



KOREA
UNIVERSITY

고려대학교 다양성보고서

KU Diversity Report 2020

특별 주제 대학 교육과 다양성

고려대학교 다양성위원회

고려대학교
다양성보고서
KU Diversity Report 2020

특별 주제 대학 교육과 다양성

고려대학교 다양성위원회

총장 축하

<고려대 다양성보고서 2020>의 발간을 축하드립니다.

2019년 1월, 국내 사립대학 최초로 출범한 고려대 다양성위원회는 우리 대학의 다양성을 증진하고 포용적인 문화와 제도를 구축하기 위해 다양한 활동을 전개해 왔습니다. 위원회의 두 번째 보고서인 <다양성보고서 2020>은 해외 대학 사례를 광범위하게 조사하고 고려대의 현황을 진단하여, 다양성 가치관과 역량을 갖춘 인재를 양성할 수 있는 교육의 방향을 제시했다는 점에서 큰 의미를 가집니다. 시대와 학문의 경계를 넘어 도전하는 창의적 인재, 인류의 미래에 기여할 진정한 리더를 키우기 위해서는 다양성은 무엇보다 소중한 가치입니다.

세계적 수준의 교육기관인 고려대학교에서 구성원 모두가 소속감과 만족감을 가지고 최고의 역량을 발휘하며 성장할 수 있도록 노력하겠습니다. <다양성보고서 2020> 발간을 계기로 우리 대학에서 포용적인 조직문화가 한층 더 성숙할 수 있기를 기대합니다.

감사합니다.

고려대학교 총장 정 진 택

발간사

2021년은 고려대 다양성위원회가 출범 3년 차를 맞이하는 해입니다. 2020년 발간한 <고려대 다양성보고서 2019>는 고려대의 인적 구성, 제도와 문화, 구성원의 주관적 경험 등을 ‘다양성 관점’에서 분석한 최초의 보고서입니다. 30여 개 부처에서 수집한 현황 자료와 모든 구성원 대상 의식 조사를 바탕으로 고려대 다양성 지수(Korea University Diversity Index) I, II를 개발하여 보고했습니다. 다양성 지수 개발은 국내외 대학에서 선례를 찾을 수 없는 의미 있는 시도였습니다. 다양성 현황 분석, 구성원 의식 조사, 그리고 다양성 지수 분석은 <고려대 다양성보고서 2021>에서 이어질 예정입니다.

<고려대 다양성보고서 2020>은 특별 주제로 ‘**대학 교육과 다양성**’을 선정하여 고등교육에서 다양성의 중요성을 분석하는 데에 초점을 맞추었습니다. 이를 위해 다양성 가치를 교과, 비교과 과정에 체계적으로 반영해 온 열 개의 미국 대학을 선정하여, 교육 목표, 교과목 운영 정책 및 개설 현황을 자세히 분석하고 고려대 교과목 현황과 비교했습니다. 또한 다양성 교육의 1단계 프로그램으로 개설된 선택교양과목 <다양성과 미래사회>의 성과와 향후 과제를 자세히 기술했습니다. 이러한 조사와 분석에 기초해, 다양성 기반의 교육을 점진적으로 확대하기 위해 어떤 실천과 정책이 필요한지를 제안했습니다.

아울러 다양성 친화적이고 포용적인 조직문화를 만들기 위해 다양성위원회를 주축으로 고려대가 펼쳐 온 사업들을 소개하고 그 성과와 시사점을 제시했으며, 구성원의 다양성을 지속적으로 증진하고 포용적인 문화 경험을 확대할 수 있는 정책적 방향성을 제시했습니다.

다양성 전략은 대학의 현재와 미래를 이끌 원동력입니다. 그 중요성을 반영하듯, 다양성 정책의 영역은 점차 복잡해지고 있습니다. 대학의 수월성과 지속가능성을 이끌 다양성 전략과 정책을 추진하기 위해서는 다양성 거버넌스를 적절하게 구축하는 것이 매우 중요합니다. 다양성 선도 대학으로 나아가기 위해서 다양성 기구는 ‘상징적인 의미’를 넘어 ‘실질적인 정책 변화’를 주도하는 역할을 담당해야 합니다. 이에 해외 주요 대학들의 다양성 기구들을 분석하여, 중장기적으로 고려대가 추구해야 할 다양성 거버넌스의 방향을 제시했습니다.

<고려대 다양성보고서 2020>의 발간을 계기로 다양성과 포용성에 대한 구성원들의 관심과 논의가 더 깊어지길 바랍니다. 감사합니다.

2021년 1월

다양성위원회 위원장 민 영

부위원장 성영신, 김지형

위원 김선혁, 김자영, 김준선, 김채연, 김현준

노애경, 설근희, 윤태웅, 이보라

목차

I. 대학의 다양성 전략과 정책	13
1. 대학과 다양성: 다양성 정책의 다차원성	16
2. 대학의 다양성 거버넌스	21
1) 다양성 거버넌스의 중요성	21
2) 다양성 거버넌스: 다양성 기구를 어떻게 조직화할 것인가?	25
3) 국내외 대학의 최고다양성책임기구 사례 분석	27
4) 바람직한 다양성 거버넌스를 구축하기 위한 제언	35
II. 대학과 다양성 교육	41
1. 교과과정으로서 다양성	45
2. 다양성 교육의 의미와 효과	47
3. 다양성을 포용하는 교과목 설계	49
4. 대학의 다양성 교육 사례: 10개 미국 대학을 중심으로	52
1) 대학 선정 기준	52
2) 다양성 교육의 목표와 전략	53
3) 다양성 교과목 사례와 운영	55
4) 다양성 교육 이수 요건	63
5) 비교과 프로그램	69
5. 고려대학교의 다양성 교육	74
1) 고려대 다양성 교과목 현황	74
2) 향후 다양성 교육에 대한 시사점	79
6. 고려대의 다양성 강의: 선택교양과목 <다양성과 미래사회>	81
1) 강의 개설 취지 및 목표	81
2) 강의 설계 및 운영	82
3) 학생 평가와 성과	86
4) 향후 개선 방안	88

III. 대학과 포용적 조직문화	93
1. 다양성을 포용하는 조직문화	95
1) 기업과 포용적 조직문화	95
2) 대학의 다양성 정책과 조직문화	97
2. 포용적인 조직문화를 만들기 위한 2020년 고려대의 활동	100
3. 학부생 비교과 프로그램: 체인지메이커 활동	103
1) 활동 목표	103
2) 진행 과정	104
3) 결과 및 시사점	107
4. 교원 대상 저술 사업: 월간 <Diversitas> 발간과 배포	109
1) 활동 목표	109
2) 진행 과정	110
3) 결과 및 시사점	112
5. 외국인 학생의 포용성 경험과 인식에 대한 조사	115
1) 활동 목표	115
2) 진행 과정	116
3) 결과 및 시사점	118
IV. 2021년 고려대 다양성 정책 제언	125
1. 다양성 기반의 교육 환경 구축	129
2. 포용적인 조직문화 구축	132
1) 인적 구성의 다양성으로 포용적 문화의 토대 마련	132
2) 구성원의 포용적 경험 확대	133
3. 다양성 거버넌스의 구축	135
V. 부록	139
1. 고려대학교 다양성 교과목	140
2. 2020년 다양성위원회 활동 소개	147

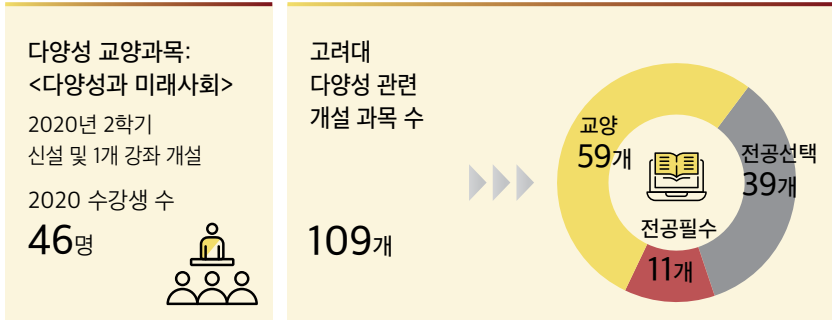
표 / 그림 목차

표 1-1. 대학 다양성 정책의 효과	18
표 1-2. 대학 다양성 전략의 영역	22
표 1-3. 다양성 기구의 주요 업무 사례	23
표 1-4. 최고다양성책임기구의 조직 모델	26
표 2-1. 다양성-포용성 접근법	49
표 2-2. 다양성 교육 조사 대학 목록	52
표 2-3. 다양성 교과목의 6가지 주제	56
표 2-4. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 1	57
표 2-5. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 2	58
표 2-6. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 3	59
표 2-7. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 4	60
표 2-8. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 5	61
표 2-9. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 6	62
표 2-10. 미국 대학의 다양성 교과목 이수 조건	64
표 2-11. 피츠버그대학의 신입생 필수 과목의 구성	67
표 2-12. 미국 대학의 비교과 다양성 프로그램 사례: 교육	69
표 2-13. 미국 대학의 비교과 다양성 프로그램 사례: 인턴십/프로젝트	71
표 2-14. 미국 대학의 비교과 다양성 프로그램 사례: 토론/대화	72
표 2-15. 미국 대학의 비교과 다양성 프로그램 사례: 멘토링	73
표 2-16. 이수 구분별 고려대 다양성 교과목 현황	74
표 2-17. 단과대학(학부)별 고려대 다양성 교과목 현황	75
표 2-18. 주제별 고려대 다양성 교과목 사례	76
표 2-19. 주제별 고려대학교 다양성 교과목 현황	78
표 2-20. 고려대와 미국 대학 교과목 비교	79
표 2-21. <다양성과 미래사회> 특강 주제 및 강사	83

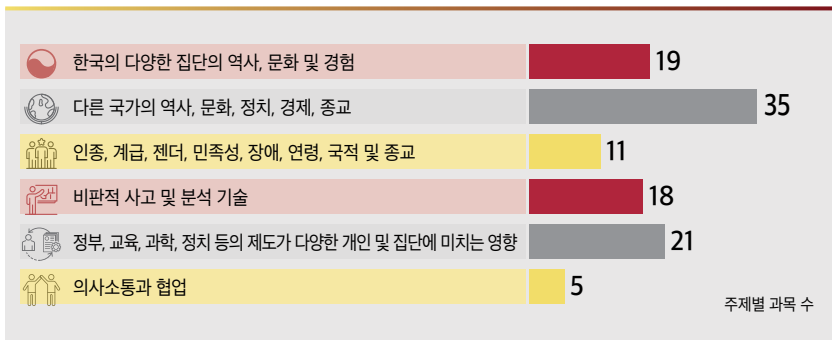
표 2-22. 다양성 수용도: 사전-사후 비교	86
표 2-23. 수업을 통한 역량 변화	87
표 3-1. <Diveristas> 호별 원고 제목과 저자	111
표 3-2. <Diversitas>에 대한 인식과 만족도	113
표 3-3. 2017~2019년 국내 대학 및 고려대 외국인 유학생 수	115
표 3-4. 외국인 유학생 설문조사 내용	117
표 3-5. 외국인 신입생에게 필요한 정보 순위	118
표 3-6. 한국인-외국인 문화 교류 버디 프로그램 예시	120
표 3-7. 외국인 학생이 경험하는 학업 수행의 어려움	122
표 3-8. 외국인 학생 포용성 경험 조사 결과 및 정책 요약	123

그림 1-1. 고등교육기관의 다양성 정책 구조	17
그림 1-2. 포용적 수월성 모델	19
그림 1-3. 워싱턴대학의 다양성 기구 조직도	29
그림 1-4. 바람직한 다양성 거버넌스 모델	39
그림 2-1. WHY 로직트리로 문제 원인을 분석한 사례	85
그림 2-2. 휠체어 사용자가 학교 활동 참여에서 소외되는 문제에 대한 인식 제고를 위해 작성된 카드뉴스	85
그림 2-3. 다양성 교육 체계 제안	91
그림 3-1. 포용적인 조직문화를 만들기 위한 다양성위원회 활동	102
그림 3-2. 체인지메이커 프로그램 단계별 내용	103
그림 3-3. 드림웨어 캠페인의 단계별 과정	105
그림 3-4. 드림웨어 캠페인의 세부 내용	106
그림 3-5. <Diversitas> 창간호의 표지	109

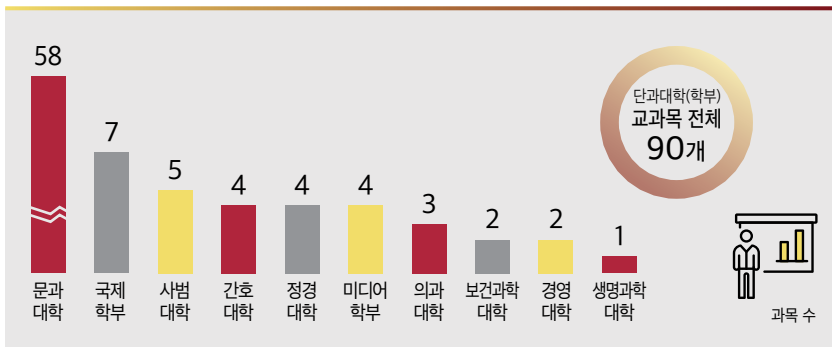
2020 고려대 다양성 교육 현황 지표(2020년 2학기 기준)



주제별 고려대 다양성 교과목 현황



단과대학별 고려대 다양성 교과목 현황



2020 다양성 가치 확산을 위한 고려대의 활동

다양성 강의: 다양성과 미래사회 - 다양성 교육 1단계로 선택교양과목 신설과 운영 - 다양성 가치를 집중적으로 교육하여 대학생들의 다양성 역량 (diversity competence) 함양 	비교과 프로그램: 학생 인턴십 <i>Change Makers</i> - 학생 사회에서 다양성 가치를 확산하기 위해 교육과 캠페인 활동으로 구성된 비교과 프로그램 운영 - 디지털 플랫폼을 매개로 학생 주도의 드림웨어 (Dream Wear) 캠페인 기획 및 진행 	외국인 학생의 포용성 경험과 인식 조사 - 코비드19로 어려움이 가중된 외국인 유학생 집단에 주목 - 학업과 생활에서 겪는 비포용적 경험과 인식을 심층적으로 조사 - 외국인 학생의 소속감과 만족도를 높이기 위한 정책 제언 
다양성 저술 <i>Diversitas</i> 발간 - 2020년 6월부터 소책자 <Diversitas> 매달 발행 - 다양성 이슈에 대한 학내 소통을 활성화하고 다양성 교육의 이론적 기반을 갖추기 위한 저술 활동 	다양성 영상물 제작 - 교내 구성원들과 다양성의 유용성과 의미에 관해 좀 더 자유롭게 소통하기 위해 애니메이션 영상물 제작 - 2021년 본격적으로 공유 예정 	다양성 주제 관련 대학원생 연구 공모전 - BK21 참여 대학원생 대상으로 연구 공모 - 창의적이고 학제적인 접근으로 다양성 주제에 대한 대학원생 연구를 장려하기 위한 활동 - 2021년 연구 결과 발표회 예정 



Part I

대학의 다양성 전략과 정책

대학 다양성 전략의 영역



교육 전략

캠퍼스 구성원 대상 다양성 이슈 교육



커뮤니케이션 전략

다양성 미션, 비전, 목표, 전략적 계획,
성과 등에 관한 소통



상징적 전략

다양성을 포용하는 행동, 메시지, 관행
등을 통해 캠퍼스 문화에 영향을 줌



연구 전략

캠퍼스 다양성 현황을 조사하여 학생 및
조직의 성과와 어떤 연관성을 갖는지 분석



책무성 전략

다양성 개선에 대한 측정 지표 제시



경영 전략

다양성 전략에 대한 재정적 지원



채용 및 선발 전략

소수 집단의 학생 선발 및 교직원 채용



다양성 학문 전략

교수진의 연구에 다양성 이슈가
통합되도록 독려

중장기적으로 지향할 다양성 거버넌스



I. 대학의 다양성 전략과 정책

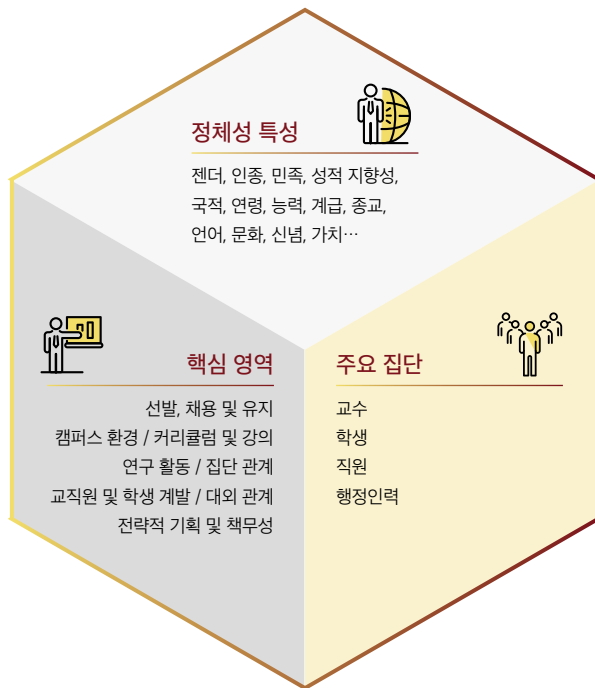
1. 대학과 다양성: 다양성 정책의 다차원성

- 다문화 역량은 세계 경제와 기업 환경에서 필수적으로 요청되는 자질이다. 다양성에 열려 있을 때 최상의 인적 자원을 확보할 수 있고 창의성과 혁신에 기초한 성장이 가능하며, 조직의 문제해결능력과 유연성을 개선할 수 있기 때문이다. 다양성을 포용하는 조직은 감염병이 세계적으로 유행하는 위기에도 더 높은 회복탄력성을 보인다.¹⁾ 글로벌 기업이 오래전부터 다양성과 포용성에 주목하고 전략적으로 접근해 온 것도 이런 배경에서다.
- 고등교육기관인 대학에도 ‘다양성’은 필수불가결한 요소이다. 미국 대학에 다양성 정책이 도입된 배경에는 1960년대 시민권 운동의 성과에 힘입은 사회문화적 흐름과 법·제도적 변화가 있다. 초기에는 소수 인종 및 여성의 접근성과 형평성 문제(특히 채용과 선발 기회에서 적극적 조치 실행)로 다양성 정책이 집중됐지만, 점차 훨씬 더 포괄적이고 다차원적인 방향으로 확장되고 있다. 법과 제도적 규정을 준수하기 위해 수동적으로 접근하는 것이 아니라, 다양성의 혜택을 대학의 수월성과 지속가능성으로 연결하기 위해 전략적이고 능동적 차원에서 다양성 정책에 접근하는 것이다.
- 고등교육기관에서 다루는 다양성 이슈는 **형평성, 다양성, 포용성(Equity, Diversity, & Inclusion, EDI)**의 문제를 모두 포괄하며, 매우 다차원적인 이슈들을 망라한다 (<그림 1-1> 참조). 학생, 교수, 직원 등 대학의 주요 구성원 집단에 대해 복수의 정체성

1) Garcia-Alonso, J., Krentz, M., Lovich, D., & Mingardon, S. (2020. 12. 17). *Diversity, equity, and inclusion still matter in a pandemic*. Boston Consulting Group Report.

(젠더, 성적 지향성, 능력, 종교, 국가, 출신 지역, 언어, 사회경제적 지위, 세대, 연령, 군대 경험, 정치이념 등)을 포괄적으로 고려하여, 1) 인적 구성(demographic composition), 2) 환경과 집단 관계(climate & intergroup relations), 3) 교육과정 및 연구(curriculum & scholarship), 4) 제도적 가치와 구조(institutional values & structures)에서 형평성, 다양성, 포용성을 추구하려는 복잡한 정책 영역으로 확장된 것이다.²⁾ 고등교육기관의 다양성 정책의 효과는 <표 1-1>과 같이 제시되고 있다.

그림 1-1. 고등교육기관의 다양성 정책 구조



2) Smith, D. G. (2015). *Diversity's promise for higher education: Making it work*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

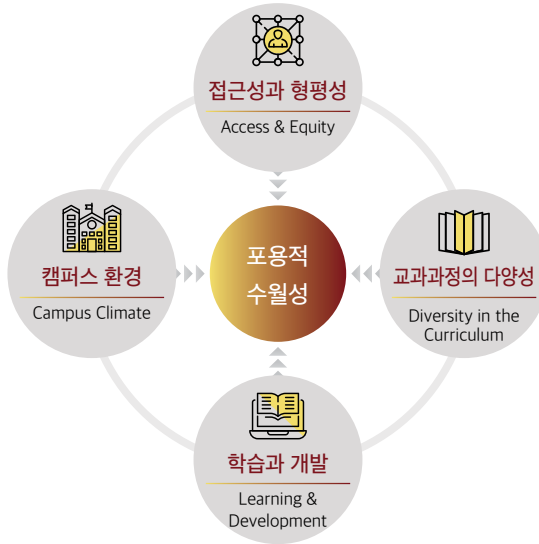
표 1-1. 대학 다양성 정책의 효과³⁾

전체 구성원에 대한 개별적 효과	조직적 차원의 효과	
	조직 경영 효과	교수진 다양성의 효과
 ▪ 인종적, 문화적 인식 개선 ▪ 다양성과 도전에 대한 개방성 증진 ▪ 비차별적인 삶의 방식 수용 ▪ 비판적 사고 능력 개선 ▪ 대학 생활에 대한 만족도 증진	 ▪ 다문화적 수용성이 높은 직장 환경 조성 ▪ 인재 고용 증진 ▪ 대학의 이미지 개선 ▪ 조직의 창의성과 혁신 증진 ▪ 문제해결능력 및 조직 유연성 증가	 ▪ 교수법과 학습에서 학생 중심 접근 증가 ▪ 다양한 교과목 제공 ▪ 다양성 이슈 관련 연구 활성화 ▪ 교내외 활동에서 소수 집단 교수진의 역할 증진

- 소위 EDI 전략과 정책에서 가장 선도적인 대학들은 ‘포용적 수월성(inclusive excellence)’을 궁극적 지향점으로 제시해 왔다. 배경, 문화, 인종, 삶의 경험, 관점과 신념 등에서 최대한 넓은 범위에서 대학 구성원(학생 및 교직원)을 선발하고 채용하여, 그 다양한 경험과 사고방식이 다채로운 유형의 ‘성과 수월성’으로 이어지게 하려는 것이다. **포용적 수월성 정책**은 크게 다음 네 가지 분야로 구성된다.

3) Worthington, R. L., Stanley, C. A., & Smith, D. G. (2019). Advancing the professionalization of diversity officers in higher education. *Journal of Diversity in Higher Education*, 13(1), 1-22.

그림 1-2. 포용적 수월성 모델⁴⁾



- ① 접근성과 형평성: 교수, 직원, 학생 집단을 다양하고 이질적으로 구성하고
누구에게나 공정한 기회를 제공하기 위한 정책
- ② 캠퍼스 환경: 교직원 및 학생들이 조직의 환경을 긍정적으로 인지하고 경험하도록
문화를 조성하는 정책
- ③ 학습과 개발: 능동적인 사고력, 지적 동기, 효율적 커뮤니케이션, 협력적
문제해결능력 등과 함께 타인에 대한 공감과 이해, 차이를 인지하는 능력 등을
중심으로 학생의 학습 성과를 평가하려는 정책
- ④ 교과과정의 다양성: 정규 교과목과 비교과 활동을 통해 다양성 교육을 장려하고 실천하는 정책

4) Williams, D. A., Berger, J. B., & McClendon, S. A. (2005). *Toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions*. Association of American Colleges and Universities.

- 유럽대학연합(European University Association, EUA)의 2019년 보고서 <Diversity, Equity and Inclusion in European Higher Education Institutions>에 따르면, 유럽의 고등교육기관 역시 EDI를 중요한 정책 영역으로 다루고 있다. EUA는 소속 대학들을 대상으로 정기적으로 다양성 정책 현황에 대한 조사를 실시하고 있는데, 각 대학의 핵심 리더십은 교육기관의 수월성과 경쟁 우위를 확보하기 위한 필수 조건으로 ‘다양성 이슈’에 접근한다. 특히 최상의 인재를 확보하기 위해서 대학은 다양성에 개방적이어야 하며 다양성을 통해 창의적인 연구와 능동적인 학습 환경을 구축해야 한다는 공감대가 형성되어 있다.
- 이처럼 유럽 대학들도 전략적 차원에서 EDI에 접근하기 때문에, 다양성은 총장과 부총장 등 대학 리더십의 주요 의제로 다뤄진다. 유럽 지역 36개국의 159개 고등교육기관(전문/기술대학 이상)에 대한 2019년 조사에 따르면, 참여 대학 중 85%가 기관의 핵심 리더십 중심으로 다양성과 포용성 이슈를 다룬다고 응답했다. 그러나 학과나 학부 차원에서 다양성과 포용성의 문제를 다룬다는 대학은 41% 정도로 나타나, 아직 세부 단위와 저변에서 다양성이 수용되고 실행되는 상황은 아님을 알 수 있다.
- 유럽 대학들이 다양성 정책을 실시하는 이유로 꼽은 것은 ‘교육기관이 명시적으로 표방해야 하는 가치’(88%), ‘사회적 책임성’(76%), ‘법적 책무’(64%), ‘좋은 학생을 선발하기 위한 전략’(41%), ‘좋은 직원을 선발하기 위한 전략’(38%) 등이었다. 조사에 참여한 기관 중 약 45%의 대학들이 10년 전부터 다양성 정책을 중점적으로 도입하기 시작했으며, 약 12%의 대학들은 최근에 이르러서야 주목하기 시작했다. 다양성 정책의 출발점은 대체로 성 평등(gender equality)과 장애인 이슈였으나, 사회 변화나 제도적 환경 변화에 따라 이슈는 지속적으로 확장되고 있다(예, 유럽의 난민 이슈 등).

2. 대학의 다양성 거버넌스(Diversity Governance)

1) 다양성 거버넌스의 중요성

- 소위 EDI는 고등교육기관의 정책 영역에서 가장 복잡한 부문 중 하나이다. 미국과 유럽의 많은 대학은 핵심 집행부 차원에서 다양성 담당자를 임명하여 EDI의 전략과 미션을 실행하고 있다.
- 많은 글로벌 기업들이 최고다양성책임자(Chief Diversity Officer, CDO)를 중심으로 다양성과 포용성 이슈를 핵심 전략으로 다루고 있는데, 이 추세는 고등교육기관인 대학에서도 예외가 아니다. 2013년 기준으로 최소 60개의 미국 대학에서 최고다양성 책임자라는 직책을 만들어 다양성 기획과 정책 집행을 총괄하도록 하고 있다.⁵⁾ 이는 대학이 다양성 문제를 수동적 반응 모델(reactionary model)이 아닌 전략적 모델(strategic model)로 접근하고 있으며, 다양성 이슈가 대학 발전 전략에서 중요하다는 것을 보여준다. 대학이 추진하는 **다양성 전략의 영역**은 <표 1-2>가 제시하는 것처럼 크게 8개 부문으로 유형화될 수 있다.

5) Leon, R. A. (2014). The chief diversity officer: An examination of CDO models and strategies. *Journal of Diversity in Higher Education*, 7(2), 77-91.

