ 2
	[4.5.05] 중등학교 교사 1인당 학생 수	명	44	37	▲ 7
	[4.5.06] 중등학교 취학률	%	9	27	▼ 18
	[4.5.07] 25~34세 인구의 고등교육 이수율	%	4	4	=
	[4.5.08] 25~65세 여성의 고등교육 이수율	%	20	21	▼ 1
	[4.5.09] 인구 천명당 고등교육 외국인 학생 수	명	44	41	▲ 3
	[4.5.10] 인구 천명당 고등교육 유학생 수 <sup>주)</sup>	명	21	22	▼ 1
	[4.5.11] 학업성취도(PISA2018)	점	6	6	=
	[4.5.12] 성취수준이 낮은 학생비율(PISA2018) <sup>주)</sup>	%	7	7	=
	[4.5.13] 영어숙달도(토플성적) <sup>주)</sup>	점	49	52	▼ 3
	[4.5.17] 대학교육 지수	점	19	20	▼ 1
	[4.5.18] 15세 이상 문맹률	%	1	1	=
정성	[4.5.14] 초등 및 중등교육(경쟁사회 요구에 부합 정도)	점	44	38	▲ 6
	[4.5.15] 대학교육(경쟁사회 요구에 부합 정도)	점	48	47	▲ 1
	[4.5.16] 경영교육(경쟁사회 요구에 부합 정도)	점	48	46	▲ 2
	[4.5.19] 언어능력(경쟁사회 요구에 부합 정도)	점	38	35	▲ 3

주) 음영표기된 지표는 순위상술에는 활용되지 않고, 해당 국가의 배경 정보를 확인하는 용도로만 사용

출처: [https://blog.naver.com/kedi\\_cesi/222422073163](https://blog.naver.com/kedi_cesi/222422073163)

초일류 국가로의 변화는 초일류 대학을 통해 실현될 수 있다. 한국이 지금 보다 한 단계 더 발전하여 세계 변화를 선도하는 초일류 국가가 되기 위해서는, 대학교육의 국제적 경쟁력을 높여 나갈 필요가 있다. 이는 곧 초일류 대학 육성을 위한 혁신 전략 마련이 국가적 차원에서 시급한 문제임을 드러낸다. 초일류 대학으로의 혁신 전략을 제안하기에 앞서 한국 대학의 현주소를 살펴보고자 한다. 구체적으로 세계 대학순위평가에 활용되는 지표(연구, 국제화)와 이와 관련된 주요 여건(재정, 규제, 대학 문화)을 중심으로 한국 대학의 현재의 모습을 파악하고자 한다.

〈참고〉 세계 대학순위평가의 지표와 내용

세계 대학의 경쟁력을 비교하기 위하여 대학, 언론사 등을 중심으로 다양한 순위평가가 이루어지고 있다. 대표적으로 QS(QS World University Rankings), THEs(THE World University Rankings), ARWU(Academic Ranking of World Universities), U.S.News(The Best Global Universities Rankings) 등이 있다. 각 평가는 매년 1회 전 세계의 4년제 대학을 대상으로 이루어진다. 각 평가별 시기와 특성은 다음의 〈표 2.3〉과 같다.

〈표 2.3〉 세계 대학순위평가의 유형과 특성

구분	QS	THEs	ARWU	U.S. News
첫 발행연도	2004년	2010년	2003년	2015년
발행주기 (결과발표)	1년 (매년 6월)	1년 (매년 10월)	1년	1년 (매년 10월)
발행기관 성격	민간기관 (언론사, 기업)	민간기관 (언론사, 기업)	공공기관 (공립대학)	민간기관 (언론사, 기업)
대상기관	4년제 대학	4년제 대학	4년제 대학	4년제 대학

출처: 서지영(2021a)

세계 대학순위평가별 구체적인 평가 지표와 내용을 살펴본 결과(표 2.4), 전반적으로 평가 지표 구성은 ‘연구(research)’ 중심의 ‘산출(output)’ 결과에 치중되어 있다. 공통적으로 ▲소속 교수의 연구 실적의 수 ▲피인용 횟수 ▲학술 성과에 대한 내용이 포함되어 있으며, ARWU를 제외한 평가에서는 평판도(reputation)가 중요 지표로 포함되었다. 특히, QS의 경우 학문적 평판도와 고용주 평판도가 전체 50%를 차지하는 매우 중요한 지표였다. 다음으로 QS와 THEs는 교육여건, 국제화, 재정의 ‘투입(input)’지표를 포함하고 있었다. 이는 구체적으로 교수 당 학생 수, 외국인 교수와 학생의 비율 등으로 구성된다.

종합적으로 살펴보면, 현재 세계 대학순위평가는 주로 연구 실적과 평판도 중심으로 우수 대학을 선별하고 있으며, 교육이나 사회봉사 등 대학의 다른 기능(mission)에 대한 지표는 포함되지 않았다.

〈표 2.4〉 세계 대학순위평가의 평가내용 비교(서지영, 2021b)

구분	QS	THEs	ARWU	U.S. News	
투입	교육 여건	· 교수/학생 비율(20)	· 교수 당 학생 수(45) · 교수 중 박사학위소지자 비율(6)	-	-
	국제화	· 외국인 교수 비율(5) · 외국인 학생 비율(5)	· 재학생 중 외국인 학생 비율(25) · 교수 중 외국인 교수 비율(25)	-	-
	재정	-	· 기관 세입(2.25)	-	-
산출	평판도	· 학문적 평판도 조사 결과(40) · 고용주 평판도 조사 결과(10)	· 교육 평판도 조사 결과(15) · 연구 평판도 조사 결과(18)	-	· 세계적인 연구 평판(12.5) · 지역적 연구 평판(12.5)
	연구	· 교수 당 피인용 횟수(20)	· 교수 당 연구비(6) · 교수 당 국제학술지 논문 수(6) · 논문 당 피인용수(30) · 교수 당 지식이전 수입(2.5) · 외국 연구자와 공동연구로 쓴 논문 비율(2.5)	· Alumni: 노벨상과 필즈상 메달 수상 통문(10) · Award: 노벨상과 필즈상 메달 수상 교직원(20) · HICI: Tomson Reuters에 의해 선정된 높은 피인용 연구자 수(20) · N&S: The Nature and Science 수록된 논문 수(20) · PUB: SCI와 SSCI에 인용된 논문 수(20) · PCP: 기관의 1인당 학술 성과: 위 5가지 지표를 전일제 교수수로 나눈 가중치 점수(10)	· 출판물(10) · 사적(2.5) · 키퍼런스(2.5) · 피인용보정지수(10) · 전체 인용 수(7.5) · 피인용 상위 10% 출판물 수(12.5) · 피인용 상위 10% 출판물 비율(10) · 국제적 협력-나라 대비(5) · 국제적 협력(5) · 각 분야별 피인용 상위 1% 논문 수(5) · 피인용 상위 1% 논문 비율(5)
	후학 양성	-	· 학부학위수여자 대비 박사학위수여자 비율(2.25)	-	-

## 연구와 평판도

세계적으로 우수한 대학을 결정하는 순위 평가의 핵심 지표는 바로 연구와 평판도이다. 세계적으로 인용이 많이 되는 우수한 연구를 하고 있는지, 또 그러한 연구 성과에 대해 관련 분야 전문가들의 평판이 어떠한지에 따라 순위가 결정되는 것이다. 한국은 QS와 THEs 2개 기관의 평가에서만 100위권 내 대학이 포함되어 있으나, 나머지 ARWU와 U.S.News에는 100위권 밖에 위치하고 있다(표 2.5). 앞서 살펴본 THEs 상위 10위권 순위 현황(표 2.1)과 마찬가지로, 대표적인 4개의 순위 평가에서 100위권 내에 속한 대학들은 주로 미국, 영국, 호주 등 영어를 모국어로 사용하는 국가에 위치하고 있었다. 이는 연구의 우수성을 평가함에 있어 영어로 발간되는 국제학술지(SCI, SSCI 등) 관련 실적이 중요하기 때문에, 영어를 모국어로 사용하는 국가의 대학들이 평가에서 보다 유리한 위치에 있다는 점에 기인하는 것으로 추론할 수 있다. 영어와 의 언어적 거리가 먼 나라일수록 세계 대학순위평가에서 상위권에 속할 경향성이 줄어든다는 김진영(2010), 유완과 이일용(2015) 등의 선행연구 결과가 이를 뒷받침한다.

〈표 2.5〉 세계 대학순위평가의 한국 순위 현황(서지영, 2021b)

순위	QS		THEs		ARWU		U.S. News	
	대학수(교)	대학명	대학수(교)	대학명	대학수(교)	대학명	대학수(교)	대학명
1~100	6	서울대(37), KAIST(39), 고려대(69), POSTECH(77), 연세대(85), 성균관대(88)	2	서울대(60), KAIST(96)	-		-	
101~200	1	한양대(146)	5	성균관대(101), POSTECH(151), 고려대(167), UNIST(176), 연세대(187)	1	서울대	1	서울대(129)
201~300	2	경희대(236), GIST(295)	-		5	고려대, 성균관대, 연세대, KAIST, 한양대	5	성균관대(205), 고려대(264), KAIST(274)
301~400	2	이화여대(333), 한국외대(392)	-		3	경북대, 경희대, POSTECH	3	연세대(329), POSTECH(367), UNIST(395)
401~500	4	중앙대(403), 가톨릭대(456), 동국대(456), 서강대(490)	-		2	부산대, UNIST	2	한양대(440)
계	15		7		11		8	

주) ( )는 대학순위

구체적으로 살펴보면 우선 연구의 경우 한국 대학은 HiCi(높은 피인용 연구자 수)의 지표 점수가 세계 상위 대학들과 가장 큰 차이를 보이고 있었다(표 2.6). 한국에서 가장 점수가 높은 서울대학교도 상위 대학의 절반 이하의 점수를 나타내고 있었다.

〈표 2.6〉 세계 대학순위평가의 연구 관련 지표 점수 현황(서지영, 2021b)

대학명	국가	순위	QS	THEs	순위	ARWU			
			교수당 인용	논문 인용		HiCi	N&S	PUB	PCP
Massachusetts Institute of Technology(MIT)	미국	1	99.1	99.7	4	51.4	69.8	63.7	69.7
Stanford University	미국	2	98.1	99.9	2	71.7	79.5	77.1	53.8
Harvard University	미국	3	99.1	99.4	1	100	100	100	79.3
California Institute of Technology(Caltech)	미국	4	99.9	97.0	9	36.4	57.9	43.9	100
University of Oxford	영국	5	81.3	98.0	7	46.4	53.9	78.9	43.7
서울대학교	한국	37	53.7	68.8	101~150	21.0	17.5	71.9	24.7
KAIST		39	97.4	57.9	201~300	12.1	16.2	40.2	27.3
고려대학교		69	35.4	67.6	201~300	14.0	7.5	50.9	21.4
POSTECH		77	98.7	70.4	401~500	7.0	14.7	29.1	30.3
연세대학교		85	31.0	54.0	201~300	7.0	7.6	56.6	21.4
성균관대학교		88	47.7	67.8	151~200	12.1	13.2	51.5	21.9
한양대학교		146	31.9	42.3	301~400	9.9	9.8	44.0	21.8
UNIST		-	-	-	301~400	18.5	10.5	19.0	25.3
부산대		581~590	18.6	-	401~500	-	6.5	39.1	16.6
경북대		561~570	25.0	-	401~500	9.9	5.8	37.7	16.6

세계 대학순위평가에서의 연구 지표 순위가 실제 대학의 교육과 연구의 질을 개선하는데 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴보는 것과는 별개로, 현재 한국 대학은 세계 대학과 비교하여 연구 분야가 미흡함을 재차 확인할 수 있었다. 따라서 대학 내에 우수한 연구 인력을 확보하고 세계적으로 많이 인용되는 연구가 수행될 수 있는 환경을 마련하는 것이 무엇보다 중요하다(서지영, 2021b).

다음으로 QS의 평판도 점수 현황을 살펴보면(표 2.7), 100위권 내에 포함된 한국 대학 6개는 전반적으로 상위 대학과 비교해 매우 낮은 점수를 보이고 있었다. 서울대학교와 KAIST는 한국에서 가장 높은 점수를 받고 있지만 상위 대학과 비교하면 여전히 낮은 수준을 보인다(서지영, 2021b).

〈표 2.7〉 세계 대학순위평가(QS)의 평판도 관련 지표 점수 현황(서지영, 2021b)

대학명	국가	순위	학문적 평판	고용주 평판
Massachusetts Institute of Technology(MIT)	미국	1	100	100
Stanford University	미국	2	100	100
Harvard University	미국	3	100	100
California Institute of Technology(Caltech)	미국	4	97.0	82.8
University of Oxford	영국	5	100	100
서울대학교	한국	37	97.9	95.9
KAIST		39	86.8	82.2
고려대학교		69	75.2	91.7
POSTECH		77	43.0	54.6
연세대학교		85	68.3	87.7
성균관대학교		88	60.2	75.6
한양대학교		146	46.5	78.3

평판도는 세계 대학순위평가에서 큰 비중을 차지하고 있는 평가 지표이다. 대학의 평판도는 주로 연구와 관련된 것으로, 전 세계의 해당 분야 전문가들의 주관적 평가를 통해 측정된다. 따라서 연구 영향력이 높은 연구진들이 모여 있는 대학일수록 대학 평판도가 향상될 가능성이 높아진다. 따라서 한국 대학의 평판도 점수 결과는 다시 한 번 한국 대학의 연구 역량을 다각적으로 강화할 필요가 있음을 확인시켜주고 있다고 할 수 있다.

