

전략: 미래를 준비하는 대학 구축

대학의 리더는 올바른 전략을 통해 다음 세대를 위한 역동적이고 미래지향적인 대학을 만들어 갈 수 있습니다.



ELSEVIER

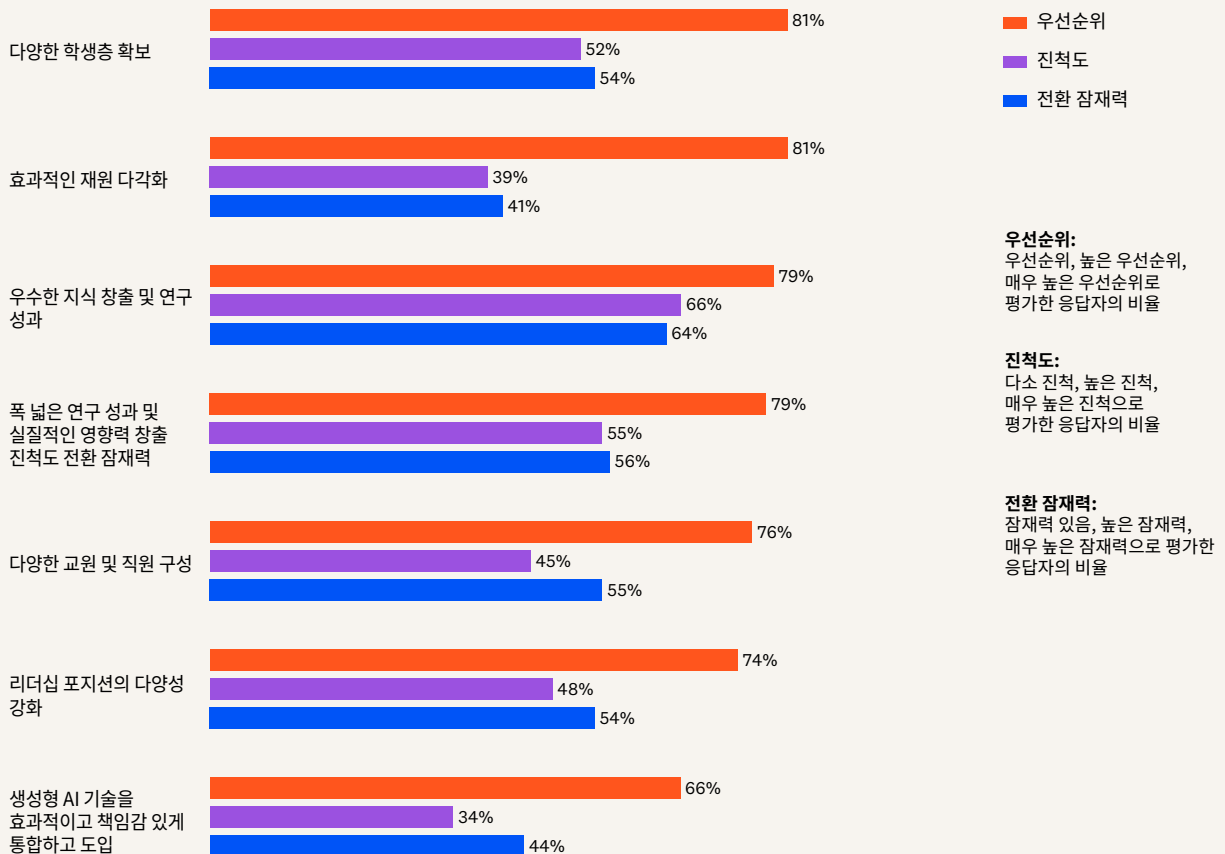
Advancing human progress together

도입

대학은 여러 측면에서 도전에 직면해 있습니다. 운영 환경은 끊임없이 변화하고 있으며, 대학 리더들은 상충하는 주요 과제들을 조율해야 하는 상황에 있습니다. 규제와 정치적 변화는 전반적인 대학 운영 환경에 계속해서 영향을 미치고 있으며, 글로벌 경기 침체와 불확실한 재정 여건은 대학이 전통적인 재원을 넘어 새로운 수익 창출 방안을 모색하도록 압박하고 있습니다. 또한, 미국, 일본, 일부 유럽 국가에서 나타나는 학령인구 감소와 더불어 전 세계적인 경쟁 심화는 대학이 치열한 시장 속에서 더욱 뚜렷한 차별화가 필요함을 시사합니다.

