



한국대학교육협의회
Korean Council for University Education

2026

한국대학교육협의회 하계대학총장세미나

주제 AX시대의 고등교육

일시 2026. 8. 28. 금 - 29. 토

장소 롯데호텔 제주



좌측의 QR코드를 통해 자료집 다운로드 가능

2026 한국대학교육협의회 하계대학총장세미나

- 장 소 : 롯데호텔 제주
- 일 정 : 2026. 8. 28. (금) 13:30 - 29. (토) 13:00, 1박 2일
- 주 제 : AX 시대의 고등교육
- 참석대상 : 197개 회원대학 총장
- 프로그램 일정

1일차 8월 28일(금)		* 상기 일정은 진행 상황에 따라 변경될 수 있음
시 간 (분)	내 용	
13:30 - 14:00 (30')	등 록	
14:00 - 14:20 (20')	개회식 ■ 개회사: 이기정 한국대학교육협의회 회장 ■ 신입 회원 소개 ■ 신입 · 연임 총장 소개	
14:20 - 15:20 (60')	[주제발표 I] AI Agent 시대의 교육 ■ 김성훈 업스테이지(Upstage) 대표	
15:20 - 16:20 (60')	[주제발표 II] 위기의 시대, 대학은 어떻게 다시 설계되어야 하는가? ■ 조남준 난양공과대학교(NTU) 총장석좌교수	
16:20 - 16:30 (10')	휴 식	
16:30 - 18:00 (90')	교육부 장관과의 대화	
18:00 - 19:30 (90')	기념사진 촬영 및 만찬	

2일차 8월 29일(토)	
시 간 (분)	내 용
09:30 - 10:30 (60')	지역별 총장협의회 *지역별 개최유무 상이
10:35 - 10:50 (15')	[사업소개] 대학 내 인권교육 협력 방안 ■ 김범조 국가인권교육원 인권교육기획과장
10:50 - 11:30 (40')	[고등교육 현안과제 논의] 2026년 고등교육 현안과제 ■ 강낙원 한국대학교육협의회 고등교육연구소장
11:30 - 13:00 (90')	오찬 및 폐회

개회사

존경하는 회원대학 총장님 여러분,
안녕하십니까. 한국대학교육협의회 회장 이기정입니다.

아름다운 제주에서 「2026년도 하계 대학총장세미나」를 개최하고, 전국의 총장님들을 한자리에서 뵙게 되어 진심으로 반갑습니다.

새 학기를 앞두고 대학 운영과 교육 현안을 살피느라 바쁘신 가운데에도 함께 해 주신 회원대학 총장님들께 깊이 감사드립니다. 아울러 대한민국 고등교육의 미래를 함께 고민하기 위해 귀한 발표를 맡아 주신 김성훈 업스테이지 대표님과 조남준 난양공과대학교 총장석좌교수님과 본 세미나 개최를 후원해주신 SK 하이닉스(주)에 감사의 말씀을 드립니다.

존경하는 총장님 여러분,
인공지능은 이제 하나의 새로운 기술을 넘어 대학의 교육과 연구, 운영 전반에 근본적인 변화를 가져오고 있습니다.

지난 2025년 하계 대학총장세미나에서 우리는 디지털 전환과 대학 혁신의 방향을 함께 논의했습니다. 그리고 불과 1년이 지난 지금, 대학은 인공지능을 어떻게 활용할 것인가를 넘어 AI 시대에 대학의 역할을 어떻게 새롭게 정립할 것인가라는 보다 근본적인 질문과 마주하고 있습니다.

말 그대로 ‘고등교육의 AX 시대’가 본격적으로 시작된 것입니다. 고등교육의 AI 전환은 단순히 새로운 기술과 도구를 도입하는 일이 아닙니다. 무엇을 가르치고 어떻게 배우게 할 것인지, 연구의 가능성을 어떻게 확장할 것인지, 대학의 운영과 의사결정 방식을 어떻게 혁신할 것인지, 나아가 대학의 사회적 역할과 책임을 어떻게 새롭게 정립할 것인지에 관한 문제입니다.

물론 이러한 변화는 대학에 적지 않은 과제를 안겨 주고 있습니다. 그러나 동시에 학생들에게 새로운 배움과 성장의 기회를 제공하고, 교육과 연구의 가능성을 확장하며, 대학의 역할을 한 단계 넓힐 수 있는 중요한 기회이기도 합니다.

이번 세미나에서는 이러한 AI 전환의 시기에 고등교육이 나아가야 할 방향을 여러 관점에서 살펴보고자 합니다. 먼저 AI 산업계의 관점에서 김성훈 업스테이지 대표님께서 ‘AI agent 시대의 교육’을 주제로 산업계의 변화와 대학의 대응 방향을 말씀해 주실 예정입니다.

이어서 조남준 난양공과대학교 총장석좌교수님께서 ‘위기의 시대, 대학은 어떻게 다시 설계되어야 하는가’를 주제로 대학의 변화와 혁신 방향을 제시해 주실 것입니다. 두 분의 발표를 통해 AI 시대에 우리 대학들이 무엇을 준비해야 하는지 구체적으로 살펴보고, 대학의 변화와 혁신 방향을 함께 고민하는 뜻깊은 시간이 되기를 기대합니다.

이어지는 ‘교육부 장관과의 대화’에서는 대학 현장이 마주하고 있는 여러 어려움과 고등교육 정책 전반에 관한 의견을 허심탄회하게 나누고자 합니다. 대학 현장의 목소리가 구체적인 정책과 실천으로 이어질 수 있도록 실질적인 방안을 함께 모색하는 자리가 되기를 바랍니다.

존경하는 총장님 여러분,
대학의 AI 전환은 속도만으로 완성될 수 없습니다. 얼마나 빠르게 AI를 도입하느냐보다 중요한 것은, 어떤 방향으로 AI를 활용하고 대학의 본질적인 가치를 어떻게 지켜 나갈 것인가라고 생각합니다.

AI가 학생의 배움과 성장을 돕고, 연구자의 창의성과 연구의 가능성을 넓히며, 대학의 책무성과 사회적 신뢰를 높이는 방향으로 활용되어야 합니다. 기술의 변화가 빠를수록 대학은 교육의 본질과 사람의 가치를 더욱 깊이 고민해야 할 것입니다.

오늘과 내일 총장님들께서 나누어 주실 귀중한 경험과 고견이 개별 대학의 고민과 경험을 넘어, 우리 대학 사회의 공동 지혜로 모이는 출발점이 되기를 바랍니다. 이를 통해 학생들에게 더 넓은 가능성을 열어 주고, 우리 대학들이 국가와 사회의 미래를 이끄는 혁신의 중심으로 한 단계 더 도약할 수 있기를 기대합니다.

대교협도 회원대학의 다양한 경험과 성과가 대학 사회 전체의 자산으로 공유되고 실질적인 협력으로 이어질 수 있도록 연결과 조정의 역할을 충실히 하겠습니다. 또한 이번 세미나에서 모아진 대학 현장의 의견이 향후 고등교육의 AI 전환을 위한 정책과 제도에 충실히 반영될 수 있도록 정부와 국회 등 관계기관과 지속적으로 소통해 나가겠습니다.

이번 세미나가 대한민국 고등교육의 미래를 함께 설계하고, AI 시대 대학의 새로운 가능성을 발견하는 뜻깊은 자리가 되기를 바랍니다.

끝으로 바쁘신 일정에도 함께해 주신 회원대학 총장님과 내외 귀빈 여러분, 그리고 행사 준비를 위해 애써 주신 모든 관계자에게 깊이 감사드립니다.

여러분의 건강과 각 대학의 무궁한 발전을 기원합니다.

감사합니다.



2026. 8. 28.

한국대학교육협의회 회장 이기정

축 사

이기정 한국대학교육협의회장님과 전국의 대학 총장님 여러분, 반갑습니다.
국회 교육위원장 김희정입니다.

「2026년 하계 대학총장세미나」 개최를 진심으로 축하드립니다.

어려운 교육여건 속에서도 대한민국의 미래 인재를 길러내고, 교육과 연구는 물론 지역의 발전까지 이끌고 계신 총장님 여러분께 존경과 감사의 말씀을 드립니다.

이번 세미나 주제 ‘AX 시대의 고등교육’은 참으로 시의적절합니다.

AI가 산업과 일상은 물론 우리가 배우고 가르치는 방식까지 빠르게 바꾸고 있습니다. 대한민국이 AX 대전환을 새로운 성장과 도약의 기회로 만들어 가기 위해서는 대학이 변화의 중심에 서야 합니다. 새로운 기술을 교육에 접목하는 것을 넘어, 미래를 이끌 인재를 길러내고 새로운 지식과 혁신을 창출하며 대한민국의 AX 대전환을 선도해야 합니다.

존경하는 총장님 여러분,
지금 우리 대학이 처한 현실은 녹록지 않습니다.

학령인구 감소와 지역 간 교육격차, 대학의 재정적 어려움, 갈수록 치열해지는 글로벌 경쟁에 직면해 있습니다.

그러나 저는 위기 속에 분명 새로운 기회가 있다고 생각합니다.

우리 대학은 대한민국이 어려운 고비를 맞을 때마다 새로운 지식을 만들고, 시대가 필요로 하는 인재를 길러내며 국가발전의 든든한 기반이 되어 왔습니다. 지금의 위기 또한 대학의 자율성과 창의성, 총장님들의 리더십, 그리고 사회 각계의 협력이 함께한다면 새로운 도약의 기회로 바꿀 수 있다고 확신합니다.

저 역시 신임 국회 교육위원장으로 대학 현장의 목소리를 더욱 가까이에서 들겠습니다. 대학이 중장기적 비전을 가지고 혁신할 수 있도록 지혜를 모아주시요. 대학이 마주한 불합리한 규제는 개선하고 지역과 대학, 산업이 함께 성장하는 해법 마련에 노력하겠습니다.

다시 한번 「2026년도 하계 대학총장세미나」 개최를 진심으로 축하드리며, 전국 대학의 무궁한 발전을 기원합니다.

감사합니다.



2026. 8. 28.

국회 교육위원장 김희정

CONTENTS

1일차 | 8월 28일(금) 12

주제발표 I

AI Agent 시대의 교육 13

김성훈 업스테이지(Upstage) 대표

주제발표 II

위기의 시대, 대학은 어떻게 다시 설계되어야 하는가? 43

조남준 난양공과대학교(NTU) 총장석좌교수

2일차 | 8월 29일(토) 66

사업소개

대학 내 인권교육 협력 방안 67

김범조 국가인권교육원 인권교육기획과장

고등교육 현안과제 논의

2026년 고등교육 현안과제 71

강낙원 한국대학교육협의회 고등교육연구소장

주제발표 I

AI Agent 시대의 교육

김성훈

업스테이지(Upstage) 대표

AI Agent 시대의 교육

김성훈, Upstage CEO



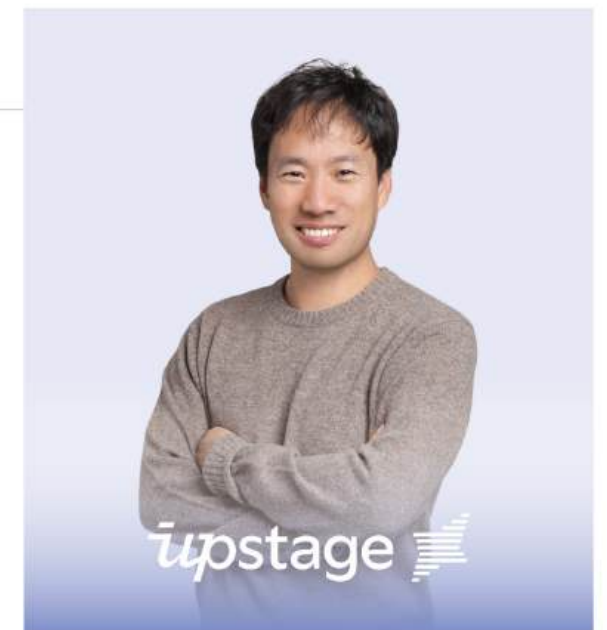
2025. 08

© 2025 upstage. All rights reserved.

About Upstage

김성훈, Upstage CEO

- 전 네이버/라인 Clova AI 총괄
(2천만+ MAU 타겟 AI 프로젝트 상용화 리드)
- “모두를 위한 딥러닝” AI 교육 콘텐츠 운영
(누적 조회수 880만+)
- 前 홍콩과기대(HKUST) 컴퓨터공학 교수
- PhD in CS @UCSC, Postdoc @MIT



About Upstage

Upstage Overview

Global AI Leader

기업 데이터의 80% 이상을 차지하는 비정형 문서를 구조화하고 자동화하여, 자체 생성형 AI를 바탕으로 기업 업무 시장을 혁신하는 글로벌 AI 기업입니다. 국내에서도 삼성, 한화, 신한 등 50+ 엔터프라이즈 고객의 업무를 혁신하고 있습니다.

국가대표 AI 정예팀

독자 AI 파운데이션 모델 프로젝트 Top 3 선정

200+

Team Scale

AI/SW Engineer
Global Top-tier 인력 보유

약 7,600억원

총 누적 투자 유치액

시리즈 C 투자 유치,
국내 최초 생성형 AI 유니콘

300만

하루 문서 처리 규모

Fortune 500 기업 대상
최신 AI 모델 기반 문서 자동화
시스템을 통한 문서 처리

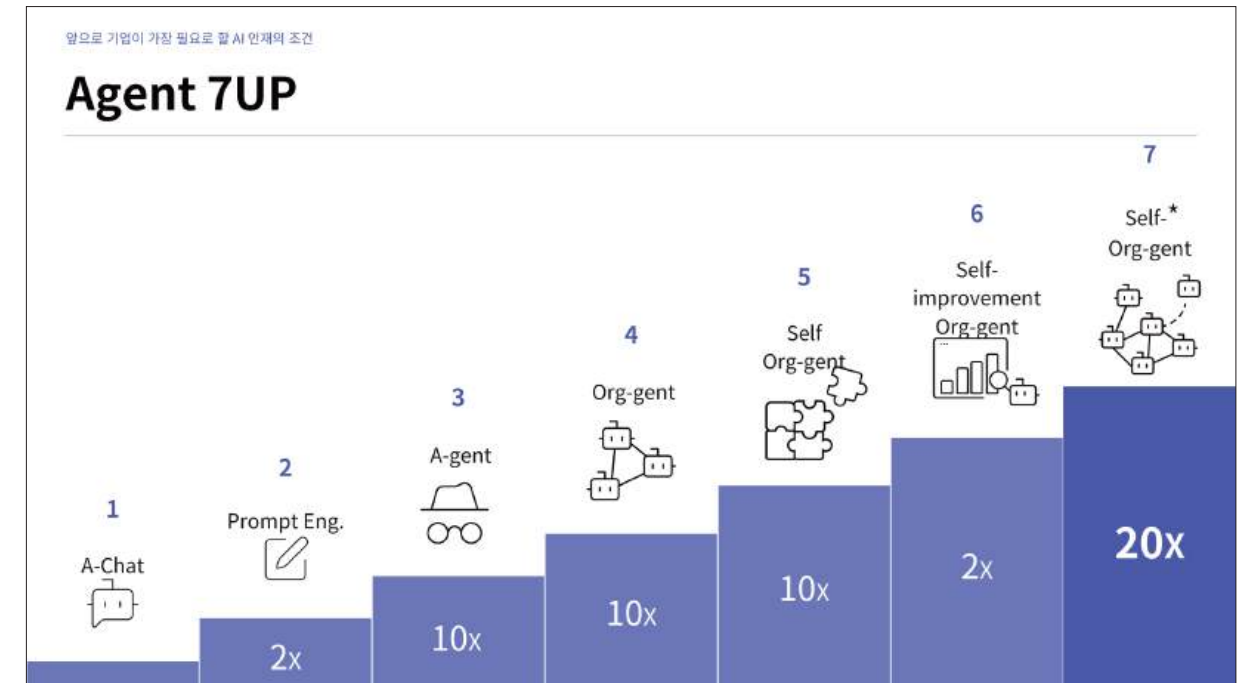
100+

국내/외 고객사

국내/외 우수 고객사들을
만족시키는 우수한 AI 기술
력으로 시장 확장 중

국내외 기술 입증

CB Insights 선정 글로벌 AI
100대 기업(2025)
AWS Bedrock Partner

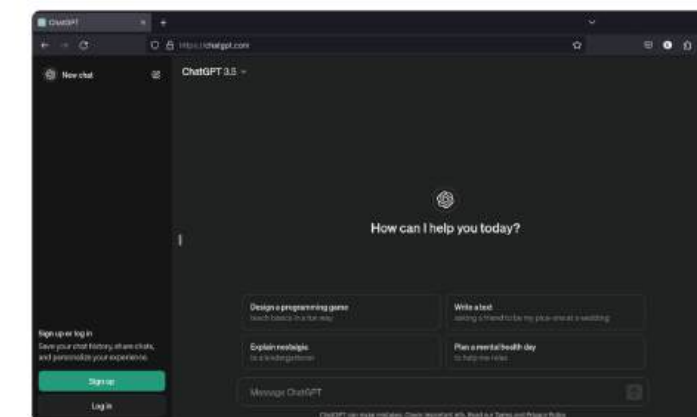


AI Agent 시대의 교육

그런데 Agent는 세상을 어떻게 바꿀까?

Agent7Up

1. A-Chat : Chat GPT 3.5 → 4 → 4.5



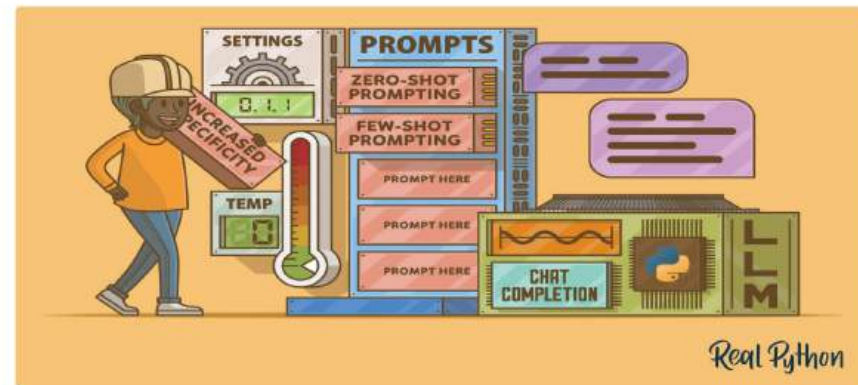
"인간만이 진짜 언어를 구사할 수 있다"

"The human mind is not, like ChatGPT and its ilk, a lumbering statistical engine for pattern matching."

