

AI 시대, 우리는 왜 인문사회영역을 융합해야 하는가

: '환원에서 전일로', 생명으로 재설계하는 고등교육의 미래

이견직 (한림대학교 경영학과 교수)

파벽비거(破壁飛去): 벽을 깨고 날아오르다

3월의 춘천 캠퍼스는 개나리와 벚꽃으로 화사하게 피어나지만, 강의실 문을 열고 들어서면 계절은 다시 한겨울로 바뀐다. 130여 학점을 4년간 이수해야 하는 이유를 상실하고 있기 때문이다. 과거에는 이 과정은 사회에서 인간 노릇을 하며 살 수 있었던 사회적 약속이었다.

이제 그 유효기간이 다 해가고 있다. 오늘날 대학이 갖는 어떤 거대한 패배감은 교수가 교실의 독재자였던 자성과 함께 애써 외면해온 근본적인 문제점의 실제 앞에 마주섰기 때문이다. 그 실체의 본질은 '통제(Control)'가 아닐까 싶다. 이는 단 한 명의 영혼도 깨우지 못하는 한계를 들어냈다. 학생들의 호기심, 열정, 질문을 이끌어냄에 실패했다.

나는 그 기저에 환원주의 기계관이 자리잡고 있다고 본다. 이는 전체는 부분의 합으로 부분 최적화의 합이 전체 최적화가 된다는 사고 방식이다. 플라톤의 이데아론에 근거한 이원론이 그 뿌리이며, 이성과 합리에 기초한 과학화가 그 수단이었다. 관리의 과학화라는 미명하에 사람을 기계 부품처럼 관리하고 통제하면, 원하는 결과물(Output)이 나올 것이라 서슴지 않게 믿고 있다. 마치 공장에서 나사를 조이듯, 학생들을 조이면 성적이 오르고 훌륭한 인재가 될 것이라 믿음으로 이어져 내려 왔다.

하지만 이것은 명백한 착각이자, 교육을 망치는 주범이다. 기계는 통제할수록 효율이 오르면, 생명은 통제할수록 시들어버리기 때문이다. 나는 묻는다. 우리는 학생을 기르고 있는가, 아니면 분재(盆栽)를 만들고 있는가? 철사로 꾀꿌 묶어 모양을 낸 분재는 아름다울지 몰라도, 결코 거목으로 자랄 수 없다. 이제 우리는 인정해야 한다. 과거의 방식대로 가르치는 것은 학생들을 절벽으로 떠미는 행위와 다를 바 없다는 사실을.

'파벽비거'라는 고사성어가 있다. 양나라의 화가 장승요가 용을 그렸는데 눈동자를 그리지 않았다가, 마지막에 점을 찍자(화룡점정) 용이 벽을 깨고 하늘로 날아갔다는 전설이다. 나는 이 말을 교육의 새로운 비전으로 삼는다. 여기서 '벽(Wall)'은 무엇인가?

교수와 학생 사이의 권위의 벽, 학과와 학과 사이의 전공의 벽, 대학과 세상 사이의 상아탑의 벽, 그리고 무엇보다, "나는 완벽해야 한다"는 교수 내면의 두려움의 벽 등이 그것이다. 이 벽을 깨는 순간, 교육은 날아오른다. 교수가 먼저 "나도 잘 모른다. 같이 찾아보자"라고

말하며 벽을 깰 때, 학생들은 비로소 질문을 시작한다. "교수님도 모르는데 내가 모르는 건 당연하지. 쫓지 말고 물어보자." 이것이 심리적 안전감이다. 구글이 밝혀낸 '성공하는 팀의 유일한 공통점'이 바로 이것이다. 바보 같은 질문을 해도 비난받지 않을 것이라는 믿음이 교실을 채울 때, 학생들의 뇌는 활성화되고 창의성이 폭발할 것이라 믿는다.

1. 지능의 외주화와 상실된 인간의 영토

일론 머스크의 예언: '놀라운 풍요'라는 이름의 딜레마

지구 반대편, 테슬라의 일론 머스크는 최근 휴머노이드 로봇 '옵티머스'를 앞세워 '놀라운 풍요(Amazing Abundance)'의 시대가 도래할 것임을 선언했다. 자본주의 경제의 고질적인 병목이었던 '인간의 노동력'이 AI와 로봇으로 대체되면, 재화의 생산 비용은 극단적으로 하락하고 인류는 물질적 결핍에서 해방될 수 있다는 것이다.

얼핏 들으면 육체노동과 강제된 지식 노동에서 해방되는 유토피아 같지만, 교육과 인간 실존의 관점에서 이는 치명적인 위기일 수 있다. 인간이 수천 년간 자신의 존재 가치를 증명해 왔던 수단인 '노동'이 종말을 고하기 때문이다. 특히 의사, 변호사, 프로그래머 등 오랫동안 선망의 대상이었던 고도의 '지식 노동'마저 생성형 AI 앞에서의 붕괴에 자유롭지 않다. 인간 개발자가 며칠 밤을 새워야 할 코딩을 AI는 커피 한 잔 마실 시간에 끝낸다. 지식 노동의 가치가 '0'에 수렴하는 시대에 대학이 여전히 낡은 지식 주입에만 몰두한다면, 이는 학생들을 사회에 나가자마자 용도 폐기될 실업자로 전락시키는 일이다.

