

기획연구과제 200-20210101

(연구기간: 2021.10.01.~2022.4.30.)

서울대학교 다양성위원회 2030발전계획 수립 연구

2022. 6. 15.



연구책임자: 한소원(심리학과)

서울대학교

“서울대학교 다양성위원회 2030발전계획 수립 연구”
결과보고서를 다음과 같이 제출합니다.

2022. 6. 15.

연구책임자	한소원 (사회과학대학 심리학과)
참여연구원	권가진 (융합과학기술대학원 지능정보융합학과)
	권현지 (사회과학대학 사회학과)
	김가원 (사회과학대학 심리학과)
	남성현 (자연과학대학 지구환경과학학부)
연구보조원	박재은 (심리학과 석사과정)
	이인주 (심리학과 석사과정)
	정윤원 (심리학과 석사과정)

요약

학문을 연구하고 인재를 양성하는 대학에서 다양성과 포용성의 증진은 가치를 정립하고 서로 존중하고 함께 발전하는 사회를 만드는 과정이다. 다양성의 개념은 이제 어떤 확정된 개념이나 차원을 지니고 있다기보다 특정 집단이 정의하는 일종의 사회적 경계에 의해 그 구체성이 드러나고 또 공유되는 점을 인식할 수 있다. 다양성과 화합은 소수의 인권을 존중한다는 차원뿐 아니라 학문적, 기술적, 사회적 탁월함을 고취하는 데에도 필수적이다. 이러한 노력은 대학의 제도적 변화와, 공간적 재정립, 구성원 대상의 다양한 교육과 문화적 혁신의 여러 차원에서 이루어져야 한다. 본 연구에서는 한국 사회에서 다양성이 제기되는 배경과 다양성 차원을 고찰하고 특히 대학의 맡은 학문적, 사회적 책임을 감당하기 위한 구조적 다양성, 교과과정의 다양성, 비공식적 상호작용의 다양성 등에 대한 개념을 정립하고 새로운 노력을 제안하였다.

국적, 지역, 계층의 다양성을 포용하고 다양한 문화와 역사적 경험을 공유함으로써 국제적 시각을 키우고 다양성에 대한 존중과 이해를 증진하는 것이 필요하다. 최근 몇십 년간 강조되었던 양성평등도 단순히 수치적인 평등을 강조하는 것이 아니라 화합과 이해의 질적인 측면을 고려해야 한다. 지금까지 양적 다양성은 꾸준히 증진되어 왔으나 이제는 양적, 표면적 다양성에서 한 차원 더 나아가 질적, 심층적인 다양성을 추구할 필요가 있다. 심층적 다양성은 개인의 지식, 기술, 과업 관련 경험을 결정지을 수 있는 특성으로, 조직 및 집단 내 과제 및 업무 수행에 유의미한 영향을 미칠 수 있다.

본 보고서에서는 기존의 다양성 개념을 바탕으로 발전 방향을 모색하는 한편, 기능적 다양성을 심층적 다양성의 하위 개념으로 보고, 전공 다양성과 융합을 증진시킬 수 있는 방안 및 소통과 화합, 존중을 위한 교육을 증진시키기 위한 방안을 제시하였다. 본 보고서에서는 구체적인 2030 발전계획의 전략으로 1) 단과대학을 넘어서는 융복합창의교육, 2) 거주형 대학(RC) 제도, 3) 국제화와 외국인 구성원의 포용, 4) 장애인을 포용하는 캠퍼스 구축, 5) 사회공헌을 통한 존중과 가치교육, 6) 창업 프로그램 재구성, 7) 사회-소속감 개입 연구, 8) 찾아가는 감수성 교육, 9) 거버넌스와 리더십의 재확립을 제시한다. 이 밖에도 정부와 민간 영역을 포함하는 각종 관·산·학·연 기관들과의 적극적인 다양성 활동을 연대 모색할 필요가 있다.

첫째, 단과대학을 넘어서는 융복합 창의교육을 도입하는 것을 제안한다. 단과대학 및 학문 분야 간의 공고한 장벽을 과감히 철폐하고 융복합 사회문제를 창의적으로 해결하는 리더 육성을 목표로 폭넓은 교양과 전문지식, 창의적 사고력, 변화에 대한 적응력, 세계적 안목과 시야, 사회봉사에 필요한 실천적 지혜와 리더십 함양에 새로운 교육목표를 두어야 할 것이다. 다양성 관련 교과

목을 확대하고, 관악모듬강좌와 융합주제강좌 등의 융합교과목을 지속 발굴하는 한편, 다학제적 융복합 접근과 활발한 토론이 활성화되는 조직문화를 정착함으로써 다양성을 제고해야 하며, 이를 위해서는 교수 소속과 정원 및 학부생 입학 단위를 단과대학 및 그 이상(대학본부) 단위로 확대하는 방안까지도 고려할 필요가 있다.

둘째, 거주형 대학(RC) 제도의 공론화와 도입 가능성을 제안한다. 소속감과 공동체 의식 함양은 다양한 단과대학, 다양한 학과/학부의 학생, 조교, 교수 사이의 활발한 소통과 원활한 학제 간 융복합 접근을 촉진하여 결국 전반적인 다양성과 포용성 향상에 매우 긍정적으로 작용할 것으로 기대할 수 있으므로 거주형 대학(RC) 제도를 도입할 필요가 있다. 과거 시흥캠퍼스 의무형 RC 도입 추진 무산 과정을 반면교사로 삼아 관악 RC 도입에 대한 공감대 확산과 세부적인 방안에 대한 공론화를 통해 소통을 강화하며 본격 추진하는 것이 바람직해 보인다.

셋째, 국제화를 내실화하고 외국인 구성원의 포용을 증진시켜야 한다. 서울대학교 다양성 위원회의 제1, 2차 다양성 환경조사에 드러난 외국인 구성원과 국제화 수준에 대한 내국인 구성원의 심각한 문제의식 부재를 인식하고, 세계 주요 대학에 비해 현저히 낮은 타 국적 구성원과의 상호작용 빈도를 높여 외국인 구성원들에게 포용적인 조직문화로 개편할 필요가 있다. 외국인 학생 정원의 증원과 동시에 글로벌 교류 협력 확대와 재학생화 및 다변화 전략이 요구되며, One-Stop 지원 서비스 강화와 관련 전담 조직 정비, 문화적·종교적 다양성을 고려한 외국인 생활 지원 시설 인프라와 내국인-외국인 교류 프로그램 대폭 확대, 외국어 및 한국어 교육 강좌 지원, 교류 프로그램 활성화 등의 실질적 개선책을 마련해야 할 것으로 보인다.

넷째, 모두가 접근 가능한 공간 구성과 기술적 구축, 인식개선을 통해 모두를 위한 캠퍼스를 추구한다. 서울대학에서 장애인을 위한 건물과 시설은 계속 개선되고 있으나 장애인을 위한 분리된 공간을 만드는 것이 아니라 장애인을 포용하는 모두가 접근할 수 있는 캠퍼스를 조성하는 것이 필요하다. 공간의 조성뿐 아니라 사람을 위한 기술의 발달과 장애인 인재의 교육, 인식의 개선과 존중과 화합을 위한 교육을 통해 모두를 위한 캠퍼스를 조성하는 사회적 책임을 감당해야 할 것이다.

다섯째, 사회공헌을 통한 서로 간의 존중과 가치를 교육하는 것을 제안한다. 사회공헌은 학업을 하고 남는 시간에 하는 활동이 아니라 그를 통해 가치관을 수립하고 존중과 이해를 배울 수 있는 교육이다. 서울대학의 구성원들에게 사회공헌이 선택사항이 아니라 반드시 해야 하는 활동이며 세계시민으로 성장하기 위한 교육의 일환이라는 인식의 전환이 필요하다. 이를 위해서는 사회공헌을 좀 더 체계적인 교과목으로 인정하고 다양한 구조의 교과목을 개발할 필요가 있다.

여섯째, 융복합 창업 프로그램을 통하여 함께 기능적인 다양성을 추구하는 경험을 만들고 급변하는 사회 속에서 진정한 융합적 교육을 통한 창의적 창업을 돕는 교육을 추구한다. 서울대학교 내에는 이미 다양한 창업 관련 전공과 지원 기관이 존재한다. 그러나 대부분 주관대학 중심으로 운영되고 있어서 주관대학의 효과적인 자원 사용과 정체성 구축을 가능하게 하지만, 참여하는 학생들의 관점에서는 기능적 다양성 구축을 통한 융합적 창업 활동을 시도하기 어려울 수 있다. 이를 위한 구체적인 방안으로 공통 창업과목 개발, 본부 차원의 학생 창업 피칭과 평가 대회, 학생 창업가 네트워킹 세션 등을 통해 미래 창업팀의 기능적 다양성 증진을 돕는 효율적이고 효과적인 방안이 될 수 있다.

일곱째, 서울대학교 구성원의 소속감 증진을 위한 적극적인 개입을 제안한다. 낮은 소속감과 학업 성취도 저하는, 대학 내 소수 집단에 속하는 학생들이 겪는 중요한 문제이다. 사회-소속감 개입은 서울대학교 신입생의 낮은 소속감과 학업 성취도 저하를 예방, 해결하기 위한 방안이 될 수 있으며 단계에 따라 시도할 수 있다. 개입프로그램을 설계하여 사회-소속감 개입을 신입생 대상 수업 내에서 실시할 수 있으며 강의, 자기반영적 글쓰기, 글읽기, 소집단 토론으로 구성할 수 있다.

여덟째, 구성원들이 인지하지 못하는 차별과 문제점을 개선하기 위한 찾아가는 감수성 교육을 제안한다. 인식하지 못하는 사이에 문화가 되어버린 언어적 차별과 다름을 배우지 못하고 고질화 된 서로 간의 장벽과 분리에 대한 적극적인 교육이 필요하다. 이 보고서에서는 화합과 소통을 증진하는 미래의 방향을 위한 전략을 제안하고 있으나 지금 존재하는 문제들을 여러 집단의 감수성 교육을 통해 증진해야 할 부분도 있다.

아홉 번째, 미래사회 리더십 형성을 위한 다양성 교육을 주도하고 다양한 모습으로 현실화할 수 있는 학내 거버넌스의 준비는 매우 중요하다. 현재, 학내 다양성 정책과 다양성 교육을 주도하고 있는 다양성 위원회의 활동을 다양성, 평등, 포용(Diversity, Equality, and Inclusion)의 하나의 일관된 체계로 추구하고 다양성 자체보다는 평등과 포용이라는 가치의 중요성을 강조하기 위한 DEI 위원회로의 명칭 변경도 고려해 볼 수 있다. 교육, 연구, 학내 구성원 관리 등 학내 핵심 영역에서 '다양성, 평등, 포용'의 양적, 질적 지표를 생산하고, 이에 기반해 학내 핵심 정책, 활동, 구조의 다양성을 지속적으로 모니터링하고, 관련 정책을 제언하는 DEI 위원회의 실질적인 역할 강화가 필요하다.

그 밖에 전 지구적인 탈탄소화 등 지속 가능 발전을 향한 국제사회의 최근 움직임과 ESG 등의 각종 사회적 담론에서 다양성을 높이는 융복합 접근이 대두됨을 고려할 때, 타 대학의 다양성 기구는 물론 정부와 민간 영역을 포함하는 각종 관·산·학·연 기관들과의 적극적인 다양성 활동 연대 방안도 모색할 필요가 있다.

목차

제 1장. 연구개요	7
1. 다양성의 가치와 대학의 역할	8
2. 서울대학교 다양성 2030 발전계획 연구	12
제 2장. 한국 사회에서 다양성이 제기되는 배경과 다양성 차원	14
1. 다양성과 한국사회	15
2. 대학의 다양성정책이 고려해야 할 다양성의 차원.....	17
3. 다양성 지표	25
4. 기능적 다양성의 이해	27
제 3장. 다양성 환경과 인식.....	30
1. 서울대학교 다양성 환경.....	31
2. 대학의 다양성 정책	33
3. 학부학생 인터뷰 연구를 통한 구성원 인식.....	35
제 4장. 해외대학 및 국내 대학 사례	38
1. 하버드 대학교	39
2. 스탠포드 대학교	44
3. 옥스퍼드 대학교	47
4. 고려대학교	48
5. 도쿄대학교	51
6. 싱가포르 국립대학교	53
제 5장. 다양성 2030 전략과 방향성.....	55
1. 단과대학을 넘어서는 융복합창의교육	56
2. 거주형 대학 (Residential College:RC)	59
3. 국제화와 외국인 구성원	63
4. 모두를 위한 캠퍼스 구축	69
5. 사회공헌을 통한 다양성 교육	75
6. 창업 프로그램 재구성	78
7. 사회-소속감 개입 연구	80
8. 찾아가는 감수성 교육	83
9. 리더십 교육과 대략 리더십, 그리고 거버넌스	88
제 6장. 결론	92

제 1장 연구개요

제 1장. 연구개요

1. 다양성의 가치와 대학의 역할

A. 서울대학의 위기

최근 들어서 서울대학교는 최고의 대학으로서 책임과 리더십보다 이기적인 집단이라는 부정적인 시각이 강하다. 지속적으로 대두되는 서울대학 폐지론은 망국적 입시와 대학 서열화와 같은 한국 문제의 중심에 서울대학이 있다는 사회적 인식을 보여주고 있다. 서울대학 구성원의 비도덕적 일탈 행위나 서울대학 출신의 사회적 책임 의식 부재는 한국 사회가 서울대학을 바라보는 비판과 부정적인 시각을 확산시키고 있다. 2020년에 카이스트에 평생 모은 766억을 기부해 화제가 된 이수영 광원산업 회장은 서울대학교 법대 출신이다. 모교를 선택하지 않은 이유에 대해 서울대학교 법대 장학재단 이사를 지내면서 서울대 후배들이 개인의 영달만 추구하는 경향을 보여 실망스러웠기 때문이라고 답변한 바 있다.¹⁾

서울대의 국제 평가 순위는 정체하고 있으며 아시아권에서도 싱가포르와 중국, 일본의 대학들 밑에 머무르고 있다. 개인의 우수성만으로 학문적인 혁신을 이루던 시대는 예전에 지나갔다. 단과대학, 학부(과), 전공으로 분리되어 배타적이고 고정된 교육시스템은 연구경쟁력과 교육경쟁력을 낮추고 있다. 관료적이고 굳어진 행정구조는 혁신을 위한 노력을 지지하지 못하고 있으며 급변하는 시대의 연구와 교육을 뒷받침하지 못하고 있다. 안팎으로 팽배한 서울대 위기론은 서울대 특유의 선민의식과 굳어진 조직문화에 대한 개혁이 절실함을 보여준다. 서울대에는 여전히 능력 있는 연구자들이 많고 학업 성취도가 높은 학생들이 입학하지만 과거의 시스템을 고집하고 변화하지 않으려는 태도는 위기를 현실로 만들 수 있다.

서울대와 구성원들 사이의 소통이 잘 이루어지지 않는 것은 대학 발전의 중대한 걸림돌이 되고 있다. 2021년 실시된 다양성 환경조사에 따르면 모든 구성원들이 학내 사안을 잘 이해하지 못하고 있다고 생각하고 있으며 서울대가 본인들의 문제에 관심이 없을 뿐만 아니라 스스로가 서울대 문제에 영향을 줄 수 없다고 인식하고 있었다²⁾. 이 사안은 2016년에 시행되었던 다양성 환경조사에 비해서도 개선되지 않은 것으로 나타났다. 서울대 학내구성원들에게 질문했을 때도 이대로가면 10년 후에 서울대의 위상이 하락 또는 매우 하락할 것으로 답변한 비율이 50%를 넘는 것으로 나타났다.

1) 서울대 총동창신문 [510호 2020년 9월] <https://www.snua.or.kr/magazine?md=v&seqidx=9659>

2) 2021년 서울대학교 다양성환경조사 보고서. 연구책임자: 김석호

사회 전반에 퍼져있는 양극화, 편가르기, 차별, 혐오는 서울대 구성원들 사이에서도 심해지고 있다. 젠더, 정치적 성향, 사회경제적 배경, 신체적 장애, 인종, 국적, 종교, 성소수자 같은 개인 차이 뿐 아니라 전공에 따른 분리도 발전을 막고 삶의 질을 떨어뜨리고 있다. 학내 구성원은 점점 더 고립되고 정신건강의 문제는 심각한 수준에 달하고 있다. 대학의 교육은 단편적인 지식을 전달하는 것이 목적이 아니다. 다양성의 인정과 화합, 변화를 위한 교육은 서울대학교 구성원의 삶의 질과 정신건강, 최고학부로서의 사회적 책임, 학문적 혁신과 미래사회를 이끌어 나갈 인재 양성에 필요한 것이다. 변화하는 시대적 요구를 수용하기 위해서 구성원들의 인식변화와 교육과 행정시스템의 구조적인 변화, 윤리적이고 책임감 있는 인재를 키워내기 위한 다각적인 노력과 혁신이 필요하다.

B. 서울대학교의 인재상과 교육목표

서울대학교 학생들이 세계시민의 품성을 가진 온전한 인격체로서 성장하고 있는지를 평가하는 것은 올바른 인재상에서 출발한다. 서울대가 한국 사회를 선도할 수 있는 미래 지도자를 양성하기 위해서는 학문적인 우수성과 경쟁력에 더하여 세계시민으로서 공감하고 기여할 수 있는 가치지향적 인재 육성이 필요하다. 자신이 성장하고 발전하는 것을 넘어서 사회적 문제와 갈등을 인식하고 협력적 관계를 가질 수 있는 소통과 이해 능력을 길러내야 한다.

세계시민의식의 2대 핵심요소는 보편적 가치와 다양성의 힘이다. 정보·통신기술의 발달과 국제 이주민의 증가는 세계시민교육의 필요성에 기여한 중요한 요인이다. 새로운 정보·통신 기술은 인류 역사상 처음으로 공간의 제약에서 벗어나 상호 긴밀하게 실시간으로 상호작용하는 것을 가능하게 해 주었다. 가속화된 국제 이주는 단일국가의 경계를 초월하여 지구촌의 인종적·문화적 다양성을 크게 높였다. 코로나19로 재택근무, 원격근무가 확산되고 메타버스의 일반화로 지구 어디서든지 일할 수 있는 플랫폼이 형성되었고 시민의식이 국가나 지역으로 한정되지 않는 개념으로 변화되고 있다.

유난히 배타성이 강한 한국문화에서 세계화로 인한 부의 불평등, 계층, 세대, 성별, 인종, 종교, 민족의 분쟁이 커지고 있다. 디지털 네이티브라고 불리는 새로운 세대는 전통적인 가치관을 거부하면서도 세계시민으로서 전환보다 기존 세대와의 갈등이 더 두드러지는 경향도 있다. 더불어 사는 공생방안의 모색을 궁극적 목표로 삼는 세계시민교육은 지구촌 사회의 구성원이라는 정체성과 책임감을 가지고 실천하고 행동하는 세계시민 육성 요구를 강조한다.

C. 세계시민교육

세계시민교육은 학교 교육을 통해 인종, 성별, 국적, 종교, 계층의 차이 없이 지구촌 사회의 성원으로 실천 및 행동하는 세계시민(global citizen)을 길러내야 한다는 요구이다³⁾(한경구 외, 2015). 유네스코가 발간한 『글로벌시민교육: 21세기 새로운 인재 기르기』는 세계시민교육을 “더 정의롭고, 평화로우며, 관용적이고, 포용적이며, 안전하고, 지속가능한 세상을 만드는 데 앞장설 수 있도록 필요한 학습자의 지식과 기술, 가치와 태도를 계발”하는 것을 목표로 삼는 교육 패러다임으로 정의하고 있다.⁴⁾(유네스코, 2014)

2015년 9월에 유엔개발정상회의에서 160개국 정상이 참석하여 만장일치로 채택된 지속가능 개발목표(Sustainable Development Goals)는 모두가 함께 가는 세상이며 도덕적 기반이자 이행을 위한 정책 지침이다. ‘모두가 함께 가는 세상’을 위한 현실적인 과제는 1) 선진국을 포함한 전 지구의 불평등 심화를 공정한 경쟁 구조를 마련하고, 2) 분쟁과 난민의 급증, 폭력적 극단주의와 테러리즘 확대를 포용적 정책과 세계시민교육 등을 통해 근본적으로 대응하고, 3) 기후변화로 인한 생존 위험을 국제적 협약 등 국제사회의 단합을 통하여 대처하는 것이다.

영국의 Oxfam(2015)⁵⁾은 세계시민교육을 빠르게 변화하고 상호의존적인 세상에서 학습자들의 삶의 도전과제와 기회를 비판적이고 적극적으로 참여하도록 하는 틀이라고 정의하였다. 세계 시민의 모습은 더 넓은 세계에 대해 인지하고 세계시민으로서 자신의 역할을 이해하는 사람, 다양성을 존중하고 가치 있게 여기는 사람, 세상이 어떻게 움직이는지를 아는 사람, 세계를 좀 더 공평하고 지속가능한 곳으로 만들기 위해 다른 사람과 협력할 수 있는 사람으로 제시하고 있다.

D. 캠퍼스 내 다양성과 포용성 증진의 필요성

학문을 배우고 연구하며 인재를 양성할 책임을 가진 대학에서 다양함에 대한 존중과 다양성을 포용할 수 있는 의식은 특히 중요하게 강조되어야 할 점이다. 다양성과 포용성 증진은 여러 차원에서 이루어져야 한다. 최근 수십년 동안 강조되었던 양성평등도 단순히 수치적인 평등을 강조하는 것이 아니라 화합과 이해가 필요하다. 국적, 지역, 계층의 다양성을 포용하는 것은 다양한 문화와 역사적 경험을 공유함으로써 국제적 시각을 키우고 다양성에 대한 존중과 이해를 증진할 수 있도록 기여해야 한다. 서울대학교의 국제화의 목표도 이러한 세계시민을 양성하는 것이라고 할 수 있다.

3) 한경구, 김종훈, 이규영, 조대훈, 「SDGs시대의 세계시민교육 추진 방안」, 서울: 유네스코아시아태평양국제이해교육원, 2015.

4) UNESCO, 「Global Citizenship Education: Preparing Learners for the Challenges of the 21st Century」, 2014.

5) Oxfam, 「Education for Global Citizenship: A Guide for Schools」, 2015

지식공동체로서의 대학에서 다양성 추구는 학문의 혁신에도 필요하다. 학문은 좁은 분야와 시각 안에서 고착화되어 있을 때 퇴보할 수밖에 없다. 대학의 역할은 사회의 발전상을 반영한다. 중세시대 서구의 대학은 인문학과 기초과학을 가르치는 순수학문만이 의미 있는 것으로 여겼다. 그러나 산업화와 민주화, 그리고 세계화를 거치면서 대학이 추구해야 할 배움의 목적과 효용에 대한 시각은 계속 변화하고 있다. 현대의 대학은 새로운 진리탐구와 전문지식을 통해 국가와 인류의 발전에 기여해야 하는 사명을 가지고 있으며 사회적인 가치에 부합하는 인재를 양성해야 하는 목표를 가지고 있다.

시대가 변하고 갈등과 불평등이 고조될수록 서울대학교가 수행해야 할 역할과 위상도 변화하고 있다. 리더의 개념도 이전의 전문적 능력보다 포용하고 공감하는 사회적 가치를 추구하는 것을 중요시 여기게 되었다. 배려와 양보, 화합과 소통의 대학 공동체를 만드는 것은 이 사회에서 필요로 하는 인재를 양성하는 과정이라 할 수 있다. 미래의 리더십은 공감과 배려와 다름의 인정이 주요한 요건이다. 기술과 산업의 발달도 개별영역 내의 발달로 이루어지는 것이 아니다. 혁신을 위해서는 다른 학문 기술 분야, 다른 시각과 문화를 유기적으로 연결하는 것이 필수적이다. 이러한 리더십은 서로를 존중하고 서로에게서 배우는 경험을 통해서만 가능하다.

소통과 화합을 위한 캠퍼스를 만들기 위해서는 물리적인 건물과 공간에서도 변화가 시급하다. 신체적 장애를 가지고 있는 학생들을 위한 공간을 따로 만들어 놓는 것이 아니라 차별하지 않는 모두가 접근하고 이용할 수 있는 캠퍼스를 조성해야 한다. 공간은 소통과 화합과 다양성의 인정과 인권의 존중을 보여준다. 교육은 개념적인 다양성과 이론적인 화합으로 만들어지는 것이 아니다. 캠퍼스의 공간에서 나타나는 다양성의 존중은 체화되어 실질적인 교육을 만들고 소통과 화합을 만들 수 있다.

2. 서울대학교 다양성 2030 발전계획 연구

A. 다양성 2030 발전계획 연구의 목표와 범위

서울대학교 다양성 위원회는 구성원의 다양성 증진에 대한 연구를 수행해 왔으며 수량적인 다양성에 기여해 왔으나 이제는 다양한 구성원이 서로 배려하고 협의하는 다양성과 포용성의 문화를 조성해야 하는 또 다른 과제를 수행할 필요가 있다. 2012년 UN의 Global Education First Initiative에서 3대 교육 우선순위의 하나로 세계시민양성을 제시한 바 있으며 문화적 다양성의 이해와 존중이 중요한 목표 중 하나가 되어야 함을 명시하고 있으며 다양함에 대한 배려와 이해보다 경쟁과 혐오가 사회의 화합을 막고 있는 한국 실정에서 다양성의 양적인 목표 달성 이상의 노력과 성장이 요구된다. 외국의 대학들은 다양성과 포용성을 중요한 대학의 가치로 인지하고 있으며 Association of American Colleges and Universities는 ‘포용적 수월성(Inclusive Excellence)’이 대학 발전의 새로운 목표가 되어야 한다고 제안하고 단순히 차별하지 않는 것을 넘어서 다양한 배경과 문화, 인종, 개인적 특성, 경험, 관점과 가치를 포용하는 것의 중요성을 강조하고 있다.

변화하는 교육환경에서 다양함에 대한 존중과 다양성을 포용할 수 있는 세계시민의식의 필요성을 이해하고 비전을 공유하고 공동의 목표를 설립할 필요가 있으며 다양성의 존중은 이념의 문제를 넘어 일상생활 속에서의 실행의 문제이므로 이를 실행하기 위한 노력과 연습이 필요하다. 본 연구에서는 2030년을 단기목표로 설정하고 서울대학교가 더 좋은 화합사회로 나아가기 위해 다양성위원회가 갈 방향을 설정하고 그동안 선행과제에서 미해결된 문제들과 변화하는 정치·사회·경제적 환경에서 필요한 일들을 논의하고 계획을 세우는 것을 목표로 한다.

본 연구에서는 특히 학부생의 다양성 증진에 초점을 맞추고자 한다. 다양성과 포용성 증진을 위한 실질적인 교육프로그램을 개발하고 교육과정 및 세미나를 통해 구성원의 이해와 실천을 돕고 다양한 구성원의 특성을 알리는 활동으로 다양성의 가치와 혜택을 효과적으로 소통하고자 한다. 그동안 다양성 위원회에서 지속적으로 이루어졌던 연구들은 학내 다양성의 양적인 목표를 제시하고 기여하였으나 본 과제의 결과는 다양성의 증진뿐 아니라 배려하고 화합하는 포용의 다양성 환경을 조성하는데 기여할 수 있는 비전의 공유와 방향 정립의 자료로서 활용될 것으로 기대된다.

B. 다양성 2030 전략과 계획

본 연구에서는 다양성 논의에서 주로 강조해 온 인구통계학적인 다양성을 넘어서는 기능적인 다양성의 개념을 이해하고 증진시키고자 한다. 소속감과 공동체 의식 함양을 위한 거주형 대학(RC) 제도의 도입에 대한 본격적인 논의와 추진이 필요하다. 단과대학 및 학문 분야 간의 장벽을 철폐하고 융복합 교육과 연구를 통해 창의적인 사고와 세계적인 안목과 실질적인 리더십 함양을 추구하는 교육목표를 두어야 한다. 고정된 교육을 탈피하고 변화하는 시대적 요구에 부응하는 다양한 각도의 융복합창업교육이 필요하다. 외국인 구성원에게 포용적인 조직문화로 개편해야 하며 글로벌 협력과 교류를 확대하고 재활성화하는 다변화 전략을 제안한다. 대학은 모두를 위한 공간으로 만들어져야 한다. 신체적 장애가 있는 구성원을 위한 특정한 공간을 만드는 것이 아니라 모두가 접근 가능한 공간으로 변화하는 것이 시급하다. 전 지구적인 탈탄소화 등 지속가능발전을 향한 국제사회의 최근 움직임과 ESG 등의 각종 사회적 담론에서 다양성을 높이는 융복합 접근이 대두됨을 고려할 때, 타 대학의 다양성 기구는 물론 정부와 민간 영역을 포함하는 각종 관·산·학·연 기관들과의 적극적인 다양성 활동 연대 방안도 모색할 필요가 있다.

본 보고서에서는 기존의 다양성 개념을 바탕으로 발전 방향을 모색하는 한편, 기능적 다양성을 심층적 다양성의 하위 개념으로 보고, 전공 다양성과 융합을 증진시킬 수 있는 방안과, 소통과 화합, 존중을 위한 교육을 증진시키기 위한 방안을 제시하였다. 본 보고서에서는 구체적인 2030발전계획의 전략으로 1) 단과대학을 넘어서는 융복합창업교육, 2) 거주형 대학(RC) 제도, 3) 국제화와 외국인 구성원의 포용, 4) 모두가 접근 가능한 캠퍼스 구축, 5) 사회공헌을 통한 존중과 가치교육, 6) 창업 프로그램 재구성, 7) 사회-소속감 개입 연구, 8) 찾아가는 감수성 교육, 9) 거버넌스와 리더십의 재확립을 제시한다. 이 밖에도 정부와 민간 영역을 포함하는 각종 관·산·학·연 기관들과의 적극적인 다양성 활동을 연대 모색할 필요가 있다.

제 2장 한국 사회에서 다양성이 제기되는 배경과 다양성 차원

제 2장. 한국 사회에서 다양성이 제기되는 배경과 다양성 차원

1. 다양성과 한국사회

비동시대성이 공존하고 경합하는 압축적이고도 급격한 사회변동은 산업화 단계를 넘어선 21세기 한국사회에도 여전히 적용된다. 하지만, 본격적인 글로벌 경제로의 편입, 탈(혹은 후기)산업화와 소비사회로의 빠른 전환 등이 수반한 지난 20여년 간 사회변화의 내용은 그 이전 산업 고도화 단계에서 우리 사회가 겪은 사회변동과 질적으로 구별된다.

서비스 경제, 소비사회로의 진입은 지극히 ‘다양’하고 ‘개별화’된 사회·경제·문화적 요구와 그 실현 의지를 고양시켜 왔으며, 기존의 위계와 질서는 그 속에서 급격히 사회적 권위와 정당성을 상실하고 있다. 글로벌화는 한국 사회에는 낯선 ‘개별성(individualism)에 기반한 다양’을 보편 규범으로 맥락화했다. 표준과 동질화, 위에서 아래로 흐르는 일방적인 의사결정의 구조가 접했던 산업사회의 규범적 우위를 개별과 다양, 수평적 소통에 내어주는 시대적 전환이다. 글로벌화는 또한 초국적 이동이 매개하는 인종적·민족적 섞임이라는 새로운 사회현상을 한국 사회도 비껴갈 수 없다는 현실과, 인종과 민족에 배태된 고정관념 및 불평등을 한국 사회에 본격적으로 이식한 맥락이기도 하다. 글로벌화는 다양성의 두얼굴을 동시에 그리고 모순적으로 매개하고 있다. 다양한 사회집단과, 생각과, 삶의 양식이 공존하게 된 21세기 한국 사회의 숙제는 사회구성의 다변화가 자칫 지난 2-30년간 확대된 차별과 불평등을 유지, 재생산하는 원천이 아니라 구성원 개인과 사회의 질을 제고하는 토대가 되도록 하는 인식과 실천의 방법론을 모색하는 데 있다.

