

지금 변하지 않으면 대학의 미래는 사라진다

# AI 에이전트 시대 한국대학의 골든타임

AI가 바꾸는 교육의 본질, 대학의 미래를 다시 설계하라!



AI 에이전트가  
대학의 판을 바꾼다



교수·학생·대학의  
역할을 다시 설계하라



제로셋 대학만이  
미래의 표준이 된다



“대학의 위기는 끝이 아니라,  
다시 태어날 기회다.”

AI 미래교육학자 신종우 지음



AI시대  
대학 생존 전략  
필독서



교수·학생·대학  
모두를 위한  
실행 지침서



미래교육학자가  
제시하는  
변혁 로드맵

신한대학교 AI 융합처

**AI 에이전트 시대, 한국대학의 골든타임**

**지금 변하지 않으면 대학의 미래는 사라진다**

**출판일 | 2026. 6. 9**

**저자명 | 신종우**

**출판 | 신한대학교 AI융합처**

**이 책 내용의 전부 또는 일부를 재사용하려면 반드시 저작권자와  
서면 동의를 받아야 합니다.**

**본 저서는 신한대학교 교직원을 위한 비매품입니다.**

지금 변하지 않으면 대학의 미래는 사라진다

# AI 에이전트 시대, 한국대학의 골든타임

AI가 바꾸는 교육의 본질, 대학의 미래를 다시 설계하라!



AI 에이전트가  
대학의 판을 바꾼다



교수·학생·대학의  
역할을 다시 설계하라



제로셋 대학만이  
미래의 표준이 된다



“대학의 위기는 끝이 아니라,  
다시 태어날 기회다.”

AI 미래교육학자 신종우 지음



AI시대  
대학 생존 전략  
필독서



교수·학생·대학  
모두를 위한  
실행 지침서



미래교육학자가  
제시하는  
변혁 로드맵

신한대학교 AI 융합처

# 대학의 미래는 기다리는 자의 것이 아니라, AI 시대를 먼저 다시 설계하는 자의 것이다

혁신을 넘어 변형으로, 한국대학의 골든타임

1



**AI는 도구가 아니라 운영 원리**

배움·가르침·운영 구조를 다시 짜는 힘

2



**혁신이 아니라 변형**

학과·전공·평가·졸업의 제로셋 재설계

3



**교수자는 지능의 지휘자**

지식 전달자에서 질문과 맥락의 설계자로

4



**AI 네이티브 대학으로**

교육과정·학생지원·행정이 연결된 지능형 생태계

5



**지금은 대학의 골든타임**

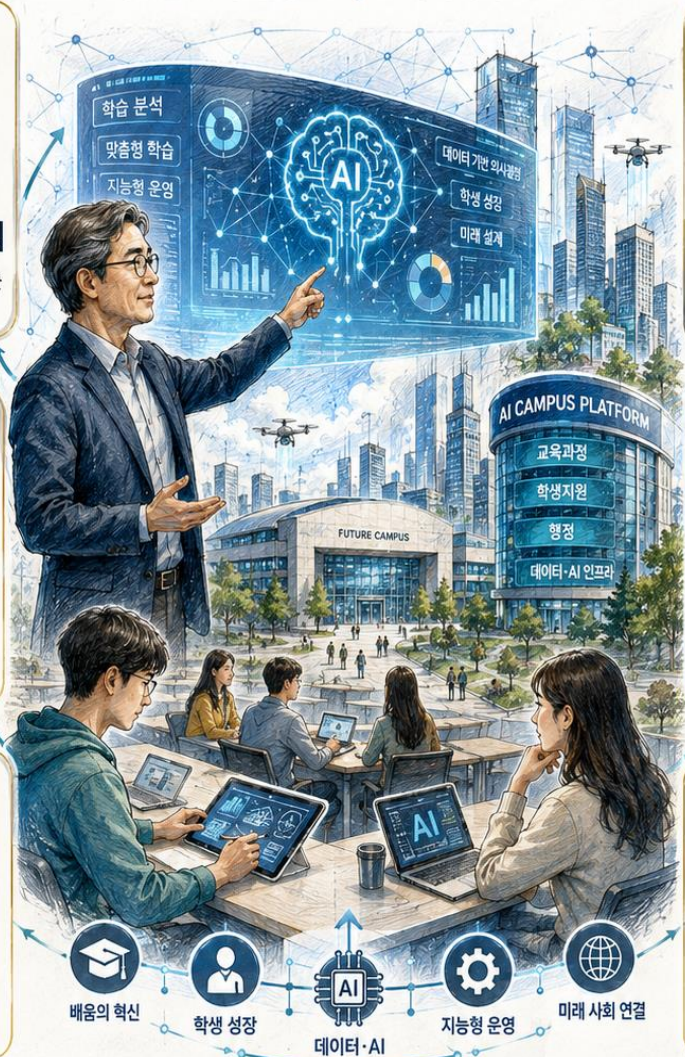
더 늦기 전에 미래 구조를 결단할 시간

6



**교육의 마지막 질문은 인간**

기술을 이해할수록 인간의 가능성을 더 깊이 지킨다



배움의 혁신



학생 성장



데이터·AI



지능형 운영



미래 사회 연결

“ AI 시대의 대학은 지식을 전달하는 곳이 아니라, 인간의 질문과 지능을 연결하는 미래 설계 기관이어야 한다 ”

AI융합처 처장 신종우

# 대학의 미래는 기다리는 자의 것이 아니라, AI 시대를 먼저 다시 설계하는 자의 것이다

## 대학의 미래는 기다리는 자의 것이 아니라, AI 시대를 먼저 다시 설계하는 자의 것이다

혁신을 넘어 변형으로, 한국대학의 골든타임

**1** AI는 도구가 아니라 운영 원리  
배움-기르함-운영 구조를 다시 짜는 힘

**2** 혁신이 아니라 변형  
학과-전공-평가-졸업의 제로셋 재설계

**3** 교수자는 지능의 지휘자  
지식 전달자에서 질문과 맥락의 설계자로

**4** AI 네이티브 대학으로  
교육과정-학생지원-행정이 연결된 지능형 생태계

**5** 지금은 대학의 골든타임  
더 높기 전에 미래 구조를 결단할 시간

**6** 교육의 마지막 질문은 인간  
기술을 이해할수록 인간의 가능성을 더 깊이 지킨다

배움의 혁신    학생 성장    데이터·AI    지능형 운영    미래 사회 연결

“ AI 시대의 대학은 지식을 전달하는 곳이 아니라, 인간의 질문과 지능을 연결하는 미래 설계 기관이어야 한다 ”

— AI융합처 처장 신종우 —

대학의 미래를 말할 때마다 저는 늘 강의실의 얼굴들을 먼저 떠올립니다. 삼십칠 년의 교육 현장에서 만난 학생들의 눈빛, 질문, 침묵, 망설임, 그리고 다시 도전하려는 작은 움직임들이 제 교육 철학의 출발점이었습니다. 교육은 제게 단순한 지식 전달이 아니라 한 인간이 자기 가능성을 발견하도록 돕는 일이었습니다. 그러나 지금 대학 앞에 놓인 현실은 과거의 열정만으로 감당하기 어렵습니다. AI 는 이미 교육의 바깥에서 다가오는 변화가 아니라, 대학 안으로 깊숙이 들어와 교육의 구조 자체를 바꾸고 있습니다.

저는 오랜 시간 대학 현장에서 교육의 변화와 정체를 동시에 보아 왔습니다. 새로운 제도와 정책은 반복해서 등장했지만, 많은 경우 강의실의 본질은 크게 달라지지 않았습니다. 여전히 정해진 시간표, 정해진 교과목, 정해진 평가 방식, 정해진 졸업 구조 안에서 대학은 학생들에게 미래를 준비하라고 말해 왔습니다. 그러나 이제 우리는 냉정하게 물어야 합니다. 과연 과거의 방식으로 미래 세대를 준비시킬 수 있습니까. AI 시대의 대학은 더 이상 기존의 틀을 조금 고치는 수준으로는 살아남을 수 없습니다.

AI가 등장했을 때 많은 사람은 그것을 하나의 도구로 받아들였습니다. 보고서를 빠르게 쓰게 해 주는 도구, 자료를 정리해 주는 도구, 번역과 요약에 도와주는 도구 정도로 이해했습니다. 그러나 삼십칠 년의 교육 현장에서 변화를 지켜본 저의 판단은 다릅니다. AI는 도구가 아니라 교육 생태계를 다시 짜는 새로운 운영 원리입니다. AI는 학생이 배우는 방식, 교수가 가르치는 방식, 대학이 운영되는 방식, 사회가 역량을 판단하는 방식까지 모두 흔들고 있습니다.

지금 대학의 위기는 학령인구 감소만의 문제가 아닙니다. 물론 학생 수 감소는 매우 심각한 현실입니다. 그러나 더 근본적인 위기는 대학이 시대의 변화 속도보다 늦게 움직이고 있다는 데 있습니다. 대학이 여전히 과거의 성공 경험에 기대고, 기존 학과 체계와 강의 중심 모델에 안주하고, 졸업장 중심의 낡은 신뢰 구조를 붙잡고 있다면 AI 시대의 대학은 점점 사회의 중심에서 밀려날 수밖에 없습니다. 대학의 위기는 숫자의 위기가 아니라 존재 이유의 위기입니다.

저는 이 책을 단순한 대학 혁신론으로 쓰고 싶지 않았습니다. 혁신이라는 말은 이제 너무 많이 사용되어 오히려 힘을 잃었습니다. 혁신이라는 이름 아래 보고서가 만들어지고, 위원회가 꾸려지고, 사업 계획서가 작성되었지만 대학의 깊은 구조는 그대로인 경우가 많았습니다. 이제 필요한 것은 혁신이 아니라 변형입니다. AI 시대의 대학은 일부 기능을 개선하는 정도가 아니라, 교육의 목적과 방식과 구조를 처음부터 다시 설계해야 합니다. 저는 이것을 대학의 제로셋 변혁이라고 부르고자 합니다.

제로셋은 과거를 모두 부정하자는 뜻이 아닙니다. 오히려 대학이 지켜야 할 본질을 더 선명하게 붙잡기 위해 불필요한 관성과 낡은 껍질을 벗겨 내자는 뜻입니다. 대학은 지성을 기르는 곳이어야 하고, 인간의 가능성을 깨우는 곳이어야 하며, 사회의 미래를 먼저 실험하는 곳이어야 합니다. 그러나 그 본질을 지키기 위해서는 형식은 과감히 바뀌어야 합니다. 학과, 전공, 학점, 강의, 평가, 졸업의 방식이 AI 시대의 현실과 맞지 않는다면 다시 설계해야 합니다.

삼십칠 년의 교육 현장에서 제가 배운 가장 중요한 사실은 교육은 결국 사람을 향해야 한다는 점입니다. 기술이 아무리 발전해도 교육의 마지막 질문은 인간입니다. 그러나 인간을 향한다는 말이 기술을 외면한다는 뜻은 아닙니다. 오히려 AI 시대에는 기술을 더 깊이 이해해야 인간을 더 잘 지킬 수 있습니다. AI 를 모르는 교육은 학생을 미래로 데려갈 수 없고, 인간을 모르는 AI 활용은 교육을 차갑고 얽은 효율의 시스템으로 전락시킬 수 있습니다.

AI 시대의 교수자는 더 이상 지식 전달자에 머물 수 없습니다. 학생들은 이미 다양한 AI 도구를 통해 지식을 찾고, 정리하고, 요약하고, 비교하고, 새로운 결과물을 만들어 내고 있습니다. 그렇다면 교수자의 역할은 무엇입니까. 저는 교수자가 지식의 소유자에서 지능의 지휘자로 진화해야 한다고 봅니다. 교수자는 학생이 AI 가 제공하는 답을 그대로 받아들이지 않고, 그 답의 의미와 한계와 맥락을 판단하도록 도와야 합니다. 이것이 미래 교수자의 새로운 전문성입니다.

대학도 마찬가지입니다. AI 를 몇 개의 수업에 도입했다고 해서 AI 대학이 되는 것은 아닙니다. 챗봇을 만들고, 행정 시스템에 자동화 기능을 붙이고, 일부 교과목에 생성형 AI 과제를 넣었다고 해서 대학이 미래형으로 바뀌는 것은 아닙니다. AI 네이티브 대학은 교육과정, 교수학습, 평가, 학생 지원, 행정, 산학협력, 평생교육이 하나의 지능형 생태계로 연결되는 대학입니다. 대학 전체가 AI 시대의 언어로 다시 작동해야 합니다.

지금은 대학의 골든타임입니다. 골든타임이란 아직 기회가 남아 있지만 그 시간이 길지 않다는 뜻입니다. 대학이 지금 결단하면 미래를 다시 설계할 수 있습니다.

그러나 지금도 관망하고, 더 지켜보자고 말하고, 준비가 부족하다는 이유로 결정을 미룬다면 대학의 미래는 기다려 주지 않을 것입니다. AI 시대의 변화는 대학의 회의 일정이나 행정 절차를 기다리지 않습니다. 사회와 산업과 학생은 이미 앞으로 가고 있습니다.

더 이상 지체할 수 없다는 말은 위협이 아니라 현실의 진단입니다. 우리는 이미 학생들이 대학 밖에서 AI 를 통해 배우고, 경력을 만들고, 포트폴리오를 구축하고, 창업과 프로젝트에 도전하는 시대를 살고 있습니다. 대학이 여전히 강의실 안에서만 배움의 권위를 주장한다면 학생들은 대학을 통과해야 할 제도적 관문으로만 인식하게 될 것입니다. 대학이 다시 학생의 삶에 의미 있는 기관이 되려면 대학은 학생보다 더 빠르게 미래를 읽어야 합니다.

AI 는 교육의 불편한 거울이기도 합니다. AI 는 우리에게 묻습니다. 지금까지 대학이 제공한 교육은 정말 학생의 성장을 위한 것이었습니까. 평가는 진짜 역량을 확인했습니까. 강의는 학생의 사고를 깨웠습니까. 졸업장은 사회가 신뢰할 만한 배움의 증거였습니까. AI 가 등장하면서 과거에는 보이지 않았던 대학 교육의 빈틈이 더 선명하게 드러나고 있습니다. 그래서 AI 는 단순한 기술 혁신이 아니라 대학의 자기 성찰을 강제하는 문명적 질문입니다.

저는 미래교육학자로서 대학의 미래를 낙관만 할 수도 없고 비관만 할 수도 없습니다. 분명한 것은 변하는 대학에는 기회가 있고, 변하지 않는 대학에는 위기가 있다는 사실입니다. AI 시대는 모든 대학을 동일하게 무너뜨리지 않습니다. 오히려 어떤 대학에는 새로운 도약의 기회를 줄 것입니다. 중요한 것은 규모가 아닙니다. 명성도 영원한 방패가 아닙니다. 미래를 읽고 빠르게 구조를 바꾸는 대학, 교수와 학생이 함께 실험하는 대학, 지역과 산업과 세계를 연결하는 대학이 살아남을 것입니다.

대학의 변형은 구호로 이루어지지 않습니다. 총장의 비전 선언만으로도 부족하고, 보직자의 사업 계획만으로도 부족하며, 교수자의 개인적 열정만으로도 충분하지 않습니다. 변형은 대학의 시간표에서 증명되어야 하고, 강의계획서에서 증명되어야 하며, 평가 방식에서 증명되어야 합니다.

학생 지원 시스템과 교수 업적 평가, 교육과정 개편과 예산 배분까지 바뀌어야 합니다. 대학의 철학이 제도와 운영으로 내려오지 않으면 변형은 말로만 남습니다.

제가 이 책에서 강조하고자 하는 것은 대학의 위기를 자극적으로 말하려는 것이 아닙니다. 위기를 정확하게 보아야 길이 보이기 때문입니다. 대학은 지금 사라질 것인가, 다시 태어날 것인가의 갈림길에 서 있습니다. 과거의 대학은 지식을 보관하고 전달하는 기관이었습니다. 그러나 AI 시대의 대학은 지식을 연결하고, 지능을 활용하며, 인간의 질문을 더 깊게 만드는 기관이 되어야 합니다. 대학의 정체성이 바뀌어야 대학의 미래도 열립니다.

삼십칠 년 동안 저는 교육 현장에서 많은 학생이 한 번의 수업, 한 사람의 교수, 하나의 질문을 통해 삶의 방향을 바꾸는 장면을 보았습니다. 교육은 그렇게 한 인간의 내면에 불을 붙이는 일입니다. 그러나 지금의 대학이 그 일을 계속하려면 시대의 언어를 바꾸어야 합니다. 학생들이 살아갈 세상은 AI와 함께 일하고, AI와 함께 생각하고, AI와 함께 창조하는 세상입니다. 그렇다면 대학은 AI를 두려워하는 곳이 아니라 AI를 인간답게 활용하는 법을 가르치는 곳이어야 합니다.

미래교육학자의 교육 철학은 단순합니다. 교육은 미래를 따라가는 것이 아니라 미래를 먼저 실험하는 일입니다. 교육은 학생을 현재의 정답에 가두는 것이 아니라, 아직 오지 않은 세계를 해석하고 만들어 갈 힘을 길러 주는 일입니다. AI 시대의 대학은 학생에게 더 많은 정보를 주는 곳이 아니라 더 깊은 질문을 하게 하는 곳이어야 합니다. 학생이 스스로 문제를 발견하고, AI를 활용해 대안을 설계하며, 인간다운 판단으로 결과를 책임지게 해야 합니다.

이 책은 대학 관계자들에게 불편한 질문을 던질 것입니다. 우리 대학은 정말 AI 시대를 준비하고 있습니까. 교수자는 AI를 자신의 수업 철학 안으로 끌어들이었습니까. 학생은 AI를 단순한 과제 도우미가 아니라 배움의 파트너로 사용하고 있습니까. 대학 행정은 아직도 과거의 문서와 절차 중심으로 움직이고 있습니까. 지역사회와 산업은 대학을 미래의 동반자로 신뢰하고 있습니까. 이런 질문에 답하지 못하면 대학의 혁신은 시작될 수 없습니다.

SI 시대에는 대학의 경쟁력이 건물의 크기나 캠퍼스의 넓이로 결정되지 않습니다. 중요한 것은 대학이 얼마나 지능적으로 연결되어 있는가입니다. 학생 한 사람의 성장 데이터를 읽고, 필요한 학습 경험을 제공하며, 교수자의 수업 설계를 지원하고, 지역과 산업의 문제를 교육과정 안으로 끌어들이는 능력이 중요해집니다.

대학은 더 이상 닫힌 교육 기관이 아니라 사회와 연결된 학습 플랫폼이 되어야 합니다.

대학의 골든타임은 단지 대학만의 문제가 아닙니다. 대학이 무너지면 지역이 흔들리고, 산업의 인재 기반이 약해지며, 사회의 미래 대응력이 떨어집니다. 대학은 한 사회가 미래를 준비하는 가장 중요한 지적 기반입니다. 그래서 대학의 변형은 교육계 내부의 문제가 아니라 국가와 지역과 산업의 생존 전략입니다. 한국대학이 SI 시대에 다시 일어서야 하는 이유는 대학 자체를 살리기 위해서만이 아니라, 우리 사회 전체의 미래 역량을 지키기 위해서입니다.

저는 이 책을 통해 대학이 두려움에서 벗어나기를 바랍니다. SI 가 교수자를 대체할 것이라는 공포, 학생들이 더 이상 대학을 필요로 하지 않을 것이라는 불안, 대학의 전통이 무너질 것이라는 걱정은 분명 현실적인 감정입니다. 그러나 두려움은 방향이 될 수 없습니다. 대학은 두려움보다 먼저 질문해야 합니다. 우리는 SI 시대에 어떤 대학이 되어야 하는가. 우리는 학생에게 어떤 미래 역량을 길러 줄 것인가. 우리는 무엇을 버리고 무엇을 지킬 것인가.

이 책의 목차와 내용은 대학 변혁의 하나의 시나리오이자 모범 답안을 지향합니다. 물론 모든 대학에 하나의 정답만 있을 수는 없습니다. 그러나 분명한 원리는 있습니다. SI를 주변 기능으로 둘 것이 아니라 대학 운영의 핵심 구조로 가져와야 합니다. 교수자의 역할을 재정의해야 합니다. 학생의 배움을 개인 맞춤형으로 재설계해야 합니다.

학점 중심에서 역량 증명 중심으로 전환해야 합니다. 지역과 산업과 세계를 연결하는 열린 대학이 되어야 합니다.

저는 대학의 미래가 사라진다고 말하고 싶지 않습니다. 다만 과거 방식의 대학은 사라질 수밖에 없다고 말하고 싶습니다.

대학의 이름은 남아도 그 안의 교육이 낡으면 학생의 신뢰는 떠납니다. 건물은 남아도 배움의 생명력이 사라지면 대학은 제 역할을 잃습니다. 반대로 작은 대학이라도 시대를 읽고, 과감히 바꾸고, 학생의 성장을 중심에 두면 새로운 미래를 열 수 있습니다. AI 시대는 대학을 무너뜨리는 시대이면서 동시에 대학을 다시 태어나게 하는 시대입니다.

이 책은 대학을 향한 경고이자 제안입니다. 지금 변하지 않으면 대학의 미래는 사라질 수 있습니다. 그러나 지금 다시 설계하면 대학은 이전보다 더 강력한 교육 플랫폼으로 거듭날 수 있습니다. AI 에이전트 시대는 대학에게 냉정한 질문을 던지고 있습니다. 당신은 지식 전달 기관으로 남을 것인가, 아니면 인간의 가능성과 지능을 연결하는 미래 설계 기관이 될 것인가. 이 질문에 답하는 순간 대학의 운명은 달라질 것입니다.

저는 삼십칠 년의 교육 현장을 지나오며 확신하게 되었습니다. 교육은 끝까지 인간을 향해야 하지만, 인간을 지키기 위해서는 시대의 변화를 가장 먼저 받아들여야 합니다. AI 는 이제 선택 사항이 아닙니다. 대학의 혁신은 더 이상 충분하지 않습니다. 이제 대학은 변형되어야 합니다. 이 책이 한국대학이 골든타임을 놓치지 않고, AI 시대의 새로운 교육 질서를 스스로 설계하는 데 작은 불씨가 되기를 바랍니다.

대학의 미래는 기다리는 자의 것이 아니라, 먼저 다시 설계하는 자의 것입니다.

AI 융합처 처장 신중우

## 목차

### 프롤로그 / 4

#### 제 1 부 무너지는 대학, 골든타임은 이미 시작되었다 / 16

##### 제 1 장 한국대학은 왜 지금 생존의 문턱에 서 있는가 / 16

1. 학령인구 감소보다 더 무서운 것은 대학의 상상력 부족이다 / 17
2. 오래된 교육 구조는 더 이상 미래 인재를 만들 수 없다 / 23
3. 강의실은 남아 있지만 배움의 중심은 이미 이동했다 / 28
4. 대학 위기의 본질은 재정이 아니라 교육 모델의 낡음이다 / 33
5. 변하지 않는 대학은 사라지는 것이 아니라 먼저 잊힌다 / 38

##### 제 2 장 AI 에이전트는 대학의 판을 다시 짜고 있다 / 43

1. AI는 보조 도구가 아니라 새로운 학습 동반자다 / 44
2. 학생은 더 이상 지식 수용자가 아니라 지능 활용자다 / 48
3. 교수자는 설명자가 아니라 질문과 맥락의 설계자가 된다 / 52
4. 대학 행정은 관리 중심에서 지능형 운영 체제로 전환된다 / 56
5. AI 에이전트는 대학의 속도, 방식, 존재 이유를 바꾼다 / 60

#### 제 2 부 제로셋 변혁, 대학은 처음부터 다시 설계되어야 한다 / 64

##### 제 3 장 리셋이 아니라 제로셋이다 / 64

1. 낡은 시스템을 고치는 시대는 끝났다 / 65
2. 제로셋은 과거를 부정하는 것이 아니라 미래 기준으로 다시 세우는 일이다 / 67
3. 학과, 교과목, 학점, 졸업의 개념을 다시 물어야 한다 / 69
4. 대학 혁신은 부분 개선이 아니라 운영 철학의 전환이다 / 71
5. 제로셋 대학만이 AI 시대의 새로운 표준이 된다 / 74

#### **제 4 장 대학의 운영 체제를 AI 네이티브로 바꿔라 / 77**

1. AI 를 도입하는 대학과 AI 로 작동하는 대학은 다르다 / 77
2. 교육과정은 고정형 편제가 아니라 살아 움직이는 지능형 구조가 되어야 한다 / 82
3. 데이터 기반 의사결정은 대학 행정의 새로운 언어다 / 85
4. 교수 지원, 학생 지원, 진로 지원은 하나의 AI 생태계로 연결되어야 한다 / 89
5. AI 네이티브 대학은 빠른 대학이 아니라 깊게 반응하는 대학이다 / 92

#### **제 3 부 교수의 역할 재설계, 미래교육학자의 철학이 필요하다 / 96**

#### **제 5 장 교수는 지식 전달자에서 지능의 지휘자로 진화해야 한다 / 96**

1. 지식이 흔해진 시대, 교수의 가치는 설명이 아니라 해석에 있다 / 96
2. AI 가 답을 줄수록 교수는 더 좋은 질문을 설계해야 한다 / 100
3. 교수자의 전문성은 정보량이 아니라 판단력과 맥락력에서 나온다 / 103
4. 강의력보다 중요한 것은 학습 경험을 조직하는 능력이다 / 106
5. 미래 교수는 학생과 AI 사이에서 배움의 방향을 조율하는 사람이다 / 109

#### **제 6 장 미래교육학자의 교육 변혁 철학 / 112**

1. 교육은 미래를 따라가는 것이 아니라 미래를 먼저 실험하는 일이다 / 112
2. AI 시대 교육의 본질은 인간의 가능성을 다시 깨우는 데 있다 / 116
3. 기술을 잘 쓰는 대학보다 인간을 더 깊이 이해하는 대학이 살아남는다 / 118
4. 대학은 직업 훈련소가 아니라 미래를 해석하는 지성의 플랫폼이어야 한다 / 122
5. 교육 변혁의 최종 목표는 효율이 아니라 인간다운 성장이다 / 125

## **제 4 부 학습 생태계 대전환, 학생의 배움은 완전히 달라진다 / 128**

### **제 7 장 개인 맞춤 학습은 선택이 아니라 대학의 기본값이다 / 128**

1. 같은 강의, 같은 과제, 같은 평가로는 더 이상 학생을 성장시킬 수 없다 / 129
2. AI 튜터는 학생의 속도와 수준에 맞춘 새로운 학습 파트너가 된다 / 132
3. 학습 데이터는 감시 도구가 아니라 성장 진단의 언어가 되어야 한다 / 135
4. 학생은 정답을 외우는 사람에서 문제를 설계하는 사람으로 바뀐다 / 138
5. 개인 맞춤 학습은 교육의 공정성을 다시 정의한다 / 141

### **제 8 장 학점 중심 대학에서 역량 증명 대학으로 전환하라 / 144**

1. 학점은 배움의 흔적일 뿐, 실력의 완전한 증거가 아니다 / 145
2. 졸업장은 종착역이 아니라 역량 포트폴리오의 시작점이 되어야 한다 / 148
3. 마이크로 디그리와 나노 디그리는 대학의 생존 언어가 된다 / 151
4. 기업과 사회는 전공명보다 문제 해결의 증거를 요구한다 / 154
5. 미래 대학은 가르친 것을 증명하는 곳이 아니라 할 수 있음을 보여 주는 곳이다 / 157

## **제 5 부 한국대학의 미래 시나리오, 지금 다시 설계하라 / 160**

### **제 9 장 살아남는 대학의 10 가지 변혁 시나리오 / 160**

1. AI 에이전트 기반 학습 운영 체제를 구축하라 / 160
2. 학과 중심 구조를 문제 중심 융합 구조로 바꿔라 / 164
3. 교수자의 AI 활용 역량을 대학 경쟁력의 핵심 지표로 삼아라 / 167
4. 학생의 전 생애 성장을 추적하고 지원하는 플랫폼이 되어라 / 170
5. 지역, 산업, 글로벌 네트워크와 연결된 열린 대학으로 전환하라 / 173

## **제 10 장 한국대학의 골든타임, 마지막 질문은 실행이다 / 176**

1. 위기를 말하는 대학은 많지만 실행하는 대학은 적다 / 177
2. 대학 혁신은 보고서가 아니라 시간표, 강의실, 평가 방식에서 증명된다 / 180
3. 총장과 보직자는 AI 시대 대학의 최고 설계자가 되어야 한다 / 183
4. 교수와 학생이 함께 변하지 않으면 어떤 기술도 대학을 구하지 못한다 / 186
5. 한국대학의 미래는 사라지는 것이 아니라 다시 설계될 수 있다 / 18

## **에필로그 / 191**

제 1 부 무너지는 대학, 골든타임은 이미 시작되었다

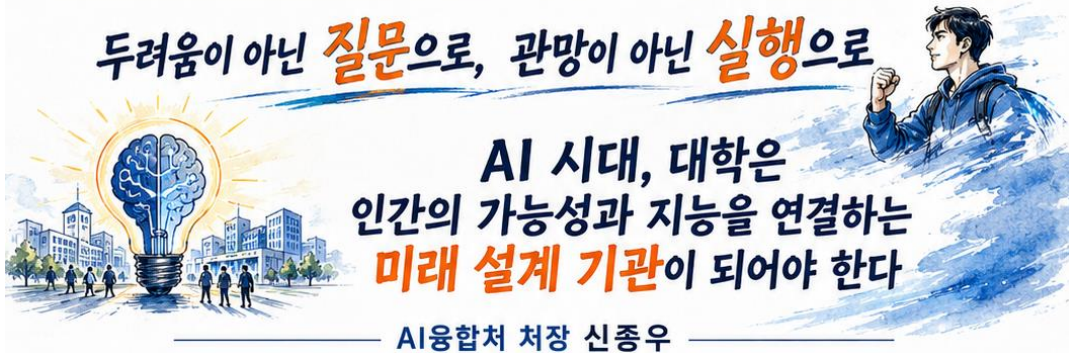
제1장 한국대학은 왜 지금 생존의 문턱에 서 있는가

대학의 미래는 기다리는 자의 것이 아니라,  
AI 시대를 먼저 **다시 설계**하는 자의 것이다

무너지는 대학, 골든타임은 이미 시작되었다



두려움이 아닌 **질문**으로, 관망이 아닌 **실행**으로



— AI융합처 처장 신종우 —

# 1. 학령인구 감소보다 더 무서운 것은 대학의 상상력 부족이다

**대학의 미래는 기다리는 자의 것이 아니라, AI 시대를 먼저 다시 설계하는 자의 것이다**

**지금이 골든타임**

**무너지는 대학의 현실**

- 학령인구 감소
- 상상력 부족
- 낡은 교육 구조
- 사회 신뢰 하락

**AI 네이티브 대학의 미래**

- 인간 중심 교육
- 지능형 연결 생태계
- 미래 역량 중심
- 사회와 함께 성장

**위기의 본질**

숫자의 문제가 아니라, 존재 이유의 위기

학생 감소 → 구조 정체 → 존재 이유 흔들림 → 상상력 회복이 해답

**대학의 변형 방향**

제로셋 변혁: 교육의 목적과 방식과 구조를 다시 설계

- 교수자 역할 재정의: 지식 전달자 → 지능의 지휘자
- 학생 맞춤형 학습: 개인화된 경로와 다양한 학습 경험
- 역량 중심 평가: 학점 중심 → 역량 증명 중심
- 지능형 대학 운영: AI 기반 연결과 데이터 활용
- 사회·산업·지역 연계: 문제 해결 중심의 열린 대학

**AI 시대 대학 변형의 핵심 축**

- 교육과정**: 학과의 벽을 넘어 융합과 유연성을 설계
- 교수학습**: AI를 활용한 질문 중심, 프로젝트 기반 학습
- 평가**: 시험 중심에서 벗어나 역량과 성과를 증명
- 학생지원**: 데이터 기반 맞춤 지원으로 성장 여정을 함께
- 대학운영**: AI 기반 행정과 스마트 캠퍼스 실현
- 산학협력·평생교육**: 산업과 함께 성장하고 전 생애 학습을 선도

**두려움이 아닌 질문으로, 관망이 아닌 실행으로!**

AI 시대, 대학은 인간의 가능성과 지능을 연결하는 미래 설계 기관이 되어야 한다!

한국대학의 위기를 말할 때 가장 먼저 등장하는 단어는 언제나 학령인구 감소입니다. 출생률이 낮아지고 대학에 진학할 학생 수가 줄어드는 현실은 분명 엄중합니다. 그러나 대학의 진짜 위기는 학생 수가 줄어드는 현상 그 자체에만 있지 않습니다.

더 근본적인 위기는 줄어드는 학생 수 앞에서 대학이 새로운 상상력을 발휘하지 못하고 있다는 데 있습니다. 학생이 줄어들면 정원을 줄이고, 학과를 통폐합하고, 재정을 긴축하는 방식으로만 대응한다면 대학은 미래를 설계하는 기관이 아니라 위기를 관리하는 행정조직으로 축소되고 맙니다.

학령인구 감소는 이미 오래전부터 예고된 변화였습니다. 어느 날 갑자기 찾아온 재난이 아니라, 수십 년 전부터 인구 통계가 분명하게 알려 준 미래였습니다.

그럼에도 많은 대학은 그 시간을 구조 전환의 기회로 삼지 못했습니다. 새로운 학습자, 새로운 산업, 새로운 교육 방식, 새로운 대학의 역할을 상상하기보다 기존의 입시 구조와 학과 체계를 유지하는 데 더 많은 힘을 쏟았습니다. 문제는 학생이 사라진 것이 아니라, 학생이 달라졌는데 대학이 여전히 예전의 학생을 기다리고 있다는 점입니다.

오늘의 학습자는 과거의 학습자와 전혀 다른 환경에서 성장했습니다. 이들은 교실보다 먼저 스마트폰을 만났고, 교과서보다 먼저 검색과 영상과 생성형 AI 를 경험했습니다. 정보는 부족한 것이 아니라 넘쳐나고, 지식은 교수자의 설명을 통해서만 전달되는 것이 아니라 다양한 플랫폼과 도구를 통해 즉시 접근됩니다.

이런 시대에 대학이 여전히 정해진 강의실, 정해진 시간표, 정해진 전공 경로만을 고집한다면 학생들은 대학을 미래의 문이 아니라 오래된 절차로 느끼게 됩니다.

대학의 상상력 부족은 단순히 새로운 아이디어가 없다는 뜻이 아닙니다. 그것은 대학이 스스로를 다시 정의하지 못하고 있다는 뜻입니다. 대학은 더 이상 고등학교 이후에 자연스럽게 진학하는 장소만이 아닙니다. 대학은 전 생애 학습의 플랫폼이 될 수도 있고, 지역 혁신의 거점이 될 수도 있으며, AI 시대 인간 역량을 재설계하는 실험실이 될 수도 있습니다. 그러나 대학이 여전히 4 년제 학위 중심, 학과 중심, 교수자 중심의 틀 안에 갇혀 있다면 그 가능성은 열리지 않습니다.

학령인구 감소는 위기이지만 동시에 대학의 본질을 다시 묻는 기회입니다. 학생 수가 많았던 시대에는 낡은 교육 모델도 어느 정도 유지될 수 있었습니다. 정원이 채워지고 등록금이 들어오면 대학은 내부 구조를 근본적으로 바꾸지 않아도 운영될 수 있었습니다.

그러나 학생 수가 줄어드는 시대에는 대학이 왜 존재해야 하는지, 학생은 왜 대학에 와야 하는지, 사회는 왜 대학을 필요로 하는지에 대한 답을 새롭게 제시해야 합니다. 이 질문에 답하지 못하는 대학은 숫자의 위기보다 먼저 의미의 위기를 맞게 됩니다.

한국대학은 그동안 매우 빠른 속도로 성장해 왔습니다. 산업화와 민주화, 정보화의 과정 속에서 대학은 개인의 계층 이동과 사회 발전을 이끄는 중요한 통로였습니다. 대학 졸업장은 더 나은 직업과 안정된 삶을 향한 강력한 증표였습니다. 그러나 이제 그 공식은 흔들리고 있습니다. 대학 졸업이 곧 취업을 보장하지 않고, 전공 지식이 곧 직무 역량으로 이어지지 않으며, 학위가 곧 미래 경쟁력을 의미하지 않는 시대가 되었습니다. 대학은 이 변화를 냉정하게 직시해야 합니다.

상상력이 부족한 대학은 위기를 외부 탓으로 돌립니다. 학생이 줄어서 어렵고, 정부 지원이 부족해서 어렵고, 산업 구조가 바뀌어서 어렵다고 말합니다. 물론 이 모든 요인은 실제로 존재합니다. 그러나 진짜 질문은 그다음에 있습니다. 그렇다면 대학은 무엇을 바꾸었습니까. 학생이 줄어드는 동안 대학은 어떤 새로운 학습자를 초대했습니까. 산업이 바뀌는 동안 대학은 어떤 새로운 교육과정을 만들었습니까. 시가 등장하는 동안 대학은 교수자와 학습자의 역할을 어떻게 다시 설계했습니까. 이 질문 앞에서 침묵한다면 위기의 원인은 외부가 아니라 내부에도 있습니다.

대학의 상상력은 건물이나 시설의 문제가 아닙니다. 첨단 강의실을 만들고, 디지털 장비를 도입하고, 홍보 영상을 세련되게 제작한다고 해서 대학의 상상력이 살아나는 것은 아닙니다. 진짜 상상력은 학생의 배움이 어떻게 달라져야 하는지, 교수자의 역할이 어떻게 확장되어야 하는지, 대학이 사회와 어떻게 연결되어야 하는지를 새롭게 그리는 힘입니다. 대학의 미래는 캠퍼스의 크기가 아니라 교육 모델의 깊이와 유연성에서 결정됩니다.

특히 AI 시대의 대학은 지식을 많이 보유한 기관이라는 이유만으로 존중받기 어렵습니다. 지식은 이미 디지털 공간 곳곳에 흩어져 있고, AI는 그것을 빠르게 정리하고 설명하고 재구성합니다. 대학이 여전히 지식 전달을 핵심 기능으로만 삼는다면 AI와 경쟁하는 위치에 서게 됩니다.

그러나 대학이 질문하는 능력, 판단하는 능력, 협력하는 능력, 윤리적으로 기술을 사용하는 능력, 삶의 방향을 설계하는 능력을 길러 주는 곳으로 전환된다면 AI 시대에도 대학의 가치는 더욱 커질 수 있습니다.

학령인구 감소를 단순한 모집 위기만으로 보면 대학은 방어적으로 움직이게 됩니다. 그러나 이를 교육 대전환의 신호로 보면 대학은 창조적으로 움직일 수 있습니다. 이제 대학은 고등학교 졸업생만 바라보는 입시형 대학에서 벗어나야 합니다. 직장인, 은퇴자, 경력 전환자, 지역 주민, 글로벌 학습자, AI 시대에 다시 배움을 필요로 하는 모든 사람을 새로운 학습자로 받아들여야 합니다. 대학의 고객은 더 이상 18 세 청년에 한정되지 않습니다. 대학의 학습자는 전 생애에 걸쳐 확장되고 있습니다.

상상력이 있는 대학은 정원이 줄어드는 시대에 오히려 질문을 바꿉니다. “어떻게 더 많은 학생을 모집할 것인가” 만 묻지 않고, “어떤 배움이라면 사람들이 다시 대학을 찾을 것인가” 를 묻습니다. “어떤 학과를 살릴 것인가” 만 묻지 않고, “어떤 역량이 미래 사회에서 살아남을 것인가” 를 묻습니다. “등록금을 어떻게 유지할 것인가” 만 묻지 않고, “대학은 어떤 새로운 가치를 만들어 수익 구조를 다변화할 것인가” 를 묻습니다. 질문이 바뀌어야 대학의 방향도 바뀝니다.

지금 한국대학에 필요한 것은 단순한 혁신 구호가 아닙니다. 혁신이라는 말은 너무 많이 사용되어 오히려 힘을 잃었습니다. 중요한 것은 실제 구조를 바꾸는 상상력입니다. 학과의 경계를 넘고, 학년의 경계를 넘고, 캠퍼스의 경계를 넘고, 세대의 경계를 넘어서는 교육 모델이 필요합니다. 학생이 한 번 입학해 4 년 동안 정해진 과정을 밟고 졸업하는 방식만으로는 빠르게 변하는 사회를 따라가기 어렵습니다. 대학은 더 짧고, 더 유연하고, 더 연결된 학습 구조를 만들어야 합니다.

대학의 상상력은 교수자의 상상력과도 깊이 연결되어 있습니다. 교수자가 여전히 교재와 강의 노트 중심의 전달자로 머문다면 학생의 배움도 과거에 머물 수밖에 없습니다. 그러나 교수자가 학습 설계자, 질문 촉진자, 시 활용 코치, 프로젝트 멘토, 사회 문제 해결의 안내자로 전환된다면 강의실은 완전히 다른 공간이 됩니다. 대학의 변화는 제도에서 시작될 수 있지만, 결국 수업의 변화와 교수자의 변화로 완성됩니다. 학생들은 이미 대학 밖에서 많은 것을 배우고 있습니다. 온라인 강의, 유튜브, 글로벌 플랫폼, 생성형 AI, 커뮤니티 학습, 현장 프로젝트를 통해 필요한 지식과 기술을 빠르게 습득합니다.

대학이 이 현실을 인정하지 않고 대학 안의 수업만을 유일한 배움으로 간주한다면 학생들과의 거리는 더 멀어질 것입니다. 상상력 있는 대학은 대학 밖 배움을 적으로 보지 않고, 그것을 대학 안의 교육과 연결하는 방식으로 새로운 생태계를 만듭니다.

학령인구 감소는 지역대학에 더 가혹하게 다가오고 있습니다. 지역 청년이 줄어들고 수도권 집중이 심화되면서 많은 지역대학은 생존의 압박을 받고 있습니다. 그러나 지역대학의 답도 단순히 수도권 대학을 흉내 내는 데 있지 않습니다. 지역 산업, 지역 공동체, 지역 문화, 지역의 미래 의제와 결합할 때 지역대학은 오히려 독자적인 존재 이유를 가질 수 있습니다. 지역대학은 지역을 떠나는 통로가 아니라 지역의 미래를 설계하는 지식 플랫폼이 되어야 합니다.

상상력이 부족한 대학은 위기를 축소와 폐지의 언어로만 설명합니다. 학과를 줄이고, 교원을 줄이고, 지출을 줄이고, 프로그램을 줄입니다. 그러나 줄이는 것만으로는 미래가 만들어지지 않습니다. 물론 현실적인 구조조정은 필요할 수 있습니다. 그러나 그것이 새로운 성장 전략과 연결되지 않으면 대학은 점점 작아지는 조직이 될 뿐입니다. 대학은 무엇을 줄일 것인가와 동시에 무엇을 새로 만들 것인가를 함께 물어야 합니다.

AI 시대의 대학 상상력은 기술을 도입하는 차원을 넘어섭니다. 생성형 AI 를 수업에 활용하고, 행정에 자동화를 적용하고, 학습분석 시스템을 구축하는 것도 중요합니다. 그러나 더 중요한 것은 AI 가 등장한 뒤 인간에게 필요한 배움이 무엇인지 다시 정의하는 일입니다. AI 가 답을 빠르게 제공할수록 인간은 더 좋은 질문을 해야 합니다. AI 가 지식을 정리할수록 인간은 더 깊은 판단과 가치 선택을 해야 합니다. 대학은 바로 이 인간다운 능력을 길러야 합니다.

한국대학이 생존의 문턱에 서 있다는 말은 절망의 선언이 아닙니다. 그것은 선택의 시간이 왔다는 뜻입니다. 지금의 위기는 대학이 사라질 운명이라는 증거가 아니라, 대학이 자기 역할을 새롭게 정립해야 한다는 강력한 신호입니다.

위기를 위기로만 보는 대학은 주저앉겠지만, 위기를 전환의 언어로 해석하는 대학은 다시 살아날 수 있습니다. 결국 대학의 미래는 학생 수보다 상상력의 크기에 달려 있습니다. 이제 대학은 스스로에게 냉정하게 물어야 합니다. 우리는 학생이 줄어드는 것을 걱정하면서도 학생이 왜 우리를 선택해야 하는지 분명히 말할 수 있습니까. 우리는 AI 시대를 이야기하면서도 수업 방식과 평가 방식과 전공 구조를 실제로 바꾸고 있습니까. 우리는 미래 인재를 말하면서도 과거의 학과 체계와 행정 관성 안에 머물러 있지는 않습니까. 이 질문을 피하지 않는 대학만이 다음 단계로 나아갈 수 있습니다.

학령인구 감소보다 더 무서운 것은 숫자의 감소가 아니라 가능성의 감소입니다. 대학이 새로운 가능성을 상상하지 못할 때, 학생 수보다 먼저 대학의 사회적 신뢰가 줄어듭니다. 강의실보다 먼저 기대가 비어 가고, 캠퍼스보다 먼저 존재 이유가 희미해집니다. 그러므로 한국대학의 골든타임은 단순히 정원을 채우는 시간이 아니라 대학의 상상력을 회복하는 시간입니다. 이 시간을 놓치면 대학은 살아남더라도 미래의 중심에서 밀려날 것입니다.

## 2. 오래된 교육 구조는 더 이상 미래 인재를 만들 수 없다

한국대학의 두 번째 위기는 교육 구조의 낡음에서 비롯됩니다. 대학은 오랫동안 학과 중심, 전공 중심, 강의 중심, 학점 중심의 체계를 유지해 왔습니다. 이 구조는 산업화 시대에는 나름의 효과가 있었습니다. 사회가 비교적 안정적이고 직업 세계가 예측 가능했을 때는 특정 전공 지식을 체계적으로 배우고 졸업 후 해당 분야로 진출하는 방식이 잘 작동했습니다. 그러나 지금은 직업의 경계가 빠르게 사라지고, 기술의 변화 속도가 교육과정 개편 속도를 앞지르고 있습니다.

미래 인재를 하나의 전공 지식만으로 설명될 수 없습니다. AI 시대의 인재를 지식을 외우는 사람보다 지식을 연결하는 사람, 문제를 푸는 사람보다 문제를 새롭게 정의하는 사람, 정답을 찾는 사람보다 의미 있는 질문을 던지는 사람에 가깝습니다.

그러나 많은 대학의 교육 구조는 여전히 정해진 교과목을 순서대로 이수하고, 시험을 통해 지식을 확인하고, 학점을 모아 졸업하는 방식에 머물러 있습니다. 이런 구조에서는 변화에 적응하는 인재보다 절차를 잘 따르는 인재가 길러지기 쉽습니다.

오래된 교육 구조의 가장 큰 문제는 학습자를 수동적인 위치에 둔다는 점입니다. 학생은 강의를 듣고, 과제를 제출하고, 시험을 보고, 학점을 받습니다. 물론 이 과정에서도 배움은 일어날 수 있습니다. 그러나 학생이 스스로 질문하고, 탐구하고, 실패하고, 협력하고, 결과물을 만들며 성장하는 경험은 충분하지 않은 경우가 많습니다. 미래 사회는 스스로 배움을 설계하는 사람을 요구하지만, 대학은 아직도 정해진 배움의 경로를 따라가는 학생을 전제로 운영되는 경우가 많습니다.

전공 중심 구조도 다시 생각해야 합니다. 전공은 여전히 중요합니다. 깊이 있는 지식과 학문적 훈련은 대학 교육의 중요한 기반입니다. 그러나 전공이 벽이 되어서는 안 됩니다. 오늘의 문제는 대부분 한 분야의 지식만으로 해결되지 않습니다. 기후 위기, 고령화, 지역 소멸, 디지털 격차, 의료 혁신, AI 윤리, 노동 전환과 같은 문제들은 여러 학문의 연결을

요구합니다. 그런데 대학의 구조가 학과별 칸막이에 관여 있으면 학생들은 현실의 문제를 통합적으로 바라보는 훈련을 받기 어렵습니다.

오래된 교육 구조는 교수자의 역할도 제한합니다. 교수자는 자신의 전공 영역에서 강의를 개설하고, 강의실에서 지식을 전달하며, 시험과 과제로 평가합니다. 이 방식은 지식 전달에는 적합할 수 있지만 미래 역량을 기르는 데는 한계가 있습니다. 이제 교수자는 단순한 지식 전달자가 아니라 학습 경험 설계자, 프로젝트 코치, 협력 촉진자, AI 활용 안내자, 사회 문제 해결의 동반자가 되어야 합니다. 그러나 제도가 교수자의 변화를 지원하지 않으면 수업 혁신은 개인의 열정에만 의존하게 됩니다.

교육과정의 속도도 문제입니다. 산업과 기술은 매우 빠르게 변하는데 대학 교육과정은 느리게 바뀝니다. 새로운 직무가 등장하고 새로운 도구가 확산되어도 대학의 교과목은 몇 년 전의 구조를 유지하는 경우가 많습니다. 물론 대학은 단기 유행만 쫓아서는 안 됩니다.

그러나 변화의 흐름을 지나치게 늦게 반영하면 학생은 졸업할 때 이미 낡은 지식을 들고 사회에 나가게 됩니다. 대학은 기본 학문과 최신 변화 사이의 균형을 훨씬 더 민감하게 설계해야 합니다.

미래 인재를 만들기 위해서는 교육 구조가 역량 중심으로 전환되어야 합니다. 학점이 아니라 실제로 무엇을 할 수 있는지가 중요해져야 합니다. 학생이 어떤 문제를 발견했는지, 어떤 자료를 해석했는지, 어떤 도구를 활용했는지, 어떤 사람들과 협력했는지, 어떤 결과물을 만들었는지가 교육의 중심 지표가 되어야 합니다. 단순히 강의를 많이 들었다는 사실만으로는 미래 역량을 증명하기 어렵습니다. 배움은 이수 기록이 아니라 수행 능력으로 드러나야 합니다.

평가 방식도 바뀌어야 합니다. 오래된 교육 구조에서는 시험이 가장 강력한 평가 도구였습니다. 시험은 일정한 지식을 얼마나 정확히 기억하고 이해했는지 확인하는 데 유용합니다. 그러나 미래 사회에서 필요한 능력은 시험지만으로 충분히 평가하기 어렵습니다. 협력 능력, 문제 정의 능력, 창의적 해결 능력, AI 도구 활용 능력, 윤리적 판단 능력, 자기 성찰

능력은 과정과 결과물을 함께 보아야 평가할 수 있습니다. 대학의 평가는 암기 확인에서 성장 확인으로 이동해야 합니다.

강의 중심 구조도 근본적으로 재검토해야 합니다. 강의는 여전히 중요한 교육 방식입니다. 좋은 강의는 학생의 사고를 깨우고 지적 세계를 열어 줍니다. 그러나 모든 수업이 일방향 강의로 구성될 필요는 없습니다. 학생들이 직접 질문을 만들고, 사례를 분석하고, 프로젝트를 수행하고, 토론하고, 현장과 연결되는 활동이 더 많이 필요합니다. 강의실은 지식을 듣는 장소를 넘어 지식을 적용하고 재구성하는 공간이 되어야 합니다.

AI는 오래된 교육 구조의 한계를 더욱 분명하게 드러냅니다. 생성형 AI는 이미 글을 쓰고, 자료를 정리하고, 코드를 만들고, 아이디어를 제안하고, 학습을 보조합니다. 이런 시대에 단순 과제와 암기형 평가는 더 이상 교육의 중심이 될 수 없습니다. 학생이 AI를 사용했다는 사실만을 문제 삼을 것이 아니라, AI와 함께 어떤 사고를 했는지, 어떤 판단을 내렸는지, 어떤 결과물을 책임 있게 만들었는지를 평가해야 합니다. AI 시대에는 금지보다 설계가 중요합니다.

오래된 교육 구조는 학생의 다양성을 충분히 반영하지 못합니다. 과거에는 비슷한 연령대의 학생들이 비슷한 경로로 대학에 들어와 비슷한 방식으로 공부했습니다. 그러나 이제 학생들의 배경과 목표는 훨씬 다양합니다. 어떤 학생은 취업을 준비하고, 어떤 학생은 창업을 꿈꾸며, 어떤 학생은 전공 전환을 고민하고, 어떤 학생은 글로벌 진출을 준비합니다.

하나의 고정된 교육과정으로 모든 학생의 미래를 설계하기 어렵습니다. 대학은 학생 맞춤형 학습 경로를 더 정교하게 제공해야 합니다.

미래 인재는 지식을 소비하는 사람이 아니라 지식을 생산하고 연결하는 사람입니다. 대학이 이를 길러내려면 학생들에게 결과물을 만드는 경험을 제공해야 합니다. 보고서 한 편을 제출하는 수준을 넘어 실제 문제를 해결하는 프로젝트, 지역사회와 연결된 과제, 산업체와 협력하는 실습, 디지털 포트폴리오 제작, AI 도구 기반 창작 활동이 필요합니다. 학생은 자신이 무엇을 배웠는지 말로 설명하는 데서 그치지 않고, 자신이 무엇을 만들어 냈는지 보여 줄 수 있어야 합니다.

대학의 오래된 구조는 학습의 시간을 지나치게 고정해 왔습니다. 한 학기 15 주, 주당 몇 시간, 중간고사와 기말고사, 정해진 학년과 졸업 요건이 대학의 기본 리듬이었습니다. 그러나 미래의 배움은 더 유연해야 합니다. 짧은 집중 과정, 모듈형 수업, 마이크로디그리, 나노디그리, 온라인과 오프라인의 결합, 현장 기반 프로젝트, 재직자 맞춤형 과정 등 다양한 형식이 필요합니다. 배움의 단위가 바뀌어야 대학의 접근성도 넓어집니다.

미래 인재는 혼자 뛰어난 사람이 아니라 함께 문제를 해결하는 사람입니다. 그러나 대학 교육은 여전히 개인 과제와 개인 시험 중심으로 운영되는 경우가 많습니다. 현실의 문제는 협력 없이는 해결되지 않습니다. 학생들은 서로 다른 전공, 다른 관점, 다른 역량을 가진 사람들과 함께 일하는 경험을 해야 합니다.

협력은 단순히 조별 과제를 많이 한다고 길러지는 것이 아닙니다. 역할 분담, 갈등 조정, 공동 의사결정, 결과물 책임을 체계적으로 경험해야 합니다.

대학이 미래 인재를 길러내기 위해서는 교수자 평가와 대학 평가도 바뀌어야 합니다. 교수자가 수업을 혁신하고 학생 중심 교육을 실천하려면 그 노력이 제도적으로 인정되어야 합니다. 연구 실적만큼 교육 혁신과 학생 성장 지원이 중요하게 평가되어야 합니다. 대학도 취업률이나 충원율만이 아니라 학생의 실제 역량 성장, 지역사회 기여, 평생학습 기여, AI 시대 교육 모델 구축 정도로 평가받아야 합니다. 평가가 바뀌지 않으면 구조도 바뀌기 어렵습니다.