엘스비어의 ‘고성과 목표(High Performance Objectives)’ 연구는 대학 리더들이 설정한 전략적 핵심 과제를 중심으로, 해당 과제의 진척도와 성공적인 달성 시 기대되는 전환 잠재력 (transformative potential)에 초점을 맞추고 있습니다. 자세한 내용은 [보고서에서 확인](#)하실 수 있습니다.

전략: 고성과 목표



이러한 상황 속에서 대학은 디지털 전환 가속화, 글로벌 네트워크 확장, 지속가능성 제고라는 세 가지 거시적 과제를 해결해야 하는 중대한 시점에 있습니다. 이 과제들을 성공적으로 달성하고 재정적 어려움을 극복하며 등록 학생 수를 유지하기 위해 대학 리더는 어떤 환경에서도 고성과를 지속적으로 창출할 수 있는 유연하고 통합적인 전략을 수립해야 합니다.

고성과를 지속적으로 실현하기 위해서는 전략 전반에 세 가지 핵심 요소가 모두 포함되어야 합니다. 재정 기회를 꾸준히 확보하고, 견고한 글로벌 파트너십을 구축하며, 운영 효율성과 대학 평판을 동시에 향상시키는 전략이 필요합니다. 이러한 접근 방식을 통해 대학은 지속적인 성장 동력을 확보하고, 더욱 민첩하게 자신의 영향력을 확대해 나갈 수 있습니다.

전진을 위한 계획

대학 리더는 미래를 이끄는 비전을 제시

지속적인 고성과를 위한 전략 수립은, 대학이 어떤 비전으로 인식되기를 원하는지 명확히 설정하는 데서 시작되며, 이 비전은 대학의 미션 목표와 핵심성과지표(KPI)를 정립하는 데 방향을 제시합니다. 이러한 명확성이 없으면 조직 전반에 통일된 비전과 일관된 목표를 공유하기 어려워지고, 메시지의 일관성이 무너지거나 부서 간 연계가 약화되어 재정, 학문적 성과, 사회적 영향력 등 여러 측면에서 부정적인 결과를 초래할 수 있습니다.

재정과 학생을 둘러싼 경쟁이 심화되는 현 시점에서 대학의 비전은 연구와 협력 경쟁(coopetition)에 있어 자신의 전문 분야에 집중하는 것이 중요합니다. 이는 단순히 현재를 위한 대비가 아니라, 향후 전문화 가능성이 있는 분야까지 고려해 장기 전략 내에서 역량을 강화하는 방향으로 비전을 설계해야 함을 의미합니다.

강점 위에 전략을 구축

이러한 포괄적 비전은 대학마다 다르게 설정될 수 있습니다. 예를 들어, 어떤 대학은 ‘제4세대 대학(Fourth-Generation Universities)’으로서 지역 혁신 생태계의 조정자 역할을 수행하고, 산업계·정부·지역사회와의 파트너십을 통해 사회·경제적 영향력 창출을 목표로 삼을 수 있습니다.

이러한 비전 아래 대학 리더는 대학이 구체적으로 어떤 면에서 인지되기를 원하는지 고민해야 합니다.

전략 실행에 역동성을 부여

다음 단계로, 장기 비전을 실현하기 위해서는 전략적 목표를 추진하는 방식에서도 유연하게 대응할 수 있어야 한다는 점을 인식하는 것이 중요합니다. 지역 또는 국가 차원의 정책 우선순위 변화와 같은 외부 환경의 변화는 재정 접근성에 영향을 줄 수 있으며, 고용 시장의 흐름은 졸업생에게 필요한 역량의 성격을 바꿀 수 있습니다. 또한 학부생들의 전공 선호도 변화나 학생 비자 발급 제도의 변화 역시 등록률에 영향을 줄 수 있습니다.