21세기 한국 사회 변동의 촉매로서 빼놓을 수 없는 또 하나의 요인은 대학 교육을 위시한 고등교육(higher education)의 폭발적 증가다. 지난 2-30년간 고등교육 확대는 선진산업사회의 일반 추세였지만, 한국과 같이 극적으로 전개된 예는 드물다. 대졸 이상 학력 소지자가 1980년대 전체 인구의 7.6%, 1990년대 14.1%에서 2010년대 35.8%로 2배 이상 상승했고, 25-34세 인구 중 대졸자 비중은 1990년대 21.7%에서 2010년대 64.8%로 수직상승했다. 고등교육기관 진학률은 2000년대 중후반 80%를 상회했을 정도다. 대다수 청년이 고등교육을 받게 되면서, 세대간 교육격차는 커졌지만, 청년 세대 내 교육격차는 크게 줄었다. 그런데 이러한 고학력화 추세 역시 양면성을 지닌다. 한편으로는 사회 전반의 역량과 시민성의 평균수준을 제고하고, 위에서 언급한 서비스 경제, 소비사회를 끌고 가는 개(별)성이 사회전반에 집적되는데 기여했다. 그러나, 다른 한편으로 고학력화가 초래한 과밀 고학력 노동시장은 대기업 혹은 공공 부문의 ‘인정받는’ 좋은 일자리 획득이라는 표준화된 목표추구와 맞물려 학교간 서열체계를 강화하고 상위권 대학에 가기 위한 과열경쟁을 연장했다. 교육기회 불평

등의 유지 확대가 코호트를 따라 고졸에서 전문대졸 이상 여부로, 다시 4년제 대졸 여부로, 그리고 상위권 대졸 여부로 이동해 왔다는 (최성수, 이수빈 2018) 분석도 이를 뒷받침한다. 고등교육을 둘러싼 교육의 양적 불평등은 완화되고 유례없이 확대된 고등교육은 빠른 전환의 가장 중요한 동력이 되어 왔지만, 최근으로 올수록 충족되지 못한 대다수 평균적 고학력자의 기대와 인정욕구가 불안과 좌절로 누적되는 모순적 상황이다.

한국 사회는 산업사회로부터 탈산업사회로, 닫혔던 체계로부터 지역적·전지구적 열린 체계로 서구 경제가 지났던 길을 유사하게 걷고 있지만, 그들에 비해 몇 배 빠른 속도로 전환을 경험하고 있다. 조직과 사회에 배태된 사회적, 문화적 규범과 관성은 단기간에 변하기 어렵고 그에 따라 이질적 규범체계가 동시에 경쟁하는 상황은 불가피하다. 서로 다른 규범체계가 맞부딪혀 만들어내는 혼란과 첨예한 이해관계가 빚어내는 갈등의 개연성은 다른 어느 사회에 비해 높다. 이질성을 다양성으로 인정하고 사회 내에 공존시킬 수 있는 기제가 부재할 때, 사실 여부와는 관계없이 많은 사람들이 사회가 공정하지 않다거나 불평등하다는 감정에 지배될 개연성도 높아진다. 혼란과 갈등은 다양성을 인정하고 공존시킬 수 있는 철학과 방법론의 부재, 그리고 구성원이 공히 신뢰할 수 있는 제도의 부재로부터 더욱 증폭된다.

전반적으로 사회 전반에 대한 공정성 수준이 높을수록 사회에 대한 신뢰도가 높아지는 것으로 알려져 있는데, 통계청 조사에 따르면, 한국 사회 구성원, 특히 청년세대의 공정성 인식이 전반적으로 낮다. 이에 따라 사회에 대한 신뢰나 기관에 대한 신뢰 역시 낮은 것으로 나타난다(한준 2018). 낮은 사회 신뢰 속에서 질 좋은 사회가 부여하는 포용의 감정을 누리기는 어렵다. 한국인들이 현격히 나아진 경제적 상황 속에서도 여전히 불행하다고 느끼는 맥락이기도 하다.

이렇게 보면, 한층 복잡하게 연결되는 사회 속에서 개인이 개별적 존재로 다양한 사회적 위험 속에 위태롭게 존재하거나 자신이 속한 사회 집단의 특성으로 인해 배제되지 않고 건강하게 살아갈 수 있는 조건이 더욱 중요해지고 있다. 다양성은 21세기 한국 사회가 피할 수 없는 존재 양상이 되어 가고 있으며, 사회통합 메카니즘은 그런 다양성 사회의 지속가능 조건이 되고 있다.

다양성 가치는 사회가 이질적 요소로 구성되어 있다는 점에 대한 사회구성원의 인식 정도가 높지만, 이러한 이질성이 불평등의 원천이 될 수 없다는 것을 약속하는 사회적 신뢰를 의미한다. 나아가 이제까지 사회집단간 이질성을 불평등의 재료로 삼아 왔다는 사회적 성찰로부터 이러한 불평등에 개입해 다양성을 사회적 공존과 혁신의 자양분으로 삼겠다는 적극적인 실천을 포함한다. 따라서 다양성 가치에 대한 추구는 성찰적 이해와 새로운 사회계약, 그리고 실천을 포함한다.

사회와 개인 구성원은 다양성이 공존하는 사회의 가치를 철학과 경험을 통해 인식하고 포용사회의 맥락에서 다양성을 다룰 수 있는 기술을 습득할 필요가 있다. 이런 면에서 지식체계와 문화 생산은 물론, 다음 세대 양성의 역할을 맡고 있는 대학의 중요성이 크다. 대학은 경제적 이해관계의 첨예한 대립과 함께 규범적, 문화적 충돌이 일어나는 변동기의 혼란과 갈등, 그리고 사회 혁신의 맹아를 먼저 읽고 이를 다루어 나갈 방법을 다음 세대에게 교육할 수 있는 가장 중요한 사회적 제도이기 때문이다. 뿐만 아니라 그 자체 점점 더 다양한 집단과 삶의 양식이 공존하는 다양성 생태계를 운영하는 기관으로서, 구성원 특히 차세대 리더십을 만들어갈 학생이 다양성과 평등, 포용의 가치를 경험하고 학습하게 하는 적극적인 역할이 기관의 중요한 미션으로 자리잡고 있다.

전세계 주요 대학이 DEI(Diversity, Equity, and Inclusion)의 가치를 조직 맥락에 체계화하고 이를 끌고 나갈 학내 거버넌스를 적극적으로 구축하는 이유다. 한국의 대학에서 다양성에 대한 문제의식은 시작단계이다. 서울대학교와 같이 별도의 권위를 부여하는 다양성위원회를 조직한 경우가 많지 않을 뿐 아니라, 대개는 구조적 다양성을 확보하는데 문제의식이 머물러 있다. 구성원 다양성 확보 그 자체보다는 다양성을 포용하고 평등을 강화하는 구체적이고 장기구상에 입각한 단계적인 정책이 필요하다.

2. 대학의 다양성 정책이 고려해야 할 다양성의 차원

다양성은 대체로 젠더, 성적 지향, 사회계층, 인종, 민족, 언어, 연령, 문화, 종교, 정신적/신체적 능력, 이주에 따른 시민적 위계, 가치관 등 다양한 차원에서 사회구성원이 처한 상황상 발생하는 차이를 의미한다. 다양성 차원은 자주 언급되지만, 다양성의 확정되고 공유된 정의는 분명치 않다. 미국대학협회(The Association of American Colleges and Universities)에 따르면, 다양성은 사람들의 관점과 삶의 방식에 영향을 미치는 모든 형태의 선천적, 사회문화적인 차이를 지칭하는 개념이다(민영 외 2022). 선행 연구에 나타나는 다양성의 차원을 보면, 사회범주 다양성, 인구학적 다양성, 정보 다양성, 가치 다양성이나, 인지적 다양성, 정서적 다양성 등 흔히 사용되는 인구학적, 사회적 범주 구분 외에도 다양한 측면이 고려되고 있다는 점을 알 수 있다.

대학은 지적 성취 뿐 아니라 사회에 뿌리깊은 고정관념, 편견과 차별에 대응하는 성찰적, 민주적 시민성을 교육하는 장이다. 대학은 다양성을 확보하고 소수자적 지위를 지니는 구성원들을 위시한 전체 구성원을 평등하게 포용(inclusion) 함으로써 이러한 목표에 더 다가갈 수 있다. 대학의 다양성 지형은 교육 본연의 인지성장이나 연구

의 선도성을 고취하는데 매우 중요한 기여를 할 수 있다는 점에서도 대학의 본원적 목표에 부합한다.

한편, 대학생의 다양성 지형은 사회 전반의 다양성 지형을 내포하지만 학습자로서의 학생들의 구체적인 요구와 연관된다는 점에서 특수성을 지니기도 한다. 특정한 교육적 니즈를 지닌 여러 소수 집단 학생들이 더 나은 교육 경험을 할 수 있는 환경을 만들기 위해 학교 정책은 적응적 유연성을 지녀야 한다. 이러한 적응적 유연성은 대학을 둘러싸고 있는 급변하는 사회 환경변화와도 직결된다. 대학 다양성 정책은 사회변화, 글로벌 환경변화와 직결되는 학생 구성의 변화를 선도하거나 변화에 예민하게 반응하는데서 나아가 구성적 변화에 대응해 연관 정책의 변화 및 조정을 통해 대학 교육과 연구가 일관성을 갖추는데까지 그 정책 범위를 넓혀야 하기 때문이다. 예로 국제 이동의 증가로 인한 다국적 환경은 언어적, 문화적, 종교적, 민족적 이질성의 증가를 수반한다. 대학의 다양성 정책은 그 과정에서 어느 구성원도 소외되거나 차별되지 않고, 모든 구성원이 이러한 이질성에 대한 적극적, 포용적, 참여적 역량을 제고할 수 있도록, 나아가 다양성이 대학의 질을 한층 높이는 원천으로 작용할 수 있도록 하는 정책설계를 일관되고도 빠르고 유연하게 진행할 수 있어야 한다. 그런 의미에서 대학 다양성 정책과 정책 추진기구는 대학 운영의 핵심에서 작동해야 한다. 한편, 사회 변화는 종종 다차원적 이질성 (예를 들면 특정한 종교 배경을 가진 이주 여성 학생을 통합하게 되는 환경 등)의 복잡한 전개를 수반하므로, 대학은 이러한 다양성의 다차원성과 다차원적 다양성을 다룰 수 있는 평등과 포용의 기제에도 적극적인 이해와 대응을 요구받고 있다.

민영 (2022)에 따르면 대학이 젠더, 연령, 인종, 신체적 조건 등 정체성에 관련된 구성적 다양성을 확보하는 것은 일차적 토대일 뿐이며 이를 바탕으로 서로 다른 관점과 사고방식이 충분히 존중되고 소통되는 인지적 다양성이 확보될 때만이 다양성의 효과가 발현될 수 있다. 이렇게 볼 때 다양성은 어떤 확정된 개념이나 차원을 지니고 있다가보다는 특정 집단이 정의하는 일종의 사회적 경계에 의해 그 구체성이 드러나고 또 공유된다고 할 수 있다. 조직 수준에서 객관화되는 인적 구성의 다양성과 함께 개별 구성원들이 인지하는 주관적 다양성에 주목할 필요성을 강조하는 맥락이다.

(1) 젠더

젠더 관련 다양성과 평등 논의는 전통적으로 남성과 여성 양성 간 차이를 주로 다루어왔지만, 최근 젠더 정체성과 성적 지향에 따른 차이가 더욱 중요한 영역으로 다루어지고 있다.

우선 남성과 여성 간 차이와 관련해, 전통적으로 남성에 유리했던 교육환경은 상당히 개선되었다. 적어도 고등교육 공간에서 평균적인 양적 성별 격차는 거의 해소되었고 교육성취도에서도 상당한 진전을 이뤄 대부분의 선진산업국에서 여성의 학업 성취도가 남성을 추월하는 상황을 경험하고 있다(Borgonovi, Ferrara and agnouj,

2018). 그러나 부문별 성별 격차는 아직 온전히 해소되지 못한 상황이다. 서울대에서도 전체 학생의 성별 다양성 지표는 인지되고 있지만, 세부부문별 성별 학생 다양성 지표는 잘 알려지지 않고 있다. 또 다양성 지표 산출을 넘어 문화적, 규범적으로 남성과 여성에 대한 고정관념에 의거한 차이가 명시적, 암묵적으로 전제되는 교육환경에 대한 분석적인 문제제기나, 이를 여하히 개선하고 통합성과 평등성을 높일지에 대한 구체적인 방법론은 그다지 많이 논의되지 않은 실정이다.

특히 디지털 전환의 맥락에서 디지털 및 정보통신 기술(ICT) 부문에서 디지털 문해력과 컴퓨터를 이용한 사고, 자기규제 등 성향과 태도 등과 관련해 새로운 젠더 격차에 대한 우려가 높아지고 있다. 뿐만 아니라 평균적인 남녀의 학업성취도 격차 축소가 과학, 기술, 공학 및 수학(STEM) 분야에는 적용되지 않는다는 점도 지적되고 있다. 선행연구에 따르면 공학교육은 학생들에게 ‘사람중심/기술중심’ 스타일이나 ‘정서적 연결성/객관성’을 구분해 각기 후자에 더 집중하도록 교육하는 경향이 보고된다. 또 공학자들을 ‘하드 기술’로 지칭하도록 하거나 공학에서 ‘사회적인 것’을 주관적인 것으로 폄하하는 등 젠더 본질주의적 사고와 엔지니어링의 속성을 연결하는 경향이 강하다는 점 역시 지적되고 있다.

공학분야에서 장기화되고 있는 여성의 토큰적 지위에 대한 한 연구는(Seron et al. 2018), 공학분야 여성 학생의 능력주의 시스템에 대한 내면화가 현재의 남성 헤게모니적 질서를 유지하는데 기여하는 측면을 보여줌으로써 명시적인 차별보다 규범과 스테레오타이핑, 각종 상징과 언어에 의한 기존 격차 유지가 강조되고 있다. 젠더 다양성과 포용은 평균적, 수적 차원의 정책을 넘어 세부 부문간 차이, 각부문에 작동하는 사회심리적/규범적 메커니즘, 부문내 분위기 (micro-climate)에 대한 세밀한 개입이 필요하다는 점을 보여준다.

다음으로 젠더 정체성과 성적 지향 (LGBTQI+, Lesbian, Gay, Bisexual, Transsexual, Queer, Intersexual and some who do not self-identify as heterosexual)에 관한 것이다. 서구산업사회에서도 성적 정체성에 대한 차이는 여전히 종종 낙인찍기의 대상이 되고 있으며 이성애가 규범, 정상태로 전제되는 환경에서 다양한 성적 정체성은 사회일반, 직장, 학교 등에서 여러 형태의 차별에 노출되고 있다. 대학의 맥락에서도 이들 학생은 따돌림에 노출되거나 교실의 상황이 안전하지 못하다고 느끼는 경향이 높은 것으로 조사되고 있다 (UNESCO2016). 교수나 동료 학생들의 (무)의식적인 구분짓기 발언 역시 이들의 안전감과 소속감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 이들에 대한 포용적 다양성을 제고하는데, 포용적 정책의 결여와 주류적 젠더 사고, 양성 대표성 등 강고하게 지속되는 젠더 질서의 영향이 공히 작용하는 것으로 알려져 있다. 서울대학교에서도 인권헌장이 LGBTQI에 대한 포용성을 명문화하는데 대한 반대의 기류가 강하게 형성되면서 선포가 지체되고 있는 데

에서도 볼 수 있듯이, 국내 대학에서 젠더 정체성에 대한 본격적인 토론이나 포용정책은 아직 시작되지 않았다고 볼 수 있다. 젠더 유동적 정체성을 반차별법 및 정책과 연결짓는 커리큘럼 구성 정책 등에서 보듯 서구에서는 최근 LGBTQI에 대한 규범적 관용도를 높이고 장기적 사회경제적 포용을 강화하는 다양한 대학의 정책이 증가하는 경향이다.

(2) 학문분야

대학내 분과별 경계짓기에 작용하는 다양한 장치는 분과내 전문성을 강화하고 구성원의 정체성 공유와 협력을 제고하는데 기여한다. 그러나 경우에 따라 부문/분과별 이기주의로 발현되기도 하는 집단내 응집성과 내집단 편애가 과도하게 높을 경우 분과간 지식의 흐름과 자극을 제약하고 학문의 융합적 발전을 저해할 뿐 아니라, 분과간 자원과 기회의 불평등을 강화할 수 있다. 학생사회 내에서도 사회변화와 노동시장 기회구조의 변화 등이 작용해 은연 중 이공계통 학생들의 우월감이나, 인문사회계통 학생들의 열패감이 학생들의 평등하고도 협력적인 관계 형성에 부정적인 영향을 미치기도 한다. 특정 지식 유형이나 분야에 대한 우월성을 내포하는 행위나 태도는 분과의 기존 질서를 유지하고 분과 밖 사람들과의 경계를 강화할 가능성이 높다. 학생간 교과 활동(curricular)과 과외 활동(co-curricular) 전반에서 이종의 전공이 서로간의 협력 경험과 이해를 높일 수 있는 분과간 학생 교류 정책 (e.g. 1학년 대상의 기술과 사회 주요 이슈에 대한 초분과간 토론 과목 개설; 이종의 분과간 통섭적 설계 전공 활성화, 창업관련 교육 초분과간 협업 지원 및 교육) 을 통해 확대할 필요가 있다. 점점 더 지식의 융합에 따른 학문적 혁신이 강조되는 상황에서 부문별 혹은 분과별 내집단(in-group) 성향을 완화하고 분과내 장벽을 만들어내는 언어의 배타성을 완화함으로써 학생들의 타분과 접근과 포용을 확장하는데 기여할 수 있기 때문이다.

(3) 지역

최근 학생들이 대학 전 경험 차이를 만들어내는 가장 강력한 차원 중 하나로 인식하는 요인은 서울과 비서울로 양분되는 지역 차이이다. 한국사회에서 서울집중성 혹은 자원의 서울 독점 현상은 이미 잘 알려진 현상이고 다양한 지역균형개발 정책을 통해서도 해소를 꾀해 온 다양성/평등 저해 요인이다. 서울대학교는 상대적으로 강하게 지역균형선발제도를 핵심 입시정책 요소로 고수하면서 한편으로는 지역의 우수한 인재에게 기회의 형평성을 제공하는 한편, 다양한 지역적 경험이 녹아드는 대학사회 다양성을 추구해 왔다. 그럼에도 불구하고 서울과 서울외 지역의 경제적, 문화적 자원의 격차는 학생들에게 객관적 혹은 주관적 지역간 계층화나 지역계층적 소외로 인식되기도 한다. 한때 지역균형전형을 통해 입학한 학생들에 대해 일부 학생들의 배타시 담론이 학생 사회에서 문제가 되기도 했다.

입시정책을 통해 기회균등을 추구하는데 초점을 맞춘 지역 다양성 정책은 향후 다양한 지역 경험이 녹아들고 경험의 격차를 줄이는데 기여할 수 있는 섬세한 평등/용

합 정책으로 확대되어야 한다. 즉, 입학 후 학생들에게 다양한 지역간 교류 및 융합정책을 확대함으로써 지역간 다양성에 대한 인식과 격차(감정) 완화가 이루어질 수 있다.

(4) 계층

한국사회는 국제적으로 최고 수준의 공교육을 성취·유지해 왔음에도 불구하고, 가족(부모)의 사회경제적 계층 배경에 따라 자녀의 교과/교과외 활동을 망라하는 교육 경험과 성과에 상당한 격차/불평등이 존재한다는 인식이 널리 퍼져있다. 2000년대 초반 일률적, 권위주의적 교육을 지양하고 창의성과 자율에 기반한 수월성 교육을 강조하면서 도입된 중등교육 기관의 다변화 정책은 단 한번의 시험으로 많은 것이 결정되던 대학입시제도의 다변화와 함께 교육경험 다양화와 질적 제고에 기여한 측면이 없지 않지만, 일반 고교의 소외를 비롯해 교육의 계층화 및 시장화 현상을 강화시켰다는 비판으로부터 자유롭지 않다. 특목고나 자율형 사립고 등 고등 교육 기관의 다변화가 추구되면서 사회계층과 교육기회 간 상관성에 대한 한국사회의 관심은 크게 높아졌다. 실제로 일련의 사회엘리트 계층에 의한 교육 및 입시 관련 비리 사건이 발생하면서 고등 교육의 계층 이동 혹은 계층 유지에 대한 역할에 대한 믿음을 만들어 온 한국 사회 전반에 상당한 내상을 가하기도 했다. 고교특성별 서열화가 반영하는 교육 계층화의 영향은 비단 대학입시에만 국한되지 않고 대학을 포함한 교육경험 전반에 영향을 미친다. 부모의 양육 방식 및 연관된 학교내 학교밖 교육경험의 차이로 설명되는 계급유지 (Lareau 2011) 메커니즘, 엘리트 학교 학생에 대한 민속지를 통해 능력주의 담론이 정당화하는 계급특권 (privilege)의 재생산이 이루어지는 메커니즘 (Khan 2011) 등 최근 미국에서 교육과 계층적 격차 및 계층 유지 간 관계에 대한 세밀하고도 영향력 있는 연구가 제출되어 왔다. 이들 연구에서 주로 보여주는 것은 단순한 계층의 경제적 차이라기보다는 교육이 매개하거나 발현하는 사회 및 문화자본에 의한 계급불평등과 계급간 이동 가능성의 제약이다.

한국의 대학에서도 특목고와 자율형 사립고에 상위권 대학 합격률이 높아지면서⁶⁾ 이들 학교 출신 학생들이 자연스럽게 연결망을 형성하는 것을 볼 수 있다. 탈산업사회, 소비사회로 진입한 한국에서도 사회계층(혹은 사회경제적 계층)은 교육에 투자할 수 있는 경제 자본의 격차를 넘어, 사회적 자본 (자원과 정보, 협업 의 연결망) 및 문화자본 동원 능력의 격차를 통해 계층적 격차를 만들어낼 개연성이 한층 커지고 있다. 이러한 상황은, 단순히 계층적 다양성을 고려하는 입시정책만으로 대학내 통합과 평등을 추구하기는 어렵다는 점을 함의한다. 하위계층 학생들이 상위권 대학에 진입할 수 있는 기회를 보다 넓게 열어주는 입시정책을 적극화함으로써 구조적 다양성을 높이는 정책은 현재보다 더 강화될 필요가 있다. 그러나, 이런 구조적 다양화 정책을

6) 서울대학교의 경우, 다양성 보고서에 통계 자료가 제시되는 2020년 까지 일반고 비중은 2016년 이래 큰 변화가 없다. 2018년 50.2%로 전년에 비해 약 2% 정도 높아졌으나 그 이후 40.4%, 49.9% 등으로 큰 변화가 없다. 지역균형선발 전형에 의해 일반고 학생들을 적극적으로 포함시키려는 정책이 없다면, 현재 약 절반에 해당하는 일반고 출신 학생 비중은 더 낮아질 개연성도 있다.

넘어), 다양한 계층적 배경을 지닌 학생들이 서로의 사회경제적 경험을 대학이라는 공간에서 상호 학습하고 이해할 수 있는 장을 제공하는 것이 중요하다. 미래에 국가, 시민사회, 시장의 주요 장에서 리더십을 발휘할 것으로 기대되는 학생들이 다양한 사회경제적 배경으로부터 배출되는 상황은 매우 중요하다. 대학은 핵심적인 미디어가 될 수 있다. 혹은 적어도 대학에서 계층 다양성을 경험하고 이해한 학생들이 이후 다양한 장에서 정책결정과 실행에 참여함으로써 포용사회 구축에 기여하는 미래 상황에 대학의 책임이 있다. 뿐만 아니라, 교육의 계층불평등 효과가 커지고 있다는 우려가 커지고 있는 상황에서 학생들의 사회경제적 위치에 따른 공식-비공식적 경험의 격차를 최소화함으로써 대학내 평등 제고는 대학의 현재적 과제다. 엘리트 대학에서 하층 학생들의 수업 참여를 유형화한 Jack(2016)의 연구는, 특별(privileged) 고교를 나온 하위 계층 학생(The privileged poor)들이 기존의 편견과 달리 수업에 적극적으로 참여하는 방식과 교수 및 조교와의 소통 방식에 능숙한 것으로 보이는 경우도 있으나, 일반 로컬 학교 출신의 하위계층 (the doubly disadvantaged) 해당하는 학생들은 엘리트 대학에서의 새로운 규범을 익히는 것에 어려움을 보이며, 수업 참여에도 소극적이었다는 점을 강조했다. Corredor, J. et al. (2020)의 연구 역시 학자금 대출을 받은 저소득층 학생들이 대학에서 겪는 문화자본과 상징자본의 부재로 인해 상호작용의 어려움을 겪는 상황을 설명하고 있다. 경제적 차이와 연결되는 문화자본의 차이는 사회적 관계 형성의 격차과 함께, 상징적 장벽(symbolic barrier)를 형성하여 대학 및 대학 후 경험에 영향을 줄 수 있는 요소임이 최근 연구에서 더 많이 강조되는 경향이다. 이는 앞서 언급한 차원 중 하나인 출신지역 격차와도 교차되는 지점으로 계급적 배경은 도시-비도시 배경과 함께 학생들의 문화자본과 아비투스를 형성하는데 중요한 요인으로 작동한다(Czerniewicz & Brown 2014; Xie & Reay 2020)는 점을 밝힌 연구도 여럿이다.

Binder와 Abel (2019)의 연구는 상징체계에 의해 유지되는 불평등(Symbolically maintained inequality) 개념을 사용하여, 하버드와 스탠포드 학생들이 엘리트 대학들 사이에서도 자신들의 출신학교를 일종의 상징자본으로 사용하며 구분짓기를 시도하는 양상을 보여주고 있다. 학교 내에서 혹은 학교 간에 학생들이 경험하거나 실천하는 계층 불평등에 학교 정책이 효과적으로 개입(intervention)할 수 있는 방법에 대한 고민을 보여준다.

한편, Jin & Ball (2020)의 연구와 같이 엘리트 대학 내에서 사회적 성공을 거둔 노동계급 학생들에 대한 연구도 있다. 이들은 성찰적 인식을 통해 자신의 아비투스를 변화시켰던 학생들에 주목하면서 아비투스와 성찰성(reflexivity)의 작동방식을 분석한 것으로, 계급적 한계의 초월, 즉 학생들이 자신의 조건에 대한 성찰적 자각 (a

7)현재 서울대학교에서 계층을 직접적으로 고려하는 입시 전형은 기회균형이 유일하다. 지역균형전형이 간접적으로 계층다양화를 추구하고 있다고도 할 수 있으나 지역과 계층의 교차가 계층 밀집을 높일 가능성도 배제하기는 어렵다. 지역균형에 비해 기회균형 전형은 한층 소수를 선발하고 있고, 주로 빈곤층에 집중하므로 오히려 중하위 계층에 기회를 주는 정책은 사각지대에 남아 있어 역설

reflexive awareness)과 조건이 만들어내는 효과에 맞서는 지속적 노력을 통해 아비투스(toned habitus)의 성찰적 변화(toned habitus)를 강조했다 (Jin, J., & Ball, S. J., 2020: 255). 대학은 학생 자신이 배태된 계층적, 지역적 조건, 그리고 이러한 조건이 만들어지고 발현되는 구조에 대한 성찰성을 연구하고 교육하는 거의 최초의 본격적인 장이 될 수 있다는 점에서 중요하다. 따라서 구조적 다양성에 머물러 있는 대학내 계층 포용성과 관련한 세밀하고도 적극적인 정책의 필요성에 대한 대학 당국의 인식과 함께 다양한 계층의 학생들이 학교 생활에서 경험을 공유할 수 있는 교과내, 교과외 활동의 다양화 정책이 필요하다.

(5) 국적, 민족, 인종

민족과 인종에 따른 다양성은 한국사회에서 주로 ‘다문화’ 담론으로 논의되어 왔으나, 다문화 정책의 특성 중 하나는 문화적 상대성을 존중, 이해하는 바탕위에서 통합을 시도하기 보다는 통합이라는 명목하게 특히 개발국으로부터 한국에 온 이주민에 대해 한국 문화에 대한 동화 (assimilation)를 시도해 왔다는 점이다. 한국의 영토적, 문화적, 민족적 경계 내에서 자라온 사람들을 다문화적 환경에 적극적으로 노출하고 문화적 상대성에 대한 존중을 교육하려는 시도는 충분치 않았다는 의미이기도 하다. 이에 따라 많은 경우 다문화는 우리 문화를 효과적으로 교육하고 이식해, 이주민과 외국인을 통합시키는 정책으로 오해되기도 했다. 이러한 상황은 학교의 경우에도 예외가 아니다. 수월성을 강조하는 환경일수록, 민족과 인종의 섞임은 학생들의 학습과정에서 그룹내 효율성을 방해하는 요소로 인식되는 경향이 적지 않았으며, 국제화에 대한 접근은 주로 서구 (‘선진’) 문화와 언어(특히 영어) 학습에 국한되는 문화적 편향성 혹은 후기 식민주의적 성향을 드러내기도 했다.

그러나 한국 문화와 빠른 경제적 성취에 대한 외국인의 관심 증대와 함께 학내 유학생 및 교환 학생의 비중이 높아지고 있는 한편⁸⁾, 한국으로 온 이주민, 특히 아시아 지역내 이주민의 시간이 축적되면서 이주민 2세대의 대학 진입도 빠르게 확대되고 있다. 이에 대학도 국적, 인종, 민족 관련 다양성, 평등화, 포용 정책의 고도화를 요구받고 있으며, 한국어나 영어를 모국어로 하지 않아 한국 대학에서의 학습에 곤란을 느끼는 다양한 국적의 학생들에게 어떻게 양질의 교육경험을 제공하고, 이들의 학업 성취를 제고할 것인가는 당면 과제가 되고 있다. 또, 한국의 문화적, 지리적 영역 안에서 자라난 학생들에게 글로벌화가 단순히 지리적 영역 밖 경험을 쌓는 것 뿐 아니라, 학내에 들어와 있는 다양한 문화와 적극적으로 만나고 상호 이해의 폭과 경험을 넓히는 것을 의미한다는 인식을 제고시키는 노력과 해당 경험을 적극적으로 지원하는 다양한 정책을 모색하는 것 역시 중요한 과제다.

한편, 인종적, 민족적 소수에 해당하는 학생들의 적응 전략을 다루는 외국 문헌에

8) cf. 코로나 19로 국제 이동은 전반적으로 현격히 줄어들었지만, 오히려 장거리 이동을 단거리 이동으로 바꾸는 이동 패턴의 변화가 만들어지고도 있다

따르면, 다수를 이루고 있는 인종/민족과의 접점이 적은 상태에서 자라난 소수학생의 경우 또래 네트워크(peer network)에 적응하는데 한층 어려움을 겪는다는 점을 보고 한다(Johnson 2019) 그러나, 그들 중에서도 인종/민족적으로 다양한 네트워크를 만들려는 노력을 통해 이러한 어려움을 극복하려는 노력을 보이는 그룹도 발견되었다. 이러한 연구 결과는 다양한 네트워크 형성하려는 학생들의 노력을 측면에서 지원하는 정책의 중요성을 말해 주는데, 단순히 학생들간의 공통의 관심사가 존재한다는 사실이 분리 완화에 도움이 되지 않는다는 점을 강조하는 또 다른 연구는(Stark & Flache 2012)는 이러한 지원 정책에도 세밀한 고려가 필요하다는 점을 보여준다. 즉, 공통의 관심사를 만들면서 집단 형성에 개입했을 때 오히려 역효과, 즉 의견이 일치하지 않아 분리가 강화되는 (common interest trap)의 위험이 발생할 수도 있으므로, 인위적으로 집단/네트워크를 만들어 주려는 노력보다는 차이에 기반한 상호 이해의 중요성, 기능적 이점을 인식하게 하거나 접점을 찾아가는 방법론 상의 교육 등이 필요하다는 사실을 상기할 수 있다.

또 한편, 인종, 민족, 국적에 의한 다양성은 앞서도 언급했듯이 특히 학교밖 맥락과 연결되어 종종 학교내에서도 차별 혹은 배제의 경험으로 연결될 위험도 있는데, 그 뿐 아니라 이러한 차별 혹은 배제의 경험은 단일 차원에서 일어나기보다는 다차원적 사회 범주의 교차에 의해 현실화, 강화되기도 한다는 점에 주목할 필요가 있다. 예를 들면 기존 문헌에서도 인종과 성이 교차되면서 차별의 경험이 훨씬 극적으로 전개될 수 있다는 점을 보여주는 사례가 적지 않다.