오래된 교육 구조는 종종 안정이라는 이름으로 보호됩니다. 급격한 변화는 위험하고, 전통은 중요하며, 대학은 너무 빠르게 흔들려서는 안 된다는 말은 일리가 있습니다. 그러나 안정과 정체는 다릅니다. 전통은 지켜야 하지만, 전통이 미래를 가로막는 벽이 되어서는 안 됩니다. 대학의 본질은 지식을 보존하는 데만 있지 않고, 새로운 지식을 만들고 다음 세대를 준비시키는 데 있습니다. 미래를 준비하지 않는 안정은 결국 가장 위험한 불안정이 됩니다.

교육 구조의 전환은 선언만으로 이루어지지 않습니다. 학사제도, 교과과정, 수업 방식, 평가 방식, 교수자 지원, 행정 시스템, 재정 구조가 함께 바뀌어야 합니다. 한두 개의 혁신 과목을 만드는 것으로는 부족합니다. 대학 전체가 학습자 중심, 역량 중심, 유연한 경로 중심으로 재설계되어야 합니다. 특히 AI 시대에는 학생이 전공 지식과 AI 활용 능력, 인간적 판단 능력을 함께 기를 수 있도록 교육과정의 기본 구조를 다시 짜야 합니다.

미래 인재는 불확실성을 견디는 사람입니다. 정답이 정해지지 않은 문제 앞에서 스스로 방향을 찾고, 필요한 지식을 배우고, 도구를 활용하고, 타인과 협력하고, 결과에 책임지는 사람이 필요합니다. 오래된 교육 구조는 이런 사람을 길러내는 데 한계가 있습니다. 대학은 학생에게 완성된 지식을 제공하는 곳에서 미완의 문제를 함께 탐구하는 곳으로 변해야 합니다.

그래야 학생은 졸업 후에도 계속 배우고 변화할 수 있는 힘을 갖게 됩니다. 한국대학이 생존하려면 교육 구조를 미래 인재 중심으로 다시 설계해야 합니다. 학생을 모집하는 것보다 중요한 것은 학생이 이 대학에서 어떤 사람으로 성장하는가입니다. 사회가 대학에 묻는 질문도 달라지고 있습니다. 이제 사회는 “얼마나 많은 졸업생을 배출했는가” 보다 “그 졸업생들이 어떤 문제를 해결할 수 있는가” 를 묻습니다. 대학은 이 질문에 답해야 합니다. 답하지 못하는 대학은 학위는 줄 수 있어도 미래는 줄 수 없습니다.

오래된 교육 구조는 더 이상 미래 인재를 만들 수 없다는 말은 과거 대학의 가치를 부정하는 말이 아닙니다. 오히려 대학이 다시 존중받기 위해 필요한 정직한 진단입니다. 대학은 지식의 전당이라는 자부심을 미래의 배움으로 갱신해야 합니다. 강의실의 권위를 학생의 성장으로 증명해야 합니다. 학과의 전통을 사회 문제 해결 능력으로 확장해야 합니다. 이제 대학은 과거의 성공 방정식을 내려놓고, AI 시대와 초고령 사회와 지능경제에 맞는 새로운 교육 구조를 만들어야 합니다.

### 3. 강의실은 남아 있지만 배움의 중심은 이미 이동했다

대학 캠퍼스에는 여전히 강의실이 있습니다. 책상과 의자, 칠판과 스크린, 교수자의 강단과 학생들의 좌석도 남아 있습니다. 시간표에 따라 수업이 열리고, 출석이 확인되며, 학점이 부여됩니다. 겉으로 보면 대학의 모습은 크게 달라지지 않은 것처럼 보입니다. 그러나 배움의 중심은 이미 조용히 이동하고 있습니다. 학생들은 더 이상 강의실 안에서만 배우지 않습니다. 배움은 온라인 플랫폼, AI 도구, 현장 경험, 커뮤니티, 개인 프로젝트, 글로벌 네트워크 속으로 확장되고 있습니다.

과거의 강의실은 지식 접근의 중심이었습니다. 교수자는 지식을 가진 사람이고, 학생은 그 지식을 배우기 위해 강의실에 왔습니다. 교재와 강의는 중요한 정보의 통로였고, 대학 수업은 고급 지식에 접근하는 가장 확실한 방법이었습니다. 그러나 지금은 다릅니다.

학생은 수업 전에 이미 관련 영상을 보고, 검색을 통해 자료를 찾고, AI 에게 질문하며, 온라인 강좌를 통해 세계적 전문가의 강의를 접할 수 있습니다. 강의실은 더 이상 지식의 유일한 출입구가 아닙니다.

배움의 중심이 이동했다는 말은 강의실이 사라진다는 뜻이 아닙니다. 오히려 강의실의 역할이 바뀌어야 한다는 뜻입니다. 강의실은 지식을 처음 듣는 장소에서 지식을 해석하고 토론하고 적용하는 장소로 전환되어야 합니다. 학생이 혼자서도 얻을 수 있는 정보는 강의실 밖에서 준비하고, 강의실 안에서는 그 정보를 어떻게 이해하고 사용할 것인지 함께 다루어야 합니다. 강의실은 전달의 공간에서 상호작용의 공간으로 바뀌어야 합니다.

학생들은 이미 배움의 주도권을 일부 되찾고 있습니다. 필요할 때 검색하고, 모르는 것은 AI 에게 묻고, 관심 있는 분야는 온라인 커뮤니티에서 더 깊이 탐구합니다. 문제는 대학이 이 변화를 제도적으로 인정하고 있느냐입니다. 대학이 여전히 강의실 출석과 시험 성적만을 배움의 핵심 증거로 본다면 학생들의 실제 학습 경험과 대학의 공식 교육 사이에는 간극이 생깁니다. 대학은 학생들이 어디서, 어떻게, 무엇을 배우고 있는지 더 넓은 시야로 바라보아야 합니다.

시 는 배움의 중심 이동을 더욱 가속화하고 있습니다. 생성형 시 는 학생의 개인 튜터가 될 수 있고, 글쓰기 코치가 될 수 있으며, 아이디어 파트너가 될 수 있습니다. 학생은 밤늦은 시간에도 질문할 수 있고, 자신의 수준에 맞게 설명을 다시 요청할 수 있으며, 다양한 관점의 답변을 비교할 수 있습니다. 이러한 환경에서 교수자의 역할은 시 보다 더 많은 정보를 제공하는 것이 아니라, 학생이 시 를 바르게 활용하고 깊이 사고하도록 이끄는 방향으로 전환되어야 합니다.

온라인 학습 역시 배움의 중심을 이동시켰습니다. 팬데믹 이후 대학은 온라인 수업을 긴급하게 경험했고, 그 과정에서 많은 한계와 가능성을 동시에 보았습니다. 온라인 수업이 단순히 오프라인 강의를 화면으로 옮기는 수준에 머물면 피로감만 커집니다. 그러나 온라인의 장점을 살려 반복 학습, 개별 속도 학습, 자료 접근성, 글로벌 연결성을 강화하면 배움의 폭은 넓어집니다.

이제 중요한 것은 온라인이냐 오프라인이냐가 아니라, 어떤 배움에 어떤 방식이 적합한가입니다. 강의실 중심 교육은 시간과 공간의 제약을 전제로 합니다. 정해진 시간에 정해진 장소에 모여야 배움이 시작됩니다. 그러나 현대의 학습자는 이동 중에도 배우고, 일하면서도 배우고, 필요한 순간에 짧게 배우고, 여러 플랫폼을 오가며 배웁니다. 특히 평생학습 시대에는 직장인과 성인 학습자가 대학으로 다시 들어와야 합니다. 이들에게 전통적인 강의실 중심 구조만 제공한다면 대학은 새로운 학습자를 놓치게 됩니다.

배움의 중심 이동은 대학의 권위에도 변화를 요구합니다. 과거 대학은 지식을 인증하는 기관으로 강한 권위를 가졌습니다. 그러나 이제 학습자는 대학 밖에서도 실력을 증명할 수 있습니다. 포트폴리오, 프로젝트 결과물, 온라인 자격, 산업 현장 경험, 창업 경험, 디지털 콘텐츠가 학습자의 역량을 보여 줍니다. 대학이 학위만을 유일한 증명 방식으로 고집한다면 사회와 학생들은 다른 인증 체계를 찾게 될 것입니다. 대학은 학위의 권위를 실제 역량의 증거와 연결해야 합니다. 강의실이 남아 있다는 사실은 여전히 중요합니다. 사람은 함께 있을 때 더 깊이 배우는 경우가 많습니다.

눈빛을 보고, 질문을 주고받고, 생각의 충돌을 경험하고, 공동의 분위기 속에서 자극을 받습니다. 물리적 공간은 단순한 장소가 아니라 관계와 몰입을 만드는 환경입니다. 그러나 그 강의실이 과거처럼 교수자의 일방적 전달만 반복하는 공간이라면 그 가치는 줄어듭니다. 강의실은 인간적 만남과 깊은 사고가 일어나는 고밀도 학습 공간으로 재설계되어야 합니다.

배움의 중심이 이동했다는 것은 학생의 기대가 달라졌다는 뜻이기도 합니다. 학생들은 왜 이 수업을 들어야 하는지, 이 지식이 자신의 삶과 진로에 어떻게 연결되는지, 이 활동이 어떤 역량을 길러 주는지 알고 싶어 합니다. 단순히 전공 필수이기 때문에 들어야 한다는 설명만으로는 충분하지 않습니다. 대학 수업은 학생에게 의미를 제공해야 합니다. 의미 없는 강의실은 출석은 채울 수 있어도 몰입은 만들 수 없습니다.

대학의 공간도 새롭게 설계되어야 합니다. 강의실만 많은 캠퍼스가 아니라 토론 공간, 협업 공간, 창작 공간, 실험 공간, 디지털 제작 공간, 지역사회 연결 공간이 필요합니다. 학생이 앉아서 듣기만 하는 구조에서 벗어나 움직이고 만들고 협력할 수 있는 구조가 되어야 합니다. 공간은 교육 철학을 반영합니다. 일방향 좌석 배치는 일방향 교육을 강화하고, 유연한 공간은 유연한 배움을 가능하게 합니다.

배움의 중심 이동은 교수자에게도 도전입니다. 교수는 자신이 준비한 내용을 전달하는 것만으로 수업을 완성했다고 생각하기 어렵습니다. 학생들이 수업 전에 무엇을 알고 왔는지, AI 를 통해 어떤 답을 얻었는지, 어떤 오해를 갖고 있는지, 어떤 질문을 던질 수 있는지를 고려해야 합니다.

수업은 더 이상 교수의 독백이 아니라 학생의 사전 학습, AI 활용, 토론, 프로젝트, 성찰이 연결되는 복합적 경험이 되어야 합니다.

학생의 배움은 점점 더 개인화되고 있습니다. 같은 수업을 듣더라도 학생마다 이해 수준, 관심 분야, 진로 목표, 필요한 지원이 다릅니다. AI 와 학습분석 기술은 이러한 차이를 더 세밀하게 파악할 수 있게 합니다. 대학은 모든 학생에게 같은 속도와 같은 방식의 교육을 제공하는 것을 넘어, 각 학생의 성장 경로를 지원하는 체계를 만들어야 합니다.

배움의 중심이 학생에게 이동했다면 교육은 더 개인화되고 더 책임 있게 설계되어야 합니다. 강의실 밖 배움의 확장은 대학이 외부와 더 많이 연결되어야 함을 의미합니다. 산업 현장, 지역사회, 공공기관, 연구소, 스타트업, 글로벌 플랫폼이 모두 학습의 장이 될 수 있습니다. 학생이 실제 문제를 경험하고, 현장의 언어를 이해하고, 자신의 지식을 적용해 보는 과정에서 배움은 깊어집니다. 대학이 캠퍼스 안에만 머무르면 학생은 현실과 분리된 지식을 배우게 됩니다. 미래 대학은 캠퍼스의 경계를 낮추고 세상과 연결되어야 합니다.

배움의 중심 이동은 평가의 이동도 요구합니다. 강의실에서 들은 내용을 시험으로 확인하는 방식만으로는 충분하지 않습니다. 학생이 온라인에서 학습한 내용, 프로젝트에서 만든 결과물, 현장에서 해결한 문제, AI와 협력해 만든 산출물, 팀 활동에서 보여 준 역할이 모두 평가의 대상이 되어야 합니다. 대학은 학습의 증거를 더 다양하게 수집하고 해석해야 합니다. 학습이 다양해졌다면 평가도 다양해져야 합니다.

대학은 이제 학생의 집중 시간을 타하기 전에 수업의 집중 가능성을 돌아보아야 합니다. 학생들이 짧은 영상에 익숙해졌다고 해서 깊은 사고를 하지 못하는 것은 아닙니다. 문제는 깊은 사고로 들어갈 만한 질문과 활동이 제공되는가입니다. 학생은 의미 있는 문제 앞에서는 몰입합니다. 자신의 삶과 연결된 주제 앞에서는 생각합니다. 대학 수업은 학생을 타하기보다 학생의 사고를 깨울 수 있는 설계를 고민해야 합니다.

강의실의 권위는 더 이상 공간에서 나오지 않습니다. 대학이라는 이름, 교수자의 직함, 전공의 전통만으로 학생의 몰입을 얻기 어렵습니다. 권위는 수업의 질, 질문의 깊이, 피드백의 성실성, 학습 경험의 의미에서 나옵니다. 교수자가 학생의 사고를 확장시키고, 대학이 학생의 성장을 실제로 돕는다는 것을 보여 줄 때 강의실은 다시 살아납니다. 권위는 요구하는 것이 아니라 증명하는 것입니다.

배움의 중심이 이동한 시대에 대학은 자신을 플랫폼으로 이해해야 합니다. 플랫폼으로서의 대학은 지식을 일방적으로 제공하는 곳이 아니라 사람, 지식, 기술, 현장, 지역, 산업을 연결하는 곳입니다.

학생은 그 플랫폼 위에서 자신의 학습 경로를 설계하고, 교수자는 그 경로를 안내하며, 대학은 다양한 자원을 연결합니다. 이것이 강의실 이후의 대학입니다. 강의실은 플랫폼의 한 요소이지 전체가 아닙니다.

강의실은 남아 있지만 배움의 중심은 이미 이동했다는 사실을 인정하는 순간 대학의 변화는 시작됩니다. 인정하지 않으면 대학은 학생들이 떠난 뒤에야 뒤늦게 현실을 깨닫게 됩니다. 학생들은 이미 다른 방식으로 배우고 있고, 사회는 이미 다른 역량을 요구하고 있으며, 기술은 이미 다른 학습 환경을 만들고 있습니다.

대학이 이 흐름을 받아들이면 강의실은 사라지는 것이 아니라 새롭게 태어날 수 있습니다.

결국 미래 대학의 강의실은 지식을 전달하는 방이 아니라 미래를 실험하는 장이 되어야 합니다. 그곳에서는 AI가 도구로 활용되고, 학생의 질문이 출발점이 되며, 교수자의 경험이 방향을 잡아 주고, 현실의 문제가 학습 과제가 됩니다. 배움의 중심이 이동했다는 것은 대학이 밀려났다는 뜻이 아니라 대학이 더 넓은 배움의 생태계 안에서 새 역할을 찾아야 한다는 뜻입니다. 그 역할을 찾는 대학은 살아남을 것이고, 찾지 못하는 대학은 강의실을 가지고도 배움을 잃게 될 것입니다.

#### 4. 대학 위기의 본질은 재정이 아니라 교육 모델의 낡음이다

대학 위기를 논의할 때 재정 문제는 늘 가장 앞에 놓입니다. 등록금 수입은 줄고, 운영비는 늘어나며, 정부 지원은 충분하지 않고, 시설 유지와 인건비 부담은 커집니다. 특히 학령인구 감소로 충원율이 낮아지면 재정 압박은 곧바로 대학의 생존 문제로 이어집니다. 그러나 재정 위기는 결과에 가깝습니다. 더 깊은 원인은 대학이 제공하는 교육 모델이 시대의 요구와 멀어지고 있다는 데 있습니다. 학생과 사회가 필요로 하는 가치를 충분히 제공하지 못하면 재정은 자연스럽게 흔들립니다.

재정이 어렵기 때문에 대학이 위기에 빠졌다는 설명은 절반만 맞습니다. 진짜 질문은 왜 대학의 재정 기반이 약해졌는가입니다. 학생들이 대학을 덜 선택하고, 사회가 대학 교육의 효과를 의심하며, 산업 현장이 대학 졸업자의 역량에 만족하지 못한다면 재정 문제는 피할 수 없습니다. 대학은 등록금을 받는 기관이기 이전에 교육적 가치를 제공하는 기관입니다. 가치가 분명하면 사람은 비용을 지불합니다. 가치가 흐려지면 비용은 부담으로 느껴집니다.

교육 모델의 낡음은 대학의 모든 영역에 영향을 미칩니다. 교육과정이 낡으면 학생은 흥미를 잃고, 수업 방식이 낡으면 배움은 형식화되며, 평가 방식이 낡으면 역량은 제대로 드러나지 않습니다.

전공 구조가 낡으면 산업 변화와 연결되지 못하고, 학사제도가 낡으면 다양한 학습자의 요구를 수용하지 못합니다. 결국 교육 모델이 낡으면 대학의 매력은 떨어지고, 대학의 매력이 떨어지면 재정 위기는 더욱 심화됩니다.

많은 대학은 위기를 맞을 때 비용 절감에 집중합니다. 예산을 줄이고, 신규 채용을 줄이고, 학과를 통폐합하고, 시설 투자를 미룹니다. 이러한 조치는 단기적으로 필요할 수 있습니다. 그러나 비용 절감만으로 대학의 미래를 만들 수는 없습니다. 오히려 교육의 질이 더 낮아지고 학생 경험이 나빠지면 대학의 경쟁력은 더욱 약해집니다. 재정 위기에 대한 근본 처방은 단순한 절약이 아니라 새로운 교육 가치를 창출하는 것입니다.

교육 모델이 낡았다는 것은 대학이 여전히 과거의 사회를 전제로 학생을 가르치고 있다는 의미입니다. 안정된 직장, 명확한 직무, 긴 직업 수명, 전공과 직업의 직접 연결이라는 과거의 전제가 흔들리고 있습니다. 이제 학생들은 여러 번 직업을 바꾸고, 새로운 기술을 계속 배우며, 인간과 시가 협력하는 환경에서 일하게 됩니다.

그런데 대학이 여전히 한 번 배운 전공 지식으로 평생을 살아갈 수 있다는 전제 위에서 교육한다면 학생의 미래를 제대로 준비시킬 수 없습니다.

재정 위기를 해결하려면 대학은 새로운 학습 수요를 찾아야 합니다. 청년 학부생만 바라보는 모델은 한계가 있습니다. 직장인의 재교육, 중장년의 전환 교육, 은퇴자의 사회참여 교육, 지역 주민의 생활 역량 교육, 기업 맞춤형 시 교육, 글로벌 온라인 과정 등 다양한 교육 수요가 존재합니다. 문제는 대학이 이러한 수요를 자신들의 교육 모델 안으로 끌어들이고 있느냐입니다.

새로운 학습자를 위한 새로운 형식이 없다면 대학은 계속 줄어드는 시장 안에서 경쟁하게 됩니다. 대학의 교육 모델은 학위 중심에서 역량 중심으로 확장되어야 합니다. 학위는 여전히 중요하지만 학위만으로는 충분하지 않습니다. 사회는 점점 더 구체적인 역량을 요구합니다.

시 를 활용할 수 있는가, 데이터를 이해할 수 있는가, 문제를 구조화할 수 있는가, 협업할 수 있는가, 윤리적으로 판단할 수 있는가, 새로운 도구를 빠르게 익힐 수 있는가가 중요해지고 있습니다. 대학이 이러한 역량을 명확히 길러 주고 증명해 줄 때 교육 모델은 다시 힘을 얻습니다.

낡은 교육 모델은 학생의 경험을 충분히 고려하지 않습니다. 학생이 대학에 와서 어떤 질문을 갖게 되는지, 어떤 성장을 경험하는지, 어떤 관계를 맺는지, 어떤 자신감을 얻는지보다 교육과정 이수와 행정 절차가 더 중심이 되는 경우가 많습니다. 그러나 오늘의 학습자는 경험의 질을 중요하게 생각합니다. 대학은 단순히 강의를 제공하는 기관이 아니라 학생의 성장 경험을 설계하는 기관이 되어야 합니다. 학생 경험이 약한 대학은 오래 머물고 싶은 대학이 되기 어렵습니다.

대학 위기의 본질은 대학이 스스로의 고객을 충분히 이해하지 못한다는 데도 있습니다. 학생은 더 이상 수동적 수요자가 아닙니다. 학생은 비교하고 선택하고 평가합니다. 온라인 학습 플랫폼, 해외 대학, 민간 교육기관, 기업 자체 교육과 대학 교육을 비교합니다. 대학은 자신들이 오래된 권위를 가지고 있다는 이유만으로 선택받을 수 없습니다. 학생이 대학 교육을 통해 얻는 실질적 가치가 분명해야 합니다. 그 가치를 설명하지 못하면 재정 위기는 계속됩니다.

교육 모델의 혁신은 수익 모델의 혁신과 연결됩니다. 대학이 새로운 교육 가치를 만들면 새로운 재정 기반도 만들어질 수 있습니다. 예를 들어 시 융합 단기 과정, 산업체 재직자 교육, 지역 문제 해결 프로젝트, 글로벌 온라인 인증 과정, 마이크로디그리, 평생교육 플랫폼은 교육 혁신이면서 동시에 재정 다변화 전략이 될 수 있습니다. 재정 위기를 해결하려면 대학은 돈을 어디서 줄일지만이 아니라 어떤 새로운 교육 가치를 통해 수익을 만들 것인지 고민해야 합니다.

대학이 재정 위기만을 강조하면 구성원들은 방어적으로 변합니다. 교수자는 자신의 학과와 정원을 지키려 하고, 행정은 지표 관리에 몰두하며, 학생은 교육의 질보다 학교의 생존 문제를 먼저 듣게 됩니다. 그러나 교육 모델 전환을 중심에 놓으면 대화의 방향이 달라집니다.

우리는 어떤 학생을 길러낼 것인가, 어떤 사회적 문제를 해결할 것인가, 어떤 학습 경험을 제공할 것인가, 어떤 역량을 증명할 것인가를 논의하게 됩니다. 대학의 담론을 생존에서 가치로 옮겨야 합니다.

시 시대에는 대학의 비용 구조도 바뀔 수 있습니다. 시는 행정 업무를 자동화하고, 학습 지원을 개인화하고, 수업 자료 제작을 보조하며, 상담과 피드백의 일부를 확장할 수 있습니다. 그러나 시를 단순히 비용 절감 도구로만 보면 위험합니다. 시는 교육 모델을 다시 설계하는 도구가 되어야 합니다. 교수자는 반복적 업무의 부담을 줄이고 더 깊은 피드백과 멘토링에 집중할 수 있어야 합니다. 학생은 시를 통해 더 개인화된 학습을 경험해야 합니다.

넓은 교육 모델의 대표적 특징은 공급자 중심입니다. 대학이 정한 학과, 대학이 정한 시간표, 대학이 정한 방식에 학생이 맞춰야 합니다. 그러나 미래의 교육 모델은 수요자 중심, 더 나아가 공동 설계 중심으로 가야 합니다. 학생과 산업, 지역사회와 교수자가 함께 교육과정을 만들어야 합니다. 대학은 모든 답을 미리 정해 놓는 기관이 아니라 변화하는 요구를 빠르게 반영하는 학습 생태계가 되어야 합니다.

대학의 재정 문제는 결국 신뢰의 문제와도 연결됩니다. 사회가 대학을 신뢰하면 투자가 이루어지고, 학생이 대학을 신뢰하면 등록이 이루어지며, 지역이 대학을 신뢰하면 협력이 이루어집니다. 그러나 대학이 시대에 맞지 않는 교육을 반복하면 신뢰는 줄어듭니다. 신뢰가 줄면 재정은 더 어려워집니다. 따라서 대학의 생존 전략은 재정 확보 계획에서 출발하되 교육 신뢰 회복으로 귀결되어야 합니다. 신뢰를 회복하지 못한 재정 전략은 오래가지 못합니다.

교육 모델이 넓으면 우수한 교수자와 학생도 힘을 잃습니다. 좋은 교수자가 새로운 수업을 시도하려 해도 제도가 받쳐 주지 않으면 지속되기 어렵습니다. 학생이 자기주도적으로 배우고 싶어도 교육과정이 경직되어 있으면 움직일 공간이 부족합니다. 혁신은 개인의 열정이 아니라 구조의 지원을 필요로 합니다. 대학은 혁신적인 개인에게만 의존하는 방식에서 벗어나, 누구나 새로운 교육을 시도할 수 있는 제도적 환경을 만들어야 합니다.

대학의 위기를 재정으로만 보면 해결책은 외부 지원에 의존하게 됩니다. 정부 재정 지원, 기부금, 산학협력 수입, 등록금 정책이 중요해집니다. 물론 이 모든 것은 필요합니다. 그러나 외부 자원이 들어와도 교육 모델이 바뀌지 않으면 위기는 반복됩니다. 반대로 교육 모델이 강해지면 외부 자원도 더 쉽게 모입니다. 사람과 사회는 미래 가치가 있는 곳에 투자합니다. 대학은 지원을 요청하기 전에 자신이 어떤 미래 가치를 만들고 있는지 보여 주어야 합니다.

미래 대학의 교육 모델은 연결형이어야 합니다. 전공과 전공을 연결하고, 대학과 산업을 연결하며, 지역과 세계를 연결하고, 인간과 AI 를 연결해야 합니다.

학생은 하나의 지식 체계 안에 갇히지 않고 여러 지식을 조합하는 능력을 길러야 합니다. 대학은 지식의 창고가 아니라 연결의 허브가 되어야 합니다. 연결을 만들지 못하는 대학은 고립되고, 고립된 대학은 재정적으로도 교육적으로도 약해질 수밖에 없습니다.

또한 미래 대학의 교육 모델은 순환형이어야 합니다. 한 번 입학하고 한 번 졸업하면 끝나는 구조가 아니라, 필요할 때 다시 돌아와 배우고, 경력 단계마다 새로운 역량을 보완하고, 인생의 전환기마다 대학과 연결될 수 있어야 합니다. 초고령 사회와 AI 시대에는 배움이 일회성 이벤트가 아니라 지속적 삶의 과정이 됩니다. 대학이 평생학습의 순환 구조를 만들면 학생 수 감소의 한계를 넘어설 수 있습니다.

대학 위기의 본질을 교육 모델의 낡음으로 보면 희망도 보입니다. 재정 위기는 외부 환경에 크게 좌우되지만 교육 모델 전환은 대학이 주도할 수 있는 영역입니다. 대학이 스스로의 수업을 바꾸고, 교육과정을 바꾸고, 학습자를 확장하고, 지역과 산업을 연결하고, AI 시대 역량을 새롭게 정의하면 위기의 흐름을 바꿀 수 있습니다. 대학은 통제할 수 없는 인구 감소만 바라볼 것이 아니라 통제할 수 있는 교육 혁신부터 시작해야 합니다.

결국 대학의 재정은 교육의 결과입니다. 좋은 교육 모델은 학생을 부르고, 사회를 설득하고, 산업을 연결하고, 지역의 신뢰를 얻습니다. 반대로 낡은 교육 모델은 학생을 멀어지게 하고, 사회의 의심을 키우며, 재정 기반을 약화시킵니다.

그러므로 대학은 재정을 살리기 위해서라도 교육을 먼저 살려야 합니다. 대학의 생존 방정식은 돈을 먼저 확보하는 것이 아니라, 사람들이 다시 대학을 필요로 하게 만드는 교육 모델을 창조하는 데 있습니다.

## 5. 변하지 않는 대학은 사라지는 것이 아니라 먼저 잊힌다

대학의 몰락은 언제나 극적인 방식으로 찾아오지 않습니다. 어느 날 갑자기 문을 닫고, 캠퍼스가 사라지고, 모든 학생이 떠나는 방식으로만 위기가 나타나는 것은 아닙니다. 더 무서운 것은 대학이 물리적으로는 남아 있지만 사람들의 기대와 기억 속에서 서서히 사라지는 일입니다. 변하지 않는 대학은 반드시 곧바로 없어지는 것이 아니라, 먼저 선택지에서 빠지고, 관심에서 밀리고, 신뢰에서 멀어지고, 결국 사회의 기억 속에서 잊히게 됩니다.

잊힌다는 것은 존재하지 않는다는 뜻이 아닙니다. 건물은 남아 있고, 홈페이지도 운영되며, 강의도 열릴 수 있습니다. 그러나 학생들이 그 대학을 미래의 기회로 느끼지 않고, 지역사회가 그 대학을 혁신의 파트너로 보지 않으며, 산업이 그 대학의 졸업생을 기대하지 않는다면 대학은 이미 중요한 자리에서 밀려난 것입니다. 대학의 진짜 생명력은 물리적 존속이 아니라 사회적 의미와 교육적 기대에서 나옵니다.

변하지 않는 대학은 처음에는 안정적으로 보일 수 있습니다. 익숙한 교육과정, 오래된 학과 체계, 반복되는 행정 절차, 전통적인 수업 방식은 큰 갈등 없이 유지됩니다. 구성원들도 당장의 불편을 피할 수 있습니다. 그러나 변화하지 않는 안정은 시간이 지날수록 위험해집니다. 외부 세계가 빠르게 바뀌는데 내부 구조만 그대로라면 대학은 점점 현실과의 접점을 잃습니다. 결국 안정은 생존의 조건이 아니라 쇠퇴의 습관이 될 수 있습니다.

학생들은 매우 민감하게 대학의 변화를 감지합니다. 그들은 대학이 자신들의 미래를 진심으로 준비시키고 있는지, 수업이 시대와 연결되어 있는지, 교수자가 학생의 성장을 함께 고민하는지, 학교가 새로운 기회를 열어 주는지 느낍니다. 홍보 문구는 화려할 수 있지만 실제 수업과 경험이 달라지지 않으면 학생은 곧 알아차립니다. 잊히는 대학은 대개 학생의 마음에서 먼저 멀어집니다.

사회도 대학을 냉정하게 평가합니다. 대학이 지역 문제 해결에 기여하는지, 산업 변화에 필요한 인재를 길러내는지, 새로운 지식과 기술을 사회에

확산하는지, 평생학습의 기회를 제공하는지 살펴봅니다. 대학이 자신만의 울타리 안에 머물며 과거의 명성만 이야기한다면 사회는 더 이상 대학을 변화의 중심으로 보지 않습니다. 대학이 사회의 의제와 연결되지 않을 때 대학은 공공적 의미를 잃어 갑니다.

변하지 않는 대학이 잊히는 과정은 조용합니다. 처음에는 지원자가 조금 줄고, 다음에는 우수한 학생의 관심이 줄고, 그다음에는 교수자의 자부심이 흔들리고, 지역의 협력 요청이 줄어들습니다. 언론과 사회 담론에서도 점점 언급되지 않습니다. 대학 내부에서는 여전히 회의가 열리고 계획서가 작성되지만 외부에서는 그 대학을 더 이상 중요한 변화의 주체로 보지 않습니다. 이것이 가장 위험한 쇠퇴입니다.

대학은 이름만으로 기억되지 않습니다. 과거의 명성은 어느 정도 시간을 벌어 줄 수 있지만 미래를 보장하지는 않습니다. 명문이라는 이름도 교육의 질과 시대적 역할이 약해지면 흔들립니다. 반대로 규모가 작고 역사가 짧더라도 분명한 교육 철학과 실험 정신, 사회적 연결성을 가진 대학은 새롭게 기억될 수 있습니다. 미래의 대학 경쟁력은 과거의 서열보다 현재의 변화 능력과 미래의 제안 능력에서 나옵니다.

변화는 단순히 새로운 제도를 도입하는 것이 아닙니다. 대학이 진정으로 변한다는 것은 학생을 바라보는 관점이 바뀌고, 교수자의 역할이 바뀌며, 교육과정의 목적이 바뀌고, 사회와 맺는 관계가 바뀌는 것입니다. 대학은 더 이상 학생을 정원 숫자로만 보아서는 안 됩니다. 학생은 대학의 생존 수단이 아니라 대학 존재 이유의 중심입니다.

학생 한 사람 한 사람이 미래 사회를 살아갈 힘을 얻는 것이 대학 변화의 출발점입니다.

잊히지 않는 대학은 질문을 멈추지 않습니다. 우리는 왜 존재하는가, 우리 학생은 어떤 미래를 마주하는가, 우리 교육은 그 미래를 준비시키고 있는가, 우리 지역과 사회는 우리 대학을 왜 필요로 하는가를 계속 묻습니다. 이 질문을 불편해하지 않는 대학은 변화할 수 있습니다. 반대로 이 질문을 피하고 기존의 방식만 반복하는 대학은 겉으로는 평온해 보여도 내부적으로는 이미 쇠퇴가 시작된 것입니다.

시 시대에는 잊히는 속도가 더 빨라집니다. 과거에는 대학의 명성과 정보가 천천히 퍼졌지만 지금은 학생과 사회가 다양한 정보를 실시간으로 비교합니다. 어떤 대학이 새로운 시 교육을 실천하는지, 어떤 수업이 학생의 역량을 키우는지, 어떤 프로그램이 산업과 연결되는지 빠르게 알려줍니다. 변화하는 대학은 더 빨리 주목받고, 변하지 않는 대학은 더 빨리 관심 밖으로 밀려납니다. 디지털 시대의 무관심은 매우 빠릅니다.

변하지 않는 대학은 내부 논리에 갇히기 쉽습니다. 규정상 어렵고, 예산상 어렵고, 기존 학과와 조율이 어렵고, 평가 기준이 맞지 않는다는 이유로 새로운 시도를 미룹니다. 물론 대학은 복잡한 조직이기 때문에 모든 변화가 쉽게 이루어질 수는 없습니다. 그러나 어려움만 설명하고 시도하지 않는다면 미래는 열리지 않습니다. 대학은 불가능의 이유보다 가능한 시작점을 더 많이 찾아야 합니다.

잊히지 않는 대학은 작더라도 선명한 방향을 가집니다. 모든 것을 다 잘하려고 하기보다 자신이 어떤 가치를 중심으로 학생과 사회를 만날 것인지 분명히 합니다. 시 융합 교육에 강한 대학, 지역 혁신에 강한 대학, 평생학습에 강한 대학, 현장 실무에 강한 대학, 인간 중심 교육에 강한 대학처럼 정체성이 뚜렷해야 합니다. 정체성이 흐린 대학은 기억되기 어렵습니다. 대학의 브랜드는 홍보 문구가 아니라 교육 경험의 반복 속에서 만들어집니다.

대학이 변하지 않으면 교수자도 잊힐 수 있습니다. 교수자의 지식은 중요하지만 그 지식이 학생의 미래와 연결되지 않으면 영향력은 약해집니다. 시가 지식 설명의 많은 부분을 대신하는 시대에 교수자는 더 깊은 해석과 삶의 방향, 판단의 기준, 학문적 태도를 제공해야 합니다. 학생은 자신을 성장시킨 교수자를 기억합니다. 대학도 마찬가지입니다. 사회는 자신을 변화시킨 대학을 기억합니다.

잊히는 대학의 공통점은 학생의 목소리를 늦게 듣는다는 것입니다. 학생들이 수업에 몰입하지 못하고, 전공의 의미를 찾지 못하고, 진로 불안을 호소하고, 시 시대 역량 부족을 느끼는데도 대학이 이를 단순한 학생 개인의 문제로만 보면 변화는 늦어집니다.

학생의 불만은 때로 대학 혁신의 가장 중요한 데이터입니다. 대학은 학생의 침묵과 이탈을 행정 지표로만 보지 말고 교육 구조를 돌아보는 신호로 읽어야 합니다.

지역사회와의 관계에서도 마찬가지입니다. 대학이 지역의 문제를 외면하면 지역도 대학을 외면합니다. 청년 유출, 고령화, 소상공인 위기, 디지털 격차, 돌봄 문제, 문화 쇠퇴, 산업 전환은 지역대학이 함께 풀어야 할 과제입니다. 대학이 지역의 미래와 연결될 때 지역은 대학을 기억합니다. 지역이 대학을 기억한다는 것은 단순한 호감이 아니라 협력과 지원과 신뢰의 기반이 만들어진다는 뜻입니다.

변화하지 않는 대학은 미래 세대에게 설명할 언어를 잃습니다. 왜 이 대학이어야 하는지, 왜 이 전공을 배워야 하는지, 왜 4 년의 시간을 투자해야 하는지, 왜 이 수업이 학생의 삶에 중요한지 답하지 못합니다. 미래 세대는 권위보다 이유를 요구합니다. 이유를 설명하지 못하는 대학은 선택받기 어렵습니다. 대학은 학생에게 명령하는 기관이 아니라 납득시키고 동참하게 만드는 기관이 되어야 합니다.

잊히지 않기 위해 대학은 과감하게 포기할 것도 정해야 합니다. 모든 전통을 붙잡고, 모든 학과를 그대로 유지하고, 모든 방식을 조금씩만 바꾸려 하면 진짜 변화는 어렵습니다. 미래와 맞지 않는 구조는 정리하고, 새로운 가능성이 있는 영역에는 집중해야 합니다. 포기는 실패가 아니라 방향 선택일 수 있습니다. 대학은 무엇을 계속할 것인가만큼 무엇을 멈출 것인가를 결정해야 합니다.

그러나 변화는 대학의 정체성을 버리는 일이 아닙니다. 오히려 진짜 정체성을 살리기 위해 낡은 껍질을 벗는 일입니다. 대학의 본질은 인간을 성장시키고, 지식을 탐구하며, 사회의 미래를 준비하는 데 있습니다. 이 본질을 지키기 위해 수업 방식도 바꾸고, 교육과정도 바꾸고, 학습자도 확장해야 합니다. 변하지 않는 것이 전통을 지키는 것이 아니라, 본질을 시대에 맞게 다시 구현하는 것이 진정한 전통의 계승입니다.

한국대학의 골든타임은 바로 지금입니다. 아직 강의실이 있고, 교수자가 있고, 학생이 있으며, 지역과 사회가 대학에 대한 기대를 완전히 거두지 않았습니다. 아직 늦지 않았습니다. 그러나 이 시간이 무한정 주어지지 않습니다. 골든타임은 위기가 완전히 드러나기 전에 움직일 수 있는 마지막 시간입니다. 대학이 지금 결단하지 않으면 나중에는 변화하고 싶어도 선택지가 줄어들 수 있습니다.

변하지 않는 대학은 사라지는 것이 아니라 먼저 잊힌다는 말은 경고이자 희망입니다. 경고인 이유는 대학이 존재만으로 존중받는 시대가 끝났기 때문입니다. 희망인 이유는 아직 기억될 기회가 남아 있기 때문입니다. 대학이 새로운 교육 모델을 만들고, 학생의 미래를 실제로 준비시키고, 지역과 사회의 문제를 함께 해결하고, AI 시대 인간다운 배움의 중심이 된다면 대학은 다시 기억될 수 있습니다.

결국 한국대학의 생존은 규모의 문제가 아니라 의미의 문제입니다. 큰 대학도 의미를 잃으면 잊히고, 작은 대학도 의미를 만들면 기억됩니다. 학생 수가 줄어드는 시대일수록 대학은 더 선명한 이유를 가져야 합니다. 왜 우리는 존재해야 하는가, 왜 학생은 우리를 선택해야 하는가, 왜 사회는 우리를 필요로 하는가에 대한 답을 교육으로 증명해야 합니다. 그 답을 가진 대학만이 무너지는 시대를 넘어 미래의 대학으로 다시 설 수 있습니다.

제 1 장은 여기에서 하나의 결론에 도달합니다. 한국대학은 학령인구 감소 때문에만 위기에 선 것이 아닙니다. 상상력의 부족, 낡은 교육 구조, 이동한 배움의 중심을 잃지 못한 둔감함, 재정 문제로 포장된 교육 모델의 낡음, 변화하지 않는 조직 문화가 함께 대학을 생존의 문턱으로 밀어붙이고 있습니다.

그러나 동시에 이 모든 진단은 대학이 어디서부터 다시 시작해야 하는지를 알려 줍니다. 대학은 정원을 채우는 곳에서 미래를 설계하는 곳으로, 강의를 제공하는 곳에서 배움을 창조하는 곳으로, 학위를 주는 곳에서 인간의 가능성을 다시 깨우는 곳으로 변형되어야 합니다. 골든타임은 이미 시작되었습니다. 이제 대학이 답해야 할 시간입니다.

제 2 장 AI 에이전트는 대학의 판을 다시 짜고 있다

# AI 에이전트는 대학의 판을 다시 짜고 있다

≡ 학습, 수업, 행정이 지능형 생태계로 전환된다 ≡



|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p><b>새로운 학습 동반자</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>즉시 질문</li> <li>개인화 학습</li> <li>학습 확장</li> </ul> | <p><b>지식 수용자에서 지능 활용자로</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>질문력</li> <li>비판적 판단</li> <li>AI 협업</li> </ul> | <p><b>교수자는 질문과 맥락의 설계자</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>깊은 질문</li> <li>피드백</li> <li>성장 설계</li> </ul> | <p><b>관리 중심에서 지능형 운영으로</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>통합 데이터</li> <li>맞춤 지원</li> <li>스마트 행정</li> </ul> |
|---|---|--|--|

|        |          |          |          |         |
|--------|----------|----------|----------|---------|
| 개인화 학습 | 질문 중심 수업 | 과정 중심 평가 | 학생 맞춤 지원 | 지능형 캠퍼스 |
|--------|----------|----------|----------|---------|

답을 주는 대학을 넘어,  
질문하고 설계하고 연결하는 대학으로

— AI융합처 처장 신종우 —



## 1. AI는 보조 도구가 아니라 새로운 학습 동반자다

AI가 대학 안으로 들어왔다는 말은 단순히 새로운 소프트웨어가 하나 추가되었다는 뜻이 아닙니다. 과거의 교육 도구는 대부분 교수자와 학생이 정해 놓은 목적을 보조하는 수단이었습니다. 칠판은 설명을 돕고, 프레젠테이션은 내용을 보여 주며, LMS는 자료와 과제를 관리했습니다. 그러나 AI 에이전트는 이전의 도구와 성격이 다릅니다. AI는 학생의 질문에 반응하고, 학습 수준을 파악하며, 필요한 설명을 다시 구성하고, 과제 수행 과정에서 함께 사고하는 존재로 등장하고 있습니다. 이제 AI는 단순한 보조 장치가 아니라 학습 과정 안에 실제로 참여하는 새로운 동반자가 되고 있습니다.

대학 교육은 오랫동안 교수자의 설명과 학생의 이해를 중심으로 움직였습니다. 교수는 지식을 구조화해 전달하고, 학생은 그것을 듣고 정리하며 시험을 통해 확인받았습니다. 하지만 AI 에이전트는 이 흐름을 바꾸고 있습니다. 학생은 강의가 끝난 뒤 혼자 남겨지는 것이 아니라, AI에게 다시 묻고, 다른 방식의 설명을 요청하고, 사례를 추가로 받아 보며, 자신의 이해를 점검할 수 있습니다. 배움이 강의 시간 안에 갇히지 않고 학생의 필요와 속도에 따라 확장되는 것입니다.

AI 학습 동반자의 가장 큰 특징은 즉시성입니다. 학생은 궁금한 순간 바로 질문할 수 있습니다. 과거에는 질문이 생겨도 다음 수업까지 기다리거나, 교수자에게 이메일을 보내거나, 혼자 자료를 찾아야 했습니다. 그러나 이제 학생은 AI에게 개념 설명, 예시, 비교, 요약, 글쓰기 피드백, 발표 구성, 문제 해결 방향을 즉시 요청할 수 있습니다. 이 즉시성은 학습의 리듬을 바꿉니다. 질문이 사라지기 전에 답을 탐색할 수 있고, 막힘이 길어지기 전에 다음 단계로 나아갈 수 있습니다.

그러나 AI가 학습 동반자가 된다는 것은 AI가 교수자를 대체한다는 의미가 아닙니다. 오히려 교수의 역할은 더 중요해집니다. AI는 빠르게 답할 수 있지만, 그 답이 학문적으로 적절한지, 윤리적으로 안전한지, 학생의 사고를 깊게 만드는지 판단하는 일은 여전히 인간 교육자의 몫입니다.

AI가 설명을 제공할수록 교수자는 설명 이상의 역할을 해야 합니다. 학생이 어떤 질문을 던져야 하는지, AI의 답을 어떻게 검토해야 하는지, 지식과 삶의 맥락을 어떻게 연결해야 하는지 안내해야 합니다.

AI 학습 동반자는 학생에게 더 많은 선택권을 제공합니다. 어떤 학생은 쉬운 설명이 필요하고, 어떤 학생은 심화 개념을 원하며, 어떤 학생은 사례 중심으로 이해하고, 어떤 학생은 시각적 구조화를 통해 배웁니다. 전통적인 강의실에서는 모든 학생에게 같은 설명이 제공되는 경우가 많았습니다. 하지만 AI는 학생의 요청에 따라 설명 방식을 바꿀 수 있습니다. 이로써 대학 교육은 표준화된 전달에서 개인화된 학습 지원으로 이동할 가능성을 갖게 됩니다.

이 변화는 특히 기초 학습이 부족한 학생들에게 큰 의미를 갖습니다. 대학 수업을 따라가기 어려운 학생은 종종 질문하기를 주저합니다. 친구들과 앞에서 모른다는 사실을 드러내기 두렵고, 교수자에게 반복적으로 묻는 것도 부담스럽습니다. 그러나 AI는 학생이 부끄러움 없이 기초부터 다시 질문할 수 있는 환경을 제공합니다. 학생은 모르는 것을 숨기지 않고, 자신의 속도에 맞게 반복 학습할 수 있습니다. 이는 대학 교육의 포용성을 높이는 중요한 기회가 됩니다.

반대로 우수한 학생에게도 AI는 새로운 가능성을 열어 줍니다. 이미 기본 개념을 이해한 학생은 AI와 함께 더 깊은 질문을 탐구할 수 있습니다. 단순한 요약은 넘어 반론을 요청하고, 여러 학문 분야의 관점을 비교하고, 연구 아이디어를 확장하며, 프로젝트 설계를 구체화할 수 있습니다. AI는 학생의 사고를 확장하는 지적 파트너가 될 수 있습니다. 대학은 이 가능성을 수업 설계 안으로 끌어들이어야 합니다.

하지만 AI 학습 동반자 시대에는 위험도 존재합니다. 학생이 AI의 답을 무비판적으로 받아들이면 사고력은 오히려 약해질 수 있습니다. AI가 만들어 준 글을 자신의 글처럼 제출하거나, AI가 정리한 내용을 그대로 외우는 방식으로 사용하면 배움은 깊어지지 않습니다. AI는 학습을 도울 수 있지만, 학생의 사고를 대신해 줄 수는 없습니다. 대학은 AI 사용을 금지하거나 방치하는 것이 아니라, 올바른 활용 원칙과 학습 윤리를 가르쳐야 합니다.

AI 와 함께 배우는 능력은 이제 대학생의 기본 역량이 되어야 합니다. 과거에는 컴퓨터 활용 능력이나 인터넷 검색 능력이 중요했다면, 이제는 AI 에게 좋은 질문을 던지고, 답변을 검토하고, 필요한 정보를 재구성하고, 자신의 판단으로 최종 결과를 만드는 능력이 중요합니다. AI 리터러시는 단순한 기술 사용법이 아닙니다. 그것은 질문력, 비판적 사고, 정보 판단력, 윤리 의식, 자기주도 학습 능력이 결합된 새로운 지적 역량입니다.

대학은 AI 를 수업 밖의 비공식 도구로 방치해서는 안 됩니다. 이미 학생들은 AI 를 사용하고 있습니다. 문제는 사용하는가 아닌 어떻게 사용하는가입니다. 대학이 AI 활용을 수업 설계 안으로 공식적으로 포함하면 학생들은 더 책임 있게 AI 를 배울 수 있습니다. 예를 들어 AI 에게 초안을 만들게 한 뒤 오류를 분석하게 하거나, AI 답변을 비판적으로 검토하게 하거나, AI 와의 대화 과정을 학습 포트폴리오로 제출하게 할 수 있습니다. 이때 AI 는 편법이 아니라 학습 과정의 일부가 됩니다.

AI 학습 동반자는 교수자에게도 학습 동반자가 될 수 있습니다. 교수자는 AI 를 활용해 수업 아이디어를 확장하고, 학생 수준별 자료를 만들고, 토론 질문을 설계하고, 평가 루브릭을 구성하며, 피드백 문안을 다듬을 수 있습니다. 그러나 교수자가 AI 를 단순히 편의 도구로만 사용하면 변화는 제한적입니다. 진정한 변화는 교수자가 AI 를 통해 수업의 본질을 다시 묻는 데서 시작됩니다. 이 수업에서 학생은 무엇을 배워야 하는가, 어떤 질문을 해야 하는가, 어떤 경험을 통해 성장해야 하는가를 다시 설계해야 합니다.

AI 가 학습 동반자가 되면 대학의 시간표 개념도 바뀝니다. 배움은 더 이상 월요일 3 교시, 수요일 5 교시에만 일어나지 않습니다. 학생은 새벽에도 AI 와 대화하며 과제를 발전시킬 수 있고, 출퇴근길에도 개념을 복습할 수 있으며, 프로젝트 진행 중 필요한 순간에 도움을 받을 수 있습니다. 대학 수업은 제한된 시간 안의 이벤트가 아니라 지속적인 학습 여정으로 확장됩니다. 이 변화에 맞게 대학은 수업 전, 수업 중, 수업 후의 학습 경험을 통합적으로 설계해야 합니다.

AI 학습 동반자 시대에는 학생의 자기주도성이 더 중요해집니다. AI가 곁에 있다고 해서 저절로 깊은 배움이 일어나는 것은 아닙니다. 학생이 무엇을 알고 싶은지, 왜 알고 싶은지, 어떻게 활용할 것인지 스스로 정해야 합니다. AI는 질문에 반응하지만 질문을 시작하는 주체는 학생이어야 합니다. 따라서 대학은 AI 도구 사용법만 가르칠 것이 아니라, 스스로 학습 목표를 세우고 과정을 관리하며 결과를 성찰하는 능력을 함께 길러야 합니다.

결국 AI는 대학 교육의 주변 장치가 아니라 배움의 관계를 바꾸는 존재입니다. 교수자와 학생, 지식과 질문, 수업과 과제, 강의실과 일상 사이에 AI가 들어오면서 학습의 방식이 재편되고 있습니다. 대학이 이 변화를 두려움으로만 보면 AI는 부정행위의 위협으로만 보일 것입니다. 그러나 대학이 이를 교육적 기회로 해석하면 AI는 학생의 배움을 깊게 하고 넓히는 동반자가 될 수 있습니다.

## 2. 학생은 더 이상 지식 수용자가 아니라 지능 활용자다

AI 에이전트 시대의 학생은 더 이상 지식을 받아 적는 존재에 머물 수 없습니다. 과거 대학 교육에서 성실한 학생은 강의를 잘 듣고, 교재를 정리하고, 시험 범위를 암기하며, 교수자가 요구한 답을 정확히 재현하는 학생이었습니다. 그러나 AI 가 지식을 빠르게 정리하고 설명하고 생성하는 시대에는 단순한 지식 수용 능력만으로는 충분하지 않습니다. 학생은 이제 지식을 받아들이는 사람을 넘어 지능을 활용해 문제를 해결하는 사람으로 성장해야 합니다.

지능 활용자란 AI 를 능숙하게 다루는 기술자만을 뜻하지 않습니다. 그것은 인간의 사고와 AI 의 처리 능력을 결합해 새로운 결과를 만들어 내는 사람을 의미합니다. 학생은 AI 에게 질문하고, 자료를 수집하고, 아이디어를 확장하고, 여러 대안을 비교하며, 최종 판단을 내릴 수 있어야 합니다. 중요한 것은 AI 가 만들어 준 결과가 아니라, 그 결과를 바탕으로 학생이 어떤 사고를 했는가입니다.

AI 시대의 학습자는 답을 소유하는 사람이 아니라 답을 검토하고 재구성하는 사람입니다. 학생이 지능 활용자가 되려면 먼저 질문의 수준이 달라져야 합니다. AI 는 질문의 질에 따라 답변의 질이 달라집니다. 막연한 질문은 막연한 답을 만들고, 구체적인 질문은 구체적인 사고를 이끌어 냅니다. 따라서 학생은 단순히 “이것을 알려 줘” 라고 묻는 수준을 넘어, “이 개념을 다른 관점에서 비교해 줘”, “이 주장에 대한 반론을 제시해 줘”, “현실 사례와 연결해 설명해 줘”, “내 초안의 논리적 약점을 찾아 줘” 와 같은 질문을 던질 수 있어야 합니다.

AI 시대의 학생에게 필요한 것은 정보의 양이 아니라 판단의 깊이입니다. 정보는 이미 넘쳐납니다. AI 는 몇 초 안에 수많은 설명과 자료를 제시할 수 있습니다. 그러나 그 정보가 정확한지, 편향되어 있지는 않은지, 맥락에 맞는지, 자신의 목적에 적합한지 판단하는 일은 학생의 몫입니다. 지능 활용자는 AI 의 답을 그대로 믿지 않습니다. 의심하고, 비교하고, 확인하고, 자신의 언어로 다시 구성합니다. 대학은 바로 이 비판적 활용 능력을 길러야 합니다.

학생이 지능 활용자가 된다는 것은 학습 과정의 책임이 커진다는 뜻이기도 합니다. AI가 도와주기 때문에 공부가 쉬워지는 것이 아니라, 오히려 더 높은 수준의 자기 관리와 윤리 의식이 필요해집니다. AI가 작성한 답안을 그대로 제출하는 것은 학습이 아니라 대체입니다. AI를 활용해 초안을 만들고, 그것을 비판적으로 수정하고, 자신의 경험과 판단을 반영해 완성하는 것은 학습입니다. 대학은 이 차이를 분명히 가르쳐야 합니다.

AI 활용 능력은 전공을 가리지 않습니다. 인문학 학생도 AI와 함께 텍스트를 분석하고, 사회과학 학생도 데이터를 해석하며, 예술 분야 학생도 창작 아이디어를 확장하고, 공학 학생도 설계와 코딩을 고도화할 수 있습니다. AI는 특정 전공의 도구가 아니라 모든 전공의 학습 방식을 바꾸는 기반 기술입니다. 따라서 대학은 AI 교육을 일부 학과의 선택 과목으로만 다루는 것이 아니라, 모든 학생의 기본 역량으로 설계해야 합니다.

