

2024 서울평생학습 이슈포커스 Vol.3

# ISSUE FOCUS



WHAT  
edition

# ISSUE FOCUS

## 평생학습 상시 플랫폼으로서의 대학

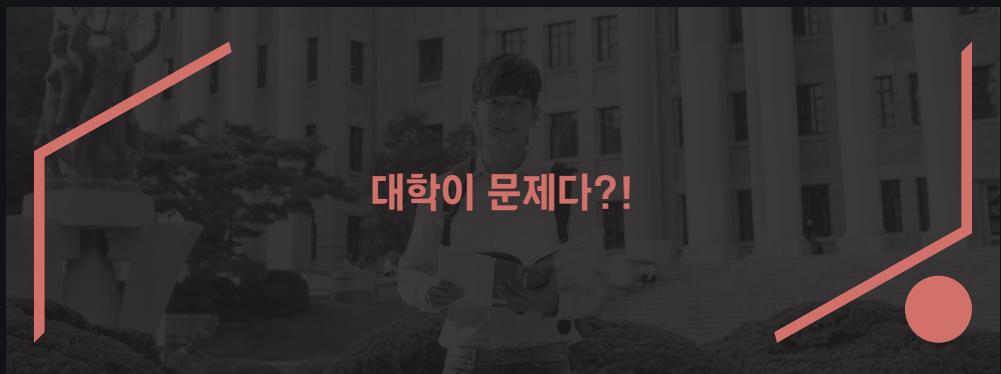
### ISSUE



- > 저출생, 고령화 사회로 진입함으로써 대학은 존폐의 위기를 맞이했다.
- > 도시와 운명공동체인 대학의 적극적인 혁신이 필요하다.
- > 앞으로 대학의 역할은 무엇인가?

2023년 교육통계에 따르면, 우리나라 전체 대학 수는 380개이며, 재적 학생 수는 전체 2,706,252명이다. 서울 지역 대학은 총 67개교이며, 서울 지역 대학 수는 전국의 19.5%, 학생 수는 24.3%의 비중을 갖고 있다. 사회 문제 해결사를 자임하던 대학은 저출생, 고령화 등 사회 변화와 얹혀 존폐의 위기를 맞이하고 있다. 교육부의 「2024년 주요정책 추진계획 – 교육개혁으로 사회 난제 해결 –」에서 보듯이 교육, 그 중에서도 대학이 난제이다. 이번 이슈포커스에서는 지역 발전의 필수 자원으로서 대학에 어떤 전략과 혁신이 필요한지 알아보고자 한다.

# 01



과거 대학은 대한민국을 이끄는 지성의 전당이었다. 모두가 대학을 선망했으며, 경제발전과 민주주의를 성취하는 데 대학의 역할이 커다. 그러나 지금은 저출생, 고령화 등 사회문제와 얹혀 대학이 존폐의 위기를 겪고 있다. 지금, 대학의 사회적 역할에 혁신이 필요한 중요한 골든타임이다.

# 과거와는 다른 새로운 시대적 요구에 직면한 대학

## 사회적 난제의 중심이 된 대학

과거, 대학은 선망의 대상이었음. 고상한 상아탑이자 지성의 전당으로 불리었고, 한강의 기적을 이룬 경제발전의 견인차이자 민주주의를 성취한 횃불이었음. 유치원부터 대학까지 K-12 학제를 자체 완비한 학교(법인)도 많았음.

그러나 지금은 저출생 고령화가 사회 문제와 얹혀 풀기 어려운 난제(wicked problem)가 됨. 교육부의 「2024년 주요정책 추진계획 – 교육개혁으로 사회 난제 해결 –」에서 보듯이 사회 문제 해결사를 자임하던 대학이 어느새 사회적 골칫거리가 되고 정치 못지않은 난제가 됨.

한국교육개발원(KEDI)이 2021년에 전국 남녀 4천 명을 대상으로 교육 여론조사를 통해 ‘대학교육이 사회가 필요로 하는 인재를 양성하고 있는가?’에 관한 설문조사를 실시하였는데, 우리 국민은 낮은 점수(일반대학 평균 2.73, 전문대학 평균 2.90 / 5점 만점)를 주고 있는 것으로 나타남.