## 국제화

한국은 세계 대학순위평가에서 연구와 마찬가지로 국제화 관련 지표에서도 낮은 점수를 보였다. 국제화 지표는 주로 대학 내 외국인 학생 또는 외국인 교육의 비율, 국제 공동연구실적 등으로 측정된다. 국제화 지표 점수를 살펴본 결과, 상위 5개 대학은 외국인 교원의 비율이 높은

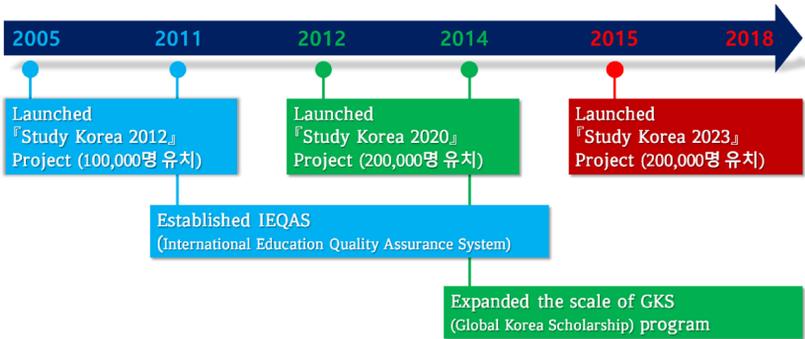
반면, 한국 대학은 외국인 학생의 비율이 상대적으로 높게 나타났다(서지영, 2021b). 또한 외국 연구자와의 공동 연구에 대한 지표가 포함되어 있는 THEs의 점수에서 상위권 대학과 비교하여 상당히 큰 격차가 나타나고 있다는 점은 시사하는 바가 크다(서지영, 2021b). 외국인 교원이나 국제 공동연구 실적을 늘리려는 상위권 대학들의 노력과 달리 외국인 학생들을 유치하려는 노력을 중심으로 국제화를 추진해 온 것에 기인하기 때문이다.

〈표 2.8〉 세계 대학순위평가의 국제화 관련 지표 점수 현황(서지영, 2021b)

대학명	국가	순위	QS		순위	THEs
			외국인 교원비율	외국인 학생비율		국제화
Massachusetts Institute of Technology(MIT)	미국	1	100	91.9	5	90.0
Stanford University	미국	2	99.7	63.6	2	79.5
Harvard University	미국	3	85.2	69.6	3	77.7
California Institute of Technology(Caltech)	미국	4	100	88.2	4	83.6
University of Oxford	영국	5	99.4	98.3	1	96.4
서울대학교	한국	37	18.6	11.6	60	37.4
KAIST		39	24.7	9.7	96	36.6
고려대학교		69	15.0	53.3	167	53.4
POSTECH		77	33.8	3.0	151	30.7
연세대학교		85	12.1	45.3	187	58.6
성균관대학교		88	20.1	39.3	101	55.0
한양대학교		146	23.1	31.9	351-400	63.3

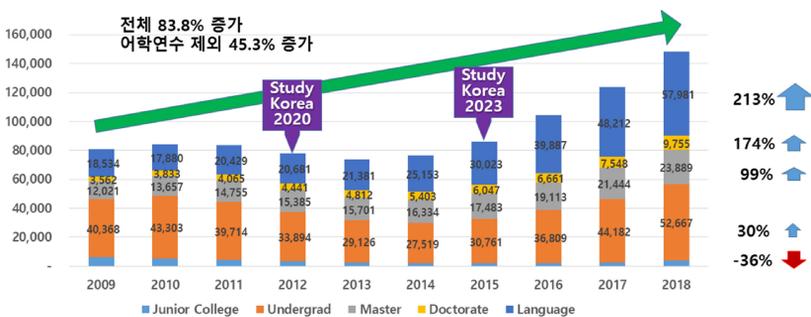
한국 고등교육에서 국제화는 이른바 ‘유학생 유치’ 차원에서 논의되고, 관련 정책이 시행되어 왔다(홍준현, 2021). 2004년 유학생 관련 통계 결과를 살펴보면, 해외에서 한국으로 유입(inbound) 되는 유학생은 1만6,832명인 것에 비해 한국에서 해외로 나가는(outbound) 유학생은 18만7,683명으로 약 11배 더 많았다. 이에 정부는 2005년 “Study Korea 2012” 프로젝트를 시작하며 외국인 유학생 10만 명 유치를 목표로 세웠다(그림 2.1). 2012년에는 외국인 유학생 20만 명 유치를 목표로 하는 Study Korea 2020 프로젝트를 추진하였으며, 2015년에는 지속적인 유학생 유치 확대를 위한 Study Korea 2023이 시행 중에 있다. 이때 유학생의 숫자는 학위과정뿐만 아니라 비학위과정 외국인 학생을 모두 포함하여 산출하였다.

(그림 2.1) Study Korea 사업 추진 과정(홍준현, 2021)



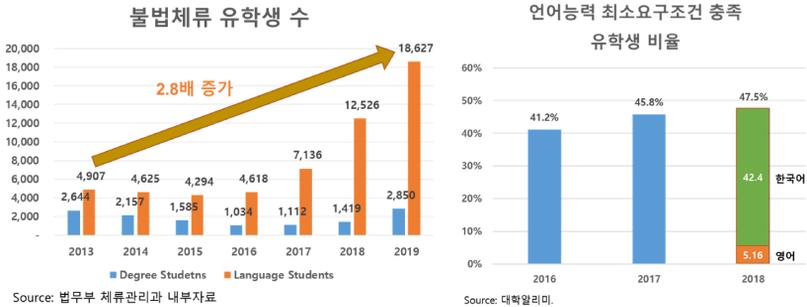
대학 차원에서도 국제화는 유학생을 유치하는 방향으로 이루어졌으며, 이는 대학 재정을 확보하기 위함이었다. 한국은 고등교육에서 사립대학이 차지하는 비중이 76.3%로 OECD의 다른 나라와 비교했을 때 압도적으로 높은 수준이다. 고등교육부문의 지출도 OECD 평균과 비교하였을 때 사적 영역에 과도하게 의존하고 있다(홍준현, 2021). 한국 4년제 사립대학의 총수입 중 등록금 수입이 차지하는 비중은 62.4%이며, 정부 지원금의 비중은 16.6%에 불과하다는 점이 대표적 사례이다. 대학 등록금 동결이 지속되는 상황에서 학령인구의 감소는 한국 대학, 특히 사립대학의 재정적 어려움을 보다 심화시키고 있다. 이러한 점에서 외국인 유학생을 통한 등록금 수입은 대학 재정을 확보할 수 있는 주요한 자원으로 여겨지게 되고, 많은 대학들은 생존을 위한 전략으로 유학생을 적극적으로 유치할 수밖에 없는 구조가 되었다(홍준현, 2021). 정부와 대학의 유학생 유치 노력을 통해 유학생의 규모는 매년 증가하였으며, 특히 어학연수 과정의 유학생의 가장 큰 폭으로 증가하였다(그림 2.2).

(그림 2.2) 연도별 외국인 유학생 현황(홍준현, 2021)



그러나 '재정 자원 확보'라는 단편적 목적을 위해 이루어진 유학생 유치 정책은 국제화 전반의 문제점을 심화시켰다(그림 2.3). 우선 불법체류 문제이다. 어학연수생이 늘어난 만큼 불법체류 유학생의 숫자도 늘어났다. 2013년 대비 2019년의 불법체류 유학생의 수는 약 2.8배가 증가하였다. 특히 학위과정보다도 어학연수과정에서 불법체류의 증가폭이 훨씬 컸다. 다음으로 유학생의 언어 능력이다. 언어 능력 최소 요구 조건을 충족하는 유학생의 비율은 조금씩 증가하고는 있지만, 여전히 절반 이하만이 최소 조건을 충족하고 있었다. 그 중에서도 영어 능력을 갖춘 학생은 5.16%에 불과하다. 물론 한국 대학생활을 하기 위해 한국어 능력은 필수적이라고 할 수 있지만, 대학 국제화 측면에서 살펴볼 때 한국인 학생만큼 외국인 유학생의 국제적 언어 능력도 중요한 부분을 차지한다. 따라서 보다 많은 학생들이 최소 언어 능력을 갖추고, 영어 능력을 갖춘 학생들의 비중도 점차 확대될 필요가 있다.

(그림 2.3) 유학생 유치에 따른 문제점(홍준현, 2021)



대한민국이 글로벌 사회를 선도하는 초일류 국가가 되기 위해서는 세계적인 초일류 대학을 육성하는 것이 필수적이다. 초일류 대학은 국내가 아닌 세계를 무대로 활약해야 하는 대학이다. 따라서 국제적 교육, 연구, 봉사 역량은 초일류 대학의 필수 요소라고 할 수 있다. 이를 위해서는 대학의 국제화가 단순히 재정을 확보하는 차원에 머무르는 것이 아니라, 대학 전반의 체질과 문화를 국제화로 전환하는 '내실화'를 추구하는 것이 필요하다.

### 재정과 규제

한국 대학의 현주소를 파악하기 위해서는 대학의 재정과 규제에 대한 여건 현황을 파악하는 것이 필요하다. 초일류 대학은 자체적인 연구 역량이나 교육 프로그램, 사회 기여 활동을 하는 것만으로 이루어질 수 있는 것이 아니라 이를 성공적으로 수행할 수 있는 환경적 여건이 함께 조성되어야 한다.

한국 대학은 한 마디로 규제는 많고 재정은 부족한 상황에 놓여 있다. 인류 난제를 해결하는 초일류 대학이 나오기 어려울 수밖에 없는 상황이다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 우선

국가 수준에서 국가 경제규모 대비 고등교육부문에 대한 투자 현황을 비교하여 살펴보면(표 2.9), 한국 고등교육 단계에서 학생 1인당 공교육비는 OECD 국가 38개국 중 28위(2017년 기준)로 하위권에 위치한다. 미국, 캐나다, 영국 등 상위 국가와 비교하면 공공 자원 투입액이 절반 수준에도 미치지 못한 현실이다. 국가 차원에서 고등교육에 투자하는 재정 규모가 크다는 것은 곧 고등교육 경쟁력 제고를 국가적 차원의 목표와 과제로 삼고 있음을 대변한다(김진영, 2010). 이러한 점에서 한국은 국가적 차원에서 대학의 경쟁력 제고에 큰 관심을 두고 있지 않음을 확인할 수 있다.

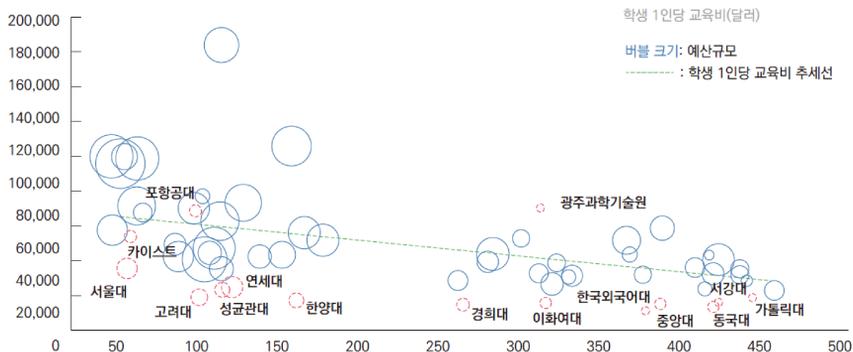
〈표 2.9〉 고등교육부문에 대한 재정 투자 현황(서지영, 2021b)

구분	OECD 평균	한국	미국	캐나다	영국	일본	프랑스
학생당 고등교육 공교육비	16,327	10,633(28위/38국)	33,063	24,671	28,144	18,839	16,952
학생 1인당 공공재원 투입액	11,102	4,041	11,572	13,322	7,036	5,840	13,053

(2017년 기준 / 단위: %, \$, PPP환산액)

QS 세계대학순위평가 500위권 내 미국과 한국 대학의 전체 예산 규모와 학생 1인당 교육비를 비교한 결과, 한국 대학들은 상대적으로 적은 예산 규모로 운영되고 있었다(그림 2.4). 초일류 대학의 육성과 발전은 초일류 국가를 만들기 위한 필수 조건이라는 점에서, 국가적 차원에서 풍부한 재정 지원이 이루어지는 것이 필요하다.