표 1-2. 대학 다양성 전략의 영역

전략의 유형	주요 내용
 교육 전략	대학 구성원들에 대한 다양성 이슈 교육
 커뮤니케이션 전략	다양성 미션, 비전, 목표, 전략적 계획, 성과 등에 관한 소통
 상징적 전략	다양성을 포용하는 행동, 메시지, 관행 등을 통해 캠퍼스 문화에 영향을 줌
 연구 전략	캠퍼스 다양성 현황을 조사하여 학생 및 조직의 성과와 어떤 연관성을 갖는지 분석
 책무성 전략	다양성 개선에 대한 측정 지표 제시
 경영 전략	다양성 정책 집행을 위한 재정적 지원
 채용 및 선발 전략	소수 집단 출신 학생 선발 및 교직원 채용
 다양성 학문 전략	교수진의 연구에 다양성 이슈가 통합되도록 독려

표 1-3. 다양성 기구의 주요 업무 사례

교수 채용/승진/경력개발	
캘리포니아 주립대 (UC San Diego)의 교수진 다양성과 포용성 센터(Center for Faculty Diversity and Inclusion)	교수진에게 다양한 경로의 경력 개발 기회 제공. 교내 세미나 개최, 소수집단 출신 교수 네트워크 지원, 다양성과 형평성 관련 리더십 개발 지원 등
콜럼비아대학 (Columbia University)의 교수개발부처 (Office of the Vice Provost for Faculty Advancement)	교수진 다양성에 대한 자료 분석과 공개, 다양한 배경과 직급의 교수진 경력 개발을 위한 멘토링 프로그램
피츠버그대학의 형평성, 다양성, 포용성 부처(Office for Equity, Diversity, and Inclusion)	다양성과 포용성 인증 프로그램(The Diversity and Inclusion Certificate Program)을 운영. 모든 교직원에게 6개의 기초 수준 워크숍 제공
학생 선발/유지/성과	
조지아공과대학 (Georgia Institute of Technology)의 학생 다양성과 포용성 센터(Center for Student Diversity and Inclusion)	소수집단 출신 학생의 선발, 유지, 성과에 초점을 맞추는 다양한 프로그램 운영. 소수자 학생들을 위한 교육 지원 프로그램, 소수 집단 학생 선발을 위한 활동 등
아이오와대학(University of Iowa)의 다양성과 심화학습센터(Center for Diversity & Enrichment)	소수 인종, 저소득층, 저학력 가정 출신의 학생들에게 포용적인 캠퍼스 환경을 구축하는 것을 목표로 학습 지원과 적응을 돕는 다양한 프로그램 운영
교과목 개발과 교육	
피츠버그대학 (University of Pittsburgh)의 교과과정과 다양성 센터(Center for Diversity in the Curriculum)	교과목 설계에서 다양성 가치를 잘 구현한 교수진 선발하여 총장상(Provost's Award for Diversity in the Curriculum) 수여
텍사스주립대학(University of Texas -Austin)의 포용성과 형평성 부처(Office for Inclusion and Equity)	포용적 교실을 조성하기 위한 프로그램(The Inclusive Classrooms Leadership Certificate Seminar): 교수진, 교육조교, 강사 등에게 포용적 교실 환경을 구축하는 데에 필요한 전략, 기술, 경험을 공유하는 포럼 운영

- 최고다양성책임자는 다양성을 책임지는 행정가로서 캠퍼스 내 다양성 이슈를 관리, 통합, 조정하는 활동을 하며, 최고 리더십(주로 총장)에게 현황을 보고하고 정책과 전략을 자문하는 역할을 담당한다.⁶⁾ 최고다양성책임기구의 주력 업무 분야는 교직원 채용/승진/경력 개발, 학생 선발/유지/성과, 정규 교과목 개발과 비교과 활동, 캠퍼스 문화 조성 등으로 구분될 수 있다(<표 1-3>의 사례 참조).
- 최고다양성책임자를 필두로 다양성 기구를 어떻게 구조화하고 조직화할 것인가는 다양성 기구의 기능과 역할을 좌우할 수 있다. 구체적으로, ① 최고다양성책임자가 총장에게 직접적인 보고 라인을 가지는가, ② 단과대학이나 학과 책임자(학장 및 학과장)와 어느 정도 밀접하게 교류할 수 있는가, ③ 입학처, 교무처, 학생처 등 행정 부처와 얼마나 긴밀하게 협력하느냐, ④ 교내의 여러 다양성 기구들과 최고다양성책임자가 어떤 의사소통체계를 구축하고 있는가 등이 중요한 이슈이다. 특히 대학의 핵심 의사 결정자와 다양성 기구 책임자 사이에 지속적인 의사소통 채널을 확보하는 것이 다양성 전략에서 매우 중요하다.

6) Williams, D. A., & Wade-Golden, K. (2007). *The chief diversity officer: A primer for college and university presidents*. Washington, DC: American Council on Education.

2) 다양성 거버넌스: 다양성 기구를 어떻게 조직화할 것인가?

- 다양성 전략과 정책을 수립하고 실행하는 단위로서 대학의 다양성 기구는 다양한 형태를 취하고 있다. 미국 대학의 다양성 기구에 대한 조사에 따르면,⁷⁾ 약 40%의 대학에서 최고다양성책임자가 협력적 담당자 모델(collaborative officer model)의 형태로 그 역할을 수행하고 있으며, 31%가 단일 부서 모델(unit based model), 28%가 포트폴리오 분업(portfolio divisional model) 형태로 운영되고 있다.
- 협력자 담당자 모델에 비해 단일 부서 모델과 포트폴리오 분업 모델은 상대적으로 풍부한 행정적, 전문적 자원을 기반으로 여러 구성원 집단을 포괄하는 프로그램과 서비스를 제공하고 대학 전체의 전략을 수립하는 역할도 담당한다.
- 최고다양성책임기구가 캠퍼스 내 다양한 다양성 부처들과 어떤 관계를 맺을 것인가도 중요한 이슈다. 그 기관들과 적절한 의사소통체계 혹은 보고체계를 갖추지 못할 경우, 최고다양성책임자는 고위 행정직으로서 상징적 리더십만 가질 뿐 실질적인 변화를 이끌어 내는 영향력을 발휘하지 못한다. 큰 규모의 대학들, 특히 다수의 다양성 기구와 프로그램을 동시에 운영하는 기관이라면 최고다양성책임자가 이 전체를 체계적으로 조율하고 관장할 수 있는 구조를 만들어야 한다.

7) Leon, R. A. (2014). The chief diversity officer: An examination of CDO models and strategies. *Journal of Diversity in Higher Education*, 7(2), 77-91.

표 1-4. 최고다양성책임기구의 조직 모델

협력적 담당자 모델	단일 부서 모델	포트폴리오 분업 모델
- 소수의 행정지원 (직원과 학생 조교 등)을 갖춘 1인 사무실 - 하부 단위의 다양성 담당 직원에 대한 감독 부재 - 보고 단위 부재 - 캠퍼스 내 사적 관계 형성에 높은 가치를 두며, 근본적 차원에서 다양성 기획을 수행하지 못함	- 전문적인 행정 지원, 프로그램별 전문 인력 - 하부 단위의 다양성 담당자들을 관리하고 감독 - 다양성 관련 부서 및 기타 행정 부서들과 직접적 협력 - 여러 다양성 관련 기구 (성평등센터, 소수집단 지원기구 등)와의 공식적인 의사결정체계를 갖추고 있지는 않음	- 인력과 재정 투자가 가장 풍부한 모델 - 핵심 리더십과 직접적 의사소통 - 하부 단위의 다양성 담당자들을 관리하고 감독 - 여러 다양성 관련 기구 (성평등센터, 소수집단 지원기구 등)와의 공식적인 의사결정-보고체계 구축

- 기관 규모가 클수록(대학 구성원 규모 35,000명 이상), 포트폴리오 형식의 분업 모델을 취하며 최고다양성책임자의 행정적 지위가 높은 편이다. 최고다양성책임자는 전문적 연구·기획 인력과 행정 인력의 지원을 받으며, 교내 다양성 전략을 총괄적으로 기획하고 집행할 수 있는 권한을 가진다. 최고다양성책임자의 행정적 지위는 대학에 따라 다르긴 하지만, 일반적으로 부총장 직급으로 임명된다. 최고다양성책임자가 상대적으로 낮은 행정직으로 임명될 경우 실질적인 의사결정 권한이나 집행 능력이 없이 상위 의사결정자들의 의견을 수용하거나 청취하는 역할에 그치게 되기 때문이다.

- 최고다양성책임자가 고위 행정직에 임명되더라도 행정적 지원이 충분하지 않으면 다양성 업무에 차질이 발생한다.⁸⁾ 특히 협력적 담당자 모델에서처럼 최고다양성책임자와 행정직원 1~2인으로 기구가 구성되는 구조에서는 최고다양성책임자가 리더십을 발휘하여 캠퍼스 전체의 전략적 방향을 조정하고 관리하는 역할보다 행정 업무나 일회적 프로그램 진행 등에 함몰될 가능성이 많다.

3) 국내외 대학의 최고다양성책임기구 사례 분석

(1) 워싱턴대학(University of Washington-Seattle): 포트폴리오 분업 모델

① 소수자 문제와 다양성 부처(Office of Minority Affairs & Diversity)

- 워싱턴대학의 최고다양성책임기구는 ‘소수자 문제와 다양성 부처’이다. 부총장(vice president)이 최고책임자이며, 학생 지원 프로그램, 교수진 프로그램, 캠퍼스 다양성 프로그램 등 다채로운 프로그램을 실시한다. 각 프로그램 영역을 부처장(associate vice provost)이 책임지며 풍부한 재정적, 행정적 지원을 바탕으로 운영되고 있다. 교내의 다수 다양성 기구들을 통합적으로 관리할 수 있는 의사소통체계를 구축하고 있다.

② 다양성위원회(The Diversity Council)

- 다양성위원회는 거시적이고 장기적인 제도적, 전략적 변화를 논의하는 장이며, 최고다양성책임기구 및 그 외 교내 다양성 기구 운영에 대한 자문을 담당한다. 위원회는 모든 학과와 행정 부처에 대한 대표성을 확보하기 위해 교수, 직원, 학생들로 구성되며,

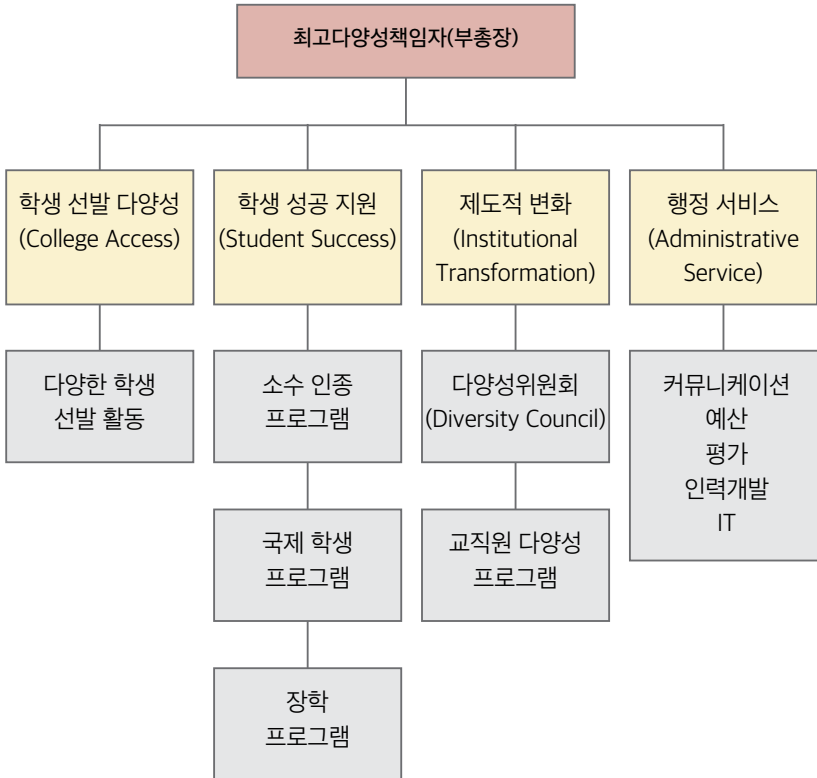
8) Williams, D. A., & Wade-Golden, K. (2013). *The chief diversity officer: Strategy, structure, and change management*. Fairfax, VA: Stylus Publishing Press.

대학에 필요한 다양성 프로젝트와 계획을 발의한다. 위원회는 워싱턴대학 시스템의 다양성 비전(The Diversity Blueprint)을 개발하는 데 핵심적인 역할을 했으며, 최근에는 다양성 교과목을 늘리는 데에 기여했다. 다양성위원회 위원들은 소속된 단과대학, 학부, 부처 대표에게 위원회 활동과 논의 사항을 보고해야 하는 의무를 가진다.

③ 다양성연구소(Diversity Research Institute)

- 다양성을 학문적 활동으로 통합하고 관련 연구비를 확보하기 위해 일부 대학들은 다양성 연구센터를 설립하여 운영하고 있다. 워싱턴대학의 다양성연구소는 그중 하나이며, 다양성, 사회정의, 제도적 변화 등에 관한 학제적 융합 연구를 장려하기 위해 설립됐다. 그밖에 워싱턴대학의 연구처(Office of Research) 내에 부처 간 협동위원회로 '다양성, 형평성, 포용성 위원회(Diversity, Equity, and Inclusion Committee)'를 설치하여, 관련 연구를 촉진하기 위한 정책을 논의한다.

그림 1-3. 워싱턴대학의 다양성 기구 조직도



Korea University Diversity Council

(2) 버지니아대학(University of Virginia): 포트폴리오 분업 모델

① 다양성, 형평성, 포용성 부처(Office for Diversity, Equity, and Inclusion, ODEI)

- 최고다양성책임기구인 ODEI는 대학의 모든 단위에서 다양한 교직원 및 학생을 채용하고 선발할 수 있도록 지원하며, 다양성과 형평성을 포용할 때만이 앞서가는 대학이 될 수 있다는 비전을 실천한다. 부총장이 최고다양성책임자(Vice President for Diversity, Equity, Inclusion, and Community Partnerships)이며, 다수의 프로그램 전문 인력(program associates)과 행정직원(커뮤니케이션, 재정관리 등)들이 기구를 구성한다. ODEI는 총 5개의 위원회를 운영하는데, 다양성위원회, 장애인권리옹호위원회, 성소수자 위원회, 여성리더십위원회 등이 포함되어 있다.

② 다양성위원회(The Diversity Council)

- 다양성위원회는 버지니아대학을 더 다양하고 포용적인 공동체로 만들기 위해 다양한 집단 대표들이 전략, 방법론, 접근법 등을 논의하는 포럼이다. 대학에 존재하는 다양성 현안을 제기할 수 있으며 다른 고등교육기관의 좋은 사례들을 선별하여 적용 가능한지 검토한다. 본부 주요 행정 부처와 단과대학 대표들과 함께 교수의회 대표, 여성센터 대표, 장애학생센터 대표, 학생 대표 등이 위원회를 구성한다.

(3) 캔사스대학(University of Kansas): 단일 부서 모델

① 다양성과 형평성 부처(Office of Diversity & Equity)

- 총장의 집행부 소속 부처로서 다양하고 공정하며 포용적인 환경을 구축하기 위한 정책을 개발하고 실행하는 업무를 담당한다. 최고 책임자는 다양성, 형평성, 포용성,

소속감 처장(Vice Provost for Diversity, Equity, Inclusion & Belonging)이다. 부처의 구성원은 처장과 행정직원 2명이며, 교내의 여러 다양성 기구들(예: 다문화부처, 여성과 성평등센터, 과학적 훈련과 다양성 부처 등)이 최고다양성책임자에게 보고하는 구조를 갖추고 있다.

② 다양성, 형평성, 포용성을 위한 자문회의

(The Diversity, Equity, and Inclusion Advisory Group)

- 교수, 학생, 직원 대표로 구성된 별도의 자문위원회가 설치되어 있으며, 다음과 같은 활동을 수행한다. 첫째, 차별, 비관용, 감수성 부족 사례들을 살피고 모든 사람들이 존중받고 안전하게 지낼 수 있는 환경을 만들기 위한 실천 행동을 제안한다. 둘째, 차별이 존재하거나 포용성이 미흡한 교내 실태를 밝히고 구성원들에게 알린다. 셋째, 총장에게 보고서를 제출한다. 보고서의 주요 내용은 교육과 훈련을 통한 조직문화 개선, 교과목 설계와 교수 방법에서 다양성과 포용성을 통합시키는 방법, 소수집단 학생 선발/유지/졸업, 소수 집단 출신 교직원의 채용/승진/경력 개발 등이다.

(4) 위스콘신대학(University of Wisconsin-Madison): 단일 부서 모델

① 다양성, 형평성, 교육 개발 부처

(Division of Diversity, Equity & Educational Achievement, DDEEA)

- 다양성과 포용성 부총장(Vice Chancellor for Diversity & Inclusion)이 최고다양성 책임자이다. 최고다양성책임자의 역할은 단과대학, 학부 및 행정 부처와 협력하여 다양성과 포용성 기획안을 도출하는 것이다. DDEEA를 구성하는 여러 단위들을 감독하는 업무도 수행한다.

- 위스콘신대학의 최고다양성책임기구는 전략적 다양성, 형평성, 포용성 행정(Strategic Diversity, Equity and Inclusion Administration), 학생 다양성과 장학 프로그램(Student Diversity and Scholarship Programs), 직장 형평성, 다양성 교육과 봉사(Workforce Equity, Diversity Education and Outreach Deputy) 등의 하부 부서들을 포괄하며, 인력은 각 단위 책임자(program director)와 일반 행정직원들로 구성된다.

(5) 알래스카대학(University of Alaska): 협력적 담당자 모델

- 행정 전문 인력이 최고다양성책임자로 임명되어, 다른 소수의 행정직원과 함께 대학의 다양성 및 포용성 실천 계획(Diversity and Inclusion Action Plan)을 수행하고 관련된 모든 활동을 감독하는 역할을 한다. 알래스카대학은 2016년도에 <다양성 및 포용성 실천 계획> 수립에 착수했다

(6) 서울대학교 다양성위원회(SNU Diversity Council)

- 2016년 출범한 서울대학교 다양성위원회는 총장 직속 자문기구로서 대학의 다양성 현황을 보고하고 조사 연구와 구성원 의견 수렴을 통해 다양성 정책을 개발하는 역할을 담당한다. 다양성위원회는 상근인 위원장과 부위원장을 중심으로 교수협의회 대표, 여교수회 대표, 처장(교무처, 학생처, 기획처), 직원 대표, 학생 대표, 외부 인사 등 15명 이내로 구성된다. 직원은 박사급 전문 인력 1인, 석사급 전문 인력 1인, 행정직원 1인으로 구성되어, 연례보고서를 발간하고 구성원 대상으로 다양성 워크숍, 다양성 대화시리즈, 다양성 추천 도서전, 인턴십 프로그램 등을 운영한다.

- 다양성위원회의 발주로 1년에 2회의 기획연구가 이뤄진다. 2020년도 기획과제의 주제는 ① 대학원생 삶의 질 향상을 위한 정책 연구, ② 서울대 다양성 보호와 증진에 관한 법제도 현황과 개선 방안 연구이다. 본부 행정 부처, 단과대학, 부속기관에 다양성 담당자를 설치하여, 일종의 다양성 네트워크를 구축하고 있다. 단위별 다양성 담당자는 부처장, 교무/학생부학장, 부기관장 급에서 선정된다. 이밖에 일부 단과대학과 학과에 다양성 지도교수를 선정하여 다양성 관련 연구와 교육을 장려하는 경로로 활용하고 있다.
- 매분기 1회 열리는 다양성위원회 정기회의에 총장이 참석하여 다양성위원회 업무에 대해 보고받으며, 다양성 정책의 방향에 대해 논의한다. 최근 다양성위원장을 팀장으로 하여 3개년(2021~2023) 양성평등조치계획TF를 운영했으며, 이를 통해 여성교원 신규 임용, 여성 교원 보직 참여, 여성 교원 능력 개발 등을 위한 계획을 도출했다.

(7) 고려대학교 다양성위원회(KU Diversity Council)

- 2019년 출범한 고려대학교 다양성위원회는 총장 직속 자문기구로서 대학의 다양성을 증진하고 포용적인 문화와 제도를 구축하기 위한 조사, 연구 및 정책 개발을 담당한다.
- 총장이 임명하는 위원장을 중심으로 전임교원 15명 이내로 위원회를 구성하며, 기획예산처장, 교무처장, 학생처장이 당연직으로 참여한다. 규정에 따라 학생 자문위원회와 외부 자문위원회를 별도로 설치할 수 있으나, 아직까지 운영되고 있지는 않다. 직원은 박사급 전문 인력 1인, 석사급 전문 인력 1인, 행정직원 1인으로 구성되어 있으며, 다양성 현황 조사와 다양성 지수 개발을 바탕으로 연례보고서를 발간하는 한편

구성원 집단별로 특화된 다수의 프로그램을 운영한다. 선택교양과목으로 <다양성과 미래사회>를 개설, 운영하며 매달 다양성 주제에 관한 저술을 담은 소책자 <Diversitas>를 발간하여 구성원에게 배포한다. 학부생 인턴십 프로그램 체인지메이커(Change Makers)를 통해 학생 사회에서 다양성 가치 확산을 위한 캠페인을 전개했으며, 외국인 학생들의 포용성 경험을 파악하고 프로그램 수요를 조사하는 연구도 진행했다. 그 외 교직원 대상의 다양성 영상물을 기획하여 제작 중이며, 대학원생 대상으로 다양성 주제에 대한 연구 과제를 지원하는 프로그램도 운영하고 있다.

- 고려대 다양성위원회의 특징은 위원회가 실제 집행 기구로서의 역할을 수행한다는 점이다. 위원들은 다양성 강의, 다양성 저술, 학생 인턴십, 다양성 영상, 외국인 학생, 다양성 연구 등 6개의 소위원회에 배치되어, 프로그램 기획, 개발 및 운영을 실질적으로 담당하고 있다. 다양성위원회의 여러 활동이 교내에서 긍정적인 반향을 이끌어 내고 있지만, 아직까지 위원회와 핵심 리더십, 단과대학(학부) 및 행정 부처와의 소통 체계가 확립되지 않아 제도적, 문화적 변화를 이끌어 내는 데에 한계가 존재한다. 위원회가 프로그램 집행 업무를 담당하는 것도 위원회의 전략적, 정책적 역할 수행을 다소 제한하고 있다.
- 고려대의 최고다양성책임기구는 단일 부서 모델과 협력적 담당자 모델의 중간 형태에 가까우나 학교 직제 상 총장 직속 자문기구로 설치되어 있기 때문에, 실질적인 행정력을 행사하는 데에는 한계를 가진다. 이에 따라, 중장기적으로는 ‘구성원별 프로그램을 집행하고 서비스를 안정적으로 제공하는 역할’과 ‘대학 전체의 다양성 정책 및 전략을 수립하고 교육과 행정 단위 저변으로 확산시키는 역할’을 분리할 수 있는 거버넌스 구축이 필요하다. 서울캠퍼스뿐만 아니라 의대와 세종캠퍼스에 독자적인

다양성위원회를 설치하고 주요 행정 부처, 단과대학 및 학부에 다양성 담당자를 두어 소위 '다양성 네트워크'를 구축하는 것도 시급한 과제이다.

4) 바람직한 다양성 거버넌스를 구축하기 위한 제언

- 대학의 다양성 거버넌스를 구축하는 과정에서 아래의 질문들이 핵심적으로 고려되어야 한다.

- ① 다양성 기구는 어떻게 제도적으로 구조화되어야 하는가?
 - ② 누가 최고다양성책임자가 되어야 하며, 해당 기구는 구성원들에게 어떤 프로그램과 서비스를 제공해야 하는가?
 - ③ 최고다양성책임기구와 자문위원회는 별도로 존재해야 하는가?
 - ④ 이미 존재하는 여러 다양성 기구들(예, 장애학생지원센터, 성평등센터 등)과는 어떤 관계를 맺어야 하며, 대학의 다른 행정 부처 및 단과대학들(학부 및 학과)과는 어떻게 협력해야 하는가?
- 앞서 논의한 것처럼 대학들은 다양한 형태로 다양성 기구를 설계하여 운영하고 있다. 소수의 행정직원들이 학생 대상 프로그램에 집중하는 형태부터 완결적이고 포괄적으로 복수의 프로그램을 운영하며 각 프로그램별 전문 인력을 갖추고 있는 유형까지 다양하다. 다양성 기구의 형태는 특정 정체성 모델(identity-specific model), 프로그램 중심 모델(programming and professional point-of-contact model), 포괄적 서비스 모델(comprehensive service model) 등으로 구분되기도 하는데, 앞서 제시한 포트폴리오 분업 모델이 포괄적 서비스 모델과 유사하다고 할 수 있다.

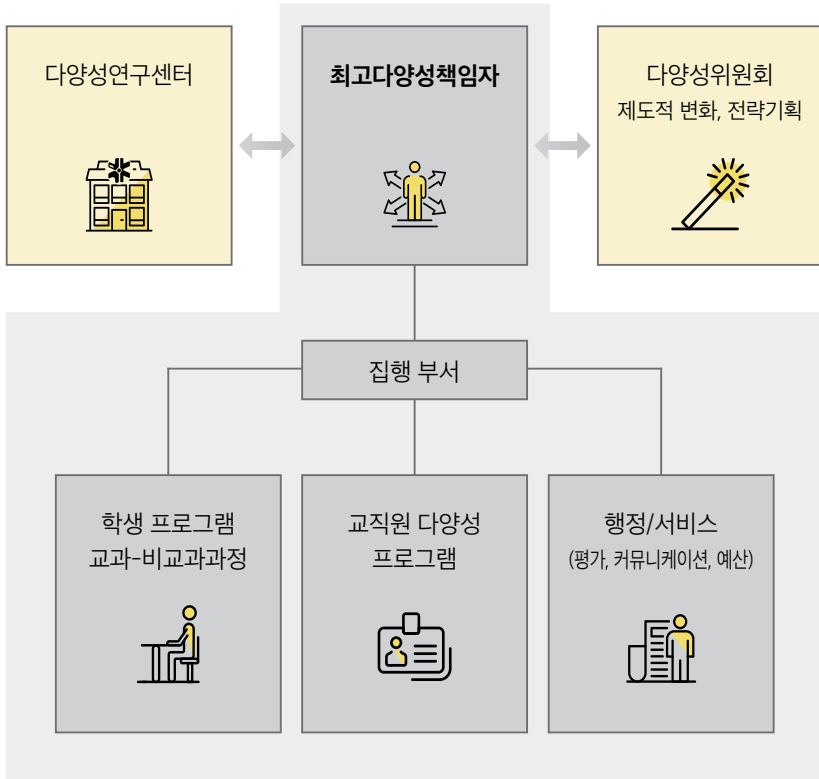
- 다양성 정책을 선도적으로 실천하는 대학들은 포괄적 서비스 모델을 선호하는데, 무엇보다 행정 자원과 예산의 중복을 막고 좀 더 효율적인 의사결정을 촉진하기 위해서이다. 통합적 기구가 교내외 다양한 다양성 정책, 기획, 서비스 등을 총괄하는 데에 더 효과적이며, 모든 구성원 집단의 다양성, 포용성, 형평성 이슈들을 다루는 허브 센터로서 기능할 수 있기 때문이기도 하다.
- 포괄적 서비스 모델을 취하는 경우, 최고다양성책임자의 지위는 부총장이나 처장으로 임명되며 총장 집행부의 소속으로 활동한다. 특히 최고다양성책임자는 총장 주도의 전략기획위원회에 참여하여 학교의 중장기 발전계획 수립에 참여하는 것이 바람직하다. 이 과정에서 최고다양성책임자가 대학의 리더십에 다양성 의제를 환기시키고 다양성과 포용성 기구가 교내 다른 부처 못지않게 중요하다는 메시지를 지속적으로 전달할 수 있기 때문이다. 최고다양성책임자는 총무처, 학생처, 교무처 등의 행정 부처들과 긴밀하게 협력해야 하며 특히 학생 대상 프로그램에 대한 이해도가 높아야 하므로, 풍부한 교육 경험을 갖춘 인력으로 임명하는 것이 적합하다.
- 큰 규모의 대학들은 최고다양성책임자에게 특별자문 임무를 부여하여 총장에게 다양성 의제를 제시하고 전략적 방향과 정책을 자문하는 역할을 담당하게 한다. 최고다양성책임자는 워크숍과 세미나를 통해 교직원 대상으로 다양성 교육을 실시하는 한편, 교내 여러 다양성 기획의 목표를 설정하고 평가하며 총괄하는 역할을 담당한다. 또한 캠퍼스 내 여러 관련 기구들과 협력하고 조율하는 역할을 담당하거나 해당 부서들을 직접 감독하기도 한다.
- 대학마다 예산과 인력의 여건이 다르기 때문에, 모든 대학의 다양성 기구가 단기적으로

포트폴리오 분업 모델이나 포괄적 서비스 모델에 도달하는 것은 불가능할 수 있다. 그러나 모든 구성원들이 차별과 소외 없이 포용적인 문화와 제도 속에서 성장하고 그것이 대학의 성과로 이어지게 하려면, 중장기적으로 다양성 거버넌스는 ‘포괄성’과 ‘완결성’을 지향해야 한다.

