

글로벌 대학30

혁신 이행 협약 및 전략 포럼

'24. 2. 21.(수) / 15:00 - 17:30
충북대학교 법전원 다목적홀

강원특별자치도 | 강원대학교 · 국립강릉원주대학교
KANGWON NATIONAL UNIVERSITY GANGNEUNG-WONJU NATIONAL UNIVERSITY

강원특별자치도 | 한림대학교
HALLYM UNIVERSITY

경상북도 | 국립안동대학교 · 경북도립대학교
ANDONG NATIONAL UNIVERSITY GYEONGBUK PROVINCIAL COLLEGE

경상북도 | POSTECH
포항공과대학교

경상남도 | 경상국립대학교
Gyeongsang National University

부산광역시 | 부산대학교 · 부산교육대학교
BUSAN NATIONAL UNIVERSITY BUSAN NATIONAL UNIVERSITY OF EDUCATION

울산광역시 | 울산대학교
UNIVERSITY OF ULSAN

전라남도 | 국립순천대학교
SUNCHON NATIONAL UNIVERSITY

전북특별자치도 | 전북대학교
JEONBUK NATIONAL UNIVERSITY

충청북도 | 충북대학교 · 국립한국교통대학교
CHUNGBUK NATIONAL UNIVERSITY KOREA NATIONAL UNIVERSITY OF TRANSPORTATION

글로벌대학위원회

교육부
Ministry of Education

NRF 한국연구재단
National Research Foundation of Korea

인사말씀



안녕하십니까.
글로벌대학위원회 위원장 김종수입니다.

오늘, 존경하는 이주호 사회부총리 겸 교육부장관님, 이광복 한국연구재단 이사장님, 시도지사님과 글로벌 대학 총장님과 함께 글로벌대학 혁신 이행 협약 및 전략 포럼을 개최하고 인사말씀을 드리게 된 것을 큰 영광으로 생각합니다.

2023년 비수도권 소재 대학 사회 전반에 혁신의 돌풍을 불러일으켰던 글로벌대학30 프로젝트의 시작이 어제 같은데, 어느덧 글로벌대학으로 지정된 10개의 대학이 대학 혁신의 비전과 목표를 국민에게 선언하는 날을 맞이했습니다.

10개의 대학이 한자리에 모여 계획을 이행하고자 하는 다짐과 약속의 자리에 서니 글로벌대학위원회 위원장으로서 감회가 남다릅니다.

대학 혁신의 길은 결코 쉽지 않을 것입니다. 원래 혁신이 그렇습니다. 가보지 않은 길을 가야 하는 것은 누구에게나 불확실성을 헤쳐나가야 하는 두려움을 주기에, 이를 극복하는 데에는 남다른 용기가 필요하기 때문에 혁신은 어렵습니다.

그러나, 지금 우리 지방 대학들이 달리기 시작하지 않으면 전(戰) 후 70여년 간 온 국민의 노고로 아름답게 지어진 우리 대한민국이 저 멀리서 엄청난 속도로 밀려오고 있는 저출생과 지방소멸위기의 쓰나미 앞에 속수무책으로 국가의 쇠락을 경험하게 될 것입니다.

사회의 중심부는 기득권을 향유하게 되어 있고, 그래서 혁신과 혁명은 늘 변방에서 시작되었습니다. 글로벌대학을 통해서 그러한 혁신을 성취함으로써 지역 균형 발전의 씨앗을 심어야 할 때입니다.

지역에 뿌리내린 차별화된 혁신 비전으로 대학과 지역 구성원을 한마음으로 묶어내고 지역발전을 이끌어갈 인재를 양성하는데 최우선 순위를 두어야 할 것입니다. 이를 위해서는 대학과 지역의 밀접한 파트너십이 무엇보다 중요합니다. 또한 머나먼 혁신의 길에서 혹 비틀거려 어려움이 있을 때 정부와 국민의 전폭적 지원과 격려가 지속적으로 필요할 것입니다.

무엇보다 글로벌대학의 혁신이 우리나라 전체 대학의 혁신으로 확산될 수 있도록 글로벌대학과 각 지역은 도출한 혁신 과제를 모델화하여 주시기를 바랍니다. 글로벌대학위원회는 전국 대학 혁신의 노력이 더욱 촉발될 수 있도록 오늘 글로벌대학 혁신 확산 전략 포럼과 같은 논의의 장을 계속 마련하겠습니다.

대한민국의 희망을 짊어지고 혁신의 여정을 힘차게 떠나는 글로벌 대학과, 함께 손잡고 뛰어갈 지방자치단체, 교육부, 한국연구재단에게 격려의 박수를 보냅니다.

일정표

식순	시간	주요 내용
개회	15:00 ~ 15:20	<p>● 행사 안내 및 개회</p> <p>인사말씀: 김중수 글로벌대학위원회 위원장 이주호 사회부총리 겸 교육부장관 김영록 전라남도지사 이광복 한국연구재단 이사장</p>
혁신 이행 협약식	15:20 ~ 16:00	<p>● 혁신 이행 협약 체결 및 기념 촬영</p> <p> 글로벌대학 총장, 시도지사, 교육부장관, 한국연구재단 이사장</p> <p>※ 향후 5년간의 글로벌대학 혁신 목표와 역할, 지원의 범위 등을 대국민 협약</p>
16:00 ~ 16:10		휴식
혁신 확산 전략 포럼	16:10 ~ 17:30	<p>● 글로벌대학이 제안하는 혁신모델 확산 방향 모색</p> <p>[발제]</p> <p>김우승 한국공학교육인증원장(글로벌대학위원회 부위원장)</p> <p>[좌장]</p> <p>박철우 한국공학대학교 교수(교육정책자문위원회 대학개혁분과장)</p> <p>[토론]</p> <p>김현영 강원대학교 총장(글로벌대학)</p> <p>김종규 포항공과대학교 부총장(글로벌대학)</p> <p>박현식 순천대학교 지산학협력관(지자체)</p> <p>김대순 HD 한국조선해양 부사장. 기술고문(산업계)</p> <p>이길재 충북대학교 교육학과 교수(교육계)</p> <p>김상천 교육부 2030자문단 대학개혁분과장(대학생)</p> <p>● 현장/온라인 참가자들의 질문과 제언</p>
		● 폐회

CONTENTS

발제문 글로컬대학이 제안하는 혁신모델 확산 방향 모색 3

글로컬대학위원회 부위원장, 한국공학교육인증원장 | 김우승

토론문 1 지방소멸과 지역대학 위기 극복을 위한 글로컬대학의 역할 7

강원대학교 총장 | 김현영

토론문 2 글로컬 포스텍의 혁신이행과 확산 12

포항공과대학교 대외부총장 | 김종규

토론문 3 글로컬 대학 성공을 위한 지자체의 역할 건의 15

순천대 자산학협력관, 전남도청 지방부이사관 | 박현식

토론문 4 글로컬대학이 제안하는 혁신모델 확산 방향 모색 19

HD한국조선해양 부사장, 기술고문 | 김대순

토론문 5 글로컬대학이 제안하는 혁신모델 확산 방향 모색에 대한 토론문 ... 22

충북대학교, 한국학교컨설팅연구회장 | 이길재

토론문 6 지역대학의 위기 극복을 위해 정부의 기반 마련이 중요하다. ... 28

2030자문단 대학개혁분과장, 경북대학교 대학생 | 김상천





글로벌대학이 제안하는 혁신모델 확산 방향 모색

글로벌대학위원회 부위원장, 한국공학교육인증원장 | 김우승

인구급감과 산업구조의 급변으로 인한 혁신의 ‘골든타임’ 속에서 교육의 힘으로 지역을 살리기 위해 출항한 ‘글로벌대학30 프로젝트’가 순풍에 돛을 올리고 있다. 2023년 지정된 10개의 글로벌대학이 스스로 제안한 각자의 혁신과제를 국민 앞에서 협약하며 5년간의 담대한 여정을 시작하였고, 이를 지켜보는 대학 중 많은 수가 2024년 글로벌 대학으로 지정되기 위해 혁신을 다짐하고 구성원 간의 결속과 지역 주체들과의 협력을 재정비하고 있을 것이다. 글로벌 대학의 혁신을 우리나라 전체 대학의 혁신으로 확산하기 위해 어떻게 해야 할 것인가를 고민해야 할 때이다.

2023년 지정된 글로벌대학의 혁신과제 모델 창출 ▲

2023년은 정부가 보증하는 글로벌대학에 대한 기대와 지원이 촉발되고, 고등교육 생태계에 혁신 경쟁이 가속화된 한 해였다. 지역 발전 생태계의 허브이자 지역 인재 누구나 가고 싶어 하는 우수 대학을 길러내기 위해 정부는 PVC(Public Venture Capitalist) 역할을 자처하며 최대 천억 원 재정지원, 규제 특례 우선 적용 등 파격적 지원을 약속했고 지자체·지역기업·학교법인 재단 등이 대학의 혁신 파트너로서 혁신과제에 참여하고, 학교발전기금·펀드 등 다양한 형태로 재원을 투자하기로 약속하였다. 이에 상응하여 신청 가능 대학(166개교)의 65.1%인 108개교가 94개의 혁신기획서를 제출하였으며, 그중 10개(대학 수 기준 14개교)가 글로벌대학으로 지정되었다. 참여한 대학들의 혁신기획서와 실행계획서는 교육부 누리집에 공개되어 여타 대학과 지역의 혁신 아이디어를 자극하고 혁신 전략 수립의 자원으로 활용되며 활발한 논의를 촉발하고 있다.

글로벌대학30 프로젝트를 통해 지역과 대학의 파트너십이 고도화되어 “지역 참여 고등교육 생태계”라는 새로운 정책 지평이 창출되고 고등교육의 무대가 지역주민 역량개발, 지역 산업 발전과 도시재생까지 확대되고 있다. 무엇보다 지역의 산업 수요 맞춤형 인재를 육성하여 취업과 정주의 선순환을 이끌어내고, 더 나아가 글로벌 인재를 양성해 특화 분야를 국제적으로 선도하고자 하는 글로벌대학의 꿈은 모든 참여대학의 실행계획서 곳곳에 녹아있다. 특히 국립순천대와 경상국립대의 핵심 혁신과제인 ‘특화 분야 강소 지역기업 육성’이나 ‘우주항공방산분야 선도’는 이러한 목적을 잘 드러내고 있어 지역의 수요를 반영한 혁신 과제 마련의 좋은 모델이 될 수 있다.

기득권 해체와 개방적 대학 경영으로의 전환으로 다양한 혁신의 기틀을 마련할 담대한 벽허물기 노력도 촉진되고 있다. 한림대에서 대학 내 전 학문 분야를 ‘3대 융합클러스터’ 산하로 분할 배치하기로 한 것이 그 예시가 될 수 있다. 기하급수적 기술 발전과 영역 간 융합이 진행되는 환경에 대응하여 대학과 출연연 간의 인적·조직·인프라 측면의 칸막이를 제거해 세계적 수준의 연구가 가능하도록 임계규모(critical mass)를 확보하기 위한 노력 또한 나타나고 있다. 전북대-연구기관 혁신 융합 공동캠퍼스 구축, 부산대 양산캠퍼스에 국책연구소·정부산하기관 유치를 통한 의생명·바이오연구클러스터(Research Triangle Park) 구축 등이 좋은 사례가 될 수 있다.

최근 학령인구 감소에 대응할 자구책 중 하나로 대학 간 통합이 논의 되는¹⁾ 상황에서, 2023년 지정 글로벌대학(강원대+강릉원주대, 부산대+부산교대, 안동대+경북도립대, 충북대+한국교통대)의 통합 추진 경험은 다른 대학들에게 도움이 될 것이다. 특히 1도1국립대를 기치로 내세운 강원대와 강릉원주대의 모델은 별개의 국립대가 합쳐져 하나의 본부에 의해 관할 되는 기존의 형태에서 나아가 University of California(UC) 체제처럼 최고결정기구의 판단 아래 각 캠퍼스의 특성화와 일정 부분의 독립적 운영이 보장되는 형태를 모색하고 있어 대학 간 통합의 새로운 모델이 될 수 있다.