(그림 2.4) QS 세계대학순위 500위권 내 미국과 국내 대학의 예산 및 교육비 비교



자료: 김병주 외(2019). 대학재정 확충방안 마련을 위한 기초연구

다음으로 현재 한국 대학들은 대학의 자율성을 훼손하는 불필요한 규제가 많다. 특히 이러한 규제의 정점에는 정부의 대학평가제도가 있다. 등록금 동결 상황에서 정부로부터의 사업비는 대학 운영에 있어 없어서는 안 될 중요한 자원이다. 따라서 법령상 규제와는 별개로 대학 정부 재정 지원 사업 등 대학 평가 지표에 무엇이 포함되느냐에 따라 대학의 운영 방식과 구성원의

행동 양상에 영향을 미친다(변기용, 2021). 또한 정부의 규제는 이러한 재정뿐만 아니라 입학 정원, 학교 건물, 원격학습 기준, 원격학습의 운영 등 다양한 형태로 존재한다(이재동, 2021).

인류가 직면하게 될 미래 사회는 그 어느 것도 확실히 예측할 수 없다. 불확실한 미래 사회를 선도하는 초일류 대학으로 발전하기 위해서는 대학을 움직이는 세세한 규정으로부터 자유로워지는 것이 필요하다. 교육의 가치를 훼손하는 대학의 도덕적 해이를 막기 위한 규제는 반드시 필요하지만, 새로운 변화와 혁신을 끊임없이 시도해야 하는 초일류 대학을 위한 자율성 확보 방안도 제시될 필요가 있다.

## 대학 문화

대한민국에서 초일류 대학을 찾아보기 어렵게 만드는 마지막 요인은 바로 ‘대학 문화’이다. 조직 문화는 조직 구성원이 암묵적으로 공유하는 가치 체계를 의미하며, 따라서 문화는 구성원의 생각과 행동에 영향을 미친다. 초일류 대학으로 나아가기 위해서는 초일류 대학을 만들 수 있는 문화를 형성하는 것이 무엇보다 필요하다. 그렇다면 현재 한국 대학들은 어떤 조직 문화 속에서 운영되고 있는가?

현재 한국의 대학 사회에 존재하는 가장 큰 문제는 단일 전공 중심의 칸막이 중심 문화이다. 개별 학과의 고유한 가치를 강조하며 학과 내 교육과정, 학생 운영, 인프라 활용 등 모든 면에서 칸막이를 세우고 있는 것이다. 4차 산업혁명을 필두로 고등교육과 관련하여 창의와 융합, 혁신이 핵심 키워드로 제시되고 있는 것과는 달리, 실제 대학 현장에서는 점점 더 학과 칸막이가 견고해지고 있다. 초일류 대학으로의 혁신은 학문 단위 중심의 학제 편제가 만든 대학 내 칸막이를 혁신하는 데서 출발한다(한국대학신문 2021.07.15.). 칸막이 문화는 대학 교수와 직원의 편의, 즉 공급자 중심의 관점에 기반한다. 초일류 대학은 인류 난제를 해결하는 글로벌 선진 대학이다. 따라서 새로운 사회를 선도할 초일류 대학으로 나아가기 위해서는 대학 문화 혁신이 필요하다. 무엇보다 ‘융합’으로의 혁신이 우선되어야 할 것이다. 융합의 목표는 인류 난제 해결을 위한 교육과 연구, 봉사라 할 수 있다.

또한 한국 대학들은 인류 난제의 문제와 괴리된 교육과 연구에 집중하고 있다. 앞으로의 미래 사회에 요구되는 교육과 연구가 아닌, 산업화 시대의 유물이 남긴 과거의 것을 답습하는 데 그치고 있다. 따라서 시대를 혁신하는 선도적인 교육과 연구 사례가 제시되기 어렵다. 기존의 학문적 논리를 그대로 따르는 것도 물론 중요하지만, 초일류 대학이 되기 위해서는 기존과는 다른 혁신적 시도가 필요하다. 일류가 아닌 초일류 대학이라면 인류 난제를 해결하는 데 온 역량을 집중할 수 있는 대학 전반의 체질 혁신이 필요하다.

마지막으로 한국의 대학 내에는 다양성이 부족하다. 새로운 생각과 혁신, 융합은 다양성 안에

서 촉진된다. 국적, 성별, 사회경제적 수준, 나이, 직업의 유무 등 여러 측면에서 다양한 구성원이 모여 있을 때 그 조직은 창의적인 생각과 시도가 발현될 가능성이 크다. 한국의 소위 명문 대학들이 당면한 가장 큰 문제는 서울 출신, 특목고 출신, 사회경제적 수준이 높은 학생들만이 모여 있다는 점이다. 이질적인 것을 포용할 수 있을 때 진정한 융합이 이루어지며, 이는 초일류 대학으로 가는 첫걸음이 될 수 있을 것이다.

# III

---

## 초일류 대학 만들기 : 초일류 대학을 위한 전략 모델

---

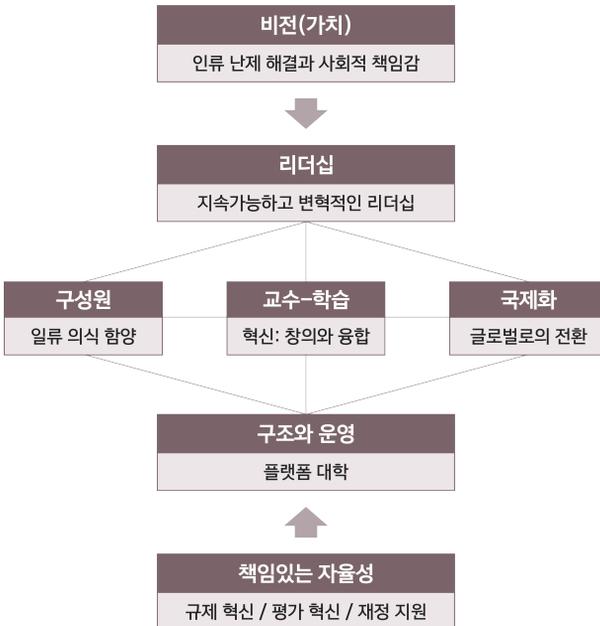
# III 초일류 대학 만들기 : 초일류 대학을 위한 전략 모델

## 3.1 초일류 대학을 위한 전략 모델

초일류 국가는 초일류 대학을 통해 실현될 수 있다. 본 연구는 대한민국이 초일류 국가로 나아가기 위해 필요한 초일류 대학 육성 방안을 제시하는 데 목적이 있다. 구체적으로 한국에서 초일류 대학을 만들기 위해 필요한 정부 및 대학 차원의 정책 과제를 제시하고자 한다. 앞서 살펴본 바와 같이 초일류 대학은 인류가 당면한 난제를 선도적으로 해결하는 글로벌 선진 대학을 의미한다. 초일류 대학을 위한 정책 과제는 다음과 같은 전략 모델에 기반한다(그림 3.1).

대학은 가치 공동체로서 조직이 지향하는 비전(가치)을 중심으로 리더십이 발휘된다. 비전과 리더십은 구성원의 행동, 대학의 구조와 기능, 역할에 영향을 미친다. 대학을 둘러싼 환경으로서 정부 정책과 규제, 평가 등은 대학 운영에 영향을 주는 또 다른 요인으로서 존재한다. 이를 기반으로 본 연구는 초일류 대학을 실현하기 위한 비전(가치), 리더십, 구성원, 교수-학습, 국제화, 구조와 운영, 책임 있는 자율성 환경에 대한 전략 모델을 수립하였다.

(그림 3.1) 초일류 대학을 위한 전략 모델



초일류 대학 전략 모델을 토대로, 본 연구에서는 초일류 대학 육성을 위한 10대 정책 과제를 다음과 같이 제안하고자 한다. 각각의 과제들은 관련 현안을 중심으로 국가 및 대학 차원에서 정책적으로 발전시켜야 할 아이디어를 담고 있다.

(그림 3.2) 초일류 대학 육성을 위한 10대 정책 제안

- 1 **대학 비전** ▶ 인류적 차원의 비전과 가치를 세워라
- 2 **리더십** ▶ 지속가능한 리더십에서 혁신이 시작된다
- 3 **구성원(1)** ▶ 인류애로 무장한 교수, 사회적 책임감을 회복하라
- 4 **구성원(2)** ▶ 초일류 대학의 구성원은 모두가 전문가다
- 5 **교수-학습** ▶ 결국 프로그램으로 승부한다
- 6 **구조와 운영** ▶ 초일류 대학은 인류 사회를 연결하는 플랫폼 대학이다
- 7 **국제화** ▶ 세계의 대학처럼 움직여라
- 8 **규제 혁신** ▶ 규제 족쇄를 풀어야 할 때이다
- 9 **평가 혁신** ▶ 구속(拘束)의 평가에서 성장(成長)의 평가로
- 10 **재정 지원** ▶ 풍부한 지원과 적극적인 자원 확보가 필요하다

## 3.2 초일류 대학 육성을 위한 정책 제언

### ① [대학 비전] 인류적 차원의 비전과 가치를 세워라

초일류 대학은 대학이 소속된 국가적 한계에 국한되지 않고, 인류의 번영과 발전을 대학의 핵심 가치로 삼는 데서 출발한다. 일반적으로 대학의 사명(mission)은 교육과 연구, 사회봉사이다. 한국의 대학들은 모두 학생을 교육하고 새로운 지식을 창출하기 위해 연구하며, 지역사회에 봉사하는 역할을 수행하고 있다. 동일한 사명을 갖고 있더라도 대학이 어떠한 비전과 가치를 추구하는지에 따라 구체적인 양상이 달라진다.

대학은 가치 공동체이다(한송이, 배상훈, 2019). 대학의 건학 이념이나 비전, 교육 목표, 인재상 등의 형태로 제시되는 ‘가치’를 중심으로 구성원들은 하나의 공동체를 형성한다. 대표적으로 ‘비전’은 조직의 핵심 가치를 담고 있는 것으로, 조직이 도달하고자 하는 미래의 모습을 나타낸다(김성국, 2007; 박영기, 2008). 비전은 구성원들에게 조직이 나아가야 할 방향에 대한 공동된 열망을 갖게 하고, 조직의 성과를 위해 헌신해야 할 필요성을 제공함으로써 조직의 변화를 촉진한다(Hill, 2000). 아울러 대학의 ‘인재상’은 대학이 교육기관으로서 갖는 고유한 정체성을 드러내는 것으로, 대학이 추구하는 가치에 기반한다(민경찬, 2013).

한국 대학들의 비전과 인재상을 종합적으로 살펴본 김훈호 외(2011)와 배상훈 외(2017)는 한국 대학의 비전과 인재상이 몇 가지의 키워드로 획일화되는 동형화 현상을 보이고 있음을 발견하였다. 절반 이상은 글로벌(국제화, 세계화)를 추구하였으며, ‘세계적 수준’이나 ‘국내 상위권’, ‘명문 대학’ 등 상대적 우위를 추구하는 용어들이 광범위하게 사용되고 있었다. 창의성, 전문성, 봉사(나눔), 인성, 리더십 등이 주요 인재상으로 확인되었으며, 연구중심대학인 경우 지식을 창출하는 글로벌 리더나 세계 시민으로서의 인재상을 상대적으로 더 많이 포함하고 있었다. 이는 정부 재정 지원 사업 등 대학에 대한 획일화된 평가와 규제에 기인한 결과일 수 있다. 그러나 세계적 수준의 연구중심대학을 추구하는 대학조차도 인류적 차원의 비전과 가치를 표방하는 사례를 거의 찾아볼 수 없었다는 점은 초일류 대학 육성 관점에서 시사하는 바가 크다.

미국 사회는 전 세계 어느 국가보다 다양성과 수용성이 높은 사회로 변모하였다(허준, 2020). 물론 여전히 인종차별에 대한 갈등이 존재하지만, 미국만큼 다양한 문화와 사람이 모여있는 곳은 없다. 특히 미국 대학은 해외의 우수한 인재들이 모여드는 유입구로서 다양성과 수용성이 가장 높은 조직이다. 이는 무엇보다 다양성 존중이라는 인류 보편의 가치를 대학이 적극적으로 구현하고자 했기 때문이다(허준, 2020).

초일류 대학은 무엇보다 인류의 발전에 기여하는 것을 핵심 가치로 삼아야 한다. 인류 발전에 대한 비전은 구성원들의 공감과 이해를 토대로 구체화되어야 한다. 초일류 대학은 비전을 지속

적으로 구성원들과 공유하고 비전 실현을 위한 중장기 발전 계획을 수립해야 한다. 초일류 대학은 다른 대학보다 상대적 우위에 있는 것으로 이루어지는 것이 아니라, 초일류 가치를 추구하고 실현해 나감으로써 자연스럽게 만들어진다.

이러한 맥락에서 한국의 일류 대학 중 하나인 KAIST가 상대적 순위를 매기는 평가와는 무관하게 대학의 가치를 실현하는 일에 집중하겠다고 선언한 점은 매우 인상적이다. KAIST 이광형 총장은 제17대 총장에 취임하며 '미래 50년을 위한 KAIST 신문화 비전 및 전략'을 제시하였다. 핵심은 인류가 당면한 문제를 찾아 정의하고 해결하는 데 비전을 두고 국가와 인류의 번영과 지속가능을 위한 글로벌 가치 창출에 교육과 연구, 봉사의 기능을 집중하겠다는 점이다. 이러한 KAIST의 새로운 비전은 앞서 논의한 초일류 대학의 가치와 매우 유사하다. 세계적 수준의 대학을 추구하는, 초일류 대학으로 나아가기 위한 비전을 세우는 대학들은 말로만이 아닌 실질적으로 인류적 가치를 향해 새로운 혁신을 시도하는 대학으로 전환해야 한다.