학생이 지능 활용자가 되면 전공 공부의 의미도 달라집니다. 과거에는 전공 지식을 많이 아는 것이 중요했다면, 이제는 전공 지식을 AI와 함께 어떻게 활용할 것인가가 중요합니다. 전공 지식이 없으면 AI의 답을 제대로 판단할 수 없습니다. 따라서 AI 시대라고 해서 전공의 중요성이 줄어드는 것은 아닙니다. 오히려 전공 지식은 AI를 비판적으로 다루는 기준이 됩니다. 학생은 전공을 더 깊이 이해하면서 동시에 AI를 활용해 전공의 적용 범위를 넓혀야 합니다.

AI 시대의 학생은 혼자 공부하는 방식도 바뀝니다. 예전의 자기주도 학습은 계획을 세우고 교재를 읽고 문제를 푸는 방식에 가까웠습니다. 이제 자기주도 학습은 AI와의 대화, 자료 검증, 학습 경로 설계, 개인 포트폴리오 구축, 프로젝트 산출물 제작까지 포함합니다. 학생은 AI를 자신의 개인 학습 코치처럼 활용할 수 있지만, 그 코치를 통제하고 방향을 잡는 주체는 학생 자신이어야 합니다. 이것이 새로운 자기주도성입니다.

지능 활용자는 결과보다 과정을 중시합니다. AI가 만든 결과물만 보면 누가 어떤 사고를 했는지 알기 어렵습니다. 그래서 AI 시대의 대학 교육은 학생이 어떤 질문을 던졌고, 어떤 답을 받았으며, 어떤 부분을 수정했고, 어떤 판단을 내렸는지 과정을 드러내도록 해야 합니다.

프롬프트 기록, 수정 과정, 반성문, 비교 분석, 결과물 설명이 중요한 평가 자료가 될 수 있습니다. 학생은 완성된 답안만 제출하는 것이 아니라 자신의 사고 과정을 증명해야 합니다.

AI 는 학생의 창의성을 위협할 수도 있고 확장할 수도 있습니다. 학생이 AI 가 제시한 첫 번째 답변에 머물면 창의성은 줄어듭니다. 그러나 AI 의 여러 제안을 비교하고, 엉뚱한 연결을 시도하고, 자신의 경험과 관점을 결합하면 창의성은 확장됩니다. AI 는 빈 종이 앞의 막막함을 줄여 주고, 다양한 출발점을 제공하며, 생각의 재료를 풍부하게 해 줄 수 있습니다. 중요한 것은 AI 를 결론으로 삼지 않고 출발점으로 삼는 태도입니다.

학생이 지능 활용자가 되면 대학 수업의 참여 방식도 달라집니다. 수업 전에 AI 를 활용해 기본 개념을 이해하고, 수업 중에는 토론과 적용에 참여하며, 수업 후에는 AI 와 함께 복습하고 결과물을 발전시킬 수 있습니다.

이때 학생은 수동적으로 듣는 사람이 아니라 수업의 흐름을 함께 만드는 사람이 됩니다. 교수자는 학생이 AI 를 어떻게 활용했는지 확인하고, 더 깊은 질문으로 이끌어야 합니다. 수업은 교수자의 설명과 학생의 AI 활용이 만나는 장이 됩니다.

AI 시대의 학생에게 가장 위험한 것은 편리함에 길들어지는 것입니다. AI 는 빠르고 친절하며 그럴듯한 답을 제공합니다. 그래서 학생은 깊이 생각하기 전에 답을 얻고, 고생하기 전에 결과를 만들고, 실패하기 전에 대안을 받을 수 있습니다. 그러나 배움에는 여전히 어려움이 필요합니다. 막히고, 고민하고, 다시 시도하고, 자기 언어로 정리하는 과정이 있어야 진짜 역량이 생깁니다. 대학은 AI 의 편리함 속에서도 학생이 사고의 근육을 잃지 않도록 해야 합니다.

지능 활용자는 윤리적 책임을 이해해야 합니다. AI 가 만든 자료에는 저작권, 개인정보, 편향, 허위 정보, 출처 문제, 책임 소재 문제가 따라옵니다.

학생은 AI 를 사용할 때 자신이 어디까지 도움을 받았는지 밝혀야 하고, 중요한 내용은 검증해야 하며, 타인의 권리를 침해하지 않아야 합니다. AI 활용 윤리는 처벌 규정이 아니라 미래 시민의 기본 소양입니다. 대학은 이를 엄격하면서도 교육적으로 가르쳐야 합니다.

미래 사회는 AI 를 전혀 쓰지 않는 사람과 AI 를 무비판적으로 쓰는 사람 모두에게 불리할 것입니다. 필요한 인재는 AI 를 두려워하지 않되 AI 에 종속되지 않는 사람입니다. AI 를 활용하되 최종 판단은 인간으로서 책임지는 사람입니다. 학생은 AI 를 자신의 능력 밖에 있는 신비한 기술로 볼 것이 아니라, 자신의 사고를 확장하는 도구로 다루어야 합니다. 대학은 학생이 AI 앞에서 위축되지 않고 주도권을 갖도록 교육해야 합니다.

학생이 지능 활용자가 되는 순간 대학의 교육 목표도 바뀝니다. “무엇을 아는가” 에서 “무엇을 할 수 있는가” 로, “얼마나 기억하는가” 에서 “어떻게 활용하는가” 로, “정답을 맞히는가” 에서 “문제를 새롭게 정의하는가” 로 이동해야 합니다. 지식은 여전히 중요하지만 지식만으로는 충분하지 않습니다. 지식은 AI 와 인간의 협업 속에서 실행 가능한 지능으로 전환되어야 합니다. 대학은 그 전환을 훈련시키는 곳이 되어야 합니다.

### 3. 교수자는 설명자가 아니라 질문과 맥락의 설계자가 된다

AI 에이전트가 대학 교육에 들어오면서 가장 크게 흔들리는 역할은 교수자의 역할입니다. 과거 교수자는 지식의 권위자이자 설명자였습니다. 학생은 교수자의 강의를 통해 학문 세계에 입문했고, 교수자의 설명은 수업의 중심이었습니다. 그러나 이제 AI 도 설명을 합니다. 개념을 요약하고, 사례를 제시하고, 학생 수준에 맞게 다시 풀어 설명합니다. 그렇다면 교수자의 역할은 사라지는 것입니까. 그렇지 않습니다. 오히려 교수자는 설명을 넘어 질문과 맥락을 설계하는 더 높은 역할로 이동해야 합니다.

AI 가 설명을 잘할수록 교수자는 무엇을 설명할 것인가보다 왜 그것을 배워야 하는가를 더 깊이 다루어야 합니다. 학생은 AI 에게 언제든지 개념 설명을 받을 수 있습니다. 그러나 그 개념이 학문적으로 어떤 의미를 갖는지, 사회 현실과 어떻게 연결되는지, 학생의 삶과 진로에 어떤 질문을 던지는지 알려 주는 일은 교수자의 중요한 역할입니다. 지식은 맥락 속에서 의미를 얻습니다. 교수자는 지식의 맥락을 설계하는 사람입니다.

질문 설계는 AI 시대 교수자의 핵심 역량입니다. 좋은 질문은 학생을 생각하게 만들고, AI 의 답을 넘어가게 하며, 수업의 깊이를 결정합니다. “정의하시오” 라는 질문보다 “이 개념이 오늘의 사회 문제를 설명하는데 어떤 한계를 갖는가” 라는 질문이 더 깊은 사고를 요구합니다. “요약하시오” 보다 “AI 가 요약한 내용에서 빠진 관점을 찾아보라” 는 질문이 더 적합합니다. 교수자는 학생이 AI 와 함께 사고하되 AI 의 답에 관하지 않도록 질문을 설계해야 합니다.

교수자는 이제 수업 내용을 전달하는 사람만이 아니라 학습 경험을 구성하는 사람입니다. 수업 전에는 학생이 AI 를 활용해 기초 개념을 준비하게 하고, 수업 중에는 토론과 사례 분석을 통해 사고를 확장시키며, 수업 후에는 프로젝트와 성찰을 통해 배움을 정리하게 할 수 있습니다. 이때 AI 는 수업의 주변 도구가 아니라 학습 과정의 일부가 됩니다. 교수자는 AI 와 학생, 학문과 현실, 개인 학습과 공동 학습을 연결하는 설계자가 됩니다.

AI 시대의 교수자는 학생에게 답을 주기보다 답을 검토하는 기준을 가르쳐야 합니다. AI 가 제시한 답이 왜 타당한지, 어떤 전제를 갖고 있는지, 어떤 자료가 빠져 있는지, 어떤 윤리적 문제가 있는지 함께 분석해야 합니다. 학생은 AI 가 만든 내용을 보고 쉽게 만족할 수 있습니다.

교수자는 그 만족을 흔들어서 더 깊은 사고로 이끄는 역할을 해야 합니다. 교육은 편안한 답을 제공하는 일이 아니라 더 좋은 질문으로 학생을 성장시키는 일입니다.

교수자의 권위는 정보의 독점에서 나오지 않습니다. 이제 정보는 독점될 수 없습니다. 교수자의 권위는 해석의 깊이, 질문의 품격, 피드백의 정확성, 학문적 태도, 인간적 통찰에서 나옵니다. AI 는 많은 정보를 제공할 수 있지만 교수자의 삶과 연구, 교육 경험에서 나오는 맥락적 판단을 대신하기 어렵습니다. 교수자는 자신의 전공 지식과 현장 경험을 바탕으로 학생이 지식을 삶과 사회 속에서 이해하도록 도와야 합니다.

AI 시대 수업에서 교수자는 학생의 AI 활용 과정을 관찰해야 합니다. 학생이 어떤 프롬프트를 사용했는지, AI 의 답을 어떻게 수정했는지, 어떤 부분을 비판했는지, 최종 판단을 어떻게 내렸는지 살펴보아야 합니다. 완성된 결과물만 평가하면 AI 가 대신한 부분과 학생이 사고한 부분을 구분하기 어렵습니다. 교수자는 평가의 초점을 결과에서 과정으로 확장해야 합니다. 이는 수업 설계와 평가 방식 모두의 변화를 요구합니다.

질문과 맥락의 설계자가 된 교수자는 더 많은 협업을 해야 합니다. AI 시대의 문제는 한 전공의 경계 안에서 해결되기 어렵습니다. 교수자는 다른 전공의 교수자와 함께 융합 수업을 만들고, 산업체와 프로젝트를 설계하며, 지역사회와 실제 문제를 연결할 수 있어야 합니다. 학생이 현실의 복잡한 문제를 다루게 하려면 교수자도 학문적 경계를 넘어야 합니다.

교수자의 전문성은 고립된 깊이가 아니라 연결된 깊이로 확장되어야 합니다. 교수자는 AI 를 적으로 보아서 안 됩니다. AI 가 자신의 설명 기능 일부를 대신한다고 해서 교수자의 가치가 줄어드는 것은 아닙니다.

오히려 반복 설명과 단순 자료 정리에 들어가던 시간을 줄이고, 학생과의 깊은 대화, 프로젝트 피드백, 연구적 사고 지도, 진로와 삶의 멘토링에 더 집중할 수 있습니다. AI 는 교수자의 권위를 빼앗는 존재가 아니라 교수자가 더 인간다운 교육에 집중하도록 돕는 도구가 될 수 있습니다.

물론 교수자에게도 새로운 부담이 생깁니다. AI 를 이해하고, 수업에 맞게 활용하고, 학생의 부정행위를 예방하고, 새로운 평가 방식을 설계해야 합니다. 이는 쉬운 일이 아닙니다. 따라서 대학은 교수자 개인에게만 변화를 요구해서는 안 됩니다. AI 교수역량 개발, 수업 설계 지원, 윤리 가이드라인, 우수 사례 공유, 행정적 지원이 함께 제공되어야 합니다. 교수자의 전환은 개인의 열정이 아니라 대학의 전략이 되어야 합니다.

AI 시대 교수자는 학생에게 인간적 기준을 제시해야 합니다. 기술은 빠르게 변하고 AI 도구는 계속 바뀝니다. 그러나 학생에게 필요한 것은 특정 도구 하나의 사용법만이 아닙니다. 어떤 도구가 등장해도 스스로 질문하고, 판단하고, 책임지고, 사람과 협력하며, 사회적 의미를 고려하는 태도입니다. 교수자는 기술의 속도 속에서 인간의 중심을 잡아 주는 사람이어야 합니다. 이것이 AI 시대 교수자의 새로운 품격입니다.

질문과 맥락의 설계자는 학생의 무지를 부끄럽게 만들지 않습니다. 오히려 모르는 것에서 출발해 더 깊은 질문으로 나아가도록 돕습니다. AI 가 즉각적인 답을 제공하는 시대일수록 학생은 모르는 상태를 견디는 힘이 약해질 수 있습니다. 교수자는 학생이 성급한 답으로 도망가지 않고, 충분히 탐구하고, 의심하고, 다시 생각하도록 안내해야 합니다. 깊은 배움은 빠른 답보다 좋은 질문에서 시작됩니다.

교수자의 피드백도 달라져야 합니다. 과거에는 결과물에 대한 점수와 간단한 코멘트가 중심이었다면, 이제는 학생의 사고 과정과 AI 활용 방식에 대한 피드백이 필요합니다. “이 문장이 좋다” 보다 “AI 가 제시한 일반론을 너의 사례로 어떻게 구체화했는가”, “이 주장에 대한 반론을 왜 충분히 검토하지 않았는가” 와 같은 피드백이 필요합니다. 교수자의 피드백은 학생을 AI 사용자에서 지능 활용자로 성장시키는 결정적 장치가 됩니다.

AI 시대에도 학생은 교수자를 필요로 합니다. 다만 예전과 같은 방식으로 필요로 하지 않을 뿐입니다. 학생은 더 이상 교수자에게 모든 정보를 기대하지 않습니다. 대신 정보의 의미를 해석해 줄 사람, 자신의 생각을 흔들어 줄 사람, 더 깊은 질문을 던져 줄 사람, 학문적 태도를 보여 줄 사람, 인간적 성장을 도와줄 사람을 필요로 합니다. 교수자는 설명의 중심에서 성장의 중심으로 이동해야 합니다.

결국 AI 에이전트는 교수자를 약화시키는 것이 아니라 교수자의 본질을 다시 묻게 합니다. 교수자는 무엇을 위해 존재하는가. 교수자는 학생에게 무엇을 남겨야 하는가. AI 가 설명하는 시대에 인간 교수자는 어떤 교육적 가치를 제공해야 하는가. 이 질문 앞에서 교수자는 더 높은 차원의 역할을 선택해야 합니다. 설명자는 AI 와 경쟁하지만, 질문과 맥락의 설계자는 AI 를 활용해 학생의 사고를 더 깊게 만듭니다.

#### 4. 대학 행정은 관리 중심에서 지능형 운영 체제로 전환된다

AI 에이전트가 바꾸는 것은 수업만이 아닙니다. 대학 행정 역시 근본적인 전환점에 서 있습니다. 지금까지 대학 행정은 주로 관리와 처리 중심으로 운영되어 왔습니다. 입학, 수강신청, 학적, 장학, 상담, 취업, 시설, 예산, 평가, 보고서 작성 등 수많은 업무가 규정과 절차에 따라 진행되었습니다. 이러한 행정은 대학 운영에 반드시 필요하지만, 지나치게 관리 중심에 머물면 학생과 교수자의 실제 필요에 민감하게 대응하기 어렵습니다.

AI 에이전트는 대학 행정을 지능형 운영 체제로 전환할 가능성을 열고 있습니다. 지능형 운영 체제란 단순히 행정 업무를 자동화하는 것을 뜻하지 않습니다. 그것은 대학의 여러 데이터를 연결하고, 구성원의 필요를 예측하며, 반복 업무를 줄이고, 의사결정을 지원하고, 학생 경험을 개인화하는 통합적 시스템을 의미합니다. 예를 들어 학생의 수강 이력, 학업 성취, 상담 기록, 진로 관심, 비교과 활동, 학습 패턴을 종합적으로 분석하면 학생에게 필요한 지원을 더 빠르게 제공할 수 있습니다. 행정은 사후 처리에서 사전 지원으로 바뀌어야 합니다.

대학 행정의 가장 큰 문제 중 하나는 분절성입니다. 입학 부서, 학사 부서, 학생상담 부서, 취업 부서, 비교과 부서, 학과 행정 등 각각 따로 움직이는 경우가 많습니다. 학생 입장에서는 하나의 대학을 다니고 있지만, 행정 시스템은 여러 개의 창구로 나뉘어 있습니다. AI 기반 운영 체제는 이러한 분절된 정보를 연결해 학생 중심의 통합 서비스를 제공할 수 있습니다. 학생이 필요한 정보를 찾아다니는 것이 아니라, 대학이 학생에게 필요한 안내를 먼저 제공하는 방향으로 바뀔 수 있습니다.

AI 에이전트는 학생 상담과 지원에서도 중요한 역할을 할 수 있습니다. 모든 상담을 AI가 대신해야 한다는 뜻은 아닙니다. 그러나 반복적인 정보 안내, 일정 확인, 학사 규정 설명, 장학 조건 확인, 수강 계획 점검, 취업 자료 추천과 같은 영역에서는 AI가 24시간 지원할 수 있습니다. 이렇게 되면 교직원들은 단순 반복 상담에서 벗어나 더 복잡하고 인간적 판단이 필요한 문제에 집중할 수 있습니다. 행정의 효율화가 인간적 지원의 약화가 아니라 강화로 이어져야 합니다.

지능형 대학 행정은 위기 학생을 조기에 발견하는 데도 기여할 수 있습니다. 출석 저하, 과제 미제출, 성적 하락, 상담 요청 감소, LMS 접속 패턴 변화 등은 학생의 어려움을 보여 주는 신호가 될 수 있습니다. AI 는 이러한 신호를 종합해 위험 징후를 알려 줄 수 있습니다. 물론 개인정보 보호와 윤리적 기준은 철저히 지켜야 합니다. 중요한 것은 학생이 완전히 이탈한 뒤 대응하는 것이 아니라, 어려움이 깊어지기 전에 대학이 먼저 손을 내미는 것입니다.

대학 행정의 지능화는 교수자의 업무 부담을 줄이는 방향으로도 이루어져야 합니다. 교수자는 교육과 연구에 집중해야 하지만 실제로는 보고서, 평가 자료, 수업 관련 행정, 학생 관리, 각종 위원회 업무에 많은 시간을 사용합니다.

AI 에이전트는 문서 초안 작성, 자료 정리, 일정 조율, 학습 데이터 요약, 학생 피드백 정리 등을 도울 수 있습니다. 이를 통해 교수자는 반복적인 행정 처리보다 학생의 성장과 수업의 질에 더 많은 에너지를 쏟을 수 있습니다.

대학의 의사결정도 데이터 기반으로 전환되어야 합니다. 학과 개편, 교육과정 개선, 비교과 프로그램 운영, 장학 정책, 취업 지원, 공간 활용, 재정 배분은 더 이상 관행과 직감만으로 결정되기 어렵습니다. AI 는 다양한 데이터를 분석해 의사결정의 근거를 제공할 수 있습니다. 그러나 데이터가 결정을 대신해서는 안 됩니다. AI 는 판단을 지원하고, 최종 결정은 대학의 철학과 인간적 책임 속에서 내려져야 합니다.

지능형 운영 체제는 학생 경험을 개선하는 핵심 장치가 될 수 있습니다. 학생이 대학 생활 중 가장 답답해하는 것은 필요한 정보를 제때 얻지 못하거나, 여러 부서를 반복해서 찾아가야 하거나, 자신의 상황에 맞는 안내를 받지 못하는 경우입니다. AI 기반 행정은 학생에게 개인화된 알림, 맞춤형 학습 경로, 장학 정보, 진로 프로그램, 상담 안내를 제공할 수 있습니다. 대학 행정은 규정을 전달하는 기능에서 학생의 여정을 지원하는 기능으로 바뀌어야 합니다.

AI 행정 전환에서 가장 중요한 것은 신뢰입니다. 구성원이 AI 시스템을 감시 도구로 느끼면 저항이 생깁니다. 학생은 자신의 데이터가 어떻게 사용되는지 알아야 하고, 교수자는 AI가 평가와 통제의 수단으로 악용되지 않는다는 신뢰를 가져야 하며, 직원은 AI가 자신의 일을 빼앗는 것이 아니라 더 가치 있는 업무로 전환하도록 돕는다는 확신을 가져야 합니다. 지능형 행정은 기술 도입 이전에 신뢰 설계가 필요합니다.

대학 직원의 역할도 달라집니다. AI가 반복 업무를 처리할수록 직원은 단순 처리자가 아니라 서비스 설계자, 데이터 해석자, 학생 경험 관리자, 제도 개선자로 성장해야 합니다. 행정 전문성은 규정을 아는 것에서 규정을 학생과 교수자의 필요에 맞게 적용하고 개선하는 능력으로 확장됩니다. AI 시대의 대학 행정은 사람을 줄이는 방향이 아니라 사람의 역할을 고도화하는 방향으로 가야 합니다.

지능형 운영 체제로 전환하려면 대학의 데이터 구조부터 정비해야 합니다. 많은 대학은 부서별로 데이터가 흩어져 있고, 시스템 간 연동이 부족하며, 데이터의 품질과 표준도 충분하지 않은 경우가 많습니다. AI는 좋은 데이터 위에서 제대로 작동합니다. 데이터가 부정확하거나 분절되어 있으면 AI도 잘못된 판단을 지원할 수 있습니다. 대학은 AI 도입 이전에 데이터 거버넌스, 개인정보 보호, 접근 권한, 활용 목적을 분명히 해야 합니다.

대학 행정의 AI 전환은 속도만을 위한 것이 아닙니다. 빠른 처리는 중요하지만, 더 중요한 것은 더 나은 판단과 더 파듯한 지원입니다. 학생이 어려움에 처했을 때 더 빨리 발견하고, 교수자가 수업 개선에 필요한 정보를 쉽게 얻고, 직원이 복잡한 문제를 더 잘 해결할 수 있도록 돕는 것이 핵심입니다. AI 행정은 차가운 자동화가 아니라 인간 중심의 지능형 지원 체계가 되어야 합니다.

AI 에이전트는 대학의 평가와 인증 업무에도 변화를 가져올 수 있습니다. 대학은 수많은 보고서를 작성하고 지표를 관리해야 합니다. 이 과정은 필요하지만 과도한 행정 부담을 만들기도 합니다. AI는 자료 수집, 지표 분석, 보고서 초안, 개선 과제 도출을 지원할 수 있습니다. 그러나 대학이 평가 지표만 잘 관리하는 방향으로 AI를 사용하면 본질을 놓치게 됩니다.

AI 는 평가 대응 도구를 넘어 실제 교육 개선을 위한 분석 도구로 활용되어야 합니다.

지능형 운영 체제는 대학의 위기 대응 능력도 높입니다. 충원을 변화, 중도탈락 위험, 교육 수요 변화, 산업 동향, 지역 인구 변화, 재정 흐름을 통합적으로 분석하면 대학은 더 빠르게 전략을 조정할 수 있습니다.

과거에는 위기가 드러난 뒤 대응했다면, 앞으로는 위기 신호를 조기에 읽고 미리 움직여야 합니다. AI 는 대학이 느린 조직에서 민첩한 조직으로 전환하는 데 중요한 역할을 할 수 있습니다.

그러나 AI 행정은 대학의 철학 없이 도입되면 위험합니다. 효율성만 강조하면 학생은 데이터로만 보이고, 교수자는 성과 지표로만 평가되며, 직원은 자동화의 대상으로 여겨질 수 있습니다.

대학 행정의 목적은 관리가 아니라 교육을 가능하게 하는 것입니다. AI 도 이 목적 아래 사용되어야 합니다. 대학의 지능형 운영 체제는 사람을 통제하기 위한 시스템이 아니라 사람의 성장과 협력을 돕는 시스템이어야 합니다.

결국 대학 행정의 미래는 관리 중심에서 지원 중심, 지원 중심에서 예측 중심, 예측 중심에서 지능형 운영 중심으로 이동합니다. 이 전환에 성공한 대학은 학생과 교수자의 시간을 되찾아 줄 수 있습니다. 행정의 복잡성을 줄이고, 필요한 지원을 빠르게 연결하며, 교육 혁신을 뒷받침할 수 있습니다. AI 에이전트는 대학 행정을 단순히 빠르게 만드는 것이 아니라 대학 전체가 더 똑똑하게 움직이도록 만드는 기반이 됩니다.

## 5. AI 에이전트는 대학의 속도, 방식, 존재 이유를 바꾼다

AI 에이전트가 대학에 던지는 질문은 단순하지 않습니다. “AI 를 수업에 어떻게 활용할 것인가” 라는 질문은 시작에 불과합니다. 더 깊은 질문은 대학이 어떤 속도로 움직여야 하는가, 어떤 방식으로 가르치고 운영해야 하는가, 그리고 AI 시대에도 대학은 왜 존재해야 하는가입니다.

AI 에이전트는 대학의 부분적 개선을 요구하는 것이 아니라 대학의 판 자체를 다시 짜도록 압박하고 있습니다. 가장 먼저 바뀌는 것은 속도입니다. 대학은 전통적으로 느린 조직이었습니다. 교육과정 개편에는 시간이 걸리고, 학과 구조 조정에는 더 많은 시간이 필요하며, 새로운 제도를 도입하려면 수많은 회의와 절차를 거쳐야 합니다. 물론 신중함은 대학의 중요한 덕목입니다.

그러나 AI 시대의 변화 속도는 과거와 다릅니다. 기술은 몇 달 사이에 바뀌고, 산업 현장의 요구는 빠르게 이동하며, 학생들의 학습 방식도 순식간에 달라집니다. 대학이 너무 늦게 반응하면 학생과 사회는 다른 배움의 길을 찾게 됩니다. AI 에이전트는 대학의 수업 준비 속도도 바꿉니다. 교수자는 더 빠르게 자료를 구성하고, 학생 수준별 활동을 설계하고, 다양한 사례를 찾아 수업에 반영할 수 있습니다.

학생도 더 빠르게 초안을 만들고, 피드백을 받고, 수정하며, 프로젝트를 발전시킬 수 있습니다. 그러나 속도가 빨라졌다고 해서 깊이가 사라져서는 안 됩니다. AI 시대의 대학은 빠르게 움직이되 더 깊게 생각하는 방법을 찾아야 합니다. 속도와 깊이의 균형이 새로운 대학 역량이 됩니다.

대학의 방식도 바뀝니다. 일방향 강의, 획일적 과제, 암기형 시험, 학과 중심 교육과정만으로는 AI 시대의 학습자를 충분히 성장시킬 수 없습니다. AI 에이전트가 있는 환경에서는 학생이 스스로 탐구하고, AI 와 협업하고, 현실 문제를 해결하며, 자신의 결과물을 만들어 내는 방식이 중요해집니다. 대학 교육은 전달 중심에서 생성 중심으로, 수강 중심에서 수행 중심으로, 전공 이수 중심에서 역량 증명 중심으로 전환되어야 합니다. AI 에이전트는 대학의 경계를 흔들립니다. 학생은 대학 안에서만 배우지 않고, AI 와 온라인 플랫폼, 산업 현장, 글로벌 커뮤니티 속에서 배웁니다.

대학은 더 이상 모든 배움을 독점할 수 없습니다. 대신 다양한 배움을 연결하고 인증하고 심화하는 역할을 해야 합니다. 대학의 방식은 폐쇄형 캠퍼스 모델에서 개방형 학습 생태계 모델로 이동해야 합니다. 대학은 문을 지키는 기관이 아니라 길을 연결하는 기관이 되어야 합니다.

대학의 존재 이유도 다시 질문받고 있습니다. AI 가 지식을 설명하고, 온라인 플랫폼이 강의를 제공하며, 기업이 실무 교육을 직접 운영하는 시대에 학생은 묻습니다. 왜 대학에 가야 합니까. 왜 4 년을 투자해야 합니까. 왜 학위를 받아야 합니까. 이 질문은 대학을 위협하지만 동시에 대학이 본질로 돌아가게 합니다. 대학은 단순히 정보를 전달하는 곳이 아니라 인간의 사고를 깊게 하고, 사회적 책임을 배우게 하며, 다양한 사람과 함께 성장하는 경험을 제공하는 곳이어야 합니다.

AI 에이전트는 대학의 존재 이유를 약화시키는 동시에 강화할 수도 있습니다. 대학이 지식 전달에만 머물면 AI 는 대학의 경쟁자가 됩니다. 그러나 대학이 질문, 판단, 윤리, 협력, 창의, 맥락, 인간적 성장의 장이 된다면 AI 는 대학의 가치를 강화하는 도구가 됩니다. 핵심은 대학이 자신을 어떻게 재정의하느냐입니다. 대학이 AI 보다 더 많은 답을 제공하려 한다면 실패할 수 있습니다. 대학은 AI 와 함께 더 좋은 질문을 만드는 곳이 되어야 합니다.

AI 에이전트는 대학의 시간 구조를 바꿉니다. 한 학기 단위, 학년 단위, 4 년제 학위 단위의 구조는 여전히 중요하지만 더 이상 유일한 방식이 될 수 없습니다. 학생은 필요한 역량을 짧은 과정으로 배우고, 졸업 후에도 다시 돌아와 새로운 기술을 익히며, 경력 전환기에 대학과 다시 연결될 수 있어야 합니다. AI 시대의 대학은 입학과 졸업 사이에만 존재하는 기관이 아니라 전 생애에 걸쳐 연결되는 학습 플랫폼이 되어야 합니다.

대학의 공간 구조도 바뀝니다. 강의실은 여전히 필요하지만, 그 의미는 달라집니다. AI 가 개인 학습을 지원한다면 캠퍼스는 인간적 상호작용, 토론, 실험, 창작, 협업, 몰입을 위한 공간으로 더 중요해질 수 있습니다. 학생이 혼자 AI 와 공부하는 것만으로는 얻기 어려운 경험을 대학이 제공해야 합니다. 대학 공간은 지식 전달의 장소에서 공동 지성의 장소로 전환되어야 합니다.

AI 에이전트는 대학의 평가 방식을 바꿉니다. 답을 외워 쓰는 시험은 AI 시대에 한계를 가집니다. 학생이 어떤 질문을 했는지, AI의 답을 어떻게 검토했는지, 실제 문제 해결에 어떻게 적용했는지, 자신의 판단을 어떻게 형성했는지가 중요해집니다. 평가는 완성된 결과물뿐 아니라 과정, 성찰, 협력, 윤리적 판단을 함께 보아야 합니다. AI 시대의 평가는 학생이 인간으로서 어떤 지적 책임을 수행했는지 확인하는 과정이 되어야 합니다.

대학의 리더십도 달라져야 합니다. AI 전환은 일부 부서나 몇몇 교수자의 실험으로 끝날 일이 아닙니다. 총장, 보직자, 교수자, 직원, 학생이 함께 대학의 미래를 다시 설계해야 합니다. AI 전략은 기술 도입 계획이 아니라 대학 정체성의 재구성 계획이어야 합니다. 어떤 인재를 기를 것인지, 어떤 교육 경험을 제공할 것인지, 어떤 행정 체계를 만들 것인지, 어떤 윤리 기준을 세울 것인지가 함께 논의되어야 합니다.

AI 에이전트 시대의 대학은 더 민첩해야 하지만, 동시에 더 인간적이어야 합니다. 기술을 빠르게 도입하는 것만으로는 충분하지 않습니다. 학생이 소외되지 않도록, 교수자가 도구에 압도되지 않도록, 직원이 불안 속에 놓이지 않도록, 데이터가 사람을 해치지 않도록 세심한 설계가 필요합니다. AI 전환의 성공은 기술의 성능이 아니라 대학 공동체가 그것을 어떤 가치 아래 사용하는가에 달려 있습니다.

대학의 존재 이유는 결국 인간에게 있습니다. AI가 아무리 뛰어나도 인간이 왜 배우는지, 무엇을 위해 살아가는지, 어떤 사회를 만들어야 하는지에 대한 질문은 사라지지 않습니다. 오히려 AI가 많은 일을 대신할수록 인간다운 배움의 중요성은 더 커집니다. 대학은 학생이 기술을 따라가는 사람이 아니라 기술을 이끄는 사람이 되도록 해야 합니다. AI를 사용하는 능력뿐 아니라 AI 시대를 판단하는 능력을 길러야 합니다.

AI 에이전트는 대학을 위협하는 파도이면서 동시에 대학을 다시 움직이게 하는 바람입니다. 준비되지 않은 대학에게 AI는 혼란이 될 것입니다. 그러나 준비하는 대학에게 AI는 교육 혁신의 강력한 동력이 될 수 있습니다.

교수자는 더 깊은 질문을 설계하고, 학생은 더 능동적인 지능 활용자가 되며, 행정은 더 민첩하고 따뜻한 지원 체계로 바뀔 수 있습니다. 대학의 판은 이미 흔들리고 있습니다. 중요한 것은 그 흔들림을 두려워할 것인가, 새로운 설계의 기회로 삼을 것인가입니다.

제 2 장의 결론은 분명합니다. AI 에이전트는 대학에 도입되는 하나의 도구가 아니라 대학의 속도와 방식과 존재 이유를 다시 묻는 전환의 신호입니다. AI 는 학습 동반자가 되고, 학생은 지능 활용자가 되며, 교수자는 질문과 맥락의 설계자가 되고, 행정은 지능형 운영 체제로 이동합니다.

이 모든 변화가 합쳐질 때 대학은 과거의 교육기관이 아니라 AI 시대의 미래 학습 플랫폼으로 다시 태어날 수 있습니다. 대학의 판은 이미 다시 짜이고 있습니다. 이제 대학은 그 판 위에서 밀려날 것인지, 아니면 새로운 판을 스스로 설계할 것인지 선택해야 합니다.

제 2 부 제로셋 변혁, 대학은 처음부터 다시 설계되어야 한다

제 3 장 리셋이 아니라 제로셋이다

# 제로셋 변혁

대학은 처음부터 다시 설계되어야 한다

**낡은 시스템 수리의 시대는 끝났다**

기존 대학

인문학과, 자연과학과, 공학과, 경제학과, 법학과

과거 중심 커리큘럼, 획일적 평가, 규준 중심

**미래 기준으로 다시 세우는 대학**

리셋이 아니라 **제로셋**

AI, 클라우드 플랫폼, 글로벌 연결

**학과의 벽을 넘어 연결**

인문, 사회과학, 공학, 자연과학, 예술·디자인

**교과목은 문제 해결 경험**

현실 문제 발굴 → 팀 프로젝트 → 실험·프로토타입 → 사회에 가치 창출

**학점보다 역량 증명**

점수 중심 → 역량 포트폴리오 → 역량 배지 → 신뢰 기반 인증

**졸업은 끝이 아니라 다시 배우는 출발**

마이크로 학습, 경력 전환, 새로운 도전, 글로벌 협업

LIFELONG LEARNING

평생 성장

## 1. 낡은 시스템을 고치는 시대는 끝났다

대학은 오랫동안 문제가 생길 때마다 기존 시스템을 조금씩 고치는 방식으로 대응해 왔습니다. 학령인구가 줄어들면 모집 전략을 바꾸고, 취업률이 낮아지면 취업 프로그램을 늘리고, 수업 만족도가 떨어지면 강의평가를 강화하고, 재정이 어려워지면 예산을 줄였습니다. 이러한 대응은 당장의 문제를 완화하는 데 어느 정도 효과가 있었을지 모릅니다. 그러나 지금 대학이 마주한 변화는 부분 수리로 해결할 수 있는 수준을 넘어섰습니다.

낡은 시스템을 고친다는 것은 기본 구조는 그대로 둔 채 일부 기능만 손보는 일입니다. 오래된 건물의 벽지를 바꾸고 조명을 교체하는 것과 비슷합니다. 겉으로는 새로워 보일 수 있지만 기초가 흔들리고 배관이 낡고 구조가 시대에 맞지 않으면 근본 문제는 해결되지 않습니다. 지금의 대학도 마찬가지입니다. 학과 중심, 교과목 중심, 학점 중심, 졸업 중심의 구조가 그대로인 상태에서 몇 개의 비교과 프로그램과 AI 특강만 추가한다고 해서 미래 대학이 되는 것은 아닙니다.

AI 시대는 대학에 더 빠르고 더 근본적인 변화를 요구합니다. 학생은 이미 AI와 함께 배우고 있으며, 산업은 융합형 인재를 요구하고, 사회는 대학이 지역과 미래 문제 해결에 직접 기여하기를 기대합니다. 그런데 대학이 여전히 과거의 학사제도와 행정 관성 안에서만 움직인다면 변화의 속도를 따라갈 수 없습니다. 이제 대학은 “무엇을 조금 더 개선할 것인가”가 아니라 “무엇을 처음부터 다시 설계할 것인가”를 물어야 합니다.

리셋은 다시 시작하는 것처럼 보이지만, 실제로는 기존 시스템을 다시 작동시키는 경우가 많습니다. 문제가 생긴 컴퓨터를 켜다 켜면 잠시 정상으로 보이지만, 운영체제 자체가 낡고 바이러스가 깊게 들어와 있다면 같은 문제는 반복됩니다. 대학의 리셋도 그렇습니다. 조직 개편, 학과 통폐합, 평가 지표 개선, 홍보 강화만으로는 대학의 본질적 위기를 넘기 어렵습니다. 필요한 것은 리셋이 아니라 제로셋입니다.

제로셋은 처음으로 돌아가는 것이 아니라 미래의 기준에서 새롭게 출발선을 긋는 일입니다. 과거의 틀을 전제로 문제를 해결하는 것이

아니라, 미래 사회가 요구하는 대학의 역할을 기준으로 구조를 다시 세우는 것입니다. 이것은 단순한 개혁이 아닙니다. 대학의 존재 이유, 교육 모델, 교수자의 역할, 학생의 학습 경험, 행정 운영 방식, 사회와의 관계를 모두 다시 묻는 일입니다.

낡은 시스템을 고치는 시대가 끝났다는 말은 과거 대학의 가치를 부정하는 말이 아닙니다. 과거의 대학은 산업화와 민주화, 정보화의 과정에서 중요한 역할을 했습니다. 수많은 인재를 길러냈고, 사회 이동의 사다리가 되었으며, 국가 발전의 지적 기반이 되었습니다. 그러나 과거에 성공한 구조가 미래에도 그대로 성공한다는 보장은 없습니다. 오히려 과거의 성공이 강할수록 변화는 더 어려워질 수 있습니다.

대학이 가장 경계해야 할 것은 “이 정도면 아직 괜찮다”는 안도감입니다. 캠퍼스가 있고, 학생이 있고, 강의가 열리고, 학위가 수여된다는 사실만으로 대학의 미래가 보장되지는 않습니다. 중요한 것은 그 안에서 이루어지는 배움이 미래와 연결되어 있는가입니다. 학생이 졸업 후 변화하는 사회에서 살아갈 힘을 얻고 있는가입니다. 대학이 사회의 새로운 질문에 응답하고 있는가입니다.

지금 대학의 문제는 한두 개 부서나 특정 학과의 문제가 아닙니다. 대학 운영 전체의 문제입니다. 학사제도는 유연하지 않고, 전공 구조는 경직되어 있으며, 교육과정은 변화 속도를 따라가지 못하고, 평가는 여전히 암기와 결과 중심에 머무는 경우가 많습니다. 교수자는 변화의 필요성을 알지만 제도적 지원이 부족하고, 학생은 새로운 배움을 원하지만 대학은 기존 방식으로 안내합니다. 이런 상황에서는 부분 개선으로는 한계가 분명합니다. 따라서 제로셋 변혁은 위기의 언어가 아니라 설계의 언어입니다. 무너지는 것을 막기 위한 임시방편이 아니라, 다시 세우기 위한 근본 전략입니다.

대학은 이제 낡은 시스템을 더 오래 유지하기 위해 애쓸 것이 아니라, 새로운 시스템을 만들 용기를 가져야 합니다. 고치는 대학은 과거를 연장하지만, 제로셋하는 대학은 미래를 개척합니다.

## 2. 제로셋은 과거를 부정하는 것이 아니라 미래 기준으로 다시 세우는 일이다

제로셋이라는 말은 자칫 모든 것을 없애고 처음부터 다시 시작하자는 급진적 구호처럼 들릴 수 있습니다. 그러나 제로셋은 과거를 지우자는 뜻이 아닙니다. 대학이 쌓아 온 학문적 전통, 교수자의 전문성, 학생을 길러낸 경험, 지역사회와의 관계는 소중한 자산입니다. 문제는 그 자산을 과거 방식 그대로 보존하는 데만 머물러서는 안 된다는 점입니다. 제로셋은 과거의 가치를 미래의 기준으로 다시 배열하는 일입니다.

과거를 부정하는 대학은 뿌리를 잃습니다. 그러나 과거에만 머무는 대학은 미래를 잃습니다. 중요한 것은 전통과 미래 사이의 새로운 연결입니다. 대학의 본질은 지식을 탐구하고 인간을 성장시키며 사회의 미래를 준비하는 데 있습니다. 이 본질은 변하지 않아야 합니다. 다만 그 본질을 구현하는 방식은 시대에 따라 달라져야 합니다. 시 시대에는 지식 전달 방식, 학습 방식, 평가 방식, 행정 방식, 사회 기여 방식이 새롭게 설계되어야 합니다.

제로셋은 “무엇을 버릴 것인가” 만 묻지 않습니다. “무엇을 살릴 것인가” 도 함께 묻습니다. 대학이 지켜야 할 것은 학문의 깊이, 인간 성장에 대한 책임, 공동체적 배움, 비판적 사고, 윤리적 판단, 사회적 책무입니다. 그러나 버려야 할 것은 학과 이기주의, 공급자 중심 교육, 학점 채우기식 이수 구조, 형식적 혁신, 경직된 행정, 변화에 대한 두려움입니다. 제로셋은 본질을 살리기 위해 껍질을 바꾸는 일입니다.

미래 기준으로 다시 세운다는 것은 학생의 미래를 기준으로 대학을 설계한다는 뜻입니다. 과거 대학은 교수자가 무엇을 가르칠 수 있는지를 중심으로 교육과정을 만들었습니다.

이제는 학생이 어떤 미래를 살아갈 것인가를 중심으로 교육과정을 설계해야 합니다. 학생이 시와 협업할 수 있는가, 융합적으로 문제를 해결할 수 있는가, 평생 학습자로 성장할 수 있는가, 인간다운 판단을 할 수 있는가가 핵심 기준이 되어야 합니다.

미래 기준은 산업 변화만을 의미하지 않습니다. 대학이 기업의 요구만 따라가는 기관이 되어서는 안 됩니다. 미래 기준에는 기술 변화, 노동 변화, 지역 변화, 인구 변화, 문화 변화, 인간 삶의 변화가 모두 포함되어야 합니다. 대학은 당장의 취업만이 아니라 학생이 긴 인생을 살아가며 계속 배우고 전환하고 기여할 수 있는 힘을 길러야 합니다. 제로셋 대학은 취업 교육을 넘어 생애 설계 교육으로 확장되어야 합니다.

AI 시대의 미래 기준은 특히 인간다움에 대한 질문을 요구합니다. AI 가 지식을 정리하고 답을 생성할수록 인간은 무엇을 더 잘해야 하는가를 물어야 합니다. 학생은 AI 보다 많은 정보를 외우는 사람이 아니라 AI 와 함께 더 깊은 질문을 만들고, 더 책임 있는 판단을 내리며, 더 인간적인 관계를 형성하는 사람이 되어야 합니다. 대학은 AI 시대의 인간 역량을 새롭게 정의해야 합니다.

제로셋은 대학의 시간 감각도 바꿉니다. 과거 대학은 입학에서 졸업까지의 4 년을 기본 단위로 삼았습니다. 그러나 미래 대학은 전 생애 학습의 관점에서 설계되어야 합니다. 학생은 졸업 후에도 다시 대학으로 돌아올 수 있어야 하고, 직장인은 필요한 역량을 짧은 과정으로 배울 수 있어야 하며, 은퇴자는 새로운 사회참여를 위해 대학과 다시 연결될 수 있어야 합니다. 대학은 한 번 다니고 떠나는 곳이 아니라 삶의 전환기마다 다시 찾는 지식 플랫폼이 되어야 합니다.

제로셋은 대학의 공간 감각도 바꿉니다. 캠퍼스는 여전히 중요하지만, 대학은 캠퍼스 안에만 머무를 수 없습니다. 온라인 플랫폼, 지역사회, 산업 현장, 글로벌 네트워크, AI 학습 환경이 모두 대학의 확장된 공간이 되어야 합니다. 강의실은 사라지는 것이 아니라 역할이 달라집니다. 강의실은 단순 전달의 장소에서 토론, 실험, 협력, 성찰의 장소가 되어야 합니다.

결국 제로셋은 파괴가 아니라 재구성입니다. 낡은 것을 무너뜨리는 데 목적이 있는 것이 아니라, 미래의 배움을 담을 수 있는 새로운 그릇을 만드는 데 목적이 있습니다. 대학은 과거를 버려서 미래로 가는 것이 아니라, 과거의 핵심 가치를 미래의 문법으로 번역해야 합니다. 이것이 제로셋 변혁의 진정한 의미입니다.

### 3. 학과, 교과목, 학점, 졸업의 개념을 다시 물어야 한다

제로셋 대학을 만들기 위해 가장 먼저 다시 물어야 할 것은 대학을 구성하는 기본 단위들입니다. 학과란 무엇입니까. 교과목은 무엇을 위해 존재합니까. 학점은 실제 역량을 얼마나 설명합니까. 졸업은 배움의 완성을 의미합니까, 아니면 다음 학습으로 이동하는 하나의 이정표입니까. 대학이 이 질문을 피한 채 혁신을 말한다면 변화는 표면에 머물 수밖에 없습니다.

학과는 오랫동안 대학의 정체성을 구성하는 핵심 단위였습니다. 학생은 학과에 입학하고, 학과의 교육과정을 이수하며, 학과 이름으로 졸업합니다. 학과는 교수자의 소속이자 학생의 전공 공동체이며 행정 운영의 기본 단위였습니다. 그러나 AI 시대의 문제는 학과 경계 안에 암전히 머물지 않습니다. 데이터, 디자인, 윤리, 경영, 보건, 교육, 공학, 인문학이 서로 얽혀 새로운 문제를 만듭니다. 학과는 이제 벽이 아니라 연결의 출발점이 되어야 합니다.

학과를 없애자는 뜻이 아닙니다. 학과는 깊이 있는 학문 훈련을 위해 여전히 필요합니다. 다만 학과가 학생의 가능성을 가두는 울타리가 되어서는 안 됩니다. 학생은 하나의 학과에 소속되더라도 다른 분야와 자유롭게 연결될 수 있어야 합니다. 전공은 뿌리가 되고, 융합은 가지가 되어야 합니다. 제로셋 대학은 학과 중심 체계를 유지하더라도 학과 간 이동, 공동 교육과정, 융합 프로젝트, 모듈형 전공을 적극적으로 열어야 합니다. 교과목의 개념도 다시 물어야 합니다. 전통적인 교과목은 교수자가 정한 주제를 한 학기 동안 가르치는 구조였습니다.

그러나 미래의 교과목은 단순한 지식 단위가 아니라 문제 해결 경험의 단위가 되어야 합니다. 학생이 무엇을 듣는가보다 무엇을 탐구하고 수행하고 만들어 내는가가 중요합니다. 교과목은 지식 전달 패키지가 아니라 역량 형성 프로젝트로 재설계되어야 합니다.

AI 시대의 교과목은 고정된 내용만 담아서 안 됩니다. 기술과 사회는 빠르게 변합니다. 교과목은 핵심 개념을 유지하되 최신 사례와 도구와 문제를 유연하게 반영할 수 있어야 합니다.

교수자는 매년 같은 강의안을 반복하는 것이 아니라 학생의 변화, 산업의 변화, AI 기술의 변화를 반영해 수업을 살아 있는 구조로 만들어야 합니다. 교과목은 고정된 상자가 아니라 업데이트되는 학습 생태계가 되어야 합니다.

학점은 대학 교육의 대표적 관리 단위였습니다. 학생은 몇 학점을 이수했는가로 졸업 요건을 충족합니다. 그러나 학점은 학생이 실제로 무엇을 할 수 있는지를 충분히 설명하지 못합니다. 같은 3 학점 과목을 이수했다라도 어떤 학생은 깊이 성장하고, 어떤 학생은 최소 요건만 채울 수 있습니다.

이제 대학은 학점 이수와 함께 역량 증명 체계를 강화해야 합니다. 학점은 배움의 시간 기록이고, 역량은 배움의 질적 증거입니다.

제로셋 대학에서는 학점이 포트폴리오와 연결되어야 합니다. 학생이 어떤 수업을 들었는지뿐 아니라 어떤 프로젝트를 수행했는지, 어떤 결과물을 만들었는지, 어떤 피드백을 받았는지, 어떤 역량을 증명했는지가 함께 기록되어야 합니다. 미래 사회는 성적표만으로 학생을 이해하기 어렵습니다. 학생은 자신의 성장 과정을 보여 줄 수 있어야 합니다.

대학은 학점표를 넘어 역량 기록장을 제공해야 합니다. 졸업의 개념도 달라져야 합니다. 과거 졸업은 대학 교육의 끝을 의미했습니다. 그러나 AI 시대와 초고령 사회에서 졸업은 배움의 종료가 아니라 다음 배움으로 이동하는 통과점이 되어야 합니다. 학생은 졸업 후에도 계속 새로운 기술을 배우고, 직업을 전환하고, 삶의 단계를 바꾸며, 다시 교육이 필요해집니다. 대학은 졸업생과 관계를 끊는 기관이 아니라 졸업 이후의 성장을 계속 지원하는 평생학습 파트너가 되어야 합니다.

졸업 요건도 다시 생각해야 합니다. 정해진 학점을 채우고 졸업논문이나 시험을 통과하는 방식만으로 충분한지 물어야 합니다. 학생이 AI 활용 능력, 융합 문제 해결 능력, 협력 능력, 윤리적 판단 능력, 자기주도 학습 능력을 갖추었는지 확인해야 합니다. 졸업은 행정적 통과가 아니라 미래 사회로 나아갈 준비가 되었는지 확인하는 교육적 선언이어야 합니다.

학과, 교과목, 학점, 졸업은 대학의 뼈대입니다. 이 뼈대를 그대로 둔 채 표면만 바꾸면 대학은 근본적으로 달라지기 어렵습니다. 제로셋 대학은 이 기본 개념을 다시 물어야 합니다. 무엇을 유지하고, 무엇을 바꾸며, 무엇을 새로 만들어야 하는지 용기 있게 결정해야 합니다. 대학의 변혁은 바로 이 질문에서 시작됩니다.

#### 4. 대학 혁신은 부분 개선이 아니라 운영 철학의 전환이다

대학 혁신이라는 말은 매우 자주 사용되어 왔습니다. 그러나 혁신이라는 단어가 많아질수록 오히려 혁신의 의미는 흐려질 수 있습니다. 새로운 프로그램을 하나 만들고, 위원회를 구성하고, 보고서를 작성하고, 몇 개의 성과 지표를 관리하는 것으로 혁신이 이루어졌다고 말하기 쉽습니다. 그러나 진짜 대학 혁신은 부분 개선이 아닙니다. 대학을 움직이는 운영 철학이 바뀌어야 합니다.

운영 철학이란 대학이 무엇을 중심에 놓고 움직이는가에 대한 근본 기준입니다. 어떤 대학은 행정 편의를 중심으로 움직이고, 어떤 대학은 평가 지표를 중심으로 움직이며, 어떤 대학은 학과별 이해관계를 중심으로 움직입니다. 그러나 제로셋 대학은 학생의 성장, 미래 역량, 사회적 가치, 인간다운 배움을 중심으로 운영되어야 합니다. 중심이 바뀌지 않으면 제도는 바뀌어도 실제 경험은 바뀌지 않습니다.

부분 개선은 기존 구조에 새로운 요소를 덧붙이는 방식입니다. 시 특강을 열고, 비교과 프로그램을 늘리고, 창업 캠프를 운영하고, 온라인 강의를 추가하는 식입니다. 이러한 시도는 필요합니다.

그러나 그것이 대학의 교육과정, 교수자 역할, 평가 체계, 행정 구조와 연결되지 않으면 일회성 사업으로 끝납니다. 혁신은 이벤트가 아니라 운영 방식이어야 합니다. 대학 전체가 새로운 철학으로 움직여야 합니다.

제로셋 대학의 운영 철학은 공급자 중심에서 학습자 중심으로 전환되어야 합니다. 학생이 대학의 절차에 맞추는 것이 아니라 대학이 학생의 성장 경로를 지원해야 합니다.

학습자 중심은 학생에게 모든 것을 마음대로 맡긴다는 뜻이 아닙니다. 학생의 수준과 목표와 미래를 고려해 더 정교하고 책임 있는 교육 경험을 설계한다는 뜻입니다. 학생을 관리 대상이 아니라 성장의 주체로 보는 관점이 필요합니다.

또한 운영 철학은 폐쇄형에서 개방형으로 바뀌어야 합니다. 대학 안에서 모든 것을 해결하려는 시대는 끝났습니다. 산업, 지역사회, 글로벌 플랫폼, AI 기술, 공공기관, 시민사회와 연결되어야 합니다. 대학은 외부와 연결될수록 더 강해집니다. 제로셋 대학은 캠퍼스의 경계를 낮추고, 세상 전체를 학습의 장으로 삼아야 합니다.

운영 철학은 통제 중심에서 신뢰 중심으로 이동해야 합니다. 과거 대학 운영은 규정과 절차를 통해 구성원을 관리하는 방식에 익숙했습니다. 그러나 AI 시대에는 빠른 시도와 유연한 대응이 중요합니다. 교수자가 새로운 수업을 실험하고, 학생이 새로운 학습 경로를 설계하고, 직원이 새로운 서비스를 제안할 수 있어야 합니다. 규정은 필요하지만 규정이 가능성을 가로막아서는 안 됩니다. 대학은 통제보다 신뢰를 기반으로 혁신을 촉진해야 합니다. 평가 철학도 바뀌어야 합니다. 대학이 외부 평가 지표에만 맞춰 움직이면 교육의 본질은 약해집니다. 지표는 필요하지만 지표가 목적이 되어서는 안 됩니다. 제로셋 대학은 학생의 실제 성장, 수업의 질, 사회적 기여, 미래 역량 형성을 중심으로 성과를 바라보아야 합니다. 숫자로 보이는 성과와 함께 숫자로 쉽게 보이지 않는 교육적 가치를 함께 평가해야 합니다.