테크노 퓨달리즘과 디지털 농노의 양산

더욱 심각한 문제는 생산 비용의 하락이 평등을 보장하지 않는다는 데 있다. 경제학자 야니스 바루파키스(Yanis Varoufakis)는 자본주의의 두 기둥인 '시장'과 '이윤'이 무너지고, 그 자리를 거대 빅테크 기업의 '플랫폼'과 '지대(Rent)'가 대체하는 '테크노 퓨달리즘(Techno-feudalism)', 이른바 기술 봉건주의의 도래를 경고했다.

중세의 농노들이 영주의 땅에서 뼈 빠지게 일하고 수확물을 바쳤듯, 현대의 대중은 거대 테크 기업이 소유한 디지털 플랫폼이라는 가상의 영지 위에서 끊임없이 데이터를 생산하며 '클라우드 농노(Cloud Serfs)'로 살아간다. 알고리즘은 우리가 무엇을 보고, 구매하고, 심지어 무엇을 욕망할지까지 결정한다. 학생들은 스스로 질문을 던지거나 선택하는 법을 잊고, 알고리즘이 떠먹여 주는 도파민에 중독되어 주체성을 박탈당한다.

이러한 환경에서 대학이 이 변화의 본질을 읽지 못하고 단순히 "4차 산업혁명 시대이니 코딩과 데이터 분석을 배워라"라고만 가르친다면, 이는 "더 유능한 디지털 농노가 되어라"고 등 떠미는 것과 다를 바 없다. 기술을 주체적으로 다룰 사유의 근육 없이 기술(Tech)만 배우는 것은 영주의 배를 불러주는 성능 좋은 노예를 양산하는 일일 뿐이다.

사막에서 죽어가는 낙타들

이 삭막한 풍경 속을 함께 걷는 철학자가 있다. 바로 프리드리히 니체(Nietzsche)이다. AI 속에서 그와 대화를 나눈다.

"선생님, 세상은 이제 정답을 외우는 고통에서 해방되었습니다. AI가 모든 답을 즉시 내놓으니깐요. 그런데 왜 우리 아이들의 눈빛은 더 공허해 보일까요? 왜 그들은 우울증과 무기력에 시달릴까요?"

니체는 특유의 절대 긍정투로 답한다. "자네, 『차라투스트라는 이렇게 말했다』를 기억하나? 인간의 정신은 세 단계로 변한다네. 낙타, 사자, 그리고 아이이지. 지금 자네들의 대학은 거대한 '낙타 양성소'야."

낙타(The Camel)는 어떤 존재인가? 낙타는 "너는 해야 한다(Thou shalt)"라는 주인의 명령에 복종하는 짐승이다. 낙타의 미덕은 인내와 복종이다. 주인은 낙타의 등에 무거운 짐을 얹는다. 수학 공식, 영어 단어, 역사 연도, 전공 지식... 낙타는 그 짐이 무거울수록 자신의 가치가 높다고 착각한다. "봐주세요, 주인님. 저는 이렇게나 많은 지식을 짊어질 수 있어요. 저는 이렇게 무릎이 깨져라 공부했어요." 지금까지의 모범생은 가장 튼튼한 낙타였다. 학점 4.5 점, 토익 990점, 각종 자격증으로 무장한 낙타. 대학은 그 낙타들에게 상을 주고 장학금을 주었다.

하지만 니체는 냉혹하게 말한다. "사막의 끝에서 기다리는 것은 죽음뿐이라네. 주인이 짐을 내려놓는 순간, 낙타는 할 일이 없어지거든. 그런데 지금 그 주인이 누구인가? 바로 AI야. AI는 낙타보다 1억 배는 더 많은 짐을, 지치지 않고 나를 수 있어. AI 시대에 짐 지는 낙타는 가장 쓸모없는 존재가 되어버린 거지."

그렇다. 우리는 낙타를 기르고 있었다. 정답이라는 짐을 지고 사막을 건너면 오아시스가 나올 것이라 거짓말을 했다. 하지만 그 사막엔 오아시스가 없다. 오직 더 빠르고 강력한 기계 낙타(AI)들만 득실거릴 뿐이다.

배움(Learning)의 종말과 익힘(Mastery)의 역설

우리는 이제 '지능'을 기계에 외주(Outsourcing) 주는 시대에 살고 있다. 계산은 엑셀에, 기억은 검색엔진에, 길 찾기는 내비게이션에, 이제는 사유와 창작마저 ChatGPT에 맡긴다. 뇌의 기능을 아웃소싱한 인간에게 남는 것은 무엇인가? 껍데기뿐인 육체인가?

여기서 우리는 교육의 본질을 다시 정의해야 한다. 나는 이것을 '배움(Learning)'과 '익힘(Mastery)'의 차이로 설명하고자 한다. 공자는 "배우고 익히니 기쁘다"고 했다. 진리가 있다면 이처럼 단순해야 하고 바로 우리들 옆에 있다고 믿는다.

배움은 정보를 밖에서 안으로 가져와 뇌의 창고에 저장하는 행위이다. 남의 것을 빌려 오는 행위라는 뜻이다. 택배 상자를 창고에 쌓아두는 것과 같다. 필요할 때 꺼내 쓸 수는 있지만, 그 지식은 여전히 '남의 것'이다. 유튜브로 맛집 레시피를 보는 것, 경영학 원론을 읽고

마케팅 4P를 암기하는 것은 배움이다. AI는 인류 역사상 최고의 '슈퍼 배우는 자(Super Learner)'이다. 배움의 영역에서 인간은 AI를 이길 수 없다.