- 무엇보다 최고다양성책임기구는 구성원 집단별(학생, 교수, 직원 등) 프로그램을 운영할 수 있는 전문 인력과 행정 인력을 갖추고 실질적인 집행력을 발휘해야 한다. 일회적인 사업이 아닌, 구성원 수요에 맞는 프로그램을 개발하고 유지하며 확장하기 위해서는 프로그램별로 전문 인력을 확보하는 것이 중요하다. 최고다양성책임기구가 상징적인 위치에 머무르지 않고, 대학의 문화와 제도, 그리고 구성원의 경험과 성과에 실질적인 변화를 만들어내기 위해서는 전문적이고 지속적인 집행력을 갖추는 것이 무엇보다 중요하다.
- 최고다양성책임자는 대학의 핵심 리더십과 지속적으로 소통하며 다양성 의제의 중요성을 부각시키고 대학의 발전계획에 반영될 수 있도록 해야 한다. 총장, 부총장, 주요 행정 부처장뿐만 아니라 단과대학장 및 학부장과 다양성 정책의 중요성에 대해서 공유할 수 있는 지속적인 소통체계가 확보되어야 한다. 각 부처와 단과대학별 책임자 및 교내 다양성 기구 대표들로 구성되는 다양성위원회를 통해 대학 전체의 다양성 정책과 전략의 방향을 설정하고 그것이 행정 부처와 단과대학에서 실천될 수 있도록 해야 한다.
- 중장기적으로는 독립적인 다양성연구센터를 설치하여 국가와 산업체의 연구비를 확보할 수 있도록 하고, 이러한 재원을 통해 여러 학문 분야에서 다양성과 수월성을 도모할 수 있는 연구를 지원하는 것도 중요하다.

- <그림 1-4>에서 제안한 것처럼, 장기적으로 최고다양성책임기구의 집행 부서와 의결 및 자문기구(다양성위원회)를 분리하는 것이 타당하며, 다양성 연구를 촉진하기 위한 독립적인 연구센터의 설립도 고려해 볼 수 있다. 다양성위원회를 통해 대학 전체의 다양성 정책과 전략이 수립되고 집행 부서를 통해 수행되는 구조가 가장 효율적일 수 있기 때문이다. 또한 다양성 정책과 전략이 모든 교육 단위와 행정 부처에 파급되기 위해서 다양성위원회는 교육과 행정 단위의 대표들로 구성되는 것이 바람직하다. 다양성 집행부서의 전문성과 행정력도 보다 강화되어야 한다. 구성원 집단별로 전문적이고 체계적인 프로그램을 운영하기 위해서는 학생과 교직원 프로그램을 각각 전담하는 전문 인력이 필요하며, 연례보고서 발간 등 조사, 평가, 대외커뮤니케이션 활동을 체계적이고 지속적으로 진행하기 위해서는 안정적인 행정 인력의 확보가 필수적이다.

그림 1-4. 바람직한 다양성 거버넌스 모델



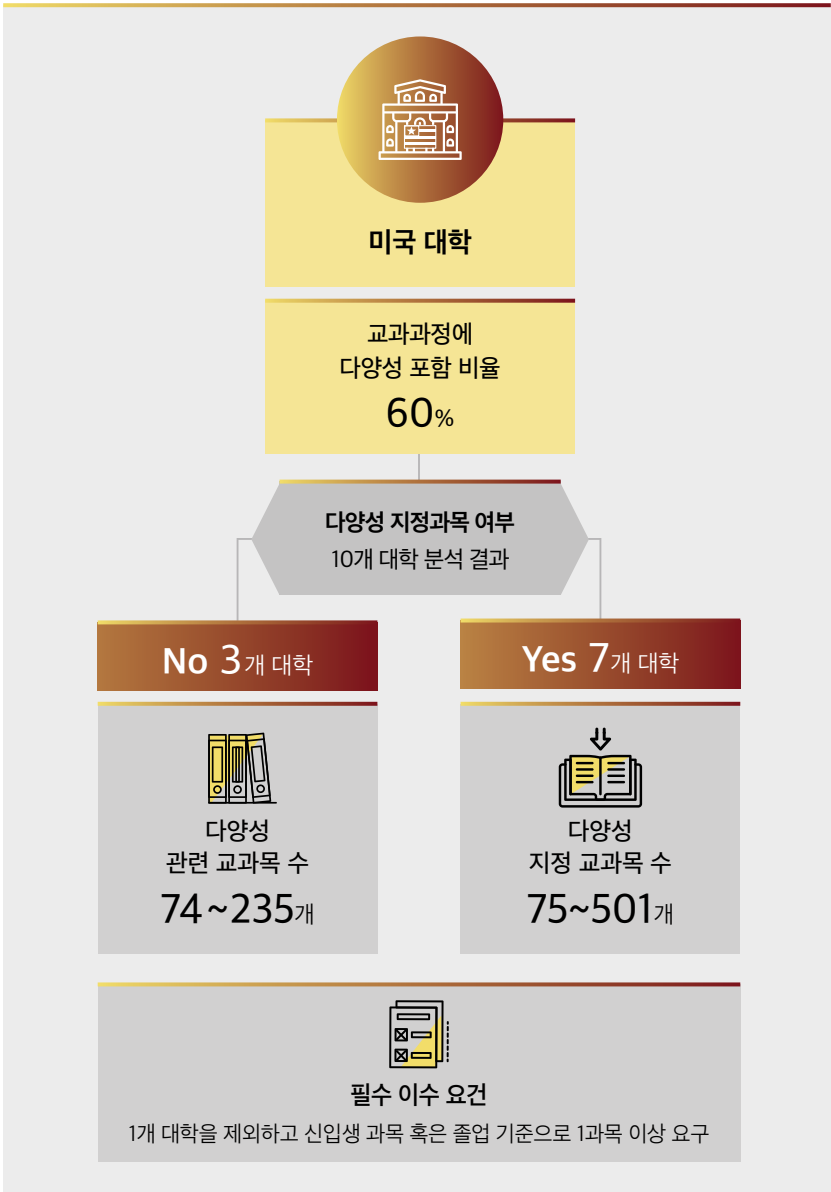
Korea University Diversity Council



Part II

대학과 다양성 교육

미국 대학의 다양성 교과목 현황 (2020년 2학기 기준)



고려대의 다양성 교과목 현황 (2020년 2학기 기준)



고려대학교



다양성
관련 교과목 수

109개



필수 이수 요건
없음

Korea University Diversity Council

II. 대학과 다양성 교육

- 인구학적 변동은 대학이 마주하고 있는 가장 시급한 현실이다. 급격히 다양성이 증가하는 사회에 대학은 어떻게 조응할 것이며, 좋은 인적 자원을 확보하여 고등교육기관으로서 지속적으로 성장할 수 있을 것인가? 이에 대한 전략적 선택으로, 세계적 대학들은 오래전부터 다양성 전담 기구를 설치하고 교육, 연구, 행정 전반에서 다양성 가치를 실천하기 위해 노력해 왔다. 특히 교육의 핵심 미션으로 다양성 가치를 강조하며 다양성 기반 교육을 강화하고 체계화하는 데에 주력하고 있다.
- 고등교육기관은 다양성 교육을 통해 학생들의 민주적 시민성(democratic citizenship)과 글로벌 인재로서 경쟁력(global competitiveness)을 함양할 수 있다. 다양성은 교육의 핵심 가치로서 학생의 성장과 역량 강화에 결정적인 영향을 미친다. 학생 경험의 폭과 깊이를 심화시킬 수 있으며 ‘나와 다른 사람들’과 공동의 목표를 위해 협력하는 방법을 배울 수 있게 하기 때문이다. 다양성 기반 교육은 통합적인 문제해결력을 키우는 데에 필수적이며 창의성에도 긍정적으로 작용한다. 새로운 아이디어와 관점에 대한 노출, 그리고 이질적인 접근법 사이의 융합은 기존의 발상을 뛰어넘는 혁신과 새로운 지식 창출로 이어진다.
- 해외 우수 대학은 다양성 기반의 교육 환경을 구축하기 위해 관련된 교과목들을 개설하고 학생들의 의무 수강도 권장한다. 아울러 강의 계획, 강의 운영, 강의 평가 및 환류 전반에 걸쳐 다양성 가치를 반영하고 있으며, 수업 구성원의 다양성 자체가 중요한 배움의 토양이 되도록 환경을 조성한다. 정규 교과 과정보뿐 아니라 다양한 비교과 활동 역시 강조하는데, 특히 소수 집단의 자치활동을 적극적으로 지원하며 다양한 집단 간

상호작용이 이뤄질 수 있도록 장려한다.

- 이제 다양성 기반 교육은 글로벌 대학의 수준을 가능하는 하나의 표준이며 중요한 미래 전략이다. 세계적 수준의 교육기관으로서 창의적 미래 인재를 양성하기 위해서는 교육 프로그램 전반에 다양성 가치를 투영시킬 수 있는 체계를 마련해야 한다.

1. 교과과정으로서 다양성(diversity as curriculum)

- 다양성 정책의 출발점은 다양한 집단 출신의 사람들을 포괄하는 것이지만, 더 중요한 것은 구성원들이 소속감(sense of belonging)을 느낄 수 있는 구조와 환경을 만들고 구성원 스스로가 다양성을 포용하고 존중하는 문화를 배우게끔 촉진하는 것이다. 때문에 대학이 다양성 가치를 실천하고 그것을 대학의 수월성으로 연결시키려면, 다양성 정책의 핵심은 ‘교육’으로 설정되어야 한다.
- 미국대학협회(The Association of American Colleges & Universities)는 다양성을 ‘고등교육의 정수’라고 천명한다. 미국의 경우, 약 60%의 교육기관이 교과과정에 다양성을 포함하고 있으며,⁹⁾ 학생들에게 최소한 한 과목의 다양성 과목을 수강할 것을 요구하고 있다.
- 교과목은 대학이 미션을 실천하는 핵심적인 장치이다. 대학은 정규 교과과정을 통해

9) Hart Research Associates (2016). Recent trends in general education design, learning outcomes, and teaching approaches: Key findings from a survey among administrators at AAC&U member institutions.

학생들의 학습 성과를 높이고 비교과 활동을 통해 이를 보완하고 확장할 수 있다. 다양성 교육에서도 정규 교과와 비교과 프로그램이 조화롭게 운영되어야 한다.¹⁰⁾

- 다양성 교육에서 교수진의 역할은 매우 중요하다. 학교 당국은 교수진이 다문화적 교수법을 개발할 수 있도록 정책적으로 지원해야 한다. 더불어 교수진의 다양성을 확보하는 것은 다양성 교육의 기본 전제로서 매우 중요하다. 교수진의 다양성은 다양성을 존중하는 학습 환경을 조성하여 학생들이 자기주도적인 학습을 할 수 있도록 촉진함으로써 교육의 품질을 높이는 데 긍정적으로 작용한다.
- 다양성을 ‘교과과정’의 일환으로 접근하는 것은 대학 교육의 목표와 철학에 다양성을 긴밀히 통합시켜 내야 함을 의미한다. 즉 구성원의 다양성을 증진하고 다양한 관점을 제공하는 것을 넘어(diversity as composition), 교육 과정을 통해 구성원들이 다양성의 여러 측면에 대해 사고하고 존중하는 방식을 습득할 수 있도록 해야 한다는 것이다. 이는 다양성 교과목 이수 요건(diversity curricular requirements), 학생 및 교직원 필수 교육(mandatory training), 신입생 체험 프로그램(first-year experience programs) 등으로 구체화될 수 있다.¹¹⁾

10) Worthington, R.L., Stanley, C.A., Smith, D.G. (2020). Advancing the professionalization of diversity officers in higher education: Report of the Presidential Task Force on the Revision of the NADOHE Standards of Professional Practice. *Journal of Diversity in Higher Education*, 13(1), 1-22.

11) Phillips, A. (2019). The quest for diversity in higher education. *Pepperdine Policy Review*, 11, Article 4.

2. 다양성 교육의 의미와 효과

- ‘다양성 교육’이란 다양한 사회에서 살아가고 일할 학생들을 준비시키는 과정 전반을 일컫는 포괄적 용어이다.¹²⁾ 다양성에 대한 인지, 태도 및 기술/행동 규범을 함양함으로써 다양한 사람들과 효과적으로 상호작용할 수 있도록 하는 것이 다양성 교육의 기본 목표이다.
- 다양성 교과목은 젠더, 인종, 사회경제적 지위, 성적 지향성, 종교 다양성 등을 실질적인 내용으로 다루는 과목들이며, 사회학, 역사학, 생물학, 고전학, 정치학, 종교학 등의 전공을 중심으로 개설된다. 다양성 교과목은 비판적이고 성찰적인 관점을 갖추기 위해 필요한 분석 기술과 다문화적, 다인종적, 초국가적, 초연결적 글로벌 사회에서 요청되는 리더십을 연마할 수 있도록 설계된다.
- 일반적으로 다양성에 대한 노출은 차이에 대한 이해, 문화적 관용, 사회정치적 관여도, 다양성과 변화에 대한 개방성 등 ‘민주주의 시민성’의 기본 역량을 강화하는 것으로 알려져 있다. 다양성은 학습적 성과에도 긍정적으로 작용한다. 대학에서 다양성을 경험하는 것은 비판적이고 능동적인 사고, 지적인 동기(intellectual engagement)와 관여도를 높이는 것으로 나타났다. 다양성 경험은 학위 취득 동기를 높이고 대학 생활에 대한 만족도와 공동체에 대한 소속감을 증진시키는 효과도 가진다.
- 다양성 교과목을 수강할 경우 관용심이 증가하고 편향적 태도가 감소된다. 예컨대, 미국 대학의 필수 다양성 과목은 인종적 불평등을 인지하게 하고 다른 인종 집단의 사회적

12) Sciamé-Giesecke, S., Roden, D., & Parkison, K. (2009). Infusing diversity into the curriculum: What are faculty members actually doing? *Journal of Diversity in Higher Education*, 2(3), 156-165.

상황에 대한 이해를 높이는 것으로 나타났다.¹³⁾ 다양성 교과목은 학생들의 인지 발달 (cognitive development)에도 긍정적인 효과를 가지는 것으로 알려져 있는데, 19개 교육 기관에서 3,000명의 신입생을 대상으로 진행한 연구 결과에 따르면 학생들이 최소한 하나의 다양성 교과목을 수강했을 때 비판적 사고력과 도덕적 추론 능력이 높아지는 것으로 나타났다.¹⁴⁾

- 다수의 대학을 대상으로 종단분석을 한 결과, 다양성 관련 교과목 수강은 학생들의 도덕적 성찰과 윤리적 성장에도 긍정적 효과를 나타냈다.¹⁵⁾ 이러한 배경에서 많은 해외 대학들이 학생들이 최소한 한 과목 이상의 다양성 관련 교과목을 이수하도록 의무화하고 있다.

13) Cole, E. R., Case, K. A., Rios, D., & Curtin, N. (2011). Understanding what students bring to the classroom: Moderators of the effects of diversity courses on student attitudes. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 17*(4), 397-405.

14) Bowman, N. A. (2010). College diversity experiences and cognitive development: A meta-analysis. *Review of Educational Research, 80*(1), 4-33.

15) Parker, E. T., Barnhardt, C. L., Pascarella, E. T., & McCowin, J. A. (2016). The impact of diversity courses on college students' moral development. *Journal of College Student Development, 57*(4), 395-410.

3. 다양성을 포용하는 교과목 설계

- 수업에 다양한 배경의 수강생을 포괄하고 포용적인 교수법을 사용하는 것은 특히
 - ① 소수 집단의 학생들에게 공정한 기회를 제공하여 교육의 혜택을 누릴 수 있게 하며,
 - ② 모든 학생들이 복합적인 사고 능력과 차이를 아울러 협업하는 능력을 기르고 편견을 줄이는 데에 유용하다.
- 특정 전공 영역에서 개설되는 교과목에서뿐만 아니라 모든 교과목에 걸쳐 포용적인 학습 환경을 조성하기 위해서는, 다양성을 어떻게 교과목 내용에 통합할 것이며 강의 과정에서 어떻게 포용성을 넓힐지에 대해 교수진이 치밀하게 고려해야 한다. 이를 위해 소위 다양성-포용성 접근법(diversity-inclusivity framework)을 활용할 수 있다 (<표 2-1> 참조).

표 2-1. 다양성-포용성 접근법¹⁶⁾

Element	Inclusivity Continuum		
① Purpose/ Goals	prepare students	» prepare students for diverse experiences »	prepare students to actively engage in a diverse society
② Content	monocultural	» additive	» multicultural

16) Nelson Laird, T. F. (2014). Reconsidering the inclusion of diversity in the curriculum. *Diversity and Democracy*, 27(4), 12-14.

Element	Inclusivity Continuum		
③ Foundations/ Perspectives	unexplored	» exposed	» multiple foundations/ perspectives examined
④ Learners	passive acceptors	» participants with some learning needs	» collaborators with diverse learning needs
⑤ Instructors	unexplored views, biases, values	» exploring own views, biases, values	» understanding own views, biases, values
⑥ Pedagogy	filling students with knowledge	» transitional, using varied techniques	» critical/equity oriented
⑦ Environment	ignored	» inclusive	» empowering
⑧ Assessment Evaluation	standard	» mixed methods	» methods suited to student diversity
⑨ Adjustment	adjustment to cover material	» adjustment to some needs of students	» adjustment to diverse needs of students

- ① 목표: 다양성이 높은 사회에서 효과적으로 참여하는 데에 필요한 지식, 태도, 기술을 습득하는 것을 목표로 설정
- ② 내용: 주류 관점을 넘어 대안적 관점과 복수의 문화집단 경험을 반영
- ③ 관점: 교수진과 학생의 배경과 특성이 강의 주제와 관련 현상을 설명하고 해석하는 데에 어떻게 작용하는지를 성찰
- ④ 학습자: 학생의 다양한 특성과 욕구에 맞춰 교과목 내용과 교수법을 조정

- ⑤ 교수자: 교수자의 정체성, 편향, 가치가 강의 내용과 방식에 어떤 영향을 미치는지를 지속적으로 성찰하며, 자신과 다른 정체성, 편향, 가치를 인정하고 이해하려고 노력
 - ⑥ 교수법: 모든 학생들이 다양한 학습 동기와 욕구를 가지고 있음을 이해하여 그것을 반영할 수 있도록 강의 과정과 교수법을 설계
 - ⑦ 강의 환경 조성: 강의에서 수용되는 가치, 규범, 윤리, 경험 등을 통해 학생들의 힘을 돋우며(empowering), 학생들의 다양성을 반영하여 학습을 격려하는 환경 조성
 - ⑧ 평가: 학생들의 배경과 특성을 고려해 다양한 공식적, 비공식적 방법으로 평가 실시
 - ⑨ 조정: 교수자는 학생들과의 상호작용을 통해 교과목 설계를 유연하게 조정. 학생들의 학습 동기와 욕구에 맞게 교과목의 목표도 조정
- 다양성을 교과과정에서 구현하는 방법도 여러 가지다. 예컨대, 부가적 접근(additive approach)은 다양성 주제의 교과목 수를 늘리는 방식을 취한다. 통합적 접근(integrative approach)을 통해서도 다양성을 필수 이수 영역의 하나로 지정할 수 있다. 변형적 접근(transformative approach)은 ‘다양성’을 중심 기조(central tenet)로 교과과정 전체를 설계하는 것이다.¹⁷⁾
- 다양성 교과과정을 구축하는 것은 특정 학과에만 국한된 요구가 아니다. 무엇보다 다양한 교수진을 채용하는 것은 모든 학과에서 교과목의 다양성을 자연스럽게 증가시키는 데에 도움이 된다. 더 나아가 모든 교과목에서 다양성 가치를 녹여내고 포용적인 강의 환경을 조성하기 위해서는 모든 교수진에게 관련된 교육 프로그램을 제공할 필요가 있다. 예컨대, 미국 텍사스주립대학은 모든 강사진에게 ‘포용적 교실을 조성하기 위한 세미나’에 참여하도록 하며, 피츠버그대학 역시 교수진에게 ‘다양성과 포용성 인증 프로그램’을 이수하도록 권장한다.

17) Krishnamurthi, M. (2003). Assessing multicultural initiatives in higher education institutions. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 28(3), 263-277.

4. 대학의 다양성 교육 사례: 10개 미국 대학을 중심으로

1) 대학 선정 기준

- 대학의 다양성 교육 사례를 분석하기 위해, 교육 정책 및 교육과정의 핵심 과제로 오래전부터 ‘다양성’을 강조해 온 10개의 미국 대학을 선정했다. 특히 해당 대학이 다양성 교과목과 비교과 활동을 균형 있게 제공하고 있는지를 선정 기준으로 삼았으며, 미국 대학 평가에서 상위권에 속하면서 지역적 대표성을 가지는지도 고려했다(<표 2-2> 참조).

표 2-2. 다양성 교육 조사 대학 목록

번호	대학 이름	지역
1	Messachusetts Institute of Technology (MIT)	북동부
2	Harvard University	북동부
3	University of Pittsburgh	북동부
4	Stanford University	서부
5	University of California, Los Angeles (UCLA)	서부
6	Northwestern University	중부
7	University of Wisconsin-Madison	중북부
8	University of Michigan-Ann Arbor	중북부
9	University of Florida	남동부
10	University of Texas-Austin	중남부

2) 다양성 교육의 목표와 전략

- 다양성이 사회변화를 주도하는 시대에 맞게 고등교육기관은 구성원의 다양성 역량을 함양하여 민주적 시민성과 글로벌 경쟁력의 토대를 굳건히 해야 한다. 이것이 미국 대학들이 다양성 교육을 강조하는 이유이다.
- 위스콘신대학(University of Wisconsin-Madison)은 대학의 다양성 선언(Diversity Statement)을 통해 다음과 같이 다양성 교육의 비전을 제시한다.

다양성은 위스콘신대학의 힘, 창의성, 그리고 혁신의 원천이다. 우리는 모든 개인의 가치를 귀하게 여기며 그들의 정체성, 문화, 배경, 경험, 지위, 능력 및 의견이 대학 공동체를 풍요롭게 하는 방식을 존중한다. 우리는 서로 연결된 목표로서 교육, 연구, 봉사, 그리고 다양성에서의 수월성을 추구하기 위해 최선을 다할 것이다.

- 미국 대학들은 다양성 교육을 통해 함양해야 할 역량을 인지, 태도 및 기술/행동의 차원에서 제시한다.

- 인지: 나의 관점을 타인과의 관계 속에서 성찰하고 이해, 차이를 둘러싼 역사적, 구조적 배경에 대한 이해, 특권과 소외 등 사회적 불평등에 대한 이해
- 태도: 고정관념 및 편견 제거, 비차별적이고 관용적인 태도, 관점 수용과 공감, 사회적 책임

- 기술/행동: 나와 다른 사람들과의 효과적인 의사소통 및 협업 능력, 다양성 관점에서의 비판적이고 주체적인 사고력, 능동적인 사회정치적 참여

- 미국 대학들은 다양성 교육의 목표를 달성하기 위해 다양성 역량을 함양할 수 있는 교육 프로그램을 체계적으로 제공하고 포용성을 경험할 수 있는 학습 환경을 조성하는 데 주력한다.

(1) 다양성 역량을 함양할 수 있는 교육 프로그램 제공

- 정규 교과목: 대학마다 다양성 이슈를 다루는 교과목들을 구분하여 개설하고 이수 요건을 제시함
- 비교과 프로그램: 다양성 관련 워크숍, 컨퍼런스, 포럼 등 교육 프로그램, 장기 인턴십, 지역사회 문제 해결을 위한 참여형 프로젝트, 소수 집단을 위한 봉사활동 등

(2) 포용성을 경험할 수 있는 학습 환경 조성

- 강의실 안의 학생 다양성을 높이는 것과 더불어, 다양한 학생 모두가 포용될 수 있는 수업 환경을 조성함으로써 학생들이 직접 다양성의 긍정성을 경험하도록 함
- 예를 들어, 미국 대학들은 강의계획서에 “모든 학생을 포용하고 지원하는 학습 환경을 조성하겠다”라는 메시지와 구체적인 방법을 담은 ‘다양성 성명문’ 작성을 권고

- 하버드대학의 경우 모든 학생들이 정체성, 배경, 능력 및 기타 요인에 관계없이 최선의 학습을 할 수 있도록 돕는 전담 부처 설치(Office of Diversity Education & Support). 이 부처는 학생 대상 워크숍, 일대일 상담 등을 실시하며, 교직원을 대상으로 다양성 교육 환경 및 교수법에 대한 자료를 제공함

3) 다양성 교과목 사례와 운영

- 미국 대학은 학생들에게 다양성 가치를 반영한 정규 교과목을 제공하기 위해 노력해 왔다. 구체적으로, 인종, 젠더, 이주민, 난민 등과 관련된 불평등, 소외, 차별 문제나 문화 간 소통 및 협업 등과 같은 주제를 교육 과정에 포함하는 교과목들을 개설하고 있다.
- 워싱턴대학은 광범위한 다양성 교과목 주제를 <표 2-3>과 같이 6가지로 분류한다. 이 보고서는 이 분류법을 차용하여 10개의 조사 대상 대학에서 2020년도 가을학기에 개설된 학부생 대상 다양성 교과목들을 분석했다.