운영 철학의 전환은 리더십의 전환을 요구합니다. 대학의 리더는 관리자가 아니라 미래 설계자가 되어야 합니다. 위기를 방어하는 데만 머무르지 않고 새로운 방향을 제시해야 합니다. 구성원에게 변화의 이유를 설명하고, 갈등을 조정하며, 실험할 수 있는 환경을 만들어야 합니다. 제로셋 변혁은 명령으로 이루어지지 않습니다. 공유된 비전과 신뢰와 실행력이 함께 있어야 합니다.

운영 철학이 바뀌면 대학의 일상도 달라집니다. 회의의 주제가 달라지고, 예산의 우선순위가 달라지며, 교수자의 수업 설계가 달라지고, 학생 지원 방식이 달라집니다.

행정은 절차를 지키는 데 그치지 않고 교육 혁신을 돕는 방향으로 움직입니다. 교수자는 자신의 강의만 관리하는 것이 아니라 학생의 전체 성장 경로를 고민합니다. 학생은 수업을 이수하는 사람이 아니라 자신의 배움을 설계하는 사람이 됩니다.

결국 대학 혁신은 무엇을 하나 더 추가하는 일이 아닙니다. 대학을 움직이는 생각의 기준을 바꾸는 일입니다. 리셋 대학은 기존 운영 방식에 새로운 장치를 붙입니다. 그러나 제로셋 대학은 운영 철학 자체를 다시 씁니다. 그 차이가 미래 대학의 생존을 가를 것입니다.

## 5. 제로셋 대학만이 AI 시대의 새로운 표준이 된다

AI 시대에는 모든 대학이 변화를 말할 것입니다. AI 교육을 강화하겠다고 말하고, 디지털 전환을 추진하겠다고 말하며, 미래 인재 양성을 목표로 내세울 것입니다. 그러나 말하는 대학과 실제로 바꾸는 대학은 다릅니다. AI 시대의 새로운 표준은 선언으로 만들어지지 않습니다.

대학의 구조와 운영 방식과 교육 경험이 실제로 달라질 때 만들어집니다. 그 표준을 만드는 대학이 바로 제로셋 대학입니다.

제로셋 대학은 AI 를 단순한 도구로 보지 않습니다. AI 를 대학 교육의 구조를 다시 설계하는 계기로 봅니다. 수업에서 AI 를 어떻게 사용할 것인가를 넘어, AI 시대에 인간은 무엇을 배워야 하는가를 묻습니다. 학생은 어떤 역량을 가져야 하는가, 교수자는 어떤 역할을 해야 하는가, 대학 행정은 어떻게 지능화되어야 하는가, 학위와 졸업은 어떤 의미를 가져야 하는가를 다시 설계합니다. 이것이 제로셋 대학의 출발점입니다.

AI 시대의 새로운 표준은 유연성입니다. 고정된 학과, 고정된 시간표, 고정된 교육과정만으로는 빠르게 변하는 사회에 대응하기 어렵습니다. 제로셋 대학은 모듈형 교육과정, 융합 전공, 마이크로디그리, 나노디그리, 평생학습 경로를 통해 학생에게 다양한 배움의 길을 제공합니다. 학생은 하나의 정해진 길만 걷는 것이 아니라 자신의 미래에 맞는 학습 조합을 설계할 수 있어야 합니다.

새로운 표준은 개인화입니다. 모든 학생에게 같은 교육을 제공하는 방식은 한계에 이르렀습니다. 학생의 수준, 관심, 진로, 학습 속도는 다릅니다. AI 와 학습분석을 활용하면 학생에게 더 적절한 학습 경로와 지원을 제공할 수 있습니다. 그러나 개인화는 기술만으로 완성되지 않습니다. 교수자의 관심, 상담 체계, 학습 공동체, 피드백 문화가 함께 있어야 합니다. 제로셋 대학은 기술적 개인화와 인간적 돌봄을 함께 설계합니다.

새로운 표준은 연결성입니다. 대학은 더 이상 고립된 교육기관이 아닙니다. 지역사회와 연결되고, 산업과 연결되고, 글로벌 지식 네트워크와 연결되며, AI 플랫폼과 연결되어야 합니다.

학생의 배움도 강의실 안에서 끝나지 않고 현장과 사회 문제로 확장되어야 합니다. 제로셋 대학은 연결을 통해 학생에게 살아 있는 배움을 제공합니다. 연결되지 않은 대학은 빠르게 주변화될 수 있습니다.

새로운 표준은 역량 증명입니다. 학위를 받았다는 사실만으로는 충분하지 않습니다. 학생이 무엇을 할 수 있는지 보여 줄 수 있어야 합니다. 프로젝트, 포트폴리오, 현장 경험, AI 활용 과정, 협업 결과물, 문제 해결 사례가 학생의 역량을 증명해야 합니다. 제로셋 대학은 성적표를 넘어 학생의 성장 기록을 제공합니다. 미래 사회는 이수한 사람보다 수행할 수 있는 사람을 원합니다.

새로운 표준은 인간 중심성입니다. AI 가 강력해질수록 대학은 더 인간다워져야 합니다. 학생이 기술에 종속되지 않고 기술을 주도하도록 해야 합니다. 효율만 추구하는 교육이 아니라 질문, 윤리, 공감, 책임, 공동체, 삶의 의미를 함께 가르쳐야 합니다. 제로셋 대학은 AI 를 활용하지만 인간을 중심에 둡니다. 이것이 AI 시대 대학의 가장 중요한 기준입니다.

제로셋 대학은 실패를 두려워하지 않는 대학입니다. 새로운 교육 모델은 처음부터 완벽할 수 없습니다. 실험하고, 검토하고, 수정하고, 다시 시도해야 합니다. 중요한 것은 실패하지 않는 대학이 아니라 실패를 학습으로 바꾸는 대학입니다. AI 시대의 변화 속도 앞에서 완벽한 계획만 기다리는 대학은 늦습니다. 제로셋 대학은 작게 시작하되 빠르게 배우고 확장합니다. 제로셋 대학은 구성원의 참여로 만들어집니다. 총장과 보직자만의 구호로는 불가능합니다. 교수자, 직원, 학생, 졸업생, 지역사회, 산업 파트너가 함께 새로운 대학을 설계해야 합니다. 특히 학생은 변화의 대상이 아니라 변화의 주체가 되어야 합니다. 학생이 원하는 배움, 학생이 경험하는 어려움, 학생이 바라보는 미래가 대학 설계에 반영되어야 합니다.

AI 시대의 대학 표준은 앞으로 빠르게 바뀔 것입니다. 어떤 대학은 여전히 과거의 방식에 머물 것이고, 어떤 대학은 부분 혁신에 그칠 것이며, 어떤 대학은 제로셋 변혁으로 새로운 기준을 만들 것입니다. 미래 사회는 제로셋 대학을 기억할 것입니다.

학생은 그 대학에서 자신의 미래를 발견할 것이고, 지역사회는 그 대학에서 새로운 가능성을 볼 것이며, 산업은 그 대학에서 필요한 인재를 만날 것입니다.

제 3 장의 결론은 분명합니다. 지금 대학에 필요한 것은 리셋이 아닙니다. 리셋은 기존 시스템을 다시 작동시키는 일입니다. 그러나 제로셋은 미래 기준으로 대학을 처음부터 다시 설계하는 일입니다. 낡은 시스템을 고치는 시대는 끝났습니다. 이제 대학은 학과, 교과목, 학점, 졸업, 행정, 교수자 역할, 학생 경험, 사회적 관계를 모두 다시 물어야 합니다. 제로셋 대학만이 AI 시대의 새로운 표준이 될 수 있습니다. 대학의 미래는 고치는 대학이 아니라 다시 설계하는 대학의 것입니다.

## 제 4 장 대학의 운영 체제를 AI 네이티브로 바꿔라



### 1. AI를 도입하는 대학과 AI로 작동하는 대학은 다르다

대학이 AI를 도입한다는 말과 대학이 AI로 작동한다는 말은 겉으로는 비슷해 보이지만 본질적으로 전혀 다릅니다. AI를 도입하는 대학은 기존 구조 위에 새로운 도구를 하나 더 얹는 대학입니다. 챗봇을 만들고, 생성형 AI 특강을 열고, 일부 수업에서 AI 활용 과제를 내고, 행정 업무의 일부를 자동화하는 수준에 머무를 수 있습니다. 물론 이러한 시도도 출발점으로는 의미가 있습니다. 그러나 AI 네이티브 대학은 여기서 멈추지 않습니다. AI가 대학의 교육과정, 수업 설계, 학생 지원, 교수 지원, 진로 지원, 행정 의사결정, 성과 관리, 평생학습 구조 안에 자연스럽게 스며들어 대학 전체가 지능형 생태계로 움직이는 대학입니다.

AI 를 도입하는 대학은 기술을 외부에서 가져옵니다. 반면 AI 로 작동하는 대학은 대학의 사고방식 자체를 바꿉니다. 전자는 “어떤 AI 도구를 사용할 것인가” 를 묻지만, 후자는 “AI 시대에 대학은 어떻게 배우고, 가르치고, 운영되어야 하는가” 를 묻습니다. 이 질문의 차이가 대학의 미래를 가릅니다. 도구 중심의 접근은 쉽게 유행을 따라가지만, 운영 체제 중심의 접근은 대학의 구조를 바꿉니다.

AI 네이티브 대학은 도구 목록을 늘리는 대학이 아니라 대학의 작동 원리를 다시 설계하는 대학입니다.

많은 대학이 AI 전환을 말하지만 실제로는 부분적 실험에 머무르는 경우가 많습니다. 몇몇 교수자의 수업에서 AI 를 활용하고, 일부 행정부서에서 챗봇을 운영하며, 학생들에게 AI 활용법을 안내하는 정도로는 대학 전체의 체질이 바뀌지 않습니다. AI 네이티브 대학이 되려면 AI 가 개별 사업이나 이벤트가 아니라 대학 운영의 기본 언어가 되어야 합니다. 학생이 입학하는 순간부터 졸업 이후 평생학습자로 다시 연결되는 과정까지 AI 기반 지원과 데이터 기반 판단이 일관되게 작동해야 합니다.

AI 도입형 대학의 한계는 기존 구조를 그대로 유지한 채 기술만 붙인다는 데 있습니다. 학과는 여전히 폐쇄적으로 운영되고, 교육과정은 여전히 고정되어 있으며, 학생 지원은 여전히 부서별로 분절되어 있고, 교수자는 여전히 개인 역량에 의존해 수업을 바꿉니다. 이런 상태에서 AI 를 도입하면 기술은 잠시 새로워 보이지만 대학의 근본 문제는 그대로 남습니다.

AI 는 낡은 구조를 자동화할 수도 있고, 새로운 구조를 가능하게 할 수도 있습니다. 어떤 방향으로 갈 것인지는 대학의 철학에 달려 있습니다.

AI 네이티브 대학은 AI 를 효율화 도구로만 보지 않습니다. 물론 AI 는 업무 속도를 높이고 반복 작업을 줄일 수 있습니다. 그러나 더 중요한 것은 AI 가 대학의 민감도를 높인다는 점입니다. 학생의 어려움을 더 빨리 감지하고, 수업의 문제를 더 정확히 파악하고, 교육과정의 적합성을 더 자주 점검하며, 사회 변화에 더 신속하게 반응할 수 있습니다.

AI 네이티브 대학은 빠르게 처리하는 대학이 아니라 더 깊게 보고 더 적절하게 반응하는 대학입니다. AI 로 작동하는 대학은 데이터가 흘러져 있지 않습니다.

입학, 수업, 상담, 비교과, 진로, 취업, 졸업, 동문, 평생교육의 데이터가 서로 연결되어 학생의 성장 여정을 입체적으로 이해할 수 있어야 합니다. 지금까지 많은 대학은 부서별 시스템이 따로 존재했고, 학생은 여러 창구를 찾아다니며 자신의 상황을 반복해서 설명해야 했습니다. AI 네이티브 대학에서는 학생이 행정 시스템에 맞추는 것이 아니라, 대학의 지능형 시스템이 학생의 상황을 이해하고 필요한 지원을 연결합니다.

AI 도입형 대학은 AI 를 특별한 영역으로 분리합니다. AI 관련 학과, AI 특강, AI 비교과, AI 활용 수업처럼 AI 를 하나의 프로그램으로 다룹니다. 그러나 AI 네이티브 대학은 AI 를 모든 전공과 모든 행정과 모든 학습 경험의 기반으로 봅니다. 인문학도 AI 와 연결되고, 보건계열도 AI 와 연결되며, 예술과 체육과 사회과학도 AI 와 연결됩니다. AI 는 특정 전공의 소유물이 아니라 모든 학문과 직업 세계를 재구성하는 공통 기반입니다.

AI 네이티브 대학은 학생에게 AI 를 배우게 하는 데서 끝나지 않고, AI 와 함께 배우는 경험을 제공합니다. 학생은 AI 를 활용해 질문을 만들고, 자료를 분석하고, 글을 다듬고, 프로젝트를 설계하고, 발표를 준비하고, 자신의 성장 과정을 성찰합니다. 이때 중요한 것은 AI 가 대신해 준 결과물이 아니라 학생이 AI 를 통해 얼마나 더 깊이 사고했는가입니다. AI 네이티브 교육은 편리함을 제공하는 교육이 아니라 사고의 깊이를 확장하는 교육이어야 합니다.

교수자에게도 AI 네이티브 대학은 전혀 다른 의미를 갖습니다. 교수자는 AI 를 수업 준비 보조 도구로만 쓰는 것이 아니라 수업 설계의 동반자로 활용할 수 있습니다. 학생 수준별 자료를 만들고, 토론 질문을 설계하고, 평가 루브릭을 정교화하고, 학생 피드백을 체계화하며, 학습 데이터를 바탕으로 수업을 개선할 수 있습니다. 그러나 이를 위해서는 교수자 개인의 노력만으로는 부족합니다. 대학이 교수자의 AI 활용 역량을 체계적으로 지원해야 합니다.

AI 로 작동하는 대학은 행정도 달라집니다. 기존 행정은 주로 규정과 절차를 관리했습니다. 그러나 AI 네이티브 행정은 데이터를 해석하고, 위험을 예측하고, 서비스를 개인화하고, 구성원의 시간을 되찾아 주는 방향으로 작동합니다.

행정의 목적은 통제가 아니라 교육을 가능하게 하는 데 있습니다. AI 가 도입되었는데도 학생과 교수자의 행정 부담이 줄지 않고, 의사결정이 여전히 느리고, 부서 간 정보가 여전히 막혀 있다면 그것은 AI 네이티브가 아닙니다.

대학의 리더십도 AI 네이티브 관점으로 전환되어야 합니다. AI 전환을 전산부서나 일부 혁신부서의 과제로만 맡겨서는 안 됩니다. AI 네이티브 대학은 총장과 보직자, 교수자, 직원, 학생이 함께 설계해야 하는 대학 전체의 운영 전략입니다. 어떤 데이터를 수집할 것인지, 어떻게 보호할 것인지, 어떤 교육 가치를 중심에 둘 것인지, AI 활용의 윤리 기준을 어떻게 세울 것인지가 모두 리더십의 핵심 의제가 되어야 합니다.

AI 도입은 빠르게 할 수 있습니다. 그러나 AI 네이티브 전환은 깊은 설계가 필요합니다. 도구를 계약하고 시스템을 설치하는 일은 비교적 쉽습니다. 어려운 것은 대학 구성원의 사고방식을 바꾸고, 데이터 구조를 통합하고, 수업과 행정의 흐름을 재설계하고, 학생 경험을 중심으로 운영 체계를 바꾸는 일입니다. 그래서 AI 네이티브 대학은 기술 프로젝트가 아니라 조직문화 프로젝트이며, 교육철학 프로젝트입니다.

결국 AI 를 도입하는 대학과 AI 로 작동하는 대학의 차이는 지속성에서 드러납니다. 도입형 대학은 유행이 지나면 관심도 줄어듭니다. 반면 AI 네이티브 대학은 AI 를 통해 대학의 구조 자체를 계속 학습하고 진화시킵니다. 학생의 변화, 산업의 변화, 지역의 변화, 기술의 변화를 읽고 교육과 행정을 다시 조정합니다. AI 네이티브 대학은 완성된 모델이 아니라 끊임없이 학습하는 대학입니다. 이제 대학은 스스로에게 물어야 합니다. 우리는 AI 를 몇 개의 프로그램으로 도입하고 있습니까, 아니면 대학 전체가 AI 시대의 운영 체제로 바뀌고 있습니까.

우리는 AI 를 홍보 문구로 사용하고 있습니까, 아니면 학생의 성장과 교수자의 수업과 행정의 의사결정을 실제로 바꾸고 있습니까. 이 질문에 정직하게 답하는 순간 AI 네이티브 대학으로 가는 첫걸음이 시작됩니다.

## 2. 교육과정은 고정형 편제가 아니라 살아 움직이는 지능형 구조가 되어야 한다

대학 교육과정은 오랫동안 고정형 편제에 가까웠습니다. 학과별로 전공필수와 전공선택을 정하고, 교양과목과 졸업학점을 배치하며, 몇 년 주기로 교육과정을 개편하는 방식이 일반적이었습니다. 이 방식은 비교적 안정적인 시대에는 효과적이었습니다. 그러나 시 시대에는 변화의 속도가 너무 빠릅니다. 산업 현장의 직무는 계속 바뀌고, 학생의 진로는 다양해지며, 새로운 기술과 사회 문제가 끊임없이 등장합니다. 이런 시대에는 교육과정이 고정된 문서가 아니라 살아 움직이는 지능형 구조가 되어야 합니다.

살아 움직이는 교육과정은 매년 이름만 바뀌는 교육과정이 아닙니다. 그것은 학생의 학습 데이터, 산업 변화, 지역사회 요구, 졸업생 경로, 교수자의 수업 경험, 시 기술 변화가 지속적으로 반영되는 구조입니다. 교육과정은 한 번 만들고 오래 유지하는 것이 아니라 계속 진단하고 조정해야 합니다. 대학은 교육과정을 관리 대상이 아니라 학습하는 시스템으로 보아야 합니다. 교육과정 자체가 사회 변화에 반응하는 지능을 가져야 합니다.

고정형 교육과정의 문제는 학생의 다양성을 충분히 반영하지 못한다는 데 있습니다. 같은 학과에 들어온 학생이라도 목표는 다릅니다. 어떤 학생은 취업을 준비하고, 어떤 학생은 창업을 꿈꾸며, 어떤 학생은 대학원 진학을 원하고, 어떤 학생은 전공 융합을 통해 새로운 분야로 나아가려 합니다. 그런데 모든 학생에게 동일한 과목 배열과 동일한 졸업 요건만 제공하면 각자의 미래를 충분히 설계하기 어렵습니다. 지능형 교육과정은 학생의 목표에 따라 다양한 경로를 열어 주어야 합니다.

시 네이티브 대학의 교육과정은 모듈형이어야 합니다. 전통적인 한 학기 과목만으로는 빠른 변화에 대응하기 어렵습니다. 핵심 전공 지식은 깊이 있게 배우되, 새로운 기술과 역량은 짧고 집중적인 모듈로 추가할 수 있어야 합니다.

예를 들어 데이터 리터러시, 생성형 AI 활용, 문제해결 디자인, 디지털 윤리, 창업 실험, 지역문제 프로젝트 같은 역량은 다양한 전공과 결합할 수 있습니다. 모듈형 구조는 학생에게 유연한 학습 조합을 가능하게 합니다.

교육과정은 전공의 벽을 넘어 연결되어야 합니다. AI 시대의 문제는 학과 하나의 지식으로 해결되지 않습니다. 의료에는 데이터와 윤리가 필요하고, 교육에는 AI 와 심리와 디자인이 필요하며, 경영에는 기술 이해와 인간 행동 분석이 필요합니다. 따라서 교육과정은 학과별 독립 구조에서 융합형 네트워크 구조로 이동해야 합니다. 학생이 자신의 전공을 기반으로 다른 분야를 연결할 수 있도록 대학은 교차 수강, 융합 프로젝트, 공동 전공, 마이크로디그리를 적극 설계해야 합니다.

살아 움직이는 교육과정은 산업과 지역사회의 변화를 반영해야 합니다. 대학은 교육과정을 내부 회의실에서만 만들 것이 아니라 산업 현장, 지역사회, 졸업생, 학생의 목소리를 함께 들어야 합니다. 어떤 역량이 실제로 필요한지, 어떤 직무가 새롭게 등장하는지, 어떤 지역 문제가 교육과 연결될 수 있는지 파악해야 합니다. 교육과정은 대학 안의 논리만으로 완성되지 않습니다. 사회와 연결될 때 살아납니다.

AI 는 교육과정 진단의 강력한 도구가 될 수 있습니다. 학생들이 어떤 과목에서 어려움을 겪는지, 어떤 과목 조합이 진로 성과와 연결되는지, 어떤 비교과 활동이 역량 성장에 도움이 되는지, 어떤 교과목이 시대 변화와 멀어지고 있는지 분석할 수 있습니다. 그러나 데이터는 질문 없이 의미를 만들지 못합니다. 대학은 AI 분석을 통해 교육과정을 숫자로만 평가할 것이 아니라, 학생의 성장과 미래 준비라는 관점에서 해석해야 합니다.

지능형 교육과정은 학생에게 경로를 제안할 수 있어야 합니다. 학생이 관심 분야와 진로 목표를 입력하면, 대학은 전공 과목, 교양 과목, 비교과 프로그램, 현장실습, 자격 과정, 프로젝트, 멘토링을 연결해 맞춤형 학습 로드맵을 제안할 수 있습니다. 학생은 더 이상 복잡한 교육과정표 앞에서 혼자 헤매지 않아도 됩니다.

시 네이티브 대학은 학생의 선택을 방치하지 않고 지능적으로 안내합니다.

그러나 맞춤형 경로가 학생을 좁은 효율성 안에 가두어서는 안 됩니다. 대학 교육은 당장의 진로만을 위한 기술 훈련이 아닙니다. 학생이 예상하지 못한 학문을 만나고, 다른 관점을 경험하고, 자신의 세계를 넓히는 것도 중요합니다. 따라서 지능형 교육과정은 개인화와 확장성을 함께 가져야 합니다. 학생의 목표에 맞는 경로를 제안하되, 동시에 새로운 탐색과 우연한 배움의 기회도 열어 주어야 합니다.

교육과정이 살아 움직이려면 교수자의 참여가 중요합니다. 교수자는 교육과정 변화의 실행자이자 설계자입니다. 교수자가 변화의 필요성을 이해하고 새로운 수업을 시도할 수 있어야 교육과정은 문서가 아니라 실제 경험이 됩니다. 대학은 교수자에게 시 활용 수업 설계, 융합 교과 개발, 프로젝트 기반 수업, 역량 평가 방식에 대한 지원을 제공해야 합니다. 교육과정 혁신은 교수자의 고립된 부담이 되어서는 안 됩니다.

학생도 교육과정 설계의 중요한 참여자가 되어야 합니다. 학생은 교육과정의 수혜자이면서 동시에 가장 직접적인 경험자입니다. 어떤 수업이 의미 있었는지, 어떤 역량이 부족하다고 느끼는지, 어떤 지원이 필요한지 학생의 목소리를 반영해야 합니다. 시 네이티브 대학은 학생 데이터를 분석하는 데 그치지 않고 학생의 해석과 참여를 함께 반영해야 합니다. 교육과정은 학생을 위해 만드는 것이 아니라 학생과 함께 만들어야 합니다. 지능형 교육과정은 졸업 이후까지 연결되어야 합니다. 졸업생이 사회에 나간 뒤 어떤 역량이 실제로 도움이 되었는지, 어떤 부분이 부족했는지, 어떤 재교육이 필요한지를 대학이 계속 파악해야 합니다.

졸업생 데이터와 현장 피드백은 교육과정 개선의 중요한 자료입니다. 대학은 졸업으로 관계를 끝내지 않고, 졸업생의 성장 경로를 통해 교육과정의 현실성을 검증해야 합니다. 교육과정의 지능화는 학점 체계의 변화와도 연결됩니다. 전통적인 학점은 이수 시간을 기록하는 데 적합하지만 실제 역량을 충분히 보여 주지는 못합니다. 지능형 교육과정은 학점, 역량 배지, 포트폴리오, 프로젝트 산출물, 현장 평가를 함께 연결해야 합니다.

학생은 자신이 어떤 과목을 들었는지뿐 아니라 어떤 역량을 증명했는지 보여 줄 수 있어야 합니다. 이것이 AI 시대의 새로운 교육과정 기록 방식입니다.

결국 살아 움직이는 교육과정은 대학이 사회 변화에 민감하게 반응하는 방식입니다. 교육과정이 늦으면 학생의 미래도 늦어집니다. 교육과정이 닫혀 있으면 학생의 가능성도 닫힙니다. 교육과정이 살아 있어야 대학도 살아 있습니다. AI 네이티브 대학은 교육과정을 고정된 편제가 아니라 지속적으로 학습하고 조정되는 지능형 구조로 만들어야 합니다.

### 3. 데이터 기반 의사결정은 대학 행정의 새로운 언어다

대학 행정은 오랫동안 경험과 관행, 규정과 절차를 중심으로 움직여 왔습니다. 물론 경험은 중요하고 규정도 필요합니다. 그러나 AI 시대의 대학은 더 이상 감각과 관행만으로 운영될 수 없습니다. 학생의 변화는 복잡하고, 교육 성과는 다중적이며, 재정과 충원과 진로와 지역사회 요구가 서로 얽혀 있습니다. 이런 상황에서 대학은 데이터를 기반으로 현실을 읽고 판단해야 합니다. 데이터 기반 의사결정은 대학 행정의 새로운 언어가 되어야 합니다.

데이터 기반 의사결정은 단순히 숫자를 많이 모으는 것이 아닙니다. 데이터를 모으는 것보다 더 중요한 것은 어떤 질문을 가지고 데이터를 해석하느냐입니다. 충원을, 중도탈락률, 취업률, 강의평가, 상담 건수, 비교과 참여율, 학습관리시스템 접속 기록, 장학 수혜, 졸업생 경로는 모두 중요한 자료입니다. 그러나 이 숫자들은 학생의 성장과 대학의 미래라는 질문 속에서 해석될 때 의미를 갖습니다. 데이터는 대학의 현실을 더 정직하게 보게 하는 거울입니다.

과거의 행정은 문제가 발생한 뒤 대응하는 경우가 많았습니다. 학생이 휴학하거나 자퇴한 뒤에야 이유를 분석하고, 취업률이 낮게 나온 뒤에야 프로그램을 보완하며, 수업 만족도가 떨어진 뒤에야 개선을 논의했습니다. 그러나 AI 네이티브 대학의 행정은 사후 대응에서 사전 예측으로 이동해야 합니다.

데이터는 위기의 징후를 미리 보여 줄 수 있습니다. 출석 변화, 과제 제출 패턴, 상담 이력, 성적 하락, 활동 참여 감소는 학생이 어려움을 겪고 있다는 신호일 수 있습니다.

데이터 기반 행정은 학생을 숫자로 환원하는 것이 아닙니다. 오히려 학생 한 사람을 더 세심하게 이해하기 위한 도구입니다. 학생이 왜 수업에서 멀어지는지, 어떤 지원이 필요한지, 어떤 진로 정보를 찾고 있는지, 어떤 학습 방식에서 성장하는지 파악하기 위해 데이터가 필요합니다. 중요한 것은 데이터 뒤에 사람이 있다는 사실을 잊지 않는 것입니다. AI 네이티브 행정은 차가운 숫자가 아니라 따뜻한 지원으로 이어져야 합니다.

대학의 의사결정 구조도 데이터 기반으로 바뀌어야 합니다. 학과 신설과 폐지, 정원 조정, 교육과정 개편, 장학 정책, 비교과 프로그램, 공간 활용, 예산 배분은 더 이상 과거 관행이나 부서별 요구만으로 결정되어서는 안 됩니다. 실제 학생 수요, 사회 변화, 산업 전망, 교육 성과, 지역 필요, 재정 지속 가능성을 함께 분석해야 합니다. 데이터는 의사결정의 근거를 제공하고, 구성원이 납득할 수 있는 토대를 마련합니다.

그러나 데이터가 모든 답을 대신할 수는 없습니다. 데이터는 과거와 현재를 분석하는 데 강하지만 미래의 가치 판단은 인간의 몫입니다. 어떤 학문을 지켜야 하는가, 어떤 학생을 우선 지원해야 하는가, 어떤 지역적 책임을 감당해야 하는가, 어떤 교육 철학을 선택해야 하는가는 숫자만으로 결정할 수 없습니다.

데이터 기반 의사결정은 데이터가 대학을 지배하는 것이 아니라, 대학의 철학적 판단을 더 정교하게 돕는 방식이어야 합니다.

데이터 기반 행정을 위해서는 먼저 데이터의 품질이 중요합니다. 부정확한 데이터, 중복된 데이터, 부서별로 단절된 데이터, 목적 없이 쌓인 데이터는 좋은 의사결정을 돕지 못합니다. 대학은 데이터 표준을 정하고, 시스템을 연결하고, 개인정보 보호 원칙을 세우며, 데이터 활용 목적을 명확히 해야 합니다. AI 는 데이터 위에서 작동합니다. 데이터 기반이 약하면 AI 기반 행정도 약해질 수밖에 없습니다.

대학 구성원이 데이터를 이해하는 역량도 필요합니다. 데이터 기반 의사결정은 일부 전문가만의 일이 아닙니다. 보직자, 교수자, 직원 모두 기본적인 데이터 해석 능력을 가져야 합니다.

강의평가 데이터를 어떻게 읽을 것인지, 중도탈락 데이터를 어떻게 해석할 것인지, 학생 지원 데이터를 어떻게 활용할 것인지에 대한 공통 언어가 필요합니다. 데이터 리터러시는 이제 대학 행정의 기본 역량입니다.

데이터 기반 행정은 투명성과 신뢰를 높일 수 있습니다. 왜 특정 학과에 지원을 늘리는지, 왜 어떤 프로그램을 줄이는지, 왜 새로운 교육과정을 만드는지 데이터와 함께 설명하면 구성원의 이해가 높아집니다. 물론 데이터는 선택적으로 사용되면 오히려 불신을 키울 수 있습니다. 따라서 대학은 데이터를 공개하고 해석하는 과정에서 공정성과 투명성을 지켜야 합니다. 데이터는 설득의 도구이면서 책임의 도구입니다.

시 네이티브 대학에서 데이터는 행정의 언어일 뿐 아니라 교육 개선의 언어입니다. 어떤 학생이 어떤 방식으로 배울 때 성장하는지, 어떤 수업 활동이 몰입을 높이는지, 어떤 피드백이 학습 성과를 높이는지 분석할 수 있습니다. 교수자는 데이터를 통해 자신의 수업을 더 정교하게 개선할 수 있습니다. 행정은 데이터를 통해 교수자의 교육 혁신을 지원할 수 있습니다. 데이터는 통제의 수단이 아니라 개선의 자원이 되어야 합니다.

진로 지원에서도 데이터 기반 의사결정은 매우 중요합니다. 학생의 전공, 관심, 역량, 비교과 활동, 프로젝트 경험, 졸업생 경로, 산업 채용 동향을 연결하면 더 현실적인 진로 안내가 가능합니다. 학생은 막연한 취업 정보가 아니라 자신의 성장 경로에 맞는 구체적 제안을 받을 수 있습니다. 대학은 진로 지원을 행사 중심에서 개인 맞춤형 경로 지원으로 바꾸어야 합니다.

데이터 기반 행정은 대학의 속도를 높입니다. 과거에는 자료를 모으고 분석하는 데 시간이 오래 걸렸습니다. 의사결정이 늦어지고, 문제가 커진 뒤에야 대응했습니다. 시 와 데이터 시스템을 활용하면 대학은 더 빠르게 현실을 파악하고 움직일 수 있습니다. 그러나 속도는 목적이 아닙니다.

빠른 판단이 깊이 없는 판단이 되어서는 안 됩니다. 데이터 기반 의사결정의 목표는 빠른 행정이 아니라 더 정확하고 책임 있는 행정입니다.

결국 데이터 기반 의사결정은 대학이 스스로를 학습하는 방식입니다. 대학은 학생을 가르치는 기관이면서 동시에 자신도 배워야 하는 조직입니다. 무엇이 잘 작동하고, 무엇이 실패하고, 어디서 학생이 어려움을 겪고, 어떤 교육이 미래와 연결되는지를 계속 배워야 합니다. 시네티브 대학은 데이터를 통해 자기 자신을 성찰하고, 성찰을 통해 더 나은 교육으로 나아갑니다.

#### 4. 교수 지원, 학생 지원, 진로 지원은 하나의 AI 생태계로 연결되어야 한다

대학 안에는 다양한 지원 체계가 존재합니다. 교수자는 교수학습지원센터의 도움을 받고, 학생은 학생상담센터나 학사 행정의 지원을 받으며, 취업과 진로는 별도의 부서에서 담당합니다. 비교과 프로그램, 현장실습, 창업 지원, 장학 지원도 각각 운영됩니다. 이러한 체계는 필요하지만 문제는 서로 분절되어 있다는 점입니다. AI 네이티브 대학에서는 교수 지원, 학생 지원, 진로 지원이 따로 움직이는 것이 아니라 하나의 AI 생태계로 연결되어야 합니다.

학생의 성장은 수업만으로 이루어지지 않습니다. 수업, 상담, 비교과, 진로 탐색, 프로젝트, 멘토링, 현장 경험, 자기 성찰이 함께 연결될 때 학생은 깊이 성장합니다. 그런데 대학의 지원 체계가 분절되어 있으면 학생의 전체 여정을 보기 어렵습니다. 한 부서는 학생의 성적을 알고, 다른 부서는 상담 이력을 알고, 또 다른 부서는 취업 준비 상황을 알지만 이 정보가 통합되지 않으면 학생에게 맞춤형 지원을 제공하기 어렵습니다.

AI 생태계는 학생의 성장 여정을 통합적으로 이해하는 구조입니다. 학생이 어떤 과목을 들었고, 어떤 역량을 보였으며, 어떤 비교과에 참여했고, 어떤 진로를 고민하고 있으며, 어떤 지원이 필요한지 연결해서 볼 수 있어야 합니다. 이때 AI 는 학생에게 필요한 학습 자료, 상담, 멘토링, 진로 프로그램, 현장실습, 프로젝트 기회를 추천할 수 있습니다. 학생은 여러 부서를 찾아다니는 대신 자신에게 맞는 경로를 안내받을 수 있습니다.

교수 지원도 학생 지원과 연결되어야 합니다. 교수자는 자신의 수업 안에서 학생의 변화를 가장 가까이에서 봅니다. 어떤 학생이 수업을 따라오지 못하는지, 어떤 활동에서 몰입하는지, 어떤 역량이 부족한지 교수자는 중요한 정보를 갖고 있습니다. 그러나 교수자가 모든 학생을 개별적으로 지원하기에는 한계가 있습니다. AI 기반 지원 체계가 교수자의 관찰과 학생 데이터를 연결하면 교수자는 더 적절한 시점에 더 적절한 피드백을 제공할 수 있습니다.

교수학습지원도 단순한 워크숍 중심에서 벗어나야 합니다. AI 네이티브 대학에서는 교수자에게 수업 설계 AI, 평가 루브릭 지원, 학습 데이터 분석, 학생 수준별 자료 추천, 피드백 문안 생성, 수업 개선 컨설팅이 제공될 수 있습니다. 교수는 혼자서 수업 혁신을 감당하는 것이 아니라 대학의 AI 생태계 안에서 지원받아야 합니다. 교수 지원이 강화될수록 학생 지원의 질도 높아집니다.

학생 지원은 사후 상담에서 사전 예방으로 전환되어야 합니다. 학생이 이미 지치고 포기한 뒤에 상담을 제공하는 것만으로는 충분하지 않습니다. AI는 학습 참여도, 출석, 과제 제출, 성적 변화, 비교과 참여, 상담 요청 패턴 등을 종합해 학생이 어려움에 빠질 가능성을 조기에 알려 줄 수 있습니다. 물론 개인정보 보호와 윤리 기준은 철저히 지켜야 합니다. 중요한 것은 학생을 감시하는 것이 아니라 학생이 무너지기 전에 손을 내미는 것입니다.

진로 지원도 AI 생태계 안에서 새롭게 설계되어야 합니다. 많은 학생이 진로를 막연하게 고민합니다. 자신이 무엇을 잘하는지, 어떤 직무가 맞는지, 어떤 역량을 더 길러야 하는지 알기 어렵습니다. AI는 학생의 학습 이력과 활동 경험, 관심 분야, 역량 데이터를 바탕으로 다양한 진로 경로를 제안할 수 있습니다. 또한 졸업생의 경로와 산업 동향을 연결해 현실적인 준비 전략을 안내할 수 있습니다. 진로 지원은 행사 안내가 아니라 성장 경로 설계가 되어야 합니다.

AI 생태계에서 중요한 것은 부서 간 연결입니다. 교수학습지원센터, 학생상담센터, 취업지원센터, 학사팀, 비교과센터, 창업지원단, 산학협력단이 따로 움직이면 AI의 효과는 제한됩니다. 대학은 학생 성장이라는 하나의 목표 아래 지원 체계를 통합해야 합니다. 데이터도 연결되어야 하고, 업무 흐름도 연결되어야 하며, 담당자 간 협력도 연결되어야 합니다. AI는 연결을 가능하게 하지만, 연결의 철학은 대학이 세워야 합니다. 교수자와 직원의 협력도 중요합니다. AI 네이티브 대학에서는 교수는 교육의 전문가이고, 직원은 운영과 지원의 전문가이며, AI는 데이터를 연결하고 판단을 보조하는 파트너가 됩니다. 이 세 요소가 협력해야 학생에게 실제 도움이 되는 생태계가 만들어집니다.

교수자만으로도 안 되고, 행정만으로도 안 되며, AI 만으로도 안 됩니다. 인간의 전문성과 AI 의 지능이 함께 작동해야 합니다.

학생에게도 AI 생태계의 사용 역량이 필요합니다. 아무리 좋은 시스템이 있어도 학생이 자신의 목표를 설정하고, 추천을 해석하고, 필요한 지원을 요청하고, 자신의 성장을 관리하지 않으면 효과는 제한됩니다. 대학은 학생에게 AI 기반 학습관리와 진로설계 방법을 가르쳐야 합니다. 학생은 지원을 받는 대상이면서 동시에 자신의 성장 데이터를 이해하고 활용하는 주체가 되어야 합니다. AI 생태계는 개인화된 지원을 가능하게 하지만, 개인을 고립시켜서는 안 됩니다. 학생에게 맞춤형 경로를 제공하되, 공동체적 배움과 관계의 경험도 함께 제공해야 합니다. AI 추천만으로는 친구와의 협력, 교수자와의 대화, 선배와의 멘토링, 현장 사람들과의 만남을 대체할 수 없습니다. AI 생태계는 인간적 관계를 줄이는 시스템이 아니라 더 적절하게 연결하는 시스템이어야 합니다.

AI 생태계가 제대로 작동하려면 윤리 기준이 분명해야 합니다. 학생 데이터는 민감한 정보입니다. 어떤 데이터를 수집하고, 누가 접근하며, 어떤 목적으로 활용하고, 학생에게 어떻게 설명할 것인지 명확해야 합니다. 학생의 동의와 권리, 데이터 보안, 편향 방지, 오류 수정 절차가 필요합니다. 신뢰 없는 AI 생태계는 오래갈 수 없습니다. 기술보다 먼저 신뢰가 설계되어야 합니다.

AI 생태계는 대학의 교육 품질을 높이는 기반이 됩니다. 교수자는 더 나은 수업을 설계하고, 학생은 더 적절한 지원을 받으며, 진로 부서는 더 현실적인 경로를 안내하고, 행정은 더 빠르게 문제를 해결할 수 있습니다. 모든 지원이 하나의 성장 여정으로 연결될 때 학생은 대학을 단순한 강의 제공 기관이 아니라 자신의 미래를 함께 설계해 주는 지능형 공동체로 경험하게 됩니다.

결국 교수 지원, 학생 지원, 진로 지원의 통합은 AI 네이티브 대학의 핵심입니다. 대학이 진정으로 학생 중심이 되려면 학생을 둘러싼 모든 지원 체계가 연결되어야 합니다. 지원이 분절된 대학은 학생에게 혼란을 주지만, 지원이 연결된 대학은 학생에게 방향을 줍니다. AI 생태계는 이 연결을 가능하게 하는 새로운 운영 체제입니다.

## 5. AI 네이티브 대학은 빠른 대학이 아니라 깊게 반응하는 대학이다

AI 를 말하면 많은 사람이 가장 먼저 속도를 떠올립니다. 더 빨리 자료를 만들고, 더 빨리 행정을 처리하고, 더 빨리 학생에게 답변하고, 더 빨리 보고서를 작성하는 모습입니다. 실제로 AI 는 대학의 속도를 높일 수 있습니다. 그러나 AI 네이티브 대학의 본질은 단순한 속도에 있지 않습니다. 빠른 대학은 필요하지만 빠르기만 한 대학은 위험합니다. AI 네이티브 대학은 빠른 대학이 아니라 깊게 반응하는 대학이어야 합니다. 깊게 반응한다는 것은 학생과 교수자와 사회의 변화를 표면적으로 처리하지 않고, 그 안에 담긴 의미를 읽는다는 뜻입니다.

학생의 출석률이 떨어졌을 때 단순히 경고 문자를 보내는 것이 빠른 반응이라면, 왜 학생이 멀어졌는지, 수업 방식에 문제가 있는지, 심리적 어려움이 있는지, 진로 불안이 있는지를 함께 살피는 것이 깊은 반응입니다. AI 네이티브 대학은 신호를 빠르게 감지하되 사람을 깊이 이해해야 합니다. AI 는 많은 일을 자동화할 수 있지만 자동화가 곧 교육은 아닙니다. 학생에게 자동 응답을 제공하고, 과제를 자동 채점하고, 상담을 자동 안내하는 것만으로 대학이 좋아지는 것은 아닙니다.

교육은 사람의 성장에 관한 일입니다. 성장에는 맥락이 있고, 감정이 있으며, 관계가 있고, 시간의 축적이 있습니다. AI 네이티브 대학은 자동화의 편리함을 활용하되 인간적 이해와 교육적 판단을 중심에 두어야 합니다. 빠른 대학은 문제를 처리합니다. 깊게 반응하는 대학은 문제의 원인을 배웁니다. 예를 들어 중도탈락률이 높아졌을 때 빠른 대학은 상담을 늘리고 장학을 확대할 수 있습니다. 이것도 필요합니다. 그러나 깊게 반응하는 대학은 교육과정의 적합성, 수업 몰입도, 학생의 소속감, 진로 불안, 경제적 부담, 관계의 고립을 함께 분석합니다. 문제를 단일 원인으로 보지 않고 전체 생태계 속에서 바라봅니다.

AI 네이티브 대학은 학생의 데이터를 보되 학생을 데이터로만 보지 않습니다. 데이터는 중요한 신호이지만 학생의 전부는 아닙니다. 같은 성적 하락도 어떤 학생에게는 학습 전략의 문제일 수 있고, 어떤 학생에게는 건강 문제일 수 있으며, 어떤 학생에게는 진로 혼란의 표현일 수 있습니다.

AI 는 패턴을 보여 줄 수 있지만 최종 이해는 인간적 대화와 교육적 판단을 통해 완성됩니다. 깊은 반응은 데이터와 인간 이해의 결합에서 나옵니다.

교수자 지원에서도 마찬가지입니다. AI 는 교수자에게 수업 자료를 빠르게 만들어 줄 수 있습니다. 그러나 좋은 수업은 자료의 양으로 결정되지 않습니다. 학생이 왜 이 내용을 배워야 하는지, 어떤 질문을 통해 사고가 열리는지, 어떤 활동이 학생의 경험과 연결되는지, 어떤 피드백이 성장을 돕는지가 중요합니다. AI 네이티브 대학은 교수자가 빠르게 준비하도록 돕는 것을 넘어 더 깊은 수업을 설계하도록 지원해야 합니다.

행정도 깊게 반응해야 합니다. AI 가 민원 응답 속도를 높일 수는 있지만, 학생이 반복적으로 같은 문제를 묻는다면 그것은 정보 안내 방식에 문제가 있다는 신호일 수 있습니다. 교수자가 행정 업무에 피로를 호소한다면 단순히 AI 문서 작성 도구를 제공하는 것만으로는 부족할 수 있습니다. 업무 구조 자체를 다시 봐야 합니다. 깊게 반응하는 행정은 질문을 처리하는 데서 멈추지 않고 시스템을 개선합니다.

AI 네이티브 대학은 빠른 변화와 깊은 성찰을 동시에 가져야 합니다. 변화가 빠른 시대에는 늦게 움직이는 대학이 위험합니다. 그러나 충분한 성찰 없이 기술을 도입하는 대학도 위험합니다. 학생 데이터 활용, AI 평가, 자동화 행정, 맞춤형 추천은 모두 윤리적 질문을 동반합니다. 무엇이 편리한가보다 무엇이 교육적으로 정당한가를 먼저 물어야 합니다. 깊은 반응은 윤리적 반응이기도 합니다.

AI 네이티브 대학은 구성원의 감정도 반응해야 합니다. 변화는 언제나 불안을 동반합니다. 교수자는 자신의 역할이 약해질까 걱정하고, 직원은 업무가 사라질까 불안해하며, 학생은 AI 활용이 공정한지 혼란스러워할 수 있습니다. 대학이 기술 도입만 강조하고 구성원의 감정을 돌보지 않으면 전환은 저항을 만납니다. 깊게 반응하는 대학은 변화의 방향뿐 아니라 변화 속에서 사람들의 마음을 함께 살핍니다. 깊게 반응하는 대학은 느린 대학이 아닙니다. 오히려 중요한 신호에는 빠르게 움직입니다. 다만 빠른 처리에만 만족하지 않고 그 의미를 분석하고 구조를 개선합니다.

학생의 어려움에 빠르게 손을 내밀되, 왜 그런 어려움이 반복되는지 교육과정과 지원 체계를 다시 봅니다. 교수자의 요청에 빠르게 답하되, 왜 그런 지원이 필요한지 제도와 문화의 문제를 함께 봅니다. 속도는 수단이고 깊이는 방향입니다.

AI 네이티브 대학은 대학 자신도 계속 학습하는 조직입니다. 학생이 배우듯 대학도 배워야 합니다. 어떤 수업이 효과적인지, 어떤 지원이 실제 도움이 되는지, 어떤 제도가 학생을 어렵게 하는지, 어떤 행정 절차가 교수자의 시간을 빼앗는지 계속 학습해야 합니다. AI 는 이 학습을 도울 수 있습니다. 그러나 대학이 배우려는 겸손한 태도를 갖지 않으면 AI 는 단순한 자동화 장치에 머물고 맙니다.

AI 네이티브 대학의 깊은 반응은 결국 인간 중심 교육으로 이어집니다. AI 가 많은 것을 빠르게 처리할수록 대학은 더 깊은 인간적 만남을 설계해야 합니다. 학생이 자신을 이해받고 있다고 느끼고, 교수자가 자신의 교육적 도전을 지원받고 있다고 느끼며, 직원이 더 가치 있는 역할로 성장하고 있다고 느낄 때 AI 전환은 성공합니다. 기술이 사람을 밀어내는 것이 아니라 사람을 더 잘 돌보게 해야 합니다.

미래 대학의 경쟁력은 단순히 AI 시스템을 얼마나 많이 갖추었는가로 결정되지 않습니다. 어떤 대학이 더 많은 챗봇을 만들었는가, 어떤 대학이 더 빠른 자동화를 했는가가 핵심이 아닙니다. 중요한 것은 AI 를 통해 학생의 성장을 얼마나 깊게 이해하고, 교수자의 교육을 얼마나 정교하게 지원하며, 사회 변화에 얼마나 책임 있게 반응하는가입니다. AI 네이티브 대학의 품격은 기술의 양이 아니라 반응의 깊이에서 드러납니다.

제 4 장의 결론은 분명합니다. 대학의 운영 체제를 AI 네이티브로 바꾼다는 것은 AI 를 몇 개 도입하는 일이 아닙니다. 대학 전체가 AI 시대의 학습 조직으로 다시 태어나는 일입니다. 교육과정은 살아 움직이는 지능형 구조가 되어야 하고, 데이터 기반 의사결정은 대학 행정의 새로운 언어가 되어야 하며, 교수 지원과 학생 지원과 진로 지원은 하나의 AI 생태계로 연결되어야 합니다.

그리고 이 모든 변화의 목적은 속도 그 자체가 아니라 학생과 교수자와 사회의 변화에 더 깊게 반응하는 대학을 만드는 데 있습니다. AI 네이티브 대학은 빠른 대학이 아니라 깊게 반응하는 대학입니다. 그 대학만이 AI 시대에 오래 기억되고 선택받는 미래 대학이 될 수 있습니다.

제 3 부 교수의 역할 재설계, 미래교육학자의 철학이 필요하다

제 5 장 교수는 지식 전달자에서 지능의 지휘자로 진화해야 한다



1. 지식이 흔해진 시대, 교수의 가치는 설명이 아니라 해석에 있다

대학 교수의 역할은 오랫동안 지식을 전달하는 데서 출발했습니다. 교수자는 특정 학문 분야의 전문 지식을 오랜 시간 연구하고 축적한 사람이며, 학생은 그 지식을 배우기 위해 강의실에 들어왔습니다. 과거에는 지식에 접근하는 통로가 제한되어 있었기 때문에 교수자의 설명은 매우 중요한 교육적 가치를 가졌습니다. 교재와 논문, 강의와 세미나는 학생이 고급 지식에 접근하는 가장 확실한 길이었습니다. 그러나 지금은 상황이 완전히 달라졌습니다. 지식은 더 이상 희소하지 않습니다.

검색창과 영상 플랫폼, 온라인 강좌와 생성형 AI 가 지식을 끊임없이 제공하는 시대가 되었습니다.

지식이 흔해졌다는 말은 지식의 가치가 사라졌다는 뜻이 아닙니다. 오히려 지식은 더 많이 필요해졌습니다. 문제는 지식이 너무 많아졌다는 데 있습니다. 학생은 수많은 정보와 자료와 설명 속에서 무엇이 중요한지, 무엇이 정확한지, 무엇이 자신의 삶과 진로에 의미 있는지 판단해야 합니다. 이때 교수자의 가치는 단순히 더 많은 지식을 설명하는 데 있지 않습니다. 교수자의 진정한 가치는 넘쳐나는 지식 속에서 의미를 가려내고, 맥락을 부여하고, 학생이 스스로 판단할 수 있도록 돕는 해석의 힘에 있습니다.

AI 는 이미 많은 설명을 할 수 있습니다. 개념을 요약하고, 사례를 들어 설명하고, 어려운 문장을 쉽게 풀고, 여러 관점을 비교해 줍니다. 학생이 “이 개념을 쉽게 설명해 줘” 라고 요청하면 AI 는 몇 초 안에 답을 제공합니다. 그렇다면 교수자는 AI 보다 더 많은 설명을 해야 하는 존재입니까. 그렇지 않습니다. 교수자가 AI 와 설명의 속도와 양으로 경쟁하려 한다면 교육의 본질을 놓칠 수 있습니다. 교수자는 설명을 넘어 왜 이 지식이 중요한지, 어떤 역사적 맥락에서 등장했는지, 어떤 한계와 가능성을 갖는지 해석해야 합니다.

해석은 단순한 요약과 다릅니다. 요약은 내용을 줄이는 일이지만, 해석은 의미를 여는 일입니다. 요약은 “무엇을 말했는가” 를 정리하지만, 해석은 “왜 이것이 중요한가” 를 묻습니다. AI 가 요약을 잘할수록 교수자는 해석의 역할을 더 분명히 해야 합니다. 학생은 교수자의 해석을 통해 지식의 표면을 넘어 그 안에 담긴 문제의식과 인간적 의미를 만나게 됩니다. 이것이 AI 시대에도 교수자가 필요한 이유입니다.

지식이 흔해진 시대에 학생들은 오히려 더 쉽게 길을 잃을 수 있습니다. 정보가 부족하면 찾으려 하지만, 정보가 너무 많으면 무엇을 믿어야 할지 알기 어렵습니다. AI 가 만들어 낸 답변도 그럴듯하지만 항상 정확하지는 않습니다.

자료는 많지만 관점은 알을 수 있고, 설명은 빠르지만 맥락은 부족할 수 있습니다. 교수자는 학생이 지식의 홍수 속에서 방향을 잃지 않도록 지적 나침반이 되어야 합니다. 교수자의 해석은 학생에게 방향 감각을 제공합니다.

교수자의 해석은 전공 지식에서만 나오지 않습니다. 오랜 연구 경험, 교육 현장의 경험, 학생을 만난 경험, 사회 변화를 읽어 온 시간, 실패와 성찰의 축적에서 나옵니다. 시는 방대한 정보를 처리할 수 있지만, 한 인간 교육자가 삶과 학문과 사회를 통과하며 형성한 통찰을 그대로 대체하기는 어렵습니다. 교수자의 해석에는 시간의 두께가 있습니다. 학생은 그 두께를 통해 단순 정보 이상의 지혜를 배웁니다.

이제 교수자는 학생에게 “이것이 정답이다” 라고 말하는 사람에서 “이 답이 어떤 조건에서 타당한가” 를 함께 묻는 사람으로 변화해야 합니다. 지식이 흔한 시대에는 정답 하나를 전달하는 교육보다 답이 만들어지는 조건을 이해하는 교육이 더 중요합니다. 학생은 시의 답을 받아들이기 전에 그 답의 전제와 한계, 적용 범위와 윤리적 의미를 검토할 수 있어야 합니다. 교수자는 바로 이 검토의 틀을 제공해야 합니다.

해석하는 교수자는 학생에게 학문적 깊이를 열어 줍니다. 학생이 어떤 개념을 배울 때 그 개념의 정의만 아는 것으로는 충분하지 않습니다. 그 개념이 왜 등장했는지, 어떤 문제를 해결하려 했는지, 어떤 비판을 받았는지, 오늘의 사회와 어떻게 연결되는지 이해해야 합니다. 교수자는 지식을 시간과 현실과 인간의 문제 속에 위치시키는 사람입니다. 지식은 맥락을 만날 때 살아 있는 배움이 됩니다.

지식이 흔해진 시대에는 교수자의 말도 달라져야 합니다. 많은 내용을 빠르게 설명하는 강의만으로는 학생의 마음을 움직이기 어렵습니다. 학생은 이미 많은 설명을 다른 곳에서도 들을 수 있습니다. 교수자의 말은 더 깊어져야 합니다. 학생이 미처 생각하지 못한 연결을 보여 주고, 익숙한 지식에 낯선 질문을 던지며, 시가 제공한 답변의 빈틈을 짚어 주어야 합니다. 교수자의 말은 정보 전달이 아니라 사고 촉발이 되어야 합니다.

