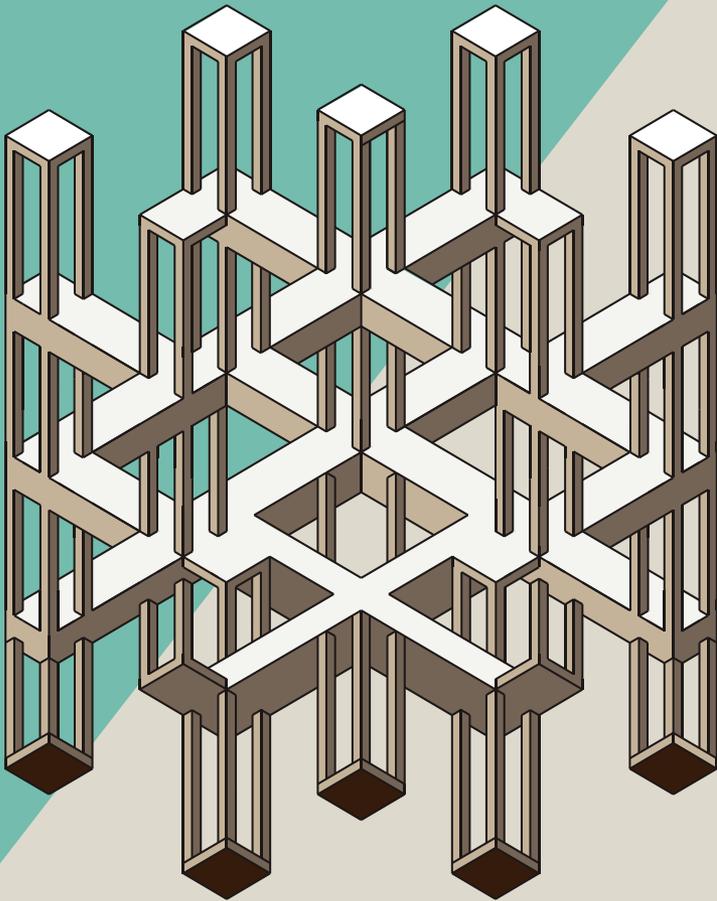


서울대학교 글로벌사회공헌단 총서

# 대학사회공헌

안상훈 엮음



서울대학교 글로벌사회공헌단  
7년의 경험과 과제

## 저자 소개



안상훈

현) 서울대학교 사회복지학과 교수  
전) 국민경제자문회의 민생경제위원장  
전) 제18대 대통령직 인수위원



유조안

현) 서울대학교 사회복지학과 교수  
현) 한국아동복지학회 편집위원장  
전) 사회복지교육협의회 국제위원회 위원장



구양미

현) 서울대학교 지리학과 부교수  
현) 한국경제지리학회 상임이사  
전) 서울대학교 국토문제연구소 소장



이유미

현) 서울대학교 환경대학원 부교수  
현) 서울대학교 환경대학원 학생부원장  
현) 한국조경학회 이사



민기복

현) 서울대학교 공과대학 에너지시스템공학부 교수  
현) 서울대학교 공과대학 기획부학장  
전) 독일연방지질과학연구원 객원연구원



안성훈

현) 서울대학교 기계항공공학부 교수  
현) 현대위아(주) 사외이사  
전) (사)대학산업기술지원단 단장

# 대학사회공헌

서울대학교 글로벌사회공헌단 7년의 경험과 과제

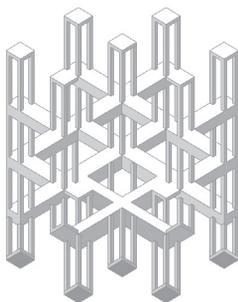


# 대학사회공헌

서울대학교 글로벌사회공헌단

7년의 경험과 과제 \_\_\_\_\_

안상훈 엮음



서울대학교 글로벌사회공헌단은 2013년에 발족하여 지난 7년 동안 대학사회공헌을 위해 숨가쁘게 달려왔습니다. 그간의 기록으로 2017년에는 『공헌의 추억: 선한 인재들의 소셜랩 만들기』를 발간하였고 이번에 이 책을 발간함으로써 대학사회공헌의 비전과 특성, 이론을 체계적으로 제시하고 서울대학교의 경험을 공유하고자 합니다.

저자들은 서울대학교 글로벌사회공헌단에 헌신적으로 기여해 오신 보직 교수들입니다. 이 책에서 저자들은 기업 혹은 정부와 구분되는 대학사회공헌의 특성으로 ‘지식(knowledge)’에 기반한 사회공헌을 언급하였고 나아가 대상 지역별 혹은 대상별로 특화된 맞춤형 사회공헌을 강조하였습니다. 주로 사회복지, 교육, 지역 및 국제개발, 적정기술, 보건의료, 평가와 관련한 지식과 경험을 해외와 국내의 다양한 지역과 대상에 적용한 공헌활동의 과정과 결과를 보여 주었습니다.

특히 대학사회공헌의 전문성, 혁신성, 지속적 협력성을 구현하기 위해 어떻게 교육과 연구를 사회공헌에 결합할 수 있는지, 창의적 아이디어와 기술을 융합하는지, 지역사회와 협력체계를 구축해 나가는지 등을 구체적으로 보여 줌으로써 대학사회공헌의 나아갈 방향 및

구체적 사업과 활동을 제시하고 있습니다.

서울대학교 글로벌사회공헌단은 이 책을 시작으로 사회공헌총서를 발간하고자 합니다. 총서를 통해 서울대형 사회공헌 모델을 기획하고 실천한 경험을 공유할 뿐 아니라, 창의적이고 선도적으로 사회적 책임성을 실현하기 위한 대학의 사회공헌 발전에 기여하고자 합니다.

마지막으로, 책을 기획하고 집필, 마무리 작업까지 주도해 주신 안상훈 전임 단장님께 깊은 감사를 드립니다. 아울러 서울대학교 글로벌사회공헌단을 통한 사회공헌 경험을 나누기 위해 집필에 기여해 주신 저자 한 분 한 분께 진심으로 감사드립니다.

2020년 1월

서울대학교 글로벌사회공헌단장 김혜란

## 서문

세계화가 진전되면서 선진 사회의 국가나 조직들은 나름의 국제적 위상에 걸맞은 사회적 가치 실현을 요구받게 되었다. 사회적 가치에 관한 논의 또한 활발히 전개되고 있는데, 국제연합(UN)의 ‘지속가능발전목표(Sustainable Development Goals)’, 유럽연합(EU)의 ‘사회의 질(Social Quality)’, 국제표준화기구(ISO)의 ‘기업의 사회적 책임에 대한 국제표준(ISO26000)’ 등이 대표적이다. 국가나 조직이 추구하는 가치를 경제성장 이외의 가치로, 귀속 대상을 특정 계층에서 공동체 전체로 확장해 나가는 것이 국제 사회의 흐름인 것이다.

UN에서 사회적 가치를 실증적인 지표 형태로 제시한 것이 2015년 9월 유엔총회에서 채택되어 2016년부터 2030년까지 시행될 예정인 ‘지속가능발전목표(SDGs)’이다. 여기서 말하는 지속가능발전이란 ‘미래 세대가 자신들의 필요를 충족시키기 위한 능력을 유지하도록 하면서 현재 세대의 필요를 충족시키는 발전’으로 정의된다. 지속가능발전의 목표는 사회발전, 경제성장, 환경보존의 세 개 축 간 균형을 강조하면서 전통적인 경제성장 일변도의 발전 노력을 뛰어넘고자 한다.

EU가 2015년에 발표한 ‘사회의 질’ 선언도 사회적 가치를 추구하

는 새로운 지향의 대표사례이다. 사회의 질이 높은 사회의 모습은 사회경제적 안정성, 사회적 포용성, 사회적 응집성, 사회적 역능성이라는 네 영역이 모두 잘 발달되어야 하는 것으로 규정된다.

개별 조직의 사회적 책임 활동과 관련해 만들어진 국제 원칙 및 규범으로는 사회적 책임 경영 운영지침인 'ISO26000'이 있는데, 이는 국제표준화기구(ISO)가 2010년에 제정·발표한 기업의 사회책임경영 운영 지침이다. 여기서는 조직이 다루어야 하는 경제, 환경, 사회적 영향과 관련된 7대 핵심 주제와 관련된 이슈를 제시하고 있다. 7대 핵심 이슈는 조직 거버넌스, 인권, 노동 관행, 환경, 공정 운영 관행, 소비자 이슈, 지역사회 참여와 발전으로 구성된다.

개별 조직들도 이와 같은 트렌드에 발 빠른 적응을 시도하고 있으며 이윤추구를 유일무이한 목표로 인식해 왔던 기업들이 오히려 이러한 변화를 선도하고 있다. 준법경영을 강조하는 소극적인 모습에서 점차 봉사활동 중심의 사회공헌으로 관심을 옮겨 가더니, 이제는 기업이 직접 나서서 여러 가지 사회문제를 해결하고자 하는 사회적 가치 경영을 선언하는 데까지 이른 것이다.

대학들 역시 이러한 사회적 변화에 맞추어 공공성을 강화하고 사회적 가치를 추구하는 방향으로 변화할 필요가 있다는 자성을 하고 있고 몇몇 경우에는 이미 상당한 수준의 노력을 기울이고 있기도 하다. 대학이 수행하는 교육과 연구 그 자체만으로도 공공성을 추구하는 방향성을 지녀야 하겠지만, 보다 적극적인 의미에서의 사회적 가치 추구가 시대적 사명임을 절감하고 있기 때문이다.

이러한 조류 속에서 국립대학법인으로 거듭난 서울대학교는 2013년 창설된 글로벌사회공헌단을 중추로 하여 사회적 가치 추구

에 관한 사회적 기대에 부응하기 위해서, 또 서울대형 대학사회공헌의 새로운 모델을 만들어 내기 위해서 각고의 노력을 경주해 왔다. 이 책은 지난 7년 동안 서울대학교가 고민하고 실천했던 ‘대학사회공헌(university social responsibility: USR)’의 활동을 이론적으로 또 실제 경험에 착근해서 정리해야 한다는 의무감에서 기획되었다.

본론으로 들어가기 전에 ‘사회적 가치(social value)’나 ‘사회공헌(social responsibility)’이라는 개념에 관해 잠시 따져 볼 필요가 있어 보인다. 이 둘은 여기저기서 혼란스럽게 사용되는 개념들인데 이론적으로 또 실천적으로 양자를 구분하는 것이 이 책이 추구하는 대학사회공헌의 이론 정립에 필수적이란 판단이다. 먼저, 사회적 가치에서 ‘가치’란 특정한 행동이 바람직한지, 목표로 삼을 만한지, 성공에 도움이 되는지 평가하는 데 기준이 되는 핵심어로서 개인과 공동체의 성격을 규정하는 중요한 요소이다.<sup>1</sup> 가치 중에서도 공동체, 사회 및 국가의 차원에서 기준이 되는 것을 ‘사회적 가치’라 정의할 수 있다. 정리하자면, 사회적 가치란 경제·사회·환경 영역의 다양한 가치, 개인·사회공동체·미래세대를 함께 고려하는 행동 규범이자 의사결정의 기준이라고 정의할 수 있다. 이 개념은 경제 성장과 효율성 일변도로 규정되었던 과거의 행동 규범 혹은 개인과 개별 조직의 이익만을 위한 의사결정 기준을 성찰하며 등장하였고 과거 규범과의 단절을 ‘선언’한다.

사회적 가치에 관한 논의를 보면, 규범적(normative) 접근과 실증적(positive) 접근으로 나누는 경향을 발견할 수 있다. 이 중에서 실증적 접근은 수요의 부족 문제를 해결하는 것을 사회적 가치라고 정의한다. 외부성, 공공재, 가치재 등과 관련한 다양한 국면에서의 시장실패로 인해서 수요가 부족해질 때 부족한 수요를 채우는 것을 구체적 목표

로 설정하는 것이 사회적 가치에 관한 실증적 접근법이다. ‘사회공헌(social responsibility)’을 사회적 가치를 실현하기 위한 수단이자 하위 개념으로 보는 경우가 많은데,<sup>2</sup> 이런 관점이 사회적 가치의 실증적 접근으로서 사회공헌을 정의하는 것이라 할 수 있다. 조직 단위에서 사회적 가치를 ‘실현(realization)’하고자 실천적으로 노력하는 일이 ‘사회적 책임’으로 읽히기도 하는 사회공헌인 것이다.

기업 활동에 따른 사회적 영향과 그 책임이 커지면서 ‘기업의 사회적 책임(corporate social responsibility: CSR)’ 혹은 ‘사회책임경영’이 부각되어 왔으며 이 과정에서 사회공헌이라는 용어가 보편적으로 사용되기 시작한다. 근자에는 모든 유형의 조직이 지속가능발전에 기여할 책임이 있다는 인식하에 민간 기업뿐 아니라 국제기구, 정부, 공공기관, NGO, 학교 등 다양한 조직이 사회적 책임 혹은 사회공헌활동에 동참하고 있다.

이런 맥락에서 보자면 대학의 사회공헌은 어떻게 보아야 할 것인가? 우리는 몇몇 기업이 성공적으로 변화하고 있듯이 대학들도 ‘전통적인 운영방안’을 환골탈태 혹은 혁신한다는 면에서 사회공헌을 바라보길 제안한다. 국립대학을 포함한 대부분의 공공기관은 기본적으로 시장실패 국면에서의 정부개입이다. 따라서 대학, 특히 국립대학은 이미 사회적 가치를 추구하고 있다는 인식이 대학가에 팽배하다. 문제는 대학들이 전통적인 교육과 연구에만 매몰될 경우 전체적으로는 규범적 접근에만 머문 채 실증적 접근이 요구하는 실천성(practicability)을 무시하기 십상이란 사실이다. 기업들도 새로운 경영으로서 ‘사회책임경영’, ‘지속가능경영’을 실천하고자 애쓰는 지금, 전통적 방식의 교육과 연구 그 자체만으로도 공공성 추구의 과제가 완성된다고 강변한다

면 그것은 착각이다. 서울대학교의 경우를 봐도 그렇다. 법인화 이후 조직구성의 의미에 시장화(marketization)가 일부 녹아들고 있는 와중인데, 서울대학교의 교육과 연구가 자동적으로 공공성을 담보할 수 있으리란 자만은 자칫 위험해 보이기까지 한다. 서울대학교 조직 자체의 존재의의가 교육이나 연구 관련된 공적 수요부족의 보정 혹은 보충인 것은 사실일 것이다. 하지만 ‘이미 공공성 지향의 일을 해 오고 있고 앞으로도 해 오던 대로 하면 된다.’는 안일한 인식하에서는 자칫 혁신적 목표설정이 힘들어질 수 있을 것이다. 서울대학교 자체가 사회적 책임성을 부여받은 기관이기는 하지만, 법인화 이후 공적 책임성 실현보다는 수익추구 등 시장적 목표에 경도될 우려가 있는 것도 사실이다. 동시에 외부로부터 제기되는 주문과 기대를 보자면, 법인화 이후 기존과 달라진 방식의 공공성 추구를 실천하고 보여 줘야 할 필요성도 작지가 않다.

여기서 대학사회공헌의 의미가 ‘새로움의 핵심어’로 부각될 수 있다. 국공립 대학들은 물론 사립대학들도 이제는 보다 적극적 의미에서 사회적 가치 실현에 노력을 경주해야 한다. 대학운영의 비전에서부터 ‘사회적 책임’에 관한 규범을 재확인하고 각 분야에 이를 접목한다면 보다 진취적인 결과물로서 대학사회공헌이 가시화될 수 있을 것이다. 사회공헌을 교육이나 연구 등 전통적 역할의 상단에 위치시키고 각 분야의 일부라도 사회공헌과 ‘직접’ 연결한다면 지금까지 보지 못했던 방식으로 교육과 연구가 이뤄질 것이다. 그 과정에서 학생들이 바뀌고 지역사회가 혜택을 보게 될 것이다. 이 책에서 다룬 서울대학교 글로벌사회공헌단의 지난 7년의 경험은 그러한 희망과 기대의 실증적 근거들이다.

먼저, 1장에서는 대학사회공헌이 필요한 이유를 시대정신의 차원에서 조망하고 그에 관한 비전과 전략을 제안한다. 경제성장을 넘어 복지국가를 추구하는 이 시대의 리더십은 섬기는 리더십(servant leadership)이어야 하며, 이기적인 공부를 넘어 ‘배워서 남도 주는’ 자세가 필요하다. 서울대학교 글로벌사회공헌단은 서번트 리더십을 실천하며 배울 수 있는 사회공헌의 혁신 놀이터, ‘소셜랩’으로 자리매김하고 있는데, 그 과정에서 교육과 연구가 어떻게 사회공헌과 직결될 수 있는지에 관한 경험이 소개된다. 아름다운 목표를 향한 사회공헌이지만 활동과정에서는 오염된 세상의 풍파를 견뎌야 한다는 사실도 발견할 것이다. 하지만 결국 우리의 노력들은 마음속 앨범에 ‘공헌의 추억’으로 고이 간직되기에 대학의 공헌활동이란 역시 할 만한 가치가 충분하다.

2장에서는 서비스러닝(service-learning)을 이론적으로 조망하고 공헌교육을 어떻게 꾸릴 수 있는지에 관한 이야기가 이어진다. 4차 산업혁명 시대, 대학이 ‘서비스러닝’이라는 공헌형 교과목들을 통해 진정한 리더의 양성에 어떻게 기여할 수 있는지에 관한 우리의 경험이 소개된다. 캡스톤 공헌교육 등의 선진국 경험들이 서울대형 공헌교육 모델 형성에 많은 도움을 주기도 했는데 그 면면이 소개된다. 서울대학교가 추구하는 대외 교육봉사는 도움의 선순환을 지향한다. ‘내리사랑 멘토링’이 그러한 사업의 대표적 예로서 소개된다.

3장에서는 요즘 핫한 열쇠말인 사회적경제와 지역재생을 다룬다. 개도국에 대한 도움의 과정에서 글로벌 스탠다드의 이름으로 벌어지는 오류가 소개되고 왜 지역맞춤형 사회공헌의 관점이 중요한지 그 이유가 밝혀진다. 이 과정에서 사회적경제의 민주성과 공헌결과의 지

속가능성이 중요하단 이야기는 3장의 중심적 메시지라 할 수 있다. 농  
활에서 소셜임팩트형 지역 활동부터 대학 주변 지역 활동이나 멘토링  
기반의 내 고장 살리기까지 글로벌사회공헌단의 경험담 부분에서는  
'실패해도 괜찮은 사회공헌의 실험실'이 추구하는 혁신적 사회공헌의  
사례들을 다룬다.

서울대형 공헌활동은 기본적으로 지식에 기반하여 수혜지역에서  
도 원활하게 만들어지고 유지될 수 있는 적정기술 구현을 지향한다.  
4장에서는 이러한 활동의 배경과 경험이 흥미진진하게 다뤄진다. 네  
팔 대지진 복구 등 서울대학교 글로벌사회공헌단이 해외 각지에서 수  
행한 대학 해외공헌활동의 사례들이 소개되고, 그러한 경험을 토대로  
도출된 운영원칙과 한국형 적정기술 모색의 방향성이 제안된다.

지식기반 해외공헌활동의 또 다른 분야는 취약지역 주민을 위한  
맞춤형 보건의료 서비스이다. 5장은 보건의료봉사의 원칙 및 목표와  
관련된 이론적 논의에서 출발, 개도국 의료봉사의 경험과 교훈이 다뤄  
진다. 빈국과 부국의 어린이 충치, 수천 년 앓았던 치아불소증 치료와  
관련된 최소 치료와 의료분야 적정기술의 경험과 방향성은 보건의료  
분야 공헌사업을 꿈꾸는 사람들에게 하나의 생생한 간접경험이 될 것  
이다.

어제보다 나은 내일의 대학사회공헌을 위해서는 근거에 기반한  
냉정한 평가와 촘촘한 환류가 중요하다. 이론적으로는 늘 쉽게 이야기  
되지만 실제 사업을 하는 주체가 스스로 평가를 자임한다는 것은 용  
기가 있어야 하는 일이다. 공헌사업의 평가자는 더 멋진 공헌활동을  
위해 악역을 맡는 악마의 변호인이라는 각오 아래, 보다 나은 사업과  
그를 통한 서울대학교 학생들의 성장이 이뤄질 수 있도록 걱정하고

시작한 일이 평가 사업이다. 이 이야기를 담은 ‘평가와 환류에 관한 서울대학교의 도전’이 6장에서 다뤄진다. 평가의 대상이 무엇이어서 하는지, 보람인지 가치인지 등에 관한 논의에 이어 기존 공헌사업의 효과성에 관한 실제 결과들이 제시된다. 공헌사업에 관한 평가 자체도 평가의 대상이자 개선의 여지가 있을 터, 평가에 관한 성찰과 과제 제시로 6장이 마무리된다.

7장에서는 복지국가의 이름으로 새로운 상황이 펼쳐지는 지금, 서울대학교와 서울대학교의 사회공헌이 어디로 가야 할지에 관한 방향 제시가 이뤄진다. 전 국민 인식조사를 통해 확인된 것으로 서울대학교를 바라보는 긍정과 부정의 엇갈린 시선에 관한 직면으로 시작, 한국형 복지자본주의의 발전 속에서 대학의 역할은 어찌해야 하는지에 관한 비전과 미션의 제안이 7장의 핵심 내용이다. 혁신적 전문성과 지속적 협력성을 실천의 모토로 사회적 책임성을 실현해 내는 대학사회공헌의 새로운 모습을 기대하며 우리의 이야기는 미완의 마침표를 찍는다.

2020년 1월

류은이 안상훈

## 차례

발간사	4
서문	6

## 제1장 대학사회공헌의 비전과 전략 그리고 경험 안상훈

복지국가 시대엔 서번트 리더십	19
배워서 남도 주자	23
사회공헌의 혁신 놀이터, ‘소셜랩’	26
이러려고 공헌하나	31
공헌의 추억	35

## 제2장 서비스러닝과 공헌교육 유조안

4차 산업혁명 시대, 대학의 공헌교육	43
‘서비스러닝’이라는 공헌형 교과목들	45
착한 일을 넘어선 서번트 리더의 양성	48
해외 공헌교육과 세계시민의 양성	51
캡스톤 공헌교육과 선진국의 경험	54
도움의 선순환과 내리사랑 멘토링	56

## 제3장 사회적경제와 지역재생 구양미·이유미

글로벌 스탠다드의 오류와 지역맞춤형 사회공헌	61
사회적경제의 민주성과 공헌결과의 지속가능성	64
방방곡곡 구축구석: 농활에서 소셜임팩트형 지역 활동까지	66
멘토링 기반의 내 고장 살리기	69
실패해도 괜찮은 사회공헌의 실험실	71
등잔 밑이 어둡지 않도록, 서울대학교 주변부터	75

**제4장**    **적정기술과 지식기반의 사회공헌**    **민기복·안성훈**

서울대학교의 빛투	81
지식기반의 사회공헌활동	83
지식기반 해외사회공헌과 그 현황	85
대학 해외공헌활동의 운영 원칙	89
네팔 대지진 복구, 지식기반 공헌활동의 일례	92
한국형 적정기술의 모색	95

**제5장**    **취약지역 주민을 위한  
맞춤형 보건의료**    **한동헌·오범조**

보건의료봉사의 원칙과 목표	101
개도국 의료봉사의 경험과 교훈	109
빈국과 부국의 어린이 충치	112
최소 치료와 의료분야 적정기술	117
수천 년 앞았던 치아불소증 치료, 적정기술의 쾌거	121

**제6장**    **서울대형 사회공헌사업의  
평가와 미래전략**    **이지현**

공헌사업의 평가와 악마의 변호인	127
평가의 대상, 보람이나 가치냐	131
기존 공헌사업의 효과성	135
대학사회공헌 평가의 내일을 위하여	139

**제7장**    **복지국가 시대,  
서울대학교의 새로운 역할**    **김수완·안상훈**

서울대학교를 바라보는 엇갈린 시선	145
한국 복지국가가 직면해야 할 미래	148
이제 대학의 역할은	150
사회적 책임성의 실현	154
혁신적 전문성	157
지속적 협력성	160

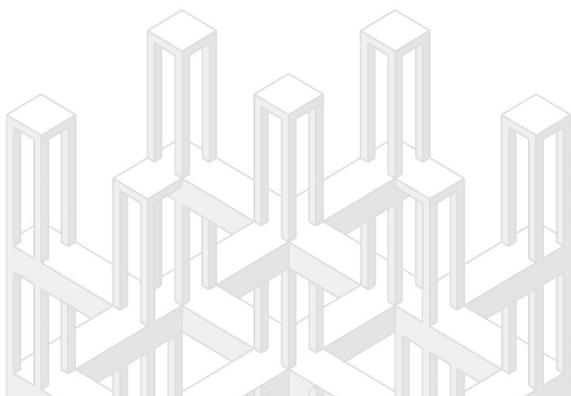


## 제1장

---

# 대학사회공헌의 비전과 전략 그리고 경험

안상훈







## 복지국가 시대엔 서번트 리더십

대학은 교육기관 중 가장 높은 위치를 점한다. 사람들이 대학의 가장 중요한 역할로서 당연하다는 듯이 ‘리더 양성’을 꼽게 되는 이유이다. 그런데, 바람직한 인재상 혹은 리더의 모습에 관한 사회적 기대는 시대에 따라 변한다. 시대상에 걸맞은 리더십 교육을 구현해 내는 일이 대학의 사회적 책임성 확보를 위해 매우 중요해지는 까닭이다.

학자들의 연구에 의하면 국가는 대략 네 단계의 발전을 경험한다고 한다.<sup>3</sup> 첫 번째 단계는 외세와 겨뤘던 국가의 경계를 확보하는 단계이다. 두 번째 단계에서는 먹거리를 확보하기 위해 산업화를 진전시키게 된다. 세 번째는 정치적 민주주의를 이루는 단계이다. 정치적 민주화는 마지막 단계로의 발전을 파생하는데, 국민들의 기본적 삶을 보장하는 복지국가로의 진전이 그것이다. 흥미로운 사실은 이러한 발전의 동력이 국민들의 무한한 욕구상승에서 비롯된다는 점이다.<sup>4</sup> 뛰다 보면 걷고 싶어지고, 걷다 보면 서 있고 싶어지며, 서서 있다 보면 또 앉고 싶어지는 그런 종류의 욕구상승은 인지상정의 하나이다.

우리의 경우에도 정확하게 이러한 네 단계를 거쳐 국가발전을 이

뒤 왔고 지금도 또 하나의 성숙을 경험 중이다.<sup>5</sup> 일제로부터의 해방 이후 대한민국이 수립되고 북한과의 전쟁을 통해 지금의 국경선이 형성된 1950년대까지가 우리가 겪은 첫 번째의 국가발전 단계이다. 첫 번째 단계에서의 국민들은 외세로부터 자신들의 목숨만 지켜 준다면 독재적인 리더십도 쉽게 용인한다. 일단은 살고 불 일인 이때, 전쟁수행이나 국가안보에 '유능'하기만 하다면 독재는 문제가 아니다. 하지만 시간이 흘러 평화가 찾아오면 이 또한 바뀐다. 종전이건 휴전이건 이뤄진 후에는 적과의 전쟁이나 그로 인한 생존문제가 더는 절실하지 않게 된다. 이제 국민들은 리더에게 또 다른 요구를 하게 된다. 다름 아닌, 잘 먹고 잘 살게 해 달라는 또 다른 욕구의 발현이다. 여기에 부응하지 못한 '무능한' 독재적 리더십은 4·19 민주혁명에 의해 결국 무너지고 말았다. 첫 단계의 리더십에서 문제가 되었던 것은 결국 독재 그 자체가 아니라 국가의 부를 창출하는 능력의 부족이었다. 이후 집권한 이른바 군부 권위주의가 산업화와 고도성장이라는 능력 발휘를 통해 1980년대 후반까지 계속될 수 있었던 것을 보면 쉽게 알 수 있는 사실이다.

이제, 먹고사는 문제가 어느 정도 해결되자 국민들 사이에는 또 다른 욕구가 싹트기 시작한다. 외국여행 자유화 이후 눈으로 보게 된 소위 선진국들의 정치는 우리와 다르다는 걸 각성하면서 벌어지는 일이다. 독재가 아닌 민주주의가 활성화되어 있고 대통령이나 총리도 직접 뽑는 게 선진국의 모습이란 것을 직접 확인한 이후에는 먹고사는 문제 이상의 것을 국민들이 바라게 된다. 1987년의 민주화를 기점으로 대한민국도 바야흐로 국가발전의 세 번째 단계인 민주국가로 발전하게 된다. '보통사람', '문민' 등의 단어가 당시 정부의 슬로건이었다. 우

리 사회가 요구하게 된 새로운 리더상은 수월성이나 능력만으로는 부족했고 민주적인 ‘소통의 리더십’으로 진화해야만 했다.

민주적인 리더십의 종착역은 결국 구성원들을 위한 복지의 구현으로 이어진다. 이는 민주(民主), 즉 국민이 주인이 되는 시대의 필연이다. 1인 1표제의 민주정치에서 소수가 사회발전의 과실을 독식하는 일은 불가능하다. 경제발전에 재벌이나 소수 엘리트가 이바지한 바가 아무리 크다고 해도 승자독식의 정글 같은 자본의 법칙이 민주주의의 이름으로 일대 수정이 이루어지기 시작한다. 이는 선택의 문제가 아니며, 민주정치에 의해서 복지국가로의 진화가 실현되어 가는 국가발전의 일반적인 시나리오이다. 복지국가 단계에서의 리더십은 능력에 따른 분배를 넘어 필요에 따른 재분배까지를 필수적으로 담아야 한다.<sup>6</sup> 부하들을 ‘지도(指導)하는’ 리더십에서 약자들을 ‘섬기는’ 리더십(servant leadership)으로의 진화가 이 시대 리더십의 요체가 되는 것이다.

다시 대학으로 돌아오면, 우리의 경우 국립대는 물론이고 사립대까지 국민세금이 들어가지 않는 경우가 없다. 대한민국의 대학교육이란 본인들이 낸 돈만으로 굴러가지 않는다. 사회적 약자를 포함한 전 국민이 부담해서 리더를 위한 대학교육이 이뤄지는 상황이라면, 그렇게 길러진 리더는 무엇을 어찌해야 할까? 자기가 잘나서 번 돈이니 혼자만 호의호식해도 되는 걸까? 본인의 노력 없이는 오르지 못했을 자리이니 아랫사람이라고 마음껏 부러도 되는 걸까? 세간에 ‘적폐 청산’이 한창이다.<sup>7</sup> 과거에는 용인되던 행위들이 이제는 ‘갑질’의 이름으로 더 이상 용서받지 못한다. 바야흐로 한국의 국가발전단계가 나눔과 겸양이 미덕인 복지국가로 변모 중인 것이다. 이때, 대학교육이 가야 할 길은 분명하다. 교육개혁의 핵심은 명령하는 리더십에서 섬기는 리더

십으로의 환골탈태이다. 수월성을 넘어서서 수월성과 공헌성의 양 날개로 날 수 있어야 한다. 그래야 이 시대가 요구하는 리더를 길러 내는 체면이 선다. 공부 잘하고 똑똑해서 1만 명을 먹여 살릴 인재라 치자. 나눔과 겸양을 모르면 리더로 인정받기 힘든 게 지금의 현실이다. 공부도 잘하고 나눔 줄도 아는 인재야말로 복지국가 시대 대학이 길러 내야 할 바람직한 인재상이다.

섬기는 리더십은 어느 한순간 이론적으로 가르친다고 습득되는 게 아니다. 지식탐구의 목적 자체를 권력추구나 입신양명이 아닌 사회공헌에 두고 살 때, 자연스레 우러나는 것이 섬기는 리더십이다. 공동체의 정의로운 발전을 지향하는 사회공헌형 리더를 양성하려면 대학 교육의 전반에 관한 대대적인 개혁이 필요해 보인다. 4차 산업혁명 시대를 맞아 창의성을 촉진하는 교육으로의 전환도 필요하지만, 이미 복지국가의 시대임을 생각한다면 공부의 목적을 나눔에 두는 ‘섬기는 리더 양성’에 관한 커리큘럼의 일대 개혁도 이제는 더 미룰 수 없는 대학가(街)의 숙제일 것이다.<sup>8</sup>

국내외 취약지역에서의 사회봉사를 통해 사회공헌에의 자세를 가다듬는 사회봉사 교과목, 이론적 지식추구를 넘어 지역사회 약자를 위한 프로그램이나 제품을 개발하는 서비스러닝(service-learning)으로서의 사회공헌형 전공 교과목, 애써 익힌 지식과 경험을 소외계층 후배들과 나누는 내리사랑 멘토링, 적정기술이나 사회적경제에 관한 지식기반의(knowledge-based) 지역개발 프로젝트, 사회공헌에 관한 아이디어를 진흥하는 각종 경진대회. 지난 7년간 서울대학교 글로벌사회공헌단이 기획하고 실천에 옮긴 다양한 사업은 사회공헌의 일상적 경험을 통해 섬기는 리더를 양성하려는 새로운 노력의 일환이다.

## 배워서 남도 주자

복지국가라는 나눔의 시대, 이제 ‘배워서 남 주냐?’는 말은 이기적이고 구시대적인 말이 되었다. 배워서 남도 좀 줘야 하는 시대가 된 것이다. 대학은 선도적인 연구와 교육의 요람이다. 한 나라를 먹여 살릴 ‘백 년 먹거리 산업’이 시작되는 곳이면서, 한 사회의 문화와 제도를 업그레이드시킬 사상과 정책이 탄생하고 전수되는 곳이 바로 대학이다.

대학의 연구와 교육의 방향을 어떻게 설정하느냐에 따라 그 결과는 엄청나게 달라진다. 특허를 따서 대학을 터뜨리는 것에만 방점을 찍느냐, 사회의 낮은 곳에 빛을 비추는 데도 관심을 갖느냐에 따라 그 사회적 결과는 엄청나게 달라진다. 국공립대학뿐 아니라 모든 대학에 국민의 세금이 들어간다. 이제 대학도 수월성 추구만으로는 박수받지 못한다. 대학이라는 존재가 수월성과 공헌성의 양 날개로 날아야 할 근본적인 이유이다. 자기만 잘사는 것이 아니라 다 함께 잘사는 나라에 실질적으로 복무하는 것, 복지국가 시대 대학의 역할이어야 한다.

나눔과 섬김의 리더십을 창출한다고 모두가 테레사 수녀나 이태석 신부가 될 수는 없는 일이다. 거시적 견지에서 복지국가가 자본주의의 수정이라면, 서번트 리더십의 출발은 자기 공간 채우기에서 시작되어도 좋다. 사회주의와 자본주의의 대결에서 사회주의가 패퇴한 까닭은 무조건적인 선공후사(先公後私)를 내세운 끝에 개인의 욕망이라는 성장의 엔진을 꺼 버린 데서 찾을 수 있다. 성인이 아닌 다음에야 아무리 열심히 해도 돌아오는 것이 똑같다면 동기부여가 될 턱이 없다. 나누기 위해서는 뭔가 있어야 하는 것이고, 그러기 위해서라도 필요한 것이 자기 공간부터 열심히 채우는 일이다.

자신의 성장과 발전을 위해 열심히 공부해서 얻은 결과물을 독식하려는 욕망, 자기 공간만 끊임없이 더 채워야겠다는 무한대의 이기심을 제어하지 못할 때 문제는 발생한다. 사회가 변해서 나눔과 겸양이 필요한 복지국가의 시대가 열린 걸 모르고 ‘나 혼자만 잘살면 된다.’는 이기심으로 똥똥 뭉친 인재를 누가 이 시대의 리더로 봐주겠는가? 어느 정도 넉넉하게 채워진 공간은 그 문을 열어 자기보다 못한 사람들에게 나눠 주기 시작해야 리더로 대접받는 세상이다.

그러면 대학의 사회공헌은 어때야 할까? 공간 채우는 얘기를 하다 보니 사회공헌이란 게 마치 돈을 나눠 주는 것쯤으로 치부될 우려가 생긴다. 서울대학교처럼 예산 규모가 상당히 큰 경우, 부자대학이라 오해받기도 한다. 하지만 자세히 들여다보면, 기본적인 연구와 교육에 쓰기에도 늘 모자란 게 대학들의 예산이다. 기업 사회공헌과 다를 수밖에 없는 대학사회공헌의 한계가 예산제약이 매우 크다는 부분이다. 하지만 대학이란 곳이 뭐 하는 곳인지 가만히 들여다보면 기업이나 정부가 흉내 내기 힘든 배타적인 역량이 존재한다. 바로 지식(knowledge)이다. 서울대학교 같은 종합대학의 경우, 상상할 수 있는 모든 분야의 연구와 교육이 이뤄진다. 지식의 생산과 축적의 규모로 보자면 어떤 재벌도 감히 넘볼 수 없는 곳이 대학이다.

대학의 사회공헌은 그래서 반드시 지식기반(knowledge-based)으로 이뤄져야 한다. 가진 자산이 지식뿐이기 때문이다. 지식의 전달자, 담지자(擔智者)는 사람이다. 대학의 교수와 학생이 그들이다. 하루가 멀다 하고 이뤄지는 지식의 축적을 개인적인 영달이나 부(富)를 위한 것만으로 치부한다면 얼마나 이기적인가? 국가적 성장이나 발전의 과실이 사회의 밑바닥까지 전해질 방안을 모색하는 일을 방기하고 이뤄지

는 지식활동은 또 얼마나 배제적인가? 대학 내 학문 활동의 기본 목적을 사회공헌에 두는 순간, 이후에 이뤄지는 교육과 연구의 결과물은 그 자체로 사회공헌이 될 수 있다.

전통적인 방식으로 이루어지던 전공 교과목에 관한 공헌단의 개편 시도가 대표적인 사례이다. 수업목적을 ‘사회공헌 실천’으로 설정하자, 바로 직전 해의 수업과는 판이한 소위 ‘착한 수업’의 전형이 탄생한 것이다. 기존에 배운 것들을 토대로 실제 제품을 만드는 공과대학 수업이 있다. 사회공헌형 전공과목으로 바꾸자마자 학생들이 만들어 내는 제품의 모습이 달라진다. 작년에는 특허 내서 대기업에 팔아 대박 터뜨릴 아이템에만 매달리던 학생들이 올해는 장애인이나 노인들을 위한 기술제품을 디자인하고 시제품을 만들어 내면서 사회문제 해결을 염원한다. 꿈이 뭐냐고 물으면 돈 많이 버는 거라고 서슴없이 답하던 친구들이 이제는 내가 만든 제품이 사회적 약자들에게 도움이 되었으면 한다고 답하기 시작한다. 수업의 목적을 사회공헌에 두자마자 벌어지는 기적 같은 변화가 아닐 수 없다.