반면, 익힘은 그 정보가 내 안에서 화학적 반응을 일으켜 내 살과 피, 그리고 근육으로 바뀌는 과정이다. 지식이 내 몸을 통과하여, 나만의 경험과 색깔을 입어 지혜가 되는 것이다. 수십 번 태워 먹고 간을 맞추며 나만의 김치 맛을 내는 것, 물을 먹고 허우적대다 어느 순간 몸에 힘이 빠지며 물에 뜨는 감각을 느끼는 것이 익힘이다.

중요한 것은 AI는 나의 배움을 대신 해 줄 수는 있어도, 나의 익힘을 대체할 수는 없다는 사실이다. AI는 수만 가지의 김치 레시피를 알지만, 김치 맛을 볼 허가 없다. AI는 수영 역학을 알지만, 차가운 물살이 피부에 닿는 전율을 모른다. '신체성(Embodiment)'이 없는 AI에게 지식은 데이터일 뿐이지만, 몸을 가진 인간에게 지식은 '경험'이 되고 '지혜'가 된다. 이것이 인간의 마지막 보루이자, 대학이 가야 할 유일한 길이다.

2. AI 시대, 다시 인간을 묻다

"낙타의 등을 부수고, 아이의 놀이터를 지어라"

다시 니체의 이야기로 돌아가자. '슈퍼 낙타'인 AI의 등장으로 인간 낙타가 이제 설 자리가 사라졌다고 앞서 이야기 하였다.

이제 대학은 낙타 훈련소에서 학생들이 사자가 되도록 도와야 한다. "전공은 이거 해야 해", "학점은 잘 받아야 해"라는 기성세대의 낡은 명령을 거부하고, "나는 이 공부가 하고 싶어", "나는 이런 세상을 만들고 싶어"라고 으르렁거릴 수 있는 야성을 길러줘야 한다. 이제 대학은 <질문하는 인간>을 향해 매진해야 한다. 정답을 주지 않고 질문만 던지게 함으로써, 학생들 내면의 사자를 깨워야 한다.

하지만 사자가 끝이 아니다. 사자는 자유를 쟁취할 수는 있어도, 새로운 가치를 창조하지는 못한다. 파괴할 뿐이다. 니체는 마지막 단계인 '아이(The Child)'를 말한다. 아이는 망각이며, 새로운 시작이고, 스스로 돌아가는 바퀴이다. 실패를 두려워하지 않고, 타인의 시선을 의식하지 않으며, 오직 창조의 기쁨에 몰입한다. 대학은 학생들이 정답을 외우는 고역에서 벗어나, 지식을 가지고 놀며 새로운 가치를 창조하는 '성스러운 유희'의 장이어야 한다. 이것이 '배움(Learning)'을 넘어 '익힘(Mastery)'으로의 전환이다.

AI 시대의 인재상은 바로 이 '아이'와 같다. AI가 코딩을 해주면, 아이처럼 즐겁게 그 코딩으로 나만의 앱을 만들어보는 사람, AI가 그림을 그려주면, 그 그림으로 새로운 이야기를 지어내는 사람, 지식을 심각한 의무가 아니라, 즐거운 놀이 도구로 사용하는 사람이 그들이다.

대학은 이제 엄숙한 도서관이 아니라, 시끄러운 놀이터가 되어야 한다. 정답을 배달하는 물류 창고가 아니라, 학생들이 흠투성이가 되며 뒹구는 '익힘의 도장'이 되어야 한다.

안개 낀 소양강변은 단지 시야를 흐리게해 길을 잃게만 하는 것은 아니다. 안개를 즐기며 그 속에서 숨바꼭질하는 법을 가르치고 함께 놀 수 있는 환경이 될 수도 있다. 이제 우리는 안개라는 거대한 파도를 타기 위해 제각각의 서핑 보드를 만들어가야 한다.

"노동하는 동물을 넘어, 행위하는 인간으로"

한나 아렌트는 그녀의 저서 『인간의 조건』에서 인문사회 융합의 의미있는 방향을 제시하고 있다. 그녀는 인간(형성)의 조건을 크게 '노동(Labor), 작업(Work), 행위(Action)'의 구분하고 있는데, 이에 따르면 대학은 그동안 학생들을 생존을 위해 땀 흘리는 '노동하는 동물 (Animal Laborans)'로 길러왔다. 취업률이 지상 과제였음이 이를 반증한다. 주지하다시피, AI와 로봇이 노동과 작업(제작)을 대체하는 시대, 노동자를 기르는 교육은 종말을 고했다.

아렌트가 이야기하는 두 번째 조건은 작업이다. 이는 노동하는 노동자에서 자신의 작품을 작업하는 장인으로서의 전환을 강조하고 있다. 그 전환의 핵심에는 '나'로서의 존재 가치를 부각시키는 노력이 중심이 되어야 한다는 의미 외에도 노동은 그 멈추는 시점을 노동력을 제공할 수 없는 순간까지이기에 온 삶이 노동으로 점철될 수 밖에 없음에 반해, 작업은 자신의 작품이 완성되는 시점으로써, 삶에서 멈춤을 이야기하고 있음도 눈여겨 보아야 할 대목이라 하겠다.

이와 함께 인간에게 남은 최후의 성역을 '행위(Action)'로 보았다. 이는 타인과 소통하며, 불확실한 세상에 새로운 시작(Natality)을 끼워 넣는 정치적·사회적 활동으로 보았다. 인문사회의 융합이 사회적 포용을 강조한다면, 이제 대학은 기술적 기능인이 아니라, 타인의 고통에 공감하고 시스템의 변화를 이끄는 '행위의 주체'를 길러야 한다.