(그림 3.3) '미래 50년을 위한 KAIST 신문화 비전 및 전략' 개요



② [리더십] 지속가능한 리더십에서 혁신이 시작된다

한 조직의 발전과 변화는 조직 문화를 혁신함으로써 가능하며, 이러한 조직 문화의 혁신의 성패는 '리더십(leadership)'에 달려있다. 조직의 리더가 어떠한 리더십을 발휘하느냐에 따라 조직의 성과가 좌우될 수 있다는 점이다. 이미 많은 연구와 실제 사례들을 통해서 성공적인 리더가 조직에 미치는 영향력과 그 중요성이 밝혀진 바 있다. 성공적인 리더는 구성원들이 공감하는 비전을 제시하고 공유하며, 구성원의 동기를 극대화한다. 더 나아가 끊임없는 환경 변화에 능동적으로 대응하도록 구성원 간 협업과 소통을 지향하는 혁신적 문화와 풍토를 조성한다.

이를 대학 차원에 적용하면, 대학의 경쟁력, 더 나아가 대학의 생존을 결정함에 있어 어떠한 총장이 어떠한 방식으로 대학을 이끌어 가느냐가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다(김병목, 2006). 무엇보다 초일류 대학은 전 구성원들이 인류적 차원의 비전과 가치에 공감하고 참여하도록 하며, 끊임없이 혁신적 시도를 촉진하는 문화와 풍토를 조성해야 한다. 이를 위해서는 리

더인 총장의 역할이 핵심적이다. 본 연구에서는 초일류 대학 총장의 리더십에 주목하였다. 특히 한국 대학들의 현 상황에서는 어떠한 사람을 총장으로 선출하고, 얼마나 지속가능한 리더십을 발휘할 수 있게 하는지, 즉 총장 선출과 임기의 문제에 대해 제안하고자 한다.

한국 대학의 총장 선출과 임기에 대해 논의하기에 앞서, 총장들의 특성을 살펴볼 필요가 있다. 한국 대학의 총장은 어떠한 특성을 갖고 있는가? 한국 대학 총장이 가진 특성을 탐색한 배상훈 외(2017)의 연구 결과에 따르면, 대부분의 총장은 남성이었으며, 수도권 소재 S 국립대 출신, 미국 대학 박사학위를 취득한 경우가 다수를 차지하였다. 대학의 성패를 좌우하는 총장이 특정 성별(남성) 또는 특정 대학이나 유학 국가에 집중되어 있다는 점은 고등교육 생태계의 획일화를 가져올 수 있다. 다양성은 창의와 혁신의 토양이다(Florida, 2014). 다양성이라는 인류 보편의 가치는 이전과는 다른 새로운 관점의 전환을 가져오고, 이는 조직의 혁신으로 이어질 수 있다. 물론 성별과 출신 대학이 같다는 점이 모든 리더십의 획일화를 의미하는 것은 아니지만, 특정 유형에 치중되어 있다는 점은 분명 개선이 필요하다.

또한 연구 결과, 절반에 가까운 총장들이 학장, 처장, 부총장 등의 보직을 통해 충분한 행정 경험을 쌓지 못한 채 최고 의사결정권자의 자리에 앉게 되었다. 이는 특히 대학의 고유 특성을 깊이 이해하지 못한 외부 영입 총장 또는 ‘오너’ 총장이 많기 때문일 수 있다. 미국 총장은 약 96%의 총장이 보직 경험을 갖고 있으며(Birnbaum & Umbach, 2001), 성공적인 리더십을 발휘한 일류 대학의 총장들은 일찍이 다양한 경력과 리더십 경험을 갖고 있었다(Padilla, 2005). 불확실한 미래 사회를 선도해나가야 할 초일류 대학의 수장(首長)인 총장은 사전에 다양한 경험과 리더십 훈련을 토대로 대학의 비전과 가치를 실현해 나가야 한다. 이는 총장 선출 과정에서부터 분명히 고려되어야 할 부분이다.

그러나 현재 한국 대학들의 총장 선출 과정은 구성원의 의견 반영과 이해관계자 간의 소모적인 갈등 등 여러 가지 문제점들이 존재한다(신현석, 류수형, 김혜연, 2016; 신현석, 주영달, 2016). 국립대는 추천위원회를 통한 간선제 혹은 교원합의제를 통한 직선제의 방식을 적용하여 구성원의 의견이 어떠한 방식으로든 반영이 되지만, 대부분의 사립대는 구성원의 의견과는 상관없이 학교 법인에 의해 결정된다. 국립대는 국가와 대학, 대학 구성원 사이에서, 사립대는 법인과 대학 구성원, 대학 구성원 사이에서 여러 가지 갈등 문제가 대두된다. 해외 우수 대학의 총장 선출 방식을 살펴보면 대학의 목표와 맥락에 따라 몇 가지 유형으로 구분하기 어려울 정도로 다양한 총장 선출 방식이 운영되고 있다(박엘리사, 2012). 한국에서는 거의 이루어지지 않는 외부 서치 컨설턴트(search consultant)도 보편적으로 활용하고 있다. 이는 고도로 발전된 대학일수록 대학 내 전문가들의 충분한 논의의 과정을 거쳐 대학의 특수성이 고려된 창의적인 정책을 운영하기 때문이다.

초일류 대학은 대학의 비전과 가치를 실현하기에 가장 적절한 총장을 선출할 수 있도록 협력적

거버넌스를 갖추어야 한다. 특히 이 과정에서 대학 내 구성원들의 의견을 수렴하고 적극적으로 소통하려는 제도가 마련될 필요가 있다. 해외 우수 대학들은 총장 선출 위원회에 교수와 이사진뿐만 아니라 직원과 학생, 지역사회 관계자 등 다양한 집단을 포함시키고 있다. 서치 컨설턴트를 통해 외부의 다양한 인재풀을 탐색한다. 초일류 대학을 지향하는 한국 대학들도 다양한 인재들을 탐색하며 최적의 총장을 선출하려는 노력을 아끼지 않아야 한다.

총장 선출만큼 총장의 임기도 중요하다. 초일류 대학이 추구하는 인류적 차원의 혁신은 '지속 가능한 리더십'에서부터 출발한다. 그러나 한국의 대학 총장은 대부분 단임, 4년 임기에 그치고 있다. 교육 조직의 특성상 대학의 변화와 성과는 단계적으로 나타날 수 있는 것이 아니다. 더욱이 인류의 난제를 해결하고자 하는 초일류 대학의 교육, 연구, 사회봉사의 성과는 장기적 호흡으로 지켜봐야 한다. 그러나 단 한 번, 4년의 총장 리더십은 중장기적 발전 계획을 추진해 나가기 어렵고 상대적으로 인기 영향 정책을 추진하게 될 상황이 조성될 가능성이 크다(배상훈 외, 2018).

미국 일류 대학에서 가장 영향력 있다고 평가받는 총장들 대부분은 장기간 총장직을 수행하였다. 시카고대학의 Robert Maynard Hutchins는 1929~1951년까지 약 23년간, 미시간대학의 James Johnson Duderstadt는 1988~1996년까지 9년간, 다트머스대학의 James Oliver Freedman은 1982~1987년까지 6년간 아이오와대학 총장을 역임하고 1987~1998년까지 12년간 다트머스 대학 총장으로서 리더십을 발휘하였다(이명주, 2019). 심지어 하버드대학의 경우 최근 150년 동안 총장 평균 재직기간이 약 20년이었던 점은 한국의 총장 임기 방식에 시사하는 바가 크다(송영식, 2006).

초일류 대학은 인류적 차원의 비전과 가치를 지향해야 한다. 그리고 대학 조직이 가치를 중심으로 혁신적으로 움직여나가기 위해서는 리더십의 역할이 중요하다. 초일류 대학은 개방적이고 장기적인 관점에서 초일류 대학의 비전과 가치에 부합하는 총장을 선출하고 리더십을 발휘할 장을 마련할 필요가 있다. 초일류 대학은 기존의 대학의 관행적 논리에서 벗어나 긴 호흡을 가지고 변화를 선도해 나갈 수 있는 총장 제도를 운영해야 한다.

### ③ [구성원(1)] 인류애로 무장한 교수, 사회적 책임감을 회복하라

다음으로 초일류 대학을 육성하기 위해서는 구성원의 역할이 매우 중요하다. 좋은 총장을 선출하고 장기적인 리더십을 발휘할 수 있는 장을 마련하는 것만으로는 초일류 대학이 될 수 없다. 초일류 대학에는 초일류 총장만큼이나 초일류 의식을 갖추고 있는 구성원이 필요하다. 대학의 구성원은 일반적으로 교원과 직원, 학생이 포함되지만, 본 연구에서는 대학 조직의 핵심 구성원인 교수와 직원을 중심으로 이야기하고자 한다. 학생은 일정한 기간을 머물다 떠나지만, 교수와 직원은 일종의 평생직장과도 같이 오랜 기간 대학에 남아 대학의 정체성을 형성해 나가기

때문이다(서정화, 구관서, 임창희, 2009). 세 번째 제안은 우선 '교수'의 책임과 역할에 초점을 맞추었다.

대학 교육의 질 제고는 전적으로 교수에게 달려 있다 해도 과언이 아니다. 교육뿐만 아니라 연구, 사회봉사 활동의 핵심 주체는 교수이다. 따라서 초일류 대학의 이상을 구현하기 위해서는 교수의 역할이 무엇보다 중요하다. 초일류 대학의 교수는 어떠한가?

일반적으로 교수 집단은 명령과 지시에 따라 움직이기보다는 학문적 자율성과 전문성을 중시한다는 점에서 한 조직의 일원으로 적응해 나가는 데 어려움을 느낀다(김규원, 2013). 해외에서는 '교수 사회화(faculty socialization)'의 맥락에서 교수 개인이 대학에 적응해 가는 과정과 어려움 등에 대한 연구가 활발히 이루어져 왔다(Gocky, 2017; Hakala, 2009). 교수는 대학 조직 및 조직 내외의 구성원들과 상호작용하며 대학 교수로서의 자신의 정체성을 형성하고 학자로서의 열정을 형성해 나간다(참고: 심은비, 오현석, 2019). 무엇보다 교수는 기본적으로 자기주도적이고 자아실현을 추구하는 특성을 지닌다. 교육자이면서 연구자이고, 대학과 사회에 기여하는 봉사자로서 교수들은 자신의 정체성과 자존감을 강화해 나가며 성장한다.

그러나 대학이 점차 기업화되고 대학 구조 개편이 급격히 이루어지고 있는 시대적 상황에서 대학 교원에 대한 이상과 현실의 괴리가 심화되고 있다. 세계적 수준(World class)을 지향하는 연구를 하려 해도 단기간에 가시적인 성과를 내지 못하면 연구 지원이 중단될 수 있으며, 재임용과 승진 요건을 맞추기 위하여 논문 편수를 채우는데 급급하다. 심지어 '논문 편수 채우느라 학자들과 교류하고 연구할 틈이 없다'는 말은 이미 대학 사회에서는 공공연한 상황이다. 정부 재정 지원 사업을 수주하고 대학 평가를 받기 위해 여러 계획서와 보고서를 쓰는 데에 많은 시간을 할애하고 있다. 이러한 과정에서 많은 교수들은 소진(burn out)을 경험하고 교수라는 직업에 대한 회의감을 느끼기도 한다.

초일류 대학은 교수들이 다시금 교육자, 연구자, 봉사자로서의 제 역할을 충실히 다하며 조직의 성장과 발전을 견인해갈 수 있는 장을 마련해야 한다. 이러한 맥락에서 초일류 대학은 무엇보다 초일류 교수들에게 '일류 의식'을 심어줄 수 있어야 한다.

한국에서 가장 혁신적인 대학 중 하나로 손꼽히는 KAIST의 이광형 총장은 한 언론과의 인터뷰를 통해 한국에 세계적 일류 대학이 없는 가장 큰 이유로 '일류 의식의 부재'를 제시한 바 있다(중앙일보 2021.06.28. 보도자료). 세계 일류가 되고자 하는 의식을 가진 구성원이 없다는 점이다. 일류 의식은 스스로가 세계 일류라는 자긍심을 갖고, 일류로서 국제 사회에 대한 사회적 책임감을 갖는 것을 의미한다. 물론 많은 대학과 교수들은 평가에서 경쟁적으로 살아남아야만 하는 상황이기 때문에 일류 의식을 추구할 수 있는 사회 환경적 여건이 미흡하다. 초일류 대학

은 자체적으로 이러한 단기적 성과, 순위 평가 중심의 경쟁적 풍토에서 벗어나 인류애로 무장한 교수들이 사회적 책임감을 다할 수 있는 교육, 연구, 봉사의 장을 마련할 필요가 있다.