표 2-3. 다양성 교과목의 6가지 주제

	① 미국 내 다양한 집단의 역사, 문화 및 경험 (Histories, cultures, & experiences of people of diverse backgrounds in the US)
	② 다른 국가의 역사, 문화, 정치, 경제적 지위, 종교 (The study of peoples in other countries, their histories, cultures, politics, economic status, and religions)
	③ 인종, 계급, 젠더, 민족성, 장애, 연령, 국적 및 종교 (The study of race, class, gender, ethnicity, disability, age, sexuality, nationality, and religion)
	④ 비판적 사고 및 분석 기술 (Critical thinking and analytical skills)
	⑤ 정부, 교육, 과학, 정치 등의 제도가 다양한 개인 및 집단에 미치는 영향 (Study of the effects of institutions-government, education, science, politics-on diverse individuals and groups)
	⑥ 의사소통과 차이를 넘는 협업 (Communicating and working collaboratively across differences)

(1) 주제 1: 미국 내 다양한 집단의 역사, 문화 및 경험

- **교육 내용:** 미국의 다양한 문화를 이해하기 위해 사회에 공존하는 다양한 집단이 어떻게 공동체를 형성하고 정치 운동, 예술, 문학 등을 통해 집단의 의견을 표현해왔는지 탐구한다.

표 2-4. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 1

대학 명	교과목 명	내용
MIT	Race, Crime, and Citizenship in American Law	미국의 인종 관련 법률
Harvard	Power to the People: Black Power, Radical Feminism, and Gay Liberation	미국의 사회 변화를 이끈 소수자 운동
Pittsburgh	Anti-Black Racism: History, Ideology, and Resistance	미국의 반인종주의 역사, 이념과 저항(신입생 필수 교육)
Stanford	Perspectives on American Identity	미국인 정체성의 다양성과 변화
UCLA	Social Organization of Black Communities	미국의 흑인 커뮤니티 발전과 현대적 문제
Northwestern	Chicago Speaks: Listening for Power and Place	시카고의 다양한 인종 및 민족 구성
Wisconsin	American Indian Women	미국계 인도 여성의 삶
Michigan	American Immigration	다양한 인종의 미국 이민 경험
Florida	Cultural Diversity in the United States	현대 미국 사회의 다양성 현황
Texas	African American Experiences in Architecture	아프리카계 미국인의 건축 분야에서의 경험

(2) 주제 2: 다른 국가의 역사, 문화, 정치, 경제적 지위, 종교

- **교육 내용:** 국적이 다른 다양한 집단의 역사, 문화, 정체성 등을 상호 문화 이해의 관점에서 탐구함으로써 문화적 고정관념에서 벗어날 수 있으며 현대 글로벌 사회를 이해할 수 있다.

표 2-5. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 2

대학 명	교과목 명	내용
MIT	Race and Migration in Europe	유럽의 인종과 민족 관련 정치
Harvard	Islam and Politics in the Modern Middle East	중동 국가의 정치와 종교의 관계
Pittsburgh	The French Atlantic	프랑스 식민지 역사
Stanford	Modern Korean History	한국 근현대사
UCLA	Languages and Cultures of Asia	아시아 역사 및 문화적 배경과 언어의 관계
Northwestern	History of the Black World	전 세계 아프리카인의 역사
Wisconsin	Introduction to Southeast Asia: Vietnam to the Philippines	동남아시아의 민족, 문화, 종교, 정치 및 역사
Michigan	Slavery and Ethnicity in the Ancient World	세계의 고대 노예 제도와 현대 노예 제도
Florida	The Arab Woman	아랍 문화 및 여성의 역할과 지위
Texas	Gender and Modern India	인도의 역사 및 젠더

(3) 주제 3: 인종, 계급, 젠더, 민족성, 장애, 연령, 국적 및 종교

- **교육 내용:** 인종, 계급, 젠더 등에서의 '차이'가 어떻게 사회적으로 형성되고 변화하며 서로 교차(overlapping)하는지를 학습함으로써 다름에 대한 개방성을 높이고 차별적 태도에서 벗어날 수 있다.

표 2-6. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 3

대학 명	교과목 명	내용
MIT	D-lab: Gender and Development	성 관련 불평등 분석 및 해결을 위한 프로젝트
Harvard	Global Feminisms	페미니즘의 역사 및 개념
Pittsburgh	America Childhoods: Race, Gender, and Citizenship, 1865 ~ Present	인종, 계급, 젠더가 아동 및 청소년에 미친 영향
Stanford	Gendered Innovations in Science, Medicine, Engineering, and Environment	과학계 여성의 역사 및 젠더 혁신, 평등
UCLA	Perspectives on Disability Studies	장애에 대한 관점
Northwestern	Race, Class and Gender	직장, 가정, 교육, 가난 등 삶의 영역에서의 정체성 경험
Wisconsin	Introduction To The City	도시의 인종, 계급, 민족, 성별 등의 공간 및 사회적 분리 역사
Michigan	Race, Gender and Nation	다양한 문화적 맥락에서의 인종 및 젠더 관련 경험
Florida	Race and Racism	인종과 인종 차별
Texas	Comparing Religions	10가지 종교 비교

(4) 주제 4: 다양성 관련 비판적 사고 및 분석 기술

- **교육 내용:** 다양성 관련 논쟁 및 이슈들을 분석하고 해결 방안을 탐색함으로써 비판적 사고력을 높이고 통합적인 문제해결력을 키울 수 있다.

표 2-7. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 4

대학 명	교과목 명	내용
MIT	Diversity as Discovery	자기 이해 및 분석을 바탕으로 다양성의 가치 및 기술 함양
Harvard	Justice: Ethics in an Age of Pandemic and Racial Reckoning	전염병 시대의 불평등, 개인의 권리와 공동선 등의 윤리적 이슈 분석
Pittsburgh	Seminar in Composition: Topics in Diversity	다양성 관련 주제를 탐구하는 독해 및 작문 수업
Stanford	Doing Community History: Asian Americans and the Pandemic	Covid-19에 감염된 아시아계 미국인의 경험 분석 및 영상물 제작
UCLA	Foundations and Debates in Public Thought	인종, 계급 및 성 불평등에 대해 토론
Northwestern	Reading Difference	문학, 영화, 미디어에 나타나는 ‘차이’에 대한 표현 분석
Wisconsin	Intersectionalities, Self -Awareness, and Social Actions for Social Change	다양한 관점으로 생각하는 방법 등 다양성 관련 지식과 기술을 개발
Michigan	Social Justice, Identity, Diversity and Community	사회 정의, 정체성, 다양성 및 집단 간 관계를 분석 (사회학과 신입생 과목)
Florida	Social Inequality	부, 권력 등의 사회적 불평등 요소 분석
Texas	Individual Differences	사람들 간의 ‘차이’ 분석

(5) 주제 5: 정부, 교육, 과학, 정치 등의 제도가 다양한 개인 및 집단에 미치는 영향

- **교육 내용:** 사회적 변화 및 제도가 다양한 집단의 사람들에게 미치는 영향을 이해함으로써 사회의 편견과 차별을 체계적으로 분석, 비판하고 사회정치적 이슈에 대한 관여도를 높일 수 있다.

표 2-8. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 5

대학 명	교과목 명	내용
MIT	Globalization: The Good, the Bad and the In-Between	세계화의 문화적, 예술적, 사회적, 정치적 영향
Harvard	Confronting COVID-19: Science, History, Policy	Covid-19가 집단 간 불평등과 같은 사회 구조를 어떻게 드러내는지 분석
Pittsburgh	The Language of Policy and Power: Topics in Diversity	불평등한 권력 및 특권 분배와 공공 정책의 관계
Stanford	Race and Gender in Silicon Valley	데이터, AI 시대가 개인의 정체성 형성 및 표현에 미치는 영향
UCLA	Political Violence in Modern World: Causes, Cases, and Consequences	정치적 폭력(전쟁, 인종 차별, 학살)의 원인, 사례 및 결과
Northwestern	Race and Public Policy	다양성이 미국 정책을 형성하는 방식과 정책이 다양성에 미치는 영향
Wisconsin	Inequality, Race And Public Policy	공공 정책이 노동 시장, 교육, 건강 등의 영역에서 불평등을 형성하는 사례

대학 명	교과목 명	내용
Michigan	Education Policy in a Multicultural Society	형평성 및 접근성 관련 미국 공교육 정책 현황과 개선점
Florida	Marriage and Family	결혼과 가족제도의 변화와 제도 내 성역할
Texas	Social Determinants of Health Disparities	건강 및 질병의 사회적 격차와 이를 줄이기 위한 전략

(6) 주제 6: 의사소통과 차이를 넘는 협업

- **교육 내용:** 서로 다른 집단 간에 발생할 수 있는 갈등을 해결하고 협력할 수 있도록 ‘차이’가 상호작용에 미치는 영향을 이해하고, 듣기 및 공감, 자기표현 등의 의사소통 기술을 연습한다.

표 2-9. 미국 대학의 다양성 교과목 사례: 주제 6

대학 명	교과목 명	내용
MIT	The Art and Science of Negotiation	상호 이해를 바탕으로 협상 및 갈등을 해결하는 방법
Harvard	Reclaiming Argument: Logic as a Force for Good	관점의 차이 극복을 위한 소통 방법 연습
Pittsburgh	Written Professional Communication: Topics in Diversity	서면을 통한 의사소통의 특성을 분석하고 연습
Stanford	Intergroup Communication	다양한 집단의 이해를 바탕으로 소통하는 방법을 학습

대학 명	교과목 명	내용
UCLA	Culture and Communication	일상생활 및 관습적 언어로의 소통
Northwestern	Argumentation and Debate	논쟁 및 토론에 대한 이론과 실습
Wisconsin	Intercultural Dialogues	다양성 축진을 위한 서로 다른 배경의 집단 간 토론
Michigan	Processes of Intergroup Dialogues Facilitation	다양한 집단 간 효과적인 대화 축진을 위한 기술 교육
Florida	Intercultural Communication	문화에 따른 의사소통 차이 분석
Texas	Intercultural Communication	다른 언어를 사용하는 사람들 간 소통 방법

4) 다양성 교육 이수 요건

- 미국 대부분의 대학은 교과과정에 다양성 영역을 포함하고 있으며,¹⁸⁾ 다양성 과목 이수와 관련된 졸업 요건(diversity course graduation requirements)을 제시하고 있다. <표 2-10>은 조사 대상 대학들의 다양성 과목 이수 조건 및 다양성 교과목 수를 정리한 것이다.

18) Hart Research Associates (2016). Recent trends in general education design, learning outcomes, and teaching approaches: Key findings from a survey among administrators at AAC&U member institutions.

표 2-10. 미국 대학의 다양성 교과목 이수 조건

대학명	이수 조건	다양성 과목 수(2020 가을학기 기준)
MIT	▪ 다양성 가치를 담은 D-class들을 매 학기 개설하지만 필수 이수 조건은 없음	74 (D-class 5개 + 위원회가 선별한 다양성 관련 전공·교양 과목)
Harvard	▪ 다양성 가치를 포함한 네 가지 교양과목(General Education) 범주에서 각 1과목씩 총 4과목 이수	144 (위원회가 선별한 다양성 관련 전공·교양 과목)
Pittsburgh	▪ 신입생 대상 필수 과목: <Anti-Black Racism: History, Ideology, and Resistance> ▪ 단과대학별로 이수 조건 상이함	135 (다양성 필수과목 + 다양성 전공·교양 지정과목)
Stanford	▪ <WAY-ED(Engaging Diversity)> 영역에서 1과목 이수	121 (다양성 지정 과목)
UCLA	▪ <Diversity Class> 영역에서 1과목 이수	121 (다양성 지정 과목)
Northwestern	▪ Engineering 신입생 대상 필수 과목: <Design Thinking and Communication> ▪ 단과대학별로 이수 조건 상이함	235 (위원회가 선별한 다양성 관련 전공·교양 과목)
Wisconsin	▪ <Ethnic Studies> 영역에서 1과목 이수	75 (다양성 지정 과목)
Michigan	▪ <Race and Ethnicity> 영역에서 1과목 이수	120 (다양성 지정 과목)
Florida	▪ 다양성 영역에서 1과목 이수 ▪ 국제(international) 영역에서 1과목 이수	148 (다양성 지정 과목)
Texas	▪ <Cultural Diversity in the U.S.> 영역에서 1과목, <Global Cultures> 영역에서 1과목 필수 이수	501 (다양성 전공·교양 지정과목)

- <표 2-10>이 보여주는 것과 같이, 대부분의 미국 대학은 다양성 주제와 관련된 교과목 목록 중 최소한 한 과목을 수강할 것을 요구하며 일부 대학은 특정 교과목을 필수로 이수할 것을 요구한다. 또한 정규 교과목 외 다양성 비교과 교육 이수를 필수화한 대학도 확인할 수 있다. 대학에 따라 단과대학이나 전공별로 상이한 교과목 이수 요건을 제시하기도 한다. 다양성 과목의 이수 조건에 대한 구체적인 사례를 다음에서 살펴보자.

(1) 유형 1: 다양성 교과목 목록 제시

- ① 조사 대학 대부분은 다양성 교과목 지정 목록을 제시하고, 그중 최소한 한 과목을 선택하여 수강할 것을 요구한다.

- 스탠포드대학(Stanford University)은 '사고/행동방식(WAYS) 과목 이수 요건'의 일환으로 모든 학부생이 <참여적 다양성(Engaging Diversity)> 영역에서 최소 1개 이상의 과목을 이수할 것을 요구한다. 학생들이 다양성 관련 지식을 습득하고 글로벌 문화에 대응할 수 있는 능력을 함양할 수 있도록 다양성 과목 이수의 중요성을 강조한다.
- 텍사스주립대학은 학생들이 소외된 문화와 집단을 이해하고 자신의 문화적 경험을 탐색할 수 있도록 <Cultural Diversity in the U.S.> 영역에 포함된 전공·교양과목 중 최소 1개를 필수적으로 이수할 것을 요구한다. 해당 영역 과목으로 선정되기 위한 기준을 다음과 같이 제시한다.

- 수업 내용의 최소 삼분의 일 이상이 미국의 소수 집단의 문화, 관점, 역사를 다루어야 한다.

- 너무 광범위하거나 구조적인 문제보다는 문화적으로 소외된 집단 구성원의 경험을 다루어야 한다.
- 소수 집단의 구성원들이 생산한 문화적 결과물(예술, 음악, 작문, 학문 등)을 가능한 자주 다루어야 한다.
- 학생들이 자신의 문화적 경험과 문화적으로 소외된 집단을 연관시켜 비판적으로 학습하고 성찰할 수 있어야 한다.

② 일부 대학은 지정된 다양성 교과목 목록을 제시하지는 않지만, 다양성 가치와 연관된 교과목 영역에서 일정 학점 이상을 이수하도록 한다.

- 하버드대학은 다양성 가치를 일부 포함한 <미학과 문화(Aesthetics & Cultures)>, <윤리와 시민(Ethics & Civics)>, <역사, 사회, 개인(Histories, Societies, Individuals)>, <과학과 기술(Science & Technology in Society)> 등 네 가지 교양 범주에서 각각 1과목씩 필수 이수하도록 요구한다.
- 매사추세츠공과대학(MIT)은 특정 집단의 빈곤과 같은 사회적 현안을 분석하고 직접 해결하는 프로젝트 수업 <D-lab Class>를 매 학기 운영하고 있다(필수 이수는 아님). 2020년 가을학기에는 총 5개의 <D-lab Class>가 개설되었으며 “젠더 권력 및 불평등 분석과 해결 전략”, “개발도상국을 위한 개발 및 디자인 설계”등의 주제를 다뤘다.

③ 일부 대학은 단과대학이나 전공별로 상이한 다양성 과목 이수 조건을 제시한다.

- 피츠버그대학은 단과대학별로 독자적인 다양성 교과목 이수 요건을 제시한다. 예컨대,

예술과학대학과 교양대학 소속 학생은 <다양성(Diversity)> 교과목 중 1개, <글로벌 의식과 문화적 이해(Global Awareness and Cultural Understanding)> 교과목 중 3개를 이수해야 한다. 반면 경영대학 소속 학생은 <외국의 문화(Foreign Culture)> 영역에서 2과목을 이수해야 한다.

(2) 유형 2: 필수 다양성 과목 제시

- 일부 대학은 특정 다양성 과목을 필수 이수하도록 요구한다. 대표적으로 피츠버그대학은 2020년 가을학기부터 전체 신입생에게 1학점 짜리 <Anti-Black Racism: History, Ideology, and Resistance>를 필수 이수하도록 요구한다. 이 과목에서는 미국의 현안인 '흑인 차별'의 문제점과 해결 방안을 심층적으로 탐색하며, 다양한 전공의 교수진이 강사로 참여한다(<표 2-11> 참조). 2020년 가을학기에는 총 5,074명의 학부생이 수강하였다.

표 2-11. 피츠버그대학의 신입생 필수 과목
<Anti-Black Racism: History, Ideology, and Resistance>의 구성

주차	내용	강사
1주차	인종과 반 흑인에 대한 비판 이론 소개	사회학과 교수
2주차	식민지 이전 아프리카 역사와 아프리카에 대한 오해	아프리카학과 교수
3주차	노예 제도와 해방	역사학과 교수
4주차	재건된 미국에 속한 사람은 누구인가?	역사학과 교수
5주차	피츠버그 흑인 이주민과 운동가에 대한 경찰 폭력의 문제	아프리카학과 교수
6주차	현대 흑인 해방 운동	외부 강사

주차	내용	강사
7주차	흑인 예술	외부 강사
8주차	흑인 커뮤니티의 건강 불평등	역학과 교수
9주차	흑인 국제주의와 반인종주의	역사학과 교수
10주차	미국 인종 차별 및 주택 정책	사회복지학부 교수
11주차	정규 교육과 인종차별주의	교육학부 교수
12주차	이주, 세계화, 인종차별주의	아프리카학과 교수
13주차	반인종주의자가 되는 방법	다양성 부서
14주차	선택1: Afro-Futurism	아프리카학과 교수
	선택2: 인종 차별과 스포츠	인류학과 교수
	선택3: 인종과 기술	컴퓨팅 및 기술 학부 교수

- 노스웨스턴대학(Northwestern University) 공과대학의 경우 모든 신입생에게 <Design Thinking and Communication> 과목을 수강할 것을 요구한다. 이 과목은 ‘직접 하기(doin)’의 중요성을 강조하며 서로 다른 배경을 가진 학생들이 협업하여 인간 중심 설계 과정을 배울 수 있는 기회를 제공한다. 예컨대, 지역 재활연구소와 협력하여 일상생활에서 장애 환자들이 직면하는 도전과 불평등을 해결하는 프로젝트를 진행한다.

(3) 유형 3: 비교과 다양성 교육 요건

- 일부 대학들은 비교과 프로그램을 통해 교과목을 통한 다양성 교육을 보완하고 있다. 예를 들어 매사추세츠공과대학은 정규 교과목 이외에 1학년과 2학년 학부생에게 온라인 강좌인 <Diversity, Equity, and Inclusion Course>를 필수 이수하도록 요구하고 있다. 이 수업을 통해 학생들은 다양성, 형평성, 포용성 등 관련 개념을 이해하고 무의식적 편견을 발견하는 방법을 배운다. 교내 다양성 관련 기구와 프로그램에 대한 정보도 제공된다.

5) 비교과 프로그램

- 많은 대학들이 정규 교과목과 더불어 비교과 다양성 프로그램을 제공하고 있으며, 다음과 같이 크게 네 가지 유형으로 분류될 수 있다.

(1) 교육: 다양성 주제에 대한 워크숍, 컨퍼런스, 포럼

표 2-12. 미국 대학의 비교과 다양성 프로그램 사례: 교육

대학 명	프로그램 명	내용
MIT	DEI (Diversity, Equity, Inclusion)	▪ 모든 신입생들이 필수 이수해야 하는 약 45분의 온라인 교육 - 관련 용어의 이해 - 무의식적 편견을 식별하는 방법 - MIT에서 사용할 수 있는 자원
Pittsburgh	First Year Diversity Workshop	▪ 모든 공대 신입생 대상 필수 워크숍 ▪ 다양성의 의미 및 다양성이 개인, 직업, 사회적 향상에 기여하는 바를 이해
	Immersive Sessions	▪ 다음 주제에 대한 워크숍 - Reducing Bias & Stereotyping - Essential Conversations 2.0 - White Identity Student Affinity Session
Stanford	Stanford Gender, Equity, and Justice Summit	▪ 젠더 포용성 및 형평성 관련 컨퍼런스 ▪ 주제 사례 - Love, Resilience, and Self Care - Tomorrow's World is Ours to Build - Dare to be Powerful: Our Strengths, Our Vision, Our Community

대학 명	프로그램 명	내용
Wisconsin	UW Diversity Forum	▪ 일정 기간 동안 다수의 다양성 및 평등 관련 세션 개최 - 2020년 포럼 주제: “The Pandemic Effect: Exposing Racism & Inequalities”
Florida	Real Talk Workshops	▪ “Respect, Equity, and Allyship for Leaders”라는 주제로 종합적 워크숍 실시 - Foundational Diversity Workshop - Bias, Stereotypes, Microaggressions - Power, Privilege and Oppression - Allyship and Action - Anti-Racism Education - Inclusive Leadership Initiative
Texas	Courses for Racial Awareness and Healing	▪ “The History of the Black Experience”라는 주제로 6개의 온라인 교육 제공
	Disability Advocate Program	▪ 장애에 대한 이해 및 인식을 함양하기 위한 교육 제공

(2) 인턴십/프로젝트: 이론에 바탕을 두고 실천적 다양성 역량을 함양할 수 있는 교내외 다양성 실천 프로젝트

표 2-13. 미국 대학의 비교과 다양성 프로그램 사례: 인턴십/프로젝트

대학 명	프로그램 명	내용
Harvard	Diversity Peer Educators Program	20명의 학부생을 대상으로 1년 동안 진행하는 장기 인턴십 프로그램
Stanford	Dialogue-to-Action Program for Equity and Justice	- 다양성 역량을 갖춘 지도자를 양성하는 장기 프로젝트 - 소그룹 토론: 사회 문제를 해결하기 위한 방안 및 프로젝트 기획 - 교수진과 직원들이 교육 진행 - Dialogue-to-Action 프로젝트 실행: 개발한 프로젝트를 3학년 때 실행
UCLA	Envelope: Art & Writing Magazine	- 외국인 학생 및 교직원들이 함께 예술 및 문학잡지를 제작하는 프로젝트 - 시, 소설, 사설, 사진, 그림 등을 통해 대학 내 외국인 구성원들의 독특한 생각과 관점을 교내 공동체에 확산하는 플랫폼
Michigan	College Day Middle School Program	생태학과 진화생물학(Ecology and Evolutionary Biology) 전공의 학생들이 STEM 분야 다양성 확대를 위해 과학 관련 토론 및 교육 봉사에 참여

(3) 토론/대화: 정체성, 사회적 현안 등 다양한 주제에 대해 자유롭게
개방적으로 토론하는 프로그램

표 2-14. 미국 대학의 비교과 다양성 프로그램 사례: 토론/대화

대학 명	프로그램 명	내용
Harvard	Diversity Dialogue Series	▪ 학부생이 다양성 관련 주제 및 정체성에 대해 자유롭게 대화하고 토론하는 프로그램
Harvard	Intimate Conversations	▪ 학생과 교수진이 함께 자신의 정체성 및 경험을 공유하며 성찰하는 프로그램
Stanford	Feminist Discussions Program	▪ 페미니즘, 사회정의 및 시사 현안에 대한 토론
UCLA	The Intergroup Dialogue Program	▪ 개인이 자신의 사회적 정체성(예: 젠더, 인종, 국적, 종교/영성, 성적 지향, 계급 등) 및 캠퍼스 환경 내 지위를 탐색할 수 있도록 지속적인 대화 및 토론의 장을 제공
Florida	Gatorship	▪ 주말 수련회, 토론, 활동, 대화를 통해 정체성, 불평등, 사회변화와 관련된 이슈를 탐색하고 이해하는 계기를 제공

(4) 멘토링: 캠퍼스 내 소수자 집단의 포용적인 학습 기회를 제공하기 위한
상담 및 지원

표 2-15. 미국 대학의 비교과 다양성 프로그램 사례: 멘토링

대학 명	프로그램 명	내용
Pittsburgh	PITT EXCEL	▪ 대학에서 소외되는 학생이 발생하지 않도록 <Summer Engineering Academy>, 학업 상담, 인턴십 제공 등
Stanford	Women in STEM	▪ 캠퍼스 내 STEM 여학생 네트워크 구축 지원 - 멘토링 프로그램: STEM 분야의 여성 학부생과 대학원생 연결 - STEM 분야의 여성 관련 자료 및 진로 정보 제공
Florida	First Year Transitional Programs	▪ 다양한 인종의 학부 신입생에게 학업 성취와 대학 생활 적응을 지원하는 프로그램 - Adelante 프로그램: 히스패닉-라틴계 신입생 대상 - APIA Early Arrival 프로그램: 아시아-태평양 도서 지역 출신 신입생 대상 - PAACT 프로그램: 흑인 신입생 대상

5. 고려대학교의 다양성 교육

1) 고려대 다양성 교과목 현황

(1) 다양성 교과목 수 및 이수요건

- 고려대학교의 다양성 교육 현황을 파악하기 위해 2020년도 2학기 서울캠퍼스 개설 과목 중 다양성 관련 주제와 관련된 교과목들을 선별했다(<표 2-16> 참조). 총 109 개의 과목이 다양성 주제와 관련된 것으로 분류됐으며, 이수 구분별로 교양 59개 과목, 전공선택 39개 과목, 그리고 전공필수 11개 과목이 포함됐다. 선정된 교과목 리스트는 <부록 1>에 첨부하였다.

표 2-16. 이수 구분별 고려대 다양성 교과목 현황

이수 구분	과목 수	
	과목 수	비율
교양	59	54.1%
전공선택	39	35.8%
전공필수	11	10.1%
전체	109	100%

- 앞서 조사한 미국 대학의 경우, 2020년도 2학기에 적게는 74개, 많게는 501개의 다양성 과목을 개설했다. 하지만 대학에 따라 다양성 과목 선정 기준이 다른 데다 일부 대학의 경우 다양성위원회가 직접 다양성 과목을 선별했기 때문에, 고려대의 다양성 교과목 개설 규모가 상대적으로 충분한 수준인지를 판단하기는 어렵다. 또한 미국

대학의 경우 1개의 교과목을 여러 개로 분반하여 개설하는 경우가 많기 때문에, 실제 개설되는 교과목의 수는 더 많을 것으로 추론된다. 예컨대, 피츠버그대학의 교과목 <Introduction to Gender, Sexuality, and Women's Studies>의 경우 8개의 강좌로 분반되어 개설된다. 이런 맥락에서 고려대 다양성 교과목을 개설 단과대학, 이수 구분, 주제 별로 세밀하게 분석하여 향후 개선 방향을 제시하려고 한다.

표 2-17. 단과대학(학부)별 고려대 다양성 교과목 현황

단과대학 (학부)	교양	전공	전체	
	과목 수	과목 수	과목 수	비율
문과대학	34	24	58	64.4%
국제학부	-	7	7	7.8%
사범대학	4	1	5	5.6%
간호대학	1	3	4	4.4%
정경대학	-	4	4	4.4%
미디어학부	-	4	4	4.4%
의과대학	-	3	3	3.3%
보건과학대학	-	2	2	2.2%
경영대학	-	2	2	2.2%
생명과학대학	1	-	1	1.1%
전체	40	50	90	100%

- 고려대의 단과대학(학부)별 다양성 교과목 현황을 보면(<표 2-17> 참조), 대부분의 교과목이 문과대학(64.4%)에서 개설되고 있음을 확인할 수 있다. 다음으로 국제학부에서 7개(7.8%), 사범대학에서 5개(5.6%)의 다양성 주제 관련 교과목을 개설한 것으로 나타났다.