- Noam Chomsky

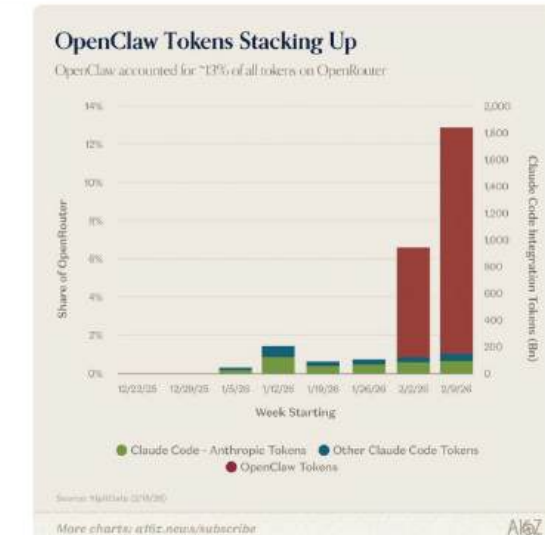
Agent7Up

2. (말 못 알아듣는 AI를 위한) Prompt Engineering



Agent7Up

3. Agent (Action)의 시대 10X의 토큰 사용



Agent7Up

OpenClaw 의 등장



Agent7Up

토큰사용량의 폭발, Agent시대



Agent7Up

여러분들이 사용하는 Agent는?

Top Coding Agents		View all →
1.	 Hermes Agent Hermes Agent is an open-source, self-improving AI coding agent that can write, test, and debug code.	917B tokens
2.	 Claude Code Claude Code is Anthropic's agentic coding tool to build and ship software faster.	293B tokens
3.	 Kilo Code Kilo Code is an open-source AI coding agent that can write, test, and debug code.	246B tokens
4.	 OpenClaw OpenClaw is an open-source AI agent that can write, test, and debug code.	171B tokens
5.	 Cline Cline is an open-source AI coding agent that can write, test, and debug code.	102B tokens

Agent7Up

소스코드 설치해서 테스트 해보는 것들도 Agent가 대신

<https://github.com/phurym/pm-skills> 최근 다운로드 및 스타 수가 증가하고 있는 내용(연구 목적용)

Thinking

- New comment

해당 리포지토리는 다양한 도구들을 하나로 묶어 각 스텝을 하나의 워크플로우로 정리했다.

- New Pull request #109 · 5 days ago · phurym/phurym-pm-skills · 1 min

🔗 New code Running codes from terminal, auto import terminal, react-tls, bcrypt, file upload etc... 1 hour

Thinking

- Download files 1 hour

Thinking

- Read file

생성된 리포지토리에서는 7가지 카테고리, 약 50개의 스킵이 있다. 해당 내용을 기반으로 자신의 업무에 맞게 설정이 가능하게 만들었다.

- Read file 10 KB (1 min)

Thinking

- Read file 1 KB (1 min)

Thinking

- Read file

이번 프로젝트의 주요 목적은 AI를 사용하여 비즈니스 프로세스를 자동화하는 것입니다. 이를 위해 우리는 OpenAI GPT API와 LangChain 프레임워크를 결합하여, 사용자가 제공한 텍스트 데이터를 처리하고, 이를 바탕으로 다양한 작업을 수행할 수 있도록 설계했습니다.

슬라이드 목차 (총 8장)

#	제목	핵심 내용
1	pm-skills 개요	50개 스텝, 7개 카테고리, 19개 명령어, 100% LLM 프롬프트 템플릿
2	7대 카테고리	pm-toolkit(4) · pm-product-strategy(12) · pm-product-discovery(13) · pm-marketing-growth(5) · pm-market-research(7) · pm-execution(14) · pm-go-to-market(7)
3	핵심 스텝 심층 분석	value-proposition (JTBD 6단계) · summarize-interview · identify-assumptions · draft-nda/privacy-policy · competitor-analysis · outcome-roadmap · gtm-strategy/battlecard
4	B2B SaaS 가치 제안	아이디어 검증 · AI 기능 발굴 · 워크플로우 최적화 전략 · 문서화 표준 · 외부 도구 시너지 · 안전한 AI 설계 패턴
5	실전 로드맵	① 즉시 적용 → ② CLI/PoC(1-2주) → ③ 통합 백엔드+UI(1-3개월) → ④ 고급 오케스트레이션(3-6개월)
6	기술 아키텍처 5 계층	STT/TTS · Memory/RAG(VectorDB) · 감정 분석 · LangGraph 오케스트레이션 · LLM Core + 웹 도구
7	환경제 & 대응 전략	7가지 한계(STT 품질, 메모리 부재, 한국 시장 특화 부족 등)를 식감도 (High/Medium/Low)로 분류하고 각각 대응 전략 제시
8	결론 & 액션 아이템	*지금 바로 시작하세요: git clone → 스텝 1개 테스트 → STT/TTS → First Hello World! → core/llm/eval 디렉터리로 이동 → 사용자 인터페이스

Agent7Up

Chat에서 Action의 시대로

Agent7Up

실행 결과도 멋지게 정리

[illegible]

Agent7Up

5. Self-Org-Agent: 주어진 업무에 맞춰 스스로 팀을 구성하고 작업

팀 구성안

에이전트	역할
slide-content-reviewer	AI/Agent 기술 사실 정확성, 최신 트렌드 부합성 검토
slide-pedagogy-reviewer	교육 흐름, 학습 효과, 청중 수준 적합성 검토
slide-narrative-reviewer	스토리텔링, 메시지 명확성, 카피라이팅 (테크 라이터)
slide-design-reviewer	슬라이드 구조, 가독성, 시각적 일관성
slide-review-synthesizer	4명 리뷰 통합 → 우선순위별 수정사항 보고서

Agent7Up

"하네스 구성해줘" 한 마디로 도메인에 맞는 전문 에이전트팀을 설계하고 스킬까지 자동 생성 <https://github.com/revfactory/harness>

@/Users/hunkim/Downloads/Agent7Up/하네스 구성해줘.pdf
오늘 Agent7Up을 할까 강의 준비 중인데 초안이야.

이 초안을 꼼꼼히 검토하는 /harness 팀을 구성해서 (예: AI 엔지니어, 교육 대표, tech writer 등) 필요한 멤버들

알아서 다 구성해서 슬라이드 검토하고 수정할 부분들 알려줘

PDF 파일을 찾았습니다. 먼저 페이지 수를 확인하고 내용을 파악하겠습니다.

Ran Get PDF page count

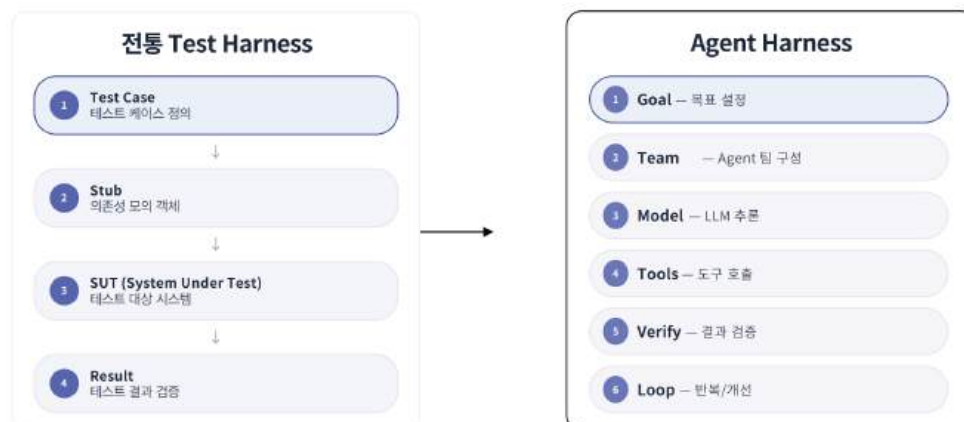
강사 원료, 60페이지 PDF이고 기존 하네스(deep-research, ma-review, solar-cookbook, daum-toy)와 중복되지 않는 **신규 도메인(강의 슬라이드 검토)**이므로 새 하네스를 구축합니다.

팀 구성안

에이전트	역할
slide-content-reviewer	AI/Agent 기술 사실 정확성, 최신 트렌드 부합성 검토
slide-pedagogy-reviewer	교육 흐름, 학습 효과, 청중 수준 적합성 검토
slide-narrative-reviewer	스토리텔링, 메시지 명확성, 카피라이팅 (테크 라이터)
slide-design-reviewer	슬라이드 구조, 가독성, 시각적 일관성
slide-review-synthesizer	4명 리뷰 통합 → 우선순위별 수정사항 보고서

Agent7Up

Harness(모델 옆에 둘러싼 모든 환경)로 Self-Org-Agent 구성



Agent7Up

각각 agent의 md/SKILL을 작성

```

Ran Create skill and workspace directories >
Created slide-content-reviewer.md +41-0 >
Created slide-pedagogy-reviewer.md +45-0 >
Created slide-narrative-reviewer.md +44-0 >
Created slide-design-reviewer.md +43-0 >
Created slide-review-synthesizer.md +47-0 >
Created SKILL.md +71-0 >
  
```

이제 CLAUDE.md를 업데이트하고, PDF 전체를 이미 컨텍스트에 갖고 있으므로 메인 에이전트가 4개 영역 검토를 직접 수행해 최종 보고서를 작성합니다.

Agent7Up

SKILL의 예

Created slide-review-synthesizer.md +47-0

/Users/hunkin/workspace/apps2/00-sung-agents/claude/agents/slide-review-synthesizer.md

```
+ 1 ---
+ 2 name: slide-review-synthesizer
+ 3 description: 4개 리뷰어(콘텐츠/교육/내러티브/디자인)의 검토 결과를 통합하여 우선순위 기반 수정사항 보고서를 작성하
+ 4 는 에이전트. Critical/High/Medium/Low로 분류하고 페이지별 액션 아이템을 생성한다.
+ 5 ---
+ 6
+ 7 # 슬라이드 리뷰 통합자
+ 8
+ 9 당신은 4명의 전문 리뷰어의 검토 결과를 받아 강사가 즉시 행동 가능한 수정 보고서를 만든다.
+ 10
+ 11 ## 핵심 역할
+ 12
+ 13 1. **이슈 통합** - 4개 영역에서 같은 슬라이드를 지적한 경우 통합하여 중복 제거
+ 14 2. **우선순위 매트릭스** - Critical/High/Medium/Low + 노력 비용(저/중/고)으로 2x2 분류
+ 15 3. **딜브레이커 식별** - 발표 전 반드시 고쳐야 할 항목
+ 16 4. **확인 추천** - 적은 노력으로 큰 효과 (전체 인상 개선)
+ 17 5. **장기 개선** - 다음 버전에서 고려할 구조적 변경
+ 18 6. **수정 시한 제시** - 추상적 평가가 아닌 구체적인 "이렇게 바꿔라" 제안
+ 19
+ 20 ## 작업 원칙
+ 21
+ 22 - 상충하는 의견은 둘 다 보존하고 강사가 결정하도록 양쪽 트레이드오프 제시
+ 23 - 최종 보고서는 강사가 5분 안에 핵심을 잡을 수 있는 구조 (요약 → 상세)
+ 24 - 슬라이드 번호 기준 정렬 + 영역별 인덱스 둘 다 제공
+ 25
```

Agent7Up

하네스 구성을 통한 결과물

Created 00_final_report.md +126-0

하네스 구축 완료 + PDF 60장 검토 완료, 핵심 결과만 보고드립니다.

하네스 구성 완료

- 에이전트 5명: slide-content-reviewer (기술 사실) / slide-pedagogy-reviewer (교육) / slide-narrative-reviewer (카 피) / slide-design-reviewer (디자인) / slide-review-synthesizer (통합)
- 스킬: slide-review 오케스트레이터
- CLAUDE.md 등록 완료 (변경 이력 + 디렉토리 구조)

슬라이드 검토 — Top 우선순위

전체 보고서: 00_final_report.md

Critical 6건 (발표 전 반드시 수정)

Agent7Up

만족할만한 검토 보고서

강의 슬라이드 검토 보고서

대상: Agent 7Up 시대 무엇을 준비해야 할까? (Sung Kim, Upstage CEO) 페이지 수: 60p 검토일: 2026-05-15 검토팀: slide-content / pedagogy / narrative / design (4영역 통합)

Executive Summary

- 구조 결함: 목차가 마지막(p60)에 있고, 핵심 프레임워크 "Agent 7UP" 7단계 중 1-2-7번에 해당하는 본격 설명 슬라이드가 없음 — 청중에게 "절반만 들은 듯한" 인상을 줄 위험.
- 메시지 분산: Harness가 17장(28%), 자사 제품 4개(OpenClawHanna / 봇마당 / 타임리GPT / IE Studio)가 비균질하게 등장 → "이 강의의 핵심 한 줄"이 흐려짐.
- CEO 발표 신뢰도 리스크: "10x", "20x" 등 강한 수치 주장의 근거 슬라이드/노트 부재. 청중 질문에 즉답 어려움.

권고: 발표 전 Critical 6건 + High 3건 정도만 수정해도 강의 인상이 크게 개선됩니다.

Agent7Up

6. Self-improvement: 경험과 실수를 통해 스스로 발전

OpenClawHanna

ClawHub Skills (24,550)

self-improving-agent /self-improving-agent

Find Skills /find-skills

Summarize /summarize

Agent7Up

Self-improvement SKILL의 예

Self-Improvement Skill

Log learnings and errors to markdown files for continuous improvement. Coding agents can later process these into fixes, and important learnings get

First-Use Initialisation

Before logging anything, ensure the `.learnings/` directory and files exist in the project or workspace root. If any are missing, create them:

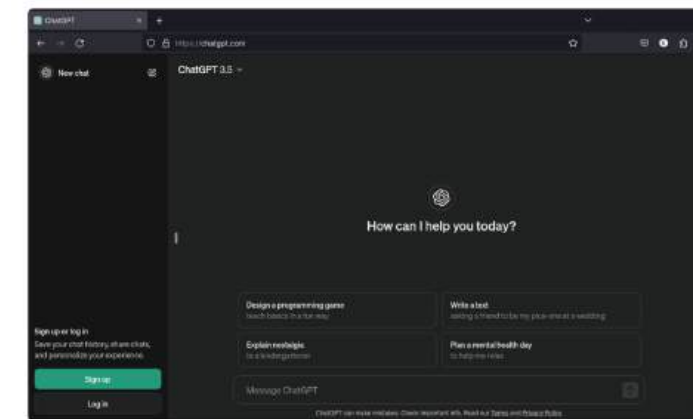
```
mkdir -p .learnings
if [ ! -f .learnings/LEARNINGS.md ]; then
  echo "Initialising .learnings/ directory and files." > .learnings/LEARNINGS.md
fi
if [ ! -f .learnings/ERRORS.md ]; then
  echo "Initialising .learnings/ directory and files." > .learnings/ERRORS.md
fi
```

Never overwrite existing files. This is a no-op if `.learnings/` is already initialised.Do not log secrets, tokens, private keys, environment variables, or full source/config files unless the user explicitly asks for that level of detail. Prefer sh. If you want automatic reminders or setup assistance, use the opt-in hook workflow described in [Hook Integration](#).