## 전 세계에서 요구하는 대학의 변화

세계경제포럼에서도 4차 산업혁명 이후 대학이 직면한 4대 도전을 제시하여 이목을 끌었음. 2019년 12월 20일 Simon Fuglsang Østergaard와 Adam Graafland Nordlund가 세계경제포럼 사이트에 올린 「우리의 고등교육모델이 직면한 4대 도전」은 ① 비선형적 세계에서의 평생학습 필요성 증대, ② 소비자로서 학생 요구와 기대의 끝없는 진화, ③ 전통적 대학의 대안적 모델로 아마존 같은 기술과 사업 모델의 급부상, ④ 학위보다는 기술을 우선시하는 양식(mode)의 지배임. 세계적으로 대학의 상아탑 시대를 접고 평생교육기관으로 변신을 요구하고 있는 추세임.

## 지금과 다른 혁신이 필요한 대학

앞으로는 선취업 후진학을 포함한 ‘비전통적 학생’, ‘성숙한 학습자’가 대학의 주류를 형성하게 됨. 학생들의 요구와 기대는 생물처럼 끊임없이 변하고 진화하여 학교는 학생들의 요구를 충족시키기 바쁨.

Google, Microsoft, Amazon과 같은 기술의 거인들이 저가의, 개인 맞춤형 AI 주도의 유연한 교육 넷플릭스(Netflix for education)를 들고 나오면 대학들은 당해낼 수 없음. 기술은 교육의 가능성으로 새로운 도전임.

학생들은 학위보다는 스킬을 원하기 때문에 학위 장사하던 대학 시대는 끝났음. 대학은 급변하는 사회와 학습자의 유기적 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 역량을 갖추지 못하면 공룡처럼 사라질 운명임. 물론 대학을 포함하여 모든 조직은 혁신하지 않으면 사라짐.



## 생각보다 더 심각한 대학의 위기



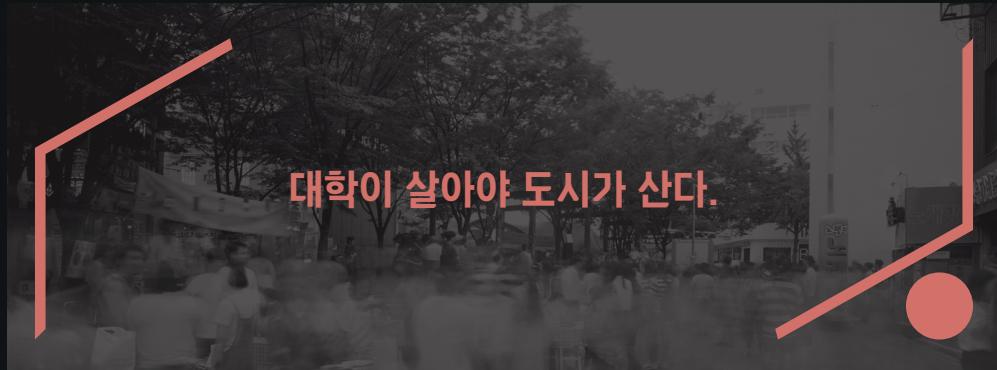
### 미국에서 제시하는 대학의 위기와 해결책

우리나라 대학이 대학혁신 견학 1번지로 삼는 미국 애리조나 주립대학(ASU) 총장과 교무처장이 공동 집필하여 대학혁신의 교과서로 읽히는 「새로운 미국 대학 설계(Designing The New American University)」(2015)는 “문제는 대학이다(The Only Colleges That Matter).”라는 첫 마디로 시작함. 위기의 증상으로는 ‘캠퍼스의 위기’, ‘교육 거품은 곧 꺼질 것이다’, ‘불협화음, 불일치의 공동체’, ‘대학의 슬럼화’, ‘학문적 표류’를, 위기 해결책으로는 ‘구조조정’, ‘인수합병 및 동맹’, ‘몸집 줄이기’를 제시함. 대학 위기의 탈출구이자 새로운 대학 설계의 핵심 문장은 “대학, 스스로 재발명하라. 그려지 않으면 소멸될 것이다(Reinvention or extinction).”임. 대학의 재발명은 우리나라 대학이 직면한 과제이며, 대학 재발명의 결과이자 위기의 탈출구는 평생학습기관으로서 대학임.