한 예로 KAIST는 교수를 초빙함에 있어서 이미 10여 년 전부터 정성 평가를 도입한 바 있다. 세계 일류 대학들이 하듯 전 세계 전문가들의 평가서를 받아 평가하는 방식을 시작했다. 이는 아직 국내 대학 사회에서는 받아들여지지 않는 방식이다. 초일류 대학의 비전을 함께 실현해 나갈 교수를 임용하기 위해서는 일반 대학이 하는 방식만으로는 한계가 있다. 단순 양적 숫자에만 매몰되지 않고 교육과 연구, 봉사가 인류 발전의 가치를 지향하고 있는지를 더 면밀히 살펴야 한다. 또한 한국은 현재 노벨상 수준의 석학을 적극 유치하는 데 미흡하다. 초일류 대학은 인류 난제를 해결하는 대학이라는 점에서, 노벨상 수준의 석학을 대학의 교원으로 유치하는 노력을 기울여야 한다(송성진, 2021). 온·오프라인 교육이 확대되고 있는 현시점에서 다양한 형태로 해외 우수 석학들의 지적 자원을 활용할 수 있다.

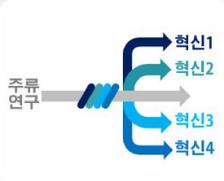
다음으로 세계를 선도하는 초일류 대학으로서 최초의 생각과 발견을 할 수 있는 교육 및 연구 여건을 마련해야 한다. 초일류 대학은 세계를 이끌 연구는 무엇보다 단기간에 이루어지는 것이 아님을 명심할 필요가 있다. KAIST는 신문화 전략에서 10-20년을 준비하는 연구, 1랩 1최초 연구를 적극 지원할 것임을 명시하였다(그림 3.4). 정부는 초일류 대학에 대해 장기적인 연구 지원 계획을 수립, 확대할 필요가 있다.

(그림 3.4) KAIST 신문화 전략(연구)



## Advanced Research: How에서 What 연구로

### Post AI 시대를 준비하는 연구

남들이 가지 않는 길	‘최고’ 보다 ‘최초’	How에서 What으로
 <p style="font-size: small;">혁신적 접근      문제 정의</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 새로운 문제 정의하고 해결</li> <li>· 10-20년을 준비하는 연구</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 남과 다른 생각</li> </ul> <div style="background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">"1랩 1최초"</div>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 따라가기 (X)</li> <li>· 무엇을 연구할까?</li> </ul>

더불어 초일류 대학은 교수들이 함께 인류적 가치, 사회적 책임감에 대해 깊이 있게 생각하고 자유롭게 논의할 수 있는 학습공동체(learning community)를 운영할 필요가 있다. 대학은 가치 공동체로서, 그 대학을 이루는 교수 집단은 특히 대학의 비전과 가치에 공감하고, 동료들과 함께 나눌 때 더 큰 동기부여와 소속감을 얻게 된다. 또한 이러한 공동체 형성을 통해 자연스럽게 학제간 다양한 융합 연구들이 시작될 수 있다는 장점도 있다.

#### ④ [구성원(2)] 초일류 대학의 구성원은 모두가 전문가다

초일류 대학은 초일류 교수만큼(제안 ③) 구성원 모두가 초일류 의식을 갖춘 전문가이다. 네 번째 정책 제안은 대학의 운영을 실질적으로 담당하는 보직교수와 행정 직원의 전문성 강화에 있다. 인류적 난제를 해결하는 글로벌 초일류 대학이 되기 위해서는 행정의 혁신이 필수적이기 때문이다.

한국 대학의 행정 조직은 대체로 관료제의 형태로 이루어져 있다. 따라서 행정 조직의 구성원들은 관료적인 의사결정 체제에 익숙하다. 명령과 지시에 기반하여 행정 운영이 이루어진다. 또한 뒤에서도 다루겠지만 대학을 둘러싼 다양한 규제(대학 평가, 감사 등)에 저촉되지 않도록 보수적으로 행정 처리를 하는 경향이 크다. 기존의 운영 방식을 뒤엎는 혁신은 잘 받아들여지지 않는다. 조직 내에서 혁신이 이루어지지 않는 대학이 초일류 대학으로 발전하기 어려운 것은 자명하다.

따라서 초일류 대학 육성을 위해 구성원의 전문성을 강화하는 대학 내 인적자원관리 및 개발을 혁신적으로 개선해야 한다. 전문성은 책임 있는 자율을 기반으로 형성될 수 있다. 각 구성원이 대학의 비전을 실현해나가는 주체라는 인식을 지니고, 각자가 맡은 분야에서 책임과 자율을 바탕으로 전문적 혁신을 시도할 수 있도록 인사 제도 전반을 개편해야 한다. 창의적인 조직은 재능(talent)을 갖춘 인재와 이들이 자유롭게 활동할 수 있는 포용성(tolerance)이 있고, 새로운 혁신이 가능한 기술(technology)이 발달한 조직이다(Florida, 2014). 초일류 대학은 구성원들이 각자의 분야에 전문성을 갖추고 그들의 자유로운 혁신을 포용하고, 혁신이 성공적으로 안착할 수 있는 기술과 인프라를 갖추고 있어야 한다.

대학은 구성원들이 지속적으로 전문성을 개발할 수 있도록 다양한 연수 프로그램을 운영해야 한다. 대학은 새로운 지식을 창출해 나가는 혁신 선도 조직으로서 신지식과 기술을 끊임없이 배우고 익혀야 한다. 최근 인공지능이나 메타버스와 같은 신기술이 각광을 받고 있는 시점에서 대학 구성원들이 해당 분야에 대한 지식과 기술을 갖추고 있는 것이 필요하다. 또한 구성원들의 학습 공동체 활동을 적극 지원해야 한다. 다른 사람과 함께 상호작용할 때 배움의 폭과 깊이가 보다 더 커질 수 있다. 학습 공동체는 조직에 대한 몰입과 열의, 애착을 높이는 데에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 적극 활용할 필요가 있다.

마지막으로 동문 네트워크 관리에 관심을 기울여야 한다. 대학을 졸업한 동문들은 초일류 대학을 향한 초일류 공동체의 일원이 된다. 이미 세계 우수 대학들은 탄탄한 동문 네트워크를 기반으로 풍부한 기부금을 비롯하여 교육, 연구, 산학협력에 동문을 적극 활용하고 있다. 한국의 우수 대학들이 초일류 대학으로 발전해 나가기 위해서는 동문 또한 중요한 대학의 구성원임을 재확인하고, 초일류 동문 공동체를 형성하기 위해 노력해야 한다. 한국에는 대학 기부금 문화가 정착되지 않은 상황이지만, 일부 대학의 동문들은 후배들의 성장과 발전을 위해 적극적으로 기부금을 내고 있다. 기부금뿐만 아니라 이들이 국내외에서 쌓은 혁신 경험들을 대학의 교육, 연구, 산학협력 자원으로 적극 활용해야 한다.

### ⑤ [교수-학습] 결국 프로그램으로 승부한다

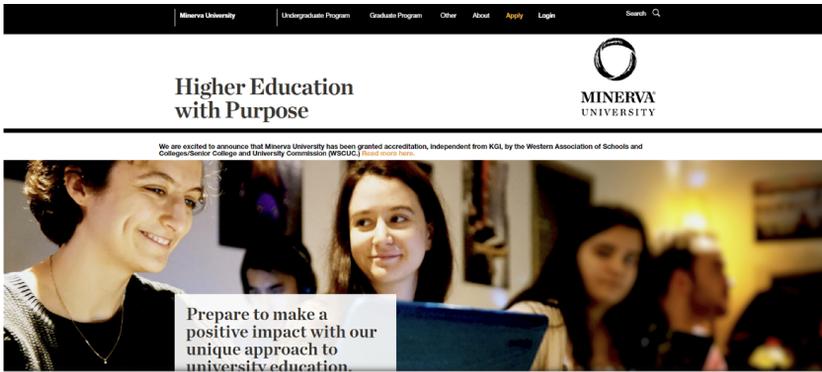
대학은 연구를 통해 새로운 지식을 창출하는 역할도 수행하지만, 가장 기본적으로는 고등교육 기관으로서 인재를 양성하는 역할을 담당한다. 초일류 대학은 인류적 가치를 추구하여 인류 발전에 기여할 초일류 인재를 양성하는 데 목적이 있다. 이를 위해서는 초일류 가치 기반 교수-학습 혁신이 필요하다. 무엇보다 교육기관의 성공과 실패를 좌우하는 것은 교육 프로그램이다. 대학 내에서 어떠한 교수-학습이 이루어지느냐에 따라 초일류 인재를 길러내는지가 결정된다. 교수-학습의 혁신은 연구와 산학협력, 사회봉사의 혁신으로 이어진다.

초일류 대학을 만드는 교수-학습 혁신은 인류 난제를 해결할 수 있는 '도전 과제 해결형 교육과정 구축'을 통해 이루어질 수 있다(송성진, 2021). 앞으로 인류가 직면할 미래 사회는 단편적인 지식이나 기술로는 해결할 수 없는 난제로 가득하다. 많은 국제기구들이 이야기하는 바와 같이 새로운 시대는 융합 지식과 기술을 활용할 수 있는 융합 인재를 필수적으로 요구한다. 따라서 대학은 융합 인재를 길러낼 수 있도록 교수-학습 전 과정을 혁신할 필요가 있다. 고정된 교육과정과 교과서를 토대로 지식을 암기하는 형태에서 벗어나 실제 현장에서 경험하며 배우는 현장 중심 교육으로 전환해야 한다. 구체적으로 도전 과제 해결형 교육과정에서는 학생 스스로 자신의 교육과정과 과제, 기대 성과를 설정하고 수준별 도전 과제에 대한 성과물을 토대로 자체 평가를 실시할 수 있다. 교수자는 학습자가 설정한 문제를 해결하는 데 필요한 코칭, 자원 활용 안내 등 촉진자로서의 역할을 수행한다. 학습자는 이 과정에서 다학제적 지식을 습득하고 문제 해결을 위한 창의·융합 역량을 함양할 수 있다.

국내 사례를 살펴보면 광주과학기술원(GIST)은 과학기술특성화대학이지만 인문사회 교양 교육을 강조하고 있다(참고: 이관행, 2021). 프린스턴 대학교의 12과목 규칙(rule of 12)을 적용하여 전공 교과목 수를 최소화하였다. 그리고 기초 수학·과학 교육과 인문사회 교양 교육은 2년 동안 이수하도록 구성하였다. 이는 다양한 학문을 접하고 인문사회와 과학기술을 융합하는 역량을 기를 수 있도록 하기 위함이다. GIST는 대학 사회가 고질적으로 갖고 있는 수업 시수, 학점과 관련한 제도 혁신을 시도하고 있다는 점에서 시사하는 바가 크다.

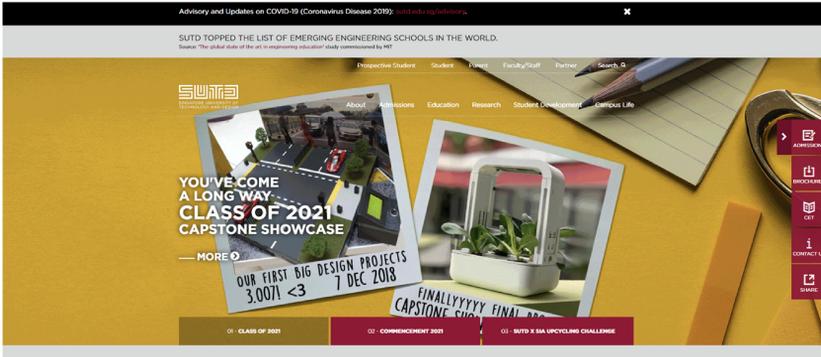
해외에는 초일류 혁신 대학 모델로 각광받는 사례들이 여럿 존재한다. 가장 대표적으로 미네르바스쿨이다. 코로나19 상황이 도래하면서 더욱 주목받고 있는 미네르바스쿨은 일반적인 캠퍼스 공간이 없는 학교이다. 모든 수업은 온라인 플립 러닝 방식으로 운영되며, 학생들은 미리 예습한 내용을 토대로 실시간 수업에서 교수, 동료 학생들과 토론하며 배운다. 소속 학생들은 재학 기간 동안 7개국의 기숙사를 돌며 글로벌 문화를 경험하며 융합 역량을 함양한다. 학생들은 프로젝트 기반 학습을 하며 현장 중심의 문제해결 능력을 습득한다.