"나무(Tree)를 베고, 리좀(Rhizome)을 심어라"

학과(Department) 중심의 대학은 전통적인 대학은 '수목형(Arborescent)' 구조다. 뿌리-줄기-가지로 이어지는 수직적 형태로서 지식이 고정되어 있던 시대의 유물이다. 큰 나무처럼 뿌리(총장, 설립 이념)가 있고, 굵은 줄기(단과대)가 있고, 가지(학과)가 뻗어 나간다. 위계가 분명하고, 중심이 확실하다. 가지 끝에 있는 잎사귀(학생)는 뿌리의 명령을 따라야 한다. 인문대 학생은 인문학이라는 가지에만 매달려 있어야 한다. 그러나 AI 시대, 지식의 생태계는 급변했다. 중심이 사라지고 모든 정보가 연결되는 네트워크 세상이다. 여기서 수목형 구조는 경직되어 부러지기 쉽다.

하여 학제간 벽을 허물고 융합을 외치는 이유는 이제 대학도 중심도, 위계도, 시작과 끝도 없는 '리좀(Rhizome)형 구조'로 재편되어야 한다는 주장과 만나게 된다. 리좀은 감자나 생강

줄기, 혹은 잡초의 뿌리처럼 중심 없이 수평적으로 뻗어 나간다. 어디서든 시작될 수 있고, 어디로든 연결될 수 있다. 경영학이 철학과 만나고(접속), 공학이 디자인과 섞이며(이질적 결합), 학생이 교수를 가르치고(위계 파괴), 대학이 지역 사회와 섞이는 구조다. 교수들은 이제 자신의 전공(영토)을 고집하지 않는다.

현대 철학을 대변하고 있는 프랑스의 철학자 질 들뢰즈의 주장은 교수가 권위를 내려놓고 학생과 수평적으로 만나는 '탈영토화(Deterritorialization)'가 대학이 어디로든 뻗어 나가는 생명의 덩굴 뒹미에 근간함을 일갈하고 있다. 영토를 지키려는 자는 고립되고, 영토를 넘나드는 자는 새로운 길을 만든다. 우리는 대학을 '리좀형' 구조로 바꿔야 한다.

“관찰 행위가 대상의 상태를 결정해 버린다“

우리에게 놀라운 진실을 이야기하고 있는 양자역학의 거장, 베르너 하이젠베르크(Werner Heisenberg)는 '불확정성 원리(Uncertainty Principle)'에서 지혜를 빌려보자. 물리학자들은 오랫동안 "우리가 아주 정밀한 현미경으로 관찰하면, 입자의 위치와 속도를 정확히 알 수 있다"고 믿었다. 이것이 고전역학의 결정론이다. 하지만 하이젠베르크는 이를 뒤집었다. "우리가 입자를 관찰하려고 빛(광자)을 쏘는 순간, 그 빛의 에너지가 입자를 튕겨 나가게 만든다. 즉, 관찰하는 행위 자체가 대상의 상태를 교란하고 결정해버린다.“

이 물리학 원리가 교육학에 적용되면 소름 끼치는 통찰이 된다. 교수가 학생을 바라보는 '관찰의 눈'이 학생이라는 입자의 미래를 결정해버리기 때문이다. 통제의 눈으로 바라 보는가? 아니면 신뢰의 눈으로 바라 보았는가에 근본적인 차이가 발생한다. 나는 인간 행위는 구조의 함수라 믿는다. 앞서 바라본 시각은 정신 모델이 되어 구조 형성에 커다란 영향을 미치게 된다. 학사 제도, 교실의 구조, 성적 평가 등이 그 시각에 의해 구조화된다. 하여 학생들의 행위가 그렇게 형성된다. 나의 저서 『생명경영원칙』의 제1원칙, "인간은 통제의 대상이 아니다"는 정확히 하이젠베르크의 주장과 일치한다. 인간은 측정당하고 통제받는 순간, 생명력을 잃고 사물(Object)로 전락한다. 대학이 죽은 이유는 우리가 학생들을 생명이 아닌, 관리해야 할 불량품으로 취급했기 때문이다.

따라서, AI 시대, 대학 혁신의 전제는 그 시각을 어떻게 교정하여 구조화할 것인가로 좁혀진다. 그 변화의 핵심에 학습과 시스템이 놓여있다. 나는 사전에 남을 최후 유일 단어로 변화를 꼽는다. 그 변화를 어떻게 볼 것인가? 이를 어떻게 활용할 것인가가 모든 철학의 절대 주제이자 인생의 최대 화두이다. 그 정점에 배우고 익힘의 학습이 있고, 요소가 결합된 시스템이 있다. 하여, 결국 학습과 시스템의 관점으로 만사 접근할 수 있다고 본다.

3. 이제 인문적 통찰과 사회적 포용, 경영적 혁신이 만나자

변화, 학습 그리고 시스템

나는 인간사 유일의 단어를 선택하라면 주저없이 ‘변화(Change, 易)’를 꼽는다. 인생도 학문도 이 주제의 범주를 한치도 벗어나지 않는다. ‘왜 변화가 일어나는가?, 향후 어떤 변화가 일어날 것인가?’가 그 전부이다.

지금까지 인류는 변화의 이유를 단선의 인과로 풀고자 하였다. 대세적으로 그렇다는 말이다. 초유의 관계 혁명은 이제 이를 허용하지 않으려 한다. 부처가 말씀하셨던 연기(緣起)의 순환적 인연의 모습에 힘을 싣고 있다. 그 순환이 살아있음의 생명이다. 생명은 흐름을 전제로 하며, 흐름은 학습의 모습을 갖는다. 학습은 배우고 익히는 활동으로 학교의 전유물이 아닌, 변화를 바라보는 인간의 태도이자 전략이다.

