



대학의 변화 속도를 높이다: 급변하는 세계에서 앞서가기

전 세계 대학 리더들을 대상으로 한 설문 결과를 바탕으로,
사회적·경제적·지정학적 불확실성 속에서도 대학이 지속적으로
앞서 나가기 위한 인사이트와 실천 로드맵을 제시합니다.



대학은 지식 사회의 중추로서, 현대 사회와 경제 발전을 이끄는 핵심 기관입니다. 지식의 확산과 혁신을 주도하며, 기후 변화와 지속가능한 발전 등 전 세계가 직면한 중대한 과제에 대한 해법을 모색하는 데 앞장서고 있습니다.

오늘날 대학은 그 어느 때보다도 복잡한 위기에 직면해 있습니다. 전통적인 자원과 수익 기반이 흔들리고, [많은 지역에서 대학 진학률이 감소하는 추세입니다](#). 여기에 지정학적 긴장과 각국의 이민 정책 변화로 인해 유학생 유치에도 제약이 커지고 있습니다.

또한, 대학이 사회에 제공하는 가치에 대한 대중의 시선이 점점 더 엄격해지면서 대학에 대한 압박도 증가하고 있습니다. 대학은 이러한 상황에 효과적으로 대응하고 변화에 적응해야 하지만, 문제들이 서로 얽혀 있어 단순한 해결책은 존재하지 않습니다. 대학은 조직 전체를 아우르는 시각으로 접근해야 하며, 점진적인 성과 개선뿐 아니라 근본적인 전환의 기회도 함께 모색해야 합니다.

영국 글래스고대학교 총장 앤턴 머스카텔리([Anton Muscatelli](#))는 “대학에 기금을 지원하는 기관은 단순한 투자를 넘어 그 이상의 성과를 기대합니다. 학생들은 과거 어느 때보다도 국가들이 직면한 사회경제적·환경적 위기에 민감하게 반응하며, 대학이 더 큰 역할을 해 주길 기대하고 있습니다. 당연한 일이지요” 라고 말합니다.

이러한 상황에서 대학이 나아가야 할 전환 방향을 구체화하기 위해, 엘스비어는 전 세계 450명의 대학 리더를 대상으로 설문조사를 실시해 대학이 가장 집중해야 할 영역을 조사했습니다. 설문은 전략, 재정 모델, 파트너십, 운영, 대학 평판과 관련된 주요 목표를 중심으로 구성되었으며, 이를 통해 대학 리더들이 우선 과제를 도출했습니다.

홍콩 침례대학교의 연구 및 전략 기획 책임자인 징원 무(Jingwen Mu) 교수는 지역 참여를 핵심 과제 중 하나로 꼽으며 다음과 같이 말했습니다.



“대학에 기금을 지원하는 기관은 단순한 투자를 넘어 그 이상의 성과를 기대합니다. 학생들은 과거 어느 때보다도 국가들이 직면한 사회경제적·환경적 위기에 민감하게 반응하며, 대학이 더 큰 역할을 해 주길 기대하고 있습니다. 당연한 일이지요.”

앤턴 머스카텔리

영국 글래스고대학교 총장
[<Not Alone>에서 발췌](#)

“전 세계 대학들이 공통으로 겪고 있는 도전 중 하나는, 글로벌 영향력을 고려하면서도 지역 문제 해결에 뿌리를 두려는 점입니다. 우리는 각기 다른 맥락과 과제를 안고 있으며, 모두가 저마다의 방식으로 이에 기여해야 합니다.”

설문조사 결과, 대학의 우선 과제는 학생 성과(유지율, 수업 참여도, 졸업률 등) 향상부터 인공지능(AI) 활용에 이르기까지 다양하게 나타났습니다.

조사는 대학 리더들이 각 과제에 대해 소속 대학의 현재 진척도를 평가하도록 하였으며, 이를 통해 성과 개선 가능성이 가장 큰 영역을 파악했습니다. 또한 각 과제가 완전히 실현되었을 때의 전환 잠재력에 따라 점수를 매겨 보다 입체적이고 전략적인 분석이 가능하도록 하였습니다.