(그림 3.5) 미네르바스쿨 홈페이지



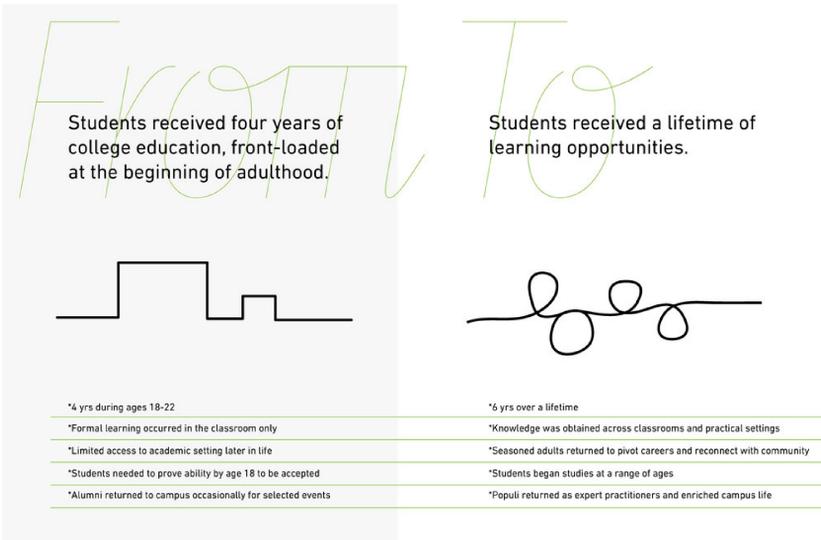
또 다른 대학으로는 싱가포르의 SUTD(Singapore University of Technology and Design)가 있다. SUTD는 대학의 존재 이유를 새롭게 정의하였다. 앞으로의 대학은 인류가 직면하는 경제, 환경, 사회 문제에 적극적으로 응답하고, 국경과 인종, 문화를 초월하여 함께 일할 수 있는 인재를 길러내는 역할을 수행해야 한다는 것이다. 또한 대학은 학생들에게 기업가 정신과 혁신 역량을 함양시켜 스타트업을 활성화하고 사회의 웰빙(well-being)에 기여하도록 해야 한다. 이에 SUTD는 다른 사람과의 상호작용을 통한 배움을 중시하며 현장 기반 학습을 강조한다. 전공 중심의 학과가 아닌 역량 중심의 구조를 두고, 인턴십과 학생 주도 협력 활동 등을 활발히 운영한다. 수업은 기본적으로 서로 다른 전공의 교수 2명의 팀 티칭(team teaching) 방식을 적용한다. 여름학기는 해외 혁신 기업에 대해 탐색하고(VIEW: Value-added Innovation and Enterprise Work), 아시아 지역 시장에 초점을 맞추어 미래 직업 역량을 기를 수 있는 활동(AIM: The Abroad Internship Mission)을 하는 데 활용된다.

(그림 3.6) SUTD 홈페이지



스탠퍼드 대학교는 미래 인재 양성을 위한 혁신으로서 개방형 순환 대학(open loop university) 시스템을 도입하였다. 기존 학부과정 4년과 석사과정 2년을 통합한 6년 학제를 구성하여, 학생들은 6년이라는 기간 동안 자유롭게 캠퍼스와 직장을 오가며 교육 기회를 누린다. 학생들은 이 과정에서 대학에서 배운 지식을 직무 현장에 적용해 보고, 직무 현장에서의 경험과 어려움을 대학에서 해결해 나간다. 학생들은 경험을 통해 배우고 성장(learning by doing) 한다.

(그림 3.7) 스탠퍼드 개방형 순환 대학



이처럼 이미 해외 우수 대학들은 미래 사회를 선도할 수 있는 교수-학습 혁신을 시도하고 있다. 한국에서는 일부 대학들이 새로운 시도를 하고 있으나, 이른바 ‘파괴적 혁신’이라 할만한 시도는 거의 보이지 않는다. 초일류 대학은 미래 사회의 새로운 질서(rule)를 창조할 수 있는 대학이다. 여러 혁신 사례를 참고하여 한국만의 차별화된 교수-학습 혁신을 시도할 필요가 있다.

#### ⑥ [구조와 운영] 초일류 대학은 인류 사회를 연결하는 플랫폼 대학이다

여섯 번째로 대학 구조와 운영 측면에서 인류 사회를 연결하는 ‘플랫폼 대학’으로의 전환을 제안하고자 한다. 플랫폼(platform)이란 구성원이 모여 있는 생태계로서 어떤 목적을 갖고 있는 유사한 활동이 이루어지는 기반을 의미한다(허준, 2020). 대학은 교수와 직원, 학생이 모여 교육, 연구, 사회봉사 활동을 하는 기반이라는 점에서 플랫폼 대학이라 할 수 있다. 허준(2020)은 플랫폼으로서 대학이 갖는 특징을 다음과 같이 정리하였다.

첫째, 대학은 교육, 연구, 사회봉사를 주제를 중심으로 교수와 학생, 지역사회, 세계가 연결될 수 있는 유·무형의 인프라를 제공한다. 둘째, 대학은 개인이 직접 수행하는 것보다 적은 비용으로 질 높은 교육 서비스나 연구 서비스를 제공한다. 셋째, 대학은 자체적인 브랜드 질 관리를 수행하며, 넷째, 대학 안팎에는 다양한 공동체가 형성된다. 마지막으로 대학은 다양한 구성원들이 서로 연결될 수 있는 허브(hub) 역할을 수행한다. 이러한 특징을 종합하면 대학은 사람과 사람, 사회, 세계를 서로 연결하는 네트워크(network)로서의 플랫폼 대학이라고 할 수 있다.

미래 사회는 플랫폼 시대다. 다시 말하면 ‘연결’의 시대이다. 무엇을 어떻게 연결하고, 그 연결이 얼마나 다양하고 활성화되느냐가 중요해지는 시대이다. 코로나19 팬데믹 상황은 특히 온라인을 기반으로 한 연결이 사회경제적으로 얼마나 중요한지를 깨닫게 해주었다. 초일류 대학은 이러한 연결의 사회를 선도적으로 이끌어 나가기 위해서 플랫폼 대학의 모습을 추구해야 한다.

플랫폼으로서의 대학은 지식과 사상, 그리고 경험을 매개하는 연결의 플랫폼이다(허준, 2021). 플랫폼 대학의 경쟁력은 새로운 지식을 창출하고 이러한 지식을 사회와 공유하며 지식-사상-경험을 연결하는 연결의 수와 강도의 함수로 나타나는 영향력의 크기라 할 수 있다. 따라서 초일류 대학은 플랫폼 대학으로서, 전 세계와 다양한 차원으로 연결되는 것이 필수적이다. 연결의 수가 많아지고 그 강도가 세질수록 초일류 대학으로서 글로벌 사회에 미치는 영향력이 확대될 수 있다.

이미 세계의 우수 대학들은 다양한 방법으로 연결을 확대해 나가고 있다. 가장 많이 나타나는 양상이 교육과정을 전 세계와 공유하며 확산하는 것이다. 우선 대학이 아닌 하나의 플랫폼으로서 다양한 강의를 공유하는 형태가 있으며, 다음으로는 대학 내에 멀티 캠퍼스를 운영하며 온

라인으로 교육과정을 공유하는 형태이다. 전자는 UDACITY, COURSEERA, EdX 등으로 대표되며, MIT와 하버드 대학 등은 후자의 형태로 자신들의 교육과정을 전 세계에 공개하고 있다. 온라인 공개 수업(MOOC: massive open online course)이 확대됨에 따라 언제 어디서든 해외 우수 대학의 강의를 들을 수 있게 된 것이다. 온라인 학위과정 프로그램은 해외 대학들의 새로운 혁신 전략으로 활성화되고 있다.

(그림 3.8) 온라인 기반 대학 교육과정 공유 사례



플랫폼 대학으로서 초일류 대학이 되기 위해서는 ▲건전한 거버넌스(governance)와 ▲훌륭한 인재 ▲충분한 재정이 요구된다(허준, 2021). 우선, 플랫폼 대학으로서의 비전을 수립하고, 구성원과 공감대를 형성하며, 대학 변화를 추진해 나갈 수 있는 리더십이 필요하다. 해당 리더십과 추진 전략이 제대로 실행될 수 있는 조직 체계의 혁신이 함께 요구된다.

또한 플랫폼의 성패를 좌우할 수 있는 ‘연결’을 중심으로 한 인적자원개발 전략이 수립될 필요가 있다. 앞서 제안 ③과 ④에서 살펴봤던 것처럼 초일류 의식을 갖춘 교수와 직원이 될 수 있도록 그들의 발전과 성장을 촉진하는 제도를 마련해야 한다. 교직원들의 임용이나 업적평가 등과 연결될 수 있다. 마지막으로 새로운 혁신 사례를 다양하게 만들어 나갈 수 있도록 정부 차원의 재정 지원이 확대되어야 하며, 대학 차원에서도 다각적으로 재정을 확보해 나갈 수 있도록 규정 개선이 요구된다.

플랫폼 대학의 모습을 가장 잘 보여줄 수 있는 조직 체제는 바로 학-연-산-관-민의 공유 체제이다. 플랫폼의 핵심은 개방과 연결이며, 그 연결은 대학과 대학만이 아니라 연구소, 산업체, 정부기관, 민간, 나아가 세계와 연결되어야 한다. 특히 초일류 대학이 추구하는 인류 난제 해결책은 이러한 ‘연결’을 통한 때 발견될 수 있다. 한국의 경우 대학과 산업체 간의 산학협력은 다양하게 이루어지고 있지만, 대학과 산업체와 연구소, 정부기관, 민간이 모두 협력하는 체제는 아직 활성화되지 않고 있다. 한국에서 초일류 대학이 만들어지기 위해서는 다양한 형태의 연결 체제가 확산될 필요가 있다.

한편 한국의 대학 사회에서는 최근 ‘공유대학’이 화두로 떠오르고 있다. 교육부는 지역 소멸 위

기를 극복하기 위해 지자체-지역대학 협업 체계를 구축하여 지역 인재를 양성하는 ‘지자체-대학 협력기반 지역혁신 사업’과 한국판 뉴딜 실전을 위해 국가 수준의 신기술 핵심인재를 양성하기 위하여 학-연-산-민 협력 체계를 구축하는 ‘디지털 신기술 인재양성 혁신공유대학사업’을 추진하는 중이다. 이는 다양한 주체 간의 연결을 주목적으로 삼고 있다는 점에서 플랫폼 대학을 실현하는 하나의 전략이 될 수 있다. 초일류 대학은 인류 난제 해결이라는 인류 전체의 번영과 발전을 중심으로 다양한 연결 협력체계를 만들어나갈 필요가 있다.

### ⑦ [국제화] 세계의 대학처럼 움직여라

초일류 대학은 세계의 대학이다. 인류 전체의 번영과 발전이라는 가치를 추구한다는 점에서 국내에 한정되지 않는 글로벌 대학이다. 초일류 대학이 글로벌 대학으로서 존재하기 위해서는 무엇보다 내실 있는 국제화가 필요하다. 앞서 살펴본 바와 같이 한국 대학들에서의 국제화는 외국인 유학생 유치라는 제한된 차원으로 이루어지고 있다. 이에 따라 실제 한국 대학의 국제화는 세계 우수 대학과 비교하였을 때 굉장히 미흡한 수준이다. 세계를 선도하는 초일류 대학이라면 무엇보다 국제적으로 인정받고 활약할 수 있는 대학이어야 할 것이다. 초일류 대학의 성패를 좌우할 수 있는 것이 바로 국제화이다.

세계 대학순위평가에서 국제화는 외국인 유학생 비율만이 아니라 외국인 교원의 비율, 국제 공동연구 경험 등이 포함되어 있다. 특히 국제 공동연구가 포함되고 있다는 점은 단순히 외국인의 여부가 국제화를 나타내는 것이 아니라 국제사회와 연구뿐만 아니라 교육, 사회봉사 등을 함께 할 때 진정한 국제화가 이루어질 수 있음을 의미한다. 2000년 이후 노벨 과학상 수상자의 90%는 공동 수상이다. 이는 인류적으로 의미 있는 연구들은 혼자서 할 수 있는 것이 아니라 융합을 통해 가능함을 보여주는 대표적 예이다(차두원 외, 2010). 특히 한국처럼 기초 과학 연구가 부족한 경우에는 해외의 선진적인 연구 네트워크가 필요하다.

해외의 우수 대학들은 한국과 비교하여 국제협력 논문의 비중이 월등히 높으며, 해외 대학 내에서도 국내 협력보다는 국제협력의 비중이 높은 편이다(서지영, 2021b). 세계 대학순위에서 높은 평가를 받고 있는 일류 대학들은 이미 국제 협력 연구를 활발히 운영하고 있다. 실적 측면에서도 국제공동연구로 수행된 논문의 피인용지수(FWCI: Field-Weighted Citation Impact)가 훨씬 높게 나타나고 있다. 국제 협력 연구의 확대는 초일류 대학이 되기 위해서 반드시 이루어져야 할 과제이다. 국제 공동연구를 확대할 수 있도록 정부 차원에서 국제 학술대회 개최 지원 등 연구 지원을 확충해야 하며, 초일류 연구 분야가 육성될 수 있도록 장기적인 연구 지원 풍토 및 인식 개선이 이루어져야 한다.