음악대학 학생들이 장애인들과 함께 연주와 공연을 기획하는 모습, 미술대학 학생들이 독거노인들을 위한 장신구를 디자인하는 모습, 국회의원이거나 UN대사를 꿈꾸며 엘리트 정치외교만 생각하던 학생들이 동네 안의 시민 정치를 발로 뛰며 탐구하고 책까지 써내는 수업, 연금이나 보건 분야의 고위공직자를 꿈꾸던 사회보장론 수강생들이 조선행구조조정 재난지역에 들어가 실직 가구 자녀들과 지역의 새로운 먹거리 산업을 설계하고 세밀한 정책의 밑그림을 그려 내는 장면, 소외그룹에 대한 보건의료 프로그램을 구상하면서 돈벌이 수단으로서의 의사나 치과의사가 아닌 히포크라테스의 초심으로 돌아가게 하는 의

대와 치대의 몇몇 수업. 대학이 가진 혁신적 지식과 그에 기반을 둔 전문성을 사회혁신으로 환원하게 해 주는 복지국가형(型) 사회공헌 교과목들의 면면이다.

나눔에 관한 사회적 가치를 창출하는 혁신적 기획을 강의의 목표로 해서 수업을 개편하자마자 ‘배워서 남도 주자’는 인식전환의 선순환 구조가 순식간에 확립된다. 이렇게 키워진 학생들이 사회경제적 변화를 끌어내는 전문가 집단으로 성장할 것은 불 보듯 뻔한 일이다. 열심히 공부해서 채운 자기 공간을 필요한 곳에 열어 줄 줄도 아는 ‘배워서 남도 주는’ 서번트 리더의 탄생. 이들에 의한 한국형 복지국가로의 진화가 기대되는 순간이다.

## 사회공헌의 혁신 놀이터, ‘소셜랩’

대학의 역사는 중국 주나라의 국학기관, 그리스 철학자 플라톤이 세운 아카데미아 등에서 그 기원을 찾을 수 있지만 지금 우리가 생각하는 그런 대학의 효시는 1156년 설립된 이탈리아 볼로냐 대학교이다. 이후 대학은 해당 사회 ‘지식의 전당’으로서 역할을 해 왔으며 근대를 거쳐 현대로 오면서는 ‘공익적 리더’ 혹은 사회에 기여하는 교양인의 양성을 으뜸가는 목표로 삼게 된다. 지식의 탐구와 축적을 넘어 사회적 책임성과 실천에 관한 내부적 각성이 더해진 것이 대학의 역사 속에서 두드러지는 발전의 방향성인 것이다. 이제 대학의 사명으로서 지식의 ‘수월성’은 기본인 것이고 사회적 기여에 관한 ‘공헌성’ 없이는 제대로 된 대학이라 볼 수 없는 시대가 된 것이다. 공헌성에 더해 수월성을 겸

비한 두 날개로 날아야 하는 것이 현대 대학의 의무인 것이다.

대개 사회공헌은 자기가 가진 것 중 여유분을 나누는 일이라 할 수 있다. 자기가 모자라면서도 나눌 수 있는 경우는 성인군자뿐이다. 대부분의 사람이나 조직은 그러기가 힘들다. 제 살 깎기 식의 공헌은 지속가능하지가 않다. 한편, 서울대학교를 비롯한 주요대학들이 한 해에 다루는 총예산의 규모는 실로 엄청난 수준이라 얼핏 보면 상당히 여유로워 보인다. 큰 기업들이 풍부한 자금력으로 대규모 사회공헌을 할 수 있는 것처럼 큰 대학들도 그럴 것이라 생각하기 쉽다. 하지만 대학들의 경우에는 예산규모가 크더라도 교육과 연구의 기본적 책무를 다하는 것만으로도 늘 돈이 부족하다. 예산규모가 큰 대학들은 구성원의 수도 많아 여기저기 돈 들어가는 곳이 많기 때문이다.

그렇다면 대학은 무엇으로 공헌할 것인가? 이윤을 남겨서 돈을 버는 기업과 달리 주어진 예산으로 운영되는 대학이 할 수 있는 사회공헌의 모습은 다를 수밖에 없다. 돈은 늘 부족해도 지식은 넘쳐나는 곳이 대학이다. 대학에 넘쳐나는 것이 지식이라면, 대학의 사회공헌은 돈이 아니라 지식기반(knowledge-based)의 혁신적 전문성을 나누는 일이어야 한다. 최고 지식의 전당에 무엇보다 풍부한 자원은 돈이 아닌 지식이기 때문이다. 여유 자원인 지식을 활용해서 우리 사회 낮은 곳에 임하는 일, 대학사회공헌의 기본적 방향성이다.

그렇다면 대학이 가진 지식을 활용해서 사회공헌을 하려면 뭘 어떻게 해야 할까? 사실 많은 대학이 지식을 쌓기만 할 뿐 활용하는 데는 상당히 약하다. 대학교수들이 무슨 얘기를 할 때 ‘그건 교과서적인 얘기’라고 면박당하기 일쑤인 이유이다. 물론 꼭 그런 것은 아니다. 지식을 잘 활용해서 창의적인 적용을 실천하는 사례도 많다. 그중 하나

인 MIT의 미디어 랩(Media Lab)을 보자. 미디어 랩에서는 주로 과학과 미디어 아트의 융합연구를 수행하는데 지식의 단순축적을 넘어 새로운 것의 실현을 지향한다. 예컨대, '미래의 오페라'를 연구하는 미디어 랩 그룹의 경우 예술의 영역에서 로봇공학과 같은 분야의 기술을 어떻게 활용할 것인지에 관심을 둔다. 그 결과물은 실제 무대에서 공연되는 오페라이다. 융합연구에 기반을 둔 창조적인 기획을 실제 공연으로까지 연결하는, 이른바 지식의 융합과 창조적 활용이 돋보이는 사례이다. 비슷한 맥락에서 대학이 가진 다방면의 지식을 융합적으로 활용, 사회공헌 실천으로 연결하는 곳이 있다. 바로 서울대학교 글로벌 사회공헌단이다.

서울대학교 글로벌사회공헌단은 '사회적 실험실(social lab)'을 모토로 한다. 종합대학이 가진 다양한 분야의 지식을 씨줄과 날줄로 엮어서 세상에 없던 창조적인 사회공헌의 모델을 만드는 곳이다. 서울대학교의 소셜랩에서는 이과 쪽의 적정기술과 문과 쪽의 사회적경제를 중심으로 사회공헌 대상 지역별로 특화된 맞춤형의 사업들을 만들어 낸다.

대부분의 공헌수혜지역은 다룰 기술이나 만들 돈이 없는 경우가 많아 첨단기술을 쥐 봐야 무용지물인 경우가 허다하다. 공헌수혜지역에서 자체적으로 재생산 가능한 기술을 따로 연구해야 하는 이유들이다. 선진국에서는 시대에 뒤떨어진 것이라 여겨지는 기술이라도 개도국의 수혜지역들에서는 요긴하게 쓰일 수 있는 기술이 바로 적정기술(appropriate technology)이다. 아프리카 개발도상국들에서는 꼭 필요한 백신을 쥐도 냉동운반 차량이 부족해서 지역 곳곳으로 옮기는 도중에 태반이 못 쓰게 되어 버린다. 의과대학이 만든 백신을 무상으로 준다

고 해도 막상 환자에게는 전달이 제대로 안 되는 황당한 일이 벌어지는 것이다. 여기에 공과대학의 적정기술이 가미되면 문제가 쉽게 해결된다. 3D 프린터까지 갖춘 공헌단의 '착한 공방'에서 공대생들이 만들어 낸 자전거용 백신 냉장고를 활용하면 백신들이 온전한 상태로 아프리카 방방곡곡으로 전달될 수 있다.

한편, 아무리 저렴한 적정기술이라도 물자가 부족한 곳에 지원하게 되면 거기서는 돈벌이 수단이 되는 경우가 많다. 무상 지원된 적정기술 덕분에 없던 돈이 생기면 지역민들 사이에 분란이 싹트는 경우도 또한 다반사이다. 부잣집 형제간에 재산 싸움 나는 게 인지상정이어서일까? 그래서 필요한 것이 공헌수혜지역의 공동체가 깨지지 않게끔 하거나 발전적인 공동체형성을 도와주는 것까지 고민하는 사회적경제 방식의 공헌 프로그램이다. 사회적 협동조합을 만들거나 사회적 기업을 통해 이익을 공유토록 처음부터 도와주고 이를 지원의 조건으로 삼게 되면 적정기술의 혜택이 해당 지역 취약그룹에까지 귀착됨과 동시에 공동체 전체가 그 기술의 지속가능한 유지에 힘을 모으는 일이 가능해진다. 의과대학이 생산한 백신을 공과대학의 백신 냉장 자전거가 실어 나르고 사회대의 사회적경제 프로그램으로 백신이나 백신 냉장고의 분배와 유지를 공동체가 공동관리 하게끔 설계하는 융합형의 지식기반 공헌 프로그램, 서울대학교 글로벌사회공헌단이 지향하는 소셜랩의 성공방정식이다.

우리의 경험을 보면, 이러한 혁신적 공헌프로그램의 개발에는 교수에 의한 톱다운(top-down)식 강의보다는 학생 중심의 보텀업(bottom-up)식 자유토론이 훨씬 더 효과적이다. 프로그램 개발에 참여한 모든 구성원의 집단 지성을 놀이의 형태로 모아 내려면 보텀업 방식이 필

요하다. 그리고 이런 방식으로 아이디어를 모아 낼 때 산출물의 질이 높아진단 것이 우리의 경험이다. 이렇게 보면, 소셜랩에서 수행되는 공헌활동이란 것이 지나치게 진중할 필요는 없다.

서울대학교 사회공헌활동을 돌이켜 보면, 공헌활동에 쉽게 참여하는 사람들이 있고 잘 참여하지 못하는 사람들이 있는데 아쉽게도 아직은 후자의 경우가 다수이다. 공헌활동에 뛰어들지 못하는 사람들의 가장 큰 특징을 보면, 공헌이란 것을 대단히 엄숙한 것으로 여긴 나머지 본인 같은 평범한 사람은 할 수 없는 일이라고 포기하는 모습을 보인다. 하지만 공헌은 성인군자만 하는 일이 아니다. 자기만족이나 스스로의 행복감 고양을 위한 자기애적 동기에서 공헌활동에 참여해도 괜찮다. 공간에서 인심 내려면 자기 공간부터 채워야 하는 법, 비행기 타면 늘 경험하게 되는 이륙 전 안전 안내를 떠올려 보라. 비상시에 산소마스크가 제공되면 자기 것 먼저 쓰고 주변의 약자들을 도우라고 하지 않던가? 남는 시간이라도 좋고 큰 노력이 아니라도 좋다. 이제 조금은 편한 마음으로 공헌을 갖고 놀자. 서울대학교의 소셜랩이 공헌 혁신을 위한 놀이터를 자임하는 까닭들이다. 문과는 문과대로 이과는 이과대로 각자의 지식과 전문성을 바탕으로 어떻게 하면 사회에 공헌할 것인지 딱 자기가 할 수 있는 만큼만 편한 마음으로 아이디어를 내고 하나하나 실현해 가는 놀이터가 우리의 소셜랩이다.

학제 간 융합을 넘어 통섭이 강조되는 지금, 사회공헌을 매개로 종합대학이 가진 단위별 지식 역량을 모으는 허브기관으로서의 ‘공헌 놀이터’ 제공이 공헌단의 모토이다. 문제는 허브기관이 성공하기가 쉽지 않단 사실이다. 전교 차원의 활동보다는 단과대학이나 학과별 활동에 익숙한 것이 우리 대학의 현주소이다. 가벼운 마음으로 공헌을 갖

고 놀 수 있도록 착한 지식의 놀이터로 자리매김해야만 구성원들의 참여도를 높일 수 있단 것도 지난 7년간의 경험에서 얻게 된 공헌단의 생존전략이다.

## 이러려고 공헌하나

면밀한 기획, 사후평가와 지속적인 관리가 없는 공헌활동은 안 하느니만 못한 결과로 이어지는 경우가 종종 있다. 공헌의 사회적 결과에 관한 진지한 고민과 반성이 필요한 이유이다. 공헌활동을 하러 개도국을 돌다 보면 ‘이러려고 공헌하나?’ 싶은 좌절의 순간이 한두 번이 아니다. 아직 선진화되지 못한 나라들의 한계러니 넘어가곤 하지만, 공헌 활동 와중에 겪게 되는 부조리한 사례들은 셀 수가 없을 정도이다.

아직 시스템이 제대로 갖춰지지 못한 나라들의 경우에 선진국의 공헌에 따른 각종 지원이 취약계층의 혜택으로 연결되기는커녕 부정 부패의 온상으로 변질되기도 한다. 한번은 어느 지역의 촌장이 짓다만 초등학교를 마저 지어 줄 수 없느냐고 물어 온 적이 있다. 이름만 대면 알 만한 곳에서 개발협력의 일환으로 지어 준 학교라는데 아직 미완성이라고 했다. 그 나라 물가를 보자면 얼마 안 되는 건축비면 다 지을 수 있을 터인데 어찌된 영문인지 어리둥절할 수밖에 없었다. 직접 가서 본 학교의 모습은 가관이였다. 겨우 앞면과 옆면만 지어 놓고 창문까지 달렸는데 실내장식은커녕 뒤쪽 벽과 지붕은 안 보이는 게 아닌가? 개발협력 자금 배분에만 매달리다가 학교가 제대로 완성되었는지는 확인하지 않아서 벌어진 일이라 짐작되는 일이다. 멀리서 앞면

과 비스듬한 옆면 사진만 찍어 보낸 것으로 상황중료를 선언한 탁상 행정의 결과일 터이다. 그 와중에 수혜국 정부의 누군가는 뒤로 돈 빼 돌려 축재했을 거란 상황은 불 보듯 뻔한 일이다. 헛웃음 나오는 일이지만 현장 활동가들을 만나 보면 이런 일이 다반사라고 한다.

다른 나라 활동지역에서 전해 들은 또 다른 황당 사례를 보자. 한 대형병원에서 초음파 기계를 바꾸면서 쓰던 중고 초음파 기계를 그 지역 병원에 기부한 적이 있다고 했다. 시차도 있고 대접도 받느라 기부차 방문한 대표단이 사진 찍는 걸 깜박했었다. 본원에 사진 하나쯤은 걸어 뒤편 할 텐데 싶어 다음날 부랴부랴 사진 찍으러 갔더니만, 이미 다른 곳으로 처분해 버리고 없더라는 블랙 코미디 같은 실화도 있다.

개도국 오지로 의료봉사를 가게 되면 대부분 나라에서 단기면허를 받아야만 우리 쪽 의사들이 의료행위를 할 수 있는 경우가 대부분이다. 한국에서 미리 상대측 공식 루트를 통해 면허 발급을 약속받고 떠난 의료봉사단이 산 넘고 물 건너 봉사 사이트에 도착하고 나면 현지 관료가 의료면허를 못 주겠다 버티는 경우가 종종 있다. 이유를 물으면 모르쇠로 일관, 연줄을 동원해서 현지 한국대사관에 SOS를 쳐도 그 나라 중앙정부를 통해서도 현지 관료는 묵묵부답이다. 혹시나 해서 일행 중 한 명이 '얼마면 되겠냐?'고 넌지시 묻자 돈 모양을 암시하면서 손가락 몇 개를 펴더라는 거짓말 같은 경험담도 있다.

공헌의 이름으로 전달하는 선의의 물적 지원이라도 그 지역 공동체의 생태계를 파괴하기도 하는 일이 가끔 있어 주의를 필요로 한다. 워낙 오지라 전기라곤 꿈도 못 꾸던 어떤 지역, 봉사단이 찾은 답은 태양광 패널을 설치해 주는 것이었다. 어디다 설치할지 이리 둘러보고 저리 둘러본 끝에 내린 결론은 촌장 집이었다. 워낙 빈곤한 동네라

서 태양광 패널의 무게를 버틸 정도의 견고한 지붕이 있는 곳도 그 집 밖에 없었다고 한다. 일주일 남짓 걸려 완벽하게 설치하고 동네 집들에 깔아 줄 전기선까지 남겨 주고 철수했다는데, 몇 년 뒤 근처 마을에 봉사하러 간 팀이 전해 왔다는 벼락같은 후일담은 기가 막힌 반전이였다. 마을의 권력자인 촌장이 태양광을 사유화했고 남겨 준 전기선을 주민들에게 돈 받고 판 것도 모자라 전기세까지 거둬서 제 배만 불리고 있었다는 이야기이다. 그 마을 사람들도 전기의 혜택을 보게는 되었으나 그 마을의 빈부격차는 더 벌어졌을 것이고 과거의 이웃 간 정은 식었을 게 틀림없다. 만약 마을 사람들이 평등하게 전기의 혜택을 누리도록 협동조합이나 관리위원회라도 만들게 해서 사용규약이라도 마련했다더라면 벌어지지 않았을 수도 있는 공헌활동의 슬픈 반전스토리 중 하나이다.

‘소외된 90%를 위한’ 적정기술일지라도 대상지역에 관한 이해 없이 진행되어 무용지물이 되어 버리거나 오히려 부정부패의 온상이 되는 등 새로운 악의 출발이 되어 버린다면 우리가 하는 공헌은 도대체 무슨 의미가 있을 것인가? 공헌활동을 둘러싸고 벌어지는 온갖 괴상 망측한 부조리를 넘어서려면 그러한 부조리가 작동할 여지를 차단하는 방식으로의 더욱 세련된 사회공헌 기획이 필요하다. 구더기 무서워 장 못 담근다고, 이러한 부조리가 싫다고 소외된 90%를 내버려 뒀선 안 되기 때문이다.

그 사회에서 자생적으로 지속해서 상품화가 가능한 방식으로 ‘적정기술’을 구현하고 공동체를 유지하거나 복원하는 방식으로 짜임새 있는 공헌 프로그램을 만드는 가장 좋은 방법은 현지 대학과의 협업이다. 인터넷이 발달한 세상이고 선발대가 미리 가서 현지답사를 할

수 있다손 치더라도 그 지역을 살살이 잘 이는 현지인과 공조를 취하는 것만큼 확실한 길은 있을 수 없다. 공헌수혜지역 측 대학과의 공동 연구와 공헌활동을 통해 지역 상황에 딱 맞는 제품을 구현하고 지역 사회를 견고하게 만든 우리의 경험이 이를 웅변한다. 건기 동안 풀이 말라 버리면 방목하는 소들이 굶어 죽는 일이 다반사였던 어떤 지역의 경우를 보자. 공헌단을 통해 서울대학교와 그 지역 대학의 교수와 학생들이 이 문제로 처음부터 힘을 합친다. 두 학교의 협업을 통해서 그 지역에서 싼 값에 얻을 수 있는 재료를 중심으로 소를 위한 영양블록을 개발하되, 그 ‘레시피’에 대한 특허권을 서울대학교가 보유한 상태에서 지역민들에게 공개한다. 적정기술에 특허를 내는 까닭은 그 지역 누군가가 제품 생산권을 독식하지 못하게 하는 일종의 방패막이다.

소를 가진 사람들이 그 지역에서는 그래도 좀 잘사는 축에 속한다는 현지 대학의 평가도 흘러들어선 안 된다. 이 사업을 통해 이득을 본 소 주인들이 그 동네 가난한 사람들에게 송아지를 분양하도록 하는 조건을 통해 자체적인 공헌의 선순환 기제를 구축하는 것도 잊지 말아야 한다. 공여국에서 수혜국으로 이전되는 공헌자산에 관한 ‘사회적경제’ 방식의 관리체계가 이래서 중요하다. 전수된 기술에 관한 유지보수비나 공익기금을 협동조합이나 사회적 기업 방식으로 축적하고, 수혜 마을 취약그룹에 추가적인 분배를 기획하며, 주변 지역에 대한 수혜 확산을 위한 기반을 마련하는 등의 부가적인 조치들이 기술이나 자산 이전에 더해 취해져야 할 필수적인 조치들이다. 무엇보다 중요한 것은 이 모든 과정에서 공헌 공여국으로부터의 일방적 혜택 부여가 아니라 수혜국 측도 대등한 공동사업자로서 현지에 적합한 기술구현과 사회적경제 구축에 함께 나서는 등 구체적인 자구노력을 중

심으로 하는 양자적 협업이다.

## 공헌의 추억

설립 이후 7년 동안, 서울대학교 글로벌사회공헌단은 대학사회공헌의 선도적 모델을 발굴·기획하고 실천함으로써 수월성과 공헌성을 겸비한 선한 인재의 양성에 이바지한다는 미션을 달성하기 위해 이리저리 참으로 분주하게도 뛰어왔다. 착한 사업을 수행하느라 나름대로 희생정신을 발휘하면서 남몰래 동분서주한 지난 7년, 돌이켜보면 평생 잊지 못할 공헌의 추억 노트는 ‘오늘도 작성 중’이다.

공헌단이 일군 한국형 대학사회공헌의 기본 모델은 크게 보아 교육, 실천, 진흥, 기금이라는 네 가지의 사업 분야로 대별이 가능하다. 아무래도 대학교도 학교다 보니 가장 먼저 떠오르는 것이 ‘교육’을 통한 공헌 정신의 확산이다. 서울대학교가 구축한 공헌 관련 교육사업은 교과목과 멘토링으로 구성된다. 교과목은 서울대학교 재학생들에게 제공되는 것으로서 서비스러닝(service-learning)의 개념을 바탕으로 크게 사회봉사 교과목과 공헌형 전공 교과목이 있다. 사회봉사 교과목은 봉사의 ABC를 개념적으로 이해하고 실제 봉사를 통해 맛보도록 하는 1학점짜리 수업 3단계로 진행된다. 담당 지도교수가 관리하되 주된 봉사는 수강생 스스로 실천에서 ‘고군분투하며 배우는’ 자기주도형 교과목이다.

대학의 사회공헌이 지식에서 출발해야 한다면 역시 가장 중요한 공헌교육의 장은 전공 수업이 아닐 수 없다. 그래서 시작한 프로그램

이 공헌형 전공 교과목 지원 사업이다. 기존에 개념과 이론 위주로 구성되던 여러 단과대학의 전공 교과목들로 하여금 공헌사업의 실천을 목표로 해서 리모델링되게끔 하는 것이 이 사업이 지향하는 바이다. 똑같은 과목, 똑같은 학술적 개념인데도 공헌 실천을 교과목 목표로 명확히 하자마자 그 실천과 적용의 내용이 확연히 달라진다. 예전에는 돈벌이 수단으로 지식을 해석하던 학생들이 이제는 공헌을 위한 준비물로 지식을 읽고 있다.

이제는 대학의 봉사 콘텐츠로 멘토링이 널리 이뤄지고 있지만, 서울대학교 공헌단의 내리사랑 멘토링은 결을 조금 달리한다. 멘토링의 대상인 멘티가 지역사회 취약계층 중고생들인 것은 다른 곳들의 멘토링과 유사하다. 멘토인 학부생들도 스스로 고학하는 취약계층인 경우가 많은데 이 경우 대학원생 멘토의 도움을 받을 권리를 부여받은 ‘자격 있는(eligible)’ 멘티로 대접받는다는 면에서 특색이 있다. 본인의 살림살이가 넉넉지 못함에도 중고생 멘티를 위해 자기 시간을 쓰는 것은 상 받을 만한 일이기 때문에 본인이 선배로부터 멘토링을 받거나 장학금을 받는 것은 적합한 보상이 된다. 중고생을 도와주고 본인도 대학원생에게 도움받는 멘토링의 선순환, 그래서 붙은 이름이 ‘내리사랑 멘토링’이다.

실천사업은 국내외 다양한 취약지역에서 지역 맞춤형 프로그램의 적용을 통해 이루어졌는데 7년 동안 진행한 프로그램의 수가 워낙 많다. 모두 열거하기가 힘들 정도라서 생각나는 대로 몇몇 사례만 기록하기로 하자.<sup>9</sup> 국내의 경우, 세월호 사건이 발생한 즉시 학교 셔틀버스를 나눠 타고 팽목항에 내려가 자원봉사에 참여했다. 이후 전국적으로 자원봉사자들이 밀려들기 시작한 즈음 서울대 팀은 안산에 남겨진

유가족을 돌보는 쪽으로 프로그램을 수정했다. 자본주의의 고도화에 따라 우리나라에서도 산업구조조정은 오늘도 진행 중이며 때로는 거제도처럼 재난지역으로 돌변한 경우가 발생한다. 고용재난지역 등으로 지정되면 정부의 지원이 주어지기는 하지만 많은 경우 실직자 본인에게만 해당된다. 이런 지역에 가 보면 가장 문제가 되는 것은 실직으로 인한 가정의 붕괴인데 그중에서도 자녀들의 피해가 심각하다. 공헌단 사업인 내리사랑 멘토링의 특별 프로그램으로 실직자 가정의 자녀들을 대상으로 현지 멘토링 프로그램을 진행하고 힘을 주는 일을 여기저기서 계속하고 있다.

서울대학교는 국내 여러 곳에 캠퍼스가 산재해 있는 이른바 멀티 캠퍼스 대학교이다. 그리고 많은 경우 캠퍼스 주변 지역에는 다양한 사회문제가 벌어지고 있으며 여러 종류의 취약계층이 삶을 이어 가고 있다. 경기도 태화산 학술림 부근의 성분도복지관에서는 장애인들과 함께 적정기술이 적용된 딸기 고설재배 시설을 짓고 시설 봉사를 함께 하는 등 오랜 시간 우정을 이어 오고 있다. 잇을 만하면 보내 주시는 뼈뼉뼈뼉 적은 장애 학생들의 편지나 원장 수녀님이 손수 만드신 사랑 가득한 카드가 공헌단 선반들을 장식하곤 한다. 관악캠퍼스 부근에는 실로암시각장애인복지관이 있는데 그곳에서 노래 잘하는 멤버들과 서울대학교 학생들이 합심해서 만든 오디오뮤지컬이 그 유명한 ‘너의 목소리가 들려’이다. 공연이 시작되면 서울대학교 강당을 빼곡히 채운 관객들은 모두 안대를 착용하고 강당의 불은 꺼진다. ‘너·목·들’은 우리의 마음에 그 어떤 것으로도 대신할 수 없는 진한 감동을 선사하는 멋진 예술작품이자 장애인 문제에 대한 감수성을 일깨워 주는 최고의 시청각교재이다.

국내외로 나가는 서울대학교 봉사단의 별명은 ‘공헌유랑단’이다. 엄숙함을 벗어던지고 한바탕 공헌의 판을 여기저기 깔아 보자는 혁신 놀이터에서 비롯된 이름이다. 지금까지 개척한 국외의 공헌유랑지는 라오스, 베트남, 필리핀, 인도네시아, 방글라데시, 우즈베키스탄, 케냐, 탄자니아, 쿠바 등등 지구촌을 한 바퀴 빙 둘러 이어져 있다. 공헌유랑지가 선정되면 팀원이 공모되고 봉사, 인권, 안전 등에 관한 기본소양 교육이 끝나면 현지 협력 파트너와 합의하에 그 지역에 최적화된 사회문제 해결형 적정기술 하드웨어를 개발하거나 교육이나 의료봉사와 같은 소프트웨어 성격의 프로그램을 참여 학생과 지도교수가 중심이 되어 구성하게 된다. 학기 중에는 밤마다 주말마다 모여서 적정기술 제품을 만들고 수정하며 지역에 적합한 사회경제적 해결방안을 기획하는 데 정성을 쏟는다. 방학이 되면 준비한 제품과 프로그램을 가지고 각지의 공헌유랑지로 떠나는데, 대략 2주 정도 현지에 머물면서 다양한 활동을 전개한다. 무엇보다 신경 쓰는 부분은 일방적인 수혜가 아닌 현지와의 대등한 협력을 통해 지속가능한 결과물을 도출하는 일이다. 혹시 모를 사고를 방지하기 위해 공헌유랑단은 무조건 금주(禁酒)를 철칙으로 삼으며 의대, 치대 교수님들로 구성된 ‘공헌닥터팀’이 때로는 지도교수 자격으로 때로는 24시간 ‘카톡 대기’ 모드로 경계근무를 서게 된다. 공헌하러 간 사람이 아픈 일이 다반사이고 대부분 현지 의료서비스가 신통치 않은 까닭에 애써 챙겨야 할 일이 아닐 수 없다.

스마트 사회공헌 경진대회의 이름으로 학내외 사회공헌 아이디어를 구하고 장려하는 일도 매년 해 온 일 중의 하나이다. 매년 국내외에서 수많은 학생이 재기발랄한 공헌사업의 아이디어를 가지고 몰려

드는 걸 보면, 지구촌에 여전히 희망이 있음을 느끼곤 한다. 공헌단 씬 씬이의 절반 정도는 학교의 예산을 아껴 쓰고 있지만, 그것만으로는 욕심나는 사업들을 모두 해내는 일이 가능하지가 않다. 그래서 중요한 것이 공헌 프로그램을 위한 발전기금을 모으는 일이다. 학교에 주어지는 기존의 기부 양태를 보면 대부분 건물 짓고 기부자 이름 붙이는 데 급급한 경우가 다반사였다. 서울대학교 글로벌사회공헌단의 사업들이 성과를 내기 시작하면서 부를 일군 동문이나 기업으로부터의 관심이 이어졌고 많은 분이 거금을 쾌척해 주셨다. 영원무역의 성기학 회장님은 공헌단 설립 이전부터 봉사교과목 해외과견을 매 학기 책임져 주셨고, 삼익약기의 김종섭 회장님께서서는 한꺼번에 10억에 이르는 목돈을 신규 공헌사업을 위한 종잣돈으로 내놓으셨다. 이러다 보니 공헌단 일을 맡아 하는 교수들이나 직원들도 십시일반에 가담치 않을 수 없었고 어느샌가 기부를 향한 선의의 경쟁이 일상화되어 버렸다.

물론 지난 7년의 세월 동안 공헌단을 세우고 공헌단을 키우는 과정에서 인식부족과 몰이해로 힘들고 험악했던 일들도 간혹 있었지만, 지금은 좋은 추억만 적으려 한다. 이런 마음 언저리에는 공헌단의 앞길이 좋은 추억으로만 채워지길 바라는 기원도 작동하는 듯하다. 하루 하루 지나면서 조금이라도 많은 사람이 공헌의 기쁨을 함께 누릴 수 있다면 더 바랄 나위가 없을 것 같다. 좋은 세상 만들기란 대학의 사명을 실천하는 일이 늘 고담준론(高談峻論)에서 시작될 필요는 없을지도 모른다. 오늘 내가 내놓는 한 푼 두 푼, 일신의 편안함을 포기한 약간의 시간, 당장 행동으로 실천되는 일상의 정성이 모이고 쌓여야 당도할 수 있는 것이 좋은 세상이라 확신한다.

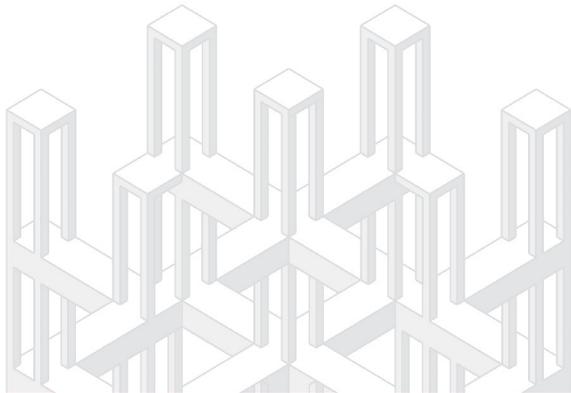


## 제2장

---

# 서비스러닝과 공헌교육

유조안







## 4차 산업혁명 시대, 대학의 공헌교육

4차 산업혁명 시대를 맞이하면서 대학교육도 많은 변화를 겪고 있다. 코세라(Coursera), Edx 등의 여러 사이트를 통해 하버드, MIT, 옥스퍼드 등 전 세계에 있는 일류대학의 강의를 무료로 집에서 수강할 수 있으며, 최근에는 유명 인사들인 댄 브라운, 말콤 글래드웰, 고든 램지 등이 직접 자신의 기술과 재능을 대중들에게 온라인으로 가르치는 프로그램도 개발되고 있다. 한국에서도 교육부와 국가평생교육진흥원의 주도로 서울대학교를 비롯하여 KAIST, 고려대, 연세대, 이화여대 등에서 유명한 교수님들의 명강의를 쉽게 들을 수 있는 K-MOOC 강의가 활발하게 개발되고 있다. 또 인공지능, 머신러닝 등의 기술로 인하여 전통적으로 추구되었던 교수자 중심의 일방적인 지식 전달 교수법은 대학 사회에서 그 한계에 이르고 있다.

이렇게 급변하는 교육환경과 사회환경에 맞추어서 대학교육도 변화하고 있다. 이미 여러 대학에서는 다양한 플랫폼을 활용하여 교육 방식을 바꾸고 있으며, 강의실에서는 프로젝트 중심의 문제해결형 교육, 거꾸로 학습법(flipped-learning) 등의 다양한 교수법이 활용되고 있

다. 이렇게 다양하게 나타나는 대학 변화 중 하나로 대학의 공헌교육, 보다 넓은 의미에서의 서비스러닝(service learning)을 꼽을 수 있다. 서비스러닝은 1960년대 미국의 행동주의에 기반을 둔 사회 운동을 토대로 발전한 교수법으로<sup>10</sup> 현실과 격리되어 있다고 비판받는 대학의 구조적 학습활동(structured education)을 지역사회 활동과 접목시켜 지역사회에는 보다 효과적인 서비스와 리더십을 제공하고, 학생들에게는 좀 더 현실에 기반을 둔 교육을 제공한다는 특성을 갖는다.<sup>11</sup> 반면에 대학의 공헌교육은 교과목에 국한된 서비스러닝의 형태를 넘어서 대학 생활 전반에 걸쳐 대학생들이 다양한 경로를 통해 사회공헌에 대한 교육을 받을 수 있는 프로그램을 제공하는 대학의 다각적인 교육 접근이라고 볼 수 있다.

이미 널리 사용되어 온 대학의 공헌교육이 다시 주목을 받는 이유는 소위 3R[현실(reality), 반추(reflection), 상호관계(reciprocity)]이라고 불리는 서비스러닝의 세 가지 특징을 통해 유추해 볼 수 있다.<sup>12</sup> 이미 앞에서 현대 사회에서 일반적인 이론, 지식 그리고 기술들은 다양한 매체를 통해 여러 세계적인 전문가로부터 얻을 수 있는 점을 지적하였다. 그러나 그 지식을 현실(reality) 혹은 그 지역사회에 맞춰 활용하기 위해서는 배운 내용에 대한 가공이 필요하다. 학생들은 공헌교육을 통해 이미 다양한 경로로 얻은 지식과 기술 등을 현실에 맞게 가공할 수 있는 방법을 배울 수 있다. 다루기 어렵고, 불명확한 사회문제들을 해결하는 과정에서 학생들은 의도하지 않은 결과들을 경험할 수도 있고, 무엇이 문제인지 파악하는 데에만 대부분의 시간을 보낼 수도 있다. 그러나 학생들은 이러한 경험에 대해 반추(reflection)해 봄으로써 자신의 경험이 지역사회에 어떤 영향을 미치는가에 대해 보다 깊게 사고

할 수 있는 방법을 터득하게 되며, 이에 따른 사회적 책임감도 높일 수 있다. 또 지역사회 기반의 서비스러닝은 지역조직 혹은 그 관계자들과 학생들이 협력적·호혜적(reciprocity)인 관계를 구축하고 서로 효과적으로 소통하는 것을 전제로 한다. 이처럼 서비스러닝이 가진 세 가지 특징은 현재 4차 산업혁명 시대에서 강조하고 있는 21세기의 주요한 기술들 문제해결 방식, 소통과 협력, 시민교육, 그리고 사회적 책임성과 역량 등<sup>13</sup>을 포함하고 있어 대학교육의 미래상으로서 다시 주목을 받고 있다.

## ‘서비스러닝’이라는 공헌형 교과목들

혹자들은 대학에서 학점으로 제공되는 공헌교육에 대한 이야기를 들으면, ‘자원봉사를 왜 학점으로 인정해야 하는가?’에 대한 의문을 가질 수 있다. 하지만 이런 문제를 제기하기에 앞서 학점으로 제공되는 공헌교육인 서비스러닝 교과목이 무엇을 의미하는지 정확하게 이해할 필요가 있다. 서비스러닝 교과목은 근본적으로 대학생들이 지역사회 및 비영리 기관에서 일을 하면서 수업시간에는 교과목에서 목표로 하는 학습 내용을 숙지하고, 이를 자신의 경험과 비추어 반추해 보는 교과목이라 정의할 수 있다.<sup>14</sup> 그러나 이 기본적인 틀 이외에는 각 교과목의 특성과 적용방식이 매우 광범위하여 확일적으로 서비스러닝의 특성을 규정하기가 매우 어려운 상황이다. 실제로 서울대학교에서는 사회봉사 교과목과 사회공헌형 전공 교과목의 형태로 서비스러닝이 진행되고 있으나, 그 세부적인 내용을 살펴보면 그 안에서도 다양

한 형태의 강의들이 존재함을 알 수 있다.

서비스러닝과 관련된 강의계획서를 분석한 Heffernan은 서비스러닝 교과목을 크게 '순수', 전공기반, 문제기반, 캡스톤, 서비스 인턴십, 그리고 지역사회 참여형 등 6종류로 분류하였다.<sup>15</sup>

첫째, '순수' 서비스러닝 교과목 교과목은 학생들에게 지역사회 자원봉사를 체험하게 하고, 이와 관련된 지식, 기술 그리고 역량 등을 배울 수 있는 경험을 갖도록 하는 것이다. 서울대학교 글로벌사회공헌단에서 제공하는 사회봉사 교과목이 그 대표적인 예시이며, 많은 대학에서 실시하는 사회봉사 교과목이 이에 속한다고 볼 수 있다.

둘째, 전공기반 서비스러닝 교과목에서는 수업 중에 배우는 내용을 토대로 지역사회에서의 봉사활동을 계획하고, 분석하며, 이에 대해 평가할 수 있는 기회를 제공한다. 한 예로, 음대 전공 수업에서 문화소외계층에게 음악 공연을 통해 문화 향유의 기회를 제공하여 음대생들에게 무대 기획능력, 연주 능력, 그리고 관객과 소통할 수 있는 능력 등을 향상시키는 사회공헌형 전공 교과목을 꼽아 볼 수 있다. 또 다양한 학습 이력을 가진 탈북 청소년들에게 개인에게 적합한 맞춤형 학습을 설계하고, 이를 평가할 수 있는 방안을 설계하여 실제로 적용하고 평가하는 사범대학교의 전공 교과목들도 이러한 교과목의 예로 꼽힌다. 그 밖에도 많은 전공 교과목에서 전공기반 서비스러닝 교과목이 여기에 해당된다고 볼 수 있다.

셋째, 문제 중심 서비스러닝 교과목에서는 기관이나 지역사회가 의뢰하는 특정 문제를 해결하기 위해 수업에서도 문제해결을 위한 수업 내용을 다루고, 현장에서는 같은 문제를 해결하거나 조언을 하기 위한 방향의 활동을 진행하는 교과목이다. 디자인이나 건축·조경 관

런 학과에서 지역사회에서 잘 활용되지 않는 공간을 좀 더 주민 친화적인 공간이 될 수 있도록 지역사회와 함께 설계해 나아가는 것을 한 예로 꼽을 수 있다. 반면에 외국 특정 지역의 물 부족 현상을 기술적으로 해결하기 위해 학생들과 함께 이에 관해 연구하는 공대 교과목 또한 문제 중심의 서비스러닝 교과목으로 꼽을 수 있다.