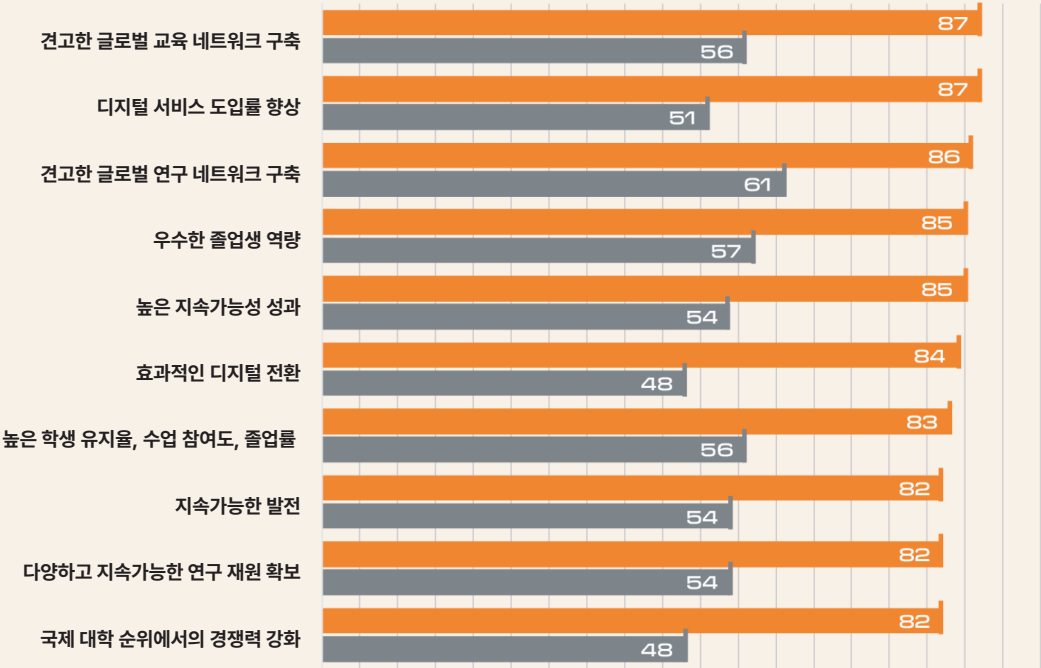
대학 리더들이 꿈은 현재의 우선 과제

조사 결과, 대학들은 몇 가지 공통된 목표를 공유하고 있는 것으로 나타났습니다. 전체 응답자의 87%는 견고한 글로벌 교육 네트워크 구축을 높은 우선순위로 꼽았습니다.

이와 비슷한 비율의 응답자들은 디지털 서비스 도입을 향상을 중요한 과제로 지목했습니다. 또한 연구를 지원하는 글로벌 네트워크 구축, 우수한 졸업생 역량 강화, 지속가능한 성과 달성도 많은 응답자들이 우선순위에 두었습니다. 아울러, 효과적인 디지털 전환, 높은 학생 유지율·수업 참여도·졸업률, 국제 대학 순위에서의 경쟁력 강화, 다양하고 지속가능한 연구 자원 확보에 대한 필요성도 핵심 목표로 제시되었습니다.

10대 핵심 과제

■ 높은 우선순위 ■ 진척도 양호



설문조사 질문: 다음 목표들에 대해, 귀하의 대학이 현재 얼마나 중요한 우선순위를 부여하고 있는지와 지금까지의 진척 정도를 평가해 주십시오.

많은 경우, 보고된 진척도는 여전히 개선의 여지가 있는 것으로 나타났습니다. 예를 들어, 대학들이 목표로 하는 네트워크 구축 성과에는 지역별 차이가 뚜렷하게 나타났습니다. 유럽 응답자의 66%는 견고한 글로벌 교육 네트워크 구축에서 진척도가 양호하다고 답한 반면, 아시아-태평양 지역은 50%, 북미는 49%에 그쳤습니다. 또한 전 세계 대학 리더의 84%가 효과적인 디지털 전환을 대학의 최우선 과제로 꼽았지만, 실제 진척도가 양호하다고 응답한 비율은 48%에 불과했습니다.