(5) 장애

최근 한국 사회에서 장애와 관련된 당사자 운동이 전개되면서 장애에 대한 차별 금지, 포용에 대한 사회적 인식이 크게 제고되고 있다. 대학의 맥락에서는 훨씬 이전부터 베리어프리 운동 등으로 장애를 가진 학생들의 학습권과 이동권에 대한 인식제고와 학생들의 운동, 학교의 정책 및 시설 개선 등이 진행되어 왔다. 그럼에도 불구하고, 서울대학의 경우 장애학생 등록 수는 2016년 84명에서 2020년 67명으로 추세적으로 줄어들어 왔다. 장애학생이 서울대 입시를 통과할 수 있는 지원이 적극적으로 추진되지 못했다는 것을, 그리고 서울대 어드미션 정책 역시 이들을 보다 적극적으로 포용할 수 있는 방안이 적극적으로 고려되지 못해왔다는 것을 알 수 있다.

장애를 지닌 학생들의 이동권과 학습권을 제고하는 정책의 시급성에 비추어 이들의 특수성에 집중해 개선하는 움직임이 강조되어 오기는 했지만, 이러한 시각이 오히려 장애 학생들의 스티그마를 강화한다는 문제의식도 다른 한편에서 제기되어 왔다. 특히 후자는 비가시적 장애를 지닌 학생들이 장애에 대한 낙인과 시장에서의 불이익을 고민하며 정체성을 접립하는데 혼란을 겪고 있다는 기존 연구와 연결될 수 있다 (Riddell & Weedon(2014). Kendall(2016) Grimes et al. (2018) 등도 장애를 가지고 있지만, 이를 드러내지 않는 학생들(non-disclosure) 학생들이 이러한 결정을 하게 되는 이유를 추적한다. 이들에 따르면, 대학은 모든 학생을 장애와 비장애의 이분

법을 통해 구분하는데, 이 과정에서 장애를 가진 학생은 ‘학습을 위해 제도적 도움이 필요한 사람’이라는 낙인을 얻게 되며, 그에 따라 자신의 장애를 드러내지 않고 비가시적으로 머물게 함으로써 필요한 도움을 받지 못하는 악순환에 놓이게 된다. Grimes et al.은 장애를 학습에 대한 도전으로 새로 (일반적으로 폭넓게) 프레임함으로써 장애를 가진 학생들에게 가해지는 낙인 효과와 이에 따른 감추기 결정을 완화할 것을 제안한다. 이러한 고려는 매우 중요하고 학습을 저해하는 다양한 종류의 가시적 비가시적 장애에 대한 지원 정책의 필요성, 학내 포용성 제고의 중요성을 환기하는데 매우 중요하지만, 이러한 일반적인 접근이 장애에 대한 보다 적극적인 정책적 개선을 지연시킬 개연성에 대해서는 주의가 필요하다.

3. 다양성 데이터와 지표

위와 같은 다양성 정의와 차원에 대한 다양한 고려에 기반해 보면, 서울대학교의 주요 다양성 지표가 여전히 현재에 비해 더 고도화될 필요가 있다는 점을 알 수 있다. 서울대학교 다양성 위원회의 숫자로 보는 서울대학교 웹사이트에는 (<http://diversity.snu.ac.kr/page/dashboard.php>) ‘서울대의 다양성 환경을 한눈에’ 볼 수 있도록 잘 정리하고 있다. 서울대 다양성 보고서에 기반하고 있는 이 주요 지표는 서울대 전체 구성원 중

- 외국인 학생 출신 국가 (123개국),
- 다양성 임용 (여성 혹은 외국인, 그리고 타교 학부출신 교원 비율, 33.6%), 그리고
- 서울대 학칙과 정관에 적시된 주요위원회의 여성 참여 비율(20.9%) 등을 포함,
- 서울대 구성원의 전반적인 성별비율 (학부재적생 중/ 대학원 재적생 중/ 전임교원 중/ 비전임전업교원 및 연구원 중/ 일반 정규직 중/ 무기계약직 및 기간제 근로자 중 각각의 여성비율), 단과대학별 여성교원 및 여학생 비율
- 서울대 국제화 현황 (외국인 학생, 외국인 교원 수와 외국인 학생 출신국가 수, 아웃바운드 교환 및 방문학생, 디지털 SNU in the world 참여 학생 수),
- 학부 신입생출신 고등학교 비율,
- 장애학생 등록 수 등을 포함한다.

위에서 언급했듯이 서울대학교의 다양성 지표는 해당 정책이 주로 구조적 다양성 즉, 캠퍼스 내 다양한 집단의 인구 사회학적 구성비에 집중되어 있다는 것을 보여준다. 그러나, 학내 총장 직속 위원회로서 다양성 위원회의 제도적 위치가 자리를 잡아 가면서, 그리고 조직의 다양성 추구에 대한 사회적 인식이 한층 높아지면서 서울대의 다양성 정책 역시 현재의 구조적 다양성에서 한차원 높아질 필요가 있다. 이제까지 학내의 다양한 사회인구학적 구성비 자체를 제고하기 위한 여러 정책적 노력이 이제 질적인 평등 및 포용 정책과 적극적으로 결합하면서 다양성 양적 제고 역시 견인하는

한단계 나아간 접근이 필요하다는 의미다.

학부생 교육에 국한해 보면, 학생들이 위에서 언급한 여러 차원의 다양한 집단의 학생들이 고루 섞여 대학생활을 해 나가도록 하는 경험을 제공하는 한편, 이들이 이러한 다양성을 경험하면서 다양성을 평등과 포용의 관점에서 적극적으로 다루어나가는 기술을 연마하도록 하는 경험을 동시에 제공하는 것을 목표로 할 필요가 있다. 긍정적인 다양성 경험은 학생의 인지 발달의 면에서 그리고 서울대학교가 지향하는 (세계) 시민으로서의 사회에 대한 참여와 책임 (civic engagement)라는 차원에서 모두 긍정적으로 작동한다는 점이 다양성의 인지 발달 및 사회적 참여에 대한 메타 분석을 시행한 선행 연구(각각 Bowman 2010; Bowman 2011)에도 강조된 바 있다.

Bowman의 메타분석에 따르면 대학의 다양성 경험이 인지발달에 전반적으로 유의한 긍정적인 상관 관계를 보여주는데, 이 중에서도 일부 유형의 다양성 경험은 다른 유형보다 효과가 배가됨을 드러냈다. 이러한 경험적 연구에 활용되는 다양성 지표는 다양성 경험으로 측정되는데, 대학의 맥락에서 학생 다양성 경험은 아래와 같은 몇가지 차원으로 구분될 수 있다.

1) 구조적 다양성(structural diversity): 캠퍼스 내 다양한 집단의 인구사회학적 구성비다. 구조적 다양성은 학생 발달에 직접적으로 기여하지는 않는 것으로 알려져 있으며, Bowman (2011)에 따르면 다양한 친구의 존재를 통해 교실 안팎에서 상호 작용할 수 있는 기회를 제공함으로써 교육 퍼포먼스나 시민적 관심과 참여에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 구조적 다양성에 대한 경험은 상호작용의 이점이 발생하기 위한 필요 조건이지만, 학생들의 긍정적 학습 경험에 대한 충분 조건은 아니라는 것이 기존 연구 대부분의 주장이다.

2) 교과과정 다양성(classroom diversity): 수업 내에서 발생하는 다양한 또래에 대한 학습으로 구성된다. 다양성 관련 교과 과정(예: 민족 연구, 여성 연구) 뿐만 아니라 다양성 교과 과정과 연관된 여러 활동(예: 문화 인식 워크숍, 정체성 기반 학생 조직, 다문화 캠퍼스 행사) 참여도 구성 요인이 될 수 있다. 다양한 집단을 경험할 뿐 아니라 수업과정이 다양성에 대한 인식과 이해를 도울 수 있도록 하는 구성요소들을 포함하고 있다고 할 수 있다. 교과 과정 다양성의 또 다른 중요한 형태는 그룹 간 대화다(Schoem & Hurtado, 2001). 캠퍼스에는 일반적으로 불일치나 갈등의 전통이 있는 사회 집단들이 존재한다. 훈련된 동료 중재자의 사용, 읽기 및 성찰을 통해 학생들은 안전한 공간에서 논쟁의 여지가 있는 문제에 대해 토론경험을 제공하는, 교과과정 다양성의 중요한 측면이다.

3) 비공식적 상호작용의 다양성(informal interactional diversity): 수업 내외의 상황, 즉 기숙사에서나 사회 활동 중 교실 밖에서 일어나는 또래들과의 다양

한 상호작용의 빈도와 질을 모두 포함하는 개념이다. 이러한 비공식적 상호작용상 다양성은 비판적인 사고력과 사회적으로 책임감 있는 리더십을 증진에 작용하는 것으로 보고되고 있다. 대인관계 형성을 통한 집단 간 공감의 시민의 태도와 행동을 형성하는 데 영향을 줄 가능성이 높기 때문에 다양한 인종과의 비공식적 상호 작용은 다른 다양성 경험보다 시민 참여 결과와 밀접한 관련이 있는 것으로 보고 되고 있다.

Bowman (2010, 2011)은 이러한 다양성 경험을 활용한 다양한 연구결과를 메타 분석해 대학에서 경험된 다양한 인종과의 상호작용은 인지 발달과 매우 밀접한 관련이 있다는 점을 강조했다. 다양성 교과 과정, 다양성 워크숍, 인종 외 다양성에 기반한 대인적 상호 작용 등이 모두 인지 발달과 긍정적인 관련이 있지만, 인종다양성에 기반한 상호작용이 미치는 효과는 매우 높은 것으로 나타났다. 한국적 맥락과 미국의 맥락과의 차이는 있지만, 이러한 결과는 사회적으로 분리성이 높은 혹은 기존에 경험해 보지 못했던 이질적 요소와의 직접적인 대면(섞임)은 상호 작용에서 발생하는 불균형을 해소하려는 노력과 상황을 이해, 적응하려는 인식을 유발하며 이러한 과정이 인지 성장에 기여한다는 것이다. 이러한 직접적인 대면적 상호 작용은 교과서를 읽거나 다양성 워크숍에 참여함으로써 발생할 수 있는 간접 상황보다 더 큰 도전과 불균형을 유발함으로써 학생들의 인지 발달에 기여한다는 점을 보여준다. 이러한 연구 결과의 함의는 학교가 학생들이 익숙함을 넘어 다양한 환경을 자연스럽게 경험하고, 그로인해 발생하는 여러 상황과 문제를 적극적으로 해소하도록 하는 상황을 세밀하게 설계함으로써 인지기술, 비판적 사고, 문제 해결 능력 등을 함양하고, 후속세대 시민성, 리더십에 요구되는 윤리성, 책임을 교육할 수 있다는 점이다.

4. 기능적 다양성의 이해

A. 기능적 다양성의 개념

기능적 다양성(functional diversity)의 개념은 조직심리학적 접근을 통해 이해할 수 있다. 조직심리 연구에서는, 조직 내 다양성을 표면적 다양성과 심층적 다양성의 두 가지로 구분한다.⁹⁾ 표면적 다양성(surface-level diversity)은 타인이 쉽게 관찰, 파악할 수 있는 다양성 차원으로 이루어지는데, 예컨대 이미 언급된 젠더, 국적, 지역 등의 다양성을 포함한다. 표면적 다양성은 많은 경우 개인의 출생

9) Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.

시 결정되며, 사회적 문제에 대한 태도를 예측하는 특성으로 작용하기도 한다. 반면 심층적 다양성(deep-level diversity)은 관찰과 파악에 상대적으로 긴 시간이 소요되는 차원으로 이루어지며, 중요한 예로 교육(교육수준, 전공)과 업무영역을 포함한다. 표면적 다양성과 달리, 심층적 다양성은 개인이 후천적으로 획득하고 개발할 수 있는 특성들로 이해할 수 있다. 또한 심층적 다양성은 개인의 지식, 기술, 과업 관련 경험을 결정지을 수 있는 특성으로, 조직 및 집단 내 과제 및 업무 수행에 유의미한 영향을 미칠 수 있다.

본 보고서에서는, 기능적 다양성을 심층적 다양성의 하위 개념으로 보고, 대학 조직 내 학부 학생들의 전공, 구체적으로 소속단과대학 및 학과가 어떤 의미를 지니는지, 또한 전공 다양성과 융합을 증진시킬 수 있는 방안과, 그것이 가져올 수 있는 효과에 대해 논하고자 한다.

B. 기능적 다양성의 효과

기존의 조직심리학 연구에 따르면, 집단 내 기능적 다양성은 크게 두 가지 심리적 과정을 통해 개인과 집단의 결과에 영향을 미친다.

첫째, 기능적 다양성은 집단의 정보처리과정(information-processing)에 긍정적인 영향을 미치고, 이를 통해 창의적이고 질 높은 과업수행을 촉진할 수 있다.¹⁰⁾ 이 관점은 대학 전공과 같은 기능적 다양성이 개개인의 고유한 지식, 인지 과정 및 과제 경험을 대표한다는 것에 초점을 맞춘다. 따라서, 집단 내 높은 수준의 기능적 다양성은 구성원으로 하여금 여러 가지 관점과 의견에 노출되고 다양한 인지적 자원을 축적하도록 함으로써, 질 높은 문제 해결책을 찾아내도록 돕는다는 주장이다. 실제로 집단 구성원의 기능적 다양성이 집단의 과제 수행에 긍정적 영향을 준다는 경험적 연구결과들이 보고되었다.¹¹⁾

둘째, 기능적 다양성은 개인의 사회적 분류화(social categorization) 및 소통의 어려움을 야기하여, 집단 내 갈등을 유발할 수 있다.¹²⁾ 이 관점은 기능적 다양성이 개개인의 정체성의 근거가 될 수 있다는 점, 또 언어사용과 사회적 상호작용에 중요한 영향을 미친다는 것에 초점을 맞춘다. 예컨대, 각기 다른 전공 공부를

10) Williams K, O'Reilly C. 1998. The complexity of diversity: a review of forty years of research. In *Research on Managing in Groups and Teams*, ed. D Gruenfeld, M Neale, Vol. 20, pp. 77-140. Greenwich, CT: JAI Press

11) Milliken F, Martins L. 1996. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*. 21. 402-33

12) van Knippenberg D, De Dreu CKW, Homan AC. 2004. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*. 89. 1008-22

한 개인이 집단에 모여 있는 경우, 개인은 자신의 전공에 대한 애착 혹은 내집단 편향을 보이며 타 전공 구성원에 대해 부정적 편향을 보일 수 있다. 부정적 편향이 없는 경우에도, 전공에 따라 각 구성원이 사용하는 언어의 차이, 상호작용 패턴의 차이로 집단 내 소통의 장벽이 생길 수 있으며, 이는 집단 내 갈등(conflict) 및 부정적 조직과정(coordination)의 원인이 된다. 갈등과 조직과정은 집단 과업결과를 결정짓는 핵심적인 요소이므로 기능적 다양성은 집단 과제 수행에 부정적 영향을 미칠 수 있는 가능성이 있다.

요약하면, 기능적 다양성은 개개인의 고유한 인지적 자원 사용을 촉진하고 집단 내 사용가능한 인지적 자원의 종류와 양을 증가시킴으로써 집단의 과업 수행에 긍정적 영향을 미칠 수 있으나, 반대로 다양한 구성원의 소통과 조직과정을 저해하는 요소가 될 수도 있다. 따라서, 기능적 다양성의 긍정적 잠재력을 끌어내기 위해서는, 다양한 기능적 배경을 가진 구성원들의 긍정적 상호작용 기회를 마련하고, 서로의 지식 및 언어에 대한 이해를 돕는 교육 등을 제공하는 것이 매우 중요하다.

C. 서울대학교 다양성 발전계획 수립에서 기능적 다양성의 중요성

서울대학교는 다수의 단과대학과 학과로 이루어진 종합대학이다. 따라서, 학생들이 집단을 이루어 생활하는데 있어, 소속단과대학과 학과가 매우 중요한 기능적 다양성의 효과를 발휘할 가능성이 있다. 또한, 창의적이고 통합적인 사고를 할 수 있는 융합형 인재에 대한 시대적 요구가 증가함에 따라, 서울대학교 내에서도 다양한 학과를 통합한 새로운 단과대학 및 전공이 설립되었고, 이에 따라 서울대학교의 학부 조직 내 기능적 다양성은 더욱 증가하고 있다. 이러한 기능적 다양성의 증가에도 불구하고, 서울대학교 구성원들은 타 단과대학 및 학과와의 소통, 상호작용의 기회가 충분하지 않다고 느끼며, 특히 학부 학생들의 경우, 전공 중심의 커리큘럼에 따라 수업을 수강하기 때문에, 타 대학 학생들과의 학문적 교류의 제한에 대해 아쉬움을 갖는 경우가 많다. 앞서 언급한 바와 같이, 전공 간 소통, 상호작용의 제한은 통합적 조직과정을 저해하고 동시에 기능적 다양성의 융합을 통한 창의적 사고 및 문제해결을 방해할 수 있다. 따라서 본 보고서에서는, 현 상황에서 존재하는 전공 다양성 간의 소통, 상호작용, 이해를 통해 학문적 융합을 도울 수 있는 사회적, 교육적 기회를 마련하는 방안을 모색하고자 한다.

제 3장 다양성 환경과 인식

제 3장. 다양성 환경과 인식

1. 서울대학교 다양성 환경

A. 2021년 서울대학교 다양성환경조사

2021년 서울대 다양성환경조사는 설문조사 프로그램을 통해 2021년 10월과 11월에 실시되었다¹³⁾. 이 다양성 환경조사에서는 1) 소속감 및 포용성, 2) 다양성 및 소수집단 존중, 3) 공정성, 4) 개방성 및 국제화, 5) 학교생활과 대학운영, 6) 서울대 인권현장의 여섯 가지 주제로 이루어졌다.

이 조사의 주요결과들을 2016년에 실시한 서울대 다양성환경조사와 비교하여 볼 때 발전한 분야가 있으며 개선되지 않고 지속되는 문제점도 있음을 보여준다. 학내 다양성의 사각지대에 놓인 소수 집단이 느끼는 차별과 불만족은 여전히 개선되지 않고 있었다. 남성보다는 여성이, 학생보다는 교직원이, 전임교원보다는 비전임 교원들이, 법인직 보다는 비법인 직원들에게 학교의 다양성 존중이나 차별 문제, 그리고 공정성에 대한 불만족이 지속적으로 존재한다는 점이 확인되었다. 소수 집단의 차별과 불만족이 5년 전에 비해 그다지 개선되지 않은 것으로 나타났다.

다양성 환경조사에서는 학내 소통이 원활하지 않음을 보여주었다. 모든 구성원들이 학내 사안을 잘 이해하지 못하고 있다고 생각하고 있으며 서울대가 본인들의 문제에 관심이 없을 뿐만 아니라 스스로가 서울대 문제에 영향을 줄 수 없다고 인식하고 있었다. 이 사안도 5년 전에 비해 그다지 개선되지 않은 것으로 나타났다. 특히 학내 구성원들 특히 학생 집단은 전통적인 서울대 포털이나 이메일이 아닌 다양한 정보의 채널을 활용하고 있으며 이런 많아진 유통채널의 부작용은 대학당국의 정책에 대한 일관되고 정확한 내용의 전달이 어려워졌다는 점이다.

또한 학내 차별 문제를 해결할 수 있는 기관이나 제도가 체계적이지 않고, 제한적으로 이용되고 있으며 만족도 또한 높지 않다는 점이 문제로 나타났다. 차별을 경험한 구성원들 중 직원은 30% 정도가, 다른 집단은 10% 정도가 학내 기관이나 제도를 이용하였다고 응답했다. 집단별로 살펴보면 학부생은 인권센터(20.0%)와 대학생활문화원(20.0%)를 이용한 비율이 높았다. 대학원생은 대학생활문화원(39.1%)과 인권센터(30.4%)를 이용하고 있었다. 교원은 인권센터(39.1%)를 직원집단은 상당수(57.5%)가 서울대 노동조합을 이용한 적이 있는 것으로 나타났다.

또한 서울대 인권헌장 제정과 관련하여 인지도나 관심도가 높지는 않았으나 취지나 제정 여부에 반대하는 의견은 12% 내외로 높지 않았다. 학내 논란의 중심이 되었던 차별금지와 평등권 조항에 동의하지 않는 경우는 학부생의 경우 12%, 전체적으로는 10%에 불과한 것으로 나타났다. 인권헌장 제정에 관해 합의의 가능

13) 제 2차 서울대학교 다양성 환경조사 결과보고서. 2021년 12월 연구책임자 김석호

성이 많은 수치일 수 있다. 반대하는 의견이 많아서라기보다 소통의 채널과 과정, 합의를 위한 동기와 관심의 부재가 중요한 이슈일 수 있다.

B. 다양성환경조사 기반 제안점

2021년 다양성환경조사 보고서는 다음과 같은 제안을 하였다. 첫째는 학내 사각지대에 놓인 구성원들에 대한 대학 당국의 지속적인 관심이 필요하다는 것이다. 여성, 비전임 교원과 비법인 직원들이 경험하는 차별과 불공정의 문제 제기를 심각하게 받아들이고 해결해야 한다. 채용과 승진제도의 문제점은 제도 개혁을 통해 해결할 필요가 있다. 2020년에 진행된 서울대법과 학칙 개정을 통해 교원 채용의 양성평등은 장기적으로 진행될 것이다. 구성원들이 경험하는 차별과 불평등의 문제를 해결하기 위한 대학의 정책 방향에 대한 논의는 아직 기초 단계에 머물러 있다.

둘째로 학내 소통의 문제를 극복하기 위한 다양성 친화적인 환경을 조성해야 한다는 것을 강조하였다. 학교 정책을 적극적으로 알림과 동시에 구성원들의 의견과 피드백이 반영될 채널을 확보해야 한다. 현재 다양한 소통의 채널들을 이해하고 어떻게 활용할지를 고민해야 한다. 특히 학부 학생들에게 친화적인 SNS나 게시판 등을 효과적으로 활용하여 적용할 필요가 있다.

셋째는 차별이나 인권침해의 사안을 제도적으로 해결할 수 있는 절차와 과정을 체계화하는 것이 필요하다는 것이다. 차별 문제에 직면했을 때 이를 실제 학교 제도적 대처 과정은 제대로 구조화 되어 있지 않다. 직원은 주로 노동조합을, 교원은 인권센터를 주로 이용하는 것으로 나타났고, 학생들은 학생회나 생활문화원을 비롯한 다양한 기관들을 이용하고 있다. 각 기관간의 협업과 소통의 체계가 정리될 필요가 있으며 기관들 상호간의 정책과 입장에 있어서 충돌의 여지는 없는지에 대한 점검도 매우 시급하다. 안전하고 신뢰할 수 있는 방식으로 문제를 제기할 수 있는 일관되고 체계적인 프로세스를 개발하는 것이 필요하다.

넷째는 학내 인권규범 제정과 관련된 논의를 다시 시작할 것을 제안하였다. 대다수 구성원들은 학내 인권규범 제정에 대한 인지도나 관심도가 그다지 높지는 않다는 것이 나타났다. 그러나 인권규범 제정에 대해 대체로 동의(약 60%)하며 공청회 등에서 논란의 초점이 되었던 차별금지와 평등권 조항 포함에 대한 반대 의견은 전체적으로는 10%를 넘지 않았다. 따라서 학내에서 합의점을 찾을 여건은 마련되어 있으며 학교 당국의 적극적인 노력이 필요하다.

그리고 체계적이고 과학적인 학내 다양성 환경조사를 위한 지속적인 노력과 모니터링이 필요하다는 것을 강조하였다. 학내 구성원들의 다양한 의견을 제대로 포착하고 문제들과 그 변화 양상들을 지속 모니터링하는 작업이 필요하다는 것을 강조하였다.

2. 대학과 다양성 정책

A. 다양성 증진을 위한 제도적 마일스톤

일반적으로 북미 대학에서 다양성은 인종, 성별, 국적, 사회경제적 지위, 성적체성과 성적 지향, 신체조건 등의 다양성을 의미하며 수치적인 다양성 뿐 아니라 공정성, 수월성, 포용성 등의 가치가 얼마나 잘 적용되고 증진되는가 하는 점에서 대학의 다양성 연구에서 강조되어 왔다.

특히 미국 대학의 대표적인 다양성 정책은 학생 선발에 인종을 고려하는 적극적인 입학정책이 1960년대 민권운동의 영향으로 제도화되었고 학부 교육에서 여학생의 입학은 1970년대 이후 본격적으로 증가하였다. 이런 노력으로 인종, 국적, 성별의 수적인 다양화가 많이 이루어졌다. 그러나 실제로 학생들이 얼마나 잘 성장하고 활동하는지, 소수 집단에 속한 교수들이 충분한 기회와 지지를 받으며 연구와 교육에서 목표한 바를 성취하고 있는지 질적인 다양성의 문제가 다양성 정책의 새로운 방향으로 자리 잡고 있다.

한국의 대학도 지난 10여 년간 가장 눈에 띄는 변화는 여학생과 외국인 학생의 증가이다. 정부가 2004년 외국인 유학생 유치 확대 종합방안을 마련하면서 외국인 학생이 본격적으로 증가했다. 여학생의 증가는 1990년대 이후 본격적으로 진행되면서 현재 4년제 대학의 여학생 비율은 절반 정도를 차지한다. 2007년 도입된 입학사정관제는 인재의 다양성 확보와 입학전형에서 대학의 자율을 강조하면서 도입되었고 2009년부터 도입된 기회균형선발제 역시 대학의 다양성을 증진하려는 노력이다.

대학 교원의 다양화에 기여한 제도로는 1999년에 개정된 교육공무원법과 교육공무원임용령에서 특정대학 학부출신이 모집단위별 채용인원의 3분의 2를 초과하지 않도록 규정한 것과 2003년 국공립대학여성교수임용목표제이다. 그러나 여학생의 비율이 증가한 것보다 여성 교원의 증가는 더디게 이루어졌으며 특히 국공립대학 여성 교원은 사립대학과 비교하여 여성 교원 비율이 낮다. 이런 미진한 발전이 2020년 1월 교육공무원법 개정이 다시 이루어진 원인이 되었다.

국공립대학여성교수임용목표제가 도입될 당시 가장 큰 쟁점은 임용목표제의 도입은 능력주의 원칙에 위배된다는 입장이었으며 평등성을 강조하는 입장에서는 구조적인 문제에 대한 적극적인 시정이 필요하다는 입장이었다.

B. 서울대학교 다양성위원회

다양성위원회는 2016년 3월 창립포럼을 개최하면서 출범한 총장 직속 자문기구이다. 다양성에 대한 이해와 존중이 이루어지는 창조적 학문공동체와 건강한 대학문

화의 구축을 목적으로 국내 대학 최초로 설립되었으며 다양성, 수월성, 공정성, 포용성, 개방성, 지속가능성을 대학이 추구할 핵심 가치로 두고 있다. 다양성위원회 규정에 명문화되어 있는 주요 기능은 다음과 같다.

- 1) 다양성 보호와 증진을 위한 정책 연구 및 건의
- 2) 다양성 관련 현황과 개선실적에 대한 연례보고서 발간
- 3) 다양성 관련 현안 및 정책에 대한 의견수렴 및 제출
- 4) 다양성의 보호와 증진을 위한 교육 및 홍보

다양성 보호와 증진을 위하여 정책 연구와 실태조사를 통해 정책과제를 발굴하여 개선 방안을 학교에 제안하는 것을 목적으로 해마다 두 개의 기획연구를 진행하고 있으며 특히 2016년 첫 기획연구과제인 '교원의 다양성 증진 방안 연구'는 교육공무원법 개정 활동으로 이어져 2020년 1월 개정안이 국회 본회의를 통과하였다. 동시에 같은 내용을 담은 서울대법 개정안도 통과되어 서울대 학칙에 양성평등을 위한 교원 임용 조항이 신설되었고, 앞으로 10년간 여성교원 목표비율이 학칙 부표로 추가되었다. 2016년 서울대학교 다양성위원회 출범 이후 국내에도 대학, 연구기관, 기업 등에서 다양성 기구가 생겨나고 있다. 대학의 경우 2017년 카이스트(포용성위원회), 2019년 고려대와 서울과기대, 2021년 경북대 다양성위원회가 출범하였고, 서울시립대와 부산대 등도 다양성위원회 설립을 위한 논의가 진행 중이다.

C. 다양성 증진을 위한 학생 자치회 활동

서울대학교 학생 자치회는 다양성 증진을 위한 활동을 하고 있다. 예를 들어 2017년 사회과학대학 학생회는 "사회대에 세상을 더하다 (a.k.a 사세더)"를 추진하여 사회과학대학 2층에 있는 사회과학대학라운지에 세상에 대한 고민을 매달 다르게 담아 꾸미는 문화 사업을 추진하였다. '여성주의' 사안을 다루는 포스터를 사회과학대학라운지에 부착하고 사회과학대학신양관에서 개최된 여성주의 도서전 사업 후원하기도 하였다. 2018년에 사회과학대학 학생회 퀴어 권리 인식 개선 캠페인을 하여 '퀴어나무'설치: 사회과학대학 1층에 퀴어 인권 지지 문구를 적을 수 있는 퀴어나무 설치하고, 퀴어 인권 스티커 배포하였다. 퀴어 영화 상영회를 개최하여 샌프란시스코 최초의 커밍아웃한 게이 시의원 하비 밀크의 이야기를 담은 영화 <MILK>를 사회과학대학라운지에서 상영하였다. 2018년 여성의 날을 맞이하여 "MeToo 이어 말하기" 행사를 개최하였다. 서울대학교 자하연앞에서 "MeToo 이어 말하기" 행사를 통해 14명의 학생이 이어말하기 발언자로 참여하였고 총 80명이 넘는 학생들이 행사에 참여하였다.

2019년 학장단과 면담 시 장애인을 위한 시설 개선 의견 제출하였다. 사회대 출입문이 모두 손으로 밀고 닫는 철문으로 되어 있어 휠체어를 이용하는 구성원들의 이동이 매우 어려운 상황이라는 점을 전달하였고, 자동 개폐장치 설치 등의 대안을 고려해 줄것을 요청하였다. 학장단에서는 시설개선의 필요성에는 공감하였으나, 예산상의 문제로 학답받지는 못했다. 2021년에는 교내 장애 인권 동아리 '위디'와 협력하여, 12명의 사회과학대학 재학생 이 사회과학대학 시설물 중 장애인 접근성이 어려운 시설 답사하였다. 16동과 16-1동, 83동 진입로, 출입구, 강의실, 승강기, 화장실, 복도, 계단, 사회과학대학 라운지, 휴게실, 동아리방, 세미나실이 장애인 접근이 어려움을 확인하였다. 사회과학대학 도서관과 중앙도서관 역시 진입로, 출입구, 화장실, 복도, 계단, 세미나실이 장애인 접근이 어려움을 확인하였다. 각 시설의 미흡한 부분 개선 방안 제시, 도서관 및 행정실에 개선 요구하였다. 일반학생들의 인식개선을 위한 홍보포스터를 제작하고, 스티커 배포하였다. SNS공유 이벤트를 만들었고 장애인 구성원들의 장애 접근성 정보 활용 지원과 Barrier-free 지도 제작 및 배포를 진행하였다.

3. 학부학생 인터뷰 연구를 통한 구성원 인식

A. 외국인 학생 인터뷰 연구

이 인터뷰 연구에서 외국인 학생 4명과 연구진의 교수 1명이 1시간 30분 동안 집단 인터뷰 형식으로 서울대학에서의 경험과 제안사항을 논의하였다. 참여한 외국인 학생은 북유럽에서 (스웨덴, 독일) 교환학생으로 1년간 와 있는 학부 여학생 2명과 일반과정으로 다니고 있는 말레이시아 남학생 1인, 그리고 교환학생으로 1년간 와 있는 싱가포르 여학생 1인으로 구성되었다.

외국인 학생들이 긍정적으로 평가하는 부분은 학교의 OIA에서 외국인 학생들의 교류와 지원하는 프로그램과 한국학생들이 외국학생들의 적응을 도와주는 mentor-mentee 프로그램이다. 수업에만 들어가고 공부만 한다면 과제하기도 시간이 충분치 않아서 친구 사귀는 시간이 없다. SNU Buddy Program 과 SISA (SNU International Students Association)는 여러 가지 사회적 문화적 경험을 만들어 주어서 친구를 사귀고 서울대학에서 적응할 수 있는 네트워크를 제공해 주는 점을 긍정적으로 받아들이고 있다. OIA에서 SNU Buddy program 과 SISA 에 쓸 수 있는 예산이 배정되어 있어서 이벤트나 활동지원을 해 주고 있다고 하였다.

