


서울대학교 국제화 향상을 위한 교원 다양성 증진 정책 연구

2018. 3.



SEOUL
NATIONAL
UNIVERSITY



본 기획연구과제는 서울대학교 다양성위원회의 의뢰로 서울대학교 기획처의
연구비 지원을 받아 수행되었음.

서울대학교
08826 서울시 관악구 관악로1

“서울대학교 국제화 향상을 위한 교원 다양성 증진 정책 연구”

결과보고서를 다음과 같이 제출합니다.

2018. 3.

연구책임자	Bernhard Egger (공과대학)	bernhard@snu.ac.kr
공동연구원	Hilary Finchum-Sung (음악대학)	finchumsung@snu.ac.kr
	김현아 (자연과학대학)	joy@snu.ac.kr
	김은경 (약학대학)	eunilee@snu.ac.kr
	송지우 (사회과학대학)	jjewuh@snu.ac.kr
	Douglas R. Gress (사범대학)	douglas@snu.ac.kr
	Otto van Koert (자연과학대학)	okoert@snu.ac.kr
	Sonya Martin (사범대학)	sm655@snu.ac.kr
	David Wright (인문대학)	msafiri@snu.ac.kr
	보조연구원	조영민 (공과대학)
Camilo A. C. Guzman (공과대학)		camilo@csap.snu.ac.kr
간 사	홍정아 (다양성위원회)	jeongahhong@snu.ac.kr

친애하는 서울대학교 구성원 여러분께,

본 결과보고서는 2017년 5월부터 12월까지 총 9명의 교수로 구성된 연구팀이 서울대학교의 국제화 향상을 목표로 교원 다양성 증진 정책을 제안하고자 다양성위원회의 의뢰를 받아 성실히 수행한 연구 결과입니다.

저희 연구팀은 연구수행 기간 동안 현재 서울대학교에 재직 중인 외국인 교원과 직원을 대상으로 상세한 분석을 시도하였습니다. 이를 위해 외국인 교원을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하고 설문 응답자 중 일부를 대상으로 대면 인터뷰를 실시하였습니다. 온라인 설문조사는 모든 직급의 내국인 직원을 대상으로 진행되었으며, 추가적인 대면 인터뷰도 실시하였습니다. 온라인 설문조사의 응답률은 외국인 교원의 경우 50%, 직원의 경우 10%로 상당히 높은 편이며 이는 서울대학교에서 국제화가 얼마나 중요한지를 보여줍니다.

2017년 11월 30일, 저희 연구팀은 서울대학교 도서관 관정관에서 “Internationalization of SNU: Quo Vadis?: Sustainable Integration of International Faculty 지속가능한 외국인 교원 통합 방안 모색”이라는 제목의 정책포럼을 개최하였습니다. 약 80여 명의 교원, 직원, 학생이 참석한 자리에서 저희 연구팀은 외국인 교원과 직원을 대상으로 실시한 온라인 설문조사의 결과를 발표하고 서울대학교 내·외부 전문가로 구성된 패널 토론을 진행하였습니다.

본 연구 보고서는 서울대학교 국제화 향상이라는 목표 하에 외국인 교원과 직원을 대상으로 실시한 설문조사와 인터뷰 내용을 분석하였고, 그 결과를 바탕으로 교원 다양성 증진에 기여할 정책을 제안하고자 합니다. 제안된 정책들은 서울대학교의 역사와 전통에 대한 이해를 바탕으로 하며, 다양성이 존중받는 국제적인 대학교가 되기 위해 서울대가 펼쳐온 그간의 노력과 현재의 노력을 반영한 결과물입니다.

저희 연구팀은 본 보고서에 담긴 정책 제안들이 향후 서울대학교의 국제화 향상과 국제화 정책 수행에 기여하고, 일류 대학 서울대학교에서 일하기를 희망하는 외국인 교원들의 채용에도 도움이 되길 바랍니다.

감사합니다.



버나드 에거
연구책임자
(공과대학 국제화본부장)

Contents

1. 요약	8
2. 서문	9
3. 배경 및 동기	11
3.1. 한국 사회와 인구 지형: 다양성의 이점 나열하기	11
3.2. 다양성 증진을 위한 대학 구조조정의 이점	14
3.3. 서울대학교 국제화 노력의 역사	18
4. 외국인 교원 설문조사 분석 결과	21
4.1. 설문조사 및 인터뷰 결과 취합	21
4.2. 응답자의 특성 및 언어구사 능력	21
4.3. 온라인 설문조사 결과 요약	22
4.4. 한국어 구사 능력과 인종적 배경의 효과	29
4.5. 결과 분석	37
5. 직원 설문조사 분석 결과	36
5.1. 개방형 질문 및 인터뷰 응답 내용	36
5.2. 개방형 문항에서 나타난 대표적인 응답 사례	37
5.3. 직원 대상 설문조사와 대면 인터뷰 결과 분석	40
5.4. 결과 분석	49
6. 제언	62
6.1. 조직 및 대표성	63
6.2. 언어와 의사소통	65
6.3. 채용, 승진, 유지	66
6.4. 연구와 강의	68
6.5. 생활 지원	70
6.6. 직원	72
7. 결론	73
8. 참고문헌	74
부록 1. 외국인 교원 대상 온라인 설문조사	77
부록 2. 외국인 교원 대상 설문조사 결과	94
부록 3. 외국인 교원 대면 인터뷰	110
부록 4. 직원 대상 온라인 설문조사	111
부록 5. 직원 대상 설문조사 결과	119

List of Tables

표 3-1. 비교: 다양성과 리더십 관계 분석	15
표 3-2. 상호 역량 증진하기: 서울대학교의 노력과 과제들	16
표 3-3. 이전 보고서 중 서울대 외국인 교원 관련 이슈 및 정책 제언 내용 요약	18
표 3-4. 2007~2017년 서울대 외국인 교원 수	20
표 5-1. 직원들이 겪는 국제화의 어려움	39
표 5-2. 직원의 국제화 정책 제안	40
표 5-3. 국제화 추진에 필요한 지원 내용	40
표 5-4. 서울대학교 국제화에 대한 직원의 태도와 인식 설문조사 응답 결과 및 신뢰지수	51
표 5-5. 외국어 구사 능력 & 언어 및 의사소통 관련 문항 응답 결과	52
표 5-6. 외국인 교원에 대한 인식 및 국제화에 대한 태도 관련 문항 응답 결과	53
표 5-7. 외국인 교원에 대한 의식 및 외국인 교원 지원 경험	54
표 5-8. 외국인 교원 지원에 있어서의 효능감과 직무 역량 강화 욕구	54
표 5-9. 응답자 특성 간 상관관계	57
표 5-10. 언어 및 문화 관련 문항의 응답에서 드러난 응답자의 특성	58
표 5-11. 외국인 교원에 대한 인식	59
표 6-1. 조직과 대표성: 단기 제언	64
표 6-2. 조직과 대표성: 중기 제언	64
표 6-3. 언어와 의사소통: 단기 제언	65
표 6-4. 언어와 의사소통: 중기 제언	65
표 6-5. 언어와 의사소통: 장기 제언	66
표 6-6. 채용, 승진, 유지: 단기 제언	67
표 6-7. 채용, 승진, 유지: 중기 제언	68
표 6-8. 채용, 승진, 유지: 장기 제언	68
표 6-9. 연구와 강의: 단기 제언	69
표 6-10. 연구와 강의: 중기 제언	69
표 6-11. 연구와 강의: 장기 제언	70
표 6-12. 생활지원: 단기 제언	71
표 6-13. 생활지원: 중기 제언	71
표 6-14. 생활지원: 장기 제언	72
표 6-15. 직원: 단기 제언	72
표 6-16. 직원: 중기 제언	72
표 6-17. 직원: 장기 제언	72

List of Figures

그림 4-1. 서울대는 나의 ...번째 직장이다	22
그림 4-2. 나는 한국인 동료 교수에 비해 학과 소식을 잘 안내받지 못한다	24
그림 4-3. 한국인 동료 교수들과 비교했을 때 나 자신의 연구 수행 능력은	24
그림 4-4. 나는 한국인 동료 교수들에 비해 연구과제 신청관련 정보를 충분히 얻지 못한다	25
그림 4-5. 내가 주로 함께 연구하는 연구자들이 소속 된 곳은	25
그림 4-6. 서울대는 외국인 교원이 서울대에 재직하는 전 기간동안 주거 지원을 제공해야 한다	26
그림 4-7. 서울대는 더 많은 외국인 교원을 채용하기 위한 충분한 노력을 기울이고 있다	27
그림 4-8. 전체적으로 나는 지금까지 서울대에서의 직업적 경험에 만족한다	28
그림 4-9. 단과대 내 교수회의는 내가 이해할 수 있는 언어로 정기적으로 소집된다	29
그림 4-10. 나는 한국인 동료 교수에 비해 단과대 소식을 잘 안내받지 못한다고 느낀다	30
그림 4-11. 나는 서울대 급여 이외에 다른 소득원이 있다/있었다	30
그림 4-12. 서울대는 나의 ...번째 학교이다	31
그림 4-13. 서울대 정착을 돕는 멘토가 있다면	31
그림 4-14. 승진 관련 규정 및 규칙은 투명하고 필요한 때 언제나 접근 가능하다	32
그림 4-15. 승진 심사 과정은 공정하고 투명하다	32
그림 4-16. 학과 내에 내가 알지 못하는 “규정에 명시되지 않은” 승진 요건이 존재하는 것 같다	33
그림 4-17. 나는 종종 사회적으로 고립된 느낌을 받는다	34
그림 4-18. 귀하의 급여 만족도는? / 귀하의 가계유지비 만족도는?	34
그림 4-19. 위원회 활동 기회에 대한 귀하의 만족도는? / 석사/박사 학생 지도 기회에 대한 귀하의 만족도는?	35
그림 4-20. 직장 내 언어 및 의사소통에 대한 귀하의 만족도는?	36

1 요약

한국 정부가 추진한 대학 “국제화” 정책의 일환으로 서울대는 2008년 이후 지금까지 교원의 다양성 확보에 지속적인 노력을 기울여 왔다. 그러나 이 같은 정책이 외부에서 이식된 정책이었던 탓에 서울대 내에서 국제화에 필요한 정책들을 성공적으로 통합하는 것이 쉽지 않았다. 본 연구는 서울대가 기울이고 있는 국제화 노력을 평가하기 위해 서울대에 재직 중인 직원과 외국인 교원들을 대상으로 설문조사를 실시했다. 그 결과, 다수의 응답자들이 서울대의 국제화 노력을 상당히 높게 평가하고 있음에도 여전히 개선이 필요한 부분들을 발견할 수 있었다.

본 보고서는 서울대 행정시스템이 집중해야 하는 세 가지 주요한 사항을 정리했다. 첫째는 국제화가 정책적 측면에서 무엇을 뜻하는지 정확하게 제시하는 구체적이고 일관된 국제화 비전이다. 두 번째는 근무시간 내에 제공되는 언어 강좌와 문화 강좌를 통해 한국인 교원, 외국인 교원과 직원들 간에 원활한 의사소통을 지원하고, 관련 지원 프로그램을 제공하는 것이다. 다음으로는 교원의 채용, 승진, 유지와 관련한 정책들의 투명성을 제고하는 것이다. 또한 외국인 교원에게 장기 주거 지원과 연구비 확보에 필요한 지원이 필요하다는 점도 덧붙이고자 한다. 본 보고서는 외국인 교원을 위한 교수 아파트 영구 거주 지원, 기관 협력을 통한 국제학교 자녀 교육 지원, 외국인 교원 배우자의 취업 비자 지원을 제안하는 바이다.

이 같은 제언은 서울대 시스템에 상당한 형평성과 평등성을 가져다 줄 것이며, 서울대의 국제화 수준 개선에도 기여할 것이다. 세계 최고 대학들이 경쟁하고 있는 세계 무대에서 서울대가 한국의 다른 대학들과 아시아 대학들과 차별되는 경쟁력을 갖추기 위해서는 국제화가 답이다. 물론 국제화 비전의 완전한 통합에는 상당히 시간이 걸리겠지만, 본 연구팀은 보고서에서 서울대가 목표로 하는 국제화 달성 과정에 힘을 실어줄 문화 다양성의 고유한 가치와 이 과정에 필요한 비전을 제시하고자 한다.

2 서문

오늘날 국제화는 전 세계 대학들의 가장 중요한 관심사다. 역사적으로 볼 때, 대학은 인간의 경험, 언어, 그리고 사회문화적 패러다임의 결합체를 바탕으로 한 지식의 추구를 의미한다. 최근 국제화에 대한 열망은 다양성 추구하고 대학 시스템의 변화 움직임이 만난 것으로 대학들이 대학의 조직 구조를 떠받치는 근본적인 패러다임이 무엇인지를 고민하게 하고 있다. Xiaoping Ling은 이러한 현상을 전통적으로 배움의 장이었던 대학을 지식 산업의 중심 기관으로 바꾼 현대사회 신자유주의의 영향으로 본다(Xiaoping Ling, 2008). 이를 해결하기 위해 대학의 행정기구와 교원들은 정치적, 장기적 관점에서의 경제적, 학문적, 그리고 문화적·사회적 이유에서 새로운 구조와 프로그램 등을 개발함으로써 변화를 이끌어 내려고 노력해왔다(Ling 2008: 351-354). Ling에 따르면, 이 과정에서 대학의 과제는 해결해야 할 중요 이슈들을 인식하고, 분석한 뒤 적절한 대응책을 마련하고, 이를 대학 시스템 내에 반영하는 것이다(Ling 2008:354).

본 기획연구과제팀을 포함한 서울대학교 외국인 교원들은 서울대학교의 국제화 노력을 온몸으로 느끼고 있다. 그러나 이들이 볼 때 서울대학교의 국제화를 위한 그간의 노력과 그 결과물은 성공 또는 실패했던 경우라도 분석 대상이 되어야 하고, 정당한 반성과 분석 후 적절한 개선안과 통합이 필요하다.

서울대학교에서 외국인 교원 채용은 10여 년 전 한국 정부의 고등교육 정책의 일환으로 시작되었다.¹⁾ 2007년 서울대학교 외국인 교원은 전체 교원 수의 1.6%를 차지했으며, 10명의 전임 교원과 58명의 비전임 교원으로 구성되었다. 2011년 외국인 교원 수는 전체 242명으로, 전임 교원 83명과 비전임 교원 159명이 포함되었으며 이는 전체 서울대학교 교원의 약 5%였다. 이처럼 교원의 수만 살펴보면 서울대학교의 국제화는 순조롭게 진행되고 있는 것처럼 보였고, 외국인 교원의 비율도 2017년에는 10%에 다다를 것으로 예상되었다. 그러나 2017년 현재, 서울대학교 외국인 교원의 수(전임+비전임)는 전체 교원의 3.7%에 해당하는 211명으로 줄어들었다.

서울대학교가 재능 있는 외국인 교원들을 끌어들이는데 왜 실패했는지 그 원인을 밝히기 위한 수많은 시도가 있었다. 대표적으로는 2012년과 2013년에 발간된 보고서 두 편(책임연구원: Ilon)과 2014년에 발간되어 2016년에 업데이트된 보고서(책임연구원: Egger)가 당시 서울대학교 외국인 교원의 현황을 분석하고 이를 개선하기 위한 정책적 변화를 제안한 바 있다. 당시 공과대학 학장의 전폭적인 지지에 힘입어 수행된 2016년 보고서는 학교 본부 측에도 전달되었으나 본부 측에서는 보고서와 관련해 별다른 답변이 없었다.

서울대학교 다양성위원회가 있었기 때문에 가능했던 이 보고서는 서울대학교 외국인 교원들이 당면한 여러 이슈들을 확인하고 해결해 나가기 위한 새로운 시도이며, 이전 보고서들과는 차별되게 외국인 교원 뿐만 아니라 이들과 함께 일하고 있는 서울대학교 직원들도 분석의 대상으로 삼는다.

1) 본 보고서에서는 한국 국적이 아닌 교원을 가리키기 위해 '외국인 교원'을 사용하며, 영어로는 'international faculty'이다. 다만, 'international faculty'를 '외국인 교원'으로 번역하는 것이 일반적이지만, 이를 '국제교원'으로 번역하는 것이 좀 더 바람직하다는 일부 의견도 있음을 밝힌다.

본 보고서에서 다룬 내용을 간단히 정리하면 다음과 같다. 제3장에서는 국제화 관련 이슈들이 등장한 배경과 서울대학교 국제화 노력의 역사를 간략히 살펴본다. 제4장과 제5장에서는 외국인 교원과 직원을 대상으로 실시한 온라인 설문조사와 인터뷰 분석 결과를 살펴보고, 제6장에서는 분석 결과를 바탕으로 제안된 정책 개선안을 다룬다. 제7장에서는 보고서의 결론을 제시하고, 온라인 설문조사와 인터뷰를 통해 수집된 데이터는 부록으로 제공한다.

3 배경 및 동기

“고등교육 분야에서 국제화는 더 이상 국경에 제한받지 않는 새로운 학문과 연구 기회의 제공을 뜻하기도 하지만, 일부 사람들에게는 자국의 문화와 자율성에 대한 침해를 의미하기도 한다. 고등교육 분야의 국제화가 둘 다를 의미한다는 것은 의심의 여지가 없다(Altbach, Reisberg, and Rumbley, 2009:IV-V).”

“... 교원과 학생 구성원의 다양화 작업은 더 이상 주변적인 활동이 아니라 교육기관이 얼마나 다양성 증진에 헌신하고 있는지를 반영하는 잣대가 되어야 한다(Brown, 2004:21).”

이 장에서는 다양성의 배경에 대해 개략적으로 서술하고, 다양성 아젠다를 추구해야 하는 근거를 강조하는 것을 목표로 한다. 먼저 한국 사회의 낮은 출산율로 인한 인구학적 영향과 대학 내 국제화 경향으로 인한 결과에 직면한 한국의 대학 즉, 서울대학교에 새로운 방향을 제시하려는 의도를 설명하고, 대학 내 소수 교원 집단이 겪는 어려움의 해결뿐만 아니라 대학 발전에도 기여할 수 있는 외국인 교원의 잠재적인 가능성을 제시하고자 한다. 최근 문헌들을 바탕으로 대학들이 다양성 정책을 추구해야만 하는 구체적인 근거를 제시하는데 초점을 맞추고, 대학 내 배제의 기류와 그것을 개선할 방안과 함께 다양성 증진 노력을 평가하는데 도움이 될 만한 조직 변화 유형 체계를 다룰 예정이다. 마지막으로 지금까지 서울대학교가 국제화를 위해 기울여 온 노력과 다양성 증진 노력의 역사를 살펴보겠다.

3.1. 한국 사회와 인구 지형: 다양성의 이점 나열하기

Altbach, Reisberg, 그리고 Rumbley는 2030년까지 고등교육 분야에 상당한 파급력을 미칠 최근의 인구 변화 특징을 분석한 OECD 보고서를 요약하고 있는데(Rumbley, 2009:2-3; OECD, 2008), 이들이 요약한 특징들을 정리하면 다음과 같다.

1. 고등교육 시스템이 지속적으로 성장하듯이 학생 수도 계속 증가하겠지만, 일부 몇몇 국가들에서는 학생 수가 줄어들 것이다.
2. 대부분의 선진국에서 여학생 수가 학생 다수를 구성할 것이며, 모든 분야에서 여학생의 참여가 상당히 늘어날 것이다.
3. 학생 집단의 인구 구성은 앞으로 더 많은 외국인 학생, 만학도, 파트타임 학생 및 그 외의 다양한 종류의 학생들로 다양하게 구성될 것이다.
4. 고등교육을 떠받치는 사회적 기반의 범위는 계속 확대될 것이며 이런 현상이 서로 다른 집단들 간의 교육 기회 불평등에 어떤 영향을 미칠지에 관한 불확실성도 커질 것이다.
5. 사회적으로 취약한 집단들의 내부 의식과 여기에 접근하는 태도 및 정책들이 변하게 될 것이며 향후 사회적인 논쟁의 중심에서 다루어질 것이다.
6. 앞으로 교원은 국제화의 영향을 크게 받고, 세계적으로도 끊임없이 이동하는 직업이 될 테지만 기본

적으로는 여전히 사회 내 여건들의 영향을 크게 받을 것이다.

7. 교원의 활동과 역할이 더욱 다양해지고 전문화 되는 한편 다양한 고용 계약형태가 생겨날 것이다.
8. 상당수 선진국에서 끊임없이 제기되어 온 대학 교원 수 증원에 대한 수요가 전반적인 교원의 자격 요건 강화로는 이어지지 않으며, 비전임 교원에 의존하는 현재 양상이 앞으로도 지속될 것이다(OECD, 2008: 13-14).
9. 그동안 전 세계적으로 고등교육 체계가 확충되는 과정에서 몇몇 다른 요인들이 영향을 미쳐왔는데, 이 모든 경향들이 한 가지 중요한 현상으로 연결되는 까닭에 다양한 변수들을 별개로 다루기 힘들다. 국제화는 세계 경제와 문화에 큰 영향을 미칠 뿐만 아니라 의심의 여지없이 고등교육에도 상당한 영향을 미친다. 커뮤니케이션이 즉각적으로 이루어지고, 연구 지식을 비롯한 다른 정보들이 전 세계적으로 확산되는 세계 지식 체계의 등장, 표준화된 의사소통을 위한 영어 사용, 정보통신의 확대가 고등교육 체계에 영향을 미친 주요 요소들이다.

현재 한국의 인구 지형과 고령화 정도를 고려할 때, 앞으로 한국의 학생 수는 다른 몇 개 국가들처럼 필연적으로 감소할 것으로 예상되는데(1번), 학생 수 감소는 결국 대학교 통폐합 정책으로 이어질 것이다. 이 때, 학생 수 감소로 인해 발생하는 전체 교원 수 감소는 더 나아가 외국인 교원의 추가 임용에 대한 문제 제기로 이어질 수 있다. 그러나 이런 때일수록 서울대학교를 포함한 대학들이 더욱 많은 학생들을 유치하기 위해, 특히 세계화 무대에서 경쟁하길 희망하는 외국인 학생들을 유치하기 위해 적극적으로 자원을 투자하는 것이 오히려 더 설득력이 있으며, 세계화 무대에서 경쟁하길 바라는 이들 외국인 학생들은 영어로 학습하는 환경에 대한 요구가 매우 높다(9번). 한국의 대학들이 다양성 고유의 가치를 인정하도록 대학 차원의 변화를 이끌어 내고, 다음 세대들이 세계 시민의 태도를 함양하여 국제 공동체와 상호작용할 수 있게 하는 다양성 증진 리더십 교육(Auirre and Martinez, 2002)은 더딘 과정이 될 수도 있지만, 다양성을 지향하는 수업이 대학생들의 의식을 제고하고 비판적인 사고 능력 향상에 효과가 있다는 연구가 뒷받침하듯이(e.g. Gudeman, 2000) 국제화 시대에 반드시 필요한 교육이다.

몇 해 전부터 한국에서는 대학교 졸업생 중 여학생 수가 남학생 수를 앞지르기 시작했다(2번). 한국 여성의 유급 노동 참여율이 세계에서 가장 낮은 편에 속한다는 점과 일반적으로 여성들이 민간 영역에서 불이익을 받는다는 점을 고려할 때(Gress and Paek, 2014), 다양성 교육은 노동 시장에서의 여성 참여율 제고와 생산성 향상, 그리고 더 나아가서는 국내총생산(GDP) 제고라는 목표 달성에 핵심 요소일 수 있다. 이 외에도 한국 사회에서는 외국인 학생의 수와 평생 교육에의 기회를 늘리려는 노력도 관찰된다(3번). 외국인 학생들에게 한국은 굉장한 고맥락 사회(high context system)로, 대부분의 의미들이 사회 구성원 집단 내부의 암묵적인 합의에 기반하고 '내부인(한국인)'과 '외부인(외국인)'의 구분이 매우 뚜렷한 것이 특징이다(Hall, 1981: 113). 다양성 교육은 이러한 이분법적인 구분을 해소하는데 도움이 되고 다양한 배경에서 온 학생들에게도 긍정적인 학습 환경을 제공할 수 있다. 집단주의적이고 연령주의가 뿌리 깊은 한국의 문화적 배경에서 교육은 전통적으로 '젊은이를 위한 것'으로 인식되어 왔기에 주로 대학교육을 의미하는 '평생' 교육으로 나아가기 위해서는 이런 마음가짐의 전환이 더욱 필요하다(Hofstede, 1986). 다시 강조하지만, 다양성 교육은 더 많은 교육 기회를 제공하는 데에도 분명 보탬이 될 것이고, 결과적으로는 선

택에 의해서든 여건에 의한 것이든 노동 시장에 더 오랜 기간 머물고 싶어 하는 이들에게도 광범위한 영향력을 미치게 될 것이다.

5번과 관련하여, 일본과 달리 한국 정부는 경제활동인구가 점차 줄어드는 현상을 극복하기 위한 방편으로 공장 노동자를 비롯하여 첨단산업 분야에 종사하는 고급 전문 인력, 대학교 교원, 기업인 등에 이르기까지 다양한 분야의 노동 이민자들을 수용해왔다. 이런 배경에서 대학교의 역할은 사람들이 다양성의 혜택을 좀 더 장기적으로 받아들일 수 있게 고등교육 기관의 역할을 다하는 것이다(Brown, 2004). 8번의 경우 한국 사회에 적용되는 내용은 거의 없지만, 6번, 7번 그리고 9번은 모두 한국 사회에 적용되는 내용들이다. 한국 대학교들은 해외에서 학위를 딴 한국인 교원을 임용하든 해외에서 모든 교육을 마친 외국인 교원을 임용하든 필연적으로 대학의 뿌리 깊은 조직 문화에 다양한 관점들이 녹아들 수 있도록 노력해야 한다. 지금처럼 뛰어난 연구자들이 세계를 무대로 서로 경쟁하면서 기존의 전통적인 학문 분야에 새로운 변화가 요구되는 상황에서는 물론 쉽지 않은 일이다. 그러나 브라운이 경고했듯이 “대학의 리더십에 대한 지원이 얼마나 중요한지에 대해서 부정할 수 없는 것과 마찬가지로 오늘날 대부분의 특권적인 대학교들이 오랜 배제의 문화와 역사에 그 뿌리를 두고 있다는 사실을 인지하는 것이 중요하다(Brown, 2004:24).” 이와 관련하여 Kim 역시 외국인 교원의 수를 부풀리는 것이 반드시 국제화와 다문화적 인식 개선을 수반하지는 않으며, 한국의 대학교들은 오히려 반대로 “배제의 경계”가 존재하는 폐쇄적인 시스템을 유지하는 경향이 있다고 본다(Kim, 2005: 96).

그러나 외국인 교원들의 경우 대학에 자리를 잡기 시작하면 자신의 네트워크를 국제적으로 쌓아가기 시작하기 때문에 OECD의 결론처럼 “(외국인 교원을 임용하지 않음으로써) 국제화의 가장 부정적인 측면을 개선하는 것도 가능한 하지만 세계지식체계 자체를 기피하는 것은 현실적이지 않다.” 교원 다양성을 다루는 대부분의 연구는 주로 북미의 상황을 다루거나 때로 유럽의 맥락도 다루고 있는데, Cole 과 Barber는 미국의 라틴계와 흑인 교원의 경우를 예로 들면서 교원의 다양성 증가가 어떤 의미인지를 다음과 같이 정리하고 있다(Cole and Barber, 2003:2-3).

- 교원의 다양성 증가는 대학 내 차별이 존재한다는 사실 자체가 거론되고 있고, 소수 집단의 교원에게도 일자리 기회가 주어진다는 것을 의미한다.
- 교원의 다양성 증가는 소수 집단의 학생들에게 자신의 어려움을 더 잘 이해할 수 있는 배경의 선생님이 도움을 줄 수 있다는 것과 이 선생님처럼 자신들도 학업에 성공할 수 있다는 것을 보여준다.
- 특히 사회과학과 인문학의 경우, 집단 갈등 문제 해결에 있어서 소수 집단의 관점이 중요하게 작용한다는 점에서 소수집단은 매우 중요한 의미를 지닌다.
- 다양한 배경의 교원 집단은 다양한 배경의 학생들에게 멘토가 있다는 걸 알리는 것이다.
- 소수 집단 배려는 관련 이론의 개발, 사례 적용, 그리고 학문적 교류에 드는 비용을 절약하는 효과적인 방법이다.

그러나 Cooper와 Stevens가 제시하는 바와 같이 많은 소수 집단 출신 교원은 취약한 위치에 놓인 동시에 수많은 어려움에도 직면하고 있다(Cooper and Stevens, 2002:6). 이들은 1) “자신들이 그 자리에 적합한 실력을 갖추고 있는 사람이라는 걸 끊임없이 증명해야만 한다는 압력”을 받으면서도 “환영받지 못하고, 인정받지 못하며, 원치 않는 곳에 있는 것 같다고 느낀다.” 2) 이들의 연구는 소수 집단 관련 주제와 관점을 다루고 있기 때문에 “비학문적이거나 부적절”한 것으로 문제제기의 대상이 된다. 3) 정년 심사와 승진 심사에서 은연 중에 만연한 주류 대학 문화의 차별적인 시선으로 인해 난관에 부딪히고 4) 수업과 보직 활동에 상대적으로 더 매진한 결과 승진 및 정년 심사과정에서 연구 결과물에 대한 부정적인 리뷰를 받기 쉬우며 5) 도움을 받을 만한 멘토 없이 고립감을 느낀다. 이와 관련, Moody는 다양성과 대학의 현실을 다룬 자신의 저서에서 교원과 학교 모두가 겪는 어려움을 어떻게 극복할 수 있는지를 말하는데, 그는 저서에서 대학이 교원 채용 과정에서 실천할 수 있는 ‘올바른 정책’ (4장), 채용한 교원의 유지 (5장), 멘토링 (6장), 제도적 차원에서 발생하는 미시적·거시적 이슈들 (7장), 그리고 자주 간과되는 ‘바람직하지 않은 정책’ 사례들을 다루고 있다(Moody, 2004).

3.2. 다양성 증진을 위한 대학 구조조정의 이점

Chun과 Evans는 대학 내 다양성을 다룬 특별호에서 대학을 미래지향적 성공으로 이끄는 다양성 가치가 보장되는데 필요한 여섯 가지 원칙을 강조한다. 다음의 원칙들은 창의적이고 연구 업적이 뛰어난 외국인 학자들을 채용하고 유지하는데 필요한 요소들뿐만 아니라 장기적으로 봤을 때 이들이 어떻게 대학 조직을 변화시키는데 기여할 수 있는지를 보여주고 있다.

- 외국인 교원의 인사관리에 대한 포괄적 접근을 통해 다양성을 달성한다.
- 다양한 배경을 지닌 실력 있는 교원은 대학에 지식과 지성을 가져온다.
- 다양한 배경에서 온 실력 있는 교원과 직원을 채용 및 유지하는 연속성이 보장된 대학정책이 필요하다.
- (교원의 출신보다) 실력에 초점을 두는 것이 미래 지향적인 것인 동시에 국제 사회에 모범적인 민주주의 가치를 제시하는 것이다.
- 제도적인 인식 개선과 감수성 증진을 의미하는 제도적 배려는 21세기에 필수적인 접근 방식이다.
- 전략적인 인사관리는 구성원의 다양성이 반영되는 환영하는 분위기의 포용적인 직장 문화로의 진화에 필수적이다.

Aguirre와 Martinez가 ‘연구’ ‘학술’ ‘교육’ 항목으로 분류한 평가표에 따르면, 추가 예산을 다양성 증진 관련 사업에 배정하거나 과소대표된 집단들에 더 많은 기회를 제공하는 식으로 구조조정을 하는 대학들이야말로 이들이 개념화한 ‘다양성 증진 리더십 정책’을 실천하는 ‘후보들’일 가능성이 높다(Aguirre and Martinez, 2002). 예를 들면 소수 집단 출신 교원의 연구 활동, 소수 집단 출신 교원의 대학 거버넌스 참여율, 정규 교과과정²⁾ 속 다양성 관련 수업의 증가 등을 대학이 적극적으로 평가하는 것이 해당된다. 대

2) Gurin과 Nagda 그리고 Lopez는 대학에서 강의실에서 이뤄진 다양성 증진 훈련의 긍정적 효과를 양적으로 분석하고 있다(Gurin, Nagda, and Lopez, 2004).