넷째, 지역사회기반 활동 연구를 꼽을 수 있는데, 서울대학교에서는 지역사회 참여형 수업으로 개설되기도 한다. 이러한 수업에서는 지역사회에 나가서 지역사회가 필요로 하는 욕구를 파악하고, 지역사회를 옹호하기 위한 연구 프로젝트를 진행한다. 예를 들어, 한 지역의 경제를 활성화시키기 위해 그 지역에서 이루어지고 있는 사회적경제에 대해 파악을 하고, 그 지역의 구성원들과 연구 결과를 공유하여 그 활성화 방안을 모색하는 활동을 진행한 서울대학교의 정치외교학과 수업을 꼽을 수 있다.

다섯째, 캡스톤 교과목을 꼽을 수 있는데, 기존의 캡스톤 교과목들이 산학협력에 기반을 두고 있다면, 서비스러닝 캡스톤 교과목은 지역사회 혹은 비영리 기관과 학교와의 협력을 통해 필요한 과업을 수행한다. 캡스톤 교과목은 주로 4학년들을 대상으로 하는 수업이 많으며, 지금까지 배운 전공 교과목의 내용을 모두 집합적으로 활용하도록 함으로써, 이들이 사회에 나가서 배운 지식을 활용할 수 있는 준비 과정이라고 볼 수 있다.<sup>16</sup> 아직까지 한국에서는 비영리 기관과 학교가 연계한 캡스톤 교과목이 생소하기는 하나, 외국에서는 특정 기관과 논의하여 그 기관에서 필요한 프로젝트를 학생들이 한 학기 동안 진행하는 수업 방식이 일반적이다.<sup>17</sup>

여섯째, 서비스 인턴십을 꼽을 수 있다. 서비스 인턴십은 기업의

인턴십과 유사하나, 전문적으로 비영리 기관에서 일하기를 희망하는 학생들이 주로 참여하게 된다. 사회복지학과에서 진행하고 있는 사회복지실습 교과목은 학생들에게 160시간 동안 사회복지기관에서 실습생으로 일을 하면서, 학교에서는 이러한 경험을 모니터링하고, 학생들이 공유할 수 있도록 세미나를 진행하는 방식으로 수업이 진행된다. 이러한 형태의 수업이 대표적인 서비스 인턴십 수업이라고 볼 수 있다.

이처럼 서비스러닝 교과목의 종류는 매우 다양하며, 자원봉사 활동의 특성, 전공 지식의 반영 정도, 그리고 프로젝트의 진행 정도에 따라서도 매우 상이한 수업 결과물들이 도출된다. 실제로 서울대학교 글로벌사회공헌단에서는 매 학기 말에 사회공헌형 교과목 활동 종결발표회를 진행하는데, 학생 활동의 범위와 깊이는 매우 다양하며, 각 전공에 맞춰서 학생들이 비판적인 사고와 창의적인 아이디어를 통해 도출한 결과물들은 이들의 무한한 가능성과 잠재력을 보여 준다.

## 착한 일을 넘어선 서번트 리더의 양성

봉사라고 하면, 흔히 떠올리는 생각은 ‘남을 위해 좋은 일을 하는 것’이라는 말을 먼저 떠올린다. 좋은 마음으로 지역사회에서 혹은 사회복지 기관에서 필요로 하는 일을 무료로 수행하면 되는 것이라는 생각이 일반적일 것이다. 하지만 자원봉사에도 단계가 있으며, 자원봉사활동의 기간, 종류 그리고 참여의 정도나 내용에 따라 학생들이 이를 통해 얻을 수 있는 지식, 기술 등의 깊이가 달라진다. 실제로 외국의 비

영리 기관에서는 오랫동안 자원봉사활동을 지속한 봉사자들이 기관에 직원으로 채용되는 예도 쉽게 볼 수 있다. 이처럼 자원봉사를 단순히 ‘착한 일’만 하는 것이 아닌, 전문적인 능력을 함양할 기회로 인식할 필요가 있다.

자원봉사를 통해 학생들이 얻을 수 있는 것을 하나하나 열거하기에는 이 지면이 너무나도 부족할 정도 많다. 하지만 대표적으로 지속적인 자원봉사를 통해 학생들이 배울 수 있는 것들 몇 가지만 꼽아 보면 다음과 같다. 가장 먼저 봉사 대상자에 대한 이해이다. 처음 봉사활동을 나간 대학생들은 지역아동센터의 아동, 장애인, 노인, 노숙인 등 기관에서 처음 만나는 대상자들을 낯설어하고 어려워한다. 봉사활동을 준비시킬 때, 가장 기본적인 예절인 인사하기 그리고 먼저 적극적으로 다가가기를 학생들에게 강조한다. 자원봉사 경험의 축적은 대상자들과 능숙한 관계 형성으로 이어지며, 경험이 많은 학생들일수록 기관에서도 위축되지 않고 더 적극적인 활동을 한다. 봉사활동을 통해 얻은 다양한 사회기술들은 결국 학생들이 졸업하고 사회에 나가면 더 큰 장점으로 부각이 된다. 특히 대하기 어려운 상대와 성공적으로 소통을 하고, 친밀한 관계를 형성한 경험은 학생들에게 대인관계에서의 자신감을 키워 준다.

학생들이 봉사활동을 지속하다 보면 문제해결 능력도 증진된다. 다양한 배경을 가진 사람들이 모여서 이용자와 공급자로 활동하는 비영리 기관에서의 활동 경험은 사람들 사이에서 발생할 수 있는 다양한 관계의 문제, 사회문제 등을 직면하고 해결하는 과정이라고도 볼 수 있다. 예를 들어, 지역아동센터에서 교육봉사를 하는 대학생은 공부하기 싫어하는 초등학생을 위해 다양한 방법으로 학습에 대한 흥미

를 증진시키고자 한다. 더 나아가, 예산 부족으로 프로그램 중단 위기에 처한 기관을 위해 대학생들이 바자회, 크라우드 펀딩 등을 활용하여 자금을 마련하기도 한다. 이처럼 자원봉사 활동을 통해 경험이 축적되고, 관여하는 정도가 늘어남에 따라 다양한 문제를 기관과 함께 해결하는 노하우를 익힐 수 있다.

마지막으로, 학생들은 자원봉사 활동을 통해 사회, 사회정책, 사회서비스, 사회정의 등에 대한 비판적인 사고를 키울 수 있다. 특히 지금까지 다른 것은 신경 쓰지 않고, 공부에만 매진했던 학생들이수록 당연하게 생각해 왔던 경험들이 또 다른 의미에서 사회적 특혜(privilege)라는 것을 인식하게 된다. 그러나 단순히 자원봉사를 통해 이러한 인식이 변화하는 것은 아니다. 대학에서 자원봉사교육을 통해 학생들이 대상자, 자원봉사활동 그리고 기관에 대해 가지고 있는 생각과 인식, 활동하면서 느꼈던 감정과 경험, 관련된 사회현상들에 대한 비판적 시각 등을 함께 공유하고 이에 대해 논의하면서 인식의 변화를 추구해야 가능한 일이다. 이러한 변화를 통해 사회적 정의, 책무성, 리더십 등을 함양할 수 있다.

이처럼 자원봉사 활동은 봉사자들의 경험과 기여의 정도에 따라, 그리고 대학에서 제공하는 교육 경험에 따라 무한한 발전 가능성을 가지고 있다. 그러나 한국에서 실제로 시행되는 자원봉사의 형태를 살펴보면, 단순 봉사 수준에 머물고 있어 이들의 전문성을 키워 줄 수 있는 현장에서의 기회는 적은 편이다. 대학생들의 자원봉사 질을 향상시킬 수 대안으로서 대학의 사회공헌단의 역할을 기대해 볼 수 있다. 먼저, 사회공헌단과 지역사회 기관과의 보다 적극적인 교류를 통해 기관에서의 욕구를 파악하고, 이러한 욕구를 반영한 사회서비스 프로그램

으로 개발을 하면서 점진적으로 학생들의 역할을 증진시키는 방안을 모색해 볼 수 있다. 예를 들어, 멘토링 봉사 경험이 긴 대학생들이 또래 슈퍼바이저로서 다른 멘토들에게 슈퍼비전을 주는 방법을 생각해 볼 수 있다. 또 기관의 인식변화를 위한 대학의 노력도 필요하다. 특히 자원봉사자들이 단순히 부족한 일손을 채워 주는 자원이 아닌, 함께 기관을 발전시킬 수 있는 중요한 인적 자원임을 이해시키는 것이 바람직하다. 반면에 지역사회 기반의 봉사활동에 참여하는 학생들은 참여 횟수에 따라 점차 기획자, 팀장 등의 역할을 부여하여 학생 주도적인 봉사활동을 기획할 수 있도록 공헌단에서 기회를 마련할 수 있다. SNU 공헌유랑단 활동을 하는 학생들에게 봉사활동 내용을 미리 기획해서 전달하기보다는 과거에 함께 다녀왔던 학생들을 중심으로 이들이 파악한 그 지역의 욕구와 문화적 특성 등을 반영한 프로그램을 학생들이 공헌단과 함께 기획할 수 있는 활동을 그 예로 들 수 있다. 자원봉사에 대한 인식이나 자원봉사 활동 내용, 현장의 실태를 한번에 바꾸기는 어렵다. 그러나 대학과 기관 그리고 대학들 간의 협력을 통해 학생들이 보다 다양한 영역에서의 전문성을 배울 수 있는 기회로서 자원봉사 활동을 늘려 나아간다면, 지금보다는 훨씬 만족도가 높은 활동들이 생길 수 있으며, 이는 곧 긍정적인 사회변화로 이어질 것이다.

## 해외 공헌교육과 세계시민의 양성

점차 해외 원조와 해외 봉사에 대한 관심이 늘면서, 한국에서도 다양한 대학들을 중심으로 해외 공헌교육이 증가하고 있다. 해외 공헌교

육은 공헌교육, 해외 연수(study abroad), 그리고 국제 교육(international education)의 형태를 모두 갖는 것이 특징이다.<sup>18</sup> 대학에서의 공헌교육, 그 가운데에서도 서비스러닝은 이미 여러 번 언급했듯이, 교과목의 교육목표를 토대로 지역사회에서의 공헌활동을 진행하는 것을 의미한다. 이때의 공헌활동은 교육적 의미가 있는 활동이어야 하며, 지역사회나 관련 기관에도 의미 있는 활동이어야 한다. 또 해외 공헌교육은 학습활동을 다른 나라에서 진행하면서, 그 나라에 대한 문화적 이해를 추구하고, 그 지역에 있는 지역 주민들과 국제 교류를 한다는 점에서 해외 연수의 특징을 갖는다.<sup>19</sup> 그리고 국제 교육은 국제 개발, 외교, 국가 간의 문화교류, 사회적 체계에 대한 비교, 기술 적용 가능성 등 외국과 관련된 학습 내용을 의미한다고 볼 수 있다.<sup>20</sup>

주로 저개발 국가나 개발도상국가에 가서 진행되는 해외 공헌교육에서는 대학생들로 하여금 자신이 해외에 나가서 하는 활동에 대한 의미를 반추(reflection)하고, 그 사회적·문화적 의미를 비판적으로 분석해 보는 작업이 매우 중요하다. 이렇게 비판적으로 사고하고 반추할 수 있도록 도와주는 것 또한 교수자가 해야 할 중요한 역할 중 하나이다. 특히 우리는 당연하게 생각하는 물질적 소유에 대해 현지의 아동들이 크게 영향을 받는 일, 무분별한 물품지원과 선물 등이 현지인들에게 미치는 부정적인 영향, 특정 지역의 원조를 통해 그 주변 지역에서 느낄 수 있는 상대적 박탈감, 지역사회가 살아나기 위해서는 외부의 원조가 반드시 필요하다는 그릇된 신념의 강화<sup>21</sup> 등 해외에서 좋은 일을 했다는 성취감 이면에는 보다 복잡한 역동들이 존재할 수 있다는 비판적 의식이 필요하다.

서울대학교 글로벌사회공헌단은 여러 해 동안의 해외 공헌교육

및 활동을 통해 이러한 활동이 현지에서 미칠 수 있는 사회·문화적 영향을 비판적으로 이해하고, 학생들에게도 이러한 의미를 파악할 수 있도록 도움을 주기 위해 몇 가지 원칙을 고려하고 있다. 첫째, 공헌단에서 해외 공헌교육을 진행할 때, 가능하면 현지 대학이나 대학생들과의 협업을 통해 일회성의 행사가 아닌, 지속가능한 ‘협력사업’이 될 수 있도록 사업을 기획하여 추진하였다. 즉, 한국 대학생들이 떠난 이후에도 정기적으로 현지 대학생들이 활동을 지속할 수 있도록 프로그램을 설계하고자 하는 것이다. 둘째, 태양광이나 빗물정화시설 등 기술집약적인 원조를 제공할 때에는 이러한 시설로 인해 그 지역에서 발생하는 이윤 등을 활용하여 시설들을 유지 및 관리할 수 있는 방안을 마련하도록 지역 주민들과 논의하면서, 외부의 원조로 얻은 수익을 다른 지역과도 나눌 수 있도록 장려하는 등의 노력을 통해 그 지역의 역동을 해치지 않으려고 노력 중이다.

기존의 해외 공헌교육과 비교했을 때에는 크게 발전하였으나, 조금 더 효과적인 해외 공헌교육을 추구하고자 한다면, 먼저 해외 공헌교육에 대한 교육 목표가 프로그램별로 좀 더 명확하게 수립되고, 이에 맞는 커리큘럼을 개발하여 ‘공헌’과 ‘교육’의 균형을 좀 더 맞출 필요가 있다. 특히 현지에서 바쁜 일정으로 인해 ‘반추’나 ‘비판적 분석’의 기회가 부족한데, 이러한 부분은 돌아와서 학생들이 자신의 경험을 되돌아볼 수 있는 기회를 구조화시킬 필요가 있다. 반면에 원조받는 지역의 측면에서 고려해 보면, 한 지역사회의 변화는 짧은 기간에 추구하거나 파악하기가 어렵기 때문에, 장기적인 관점에서 접근할 필요가 있다. 즉, 같은 지역을 여러 번 방문하고, 같은 사람들과 오랜 기간의 협력을 하면서 신뢰 관계를 형성함으로써 변화의 긍정적·부정적인

면들에 대한 객관적인 평가를 통한 건설적인 방향으로의 변화 추구가 필요하다.

## 캡스톤 공헌교육과 선진국의 경험

최근에 개발된 다양한 교수법 가운데 여러 전공분야에서 활발하게 활용되는 교과목 형태가 바로 캡스톤 교과목(Capstone courses)이다. 캡스톤 교과목은 지금까지 대학생들이 전체 대학 교과과정을 통해 학습한 이론과 실증적 지식을 현실에 적용할 수 있는 기회를 제공하기 위해서 개발된 교과목이다.<sup>22</sup> 주로 졸업 예정자들을 위해 개설되는 이 교과목은 새로운 지식을 배우기보다는 지금까지 축적해 온 전공 지식을 적용하는 데 주안점을 두고 있다. 캡스톤 교과목의 학습 효과가 좋은 것으로 평가되고 있어, 그 인기가 점차 높아지고 있다.<sup>23</sup>

지금까지 제공된 캡스톤 교과목들은 전공분야 한 영역에 국한되어 있으며, 다학제적 접근을 활용한 교과목이 적다는 점, 그리고 대부분 연구 중심의 과제를 수행하도록 요구하고 있다는 점이 그 한계로 지적되고 있다.<sup>24</sup> 그러나 이러한 캡스톤 과목의 한계를 서비스러닝(service learning) 캡스톤 교과목으로 극복하고자 하는 시도들이 있으며, 이러한 교과목은 우리나라 대학에서도 충분히 의미 있을 것으로 판단하여 소개하고자 한다. 서비스러닝 캡스톤 교과목은 앞에서 언급하였던 서비스러닝의 교과목 중에 캡스톤의 특성을 반영한 것이다. 즉, 교육에 기반을 둔 지역사회 및 비영리 기관에서의 활동을 통해 졸업 과제 혹은 프로젝트를 수행한다.

한 예로, 하버드 대학의 디지털 미디어 전공 학생은 서비스러닝 캡스톤 과제<sup>25</sup>를 통해 중독 치료센터의 웹사이트를 휴대전화 등의 모바일 기기에서 보기 쉽게 디자인하고, 관련 내용을 업데이트하는 프로젝트를 제안·수행하였다. 웹 개발에 필요한 지식의 적용뿐만 아니라, 실제로 웹사이트의 이용대상자가 누구인지, 경쟁 사이트나 관련 기관들은 어떤 것이 있는지, 그리고 기술적으로 요구되는 내용은 무엇인지 등을 세세하게 분석하여 이를 과제에 반영하였으며, 과제 수행 일정을 정하여 학생이 주도적으로 과제를 수행하였다. 과제 수행 결과는 해당 학기 말에 전체 발표회에서 발표를 하며, 정규 교과목이기 때문에 과제 진행 사항과 결과물로 학점을 평가한다.<sup>26</sup> 대체로 아이디어에서부터 과제 수행까지 1년 정도의 기간을 두고 진행이 되며, 두 번째 학기에 교과목으로 신청하여 학점을 인정받는다.

한국에서 이러한 서비스러닝 캡스톤 교과목 개발을 고려하고자 한다면, 먼저 기관에서 전문적인 지식기반의 욕구 파악이 가능할 수 있도록 대학에서 도움을 제공할 필요가 있다. 외국 대학에서는 이러한 역할을 서비스러닝 센터에서 담당하지만, 서울대학교는 글로벌사회공헌단이 이러한 역할을 담당할 수 있을 것으로 판단하였다. 이를 토대로 공헌단에서는 기관의 욕구, 학생의 관심사, 그리고 전공 교과목에서 제공할 수 있는 활동의 내용들을 모두 이해하고 이를 중재할 수 있는 중재자로서의 역할을 수행하고자 하였다. 반면에 담당 교수는 학생이 전공지식기반의 프로젝트를 잘 수행할 수 있도록 지도를 하되, 전체적인 과제 진행은 학생(혹은 학생들)이 주도적으로 진행하는 것을 원칙으로 하는 것이 바람직하다. 이를 통해 학생들은 자신의 전공에 대한 정체성뿐만 아니라, 이 사회로 나가는 데 필요한 현장 기반의 지식

과 지혜를 배울 수 있는 소중한 기회가 될 것이다.

## 도움의 선순환과 내리사랑 멘토링

2000년대부터 한국에는 대학생 멘토링 프로그램이 다양한 경로를 통해 개발되기 시작하였다. 멘토링 프로그램이란, 일반적으로 나이, 경험, 지혜 등이 많은 멘토가 자신보다 나이가 어리거나, 미숙하거나, 경험이 적은 멘티와 신뢰 관계를 형성하여, 멘티가 학교나 사회에서 잘 적응하고, 성장하며, 추구하고자 하는 목표나 발달 과업을 잘 달성할 수 있도록 지지해 주는 활동이라고 볼 수 있다.<sup>27</sup> 한국에서 시행되는 대학생 멘토링 프로그램은 대학생 멘토들이 청소년들의 멘티가 되어 학습, 인성, 특기, 문화 등의 멘토링 활동을 진행하는 것이 일반적이며, 최근에는 대학생을 비롯한 청년들을 대상으로 하는 다양한 프로그램이 개발되고 있다. 멘토링 활동의 형태는 프로그램의 종류만큼 다양하며, 특히 학교 등과 같이 정해진 장소에서 진행되는 온-사이트 멘토링, 멘토와 멘티가 편한 시간과 장소에서 만나 진행하는 필드 멘토링, 그리고 최근에는 인터넷, 모바일 통신 등의 발달로 온라인상으로 만나는 온라인 멘토링 등이 있다.<sup>28</sup>

서울대학교 글로벌사회공헌단에서는 ‘내리사랑 멘토링’ 프로그램을 통해 학부생들이 소외지역·취약계층 중·고등학생에게 멘토가 될 과 동시에, 대학원생 멘토로부터 대학 생활, 학업 및 진로 등에 대한 멘토링을 받을 수 있도록 나눔의 선순환을 추구하고 있다.<sup>29</sup> 내리사랑 멘토링 프로그램은 크게 SNU 멘토링과 대학원생 멘토링으로 나누어

서 생각해 볼 수 있다.

먼저, SNU 멘토링은 대학생들이 멘토가 되어 소외지역·취약계층 중·고등학생 멘티에게 온라인으로 멘토링을 제공한다. 온라인상으로 신뢰 관계를 형성하고, 멘토링을 제공한다는 것이 얼마나 실효성이 있을까라는 생각을 할 수 있으나, 멘토들을 위한 철저한 사전교육과 슈퍼비전, 이야기 소재가 고갈되지 않게 도와주는 커플 미션 등을 통해 학부생들은 1년이라는 기간 동안 청소년들과 좋은 관계를 쌓고, 심도 있는 이야기들을 나눈다. 이들의 활동수기들을 살펴보면, “내가 가야 할 나의 길을 걸을 수 있게 도와주는 신발을 신을 수 있었다(경북, 중학생).”, “혼란스럽다고 할 수 있는 시기에 내게... 내비게이션이 되어 준 멘토 언니(전남, 중학생).” 등 진로에 대한 도움을 얻었다는 이야기, “자신감도 얻었고 공부하는 방법도 배우게 되었다(제주, 고등학생).”, “멘토는 공부방법이나 대학교에 대해... 여러 가지 조언을 해 주셨고(경북, 고등학생).”와 같이 공부 방법, 자기소개서 등 대학 진학과 관련된 내용과 실질적인 학습 지원을 받아서 도움이 되었다는 이야기, 그리고 정서적으로 힘들 때 많은 도움을 받았다는 이야기를 확인할 수 있다.<sup>30</sup> 반면에 대학생인 멘토들은 슈퍼바이저로부터 멘토링한 내용에 대해 슈퍼비전을 받음으로써 멘토와 멘티의 적절한 관계 형성 방법, 좋은 멘토링에 대한 이해, 온라인상에서의 바람직한 의사소통 방식, 자신에 대한 이해 증진, 그리고 타인과 진심을 나누고 공감하는 법을 배울 수 있는 기회가 되었다고 평가하고 있다.<sup>31</sup>

반면에 대학원생 멘토링에서 대학생 멘토들은 본인도 멘티인 ‘받음멘토’가 되어 다른 과 대학원생인 ‘내림멘토’와 관계를 형성하고 멘토링을 받게 된다. 이때 커플은 ‘받음멘토’의 욕구와 성향을 고려하여

‘내림멘토’와 매칭을 하도록 하고 있으며, 사전에 약 16회 동안 진행할 활동을 논의하여 계획서를 미리 작성하도록 하는 등 비교적 구조화된 1:1 대면 멘토링 프로그램으로 진행하는 것이 특징이다. 멘토링 계획서는 대학생이 필요하다고 생각하는 기초 전공에 대한 학업적 도움, 진로 탐색 및 대학원 진학에 대한 논의, 방 구하기, 금융관리, 시간관리 등의 일상생활의 기술 등 욕구에 따라 대학생 생활 전반에 걸쳐 경험할 수 있는 다양한 활동으로 구성되고 있다. 하지만 무엇보다도 타인에게 도움을 받는다는 것이 어색하고 불편했던 ‘받음멘토’들은 이 프로그램을 통해 타인에게 어떤 마음가짐으로 도움을 받아야 하는지를 배울 수 있다는 점이 멘토링 활동을 통해 나누는 진로·진학, 학업, 그리고 정서 멘토링만큼 큰 수확이라고 생각한다.

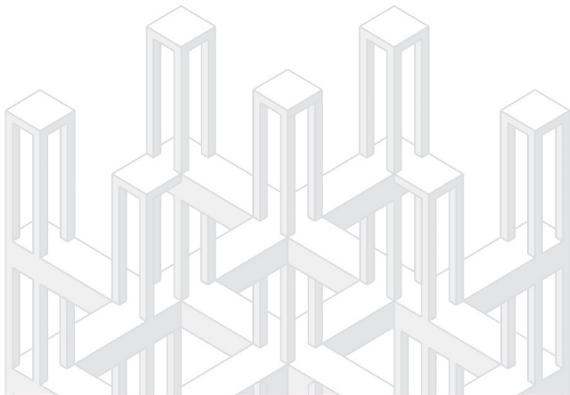
SNS와 동영상 사이트의 발달 등으로 자신의 이야기를 여러 사람에게 알릴 수 있는 기회가 늘어나고 있으나, 진심으로 타인과 깊은 이야기를 나누고, 서로가 서로에게 공감하며, 타인과 유대감을 증진시킬 수 있는 기회는 점점 줄어들고 있다. 같이 앉아 있어도 서로 눈을 마주 보며, 대화에 집중하는 사람들을 보기 어렵고, 긴 글을 올려도 진정성 있는 답글보다는 ‘좋아요’ 이모티콘을 클릭하는 횟수가 더 많은 것이 현실이다. 글로벌사회공헌단에서는 내리사랑 멘토링 프로그램을 통해 학생들에게 서로 도움을 주고받는 ‘나눔의 선순환’을 어떻게 하면 더 잘할 수 있는지, 다양한 방법과 매체를 통해 어떻게 타인과 소통하고 공감할 수 있는지를 가르치고 있다. 이러한 공헌교육을 통해 학생들은 사회에서 살아가는 데 필요한 기본적인 자질을 갖추고, 더 나아가 세상을 살아가는 데 필요한 인성을 쌓을 수 있는 기회를 얻는다.

## 제3장

---

# 사회적경제와 지역재생

구양미·이유미







## 글로벌 스탠다드의 오류와 지역맞춤형 사회공헌

파키스탄 펀자브(Punjab) 지방의 시알코트(Sialkot)는 전 세계 손바느질 축구공의 70% 이상을 제작하는 곳으로 유명한 지역이다. 2006년 독일 월드컵부터 손바느질 축구공은 공인구로 더 이상 사용되지 않지만 여전히 상당수 축구공은 손바느질을 통해 제작된다. 세계적 스포츠 브랜드 기업인 나이키, 아디다스, 리복 등은 이곳의 값싼 노동력과 가내수공업 기반 하청생산을 이용해 축구공을 비롯한 여러 스포츠용품을 제조하고 있다. 문제는 손바느질 제작 과정에서 많은 아동이 노동 착취를 당한다는 것이다. 1996년 한 유명 잡지에 나이키 축구공을 바느질하는 소년의 사진이 실리면서 여러 시민단체, 소비자단체, 노동조합 등이 불매운동을 벌였고, 이에 나이키는 기업윤리 규범을 만들고 하청업체를 통제하며 노동 규범을 준수하도록 노력하였다. 1997년에는 시알코트 상공회의소, 파키스탄 정부, 국제노동기구(ILO), 유엔아동기금(UNICEF), 세계스포츠용품산업연맹(World Federation of the Sporting Goods Industry), 국제축구연맹(FIFA)이 시알코트에서 아동노동을 철폐하겠다는 ‘애틀랜타 협약(Atlanta Agreement)’을 맺게 되었다. 이를 통해 지역

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)을 강조하면서 아동노동 방지와 모니터링뿐 아니라 교육이나 복지 등을 포괄하는 어젠다들이 다루어졌고, 그 결과 상당수 아동이 노동에서 해방되고 학교에 다니게 되었다.

여기까지는 아동노동 근절을 위해 노력한 아름다운 이야기로서 전 세계인들이 주목했던 스토리이다. 그러나 아동노동을 규제하는 이러한 글로벌 스탠다드가 긍정적인 결과만 가져왔을까? 초국적기업들은 복잡한 글로벌 가치사슬을 통해 개발도상국의 공급업체들로부터 다양한 제품을 납품받아 판매하고 있다. 최근 CSR과 노동규범 준수에 대한 관심과 압력이 커진 상황에서 공급업체들은 글로벌 브랜드 기업의 노동 기준을 필수적으로 준수해야 한다. 글로벌 스탠다드(global standards, 국제기준)는 결국 전 세계적으로 통용되는 공통의 기준과 가치를 정한다는 것인데 이것이 개별 국가와 지역에 적용되었을 경우 의도치 않은 문제가 발생할 수 있다. 우리의 기준에서 아동은 노동을 해서는 안 된다는 것이 너무 당연하지만, 다른 국가와 지역의 상황에서 천편일률적으로 기준을 적용할 경우 문제가 될 수 있는 것이다.

시알코트의 사례를 좀 더 들여다보면, 애플랜타 협약으로 인해 가내수공업 형태로 체결되던 하청계약이 작은 공장과 같은 바느질센터(stitching center)를 중심으로 체결되면서 노동기준 준수에 대한 모니터링이 효율적으로 이루어지게 되었다. 그러나 이후 나이키, 아디다스, 리복 등의 기업들은 하청업체에 대한 자체적인 모니터링 시스템을 구축하겠다고 밝히면서 협약 참여를 중단하였고 마침내 2006년 나이키는 시알코트 지역에서 철수하기에 이르렀다. 또한 아동노동 문제가 민감하게 다루어지지 않는 대안 입지를 찾아 시알코트를 떠나기도 하

였다. 그러자 이곳의 많은 노동자는 일자리를 잃게 되었고, 어린이들은 더 열악한 근로여건으로 내몰리기도 하였다. 사실 초국적기업의 하청생산은 이 지역에서는 다른 곳에 비해 양호한 일자리였고, 가내수공업 중심의 생산방식은 부모에서 자녀 세대로 수공업 기술을 전수해주는 것을 포함하고 있었다. 또한 일감을 받아 와 자투리 시간에 작업을 할 수 있었기에 여성과 아동들이 어느 정도 경제활동을 영위할 수 있었는데 바느질센터에서의 작업으로 변경됨으로 인해 이들이 일을 하지 못하게 되었고 더욱 열악한 상황에 노출되었다.

이 사례는 해당 지역의 생산방식, 노동시장의 구성, 경제 부가가치 창출방식 등 총체적인 경제·사회적 시스템을 파악하고 이에 맞는 노동기준을 적용해야 해당 지역의 공동체가 설 수 있음을 보여 준다. 아동노동을 무조건 금지할 것이 아니라 지역마다 연령 기준을 달리 해야 하며 이들이 비교적 안전한 환경에서 일하고 생활하고 공부할 수 있는 여건을 마련해 주는 것이 중요할 수 있는 이유이다.

이 사례에서 극명하게 드러나듯이, 사회공헌에 있어서 해당 지역의 현황과 특성을 파악하고 이에 맞는 활동과 대책을 세우는 것은 무엇보다 중요하다. 서울대학교 글로벌사회공헌단에서는 하계·동계 방학을 이용하여 다양한 국가와 지역에서 공헌유량단 활동을 하고 있다. 우리의 시각이 아닌 해당 지역의 상황에 맞는 공헌활동 주제를 정하고 이것이 그 지역에서 유용하고 지속가능할 수 있도록 노력하고 있다. 전력이 부족한 네팔에 태양광을 설치해 주고, 식수가 부족한 라오스에 물탱크를 설치해 주는 것은 일차적인 공헌활동으로 CSR/USR (University Social Responsibility) 정신에 충실한 것이다. 그러나 이러한 기술과 시설로 인해 해당 지역에 빈부격차가 발생하고 수익금 배분 문

제로 분열이 발생하는 등의 사회적 문제가 발생했을 때 이를 해결할 수 있는 마을회의를 만들어 그들 스스로 유지보수와 수익금 배분 문제를 해결할 수 있게 노력한 것은 한 차원 높은 활동이다. 이것이 진정한 공유가치창출(Creating Shared Value: CSV)을 기반으로 한 사회공헌활동이며 대학의 사회공헌에서도 숙려가 중요하다는 사실을 보여 주는 사례가 될 것이다.

선한 의도가 자칫 무지한 의도가 되지 않도록, 지역의 이해에 기반을 둔 지역맞춤형 사회공헌활동을 할 수 있는 지혜가 필요하다. 물론 이를 위해서는 지역에 대한 관심과 연구가 선행되어야 하고 시행착오를 거듭하는 과정 또한 필요하다.

## 사회적경제의 민주성과 공헌결과의 지속가능성

가난한 나라, 재난에 고통받는 나라를 돕는 것은 인간 본성의 선함에 서 우리나라는 칭찬할 만한 행동이다. 하지만 착한 도움만으로는 기대했던 성과를 보장하지 못한다는 사례를 이곳저곳에서 보게 된다. 감정에 치우치지 않은 냉철한 판단이 세상을 좋은 방향으로 변화시킨다는 ‘냉정한 이타주의’가 필요하다는 말이다.

여러 해 동안의 공헌유랑단 활동과 이곳저곳에서 직간접적으로 경험한 바에 따르면, 따뜻한 마음과 냉정한 이성 말고도 필요한 게 있다는 사실을 확인하였다. 공헌유랑단 활동을 포함한 많은 국제개발협력 사업이 사업 지역의 주민들에게 도움이 되는 무형의 봉사활동뿐만 아니라 유형의 자산을 남기고 오는 경우가 있다. 현지의 욕구 조사에

따라 설치한 빗물탱크, 교육 자원, 태양광 발전 시설 등이 그 예이다.

라오스 어느 지역의 마을 사전 답사를 통해 가장 시급한 문제가 무엇인지 조사한 적이 있다. 여러 마을을 돌아다니면서 주민을 만나 마을의 시급한 문제가 무엇인지 회의를 했고, 공통적으로 나온 문제는 건기에 물이 부족하다는 것이었다. 그렇다면 해결책은 있을까? 마을 주민이 관리할 수 있으면서 안전하게 사용할 수 있는 물을 구할 방법은 없을까? 여러 차례 회의를 거친 결과, 마을 주변 산속 계곡에 건기에도 마르지 않는 수원지가 두 군데 있어서 근처의 두 마을은 이 수원지에서 물을 끌어와 마을에 물탱크를 만들기로 했다.

1년이 지나 두 마을이 설치해 준 물탱크를 잘 사용하고 있는지 확인하러 다시 방문했다. 첫 번째 마을의 물탱크는 비어 있었고 물이 공급되지 않고 있었다. 어찌 된 일인가? 관리를 맡겼던 이장에게 묻자 당황한 마을 이장은 허둥지둥 어디엔가 다녀왔다. 그로부터 두어 시간 후 물탱크의 물이 차고 마을에 다시 물이 공급되기 시작했다. 도대체 무슨 일이 있었던 것일까? 내막은 계곡 수원지 근처 주민과 마을 중심부 주민 간에 다툼이 있었던 것이다. 수원지 근처 주민은 물탱크가 설치되기 전에는 물이 필요하면 계곡에서 물을 길어오면 되기 때문에 물 문제로 어려움이 없었는데, 마을 중심부에 물탱크가 만들어지면서 자신들이 사용할 물이 상대적으로 줄어들었다는 불만이 생겼고, 이에 계곡물을 마을까지 가져오는 파이프를 끊는 것으로 불만을 표출한 것이었다. 물탱크를 설치했지만, 마을의 갈등은 모처럼 설치한 시설을 무용지물로 만들어 버렸다.

무거운 마음을 안고 두 번째 마을로 발걸음을 옮겼다. 두 번째 마을은 조금 더 산속에 있었고 더 가난한 마을이었기에 걱정도 더 컸다.

그런데 첫 번째 마을과 달리 문제없이 물을 사용하고 있었다. 두 마을의 차이는 새로운 시설이 설치되었을 때 관리운영을 민주적으로 토론하는 소통기구가 존재하느냐의 여부였다. 두 번째 마을의 이장은 마을 주민이 참여하는 위원회를 만들어 물 사용에 관한 규칙을 정하고 이를 민주적으로 운영해 왔기에 첫 번째 마을과 같은 갈등이 생기더라도 해결할 수 있는 능력이 있었다.

가난한 나라를 도우려는 착한 마음과 그들이 사용 가능한 적정기술, 그리고 도움의 원천인 자원이 있는 데 더해, 민주적으로 운영할 수 있는 제도를 갖추는 것이 냉정한 이타주의를 실천하는 길이다. 서울대학교 글로벌사회공헌단의 실천은 활동지역의 문제를 해결하기 위해 노력 봉사도 하고 적정기술을 이용한 활동도 하지만, 활동의 결과물이 지속할 수 있게끔 해 주기 위해 민주적 운영을 할 수 있는 운영위원회나 사회적경제, 협동조합 등에도 관심을 가지고 지역 맞춤형의 민주주주를 접목시키려 애쓰고 있다.

## 방방곡곡 구석구석: 농활에서 소셜임팩트형 지역 활동까지

저출산과 고령화로 인한 인구문제가 연일 화두가 되고 있다. 가족계획이라는 이름하에 ‘하나만 낳자’고 강조하던 것이 불과 몇십 년 전의 일인데, 지방은 인구감소로 인한 ‘지방소멸’을 걱정해야 할 정도의 위기 상황에 직면한 게 오늘의 현실이다. 특히 농촌지역은 기본적인 사회 서비스 제공이 어려울 정도로 인구가 급감하고 있어서 커다란 문제가 되고 있다. 이에 전국의 농산어촌들은 지역의 특색에 맞는 변화를 모

색하고 있고, 농산물의 생산에서 그치는 것이 아니라 농산물 제조·가공에 더해 유통과 관광·축제 등이 더해진 6차 산업화를 통해 지역 발전을 꾀하고 있다.

이러한 변화에 발맞추어 농촌에서의 사회공헌활동 양상도 변화하고 있다. 과거 대학 생활을 경험한 사람들은 여름방학 연례행사로 이뤄졌던 ‘농활’이라는 이름의 농촌봉사활동을 기억할 것이다. 물론 지금도 명맥이 이어지고 있지만 예전만큼의 규모는 아니다. 농활은 농촌마을의 일손 돕기와 농사체험이 중심인 노력 봉사였다. 사실 도시에서 주로 성장한 대학생들에게 농촌에서의 노력 봉사는 매우 중요한 경험이지만, 최근에는 이에 더해 새로운 활동들이 이루어지고 있다. 대학생들의 재능 나눔과 소셜임팩트 활동이 더해지면서 농활의 내용이 전문화, 세분화되고 있다. 서울대학교 글로벌사회공헌단에서는 설립 초기부터 함양, 진도, 원주, 순창, 태안, 정선, 광주, 평창 등 여러 농촌지역에서 지역맞춤형 사회공헌활동을 이어 가고 있다.

2014년과 2015년 여름에는 세월호 침몰 사고 이후 생계에 어려움을 겪는 진도 주민들을 위해 ‘소셜농활’이라는 이름으로 소셜임팩트 운동을 전개했다. 농촌 일손 돕기는 물론이고, 지역경제 활성화를 위해 재래시장, 특산물 소비촉진, 관광지 방문촉진 홍보 UCC(User Created Contents)를 제작하고 직접 특산품을 판매하기도 하였다. 지역아동센터에서의 교육 나눔과 마을벽화 그리기, 사진촬영 등 재능 나눔도 병행하였다. 학생들은 특별재난지역의 어려움을 파악하고 실질적인 도움을 줄 수 있는 프로그램을 기획했다는 것에 만족하였고 진도 지역의 이미지 개선에 도움이 되는 활동을 했다는 것에 뿌듯함을 느꼈다. 실제 진도 방문 활동을 각종 SNS 온라인 매체를 활용하여 전달하

였고 많은 네트워크 그룹에게 활동을 공유할 수 있어서 홍보 효과가 더욱 증대되었다.