이러한 차이는 인구통계적 또는 조직 특성에 따른 요인도 있겠지만, 공통적으로는 보다 역동적이고 회복탄력성 있는 조직을 구축하려는 방향성과 연결되어 있습니다. 이는 다음 세 가지 측면에서 전개되고 있습니다.

첫 번째는 디지털 전환입니다. 대학들은 기술을 활용해 운영과 행정 업무를 간소화하고, 기존의 아날로그 기반 워크플로와 시스템을 개선·자동화하는 데 집중하고 있습니다.

특히 교육, 연구, 행정 전반에 걸쳐 수십 년 만에 가장 큰 패러다임 전환으로 평가받는 생성형 AI 기술의 활용 방안을 모색하는 데 주력하고 있습니다. 그러나 생성형 AI를 효과적이고 책임감 있게 통합·도입했다고 답한 대학 리더는 34%에 불과했으며, 이를 전환 잠재력이 높은 요소로 본 비율은 44%, 높은 우선순위로 평가한 비율은 66%에 그쳤습니다. 이러한 결과는 제한된 자원, 실질적 적용에 대한 이해 부족, 제도 변화에 대한 조직의 경직성, 불확실한 규제 환경 등 여러 요인이 복합적으로 작용하기 때문입니다. 더불어, 전통적인 학문적 가치와 진실성을 어떻게 유지할 것인가에 대한 우려도 여전히 남아 있습니다.

두 번째는 글로벌 네트워크 구축입니다. 대학들은 전 세계 유사 기관들과의 강력한 파트너십 및 정부와 산업계와의 협력을 경쟁력 유지, 재정 건전성 확보, 실질적 영향력 창출을 위한 핵심 요소로 인식하고 있습니다.

연구와 교육 양 측면에서 글로벌 네트워크는 국경을 넘어서는 도전 과제에 공동으로 대응하고, 확장 가능한 성장을 실현할 수 있는 기반이 됩니다. 이러한 네트워크 구축은 이미 연구와 교육 분야를 선도하는 국가의 대학들에게도 매우 중요한 과제입니다. 예를 들어, 미국 대학 리더의 93%는 글로벌 연구 네트워크를 높은 우선순위로 평가한 반면, 미국 외 지역 대학 리더 중에서는 84%가 같은 의견을 보였습니다.

세 번째는 지속가능한 운영입니다. 이는 환경적 지속가능성과 재정적 지속가능성 간의 긴밀한 연관성을 전제로 합니다. 대학이 장기적인 회복탄력성을 갖추는 것은 다른 모든 목표를 달성하기 위한 핵심 기반이며, 지속가능성은 현재 전 세계 대학의 핵심 의제로 자리잡고 있습니다. 유럽 대학 리더의 96%가 높은 지속가능성 성과를 최우선 과제로 인식하고 있으며, 북미는 90%, 아시아 태평양 지역은 73%에 이릅니다.



설문에 응답한 대학 리더의 84%가 효과적인 디지털 전환을 최우선 과제로 꼽았습니다.



설문에 응답한 대학 리더의 87%는 견고한 글로벌 교육 네트워크 구축을, 86%는 연구 네트워크 구축을 높은 우선순위로 평가했습니다.



설문에 응답한 대학 리더의 85%가 높은 지속가능성 성과를 우선순위 과제로 인식하고 있습니다.

이상의 세 가지 핵심 우선순위는 각각 독립적으로 중요할 뿐만 아니라, 서로 긴밀하게 연결되어 있는 상호의존적 과제이기도 합니다. 재정적 지속가능성은 디지털 전환과 글로벌 네트워크 구축을 가능하게 하는 기반이 됩니다. 이러한 파트너십은 새로운 디지털 도구에 의존하는 동시에, 수익원 다변화에도 기여할 수 있습니다. 또한, 최고의 소프트웨어와 하드웨어를 활용해 자원을 보다 효율적으로 관리함으로써 운영 비용을 절감할 수 있습니다.

이들 우선 과제에 집중하고 그 전환 잠재력을 정확히 이해하는 것은, 대학과 같은 기관이 미래를 안정적으로 설계하는 데 중요한 출발점이 될 수 있습니다. 실제로 많은 전문가들은 이러한 변화가 충분히 실현 가능하면서도 반드시 필요한 전환임을 강조합니다.