글로벌대학에 대한 지역과 학교법인의 적극적 투자와 참여는 대학의 재정 구조 혁신을 위한 좋은 모델이 될 수 있다. 울산시의 시-대학-산업체 공동 발전을 위한 ‘지역산업육성펀드 천억원 조성’ 발표와 포항공대 이사회의 ‘2세대 포스텍(포스텍 2.0) 완성을 위한 1조2천억원 투자 의결(2033년까지)’ 등이 대표적인 사례이다.

2024년 글로벌대학 지정 신청대학에 대한 조언 ▲

2024년 글로벌대학 지정 신청대학은 글로벌대학30 프로젝트의 추진 비전과 목표 달성을 위한 4대 추진 전략²⁾에 따라 대학의 혁신과제들을 구체화하되, 대학의 설립 목적과 비전, 중장기 발전계획, 비교 우위적 강점 분야의 특성화, 지역적 여건 등을 고려하여 대학 고유의 혁신모델을 제시하여야 한다. 이에 더하여, 교육부와 글로벌대학위원회는 2024년 2월 1일 발표된 글로벌대학 지정계획을 통해 대학 혁신을 위한 몇 가지 중요한 사항을 언급한 바 있다.

첫째, 학생·학부모·지역·산업계가 인정해야 진정한 대학의 혁신이라 할 수 있다. 따라서 혁신기획서 작성 시 수요자 요구 분석이 반영될 필요가 있다. 학생이 되고 싶은 인재이자 지역과 산업계가 필요로 하는 인재에 대한 명확한 상을 우선 정립해야 하는 것이다. 또한 학생 선택권 확대, 취업 경쟁력 강화 등 학생들의 선호도를 높일 수 있는 전략도 제시될 필요가 있다. 특히 전문대학의 경우 수요자 요구분석을 기반으로 평생교육과 고등직업교육의 측면에서 새로운 모델을 창출할 필요

1) 한국대학교육협의회 정기총회(‘24.1.31) 설문 응답 총장 102명 중 24.5%(25명)가 대학 간 통합 추진·모색 응답, 교육부 출입기자단 조사

2) 글로벌대학30추진방안 (23.4.18 발표) 참조

가 있다. 산업 생태계 속에서 지역에 진짜 필요한 인력을 기르는 특화된 대학이 되는 것이 혁신의 성공임을 잊지 말아야 할 것이다.

둘째, 실행계획서에 제시된 다양한 센터 및 연구소, 혁신을 지속 추진하는 거버넌스, 자체 펀딩을 통한 재정혁신 등 글로벌대학으로 얻어진 성과들이 지원 기간이 종료된 이후에도 지속 가능하게 유지되어야 한다. 지역(Local)의 산업·사회 연계 특화분야에서 세계적(Global) 경쟁력을 갖추고 혁신을 선도하는 글로벌대학은 대학 특성에 맞는 강의혁신을 이끄는 교육혁신플랫폼과 사회에 힘이 되는 연구혁신플랫폼 구축을 통해 사업 종료 후에도 대학혁신의 대표 대학으로 자리매김 할 수 있도록 유도하는 구체적인 전략이 필요하다. 특히 글로벌대학30 프로젝트 종료 이후에도 성과를 지속할 수 있도록 적절한 재정 투자 구조를 마련할 필요가 있다. 이는 본평가 평가주안점에 ‘추진하려는 혁신과제들이 글로벌대학 지원 기간 종료 후에도 지속될 수 있도록 하기 위한 구체적인 계획이 있는가?’로 반영되었다.

셋째, 대학 혁신을 계획함에 있어 관련 있는 교육부와 중앙부처의 교육정책과 제도를 꼼꼼히 살펴 시너지효과를 모색할 필요가 있다. 특히 유·초·중등교육과의 연계를 통해 지역 인재의 성장경로를 일찍부터 설계하는 것이 중요하다. 예를 들어, 지역 기반 산업 인재를 육성하는 협약형 특성화 고등학교³⁾ 학생들에게 심화·연계교육을 제공하거나, 지역 주체가 지역의 공교육 발전을 위해 협력하고 지역 우수 인재 양성에서 정주까지 지원하는 ‘교육발전특구⁴⁾’ 지정을 함께 추진하여 유아-초·중등-고등교육 전 과정에 걸친 교육 혁신을 도모할 수 있을 것이다. 또한 유학생 유치 확대를 원하는 대학의 경우, ‘2027년까지 유학생 30만명 유치로 세계 10대 유학강국으로 도약’을 목표로 유학생 유치-학업-진로 설계 등 단계별 전략을 제시한 정부 정책⁵⁾을 참고할 필요가 있다.

마지막으로, 지역(Local)을 넘어 세계(Global)로 나아가는 글로벌대학이 되기 위한 교육·연구·기업(기관)과의 협업 등에서 지속 가능한 글로벌 혁신전략의 강화가 필요하다. 유학생 규모 확대에 더하여, 해외 대학과의 교원·교육과정 교류, 공동 학위 수여, 연구 협력, 네트워크, 국제기구와의 협력 등 고등교육 국제화의 범위는 넓다. 특히 대학이 선택한 핵심과제 분야의 교육·연구의 질 혁신을 통해 해당 분야를 국제적으로 선도하고, 우리나라의 미래의 먹거리를 개발한다면 유학생의 증가와 동시에 글로벌대학과의 연계를 원하는 해외 대학의 러브 콜이 이어질 것이다.

글로벌대학30 프로젝트 성공을 위한 정부의 역할

이번 글로벌대학30 프로젝트는 정부의 고등교육 지원 방식의 대전환이라는 측면에서도 큰 의미가 있다. 정부는 기존의 하향식(Top-down) 정책 마련과 규제 중심의 통제에서 벗어나, 상향식

3) 지역기반의 협약형 특성화 고등학교 육성계획(‘24.1.8 발표) 참조

4) 교육발전특구 시범지역 지정 추진계획(‘23.12.6 발표) 참조

5) 유학생 교육경쟁력제고방안(Study Korea 300K project) (‘23.8.16) 발표 참조

(bottom-up)으로 대학 스스로 혁신을 고민하고 지역·산업계와 협력하여 비전과 목표를 마련하도록 지원하고 보증한다. 이러한 변화는 대학의 자율성·책무성 보장과 더불어 대학 주도 혁신에 대한 신뢰를 기반으로 하고 있다. 정부는 컨설턴트로서 각 글로벌대학의 혁신 성공을 위해 아낌없는 노력을 다하여야 할 것이며, 이를 통해 창출된 혁신모델을 적극 확산하여 모든 대학의 성공을 지원하여야 할 것이다.

무엇보다 정부는 글로벌대학30 프로젝트의 의의와 목적을 지속적으로 강조하여 현장의 공감대를 강화하고 정책 추진 방향에 대한 정확한 신호를 주어야 한다. 특히 올해의 경우 대학 간 연합 신청이 가능해졌으나, ‘혁신’을 위한 과정으로 대학 간 연합이 필요한 경우 추진되어야지 연합 자체가 목적이 아니어야 함을 다시 한번 현장에 명확히 안내할 필요가 있다. 더하여 OECD나 UNESCO 등 국제기구와 연계하여 글로벌대학30 프로젝트의 성과를 해외에 홍보하고 글로벌대학의 국제화를 지원하는 방안도 모색해볼 필요가 있다.

맺으며

글로벌대학30 프로젝트에 대한 지대한 관심은 대학, 지역사회, 기업 등 우리 사회 전반에서 대학 혁신의 필요성에 공감하고 있음을 방증한다. 다만 진정으로 대학 혁신이 성공하기 위해서는 무엇보다 학생·교수 등 모든 학내 구성원의 합의(consensus)와 동참이 중요함을 잊지 말아야 할 것이다. 특히 대학에서 제출한 실행계획서에 포함된 내용을 이행함에 있어 대학 혁신의 주체인 교수들 모두의 참여는 지속 가능하고 진정성 있는 글로벌대학이 되기 위한 전제 조건임을 인식할 필요가 있다. 지금 우리가 스웨덴의 ‘말뫼데’나 미국 캘리포니아의 ‘UC체제’를 언급하듯이, 언젠가 여러 다른 나라들이 한국의 ‘글로벌대학30 프로젝트’의 성공 사례를 배우러 올 날이 올 것을 기대한다.



지방소멸과 지역대학 위기 극복을 위한 글로벌대학의 역할

강원대학교 총장 | 김현영

1. '글로벌대학30 사업'의 필요성

가. 사회 변화

- (학령인구 감소) 2030년 대학입학자원은 40만명 수준에서 2040년 20만명 수준으로 대폭락
→ 2024년부터 2030년까지 대폭락기 대비 고등교육 혁신의 '골든타임'
- (지방소멸 위기) 지방소멸위기 원인은 '저출산 문제'뿐만 아니라, '청년인구 유출'과 '수도권 집중화'가 주요 원인 / 20~30대 지역인구 유출 원인은 '직업, 교육, 주거'
- (포스트 코로나) 코로나19 팬데믹과 언택트 사회, 저출산·고령화 및 인구구조 변화, 탈세계화와 지역화, 디지털·인공지능(AI) 경제와 원격화·무인화
- (산업구조 변화) 4차 산업혁명으로 인한 기술 발전과 코로나19 이후 비대면 비즈니스 및 온라인 서비스 중심의 산업구조 전환
- (축소사회) 인구구조 변화로 인해 생산가능인구가 줄어들어 경제 성장이 둔화되는 사회적 현상 → (ex) 일본 유바리, 미국 디트로이트, 영국 버밍엄 등 지자체 파산

나. 대학의 역할

- (대응 방안) 스마트 축소(Shrinking-Smart)와 콤팩트 시티(Compact City)
 - 인구 감소에 따라 줄어든 수요에 대응하여, 과개발·방치된 도시기능 및 생활권 집약
 - 도심 내 거점공간(대학, 병원, 교통, 주거 등)의 집약적 활용을 통한 주민 삶의 질 제고
- (대학의 역할) 대학을 통한 인재 유치 및 일자리·복지·주거 등 정주여건 개선을 통해 지역 사회의 지속가능한 발전을 도모

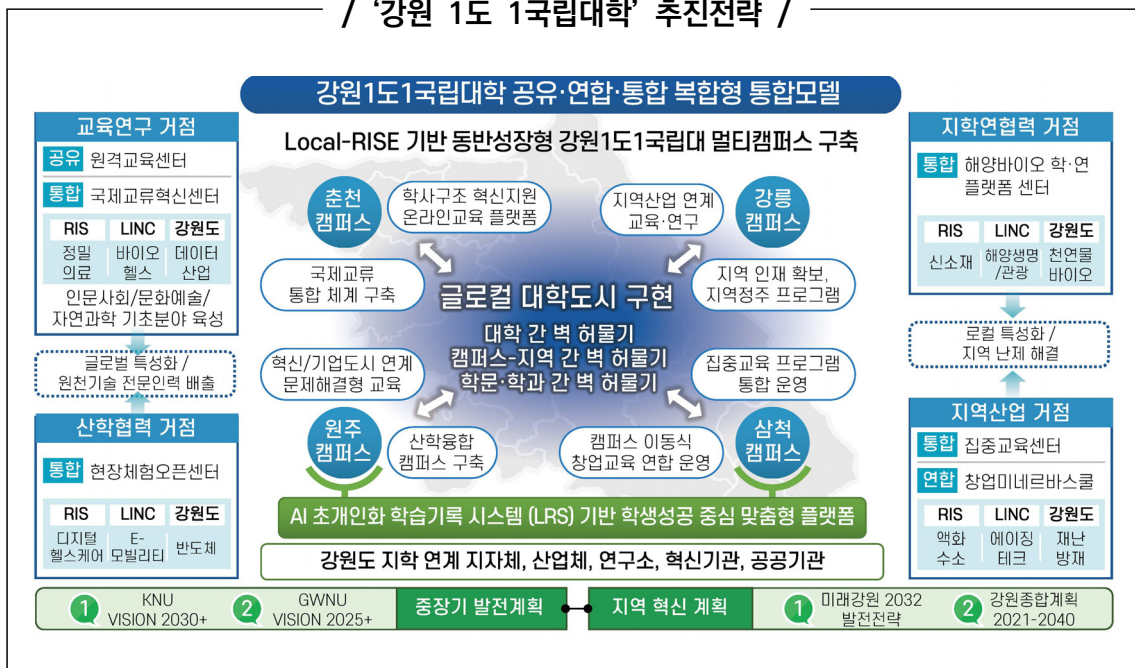
※ 대학은 지식·기술과 인적자본의 주요한 저장소로서 국가의 미래 신산업 경쟁력 강화와 사회 발전을 위해서 대학의 활용이 필수적