교수자의 가치를 해석에서 찾는다는 것은 강의를 포기하자는 뜻이 아닙니다. 오히려 강의의 품격을 높이자는 뜻입니다. 좋은 강의는 단순한 설명의 나열이 아니라 지식의 구조와 의미를 보여 주는 지적 안내입니다. 교수자의 강의는 학생이 혼자서는 발견하기 어려운 관점과 연결을 제공해야 합니다. AI가 설명을 제공하는 시대일수록 인간 교수자의 강의는 더 철학적이고, 더 맥락적이며, 더 질문 중심적이어야 합니다.

학생이 교수자를 기억하는 이유는 대개 정보의 양 때문이 아닙니다. 학생은 자신에게 새로운 눈을 열어 준 교수자를 기억합니다. 어떤 현상을 다르게 보게 해 준 말, 자신의 진로를 다시 생각하게 만든 질문, 학문의 의미를 삶과 연결해 준 해석을 오래 기억합니다. AI 시대의 교수는 학생에게 정보보다 관점을 남겨야 합니다. 관점은 학생이 졸업한 뒤에도 계속 작동하는 배움의 힘입니다.

결국 지식이 흔해진 시대에 교수의 가치는 지식을 소유하는 데서 지식을 해석하는 데로 이동합니다. 교수자는 지식의 창고가 아니라 의미의 설계자입니다. 학생이 지식의 바다에서 길을 잃지 않도록 방향을 잡아 주고, AI의 답을 넘어 더 깊은 사고로 이끌며, 학문과 삶과 사회를 연결해 주는 사람입니다. 설명만 하는 교수는 AI와 경쟁하게 되지만, 해석하는 교수는 AI를 넘어 학생의 성장을 이끌 수 있습니다.

## 2. AI가 답을 줄수록 교수는 더 좋은 질문을 설계해야 한다

AI 시대의 가장 큰 변화 중 하나는 답을 얻는 속도입니다. 학생이 궁금한 내용을 입력하면 AI는 즉시 답을 제공합니다. 개념 설명, 보고서 초안, 토론 주제, 발표 구성, 코딩 예시, 요약문까지 빠르게 생성합니다. 과거에는 답을 찾기 위해 책을 읽고, 자료를 찾고, 교수자에게 질문하고, 스스로 정리해야 했습니다. 이제 답은 매우 빠르게 다가옵니다.

그러나 답이 빨라졌다고 해서 배움이 깊어진 것은 아닙니다. 오히려 교수자의 역할은 더 좋은 질문을 설계하는 방향으로 이동해야 합니다.

AI가 답을 제공할수록 질문의 중요성은 커집니다. 좋은 질문은 AI의 답을 더 정교하게 만들고, 학생의 사고를 더 깊게 하며, 수업의 방향을 결정합니다. 막연한 질문은 막연한 답을 만듭니다. 반대로 구체적이고 비판적이며 맥락이 있는 질문은 학생을 더 높은 수준의 사고로 이끕니다. 교수는 학생이 단순히 AI에게 답을 요청하는 수준을 넘어, AI와 함께 사고를 확장할 수 있는 질문을 던지도록 가르쳐야 합니다.

좋은 질문은 학생을 수동적 학습자에서 능동적 탐구자로 바꿉니다. “이 개념을 설명하라”는 질문은 학생에게 정리된 답을 요구합니다. 그러나 “이 개념이 오늘의 사회 문제를 설명하는 데 어떤 한계를 갖는가”라는 질문은 학생에게 판단을 요구합니다. “AI가 제시한 답변에서 누락된 관점을 찾아보라”는 질문은 학생에게 비판적 사고를 요구합니다. 교수는 문제를 단순히 맞히는 질문이 아니라 생각을 움직이는 질문을 설계해야 합니다.

질문 설계는 교수자의 새로운 전문성입니다. 예전에는 강의 내용을 얼마나 잘 설명하는가가 교수자의 중요한 역량이었다면, 이제는 학생이 어떤 질문을 통해 배우게 할 것인가가 중요해졌습니다. 질문은 수업의 방향을 정하고, 학생의 활동을 조직하며, 평가의 기준을 만듭니다. 질문이 깊으면 수업이 깊어지고, 질문이 얕으면 AI의 답도 얕아집니다. AI 시대의 수업 설계는 질문 설계에서 시작되어야 합니다.

시가 답을 줄수록 학생은 답에 쉽게 만족할 수 있습니다. 그럴듯한 문장과 논리적인 구조를 보면 깊이 검토하지 않고 받아들이기 쉽습니다. 이때 교수자는 학생에게 답을 의심하는 훈련을 시켜야 합니다. 이 답은 어떤 전제를 갖고 있는가, 어떤 자료를 근거로 하는가, 어떤 관점이 빠져 있는가, 다른 입장에서는 어떻게 비판할 수 있는가, 현실에 적용하면 어떤 문제가 생기는가를 묻도록 해야 합니다.

좋은 질문은 시의 답을 학습의 끝이 아니라 시작으로 바꿉니다. 질문은 학생의 삶과 연결될 때 더 강력해집니다. 학생은 자신과 무관하다고 느끼는 문제에는 깊이 몰입하기 어렵습니다. 그러나 자신의 전공, 진로, 지역사회, 미래 직업, 인간관계, 사회 변화와 연결된 질문 앞에서는 다르게 반응합니다. 교수자는 학문적 질문을 학생의 삶과 연결해야 합니다.

“이 이론을 설명하라” 보다 “이 이론으로 당신이 속한 사회의 변화를 어떻게 해석할 수 있는가” 라는 질문이 더 살아 있는 배움을 만듭니다.

시 시대의 교수자는 질문을 단계적으로 설계할 수 있어야 합니다. 처음에는 개념을 이해하는 질문이 필요합니다. 그다음에는 비교하는 질문, 적용하는 질문, 비판하는 질문, 창조하는 질문, 성찰하는 질문으로 나아가야 합니다. 학생이 시에게 답을 얻는 데서 멈추지 않고 점차 높은 사고 수준으로 이동하도록 교수자는 질문의 사다리를 놓아야 합니다. 좋은 수업은 학생을 한 번에 높은 곳으로 끌어올리는 것이 아니라 질문을 통해 천천히 사고의 높이를 올립니다.

질문 설계는 평가와도 연결됩니다. 시 시대에는 단순히 정답을 맞히는 평가보다 학생이 어떤 질문을 만들었는지, 그 질문을 어떻게 탐구했는지, 시의 답을 어떻게 검토했는지, 최종적으로 어떤 판단을 내렸는지를 평가해야 합니다. 학생이 만든 질문 자체가 중요한 학습 산출물이 될 수 있습니다. 좋은 질문을 만들 수 있다는 것은 그 분야를 이해하고 있다는 증거이며, 더 깊이 탐구할 준비가 되었다는 표시입니다.

교수자는 학생에게 질문하는 용기를 길러 주어야 합니다. 많은 학생은 오랫동안 정답 중심 교육에 익숙해져 있습니다. 질문은 모르는 사람이 하는 것이라고 생각하고, 틀릴까 봐 질문을 피합니다.

그러나 AI 시대에는 질문하지 않는 사람이 뒤처집니다. 질문은 무지의 표시가 아니라 사고의 출발점입니다. 교수자는 학생이 질문하는 것을 부끄러워하지 않도록 수업 문화를 바꾸어야 합니다. 좋은 질문을 환영하는 수업이 미래 교육의 출발점입니다.

AI 와 함께하는 질문은 혼자만의 질문이 아닙니다. 학생은 AI 에게 질문하고, AI 의 답을 바탕으로 친구와 토론하고, 교수자의 피드백을 통해 질문을 다시 다듬을 수 있습니다.

질문은 개인의 머릿속에서 끝나는 것이 아니라 학습 공동체 안에서 발전합니다. 교수자는 학생들이 서로의 질문을 듣고, 비교하고, 확장하도록 수업을 조직해야 합니다. 질문 중심 수업은 학생을 침묵의 청중에서 공동 탐구자로 바꿉니다.

좋은 질문은 미래를 여는 힘입니다. 과거의 교육은 이미 정해진 지식을 얼마나 잘 이해했는가를 중시했습니다. 그러나 미래 사회는 아직 답이 정해지지 않은 문제로 가득합니다. AI 윤리, 노동의 변화, 고령화, 지역 소멸, 기후 위기, 인간 정체성의 변화는 단순한 정답으로 해결되지 않습니다. 학생은 복잡한 문제 앞에서 좋은 질문을 만들 수 있어야 합니다. 교수자는 학생이 불확실한 미래를 질문으로 탐색하도록 이끌어야 합니다.

결국 AI 가 답을 줄수록 교수는 질문의 교육자가 되어야 합니다. 답은 AI 가 빠르게 줄 수 있지만, 어떤 답이 필요한지, 어떤 질문이 더 깊은지, 어떤 탐구가 의미 있는지는 인간 교수자가 설계해야 합니다. 교수자의 질문은 학생의 사고를 깨우고, AI 의 답을 넘어가게 하며, 학문과 삶을 연결합니다. AI 시대의 교수는 답을 많이 가진 사람이 아니라 더 좋은 질문으로 학생의 미래를 여는 사람입니다.

### 3. 교수자의 전문성은 정보량이 아니라 판단력과 맥락력에서 나온다

과거에는 많은 정보를 알고 있는 것이 교수자의 전문성을 보여 주는 중요한 기준이었습니다. 방대한 문헌을 읽고, 전공 지식을 체계적으로 설명하고, 학생의 질문에 즉시 답할 수 있는 능력은 교수자의 권위를 뒷받침했습니다. 그러나 지금은 정보량 자체가 더 이상 결정적 우위가 되기 어렵습니다.

시 는 인간이 감당하기 어려운 양의 정보를 빠르게 처리하고 정리합니다. 따라서 교수자의 전문성은 정보의 양이 아니라 판단력과 맥락력에서 새롭게 정의되어야 합니다.

판단력은 무엇이 중요한지 가려내는 능력입니다. 정보가 많을수록 판단은 더 중요해집니다. 학생은 시를 통해 수많은 자료와 설명을 얻을 수 있지만, 그중 무엇을 믿고 무엇을 의심해야 하는지는 쉽게 알기 어렵습니다. 교수자는 지식의 질을 판별하고, 주장과 근거를 검토하며, 학문적 타당성과 현실적 적용 가능성을 판단하는 기준을 보여 주어야 합니다.

교수자의 전문성은 “내가 얼마나 많이 아는가” 보다 “무엇을 기준으로 판단하는가” 에서 드러납니다. 맥락력은 지식을 상황 속에 놓는 능력입니다. 같은 정보도 어떤 맥락에서 사용되는가에 따라 의미가 달라집니다. 어떤 이론은 특정 시대에는 설득력이 있었지만 오늘날에는 한계를 가질 수 있고, 어떤 기술은 효율적이지만 윤리적 문제를 동반할 수 있습니다. 시 는 정보를 조합할 수 있지만, 사회적·역사적·문화적·인간적 맥락을 깊이 고려하는 데는 여전히 한계가 있습니다. 교수자는 지식을 맥락 속에서 읽고 학생이 그 의미를 이해하도록 도와야 합니다.

판단력과 맥락력은 단기간에 만들어지지 않습니다. 그것은 오랜 연구와 교육, 현장 경험과 성찰을 통해 형성됩니다. 교수자는 수많은 사례를 보며 무엇이 핵심인지 익히고, 학생을 만나며 어떤 설명이 필요한지 깨닫고, 사회 변화를 읽으며 학문이 현실과 어떻게 연결되는지 배웁니다. 시 가 빠르게 답을 제공할 수는 있지만, 시간 속에서 축적된 교육자의 판단까지 대체하기는 어렵습니다. 교수자의 깊이는 바로 이 축적에서 나옵니다.

AI 시대의 교수자는 학생에게 판단의 과정을 보여 주어야 합니다. 단순히 결론만 알려 주는 것이 아니라 왜 그렇게 판단했는지 설명해야 합니다. 어떤 자료를 신뢰했고, 어떤 주장은 왜 부족하다고 보았으며, 어떤 관점이 더 설득력 있다고 판단했는지 드러내야 합니다. 학생은 교수자의 판단 과정을 보며 자신의 사고 기준을 배웁니다. 교육은 지식 전달이 아니라 판단의 훈련이 되어야 합니다.

맥락력 있는 교수자는 학생에게 지식의 연결망을 보여 줍니다. 하나의 개념이 다른 개념과 어떻게 연결되는지, 전공 지식이 사회 문제와 어떻게 이어지는지, 기술 변화가 인간 삶에 어떤 영향을 미치는지 설명할 수 있어야 합니다. 학생이 단편적 지식을 많이 외워도 연결하지 못하면 미래 문제를 해결하기 어렵습니다. 교수자는 학생이 조각난 정보를 하나의 의미 있는 구조로 조직하도록 도와야 합니다.

정보량 중심의 교수자는 AI와 경쟁하게 됩니다. 그러나 판단력과 맥락력을 가진 교수자는 AI를 지휘할 수 있습니다. AI에게 자료를 찾게 하고, 다양한 관점을 제시하게 하고, 초안을 만들게 한 뒤, 교수자는 그것을 판단하고 맥락화하고 교육적으로 재구성합니다. 이것이 지능의 지휘자 역할입니다. 교수자는 AI가 제공하는 정보의 흐름을 교육적 의미로 조직해야 합니다.

학생에게도 판단력과 맥락력은 핵심 역량입니다. 교수자가 이 능력을 보여 주지 않으면 학생도 AI의 답을 단순히 소비하는 데 머물 수 있습니다. 학생은 AI가 제공한 정보를 그대로 받아들이는 것이 아니라 자신의 전공 지식과 사회적 기준과 윤리적 감각으로 검토해야 합니다.

교수자는 학생이 판단력과 맥락력을 훈련할 수 있도록 수업과 과제를 설계해야 합니다. 판단력은 윤리와도 연결됩니다. AI 시대에는 기술적으로 가능한 일이 많아질수록 무엇을 해야 하고 무엇을 하지 말아야 하는가가 더 중요해집니다. 학생은 AI로 글을 쓸 수 있고, 이미지를 만들 수 있으며, 데이터를 분석하고 사람의 행동을 예측할 수 있습니다. 그러나 가능한 모든 일이 정당한 것은 아닙니다. 교수자는 학생에게 기술적 가능성보다 윤리적 책임을 먼저 묻는 교육을 해야 합니다.

맥락력은 인간 이해와도 연결됩니다. 대학 교육은 단순히 직무 기술을 가르치는 것이 아닙니다. 학생이 인간과 사회와 삶을 더 깊이 이해하도록 돕는 일입니다. AI 시대일수록 인간의 감정, 관계, 공동체, 책임, 의미에 대한 교육이 중요해집니다.

교수자는 지식을 인간의 삶과 연결해 해석할 수 있어야 합니다. 이것이 AI 가 쉽게 대체할 수 없는 교수자의 전문성입니다. 교수자의 전문성은 이제 닫힌 전문성에서 열린 전문성으로 확장되어야 합니다. 자신의 전공만 깊이 아는 것도 중요하지만, 다른 분야와 연결하고 사회 변화와 대화하며 AI 기술을 이해하는 능력도 필요합니다. 전문성은 더 이상 고립된 지식의 탑이 아닙니다. 전문성은 연결 속에서 더 강해집니다. 교수자는 깊이를 유지하면서도 넓게 연결하는 능력을 가져야 합니다.

결국 AI 시대 교수자의 전문성은 정보량이 아니라 판단력과 맥락력에서 나옵니다. AI 가 많은 정보를 제공할수록 인간 교수자는 무엇을 선택하고, 어떻게 해석하고, 어떤 방향으로 학생을 이끌 것인지 결정해야 합니다. 정보는 AI 가 제공할 수 있지만, 교육적 판단과 인간적 맥락은 교수자가 책임져야 합니다. 이것이 미래 교수의 핵심 전문성입니다.

#### 4. 강의력보다 중요한 것은 학습 경험을 조직하는 능력이다

대학 교수에게 강의력은 오랫동안 중요한 역량으로 여겨졌습니다. 내용을 명확하게 설명하고, 목소리와 자료를 효과적으로 활용하며, 학생이 이해하기 쉽게 전달하는 능력은 여전히 중요합니다. 좋은 강의는 학생의 사고를 깨우고 학문의 세계로 안내합니다. 그러나 AI 시대에는 강의력만으로 충분하지 않습니다. 학생은 강의실 밖에서도 수많은 설명을 들을 수 있습니다. 이제 교수자에게 더 중요한 것은 학생의 전체 학습 경험을 조직하는 능력입니다.

학습 경험을 조직한다는 것은 수업 시간의 설명만이 아니라 수업 전, 수업 중, 수업 후의 모든 배움의 흐름을 설계한다는 뜻입니다. 학생이 수업 전에 무엇을 준비해야 하는지, 수업 중에 어떤 질문과 활동을 해야 하는지, 수업 후에 어떻게 정리하고 적용해야 하는지 연결해야 합니다. AI 시대의 수업은 한 번의 강의 이벤트가 아니라 학생의 지속적인 학습 여정으로 설계되어야 합니다.

강의 중심 수업에서는 교수자의 말이 중심이 됩니다. 그러나 학습 경험 중심 수업에서는 학생의 사고와 활동이 중심이 됩니다. 교수자는 설명하고 학생은 듣는 구조에서 벗어나, 학생이 질문하고 토론하고 만들고 성찰하는 구조로 전환되어야 합니다. 교수자의 강의는 여전히 필요하지만, 그것은 전체 학습 경험 중 하나의 요소가 되어야 합니다. 중요한 것은 학생이 실제로 무엇을 경험하고 무엇을 성장시키는지입니다.

AI 는 학습 경험 조직을 돕는 강력한 도구입니다. 교수자는 AI 를 활용해 학생 수준별 사전 자료를 만들고, 토론 질문을 생성하고, 사례를 수집하고, 프로젝트 주제를 설계하고, 평가 기준을 정교화할 수 있습니다. 학생은 AI 를 통해 기초 개념을 복습하고, 자신의 생각을 초안으로 만들어 보고, 피드백을 받으며, 결과물을 개선할 수 있습니다. 교수자는 이 모든 과정을 교육적으로 연결하는 지휘자가 되어야 합니다.

학습 경험을 조직하는 능력은 학생의 몰입을 만드는 능력과도 연결됩니다. 학생은 단순히 오래 앉아 있다고 몰입하지 않습니다. 의미 있는 문제, 적절한 도전, 협력의 필요, 피드백, 성취감이 있을 때 몰입합니다.

교수자는 학생이 왜 이 수업을 배워야 하는지 느끼도록 해야 하고, 배운 내용을 자신의 삶과 진로와 연결할 수 있도록 해야 합니다. 몰입은 우연히 생기는 것이 아니라 설계되는 것입니다.

미래 수업에서는 활동의 질이 중요합니다. 활동 중심 수업이라고 해서 무조건 좋은 것은 아닙니다. 토론도 질문이 얕으면 형식적으로 끝나고, 조별 과제도 역할 분담이 불분명하면 부담만 커집니다. 프로젝트도 현실 문제와 연결되지 않으면 피상적인 결과물에 머물 수 있습니다. 교수자는 활동을 많이 넣는 사람이 아니라 의미 있는 활동을 설계하는 사람이어야 합니다. 학습 경험의 깊이는 활동의 양이 아니라 구조와 목적에서 결정됩니다.

학습 경험 조직은 평가 방식과도 연결됩니다. 학생이 어떤 경험을 통해 배웠는지 보려면 결과물만 평가해서는 부족합니다. 과정, 협력, 수정, 성찰, AI 활용 방식, 피드백 반응을 함께 보아야 합니다. 교수자는 학생이 완성한 결과만이 아니라 그 결과에 이르는 학습 여정을 평가해야 합니다. AI 시대에는 결과물이 쉽게 만들어질 수 있기 때문에 과정 평가의 중요성이 더욱 커집니다.

교수자는 학생에게 실패할 수 있는 경험도 제공해야 합니다. AI 는 빠른 답을 주지만, 진짜 배움은 때로 실패를 통해 깊어집니다. 학생이 잘못된 가설을 세우고, 부족한 결과물을 만들고, 피드백을 받아 수정하는 과정에서 사고가 성장합니다. 학습 경험을 조직하는 교수자는 학생이 안전하게 실패하고 다시 시도할 수 있는 구조를 만들어야 합니다. 실패 없는 수업은 편할 수 있지만 깊은 배움을 만들기 어렵습니다.

학습 경험은 관계 속에서 완성됩니다. 학생과 교수자, 학생과 학생, 학생과 AI, 학생과 현장이 연결될 때 배움은 풍부해집니다. 교수자는 이 관계를 조직해야 합니다. 학생들이 서로 질문하고 피드백하며, AI 를 활용한 결과를 비교하고, 현장 문제를 함께 해결하도록 해야 합니다. 대학 수업은 개인이 지식을 소비하는 시간이 아니라 공동 지성이 만들어지는 시간이 되어야 합니다.

강의력보다 학습 경험 조직 능력이 중요하다는 말은 교수자의 부담이 더 커졌다는 뜻으로 들릴 수 있습니다. 실제로 교수자의 역할은 더 복잡해졌습니다. 그러나 AI 를 활용하면 교수자는 반복적 준비 업무를 줄이고 더 중요한 설계와 피드백에 집중할 수 있습니다. 대학은 교수자가 혼자서 모든 것을 감당하게 할 것이 아니라 수업 설계 지원, AI 활용 지원, 평가 지원, 학습 데이터 분석 지원을 제공해야 합니다.

미래 교수는 수업을 콘텐츠가 아니라 경험으로 바라보아야 합니다. 콘텐츠는 AI 와 온라인 플랫폼이 풍부하게 제공합니다. 그러나 학생이 그 콘텐츠를 어떤 순서로 만나고, 어떤 질문으로 해석하고, 어떤 활동으로 적용하고, 어떤 피드백으로 성장하는지는 교수의 설계에 달려 있습니다. 교수는 콘텐츠 공급자가 아니라 학습 경험 디자이너입니다.

결국 강의력은 여전히 중요하지만 그것만으로는 미래 교수의 역할을 설명할 수 없습니다. AI 시대의 교수는 설명하는 사람을 넘어 학생의 배움 전체를 조직하는 사람이어야 합니다. 학생이 AI 를 활용하되 사고를 잃지 않고, 다양한 지식을 만나되 방향을 잃지 않으며, 결과물을 만들되 성찰을 놓치지 않도록 학습 경험을 설계해야 합니다. 이것이 지식 전달자에서 지능의 지휘자로 진화하는 교수의 핵심 능력입니다.

## 5. 미래 교수는 학생과 AI 사이에서 배움의 방향을 조율하는 사람이다

AI 시대의 강의실에는 이제 세 주체가 함께 존재합니다. 교수자, 학생, 그리고 AI 입니다. 과거의 수업은 주로 교수자와 학생 사이의 관계로 설명되었습니다. 교수자는 가르치고 학생은 배웠습니다. 그러나 이제 학생은 AI 와도 대화합니다. 과제를 준비할 때 AI 에게 묻고, 개념을 이해할 때 AI 의 설명을 듣고, 글을 쓸 때 AI 의 도움을 받으며, 프로젝트를 설계할 때 AI 와 아이디어를 나눕니다. 미래 교수는 이 새로운 관계 속에서 배움의 방향을 조율하는 사람이 되어야 합니다.

학생과 AI 사이의 관계는 매우 강력하지만 동시에 위험합니다. AI 는 친절하고 빠르며 언제든지 응답합니다. 학생은 AI 를 통해 즉각적인 도움을 받을 수 있습니다. 그러나 AI 의 답이 항상 정확하거나 교육적으로 적절한 것은 아닙니다. 학생이 AI 에 지나치게 의존하면 자신의 사고 과정이 약해질 수 있습니다.

따라서 교수자는 학생이 AI 를 잘 활용하되 AI 에게 끌려가지 않도록 방향을 잡아 주어야 합니다. 배움의 방향을 조율한다는 것은 AI 사용을 금지하거나 무조건 허용하는 것이 아닙니다. 그것은 AI 를 언제, 왜, 어떻게 사용할 것인지 교육적으로 설계하는 일입니다. 어떤 과제에서는 AI 를 활용해 초안을 만들게 할 수 있고, 어떤 활동에서는 AI 의 답을 비판하게 할 수 있으며, 어떤 평가에서는 AI 사용을 제한하고 학생 자신의 사고를 확인할 수 있습니다. 교수자는 학습 목표에 따라 AI 활용의 범위와 방식을 조정해야 합니다.

미래 교수는 학생에게 AI 사용의 기준을 가르쳐야 합니다. AI 를 활용할 때 어디까지가 도움이고 어디부터가 대체인지, 어떤 경우에 출처와 활용 과정을 밝혀야 하는지, AI 가 만든 내용을 어떻게 검증해야 하는지, 자신의 판단을 어떻게 반영해야 하는지 분명히 안내해야 합니다. AI 활용 윤리는 단순한 규칙이 아니라 미래 학습자의 기본 태도입니다. 교수자는 학생이 책임 있는 지능 활용자가 되도록 도와야 합니다. 학생과 AI 사이에서 교수는 질문의 방향을 조율합니다. 학생이 AI 에게 단순히 “답을 써 줘” 라고 요청하면 배움은 알아집니다.

그러나 “이 주장에 대한 반론을 찾아 줘”, “이 초안의 논리적 약점을 분석해 줘”, “다른 전공 관점에서 이 문제를 설명해 줘” 라고 묻는다면 배움은 깊어질 수 있습니다. 교수자는 학생이 AI와 더 깊은 대화를 하도록 질문의 수준을 높여 주어야 합니다.

교수자는 AI가 제공한 답의 맥락을 조율합니다. AI는 많은 정보를 제공하지만 학생의 상황, 수업의 목표, 전공의 깊이, 사회적 의미를 모두 정확히 이해하지는 못합니다. 교수자는 AI의 답을 수업 목표와 연결하고, 전공 지식의 기준으로 검토하며, 학생의 수준에 맞게 재해석해야 합니다. AI는 답을 줄 수 있지만 교육적 방향은 교수자가 잡아야 합니다.

미래 교수는 학생의 주도권을 지켜 주어야 합니다. AI가 강력할수록 학생은 자신의 생각보다 AI의 답을 더 신뢰할 수 있습니다. 그러나 배움의 주체는 AI가 아니라 학생입니다. 교수자는 학생이 AI를 활용하면서도 자신의 경험, 관점, 판단, 책임을 결과물에 담도록 해야 합니다. 학생이 AI의 산출물을 제출하는 사람이 아니라 AI를 지휘해 자신의 사고를 확장하는 사람이 되도록 이끌어야 합니다.

AI와 학생 사이의 조율에는 피드백이 중요합니다. 교수자는 학생이 AI를 어떻게 활용했는지 묻고, 그 과정에서 어떤 판단을 했는지 확인해야 합니다. “AI가 무엇을 도와주었는가”, “어떤 답을 받아들였고 어떤 답을 버렸는가”, “최종 결과에 자신의 생각은 어떻게 반영되었는가”를 설명하게 해야 합니다. 이 과정에서 학생은 AI 활용을 무의식적 편의가 아니라 의식적 학습 전략으로 전환하게 됩니다.

미래 교수는 AI를 수업의 경쟁자로 보지 않고 교육 생태계의 일부로 보아야 합니다. AI가 설명을 제공한다고 해서 교수자가 사라지는 것이 아닙니다. 오히려 교수자는 AI가 제공하는 지능을 교육적 방향으로 조율하는 더 높은 역할을 맡게 됩니다. 오케스트라의 지휘자가 모든 악기를 직접 연주하지 않듯, 미래 교수는 모든 정보를 직접 제공하지 않아도 됩니다. 중요한 것은 학생과 AI와 지식과 현실을 하나의 배움으로 조화시키는 능력입니다.

이것이 바로 지능의 지휘자라는 개념입니다. 지능의 지휘자는 AI의 기능을 이해하고, 학생의 수준을 파악하며, 학문의 기준을 세우고, 학습 경험을 조직하고, 배움의 방향을 조정하는 사람입니다. 그는 단순한 설명자가 아니라 배움의 전체 흐름을 설계하는 사람입니다. 학생이 AI와 함께 더 깊이 사고하고, 더 책임 있게 판단하며, 더 창의적으로 문제를 해결하도록 이끄는 사람이 미래 교수입니다.

미래 교수는 기술의 변화 속에서도 인간 교육의 중심을 붙잡아야 합니다. AI는 계속 발전할 것입니다. 오늘의 도구는 내일 바뀌고, 새로운 에이전트와 플랫폼이 등장할 것입니다. 그러나 학생이 왜 배우는지, 어떻게 생각해야 하는지, 어떤 삶을 살아야 하는지, 어떤 사회를 만들어야 하는지에 대한 교육적 질문은 사라지지 않습니다. 교수자는 기술의 변화에 민감하되 인간의 성장을 중심에 두어야 합니다.

학생과 AI 사이에서 배움의 방향을 조율하는 교수자는 학생에게 미래를 살아갈 힘을 줍니다. 학생은 AI를 두려워하지도 않고 맹신하지도 않는 태도를 배웁니다. AI를 활용하되 자신의 판단을 유지하고, 빠른 답을 얻되 깊은 질문을 포기하지 않으며, 기술을 사용하되 인간적 책임을 잊지 않는 사람이 됩니다. 이것이 대학이 길러야 할 AI 시대의 인재입니다.

제 5 장의 결론은 분명합니다. 교수는 지식 전달자에서 지능의 지휘자로 진화해야 합니다. 지식이 흔해진 시대에 교수의 가치는 설명이 아니라 해석에 있고, AI가 답을 줄수록 교수는 더 좋은 질문을 설계해야 하며, 교수자의 전문성은 정보량이 아니라 판단력과 맥락력에서 나옵니다. 강의력보다 중요한 것은 학생의 학습 경험을 조직하는 능력이며, 미래 교수는 학생과 AI 사이에서 배움의 방향을 조율하는 사람입니다.

AI 시대의 대학은 교수자를 약화시키는 것이 아니라 교수자의 본질을 다시 드러냅니다. 이제 교수는 지식을 전달하는 사람이 아니라 인간과 AI의 지능을 조화롭게 이끌며 미래의 배움을 창조하는 지휘자가 되어야 합니다.

## 제 6 장 미래교육학자의 교육 변혁 철학

### 미래교육의 핵심 철학



#### 미래를 먼저 실험하는 교육

변화를 예측하고 한 걸음 앞서 시도하며 새로운 가능성을 만듭니다.



#### 인간의 가능성을 다시 깨우는 교육

질문하고, 상상하고, 공감하며, 협력하는 힘을 키워 더 인간답게 성장합니다.



#### 인간을 더 깊이 이해하는 대학

기술을 넘어 사람을 이해하고 관계와 가치를 중심에 두는 대학이 미래를 이끕니다.

### 미래교육의 핵심 철학



#### 미래를 먼저 실험하는 교육

변화를 예측하고 한 걸음 앞서 시도하며 새로운 가능성을 만듭니다.



#### 인간의 가능성을 다시 깨우는 교육

질문하고, 상상하고, 공감하며, 협력하는 힘을 키워 더 인간답게 성장합니다.



#### 인간을 더 깊이 이해하는 대학

기술을 넘어 사람을 이해하고 관계와 가치를 중심에 두는 대학이 미래를 이끕니다.

♥ 교육의 본질은 사람입니다. 기술은 도구일 뿐, 미래를 만드는 힘은 인간에게 있습니다.

### 1. 교육은 미래를 따라가는 것이 아니라 미래를 먼저 실험하는 일이다

교육은 언제나 시대의 변화와 함께 움직여 왔습니다. 그러나 교육이 단순히 시대를 뒤따라가는 데 머문다면 이미 늦습니다. 사회가 바뀐 뒤에야 교육과정을 고치고, 기술이 확산된 뒤에야 수업 방식을 바꾸고, 산업이 요구한 뒤에야 인재상을 조정하는 방식으로는 미래 세대를 제대로 준비시킬 수 없습니다.

교육은 변화의 결과를 정리하는 일이 아니라 변화의 가능성을 먼저 실험하는 일이어야 합니다. 미래교육학자의 철학은 바로 이 지점에서 시작됩니다. 미래를 따라가는 교육은 늘 반응적입니다.

문제가 생기면 대책을 만들고, 위기가 닥치면 제도를 고치며, 새로운 기술이 등장하면 활용법을 배웁니다. 물론 이러한 대응도 필요합니다.

그러나 그것만으로는 부족합니다. 교육은 사회보다 한 걸음 앞에서 질문해야 합니다. 앞으로 어떤 인간이 필요할 것인가, 어떤 역량이 중요해질 것인가, 어떤 삶의 방식이 등장할 것인가, 기술 변화 속에서 인간은 무엇을 지켜야 할 것인가를 먼저 물어야 합니다.

대학은 미래를 예측하는 기관에 그쳐서는 안 됩니다. 미래를 실험하는 기관이 되어야 합니다. 예측은 머리로 하는 일이지만 실험은 몸으로 부딪치는 일입니다. 새로운 교육과정을 만들고, 새로운 수업 방식을 시도하고, AI 와 학생이 함께 배우는 구조를 설계하고, 지역사회와 산업 현장의 문제를 수업 안으로 가져와야 합니다.

미래는 보고서 안에서만 만들어지지 않습니다. 강의실과 실험실, 프로젝트와 토론, 실패와 수정의 과정 속에서 만들어집니다.

미래를 먼저 실험하는 대학은 완벽한 정답을 기다리지 않습니다. 변화의 시대에는 모든 것이 불확실합니다. AI 기술도 계속 바뀌고, 직업 세계도 흔들리며, 학생들의 삶도 빠르게 달라집니다. 이런 상황에서 완벽한 계획이 완성될 때까지 기다리면 이미 늦습니다. 중요한 것은 작게라도 시작하고, 시도하고, 데이터를 보고, 학생의 반응을 듣고, 다시 개선하는 태도입니다.

미래교육학자의 교육 변혁 철학은 실패를 두려워하지 않는 실험 정신을 포함합니다. 교육 실험은 무책임한 시도가 아닙니다. 오히려 더 책임 있는 교육의 방식입니다. 과거 방식이 더 이상 학생의 미래를 충분히 준비시키지 못한다는 사실을 알면서도 아무것도 바꾸지 않는 것이 더 무책임합니다.

실험한다는 것은 학생을 대상으로 위험한 모험을 한다는 뜻이 아니라, 학생의 성장을 위해 더 나은 가능성을 탐색한다는 뜻입니다. 좋은 교육 실험은 철학과 목표와 평가 기준을 가지고 이루어져야 합니다.

시 시대의 교육 실험은 단순히 새로운 도구를 써 보는 데서 끝나지 않습니다. 생성형 AI 를 수업에 한 번 활용해 보는 것은 실험의 시작일 뿐입니다. 진짜 실험은 AI 가 학생의 질문 능력을 어떻게 바꾸는지, 교수자의 피드백 방식을 어떻게 확장하는지, 학습 과정의 성찰을 어떻게 깊게 하는지, 평가의 공정성과 윤리를 어떻게 다시 설계해야 하는지를 탐구하는 일입니다. 기술 사용이 아니라 교육 구조의 변화를 실험해야 합니다.

미래를 먼저 실험하는 교육은 학생을 미래의 관찰자가 아니라 미래의 참여자로 만듭니다. 학생은 단순히 미래 사회에 적응해야 할 대상이 아닙니다. 학생은 미래를 만들어 갈 주체입니다. 대학은 학생에게 변화된 세상을 설명하는 데 그치지 않고, 변화하는 세상 속에서 새로운 해결책을 만들어 보는 경험을 제공해야 합니다. 학생이 문제를 발견하고, AI 와 함께 자료를 분석하고, 동료와 협력하며, 실제 결과물을 만들어 보는 과정에서 미래 역량은 자랍니다.

교육은 미래를 준비시키는 동시에 미래를 만들어 냅니다. 어떤 교육을 하느냐에 따라 사회가 달라집니다. 순응하는 인재를 길러내면 순응하는 사회가 만들어지고, 질문하는 인재를 길러내면 질문하는 사회가 만들어집니다. 기술을 소비하는 인재를 길러내면 기술에 끌려가는 사회가 되고, 기술의 의미를 판단하는 인재를 길러내면 기술을 이끄는 사회가 됩니다. 그래서 교육은 미래의 결과가 아니라 미래의 원인입니다.

미래교육학자의 시선에서 대학은 사회 변화의 후방이 아니라 전방이어야 합니다. 대학은 산업이 요구한 인재를 뒤늦게 공급하는 기관을 넘어, 산업과 사회가 아직 명확히 정의하지 못한 미래의 질문을 먼저 다루어야 합니다. AI 윤리, 인간 정체성, 초고령 사회, 지역 소멸, 기후 위기, 디지털 격차, 노동의 재구성 같은 문제는 대학이 먼저 실험하고 해석해야 할 의제입니다. 대학은 시대의 해설자가 아니라 시대의 실험실이 되어야 합니다.

미래를 먼저 실험하는 교육은 교수자에게도 새로운 태도를 요구합니다. 교수자는 정해진 내용을 안전하게 전달하는 데 머물러서는 안 됩니다. 학생과 함께 새로운 질문을 탐구하고, 시와 함께 수업의 가능성을 넓히며, 실패한 수업에서도 배움을 발견해야 합니다. 교수자가 먼저 실험하지 않으면 학생도 실험하는 법을 배우기 어렵습니다.

미래 교수는 완성된 답의 전달자가 아니라 미완의 가능성을 함께 탐구하는 동반자여야 합니다. 대학의 행정도 실험을 지원해야 합니다. 새로운 수업을 시도하려는 교수자에게 지나치게 많은 행정 부담을 주고, 학생 맞춤형 교육을 설계하려는 부서에 경직된 규정만 적용한다면 교육 실험은 지속되기 어렵습니다. 미래를 먼저 실험하는 대학은 실험을 제도적으로 보호해야 합니다. 작은 시도라도 기록하고, 평가하고, 공유하고, 확장할 수 있는 구조가 필요합니다. 혁신은 개인의 열정이 아니라 조직의 학습 구조가 될 때 지속됩니다.

결국 교육은 미래를 따라가는 일이 아니라 미래를 먼저 실험하는 일입니다. 미래교육학자는 교육을 단순한 적용의 장치로 보지 않습니다. 교육은 아직 오지 않은 사회를 미리 질문하고, 미리 연습하고, 미리 설계하는 인간 성장의 장입니다. 대학이 이 역할을 회복할 때, 대학은 다시 미래의 중심에 설 수 있습니다.

## 2. AI 시대 교육의 본질은 인간의 가능성을 다시 깨우는 데 있다

AI 시대가 열리면서 교육의 본질에 대한 질문은 더욱 절실해졌습니다. AI가 지식을 설명하고, 글을 쓰고, 그림을 만들고, 데이터를 분석하고, 코드를 생성하는 시대에 인간은 무엇을 배워야 합니까. 학생은 무엇을 위해 대학에 와야 합니까. 교수자는 무엇을 가르쳐야 합니까. 이 질문 앞에서 미래교육학자는 분명히 말해야 합니다. AI 시대 교육의 본질은 기술을 따라잡는 데만 있지 않습니다. 교육의 본질은 인간의 가능성을 다시 깨우는 데 있습니다. 인간의 가능성은 단순히 더 많은 지식을 아는 능력만을 의미하지 않습니다. 그것은 질문하는 능력, 상상하는 능력, 판단하는 능력, 공감하는 능력, 협력하는 능력, 실패 후 다시 일어서는 능력, 자기 삶의 방향을 설계하는 능력을 포함합니다.

AI가 많은 답을 제공할수록 인간에게 필요한 것은 더 많은 암기가 아니라 더 깊은 인간적 역량입니다. 대학 교육은 바로 이 가능성을 깨우는 방향으로 재설계되어야 합니다. AI는 인간의 부족함을 보완할 수 있습니다. 그러나 인간의 가능성을 대신 살아 주지는 못합니다. AI는 자료를 정리해 줄 수 있지만 학생이 왜 배우는지 결정해 주지는 못합니다. AI는 문장을 만들어 줄 수 있지만 학생의 삶의 이야기를 대신 만들어 주지는 못합니다. AI는 대안을 제시할 수 있지만 어떤 선택이 인간답고 책임 있는 선택인지 최종적으로 판단하는 것은 인간입니다. 교육은 학생이 이 책임을 감당할 수 있도록 길러야 합니다.

AI 시대 교육이 인간의 가능성을 깨운다는 것은 학생을 더 능동적인 존재로 보는 것입니다. 학생은 지식을 받는 그릇이 아닙니다. 학생은 자기 안에 아직 발견되지 않은 가능성을 가진 존재입니다. 좋은 교육은 학생에게 정보를 채우는 것이 아니라 학생 안의 질문을 깨우고, 잠재된 능력을 발견하게 하며, 스스로 성장할 수 있다는 감각을 회복시키는 일입니다. 미래교육학자의 철학은 학생을 결핍의 대상이 아니라 가능성의 존재로 바라봅니다.

대학은 학생에게 “너는 무엇을 알고 있느냐” 만 묻지 말고 “너는 무엇이 될 수 있느냐” 를 물어야 합니다. 성적과 스펙과 취업률만으로 학생의 가능성을 판단하면 교육은 좁아집니다.

학생은 수업 속에서 자신이 몰랐던 관심을 발견하고, 프로젝트 속에서 새로운 능력을 깨닫고, 실패 속에서 회복력을 배우며, 교수자와의 대화 속에서 자기 삶의 방향을 찾을 수 있습니다. 대학은 이러한 가능성의 순간을 더 많이 만들어야 합니다.

AI 시대에는 인간의 창의성도 다시 이해해야 합니다. 창의성은 아무것도 없는 곳에서 혼자 새로운 것을 만들어 내는 신비한 능력만이 아닙니다. 다양한 지식과 경험을 연결하고, AI 가 제공한 재료를 비판적으로 재구성하며, 인간의 감정과 필요와 맥락을 반영해 새로운 의미를 만드는 능력입니다. AI 는 창의성의 경쟁자가 될 수도 있지만, 제대로 활용하면 인간 창의성을 확장하는 도구가 될 수 있습니다. 교육은 이 확장의 방법을 가르쳐야 합니다.

인간의 가능성은 관계 속에서 더 잘 깨어납니다. AI 가 개인 맞춤형 학습을 지원할 수는 있지만, 인간은 여전히 타인과의 만남 속에서 성장합니다. 친구와의 토론, 교수자의 피드백, 현장 사람들과의 협력, 공동체 안에서의 책임 경험은 AI 만으로 대체할 수 없습니다. 대학은 AI 기반 개인화와 인간적 관계의 교육을 함께 설계해야 합니다. 가능성은 혼자만의 효율 속에서가 아니라 함께 배우는 관계 속에서 깊어집니다.

AI 시대 교육은 학생에게 자신감을 회복시켜야 합니다. 많은 학생은 빠르게 변하는 세상 앞에서 불안을 느낍니다. 내가 AI 보다 잘할 수 있는 것이 있을까, 내 전공은 미래에도 의미가 있을까, 나는 어떤 일을 하며 살아갈 수 있을까를 고민합니다. 교육은 이 불안을 외면해서는 안 됩니다. 대학은 학생에게 기술 변화 속에서도 인간으로서 해낼 수 있는 일이 있으며, 자신의 가능성을 새롭게 발견할 수 있다는 믿음을 주어야 합니다.

인간의 가능성을 깨우는 교육은 속도보다 깊이를 중시합니다. AI 는 빠릅니다. 그러나 인간의 성장은 늘 빠르게 이루어지지 않습니다. 어떤 배움은 시간이 필요하고, 어떤 성찰은 침묵이 필요하며, 어떤 변화는 실패와 기다림을 거쳐야 합니다. 대학 교육은 AI 의 속도에 맞추어 모든 것을 빠르게 처리하려 하기보다, 학생이 깊이 생각하고 자기 것으로 만드는 시간을 보장해야 합니다. 인간다운 성장은 효율만으로 측정되지 않습니다.

AI 시대 교육의 본질은 학생을 더 인간답게 만드는 데 있습니다. 기술을 잘 쓰는 것도 중요하지만, 기술을 왜 쓰는지 아는 것이 더 중요합니다. AI 를 활용해 더 많은 결과물을 만드는 것도 중요하지만, 그 결과물이 사람과 사회에 어떤 의미를 갖는지 판단하는 것이 더 중요합니다. 대학은 학생이 AI 를 능숙하게 다루는 사람을 넘어 AI 시대의 책임 있는 인간으로 성장하도록 해야 합니다.

미래교육학자는 교육을 인간 가능성의 재발견으로 봅니다. AI 가 인간의 일부 능력을 대체하는 시대일수록 교육은 인간에게 남은 능력을 방어적으로 지키는 데 머물러서는 안 됩니다. 오히려 AI 와 함께 인간의 가능성을 더 넓혀야 합니다. 질문은 더 깊어지고, 창작은 더 확장되고, 학습은 더 개인화되고, 협력은 더 넓어질 수 있습니다. 교육은 이 가능성을 현실로 만드는 일입니다.

결국 AI 시대 교육의 본질은 인간의 가능성을 다시 깨우는 데 있습니다. 학생이 자신의 질문을 찾고, 자신의 역량을 발견하고, AI 를 활용하되 인간적 판단을 잃지 않으며, 타인과 함께 더 나은 미래를 만들어 갈 수 있도록 돕는 것이 교육의 본질입니다. 대학이 이 본질을 붙잡을 때 AI 시대에도 교육은 더 깊어지고 더 인간다워질 수 있습니다.

### **3. 기술을 잘 쓰는 대학보다 인간을 더 깊이 이해하는 대학이 살아남는다**

AI 시대에 많은 대학이 기술 도입을 서두르고 있습니다. 생성형 AI 플랫폼을 도입하고, 학습관리시스템을 고도화하고, 데이터 분석 체계를 구축하며, 온라인 교육 환경을 개선합니다. 이러한 변화는 분명 필요합니다. 그러나 기술을 잘 쓰는 것만으로 대학의 미래가 보장되지는 않습니다. AI 시대에 진정으로 살아남는 대학은 기술을 많이 가진 대학이 아니라 인간을 더 깊이 이해하는 대학입니다.

기술은 수단입니다. 교육의 목적은 인간의 성장입니다. 이 순서가 바뀌면 대학은 위험해집니다. 기술을 도입하는 이유는 학생을 더 잘 이해하고, 교수자를 더 잘 지원하며, 교육의 질을 높이고, 사회적 문제에 더 책임 있게 응답하기 위해서입니다.

그런데 기술 자체가 목적이 되면 대학은 최신 시스템을 갖추었지만 학생의 마음은 읽지 못하는 조직이 될 수 있습니다. 미래 대학의 경쟁력은 기술의 화려함이 아니라 인간 이해의 깊이에서 나옵니다.

학생은 데이터로만 설명되지 않습니다. 출석률, 성적, 접속 기록, 과제 제출 여부는 학생을 이해하는 중요한 단서입니다. 그러나 그것만으로 학생의 전체 삶을 알 수는 없습니다. 어떤 학생은 성적은 낮지만 깊은 고민 속에서 성장하고 있을 수 있고, 어떤 학생은 출석은 좋지만 내면적으로는 진로 불안에 흔들리고 있을 수 있습니다. AI 는 신호를 보여 줄 수 있지만, 그 신호의 의미를 해석하려면 인간에 대한 깊은 이해가 필요합니다.

인간을 깊이 이해하는 대학은 학생의 불안을 교육의 중요한 출발점으로 봅니다. 오늘의 학생들은 단순히 지식을 배우러 대학에 오는 것이 아닙니다. 그들은 자신의 미래가 불확실하다는 불안, AI 와 경쟁해야 한다는 압박, 취업과 생계에 대한 걱정, 관계와 자존감의 문제를 안고 대학에 옵니다. 대학이 이러한 현실을 외면하고 교과목과 학점만 관리한다면 학생의 마음을 얻기 어렵습니다. 교육은 학생의 삶을 이해하는 데서 시작되어야 합니다.

기술을 잘 쓰는 대학은 빠른 서비스를 제공할 수 있습니다. 그러나 인간을 이해하는 대학은 적절한 도움을 제공합니다. 학생이 진로 상담을 요청할 때 단순히 직무 정보를 제공하는 것과 학생의 경험과 두려움과 가능성을 함께 살피는 것은 다릅니다. AI 가 추천한 경로를 보여 주는 것과 교수자나 상담자가 학생과 함께 그 경로의 의미를 해석하는 것은 다릅니다. 좋은 대학은 기술의 추천을 인간적 대화로 완성합니다.

교수자에 대한 이해도 중요합니다. AI 전환 시대에 교수자는 새로운 기대와 부담을 동시에 마주하고 있습니다. 수업을 바꾸어야 한다는 압박, AI 활용에 대한 불안, 연구와 행정과 교육 사이의 과중한 부담이 존재합니다. 대학이 교수자를 단순히 변화의 실행자로만 보면 전환은 오래가지 못합니다. 인간을 이해하는 대학은 교수자의 어려움을 듣고, 필요한 지원을 제공하며, 함께 성장할 수 있는 문화를 만듭니다.

직원에 대한 이해도 AI 네이티브 대학의 중요한 기준입니다. 행정 자동화가 진행될수록 직원은 자신의 역할이 줄어들까 걱정할 수 있습니다.

그러나 AI 시대의 행정은 사람을 대체하는 방향이 아니라 사람의 역할을 고도화하는 방향이어야 합니다. 반복 업무는 줄이고, 학생과 교수자를 더 깊이 지원하는 업무로 전환해야 합니다. 대학은 직원이 변화의 희생자가 아니라 지능형 운영 체제의 핵심 주체가 되도록 해야 합니다.

인간을 깊이 이해하는 대학은 교육을 표준화된 서비스로만 보지 않습니다. 같은 수업을 들어도 학생마다 경험은 다릅니다. 같은 피드백도 학생의 상황에 따라 다르게 받아들여집니다. 같은 진로 프로그램도 어떤 학생에게는 기회가 되고 어떤 학생에게는 부담이 될 수 있습니다. 대학은 학생을 평균값으로만 보지 말고, 각각의 성장 과정과 맥락을 이해해야 합니다. AI 는 개인화를 돕지만 인간 이해가 없으면 개인화는 기계적 추천에 머물 수 있습니다.

AI 시대에 인간을 이해한다는 것은 인간의 약함까지 이해한다는 뜻입니다. 학생은 늘 합리적으로 행동하지 않습니다. 미루고, 두려워하고, 비교하고, 실패를 피하고, 때로는 자신을 과소평가합니다. 좋은 교육은 인간의 약함을 비난하지 않고 성장의 출발점으로 다룹니다. 대학은 학생에게 더 강해지라고만 말할 것이 아니라, 약한 순간에도 다시 일어날 수 있는 구조와 관계를 제공해야 합니다.

인간을 이해하는 대학은 기술 윤리에도 더 민감합니다. AI 시스템이 학생을 잘못 분류하거나, 특정 집단에 불리한 추천을 하거나, 개인정보를 과도하게 활용한다면 교육은 신뢰를 잃습니다. 기술이 아무리 효율적이어도 인간 존엄과 공정성을 해치면 좋은 교육이 될 수 없습니다. 대학은 AI 활용에서 투명성, 공정성, 설명 가능성, 개인정보 보호, 학생의 자기결정권을 중요하게 다루어야 합니다.

기술을 잘 쓰는 대학은 많아질 것입니다. 시간이 지나면 대부분의 대학이 AI 도구와 데이터 시스템을 갖추게 될 것입니다. 그때 차이를 만드는 것은 기술 자체가 아닙니다. 그 기술을 어떤 교육 철학으로 사용하는가입니다.

학생을 관리하기 위해 사용할 것인가, 성장시키기 위해 사용할 것인가. 교수자를 평가하기 위해 사용할 것인가, 지원하기 위해 사용할 것인가. 행정을 빠르게 처리하기 위해 사용할 것인가, 대학 공동체를 더 깊이 이해하기 위해 사용할 것인가가 중요합니다. 결국 AI 시대에 살아남는 대학은 기술의 대학이면서 동시에 인간의 대학이어야 합니다. 기술을 거부해서는 안 되지만 기술에 매몰되어서도 안 됩니다. AI 를 활용하되 인간을 중심에 두고, 데이터를 분석하되 사람의 삶을 보며, 효율을 높이되 관계와 성장을 잃지 않아야 합니다. 미래교육학자의 철학은 분명합니다. 기술을 잘 쓰는 대학보다 인간을 더 깊이 이해하는 대학이 오래 살아남습니다.

#### 4. 대학은 직업 훈련소가 아니라 미래를 해석하는 지성의 플랫폼이어야 한다

대학은 취업과 직업 준비의 책임을 외면할 수 없습니다. 학생과 학부모가 대학에 기대하는 중요한 이유 중 하나는 미래의 일자리와 삶의 기반을 준비하는 것입니다. 따라서 대학이 직업 세계와 연결되고 실무 역량을 길러 주는 것은 매우 중요합니다. 그러나 대학이 직업 훈련소로만 축소되어서는 안 됩니다. 대학은 특정 직무 기술을 가르치는 곳을 넘어 미래를 해석하는 지성의 플랫폼이어야 합니다.

직업 훈련은 필요하지만 그것만으로는 충분하지 않습니다. AI 시대의 직업은 빠르게 바뀝니다. 오늘 필요한 기술이 몇 년 뒤에는 달라질 수 있고, 특정 직무 자체가 사라지거나 새롭게 재구성될 수 있습니다. 대학이 현재의 직무 기술만 가르친다면 학생은 변화 앞에서 다시 불안해질 수 있습니다. 대학은 학생에게 특정 직업에 들어가는 능력뿐 아니라 변화하는 직업 세계를 해석하고 스스로 전환할 수 있는 힘을 길러야 합니다.

미래를 해석한다는 것은 단순히 미래 전망을 아는 것이 아닙니다. 기술 변화가 인간의 삶에 어떤 의미를 갖는지, 노동의 변화가 사회 구조를 어떻게 바꾸는지, AI 가 인간의 판단과 관계에 어떤 질문을 던지는지 이해하는 일입니다. 대학은 학생에게 “어떤 직업을 가질 것인가” 만 묻지 말고 “어떤 미래 속에서 어떤 인간으로 살아갈 것인가” 를 묻게 해야 합니다. 이 질문이 대학을 직업 훈련소와 구분합니다.

지성의 플랫폼으로서 대학은 다양한 지식과 관점이 만나는 장이어야 합니다. 인문학, 사회과학, 자연과학, 공학, 예술, 보건, 경영, 교육이 서로 연결되어 복잡한 미래 문제를 함께 해석해야 합니다.