학 차원에서 조직 내 다양성을 증진하기 위해 벌이는 진정한 노력에 대한 요구는 예전부터 있어 왔다 (Hutchinson and Hyer, 2000; Platt, 1993). Lee는 기존에 제시된 유사한 제안들을 한국의 특수성을 반영한 상호 보완적인 단일 모델로 통합해 다음과 같이 제안하고 있다(Lee, 1999: 21)

- 대학 행정 담당자들이 기존 리더십을 더 개방하고 탈중심화하기 위한 변화의 주역으로 행동
- 대학 거버넌스 시스템 내에서 더 많은 자율성이 보장되고 기존에 중앙에 집중되었던 행정 권력을 보다 고르게 분배
- 전통적 사고방식과 현대적 사고방식의 결합이 내는 시너지 효과를 통해 기존의 도덕적 권위가 초래한 문제점을 개선
- 대학이 한국의 조직 문화가 가진 강점을 발굴해 외부에서 주입된 규율과 조화를 이루는 방식을 모색

<표3-1> 비교: 다양성과 리더십 관계 분석³⁾

	다양성 증진을 위한 리더십 정책	리더십 정책을 위한 다양성 증진
연구	대학 문화 내에서 가치 있다고 평가받는 연구 활동에 다양성이 정당한 기여 요소로서 인정받도록 추진	- 소수집단 출신 교원과 조직 문화 간의 접점을 인정하는 조직문화로 전환 - 학교 공동체 내 다른 구성원들이 연구 참여 기회 확대에 기여할 수 있도록 장려
학술	조직 내 가치와 선호 요소를 찾아내려는 외국인 교원의 적극적인 참여를 인정하는 조직 문화 조성으로 다양성 증진	- 사회구조의 한 구성요소로서 평가되는 다양성을 적극적으로 인정 - 대학과 다양한 지역 커뮤니티 간 간극을 좁히기 위해 노력
교육	사회 구조의 일부로 다양성의 등장을 반영하는 학문적 풍토에 변화를 실천	과거에 간과되었던 다양성 이슈를 포용하려는 조직 문화로 전환

한편, 공식적으로 대학 구조조정을 시도하기 보다는 구체적인 목표 없이 정책 기간만 늘려 임기응변식으로 다양성에 접근하는 대학들은 리더십 정책을 위한 다양성 증진의 대표적인 사례에 해당한다. 이런 대학의 경우, “대학 조직을 다양하게 변화시키려는 구체적인 목표를 세우고 이를 달성하려고 노력하기보다는 자신들이 다양성 이슈를 다룬다는 것 자체를 대학의 이미지 만들기에 이용하여 자신들이 추진하고 있는 정책들을 늘어놓는” 경향이 있다. 다양성을 ‘진정성 없이 대하는’ 사례가 종종 발생하는 상황에서 ‘눈에 띄는 동기’가 실제 달성하고자 하는 목표보다 중요하게 다루어지기 때문에 정작 대학이 내세우는 목표의 중요도를 확인하는 것은 쉽지 않다. 위의 두 가지 정책들 사이의 차이를 규명하는 일은 다양성 가치와 포용성 가치가 대학 조직의 변화를 이끌어내는 정책에 잘 녹아들었는지 여부를 판단하는 것이다. 그 결과 “고등교육 기관의 조직이 다양해질 수는 있지만 다양한 공동체들을 포용하지는 못하는” 현실로 이어진다

3) 이해를 돕기 위해 재구성되어 삽입됨(Aguirre, A., and Martinez, R., 2002: 57-59).

(Aguirre and Martinez, 2002:60). 한국 주요 대학 한 곳을 대상으로 이뤄진 최근의 한 연구는 “한국 대학들이 서구 국가 출신의 교원들을 국제화라는 이름으로 대거 채용하고는 있지만 이러한 채용이 단기적이고 과도기적인 탓에 스스로를 더욱 무력하게 느끼고 대학에 의해 상업적으로 이용당했다고 느낀다”고 결론짓는다(Kim, 2016:78).

대학 구성원 모두를 포용하는 조직 차원의 진정한 변화를 원하는 갈망은 여전히 존재한다. Denton이 지적했듯이 “보편적인 문화는 우리가 세상을 이해하는 데 도움을 주고, 이것이 결국 우리 자신을 규정”한다(Denton, 1997:175). 다양한 배경을 지닌 외국인들을 통해 다양성이 늘어나면 개인들은 국적보다는 소속으로 자신을 규정하게 되고, 그 결과 ‘내부인’과 ‘외부인’의 대립이 완화될 수 있다(Schneider and Barsoux 2003). 미국 대학의 교원들을 대상으로 한 연구의 설문 결과를 보면 여성, 유색 인종, 여성이면서 유색 인종인 교원들이 그렇지 않은 이들보다 다양성으로 인한 효과를 더욱 긍정적으로 바라보는 것으로 나타났다. 이 연구에 참여한 연구자들은 소수 집단 출신의 교원이 증가하면 대학 내 다양성 증진을 위한 지원 역시 증가한다는 결론을 내렸다(Maruyama and Moreno, 2000). Chun과 Evans도 “여성, 소수 집단 출신의 교원과 직원의 역량이 증진되면 조직 차원의 지식, 노하우, 창의력도 급속히 향상 된다”고 주장한다(Chun and Evans, 2009:33).

그러나 현실에서는 교원들을 통합하고, 다양성을 안정적으로 보장하기 위한 노력을 흐리는 요소들이 존재한다. Chun과 Evans는 Hill Collins를 인용하면서 다층적으로 배제에 영향을 미치는 세 가지 영역을 정리하고 있다(Chun and Evans, 2009:7). (1) 오랜 시간 동안 배제의 형태를 유지하기 위해 사회 조직들이 어떻게 구성되었는지를 반영하는 구조적 영역 (2) 기존 권력 관계를 유지시켜 온 조직의 정책을 반영하는 규율적 영역 (3) 개인들이 종속적인 집단을 알아가는 기존의 문화적 방식을 지배적인 이데올로기가 대체하는 대인관계 영역이 그것이다. Chun과 Evans는 집단들 사이의 차이를 바로잡기 위해 ‘연구 기반의 상호 역량증진 전략’을 제안하는데, 서울대학교가 현재까지 수행했던 정책들, 필요하다면 수행되었을 정책들과 함께 아래와 같이 <표3-2>에 정리하였다.

<표3-2> 상호 역량 증진하기: 서울대학교의 노력과 과제들⁴⁾

	정책 제안	서울대학교의 정책과 활동	추가적으로 필요한 정책
1	구성원들의 고정관념을 변화시키고 집단 간 관계를 증진시키는 정규 프로그램 신설	다양성위원회, SNU 국제교수회, 사범대학 부설 국제화위원회, 단대별 학생 대상 국제화 프로그램	
2	지속적으로 주변화 되어 온 집단을 지원하는 제도적 보호 장치 마련	다양성위원회, SNU 국제교수회	외국인 교원을 위한 상담 공식 프로그램 마련

4) Chun and Evans (2009, 74-83); author observations pertaining to SNU

3	관리자급 및 동료들 간 출신 배경의 차이가 조직에 미치는 효과를 증대하는 제도적 보호 장치 마련		<ul style="list-style-type: none"> - 외국인 교원에게도 조직 내 보직 참여 기회를 제공 - 단대별/전공별 책임자는 외국인 교원이 차별받을 수 있는 제도적 환경과 이러한 차별의 효과를 인지하도록 교육 이수
4	다양성 증진에의 기여활동을 인정하고 보상하는 구조적 절차를 마련	다양성위원회가 학내 다양성 증진을 위해 다양성 정책 아이디어를 공모하고 선발하는 <서울대학교 다양성 파이어니어 선발전>	<ul style="list-style-type: none"> - 외국인 교원이 겪는 어려움 개선과 다양성 증진을 위한 기존 승진 및 정년 보장 관련 절차 개선 - 한국인 교원에게 더 유리한 것으로 여겨지는 기존 절차의 투명성 제고
5	멘토 프로그램을 통한 상호적 역량 강화 모델		<ul style="list-style-type: none"> - 공식적인 멘토링 프로그램 개선 - 국적에 상관없이 모든 교원이 동등하게 학내 다양성 증진을 위한 연구 수행
6	다양성 목표 달성 현황을 감독하는 신뢰할만한 수단 개발	외국인 교원 채용을 장려하는 정부 차원의 재정적 지원과는 별개로 대학 차원에서 단계적으로 적극적인 외국인 교원 채용 정책 실시 (예: 교원 채용 공고의 외부에 공개적으로 게시)	<ul style="list-style-type: none"> - 학내 의사결정권을 가진 이들이 다양성 증진에 적극 참여하도록 보장 - 다양성 증진을 직무 요구사항 및 업무수행 능력 평가에 포함 - 다양성 증진에 기여하는 일자리 증대
7	기존의 상하 전달식 리더십과 풀뿌리 리더십의 통합 모델을 바탕으로 캠퍼스 내 다양한 하위 문화를 지원하는 프로그램을 실시함으로써 다양성 증진 활동에 시너지 효과 창출		한국인 교원과 의사결정권자들의 외국인 교원의 채용과 유지, 다양성 증진 등의 가치 추구에 관한 공감대 형성
8	다양성 증진 노력에 주류 구성원의 리더십이 발휘되도록 이들을 포섭		1번 및 7번 참조
9	다양성의 필요성에 대한 정서적 공감을 강조하는 경험주의적 방식으로 조직 내 적극적인 교육 실시	(구성원의 반발이 예상되는) 의무적으로 수강하는 온라인 다양성 강의 개설 필요	<ul style="list-style-type: none"> - 연사 초청 확대 - 즉흥 연기 등 독특한 대화 방식을 활용한 훈련

3.3. 서울대학교 국제화 노력의 역사

서울대학교에서 외국인 교원 임용이 시작된 것은 2005년이며, 외국인 교원 임용이 정부 정책에 의해 본격적으로 이뤄진 시기는 2008년에서 2010년까지이다. 당시 외국인 교원들은 각 단과대별로 정부로부터 할당받은 외국인 교원 정원을 채우기 위해 채용되었고, 학생들도 이런 흐름에 따라 영어로 진행되는 강의를 수강하도록 장려되었다. 2010년 1월에는 14명의 외국인 교원들이 모여 서울대학교의 외국인 교원 통합 정책의 현황과 문제점을 분석하기 위한 정책 연구를 시도하였고, 2011년 11월, 당시 오연천 총장의 지시로 후속 외국인 교원 연구팀이 구성되어 총 두 권의 정책 연구보고서가 발간되었다(Ilon et al. 2012, Ilon et al. 2013). 이후에는 “공대를 포함한 서울대학교에서 외국인 교원들이 겪는 어려움들, 그 중에서도 가장 시급한 과제들을 밝히고 개선안을 제안”하는 외국인 교원 정책 관련 후속 연구가 공과대학 차원에서 진행되기도 하였다(Egger 2016). 최근에는 서울대학교 다양성위원회가 전 구성원을 대상으로 한 온라인 설문조사와 다양한 외국인 교원 지원 활동을 통해 학내 다양성 환경을 증진하고자 노력하고 있다.

2012년에 발간된 첫 연구보고서는 서울대학교 국제화에 중요한 요소로 외국인 교원들의 성공적인 임용 및 유지 정책의 중요성을 제시하고 있다. 보고서는 서울대의 부족한 외국인 교원 지원 정책으로 인해 국제적인 인맥과 다년간의 경력을 지닌 중견 학자들에게 서울대학교가 그다지 매력적인 곳이 아니며, 그렇기 때문에 결과적으로 서울대학교가 국제 학문의 장에서 경쟁력이 떨어지게 된다고 분석하고 있다. 끝으로 이 보고서는 서울대도 다른 아시아 국가들과 마찬가지로 대학 조직 내 외국인 교원을 성공적으로 통합하고 학내 다양성 환경을 조성하는 데에 상당히 미흡하게 대응하고 있고, 이로 인해 많은 문제점이 발생한다고 결론 내리고 있다.

외국인 교원 정책을 분석한 초기 연구들에서 언급했던 이슈들 중 일부는 개선이 되기도 했는데, 대표적인 예로 2017년 2월, 학생처 장학복지과의 교직원주택 운영위원회는 새로 건립중인 시흥캠퍼스의 교수 아파트가 완공되는 오는 2020년까지 현재 교수아파트에 거주 중인 외국인 교원들이 부과금 없이 계속 거주할 수 있도록 결정하였다. 한편, 서초구에 위치한 레인보우 국제학교와는 서울대에 재직 중인 외국인 교원의 자녀에게 일정 금액의 장학금을 지급하는 내용의 협의가 진행 중에 있다. 현재 인터넷 익스플로러를 사용하지 않는 외국인들을 위한 IT 환경 개선 작업은 완료되었으나 지난 2012년, 2013년, 그리고 2016년 연구보고서에서 제안되었던 개선안의 대부분은 현재까지도 개선되지 않은 상태이다.

<표3-3> 이전 보고서 중 서울대 외국인 교원 관련 이슈 및 정책 제언 내용 요약

구분	정책 제언
주거/자녀교육	1. 기한 제한 없는 주거 지원 2. 외국인 교원 자녀의 국제학교 학비 지원 3. 어린이집 보육비 지원

보장보험	<ol style="list-style-type: none"> 1. 업무상 해외 출장 시 의료보험 적용 2. 교원 혜택으로 생명보험 제공
언어	<ol style="list-style-type: none"> 1. 한국어를 구사하지 못하는 신규 외국인 교원에게 단기 집중 코스 한국어 강의 제공 2. 원활한 2중 언어 커뮤니케이션 시스템 구축 (번역 소프트웨어 사용이 가능하도록 jpeg 파일형식 사용은 지양) 3. 인터넷 익스플로러 또는 액티브 X 사용 여부에 상관없이 학교 홈페이지에 접근 가능한 환경 구축
채용 및 유지	<ol style="list-style-type: none"> 1. 투명한 근로계약 (근로계약서 서명 전 연봉, 직급, 승진 가능성, 연구 지원 제도, 수업 시수, 주거 지원, 각종 혜택, 휴가, 계약 종료 등의 내용을 근로계약서에 명시) 2. 신규 임용 교원을 위한 온라인 오리엔테이션 실시 3. 교무과에 영어 구사 능숙한 직원 배치 4. 신규 임용 교원의 정착(연구실 및 숙소)을 돕는 직원 배치 5. 신규 임용 후 최초 강의에는 동일 전공 내 시니어 교원의 지원 제공 6. 신규 임용되는 시니어 교원의 경우, 강의 선정, 여비 지원, 안식년, 지도학생 선정 등과 관련하여 기존 대학에서 제공받던 직급과 복지 혜택 수준을 인정하여 반영
승진 및 정년 보장	<ol style="list-style-type: none"> 1. 승진 절차에 대한 안내 매뉴얼 책자 발간 2. 승진 또는 정년 심사 탈락자가 정당하게 항소할 수 있는 절차 마련
연구 인프라	<ol style="list-style-type: none"> 1. 연구처에 영어를 구사하는 직원 배치 2. 영어로 된 한국연구재단의 연구과제 모집 공고 배포 3. 매년 연구과제 기회에 대한 정보를 공유하는 영어로 진행되는 자리 마련

최근 서울대 외국인 교원 수는 정체 또는 감소 추이를 보이고 있다. 2007년 이후 서울대 외국인 교원 수는 2013년에는 68명에서 246명으로 증가했으나 2017년에는 215명으로 약간 감소했다. 비슷한 시기 서울대학교의 THE(Times Higher Education World University Rankings) 세계대학랭킹은 2013-2014년 44위에서 2018년 74위로 매우 큰 폭으로 하락하였다(Times Higher Education 2018). 이처럼 서울대의 세계대학순위가 큰 폭으로 하락한 데에는 ‘국제화 지수’가 주요하게 작용했다. 2018년 서울대학교의 국제화 지수는 34.1점으로 2013-2014년 29.4점보다 약간 상승하는데 그쳤는데, 2010-2011년 국제화 지수가 44.9점이었던 것을 생각하면 결과적으로 매우 큰 폭으로 하락한 셈이다. 이는 영어가 모국어가 아닌 환경에서 국제화 경쟁력 강화를 위해 경쟁하는 아시아의 다른 대학들과 비교했을 때 매우 우려되는 부분으로, 2018년 각각 27위와 30위를 차지한 중국의 베이징대학교와 칭화대학교는 ‘국제화 지수’에서 100점 만점에 각각 53점과 41점을 받았다. 정리하면, 2008년에서 2010년 사이에 이루어졌던 서울대의 적극적인 외국인 교원 채용 및 유지 정책이 이후에 지속되지 못한 것이 세계대학순위 하락과 관련이 있을 것으로 추측된다.

연구 성과물과 피인용률을 따지는 THE 세계대학순위는 영어로 된 논문을 바탕으로 점수를 매기는 시스템이기 때문에 (영어로) 영향력이 큰 저널에 논문을 게재할 가능성이 큰 외국인 교원을 채용함으로써

국제적인 네트워크를 확보하는 것은 분명 부차적인 혜택이다. 어느 미발표 논문에 따르면 2013년에서 2015년까지 서울대 내 대부분의 단과대에서 한국인 교원과 외국인 교원은 모두 SSI/SSCI급 저널과 KCI급 저널에 유사한 빈도로 논문을 게재한 것으로 나타났다(Kim, 2017). 하지만 저자도 강조하듯이, 이러한 결과는 외국인 교원이 한국인 교원에 비해 연구를 함께 진행할 석·박사급 지도 학생이 턱없이 부족하고, 개인적으로나 업무적으로도 더 많은 어려움에 직면한 상황에서 이뤄낸 결과라는 점을 기억할 필요가 있다.

<표3-4> 2007~2017년 서울대 외국인 교원 수

연도	전임(남)	전임(여)	비전임(남)	비전임(여)	합계		합계 (남+여)
					남	여	
2007	9	1	40	18	49	19	68
2008	10	1	59	25	69	26	95
2009	32	8	72	30	104	38	142
2010	48	16	107	29	155	45	200
2011	64	19	115	44	179	63	242
2012	71	21	107	34	178	55	233
2013	77	26	102	41	179	67	246
2014	77	27	86	40	163	67	230
2015	77	27	84	33	161	60	221
2016	78	29	72	32	150	61	211
2017	80	30	72	33	152	63	215

4 외국인 교원 설문조사 분석 결과

외국인 교원 대상 온라인 설문조사의 문항들은 서울대 행정시스템 상 외국인으로 분류된 108명의 교원들에게 온라인 설문조사 참여를 요청하는 이메일을 통해 발송되었다. 이들에게 발송된 온라인 설문조사는 총 89개의 단답형 문항과 1개의 개방형 문항으로 구성되었다. 설문조사에 참여한 응답자들에게는 추가 대면 인터뷰 기회가 제공되었고, 총 9명이 참여했다. 설문조사의 문항들은 기본적으로 외국인 교원들이 서울대에서 구성원으로서 받아들여지고 있다고 느끼는지, 생산적인 활동이 가능하다고 생각하는지, 향후 장기간 근무할 수 있는지 여부를 측정하기 위해 고안되었다. 지금까지 국제화 향상을 위한 서울대의 목표는 더 많은 외국인 교원을 채용하고 이들이 서울대에 오래 머물게 하는 것이었기 때문에, 본 연구는 과연 그동안의 노력이 성공적이었는지를 확인하기 위한 방향으로 진행되었다. 설문조사 문항은 1) 응답자 특성 2) 채용 3) 연구 및 강의 4) 행정 5) 연구과제 6) 승진 7) 주거, 자녀교육 및 생활지원 8) 국제화 등 총 8개 섹션으로 구성되었다.

4.1. 설문조사 및 인터뷰 결과 취합

외국인 교원 대상 온라인 설문조사 문항은 웹기반 문서인 구글닥스 10페이지 분량으로, 응답자는 특정 문항에 관계없이 익명으로 설문조사에 참여했다. 설문조사 참여자들의 응답은 대부분 5점 척도로 측정되었는데, 매우 만족(매우 좋음)에서 매우 불만족(매우 나쁨)에 이르는 척도로 측정되었고, 그 외 예/아니오를 묻는 단답형 문항도 있었다. (부록1. 외국인 교원 대상 온라인 설문조사)

자발적으로 대면 인터뷰를 신청한 응답자들에게는 총 7개의 개방형 질문들이 주어졌고 인터뷰 참여자들은 개인적인 이슈(적응 문제) 및 직업적인 이슈(채용, 연구 및 강의, 연구과제, 승진, 국제화)와 관련한 본인들의 경험을 이야기했다. 전반적으로 대면 인터뷰는 응답자가 온라인 설문조사에서 미처 다하지 못한 이야기를 전달할 수 있도록 진행되었다.

4.2. 응답자의 특성 및 언어구사 능력

온라인 설문조사 결과 전체 외국인 교원 중 54명이 참여해 총 응답률은 50%이다. 응답자의 75%는 비한 국계 순수 외국인으로 이중 76%가 남성이다. 전체 응답자 중 조교수가 16.7%, 부교수가 59.5%, 정교수가 21.4%를 차지한다. 응답자 중 두 명이 설문조사 응답 직전 서울대를 떠났으나, 대부분의 응답자들은 4년 이상 서울대에 머물고 있고(76.5%), 7년 이상 머물고 있는 응답자도 39.2%였다. 응답자 중 거의 절반이 한국에 7년 이상 거주하고 있는 셈이다.

응답자의 연령대를 살펴보면, 이들 중 다수는 40세에서 50세 사이이며(54.9%), 40세 이하는 23.5%, 50세 이상은 21.6%로 나타났다. 결혼지위를 살펴보면, 한국인과 결혼한 응답자는 22.4%, 한국인이 아닌

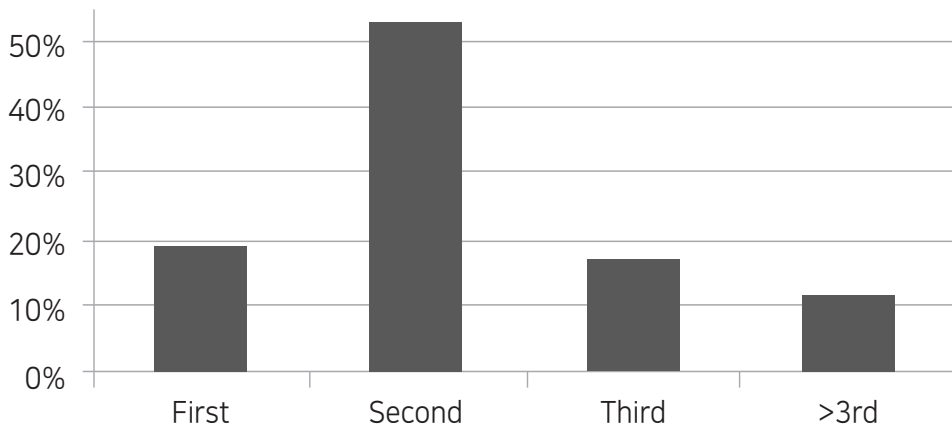
배우자가 있는 응답자는 49%로 나타났으며, 28.6%는 미혼이었다.

응답자 본인의 한국어 구사 능력 평가문항을 살펴보면 36%가 매우 우수 또는 우수한 수준이라고 응답했으며, 20%는 보통 수준, 45%는 아주 조금 구사 또는 전혀 구사하지 못한다고 응답했다. 이 중 응답자가 한국계 외국인인지 여부는 실제 한국어 구사 능력과 매우 큰 상관관계가 있었는데, 이는 어느 정도 예측 가능한 결과였다. 비한국계 응답자 중 16%만이 한국어를 능숙하게 구사할 수 있는 수준이며, 60%에 달하는 나머지 비한국계 응답자는 한국어를 거의 구사하지 못하는 반면, 한국계 외국인의 92%는 매우 우수 또는 우수한 한국어 구사 능력을 지녔다. 한국계 외국인인지 여부와 한국어 구사 능력 간의 강한 상관관계는 전체 89개의 문항들 중 대부분 문항의 응답 결과에서도 드러나는데, 본 설문조사의 상세한 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

4.3. 온라인 설문조사 결과 요약

응답자의 대다수는 서울대에 채용될 당시 서울대 외에 고려했던 다른 후보 대학들이 있었다고 대답했으며, 서울대로 오기 전 기대했던 내용들은 몇 가지 사항들을 제외하고는 대부분 충족되었다고 대답했다. 그리고 이들 응답자의 대부분은 서울대로 오기 전 한국 이외의 국가 또는 연구기관에서 일정 기간 이상의 연구 경험을 지니고 있었다(81.5%).

서울대는 나의 ...번째 직장이다



<그림4-1>

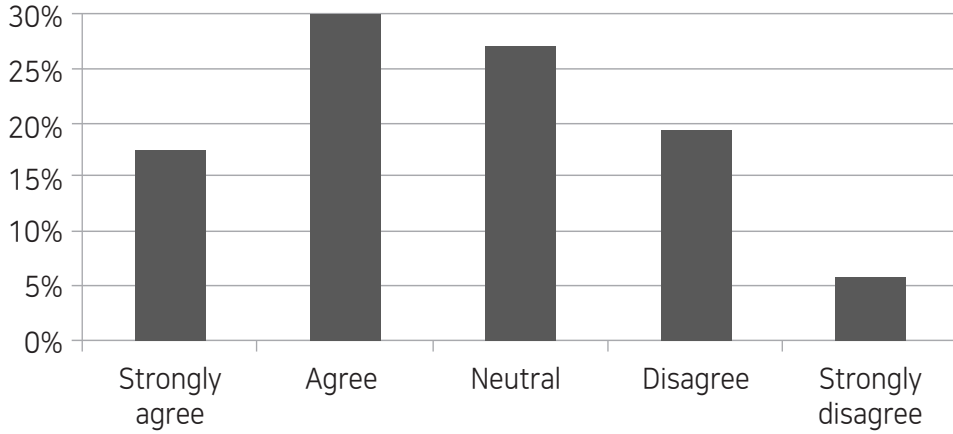
전체 응답자 중 47.1%가 일자리 제안을 받은 다른 경쟁 대학들이 있었지만 결국 서울대를 선택했다고 답했으며, 이 비율은 서울대의 채용 절차가 투명하고 공정했으며, 채용 과정의 의사소통도 적절하게 이루어졌다고 응답한 비율과 대체로 일치한다. 서울대 온라인 포털의 영어 서비스에 대한 평가 항목에서 현재 제공되고 있는 영어 서비스가 매우 만족스럽다고 평가하는 응답자는 한 명도 없었던 반면, 14.8%만이 대

체로 만족한다고 평가했다. 응답자의 60% 이상이 서울대에 임용된 후 본인의 직급에 따른 기대치가 충족되었다고 답했고, 20%는 채용 절차가 적절했거나 만족할 만한 수준이라고 응답했다. 응답자 중 78%는 채용 절차와 관련한 대표적인 불편함으로 연봉에 대한 사전 정보 부족을 꼽았고, 81%에 달하는 응답자가 실제 고용 조건과 내용이 서울대 측이 리크루트 과정에서 안내 한 것과 달랐다고 답했다. 대면 인터뷰 내용에서 이와 관련하여 언급된 내용을 살펴보면 승진과 정년보장 관련 내용, 대학원 지도학생 및 포닥 지도학생 지원 내용, 책임강의시수 관련 정보, 자녀 보육 지원 부족 등이 실제와 다른 대표적인 고용 조건으로 확인되었다.

지금까지 수행된 서울대 외국인 교원 관련 보고서들은 외국인들이 한국에서 접하는 문화 충격을 완화하고 이들이 한국 대학 시스템을 이해하도록 돕는 멘토를 제공하는 방안을 제안해 왔다. 그러나 70%에 달하는 대부분의 응답자들은 한국에 처음 정착하던 시기에 멘토가 전혀 없었다고 답했으며, 그나마 멘토가 있었다고 답한 16%도 멘토가 서울대에 적응하는 데에는 별 도움이 되지 않았다고 답했다.

'고맥락' 사회인 한국에서는 단어의 뜻이나 행동의 의미를 문자 그대로 이해하기 어렵고, 표면적으로 드러나는 텍스트 뒤에 숨겨진 의미를 파악해야 한다는 사실은 앞서 3장에서 설명한 바 있다. 한국 사회의 이 같은 특성은 일자리와 관련한 규정이나 조건들이 보다 명확하게 제시되고 이해되는 '저맥락' 사회에서 온 이들이 이해하기엔 어려울 수 있다. 이와 관련, 응답자들에게 학과, 단과대, 본부 수준에서 학칙과 규정이 영어로 충분히 제공되고 있는지 여부를 물어본 결과, 전혀 제공되고 있지 않다고 답한 응답자가 60% 이상에 달했으며, 25% 미만의 응답자만이 충분히 제공되고 있다고 답했다. 그럼에도 59% 이상의 응답자가 학과나 단과대에 상당한 소속감을 느끼는 것으로 나타나 영문 학칙과 규정에 대한 만족도가 개인의 소속감 정도에 비례하지는 않는 것으로 나타났다. 그러나 교수회의가 본인이 알아들을 수 있는 언어로 진행되는지를 묻는 문항에서는 그렇다고 대답한 약 40% 응답자는 소속 학과 또는 단과대에 강한 소속감을, 그렇지 않다고 대답한 약 40%의 응답자는 매우 낮은 수준의 소속감을 나타냈다. 전체 응답자의 약 절반 정도는 한국인 동료와 비교했을 때 학과 또는 단과대의 소식이나 정보를 잘 안내받고 있다고 대답했고, 반대로 학과 또는 단과대의 소식이나 정보를 안내받지 못하거나 전혀 안내받지 못한다고 답한 비율은 25%를 조금 상회했다.

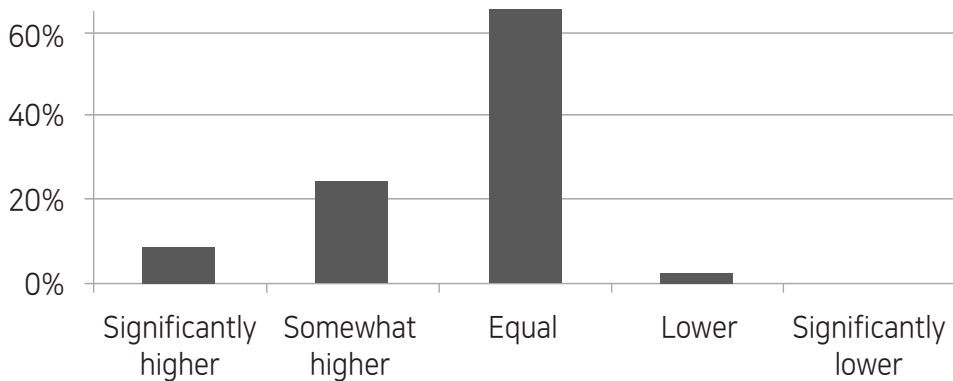
나는 한국인 동료 교수에 비해 학과 소식을 잘 안내받지 못한다



<그림4-2>

본인의 의견이 학과 내에서 중요하게 여겨진다고 답한 비율은 38%이었으며, 단과대 내에서 중요하게 여겨진다고 답한 비율은 9%에 불과했다. 소속 학과가 위계적이거나 매우 위계적이라고 느끼는 비율은 57.5%에 달한 반면 소속 학과가 평등하거나 매우 평등하다고 답한 비율은 18.6%였다. 연구 성과 평가와 관련해서는 한국인 동료와 비교했을 때 본인에게만 더 엄격한 기준이 적용되는 것 같다고 답한 응답자가 전체의 3분의 1이었고, 나머지 3분의 2는 대체로 동등한 기준을 적용 받는다고 응답했다.

한국인 동료 교수들과 비교했을 때 나 자신의 연구 수행 능력은

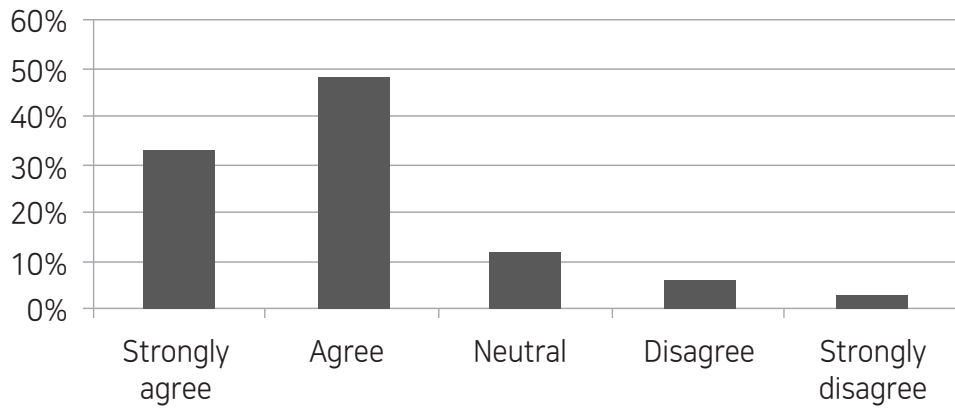


<그림4-3>

서울대에 재직 중인 외국인 교원들이 느끼는 어려움 중 다른 하나는 연구비에 대한 접근성으로 나타났다. 전체 응답자의 3분의 2 이상이 서울대 재직 중 최소 1회 이상 한국연구재단의 연구비를 받은 경험이 있다고 답했으나, 동시에 연구과제 신청 관련 정보에 대한 접근성이 부족하고, 신청 절차 또한 어렵고 복잡하

다고 답했다. 또한 80%가 넘는 응답자가 한국인 동료들과 달리 연구과제 신청 기회에 대한 정보를 얻지 못한다고 응답했다.

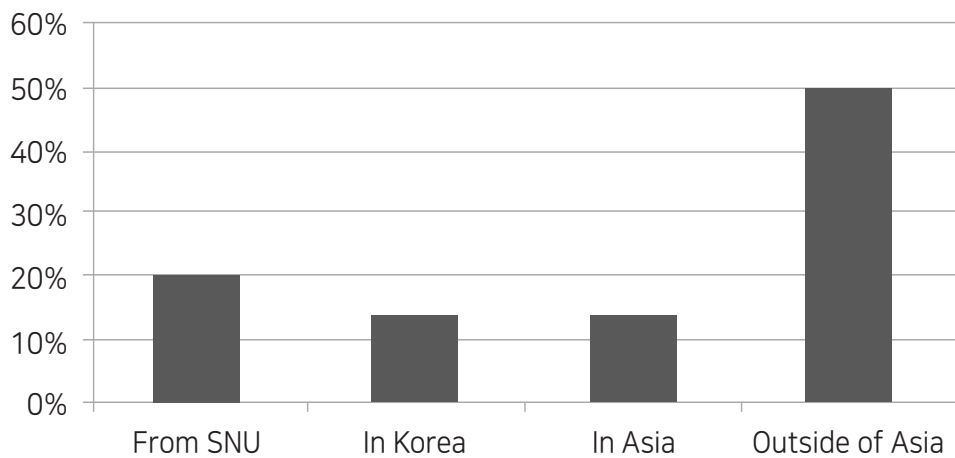
나는 한국인 동료 교수들에 비해 연구과제 신청관련 정보를 충분히 얻지 못한다



<그림4-4>

응답자의 56.6%는 서울대에 재직하는 동안 해외 기관으로부터 연구비를 받은 적이 전혀 없으며, 27.9%만이 기업으로부터 연구비를 지원받은 적이 있다고 답했다. 소속 학과의 동료 교수들과 함께 연구 과제를 수행한 적이 있다고 답한 응답자는 전체의 64%였으나, 단과대학 단위에서 다른 교수들과 연구를 함께 진행한 적이 있는 응답자는 38%, 전체 대학교 단위에서는 36%에 그쳤다. 외국인 교원의 연구 네트워크와 관련한 질문에서 응답자의 절반은 연구에 필요한 핵심 네트워크가 아시아권 밖에 있다고 응답했으며, 13%는 한국 바깥에 있다고 답했는데, 이 같은 결과는 서울대가 애초에 외국인 교원을 채용하려던 의도와 벗어나는 결과라고 할 수 있다.