서울대학교 글로벌사회공헌단에서는 사회적경제에 대해 지속적인 관심을 가지고 여러 프로그램을 기획하고 있는데 원주에서는 사회적경제 연계 농촌활동이 이루어지기도 하였다. 그동안 캠퍼스 내에서 사회적경제와 관련된 전문가 강연과 아카데미가 이루어지기는 했지만, 학생들이 실제 현장에서 이를 체험하는 것이 더욱 중요하다. 원주시는 협동조합을 기반으로 한 사회적경제 조직이 활성화되어 있는 지역으로 학생들의 사회적경제에 대한 이해를 증진시키기 위한 취지에서 기획되었다. 사회적경제 교육을 받고 협동조합을 탐방하는 기회를 가짐과 동시에 농촌 일손을 돕고 마을환경 정화를 위해 활동하기도 하였다.

또한 2014년에는 학생들이 주도하여 Hello! Red Circle이라는 프로그램을 통해 단기간의 봉사가 아닌 지속적인 활동에 방점이 찍힌 재미있는 시도가 이루어지기도 했다. 강원도 평창군 대화면에서 팔 농사를 주제로 씨뿌리기, 수확하기, 상품제조, 판매에 이르기까지 농산물의 생산에서부터 가공 및 유통에 이르는 상품사슬의 부가가치 활동이 이루어졌다. 8월에 팔을 구매할 농가를 방문하여 농사일을 돕고 마을정화 사업을 수행한 후에, 10월에는 잡초제거 등의 농사일을 도우며 팔을 수확하였다. 11월에는 서울의 시립동작노인복지관의 어르신들과 함께 수확한 팔을 가공하고 팔 짬질팩을 만들기 위해 커버를 제작하였다. 이어 제작한 팔 짬질팩 상품을 교내외에 판매하고 홍보하는 프로모션을 진행하여 판매금액을 농촌지역 발전을 위한 사업에 환원하였다. 이듬해에는 대화면 어르신들의 서울투어를 진행하였고 추가로 대화면에 찾아가 일손 돕기와 문화교류 프로그램을 진행하는 등 후속

활동도 이루어졌다. 학생들은 농산물 생산이라는 1차 산업부터 상품 제조의 2차 산업과 더불어 유통과 판매의 3차 산업에 이르는 농촌 6차 산업화를 경험하였고, 이러한 활동으로 지역사회 취약계층에 대한 지원과 동시에 농산물의 부가가치를 높이는 역할도 한 것이다.

대학생들의 농촌에서의 여러 가지 공헌활동은 학생 개인의 농촌 체험이라는 소중한 경험임과 동시에 지역 차원에서 도시와 농촌의 삶을 연계하는 활동이 되었고, 젊은 세대와 어르신들을 연결하는 세대 간 소통의 장이 되기도 하였다.

## 멘토링 기반의 내 고장 살리기

서울대학교 학생이 가장 잘할 수 있는, 아니 사회공헌활동의 수요자들이 서울대학교 학생에게 가장 원하는 활동은 무엇일까? 물론 사회공헌활동의 수요와 범위가 매우 다양하지만, 아무래도 청소년 대상 멘토링을 빼놓을 수 없을 것이다. 서울대학교 글로벌사회공헌단에서는 다양한 방식으로 멘토링 활동을 진행하고 있다.

‘내리사랑 멘토링’은 대학원생, 학부생, 중·고등학생으로 이뤄지는 일련의 멘토링을 통해 삶의 지혜를 나누고 함께 성장하고자 하는 목표로 기획된 프로그램이다. 서울대학교 멘토 학생과 중·고등학교 멘티 학생이 1:1로 연결되어 온라인상에서 학습방법 및 진로와 적성, 일상적인 생활 등에 대한 조언과 격려를 해 주는 프로그램을 기반으로 하고 있다. 온라인 만남을 보완하기 위해 서울대학교 탐방이나 1:1 대면 멘토링 기회를 만들어 오프라인 활동을 병행하는 것도 특기

할 만한 사항이다. 이러한 멘토 활동에 참여하고 있는 학부생들은 다 시금 대학원생이나 졸업생 선배들이 진로에 대해 조언하는 프로그램을 통해 도움을 받는다. 아예 현장에서 이뤄지는 ‘찾아가는 멘토링’ 프로그램도 있는데, 멘토링이 집중적으로 필요한 취약지역 중·고등학교를 직접 방문하여 지역사회 청소년과 소통하는 기회를 제공하는 것이 주 내용이다. 2013년 제주시, 2014년 부산시, 2015년 철원군, 2017년 거제시, 2018년 울산시에 이르기까지 다양한 지역에서 찾아가는 멘토링 활동이 이뤄지고 있다.

이에 더해 서울대학교에서는 멘토링 프로그램과 체험형 프로그램을 결합한 새로운 시도를 하고 있다. 국내 여러 지역을 찾아가 중·고등학생들과 며칠 동안의 체험활동을 하며 멘토링을 병행하는 것이다. 중요한 것은 이러한 체험활동이 해당 지역의 문제를 발견하고 이를 개선하기 위한 가능성을 함께 탐색하는 방향으로 구성된다는 점이다. 특히 최근 몇 년 간 이뤄진 급격한 산업구조조정 과정에서 전반적인 경제위기를 겪고 있는 지역들을 순회하며 다양한 체험활동과 멘토링 프로그램을 진행해 왔다. 2017년 하계 거제시, 2017년 동계 목포시, 2018년 하계 군산시, 2018년 동계 구미시 등 한때 한국의 대표적인 수출산업 중심지였다가 근자에 진행된 구조조정으로 지역경제가 재난적 침체를 겪고 있는 지역을 그 대상으로 하였다.<sup>32</sup>

2017년 여름에는 거제시 중학교 학생들과 거제도의 역사유산을 활용한 지역 활성화 맵핑 활동을 했다. 학생들은 조선업 구조조정의 여파로 침체된 지역을 살리기 위해 청소년들과 어떠한 체험활동을 하면 좋을지를 몇 달 전부터 고민하고 준비하였다. 청소년들과 함께 지역의 역사유산을 답사하고 스냅 무비 촬영, 관광지 설명문 작성, 지역

의 설화 장소 스토리텔링 만들기 등을 하면서 내 고장을 홍보하는 동시에 멘토와 멘티 간 긴밀한 관계 형성을 통해 자연스러운 멘토링 활동을 병행하였다. 2017년 겨울방학에는 목포시에서 범죄예방 환경설계 (crime prevention through environmental design: CPTED)를 테마로 안전한 학교 만들기 활동을 진행하였고, 2018년 여름방학에는 군산시에서 자연 친화적이고 심리적 안정을 주는 치유정원 체험공간을 함께 조성함으로써 멘토링과 체험 활동을 병행하였다. 2018년 겨울방학에는 경기침체를 겪고 있는 구미시에서 미래 신성장동력인 탄소섬유 산업의 가능성을 중학생들과 함께 탐색해 보고 고민해 보는 시간을 갖기도 하였다.

물론 몇 달에 걸친 사전준비와 3박 4일 정도의 체험활동에도 불구하고 커다란 변화를 기대하기는 어렵다. 다만, 지역의 미래를 만들어 나가는 데 있어서 서울대학교 학생들과 그곳에 살고 있는 청소년들이 함께 고민해 보는 기회를 가지는 것은 서로의 성장과 발전에 있어서 무엇보다도 바꿀 수 없는 기회가 되었음은 부인하기 힘든 사실이다.

## 실패해도 괜찮은 사회공헌의 실험실

방위산업 중심지로 출발해서 집적회로, PC, 인터넷, 바이오·나노, 지금의 인공지능에 이르기까지 실리콘밸리가 전 세계적인 혁신의 중심지로 거듭날 수 있었던 이유는 무엇일까? 여러 가지가 있겠지만 그중 하나는 새로운 아이디어를 통해 실패를 두려워하지 않고 창업으로 혁신을 주도한 수많은 벤처기업이 있었기 때문이다. 물론 이들이 전부 성공한 것은 아니었지만, 실패를 용인하고 격려해 주는 사회 분위기

덕분에 다양한 인재가 실리콘밸리에 모였고 이를 기반으로 많은 기업이 성장할 수 있는 토대가 되었다.

사회적경제, 사회적기업, 소셜벤처 등 경제적 효율성뿐 아니라 사회적 형평성을 강조하는 노력들이 부각되고 있고, 기업뿐 아니라 대학 차원에서 사회공헌활동에 대한 관심이 높아지고 있다. 학생들의 교육이나 봉사활동의 차원을 넘어서서 진로 탐색이나 경력 개발에 있어서도 사회공헌활동은 중요해졌다. 대학 차원에서 특정 프로그램을 만들어 학생들을 참여시킴으로써 사회공헌활동을 하는 것도 필요하지만, 학생들 스스로가 아이디어를 가지고 사회공헌활동을 기획하고 시도할 수 있는 여건을 마련해 주는 것 또한 매우 중요하다.

글로벌사회공헌단에서는 사회적경제 전문가들의 경험을 나눌 수 있는 시리즈 강연과 사회공헌 아카데미 등을 통해 학생들이 사회공헌 활동을 기획하고 추진할 수 있도록 돕고 있다. 또한 학생사회공헌단의 여러 가지 기획 활동, 사회공헌 프로그램 공모전, 사회공헌 경진대회, 사회적경제 및 사회공헌 관련 동아리와 자치단체 발굴 및 지원을 통해 학생주도적인 창의적 사회공헌을 지향하고 있다.

서울대학교 사회공헌 동아리 인액터스(Enactus)의 '끌림'은 2016년 시작한 소셜벤처로 폐지수거 노인들의 열악한 근무환경을 개선하고 지속적인 부수입 창출을 위해 광고판이 있는 안전 리어카를 제작하여 배포한 것으로 유명하다. 글로벌사회공헌단은 사회적경제 동아리 지원 사업을 통해 이 프로젝트의 초기 단계를 지원하여 6명의 노인에게 안전하고 가벼운 동시에 광고 부수입을 창출할 수 있는 리어카 전달을 가능하게 했다. 2019년 초 이 사업은 서울지역 어르신 150여 분을 돕는 것으로 확대되었다고 하니 비즈니스를 통한 사회공헌의 좋은 성

공사례라 할 수 있겠다.

한편, 원래 계획했던 활동이 취소되어 차질이 생겼지만, 생각의 전환을 통해 더 보람 있는 사회공헌활동으로 업그레이드시킨 일도 있었다. 2018년 8월 공헌유랑단은 인도네시아 롬복섬에서 봉사활동을 계획하고 몇 달 전부터 여러 가지 준비를 해 왔다. 롬복 뿌용마을의 삶의 질 개선을 위해 이 마을 주요 산업인 두부 제조 과정에서 나오는 폐수를 정수하는 바이오필터를 개발하여 보급하기로 하였다. 또한 이러한 액체폐기물을 천연비료로 만들어 판매하는 비즈니스 모델을 기획하였고, 현지 학생들을 대상으로 빗물정수장치, 보건위생, 환경인식 개선, 업사이클링 등의 교육을 기획하여 준비하였다. 그러나 파견 며칠 전인 2018년 8월 5일에 롬복섬에 큰 지진이 발생하였고 활동이 전면 취소되었다. 이에 학생들은 후속활동으로 'ToGather Lombok' 프로그램을 기획하여 기부금 모금활동을 벌였다. 다른 지역에 파견되었던 봉사단원들도 함께 모여 스티커, 엽서, 키링 등을 제작해 기부를 독려하는 캠페인을 하면서 모금활동을 전개하였다. 원래 봉사단과 연계했던 롬복의 대학교와 교수, NGO단체와의 협업으로 진행하여 지진피해 지역에 상당한 금액을 전달할 수 있었다. 이후 2018년 겨울에는 다시 공헌유랑단을 파견하여 롬복지역 지진피해 복구에 대한 조사를 진행하고 적정기술 도입과 재난관리를 위한 기초자료를 수집하기도 하였다.

서울대학교 사회공헌단이 기획한 새로운 시도 중에는 여러 가지 사회공헌 프로그램 공모전과 경진대회를 통해 학생들의 아이디어가 현실화될 수 있도록 지원하는 일들도 포함되어 있다. 특히 2018년에는 SNU WINGS 1기를 선발하는 공모전이 열렸는데 이는 학생들이

서울대학교가 위치한 관악구 지역사회 문제를 탐색하고 해결하기 위해 아이디어를 제시하고 선발된 팀에게 이를 실현할 수 있는 도움을 주는 것이다. 학생들의 아이디어를 현실화시킬 수 있도록 경험 있는 실무자 멘토를 매칭해 주고 파일럿 테스트를 위한 디자인 씽킹을 지원해 준다. 가능성이 있는 프로젝트에 대해서는 후속 지원을 할 예정이라고 하니 학생들의 창의적 생각이 아이디어 차원에만 머무르지 않도록 실험실 역할을 하는 동시에 창업의 인큐베이팅 기능까지 제공하는 것이다.

물론 모든 프로젝트가 이와 같이 성과를 거둔 것은 아니다. 아이디어 차원에서 머무른 것, 실현가능성이 낮아 좌절된 것 등 무수한 시도가 있었다. 글로벌사회공헌단에서는 지금 이 순간에서도 여러 가지 창의적인 아이디어를 가지고 사업을 기획하고 있다. 브랜드커피 전문점과 연계하여 다문화·장애인 등을 대상으로 바리스타 교육을 통한 자립을 지원하는 프로그램, 베트남 고엽제 피해자를 돕기 위한 공정무역 커피 사업 등은 실행되지 못했지만 언젠가 다시 시도해 볼 수 있는 아이디어들이다. 대학은 학생들이 앞으로 사회에 나아가 다양한 아이디어를 통해 사회공헌활동을 기획하고 실행할 수 있도록 연습할 수 있는 장을 마련해 주어야 한다. 실리콘밸리의 벤처기업에 손실을 감수하고서라도 투자를 해 주었던 엔젤투자자들이 있었듯이, 글로벌사회공헌단은 학생들이 도전 정신을 가지고 새로운 아이디어를 구현할 수 있도록 지원을 아끼지 않아 왔다. 대학은 '실패해도 괜찮다. 도전해 보자!'라고 말할 수 있어야 하며 그렇게 할 수 있는 대표적인 곳이다.

## 등잔 밑이 어둡지 않도록, 서울대학교 주변부터

지역재생을 위한 대학의 역할은 무엇인가? 이 문제에 답하기 위해서는 대학 주변의 지역사회에 어떤 문제들이 산재하고 있고, 대학과 지역사회가 어떻게 연결되어 있는지부터 따져야 한다. 대학이라는 거대 시설이 자리를 잡는 곳은 대체로 도심의 외곽 또는 낙후되어 땅값이 낮은 지역이나 개발이 제한된 지역인 경우가 많은 것이 주지의 사실이다. 특이하게도 서울대학교 관악캠퍼스의 경우, 군사정권 시절에 학생들을 감시하고 시위를 탄압하기 위해 고립이 용이한 관악산자락으로 이전 당한 아픈 역사를 갖고 있다. 한때 상당한 명품 코스로 이름을 날렸다는 어느 기업 소유의 골프장을 갈아엎고 주변과의 '단절'을 의도하여 산자락에 올라앉은 캠퍼스가 지금의 관악캠퍼스이다. 태생부터 불리했던 접근성은 지금까지도 외부에서의 접근 자체를 어렵게 하고 지역사회와의 상생을 어렵게 만드는 결정적인 걸림돌이 되어 왔다. 교문을 나서면 곧바로 바깥세상과 만나는 대학들과는 달리 서울대학교는 매일 입산과 하산의 통과의례를 거쳐서야 드나들 수 있다. 이러한 물리적 장벽은 서울대학교와 주변 지역의 활성화에 부정적 영향을 미쳤을 것으로 충분히 짐작할 수 있다. 이를 극복하는 것은 서울대학교 3대 바보 중 하나가 서울대입구역에 내려서 서울대학교에 걸어 들어오는 사람이라는 자조적 농담과 함께 이제 이 대학의 큰 숙제가 되어 버렸다.

관악산의 넓은 부지를 확보했기 때문에 상대적으로 건물의 신축과 증축이 자유로웠고, 의도하지 않았더라도 자연스럽게 난개발이 진행되어 온 것도 서울대학교와 지역의 단절을 더욱 촉진한 원인이

되었다. 새로 건물이 들어설 때마다 식당과 카페 등 편의시설이 함께 들어왔고, 하산의 번거로움을 줄이고자 학내에서 먹고 마시고 소비하는 문화가 형성되었다. 이런 조건에서 약 3만의 유동인구를 갖는 소도시에 준하는 규모의 캠퍼스가 존재함에도 주변 동네 상권의 활성화가 체감되지 않는다는 것은 어쩌면 당연한 것이다. 캠퍼스와 대학동 사이의 수 km 길이, 수십 여 미터에 이르는 수직상승 연결로에서 보행을 근간으로 형성되는 대학 앞 상권이 존재하지 않는 것은 이론적으로나 경험적으로 당연한 결과이다.

서울대학교가 위치한 대학동 주변, 특히 고시촌은 낙후된 지역임과 동시에 최근까지도 급격한 변화를 겪고 있는 지역이라 할 수 있다. 특히 연전에 이뤄진 사범시험의 종료와 로스쿨로의 전환과정에서는 지역경제가 핵폭탄급의 직격탄을 맞기도 했다. 1990년대까지만 해도 캠퍼스 내부에는 아주 기본적인 편의시설만이 존재했기 때문에 학생들의 소비문화는 봉천동과 신림동을 중심으로 활발하였다. 특히 녹두거리를 중심으로 하는 대학동은 조밀한 도시구조로 주거환경이 열악하고 공공시설이 부족하지만 고시생들로 북적이던 고시촌으로 유명했던 지역인데, 2009년 사범고시 폐지 이후 유입인구가 급격히 감소하면서 공실률이 치솟는 등 슬럼화되기도 하였다. 그러나 상대적으로 저렴한 주거비용으로 기숙사를 배정받지 못한 자취생들과 공시생, 직장인들에 어필하면서 회복세를 보였으나 예나 지금이나 서울시에서 1인 가구 비율이 가장 높은 지역 중 하나로서 특이한 사회문제가 누적된 동네이다.

공헌사업으로 국내외 전 지역을 누비는 글로벌사회공헌단이지만 ‘등잔 밑이 어둡다’는 말도 있듯이 정작 캠퍼스 주변의 문제에는 소

흘렀던 것이 아닌가 하는 생각에 관악구를 대상으로 하는 공헌활동에 대한 필요성이 절실했다. 다양한 전공에서 매 학기 학교 주변 지역을 대상으로 현장 중심의 수업을 진행하고 있는 점에 착안하여 서비스러닝을 지향하는 사회공헌형 교과목을 초기 사업구상에 적극적으로 활용하였다. 이렇게 수업을 통해 발굴한 학생들의 작은 아이디어에서 시작하여 큰 파급효과를 갖는 공헌사업으로 발전한 사례로서 '공유창고'가 있다.

'공유창고'는 대면/비대면 중고물품거래가 가능한 무인사물함으로 환경대학원 도시환경설계 스튜디오의 학생 프로젝트에서 출발하였다. 대학동 거주민들은 고시촌 생활정보 사이트인 '9동여지도'의 중고장터를 자주 이용하고 있는데, 안전하게 대면 거래가 가능한 장소의 부재로 길거리나 놀이터에서 물품을 거래하거나 학원일정으로 만남이 어려워서 구매가 불발되는 경우가 잦다고 한다. 학생들은 이러한 주민들의 불편함에 착안하여 중고장터의 오프라인 거래소 역할을 하면서 주민들이 부담 없이 들러서 이웃과 담소를 나눌 수 있는 만남의 장소를 제안하였다. 아무리 좋은 취지의 사업이라도 지속가능성이 없으면 일회성 사업에 그치고 만다. 공유창고를 실현하기 위한 가장 큰 걸림돌은 공간의 확보였다. 안전성을 확보하기 위해 임대료를 내지 않는 실내공간이 필요했고, 운영관리를 위해 명확한 관리주체가 필요했다. 고시촌 학원들과 카페들을 섭외하며 전전공공하던 중에 서울시의 지원 사업으로 본부에서 추진하던 오프캠퍼스 관악창업센터인 '녹두집'과 공간대가 형성되었다. 수업 이후에도 이어진 방학 중 후속사업을 통해 시설을 완공하였고 녹두집 지하 1층에 공유창고를 개소하기에 이르렀다.

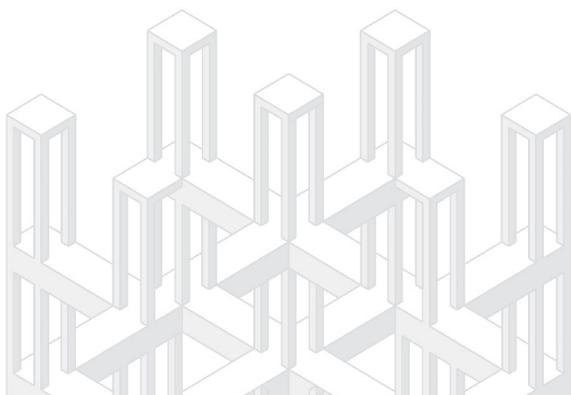
대학이 지역사회의 활성화를 위해 선행해야 하는 것은 우선 지역 사회와의 잦은 만남과 교류의 기회를 갖는 것이다. 대학의 구성원은 지역사회에 스며들어 생활하며 소비하고, 지역사회 주민들은 대학의 풍부한 문화시설과 서비스를 자유롭게 이용할 수 있어야 한다. 공유창고는 개소 이후 지난 1년간 지역사회와 대학의 만남을 위한 바자회나 나눔 행사 등의 정기적인 문화행사를 격월제로 개최하고 있다. 공유창고는 그동안 결여되었던 대학과 지역사회의 만남을 도모하는 역할을 하고 있으며, 서울대학교가 지역사회의 복지와 활성화를 위해 구축한 첫 번째 시설이라는 점에서 상당히 큰 의미가 있다.

## 제4장

---

# 적정기술과 지식기반의 사회공헌

민기복·안성훈







## 서울대학교의 빗투

빗투가 2018년 우리 사회의 주요 검색어가 되었다. 상이한 맥락이긴 하지만, 미투(me too) 운동의 한국판 후속타로 ‘빗투(빗 too)’라는 말이 유행한 것이다. 빗투란 말은, 연예인 등 사회의 유명 인사들의 부모가 남긴 빗이 원만히 해결되지 않았을 때 이를 폭로하여 자녀가 도덕적 책망을 받도록 하는 사태를 의미한다. 우리나라 최고 지성의 전당인 서울대학교도 빗투에서 자유로울 수 없다고 말한다면 많은 사람들이 의아해할지 모른다. 말장난이라 뭐라 해도 좋다. 우리는 서울대학교가 국내와 해외로부터 진 두 가지의 빗이 있다고 판단하며 이를 ‘서울대학교의 빗투(빗 two: 두 가지 빗)’라고 부르려고 한다. 지식기반 해외공헌 활동을 이야기하기에 앞서 서울대학교 빗투의 근원이 무엇인지를 서울대학교가 국내 및 국제 사회로부터 받은 두 가지 특혜와 관련지어 알아보자.

첫 번째 부채는 국제사회로부터 혜택받은 미네소타 프로젝트에서 기원한다.<sup>33</sup> 이 프로젝트는 1954년부터 1962년까지 당시로서는 상당한 금액인 약 백만 불의 예산을 미국 국제협력처에서 지원하고 미

국의 미네소타대학이 수행한 사업으로, 전쟁 직후 폐허 상태에서 다시 출발하는 서울대학교의 재건에 막대한 기여를 했다. 이 사업은 서울대학교 교원의 미국 파견, 미국 교원의 서울대학교 파견, 건물 및 기자재 등 서울대학교 교육기반 확충 등 세 분야로 진행되었다. 당시 서울대학교 교원 226명이 미네소타대학을 장단기로 방문하여 71명이 석사학위를, 15명이 박사학위를 취득하였고, 57명의 미국 각지의 대학교수가 서울대학교에 장단기로 체류하며 교육시스템에 대해서 자문하였다. 1955년 서울대학교 예산의 34%를 해외원조로 충당하였다고 하니 초창기 서울대학교 교육기반을 마련하는 데 이 사업이 얼마나 큰 기여를 했는지 알 수 있다. 서울대학교 졸업생이 산업화와 민주화에 기여하고, 유수의 국제기구와 세계 초일류 기업의 리더로 부상하며, 서울대학교 자체가 최근 세계대학평가에서 일관되게 50위권 이내로 평가받고 있는 일 등은 밤잠을 아껴 가며 공부한 학생과 교수들의 노력 덕택임은 분명하다. 하지만 전쟁 직후 1인당 국민소득이 150불에도 미치지 못하는 나라의 대학교가 미네소타 프로젝트를 통해 수혜받은 막대한 인적, 물적 원조가 모든 성취의 큰 바탕이 되었다는 점도 부인하기 어렵다.

두 번째 부채는 우리 사회로부터 받은 특혜와 관련이 있다. 2019학년도 서울대학교 예산에 따르면 4,500억 원 이상의 정부출연금이 서울대학교 운영을 위해 투입된다. 등록금 수입이 매년 1,900억 원 남짓임을 감안하면 등록금의 2.5배 규모 정부예산이 서울대학교에 쓰이는 것이다.<sup>34</sup> 이 돈은 입시전쟁의 승리자에게 수여되는 상금이 결코 아니다. 서울대학교에 투여되는 각종 혜택은 서울대학교 학생들로 하여금 졸업 후 우리 사회를 더욱 자유롭고, 풍요롭고, 평화롭게 만들라

고 우리 국민이 주는 조건부 장학금이다. 조건부 장학금을 다른 말로 바꾼다면 반드시 갚아야 할 사회적 빚인 것이다. 동시대를 사는 한국의 청년 중에서도 국민의 혈세에 기반을 두어서 정부의 혜택을 서울대학교 학생들처럼 받는 경우가 매우 드물다면, 이에 대해 서울대학교 학생들에게 더욱 큰 사회적 책임을 지우는 것은 결코 무리가 아닐 것이다.

서울대학교의 빚투와 관련해서 우리가 되갚아야 할 법률적 책무는 없을지 모르지만 무한대의 도덕적 책무가 있음을 직시할 필요가 있다. 서울대학교의 예를 들어서 대학의 사회적 책무를 이야기했지만 규모가 크고 작음을 떠나 한국의 모든 대학에 혈세가 투입되는 것이 현실이라면, 모든 대학에서 사회공헌활동은 도덕적 책무로서 필요한 부분이다.

## 지식기반의 사회공헌활동

대학은 우리 사회의 인재를 양성하고, 사회발전을 위한 연구를 수행한다. 우리 사회가 원하는 인재는 해당분야에 대한 최고 수준의 전공 지식을 갖춘 사람이며, 이와 더불어 우리 사회의 시대적 요구를 인식하고, 사회적 책임감을 갖춘 사람들이다. 이를 교육의 수월성과 공헌성이라고 각각 정의하자. 대학에서 진행되는 교과과정의 대부분은 전공 교과와 관련된 수월성과 관련이 된다. 안타깝게도 대학의 인재가 사회적 책임감을 갖추도록 교육하는 공헌성을 위한 교육은 매우 부족한 형편이다. 여기서 소개하는 지식기반의 사회공헌활동이 우리가 요구

하는 인재의 사회적 책임감을 기르는 데 큰 역할을 한다고 생각한다. 왜 대학에서 지식기반 사회공헌활동을 해야만 하는가?

첫째, 어려운 이웃이 있기 때문이다. 빅데이터와 인공지능의 활용이 현실로 다가온 소위 4차 산업혁명의 시대에도 하루에 1불 미만으로 생활하는 인구가 개발도상국가에는 30% 이상이며, 빈약한 의료자원으로 죽음과 고통에 시달리는 수많은 사람이 있다. 우리나라는 1인당 국민소득 3만 불을 돌파했다고 하나 아직도 노인빈곤율<sup>35</sup>이 40% 이상이라는 보도에서 보듯이 노인, 장애인, 청소년 등 도움이 필요한 어려운 사람들이 부지기수이다.

둘째, 지식기반 사회공헌활동의 우수한 교육적 효과 때문이다. 사회공헌활동은 기업에서도 활발하게 진행하고 있다. 이는 기업의 사회적 책임에 바탕을 둔 활동으로 더욱 활발히 진행되어야 마땅하다. 대학에서의 사회공헌활동은 참가하는 학생들에 대한 교육적 활동으로서 더욱 의의가 있다. 대학사회공헌 활동에 참가한 많은 학생으로부터 자신은 이웃을 도우려는 마음으로 참여했는데 오히려 스스로가 더 많이 배웠다는 이야기를 많이 듣는다. 서울대학교에 진학한 학생 중 중산층 이상의 비중은 최근 지속적으로 증가하고 있다. 최근에 발표된 개천용지수<sup>36</sup>(기회불평등지수)나 서울의 강남 및 강북 학생의 서울대학교 잠재합격률과 실제합격률 등을 비교하면 서울대학교 입학생이 어려운 이웃으로부터 오는 비중이 점차 줄고 있음이 확인된다. 개천에서 난 용이라면 내가 커서 나와 같은 어려운 이웃을 위해 봉사하겠다는 자연스러운 동기를 가진 경우가 많을 것인데, 작금의 서울대학교 현실을 보면 이런 선순환 구조가 사라져 갈 위기임이 자명해 보인다. 상대적으로 부유한 계층이 다수인 서울대학교 학부생 구조를 보면, 우리 사

회의 어려운 이웃을 대면하여 활동하는 일 그 자체만으로도 상당한 교육적 의의가 기대된다.

대학에서의 사회공헌활동은 막대한 인력, 시간 그리고 재원이 투입된다. 단순 노동력을 이용한 도시락 배달, 연탄배달 등의 활동도 어려운 이웃에게 도움이 되는 활동임에는 틀림없다. 하지만 지식기반 사회공헌활동은 같은 시간의 봉사를 통해 사회문제의 해결이나 교육이라는 면에서 그 효과를 극대화하는 유일한 방안이자 대학이 잘할 수 있는 거의 유일한 분야이다. 서울대학교는 같은 시간과 노동력을 투입하더라도 최적의 효과를 내기 위해서 지식기반의 사회공헌활동을 실시해 왔다.

## 지식기반 해외사회공헌과 그 현황

서울대학교는 2018학년도에 6개국 7개 지역에서 총 500여 명의 서울대학교 학생, 직원, 교수 및 현지 대학생들이 해외사회공헌활동을 하였다. 활동에 참여한 인원 중 서울대학교 학생의 숫자는 약 250여 명으로, 매년 진행되는 사업임을 고려하면 서울대생의 7% 정도가 해외공헌활동에 참가한다고 추산할 수 있다. 참가한 국가는 네팔, 라오스, 베트남, 우즈베키스탄, 인도네시아, 탄자니아 등 아시아 국가들을 중심으로 아프리카까지 포괄하고 있다. 총 수혜 인원은 약 15,000여 명으로 추산된다. 통상 활동 기간은 여름 및 겨울 방학을 이용하여 약 2주 이내로 진행되며 비행기를 통한 이동시간 등을 고려하면 순수 활동시간은 1주일 정도이다. 2회 정도의 공통교육을 포함해서 10여 차례

[표 4-1] 서울대학교 글로벌사회공헌단 2018학년도 해외공헌활동 사례

		인도네시아	네팔	베트남	베트남	우즈베키스탄	라오스	탄자니아	합계
지역		룸복	나왈파라시	퀴논	다낭	사마르칸트	나봉	아루샤, 싱기다	
파견인원	총 인원	37	34	46	44	37	42	36	276
	학생	16	20	24	20	18	21	21	140
	교수	1	2	1	1	2	1	1	9
	직원	1	1	2	2	2	1	2	11
	전문가	3	1	6	2	1	1	2	16
	현지	16	10	13	19	14	18	10	100
수혜자		1,100명	1,200명	4,632명	64명	1,100명	390명	1,500명	9,986명
활동내용	교육	○	음악, 미술, 과학, 교육	○	○ 특수교육	○ 유치원 교육 나눔	○	○	
	적정기술/사회적경제	빗물탱크	-	정수시스템	사회적경제 경진대회		농업기술	불소필터 태양광발전	
	의료		-		구강보건	의료 나눔			
	문화	○							

이상의 사전준비모임이 진행되어 현지 활동 시간과 유사한 정도의 사전준비 시간이 투입되었다. 통상 3박 4일 내외의 사전 답사를 통해 활동지의 조건, 협력기관과의 사전 협의 등을 진행한다.

사회공헌활동의 내용은 교육, 문화, 적정기술, 의료 활동 등으로 분류할 수 있다. 이는 앞서 언급했듯이 서울대학교 학생들이 가장 잘 할 수 있는 내용을 중심으로 활동을 구성한 데 따른 것이다.

지식기반 활동 중 유치원 및 초·중·고생들을 가르치는 교육활동이 가장 기본이 되어 모든 활동에 포함되어 있다. 통상 저개발국가에서 과학실험을 위한 기반이 부족한 점을 고려하여 과학과목이 많으나 지역여건에 따라 차이가 있다. 예를 들어, 네팔의 경우 초등학교에서

음악 및 미술 교육이 없는 점을 고려하여 이를 교육내용에 반영하여 좋은 평가를 받은 바 있다. 우즈베키스탄의 경우 현지의 요구를 감안하여 유치원을 중심으로 한 교육활동을 실시하였다. 베트남의 다낭 지역은 고엽제 피해자의 자녀들 중 발달장애아를 대상으로 한 특수교육을 실시하였다.

적정기술 활동은 깨끗한 물이 부족한 면을 고려한 정수시설 설치 등이 가장 대표적인 활동이다. 베트남에서는 빗물탱크를 통해 물을 보관함으로써 이를 이용해 식수로 활용하는 시스템을 구축하였다. 탄자니아의 경우 불소 함유량이 국제보건기구 기준치 1.5ppm보다 월등히 높아 치아불소증 등을 유발하고 있어 이를 개선하기 위한 필터 시스템을 설치하였다. 라오스의 경우 건기 시 소의 40% 정도가 아사하는 문제에 대한 대안으로 축산업 증진을 위한 당밀요소블록 등 소의 영양 공급을 위한 기술 보급을 하였으며, 그 외에도 현지형 닭장 및 그린 하우스 등 농업기술 활동을 수행하였다.

대표적인 활동의 예는 [표 4-2]에 나와 있다. 통상 유치원, 초·중·고등학교를 대상으로 한 활동을 수행함에 따라 학교의 운영시간에 맞추어 활동을 진행한다. 일과시간에는 해당 학교에서의 관련활동, 평가 및 차기 활동 준비 등 3단계로 나뉘어 있다.

베트남의 경우 2014년 여름에 첫 파견을 시작하였으며 2015년 이래는 지역을 특정하여 빈딘성 퀴논시에서 지속적인 활동을 하고 있다. 지금까지 참가한 서울대학교 학생의 숫자만 434명에 이른다. 현지 학교에서 부족한 식수 문제의 해결을 위해 빗물을 이용한 정수 시스템을 구축하는 것이 적정기술 활동의 내용이다. 통상 한 학교에 4톤급 빗물탱크 3개를 설치한다. 지난 4년간 이어진 활동을 통해 퀴논지역에

[표 4-2] 해외사회공헌활동의 일정표 예

	1월 9일(수)	1월 10일(목)	1월 11일(금)	1월 12일(토)	1월 13일(일)	1월 14일(월)	1월 15일(화)	1월 16일(수)	1월 17일(목)	1월 18일(금)	1월 19일(토)
6:00			아침식사 및 이동								
7:00		직접기술 정수시스템 관리 및 인터뷰	직접기술 나눔	직접기술 나눔	교육 나눔 1	교육 나눔 2	교육 나눔 3	지역민 및 현지 학교와 함께하는 문화 나눔	아침식사 및 휴식		
8:00											
9:00										귀는시 지역 문화탐방	
10:00		직접기술 나눔									
11:00											
12:00					점심						
13:00	출국										
14:00		직접기술 나눔	직접기술 나눔	직접기술 나눔	직접기술 나눔	직접기술 나눔	직접기술 나눔	직접기술 나눔	문화 나눔 준비 및 저녁식사	귀는시 지역 문화탐방	인원 도착
15:00											
16:00										공향 이동	
17:00					이동						
18:00			이동	교장 및 주요인사 간담회		이동			현지 거점 대학 귀는 대학교와 함께하는 문화 나눔		
19:00			이동	저녁		저녁					
20:00	저녁									출국	
21:00	현지단원 교육 및 아이스 브레이킹				저녁회의 및 활동준비						
22:00									미무리 활동 및 시상식		

서 총 8개 학교에 빗물탱크가 완성되었으며 탱크의 유량 이용을 원격으로 측정 가능하도록 모니터링 시스템을 구축하였다. 특히, 이 활동에는 적정기술 동아리 학생들이 주도적으로 참여하고 있다.

현지에서는 퀴논대학교 학생 13명이 협력하여 통역뿐만 아니라 현지 주민들과의 소통에 큰 역할을 하였다.

## 대학 해외공헌활동의 운영원칙

대학의 해외공헌활동은 30여 명 내외의 많은 인원이 해외에서 2주 이내의 단기로 활동하여 수혜자와 공여자 모두에게 원하는 목표를 달성해야 하는 어려운 과제로 준비 주체의 확고한 운영원칙이 필요하다. 지난 7년간의 서울대학교 해외공헌활동을 평가한 결과 정리된 운영원칙을 보면 다음과 같다.

첫째, 현지 중심의 협력이다. 해외공헌활동은 교육, 의료, 인프라 등 생활환경이 상대적으로 열악한 지역에 도움을 주는 것이 핵심이므로 현지에서 가장 필요로 하는 요구사항을 파악해야 한다. 이처럼 당연한 원칙을 강조하는 것은 통상 현지에서 필요로 하는 사항을 한국에서 임의로 선정한 후 불필요한 사항을 억지로 끼워 맞추는 식의 사업도 진행된 사례가 있기 때문이다. 현지에서 원하는 사항을 파악하기 위해서는 현지교사나 주민들과의 간담회가 효과적일 수 있다. 또한 사회공헌활동 성공의 열쇠는 해당 지역 주민과 기관의 강력한 지지와 참여 의지이며 이를 위해서는 현지에서 활동을 진행한 협력기관과의 원활한 협력이 매우 중요하다. 이를 위해 현지 대학생들과 공동으로

활동을 하는 것은 통역 등 현실적인 요구 이외에도 반드시 필요하다.

둘째, 지속성의 원칙이다. 시계를 돌려 한국전쟁 직후의 우리나라의 입장이 되어 보자. 미국의 하버드대 학생이 전쟁 직후의 우리나라 중학교에 1주일 정도 머무르며 과학을 교육하고, 우물에 정수시설을 설치하여 깨끗한 물을 이용하도록 해 주고 떠났다고 하자. 물론 미국 대학생들 처음 만난 우리 학생들에게 강렬한 인상을 남긴 경우도 있겠지만 1회성 행사는 쉽게 잊히며, 활동의 효과가 미약하다. 하지만 매년 여름과 겨울 지속적으로 그들이 한국의 중학교를 방문한다면 어떨까? 비록 지속적으로 1년 내내 보는 것은 아니지만 그들의 활동은 1년 내 회자될 것이고, 활동의 질 또한 점점 향상될 것이다. 따라서 대학생 활동의 특성상 방학을 이용하여 짧게 활동할 수밖에 없지만 가능하면 지역을 변경하지 않고, 앞서 언급한 베트남 빈딘 지역처럼 꾸준하게 지속적으로 활동해야 한다. 즉, 장기적인 단기 활동이 대학생 해외공헌활동을 위해 중요하다. 여름 혹은 겨울 방학을 이용한 활동 후 한국에 돌아와 후속활동을 진행하는 것이 그 효과를 배가시킨다. 후속활동의 예는 현지 활동 중 필요했던 사항을 파악하여 추가적인 모금활동을 한다든지, 포도북 등 책자를 만들어서 현지 협력대학 등과 공유하는 것 등이 될 수 있다.