AI 시대의 문제는 단일 전공으로 해결되지 않습니다. 기술을 이해하려면 인간을 알아야 하고, 인간을 이해하려면 사회를 알아야 하며, 사회를 이해하려면 역사와 가치와 제도를 함께 보아야 합니다. 대학은 이 연결을 가능하게 하는 지성의 플랫폼이어야 합니다.

대학이 지성의 플랫폼이 된다는 것은 지식을 일방적으로 전달하는 기관을 넘어선다는 뜻입니다. 플랫폼은 연결하고, 확장하고, 새로운 상호작용을 만듭니다. 대학은 학생과 교수자, 지역사회와 산업, AI 와 인간, 전공과 전공, 세대와 세대를 연결해야 합니다. 이 연결 속에서 새로운 질문과 해결책이 나옵니다. 대학은 지식을 보관하는 창고가 아니라 미래 지성이 흐르는 네트워크가 되어야 합니다.

직업 훈련소는 지금 필요한 기술을 가르칩니다. 그러나 지성의 플랫폼은 앞으로 바뀔 세상을 읽는 힘을 기릅니다. 학생이 특정 도구를 잘 사용하는 것도 중요하지만, 그 도구가 왜 등장했는지, 어떤 문제를 해결하고 어떤 문제를 새롭게 만드는지 이해해야 합니다. AI 도구를 능숙하게 쓰는 사람은 많아질 것입니다. 그러나 AI 가 사회와 인간에게 던지는 질문을 해석하고 책임 있게 방향을 잡는 사람은 더 귀해질 것입니다.

대학은 학생에게 직업 적응력보다 더 큰 삶의 전환력을 길러야 합니다. 앞으로 학생들은 한 직업으로 평생을 살아가기 어렵습니다. 여러 번 배우고, 여러 번 전환하고, 여러 번 자신의 역할을 다시 정의해야 할 가능성이 큼니다. 이런 시대에 필요한 것은 특정 직무 매뉴얼이 아니라 스스로 배우고 해석하고 선택하는 힘입니다. 대학은 학생이 변화하는 미래 속에서도 자기 삶의 중심을 잃지 않도록 해야 합니다.

지성의 플랫폼으로서 대학은 사회적 의제에 응답해야 합니다. 지역 소멸, 고령화, 기후 위기, 디지털 격차, 교육 불평등, AI 윤리, 돌봄의 위기 같은 문제는 대학이 외면할 수 없는 미래 의제입니다. 대학은 이러한 문제를 연구와 수업과 프로젝트로 연결해야 합니다. 학생은 실제 사회 문제를 통해 지식의 의미를 배우고, 대학은 사회와 함께 미래를 해석하는 기관으로 자리매김할 수 있습니다.

대학이 직업 훈련소로만 이해되면 교육은 좁아집니다. 당장의 취업률은 중요하지만, 그것만이 대학의 최종 목적이 되면 학생의 인간적 성장과 사회적 상상력은 약해질 수 있습니다. 좋은 직업을 갖는 것은 중요하지만, 좋은 사회를 만드는 것도 중요합니다. 대학은 학생에게 생계를 위한 능력과 함께 공동체를 위한 책임, 기술을 다루는 윤리, 미래를 바라보는 지성을 함께 길러야 합니다.

AI 시대의 대학은 학생에게 해석의 언어를 제공해야 합니다. 기술 변화가 빠를수록 사람들은 방향을 잃기 쉽습니다. 무엇이 기회이고 무엇이 위험인지, 무엇을 배워야 하고 무엇을 경계해야 하는지 판단하기 어렵습니다. 대학은 이러한 혼란 속에서 학생이 세상을 읽는 언어를 갖게 해야 합니다. 해석의 언어를 가진 학생은 변화에 끌려가지 않고 변화와 대화할 수 있습니다.

지성의 플랫폼은 교수자의 역할도 바꿉니다. 교수자는 자기 전공의 지식을 가르치는 데 그치지 않고, 전공 지식을 통해 미래를 해석하는 안내자가 되어야 합니다. 학생에게 이 지식이 어떤 사회적 의미를 갖는지, AI 시대에 어떻게 재구성되는지, 인간 삶과 어떻게 연결되는지 보여 주어야 합니다. 교수자는 직업 기술의 전달자가 아니라 미래 해석의 동반자입니다.

결국 대학은 직업 훈련소가 아니라 미래를 해석하는 지성의 플랫폼이어야 합니다. 직업 준비는 대학의 중요한 기능이지만 대학의 전부가 아닙니다.

대학은 학생에게 일할 능력뿐 아니라 생각할 능력, 판단할 능력, 변화할 능력, 함께 살아갈 능력을 길러야 합니다. AI 시대의 대학은 취업을 넘어 삶과 사회와 미래를 해석하는 지성의 중심이 되어야 합니다.

## 5. 교육 변혁의 최종 목표는 효율이 아니라 인간다운 성장이다

AI 와 데이터와 자동화가 대학 안으로 들어오면 가장 먼저 강조되는 것은 효율입니다. 더 빠른 행정, 더 정확한 분석, 더 쉬운 자료 제작, 더 편리한 상담, 더 효율적인 수업 운영이 가능해집니다. 효율은 분명 중요합니다.

대학은 제한된 자원 속에서 더 좋은 교육을 제공해야 하고, 교수자와 직원의 반복 업무를 줄여야 하며, 학생에게 필요한 지원을 더 빠르게 연결해야 합니다. 그러나 교육 변혁의 최종 목표가 효율이 되어서는 안 됩니다. 교육 변혁의 최종 목표는 인간다운 성장입니다.

효율은 수단입니다. 인간다운 성장은 목적입니다. 수단과 목적이 뒤바뀌면 교육은 위험해집니다. AI 를 통해 과제를 빨리 채점하고, 학생을 빨리 분류하고, 행정을 빨리 처리하는 것만으로는 좋은 대학이 되지 않습니다. 중요한 것은 그 속도가 학생의 성장에 어떤 도움을 주는가입니다. 효율이 인간을 더 잘 돌보고, 더 깊이 배우게 하고, 더 공정한 기회를 제공할 때 의미가 있습니다. 효율 자체가 교육의 목적이 되는 순간 인간은 시스템의 부속품이 될 수 있습니다. 인간다운 성장은 단순한 성과 향상과 다릅니다. 성적이 오르고 취업률이 높아지는 것도 중요하지만, 그것만으로 인간다운 성장을 모두 설명할 수는 없습니다. 인간다운 성장은 자기 자신을 이해하고, 타인을 존중하며, 사회 속에서 책임 있는 선택을 하고, 어려움 속에서도 다시 일어서는 힘을 갖는 것입니다. 교육은 학생이 더 유능해지는 동시에 더 인간다워지도록 도와야 합니다. AI 시대에는 성장이 더욱 복잡해집니다. 학생은 지식과 기술을 배워야 하지만 동시에 AI 와의 관계를 배워야 합니다.

편리한 도구를 쓰면서도 사고의 주도권을 잃지 않아야 하고, 빠른 답을 얻으면서도 깊은 질문을 포기하지 않아야 합니다. 많은 결과물을 만들 수 있지만 그 결과물에 책임지는 태도를 가져야 합니다. 인간다운 성장은 기술 활용 능력과 윤리적 판단, 자기 성찰이 함께 자라는 과정입니다.

교육 변혁이 효율만 추구하면 학생의 속도 차이를 견디지 못합니다. 빠르게 배우는 학생, 느리게 이해하는 학생, 여러 번 실패해야 성장하는 학생, 관계 속에서 힘을 얻는 학생이 모두 있습니다.

효율 중심 교육은 평균적 속도와 성과를 중시하기 쉽습니다. 그러나 인간다운 교육은 학생마다 다른 성장의 리듬을 존중합니다. 시는 개인화된 지원을 통해 이 차이를 더 잘 도울 수 있어야 합니다.

교수자에게도 인간다운 성장이 필요합니다. 교육 변혁은 학생만의 일이 아닙니다. 교수자도 시 시대에 새롭게 배우고, 자신의 수업을 성찰하고, 기존 역할을 넘어 지능의 지휘자로 성장해야 합니다. 대학이 교수자에게 변화만 요구하고 성장할 시간을 주지 않는다면 변혁은 지속되기 어렵습니다. 교수자도 학습자입니다. 인간다운 대학은 교수자의 성장도 함께 돌봅니다.

직원과 행정 조직도 마찬가지입니다. 시가 행정 효율을 높일수록 직원의 역할은 더 의미 있는 방향으로 전환되어야 합니다. 단순 반복 업무를 줄이고 학생과 교수자를 더 깊이 지원하는 전문가로 성장할 수 있어야 합니다. 교육 변혁은 조직 안의 사람들을 소모시키는 과정이 아니라 더 가치 있는 역할로 성장시키는 과정이어야 합니다. 인간다운 성장은 대학 공동체 전체의 성장입니다.

인간다운 성장은 관계를 필요로 합니다. 아무리 시가 발달해도 학생은 혼자 성장하지 않습니다. 좋은 교수자, 좋은 친구, 좋은 멘토, 좋은 공동체가 필요합니다. 대학은 효율적인 온라인 시스템만이 아니라 깊이 있는 만남의 장을 제공해야 합니다. 토론, 협력, 피드백, 상담, 프로젝트, 공동체 활동은 학생이 인간답게 성장하는 중요한 경험입니다. 시는 이러한 관계를 대체하는 것이 아니라 더 잘 연결하도록 도와야 합니다.

교육 변혁의 목표가 인간다운 성장이라면 평가도 달라져야 합니다. 학생이 얼마나 빨리 답을 냈는지, 얼마나 많은 과제를 처리했는지, 얼마나 높은 점수를 받았는지만 보아서 안 됩니다. 학생이 어떤 질문을 품게 되었는지, 어떤 태도가 바뀌었는지, 어떤 책임감을 갖게 되었는지, 타인과 어떻게 협력했는지, 실패를 어떻게 해석했는지도 보아야 합니다. 인간다운 성장은 숫자로만 다 답을 수 없습니다.

시 시대의 대학은 효율과 인간다움 사이에서 선택해야 하는 것이 아닙니다. 진짜 과제는 효율을 인간다운 성장을 위해 사용하는 것입니다.

AI가 반복 업무를 줄이면 교수자는 학생과 더 깊이 대화할 수 있어야 합니다. 데이터가 학생의 어려움을 빨리 알려 주면 대학은 더 따뜻하게 지원해야 합니다.

자동화가 행정을 빠르게 만들면 직원은 더 복잡하고 인간적인 문제 해결에 집중할 수 있어야 합니다. 효율은 인간다움을 확장할 때 가치가 있습니다.

미래교육학자의 교육 변혁 철학은 기술 낙관론도 아니고 기술 공포론도 아닙니다. 기술을 적극적으로 활용하되 인간의 성장을 중심에 두는 철학입니다. AI는 대학을 바꿀 수 있습니다. 그러나 어떤 방향으로 바꿀 것인지는 인간이 결정해야 합니다. 대학은 AI를 통해 더 빠른 기관이 될 수도 있고, 더 차가운 기관이 될 수도 있으며, 더 따뜻하고 깊은 교육 공동체가 될 수도 있습니다. 선택은 대학의 철학에 달려 있습니다.

제 6 장의 결론은 분명합니다. 교육은 미래를 따라가는 것이 아니라 미래를 먼저 실험하는 일입니다. AI 시대 교육의 본질은 인간의 가능성을 다시 깨우는 데 있으며, 기술을 잘 쓰는 대학보다 인간을 더 깊이 이해하는 대학이 살아남습니다. 대학은 직업 훈련소가 아니라 미래를 해석하는 지성의 플랫폼이어야 하고, 교육 변혁의 최종 목표는 효율이 아니라 인간다운 성장이어야 합니다. 미래교육학자의 철학은 대학을 기술 중심 기관이 아니라 인간 가능성을 깨우는 미래 설계 기관으로 다시 세우는 데 있습니다.

제 4 부 학습 생태계 대전환, 학생의 배움은 완전히 달라진다

제 7 장 개인 맞춤 학습은 선택이 아니라 대학의 기본값이다

# 학습 생태계 대전환

## 개인 맞춤 학습은 대학의 기본값

**1** 획일 교육에서 맞춤 학습으로  
학생마다 다른 성장 경로

**2** AI 튜터, 새로운 학습 파트너  
속도와 수준에 맞춘 지원

- 질문
- 피드백
- 반복 학습
- 맞춤 설명

**3** 학습 데이터, 성장의 언어  
감시가 아닌 성장 진단

**4** 정답 암기에서 문제 설계로  
질문하고 설계하는 학생

**5** 공정성의 재정의  
같은 것이 아니라 성장의 공정성

**AI 시대의 대학은**  
모두에게 같은 교육이 아니라,  
**각 학생이 자신의 가능성에 도달하도록**  
다르게 지원하는 대학이다.

## 1. 같은 강의, 같은 과제, 같은 평가로는 더 이상 학생을 성장시킬 수 없다

대학 교육은 오랫동안 같은 강의, 같은 과제, 같은 평가를 기본값으로 삼아 왔습니다. 한 강의실에 모인 학생들은 동일한 시간에 같은 설명을 듣고, 같은 과제를 제출하며, 같은 시험을 통해 성취를 평가받았습니다. 이 방식은 교육을 운영하기에는 효율적이었습니다. 교수자는 정해진 내용을 전달하고, 학생은 동일한 기준에 따라 평가받으며, 대학은 학점과 성적으로 학생의 이수 여부를 관리할 수 있었습니다. 그러나 시 시대와 초개인화 사회에 들어선 지금, 이 방식만으로는 학생 한 사람 한 사람의 성장을 충분히 이끌어 내기 어렵습니다.

학생들은 같은 강의실에 앉아 있지만 결코 같은 출발선에 서 있지 않습니다. 어떤 학생은 기초 지식이 탄탄하고, 어떤 학생은 기본 개념부터 다시 확인해야 합니다. 어떤 학생은 전공에 대한 뚜렷한 목표를 가지고 있고, 어떤 학생은 아직 자신의 방향을 찾는 중입니다. 어떤 학생은 빠르게 이해하지만 깊이 성찰하는 데 시간이 필요하고, 어떤 학생은 천천히 배우지만 한 번 이해하면 매우 단단하게 성장합니다. 그런데 대학이 이 모든 차이를 무시한 채 같은 방식으로 가르치고 같은 방식으로 평가한다면 교육은 공정해 보일 수는 있어도 실제로는 공정하지 않을 수 있습니다.

같은 강의는 모든 학생에게 같은 기회를 주는 것처럼 보입니다. 그러나 같은 설명이 모든 학생에게 같은 배움을 만들어 주지는 않습니다. 이미 알고 있는 학생에게는 지루함이 되고, 기초가 부족한 학생에게는 좌절이 될 수 있습니다. 교수자는 평균적인 수준에 맞추어 설명할 수밖에 없고, 그 평균에서 벗어난 학생들은 각자의 방식으로 소외됩니다. 빠른 학생은 더 깊이 나아갈 기회를 잃고, 느린 학생은 따라가지 못한 채 침묵하게 됩니다. 개인 맞춤 학습은 이 소외를 줄이기 위한 교육적 전환입니다.

같은 과제 역시 한계가 있습니다. 학생마다 관심 분야와 진로 목표와 역량 수준이 다른데 모두에게 같은 과제를 주면 어떤 학생에게는 의미 있는 도전이 되지만, 어떤 학생에게는 형식적 수행에 그칠 수 있습니다.

시 시대의 과제는 정답을 확인하는 과제에서 학생의 사고와 적용과 창작을 드러내는 과제로 바뀌어야 합니다. 학생이 자신의 전공, 관심, 진로, 문제의식과 연결해 과제를 수행할 수 있을 때 배움은 더 깊어집니다.

같은 평가도 다시 생각해야 합니다. 시험은 일정한 기준으로 학생의 이해도를 확인하는 데 유용합니다. 그러나 학생의 성장 전체를 설명하기에는 부족합니다. 어떤 학생은 시험 점수는 높지만 실제 문제 해결 능력이 약할 수 있고, 어떤 학생은 시험에는 약하지만 프로젝트와 협업에서 탁월한 역량을 보일 수 있습니다. 시 시대에는 학생이 무엇을 외웠는지보다 무엇을 설계하고, 어떻게 판단하며, 어떤 결과물을 책임 있게 만들어 내는지가 더 중요합니다. 평가도 학생의 다양한 성장 방식을 담아낼 수 있어야 합니다.

대학 교육이 표준화된 이유는 나름의 현실적 필요가 있었습니다. 많은 학생을 효율적으로 가르치고 관리하려면 일정한 기준과 공통 절차가 필요했습니다. 그러나 이제 기술은 개인 맞춤 학습을 가능하게 하고 있습니다. AI 튜터, 학습분석, 디지털 포트폴리오, 적응형 학습 시스템은 학생의 수준과 속도와 관심에 맞춘 지원을 제공할 수 있습니다. 기술이 가능하게 만든 변화 앞에서 대학이 여전히 과거의 표준화 방식만 고집한다면 그것은 교육적 게으름이 될 수 있습니다.

개인 맞춤 학습은 학생에게 모든 것을 마음대로 하게 하는 교육이 아닙니다. 오히려 더 정교한 교육 설계가 필요합니다. 학생의 현재 수준을 진단하고, 필요한 학습 경로를 제안하고, 적절한 도전을 제공하며, 성장 과정을 피드백해야 합니다. 맞춤형 교육은 느슨한 교육이 아니라 더 세심한 교육입니다. 모두에게 같은 것을 주는 것이 쉬운 길이라면, 각자에게 필요한 것을 제공하는 것은 더 책임 있는 길입니다.

같은 강의, 같은 과제, 같은 평가의 시대에는 학생이 대학의 구조에 맞추어야 했습니다. 그러나 개인 맞춤 학습 시대에는 대학이 학생의 성장 경로를 더 깊이 이해해야 합니다. 학생이 어디에서 막히는지, 어떤 방식으로 배우는지, 어떤 경험에서 몰입하는지, 어떤 피드백을 받을 때 성장하는지 파악해야 합니다. 대학은 학생을 평균값으로 보는 기관에서 학생의 고유한 성장 가능성을 읽어 내는 기관으로 바뀌어야 합니다.

시 시대의 학생은 더 이상 동일한 교육 상품의 소비자가 아닙니다. 학생은 자신의 배움의 경로를 설계하는 주체입니다. 대학은 그 주체성을 지원해야 합니다. 학생이 자신의 목표를 설정하고, 필요한 역량을 확인하고, 적절한 과목과 활동을 선택하며, 자신의 성장을 기록하고 성찰할 수 있도록 도와야 합니다. 개인 맞춤 학습은 학생을 더 편하게 해 주는 서비스가 아니라 학생을 더 책임 있는 학습자로 세우는 교육 방식입니다.

그렇다고 모든 교육이 완전히 개인별로 분리되어야 하는 것은 아닙니다. 대학 교육에는 공통의 지적 경험도 필요합니다. 함께 읽고, 함께 토론하고, 함께 고민하는 경험은 여전히 중요합니다. 개인 맞춤 학습은 공동체 학습을 없애는 것이 아니라, 학생이 공동체 안에서 더 의미 있게 참여할 수 있도록 준비시키는 것입니다. 기초가 부족한 학생은 AI 튜터의 도움으로 수업에 더 잘 참여할 수 있고, 심화가 필요한 학생은 더 높은 수준의 질문을 가지고 토론에 들어올 수 있습니다.

결국 같은 강의, 같은 과제, 같은 평가만으로는 더 이상 학생을 충분히 성장시킬 수 없습니다. 학생의 차이를 무시하는 교육은 겉으로는 공정해 보여도 실제로는 많은 가능성을 놓칩니다. 개인 맞춤 학습은 대학 교육의 부가 서비스가 아니라 새로운 기본값이 되어야 합니다. 대학은 이제 모든 학생에게 같은 것을 제공하는 데서 만족하지 말고, 각 학생이 자신의 가능성을 가장 잘 발견하고 확장할 수 있는 학습 생태계를 설계해야 합니다.

## 2. AI 튜터는 학생의 속도와 수준에 맞춘 새로운 학습 파트너가 된다

AI 튜터는 개인 맞춤 학습을 현실로 만드는 핵심 장치입니다. 과거에는 교수자 한 사람이 많은 학생의 수준과 속도를 모두 세밀하게 살피기 어려웠습니다. 질문하고 싶은 학생은 많지만 수업 시간은 제한되어 있고, 기초가 부족한 학생에게 반복 설명을 제공하기도 쉽지 않았습니니다. 그러나 AI 튜터는 학생이 필요한 순간에 질문할 수 있고, 자신의 수준에 맞게 설명을 요청할 수 있으며, 이해가 될 때까지 반복해서 도움을 받을 수 있는 새로운 학습 파트너가 될 수 있습니다.

AI 튜터의 가장 큰 장점은 학생의 속도를 존중한다는 점입니다. 어떤 학생은 한 번 설명을 듣고 이해하지만, 어떤 학생은 여러 번 다른 방식의 설명이 필요합니다. 전통적인 강의실에서는 교수자의 설명 속도에 학생이 맞추어야 했습니다. 그러나 AI 튜터는 학생이 멈추고 싶은 곳에서 멈추고, 다시 듣고 싶은 내용을 다시 묻고, 더 쉬운 예시나 더 깊은 설명을 요구할 수 있게 합니다. 배움의 속도가 교수자의 평균 속도에서 학생 자신의 리듬으로 이동하는 것입니다.

AI 튜터는 기초 학습 격차를 줄이는 데 중요한 역할을 할 수 있습니다. 대학에 들어온 학생들은 서로 다른 고등학교 경험, 학습 습관, 디지털 활용 능력, 전공 준비 수준을 가지고 있습니다. 기초가 부족한 학생은 대학 수업을 따라가며 쉽게 자신감을 잃을 수 있습니다. 이때 AI 튜터는 학생에게 부끄러움 없이 질문할 수 있는 공간을 제공합니다. 학생은 아주 기본적인 질문도 반복해서 할 수 있고, 자신이 모르는 지점을 스스로 확인할 수 있습니다. 이것은 학습 포기 의 문턱을 낮추는 데 큰 의미가 있습니다.

AI 튜터는 우수한 학생에게도 의미가 있습니다. 이미 기본 내용을 이해한 학생은 AI 튜터를 통해 더 어려운 질문을 탐구하고, 다양한 사례를 비교하며, 심화 자료를 추천받을 수 있습니다. AI 튜터는 학생의 사고를 더 멀리 데려갈 수 있습니다. 중요한 것은 AI 튜터가 단순히 쉬운 설명만 제공하는 존재가 아니라 학생의 수준에 따라 기초 보완과 심화 확장을 모두 지원할 수 있다는 점입니다.

AI 튜터는 학생에게 즉각적인 피드백을 제공합니다. 학습에서 피드백은 매우 중요합니다. 학생이 어디를 잘못 이해했는지, 어떤 부분을 더 보완해야 하는지, 자신의 답변이 왜 부족한지 빨리 알수록 학습은 더 효과적으로 이루어집니다. 전통적인 수업에서는 교수자가 모든 학생에게 즉각적인 피드백을 제공하기 어려웠습니다.

그러나 AI 튜터는 학생의 답변을 분석하고, 개선 방향을 제안하며, 다시 시도하도록 안내할 수 있습니다. 이것은 학습의 반복과 성찰을 촉진합니다.

그러나 AI 튜터가 있다고 해서 교수자의 역할이 줄어드는 것은 아닙니다.

AI 튜터는 학습을 도울 수 있지만 교육의 방향과 깊이를 책임지는 것은 여전히 교수자입니다. 교수자는 AI 튜터가 어떤 방식으로 활용되어야 하는지 수업 안에서 설계해야 합니다. 학생이 AI 튜터에게 어떤 질문을 해야 하는지, AI의 답변을 어떻게 검토해야 하는지, 어떤 결과를 자신의 학습으로 전환해야 하는지 안내해야 합니다. AI 튜터는 교수자를 대체하는 존재가 아니라 교수자의 교육적 설계를 확장하는 존재입니다.

AI 튜터 활용에서 중요한 것은 학생의 의존성을 경계하는 일입니다. 학생이 스스로 생각하기 전에 AI 튜터에게 답을 요청하고, AI가 제시한 내용을 그대로 받아들이는 습관을 갖게 되면 학습은 깊어지지 않습니다. AI 튜터는 학생의 사고를 대신하는 것이 아니라 사고를 촉진해야 합니다. 따라서 AI 튜터는 바로 답을 주는 방식보다 질문을 되묻고, 힌트를 제공하고, 학생이 스스로 설명하도록 유도하는 방식으로 설계되어야 합니다.

AI 튜터는 학습의 개인화를 가능하게 하지만, 그 개인화가 고립으로 이어져서는 안 됩니다. 학생이 AI와만 공부하고 동료와의 토론이나 교수자와의 대화를 잃어버리면 대학 교육의 중요한 가치가 약해집니다. AI 튜터는 학생이 공동체 학습에 더 잘 참여하도록 준비시키는 역할을 해야 합니다. 학생이 AI 튜터와 기초를 다지고, 수업에서는 친구들과 토론하며, 교수자의 피드백을 통해 더 깊이 성장하는 구조가 필요합니다.

AI 튜터는 학습 과정의 기록을 남길 수 있습니다. 학생이 어떤 질문을 했는지, 어떤 부분에서 반복해서 어려움을 겪었는지, 어떤 설명 방식이 효과적이었는지 파악할 수 있습니다. 이 기록은 학생 자신에게는 자기 이해의 자료가 되고, 교수자에게는 수업 개선의 단서가 될 수 있습니다.

단, 이러한 기록은 반드시 윤리적 기준과 개인정보 보호 원칙 안에서 활용되어야 합니다. 학습 데이터는 학생을 통제하기 위한 것이 아니라 성장을 돕기 위한 것이어야 합니다.

AI 튜터는 대학 교육의 접근성을 높일 수 있습니다. 시간과 장소의 제약 때문에 질문하기 어려웠던 학생도 도움을 받을 수 있고, 언어적 어려움이 있는 학생도 단계별 설명을 요청할 수 있으며, 장애나 건강 문제로 수업 참여에 어려움이 있는 학생도 보완적 지원을 받을 수 있습니다.

개인 맞춤형 학습은 특정 학생만을 위한 특별한 지원이 아니라 모든 학생이 자신의 조건 속에서 더 잘 배울 수 있도록 하는 보편적 교육 설계가 되어야 합니다.

AI 튜터 시대에는 학생이 자신의 학습을 관리하는 능력도 중요해집니다. AI 튜터가 언제든지 도움을 줄 수 있어도 학생이 목표를 세우지 않으면 학습은 흘러집니다. 학생은 자신이 무엇을 모르는지 파악하고, 어떤 질문을 해야 하는지 정리하고, AI 튜터의 답변을 자기 언어로 재구성해야 합니다. 대학은 학생에게 AI 튜터 사용법뿐 아니라 AI 튜터와 함께 자기주도 학습을 설계하는 방법을 가르쳐야 합니다.

결국 AI 튜터는 학생의 속도와 수준에 맞춘 새로운 학습 파트너가 될 수 있습니다. 그러나 그 가능성은 저절로 실현되지 않습니다. 교수자의 설계, 대학의 윤리 기준, 학생의 자기주도성, 공동체 학습과의 연결이 함께 있어야 합니다. AI 튜터는 학생을 쉽게 공부하게 만드는 도구가 아니라 학생이 더 깊고 지속적으로 배우도록 돕는 파트너입니다. 대학은 이 파트너를 교육 생태계 안에 책임 있게 통합해야 합니다.

### 3. 학습 데이터는 감시 도구가 아니라 성장 진단의 언어가 되어야 한다

개인 맞춤 학습이 가능하려면 학생의 학습 과정을 이해해야 합니다. 학생이 어떤 내용을 어려워하는지, 어떤 활동에서 몰입하는지, 어떤 시점에 학습이 멈추는지, 어떤 피드백을 받을 때 성장하는지를 알아야 합니다. 이때 중요한 역할을 하는 것이 학습 데이터입니다.

출석, 과제 제출, 퀴즈 결과, LMS 접속 기록, AI 튜터와의 대화, 토론 참여, 포트폴리오, 프로젝트 결과물은 모두 학생의 배움에 대한 신호가 될 수 있습니다. 그러나 이 데이터는 감시의 도구가 아니라 성장 진단의 언어가 되어야 합니다.

학습 데이터가 감시 도구로 사용되면 학생은 불안해집니다. 자신이 언제 접속했는지, 얼마나 오래 머물렀는지, 어떤 질문을 했는지, 어떤 답을 틀렸는지가 모두 평가와 통제의 수단으로 쓰인다고 느끼면 학생은 자유롭게 질문하고 실패하기 어렵습니다.

배움에는 시행착오가 필요합니다. 학생은 모르는 것을 드러내고, 틀리고, 다시 시도할 수 있어야 합니다. 학습 데이터가 학생을 압박하는 시선이 되면 개인 맞춤 학습은 오히려 위축될 수 있습니다.

성장 진단의 언어로서 학습 데이터는 학생을 더 잘 돕기 위한 자료입니다. 학생이 특정 개념에서 반복적으로 어려움을 겪는다면 교수자는 보충 자료를 제공할 수 있습니다. 과제 제출이 늦어지고 수업 참여가 줄어들다면 상담이나 학습 코칭이 필요할 수 있습니다. 어떤 학생이 특정 활동에서 높은 몰입을 보인다면 그 강점을 진로 설계와 연결할 수 있습니다. 데이터는 학생에게 문제가 있다는 낙인을 찍는 것이 아니라 학생에게 필요한 지원을 찾는 단서가 되어야 합니다.

학습 데이터는 학생 자신에게도 중요한 자기 이해의 도구가 될 수 있습니다. 많은 학생은 자신이 어떻게 배우는지 잘 모릅니다. 어떤 시간대에 집중이 잘되는지, 어떤 유형의 과제에서 어려움을 느끼는지, 어떤 방식의 피드백이 도움이 되는지 파악하지 못한 채 공부합니다. 학습 데이터는 학생이 자신의 학습 습관과 강점과 약점을 돌아보게 합니다. 학생이 데이터를 통해 자신을 이해하면 자기주도 학습 능력이 높아집니다.

그러나 데이터는 언제나 해석이 필요합니다. 숫자는 사실처럼 보이지만 그 자체로 완전한 진실은 아닙니다. LMS 접속 시간이 짧다고 해서 학생이 공부를 안 했다고 단정할 수 없습니다. 학생은 다른 자료로 공부했을 수도 있고, 오프라인에서 더 깊이 탐구했을 수도 있습니다. 과제 제출이 늦었다고 해서 무성의하다고 볼 수도 없습니다. 가정 문제, 건강 문제, 진로 불안, 심리적 어려움이 있을 수 있습니다. 데이터는 판단의 출발점이지 최종 판결이 아닙니다.

학습 데이터를 교육적으로 사용하려면 신뢰가 먼저 필요합니다. 학생은 자신의 데이터가 어떤 목적으로 수집되고 어떻게 활용되는지 알아야 합니다. 데이터가 누구에게 공개되는지, 어떤 기준으로 분석되는지, 잘못된 해석이 있을 때 어떻게 수정할 수 있는지 명확해야 합니다. 투명성이 없으면 데이터 기반 교육은 불신을 낳습니다. 개인 맞춤 학습의 핵심은 기술보다 신뢰입니다. 대학은 학습 데이터를 사용할 때 윤리적 원칙을 분명히 세워야 합니다. 최소한의 필요한 데이터만 수집하고, 학생의 동의를 존중하며, 개인정보 보호를 철저히 하고, 편향된 분석이 발생하지 않도록 점검해야 합니다. 특히 AI가 학생을 위험군으로 분류하거나 특정 진로를 추천할 때 그 기준이 불투명하면 문제가 될 수 있습니다. 학생의 가능성을 좁히는 데이터 사용은 교육적이지 않습니다. 데이터는 학생의 미래를 제한하는 것이 아니라 더 넓히는 방향으로 사용되어야 합니다.

학습 데이터는 교수자의 수업 개선에도 도움이 됩니다. 어느 주차에서 학생들이 많이 어려워하는지, 어떤 활동 이후 이해도가 높아지는지, 어떤 과제에서 학생들이 비슷한 오류를 반복하는지 파악할 수 있습니다. 교수자는 데이터를 통해 자신의 수업을 더 정교하게 조정할 수 있습니다.

그러나 이 데이터가 교수자를 감시하고 평가하는 도구로만 사용되면 교수자는 방어적으로 변할 수 있습니다. 교수자 데이터도 통제가 아니라 성장과 지원의 관점에서 활용되어야 합니다. 학습 데이터는 대학 행정의 의사결정에도 중요한 언어가 됩니다. 어떤 전공에서 학생들이 중도에 많이 이탈하는지, 어떤 비교과 프로그램이 실제 학습 성과와 연결되는지, 어떤 학생 지원이 효과적인지 분석할 수 있습니다.

대학은 감과 관행이 아니라 데이터에 기반해 교육 지원을 설계할 수 있습니다. 그러나 이때도 숫자만 보아서는 안 됩니다. 데이터 뒤에 있는 학생의 경험과 교수자의 목소리와 현장의 맥락을 함께 들어야 합니다.

개인 맞춤 학습에서 데이터는 처방보다 대화를 만들어야 합니다. AI 시스템이 “이 학생은 이 과목이 필요하다”고 추천할 수는 있지만, 그 추천이 곧 학생의 길을 결정해서는 안 됩니다. 교수자와 학생이 데이터를 함께 보며 “왜 이런 결과가 나왔을까”, “앞으로 어떤 학습 전략이 좋을까”, “이 강점을 어떻게 진로와 연결할 수 있을까”를 대화해야 합니다. 데이터는 대화를 대체하는 것이 아니라 더 좋은 대화를 가능하게 해야 합니다.

학습 데이터가 성장 진단의 언어가 되려면 학생에게도 데이터 해석 능력이 필요합니다. 학생은 자신의 학습 데이터를 보고 무조건 좋은 점수와 나쁜 점수로만 판단해서는 안 됩니다. 데이터가 말해 주는 패턴과 의미를 읽고, 자신의 목표에 맞게 전략을 조정할 수 있어야 합니다. 대학은 학생에게 데이터 리터러시를 가르쳐야 합니다. 자기 학습 데이터를 이해하는 능력은 AI 시대의 중요한 학습 역량입니다. 결국 학습 데이터는 감시 도구가 아니라 성장 진단의 언어가 되어야 합니다. 데이터가 학생을 통제하면 교육은 차가워집니다. 데이터가 학생을 이해하고 돕는 데 쓰이면 교육은 더 따뜻하고 정교해집니다. AI 시대의 개인 맞춤 학습은 데이터 없이 어렵지만, 데이터만으로는 완성되지 않습니다. 데이터와 인간적 해석, 기술과 교육적 신뢰가 함께할 때 학습 데이터는 학생의 성장을 돕는 새로운 언어가 됩니다.

#### 4. 학생은 정답을 외우는 사람에서 문제를 설계하는 사람으로 바뀐다

AI 시대에는 정답을 외우는 능력만으로 학생의 역량을 설명하기 어렵습니다. AI 는 많은 질문에 빠르게 답을 제공합니다. 개념 설명, 요약, 분석, 번역, 초안 작성, 계산, 코딩까지 다양한 작업을 수행합니다. 이런 시대에 학생이 단순히 정답을 기억하고 재현하는 데 머문다면 AI 와 경쟁하는 위치에 서게 됩니다. 학생은 이제 정답을 외우는 사람에서 문제를 설계하는 사람으로 바뀌어야 합니다.

문제를 설계한다는 것은 주어진 문제를 푸는 것보다 더 높은 수준의 사고를 요구합니다. 학생은 무엇이 진짜 문제인지 발견해야 하고, 그 문제가 왜 중요한지 설명해야 하며, 어떤 관점에서 접근할지 정해야 합니다. 또한 필요한 자료와 도구를 선택하고, 해결 가능성을 검토하며, 결과가 사람과 사회에 어떤 영향을 미칠지 판단해야 합니다. 문제 설계는 지식, 질문, 판단, 창의성, 책임이 결합된 종합적 역량입니다.

전통적인 교육에서는 문제가 이미 주어졌습니다. 교재에는 연습문제가 있고, 시험에는 정답이 있는 문항이 있으며, 과제에는 정해진 주제가 있습니다. 학생은 그 문제를 성실하게 풀면 좋은 평가를 받을 수 있었습니다. 그러나 현실의 문제는 그렇게 정리되어 있지 않습니다. 사회 문제와 직업 현장의 문제는 모호하고 복잡하며, 정답이 하나가 아닙니다. 미래의 학생은 정리된 문제를 푸는 사람보다 흐릿한 상황 속에서 문제를 찾아내는 사람이 되어야 합니다.

AI 는 문제 설계 과정에서 강력한 도구가 될 수 있습니다. 학생은 AI 에게 관련 자료를 요청하고, 다양한 관점을 비교하고, 문제의 원인을 분석하고, 해결 대안을 탐색할 수 있습니다. 그러나 AI 가 문제의 의미를 최종적으로 결정해 주지는 않습니다. 어떤 문제를 중요하게 볼 것인가, 누구를 위해 해결할 것인가, 어떤 가치 기준으로 접근할 것인가는 인간의 판단입니다. 학생은 AI 를 활용하되 문제의 주도권을 가져야 합니다.

문제 설계 능력은 질문에서 시작됩니다. 좋은 질문을 만들지 못하면 좋은 문제도 설계할 수 없습니다. 학생은 “이 내용의 정답은 무엇인가” 를 넘어 “왜 이런 현상이 나타나는가”, “누가 이 문제로 어려움을

겪는가”, “기존 해결책은 왜 충분하지 않은가”, “AI 를 활용하면 어떤 새로운 접근이 가능한가”, “이 해결책은 어떤 윤리적 문제를 낳을 수 있는가” 를 물어야 합니다. 질문의 수준이 문제 설계의 수준을 결정합니다.

학생이 문제를 설계하려면 전공 지식이 필요합니다. AI 시대라고 해서 기초 지식이 덜 중요해지는 것이 아닙니다.

오히려 제대로 된 문제를 설계하려면 해당 분야의 핵심 개념과 원리를 알아야 합니다. 지식이 없으면 문제를 피상적으로 이해하고 AI 의 답에 쉽게 휘둘릴 수 있습니다. 전공 지식은 문제를 깊이 보는 렌즈입니다. 대학은 학생에게 전공의 깊이와 문제 설계의 능력을 함께 길러야 합니다.

문제 설계자는 현실을 관찰할 수 있어야 합니다. 책과 강의실 안의 지식만으로는 살아 있는 문제를 발견하기 어렵습니다. 학생은 지역사회, 산업 현장, 학교 밖의 삶, 사람들의 경험을 관찰해야 합니다. 실제 사람이 어떤 어려움을 겪고 있는지, 어떤 제도가 작동하지 않는지, 어떤 기술이 현장에서 어떻게 받아들여지는지 살펴야 합니다. 문제 설계는 현실과의 접촉에서 시작됩니다.

개인 맞춤 학습은 학생이 자신만의 문제를 설계하도록 돕습니다. 같은 전공을 공부하더라도 학생마다 관심 있는 문제가 다를 수 있습니다. 어떤 학생은 고령화와 돌봄 문제에 관심을 가질 수 있고, 어떤 학생은 AI 윤리와 데이터 편향을 탐구할 수 있으며, 어떤 학생은 지역사회 교육 격차를 문제로 삼을 수 있습니다. 대학은 학생이 자신의 관심과 전공과 사회적 필요를 연결해 문제를 설계하도록 지원해야 합니다.

문제 설계 중심 교육에서는 과제의 형태도 달라집니다. 단순 보고서 제출보다 문제 정의서, 탐구 질문, 이해관계자 분석, AI 활용 과정, 해결안 프로토타입, 피드백 반영 기록, 성찰 보고서가 중요해집니다. 학생은 “답을 제출하는 사람” 이 아니라 “문제를 정의하고 해결 과정을 설계하는 사람” 으로 평가받아야 합니다. 이러한 과제는 AI 가 대신해 주기 어렵습니다. 학생의 관점과 판단과 책임이 반드시 들어가야 하기 때문입니다.

문제 설계 능력은 협력과도 연결됩니다. 복잡한 문제는 혼자 해결하기 어렵습니다. 학생은 서로 다른 전공과 경험을 가진 동료들과 협력해야 합니다. AI 와도 협력하고, 교수자와도 대화하며, 현장 전문가와도 연결되어야 합니다. 문제 설계는 개인의 머릿속에서 완성되는 것이 아니라 여러 지능과 경험이 만나는 과정에서 발전합니다. 대학은 학생이 공동으로 문제를 설계하는 경험을 제공해야 합니다.

학생이 문제를 설계하는 사람으로 바뀌면 교수자의 역할도 달라집니다. 교수자는 정답을 채점하는 사람에서 문제 설계 과정을 코칭하는 사람으로 이동해야 합니다. 학생이 문제를 너무 넓게 잡았는지, 근거가 부족한지, 이해관계자를 충분히 고려했는지, AI 를 적절히 활용했는지, 윤리적 쟁점을 놓치지 않았는지 피드백해야 합니다. 교수자의 피드백은 학생의 문제의식을 더 정교하게 만드는 데 초점을 두어야 합니다.

결국 AI 시대의 학생은 정답을 외우는 사람에서 문제를 설계하는 사람으로 바뀌어야 합니다. 정답은 AI 가 빠르게 줄 수 있지만, 어떤 문제가 중요한지 발견하고 그 문제를 인간답게 해결하는 일은 학생의 몫입니다.

대학은 학생에게 정답을 많이 알게 하는 데서 멈추지 말고, 더 나은 문제를 발견하고 설계하고 해결할 수 있는 힘을 길러야 합니다. 이것이 AI 시대 개인 맞춤 학습의 궁극적 방향입니다.

## 5. 개인 맞춤 학습은 교육의 공정성을 다시 정의한다

개인 맞춤 학습은 단순히 학생에게 편리한 서비스를 제공하는 일이 아닙니다. 그것은 교육의 공정성을 다시 정의하는 일입니다. 과거의 공정성은 모든 학생에게 같은 내용을 제공하고 같은 기준으로 평가하는 것으로 이해되는 경우가 많았습니다. 같은 강의, 같은 과제, 같은 시험이 공정하다고 여겨졌습니다.

그러나 학생들의 출발점과 배경과 학습 속도와 목표가 모두 다른 상황에서 같은 것을 제공하는 것이 과연 진정한 공정인지 다시 물어야 합니다.

공정성은 동일함과 다릅니다. 동일함은 모두에게 같은 것을 주는 것입니다. 그러나 공정성은 각자가 성장하는 데 필요한 조건을 제공하는 것입니다. 키가 다른 사람들에게 같은 높이의 발판을 주는 것이 항상 공정하지 않은 것처럼, 학습 수준과 필요가 다른 학생들에게 같은 교육만 제공하는 것도 충분히 공정하지 않을 수 있습니다. 개인 맞춤 학습은 학생의 차이를 인정하고, 각 학생이 자신의 가능성에 도달할 수 있도록 다른 지원을 제공하는 교육적 공정성입니다.

대학 안의 학생들은 다양한 격차를 가지고 들어옵니다. 기초 학력의 차이, 경제적 배경의 차이, 디지털 활용 능력의 차이, 가정의 지원 차이, 지역적 경험의 차이, 진로 정보 접근성의 차이가 존재합니다. 같은 수업을 제공한다고 해서 이 격차가 저절로 사라지지 않습니다. 오히려 지원이 부족한 학생은 더 뒤처지고, 이미 자원이 많은 학생은 더 빠르게 앞서갈 수 있습니다. 개인 맞춤 학습은 이러한 격차를 줄이기 위한 적극적 교육 전략입니다.

AI 튜터와 학습 데이터는 공정성을 높이는 데 기여할 수 있습니다. 기초가 부족한 학생에게는 보충 설명과 반복 학습을 제공하고, 진로 정보가 부족한 학생에게는 맞춤형 경로를 안내하며, 학습에 어려움을 겪는 학생을 조기에 발견해 지원할 수 있습니다. 이는 학생이 스스로 도움을 요청할 때까지 기다리는 방식보다 더 적극적입니다. 공정한 대학은 학생이 넘어질 때까지 기다리지 않고, 넘어지기 전에 필요한 손잡이를 제공합니다.

그러나 개인 맞춤 학습이 오히려 불공정을 만들 위험도 있습니다. AI 시스템에 접근할 수 있는 학생과 그렇지 못한 학생 사이에 새로운 격차가 생길 수 있습니다. AI 추천 알고리즘이 특정 학생에게 낮은 기대를 반영하거나, 과거 데이터를 바탕으로 학생의 가능성을 제한할 수도 있습니다. 기술 기반 맞춤형 교육은 신중하게 설계되지 않으면 기존 불평등을 강화할 수 있습니다. 따라서 개인 맞춤 학습은 반드시 윤리와 공정성의 기준 위에서 운영되어야 합니다.

공정한 개인 맞춤 학습은 학생의 가능성을 제한하지 않습니다. 데이터가 어떤 학생을 “위험군”으로 분류하더라도 그것은 낙인이 아니라 지원의 신호여야 합니다. AI가 어떤 경로를 추천하더라도 학생에게 다른 가능성을 탐색할 자유가 있어야 합니다. 학생의 과거 성적이 낮다고 해서 미래의 도전을 줄이는 방식은 교육적이지 않습니다. 맞춤형 교육은 학생을 현재 수준에 가두는 것이 아니라 더 높은 가능성으로 이끄는 것이어야 합니다.

개인 맞춤 학습은 교수자의 공정성 인식도 바뀌어야 합니다. 모든 학생에게 같은 과제를 내고 같은 기준으로 채점하는 것이 가장 공정하다고 생각할 수 있습니다. 그러나 학생이 도달해야 할 핵심 역량은 같더라도 그 역량에 이르는 경로는 다를 수 있습니다. 어떤 학생은 글로 표현하고, 어떤 학생은 프로젝트로 증명하고, 어떤 학생은 발표와 협업을 통해 역량을 보여 줄 수 있습니다. 평가도 다양한 증거를 인정하는 방향으로 확장되어야 합니다. 공정성은 학생에게 더 많은 책임을 요구하기도 합니다. 개인 맞춤 학습은 학생이 자신의 목표와 필요를 더 분명히 이해해야 가능해집니다. 학생은 자신에게 맞는 학습 경로를 선택하고, 추천을 검토하고, 필요한 지원을 요청하며, 자신의 성장 과정을 성찰해야 합니다.

대학이 모든 것을 대신 결정해 주는 것이 아니라 학생이 자신의 배움에 더 적극적으로 참여하도록 해야 합니다. 진정한 공정성은 지원과 책임이 함께 있을 때 완성됩니다. 대학은 개인 맞춤 학습을 일부 우수 학생이나 특별 지원 대상 학생에게만 제공해서는 안 됩니다. 개인 맞춤 학습은 모든 학생의 기본 권리가 되어야 합니다. 누구나 자신의 수준과 목표에 맞는 학습 지원을 받을 수 있어야 하고, 누구나 자신의 가능성을 확장할 기회를 가져야 합니다. 이것이 개인 맞춤 학습을 대학의 기본값으로 삼아야 하는 이유입니다.

시 시대의 공정성은 기회 제공에서 성장 보장으로 이동해야 합니다. 과거에는 강의실 문을 열어 주는 것이 기회였다면, 이제는 학생이 실제로 배우고 성장할 수 있도록 끝까지 지원하는 것이 공정입니다. 입학 기회를 주는 것만으로는 부족합니다. 학생이 대학 안에서 자신의 가능성을 발견하고, 필요한 도움을 받고, 미래로 나아갈 역량을 갖추도록 해야 합니다. 공정성은 출발선의 문제가 아니라 성장 과정 전체의 문제입니다.

개인 맞춤 학습은 대학의 존재 이유를 다시 강화합니다. 시 와 온라인 플랫폼이 지식을 제공하는 시대에 대학이 해야 할 일은 학생 한 사람 한 사람의 성장을 책임지는 것입니다.

학생이 혼자서는 발견하기 어려운 가능성을 찾아 주고, 혼자서는 넘기 어려운 장벽을 함께 넘도록 돕고, 혼자서는 설계하기 어려운 미래 경로를 함께 만들어 주는 것이 대학의 역할입니다. 개인 맞춤 학습은 대학을 더 인간적인 기관으로 만드는 길입니다.

제 7 장의 결론은 분명합니다. 개인 맞춤 학습은 선택이 아니라 대학의 기본값입니다. 같은 강의, 같은 과제, 같은 평가로는 더 이상 다양한 학생의 성장을 충분히 이끌 수 없습니다. 시 튜터는 학생의 속도와 수준에 맞춘 새로운 학습 파트너가 되고, 학습 데이터는 감시 도구가 아니라 성장 진단의 언어가 되어야 합니다. 학생은 정답을 외우는 사람에서 문제를 설계하는 사람으로 바뀌어야 하며, 개인 맞춤 학습은 교육의 공정성을 다시 정의합니다. 시 시대의 대학은 모두에게 같은 교육을 제공하는 대학이 아니라, 각 학생이 자신의 가능성에 도달하도록 다르게 지원하는 대학이어야 합니다.

# 학점 중심 대학에서 역량 증명 대학으로

무엇을 들었는가보다 무엇을 할 수 있는가

## 학점 중심



성점표



졸업장



시험



이수



전환



## 역량 증명

포트폴리오



프로젝트



문제 해결



AI 활용



협업



발표·창조



마이크로 디그리



나노 디그리



평생학습



사회 연결





졸업장은  
끝이 아니라 시작



전공명보다  
문제 해결의 증거

미래 대학은  
할 수 있음을  
보여 주는 곳



144

## 1. 학점은 배움의 흔적일 뿐, 실력의 완전한 증거가 아니다

대학은 오랫동안 학점을 중심으로 학생의 배움을 기록해 왔습니다. 학생은 정해진 과목을 수강하고, 출석과 과제와 시험을 통해 평가받으며, 일정 기준을 넘으면 학점을 취득합니다. 그리고 그 학점들이 모여 졸업 요건을 충족합니다. 이 체계는 대학 교육을 관리하고 운영하는 데 매우 유용했습니다. 어떤 학생이 어떤 과목을 이수했는지, 어느 정도의 성취를 보였는지, 졸업 요건을 채웠는지를 비교적 명확하게 확인할 수 있었기 때문입니다. 그러나 AI 시대의 대학은 이제 학점이 학생의 배움을 얼마나 충분히 설명하는지 다시 물어야 합니다.

학점은 배움의 흔적입니다. 학생이 그 과목을 일정 시간 동안 공부했고, 일정한 평가 기준을 통과했다는 기록입니다. 그러나 학점은 실력의 완전한 증거가 아닙니다. 같은 3 학점 과목을 이수했다 해도 학생마다 실제로 얻은 역량은 다를 수 있습니다. 어떤 학생은 깊이 이해하고 자신의 문제 해결에 적용할 수 있지만, 어떤 학생은 시험을 통과할 만큼만 암기했을 수 있습니다. 같은 A 학점이라도 학생이 무엇을 할 수 있는지는 다를 수 있습니다.

학점 중심 대학의 한계는 배움의 시간을 실력의 증거로 오해하기 쉽다는 데 있습니다. 일정 시간 수업을 듣고 과제를 제출했다고 해서 실제 역량이 충분히 형성되었다고 단정할 수 없습니다. 특히 AI 시대에는 지식의 암기보다 활용, 판단, 협력, 창작, 문제 설계 능력이 더 중요해지고 있습니다. 이러한 능력은 단순히 수강 기록이나 시험 점수만으로 충분히 드러나지 않습니다. 대학은 학점이라는 기록을 넘어서 학생이 실제로 무엇을 수행할 수 있는지 보여 주어야 합니다.

학점은 대학 내부에서는 익숙한 언어이지만, 기업과 사회가 원하는 언어와는 점점 멀어지고 있습니다. 사회는 학생이 몇 학점을 이수했는지보다 어떤 문제를 해결해 보았는지, 어떤 프로젝트를 완성했는지, 어떤 도구를 활용할 수 있는지, 어떤 사람들과 협력해 본 경험이 있는지 알고 싶어 합니다.

학생의 성적표만으로는 이러한 역량을 충분히 설명하기 어렵습니다. 대학이 사회와 연결되기 위해서는 학점의 언어를 역량의 언어로 번역해야 합니다.

학점 중심 체계는 학생의 수동성을 강화할 위험도 있습니다. 학생은 “무엇을 배울 것인가” 보다 “몇 학점을 채울 것인가”에 집중하게 됩니다. 좋은 수업을 선택하기보다 졸업 요건에 맞는 수업을 선택하고, 깊은 탐구보다 성적 관리에 몰두하기 쉽습니다. 물론 학점과 성적은 필요합니다. 그러나 그것이 배움의 목적이 되는 순간 대학 교육은 형식화됩니다. 학점은 배움을 기록하는 수단이지 배움의 최종 목적이 아닙니다.

SI 시대에는 학습 결과물의 성격도 달라집니다. 학생은 SI 를 활용해 자료를 분석하고, 보고서를 작성하고, 코드와 콘텐츠를 만들고, 발표 자료를 구성할 수 있습니다. 이 과정에서 중요한 것은 SI 를 사용했는지 여부가 아니라 학생이 어떤 질문을 던졌고, 어떤 판단을 했으며, 어떤 결과를 책임 있게 만들었는지입니다. 학점은 이 복잡한 과정을 충분히 보여 주기 어렵습니다. 그래서 포트폴리오와 수행 기반 평가가 더 중요해집니다.

역량 증명 대학은 학점을 폐기하자는 것이 아닙니다. 학점은 여전히 필요합니다. 다만 학점만으로 학생의 배움을 증명하는 시대는 지나가고 있다는 뜻입니다. 학점은 학생이 무엇을 이수했는지 보여 주고, 포트폴리오는 학생이 무엇을 할 수 있는지 보여 주며, 프로젝트 결과물은 학생이 어떤 문제를 어떻게 해결했는지 보여 줍니다.

이 세 가지가 함께 연결될 때 학생의 배움은 더 입체적으로 증명됩니다.

학점은 과거형 기록에 가깝습니다. 학생이 어떤 과목을 들었고 어떤 성적을 받았는지를 보여 줍니다. 그러나 역량 증명은 미래형 언어입니다. 이 학생이 앞으로 어떤 일을 할 수 있는지, 어떤 문제에 도전할 수 있는지, 어떤 가능성을 가지고 있는지 보여 줍니다.

대학은 학생의 과거 이수 기록을 넘어 미래 수행 가능성을 설명할 수 있어야 합니다. 이것이 학점 중심 대학에서 역량 증명 대학으로 전환해야 하는 이유입니다.