내가 주로 함께 연구하는 연구자들이 소속 된 곳은

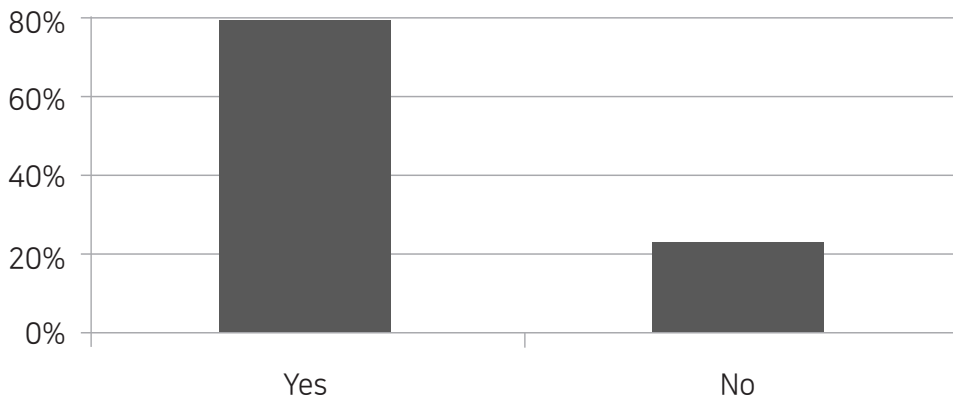


<그림4-5>

기업 등 다른 외부 기관에서 지원받는 연구비 수입이 전체 가구 소득의 10% 미만이라는 응답자는 거의 70%에 달한 반면 전체 가구 소득의 10%에서 25% 사이라는 응답자의 비율은 18%, 20%에서 50% 사이라는 응답자의 비율은 9%에 그쳤다.

일관성 또는 공정성 결여는 뛰어난 실력을 지닌 연구자를 해당 기관으로 끌어들이는 데 부정적으로 작용하기 때문에 어느 대학에서나 승진과 직업 안정성과 관련한 이슈들은 매우 중요하게 여겨진다. 이와 관련하여 설문조사 결과를 살펴보면, 전체 응답자 중 30.8%가 서울대의 승진 관련 절차와 규정이 투명하며 언제나 참고할 수 있다고 답했으며, 21%의 응답자도 승진 절차가 공정하고 투명하다고 답했다. 한편, 전체의 3분의 1이 넘는 응답자는 소속 학과, 단과대, 또는 학교 전체에 비추어볼 때, 문서화 되지 않은 비공식적인 승진 심사 요소가 있다는 의견에 동의하거나 강하게 동의하는 것으로 나타났고, 전체 응답자의 약 4분의 1 정도는 이러한 의견에 동의하지 않는 것으로 나타났다. 승진에 있어서 외국인이라는 점이 한국인 교수에 비해 불리하게 작용한다고 생각하는 비율은 전체의 22.6%로 나타난 반면 52.8%에 달하는 상당수의 응답자는 중립, 나머지 25%의 응답자는 그렇게 생각하지 않는다고 답했다.

서울대는 외국인 교원이 서울대에 재직하는 전 기간 동안 주거 지원을 제공해야 한다



<그림4-6>

성공적인 외국인 교원의 채용과 유지는 전적으로 그 외국인 교원이 느끼는 삶의 만족도에 달려있다. 전체 3분의 2에 달하는 응답자가 서울대가 좋은 주거 환경을 제공하고 있다고 답했으나, 이들 중 4분의 3에 달하는 상당수는 서울대가 제공하는 교수 아파트에 거주 중인 것으로 파악됐다. 전체 응답자 중 약 3분의 1은 캠퍼스 밖에서 살 집을 찾는 데 어려움을 겪었다고 응답했고, 53.8%는 아직 캠퍼스 밖에서 집을 구해 본 적은 없다고 답했다. 서울대가 재직 중인 외국인 교원을 위해 거주 기간에 제한이 없는 주거 지원을 해야 한다고 답한 비율은 전체의 78.4%에 달했다.

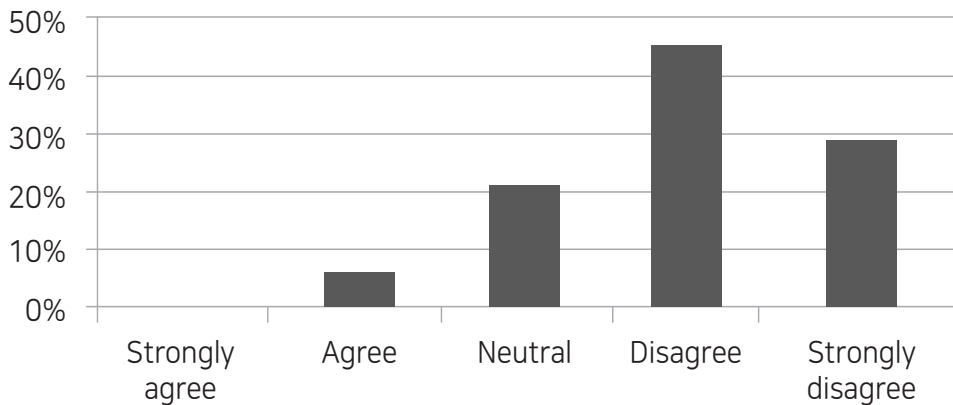
설문조사 응답자의 절반 이상(56%)이 자녀가 없는 것으로 파악됐지만, 자녀가 있는 39명의 응답자의 자녀 교육 만족도를 살펴보면 이들 중 43.6%가 자녀 교육 조건에 불만족 또는 매우 불만족하다고 응답했다. 자녀가 있는 응답자 중 53.8%는 보통 수준으로 만족한다고 답했으며, 단 한 명만이 현재의 자녀 교육 조건에 매우 만족한다고 답했다. 본 설문조사 결과 한국에서 가족들과 사는 게 행복하다는 의견에 약 3분

의 1정도의 응답자가 그렇다 또는 매우 그렇다고 답한 반면, 약 23%의 응답자는 그렇지 않다 또는 매우 그렇지 않다고 답한 것으로 나타났다. 나머지 응답자는 보통이라고 답했거나 한국에서 가족과 함께 지내지 않는 경우에 해당했다. 사회적 고립 정도를 묻는 문항에 응답자의 약 3분의 1이 본인이 사회적으로 고립되어 있다고 답했으며, 나머지 3분의 1은 보통, 나머지 3분의 1은 사회적으로 고립되어 있지 않다고 답했다.

한편, 언어장벽의 존재는 그 자체로 서울대 내 외국인 교원의 통합에 큰 걸림돌을 의미하는데, 이는 설문 응답자의 대다수(67%)가 한국어 수업을 듣는 대신 필수 강의시수를 줄여준다면 서울대 적응에 매우 도움이 될 것이라고 답한 것에서도 나타난다.

해외 최상위 대학들은 건강한 학문 공동체 유지를 위해 다양한 구성원 확보에 중점을 둔다. 이번 설문에서 응답자의 다수는 그동안 국제무대에서 연구자로서 활동한 경험을 토대로 국제화에 대한 평가가 가능할 정도의 안목이 있는 이들로, 오직 5.6%만이 서울대가 더 많은 외국인 교원의 채용을 위해 충분한 노력을 기울이고 있다고 평가했다. 나머지 44.4%의 응답자는 서울대의 외국인 교원 채용 노력이 충분하지 않다고 응답했으며, 29.6% 매우 불충분하다고 응답했다.

서울대는 더 많은 외국인 교원을 채용하기 위한 충분한 노력을 기울이고 있다



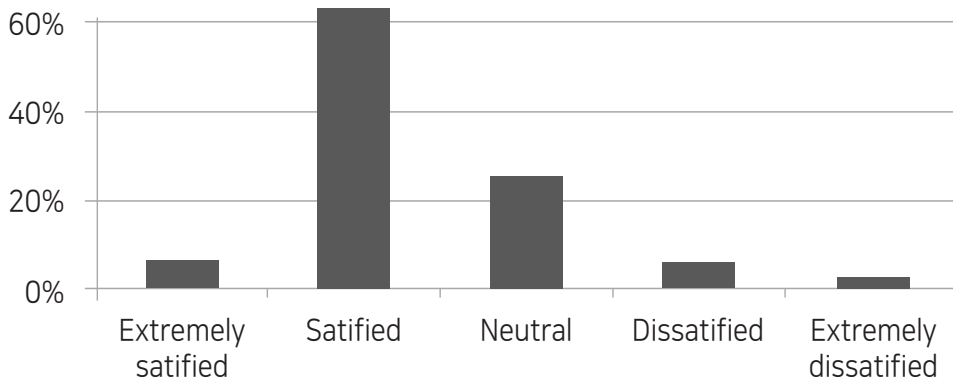
<그림4-7>

서울대가 그동안 추진하겠다고 내걸었던 국제화 목표와 실제 외국인 교원들이 경험하는 국제화 정도 사이에는 차이가 있는데, 이는 단 11.3%의 응답자만이 서울대의 국제화 목표와 실제 이행된 내용이 일치한다고 답한 반면 66%가 정반대로 응답을 한 것에서 분명히 나타난다. 대부분의 응답자가 대체로 이 문제에 중립적인 태도를 보이긴 했으나, 학과, 단과대, 그리고 본부 차원으로 살펴보면, 단과대가 일반적으로 다른 단위, 특히 본부보다 국제화 추진에 더 우호적인 것으로 여겨지고, 학과와 단과대가 본부보다는 더 믿을 만하다고 여겨지는 것으로 나타났다. 이 같은 응답 양상은 외국인 교원 관련 문제에 대한 기관 차원의 지원과 정보력 정도를 묻는 문항에서도 비슷하게 나타났다. 응답자들은 본부와 국제협력본부가 가장

지원에 미온적이며 이들이 제공하는 정보도 부족하다고 생각하는 반면, 소속 학과가 그래도 가장 지원에 적극적이며 정보도 충분히 제공하는 것으로 여기고 있었다. 모든 걸 감안하면, 단과대가 가장 일반적으로 중립적이거나 우호적인 평가를 받았다. 응답자들은 본부와 단과대에 국제화 관련 위원회, 조직, 그리고 행사들이 있다는 건 대부분 인식하고 있지만, 실제 이런 활동에 참여한다는 응답과 참여하지 않는다는 응답은 각각 절반으로 나뉘었다.

외국인 교원이 일터와 가정에서 자신이 처한 주변 상황에 대해 느끼는 만족도를 측정하는 작업은 전반적으로 이들이 서울대 환경에 대해 얼마나 수용적인지를 파악하는 것과 같다. 이와 관련, 응답자의 61.1%는 서울대에서 일하면서 겪는 직업적 경험에 대체로 만족한다고 응답했다. 같은 문항에 대해 매우 만족한다는 응답은 5.6%, 보통이라고 답한 응답자는 25.9%, 불만족한다는 응답은 5.6%이었으며 매우 불만족한다는 응답은 1.9%였다.

전체적으로 나는 지금까지 서울대에서의 직업적 경험에 만족한다



<그림4-8>

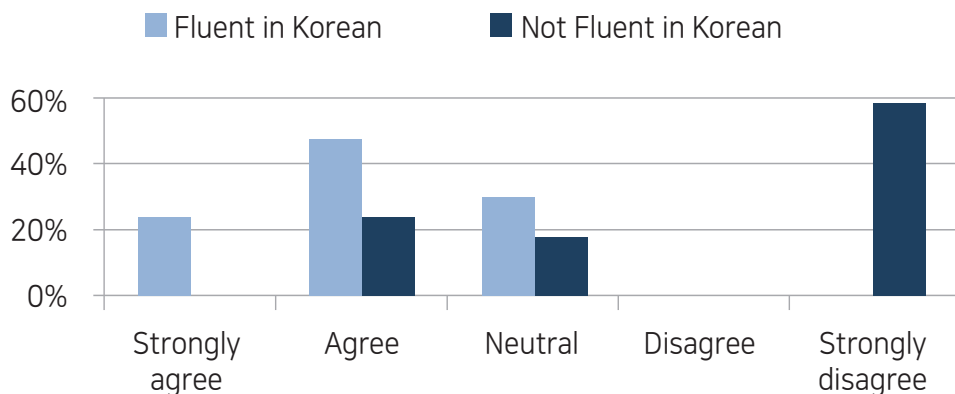
이 같은 응답 양상은 개인적 측면의 경험에 대한 만족도를 묻는 질문에서도 거의 동일하게 나타나는데, 매우 만족한다는 응답 3.7%, 대체로 만족한다는 응답 53.7%, 보통이라는 응답 25.9%, 불만족한다는 응답 16.7% 순으로 나타났다. 또한, 서울대로 오길 잘했다고 생각하는 응답자가 전체의 76%였던 반면 보통이라는 응답자는 20.4%, 그렇지 않다 또는 전혀 그렇지 않다고 생각하는 응답자가 3.8%였다. 그러나 전체 응답자 중 23.1%는 생각보다 일찍 서울대를 떠날 것이라고 답했는데, 서울대를 일찍 떠나려는 이유로는 언어장벽, 승진과 정년심사에서의 부당한 대우, 실력 있는 학생 지도 기회 부족, 배우자의 취업 기회 부족, 불안정한 주거 지원, 자녀 교육 문제 등을 들었다. 동일한 문항에 대해 응답자의 44.2%는 중립, 생각보다 일찍 서울대를 떠날 생각이 없는 응답자는 32.7%로 조사됐다.

4.4. 한국어 구사 능력과 인종적 배경의 효과

온라인 설문조사 분석 결과, 의사소통, 공동 연구, 승진 관련 문항에서 응답자의 인종적 배경과 한국어 구사 능력이 응답 내용에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 몇몇 문항의 경우 응답자의 인종적 배경이 응답 결과와 더 큰 상관관계가 있기는 했지만, 대체로 응답자의 한국어 구사 능력이 대부분의 문항에서 응답 결과와 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 좀 더 자세한 분석 내용을 살펴보면 다음과 같다.

외국인 교원의 한국어 구사 능력은 교원 핸드북 등 학교가 발행하는 문서, 학칙, 규정 등에 대한 접근성에 관련된 문항에서 응답 내용과 강한 상관관계를 보여준다. 그 예로, 학과 또는 단과대 차원에서 이루어지는 교수 회의에 관한 문항과 응답자의 한국어 구사 능력 간에는 강한 상관관계가 존재한다. 한국어 구사가 가능한 외국인 교원은 모두 단과대 차원의 교수회의가 자신이 알아들을 수 있는 언어로 진행된다고 답한 반면, 한국어를 구사하지 못하는 응답자는 단지 23%만이 그렇다고 답했으며, 전혀 그렇지 않다고 대답한 비율을 59%, 보통이라고 대답한 비율은 18%였다.

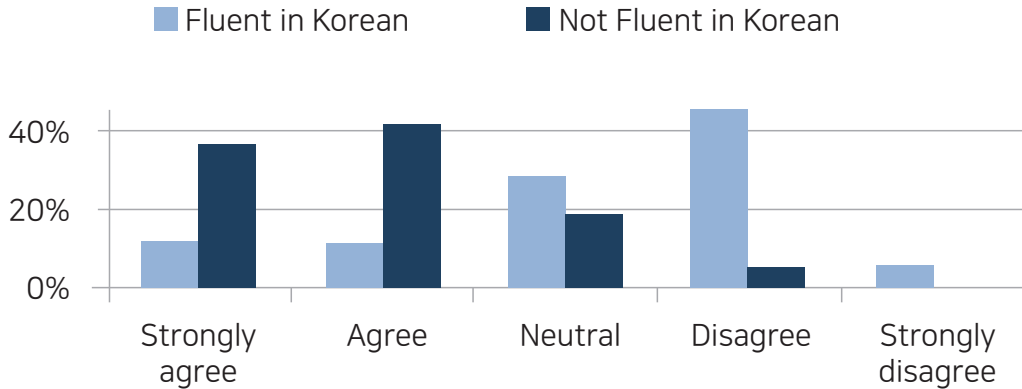
단과대 내 교수회의는 내가 이해할 수 있는 언어로 정기적으로 소집된다



<그림4-9>

그 결과, 한국어를 이해하지 못하는 외국인 교원의 77%는 한국인 동료 교수에 비해 소속 단과대의 소식을 잘 안내받지 못한다고 느끼고 있었고, 그에 반해 한국어 구사가 가능한 외국인 교원은 22%만이 단과대 소식을 잘 안내받지 못한다고 답했다. 학과 단위로 살펴보면, 한국어를 구사하지 못하는 외국인 교원 중 62%가 학과 소식을 잘 안내받지 못한다고 답했으며, 한국어 구사가 가능한 외국인 교원은 28%가 동일한 응답을 했다. 이는 소속 교원이 이해할 수 있는 언어로 회의를 진행하기 위해 노력을 기울이는 일부 학과가 있다는 것을 보여준다.

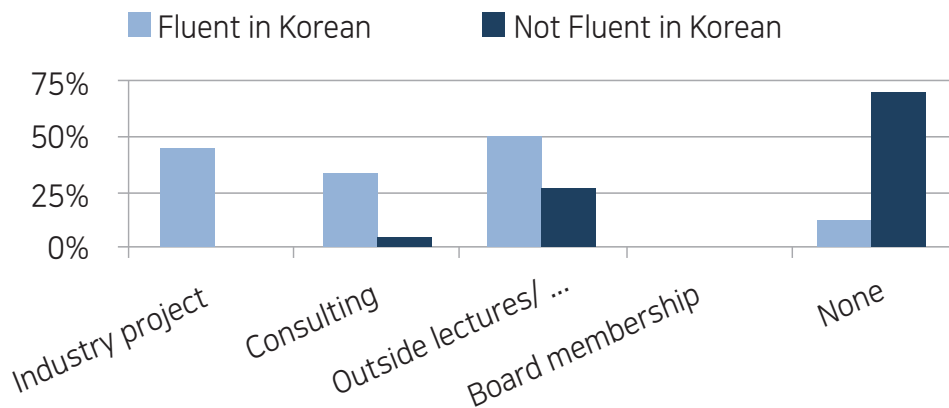
나는 한국인 동료 교수에 비해 단과대 소식을 잘 안내받지 못한다고 느낀다



<그림4-10>

외국인 교원의 한국어 구사 능력은 연구 환경에도 큰 영향을 미친다. 연구비 신청 기회에 대해 잘 알고 있는지를 묻는 문항에서 한국어 구사가 능숙하지 않은 외국인 교원의 95%는 이러한 정보를 잘 얻지 못한다고 느끼고 있다고 답했다. 비록 한국어가 능숙한 외국인 교원의 67%도 연구비 신청 정보를 잘 얻지 못한다고 응답했으나, 이 같은 응답을 통해 현재 한국연구재단의 연구 지원 시스템이 외국인 교원들이 접근하기 어렵다는 사실을 확인할 수 있다. 한국연구재단의 거의 모든 연구과제 공모 정보가 한국어로 공지되기 때문에 한국어 구사가 능숙하지 않은 외국인 교원에게는 사실상 더 큰 어려움으로 다가온다. 특히 영어로 쓰인 연구과제 지원서가 한국어로 쓰인 때보다 심사에서 탈락할 가능성이 더 크다는 생각은 한국어를 구사하는 외국인 교원보다(6%) 한국어를 구사하지 못하는 외국인 교원 사이에서 더 큰 것으로 나타났다(26%). 급여 외 다른 소득원 여부와 관련해서 보면, 한국어를 구사하는 외국인 교원은 11%만이 추가 소득이 없었던 반면 한국어를 구사하지 못하는 외국인 교원은 70%가 추가 소득원이 없다고 답해 그 차이가 크게 나타났다.

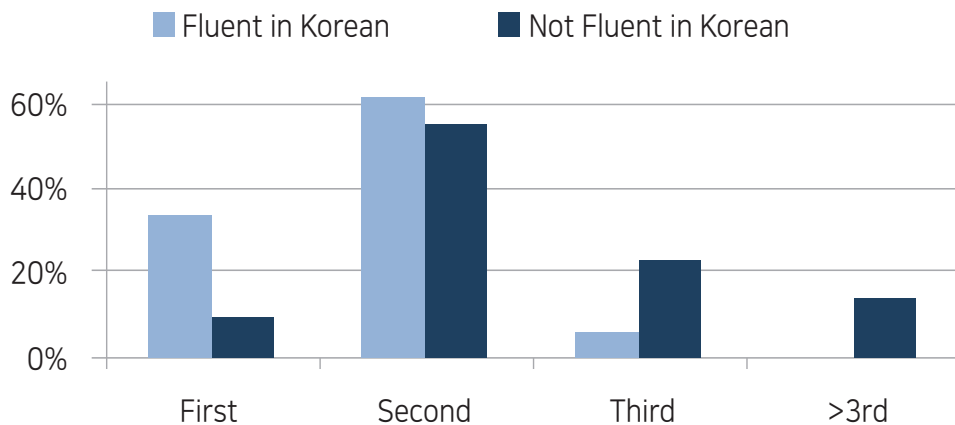
나는 서울대 급여 이외에 다른 소득원이 있다/있었다



<그림4-11>

한국어 구사가 능숙하지 않은 외국인 교원의 경우 대체로 그렇지 않은 응답자에 비해 연구 경력이 더 길고 일정 정도 경력을 쌓은 후에 서울대에 채용된 것으로 나타났다. 서울대가 교수로 재직할 첫 번째 학교라고 답한 비율은 한국어 구사가 능숙하지 않은 외국인 교원은 9%에 그친 반면 한국어가 능숙한 외국인 교원은 33%였다. 한편, 서울대가 교수로 재직할 세 번째 학교 또는 그 이후에 해당된다고 답한 비율은 한국어 구사가 가능한 외국인 교원은 6%에 불과한 반면 한국어 구사가 능숙하지 않은 외국인 교원은 37%였다.

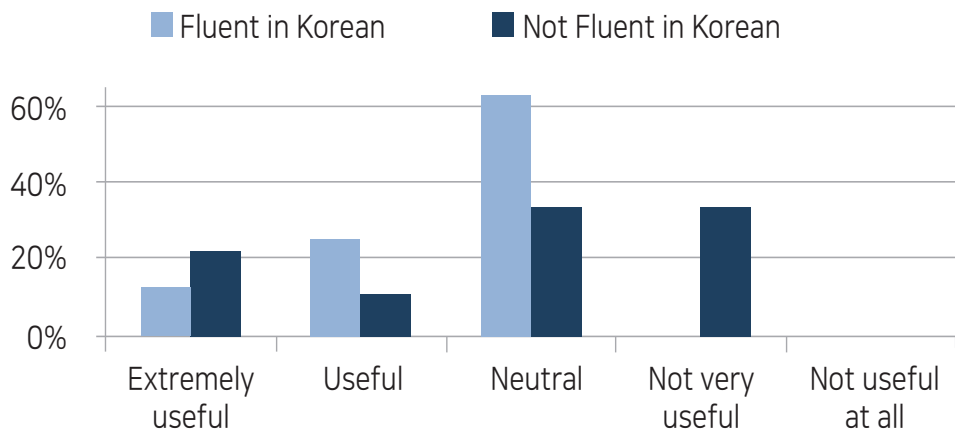
서울대는 나의 ... 번째 학교이다



<그림4-12>

멘토 프로그램의 유용성 여부에 관한 문항에서 한국어가 능숙하지 않은 외국인 교원들은 예상과 달리 멘토 지원에 대해 부정적이었는데, 이들의 3분의 1정도는 서울대 정착 초기에 멘토가 별 도움이 되지 않는다고 답했다. 다만 대부분의 외국인 교원들이 서울대에 신규 임용된 후 정착 과정에서 다양한 어려움을 겪는다는 사실이 이미 파악되었으므로, 이번 설문조사에서 왜 이런 다른 응답 결과가 나왔는지 분석이 필요할 것이다.

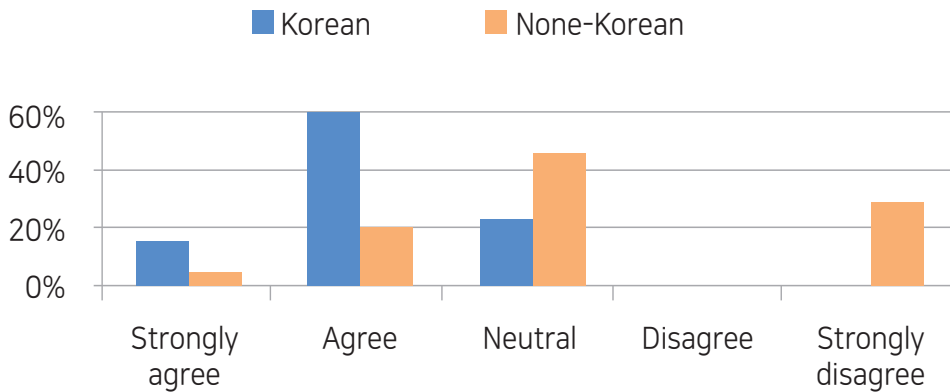
서울대 정착을 돕는 멘토가 있다면



<그림4-13>

승진심사와 관련한 문항에서 응답자의 한국어 구사 능력 여부와 인종적 배경은 큰 변수로 작용한다. 한국계 외국인 교원의 77%가 승진 관련 규정과 규칙이 투명하고 필요할 때 언제든지 찾아볼 수 있다고 답한 반면 비한국계 외국인 교원의 경우는 25%만이 그렇다고 답했다. 또한 비한국계 외국인 교원 응답자의 30%는 승진 관련 규정과 규칙이 전혀 투명하지 않으며 필요한 때에 접근하기 어렵다고 응답했다.

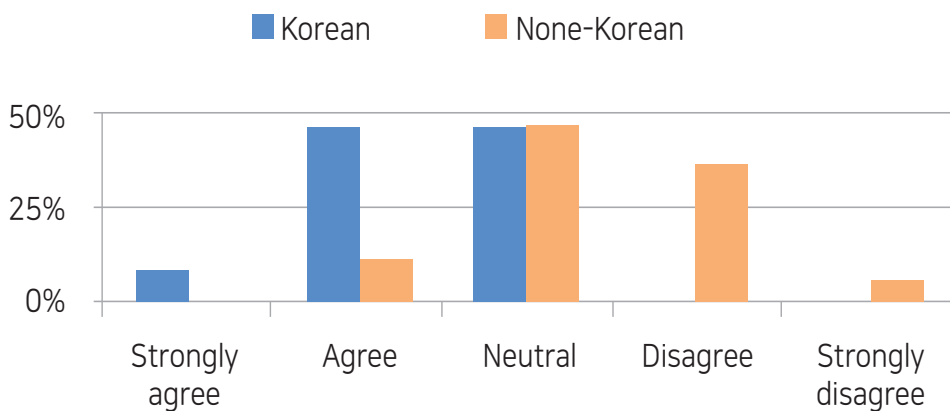
승진 관련 규정 및 규칙은 투명하고 필요한 때 언제나 접근 가능하다



<그림4-14>

염려스러운 점은 서울대의 교원 승진 심사 과정이 공정하고 투명하다고 생각하는 비한국계 외국인 교원이 전체의 11%밖에 지나지 않으며, 42%는 승진 심사 과정이 전혀 공정하거나 투명하지 않다고 여긴다는 점이다. 한국계 외국인 교원 중 승진 심사 과정이 불공정하거나 불투명하다고 여기는 응답자는 아무도 없었다.

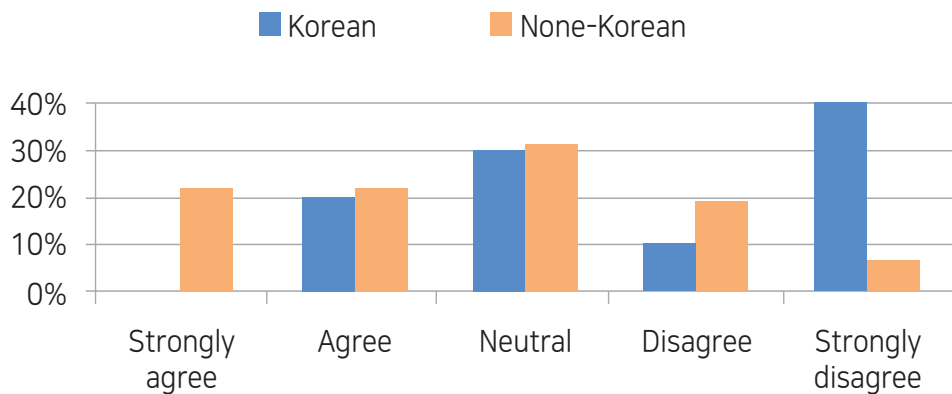
승진 심사 과정은 공정하고 투명하다



<그림4-15>

단과대 내 존재하는 비명시적인 승진 요건에 대한 인식 조사 결과, 앞선 문항과 비슷하게 비한국계 외국인 교원의 44%는 비명시적인 승진 요건이 존재한다고 답했으며, 그렇지 않다고 답한 비율은 25%에 그쳤다. 반면, 한국계 외국인 교원 응답자의 경우 50%가 비명시적인 승진 요건의 존재를 부정했고, 20%만이 존재한다고 답했다.

**학과 내에 내가 알지 못하는 “규정에 명시되지 않은”
승진 요건이 존재하는 것 같다**

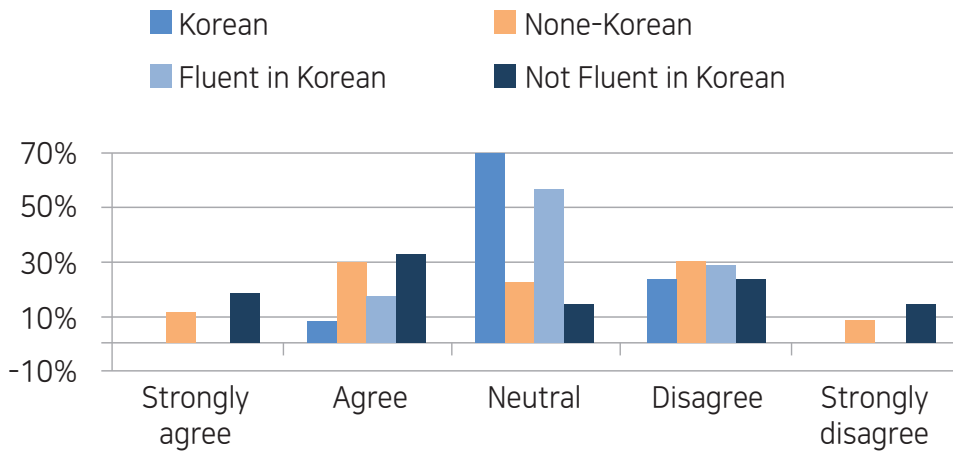


<그림4-16>

비한국계 외국인 교원의 11%가 승진 심사에서 최소 한 차례 이상 탈락한 경험이 있는데 반해 한국계 외국인 교원의 경우에는 전혀 없다는 응답 결과는 앞서 살펴본 비명시적 승진 요건이 작용한 결과로 해석될 여지도 있다. 다만, 본 설문조사의 전체 응답자 수가 46명임을 감안하면 응답 결과는 90% 신뢰구간에서만 유의미하다. 그 밖에도 외국인이라는 사실이 승진에 불리한지를 묻는 질문에는 절반이 넘는 54%의 응답자가 불리하지도 유리하지도 않다고 답했으며, 비한국계 외국인 교원의 경우에는 24%가, 한국계 외국인 교원의 경우에는 8%만이 불리하다고 답했다.

한국어 구사 능력은 외국인 교원의 사적인 영역에도 영향을 미친다. 현재 교수아파트에 거주하지 않는 응답자를 대상으로 설문한 결과, 한국어가 능숙한 외국인 교원의 63%는 캠퍼스 밖에서 살 집을 찾는 데 어려움을 겪었다고 답한 반면 한국어가 능숙하지 않은 외국인 교원의 경우 이 비율은 86%에 달했다. 이러한 이유 때문인지 설문조사 결과 현재 교수아파트에 거주하는 한국어가 능숙한 외국인 교원은 67%, 한국어가 능숙하지 않은 외국인 교원은 87%로 파악됐다. 가족 또는 배우자가 한국 또는 서울대에서 행복한지 여부를 묻는 문항에서는 비한국계 외국인 교원의 33%가 그렇지 않다고 답한 반면 한국계 외국인 교원은 그보다 적은 11%만이 그렇지 않다고 답했다. 외국인 교원은 비한국계인 경우 또는 한국어를 능숙하게 구사하지 못하는 경우 사회적인 고립감을 느끼는 것으로 조사됐다.