셋째, 교육적 관점에서 참여 학생에 대한 지도이다. 앞서 언급한 해외공헌활동의 목적은 어려운 이웃이 있기 때문이기도 하지만 앞서 언급한 사회적 책무성을 갖춘 리더를 양성하기 위해 교과과정 이외에 진행할 수 있는 효과적인 교육 활동이기 때문이다. 따라서 참여하는 학생들의 교육적 효과를 위해 체계적이고 세밀한 지도가 필요하다. 학생들에게 사회적 책무를 다하라고 수업 중 이야기하는 것은 자

첫 잔소리에 지나지 않을 수 있으나 사회공헌활동을 통해 몸소 느껴지는 메시지는 강렬한 것이다. 이를 위해서는 활동을 준비하는 과정에서의 교육, 활동 중 상담, 일일 평가회 등을 통한 지도가 필요하다. 사전 교육 과정에서는 해외공헌활동의 의의에 대해서 역사적·사회적 맥락에서 교육을 실시하고 활동에 대해서 무리하지도 형식적이지도 않은 현실적 목표설정을 하도록 지도하는 것이 중요하다. 한꺼번에 무언가를 바꾸려 하면 학생들은 좌절하기도 하며, 열악한 현실을 두고 알량한 우울감에 도취되어 현지 학생들을 존중하지 못하는 경우도 생긴다. 현지에서의 대면 활동 중에 다양한 형태의 단원 간 혹은 단원과 현지주민과의 갈등이 생기고, 현지에서의 새로운 관찰에 따라 매우 활발한 지적 활동이 일어나며, 성찰이 이루어진다. 이 가운데 함께 참여한 지도교수 등의 시의적절한 조언과 지도가 필수적이다.

넷째, 홍보 등을 통한 사회구성원의 지지 확보가 필요하다. 해외 사회공헌활동은 한 대학을 대표하여 이루어지는 활동으로 구성원과의 원활한 소통을 통해 간접경험 기회를 제공하는 것이 필요하다. 홍보를 통해 대외적으로 학교의 활동을 알리고, 다른 대학에서의 참여를 유도하는 것 또한 중요한 요소이다. 홍보를 위해서는 보도자료를 통한 언론 홍보 이외에 소셜 네트워크, 블로그, 홈페이지 등 다양한 매체를 통한 활동이 효과적이다. 서울대학교에서는 활동지역마다 홍보 담당 학생을 지정하여 홍보를 전담하도록 하였다. 학생공헌활동에서의 적정 기술 활동은 현지 주민들에게 도움을 주는 것은 명백하나, 그 자체가 현지의 생활을 완전히 바꾸는 것은 아니니 과장된 홍보를 하는 것은 금물이다.

## 네팔 대지진 복구, 지식기반 공헌활동의 일례

서울대학교가 경험한 지식기반 해외봉사의 사례 하나를 보자. 2015년 4월 25일 믿을 수 없는 일이 벌어졌다. 네팔에 진도 8의 대지진이 발생했다는 뉴스를 TV에서 본 것이다. 겨우 두 달 전 겨울방학에 네팔 봉사 활동을 다녀오며 서울대학교 봉사단이 지나가고 보았던 카트만두 시내의 건물들이 무너지고 폐허로 돌변한 것인데, 특히 네팔 중북부에 막대한 지진 피해가 보고되었다. 건물이 붕괴되거나 금이 가서 약 800여만 명의 이재민이 발생하고 약 8,400명이 죽은 참혹한 지진이었다.

서울대학교 사회공헌단은 발 빠르게 움직였다. 해외센터장이 주로 관심을 두고 봉사를 해 왔던 지역이기도 했지만 네팔 지진 사태는 지구촌의 가장 가시적인 재앙이기도 했다. 30여 분의 회의 끝에 공헌단의 전면적인 참여가 결정되었고 이후 네팔 복구를 위한 서울대학교 캠페인을 본격적으로 시작하게 되었다.

학내 다양한 조직에서 물심양면의 성원이 답지했다. 의대에서는 약 1억 원 상당의 의약품을 비롯한 구호물품에 더해 교수, 직원, 학생들의 구호성금을 약 2,000만 원 모아서 지진 피해지역에 전달했다. 또 네팔 지원을 위한 학생아이디어 경진대회도 개최해서 물 소득 장치, 모금 아이디어 등을 지진 구호에 반영했다. 지진피해 직후 서울대학교 차원에서 대응할 수 있는 일들을 찾아서 실행한 후, 보다 장기적인 지진 복구와 관련된 공헌단 활동이 시작되었다.

첫 번째 후속사업은 전혀 기대하지 않았던 이메일 때문에 시작되었다. 네팔의 북부, 중국 티벳과 인접한 랑탕 국립공원(Langtang National Park) 안에 아주 작은 호텔 8채가 모여 있는 라마호텔(Lama Hotel)이라

는 마을이 있다. 2011년 이 마을에 2kW급 태양광 발전소와 LED 조명  
명을 설치해 주는 솔라봉사단 활동을 할 때 서울대학교 기계항공공학  
부와 기독교 동아리에서 설치하였다는 명판을 표시했다. 대지진이 나  
서 크게 피해를 입었다는 소식을 전해 듣고 지진으로 설치했던 태양  
광 패널들이 찢어진 것은 현지에 사람을 보내 확인했지만 어쩔 도리  
가 없었다. 그런데 대지진 이후에 이곳을 방문하고 서울대학교 명판을  
본 우리나라 관광객이 서울대학교 앞으로 이메일을 보낸 것이다. 라  
마호텔 마을에 솔라 패널 설치 봉사활동을 서울대학교 교수와 학생들  
이 한 것을 알게 되었는데, 지진으로 시설이 파괴되고 전기가 없어지  
자 마을 사람들뿐 아니라 관광객들도 매우 불편한 상황임을 알려 왔  
다. 서울대학교에서 마을 전기가 다시 들어오도록 태양광 시설을 복구  
해 주면 좋겠다는 희망을 담은 절절한 내용이었다.

이 이메일이 서울대학교 대표 주소로 보내져서 대학 본부의 여기  
저기를 돌다가 이런 내용을 아는 사람이 없자, 봉사와 가장 관련이 있  
을 것 같은 공헌단에까지 전달이 된 것이다. 이런 사연 끝에 공헌단이  
이를 다시 복구해 주기로 하였다. 2011년 솔라봉사단이 태양광을 설치  
할 때 주도적인 역할을 한 서울대학교 유학생 출신 네팔인 반다리 비  
나약 교수가 현지 사업을 전담해 주었다. 이전 규모와 같이 2kW급의  
태양광 발전기와 LED 전구를 라마호텔 각 가옥에 설치하도록 하였고,  
주민들과 연간 수천 명에 달하는 관광객들이 다시금 빛과 전기를 사  
용할 수 있게 되었다. 태양광 전기와 LED의 수명이 15년 이상 갈 것이  
니 지속가능하다고 생각했으나, 사람이 어찌할 수 없는 자연재해에는  
속수무책임을 깨닫게 된 사건이었다.

대지진과 관련된 두 번째 활동은 네팔에 서울대학교 봉사단을 파

견하는 것으로 이어졌다. 하지만 대지진 이후에도 여진이 가끔 발생하고 있어 두 단계로 나누어 봉사단을 파견하였다. 먼저, 네팔 출신으로 서울대학교에서 석사학위를 지도받고 있던 시워라즈 퍼우넬 군을 6월 15일 공헌단의 봉사단으로 네팔 북부 누와콧의 타너파티 마을에 파견하였다. 아무래도 초기에는 현지를 잘 아는 사람이 가는 게 맞다는 판단에 따른 조치였다. 3kW 태양광 발전기를 마을사람들과 설치하고 돌아온 시워라즈 군에게서 네팔 현지의 참담한 사정을 들을 수 있었고 후속 사업에 관한 밑그림을 그릴 수 있었다. 시워라즈 군은 이 경험을 바탕으로 아예 글로벌사회공헌단의 직원으로 입직하였고 이후 네팔 구호 업무를 계속 담당하게 되었다. 서울대학교에서 외국인을 직원으로 채용하기는 시워라즈 군이 처음이다.

지진 발생 후 여진이 잦아든 2016년 1월 겨울방학, 공헌단에서는 두 번째 단계로 약 50명의 대규모 봉사단을 네팔에 파견했다. 봉사단은 두 팀으로 나뉘었는데, 카트만두 대학교가 있는 카트만두 근교 바후네파티에는 지진 후 심리치료를 위해 음대, 미대, 체대 학생들로 구성된 공헌단 봉사단을 파견하여 건물 복구와 예체능 활동으로 지역 주민들에게 봉사하였다. 또 다른 팀인 솔라봉사단은 지진의 피해가 큰 네팔 북부의 나르자만담 지역에 파견되어 무너진 초등학교를 다시 지어 주는 일을 담당하였다. 다행히 이 마을에는 대부분 전기가 공급되고 있었지만 산 위에 있다가 지진으로 완파된 초등학교에는 전기가 부족했고 학교 건물 지붕 위에 작은 태양광 발전기를 설치해서 학교에서 이를 사용하게끔 공사를 진행했다. 이에 더해, 화장실을 새로 지어 주고 화장실에서 모인 배설물에서 나온 연수 가능한 기체를 저장하도록 하고 이를 사용하여 학교에서 음식을 조리할 수 있도록 섹터

(septic) 시스템을 설치하였다. 이 마을에 백신 냉장고와 함께 서울대학교에서 창업을 한 엔젤스윙 팀을 데리고 가서 현지에서 드론을 이용해 백신을 산악지역에 전달하는 간단한 실험도 진행하였다.

지진의 영향으로 마을 주민들의 보건과 건강 상태도 좋지 않아, 네팔 도시지역에서 내과, 치과, 산부인과 의사들을 불러서 의료캠프도 실시했는데 주민들의 반응이 매우 좋았다. 활동을 마치고 산을 내려가는 서울대학교 일행이 탄 트럭 옆에까지 와서 가는 길에 먹으라고 건네준 과일은 오래도록 잊히지 않을 따뜻한 반응의 하나이다.

## 한국형 적정기술의 모색

적정기술(appropriate technology)은 주로 국내 취약지역이나 개발도상국에서 현지의 인력이 그곳의 재료를 사용하여 친환경적인 경제발전을 이루고 생활을 개선하도록 돕는 기술을 말한다. 우리에게 많이 알려진 적정기술 제품으로는 물을 운반하기 쉬운 타이어 모양의 Q-Drum, 물을 정수하는 라이프스트로(life straw) 등이 있지만 ‘현지인에 의해 현지에서 만들어진다’는 적정기술의 정의에 완전히 부합하지는 않는다. 오히려 수천 년 전에 우리 한민족이 발명하여 한반도와 만주지역에서 널리 사용했고, 아직도 중국의 시골에서는 사용하고 있는 온돌이 적정기술의 좋은 예가 될 수 있다. 밥을 짓기 위해 불을 지피는 나무에서 발생하는 열을 버리지 않고, 어디서나 구할 수 있는 천연재료인 흙과 돌로 만든 구들에 저장하여 실내 난방을 하고, 폐에 해로운 먼지와 연기는 공기가 지나가는 통로인 고래를 지나 굴뚝을 통해 집 밖으로 배

출한다. 사용되지 않고 버려지는 열을 이용하는 온돌은 날씨가 추운 지역에서는 지금도 훌륭한 적정기술이 될 수 있다.

대표적 신재생에너지인 태양광 발전도 적정기술의 정의에 부합하는지 아닌지 논란이 있지만, 잘만 활용되면 유용한 기술인 것만은 틀림없다. 적정기술은 재료의 원산지, 기술수준의 높고 낮음을 따지는 것이 중요한 것이 아니라 현지의 주민들에게 경제적으로 효용이 있고 지속가능한 생태계를 만드는 것이 가능한지가 '적정성'을 평가하는 가장 중요한 요소라 할 수 있겠다.

적정기술 분야에서 유명한 미국의 폴 폴락(Paul Polak) 박사는 구매 가능성이 가장 중요한 것(affordability is everything)이라고 주장하는데 옳은 진단이 아닐 수 없다. 폴락 교수가 서울대학교에서 강연을 한 후 교수들과의 차담회에서 했던 자신만만한 이야기는 아직도 귀에 생생하다. 폴락 교수는 개도국의 어느 마을에 가더라도 현지 마을에서 농사를 짓는 방법을 관찰할 기회만 있으면 몇 시간 만에 그 비용의 절반으로 동일한 결실을 맺는 방법을 제시할 수 있다고 자신 있게 말했었다. 어떤 기술이건 생산비용을 반으로 줄일 수 있다면 주민들의 생활향상에 대단한 효과를 줄 것은 분명하다.

적정기술의 적정성은 두 가지로 다시 정의해 볼 수 있는데 하나는 '절대적인 비용의 적정성'이고, 다른 하나는 '적정한 ROI(return on investment)'라고 할 수 있다. 비용의 적정성은 기간과도 관련이 있는데 설치 당시의 최저 비용이 요구되는 설계가 있지만 10~20년의 장기비용을 가장 낮게 하는 적정한 설계도 있을 수 있다. 예를 들어, 태양광 패널을 사용한 마을의 발전소는 설치비용은 낮으나 배터리의 유지와 보수를 생각하면 3년 이후 가동될 확률이 낮아지고, 추가 재원이 확보

될 가능성이 없는 어떤 마을에서는 걱정하지 않을 수 있다.

여러 적정기술 중 생명을 유지하는 데 필수적인 물과 함께 인프라의 역할을 하는 에너지, 특히 전기 에너지는 가장 기본적이고 중요하다. 전기가 전혀 없던 마을에 독립전력망(off-grid)을 통해 전기가 들어오면 주민들의 생활이 개선된다. 서울대학교의 솔라봉사단과 공헌유량단이 네팔과 탄자니아에 설치한 전등 빛으로 밤의 어두움을 이기고, 전기를 사용하는 곡물 가공기 등 간단한 전동기구들을 사용하게 되면서 소득이 증대된다. 사회적 협동조합이나 주민조합 방식으로 주민들이 모으는 전기요금은 발전기나 전기줄을 유지하고 보수하는 데 사용되어 지속가능한 시스템이 되게 한다. 또 전기를 사용하는 백신냉장고를 산간 마을의 보건소에 기증하여 주민들이 먼 도시까지 가지 않고도 제때에 백신을 접종할 수 있게 된다.

다양한 최신 기술들이 적정기술로 사용된다면, 현재 전 세계적으로 이슈가 되고 있는 IoT, 센서, 빅데이터, AI 등의 최신 기술도 적정기술이 될 수 있는가? 우리 봉사단이 탄자니아에 설치한 스마트폰과 2G/3G 통신망을 사용한 전기사용량 모니터링 장치, 휴대전화를 사용한 발전소 원격 제어장치 등은 개도국에도 대부분 보급된 무선통신을 사용하면서도 4차 산업혁명 시대 기술의 특징을 나타내는 적정기술의 예이다. 또 한 예로, 사용하지 않고 버려지는 오토바이의 발전기 전기를 사용하여 백신의 온도를 유지하면서 현지에서 실시간으로 이동하고 있는 냉장고 내부의 온도를 통신망을 통해 원격으로 모니터링 하는 오토바이 장착 백신캐리어는 백신의 콜드체인(cold chain)을 개도국의 산골짜기와 오지까지 확장하는 적정기술이다. 이와 같은 에너지와 통신기술의 조합뿐만 아니라 다양한 분야의 적정기술들의 '조합'을 발

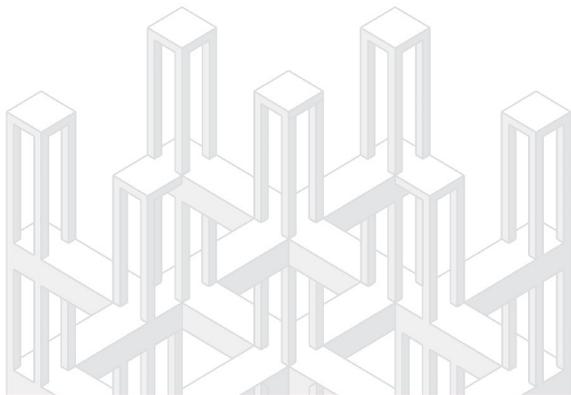
굴해 낸다면, 전통적인 적정기술의 한계를 넘는 4차 산업혁명 시대의 창의적인 적정기술들이 우리나라에서도 활발하게 개발될 것으로 기대한다.

## 제5장

---

# 취약지역 주민을 위한 맞춤형 보건의료

한동헌·오범조







## 보건의료봉사의 원칙과 목표

방학 혹은 명절에 공항에 가면 해외 의료봉사를 떠나는 의료진의 모습을 쉽게 볼 수 있다. 간혹 볼 수 있는 ‘스펙 쌓기’ 목록에도 해외의료 봉사 참여 경험은 빠지지 않는 단골 메뉴이다. 본인의 진로를 의대나 치대 등의 보건의료계열 학과 진학으로 계획하고 있는 학생들이라면 국내의 독거노인, 장애인이나 다문화가정과 같은 의료 취약계층을 대상으로 하는 봉사활동 참여 경험을 챙겨 놓는 것은 필수라 여겨지는 것 같다. 입시를 앞두고 이런 의료봉사 참여 경력과 함께 봉사하는 의료인의 삶을 살겠다는 다짐을 적어 놓은 응시자들의 면접 서류는 늘 산더미 같이 쌓여만 간다. 이 시대의 스쳐 지나가는 하나의 풍경으로 치부하기엔 씁쓸함이 남는다.<sup>37</sup>

우리 주변 사람들이 질병과 장애가 없이 건강하게 살면 좋겠다는 소망은 누구나 갖는 것이지만, 주변을 넘어 한 번도 본 적 없는 사람들의 건강을 위해 무엇인가를 해야겠다는 생각은 한층 더 가치 있는 일일 터이다. 혹시 모르지 않는가? 입시를 위해서 혹은 대학생 시절의 경력으로 한 번쯤 경험했을지라도, 그 경험을 한 수많은 사람 중 누군

가는 돈벌이 수단으로서의 보건의료 분야 자격증 취득을 넘어 세계의 질병과 비참을 해결하기 위해 노력할 수도 있을 테니 말이다.

도움이 필요하다고 생각하는 사람들에게 질병 치료와 건강을 위한 서비스를 베풀어 주는데 상대방이 그 활동을 원하지 않으면 어떻게 해야 할까? 100명의 생명을 구하는 치료법이지만 한 명은 반드시 죽거나 장애를 남기는 치료법이라면 어떻게 해야 할까? 좋은 일을 하고 하는 과정에서 맞닥뜨리는 고민거리는 한둘이 아니다. 의료봉사는 생명을 다루는 활동의 특성상 지켜야 할 원칙들이 있는데 이 원칙이라는 것이 몇몇 사람이 짧은 시간에 만들어 놓은 것이 아니라 많은 사람이 오랜 시간과 경험을 거친 성찰을 통해 얻은 것들이다.<sup>38</sup> 의료봉사는 좋은 일 하는 건데 무엇을 위해 이런 원칙들을 특별히 더 지켜야 할까? 이 원칙들의 목적은 인간의 존엄성과 인권 및 인간의 기본적 자유를 존중하고, 특히 개발도상국에서 의료로 인한 이익에 공평하게 접근하며, 의료로 인한 이익의 공유를 촉진하기 위함이다. 중요한 원칙을 살펴보면 다음과 같다.

첫째는 자율존중의 원칙이다. 의료봉사는 환자나 주민의 질병 치료와 건강 증진을 위해서 하지만 제공자 관점에서 좋을 것으로 판단 되더라도, 환자나 주민의 자율성이 최대한 보장되어야 한다. 예방, 진단, 치료를 위한 의료행위는 의료행위 대상자가 사전에 충분한 정보를 바탕으로 인지하고 자유롭게 동의할 때만 행할 수 있다. 그러므로 어떤 검사나 치료를 하기 전에 환자나 주민에게 자세히 설명하고 스스로 선택하여 동의하도록 해야 한다. 의료행위 대상자가 중간에라도 의료행위를 거부한다면 어떠한 이유에서든 불이익이나 손해 없이 어느 때나 그만둘 수 있어야 한다. 환자나 주민에게 유익한 것이라도 일

방적으로 시행하면 환자의 존엄성과 자율성이 손상되는 것이기 때문이다. 그런데 무의식 상태, 정신질환, 미성년자 등 환자의 의사결정 능력이 없거나 그럴 만한 시간 여유가 없는 응급상황일 때는 본인의 동의를 구하기 어렵다. 그럴 때는 대리인의 동의나 의료봉사자의 주관적 판단으로 본인의 동의를 구하기 어려운 환자나 주민에게 최선의 결과를 가져올 의료행위를 시행할 수밖에 없다. 수많은 환자가 몰려오는 개발도상국의 의료봉사 현장에서 더 많은 사람에게 의료혜택이 돌아가게 하려고 노력하다 보면, 더구나 사용하는 언어도 다르고 문화도 다른 까닭에, 의료행위로 인한 이익 및 발생할 수 있는 부작용 등에 대한 설명이 부족할 수 있다. 따라서 활동 준비를 할 때부터 해당 문화에 대한 이해 및 의사소통 방법을 찾는 노력을 미리부터 해야 한다.

둘째는 선행의 원칙 그리고 악행금지의 원칙이다. 의료봉사를 하는 사람들이 모두 그러하겠지만, 친절하고, 사려 깊고, 이타적인 행위로 의료행위의 대상이 되는 개인들에 행해야 하는 것이 선행의 원칙이다. 환자나 주민에 대한 직간접적인 이익은 최대화하여야 하고, 그들에게 발생할 수 있는 피해를 예방하고, 그들의 이익을 적극적으로 증진하도록 노력하는 것이 여기에 포함된다. 한편, 의료봉사를 하는 사람들이 그럴 일은 없겠지만, 혹 실수에 의해서라도 환자에게 피해를 주는 어떤 행위도 금해야 한다는 것이 악행금지의 원칙이다. 의료봉사를 하는 사람들은 인간 생명에 대한 경외심을 갖고 할 수 있는 한 적극적 선행을 하는 사람들이 되어야 한다.

셋째는 정의와 평등의 원칙이다. 모든 사람이 정의롭고 형평에 맞게 대우받을 수 있도록 존엄성과 권리에서 기본적 평등이 존중되어야 한다. 이것은 의료혜택을 분배하는 의료정책에 필요한 원칙으로 불

평등, 불균형을 없애고 정의와 공평이 이루어지도록 정책결정자들과 의료봉사자가 노력해야 한다. 양질의 의료와 필수 약품, 적절한 영양과 물에 대한 접근이 보장되어야 하고, 생활 조건과 환경의 개선에서 불평등이 존재하지 않도록 해야 한다. 짧은 일정의 활동일 경우라도 사전에 해당 지역사회의 특성을 파악하고, 의료봉사 활동의 현지 파트너들과 소통하면서 의료봉사활동의 혜택에 특정 계층에 편중되지 않고, 활동으로 인한 성과가 골고루 돌아가도록 준비해야 한다.

앞에서 의료봉사 활동의 원칙들을 살펴보았으니, 이제 우리의 활동이 어떤 구체적 목표를 가져야 할지에 대해 살펴보도록 하자. 먼저, 지구촌을 더 건강하게 만들기 위해 국제사회가 보건의료 부문에 쏟고 있는 노력을 살펴보고 우리가 생각하고 있는 의료봉사와 비교해 본다면, 대학사회공헌이 지향해야 할 보건의료봉사의 방향을 어느 정도는 잡을 수 있을 것이다.

비약적인 성장과 함께 전쟁과 폭력으로 얼룩졌던 20세기를 마무리하면서, 국제사회는 2015년까지 지구촌의 빈곤 퇴치와 삶의 질 향상을 위해 노력하자는 ‘새천년개발목표(Millennium Development Goals: MDGs)’를 작성한 바 있다. 그 결과, 개발도상국의 빈곤 감소, 초등교육 확대, 보건 향상 등의 성과를 냈고, 이를 바탕으로 세계는 2030년까지 빈곤 퇴치뿐만 아니라 경제·사회의 양극화, 각종 사회적 불평등의 심화, 지구환경의 파괴 등 선진국과 개발도상국 모두 노력해야 할 ‘지속가능발전목표(Sustainable Development Goals: SDGs)’를 수립했다.

‘지속가능발전목표’는 모두 17대 목표로 구성되었으며, 그중 세 번째 목표인 ‘모든 세대의 건강한 삶과 웰빙 증진’은 단순한 질병 퇴치를 넘어 보건시스템, 의료보장과 같은 제도까지 포함한다. ‘지속가능

[표 5-1] '지속가능발전목표'의 목표 3 : 모든 세대의 건강한 삶과 웰빙 증진<sup>39</sup>

목표(Goal)	세부 목표(Target)
목표 3: 모든 세대의 건강한 삶과 웰빙 증진	3.1 2030년까지 전 세계 모성사망비를 10만 명당 70명 이하로 경감
	3.2 2030년까지 신생아, 영유아, 5세 미만 아동의 예방 가능한 사망 종식
	3.3 2030년까지 에이즈, 결핵, 말라리아, 열대성 질환의 종식과 간염, 수인성 감염 질병, 기타 전염병 근절
	3.4 2030년까지 전염병 이외의 원인으로 발생하는 조기 사망률을 예방과 치료를 통해 3분의 1로 경감하고 정신건강과 웰빙 증진
	3.5 마약류 약물 남용과 알코올 섭취를 포함한 약물 남용의 예방과 치료 강화
	3.6 2030년까지 전 세계적으로 도로 교통사고 사상자 50% 경감
	3.7 2030년까지 가족계획, 정보와 교육, 국가 전략과 프로그램에 생식보건 연계를 포함한 성 건강 및 생식보건서비스에 대한 보편적 접근성 보장
	3.8 재정적 위험 보호, 양질의 필수 보건서비스 제공 및 안전하고 효과적이며 저렴한 양질의 기초 의약품 및 백신공급 등을 포함한 평등한 보건 혜택 제공
	3.9 2030년까지 유독 화학물질, 공기, 수질, 토양오염 및 환경오염으로부터 야기되는 질병과 사망의 실질적 경감
	3.a 모든 국가에서 WHO 담배규제기본협약의 이행 강화
	3.b 개발도상국에 영향을 미치는 전염성 및 비전염성 질병에 대한 의약품과 백신 관련 연구·개발(R&D) 지원, 공중보건보호 지식의 이동을 위한 '무역 관련 지적재산권 협정'에서 보장하고 개도국의 권리를 확인한 'TRIPS 협정과 공중보건에 관한 도하선언'에 따라 저렴한 기초 의약품과 백신 제공
	3.c 개도국, 특히 최빈국과 군소도서개도국(Small Island Developing States)을 대상으로 보건재원, 보건인력의 육성, 훈련, 채용 확대
	3.d 모든 국가, 특히 개도국의 국내 및 국외 건강 위험의 조기 경보, 위험 경감과 관리를 위한 역량 강화

발전목표'의 각각의 세부 목표와 세부 실행 목표를 크게 나누어 보면, 신생아, 아동, 모성의 사망 감소와 전염성 질병, 비전염성 질병 등의 질병 예방과 관리(3.1~3.4), 건강한 삶을 위협하는 외부 요소인 약물 남용, 교통사고, 공해와 오염 감소(3.5, 3.6, 3.9), 평등하고 보편적인 필수보건서비스 보장(3.7, 3.8), 국제적인 공조가 필요한 담배규제, 의약품 지적 재산권, 의료인력, 국제 보건 위험 관리(3a~3d)의 네 가지 주제로 구

분할 수 있다.

우리 주변에서 흔히 볼 수 있는 보건 취약계층 혹은 의료 취약계층 보호 활동은 작게는 공공병원을 이용하는 환자를 돕는 봉사활동부터,<sup>40</sup> 농촌이나 독거노인, 쪽방촌 주민 등 의료서비스 이용에 도움이 필요한 분들을 찾아가서 직접 문진하고, 진단과 상담 및 처방을 진행하는 서울대학교 학생과 교수들의 의료봉사 활동을 찾아볼 수 있다.<sup>41</sup> 40여 년 전 대한민국은 많은 국민이 기본적인 의료서비스를 받기 어려운 나라였다. 지금이야 도시화도 많이 진행되고 도시 구석구석마다 병의원 찾기가 쉽지만, 당시는 대한민국의 대부분이 농어촌이었고 병의원은 부족해서 국가가 의료서비스를 체계적으로 제공하지 못하는 지역이 많았던 시기였다. 전국 읍면의 35.8퍼센트는 단 한 명의 의사도 존재하지 않는 무의촌(無醫村)이었으니,<sup>42</sup> 가히 ‘의사 보기가 하늘의 별 따기’라 할 만하지 않겠는가? 의사가 없는 마을을 찾아가 의료봉사 활동을 펼친 서울대학교 학생과 교수들은 우리 생각보다 많았고, 그 역사도 오래되었다.

20세기의 끝 무렵까지도 전염병은 개발도상국의 사망 1순위에 올라가는 중요한 질병이었다. ‘새천년개발목표’에 이어 ‘지속가능발전목표’에 에이즈, 결핵, 말라리아와 같은 전염병의 근절이 사라지지 않는 이유이다. 전염병의 근절은 앞에서 살펴본 의료봉사처럼 문제의 파악, 문제를 해결하기 위한 효과적인 방법 탐구, 평가 및 대책 등의 활동이 이어지지만, 조금 다른 측면도 있다. 의료봉사활동이 작은 마을이나 공동체를 대상으로 꾸준히 이어진다면, 전염병 근절은 확산을 막기 위해 일정 지역 혹은 전 세계를 대상으로 상대적으로 짧은 시간 안에 이루어진다. 이런 점 때문에 전염병 근절은 개인 수준보다는 정부나

기관 차원에서 대처하는 것이 효과적이다. 역사적 사례는 천연두 박멸사업이다. 천연두는 1950년대, 전 세계적으로 매년 5천만 명의 감염자가 발생하는 것으로 추산될 만큼 광범위하게 퍼졌던 전염병이었다. 1967년, 세계보건기구(WHO)는 매년 2천 4백만 달러를 투자하여 세계적인 천연두 박멸을 지원했다. 천연두가 유행하는 지역을 파악하고, 천연두 전파를 막기 위해 감염자를 격리시키고 근처에 사는 모든 이에게 백신을 접종하는 전 세계적 규모의 ‘작전’의 결과 마침내 1980년 5월 8일 세계보건기구(WHO)는 천연두의 박멸을 선언했다. 인류가 ‘박멸’한 첫 번째 전염병이었다. 서울대학교 연구진은 우리나라의 국민건강에 큰 위협이 되었던 회충, 편충, 구충 등 장내 기생충 감염 퇴치 사업을 성공적으로 수행한 풍부한 경험을 바탕으로 2000년 이후에는 개발도상국에 우리나라의 성공적인 기생충 관리 경험을 전수하고, 해당 국가의 기생충 검사 및 관리역량 강화를 위해 여러모로 지원하였으며, 국제 보건 ODA 사업에 참여하여 국제 보건에 이바지하고 있다.<sup>43</sup>

선진국은 1940년대를 거치면서 질병의 양상이 전염병에서 암, 심혈관질환, 당뇨병 등의 만성병으로 변화하였지만, 21세기에 접어든 현재, 만성병은 선진국뿐만 아니라 개발도상국에서도 급증하고 있다. 전염병의 경우 백신을 통해 감염의 확산을 방지하고 퇴치하는 것이 가능하지만, 만성병은 질병의 발생 자체가 산업사회 진입에 따른 환경 변화에 의한 것이기에 과거와 같은 질병의 치료와 다른 접근이 필요해졌다. 한편, 1948년부터 주치의 제도와 전 국민 무상의료를 시행해 온 영국에서 여전히 계층 간 건강 불평등이 사라지지 않았고, 이러한 불평등이 임금, 근로조건, 실업률, 교육과 주거, 교통수단, 흡연, 식이, 음주 등의 사회경제적 격차와 관계 있다는 사실을 알게 되었다. 치명

적 전염병인 천연두가 지구에서 박멸되었다는 선언을 한 그때, 만성병은 증가했을 뿐만 아니라 특정 지역과 취약한 계층에서 더욱 기승을 떨치고 있었다.

의료서비스를 직접 제공하는 의료봉사 외에도 건강하지 못하게 만드는 환경을 바꿀 새로운 활동이 필요한 시기가 되었다. 건강한 삶과 건강한 지역사회 공동체를 위해서 교육, 주거, 교통, 고용 등의 서비스와 의료서비스를 통합하여 제공하는 것이 의사가 환자를 기다렸다가 의료서비스를 제공하는 것에 비해 10배나 효과적이라는 사실이 알려졌다.<sup>44</sup> 우리나라에서도 노숙인 및 쪽방촌 거주 결핵 환자에게 주거 지원, 식사 지원, 복약 지원과 결핵 치료 서비스를 통합적으로 제공했을 때 그렇지 않은 경우에 비해 결핵 치료 성공률이 훨씬 높았다는 연구 결과가 발표된 것을 보면,<sup>45</sup> 질병을 치료하고 건강하게 하고자 하는 의료봉사활동이 의사, 치과의사, 간호사와 의대생, 치대생, 간호대생만의 활동이 될 수 없음을 알 수 있다.

서울대학교의 봉사단이 다양한 전공의 학생과 교수가 팀을 이루어 함께 활동하고자 하는 원칙을 세우고 협력을 통해 새로운 사회공헌활동의 전형을 만들어 가고 있는 것은 가난, 질병, 지식과 기본 인프라의 부족으로 인한 기초 생활의 어려움을 해결하는 방식이 어느 한 부문, 지식의 활용으로는 어렵다는 그간의 깨달음이 있기 때문이다. 화석연료 사용과 그로 인한 대기오염은 전 지구적 문제이고, 특히 실내에서 화석연료를 태우는 전통가옥 거주자의 경우, 실내 공기 오염으로 인한 호흡기 질환이 매우 큰 질병 부담으로 대두되고 있다. 서울대학교 글로벌사회공헌단은 보건대학원과 함께 지속적으로 몽골의 공기 오염 상황 평가와 대안 마련을 위한 글로벌봉사단을 파견해 왔다.

향후 개발도상국의 공기 오염을 감소시키고, 건강을 증진시킬 수 있는 실질적인 활동 역시 주거환경의 개선을 위한 공학, 의학, 보건, 환경 등의 전공이 함께 해결해 나가야 할 것이다.

‘지속가능발전목표’의 마지막 두 가지 주제는 대학사회공헌의 활동내용으로 담기에는 거대한 주제일 수 있다. 그러나 각자가 잘할 수 있는 전공 지식을 살려서 공통의 목표를 달성하는 과정에서 보편적 의료보장, 의약품 접근 개선 등의 목표에 근접하는 활동의 결과물이 나올 수 있을 것이다.

앞에서 의료봉사 활동의 원칙을 살펴보았고, 활동 목표를 알아보면서, 의료봉사 활동의 형식이 의료인이 행하는 의료행위만으로 좁혀질 수 없으며, 해외뿐만 아니라 국내의 건강 개선과 유지가 필요한 사람들을 대상으로 활동이 행해질 수 있음을 살펴보았다. 그렇다면 기존의 서울대학교 의료봉사 활동의 구체적 사례는 어떠했을까? 이제부터 살펴보도록 하자.

## 개도국 의료봉사의 경험과 교훈

하노이에서 북서쪽으로 300km가 넘는 거리를 야간열차를 타고 밤새도록 이동해야 갈 수 있는 마을, 구름에 둘러싸인 해발 1650m에 위치한 중국 접경지역의 산악마을 ‘사파’는 ‘몽(Hmong)’이라는 소수민족이 거주하는 곳이다. 이곳에 현지 주민들의 의료 상담과 필요한 약을 처방하기 위해 방문한 짧은 일정은 한국에서 막연하게 추측했던 현지 주민의 건강문제가 실제 얼마나 달랐는지, 그리고 건강문제를 해결하

기 위한 노력이 무엇이어야 할지 깨닫게 해 준 시간이었다.

마을에 도착해서 활동을 시작하자마자 알게 된 문제는 ‘미처 예측하지 못한 의료 수요’였다. 베트남의 덥고 습한 날씨를 상상했던 우리는 수인성 질병으로 인한 설사와 고된 농사일로 인한 근골격계 질환이 많을 것으로 예측하고 소화기계 약물과 근골격계 약물을 많이 준비했었는데, 첫날 방문한 100여 명의 환자 중 거의 대부분이 ‘마른 기침’을 호소하여 기침약을 받아 가는 것이 아닌가? 이렇게 공기가 좋은 지역에 살면서 마른기침이라니!

활동 일정을 쪼개어 예정된 진료를 오전에 마무리하고, 주민들의 사는 환경을 직접 보기 위해 의료팀을 셋으로 나누어 허락받은 주민의 집을 방문하였다. 집주인이 우리를 기꺼이 집 안으로 초대하여 집 안으로 들어갔는데, 호흡기 문제의 원인이 어디에 있는지 금세 알게 되었다. 고산지대에 사는 몽족들은 움막 형태의 집을 짓고 사는데 집 안에서 불을 피워서 요리도 하고 물을 데워서 씻고 온갖 재투성이를 바닥에 그냥 쌓아 두고 살고 있었다. 그래서 잠을 자기 위해 바닥을 높여서 만들어야 하고, 덥고 자는 이불을 비롯하여 집 안 전체에서 연기가 가득한 냄새가 나는데 바로 이 연기가 마른기침의 원인인 것이었다. 마른기침에 약을 처방하는 것이 해결책이 아니고, 주거환경을 개선하는 것이 필요하다는 생각을 하였다. 하지만 오랫동안 살아온 소수민족들은 자신들의 삶이 ‘조금 부족하고 불편하지만 만족스러운’ 것이라고 말하는데, 주거환경을 우리가 정상이라고 생각하는 수준으로 변화시키는 것이 이들에게 최선일까 하는 생각에 머릿속이 복잡해지기도 하였다.

필리핀 다안반타얀 지역은 2013년 11월 필리핀 중부지역을 강타

한 태풍 ‘하이옌’의 영향으로 주거기반시설이 파괴되고 수많은 이재민이 발생하여 아직도 복구가 계속되고 있는 곳이다. 태풍에 대한 피해 복구가 상당 부분 진행된 후인 2016년 1월, 서울대학교 공헌단은 반타얀 지역의 활동을 시작하였다.