나는 그 ‘변화’를 이해하고 대응하는 사고틀로 ‘학습’과 ‘시스템’을 활용한다. 이 말은 세상 만사의 변화를 학습과 시스템의 범주에서 바라보고 풀이 한다는 말이다. 대략 학습은 앞에서 맛을 보았으니, 나머지 주제인 시스템에 대해 조금 살펴보고자 한다. 오늘의 초연결성에 기반한 AI의 위력은 시스템의 에너지인 ‘시너지(Synergy)’의 극대화에 초석을 다졌기 때문이다.

아득한 고대 동양 철학의 대전제이자 현대 학문의 패러다임인 환원주의(Reductionism)를 전일주의(Holism)로 전환시킴에 일조한 일반시스템이론의 관점에서 보면 만물은 시스템이다. 시스템이란 목적 달성을 위해 요소를 관계 맺은 것이다. 이 관점에서 보면, 4차 산업혁명은 4번째 혁명이 아닌 초유의 혁명이 된다.

기존 1~3차 혁명은 시스템 전체를 유기적인 생명체로 다루기보다는 기계론적 세계관에 입각하여 개별 ‘요소’를 개선하고, 그 요소들을 더 빠르고 촘촘하게 연결하면 전체 시스템의 성능이 향상될 것이라는 패러다임에 갇혀 있었다. 혁신의 본질적 무게중심은 항상 ‘더 빠르고 강한 요소(기계, 컴퓨터, 반도체)의 개발’이라는 부분 최적화에 쏠려 있었다. 과거의 혁명이 기계에 기초한 환원주의적(Reductionist) 요소 혁명이라 할 때, 4차의 AI 혁명은 과거처럼 특정 요소를 강화하는 것을 넘어, 관계 자체가 스스로 학습하고 진화하며 실시간으로 피드백 루프를 재구성하는 관계 혁명으로 자가 생산(Autopoiesis)하는 생명체의 전일성을 실현하고 있기 때문이다.

이 대목에서 미리 짚고 넘어가야 할 사안이 있다. 사람들이 의외로 시스템을 오해하거나 낯설어 하는 경우가 많다는 점이다. 시스템이라 하면 기계만을 떠올라 비인간적이라 여기는 경우가 그 한 예이다. 인간도 시스템인데 말이다. ‘뭉치면 살고 흩어지면 죽는다’는 말은 시스템의 핵심을 파고 든다. 조금 더 세련되게 표현하면 ‘백짓장도 맞들면 낫다’가 시스템의 위력을 잘 설명해주고 있다. 시스템은 뭉치는 것이며, 그때 살게 하는 에너지인 시너지가 창출된다. 그게 곧 ‘낫다’ 현상이다.

시스템의 차이 그리고 평가 척도의 분화

대학을 구성하는 각 학문 단위 또한 고립된 섬이 아니라 서로 다른 차원의 시스템으로 이해되어야 한다. 시스템은 전체와 부분이 각각 고유한 '마인드(의도성)'를 가지고 있는지의 여부에 따라 크게 네 가지로 나뉘며 이는 대학의 단과대 구조와 평가 방식에 근본적인 패러다임 전환을 요구한다.

1. **기계 시스템 (공과대학):** 전체와 부분 모두 마인드(의도성)가 없는 시스템이다. 인과율과 보편적 객관성이 지배하는 영역이다.
2. **자연 시스템 (자연과학대학):** 전체는 마인드가 없으나 부분은 마인드를 가지는 시스템이다. 자연의 진화와 생태적 인과를 다룬다.
3. **인간 시스템 (인문대학):** 전체만 마인드를 가지고 부분은 마인드가 없는 시스템이다. 인간 존재의 본질과 통찰을 탐구한다.
4. **사회 시스템 (사회과학대학/경영대학):** 전체와 부분 모두가 마인드를 가지는 고도로 복잡한 유기적 시스템이다. 인간과 사회, 조직 간의 역동성과 혁신을 다룬다.

이러한 시스템적 구분은 대학 전체에 획일적인 평가(상대평가 또는 절대평가)를 강제하는 것이 왜 시스템의 생명력을 파괴하는 행위인지를 명확히 보여준다.

전체가 마인드(의도성)를 가지는 인간 시스템(인문학)과 사회 시스템(사회/경영학)은 단순한 지식의 암기를 넘어 자아를 완성해 가는 '익힘'의 영역이자 대상이다. 익힘의 본질은 각자의 '자기다움'을 창조하는 데 있으므로, 이 영역에서 학생들을 한 줄로 세워 우열을 가리는 상대평가는 완전히 무의미하다. 각자의 성취와 깨달음 자체가 절대적 가치를 지니기 때문이다.

반면, 전체가 마인드를 가지지 않는 기계 시스템(공학)이나 자연 시스템(자연과학)은 객관적 진리와 이미 증명된 법칙을 빠르고 정확하게 습득하는 '배움'의 영역에 상대적으로 가깝다. 이러한 배움의 체계 내에서는 성취도를 비교 분석하는 상대평가가 제한적으로 그 기능을 발휘할 수 있다.

따라서, AI 시대의 대학은 행정적 편의를 위해 "모든 과목 절대평가" 혹은 "모든 과목 상대평가" 식의 획일화된 제도를 강요해서는 안 되며, 각 학문 시스템이 지닌 본질(배움인가, 익힘인가)에 따라 다원화된 평가 기제를 유연하게 포용해야만 진정한 융합과 생명 경영이 달성될 수 있다.