2. '강원 1도 1국립대학' 혁신모델 (강원대학교-강릉원주대학교)

가. '공유·연합·통합' 복합형 통합모델

- 강원 1도 1국립대학은 '지역동반 성장모델'
 - (캠퍼스 특성화) 춘천(교육·연구), 원주(산학협력), 강릉(지학연협력), 삼척(지역산업)
 - (핵심전략) ① 초광역 단위 대학 거버넌스 통합, ② 지역밀착형 캠퍼스 구축, ③ 고른 고등교육기회 제공, ④ 시너지 창출을 위한 소통과 공감대 형성, ⑤ 대학과 도시의 동반 성장
- (공유) 교육·연구 자원 공유 및 각 캠퍼스의 비교 우위에 있는 분야의 공유
- (연합) 4개 캠퍼스가 동일목표를 위해 캠퍼스별 특성을 기반으로 공동운영하는 프로그램
- (통합) 크리티컬매스(경제력 있는 규모) 확보를 위해 특정 캠퍼스에서 통합 운영되는 기구

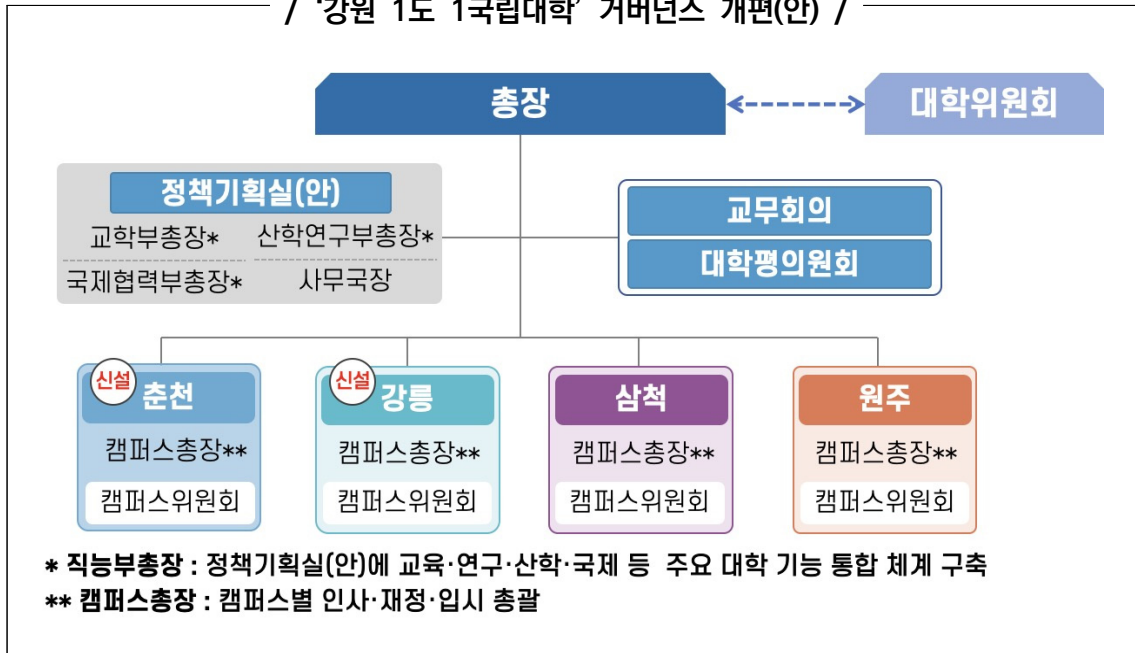
/ '강원 1도 1국립대학' 추진전략 /



나. '강원 1도 1국립대학' 거버넌스

- '강원 1도 1국립대학'은 총장, 캠퍼스총장(춘천, 강릉, 삼척, 원주), 직능부총장(교학, 산학연구, 국제교류), 사무국장, 캠퍼스 행정본부장 등 거버넌스 신설 및 개편
- 대학-지자체 협력 강화를 위한 대학위원회 및 캠퍼스위원회 설치 및 운영

/ '강원 1도 1국립대학' 거버넌스 개편(안) /



- ① 총장 : (통합)강원대학교 총장은 최고 책임자로서 교무, 기획, 인사, 재정 등 통합대학 시스템 운영 총괄
- ② 캠퍼스총장 : 각 캠퍼스 책임자로서 캠퍼스별 인사, 재정, 입시 총괄 / 총장의 추천 후, 대학위원회 승인을 받아 총장이 임명
- ③ 대학위원회(글로벌대학추진위원회) : (통합)강원대학교 출범 후 지자체 지원예산 계획 및 관리, 강원특별자치도 Local-RISE 협의체 주도, 지자체-대학 특성화 분야 총괄 등 / 총장-도지사(공동위원장), 캠퍼스총장, RISE센터장, 기초단체장, 산업계 위원 등으로 구성
- ④ 캠퍼스위원회 : 지자체 지원예산 계획 및 관리, 기초지자체 Local-RISE 협의체 주도, 지역혁신기관 협력 / 캠퍼스총장-시장(공동위원장), 기초지자체 위원, 기획처장, 산업계 위원 등으로 구성

다. '강원 1도 1국립대학'과 'UC 체계' 비교

- '강원 1도 1국립대학'은 개별대학으로 구성된 대학연합 시스템인 UC체제의 특징*을 적용하여, 단일대학체제로서 캠퍼스 간 정원, 예산, 정책 등을 조정하되, 캠퍼스별 자율성·독립성을 높여 대학-지역 간 연계가 강화된 시스템

* 캠퍼스별 독립적 운영, 긴밀한 캠퍼스 간 연계, 캠퍼스 간 특성화를 위한 상위기구(이사회)가 최고 의사결정기구로서 캠퍼스 간 예산·정책 등 조정

‘강원 1도 1국립대학’과 University of California(UC) 체계 비교

구 분		(통합)강원대학교	University of California
최고 위원회	명칭	• 대학위원회	• 이사회 (Board of Regents)
	구성	• 총장-도지사(공동위원장), 캠퍼스총장, RISE 센터장, 기초지자체장, 산업계 위원 등 외부 위원 6명, 내부위원 5명	• 주지사, 부지사, 주의회의장, 주교육감, 총동문회장, 총동문부회장, 총장(총괄), 학생(임기1년) 그 외 주지사가 임명한 변호사, 사업가, 금융계 등(임기12년)
	기능	• 지자체지원 예산 심의 등 - 캠퍼스총장 승인, 시설 / 자원 배분 등	• 예산, 정책 등 최고의사결정기구 - 기금확보, 건설 / 부동산 / 시설매입 승인, 총장임명권, 학교주요정책 수립 / 집행 감독
거버넌스 구성		• 총장 - 4 캠퍼스총장	• 총장(President)- 캠퍼스총장(Chancellor)
총장(총괄) 임명권		• 구성원 합의에 의한 선출	• 이사회
캠퍼스총장 임명권		• 총장 추천→대학위원회 승인→총장 임명	• 이사회
캠퍼스 법적 독립성		• 독립성 없음 (본교와 동일한 대학)	• 독립된 대학
캠퍼스 자율성		• 캠퍼스 내 재정, 인사, 입시 독립적 운영 권한 부여	• 거의 모든 대학행정에 자율권을 가짐
규모		• 학생 2.7만명, 교원 1.4천명	• 학생 약 23만명, 교원 약 2만명
입학정원 관리		• 통합 관리 (캠퍼스별 정원 명시) - 캠퍼스 간 정원 이동 가능	• 독립적 운영
캠퍼스 간 수강		• 원격교육으로 자율적 수강	• 수강 정원 이내에서 가능하며 캠퍼스 승인 필요
캠퍼스 간 전과		• 대학 내 특별 전과제 운영	• 독립적 대학이므로 편입 절차로 소속 변경
재정지원		• 교육부, 지자체	• 주정부, 발전기금
재정지원사업		• 일부사업 캠퍼스별 지원 가능 - (예) 선도연구센터사업, LINC사업 등 통합 대학 내 복수 사업 지원 가능	• 독립적 지원 가능

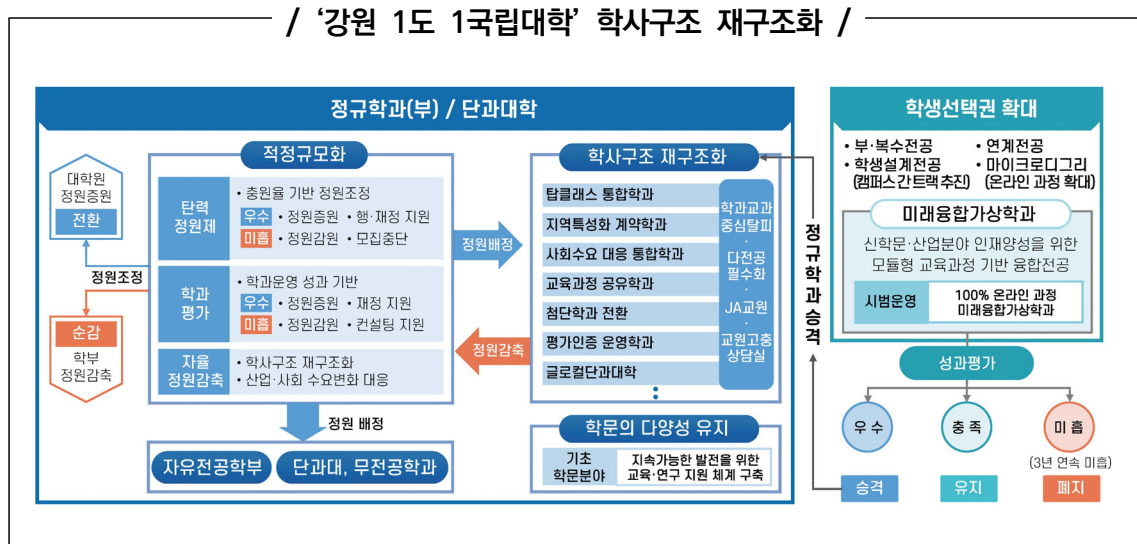
라. 캠퍼스별 특화 혁신센터 구축·운영

- ① 원격교육센터 : 캠퍼스(춘천, 강릉, 삼척, 원주) 간 온라인 공동교육 과정, 초개인화 개방형 학습 관리시스템 공유 추진
- ② 창업미네르바스쿨 : 캠퍼스 이동식 순회교육, 청색기술 기반 연구·사업화, 창업학과 운영 등을 통해 글로벌 창업 인재 양성, 지역 창업생태계 조성에 지역 정주 기여
- ③ 국제교류혁신센터 : 해외KNU문화원 설치, 외국인 전용학과 운영, 재학생 해외파견 지원
→ 국제교류 혁신허브, 캠퍼스별 외국인 전용학과 설치·운영

- ④ 현장체험오픈센터 : 학생경험 중심 현장체험 인프라 제공을 위해 지역 특화산업 관련 유사 산업현장을 구축하고 실무 체험교육 등을 통한 융합인재 양성 기반 구축
- ⑤ 집중교육센터 : 삼척캠퍼스(도계) 인프라를 활용한 RC집중교육, KNU-에듀(재학생 / 유학생), 로컬에듀(지역주민), 매칭스페이스(지자체 / 공공기관 / 산업체) 등 통합 운영

마. 멀티캠퍼스 기반 학사구조 재구조화

- 사회수요 대응 및 학생의 교육 선택권 확대를 통한 지역 전략산업 핵심전문인력 양성
- 자율적 학사구조 재구조화 및 적정 규모화 기반 지속가능한 학사구조 생태계 조성