해외 공헌활동에 참여한 한국 학생들은 한국에서의 추운 날씨와 달리 현지에서는 30도에 가까운 낮 온도에 적응이 잘 안 되어 탈수 증상이나 피로를 호소하는 때도 있었지만, 그늘에서 약간 쉬게 하면 금방 회복되는 수준이어서 큰 문제는 되지 않았다. 함께 간 팀원들의 건강 상태는 양호하게 유지할 수 있었지만, 현지 지역 의료봉사에 참여했던 입장에서는 참담한 상황과 맞닥뜨리게 되었다. 자연재해를 입은 지 2년이 지났지만, 피해지역의 건강 수준은 여전히 낮은 수준이었다. 특히 위생상태가 크게 후퇴하여, 집이 없는 대부분 주민은 바다에 떠 내려 온 판자들을 이어 붙여서 거주할 공간을 마련하고 살고 있었는데 이로 인해 피부 질환과 소화기 질환을 호소하는 경우가 많았다. 노인들의 경우 고혈압이나 당뇨와 같은 만성질환을 흔하게 갖고 있는데, 지역 전체가 무의촌처럼 변해 버려서 질환에 대한 관리가 매우 어려운 상황이었다. 낯선 사람들에게 늘 낙천적이고 친절하게 대하는 주민들이지만, 사실 집을 잃고 살아갈 기반이 파괴되었는데 병까지 얻는다면 누가 즐거울 수 있겠는가? 낮에 진료소를 방문하는 현지인들과 대화하던 중에, 이들의 정신건강이 염려되었고 간단한 질문 몇 개를 통해서도 우울, 불안을 확인할 수가 있었다.

우리는 건강한 삶을 누리게끔 돕는 일이 약을 전달해 주거나 필요한 상담을 제공하는 것만으로는 불가능함을 잘 안다. 1986년 세계보건기구(WHO)는 ‘오타와 헌장’을 통해서, 첫째, 개인이 적절한 정보와 기술을

습득하여 건강에 있어서 자신감을 가지고 올바른 선택을 하도록 독려하고, 둘째, 지역사회 주민들이 그들에게 영향을 미치는 건강문제를 스스로 결정할 수 있도록 지역사회를 강화하며, 셋째, 보건의료 서비스가 필요한 사람에게 서비스가 제공되도록 시설과 서비스 접근을 개선하고, 넷째, 정책에 건강을 고려한 사회와 경제 전반의 변화, 환경과 생활 조건의 향상을 추구해야 한다는 원칙을 천명했다.

대학의 의료사회공헌활동이 봉사활동에서 지식기반의 사회공헌 활동이 되려면 당장 필요한 의료서비스뿐만 아니라 방문하는 지역사회 주민의 건강문제가 어디에서 비롯되며 해결하기 위한 근본적이고 가능한 해결책이 무엇인지 고민하는 것이 필요할 것이다. 그러한 활동이 더 의미 있고 성과가 크며 참여하는 학생들을 더 크게 성장시킬 수 있을 것이다.

## 빈국과 부국의 어린이 총치<sup>46</sup>

라오스, 네팔, 필리핀, 베트남 등 저소득 국가의 천진난만한 아이들의 눈망울은 봉사하러 간 사람들의 입가에 저절로 미소를 띠게 한다. 하지만 그것도 잠시뿐, 아이들의 미소로 드러난 이를 바라보는 순간, 미소는 한숨으로 변한다. 이제 막 나기 시작해서 하얗게 빛나야 할 이마 저도 검디검은 충치로 씩은 것이다.

반면, 대한민국 아이들의 이에서는 이제 예전만큼 충치를 많이 보기는 어렵다. 구강 건강 수준을 파악하기 위해 3년마다 「구강보건법」에 따라 이루어지는 ‘국민 구강 건강실태조사’는 우리나라 아동·

청소년의 구강 건강을 보여 주는 믿을 수 있는 자료이다. 이 자료에 따르면, 5세 아동에서 젖니에 충치가 있는 아동은 2000년 63.9%에서 2015년 31.9%로 감소했다. 15년 전, 5세 아동 3명 중 2명이 치료받아야 할 충치가 있었다면, 이제는 5세 아동 3명 중 1명으로 줄어든 것이다. 영구치는 어떨까? 2000년에는 12세 아동 중 42.0%가 영구치에 빨리 치료받아야 할 충치가 있었는데, 2015년 7.8%로 감소했다. 놀랍지 않은가? 대한민국의 어린이 충치가 특별한 이유로 15년 만에 급감했다면, 그 이유를 찾아서 다른 나라의 도움이 필요한 아이들의 충치를 줄이는 데 적용해 볼 수 있지 않을까? 이 대답은 뒤에서 하기로 하고 우선은 충치에 대해서 알아보기로 하자.

충치는 사회경제적으로 어려운 사람들, 어린이에게 많이 발생한다고 알고 있다. 생활습관, 치과 치료를 받기 어려운 환경 등이 충치를 만들고, 악화시킨다고 알려져 있기 때문이다. 그런데 사회경제적으로 어려운, 가난한 사람들의 충치는 원래부터 그렇게 흔한 것이었을까? 미리 답을 알려 주자면, 놀랍게도 그 답은 ‘아니요’이다. 옛날에는 충치가 부자와 부자나라의 병이었다.

대항해 시대를 거치면서 많은 식민지를 거느리게 된 스페인, 포르투갈, 영국 등의 나라는 신대륙에서 사탕수수 농장을 경영하게 된다. 이와 같은 플랜테이션 농업은 노예와 같은 대량의 값싼 노동력을 이용하여 대규모로 설탕을 생산했다. 18세기 산업혁명은 사회경제적 변화와 과학기술의 발전이 도시화와 산업화를 통해 인류의 삶을 바꾸었던 어마어마한 사건이었다. 물레방아를 이용해 설탕을 만들어 내던 설탕공장이 대규모 공장에서 대량생산되기 시작한 것도 산업혁명 시기의 일이다. 이를 통해 인류는 역사상 처음으로 단맛을 마음껏 누리

게 되었다.

사탕수수 플랜테이션 농업과 산업혁명 이전의 시기에 설탕은 식품이라기보다는 고가의 사치품 혹은 약품에 가까웠다. 그러나 18세기가 되자, 권력가와 재산가의 전유물이었던 설탕이 보편적인 식품이 되었다. 이것을 상징적으로 보여 준 사건이 1862년 영국의 설탕세 폐지였다. 그전까지 설탕은 사치품이었기에 세금을 부과했지만, 설탕이 대량생산되자 더는 사치품이 아니게 되었고 설탕에 부과되었던 세금은 폐지된 것이다. 선진국의 사정이 이렇다면 후진국은 어땠을까? 20세기 전반기 우리 할아버지, 할머니 세대만 하더라도 식구 중에 누가 아프기라도 하거나, 귀한 손님이 왔을 때 장롱 속 깊숙한 곳에 보관했던 설탕을 꺼내 따뜻한 보리차에 타서 마시게 했다는 이야기를 들어 보았을 것이다. 설탕이 일반화되기 전, 우리에게도 설탕이 사치품이었던 시절은 100년을 넘지 않았다.

일부 국가에서 설탕을 마음껏 먹을 수 있게 되면서, 인류는 그전까지 겪지 못한 충치의 고통에 시달리게 되었다. 입안의 세균은 당분을 분해하면서 시큼한 산을 만들어 내는데, 이때 만들어진 산과 세균이 단단한 이를 썩게 만드는 것이 충치이다. 그전까지 인간이 먹지 못했던 어마어마한 양의 설탕을 생산하고, 먹을 수 있게 되면서 충치는 부자나라 사람들이 누구나 갖게 된 흔한 질병이 되었다.

20세기 초반에 충치는 설탕을 많이 먹는 부자나라 사람들이 가장 흔하게 겪는 질병이었다. 반면, 최근까지도 충치가 가장 적게 발생하는 대륙은 설탕 섭취량이 가장 적은 아프리카이다. 피터슨(Poul Erik Petersen)의 연구에 따르면, 북남미와 유럽 지역의 12세 아동이 평균 3개의 충치로 고통스러워하지만, 아프리카의 12세 아동은 북남미와

유럽의 절반가량인 평균 1.7개의 충치를 경험하고 있다. 그런데 20세기 중 후반을 거치면서 설탕 섭취량이 많은 부자나라 아이들의 충치가 감소하는 놀라운 기적이 일어났다. 1960년 당시 부자나라들의 모임인 OECD 국가 12세 아동의 평균 충치 개수가 9개였다. 영구치는 6세 무렵부터 나기 시작해서 12세가 되면 대략 20~24개가 입안에 나는데 입안 이의 절반 가까이가 충치로 썩었다는 사실, 믿을 수 있겠는가? 그것도 부자나라 아이들의 이가. 그랬던 OECD 국가 12세 아동의 충치는 2015년 현재 평균 1개 미만으로 뚝 떨어졌다. 부자의 병이었던 충치는 20세기를 거치면서 부자나라에서만 극적으로 감소했고 그 이유는 불소 덕분이었다. 불소를 이용하여 충치를 예방할 수 있다는 사실을 알았고, 이를 이용하여 많은 이의 충치를 예방할 수 있는 공중보건사업을 적극적으로 시행했기 때문이었다. 더 나아가 최근에는 설탕 섭취를 줄이고자 노력을 하고 있고, 이 닦기도 적극적으로 실천하여 부자나라 아이들의 충치가 줄어든 것이다. 충치는 예방할 수 있었던 질병이었다.

다시 피터슨의 연구로 돌아와 보면, 대부분의 저소득 국가의 어린이 충치는 최근 몇 년까지 낮았지만, 점점 증가하고 있다. 최근 들어 저소득 국가의 경제 성장과 함께 설탕 섭취량이 늘고 있기 때문이다. 설탕 섭취의 주된 원천인 설탕 첨가 음료의 판매량이 21세기 들어 부자나라에서는 감소하고 있지만 가난한 나라를 중심으로 판매량이 늘고 있다는 사실도 예사롭게 보이지는 않는다. 부자나라 사람들은 건강을 생각하는 사회 분위기와 이에 따른 사회 규제로 설탕 첨가 음료를 꺼리는 분위기가 되었고, 그래서 설탕 첨가 음료 회사의 판매가 힘들어지고 있다. 음료 회사들에게 새롭게 떠오르는 판매처가 가난한 나라

사람들이 되자, 부자나라 어린이의 충치는 감소하는데 가난한 나라 어린이의 충치는 증가하는 상황으로 나타나고 있는 것이다. 동남아시아 저소득 국가를 방문하면, 이들 나라의 산간벽지 학교 옆에도 단 과자와 청량음료를 파는 조그마한 상점을 쉽게 발견할 수 있다. 차량이 들어오기도 힘든 곳인데, 설탕이 든 과자와 청량음료는 아이들의 등하굣길 가장 잘 보이는 곳에 진열되어 그들을 유혹한다.

이들 국가들에서 활동하는 서울대학교 글로벌사회공헌단의 공헌유랑단은 불소가 포함된 치약으로 이 닦기, 먹는 것에 대한 교육, 충치를 예방하기 위한 불소도포를 학교에서 진행하는 프로그램으로 시행하여 아이들의 충치를 줄이기 위해 노력하고 있다. 지속적인 이 닦기 교육과 먹거리 교육이 아이들과 보호자의 행동을 변화시키기 위해서는 마을 전체가 건강과 구강 건강을 지킬 수 있는 환경을 만들기 위해 함께 참여해야 하지만 결코 쉬운 일이 아니다. 학교 옆에서 과자와 음료라도 팔아야 먹고살 수 있는 사람들도 마을 주민이기 때문이다. 공헌유랑단의 활동은 방학 중 보름 남짓한 기간에 지나지 않지만, 우리들의 활동이 쌓이고 쌓여 마을을 바꾸고 행동을 바꿔서 결국은 건강한 마을, 충치 없는 마을이 되기를 바란다. 공헌유랑단 구강보건 활동으로 불소도포를 받은 아이들의 치아는 세균이 만드는 산에 대한 저항성이 높아져 충치가 덜 생길 것이다. 샤이엄(Aubrey Sheiham)의 연구에 따르면, 충치가 덜 생긴 아이들이 성장 발육도 좋고 삶의 질도 향상된다. 이는 우리가 배운 지식을 실제 저소득 국가 사람들의 삶에 도움이 되도록 적용하는 실천이다.

한편, 우리나라 아동의 충치가 많이 줄었다고는 하지만, 우리나라의 가난한 집 아이들, 사회경제적으로 열악한 환경의 아이들에게 충치

는 여전히 흔하고 고통스러운 질병이다. 더구나 같은 한국 사회 안의 부잣집 아이와 가난한 집 아이의 구강 건강 격차는 짧은 시간 동안 더 벌어지는 것처럼 보여 우려를 자아내고 있다. 해외에서 활동했던 공헌 유랑단의 활동이 우리 사회의 문제해결을 위해서도 의미가 있을 것이라는 기대를 해 본다.

## 최소 치료와 의료분야 적정기술

저소득국가에서 공헌유랑단 활동 중, 이미 이가 썩었는데 치료를 받지 못한 채로 있는 아이들의 입안을 볼 때가 가장 가슴 아프다. 공헌유랑단의 활동지역이 산간벽지일 경우, 빨리 치과 치료를 받으라고 이야기 하는 것 자체가 불가능한 이야기를 하는 것인 데다가 부자나라든 가난한 나라든 치과 치료는 접하기 힘들고, 비싼 것으로 알려져 있기 때문이다. 치과의사는 도시의 중심부에 있지 산간벽지에 찾아오는 경우가 드물고, 그래서 치과 의료진이 왔다는 소문에 걸어서 며칠이 걸리는 마을의 부모들이 아이들을 데리고 달려오는 모습도 볼 수 있다.

남의 나라 이야기가 아니라 우리나라의 1970년대만 하더라도 치과의사가 없는 무치의촌이 전체 행정구역의 80%가 넘었다. 지금이야 동네 어디를 가도 치과의원 간판을 쉽게 볼 수 있지만, 예전에는 치과의원 가기가 쉽지 않았다는 이야기이다. 통계청의 치과의사 1인당 인구수 추이를 살펴보면 정확히 알 수 있는데, 1980년 치과의사 1인당 인구수는 11,000명이 넘었고, 2017년 기준으로 치과의사 1인당 인구수는 2,000명을 갓 넘으니, 삼십여 년 전 대한민국 국민은 다른 모든

여건이 같다고 해도 지금보다는 치과의원 찾아가기가 5배 이상 힘들었고 산간벽지 주민들은 그것보다 더욱 힘들 것이다.

가난한 나라의 산간벽지에는 치과 치료 장비에 필요한 전기와 물이 부족하거나 없는 경우가 많다. 충치를 제거하는 드릴은 전기와 그 전기로 만들어진 압축공기로 움직이고, 분당 40만 회전 이상의 고속도로 회전하는 드릴을 식히기 위해 물을 분사해야 하는데 전기와 물이 없다면 어떻게 할 것인가? 물론 가난한 나라의 대도시에서도 전기와 물은 공급이 되고 여러 가지 편의시설은 부자나라와 비슷하게 누릴 수 있는 경우가 많다. 그러나 아직도 세계 인류의 4분의 1은 생활에 기본적으로 필요한 깨끗한 물이나 전기를 공급받지 못한 채 하루하루를 살아가는 빈곤층이며, 이들 중 절반은 극심한 빈곤에 고통받고 있다. 현대의 치과 의료는 공학기술과 전기, 물 공급 체계가 잘 갖춰져 있어야 가능한 고급 기술인데, 적어도 전 세계 인구의 4분의 1은 이러한 과학기술에 접근이 어려운 상황인 셈이다.

이러한 문제를 해결하기 위해, 최근 들어 일부 국가와 지역에서는 전기 없이 손 기구만으로 최소한의 충치를 제거하고 때우는 치과 치료를 하는 최소 치료법(Atraumatic Restorative Treatment)을 소개하기도 했다. 기존의 충치 치료방법은 치아가 썩은 부위를 제거하기 위해 고속으로 회전하는 전기 드릴 사용이 일반적이다. 이러한 기존의 치료법은 고도로 숙련된 치과 의료진, 전기 사용 도구, 첨단 기구가 있어야 하며, 무엇보다 치료비가 비싸다. 이러한 요인들은 특히 저개발 지역에 사는 사람들이 치과의료 서비스를 쉽게 이용하는 데 장애가 될 수 있다.

최소 치료법은 국소 마취 및 전기 장비를 사용하지 않고 손 기구

만으로 충치 부위를 제거하고 충치를 관리하기 위한 대체 방법이다. 하지만 현대의 치과 진료실에서 전기와 물을 이용한 고속회전 드릴로 치과 치료를 받은 것에 비해, 최소 치료법으로 통증 경험은 줄이되 실패확률이 높다는 연구 결과도 있다. 대안으로 제시하는 치료방법이 기존의 치료방법보다 월등하게 낫거나 최소한 같다는 결과를 제시하지 못한다면 많은 치과의사는 대안의 치료방법을 선뜻 선택하기 어려울 것이다. 아무리 좋은 기술이라도 세상이 사용하지 않으면 소용이 없는 법이다. 불평하는 사람은 이것 때문에 왜 안 되는지를 설명하느라 시간을 보내지만, 문제를 해결하는 사람은 이것 때문에 안 되는 것을 어떻게 되게 할지를 고민해서 답을 낸다.

서울대학교 공과대학에 혁신적 아이디어로 취약계층에 도움이 되는 기술을 개발하는 ‘제조고려설계’라는 수업이 있다. 글로벌사회공헌단의 ‘사회공헌형 전공 교과목’ 지원을 받는 수업이기도 한데, 이 수업에서는 문제를 해결하기 위해 안 되는 것을 어떻게 되게 할지를 고민하는 교수님과 학생들이 있다. 특히 다양한 학문 분야 전공자가 융합해서 문제를 해결하기 위해 노력하는데, 그중에서 어느 학기인가 한 학생이 공헌단으로 도움을 요청해 왔다. 전기가 없는 곳에서도 사용 가능한 치과 진료 장비를 만들고 싶는데 도와주실 수 있겠냐는 문의였다. 치과의들은 공학기술에 문외한이지만, 공학도들은 치과장비를 쉽게 접해 보지 못한다. 공헌단을 통해 연결된 치과의와 공학도가 만나서 함께 치과용 고속회전 드릴 장비를 분해해 보는 것에서 새로운 시도가 시작되었다. 분해를 통해 구조와 원리를 파악한 결과, 전기 없이 움직일 수 있는 고속회전 드릴을 만들 수 있다는 결론이 도출되었다. 치과용 고속회전 드릴 장비는 전기로 고압의 압축공기를 만들고

이 공기를 분사해서 나오는 힘으로 볼 베어링을 움직여, 드릴을 1분에 30만~45만 회전시킴으로써 치아를 깎는 장비이다. 치과 장비에서 사용되는 압축공기의 압력이 얼마나 되는지 확인하고, 사람의 힘으로 이 정도의 압축공기를 만들 수 있는지 실험하기로 했다. 공리와 토론이 이어진 끝에 압축공기를 만드는 힘은 트램펄린<sup>47</sup>과 자전거로 얻기로 했다. 얼마 후 학생들이 트램펄린을 이용, 1분 정도 치과용 드릴을 회전시킬 수 있는 압축공기를 얻었다는 소식을 들었다. 그리고 수업의 마지막 평가회, 학생들이 만든 ‘전기 없이 사람의 힘으로 돌아가는 치과 드릴’을 볼 수 있었다. 현재 상태로는 완벽한 치과 진료를 바로 할 수는 없는 수준이지만, 이러한 시도가 쌓이면 어느 순간 혁신적인 제품이 나오리라 믿어 의심치 않는다. 이런 제품들은 개도국 지역사회의 인프라 수준을 고려하여 기술 또는 생산물을 의미하는 적정기술의 훌륭한 예이다. ‘제조고려설계’ 수업에서 개발한 전기 없이 치료할 수 있는 치과 장비는 전기·교통 등 기본 인프라 부족으로 치과 이용이 어려운 탄자니아 등지에서 실제 활용될 예정이다.

그렇다면 비싼 치과 치료를 값싸게 만들 수 있을까? 치료 단계가 많고, 치료 시간도 오래 걸리는 치과 진료의 특성상 쉽지는 않을 것 같다. 예를 들어 어금니에 충치가 심해 신경치료를 한 뒤, 이를 씌운다고 하면, 신경치료 진행하는 데만 치과에 3~5회 방문해야 하고, 이를 씌우는 데만 2~4회를 방문해야 하는데, 치료 단계마다 1시간은 훌쩍 넘어가는 데다 정밀한 작업이 필요한 과정을 고려하면 쉽지는 않은 일이다. 적정기술을 이용한 노력이 쌓이면 혁신적인 아이디어로 치과 치료의 가격을 낮추거나 치과 치료의 접근성을 낮출 수도 있을 것이다. 적정기술이 보편기술이 될 수도 있는 가능성의 단면이다. 만약 이런

것이 현실화된다면 적정기술은 저소득 국가를 위한 기술이기도 하지만, 우리의 문제를 해결할 기술이 될 수도 있다. 최근 고령화와 도시집중으로 인구 소멸 위험지역이 전체 지자체의 40% 가까이 되며, 특히 일부 지역의 인구 소멸 위험지역은 70%가 넘는다는 보고가 충격을 준 적이 있다. 실제로 시골에 가 보면 마을에 젊은 사람을 보기 힘들 뿐만 아니라 대중교통과 의료기관이 부족하여 기본적인 이동서비스와 의료 서비스를 제공하지 못하는 마을이 많다. 앞으로는 시골 사는 노인 환자가 병원을 찾아다니기 쉽지 않다는 이야기이다. 이 문제를 해결하기 위해 온 사회가 지혜를 짜내야 할 텐데, 어쩌면 우리나라에서도 적정기술이 필요할 수도 있다. 앞에서 이야기한 삼십여 년 전 치과 의사 보기가 어려웠던 대한민국의 상황이 2019년에도 지방의 현실인 상황에서 적정기술과 노인 인구에 맞춘 치과 의료 체계의 개혁으로 우리 사회를 바꾸어야 할 때가 머지않았다.

## 수천 년 앞았던 치아불소증 치료, 적정기술의 쾌거

탄자니아 아루샤 지역에서 활동할 공헌유량단 답사를 다녀온 학생이 전하길, 활동지역의 아이들 이가 갈색 반점으로 얼룩져 있다고 했다. 이야기를 들어 보니 한 아이만 갈색 치아인 것이 아니라 같은 학교에 다니는 많은 아이의 앞니가 갈색이라는 것이다. 학생이 확인한 것은 ‘반점치’였다. 반점치는 치아에 백색 또는 갈색 반점이 생기는 것으로, 치아가 형성되는 시기에 불소가 과량 함유되어 있는 물을 장기간 먹었을 때 발생하기 때문에 ‘치아불소증’이라고도 부른다. 물론, 치아가

완전히 성장한 성인 이후에는 불소를 과량 섭취하더라도 반점치는 생기지 않는다.

반점치는 20세기 초까지만 하더라도 원인도 몰랐고, 충치와 구분을 못해 삭제하고 때워 넣는 일반적인 치과 치료를 할 수밖에 없었다. 20세기 초, 미국 콜로라도주의 온천지역에 개업해서 환자를 보고 있던 치과의사인 맥케이(Frederic S. McKay)는 그 지역 아이들에게서 갈색 반점이 있는 치아가 많은 것을 발견하고 이에 관심을 두기 시작했다. 맥케이는 당시 치의학계의 석학인 블랙(G. V. Black) 박사와 함께 연구를 진행한 결과, 1916년에는 ‘콜로라도 갈색반점’ 또는 ‘텍사스치아’ 등으로 불리던 반점치는 가정에서 마시는 물에 들어 있는 그 무엇인가에 의해서 생긴다는 사실을 알게 되었다. 그리고 반점치에서는 충치가 잘 생기지 않는다는 것을 발견하고 1920년대 말에 이를 학계에 보고하였다. 1931년에는 반점치의 원인이자 한편으로는 충치를 예방하는 물질이 음용수에 포함되어 있는 불소라는 사실을 발표하였다. 드디어 수천 년 동안 갈색 반점이 있는 치아가 생기는 이유를 밝혔기 때문에, 치아의 갈색 부위를 제거하고 때워 넣는 치료가 아니라 먹는 물을 바꾸어 반점치 발생 자체를 예방하는 방법으로 문제를 해결할 수 있는 계기가 생긴 것이다.

탄자니아가 위치한 동아프리카 지역은 아프리카 대륙을 남북으로 종단하는 거대한 계곡인 대지구대(大地溝帶, Great Rift Valley)가 있는 곳이다. 우리 지구가 거대한 판으로 구성되어 움직이고 있다는 증거를 보여 주는 곳으로 화산활동이 활발했던 곳이다. 우리가 알고 있는 세렝게티 초원도 화산활동의 결과 화산재가 쌓여 만들어진 거대한 평원이다. 공헌유랑단이 활동하는 지역인 아루샤 주위에 있는 높은 산들

인 ‘메루’와 ‘킬리만자로’도 화산이었다. 메루산은 1877년에 화산 폭발을 했다고 하니 상대적으로 젊은 산인 셈이다. 그리고 반점치의 원인인 불소의 출처도 이 지역의 화산활동에 의한 것으로 알려져 있다. 결과적으로 이 지역의 지하수에 불소가 많이 함유돼 있는데, 과거 거대한 화산이 폭발해 쌓인 화산재로 평원이 만들어졌고, 화산재를 통과한 지하수가 과량의 불소를 함유하고 있는 것이다. 실제로 이 지역 암석은 다른 지역에 비해 불소를 풍부하게 함유하고 있다고 알려져 있다. 먹는 물의 불소농도가 1ppm 이하면 충치 예방에 도움이 되는데, 아루샤 지역 먹는 물의 불소농도는 4ppm이 넘는 데다가 기온이 높아서 땀을 많이 흘리고 이를 보충하기 위해 물을 많이 마시게 되면서 결과적으로 불소 섭취량이 증가해서 아이들의 이가 갈색으로 변하는 반점치가 광범위하게 생긴 것이다.

문제를 해결하기 위한 첫 번째 단계는 문제의 심각성과 원인을 파악하는 것이다. 우리는 탄자니아 공헌유랑단의 임무에 현지 반점치 역학조사를 추가했다. 아이들의 앞니를 사진으로 찍어서 반점치가 얼마나 발생했는지 확인하기로 했다. 그리고 아이들의 주된 식수원 열군데의 물을 가져오기로 했다. 사진은 스마트폰을 이용해서 찍었고, 전송된 사진을 분석한 결과 심각한 수준의 반점치가 유행하고 있었다. 그리고 반점치의 원인은 역시 먹는 물의 불소농도였다. 측정된 식수원의 불소농도는 15ppm이 넘는 예도 있었다.

이 문제를 해결하려면 먹는 물을 바꾸어야 하지만, 탄자니아 동부지역의 경우 과량의 불소가 함유되지 않은 새로운 식수원을 찾기가 쉽지 않았다. 이미 경제적으로 여유 있는 현지 가정에서는 하나에 100달러가 넘는 불소 정수 필터를 사용해서 먹는 물의 불소를 걸러서

마시고 있었지만, 가난한 가정에서 주기적으로 교체해야 하는 100달러 상당의 불소 정수 필터를 사용할 수도 없는 노릇이었다. 현지에서 쉽고 싸게 구할 수 있는 필터 재료는 없을까?

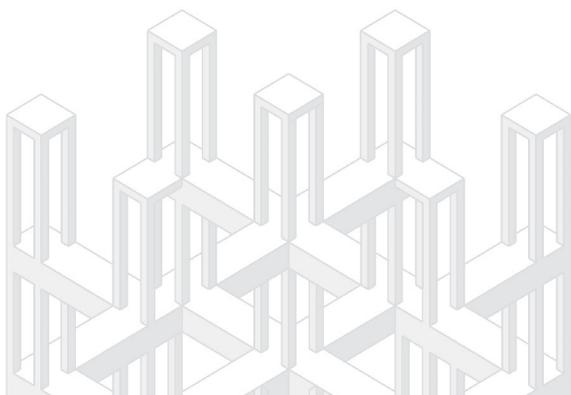
학생들은 이 문제를 해결하기 위한 팀을 꾸렸다. 학생들의 자발적인 해결 의지에 도움을 준 것은 공대 교수님과 교수님의 실험실이였다. 우선 불소를 거르는 데 효과 있으면서 가격이 저렴한 재료를 연구한 논문을 찾았다. 연구가 많이 되어 있지는 않았지만, 소뻘을 이용한 필터 연구가 있다는 점에 착안했다. 학생들은 방학 내내 소뻘을 태운 숯으로 필터를 만들고 물을 투과시켜서 소뻘 숯의 불소 제거 효과를 실험했다. 8ppm의 불소농도가 1ppm까지 떨어졌다. 1ppm이면 충치는 예방하면서 반점치는 발생하지 않는 농도이다. 일단 절반은 성공한 셈이다. 그해 탄자니아 공헌유랑단은 스스로 개발한 불소 제거 필터를 활동지역 학교의 식수탱크에 설치했다. 동일한 지역에 지속적으로 파견되는 탄자니아 공헌유랑단에게 필터의 사용을 지속적으로 모니터링하여 효과를 평가하고 있다. 그리고 필터의 성능을 개선하기 위한 서울대학교 학생들과 교수들의 노력은 지금도 계속되고 있다. 먹는 물을 바꿀 수 없어서 수천 년 동안 계속되었던 아루샤 지역의 갈색 반점치, 서울대학교 공헌유랑단이 해결의 첫 삽을 뜬 자랑스러운 기억이다.

## 제6장

---

# 서울대형 사회공헌사업의 평가와 미래전략

이지현







## 공헌사업의 평가와 악마의 변호인

여기서는 서울대학교 글로벌사회공헌단이 이루어 낸 참으로 다양하고 훌륭한 공헌의 땀방울에 탄지를 좀 걸어 볼까 한다. 서울대학교 글로벌사회공헌단의 여러 사업이 진정으로 글로벌 사회에 공헌한 것이 맞을까? 어떤 영역에서 얼마만큼 공헌했을까? 어떻게 공헌을 증명할 수 있을까? 공헌단의 여러 가지 사업을 위해 불철주야 애썼던 분들께 참 불편한 질문이다.<sup>48</sup> 공헌과 선행을 비판적으로 ‘평가’하려 드는 이런 질문들은 분명히 공헌단의 미래를 위한 보다 발전적인 방향을 찾는 데 도움이 될 것이다.

다음에서는 대학사회공헌 사업에 ‘평가’가 왜 필요하며, 어떻게 사회공헌을 평가할 수 있는지, 실제 서울대학교 글로벌사회공헌단의 사업의 평가 결과, 어떤 영역에서 얼마나 효과가 있었는지, 그래서 우리는 앞으로 어떤 방향으로 대학사회공헌의 평가 시스템을 발전시켜 나가야 할지에 대해 생각해 본다. 평가를 받는다는 것은 참 긴장되는 일이다. 스스로를 평가해 보는 것 역시 참 부담스럽고 피하고 싶은 일일 것이다. 그럼에도 누가 시키지 않았음에도 굳이 평가 시스템을 구

축하려 했던 우리의 이야기를 이제 시작해 보고자 한다.

글로벌사회공헌단이 수행한 대학의 공헌사업에 대해 사람들이 제기할 수 있는 몇 가지 질문을 짚 한번 속 시원히 나열해 보자. 이 일에 이렇게 많은 인력과 수고와 자원이 투자될 가치가 있을까? 진짜 이 공헌사업이 의미가 있나? 효과가 있나? 소기의 성과를 냈나? 굳이 그 사업으로, 굳이 그 현장에, 굳이 그 대상에게, 굳이 그 많은 인력을, 굳이 그런 활동을 해서 과연 효과가 있었나? 다른 더 좋은, 더 의미 있는, 더 효율적이고 효과적인 방식은 없을까? 글로벌사회공헌단이 이 만큼의 큰 예산을 학생공헌활동을 지원하는 데 쓰는데 과연 효과가 있냐고 누가 묻는다면 우리는 뭐라고 할 수 있을까?

좋은 일을 하는 데에도 참으로 많은 방법이 있고, 공헌활동을 기획하고 준비하고 실행하는 순간순간 수많은 의사결정을 해야 한다. 그러한 순간에 의사결정의 일관된 기준에 늘 목말랐고, 일관되지 않은 기준으로 내려진 의사결정의 결과가 실제 성공적이었는지 늘 궁금했다. 또한 그 성공 여부를 알 방법이 체계적으로 존재하지 않음이 참 답답했고, 잘못된 의사결정이 반복되고 있지 않은지 걱정되었다. 반대로 너무나 성공적인 사업은 충분한 근거를 가지고 자랑하고 싶었고 계속 그 성공을 이어 나갈 수 있게 되길 원했다.

많은 사업과 조직이 그다지 체계적으로 운영되지 못하는 것이 사실이다. 바로 '평가'가 제대로 이루어지지 않기 때문이다. 제대로 하고 있는지 그렇지 않은지 모르기 때문이다. 흔히 '평가'라고 하면 우리는 학생평가, 학습자평가를 생각하는데 우리의 학창시절 많은 시험이 그러한 학습자평가에 해당한다. 그런데 사회공헌 사업에서 '평가'는 대상이 '사업', 다른 말로 '프로그램'이다. 프로그램 평가는 프로그램이

효과적이었는지, 성공적이었는지를 평가하는 것이다. 교육 프로그램, 정책 프로그램, 보건 프로그램, 사회복지 프로그램 등 다양한 영역의, 다양한 규모의 프로그램이 그것이 효과적이었는지 성공적이었는지 평가할 수 있다. 서울대학교 글로벌사회공헌단의 대학사회공헌 프로그램도 프로그램 평가의 대상이 될 수 있으며, 그 효과성을 평가받아야 한다고 생각했다.

좋은 일을 하려 했는데 투자한 만큼 효과를 낳지 못하는 경우가 충분히 발생할 수 있다. 도움이 되지 않는 일에 시간과 노력과 돈을 낭비할 수 있으며, 가끔은 더 나쁜 결과, 해악을 끼칠 수도 있다. 예컨대, 동남아 낙후된 지역에 부족한 물자를 공급했는데, 그 물자를 둘러싸고 지역 주민들 사이에 다툼이 일어나서 물자 없이 부족하게 살 때보다 더 불행하게 만들 수도 있다. 공정무역을 주장하며 악덕 농장주의 물건에 대해 불매운동을 벌였는데 그 결과 농장이 망하면서 근로자들이 더 열악한 조건의 노동 현장이나 성매매 현장과 같은 곳으로 옮겨 갈 수도 있다. 때로는 더 적은 돈으로 더 효과적인 공헌 방법이 있을 수도 있다. 두 달 내내 K-pop 댄스공연을 연습해서 준비하는 것보다 한국 문화 체험 부스를 며칠 준비해서 운영하는 것이 한국문화를 전파하는데 더 효과적일 수도 있고, 10명의 의사를 데리고 가서 일주일 내내 의료를 나눠 주고 진료를 하는 것보다, 1명의 의사가 하루 이틀 현지 의 의사 100명을 교육하고 오는 것이 현지인들의 건강에 보다 지속가능한 영향력을 미칠 수도 있다. 문제는 우리가 잘하고 있는지, 정말 도움을 주었는지, 정말 효과가 있는지 자체에 대해 모른다는 것이며, 그것을 알 수 있는 자료를 모으고 있지 않다는 것이다. 사업의 운영만으로도 정신없다 보니 사업이 효과적이고 가치가 있었는지에 대해서 멈

취 서서 생각해 볼 여력이 없었던 탓일 것이다.

어찌어찌 평가하기는 했는데, 평가 결과가 나쁘게 나오면 어떻게 할까? 사실 두려운 일이다. 모든 리더가 이걸 참 두려워한다. 미국대학들은 1950년대부터 대학교육 프로그램을 총체적으로 평가하여 대학의 각종 전략적 의사결정에 근거로 삼는 시스템(Institutional Research: IR)을 발전시켜 왔다. 그런데 5,000여 개의 미국대학이 IR를 총장 직속 기구로 발전시켜 온 60년간, 우리나라는 IR 시스템을 가진 대학이 없었다.<sup>49</sup> 최근 들어서야 2~3개 대학의 움직임이 있다. 대학사회공헌을 평가한 결과, 결과가 성공적이지 않다고 나왔다면 그에 따라 의사결정을 하면 된다. 사회공헌 프로그램 평가는 수능시험처럼 100점이면 성공이고 50점이면 실패인 것과 같이 총괄평가(summative evaluation)할 수 있는 게 아니다. 오히려 중간중간 잘하고 있는지 다각적으로 점검하여 다음 단계에 반영하는 형성평가(formative evaluation)에 더 중요한 목적이 있다. 효과가 없다고 나오면 그 사업을 접거나 변경하면 된다. 요는 효과가 있는지 없는지 파악하기 위한 과정을 가지고 있다는 것이고, 이를 통해서 더욱 발전적인 공헌의 방향과 방법을 찾아가는 것이다.

이 과정이 없으면 어떻게 될까? 잘하고 있어도 잘하고 있는지, 잘못하고 있어도 잘못하고 있는지 모른 채 스스로 만족할 뿐, 실제 세상을 변화시키는 선행을 보다 효과적으로 못하게 될 수도 있다. 그 결과 자원을 헛되이 낭비하는 격이 될 수도 있다. ‘냉정한 이타주의자’의 저자 윌리엄 맥어스킬은 선행을 더 가치 있게 하려면 더 분석적이 되라고 했다.<sup>50</sup> 좋은 일일수록 더 계산적이어야 할 이유이다.

## 평가의 대상, 보람이나 가치나

대학사회공헌을 평가하는 것이 정말 필요하다면, 그럼 공헌을 어떻게 평가할 수 있을까? 공헌사업이 효과가 있고 없고를 어떻게 알 수 있을까? 효과성의 기준을 어디에 뒀야 할까? “참 보람된 봉사였습니다!” “현장에서 참 좋아해 주셨습니다!” 그러면 효과 있는 것일까? 사업이 끝나고 나면 늘 습관적으로 하는 설문에서 ‘보람’과 ‘만족’을 묻는데, 과연 ‘보람’과 ‘만족’이 사회공헌의 목표일까?

서울대학교 글로벌사회공헌단과 같은 대학의 사회공헌 기관은 일반적인 사회복지 기관도 아니고, 기업의 CSR도 아니다. 현장의 개선에만 목적이 있지도 않고, 공헌 주체의 이미지 개선에 목적이 있지도 않다. 대학이라는 고등교육 기관에서 학생들의 공헌을 지원하는 진짜 이유는 무엇일까? 대학사회공헌의 특별한 점은 공헌 현장의 개선, 현장에 의미 있는 도움을 주는 것에 더하여 학생들의 성장에 그 목적이 있다. 대학 재학 시절에 공헌의 경험을 통해 평생 사회적 책임감을 가지고 공헌하는 삶을 살아가는 학생들이 많아지도록 하는 것이 중요한 목적이다. 그렇다면 상당히 원대하고 장기적인 목적이 있는 셈인데, 이를 어떻게 측정하고 평가할 수 있을까?

교육학의 교육 프로그램 평가, 보건학의 보건 프로그램 평가, 사회복지학의 복지 프로그램 평가 분야에서는 프로그램 평가의 효과에 대해서 공통적으로 단기, 중기, 장기적인 차원에서 다각적인 접근을 해 오고 있다. 대학사회공헌 프로그램이 교육적인 목적에 큰 비중이 있음을 고려하여 교육 프로그램 평가의 틀을 적용해 보았다. 교육프로그램의 효과를 평가하는 데 있어 가장 널리 알려진 방법은 4수준 평가



[그림 6-1] 4수준 프로그램 평가 모델:  
Kirkpatrick & Kirkpatrick(2006)<sup>51</sup>의 그림을 번역, 수정함.