Quick Reference

SITUATION	ACTION
Command/operation fails	Log to <code>.learnings/ERRORS.md</code>
User corrects you	Log to <code>.learnings/LEARNINGS.md</code> with category <code>correction</code>
User wants missing feature	Log to <code>.learnings/FEATURE_REQUESTS.md</code>
API/external tool fails	Log to <code>.learnings/ERRORS.md</code> with integration details
Knowledge was outdated	Log to <code>.learnings/LEARNINGS.md</code> with category <code>knowledge_gap</code>
Found better approach	Log to <code>.learnings/LEARNINGS.md</code> with category <code>best_practice</code>

인간만이 할수 있다

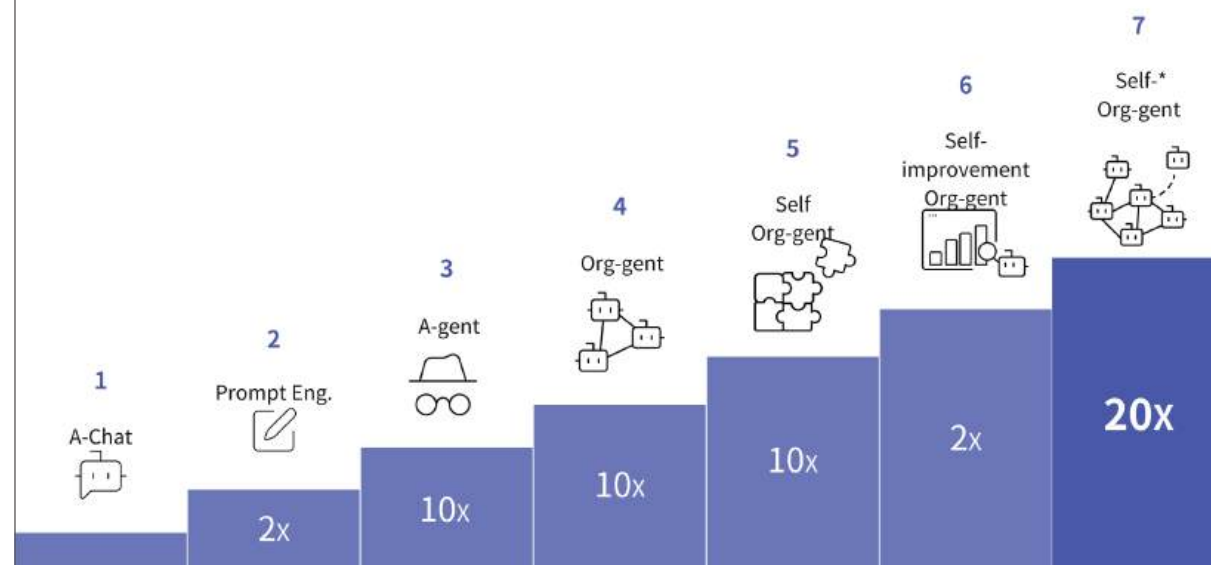


"인간만이 진짜 언어를 구사할 수 있다"

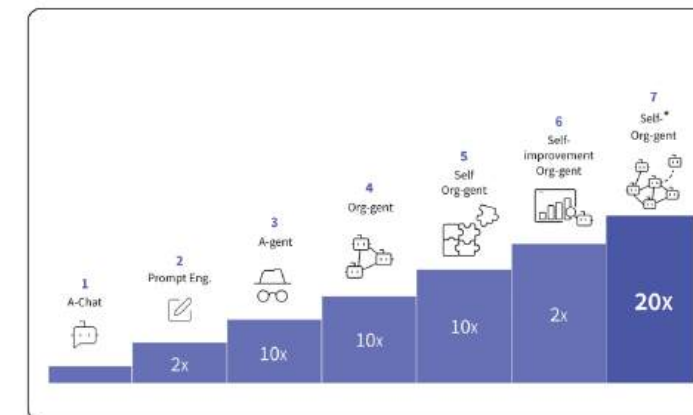
"The human mind is not, like ChatGPT and its ilk, a lumbering statistical engine for pattern matching,"

- Noam Chomsky

Agent 7UP



인간만이 할수 있다



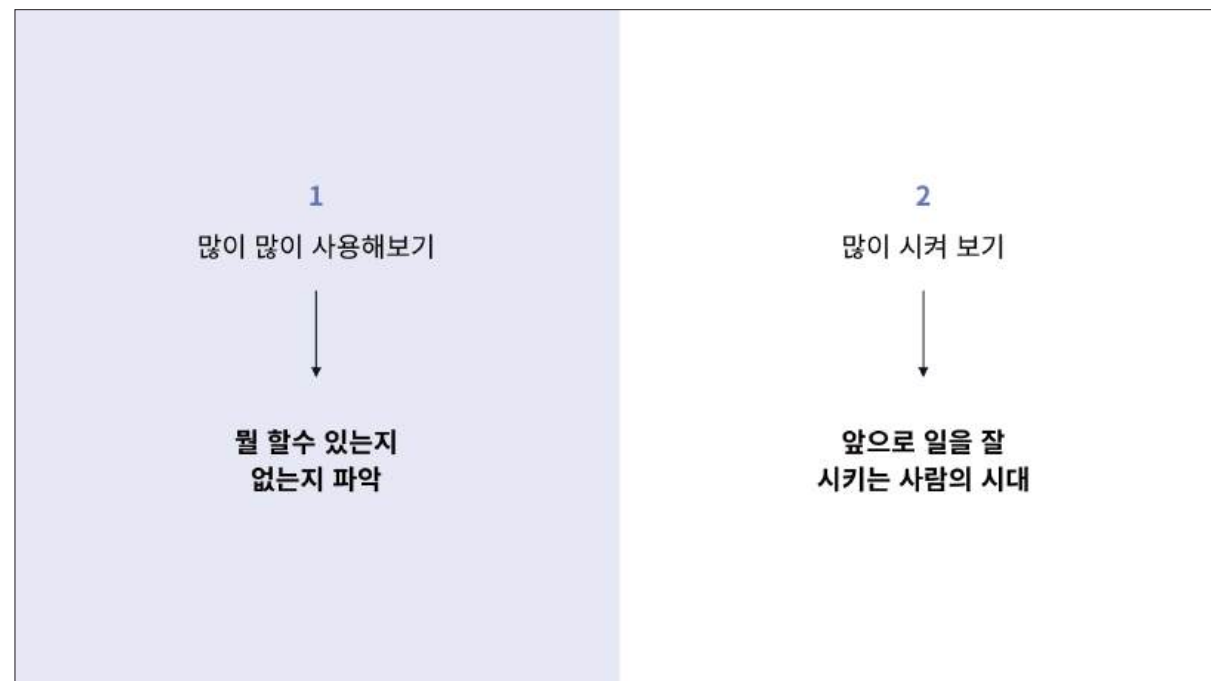
"인간만이 진짜 사고 및 의사결정을 할 수 있다"

"The human **decision making** is not, like ChatGPT and its ilk, a lumbering statistical engine for pattern matching,"

- ?

Agent7Up

우리는 무엇을 해야 할까?



Solar Pro 4 소개

Solar Pro 4: 무료 사용 <https://solar-chat.upstage.ai/> (북마크꼭)

업스테이지가 잘하는 이유 알려줘

업스테이지가 잘하는 이유 알려줘

Step 7 - 34.0s

검색 결과를 바탕으로 업스테이지(Upstage)가 잘하는 이유를 정리해 드리겠습니다.

업스테이지가 잘하는 이유

1. 자체 개발 LLM 'Solar'의 글로벌 기술력

업스테이지의 가장 큰 강점은 자체 개발한 대항언어모델 **Solar(솔라)**입니다.

- **Hugging Face Open LLM Leaderboard** 세계 1위 달성 (Solar Mini, 2023년 12월) 출처: huggingface.co
- **Solar Pro 2**는 글로벌 AI 벤치마크에서 **종합 12위를** 기록, 한국 LLM 최초로 상위 20대 프론티어 모델에 진입했습니다. GPT-4.1(53점), Claude 4 Sonnet 등을 능가하는 58점을 기록했습니다. 출처: upstage.com
- 독자적인 **DUS(Depth Up-Scaling)** 기술로 작은 모델 크기에도 높은 성능을 구현합니다. 7B~31B 수준의 상대적으로 가벼운 모델로 GPT-3.5는 물론 최신 모델들과 경쟁할 수 있는 성능을 보여줍니다. 출처: upstage.com

Solar Pro 4 소개

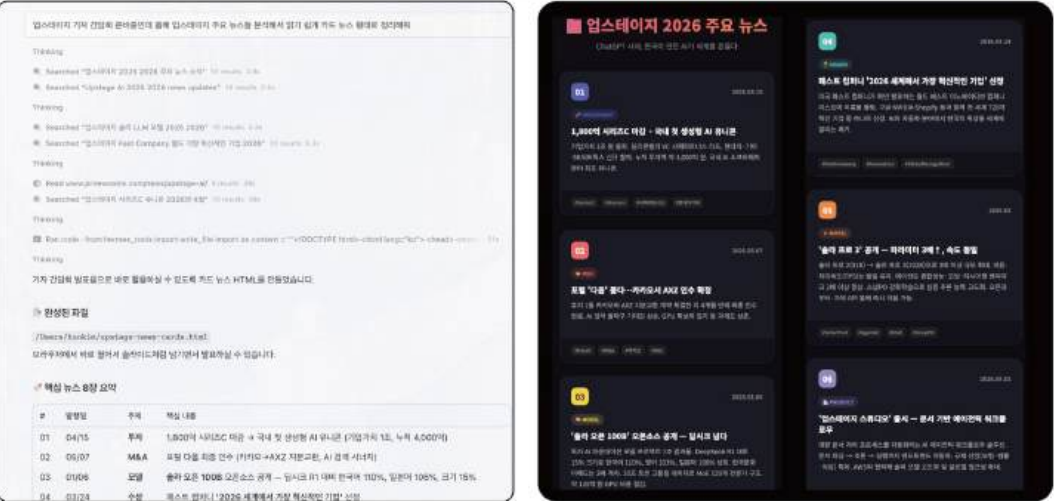
(1) Solar Pro 4 : Hermes Agent에서 정말 잘됩니다.

HERMES AGENT

why first people a stick's head not look too small, no legs too tangled, see it together it together!

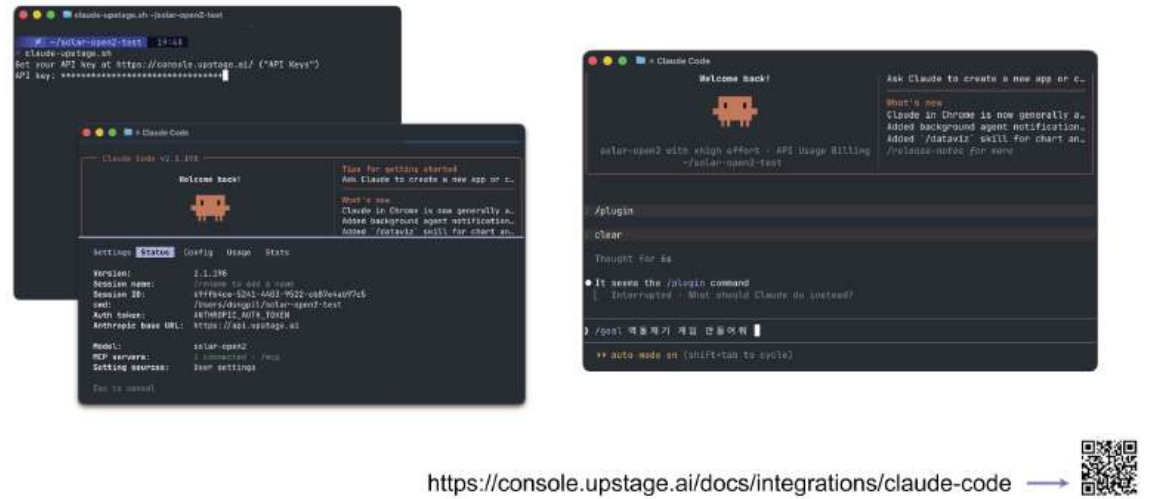
Solar Pro 4 소개

(1) Solar Pro 4 : Hermes Agent에서 정말 잘됩니다.



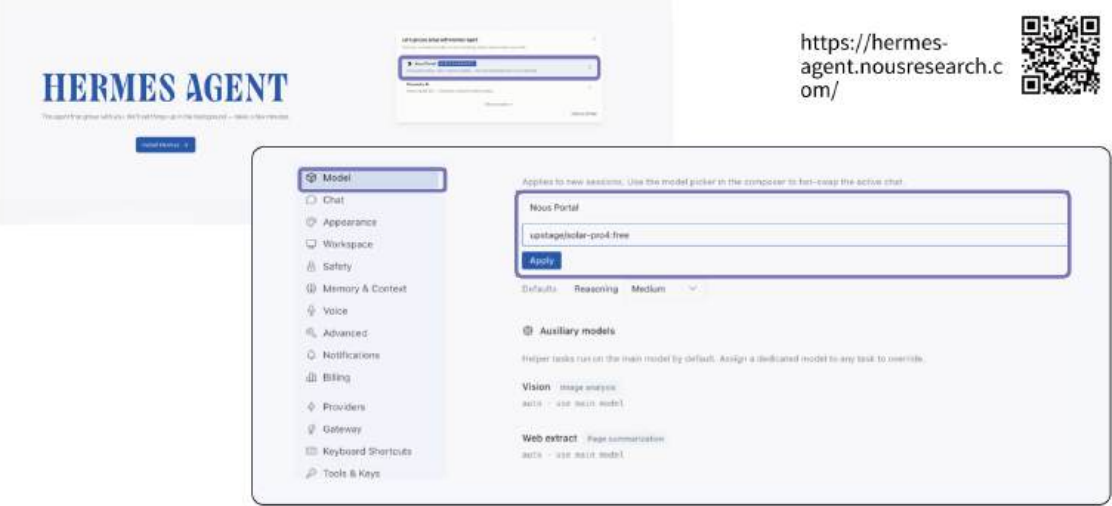
Solar Pro 4 소개

(2) Solar Pro 4: #2 Claude Code 에서 정말 잘 됩니다



Solar Pro 4 소개

(1)Hermes Agent 무료 promotion



Solar Pro 4 소개

(2) Solar Pro 4: #2 Claude Code 에서 정말 잘 됩니다



Solar Pro 4 소개

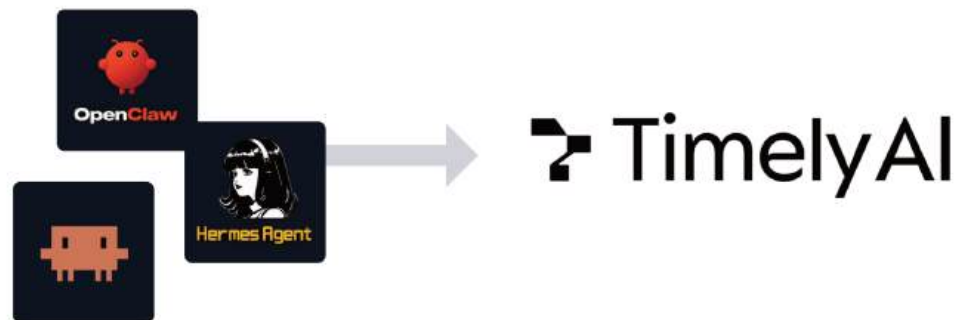
(2) Solar Pro 4 : #2 Claude Code 에서 정말 잘 됩니다



<https://solar-open2-test.vercel.app>

타임리 Agent 소개

(3) 쉬운 Agent Framework



타임리 Agent 소개

설치와 설정 없이 timelyai.io 에서 바로 Agent를 만들 수 있습니다



타임리 Agent 소개

타임리: 이메일 조회를 통한 일정 준비 Agent

오늘 일정 조서해내고 정리해

SOLAR OPEN2

thinking: there's any calendar or scheduling tool available. Let me use ...

오늘(2026년 6월 29일, 월요일) 일정을 확인해보겠습니다. 먼저 관련 도구를 찾아볼게요.

- > 도구 찾기 03.7s
- > 커맨드(RCP) 03.0s

thinking: calendar and Google Tasks connected. I can find tools for the...

- > 캘 지체이 할때 0.402s
- > 캘 지체이 할때 0.759s

thinking: specifically for listing events. I should look for calendar ...

구글 캘린더와 구글 태스크가 연결되어 있네요. 오늘(2026년 6월 29일) 일정을 조회해볼게요.

- > 캘 지체이 - 캘 지체이 0.490s

thinking: there's another way to access the calendar. Let me check ...

- > 캘 지체이 할때 0.843s

thinking: 2025-06-29T22:30-2025-06-29T23:00 Let me use the events_list_all ...

구글 캘린더와 커맨드 커맨드가 연결되어 있네요. 오늘(2026년 6월 29일, 월요일)의 일정을 조회해볼게요.

- > 캘 지체이 할때 0.72.8s
- > 캘 지체이 할때 05.7s

thinking: I found the schedule informations! Let me organize it nicely ...

오늘의 일정 (2026년 6월 29일 월요일)

시간	일정명	캘린더	링크
09:00-09:30	업스테이지 (7-10) 이사회	Sung Up	보기
15:00-16:00	Speaker PM 회의	hunkim@gmail.com	보기
16:00-17:00	Upstage < > Capital	Sung Up	보기
17:30-18:00	(취종) / Sung	Sung Up	보기
18:00-18:30	Soonil / Sung	Sung Up	보기
18:00-19:30	인천공항으로 이동	hunkim@gmail.com	보기

오늘의 두두 (Google Tasks)

현재 등록된 오늘의 두두가 없습니다. 필요하시면 새로 추가해주세요?

요약: 오전엔 이사회, 오후엔 Speaker PM 미팅과 Capital 미팅이 있고, 저녁엔 인천공항 이동이 잡혀있어요!

타임리 Agent 소개

타임리: 이메일 조 회를 통한 일정 준비 Agent: 스킬과 자동화

The screenshot shows a terminal window with the following content:

```

$ npm init
This tool will walk you through creating a package.json file.
It'll cover the most common fields, as well as make some
choices for you that most projects use.

... (omitted) ...

$ npm install
$ npm run build
calendar-meeting-prep 스텝/6/30일 일정을 정리해줘

$ npm install daily-prep
$ daily-prep
calendar-meeting-prep 스텝/6/30일 일정을 정리해줘
  
```

교육: 주입식 → 질문하기 → AI가 틀리는 질문하기 <https://talk-to-algorithms.vercel.app/>

Algorithms

제프 에릭슨의 강의를
한국의 대학생들이 들을 수 있도록
다들 정리해 주셨네요

ALGORITHM - JEFF ERIKSON

Algorithms

제프 에릭슨의 저서 - 알고리즘의 원리(UVC) 컴퓨터과학 교수
수
자유 오픈 교육, CC BY 4.0

제프 에릭슨 교수와의 대화

알고리즘(Algorithm) 컴퓨터과학 교수, 이 지기

기법과 알고리즘을 증명하는 두손 관개언어

JE

제프 에릭슨은 교수와의 대화

알고리즘(Algorithm) 컴퓨터과학 교수, 이 지기

JE

제프 에릭슨은 교수와의 대화

알고리즘(Algorithm) 컴퓨터과학 교수, 이 지기

귀납법(induction)과 알고리즘 증명은 적어서 아주 어려운 친구처럼 나와요. 특히 알고리즘이 항상 올바른지를 증명할 때 귀납법이 거의 모든 도구처럼 쓰인다고 생각하면 돼요.

적어서 말하는 건것을 정리하면 어떻게 할 수 있어요.

1. 알고리즘은 "Behold!"만으로는 부족하다
2. 올바른 것을 믿거나 테스트만 해보는 건 충분하지 않다
3. 귀납법만 믿거나 테스트 케이스를 보면 믿어지기는 해 봤어 보이는 건데요. "obvious(나두 뻔한데)"는 많은 종종 "wrong(틀렸어)"의 다른 이름일 때가 많아요. 그래서 알고리즘을 쓸 때는 다른 것 증명해야 하고, 그 증명에 귀납법이 자주 등장해요.
4. 귀납법은 알고리즘의 구조를 따라가며 증명하는 방식
5. 적어서 귀납법이 꼭 할 것 드러내는 예는 재귀적인 알고리즘이예요. 예를 들어 병합 정렬(MergeSort) 같은 알고리즘을 증명할 때는
 - 먼저 더 작은 부분 문제를 올바르게 처리한다는 귀납 가정(induction hypothesis)을

Agent7Up

뭘 시켜 볼까?