외국인 학생들이 겪는 문제들은 언어적 장벽, 문화적 감수성의 부재, 관료적 행정을 대표적으로 꼽았다. 서울대학과 한국에서 느끼는 전반적인 다양성과 개방성의 문제는 젠더간의 혐오, 인권에 대한 인식 부족, 외국인에 대한 편견과 차별, 극심한 경쟁과 정신건강의 문제 등을 지적했다. 문제점에 대한 구체적인 의견은 아래와 같다.

언어적 장벽: 학생들이 가장 큰 문제라고 경험하는 것은 모든 정보가 한국어로만 나와 있다는 점이었다. 한 학생이 예시로 든 경험이다. 도서관에 가서 필요한 책을 찾으려고 했으나 웹사이트가 한국어로만 정보를 나와 있어서 어려웠고 도서관의 스태프에게 문의했으나 한국어로 컴퓨터로 찾으라고만 답변을 들었다. 다른 층을 돌아다니며 혼자 찾아보려고 했으나 결국은 책을 찾지 못하고 나올 수밖에 없었다. 영어로 된 수업도 중간에 한국어로 바꾸어서 하는 것이 일반적이고 PPT를 영어로 해 놓는 것 외에는 모든 자료가 한국어로 나오는 경우가 많다고 지적했다. 학생들은 모두 한국말을 할 수 있다고 가정하고 있어서 한국어로 수업을 진행하는 것이 특별히 문제라고 생각하지 않는 분위기가 흔하다. 또 다른 문제는 영어로 되어 있는 모든 수업이 다 같은 시간, 수요일 오후로 몰려 있어서 수강할 수 없다는 것을 지적했다. 학생들은 영어라고 되어 있는 수업은 영어로 진행해야 하고 필요할 경우 한국어로 된 강의비디오를 따로 참고자료로 넣어야 하는 것이 아니냐고 입을 모았다. 다른 학생들과의 관계에 있어서 한국 학생들이 영어로 말하는 것을 어려워하거나 하고 싶어 하지 않기 때문에 어렵게 느낀다. 특히 동양권에서 온 외국 학생에게는 당연히 한국어를 할 것이라고 추정하는 경향이 더 높다. 외국학생들이 교환학생으로 오는 것은 새로운 문화를 배우고 싶은 목적이기 때문에 외국학생들은 대부분 한국어 강의를 수강하고 한국어를 어느 정도는 구사한다. 그러나 단기간 체류하는 교환학생의 경우 한국어를 유창하게 하는 것은 거의 불가능한 일인데 언어에 대한 구조적인 배려가 부족하다는 인상을 받고 있다.

문화적 감수성의 결여: 이슬람 문화권에서 온 여학생들이 히잡을 쓰고 다니는 것에 대해 이상하게 취급하고 물어보는 경우가 많다. 외국인은 무조건 입장시키지 않는 음식점도 많다. 바의 경우 한국인만 입장가능하다고 입구에 써놓는 경우가 많다. 코로나19로 인해 외국인에게 책임을 돌리는 이유도 있지만 전반적으로 외국인에 대해 차별은 다른 서방 선진국가에서는 용납되지 않을만한 일이 흔하다. 서울대학교의 OIA(Office of International Affairs)에 대하여서는 학생들간에 다른 경험을 보였다. 전혀 문제없이 필요한 정보를 제공받았고 비자 업무 등 행정처리를 잘 해 주었다는 경험을 가지고 있는 학생이 있는 반면에 일처리를 잘 해주지 않고 반응을 해주지도 않는다는 경험을 말한 학생도 있었다. 좋은 경험을 가지고 있었던 학생은 북유럽 출신의 백인 여학생이었고 부정적인 경험을 가지고 있었던

학생은 말레이시아에서 온 동양 남학생이었다. 백인에 대하여 더 호의적이고 동양의 다른 나라에서 온 외국인에 대하여 비우호적인 한국의 편향과도 비슷한 경험을 보여준다.

관료적 행정의 문제: 관료적 행정이 심하고 OIA(Office of International Affairs)에서는 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 명확한 가이드라인을 주지 않는다. 서울대학에 지원할 때에도 정확한 가이드라인을 찾을 수 없었다. 그러나 교환 학생으로 등록하는 정보는 어렵지 않게 찾을 수 있었다. HiKorea 웹사이트는 매우 열악하다. 출입국 사무소에 오고가면서 해결해야 하는 일은 끝이 없고 시간이 많이 소요된다.

한국의 다양성과 화합의 문제: 한국의 젠더 평등 수준은 OECD에서 거의 밑바닥인데 한국 젊은 남자들의 79%가 자신들이 차별받고 있다고 생각하고 그 예시중의 하나가 지하철의 임신부석이라는 나온 기사가 있어서 지금 성평등에 대한 의식이 얼마나 비논리적인지 알 수 있었다. 한국에서는 페미니즘이라는 단어가 금기가 되고 있으며 한국 남자라는 표현도 혐오 표현이라는 것은 젠더 평등 이슈가 뒷걸음치고 있다는 것을 보여준다. 서울대학에서 인권교육과 성평등 의무수업이 있는데 현대의 페미니즘과 다양성의 이슈는 사회적 구조 속에서 만들어져야 하며 구조적인 문제에 대하여 오픈된 공공 논의가 필요하다. 다양성은 여러 차원에서 생각할 수 있다. 젠더 다양성, 신경학적 다양성도 포함되어야 한다. 서울대에서 만나는 한국 학생들은 다양성이나 인권, 화합 등을 보는 큰 시각을 키우기는커녕 스스로의 스트레스와 경쟁 속에 파묻혀 우울증과 불안증이 심한 것으로 보인다. 룸메이트나 클래스메이트 등 주변에서 만나는 한국 학생들의 정신건강 문제는 옆에서 봐도 우려될 만큼 심각하다. 교육은 공평해야 하는 것이지 경쟁해야 하는 것이 아니다. 한국 학생들의 극심한 경쟁과 정신건강의 문제는 안타깝게 생각하고 있다.

제 4장 해외대학 및 국내대학 사례

제 4장. 해외대학 및 국내대학 사례

1. 하버드 대학교

A. 포용을 통한 탁월함의 증진

전통적으로 귀족학교 또는 백인엘리트 교육기관이라는 평을 받고 있던 하버드 대학교는 다양성을 증진시키기 위한 노력이 계속 이루어지고 있었다. 그러나 국가, 계층, 이념 간의 분쟁이 심해지는 세상에서 기여할 수 있는 리더를 기르기 위해서는 좀 더 혁신적인 방법이 필요함을 절감하였다. 하버드 대학교에서는 2016년에 총장 산하의 TF(Task Force)를 구성하여 다양성 증진을 위한 새로운 방향을 설립하고 추진했다. 당시에 하버드 대학교의 역사 371년만의 첫 여성총장이었던 드루 길핀 파우스트(Drew Gilpin Faust)는 28대 총장으로서 12년간 하버드대를 이끌고 2018년에 퇴임했다. 27대 총장이었던 로렌스 서머스(Lawrence Summers) 전 총장이 “여성은 생태학적으로 수학 과학 능력이 남성보다 떨어진다”는 차별 발언으로 큰 물의를 일으키고 물러난 후여서 첫 여성 총장은 신선한 선택으로 받아들여졌다.

다양성과 포용을 위한 하버드 대학의 노력에 대해 파우스트 총장은 이렇게 말했다. “하버드 대학은 더 열려있고 포용적인 캠퍼스를 만들기 위해 다양한 조사와 이니셔티브를 수행하고 있습니다. 우리 커뮤니티와 더 넓은 사회가 겪고 있는 소외와 차별이 극심해지면서 우리는 더 절실하고 시급하게 노력을 기울였습니다. 많은 결정들 - 학문 분야의 우선순위를 정하는 것에서 학생들을 위한 서비스를 제공하는 것까지 - 이 학교 수준에서 이루어지기 때문에 이런 본부 차원의 변화는 이미 의미 있는 결과를 가져왔습니다. 그러나 하버드 대학이 약속하는 것은 이 사회를 향한 영감을 줄 수 있는 훌륭한 문화를 만들고 기회를 확대하는 것입니다. 이를 위한 노력은 대학 하나의 제도의 변화만으로 이루어지지 않습니다. 우리는 근본이 되는 가치를 다시 정립하고 서로에게서 배워야 합니다. 나누고 공유하는 것을 확장하면서 개별 학교를 뛰어넘는 우리 모두의 노력이 필요합니다.”

하버드 대학에서 추구하는 다양성과 포용을 증진시키기 위한 주요 노력으로 대학 본부와 단과대학 및 기관에서 제공하는 리소스와 2016년에 실시된 총장산하 TF (Task Force)가 주재한 목표와 실행 도구들이 있다.

B. 대학 본부와 기관에서 제공하는 리소스

하버드는 평등과 포용에 대해 하버드 커뮤니티 구성원을 교육하고, 정체성과 소속감과 관련된 문제를 겪고 있는 사람들을 지원하고, 다양성에 대한 대화와 참여를 촉진하는 이벤트와 프로그램을 주최하는 리소스를 보유하고 있다.

접근 가능한 교육 사무실: 장애가 있는 학생, 교직원 및 교직원이 하버드 캠퍼스와 건물에 완전히 접근할 수 있도록 돕는다.

Harvard Foundation for Intercultural and Race Relations: 모든 인종과 문화의 개인이 대학 생활에 완전히 참여할 수 있는 기회를 늘리기 위해 노력하고 인종 간 및 문화 간 인식과 이해를 증진한다.

BGLTQ 학생 생활: 양성애자, 게이, 레즈비언, 트랜스젠더, 퀴어 및 질문하는 학생을 위한 지원, 리소스 및 리더십 개발을 제공한다. 모든 성별 및 성적 정체성을 가진 개인을 위한 안전하고 포괄적인 공간을 만든다.

다양성 동료 교육자: 훈련된 학생이 동료교육, 축진의 역할을 담당하여 포용, 교차성 및 사회 정의를 기본으로 모두를 위한 더 나은 하버드 커뮤니티를 만드는 데 도움을 준다.

Harvard College Women's Center 및 Office for Gender Equity: Harvard College Women's Center는 커뮤니티 구축을 촉진하고 이벤트를 후원하며 여성의 발전에 기여하는 워크숍을 주최한다. Office for Gender Equity는 누구도 성별 또는 성 정체성으로 인해 차별이나 괴롭힘을 겪지 않도록 함으로써 보다 포괄적인 하버드에 기여한다.

저소득 및 1세대 학생: 학부 상담 리소스 및 지원은 1세대 학생이 이미 길을 개척한 동료 및 멘토와 연결하여 대학 진학 과정을 탐색할 수 있도록 지원한다.

성희롱/폭행 자원 및 교육(SHARE): 성 평등 사무국(OGE)의 일부로서 SHARE(성희롱/폭행 자원 및 교육)는 학생, 교직원을 포함한 하버드 커뮤니티 구성원에게 기밀 지원 및 상담을 제공한다. 교수진 및 성희롱, 성폭행, 스토킹 및 학대적인 관계의 영향을 받은 박사 후 연구원. SHARE는 권력의 역동성, 방관자 개입, 지역사회 문화 규범의 변화, 트라우마 정보 지원과 관련된 폭력 예방 및 교육 이니셔티브를 설계하고 구현하는 데 OGE의 일원으로 일한다.

C. 포용 및 소속감에 관한 총장산하 TF (Task Force)

2016년에 설립된 이 TF는 포용적인 환경을 만들기 위한 하버드의 진행 상황을 검토하는 임무를 맡았다. 하버드 대학의 포용을 통한 탁월함을 추구하기 위한 2016년 TF에서는 4가지 목표와 4가지 실천 도구를 제시하고 8가지 구체적인 노력 방안을 제안하였다. 4가지 목표는 1) 우수성을 위한 채용, 유지 및 개발, 2) 학문적, 전문적, 사회적 통합, 3) 학문의 자유와 상호 존중과 배려의 문화의 연합, 4) 포용적인 가치, 언어, 공간을 포함한다.

4가지 실천도구로는 1) 상위 리더십, 실천도구, 2) 단과대학과 행정조직별로 전략적 계획, 실천도구, 3) 구조 조정, 실천도구, 4) 데이터, 투명성, 대화를 포함하고 있다. 구체적인 8가지 노력 방안은 다음과 같다. 1) 포용적인 언어와 포용성을

증진시키는 공간 배치와 활용, 2) 대학의 연구를 증진시킬 수 있도록 대학교 전체를 포괄하는 연구센터 설립, 3) 구성원의 삶의 질과 정신건강 서비스를 증진시키기 위한 자원 증진, 4) 단과대학과 행정조직 단위의 전략적 계획 수립, 5) 총장실과 본부 차원에서 포용적 탁월함을 위한 조정과 협력, 6) 교직원의 능력을 발휘할 수 있고 조직문화를 향상시킬 수 있는 인사관리, 7) 투명성, 피드백, 대화: 포용적 탁월함을 향한 진행을 조직별로 3년마다 평가, 8) 교원 개발을 위한 자원 증진을 추구한다.

첫 번째 목표는 우수성을 위한 채용, 유지 및 개발이다. 이를 위하여 (1) 포괄적 우수성, (2) 입시 면접, (3) 포용적 리더십을 추구한다.

포괄적 우수성은 채용, 승진 및 유지의 목표는 우수성과 다양성을 동시에 최대화하는 것이다. (즉, 포괄적 우수성 추구). 이를 위해서는 능동적인 인재 발굴, 표준화된 지표에 대한 맥락화, 포괄적인 소셜 네트워크와 파이프라인 프로그램의 힘을 활용하는 채용 관행이 필요하다. 포괄적인 탁월함을 달성하려면 연구 및 교육의 가치가 있는 영역에 대한 인식을 확장해야 한다. 마지막으로 포용적 우수성을 달성하려는 목표는 승진 시점에서 채용 시점과 동일하게 엄격하게 운영되어야 한다.

입시 면접에서 모든 1학년 소수 민족 학생들을 대상으로 한 입학 면접을 통해 지원자의 관점에서 피드백을 제공하였다. 2017년부터 다문화 사무국 및 학생 자문 그룹의 피드백을 통하여 변경 사항을 적용시키고자 사후 인터뷰를 시작했다.

포용적 리더십은 다양성, 포용성 및 소속 업무를 다른 사람에게 완전히 위임하기보다는 학교 및 사업부 리더는 모집, 승진, 유지 및 지속적인 개발 전략을 통한 다양화에 대한 직접적인 책임을 지고 있다. 교원, 학생, 직원, 학술 스태프의 세 지지자 모두에 참석해야 한다. 하버드 경영대학의 전략적 우선순위 "5i" 중 하나로 포용을 포함한다. "5i"는 우선순위에 innovation, intellectual ambition, internationalization, inclusion, integration을 지정하였다. "어려운 문제를 토론 가능하게 만들기": 여성이 MBA 프로그램에서 우수함을 달성하는 비율이 여성 전체의 비율보다 낮은 것과 같은 이슈를 토론할 수 있도록 노력하였다. 이런 이슈를 교수회의, 연구과제, 리더들 간에 홍보한다

성장 가능성을 중시한다. 학생 및 신입 직원의 경우, 차별적인 기회와 차별이 주어지면 과거의 성과만으로는 신입 지원자의 잠재력을 포착할 수 없다는 인식과 함께 성장 잠재력을 판단하는 관행을 중심으로 모집을 조직한다. 다양한 소프트웨어 플랫폼에서 블라인드 채용을 구현하기 위한 가이드를 개발하였다. 또한 WiCS(Women in Computer Science)는 컴퓨터 공학(CS)에 집중하려는 모든 수준의 학생들 사이에서 협력을 장려하기 위해 다양한 커뮤니티 이벤트를 주최한다. 컴퓨터 공학에 관심이 있는 여학생마다 컴퓨터 공학 교수진을 제공하는 신입생 상담/멘토링 프로그램을 시작했다. 이를 위해서 입학처 및 교수진과의 협력을 요청

했다.

두 번째 목표는 학업적, 전문적 및 사회적 통합이다. 학업 및 전문적 우수성을 추구한다. 다양성, 포용성 및 소속감을 증진하기 위한 이니셔티브는 주로 사회적 문제로 공식화되기보다는 캠퍼스 커뮤니티의 모든 구성원의 학업 및 전문적 번영에 중점을 두고 시작하고 끝나야 한다. 그러나 양질의 커뮤니티 구축 경험은 학업 및 직업적 성공을 위한 필수 지원으로 인식되어야 한다. 직원 향상을 위한 기금: Harvard School of Engineering and Applied Science(SEAS)는 직원이 교육 세션 및 전문성 개발 컨퍼런스 기금을 활용하여 일상적인 역할에 사용되는 기술을 개발 및/또는 개선하거나 새로운 영역에서 더 깊은 지식을 개발하도록 권장한다. 이 제도는 직원들에게 지속적인 전문성 개발 기회를 제공하는 것의 중요성을 강조한다.

반응형 커리큘럼: 학업적 전문적 및 사회적 통합을 위한 또 다른 방법은 반응형 커리큘럼의 추구이다. 학교 사명의 범위 내에서 학교와 부서는 학생의 의견을 교수진이 이끄는 커리큘럼 계획 프로세스에 통합하였다. 학생들을 위한 월간 피드백 세션: 학생들은 학년도 전반에 걸쳐 치과 교육 부학장과의 월간 피드백 세션 및 선임 교사(교수 고문)와의 정기적인 개별 회의를 통해 자신의 의견을 표명할 수 있는 보다 공식적인 기회를 가질 수 있다. 다양한 상임위원회. 이 관행은 다양한 학생 대표성을 보장하는 의도를 강조한다. 학교 입학 과정에서 학생의 역할: 4학년 학생은 교수진과 함께 입학 면접관 역할을 하며 입학 위원회 회의에서 학생 후보자에 대한 투표를 할 수 있다. 대부분의 상임위원회는 학생, 직원 및 교수진으로 구성되며 목소리가 공정하게 표현된다. 학생은 학생의 교과과정 및 교과과정 경험에 직접적인 영향을 미치는 결정에 책임이 있으며 학생 구성원은 교수진 및 교직원 위원회 구성원에 비례한다. 협력 및 팀워크를 추구한다. 학습, 작업, 멘토링, 조언, 학업 및 직업적 목표 달성을 지원하기 위한 협력 및/또는 팀 구조가 필요하다. 정책과 관행은 자원과 기회를 독점적으로 통제하려는 노력보다 자원과 기회를 공유하는 것을 우선시해야 한다.

교차등록: 코스 교차 등록과 공간은 융복합을 추구함으로써 학업적, 전문적, 사회적 통합을 이루는 것이다. 하버드 GASA (Graduate School of Arts and Sciences)는 다른 단과대학에서 "이중 시민권"을 가질 수 있다. 따라서 이러한 학교의 사무실과의 협력 노력이 필요하다. 보건대학, 경영대학, 행정대학이 협력하여 전체의 파이프라인 및 유지 프로그램을 개발했다. 하버드 전역의 D&I(Diversity and Inclusion) 사무소와 채용 노력에 대한 협력했다. 마지막으로, 제도적 다양성 및 형평성을 위한 총장실의 지도하에 하버드 전역의 D&I 노력에 관련된 개인이 주기적으로 모여 서로 모범 사례에 대해 배우고 공유하였다. 이런 제도는 단과대학별 간 협력이 특정 단과대학의 다양성과 포용성을 향상시킬 수 있다는 인식의 좋은 예를 제공한다.

개선된 멘토링: 학업 및 전문성 개발에 대한 지원을 넘어 심리사회적 차원에 따라 전문적으로 적절한 지원과 두 종류의 지원의 공평한 분배를 포함하는 보다 총체적인 접근 방식을 모색하는 것이 필요하다. 멘토링은 인간으로서 서로에게 관심을 갖는 것을 포함한다. 다양한 종류의 파트너십이 필요하다. 일부는 학문적 목적에 더 중점을 두고 다른 일부는 멘티 경험의 심리사회적 목적에 더 중점을 둔다. 멘티에 대한 전체적인 관점을 얻으려면 더 많은 정보 공유가 필요할 수 있다. 멘티에 대한 전체적인 관점을 얻으려면 주어진 개인과 관련하여 멘토링 역할을 하는 사람들 사이에 더 많은 정보 공유가 필요할 수 있다. 프라이버시 제약의 매개변수 내에서 개선된 데이터 사용은 멘토링의 개선을 지원해야 한다. 학생들의 경우, 멘토링 개선은 또한 정신 건강 상담과 잘 작동하는 인터페이스와 학생이 학업 조언에서 정신 건강 상담에 이르는 스펙트럼에 걸쳐 상호 보완적인 자원을 탐색하는 데 도움이 되는 직원, 교수진 및 교직원을 위한 효과적인 교육에 달려 있다.

정년 트랙 교수 멘토링: 교수 업무 담당실 (OFA) 종신 트랙 및 최근 종신 교수진과 별도로 포커스 그룹을 실시하여 종신 트랙에서의 경험을 논의했다. 또한 모든 테뉴어 트랙 교수진은 자신의 활동 보고서에서 멘토링에 대한 질문을 받았다. 이 보고서는 교수진이 지난 1년 동안의 성과를 설명하는 연례 설문조사이다. 이 보고서에서 OFA는 멘토링에 대한 모범 사례를 추려냈다. OFA는 멘토링에 관한 문헌을 조사했다. 이러한 출처와 학업 계획 회의에서 얻은 정보를 종합하여 2016년 봄에 OFA는 "예술 및 과학 학부의 교수 멘토링 가이드"를 만들어 모든 FAS 사다리 교수진에게 배포했다.

세 번째 목표는 학문의 자유와 상호 존중과 배려의 문화의 연합이다. 이를 위해 (1) 신뢰 구축, (2) 어려운 대화를 위한 기술, (3) 어려운 대화를 위한 시간과 공간을 추구한다.

신뢰 구축: 역사, 협상, 교육, 심리학, 연극과 같은 분야의 통찰력은 서로 연결하는 기술을 개발하고 전파하는 데 도움이 된다. 신뢰 구축의 일환: 인사과(HR)는 직원과 교수진이 일상적인 일상 밖에서 연결할 수 있는 기회를 제공한다. 예를 들어 교수진 큐레이터가 이끄는 현재 전시회의 정기적인 투어를 조정하여 하버드 디자인 대학원(GSD) 공동 위원회와 협력하여 "디자인 투데이" 강의를 매년 개최한다.

어려운 대화를 위한 기술: 캠퍼스의 모든 사람(교직원, 교직원, 학생)에게 차이점을 가로질러 참여하고 자유로운 토론을 지원하며 어려운 대화를 생산적으로 탐색하고 소수의 관점을 위한 공간을 마련하는 기술을 갖추는 것이 필요하다. 교수진 교육 워크숍: 매년 여름 2~3개의 교수진 워크숍은 교실에서 성별 및 인종과 같은 주제를 포함하여 교육에 중점을 둔다. 경험적 학습: 학습 결과 및 평가. 이는 교수진이 교수 및 학습에 대한 포용과 소속감을 촉진하는 환경을 조성하기 위한 모범 사례를 공유하는 워크숍이다.

어려운 대화를 위한 시간과 공간: 학교는 교과 과정이든 공동 교과 과정이든 캠퍼스 내 모든 사람을 위한 기회를 만들어야 한다. 자유로운 학문적 표현과 상호 존중과 관심을 장려하고 모범이 되는 형식으로 세계의 문제를 탐구하고, 다양한 관점을 듣고, 어려운 질문에 대해 성찰한다. Vital Conversations("My Take"): 학생회 지도하에 MBA 학생들은 어려운 주제에 대한 개인적인 경험을 공유하는 "My Take"와 같은 행사를 후원하였다. 저렴한 가격대에 다양한 사교 행사 및 기타 행사를 개최할 수 있도록 노력하였다. 그들은 캠퍼스 내 공동체 의식을 향상시키기 위해 노력했다. 박사 과정은 정기적인 리셉션, 세미나 및 학생 주도 행사를 통해 학자 커뮤니티를 구축하는 데 중점을 두었다.

네 번째 목표는 포괄적인 가치, 상징 및 공백이다. 이를 위해 (1) 커뮤니티를 세우고 (2) 현재와 과거에 비례하는 다양성을 추구한다.

커뮤니티: 대학, 학교 및 비즈니스 단위의 가치 진술에는 개인 자율성의 가치 뿐만 아니라 커뮤니티의 가치에 대한 관심이 포함되어야 한다. 조직의 결정과 관행은 이러한 핵심 가치와 일치해야 한다. 유색인종 졸업생의 초상화 벽: 다양성 및 포용 사무국과 개발 및 동문 관계 사무국은 유색인종 졸업생을 기념하기 위해 초상화 벽을 만들기 위해 노력하고 있다. 연구교육관 로비에 학생의 출신국을 나타내는 국기를 게양하는 방안도 논의 중이다.

현재와 과거에 비례: 상징과 커뮤니케이션 자료는 모든 배경을 가진 사람들에게 캠퍼스와 학업 생활의 개방성과 접근성을 전달해야 한다. 우리의 뛰어난 과거를 계속 존중하면서 우리는 이미지, 초상화, 공공 예술의 강조점을 현재와 미래로 옮겨야 한다. 이를 통해 캠퍼스의 현재 및 예상되는 다양성을 대표할 수 있다. 시각 디자인 컨설턴트 고용: Harvard Kennedy School은 캠퍼스의 기존 건물과 새 건물을 하나로 묶을 시각 디자인 개발을 돕기 위해 컨설턴트를 고용했다. 디자인이 설정되면 학교는 다양성, 포용성 및 소속감을 강화하기 위해 공간 사용을 검토한다.

2. 스탠포드 대학교: 다양성, 평등한 기회, 차별 방지에 대한 약속

A. COVID-19 및 장애: 스탠포드의 온라인 접근성 정책

최근 온라인 학습으로의 전환에 비추어 볼 때 학교의 모든 활동이 접근 가능하고 포괄적으로 만드는 것이 중요하다. Stanford의 온라인 접근성 정책은 모든 디지털 사이트와 도구가 접근성 표준을 충족하도록 요구한다. 이 표준은 장애가 있는 사람들이 어떤 경우에는 보조 기술의 도움을 받아 제품이나 시스템에 독립적이고 시

기적절하게 접근하고 사용할 수 있다는 개념을 나타낸다.

- (1) 보조 기술: 장애인의 기능적 능력을 향상, 유지 또는 향상시키는 적응형 하드웨어, 소프트웨어 및 장치
- (2) Stanford Online Accessibility Program("SOAP"): Stanford 웹 디자이너, 개발자 및 콘텐츠 제작자가 접근 가능한 자료를 제작할 수 있도록 리소스와 서비스를 제공한다. 서비스에는 웹사이트 접근성 테스트 및 유니버설 디자인 및 웹 표준 준수에 관한 지침이 포함된다.

접근 가능한 장소/도구가 부족한 경우 그 격차를 메우기 위한 편의시설이 필요하다. 온라인 학습을 위한 일반적인 편의에는 자막, 수화 통역사, 점자, 큰 활자와 같은 대체 형식의 자료가 포함될 수 있다. 다른 편의에는 유연한 출석, 연장된 시간이 포함될 수 있다.

B. 장애인 접근: 장애인에 대한 평등한 접근

다양성 및 접근 사무소(Diversity and Access Office)는 연방 및 주 민권 준수를 감독한다. 미국 장애인법(Americans with Disabilities Act), 재활법(Rehabilitation Act) 섹션 503 및 504를 포함한 법령을 준수하고 스탠포드 커뮤니티의 교수진, 직원, 학생 및 방문자에게 장애 관련 접근 정보를 제공한다. 또한 다양성 및 접근 사무소는 모든 스탠포드 시설과 프로그램이 장애인의 평등한 접근에 관한 모든 연방, 주 및 지방 법률을 준수하도록 할 책임이 있다.

- (1) 다양성 및 접근 사무소(D&A): D&A는 장애 관련 접근 정보를 제공하고 평등한 접근을 위해 편의 및/또는 보조 지원이 필요할 수 있는 장애를 가진 대학 프로그램 및 활동의 교수진, 교직원 및 기타 비학생 참가자를 지원한다. 스탠포드 시설, 프로그램 및 활동. 또한 장애를 이유로 불법적인 차별을 당했거나 ADA 및/또는 섹션 504에서 Stanford가 제공하도록 요구하는 서비스나 편의에 대한 접근이 거부되었다고 생각하는 학생을 위한 ADA/섹션 504 고충 처리 절차를 감독한다.
- (2) 장애인 교육 담당실("OAE"): 장애를 가진 스탠포드 학생들과 협력하도록 지정되었다. 장애 학생이 대학의 프로그램이나 활동에 완전히 참여하는 데 방해가 되는 장벽을 제거하기 위해 지원 서비스, 숙박 시설 및 프로그램을 제공한다.

C. 차별 금지: 여성과 소수자를 위한 AAP(Affirmative Action Plan)

총장실은 스탠포드 대학의 평등 고용 기회, 차별 철폐 조치 프로그램 및 활동의 구현에 대한 책임을 다양성과 접근성 위원회 (Diversity and Access Office) 에

위임했다. 다양성과 접근성 위원회의 위원장은 여성과 소수 민족을 위한 대학의 AAP(Affirmative Action Plan) 개발을 책임지고 있다.

- (1) 스탠포드 차별 금지 정책: 법에 따른 의무와 일관되게, 스탠포드는 대학의 프로그램 및 활동 관리에 있어 인종, 피부색, 출신 국가 또는 민족, 성별, 연령, 장애, 종교를 근거로 한 불법적인 차별을 금지한다. 성 정체성 또는 표현, 군복무 여부, 결혼 여부 또는 해당 법률에 의해 보호되는 기타 특성, 성희롱 및 성폭력을 포함한 불법적인 괴롭힘을 금지한다.
- (2) 학생에 대한 비학업 규정: 학생 활동 및 리더십 (학생 조직, 프로그램 및 행사), "GAP"(대학원 학업 정책 및 절차), 특별 행사 및 프로토콜 사무국(대학 행사 정책) 및 행정 가이드 작업장 상호 작용, 접근 방식, 절차 및 프로세스").

D. 다양성

자기 식별 인종/민족, 제대군인 및 장애 상태: 본인 확인 요청은 자발적이며 언제든지 변경할 수 있다. 이 데이터는 대학이 평등 고용 기회와 차별 철폐 노력의 효과를 평가하는 데 도움이 된다. 데이터는 커뮤니티의 인구 통계를 나타내는 표현에 사용될 수 있다.

전 성별 화장실: COVID 동안 화장실 계획 및 관리: 건물 관리자가 화장실에서 안전한 거리를 유지하기 위한 지침을 검토할 때 트랜스젠더, 성별 비순응 및 논바이너리(TGNCC) 커뮤니티 구성원을 위한 화장실 선택 및 사용성을 신중하게 고려하도록 요청한다. 모든 1인용 화장실은 시설 입구에 잠금 장치가 있어야 하며 모든 성별로 식별되어야 한다. 화장실에는 정해진 간판 표준에 따라 영구적인 전 성별 화장실 간판이 있어야 한다.

다양한 인력 고용: 다양성 및 접근 사무소는 채용 관리자가 다양한 검색 계획을 개발하는 데 도움이 되는 정보를 제공하고 현재 채용에 대한 광범위한 후보자 풀을 구축하기 위한 전략을 제공함으로써 채용 프로세스에 관련된 사람들을 지원한다.

다문화 봄 축제: 다양성 및 접근 사무소는 스탠포드 직원의 다양성과 경력을 기념하는 행사인 연례 다문화 봄 축제를 개최한다.

장애인에 대한 인식 증진: 학습을 위한 리소스: 장애 인식의 달(10월)을 기념하여 이벤트에 참석하고 전시회, TED 강연, 비디오, 책, 영화, TV를 둘러보도록 한다.

3. 옥스퍼드 대학교: 다양한 차원의 평등을 추구

A. 목표

다양한 차원의 평등을 추구하는 것을 목표로 한다. 이를 위한 방법으로 교직원 여성 비율 증대, BME (Black and Minority Ethnic) 교직원의 채용 증대, LGBT+ 교직원 및 학생 포용 및 가시성을 위한 노력, 다양한 배경의 학부생의 입학이 가능하도록 장려하는 것을 추구한다.