### 현실로 다가온 한국 대학의 위기

「총장의 뉴 리더십」(2024)에 따르면 대한민국 대학은 신뢰의 위기, 정체성의 위기, 경영과 생존의 위기에 처해있음. 기업과 국민들의 대학에 대한 신뢰 학점은 C학점 미만임. 대학은 신뢰의 위기에 처해있어 스스로 서기 어려움. 또한 세계 경제 포럼에서 제시된 대학이 직면한 4대 도전에서 보듯이 대학이 교육, 연구, 봉사의 3대 기능을 독점하던 시대는 끝남. 마지막으로, 학교 수를 기준으로 85%를 차지하는 사립대학은 생존의 위기에 처해 있음. 저출생과 고령화로 인한 입학자원의 감소와 재정확충의 어려움 때문에 많은 대학이 존폐의 기로에 있음. 2024년 5월 기준으로 전문대 6개교, 대학원대학 3개교, 일반 대학 9개교, 각종대학 1개교가 문을 닫았고, 앞으로 폐교는 급속도로 늘어날 것으로 전망함.

## 02



“도시는 남녀 모두가 교육하고, 배우고, 가르치고, 알고, 창조하고, 꿈꾸고, 상상할 필요성을 느낄 때 교육적인 곳이 됩니다. 들판, 산, 계곡, 강, 거리, 광장, 분수, 집, 건물들을 채우고 있는 우리는 그 모든 것에 어떤 시기와 스타일의 흔적을, 또 특정 시대의 풍미를 남깁니다. (...) 도시는 곧 우리고, 우리는 곧 도시입니다.” 파울로 프레이리(Paulo Freire)의 「정치와 교육」(1993)에 나오는 아름다운 문장이다. UNESCO 및 유네스코한국위원회(KNCU)가 2022년에 번역 발간한 국제미래교육위원회 보고서인 「함께 그려보는 우리의 미래 : 교육을 위한 새로운 사회계약」에도 나온다. 예로부터 “도시가 교육한다.”라는 말이 회자되고 있다. 교육은 사람 되게 만드는 과정이다. 도시는 시멘트가 아니라 사람으로 구성된다. 교육이 시민을 만들고 시민이 도시를 만든다. 시민의 격이 도시의 격이다.

# 지역 없이 대학 없고, 대학 없는 도시 없다.



## 대학과 도시의 공생 관계, 'Gown & Town'

2025년부터 지역 주도로 지역발전전략과 대학지원을 연계하여 지역-대학의 동반 성장을 추진하는 '지역혁신중심 대학지원 체계(RISE)'의 목표로 도시와 대학의 공생 관계를 적시함. 즉 “대학이 살리는 지역” + “지역이 키우는 대학”을 통해 지역-대학의 동반성장을 추구함. 지역을 도시로 바꾸면 ‘대학이 살리는 도시, 도시가 살리는 대학’임. 대학과 도시는 떼려야 뗄 수 없음.

## '직업'보다 중요한 '지역'

‘창조적 계급의 도래’, ‘창조적 계급의 도피(이동)’, ‘그레이트 리셋’, ‘누구의 도시인가?’, ‘도시와 창조적 계급’, ‘새로운 도시의 위기’ 등 대학과 도시 간의 상생 관계를 잘 표현한 캐나다 토론토 대학의 Richard Florida 교수에 따르면 대학은 창조적 계급의 집적지로서의 의미가 있음.

창조적 계급은 일자리보다는 사는 장소부터 택함. 일자리는 창조적 계급을 따라오기 마련임. 따라서 한 사람의 직업보다 어느 지역에 사는지가 더 많은 것을 알려줌.