미국 조지아공과대학교의 전 교무처장 라파엘 브라스(Rafael Bras)는 “대학이 변하지 않는다는 말은 사실이 아닙니다. 어떤 대학들은 천 년 동안 생존해 왔으며, 그들이 그렇게 오래 지속될 수 있었던 이유는 결코 같은 자리에 머무르지 않았기 때문입니다. 대학은 때때로 깨어나기 위한 충격이 필요하며, 우리는 지금 바로 그런 시기를 지나고 있을지도 모릅니다” 라고 말합니다.

고성과는 치밀한 설계에서 시작

이처럼 대학 리더들의 우선순위와 실제 진척 수준을 대비하는 연구는 대학에 충격을 주고 변화를 촉진할 수 있습니다. 하지만 이러한 연구는 다소 추상적으로 느껴질 수 있으며, 대학이 직면한 문제들의 복잡성과 상호의존성을 완전히 이해하기 어려울 수도 있습니다. 엘스비어는 이러한 시스템의 특성을 보다 쉽게 전달하기 위해, 데이터와 분석에 더해 자동차 설계라는 비유를 활용하였습니다.

대학을 자동차처럼 서로 긴밀히 연결된 부품들의 복합 시스템으로 바라보면, 대학들이 직면한 문제들을 보다 입체적이고 맥락적으로 이해하는 데 도움이 됩니다.

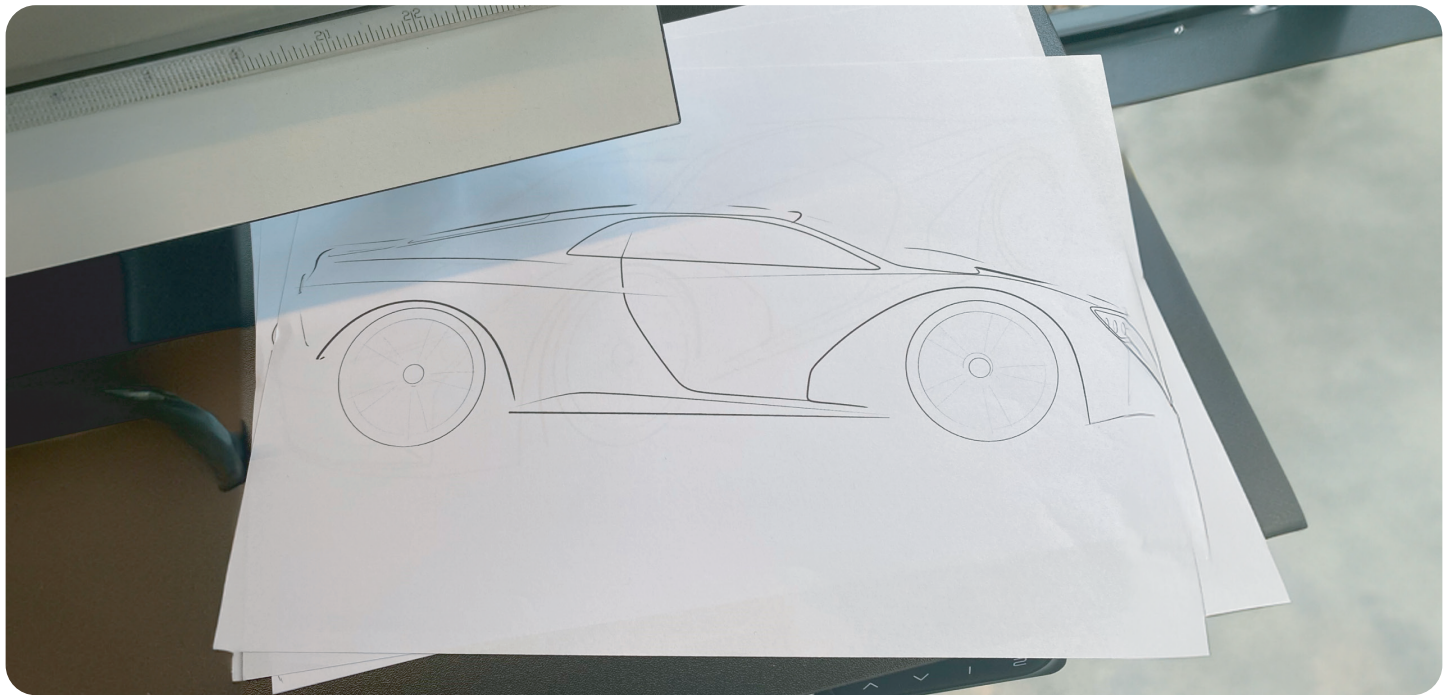
자동차도 대학처럼 점점 더 치열해지는 경쟁과 변화하는 환경에 직면해 있습니다. 이에 대응하기 위해 자동차 시스템은 지속적으로 변화하고 최적화하며, 성능을 유지하기 위해 내부 역량을 강화하고 최신 기술 발전을 활용해 효율성을 높여야 합니다.