학생에게도 이 전환은 중요합니다. 학생은 더 이상 성적표만 들고 사회로 나갈 수 없습니다. 자신이 어떤 프로젝트를 수행했는지, 어떤 SI 도구를 활용했는지, 어떤 문제를 설계하고 해결했는지, 어떤 협업 경험을 했는지, 어떤 실패를 통해 무엇을 배웠는지 설명할 수 있어야 합니다. 대학은 학생이 자신의 실력을 말과 기록과 결과물로 증명하도록 도와야 합니다.

결국 학점은 배움의 흔적일 뿐 실력의 완전한 증거가 아닙니다. 대학은 학점을 관리하는 기관에서 역량을 증명하는 기관으로 이동해야 합니다. 학생이 무엇을 들었는가보다 무엇을 할 수 있는가, 무엇을 외웠는가보다 무엇을 만들어 냈는가, 어떤 점수를 받았는가보다 어떤 문제를 해결했는가가 중요해지고 있습니다. SI 시대의 대학은 학점의 질서를 넘어 역량의 증거를 설계해야 합니다.

## 2. 졸업장은 종착역이 아니라 역량 포트폴리오의 시작점이 되어야 한다

대학 졸업장은 오랫동안 사회 진입의 중요한 통행중이었습니다. 졸업장은 학생이 일정한 교육과정을 마쳤고, 대학이 요구하는 기준을 충족했으며, 사회로 나갈 준비가 되었다는 공식적 증명서였습니다. 많은 사람에게 졸업장은 노력의 결과이자 자부심의 상징이었습니다. 그러나 AI 시대와 평생학습 시대에 졸업장의 의미는 달라져야 합니다. 졸업장은 더 이상 배움의 종착역이 아니라 역량 포트폴리오의 시작점이 되어야 합니다.

과거에는 대학을 졸업하면 상당 기간 동안 그 학위가 개인의 전문성을 설명해 주었습니다. 전공명과 학교명과 학점은 사회가 개인을 판단하는 중요한 기준이었습니다. 그러나 이제 사회는 더 구체적인 증거를 요구합니다. 어떤 분야를 전공했는가만으로는 충분하지 않습니다. 실제로 어떤 문제를 다루었는지, 어떤 기술을 사용할 수 있는지, 어떤 프로젝트를 완성했는지, 어떤 협업 경험이 있는지 보여 주어야 합니다. 졸업장은 출발점이고, 포트폴리오는 살아 있는 증거입니다.

역량 포트폴리오는 학생의 배움과 성장을 입체적으로 보여 주는 기록입니다. 성적표가 과목과 점수를 중심으로 구성된다면, 포트폴리오는 프로젝트, 산출물, 성찰, 피드백, 협업 경험, AI 활용 과정, 문제 해결 사례를 담습니다. 학생은 포트폴리오를 통해 자신이 어떤 사람인지, 무엇을 할 수 있는지, 어떤 방식으로 성장해 왔는지를 설명할 수 있습니다. 이것은 졸업장보다 더 생생한 자기 증명 방식입니다.

졸업장이 종착역으로 이해될 때 학생은 졸업 요건을 채우는 데 집중합니다. 그러나 졸업장이 포트폴리오의 시작점이 되면 학생은 자신의 성장 기록을 계속 업데이트해야 한다는 의식을 갖게 됩니다. 대학에서 만든 포트폴리오는 취업 준비 때만 사용하는 자료가 아니라 평생 경력 개발의 기반이 될 수 있습니다. 학생은 졸업 후에도 새로운 프로젝트, 재교육, 직무 경험, 사회적 기여를 계속 추가하며 자신의 역량을 갱신할 수 있습니다. AI 시대에는 역량의 유효기간이 짧아지고 있습니다. 오늘 배운 기술이 몇 년 뒤에는 바뀔 수 있고, 하나의 직업으로 평생을 살아가는 방식도 약해지고 있습니다.

따라서 졸업 시점의 지식만으로는 충분하지 않습니다. 졸업생은 계속 배우고, 자신의 역량을 업데이트하고, 새로운 증거를 쌓아야 합니다. 대학은 졸업장을 마지막 문서로 발급하는 데서 끝나지 않고, 졸업생의 지속적 역량 포트폴리오를 지원하는 평생학습 플랫폼이 되어야 합니다.

역량 포트폴리오는 학생의 자기 이해를 돕습니다. 많은 학생은 자신이 무엇을 잘하는지, 어떤 경험에서 성장했는지, 어떤 강점을 가지고 있는지 명확히 알지 못합니다. 포트폴리오를 작성하는 과정에서 학생은 자신의 학습 경험을 돌아보고, 성취와 실패를 해석하며, 앞으로의 방향을 정리하게 됩니다. 포트폴리오는 외부에 보여 주기 위한 자료이면서 동시에 자기 성찰의 도구입니다.

대학은 포트폴리오를 학생 개인에게만 맡겨서는 안 됩니다. 학생이 어떤 결과물을 담아야 하는지, 어떻게 자신의 역량을 설명해야 하는지, AI 활용 과정을 어떻게 기록해야 하는지, 프로젝트 경험을 어떤 언어로 정리해야 하는지 체계적으로 안내해야 합니다. 포트폴리오 교육은 선택 프로그램이 아니라 교육과정 안에 포함되어야 합니다. 학생은 1 학년부터 자신의 배움을 기록하고, 수정하고, 확장하는 습관을 길러야 합니다.

교수자의 역할도 중요합니다. 교수자는 학생의 포트폴리오가 단순한 결과물 모음이 되지 않도록 지도해야 합니다. 어떤 문제를 다루었는지, 어떤 지식을 적용했는지, 어떤 판단을 했는지, 어떤 피드백을 반영했는지, 어떤 성장을 경험했는지 학생이 설명하도록 도와야 합니다. 포트폴리오의 핵심은 멋진 산출물만이 아니라 그 산출물에 담긴 사고 과정과 성장의 흔적입니다.

졸업장이 포트폴리오의 시작점이 되면 대학과 졸업생의 관계도 바뀝니다. 졸업생은 더 이상 대학을 떠난 사람이 아니라 대학과 계속 연결되는 학습자입니다. 대학은 졸업생에게 새로운 마이크로 디그리, 재교육 과정, AI 역량 업데이트, 진로 전환 프로그램을 제공할 수 있습니다. 졸업생은 자신의 포트폴리오를 갱신하기 위해 다시 대학을 찾을 수 있습니다. 이것이 평생학습 시대 대학의 새로운 관계입니다.

결국 졸업장은 종착역이 아니라 역량 포트폴리오의 시작점이 되어야 합니다. 졸업은 배움의 종료가 아니라 지속적 성장의 전환점입니다. 대학은 학생에게 학위를 주는 데서 멈추지 않고, 학생이 자신의 역량을 계속 증명하고 확장할 수 있는 기반을 제공해야 합니다. AI 시대의 졸업장은 과거의 완료 증명서가 아니라 미래의 성장 약속이어야 합니다.

### 3. 마이크로 디그리와 나노 디그리는 대학의 생존 언어가 된다

AI 시대의 대학은 더 이상 4 년제 학위만으로 모든 학습 수요를 감당할 수 없습니다. 사회 변화는 빠르고, 직무 역량은 계속 바뀌며, 사람들은 필요할 때 필요한 역량을 더 짧고 유연하게 배우기를 원합니다. 이러한 변화 속에서 마이크로 디그리와 나노 디그리는 대학의 중요한 생존 언어가 되고 있습니다. 이것은 단순한 유행이 아니라 대학 교육의 단위와 속도를 다시 설계하는 변화입니다.

마이크로 디그리는 특정 역량이나 분야를 중심으로 구성된 짧고 집중적인 학습 인증입니다. 전통적인 학위보다 작지만, 하나의 직무나 역량을 설명할 수 있는 의미 있는 단위입니다.

예를 들어 생성형 AI 활용, 데이터 분석 기초, 디지털 헬스케어, AI 윤리, 프로젝트 관리, 창업 실험, 지역문제 해결 같은 주제는 마이크로 디그리로 설계될 수 있습니다. 학생은 자신의 전공과 진로에 맞추어 이러한 학습 단위를 조합할 수 있습니다.

나노 디그리는 더 작고 민첩한 학습 단위입니다. 매우 구체적인 기술이나 역량을 짧은 시간 안에 배우고 증명하는 방식입니다. 예를 들어 AI 프롬프트 설계, 데이터 시각화 도구 활용, 디지털 포트폴리오 제작, 특정 산업 사례 분석, 발표 자료 자동화, 윤리적 AI 사용 가이드 작성 같은 역량은 나노 디그리 형태로 제공될 수 있습니다. 변화가 빠른 시대에는 큰 교육과정만으로는 대응이 늦습니다. 작은 단위의 빠른 학습 인증이 필요합니다.

마이크로 디그리와 나노 디그리는 학위의 대체물이 아니라 학위의 확장입니다. 전통적인 학위는 깊이 있는 전공 훈련과 대학 교육의 기반을 제공합니다. 그러나 학위만으로 빠르게 변하는 역량 수요를 모두 충족하기는 어렵습니다. 마이크로 디그리와 나노 디그리는 학위 위에 쌓이는 유연한 역량 증입니다. 학생은 전공이라는 뿌리 위에 다양한 역량 인증을 더해 자신의 경쟁력을 설계할 수 있습니다.

대학의 생존 관점에서 마이크로 디그리와 나노 디그리는 매우 중요합니다. 학령인구가 줄어드는 시대에 대학이 청년 학부생만 바라본다면 성장의 한계가 분명합니다. 직장인, 경력 전환자, 중장년, 은퇴자, 지역 주민, 산업체 재직자 모두 새로운 학습 수요를 가지고 있습니다. 이들에게 4년제 학위 과정만 제안하는 것은 현실적이지 않습니다. 대학은 짧고 유연하며 실질적인 역량 인증 과정을 제공해야 합니다.

마이크로 디그리와 나노 디그리는 대학을 평생학습 플랫폼으로 전환시킵니다. 사람들은 인생의 여러 시점에서 새로운 배움이 필요합니다. 취업 전에는 직무 기초 역량이 필요하고, 직장 생활 중에는 기술 업데이트가 필요하며, 경력 전환기에는 새로운 분야의 입문 과정이 필요합니다. 은퇴 이후에는 사회참여와 삶의 의미를 위한 학습이 필요할 수 있습니다. 대학은 이 다양한 배움의 순간을 작은 학습 단위로 연결해야 합니다.

AI 시대에는 교육과정의 업데이트 속도가 중요합니다. 전통적인 학과 교육과정은 개편에 시간이 걸립니다. 그러나 마이크로 디그리와 나노 디그리는 비교적 빠르게 설계하고 수정할 수 있습니다. 새로운 기술이 등장하거나 산업 수요가 바뀌면 대학은 해당 역량을 중심으로 짧은 과정을 만들 수 있습니다. 이는 대학이 느린 조직이라는 이미지를 벗고 민첩한 학습 기관으로 전환하는 데 도움이 됩니다.

그러나 마이크로 디그리와 나노 디그리가 단순한 수익 사업으로 전략해서는 안 됩니다. 짧은 과정이라고 해서 교육의 질이 낮아져도 된다는 뜻은 아닙니다. 오히려 짧을수록 목표 역량이 명확해야 하고, 평가 기준이 분명해야 하며, 실제 수행 증거가 있어야 합니다. 학습자가 무엇을 배웠고 무엇을 할 수 있는지 분명히 보여 주어야 합니다. 작은 인증일수록 더 정교한 설계가 필요합니다.

마이크로 디그리와 나노 디그리는 학생의 포트폴리오와 연결되어야 합니다. 단순히 수료증을 많이 모으는 것이 목적이 되어서는 안 됩니다. 각각의 인증이 학생의 전공, 진로, 프로젝트, 역량 성장과 어떤 관계가 있는지 설명되어야 합니다.

학생은 여러 인증을 조합해 자신만의 역량 지도를 만들 수 있어야 합니다. 대학은 이 조합을 안내하는 학습 설계자 역할을 해야 합니다.

기업과 사회도 이러한 작은 단위의 역량 인증에 점점 더 관심을 갖게 됩니다. 특정 학위를 갖고 있는지보다 특정 과제를 수행할 수 있는지, 특정 도구를 활용할 수 있는지, 특정 문제를 해결해 본 경험이 있는지가 중요해지고 있기 때문입니다. 대학이 신뢰할 수 있는 마이크로 디그리와 나노 디그리를 제공한다면, 이는 학생과 사회를 연결하는 새로운 언어가 될 수 있습니다.

결국 마이크로 디그리와 나노 디그리는 대학의 생존 언어가 됩니다. 대학은 거대한 학위 체계만으로 미래를 감당할 수 없습니다. 짧고 유연하고 실질적인 역량 인증을 통해 다양한 학습자와 다시 연결되어야 합니다. AI 시대의 대학은 학위의 권위에만 의존하는 대학이 아니라, 작은 학습 단위를 통해 계속 성장과 전환을 지원하는 대학이어야 합니다.

#### 4. 기업과 사회는 전공명보다 문제 해결의 증거를 요구한다

과거에는 전공명이 개인의 전문성을 설명하는 강력한 언어였습니다. 경영학과, 컴퓨터공학과, 간호학과, 교육학과, 디자인학과라는 이름은 학생이 어떤 분야를 공부했는지 보여 주었습니다. 기업과 사회는 전공명을 통해 지원자의 기본 지식과 훈련 과정을 어느 정도 추정할 수 있었습니다. 그러나 지금은 전공명만으로 충분하지 않습니다.

기업과 사회는 점점 더 구체적인 문제 해결의 증거를 요구하고 있습니다. 전공명은 학생이 무엇을 배웠는지 알려 주지만, 그 지식을 어떻게 활용할 수 있는지는 충분히 보여 주지 못합니다. 같은 전공을 졸업한 학생이라도 역량은 매우 다를 수 있습니다. 어떤 학생은 실제 프로젝트 경험이 많고, 어떤 학생은 이론 이해는 깊지만 현장 적용 경험이 부족할 수 있습니다. 어떤 학생은 AI 도구를 능숙하게 활용하지만, 어떤 학생은 전통적인 방식에 머물 수 있습니다. 전공명은 출발 정보일 뿐 완전한 증거가 아닙니다.

기업이 원하는 것은 점점 더 명확해지고 있습니다. 실제 문제를 정의할 수 있는가, 자료를 분석할 수 있는가, AI 와 디지털 도구를 활용할 수 있는가, 팀 안에서 협력할 수 있는가, 고객과 사용자의 필요를 이해할 수 있는가, 불확실한 상황에서 대안을 만들 수 있는가입니다. 이러한 역량은 전공명만으로 드러나지 않습니다. 프로젝트 결과물, 포트폴리오, 현장 경험, 문제 해결 사례가 필요합니다. 사회 역시 대학에 더 실질적인 증거를 요구합니다. 대학이 어떤 인재를 길러냈다고 말할 때, 이제는 그 인재가 실제로 어떤 사회 문제를 다루었는지 보여 주어야 합니다. 지역사회 문제 해결 프로젝트, 공공 데이터 분석, 고령자 디지털 교육, 청년 창업 실험, 환경 문제 해결 활동, AI 윤리 캠페인 같은 경험은 학생의 역량을 구체적으로 보여 줍니다.

대학은 학생을 사회와 연결하는 실제 문제 해결의 장을 만들어야 합니다. 문제 해결의 증거는 결과물만을 의미하지 않습니다. 문제를 어떻게 발견했는지, 어떤 자료를 수집했는지, 어떤 사람들과 협력했는지, 어떤 시행착오를 겪었는지, 어떤 피드백을 반영했는지, 최종적으로 어떤 교훈을 얻었는지도 중요합니다.

AI 시대에는 결과물 자체는 빠르게 만들 수 있습니다. 그래서 결과만 보는 것이 아니라 과정과 판단과 성찰을 함께 보아야 합니다. 진짜 역량은 과정 속에서 드러납니다.

대학은 학생에게 문제 해결의 기회를 더 많이 제공해야 합니다. 강의실 안에서 이론을 배우는 것도 필요하지만, 그것이 현실의 문제와 연결되어야 합니다. 학생은 지역사회, 산업체, 공공기관, 학교, 병원, 기업, 시민단체와 연결된 프로젝트를 통해 자신이 배운 지식을 적용해 볼 수 있어야 합니다. 문제 해결 경험은 학생에게 자신감을 주고, 사회에는 대학 교육의 가치를 보여 줍니다.

AI 는 문제 해결의 증거를 만드는 데 중요한 도구가 될 수 있습니다. 학생은 AI 를 활용해 자료를 분석하고, 대안을 탐색하고, 프로토타입을 만들고, 발표 자료를 구성할 수 있습니다. 그러나 AI 가 모든 것을 대신하면 역량 증거가 되지 않습니다. 중요한 것은 학생이 AI 를 어떻게 지휘했는지, 어떤 판단을 내렸는지, 어떤 인간적 맥락을 고려했는지입니다. AI 활용 과정 자체도 포트폴리오에 기록되어야 합니다.

전공명보다 문제 해결의 증거가 중요해진다는 것은 전공이 중요하지 않다는 뜻이 아닙니다. 전공은 여전히 깊이 있는 지식의 기반입니다. 다만 전공은 이름으로만 존재해서는 안 됩니다. 전공 지식이 문제 해결 능력으로 전환되어야 합니다. 대학은 학생이 자신의 전공을 현실 문제에 적용하고, 다른 전공과 연결하고, AI 도구와 결합해 실제 성과를 만들도록 설계해야 합니다. 기업과 사회는 완성된 인재만을 요구하는 것이 아닙니다. 배우는 방법을 아는 사람, 문제 앞에서 질문할 수 있는 사람, 협력 속에서 성장할 수 있는 사람, AI 와 함께 일할 수 있는 사람을 원합니다. 따라서 문제 해결의 증거는 완벽한 성공 사례만이 아니라 학습 능력과 성장 가능성을 보여 주는 자료가 되어야 합니다. 학생이 실패를 어떻게 해석하고 개선했는지도 중요한 역량의 증거입니다.

대학이 문제 해결의 증거를 제공하려면 평가 방식도 바뀌어야 합니다. 시험 점수와 과제 점수만으로는 부족합니다. 프로젝트 평가, 수행 평가, 현장 피드백, 동료 평가, 자기 성찰, 포트폴리오 평가가 함께 필요합니다.

학생이 무엇을 알고 있는지뿐 아니라 무엇을 할 수 있는지, 어떻게 협력하는지, 어떻게 개선하는지를 평가해야 합니다. 평가가 바뀌어야 교육도 바뀝니다.

결국 기업과 사회는 전공명보다 문제 해결의 증거를 요구합니다. 대학은 이 요구를 두려워할 필요가 없습니다. 오히려 이것은 대학 교육의 가치를 새롭게 증명할 기회입니다. 학생이 배운 지식이 실제 문제 해결로 이어질 때 대학은 다시 사회적 신뢰를 얻을 수 있습니다. 미래 대학은 전공명을 넘어서 수행의 증거, 성장의 증거, 문제 해결의 증거를 제공해야 합니다.

## 5. 미래 대학은 가르친 것을 증명하는 곳이 아니라 할 수 있음을 보여 주는 곳이다

전통적인 대학은 자신이 무엇을 가르쳤는지를 중심으로 교육을 설명해 왔습니다. 교육과정표에는 개설 과목이 나열되고, 강의계획서에는 수업 내용이 정리되며, 성적표에는 이수한 과목과 학점이 기록됩니다. 대학은 “우리는 이것을 가르쳤다”고 말할 수 있었습니다. 그러나 AI 시대의 미래 대학은 여기서 멈출 수 없습니다. 중요한 질문은 “무엇을 가르쳤는가”가 아니라 “학생이 무엇을 할 수 있게 되었는가”입니다.

가르친 것을 증명하는 대학은 공급자 중심입니다. 교수자가 어떤 내용을 제공했는지, 대학이 어떤 과정을 운영했는지, 학생이 어떤 요건을 채웠는지가 중심이 됩니다. 반면 할 수 있음을 보여 주는 대학은 학습자 중심입니다. 학생이 어떤 문제를 해결할 수 있는지, 어떤 도구를 활용할 수 있는지, 어떤 방식으로 판단하고 협력할 수 있는지가 중심이 됩니다. 이 전환은 대학 교육의 관점을 근본적으로 바꿉니다.

미래 대학은 학생의 수행 가능성을 보여 주어야 합니다. 학생이 AI 를 활용해 자료를 분석할 수 있는가, 전공 지식을 현실 문제에 적용할 수 있는가, 팀 안에서 역할을 맡고 협력할 수 있는가, 자신의 생각을 설득력 있게 표현할 수 있는가, 윤리적 쟁점을 고려할 수 있는가, 실패 후 개선할 수 있는가를 보여 주어야 합니다. 이것은 말로만 설명할 수 없습니다. 실제 산출물과 과정의 기록이 필요합니다.

할 수 있음을 보여 주는 교육은 수업 설계부터 달라야 합니다. 단순히 강의를 듣고 시험을 보는 구조만으로는 수행 역량이 충분히 드러나지 않습니다. 학생은 수업 안에서 실제 문제를 다루고, 결과물을 만들고, 피드백을 받고, 다시 수정해야 합니다. 과제는 정답 제출이 아니라 역량 수행의 장이 되어야 합니다. 수업은 지식 전달의 시간이 아니라 가능성 증명의 과정이 되어야 합니다.

AI 시대에는 학생이 할 수 있음을 증명하는 방식도 더 정교해져야 합니다. AI 가 결과물 제작을 도울 수 있기 때문에 단순히 완성물만 제출하는 방식은 한계가 있습니다.

학생은 SI 를 어떻게 활용했는지, 어떤 질문을 던졌는지, 어떤 답변을 검토했는지, 어떤 부분을 자신의 판단으로 수정했는지 설명해야 합니다. 할 수 있음은 결과물만이 아니라 지능 활용 과정과 판단 과정에서 드러납니다.

미래 대학은 학생의 역량을 사회가 이해할 수 있는 언어로 번역해야 합니다. 대학 내부에서만 통하는 학점과 과목명만으로는 부족합니다. 학생이 갖춘 역량을 구체적이고 검증 가능한 방식으로 설명해야 합니다. 예를 들어 “데이터 분석 과목 이수” 보다 “공공 데이터를 활용해 지역 청년 이동 패턴을 분석하고 정책 제안을 작성함” 이라는 기록이 훨씬 강력합니다. 대학은 학생의 배움을 실천의 언어로 바꾸어야 합니다.

할 수 있음을 보여 주는 대학은 학생에게 더 큰 책임을 요구합니다. 학생은 수업을 소비하는 사람이 아니라 자신의 역량을 만들어 내고 증명하는 사람입니다. 교수자의 설명을 듣는 것만으로는 충분하지 않습니다. 학생은 질문하고, 적용하고, 만들고, 실패하고, 수정하고, 성찰해야 합니다. 역량 증명은 편한 길이 아닙니다. 그러나 그 과정에서 학생은 자신의 실력을 실제로 갖게 됩니다.

교수자도 역할이 달라집니다. 교수자는 “가르쳤으니 끝났다” 라고 말할 수 없습니다. 학생이 실제로 할 수 있게 되었는지 확인하고, 그 과정에서 필요한 피드백을 제공해야 합니다. 교수자는 내용 전달자에서 수행 코치로, 평가자에서 성장 지원자로 이동해야 합니다. 학생이 할 수 있음을 보여 주려면 교수자는 학습 경험과 평가 경험을 함께 설계해야 합니다.

대학 행정도 역량 증명 체계를 지원해야 합니다. 포트폴리오 플랫폼, 마이크로 디그리 관리, 비교과 역량 기록, 현장실습 인증, SI 활용 윤리 기준, 졸업생 역량 추적 체계가 필요합니다. 역량 증명 대학은 교수자 개인의 노력만으로 만들어지지 않습니다. 대학 전체의 운영 체계가 학생의 수행 증거를 기록하고 연결하고 해석할 수 있어야 합니다.

미래 대학은 학생이 사회에 나갈 때 “이 학생은 우리 대학에서 이런 과목을 들었습니다” 라고 말하는 데서 멈추지 않아야 합니다.

“이 학생은 이런 문제를 해결해 보았고, 이런 도구를 활용할 수 있으며, 이런 방식으로 협력하고 판단할 수 있습니다” 라고 말할 수 있어야 합니다. 이것이 대학의 신뢰를 새롭게 만드는 길입니다. 사회는 가르친 목록보다 할 수 있음의 증거를 원합니다.

할 수 있음을 보여 주는 대학은 교육의 공정성도 높일 수 있습니다. 학생의 배경이나 학교명만으로 평가받는 것이 아니라 실제 역량과 결과물로 자신을 보여 줄 수 있기 때문입니다. 물론 이를 위해서는 모든 학생에게 역량을 증명할 기회가 공정하게 제공되어야 합니다. 포트폴리오를 만들 수 있는 수업, 프로젝트에 참여할 기회, AI 도구 접근성, 피드백 지원이 함께 보장되어야 합니다.

결국 미래 대학은 가르친 것을 증명하는 곳이 아니라 할 수 있음을 보여 주는 곳입니다. 학점은 배움의 흔적이고, 졸업장은 성장의 한 단계이며, 마이크로 디그리와 나노 디그리는 변화하는 역량을 증명하는 새로운 언어입니다. 기업과 사회는 전공명보다 문제 해결의 증거를 요구하고 있습니다. 대학이 이 흐름을 받아들일 때 학생은 성적표를 넘어 자신의 가능성을 증명할 수 있습니다.

제 8 장의 결론은 분명합니다. 대학은 학점 중심에서 역량 증명 중심으로 전환해야 합니다. 학생이 무엇을 들었는가보다 무엇을 할 수 있는가가 더 중요해지는 시대입니다. 졸업장은 끝이 아니라 포트폴리오의 시작점이 되어야 하고, 마이크로 디그리와 나노 디그리는 대학이 다양한 학습자와 연결되는 생존 언어가 되어야 합니다. 미래 대학은 지식을 가르쳤다고 주장하는 대학이 아니라, 학생이 AI 시대의 문제를 실제로 해결할 수 있음을 보여 주는 대학이어야 합니다.

# 제 5 부 한국대학의 미래 시나리오, 지금 다시 설계하라

## 제 9 장 살아남는 대학의 10 가지 변혁 시나리오

### 살아남는 대학의 변혁 시나리오

AI 시대, 대학은 다시 설계되어야 한다

#### AI 에이전트 기반 학습 운영 체제를 구축하라

평생학습, 입학, 수강, 학습, 상담, 진로, 비교과, 졸업

나의 학습 여정을 함께할게!

- 학생 맞춤 학습 여정 지원: 수준, 관심, 목표에 맞춘 개인화된 학습 경로와 지원
- 교수자 수업 혁신 지원: 학습 데이터 기반으로 수업 설계와 피드백을 정교하게
- 교육·행정 통합 연결: 학습, 상담, 진로, 실리 등 모든 지원을 하나의 흐름으로
- 신뢰와 윤리 기반 운영: 학생(데이터) 보호와 투명한 활용으로 신뢰받는 AI 생태계 구축
- 이탈 예방, 성장 지원: 위험 신호를 조기에 감지하고 실질적인 도움을 연결
- 데이터 기반 의사결정: AI 분석으로 교육과정을 진단하고 대학이 스스로 학습하는 조직으로

#### 학과 중심 구조를 문제 중심 융합 구조로 바꿔라

현실의 복합 문제 해결

돌봄, 지속가능성, 지역 소멸, 윤리

전공의 깊이 (학과는 뿌리) → 문제 중심 융합 (지식의 연결)

- 문제에서 출발하는 교육과정: 사회가 직면한 문제를 중심으로 필요한 지식과 기술을 연결
- 교수자 협력과 제도적 지원: 공동 설계·팀티칭·평가·보상을 제도화하여 융합을 지속
- 실제 문제 해결 경험: 프로젝트 기반 학습으로 지식의 연결과 협력의 가치를 체험
- AI는 도구, 인간은 지휘자: AI로 탐색하고 인간이 통합·판단·가치 선택을 주도
- 대학-사회 연결 강화: 지역과 산업의 문제를 함께 해결하는 파트너십 구축

#### 교수자의 AI 활용 역량을 대학 경쟁력의 핵심 지표로 삼아라

AI를 교육 철학과 수업에 통합하는 교수자가 경쟁력이다!

- 질문을 설계하고 사고를 확장: 더 좋은 질문으로 비판적·창의적 사고를 이끌어냄
- 수업을 재설계하고 개인화를 실현: AI로 학습 자료·활동·평가를 더 정교하게 설계
- 학생의 AI 활용을 지도: AI를 윤리적·비판적으로 활용하는 역량 함양
- 지속적인 학습과 공유: 교수 성장 지원 체계와 커뮤니티로 함께 성장
- 대학 경쟁력의 핵심 지표: 교수자의 AI 역량이 곧 교육 품질과 대학의 미래

**기술은 도구, 사람은 중심, 대학은 함께 성장하는 생태계**  
AI와 인간의 협력으로, 학생의 성장을 최우선으로 하는 미래 대학을 만들자!

### 1. AI 에이전트 기반 학습 운영 체제를 구축하라

살아남는 대학의 첫 번째 변혁 시나리오는 AI 에이전트 기반 학습 운영 체제를 구축하는 일입니다. 이제 대학은 AI 를 일부 수업이나 행정 서비스에 덧붙이는 수준으로는 미래 경쟁력을 확보할 수 없습니다. 학생의 입학, 수강, 학습, 상담, 진로, 비교과, 졸업, 평생학습까지 하나의 지능형 흐름으로 연결해야 합니다.

AI 에이전트는 단순한 챗봇이 아니라 학생의 학습 여정을 함께 추적하고 지원하며, 교수자의 수업 설계를 돕고, 대학의 의사결정을 더 정교하게 만드는 새로운 운영 기반이 되어야 합니다.

AI 에이전트 기반 학습 운영 체제는 학생이 대학 안에서 길을 잃지 않도록 돕는 지능형 안내자가 되어야 합니다. 많은 학생은 대학에 입학한 뒤 어떤 과목을 선택해야 하는지, 어떤 비교과 활동이 자신의 진로에 도움이 되는지, 어떤 역량을 더 보완해야 하는지 혼란을 겪습니다. 기존 대학은 학생이 스스로 정보를 찾아다니는 구조에 가까웠습니다. 그러나 미래 대학은 학생의 수준과 관심과 목표를 바탕으로 학습 경로를 제안하고, 필요한 시점에 필요한 지원을 연결하는 지능형 플랫폼이 되어야 합니다.

이 운영 체제의 핵심은 개인 맞춤 학습입니다. 모든 학생에게 같은 시간표와 같은 과제와 같은 안내를 제공하는 방식으로는 더 이상 충분하지 않습니다. AI 에이전트는 학생의 학습 이력, 성취 수준, 질문 패턴, 과제 수행 과정, 진로 관심, 비교과 참여 정보를 종합해 맞춤형 피드백을 제공할 수 있습니다. 중요한 것은 학생을 데이터로만 판단하는 것이 아니라 데이터를 통해 학생의 가능성을 더 세심하게 발견하는 일입니다. AI 는 학생을 관리하는 감시자가 아니라 성장을 돕는 조력자가 되어야 합니다.

AI 에이전트는 교수자의 수업 운영도 바꾸어야 합니다. 교수자는 학생 개개인의 이해 수준을 모두 실시간으로 파악하기 어렵습니다. 그러나 AI 기반 학습 운영 체제는 어떤 학생이 어떤 개념에서 어려움을 겪는지, 어떤 과제에서 반복적으로 오류가 나타나는지, 어떤 활동에서 몰입도가 높아지는지 알려 줄 수 있습니다. 교수자는 이 정보를 바탕으로 수업을 조정하고, 보충 자료를 제공하고, 심화 활동을 설계할 수 있습니다. 교수자의 직관과 AI 의 분석이 결합될 때 수업은 더 정교해집니다.

AI 에이전트 기반 운영 체제는 수업 전, 수업 중, 수업 후의 배움을 연결해야 합니다. 수업 전에는 학생이 AI 튜터를 통해 기초 개념을 준비하고, 수업 중에는 토론과 프로젝트에 참여하며, 수업 후에는 AI 의 도움으로 복습과 성찰을 진행할 수 있습니다.

이 모든 과정이 분절되지 않고 하나의 학습 흐름으로 기록되고 지원되어야 합니다. 미래 대학의 수업은 75 분 강의실 안에서 끝나는 사건이 아니라, 학생의 학습 여정 전체로 확장되는 과정입니다.

이 운영 체제는 행정과 교육을 분리하지 않습니다. 과거 대학은 학사 행정, 학생 상담, 교수학습 지원, 진로 지원, 비교과 운영이 각각 따로 움직이는 경우가 많았습니다. 그러나 AI 에이전트 기반 대학은 이 모든 지원을 학생 성장이라는 하나의 목표 아래 연결합니다. 학생이 학습에서 어려움을 겪으면 학습 지원이 연결되고, 진로 방향이 흔들리면 진로 상담이 연결되며, 심리적 어려움이 보이면 상담 지원이 연결되어야 합니다. 학생의 문제는 한 부서의 문제가 아니라 대학 전체의 책임입니다.

AI 에이전트 기반 학습 운영 체제에서 중요한 것은 윤리와 신뢰입니다. 학생의 학습 데이터와 상담 정보, 진로 정보는 매우 민감합니다. 대학은 어떤 데이터를 수집하고, 어떤 목적으로 활용하며, 누가 접근할 수 있는지 명확히 해야 합니다. 학생은 자신의 데이터가 자신을 통제하거나 낙인찍는데 쓰이지 않고 성장 지원을 위해 사용된다는 신뢰를 가져야 합니다. 신뢰 없는 AI 운영 체제는 아무리 기술적으로 뛰어나도 교육적으로 실패할 수 있습니다.

살아남는 대학은 AI 에이전트를 통해 학생의 이탈을 사전에 예방해야 합니다. 학생이 결석하고 과제를 놓치고 성적이 떨어진 뒤에야 대응하는 방식은 늦습니다. AI 는 학습 패턴의 변화를 조기에 감지해 위험 신호를 알려 줄 수 있습니다. 그러나 중요한 것은 경고가 아니라 지원입니다. 대학은 학생에게 단순히 “위험하다” 고 알리는 것이 아니라 “어떤 도움이 필요한가” 를 묻고, 실제 지원을 연결해야 합니다. AI 에이전트는 학생을 판단하는 시스템이 아니라 학생을 붙잡는 시스템이어야 합니다.

AI 에이전트 기반 운영 체제는 대학의 의사결정에도 변화를 가져옵니다. 어떤 교과목이 학생 성장에 실제로 도움이 되는지, 어떤 비교과가 진로 성과와 연결되는지, 어떤 전공 구조가 시대 변화와 맞지 않는지 분석할 수 있습니다.

대학은 더 이상 감과 관행만으로 교육과정을 유지해서는 안 됩니다. AI 가 제공하는 데이터를 바탕으로 교육 모델을 계속 진단하고 개선해야 합니다. 미래 대학은 고정된 조직이 아니라 스스로 학습하는 조직이어야 합니다.

그러나 AI 에이전트 기반 대학은 기술이 대학을 대신 운영하는 대학이 아닙니다. 최종 판단은 인간의 교육 철학과 책임 속에서 이루어져야 합니다. AI 는 데이터를 보여 주고 가능성을 제안할 수 있지만, 어떤 학생을 어떻게 도울 것인지, 어떤 교육 가치를 지킬 것인지, 어떤 변화가 대학의 정체성에 맞는지는 인간이 결정해야 합니다. AI 운영 체제의 핵심은 인간 없는 자동화가 아니라 인간 중심의 지능형 지원입니다.

## 2. 학과 중심 구조를 문제 중심 융합 구조로 바꿔라

살아남는 대학의 두 번째 변혁 시나리오는 학과 중심 구조를 문제 중심 융합 구조로 바꾸는 일입니다. 학과는 오랫동안 대학의 기본 단위였습니다. 학생은 학과에 입학하고, 교수자는 학과에 소속되며, 교육과정과 예산과 행정도 학과를 중심으로 운영되었습니다. 이 구조는 특정 전공 지식을 깊이 있게 가르치는 데 효과적이었습니다. 그러나 AI 시대의 문제는 더 이상 학과의 경계 안에 머물지 않습니다. 미래 대학은 전공의 벽을 지키는 대학이 아니라 문제를 중심으로 지식을 연결하는 대학이 되어야 합니다.

현실의 문제는 융합적입니다. 고령화 문제를 해결하려면 보건, 복지, 데이터, 디자인, 정책, 심리, 지역사회 이해가 함께 필요합니다. AI 윤리 문제를 다루려면 공학, 철학, 법학, 교육, 경영, 사회학이 연결되어야 합니다. 지역 소멸 문제를 해결하려면 도시계획, 문화, 창업, 교육, 행정, 디지털 기술이 함께 작동해야 합니다. 그런데 대학이 여전히 학과별 교육과정만 고집한다면 학생은 현실의 복잡한 문제를 종합적으로 바라보는 훈련을 받기 어렵습니다.

문제 중심 융합 구조는 학과를 없애자는 뜻이 아닙니다. 전공의 깊이는 여전히 중요합니다. 기초가 없는 융합은 쉽게 피상적 조합으로 흐를 수 있습니다. 중요한 것은 학과를 벽이 아니라 뿌리로 삼는 일입니다.

학생은 자신의 전공을 깊이 배우되, 그 전공을 다른 분야와 연결해 실제 문제를 해결하는 경험을 해야 합니다. 학과는 닫힌 울타리가 아니라 융합으로 나아가는 출발점이 되어야 합니다.

문제 중심 융합 구조에서는 교육과정의 출발점이 달라집니다. 과거에는 “이 학과가 가르쳐야 할 과목은 무엇인가”가 중심 질문이었다면, 이제는 “학생이 미래 사회에서 해결해야 할 문제는 무엇인가”가 중심 질문이 되어야 합니다. 문제를 먼저 정하고, 그 문제를 해결하는 데 필요한 지식과 기술과 태도를 연결해야 합니다. 예를 들어 “AI 시대 인간 돌봄”, “지역 기반 미래 산업”, “디지털 격차 해소”, “지속가능한 캠퍼스” 같은 문제를 중심으로 여러 전공이 공동 수업을 설계할 수 있습니다.

이러한 구조에서는 교수자 간 협력이 필수입니다. 한 명의 교수자가 모든 융합 문제를 다룰 수는 없습니다. 서로 다른 전공의 교수자가 공동으로 수업을 설계하고, 학생 프로젝트를 지도하며, 평가 기준을 함께 만들어야 합니다. 대학은 교수자 개인의 열정에만 의존하지 말고 융합 수업을 제도적으로 지원해야 합니다. 공동 강의 인정, 팀티칭 보상, 융합 연구와 교육의 평가 반영이 필요합니다. 융합은 구호가 아니라 제도적 구조로 만들어져야 합니다.

문제 중심 융합 구조는 학생의 학습 경험을 바꿉니다. 학생은 단순히 여러 학과 과목을 조금씩 듣는 것이 아니라 실제 문제 앞에서 필요한 지식을 끌어와 사용하게 됩니다. 이 과정에서 학생은 자신의 전공이 어디에 쓰이는지 깨닫고, 다른 분야의 언어를 이해하며, 협력의 어려움과 가치를 경험합니다. 진짜 융합은 교과목 이름에 “융합”이라는 단어를 붙이는 것이 아니라 학생이 문제 해결 과정에서 지식의 연결을 체험하는 것입니다.

SI 는 문제 중심 융합 구조를 가능하게 하는 중요한 도구입니다. 학생은 SI 를 활용해 다양한 분야의 자료를 탐색하고, 문제의 원인을 분석하고, 이해관계자를 파악하며, 해결 방안을 시뮬레이션할 수 있습니다. 그러나 SI 가 융합을 대신해 주지는 않습니다. SI 가 제시한 정보를 어떤 관점으로 통합할지, 어떤 가치 기준으로 선택할지, 어떤 현실적 제약을 고려할지는 인간의 판단입니다. 융합 교육의 목표는 SI 가 만든 조합을 소비하는 것이 아니라 학생이 지식의 지휘자가 되는 것입니다.

대학의 조직도 문제 중심으로 유연해져야 합니다. 학과와 단과대학의 경계가 너무 강하면 융합 교육은 쉽게 막힙니다. 예산, 강의 시수, 전공 인정, 졸업 요건, 교수 평가가 모두 학과 중심으로만 설계되어 있으면 문제 중심 교육은 지속되기 어렵습니다. 미래 대학은 학과 구조 위에 문제 중심 교육 클러스터, 융합 프로젝트 센터, 사회문제 해결 랩, SI 기반 융합학습 플랫폼을 구축해야 합니다. 조직이 바뀌어야 교육도 바뀝니다.

문제 중심 융합 구조는 대학과 사회의 연결성을 높입니다. 지역사회와 산업 현장은 이미 복합 문제를 안고 있습니다. 대학이 이 문제들을 교육과정 안으로 가져오면 학생은 실제 사회와 연결된 배움을 경험하고, 지역과 산업은 대학의 지적 자원을 활용할 수 있습니다.

대학은 문제를 가르치는 곳이 아니라 문제를 함께 해결하는 파트너가 됩니다. 이것이 살아남는 대학의 새로운 사회적 역할입니다.

결국 학과 중심 구조를 문제 중심 융합 구조로 바꾸는 것은 대학의 교육 철학을 바꾸는 일입니다. 학생을 특정 전공 지식의 수용자로 키우는 것이 아니라, 전공을 기반으로 복잡한 문제를 해결하는 미래형 인재로 키우는 일입니다. 살아남는 대학은 학과의 이름을 지키는 데 머물지 않고, 학과의 지식을 미래 문제 해결로 확장해야 합니다. 대학의 경쟁력은 더 이상 얼마나 많은 학과를 갖고 있느냐가 아니라, 얼마나 중요한 문제를 해결할 수 있는 학습 생태계를 갖추었느냐에서 결정됩니다.

### 3. 교수자의 AI 활용 역량을 대학 경쟁력의 핵심 지표로 삼아라

살아남는 대학의 세 번째 변혁 시나리오는 교수자의 AI 활용 역량을 대학 경쟁력의 핵심 지표로 삼는 일입니다. AI 시대의 대학 경쟁력은 건물의 크기나 홍보 문구만으로 결정되지 않습니다. 실제 수업 안에서 교수자가 AI 를 어떻게 이해하고 활용하며, 학생의 배움을 어떻게 확장하는지가 중요합니다. 교수자가 AI 를 단순한 보조 도구로만 보거나 두려움의 대상으로만 여긴다면 대학 교육은 변화의 속도를 따라가기 어렵습니다. 교수자의 AI 역량은 이제 개인 능력이 아니라 대학의 미래 역량입니다.

교수자의 AI 활용 역량은 단순히 생성형 AI 사용법을 아는 수준이 아닙니다. 프롬프트를 입력하고 자료를 요약하는 능력만으로는 충분하지 않습니다. 교수자는 AI 를 활용해 수업 목표를 재설계하고, 학생 수준별 학습 자료를 만들고, 토론 질문을 구성하고, 평가 루브릭을 정교화하고, 학생의 AI 활용 과정을 지도할 수 있어야 합니다. AI 를 잘 쓰는 교수자는 도구를 잘 다루는 사람이 아니라 AI 를 교육 철학과 수업 설계 안에 통합할 수 있는 사람입니다.

AI 시대 교수자의 핵심 역량은 질문 설계 능력입니다. AI 는 답을 빠르게 제공합니다. 그래서 교수자는 학생에게 더 좋은 질문을 던지도록 지도해야 합니다. 단순히 “AI 를 사용하지 말라”는 방식으로는 학생의 현실을 통제하기 어렵습니다. 학생이 AI 와 함께 깊이 사고하도록 과제를 설계하고, AI 의 답을 검토하게 하며, 자신의 판단을 반영하도록 해야 합니다. 교수자가 좋은 질문을 설계하지 못하면 AI 는 학생의 사고를 확장하기보다 알은 답을 빠르게 제공하는 편의 도구로 전락할 수 있습니다.

교수자의 AI 활용 역량은 평가 혁신과도 연결됩니다. AI 가 글과 자료와 코드를 생성하는 시대에 전통적인 과제와 시험만으로 학생의 실력을 평가하기 어렵습니다. 교수자는 학생이 어떤 과정을 거쳐 결과물을 만들었는지, AI 를 어떻게 활용했는지, 어떤 부분을 비판적으로 수정했는지, 최종 판단을 어떻게 내렸는지 평가할 수 있어야 합니다. 미래의 평가는 결과물만 보는 평가에서 과정과 판단을 함께 보는 평가로 이동해야 합니다.

대학은 교수자의 AI 역량을 개인의 자율에만 맡겨서는 안 됩니다. 어떤 교수는 빠르게 적응하겠지만, 어떤 교수는 어려움을 느낄 수 있습니다. 중요한 것은 모든 교수가 최소한의 AI 교육 역량을 갖추 수 있도록 대학이 체계적으로 지원하는 일입니다. AI 교수역량 강화 프로그램, 수업 설계 컨설팅, 우수 사례 공유, 동료 교수 학습공동체, AI 윤리 가이드라인, 실습형 워크숍이 필요합니다. 교수의 변화는 대학의 전략적 투자 대상이 되어야 합니다. 교수의 AI 활용 역량을 대학 경쟁력의 지표로 삼는다는 것은 교수를 평가로 압박하자는 뜻이 아닙니다. 오히려 교수의 성장을 대학이 책임지자는 뜻입니다. AI 시대에 교수가 혼자서 모든 변화를 감당하도록 방치하면 교육 혁신은 지속되기 어렵습니다. 대학은 교수가 실험할 수 있는 시간과 자원과 제도를 제공해야 합니다. 변화는 요구만으로 일어나지 않습니다. 지원과 신뢰가 함께 있어야 합니다.

AI 를 활용하는 교수는 학생에게 새로운 배움의 모델을 보여 줍니다. 학생은 교수가 AI 를 어떻게 질문하고, 어떻게 검토하고, 어떻게 활용하며, 어떤 기준으로 판단하는지를 보면서 배웁니다. 교수가 AI 를 무비판적으로 사용하면 학생도 그렇게 배울 가능성이 큼니다. 반대로 교수가 AI 의 답을 비판적으로 해석하고 학문적 기준으로 검토하는 모습을 보여 주면 학생은 책임 있는 AI 활용 태도를 배웁니다. 교수는 AI 시대의 학습 모델이 되어야 합니다.

교수의 AI 역량은 전공 교육의 질과도 직결됩니다. AI 는 모든 전공의 지식 생산 방식과 실천 방식을 바꾸고 있습니다. 교육, 보건, 공학, 예술, 경영, 인문사회 모든 분야에서 AI 와의 연결이 필요합니다. 교수가 자신의 전공 안에서 AI 가 어떤 변화를 일으키고 있는지 이해하지 못하면 학생은 졸업 후 현장의 변화를 따라가기 어렵습니다. 전공 교육은 AI 와 분리될 수 없습니다. 교수의 AI 이해가 곧 전공 교육의 현실성이 됩니다.

대학은 교수의 AI 활용 역량을 공식적 지표로 관리하되, 그 지표를 단순한 교육 이수 시간으로 축소해서는 안 됩니다. 몇 시간의 AI 연수를 들었는가보다 실제 수업에서 어떤 변화가 일어났는지, 학생의 학습 경험이 어떻게 개선되었는지, 평가 방식이 어떻게 바뀌었는지, 학생의 AI 리터러시가 어떻게 성장했는지가 중요합니다. 지표는 형식이 아니라 수업의 변화를 보여 주어야 합니다.

결국 교수자의 AI 활용 역량은 대학의 생존 역량입니다. AI 시대에도 대학이 선택받으려면 학생은 대학 수업에서 AI 를 더 깊이, 더 책임 있게, 더 창의적으로 활용하는 법을 배워야 합니다. 그것을 가능하게 하는 핵심 주체가 교수자입니다. 살아남는 대학은 교수자의 AI 역량을 부수적 기술로 보지 않고 대학 경쟁력의 핵심 지표로 삼아야 합니다. AI 를 잘 쓰는 교수자가 많아질수록 대학은 지식을 전달하는 기관에서 지능을 지휘하는 미래 교육 기관으로 진화할 수 있습니다.

#### 4. 학생의 전 생애 성장을 추적하고 지원하는 플랫폼이 되어라

살아남는 대학의 네 번째 변혁 시나리오는 학생의 전 생애 성장을 추적하고 지원하는 플랫폼이 되는 일입니다. 과거 대학은 입학에서 졸업까지의 기간을 중심으로 학생을 교육했습니다. 학생이 졸업하면 대학의 공식적 역할은 상당 부분 끝났고, 졸업생은 동문이라는 느슨한 관계로만 남는 경우가 많았습니다. 그러나 AI 시대와 평생학습 시대에는 이 구조가 더 이상 충분하지 않습니다. 대학은 4 년 동안만 학생을 가르치는 기관이 아니라, 한 사람의 전 생애 성장과 연결되는 학습 플랫폼이 되어야 합니다.

전 생애 성장을 지원한다는 것은 대학이 학생의 입학 전, 재학 중, 졸업 후, 경력 전환기, 은퇴 이후까지 다양한 배움의 순간과 연결된다는 뜻입니다. 학생은 한 번 배운 지식으로 평생을 살아가기 어렵습니다. 직업은 바뀌고, 기술은 변화하며, 삶의 단계마다 새로운 역할과 역량이 요구됩니다. 대학은 학생이 졸업 후에도 다시 돌아와 배우고, 자신의 역량을 업데이트하고, 새로운 삶의 방향을 설계할 수 있도록 문을 열어 두어야 합니다.

이를 위해 대학은 졸업생 데이터를 단순 취업률 관리에만 사용해서는 안 됩니다. 졸업생이 어떤 분야에서 일하고 있는지, 어떤 역량이 실제로 도움이 되었는지, 어떤 부분에서 재교육이 필요한지, 어떤 경력 전환을 경험하는지를 지속적으로 파악해야 합니다. 이 정보는 재학생 교육과정 개선에도 중요한 자료가 됩니다. 졸업생의 현실은 대학 교육이 실제 사회에서 어떻게 작동하는지를 보여 주는 거울입니다.

전 생애 성장 플랫폼은 학생의 역량 포트폴리오와 연결되어야 합니다. 학생은 재학 중 수행한 프로젝트, 취득한 마이크로 디그리와 나노 디그리, 현장실습, AI 활용 경험, 비교과 활동, 사회공헌 활동을 기록하고, 졸업 후에도 새로운 경력과 학습을 계속 추가할 수 있어야 합니다. 대학은 이 포트폴리오가 단순한 취업 자료가 아니라 평생 성장 기록이 되도록 지원해야 합니다.

AI 에이전트는 전 생애 성장 플랫폼의 핵심 도구가 될 수 있습니다. 졸업생이 새로운 직무 전환을 고민할 때 필요한 학습 경로를 추천하고, 산업 변화에 따라 업데이트가 필요한 역량을 알려 주며, 개인의 경력 데이터와 관심을 바탕으로 맞춤형 과정을 제안할 수 있습니다. 학생은 졸업 후에도 대학의 AI 기반 학습 코치와 연결될 수 있습니다. 대학은 더 이상 졸업과 동시에 끝나는 기관이 아니라 계속 돌아오는 지식의 집이 되어야 합니다.

전 생애 성장 플랫폼은 대학의 새로운 재정 모델과도 연결됩니다. 학령인구 감소 시대에 대학이 청년 학부생만 바라보면 한계가 분명합니다. 그러나 졸업생, 직장인, 중장년, 은퇴자, 지역 주민까지 학습자로 확장하면 대학의 가능성은 넓어집니다. 마이크로 디그리, 재직자 교육, 경력 전환 과정, AI 리터러시 과정, 지역사회 교육은 대학의 새로운 역할이자 지속 가능한 운영 기반이 될 수 있습니다.

이 플랫폼은 학생에게 소속감을 제공합니다. 졸업 후에도 대학이 자신의 성장을 지원한다는 경험은 강력한 신뢰를 만듭니다. 대학은 단순히 학위를 준 기관이 아니라 인생의 여러 전환기마다 다시 찾아갈 수 있는 성장의 동반자가 됩니다. 학생이 대학을 이렇게 기억할 때 대학의 브랜드는 홍보 문구가 아니라 실제 관계 속에서 만들어집니다. 살아남는 대학은 졸업생에게도 계속 의미 있는 대학입니다. 전 생애 성장 지원은 교육의 책임을 확장합니다. 대학은 학생을 졸업시키는 데서 만족할 것이 아니라, 학생이 변화하는 사회에서 계속 배우고 적응하며 기여할 수 있도록 도와야 합니다.

이것은 대학의 부담이 아니라 새로운 사명입니다. 초고령 사회와 AI 시대에는 누구나 계속 배워야 합니다. 대학이 이 배움을 책임지는 플랫폼이 될 때 사회는 다시 대학을 필요로 하게 됩니다. 전 생애 성장 플랫폼은 세대 간 학습도 가능하게 합니다. 재학생, 졸업생, 산업 현장의 전문가, 은퇴한 선배 세대가 함께 배우고 가르칠 수 있습니다. 졸업생은 재학생의 멘토가 되고, 재학생은 디지털 역량으로 선배 세대를 돕고, 교수자는 세대 간 지식 교류를 설계할 수 있습니다.

대학은 특정 연령의 학생만 모이는 곳이 아니라 여러 세대가 미래를 함께 배우는 지성 공동체가 됩니다.

결국 살아남는 대학은 학생의 전 생애 성장을 추적하고 지원하는 플랫폼이 되어야 합니다. 입학과 졸업 사이의 짧은 시간만 책임지는 대학은 미래 사회의 요구에 충분히 응답하기 어렵습니다. 학생은 평생 배우고, 대학은 평생 연결되어야 합니다. AI 와 데이터와 포트폴리오와 마이크로 디그리가 결합될 때 대학은 전 생애 성장의 플랫폼으로 다시 태어날 수 있습니다.

## 5. 지역, 산업, 글로벌 네트워크와 연결된 열린 대학으로 전환하라

살아남는 대학의 다섯 번째 변혁 시나리오는 지역, 산업, 글로벌 네트워크와 연결된 열린 대학으로 전환하는 일입니다. 과거의 대학은 캠퍼스 중심 기관이었습니다. 학생은 캠퍼스 안에서 수업을 듣고, 교수자는 캠퍼스 안에서 연구와 교육을 수행하며, 대학의 운영도 내부 구조를 중심으로 이루어졌습니다. 그러나 미래 대학은 닫힌 캠퍼스만으로는 살아남기 어렵습니다. 대학은 지역과 산업과 세계를 연결하는 열린 플랫폼이 되어야 합니다.