- 미국 대학의 경우에도, 대부분의 다양성 교과목이 교양 혹은 인문사회계열 전공과목으로 개설되고 있다. 이를 보완하기 위해 미국의 STEM 분야(과학, 기술, 공학, 수학) 학부들은 자체적으로 다양성 교육 계획을 운영한다. 예를 들어, 피츠버그대학 공대의 경우, 전체 신입생에게 <First Year Diversity Workshop>을 필수 이수하도록 요구하고, <Diversity Professional Development Workshops> 등 STEM 분야와 연관된 다양성 교육 프로그램을 제공한다.

(2) 다양성 교과목 내용

- 미국 대학의 다양성 교과목을 분류했던 6가지 주제를 적용하여 고려대의 다양성 관련 교과목을 분류했다. <표 2-18>은 각 주제별 교과목 사례를 제시한다.

표 2-18. 주제별 고려대 다양성 교과목 사례

주제 1. 한국의 다양한 집단의 역사, 문화 및 경험	
교과목 명	내용
남북의 언어 비교	남북의 언어문화적 특성과 언어 차이
한국 신분제도사	시대별 신분의 개념과 신분 구조 및 계층에 대한 이해
주제 2. 다른 국가의 역사, 문화, 정치, 경제적 지위, 종교	
교과목 명	내용
체제전환기 중국의 정치 및 사회에 대한 이해	중국의 정치 및 사회의 변화
독일사회와 다문화주의	독일 다문화 사회의 교육적, 사회적, 문화적 정책

주제 3. 인종, 계급, 젠더, 민족성, 장애, 연령, 국적 및 종교	
교과목 명	내용
성과 사회	성 편향적인 사회구조와 제도, 문화
미디어와 젠더	페미니즘 관점에서의 미디어 연구
주제 4. 비판적 사고 및 분석 기술	
교과목 명	내용
다양성과 미래사회	다양성 현안에 대한 토론과 대안 제시를 통해 다양성 수용성과 역량 함양
국제이주와 다문화사회	국제이주, 외국인 혐오와 차별, 다문화주의 인식과 수용성, 교육 및 정책
주제 5. 정부, 교육, 과학, 정치 등의 제도가 다양한 개인 및 집단에 미치는 영향	
교과목 명	내용
과학혁명과 근대사회의 형성	과학사에 대한 이해를 바탕으로 과학과 인종, 과학과 젠더 등의 쟁점을 탐구
건강 형평성 연구	건강 불평등 및 사회 소수자 집단의 건강
주제 6. 의사소통과 협업	
교과목 명	내용
한국어 의사소통능력과 리더십	자신의 의사소통능력을 점검하고 필요한 화법을 연습
소통과 언어	효과적인 언어 표현 방법 학습

- 6가지 주제별로 개설 현황을 살펴보면(<표 2-19> 참조), 주제 2(다른 국가의 역사, 문화, 정치, 경제적 지위, 종교)에 해당되는 과목의 비중이 32.1%로 가장 높았다. 특히 교양 교과목 중 주제 2에 해당하는 과목의 비중은 절반에 가까운 45.8%로 나타났다.

다음으로 전체의 19.3%에 해당하는 교과목이 주제 5(제도가 다양한 개인 및 집단에 미치는 영향)로 분류됐는데, 특히 전공 영역에서 그 비중이 높았다. 반면 전체 개설 과목 중 주제 3(인종, 계급, 젠더, 민족성, 장애, 연령, 국적 및 종교)과 주제 6(의사소통과 협업)에 해당하는 교과목 비중은 각각 10.1%와 4.6%에 그쳐, 해당 주제 관련 교과목이 확충되어야 할 필요성을 확인할 수 있다.

표 2-19. 주제별 고려대학교 다양성 교과목 현황

주 제	과목 수 (비율)		
	교양	전공	전체
1. 한국의 다양한 집단의 역사, 문화 및 경험	14 (23.7%)	5 (10.0%)	19 (17.4%)
2. 다른 국가의 역사, 문화, 정치, 경제적 지위, 종교	27 (45.8%)	8 (16.0%)	35 (32.1%)
3. 인종, 계급, 젠더, 민족성, 장애, 연령, 국적 및 종교	6 (10.2%)	5 (10.0%)	11 (10.1%)
4. 비판적 사고 및 분석 기술	5 (8.5%)	13 (26.0%)	18 (16.5%)
5. 정부, 교육, 과학, 정치 등의 제도가 다양한 개인 및 집단에 미치는 영향	5 (8.5%)	16 (32.0%)	21 (19.3%)
6. 의사소통과 협업	2 (3.4%)	3 (6.0%)	5 (4.6%)
전 체	59 (100.0%)	50 (100.0%)	109 (100.0%)

2) 향후 다양성 교육에 대한 시사점

(1) 교과목 주제의 확대

- 다양성 주제를 다루는 것으로 선별된 고려대 교과목 중 주제 1(한국의 다양한 집단의 역사, 문화 및 경험)을 다룬 과목이 17.4%를 차지해, 다른 주제에 비해 그 비중이 낮다고 볼 수는 없다. 그러나 위 주제와 관련된 교과목들은 현재 한국의 인구를 구성하는 다양한 집단들의 관점, 경험, 역사를 세밀하게 다루기보다 대체로 한국인의 전반적 역사 및 문화를 다루고 있다(<표 2-20> 참조).¹⁹⁾ 한국 사회의 인구학적 다양성이 급속도로 증가하는 만큼 향후에는 교과목 주제와 내용에 이를 반영하는 것이 필요하다. 예컨대, 북한이탈주민, 결혼이주여성, 다문화가정 등 다양한 배경의 집단에 대한 이해를 심화시킬 수 있는 교과목이 확충되어야 할 것이다.

표 2-20. 고려대와 미국 대학 교과목 비교

주제 1(국내 다양한 집단의 역사, 문화 및 경험) 관련 과목	
고려대 과목	미국 대학 과목
▪ 한국 전통문화의 이해 ▪ 한국 근현대 민족운동사 ▪ 한국의 역사와 문화 ▪ 서울의 이해 ▪ 한일 교류의 역사	▪ Social Organization of Black Communities ▪ Mexican Migration to the United States ▪ Introduction to Asian American Studies

19) 한국의 전반적인 역사 및 문화 관련 과목을 '다양성 교과목'으로 선정하는 것에 있어 이견이 있을 수 있으나, 이 보고서는 다양한 시대, 계층, 세대 등의 경험과 문화를 학습할 수 있는 과목들을 '다양성 교과목'으로 분류하는 것이 적절하다고 판단했다.

- 주제 3(인종, 계급, 젠더, 민족성, 장애, 연령, 국적 및 종교)과 주제 6(의사소통과 협업)을 다룬 과목의 비중은 각 10.1%와 4.6%로 저조한 실정이지기, 관련된 교과목 확대 개설이 필요하다. 주제 3에 해당되는 교과목은 다양한 정체성을 둘러싼 불평등과 권력관계에 대한 이해를 높임으로써 소수자에 대한 공감과 비차별적 태도를 함양할 수 있다. 주제 6과 관련된 교육은 '차이'로 인해 발생하는 갈등을 해결하고 협력할 수 있게 하는 의사소통 기술을 증진시킨다. 다양성 사회를 살아가기 위해서는 '차이'를 인식하고 개방적 태도로 적극적으로 소통하는 능력이 필수적이기에, 관련 교과목의 보완이 시급하다.

(2) 다양성 강의 모범 사례 발굴과 교수진에 대한 인센티브

- 다양성 주제를 담은 교과목을 새롭게 개발하고 다양성이 포용되는 강의 환경을 구축하는 것에는 많은 노력과 자원이 필요하기에, 학교 및 다양성 기구 차원의 지원이 필수적이다. 예컨대 피츠버그대학의 교수학습센터는 다양성과 포용성을 교육 내용과 교수법에 통합하고자 노력한 5명의 교원에게 매년 총장상을 수여한다. 다양성 교과목을 개발하는 교수진에 대해 인센티브를 수여하는 한편, 여러 시행착오와 모범 사례들을 공유하고 확산할 수 있는 포럼과 워크숍 등의 기회를 충분히 제공해야 한다.

(3) 다양성 교과목 선별과 이수 권장

- 대다수의 미국 대학이 다양성 교과목을 지정하고 학생들에게 목록을 제공하는 것처럼, 고려대 역시 다양성위원회가 교양교육원 및 단과대학/학부/학과와 협력하여 다양성 교과목(D-Class)을 선별하여 그 목록을 제시할 필요가 있다. 이를 통해 학생들이 교양-전공을 연계하여 다채로운 다양성 교과목을 수강할 수 있도록 장려할 수 있으며, 단과대학별, 전공별 다양성 교과목 개설 현황을 비교하여 개선 방향을 제시할 수 있을 것이다.

6. 고려대의 다양성 강의: 선택교양과목 <다양성과 미래사회>²⁰⁾

1) 강의 개설 취지 및 목표

- 다양성 교육은 점점 더 다양해지는 사회에서 살아가고 일할 학생들을 준비시키는 과정이다. 이질적인 구성원들과 서로를 존중하며 유연하게 협력하기 위해 필요한 역량을 개발하는 것이 다양성 교과목의 핵심 목표이다. 또한 고도로 다양해지는 초연결 글로벌 사회에서 필요한 리더십을 개발하기 위하여, 사회적 문제를 다양성 관점에서 비판적으로 분석하고 창의적인 해결책을 고안하며 실천하는 능력을 증진시키는 것도 중요하다.
- 다양성위원회는 다양성 기반의 교육체계를 수립하기 위해 교양-계열-전공과목을 연계하는 3단계 교육 모델을 제안한 바 있다. <다양성과 미래사회>는 1단계에 해당하는 교양 교과목으로 다양성 가치를 집중적으로 교육하여 대학생들의 다양성 역량을 함양하고자 개설됐다. 이 강의를 통해 학생들이 다양성을 존중하는 것의 중요함을 깨닫고 다른 집단을 차별하지 않고 공존할 수 있는 의식을 갖추게 되는 것을 목표로 한다.
- 다수의 해외 대학이 이미 다양성 기본 강좌 이수를 의무화하고 있는 것처럼, 향후에는 다양성 기초 강좌가 필수 교양과목으로 개설되거나 최소한 핵심교양과목으로 열려 가능한 많은 고려대 학생들에게 수강의 기회를 제공해야 한다.

20) 한국연구재단 대학혁신지원사업의 지원을 받아 기획, 개발되었음

2) 강의 설계 및 운영

- 2019년부터 강의 기획과 개발이 진행됐으며, 2020년 2학기 첫 개설을 목표로 2020년 4월 교양교육원에 교과목 신설을 신청했다. 2020년 6월, 수강 정원 50명 미만의 선택교양과목으로 최종 승인됐다.
- 최종 수강 인원은 46명이었으며, 1~2학년 학생이 32명, 3학년 이상이 14명이었다. 단과대학별로 분류하면, 문과대학(17명), 정경대학(9명), 미디어학부(7명)의 비중이 높았으며 공과대학, 경영대학, 사범대학 수강생은 상대적으로 적었다. 우즈베키스탄, 일본, 중국 등 외국 국적의 학생들도 13명 수강했다(담당 교수: 교육학과 이보라 교수).

(1) 학습 목표

- 학습 목표는 크게 네 가지로 설정됐다. 첫째, 학생들은 자신의 다양성 감수성을 스스로 진단하고 함양할 수 있다. 둘째, 우리 사회 여러 현안의 원인과 결과를 다양성 관점에서 분석하고 평가할 수 있다. 셋째, 이질적인 구성원들과 공동의 목표를 위해 협력하면서 다양한 의견을 경청하고 수용할 수 있다. 넷째, 사회의 작동원리에 대해 비판적이고 성찰적인 사고 능력을 키우고, 궁극적으로 사회변화를 이끌 수 있는 주체성을 기른다.

(2) 강의 운영 방법

- 수업을 통해 개인적, 사회적 차원의 다양성에 대해 포괄적으로 학습할 수 있는 기회를 제공하기 위해, 인지적 접근 방법(예: 특강에 대한 성찰, 문제 해결 방법 도출 등)과 체험적 접근 방법(예: 개인적 성찰 활동, 조별 역동을 통한 학습 등)을 취했다.

- 여러 분야와 주제에 걸쳐 '다양성'의 의미와 가치를 논의하기 위해 총 8회에 걸쳐 특강을 진행했다. 특강의 주제는 각 학문 분야(사회학, 심리학, 과학기술학 등)와 산업 분야(광고 크리에이티브, IT 기업 등)에 어떤 다양성 이슈들이 존재하며 어떤 논의가 전개되고 있는지를 소개하는 것이었다. 특강은 강의와 질의·응답으로 구성됐으나, 시간이 충분치 않을 경우 블랙보드²¹⁾ 게시판을 통해 학생들끼리 토론을 이어가기도 했다. 다음은 특강 주제와 강사 목록이다(<표 2-21> 참조).

표 2-21. <다양성과 미래사회> 특강 주제 및 강사

회차	주제	강사
1	다양성 가치의 출현: 역사적·사회적 배경	민영(고려대 다양성위원회 위원장)
2	한국사회의 다양성: 소수자 차별을 중심으로	박경태(성공회대 사회학과 교수)
3	다양성 가치와 life design	성영신(고려대 심리학과 명예교수)
4	과학기술과 다양성	윤태웅(고려대 전기전자공학부 교수)
5	광고와 다양성	김홍탁(크리에이티브 솔루션니스트)

21) 고려대 사이버 강의실

회차	주제	강사
6	본능적 획일성 vs. 다양성 가치 추구	허태균(고려대 심리학과 교수)
7	실리콘밸리의 다양성	음재훈(실리콘밸리 벤처 투자가)
8	다양성 가치에서 시작된 고려대 병원의 역사	김영훈(고려대 의무부총장)

- 조 구성: 다양한 의견 교환이 가능하면서도 무임승차의 문제가 발생하지 않을 정도의 규모로 조를 편성했으며(한 조당 4~5인 배정), 교수자의 재량으로 학년, 단과대학, 성별 등이 다양하게 섞이도록 했다.
- 조별 문제해결 과제 수행: 각 조는 주변의 다양성 문제를 발견하여 문제를 정의하고 원인을 분석한 후 그 실천적인 해결 방안을 제안하는 활동을 했다. 문제 탐색, 분석, 해결책 도출의 3단계로 사안에 접근하도록 했고, 교수자가 각 단계에서 사용 가능한 방법론에 대해 강의했다(예: 문제 정의 방법, 로직트리를 활용해 다양한 원인을 분석하는 방법, 인터뷰나 설문 등을 통한 자료 조사 방법 등). 조별 중간 결과물에 대해 교수자가 적극적으로 피드백을 제공했으며, 그를 바탕으로 학생들이 주도적으로 내용을 조정하고 최선의 방안을 도출하게끔 했다. 조별로 자율적으로 주제를 선정했는데, 교내 외국인 학생 문제부터 휠체어 이용자, 채식주의자, 쿼어, 환경 문제 등에 이르기까지 다양한 주제가 다뤄졌다.

그림 2-1. WHY 로직트리로 문제 원인을 분석한 사례

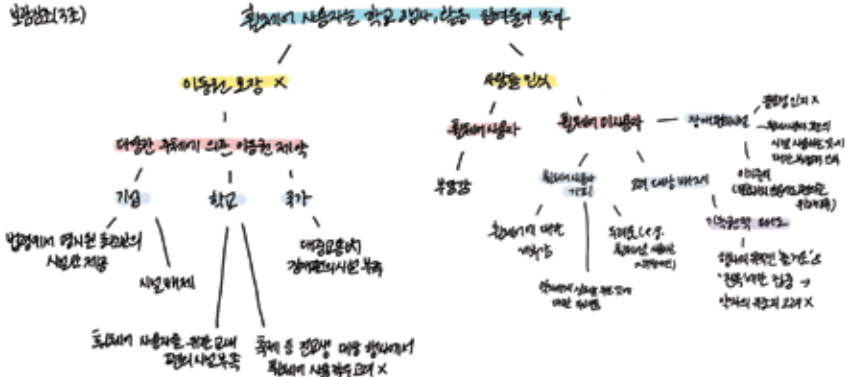


그림 2-2. 휠체어 사용자가 학교 활동 참여에서 소외되는 문제에 대한 인식 제고를 위해 작성된 카드뉴스



- 개인 성찰 활동: 학생들은 특강을 듣거나 조별 활동을 하면서 느낀 점을 다양성 관점에서 사고해 보는 ‘성찰문’을 작성했으며, 수업 중에도 다양성 맥락에서 자신을 성찰해 보는 활동을 수행했다. 개인적, 사회적 정체성 바퀴를 활용하여 정체성의 다면성과 복잡성에 대한 이해를 도왔으며, 상대방 이야기에 무조건적으로 공감해보는 활동을 통해 자기감정에 대한 성찰과 공감의 중요성을 체험해 보도록 했다.

3) 학생 평가와 성과

- 강의 전후로 설문조사를 실시함으로써, 강의를 통해 학생들의 인식과 태도에 어떤 변화가 발생했는지 분석했다.
- 이 수업을 통해 학생들의 다양성 의식이 긍정적으로 변했는지가 가장 핵심적인 성과 지표라고 할 수 있다. 다양성위원회가 개발한 다양성 수용도 문항들을 이용해 강의 전후 변화를 분석한 결과, 개인의 다양성 수용도, 즉 다양성 가치에 대한 긍정적 인식이 수강 이후 유의미하게 증가한 것으로 나타났다(<표 2-22> 참조).

표 2-22. 다양성 수용도: 사전-사후 비교

	사전	사후	t 검증
개인의 다양성 수용도(6점 척도)	4.62	5.05	4.98*

주. * $p < .05$

- 이 수업을 통해 다양성에 대한 학생들의 관점이나 태도에 변화가 있었음을 알 수 있는 결과이다. 학생들은 다양성 문제가 성, 인종, 종교 등에만 국한된 문제가 아니라 연애

성향, 식습관, 환경문제 등 다양한 범주에 적용될 수 있다는 점도 학습했다. 학교 내에서 일어날 수 있는 다양성 침해 문제들을 학생들 스스로 발견하고 해당 문제를 해결하기 위한 방안을 또래들과의 협업을 통해 탐색한 결과라고 할 수 있다.

표 2-23. 수업을 통한 역량 변화 (5점 척도)

	역량 명	사전	사후	t 검증
대인관계 조화	인지 요인	4.28	4.44	3.77*
	정서 요인	3.85	4.07	3.74*
	행동 요인	4.05	4.22	2.86*
공감 능력		3.77	3.88	2.06*
협력적 자기효능감	리더십 발휘	3.93	4.30	4.73*
	의견 교환	3.88	4.25	3.73*
	의견 평가	3.94	4.22	3.78*
	의견 통합	4.11	4.26	2.07*
문제해결 역량	긍정적 문제 지향	3.56	3.77	2.29*
	부정적 문제 지향	3.05	3.24	1.82
	합리적 문제해결 기술	4.11	4.18	0.82
	충동-부주의적 반응양식	3.88	3.79	-0.83
	회피적 반응양식	3.75	3.63	-1.22

주. * $p < .05$

- 또한 수업을 통한 개인의 역량 변화 정도를 평가하게 한 결과, 대인관계에서 조화 능력, 공감 능력, 그리고 협력에 대한 자기효능감에 관련된 모든 항목에서 유의미한 증가가

관찰됐다. 문제해결 역량의 경우, 특정 문항(긍정적 문제 지향성)에서만 유의미한 변화가 발견됐다(<표 2-23> 참조).

- 현 수강생들이 추후 다른 학생들에게 수업을 추천할 것인가로 수업의 확대 필요성을 유추해볼 수 있다. 사후 설문에서 수업 추천 의사를 묻는 설문 문항에 응답자 44명 중 39명(약 89%)이 해당 수업을 주변에 추천하겠다고 답변했다. 추천 이유로는 ‘현재와 미래를 나아가야 할 학생들이 다양성 가치관을 배우고 생각할 수 있는 수업이기 때문’이라는 응답이 많았다.²²⁾

4) 향후 개선 방안

(1) 강의 접근성 확대

- **교양강좌 증설:** 2020년 2학기에 처음 개설된 다양성 강의를 통해 잠재적인 학생 수요를 확인할 수 있었다. 장기적으로 1단계 다양성 교양과목은 저학년 과목으로 설계되어야 하겠지만, 현재의 수요를 고려하여 2021년도까지는 3학년 이상도 수강할 수 있는 교양과목으로 운영할 계획이다. 이를 위해 학기당 최소 2개 강좌가 필요하다고 판단되며, 학생 수요와 편의성을 고려하여 두 강좌를 다른 시간대로 개설할 예정이다. 장기적으로 해당 강의를 담당할 강사를 양성하고 표준 강의 매뉴얼을 개발하는 것이 필요하다.

22) 구체적인 응답 사례는 다음과 같다.

“‘다양성’이 생각보다 훨씬 더 다양하다는 것을 알려주는 수업이기 때문에, 고려대학교 학생이라면 꼭 한 번쯤은 들었으면 좋겠다. 자신이 결코 다양성을 실천하지 못하고 있는 사람이라는 것을 깨달을 수 있으며, 앞으로의 삶의 방향과 태도에 대해서도 생각하게끔 하는 수업이라 강력히 추천하고 싶다.”
 “시험을 보고 외우는 과목 외에도 이렇게 사회를 살아가면서 필요한 중요한 가치관을 배워야 한다고 생각하기 때문이다.”

- **평가 방법의 유연화:** 현재 <다양성과 미래사회>는 선택교양으로 지정되어 상대평가 방식을 취한다. 그러나 '다양성 가치'를 학습하고 체험하는 취지의 교과목에서 성취 수준에 의한 줄 세우기식 평가는 적절하지 않을 수 있다. 실제로 수업에 대한 수강생들의 세부 평가에서도 '이 강좌에서 교과목의 목적과 내용에 맞는 성적평가 방법이 사용되었다'는 항목이 가장 낮은 점수를 받았다.

- **다양한 전공의 학생에 대한 개방성 확대:** 2020년 2학기 강좌의 경우 이공계열 수강생이 인문사회계열 수강생보다 현저히 적었으며, 인문사회계열에서도 경영대학과 사범대학 소속 수강생의 비중이 낮았다. 이를 개선하기 위해서는 관련 기관들이 다양한 전공의 학생들이 '다양성' 주제를 접하도록 지속적으로 장려해야 한다. 구체적으로, 다양성 강의에 대한 적극적인 홍보가 필요하며 강의 내용에 과학기술 분야 주제들을 충분히 포함시키는 것도 중요하다. 무엇보다 이공계열의 학문적 배경을 가진 강사가 다양성 강의를 담당하도록 고려할 필요가 있다.

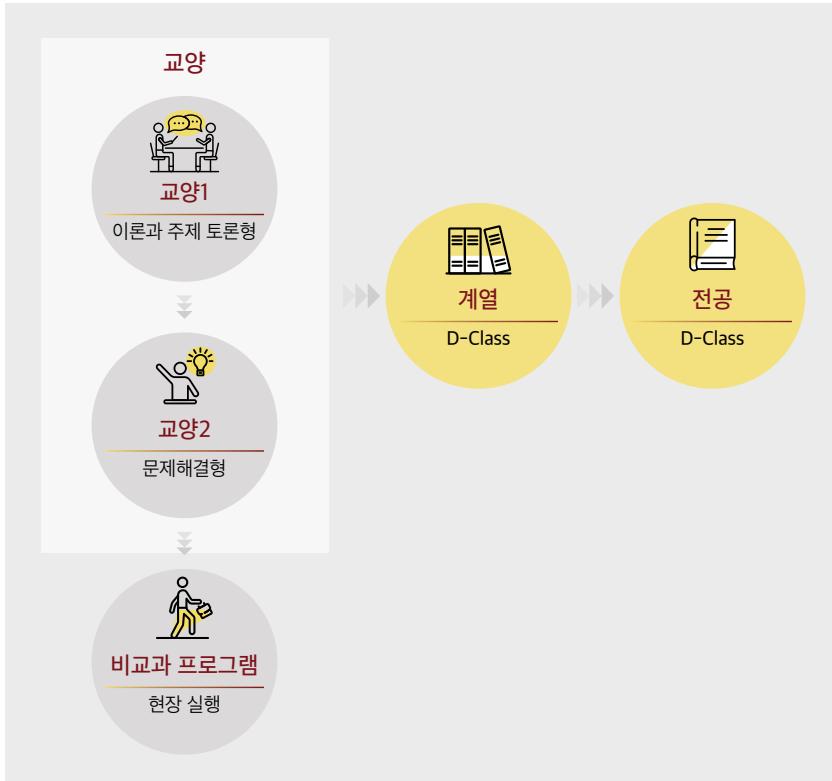
(2) 효과적인 다양성 교육 체계 수립

- **다양성 교양강좌 운영의 다변화:** <다양성과 미래사회>는 특강과 조별 과제를 병행하는 방식으로 진행되었기 때문에, 특강 내용에 대해 성찰하고 토론할 시간이 충분히 확보되지 않았다. 다양성 강의에서는 사안을 비판적으로 분석하고 자신을 성찰하는 과정을 거치는 것이 무엇보다 중요한 만큼, 다양한 주제에 대해 학생 스스로 사고하고 토론할 기회를 충분히 제공하는 것이 필요하다. 실제 강의 평가에서도 다른 학생들과 '다양성'에 대한 생각을 나눌 기회가 적었다는 의견이 존재했다. 향후에는 미국 세인트존스 칼리지(St. John's College)의 사례처럼 필독 도서를 선정하고 그를 바탕으로 토론하는 방식이나

특정 주제에 대해 조별로 공부하고 생각을 나누는 방식의 수업 형태를 확대하는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 다양성 교양 교과목 운영을 이원화할 수도 있다. 예컨대, 1학기에는 특강과 주제 토론 중심으로 강의를 구성하고 2학기에는 과업형/문제해결형 수업으로 설계할 수 있을 것이다. 과업형 수업에서는 교내외 기관과의 협업을 장려할 수도 있으며 그 결과를 실제 행동과 실천으로 전환할 수 있도록 비교과 프로그램과 연계할 수 있을 것이다.

- **전공 관련 다양성 교과목 확대:** <다양성과 미래사회>는 1단계 교양과목으로 계열별, 전공별 다양성 교육의 토대 역할을 담당한다. 다양성 기반 교육을 심화하기 위해서는 궁극적으로 학생들이 소속 전공 분야에서도 다양성 관련 내용을 접할 수 있는 기회가 확대되어야 한다. 해당 전공 분야에 '어떤 다양성 이슈가 존재'하며 '어떻게 다양성 관점에서 전공 관련 현상을 분석'할 수 있는지를 학습하는 것은 전공 관련 지식과 시야를 확대할 뿐만 아니라 창의적인 사고 능력을 함양하는 데에도 긍정적으로 작용할 것이다. 이를 위해 전공 분야에서 이미 존재하고 있는 다양성 관련 교과목들을 선별하여 **D-Class**로 분류할 필요가 있으며, 관련 교과목이 부재할 경우 교원 확보를 통해 점진적으로 교과목을 신설해 나가야 할 것이다.
- <그림 2-3>과 같이 장기적이고 포괄적인 다양성 교육 체계를 제안할 수 있다.