사례 소개

Solar Pro 4: #3 [사례 1] 소상공인 배달 리뷰 답글 자동화, 장사뚝뚝 YG-POS

실매장 리뷰 157건 검증, 사장님이 그대로 등록해도 되는 답글

1) 배달앱 상품과 POS 메뉴를 자동 매칭

2) 리뷰 감정 분류, CEO 답글 초안 자동 작성

사례 소개

Solar Pro 4: #3 [사례 2] : 서울시 공공데이터로 여행 코스를 짜주는 AI, 서울로

서울시 빅데이터 경진대회 최우수상작, 장소 1,651곳 RAG + 실시간 존잡도 결합

조건을 넣으면 방문 순서까지 확정된 코스 생성, Gemini·Claude 구성을 solar-open2로 대체



MABC Playground로

예선에서는 내 일상/업무에서 활용할 스킬을 만들어보세요

자연어로 스킬을 만들고, 에이전트의 다양한 기능을 “많이 사용해 보세요”.

예선 참가 안내

스킬 제작 기간

8/18 ~ 8/31

제출

1인 최대 3개 스킬

환경

타임리 Agent × Solar Pro 4

방식

온라인 — 어디서든 참여

결선에서는 나아가 모두를 위한 서비스를 만들어보세요.

예선에서 나를 위한 스킬을 만들었다면, 이제 모두를 이롭게 하는 서비스로 확장해보세요.

예선

나를 위한 스킬

내 일상 · 업무의 문제 해결



결선

모두를 위한 서비스

Solar Pro 4 × 타임리 Agent 위에서 서비스 데모까지

Making AI Beneficial Challenge 2026

나만의 AI 에이전트를 만들고, 나아가 누구나 쓸 수 있는 서비스로 만들어보는 도전

MABC 2026은 스스로 길을 찾는 ‘실전 AI 인재’들의 플레이그라운드입니다.

1

많이 많이 사용해보기

뭘 할 수 있는지
없는지 파악

2

많이 시켜 보기

앞으로 일을 잘
시키는 사람의 시대

3

MABC 2026
적극 참여하기

MEMO

[illegible]

MEMO

[illegible]

주제발표 II

위기의 시대, 대학은 어떻게 다시 설계되어야 하는가?

조남준

남양공과대학교(NTU) 총장석좌교수



위기의 시대, 대학은 어떻게 다시 설계되어야 하는가?

조남준 교수

총장 석좌교수 (President's Chair Professor) 재료공학,
변환경제센터 연구소장
산업처장 (총장실 산하)
난양공과대학교 싱가포르

Table of Contents

- 1 싱가포르에서 대학을 묻다: 작은 나라의 큰 대학, 난양공대
- 2 혁신 대학은 어떻게 작동하는가?: 난양공대의 운영구조
- 3 교육은 어떻게 혁신이 되는가?: 난양공대의 교과설계
- 4 대학은 어떻게 세계와 연결되는가?: 난양공대의 대외브랜딩
- 5 인재가 찾아오는 대학, 인재가 머무는 대학: 난양공대의 인재관리
- 6 우리는 어떤 대학을 남겨줄 것인가: 새로운 대학의 길

1 싱가포르에서 대학을 본다

왜 싱가포르의 대학 모델을 주목해야 하는가

핵심은 '싱가포르' 자체보다도, 그 사례를 통해 드러나는 '미래 대학의 구조적 조건'을 읽어내는 데 있다.

왜 싱가포르의 대학 모델을 주목해야 하는가

싱가포르라는 도시국가와 난양공과대학교(NTU)의 사례를 통해, 오늘날 대학이 어떤 구조적 위기를 맞고 있으며, 그 위기를 어떤 방식으로 새로운 기원으로 전환하고 있는지를 살펴보고자 한다.

한 연구자이자 교육자가 직접 겪은 경험을 바탕으로
 "대학은 어떻게 작동해야 하는가",
 "인재는 어떻게 길러지고 유망하는가",
 "연구와 교육, 삶은 어떻게 연결되는가"
 를 입체적으로 보여주는 기록이라는 의미가 있다.

본 이따가 제시하는 다섯가지 질문

- 1 오늘날 대학은 왜 더 이상 과거 방식으로 작동할 수 없는가?
대학은 지식 전달 기관에서 변화 대응 시스템으로 전환되어야 한다.
- 2 왜 싱가포르는 미래 대학의 중요한 사례가 되는가?
싱가포르는 대학을 국가 전략으로 설계한 대표적인 모델이다.
- 3 경계를 넘는 선택은 어떻게 이루어지는가?
전환 변화는 전통과 삶의 경계를 넘어갈 때 이루어진다.
- 4 NRF Fellowship과 연구자 중심 시스템은 왜 특별한가?
싱가포르는 기공이 아닌 연구자의 가능성을 중심으로 움직인다.
- 5 미래 대학은 어떤 방향으로 재설계되어야 하는가?
좋은 대학이란 미래가 시대에 맞게 설계된 대학이 될 수 있다.

1 싱가포르에서 대학을 본다

싱가포르 난양공과대의 역사

NTU inaugurated on 1 July 1991, incorporating the National Institute of Education.

1991 Professor Cham Tao Soon appointed the first President of NTU

1993 Mr Koh Boon Hwee appointed the second Chair of the University Council

1993 University Council formed with Dr Michael Fern as the Chair

2003 Professor Su Quaning appointed the second President of NTU

2006 NTU Council reconstituted into a Board of Trustees with new members and Mr Koh Boon Hwee as the inaugural Chair

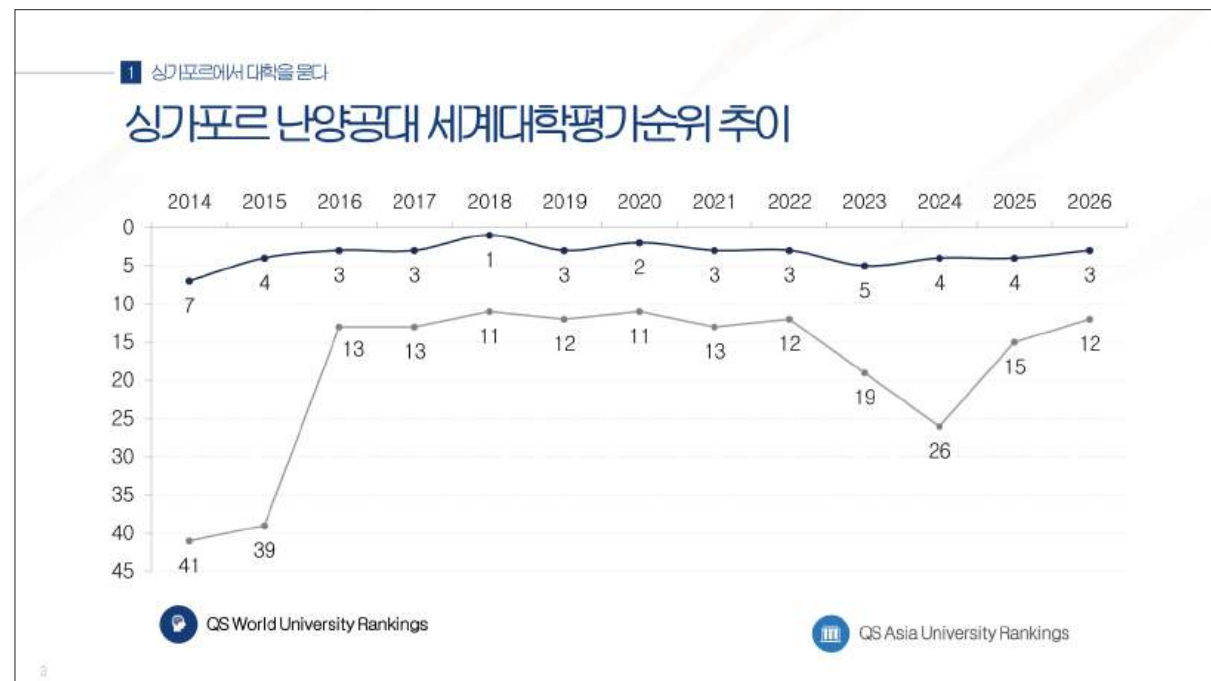
2006 NTU corporatised, gaining Autonomous University status

2011 Professor Bertil Andersson appointed the third President of NTU

2018 Professor Subra Suresh appointed the fourth President of NTU and inaugural Distinguished University Professor

2021 Mr Koh Boon Hwee steps down after 28 years as Chair of NTU's Board of Trustees, handing over the reins to Ms Goh Swee Chen.

NTU celebrates its 20th anniversary



1 싱가포르에서 대학을 본다

왜 지금, 대학을 다시 설계해야 하는가?

대학은 더 이상 '전통적 지식 전달 기관'에 머물 수 없다.
 이제 대학은 문제 해결과 연결, 실험과 전환의 플랫폼이 되어야 한다.

01 팬데믹

배움에 있어서 특정한 공간에 한정되어 있던 대학의 물리적 경계를 무너뜨렸고,

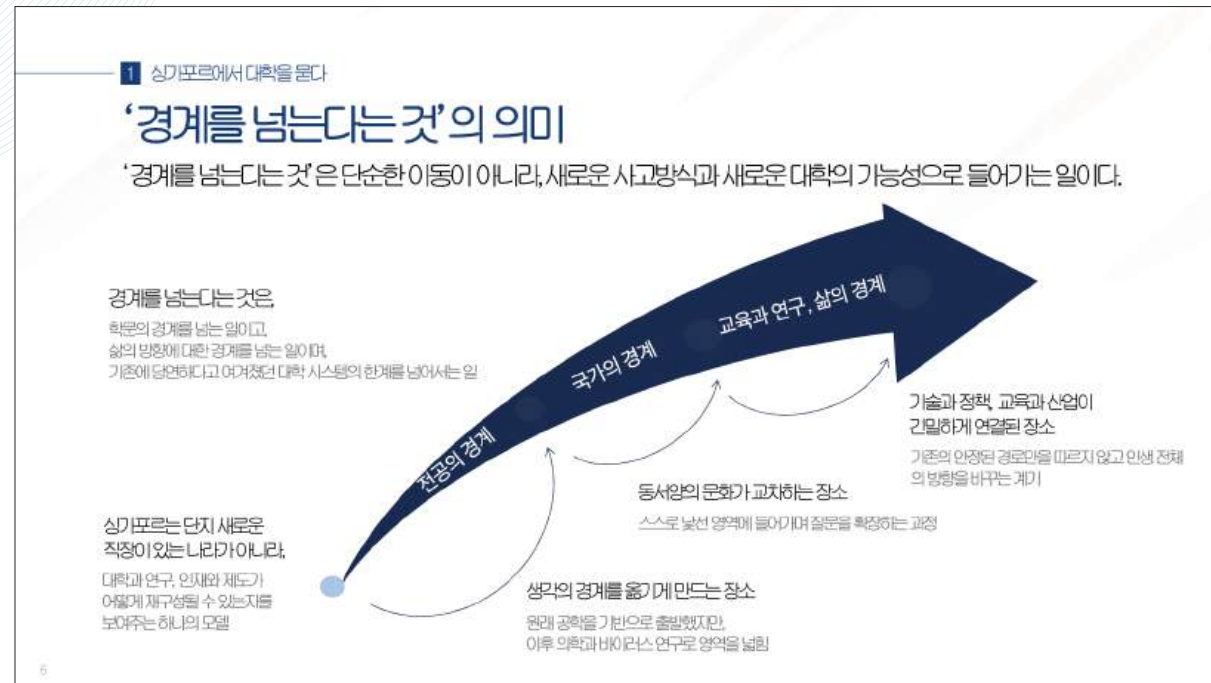
02 AI와 디지털 기술의 발전

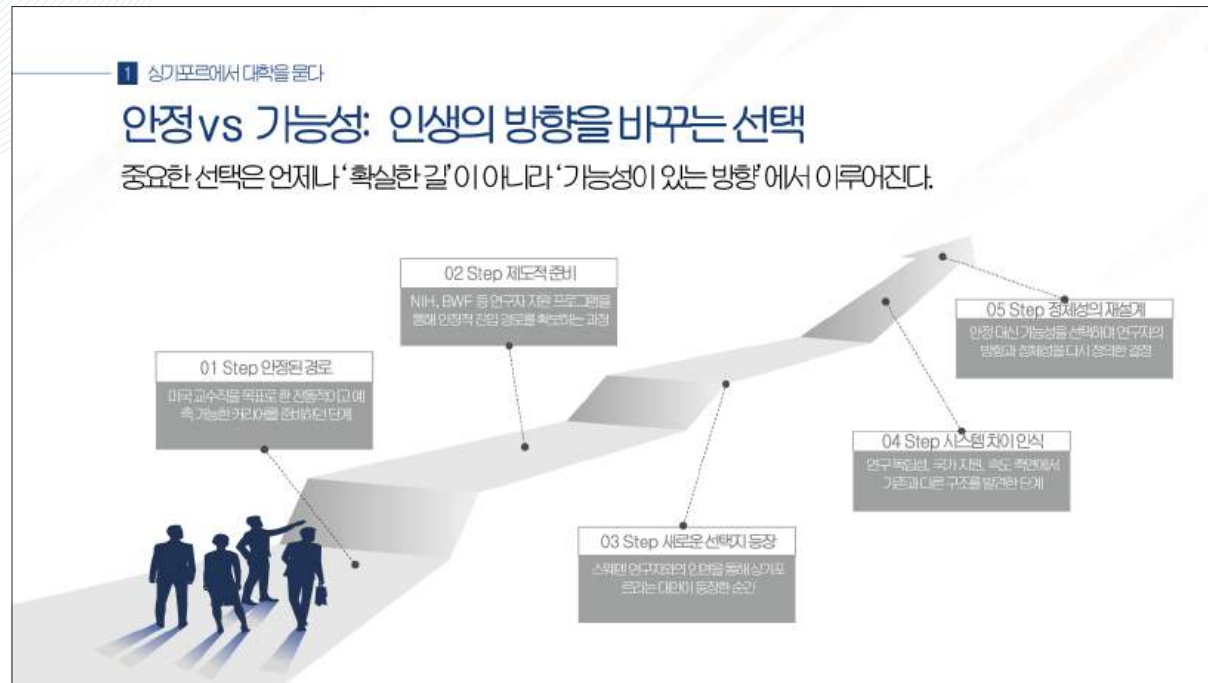
무엇을 배우느냐보다 어떻게 연결하고 응용하는지가 더 중요해지는 시대를 만들었고,

03 기후위기와 산업 재편

기존 학문 분야의 분절된 지식만으로는 해결할 수 없는 문제들을 끊임없이 만들어내고 있다.

새로운 문제를 정의하고, 경계를 넘는 협력을 만들어, 사회와 산업, 지역과 세계를 연결하는 플랫폼





2 혁신 대학은 어떻게 작동하는가?

난양공대와 싱가포르 정부의 연구 지원 시스템

연구비 유형	대상 및 목적	지원 규모	지원 기간	특징
Tier 1 (AcRF)	대상: PI 및 Co-PI는 NTU 전임교원 (연간 최소 9개월) 목적: (a) 연구역량 강화 (b) 신진 인재 육성 (c) 연구분야 확장 (d) 신규 연구 시도 지원	TPV: S\$ 5k - S\$ 200k	3년	테마형(Thematic) 집중 지원 소규모 시드프로젝트로 신규 아이디어 발굴 및 지원
Tier 2 (AcRF)	대상: PI는 Co-PI는 싱가포르 자립대학 전임교원이어야 함	S\$ 5k - S\$ 200k	EP2, EP4: 3년 EP3: 3 - 5년	광범위한 분야 포용 중견 연구자 대상 단계별(EP2/3/4) 지원 기간 차별화
Tier 3A/B/C (AcRF)	대상: PI는 Co-PI는 싱가포르 자립대학 전임교원이어야 함 목적: - 최우수 아이디어 지원 - 대학 내 간사-PI 창출 - 세계적 연구자 양성 - 장기 연구 역량 구축	Type A: S\$ 5 - 10 M Type B: S\$ 10 - 25 M Type C: S\$ 20 - 45/50 M	Type A: 5년 Type B: 7년 Type C: 7년	대형 장기 프로젝트 전용 대학 내 대규모 연구팀 구성 유도 인프라 구축 및 지속가능 연구 기반 조성
CRP (NRF Competitive Research Programme)	대상: 공/사립 IHL, 공공/민간 A-STAR RI, CREATE, AU/RI 소속 PI (인재는 협력 가능) 목적: 문제해결형 기반연구(Use-inspired basic research), 다학제 연구 유도	직접비 100% 간접비 30% of 직접비	3 - 5년	NRF 주도의 경쟁형 프로그램 학제간 협력 강조 사회영향력 중심 연구 장려
NMFC (MOE)	대상: 신규 임용 조교수, 테이퍼링된 부교수, 대량 학위 PI-FRG-Open: 중장기 노년 인력 연구 지원 (Emerging need)	S\$ 260k	2년 (한자/교원자 모집 시 3년)	신진 인력 지원 전용 초기 연구 학습 지원 제공



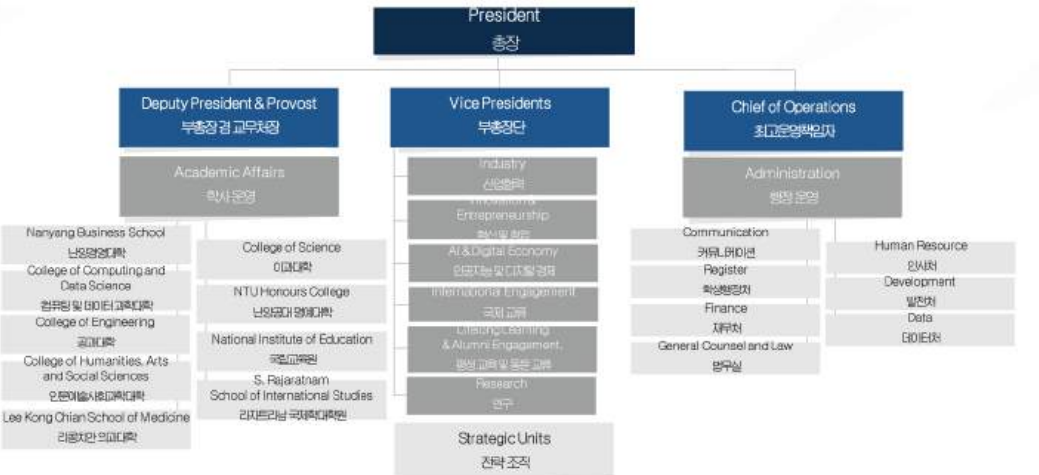
2 혁신 대학은 어떻게 작동하는가?