(그림 3.9) 국내외 대학의 국제협력 연구 현황(서지영, 2021b)



주1: 일반 대학은 서울대·연세대·고려대·성균관대의 논문 비중의 평균, 해외대학은 Caltech, MIT, Stanford, HKUST(홍콩과학기술대학), NTU(난양공과대학)의 논문 비중의 평균값 사용  
 주2: SCOPUS(접속일 2019.7.2.)에서 제공 받은 각 대학의 논문 성과를 토대로 분석  
 자료: 양한채 외(2019), 과학기술원 발전을 위한 혁신방안 수립 연구, 이윤준 외(2020), 4차 산업혁명 시대 연구중심대학의 경쟁력 확충 방안에서 재인용

무엇보다 국제화는 그 자체로 초일류 대학의 체질이 되어야 한다. 국제화는 단순 외국인 유치나 외국인을 위한 지원 차원이 아닌, 내국인의 글로벌 역량을 함양하기 위한 교육적 차원에서 이해되어야 한다(홍준현, 2021). 아직 국내의 많은 대학들은 국제화를 재정 확보의 수단으로만 이해하고 있다. 대학 내 국제처가 행정부총장 산하에 포함된 경우가 많다는 점이 이러한 인식을 그대로 드러낸다. 교육부가 주관하는 교육국제화인증역량 인증제(IEQAS: International Education Quality Assurance System)의 평가 지표도 마찬가지이다. 외국인 유학생의 불법 체류율이 필수지표에 포함되어 있다는 점은 해당 인증제도 교육보다는 외국인 유학생의 유치와 관리에만 치중하고 있음을 드러낸다.

초일류 대학은 그 자체가 세계의 무대가 될 수 있도록 글로벌 교육 환경을 갖추어야 할 필요가 있다. 국제화는 선택이 아닌 필수이며, 대학 자체에 내실화되어야 한다. 이를 위해서는 대학 내에 국제화에 대한 공통적인 이해(campus-wide understanding)가 확보되어야 한다. 우리 대학이 추구하는 국제화는 무엇이며, 왜 국제화가 필요한지, 국제화를 통해 대학은 어떻게 변화할 것인지 등 국제화 전반에 대한 공감대를 형성해야 한다. 구성원이 공감하고 참여하는 가치가 조직을 변화시키고 지속가능하게 만들기 때문이다.

다음으로 국제화를 위한 총체적 전략을 수립해야 한다. 이는 단순히 유학생을 유치하거나 국제협력 연구를 확대한다는 독립적인 전략 수립 차원이 아니라, 대학 비전과 교육목표로부터 예산, 인적자원개발, 교육과정, 운영 지원 전략 등 대학 전체의 중장기 국제화 종합 계획을 수립해야 한다. 초일류 대학의 국제화는 국제처 개별 부서만의 노력으로 이루어질 수 있는 것이 아니다. 대학 자체가 글로벌 무대가 되기 위해서는 모든 부서가 국제화를 위해 노력해야 한다. 이는 구성원이 공감하고 명확하고 분명한 전략이 담겨 있는 중장기 종합 계획을 통해 구체화될 수 있다.

마지막으로 글로벌 역량(global competency)을 증진할 수 있는 실질적인 글로벌 학습(global learning)이 확대되어야 한다. 결국 대학의 궁극적인 목적은 인재 양성이며, 초일류 대학은 인류 난제를 해결하는 글로벌 리더 인재를 길러내는 데 목적이 있다. 따라서 단순 외국어 교육에 치중하지 않고 글로벌 시민의식 등을 함양할 수 있는 교수-학습 과정에서의 국제화(internationally focused contents)를 추구해야 할 것이다. 이를 위해서는 해외 대학과의 적극적인 교수-학습 네트워크 형성이 필요하다. 이러한 글로벌 공동 교육과정의 대표적인 사례는 COIL(Collaborative Online International Learning)을 들 수 있다.

글로벌 네트워크를 형성하기 위하여 개방형 캠퍼스를 구축하는 해외 대학 사례를 몇 가지 살펴보고자 한다(참고: 홍준현, 2021). 프랑스 툴루즈경영대학(Toulouse Business School)은 프랑스, 스페인, 모로코 등을 연결하는 멀티 캠퍼스 시스템을 갖추고 있다. 어느 지역에서든 대학에 진학할 수 있고, 3년 과정 중 2학년 2학기에는 반드시 다른 국가 소재 캠퍼스에서 공부하거나 해외 자매대학에서 공부하도록 정해져 있다. 툴루즈경영대학의 학생들은 3년 동안 서로 다른 3개국에서 공부함으로써 실질적인 글로벌 교육을 받고 있다고 할 수 있다.

프랑스 ESCP 경영대학(ESCP Business School)은 툴루즈경영대학과 마찬가지로 여러 나라에 캠퍼스를 두고 있다. 3년 학부 과정 동안 학생들은 매년 서로 다른 캠퍼스에서 이수하며, 프로그램도 지역의 언어(영어, 프랑스어, 독일어, 스페인어)로 이루어지고 있다. 학생들은 단순한 교환학생 경험을 넘어 교육과정 안에서 글로벌 사회를 경험하고 글로벌 역량을 함양하게 된다.

미국 애리조나대학교(University of Arizona)는 해외 협력대학(중국, 베트남, 페루, 아랍에미레이트, 인도네시아, 모리시어스, 요르단, 이라크, 필리핀 소재)과 협력하여 공동 교육과정을 운영하는 이른바 마이크로 캠퍼스(Micro Campus)를 갖추고 있다. 해외 협력대학 캠퍼스를 일정 부분 공유하며, 학생들도 원소속 대학의 학적을 유지하면서 애리조나대학교의 학점을 이수할 수 있게 된다. 마이크로 캠퍼스는 양 대학이 등록금과 테크놀로지, 글로벌 네트워크를 공유하고 있으므로, 학생들은 저렴한 학비로 질 높은 강의를 들으며 글로벌 역량을 함양하게 된다.

코로나19는 물리적 거리가 단절되어도 온라인으로 충분히 다양하고 깊은 연결을 할 수 있음을 확인시켜주었다. 초일류 대학은 다양한 채널을 활용하여 내실 있는 국제화를 이루어나기 위해 노력해야 할 것이다.

#### ⑧ [규제 혁신] 규제 족쇄를 풀어야 할 때이다

제안 ⑧부터 제안 ⑩은 초일류 대학 육성을 위하여 특히 정부가 개선해야 할 과제이다. 여덟 번째 제안은 규제 혁신이다. 대학 사회의 자율성을 억압하는 불필요한 규제를 혁신해야 한다. 대

학에 대한 규제는 부실 대학 혹은 부패 대학을 판별하고 제재를 가하기 위한 목적으로 운영된다. 또한 대학의 도덕적 헤이 현상을 사전에 방지하기 위하여 규제를 강화한다. 그러나 초일류 대학은 인류 보편의 가치를 실현하기 위하여 중장기적이며 지속적으로 혁신을 시도해야 한다. 엄격한 규제 하에서 초일류 대학은 자유롭게 연구하고 교육할 수 없으며, 이는 초일류 대학으로의 발전을 저해한다.

변기용(2021)은 대학 혁신을 위하여 기존 고등교육 법령체계와 운영체제에 대한 전면적 검토가 필요함을 주장하였다. 대한민국 고등교육법 제5조에는 교육부 장관의 지도와 감독의 권리가 규정되어 있다. 이는 언제든지 정부에 의해 대학이 통제될 수 있는 여지를 보여준다. 대학의 자율적 혁신이라는 대학 혁신 기본 방침과 마찬가지로 대학의 자율성을 확보하는 방향으로 규정이 개편될 필요가 있다. 특히 '무엇을 한다' 혹은 '무엇을 할 수 있다'로 제시되는 포지티브(positive) 규정 시스템에서 탈피할 필요가 있다. 이는 행정편의나 책임소재를 명확히 하기 위하여 불필요하게 강화될 가능성이 크기 때문이다(변기용, 2021). 대신에 해서는 안 되는 것만을 명확히 제시하고 그 외에는 포괄적 자율을 허용하는 네거티브(negative) 규정 체제로 전환해야 한다. 변기용(2021)은 모든 대학에 적용하기 어려운 경우 단계적으로 '자율형 사립대학' 등을 지정하여 조건에 맞는 대학들에 한해 자율성을 전폭적으로 확대해 주고 정부의 개입을 최소화해야 한다는 안을 제시한 바 있다. 이를 활용하여 초일류 대학으로 발전될 가능성이 있는 대학을 선별하고, 이들 대학만이라도 파괴적 혁신을 시도할 수 있도록 규제 완화 정책을 시행할 수 있다.

규제 완화는 특히 대학이 자체적으로 재정을 다양하게 확보할 수 있는 방향으로 이루어져야 한다. 뒤에서도 살펴보겠지만 재정은 대학 혁신을 추진하는 데 있어 가장 중요한 여건 요소이다. 초일류 대학들이 지자체의 지원이나 개인 기부, 투자 수입 등을 확대하여 재정의 부담을 감소시킬 수 있는 자구책을 마련할 수 있도록 해야 한다.

#### ⑨ [평가 혁신] 구속(拘束)의 평가에서 성장(成長)의 평가로

한국 대학 사회가 갖는 특징 중 하나는 정부 주도의 평가의 영향력이 매우 크다는 점이다. 이는 지속적으로 살펴봤던 바와 같이 한국 대학이 자율성이 약하고 정부에 대한 재정의존도가 크기 때문에 나타나는 현상이다. 평가는 부실 대학을 판별하는 역할도 하지만, 평가 지표를 무엇으로 구성하느냐에 따라 대학의 행동 양상을 완전히 바꾸어 놓을 수 있다는 점에서 대학 사회 전반에 상당한 영향력을 미친다. 한 예로 2010년 시작된 학부교육 선진화 선도대학 육성사업(ACE사업)은 그간 대학들이 관심을 기울이지 않았던 교육의 중요성을 확산시키고, 대학 내 비교과 프로그램의 발전과 역량교육, 성과관리를 확산시켰다. 가장 최근에는 자율개선대학 여부를 결정짓는 3주기 대학기본역량진단평가가 이루어졌으며, 평가 결과 수도권 소재의 유명 대학이 탈락하면서 평가 전반에 대한 비판이 높아지기도 하였다. 초일류 대학을 육성하여 초일류

국가로 나아가기 위해서는 더 이상 대학을 구속하는 평가가 아닌 대학을 성장시키는 평가로 전환해야 한다. 대학을 구속시키는 평가는 무엇이며, 대학을 성장시키는 평가는 무엇인가?

대학을 구속시키는 평가는 평가 결과를 토대로 대학에 대한 행·재정적 제재를 가하는 평가이다. 해당 평가는 그 대학의 우수성과 개선점을 파악하고 발전 방향을 제안하기보다는 상대적 순위를 매기고 일정 비율에 해당하는 대학을 탈락시킴으로써 외부적 강제 요인에 따라 대학 사회에 변화를 일으키는 방식이다. 반면, 대학을 성장시키는 평가는 '피드백'이라고 하는 평가의 기본 가치를 추구하는 평가이다. 이러한 평가는 양자택일의 문제가 아니라, 해당 대학이 갖고 있는 강점과 약점을 파악하고 이를 토대로 개선하고 발전해 나가도록 하는 데 목적이 있다. 이러한 평가 접근은 정량적 평가보다는 정성적 평가를 보다 더 중요하게 여긴다. 초일류 대학은 글로벌 차원에서 활약해야 하는 대학이다. 이를 위해서는 초일류 대학이 스스로 더욱 발전해 나갈 수 있도록 평가 고유의 역할을 다해야 한다.

이러한 성장을 위한 평가가 이루어지기 위해서는 무엇보다 질적이고 정성적인 평가를 전문적으로 수행할 수 있는 기구나 제도가 마련되어야 한다. 대학 조직의 문화, 대학을 둘러싼 사회의 변화, 초일류 대학에 대한 이해를 갖고 있는 전문가들의 역할이 중요하다. 또한 이러한 평가는 정부가 주도하기보다는 전문 기관에 위탁하는 것이 보다 효과적일 수 있다. 특히 이 과정에서 여시제는 초일류 국가를 향한 싱크탱크로서 정성적 평가 전문기관으로서의 역할을 담당할 수 있다.

한편 세계 대학순위평가에 대한 강박으로부터 탈피해야 한다. 경쟁에 익숙한 한국 대학들은 세계 대학순위평가의 순위 그 자체에 집중한다. 한 단계 순위를 올리기 위하여 정량 지표를 달성하는 데에만 노력을 기울이고 있다. 찍어내기식의 연구 풍토는 이러한 평가 순위에 대한 압박감에서 출발하였다 해도 과언이 아니다. 세계 대학순위평가는 초일류 대학이 되었을 때 자연스럽게 따라오는 하나의 증거이자 결과이다. 순위 그 자체보다는 대학이 인류 난제를 해결하기 위한 방향을 제대로 추구하고 있는지, 구성원들은 그러한 비전을 실현하기 위하여 초일류 의식을 지니고 있는지, 인류의 번영과 발전에 기여하는 교육-연구-사회봉사의 체계가 제대로 운영되고 있는지 등 초일류 대학을 향해 가는 과정에 대한 점검과 개선에 초점을 맞추는 인식의 전환이 선행되어야 할 것이다.

#### ② [재정 지원] 풍부한 지원과 적극적인 자원 확보가 필요하다

마지막으로 초일류 대학을 육성하기 위해 풍부한 지원과 적극적인 자원 확보가 필요하다. 현대 자본사회는 재정을 얼마나 투자하느냐에 따라 결과의 성패가 좌우되는 경우가 많다. 물론 그렇지 않은 경우도 존재하지만, 많은 재정을 오랜 기간 투자할수록 좋은 성과가 나올 가능성이 크다. 인류의 미래를 혁신할 초일류 대학을 육성하기 위해서는 그만큼 풍부한 재정 투자가 이루어

이어야 한다.