그림 2-3. 다양성 교육 체계 제안



Korea University Diversity Council



Part III

대학과 포용적 조직문화

2020년 다양성 가치 확산을 위한 활동과 성과



III. 대학과 포용적 조직문화

1. 다양성을 포용하는 조직문화

1) 기업과 포용적 조직문화

- 기술의 혁명적 발전과 소비자 욕구의 세분화로 높은 품질과 가격 경쟁력만으로는 상품을 팔 수 없는 시대가 되었다. 혁신적 변화에 실패한 기업은 도태됐으며, 선도적인 글로벌 기업들은 새로운 가치를 창출할 수 있는 상품과 서비스를 개발하기 위해 창의성과 파괴적 혁신(disruptive innovation)을 강조해 왔다.
- 대문을 걸어 잠근 조직에서 ‘혁신’이 가능하지 않다는 것을 체험적으로 깨달은 기업들이 가장 먼저 선택한 것은 개방성(openness)의 실천이었다. 차별 금지(anti-discrimination)라는 법적 의무의 준수를 넘어서, 기업의 지속가능성과 혁신적 성장을 위해 적극적으로 구성원의 다양성을 추구하게 된 것이다. 170개 도시에 걸쳐 10만 5천 명의 직원을 고용하고 세계에서 가장 혁신적인 기업으로 평가받는 구글(Google)은 2014년 이후 매년 다양성보고서를 발행하며, 직급별 성별과 인종 분포를 주요 다양성 지표로 공개하고 있다. 예컨대, 구글 직원 중 아시아 여성의 비율은 2014년 11.6%에서 2020년 16.1%로 5% 포인트 가까이 증가하여 작지 않은 변화를 보여준다.
- 기업이 다양성을 추구하는 것은 창의성과 혁신을 매개로 성과로 연결될 것이라고 확신했기 때문이다. 2018년 맥킨지(McKinsey & Company) 보고서 <Delivering

through Diversity>는 여성 임원 비율이 장기적으로 기업 이익에 긍정적인 효과를 가진다는 분석 결과를 제시했다. 2020년 맥킨지 보고서 <Diversity Wins: How Inclusion Matters>는 이사회 구성의 다양성이 높을수록 기업의 재무적 성과가 증가한다는 결과를 보여줬다.

- 2020년 맥킨지 보고서는 구성원의 다양성을 확보하는 것을 넘어서 조직문화의 지속적인 변화가 중요하다고 강조한다. 이를 위해서는 리더십 차원에서 다양성을 포용하려는 확실한 의지를 표명하고 포용적인 문화를 구축하기 위해 과감하고 단호하게 실천하는 것이 필요하다. 무엇보다 조직 구성원 누구나 공정한 기회를 가질 수 있도록 투명한 규칙과 절차를 구축해야 하며, 소수 집단에 대한 어떤 형태의 편견이나 미세한 차별도 용인하지 않는 것이 중요하다. 구성원들이 저마다의 고유한 방식으로 조직에 기여할 수 있도록 장려하여 소속감을 느끼게 하고 조직에 대한 관여도를 높이는 것도 중요하다.
- 지속가능한 성장을 위해 기업은 인적 구성의 다양성을 토대로 포용적인 조직문화를 구축하기 위해 치열하게 노력하고 있다. 다양한 배경을 가진 인재들이 협력하여 역량을 발휘하고 성과를 도출하기 위해서는 ‘차이’가 융합하여 창의성과 혁신으로 이어질 수 있는 조직 환경을 구축하는 것이 필요하다. **다양성이 조직의 성과로 이어지기 위해서는 ‘선언적’인 수준에 그치는 것이 아니라 실질적으로 다양성이 포용되는 조직문화가 만들어져야 하는 것이다.**

2) 대학의 다양성 정책과 조직문화

- 고등교육기관의 다양성 전략에서도 학생 선발과 교직원 채용을 통해 인적 구성의 다양성을 증진시키는 것과 더불어 포용적인 조직문화를 구축하는 것이 중요하다. ‘포용적 수월성’을 추구하는 방향성 아래 구성원들이 환경을 긍정적으로 경험하고 소속감과 만족감을 느낄 수 있는 문화를 조성하기 위해, 미국 주요 대학은 구성원별로 다각도의 프로그램을 제공하고 있다.

- 일부 대학은 조직문화에 대한 구성원들의 인식을 진단하고 평가하기 위해 캠퍼스 환경 인식 조사(Campus Climate Survey)를 시행해 왔다. 예컨대, 버클리대학(UC Berkely)은 2019년 ‘형평성과 포용성 부서(Division of Equity and Inclusion)’의 주도로 구성원의 경험에 대한 조사(My Experience Survey)를 시행했으며 4년마다 주기적으로 실시하겠다는 계획도 밝혔다. 이는 형평성과 포용성의 관점에서 구성원의 경험을 진단하고 대학 차원에서 어떤 정책적 변화가 필요한지에 대해 제안하려는 시도이다. 하버드대학 역시 2019년에 모든 구성원을 대상으로 펄스 조사(Pulse Survey on Inclusion and Belonging)를 실시했다. 이 설문은 대학의 문화와 경험 속에서 구성원이 포용성과 소속감을 느끼는지를 파악하려는 문항으로 구성됐으며, 44%라는 높은 응답률을 기록했다.

- 구성원의 관점에서 조직문화를 진단하여 정책 변화를 추진하는 것 외에도, 미국 대학들은 조직문화를 개선하기 위해 구성원 집단별로 맞춤형 프로그램을 운영하고 있다. 예컨대, 코넬대학(Cornell University)은 구성원 집단별로 다음과 같은 프로그램을 제공한다.

- **교원 대상 프로그램:** 온라인 강의를 통해 다양성을 존중하는 교수학습법을 소개한다. 2019년 이후에는 다양성 관련 연구, 강의, 봉사에서 우수한 교원에 대해 시상을 하고 있다(The Faculty Award for Excellence in Research, Teaching and Service through Diversity).
- **직원 대상 프로그램:** 포용적 수월성 네트워크(Inclusive Excellence Network)를 통해 워크숍, 팟캐스트, 종일 회담, 공개 강의 등을 제공하여 직원들의 행동 중심적인 토론을 끌어내고 있다. 다양성을 존중하는 행동을 장려하기 위해 모범적인 직원에 대해 시상을 하고 있다(Employee Excellence Awards).
- **학생 대상 비교과 프로그램:** 집단 간 토론 활동(Intergroup Dialogue Project)을 통해 차이를 넘은 비판적 토론을 경험하게 한다. 2022년부터 모든 신입생과 편입생들은 오리엔테이션 과정에서 이 세션에 참가해야 한다.
- 그 외 모든 구성원을 대상으로 다양성 가치를 증진하는 데에 공헌한 개인이나 프로그램에 대해 시상(Perkins Prize)하며, 여성 이슈에 헌신했거나 여성을 위한 환경을 개선하는데 기여한 구성원에게도 상을 수여한다(Cook Awards).
- 미국 대학들이 조직문화 개선을 위해 운영하는 프로그램을 유형화하면, 크게 토론회/포럼, 인턴십, 인센티브(시상), 매체(영상이나 잡지), 심포지엄/세미나 등으로 구분할 수 있다. 프로그램 유형별로 사례를 살펴보면 다음과 같다.

- **토론회(dialogue/forum)**: 위스콘신대학은 다양성 포럼(Diversity Forum)을 통해 2월에 걸쳐 다양성 및 평등 관련 수십 개의 세션을 열어 구성원들의 대화를 촉진한다. 하버드대학은 다양성 대화 시리즈(Diversity Dialogue Series)를 통해 학부생이 다양성 관련 주제 및 정체성에 대해 자유롭게 대화하고 토론에 참여할 수 있도록 하고 있다.
- **인턴십**: 하버드대학은 다양성 동료 교육자(Diversity Peer Educators) 프로그램을 통해 20명의 학부생을 선발하여 1년 동안 다양한 교육과 활동을 경험하게 하는 인턴십을 시행한다.
- **인센티브(시상)**: 미시간주립대학(Michigan State University)은 다양성 우수상 제도(Excellence in Diversity Awards)를 통해 다양성 분야에서 리더십과 창의성을 발휘한 개인이나 조직에게 시상한다.
- **매체(영상이나 잡지)**: 퍼듀대학(Purdue University)은 다양성과 포용성 관련 주제에 대한 영상을 제작하고 신입생 오리엔테이션이나 각종 행사에서 활용하고 있다 (Boiler Inclusion Project). 텍사스주립대학은 <Access>라는 다양성 잡지를 일 년에 두 번 발간하고 있다.
- **심포지엄/세미나**: 미시간대학(University of Michigan)은 DEI 회담(Diversity, Equity, Inclusion Summit)을 매년 시행하여 대학의 다양성 보고서(DEI Report)를 공유하며 다양성 관련 강연과 퍼포먼스를 즐길 수 있는 공간을 제공한다.

2. 포용적인 조직문화를 만들기 위한 2020년 고려대의 활동

- 고려대 다양성위원회가 2019년에 실시한 구성원 대상 다양성 인식 조사 결과에 따르면, 개인 차원에서 인지적, 정서적, 행동적 다양성을 수용하는 정도는 대체로 높았으나 학교 차원에서 경험한 포용성(예, 차별 경험, 소통의 원활함 등)의 수준은 긍정적이지 않았다. 이에 <고려대 다양성보고서 2019>는 정책 방향의 하나로 ‘다양성 친화적인 조직문화 구축’을 제안하고 다양성 가치를 조직의 공유 가치로 확산할 수 있는 다각도의 활동이 필요함을 강조했다.
- 2020년 다양성위원회의 가장 큰 목표는 다양성 교육의 기반을 마련하는 것이었으므로 다양성 친화적인 조직문화를 구축하는 활동 역시 다양성 교육의 효과를 높일 수 있는 방향으로 기획했다. 조직문화 프로그램은 **구성원 집단별로** 기획되어 총 다섯 개의 사업으로 구체화됐다.
- 첫째, 학부생 대상의 비교과 활동으로 체인지메이커(Change Makers) 활동이라 명명된 또래 교육자 프로그램(peer educators program)을 실시했다. 하버드대학의 인턴십 프로그램과 유사한데, 선발된 14명의 학생들이 교육과 토론을 통해 다양성 지식과 태도에서 스스로 긍정적인 변화를 경험하고, 그것을 학생사회로 전파할 수 있는 캠페인을 기획하여 수행하도록 했다.
- 둘째, 주로 교원을 대상으로 다양성 저술 사업을 기획하여 <Diversitas>라는 월간 매체를 발행했다. 정치, 경제, 문화, 예술, 과학기술, 교육, 의학, 종교 등 여러 영역에서 ‘다양성’에 대한 다채로운 논의를 담아내는 소책자로서, 교내에서 다양성에 대한 담론을 형성하는

매개체이면서 다양성 교과목의 교재로 실질적으로 활용될 수 있도록 기획됐다.

- 셋째, 코비드19 상황에서 어려움이 한층 가중됐던 외국인 유학생들을 대상으로 캠퍼스 환경에 대한 인식을 조사하여 정책적 개입이나 변화가 필요한 지점을 파악하고자 했다. 이를 위해 교내 여러 부서에서 실시하는 외국인 학생 대상 사업들을 전수 조사했으며, 외국인 학생을 대상으로 방대한 문항의 설문조사와 심층 인터뷰를 실시했다.
- 넷째, 구성원 인식 조사에서 다양성 수용도가 상대적으로 낮게 나타났던 교직원을 주요 대상으로 하되, 대학의 모든 구성원과 다양성의 의미와 유용성을 소통할 수 있는 영상물을 기획하여 제작 중이다.
- 다섯째, 대학원생을 대상으로 다양성 주제에 관련된 연구 아이디어를 공모하여 5개의 단독/공동 연구과제가 진행 중이다. 다양성 영상물 제작과 대학원생 연구 사업은 2021년 완료를 목표로 진행 중이므로, 다음에서 학부생 비교과 캠페인 활동, 교원 대상 다양성 저술 사업 및 외국인 학생 조사의 활동 내용과 시사점을 세부적으로 논의하고자 한다.

그림 3-1. 포용적인 조직문화를 만들기 위한 다양성위원회 활동



*2020년 착수 ~ 2021년 진행 완료

3. 학부생 비교과 프로그램: 체인지메이커 활동²³⁾

1) 활동 목표

- 또래교육 프로그램의 일환으로서 기획된 체인지메이커 활동은 첫째, 교육과 토론을 통해 참여자 스스로 성숙한 다양성 의식을 갖추고, 둘째, 다양성 관련 의견 지도자(opinion leaders)로서 학생사회에 다양성 가치를 확산시킬 수 있는 캠페인을 기획하여 실행하는 것을 목표로 삼았다. 서류 심사와 면접을 통해 서울과 세종캠퍼스에서 각각 10명과 4명, 총 14명의 학생을 선발했다. 체인지메이커 프로그램은 크게 네 단계로 구성됐다(<그림 3-2> 참조).

그림 3-2. 체인지메이커 프로그램 단계별 내용



23) 이 프로그램은 고려대학교의 진리장학금과 한국연구재단 대학혁신지원사업의 지원을 받았다.

2) 진행 과정

(1) 교육과 팀별 캠페인 기획

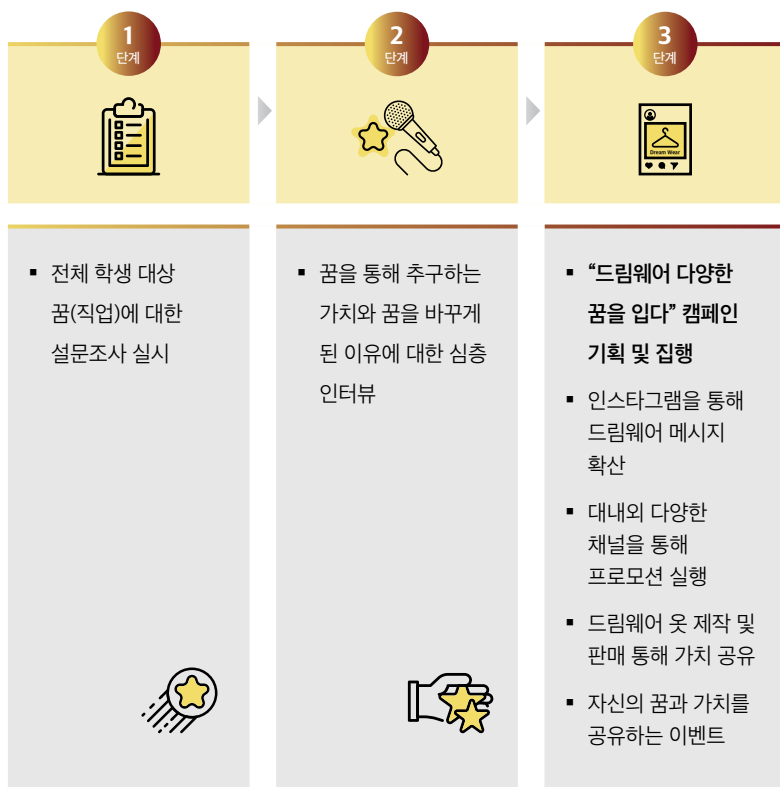
- 체인지메이커로 선발된 학생들은 사전 과제를 수행하고 교내 다양성 현황에 대한 자료를 검토하면서 다양성에 대한 자기주도 학습을 진행했다. 스스로의 다양성 인식을 돌아볼 수 있는 설문조사에도 참여했다. 2020년 5월 23일 진행된 전일 교육 프로그램을 통해 ‘다양성이란 무엇인가?’, ‘누가, 어떻게 체인지메이커가 될 수 있는가?’, ‘문제를 진단하고 해결하는 방법은 무엇인가?’ 등에 대한 강의를 듣고 토론하는 시간을 가졌다.
- 학생들은 총 세 개의 팀으로 나뉘져 ‘다양성 가치 확산을 위한 캠페인 기획’에 돌입했다. 다양성위원회 위원 2명과 연구교수가 각각 한 팀을 전담하여 학생들과 소통했고 팀 토론을 통해 기획안을 발전시켰다. 워크숍을 통해 팀별로 1차 기획안을 발표했으며, 다양성위원회 위원들과 캠페인 전문가의 피드백을 받는 과정을 거쳤다.

(2) 드림웨어(Dream Wear) 캠페인 구현과 실행

- 체인지메이커 전체 토론과 공공캠페인 전문가자문을 통해 캠페인의 최종 주제는 ‘꿈(직업)의 다양성’으로 결정됐다. ‘꿈의 다양성’을 주제로 한 캠페인 구현은 3단계로 이뤄졌다 (<그림 3-3> 참조). **1단계**(2020년 9월)에서는 고려대 전체 학부생을 대상으로 ‘당신의 꿈은 무엇인가?’를 묻는 설문조사를 실시했다($N = 2,876$). 이를 통해 꿈(직업)에 대한 학생들의 인식이 지나치게 협소하거나 획일화돼 있음을 확인했으며, 캠페인 주제에 대한 인지도도 제고할 수 있었다. **2단계**(2020년 10월)에서는 체인지메이커 참여 학생과 자문 교수가 설문에 응했던 학생들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시했다

($N = 41$). 이를 통해 학생들이 꿈을 가지게 된 이유와 꿈을 통해 추구하는 가치에 대한 이해를 심화했다. 설문조사와 심층 인터뷰 결과를 바탕으로, 2020년 11월부터 드림웨어 캠페인을 본격화하는 3단계에 돌입했다.

그림 3-3. 드림웨어 캠페인의 단계별 과정



- 드림웨어 캠페인의 핵심 메시지는 ‘다양한 꿈이 공존하고 인정받을 수 있는 대학과 사회를 만들어가자’는 것이다. 구체적으로, 꿈의 무한 확장을 의미하는 “We have ∞ dreams!”를 캠페인 슬로건으로 정하고 전공이나 소속을 넘어 ‘역동적이고 융합적인 꿈꾸기’를 표상하는 드림 재킷(dream jacket)을 디자인 전문가와 함께 제작했다. 옷의 디자인에는 서로를 구분하기보다 포용하자는 의미를 담았으며, 내가 어떤 가치를 지향하는지를 통해 내 꿈을 표현하고 다른 사람들과 나눌 수 있도록 했다.
- 체인지메이커 학생들은 “드림웨어” 인스타그램 채널을 개설하여 메시지를 공유하고 동료 학생들의 참여를 독려했다. 일반 학생들을 드림웨어 모델로 선발하여 영상을 제작했으며, 다양한 가치를 표현한 와펜(wappen patch)을 제작하고 재킷을 판매하여 옷의 상징성을 많은 사람들과 공유하고자 했다. “같이[가치]입다” 캠페인을 통해 학생들이 자신의 꿈과 가치를 표출하고 공유할 수 있도록 했으며, 2021년 1월 초에는 고려대 신입생 참여도 독려했다.

그림 3-4. 드림웨어 캠페인의 세부 내용

드림웨어 모델의 홍보 영상	와펜 소개 카드 뉴스	“같이[가치] 입다” 카드 뉴스
		

3) 결과 및 시사점

- 체인지메이커 프로그램에 참여한 14명은 일 년에 걸쳐 교육과 토론, 캠페인 기획 및 실행을 경험하며 스스로의 다양성 의식을 한층 성숙시켰으며, 다른 사람들과 다양성 가치에 대해 소통하는 과정에서 성공과 시행착오를 겪으며 리더로서의 역량을 길렀다.

- 드림웨어 캠페인 준비 단계에서 실시한 사전 설문조사와 심층 인터뷰를 통해 약 3,000 명의 고려대 학부생들은 자신의 꿈과 자신이 추구하는 가치에 대해 생각해 보는 기회를 가졌다. 소셜미디어를 통한 캠페인 활동에서도 영상 조회 수(최대 638회), 공감 수('좋아요' 최대 54명), 팔로워 수(210명) 등을 통해 일정의 성과가 나타났다. 드림웨어 캠페인을 마무리하며 체인지메이커 학생들이 진행한 사후 설문조사에 따르면, 캠페인 참여자들은 비참여자에 비해 자신의 꿈 이외에도 다른 사람의 꿈, 진로와 가치에 대해 더 큰 관심을 가지게 되었으며, 우리 사회에서 다양한 꿈이 존중될 필요성에 대해서도 더 공감한 것으로 나타났다.

- 전체 학부생 대상 설문조사 결과, 학생들은 미래의 꿈(직업)에 대해 상당히 획일화된 인식을 나타냈다. 표준직업 세분류에 따른 450개 직업군 중 학생의 50%가 선택한 직업은 10개, 70%가 선택한 직업은 20개에 그쳤다. 심층 인터뷰 결과, 대학 입학 후 학생들은 강의, 외부 강연, 동아리 활동 등을 계기로 꿈을 변경하는 경우가 많았다. 고려대 학생들이 획일화된 가치와 꿈을 추구하지 않고 인식을 확장할 수 있는 다양한 기회가 필요하다는 것을 시사한다.

- 학생들은 대학 입학 전 직업 선택에서는 사회적 가치(공익, 사람 등)를 추구했다가도 입학 후에는 개인적 가치(자본, 권력, 명망 등)를 우선시하게 된 경우가 많았다. 진로

설계를 지원하는 과정에서 가치와 직업을 연계하는 교육이 필요하다는 것을 보여준다. 개인의 가치관, 삶에 대한 자세와 세상을 바라보는 다양한 관점 등을 성찰하고 탐색할 수 있는 수 있는 교과목과 비교과 활동 개발이 필요하다는 것이다.

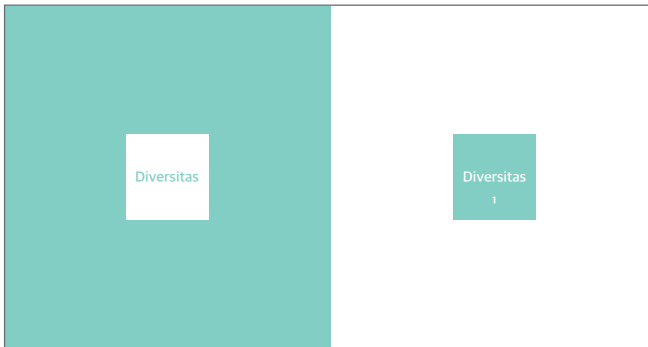
- 때문에 일회적인 전문가 초청 행사보다는 학생들이 여러 직업을 접하고 시야를 확장할 수 있도록 다양한 분야의 전문가들을 만나고 비슷한 꿈을 가진 학생들과 교류할 기회를 제공하는 것이 중요하다. 스탠포드대학의 <Design Your Life>와 같은 정규 교과목 개설도 바람직하다.
- 학생사회에서 다양성 가치를 소통하고 모든 구성원이 포용적 문화를 경험하기 위해서는 학생들이 관심을 가지고 있는 주제(예, 페미니즘, 성소수자 등)에 대해 자유롭게 개방적으로 토론할 수 있는 대화/포럼 프로그램을 지속적으로 마련하는 것도 중요하다 (하버드대학의 다양성 대화 시리즈, 스탠포드대학의 페미니스트 토론 프로그램 참조).
- 캠페인을 설계하고 집행하기 위한 충분한 시간을 확보하기 위해 체인지메이커 활동을 장기적인 프로그램으로 확대하는 것도 바람직하다. 교육과 소집단 토론, 캠페인 기획과 실행, 지역사회 적용 등으로 단계화할 수 있다는 것이다. 가령 스탠포드대학은 <형평성과 정의를 위한 대화와 실천 프로그램(Dialogue-to-Action Program for Equity and Justice)>을 통해 다양성 역량을 갖춘 시민 지도자를 양성하고 있다. 대화와 토론을 통해 사회 문제를 탐색하고 문제 해결을 위해 필요한 비판적 사고 및 리더십 기술을 함양한 후, 프로젝트를 실제 실행하는 단계로 나아간다. 이런 취지에서 체인지메이커 활동을 지역사회와 연계해서 장기 인턴십 프로그램으로 발전시키는 것을 고려해 볼 수 있다.

4. 교원 대상 저술 사업: 월간 <Diversitas> 발간과 배포²⁴⁾

1) 활동 목표

- 2019년 다양성 인식 조사에 따르면, 학생에 비해 교수진의 다양성 수용도는 상대적으로 낮은 편이었다. 교수 사회에서 다양성 가치에 대한 이해와 수용도가 높아지고 포용적인 조직문화를 만드는 것은 다양성 기반 교육을 강화하기 위해서도 선행되어야 하는 과제이다. 이를 위해 ‘매체’를 통해 다양성에 대한 담론을 활성화하고 다양성 교육을 위한 콘텐츠로 활용할 필요성이 존재했다.

그림 3-5. <Diversitas> 창간호의 표지



- 국내에 다양성 이론서가 상당히 부족했기 때문에, 다양성 저술을 시리즈로 기획하고 매월 출판하여 교육과 연구에 다양성 가치를 접목할 수 있는 내용적 토대를 마련하고자 했다. 특히 2020년 2학기부터 선택교양과목으로 개설된 <다양성과 미래사회>

24) 이 프로그램은 한국연구재단 대학혁신지원사업의 지원을 받았다.

를 비롯하여 여러 교과목에서 교재로 활용되는 것을 목표로 삼았다. 전자도서로도 출간하여 교수진뿐만 아니라 고려대의 모든 구성원과 교외 유관 기관에도 배포하여, 장기적으로 고려대뿐만 아니라 다른 대학에서도 광범위하게 활용되는 다양성 저술서로 자리매김하는 것을 지향했다.

2) 진행 과정

- 2020년 4월 다양성 저술위원회를 구성하여 기획회의를 통해 저술서의 방향을 수립하고 호별 원고의 주제와 저자 목록을 확정했다. 저술 시리즈의 이름을 Diversitas로 확정하여 고려대의 이념인 자유(Libertas), 정의(Justitia), 진리(Veritas)에 이은 제4의 가치로 다양성(Diversitas)을 강조하고자 했다.
- 2020년 6월 <Diversitas> 창간호가 발간되었으며, 2021년 1월까지 총 8호가 발행됐다. 매 호 두 편의 원고를 게재했으며, 총 16명의 저자 중 교내 필진이 5명, 교외 필진이 11명이었다. 주제별로도 기업-경영(3편), 과학기술(2편), 교육(2편), 언어와 문자(2편), 사회심리, 광고 크리에이티브, 미디어 기술, 소수자, 인구변화, 종교, 문학 등 다양하게 구성됐다.
- <Diversitas>는 인쇄본의 형태로 전임교원 전체에게 우편 배송되고 전자도서 형태로 교직원, 학부생, 대학원생 전체에게 이메일 배포되고 있다. 다양성위원회 홈페이지에도 <Diversitas>를 게시하여 더 많은 구성원과 일반인들의 접근성을 확보했다. 대학이나 기업의 다양성 관련 기구와 언론사 등 약 30여 개 외부기관에도 인쇄 책자를 전달하고 있다. 한국연구재단의 경우, 매호 200부를 추가 인쇄하여 직원들에게 배포하고 있다.