B. 다양성 증진을 위한 노력

장애인: 옥스퍼드 대학은 장애인 지원을 위한 다양한 기구를 만들고 정보를 제공하고 필요한 자원을 지원하고 있다. 옥스퍼드 대학의 EDU (Equality and Diversity Unit)에서는 장애인 교직원을 지원한다. Disability Advisory Service (DAS) 에서 장애인 학생들에게 정보와 조언을 제공한다. Disability Narratives 웹사이트를 통해서 건강 문제나 장애가 있는 교직원들을 위한 정보 제공한다. Mindful Employer Charter를 통해 정신건강 관련 지원을 위한 프레임워크를 제공한다. Oxford SU (Student Union)에서 Disabilities Campaign 진행 및 Disability 101 training 제공한다. 장애가 있는 학생들의 Accessibility에 대해 안내하는 Access Guide를 제공한다.

젠더: 웹사이트를 통해 History of women at Oxford 의 정보를 제공한다. Athena SWAN Charter를 통해 gender equality를 위한 프레임워크 제공한다. Oxford Women's Newsletter를 통해 뉴스 및 정보 제공한다. 여성의 커리어 발전을 위한 정보를 안내한다. Women in Science 웹사이트에서 성공한 여성 과학자들을 소개한다.

인종: 2020년 11월에 Race Equality Task Force를 설립하였다. 교직원을 위한 인종 및 인종 차별 문제에 대한 교육 제공한다. Anti-racism in higher education resources (PDF), Ongoing Race Equality Action at the University of Oxford (PDF), Welfare and wellbeing support for BME staff and students (PDF)와 같은 자료 제공한다. BME (Black and Minority Ethnic) 네트워크를 통해 서포트 그룹을 형성한다. Race Equality Newsletter 와 트위터 (@OxfordRace)를 통한 정보를 제공한다. Black Lives Matter 관련 reading list 제공한다. Race Equality Charter를 통해 인종 간 평등을 위한 action plan 수립한다. Black and Minority Ethnic 학생을 위한 장학금 제공 프로그램을 진행한다. Opportunity Oxford, Foundation Oxford, Target

Oxbridge 등 프로그램을 통해 underrepresented group의 학생들이 옥스퍼드 대학에 들어올 수 있도록 교육 프로그램 제공한다. Diversity Fund를 통해 STEM 커리큘럼을 다양화하고자 하였으며, Oxford Research Centre in the Humanities (TORCH)에서 Decolonising the curriculum: towards a manifesto 라는 워크숍 진행한다.

종교: Faith Societies and Belief Group 웹페이지를 통해 다양한 종교적 배경의 학생 및 교직원이 교내 및 시내에서 종교 활동을 할 수 있는 장소를 찾을 수 있도록 한다. Equality Calendar를 통해 다양한 종교의 기념일에 대한 정보를 제공한다.

성적 지향과 트랜스젠더: Stonewall Workplace Equality Index를 통해 LGBT+ 관련 발전 정도를 측정할 수 있도록 하였다. LGBT+ 교직원 네트워크와 LGBT+ Role Models and Allies 네트워크를 통해 사회적 교류의 기회를 제공한다. LGBT+ Advisory Group에서 LGBT History month 강의를 제공하고 Oxford Pride festival에서 Panel debate, university stall 설치한다. LGBT 스태프 네트워크를 위한 행사를 실시한다. E&D 팟캐스트를 통해 LGBT+ 관련 팟캐스트를 제공한다. 트랜스젠더 관련 제도에 대한 정보와 가이드를 제공한다. 트랜스젠더 학생 및 교직원 지원을 위한 구체적인 체크리스트 제공한다.

4. 고려대학교

A. 고려대학교 다양성위원회 활동 목표

- 연구: 교내 다양성 현황을 파악하기 위한 지표 개발 및 관련 연구 수행
- 교육: 교내 다양성 가치 확산을 위한 교육프로그램 개발
- 정책: 교내 다양성 문화 확산을 위한 정책제안

B. 고려대학교 다양성 위원회 활동

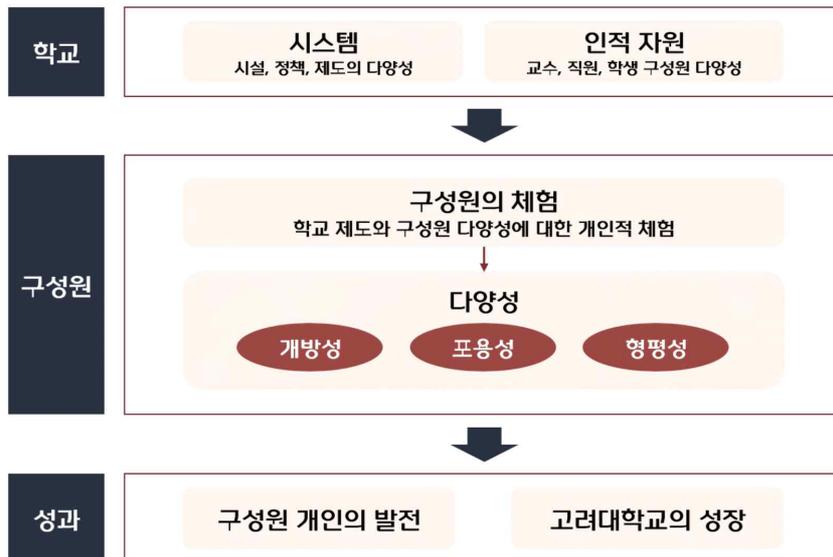
다양성 지표를 개발하여 고려대의 다양성 현황을 정밀하게 진단하기 위해 다양성의 개념을 정립하고 다양성 모형을 구축하고 이를 바탕으로 지표를 개발하였다.

- 교수, 직원, 학생 등 주요 집단이 얼마나 다양하게 구성됐는지를 보여주는 '생태학적 다양성 지수'로 학교의 인적 자원 부분에 해당하며, 구성원이 여러 기준에서 얼마나 다양하고 균형적으로 구성됐는지를 조사
- 여성 비율, 장애인 비율, 외국인 비율, (교수와 직원에 대해) 비교대

학부출신 비율 조사가 포함

(1) 다양성 보고서 매년 발행

- 2019년 다양성 보고서
 - 고려대의 인적 구성, 제도/문화적 환경, 구성원의 주관적 경험 등을 '다양성 관점'에서 분석
 - 엄밀한 현황진단에 기초해 개선 방향을 도출
 - 고려대의 특성을 반영한 다양성 지수(Korea University Diversity Index)를 개발하여, 교수, 학생, 직원 등 구성원 집단별 특성을 분석하고 교육 단위별 다양성 수준평가
- 2020년 다양성 보고서
 - 고등교육에서 다양성 가치의 중요성을 분석
 - 다양성 가치를 교과, 비교과 과정에 체계적으로 반영 해 온 열 개의 미국 대학을 선정하여, 교육 목표, 교과목 운영 정책 및 개설 현황을 자세히 분석하고 고려대 교과목 현황과 비교
 - 다양성 교육의 1단계 프로그램으로 개설된 선택교양 과목 <다양성과 미래사회>의 성과와 향후 과제를 자세히 기술
 - 이러한 조사와 분석에 기초해, 다양성 기반의 교육을 점진적으로 확대하기 위해 단기적, 중장기적으로 어떤 실천과 정책이 필요한지를 제안
 - 다양성 친화적이고 포용적인 조직문화를 만들기 위해 다



고려대학교 다양성 모형

출처: <https://diversity.korea.ac.kr/diversity/research/factor.do>^[1]

양성위원회를 주축으로 고려대가 펼쳐 온 사업들을 소개 하고 그 성과와 시사점을 제시

- 구성원의 다양성을 지속적으로 증진하고 포용적인 문화 경험을 확대할 수 있는 정책적 방향성을 제시

- 다양성 소책자 (Diversitas) 매달 발행

- 인문, 사회, 경제, 문화, 예술, 과학기술, 의학 등 여러 분야의 전문가들이 각자의 시선에서 풀어낸 다양성에 관한 다채로운 이야기를 매달 <Diversitas>를 통해 전달

(2) 다양성을 위한 교과 프로그램 개발

- 다양성 기반의 교육체계를 수립하기 위해 교양-계열-전공 과목을 연계하는 3단계 교육 모델 제안
- <다양성과 미래사회>는 1단계에 해당하는 교양교과목으로, 다양성 가치를 집중적으로 교육하여 대학생들의 다양성 역량을 함양하고자 개설
- <다양성과 미래사회>은 궁극적으로 나에 대한 다양성과 사회에 대한 다양성에 대해 모두 학습할 기회를 제공하는 것을 목표로 함
- 이러한 학습 목표를 달성하기 위한 방법으로 인지적으로 접근하는 방법(예: 특강에 대한 성찰, 문제 해결)과 체험적으로 접근하는 방법(예: 개인성찰 활동, 조별 역동에서의 학습)을 취함

(3) 비교과 프로그램 “체인지메이커”

- 목표 1: 프로그램을 통해 참여자들이 인지-정서-행동 차원에서 스스로 성숙한 다양성 의식을 갖추게 되도록 함
 - 인지적 측면: 강의, 자기학습
 - 정서적 측면: 학생사회의 다양성 이슈를 탐색/발견/중요 이슈를 확정해가는 과정에서 정서적 측면의 공감대를 넓혀갈 수 있음
 - 행동적 측면 :구성원 및 사회와 공유하는 다양성가치 확산 활동 프로그램을 기획하고 운영
- 목표 2: 프로그램 참여자들이 다양성 관련 또래 교육자 (peer educator)로서 학생 사회에 다양성 가치를 확산시켜 긍정적인 변화를 이끌어낼 수 있도록 창의적인 인지, 정서, 행동 변화 활동을 시행
 - 교육과 자치활동: 다양성 관련 또래 교육자로서 주요 이슈에 대해 학교 구성원 및 사회적 공유를 위해 서 어떠한 활동이 필요할지를 기획,

실천, 소통하는 활동 시행

- 이 과정에서 가치 확산 활동 전후로 어떠한 변화가 이루어졌는지를 사유하고 분석하고 이 사회의 다양성 가치 확산을 위해 필요한 미래 인재상을 깨닫고 실천해 나갈 수 있도록 함

5. 도쿄 대학교

A. 성평등 관련 활동

① 활동 개요

- 도쿄대학교 교수 및 학생의 성비 불균형 해결 및 교내 여성들이 처한 다양한 상황에 대한 지원과 해결 활동 내용

② 활동 내용

1) promoting positive action

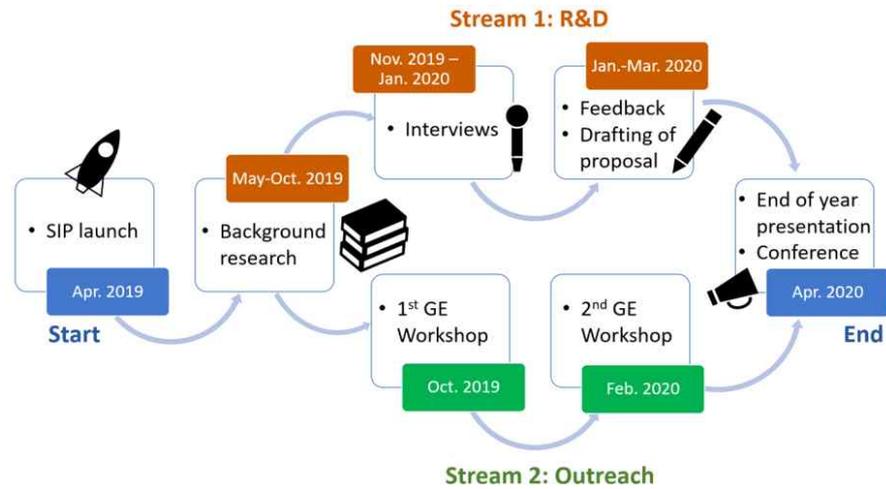
- 도쿄대학교 내의 여성 연구자의 참여를 증진시킬 수 있는 방법에 대해 계획하고 제안

2) Declaration of Gender Equality Acceleration

- 도쿄대의 여성 연구자의 비율을 높이기 위해, 1 교수자와 연구자 채용에 있어 여성의 지원을 긍정적으로 맞이하고, 2 공정한 평가를 바탕으로 여성 연구자를 적극적으로 고용하며, 3 일과 삶의 균형을 증진시키기 위해 오후 5시 이후에 공식적인 행사를 잡지 않음

3) Student Initiative Project (SIP)

- 다양한 국적과 전공의 대학원생 9명으로 구성되어 1년 동안 진행된 프로젝트
- 도쿄대의 leaky pipeline(고용과 승진의 장벽으로 커리어 단계에서 entry-level과 senior position사이의 여성 비율이 점차적으로 줄어드는 현상)의 원인을 파악하고, 이를 개선시킬 수 있는 방법을 탐색
- 프로젝트는 1 Research & Development(R&D)와 2 Outreach의 2개 과정으로 진행됨. R&D는 교내 leaky pipeline의 원인을 분석하고 해결 방안을 개발하는 과정이며, Outreach는 R&D의 결과물을 공유하여 피드백을 받고, 다양한 사람들이 성평등에 대한 인식을 기를 수 있도록 도모하는 과정



도쿄대 SIP 진행과정

<https://doi.org/10.22492/issn.2187-4751.2020.8>

4) Nurturing Female Student

- 도쿄대 여학생의 진로 선택을 도와줄 수 있는 방법을 기획
- 도쿄대에 입학하는 여성 학생의 비율을 높이기 위해, 여자 고등학생을 대상으로 하는 다양한 프로그램 개발 -도쿄대 입학을 지망하는 여자 고등학생을 대상으로 explanatory meeting 진행
- "Perspectives" 잡지 발간: 도쿄대 및 도쿄대 여학생들의 생활과 경험 등을 소개



도쿄대 Perspective 잡지

<https://www.u-tokyo.ac.jp/kyodo-sankaku/en/activities/shingakusokushin/index.html>

5) Nursery Care

- 어린 아이가 있는 교내 교수, 직원, 학생을 위해 보육 서비스를 제공

B. 다양성 및 포용성 관련 활동

(1) 교육 프로그램 개발 (Center for Barrier-Free Education)

- 사회적 소수자들을 포용할 수 있는 교육 프로그램의 내용과 기법을 개발
- 장애, 젠더, 성지향, 인종, 빈곤 등에 대한 학문적 지식 및 다학제적 연구와 통찰을 기반으로, 다름에 대한 사회적 포용성을 증진시킬 수 있는 방법에 대해 탐색

(2) 학부생(1-2학년)을 위한 다양성 및 포용성 영상 제작

- 다양성과 포용성에 대한 학부생들의 이해를 증진시키기 위한 목적
- Barrier-free 접근가능성, 젠더, 성 정체성, 성적 지향성 등의 주제로 이루어진 5개 영상(각각 10-20분 정도의 길이). 관련 분야의 교수들이 준비한 강의, 학생들이 제작한 애니메이션 등 다양한 형식의 영상으로 구성됨

6. 싱가포르 국립대학교

A. 활동개요

- 학생들에게 다양한 문화, 전통, 유산을 접하고 이해해 볼 수 있는 기회 제공

B. 활동내용

- Workshop: Seeing the world through the lenses of diversity
- Stereotype Activity
- 교내 다양한 집단의 사람들에 대한 라벨과 고정관념에 대해 이야기하고 그 고정관념이 정말 맞는지 확인해 봄
 - 직장 내의 다양성에 대해 이야기
 - 세상을 편리하게 이해하기 위해 사람, 사물 등 다양한 요소를 그룹화하고 라벨을 붙이는 것이 어떻게 고정관념으로 이어지는지에 대해 이야기



[그림] 직장 내 다양성관련 학생들이 가지고 있던 고정관념

<https://nus.edu.sg/osa/stories/details/Index/seeing-the-world-through-the-lenses-of-diversity>

- Publication "From Me to We": 서로 다른 문화와 종교 집단의 다양하고 독특한 경험에 대해 소개
- Food Trail: 다양한 나라의 음식을 접해보는 기회
- Dragon Kiln Workshop: 직접 도자기를 만들어보고, 고대 도자기 예술과 그것이 싱가포르 역사와 문화에 미친 영향에 대해 알아봄

제 5장 다양성 2030 전략과 방향성

제 5장. 다양성 2030 전략과 방향성

1. 단과대학을 넘어서는 융복합창의교육

A. 단과대학 및 학문 분야간 공고한 장벽 철폐

융합학문 체제가 요구된 지 이미 오래임에도 불구하고 서울대학교 내 개별 단과대학과 학부/학과 전공 분야의 공고한 장벽을 넘어서는 융합 연구와 교육은 여전히 제한적으로만 시도되는 것이 오늘의 현실이다. 그러나 교육(1.0)과 연구(2.0)라는 대학의 전통적 핵심 역할에 추가하여, 산학협력(3.0)을 넘어서서 대학과 사회의 경계가 사라지는 University 4.0 시대에 부응하기 위해 정치학과, 외교학과, 사회학과와 같은 학부/학과 구분과 인문학, 사회과학, 자연과학 등의 단과대학 경계가 점점 없어지는 추세이며, 심지어 대학수학능력시험도 문과와 이과 통합으로 치르는 등 문·이과 사이의 장벽도 없애는 방향으로의 변화가 진행 중이다. 굳이故 애플 CEO 스티브 잡스의 연설을 언급하지 않더라도 오늘날 과학기술에 인문학적 발상이 필요함을 인식하기는 어려운 일이 아니며, 산업화 시대의 인재상과는 확연히 구분되는 미래 인재상에 부합하기 위해 융복합창의교육을 추구해야 할 시점이라는 데에는 이견을 보기 어렵다.

단과대학 및 학문 분야 간의 공고한 장벽을 철폐하는 시도는 사회 각 분야에서 세계를 선도할 수 있는 세계시민형 리더 양성을 위해 대두된 공동체 의식, 나눔과 배려, 봉사 정신, 인성, 국제사회 이해 등 글로벌 시민교육 필요성에 따라 융복합 창의인재 양성을 목표로 설정한다는 점에서 RC 제도의 도입 명분과도 일맥상통한다. 문과와 이과로 구분되고, 대학 입학 후에도 세분된 전공 학문 분야의 좁은 틀에 갇혀 타 분야와의 소통 부재가 장기간 지속되는 단절된 상태에서는 타 학문 분야의 언어조차 이해하기 어려워 복잡한 융복합 사회문제를 창의적으로 해결하는 리더 육성을 기대하기 어렵기 때문이다. 따라서, 오랜 기간 공고하게 굳어진 단과대학 및 학부/학과 학문 분야간 장벽을 과감히 철폐하고, 폭넓은 교양과 전문지식, 창의적 사고력, 변화에 대한 적응력, 세계적 안목과 시야, 사회봉사에 필요한 실천적 지혜와 리더십 함양에 새로운 교육목표를 두어야 할 것이다.

2021년 발간된 서울대학교 다양성 보고서 2020¹⁴⁾에는 <인문사회계를 위한 수학 1>, <인문사회계를 위한 수학2>, <인문사회계를 위한 물리학>과 같은 “학문의 기초” 교양 교과목과 <관악모듬강좌 - 인물, 주제, 공동체>와 <융합주제강좌 - 생명, 기술혁신, 과학기술과 미래 약, 자유와 선택, 인간과 동물>와 같은 “선택 교

14) 서울대학교 다양성위원회(2021). 서울대학교 다양성 보고서 2020 - 특집 3개년(2021~2023) 양성평등조치계획.

양” 교과목을 다양성 관련 교과목으로 꼽고 있는데, 융복합창의교육을 위해 단과대학의 장벽을 철폐하는 좋은 시도라 할 수 있다. 관악모듬강좌와 융합주제강좌 교과목에서는 하나의 주제에 대해 다원적·융합적으로 파악할 기회를 제공하기 위해 여러 단과대학의 다양한 전공 분야 교수들이 공동으로 강의를 진행하며, 대형 강의와 소규모 토론 세션을 결합한 형태로 강좌를 구성한다.

B. 인성과 지성을 겸비하고 융복합 문제해결 능력을 갖춘 인재 양성

융합주제 교양강좌 교과목 개설만으로 단과대학과 전공 학문 분야의 장벽을 철폐하는 융복합창의교육이 가능한 것은 아니다. 다학제적 융복합 접근과 활발한 토론이 활성화되는 조직문화를 정착함으로써 다양성이 포용되는 조직문화로 변모하기 위해서는 전공교과목을 포함하는 학사 커리큘럼 외에도 교수의 소속과 정원 및 학부생 입학 단위를 현재의 학부/학과 단위에서 점진적으로 단과대학 및 그 이상(대학본부) 단위로 확대하는 방안까지 고려할 수 있으며, ‘2022-2040 장기발전계획’에는 이러한 방침을 포함할 것으로 알려졌다.

(1) 모듬강좌와 융합주제 교양교과목의 확대 및 신규 강좌 발굴

- 융합주제 교양강좌 교과목을 더욱 확대하여 <관악모듬강좌>와 <융합주제강좌>에서는 삶의 핵심적인 주제에 대한 학제적 탐구와 비판적 사고, 심층 토론 등을 통해 인성과 지성을 함양할 수 있도록 운영하고, RC 프로그램이나 글로벌 사회공헌단 등의 다양한 공동체 활동과도 연계하여 세계시민형 리더십과 공동체 의식 함양은 물론 실천적 지혜도 강조하는 방향으로 운영할 필요가 있음. 아울러 학제적·융합적 기초소양을 갖춘 문제 해결형 인재 양성을 위해 기후위기 대응 등 각종 인류의 난제를 제시하면 학생들은 팀을 구성하고 협업을 통해 다양한 해결책을 제시하는 것을 목표로 하는 문제해결 능력 배양을 위한 공동체 교과목을 개발·운영하는 방안도 구상할 수 있음.
- 다양성 기구를 두고 있는 세계 주요 대학에서와 같이 현재 운영 중인 교과목 중 다양성 교과목을 범주화하여 학생들의 수강을 권장하고(참고로 필수 다양성 교과목 수강을 의무화하는 대학들도 적지 않음, 국내에도 2020년 2학기부터 개설하여 운영 중인 고려대학교의 <다양성과 미래사회> 교과목 사례가 있음), 인권과 성인지 감수성 역량 강화를 위한 교과목도 지속적으로 개발·운영하며, 관악학생생활관 상담센터(자우리)의 집단상담과 같은 공동체 프로그램도 RC 프로그램과 연계하며 교양 교과목에 활용하는 방안도 고려할 필요가 있음.
- 외국인 구성원을 증원하며 다양성을 증진하고 각종 글로벌 교류 프로그램을 활성화하는 노력은 다문화 역량을 함양하며 글로벌 소통 능력을 향상하는

교육과 반드시 병행되어야 함. 따라서, 다문화 이해도를 높이기 위한 교양교과목 개발·운영 노력이 필요하고, 동시에 외국인 학생들을 대상으로 한국 문화 이해도를 높이기 위한 교과목과 외국인 학생들을 찾아가는 감수성 교육 프로그램도 연계하는 것이 바람직함.

(2) 전공교과목 융복합 교과과정 확대 및 신규 발굴

- 전공교과목 커리큘럼 구성에서도 단과대학별 자율성은 최대한 존중하되 대학본부 차원의 가이드라인을 제시하여 융복합 교과목 개발을 유도하고, 서로 다른 전공 분야 구성원들 사이의 유기적 연결을 활성화할 필요가 있음. 이를 통해 자연스럽게 단과대학의 틀을 벗어나 폭넓은 시야로 창업을 준비할 수 있으므로 창업 프로그램과도 연계할 수 있음.
- 현재 운영 중인 복수전공제나 부전공제는 유지하면서도 그 한계를 극복할 수 있는 새로운 융복합 연구 주제 전공이나 통합 교과과정을 지속 개발할 필요가 있음. 서울대학교 지속가능발전연구소에서 교무처와 기초교육원의 지원 하에 2011년부터 운영하는 그린리더십 교과과정은 기후변화와 지속가능성 위기에 대처할 수 있는 실천적 그린리더를 양성하는 통합 교과과정으로서 융복합창의 교육을 위한 좋은 사례가 될 수 있으며, 향후 다양한 영역의 기술 및 학문간 융복합 주제의 교과과정도 발굴하여 개발·운영할 필요가 있음.
- 경영계의 화두이자 민간과 공공영역의 당면과제가 된 ESG (환경보호 Environment, 사회공헌 Social, 윤리경영 Governance의 약자) 관련 교과과정도 특정 단과대학이나 특정 학문 전공분야의 틀을 넘어서는 융복합 접근 방안이 될 수 있음. 총장 직속 기구인 서울대 ESG 위원회(가칭)를 통해 다양한 ESG 지표와 함께 학내외의 전반적인 다양성 제고를 위한 관련 교과과정을 발굴해야 할 것으로 보임.

(3) 교수의 소속과 정원 및 학부생 입학 단위 확대

- 다학제적 융복합 접근과 활발한 토론이 활성화되어 다양성이 포용되는 실질적 조직문화를 적극적으로 조성하기 위해서는 현재 학부/학과 차원에서 관리되는 교수의 소속과 정원, 그리고 학부생 입학 단위를 단과대학 또는 대학본부로까지 확대하는 방안이 필요함.
- 단과대학 및 전공·학과/학부 간 장벽 철폐의 일환으로 논의되고 있는 전공선택 자율화, 정원 유연화 등과 함께 학부생 입학 단위를 확대하는 입시제도의 획기적 변화와 교수의 소속과 정원을 단과대학 및 그 이상 단위로 확대하는 변신을 통해 융복합창의인재와 세계시민형 리더 양성이 가능하므로 다양성 증진과 보호가능한 정책이라 할 것임.

2. 거주형 대학(Residential College, RC)

A. 공감, 소통, 공동체 의식 함양을 위한 RC 제도 도입

원래 거주형 대학(Residential College, RC)은 수백 년 전 영국 대학의 설립 배경이 된, 당시 고등교육기관 역할을 담당했던 기숙사들의 연합과 현재까지도 이어지는 각 기숙사 고유의 학풍과 교육 권한을 가지는 전통을 지칭하지만, RC 제도를 도입한 국내 사례(연세대학교 원주 미래캠퍼스와 송도 국제캠퍼스, 고려대학교 세종캠퍼스, 동국대학교 경주캠퍼스, 한동대학교와 포스텍 등)에 비추어 볼 때, 국내에서는 주로 기숙사 확보 후 신입생 전원의 기숙사 생활을 전제로 관련 프로그램을 시행하는 학부 교육의 보완 성격이 강하다.

학생들은 보통 전공 구분 없이 수십 명의 학생, 조교, 전담 지도교수로 구성된 팀에 속해 기숙사에서 진행되는 다양한 RC 프로그램에 참여하게 된다. 소속 RC의 독특한 학풍이나 문화, 분위기가 학생들에게 영향을 미치기 때문에 교육자들은 단순 전문 지식 전달과 강의 제공자 이상의 역할을 담당하게 된다.

RC 제도의 큰 장점으로 꼽는 소속감과 공동체 의식 함양은 다양한 단과대학, 다양한 학과/학부의 학생, 조교, 교수 사이의 활발한 소통과 원활한 학제간 융복합 접근을 촉진하여 결국 전반적인 다양성과 포용성 향상에 매우 긍정적으로 작용할 것으로 기대할 수 있다.

- 2014년 연세대학교 송도 국제캠퍼스에서 RC를 체험한 재학생 A씨는 “다른 대학은 수업 시간에만 동기들과 만나는데, 송도캠퍼스에서는 하루종일 다양한 학과의 학생들과 지내면서 유대감이 높아지고, 진로를 정하는 데에도 큰 도움이 되었다”고 밝혔다. 또, “모든 학생이 기숙사 생활을 하는만큼 자취방을 구할 필요가 없어 주거비도 절약되었다”고 덧붙였다. RC를 경험한 많은 학생들은 다양한 학생들과 지속적인 관계를 유지하고, 원활하게 소통할 수 있었다고 설명함.
- 연세대학교 학부생 B씨는 “과 단위 뿐만아니라 룸메이트나 RC 프로그램을 통해 만난 사람 등 다양한 사람들과 친해지며 폭넓은 시야를 가질 수 있었다”고 했으며, 연세대학교 학부생 C씨 역시 “RC에서 형성된 인간관계가 계속 유지되는 데에는 같은 곳에서 함께 생활한다는 것이 분명히 영향을 미쳤다”라는 생각을 밝혔다.
- 연세대학교 RC교육원 직원 D씨는 “RC 시행 이후 학생들의 학업 성취도가 얼마나 올라갔는지를 정량화할 수는 없지만, 학사경고를 받은 학생은 뚜렷하게 감소하고 있다”라고 밝혀 학생들의 학업 성취에도 긍정적으로 작용할 것

을 기대할 수 있었음. 다양성 경험이 학위 취득 동기를 높이고 대학 생활에 대한 만족도와 공동체에 대한 소속감을 증진하는 효과를 가지는 점을 고려할 때, 이러한 경향이 나타나는 것은 그리 놀라운 일이 아니라 할 수 있음.

개교 이래 수월성에 기반한 전문 지식 교육에 치중해온 서울대에서 인공지능과 4차 산업혁명 그리고 전염병 충격과 기후위기 시대의 새로운 글로벌 리더로 성장할 인재를 키우고, 사회 구성원들로부터 특권의식에 사로잡힌 기득권 세력으로 비판 받는 현실을 타개하며, 국가 최고의 인재로서 폭넓은 사회와 인류 공영에 크게 이바지할 융복합 창의 인재를 양성하는 책무를 온전히 다하기 위해서는 인성, 공감과 소통 능력, 창의성, 사회성, 공동체 의식, 리더십 등을 함양하는 교육 강화가 필수적이다. 서울대학교의 고등교육이 학과/학부 및 전공 칸막이가 공고한 학문 분야 내 전문 지식의 습득에만 국한되어서는 안 될 것이라는 문제의식은 그동안 꾸준히 제기되어 왔으며, 산업화와 민주화를 거쳐 세계를 선도하는 리더 국가로 발돋움하기 위한 사회적 요구에 부응하기 위해서도 이러한 접근이 매우 중요한 시점이다. RC 제도는 오랜 기간 소통과 공동체 의식 교육이 부족한 점으로 지적되어 온 서울대학교 학부 교육의 틀을 전면 쇄신하기 위한 효과적인 개선 방안이 될 수 있으므로 RC 제도의 도입을 통한 전인 교육 필요성과 중요성은 비교적 뚜렷하다고 볼 수 있다.

- 오세정 총장은 RC를 도입하면 “학생들이 기숙사 생활을 통해 자신의 삶에 몰입하고, 자율적인 생활을 하며, 학과를 넘어서 다양한 학생들과 소통하고 자아를 확장할 수 있을 것”이라는 기대를 밝혔음.
- 중앙도서관 김명환 관장(영어영문학과)도 “RC를 제대로 시행한다면 교수와 학생, 생활과 학습, 그리고 놀이까지도 이어질 수 있는 교육환경이 조성될 것”이라며 긍정적으로 전망했음.

B. 관악 RC 도입 공감대 확산과 추진 전략

산업화 시대의 인재상과는 확연히 구분되는 미래 인재상에 부합하기 위해 필수적으로 강화해야 하는 전인 교육을 위해서라도 RC 제도 도입 명분은 충분하지만, 그렇다고 하더라도 그 실현을 위해 소수의 정책연구나 기획안에만 의존하는 하향식 추진은 바람직하지도 실현가능하지도 않다. 이미 2007년 3월 발표한 ‘서울대 장기발전계획 2007-2025’에서 세계 10위권 대학에 진입하는 방안 중 하나로 RC 제도의 도입이 제시된 바 있었으나, 이후 그 추진과정에서 시흥캠퍼스에 의무형 RC 도입을 검토하는 등의 과정이 학생들의 격렬한 반대(2013년 천막 농성, 2016년 수개월간 대학본부 점거 등)에 부딪히며 완전히 무산되어야 했다. 시흥 RC 제도 도입은 이렇게 무산되었지만, 2018년 총장선거 당시 오세정 현 총장을 비롯한 거의

모든 후보가 관악캠퍼스 RC (관악 RC) 도입을 주요 공약에 포함하는 등 서울대학교 내 RC 제도 도입 필요성은 다시 제기되고 있으며, 최근에는 관악캠퍼스 노후 기숙사(관악학생생활관) 920~926동 재건축 추진과정에서 증·개축을 통해 관악 RC에 필요한 인프라를 구축하여 만약 추후 RC를 도입하더라도 시흥 RC가 아닌 관악 RC로 관악캠퍼스 내에서만 운영하겠다는 방침을 밝혔고, 이는 '2022-2040 장기발전계획'에도 포함될 것으로 알려졌다.