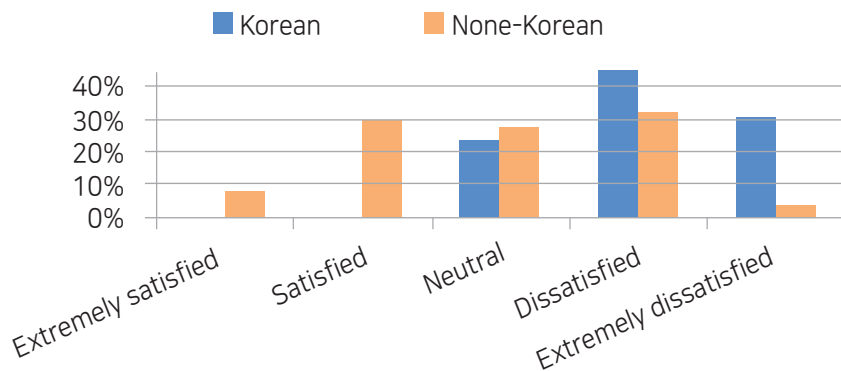
나는 종종 사회적으로 고립된 느낌을 받는다



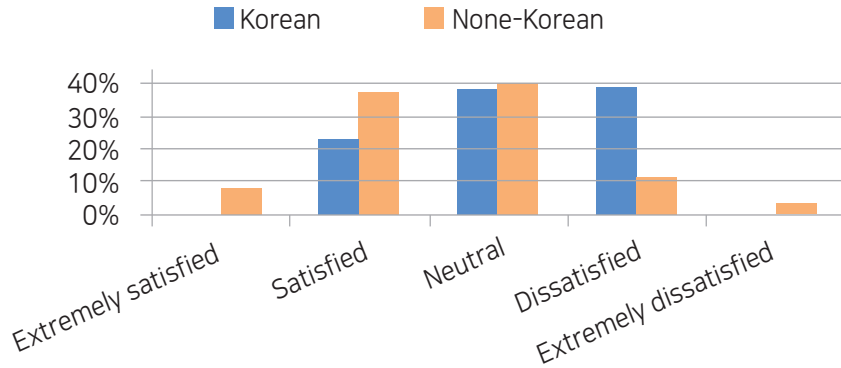
<그림4-17>

급여와 주거비를 포함한 생계유지비에 대한 만족도를 살펴보면 대체로 비한국계 외국인 교원이 한국계에 비해 만족도가 높은 것으로 나타났다.

귀하의 급여 만족도는?



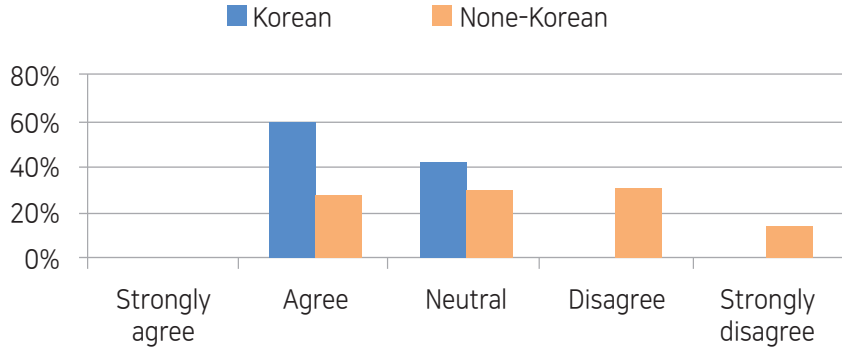
귀하의 가계유지비 만족도는?



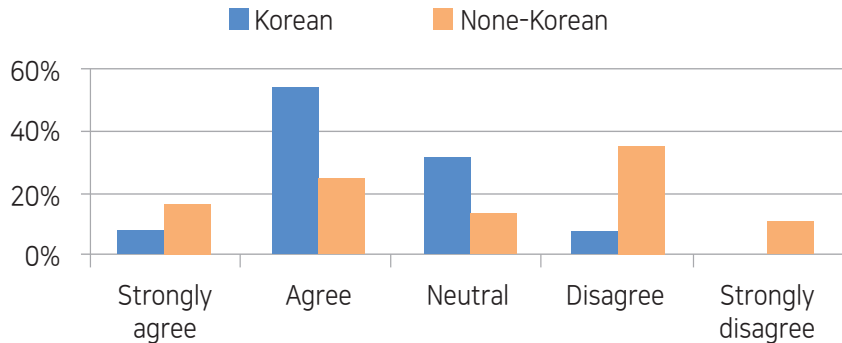
<그림4-18>

한편, 위원회 활동 등 보직 기회와 대학원생 지도 기회에 대한 만족도는 비한국계 외국인 교원들의 만족도가 한국계에 비해 훨씬 낮은 것으로 조사됐다. 교원들에게 있어서 보직을 맡을 기회가 적거나 우수한 대학원생을 지도할 기회가 낮다는 것은 결국 승진에 불리하게 작용하므로 상당히 중요한 문제이다.

위원회 활동 기회에 대한 귀하의 만족도는?



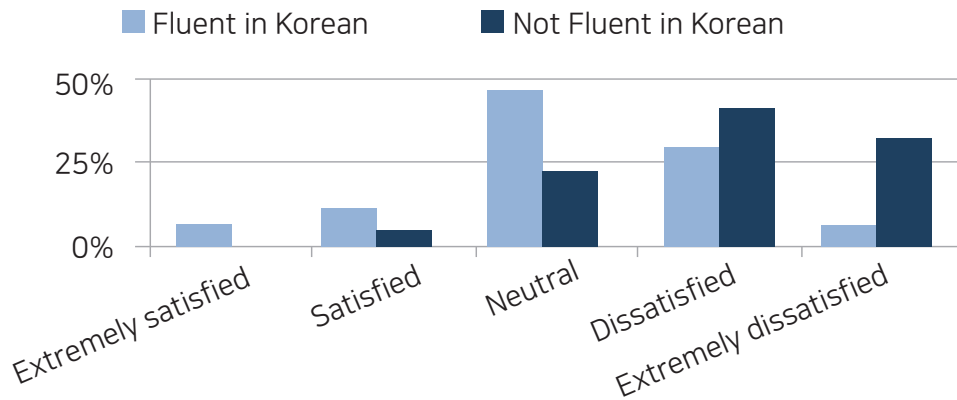
석사/박사 학생 지도 기회에 대한 귀하의 만족도는?



<그림4-19>

앞서 살펴본 문항들에 대한 응답결과와 응답자의 한국어 구사능력 간의 상관관계는 직장 내 언어 관련 만족도를 문항에서 더욱 분명하게 확인할 수 있다. 직장 내 언어 및 의사소통에 대한 만족도를 묻는 문항에 대한 응답결과를 보면 한국어가 능숙한 외국인 교원의 65%가 만족스럽거나 보통이라고 대답한 반면 한국어를 구사하지 못하는 외국인 교원의 73%는 불만족스럽거나 매우 불만족스럽다고 답한 것으로 조사됐다.

직장 내 언어 및 의사소통에 대한 귀하의 만족도는?



<그림4-20>

4.5. 결과분석

설문조사 결과를 보면, 전반적으로는 설문조사 응답자의 다수가 서울대에서 대체로 만족스러운 삶을 유지하고 있는 것으로 보이지만, 국제화 향상을 위한 학교 차원의 지원 부족과 개개인이 겪는 어려움에 대한 세밀한 지원 부족에 불만이 있는 것으로 조사됐다. 응답자들은 소속 학과 차원의 지원 시스템에 관해서는 대체로 만족하지만 단과대와 본부 차원의 행정 시스템에 관해서는 만족도가 떨어졌다. 특히 부족하다고 지적된 행정 지원의 내용으로는 승진과 관련한 규정과 정보, 연봉, 복지혜택, 연구비 지원, (채용 시) 고용조건 관련이 주를 이뤘다. 이는 81.5%에 달하는 응답자가 한국 바깥에서 연구자로서 경험이 있고, 따라서 이전에 경험했던 행정지원 시스템을 기준으로 서울대의 시스템을 평가한 결과로 볼 수 있다.

외국인 교원들은 지속적으로 서울대 외국인 교원의 통합과 전반적인 발전에 방해가 되는 요소로 언어장벽을 꼽았다. 이번 설문조사 응답자의 75%가 비한국계이며 이들 중 일부만이 한국어에 능숙하다고 응답한 것을 볼 때, 이들이 필수 강의 시수를 감면해 주는 조건으로 한국어 강의를 수강할 수 있도록 지원받기를 희망한다는 사실은 중요한 의미를 지닌다. 이는 외국인 교원들이 서울대 구성원으로서 통합되기를 적극적으로 바라지만 실제로는 제도적 지원이 부족해 어려움을 겪는다는 것을 시사한다. 한국어 구사능력과 개인적·직업적 행복도 간의 상관분석 결과 두 가지 변수 간에 통계적으로 유의미한 중요도는 발견되지 않았다(피어슨 상관계수 = 0.03). 그러나 한국어 구사 능력과 학과 내 회의를 이해하는 정도 간에는 약

하지만 통계적으로 유의미한 차이가 있었다(피어슨 상관계수 = -0.37). 이는 한국어에 능숙한 외국인 교원을 선호하는 정책이 결과적으로 볼 때는 채용 유지에는 별 기여를 하지 못한다는 것을 뜻한다. 채용된 외국인 교원이 한국어를 능숙하게 구사할 줄 안다는 것은 학내 정보 확산과 업무 관련 의사소통에는 도움이 되겠지만, 향후 서울대에 지원할 것으로 기대되는 잠재적 외국인 교원 확보에는 매우 부정적인 영향을 미친다.

외국인 교원들이 느끼는 불만족의 주요 원인은 주거, 자녀교육, 배우자의 취업기회와 관련한 불확실성에서 온다. 이러한 불만족은 결국 외국인 교원들로 하여금 서울대에 계속 머무를지를 끊임없이 고민하게 만든다. 일반적으로 연구자에게 서울대의 연구 환경은 상당히 매력적이며 활기찬 것으로 여겨지지만 국제적인 기준으로 보았을 때에도 서울대 내 모든 구성원들이 주거 및 자녀교육에 있어서 바람직한 선택지를 제공받는 것도 상당히 중요한 문제이다. 온라인 설문조사 이후 이뤄진 보충 인터뷰에서 외국인 교원들은 연구에 집중하고 싶지만 어쩔 수 없이 주거와 자녀교육으로 인해 받는 스트레스를 강조했다. 한 응답자는 현재 호암교수회관에서 지내면서 매월 숙박료를 지불하고 있으며 이로 인해 학기가 끝나는 대로 지체 없이 고국으로 돌아갈 계획인 것으로 파악됐다. 그는 이렇게라도 서울대에 머무는 것이 글로벌 네트워크를 유지하는 데에는 도움이 됐지만, 정작 서울대에서 연구 네트워크를 발전시키는 데에는 별다른 진전이 없었다고 토로했다. 온라인 설문조사와 후속 인터뷰 결과는 이와 같은 사례가 한 명의 개인이 겪는 예외적인 상황이라기보다는 오히려 반복적으로 발생하는 일반적인 상황임을 보여준다. 대부분의 설문조사 응답자들은 캠퍼스 밖에서 집을 구해본 적은 없는 것으로 조사됐지만 앞서 언급한 사례와 비슷한 상황은 여전히 종종 발생하고 있고, 많은 외국인 교원으로 하여금 캠퍼스 밖에서 집을 찾기도 전에 서울대를 떠나도록 부추기는 원인이 되고 있다.

5 직원 설문조사 분석 결과 : 국제화에 대한 서울대학교 직원의 인식과 태도

연구팀은 서울대학교의 국제화 노력에 대한 직원들의 태도와 경험을 살펴보고자 현재 재직 중인 2,448 명의 직원을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 온라인 설문조사는 총 43개의 단답형 문항과 2개의 개방형 문항으로 구성되었으며, 온라인 설문조사 발송 결과 총 228명이 응답하였다. 온라인 설문조사 기간 종료 후에는 외국인 교원 또는 외국인 학생을 접해본 경험이 있는 현재 관악캠퍼스에 재직 중인 일부 직원들을 대상으로 보충적 성격의 대면 인터뷰를 실시하였다. 본 설문조사는 국제화와 관련하여 서울대학교 직원들이 느끼는 고충과 요구사항을 파악하는데 필요한 건설적인 관점을 제시하기 위해 수행되었다.

이 장은 서울대학교의 국제화 향상 노력에 기여하기 위한 공동작업의 첫걸음으로, 이 장을 구성하기 위해서는 국제화 추진 과정에서 직원들이 겪는 어려움을 파악하는 것뿐만 아니라 직원들이 국제화를 어떻게 인식하고 있는지를 파악하는 것 또한 매우 중요했다. 본격적인 연구에 앞서 대학교의 국제화를 다루고 있는 다른 연구 사례들로 중국(Ma and Yue, 2015; Postiglione, 2014), 일본(Yonezawa and Shimmi, 2015), 타이완(Lau and Lin, 2017), 미국(Juárez, 2013; Thomas, 2013; Gurin, 2004)을 살펴본 결과 학생, 교원, 그리고 행정 본부 간의 통합이 매우 강조되고 있다는 것을 발견하였다. 동시에 20세기와 21세기 세계 공용어로서 기능하는 영어가 국제화의 안팎에서 수행되는 대부분의 연구에서도 공용어로 사용되고 있다는 점도 발견했다. 직원 대상의 온라인 설문조사 응답자들도 역시 영어를 주요 이슈로 꼽았지만, 우리 연구팀은 직원들의 다양한 경험에 보다 초점을 두고자 한다. 본 설문조사에 응답하기 위해 별도로 시간을 내어주고, 때론 추가적인 피드백도 제공해주었으며, 오프라인으로 만나 인터뷰에 응해준 이들은 모두 우리와 함께 일하는 동료들이다. 우리 연구팀은 서울대학교의 국제화 향상을 위해 기꺼이 본인들의 어려움과 아이디어를 공유해주고, 개선안을 제시해 준 직원들에게 감사를 전한다.

5.1. 개방형 질문 및 인터뷰 응답 내용

설문조사에서 응답자들에게는 3개의 개방형 질문이 주어졌는데, 결과적으로 228명의 응답자들이 개방형 질문에는 답하지 않았지만, 전체 응답자들에게 주어진 개방형 문항들은 다음과 같다.

- (1) 서울대학교의 국제화 추진 과정에서 귀하께서 직원으로서 겪는 어려움에는 무엇이 있습니까?
(80명 응답)
- (2) 국제화 향상을 위해 학교가 직원에게 제공해야할 지원은 무엇입니까? (72명 응답)
- (3) (기타-직무 역량 강화 욕구) 외국인 교원 및 외국인 학생을 지원하는데 있어서 도움이 된다고 생각되는 지원 정책을 선택해 주십시오. (23명 응답)

연구팀은 개방형 문항에 대한 직원들이 응답 내용을 취합한 뒤, 분석을 위해 그 내용을 영어로 번역하였다. 분석과정에서 발견된 주목할 만한 내용들과 반복되는 사항들은 곧 다루도록 하겠다.

설문조사 응답 내용에 근거하여 직원들이 직면한 문제들을 좀 더 깊이 살펴보기 위해 인터뷰를 실시하였다. 총 9명의 직원들을 인터뷰하였고, 이 중 1명의 인터뷰는 온라인 설문조사 실시에 앞서 예비조사의 성격으로 진행되었다. 인터뷰 대상자는 기본적으로 근무부서와 근속연수를 고려하여 선택되었고, 이들의 성별과 연령도 다양하게 반영되도록 고려하였다. 인터뷰 문항과 답변은 뒤에 이어질 부분에서 다룰 것이며, 응답자 정보는 익명으로 처리됐다.

온라인 설문조사와 대면 인터뷰에서 얻은 개방형 질문에 대한 답변들은 주제별로 취합되어 분류되었다. 응답 결과 빈번하게 언급된 주제나 이슈는 분석 시작 과정에서 우선적으로 분류된 뒤 주제별 타이틀로 수정됐고, 보다 일반적인 내용들이 해당 주제의 하위내용으로 포함됐다. 번역된 개방형 질문의 응답 내용과 인터뷰 결과는 각 주제별 내용에 보충 삽입되었으며, 영역별 응답자의 응답결과에 대한 분석결과도 포함됐다. 설문조사와 인터뷰 결과 요약에 덧붙여, 연구 수행에 핵심이 되는 아이디어들을 뒷받침하기 위해 응답자들의 내러티브에서 관찰된 주요 결과가 본 보고서에도 반영되었다.

5.2. 개방형 문항에서 나타난 대표적인 응답 사례

이 장에서는 각 영역별로 이뤄진 개방형 문항에 대한 다양한 응답 결과 중 대표적인 사례를 살펴보고자 한다.

각 영역에서 나타난 가장 대표적인 응답 사례들은 <표 5-1>, <표 5-2>, <표 5-3> 에 정리된 바와 같다.

<표 5-1> 직원들이 겪는 국제화의 어려움

직원으로서 서울대학교 국제화 추진 과정에서 귀하가 겪는 어려움은 무엇입니까? (전체 응답자 수=80명)		
	응답자 수	비율
영어 능력 부족/영어 능력 향상 기회 부족	29	36%
외국인 교원 및 외국인 학생과의 커뮤니케이션	11	14%
학교의 제도적 지원 (업무 매뉴얼, 번역 지원, 전문 행정 직원)	10	11%
어려움이 없다	7	9%
한국어 구사가 힘들거나 한국 문화에 대한 이해가 부족한 외국인	4	5%

<표 5-2> 직원의 국제화 정책 제안

귀하가 생각하는 국제화를 위한 직원 지원 정책이 있다면 무엇입니까? (응답자 수=72명)		
	응답자 수	비율
직원 교육 프로그램 필요 (75%는 영어 강좌를 언급, 나머지는 국제화에 필요한 법률 및 행정 프로그램 언급)	33	46%
전문 직원 양성 지원 (내부 행정가, 번역가, 업무 매뉴얼)	25	35%
해외 대학과의 직원 교환 (연수) 프로그램	6	8%
외국인 구성원과의 만남	5	7%

<표 5-3> 국제화 추진에 필요한 지원 내용

외국인 교원과 외국인 학생과 일하는데 있어서 귀하가 생각하는 도움이 될 만한 지원은 무엇입니까? (응답자 수=23명)		
	응답자 수	비율
영어 강의 수강 지원	5	22%
행정 지원 (업무 매뉴얼, 언어 지원)	5	22%

<표 5-1>에서 볼 수 있듯이 직원들은 영어로 의사소통하는 데에 가장 큰 어려움을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 또한 외국인 교원 및 국제화 이슈와 관련하여 명확한 의사소통과 학교 본부 차원의 정책적 지원이 필요하다고 생각하는 것으로 나타났다. 학과 간 업무 연계와 의사소통, 외국인 구성원의 정원 늘리기에만 집중하는 국제화 정책, 예산 부족, 단기간에 집중되는 과도한 업무량 등도 국제화의 문제점으로 지적됐다. 국제화 증진에 필요하다고 생각되는 정책은 주로 직원의 교육 프로그램 지원, 전문적인 직무 역량 강화와 제도적 지원인 것으로 조사됐지만, 그밖에 외국인 교원의 최소한의 한국어 구사, 직원의 최소한의 영어 구사, 영어로 된 행정 매뉴얼 배포에 대한 언급도 있었다.

다음은 주제별 카테고리의 대표적인 응답 사례들에 대한 내용 요약으로, 단일 사례 이외에 동일한 내용이 반복되는 경우에는 여러 사례를 포함할 수 있는 단일한 대표 사례로 묶어 정리하였다. 이 경우 맥락에 대한 설명과 부가적인 정보를 통해 여러 사례를 하나로 묶은 이유를 설명하였다. 번역의 경우 최대한 원문의 의미를 전달하고자 했으나, 응답자의 의도를 이해하는 데에 필요한 범위 내에서 단어나 문구를 덧붙였다. 그 예로, 대부분의 응답자들이 온라인 설문조사의 개방형 질문에서 약어를 사용하거나 짧은 단어로만 간략하게 답했는데, 이 경우 단순 번역으로는 그 의미를 이해하기가 쉽지 않아 맥락에 대한 설명이 필요하다.

○ 설문조사 카테고리 1. 직무 역량 강화에 대한 수요

- 외국어대학교 등 전문적인 기관에서 퇴근 후에 월 단위로 수강할 수 있는 강의를 희망한다. 해외 대학교의 조직과 행정 시스템에 대한 이해가 중요하다고 생각한다.
- 회화, 작문 등 실용적인 영어 강의를 희망한다.
- 업무 상 외국어를 사용할 일이 많은 편이라 외국인 교원을 지원하거나 의사소통하는 데에 언어지원이 필요하다고 느낀다. 현재는 언어교육원의 점심시간 영어 강의만 수강 가능한데, 근무시간에 직원들이 들을 수 있는 영어 교육 프로그램이 필요하다.
- 외국인 교원과 외국인 학생이 필요로 하는 행정적인 지원 매뉴얼에 대한 자료를 찾기 힘들다. 이와 관련한 실무 강의를 필요하다.

○ 설문조사 카테고리 2. 추가적인 행정 지원 필요

- 직원 개인이 외국어 강의를 수강하는 것도 중요하지만 법률 분야 등 외국어로 행정 지원이 가능한 전문 지원팀이 필요하다.
- 국문 행정 문서들을 영어로 번역해 주는 행정서비스가 필요하다.
- 업무 효율을 향상시키고 업무 능력 향상에도 도움을 줄 통합 업무 매뉴얼이 필요하다.

○ 설문조사 카테고리 3. 의사소통

- 한국인 직원과 교원을 교육시키는 것보다 외국인 교원과 학생들이 한국 문화를 이해하고 한국에서의 삶에 적응하기 위한 훈련을 받아야 한다. 타문화를 이해하기 위한 노력은 상호적이어야 한다.
- 문화마다 다른 바디 랭귀지 같은 비언어적 표현들을 이해하는 것이 중요하다.
- 직원과 외국인 교원, 외국인 학생들이 서로 이해하기 위해 교류하는 것이 필요하다.

○ 설문조사 카테고리 4. 직원 처우 및 인사 제도 개선

- 직원의 직무 역량 강화를 위한 교육 기회는 법인 직원뿐만 아니라 서울대 직원 전체에게 제공되어야 한다.
- 국제화 추진을 위해서는 융통성 있는 유연한 관점이 필요하며, 다양한 역할에서 성실하게 근무하는 직원들의 성과에 대한 적절한 인정이 중요하다.
- 현재 기간제 직원들의 처우는 외국인 구성원보다도 열악하다. 이들을 풀타임 정규직으로 고용한다면 보다 효율적인 국제화 달성이 가능할 것이다.

○ 설문조사 카테고리 5. 서울대 국제화에 대한 비판

- 서울대는 외국인 교원의 자격 검증에 대한 신중한 고려 없이 국제화 지수를 향상시키기 위해 양적 수치에만 집중하고 있는 것 같다. 그 결과 외국인 교원들은 서울대에 충성도도 낮고 기여하는 바도 적은 데다 외국인 교원의 수업에 대한 학생들의 만족도도 낮은 것 같다.⁵⁾ 직원의 입장에서 볼 때 언어와 문화 차이 때문에 외국인 교수에 들이는 에너지가 한국인 교수보다 3-4배는 더 드는 편이다.

5) 설문응답 결과 원문은 '(외국인 교원은) 강의에 대해 별로 신경 쓰지 않는 것 같고 오래 한국에서 지낸 후라도 별로 애착이 없는 것 같다' 였다.

- 외국인 교원과 의사소통하기 위해 직원이 영어를 배워야 한다는 것이 1) 직원이 당장 문제해결에 필요한 영어를 구사해야 한다는 것을 의미하는지 아니면 2) 장기적으로 직원에게 요구되는 자격 요건 인지 의문이 든다.

○ 설문조사 카테고리 6. 국제화에 필요한 지원

- 국제화는 노력이 많이 드는 과정이다. 대학 공동체 내 이해 당사자들 사이의 의견 교환 등 다양한 방법을 통한 지속적인 평가가 필요하다.

○ 설문조사 카테고리 7. 무관심 또는 반(反)국제화

- 국제화가 결국 누구를 위한 것인지는 쉽게 알 수 있다.
- 국제화는 결국 '영어공화국 만들기'이다.
- 국제화를 위한 노력은 굳이 하지 않는다.
- 국제화는 나하고는 아무 상관이 없다.

5.3. 직원 대상 설문조사와 대면 인터뷰 결과 분석

국제화에 대한 서울대학교 직원의 인식과 태도를 알아보기 위해 연구팀은 파일럿 인터뷰 1건과 정식 인터뷰 8건을 실시했다. 직원 대상 대면 인터뷰 문항들은 크게 3가지 카테고리에 속하는데, 국제화에 대한 인상, 국제화 추진 정책과 관련한 업무 경험, 그리고 국제화 정책에 대한 평가 부분에 대한 문항들이다. 각 카테고리의 하위 문항들은 인터뷰에 응하는 직원이 본인의 경험에 근거에 답변할 수 있는 내용들이며, 인터뷰를 진행한 연구자는 인터뷰 응답자를 특정 답변으로 이끌지 않도록 각별한 주의를 기울였다.

대면 인터뷰 답변은 온라인 설문조사의 개방형 질문에 대한 답변과 내용면에서 분명히 교차되는 지점들이 발견됐고, 이에 따라 연구팀은 답변 내용들을 함께 묶어서 분석을 시도했다. 각 답변의 응답자 수는 다음과 같이 각 응답 내용과 함께 표기했다.

인터뷰 카테고리 1. 국제화에 대한 인상

인터뷰 질문1. 서울대학교의 국제화와 '글로벌' 대학으로서 추진하는 정책에 대해 귀하의 생각은 어떠한가요?	
답변	응답자 수
21세기 대학으로 살아남기 위해서는 국제화가 필수라고 생각한다	3
서울대는 국제화를 위해 많은 노력을 기울여왔다	2
국제화가 쉽지는 않지만 피할 수는 없다고 생각한다	1
자발적인(자연스러운) 국제화 과정이 필요하다	4

2008년과 2009년 사이에 서울대가 외국인 교원을 대거 채용했던 것은 당시 정부의 요구가 있었기 때문이지 자발적인 정책은 아니었다. 지금껏 서울대가 자발적으로 국제화를 위해 뭔가 크게 노력한 것은 없었다고 생각한다	1
---	---

위 표를 보면, 전체 응답자 중 5명이 국제화를 21세기에 피할 수 없는 과정으로 여기고 있지만 '자연스러운 국제화 과정이 필요하다'는 한 응답자의 지적처럼 이들은 현재 서울대의 국제화 과정을 비자발적인 것으로 인식하고 있었다. 인터뷰에서 4명의 응답자가 '자발적'이라는 단어를 공통으로 사용한 것은 서울대 내 국제화 과정에 대한 구성원 간의 합의가 없다는 것을 보여준다. 직원들이 국제화 정책 추진 과정에 참여는 하지만 이 과정에서 의견을 갖거나 주체적으로 참여하지는 않는다.

인터뷰 질문2. 서울대, 학생, 직원의 국제화의 장점은 무엇이라고 생각하십니까?

답변	응답자 수
국제 교류를 통한 다양한 관점과 경험의 공유	2
뛰어난 인재 선발	3
잘 모르겠다	2
대학 구성원들 간의 시너지 효과	2
우수한 연구 결과물을 통한 학문적 성장	2
서울대의 성장 가능성 증대, 사회적 인정, 대학순위 상승	7
교류 기회 증가와 복수학위 프로그램 등 학생을 위한 혜택 증가	5
개발도상국에서 일할 수 있는 다양한 프로그램 개발	2
캠퍼스 내 다양한 공간 활용 증대 (외국인학생기숙사 건립 등)	1

직원들은 (한 명의 응답자를 제외하고) 대체로 국제화의 장점으로 국제화가 서울대와 구성원 집단에 가져다 줄 혜택들을 꼽았다. 많은 응답자가 서울대의 대학 순위 및 인지도 상승, 한국인 학생들이 받을 혜택 등을 국제화가 가져올 장점으로 언급했다. 한 응답자는 인터뷰에서 "국제화 추진 과정에서 서울대 조직의 성장뿐만 아니라 학생, 교수, 직원들이 학교 구성원으로서 교류할 수 있는 기회가 삶의 지평을 확장하는 동력이 될 수 있다"고 답하기도 했다.

그 외 직원들은 다양한 프로그램 추진, 교류 프로그램을 통한 우수 인재 영입, 학문적 영역 확장 등을 국제화의 장점으로 꼽았다.

인터뷰 질문3. 국제화의 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

답변	응답자 수
----	-------

구성원 인식 및 합의 부족	3
외국인 학생 증가에 따른 기숙사 부족	2
행정적 지원 부족으로 인한 경쟁력 부족	2
영어 관련 서비스 부족(영어 강의, 영어 번역 서비스 등)	67
개방적 인식과 문화적 차이를 고려하는 태도 필요	20
국제화 프로그램 및 인력 보충 필요	35
지원 부족으로 인한 외국인 학생들의 등록 포기	3
지원 부족으로 인해 외국인 교원들이 다른 학교로 이동	1
국제화 필요성 및 실행 가능성 부족	2
외국인 교원과 외국인 학생 수 증가 필요	7
외국인 학생과 한국인 학생 지원에 필요한 비용 증가	2
국제협력본부의 영어 지원, 기본 노하우, 인력 부족	1
비영어권 국가 출신 구성원의 반영 미흡	1
외국인 구성원의 실력 검증 부족으로 연구 결과물의 수준 감소	3
문화적 차이에 대한 이해 부족으로 생기는 학생들 간 갈등	1
한국계 외국인 교원에 대한 선호	1
외국인 학생에 대한 단과대 관리 소홀	1
국제화 관련 예산 부족	2

인터뷰 결과 직원들은 국제화의 장점보다는 단점에 대한 언급을 더 많이 하는 것으로 나타났다. 일례로, 인터뷰 중 두 명의 응답자들은 국제화의 문제점을 언급하는 데에만 열중한 나머지 장점에 대한 언급을 거의 하지 않아 인터뷰 진행이 쉽지 않았다. 이런 태도는 직원들의 국제화에 대한 인식 자체가 부정적이기 때문이 아니라 현재 서울대의 시스템과 그 안에서 효율적으로 업무에 전념할 수 없는 장애 요인들에 대한 불만이 표출된 결과로 보인다. 실제 인터뷰 응답자 7명은 실력 있는 외국인 교원과 학생들을 서울대로 끌어들이고 서울대에 계속 머물 수 있도록 지원하는 것이 얼마나 중요한지를 언급하기도 했다. 정리하면, 직원들에게 국제화는 다른 어떤 것도 아닌 행정절차와 거기에 수반되는 행정업무를 의미하는데, 현재 서울대는 예산 부족, 정보 부족, 언어 서비스 지원 미흡 등 학교 차원에서 제대로 된 국제화 지원을 못하고 있다는 것이 직원들의 공통된 의견이다.

가장 빈번하게 언급된 문제점들 중 하나는 외국인 학생 수 유지뿐만 아니라 외국인 교원의 채용과 유지였다. 한 응답자는 “물론 실력이 좋은 외국인 교수들도 있지만 그들은 얼마 되지 않아 곧 서울대를 떠난다. 내 생각에 그들은 서울대의 연구 환경이 좋지 않고, 서울대보다 더 좋은 교수직 제의가 들어온다는 점, 학교 차원의 제대로 된 지원이 없기 때문에 서울대를 떠나는 것 같다”고 언급하기도 했다.

이 응답자는 외국인 교원과 학생들이 심지어는 학위도 받지 않고 도중에 포기하고 서울대를 떠나는 것을 직접 경험했는데, 이 응답자 이외에도 대다수의 직원들이 적절한 행정적 지원 부족을 서울대의 국제화에 가장 큰 걸림돌로 보고 있었다.

직원들이 느끼는 또 다른 문제점은 양적인 국제화로, 직원들은 하나같이 학교가 그동안 국제화에 필요한 예산 투입에는 소홀했던 점, 한국계 외국인 교원 채용을 선호하면서 실력 있는 외국인 교원 채용에는 큰

노력을 기울이지 않았다는 점 등을 언급했다. 결과적으로 학교가 질보다는 양적인 국제화에만 집중해 온 것이 문제라는 것이다. 한 응답자는 “외국인 학생 수를 늘리는 것만으로는 국제화가 되지 않는다. 힘들게 공부해서 서울대에 들어온 한국인 학생 입장에서는 학교가 자신들을 속이는 것처럼 보일 수 있다”면서 학교가 외국인 수만 늘리면서 요령을 피운 탓에 한국 최고의 대학이라는 오랜 명성을 스스로 위태롭게 하고 있다고 지적했다.

그 외 다른 문제점들도 언급됐지만, 직원들은 대체로 비효율적인 영어 강의 정책으로 인해 서울대의 명성과 순위가 떨어질 것을 염려하고 있었다.

한 응답자는 “서울대 재학생의 90% 이상이 한국 학생들인데, 이들에게 영어강의를 들으라고 요구하면 (한국 교수가 영어로 가르치는) 강의의 수준도 문제일 뿐만 아니라 학생들도 강의 내용을 따라가는데 문제가 생길 수밖에 없다”고 지적한다.

앞서 인용된 인터뷰 내용을 보면, 현재 서울대에서는 상당한 수준의 영어 사용에 대한 압력이 크지만 정작 실력 있는 교원들에 의한 영어 강의는 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다. 많은 직원들이 지적하고 있듯이, 영어 강의 수 증가에 대한 강조는 실현 가능성이 낮은 동시에 지나치게 영어에만 의존하는 서울대 국제화의 현주소를 보여주는 것이기도 하다. 대신, 설문조사와 인터뷰 응답자들은 서울대 국제화에 필요한 내용들로 국제화 사업에 집중된 예산 배정, 단과대별 국제화 사업에 필요한 행정적 지원(외국인 교원 지원 및 관련 프로그램), 외국인 교원 지원 프로그램 정보의 균등한 분배를 강조했다.