- ① 타클래스 통합학과 : 크리티컬매스(학사 입학정원 100명 이상, 교수 30명 또는 석박사 재학생 100명 이상) 확보를 통한 세계적 경쟁력 확보
- ② 지역특성화 계약학과 : 지역난제 해결 및 지역전략산업 연계 공공기관 / 지역산업체 / 연구소 / 지자체 계약학과 운영
- ③ 첨단학과 전환 : 교육부 고시 21대 첨단 신기술 분야로의 학과명 변경, 교육과정 전면 개편 및 운영, 외국인 교수 채용 등을 통한 첨단분야의 교육·연구 및 인력 양성
- ④ 사회수요 대응 통합학과 : 사회수요 변화 및 학령인구 감소 대응을 위한 캠퍼스 내·외 학과 간 통합, 학부의 학과 전환, 학부 내 일부 전공 통합 등 통합학과 운영
- ⑤ 교육과정 공유학과 : 캠퍼스 학과(전공) 간 교육과정 및 교육콘텐츠를 공유하는 학과 운영
- ⑥ 글로벌 칼리지 : 자율적 단과대학 특성화 계획에 기반한 교육혁신, 학생성공 중심 교육 운영

글로벌 포스텍의 혁신이행과 확산

포항공과대학교 대외부총장 | 김종규

‘글로벌대학30 프로젝트’는 현재의 급격한 인구 감소와 수도권 집중화, 지방 소멸 등 우리나라가 처한 위기 상황에서 대학의 역할, 즉 대학이 지역의 혁신과 국제화를 선도하는 대학으로서의 담대한 혁신을 끌어내기 위한 프로젝트입니다. 우리 포스텍은 지난 1986년 우리나라 최초의 연구중심 대학으로 눈부신 발전을 거듭해 왔고, 매우 빠른 기간에 세계적 대학의 반열에 올랐다고 생각합니다. 그러나 포스텍도 수도권 집중과 의대 열풍에서 완전히 벗어날 수는 없었습니다. 최고 수준의 교수진 유지와 우수 인재의 유치에도 과거와 비교하여 어려움이 가중되고 있는 것이 현실입니다. 포스텍은 심오한 연구와 질 높은 교육으로 국제적 수준의 고급인재를 양성하고, 그 결과를 산업에 전파하여 사회와 인류를 위해 봉사하는 데 목적이 있습니다. 급변하는 환경과 우리나라의 위기 속에서 글로벌대학으로서 담대한 도전과 혁신의 모범적인 사례가 되고 성공적인 모델을 제시함으로써 교육보국의 건학이념을 실현하는 것이 포스텍의 역할이라고 생각합니다.

글로벌 포스텍의 혁신 방향성 ▲

글로벌대학 포스텍의 혁신 계획에서 가장 대표적인 부분은 학교법인의 적극적 투자와 참여로 대학의 재정 구조 혁신을 통한 지속가능성 확보 모델을 제시한 것입니다. 특히 이미 오랜 기간 준비해 온 대학 장기발전계획과 POSTECH 2.0 계획 등은 글로벌대학 프로젝트와 함께 맞물려 개교 이후 처음으로 획기적인 재정투입이 이루어질 것으로 기대를 모으고 있습니다. 이러한 초대형 투자는 보유하고 있었던 잠재적 발전역량을 제대로 발휘할 수 있는 촉매제이자 지렛대가 될 것이며, 단타성 발전이 아닌 지속 가능한 발전의 원동력이 될 것입니다.

이러한 투자를 기반으로 하여, 포스텍은 교육혁신과 지역 전략산업 혁신, 창업 혁신의 3대 혁신 프로그램으로 지역 활성화를 이끌어내고자 합니다. 첫째로 교육혁신은 지역-산업-대학 간 경계, 국가 간 경계, 학과 간 경계를 없애는 수요자향 교육혁신입니다. 특히 환동해 글로벌 연합 아카데미를 통해 지역 수요 맞춤형으로 다양한 스펙트럼의 인재 양성을 추진합니다. 참여 지역대학, 기업과 함께하는 연합교육으로 지역활성화에 필요한 인재를 키워낼 것입니다. 둘째로 지역 전략산업 혁신은 지역특화 기술 개발을 주도하는 전략산업향, 임무지향형 R&D를 추구합니다. 또한 지역 기업의 기술, 제조, 혁신 역량을 강화하는 3UP-Advisor를 추진합니다. 지역 기업의 딥테크 기술역량을

Level-UP 시키고, 스마트 제조역량을 Scale-UP 시키며, 글로벌 혁신역량을 Value-UP 시키는 프로그램들을 단계별로 추진합니다.

이러한 인재 양성과 지역산업 혁신 선도의 물줄기는 결국 기술창업의 저변 확대와 지역활성화로 자연스럽게 이어질 것으로 기대합니다. 지역사회 구성원을 대상으로 기술창업 교육을 실시하고 유망기술을 발굴하여 사업화 후속지원까지 연결시키는 Made by POSTECH을 추진합니다. 또한 포스텍이 현재 운영하고 있는 창업지원기구인 Change-UP Ground의 다음 단계로서 도약기업의 성장을 지원하는 Scale-UP Ground를 건립하게 됩니다. 이를 통해 첨단기술 분야에서 창업기업의 전주기적 지원과 최적의 지역정주형 창업단지로서 퍼시픽밸리를 완성하게 됩니다. 이와 같은 혁신의 큰 흐름은 지역 기반의 막강한 소프트웨어와 하드웨어 인프라로 구축될 것이며, 글로벌대학의 뿌리가 지역과 세계로 뻗어나가는 확산의 선도 모델이 될 것입니다.

혁신 이행과 확산을 위한 기폭제, 대학 재정 확보

이번 글로벌대학 프로젝트에서 포스텍이 대도약을 기획할 수 있었던 것은 무엇보다 국가와 지역, 법인의 과감한 투자 약속이 있었기 때문입니다. 중요한 것은 이러한 대도약을 지속적으로 추진하기 위한 연료의 확보입니다. 글로벌대학으로 한껏 달아오른 고로가 꺼지지 않는 불꽃을 피우기 위해서는 지속 가능한 발전 방안을 확보해야 합니다.

전세계 1위 대학으로 손꼽히는 하버드는 기금운용의 규모와 역사에서 압도적인 우위를 가지고 있습니다. 1974년 하버드매니지먼트컴퍼니(HMC)라는 독립 운용사를 설립하고 약 4천억의 기금을 운용한 결과 2021년 말 기준 177배 증가한 약 71조를 보유하고 있습니다(참고: '94년: \$50억 → '23년 \$507억). 2위 예일대 역시 투자로 기금을 30배 이상 불린 것으로 유명하며, 3위 스탠퍼드도 재학생의 창업에 투자하여 대성공을 거둔 대학입니다. 글로벌 최상위 수준의 경쟁력을 갖춘 미국 대학들은 투자 제한이나 과세 부담 없이 공격적으로 자금을 운용하고 그 과실을 다시 투자 재원으로 활용하고 있습니다. 즉 대학 운영의 지속가능성과 예산의 확보라는 두 마리 토끼를 동시에 잡고 있습니다.

반면 한국 대학의 경우 장기간에 걸친 등록금 동결, 세제지원의 미흡으로 재정 여건이 점진적으로 악화되고 있는 추세입니다. 특히 수익용자산의 양도차익을 재투자할 경우 법인세 과세 대상이 되기 때문에 수익용 자산을 활용한 재정개선이 불가능한 구조를 가지고 있습니다.

물론 이에 대해 우려의 목소리도 있는 것은 사실입니다. 따라서 대안으로 수익용 자산의 총액의 일정 부분을 매년 대학에 지원하도록 하고, 우량 운용사 및 전문가를 적극 활용한 간접투자 방식으로 안정성을 강화한다면 이러한 우려를 해소할 수 있습니다. 대학의 수익용기본재산을 유가증권으로 운용시 교육부의 사전 승인이 필요하므로 위험 자산 운용은 원천적으로 불가능하기도 합니다.

거시적인 관점에서는 대학의 수익용 자산도 최종적으로는 대학 고유의 목적에 사용됩니다. 사립대학의 재산은 불법적 외부 유출이 엄격히 규제되기에, 물이 생태계에서 순환하듯이 결국 공익재산으로 활용되기 때문입니다.

포스텍의 글로벌대학 프로젝트는 28년 2월로 마무리 짓게 됩니다. 그러나 우리가 바라보는 것은 그 이후입니다. 대학의 재정건전성을 개선한다면 향후 더 거대한 국고보조금의 절감도 기대할 수 있습니다. 구체적으로는 교육부에서 주도적으로 세법 개정을 위한 부총리 직속의 T/F를 구성하여 주요 사립대와 함께 개정 방안을 함께 추진하는 것을 희망합니다. 어렵게 피워올린 글로벌의 불꽃을 글로벌대학 지원 기간이 종료된 이후에도 지속 가능하게 유지해야 합니다. 이로써 인재 육성과 첨단기술 연구개발에 집중하여 투자할 수 있다면 대한민국의 혁신을 선도하는 불길로 확산시킬 수 있습니다.

지역에 뿌리내려 세계로 뻗어나가 열매 맺는 글로벌 포스텍 ▲

37년 전, 제철소밖에 없었던 황무지에 세계적 대학을 세운다고 했을 때 아무도 믿지 않았습니다. 그러나 포스텍은 지역산업과 함께 성장하며 오늘에 이르렀습니다. 이제 포스텍은 지역-산업-대학의 협력을 주도하며 학생과 학부모, 지역과 산업계가 모두 인정하는 글로벌대학으로 거듭나고자 합니다. 또한 건의드린 바와 같이 재정건전성을 확보할 수 있는 방안을 검토하여 지속 가능한 프로젝트를 구현하겠습니다. 이미 포항시와 논의하여 교육발전특구 지정에 협력하고 있는 만큼, 지속적으로 지역과 협력하여 새로운 에너지를 창출하겠습니다. 외국의 우수 과학 영재를 유치하고 석학을 초빙하여 글로벌 혁신을 이끌고, 지역의 성장에 필요한 토대를 구축하겠습니다. 지역과 동반 성장하여 새로운 지방시대를 견인하는 글로벌 포스텍이 되고자 합니다.



글로벌 대학 성공을 위한 지자체의 역할 건의

순천대 지산학협력관, 전남도청 지방부이사관 | 박현식

글로벌대학 출범의 성공적인 안착을 위해 지자체의 역할이 아주 중요해졌다. 시도지사님들의 관심과 해당 시장·군수님들의 전폭적인 지원과 협력은 향후 지속가능성을 담보할 핵심 요소이다.

또한, 지역혁신중심대학지원체계(RISE)도 '25년부터 본격적으로 시행된다. 글로벌 대학과 RISE는 아주 밀접한 연관성을 가진다. 글로벌 대학의 혁신사례가 RISE와 연결되어 안정적인 재원확보와 지역이 가지는 강점과 결합되어 시너지 효과를 거둘 수 있기 때문이다.

기존에는 산학연 체계가 중심이었다. 지자체는 대응 예산으로 지원하고 적극적으로 참여하지 않았다. 그 결과 지역의 산업 연관성도 없었고 기업에서 필요한 인재 육성 등과 동떨어진 기형적인 구조가 되었다. 이제는 이런 구조를 바꾸어야 한다. 지역의 발전계획, 지역의 그리는 첨단 산업, 지역에 필요한 맞춤형 인재 등 지산학연을 통해 함께 만들어 나가야 한다.

우리나라는 급격한 인구 감소에 직면해 있다. 인구 감소에 따라 청년인구도 급속하게 줄어들고 있다. 전남은 특히 노령화가 심각하게 진행되고 있고 있어 이에 따른 부작용이 심각하다.

과거 인구 팽창기와 다르게 현재는 청년들이 가장 많이 모여있는 곳이 대학이다. 중소 도시에서 대학의 쇠퇴와 폐교는 그 지역을 황폐화시킨다. 그 결과 청년은 떠나고 그 지역을 살릴 혁신의 동력이 사라진다. 지역이 황폐화되면 그 여파는 수도권으로 향하고 나라의 존망도 위태롭게 된다.

도청을 포함한 지자체는 청년들의 집합소인 대학을 살리고, 청년들의 정주여건을 조성하여야 한다. 대학은 지역 산업에 필요한 인재 육성과 평생교육, 강소 기업지원, 연구개발 등 산업체와 적극 협력하여야 한다.

글로벌 대학은 지산학연 모델을 개발하고 지역에 활력을 불어넣어야 한다. 그래서 반드시 성공시켜야 한다.

지자체와 연계된 순천대 글로벌 대학 핵심 분야

순천대 글로벌 대학 핵심인 3대 특화분야(그린스마트팜, 애니메이션·문화컨텐츠, 우주항공·첨단소재) 전남형 지산학캠퍼스 구축은 지자체의 협력이 필수적이다.