과거 추진하다가 무산되었던 RC 도입을 재논의하는 것이 조심스럽고, 현재까지는 노후 기숙사 재건축 논의 과정의 아이디어일 뿐 아직 시행 여부 등 결정된 사안은 없으며 확대 해석을 경계하는 분위기이지만, 학내 구성원들의 긍정적인 시각이 점점 뚜렷해지고 있는 지금 시점에서, 더는 미루지 말고 관악 RC 도입에 대한 공감대를 빠르게 확산하며, 동시에 RC 제도 시행 전에 고민해야 할 부분들에 대한 공론화와 인프라 구축 및 각종 RC 프로그램 개발에 대한 의견 수렴을 거쳐 실질적인 효과를 극대화하는 방향으로 본격 추진하는 것이 바람직해 보인다.

- (1) 공감대 확산: RC 제도 도입 명분이 비교적 명백하더라도 구성원들의 광범위한 지지를 얻지 못한 상황에서는 추진 동력이 약화될 수 있음을 인식하고, 서울대학교 학부 교육이 가지는 근본적인 문제에서부터 출발하여 미래 인재상과 RC 도입 필요성에 이르기까지 충분한 공감대 확산 노력이 최우선되어야 함. 적극적 홍보와 타 대학 사례를 통해 RC 제도에 대한 구성원들의 이해도를 높이고 공감대 확산을 통해 폭넓은 지지를 얻을 필요가 있음.

※ 이미 2022년 4월 16~18일 학부생 1,112명, 전임교원 231명을 대상으로 진행된 조사 결과, 학부생의 79.6%, 전임교원의 86.1%가 관악캠퍼스 RC 도입에 동의하는 것으로 나타났다.

- (2) 공론화: 학생 사회를 포함하여 대부분의 구성원 내에서 아직까지 구체화 된 RC 계획(안)에 대한 공론화가 이루어진 적이 없으므로 RC 추진단(가칭)을 중심으로 관련 인프라 여건 현황과 개선(안), RC 프로그램 구상 등 구체적인 계획을 수립하고 투명한 공개와 의견 수렴 과정에 활용해야 함, 특히 전체 학년이 아니라 신입생만을 대상으로 하는 것인 지의 여부, 전원기숙사 생활을 전제로 하는 것인지 아니면 RC 프로그램 희망자에 한해서만 의무화 하는 것인지의 여부 등 그 방향성에 대한 의견 수렴이 필요함.

※ 이미 2022년 4월 16~18일 조사 결과, 전임교원의 49.4%는 희망자에 한정되어야 한다는 의견, 45.5%는 모든 학생에게 의무적으로 적용해야 한다는 의견으로 팽팽하게 나뉘고 있음. 또, 학부생의 68.8%는 모든 학년을 대상으로 해야 한다는 의견을 표시한 반면, 전임교원의 61.0%는 신입생에게만 적용해야 한다는 의견으로 차이를 보였음.

- (3) 관련 인프라 구축: 현재 관악학생생활관(기숙사)의 학부생활관 정원과 920~926동 노후 기숙사 일대를 일괄 재건축할 때 확보할 수 있는 거주 공간에 대한 고려가 필수이며, 재건축 시 919-A~D동을 연계하는 공간 배치 등을 통해 학생들의 거주 공간 외에도 교육, 문화 활동, 학생 편의 목적 통합 공간 등 RC 도입을 고려한 필수 공간 확보가 필요함. 따라서 재건축 재원 마련 방식에서부터 이러한 RC 관련 인프라 구축이 필수적으로 상세하게 고려되어야 할 것임. 노후 기숙사는 약 3,000명 입주 규모로 2026년경 재건축될 것으로 예상됨.
- (4) 관련 프로그램 개발과 인력 충원: 콜로키움, 작은음악회, ArtDorm 등 기존 관악학생생활관 자체 행사 지원 프로그램을 RC 프로그램에 통합하며, 기초교육원과 연계한 1) 학문간 융복합형, 2) 학생 주도 실무형, 3) 다양한 글로벌 구성원 기반 언어/문화/튜터링형 등 3가지 유형의 RC 관련 교과목 및 비교과 과목 개설을 통해 글로벌 문화 이해, 봉사 정신, 공동체 의식 등의 함양을 위한 RC 관련 프로그램을 개발해야 함. 이를 위해 RC 담당 지도교수 등 교육 지도 인력 확보를 위한 관악학생생활관 조직 확대 개편(가칭 SNU Housing Office)과 RC교육원 설립, 전임교수급 RM (Residential Master), 생활지도교수, 조교, 행정 직원 등의 인력 충원과 효율적 배치, 튜터링과 멘토링 학습 지원 인력 확보 및 RC 학생 간 자발적 교육/생활 프로그램과 자치회 활동 지원 등 관련 프로그램 개발이 필요함.

3. 국제화와 외국인 구성원

A. 내국인 구성원들의 국제화 문제의식 부재와 외국인 구성원과의 부족한 소통

서울대학교 다양성 위원회의 2016년 제1차 다양성 환경조사에 이어 2021년 제2차 다양성 환경조사에서도 구성원들은 외국어 수업, 외국인 학생과 교수 확대/축소 문제에 대해 ‘현재 수준이 적정하다’~‘약간 늘여야 한다’는 의견을 보였고, ‘개방성 및 국제화 수준’에 대해 적정한 수준으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 조사는 표본 집단이 내국인 구성원 위주¹⁵⁾로 이루어져 외국인 구성원과 국제화 수준에 대한 내국인 구성원의 인식을 드러낸 것이라 볼 수 있으며, 실제 외국인 구성원의 인식과는 그 간극이 매우 크다고 보여진다. 대외적으로도 각종 대학평가에서 서울대학교 국제 대학 순위 정체의 주요 원인으로 낮은 국제화 부문 지표를 꼽는 점을 고려하면, 이러한 조사 결과는 내국인 구성원의 국제화 문제의식 부재를 드러낸 것이라 하지 않을 수 없다.

내국인 구성원들의 국제화 문제의식 부재에도 불구하고 제2차 다양성 환경조사에서 타 국적 구성원과 얼마나 자주 의미 있는 방식으로 상호작용을 했는지 묻는 문항에는 학부생 53%, 대학원생 34%(교원 25%, 직원 42%)가 ‘한번도 없음’이라고 응답했으며, ‘일주일에 4번 이상’이라고 응답한 비율은 학부생 3%, 대학원생 9%(교원 6%, 직원 4%)에 불과한 것으로 조사되는 등 타 국적 구성원과의 상호작용 빈도는 세계 주요 대학들에 비해 매우 낮은 것으로 드러났다. 이 등¹⁶⁾의 연구에 따르면 외국인 학생이 생활 중 가장 많은 도움을 받은 그룹은 내국인 구성원이 아닌 또 다른 외국인 구성원으로 나타났고, 내국인 구성원과의 교류가 적은 외국인 학생은 학과행사 참여도와 학과 만족도 역시 낮게 나타나 국적 분리로 인한 다양성 저하가 심각한 수준임을 인식할 필요가 있다.

2007년 3월 발표한 ‘서울대 장기발전계획 2007-2025’에서 국제화 체제 강화를 위해 제시한 비전 - 학생 40% 이상 국제교류 참여, 외국대학과의 국제 공동 강의 대폭 확대, 외국인 학생 비율 30% 이상, 외국인 교수 900명까지 증원, 서울대학교 박사학위 취득자의 외국대학 교수 및 외국 유수 기업 임원 진출 확대, 분교 설치 및 글로벌 리더십 캠퍼스 조성 -에 비추어 볼 때, 현재의 외국인 학생 비율(학부생과 대학원생 전체의 3% 미만, 학부생의 경우 약 1%에 불과, 2020.10.1. 기준), 외국인 교수 수(112명, 2020.10.1. 기준) 등 국제화 지표는 2025년 목표치에 턱없이 못 미치는 수준임을 알 수 있다. 최근 2년 동안은 COVID-19 여파로 국제화 활동에 불가피한 제약이 따른 점을 감안해도 현재 극소수자의 지위에 있는 외국인

15) 제2차 다양성 환경조사의 응답자 수 2,198명 중 외국인인 76명에 불과, 즉 97%가 내국인

16) 이옥연 등(2018). 서울대학교 외국인 학생 지원 방안 연구. 서울대학교 2018년도 기획연구과제보고서

학생, 특히 외국인 학부생 비율을 높이는 것이 향후 중요하고 시급한 과제임은 자명하다. COVID-19 이전의 조사에서도 2015-2017년 동안 외국인 학생 비율이 대학원생의 경우 소폭 증가했지만, 학부생은 오히려 더욱 감소했음에 유의할 필요가 있다¹⁷⁾. 추후 학령인구 감소에 따른 타격이 지방대에 집중되지 않도록 학부 정원을 감축하는 경우¹⁸⁾에도 서울대학교의 다양성 보호를 위해서는 외국인 학생 정원을 유지하거나 오히려 증원해야만 할 것이다.

B. 외국인 구성원에게 포용적인 캠퍼스 문화 조성

2021년 다양성 환경조사로 파악된 국제화 수준에 대한 구성원들의 만족도와 문제의식 부재 여부를 떠나 서울대학교 국제화 수준과 다양성 증진을 위해서는 무엇보다도 외국인 구성원(특히 학부생)을 크게 증원하고, 글로벌 교류 협력을 확대하며, 외국인에게 매력적인 캠퍼스 문화를 조성하는 것이 중요하고 시급하다. 국제화 성과로 이어지려면 외국인 구성원에 대한 지원을 ‘선언적’ 수준에 그치는 것이 아니라 현재보다 훨씬 많은 외국인 구성원을 포함할 수 있도록 다양성이 포용되는 조직문화로의 실질적 변모가 있어야만 할 것이다. COVID-19 이후 축소된 교류의 재 활성화 및 교류방식의 다변화를 통해 외국인 구성원에게 포용적인 캠퍼스 조직문화가 조성될 수 있기를 기대한다.

(1) 외국인 구성원을 위한 One-Stop 지원 서비스 전담 조직(SNU Global Office)을 신설하고 학내 유관기관-단과대학 유기적 협업으로 내국인 구성원과의 소통을 강화

- 국제협력본부의 2021년 다양성 증진 사례¹⁹⁾로 꼽는 코로나19 관련 유학생 대응과 관련 지원 강화, 비대면 입학식/오리엔테이션 개최와 정착 지원, 외국인 학생회 행사지원, 외국인 구성원을 위한 학사행정 및 생활지원 관련 영상(28편) 제작 및 유튜브 계정 업로드 등의 활동은 외국인 구성원의 캠퍼스 적응에 필수적인 부분으로서 향후 지속적으로 권장되어야 할 활동임. 아울러 관악경찰서 외사계에서 2021년 총 15회에 걸쳐 외국인 구성원 대상 비대면 범죄예방교육을 실시하고 온오프라인 ‘폴리스데스크’를 운영하여 국내 체류 중 당하거나 저지르기 쉬운 범죄와 국내에서 지켜야 할 기본 법률 및 유의사항을 교육하고, 분쟁·갈등 등 체류 시 외국인이 겪는 애로사항에 대한 상담창구 역할을 담당하는 활동 사례 역시 적극 권장할 필요가 있음.
- 향후 외국인 구성원의 대폭 증원을 고려하면 국제협력본부의 외국인 업무를

17) 이옥연 등(2018). 서울대학교 외국인 학생 지원 방안 연구. 서울대학교 2018년도 기획연구과제보고서

18) ‘2022-2040 장기발전계획’에 포함될 내용으로 알려져 있음

19) 제5회 다양성 워크숍 자료. 2021.12.15., 서울대학교 호암교수회관

확대 개편하여, 입학 이후부터 졸업까지 학업 수행 중 병행되는 일상생활 상담과 민원 서비스를 전담할 수 있는 외국인 학생/교직원 서비스 전담 조직(가칭 SNU Global Office)을 신설하고 관련 부서를 설치하며 전문 인력을 배치할 필요가 있음. 이 조직은 행정 정보 뿐만아니라 주택, 의료, 법률, 보험, 문화 등에 관한 생활 정보를 제공하는 영어 포털을 구축하고 상담 전문 인력을 배치하는 등 외국인 구성원을 위한 One-Stop 지원 서비스를 전담해야 할 것임. 단기적으로는, 현재 외국인 교환/방문학생 대상으로 제한되는 봉사 및 국제교류 조직인 스누버디(SNU Buddy) 서비스를 학위과정생에게까지 확대하여 생활에 필요한 도움을 제공하고 내국인 학생과의 교류와 친목을 도모할 수 있는 다양한 활동을 지원할 필요가 있음.

※ 현재 외국인 구성원 대상의 One-Stop 지원 웹 서비스(<https://snugle-i.snu.ac.kr/>)가 존재하나 많은 외국인 구성원에게 잘 알려져 있지 않고 홍보가 부족하며, 사용자 중심의 서비스로 크게 활성화되지는 못한 것으로 보임. One-Stop 지원 서비스를 강화하고 사용자 중심으로 활성화하며 전담 조직을 신설하면 외국인 구성원에게 포용적인 조직문화 조성에 실질적으로 기여할 수 있음.

- 절반 이상(외국인 학위과정생의 약 60%)의 외국인 구성원들이 거주하는 관악학생생활관(교원의 경우 교수아파트)과 각 단과대학 내의 외국인 전담 지원 서비스도 새롭게 정비하고 신설 SNU Global Office와 연계하여 정착 지원에서부터 지속적인 생활 밀착형 지원 서비스가 가능하도록 개편할 필요가 있음. 특히, 관악학생생활관의 외국인 전담 지원 서비스는 관악 RC와도 연계하여 효율성을 극대화하는 것이 바람직함
- 외국인 학생들의 지원 개선 요청 영역 중 가장 큰 비중을 차지하는 것은 외국인 학생 오리엔테이션, 행정실 교직원과의 소통, 학과 행사에서의 소통 등 “소통”에 대한 것(40%)이었고, 학업 지원(14%)과 영어 서비스 및 한국어 교육 지원(13%) 요청은 다음 순위였음²⁰⁾을 고려하면, 소통 강화를 위한 전담 조직 신설은 매우 중요함. 영어지원 개선 요청도 학내 정보보다는 주로 (51%) 생활 상담(임대, 보험, 의료 서비스, 유학생 오리엔테이션 등)에 관한 것이었음을 고려하여 생활 지원 강화에 주력할 필요가 있음. 외국인 구성원이 상대적으로 많아 ‘웰컴 센터(Welcome Center)’라는 전담 조직을 운영하고 있는 공과대학의 사례를 벤치마킹하여 본부, 국제협력본부와 관악학생생활관 등의 지원기관, 외국인 학생이 비교적 많은 타 단과대학 등에 전담 조직을 운영할 필요가 있음.
- 세계 주요 대학들이 채택하고 있는 9월 입학 학기제 학사 운영을 고려하여 현재 3월 입학 학기제 중심의 전반적인 학사 운영 체계를 좀 더 유연하도록

20) 이옥연 등(2018). 서울대학교 외국인 학생 지원 방안 연구. 서울대학교 2018년도 기획연구과제보고서

정비할 필요가 있음²¹⁾.

- 대학본부의 SNU Global Office, 국제협력본부, 관악학생생활관, 단과대학 등 외국인 구성원 관련 업무를 담당하는 학내 유관 기관 사이의 효율적인 협업을 활성화하고, 주요 단과대학과 관악학생생활관에는 전담 인력을 배치하여 상설 소통 창구 운영을 지원해야 함. 서울대학교 영자 신문(SNU QUILL) 매체의 외국인 학생기자를 모집하여 외국인 학생 관련 소식과 주요 기사를 일임하는 온라인 소식지를 발간하도록 지원함.
- 단과대학 또는 학부/학과 차원에서 외국인 학위과정 졸업생들의 소재를 파악하여 그 네트워크 관리 자료를 모든 구성원(내국인 포함)에게 공개하고 홈페이지 등을 통해 정기적으로 근황을 공유하며, 소식지 등을 통해 적극적으로 홍보하여, 공동체 의식을 형성하고 지속적인 유대관계와 인적 자산을 형성할 필요가 있음.
- 현재 국제협력본부에서 외국인 학생들에게 제공하는 오리엔테이션 정보는 유용한 것으로 평가되지만 재학 중 학업 이수 과정에 필요한 정보를 충분히 얻을 수는 없으며, 정보 전달 수단이 이메일 등에 한정되어 불편을 겪는 민원이 제기되므로 평소 학부/학과 차원의 접촉을 넓히기 위한 다양한 온/오프라인 수단이 요구됨. 예를 들면, 단과대학 또는 소속 학부/학과의 외국인 전담 근로장학생을 선발하여 외국인 학생들에게 행정 및 생활지원 정보를 전달하며 카카오톡/유선 통화/대면 접촉 등의 소통 업무를 담당하도록 하는 방안도 고려할 수 있음.

(2) 문화적·종교적 다양성을 고려한 외국인 생활 지원 시설 인프라와 내국인과 외국인 교류 프로그램 대폭 확대

- 외국인 학생들의 교육 및 연구 시설에 대한 만족도는 대체로 높은 편인 데 반해 학내 부대 편의시설에 대한 만족도가 상대적으로 낮은 점²²⁾을 고려하면 생활 지원 시설 인프라 투자가 보다 우선시 되어야 함.
- 문화적·종교적으로 다양한 배경을 가진 학생들이 함께 거주하며 공동체 생활을 하는 관악학생생활관(기숙사)은 외국인 생활 지원 시설 인프라 확대와 내국인-외국인 교류 프로그램 확대를 최우선적으로 고려해야 할 영역임. 기숙사 입주 외국인 학생들 사이의 여러 갈등 요인 중에는 언어문화적 차이에 대한 이해도 부족에 기인한 소통 문제가 빈번한데, 상담과 생활지도 프로그램, 외국인 학생과 내국인 학생을 1:1로 연결하는 멘토-멘티 튜토링형 프로

21) 현재 서울대학교에 입학하는 외국인 학생들의 경우에도 3월 입학보다 9월 입학이 더 많은 것으로 알려져 있음. 참고: 이옥연 등(2018). 서울대학교 외국인 학생 지원 방안 연구. 서울대학교 2018년도 기획연구과제보고서

22) 이옥연 등(2018). 서울대학교 외국인 학생 지원 방안 연구. 서울대학교 2018년도 기획연구과제보고서

그램과 다양한 자치회 활동, 각국 전통 요리대회, 음악회, 체육대회와 같은 문화체육 교류 행사 등을 통해 소통을 강화할 수 있도록 관련 시설 인프라와 프로그램 지원체계를 확대할 필요가 있음.

- 국제협력본부와 관악학생생활관 외에도 각 단과대학의 학생회 활동을 보다 적극적으로 지원(학업지원, 행사, 예산 등)하여 해당 단과대학 소속 외국인 학생들의 학생회와 행사 참여도를 높이도록 운영하는 것이 바람직함.

(3) 외국어 및 한국어 교육 강좌 지원

- 장기적으로는 외국인 학생들이 수강할 수 있는 외국어(현재 94% 이상 영어²³⁾) 강좌 수를 늘려가면서 단기적으로는 당장 부족한 영어 진행 강좌나 낮은 수업의 질을 보완할 수 있는 제도(영어 자막이 포함된 전공교과목 수업을 조사해 단계적으로 지원)나 수업 방식(튜터 제도나 지도교수의 개별지도, 실무형 생활지도 등)을 고안할 필요가 있음. 특히, 외국인 학생의 국내 생활과 학업 지원 개선 뿐만아니라 대외 교류의 질적 향상에 본질적으로 기여하는 외국인 구성원 대상의 한국어 교육을 보다 체계적으로 구성하고, 외국인 학생의 한국어 수업 참여를 확대해야 함.
- 외국인 학위과정생 중 약 30%는 한국어 능력 시험 점수가 없으며, 점수 보유자 중 3급 이하가 15%임²⁴⁾을 고려하면, 전공 분야 학업에 도움이 될 수 있는 한국어 수준을 갖출 수 있도록 체계적인 한국어 교육 지원 장치를 마련하는 것이 중요함. 외국인 학위과정생에 대한 설문조사 결과²⁵⁾는 전공 영역에 상관없이 한국어 능력 신장과 한국어 수준을 높이는 것이 전공 분야 학업 성취에 중요함을 보여줌.
- 한국어 뿐만아니라 한국 문화 주제의 교과목도 신설할 필요가 있고, 한국어 진행 전공 교과목에서 요구하는 한국어 보고서나 논문 작성을 보조하는 튜터 등의 지원 제도도 고려할 필요가 있음

(4) 학생 및 교직원 글로벌 교류 프로그램 확대

- 국외파견 교환학생 장학금 지원과 국제교환학생방문 프로그램은 내실화를 통해 우수한 국외 대학과의 학생교류를 지속하고, ISP (International Summer Program), SWP (SNU in the World Program), SAP (Study Abroad Program)와 같은 단기 국제교육 프로그램을 활성화하여 양방향

23) 이옥연 등(2018). 서울대학교 외국인 학생 지원 방안 연구. 서울대학교 2018년도 기획연구과제보고서

24) 이옥연 등(2018). 서울대학교 외국인 학생 지원 방안 연구. 서울대학교 2018년도 기획연구과제보고서

25) 이옥연 등(2018). 서울대학교 외국인 학생 지원 방안 연구. 서울대학교 2018년도 기획연구과제보고서

(Inbound & Outbound) 국제교류 프로그램을 내실 있게 운영할 필요가 있음.

- 타 해외대학 방문을 위한 교직원 연수 프로그램과 타 해외대학 교직원의 서울대학교 방문은 실질적인 성과로 이어지는 실효성을 높이는 내실 있는 프로그램으로 운영하며, 교수 연구년 지원도 현실화하여 전반적인 글로벌 교류 프로그램 확대를 통해 국제화 및 다양성 지표를 높이기 위한 노력이 지속되어야 함.

4. 모두가 접근 가능한 캠퍼스 구축

A. 장애인을 위한 공간과 기술

“사고를 통해 장애를 입었지만, 다시 재기해 활동하는데 필요한 최소한의 부분은 하늘이 가져가지 않았다. 나는 언제나 운이 좋았다. 지금도 예전과 마찬가지로 나는 하늘이 내린 행운을 누리고 있다.”

- <<0.1그램의 희망>> 81쪽, 서울대학교 지구환경과학부 이상목 교수 저

서울대학교 지구환경과학부 이상목 교수는 2006년 7월 연구팀과 미국에서 지질 조사를 하던 중 차량이 전복되는 사고를 당했다. 이 사고로 함께 연구팀이었던 이혜정씨(당시 24세)가 사망하였고 이상목 교수는 목 아래 전신이 마비되었다. 사고 후 3개월 동안 미국에서 병원에 있다가 한국으로 돌아온 후에 분당 서울대 병원에 3개월간 입원했다. 사고 후 6개월이 지났을 때인 2007년 1월 2일 다시 학교생활을 시작했다. 언론에서는 이상목 교수를 한국의 스티븐 호킹, 슈퍼맨으로 부르며 수많은 인터뷰 기사가 나왔다. 지구환경과학부는 이상목 교수의 사고 이후 휠체어가 접근할 수 있도록 건물 시설 전체를 개선했고 장애를 가진 교수를 위한 시스템의 필요성도 알려지는 계기가 되었다.

이상목 교수가 미국에서 사고를 당했기 때문에 장애인을 돕는 장비와 소프트웨어가 발달되어 있는 미국의 재활 치료 시스템의 덕을 보게 되었다. 입김으로 부는 마우스, 혀만 움직일 수 있는 환자를 위해 틀니 모양의 센서, 뇌파를 잡아 컴퓨터를 조종할 수 있는 ‘헤드셋’도 있다. 장애인을 위한 기술은 이미 많고 보조공학 기기도 계속 발달하고 있다. 스마트폰으로 대표되는 ICT기술은 장애인에게 눈이 되고 귀가 되고, 또 거대한 정보의 세계와 연결시켜주는 중요한 매개체가 되고 있다. 그러나 보조공학 기기가 모든 걸 해결할 수는 없다. 장애인이 겪는 경제적인 어려움, 사회 적응과 참여에 어려움, 가족 내 갈등을 극복하려면 고소득 직업을 가져 경제적 자립을 하고 사회에 기여하는 것이 필요하다. 소득뿐 아니라 자존감과 자기 소속감을 느끼는 것이 중요하다는 것을 강조한다. 그만큼 장애인 교육과 인재 양성을 어떻게 하느냐가 중요한 것이다.

“컴퓨터만 자유롭게 다루기 시작하면 재활은 생각보다 쉽습니다. 머리를 쓰는 교수의 경우엔 더욱 그렇죠. 수업 준비와 집필에 시간이 더 들어가지만, 다른 활동을 덜 하니 시간이 모자라진 않아요. 나를 살린 건 줄기세포가 아니라 정보기술 (IT) 인 셈이죠.”²⁶⁾

26) <https://www.joongang.co.kr/article/3063074#home>

이상목 교수는 강연과 연구 활동 이외에도 국립재활원의 홍보대사로서 활동하거나, 신체적 장애가 있는 학생들을 위한 교육사업이나 보조장치 지급 등 많은 활동을 해왔다.²⁷⁾ 미국에서 ‘Quality of Life’가 장애인의 삶을 뜻하는 것임에 착안해 명명한 국가사업 QoLT(Quality of Life Technology)의 센터장으로서 보조공학기기 제공과 IT 역량 강화 등 취약계층의 삶의 질 향상을 위해 노력했다. 최근에는 사비를 들여 ROPOS(Realizng Our POtential in Science)라 명명한 교육 사업을 통해 ‘이공계 장애인 엘리트’ 양성을 위해 힘쓰고 있다.

일반적으로 장애인이 겪는 어려움을 경제적인 어려움, 사회적인 어려움, 그리고 장애인이 생기면 누가 돌보야 하는가에 따른 가족 간의 갈등이라 하는데 이를 장애인이 겪는 3대 고통이라고도 한다. 이상목 교수는 기술은 계속 좋아지기 때문에 앞으로 장애인이 미래에 차별받는다면 장애인이라는 이유가 아닌, 교육에서 소외받았기 때문일 것이라고 한다. 이상목 교수는 음성코딩기술²⁸⁾을 익혀 서울대 재학생과 졸업생을 포함하여 손을 움직이지 못하는 중증 장애학생을 대상으로 음성코딩 훈련을 하고 있다. 아무나 할 수 없는 고도의 프로그래밍 작업을 통해 장애인들에게 고소득 직장을 마련해주기 위한 일이다.

이상목 교수는 한국이 뒤늦게 장애인을 위한 시설과 제도를 갖추고 있지만 앞으로는 전 세계의 롤모델이 될 수 있다고 강조한다.

“전 세계에 장애 문제에 관해 롤모델 국가가 있다면 미국이 아닌 한국일 것입니다. 베트남이나 인도네시아 등 국가들이 경제성장하면, 장애인 처우 개선에 관해서는 미국이 아닌 한국을 롤모델로 삼을 것입니다. 그만큼 지금의 한국이 장애인 교육과 인재 양성을 어떻게 하느냐가 중요하겠지요.”

모두를 위한 디자인은 장애인이 사용할 수 있도록 제품을 만들면 일반인들에게도 도움이 된다는 개념이다. 대표적인 예가 지하철역 엘리베이터이다. 이 개념은 제품뿐 아니라 교육에도 적용될 수 있으며 장애인에 관한 이슈는 전세계가 고령화 된다는 점에서 우리 모두의 문제일 수 있다. 서울대학의 캠퍼스 공간을 모두가 접근 가능하도록 만드는 것은 장애인 뿐 아니라 일반 구성원에게도 도움이 될 수 있다. 공간적인 다양성과 이동권의 평등은 구성원들의 다양성에 대한 의식을 높이고 함께 살아가는 가치를 경험할 수 있게 한다.

B. 이동권과 공간의 재구성

장애인을 위한 분리된 공간을 만드는 것이 아니라 모두가 접근할 수 있는 캠퍼

27) <https://www.sciencetimes.co.kr/news/인생의-전환점-장애에-감사합니다>

28) <https://www.youtube.com/watch?v=YRyYIIFKsdU>

스 공간 조성이 필요하다. 장애인 이동권은 겉으로 보이는 신체적 장애를 가진 사람들에게 한정된 것이 아니다. 60세 이상이 25%인 현 시점에서 젊고 신체적으로 건강한 사람들만을 위한 인프라가 당연한 것이고 그 밖의 노력은 여유가 있을 때 하는 것이라고 생각하는 시각도 존재한다. 현 공간은 분리되어 장애를 가진 사람을 보지 못하도록 만들어져 있고 장애가 있으면 접근할 수조차 없도록 구성되어 있는 공간 내에서 살고 있는 사람들은 자기가 보지 못하는 사람들의 존재를 인식하지 못할 수 있다. 공간이 사람의 인식과 차별과 편향을 만들 수 있다. 장애인이 접근할 수 있는 공간의 조성이 필요하다는 것에 동의하지만 예산의 문제로 아무것도 할 수 없다는 것은 지극히 잘못된 주장이다. 경제적인 여유가 있어야 모두를 위한 캠퍼스 조성이 가능하다는 것은 특권이 있는 캠퍼스는 인정하되 차별을 막기 위한 캠퍼스 조성은 뒤로 미루는 고질적인 문제를 지속하는 것이다.

2020년 3월에 장애인 이동권을 위한 시위로 며칠에 한 번 꼴로 지하철 운행이 지연 되는 경우가 있었다. 전국장애인차별철폐연대(전장연)에서 3월 30일자로 출근길 시위를 중단하겠다고 발표하면서 시위는 마무리 되었고 서울시가 2024년까지 장애인 엘리베이터 설치율을 93%에서 100%로 끌어올리겠다고 발표했다. 장애인 이동권에 대한 관심과 의식을 높인 효과도 있었으나 이 과정에서 분쟁과 차별이 드러났다²⁹⁾. 장애인 이동권 시위를 두고 이준석 국민의힘 대표가 “선량한 시민의 불편을 야기해 뜻을 관철하겠다는 비문명적 방식”이라고 비난하면서 정치적인 이슈로 번지기도 했다. 시위 초기에는 몇몇 안내방송에서 장애인 “불법” 시위로 인해 불편을 끼쳐서 죄송하다는 멘트가 나오기도 했다. 그러나 이동권은 생존의 전제이며 도시 생존기본권이다. 2002년 이명박 시장이 서울시 역사에 장애인 엘리베이터를 설치하겠다고 하였고 2015년에 박원순 시장은 2022년에는 모든 지하철 승강장까지 휠체어 이동이 가능하도록 하겠다고 약속했으나 지켜지지 않았다. 교통약자법이 제정된 지 20년이 지났고 이동권만이 아닌 장애인 복지예산도 OECD 회원국보다 터무니없이 낮은 것이 현실이다. OECD 국가 중 GDP 장애인 복지예산이 높은 순으로는 덴마크 (4.4%), 노르웨이(4.3%), 스웨덴(4.1%), 핀란드(3.6%), 네덜란드(3.4%), 벨기에(3.0%) 등이 있다. 한국의 경우 장애인 복지예산은 GDP의 0.6%이다³⁰⁾.

C. 공간과 의식

사회복지제도가 잘 되어 있는 선진국의 대학에서 공부하거나 근무해 본 구성원들은 장애인이 접근할 수 있도록 조성되어 있는 캠퍼스에 익숙했다가 한국에서 이동권의 차별이 당연한 캠퍼스가 불편하고 미안해한다. 하지만 곧 차별이 익숙해진

29) <https://www.joongang.co.kr/article/25059424#home>

30) 사회보장통계 <http://ssc.go.kr/stats/infoStats/>

다. 잘못된 교육과 차별이 공간에서 만들어지는 것이다. 장애가 있는 구성원이 많지 않다고 생각하고 문제의 심각성을 낮추는 것은 편향되고 차별적인 생각이다. 내 눈에 보이지 않는다고 많지 않다고 생각하는 무의식적인 인지오류를 만드는 것이다. 접근 가능한 교육공간과 행정 사무실을 구성하여 장애가 있는 학생, 교직원 및 교직원이 캠퍼스와 건물에 완전히 접근할 수 있도록 돕는 것이 필요하다.