인터뷰 카테고리 2. 외국인 교원 지원 경험

인터뷰 질문1. 서울대 재직 중 외국인 교원과 일해 본 경험을 말씀해 주십시오.

답변	응답자 수
책임의식을 가지고 적극적으로 도움을 제공하거나 도움을 제공할 수 있는 여력이 부족했다	17
외국인 교원과 일해 본 적 없다	1
외국인 교원은 개인 조교에게 행정 업무를 많이 의지하기 때문에 정작 단과대 행정실 직원들은 외국인 교원과 직접 일할 기회가 없다	1
한국인 교수들은 직원의 영어 능력을 신뢰하지 않는다	1

응답자 대다수는 외국인 교원들이 주로 개인 조교에게 행정적인 도움을 받기 때문에 외국인 교원과 외국인 학생을 업무적으로 직접 상대할 기회가 거의 없다고 답했다. 한편, 외국인 구성원을 상대한 경험이 있는 응답자들의 경우에는 의사소통의 어려움과 외국인 교원들에게 필요한 행정적 도움을 줄 수 있을 만한 노하우가 부족해 업무에 어려움을 겪었다고 답했다.

인터뷰 질문2. 외국인 교원을 돕는 과정에서 어떤 어려움을 겪었습니까?

답변	응답자 수
----	-------

학교 규정을 잘 모르는 외국인 교수들에게 규정을 설명하면서 그들의 요구사항을 들어주는 것이 힘들었다	6
외국인 교원을 지원하는 과정에서 마주치는 다른 직원들과의 마찰(예: 시간 낭비와 스트레스 속에서도 문제를 해결하기 위해 열악한 행정을 감수하면서 동분서주 하는 것)이 힘들었다	3
정보 전달에의 어려움이 있고, 필요한 업무 수행과 행정 서류 번역을 위해서는 영어실력을 향상시켜야 한다	15
현재 규정이 한국인 교원을 기준으로 만들어진 내용이라 국적이 다른 외국인 교원에 적용하기 어렵다	2
외국인 교원 관련 업무(세금, 거주 지원 관련 내용)를 수행하기 위한 훈련이 부족하기 때문에 외국인 교원 지원에 어려움이 있다	7

직원이 외국인 교원과 함께 일할 때 어려움을 겪는 가장 큰 요인은 의사소통의 문제이다. 이 같은 의사소통 문제는 개인의 언어 구사 능력만이 아니라 외국인 교원이 겪는 문제 해결에 필요한 관련 법규와 기관 규정 등의 숙지가 미흡한 것과도 관련이 있다. 외국인 교원의 경우, 대학 규정을 제대로 이해하지 못하면(이를 제대로 설명해 주지 못하는 직원의 미숙한 처리와 더불어) 결과적으로 학과와 단과대 행정 처리 과정에서 충돌이 발생하기도 한다. 이로 인해 일부 직원들은 이런 충돌을 일으킨 외국인 교원의 존재 자체를 부정적으로 바라보거나 이들이 서울대 행정시스템에 적응하려고 노력하지 않는다고 생각하게 된다. 한편, 외국인 교원들을 적극적으로 도우려는 직원들은 그 과정에서 소극적으로 응대하거나 문제 해결에 필요한 업무 관련 정보가 부족한 다른 직원들을 상대하느라 좌절감이 점차 커지게 된다. 이를 해결하기 위해서는 세금, 승진, 주거, 자녀교육, 복지 혜택 등 외국인 교원이 필요로 하는 정보를 자세하고 일관되게 명시적으로 제공하는 것이 중요하다.

인터뷰 질문3. 외국인 교원을 성공적으로 지원했던 경험이 있습니까?

답변	응답자 수
네 - 외국인 교원이 한국에 정착하는 과정에 도움을 준 적이 있다(출입국관리사무소 동행 등)	2
외국인 교원들이 서울대의 시스템에 적응하는 데에는 많은 도움이 필요함에도 불구하고 직원들이 이들을 도울 수 있는 적절한 방법과 수단이 없다(조직구조의 문제)	3

직원의 응답 결과, 외국인 교원을 성공적으로 지원한 적이 있다고 대답한 응답자는 눈에 띄게 적었다. 이 중 두 명의 인터뷰 응답자들은 외국인 교원과 학생들에게 공감한다고 밝히면서 비자 문제를 해결하기 위해 출입국관리사무소에 동행하거나 새로 이사한 아파트에 놓을 가구 등을 구매하기 위해 외국인 교원과 동행하기도 했다고 답했다. 이들 응답자는 모두 학교에 외국인 교원을 지원해 줄 만한 시스템이 없기 때문에 어쩔 수 없이 자신들이 도와줄 수밖에 없었다고 느끼고 있었다. 학과나 단과대의 직원들에게는 어쩔 수 없이 외국인 교원을 도와줘야만 한다는 과도한 압력이 지워지기도 하는데 그 결과 일부 적극적이고 성실한 직원들은 외국인 교원들이 새로 정착하는 과정에 자신의 직무 범위 이상으로 헌신하기도 한다.

한편, 외국인 교원의 신규 채용을 통한 국제화 정책에 대한 직원들의 의견을 종합해 보면 채용된 외국인 교원이 지속적으로 유지되지 않는 것이 문제라고 생각하고 있었다. 한 응답자에 따르면, 신규 임용 후 정

착하는 데 도움을 줬던 한 외국인 교원은 임용된 지 단 2년 만에 서울대를 떠났고, 한국어에도 능숙하고 한국 문화에도 익숙해 '이상적인' 외국인 교수로 여겨졌던 또 다른 외국인 교원도 서울대에 온 지 몇 년 지나지 않아 결국 서울대를 떠났다. 직원 입장에서는 외국인 교원들이 서울대에 정착할 수 있도록 지원하고 난 뒤 얼마 안 있어 해당 교원이 서울대를 떠나게 되면 일종의 '패배감'을 느끼게 되는데, 이런 상황에서 직원들에게 지속적인 외국인 교원 지원 노력과 국제화 추진 노력을 요구하는 것은 쉽지 않다.

인터뷰 질문4. 서울대 외국인 교원들이 겪는 어려움은 무엇이라고 생각하십니까?	
답변	응답자 수
영어로 번역된 행정 문서 부재	9
한국어를 구사하지 못하기 때문에 한국에 적응하기가 힘들다	9
서울대에 정착하는데 별 도움을 받지 못하고, 자녀양육, 교통수단 이용, 장보기, 주거 등의 문제를 해결하는데 힘들다	10
한국의 주거제도가 외국인에게 맞지 않아 주거 문제가 가장 큰 문제이다	1
통합 매뉴얼의 부재로 비한국계 외국인들은 승진과 행정 관련 기본 내용을 이해하지 못한다	9
많은 외국인 교원들이 언어 문제로 조교(학생)들에게 의지한다	2
외국인 교원에게 필요한 정보는 2010년에 마지막으로 업데이트 되어 최신 정보가 부족하다	1

외국인 교원 지원 경험을 묻는 문항들에 대한 직원들이 응답 결과는 직원들이 생각보다 외국인 교원의 어려운 처지를 매우 공감하고 있음을 보여주는데, 전체 응답자 중 10명은 외국인 교원들이 처음 한국에 정착하면서 겪는 어려움들을 잘 이해하고 있었다. 직원들은 외국인 교원들이 네트워크 부족과 언어 장벽으로 인해 어려움을 겪는 상황을 잘 이해할 뿐만 아니라 이들을 지원하는 데에 활용할 수 있는 표준화된 일관된 내용의 수단이 없다는 것이 가장 큰 문제라는 점도 잘 이해하고 있었다.

인터뷰 카테고리3. 직원들이 느끼는 어려움 측정하기

인터뷰 질문 1. 서울대학교 국제화 추진을 위한 직무 관련 교육을 받아본 적이 있으십니까? 받아본 적이 있다면 어떤 내용이었습니다?	
답변	응답자 수
해외 직무 연수	1
없음	6
영어 강좌	2
한국연구재단에서 운영한 문화 수업 수강	2
관련 강의를 듣고 싶지만, 개인이 알아서 관련 정보를 찾아야 하고, 수강하더라도 승진과과에 반영되지 않는다	1

응답자들 대다수는 외국어 강좌와 타 교육 기관에서 이루어지고 있는 국제화 정책에 관한 교육을 수강하고 싶어 하는 것으로 파악됐다. 그러나 대부분의 직원들은 국제화 관련 직무 훈련에 참가할 시간적 여유

가 없다. 서울대 내 외국어 강좌가 있기는 하지만 점심시간에만 수강이 가능하다. 일부 응답자들은 외국어 강좌가 점심시간이 아닌 주간 근무시간 중에 개설된다면 더 많은 직원들이 전문적인 국제화 관련 직무 교육에 참여할 수 있을 것이라고 지적했다.

직원들은 학교 밖에서 이루어지는 직무 역량 강화 프로그램 수강과 관련하여 한국연구재단과 풀브라이트 재단에서 운영하는 프로그램 등을 언급하기도 했으나 이 같은 프로그램들에 관한 정보는 결국 '개인이 스스로 알아서 찾아야 하는' 것임을 강조했다. 이런 프로그램들을 수강하기 위해 직원은 퇴근 후 별도로 개인 시간을 들여야 하는데 이는 잠재적으로 급여 수입의 감소와 승진 기회 축소를 의미하기도 한다. 현재 서울대 내에서 직원을 대상으로 한 국제화의 절차에 관한 교육 또는 외국인 교원을 효율적으로 지원하기 위한 실용적인 교육 프로그램은 전무한 실정이다.

인터뷰 질문2. 직원이 겪는 가장 큰 어려움을 무엇이라고 생각하십니까?	
답변	응답자 수
외국인 교원 관련 업무에 참조할 공식 매뉴얼 부재	8
외국인 구성원의 수 증가에만 집중하는 양적인 국제화 추진	6
외국인 교원들의 태도 (때로는 학교 규정의 적용 범위에서 벗어남)	4
외국인 교원과 업무 시 불충분한 정보교환과 비효율적인 의사소통	21
외국인 교원 채용	1

인터뷰를 통해 드러난 국제화의 가장 큰 문제점은 학교가 외국인 구성원의 수 증가를 통한 '양적 국제화'에만 치중한다는 점이었다. 많은 직원들은 단순히 외국인 구성원 수를 늘리는 식의 국제화 정책을 오히려 진정한 국제화를 가로막는 걸림돌로 인식하고 있었다.

인터뷰 질문3. 단과대 내에서 어떤 종류의 지원 정책이 필요하십니까?	
답변	응답자 수
외국어 강좌 수강이 승진심사에 반영이 된다면 수강이 더욱 장려될 것이다	1
신규 채용되는 한국인 교원은 영어로 강의를 해야 한다	1
외국인 교원을 위한 한국어 강좌 수강 지원이 필요하다	15
도움을 청하는데 있어서 외국인 교원의 적극적인 태도도 필요하다	1
국제화 추진에 필요한 행정적, 재정적 지원이 필요하다	5
교환학생과 정규 등록 학생 모두를 위한 버디 제도 도입 등 외국인 학생들의 처지를 고려한 환경 조성이 필요하다	2
의사소통 증진	20
해외 대학과의 직원 교류 프로그램 등 해외 연수 기회 제공	17

위 표에서 정리된 바와 같이 가장 시급하게 필요한 정책으로 의사소통 증진, 해외 대학과의 직원 교류 기회 확대, 외국인 교원의 한국어 강좌 수강 지원, 국제화 추진을 위한 행정적·재정적 지원 확대가 조사됐

다. 대다수 직원들은 특히 의사소통을 국제화 관련 업무에서 가장 중요하다고 인식하고 있었는데, 설문조사와 인터뷰 응답자 모두 양방향 의사소통을 강조했다. 외국인 교원 채용 시 한국어 구사 능력이나 한국 문화에 대한 이해 정도가 정식 채용 요건은 아니지만, 채용 후 외국인 교원의 통합과 지속에 있어서는 매우 큰 방해물로 여겨지고 있다. 외국인 교원에게 필요한 정보를 영어로 정확히 제공하는 것은 당연히 중요하지만, 그 책임이 전적으로 직원들에게 전가되는 것은 바람직하지 않다는 것이 직원들의 생각이다. 또한 외국인 교원들이 한국어를 배울 수 있도록 지원하는 것도 국제화 추진 과정에 매우 중요한 부분이라고 여기고 있었다.

인터뷰 질문4. 서울대학교의 국제화 노력에 대한 귀하의 생각을 말씀해 주십시오.

답변	응답자 수
성공적인 국제화는 단순히 숫자로 측정되어서는 안 된다	2
행정 및 재정적 지원이 필요하다	1
한국인 학생과 외국인 학생 간 상호 이해를 증진하는 환경 조성이 필요하다	1
국제화 정책의 타당성이 필요하다	1
국제화를 달성하기 위한 수단, 절차, 문제 해결을 위한 체계적인 접근이 필요하다	1
외국인 교원의 채용 증대	1
외국인 교원의 한국어 강좌 수업을 제도적으로 지원	1
영어 강의 확대 - 젊은 교수들은 영어로 강의를 진행	1
구성원 간 상호 의견교류 및 합의를 도출하기 위한 수단 필요 (예: 포럼 개최 등)	1
교환학생 외에 정규 학생에게도 버디 시스템 지원	1
국제화 전담 부서가 필요하다	2
영어 교육 활성화	3
한국 사회가 단일 민족 사회라는 환상을 버릴 필요가 있다	1
진정한 국제화가 이루어지기 위해서는 조직 차원의 변화가 필요한데, 이를 위해서는 학교와 사회 모두가 변화해야 한다	2
외국인 교원 채용을 확대하기 위해서는 외국인 교원들이 서울대학교에 정착하는데 필요한 체계적인 지원을 제공해야 한다	2
신규 임용되는 외국인 교원의 한국어 강좌 수업을 지원하기 위해서는 첫 학기 필수 강의 시간을 일부 감면해 주어야 한다	1

분석결과

응답자들은 외국인 교원 관련 이슈를 어떻게 다뤄야하는지 등 국제화 과정에 현장에서 일하는 직원을 지원하는 장치가 필요하다고 강조했다. 영어 번역 서비스에 대한 필요와 의사소통 문제는 자연스럽게 행정적 지원에 대한 요구로 이어질 수밖에 없다. 비록 언어와 문화 차이가 존재함에도 불구하고 외국인 교원을 적극적으로 도우려는 직원의 태도가 때론 학교 차원의 국제화 추진에 매우 중요한 요소로 작용하기도 한다.

“외국인 교원을 돕는 데에는 고급 수준의 영어실력이 필요하지는 않다. 설명하는데 필요한 단어를 하나씩

찾아가면서 설명하더라도 불가능하지는 않다. 돕겠다는 적극적인 자세만 있으면 된다.”

일부 직원들은 서울대에 오래 머물지 않고 떠나는 외국인 교원들, 영어로 의사소통하는 데에서 오는 불편함과 같은 요소들 때문에 외국인 교원들을 도와주는 일이 시간낭비라는 생각을 하게 된다. 앞서 언급했던 한 응답자는 학과 내에서도 도움을 필요로 하는 외국인 교원이 생기면 적극적으로 도와주려는 직원과 추가적인 업무를 맡아주지 않는 직원으로 나뉜다고 말한다. 이런 현상은 외국인 교원이 어차피 서울대에 오래 머물지 않을 것으로 예상하고, 따라서 상대적으로 이들의 학과 기여도가 적다고 인식하는 데에서 그 원인을 찾을 수 있다.

그동안 서울대는 의사소통에서 오는 불편함을 개선하기 위해서 영어 구사 능력이 뛰어난 인재들을 직원으로 채용해 왔지만, 한 응답자가 지적하듯 영어 구사 능력 한 가지만으로 직무 능력이 뛰어난 직원이 되기는 힘들다.

“영어를 잘한다는 이유 하나만으로 직원을 채용하는 것이 문제다. 영어 실력 보다는 행정 능력이 더 중요하다고 생각한다. 그렇기 때문에 더 나은 국제화를 위해서는 영어 실력이 뛰어난 직원과 경험과 아이디어가 풍부한 직원의 능력을 결합할 수 있는 교육 프로그램이 있었으면 좋겠다. 학교 시스템을 잘 아는 직원도 중요하다. 요즘은 영어만 잘해도 직원이 되지만, 그보다는 우리 학교에 대해 얼마나 잘 아느냐가 중요하다.”

영어 실력을 갖춘 직원이라면 외국인 교원과 외국인 학생들과 보다 원활한 의사소통이 가능하겠지만, 그것만으로 업무상 필요한 학교 규정, 절차, 시스템 등에 대한 이해를 보장하기는 어렵다. 아무리 뛰어난 영어 실력을 갖춘 직원이라도 외국인 교원이 처한 특수한 상황과 여기에 필요한 규정 및 절차 등에 대한 지식과 이해 없이는 효율적인 업무 수행이 불가능하다.

개방형 문항과 인터뷰에 응한 응답자들 대부분은 언어문제보다는 제대로 된 예산 투입과 행정 지원이 전제되어야만 진정한 국제화가 가능하다고 입을 모았다.

“국제화는 단순히 숫자나 비율로 나타낼 수 있는 게 아니라 적절한 예산과 행정이 이루어져야만 가능한 것이고, 다양한 국적의 학생들과 한국인 학생들이 서로를 이해할 수 있는 환경과 분위기가 조성되어야만 달성 가능한 것”이라는 한 응답자의 지적대로, 보다 포용적인 대학 공동체를 만들기 위해서는 앞서 언급한 두 가지 요소가 필수적이다. 즉, 국제화 업무 수행에 필요한 재정적·행정적 지원 없이는 학교가 직원들에게 기대하는 수준의 직무 역량 강화가 불가능하고, 따라서 양질의 국제화 지원 업무 수행도 불가능해진다.

5.4. 결과 분석

국제화에 대한 서울대학교 직원의 인식과 태도 조사는 주제별 척도 연구방법(개인별 차이 척도)을 사용했는데, 이때 사용된 척도는 전체 응답자들의 응답 내용의 차이를 나타내기 위한 것이다. 설문조사는 전체 43개 문항으로 구성되었고, 이 중 14개 문항은 응답자의 특성에 관한 것이며, 고등교육의 국제화 추진 과정에서 발생하는 문제에 대한 인식을 묻는 개방형 문항 2개 문항이 포함되었다.

<표 5-4>는 총 45개 문항으로 구성되었으며, 5개의 대표 척도가 사용되었다. 각각의 척도는 하위 척도에 따라 포함된 문항 수가 다르고, 영역별로 최소 3개 문항이 대표 문항으로 묶인다. 언어와 의사소통 섹션에는 비한국인 교원 및 학생과의 소통에 대한 직원의 인식을 알아보기 위한 5개의 문항이 포함됐다. 외국인 교원에 관한 인식과 태도 섹션에서는 9개 문항이, 외국인 교원에 대한 인식과 함께 일해 본 경험을 묻는 섹션에는 6개 문항이 포함됐다. 직원이 외국인 교원을 지원할 때 느끼는 효능감에 대한 하위 척도에는 3개 문항이, 직원의 직무 역량 강화와 관련한 하위 척도에는 5개 문항이 포함됐다.

각 하위 척도의 크론바흐 알파 신뢰지수를 살펴보면 언어와 의사소통 섹션을 제외한 나머지는 0.5에서 0.7사이이며, 신뢰지수 0.5인 하위 척도들은 지식의 이해와 연관된 문항일 경우에는 유의미했다(Nunnally & Bernstein, 1994). 한편, 설문조사 응답 결과는 리커트 척도(1: 전혀 동의하지 않는다, 4: 매우 동의한다)를 바탕으로 직원들이 국제화에 관해 갖는 태도와 인식이 외국인 교원과의 경험에 영향을 미치는 방식을 알아보기 위한 자료로 활용되었다.

<표 5-4> 서울대학교 국제화에 대한 직원의 태도와 인식 설문조사 응답 결과 및 신뢰지수

척도	하위 척도	설명	크론바흐 알파 지수
응답자 정보	(14개 문항)	젠더, 연령, 근무연수, 직위, 직급, 직무 역량 강화, 외국인 교원/학생과의 경험, 외국어 구사 정도	N/A
언어 및 의사소통	(5개 문항)	언어와 의사소통에 대한 인식	$\alpha=0.4$
외국인 교원에 대한 인식 및 태도	(5개 문항)	외국인 교원에 대한 인식	$\alpha=0.7$
	(4개 문항)	외국인 교원에 대한 태도	$\alpha=0.5$
외국인 교원에 대한 의식 및 경험	(5개 문항)	외국인 교원에 대한 의식	$\alpha=0.7$
	(4개 문항)	외국인 교원을 지원한 경험	$\alpha=0.6$
외국인 교원 지원에 있어서 효능감	(3개 문항)	외국인 교원을 지원할 때 효능감	$\alpha=0.5$
직무 역량 강화 욕구	(3개 문항)	직무 역량 강화에 대한 욕구 정도	$\alpha=0.8$
개방형 문항	(2개 문항)	국제화 지원 업무 시 느끼는 어려움 및 직무 역량 강화를 위한 제안	N/A
합계	45개 문항		

신뢰도 요약

통계 분석 결과 내적 일관성이 거의 없는 것으로 나타나는 경우에는 데이터가 유의미하지 않은데, 언어 및 의사소통 인식 정도에 관한 데이터에서 잘 드러난다. 이런 결과는 대개 여러 문항들이 혼합된 경우에 발생하며, 편안함을 느끼는 정도에 관한 문항(11번)과 믿음에 관한 문항(12번-15번)이 그런 경우이다. 그러나 언어와 의사소통에 관한 믿음에서 내적 일관성이 낮게 나타난 것이 질문 내용의 범위(언어, 문화, 연령, 젠더)로 인한 것일 수 있다.

직원의 외국인 교원에 대한 인식을 살펴보면, 응답 결과 상당히 높은 내적 일관성이 나타나지만($\alpha=0.7$), 외국인 교원에 대한 태도에서는 그렇지 않다($\alpha=0.5$). 이 부분에 관해선 이후 다중 회귀분석을 진행할 예정이다. 인식과 경험 측면에서는 내적 일관성이 각각 $\alpha=0.7$ 과 $\alpha=0.6$ 로 나타났고, 외국인 교원 지원에 있어서 직원이 느끼는 효능감은 직원들 사이의 경험 차이로 인해 내적 일관성이 거의 발견되지 않았다($\alpha=0.5$). 한편, 직원의 국제화 직무 역량 강화 욕구에 대한 인식 정도에서는 내적 일관성이 상당히 높게 나타났다($\alpha=0.8$).

응답자 정보

총 2,448명에게 이메일을 통해 온라인 설문조사를 실시한 결과 228명의 직원이 응답했고, 응답자의 절반 이상이 여성이었다(65.3%). 20.3%의 직원이 업무 상 외국인 교원을 정기적으로 상대한다고 대답했다. 근속 연수는 5년 이하(44.25%)에서 20년 이상(15.49%)까지 고루 분포했으며, 응답자의 절반 이상(52.89%)은 서울대 정규직이고, 일부 응답자는 무기계약직(18.22%), 나머지는 기간제 계약직 신분으로 조사됐다(27.56%). 응답자의 대부분은 행정직이었으며(74.16%) 대학행정교육원의 직무 관련 교과과정을 이수한 경험이 있는 응답자도 절반 이상으로 조사됐다(66.13%).

<표 5-5> 외국어 구사 능력 & 언어 및 의사소통 관련 문항 응답 결과

구분	문항수	문항 예시	'그렇다'고 대답한 비율
응답자 정보	14개 문항	09. 제2외국어 구사 능력	43
외국어 구사 능력	4개 문항	10-1. 읽기 능력	40
		10-2. 쓰기 능력	24
		10-3. 말하기 능력	25
		10-4. 듣기 능력	33
언어 및 의사소통	5개 문항	11. 다른 문화권 출신인 사람과 대화하는 것이 편하다	46
		12. 문화차이는 의사소통에 큰 걸림돌이다	55

외국어 구사 능력 관련해서는 전체 응답자 중 43%가 외국어를 구사할 수 있다고 응답했지만, 일부는 본인의 외국어 구사 능력을 초등학생 수준이거나 그보다 조금 부족하다고 생각하고 있었다. 그렇게 생각하

는 비율은 읽기에서는 21%, 쓰기에서는 39%, 말하기에서는 44%, 그리고 듣기에서는 35%로 나타났다. 전반적으로 대부분의 직원들이 스스로 외국어로 의사소통하는 것이 어느 정도는 가능하다고 생각하는 것으로 보이며, 대부분의 직원들이 외국어로 말하기와 쓰기보다는 읽고 듣는 능력이 더 낫다고 스스로 평가하고 있었다.

응답자 중 절반에 조금 못 미치는 비율(46%)이 타문화권 출신의 사람과 대화하는 것에 불편함을 느끼지 않는다고 답한 반면 절반 이상의 응답자(55%)가 의사소통하는 데에 있어 문화 차이가 큰 장애물이라고 답했다. 이는 단순한 외국어 구사 능력 자체가 외국인과의 효과적인 의사소통을 의미하지는 않다는 걸 의미한다.

<표 5-6> 외국인 교원에 대한 인식 및 국제화에 대한 태도 관련 문항 응답 결과

구분	문항수	문항 예시	'그렇다'고 대답한 비율
국제화에 대한 태도	5개 문항	16. 외국인 교원 채용은 필수다	89
		17. 외국인 교원은 서울대에 좋은 결과를 가져다 준다	87
		18. 외국인 교원의 수는 적정하다	27
		19. 영어와 한국어가 학내 공용어가 되어야 한다	55
		20. 국제화 추진에 있어서 직원은 반드시 필요하다	89
외국인 교원에 대한 인식	4개 문항	21. 외국인 교원은 서울대로 오기 전 한국어를 배워야 한다	75
		22. 외국인 교원은 한국인 교원만큼 열심히 일하지 않는다	2
		23. 외국인 교원의 강의 실력은 한국인 교원에 못 미친다	14
		24. 외국인 교원의 연구 능력은 한국인 교원에 못 미친다	11

국제화에 대한 일반적인 태도를 묻는 문항에서, 응답자의 대다수는 외국인 교원의 채용이 서울대의 국제화 추진에 필수적이라고 느끼고 있고(89%), 외국인 교원이 서울대 공동체에 긍정적인 효과를 준다고 느끼는 것으로 나타났다(87%). 또 그렇기 때문에 현재의 외국인 교원 수는 충분치 않다고 생각하는 응답자가 대다수였다(73%). 응답자들은 일반적으로 국제화에 대한 긍정적인 태도를 바탕으로 서울대의 성공적인 국제화를 위해 직원의 역할이 중요하다고 생각하는 것으로 나타났다(89%).

그러나 서울대 내에서 영어와 한국어 둘 다 공용어로 사용되어야 하는지를 묻는 질문에 대해서는 약 절반의 응답자만이 그렇다고 대답했다(55%). 전체 응답자의 3분의 2 정도는 외국인 교원이 서울대에 오기 전에 한국어를 배워야 한다고 생각하고 있었으며(75%), 응답자 대부분은 외국인 교원에 대해 긍정적인 인식을 가지고 있었다. 그럼에도 불구하고, 2% 정도의 응답자는 외국인 교원이 한국인 교원만큼 열심히 일하지 않는다고 생각하고 있으며, 외국인 교원이 한국인 교원만큼 잘 가르치지 않는다고 생각하는 비율이 14%, 한국인 교원만큼 연구 실력이 뛰어나지 않는다고 생각하는 비율이 11%였다.

<표 5-7> 외국인 교원에 대한 인식 및 외국인 교원 지원 경험

구분	문항수	문항 예시	'그렇다'고 대답한 비율
외국인 교원을 지원해 본 경험	3개 문항	25. 나는 외국인 교원과 의사소통하는데 어려움이 많다	62
		26. 나의 외국인 교원과의 의사소통 경험은 긍정적이다	70
		27. 나는 외국인 교원과 의사소통 하는 것을 즐긴다	46
외국인 교원에 대한 인식	3개 문항	28. 외국인 교원은 한국인보다 더 많은 어려움이 있다	81
		29. 외국인 교원은 한국인에 비해 온라인 웹사이트에 접근할 때 어려움이 많다	72
		30. 서울대학교 내 웹사이트들은 대부분 한국어만 제공한다	67

모든 응답자들이 능숙하게 외국어를 구사하는 건 아니지만, 응답자의 70%는 외국인 교원과의 경험을 긍정적으로 평가하는 것으로 조사됐다. 외국인 교원과 의사소통하는 것을 즐긴다고 답한 비율은 46%였던 반면 62%에 달하는 응답자가 외국인 교원과 의사소통하는 것에 어려움을 느끼는 것으로 조사됐다. 외국인 교원이 서울대에서 겪는 어려움에 대한 인식 조사에서 81%에 달하는 대다수의 응답자는 연말정산 등 외국인 교원이 내국인보다 큰 어려움을 겪는 것을 인식하고 있는 것으로 나타났다. 72%의 응답자는 외국인 교원들이 주민등록번호를 요구하는 웹사이트에 접근하는 것이 어렵다는 것을 인지하고 있었으나, 응답자의 3분의 1이상은 정작 서울대 내 대부분의 웹사이트가 한국어로만 되어있다는 점에 대해서는 인지하지 못하는 것으로 조사됐다.

<표 5-8> 외국인 교원 지원에 있어서의 효능감과 직무 역량 강화 욕구

구분	문항수	문항 예시	'그렇다'고 대답한 비율
외국인 교원 지원에 있어서의 효능감	3개 문항	31. 나는 외국인 교원 관련 문제를 누구에게 문의해야 하는지 알고 있다.	40
		32. 나는 외국인 교원과 효과적으로 의사소통할 수 있다	35
		33. 나는 외국인 교원을 지원하기 위해 직무 역량을 더 강화할 필요가 없다	12
직무 역량 강화 욕구	6개 문항	34. 나는 외국인 교원 지원에 외국어 강의를 들을 필요가 있다	96
		35. 나는 외국인 교원 지원에 도움이 될 글로벌 매너와 태도를 알려주는 강의를 들을 필요가 있다	94
		36. 나는 외국인 지원을 위해 다양한 문화를 배우는 강의를 들을 필요가 있다.	95
		37. 나는 외국인 교원 지원을 위해 글로벌 커뮤니케이션 강의를 들을 필요가 있다.	93
		38. 나는 직원 워크숍에 참여할 의향이 있다.	71
		39. 나는 국제화 향상을 위한 워크숍에 연 2-4회 참여하겠다.	68

이번 연구에서 가장 염려했던 부분 중 하나가 의사소통이었는데, 응답자의 35% 정도가 스스로 외국인 교원과 효과적으로 의사소통할 수 있는 편이라고 생각하는 것으로 나타났고, 40% 정도의 응답자가 외국인 교원을 지원할 때 문제가 생기면 누구에게 문의해야 하는지를 안다고 답했다. 88%에 이르는 대다수

응답자는 외국인 교원을 효과적으로 지원하기 위해 본인의 직무 역량을 키워야 할 필요가 있다고 생각하는 것으로 조사됐다.

직무 역량 강화를 위해 필요한 지원이 무엇인지를 물었을 때, 거의 모든 응답자(96%)가 외국어 강의 지원을 꼽았다. 또한 대부분의 응답자는 글로벌 매너와 태도에 관한 강의(94%), 다양한 문화와 문화 차이에 관한 강의(95%), 글로벌 커뮤니케이션에 관한 강의(93%)를 도움이 될 만한 강의로 꼽았다. 응답자의 71%는 다른 직원이 강의하는 직무 역량 강화 워크숍에 참가할 의향이 있다고 답했다. 워크숍의 적절한 시행 빈도를 묻는 질문에서 응답자의 18%는 일 년에 1회, 47%는 일 년에 2회(방학마다 1회씩), 21%는 일 년에 4회(한 학기에 2회)가 적절하다고 답했고, 응답자의 약 14%는 매달 워크숍에 참가할 의향이 있다고 답했다.

담당 직무에 따른 응답 차이

- 업무상 외국인 교원과 접촉이 잦은 직원

서울대학교 교원에게 직원은 중요한 존재이지만, 특히 담당 직원이 배정되어 있지 않은 외국인 교원에게는 더욱 중요하다. 연구팀은 설문조사 응답자 중 업무상 외국인 교원과의 접촉이 잦은 편인 응답자를 따로 분류해 그렇지 않은 응답자와의 차이를 살펴봤다. 가장 먼저 눈에 띄는 차이는 외국인 교원과의 접촉이 잦은 직원의 상당수가 여성(74%)이라는 점인데, 전체 정규직 직원의 59%가 여성인 것과 비교해 볼 때 그 비율이 높은 것을 알 수 있다. 또한 외국인 교원과 접촉이 잦은 이들은 상대적으로 젊은 연령대에 속한다. 이들 중 외국어를 능숙하게 구사하는 비율(63%)이 외국인 교원과의 접촉이 많지 않은 그룹(45%)에 비해 높은 편이다.

외국인 교원과 업무상 접촉이 빈번한 응답자들은 외국인 교원이 서울대의 국제화에 필수적이라는 서술에 동의하지 않는 경향이 높고, 외국인 교원이 서울대에 긍정적인 효과를 가져다준다고 생각하는 비율도 외국인 교원과의 업무상 접촉이 없는 응답자보다 집단보다 낮았다. 문항 16번의 '외국인 교원 채용이 필수'라는 서술에 대해 전체 응답자의 87%가 동의했지만, 업무상 외국인 교원과의 접촉이 잦은 집단으로 응답자의 범위를 수정했을 때는 이 비율이 78%로 낮아졌다. 카이-제곱검정으로 이러한 응답 차이를 분석하면 그 차이가 유의미한 것으로 나타나며 95%의 신뢰도 구간에서 영가설을 기각할만한 충분한 증거로 볼 수 있다.