3가지 DNA: 통찰, 포용, 그리고 혁신

대학이 가야 할 길은 명확하다. 대학은 통제와 정답의 감옥(Panopticon)에서 벗어나, 학생들이 스스로 삶의 척추를 세우고(Nietzsche), 타인과 연결되어 새로운 세상을 시작하며(Arendt), 경계 없이 뻗어 나가는(Deleuze) 살아있는 생명 생태계(Heisenberg &

Meadows)가 되어야 한다. "지식을 주입하는 공장"에서 "지혜를 체화하는 체육관(도장)"으로 변해야 한다. 그곳에서 길러낸 인재는 AI라는 강력한 도구를 손에 쥐고, 인문학적 양심과 사회적 책임감으로 무장하여 세상을 경영하는 대체 불가능한 리더로 성장하게 될 것이다.

첫째, AI가 '지식의 창고' 역할을 완벽히 대체한 지금, 대학은 창고지기를 길러내는 곳이 아니라 '새로운 가치를 요리하는 셰프'를 길러내는 곳이어야 한다. 그 핵심에는 지식 전달(Learning)의 중단에 있다. 이제 AI는 '외장 두뇌'로써, 인간은 '편집장'이어야 한다. AI가 쏟아내는 방대한 정보 중에서 '진짜와 가짜', '유용한 것과 쓰레기'를 구별해내는 안목을 기를 수 있음에 초점을 맞추어야 한다. 오픈북을 넘어선 '오픈 AI' 시험으로 넘어가 AI가 찾은 단순 지식을 재조립하여 자신만의 새로운 논리를 만드는 구성 능력을 평가할 수 있어야 한다. 즉, "머리가 아닌 '몸'으로 기억하게 하라"는 익힘(Mastery)의 도장으로 전환해야 한다. 배움(Learning)이 '남의 것'을 빌려오는 것이라면, 익힘(Mastery)은 그것을 소화해 '내 것(살과 피)'으로 만드는 것이다. AI는 수영 교본을 1초 만에 외우지만, 물에 뜨지는 못한다. 신체성(Body)을 가진 인간만이 경험을 통해 지식을 지혜로 바꿀 수 있다.

둘째, 이제 대학은 '정답을 맞히는 곳'이 아니라 '안전하게 실패하는 실험실(Safe Fail Zone)'이 되어야 한다. 도전과 실패를 통해 회복 탄력성(Resilience)의 근육을 키우는 곳이어야 한다. 이른바 '젊어서 고생은 사서도 하는' 곳이어야 한다. 교과서 진도를 나가는 대신, "춘천의 쓰레기 문제를 해결하라"와 같은 미션을 던져 학생들이 현장을 뛰어다니며(도장) 이론이 현실에서 어떻게 작동하고 부딪히는지 몸으로 익히게 해야 한다.

셋째, 평가 또한 결과물(Output)의 완벽함보다, 그 과정에서 얼마나 많은 시행착오를 겪었고 어떻게 수정했는지(Process)를 평가해야 한다. 이것이 바로 '익힘'의 증거이기 때문이기에 상대평가가 불필요 하다. 나의 익힘이 남의 익힘과 비교할 수 없기 때문이다.

이상의 실천을 위해 인문·사회·경영의 융합이 필요하다. 기술(Tech)만 배우면 '디지털 농노(기능인)'가 된다. 알고리즘이 시키는 대로 코딩하고, 데이터를 바칠 뿐이다. 거대한 시스템의 주인이 되기 위해서는 '생명 경영자'로서의 3가지 무기가 필요하다. 그 첫 번째가 인문적 통찰이며, 두 번째가 사회적 포용이며, 세 번째가 경영적 혁신이다.

인문적 통찰은 '왜(Why)'를 키운다. 이는 기술의 의도를 의심하고 윤리적 방향타를 잡는 역할을 한다. 사회적 포용은 '우리(We)'를 알게 한다. 알고리즘은 인간을 파편화시키지만, 융합인은 '우리는 연결되어 있다'에 공명하고, 소외된 이들을 시스템 안으로 다시 연결하는(Inclusion) 네트워크 설계자가 된다. 경영적 혁신은 '도전(Do)'에서 비롯된다. 비판과 공감에 머물지 않고, 그것을 지속 가능한 '비즈니스 모델'로 만들어 내도록 한다. 선의(Goodwill)를 성과(Performance)로 전환하는 실행력을 갖추어야 한다. 이것이 바로 미션을 가치로 바꾸는 경영의 본질이다.

- **인문적 통찰 (Insight):** "Why"를 묻는 힘. 학생들은 AI에게 명령을 내리는(Prompt Engineering) 자들이다. 그 명령은 인문학적 통찰에서 나온다. 그들은 기술의 노예가 아니라, 기술의 '설계자'가 된다.
- **사회적 포용 (Inclusion):** "We"를 묶는 힘. 미래 사회는 파편화될 것이다. 재택근무가 늘고, 개인주의가 심화된다. 이런 세상에서 가장 귀한 능력은 '연결 능력'이다. 흩어진 개인들을 하나의 팀으로 묶고, 갈등을 조정하고, 심리적 안전감을 만들어내는 '접착제'가 되도록 한다.
- **경영적 혁신 (Innovation):** "Do"를 행하는 힘으로 익힘을 강화한다. 생각만 하고 실행하지 않는 '배움'의 지식으로 머무는 것이 아닌 경험을 통한 '익힘'의 지혜를 얻도록 한다. 이를 위해서는 "일단 작게 시도해보기(Lean Startup)", "실패를 용인하고 빨리 수정하기(Pivot)"가 필요하다.