이를 위해서는 정부 차원에서 풍부한 재정 지원을 해야 하며, 대학 차원에서도 적극적인 재정 자원을 확보하려는 노력을 기울여야 한다. 우선 정부의 고등교육 투자가 확대되어야 한다. 앞서 제2장에서 한국 대학의 현주소를 살펴본 결과, 한국은 OECD 선진 국가와 비교하였을 때 고등교육에 대한 투자가 미비한 실정이다. 고등학교 졸업생의 약 70% 이상이 대학에 진학하는 후기 대중화 단계에서는 고등교육은 더 이상 일부 엘리트만을 위한 교육으로 보기는 어렵다. 고등교육 단계의 인재를 양성하는 중요한 교육 단계 중 하나로서 고등교육이 갖는 공공의 가치를 실현하기 위해 재정 투입이 확대될 필요가 있다. 특히 대학에 투입되는 재정은 최소한의 규제를 두고 대학이 혁신을 위해 자유롭게 사용할 수 있도록 해야 한다. 무엇보다 초일류 대학은 중장기적 호흡을 가지고 대학의 비전을 추구해 나가야 한다는 점에서 단기적이고 일회적인 지원보다는 중장기적이고 자율적인 재정 지원이 필요하다.

다음으로 대학이 자체적으로 재정을 다각도로 확보할 수 있는 방안 마련이 필요하다. 지자체로부터 지원을 받거나 산업체와 개인으로부터의 기부, 대학 자체의 부대사업 등을 통한 투자 수입과 같이 등록금과 정부 재정 지원 외에 대학 재정을 확보할 수 있는 통로를 개방해야 한다. 특히 본 연구에서는 대학 기부금에 주목하고자 한다. 한국과 다르게 해외에서는 이미 기부문화가 정착되어 있다. 스탠퍼드나 프린스턴, 예일, 케임브리지, 옥스퍼드 등과 같은 세계 일류 대학들은 구체적인 기부금 모금 명분을 제시하고 기부금과 관련한 전담 조직과 인력, 위원회 등이 구축되어 있다. 스탠퍼드대는 대학의 현재 재정상태와 수혜자의 범위 등을 연계하여 기부금 모금의 명분을 제시하고, 예일대는 기부금 관련 업무 2년 이상의 경력자를 전담인력으로 채용한다. 캠브리지대는 기부금 전담 통합조직을 구축하여 모금과 동문 업무를 통합 운영하고 있으며, 옥스퍼드대는 메달 수여, 정기적 행사 등 기부자들에 대한 예우를 다양하게 운영하고 있다. 초일류 대학도 풍부한 재정 확보를 위하여 기부금 모금과 관련한 대학 차원의 체계적인 노력이 이루어져야 한다.

마지막으로 대학 기부금 소득공제 제도를 도입하는 것도 또 하나의 전략이 될 수 있다. 2013년 말 세법 개정으로 기부금이 소득공제에서 세액공제로 전환되었다. 기부금 공제율이 낮아지자 대학 기부금의 비중도 전반적으로 감소하였다. 대학 자체적인 재정 자원을 확보하고, 초일류 대학 동문 네트워크를 활용한 기부 문화 정착을 위하여 대학 기부금에 대한 특별 소득공제 제도를 도입할 필요가 있다. 앞서 살펴본 기부금 문화가 잘 정착된 해외 대학들은 문화적인 측면도 있지만 세금 감면 혜택으로 인한 영향력도 분명히 존재한다. 미국은 교육기관 기부금에 대해 최대 50%까지도 소득공제 혜택을 제공한다. 정부는 고등교육에 대한 재정 지원 확대와 더불어 대학들이 자체적인 재정 확보 채널을 마련할 수 있도록 세제 혜택과 같은 정책을 고안할 필요가 있다.

# IV

---

## 초일류 대학 육성을 위한 모두의 역할

---

## IV 초일류 대학 육성을 위한 모두의 역할

대한민국이 초일류 국가로 자리매김하기 위해서는 국가 발전을 견인하는 고등교육의 역할이 무엇보다 중요하며, 이는 초일류 대학 육성을 통해 이루어질 수 있다. 초일류 대학은 인류 난제 해결이라는 사회적 영향력(social impact)을 추구하며, 교수와 직원, 학생 등 대학 구성원 모두가 인류 공영에 이바지한다는 자부심과 책임감을 바탕으로 한 초일류 의식을 지니고, 한국을 넘어 세계 초일류를 지향하는 대학이다. 본 연구의 목적은 이러한 초일류 대학을 육성하기 위한 전략을 수립하고 정책을 제안하는 데 있다.

초일류 대학의 개념과 특성, 그리고 대한민국 대학 사회의 현황을 살펴본 후에, 초일류 대학 전략 모델과 10가지의 정책 제안을 제시하였다. 구체적으로 초일류 대학은 인류적 차원의 비전과 가치를 토대로 지속가능한 리더십을 발휘함으로써 구현될 수 있다. 또한 초일류 대학은 교수와 직원 등 구성원 모두 초일류 의식을 자신의 정체성으로 인식하고, 인류의 번영과 발전을 위한 혁신적 프로그램을 활발히 운영하며, 전 세계와 연결되는 국제적 플랫폼 대학이다. 이를 위해 정부의 규제 혁신과 평가 혁신, 풍부한 재정 지원과 같은 정책적 뒷받침이 필요하다.

대학과 정부의 노력만큼이나 기업이나 사회의 역할도 반드시 필요하다. 기업은 대학을 상생 파트너로 인식하고, 글로벌 수준의 기업들은 초일류 대학과의 교육-연구-산학협력 체계를 구축하여 기술 발전을 이룩해 나갈 수 있다. 기업은 대학에게 새로운 혁신 기술의 현장과 연구 재원을 제공하고, 대학은 초일류 구성원과 혁신적 프로그램을 토대로 새로운 지식과 기술 창출에 기여한다. 또한 사회는 초일류 대학의 비전에 공감하며 대학 발전을 위해 적극적으로 기부할 수 있다. 아울러 대학의 발전과 인류 난제 해결에 대해 함께 고민하며 지식과 기술의 발전에 참여할 수 있다. 특히 여시재는 대한민국의 핵심 싱크탱크 기관으로서 초일류 대학, 나아가 초일류 국가를 만들어 나감에 있어 의견을 모으고 전문적 자문과 정책 과업을 제안하는 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 김규원(2013). 조직사회에서 교수의 역할과 인간관계: 교수업적 평가에 대한 시사점. 사회과학 담론과 정책, 6(2), 45-60.
- 김병목(2006). 이시대의 대학 총장, 그는 누구여야 하는가. 대학교육, 243, 2-4.
- 김성국(2007). 대학발전계획 수립을 위한 과제. 대학교육, 145호.
- 김진영(2010). 국제 대학 순위 분석을 통한 우리나라 고등교육 경쟁력 평가와 대책. 한국재정학회 춘계학술대회 논문집, 1-26.
- 김훈호, 신철균, 오상은, 최혜림(2011). 대학발전계획에 나타난 비전과 발전목표의 동형화 현상 연구. 아시아교육연구, 12(4), 357-393.
- 민경찬(2013). ACE 사업의 철학, 비전, 전략. 학부교육 선진화의 비전과 도전, 7-13, 서울: 학지사.
- 박엘리사(2012). 세계 우수대학 총장선출 제도-방법론 분석 및 이론적 논의를 중심으로. 교육정치학연구, 19(1), 29-57.
- 박영기(2008). 대학발전계획 수립의 실제. 대학교육, 151호
- 배상훈, 김성열, 전수빈, 윤수경(2018). 한국 대학 총장의 리더십 사례. 교육행정학연구, 36(1), 195-223.
- 배상훈, 윤수경, 전수빈, 조성범(2017). 한국 대학의 인재상 탐색 : 네트워크 텍스트 분석. 교육정치학연구, 24(1), 141-164.
- 배상훈, 홍지인, 황수정, 이규린(2017). 한국 대학 총장의 인구학적 특성, 학문적 배경 및 직무 경험과 시사점. 교육학연구, 55(2), 53-76.
- 변기용(2021). 대학 혁신을 위한 규제 개선의 방향. 대학교육, 208, 22-29.
- 송성진(2021). 인류 난제 해결 초일류 대학 창출 전략과 과제. 여시재 전문가 세미나 발표자료.
- 송영식(2006). 한국 대학의 경쟁력 제고와 대학총장 선출제도. 대학교육, 143, 41-49.
- 서정화, 구관서, 임창희. (2009). 대학인적자원관리 : 이론과 실제. 서울: 학지사.
- 서지영(2021a). 세계대학순위평가를 통해 본 우리나라 고등교육 경쟁력 제고 방안. 여시재 전문가

세미나 발표자료.

- 서지영(2021b). 세계대학순위평가를 통해 본 고등교육 경쟁력 제고 방안. KCUE Higher Education Issue, 2021년 제8호, 1-8.
- 신현석, 류수형, 김혜연(2016). 국립대학 총장선출제도의 쟁점과 과제. 교육문제연구, 29(4), 105-138.
- 신현석, 주영달(2016). 사립대학 총장선출제도 개선의 논거와 방안-대학 자율성의 관점에서. 교육법학연구, 28(3), 55-88.
- 심은비, 오현석(2019). 대학교수의 학문열정 형성과정 연구: 이공계열 대학교수를 중심으로. 아시아교육연구, 20(3), 719-743.
- 유완, 이일용(2015). 아시아대학 순위 평가(THEAUR)에 영향을 미치는 평가준거 및 주요국 비교 분석. 비교교육연구, 25(4), 145-167.
- 이관행(2021). 21세기 초일류 대학이 되려면. 여시재 전문가 세미나 발표자료.
- 이명주(2019). 영향력 있는 '대학총장의 지도성' 연구. 학습자중심교과교육연구, 19(18), 1147-1176.
- 이재동(2021). 해외 대학의 사례를 통한 규제 개선의 시사점. 대학교육, 208, 54-62.
- 차두원 외(2010). 노벨과학상 수상 현황 분석과 우리의 대응 방안. Issue paper, 2010-15. 한국과학기술기획평가원.
- 한민수, 김수빈, 이진희(2021). 2021년 G7 정상회담의 주요 내용과 시사점. KIEP 세계경제 포커스, 4(38), 1-17.
- 한송이, 배상훈(2019). 대학공동체(university community)의 모습과 형성 및 강화요인. 교육행정학연구,
- 허준(2020). 대학의 과거와 미래. 연세대학교 대학출판문화원.
- 허준(2021). 초일류 대학 실현과 혁신 과제 도출. 여시재 전문가 세미나 발표자료.
- 홍준현(2021). 초일류대학을 향한 고등교육 국제화의 방향. 여시재 전문가 세미나 발표자료.
- Aghion, P., & Howitt, P. (2006). Appropriate growth policy: A unifying framework. Journal of the European Economic Association, 4(2-3), 269-314.

- Birnbaum, R., & Umbach, P. D. (2001). Scholar, steward, spanner, stranger: The four career paths of college presidents. *The Review of Higher Education*, 24(3), 203–217.
- Florida, R. (2014). *The Rise of the Creative Class--Revisited*. NY: Basic books.
- Gockley, B. D. (2017). *A Study of Faculty Teaching Activities at the Undergraduate Level*. The Pennsylvania State University.
- Hakala, J. (2009). Socialization of junior researchers in new academic research environments: Two case studies from Finland. *Studies in Higher Education*, 34(5), 501–516.
- Hill, L. (2000). Leadership as collective genius. In Chowdhurry, S. (ed), *Management 21c*(pp. 45–65). Financial Times Prentice Hall Publishing.
- Padilla, A. (2005). *Portraits in Leadership: Six Extraordinary University Presidents*. Westport: Praeger Publishers.

## 관련 자료

- 이광형(2021.03.08.). 취임사, 미래 50년을 위한 KAIST 신문화 비전 및 전략. <https://kaist.ac.kr/leaderkr/html/kaist/0102.html?mode=V&no=e2f888601ba965933ef228eddd4525ff&GotoPage=1>
- 이광형(2021.06.28.). 교수·학생·국민 모두 일류의식 없기 때문. 중앙일보. <https://www.joongang.co.kr/article/24092327#home>
- 이환듬(2021.09.20.). 세계가 인정한 '선진국' 대한민국, G7과 어깨 나란히. 머니S. <https://moneys.mt.co.kr/news/mwView.php?no=2021091715228042537>
- 허정윤(2021.07.15.). 오세정 서울대 총장 “미래에도 대학의 본질은 ‘교육’, 대학혁신으로 위기 극복 모색해야”. 한국대학신문. <http://news.unn.net/news/articleView.html?idxno=512484>
- <https://www.timeshighereducation.com/>
- [https://blog.naver.com/keidi\\_cesi/222422073163](https://blog.naver.com/keidi_cesi/222422073163)
- <https://www.minerva.edu/>
- <https://www.sutd.edu.sg/>
- <http://www.stanford2025.com/open-loop-university>

태재 아카데미 . 역시재

TAEJAE ACADEMY

Future Consensus Institute