방법이다.<sup>52</sup> 가장 기초적인 수준인 1수준에서는 만족도와 같은 반응을 측정한다. 대학사회공헌의 경우, 참여한 학생들의 보람과 만족감 같은 것이 이 단계에서 설문하여 측정될 수 있다. 다음 2수준에서는 배움과 성장을 평가한다. 목표로 삼았던 교육목표, 목표능력에 얼마나 달성했는지, 프로그램 참여 전후의 차이가 있는지, 의도되지 않았던 영역에서도 배우고 성장했는지를 평가한다. 학생들의 사회적 책임감이 프로그램 전보다 후에 유의미하게 성장했는지 여부가 이 수준에 해당된다. 3수준에서는 그러한 배움과 성장이 교육현장을 벗어나, 졸업 후에 현업이나 학교 밖에서 활용되는지에 대한 측정이다. 해외 봉사단에 다녀온 학생들이 졸업 후에 봉사를 지속해 나가는 비율 같은 것이 이 수준의 효과에 해당될 수 있다. 마지막 4수준에서는 그러한 학생들의 배움

과 성장이 우리 사회에 영향력을 미쳤는가 하는 영향력 평가이다. 사회적 공헌을 많이 하는 졸업생이 증가한 결과, QS 랭킹 등과 같은 대학 평가에서 졸업생의 평판이 특별히 좋아졌다고 했을 때 이러한 장기적이고 광범위한 영향력을 조사하는 것이 4수준 영향력 평가에 속한다. 1, 2수준은 공헌활동 직후에 평가할 수 있는 반면에 3, 4수준은 매우 장기적이고 거시적인 시각에서의 평가이기 때문에 평가가 참으로 어려울 수 있다.

대학사회공헌은 교육의 의미와 복지의 의미를 모두 포괄하는 바, 학생의 입장에서 그리고 공헌 현장의 입장에서 통합된 평가 틀이 필요했다. 또한 단기적인 차원에서의 평가와 장기적인 차원에서의 평가, 미시적 차원의 평가와 거시적 차원의 평가가 모두 결합되어야 했다. 교육연구소의 도움을 받아 코이카 등의 사회복지 기관의 평가 체계 등을 참고삼아 공헌단의 공헌 사업의 평가 영역과 평가 도구의 이론적 틀을 마련하였다. 이 과정에서 가장 큰 어려움은 각 사업의 목표에 대해 합의되고 명시된 목표가 없다는 것이었다. 가장 도움이 되었던 것은 공헌단의 미션, 비전, 핵심가치가 정립된 것이 있었고,<sup>53</sup> 그것을 북극성 삼아 각 사업의 핵심목표를 다시 정돈하였다. 보직교수 회의를 몇 차례 거치면서 각 사업이 진정으로 지향하는 것이 무엇인가를 처음부터 고민하였다. 또한 각 사업별 목표와 모든 사업에 공통되는 공통목표를 설정했다. 해당 사업의 실무진의 피드백을 받아 몇 차례 정련 과정을 거쳤다.

핵심목표는 크게 세 가지 차원으로 구성되었다. 첫째, 사업에 참여한 학생들이 목표로 하는 영역에서 얼마나 성장했는지, 둘째, 대상 현장에 어떤 도움을 얼마만큼 주었는지, 셋째, 서울대학교와 공헌단

의 대학사회공헌 차원에서 어떤 영향력을 주었는지가 그것이다. 1수준 평가를 위해서는 여러 측면에서 다양한 참여자의 만족도를 조사하였다. 학생들의 만족도, 현장의 만족도, 사회공헌형 교과목의 경우 참여 교수의 만족도도 조사하였다. 2수준 평가는 학생들이 사업별로 사회적 책임감, 공감 및 배려 능력, 의사소통 능력, 리더십 능력, 문제해결 및 창의성, 공동체의식, 세계시민의식, 대인관계 능력, 진로성숙도 및 자기이해, 회복탄력성 등의 영역에서 얼마나 성장하였는지 사업 전과 후를 정량적으로 조사하였다. 3수준 평가는 사업 후의 학생 수기 등의 장기적인 효과를 예측할 수 있는 자료를 정성적으로 수집하였다. 숫자가 말해 줄 수 없는 포괄적인 가치를 보여 줄 자료들이 이 단계에서 수집된다. 4수준 평가는 당장 평가하기 어렵기에 사업과 관련된 언론보도 등의 자료를 수집하였다. 1~4수준의 자료에 기초하여 사업의 총체적인 효과를 판단해 보도록 하였다.

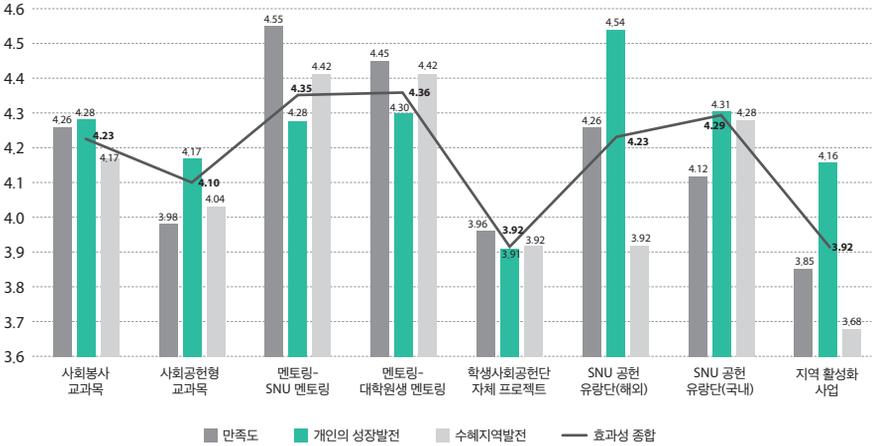
이러한 자료수집과 분석의 과정은 각 사업의 담당자가 하게 된다. 각 사업의 실무진들이 이 작업을 가장 잘 이해하고 실행할 수 있도록 하기 위해 자체평가 매뉴얼을 개발하였다. 매뉴얼에는 각 사업의 핵심목표와 그 목표 달성 여부를 정량적, 정성적으로 평가할 수 있는 방법을 최대한 간략하게 설명하였고, 정량 평가를 위한 설문도구는 바로 인쇄해서 쓸 수 있는 설문지를 제공하였다. 모아진 설문 데이터로 어떤 분석이 이루어져야 하는지도 예시를 제시하였다. 그런데 사실상 사업의 효과를 자체적으로 평가하는 이 불편한 부차적인 작업을 얼마나 지속적으로 해낼 수 있을까? 이 부분은 아직도 참으로 걱정되고 우려되는 부분이며, 이 글을 쓰는 이유이기도 하다. 이 글을 쓰는 필자의 보직 기간이 끝나고, 함께 매뉴얼을 개발했던 직원들이 공헌단을 떠나

더라도 부디 자체 평가의 노력이 이어지기를 바란다.

## 기존 공헌사업의 효과성

공헌단 사업은 알려진 것보다 훨씬 다양한 사업이 있는데, 크게 교육 사업, 실천사업으로 구분된다. 교육사업은 서울대학교 학생들이 한 학기 동안 정해진 시간을 투자하여 공헌 현장에서 봉사를 하고 1학점의 학점을 받게 되는 사회봉사 교과목이 대표적이며, 교육사업에서 주력하고 있는 사회공헌형 교과목 사업도 있다. 사회공헌형 교과목은 서비스러닝이라는 수업 모형을 실현한 교과목으로 서울대학교 내에 개설된 교과목에서 배운 내용을 사회공헌 현장에 활용하도록 하는 교과목이다. 서비스러닝의 장점은 봉사와 학습을 결합하여 학습은 깊이를 더하고 봉사는 보다 전문적이 되도록 하는 것이다. 그 밖에 멘토링 사업이 있는데, 저소득층 중·고등학생에게 서울대학교 학생이 멘토가 되어 주는 SNU 멘토링, 대학원생이 어려움을 겪고 있는 학부생의 멘토가 되어 주는 대학원생 멘토링이 있다. 교육사업은 대학사회공헌 모델의 중요한 근간이 되기 때문에 이 사업들이 얼마나 효과가 있는지 지속적으로 만족도 조사를 해 왔지만, 체계적인 평가는 그동안 해 오지 못한 것이 사실이다.

실천사업은 국내 및 해외 학생봉사단을 파견하는 공헌유량단 사업이 대표적이고, 상시적으로 캠퍼스 인근지역에서 주민과 함께 지역 사회 문제를 인식하고 해결방안을 모색하는 지역 활성화 사업이 있다. 이외 학생사회공헌단 학생들이 스스로 팀을 이루어 사회공헌활동을



[그림 6-2] 공헌단 사업별 파일럿 평가 결과 종합

기획하고 실천하는 학사공 자체 프로젝트 사업이 있다. 그 밖에 지역 사회 대상 사회공헌아카데미와 문화예술 사업도 있다.

2018년 이 사업들을 평가 시스템에 따라 파일럿으로 평가를 실시해 보았다. 모든 평가 결과를 여기서 상술하는 것은 가능하지 않기에 간략히 그림으로 정리해 본다.

우선 정량적인 평가 결과부터 살펴보면, 1수준 만족도 평가에서 가장 높은 만족도를 보여 준 사업은 멘토링 사업이었다. 이에 비해 낮은 만족도를 보여 준 사업은 학생사회공헌단 자체 프로젝트와 지역 활성화 사업이었다. 2단계 효과는 크게 참여 학생 개인의 성장과 발전 측면과 수해지역 및 대상자의 성장과 발전 측면에서 살펴보았다. 개인의 성장과 발전 측면에서 높은 성장을 보고한 사업은 해외 유랑단과 멘토링 사업이었던 반면 학사공 자체 프로젝트는 상대적으로 낮은 성

장을 보고하였다. 수혜지역 및 대상자의 성장과 발전에 있어서 국내 유랑단과 멘토링 사업이 높은 평가를 받았고, 반면 지역활성화 사업, 해외 유랑단, 학사공 자체 프로젝트는 낮은 평가 결과가 나왔다. 정성평가의 경우, 다양한 자료를 토대로 자료를 수집하였으나, 이 글에서 다루기엔 내용이 방대하여 생략하였다. 정량평가의 결과를 해석하는데 있어 정성평가의 자료를 활용하도록 하는 등 정량평가와 정성평가가 서로 보완적으로 균형을 이루도록 매뉴얼화하였다.

정량평가의 결과 중 두 가지 사업을 집중해서 볼 필요가 있다. 네팔, 탄자니아, 베트남, 라오스, 우즈베키스탄 등 해외에 약 2주간 머물면서 사회공헌활동을 하는 해외 유랑단 사업의 경우, 다른 사업에 비해 상대적으로 참여 학생들이 스스로 크게 성장하였다고 보고한 반면, 정작 그들의 활동이 수혜지역 및 대상자에게 큰 도움이 되지 않았다고 평가되었다. 이 결과는 해외 유랑단 사업 담당자들을 고민에 빠뜨렸다. 왜 그럴까? 왜 해외 공헌활동이 학생들을 많이 성장시키는데 현지에 큰 도움은 되지 않는 것일까? 추가적인 학생 면담 등의 정성평가 데이터를 통해 알게 된 바는 해외 공헌활동이 오랜 준비 기간과 현지에서의 도전과제 등으로 팀 내에서의 성장과 새로운 문화를 접하면서 얻게 되는 성장이 컸다는 것이다. 반면, 해외 공헌활동의 기획 단계에서 현지에 대한 이해가 충분하지 못한 채 활동 내용이 구성되어 현지의 본질적인 문제를 다루는 활동보다는 학생들이 할 수 있는 수준의 피상적인 활동이 이루어진 면이 있었기에 현지에의 영향력 부분에서 낮은 평가가 내려진 것이었다. 이러한 내용을 바탕으로 추후 활동의 기획 단계에서 해당 국가에 대한 사전 공부와 보다 면밀한 욕구분석 시간을 더 많이 가질 것, 기획 단계에서 현지 학생 및 협력자들과 함께

협업하여 기획하는 방식을 계획하게 되었다.

또 하나 주목할 사업이 바로 멘토링 사업이다. 멘토링 사업은 사실상 매우 오래 전부터 있어 온 그다지 특별할 것이 없는 사업으로, 타 사업에 비해 큰 주목을 받지 못했던 사업이다. 평가 결과, 개인의 성장 및 발전 영역과 대상자의 성장 및 발전 영역 모두에서 매우 높은 평가를 받았다는 것은 사뭇 의외의 결과였다. 특히 멘토, 멘티 모두의 의사소통 능력이 크게 향상되었고, 멘토의 공감 및 배려 능력, 멘티의 자기효능감, 진로성숙도 및 자기이해, 회복탄력성은 매우 큰 폭으로 성장한 것으로 나타났다. 사실상 멘토링에 투입되는 예산은 타 사업에 비해 소규모이지만 만족도와 효과 측면에서 가장 높은 평가를 받았다는 것은 그동안 평가 없이 그 가치를 모르고 있었던 우리에게는 신선한 충격이었다. 평가 결과를 바탕으로 멘토링 사업을 보다 확대할 수 있는 방안을 고민해 보기로 하였다.

지역 활성화 사업, 학사공 자체 프로젝트 같은 사업은 사실상 대학사회공헌의 좋은 모델이다. 하지만 좋은 모델이 반드시 좋은 결과를 가지고 오는 것은 아니라는 것을 이번 평가를 통해 알게 되었다. 좋은 모델이 좋은 성과를 내기 위해서는 다양한 요인이 작용하는데, 이 두 사업의 경우 분명 욕구분석, 목표설정, 전문가 가이드, 가용 자원 및 파트너십 활용 등 성과로 이어지기에 역부족이거나 방해가 되는 요인들이 있었을 것이다. 이것을 조사해 볼 계획이며, 조사를 통해 밝혀진 바를 다음 사업에 반영할 것이다.

요컨대, 글로벌사회공헌단의 공헌사업에 대한 효과성 평가 결과, 만족도와 효과성(개인성장, 대상지역/대상자 성장) 모두 전반적으로 75점 이상의 효과성 점수를 보여 주었다. 사업별 평가 결과는 이전에 알지

못했던 부분을 일깨워 주었고, 후속 사업의 방향을 제시해 주었다.

## 대학사회공헌 평가의 내일을 위하여

앞에서 서울대학교 글로벌사회공헌단의 사업의 평가 체계가 왜 필요하며, 어떻게 평가할 수 있고, 그 결과에 대해서 살펴보았다. 현재의 평가 체계는 결코 완성된 상태가 아니며, 타당화 과정 등 지속적인 개선작업이 필요하다. 파일럿으로 실시한 평가와 지난 2년간의 경험을 기반으로 다음의 제언을 하고자 한다.

무엇보다 대학사회공헌의 목표, 각 사업의 목표가 정기적으로 공유되어야 하며, 핵심목표는 상황이 변화함에 따라 공헌단의 비전과 미션에 비추어 되짚어 보아야 한다. 명목상의 비전, 미션, 목표가 되지 않도록 다양한 의사결정의 기준이 되어야 한다. 세부 사업의 목표는 철저한 욕구분석에 바탕을 두고 설정되어야 한다. 현장에 대한 이해와 분석이 충분히 이루어졌을 때, 공헌사업의 효과가 더 의미를 가지게 된다. 우즈베키스탄 어린이들을 대상으로 오피스 교육을 준비해 갔으나, 정작 아이들이 컴퓨터를 본 적이 없어 컴퓨터를 켜는 것부터 가르쳐야 했던 상황, 현지 건강 상황을 모른 채 의료봉사를 가서 가져간 약을 제대로 나눠 주지 못해 그냥 가지고 왔던 상황 등이 욕구분석이 얼마나 중요한 단계인지 일깨워 준다. 또한 욕구분석의 결과는 후속 활동 팀에 충분히 공유되어 그 현장에 대한 이해가 축적되도록 해야 한다.

다음으로, 평가 체계는 추후 데이터 수집과 분석 및 보고에 있어

서 고도화되어 많은 부분 자동화 시스템에 의해 시행되도록 해야 한다. 사람이 하도록 맡겨 두면 지속되기 어려울 수 있다. 이 일은 사업을 운영하는 운영자에게 참 성가신 일임이 분명하며, 담당자는 지속적으로 바뀌기 마련이다. 사람이 바뀔에 따라 이 일이 등한시되는 일이 없도록 하려면 기반 시설에 투자를 하듯 평가 체계를 고도화, 자동화하는 데 투자가 이루어져야 한다. 때때로 중요한 의사결정을 둘러싼 사안에 대해 평가를 해야 하는 경우(예컨대, 동남아 국가 해외 유량단 활동지를 정함에 있어 극빈층을 대상으로 삼는 경우와 중산층을 대상으로 삼는 경우 효과 차이를 보고 싶거나), 수동으로 추가적인 평가를 해 볼 수도 있다. 평가 체계의 대부분의 자료가 점점 설문자료에 의존하는 데에서 벗어나야 한다. 너무 많은 설문은 응답자에게 설문 피로(survey fatigue)를 가져다 주어 정확한 자료수집을 어렵게 한다. 대신 사회공헌활동 과정에 많은 정보가 무한정 생산되는데, 이 정보들을 체계적으로 연계하고 분석하여 정보화 되도록 데이터 수집을 보다 전문적으로 해야 한다.

마지막으로, 공헌활동과 그 효과가 직접적인 인과 관계에 있다는 지나친 환원주의(reductionism)를 경계하고<sup>54</sup> 정량적, 정성적 평가를 모두 균형 있게 실시하여, 다각도로 장단기 공헌사업의 효과를 평가하는 방안을 모색해 나가야 할 것이다. 대학사회공헌활동의 효과는 복잡다단한 요인이 상호작용하면서 그 영향력이 누적되어 효과로 나타나게 된다. 그런데도 대학평가에서 대학의 사회공헌을 평가하는 지표는 해외봉사에 참여한 학생 수이다.<sup>55</sup> 대학사회공헌은 참으로 다양한 방법이 있으며, 하나의 지표가 대학의 사회공헌을 대변해 줄 수 없다. 다각적인 지표로 확대되어야 할 것이다.

우리는 사회공헌에 관한 한 늘 너그러운 시선으로 바라본다. 좋

은 일을 하겠다는데 그게 무엇이건 의미가 있으리란 선의에 대한 기대이다. 그 덕에 많은 자원이 사회공헌활동에 투입된다. 그 너그러운 시선과 자원을 통해 우리는 참 다양한 방법으로 세상을 변화시킬 수 있다. 가끔은 큰 도움이 되지 않는 일에 시간과 돈을 낭비하기도 하고, 반대로 큰 도움이 되는 일에 관심을 덜 가지기도 한다. 사회공헌 평가 체계는 우리가 자기만족에 빠지지 않고 많은 사람에게 더욱 필요한 도움을 줄 수 있도록 제대로 판단할 수 있는 자료를 제공하고자 한 것이었다. 우리는 제대로 판단해야 할 책임감을 잊지 않고 대학사회공헌의 모델을 지속적으로 진화시킬 수 있도록 항상 깨어 있어야 할 것이다.

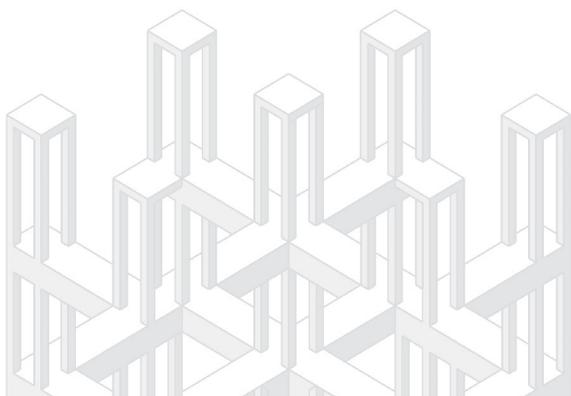


## 제7장

---

# 복지국가 시대, 서울대학교의 새로운 역할

김수완·안상훈







## 서울대학교를 바라보는 엇갈린 시선

서울대학교는 한국에서 어떤 이미지일까? 서울대학교라고 하면 떠오르는 긍정적 단어와 부정적 단어를 국민들에게 물었더니, 긍정적인 단어로는 ‘최고 대학’, ‘명문대’, ‘엘리트’, ‘공부를 잘한다’, ‘똑똑하다’ 등이 가장 많이 나왔다. 부정적인 단어는 ‘이기주의’, ‘권위적이다’, ‘학벌 중심’, ‘잘난 척한다’, ‘융통성이 없다’ 등의 답이 나왔다. 명백한 양면성이 존재하는 것이다.



[그림 7-1] ‘서울대학교’라고 하면 떠오르는 긍정적 단어와 부정적 단어

교육열이 높은 한국에서, 서울대학교는 여전히 학생들이 가장 가고 싶은 학교, 자녀를 둔 학부모들이 가장 보내고 싶은 대학임이 틀림없다. 서울대학교의 국제적 위상은 가장 후한 평가인 영국 QS의 결과로도 2018년 세계 36위에 불과하지만, 대한민국의 대다수 학부모는 세계 유수의 대학들보다 서울대학교에 합격하는 것이 더 어렵고 대단하다고 믿고 있다. 한국에서 모든 고등학교에 대한 성적표는 서울대학교에 몇 명 진학시켰는가로 요약된다. 이에 더해, 우리 국민들은 수재들이 들어가는 서울대학교가 한국의 미래를 밝히는 등불이 돼 주기를 기대한다. 그렇다고 해서 서울대학교가 온전히 환영받느냐 하면 그렇지 않은 게 현실이다. 서울대학교에 대한 부정적인 시선이 만만치 않은 것이다. 우리 사회의 큰 적폐로 학벌주의 타파가 외쳐질 때마다 서울대학교를 폐지하라는 극단적인 주장이 호응을 얻을 정도이다.<sup>56</sup>

매우 성공적인 복지국가의 사례로서 무척이나 유명한 스웨덴은 이미 우리 국민에게 하나의 구체적 비전으로 다가온다. 많은 이가 성장과 분배를 동시에 일구어 낸 스웨덴의 사민주의 정치를 부러워한다. 스웨덴이 보여 준 성공적인 사회개혁은 다른 나라의 수많은 개혁적 정치지도자들에게도 하나의 실천적 모델로서 큰 부러움을 산 바 있다. 페레스트로이카와 글라스노스트로 유명한 고르바초프에게도, 참여민주주의의 진보적 개혁을 주창했던 브라질의 룰라에게도, 한국의 좌파 정치인들에게도, 스웨덴 사민당의 정치적 성공은 끝없는 동경의 대상으로 칭송되어 왔다.

그럼 사민주의 정치를 성공시킨 복지국가의 왕국 스웨덴에서 명문대학은 과연 어떤 모습으로 존재할까? 스웨덴의 수도 스톡홀름에서 약 70km, 자동차로 대략 40여 분 거리에 읍살라(Uppsala)라는 도시가

있다. 그 도시에는 1477년에 창설되어 북구의 명문으로 성장한, 세계 최고(最古)대학의 하나인 옘살라대학교가 자리하고 있다. 식물분류학의 아버지 린네, 섬씨 개념을 창안한 셸시우스, 그 밖에 수많은 노벨상 수상자를 졸업생으로 배출한 세계의 명문으로서 옘살라대학교는 현재의 스웨덴 경제가 지향하는 고기술, 고부가가치 산업의 역군이자 스웨덴 사회개혁의 전도사로서 명실상부한 국가적 동량으로 자리매김하고 있다. 스웨덴에서 옘살라대학 출신은 자신의 모교를 더없이 자랑스러워한다. 스웨덴 사민당과 스웨덴 국민들도 옘살라대학교의 지적 전통과 현재적 기여를 매우 달가워하면서 몰심양면으로 전폭적인 지지를 보내고 있다.

교육에 관한 스웨덴 사민당의 노선은 분명하다. 노래 잘하는 사람은 훌륭한 가수로, 손재주가 좋은 사람은 뛰어난 장인으로, 공부 잘하는 사람은 창의적인 학자로 키워 주는 것이 실용주의 사민당이 견지하는 인적자원육성의 기본원칙이다. 잘하는 사람끼리 한데 모아서 선의의 경쟁을 할 수 있도록 도와주는 것이 부가적인 실천규범이다. 단, 우리와 다른 점이 있다면 모든 직업에 대한 사회적 보상이 평등화되어 있을 따름이다. 스웨덴의 실용적 정치는 스웨덴 최고의 학문적 인재가 모여드는 명문대 옘살라를 키워 주고, 옘살라의 경제적·정신적 가치를 국가적 성과로 전환해 내었다.

이렇게 보면 스웨덴을 최선의 국가모델로 부러워하는 동시에 서울대학교를 해체함으로써 학벌주의의 문제를 해결하려 하는 것은 하나의 아이러니가 아닐 수 없다.<sup>57</sup> 서울대학교를 없앤다 해서 명문대가 다 없어지는 것이 아니라 보면 서울대학교 처지에서는 역울한 일이 아닐 수 없다. 하지만 우리 국민이 보여 주는 서울대학교에 관한 부

정적인 인식을 보자면, 서울대학교가 과연 복지국가 시대에 걸맞은 제 역할을 하고 있는지에 관한 성찰이 우선 이루어질 필요가 있다. 개혁과 보수로 나뉘는 신념 과잉만으로는 답을 찾기 요원하다. 학벌이라는 것이 우리의 삶을 결정하는 주요요인이 아니게끔 만들려면 결과물의 재분배가 오히려 중요하며, 인재가 모여드는 명문대들을 폐지하는 게 답은 아니다. 어떤 경우에도 성장을 위한 토대는 지식의 창출과 축적에서만 가능하며 명문대의 가치는 여기에 있기 때문이다. 이를 위해 공부와 연구에 몰입하고 성과를 낼 환경을 조성하면서도 잊지 말아야 할 시대적 과제가 있다. 지식을 소수가 독점하고 이기적으로 활용하지 않게끔 해 주는 이른바 사회적 가치에 이바지하는 대학으로의 환골탈태가 그것이다. 서울대학교 본연의 가치를 복지국가 시대에 맞는 국가적 성과로 전환해 내기 위한 변화의 작은 시작, 서울대학교의 사회공헌에 주목해야 할 이유일 것이다.

## 한국 복지국가가 직면해야 할 미래

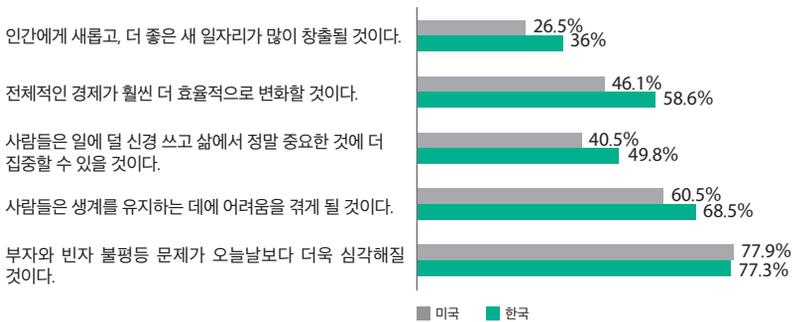
미래를 준비하기 위해 지금 우리 사회가 던져야 할 질문이 있다. 바로 '4차 산업혁명이 우리 삶에 어떤 영향을 미치게 될 것인가'라는 것이다. 기술혁신은 생산성과 효율성을 엄청나게 향상시켜 사회 전반의 소득수준과 편리성 등 삶의 질이 크게 향상될 것으로 예측된다. 미래에 기술발전이 이루어지면 사람들은 일에 덜 신경 쓰고 삶에서 정말 중요한 것에 더 집중할 수 있다는 낙관적인 전망도 제기된다.

반면, 4차 산업혁명이 심각한 불평등과 일자리 감소 등의 사회문

제를 심화할 것에 대한 우려도 크다. 로봇이나 인공지능 컴퓨터가 인간을 대체할 때 예상되는 결과로 '부자와 빈자 불평등 문제가 오늘날보다 더욱 심각해질 것이다'라고 예측한 응답자의 비율은 한국<sup>58</sup>과 미국<sup>59</sup> 모두 약 77%로 매우 높았다. '사람들은 생계를 유지하는 데에 어려움을 겪게 될 것이다'에 동의한 응답자의 비율 또한 한국과 미국 모두 60% 이상이었다.

이러한 상황에서 기존에 복지국가가 운영되던 방식에도 수정과 변화가 필요할 것으로 보인다. 예컨대, 고령화와 양극화의 심화로 복지욕구는 커지는 한편, 노동력 감소는 복지재정의 감소로 이어져 국가의 복지지출 여력은 줄어드는 이중적인 상황, 즉 현재의 복지국가가 지속가능하지 못할 가능성도 조심스럽게 제기된다. 낙관론과 비관론의 혼재, 이것이 4차 산업혁명을 바라보는 우리의 불안한 현재이다.

이보다 더 심각한 문제는, 우리나라가 선진국에 비해 급변하게 될 미래에 대해 관심도 준비도 덜 되어 있다는 점이다. 4차 산업혁명 관련 내용에 대해 얼마나 듣거나 읽거나 생각했는지를 미국과 한국에



[그림 7-2] 기술혁명으로 인한 변화: 인공지능의 인간 대체 시 예상 결과

주: 서울대학교 글로벌사회공헌단(2018)<sup>60</sup> 결과와 미국 Pew Research Center(2017)<sup>61</sup>

동일하게 질문했을 때, 미국에서는 생각해 보았다는 비율이 90%로 매우 높게 나타난 반면, 한국에서는 생각해 보았다는 비율이 64%, ‘전혀 한 적이 없다’고 응답한 비율이 36%로 매우 높게 나타났다.

우리 사회의 현재를 진단하고 사회와 소통하며 미래에 대비하는 작업을 더 늦출 수는 없다. 2018년 서울대학교 글로벌사회공헌단이 시행한 조사(이하 2018년 서울대학교 사회공헌 인식조사)에 따르면, ‘향후 20년 동안 우리나라에서 가장 중요한 과제는 무엇이라고 생각하는지’에 대해 전체 응답자의 29.4%가 ‘양극화 해소와 경제적 불평등 문제해결’이라고 답했다. 그리고 ‘지속가능한 경제 발전을 위한 성장 동력의 확보’가 29.1%, ‘4차 산업혁명으로 인한 인간 일자리 실종 문제해결’이 22.3%로 나타났다. 그 외로는 ‘각종 차별의 철폐와 다문화, 양성평등 등 다양성 추구’ 13.7%, ‘한반도 평화 정착과 통일 구현’ 5.4% 순으로 응답했다.

이러한 과제들 중에서, 서울대학교가 가장 관심을 갖고 역량을 투입해야 하는 과제는 무엇이라고 생각하는지를 물었을 때, 국민들은 ‘지속가능한 경제 발전을 위한 성장 동력의 확보’(31.5%), ‘4차 산업혁명으로 인한 인간 일자리 실종 문제해결’(26.5%), ‘양극화 해소와 경제적 불평등 문제해결’(25.2%)이라고 대답함으로써, 서울대학교가 4차 산업혁명의 급격한 변화에 선도적인 역할을 해 줄 것을 요청하고 있다.

## 이제 대학의 역할은

복지국가에 관해 다양한 학술적인 정의가 내려져 왔지만, 가장 단순한 정의는 국민의 복지와 행복의 증진에 적극적인 책임을 지고 관여하는

국가, 국민들의 삶의 질을 증진시키고 사회문제 해결을 하는 국가라고 할 수 있다. 삶의 질 증진, 사회문제 해결, 국민복지와 행복의 증진에 중요한 수단이 되는 것이 바로 공공재인데, 복지국가의 가장 중요한 특징 중 하나는 국민의 삶의 질을 향상시키는 공공재(public goods)가 충분히 창출되고 사회구성원이 함께 그 혜택을 누린다는 것이다. 이처럼 공공재는 꼭 필요하고 모두에게 이롭지만 시장경제의 질서에서는 시장실패(market failure)로 말미암아 생산할 주체가 늘 부족하게 된다. 이 때문에 복지국가에서 가장 중요한 질문 중의 하나는 늘 이것이었다. 세상을 이롭게 하는 선한 일, 혁신과 사회문제해결의 공공재를 누가 어떻게 창출할 것인가?

복지국가의 전통적인 접근법은 국가를 통해 시장의 한계를 보완하는 것이었다. 그러나 복지국가의 위기를 맞이하면서 시장실패 못지않은 정부실패와 국가 중심적 접근의 경직성과 한계가 지적되고, 이제 더 이상 국가에만 맡기지 않고 시민사회(civil society)의 역할을 적극적으로 활용하고자 하는 복지 다원주의 혹은 복지혼합(welfare mix)이 대세를 이루게 된다. 이를 복지국가에서 복지사회로의 변환, 정부와 시장의 이분법을 뛰어 넘은 '제3의 길'이라고 말하기도 한다. 더 나은 사회를 만들어 가기 위한 다양한 주체의 자발적이고 창의적인 연합, 그 새로운 사회공헌의 가능성을 주도하는 대표적인 곳이 바로 대학이다.

이제 대학을 중심으로 다시 질문을 던져 보자. 비약적으로 발전하는 과학을 통해 더욱 긍정적인 변화를 만들어 가고, 변화에서 비롯되는 사회적, 정치적, 경제적 도전과 사회문제의 해결을 위해서, 어려움에 처한 이들을 돕기 위해서 우리는 무엇을 어떻게 할 것인가? 해답을 찾기 위한 한 축은 변화 자체와 변화로 인해 파생되는 사회문제에

대한 이해, 인간에 대한 이해이다. 다른 한 축은 문제를 해결하기 위한 방법론과 기술이다. 삼각형의 마지막 축은 이들을 자유롭게 엮고 실험하는 협력 생태계와 네트워크이다. 복잡한 문제에 대해 점차 융복합적 지식과 자유로운 실험, 다양한 주체 간의 연합이 요구되고 있기 때문이다. 대학은 어떤 시민사회 영역보다도 이 세 개의 축에 대해 다양하고 깊은 전문적 지식과 네트워크를 보유하고 있다. 대학은 축적된 지식, 기술, 아이디어를 제시하고, 혁신인재의 양성과 제공을 통해 ‘창의적인 사회공헌’에 이바지할 수 있는 최적의 시스템인 것이다.

그동안 대학의 전통적인 본연의 역할은 연구와 교육을 통한 사회 기여로 알려져 왔지만, 그뿐만이 아니다. 교육과 연구 외에도 대학은 사회에 대해 다양한 기여활동을 해 왔는데, 교수진은 정부와 기업, 시민단체 등에 대한 자문활동(counseling)을 통해, 학생들은 지역사회를 위해 다양한 방식으로 사회봉사(volunteering)를 수행함으로써 사회기여를 실천해 온 것이 대표적이다. 그러나 전통적인 방식은 나뉘는 위험과 한계를 노정하고 있다. 대학이 정부와 협력할 때에는 정치적 위험, 자율성 확보를 위한 중립성이 전제될 수 있어야 한다. 대학이 기업과 협력할 때, 누구의 이윤을 우선시할 것인가의 근원적인 문제가 제기될 수 있다. 또한 교수진의 사회기여는 전문적이지만 주도적이지 않으며, 학생들의 사회봉사는 농활 등 소수를 제외하면 외부 기업이나 지역사회에서 틀을 짠 프로그램에 참여하는 개별적이고 수동적인 형태이거나, 의료봉사처럼 하나의 전공 안에서 이루어지는 전문 봉사인 경우가 많았다.

반면, 새로운 대학사회공헌 패러다임에서 대학이 맡게 되는 새로운 역할은 사회공헌의 판을 짜는 것, 즉 사회문제해결의 새로운 장을

마련하고 다양한 주체를 연결하며 문제해결의 융합적 방법론과 기술, 인력을 제공하는 것으로 바뀌어야 한다. 2018년 서울대학교 사회공헌 인식조사에 따르면, 서울대학교가 전통적인 방식의 교육과 연구를 넘어 사회공헌에 관한 직접적인 실천 활동을 확대하는 것이 필요하다는 의견은 86%에 달한다. 특히 연령, 소득, 성별과 관계없이 비슷한 양상을 보인 것으로 볼 때, 우리 국민들 사이에서 서울대학교의 사회공헌활동 확대의 필요성은 이미 폭넓게 공감대가 형성되어 있다고 볼 수 있다.

그렇다면 창의적인 사회공헌을 위해 대학이 담당해야 할 구체적인 역할은 무엇일까? 다음의 세 가지 요소를 중심으로 살펴보자. 먼저, 대학의 본래적 기능인 교육과 연구를 사회공헌에 결합시킴으로써 내용적으로 실천의 전문성을 강화하고, 사회공헌의 제공자와 수혜자 간에 협력적 관계를 맺는 것이다. 대표적인 형태로서 서비스러닝을 들 수 있다. 학생들은 교수진의 슈퍼비전을 받으며 대학에서 배우는 전공지식을 실제 지역사회를 위한 사회공헌에 활용하도록 함으로써, 단순 봉사를 넘어서 더 나은 지식, 아이디어, 기술을 현실 문제에 적용하면서 협력적 팀워크와 현장 중심 문제해결의 리더십을 배우고 성장할 기회를 부여받는다.

두 번째로 대학사회공헌의 중요한 요소는 창의적으로 아이디어와 지식, 기술을 융합함으로써 복잡한 사회문제에 대한 혁신적인 해결 가능성을 확장하는 것이다. 결합되는 지식과 기술이 반드시 첨단수준일 필요는 없다. 적절한 수준의 아이디어와 지식, 적정기술을 가지고 도 창의적인 융복합을 통해 오히려 지속가능한 지역사회 맞춤형 해답을 찾을 수 있다.

세 번째로, 지역사회의 문제를 효과적으로 해결하기 위해서 지역

사회의 협력 생태계를 조성하는 것이 중요하다. 가장 많은 자원을 가진 대학이 자체적으로 할 수도 있지만, 더 큰 사회적 임팩트를 만들어 내기 위해 지역사회의 역량을 끌어올리는 부수적인 효과까지 고려한다면, 대학은 적극적으로 지역사회 다른 주체들과의 연합을 통해서 더 나은 공공재를 생산하는 방법을 마련해야 한다. 예컨대, 대학은 지역사회의 사회적경제 부문과 연합하여 사회적경제 생태계를 조성함으로써 지역사회문제 해결형 혁신적 연구개발을 주도할 수 있다. 또한 대학은 생활 혁신을 위한 리빙랩(living lab)의 실질적인 운영주체가 되어 이용자 주도적인 개방형 혁신을 위한 실험적 공간을 제공하고, 이를 학생들의 살아 있는 실습실로 활용할 수 있다. 지역사회는 단순한 수혜자를 넘어 문제해결을 위한 능동적인 협력자로 참여하게 되며, 기획과 실행을 통해 안착된 시스템을 대학으로부터 넘겨받아 새로운 사업 주체로 이어질 수도 있다.

이미 대학은 사회공헌의 새로운 주인공으로서 자리매김하고 있다. 서울대학교 글로벌사회공헌단의 활동을 들여다보면 사회문제에 대한 이해를 토대로 학생 주도적 서비스러닝, 적정기술의 융복합적인 활용, 지역사회와의 협력생태계 구축 등 앞서 제시한 요소들을 잘 담고 있다. 이 책의 3장부터 6장까지에서 서울대학교의 새로운 사회공헌 실험의 구체적인 사례들을 다루었다.