20번 문항의 응답 결과, 의외로 업무상 외국인 교원과의 접촉이 잦은 응답자들이 서울대의 국제화 추진에 직원이 필수라고 생각하는 경향이 다소 낮은 것으로 나타났다. 전체 응답자 중 88%가 서울대 국제화 추진에 직원을 필수적이라고 생각했지만, 외국인 교원과 접촉이 잦은 27명의 대담만 살펴보면 그 비율이 85%로 하락했다. 이는 95%의 신뢰도 구간에서 유의미하지는 않지만 왜 이런 차이가 있는지에 관한 상세 분석이 필요하다.

한편, 응답자들은 외국인 교원이 한국에 오기 전 한국어를 어느 정도 배우고 오는 것이 바람직하다고 생각하며, 외국인 교원이 한국인 교원과 비교했을 때 강의에서나 연구에서 크게 실력이 떨어진다고 생각하지는 않는 것으로 조사됐다. 이들은 외국인 교원이 한국에서 외국인으로서 겪는 어려움에 대해서는 다른 집단보다 조금 더 인지하고 있었지만, 집단 내 모든 응답자가 이러한 문제점을 인지하고 있는 것은 아니었다.

- 보건소 직원

보건소 직원들은 외국인 학생과 교원을 직접 상대하는 직군에 속한다. 따라서 외국인 교원과 접촉이 거의 없는 다른 직원과 경험의 차이가 있을 것으로 예상되었고, 설문 결과 실제로도 차이가 있는 것으로 조사됐다. 보건소 직원들의 인구통계적 정보를 살펴보면, 이들의 다수는 여성이며 일반 직원들보다 연령대가 조금 높다. 이들 중 외국어를 구사할 수 있다고 응답한 비율은 60%로 일반 직원의 응답률(43%)보다 높게 나타났다.

보건소에 근무하는 직원들은 다양한 문화적 배경 출신의 사람들과 대화하는 것에 좀 더 익숙하고, 외국인에 대한 인식 또한 전반적으로 긍정적이었다. 그러나 이들은 외국인 교원과 업무상 접촉이 잦은 다른 응답자들과 달리 외국인 교원 채용을 서울대의 국제화 추진에 필수적이라고 보는 경향이 상대적으로 높게 나타났다.

하지만 외국인 교원과 업무상 접촉이 빈번한 집단 내 보건소 직원의 수는 총 14명에 그쳐 그 차이가 통계상 유의미하게 크다고 볼 수는 없다.

변수들 간의 상관관계

이제 피어슨 테스트를 통해 얻은 각각의 변수들 간 상관관계를 살펴보고자 한다. 설문조사에 응한 전체 응답자 수가 상당히 많은 편이지만, 상세 분석을 위해 응답자들을 세부 집단으로 구분할 경우에는 집단에 속하는 응답자 수가 줄어들게 되는데 따라서 분석 결과의 통계적 유의성이 그리 높지는 않다는 점을 상기할 필요가 있다. 특히 보건소 직원 집단의 응답 결과 분석은 응답자 수가 14명에 불과해 통계적으로 신뢰할 만한 수준에 못 미친다.

한편, 앞으로 다룰 내용은 변수들 간 상관관계에만 국한되는 내용이라는 점을 강조하고자 한다. 각기 다른 변수들 간의 관계를 알아보기 위한 분석으로 시도했는데, 그 예로 응답자의 연령이 외국어 구사 능력

과 어떤 상관관계를 갖는지를 알아보기 위한 분석을 시도했다. 그러나 연령과 외국어 구사 능력 사이에 음의 상관관계가 있다고 해서 이것이 바로 나이가 많은 직원 중에는 외국어를 구사하는 사람이 없다는 것을 의미하지는 않는다. 이 경우는 외국어를 구사하는 나이가 많은 직원의 비율이 외국어를 구사하는 젊은 직원보다 낮다는 것을 의미한다.

또한 변수들 간 상관관계가 우연한 연관성이라기보다는 “당연한” 연관성을 갖는다는 점도 기억할 필요가 있다. 예를 들면, 연령과 근속연수 간에는 양의 상관관계가 존재하는데, 이것은 30세 이하 직원이 20년 이상의 근속연수를 가질 수는 없기 때문에 당연한 상관관계이다. 본 분석결과에서는 이처럼 “당연한” 상관관계일지라도 살펴보고자 한다.

모든 응답자 간 상관관계

응답자의 특성을 살펴본 결과, 어느 정도 사전에 예상할 수 있었던 부분을 응답 결과를 통해 다시 확인하기도 했고, 동시에 흥미로운 패턴도 발견할 수 있었다. 설문조사 마감 결과 전체 228명의 응답 결과를 취합했으나 그 중에서 179명만이 젠더, 연령, 근속연수, 이수한 교육과정 수 문항에 모두 응답하였다(남:65명, 여:114명). 179명의 응답 결과는 <표 5-9>와 같다.

<표 5-9> 응답자 특성 간 상관관계

	젠더	연령	근속연수	이수한 직무역량 강화 교육과정 수
젠더	1.0			
연령	-0.21	1.0		
근속연수	-0.08	0.80	1.0	
이수한 직무역량 강화 교육과정 수	-0.19	0.32	0.42	1.0

※일부 응답자들이 전체 설문 문항 중 일부 문항에는 응답하지 않아 문항별로 응답자 수가 상이하다.

분석 결과 남성 응답자의 78%인 51명이 서울대에서 직무 역량 강화 교과과정을 이수한 것으로 조사됐으나 여성 응답자의 경우에는 68명으로 전체 여성 응답자의 60%였다. 이는 상대적으로 남성이 정규직일 가능성이 높기 때문인 것으로 보인다. 실제로 근로계약 형태를 묻는 질문에 대답한 전체 217명의 응답자 중 (남:76명, 여:141명) 남성 응답자의 71%(54명)이 정규직인 반면 여성 응답자의 정규직은 44%(62명)에 그쳤다. 일부 직급의 직원들에게만 직무 역량 강화를 위한 교육 기회가 제공되고 있는 현실을 고려할 때, 일부 여성 직원들은 이런 직급에 해당되지 않아 직무 역량 강화를 위한 교육 혜택에서 소외되어 있다는 추측이 가능하다.

<표 5-9>는 나이가 많은 직원일수록 근속연수가 길고 더 많은 직무 역량 강화 교육을 이수했으며, 남성

일 가능성이 높다는 것을 보여준다. 젠더와 이수한 교육의 수 사이의 상관관계를 살펴보면, 남성일수록 여성보다 더 많은 교육을 이수한 것으로 나타난다. 응답이 완료된 228개 설문 결과 중 118명의 응답자만이 모든 문항에 대답했는데, <표 5-10>는 모든 문항에 답한 응답자 집단 내의 상관관계를 보여준다. 앞선 <표 5-9>의 분석결과와는 다소 차이가 있지만 전반적으로 유사한 정성적 행동을 발견할 수 있다.

<표 5-10> 언어 및 문화 관련 문항의 응답에서 드러난 응답자의 특성

	젠더	연령	근속연수	이수한 교육과정 수	Q9
Q9	0.06	-0.25	-0.3	-0.29	1.0
Q11	0.06	-0.23	-0.32	-0.28	0.59
Q12	-0.08	0.05	0.13	0.19	-0.22
Q13	-0.06	-0.21	-0.19	-0.19	0.17

<표 5-10>은 연령(근속연수)과 9번 문항 및 11번 문항의 답변 사이에 드러난 음의 상관관계를 보여준다. 즉, 나이가 많은 직원일수록 한국어 이외의 외국어를 구사할 가능성이 낮고, 이들은 다른 문화권에서 온 외국인과의 대화를 불편하게 여긴다.

외국어 구사 능력과 연령 간의 상관관계를 좀 더 살펴보기 위해서 연구팀은 연령을 묻는 문항과 9번 문항에 모두 응답한 응답자들을 우선 추렸다(총 186명). 이 중에서 40대 이하는 116명으로 116명 중 59명(51%)이 한국어 이외에 외국어를 구사할 수 있는 것으로 나타났다. 그 외 응답자인 40대 이상이면서 9번 문항에 답한 응답자 70명 중 외국어를 구사하는 응답자의 비율은 30%(21명)로 40대 이하보다 낮게 조사됐다. 50세 이상인 응답자의 경우에는 외국어를 구사할 수 있는 비율이 23%로 급격히 낮아졌다.

젠더와 9번 문항 간 상관관계는 강하진 않지만 외국어를 구사하는 여성 직원이 남성 직원보다 많은 것으로 나타났다(상관지수=0.06). 하지만 설문조사 응답자 전체로 범위를 넓혀 살펴보면 외국어를 구사하는 여성 직원과 남성 직원의 비율은 43% 정도로 동일하게 조사됐다.

한편, 9번 문항과 11번 문항 간에 존재하는 양의 상관관계는 외국어를 구사하는 직원일수록 다른 문화권 출신의 외국인과 대화하는 것에 불편함을 느끼지 않는다는 것을 보여준다. 당연한 말로 들릴 수도 있겠지만, 외국어를 구사할 수 있는지 여부는 외국인 교원과 업무를 수행할 때 느끼는 불편함을 조금이나마 감소시키는 요인이 된다.

지금까지의 분석 결과를 정리하면, 직원이 외국어 강의를 수강할 수 있도록 학교 차원에서 지원하는 것이 결국 서울대의 국제화 추진에 기여하는 한 방법이라는 것을 짐작할 수 있다. 9번 문항과 12번 문항(‘언어 차이는 외국인과의 의사소통하는 데에 큰 걸림돌이다’) 간의 음의 상관관계는 이런 짐작을 뒷받침하는데,

외국어 구사 능력이 뛰어난 직원일수록 언어 차이가 성공적인 의사소통에 장애라고 생각하지 않는다. 그러나 9번 문항과 13번 문항(문화적 차이가 외국인과의 의사소통하는 데에 큰 어려움이다) 간에 존재하는 약한 양의 상관관계가 보여주듯이 언어 차이뿐만 아니라 문화 차이도 외국인 교원과 업무할 때 큰 어려움이 될 수 있으며, 따라서 단순한 외국어 구사 능력 자체만으로는 효과적인 의사소통을 담보하기 어렵다.

외국인 교원에 대한 인식

<표 5-11>은 응답자의 개인정보에 근거해 분석한 직원의 외국인 교원에 대한 인식을 정리한 표이다.

<표 5-11> 외국인 교원에 대한 인식

	젠더	연령	근속연수	현 직급	Q8	Q9	Q11
Q22	-0.22	0.21	0.10	0.02	-0.06	0.01	-0.01
Q23	-0.12	0.25	0.33	0.10	0.14	-0.16	-0.16
Q24	0.03	0.26	0.30	0.13	0.10	-0.10	-0.10
Q25	-0.10	0.11	0.16	0.20	-0.07	-0.43	-0.54
Q26	0.07	-0.18	-0.25	-0.26	0.08	0.35	0.45
Q27	0.02	-0.21	-0.25	-0.27	0.09	0.41	0.54

<표 5-11>에서 알 수 있듯이 23번 문항과 24번 문항 간에는 음의 상관관계가 존재하는데, 이는 근속연수가 긴 직원일수록 외국인 교원이 한국인 교원보다 실력이 떨어진다고 생각하는 것을 의미한다. 이 같은 인식이 편견 때문인 것인지 혹은 이들이 관련 자료(외국인 교원의 강의평가 결과 등)에 높은 접근성을 갖기 때문인 것인지는 알 수가 없지만, 상당히 놀라운 결과임은 분명하다.

외국인 교원이 한국인 교원만큼 성실히 일한다고 생각하는지 여부를 묻는 22번 문항과 관련해서도 유사한 결과가 도출됐는데, 수치를 통해 구체적으로 결과를 전달하기 위해 23번 문항에 응답한 모든 응답자(137명)의 답변을 분석했다. 그 결과 외국인 교원이 한국인 교원만큼 성실히 일하지 않는다고 생각하는 비율은 남성이 여성보다 높았다. 연령을 살펴보면 더욱 큰 차이가 드러나는데, 40세 이하 응답자들(82명)은 9%(7명)만이 외국인 교원이 한국인만큼 성실히 일하지 않는다고 생각한 반면 40세 이상의 응답자들은 22%(12명)가 그렇게 생각하는 것으로 조사됐다. 비록 22번, 23번, 24번 문항에 동의한 높은 연령대의 응답자가 많지는 않았지만, 여전히 높은 연령대의 일부 응답자들이 외국인 교원에 대해 부정적인 인식을 갖고 있다는 점은 주목할 만하다. 또한 행정 실무에서 상대적으로 큰 영향력을 가지는 최상위 직급인 응답자의 43%가 23번 문항에 동의했다는 점에서 서울대 국제화 추진에 상당한 함의를 지닌다.

11번 문항과 25번 문항의 경우, 둘 사이에는 매우 강한 음의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났는데, 다른 문화권 출신의 외국인과의 대화할 때 불편함을 덜 느끼는 사람일수록 외국인과 더욱 효과적으로 의사소통한다는 것이 발견됐다.

현재 직급과 25번, 26번, 27번 문항과의 상관관계를 살펴본 결과, 직급이 높은 직원일수록 외국인 교원과 의사소통하는 데에 어려움이 크고, 이를 불편하게 느끼며, 긍정적인 교류 경험이 적은 것으로 조사됐다. 이는 높은 직급이 결국 높은 연령을 의미하고, 외국어 구사 능력에도 부정적인 영향을 미치기 때문인 것으로 파악된다.

주목할 만한 상관관계

설문조사 결과 데이터 분석을 통해 드러난 외국어 구사 능력, 젠더, 연령, 근속연수와 관련된 주목할 만한 상관관계는 다음과 같다.

- 외국어 구사 능력

의사소통에 언어 차이가 주요 어려움이라고 답한 응답자(12번 문항)일수록 한국인 교원보다 외국인 교원과 의사소통하는 것에 더 큰 어려움을 느끼는 것으로 나타났다(25번 문항). 외국인 교원과 효과적으로 의사소통하는 것이 어렵다고 답한 응답자(32번 문항)일수록 외국인 교원과 긍정적인 접촉 경험이 적고(26번 문항), 외국인 교원과 교류하는 것에 불편함을 느끼는 것으로 조사됐다(27번 문항).

- 외국어 구사 능력과 직무 역량 강화에의 욕구

외국어를 능숙하게 구사할 수 있다고 답한 응답자일수록(9번 문항), 또 다른 문화권 출신의 외국인과의 편하게 대화할 수 있다고 답한 응답자일수록(11번 문항) 외국인 교원과의 긍정적인 교류 경험이 많은 것으로 조사됐고(26번 문항), 외국인 교원과 의사소통하는 것을 편하게 여기는 것으로 조사됐다(27번 문항). 이들은 또 외국인 교원을 지원하는 데에 직무 역량 강화가 필수적이라고 여길 가능성이 낮은 것으로 나타났다(33번 문항).

흥미롭게도 외국어 공부를 통해 실력을 향상시키고 싶다고 답한 응답자일수록(34번 문항) 이미 외국어에 능숙한 응답자에 비해 외국인 교원을 지원하는 데에 있어서 직원의 역할이 필수적이라고 답할 가능성이 높았다(20번 문항).

- 외국어 구사 능력과 젠더/연령/근속연수

데이터 분석 결과, 젠더와 외국어 구사 능력 간에는 상관관계는 발견되지 않았다. 그러나 연령이 높은 남성일수록 연령이 낮은 여성보다 상대적으로 근속연수가 길었고, 높은 직급일 가능성이 높았다. 근속연수가 긴 남성 직원일수록 연령이 낮은 여성에 비해 외국인 교원과의 긍정적인 교류 경험이 적거나(26번 문항), 외국인 교원과 의사소통하는 것을 불편해하는 것으로 나타났다(27번 문항). 연령이 높은 남성 직

원일수록 연령이 낮은 여성 직원에 비해 더 많은 직무 역량 강화를 위한 연수 경험이 더 많았고, 외국인 교원을 지원하는 과정에서 어려움이 생길 경우 누구에게 문의를 해야 하는지 알고 있을 가능성이 높은 것으로 조사됐다(31번 문항). 이 같은 결과는 외국인 교원과 교류가 많은 직원일수록 연령이 낮은 여성 직원일 가능성이 훨씬 높기 때문에 중요한 의미를 지닌다.

제언

6

이 장에서는 서울대학교 국제화 추진을 위한 정책을 제안하고자 한다. 여기서 제안하는 정책은 서울대학교에 재직 중인 외국인 교원과 직원을 대상으로 한 설문조사와 인터뷰 결과를 분석하여 얻은 결과물을 바탕으로 한다.

연구팀은 정책 제언에 앞서 한국 사회의 특수성과 고유한 맥락을 최대한 반영하려고 노력했다. 선진국 기준으로 한국에 거주하는 외국인의 문제를 볼 때, 한국의 교육제도, 사법제도, 금융제도가 다소 시대에 뒤떨어진 측면이 있다고 느끼게 된다. 세계화 물결이 최근의 현상인데다 전체 한국인의 인구수가 상대적으로 적다보니 한국으로 오기 전에 한국 문화를 접해 본 경험이 있는 외국인은 드물다. 이것이 서울대의 잘못은 아니지만, 서울대가 국제화를 향한 열망이 있다면 어찌됐든 외국인 교원들이 한국 사회에서 겪게 되는 특정한 어려움을 인지하고 적극적으로 대응하려는 준비가 되어 있어야 한다는 점은 분명하다. 같은 맥락에서 서울대가 세계 무대에서 다른 대학들과 경쟁하고 최고 수준의 교육기관으로 발돋움하려는 의지를 가지고 국제화를 추진하려 한다면 해외 최고 대학들이 펼치는 국제화 지원 서비스의 수준을 뛰어넘을 자세를 갖추어야만 할 것이다.

이 장에 담긴 정책적 제언들은 주제별로 단기, 중기, 장기 정책으로 분류되며, 단기 정책의 경우 별다른 고민 없이도 즉시 적용 가능한 정책들을 포함한다. 중기 정책의 경우, 까다로운 정책은 아니지만 기존 정책에 변화가 필요하거나 예산 투입이 필요한 경우를 포함한다. 장기 정책은 서울대가 완전한 국제화를 달성하는 데에 필요한 정책적 수단을 의미하며, 학과, 단과대, 본부 차원에서 일반적으로 적용 가능한 수준의 정책을 담고 있다. 그러나 공과대나 자연대가 해외 대학과 경쟁하기 위해 국제화에 집중할 때 타 단과대의 국제화 수요가 다를 수 있듯이 학과, 단과대, 본부 차원의 국제화 정책들은 세분화되어야 한다. 즉, 국제화를 추진할지, 한다면 어느 정도까지 추진할지 여부는 각 단과대 혹은 학과에서 결정할 사안일 수 있다. 그러나 서울대가 외국인 교원과 학생들을 끌어 모을 수 있는 세계적으로 경쟁력을 갖춘 대학이 되고자 한다면 그만큼 수준에 걸맞은 표준화된 기준이 대학 전체에 적용되어야 한다.

제언의 기본 원칙으로는 국적, 인종, 젠더와 무관하게 모든 교원에게 동등한 기회를 제공하는 환경 조성 여부가 우선시되었다. 서울대가 정말로 모든 교원에게 동등한 기회를 제공하고자 한다면 교원의 학문적 성과가 제대로 평가받지 못하는 현재의 억압적인 환경이 개선되어야 한다. 이는 충분히 가능한 일이지만, 문제의 대부분은 서울대가 통제권을 발휘하기 힘든 한국 사회의 구조적인 문제, 즉 법률 제도와 사회적 분위기로 인해 발생하는 것이 현실이다. 그럼에도 불구하고 서울대가 세계적으로 경쟁력을 갖춘 대학으로 성장하길 원한다면 배타적인 현재의 법률제도와 사회적 분위기가 좀 더 포용적이 될 때까지 서울대 차원에서 교원 내 소수 집단에게 별도의 지원을 제공해야만 할 것이다.

구체적인 제언 내용을 살펴보기에 앞서 연구팀은 제안된 국제화 정책들이 효과적으로 이행되기 위해서는 현재 서울대에 재직 중인 외국인 교원들이 정책 추진 과정에 참여하고 기여하는 것이 중요하다고 보고, 이들의 참여를 보장해 줄 것을 본부에 요청하는 바이다.

6.1. 조직 및 대표성

서울대의 국제화는 내부 필요에 의해 자율적으로 추진되어온 것이라기보다는 애초부터 정부 주도로 추진되었고, 여기에 대학 순위를 중요시 여기는 분위기가 더해져 임기응변식 정책으로 유지되어 왔다. 서울대의 국제화를 추진해 온 의사결정권자들도 장기적인 측면에서 봤을 때 현재의 방식이 성공적일 수 없다는 사실을 잘 알고 있는데, 외국인 교원들이 주축이 되어 수행했던 서울대 국제화 관련 연구보고서들이 이를 뒷받침한다. 국제화 추진을 위해 만들어진 대표적인 조직으로 국제협력본부(OIA)가 있지만, 성공적인 국제화와 외국인 교원의 통합을 위해 그동안 국제협력본부가 기울인 노력과 그 효과에 대해서는 아쉬움이 남는다. 일례로, 서울대에 재직 중인 외국인 교원들의 이메일 주소록은 정기적으로 업데이트되지 않고, 전체 외국인 교원 중 한국계가 얼마나 되는지 정확한 통계도 없는 실정이다. 서울대 행정조직의 또 다른 문제는 빈번하게 이뤄지는 리더십의 교체인데, 이는 비단 국제협력본부에만 해당되는 문제는 아니다. 시급한 외국인 교원 문제를 규명하기 위해 분석을 시도하더라도 분석 결과가 나올 때쯤이면 기존 보직자들의 임기가 거의 끝나는 탓에 실질적인 개선 움직임을 기대하기가 어렵다. 이런 상황은 지난 십년 간 지속적으로 반복되어 왔고, 동시에 외국인 교원 사이에 사라지지 않는 좌절감의 원인이기도 하다.

국제화 추진을 전담하는 중앙 기관이 부재하고 학내 기관들 사이에 별도의 조율 노력이 없는 상황에서 국제화 추진은 상당 부분 직원 개인에게 의존하게 된다. 그 결과, 외국인 교원과 학생에게 필요한 지원과 담당 기관은 학과마다 그리고 단과대마다 천차만별인 상황이 된다. 사범대의 경우, 외국인 교원의 자발적인 참여 여부에 따라 외국인 학생에게 제공되는 행사나 정보가 조직되는 편이다. 한편, 2013년에 공과대에 “국제화본부장”이라는 보직이 만들어졌는데, 지금까지 외국인 교원이 이 자리를 맡아 오고 있다. 이 같은 노력의 연장선상에서 공과대는 최근 외국인 학생 웰컴 센터를 설립하고 외국인 교원과 학생이 서울대에 머무는 동안 필요로 하는 각종 지원서비스를 체계적으로 제공하고 있다. 그러나 공과대를 제외한 대부분의 단과대는 외국인 교원과 학생을 체계적으로 지원하는 시스템이 없다. 단과대 내 외국인 구성원 지원 서비스가 있더라도 대부분은 학장의 지시에 전적으로 의존해 임시방편으로 제공되고 있는 실정이다. 이처럼 열악한 환경 속에서 2017년, 외국인 교원들은 서울대 내 외국인 교원의 대표성 향상을 위해 외국인 교원 조직인 ‘SNU 국제교수회’를 설립했다.

이 장의 핵심 제언은 안정적인 리더십을 바탕으로 국제화를 이끄는 국제화 전담 부서의 설립이다. 각 단과대에 배정된 하위 국제화 부서가 본부의 국제화 부서를 지원하는 방식이다. 국제화 전담 부서에는 영어에 능통하고, 외국인 교원과 학생에게 필요한 행정 지원을 전문적으로 조율하고, 이민, 세금 등의 문제를 다루는 데에도 익숙한 직원이 배정되어야 한다. 이와 같은 국제화 전담 부서가 만들어진다면 본 보고서가 제안하는 정책을 조율하고 실행하는 데에도 매우 유용할 것이다.

조직 구성 면에서 본다면 국제화 전담 부서는 영구적인 리더십이 보장되는 별도의 독립적인 기구 또는 국제협력본부의 새로운 하위 조직이 될 수도 있다. 이 경우 국제협력본부는 지금처럼 주기적으로 교체되는 본부장과 순환근무를 하는 직원이 외국인 학생 지원 서비스에 집중하는 형태로 운영되고, 하위 조직인 국제화 전담 부서는 영구적인 부서장을 임명해 국제화에 집중하는 형태가 될 것이다.

<표 6-1> 조직과 대표성: 단기 제언

1	서울대의 국제화를 위한 장기전략 수립
2	외국인 교원의 승진, 연구지원 등을 위한 정기적인 세션 개최
3	CTL 및 기타 부설기관의 영어 워크숍 재실시
4	국제화 이슈 관련 의사결정 과정에 외국인 교원 참여 보장

<표 6-2> 조직과 대표성: 중기 제언

1	국제화 향상 장기 전략 실행 및 예산 배정
2	근무 지속성이 보장되는 담당 직원이 배치된 국제화 전담 부서 신설
3	모든 단과대에 외국인 교원 및 학생 담당 코디네이터 배치

6.2. 언어와 의사소통

직원이 외국인 교원을 지원하거나 외국인 교원 스스로 적응하는데 겪는 가장 큰 어려움은 언어 문제이다. 실제로, 외국인 교원과 직원을 대상으로 실시한 설문조사 결과 드러난 가장 큰 문제점은 서울대의 학칙과 규정이 한국어로만 제공된다는 점과 언어 차이로 인해 직원과 외국인 교원이 효과적으로 의사소통하기가 불가능하다는 점이다.

가장 빈번하게 제시되는 해결 방안은 외국인 교원이 한국에 오기 전 미리 한국어를 배워 오는 것인데, 이런 제안은 주로 유학을 위해 영어를 배웠던 한국인들의 과거 경험에서 기인한다. 앞선 설문조사 결과에서도 확인할 수 있듯이, 일반적으로 한국 문화에 대한 이해를 바탕으로 습득되는 한국어 구사 능력은 의심할 여지없이 외국인 교원의 통합에 기여하고, 언어 차이로 인해 발생하는 행정적 불편함과 마찰을 줄여준다. 그 결과 최근에 외국인 교원의 정원이 한국어에 능한 한국계 외국인으로 채워지고 있는데 이는 한국과 한국인들 사이에서 한국어가 제1언어로 사용되고 있기 때문이다.

외국인 교원이 일정 수준 이상의 한국어를 구사할 수 있다면 일상생활에서의 어려움도 해소하고 동료 한국인 교원과 한국인 학생과의 의사소통 문제도 상당히 개선할 수 있다는 것에는 의심의 여지가 없다. 그러나 외국인 교원이 서울대의 학칙과 규정을 이해하고, 교수회의와 각종 위원회에 참석해 회의내용을 이해하거나 한국어로 강의할 수 있을 정도의 한국어를 구사한다는 것은 현실적이지 못할뿐더러 상당한 부

작용도 예상된다. 서울대가 세계적인 명성을 가진 최고 대학이 되기 위해서는 국적에 상관없이 실력 있는 교원과 학생을 더 많이 유치하는 것이 중요하다. 커리어 초기에 있는 젊은 연구자들은 주어진 기간 동안 성과를 내기 위해 연구와 강의에 모든 에너지를 집중해야 하지만 동시에 한국어로 강의를 하거나 행정업무 볼 정도 수준의 한국어를 배워야 한다면, 많은 실력 있는 젊은 연구자들이 서울대로 오는 것을 꺼릴 것이다. 특히, 서울대와 비슷한 수준의 많은 해외 대학들이 영어를 공용어로 사용하고 있는 현실을 고려하면 이런 결과는 충분히 예측 가능하며, 대학원생의 경우도 마찬가지로의 결과가 예측된다.

따라서 서울대가 세계 최고의 대학을 목표로 한다면 세계 학문영역에서 영어가 공용어로 쓰이고 있는 지금의 현실을 외면하기란 불가능하므로 영어를 제 2공용어로 채택하는 수밖에 없다. 동시에 외국인 교원들이 한국어를 배울 수 있도록 지원함으로써 이들의 통합을 돕고 일상생활을 지원하는 것도 중요하다.

의사소통과 관련해서는, 외국인 교원들이 접근하기 어렵고, 자동번역기마저 사용할 수 없게 하는 형식의 문서 사용, 이미지 파일로 된 이메일, 마이크로소프트 윈도우 체제만을 지원하는 한글 문서 사용 등의 개선이 필요하다. 다만, 현재 학내 모든 공문서와 관련 프로그램이 한글 프로그램을 바탕으로 운영되고 있어 이 부분의 개선에는 상당한 시간과 노력이 필요할 것으로 예상된다.

<표 6-3> 언어와 의사소통: 단기 제언

1	외국인 교원과 직원을 위한 행정 및 법률 용어 책자 지원
2	한글프로그램과 워드 프로그램 이외에도 다양한 포맷의 파일 지원(HWP, Word, PDF, OpenOffice etc.)
3	이메일 발송 시 텍스트 포맷이 담긴 내용 의무화 (예: 텍스트가 첨부된 경우라면 이미지로 된 이메일도 가능)
4	한국어로 회의 진행시 1) 영문 자료 사전 배포 2) 외국인 구성원에게 회의 내용을 영어로 브리핑해주는 한국인 교원 지정 및 소정의 활동비 지급
5	한 학기에 1회 교수회의 영어로 진행
6	외국인 교원과 배우자에게 언어교육원의 한국어 수업 무료 지원, 일정 수준 이상의 한국어 능력을 갖추는 교원에게는 강의시수 감면 및 재정적 지원
7	- 기존 SNU버디 프로그램을 외국인 교원에게도 확대해 신규 임용된 교원을 소속 학과 내 다른 교원과 연결 - 승진 절차 등에 도움을 줄 수 있도록 장기적으로 운영하고 멘토로 참여하는 교원에게는 매월 활동비 등 (200,000원)을 지원

<표 6-4> 언어와 의사소통: 중기 제언

1	모든 학칙 및 규정의 영어 지원 서비스 및 번역 담당 직원 배치, 상시적인 업데이트 보장 ⁶⁾
2	서울대 포털의 영어 지원 확대 필요 (예: 연말정산 페이지, 연구행정통합관리시스템 등). 이를 위해 학내 모든 홈페이지를 전수 조사하여 모든 홈페이지에 영어 지원 서비스가 제공되도록 개선
3	직원의 영어 교육 확대

5) 2018. 4월부터 서울대학교 교원인사 관련 영문 규정 서비스가 온라인(<http://rule.snu.ac.kr/jsp/search/internationalRule.jsp>)과 책자 『Policies, procedures and guidelines for Seoul National University Faculty』로 제공되고 있다.

4	단과대별 외국인 교원과 학과, 다른 한국인 교원, 본부와의 커뮤니케이션을 담당하는 직원 배치
5	한국어가 부족한 외국인 교원에게 행정 보조 인력을 고용할 수 있도록 예산 지원

<표 6-5> 언어와 의사소통: 장기 제언

1	공식 언어로 영어 채택
2	회의 참석자 모두가 구사할 수 있는 한 가지 언어로 회의 진행
3	직원 승진 심사 기준에 영어 구사 능력(또는 제2외국어)과 다양한 문화 이해 능력을 반영
4	외국인 교원 담당 직원의 학외 또는 해외 연수 기회 확대

6.3. 채용, 승진, 유지

채용과 승진은 많은 외국인 교원들이 어려움을 겪는 대표적인 문제들이다. 현재 서울대에서 교원 채용에 필요한 모든 행정적 절차는 전적으로 각 학과에서 주관한다. 각 학과에 교원 채용에 필요한 독립적인 권한을 보장하는 것도 필요하지만, 주거, 비자, 리로케이션, 자녀 교육 지원, 보험 등의 복잡한 사안들을 다루는 전문적인 행정 지원도 필요하다. 신규 임용되는 교원에게 제공되는 행정 지원의 내용이 학과별로 다르다 보니, 신규 임용되는 많은 교원들의 “채용 경험”은 국내 최고 대학에 임용된다는 기대에 어울리지 않게 천차만별이다. 서울대에 재직 중인 외국인 교원의 수가 워낙 적은 까닭에 대부분의 학과 직원들은 외국인 교원을 다루는 업무에 익숙하지 않다. 교원 채용 심사에 필요한 서류의 제출 마감 기한은 대개 촉박한 편이지만, 이런 서류 중 일부, 예를 들면 한국의 ‘범죄경력회보서’에 해당하는 범죄 경력 증명서류는 제출까지 상당한 시간이 걸리기도 한다. 또한 서류 접수 후 면접 일정과 근무 시작일 공지도 충분한 시간을 두고 이루어지지 않는데, 이는 결국 교원 채용 절차가 기본적으로 한국인을 대상으로 설계되어 있다는 걸 보여준다. 게다가 교원 채용 행정을 담당하는 직원이 영어에 능숙하지 않다면 이 모든 요소들이 채용 절차 시작부터 많은 잡음을 일으키게 되고, 더 나아가 서울대의 해외 명성에도 흠집이 날 수 있다.

또 다른 우려는 외국인 교원에 할당된 채용 정원이 한국계에 의해 채워지는 경향이다. 제대로 된 외국인 교원 지원 체계가 자리를 잡기 전까지만 단기적으로 한국어를 구사할 수 있고 한국 문화에 익숙한 교원을 채용하는 것은 가능하다. 그러나 서울대의 국제화 노력이 본격화된 지 십여 년이 지난 현재까지도 이런 경향이 유지되어 있고, 이제는 오히려 더욱 확대되어 가는 듯하다. 장기적인 관점에서 볼 때 이런 경향은 결코 진정한 국제화로 이어질 수 없으며, 신규 교원 채용 시에는 지원자의 인종이나 국적에 상관없이 오로지 연구 업적이 채용 근거가 되어야 한다. 그러므로 국제화를 추진하려는 학과라면, 연구자들이 찾는 구직 사이트나 관련 저널 등에 공개적으로 채용 공고를 게시하고, 더 나아가서는 현재 ‘일반’ 교원 채용과 별도로 관리되고 있는 ‘외국인 교원’ 채용 정원제가 폐지되어야 한다.