3대 특화 분야 지산학 캠퍼스 구축은 현재 진행 중이다.

첫째, 그린스마트팜 분야이다. 고흥 지산학캠퍼스는 고흥 스마트팜 혁신밸리 지원센터 내에 구축할 계획이다. 캠퍼스에서는 스마트팜 연구기반 구축, 학생 교육, 현장 실습, 농민 교육, 입주 기업체의 연구 기술 지원, 전남전역을 대상으로 원예, 축산 등 다양한 교육도 함께 할 계획이다.

또한, 순천 승주 지산학 캠퍼스는 생물전환에 특화할 계획이다. 순천대 천연물 연구센터와 순천시 재단인 순천바이오케어연구센터, 남해권발효식품산업지원센터, 전라남도 바이오산업진흥원, 농업기술원, 산림자원연구소 등과 함께 전남형 균형발전 300프로젝트와 연계한 캠퍼스를 구축하게 된다.

이 캠퍼스에서는 기업 맞춤형 연구개발과 제품화, 인력 양성, 정주여건 개선 등이 동시에 이루어지게 할 계획이다. 특히, 관련 기업을 유치할 수 있는 첨단 연구시설과 기업 맞춤형 수업도 함께 실시할 계획이다.

둘째, 애니메이션·문화콘텐츠 캠퍼스 구축이다. 이 캠퍼스에는 순천 구도심에 지역의 3개 대학이 함께 참여하게 된다. 순천시는 기업유치와 클러스터 조성, 3개 대학은 공동 수업을 통해 기업 맞춤형 인력 양성, 기업 공유 스튜디오 및 공유 사용 등으로 경쟁력을 높일 계획이다.

셋째, 우주 항공·첨단 신소재 캠퍼스 구축이다. 항공분야는 고흥에 드론 지식산업센터에 캠퍼스를 구축한다. 이곳에는 드론전용 시험장, 통합관제시스템, 관련 기업 입주, 국가 종합비행시험성능장, 드론센터비행 시험장, 드론 상업화 실증지원센터, UAM 실증시설 등이 갖추어져 있다. 향후 고흥 우주발사체 국가 첨단산업단지 내에 항공지산학 캠퍼스를 단계적으로 반영해 나갈 계획이다.

또한, 광양시에는 첨단소재 캠퍼스가 구축된다. 오늘 9월 지식산업센터가 완공되면 첨단소재 장비 구축을 필두로 강의와 현장 실습 등이 이루어지게 된다. 순천대에서 추진 중인 신소재 산업센터를 건립하여 단계적으로 이전하고 향후 기숙사 등 정주 여건까지 갖춘 캠퍼스를 구축할 계획이다.

전남형 강소기업 육성과 대학부재 9개 시군 평생교육 체계 구축 ▲

첫째, 전남형 강소기업 육성이다. 종합적인 비전 제시를 위해 현재 용역이 진행 중이다. 이 용역에는 전라남도 기업육성 정책방향과 시군에서 추진 중인 기업지원책을 종합화하게 된다. 전남테크노파크 등 출연기관에서 지원하는 기업들을 그룹핑화하여 약점을 보완하고 강점을 살리는 방향으로 추진할 계획이다.

전남도에는 여러 분야의 정책부서와 각자의 출연기관이 있다. 하지만 이들을 종합적이고 유기적으로 지원하는 체계는 미흡했다. 이를 보완하기 위해 여러기관들이 모여 역할을 분담하고, 체계적인 지원책을 마련해 나갈 계획이다. 글로벌 대학과 RISE를 연계하고 국가와 시군의 지원책을 면밀

히 분석하여 맞춤형 지원책을 마련해 나갈 계획이다.

둘째, 대학부재 시군 평생교육 체계 구축이다. 현재 전남도의 평생교육체계는 인재평생교육원과 22개 시군과 협의하여 진행하고 있다. 물론 대학은 빠져 있다. 도내 21개 대학에서 평생교육을 담당하고 있지만 각 대학들간, 대학과 행정기관 간 유기적인 협조체계나 통합플랫폼도 연계되지 않고 있다. 따라서 이번 글로벌 대학 지정에 계기로 전남도와 시군 플랫폼과 순천대와의 연계 방안을 협의 중이다. 또한, 각 대학들과 협의하여 행정기관과 순천대를 포함한 대학들의 평생교육 공유플랫폼 마련도 함께 진행을 검토하고 있다.

글로벌 대학 혁신 확산을 위한 제언

글로벌 대학 성공을 위해 전남지사님과 순천시에는 인력 파견을 결정하였다. 인력 파견은 글로벌 대학 성공의 핵심 요소이고 지자체에도 아주 중요하기 때문이다.

대학과 협업을 위해 전라남도에서 5명(국장 1, 직원 4), 순천시에서 2명의 직원을 순천대에 파견했다. 또한 광양시와 고흥군에서도 추가 파견을 협의 중이다. 광양시와 고흥군에서 추가 파견이 필요한 이유는 지자체장의 관심도 제고, 지역의 미래 자산, 사업의 지속성을 유지하기 위해서이다.

짧지만 대학에서 경험한 점을 공유하고자 한다.

첫째, 대학과 지자체의 협조 관계가 훨씬 쉬워졌다. 시군의 부단체장과 관련 부서장과 함께 모여서 회의와 현안을 자주 공유하고 있다. 대학은 시군의 어느 부서와 협의해야 하는지 알기가 어렵다. 하지만 파견 직원들은 쉽게 소통하고 협조를 구할 수 있다. 시군 부서간 소통이 되지 않을 경우 부단체장에게 협조를 구하면 된다. 지산학 협력관실은 분야별 캠퍼스 구축을 위한 회의를 주 2회 이상 하고 있다. 회의마다 대학(담당 분과 교수님 등), 전문가, 지자체 등이 모여 토론했다. 또한, 지산학 캠퍼스 현장을 방문하여 대학, 지자체, 전문가 등이 함께 쟁점을 논의해 오고 있다.

둘째, 대학과 전남도와 협력 체계 구축이다. 대학은 도의 대학혁신과, 교육부에서 파견온 교육개혁지원관과 수시로 현안을 논의한다. 또한 도청 여러부서와 관련된 사항은 쟁점을 파악하여 자료 요청과 협조체계를 구축한다. 예를 들면 전남형 강소기업 육성은 전라남도 지사님 관심사이기도 하다. 성공을 위해 대학과 도, 출연기관, 시군 등이 기관별 역할을 분담하여 추진할 계획이다.

셋째, 대학과 도 출연기관 간의 협조 관계이다. 순천대에서 추진 중인 지산학연 캠퍼스는 시군의 지식산업센터를 활용할 계획이다. 이들 지식산업센터는 전남 테크노파크에서 위탁 운영을 하고 있다. 대학은 수시로 전남 테크노파크와 함께 협업하고 원장과 직원들은 전폭적인 지원과 협조를 하고 있다. 이를 위해 지산학 캠퍼스 및 강소기업 육성을 위해 주기적으로 회의 등 협조 체계를 구축하고 있다.

넷째, 대학 부재 시군 평생교육 활성화이다. 도 및 출연기관인 인평원과 시군은 평생교육을 체계적으로 협조하고 있다. 하지만 대학과 별개로 평생교육을 하고 있다. 앞으로 대학 부재 시군과 평생교육 체계를 만들고, 도 및 인평원, 시군, 대학이 공유하는 평생교육 플랫폼을 구상하고 있다. 성공을 위해서 지속적인 논의가 필요하다.

맺음말 ▲

글로벌 대학 30 프로젝트의 성공 여부는 지자체와 지역의 관심이 절대적이다. 이 프로젝트는 대학에 예산과 인력 등을 지원해야 성공할 수 있다.



글로벌대학이 제안하는 혁신모델 확산 방향 모색

HD한국조선해양 부사장, 기술고문 | 김대순

현재 대한민국이 선진국에 진입하여 초일류 국가로 발돋움하기 위해 반드시 해결해야 할 과제는 지식기반사회로의 성공적인 이행과 디지털 경제 시대에 능동적으로 대응하는 것이라고 통언 되고 있습니다. 이를 위해서 고등교육의 메카인 대학의 책임과 역할은 실로 막중하다고 할 수 있습니다. 교육은 백년대계요 인류와 사회 및 한 국가의 미래를 떠받드는 기둥이라고 알고 있습니다. 이런 즈음에 한국사회의 미래에 대한 희망과 변화를 기대하게 하는 글로벌 대학30의 출발은 우리 사회의 새로운 혁신의 상징이 될 것으로 생각합니다.

2023년 지정된 글로벌대학에 대한 기대와 조언 ▲

“교육은 학생들의 꿈과 끼를 살리고 창의적 인재로 키우는 최선의 길로 안내하며, 특히 대학은 산학협력을 통해 산업체 수요에 맞는 창의적인 인재 양성과 기업이 필요로 하는 혁신기술 개발 등을 지원하여 신경제 구현에 중추적인 역할을 해야 할 때이다.” 여러 전문가들께서 항상 하는 말이고 자주 듣던 내용입니다. 그러나 대학 및 기업의 입장에서 다시 한번 냉철하게 과연 우리가 이것을 위해 실질적으로 노력하고 있는지 되돌아 봐야 할 때입니다. 언급하기 어려운 불편한 진실이 있다고 생각합니다. 이에 발전적인 상호 관계를 위해서 제안을 드리고자 합니다.

첫째, 대학의 근본적이고 실질적인 변화입니다. 글로벌대학의 의미를 지역의 발전으로만 생각하지 마시고 세계속의 대학으로의 발돋움의 기회로 삼자고 말씀 드리고 싶습니다. 우리나라 대학의 서열화는 우리나라에서만 있지 세계적으로 생각하면 아무런 의미가 없습니다. 글로벌대학의 지정으로 국가 및 산업체의 재정적인 도움과 근본적인 대학의 내용적인 변화를 통해 특화된 경쟁력의 확보가 이루어진다면 가능하리라 생각합니다. 대단히 빠른 사회의 변화에 능동적으로 대처하여 새로운 Value Chain을 그려내고 이에 맞는 Big Picture를 만들고 이에 맞는 지식의 산출과 교육을 통해서 새로운 사회요원을 기를 수 있어야 하겠습니다. 대학교육의 내용이 기존의 교육의 틀을 과감히 허물고 시대에 맞는 내용으로 획기적인 변혁이 필요합니다. 몇몇 글로벌로 지정된 대학의 혁신내용중에 자유전공제도를 제안한 곳도 있고 이는 지정에서 인센티브를 받은 것으로 알고 있습니다. 이 자유전공제는 학과 쏠림 및 기초학문 위기 심화란 이유로 반대하시는 분들도 많은 것으로 알고 있습니다. 기존의 학부제도, 계열별 모집등 여러 다양한 형태의 시도가 있었습니다. 허나 크게

성공적이었다는 평가를 받지는 못했던 것 같습니다. 제가 생각할 때는 이는 기존의 대학시스템을 그대로 두고 학생들의 분류만 그렇게 했기 때문이 아닌지 조심스럽게 진단해 봅니다. 단순 커리큘럼의 변화에서 벗어나 구조적 개혁이 필요합니다. 제안드리는 것은 기본적인 공통교육범위를 조금 넓게 잡고 전공분야를 좁게 설계하면 되지 않을까 생각해 봤습니다. 예를 들어서 상경계열은 경영 / 경제 / 무역 등 하나로 묶고 공학계열은 기계, 전기전자, 화공 등 많이 다른 분야로 분류 후 세부전공은 각 계열에서 다시 나누고 학생들은 3-4학기 정도 공통으로 배운 후 각기 세부 전공분야로의 선택으로 하는 매트릭스 제도의 도입입니다. 이렇게 하면 교수님들도 소속은 큰 분류로 하여 여타 걱정 of 소지를 없애면서 세부전공분야도 유지 할 수 있지 않을까 생각합니다. 잘 준비된 자유전공 제도는 국내대학사회를 크게 변화 시킬 수 있다고 생각합니다. 어쩌면 요지부동의 대학서열과 계층화 된 학과 서열의 공고한 고리를 끊을 수 있는 기폭제가 될 수도 있습니다. 이렇게 되면 학생들은 적어도 자기대학에 들어온 친구들은 능력면에서는 자신과 다를 바 없으며 누구든 자신이 원하는 전공을 선택할 수 있다는 자격이 있다고 여기게 될 것이고 이런 생각이 확산되어 각 대학의 울타리를 넘는다면 더 많은 학생이 서로를 존중하고 교류를 할 수 있지 않을까 생각됩니다.