서울대학교의 경우 대중교통으로 접근성이 떨어지는 편이다. 지하철역에서 걸어 온다면 30분은 족히 걸릴 것이고 학교 내에서 이동도 쉽지 않다. 그러다보니 서울대학교 캠퍼스는 자동차 천국이다. 주차장은 계속 늘고 빈 공간마다 차를 세우고 녹지는 계속 줄어 든다. 교수주차장 특혜와 학생 주차 차별이 불만의 쟁점이 되기도 한다. 서울대학교 캠퍼스에는 현재 본부 바로 앞 잔디밭에 지하주차장을 건설하는 공사가 한창이다. 공간 구조 자체에서 특정한 구성원이 불편함을 겪고 협력과 화합을 막는 경우가 많다. 서울대학교 건물과 층계, 출입문, 문턱, 화장실, 엘리베이터 배치는 장애인이 출입할 수 있도록 설계되어야 한다. 도서실의 검색 데스크가 휠체어 사용자에게는 너무 높아서 사용할 수 없다면 접근이 가능하도록 고쳐야 한다.



학교 캠퍼스를 걸어 다니면 장애인을 위한 편의시설이 예전보다 많이 개선되고 있다는 것을 발견한다. 서울대학은 2003년부터 장애인학생을 받기 시작했고 장애학생지원센터가 설치되어 장애학생의 교육 환경 개선과 학습 지원을 위한 체제를 마련하고자 하였다.

장애학생지원센터의 주요활동으로는 장애학생들의 이동권 향상과 원활한 강의실 접근을 위하여 휠체어 리프트가 설치된 장애학생 전용 지원 차량을 운행하고 있으며, 이동 및 생활지원을 위한 도우미를 배치하고 있다. 강의실 접근을 돕고 엘리베이터, 경사로, 장애인 화장실 등 장애인 편의시

설 관련 의견을 수렴하고, 개선하기 위한 사업을 지원하고 있다.

그러나 다른 시각으로 보면 캠퍼스에서 장애인이 접근 가능한 공간이 대단히 제한되어 있다는 것을 바로 알아차릴 수 있다. 예시로 사회과학대학을 들어보면 16동은 6층으로 되어 있고 본관인 16동, 분리되어 있는 16-1동, 그리고 연결되어 있는 16M동으로 구성되어 있다. 16M동은 경제학과 대학원 연구실, 지리학과 교수 연구실과 실험실, 세미나실, 심리학과 교수 연구실, 실험실, 세미나실 등으로 구성되어 있다. 그리고 연결되어 있는 16동과 16M동은 반 층의 차이가 있는 건축구조로 층계를 내려가거나 올라가야만 연결된다. 움직임에 장애가 있는 학생이 수강신청을 하기 위해서 담당교수에게 그 건물이 장애인 접근이 가능한가 물어보아야 하고 담당교수는 의도치 않게 장애가 있는 학생이 수업을 수강하지도 못하게 하는 경우가 발생하는 것이다.

모두가 접근 가능한 캠퍼스를 구축하는 것은 중증 장애인에게만 도움이 되는 것이 아니다. 캠퍼스는 젊은 학생들만이 사용하는 공간이 아니고 다양한 연령대의 구성원이 함께 사용하는 공간이다. 장애인이 갈 수 있는 공간을 한정시켜 구별해 놓는 것이 아니라 모두가 접근 가능한 캠퍼스를 만들어야 한다. 이미 기존에 만들어진 건물과 캠퍼스 전체를 개선하는 것이 쉽지 않을 것이다. 하지만 새로 세워지는 학교 내 건물들 예산 부족을 이유로 젊고 건강한 이용자들만을 위하여 만들어지는 경우도 많이 있다. 장애인 학생들의 학습권 뿐 아니라 구성원들의 이해와 화합을 위한 캠퍼스 공간 조성이 필요하다.

D. 온라인 기반 캠퍼스 지원과 접근 평등성

2020년과 2021년은 코로나19로 인한 온라인 학습으로의 큰 전환이 만들어졌다. 2022년이 들어서면서 많은 수업들이 대면으로 돌아 왔으나 온라인으로 전환된 회의와 국제학술대회 등 많은 비대면 시스템은 유지될 것이다. 서울대학교에서도 온라인 기반 수업에 대한 수요도 계속 늘어가고 있다. 학교의 모든 활동이 접근 가능하고 포괄적으로 만드는 것이 중요하다. 특히 이런 온라인 리소스의 활용은 장애인의 경우도 보조 기술의 도움을 받아 시스템에 접근하고 사용할 수 있도록 한다. 그런 의미에서 교육시스템의 보조 기술의 개발도 중요하다. 교육의 접근평등성을 위해서 다음과 같은 개발이 더 이루어져야 한다.

- (1) 장애인의 기능적 능력을 향상, 유지 또는 향상시키는 시스템과 도구 개발
- (2) 장애인을 위한 리소스와 서비스를 제공할 수 있도록 교육 행정 콘텐츠 제공하고 웹 디자이너, 개발자 및 콘텐츠 제작자가 함께 작업하도록 지원함.
- (3) 접근 가능한 장소/도구가 부족한 경우를 위한 편의시설 확충. 자막, 수화

통역사, 점자, 큰 활자와 같은 대체 형식의 자료를 제공

- (4) 평등한 접근을 위해 편의 및/또는 보조 지원이 필요할 수 있는 장애를 가진 구성원을 위한 지원 프로그램 확충
- (5) 장애 학생이 대학의 프로그램이나 활동에 완전히 참여하는 데 방해가 되는 장벽을 제거하기 위해 지원 서비스, 숙박 시설 및 프로그램을 제공

서울대학교에서 장애가 있는 인재의 교육을 활발히 하고 미래의 직업과 삶의 여러 요소에서 성공할 수 있도록 적극적으로 지지를 하는 것은 한국의 다른 대학들, 기업들에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라고 생각된다.

5. 사회공헌을 통한 다양성 교육

A. 선택이 아닌 필수로서의 사회공헌

서울대학교 글로벌사회공헌단은 학생처 산하 부속기관으로 사업 추진의 역량이 제한된 상황이다. 사회공헌프로그램에 참여해 본 학생들은 긍정적인 배움의 경험이라고 생각하지만 더 풍부한 활동과 교육의 장으로 발전해야 할 필요가 있다. 개별적으로 이루어지는 사업들은 연속성이 없고 서울대학교의 지속적인 연계와 공헌으로 발전시키지 못하고 있다. 의대, 치대 등의 교육 인증평가에서 사회봉사는 필수 항목인데 반해 서울대학교 교육에서 사회봉사는 필수가 아니다. 교수 봉사 업적 인정의 범위도 편중되어 사회공헌형 교과목 외 사회공헌 활동의 업적으로 인정하지 않고 있다. 이전에 사회공헌을 제3세계에 가는 봉사나 농어촌활동 등 봉사활동이라는 제한된 인식을 가지고 있었으나 교육으로서 사회공헌이 필수항목으로 이루어지는 것이 필요하다.

사회공헌은 대학의 필수 교육 과정에 포함되어야 한다. 지역사회의 문제를 해결하기 위한 프로그램을 수업에서 다루는 것도 필요하다. 전공 수업과 관련될 수 있는 분야에서는 현장에 적용할 수 있는 실천 프로그램을 기획하고 지역사회 봉사, 지역문제 해결에서 해외 공헌 교육도 교과과정에 포함할 수 있다. 동문들이 대학의 사회공헌에 기여할 수 있다. 다양한 분야에서 활동하고 있는 동문들이 전문분야에서 경험을 나누고 사회문제를 해결하는 사회공헌의 기회를 제공할 수 있다. 특히 전문 지식에 기반한 사회공헌은 기술을 융합한 사회문제에 대한 해결을 융합적 접근을 통해 혁신적이 방법으로 기여하는 것을 가능하게 한다.

사회봉사교과목은 기초교육원에서 교과목을 개설하고 글로벌사회공헌단이 연계 기관 리스트 관리와 선정 및 평가를 담당한다. 사회봉사교과목을 통해 학생들이 주변의 이웃에 관심을 가지고 더불어 살아가는 공동체 의식을 함양하고, 사회적 책임을 실천하는 따뜻한 마음을 가진 진정한 리더로 성장할 수 있도록 돕는다. 자발적인 봉사가 중요하다고 인식되지만 강제적으로 필수과목이기 때문에 사회공헌을 하는 것도 경험을 통해 교육하는 효과가 있으며 미래의 리더들을 키워내는데 중요하다.

봉사활동의 종류를 한정하지 않고 어떤 봉사활동이라도 일정시간을 성실하게 충족하면 학점을 부여하는 방향으로 진입장벽을 낮추고 학생들의 봉사의지를 높이는 방안이 필요하다. 판에 박힌 정해진 봉사활동만을 인정하는 것이 아니라 실생활에서 사회구성원들에게 기여하는 다양한 활동을 장려하는 프로그램으로 변환할 필요가 있다. 사회공헌교과목은 경험을 통해 배우는 개념으로 전공 지식과 지역사회

회 봉사를 수업을 통해 결합하여 다양한 사회공헌과 연계되고 특화된 교과목을 개발하는 활동이다. 제한된 의미의 캠퍼스 중심 교육을 탈피하고 사회공헌 실천을 결합한 교육사업이라고 할 수 있다. 전공별로 특정 비율의 사회공헌형 교과목을 개설하고 전공 필수 또는 전공 선택 과목으로 학생들의 졸업요건에 포함하는 방안도 가능하다. 창의성, 혁신성, 연속성을 갖는 교과목의 개발과 이를 뒷받침 할 수 있는 재원 확보가 필요하다.

B. 기관연계형 사회공헌

사회봉사 인턴십은 학기중이나 방학 중에 기관을 통해 수행하는 인턴십의 형태로 하는 사회공헌 봉사이다. 일정시간 이상의 활동이 인증되면 학점을 부여할 수 있다. 학생이 자발적으로 봉사기관을 발굴할 수도 있다. 공공기관의 인턴형 봉사활동으로 지역청소년들의 멘토링 또는 취약계층 중고등학생들의 멘토 역할을 할 수 있다. 디지털 플랫폼을 적극적으로 활용하는 것이 필요하다. 특히 코로나 판데믹의 영향으로 비대면 공헌활동이 활성화 되고 있으며 테크놀로지를 활용한 새로운 형태의 봉사활동 발굴이 필요하다. 지식기반형 사회공헌 과목은 교과서에서 제공하는 전문적인 지식 및 기술과 봉사정신을 지역사회와 나누는 것이다. 실천형 사회공헌 과목은 지역사회에 관심을 가지고 사회적 책임을 하는 진정한 리더를 양성하는 것이다.

서울대학의 구성원들에게 사회공헌이 선택사항이 아니라 반드시 해야 하는 활동이며 세계시민으로 성장하기 위한 교육의 일환이라는 인식의 전환이 필요하다. 이를 위해서는 사회공헌을 좀더 체계적인 교과목으로 인정하고 다양한 구조의 교과목을 개발할 필요가 있다. 서울대학교에서 산학협력을 통해서도 기업과 대학의 연계가 이루어지고 있으며 일부 기업의 경우 자기기업의 해외공장이 위치한 해외 공헌교육을 할 수 있도록 지원해 오고 있다. 최근 기업은 ESG 경영, 즉 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance) 라는 비재무적 요소를 통해 장기적인 관점에서 친환경 및 사회적 책임경영과 투명경영을 통해 지속가능한 발전을 추구하고 있다. 기업과 연계된 사회공헌의 기회가 있다면 기업으로서는 ESG 경영을 통한 사회공헌을 하며 서울대학교로서는 사회공헌 교육을 통한 인재양성을 달성할 수 있는 길이 될 것이다.

C. 난민과 사회공헌

한국은 난민협약에 가입하고 1994년부터 난민을 받기 시작했다. 한국은 탈북자를 매년 천명 이상 받아 왔으나 “단일민족”이라는 것에 대한 자부심을 가지고 있는 한국은 북한을 제외한 난민에게는 우호적이지 않았다. 매년 4만 명 이상 난민

비자를 신청하지만 그중에서 2%만이 난민 비자를 받고 있으며 유엔은 한국에 좀 더 난민에게 문을 열어 줄 것을 요청해 왔다. 2018년에는 예멘에서 전쟁으로 인해 발생한 난민들이 제주도에 500명이 도착했을 때 주민들은 난민수용을 반대하는 시위를 벌였다. 결국 정부는 대부분의 사람들에게 난민비자를 주는 것을 거부했고 한국의 경제적인 위상으로 볼 때 인류애적인 책임을 하지 않는다는 비난을 받았다.³¹⁾

전 세계 난민의 숫자는 8천4백만 명에 달한다³²⁾. 이중에서 4천8백 만명의 난민은 타국으로 이주하여 있다. 난민의 68%는 5개 국가에서 나와있다. 시리아 6백80만명, 베네수엘라 4백10만명, 아프가니스탄 2백60만명, 남 수단 2백20만명, 미얀마 출신이 1백10만명이다. 전체 난민의 39%는 터키, 콜롬비아, 우간다, 파키스탄, 독일 5개 국가에 받아들여져 있다. 한국에서는 2021년 2월까지 71,449명의 난민 신청자를 접수하였고 난민으로 인정된 수자는 1,098명이다. 시리아, 예멘, 미얀마 등 전쟁국가로부터 입국한 인도적 체류자의 수는 2,378명으로 난민으로서 보호를 받고 있는 사람은 총 3,476명이다³³⁾. 최근 러시아의 우크라이나 침공으로 5백만 명 이상의 난민이 더 나올 것으로 예측하고 있으며 한국에서 보호하는 난민의 숫자도 계속 늘어갈 것이다. 이런 국제적인 변화와 관련해서 사회공헌의 차원에서 난민문제에 기여하는 것도 중요하다.

D. 사회공헌 교과목의 체계적인 구성

사회공헌이 일회성이고 단기적인 활동이 아니라 교육과정으로서의 체계적인 구성이 필요하다. 전공과목이 저학년 때 기초과목과 방법론에서 고학년에 가면 전공 지식을 더 깊게 습득하는 나선형 교육방식을 적용하고 있는 것처럼 사회공헌 프로그램도 단계별로 교육의 일부로 구성할 필요가 있다. 좀 더 폭 넓은 사회공헌 교과과정을 통해 바른 인재상을 키워내기 위해서는 교과목 개발에 대한 인센티브와 학제간의 협력도 필요하다.

해외 사회공헌에 필요한 사전교육도 구조적으로 이루어져야 현지에서 부정적인 영향을 미치는 행동과 현지문화에 대한 무시 등 부작용을 막을 수 있다. 사회공헌을 위한 문화적 사회적 교육을 실시하고 현지에서 하는 활동이 미칠 수 있는 영향에 대한 준비와 사전 교육 등이 체계적으로 이루어지는 것이 필요하다.

31) <https://www.nytimes.com/2018/10/17/world/asia/south-korea-yemeni-refugees.html>

32) 유엔 난민본부 통계 <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/>

33) 세계속의 한국, 한국속의 난민 - 플랜코리아

<https://www.plankorea.or.kr/files/wo/iz/1623918310LThJIE1v.pdf>

6. 창업 프로그램 재구성

A. 기능적 다양성과 창업 교육의 중요성

앞서 언급된 대로, 집단이 다양한 전공(교육적 배경)을 가진 학생들로 구성된 경우, 각 학생들의 고유한 지식과 기술, 사고와 의사결정 방식, 과제 경험이 축적되는 기능적 다양성이 구축된다. 이러한 기능적 다양성이 긍정적으로 발휘될 경우, 집단의 효과적인 정보처리 과정을 통해 창의적이고 질 높은 과업 수행이 가능하다. 이러한 기능적 다양성의 효과가 가장 잘 발휘될 수 있는 집단이 창업팀이다. 창업팀은 근본적으로 역동적이고 불확실한 상황에서 창의적인 해결책을 제시해야 하므로, 다양한 기능적 배경을 가진 구성원으로 구성되는 것이 효과적이다.

그런데, 창업팀이 기능적 다양성의 긍정적 효과를 발휘하여 질 높은 의사결정과 결과물을 산출하기 위해서는, 기능적 다양성에 수반되는 개인, 집단 차원의 심리적 장애물을 해결해야 한다. 앞서 기술된 대로, 집단의 기능적 다양성은 전공 기반의 내집단 편향 혹은 익숙한 언어, 인지과정의 차이로 인해 소통과 조직화의 문제를 유발할 수 있다. 이러한 문제를 예방하고 극복하기 위해서는, 다양한 기능적 배경을 가진 구성원들이 충분한 긍정적 상호작용을 가질 수 있는 기회를 마련하고, 서로의 인지과정 및 언어에 대한 이해를 돕는 창업 교육이 매우 중요할 것이다. 이에, 서울대학교 내 창업 교육을 이러한 기능적 다양성 관점에서 접근하고 재평가할 필요가 있다.

B. 학내 창업 관련 전공과 지원 프로그램 현황과 보완점 제안

서울대학교 내에는 이미 다양한 창업 관련 전공과 지원 기관이 존재한다. 그런데, 학내의 창업 관련 전공과 지원 프로그램은 현재 대부분 주관대학 중심으로 운영되고 있다. 예를 들어, 벤처경영학 연합 전공과 벤처경영기업가 센터는 주관대학인 경영대학에서 운영하며, 대부분의 전공과목과 훈련 프로그램이 경영대학 교수진에 의해, 경영학적 관점에서 개설된다. SNU 공학 컨설팅센터는 해동아이디어팩토리와 함께, 공과대학의 자원과 관점 중심으로 운영되고, 상대적으로 최근에 설립된 데이터사이언스 대학원 내에서도 주관대학 중심의 창업 지원 프로그램과 수업이 운영되고 있다.

이러한 운영 시스템은 주관대학의 효과적인 자원 사용과 정체성 구축을 가능하게 하지만, 참여하는 학생들의 관점에서는 기능적 다양성 구축을 통한 융합적 창업 활동을 시도하기 어려울 수 있다. 예컨대, 청년 창업가의 많은 경우가 학교에서 알게 된 친구와 창업을 하는데, 주관대학 중심의 창업 교육 운영은 기능적으로 동

질적인 사회 연결망 구축을 강화하는 결과를 낼 수 있다. 또한, 한 가지 기능(전공) 중심의 창업 교육이 제공되기 때문에, 앞서 제시한 내집단 편향 혹은 유연하지 못한 인지 과정이나 의사결정을 촉진할 위험까지 존재한다.

진정한 융합적 교육을 통한 창의적 창업을 돕는 교육을 위해서는, 현재의 창업 관련 전공과 지원 프로그램을 재구성하여 통합적으로 운영하는 것이 매우 중요할 것이다. 전체적 통합 운영이 어려운 경우, 아래와 같은 방식으로 부분적 통합을 우선 시도해볼 수 있을 것이다.

- (1) 모든 주관대학에서 전공 과목으로 인정되는 공통 창업과목 개발
 - 창업 관련 전공을 주관하는 모든 단과대학에서 참여, 지원하는 공통 전공과목을 개설할 수 있다. 특히 창업팀의 기능적 다양성 촉진과 이해를 돕는 과목(예: 집단 다양성과 심리과정의 이해, 창업팀 리더십) 등을 개설할 수 있다. 과목의 목적은 창업팀 내 기능적 다양성의 필요 및 긍정적 효과를 학습하고, 소집단 토론을 통해 실제로 기능적 다양성이 높은 팀의 집단 역학을 경험해보는 것이다.
- (2) 본부 차원의 학생 창업 피칭과 평가 대회
 - 창업 아이디어를 발표하고 그 중요성을 설득하는 피칭(pitching)은 창업팀의 생존과 학습에 매우 중요한 과정이다. 학내 학생 창업팀의 피칭 대회를 본부 차원에서 통합적으로 개최하는 것은, 학생들로 하여금 다양한 관점과 아이디어에 노출되도록 하는 좋은 방안이 될 수 있다. 모의 피칭 대회를 운영하여 각 주관대학에 속한 학생들이 발표 뿐 아니라, 사업 아이디어 평가에도 참여하도록 함으로써, 기능적 다양성 교육의 효과를 기대할 수 있다.
- (3) 학생 창업가 네트워킹 세션
 - 각 단과대학의 학생 창업가들이 정기적으로 만날 수 있는 기회를 제공하는 것이 기능적 다양성을 촉진하는 첫걸음이 될 수 있다. 학내 창업 프로그램에 이미 참여하고 있는 학생들은 창업이라는 공통적 관심사를 가지고 있고, 창업팀 구성을 위한 관계 형성에 적극적일 것으로 예상된다. 따라서, 각 주관대학이 협력하여 학생 창업가 네트워킹 세션을 마련할 수 있다면 제한된 자원으로도 미래 창업팀의 기능적 다양성 증진을 돕는 효율적이고 효과적인 방안이 될 수 있다.
 - 학생 입학 단위를 확대하는 입시제도의 획기적 변화와 교수의 소속과 정원을 단과대학 및 그 이상 단위로 확대하는 변신을 통해 융복합창의인재와 세계시민형 리더 양성이 가능하므로 다양성 증진과 보호가 가능한 정책이라 할 것임.

7. 사회-소속감 개입 연구

A. 소속감과 고정관념 위협 문제

낮은 소속감(belonging)과 학업 성취도 저하는, 대학 내 소수 집단에 속하는 학생들이 겪는 중요한 문제이다. 이를 설명하는 한 가지 심리학 이론은 고정관념 위협(stereotype threat)으로, 인구통계학적으로 소수가 되는 상황에서 (예: 공학계열 여학생) 부정적 고정관념을 확증시킬 것에 대한 두려움으로 (예: 여학생의 수리적 능력에 대한 부정적 기대), 실제 능력에 비해 낮은 수행을 보이게 되는 현상을 뜻한다. 1990년대에 처음 제안된 이후 지금까지, 고정관념 위협이 학생들의 소속감과 학업 성취도에 미치는 부정적 효과가 미국에서 일관적으로 발견되었다.³⁴⁾

서울대학교 내에서 이루어진 조사와 일화적 증거에 따르면, 서울대학교 학부생들이 고정관념 위협에 의해 소속감과 학업성취도의 저하를 경험한다는 것을 추측해볼 수 있다. 본 연구의 일환으로 수행된 서울대학교 학부생 대상 면접연구에서는 학생들이 인구통계적, 혹은 학업적 배경으로 인해 공학계열의 수업에의 적응과 수행의 어려움을 경험한다는 것이 보고되었다. 또한, 2021년에 수행된 제 2차 다양성 환경조사 연구에 따르면 조사대상 학부생 중 30.4% 학생이, 학과에 대한 보통 이하의 애착 수준을 보고하였다. 이러한 상황을 고려할 때, 학부생들이 경험하는 고정관념 위협과 그것이 소속감, 학위 성취도에 미치는 영향을 심리과학적으로 검증하고 개입법을 설계하는 것은, 적응과 애착 수준을 향상시키는 방안이 될 수 있다.

B. 사회-소속감 개입 연구 사례

미국 대학교 장면에서 고정관념 위협을 완화시키는 심리적 개입법의 효과성이 증명되었다. 사회-소속감 개입(social-belonging intervention)이라고 불리는 이 접근은 고정관념 위협의 기제 중에서 소속감 저하에 특히 초점을 맞춘다. 즉, 이 개입이 해결하고자 하는 것은 특정 학과 (예: 이공계열)에서 소수 인구통계적 집단에 속하는 학생들은 그 구조적 상황으로 인해 낮은 소속감(“내가 이 학과에 잘 속하지 못하는구나”)을 경험하고, 그로 인해 학업 성취의 저하(예: 낮은 학점, 수업 철회)를 보인다는 것이다. 개입에 있어서의 핵심은, 위협으로 인식될 수 있는 새로운 상황에 대한 긍정적 이야기(narrative)를 제시하여, 어려움을 인지적으로 재인식하도록 돕는 것이다.³⁵⁾ 긍정적 이야기를 제시하는 방법은 다양하며, 예를 들면,

34) Walton, G. M., Murphy, M. C., & Ryan, A. M. (2015). Stereotype threat in organizations: Implications for equity and performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 523-550.

35) Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2011). A brief social-belonging intervention improves

동일 인구통계집단에 속하는 다른 학생의 글 읽기, 토론하기, 직접 글쓰기 등의 방법이 있다. 미국 대학교에서의 다수 연구는, 이런 사회-소속감 개입이 실제로 학생들의 학업 수행과 성취에 긍정적 영향을 밝힌다는 것을 보여준다.

구체적으로, 미국의 대학에서 이루어진 Binning et al. (2020)의 실험적 개입 연구에서는 자연과학대학 (예: 생물학, 물리학) 수업 내 소수 인구통계적 집단에 속하는 학생 (예: 흑인, 여학생)이 고정관념 위협에 노출되며, 그 결과 학업성취도가 저하된다는 점에 초점을 맞추었다.³⁶⁾ 그 초점 집단 학생들의 소속감과 학업수행 저하를 예방하기 위해 수강생을 두 집단으로 나누어 각각 개입, 통제 조건에 할당하였다. 개입 조건에 할당된 학생들에게는, 학부 1학년 전공 수업의 한 부분으로 자기반영적 글쓰기와 소집단 토론을 통해 긍정적 이야기를 작성하고 공유하도록 격려했다.³⁷⁾ 연구 결과, 통제 집단에서 나타나는 소수집단 학생-다수 집단 학생 간의 학점 차이가, 개입 조건에서는 나타나지 않았다. 즉, 수업 중에 실시된 사회-소속감 개입이 소수 인구통계집단 학생들의 학업 수행 저하를 예방하는 효과가 있었다.

C. 서울대학교 내 연구 제안

사회-소속감 개입은 서울대학교 신입생의 낮은 소속감과 학업 성취도 저하를 예방, 해결하기 위한 방안이 될 수 있으며, 아래 단계에 따라 시도할 수 있다.

(1) 1단계: 인구통계학적 변인과 학업 수행 간 관계 분석.

최근 5년 이내 입학한 학부 신입생을 대상으로, 특히 학업수행이 낮은 인구통계집단이 있는지 확인하는 통계분석을 진행한다. 성별, 지역, 국적, 입학전형에 따라 각 전공 내 학업 수행에 유의한 차이가 있는지, 일관적으로 낮은 수행을 보이는 집단이 있는지 분석한다.

(2) 2단계: 1단계에서 확인된 집단을 대상으로 포커스 그룹 면접 실시.

1단계를 통해 발견된 초점 집단 학생들(예: 기회균형 선발 학생)을 대상으로, 학업 수행 수준을 고려하여 균형적으로 표집하여 면접을 실시한다. 면접의 목적은 학생들이 지각하는 심리적 어려움과 소속감을 파악하고, 추후 개입에 사용할 긍정적 이야기 자극의 내용을 수집하는 것이다.

academic and health outcomes of minority students. *Science*, 331, 1447-1451.

36) Binning, K. R., Kaufmann, N., McGreevy, E. M., Fotuhi, O., Chen, S., Marshman, E., ... & Singh, C. (2020). Changing social contexts to foster equity in college science courses: an ecological-belonging intervention. *Psychological Science*, 31(9), 1059-1070.

37) 예를 들어, 이 개입 집단에 할당된 학생들은 대학 신입생들에게 적응과 학업수행 어려움이 매우 흔하게 발생되며, 그 어려움이 시간에 따라 어떻게 나아질 수 있는지에 대한 이야기를 접했다.

(3) 3단계: 개입 프로그램 설계.

기존 연구와 같이, 사회-소속감 개입을 신입생 대상 수업 (예: 신입생 세미나) 내에서 실시할 수 있다. Binning et al. (2020), Murphy et al. (2020)³⁸⁾ 등의 연구에 기반하여 개입은 이러한 내용을 포함할 수 있다.

- 강의자가 고정관념 위협과 소속감 저하의 의미 설명: 많은 신입생에게 대학교 생활은 전혀 새로운 사회생활의 시작이며, 따라서 “내가 여기에 잘 맞는가 (Do I really belong here?)와 같은 고민을 하게 됨.
- 자기반영적 글쓰기: 신입생으로 지내면서 가장 큰 어려움 혹은 어려움의 경험이 무엇인지 고민하고 글로 작성하도록 함.
- 글읽기: 유사한 어려움과 고민을 이미 경험하고 극복한, 소수 인구통계학 집단에 속하는 학생들이 작성한 글을 읽음.
- 소집단 토론: 신입생이 겪는 공통적 어려움과 그 이유, 고학년이 되면 일어날 변화에 대해 이야기 나눔.

(4) 4단계: 개입 실시.

신입생 기초 전공 과목 수강생을 두 집단 (개입, 통제 조건)으로 구분하여 3단계에서 개발한 개입을 실시.

(5) 5단계: 개입 효과 평가.

개입, 통제 집단에 대해 해당 수업의 학점, 출석, 1년 후 학점 평균을 비교한다. 사회-소속감 개입이 효과적인 경우, 초점 소수 인구통계집단(예: 기회균형 선발 학생)과 그 외 집단 사이의 수행 차이가 통제 조건에서는 유의하게 차이가 나는 반면, 그 차이가 개입 조건에서는 발견되지 않을 것이다. 이러한 조건 간 차이가 발견되는 경우, 사회-소속감 개입의 지속적 실시를 계획할 수 있다.

38) Murphy, M. C., Gopalan, M., Carter, E. R., Emerson, K. T., Bottoms, B. L., & Walton, G. M. (2020). A customized belonging intervention improves retention of socially disadvantaged students at a broad-access university. *Science Advances*, 6(29).

8. 찾아가는 감수성 교육

A. 언어 속의 일상적인 차별

우리 사회에는 다양한 차별이 존재한다. 그런데 가장 일상적이고 쉽게 떠올릴수 있는 차별은 무엇인가? 매일의 언어 사용에서 차별이 강화되고 매일 언어사용은 차별에 대한 감수성을 무디게 만든다. 그렇기 때문에 가장 사라지기 어려운 차별이며 더 주목해야 하는 차별이다.³⁹⁾ 한국어에 유독 존재하는 언어차별은 나이와 관련된 것이다. 사회적으로 문화적으로 너무나 익숙한 생각이 나이가 많은 사람이 윗사람이고 나이가 적은 사람이 아랫사람이라는 것이다. 평등을 가치로 생각한다면 굳이 사람 사이에 위아래를 두어야 하는 것이 필요하지 않다.

한국문화에 익숙하지 않은 사람이 한국에 와서 겪게 되는 가장 이상하고 불편한 일이 초면에 자꾸 나이를 묻는다는 것이다. 서구 선진국의 경우 직장에 지원하는 지원자에게 나이를 묻는 것이 불법인 경우가 많다. 그러나 한국 사람의 경우 아주 어릴 때부터 나이를 묻는 것이 너무 당연한 것으로 여겨진다. 그런데 이런 나이와 관련된 이슈에서 중요한 것이 언어와 관련이 있다.

(1) 한국어에 있는 높임말은 매우 정교한데 국어학자들은 주체높임말, 객체높임말, 상대높임말로 크게 나눈다. 주체높임말은 문장의 주어에 해당하는 인물과 나의 관계에 따른 높임말이다. 객체높임말은 문장의 객체인 목적어나 부사어에 등장하는 인물과 나의 관계에 따른 높임말이다. 상대높임말은 대화상대자와의 관계를 따지는 것으로 “야, 이리로 와”라고 말하는 것과 “선생님, 이리로 오세요”라는 문장은 말하는 사람과 듣는 사람의 관계를 보여준다.

(2) 한국 사람들이 나이를 유독 궁금해 하고 나이에 민감한 이유는 나이가 적절하게 말을 하는데 필수적이기 때문이다. 한국어 사용자들은 한국어를 배우는 과정에서 나이가 많은 사람이 윗사람 나이가 적은 사람이 아랫사람이라는 것을 배운다. 이런 관계는 언어의 사용을 통해서 굳어진다. 이러한 언어로 인한 일상적인 차별은 찾아가는 감수성 교육을 통해 개선하는 것을 제안한다.

B. 찾아가는 맞춤형 감수성 교육

본인이 인식하지도 못하는 수많은 차별적인 언어와 행동은 배워서 연습하고 개선해야 한다. 할 수 있다. 다양성과 화합을 위한 감수성 교육은 다양한 구성원을 포함한 팀을 구성하여서 워크숍을 통해 언어사용에 대한 훈련을 할 수 있다. 언어

39) 다름과 어울림: 공존을 위한 사회적 다양성. 고려대학교 다양성위원회 기획

는 개인의 생각을 만들고 그 사회와 문화를 결정한다. 언어는 매일 사용하기 때문에 습관이 되면 생각으로 굳어지고 인식하지 못할 수 있다. 맥락과 관계와 사회 속에서, 국제사회에서 세계시민으로 그리고 지식인으로 책임을 질 수 있는 언어사용은 학습과 훈련을 통해 이루어진다. 언어사용 워크숍, 온라인 책자, 영상, 홍보, 찾아가는 교육 프로그램을 활용할 수 있다. 학생이 직접 참여하고 제안하는 프로그램도 효과적일 수 있다.