승진 관련 응답내용을 분석한 결과, 보다 투명하고 공정한 승진 심사 절차에 대한 응답자들의 욕구가 확

인됐다. 바람직한 승진 심사 절차가 이루어지기 위해서는 외국인 교원들이 승진에 필요한 사항들을 미리 파악하고 승진 심사에 필요한 서류를 준비할 수 있는 충분한 시간도 주어져야 한다. 앞서 제안된 교원 버디 프로그램이 승진 심사 준비 과정에 도움이 될 수 있다. 행정적으로는 각 학과, 단과대, 본부의 인사위원회가 보다 투명하게 운영되어야 할 것이다. 인터뷰에 응했던 외국인 교원 A의 경우, 규정에 명시되어 있지 않은 요건 때문에 승진 심사에서 탈락했다고 언급했다. 해당 소속 학과 교원은 학기 중 기간을 해외에서 보내는 것이 금지되어 있지만 A는 이러한 사실을 알지 못했다는 것이다. 만약 이처럼 규정에 명시되어 있지 않지만 으레 따라야 하는 “관습적 규정”이 승진 심사 절차에 반영되고 있다면 당연히 인사 관련 규정에 명시되어야 하며, 외국인 교원들도 임용과 동시에 이런 요건을 명확히 인지할 수 있어야 한다. 투명한 승진 심사는 교원으로 하여금 공정한 대우를 받고 있다는 생각을 들게 하고, 따라서 (외국인) 교원의 유지에도 영향을 미친다.

<표 6-6> 채용, 승진, 유지: 단기 제언

1	각 학과에서 교원 채용 시 연구자 구직 사이트와 저널 등에 영문으로 공개 구인 공지하도록 하며, 이를 위한 영어 서비스와 예산을 지원
2	외국인 교원 채용 전 과정은 지금까지 학과가 운영하되, 외국인 교원 채용을 전담하는 영어에 능숙한 직원을 배치
3	교원 채용과 승진 심사 관련 모든 공식 문서들을 영어로 번역 (일부는 번역되어 있음)
4	신규 임용된 외국인 교원에게도 대학원 지도 학생 배정
5	신규 임용 교원 워크숍 영어로 진행, 영어로 된 교원 핸드북 배포 ⁷⁾
6	각 학과 및 단과대별 모든 승진 대상 외국인 교원 대상으로 인사 규정 설명회 개최.
7	인사 코칭 (학과장이 승진 심사 절차 시작 전 외국인 교원들과 연 1-2회 만나 절차 안내, 연구 업적 검토 및 보완 조언, 규정에 명시되어 있지 않은 내용 공유) 및 학과별로 신규 임용된 교원에게 교원 한 명씩 멘토로 배정하고 멘토에게는 소정의 활동비 지원.
8	인사위원회의 승진 심사 탈락자에게는 학과장이 탈락 사유를 충분히 구체적으로 고지
9	외국인 교원이 승진에 필요한 보직 점수를 쌓을 수 있는 기회 제공: 외국인 교원이 한국어 능력 시험 점수로 봉사 점수로 인정 (예: TOPIK 3등급은 5점, 4등급은 8점, 5등급 이상은 10점 인정) ¹⁾
10	서울대를 떠나는 퇴직자를 대상으로 퇴직 사유를 파악하기 위한 인터뷰 실시

<표 6-7> 채용, 승진, 유지: 중기 제언

7) 2018년 4월 현재 업데이트 된 교원 핸드북 “Faculty Handbook 2018” 이 출간됨.

1	각 학과에서 교원 채용 시 연구자 구직 사이트와 저널 등에 영문으로 공개 구인 공지하도록 하며, 이를 위한 영어 서비스와 예산을 지원
2	승진을 위해 봉사점수를 획득할 수 있는 기회 제공: 외국인 교원이 위원회 등에 참여할 수 있는 기회 제공

<표 6-8> 채용, 승진, 유지: 장기 제언

1	장기적으로 기존의 '외국인TO' (외국인 교원 정원제) 폐지, 연구 업적 평가 중심으로 채용
---	---

6.4. 연구와 강의

일반적으로 서울대는 매우 훌륭한 연구 환경을 제공하고 있다. 한국 사회에서 서울대가 갖는 위상을 고려할 때, 보통 서울대 학생은 가장 실력이 뛰어나고 성실한 학생으로 여겨진다. 학내, 국내, 더 나아가 세계적으로 서울대가 보유하고 있는 풍부한 연구 자원 덕에 서울대에서 연구에 필요한 연구비를 확보하는 것도 상대적으로 수월한 편이다. 한국인 교원의 경우 기본 급여 외에 추가적인 수입이나 외부 강의, 프로젝트 참여, 산학 협력, 자문 제공, 위원회 참여 등을 통해 연구비를 지원받을 수 있는 가능성은 매우 크다.

동료 한국인 교원들에 비해 외국인 교원들은 상당한 어려움을 겪고 있다. 첫째, 대학원 지도학생 배정의 경우 학과 내 연차가 높은 교원들에게 우선권이 주어지기 때문에 외국인 교원들이 대학원 지도학생을 배정받기는 쉽지 않다. 한국인 학생과의 지도 관계를 지속적으로 유지하는 것도 역시 어려운 일이다. 둘째, 외국인 교원에게는 연구비를 확보하는 것도 쉽지 않다. 서울대가 외국인 교원에게 2천만 원 상당의 연구비를 지원하고는 있지만 이는 1회에 한해서 지원되는 제도이다. 한국연구재단으로부터 연구비를 받는 외국인 교원은 매우 드문 경우로, 문제는 연구 과제 모집 공고가 한국어로만 되어 있는 한국연구재단의 홈페이지에 한국어로만 공지된다는 데에서 출발한다. 연구계획서도 한국연구재단이 지정한 특정 형식만을 따라야 하는데, 지원서 양식은 한국어로만 작성 가능하고, 윈도우 프로그램이 설치된 컴퓨터에서 한컴오피스 프로그램을 통해서만 접근이 가능하다. 지원서 양식에는 연구자가 해당 연구 결과가 (한국) 사회에 미칠 영향을 반드시 기술해야 하는 등 한국에만 적용되는 특정한 사항도 요구된다. 셋째, 한국연구재단의 홈페이지에 제출해야 하는 연구 계획서는 여전히 한국어로만 제공되는 인터페이스에 Active X 또는 윈도우 프로그램을 설치한 경우에만 제대로 접근 가능해 일반적인 글로벌 표준에 역행하고 있다. 동일한 다른 사례로는 최근 리뉴얼된 서울대 연구행정통합관리시스템(srnd.snu.ac.kr)을 들 수 있는데, 본 연구팀의 연구책임자가 연구행정통합관리 시스템의 사용매뉴얼 영어 번역 작업에 참여한 바 있지만, 이후로도 여전히 한국어로만 서비스 접근이 가능하다. 마지막으로, 외국인 교원들의 연구비나 추가 수입원 확보에 장애물로 작용하는 요인은 한국인 교원들에 비해 제한될 수밖에 없는 외국인 교원의 네트워크다. 최근 실시

된 공과대의 조사 결과에 의하면, 한국인 교원이 확보할 수 있는 연구비의 규모는 평균적으로 외국인 교원의 3배에 달한다.

서울대학교의 주요한 책무는 서울대의 한국인 교원과 외국인 교원 모두가 훌륭한 연구를 수행할 수 있도록 동등한 기회를 제공하는 것이다. 연구비 또는 대학원 지도 학생이 부족한 교원은 연구 성과가 나빠질 수밖에 없기 때문에 결과적으로는 서울대의 국제적인 기준에서도 훌륭한 연구 성과를 내기가 어려워진다.

현재 서울대는 영어로 강의하는 교원에게 상당한 금액의 수당을 지급하는데, 학부 강의의 경우 최대 200만원까지, 대학원 강의의 경우 150만원까지 지급한다. 그러나 어떤 이유에서인지 본부는 외국인 교원과 국제대학원 소속의 교원을 영어 강의에 따른 수당 지급 대상에서 제외하고 있다. 기본 급여 외에 추가 소득에 대한 기회가 제한적인 외국인 교원의 상황을 고려할 때, 외국인 교원도 영어 강의에 따른 수당 지급 대상에 포함되는 것이 적절하다.

<표 6-9> 연구와 강의: 단기 제언

1	외국인 교원에게도 영어강의 인센티브 제공 (국제대학원 포함)
2	연구비 제도, 지원 절차, 연구비 신청 마감일 등을 안내하는 정기적인 워크숍 개최
3	한국연구재단과 그 외 재단 등 외국인 교원이 지원 가능한 최신 연구기금 리스트 제공
4	연구행정통합관리 시스템 영어 서비스 제공
5	다른 교원과 동등하게 대학원 지도 학생을 배정받을 수 있도록 지원 (대학원에 영어 강의 증설)

<표 6-10> 연구와 강의: 중기 제언

1	외국인 교원에게도 공동연구 참여 기회 제공
2	한국연구재단에 모든 콘텐츠 영어 서비스 지원 요청

<표 6-11> 연구와 강의: 장기 제언

1	외국인 교원이 한국연구재단 내 참여할 수 있는 기회 제공
2	모든 연구 과제 공모가 영어로 공지되도록 한국연구재단에 요청

6.5. 생활 지원

한국은 최근 들어서야 외국인에게 개방된 사회인 탓에 국내 외국인의 인구 비율은 상대적으로 낮은 편이다. 그 결과 공적 영역과 사적 영역에서 외국인에 대한 제도적 차별은 여전하다. 서구 국가들의 경우, 사회보장 서비스는 대체로 모든 합법적 거주자들에게 적용되지만 한국에서는 국적이 한국인인 경우에만 사회보장 서비스 대상이 된다. 일례로, 부모 중 한 명이라도 한국인이거나 아동이 한국 국적인 경우에는 월보육비로 약 40만 원 정도의 정부 지원을 받지만, 부모가 둘 다 외국 국적자이거나 자녀도 외국 국적인 경우에는 정부의 보육비 지원 대상에서 제외된다.

앞선 모델이라고 여겨지는 한국의 e-정부 시스템도 의도치 않게 외국인을 차별하고 있다. 한국인은 누구나 온라인에서 각종 증명서를 발급받아 출력할 수 있지만, 외국인이 발급받을 수 있는 증명서는 제한적이다. 해외 출장을 떠나는 외국인 교원이 자동출입국심사대를 이용할 수는 있지만, 출장에서 돌아온 뒤 학교에 제출해야 하는 “출입국사실증명서”를 온라인⁸⁾에서 발급받을 수는 없다. 공항에서 자동출입국심사대를 이용할 순 있지만 매번 해외 출장에서 돌아올 때마다 관할 구청을 방문해 수수료를 지불하고 출입국사실증명서를 발급받아야 한다면, 자동화된 출입국 심사대는 무의미하다.

주거 문제는 외국인 교원이 겪는 큰 어려움 중 하나다. 여느 대도시와 마찬가지로 서울에서 살만한 집을 찾는 일은 상당히 어렵고, 그 비용도 감당하기 힘들 만큼 크다. 현실은 외국인에게 주택대출을 꺼리는 은행과 한국인 세입자를 선호하는 집주인들이 대부분으로, 서울대는 이런 상황을 이해하고 외국인 교원의 교수아파트 거주 기한을 한국인 교원보다 연장해(외국인 교원 10년 vs. 한국인 교원 6년) 주거를 지원하고 있다. 그러나 이 같은 거주 기한 연장도 2020년 2월까지만 유효하므로, 이후의 거주 지원 대책이 필요한 상황이다. 현재 외국인 교원들에게 제공되고 있는 일괄 주거 보조금의 경우, 학교 밖에서 집을 구하는 교원들에게 상당히 도움이 되고 있다. 그러나 교원의 주거 문제에서 중요한 것은 공동체적인 측면이다. 관악캠퍼스 교수아파트에 거주하고 있는 외국인 교원과 그 가족들은 외국인 교원 가족뿐만 아니라 다른 한국인 교원 가족들과도 친구로 이웃으로 살아가며 공동체를 이루고 있다. 학교 밖에서 집을 구하는 것이 가능할지라도 교수아파트를 떠나게 되면 기존에 교수아파트를 중심으로 형성된 외국인 교원의 커뮤니티는 무너질 수밖에 없다. 비록 규모는 작지만 이들이 형성해 온 공동체는 그 안에서 서로 도와 어려움을 해결하고, 낯선 땅에 이주해 온 이들의 배우자와 아이들이 고향처럼 느끼도록 돕는 커뮤니티로서 그 의미가

8) <http://www.minwon.go.kr>

9) <https://www.timeshighereducation.com/features/priced-out-housing-cost-headaches-for-universities-and-staff>

크다.

해외 최고 수준의 대학들은 대체로 우수한 교원을 유지하기 위한 지원 제도가 잘 마련되어 있다. 충분한 기간의 육아 휴직제도, 배우자 취업 기회 제공, 보육 서비스 보장, 주거시설 보장과 주택 대안 제공 등이 이런 지원 제도에 포함된다. 옥스퍼드대학교와 캠브리지대학교 등은 값비싼 주거비로 인해 새로운 교원 유치에 상당한 어려움을 겪고 있다.⁹⁾ 스탠포드대학교도 최근 샌프란시스코 만 지역에 부는 IT 기술 관련 경제 붐으로 인해 비슷한 문제를 겪고 있지만, 신규 임용된 교원들에게 주택 직거래 등의 방식을 통해 적절한 가격대의 주택 대안을 제공하는 정책을 펼치고 있다.¹⁰⁾ 캠브리지대학교의 경우, 정년이 보장된 교원은 50만 파운드까지 주택 보조금 대출을 받을 수 있는 공동지분정책을 실시하고 있다.¹¹⁾ 싱가포르국립대학교¹²⁾와 난양기술대학교¹³⁾의 경우 교직원에게 무제한의 주거보조금을 제공하고 있다. 이처럼 해외 상위 대학들이 주거문제해결을 위해 다양한 방안들을 강구하고 있는 것에서 알 수 있듯이, 서울대가 세계 무대에서 경쟁력을 갖춘 대학이 되고 싶다면 지금보다 적극적으로 교원의 주거문제 해결에 나서야 할 것이다.

외국인 교원이 겪고 있는 또 다른 어려움은 자녀 교육문제이다. 한국의 국제학교 수업료가 너무 비싼 탓에 서울대학교 교원의 급여로는 한 명의 자녀도 국제학교에 보내기 어려운 현실이다. 이 문제를 개선하기 위해 본 연구팀이 제안하는 방안은 교수아파트 근방의 국제학교들을 적극적으로 발굴해 협력하는 것이다. 서울대와 협력하는 국제학교가 서울대 외국인 교원의 자녀가 본교 학생이라는 점을 마케팅에 활용할 수 있도록 하는 대신 외국인 교원은 수업료 혜택을 받고, 서울대도 나머지 수업료의 일정 부분을 지원하는 방식이다.

<표 6-12> 생활지원: 단기 제언

1	정부의 보육비 지원 대상에서 제외된 외국인 교원에게 보육비 지원
2	외국인 교원의 배우자의 언어교육원 한국어 강의 수강 지원 (무료 또는 수업료 감면)

<표 6-13> 생활지원: 중기 제언

1	주거기간에 제한 없는 주거 지원(관악 교수아파트 유지)
2	외국인 교원의 배우자가 취업 비자 발급받도록 지원
3	2~3개 국제학교와 서로 유리한 협정 체결하여 외국인 교원 자녀 취학 지원 (예: 외국인 교원은 교육비 혜택을 받고, 국제학교는 외국인 교원 자녀의 재학 사실을 학교 마케팅에 활용)

<표 6-14> 생활지원: 장기 제언

10) <http://fsh.stanford.edu>

11) <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/pay-benefits/cambens-employee-benefits/financial/shared-equity-scheme>

12) <http://www.nus.edu.sg/ohs/future-residents/staff/index.php>

13) <http://www.ntu.edu.sg/has/Faculty/pages/index.aspx>

1	관악 캠퍼스 근처 교원 주택/아파트 추가 건설
---	---------------------------

6.6. 직원

다음으로는 행정적인 측면에서 필요한 지원 내용을 정리하며 이 장을 마무리 하고자 한다. 직원을 대상으로 실시한 개방형 설문조사와 인터뷰 응답내용을 바탕으로 정리한 다음의 제안들이 연구팀이 생각하는 향후 서울대의 국제화에 필요한 주요 지원사항이다.

<표 6-15> 직원: 단기 제언

1	매년 업데이트 되는 직원용 통합 국제화 관련 매뉴얼 마련 (외국인 교원 채용 및 승진 관련 내용, 외국인 교원과 학생을 지원하는 학내 프로그램 정보 등 포함)
2	다음의 내용을 포함하는 외국인 교원 관련 필수 학칙과 규정 교육 실시 : 채용, 비자, 주거, 세금, 승진, 의무 행정업무, 봉사 점수
3	예산 배정 시 국제화 및 관련 프로그램 개발에 예산 최우선 배정

<표 6-16> 직원: 중기 제언

1	학내 워크숍 형태의 국제화 훈련 기회 제공, 학기 단위 관련 프로그램 이수 여부를 직원 인사고과에 반영
2	국제 협력 관련 기관(한국국제교류재단, 한미교육위원단 등)의 후원을 받는 국제화 증진 사업을 소개하는 워크숍 개최
3	직원, 외국인 교원, 외국인 학생이 모여 교류할 수 있는 모임, 포럼 등의 기회 제공

<표 6-17> 직원: 장기 제언

1	국제화 관련 프로그램 참여를 희망하는 직원에 지원금 제공
---	---------------------------------

결론

7

본 보고서에서 연구팀은 서울대의 외국인 교원과 직원들이 겪고 있는 문제점의 분석을 시도했고, 서울대 학교 국제화 증진에 기여할 수 있는 개선 방안을 제시했다. 서울대는 이미 글로벌 학문 시장에서 세계 명문 대학들과 경쟁해야 하는 현실에 처해 있는데, 만약 국제화 비전을 적극적으로 포용하지 않고 배타적인 자세를 견지한다면 국제화 무대에서 치열하게 경쟁하고 있는 다른 아시아 대학들에 상당한 실망감을 안겨주게 될 것이다. 본 보고서에서 제안된 정책들이 실제로 얼마나 이행될지는 현재로서는 장담할 수 없다. 그러나 지난 10개월 간 수많은 회의와 논의를 거치면서 연구 참여자들의 헌신과 노력을 바탕으로 맺어진 결실이자 많은 이들의 희망을 담은 본 보고서가 이제껏 아무런 변화도 이끌어내지 못하고 사라진 이전 보고서들과는 다르게 조금이나마 그 빛을 발할 수 있기를 희망한다. 보고서에서 제안한 개선책들이 실제로 효과를 보려면 부단한 노력과 지속적인 실행 의지가 필요할 것이다. 올해는 제27대 서울대 총장이 선출되는 해이다. 우리 연구팀은 새로운 리더십의 등장이라는 급격한 상황 변화에 밀려 본 보고서의 의미가 퇴색되지 않기를 조심히 바라면서, 서울대의 국제화를 통해 세계 일류 대학으로의 도약을 꿈꾸는 새 총장의 리더십 실현에 본 보고서가 미약하게나마 유용한 근거자료로 활용되기를 바라며 글을 맺는다.

8 참고문헌

- Aguirre, A., and Martinez, R. 2002. Leadership Practices and Diversity in Higher Education: Transitional and transformational Frameworks. *The Journal of Leadership Studies* 8(3): 53-62.
- Altbach, P.G., Reisberg, L., and Rumbley, L.E. 2009. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization.
- Brown, L.I. 2004. Diversity: the challenge for higher Education. *Race Ethnicity and Education* 7(1): 21-34.
- Chun, E., and Evans, A. 2009. Special Issue: Bridging the Diversity Divide: Globalization and Reciprocal Empowerment in Higher Education. *ASHE-ERIC Higher Education Report* 35(1): 1-144.
- Cole, S., and Barber, E. 2003. *Increasing Faculty Diversity: The Occupational Choices of High-Achieving Minority Students*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Cooper, J.E., and Stevens, D.D. (Eds) 2002. *Tenure in the Sacred Grove: Issues and Strategies for Women and Minority Faculty*. New York: State University of New York Press.
- Denton, K. 1997. Down with diversity (at least some of it): a case for cultural identity. *Empowerment in Organizations* 5(4): 170-175.
- Egger, B. 2016. International Faculty Committee Report. Report submitted to the Dean of the College of Engineering by the International Faculty Committee in the College of Engineering.
- Gress, D., and Paek, J-Y. 2014. Differential Spaces in Korean Places? Feminist Geography and Female Managers in South Korea. *Gender, Work and Organization* 21(2) 165-186.
- Gudeman, R. H. 2000. College Missions, Faculty Teaching, and Student Outcomes in a Context of Low Diversity. Does Diversity Make a Difference? Three Research Studies on Diversity in College Classrooms. Washington D.C.: American Council on Education and American Association of University Professors, pp. 37-60.
- Gurin, Patricia (with Eric L. Dey, Gerald Gurin, and Sylvia Hurtado) 2004 "The Educational Value of Diversity." In *Defending Diversity: Affirmative Action at the University of Michigan*, edited by Patricia Gurin. Ann Arbor: University of Michigan Press, 97-188
- Hall, E.T. 1981. *Beyond Culture*. New York: Random House.
- Hill Collins, P. 2000. *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. (Rev. ed.). New York: Routledge.

- Hofstede, G. 1986. Cultural Differences in Teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations* 10: 301-20.
- Hutchinson, S. R. & Hyer, P. 2000. *The campus climate for diversity: student perceptions.* Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Ilon, L., Kim, S., Lagerwall, J., Gress, D. R., Yoo, J., Kurtz, A., Altmann, J., Wright, D., Adams, J., Scalia, G., Niederhafner, S. 2012. *International Professors at Seoul National University: Issues and Context.* Report submitted to the Dean of Research Affairs by the Office of the International Faculty Liaison, Seoul National University.
- Ilon, L., Altmann, J., Gress, D. R., Kim, S., Lagerwall, J., Scalia, G., Wright, D., Kim, J. 2013. *Proposed Policies and Procedures for International Faculty.* Report submitted to the Dean of Research Affairs by the Office of the International Faculty Liaison, Seoul National University.
- Jiang, Xiaoping 2008 "Towards the Internationalization of Higher Education from a Critical Perspective." *Journal of Further and Higher Education* 32/4:347-358.
- Ju rez, Carlos E. 2013 "Global Learning in American Higher Education: Strategies for Developing Global Citizens in an Era of Complex Interdependence." In *Universities in Change: Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization*, edited by Andreas Altmann. New York, New York: Springer, 75-86
- Kim, T. 2005. Internationalisation of Higher Education in South Korea: Reality, Rhetoric, and Disparity in Academic Culture and Identities. *Australian Journal of Education* 49(1): 89-103.
- Kim, S. 2016. Western faculty 'flight risk' at a Korean university and the complexities of internationalisation in Asian higher education. *Comparative Education* 52(1): 72-90.
- Lau, Ken and Chia-Yen Lin 2017 "Internationalization of Higher Education and Language Policy: The Case of a Bilingual University in Taiwan." *Higher Education* 74: 437-454
- Lee, J. K. 1999 a. Organizational Structure and Culture in Korean Higher Education. *International Higher Education* 16: 17.
- Ma, Wanhua and Yun Yue 2015 "Internationalization for Quality in Chinese Research Universities: Student Perspectives." *Higher Education* 70: 217-234
- Maruyama, G., and Moreno, J.F. 2000. *University Faculty Views About the Value of Diversity on Campus and in the Classroom. Does Diversity Make a Difference? Three Research Studies on Diversity in College Classrooms.* Washington D.C.: American Council on Education and American Association of University Professors, pp. 10-35.
- Moody, J. 2004. *Faculty Diversity: Problems and Solutions.* New York and London: RoutledgeFalmer.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2008. Higher Education to 2030. Demography. 1. Paris: OECD.
- Patricia Gurin, P., Nagda, B.R.A., and Lopez, G.E 2004. The Benefits of Diversity in Education for Democratic Citizenship. *Journal of Social Issues* 60(1): 17–34.
- Platt, M. 1993. Beyond the canon, with great difficulty. *Social Justice* 20(1-2): 72–81.
- Postiglione, Gerard A. 2015 “Research Universities for National Rejuvenation and Global Influence: China’s Search for a Balanced Model.” *Higher Education* 70: 235-250
- Schneider, S.C., and Barsoux, J-L. 2003. *Managing Across Cultures*. Essex: Prentice Hall.
- Shin, J.C. 2017. *Foreign Faculty in a Research Focused University in Korea: Cultural and Environmental Barriers*. Unpublished. Supplied by author.
- Smith, D.G., 1989. *The Challenge of Diversity: Involvement or alienation in the academy?* Report No. 5. The 1989 AHAC-ERIC Reports. Washington D.C.: School of Human Development, The George Washington University.
- Thomas, Susan 2013 “In Pursuit of the American Degree: Internationalization, National Security, and the Making of South Asian Foreign Students,” Ph.D. diss., University of Pennsylvania
- Times Higher Education, 2018. *World University Rankings 2018*.
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking>
- Yonezawa, Akiyoshi and Yukiko Shimmi 2015 “Transformation of University Governance through Internationalization: Challenges for Top Universities and Government Policies in Japan.” *Higher Education* 70: 173-186

부록 1. 외국인 교원 대상 온라인 설문조사

The purpose of this research is to investigate issues and possible solutions to common problems faced by the international faculty community at Seoul National University. This survey has been approved by the Seoul National University Institutional Review Board (SNUIRB) under approval no. 1709/003-014.

The survey is confidential and anonymous in its entirety. Participation is completely voluntary and refusal of participation has no consequences. Materials obtained with your consent may be published in academic papers and reports. However, all personal information will be treated confidentially. This means that no actual names or identifying information will be shared or printed in publications or reports. Instead a pseudonym (not your real name) will be used to refer to your data.

This survey is split into the following eight sections: Personal background, Hiring process, academic affairs, Administrative affairs, Research affairs, Promotion, Housing, education and daily life, and Internationalization of SNU. Approximate time requirements: 15 minutes. If you have any questions, comments or suggestions regarding this research and/or survey please contact the PI of this project, Bernhard Egger at bernhard@snu.ac.kr. Similarly, if you have any questions about your rights as a research participant at any time, please contact the SNUIRB at 02-880- 5153.

Lastly, in order to improve quality of the data collected, we would like to invite you to take place into a one-to-one interview to discuss in a greater level of detail specific experiences and issues you faced as an international faculty member. If you wish to participate please provide your contact information on the last page of this survey. This personal information will only be used to set-up the interview and not to linked to the answers in the survey. After contacting you, this information will be destroyed immediately.

We very much appreciate your help.

1. I have read and understood the purpose of this survey and agree to participate.

Personal Background

This first section asks for a few personal details. None of the questions are mandatory to answer; if you prefer not to give a reply, simply skip the question.

2. College / Department

3. Rank

- Full professor
- Associate professor
- Assistant professor
- Retired professor
- Professor who has left SNU
- Research professor
- Funded professor
- Invited/visiting professor
- Postdoc

4. Employment status

- Tenure track
- Non-tenure track

5. Length of stay at SNU

- Less than 1 year
- 1 - 4 years
- 4 - 7 years
- More than 7 years

6. Time spent in Korea

- Less than 1 year
- 1 - 4 years
- 4 - 7 years
- More than 7 years

7. Age

- < 40 years
- 40 - 50
- 50 - 60
- Over 60 years old

8. Gender

- Female
- Male
- Other: _____

9. Korean origin

- Yes
- No

10. Korean language skills

	Very good	Good	Satisfactory	Not good	Inexistent
Listening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speaking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reading	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Writing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Spouse

- Not married
- Married, citizenship of spouse is Korean
- Married, citizenship of spouse is not Korean

Hiring Process

12. SNU is my ... academic job

- First
- Second
- Third
- >3rd

13. SNU was my first choice of employment

- Yes, because it was my only offer
- Yes, I chose SNU among competing offers
- No

14. The hiring process was clear and went as expected

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

15. All necessary documents were provided in English and were complete

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

16. The communication with SNU during the hiring process was professional

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

17. The English web presence of SNU was professional and satisfactory

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

18. SNU presented itself in a realistic way (i.e., my expectations before hiring were confirmed after being hired)

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

19. Compared to previous positions, SNU's hiring process is

- Excellent
- Good
- Neutral
- Below par
- Not good

20. Not knowing the exact salary before getting hired made me uncomfortable

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

21. I was formally assigned a faculty mentor upon joining SNU

- Yes
- No

22. If yes, how important was this mentorship to your adjustment here

- Extremely useful
- Useful
- Neutral
- Not very useful
- Not useful at all

23. My terms and conditions of employment are different than what I was told when I was recruited

- Yes
- No

24. If so, what is different?

Academic Affairs

25. Rules and regulations regarding faculty are readily available in English and understandable

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
College	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
University	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Rules and regulations regarding students (graduation requirements, grading rules, etc) are readily available in English and understandable

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree
- I don't know

27. I am well integrated in my department/college

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

28. Faculty meetings are regularly held in a language I can understand

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
College	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. If I am available, I participate regularly in meetings

	Yes	Depends	No
Department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
College	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. How often do you participate in official functions?

	Always	Often	Sometimes	Rarely	Never
Department dinners, colloquiums, forums, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
College meetings, field trips, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Compared to my Korean colleagues, I often feel uninformed about...

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department affairs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
College affairs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. My voice/opinion has weight

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
In my department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my college	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. The degree of cordiality in my department is

- Very high
- High
- Average
- Low
- Very low

Administrative Affairs

34. Communication is overall good at the...

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
College	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
University	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Important notices (email, etc) are translated and made available to me

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

36. How would you describe your department as functioning administratively

- Extremely hierarchical
- Hierarchical
- Neutral
- Egalitarian
- Extremely egalitarian

37. I am held to a ... level of research performance/productivity compared to my Korean colleagues

- Significantly higher
- Somewhat higher
- Equal
- Lower
- Significantly lower

38. I know who to talk to in case of problems

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

Research Affairs

39. I have received funding from the Korean NRF

- No
- Yes, 1 - 2 times
- Yes, 3 - 5 times
- Yes, more than 5 times

40. The process of receiving CFPs and submitting funding proposals to NRF is

satisfactory

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

41. Compared to my Korean colleagues, I often feel uninformed about research funding opportunities

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

42. Funding proposals written in English have a higher chance of getting rejected

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

43. I have been the recipient of international funding (joint, etc.)

- No
- Yes, 1 - 2 times
- Yes , 3 - 5 times
- Yes, more than 5 times

44. I have/had other funding sources than NRF

Industry

University

Other: _____.

45. I have collaborated on research with colleagues from SNU

	Yes	No
Within the department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Within the college	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Within the university	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Most of my research collaboration is with scholars

- From SNU
- In Korea
- In Asia
- Outside of Asia
- I have never participated in collaborative research

47. I have/had other income sources than the basic SNU salary

- Industry project
- Consulting
- Outside lectures/performances
- Board membership
- Other: _____.

48. If yes, how much additional income do/did you generate through these activities (SNU salary = 100%)

- Below 10%
- 10 - 25%
- 25 - 50%
- 50 - 75%
- Over 75%

Promotion

49. I have been promoted at SNU

- Not yet
- Yes, once from assistant to associate professor
- Yes, once from associate to full professor
- Yes, twice, from assistant to associate to full professor

50. Rules and regulations for promotion are clear and readily available

- Strongly agree

- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

51. The promotion process is fair and transparent

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

52. There seem to be "unwritten" requirements for promotion that I am/was not aware of

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
At the department level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At the college level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At the university level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. I have applied for but been denied promotion

- Never
- Once
- Twice
- More than twice

54. Being a foreigner seems to be a disadvantage to getting promoted

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

Housing, Education and Daily Life

55. SNU provides good options for faculty housing

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree
- Agree Neutral Disagree

56. I live in Gwanak faculty housing

- Yes
- No
- Not anymore

57. I had trouble finding housing outside the university on my own

- Yes
- No
- Not applicable

58. SNU should provide subsidized housing for foreign faculty members for the entire duration of their stay

- Yes
- No

59. SNU daycare

- I have no kids
- I have kids and am waiting/waited to send them to the SNU daycare
- I have kids and had to send them to another daycare because the waiting period was too long
- I do not want to send my kids to daycare

60. The options for education of children from kindergarten up to high school are satisfactory

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

61. My family/spouse is happy in Korea/at SNU

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree
- I am alone here

62. How often do you socialize with faculty colleagues

	Very often	Often	Sometimes	Rarely	Never
From my department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
From my college	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
International colleagues at SNU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. I sometimes feel isolated socially

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

64. Rate how useful an opportunity to attend Korean classes in return for a teaching load reduction would be

- Extremely useful
- Useful
- Neutral
- Not useful
- Not useful at all

Internationalization of SNU

65. SNU makes sufficient efforts to attract more international faculty

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree
- We do not need more international faculty

66. There is continuity between SNU's communicated internationalization efforts and what I am experiencing in my everyday life.