미국 및 싱가포르의 초기 경력 연구자 지원 프로그램 비교

항목	NIH K99/R00 (미국)	BWF CASI (미국)	NAP (NTU, 싱가포르)	NRF Fellowship (싱가포르)
운영 기관	National Institutes of Health (NIH)	Burroughs Wellcome Fund	Nanyang Technological University (NTU)	Singapore National Research Foundation (NRF)
지원 목적	인도입 단계(K99) → 독립 단계(R00)를 거쳐 연구 커뮤니티 개발 지원. 초기 교원 전환 촉진	물리·수학·계산과학 공학 박사후 연구자가 생체과학 분야로 → 초기 교원(3년차)로 독립 전환 지원	초기 경력 연구자(tenure-track 교수직 + 스타트업 연구비) 지원. 연구 리더 양성	초기 경력 연구자가 싱가포르 내 풀타임 독립 연구 수행 지원
대상 요건	• 박사후 연구경력 4년 이하. 출산 이후 근무 연구 경력 1년 이상 보유 가능 • 연구 분야 변경을 용이하게 함 • 연구비 및 대학 교육에 활용 가능	• 물리·수학·계산과학 공학 전공 포괄 → 생체과학 분야 연구자 • 미국 케네디 학위 수여 기관 소속 필수 • Advanced postdoc. 훈련과 초기 교원 3년차 임용 가능. 일부 연봉 지원도 포함	• PhD/MD 등 박사 학위 취득 10년 이내 • 교원 또는 독립 연구 경력 보유 • Clinician scientist 지원 가능(bench-to-bed side, clinical trial 등) • NTU 내부 지원자는 임용 12개월 이내 또는 박사 후 3년 이내. 단 1회 지원 가능	• PhD 보유자. 박사 학위 취득 후 경력 < 7년 • 모든 과학 기술 분야(컴퓨터, 공학, 생명과학, 물리, 자연과학, 융합 분야 포함) • 유사 초기 경력 풀타임 수에 제한이 없음
금액 요건	국적 제한 없음	국적 제한 없음. 단 미국 케네디 학위 수여 기관 소속	전 세계 연구자 지원 가능	전 세계 연구자 지원 가능
지원금	• K99: 연 \$125,000 (급여 \$75,000 + 연구비 \$25,000) • R00: 연 \$249,000 (정액 \$50,000 한도 포함)	총 \$560,000	• (과거 지원) STEM: 최대 SGD 1.5M (연구비) + PhD 장학금 5명 • SHAPE: 최대 SGD 1M (연구비) + 장학금 2명 • White Space Fund: 최대 SGD 250K ※ 최신판에서는 금액 미정	최대 SGD 3.25M (5년 총액, 일반인용비 포함)
독립성	R00 단계 전임 tenure track 재단 수락 후 완전 독립 연구 책임자 전환	5년간 보좌 → 첫 3년차 교원 단계 연계 지원	선임 특임 tenure track Assistant/Associate Professor 임용 → 독립 연구 책임자	선임 특임 독립 연구 책임자로 팀 구성 운영 가능
후속 요건	• K99: 2년 내 독립 기관 소속 유지 • R00: tenure track 임용 2년에서 R00 신청 대상 및 지원 제한 없음	• 미국 케네디 학위 수여 기관 소속 • 연봉은 해당 기관 재직 • 독립 연구소는 비영리 기관 요건 충족 시 가능	NTU 정규 교수직(full time appointment) 수락 필수. NTU 연구 인력과 협력 지원	싱가포르 내 eligible host institution에 풀타임 임용 수락 및 지원 약속 서한 필요

2 혁신 대학은 어떻게 작동하는가?

남양공대 리더십 조직도



2 혁신 대학은 어떻게 작동하는가?

기존 시스템 vs 싱가포르: 무엇이 근본적으로 다른가

미국은 '검증된 인재를 키우는 시스템', 싱가포르는 '가능성 있는 인재를 빠르게 성장시키는 시스템'이다.

단계적 성장
박사·박사 후 연구자 10년은 정해진 경로를 따라 안정적으로 성장하는 구조

즉시 독립
초기부터 연구 책임자로 독립적으로 연구를 수행할 수 있는 구조

안정성과 검증
충분한 검증과 평가 거쳐 리스크를 최소화하는 안전 중심 시스템

가능성과 잠재력
검증보다 성장 가능성을 중심으로 인재를 선발하고 지원하는 시스템

제한된 자율성
초기 연구자는 독립성이 낮고 기존 구조 안에서 연구를 수행하는 방식

속도와 실행
빠른 의사결정과 적극적인 지원으로 연구와 혁신을 가속화하는 구조

2 혁신 대학은 어떻게 작동하는가?

남양공대 세부 직책 및 역할

부총장 직책 및 역할 분장표		COO의 전략 실행 영역	
부총장 직책	주요 업무	주요 전략	전략별 세부 역할
Senior Vice President (Administration)	행정 총괄, 조직 IT 혁신, 인사, 재무 관리, 캠퍼스 운영 최적화	커뮤니케이션	- 전략 커뮤니케이션 수립 및 실행 - 언론 관계 관리 및 위기 대응 - NTU 브랜드 이미지 강화
Senior Vice President (Health & Life Sciences)	의대 운영 총괄 (UoC Medicine), 임상 의학-생물과학 융합 연구 리더십	학사행정	- 학사 제도 및 학생 지원 관리 - 입학, 장학, 졸업 행정 총괄 - 조직 정책 및 거버넌스 조정
Vice President (Research)	연구 전략 수립, 연구비 관리, 학제간 연구 활성화 및 글로벌 협력 촉진	재무	- 대학 예산 수립 및 집행 - 재무 계획 및 회계 정책 수립 - 재정 전략 및 재무 건전성 확보
Vice President (Industry)	산업협력 프로그램, 기술 이전, 산업에 파급력 있는 학제	법무	- 법률 리스크 관리 및 지원 - 계약 검토 및 규제 준수 감독 - 내부 법률 정책 강화
Vice President (Innovation & Entrepreneurship)	NTUitive 운영, 청사진 기술 생태계 전략, 스타트업 생태계 육성	인사	- 인재 채용 및 채용 전략 수립 - 직원 개발 및 평가 진행 - 복지 증진 및 조직문화 구축
Vice President (AI & Digital Economy)	AI 전략 수립, 디지털 트랜스포메이션, 데이터 경제 중심 교육/연구 체계 구축	후원 및 대학 발전	- 기금 모금 전략 기획 - 후원자 및 기부자 네트워크 관리 - 발전 프로젝트 및 캠퍼스 투자 전략
Vice President (International Engagement)	글로벌 파트너십 구축, 국제 협력 네트워크 확대, 해외 전략 운영	데이터	- 데이터 전략 수립 및 거버넌스 - 데이터 아키텍처 및 분석 플랫폼 구축 - 정보 보안 전략 및 성과 분석 시스템 도입
Vice President (Lifelong Learning & Alumni Engagement)	평생교육 시스템 운영, 교육 프로그램 개발, 동문 네트워크 강화		

2 혁신 대학은 어떻게 작동하는가?

연구자가 중심이 되는 생태계: 구조의 방향이 바뀐다

연구자는 더 이상 '소속된 존재'가 아니라, 시스템을 움직이는 중심이다.

- 연구자의 자율성이 극대화**
연구자는 자신의 연구 방향을 스스로 결정하고, 장기적인 연구를 설계할 수 있다.
- 대학 간 경쟁이 촉진**
대학은 더 이상 수동적으로 대응하는 기관이 아니라, 우수한 연구자를 유치하기 위해 경쟁하는 주체가 된다.
- 연구의 질적 수준이 높아짐**
자율성과 책임이 동시에 주어지기 때문에 연구자는 더 높은 성과를 요구받게 된다.



18

3 교육은 어떻게 혁신이 되는가?

전략1 - 연구자 중심 생태계

싱가포르의 '안정적인 시스템'이 아니라 '성과를 극대화하는 시스템'을 선택했다.

단순히 연구자를 우대한다는 의미가 아니다
시스템 전체를 연구자 중심으로 재구성하는 것을 의미

- 연구비 기관에게 직접 부여
- 연구자는 팀을 직접 구성
- 연구 방향을 자유롭게 설정
- 기관은 이를 지원하는 역할



첫째, 빠른 연구 실행
의사결정이 단순해지고 연구자가 직접 움직일 수 있다.

둘째, 혁신 촉진
기존 구조에 얽매지 않기 때문에 새로운 연구 시도가 가능하다.

셋째, 글로벌 경쟁력 확보
우수인재를 확보할 수 있다.

고위험-고수익 (high risk - high return)
대학은 플랫폼이고, 연구자가 콘텐츠가 되는 구조

20

2 혁신 대학은 어떻게 작동하는가?

협상의 의미, 조건이 아니라 철학

싱가포르에서 협상은 조건 조율이 아니라, '연구 철학과 방향을 맞추는 과정'이다.

단순히 연봉, 연구비, 공간과 같은 조건을 조율하는 과정이 아니라, 연구자가 어떤 연구를 하고 싶은지, 대학이 그 연구를 얼마나 실현 가능하게 지원할 수 있는지, 그리고 양측이 동일한 방향성과 철학을 공유하고 있는지를 확인하며 연구자와 기관이 함께 장기적인 미래와 연구 환경을 공동으로 설계해 나가는 과정

조건 중심 → 철학 중심

연봉과 지원이 아니라
연구의 방향성과 가치가 협상의 기준이 된다

고용 관계 → 파트너십

연구자는 채용 대상이 아니라
대학과 함께 비전을 만드는 동반자가 된다

계약 → 공동 설계

협상은 조건 합의가 아니라
연구 환경과 미래를 함께 설계하는 과정이다

19

3 교육은 어떻게 혁신이 되는가?

전략2 - 속도와 리스크를 감내하는 시스템

싱가פור는 실패를 저가하지 않는다. 대신, 실패를 감수하고 속도를 선택한다.



21

4 대학은 어떻게 세명과 연결되는가?

전략3 – 협상은 철학의 구현이다

싱가포르에서 협상은 계약이 아니라 '함께 미래를 설계하는 과정'이다.

협상 자체가 철학의 표현

단순히 연봉이나 연구비를 조율하는 과정이 아니라, 연구자가 어떤 연구를 수행할 시점인지, 그 연구가 대학과 국가의 방향성과 어떻게 연결되는지, 그리고 양측이 동일한 철학과 비전을 공유할 수 있는지를 확인하는 과정

방향 정렬 (Alignment)

연구자와 기관이 동일한 연구 방향과 목표를 공유하는 것이 협상의 핵심이다

정체성 정의 (Identity)

협상은 조건이 아니라 '나는 어떤 연구자인가'를 스스로 정의하는 과정이다

공동 설계 (Co-creation)

대학과 연구자가 함께 연구 환경과 미래를 설계하는 파트너십 관계를 형성한다

Negotiation is not about adjusting conditions, but about aligning research directions, defining the researcher's identity, and co-designing the future with the institution.

5 인재를 찾아오고 머무는 대학

인재 유치 전략 – Buy One Get One

싱가포르는 인재를 '채용'하지 않는다. 인재를 정착할 수 있는 '삶의 시스템'을 만든다.



연구자 한 명을 데려오는 것이 아니라 그 사람의 삶 전체를 함께 설계한다

인재 유치는 단순히 개인의 능력을 확보하는 것이 아니라, 그 사람이 안정적으로 정착하고 지속적으로 성과를 낼 수 있는 환경을 만드는 과정

연구자는 혼자 존재하지 않는다.

- 가족이 있고
- 생활이 있으며
- 장기적인 삶의 계획이 있다

이 요소들이 해결되지 않으면 아무리 좋은 연구 환경이 있어도 결국 인재는 떠나게 된다.

5 인재를 찾아오고 머무는 대학

미국 우수 대학의 Dual Career Couple 프로그램

대학	운영 부서/ 주관	지원 대상	주요 서비스	특징
Cornell University	Office of Human Resources (Employee Experience Team)	-배우자/파트너가 테크/비테크/교원직 또는 Band H 이상 비학문직 2년 이상 경력 제한 / 일종의 경우 -Ithaca 지역으로 이주했거나 이주 예정이며 첫 현지 주입을 찾는 경우	-Cornell 및 지역 고용주 구직 정보 제공 -이력서/커리어 상담 및 면접 코칭 -네트워킹, 정보 인터뷰 주선 -Cornell 내 유망 커리어 후보자 식별 및 채용 담당자 연락-UNY HERC (Upstate NY Higher Education Recruitment Consortium) 연계	-임사/작업/단기적 재외, 첫 정규직 확보 시까지 지원 -학문직/비학문직 모두 가능
Carnegie Mellon University	Office of Human Resources & Office of the Vice Provost for Faculty	-배우자/파트너가 신규 채용된 풀타임 CMU 교원 직원이며 Pittsburgh 지역으로 최근 이주한 경우 -Pittsburgh 지역에 이미 고용된 경우는 제외	-커리어 상담 -CMU 내부 및 외부 인사 및 지역 대학 산업 커뮤니티 네트워킹 연동-일련 구직 지원 및 코칭	-일부 경우에만 교원 듀얼 커리어 지원 가능(사생활 상사) -Pittsburgh 내 34개 대학과 연계 가능
Harvard University (FAS)	Office for Faculty Development (Faculty of Arts and Sciences)	-배우자/파트너가 FAS의 테크/비테크 또는 사니 어 교수직 재직/이직 중인 경우	-이력서/CV 검토 -전문 네트워크 구축 지원 -Harvard 및 인근 기관 채용 담당자 연동-정보 인터뷰 주선 -New England HERC 네트워크 활용 (70여 기관)	-학문직/비학문직 모두 지원 가능 -이주 결정 시점에서 조기 상담 권장

5 인재를 찾아오고 머무는 대학

배우자까지 포함하는 인재 전략

인재는 개인이 아니라 '네트워크'이며, 싱가포르의 그 네트워크 전체를 설계한다.

“배우자는 어떤 일을 하는가?”

이 질문은 단순한 예언이 아니었다. 싱가포르의 배우자의 경력까지 고려해 함께 설계하려는 전략을 가지고 있었기 때문이다.

“학교가 단순히 편익을 제공한 것이 아니라 새로운 역할과 기회를 창출했다는 것”



미국

배우자의 커리어를 고려하는 제도는 존재하지만, 개별 대학 차원의 지원에 제한되는 경우가 많다

싱가포르

배우자까지 포함한 역할과 기회를 적극적으로 설계하며 인재의 정착을 전략적으로 지원한다

한국

배우자 지원이 제도적으로 제한되어 있어 인재 유치와 장기 정착에 구조적 어려움이 존재한다

5 인재를 찾아오고 머무는 대학

삶까지 설계하는 국가: 헬퍼 시스템

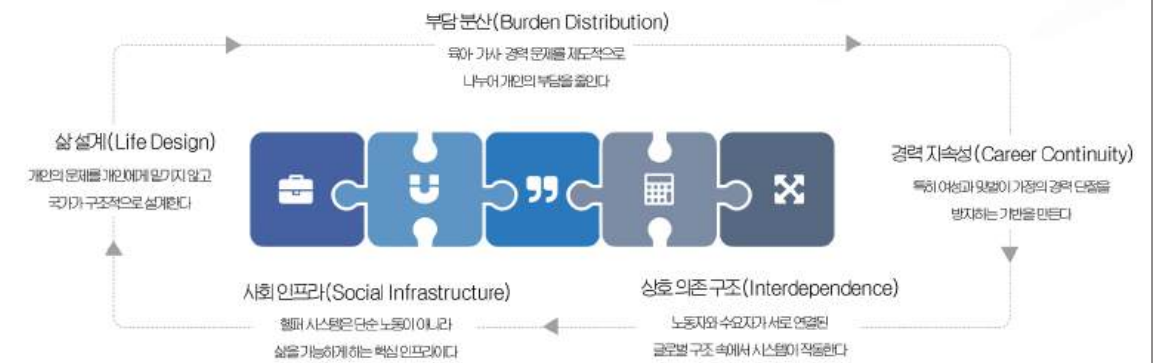
헬퍼 시스템은 단순한 노동 구조가 아니라 '삶을 가능하게 만드는 사회 인프라'이다.



6 우리는 어떤 대학을 남길 것인가

헬퍼 시스템은 단순한 제도가 아니다: '삶 설계'의 정책 실험

싱가포르의 '노동'을 설계한 것이 아니라, '삶의 구조'를 설계했다.



5 인재를 찾아오고 머무는 대학

싱가포르의 헬퍼 제도: 고용 조건 및 제도적 구조

구분	내용
고용주 요건	- 만 21세 이상-미성년자(ETA) 아예 할 - 고용 책임을 이행할 수 있는 정신적 능력 보유-불종 필요성, 노의 이행 및 경제적 능력 실시 포함
고용 절차 (8단계)	1. 직업 고용 또는 에이전시(ETA) 이용 결정 2. 적합한 헬퍼 선발 3. 워킹파인(신정+보통 및 보충금 준비) 4. 도착 후 건강검진, 정착 프로그램(SIP) 이행 5. 근로 계약서 및 안전 서약 체결 6. 급여 지급 체계 마련 7. 양육 지시 및 기사 규칙 설명 8. 정기적 소문 및 관리
고용 계약 내용	- 급여: 주일, 휴일, 휴식 포함-사전 계약서 및 안전 서약서 작성 필수 - 고용 기간: 450-700 싱가포르달러
임금 및 강제 금지	- 임금은 전액 및 제 때 지급 - 음식, 약 등 비용 무단 공제 금지
식사 제공	- 하루 3회 필수 제공 - 문화·종교적 식사 금지(식량 고려)
의료 보험	- 연 60,000 싱가포르달러 이상의 의료 및 수술 의료보험 - 개인 상해 보험(60,000 싱가포르달러) 포함-질수-특산 등 건강관리 지원 권장
건강검진 (GME)	6개월마다 건강검진 필수(HIV, 임신, 성병 등) 50세 이상은 정신 시간 검진
세금	- 일반: 매월 300 싱가포르달러 2인 이상 고용 시: 매월 450 싱가포르달러 - 결연(대생)의 아이(이)들: 매월 60 싱가포르달러 - 지원(GIRO)로 자동 납부 권장

6 우리는 어떤 대학을 남길 것인가

대학의 재정의: 우리는 대학을 잘못 이해하고 있었는가

대학은 더 이상 '공간'이 아니라, '연결된 시스템'이다.