예를 들어, 특정 산업과의 긴밀한 연계를 통해 예비 학생들에게 매력적인 이미지를 구축하거나, 특정 분야에서 높은 취업률을 자랑하는 인재를 양성해 업계 관계자의 긍정적 평가를 받을 수 있습니다. 또한, 특허와 기술 기반 창업이 활발한 학문 분야를 부각시켜 혁신과 상업화의 선두에 선 대학이라는 명성을 강화할 수도 있습니다. 어떤 전문성이든 중요한 것은 타 대학과 뚜렷이 구별되는 차별화입니다.

따라서 전략은 이러한 차별화를 구축하고, 대학의 독자적 학문 및 연구 분야를 부각하는 데 초점을 맞춰야 합니다. 즉, 해당 분야가 사회에 미치는 실제 영향을 보여주는 사례를 통해 대학의 강점을 효과적으로 홍보해야 합니다. 이러한 전문 분야는 경쟁우위 영역이 되며, 전통적인 브랜드 인지도가 부족한 대학도 이 분야에 집중함으로써 명성을 높이고 유사 규모나 성격의 대학들과 차별화할 수 있습니다.

현장의 목소리에 주목

전략 수립에서 비전을 제시하는 역량도 중요하지만, 뛰어난 대학 리더는 현장의 흐름을 민감하게 파악할 줄 알아야 합니다. 이를 위해 교원들과 꾸준히 소통하고, 타 대학들의 움직임을 주시하며, 규제나 정치 환경의 변화에 대한 이해를 넓히고, 외부 기금이 어느 분야에 집중되고 있는지도 면밀히 파악해야 합니다. 이러한 감각을 유지할 때 대학은 중요한 기회를 놓치지 않고 변화의 흐름에 뒤처지지 않을 수 있습니다.

이러한 변화가 대학의 5년 또는 10년 전략 자체를 변경하지는 않더라도, 해당 전략을 어떻게 실행할지에 대해서는 상당한 영향을 미칠 수 있습니다.

따라서 대학은 전략 실행 과정에서 빈번한 조정과 변화가 일어날 수 있음을 전제로 해야 합니다.

예를 들어, 전략적 핵심 과제 수행에 필요한 재정 지원이 급감할 경우, 대학은 각 학과나 연구팀이 새로운 자원 및 파트너십 기회를 발굴하거나 필요에 따라 새로운 주제 영역으로 전환할 수 있도록 지원해야 할 수도 있습니다. 상호 연결된 최신 데이터와 인사이트를 활용하면 글로벌 연구 환경의 변화를 지속적으로 모니터링하고 이해할 수 있으며, 이러한 변화가 전략적 과제의 자원 확보에 미치는 영향을 분석해 보다 역동적으로 대응할 수 있습니다.

이처럼 외부 환경이 불확실하고 빠르게 변화하는 상황에서는, 대학의 전략적 목표에 회복탄력성을 내재화하기 위해 수익원을 다변화하는 것이 중요합니다. 그래야만 운영 조건이 변화더라도 민첩하게 대응할 수 있습니다.

폭넓은 근거 기반을 활용

많은 전략이 상위 수준의 KPI를 통해 일정 주기마다 평가되다 보니, 실제로 어떤 요소가 성과를 견인했는지, 또는 전략이 궁극적으로 목표 달성에 기여했는지를 명확히 파악하기 어려운 경우가 많습니다. 이에 대학은 성과 벤치마킹을 지속적으로 도입하고 고도화하여 현재 위치를 보다 정밀하게 분석할 수 있는 기준선을 마련해야 합니다. 이후 전체 전략 목표와의 정합성을 점검하고, 진척 상황을 체계적으로 추적·측정할 수 있는 시스템을 구축해야 합니다.

정량적 지표뿐 아니라 대학의 연구 성과가 경제 및 사회에 미치는 영향과 같은 정성적 인사이트를 통합하면, 성과 계량 지표를 뒷받침하는 실질적인 근거를 제시할 수 있습니다.