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

67. University leaders and international faculty agree on the extent to which diversity is important

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
College level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
University level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

68. I can trust my leadership when it comes to issues impacting my career

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
College level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
University level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

69. The institutions of SNU are knowledgeable and supportive of international faculty

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
College level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
University level (OIA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

70. I am aware of international faculty oriented committees, organizations, and events

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
College level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
University level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

71. I participate in international faculty oriented committees, organizations, and events

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
College level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
University level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

72. How important have your relationships with other international faculty been to your adjustment to life at SNU.

- Extremely useful
- Useful
- Neutral
- Not particularly useful
- Not useful at all

73. Overall, how satisfied are you with your professional experience here at SNU to date

- Extremely satisfied
- Satisfied
- Neutral
- Dissatisfied
- Extremely dissatisfied

74. Overall, how satisfied are you with your personal experience here at SNU to date

- Extremely satisfied
- Satisfied
- Neutral
- Dissatisfied
- Extremely dissatisfied

75. How satisfied are you with

	Extremely satisfied	Satisfied	Neutral	Dissatisfied	Extremely dissatisfied
Cost of housing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cost of childcare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cost of education	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cost of living	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Availability of research funding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opportunities to serve on committees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Availability of Master's/ Doctoral students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employment opportunities for spouse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work/life balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Language/communication issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

76. I am glad I came to SNU

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

77. I am considering leaving sooner than I originally thought

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

78. If I were to leave SNU, it would be because of

_____.

Thank you

That's it. Thank you very much for your participation. Before submitting your answers, you have the option to point out topics or problems we have not included in the survey and volunteer for a follow-up interview.

79. Things we forgot to ask in this survey

80. (Optional) Contact information for a personal

If you would like to participate in a face-to-face personal interview to provide more detailed answers to your experiences at SNU, please provide your name and email and/or phone number below. Participation is voluntary. The personal information collected here is only used to arrange the interview destroyed immediately after. It is not linked to your answers in the survey.

부록 2. 외국인 교원 대상 설문조사 결과

Personal Background

2. College / Department (27 responses)	
Education	18.5%
Engineering	22.2%
Music	3.7%
Natural Sciences	25.9%
Medicine	7.4%
Humanities	14.8%
Social Sciences	7.4%

3. Rank (42 responses)	
Assistant professor	16.7%
Associate professor	59.5%
Full professor	21.4%
Professor who has left	2.4%

4. Employment Status (50 responses)	
Tenure track	98%
Non-tenure track	2%

5. Length of stay at SNU (51 responses)	
1 - 4 years	23.5%
4 - 7 years	37.3%
More than 7 years	39.2%

6. Time spent in Korea (51 responses)	
1 - 4 years	15.7%
4 - 7 years	35.3%
More than 7 years	49%

7. Age (51 responses)	
< 40	23.5%
40 - 50	54.9%
50 - 60	15.7%
> 60	5.9%

8. Gender (50 responses)	
Male	76%
Female	24%

9. Korean origin (52 responses)	
Yes	25%
No	75%

10. Korean Language skills (52 responses)					
	Very good	Good	Satisfactory	Not good	Inexistent
Listening	23.5%	11.8%	15.7%	35.3%	13.7%
Speaking	21.6	13.7%	7.8%	47.1%	9.8%
Reading	23.5%	13.7%	19.6%	33.3%	9.8%
Writing	17.6%	9.8%	19.6%	39.2%	13.7%

11. Spouse (49 responses)	
Not married	28.6%
Married to non-Korean	49.0%
Married to Korean	22.4%

Hiring Process

12. SNU is my ... Academic job (54 responses)	
First	18.5%
Second	53.7%
Third	16.7%
> 3rd	11.1%

13. SNU was my first choice of employment (51 responses)	
Yes, because it was my only offer	45.1%
Yes, I chose SNU among competing offers	47.1%
No	7.8%

14. The hiring process was clear and went as expected (53 responses)	
Strongly agree	7.5%
Agree	32.1%
Neutral	22.6%
Disagree	26.4%
Strongly disagree	11.3%

15. All necessary documents were provided in English and were complete (54 responses)

Strongly agree	1.9%
Agree	27.8%
Neutral	27.8%
Disagree	24.1%
Strongly disagree	18.5%

16. The communication with SNU during the hiring process was professional (54 responses)

Strongly agree	5.6%
Agree	42.6%
Neutral	20.4%
Disagree	24.1%
Strongly disagree	7.4%

17. The English web presence of SNU was professional and satisfactory (54 responses)

Agree	14.8%
Neutral	35.2%
Disagree	33.3%
Strongly disagree	16.7%

**18. SNU presented itself in a realistic way
(i.e., my expectations before hiring were confirmed after being hired) (54 responses)**

Strongly agree	3.7%
Agree	37%
Neutral	37%
Disagree	16.7%
Strongly disagree	5.6%

19. Compared to previous positions, SNU's hiring process is (53 responses)

Excellent	3.8%
Good	17%
Neutral	45.3%
Below par	22.6%
Not good	11.3%

20. Not knowing the exact salary before getting hired made me uncomfortable (54 responses)

Strongly agree	42.6%
Agree	35.2%
Neutral	14.8%
Disagree	5.6%
Strongly disagree	1.9%

21. I was formally assigned a faculty mentor upon joining SNU	
Yes	29.6%
No	70.4%

22. If yes, how important was this mentorship to your adjustment in SNU (25 responses)	
Extremely useful	20%
Useful	24%
Neutral	40%
Not very useful	12%
Not useful at all	4%

23. My terms and conditions of employment are different than what I was told when I was recruited (53 response)	
Yes	18.9%
No	81.1%

24. If so, what is different? (9 responses)

Amount of Startup Fund vastly reduced, "guaranteed" Postdoc position not guaranteed indeed. (2)

I was told I would teach two classes per semester, and that is what I have done. Beyond that there were no specific conditions of employment provided.

The requirement to teach a third class if no grad student.

People try to move my research into a certain direction even though I was assured before hiring that I could pursue my research area

Less sabbatical, teaching more classes. but voluntarily

I was told it was difficult to not get tenure, that I was eligible for the pension at retirement and that I did not need Korean, when in fact it is not easy to get tenure, I needed to work twenty years to be eligible for the pension- though I would be required to retire after only 19 years because of my age, at least at the time I was hired in 2014- and have found not speaking Korean fluently a great disadvantage.

Was told international daycare and schooling opportunities were readily available when in fact they are not.

I was to teach only in English and produce English-language publications. That has not been the case, as I have been put in positions to teach in Korean and have been pressured to publish in Korean.

Tenure process

Academic Affairs

25. Rules and regulations regarding faculty are readily available in English and understandable (53 responses)						
	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree	I don't know
Department	2	5	7	17	15	7
College	0	8	5	19	16	6
University	2	8	10	15	13	6

26. Rules and regulations regarding students (graduation requirements, grading rules, etc) are readily available in English and understandable (53 responses)

Agree	5.6%
Neutral	20.4%
Disagree	31.5%
Strongly disagree	27.8%
I don't know	14.8%

27. I am well integrated in my department/college (54 responses)

Strongly agree	14.8%
Agree	44.4%
Neutral	25.9%
Disagree	13%
Strongly disagree	1.9%

28. Faculty meetings are regularly held in a language I can understand (53 responses)

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department	8	14	12	10	9
College	5	15	9	10	14

29. If I am available, I participate regularly in meetings (53 responses)

	Yes	Depends	No
Department	45	6	2
College	30	20	3

30. How often do you participate in official functions? (54 responses)

	Always	Often	Sometimes	Rarely	Never
Department	16	33	5	0	0
College	3	21	18	7	3

31. Compared to my Korean colleagues, I often feel uninformed about ... (54 responses)

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department affairs	10	16	14	10	3
College affairs	16	14	14	9	1

32. My voice/opinion has weight (53 responses)

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department	5	14	20	10	3
College	2	3	26	17	5

33. The degree of cordiality in my department is (54 responses)

Very high	33.3%
High	29.6%
Average	31.5%
Low	1.9%
Very low	3.7%

Administrative Affairs

34. Communication is overall good at the ... (53 responses)

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department	10	23	13	6	1
College	2	11	28	11	2
University	1	4	18	19	11

35. Important notices (email, etc) are translated and made available to me (54 responses)

Strongly agree	20.4%
Agree	29.6%
Neutral	29.6%
Disagree	16.7%
Strongly disagree	3.7%

36. How would you describe your department as functioning administratively (54 responses)

Extremely hierarchical	1.9%
Hierarchical	55.6%
Neutral	24.1%
Egalitarian	16.7%
Extremely egalitarian	1.9%

37. I am held to a ... level of research performance/productivity compared to my Korean colleagues (51 responses)

Significantly higher	9.8%
Somewhat higher	23.5%
Equal	64.7%
Lower	2%

38. I know who to talk in case of problems (54 responses)

Strongly agree	5.6%
Agree	11.1%
Neutral	18.5%
Disagree	51.9%
Strongly disagree	13%

Research Affairs

39. I have received funding from the Korean NRF (53 responses)

No	30.2%
Yes, 1 - 2 times	41.5%
Yes, 3 - 5 times	26.4%
Yes, more than 5 times	1.9%

40. The process of receiving CFPs and submitting funding proposals to NRF is satisfactory (49 response)

Agree	16.3%
Neutral	24.5%
Disagree	38.8%
Strongly disagree	20.4%

41. Compared to my Korean colleagues, I often feel uninformed about research funding opportunities (53 responses)

Strongly agree	32.1%
Agree	49.1%
Neutral	11.3%
Disagree	5.7%
Strongly disagree	1.9%

42. Funding proposals written in English have a higher chance of getting rejected (50 responses)

Strongly agree	18%
Agree	18%
Neutral	44%
Disagree	16%
Strongly disagree	4%

43. I have been recipient of international funding (join, etc.) (53 responses)

No	56.6%
Yes, 1 - 2 times	32.1%
Yes, 3 - 5 times	3.8%
Yes, more than 5 times	7.5%

44. I have/had other funding sources than NRF (43 responses)

University	12
Industry	38
National Laboratory	3
EC Horizon 2020	1
Department	1
National Korean Institute of Health	1
Research Institute	1

45. I have collaborated on research with colleagues from SNU (52 responses)

	Yes	No
Within the department	32	18
Within the college	19	31
Within the university	18	34

46. Most of my research collaboration is with scholars ... (53 responses)

From SNU	18.9%
In Korea	13.2%
In Asia	13.2%
Outside Asia	50.9%
I have never participated in collaborative research	3.8%

47. I have/had other income sources than the basic SNU salary (32 responses)

Industry	9
Consulting	9
Outside Lectures	22
SNU PR Team	1
Special Classes	1
Projects within SNU	1

48. If yes, how much additional income do/did you generate through these activities (SNU salary = 100%) (33 responses)

Below 10%	69.7%
10 - 25%	18.2%
25 - 50%	9.1%
50 - 75%	0%
Over 75%	3%

Promotion

49. I have been promoted at SNU (52 responses)	
Not yet	42.3%
Yes, once from assistant to associate	46.2%
Yes, once from associate to full professor	5.8%
Yes, twice, from assistant to full professor	5.8%

50. Rules and regulations for promotion are clear and readily available (52 responses)	
Strongly agree	5.8%
Agree	25%
Neutral	26.9%
Disagree	25%
Strongly disagree	17.3%

51. The promotion process is fair and transparent (52 responses)	
Strongly agree	1.9%
Agree	19.2%
Neutral	46.2%
Disagree	25%
Strongly disagree	7.7%

52. There seems to be "unwritten" requirements for promotion that I am / was not aware of (51 responses)						
	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree	I don't know
Department	9	10	13	7	6	6
College	6	11	12	9	4	10
University	5	11	11	6	2	16

53. I have applied but denied promotion (49 responses)	
Never	89.8%
Once	4.1%
Twice	4.1%
More than twice	2%

54. Being a foreigner seems to be a disadvantage to getting promoted (53 responses)	
Strongly agree	3.8%
Agree	20.8%
Neutral	52.8%
Disagree	15.1%
Strongly disagree	7.5%

Housing

55. SNU provides good options for faculty housing (54 responses)

Strongly agree	20.4%
Agree	42.6%
Neutral	16.7%
Disagree	14.8%
Strongly disagree	5.6%

56. I live in Gwanak faculty housing (54 responses)

Yes	74.1%
No	9.3%
Not anymore	16.7%

57. I had trouble finding housing outside the university on my own (52 responses)

Yes	32.7%
No	13.5%
Not applicable	53.8%

58. SNU should provide subsidized housing for foreign faculty members for the entire duration of their stay (51 responses)

Yes	78.4%
No	21.6%

59. SNU daycare (50 responses)

I have no kids	56%
I have kids and I am waiting/waited to send them to SNU daycare	26%
I have kids and had to send them to another daycare because the waiting period was too long	16%
I do not want to send my kids to daycare	2%

60. The options for education of my children from kindergarten up to high school are satisfactory (39 responses)

Strongly agree	2.6%
Agree	0%
Neutral	53.8%
Disagree	20.5%
Strongly disagree	23.1%

61. My family/spouse is happy in Korea/at SNU (48 responses)

Strongly agree	4.2%
Agree	29.2%
Neutral	16.7%
Disagree	12.5%
Strongly disagree	10.4%
I am alone here	27.1%

62. How often do you socialize with faculty colleagues (54 responses)

	Very often	often	Sometimes	Rarely	Never
Department	5	18	27	3	0
College	2	8	21	19	4
University	6	10	22	14	2

63. I sometimes feel isolated socially (54 responses)

Strongly agree	9.3%
Agree	25.9%
Neutral	33.3%
Disagree	25.9%
Strongly disagree	5.6%

64. Rate how useful an opportunity to attend Korean classes in return for a teaching load reduction would be (49 responses)

Extremely useful	42.9%
Useful	24.5%
Neutral	20.4%
Not useful	4.1%
Not useful at all	8.2%

Internationalization of SNU**65. SNU makes sufficient efforts to attract more international faculty**

Strongly agree	0%
Agree	5.6%
Neutral	20.4%
Disagree	44.4%
Strongly disagree	29.6%

66. There is continuity between SNU's communicated internationalization efforts and what I am experiencing in my everyday life (53 responses)

Strongly agree	0%
Agree	11.3%
Neutral	22.6%
Disagree	43.4%
Strongly disagree	22.6%

67. University leaders and international faculty agree on the extent to which diversity is important (52 responses)

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department	5	17	11	13	6
College	0	18	21	11	3
University	0	11	14	21	7

68. I can trust my leadership when it comes to issue impacting my career (51 responses)

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department	5	23	14	6	3
College	1	20	22	7	2
University	1	8	28	10	5

69. The institutions of SNU are knowledgeable and supportive of international faculty (53 responses)

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Department	8	19	16	9	1
College	1	18	23	11	1
University	1	10	19	17	7

70. I am aware of international faculty oriented committees, organizations, and events (52 responses)

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
College	7	23	10	8	4
University	3	22	16	9	3

71. I participate in international faculty oriented committees, organizations, and events (53 responses)

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
College	5	16	16	11	5
University	1	20	14	15	4

72. How important have your relationships with other international faculty been to your adjustment to life at SNU (53 responses)

Extremely useful	20.8%
Useful	15.1%
Neutral	34%
Not particularly useful	15.1%

73. Overall, how satisfied are you with your professional experience here at SNU to date (54 responses)

Extremely satisfied	5.6%
Satisfied	61.1%
Neutral	25.9%
Dissatisfied	5.6%
Extremely dissatisfied	1.9%

74. Overall, how satisfied are you with your personal experience here at SNU to date (54 responses)

Extremely satisfied	3.7%
Satisfied	53.7%
Neutral	25.9%
Dissatisfied	16.7%
Extremely dissatisfied	0%

75. How satisfied are you with: (53 responses)

	Extremely satisfied	Satisfied	Neutral	Dissatisfied	Extremely Dissatisfied
Cost of housing	10	22	8	11	2
Cost of childcare	0	7	25	7	2
Cost of education	0	5	23	7	6
Cost of living	3	20	20	9	2
Salary	3	11	14	21	5
Availability of research funding	4	18	12	15	5
Opportunities to serve on committees	0	17	16	15	5
Availability of Master's/Doctoral students	8	16	10	15	5
Employment opportunities for spouse	0	6	18	12	10
Work/life balance	4	13	21	10	5
Language/communication issues	1	5	16	20	11

76. I am glad I came to SNU (54 responses)

Strongly agree	20.4%
Agree	55.6%
Neutral	20.4%
Disagree	1.9%
Strongly disagree	1.9%

77. I am considering leaving sooner than I originally thought (52 responses)

Strongly agree	0%
Agree	23.1%
Neutral	44.2%
Disagree	17.3%
Strongly disagree	15.4%

78. If I were to leave SNU, it would be because of (32 responses)

Unfair treatment as regards the biased evaluation of my tenure application, which is based entirely on personal issues, not my achievements - which tend to be significantly higher than those of the majority of tenured Korean faculty

language barrier

(1) Fear of losing my housing and poor options for what to do when that happens. (2) Poor educational opportunities and options for my kids. (3) Lack of integration within my department. I'm tired of not being taken seriously just for being a 외국인. I have no real voice in the direction of my department. I'm basically treated like a post-doc who never leaves.

A job in my home country in an attractive area with higher pay or a job in Korea with better pay and better housing support.

Language barrier, education of kids

finding a good university job in my country (for education of my child after elementary school)

failure to get promotion; administrative issues

a new job closer to where I am from

that environment is not stimulating

a nuclear conflict

My family's happiness and well-being

1. Education for the children, 2 Availability of PhD students and 3. the lack of initiatives to foster better (not more) internationalisation better. Only attracting more foreign profs and more foreign students does not make a truly international university. The mindset needs to change as well as support facilities need to be improved/set up.

political situ of Korea, student quality

Social life, distance from family and from international scholarly community

being here without family/friendship support; poor communication issues with students- I was told they would have some basic English skills, most do not

Kids' education and employment opportunities for spouse

lack of satisfactory intellectual engagement

the education of my children.

I don't want to stay in academia

Language barrier, long-term housing situation and cost of secondary education for child

lack of internationalization at SNU, causing lots of overhead for non-native Korean speakers.

Better offer elsewhere.

The opportunity to live and work somewhere more directly relevant to my research.

family

the limited opportunity to be elected as leader in my department/college/university

unfair treatment from Department/ bad quality of life

living with family

Education system for my children

research quality of other faculty members.

Salary, tenure process, cultural adjustment, work fatigue

Social responsibility or health problem

I already left SNU, because babies were born in my home country.

79. Things we forgot to ask in this survey (7 responses)

Generally speaking, it is a very appropriate survey containing the relevant issues.

being expected to do work for other professors (e.g. write papers for them...)

It would be useful to provide more opportunities for comments, because sometimes answers need to be qualified.

It would be helpful to distinguish between short-term and long-term housing. In the short-term, the current set-up through Faculty Apartments is excellent. I had to answer housing-related questions with an eye to the fact that in three years I will lose eligibility to remain here, though.

You forgot to take into account that people with children could have older children and the child care issue is in the past. You also forgot to account for people with fluency in Korean. Asking if email/information is readily available AND translated was difficult to answer. Some of us do not need translation, although we may get overwhelmed with Korean-language emails to the extent that we let them slide, hence becoming 'out of the loop.'

discrimination/racism in Departments

Excellent survey. Made me think of my current situation.

80. (Optional) Contact information for a personal follow-up interview (12 responses)

부록 3. 외국인 교원 대면 인터뷰

1. Regarding to your personal background, is there something that might positively or negatively affect your stay at SNU?
2. Regarding your hiring process, did you experience something especially good or bad worth mentioning?
3. In terms of academic affairs, are there points you would like to mention that were not covered in the online survey?
4. Regarding research affairs, is there something you would like to point out that was not covered in the online survey?
5. In terms of promotion, what experiences do you have to share?
6. Regarding your personal life and that of your family, what are the most pressing problems? And what are the best points of your stay at SNU?
7. What is your opinion about internationalization of SNU and how it is approached? What needs fixing most urgently, what are its strengths?

부록 4. 직원 대상 온라인 설문조사

서울대학교 직원의 국제화에 대한 태도와 인식 연구

본 설문은 서울대학교의 국제화에 대한 직원들의 태도와 신념, 경험을 조사하기 위한 것입니다. 각 문장을 읽고, 각각이 귀하의 경험을 얼마나 잘 반영하고 있는지 생각해 보십시오. 그리고 귀하의 경험을 가장 잘 나타내는 칸에 표시해 주십시오. 옳은 답이나 틀린 답은 없습니다. 여러분의 생각을 솔직히 응답해 주십시오. 본 설문은 익명으로 진행되며, 모든 응답에 대해 비밀이 보장됩니다. 대답을 원하지 않는 질문은 생략해도 됩니다.

인적 정보

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- 여자
- 남자

2. 귀하의 연령은 어떻게 됩니까?

- 30세 미만
- 30세-40세
- 40세-50세
- 50세 이상

3. 서울대에서 근무한 경력은 어떻게 됩니까?

- 05년 미만
- 05년 -10년
- 10년 -15년
- 15년 -20년
- 20년 이상

4. 귀하의 고용 상태를 선택해 주세요.

- 정규직
- 무기계약직
- 기간제계약직
- 단기간 계약직

5. 귀하의 직위는 무엇입니까?

- 8급 - 7급
- 6급 - 4급
- 3급 - 1급

6. 귀하의 직렬은 무엇입니까?

- 행정
- 전산
- 공업시설
- 농림식품
- 입학전형
- 시설운영
- 보건환경
- 학예

7. SNU Academy of University Administration에서 강좌를 수강한 적이 있습니까?

- 네
- 아니요

8. 외국인 교원과 업무상 정기적으로 교류합니까?

- 네
- 아니요

9. 한국어 외에 능통한 언어가 있습니까?

- 네
- 아니요

10. 9번에 그렇다고 답변한 경우, 한국어 외에 구사하는 언어를 적어주세요.

언어 1: _____ . 언어 2: _____ .

11. 아래 항목들에 대해 귀하의 언어 능력 수준을 표시해 주세요.

	원어민 수준	고급	중급	초급	전혀 못함
언어능력 항목 질문 (읽기)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
언어능력 항목 질문 (쓰기)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
언어능력 항목 질문 (말하기)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
언어능력 항목 질문 (듣기)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

언어 및 의사소통

12. 다른 문화권의 사람과 말하는 것이 편안하다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

13. 비한국인과 실질적으로 소통할 때 주된 어려움은 언어 차이라고 생각한다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

14. 비한국인과 실질적으로 소통할 때 주된 어려움은 문화 차이라고 생각한다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

15. 비한국인과 실질적으로 소통할 때 주된 어려움은 성별 차이라고 생각한다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

16. 비한국인과 실질적으로 소통할 때 주된 어려움은 나이 차이라고 생각한다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

국제화에 대한 태도

17. 외국인 교원의 임용은 서울대학교의 국제화를 위해 필요하다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

18. 외국인 교원의 충원은 서울대학교 공동체에 긍정적이다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

19. 서울대학교에 소속된 외국인 교원의 수는 적정하다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

20. 대학교의 모든 의사소통은 한국어와 영어 두 언어 모두로 이루어져야 한다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

21. 서울대학교의 국제화 활동의 지원에 있어 직원들은 필수적이다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

서울대학교의 외국인 교원에 대한 신념

22. 외국인 교원들은 서울대학교에 오기 위해 한국어를 배워야 한다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

23. 외국인 교원들은 한국인 교원만큼 열심히 일하지 않아도 된다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

24. 외국인 교원들은 교수(teaching)에 있어 한국인 교원만큼 유능하지 않다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

25. 외국인 교원들은 연구에 있어 한국인 교원만큼 유능하지 않다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

외국인 교원과의 교류 경험

26. 나는 한국인 교원보다 외국인 교원과 소통하는 것이 더 어렵다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

27. 나의 외국인 교원과의 교류 경험은 긍정적이었다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

28. 나는 외국인 교원과 소통하는 것을 즐긴다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

외국인 교원 문제에 대한 의식

29. 외국인 교원은 한국인들에 비해 많은 법적 제한을 겪는다

(예: 세금 정산에 있어 가구주가 될 수 없음).

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

30. 외국인 교원은 외국인 등록번호가 인식되지 않아 일부 웹사이트에 접속할 수 없다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

31. 대부분의 학교 웹사이트는 한국어로만 되어 있다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

서울대학교의 국제화 지원에 대한 효능감

32. 나는 외국인 교원을 지원하는 데에 있어 의문점이 생기면 누구에게 연락해야 할지 알고 있다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

33. 나는 외국인 교원과 효과적으로 소통하는 능력에 있어 자신이 있다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

34. 나는 서울대학교의 국제화 활동을 효과적으로 지원할 수 있도록 하는 직무 연수를 필요로 하지 않는다.

- 전혀 그렇지 않다
- 그렇지 않다
- 그렇다
- 매우 그렇다

직무 연수 요구

35. 외국인 교원 및 학생과 일하는 것을 지원하는 데에 있어 도움이 될 것 같은 강좌에 표시해 주세요.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
외국어	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
글로벌 태도의 이해	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
다른 문화들에 대한 학습	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
글로벌 의사소통 강좌	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

기타(적어주세요): _____

36. 외국인 교원을 지원하기 위한 직원간 정기적인 워크숍이 있다면 참여할 의사가 있습니까?

- 네
- 아니오

37. 있다면 1년에 적절한 횟수를 골라 주십시오.

- 1회
- 2 회 (방학 중)
- 4 회 (학기 중 2 회)
- 매월

개방형 질문

38. 서울대학교의 국제화 추진 활동에 있어 직원으로서 겪는 어려움에는 어떤 것이 있나요?

_____.

39. 서울대학교의 국제화 추진 활동에 있어 직원들을 지원하기 위해 대학에 제안할 점이 있다면 적어 주세요.

_____.

부록 5. 직원 대상 설문조사 결과

인적 정보

1. 귀하의 성별은 무엇입니까? (219 응답)	
여자	65.3%
남자	34.7%

2. 귀하의 연령은 어떻게 됩니까? (227 응답)	
30세 미만	17.62%
30-40세	47.58%
40-50세	16.74%
50세 이상	18.06%

3. 서울대에서 근무한 경력은 어떻게 됩니까? (225 응답)	
5년 미만	44.25%
5년-10년	20.80%
10년-15년	13.72%
15년-20년	5.75%
20년 이상	15.49%

4. 귀하의 고용 상태를 선택해주세요? (225 응답)	
정규직	52.89%
무기계약직	18.22%
기간제계약직	27.56%
단기간 계약직	1.33%

5. 귀하의 고용 상태를 선택해주세요? (103 응답)	
8급-7급	34.95%
6급-4급	58.25%
3급-1급	6.80%

6. 귀하의 직렬은 무엇입니까? (182 응답)	
행정	74.18%
전산	2.20%
공업시설	3.85%
농림식품	3.85%
입학전형	1.10%
시설운영	3.30%
보건환경	7.69%
학예	3.85%

7. 대학행정교육원에서 강좌를 수강한 적이 있습니까? (186 응답)	
네	66.13%
아니요	33.87%

8. 외국인 교원과 업무상 정기적으로 교류합니까? (187 응답)	
네	20.32%
아니요	79.68%

9. 한국어 외에 능통한 언어가 있습니까? (187 응답)	
네	43.32%
아니요	56.58%

11. 아래의 항목들에 대해 귀하의 언어 1 능력 수준을 표시해 주세요? (143 응답)					
	원어민 수준	고급	중급	초급	전혀 못함
언어 능력 항목 질문 (읽기)	3.52%	36.62%	36.62%	18.31%	4.93%
언어 능력 항목 질문 (쓰기)	0.70%	23.94%	36.62%	30.99%	7.75%
언어 능력 항목 질문 (말하기)	1.41%	23.94%	31.69%	35.92%	7.04%
언어 능력 항목 질문 (듣기)	2.11%	30.99%	32.39%	29.58%	4.93%

언어 및 의사소통

12. 다른 문화권의 사람과 말하는 것이 편안하다? (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	12.77%
그렇지 않다	41.13%
그렇다	35.46%
매우 그렇다	10.64%

13. 비 한국인과 실질적으로 소통할 때 주된 어려움은 언어 차이라고 생각한다? (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	4.26%
그렇지 않다	22.70%
그렇다	57.45%
매우 그렇다	15.60%

14. 비 한국인과 실질적으로 소통할 때 주된 어려움은 문화 차이라고 생각한다? (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	3.55%
그렇지 않다	41.13%
그렇다	48.23%
매우 그렇다	7.09%

15. 비 한국인과 실질적으로 소통할 때 주된 어려움은 성별 차이라고 생각한다? (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	44.68%
그렇지 않다	51.77%
그렇다	2.84%
매우 그렇다	0.71%

16. 비 한국인과 실질적으로 소통할 때 주된 어려움은 나이 차이라고 생각한다? (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	48.23%
그렇지 않다	48.94%
그렇다	2.13%
매우 그렇다	0.71%

국제화에 대한 태도

17. 외국인 교원의 임용은 서울대학교의 국제화를 위해 필요하다? (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	0.71%
그렇지 않다	10.00%
그렇다	65.71%
매우 그렇다	23.57%

18. 외국인 교원의 총원은 서울대학교 공동체에 긍정적이다? (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	2.16%
그렇지 않다	10.79%
그렇다	68.35%
매우 그렇다	18.71%

19. 서울대학교에 소속된 외국인 교원의 수는 적정하다 (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	6.57%
그렇지 않다	66.42%
그렇다	26.28%
매우 그렇다	0.73%

20. 대학교의 모든 의사소통은 한국어와 영어 두 언어 모두로 이루어져야 한다. (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	7.14%
그렇지 않다	37.86%
그렇다	45.71%
매우 그렇다	9.29%

21. 서울대학교의 국제화 활동의 지원에 있어 직원들은 필수적이다 (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	2.14%
그렇지 않다	9.29%
그렇다	60.71%
매우 그렇다	27.86%

서울대학교의 외국인 교원에 대한 신념

22. 외국인 교원들은 서울대학교에 오기 위해 한국어를 배워야 한다. (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	0%
그렇지 않다	24.82%
그렇다	59.57%
매우 그렇다	15.60%

23. 외국인 교원들은 한국인 교원만큼 열심히 일하지 않아도 된다. (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	68.09%
그렇지 않다	29.79%
그렇다	0.71%
매우 그렇다	1.42%

24. 외국인 교원들은 교수(teaching)에 있어 한국인 교원만큼 유능하지 않다. (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	21.90%
그렇지 않다	64.23%
그렇다	13.14%
매우 그렇다	0.73%

25. 외국인 교원들은 연구에 있어 한국인 교원만큼 유능하지 않다. (141 응답)	
전혀 그렇지 않다	28.47%
그렇지 않다	60.58%
그렇다	10.22%
매우 그렇다	0.73%

외국인 교원과의 교류 경험

26. 나는 한국인 교원보다 외국인 교원과 소통하는 것이 더 어렵다. (137 응답)	
전혀 그렇지 않다	10.22%
그렇지 않다	27.74%
그렇다	48.18%
매우 그렇다	13.87%

27. 나의 외국인 교원과의 교류 경험은 긍정적이었다. (137 응답)	
전혀 그렇지 않다	3.73%
그렇지 않다	26.12%
그렇다	59.70%
매우 그렇다	10.45%

28. 나는 외국인 교원과 소통하는 것을 즐긴다. (137 응답)	
전혀 그렇지 않다	7.46%
그렇지 않다	46.27%
그렇다	37.31%
매우 그렇다	8.96%

외국인 교원 문제에 대한 인식

29. 외국인 교원은 한국인들에 비해 많은 법적 제한을 겪는다 (예: 세금 정산에 있어 가구주가 될 수 없음). (138 응답)	
전혀 그렇지 않다	0.74%
그렇지 않다	18.38%
그렇다	71.32%
매우 그렇다	9.56%

30. 외국인 교원은 외국인 등록번호가 인식되지 않아 일부 웹사이트에 접속할 수 없다. (138 응답)	
전혀 그렇지 않다	3.01%
그렇지 않다	24.81%
그렇다	66.17%
매우 그렇다	6.02%

31. 대부분의 학교 웹사이트는 한국어로만 되어 있다. (138 응답)	
전혀 그렇지 않다	1.45%
그렇지 않다	31.16%
그렇다	52.17%
매우 그렇다	15.22%

서울대학교의 국제화 지원에 대한 효능 감

32. 나는 외국인 교원을 지원하는 데에 있어 의문점이 생기면 누구에게 연락해야 할지 알고 있다. (138 응답)	
전혀 그렇지 않다	14.60%
그렇지 않다	45.99%
그렇다	35.04%
매우 그렇다	4.38%

33. 나는 외국인 교원과 효과적으로 소통하는 능력에 있어 자신이 있다. (138 응답)

전혀 그렇지 않다	12.32%
그렇지 않다	52.90%
그렇다	28.99%
매우 그렇다	5.80%

34. 나는 서울대학교의 국제화 활동을 효과적으로 지원할 수 있도록 하는 직무 연수를 필요로 하지 않는다. (138 응답)

전혀 그렇지 않다	28.99%
그렇지 않다	58.70%
그렇다	12.32%
매우 그렇다	0%

직무 연수 요구

35. 외국인 교원 및 학생과 일하는 것을 지원하는 데에 있어 도움이 될 것 같은 강좌에 표시해 주세요. (138 응답)

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
외국어	1.45%	2.90%	49.28%	46.38%
글로벌 태도의 이해	0.72%	5.07%	68.84%	25.36%
다른 문화들에 대한 학습	0%	5.07%	69.12%	26.81%
글로벌 의사소통 강좌	2.92%	3.65%	55.47%	37.96%

36. 외국인 교원을 지원하기 위한 직원간 정기적인 워크숍이 있다면 참여할 의사가 있습니까? (139 응답)

네	71.22%
아니요	28.78%

37. 있다면 1년에 적절한 횟수를 골라 주십시오? (99 응답)

1 회	18.18%
2 회 (방학 중)	46.46%
4 회 (학기 중 2 회)	21.21%
매월	14.14%