둘째, 기업체의 역할변화입니다. 그동안 기업체는 학교에서 배우는 교육과정 내용이 충분하지 못하고 실제 작업현장에서 요구하는 능력들이 각기 달라 직장 입사 후 직장에서의 직무수행에 필요한 교육을 다시 시켜야 하는 재교육에 엄청난 재원을 들여 왔습니다. 이는 기업으로서는 대단한 재정적인 압박과 기회손실비용이며 전체적으로는 사회적인 손실 비용인 것입니다. 이러한 현상이 나타나게 된 주요원인은 대학과 기업의 상호간의 폐쇄성이라고 볼 수 있습니다. 물론 부분적으로는 창의적인 아이디어가 대학에서 제공되고 이를 기업이 대형화 혹은 대량생산화 하여 성공한 좋은 사례들이 있습니다 이런 잘된 예들을 가시화하여 당연히 여러 부분으로 확산 할 수 있는 의식의 변화와 제도적인 뒷받침 노력이 필요합니다. 대학의 주체이신 교수님들의 적극적인 노력이 필요하며 기업은 이를 지원할 수 있는 적극적인 내실 있는 협조체제를 구축하고 운영할 수 있어야 합니다. 대규모의 실험 / 실습기자재의 지원으로 실제 산출물로 나올 수 있는 모델완성을 위한 지원, 현장경험이 풍부한 지도인력의 대학지원 등이라고 할 수 있습니다. 물론 대학은 기업의 재정적인 지원이 필수적이고 제일 영향력이 크다고 볼 수 있습니다. 이는 당연히 더욱더 확대 되어야 될 것으로 생각되고 앞에서 언급된 사회적인 변화에 대한 Big Picture 의 완성을 위해서 현실적이고 근원적인 대학과 기업의 소통이 절실합니다. 지금보다 더 적극적이고 빈번한 접촉과 실제적인 솔직한 소통을 통하여 상호간의 이해도를 넓히고 협조 할 수 있는 방안이 필요합니다. 이를 통해서 기업은 어떤 내용의 교육이 필요한지 구체적인 내용을 대학에 전달하고 대학은 이를 토대로 새로운 교육 콘텐츠에 대한 개발 노력이 요구됩니다. 당장 필요한 것과 미래에 필요한 것에 대한 상호간의 정보교류와 공부가 필요하고 좀더 솔직해 지는 노력이 요구된다 하겠습니다. 기업입장에서도 양해를 구하고 교육 콘텐츠 개발에 대한 적극적인 참여가 필요할 것입니다. 기업은 항상 새로운 먹거리에 대한 고민을 안고 있습니다. 대학과 기업이 모두가 허심탄회하게 마음의 창을 열고 머리를 맞대어 창의적이

고 혁신적인 아이디어를 창출 할 수 있어야 하겠습니다. 또한 기업의 보다 적극적인 인적자원개발 참여가 필요합니다. 재직자의 상위교육과정에 대한 투자확대 노력이 필요합니다. 지금도 부분적인 제도 시행이 이루어지고 있지만 더 많은 재직자들이 계속 교육 받을 수 있도록 교육의 기회를 확대하고 대학과의 유연하고 탄력적인 공조체제를 구축하여야 합니다.

맺으며 ▲

21세기 지식기반 사회에서의 필요충분 조건은 양질의 인적자원 개발이라고 판단됩니다. 인구감소와 맞닥뜨리고 있는 작금의 우리의 현실을 비추어 볼 때 중장기적인 밑그림을 가지고 사람이 곧 국력이라는 확신하에서 우리가 해야 할 일은 바로 이러한 인적자원 개발이라고 할 수 있습니다. 이는 곧 미래에 대한 투자계획인 것입니다. 기업의 적극적인 지원과 대학의 교육기회 제공, 정부차원의 구체적인 지원방안 등을 통한 지속적인 인적자원 개발이 필요합니다. 그러므로 이번의 국가발전의 핵심전략으로서의 글로벌대학 30에 대한 기대가 대단히 클 수 밖에 없다고 하겠습니다. 이번 기회를 통해서 새로운 교육시스템의 탄생과 긍정적이고 지속 가능한 미래사회의 모습을 기대합니다.

글로벌대학이 제안하는 혁신모델 확산 방향 모색에 대한 토론문

충북대학교, 한국학교건설팅연구회장 | 이길재

먼저, 발제를 맡아주신 김우승 글로벌대학위원회 부위원장님께 감사의 말씀을 드린다. 발제문에서 부위원장께서는 글로벌대학30 프로젝트의 비전과 그간의 경과를 핵심적으로 요약해주셨다. 프로젝트 대상 대학으로 지정된 14개의 대학이 제출한 10개의 혁신기획서의 특징은 1)엄밀한 현황분석에 기반하여 선도할 특화 분야를 도출했고, 2)특화 분야의 강소지역기업 육성을 위한 계획을 수립하였다는 점, 3)임계규모 확보를 위한 대학경영의 근본적 구조 혁신 방안을 마련하였다는 점, 4)학령인구 감소에 능동적으로 대응하기 위한 대학 간 통합을 모색하고 있다는 공통적인 특징을 보인다. 이러한 지역혁신 지원을 통한 대학혁신의 구체적 전략 외에, 5)대학에 대한 법인이나 지역사회의 적극적인 투자 유도는 대학 재정구조 혁신의 바람직한 모델을 제시하고 있다. 또한, 2024년 글로벌대학 지정을 희망하는 대학들에 대한 조언(지역사회의 대학에 대한 요구분석, 글로벌대학의 성과를 지속·확산시키기 위한 대안 제시, 교육부와 중앙부처가 추진 중인 유관 정책들 간 적극적 연계를 통한 시너지 창출, 실행력을 담보할 수 있는 구체적 글로벌 혁신전략 수립)은 마치 가뭄에 단비와도 같은 조언이 되었을 것이라 생각한다. 본 토론자는 고등교육을 전공한 학자로서 10개의 혁신기획서가 보이는 공통적인 아쉬움인 거버넌스 혁신과 관련된 분석과 제언을 제시하는 것으로 소임을 갈음하고자 한다.

주지하다시피 2023년 지정 글로벌대학 중 통합대학이 40%를 차지하고, 발제문에서도 학령인구 감소에 대응하기 위한 적극적인 자구책 중 하나로 대학 간 통합이 활발하게 논의되고 있음을 밝힌 바 있다. 4년제대학 총장 대상 설문조사(교육부출입기자단, 2024.2.6.)에 의하면 58.5%가 통합을 추진 중이거나 고려하고 있는 것으로 나타났다. 여기에 올해부터 통합이 아니더라도 대학 간 ‘연합신청’의 문을 열어두어 국·사립 구분 없이 글로벌 혁신계획서 작성을 위한 합종연횡이 가속화될 것이라 예측된다. 그러나 아쉽게도 기 선정된 10개의 글로벌대학들은 혁신적 거버넌스를 제시하는데 있어 한계를 드러내고 있다. 개별 글로벌대학의 대내·외적 거버넌스 혁신(안)을 분석하여 제시하면 아래 표와 같다.

글로벌대학	대내 거버넌스의 혁신	대외 거버넌스의 혁신
강원대·강릉원주대	<ul style="list-style-type: none"> - 강릉, 춘천, 삼척, 원주 캠퍼스를 통합하는 강원1도1국립대학체제를 완성하기 위한 통합 거버넌스체제 구축을 제시함 - 통합대학 총장과 캠퍼스 총장 임명을 통한 	<ul style="list-style-type: none"> - 강원고등교육위원회의 총괄 관리 체계 하에 강원특별자치도의 강원인재육성평생교육진흥원 내 RISE센터와 대학위원회의 연계협력 모델을 제시함

글로벌대학	대내 거버넌스의 혁신	대외 거버넌스의 혁신
	<ul style="list-style-type: none"> 자원운용의 효율성과 캠퍼스 운영의 자율성 간 균형 추구 - 통합 전 글로벌대학추진위원회, 통합 후에는 대학위원회를 운영함으로써 효과적 글로벌 프로젝트 추진 	<ul style="list-style-type: none"> - 대학위원회와 강원고등교육위원회 간 구성 및 역할 분담 구조가 모호하게 제시되어 명료화가 필요함
경상국립대	<ul style="list-style-type: none"> - 총장을 위원장으로 하는 글로벌추진위원회를 정점에 두고 내부 사업운영 거버넌스를 제시하였음 - 대학내·외의 전문가로 구성된 자문위원회와 세부 소위원회를 구성함 	<ul style="list-style-type: none"> - 지자체의 대학지원 관련 사항을 제시하였으나, 체계적인 대외 글로벌 거버넌스 제시는 누락되었음
부산대·부산교대	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌대학위원회를 최고 의결기구로 구성함(양 대학 총장, 부산시장, 부산시교육감, 학생대표, 학부모 대표 등) 	<ul style="list-style-type: none"> - 미래교육 거버넌스 융합모델로 Edu-Triangle (교육수요자, 교육지원자, 교육제공자)을 제시함
안동대·경북도립대	<ul style="list-style-type: none"> - 통합대학 총장 중심 총괄관리체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> - 유기적 연계협력 체제인 글로벌대학 네트워크 구축. 네트워크의 구성 주체는 대학, 지자체, 산업체, 7개 혁신공공기관, 지역 교육기관 및 협력기관으로 구성됨
충북대·한국교통대	<ul style="list-style-type: none"> - 충북대-한국교통대 총장을 공동위원장으로 하는 글로벌대학추진위원회를 제시함 - 통합대학의 거버넌스 구조와 역할 제시 누락 	<ul style="list-style-type: none"> - 충북고등교육위원회, 충북지역대학혁신지원센터를 대외적 거버넌스로 제시함 - 지역인재양성과 산업육성을 촉진하는 통합 정보관리체제로 Quad-Helix Hub 플랫폼 구축을 과제로 제시함
순천대	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌대학운영위원회를 정점으로 하는 거버넌스체제를 제시함(공동위원장 체제로 국립순천대학교총장, 전남도지사, 순천시장, 전남도의회장, 광양시장, 고흥군수) - 글로벌대학운영위원회 직속 IR센터를 구축하여 데이터기반 성과관리 체제를 구축함 	<ul style="list-style-type: none"> - 지산학연협력체계 구축을 위해 지방대학및 지역균형인재육성에관한법률에 의거 전라남도 지방자치단체산업체대학등협력촉진에관한조례를 제정하였음 - 순천대의 글로벌대학 거버넌스체제와 전남의 RISE체제 간 연계를 위한 거버넌스체제 구축 전략을 제시함
전북대	<ul style="list-style-type: none"> - 총장 직속 글로벌대학사업추진단을 신설을 제시함 	<ul style="list-style-type: none"> - 전북대학의 총장, 전북도지사, ㈜하림 회장, KIST원장, 모로코 대사를 공동위원장으로 하는 글로벌대학위원회를 구축함 - JB지산학협력단(전북RISE)과 글로벌대학사업추진단과 유기적 협력체계를 제시함
울산대	<ul style="list-style-type: none"> - 교학부총장을 추진단장으로 하는 글로벌대학추진단을 구성함 - 실행조직으로 4개의 혁신TF(교육혁신, 지산학협력혁신, 인프라혁신, 행정혁신) 책임자로 처장급 보직자 선임 	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌대학 비전 및 전략방향을 수립하는 최고 심의·의결기구로 글로벌대학 추진위원회를 구성함
포스텍	<ul style="list-style-type: none"> - 최고 의사결정 기구로 글로벌대학혁신위원회 신설을 제시함. 위원장은 총장으로 하며, 총장은 글로벌사업추진단장을 겸임 	<ul style="list-style-type: none"> - 외부 거버넌스로 글로벌대학30 민간협력TF, 글로벌대학30 지·산·학·연 협의체를 포함하는 글로벌대학운영위원회를 구성함 - 대외 거버넌스 체제인 글로벌대학운영위원회의 위원장을 포스텍의 기획처장이 맡는 것은 부적절하다고 판단됨
한림대	<ul style="list-style-type: none"> - 총장을 위원장으로 하는 글로벌대학추진위원회를 설치하여 운영하되, 지자체, 지역 혁신연구기관, 지역산업체 등과 긴밀한 협력체제 유지 방안을 제시함 	<ul style="list-style-type: none"> - 강원특별자치도 고등교육위원회가 지역인재육성계획 수립과 조정의 역할을 담당하고, 그 밑에 RISE센터가 대학 혁신프로그램을 이행하도록 함. 한림대학은 지역밀착형 인재양성을 담당

이상의 10개 글로벌대학 혁신계획서는 대내거버넌스체제 구축에 있어서 통합 후의 거버넌스 운영이 구체적으로 제시되어 있지 못하다는 한계점과, 대외거버넌스체제 확립에 있어서 지역고등교육위원회를 조정거버넌스로 RISE센터, 대학에 이르는 유기적인 협업체제 확립에 있어 개선할 점이 있음을 시사한다. 이하에서는 우리나라의 글로벌대학30 프로젝트 수행 대학이 선도적으로 벤치마킹할 수 있는 미국의 고등교육 거버넌스 체제를 제시하고자 한다.