(1) 젠더

- 성별에 따른 차별은 언어 습관에 뿌리 깊게 박혀 있다. “남자가...” “여자가...”로 시작하는 표현의 문제점은 쉽게 인식할 수 있는데도 불구하고 지속되고 있다. “여교수”, “여직원”, “여학생”이라는 표현 속에 담겨있는 차별을 인지하고 젠더 중립적인 표현으로 사용해야 한다.
- “오빠”, “언니”, “형”, “누나” 등의 성별을 포함하는 가족적인 표현도 직장 내에서 다른 구성원에게 소외감을 만들 수 있다.
- 외모나 신체에 관한 언급은 차별을 만들고 적대적인 환경을 만들 수 있다. 교수 학생 사이가 아닌 학생과 학생 사이라도 삼가야 한다. 내가 친하다고 생각하고 하는 발언이 다른 사람에게는 폭력이 될 수 있다.

(2) 출신학교, 지역, 사회계층

- 출신학교, 출신지역, 부모의 직업, 결혼, 이혼 여부 등을 바탕으로 한 발언은 모두 문제가 될 수 있다. “네가 나온 학교”, “그런 집안 환경” 등의 표현은 차별발언이다. 대학원생의 경우 학부 출신학교에 대한 차별을 경험했다고 보고하는 경우가 많다.
- “돈이 무슨 문제가 되나” 하는 표현도 계층에 대한 차별적인 표현이 될 수 있다. “돈 문제를 이야기하는 것은 천박하다”와 같은 표현도 금수저 배경을 가진 계층의 우월적이고 차별적인 언어라고 할 수 있다.
- 학부생의 경우 입시선발 제도에 따른 “지역균형” “기회균형” 등의 선발에 대한 차별적 발언도 문제가 되고 있다.

(3) 인종, 국적, 국제사회

- 학교 공식 회의에서 본부보직자가 외국인 교수에게 “당신은 검은 머리 외국인이 아니냐”는 외국인교수에 대한 차별적 발언을 하는 일이 있다는 것은 보직을 맡았다고 국제적인 감수성이 생기는 것은 아니라는 것을 보여준다.
- 리더의 역할을 하고 있을 경우 더욱 국제적인 감수성이 요구된다. 찾아가는 감수성 교육은 스스로 리더라고 생각하고 오히려 감수성 없이 행동하는 부분을 배울 수 있도록 한다.
- 랩에 외국학생이 많은 공대나 의대의 경우 함께 많은 시간을 보내고 연구하

는 환경에서 언어 감수성 교육이 특히 더 필요할 수 있다. 랩에서 외국학생과 함께 생활할 때 언어 감수성 교육은 실제로 피해야 할 언어표현 사용과 주의해야 할 점을 “찾아가는 언어 감수성 교육”으로 맥락에 맞추어 교육할 수 있다.

- 다문화가정에 대한 언어적인 개선이 필요하다. 실제로 다문화가정의 경우 “다문화가정”이라는 표현 자체에 크게 거부감을 보이고 있다. 다문화가정이라는 표현이 차별적이고 부정적인 인식을 주어왔기 때문에 다양성을 존중하는 새로운 문화가 필요하다.
- 국제사회의 이슈들을 이해하고 세계시민으로서 행동해야 한다. 러시아가 우크라이나를 침공하면서 MBC ‘엠빅뉴스’라는 유튜브 채널에서 우크라이나 대통령을 조롱하는 영상을 만들어 논란이 되었다. 국제적 이슈를 이해하고 인류애와 인권에 대한 책임감에 대한 교육이 필요하다.

(4) 장애인

- 장애인복지법 제2조에 따르면 “장애인”이란 신체적·정신적 장애로 오랫동안 일상생활이나 사회생활에서 상당한 제약을 받는 자를 말한다. 2020년 기준으로 대한민국에 등록된 장애인 수는 2,633,000명이다. 전체 인구대비 5.1%, 즉 20명중 1명이 등록 장애인이다. 함께 존중하고 살아가는 것이 필요하다.
- 장애를 가진 사람에 대한 호칭은 장애인이다. 일부 단체에서 친구라는 뜻을 담은 '벗 우(友)' 자를 써 '장애우'란 단어를 만들었으나 정작 장애 당사자들은 비장애인 중심의 동정적인 표현이라고 거부감을 느끼다. 국립국어원의 표준국어대사전에 장애인에 대한 내용은 있지만 장애우에 대한 뜻풀이는 없다.
- 속해있는 모임이나 직장에 장애인이 들어오는 것을 들어오는 것을 환영하고 권하는 적극적인 자세를 갖는다. 학교에 장애인이 다닐 때 관심을 가지고 친구하기를 주저하지 않는다. 동료 중에 장애인이 있을 때 특별대우로 소외시키지 말고 자연스럽게 어울리도록 해 준다.
- 모든 부분에 장애인이 함께 해야 한다는 생각으로 자신이 맡고 있는 일에서 장애인에 대한 고려를 한다. 장애인에 대한 부정적인 표현을 하거나 인격침해적인 언행을 하지 않는다. 장애인을 집단화하여 말하지 않는다.
- 엘리베이터, 입구, 회전문 등 출입이 불편한 시설을 사용할 때 안전하게 사용할 수 있도록 공간을 양보해 주도록 한다. 자기가 살고 있는 주변 환경이 장애인에게 적합한지 살펴보고 불편한 점이 있으면 개선하도록 노력하는 것이 중요하다.

C. 편향적 알고리즘과 융복합 교육의 필요성

인공지능과 자율성을 가진 기계의 발달이 급격히 이루어지면서 사람들에게는 미래의 인공지능이 사람을 지배하면 어떡할까 하는 막연한 두려움이 있다. 그런데 공상과학영화에 나오는 목적과 의도를 가진 강한 인공지능이 사람을 점령한다는 것보다 편향적 알고리즘에 의한 편향이 더 실질적인 문제가 된다.

서울대학교를 포함한 많은 대학들이 단과대학과 전공별로 성별과 성향에 큰 차이가 있다. 지금 현재 단과대학별로 분리된 학제에서는 공학도나 자연과학도가 인문사회적인 교육을 받을 기회가 한정되어 있으며 마찬가지로 인문사회학도가 공학과 자연과학을 배우는 것이 쉽지 않다. 그러나 예시에서도 알 수 있듯이 융복합교육과 다양성의 인식은 인공지능의 편향, 테크놀로지의 윤리적 이슈에도 중요하다. 공학도는 전문영역을 배울 시간도 충분하지 않다는 이유로 인문사회적 소양을 쌓지 못하고 있다. 이런 가운데 인공지능 윤리와 편향에 대한 감수성 교육을 따로 진행하는 것은 유용한 기여를 할 수 있다.

미국의 테크놀로지 산업의 인구통계 자료를 보면 백인 남성의 비율이 압도적이라는 것을 알 수 있다.⁴⁰⁾ 인공지능 분야에서 기계학습 프로그램 개발자들은 대부분이 백인 남성이다. 안면인식 프로그램을 학습시키기 위해서는 일반적이고 보편적인 데이터를 기반으로 학습하는 과정을 거치는데 알고리즘이 인식하는 “보편적”인 사람의 모델이 백인이라는 점은 문제가 크다. 알고리즘의 관점에서 보면 인종 구분도 없고 선입견도 없어야 할 것 같은데 인간의 편향이 그대로 고정되어 버린 것이다.

마이크로소프트가 2016년에 발표한 챗봇 태이(Tay)는 트위터 계정을 통해 공개된지 하루도 지나지 않아 성차별적이고 인종차별적, 테러, 폭력적인 발언을 쏟아내어 16시간만에 문을 닫게 되었다.⁴¹⁾ 데이터 기반 인공지능 챗봇은 들어온 데이터를 학습한 결과로 행동한다. 데이터의 편향에 크게 영향을 받을 수밖에 없는 위험을 안고 만든 시스템으로는 예측할 수 있는 문제였다. 한국에서도 인공지능의 편향과 윤리가 큰 이슈가 되고 있다. 2021년에 인공지능 챗봇 이루다는 성추행, 혐오발언 등을 쏟아내고 서비스를 중단하였다.

10년전 유튜브에 등장한 HP 컴퓨터가 인종 차별주의자라는 동영상에서는 HP에서 개발한 얼굴/동작인식프로그램특징에서 특정인종을 아예 인지하지 못하는 예시가 나왔다.⁴²⁾ 이 예시에서는 흑인 남성이 등장하는데 그가 있을때는 전혀 지각하지 못하다가 백인 여성이 등장하자 갑자기 얼굴인식 프로그램이 작동하기 시작했다. 2017년에는 유색인종의 손에 반응하지 않는 자동 물비누 디스펜서 영상이 트

40) <https://www.wired.com/story/five-years-tech-diversity-reports-little-progress/>

41) <https://www.theverge.com/2016/3/24/11297050/tay-microsoft-chatbot-racist>

42) <https://www.youtube.com/watch?v=t4DT3tQqgRM>

위터를 통해 알려져 논란이 되었다.⁴³⁾

공학교육은 학생들에게 ‘사람중심/기술중심’ 스타일이나 ‘정서적 연결성/객관성’을 구분하는 교육 경향이 있다. 공학자들을 ‘하드 기술’로 지칭하도록 하거나 공학에서 ‘사회적인 것’을 주관적인 것으로 폄하하는 경향이 지적되고 있다. 또한 디지털 전환의 맥락에서 디지털 및 정보통신 기술(ICT) 부문에서 새로운 젠더 격차에 대한 우려가 높아지고 있다. 공학분야에서 장기화되고 있는 여성의 지위에 문제는 명시적인 차별보다 규범과 스테레오타이핑, 각종 상징과 언어에 의한 내면화된 차별로 인한 것이라고 할 수 있다. 이런 문제는 최근에 실생활과 연결되는 인공지능 분야에서 드러나고 있다.

43)

<https://www.iflscience.com/technology/this-racist-soap-dispenser-reveals-why-diversity-in-tech-is-muchneeded/>

9. 리더십 교육과 대학의 리더십 그리고 거버넌스

이전 절에서 서술한 여러 측면의 다양성 2030 전략과 방향성은 모두 보편적 가치와 윤리 위에서 정의롭고 평화롭고 안전하고 지속가능한 사회를 만들어갈 미래 세대 인재를 길러낼 교육 패러다임과 연결된다. 한국을 포함한 글로벌 사회 후속세대 리더십이 갖추어야 할 핵심적인 키워드는 변화를 다루어 나가는 역량과 유연성, 그리고 위기에 놓인 지구적 삶에 지속가능성을 담보할 수 있는 비전과 실천이라고 할 수 있다. 위기는 지구위의 삶 자체의 지속가능성을 경고하는 생태 위기에서부터 효과적으로 조정되지 못한 채 많은 사회에서 극적인 형태로 사회구성원 내부의 불평등을 생산, 재생산하고 있는 시장 경쟁에 이르기까지 다양하게 경험되고 있다. 국가간 경쟁은 전에 없이 치열하고 복잡하게 전개되고 있으며, 지구적 관점과 로컬의 관점 모두를 장착한 채 이러한 복잡성과 충돌의 위기를 피해갈 리더십 역량이 필요하다. 한국 사회내로 시각을 집중시켜 보면, 압축적인 경제성장이 만들어낸 사회적 지체와 갈등과 충돌은 어찌보면 필연적으로 겪어 나가야 하는 과정이기도 하지만, 과도하게 사회적, 개인적 에너지를 소진시키는 요소이기도 하다.

그러나 '위기에 놓인'이라는 말이 무색하게도, 21세기 초 지구적 삶은 위기에 놓인 전지구인 공동의 대응을 위해 지혜를 모아나가는 과정으로 집약되기보다 다종다양한 이해관계의 대립, 갈등에 기반해 국지적 충돌과 체제의 위기가 상시화되고 있는 모습이다. 한국사회로 렌즈를 집중시켜 보아도 양상은 비슷하다.

21세기가 요구하는 리더십은 이러한 위기를 돌파해 나갈 수 있는 역량을 요구한다. 그러나 이는 지난 세대 소수의 과두적 리더십을 의미하지 않는다. 글의 서두에서 언급한 바와 같이 한국사회는 이미 탈산업사회적 개별성에 대한 존중을 요구하고 있다. 뿐만 아니라 거의 전 사회성원이 고등학교의 이상의 고등교육을 통해 시민적 가치를 내재하고 자신의 이해를 적극적으로 인식하고 관철시켜갈 역량과 의지, 욕망을 가진 존재들이다. 따라서 미래의 리더십은 한편으로는 현재와 미래를 읽어 사회의 비전을 제시하는 한편, 비전을 현실화하는 과정에서 발생하는 갈등과 충돌을 민주성과 지속가능이라는 가치 위에서 협력해 다루어 갈 기술과 역량을 지닌 존재다.

이러한 역량은 결국 보편적 가치와 이질성을 공존시킬 수 있는 능력으로 집약된다. 개개인의 수월성과 그에 대한 보상을 과도하게 강조했을 때 사회전반의 보편적 이익을 이해하지 못하거나 혹은 무시해 사회전반을 위태롭게 하는 리더십이 탄생하는 사례를 현재에도 무수히 보아왔다. 결국 대학교육에서 강조해 온 기술적 역량, 수월성은 변화하는 세계에서 아무리 강조해도 모자람이 없지만, 그 역시 사회전반의 보편적 이익과 다양성 가치에 기여할 때 의미가 있다는 점을 역시 대학교육이 보다 분명하게 강조할 필요가 있다. 또 이제까지 이러한 리더십의 대열에서 중요한 일원으로 인정받지 못했거나 토크에 머물던 다양성 범주들을 끌어내고 적극적으로 교육해 기존의 리더십에 자극과 성찰을 가할 수 있는 새로운 리더십, 협력하는 리더십을 만들어내는 데 기여할 수 있다. 여성리더십은 그 한 예가 될 수 있다.

전술한 바와 같이 다양성 가치는 사회가 이질적 요소로 구성되어 있다는 점에 대한 사회구성원의 인식과 그러한 이질적 요소가 제대로 포용될 때 사회적 혁신의 원천이 될 수 있다는 전망을 줄 수 있다는 점에서 미래 리더십의 핵심 가치다. 한편, 이질적인 것, 즉 다양성을 끌어 모아 놓기만 하는 것이 리더십 형성에 그다지 도움이 되지 않는다는 점에 대한 인식도 필요하다. 다양성을 끌어 놓았을 때 의도하지 않게 대면하고 부딪힐 수 밖에 없는 상황 자체가 학습효과와 문제해결을 촉구한다는 점에서 구조적 다양성은 꼭 필요한 조건이지만, 많은 사람이 이질성을 불편해 한다는 점에서 이런 불편이 사회적으로 어떻게 조정되어야 하는지에 대한 전구성원의 학습이 필수적이라는 점, 경우에 따라서는 구성원이 동의하는 정책적 개입을 통해 이질성을 억압하는 행위에 대한 규제가 필요하다는 점을 인식하는 리더십이 중요하다. 또, 이 과정을 설득하고, 이질성이 낳는 분산된 에너지를 사회적 에너지로 전환시키는 역량을 가진 리더십이 중요하다. 즉, 미래 사회의 리더십은 이질성이 불평등의 원천이 될 수 없고 사회적 지속가능성의 원동력이 되어야 한다는 점을 약속하는 사회적 신뢰를 만들어 내고, 이를 통해 사회적 혁신을 만들어내는 존재다.

다양성 교육은 이제까지 사회집단 간 이질성이 불평등과 억압, 갈등의 원천이 되어 왔다는 성찰을 심어주고, 이러한 불평등에 적극적으로 개입하는 개인적, 사회적 기술과 실천을 모색하도록 돕는 미래사회 리더십 형성의 중요한 매개다. 다양성 교육은 성찰적 이해, 새로운 사회계약의 필요성과 방법론, 그리고 이를 급격히 변화하는 상황에 지속적으로 적응시키는 유연성을 내용으로 한다. 이렇게 볼 때, 대학의 다양성 교육은 이질성을 지속가능 사회의 공존과 혁신의 자양분으로 전환시키는 미래사회 시민성과 리더십 역량 함양을 목표로 한다. 기존 연구에 따르면 대학에서의 다양성 경험, 특히 상호 접점이 없었던 이질적, 갈등적 문화 요소(e.g. 미국에서의 인종)와의 대면 경험은 시민적 성장 (civic growth)와 일관되게 유효한 상관성을 드러내고 있다 (Bowman 2011). 해당연구는 학생들이 대학에서의 다양성 경험을 통해 졸업 후에도 시민적 행동에 참여할 가능성이 높으므로 고등교육 담당자는 다양성을 교과과정의 핵심 초점으로 삼도록 해야 한다는 점을 제언하고 있다. 특히 구조화된 다양성 경험이나 정식화된 교과과정을 통한 다양성보다 효과가 배가되는 대인관계의 상호 작용과 조정이 시민성장과 관련해 더 큰 효과를 보인다는 점으로부터 대학이 그 필요조건으로 구조적 다양성을 유지할 뿐 아니라, 갈등적 요소, 기존에 일상적으로 경험해 보지 못한 이질성을 내포하고 있는 다양성 배경이 의미 있는 상호작용을 촉진하도록 하는 교육적 장치를 촉진하기 위해 노력해야 한다는 점을 제언하고 있다.

이런 미래 리더십 구축에 대학의 다양성 교육이 제 역할을 하기 위한 다양한 장치들이 있다. 앞 절들에 제시된 학내 다양성을 제고할 수 있는 다양한 종류의 구체적인 제언이 그 내용이다. 여기에 덧붙여 이러한 평등하고 포용적인 다양성에 기반한 미래 리더십은 교육현장에서부터 경험되어야 한다는 점은 매우 중요하다. 대학은 교실에서 미래 리더십의 철학과, 사회적 요구, 구성요건을 교육할 뿐 아니라, 교육 현장의 리더

십 구성과 역할을 통해 미래 세대에게 다양성을 실제 체험하는 장이 되어야 한다. 이렇게 보면, 대학 본부를 필두로 한 대학내 각 단위 리더십과 체계안에 깊이 스며든 다양성은 무엇보다 중요한 미래 리더십 형성의 기초다. 이사회, 평의원회 등 주요 의사결정 기구와 본부 및 각 대학 단위 행정 체계에 다양한 소수지위 구성원(예를 들어 여성, 외국국적 교원 등)에 대한 일정 기준 이상의 대표성이 공히 반영되도록 하는 대학내 합의가 이루어져야 한다. 이에 못지 않게 중요한 것은 대학의 최고 의사결정 및 운영 체계 리더십이 평등/포용에 기반한 다양성이 대학교육 및 연구에 있어 핵심적인 가치라는 이해와 인식을 갖추고 이를 적극적으로 추진해갈 의지를 갖는 것이다. 개개인의 의지가 아니라 이를 전체 거버넌스에서 흔들림없이 일관되게 추진해 나갈 체계를 갖추도록 하는 의지와 실천이 중요하다. 평등/포용 기반 다양성을 핵심 가치로 하는 대학의 실천 강령 및 세부지침을 채택하고, 이를 이행해 갈 수 있도록 하는 제반 실천 체계를 대학의 핵심 기구에 뿌리내리도록 하는 실천이 필요하다. 앞에서 미래 대학은 다양성이 대학의 질을 한층 높이는 원천으로 작동할 수 있도록 하는 일관되고도 빠르고 유연한 다양성 정책 설계 및 추진 기구가 대학 운영의 핵심에서 작동하도록 할 필요에 대해 언급한 바 있다. 이렇게 볼 때, 다양성 교육 및 다양성 환경을 주도하고 다양한 모습으로 현실화할 수 있는 학내 거버넌스의 준비는 매우 중요하다. 현재, 학내 다양성 정책과 다양성 교육을 주도하고 있는 다양성 위원회의 활동을 구조적 다양성 확보 및 제고로부터 ‘다양성, 평등, 포용(Diversity, Equality, and Inclusion)’을 하나의 일관된 체계로 추구하는 위원회 정체성의 확대 재편을 구상해 볼 필요가 있다.

‘다양성 위원회’라는 명칭이 DEI를 모두 내포하고 있지만, 그럼에도 불구하고 다양성 자체 보다는 평등과 포용이라는 가치의 중요성이 더 강조되고 있는 사회적 추세에 병행하고 학내 구성원의 성찰적 인식 제고를 위해 DEI위원회로의 명칭 변경도 고려해 볼 수 있다.

총장직속 특별위원회라는 위상을 통해 학내 여러 기능으로부터의 독립성을 확보하고 조정 역할을 할 수 있는 구조적 위치를 유지하되 그 역할을 강화하는 것이다. 즉, 교육, 연구, 학내 구성원 관리 등 학내 핵심 영역에서 ‘다양성, 평등, 포용’의 양적, 질적 지표를 생산하고, 이에 기반해 학내 핵심 정책, 활동, 구조의 다양성을 지속적으로 모니터링하고, 투명성에 기반해 공개하고, 그에 기반해 관련 정책을 총장(과 이사회)에 제언하는 DEI 위원회의 실질적인 역할 강화가 필요하다.

한편, DEI 위원회를 정점으로 하는 학생 다양성 교육의 전반적인 체계 준비가 필요하다. 앞절들에서 언급한 여러 교육관련 제도정비와 구상이 DEI위원회와의 조정 속에서 일관된 기조로 체계화될 필요가 있다. 이를 위해서는 DEI 위원회와 학생처, 기획처, 교무처 등 관련 부서, DEI위원회와 각 대학의 교무처/학생처를 잇는 학생 다양성 교육 전반의 모니터링과 정책개선을 위한 상시적 협의 매트릭스의 구축이 요구된다. DEI 위원회 내부적으로 학생 다양성 교육 기능을 한층 강화할 필요가 있다. 이 연구를 위해 진행된 간이 학생 인터뷰에 참여한 여러 학생들은 다양성의 정의가 쉽지 않

을 뿐 아니라, 대부분은 다양성의 한두 차원 (예를 들어 젠더 등)을 다양성으로 인식하는 경향을 보여주었다. 학내에 다양성 교과목의 맵을 구축한다거나, 교과목 간 연계를 시도한다거나, 외국 대학의 예와 같이 교과목, 토론, 워크숍, 문제해결 등 다양성 인식과 실천을 넓혀주는 여러 프로그램 구성해 자격증을 제공하는 등의 새로운 교과 과정을 신설하고 이를 현재의 다양성 인턴십과 연계하는 등의 보다 적극적인 다양성 교육정책 등을 구상해 볼 필요가 있다.

제 6장 결론

제 6장 결론

서울대학교가 한국 사회를 선도할 수 있는 미래 지도자를 양성하기 위해서는 학문적인 우수성과 경쟁력과 더불어 세계시민으로서 공감하고 기여할 수 있는 가치지향적인 인재를 길러내야 한다. 자신이 성장하고 발전하는 것을 넘어서 사회적 문제와 갈등을 인식하고 협력적인 관계를 가질 수 있는 소통과 이해의 능력을 기르는 것이 필요하다. 다양성의 증진과 화합과 존중은 학문적, 기술적, 사회적 탁월함을 고취하기 위해 필수적이다. 이러한 노력은 대학의 제도적 변화와, 공간적 재정립, 구성원 대상의 다양한 교육과 문화적 혁신의 여러 차원에서 이루어져야 한다. 다양성의 개념은 이제 어떤 확정된 개념이나 차원을 지니고 있다기 보다는 특정 집단이 정의하는 일종의 사회적 경계에 의해 그 구체성이 드러나고 또 공유된다고 것을 인식할 수 있다.

본 보고서에서는 기존의 다양성 개념을 바탕으로 발전 방향을 모색하는 한편, 기능적 다양성을 추구하며 전공 다양성과 융합을 증진시킬 수 있는 방안과, 소통과 화합, 존중을 위한 교육을 증진시키기 위한 방안을 제시하였다. 본 보고서에서는 구체적인 2030발전계획의 전략으로 1) 단과대학을 넘어서는 융복합창의교육, 2) 거주형 대학(RC) 제도, 3) 국제화와 외국인 구성원의 포용, 4) 장애인을 포용하는 캠퍼스 구축, 5) 사회공헌을 통한 존중과 가치교육, 6) 창업 프로그램 재구성, 7) 사회-소속감 개입 연구, 8) 찾아가는 감수성 교육, 9) 거버넌스와 리더십의 재확립을 제시한다. 이 밖에도 정부와 민간 영역을 포함하는 각종 관·산·학·연 기관들과의 적극적인 다양성 활동을 연대 모색할 필요가 있다.

단과대학을 넘어서는 융복합창의교육: 단과대학 및 학문 분야간의 공고한 장벽을 과감히 철폐하고 융복합 사회문제를 창의적으로 해결하는 리더 육성을 목표로 폭넓은 교양과 전문지식, 창의적 사고력, 변화에 대한 적응력, 세계적 안목과 시야, 사회봉사에 필요한 실천적 지혜와 리더십 함양에 새로운 교육목표를 두어야 할 것이다. 다양성 관련 교과목을 확대하고, 관악모듬강좌와 융합주제강좌 등의 융합교과목을 지속 발굴하는 한편, 다학제적 융복합 접근과 활발한 토론이 활성화되는 조직문화를 정착함으로써 다양성을 제고해야하며, 이를 위해서는 교수 소속과 정원 및 학부생 입학 단위를 단과대학 및 그 이상(대학본부) 단위로 확대하는 방안까지도 고려할 필요가 있다.

거주형 대학(RC) 제도: 소속감과 공동체 의식 함양은 다양한 단과대학, 다양한 학과/학부의 학생, 조교, 교수 사이의 활발한 소통과 원활한 학제간 융복합 접근을 촉진하여 결국 전반적인 다양성과 포용성 향상에 매우 긍정적으로 작용할 것으로 기대할 수 있으므로 거주형 대학(RC) 제도를 도입할 필요가 있다. 과거 시흥캠퍼스 의무형 RC 도입 추진 무산 과정을 반면교사로 삼아 관악 RC 도입에 대한 공감대 확산과

세부적인 방안에 대한 공론화를 통해 소통을 강화하며 본격 추진하는 것이 바람직해 보인다.

국제화와 외국인 구성원: 서울대학교 다양성 위원회의 제1, 2차 다양성 환경조사에 드러난 외국인 구성원과 국제화 수준에 대한 내국인 구성원의 심각한 문제의식 부재를 인식하고, 세계 주요 대학에 비해 현저히 낮은 타 국적 구성원과의 상호작용 빈도를 높여 외국인 구성원들에게 포용적인 조직문화로 개편할 필요가 있다. 외국인 학생 정원의 증원과 동시에 글로벌 교류협력 확대와 재활성화 및 다변화 전략이 요구되며, One-Stop 지원 서비스 강화와 관련 전담 조직 정비, 문화적·종교적 다양성을 고려한 외국인 생활 지원 시설 인프라와 내국인-외국인 교류 프로그램 대폭 확대, 외국어 및 한국어 교육 강좌 지원, 교류 프로그램 활성화 등의 실질적 개선책을 마련해야 할 것으로 보인다.

장애인을 포용하는 캠퍼스 구축: 장애인을 포용하는 캠퍼스 공간 재구성과 전산 및 기술적 구축, 인식개선을 통해 모두를 위한 가치를 추구한다. 서울대학에서 장애인을 위한 건물과 시설은 계속 개선되고 있다. 그러나 장애인을 위한 분리된 공간을 만드는 것이 아니라 모두가 접근할 수 있는 캠퍼스를 조성하는 것이 필요하다. 모두가 함께 사용할 수 있는 공간의 조성뿐 아니라 사람을 위한 기술의 발달과 장애인 인재의 교육, 인식의 개선과 존중과 화합을 위한 교육을 통해 모두를 위한 캠퍼스를 조성하는 사회적 책임을 감당해야 할 것이다.

사회공헌을 통한 다양성 교육: 사회공헌을 통한 서로간의 존중과 가치를 교육하는 것을 제안한다. 사회공헌은 학업을 하고 남는 시간에 하는 활동이 아니라 그를 통해 가치관을 수립하고 존중과 이해를 배울 수 있는 교육이다. 서울대학의 구성원들에게 사회공헌이 선택사항이 아니라 반드시 해야 하는 활동이며 세계시민으로 성장하기 위한 교육의 일환이라는 인식의 전환이 필요하다. 이를 위해서는 사회공헌을 좀 더 체계적인 교과목으로 인정하고 다양한 구조의 교과목을 개발할 필요가 있다.

창업프로그램 재구성: 융복합 창업 프로그램을 통하여 함께 기능적인 다양성을 추구하는 경험을 만들고 급변하는 사회속에서 진정한 융합적 교육을 통한 창의적 창업을 돕는 교육을 추구한다. 서울대학교 내에는 이미 다양한 창업 관련 전공과 지원 기관이 존재한다. 그러나 대부분 주관대학 중심으로 운영되고 있어서 주관대학의 효과적인 자원 사용과 정체성 구축을 가능하게 하지만, 참여하는 학생들의 관점에서는 기능적 다양성 구축을 통한 융합적 창업 활동을 시도하기 어려울 수 있다. 이를 위한 구체적인 방안으로 공통 창업과목 개발, 본부 차원의 학생 창업 피칭과 평가 대회, 학생 창업가 네트워킹 세션 등을 통해 미래 창업팀의 기능적 다양성 증진을 돕는 효율적이고 효과적인 방안이 될 수 있다.

사회-소속감 개입 연구 서울대학교 구성원의 소속감 증진을 위한 적극적인 개입을 제안한다. 낮은 소속감과 학업 성취도 저하는, 대학 내 소수 집단에 속하는 학생들이 겪는 중요한 문제이다. 사회-소속감 개입은 서울대학교 신입생의 낮은 소속감과 학업 성취도 저하를 예방, 해결하기 위한 방안이 될 수 있으며 단계에 따라 시도할 수 있다. 개입프로그램을 설계하여 사회-소속감 개입을 신입생 대상 수업 내에서 실시할 수 있으며 강의, 자기반영적 글쓰기, 글읽기, 소집단 토론으로 구성할 수 있다.

찾아가는 감수성 교육: 구성원들이 인지하지 못하는 차별과 문제점을 개선하기 위한 찾아가는 감수성 교육을 제안한다. 인식하지 못하는 사이에 문화가 되어버린 언어적 차별과 다름을 배우지 못하고 고질화된 서로간의 장벽과 분리에 대한 적극적인 교육이 필요하다. 이 보고서에서는 화합과 소통을 증진하는 미래의 방향을 위한 전략을 제안하고 있으나 지금 존재하는 문제들을 여러 집단의 감수성 교육을 통해 증진해야 할 부분도 있다.

거버넌스와 리더십: 미래사회 리더십 형성을 위한 다양성 교육을 주도하고 다양한 모습으로 현실화할 수 있는 학내 거버넌스의 정비는 매우 중요하다. 현재, 학내 다양성 정책과 다양성 교육을 주도하고 있는 다양성 위원회의 활동을 구조적 다양성 확보 및 제고로부터 '다양성, 평등, 포용(Diversity, Equality, and Inclusion)'을 하나의 일관된 체계로 추구하고 다양성 자체 보다는 평등과 포용이라는 가치의 중요성을 강조하기 위한 DEI 위원회로의 명칭 변경도 고려해 볼 수 있다. 교육, 연구, 학내 구성원 관리 등 학내 핵심 영역에서 '다양성, 평등, 포용'의 양적, 질적 지표를 생산하고, 이에 기반해 학내 핵심 정책, 활동, 구조의 다양성을 지속적으로 모니터링하고, 투명성에 기반해 공개하고, 그에 기반해 관련 정책을 총장(과 이사회)에 제언하는 DEI 위원회의 실질적인 역할 강화가 필요하다.

기타: 전 지구적인 탈탄소화 등 지속가능발전을 향한 국제사회의 최근 움직임과 ESG 등의 각종 사회적 담론에서 다양성을 높이는 융복합 접근이 대두됨을 고려할 때, 타 대학의 다양성 기구는 물론 정부와 민간 영역을 포함하는 각종 관·산·학·연 기관들과의 적극적인 다양성 활동 연대 방안도 모색할 필요가 있다.