이러한 우선순위 과제와 진척도를 살펴보면, 2024년 현재 대학의 현실을 대학 리더들의 시각에서 생생하게 그려볼 수 있습니다. 엘스비어가 현재 대학을 자동차에 비유해 만든 개념인 ‘Academia Presente’는 대학이 충분한 성능과 역량을 갖추고 있으면서도, 동시에 변화의 기회가 여전히 풍부함을 보여줍니다.



예를 들어, 대학 리더들은 불안정한 재원에 대한 의존도를 줄여야 한다는 압박 속에서 수익원 다각화를 최우선 과제로 꼽았습니다. 자동차 업계가 성능 기준과 환경 요소 사이의 균형을 맞추기 위해 하이브리드 연료 시스템을 개발해 온 것처럼, 대학도 현재의 이익을 지키면서 미래를 보호할 수 있는 다양한 자원 조합을 고민해야 합니다.

더 강력하고 탄탄한 글로벌 교육 및 연구 네트워크의 필요성부터 효과적인 디지털 전환에 이르기까지, 'Academia Presente'는 대학 리더들이 어디에서 진화의 기회를 보고 있으며 성과의 지속 가능성을 확보하려 하는지를 시각적으로 보여줍니다.

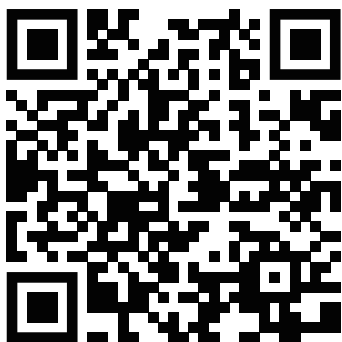


그러나 기회를 인식하는 것과 그것을 실현하는 일은 전혀 다릅니다. 엘스비어는 대학 리더들의 의견을 바탕으로, 가장 큰 변화를 이끌 수 있는 전환 잠재력을 지닌 목표들을 선별했고, 이를 토대로 Academia Presente를 발전시켜 미래에 대한 설득력 있는 비전을 제시했습니다.

그리고 대학이 최우선 과제를 모두 달성했을 때 실현될 이상적인 대학의 모습을 'Academia Futura'라는 이름의 콘셉트카로 표현했습니다. 이 콘셉트카는 기술, 지속가능성, 글로벌 네트워크가 결합되어 끊임없이 변화하는 환경 속에서 명확한 방향과 속도로 앞으로 나아가는 모습을 보여줍니다. 빠르게 변화하는 대학 환경에서 고성능을 향한 변화는 결코 멈춰서는 안 됩니다. 이러한 관점으로 도전에 임할 때, 그 과정 자체가 혁신이 될 수 있습니다. 대담한 생각으로 활력을 되찾은 대학의 속도감, 보편성, 가능성을 떠올려 보십시오. 현재 우리 대학이 마주한 장애물을 정면으로 돌파하고, 더 나은 미래를 향해 스스로 길을 개척할 수 있을 것입니다.

elsevier.io/transformation 에서
대학 성과의 미래를 향한 여정을 시작해 보십시오.

대학 성과의 미래를 향한 여정을 시작해 보세요



엘스비어 코리아(유)

서울시 용산구 녹사평대로 206 천우빌딩 4층

02-6714-3100

kr.info@elsevier.com

www.elsevier.com/ko-kr



ELSEVIER