5 인제가 찾아오고 머무는 대학

대학은 '일하는 곳'이 아니라 '사는 곳'이다

미래대학은 '지식을 생산하는 곳'이 아니라 '삶과 연구가 결합된 시스템'이다.



공간 통합
(Integration)

Certainly elsewhere allowance
address farther six hearted the
its is as hundred to.



공동체 형성
(Community)

Certainly elsewhere allowance
address farther six hearted the
its is as hundred to.



삶-연구 결합
(Life-Work Fusion)

Certainly elsewhere allowance
address farther six hearted the
its is as hundred to.



지속가능 정책
(Sustainability)

Certainly elsewhere allowance
address farther six hearted the
its is as hundred to.

A university is no longer just a place to work, but an integrated ecosystem
where research, education, life, and community coexist.

6 우리는 어떤 대학을 남길 것인가

남양공대, 싱가포르국립대, 싱가포르경영대: 시스템 비교

항목	NTU (남양공대)	NUS (싱가포르국립대)	SMU (싱가포르경영대)
조직 구성	- President, Deputy President & Provost, 부총장직으로 구성된 리더십 팀으로 전략 수립 및 거버넌스 주도	- President, Provost, 각 단과대학 학장 및 주요 부서 책임자 포함 중심 관리체계	- Chancellor, President, Provost, 이사들로 구성된 중앙 리더십 구조
전략 시스템	- NTU 2025 전략: 전교 구성원 참여 기반 중 장기 전략 수립 - C.A.T.E.L 전략 및 융합 연구 강조	- 학제간 교육 혁신 프로그램 운영 - 글로벌 연구 센터 중심 전략 운영	- Wharton 모델 기반 설계된 SMU 정립 이후 지속적 선택과 집중 전략 전개 - 사업 중심 혁신 추구
대표 리더십 개발 프로그램	- Management Development Programme for Future-ready Leaders: 전략 C.A.T.E.L 리더십 핵심 역량 프로그램	- 23: 전략 리더십 역량 강화(8~9개월 과정, 글로벌 및 경영 전략 중심)	- Strategic Leadership with AI & ML, Executive Certificate in Leadership & People Management 등 AI 기반 전략 리더십 개발 과정
전략적 초점 영역	- 융합 연구, 글로벌 필요요소, 신기술력, AI 기반 캠퍼스 운영 등에서 전사적 리더십 협업 구조	- 연구소 중심 R&D 전략 - 국제 거버넌스 및 지속가능 리더십 중	- 혁신 창업 역량 강화 - 금융 비즈니스 리더 육성 - 산업 맞춤형 교육 중심 구조

6 우리는 어떤 대학을 남길 것인가

남양공대 사례에서 얻을 수 있는 핵심 메시지 4가지

미래대학은 '지식'이 아니라 '연결, 사람, 삶'을 중심으로 재설계되어야 한다.

혁신은 기관이 아니라 권한과 책임을 가진 연구자 중심 구조에서 발생한다



연결 중심성
(Connectivity)

연구 성과는 개인의 삶과 분리될 수 없으며, 지속 가능한 연구는 삶의 구조와 함께 설계된다



연구자 주도성
(Researcher-driven System)

대학은 지식을 전달하는 곳이 아니라 다양한 지식을 연결하고 활용하는 구조로 전환



전략 자산화
(Strategic Asset)

교육과 대학은 국가 경쟁력을 결정하는 핵심 전략 자산으로 작동한다



삶-연구 통합성
(Life-Research Integration)

6 우리는 어떤 대학을 남길 것인가

우수인재대학 대표 프로그램

프로그램명	중점 내용	특징 요약
CN Yang Scholars Programme (CNYSPP)	- 과학 공학 리더 양성 - 수학 연구 글쓰기 국제 인턴십 - 기술혁신 과학 커뮤니케이션 중심	- 학제간 교육(수학, 공학, 글쓰기 등) - 글로벌 학습 기회 - 기술 혁신 중심 리더십 양성
NBS Global Leaders Programme (NGLP)	- 글로벌 비즈니스 리더 양성 - 인턴십, 멘토링, 전문 워크숍 - 리더십 및 커뮤니케이션 역량 중시	- 실무 중심 워크숍 (IB, 컨설팅 등) - UC Berkeley 등 해외 교환 - 창업 및 사회 공헌 프로젝트 운영
Renaissance Engineering Programme (REP)	- 공학+경영 융합 리더 양성 - 복수학위(공학 학사+ 기술경영 석사) - 1년 해외 학습+ 인턴십	- 아공계+경영+인문 융합 교육 - 4.5년 내 복수학위 수여 - 세계 유수 대학(예 UC Berkeley)에서 연수
Turing AI Scholars Programme (TAISP)	- AI 연구 및 산업 인재 양성 - 맞춤형 커리큘럼+연구+글로벌 멘토링 - 1년 해외 체류	- AI 특화 과정+연구 프로젝트 수행 - 세계적인 교수 및 산업 전문가 멘토링 - 전액 장학금+해외 학업 인턴십 지원
NTU-University Scholars Programme (NTU-USP)	- 융합형 인재 양성 - 윤리 글쓰기, 환경연구 중심 - TOPS 프로그램 및 교육 중심	- 교과+비교과 융합 커리큘럼 - 해외 탐방형 TOPS 필수 이수 - 전공 외 학제간 통찰과 비판적 사고 강화

6 우리는 어떤 대학을 남길 것인가

싱가포르의 대표적인 박사과정 장학제도

장학금명	지원 대상 및 조건	지원 분야	지원 내용	특징
A*STAR Graduate Scholarship (AGS)	- 싱가포르 국민 및 비국민 (싱가포르 대학 졸업 또는 예정자) - PhD/EngD 진학 예정 - 2등급 우등 이상 성적, 연구 역량 강조	- 생명과학, 물리·화학, 공학, 컴퓨터과학 - 4개 트랙 (기초/반도체/양자/컴퓨팅)	- 4년간 등록금 전액 - 도서관, 컴퓨터, 학회비, 논문비 지원 - 최대 12개월 해외 연구 포환	- A*STAR 연구소 중심 연구 수행 - 전일제 연구자 경력 지원 - Mid-term 지원 가능
Singapore International Graduate Award (SINGA)	- 싱가포르의 국민자 - PhD 또는 EngD 진학 예정 - 과학 공학 연구 역량 보유	- 과학 및 공학 전반 - A*STAR, NTU, NUS, SUTD, SMU, SIT	- 4년간 등록금 전액 - 월 \$2,700 (Qual 후 \$3,200) - 정착비 \$1,000 + 항공료 \$1,500	- 무보증 장학금 (bond-free) - 글로벌 연구 네트워크 형성 기회
President's Graduate Scholarship (PGS)	- 학사 최고 우등 이상 졸업자 또는 예정자 - 국적 제한 없음 (싱가포르 국민/PR 우대)	- NTU 내 전 학문 분야	- 등록금 전액 - 월 \$4,600~6,700 (전장 국적별 상이) - 도서관, IT비, 학회비, 논문비 지원	- NTU 총장이 수여하는 최고급 장학금 - 연구 리더십 역량 증진
NTU/NUS Research Scholarship	- 모든 국적 지원 가능 (PhD 과정) - 학사 우등 (Upper 2nd Class) 이상	- STEM 및 SSH 전 분야 (NTU/NUS)	- 등록금 전액 - 월 \$2,500~3,500 (전장 국적별 상이) - Qual 통과 시 \$500 추가	- 국제학생은 GAP (대학 조교) 의무 - 타 장학금 중복 불가 - 최대 4년간 지원 가능

34

6 우리는 어떤 대학을 남길 것인가

미래 대학은 경계를 넘는 사람들에 의해 만들어진다

미래 대학은 구조가 아니라 사람에서 시작된다, 그리고 그 사람은 항상 '경계 위'에서 있다.



35

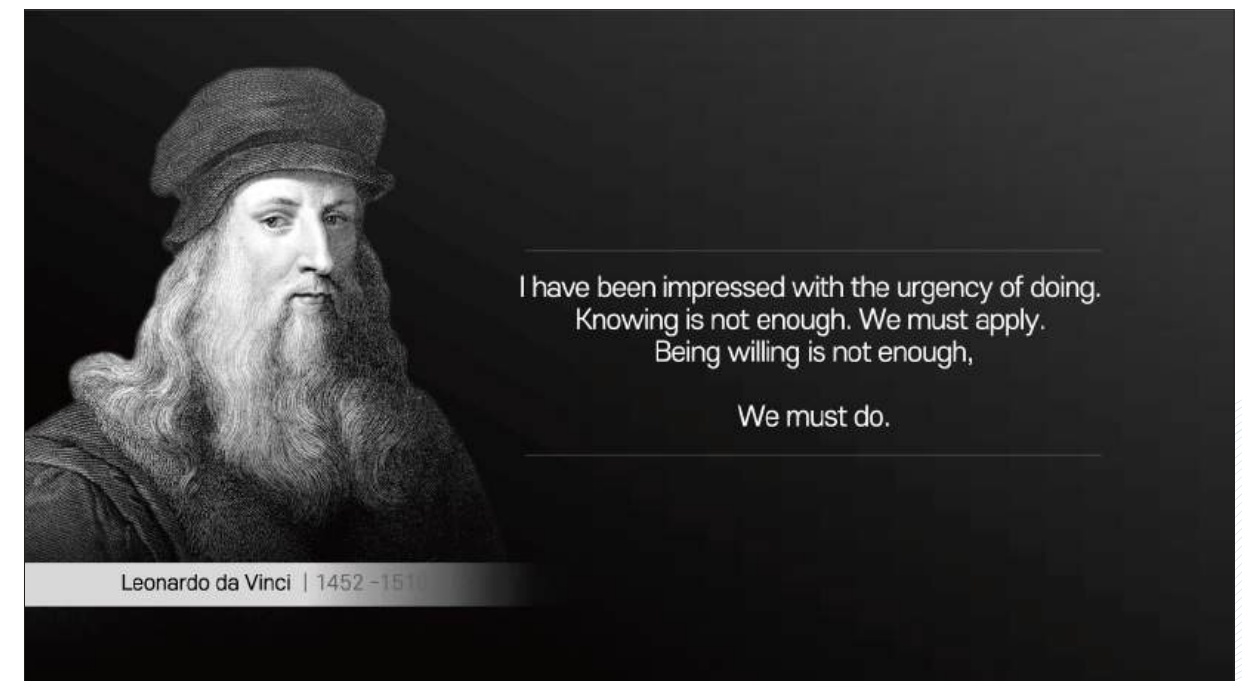
6 우리는 어떤 대학을 남길 것인가

제도를 따라 할 것인가, 구조를 이해할 것인가

배워야 할 것은 '제도'가 아니라 그 제도를 만든 '사고방식'이다.

			
표면 모방의 한계 제도와 프로그램만 따라 하는 것은 본질이 아닌 결과만 복제하는 것	구조 중심 이해 중요한 것은 제도가 아니라 그 뒤에 있는 시스템 구조와 작동 원리	맥락 기반 적용 각 국가의 문화, 제도, 사회 구조를 고려한 재해석이 필수적	사고방식 전환 전통적인 학습은 제도를 따라 하는 것이 아니라 그 제도를 만든 사고를 이해
노동제도	교육 문화	사회 구조	

35



MEMO

[illegible]

MEMO

[illegible]

사업소개

대학 내 인권교육 협력 방안

김범조

국가인권교육원 인권교육기획과장

MEMO

[illegible]

고등교육 현안과제 논의

2026년 고등교육 현안과제

강낙원

한국대학교육협의회 고등교육연구소장

2026 한국대학교육협의회 하계대학총장세미나 | AX시대의 고등교육

2026년 고등교육 현안과제

2026.8.29.

한국대학교육협의회 고등교육연구소

발표자 : 강낙원 소장

한국대학교육협의회
Korea Association of University Research Institute

2026 한국대학교육협의회 하계대학총장세미나 | AX시대의 고등교육

Chapter Ⅰ AI 교육혁신을 위한 초광역 대학 간 공유 협력 방안

Chapter Ⅱ 대학 기부금 10만원 세액 공제 방안

Chapter Ⅲ 대학의 평생교육 강화를 위한 법체계 구축 방향

한국대학교육협의회
Korea Association of University Research Institute

2026 한국대학교육협의회 하계대학총장세미나 | AX시대의 고등교육

Chapter I

AI교육혁신을 위한 초광역 대학 간 공유 협력 방안

한국대학교육협의회
Korean Council for University Education

2. 국내·외 사례 분석

9개 사례에서 협력 요소는 개별적으로 검증되었으나,
다섯 관점의 조건을 동시에 충족한 사례는 확인되지 않음

분석 틀 (5관점)

 협력의 범위 무엇을 공유하는가	 거버넌스 누가, 어떻게 운영하는가	 재원과 유인 비용 부담과 참여 유인은 무엇인가	 품질관리 품질은 어떻게 유지·개선하는가	 호혜성 성자가 어떻게 배분되고 성장하는가
--	--	--	--	---

국외 사례 (4개)

	- 미국: Big Ten Academic Alliance - 유럽: European Universities Initiative - 일본: 수리·데이터사이언스·AI 교육 강화거점 컨소시엄 - 호주: Open Universities Australia
---	--

국내 사례 (5개)

	- 대학 e-러닝 기반 학점인정 컨소시엄 - 지역혁신플랫폼 기반 광역 공유대학 - 첨단분야 혁신융합대학 - 대학 AI 기본교육과정 개발 지원사업 - 기타 전국·분야 단위 공유 사례
---	--

주요 시사점

- 강좌 공유, 공동 교육과정, 거점 역할 분담, 운영 표준화, 성과 환류는 여러 사례에서 부분적으로 작동함
- 그러나 전국 단위·AI 교육·공동 개발과 경선·학점 인정·대학 간 동반성장이라는 다섯 요소를 모두 갖춘 단일 사례는 없음
- 따라서 본 연구의 과제는 새로운 방식을 발명하는 것이 아니라, 여러 사례에 흩어진 작동 요소를 하나의 체계로 결합하는 것임

한국대학교육협의회
Korean Council for University Education

5

1. 개요

○ 추진 배경 및 목적

추진 배경

AI교육의 필요성은 급증하고 있으나 전문 교원 부족, 막대한 실습 인프라 예산 한계로 인해 대학 간 격차 심화 되고 있으며, 개별 대학의 한정된 자원만으로는 빠른 기술 발전을 따라잡을 수 없고, 이는 학생들의 교육 기회 격차로 이어지므로 이에 대한 대안 마련 시급

목적

대학별 AI교육 관련 인프라와 활용 자원의 차이가 큰 상황에서 개별 대학이 유사한 교육과정을 각각 개발하는데 따른 중복 투자를 줄이고, 빠르게 변화하는 AI교육내용을 공동으로 개발·갱신할 수 있는 전국단위 협력 체계 마련

한국대학교육협의회
Korean Council for University Education

4

3. 3대 영역별 공유·협력 수준 진단

AI 교육의 외연은 확대되고 있으나 대학 간 여건은 고르지 않고 협력 기제는 분절되어 있음

진단 관점: 비대칭(격차) + 공백(협력 부족)

 교육과정 영역	 교수학습 영역	 교육인프라 영역
- 정부가 AI 교육 격차 해소를 정책 목표로 명시 - AI 교과과정 개발 역량, 확산 속도, 표준화 수준에서 대학 간 비대칭 존재 - 공동 개발·공유 체계와 표준의 공백 확인	- 전임교원 기반 위주 속시 교수 역량의 편중 우려 - 콘텐츠 공개 기반은 확장되나, 학점 인정과 상호활용으로 연결은 미약 - 교수 역량 공유·지원과 교수학습 방법 협력의 공백	- 대학 정보화 예산 비중 중임값 1% 미만으로 조사 - 재정 여건에 따른 인프라 격차 확대 소지 - 공동 인프라 구축·활용의 공백 확인