미국의 고등교육 거버넌스는 크게 3가지 유형으로 구분할 수 있다(Education Commission of the States, 2020). 첫째로, 통합 거버넌스(Consolidated Agency) 모델은 관할지역 내의 대학들에 대한 강력한 책임과 권한을 행사한다. 일리노이 주의 경우, Illinois Board of Higher Education이라는 통합된 거버넌스 조직이 공립대학들에 대한 강력한 통제권한을 갖는다. 거버넌스 체제를 지원하는 총장 직속 행정조직(system office)은 이사회의 정책을 집행하고, 다양한 전공 프로그램에 대한 감독 권한, 대학에 대한 정보와 데이터 제공 등의 역할을 수행한다. 강력한 통합 거버넌스 조직 하에 대학 유형별 거버넌스 조직이 존재하고, 3개의 시스템(University of Illinois, Southern Illinois System, Illinois Community College Board)으로 구체화 된다.

둘째로, 조정 거버넌스(Coordinating Agency) 모델은 예산과 특성화(전공 운영) 관련 강력한 권한을 행사할 수 있다. 캘리포니아 주의 경우, 고등교육 전체를 지배하는 독립된 거버넌스 기구를 가지고 있지 않고, 4년제 대학을 통제하는 2개의 거버넌스 체제(University of California Board of Regents & California State University Board of Trustees)와 전문대학 거버넌스 체제(Board of Governors of the California Community Colleges)로 다원화되어 있다. 통합 거버넌스 모델과 마찬가지로 이사회를 지원하는 행정조직에서 이사회의 정책을 실행, 대학의 학사 및 경영을 감독하고, 대학들을 위한 각종 서비스를 제공한다. 2019년에는 새롭게 3개의 이사회 리더십과 다른 이익집단의 대표자들로 구성된 주지사 주도의 고등교육 위원회(Governor's Council for Post-Secondary Education)를 신설한 바 있다.

셋째, 협력 거버넌스(Collaborating Agency) 모델로 개별 대학에 대한 공식적인 권한을 행사하지 않고, 다만 정보를 공유하고 대학 간 의사소통을 활성화하는 역할에 국한되는 사례이다. 미시간의 경우, 주 전체를 아우르는 거버넌스 조직이 존재하지 않는다. 다만, 선출직 위원들로 구성된 이사회가 미시간의 3개의 종합대학과 2개의 대학교를 지배하고 있다. 5개의 대학들을 제외한 대학들을 지배하는 협력적 이사회의 경우, 주지사가 임명하며, 주 소속 하위 행정구역에서 선출된 위원들로 구성된 위원회 조직이 전문대학들에 대한 통제 권한을 갖는다. 이때, 몇 개의 조직이 대학의 운영을 위한 핵심적 도움을 제공한다(예, 주립대학연합회 : Michigan Association of State Universities & State Higher Education Executive Officer). 위에서 유형화한 미국의 고등교육 거버넌스 모델별 특징을 요약하여 제시하면 아래와 같다.

모델 구분	Consolidated Model	Coordinating Model	Collaborating Model
1) 주이름	일리노이	캘리포니아	미시간
2) 통합된 단독 거버넌스 유무	YES	NO	NO
3) 거버넌스 모델의 특징	통합모델 (Single, statewide coordinating board)	조정모델 (one or more system-wide coordinating or governing board)	협력모델
4) 거버넌스 조직의 이름	Illinois Board of Higher Education - 주로, Commission on Higher Education이라는 조직 이름이 쓰임	- Regents of the University of California - California State University Board of Trustees - Board of Governors of the California Community Colleges	- Elected Board - Elected Local Board
5) 거버넌스 조직의 기능	통합 거버넌스	조정 거버넌스	협력 거버넌스
6) 거버넌스 조직의 권한	주 전체를 대상으로 함	시스템(연구중심, 교육중심, 직업교육)을 대상으로 함	해당사항 없음 (Michigan State Budget Office가 데이터 수집과 공립대학들에 대한 감독권한을 행사함)
7) 법적지위 확보	YES	YES	NO
8) 관할 대학의 유형	모든 유형의 대학을 포함 (공립4년제, 2년제, 사립, 영리, 온라인)	4년제 연구중심, 4년제 교육중심, 2년제 전문대학을 3개의 별도 시스템으로 구분	Michigan Association of State Universities(MASU)가 동료평가 방식으로 전공 프로그램에 대한 질관리와 승인을 담당함
9) 주요 세부 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 연방정부의 프로그램 이행 - 주정부의 정치 및 교육지도자들에게 정책대안 제시 - 주정부 간 협업을 목적으로 하는 조직에 대한 감독 - 입학이나 편입과 같은 대학 관련 정책개발 및 실행 - 주정부의 고등교육 마스터 플랜 수립 - 주정부차원의 책무성지표 (성과관리지표) 설정 및 관리 - 주정부 차원의 고등교육정책 수립 - 전공교육의 질관리 -대학기관 설폐 승인 - 현재 운영 전공에 대한 질관리 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 시스템별 명시된 역할이 기술되어 있으나, 각 유형 별로 대응소이함 - 주정부의 정치 및 교육지도자들에게 정책대안 제시 - 소속 캠퍼스 총장의 채용과 연봉액 결정 -입학이나 편입과 같은 대학관련 정책개발 및 실행 - 주정부의 고등교육 마스터 플랜 수립 -주정부차원의 책무성지표(성과관리지표) 설정 및 관리 - 주정부 차원의 고등교육정책 수립 -전공교육의 질관리 - 대학기관 설폐 승인 - 현재 운영 전공에 대한 질 관리 	Michigan Association of State Universities, Michigan College Association, Michigan Independent Colleges and Universities는 협력적으로 고등교육 정책수립과 성공적 교육성과를 도출하기 위해서 노력

모델 구분	Consolidated Model	Coordinating Model	Collaborating Model
		<ul style="list-style-type: none"> - 교직원 대상 정책수립 - 소속 대학들에 대한 관리 - 대학, 시스템, 주 차원의 정보 및 정책적 의사결정을 위한 데이터 수집 및 제공 등 	
10) 예산수립 권한	승인과 추천 (approve and recommend)	승인과 추천 (approve and recommend)	Michigan State Budget Office
11) 학과 신설	심사 및 승인 (review and approve)	심사 및 승인 (review and approve)	Peer Review

위에서 제시한 미국의 사례에 기초하여 통합된 우리나라 글로벌대학의 거버넌스 구조와 구성주체별 역할을 검토할 수 있을 것이다. 미국 고등교육 거버넌스의 핵심은 여러 분야의 전문가들로 구성된 이사회(governing board, board of trustees)를 만들어 정책형성과 집행의 자율성을 전적으로 보장해주고 강력한 책무성을 요구하고 있다는 점이다. 아래와 같은 혁신적인 거버넌스의 도입은 현행 교육부 주도의 학생·교원·예산에 대한 “대학 단위” 관리체계의 종식을 의미한다. 이는 개별 대학 차원에서 재원이 기본경비, 시설예산, 각종 재정지원 사업비, 강사처우개선비 등 세부 항목으로 구획되어 탄력적 운용 및 대규모 집중투자가 불가능하였던 예산 운용 방식의 종식을 의미하는 것이기도 하다.

통합형 거버넌스의 최상위 의사결정 조직인 대학위원회의 구성은 도지사, 시스템 총장, 캠퍼스 총장, RISE센터장, 기초지자체장, 교육부를 포함한 중앙부처의 차관급 인사, 산업계 인사 등 15인 내외로 구성할 수 있을 것이다. 대학위원회의 중장기발전계획을 이행하는 전적인 권한과 책임은 시스템 총장에게 있고, 시스템 총장과 팀을 이루어 지역별 고등교육의 혁신을 함께 이끌어갈 캠퍼스 총장을 추천하는 권한을 갖는다. 이와 같이 글로벌을 지향하는 혁신적인 대학들이 시도할 수 있는 새로운 거버넌스 체제의 구성주체별 역할을 예시로 제시하면 다음과 같다.

주체	기능 및 역할
교육부	<ul style="list-style-type: none"> - 국가차원의 고등교육의 비전 제시 - 국립대학에 대한 예산 일괄 배정 및 지도·감독 - 지역단위 고등교육 SYSTEM 운영 관련 행·재정적 지원 - 고등교육의 혁신지원을 위한 법령 제·개정
대학위원회	<ul style="list-style-type: none"> - 통합 대학의 최고 의사결정 기구로서 도지사, 시스템 총장, 캠퍼스 총장, RISE센터장, 교육부 차관, 기재부 차관, 산업계 인사 등 15인 내외로 구성 - 시스템 차원의 대학 중장기발전 계획 승인 - 시스템 대학의 혁신을 위한 특성화 계획 승인 - 시스템 대학의 학과 구조조정, 교육과정 승인, 대학 현장의 개정, 학칙 개정 - 캠퍼스 총장 임명
SYSTEM 총장 (president)	<ul style="list-style-type: none"> - 시스템 차원의 대학 중장기발전계획 수립 - 시스템의 전략기획, 교육정책 개발, 지산학연 협력 계획 수립 - 인력 및 재정 운용 계획 수립

주체	기능 및 역할
	<ul style="list-style-type: none"> - 캠퍼스 총장 임명 - 시스템 차원의 전공교육 질관리 - 교육프로그램 신설 및 폐지 계획 수립 - 캠퍼스 간 기능 조정(안) 수립 - 시스템 전체 교육목표 달성을 점검할 수 있는 성과지표 수립 및 목표 제시 - 중앙정부 및 지방정부의 의회 관련 업무 총괄 - 시스템 오피스의 전문적 운영을 위해 전략기획실, 교육혁신실, 지역협력실, 사무국 설치
Campus 총장 (chancellor)	<ul style="list-style-type: none"> - 캠퍼스별 조직, 인사, 예산배분 관련 의사결정 - 캠퍼스의 교육 및 행정에 관한 집행기능 총괄 - 캠퍼스 차원의 중장기발전계획 수립 - 캠퍼스 차원의 전공교육 질관리 - 시스템 책무성 관련 성과지표 달성을 위한 캠퍼스 차원의 성과지표 관리 - 캠퍼스 차원의 고등교육정책 수립 및 실행
Campus 심의·자문기구	<ul style="list-style-type: none"> - 캠퍼스별 교육 및 행정 관련 자문기구로 교수회, 직원회, 학생회 구성

이상과 같은 통합거버넌스 구조에서 총장은 대학의 모든 업무·운영에 대한 전적인 권한과 책임을 갖고, 전체 캠퍼스를 아우르는 발전계획 수립 및 각종 의사결정 권한을 갖게 된다. 새롭게 신설되는 System Office의 경우, 중앙 총괄 부서, 지자체와 연계된 캠퍼스별 전략적 특화 방향을 설정하고, 그에 따른 특성화, 조직·인사·재정관리 등의 역할을 수행할 수 있을 것이다. 통합거버넌스의 구축과 운영은 다음과 같은 효과를 불러올 수 있다.