최신 기술을 활용한 도구와 서비스를 도입하면 대학은 타 대학과의 성과 비교 및 자체 성과 모니터링 역량을 강화할 수 있으며, 이를 통해 강점과 개선이 필요한 영역을 파악하고 전략적 의사결정에 대한 확신을 높일 수 있습니다. 또한 시장 환경 변화와 전략 방향 조정 필요성을 보다 쉽게 식별할 수 있습니다. 이 모든 과정을 통해 대학은 민첩성을 개선하고, 지속적으로 높은 성과를 달성할 수 있는 기반을 마련할 수 있습니다.





의사결정을 지원하는 도구 제공

데이터와 기술은 전략적 사고를 유도하고 운영 효율성을 높이는 데 있어 중요한 역할을 하지만, 이는 전체 과정의 일부에 불과합니다. 대학은 최신 데이터와 기술에 대한 접근성을 보장하여, 대학의 리더와 구성원이 자신감 있게 의사결정을 내릴 수 있도록 역량을 강화해야 합니다.

실제로 본 보고서에 따르면, 전체 대학 리더의 **62%**가 효과적인 디지털 전환을 조직 내 변화를 이끄는 전환 잠재력이 큰 요소로 인식하고 있습니다.

AI와 생성형 AI 기술의 빠른 발전은 정량적 데이터와 정성적 인사이트에 기반한 강력한 근거 체계를 통해 전략 수립과 의사결정의 고도화를 지원할 수 있습니다. 하지만 대학 리더에게는 여전히 신중한 접근이 요구됩니다. AI는 이 과정을 보조하는 도구일 뿐, 경험 많은 교원들의 전략적 안목을 대체할 수 없습니다.

예를 들어, 특정 AI 알고리즘이 향후 주목받을 연구 분야를 추천할 수는 있지만, 해당 분야가 대학에는 적합하지 않을 수 있습니다. 연구진의 학문적 흥미, 경쟁도, 인프라 부족 등 여러 요인을 고려해야 하며, 최종 판단은 전문가의 경험과 통찰력에 기반해야 합니다.

창의적 사고는 인간만이 수행할 수 있는 고유 영역입니다. AI는 전략 수립 이후 실행과 모니터링을 지원할 수는 있지만, 대학의 전략적 방향 설계 자체를 대체할 수는 없습니다.

또한 최신 기술을 활용한 데이터 해석은 잠재적 리스크를 조기에 식별하는 데도 도움을 줍니다. 예를 들어, 특정 핵심 역량이 은퇴를 앞둔 소수 교원에 의존하는 경우, 이들의 이탈은 대학 전체 역량에 큰 영향을 줄 수 있습니다. 효과적인 데이터 분석과 해석을 통해 이러한 리스크를 조기에 파악하고, 이에 따라 교원의 임용, 유지 전략, 충원 계획 등에 반영할 수 있습니다.

즉, 기술은 인간 전문성을 보완하고 강화하여, 대학 리더와 팀이 새로운 아이디어를 실험하고 차별화 지점을 식별하는 데 기여합니다. 기술을 활용해 대학의 과거와 현재를 진단하고, 미래를 예측할 수 있지만, 궁극적으로 지향적 전략과 비전은 대학의 리더십에서 비롯되어야 합니다.

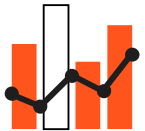
엘스비어가 도와드립니다



전략적 연구 계획 수립

엘스비어의 [SciVal](#) 플랫폼은 대학이 글로벌 연구 환경 속에서 자신의 위치를 명확히 파악할 수 있도록 전략 수립에 필요한 통찰을 제공합니다. 이를 통해 대학은 미래의 성공을 위해 어느 분야에 역량을 집중해야 할지 확신을 갖고 결정할 수 있습니다. SciVal은 전 세계 및 다양한 분야 연구기관에 대한 정량적 데이터와 인사이트를 제공하여, 대학 리더들이 조직의 강점, 약점, 전반적인 성과를 깊이 있게 이해하도록 지원합니다. 이러한 데이터 기반 통찰은 대학과 지역사회를 잘 아는 리더의 전문성과 결합되어, 전략 수립 과정에서 신뢰할 수 있는 근거로 활용됩니다.