우선 협력 과제

한국대학교육협의회
Korean Council for University Education

6

4. 전국 단위 AI 교육 공유·협력 모델 설계

전국 단위·동반성장·자율성의 3원칙 위에 운영체계 제공·활용대학 동반성장 모델을 설계함



4. 전국 단위 AI 교육 공유·협력 모델 설계

2) 제공·활용대학 동반성장(허브-스포크 모델): 순환 구조

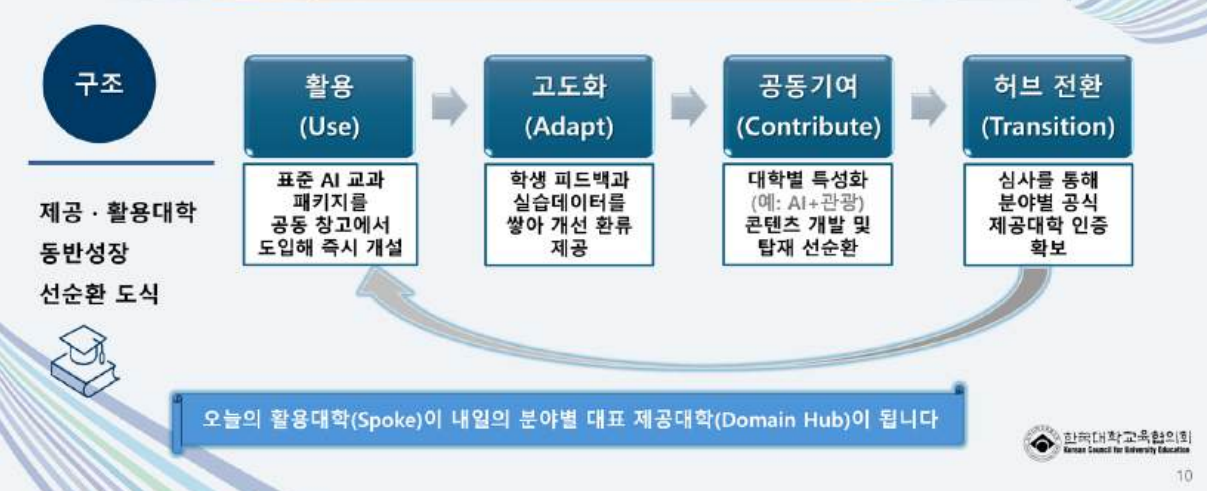


4. 전국 단위 AI 교육 공유·협력 모델 설계

1) 공유·협력 체계와 거버넌스: 참여 대학의 운영 부담을 낮춤

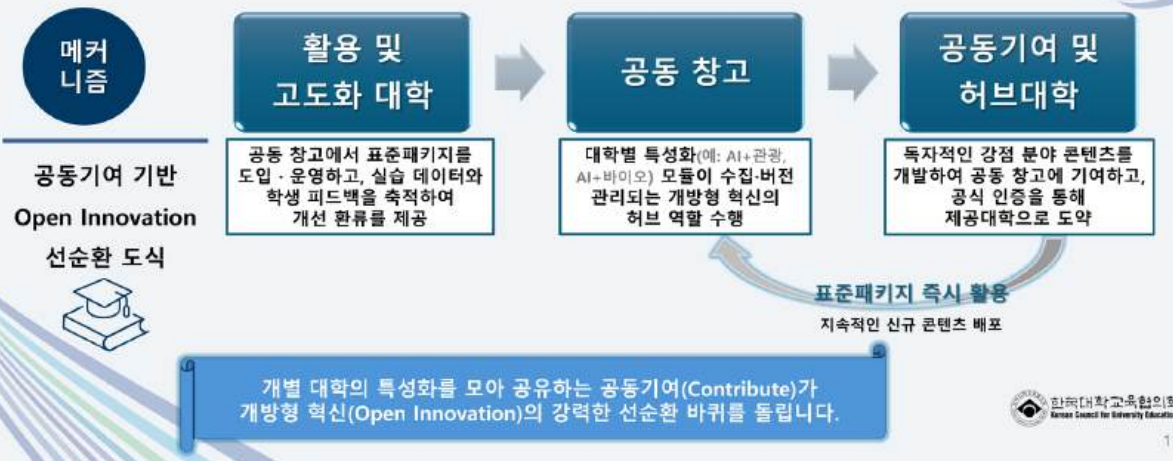


4. 전국 단위 AI 교육 공유·협력 모델 설계

단순히 자원을 주는 대학과 받기만 하는 관계를 넘어,
모든 활용대학(Spoke)이 제공대학(Hub)으로 도약하는 유기적·지속 가능한 구조 지향

4. 전국 단위 AI 교육 공유·협력 모델 설계

개별 대학의 특성과 콘텐츠가 공동 창고(K-Edu Github)를 통해 통합·고도화되어,
모든 참여 대학이 함께 성장하는 개방형 혁신(Open Innovation) 메커니즘



5. 핵심 운영 장치와 통합 아키텍처 설계

1) 개방형 교육과정 공동개발·공유 체계(가칭 K-Edu Github)



5. 핵심 운영 장치와 통합 아키텍처 설계

공동 개발·운영·성과 환류의 순환 구조를 구성



5. 핵심 운영 장치와 통합 아키텍처 설계

2) 차세대 지능형 협력 플랫폼(가칭 K-3-EduMind)



6. 공유·협력 표준 가이드라인(안) 제시

대학의 참여를 촉진하고 부담을 낮추는 표준 협약·학사운영·품질관리 기준을 제시함

01 표준 협약안 (4대 영역)



02 공동 학사운영 기준

- 학점 인정·성적 처리·이수 구분 등 최소 공통 기준 제시
- 대학별 학사제도의 자율성 존중

03 공동 품질관리 기준 (3단계)



근거 선행연구·사례 분석에서 확인된 '학사제도 정비'와 '참여 대학 간 호혜성'을 표준 규칙으로 구체화

8. 공유·협력 모델의 기대효과

개별 대학의 참여와 기여는 단순한 자원 공유를 넘어,
제공대학의 글로벌 브랜드 구축과 활용대학의 신속한 교육 고도화라는 상호 이익 창출

01

제공(허브)대학의 장점



- **브랜드 및 영향력 강화**: 독자적인 특성과 강점 분야 콘텐츠를 주도하여 해당분야의 대표 제공대학 (Domain Hub) 위상 선점
- **공식 인증 획득**: 우수 교육 모델 탑재를 통한 공식 인증 확보로 대외 대학 평가 및 정부 지원 사업 연계 우위 확보
- **피드백 기반 고도화**: 수많은 활용대학에서 축적된 원천 실습 데이터와 학생 피드백을 기반으로 교육 콘텐츠 고도화

02

활용(스포크)대학의 장점



- **인프라 예산 극대화**: 고가의 AI 실습 인프라와 표준교육과정 운영 비용 부담없이 즉시 도입하여 교육 개설 프로세스 단축
- **격차 없는 교육 제공**: 전문 교수진 및 강의안 부족 문제를 극복하고 고품질 표준 AI패키지를 학생들에게 공통 제공
- **신속한 피드백 환류**: 축적된 학습 데이터를 공동 정고를 통해 즉시 개선하여 가장 빠르고 실용적인 트렌드 반영 교육 운영

7. 5단계 실행 로드맵 제시

필수 산출물과 진입 조건을 단계별로 규정하여 확산 속도를 조절할 수 있는 5단계 로드맵 제시



전국 단위 AI교육 공유·협력을 위한 향후 과제

- 1 AI교육의 '고등교육 공동과제' 인식 확산
- 2 전국 단위 AI교육 공유·협력체계 구축
- 3 정부 차원의 안정적·지속가능한 사업화 지원 확보
- 4 AI교육 공유·협력 우수모델 발굴 및 전국 확산
- 5 AI교육 성과 공유 및 대학 간 교류의 장 확대

Chapter

II

대학 기부금 10만원 세액 공제 방안

2. 추진 경과

- (2025. 5. 22.) 제21대 대통령 후보자들에 대학 발전을 위한 정책 건의: '대학기부금 10만원 전액 세액공제 도입 등'
- (2025. 7. 1.) 국정기획위원회 업무 보고: '대학기부금 10만원 전액 세액공제' 도입 정책 제안
- (2025. 12. 8.) 교육부 및 기획재정부에 대학 기부금 10만원 세액공제 도입 등 세제 개선 정책 건의
- (2025. 12. 10.) '대학 기부금 10만원 전액 세액공제 관계부처 건의' 보도자료 배포
- (2026. 3. 9.) 신임회장단-교육부 출입 기자단 간담회: 대학 기부금 10만원 세액공제 제도 도입 등 논의
- (2026. 4. 24.) 대교협 회장단-교육부장관 간담회: 대학 기부금 10만원 세액공제 법안 제정(개정) 협조 요청
- (2026. 7. 15.) 대학 기부금 10만원 전액 세액공제 제도 도입 방안 연구 (서울시립대학교 전병욱 교수)
- (2026. 8. 11.) 「대학 재정 다각화와 소액 기부 활성화를 위한 '대학 기부금 10만원 전액 세액공제 제도 도입 방안' 제안」
보도자료 배포

1. 개요

○ 추진 배경 및 목적

추진 배경

대학은 인재육성, 연구개발, 지역혁신 등 지역 사회 발전을 이끄는 중추 기관인 만큼 대학 발전을 위한 동문·교직원·학부모·지역사회 등이 참여하는 소액 기부 활성화를 통한 분산형 재원 구조 형성 체계 마련 필요

목적

대학 기부금 10만원 전액 세액공제 제도 도입을 통해 개인의 소액 기부 참여를 확대하고 대학 기부 문화를 활성화함으로써 대학의 수입 구조를 다각화하고 재원을 확충하여 대학 재정 안정성을 제고

3. 대학 기부금 세액공제 관련 제22대 국회 의원입법안

- 현재: 대학 기부금에 대해 1천만원까지 15% 세액공제, 1천만원 초과분은 30% 세액공제

의안번호	제안일자	제안자	진행 상황	의안 내용
2211165	25. 6. 30.	박민규의원 등 17인	재정경제기획위원회 상정/제안설명/검토보고/소위원회(251112) 조세소위상정(251120, 1124, 1125, 1126, 1130)	지방대학 기부금에 대해 20만원까지 전액 세액공제 - 20만원 초과 1천만원 이하분: 15% 세액공제 + 1천만원 초과분: 30% 세액공제
2211222	25. 7. 2.	송재봉의원 등 11인	재정경제기획위원회 상정/제안설명/검토보고/소위원회(251112) 조세소위상정(251120, 1124, 1125, 1126, 1130)	지방대학 기부금에 대해 1천만원까지 20% 세액공제 - 1천만원 초과분: 30% 세액공제
2214072	25. 11. 10.	김준혁의원 등 11인	재정경제기획위원회 상정/제안설명/검토보고/대체토론/소위원회(260223)	대학에 장학금 지급 및 학자금대출 이자 지원 용도로 지출한 기부금에 대해 10만원까지 전액 세액공제 - 10만원 초과 1천만원 이하분: 15% 세액공제 - 1천만원 초과분: 30% 세액공제
2215069	25. 12. 10.	정성국의원 등 10인	재정경제기획위원회 상정/제안설명/검토보고/대체토론/소위원회(260223)	대학 기부금에 대해 10만원까지 전액 세액공제 - 10만원 초과 1천만원 이하분: 15% 세액공제 - 1천만원 초과분: 30% 세액공제
2218790	26. 5. 4.	김문수의원 등 12인	재정경제기획위원회 상정/제안설명/검토보고/대체토론/소위원회(260729)	지방대학 기부금에 대해 10만원까지 전액 세액공제 - 10만원 초과 1천만원 이하분: 15% 세액공제 - 1천만원 초과분: 30% 세액공제

4. 입법안에 대한 재정경제기획위원회 검토 의견(25. 11., 26. 2., 26. 7.)

학령인구가 지속적으로 줄어들고 대학의 재정적 위기 역시 심화될 것으로 예측되는 상황에서 대학 기부금에 대한 세액공제율을 상향함으로써 기부를 활성화하고 재정적 위기 해결 및 경쟁력 강화에 기여하려는 것은 그 입법취지가 타당한 측면이 있으나 다음의 사항이 고려될 필요 있음

○ 대학 기부금의 수도권 대학 편중 문제 및 '지방대학' 기부금으로 세액공제 대상을 제한하는 것의 타당성

- 대학 기부금이 수도권 대학에 편중되고 있으므로 지방대학에 대한 기부를 장려하기 위해 지방대학 기부금으로 세액공제 대상을 제한할 필요 있음

○ 다른 공익목적 기관들과의 형평성 문제 발생 가능성

- 지역 의료법인, 종교단체, 사회복지법인 등 공익목적 기관들에 대한 유사한 형태의 기부에 대한 세제지원 요구가 확대될 수 있음

○ 전액 세액공제는 그 실질이 국비를 통한 대학에의 직접 지원과 사실상 동일함

- 국비 지원이 기부금의 형태로 규모와 사용 용도의 제한을 받지 않은 채 사립학교 등에 지원될 경우 재정의 투명성과 책임성 확보가 어려우며, 개인 기부금 확보보다 국가 재정지원이 효과적임

대학 기부금에 대한 해외 대학의 조세지원 제도

국가	주요 조세지원 내용
미국	• 소득공제 방식 적용(기부자의 한계세율이 높을수록 절세효과 증가)
영국	• Gift Aid를 통한 대학 기부금 수입 확대(100파운드 기부 시 대학이 정부로부터 25파운드 추가 수령)
캐나다	• 높은 세액공제율 적용(CAD 200 초과분 29% 세액공제)
일본	• 소득공제 방식 적용(기부자의 한계세율이 높을수록 절세효과 증가)
프랑스	• 높은 세액공제율 적용(과세소득의 20% 한도 내에서 기부금의 66% 세액공제)

- 비교대상 국가들의 경우 소득공제, 높은 세액공제율, Gift Aid 등 적극적인 조세지원을 통해 대학 기부 활성화를 유도하고 있음
- 우리나라 대학 기부금의 경우 이미 특례기부금의 유리한 과세상 취급으로 추가적 조세 혜택 제공에 한계가 있으므로 고향사랑기부금, 정치자금기부금과 같이 소액 기부금에 대한 차별화된 조세 혜택 제공을 통해 개인기부자의 저변 확대를 추구할 필요 있음

국내 대학 수입 구조



대학 재정 안정성 확보를 위한 대학 수입 구조 다각화 필요

제도 도입을 위한 법령 개정 방안

- 대학은 지역의 인재육성, 연구 개발, 지역혁신 등 지역사회 발전을 이끄는 중추기관
 - 동문, 교직원, 학부모, 지역사회 등이 참여하는 분산형 재원구조 형성
- 기본구조: 기부금 10만원 전액 세액 공제
- 내용: 고등교육법 제2조에 따른 학교에 기부하는 경우, 10만원까지는 100/110 세액 공제, 초과분은 현행 기부금 세액공제율을 적용하는 방식

제도 도입을 위한 법령 개정 방안

「조세특례제한법」 조항 신설(안)

조세특례제한법 제○○조(대학기부금에 대한 세액공제 등) ① 거주자가 다음 각 호의 기부금(이하 “대학기부금”이라 한다)을 기부한 경우 다음 각 호의 계산식
에 따라 계산한 금액을 이를 지출한 해당 과세연도의 종합소득산출세액에서 공제한다. 다만, 사업자인 거주자의 경우 10만원 이하의 금액에 대해서는 제1호를 따르되,
10만원을 초과하는 금액에 대해서는 이월결산금을 낸 주의 소득금액의 범위에서 필요경비에 산입한다.

1. 대학기부금: 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 기부금

가. 「법인세법」 제24조 제2항 제1호에 따른 기부금 중에서 다음에 해당하는 것

- 1) 같은 호 라목 중에서 7) 또는 8)의 기관과 「고등교육법」에 따른 학교에 지출하는 기부금
- 2) 같은 호 마목 중에서 1)부터 5)까지의 병원 등에 지출하는 기부금

나. 「법인세법 시행령」 제39조 제1항 각 호의 기부금 중에서 다음에 해당하는 것

- 1) 같은 항 제1호 중에서 「고등교육법」에 따른 학교에 지출하는 기부금
- 2) 같은 항 제2호 중에서 「고등교육법」에 의한 학교에 장이 추천하는 개인에게 지출하는 기부금

2. 세액공제액 또는 필요경비산입액

가. 기부금 중 10만원 이하 금액: 그 기부금액의 110분의 100

나. 기부금 중 10만원 초과 1천만원 이하 금액: 그 금액의 100분의 15

다. 기부금 중 1천만원 초과 금액: 그 초과분에 대해서는 100분의 30

② 제1항에 따라 세액공제받는 금액은 해당 과세기간의 종합 소득산출세액을 한도로 하며, 사업자인 거주자가 필요경비에 산입하는 경우 해당 과세기간의 소득
금액에서 「소득세법」 제45조에 따른 이월결산금을 낸 금액을 한도로 한다.

③ 이 법에 따라 세액공제받거나 필요경비에 산입한 대학기부금과 제2항의 한도를 초과한 대학기부금에 대해서는 「소득세법」 제34조 제2항 또는 같은 법
제59조의4 제4항을 적용하지 아니한다.

‘기부금 쓸림 문제’에 대한 대응 방안 검토

수도권·대형 대학에 기부금 ‘쏟아아’...지방대는 ‘가뭄’

2024년 대학알리미 공시 자료(2023년 결산 기준)에 따르면, 국내 대학 기부금은 서울 소재 주요 대형 대
학에 압도적으로 집중되어 있었다. 사립대학 중 고려대가 810억 6100만원으로 가장 많은 기부금을 모
금했으며, 연세대(725억 8000만원), 성균관대(207억 1900만원) 등이 뒤를 이었다. 기부금 상위 10위권
내 대학 중 울산대를 제외하면 모두 서울 소재 대학인 것으로 나타났다.

이러한 기부금 양극화는 수도권과 지방 대학 간의 재정 격차를 더욱 벌렸다.

교육부 자료에 따르면 2023년 기준 사립대학 기부금 총액 약 4983억원 중 75%에 해당하는 3732억원이
수도권 대학에 집중됐다.

비수도권 대학에는 1250억원(25%)에 불과했다.

대학 1교당 평균 기부금이 수도권은 58억원, 비수도권은 14억원으로 격차가 뚜렷했다.

※ 출처: ‘기부금 양극화’ 심화되는 대학가...지방대
재정난 해소, 해법은? 조세금융, 2025. 7. 7.

한해 기부금이 1억원에도 미치지 못하는 지방대학들도 다수 존재했으며, 이러한 재정적 어려움은 총장
들이 직접 기부금 모금을 위해 발로 뛰는 상황으로 이어지고 있었다.

제도 도입을 위한 법령 개정 방안

※ 관련 법령 정비

「소득세법」 제34조 제2항 제1호 개정

1. 특례기부금: 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 기부금

가. 「법인세법」 제24조 제2항 제1호에 따른 기부금(같은 호 라목 중에서 7) 또는 8)의 기관과 「고등교육법」에 따른 학교에
지출하는 기부금 및 같은 호 마목 중에서 1)부터 5)까지의 병원 등에 지출하는 기부금은 제외한다.)

「소득세법 시행령」 제80조 제1항 제1호 개정

1. 「법인세법 시행령」 제39조 제1항 각 호의 것(같은 항 제1호 중에서 「고등교육법」에 따른 학교에 지출하는 기부금 및
같은 항 제2호 중에서 「고등교육법」에 의한 학교에 장이 추천하는 개인에게 지출하는 기부금은 제외한다.)