예컨대 1학년 과정에서는 정답 없는 철학을 다루는 <질문하는 인간>과 같은 과목을 통해 주입식 교육에 길들여진 학생들의 단선적 사유를 해체하고 시스템적 사고를 이식한다. 2학년 과정에서는 지역 사회의 치열한 현장 속으로 뛰어들어 타인의 아픔에 공명하는 <소셜 임팩트 프로젝트>를 수행하며 연대의 힘을 체화한다. 나아가 3, 4학년 과정에서는 <성장 창업 시뮬레이션> 등을 통해 극소액의 자본만으로 거친 시장에 부딪혀 철저히 거절당하는 실패를 경험함으로써, 위기를 딛고 일어나는 회복 탄력성과 앙트레프레너십을 몸에 새기게 된다. 이것이 배움을 넘어 익힘으로 나아가는 생명 융합 교육의 실체다.

4. 혁신의 실체, 4년의 서사 '척추(The Spine)' 설계

왜 '척추(The Spine)'인가?: 연체동물은 파도에 휩쓸린다

인문사회 융합 프로그램을 '척추(The Spine)'라고 할 수 있다. 생물학적으로 척추동물과 무척추동물의 차이는 명확하다.

무척추동물(연체동물)은 뼈대가 없어 물살이 흐르는 대로 떠내려가는 환경 수동적이지만, 척추동물은 단단한 뼈대를 통해 물살을 거슬러 올라갈 수 있다. 중력을 이기고 바로 설 수 있다는 점에서 알고리즘이 우리를 유혹하는 '정보의 해일(Tsunami)' 앞에서 자기만의 주관, 즉 '철학적 척추'를 세우자는 의미가 있다. 변화를 예측할 수 없다는 것을 인정한다면, 우리가 할 수 있는 최선은 변화를 일으키는 구조에 대한 이해이며 이를 통해 견뎌낼 수 있는 '회복 탄력성(Resilience)'에 있을 것이다. 이것이야말로 진짜 공부, '익힘'의 세계로 진입하게 할 것이다.

이는 대략 다음과 같은 방향 하에 전개될 것을 기대한다.

- **1학년 : 질문하는 힘**, "이 정보는 진실인가?"라는 의심하는 힘

- 2학년 : 세상을 읽는 눈 그리고 공감하는 가슴, "이 문제는 누구의 잘못이 아니라 시스템의 문제다"라고 구조를 보는 힘과 타인의 아픔을 구조적으로 이해한다
- 3~4학년 : 창업과 캡스톤을 통해 척추의 다리를 완성. "내가 직접 해결하겠다"고 실행하는 힘

이 단단한 척추를 가진 자들은 파도에 휩쓸리지 않는다. 오히려 그 파도 위에 올라타 '서핑'을 즐긴다. 시를 두려워하는 것이 아니라, 시라는 파도를 타고 더 멀리 나아간다. 이것이 우리가 길러낸 인재의 본질이다.

교수 학습 공동체(FLC), 권위의 가면을 벗고 리좀의 숲을 이루자

대학 캠퍼스에서 가장 높고 두꺼운 벽은 교수들의 마음속이 아닐까 싶다. 교수라는 최고 전문가의 미덕은 '완벽함'이다. 자신의 전공 분야에서만큼은 모르는 것이 없어야 하고, 학생들의 질문에 막힘없이 대답해야 한다. 그것이 교수의 권위이자 생존 방식이었다.

하지만 AI 시대, 이 완벽주의는 천 톤의 무게로 우리를 짓누르는 갑옷이 되고 있다. 학생들의 손에는 교수보다 더 똑똑하고 친절한 AI 튜터가 들려 있다. 교수가 권위를 지키기 위해 더 권위적으로 변하는 순간, 학생들은 마음을 더 닫게 된다. 이것이 대한민국 대학 강의실의 현주소, '침묵의 카르텔'이다. 어떻게 이 벽을 깰 것인가? 해답은 더 많은 지식을 쌓는 것이 아니었다. 정반대로, 갑옷을 벗는 것에 있을 것이다. 교수가 자신의 불완전함을 인정함이 필요해진다. 역시서 동료 교수와 학생과의 연결이 시작될 것 같다.

경영학자 피터 센게(Peter Senge)는 그의 저서 『제5경영』에서 '학습 조직(Learning Organization)'을 강조하면서 조직의 지능이 개인의 지능보다 낮아지는 현상을 경계했다. 똑똑한 교수 100명을 모아놓은 대학이 왜 멍청한 결정을 내릴까로 시작된 그의 질문에 '부분 최적화의 함정'이 있음을 지적하고 있다. 이른바 '개인 플레이'의 한계를 지적한 것이다. 하여 센게는 '팀 배움(Team Learning)'을 도입하고 있다. 이는 강의 계획서의 재설계로 이어진다. 혼자 짜던 강의계획서를 동료들과 함께 구성하는 것으로 이 과정에서 교수의 권위는 해체되며, 그 자리를 '집단지성'이 들어선다고 보았다. 교수는 더 이상 '지식의 독점자(Sage on the Stage)'가 아닌 학생들 곁에서 함께 문제를 해결하고, 때로는 학생에게 배우기도 하는 '가이드(Guide on the Side)'이자 '선배 학습자'로 재설정함이 필요하다.

실라버스는 하나의 거대한 스토리다, 조각난 퍼즐에서 위대한 서사로

인문(통찰), 사회(포용), 경영(혁신)의 통합은 교수자들의 정신 모델 변화에서 시작된다. '배움'을 전달하던 전달자에서 '익힘'을 촉진하는 시스템 디자이너로 교수자의 역할이 변해야 하며, 이는 다음의 4단계 교수 학습 공동체(FLC) 활성화를 통해 구체화된다.