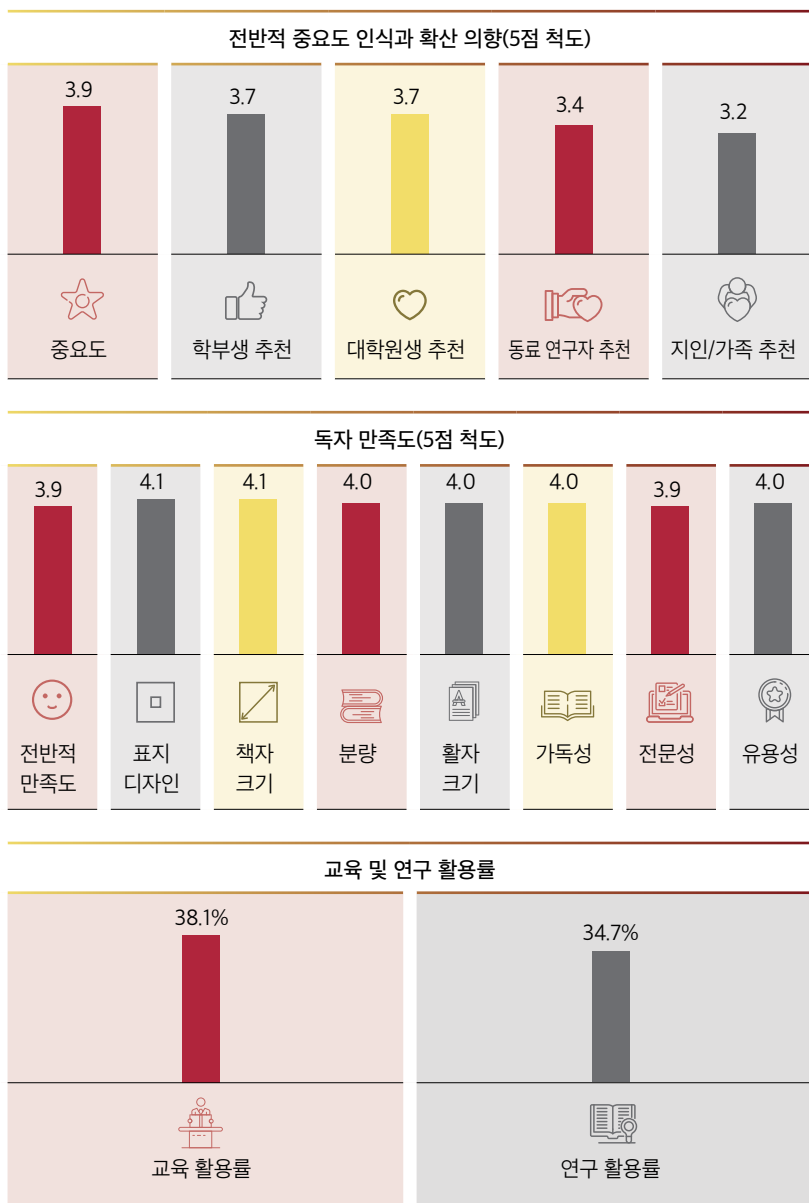
표 3-1. <Diveristas> 호별 원고 제목과 저자

호	원고 제목	저자
1	▪ 진화는 진보가 아니라 다양성의 증가입니다	이정모
	▪ 고정관념은 정확할수록 문제다	허태균
2	▪ 크리에이티브 솔루션, 젠더 평등에 대한 해결책을 제시하다	김홍탁
	▪ 인공지능의 윤리학: 차별적 위계가 아닌 다양성의 알고리즘을 꿈꾸며	신혜린
3	▪ 다양성, 차이 그리고 차별	박경태
	▪ 효율적 삶의 피안(彼岸)	배종훈
4	▪ 다양하지 않음에 질문을 던지다	윤석원
	▪ 인구변동과 다양성	최슬기
5	▪ 과학기술은 왜 더 많은 여성을 필요로 하는가	임소연
	▪ 다양성이 존중되는 학습 장면 만들기	이보라
6	▪ 혁신의 산실, 실리콘밸리의 기업 사례들로 살펴보는 다양성의 6하 원칙	박은연
	▪ 기형, 추함, 버림받음-프랑켄슈타인의 괴물	노애경
7	▪ 종교적 다양성에 관하여: 종교적 원판은 불변법칙인가, 가변법칙인가?	서명원
	▪ 한국 교육에서 다양성의 이중적 함의	전대원
8	▪ 타이포그래피와 다양성	유지원
	▪ 한국어에 숨은 가장 일상적인 차별	신지영

3) 결과 및 시사점

- <Diversitas>는 여러 분야 전문가의 시각에서 다양성의 의미와 가치를 조명한다는 점에서 의의를 가진다. 다양성의 보편적 가치뿐만 아니라 사회 각 영역에 존재하는 쟁점과 논의 지형을 보여준다는 점에서, 다양성 담론의 범위를 확대하고 풍성하게 하는 효과를 가졌다. 2020년 2학기에 개설된 <다양성과 미래사회>에서 실제 교재로 활용되어, 교육 콘텐츠로서의 유용성도 확인되었다.
- <Diversitas>의 교내 인지도, 만족도, 활용도를 평가하고 향후 개선 방안을 모색하기 위해 전체 전임교원 대상으로 2020년 11월 설문조사를 실시했다. 전반적인 평가 외에도 책자 디자인, 편집, 내용의 전문성 등 구체적인 항목에 대한 평가도 실시했다. 전체 전임교원 1,700여 명 중 139명이 설문에 참여했는데(응답률 8.2%), 139명 중 134명이 <Diversitas>의 존재를 인지하고 있었으며 118명(응답자의 85%)이 책자를 1회 이상 읽었다고 응답했다. 설문조사와 더불어 전임교원 4명, 학생 1명, 출판 전문가 1명에 대한 심층 인터뷰도 추가적으로 실시했다.
- 설문 조사 결과, <Diversitas>에 대한 중요성 인식은 평균 3.9점(5점 척도)으로 다양성 저술에 대한 관심과 긍정적 기대를 반영했다. 도서 추천 의사는 학부생과 대학원생에 대해 가장 높게 나타났는데(3.7점), 이는 <Diversitas>가 학생 교육과 지도용 콘텐츠로 긍정적으로 인식되고 있음을 보여준다. <Diversitas>에 대한 만족도도 대체로 높은 편이었다. 전반적인 만족도뿐만 아니라 편집, 디자인 및 콘텐츠 세부 사항에 대한 만족도도 높았다. 저술을 교육에 활용한 정도가 38%로 나타나, 기획 의도대로 다양성 가치를 교육에 접목시키는 효과를 창출한 것으로 보인다(<표 3-2> 참조).

표 3-2. <Diversitas>에 대한 인식과 만족도



- 전반적 개선 사항으로는 첫째, 단순한 PDF 배포를 넘어 온라인 구독 환경을 개선할 것, 둘째, 편집의 역동성을 높이고 가독성을 개선할 것, 셋째, 다양한 주제와 필진을 구성할 것, 넷째, 다양성에 대해 관심이 낮은 구성원들을 고려하여 콘텐츠를 다채로운 형식(영상, 카드뉴스 등)으로 유통할 것 등이 언급됐다.

- 이상의 결과를 통해 향후 다양성 저술 활동에 대해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.
 - **주제와 필진의 다양화**: 지금까지 다루지 않은 영역으로 원고의 주제를 확대하여 일상에서 체험하는 이슈들까지 포괄할 필요가 있다. 교수 등의 전문가뿐만 아니라 청년, 외국인 등 필진의 폭을 넓혀 더 다양한 시각이 반영되도록 해야 한다.

 - **원고 분량과 전문성에서 구성 다변화**: 정형화된 틀을 넘어 지금보다 더 전문적인 글과 더 대중적인 글, 더 긴 글과 더 짧은 글을 섞어 여러 취향과 수요를 가진 독자층을 배려할 필요가 있다.

 - **아카이빙과 전자책 환경 개선**: <Diversitas> 전자본을 PDF 파일 형식으로 제공하는 것을 넘어, 모바일 친화적인 전자책 구독 환경을 마련할 필요가 있다. 웹 아카이빙 사이트를 구축해 독자의 편의성과 상호작용성을 높이고 콘텐츠 활용 방식을 체계화해야 한다.

 - **콘텐츠 유통의 다각화**: 다양성 저술이 정규 교과목과 비교과 활동에서 교육 콘텐츠로 적극적으로 활용될 수 있는 방향으로 주제와 필진을 구성하는 것이 필요하다. 원고의 내용을 짧은 영상물로 제작하거나 저자 인터뷰와 특강을 온오프라인으로 유통하는 방식으로 구성원과의 접점을 확대하는 것도 고려해볼 만하다.

5. 외국인 학생의 포용성 경험과 인식에 대한 조사²⁵⁾

1) 활동 목표

- 한국 고등교육의 양적, 질적 성장과 국제화의 노력으로 최근 국내 대학의 외국인 유학생 수는 크게 증가했으며, 고려대의 유학생 규모도 꾸준히 증가하고 있다(<표 3-3> 참조).

표 3-3. 2017~2019년 국내 대학 및 고려대 외국인 유학생 수

구분	대학			대학원		
	전국	고려대 (서울)	고려대 (세종)	전국	고려대 (서울)	고려대 (세종)
2017	88,511	2,067	46	35,506	399	39
2018	99,806	2,327	114	31,484	383	41
2019	111,858	2,348	190	27,847	390	44

주. 전국 자료 출처: 한국교육개발원(2019)

고려대 자료 출처: 대학 공시정보(2021)

- 고려대는 외국인 학생들을 위한 프로그램을 다차원적으로 실시하고 있다. 서울캠퍼스의 경우, 외국인 신입생의 생활과 학업 적응을 돕기 위해 매년 오리엔테이션과 멘토링을 실시하고 있다. 또한 외국인 학생 페스티벌을 개최하고 글로벌서비스센터 산하 자원봉사단체 KUISA 등을 운영하며 외국인 학생 간 혹은 내·외국인 학생 간 문화적 교류를 지원하고 있다.

25) 이 프로그램은 한국연구재단 대학혁신지원사업의 지원을 받았다.

- 이러한 프로그램들은 외국인 학생들의 초기 적응에 나름대로 긍정적으로 작용하고 있지만, 학생들은 이제 ‘적응’을 넘어 고려대 구성원으로서의 ‘성장’과 ‘소속감’에 대한 기대와 욕구를 표현하고 있다.
- 고려대 외국인 학생을 대상으로 실시한 각종 조사에 따르면, ‘한국 학생들과의 연대감’과 ‘고대생으로서의 소속감’에 대한 외국인 학생들의 높은 욕구를 확인할 수 있다. 친밀한 관계 속에서 서로를 동등하게 인정하는 ‘포용적인 문화’야말로 외국인 학생들에게 필요한 요소라는 것이다. 이에 외국인 학생들의 ‘포용-비포용 경험’과 ‘학교에 대한 요구 사항’을 심층적으로 파악하여, 학생들의 소속감과 만족감을 높일 수 있는 방안을 제안하는 활동을 기획했다. 이 활동의 목표는 외국인 학생들이 소속감과 만족감을 느낄 수 있는 교내 문화와 환경을 조성하는 데에 기여하는 것이다.

2) 진행 과정

- 외국인 학생들의 구체적인 경험과 인식을 조사하고자 정규학위과정 재적생을 대상으로 2020년 11월 말과 12월 초에 걸쳐 설문조사를 실시했으며, 전체 재적생 2,027명 중 38.3%인 총 776명이 응답했다. 추가적으로 총 7명의 외국인 학생을 대상으로 심층 인터뷰를 진행했다.
- 2020년 5월부터 12월에 걸쳐 글로벌서비스센터, 교수학습지원팀, 대외협력부 국제교육팀 등에서 외국인 학생 지원 활동 및 성과에 대한 자료를 받아 분석했으며, 담당자와 인터뷰를 진행했다.

표 3-4. 외국인 유학생 설문조사 내용

영역	내용	문항 수
생활	1. 생활 관련 정보별 OT 필요도	11
	2. 정보 취득 경로별 활용도	8
	3. 공지 및 정보 확인 관련 고충	3
	4. 유학 생활 관련 고충	4
	5. 한국 친구 교제가 어려운 이유	1
	6. 교류 프로그램별 예상 참여도	10
	7. OT 방식별 예상 참여도	3
학업	8. 학과 OT 진행 여부	1
	9. 학과 OT 참여 여부	1
	10. 학과 OT 불참 이유	1
	11. 학업 관련 정보별 OT 필요도	8
	12. 학업 관련 고충	6
	13. 학교 기관별 학업 문제 해결 도움 정도	4
	14. 학습 증진 위해 필요한 능력	6
졸업 후 진로	15. 졸업 후 계획	1
	16. 졸업 후 거주 국가	1
	17. 취업 및 진학 관련 서비스별 필요도	6
	18. 한국 취업 관련 정보별 필요도	6
	19. 유학 만족도	3
	20. 외국인 졸업생 교우회 가입 의향	1
	21. 외국인 졸업생 교우회 선호 유형	1
응답자 특성	22. 학년	1
	23. 학부	1
	24. 학과	1
	25. 성별	1
	26. 국적	1
	전체	91

3) 결과 및 시사점

- **단과대학/학과별 오리엔테이션 필요성:** 글로벌서비스센터가 실시하는 오리엔테이션에 외국인 유학생이 참여하는 정도는 세션별로 상이했다. 학생들이 가장 필요로 하는 학사 정보(예: 장학 제도, 연간 학사 일정 등)에 대해서는 단과대학과 학부 차원의 상세한 오리엔테이션이 필요하다는 것도 확인됐다.

표 3-5. 외국인 신입생에게 필요한 정보 순위

순위	정보
1	장학 제도
2	연간 학사 일정
3	교내 다양한 기관의 유학생 지원 프로그램
4	교내 다양한 기관의 웹사이트
5	의료/건강 관련 서비스 및 보험
6	학교 시설 안내(도서관, 학생상담센터 등)
7	은행 이용 방법
8	학교 활동 및 행사(환영회, 엠티, 동아리 등)
9	학교 근처 지역 정보(식당, 병원 등)
10	주거 정보(기숙사 신청, 하숙집 구하기)

- 응답자 776명 중 46%의 학생만이 소속 단과대학이나 학과에서 오리엔테이션을 진행한다고 응답했으며, OT를 진행하는 경우에는 대부분이 행사에 참석하는 것으로 나타났다(80.1%). 이는 단과대학이나 학과 주최 오리엔테이션에 대한 외국인 학생들의 높은 관심과 수요를 반영한다. 글로벌서비스센터가 2020학년도

1학기 정규과정 외국인 학생을 대상으로 실시한 만족도 조사($N = 271$)에서도 ‘학사 관련 맞춤식 영문 정보(수강 신청, 이중/복수전공, 졸업요건, 이수학점 등)’에 대한 높은 수요를 확인할 수 있었다. 학과나 입학 학기에 따라 오리엔테이션을 제공 받지 못하는 유학생이 없도록 외국인 학생들의 특수성을 고려한 단과대학/학과별 오리엔테이션이 필수적으로 개최되어야 한다.

- **통합 정보서비스 제공 필요성:** 외국인 학생들은 언어의 장벽, 정보의 복잡성, 정보 제공 기관에 대한 이해 부족 등으로 정보 접근에 어려움을 겪고 있다. 때문에 관련 기관에서 이미 제공하고 있는 정보가 학생들에게 제대로 전달되지 않는 정보 누수 현상도 광범위하게 존재한다. 이를 개선하기 위해서 외국인 유학생이 필요로 하는 정보를 손쉽게 찾을 수 있도록 **원스톱 통합 정보서비스**를 제공할 필요가 있다.

- **외국인-한국인 교류 프로그램 확대 필요성:** 외국인 학생에 대한 설문조사와 심층 인터뷰에 따르면, 유학생들이 겪는 가장 큰 어려움은 ‘한국인과의 교류 부족’이었다. 응답자의 44.1%는 한국 친구를 사귀기 어려운 이유를 ‘기회의 부족’이라 대답했고, 28.1%가 ‘무시하는 것 같아서’, 16.2%가 ‘언어 소통이 어려워서’라고 대답했다. 외국인 학생들은 대인 관계에서 어려움을 겪으면서도 그에 대한 큰 욕구를 가지고 있으므로, 한국인들과 유대감을 나누고 교류할 수 있는 버디 프로그램(Buddy Program)을 확대하는 것이 필요하다.

- 글로벌서비스센터의 ‘LTE 언어 교환 프로그램’은 외국인 학생들에게 가장 긍정적인 반향을 얻고 있는 활동이다. 외국인과 한국 학생들이 언어라는 매개체를 통해 자율적이고 동등한 방식으로 교류할 수 있기 때문이다. 이런 맥락에서, 언어뿐만 아닌

다양한 문화 및 생활 주제에 관해 교류할 수 있는 여러 버디 프로그램을 통해 외국인 학생들이 일방적 수혜자가 아닌 능동적인 참여자로서 활동할 수 있게 하는 것이 필요하다. <표 3-6>은 설문조사에서 외국인 학생들이 선호했던 교류 프로그램을 선별한 목록이다.

표 3-6. 한국인-외국인 문화 교류 버디 프로그램 예시

교류 주제	내용
 요리	한국 요리를 배우고 출신국의 요리를 소개함
 관광정보	한국의 관광정보를 배우고 출신국의 관광 정보를 알려줌
 언어	한국어를 배우고 출신국의 언어를 가르침
 생활문화	한국의 생활문화를 배우고 출신국의 생활문화를 소개함
 영화	한국 영화를 소개받고 출신국의 영화를 소개함

교류 주제	내용
 대중음악	한국 대중음악을 소개받고 출신국의 대중음악을 소개함
 드라마	한국 드라마를 소개받고 출신국의 드라마를 소개함
 민속놀이	한국의 민속놀이/게임을 배우고 출신국의 민속놀이/게임을 가르침
 문학	한국의 문학을 소개받고 출신국의 문학을 소개함
 교육과정	한국의 청소년기 교육과정 및 문화를 소개받고 출신국의 교육과정 및 문화를 소개함

- **전공별 특성을 반영한 학업 지원:** 외국인 학생들은 학업 수행에서 <표 3-7>과 같은 어려움을 경험한다. 설문조사 결과에 따르면, 외국인 학생들은 조별 모임, 토론 참여 등 ‘집단학습’에서 가장 큰 어려움을 겪고 있으며, 창의성과 비판적 사고력을 필요로 하는 과제, 시험, 질의·응답 등 ‘응용학습’에서도 어려움을 겪고 있다. 일부 외국인 학생들은 언어력과 논리력을 바탕으로 학습 내용을 이해하고 요약하는 ‘기초학습’에서도 어려움을 호소했다.

표 3-7. 외국인 학생이 경험하는 학업 수행의 어려움

분류	내용	5점 척도
집단학습의 어려움	조별 모임에 참여하는 것이 어려웠다	3.6
	발표 또는 토론에 참여하는 것이 어려웠다	3.5
응용학습의 어려움	보고서 및 시험 답안을 작성하는 것이 어려웠다	3.4
	질문하기가 어려웠다	3.3
기초학습의 어려움	강의 내용을 이해하기가 어려웠다	3.3
	강의나 교과서 내용을 요약하기가 어려웠다	3.3

- 외국인 학생들의 학습을 돕기 위해 교내 부서들은 다양한 제도를 시행하고 있다. 멘토링, 또래 교사(Peer Tutoring), 학업코칭, 학습전략 시리즈 영상 등은 전공 공부에 필요한 다양한 학습 노하우를 제공하며, LTE 언어 교환 프로그램, 한국어 집중교육, 무료 한국어 수업 등은 한국어 능력을 보강해 준다. 개별 및 집단 멘토링을 통해 외국인 학생의 학업 적응을 지원하는 프로그램에 대한 만족도가 가장 높지만, 현재 1학년 학생에게만 서비스를 제공하고 있어 전공(학과) 차원에서 2학년 이상의 멘토링 수요를 충족시킬 필요성이 존재한다. 글로벌서비스센터가 실시한 조사에서도 신입생 이외 학생들(75%)은 전공별 특성을 반영한 학업 지원 서비스의 필요성을 호소했다.
- 전공 맞춤형 학습 지원을 강화하기 위해서는 단과대학 및 학과의 역할이 필수적이다. 글로벌서비스센터는 단과대학과 학부별로 외국인 학생 관리지원 예산을 배부하여 유학생에 대한 지원을 독려하고 있다. 2019년의 경우 관리지원 예산의 사용처는 ‘홈페이지/브로셔 정비’(22.6%), ‘튜터링/멘토링 진행’(21.1%), ‘행사/자체 프로그램’(20.1%) 등으로 나타났지만, 아예 어떤 활동도 진행하지 않은 단과대학도 있었다.

향후 예산 배정과 집행 과정을 개선하여 외국인 학생의 학업 수행을 실질적으로 지원하는 프로그램이 더 활성화되도록 조치할 필요가 있다.

표 3-8. 외국인 학생 포용성 경험 조사 결과 및 정책 요약

유형	현황	정책
 입학 오리엔테이션	외국인 학생들의 단과대학/학과별 세부 학사 정보에 대한 필요도가 높으나, 단과대학/학과별 OT 진행 여부에 차이가 있음	단과대학/학과별 유학생 OT 확대를 통해 세부 학사정보 전달
 상시적 정보 제공	외국인 학생들의 정보 접근의 어려움으로 인해 정보 누수 현상 발생	원스톱 통합 정보 사이트 구축을 통한 정보 누수 방지
 대인 교류	한국인과의 교류에 대한 외국인 학생들의 욕구가 매우 높으나, 기회가 부족한 실정	상호 호혜적 문화 교류를 위한 버디 프로그램 개설
 전공 관련 학습 지원	외국인 학생들은 전공 학습에서 다각도의 어려움을 겪으며, 전공 차원의 학습 지원 프로그램에 대한 수요가 강함	단과대학, 학과를 포함한 교내 학습 유관부서의 역할 확대



Part IV

2021년 고려대 다양성 정책 제안

다양성 선도 대학을 향한 정책 제안



다양성 교육

- 다양성 교과목 체계화: 양적, 질적으로 다양성 교육 심화
- 교양과 전공, 교과와 비교과를 연계하는 다양성 교육 체계의 완결성 제고
- 다양성을 포용하는 강의 환경을 조성하기 위한 교수진 교육 실시 및 강의 평가 개선
- 좋은 다양성 교육 사례에 대한 시상



포용적 조직 문화

- 포용적 조직문화를 만들기 위한 인적 구성의 다양성 증진: 여성교원 채용과 참여를 위한 범 학교 차원의 TF 신설
- 외국인 학생의 소속감 증진과 성장을 위한 단과대학(학부) 중심의 포용적 정책 실행
- 다양성 정보와 행동 규범에 대한 구성원 소통 강화: 구성원 대상 특강 실시
- 다양성 메시지의 일상적 소통, 홈페이지 D&I 페이지 구축

다양성 거버넌스 구축

IV. 2021년 고려대 다양성 정책 제안

- 다양성위원회는 <고려대 다양성보고서 2019>를 통해 고려대의 다양성 현황을 진단하고 고려대가 ‘다양성 선도 대학’으로 나아가기 위해 필요한 정책적 방향을 제안했다. 첫째, 교직원을 중심으로 인적 구성의 다양성을 증진하고 다양성 정책을 실천할 수 있는 조직 체계를 구축할 것, 둘째, 글로벌 사회의 미래 인재 양성을 위해 다양성 교육 프로그램을 체계화하고 교육 환경의 개방성과 포용성을 확대할 것, 셋째, 다양성 가치 확산을 위한 연구 사업을 활성화할 것, 넷째, 포용적 조직문화를 만들기 위해 교직원 사회에서 다양한 소통을 강화할 것, 다섯째, 다양성 가치를 지향하는 고려대의 의지와 계획을 대내외적으로 공표할 것 등이 그 주요 내용이다.
- ‘다양성’을 동력으로 삼아 고등교육기관으로서의 수월성과 지속가능성을 높이기 위해, 2020년 다양성위원회는 ‘다양성 기반 교육의 토대를 만드는 활동’과 ‘구성원의 다양성이 포용되는 조직문화를 만들어 나가는 활동’에 주력했다. 다양성 교육과 포용적인 조직문화는 다양성 전략의 두 중심축이기 때문에, 이를 정책적으로 실천하여 실질적인 변화를 만들어 내는 것이 향후에도 가장 중요한 과제가 될 것이다.
- 이러한 맥락에서 <고려대 다양성보고서 2020>은 **다양성 기반 교육을 지속적으로 강화하고 체계화**하기 위해 미국 대학의 다양성 교육 사례를 세밀하게 분석하고 고려대의 현황과 변화의 움직임을 제시했다.
- 구성원의 인적 다양성이 확보되는 가운데, 모두가 차별과 소외 없이 포용적인 문화 속에서 소속감을 느끼며 성장할 수 있도록 2020년 한 해 동안 다양성위원회가 기획하고

전개한 활동들을 소개하고 시사점을 제시했다. **조직문화의 변화**는 지난한 과정이므로 구성원 집단별 맞춤형 프로그램을 지속적으로 개발, 유지, 확대하는 것이 필요하다.

- 다양성 선도 대학으로 나아가기 위해서는 그에 맞는 **거버넌스를 구축하고 리더십이 주도하여 범 대학 차원의 정책과 전략을 실행**해 나가야 한다. 이를 위해 해외 대학의 다양성 거버넌스를 분석하고 고려대의 중장기적 전망을 제시했다.
- 다음에서, **다양성 교육과 포용적 조직문화**라는 두 축에서 2021년에 어떠한 정책적 변화가 필요한지와 그러한 변화를 이끌어 갈 거버넌스를 어떻게 구축해야 하는지에 대해 제안하고자 한다.

1. 다양성 기반의 교육 환경 구축

- 다양성 주제를 다루는 기초교양과목의 개설을 늘리고 주제 다양성을 확대할 것을 제안한다.
 - 2020년 2학기 선택교양과목으로 최초 개설된 <다양성과 미래사회>의 긍정적인 성과를 확산하기 위해 학기당 과목 개설 수를 확대하는 것이 필요하다. 다양성 교양과목을 이론-토론형, 과업-문제해결형으로 이원화하는 것도 고려해 볼 수 있다.
 - 고려대 다양성 교과목에 대한 현황 분석 결과, 특정 단과대학에 집중적으로 개설되어 있으며 주제별로도 다양하지 못했다. 특히 교양 교과목에서는 다른 국가의 역사, 문화, 사회 등을 다루는 강의 비중이 높은 가운데 다양한 정체성을 둘러싼 갈등, 차별, 불평등을 다루는 과목이나 다양성 현안에 대한 비판적 사고와 분석을 다루는 과목의 비중은 매우 낮았다. 다양성 주제를 접할 수 있는 선택교양과 핵심교양 과목을 양적으로 늘리는 것과 더불어, 다양성 교육을 한 단계 심화하기 위해 교과목의 주제와 내용 다양성을 확대하는 것이 필요하다.
- 교양과목과 전공과목을 유기적으로 연계하여 다양성 교육 체계의 완결성을 높일 것을 제안한다.
 - 다양성위원회가 주축이 되고 교양교육원, 단과대학 및 학부와 협력하여 교양 및 전공 교과목에서 **다양성 주제/가치를 접목한 과목(D-Class)**을 선별하여, 학생들에게 해당 교과목 이수를 적극적으로 권장해야 한다.