먼저, 시스템 총장의 리더십 강화다. 대학위원회에 대학 경영에 대한 전적인 자율권 부여, 총장과 개별 캠퍼스를 구조적으로 분리, 시스템 총장에게 캠퍼스 총장 추천권 부여 및 System Office를 설치함으로써 혁신을 이끌 강력한 리더십 체제를 제도적으로 구현할 수 있을 것이다. 또한, 캠퍼스 전체 교원 정원, 재원 등을 중앙 정부로부터 일괄적으로 교부받아 캠퍼스별 중장기발전계획에 입각한 집중투자(Critical Mass)를 실시함으로써 자원운용 상 칸막이로 인한 비효율 거둬낼 수 있을 것이다. 마지막으로, 학과·전공 단위 특성화를 현실적으로 가능하게 하는 주춧돌이 될 수 있을 것이다. 이러한 체제가 순탄하게 정착하기 위해서는 필수적으로 법적 뒷받침이 필요하며, 고등교육법과 국립학교 설치령 등 국립대학 관계 법령상 근거가 마련되어야 할 것이다.

우리나라의 초등학교 학생수와 중학교 학생수는 2023년 2,603,929명에서 2036년 1,193,256명으로 54.2% 감소하게 된다(이길재, 2024년1월5일 국가교육위원회 발제자료). 이는 더 이상 교육계만의 위기가 아닌 국가적 재앙이라 할 수 있다. 껍질줄 모르는 위기를 극복하기 위한 개선방안으로 교육부가 고등교육 거버넌스의 획기적 개선을 정책목표로 설정한 것은 타당한 접근법이라 생각한다. 지역사회와 국가의 지속가능성을 확보하기 위한 전략인 지역혁신 중심 대학지원체계가 정책적 목표를 달성하기 위한 마중물로서의 글로벌대학30 프로젝트가 순항하기 위해서는 지·산·학·연의 적극적인 참여가 필요하다. 이들의 적극적인 참여를 조장하는 한국형 고등교육 거버넌스 탐색에 본 토론이 도움이 되길 바라며 글을 맺는다.

지역대학의 위기 극복을 위해 정부의 기반 마련이 중요하다.

2030자문단 대학개혁분과장, 경북대학교 대학생 | 김상천

대학 위기, 정부의 역할도 고민해야 한다. ▴

지역대학의 위기가 심각한 수준에 이르렀습니다. 2011년부터 대학 입학 인원이 입학 정원보다 많아졌고, 지금은 대학 미충원 인원이 4만 명을 넘습니다. 충격적이게도 지역을 대표하며, 등록금이 매우 저렴하고, 제공되는 교육의 질도 높다고 평가되는 지역거점국립대학들도 입학 정원을 채우지 못하고 있습니다. 이러한 위기의 주요 원인은 당연히게도 (학령) 인구 감소와 지역 소멸입니다.

지역대학만 위기인 것이 아닙니다. 대한민국이 위기입니다. 한국 사회 전체가 인구 감소와 지역 소멸을 포함한 다중 위기에 직면해 있습니다. 고속 성장의 이면에서 경제·사회·교육 등 다방면에 걸쳐 광범위하게 산적해온 한국 사회 고유의 어려움이, 끝내 사회적 문제로 터져나오며, 국가의 지속 가능성과 발전을 저해하는 요소로 되고 있습니다.

대학은 국가와 인류 사회의 발전에 필요한 심오한 학술이론과 그 응용방법을 가르치고 연구함으로써 국가와 인류 사회에 이바지하는 기관입니다. 이러한 대학의 성격을 고려하여, 고등교육 정책은 다중 위기의 현실을 직시·수용하는 한편, 다중 위기를 타개할 방법과 새로운 대한민국의 이상을 제시하고 실현하는 대학·연구기관을 육성하는 방향으로 설정되어야 합니다.

글로벌대학30 프로젝트는 ‘국가-지역-대학의 세계적 경쟁력 동반 상승’이라는 비전 아래 비수도권 대학 30곳을 지정해 지원하는 정책입니다. 대학 안팎의 벽을 허물고 지역사회와의 파트너십을 통해 글로벌 수준의 지역과 대학의 동반성장을 이끌어갈 대학, 즉 인구 감소와 지역 소멸로 대표되는 다중 위기 상황 속 대학의 역할을 분명하게 제시할 대학을 글로벌대학으로 지정하여 집중적으로 지원하겠다는 것입니다.

글로벌대학30의 시작으로 다중 위기 상황 속 대학의 역할은 제시·논의되기 시작했습니다. 그러나 고등교육에 관한 정부의 역할은 충분히 제시·논의되지 못하고 있습니다. 그러나 정부의 역할도 제시되고 논의되어야만 합니다.

지역대학 위기, 정부도 책임져야 한다. ▴

지역대학의 위기는 인구 감소와 지역 소멸에 의한 것이기도 하지만, 정부의 고등교육 재정 지원

정책의 과오 때문이기도 합니다. 정부도 그 책임을 져야 합니다.

지역대학 위기는 이미 예견된 일이었으나, 정부는 대응하지 못했습니다. 1996년 발표된 ‘신교육 체제 수립을 위한 교육개혁보고서’에서 이미 2003년부터 대학 신입생이 정원에 미달할 것이라 예측했습니다. 그러나 정부는 외려 ‘대학설립준칙주의’와 ‘정원자율화정책’을 도입했습니다. 대학 생태계는 ‘양적으로는 팽창하고 질적으로는 부실’해졌습니다.

학령인구 감소 문제가 대두된 이후에도, 정부는 단순히 정원 감축 이외의 뚜렷한 대책을 세우지 못했습니다. 국립대를 통폐합하고, 대학 평가를 기반으로 정원을 감축시켰습니다. 이 때 수도권 집중 현상 심화의 영향 아래, 주로 지방대와 전문대가 정원을 대거 감축당했고, 지방대와 전문대의 사정은 당연히 더욱 악화됐습니다. 등록금 의존적 대학 재정 구조로 인해 정원 감축 대학의 역량 악화로 이어졌고, 이는 대학 평가 미달로 인한 정원 감축으로 이어지는 악순환의 고리를 낳았습니다.

전체 대학 정원 감축을 주도해야 한다. ▲

학령 인구 감소의 상황에서, 대학 정원 감축은 필수불가결한 일로 되었습니다. 수도권 대학이든 비수도권 대학이든 정리할 대학은 정리하고 육성할 대학은 육성하는 한편, 수도권 대학 정원도 함께 감축해야 합니다. 수도권 대학은 비대하고 비수도권 대학은 왜소한 현실을 극복하고, 대학이 적정한 규모로 경쟁력을 갖춰 운영될 수 있도록 대학을 재구조화해야 합니다. 학령인구 감소와 수도권 중심주의로 인한 지역 인적 토대 완전 상실을 방지하고, 국가균형발전에서 고등교육이 제 역할을 할 수 있도록 해야 합니다.

대학 재정 지원 규모를 확대하고, 대학 재정 구조를 개혁해야 한다. ▲

대한민국 대학의 재정 구조는 지나치게 등록금 의존적입니다. 등록금 납부자 즉 학생 한 명 한 명이 대학 재정의 핵심인 대학 재정 구조상, 단순 정원 감축은 대학 재정 위기를 불러올 뿐입니다.

대학 재정 구조가 지나치게 등록금 의존적인 이유는 정부의 대학 재정 지원 규모가 지나치게 미비하기 때문입니다. 고등교육 학생 1인당 교육비는 OECD 평균의 2/3 수준에 불과하고, 고등교육 교육비 중 정부 투자 비율은 38%로 OECD 평균인 68%의 절반 수준에 머물고 있습니다.

정부가 고등교육 투자에 소극적인 이유 중 주요한 것은 ‘수익자부담원칙’입니다. 대학은 선택 교육이기 때문에, 그 수혜자인 학생들이 교육비를 부담해야 한다는 주장입니다. 이 때문에 우리나라 고등교육 재정지원은 인재 양성, 연구, 산학협력 등의 꼬리표가 붙은 특수목적 사업비 지원이나 학

자금(등록금) 지원 방식으로만 이뤄지고 있습니다. 정부 지원금으로는 교직원 임금 지급, 시설 수리 및 확충 등 실질적 대학 운영을 개선하기는 어려운 것입니다.

그러나 교육의 권리는 인권이자 기본권이며, 국가와 정부는 교육의 권리를 균등히 그리고 최대한 보장하기 위해 노력해야 할 의무가 있습니다. 고등교육이 사실상 필수화된 한국 사회의 현실을 적극 반영하여, 고등교육에서의 수익자 부담 원칙 고수를 제고하고 고등교육 권리를 보장하기 위해 노력해야 합니다.

대학 교육과 연구가 추구해야 할 방향을 제시해야 한다. ▲

글로벌대학30은 대학 (운영) 구조의 담대한 해결을 꾀하고 있습니다. 관성화·관료화·규제화된 대학 체제를 개선한다는 방향성에는 적극 동의하지만, 글로벌대학30으로 개선된 대학 (운영) 구조를 통해 나아가려는 방향과 추구하려는 가치가 사업 전반에서 보이지 않는다는 점이 아쉽습니다. 2023년 4월 18일 화요일 발표된 교육부의 글로벌대학30 추진방안(확정안)을 살펴봐도, 교육 문제의 현상을 해결하려는 수준에 국한되어 보여 아쉽습니다.

디지털 대전환, 지속가능한발전 등으로 대표되는 시스템 전환이 다가오고 있다고 합니다. 기술 패권 경쟁과 경제위기의 심화 등 세계적 위기가 도래했다고 합니다. 급변하는 환경에 적응하지 못할 위기에, 고래 싸움에 새우 등 터져버릴 우려에 우리는 놓여 있는 것입니다.

앞서 언급했듯 대학은 국가와 인류 사회의 발전에 필요한 심오한 학술이론과 그 응용방법을 가르치고 연구하며, 국가와 인류사회에 이바지함을 목적으로 하는 기관입니다. 인구 감소와 지역 소멸, 디지털 대전환과 생태 위기, 기술 패권 경쟁 등 국가적 위기를 극복하고 급변하는 환경에 대처하며 국가와 인류 사회가 나아갈 방향을 제시할 수 있어야 합니다. ‘따라하는 것’을 넘어 ‘방향을 제시’하는 대학이 되어야 합니다.

단순히 대학의 구조를 혁신하는 것을 넘어, 국가와 인류 사회가 나아갈 방향을 제시하는 대학에 투자해야 합니다.

학생 체감형 사업에 투자해야 한다. ▲

대학 지속가능성 확보의 핵심 중 하나는 학생 유치입니다. 저출생 대책의 핵심이 각종 수당 지급이나 주택 공급에서의 혜택 제공과 같이 청년 세대가 체감할 수 있는 유인을 제공하는 사업이듯, 지역대학 위기 대책의 핵심은 학생이 체감할 수 있는 유인을 제공하는 사업입니다.

지역대학 위기는 대학 자체의 역량 문제도 문제지만, 수도권 집중 현상에 따른 위기이기도 하다

는 사실에 주목해야 합니다. 취업할 만한 기업, 취업을 위한 대외활동의 기회, 질 높은 생활 환경 모두 수도권에 집중된 상황에서, 학생들이 수도권 대학을 구태여 마다하고 비수도권 대학에 진학을 원하게 되는 강한 요인을 만들지 않고서는 희망이 없습니다.

2022년 기준 지역거점국립대학의 학생 1인당 평균 교육비가 서울대의 38% 수준인데, 이같은 수도권보다 못한 비수도권 지역에 대한 고등교육 투자 상황을 개선하여, 연구·학습 여건의 획기적 개선에서부터 기숙사 확충과 생활비성 장학금 확대 등 대학 생활 여건의 개선까지 폭넓게 그리고 학생이 체감할 수 있게 지원해야 합니다. 과학기술원, 포항공대, 쉐텍 등이 괜히 선호되는 것이 아니라 생각합니다.

나아가 정부는 범국가·범정부적 차원에서 고민하면서, 지역인재양성과 양성된 인재의 지역사회 진출이 원활하게 이뤄지는 지역 사회·산업구조를 형성하기 위한 ‘지방살리기’ 국가전략 속에 글로벌대학30을 배치해야 합니다. 지역대학의 위기는 지역의 위기에서 비롯된 것이고, 지역의 위기 해결 없는 지역대학 위기 해결책은 한계가 있을 것이 분명하기 때문입니다.