- **시스템적 커리큘럼 설계 (실라버스 클리닉):** 개별 과목의 파편화를 막기 위해 교수진이 서로의 강의계획서를 공유하며 연결 고리를 찾는다. 인문학의 윤리 쟁점이 공학의 코딩 평가 기준으로 반영되는 등, 4년의 수업이 하나의 거대한 스토리로 체계화되어야 한다.
- **정신 모델 공유 (실패 이력서 공유회):** 교수진이 기존의 권위라는 가면을 벗고 연구나 강의에서의 실패와 무력감을 고백하며 스스로 불완전한 인간임을 인정할 때, 진정한 '팀 학습'이 시작된다.
- **비전 수립 (생명 인재상 워크숍):** 단순한 취업률 지표를 넘어 졸업생이 10년 뒤 어떤 모습으로 살아가길 바라는지 대화(Dialogue)를 통해 '자기다움'을 갖춘 생명 인재상을 수립한다.
- **피드백과 성찰 (강의 성찰 저널링):** 가르침(Teaching) 중심이 아닌 익힘(Mastery) 중심의 현상 관찰을 공유하며, 학생들의 눈빛이 변하는 순간을 함께 성찰하며 동반 성장한다.

물리학자이자 시스템 이론가인 프리초프 카프라(Fritjof Capra)는 저서 『생명의 그물(The Web of Life)』에서 "생명 시스템의 가장 큰 특징은, 모든 부분이 네트워크로 연결되어 있다는 점이다. 한 부분을 건드리면 전체가 진동한다."고 하였다. 초연결시대, 대학 교육 전환의 토대인 커리큘럼도 하나의 생명체여야 한다.

그 지향점은 '생태적 성장'일 수 있다. 다음과 같을 수 있음을 제안한다. 그 과정에서 교수는 자기 과목만 가르치는 기술자가 아니라, 전체 숲을 가꾸는 '생태계 정원사'가 되어야 한다.

- ✓ 1학년, <질문>이라는 씨앗
- ✓ 2학년, <관찰>이라는 줄기
- ✓ 3학년, <실패>라는 비바람
- ✓ 4학년, <창업>이라는 열매

5. 에필로그: 이타카를 향한 여정, 그 황홀한 비행을 위하여

콘스탄티노스 카바피(C. P. Cavafy)의 명시 <이타카>는 우리에게 속삭인다. "목표 지점인 이타카에 이르는 것을 서두르지 마라. 길 위에서 이미 풍요로워졌으니, 이타카가 너를 풍요롭게 해주길 기대하지 마라."

인생도, 학문도 결국 목표의 달성이 아니라 성장해 나가는 '여정(Process)' 그 자체에 진정한 가치가 있다. AI가 가져올 놀라운 풍요의 시대가 알고리즘에 영혼을 저당 잡힌 '테크노퓨달리즘'으로 타락하는 것을 막을 유일한 방파제는, 이 지난한 사유와 실천의 여정을 묵묵히 걸어가는 '행위하는 인간', 즉 '익히는 자'로 변환해 본질적 기쁨을 내재적으로 창출할 수 있는 인간상이다.

대학이 추진하는 인문, 사회, 경영의 융합은 '배움'에 갇혀 기계의 부속품으로 전락할 위기에 처한 인간을 구출하여 '익힘'의 해방구로 인도하는 일이며, 학문의 시스템적 본질을 무시한 획일적 평가를 철폐하고 생명력 넘치는 자율의 생태계를 복원하기 위한 가장 치열한 교육 혁명이다.

우리는 이제 학생들에게 무거운 지식의 짐을 얹어주는 서툰 주인이 되기를 멈춰야 한다. 대신 그들 내면의 사자를 깨우고, 스스로 삶의 척추를 세우며, 리좀처럼 세상과 무한히 접속하여 창조의 기쁨을 누리는 자유로운 '아이'로 자라날 수 있도록 돕는 든든한 시스템의 설계자가 되어야 할 것이다. 이것이 변화의 파도 앞에 선 AI 시대, 인문사회와 경영이 하나로 화학적 융합을 이루어내야만 하는 절대적이고도 절박한 이유이다.

2월의 춘천은 춥다. 하지만 한림대학교 일송아트홀 앞은 뜨거운 열기로 가득하다. 졸업식이 열리는 날이다. 나는 학사모를 쓴 인문적 통찰과 사회적 포용, 경영적 혁신으로 융합된 제자들을 바라본다. 그들의 표정은 4년 전 입학식 때와는 완전히 다르다.

입학식 때 그들은 불안한 눈빛의 양 떼 같았다. "취업은 될까요?", "학점 잘 받는 법 좀 알려주세요"라며 정답을 구걸하던 그들이었다. 하지만 지금, 그들의 눈빛은 '야생마'처럼 빛난다.

그들의 손에는 뻗은 토익 성적표 대신, 4년간 치열하게 기록한 환원성을 극복하고 전일성에 입각한 새 시대의 융합인재 포트폴리오를 들고 있고 그 두툼한 포트폴리오 안에는 춘천의 골목을 누비며 흘린 땀, 수십 번의 실패 기록, 그리고 끝내 지역 사회의 문제를 해결해낸 성취의 서사가 담겨 있다. 나는 그들을 보며 확신한다. 저들은 시가 지배하는 세상에 나가서도 결코 대체될 수 없음을.