## 사회적 책임성의 실현

최근 들어 '사회공헌'은 사회 각계의 화두가 되었다. 사회공헌의 가장

대표적인 선두 주자는 기업이다. 전경련이 발표한 자료에 따르면, 주요기업의 사회공헌 지출액은 2015년 기준으로 2조 9,020억 원 수준이다. 기업의 사회공헌활동의 근거는 바로 기업의 사회적 책임(social responsibility)의 구현 혹은 사회적 가치(social value)의 창출이다. 그러나 이윤추구를 생존 논리로 삼는 기업에서 사회공헌은 부차적인 활동일 수밖에 없고, 기업의 초과이익을 이용한 자선활동, 이해관계자 관리 비용, 브랜드이미지를 위한 마케팅 활동으로서 큰 이윤 추구라는 큰 방향성 속에 자리매김 되는 것이 사실이다. 기업사회공헌이 실제로 기업의 간접적 수익제고에 효과가 있다는 연구 결과가 적지 않기도 하다.

그렇다면 대학의 사회공헌활동은 기업과는 어떤 면에서 공통적이고, 또한 차별화될까? 사회공헌활동의 구체적인 내용보다는 사회공헌활동의 목적에 우선 주목할 필요가 있다. 먼저, 2018년 서울대학교 사회공헌 인식조사 결과를 보자. 전통적인 연구와 교육을 넘어서서 ‘서울대학교의 사회공헌활동 확대가 필요하다고 인식하는 이유는 무엇인가’를 우리 국민들에게 물었다. 이에 대해 가장 높은 빈도를 차지한 답은 바로 ‘서울대학교 학생들을 사회적 책임감을 갖춘 인재로 교육하는 데에 도움이 될 것이기 때문에’(41.4%)였다. 대학사회공헌 활동이 직접적으로 사회에 큰 도움이 되는지 여부보다는, 우수한 학생들에게 사회적 책임감, 즉 노블리스 오블리제(noblesse oblige)를 가르치는 살아 있는 교육이라는 의미에서 필요하다고 여기는 것이다.

뒤를 이어 ‘서울대학교는 국가의 지원을 많이 받기 때문에 이를 사회에 환원할 의무를 지닌다고 생각해서’라는 답변도 32.1%에 달했다. 이 외에도 ‘서울대학교는 사회에 기여할 수 있는 자원이 풍부하기 때문에’가 18.4%, ‘우리 사회에 서울대학교의 직접적인 도움을 필요로

하는 취약집단이나 취약지역이 많기 때문에'라고 응답한 비율이 8.1%였다.

한편, 서울대학교의 사회공헌활동 확대가 필요하지 않다고 응답한 국민은 14.3%에 불과하지만, 이들이 말하는 이유를 귀담아들을 필요가 있다. 응답자의 대부분이 '서울대학교의 우선적 책무는 교육과 연구에 있어야' 하고(33.5%), '활동내용이 사회에 별다른 도움이 되지 않을 것 같아서'(32.4%)라고 답했다. 서울대학교 본연의 역할로서 교육과 연구라도 제대로 해 주는 것이 사회에 가장 크게 기여하는 것이라는 지적이다. 그 외에도 사회공헌활동이 학생들이 취업을 위한 스펙으로 활용할 뿐 진정성 있는 활동이 아닐 가능성이 높다는 회의적인 의견(23.1%)과, 이미지 개선을 위한 홍보 전략일 뿐(11%)이라는 응답도 제기되었다. 대학사회공헌 활동에 진정성이 빠지면 대학과 학생 개개인의 이기심의 확장일 뿐이라는 뼈아픈 지적이다.

이처럼 우리는 서울대학교의 사회공헌활동을 확대하는 데 있어서 가장 중요한 목적이 '사회적 책임성'의 실현임을 국민들의 인식을 통해서 확인하였다. 대학사회공헌이 지향해야 할 사회적 책임성의 구체화된 모습은 무엇인가?

첫 번째로, 대학사회공헌 활동은 일차적으로는 사회적 책임성을 갖춘 인재 교육의 일환으로서 추구되어야 한다. 공동체의 정의로운 발전을 지향하는 사회공헌형 리더로 양성하는 것 말이다. 우리 사회는 서울대학교 학생들이 높은 수준의 도덕의식과 술선수범하는 공공정신을 갖추기를 기대하고 있음을 알 수 있는 대목이다. 명확한 해답이 존재하지 않고, 문제의 정의 자체가 쉽지 않은 혼재적(fuzzy) 세상에 살고 있는 우리에게 진리란 무엇일까? 이미 답이 존재하는 문제를 풀어내

는 정해진 지식이기보다는, 애매함 속에서 길을 찾아가는 지혜, 길을 만들어 가는 창조에 가깝다. 착한 공헌형 리더십을 갖추기 위해서는 추상적이고 원리적이며 명제화된 지식 대신, 가치적이며 인격화되고 실천적인 지식을 갖출 필요가 있다. 이것은 바로 공동체적이며 상호적인 관계를 통해 추구된다. 따라서 대학사회공헌의 본질은 바로 상호적인 관계를 통해 진리를 추구하는 교육과 연구의 새로운 공간을 만들어 내는 것이 된다.

두 번째로, 대학사회공헌은 대학이 사회에 대해 갖는 ‘사회적 책임성’의 가치를 실천하는 차원에서도 요청되고 있다. 4차 산업혁명 시대의 대학은 변화의 방향성을 제시하고 그 변화로 인한 사회문제 해결을 주도해 나갈 사회적 책임과 역량을 지니고 있다. 이에 더하여 서울대학교 글로벌사회공헌단은 새로운 대학사회공헌의 모델을 선도적으로 제시함으로써 국내외 대학사회공헌 실천을 선도하는 차원에서도 사회적 책임성을 담당하고자 노력해 왔다. 2018년 서울대학교 사회공헌 인식조사에서, 국민들이 기대하는 서울대학교 사회공헌단의 바람직한 활동 내용으로서 ‘사회공헌 인식제고 및 교육’이 33%로 높게 나타난 것으로 볼 때, 사회공헌의 바람직한 모델을 제시하고 가치를 확산하는 것 그 자체가 중요한 사회공헌 과제가 될 수 있다.

## 혁신적 전문성

대학사회공헌은 내용적으로 무엇을 담아야 하는가? 한마디로 혁신적 전문성이라고 할 수 있다. 대학의 전문지식과 인력을 사회문제의 혁신

적인 해결에 연결시키고, 학생들에게 교과서가 아닌 실제 현장을 재료로 삼아 프로젝트 기반 학습을 제공하며, 융합적 접근을 통해 창의성을 고양하고, 팀워크를 통한 혁신 역량을 강화하는 것이 지능정보사회에 맞는 혁신적 전문성의 요소라고 할 수 있다.

예를 들어 보자. 국내 공헌유량단 중의 하나인 2017년 목포봉사단은 교육학, 사회복지학, 심리학, 음악 등 다양한 학문적 배경을 지닌 학생들이 모여 우리나라 조선업구조조정지역과 공장폐쇄지역의 문제점을 진단하고, 그 지역의 실직자 가정의 자녀들을 대상으로 멘토링과 문화정서 지원을 제공하는 프로그램을 기획하고 실행하며 자신들이 수행한 프로젝트에 대해 평가를 진행했다. 해외 공헌유량단은 네팔, 라오스, 탄자니아 등 10여 개의 저개발국에서 빗물과 지하수를 정수하여 물이 부족한 환경을 개선하는 식수환경개선사업이나, 태양광 발전시설이나 고효율 스토브 등 현지에 최적화된 지속가능한 기술을 전파하는 적정기술 사업, 이산화탄소 배출 감소를 위해 농업환경을 개선하는 기후변화 대응 프로젝트 등을 수행해 왔다. 이러한 사회공헌활동들은 대학이 보유한 인력과 지식 자원을 통해 국내외 취약지역과 취약계층의 자립을 돕는 체계를 구축하고, 적정기술의 적용, 지속가능한 봉사활동 등 혁신적 전문성을 갖춘 사회공헌의 모습을 잘 보여 주고 있다.

그러나 혁신적 전문성을 강조한다고 해서, 기존부터 대학생들이 자발적으로 해 왔던 단순 도움을 제공하는 사회봉사활동이 대학사회 공헌 활동에 포함되지 않는다는 의미는 결코 아니다. 국민들도 서울대학교 사회공헌단의 바람직한 활동 내용으로 53%가 취약계층 초·중·고 학생들에 대한 무료과외(야학)이나 연탄배달과 농활 등의 전통적인

대학생 봉사를 꼽고 있다. 서울대학교 사회공헌단에서는 초·중·고등학교 아이들 대상의 교육 프로그램인 교육 나눔 사업을 꾸준히 진행하고 있다.

사회공헌의 대상이 누구여야 하는가에 대해서도 의견이 분분할 수 있다. 국내에도 도움이 손길이 필요한 곳이 많은데 해외에서 사회공헌활동을 활발히 하는 것이 바람직한가라는 논쟁이 대표적이다. 2018년 서울대학교 사회공헌 인식조사에 따르면, 응답자 중에 서울대학교 글로벌사회공헌단이 국내 취약지역을 위해 활동하는 것이 바람직하다고 생각하는 의견이 76%로 나타났으며, 글로벌한 활동(개발도상국이나 저개발국, 선진국의 취약지역 대상)이 바람직하다는 의견은 14%로 상대적으로 적게 나타나고 있다.

그러나 그렇다고 해서 해외봉사가 불필요하거나 우선순위에서 한참 밀려야 하는 사업이라는 의미는 아닐 것이다. 학생들은 사회적, 문화적, 경제적으로 낮설고 열악한 곳에서 우리 한국 사회의 위치를 새삼스럽게 발견한다. 학생들은 삶의 질을 높이고 지역사회의 문제를 해결하기 위해서 반드시 고비용의 첨단기술이 필요한 것이 아니며, 배터리를 이용한 기술이 쉬운 해결책이지만 배터리를 구하기 어려운 저개발국에서는 지속가능하지 못한 접근임을 배운다. 해당 지역에서 쉽게 구할 수 있는 재료로 그들이 간단히 배워서 사용할 수 있는 쉬운 적정기술을 이용하여 창의적으로 문제를 해결하는 법을 배운다. 해당 수혜지역 사람들에게 맞는 지속가능한 맞춤형 접근이 무엇인지를 끊임으로써 배려를 실천하는 인성을 배워 가는 동시에 그들의 지역사회에 실제적으로 기여하는 방법을 깨닫게 된다.

마지막으로, 혁신적 전문성을 강조할 때에 고려해야 할 것이 있

다. 대학사회공헌에서는 지역사회에 대한 서비스 제공이라는 목표와 학생들에 대한 교육이라는 목표 간에 긴장감이 존재하고 있음을 인정해야 한다는 것이다. 예컨대, 대학사회공헌 활동에서 참여 학생의 의도와 포커스가 학습(learning)에만 치중되면 문제가 될 수 있다. 이러한 윤리적인 문제를 해결하기 위해서는 이 문제에 관한 성찰적 민감성(reflexive sensitivity)을 가지고 사회공헌의 수혜자와의 소통과 합의를 이루어 가는 과정이 꼭 필요하다.

## 지속적 협력성

대학사회공헌은 누구와 손잡고 어떻게 함께해야 할까? 2018년 서울대학교 사회공헌 인식조사에 따르면, 대학사회공헌에 참여하기를 희망한다는 응답자는 48%로 고무적이다. 그중에서도 기부 후원 등 간접참여를 희망하는 사람이 40%였다면, 사회공헌활동에 직접 참여하고 싶다는 경우는 60%로 더 많은 것으로 나타났다. 대학사회공헌은 대학 내부의 참여를 끌어내는 것에 그치지 않고, 사회의 자발적인 참여 의지와 협력할 수 있음을 시사한다.

새로운 패러다임의 대학사회공헌은 최근 관심받는 사회적 투자(social investment)의 새로운 흐름과도 맥을 같이한다. 새로운 사회적 투자는 ‘지역사회와 취약계층의 사회문제를 해결하기 위해서 다양한 주체가 어떻게 연합하여 더 의미 있고 큰 임팩트를 만들어 낼까’라는 관점을 추구하며, 기존의 전통적인 방식의 후원에 비해 다음과 같은 차별성을 갖는다. 자원 동원의 수단과 지원방식에 있어서의 혁신, 측정

가능한 성과 추구, 시민사회나 민간 회사와 정부기관 간의 폭넓은 연계와 상호작용 등이 그것이다.

대학사회공헌을 위해 자원을 모으는 과정에도 혁신이 가능하다. 예컨대, 기업의 통 큰 후원도 필요하지만, 불특정 다수의 개인들로부터 소액의 자금을 투자받는 사회적 크라우드 펀딩(social crowd funding)을 통해 혁신형 사회공헌 프로젝트의 재정을 확보할 수도 있다.<sup>62</sup> 한 사람의 열 걸음이 아닌 열 사람의 한 걸음으로 함께 사회공헌을 만들어 가는 것이다. 대학의 공신력을 통해 신뢰성과 투명성이 담보되면, 크라우드 펀딩에 대해 제기되는 일반적인 문제점들에 대한 우려를 줄이고 더 많은 사람이 좋은 목표를 위해 마음을 모을 수 있게 된다.<sup>63</sup> 또한 기존의 투입과 과정중심의 사회공헌활동을 넘어서, 측정가능한 성과를 추구하는 방식으로 방법론적으로 새로운 혁신을 추구할 수 있다. 즉, 사회공헌활동의 사회적 수익을 가시화하여, 투입 자원을 통해 목표를 달성했는지를 측정함으로써 사회공헌활동에 직간접적으로 도움을 주는 참여자들에게 구체적인 성과를 확인해 주는 것이다.

지역사회에서 대학사회공헌의 정체성은 사람들의 개별적인 참여 의지를 담는 것을 넘어서, 지역사회의 지속가능한 나눔 공동체 생태계 조성자로 더 크게 자리매김할 수 있다. 지역사회의 지속가능한 나눔 공동체를 가능하게 하는 생태계를 조성한다는 것은, 지역문제를 해결하고 지역사회를 변화시키는데 대학사회공헌이 중추적이고 주도적인 역할을 하되, 단독으로 하는 것이 아니라 지역사회 내 기존 조직체계, 기업 등과 긴밀히 협력함을 의미한다. 지역사회와 파트너십을 형성하여 지역에 특화된 문제를 중심으로 의제를 발굴하고, 지역 내 인프리를 엮어내어 문제해결을 위한 지역사회의 지속가능한 기틀을 마

련하는 것이 가장 중요하다. 예를 들면, 지역사회의 협력 가능한 물질, 인적, 시스템적 자원에 대해 데이터베이스를 구축할 수 있다. 이러한 정보는 사회 이슈를 마련하기 위해 다양한 기관이 협력하고 시민들의 참여를 유도하는 첫걸음이 될 수 있다.

사회와 소통하는 사회공헌, 지속적인 협력성을 갖춘 사회공헌이 되기 위해서는 지역문제해결을 위한 지역 내 다양한 주체의 네트워크를 강화하는 것이 대학사회공헌의 새로운 출발점이 되어야 한다. 지역사회의 지방정부, 기업, 복지기관, 사회적경제조직 등이 상호 연대할 수 있는 허브 혹은 플랫폼의 역할을 담당하기에 대학만한 것이 없기도 하다. 이들 네트워크 조직들을 활용해 사회의 집합적인 영향력을 창출해 내는 코디네이터 혹은 사회적 가치 펀드 관리자(social investment funder)로서의 역할도 할 수 있을 것이다. 대학사회공헌 활동의 총량을 늘리는 관점이 아니라, 사회적 자본의 총량을 증대시키자는 관점에서의 접근법들이다.

기존의 대학사회공헌 활동은 주로 단독 사업 위주였는데, 이는 대학이 부담할 수 있는 자원의 한계로 인해 근본적인 한계가 있을 수밖에 없다. 하지만 대학사회공헌이 기존에 단편적으로 연계되어 있던 정부나 지자체를 넘어서 기업이나 사회적경제조직, 다른 사회단체들과 다차원적으로 파트너십을 맺는다면 사회변화를 추동할 수 있는 큰 프로젝트를 추진할 수도 있게 될 것이며, 지역사회 문제해결을 위해 대학 단독으로는 커버할 수 없었던 금전, 인력, 시간, 노력, 아이디어 등의 자원들을 결합할 수 있게 될 것이다.

이처럼 대학사회공헌은 사회투자의 방식으로 민간의 여러 주체가 협력할 수 있는 계기를 만들어 줌으로써 민간주체들이 지역사회에

공공선을 만들어 갈 수 있는 생태계를 구축하는 사회공헌 플랫폼이 될 수 있다. 지역 사회 내에 다양한 영역의 주체가 모여서 네트워크 중심의 컨소시엄 등을 통해서 문제를 해결하고 어젠다를 실현하는 형태로 사회적 투자가 이루어질 때 지역사회 혁신을 위한 임팩트는 더 크고 지속가능해진다.

각 지역별로 혹은 사업단위별로 성공사례가 생기게 되면 그 사례 혹은 유사 사례 묶음에 대해 대학이 수행하는 경험연구가 이뤄질 경우, 혁신적인 공헌사업의 모델화가 가능해지게 되며 그 성과를 대내외에 공유하여 확대할 수 있게 된다. 물론 사업에 대한 정확한 분석과 평가기능을 담당할 수 있도록 대학사회공헌의 조직과 인력이 안정적으로 갖춰져 있어야 함을 전제로 한다. 사회공헌활동으로 인한 사회적 임팩트 못지않게, 대학사회공헌의 모델화는 그 자체로 사회의 공공재가 될 수 있다. 더 나아가 사회공헌활동의 성공모델 공유 확산과 상호학습은 우리 사회에 사회공헌에 관심 있는 다양한 민·관·학 주체들 간의 연합을 가능케 할 것이다. 이러한 일들은 대학사회공헌이 지향해야 할 기본적인 방향성들이다.

- 1 박명규(2018). 사회적 가치의 다차원적 구조. 박명규·이재열(2018). 사회적 가치와 사회혁신(pp. 13-52). 경기: 한울아카데미.
- 2 양동수·김진경·조현경·고동현·온누리·이원재(2019). 공공기관의 사회적 가치 실현: 포용국가 시대의 조직 운영 원리. LAB2050.
- 3 Tilly, C. (Ed.) (1975). *The Formation of National States in Western Europe*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 4 Ahn, S. H. (2000). *Pro-welfare Politics: A Model for Changes in European Welfare States*. Uppsala: Uppsala University.
- 5 안상훈(2010). 현대 한국복지국가의 제도적 전환. 서울: 서울대학교 출판문화원.
- 6 물론 자본주의 수정의 정도는 나라마다 다르다. 자유주의 복지체제인 미국에서는 보수주의 독일이나 사민주의 스웨덴에 비해 복지국가 크기가 작고 시장의 중요성이 상대적으로 크다[Esping-Andersen(1999). *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford: Oxford University Press]. 그럼에도 자본주의의 수정은 모든 선진국에서 관찰되는 보편적인 현상이다.
- 7 적폐 청산이란 용어가 정파적 슬로건으로 활용되고 있기도 하지만 원래의 의미라면 정파성과는 상관이 없어야 한다. 적폐 청산의 원래 의미는 과거에 당연한 것으로 자행되던 다양한 종류의 차별이나 갑질 등 구시대의 잘못된 관행의 재생산을 종료하려는 사회전반의 움직임을 말하는 것이기 때문이다.
- 8 2013년 창설된 서울대학교 글로벌사회공헌단은 수월성을 넘어 공헌성에 관한 내부 개혁의 마중물로서 국내외 대학사회공헌 실천의 선도적 역할을 자임해 왔다. 이 책 또한 서울대학교의 경험을 공유함으로써 대학의 사회적 책임성에 관한 가치를 확산하려는 목적에서 기획되었다.
- 9 보다 자세한 공헌단의 활동내역은 자체 발간하는 백서를 참조하기 바란다.

- 10 Stanton, T. K., Giles, D. E. Jr, & Cruz, N. I. (1999). *Service learning: A Movement's Pioneers Reflect on Its Origins, Practice, and Future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- 11 Stanton, T. K. et al. (1999).
- 12 대부분 대학교육에서의 공헌교육에 대한 이론은 서비스 러닝을 중심으로 서술되어 있어 본고에서는 서비스 러닝에 대한 개념과 이론을 적용하고자 한다. Godfrey, P. C., Illes, L. M., & Berry, G. R. (2005). Creating breadth in business education through service learning. *Academy of Management Learning and Education*, 4(3), 309-323.
- 13 Binkley, M., Erstad, O., Hermna, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., & Rumble, M. (2012). Defining Twenty-First Century Skills. In P. Griffin, E. Care, & B. McGaw (Eds.), *Assessment and Teaching of 21st Century Skills*. Dordrecht: Springer.
- 14 Stanton, T. K. et al. (1999).
- 15 Heffernan, K. (2001). *Fundamentals of Service-Learning Course Construction*. Boston, MA: Campus Compact. 이후에 각 수업 형태에 대한 정의도 모두 Heffernan(2001)의 정의를 참고하였다.
- 16 Heffernan, K. (2001).
- 17 Kerrigan, S. M. (2009). Perspectives of college graduates on the experience and effect of capstone service-learning courses: A qualitative study. In P. A. Pasque, N. A. Bowman, & M. Martinez (Eds.), *Critical Issues in Higher Education for the Public Good* (pp. 121-138). Kennesaw, GA: Kennesaw State University Press.
- 18 Bringle, R. G., & Hatcher, J. A. (2011). International Service Learning. In R. G. Bringle, J. A. Hatcher, & S. G. Jones (Eds.), *International Service Learning: Conceptual Frameworks and Research* (pp. 3-28). Sterling, Va: Stylus Publishing.
- 19 Bringle, R. G. & Hatcher, J. A. (2011).
- 20 Bringle, R. G. & Hatcher, J. A. (2011).
- 21 Crabtree, R. D. (2008). Theoretical foundations for International Service-Learning. *Michigan Journal of Community Service Learning*, Fall, 18-36.
- 22 McNamara, J., Kift, S., Butler, D., Field, R., Brown, C., & Gamble, N. (2013). Work-integrated learning as a component of the capstone experience in undergraduate law. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 13(1), 1-12.
- 23 Kuh, G. D. (2008). *Excerpt from high-impact educational practices: What they are, who has access to them, and why they matter*. Washington: American Association of Colleges and Universities.
- 24 Hauhart, R. C., & Grahe, J. E. (2015). *Designing and Teaching Undergraduate Capstone Courses*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- 25 Harris, L. (2018). *Digital Media Design Capstone Tutorial Proposal Template*. Retrieved from: [https://capstone.extension.harvard.edu/files/capstone/files/lindsayharris\\_dgmd\\_s598\\_finalcapstoneproposal.pdf](https://capstone.extension.harvard.edu/files/capstone/files/lindsayharris_dgmd_s598_finalcapstoneproposal.pdf)
- 26 <https://capstone.extension.harvard.edu/digital-media-design> 참고함.
- 27 배진형·안정선(2017). 저소득층 아동·청소년 멘토링 활동 과정에서 대학생 멘토가 경험한 성장. *학교사회복지*, 40, 65-93.; Karcher, M. J., Kuperminc, G. P., Portwood, S. G., Sipe, C. L., & Taylor, A. S. (2006). Mentoring programs: A framework to inform program development, research, and evaluation. *Journal of Community Psychology*, 34(6), 709-725.
- 28 Karcher, M. J., Kuperminc, G. P., Portwood, S. G., Sipe, C. L., & Taylor, A. S. (2006). Mentoring programs: A framework to inform program development, research, and evaluation. *Journal of Community Psychology*, 34(6), 709-725.
- 29 글로벌사회공헌단(2017). 2017년 내리사랑 멘토링 활동수기집. 서울: 서울대학교 글로벌사회공헌단.
- 30 글로벌사회공헌단(2017).
- 31 글로벌사회공헌단(2016). 2016년 내리사랑 멘토링 2016년 활동수기 모음. 서울: 서울대학교 글로벌사회공헌단.; 글로벌사회공헌단(2017).
- 32 구미, 창원, 울산, 거제, 군산 등 한때 우리나라 산업화와 경제성장을 주도했던 도시들의 쇠퇴가 화두이다. 우리나라는 1960년대 이후 공업단지와 공업도시를 조성하여 수출산업을 적극 육성하면서 산업화와 경제 성장이 이루어졌다. 그러나 최근에는 경기 침체, 경제성장률 둔화, 연이은 기업 도산과 해외 이전 등 부정적인 경제 뉴스들이 계속되고 있고 이는 한국 경제가 직면한 전국적인 문제이다. 이러한 어려움의 직격탄을 맞은 곳은 다름 아닌 경제성장의 선봉장 역할을 했던 산업도시들이다. 2015년 이후 조선업 위기로 촉발된 울산, 거제, 군산의 경기 침체와 고용 감소, 2018년 초 미국 GM사의 공장폐쇄로 인한 군산의 위기, 한국 전자산업의 메카에서 대기업들의 해외 이전으로 침체를 겪고 있는 구미, 창원 등. 문제는 이것이 끝이 아니라 한국 산업구조 변화에 따른 공업도시 쇠퇴의 시작이라는 점이다.
- 33 김명진(2009). 1950년대 고등교육 협력에 관한 연구: 서울대-미네소타대 프로젝트 사례. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 34 서울대학교(2019). 2019학년도 법인회계 세입 세출예산. 서울대학교.
- 35 소득이 평균임금의 반 미만인 인구의 비율
- 36 중앙일보(2019. 2. 25.). "SKY캐슬은 현실" 개천용지수 보면 안다.
- 37 윌리엄 맥어스킬은 책 『냉정한 이타주의자』에서 '착한 일을 한 번 하고 나면 이후에 선행을 덜 실천하는 것으로 보상받으려 하는 경향'인 도덕적 허가효과(moral

licensing)를 소개하고 있다. 사회공헌 활동에 참가한 대학생들 중 일부는 취업을 위한 일회성 스펙 쌓기로 임하는 경우도 있으니 일종의 선행적 허가효과라 부를 만하다. 도덕적 허가효과를 대학생들의 사회공헌활동에 대입하면, 사회공헌에 참여한 대학생들은 오히려 졸업 후 비공헌형 인간으로 살아가리라는 이윤배반적 결론에 도달하게 된다. 하지만 도덕적 허가효과는 인간의 인격적 성장이 계속될 수 있다는 전제를 무시하고, 마치 선한 행동의 보따리 총량이 제한적인 것처럼 치부하는 경향이 있다. 실제로 사회공헌활동을 통해 대학 생활 기간 가장 가치 있는 경험을 했다고 소감을 말하는 학생이 넘쳐나고 본격적인 전공 수업에서는 기대하기 힘든 인성교육이 이루어짐을 확인할 수 있다. 인간의 인격적 성장은 무한히 계속된다. 대학에서의 사회공헌활동은 타인에 대한 배려와 사회적 존재로서의 인간을 성찰하게 하는 중요한 교육적 활동으로서 자리매김할 수 있을 것이다.

- 38 생명윤리와 인권보편선언(Universal Declaration on Bioethics and Human Rights). 2005년 10월 19일. 유네스코 제33차 총회.
- 39 UN(2015). Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. A/RES/70/1, 16-17.
- 40 서울대뉴스(2013. 5. 3.). 하얀 가운데보다 파란 조끼 먼저 입는 의학도. <http://www.snu.ac.kr/newsbm=p&bbsidx=118036&print=yes>
- 41 <송촌의료봉사회> 모든 사람에게 의료의 혜택을! 서울대학교 글로벌사회공헌단 학생네트워크 소개. <http://igsr.snu.ac.kr/social-responsibility-at-SNU/network/studentsbm=v&bbsidx=288&page=1>
- 42 보건사회부(1965). 보건사회백서: 국민보건과 사회복지(pp. 39-47). 서울: 보건사회부.
- 43 서울대학교 열대의학교실. <http://medicine.snu.ac.kr/ko/portfolio/part/11>
- 44 세계보건기구. 건강의 사회적 결정요인. [https://www.who.int/social\\_determinants/en/](https://www.who.int/social_determinants/en/)
- 45 Kim, H., Choi, H., Yu, S., et al. (2019). Impact of housing provision package on treatment outcome among homeless tuberculosis patients in South Korea. *Asia Pacific Journal of Public Health*, 31(7).
- 46 5장 3절부터 5절까지는 다음 문헌들을 참고하였다.  
 가와기타 미노루(2003). 설탕의 세계사. (장미화 역). 서울: 좋은책만들기.  
 문옥륜(1977). 농어촌 의료보건사업의 당면과제. 한국농촌의학회지, 2(1), 9-20.  
 보건복지부(2000). 2000년도 국민구강건강실태조사.  
 보건복지부(2015). 2015년도 아동구강건강실태조사.  
 식품의약품안전청(2011). 치과용 핸드피스의 규격기준 개발에 관한 연구.  
 이상호(2018). 한국의 지방소멸: 2018-2013~2018년까지의 추이와 비수도권 인구가동을 중심으로. 고용동향브리프 2018, 7. 한국고용정보원.

통계청. 의료종사자수 추이.

한동현(2013). 서울시 구강보건정책연구.

Burt, B. A., & Tomar, S. L. (2006). Changing the Face of America: Water Fluoridation and Oral Health. In J. W. Ward. (Ed.), *Silent Victories: The History and Practice of Public Health in Twentieth-Century America*. Oxford: Oxford University Press.

Dorri, M., Martinez-Zapata, M. J., Walsh, T., Marinho, V. C. C., Sheiham, A., & Zaror, C. (2017). Atraumatic restorative treatment versus conventional restorative treatment for managing dental caries. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Issue 12, Art. No.: CD008072

Eirik Storøy Johansen, (2013). *The effects of fluoride on human health in Eastern Rift Valley*, Northern Tanzania: Universitetet i Oslo.

Nanyaro, J. T., Aswathanarayana, U., Mungure, J. S., & Lahermo, P. W. (1984). Ageochemical model for the abnormal fluoride concentrations in waters in parts of northern Tanzania. *Journal of African Earth Sciences*, 2(2), 129 – 140.

OECD Health Data.

Petersen, P. E., Bourgeois, D., Ogawa, H., Estupinan-Day, S., & Ndiaye, C. (2005). The global burden of oral diseases and risks to oral health, *Bull World Health Organ*, 83(9), 661-669.

Sheiham, A. (2006). Dental caries affects body weight, growth and quality of life in pre-school children. *Br Dent J*, 201(10), 625-626.

중앙일보(2018. 9. 21.). 유엔 “전세계 13억 인구 빈곤 상태… 절반은 어린이”.

연합뉴스(2017. 12. 26.). 트램펄린이 치과장비로… 개도국 도울 서울대생들의 아이디어.

- 47 스포링이 달린 사각형 또는 육각형 모양의 매트 위에서 뛰어오르거나 공중회전 따위를 하는 체조 경기 또는 그 경기에 쓰는 기구
- 48 이런 면에서 이 장은 열편 논의가 이뤄지도록 일부러 반대 견해를 취하고자 악마의 변호인(devil's advocate)을 자임하고자 한다.
- 49 Knight, W. (2014). *Leadership and management in institutional research*. Tallahassee, FL: Association of Institutional Research.; 장덕호(2015). 미국 대학기관연구(Institutional Research)의 발전과 대학조직 관리에의 시사점. *비교교육연구*, 25(2), 255-284.
- 50 MacAskill, W. (2016). 냉정한 이타주의자: 세상을 바꾸는 건 열정이 아닌 냉정이다 (*Doing good better: How effective altruism can help you help others, do work that matters, and make smarter choices about giving back*). (전미영 역). 서울: 부키.

- 51 Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- 52 Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006).
- 53 서울대학교 글로벌사회공헌단(2017). 서울대학교 글로벌사회공헌단 백서: 공헌의 추억. 서울: 서울대학교 글로벌사회공헌단.
- 54 Van Melle, E., Gruppen, L., Holmboe, E. S., Leslie, F., Oandasan, I., & Frank, J. R. (2017). Using contribution analysis to evaluate competency-based medical education programs: It's all about rigor in thinking. *Academic Medicine*, 92, 752 – 758.
- 55 서울대학교(2017). 2017년도 서울대학교 운영성과 자체평가보고서. 서울대학교.
- 56 가장 급진적인 반(反)서울대론은 아마도 지난 2003년 17대 총선에서 대약진을 기록하며 내놓았던 민주노동당의 주장에 집약되어 있었다. 당시 민주노동당은 스웨덴을 한국이 지향해야 할 구체적 국가모델이라 선포하는 동시에, 서울대학교 해체론을 대표 공약으로 내세웠었다.
- 57 한국에서 작동 중인 학벌주의가 서울대를 정점으로 한 대학서열화로 이루어지고 있는 것은 분명한 사실이다. 하지만 만약 서울대를 폐지할 경우 다음 순위의 대학들이 위로 올라가 정점을 대체할 뿐 학벌주의의 폐단이 자동적으로 해결되지는 않을 것이 뻔하다. 오히려 중요한 것은 시대정신이 요구하는 대학의 사명에 대학들이 부응토록 하는 일, 적체적소에서 개인들이 각자의 능력을 성실히 펼치게 해 주는 일, 일의 가치를 상호존중하며 일에 대한 적정보상을 제도화하고 재분배를 통해 삶의 질을 고루 나누게 하는 일 등이 개혁의 방향이 되어야 할 것이다.
- 58 서울대학교 글로벌사회공헌단(2018). 복지국가시대, 사회공헌 및 서울대의 역할에 대한 인식조사. 이 조사는 만 19세 이상 성인을 모집단으로 삼아 2018년 9월을 기준으로 한 주민등록 인구 현황에 따라 성별, 연령별, 지역별 인구구성비에 맞게 무작위 추출한 1,205명을 표본으로 조사되었고, 표집오차는 95% 신뢰수준에서  $\pm 2.8\%$ 이다. 면접원이 구조화된 질문지를 활용하여 직접 대면조사를 통해 조사를 시행하였으며, 조사 기간은 2018년 10월부터 12월까지이다.
- 59 Pew Research Center(2017). 2017 Pew Research Center's American Trends Panel Wave 27. <https://www.pewresearch.org/american-trends-panel-datasets/>
- 60 서울대학교 글로벌사회공헌단(2018).
- 61 Pew Research Center(2017).
- 62 현재 한국 대학들은 발전기금을 조성하는 경우가 많은데 대부분의 경우에 모금실적이 지지부진하다. 총장이나 본부에게 사용처를 위임하는 경우 기부자의 뜻에 걸맞은 사용이 담보되지 않아 기부에 관한 동기부여가 약할 수밖에 없다. 한편, 서울대학교 글로벌사회공헌단의 모금실적을 보면 학내 다른 어떤 기관보다 앞서는 경향이 발견되는데, 기금출연자의 상당수는 공헌사업의 메뉴 중에서 본인 기부금의 사용처를 정하고

그 실적으로 눈으로 목도하는 과정에서 상당한 만족감을 얻는다고 토로하고 있다. 맹목적인 교육과 연구보다는 사회공헌형 교육이나 활동이 기부자들의 눈길을 사로잡는다는 사실을 보여 주는 것이며, 대학 발전기금의 모금활성화 일환으로서 사회공헌에 대학들이 주목해야 할 새로운 이유가 될 수 있다 여겨진다.

- 63 프로젝트 제안자에 대한 신뢰성 논란, 목표치를 초과한 모금액에 대한 사용처 논란 등이 그러한 예들이다.

○ 대학사회공헌 저자 약력

안상훈

현) 서울대학교 사회복지학과 교수  
전) 국민경제자문회의 민생경제위원장  
전) 제18대 대통령직 인수위원

안성훈

현) 서울대학교 기계항공공학부 교수  
현) 현대위아(주) 사외이사  
전) (사)대학산업기술지원단 단장

유조안

현) 서울대학교 사회복지학과 교수  
현) 한국아동복지학회 편집위원장  
전) 사회복지교육협의회 국제위원회 위원장

오범조

현) 서울특별시보라매병원 가정의학과 부교수  
현) 라파엘인터넷내셔널 전문위원  
현) 대한비만건강학회 및 대한갱년기학회 학술이사

구양미

현) 서울대학교 지리학과 부교수  
현) 한국경제지리학회 상임이사  
전) 서울대학교 국토문제연구소 소장

한동훈

현) 서울대학교 치의학대학원 예방치학교실 교수  
현) 서울특별시 장애인치과병원 운영위원  
전) 보건복지부 구강보건사업지원단 위원

이유미

현) 서울대학교 환경대학원 부교수  
현) 서울대학교 환경대학원 학생부원장  
현) 한국조경학회 이사

이지현

현) 서울대학교 치의학대학원 교수  
현) 한국치의학교육평가원 인증평가 위원  
현) 한국치의학교육학회, 한국교육공학회 이사

민기복

현) 서울대학교 공과대학 에너지시스템공학부 교수  
현) 서울대학교 공과대학 기획부학장  
전) 독일연방지질과학연구원 객원연구원

김수완

현) 강남대학교 사회복지학부 교수  
전) 보건복지부 국민연금심의위원회 위원  
전) 보건복지부 장관자문관 겸 연구위원

## 저자 소개(계속)



### 오범조

현) 서울특별시보라매병원 가정의학과 부교수  
현) 라파엘인터내셔널 전문위원  
현) 대한비만건강학회 및 대한갱년기학회 학술이사



### 한동헌

현) 서울대학교 치의학대학원 예방치학교실 교수  
현) 서울특별시 장애인치과병원 운영위원  
전) 보건복지부 구강보건사업지원단 위원



### 이지현

현) 서울대학교 치의학대학원 교수  
현) 한국치위학교육평가원 인증평가 위원  
현) 한국치위학교육학회, 한국교육공학회 이사



### 김수완

현) 강남대학교 사회복지학부 교수  
전) 보건복지부 국민연금심의회 위원회 위원  
전) 보건복지부 장관자문관 겸 연구위원

이 책은 대학사회공헌의 전문성, 혁신성, 지속적 협력성을  
구현하기 위해 어떻게 교육과 연구를 사회공헌에 결합할 수 있는지,  
창의적 아이디어와 기술을 융합하는지, 지역사회와 협력체계를  
구축해 나가는지 등을 구체적으로 보여 줌으로써 대학사회공헌의  
나아갈 방향 및 구체적 사업과 활동을 제시하고 있습니다.

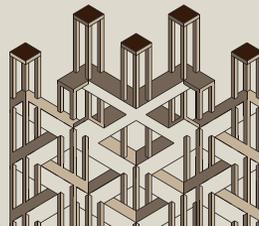
안상훈 유조안

구양미 이유미

민기복 안성훈

오범조 한동헌

이지현 김수완



ISBN 979-11-969523-0-3



03300

9 791196 952303

## 대학사회공헌

서울대학교 글로벌사회공헌단 7년의 경험과 과제

역은이 안상훈

지은이 안상훈, 유조안, 구양미, 이유미, 민기복,  
안성훈, 오범조, 한동현, 이지현, 김수완

발행일 2020년 2월

발행인 김혜란

발행처 서울대학교 글로벌사회공헌단

(08826) 서울시 관악구 관악로 1 서울대학교 153동

TEL. 02-880-2990 | FAX. 02-882-2991 | E-mail igsr2990@snu.ac.kr

편집·인쇄 서울대학교출판문화원

TEL. 02-880-7995

ISBN 979-11-969523-0-3 (03300)