예를 들어, SciVal은 전 세계 연구기관의 연구 강점과 전문 분야를 분석하고, 특정 분야에서 현재 및 잠재적 연구 파트너십을 제시할 수 있으며, 주요 국제 대학 순위에 활용되는 서지 데이터 접근도 지원합니다. 이처럼 대학 내부와 글로벌 연구 환경을 폭넓게 조망하는 시각은 대학 리더가 전략을 효과적으로 수립하고 실행하며 모니터링할 수 있도록 체계적인 지원을 제공합니다.



성과 측정

대학의 전략적 목표 달성 여부를 점검하려면 진척 상황을 지속적으로 추적해야 합니다. 엘스비어의 [Interfolio Faculty Information System](#)은 대학의 가장 중요한 자산인 교원에 대한 깊이 있는 인사이트를 제공합니다. 이 시스템은 교원 데이터를 중앙에서 통합 관리해 이들의 활동을 한눈에 파악할 수 있게 하며, 보다 신뢰도 높은 의사결정을 지원하는 정보를 제공합니다. 이 데이터는 때로 리더가 이미 알고 있던 사실을 뒷받침해주고, 때로는 기존 인식과 다른 결과를 보여 추가 검토가 필요한 영역을 드러내기도 합니다. 이러한 시스템은 전략적 사고를 위한 강력한 도구로, 집단사고를 방지하고 불확실한 가정을 충분히 검증하는 데 유용하게 활용될 수 있습니다.



교원 임용 관리

많은 대학에서 교원 급여는 가장 큰 지출 항목 중 하나임에도 불구하고, 임용 관련 정보가 여전히 엑셀 파일 등에 분산돼 관리되는 경우가 많습니다. [Interfolio Lifecycle Management](#) 모듈은 교원 명단과 주요 경력 정보를 한눈에 파악할 수 있도록 지원하여, 대학 리더가 예산을 보다 정확하게 예측하고 미래를 체계적으로 계획할 수 있도록 돕습니다. 이 시스템은 교원 임용 현황, 고용 조건, 업무 배정, 예정된 평가, 휴가 자격, 계약 예외사항 등 다양한 정보를 중앙에서 통합 관리하게 함으로써, 교원 관련 의사결정의 정확성과 통찰력을 크게 향상시킵니다.

엘스비어의 Research Intelligence 포트폴리오가 대학의 강점, 성과, 사회적 영향력을 효과적으로 드러내고, 글로벌 학계에서의 위상과 영향력을 어떻게 변화시킬 수 있는지 자세히 알아보십시오.

더 알아보기: elsevier.com/ko-kr/solutions/institutional-strategy

SciVal

SciVal은 데이터 기반 전략 수립을 위한 연구 분석 플랫폼으로, 대학이 혁신적인 연구 방향을 설계하고 미래의 기회를 선제적으로 포착할 수 있도록 지원합니다. 출판 및 인용 지표는 물론, 특허 및 정책 인용, 연구비 동향, 협업 패턴 등 핵심 데이터를 바탕으로 통찰력 있는 분석을 제공하여, 대학의 중대한 의사결정을 뒷받침하고 전략적 연구 목표 달성을 효과적으로 이끌어냅니다.

더 알아보기: elsevier.com/ko-kr/products/scival

Interfolio

Interfolio의 혁신적인 Faculty Information System은 대학 리더들이 전략적 성공을 달성하고 대학의 영향력을 확장할 수 있도록 지원합니다. 전 세계 20개국 500 여 대학이 신뢰하는 이 시스템은 교원 임용, 인사 및 일정 관리, 활동 데이터 보고, 평가 및 승진 프로세스를 간소화합니다.

더 알아보기: elsevier.com/ko-kr/products/interfolio



보다 상세한 사항 알아보기: elsevier.com/ko-kr/solutions/institutional-strategy



Copyright © 2025 Elsevier B.V.