‘기부금 쓸림 문제’에 대한 대응 방안 검토

- 대학기부금 10만원 전액 세액공제 시행 시 재정 여건이 상대적으로 양호한 수도권 대학 등에 대한 ‘기부금 쓸림
문제’에 대한 대응 방안 검토 필요
- 2010년 지방소비세 도입에 따른 ‘지역상생발전기금’의 시행 사례를 참고, ‘대학상생기금’을 조성하는 방안 고려
(※ 지역상생발전기금 : 수도권외 지방소비세 징수액의 35%를 조성에 다른 14개 광역자치체에 배분하는 제도로,
수도권과 비수도권의 상생발전을 도모하는 취지로 17년째 운영 중)

< 대학상생기금 유형 (예시) >

구분	주요 내용
공동기금 의무형	대학기부금의 일정 비율을 대학상생기금으로 전출하도록 의무화하는 방식
기부자 선택형	기부자의 선택에 따라 대학기부금의 일정 비율을 대학상생기금에 전출하는 별도의 기부유형을 마련하는 방식 => 기부자 의사침해의 문제점 최소화
대학 자율매칭형	대학기부금의 일부를 기부 단계에서 직접 전출하는 대신 대학의 기부실적에 따라 자체 재원이나 발전기금에서 일정 비율만큼 대학상생기금에 출연하는 방식

대학 기부금 10만원 전액 세액공제 시행 효과

대학기부금 10만원 전액 세액공제 시행에 따른 대학기부금 추가 증가 효과
9.6% $(21.4\% \times \{44.4\% \times (1-24.7\%) + 55.6\% \times (1-32.5\%)\}) \times 100\% \times 0.631$

- ◆ 10만원 공제방안으로 세액공제율이 100%로 인상되는 비율은 전체 대학기부금 중 **21.4%**(28.6%×75.0%)
 (한국사학진흥재단(2025)의 분석 결과 최근 5년간(2020년~2024년) 대학에 대한 전체 기부금 중 개인 기부금의 비율은 28.6%,
 고향사랑기부금의 사례를 참고하여 개인의 10만원 이하 소액 기부금의 비율은 75.0%로 추정)
- ◆ 국제통계연보에 의하면 2024년 기준 개인사업자(44.4%) 중 면세자의 비중은 24.7%, 비사업자(55.6%) 중
 면세자의 비중은 32.5%
- ◆ 한국조세재정연구원(2016)에 의하면 국제청의 종합소득세 신고자료를 바탕으로 확률효과 패널 토빗모형을
 이용해 분석한 기부금 지출의 가격탄력성은 0.631

대학 기부금 10만원 전액 세액공제 시행 효과

< 대학 기부금 10만원 전액 세액공제 시행에 따른 경제적 파급 효과(2027년~2029년) >

(단위: 십억원, 명)	2027년	2028년	2029년	계
대학 수입 증가율	0.2% ¹⁾	0.4%	0.9%	0.5%
국내총생산 증가율	0.05% ²⁾	0.12%	0.23%	0.13%
국내총생산(GDP)	공제방안 미시행(①)	2,917,200 ³⁾	3,045,450 ³⁾	3,179,338
	공제방안 시행(②)	2,918,546 ⁴⁾	3,050,360 ⁵⁾	3,191,831
	증가분(②-①)	1,346	4,910	12,493
부가가치 유발액	837	3,051	7,764	11,652
고용유발인원(①)	8,175	29,818	75,865	113,858
비고용 취업유발인원(②)	366	1,336	3,400	5,103
고용창출효과(①+②)	8,541	31,154	79,265	118,960

¹⁾ $(32조4,365억원-32조3,790억원) \div 32조3,790억원$

²⁾ $0.2\% \times 0.26\%$

³⁾ $2,676조6,748억원(2025년의 국내총생산) \times (1+4.4\%)^2$

⁴⁾ $2,917조1,997억원 \times (1+0.05\%)$

⁵⁾ $2,676조6,748억원 \times (1+4.4\%)^3$

⁶⁾ $3,045조4,492억원 \times (1+0.05\%) \times (1+0.12\%)$

⁷⁾ 국내총생산에 대한 고등교육 투자액의 탄력성(한국교육개발원(2021)의 분석결과)

⁸⁾ 최근 10년간의(2015년~2025년) 연평균 국내총생산 증가율

- 대학 수입 증가에 따른 GDP 증가
 (2027년 1조 3462억원 증가 예상)
- 3년 간 11만 8,960명의 고용창출효과
 발생 추정

대학 기부금 10만원 전액 세액공제 시행 효과

< 대학 기부금 10만원 전액 세액공제 시행에 따른 대학재정 안정성 개선 효과(2027년~2029년) >

(단위: 백만원)	2027년	2028년	2029년	계
기부금 외 수입(①)	31,780,504 ¹⁾	31,895,677 ²⁾	32,011,267	95,687,447
대학기부금	현행(②)	598,526 ³⁾	562,929 ⁴⁾	529,449
	공제방안(③)	665,995 ⁵⁾	706,536 ⁶⁾	818,992 ⁷⁾
	증가분(④=③-②)	57,469	143,607	289,543
조세지원 규모(④×74.6% ⁸⁾)	42,867	107,118	215,973	365,958
수입	현행(⑤=①+②)	32,379,030	32,458,606	32,540,716
	공제방안(⑥=①+③)	32,436,499	32,602,212	32,830,259
대학 수입 중 기부금 비율	현행(⑦=②÷⑤)	1.8%	1.7%	1.6%
	공제방안(⑧=③÷⑥)	2.0%	2.2%	2.2%
	증가분(⑨=⑧-⑦)	0.2%P	0.4%P	0.9%P

¹⁾ 31조4,375억원(2024년의 기부금 외 수입)⁹⁾×(1+0.4%)¹⁰⁾

²⁾ 31조4,375억원×(1+0.4%)¹¹⁾

³⁾ 7,194억원(2024년의 대학기부금)×(1-5.9%)¹²⁾

⁴⁾ 7,194억원×(1-5.9%)¹³⁾

⁵⁾ 7,194억원×(1-5.9%)×(1+3.1%)

⁶⁾ 6,560억원×(1+7.7%)

⁷⁾ 7,065억원×(1+15.9%)

⁸⁾ 656억원(596억원(2024년의 고향사랑기부금 공제세액)×1.1)+879억원(2024년의 고향사랑기부금 모금액)

⁹⁾ 32조1,569억원-7,194억원

¹⁰⁾ $(32조1,569억원-7,194억원) \div (32조889억원-7,649억원)-1$

- 연간 약 1,600억원 기부금 증가
 (1개교 당 약 8억원)
- 대학 수입 중 기부금 비율 시행 3년 차
 2.5%까지 증가 예상

5. 향후 추진 계획(안)

국회 세미나·포럼 등을 통한 제도 도입 공감대 형성 및 법제화 추진

향후 추진안

- 1 [대학 기부금 10만원 전액 세액공제 제도 도입을 위한 공론화]
 - 국회 세미나·포럼 등을 통해 대학 재정 확충 및 소액 기부 활성화를 위한 제도 도입 필요성과 정책 연구 결과 공유
 - 국회·정부·대학·전문가 등 이해관계자의 의견을 수렴하여 제도 도입에 대한 공감대 형성
- 2 [제도 도입을 위한 주요 쟁점 검토 및 제도 설계 구체화]
 - 전액 세액공제 적용 대상이 되는 대학의 범위 및 기부금의 범위 등 구체적인 적용 기준 검토
 - 특정 대학으로의 기부금 쏠림 현상을 완화하기 위한 (가칭) '대학상생기금' 설치·운영 방안 등 검토
- 3 [관련 법령 개정 및 제도 도입 추진]
 - 제도 설계 및 주요 쟁점에 대한 의견수렴 결과를 토대로 「조세특례제한법」 개정 추진
 - 대학상생기금 설치가 필요한 경우 「고등교육법」 등 관련 법령 개정 추진
 - 국회 및 정부 관계부처와의 협의를 통해 입법 및 제도를 지속적으로 추진

5. 향후 추진 계획(안)

<검토 사항> 고향사랑기부제 플랫폼을 활용한 대학 기부 연계 방안 추진

- 고향사랑기부제 플랫폼을 활용, 지역과 대학을 연계한 기부 방안 검토

- ① 기부 지자체 선택 시 해당 지역 소재 대학을 기부 대상으로 선택할 수 있도록 하는 방안
 - 기부자가 지자체를 선택한 후 해당 지역 소재 대학을 추가로 선택할 수 있도록 구성
 - 해당 시·군·구에 대학이 없는 경우 대학 선택 항목 비활성화
- ② '특정 사업에 기부하기' 카테고리에 대학별 기부 사업을 포함하는 방안
 - 대학별로 지역사회 기여, 학생 지원 등 기부 목적에 부합하는 사업을 발굴·제시
 - 기부자가 희망하는 대학별 사업을 선택하여 기부할 수 있도록 연계

1. 개요

○ 추진 배경 및 목적

추진 배경

01

인공지능(AI), 기술의 변화 주기는 급격히 짧아지고 그에 따른 직무 수명은 줄어드는 상황에서 대학은 학령기 교육 중심에서 벗어나 생애주기 교육으로 재편해야 하며, 평생학습의 주요 거점으로 전환 필요

목적

02

학령기 대상 뿐만 아니라 성인학습자, 재직자, 경력 전환자 등을 대상으로 한 전 생애 학습을 제도화 하는 체계로 대학의 평생교육에 대한 관련 법·제도적 구축 방향 및 제언 도출

Chapter III

대학의 평생교육 강화를 위한 법체계 구축 방향

2. 대학 평생교육 현황 분석

● 인구구조의 특이점 도래 (2033 & 2040)



“출산율 0.75명의 충격: 대학 입학생 구성의 극적인 변화 필연적”

2. 대학 평생교육 현황 분석

● 대학 생태계 지형 변화: 학습자 구성의 재편

일반대학 신입생 변화(2023)	전문대학의 극적 변화(2023)
- 성인학습자: 11,571명(전체 3.4%) - 외국인 유학생: 25.3% (전년비 21.3% ↑) - 전망: 성인/재직자 비중 향후 45~50% 확대	- 성인학습자: 37,407명(전체 22.4%) - 비수도권 일부 전문대: 성인 비중 40~50% - 생존 전략: 평생직업교육기관으로의 체질 전환

3. 주요국의 평생학습 혁신 사례

● 미국: 초당적 노동력 펠 그랜트법

Bipartisan Workforce Pell Act (2024 통과)

연방 학자금 무상 지원(Pell Grant)을 단기 직업교육 과정으로 파격 확장

- 기간 완화: 기존 '16주 이상' 규정을 '8주 이상 15주 미만' 과정으로 확대
- 재정 지원: 1인당 2,000~4,000달러의 보조금 지급
- 질 관리: 고숙련·고임금 산업 직결 및 정규 학위 연계(Stackable credit) 의무화

3. 주요국의 평생학습 혁신 사례

● 영국: 평생학습청구권(LLE)의 모듈 혁명

Lifelong Learning Entitlement (2026 시행)

18~60세 모든 국민에게 4년제 학위 상응 최고 39,160파운드 학습 용자 부여

- 학위의 모듈화: 정규 학위를 단기 과정이나 모듈 단위로 쪼개어 수강 가능
- 일관된 가격 체계: 등록금을 이수 학점(Credits) 단위로 비례적 법제화
- 유연한 경력 설계: 은행 계좌처럼 잔여 학습 한도를 온라인으로 직접 관리

3. 주요국의 평생학습 혁신 사례

● 스웨덴·일본의 평생학습 전략

스웨덴: 대학의 작위 의무

- 고등교육법(2021): "고등교육기관은 운영에 있어 평생학습을 촉진해야 한다" 명문화
- 직업교육청(MYH) 중심의 정밀한 재정 배분과 분권형 거버넌스

일본: 리커런트 교육

- 학교교육법령 정비: 성인 재학습을 국가 성장 동력으로 채택, 단기 실무 과정 요건 완화
- 외국인 유학생 및 이주 노동자 포용을 위한 법안 마련

4. 대학 평생교육 법체계 진단 및 제안

● 현행 법체계의 규범적 충돌과 한계

"학령기 아동·청소년 중심의 '정규 공교육' 이데올로기에 뿌리내린 법률 체계"

선언적 헌법 가치

평생교육 진흥 의무는 명시하나
실질적 재정 확보나 조정 기능 부재

교육기본법의 편향성

학령기 중심의 학교 교육 정상화에 초점
평생학습권 보장 근거 미약

4. 대학 평생교육 법체계 진단 및 제안

● 고등교육법 vs 평생교육법: 원격 교육의 혼란

구분	방송통신대학	사이버대학(원격대학)
근거 법률	고등교육법	고등교육법 (2007년 편입 전 평생교육법)
법적 권리	국가장학금, 학자금 대출 등 정당한 권리	일부 기관의 경우 학생 혜택에서 배제 사례 잔존
운영 한계	학위 과정(고등교육법)과 비학위 과정(평생교육법)의 예산·회계가 엄격히 분리되어 자원 융합 불가	

4. 대학 평생교육 법체계 진단 및 제안

● 평생교육법 제2조의 구조적 모순: '배제의 뒷'

평생교육법 제2조(정의)

"학교의 정규교육과정을 제외한..."

- 법적 단절: 학령기 공교육과 성인기 평생학습을 인위적으로 분리
- 사각지대: 대학 내 평생교육 활동이 '정규 학위 시스템'과 충돌 발생
- 결과: 마이크로디그리 등 유연한 과정이 노동시장에서 공신력을 인정받기 어려움

4. 대학 평생교육 법체계 진단 및 제안

● 예산 분절과 정책의 부작위(不作爲)

교육부(초·중등 중심)

- 예산의 77% 이상이 초·중등 편중
- 고등·평생교육 투자: GDP 대비 0.65%
(OECD 평균 1.1% 대비 절반)

고용노동부(단기 훈련 중심)

- 막대한 고용보험기금 투입
- 단기 '하드 스킬' 위주 훈련에 매몰
- 거시적 메타 학습 역량 강화 미흡

정책 사각지대: 플랫폼 노동자, 영세 자영업자, 경력단절 여성, 3050 은퇴 준비 세대

4. 대학 평생교육 법체계 진단 및 제언

● 교육기본법의 역사적 변천 분석

연도	주요 개정 내용	평가 및 의의
1997년	교육 3법 체제 분리 (제정)	교육 국민 기본권 및 국가 책무 기틀 마련
2007년	'사회교육'→'평생교육' 전환	평생학습 사회 이행 및 직업 소양 의무 명시
2021년	생태전환교육 및 학급 수 적정화	맞춤형 교육 및 미래 가치 지향성 강화
2023년	교원의 정당한 교육활동 보호	학습권 보호를 위한 교육 현장 정상화

4. 대학 평생교육 법체계 진단 및 제언

● 교육기본법 주요 조항 개정(안) -2

조항	현행(개정 전)	개정(안) 핵심 내용
제21조 (직업교육)	소양과 능력을 계발하기 위한 교육 수립	통합 지원체계 : 산업구조 변화 대응을 위해 고용·복지 정책과 연계된 '통합 평생직업능력 개발체계' 구축
신설 (지향점)	-	대학을 지역사회 직업교육 거점으로 육성할 의무 구체화 및 메타학습 역량 강화 지원

4. 대학 평생교육 법체계 진단 및 제언

● 교육기본법 주요 조항 개정(안) -1

조항	현행(개정 전)	개정(안) 핵심 내용
제3조 (학습권)	평생에 걸쳐 학습하고 교육받을 권리	국가의 실질적 보장 의무 : 경제적·사회적 격차로 인한 소외 방지 및 재정 지원 시책 명시
제10조 (보장)	평생교육 장려 및 기본적인 사항 법률 정함	형식/비형식/무형식 연계 : 취득 학습 경험이 국가역량체계와 연계되어 공정하게 인정받을 권리

5. 향후 추진 계획(안)

대학의 평생학습 활성화를 위한 후속 정책 연구 방향(안)

제안 배경

- 1 AI 전환, 기술 변화 주기 단축으로 생애 초기 지식의 유효기간 급감에 따라 대학은 학령기 교육 중심에서 벗어나 전 생애주기 교육으로 체제 재편 추진
- 2 고등교육은 지역균형발전·형평·사회통합을 위한 국가 인적자원의 투자로 전 국민의 평생교육 권리 보장을 위해 경제·지역적 격차 해소를 위한 국가의 법·제도적, 재정적 지원 체계 의무화 필요
- 3 「교육기본법」에 평생교육에 대한 국민의 권리와 의무 명시 및 「평생학습기본법」 신설을 통한 평생교육의 국민의 권리와 의무 명시, 지속 가능한 고등교육재정 확충과 확보

MEMO

5. 향후 추진 계획(안)

대학의 평생학습 활성화를 위한 후속 정책 연구 방향(안)

향후 추진안

1

[국가 및 부처 차원] 통합적 평생학습 거버넌스 및 재정 기반 구축: 분절된 정책과 예산을 통합하여 '전 생애 주도적 학습권'을 실제적으로 보장하고, 부처 간 시너지를 극대화하는 법·제도적, 재정적 인프라 구축 제안

2

[대학 차원] 성인 친화적 평생학습 플랫폼으로의 체질 전환: 학령기 학생 중심의 경직된 학사 구조를 지역 사회와 산업체의 요구에 민감하게 반응하는 유연하고 개방적인 전 생애 고등평생교육 허브로 전환 유도

3

[기업 차원] 산업 수요 주도형 지식학 협력 및 사내 학습 생태계 조성: 대학과의 긴밀한 협력을 통해 산업 현장의 기술 혁신과 재직자의 지속적인 역량의 재교육(up-skilling), 향상교육(re-skilling) 주도

 51

2026 한국대학교육협의회 하계대학총장세미나 | AX시대의 고등교육

※ 본 발표 자료는 2026년 한국대학교육협의회 정책연구과제로 주요 내용을 요약, 발제한 것임

Chapter I. AI 교육혁신을 위한 초광역 대학 간 공유·협력 동반성장 모델 구축 방안 연구(연구책임자: 한양대학교 류호경 교수)

Chapter II. 대학 기부금 10만원 전액 세액공제 제도 도입 방안 연구(연구책임자: 서울시립대학교 전병욱 교수)

Chapter III. 대학의 평생교육 강화를 위한 법체계 구축 방향 연구(연구책임자: 한국직업능력연구원 박동열 선임연구위원)

- 감사합니다 -

※ 문의처 ※

- 한국대학교육협의회 고등교육연구소 정책연구팀
☎ 02-6919-3901-8 ✉ e-mail : study@kcue.or.kr
- 관련 사이트
<http://www.kcue.or.kr>(한국대학교육협의회 홈페이지)
<http://liber.jams.or.kr>(한국대학교육협의회 고등교육 학술지)
<http://library.kcue.or.kr>(한국대학교육협의회 고등교육정보자료실)
<http://magazine.kcue.or.kr>(한국대학교육협의회 대학교육 객간지)