- 이미 많은 해외 대학이 시행하고 있는 것처럼 장기적으로 다양성 교과목 이수율 졸업 요건으로 의무화하는 것을 고려하되, 단기적으로는 일정 기준 학점 이상의 **D-class 교과목**을 수강했을 경우 별도의 수료증을 발급하는 것도 추진할 필요가 있다.
- **다양성 가치를 실천할 수 있는 학생 비교과 프로그램을 확대하고 정규 교과목과의 연계를 통해 다양성 교육 체계의 완결성을 높일 것을 제안한다.**
 - 2020년 다양성위원회의 학생 인턴십 프로그램 ‘체인지메이커’는 학생 사회에 다양성 가치를 확산하기 위한 학생 주도의 캠페인을 기획하고 실행했다. 많은 해외 대학 역시 또래교육 프로그램, 지역사회 현안을 해결하기 위한 참여적 프로젝트, 소수자 문제를 해결하기 위한 봉사활동 등의 형태로 **다양성 비교과 활동**을 광범위하게 전개하고 있다. 다양성 선도 대학으로서 고려대를 대표할 수 있는 **시그니처 인턴십 프로그램**을 창립하고 참여 학생의 규모를 점차 확대할 것을 제안한다.
 - 과업-문제해결형으로 다양성 이슈를 다루는 정규 교과목의 경우, 수업에서 제안된 아이디어를 실제 현안 해결과 실천으로 적용해 볼 수 있다. 다양성 교과목과 비교과 프로그램을 연계하여 다양성 교육의 완결성을 높여 나갈 것을 제안한다.
- **강의 현장에 다양성-포용성 접근법을 실질적으로 확산할 수 있도록 교직원 교육 프로그램을 상시적으로 제공하고 강의 평가에 다양성 가치를 반영할 것을 제안한다.**
 - 다양성위원회와 교수학습개발원 등 교내 관계 기관이 협력하여, 강의계획서 작성, 교육 내용과 교수법, 학생 평가 방법, 강의 평가 등에서 어떻게 다양성과 포용성을

반영할 수 있는지에 대한 온·오프라인 교육 프로그램을 상시적으로 제공하는 것이 필요하다. 필수 과정과 선택 과정으로 구분하여, 모든 신입 교원은 필수 과정을 이수하도록 하고 선택 과정까지 이수한 교원들에게는 수료증을 발급하는 것도 고려해 볼 수 있다. 교수자들의 경험을 공유하고 모범 사례를 확산할 수 있도록 소규모의 포럼을 활성화하는 것도 중요하다.

- 모든 교과목의 강의계획서에 다양성 가치 존중의 메시지를 필수적으로 삽입하도록 권고하고, 모든 교과목에 대한 평가에 ‘강사가 다양성 가치를 존중했는지’를 묻는 객관식/주관식 항목을 추가하는 것은 조속히 실천할 수 있는 변화이다. 학교의 공식 강의 평가에 다양성 가치를 고려한 항목을 추가할 것을 제안한다.

▪ **다양성 교과목을 새롭게 개발하거나 포용적인 강의 환경을 구축한 좋은 사례를 격려하는 ‘총장상’ 신설을 제안한다.**

- 다수의 해외 대학에서 이미 시행하고 있는 것처럼, 다양성 교과목을 개발하거나 강의 운영에 다양성-포용성 가치를 통합시킨 사례들을 발굴하고 담당 교원/강사에게 총장상을 수여하여 많은 노력과 시간이 소요되는 시도를 장려하는 것이 필요하다.

2. 포용적인 조직문화 구축

1) 인적 구성의 다양성으로 포용적 문화의 토대 마련

- 각 구성원 집단의 ‘다양성’을 증진하는 것은 포용적인 조직문화의 토대가 된다. <고려대 다양성보고서 2019>는 교수진의 성별 다양성을 높이고 학교 행정과 운영에서 여성과 타교 출신 교직원의 참여율을 높일 것을 제안했다. 특히 교수 사회에서 가장 취약한 성별 다양성을 높이는 것은 다양성 교육 환경을 구축하는 데에 필수적인 조치이며 구성원의 포용성 경험과 만족도를 높이는 데에도 매우 중요하다. 교육공무원법 개정 등 법제도적 변화에 따라 국공립대 차원의 변화가 가시화되고 있는 만큼, 인적 구성의 다양성을 높이기 위한 대학 본부의 지속적인 노력이 필요하다.

- 여성 교원의 비율을 개정 교육공무원법이 명시하는 25% 이상으로 향상시키고 여성 교원이 의사결정기구에 참여하는 정도를 유의미하게 높이기 위해서, 관련 행정 부처, 부속기관, 교원 대표 등이 참여하는 범 학교 차원의 TF를 발족하여 실효성 있는 계획을 도출할 것을 제안한다.

- 국공립대의 경우 2019년부터 매해 여성 교수 비율, 여성 교수 보직 참여, 여성 교수 총원 노력, 대학의 성 평등 구현 노력 등을 기준으로 교육부 평가를 받는다. 그 결과(A, B, C등급)는 공표되며 그에 따른 행정 조치가 취해진다. 서울대의 경우, 최근 다양성위원장을 팀장으로 하는 3개년(2021~2023) 양성평등조치계획TF를 운영했으며, 이를 통해 여성 교원 신규 임용, 여성 교원 보직 참여, 여성 교원 능력 개발 등을 위한 계획을 도출했다. 고려대의 여성 교원 비율(2020년 6월 기준

16.6%)은 전국 대학 중 최하위 수준이므로, 리더십 차원에서 강력한 변화의 의지를 표명하고 실질적인 단계별 계획을 도출하는 것이 필요하다.

2) 구성원의 포용적 경험 확대

- 외국인 학생의 포용적 경험이 확대되기 위해서는 단과대학 및 학부(학과) 중심으로 외국인 학생들에 대한 적절한 정보 제공과 학업 지원이 이뤄져야 한다. 소속 단위에서 외국인 학생들의 소속감과 만족도가 높아질 수 있도록 관련 정책과 예산을 운영할 것을 제안한다.
 - 외국인 학생들에 대한 조사에 따르면, 소속 교육 단위에서 제공하는 정보가 유학 생활에 적응하는 데에 가장 큰 도움이 된다. 이런 취지에서 단과대학과 학부(학과) 차원에서 외국인 신입생에 대한 별도의 오리엔테이션을 필수적으로 실시하고 외국인 학생을 위한 일상적이고 안정적인 정보 창구를 설치해야 한다.
 - 외국인 학생을 위한 대학 차원의 지원기관(부서)은 생활과 학습에 관련된 원스톱 통합 정보를 제공해야 하며, 외국인 학생들이 한국인들과 동등하고 호혜적인 방식으로 문화와 언어를 교류할 수 있는 프로그램을 개발하고 확대해야 한다.
- 다양성, 포용성, 형평성이 고려대 구성원 모두의 공유가치로 뿌리내릴 수 있도록 다양성 관련 정보, 지식, 행동 규범에 대해서 정기적이고 일상적인 소통을 강화해야 한다. 이런 취지에서 모든 구성원 대상 다양성 특강을 정례화할 것을 제안한다.
 - 신입 교원(직원) 오리엔테이션, 교수 세미나, 직원 워크숍 등 정기적인 교직원 행사에서 다양성 관련 특강을 필수적으로 시행한다.

- 모든 신입생들이 참여하는 오리엔테이션에서 다양성 강의와 토론 세션을 필수적으로 시행한다.
- 다양한 매체와 채널을 통해 대학 구성원들이 다양성에 대한 메시지를 일상적으로 접하는 것이 중요하다. 다양성위원회가 주축이 되어 다양성의 유용성, 구성원의 문화 경험, 교내외 다양성 현안 등을 짧은 영상 콘텐츠로 제작하여 교내 방송 시스템을 통해 구성원들이 일상적으로 접할 수 있도록 한다.
- 고려대 홈페이지에 **다양성과 포용성 페이지**를 별도로 설치하여, 관련 정보를 통합적으로 제공하고 다양성 기구를 연결하는 포털로 기능하게 한다.

3. 다양성 거버넌스의 구축

- 효율적이고 민주적인 다양성 거버넌스의 구축은 다양성을 대학의 수월성과 지속 가능성으로 연결시키려는 리더십의 의지 속에서 이뤄질 수 있다. ‘고려대 다양성 선언’을 통해 다양성, 포용성, 형평성을 실천하려는 대학 차원의 의지와 비전을 공표할 것을 제안한다.
 - 다양성 선언은 다양성 선도 대학을 지향하는 고려대의 의지를 대내외적으로 공표하는 상징적 행위이기도 하지만, 대학의 모든 구성원이 다양성 가치의 중요성을 인식하고 단과대학(학부)과 행정 부처에서 다양성 정책을 실행하며 실질적인 변화를 만들어 나가기 위한 의미 있는 출발점이 될 수 있다. 특히 다양성 교육과 포용적 조직문화라는 다양성 정책의 두 핵심 영역에서 학교의 계획과 변화 의지를 표명해야 한다.
- 다양성 정책의 구체화와 실천을 위해 행정 부처와 다양성위원회를 연결하는 협력적 네트워크를 구축할 것을 제안한다.
 - 다양성, 포용성, 형평성이 존중되는 제도적, 문화적 변화를 만들어 내기 위해서는 대학 리더십의 강력한 의지와 정책적 실천이 필요하다. 정규 교과과정 및 비교과 프로그램 설계와 운용, 구성원 선발 및 채용, 연구 활동 등에 다양성 가치를 반영하기 위해서 관련 부처와 다양성위원회 간의 유기적 협력이 필요하다. 이런 취지에서, 교무처, 학생처, 인재발굴처, 연구처, 교양교육원, 교수학습개발원 등의 운영위원회/자문위원회에 다양성위원회 위원 혹은 다양성위원회가 추천하는 인사가 참여하여 협력적 정책 네트워크를 구축하는 것이 필요하다.

- 해외 대학의 다양성 기구에 대한 분석 결과, 중장기적으로는 다양성 집행기구와 의결기구를 분리하는 거버넌스 구축이 바람직하다. ‘최고다양성책임기구’는 대학 본부의 행정 부처로서 구성원별 프로그램을 안정적, 지속적으로 운영해야 하며, 학생 선발, 교직원 채용, 학사 및 연구 사업에서 다양성 가치를 실천하기 위해 다른 행정 부처들과 긴밀히 협조해야 한다. 궁극적으로 ‘다양성위원회’는 자문 및 의결기구로서 학교 차원의 다양성 전략과 정책 방향을 결정하는 역할을 담당해야 한다. 총장과 부총장을 비롯하여, 행정 부처와 단과대학 대표, 구성원 집단 대표 등이 참여하여, 리더십과 대표성을 확보해야 한다. 장기적으로 ‘다양성연구센터’를 별도로 설치하여, 다양성 연구과제 기획, 국가 및 산업체 연구과제 수주, 다양성 연구 활성화 등의 업무를 담당하게 하는 것이 바람직하다.

■ 단과대학, 학부(학과), 행정 부처 및 부속기관에 다양성 담당자를 지정하고 다양성 담당자들 간의 협력적 네트워크를 구축할 것을 제안한다.

- 단과대학의 경우 부학장 중 1인, 학과의 경우 보직 교수 중 1인이 각 단위의 다양성 업무를 전담할 필요가 있다. 단과대학별, 학과별로 다양성 가치를 담은 교과목들을 선별하고 각 단위에서 구성원의 포용적 경험을 높이기 위한 방안을 논의하고 실천하는 역할이 담당자의 주요 업무이다. 주요 부처와 기관별로도 다양성 담당자를 지정하여 다양성 관련 행정 업무를 전담하게 한다.
- 다양성 담당자 네트워크를 구축하여 일 년에 1회 이상 다양성위원회가 주관하는 다양성 워크숍에 참여하고 우수 정책 및 사례들을 공유한다.

- 의대와 세종캠퍼스에 독자적인 다양성위원회를 설치할 것을 제안한다.
- 캠퍼스별로 당면한 다양성 관련 이슈에 대해 적절한 해결 방안을 도출하고 조직 환경 및 구성원 의식을 실질적으로 변화시키기 위해서는 이를 집중적으로 담당할 조직과 인력이 필수적이다. 의대와 세종캠퍼스에 독자적인 다양성위원회를 설립하고 캠퍼스별 다양성 전략과 정책을 추진하되, 전체 다양성위원회와 긴밀하게 협력하도록 한다.



Part V

부록

1. 고려대학교 다양성 교과목

※ 2020-2학기 서울캠퍼스 기준

학수 번호	개설 기관	개설 학과(부)	학점	교과목명	이수 구분
GEST024	기초교육원(관)	기초교육원	3	생물학적인간	교양
GEST045	기초교육원(관)	기초교육원	3	인간과식량	교양
GEST063	기초교육원(관)	기초교육원	3	여성건강의이해	교양
GEST065	기초교육원(관)	기초교육원	3	성의과학적이해	교양
GELA053	기초교육원(관)	기초교육원	3	한국시속에살아있는 독일문학	교양
GELA140	기초교육원(관)	기초교육원	3	동서양의사량시	교양
GESO064	기초교육원(관)	기초교육원	3	히스패닉사회의이해	교양
GESO108	기초교육원(관)	기초교육원	3	일본과동아시아	교양
GESO139	기초교육원(관)	기초교육원	3	체제전환기중국의정치및사 회에대한이해	교양
SPGE223	기초교육원(관)	기초교육원	3	다양성과미래사회	교양
KORE119	문과대학	국어국문학과	3	한국문학과세계문학	교양
KORE135	문과대학	국어국문학과	3	세계속의한국어	교양
KORE143	문과대학	국어국문학과	3	한국근대문학과역사적 기억	교양
KORE146	문과대학	국어국문학과	3	한국어의사소통능력과 리더십	교양
KORE159	문과대학	국어국문학과	3	남북의언어비교	교양

학수 번호	개설 기관	개설 학과(부)	학점	교과목명	이수 구분
PHIL104	문과대학	철학과	3	성곡옥망의철학	교양
PHIL124	문과대학	철학과	3	현대사회의윤리적쟁점들	교양
PHIL143	문과대학	철학과	3	동양예술의철학적이해	교양
PHIL145	문과대학	철학과	3	불교와현대사회	교양
HOKA103	문과대학	한국사학과	3	한국전통문화의이해	교양
HOKA114	문과대학	한국사학과	3	한국근현대민족운동사	교양
HOKA115	문과대학	한국사학과	3	한국역사의국제적환경	교양
HOKA153	문과대학	한국사학과	3	한국사와개혁운동	교양
HOEW116	문과대학	사학과	3	서양기독교사	교양
HOEW118	문과대학	사학과	3	서양근현대사의이해	교양
HOEW125	문과대학	사학과	3	한일교류의역사	교양
HOEW131	문과대학	사학과	3	서양문화의전통과유산	교양
HOEW133	문과대학	사학과	3	동아시아20세기국제 관계사	교양
SOCI111	문과대학	사회학과	3	현대사회와가족	교양
SOCI116	문과대학	사회학과	3	성과사회	교양
GERM138	문과대학	독어독문학과	3	독일여성문학	교양
FRAN135	문과대학	불어불문학과	3	프랑스역사와사회탐색	교양
CHIN105	문과대학	중어중문학과	3	중국문학산책	교양

학수 번호	개설 기관	개설 학과(부)	학점	교과목명	이수 구분
RUSS103	문과대학	노어노문학과	3	러시아문화의이해	교양
JAPN253	문과대학	일어일문학과	3	일본어와일본문화 (외국어강의)	교양
HISE102	사범대학	역사교육과	3	근대화와동아시아세계	교양
SPGE176	기초교육원(관)	기초교육원	3	한국의역사와문화 (영강)	교양
GEFC012	기초교육원(관)	기초교육원	3	영화와언어	교양
GEFC054	기초교육원(관)	기초교육원	3	동남아시아의지역성과문화	교양
GEFC076	기초교육원(관)	기초교육원	3	유라시아한인문화탐방	교양
GEFC091	기초교육원(관)	기초교육원	3	종교와영화	교양
GEFC098	기초교육원(관)	기초교육원	3	동아시아의공연예술과 실크로드의문화교류	교양
GEFC100	기초교육원(관)	기초교육원	3	번역을통해본근대 동아시아문화의형성	교양
GEHI089	기초교육원(관)	기초교육원	3	도시로보는중국사	교양
GECE107	기초교육원(관)	기초교육원	3	진리·정의·자유를 향한인문학적성찰	교양
ENGL172	문과대학	영어영문학과	3	국제영어교류(영강)	교양
PHIL153	문과대학	철학과	3	서양철학입문	교양
PHIL154	문과대학	철학과	3	동양철학입문	교양
HOKA156	문과대학	한국사학과	3	한국사개론	교양

학수 번호	개설 기관	개설 학과(부)	학점	교과목명	이수 구분
HOEW153	문과대학	사학과	3	동아시아사의재조명	교양
HOEW154	문과대학	사학과	3	새로보는서양의역사	교양
HOEW155	문과대학	사학과	3	중국의역사와인물	교양
HOEW156	문과대학	사학과	3	중국근현대개혁과혁명	교양
RUSS122	문과대학	노어노문학과	3	러시아아방가르드와혁명	교양
LESE154	생명과학대학	식품자원경제 학과	3	세계화와국가경제(영강)	교양
HISE131	사범대학	역사교육과	3	한국역사와문화입문	교양
HISE133	사범대학	역사교육과	3	일본역사와문화입문	교양
HISE135	사범대학	역사교육과	3	서양사회사입문	교양
NRSG160	간호대학	간호학과	3	가족건강과사회(영강)	교양
BUSS322	경영대학	경영학과	3	지역연구(일본)(영강)	전공선택
BUSS330	경영대학	경영학과	3	중국경제론	전공선택
KORE238	문과대학	국어국문학과	3	한국문학과동아시아문학	전공선택
ENGL374	문과대학	영어영문학과	3	미국흑인문학	전공선택
HOKA334	문과대학	한국사학과	3	한국신분제도사	전공선택
HOKA338	문과대학	한국사학과	3	북한사의이해	전공선택
HOEW418	문과대학	사학과	3	과학혁명과근대사회의형성	전공선택
SOCI205	문과대학	사회학과	3	사회계층론(영강)	전공선택

학수 번호	개설 기관	개설 학과(부)	학점	교과목명	이수 구분
SOCI225	문과대학	사회학과	3	한국사회의구조와변동	전공선택
SOCI291	문과대학	사회학과	3	사회학적상상력	전공필수
SOCI373	문과대학	사회학과	3	사회변동론	전공선택
SOCI481	문과대학	사회학과	3	몸과색슈얼리티	전공선택
SOCI485	문과대학	사회학과	3	실업과고용정책	전공선택
SOCI493	문과대학	사회학과	3	국제이주와다문화사회	전공선택
SOCI495	문과대학	사회학과	3	복지국가의비교사회학	전공선택
SOCI497	문과대학	사회학과	3	빈곤과빈곤정책	전공선택
GERM344	문과대학	독어독문학과	3	한독문화간커뮤니케이션	전공선택
GERM452	문과대학	독어독문학과	3	독일사회와다문화주의	전공선택
GERM453	문과대학	독어독문학과	3	한독문화비교(외국어강의)	전공선택
RUSS258	문과대학	노어노문학과	3	러시아대중문화	전공선택
RUSS468	문과대학	노어노문학과	3	다인종다문화사회	전공선택
JAPN303	문과대학	일어일문학과	3	동아시아역사와한일문화	전공선택
LING222	문과대학	언어학과	3	세계의언어	전공선택
LALW111	문과대학	인문학과정의 융합전공	3	소통과언어	전공필수
LALW112	문과대학	인문학과정의 융합전공	3	갈등사회론	전공필수

학수 번호	개설 기관	개설 학과(부)	학점	교과목명	이수 구분
UNIP202	문과대학	통일과국제평 화융합전공	3	통일과국제평화특강	전공필수
POLI340	정경대학	정치외교학과	3	국제정치와윤리	전공선택
ECON207	정경대학	경제학과	3	시장경제의이해	전공선택
PAPP314	정경대학	행정학과	3	과학기술정책(영강)	전공선택
PAPP336	정경대학	행정학과	3	정책의규범적분석(영강)	전공선택
PMED170	의과대학	의예과	1	돌봄과이해 II	전공필수
PMED230	의과대학	의예과	2	사회적뇌와인간행동	전공필수
MEDI256	의과대학	의학과	1	환자·의사·사회II: 의사와사회	전공필수
HISE461	사범대학	역사교육과	3	멀티미디어와미래의 역사교육	전공선택
NRSG172	간호대학	간호학과	2	건강과국제화(영강)	전공선택
NRSG342	간호대학	간호학과	3	아동간호학II	전공선택
NRSG362	간호대학	간호학과	3	모성간호학II	전공선택
DISS140	국제학부	국제학부	3	세계화의이해(영강)	전공필수
DISS210	국제학부	국제학부	3	세계화와한국경제(영강)	전공선택
DISS241	국제학부	국제학부	3	현대한국(영강)	전공선택
DISS264	국제학부	국제학부	3	한국문화의재조명(영강)	전공선택
GLKS201	국제학부	GKS 융합전공	3	서울의이해	전공필수

학수 번호	개설 기관	개설 학과(부)	학점	교과목명	이수 구분
GLKS206	국제학부	GKS 융합전공	3	세계속의한국문화	전공필수
GLKS208	국제학부	GKS 융합전공	3	한국사회의이해	전공필수
JMCO257	미디어학부	미디어학부	3	한국의문화와미디어(영강)	전공선택
JMCO262	미디어학부	미디어학부	3	미디어와젠더(영강)	전공선택
JMCO264	미디어학부	미디어학부	3	대인커뮤니케이션(영강)	전공선택
JMCO360	미디어학부	미디어학부	3	대중문화연구(영강)	전공선택
KHES332	보건과학대학	보건환경융합 과학부	3	노인보건학(영강)	전공선택
KHPM306	보건과학대학	보건정책관리 학부	3	건강형평성연구(영강)	전공선택

2. 2020년 다양성위원회 활동 소개

1) 처장회의 발표(고려대 다양성 현황 보고 및 정책 제안)

- **일시** 2020년 3월 18일
- **장소** 고려대학교 본관 3층 회의실
- **참석** 정진택 총장, 유진희 교무부총장, 이진한 연구부총장, 김영 세종부총장, 김영훈 의무부총장, 최홍석 대학원장, 민영 위원장, 성영신 부위원장, 김지형 부위원장 외 처장 19명, 연구교수 1명
- **발표 내용**

- **인사말** 민영 (다양성위원회 위원장)
- **발표 1** 다양성위원회 소개 - 민영(다양성위원회 위원장)
- **발표 2** 2019 고려대 다양성 현황 - 민영(다양성위원회 위원장)
- **발표 3** 2020 KU 다양성 정책 제안 - 성영신(다양성위원회 부위원장)

2) 소책자 시리즈 <Diversitas> 발간

- **일시** 2020년 6월부터 매월 발간
- **내용** 다양성 이슈에 대한 학내 소통을 활성화하고 다양성 교육의 이론적 기반을 마련하기 위한 저술 활동

3) 퍼실리테이션 워크숍

- **일시** 2020년 7월 7일 10:30 ~ 17:30
- **장소** 고려대학교 미디어관 505호
- **강연자** 이영숙(ALIGNED & Associates 대표)
- **주제** 학습을 촉진하는 퍼실리테이션 기법

4) 2020년도 KU 대학원생 대상 다양성 가치 확산을 위한 연구 공모전

- **목적** 다양성 주제에 대한 연구 활동을 장려하고 대학원생 주도의 창의적이고 융합적인 학술 활동을 촉진하기 위한 공모전
- **대상** 4단계 BK21 교육사업단에 참여하는 고려대 대학원생
- **경과** 총 14팀, 24명이 응모. 심사를 거쳐 최종 5과제(단독 2과제, 공동 3과제) 선정

5) 학생 인턴십 프로그램(체인지 메이커)

- **목적** 고려대 학생사회에 다양성 가치를 확산하기 위한 학생 주도 캠페인 기획 및 수행
- **기간** 2020년 5월 ~ 2021년 2월
- **참여** 서울과 세종캠퍼스 소속 학부생 14명
- **활동 내용**

① 다양성 교육

- 다양성의 개념적, 이론적 의미와 역사에 대한 이해 심화
- 다양성이 개인의 성장과 공동체의 발전에 어떻게 긍정적으로 작용하는지를 토론
- 리더십과 문제해결, 인간 심리와 사회변화 등 캠페인 기획과 실행에 필요한 주제에 대한 학습 및 탐색
- 강연자: 민영(다양성위원회 위원장), 김지형(공과대학 건축사회환경공학부 교수), 박선웅(문과대학 심리학과 교수), 이혜영(아쇼카 한국 대표)

② 캠페인 기획 및 정교화

- 학생사회에 다양성 가치를 확산시킬 수 있는 캠페인 기획안 개발
- 캠페인 기획안 정교화를 위한 워크숍 진행 및 전문가 자문

③ 캠페인 실행 및 평가

- Dream Wear 캠페인(We have ∞ Dreams)
- 내용: 꿈(직업)에 대해 생각할 기회가 부재하며 몇 가지 직업으로 획일화된 현상을 문제로 진단하고, 'Dream Wear'를 제작하고 홍보하여 다양한 꿈이 공존할 수 있는 대학과 사회를 만들고 다양한 가치와 꿈을 연결해 보자는 메시지를 전달함

6) 외국인 학생 포용성 경험 및 인식 조사

- **목적** 외국인 유학생의 포용성 경험에 대한 심층 분석을 기반으로 학생들의 성장 및 소속감을 증진시킬 수 있는 전략과 정책 제언
- **기간** 2020년 6월 ~ 2021년 2월
- **활동 내용**

① 외국인 유학생의 포용성 경험 및 인식 조사

- 외국인 학생 심층 인터뷰 2회
- 외국인 학생 설문조사
 - 외국인 정규학위과정 재적생을 대상으로 2020년 11월 26일부터 12월 3일까지 설문조사를 실시하였으며, 전체 재적생 2,027명의 38.3%인 총 776명이 설문 조사에 응답
- 외국인 학생 지원 제도 담당 실무자 인터뷰 2회
 - 유학생 지원 제도에 대한 심층적인 파악을 위해 글로벌서비스센터(GSC) 실무자를 대상으로 2회 인터뷰 실시
- 교내 외국인 학생 지원기관 자료 조사
 - 유학생 지원 내용 및 현황을 파악하고자 2020년 5월부터 12월에 걸쳐 관련 부서로부터 관련 자료를 수집

② 외국인 학생 포용성 증진 전략 및 정책 발굴

- 외국인 유학생 지원 부서에 조사 결과 및 정책안 보고

7) 전체위원회의

일시	내용
2020.02.20	2020년 다양성위원회 위원 위촉장 수여 및 2019년 주요 사업 결과 보고 2020년 주요 활동에 대한 계획 논의
2020.05.22	2019년 예산 결산 <다양성보고서 2019> 배포 결과 보고 2020년 주요 사업별 예산 배정 보고
2020.08.27	2020년 상반기 활동 내역 보고 TF별 2020년 하반기 활동 계획 논의
2020.11.13	TF별 2020년 하반기 활동 내역 보고 및 향후 계획 논의 2021년 예산 수립 논의
2021.01.19	2020년 주요 사업 및 TF별 활동 보고 2021년 활동 계획 논의 <다양성과 미래사회> 결과 보고

2020 다양성위원회 위원 명단 (2020.1.28 ~ 2021.1.27)

구분	성명	직위/소속
위원장	민영	미디어학부
부위원장	성영신	문과대학 심리학과
	김지형	공과대학 건축사회환경공학부
위원 (당연직)	장길수	기획예산처장
	정승환	교무처장
	김재진	학생처장
위원 (임명직)	김선혁	융합경영학부 글로벌경영전공
	김자영	공과대학 건축학과
	김채연	문과대학 심리학과
	김준선	보건과학대학 보건환경융합과학부
	김현준	정경대학 행정학과
	노애경	사범대학 영어교육과
	설근희	간호대학 간호학과
	윤태웅	공과대학 전기전자공학부
	이보라	사범대학 교육학과





고려대학교 다양성위원회
Korea University Diversity Council

발행인 민영
발행처 고려대학교 다양성위원회
발행일 2021.01

© 고려대학교 다양성위원회

서울시 성북구 안암로 145 국제관 607B호

Tel. 02-3290-5042 <http://diversity.korea.ac.kr>



고려대학교 다양성위원회
Korea University Diversity Council