지역과의 연결은 특히 한국대학의 생존에서 매우 중요합니다. 많은 지역대학은 학령인구 감소와 수도권 집중으로 큰 어려움을 겪고 있습니다. 그러나 지역대학의 답은 수도권 대학을 흉내 내는 데 있지 않습니다. 지역의 문제와 가능성을 교육과 연구의 중심에 놓을 때 지역대학은 새로운 존재 이유를 가질 수 있습니다. 청년 유출, 고령화, 지역 산업 전환, 문화 자산 활용, 디지털 격차 해소 같은 문제는 지역대학이 함께 풀어야 할 미래 의제입니다.

지역과 연결된 대학은 학생에게 살아 있는 배움을 제공합니다. 학생은 강의실에서 배운 지식을 지역사회 문제에 적용해 볼 수 있습니다. 지역 상권의 디지털 전환을 돕고, 고령자의 AI 리터러시 교육을 지원하며, 지역 문화 콘텐츠를 개발하고, 공공 데이터를 분석해 정책 제안을 만들 수 있습니다. 이런 경험은 학생에게 실질적 역량을 길러 주고, 지역사회에는 대학의 필요성을 다시 확인시켜 줍니다. 대학은 지역을 떠나는 통로가 아니라 지역의 미래를 설계하는 기관이 되어야 합니다.

산업과의 연결도 필수입니다. AI 시대의 산업은 빠르게 변화하고 있습니다. 기업은 전공명보다 문제 해결 능력, AI 활용 역량, 협업 능력, 현장 적응력을 요구합니다. 대학이 산업과 멀어져 있으면 교육과정은 쉽게 현실과 어긋납니다. 산업체와 공동 교육과정을 만들고, 현장 프로젝트를 수업에 도입하며, 재직자 교육과 학생 실습을 연결해야 합니다. 산업은 대학의 취업처만이 아니라 교육 설계의 파트너가 되어야 합니다.

그러나 산업과 연결된다고 해서 대학이 기업의 요구만 따라가서는 안 됩니다. 대학은 더 깊은 지성과 윤리적 기준을 가져야 합니다. 기업은 당장의 직무 역량을 요구할 수 있지만, 대학은 학생에게 장기적 성장 능력과 사회적 책임도 길러야 합니다. 산업과의 연결은 실무 능력을 강화하는 동시에 기술과 노동과 인간의 미래를 비판적으로 해석하는 교육으로 확장되어야 합니다. 열린 대학은 실용성과 지성을 함께 가져야 합니다.

글로벌 네트워크와의 연결도 중요합니다. AI 시대의 지식과 기술은 국경을 넘어 빠르게 이동합니다. 학생은 국내의 문제만이 아니라 세계적 변화와 연결된 시야를 가져야 합니다. 온라인 공동수업, 글로벌 프로젝트, 해외 대학과의 마이크로 디그리 연계, 국제 학생과의 협업, 글로벌 AI 윤리 토론 등이 필요합니다. 미래 대학은 지역에 뿌리내리되 세계와 연결되어야 합니다. 지역성과 글로벌성은 대립이 아니라 함께 가야 할 방향입니다.

열린 대학은 학습자의 범위도 확장합니다. 대학은 더 이상 18 세에서 22 세 사이의 청년만을 위한 공간이 아닙니다. 지역 주민, 직장인, 중장년, 은퇴자, 외국인 학습자, 산업체 재직자, 창업가 모두 대학의 학습자가 될 수 있습니다. 열린 대학은 학위 과정과 비학위 과정, 오프라인과 온라인, 긴 과정과 짧은 과정을 유연하게 연결해야 합니다. 학습자가 다양해질수록 대학의 생명력도 커집니다. AI 는 열린 대학을 가능하게 하는 연결 도구가 됩니다. 온라인 플랫폼과 AI 번역, 지능형 학습 지원, 데이터 기반 매칭 시스템은 대학이 지역과 산업과 글로벌 학습자를 더 쉽게 연결하도록 도와줍니다.

학생은 AI 를 활용해 글로벌 자료를 탐색하고, 외국 학생과 협력하며, 지역 문제를 세계적 맥락에서 해석할 수 있습니다. AI 는 대학의 경계를 넓히는 기술이 될 수 있습니다. 열린 대학이 되려면 대학의 태도도 바뀌어야 합니다. 대학이 모든 답을 가지고 있다고 생각하면 연결은 형식이 됩니다. 지역사회와 산업과 글로벌 파트너를 진정한 공동 설계자로 인정해야 합니다. 대학은 가르치는 기관이면서 배우는 기관이어야 합니다. 지역에게 배우고, 산업에게 배우고, 세계의 변화에서 배우며, 그것을 다시 교육과 연구로 전환해야 합니다. 열린 대학은 겸손한 대학입니다.

열린 대학은 대학의 사회적 신뢰를 회복하는 길입니다. 사회가 대학을 필요로 느끼려면 대학이 사회의 문제 속으로 들어가야 합니다. 캠퍼스 안에서만 완성되는 교육은 점점 설득력을 잃습니다. 학생이 지역과 산업과 세계 속에서 배울 때 대학 교육은 현실성을 얻고, 대학은 사회적 가치를 증명할 수 있습니다. 살아남는 대학은 닫힌 대학이 아니라 연결된 대학입니다.

제 9 장의 결론은 분명합니다. 한국대학의 미래는 기다리는 대학이 아니라 다시 설계하는 대학의 것입니다. AI 에이전트 기반 학습 운영 체제를 구축하고, 학과 중심 구조를 문제 중심 융합 구조로 바꾸며, 교수자의 AI 활용 역량을 대학 경쟁력의 핵심 지표로 삼아야 합니다. 또한 학생의 전생애 성장을 추적하고 지원하는 플랫폼이 되고, 지역과 산업과 글로벌 네트워크에 연결된 열린 대학으로 전환해야 합니다. 살아남는 대학은 규모가 큰 대학이 아니라 변화에 깊게 반응하고 미래를 먼저 설계하는 대학입니다. 이제 한국대학은 더 늦기 전에 스스로의 운영 체제와 교육 철학과 사회적 관계를 다시 설계해야 합니다.

제 10 장 한국대학의 골든타임, 마지막 질문은 실행이다

# 한국대학의 골든타임

## 마지막 질문은 **실행**이다

---



### 위기보다 실행

-  말보다 변화
-  분석보다 실천
-  작은 실행이 큰 전환





---



### 혁신은 현장에서

-  시간표의 변화
-  강의실의 변화
-  평가의 변화
-  학생 경험 중심



---



### 리더십은 설계자

-  총장과 보직자의 방향
-  우선순위
-  실행 구조
-  윤리와 책임



-  방향
-  구조
-  책임

---



### 교수와 학생의 공동 변화

-  지식 전달자에서 지능의 지휘자
-  수동 학습에서 자기주도
-  질문
-  협력
-  성찰



---



### 대학은 다시 설계된다

-  문제 중심 융합
-  개인 맞춤형 학습
-  평생학습 플랫폼
-  지역과 산업 연결
-  미래를 여는 대학



대학의 미래는 사라지는 것이 아니라 다시 설계될 수 있다

실행하는 대학만이 미래의 대학이 된다

## 1. 위기를 말하는 대학은 많지만 실행하는 대학은 적다

한국대학의 위기를 말하는 목소리는 이미 충분히 많습니다. 학령인구 감소, 재정 압박, 지역대학의 위기, 수도권 집중, 전공과 직업의 불일치, AI 시대의 교육 변화, 학생들의 학습 방식 변화에 대한 진단은 반복되어 왔습니다. 세미나와 포럼에서는 대학 혁신이 이야기되고, 보고서와 정책 문서에는 미래 대학의 방향이 제시됩니다. 그러나 정작 중요한 질문은 따로 있습니다. 대학은 얼마나 많이 위기를 말했는가 아니라 얼마나 실제로 실행했는가입니다. 위기를 아는 것과 위기를 넘어서는 것은 전혀 다른 일입니다.

위기를 말하는 일은 상대적으로 쉽습니다. 통계 자료를 제시하고, 해외 사례를 소개하고, 혁신의 필요성을 강조하는 것은 이제 많은 대학이 할 수 있습니다. 그러나 실행은 다릅니다. 실행은 기존의 시간표를 바꾸고, 학과의 경계를 흔들고, 평가 방식을 바꾸고, 교수자의 역할을 재정의하고, 예산의 우선순위를 조정하는 일입니다. 실행은 말보다 훨씬 불편합니다. 그래서 많은 대학은 혁신을 말하지만 실제 구조를 바꾸는 데서는 주저합니다.

대학의 골든타임은 말의 시간이 아니라 실행의 시간입니다. 지금까지 대학은 위기를 분석할 시간을 충분히 가졌습니다. 이제 남은 것은 선택입니다. 기존 체제를 조금 더 연장할 것인지, 아니면 AI 시대와 학령인구 감소, 평생학습 사회에 맞게 대학을 다시 설계할 것인지 결정해야 합니다. 실행하지 않는 대학은 위기를 모르는 대학보다 더 위험합니다. 알면서도 움직이지 않는 조직은 결국 스스로의 가능성을 잃게 됩니다.

실행이 어려운 이유는 대학이 복잡한 조직이기 때문입니다. 대학에는 교수자, 직원, 학생, 동문, 지역사회, 정부, 산업체 등 다양한 이해관계자가 있습니다. 학과마다 역사와 이해관계가 다르고, 교수자마다 교육 철학과 연구 분야가 다르며, 행정 체계도 쉽게 바뀌지 않습니다. 그러나 복잡하다는 이유가 실행하지 않는 핑계가 되어서는 안 됩니다. 오히려 복잡한 조직일수록 더 명확한 방향과 더 강한 실행 구조가 필요합니다.

실행하지 않는 대학은 대개 부분적 변화에 머무릅니다. AI 특강을 열고, 혁신위원회를 만들고, 몇 개의 비교과 프로그램을 운영하며, 홍보 자료에는 미래 대학이라는 표현을 넣습니다. 그러나 학생의 실제 수업 경험이 바뀌지 않고, 교수자의 평가 방식이 바뀌지 않으며, 행정의 의사결정 구조가 바뀌지 않는다면 그것은 실행이 아니라 장식에 가깝습니다. 대학 혁신은 겉모습이 아니라 작동 방식에서 증명되어야 합니다.

실행은 작은 변화에서 시작될 수 있습니다. 모든 것을 한 번에 바꾸지 못한다고 해서 아무것도 하지 않아도 되는 것은 아닙니다. 한 과목의 평가 방식을 바꾸고, 한 학과의 교육과정을 융합형으로 재설계하고, 한 단과대학에서 AI 튜터 기반 학습 지원을 시도하고, 한 행정부서에서 데이터 기반 학생 지원 체계를 만들 수 있습니다. 중요한 것은 작은 실행이 대학 전체의 방향과 연결되어야 한다는 점입니다. 작은 실험이 모여면 큰 전환이 됩니다.

그러나 실행은 단순한 시범사업으로 끝나서는 안 됩니다. 대학에는 좋은 시도들이 많지만 지속되지 못하는 경우가 많습니다. 담당자가 바뀌면 사라지고, 예산이 끝나면 중단되며, 평가에 반영되지 않으면 관심이 약해집니다. 진짜 실행은 제도화되어야 합니다. 수업 혁신이 교수 평가와 연결되고, 학생 지원 데이터가 행정 시스템에 반영되며, 융합 교육이 졸업 요건과 연결될 때 변화는 지속됩니다.

위기를 말하는 대학은 미래를 걱정합니다. 실행하는 대학은 미래를 만듭니다. 걱정만으로는 학생이 성장하지 않습니다. 걱정만으로는 교수자의 수업이 바뀌지 않습니다. 걱정만으로는 대학의 재정 구조와 사회적 신뢰가 회복되지 않습니다. 대학은 이제 위기 담론에서 실행 전략으로 이동해야 합니다. 무엇을 바꿀 것인지, 누가 책임질 것인지, 언제까지 실행할 것인지, 어떻게 평가할 것인지 분명히 해야 합니다.

실행에는 용기가 필요합니다. 모두가 만족하는 변화는 없습니다. 학과 구조를 바꾸면 저항이 생기고, 평가 방식을 바꾸면 불안이 생기며, AI 기반 운영 체제를 도입하면 윤리와 신뢰의 문제가 제기됩니다.

그러나 변화에 따른 갈등이 두려워 아무것도 하지 않는다면 더 큰 위기가 찾아옵니다. 대학 리더십은 갈등을 피하는 것이 아니라 교육적 방향 속에서 갈등을 조정해야 합니다.

결국 한국대학의 마지막 질문은 실행입니다. 우리는 위기를 얼마나 정확히 말했는가가 아니라 무엇을 실제로 바꾸었는가로 평가받게 될 것입니다. 학생은 보고서를 읽고 대학을 선택하지 않습니다. 학생은 자신이 경험하는 수업과 지원과 진로의 질을 통해 대학을 판단합니다. 사회도 선언보다 결과를 봅니다. 이제 대학은 위기라는 말을 반복하기보다 실행의 증거를 만들어야 합니다.

## 2. 대학 혁신은 보고서가 아니라 시간표, 강의실, 평가 방식에서 증명된다

대학 혁신은 보고서 속 문장으로 완성되지 않습니다. 비전 선언문, 중장기 발전계획, 혁신 전략 보고서, AI 전환 로드맵은 필요합니다. 그러나 그것들은 출발점일 뿐입니다. 진짜 혁신은 학생이 매주 마주하는 시간표에서, 교수자와 함께 앉는 강의실에서, 과제를 수행하고 평가받는 방식에서 증명됩니다. 학생의 하루가 바뀌지 않는 혁신은 아직 대학 안에 도착하지 않은 혁신입니다.

시간표는 대학의 철학을 보여 줍니다. 어떤 과목이 필수로 배치되어 있는지, 학생이 선택할 수 있는 경로가 얼마나 유연한지, 전공과 교양과 비교과가 어떻게 연결되어 있는지, 온라인과 오프라인 수업이 어떻게 조합되는지를 보면 그 대학이 어떤 교육을 중요하게 생각하는지 알 수 있습니다. 시간표가 여전히 과거의 학과 중심 구조와 공급자 중심 편제에 묶여 있다면, 아무리 미래 대학을 말해도 학생의 배움은 크게 달라지기 어렵습니다.

미래 대학의 시간표는 더 유연해야 합니다. 모든 학생이 같은 순서와 같은 속도로 배우는 구조에서 벗어나야 합니다. 기초 보완이 필요한 학생에게는 AI 튜터와 연계된 보충 학습이 제공되고, 심화가 필요한 학생에게는 프로젝트형 수업과 융합 모듈이 열려야 합니다.

직장인과 성인 학습자를 위한 집중형 과정, 짧은 마이크로 디그리 과정, 지역과 산업 현장과 연결된 실습형 수업도 시간표 안에 들어와야 합니다. 시간표가 바뀌어야 대학의 배움이 바뀝니다.

강의실 역시 혁신의 증명 장소입니다. 강의실이 여전히 교수자의 일방적 설명과 학생의 조용한 필기로만 채워진다면 대학은 AI 시대의 학습 변화를 충분히 반영하지 못한 것입니다. 미래의 강의실은 질문, 토론, 협력, AI 활용, 프로젝트 설계, 성찰이 일어나는 공간이어야 합니다. 학생은 강의실에서 지식을 듣는 데 그치지 않고, 그 지식을 해석하고 적용하고 다른 사람과 함께 재구성해야 합니다.

강의실의 변화는 교수자의 변화와 연결됩니다. 교수자는 더 이상 모든 답을 설명하는 사람에 머물 수 없습니다. AI가 답을 제공하는 시대에 교수자는 더 깊은 질문을 던지고, 학생의 AI 활용 과정을 점검하며, 지식의 맥락과 의미를 해석해 주어야 합니다. 좋은 강의실은 교수자의 말이 많은 공간이 아니라 학생의 사고가 많이 일어나는 공간입니다. 학생이 질문하고, AI의 답을 비판하고, 동료와 토론하고, 자신의 관점을 형성할 때 강의실은 살아납니다.

평가 방식은 대학 혁신의 가장 정직한 증거입니다. 평가가 바뀌지 않으면 수업은 쉽게 바뀌지 않습니다. 학생은 무엇으로 평가받는지에 따라 공부합니다. 시험에서 외운 내용을 쓰는 것이 평가의 중심이라면 학생은 외우는 데 집중합니다. 프로젝트와 포트폴리오, AI 활용 과정, 문제 해결 능력, 성찰과 협력이 평가된다면 학생은 그 역량을 기르기 위해 움직입니다. 평가 방식은 대학이 실제로 무엇을 중요하게 생각하는지 보여 줍니다.

AI 시대의 평가는 결과물만으로 충분하지 않습니다. AI가 글을 쓰고 자료를 정리하고 아이디어를 제안할 수 있기 때문에, 학생이 제출한 결과물만 보고 학생의 역량을 판단하기 어려워졌습니다. 대학은 학생이 어떤 질문을 던졌는지, AI의 답을 어떻게 검토했는지, 어떤 부분을 자신의 판단으로 수정했는지, 협업 과정에서 어떤 역할을 했는지, 실패를 어떻게 개선했는지 평가해야 합니다. 평가의 초점은 답안에서 과정과 판단으로 확장되어야 합니다.

대학 혁신은 학생 지원 방식에서도 증명됩니다. 학생이 어려움을 겪을 때 여전히 여러 부서를 찾아다니며 도움을 요청해야 한다면, 대학은 학생 중심이라고 말하기 어렵습니다. AI 네이티브 대학은 학생의 학습 데이터와 상담, 진로, 비교과 활동을 연결해 필요한 지원을 적절한 시점에 제공해야 합니다. 혁신은 학생에게 “알아서 찾아오라”고 말하는 것이 아니라 대학이 먼저 학생의 성장 신호를 읽는 데서 시작됩니다.

보고서는 대학의 의지를 담을 수 있습니다. 그러나 시간표와 강의실과 평가 방식은 대학의 실제 행동을 보여 줍니다. 그래서 대학은 혁신 보고서를 만들 때마다 반드시 물어야 합니다.

이 전략은 다음 학기 시간표에 어떻게 반영되는가. 이 비전은 강의실 활동을 어떻게 바꾸는가. 이 목표는 학생 평가 방식에 어떤 변화를 요구하는가. 답이 없다면 그것은 아직 실행 전략이 아니라 문장에 머문 것입니다.

학생은 대학 혁신을 피부로 느껴야 합니다. 수업이 달라졌고, 과제가 의미 있어졌고, 교수자의 피드백이 깊어졌고, 진로 지원이 개인화되었고, 시 활용 기준이 명확해졌다고 느껴야 합니다. 학생이 느끼지 못하는 혁신은 완성된 혁신이 아닙니다. 대학 혁신의 최종 평가는 행정 보고서가 아니라 학생의 성장 경험에서 이루어져야 합니다.

결국 대학 혁신은 보고서가 아니라 시간표, 강의실, 평가 방식에서 증명됩니다. 대학이 정말 변하고 있다면 학생의 한 학기가 달라져야 합니다. 수업 선택의 구조가 달라지고, 강의실의 대화가 달라지고, 과제와 평가가 달라지고, 학생의 포트폴리오가 달라져야 합니다. 혁신은 문서가 아니라 경험입니다. 대학은 이제 혁신을 쓰는 데서 멈추지 말고 혁신을 살게 해야 합니다.

### 3. 총장과 보직자는 AI 시대 대학의 최고 설계자가 되어야 한다

AI 시대 대학의 변혁은 일부 교수자의 열정이나 특정 부서의 사업만으로 이루어질 수 없습니다. 대학 전체의 운영 체제와 교육 철학을 다시 설계해야 하기 때문에 총장과 보직자의 역할이 결정적입니다. 총장과 보직자는 단순한 행정 관리자나 예산 조정자가 아니라 AI 시대 대학의 최고 설계자가 되어야 합니다. 대학이 어디로 가야 하는지 방향을 제시하고, 무엇을 우선순위로 삼을지 결정하며, 구성원이 실행할 수 있는 구조를 만들어야 합니다.

최고 설계자라는 말은 모든 것을 혼자 결정한다는 뜻이 아닙니다. 오히려 대학 공동체의 지혜를 모으고, 교수자와 직원과 학생과 지역사회와 산업의 목소리를 연결해 하나의 방향으로 조직한다는 뜻입니다. AI 시대 대학은 복잡한 변화 속에 놓여 있습니다. 기술, 학령인구, 재정, 지역, 직업, 학습 방식이 동시에 바뀌고 있습니다. 이런 시기에는 분산된 대응만으로는 부족합니다. 대학 전체를 관통하는 설계 철학이 필요합니다.

총장과 보직자는 AI 를 기술 사업으로만 보아서는 안 됩니다. AI 전환은 전산 시스템을 도입하는 문제가 아니라 대학의 교육 모델을 재구성하는 문제입니다. AI 에이전트 기반 학습 운영 체제, 데이터 기반 의사결정, 개인 맞춤 학습, 교수자의 AI 역량, 역량 증명 체계, 평생학습 플랫폼은 모두 대학의 미래 구조와 연결됩니다. 따라서 AI 전략은 정보화 부서의 과제가 아니라 대학 리더십의 핵심 의제가 되어야 합니다.

대학 리더십은 변화의 언어를 분명히 해야 합니다. 구성원은 왜 바뀌어야 하는지 납득해야 움직입니다. 단순히 정부 평가나 재정 지원을 위해 혁신해야 한다고 말하면 변화는 형식화되기 쉽습니다. 총장과 보직자는 학생의 미래, 대학의 존재 이유, 지역과 사회의 변화, AI 시대 인간 교육의 의미를 중심으로 변혁의 이유를 설명해야 합니다. 변화의 명분이 깊을수록 실행의 힘도 커집니다.

총장과 보직자는 우선순위를 정해야 합니다. 모든 것을 동시에 바꾸려 하면 아무것도 제대로 바뀌지 않을 수 있습니다.

대학마다 상황과 강점이 다르기 때문에 전략적 선택이 필요합니다. 어떤 대학은 AI 네이티브 학습 운영 체제를 먼저 구축할 수 있고, 어떤 대학은 지역 문제 중심 융합 교육을 먼저 시작할 수 있으며, 어떤 대학은 평생학습 플랫폼과 마이크로 디그리를 핵심 전략으로 삼을 수 있습니다. 중요한 것은 선택한 방향을 끝까지 실행하는 일입니다.

대학 리더십은 예산을 통해 진정성을 증명해야 합니다. 말로는 미래 교육을 강조하면서 예산은 과거 방식에만 배정한다면 구성원은 변화를 믿지 않습니다. AI 기반 학습 지원, 교수자 역량 개발, 교육과정 재설계, 데이터 시스템 구축, 학생 포트폴리오 플랫폼, 융합 프로젝트 운영에 실제 자원이 투입되어야 합니다. 예산은 대학의 철학을 보여 주는 가장 현실적인 언어입니다.

총장과 보직자는 교수자의 변화를 지원해야 합니다. AI 시대 수업 혁신은 교수자에게 많은 요구를 합니다. 새로운 도구를 익혀야 하고, 평가 방식을 바꾸어야 하며, 학생의 AI 활용을 지도해야 합니다. 이를 개인의 부담으로만 남겨 두면 변화는 지속되지 않습니다. 대학 리더십은 교수자가 실험할 수 있는 환경과 보상을 마련해야 합니다. 교수자의 교육 혁신이 승진과 평가와 인정 체계 안에서 가치 있게 반영되어야 합니다.

학생을 변화의 중심에 놓는 것도 리더십의 중요한 역할입니다. 대학 변혁은 학생을 위한 일인 동시에 학생과 함께해야 하는 일입니다. 학생의 목소리를 듣지 않는 혁신은 현장과 멀어질 수 있습니다. 총장과 보직자는 학생이 어떤 배움을 원하고, 어떤 어려움을 겪고, 어떤 미래를 준비하려 하는지 직접 들어야 합니다. 학생은 혁신의 대상이 아니라 대학 변혁의 공동 설계자입니다.

AI 시대 대학 설계자는 윤리적 책임도 져야 합니다. 학생 데이터 활용, AI 평가, 자동화된 상담, 맞춤형 추천, 학습 분석에는 모두 윤리적 문제가 따릅니다. 효율성과 편리함만을 앞세우면 학생의 권리와 신뢰가 손상될 수 있습니다. 총장과 보직자는 AI 활용의 원칙과 거버넌스를 세워야 합니다. 어떤 기술을 도입할 것인가보다 어떤 가치 아래 사용할 것인가가 더 중요합니다.

대학 리더십의 성패는 실행 구조에서 드러납니다. 좋은 비전도 실행 조직이 없으면 문장으로 끝납니다. 총장과 보직자는 부서 간 장벽을 낮추고, 학과 간 협력을 유도하며, 실행 책임자를 명확히 하고, 변화의 성과를 지속적으로 점검해야 합니다. AI 시대 대학 설계자는 미래를 말하는 사람이 아니라 미래가 실제로 작동하도록 구조를 만드는 사람입니다.

결국 총장과 보직자는 AI 시대 대학의 최고 설계자가 되어야 합니다. 대학의 미래는 자연스럽게 오지 않습니다. 누군가 설계하고, 설득하고, 실행하고, 조정해야 합니다. 대학 리더십이 과거의 관리 방식에 머물면 대학은 변화의 속도에 밀려날 것입니다. 반대로 총장과 보직자가 미래 교육의 설계자로 나설 때 대학은 위기를 넘어 새로운 표준을 만들 수 있습니다.

#### 4. 교수와 학생이 함께 변하지 않으면 어떤 기술도 대학을 구하지 못한다

AI 기술이 아무리 발전해도 교수와 학생이 함께 변하지 않으면 대학은 달라지지 않습니다. 대학 교육의 핵심은 결국 사람입니다. 교수자가 여전히 과거 방식으로만 가르치고, 학생이 여전히 수동적으로 듣고 학점을 채우는 데 머문다면 AI 도구와 데이터 시스템은 겉도는 장치가 될 수 있습니다. 기술은 변화를 가능하게 하지만, 변화를 완성하는 것은 교수와 학생의 태도와 실천입니다.

교수자의 변화는 대학 변혁의 핵심입니다. 교수자는 지식 전달자에서 지능의 지휘자로 이동해야 합니다. AI가 설명을 제공하는 시대에 교수자는 해석과 질문과 맥락을 설계해야 합니다. 학생이 AI를 활용할 때 무조건 금지하거나 방치하는 것이 아니라, 어떤 질문을 던지고 어떻게 검토하며 어떤 판단을 내려야 하는지 지도해야 합니다. 교수자의 수업 철학이 바뀌지 않으면 AI는 교육적 도구가 아니라 편의적 도구로만 남을 수 있습니다.

학생의 변화도 반드시 필요합니다. 학생은 더 이상 강의를 듣고 시험을 치르는 수동적 학습자에 머물 수 없습니다. AI 시대의 학생은 자신의 배움을 설계하고, AI를 활용해 질문을 확장하고, 문제를 정의하고, 프로젝트를 수행하고, 자신의 역량을 포트폴리오로 증명해야 합니다. 학생이 AI에게 답을 대신 맡기는 방식으로만 사용한다면 학습은 약해집니다. 학생은 AI를 지휘하는 주체가 되어야 합니다.

교수와 학생이 함께 변한다는 것은 수업의 관계가 바뀐다는 뜻입니다. 과거의 수업이 교수자의 설명과 학생의 수용으로 이루어졌다면, 미래의 수업은 교수자, 학생, AI가 함께 만드는 학습 경험이 됩니다. 교수자는 방향을 설계하고, 학생은 질문과 실행으로 참여하며, AI는 자료와 피드백과 대안을 제공합니다. 이 세 요소가 조화롭게 움직일 때 대학 수업은 새로운 힘을 얻습니다. 기술은 사람의 의도를 확대합니다. 교육 철학이 깊은 교수자가 AI를 활용하면 학생의 배움은 더 풍부해질 수 있습니다. 그러나 교육 철학이 없는 상태에서 AI를 사용하면 과제 자동화와 자료 생산에만 머물 수 있습니다.

자기주도성이 있는 학생이 AI 를 활용하면 학습은 확장되지만, 수동적인 학생이 AI 를 무비판적으로 사용하면 사고는 약해질 수 있습니다. 기술은 중립적이지 않습니다. 그것을 사용하는 사람의 태도에 따라 교육적 가치가 달라집니다. 교수와 학생이 함께 변하기 위해서는 신뢰가 필요합니다. 교수자는 학생이 AI 를 사용하면 모두 부정행위를 할 것이라고만 의심해서는 안 됩니다. 학생도 교수자의 새로운 평가 방식과 수업 설계를 불편한 부담으로만 보아서는 안 됩니다. 서로가 AI 시대의 새로운 배움을 함께 만들어 간다는 신뢰가 필요합니다. 신뢰가 없으면 기술은 통제의 도구가 되고, 신뢰가 있으면 기술은 성장의 도구가 됩니다.

대학은 교수와 학생의 변화를 제도적으로 지원해야 합니다. 교수자에게는 AI 활용 수업 설계와 평가 혁신을 위한 교육과 시간이 필요합니다. 학생에게는 AI 리터러시, 학습 윤리, 자기주도 학습, 포트폴리오 작성, 문제 설계 역량을 기를 기회가 필요합니다. 변화하라고 말만 해서는 안 됩니다. 변화할 수 있는 구조와 지원을 제공해야 합니다. 교수와 학생의 공동 변화는 교육 문화를 바꿉니다. 질문을 환영하는 문화, 실패를 학습으로 보는 문화, AI 의 답을 비판적으로 검토하는 문화, 과정과 성찰을 중요하게 여기는 문화가 필요합니다. 문화가 바뀌지 않으면 제도는 형식으로 남습니다. 대학의 미래는 기술 도입의 속도보다 학습 문화의 깊이에 달려 있습니다.

AI 시대의 대학에서 가장 위험한 것은 기술 만능주의입니다. 좋은 플랫폼을 도입하면 대학이 저절로 바뀔 것이라고 생각하는 것은 착각입니다. 기술은 가능성을 열어 주지만, 그 가능성을 교육으로 바꾸는 것은 사람입니다. 교수자의 해석과 학생의 질문, 동료 간 협력과 인간적 피드백이 함께 있어야 AI 는 진정한 교육 도구가 됩니다. 사람 없는 기술은 대학을 구하지 못합니다.

결국 교수와 학생이 함께 변하지 않으면 어떤 기술도 대학을 구하지 못합니다. 대학의 변혁은 시스템의 변화이면서 동시에 사람의 변화입니다. 교수자는 새로운 교육자의 역할로 성장해야 하고, 학생은 새로운 학습자의 역할로 성장해야 합니다. AI 는 그 성장을 돕는 파트너가 되어야 합니다. 대학의 미래는 기술의 성능이 아니라 사람의 변화 의지와 실행에서 결정됩니다.

## 5. 한국대학의 미래는 사라지는 것이 아니라 다시 설계될 수 있다

한국대학의 미래를 말할 때 때로는 지나치게 어두운 전망이 앞섭니다. 학령인구는 줄어들고, 지방대학은 위기에 놓였으며, AI 는 기존 교육 모델을 흔들고 있습니다. 기업과 사회는 대학 졸업장의 효용을 다시 묻고, 학생들은 대학이 자신의 미래를 실제로 준비시켜 주는지 의심하기 시작했습니다. 이러한 현실은 분명 무겁습니다.

그러나 한국대학의 미래가 반드시 사라지는 방향으로만 가야 하는 것은 아닙니다. 대학의 미래는 다시 설계될 수 있습니다.

대학은 역사적으로 여러 번 변해 왔습니다. 지식의 보존 기관에서 연구 중심 기관으로, 엘리트 교육기관에서 대중 교육기관으로, 산업사회 인재 양성 기관에서 지식사회 플랫폼으로 변화해 왔습니다. 지금의 위기도 대학이 끝났다는 증거가 아니라 또 한 번의 대전환을 요구하는 신호입니다. AI 시대의 대학은 과거의 방식으로는 살아남기 어렵지만, 새로운 방식으로는 더 큰 역할을 할 수 있습니다.

한국대학이 다시 설계되어야 하는 이유는 분명합니다. 학생의 배움이 달라졌고, 사회가 요구하는 역량이 달라졌으며, AI 가 지식의 생산과 활용 방식을 바꾸었기 때문입니다. 대학이 지식 전달만을 중심으로 하면 설 자리가 좁아집니다. 그러나 대학이 질문과 판단, 인간다운 성장, 융합 문제 해결, 평생학습, 지역과 글로벌 연결을 중심으로 다시 설계된다면 대학의 가치는 오히려 더 커질 수 있습니다.

다시 설계되는 대학은 학생을 정원 숫자로 보지 않습니다. 학생 한 사람 한 사람의 가능성을 발견하고, 개인 맞춤 학습으로 지원하며, AI 튜터와 교수자의 피드백을 통해 성장하게 하고, 포트폴리오로 자신의 역량을 증명하도록 돕습니다. 학생은 대학에서 학점을 채우는 사람이 아니라 자신의 미래를 설계하는 사람이 됩니다. 학생의 성장이 대학의 가장 중요한 성과가 되어야 합니다. 다시 설계되는 대학은 교수자를 낡은 강의자의 위치에 가두지 않습니다. 교수자는 지식 전달자를 넘어 지능의 지휘자가 됩니다.

시와 학생 사이에서 배움의 방향을 조율하고, 좋은 질문을 설계하며, 전공 지식을 현실 문제와 연결하고, 학생의 사고와 성장을 이끕니다. 시 시대에도 교수자는 필요합니다. 다만 과거와 같은 방식이 아니라 더 깊고 더 인간적인 방식으로 필요합니다.

다시 설계되는 대학은 학과 중심 구조를 문제 중심 융합 구조로 바꿉니다. 전공의 깊이를 지키되 전공의 벽을 낮추고, 지역과 산업과 사회의 실제 문제를 교육과정 안으로 가져옵니다. 학생은 자신의 전공 지식을 다른 분야와 연결해 복잡한 문제를 해결하는 경험을 합니다. 이때 대학은 학과의 집합이 아니라 미래 문제 해결의 생태계가 됩니다.

다시 설계되는 대학은 졸업장을 끝으로 보지 않습니다. 졸업은 평생학습의 시작입니다. 대학은 학생의 전 생애 성장과 연결되고, 마이크로 디그리와 나노 디그리, 재교육 과정, 경력 전환 프로그램을 통해 졸업생과 계속 관계를 맺습니다. 학령인구 감소 시대의 대학은 청년 입학생만 바라보는 기관에서 벗어나 모든 세대의 학습 플랫폼으로 확장되어야 합니다. 다시 설계되는 대학은 지역과 산업과 글로벌 네트워크에 열려 있습니다. 캠퍼스 안에서만 교육을 완성하려 하지 않고, 지역사회 문제와 산업 현장, 세계적인 변화와 연결됩니다. 지역대학은 지역의 미래를 설계하는 중심이 될 수 있고, 수도권 대학도 글로벌 지식 네트워크와 연결된 열린 플랫폼이 될 수 있습니다. 대학은 닫힌 공간이 아니라 지식과 사람과 문제를 연결하는 장이어야 합니다.

한국대학의 골든타임은 아직 끝나지 않았습니다. 그러나 시간이 충분히 남아 있다는 뜻은 아닙니다. 골든타임은 움직일 수 있는 마지막 집중 시간입니다. 지금 실행하지 않으면 나중에는 선택지가 줄어들습니다. 정원 감소가 더 깊어지고, 재정 압박이 더 커지고, 학생의 신뢰가 더 약해진 뒤에는 변화가 훨씬 어려워집니다. 지금이 대학이 스스로를 다시 설계할 수 있는 가장 중요한 시간입니다. 희망은 막연한 낙관에서 나오지 않습니다. 희망은 실행 가능한 설계에서 나옵니다. AI 에이전트 기반 학습 운영 체제, AI 네이티브 행정, 문제 중심 융합 교육, 교수자 AI 역량 강화, 개인 맞춤 학습, 역량 포트폴리오, 평생학습 플랫폼, 지역과 산업의 연결은 모두 실행 가능한 방향입니다. 대학이 결단하고 우선순위를 정하고 제도화하면 변화는 현실이 될 수 있습니다.

한국대학의 미래는 사라지는 것이 아니라 다시 설계될 수 있습니다. 다만 저절로 그렇게 되지는 않습니다. 위기를 말하는 대학에서 실행하는 대학으로, 보고서를 쓰는 대학에서 강의실을 바꾸는 대학으로, 학점을 관리하는 대학에서 역량을 증명하는 대학으로, 과거의 대학을 유지하는 대학에서 미래를 설계하는 대학으로 이동해야 합니다. 이것이 한국대학의 마지막 질문에 대한 답입니다.

제 10 장의 결론이자 이 책의 마지막 메시지는 분명합니다. 한국대학의 골든타임은 이미 시작되었습니다. 더 이상 지체할 수 없습니다. AI 는 대학의 위기를 가속화할 수도 있고, 대학의 재탄생을 가능하게 할 수도 있습니다. 선택은 대학의 실행에 달려 있습니다. 대학이 지금 스스로의 운영 체제와 교육 철학과 학습 생태계를 다시 설계한다면 미래는 아직 열려 있습니다. 대학은 사라지는 것이 아니라 다시 태어날 수 있습니다. 마지막 질문은 실행입니다. 그리고 실행하는 대학만이 미래의 대학이 됩니다.

# 대학의 미래는 기다리는 것이 아니라, 스스로 새로운 정답이 되는 데서 시작된다

AI 에이전트 시대, 한국대학의 변형 로드맵

**1 혁신을 넘어 변형**  
작은 개선이 아니라 대학의 뼈대를 다시 설계

**2 인간 중심 + AI 활용**  
기술을 인간 성장의 방향으로

**3 교수자는 지능의 지휘자**  
정보 전달자에서 질문·맥락·가치 설계자로

**4 학생은 정답보다 질문**  
암기보다 문제 정의와 책임 있는 실행

**5 학과 중심에서 문제 중심 융합**  
전공의 벽을 낮추고 실제 문제로 연결

**6 학점보다 역량 증명**  
프로젝트·포트폴리오·협업·AI 활용 역량

**7 지능형 대학 운영**  
행정도 학생 성장 중심으로 진화

- 데이터 기반 의사결정
- 학생 맞춤 지원
- 상담·멘토링 연결

**8 지역·산업과 함께하는 대학**  
캠퍼스를 넘어 사회 문제 해결 플랫폼으로

**골든타임은 지금**

🎯 **답은 선언이 아니라 실행에 있다**

🚀 **미래는 먼저 이해하고 먼저 결단하고 먼저 변형하는 대학의 것이다**

—• AI융합처 저장 신중우 •—

대학의 미래는 정답을 기다리는 대학이 아니라, 스스로 새로운 정답이 되는 대학에서 시작된다

## 대학의 미래는 기다리는 것이 아니라, 스스로 새로운 정답이 되는 데서 시작된다

AI 에이전트 시대, 한국대학의 변형 로드맵

- 1 혁신을 넘어 변형**  
대학의 뼈대를 다시 설계
- 2 인간 중심 + AI 활용**  
기술을 인간 성장의 방향으로
- 3 교수자는 지능의 지휘자**  
질문·맥락·가치 설계
- 4 학생은 정답보다 질문**  
문제 정의와 책임 있는 실행
- 5 학과 중심에서 문제 중심 융합**  
전공의 벽을 낮추고 연결
- 6 학점보다 역량 증명**  
포트폴리오·프로젝트·협업
- 7 지능형 대학 운영**  
데이터 기반 학생 맞춤 지원
- 8 지역·산업과 함께하는 대학**  
사회 문제 해결 플랫폼

**골든타임은 지금**  
답은 선언이 아니라 실행에 있다

미래는 먼저 **이해**하고 먼저 **결단**하고 먼저 **변형**하는 대학의 것이다

· AI융합처 처장 신중우 ·

대학의 미래는 정답을 기다리는 대학이 아니라, 스스로 새로운 정답이 되는 대학에서 시작됩니다 이 책의 마지막에 이르러 다시 처음의 질문으로 돌아가게 됩니다. AI 에이전트 시대에 한국대학은 무엇을 해야 합니까. 이 질문은 단순히 새로운 기술을 도입할 것인가의 문제가 아닙니다. 대학이 앞으로도 사회의 지적 중심으로 남을 수 있는가, 학생에게 미래를 살아갈 힘을 길러 줄 수 있는가, 교수자가 새로운 교육 문명 속에서 다시 의미 있는 역할을 할 수 있는가를 묻는 질문입니다. 결국 이 책의 결론은 분명합니다. 대학은 더 이상 지체할 수 없습니다.

삼십칠 년의 교육 현장에서 저는 교육이 얼마나 느리게 변하는지, 동시에 한 번 방향을 바꾸면 얼마나 큰 힘을 발휘하는지도 보았습니다. 교육은 한순간에 바뀌지 않습니다. 그러나 교육을 바꾸겠다는 철학과 제도가 만날 때, 한 명의 학생이 달라지고, 한 수업이 달라지고, 한 대학의 문화가 달라질 수 있습니다. 그래서 저는 대학의 미래를 포기하지 않습니다. 다만 과거의 관성에 머무르는 대학의 미래는 낙관할 수 없습니다.

SI 는 대학에게 마지막 경고장을 보낸 것이 아닙니다. 오히려 마지막 기회를 주고 있다고 보아야 합니다. SI 는 대학이 오래전부터 미뤄 왔던 질문들을 더 이상 피하지 못하게 만들었습니다. 왜 배우는가, 무엇을 가르칠 것인가, 어떻게 평가할 것인가, 교수자는 어떤 존재인가, 대학은 사회와 어떻게 연결되어야 하는가. 이 질문들은 원래 대학이 스스로 던졌어야 할 질문입니다. SI 는 그 질문을 더 빠르고 더 강하게 우리 앞에 가져다 놓았습니다.

이제 대학은 혁신이라는 익숙한 단어 뒤에 숨을 수 없습니다. 혁신은 필요하지만 혁신만으로는 부족합니다. 작은 개선, 부분적 수정, 일시적 사업, 형식적 보고서로는 SI 시대의 거대한 파고를 넘을 수 없습니다. 지금 필요한 것은 대학의 변형입니다. 변형은 대학의 뼈대를 다시 세우는 일입니다. 교육과정의 구조, 교수자의 역할, 학생의 학습 방식, 대학 행정의 운영 원리, 사회와의 연결 방식을 새롭게 재구성하는 일입니다.

제가 말하는 변형은 파괴가 아닙니다. 대학의 본질을 더 오래 지키기 위한 재탄생입니다. 대학은 여전히 인간을 깊이 이해하고, 사회의 문제를 해석하며, 미래 세대의 가능성을 깨우는 곳이어야 합니다. 그러나 그 본질을 지키는 방식은 달라져야 합니다. 칠판과 강의실만으로는 부족합니다. 정해진 교과목과 학점만으로도 부족합니다. SI 와 데이터와 플랫폼과 현장 연결을 통해 대학은 더 넓고 더 깊은 학습 생태계가 되어야 합니다. 이 책을 쓰는 동안 제 마음속에는 한 가지 절박함이 있었습니다. 한국대학의 골든타임이 빠르게 지나가고 있다는 사실입니다. 골든타임은 영원히 기다려 주지 않습니다.

지금 결단하면 바꿀 수 있지만, 시간을 놓치면 변화는 선택이 아니라 충격으로 다가옵니다. 대학이 스스로 변형하지 않으면 사회와 산업과 학생이 먼저 대학을 우회할 것입니다. 그때 대학은 뒤늦게 변화를 말하겠지만, 신뢰를 회복하는 데는 훨씬 더 많은 시간이 필요할 것입니다.

대학이 가장 먼저 해야 할 일은 현실을 정직하게 인정하는 것입니다. 학생 수가 줄고 있다는 사실, 학생들의 학습 방식이 달라졌다는 사실, AI 지식의 접근 방식을 바꾸었다는 사실, 사회가 졸업장보다 실질 역량을 요구한다는 사실을 인정해야 합니다. 위기를 인정하는 것은 패배가 아닙니다. 오히려 위기를 정확히 보는 대학만이 미래 전략을 세울 수 있습니다. 현실을 외면하는 낙관보다 현실을 직시하는 용기가 대학을 살립니다.

미래교육학자로서 제가 끝까지 붙잡고 싶은 철학은 교육의 중심에는 언제나 인간이 있어야 한다는 점입니다. 그러나 인간 중심 교육은 기술을 배제하는 교육이 아닙니다. AI 시대의 인간 중심 교육은 기술을 인간 성장의 방향으로 조직하는 교육입니다. 학생이 AI 에 종속되지 않고 AI 를 활용하도록 돕는 교육, AI 가 만든 답을 비판적으로 검토하게 하는 교육, 기술의 속도 속에서도 인간다운 판단과 책임을 지키게 하는 교육이 필요합니다.

교수자의 역할도 여기서 다시 정의됩니다. 교수자는 더 이상 모든 지식을 먼저 알고 전달하는 사람일 수 없습니다. AI 가 방대한 정보를 즉시 제공하는 시대에 교수자의 권위는 정보량에서 나오지 않습니다. 교수자의 권위는 질문의 깊이, 맥락의 해석, 가치의 판단, 학생의 성장을 이끄는 설계 능력에서 나옵니다. 미래 교수자는 학생이 AI 와 함께 사고하되, 인간다운 방향을 잃지 않도록 돕는 지능의 지휘자가 되어야 합니다.

학생 역시 달라져야 합니다. AI 시대의 학생은 정답을 외우는 사람이 아니라 문제를 새롭게 정의하는 사람이 되어야 합니다. 빠르게 답을 찾는 능력보다 중요한 것은 좋은 질문을 만드는 능력입니다. 결과물을 만들어 내는 능력보다 중요한 것은 그 결과물이 왜 필요한지 설명하고 책임질 수 있는 능력입니다.

대학은 학생을 시험에 적응시키는 곳이 아니라 불확실한 미래를 설계할 수 있는 사람으로 성장시키는 곳이 되어야 합니다.

대학 행정도 더 이상 과거의 관리 방식에 머물 수 없습니다. AI 시대의 대학 행정은 단순한 서류 처리나 절차 관리가 아니라 학생 성장과 교육 혁신을 지원하는 지능형 운영 체계가 되어야 합니다. 학생의 학습 이력, 진로 변화, 상담 데이터, 비교과 활동, 역량 증명을 통합적으로 읽고 지원할 수 있어야 합니다. 행정이 교육과 분리되어 있으면 대학 변형은 불가능합니다. 행정은 교육 철학을 실행하는 구조가 되어야 합니다.

한국대학은 이제 학과 중심의 폐쇄적 구조를 넘어 문제 중심의 융합 구조로 나아가야 합니다. AI 시대의 문제는 한 전공만으로 해결되지 않습니다. 기후, 보건, 고령화, 지역 소멸, 산업 전환, 디지털 격차, 윤리 문제는 모두 복합적입니다. 대학은 전공의 벽을 낮추고 학생이 실제 문제를 중심으로 배우도록 설계해야 합니다. 전공은 사라지는 것이 아니라 더 유연하게 연결되어야 합니다. 이것이 AI 시대 대학 교육과정의 방향입니다.

학점과 졸업장에 대한 생각도 바뀌어야 합니다. 학점은 중요하지만 그것만으로 학생의 실력을 충분히 증명할 수 없습니다. 미래 사회는 학생이 무엇을 들었는가보다 무엇을 할 수 있는가를 묻습니다. 대학은 학생의 프로젝트, 포트폴리오, 문제 해결 경험, AI 활용 역량, 협업 능력, 윤리적 판단을 보여 줄 수 있는 새로운 증명 체계를 만들어야 합니다. 학점 중심 대학에서 역량 증명 대학으로의 전환은 선택이 아니라 필수입니다.

AI 에이전트는 대학의 학습 생태계를 새롭게 열 수 있습니다. 학생 개인에게 맞춘 학습 경로를 제안하고, 교수자의 수업 설계를 돕고, 학습 과정에서 필요한 피드백을 제공하며, 행정 서비스까지 연결할 수 있습니다. 그러나 중요한 것은 AI 에이전트를 어떤 철학으로 사용할 것인가입니다. 단순히 효율을 높이는 데만 사용한다면 교육은 더 차가워질 수 있습니다. AI는 인간의 성장을 더 세심하게 돕는 방향으로 설계되어야 합니다.

대학이 변형되기 위해서는 리더십이 필요합니다. 총장과 보직자는 AI 시대 대학의 최고 설계자가 되어야 합니다. 단기 사업의 성과에 머무르지 않고, 대학의 운영 원리를 새롭게 재구성하는 장기적 비전을 가져야 합니다. 교수자에게 변화를 요구하기 전에 대학은 변화를 지원하는 시스템을 만들어야 합니다. 예산, 인사, 평가, 교육과정, 행정 시스템이 하나의 방향으로 움직일 때 대학 변형은 현실이 됩니다.

교수자에게도 용기가 필요합니다. 익숙한 강의안을 내려놓고, 학생과 함께 실험하며, AI 를 수업 안으로 끌어들이는 용기가 필요합니다. 처음부터 완벽할 필요는 없습니다. 중요한 것은 시작하는 일입니다. AI 시대의 교수자는 자신의 전문성을 잃는 것이 아니라 새롭게 확장할 수 있습니다. 지식 전달의 부담은 줄이고, 학생의 사고와 성장을 이끄는 더 본질적인 역할에 집중할 수 있습니다. 이것이 교수자의 위기가 아니라 기회인 이유입니다.

학생에게도 새로운 책임이 필요합니다. AI 를 편리한 지름길로만 사용하면 배움은 알아질 수 있습니다. 그러나 AI 를 질문의 확장, 사고의 훈련, 창작의 도구, 자기 성찰의 파트너로 사용하면 학생의 가능성은 훨씬 커질 수 있습니다. 대학은 학생에게 AI 사용을 금지하기보다 올바르게 활용하는 법을 가르쳐야 합니다. AI 시대의 학습 윤리는 통제만으로 세워지지 않습니다. 책임 있는 활용 능력을 길러 줄 때 비로소 가능해집니다.

지역과 산업도 대학 변형의 중요한 축입니다. 대학은 더 이상 캠퍼스 안에만 머무를 수 없습니다. 지역의 문제를 교육과정으로 가져오고, 산업의 변화를 수업과 프로젝트로 연결하며, 학생이 실제 현장에서 배우도록 해야 합니다. AI 시대의 대학은 지역과 산업의 지능형 파트너가 되어야 합니다. 대학이 지역 문제를 해결하는 실험실이 되고, 산업 전환을 돕는 지식 플랫폼이 될 때 대학의 존재 이유는 더욱 강해집니다.

이 책에서 제안한 다섯 부 열 장의 구조는 하나의 방향 지도입니다. 무너지는 대학의 현실을 직시하고, 제로셋 변혁의 필요성을 이해하며, 교수자의 역할을 재설계하고, 학생의 학습 생태계를 바꾸고, 한국대학의 미래 시나리오를 실행하는 흐름입니다.

이 구조는 단순한 이론이 아니라 대학 현장에서 실제로 논의하고 적용할 수 있는 변형의 틀입니다. 중요한 것은 읽는 데서 끝나는 것이 아니라 실행으로 옮기는 일입니다.

대학의 미래는 거대한 담론에서만 결정되지 않습니다. 한 과목의 평가 방식이 바뀔 때, 한 교수자가 AI 를 활용해 학생의 질문을 확장할 때, 한 학과가 전공의 벽을 넘어 새로운 교육과정을 만들 때, 한 대학이 학생 지원 시스템을 지능형으로 바꿀 때 미래는 시작됩니다. 변형은 멀리 있는 구호가 아닙니다. 오늘의 강의실, 오늘의 회의, 오늘의 결정 속에서 이미 시작될 수 있습니다.

저는 삼십칠 년의 교육 현장을 지나오며 교육의 힘을 믿게 되었습니다. 교육은 느리지만 깊습니다. 당장 눈에 보이지 않아도 한 사람의 생각을 바꾸고, 한 세대의 방향을 바꾸며, 한 사회의 미래를 준비하게 합니다. 그래서 대학은 쉽게 포기할 수 없는 기관입니다. 다만 대학이 스스로 변하지 않는다면 그 힘은 약해질 수밖에 없습니다. 교육의 힘을 지키기 위해서라도 대학은 지금 변형되어야 합니다.

AI 시대의 대학은 더 인간다워져야 합니다. 이것이 역설처럼 들릴 수 있지만 저는 이것이 가장 중요한 결론이라고 생각합니다. AI 가 더 많은 답을 제공할수록 대학은 더 깊은 질문을 가르쳐야 합니다. AI 가 더 빠른 결과물을 만들수록 대학은 더 책임 있는 판단을 가르쳐야 합니다.

AI 가 더 많은 지식을 연결할수록 대학은 인간과 사회와 삶의 의미를 더 깊이 성찰하게 해야 합니다. 기술이 강해질수록 교육은 더 인간다워져야 합니다. 이제 대학은 스스로에게 마지막 질문을 던져야 합니다. 우리는 미래를 기다리는 대학입니까, 아니면 미래를 설계하는 대학입니까. 우리는 AI 를 두려워하는 대학입니까, 아니면 AI 를 인간 성장의 도구로 재구성하는 대학입니까. 우리는 과거의 명성에 기대는 대학입니까, 아니면 새로운 신뢰를 만들어 가는 대학입니까. 이 질문에 대한 답은 선언문에 있지 않습니다. 답은 대학의 실행 속에 있습니다.

더 이상 지체할 수 없습니다. 이 문장은 이 책의 경고이자 결론입니다. 대학의 골든타임은 바로 지금입니다. 지금 시작하면 대학은 다시 설계될 수 있습니다. 지금 결단하면 교수자는 새 역할을 찾을 수 있고, 학생은 더 넓은 배움의 기회를 얻을 수 있으며, 대학은 사회와 다시 깊게 연결될 수 있습니다. 그러나 지금도 미룬다면 AI 시대의 변화는 대학을 기다리지 않을 것입니다. 미래는 준비한 대학에게만 문을 열어 줄 것입니다.

이 책을 덮는 순간, 독자 여러분께서 하나의 질문을 품으셨으면 합니다. 우리 대학은 무엇을 지금 당장 바꿀 것인가. 이 질문이 회의실에서, 강의실에서, 연구실에서, 총장실에서, 학생 상담실에서 계속 이어지기를 바랍니다. 저는 미래교육학자로서 확신합니다. 대학의 미래는 사라지는 것이 아니라 다시 설계될 수 있습니다. 다만 그 미래는 기다리는 자의 것이 아닙니다. AI 시대를 먼저 이해하고, 먼저 결단하고, 먼저 변형하는 대학의 것입니다.

신한대대학교 시융합처 처장 신종우 드림