## 도시의 성공 요건 : 인재, 기술, 관용, 지리적 자산

4차 산업혁명 시대의 창조적 계급은 4T가 풍부한 도시를 택함. 4T의 Talent(인재)는 인적자본의 결과물이며, 도시는 인적자본을 끌어당기는 자석이자 집결지임. 즉, 많은 인적자본을 가진 도시가 성장함. Technology(기술)는 경제성장의 원동력이자 발전의 지렛대임. Tolerance(관용)는 도시와 기술과 재능을 당기고, 유통할 수 있게 하는 핵심 요소임. 개방성, 다양성, 관용은 창조적 계급의 요람이자 창조적 도시의 특성임. 여기에 훗날 리차드 플로리다 교수는 지리적 자산(Territorial asset)을 더하여 창조적 계급의 창조 도시를 이루는 4T를 완성하였고, 이런 도시는 창조적 계급을 빨아들이는 자석효과를 낸다고 하였음. 이러한 4T를 응축한 조직이 대학임.

## 대학은 창의도시 서울의 최대 자산이다.

### 유네스코에서 창의도시로 선정한 서울

서울은 리차드 플로리다 교수가 언명한 4T를 보유한 창조적 계급의 창조도시이자 유네스코가 선정한 창의도시임. 2023 교육통계에 따르면, 우리나라 전체 대학 수는 380개이며, 재적 학생 수는 전체 2,706,252명임. 그 중 서울 지역 대학은 총 67 개교이며, 서울 지역 대학 수는 전국의 19.5%, 학생 수는 전국의 24.3%의 비중을 차지함. 전문대학 수는 전국의 6.8%, 학생 수는 전국의 10.4%로 대학에 비해 전문대학 비중은 낮음. 입학 경쟁력과 평판도가 높은 대학의 다수가 서울에 있으며, 서울은 자타가 인정하는 대학도시임.

### 서울로 공부하려 오는 외국 유학생들

서울은 글로벌 도시로의 위상에 맞게 외국 유학생들이 선호하는 도시이기도 함. 국내 지역별 유학생 현황을 보면 서울이 77,599명 42.7%의 비중으로 가장 많으며, 경기도(25,252명, 13.9%)와 인천(3,279명, 1.8%)을 포함한 수도권으로 확대하여 보면 106,127명으로 58.4%의 비중을 차지함. 많은 유학생이 수도권에 집중해 있으나, 지속적인 증가추세에 있음에도 우리나라 대학의 유학생 비율은 OECD 대비 낮은 수준임.

교육부의 「유학생 교육경쟁력 제고 방안(Study Korea 300K Project)」(2023)에 따르면 세계 유학 시장에서 한국이 차지하는 비중은 여전히 미미하며, 유학생 출신국은 아시아 국가에 편중되어 있음. 정부는 '2027년까지 30만 유학생 유치로 세계 10대 유학강국 도약'을 목표로 'Study Korea 300K Project'를 수립하여 추진하고 있음.

### 대학의 위기 극복에 중요한 서울

지자체들은 지역소멸, 대학소멸을 막고 번영으로 나아가기 위해 유학생 유치에 사활을 걸고 있음. 대학자원이 고갈되어 가는 대학의 활로는 우리나라 위상에 걸맞게 재교육을 통한 모두를 위한 평생학습과 OECD 상위국가 수준으로 외국 유학생 유치를 증대시키는 것임.

교육부가 대학의 평생교육체계 지원사업(LiFE)을 통하여 대학 평생교육 활성화에 많은 노력을 기울이고 있어서 성인학습자의 대학 입학 규모는 증가 중이나, 학령인구 감소 대비 과소하며 대학에서는 여전히 학령인구 중심의 입학 학사제도를 운영하고 있음. 실제로 2023년 전체 입학생 수 329,000명에 비해 성인학습자 입학생 수(비율)는 11,064(3.4%) 명에 지나지 않음. 서울은 대학 성인 학습자의 증대와 외국 유학생의 양대 견인차의 역할을 해야 함.

## 03



대학은 관·산·학 평생학습 상시  
플랫폼으로 거듭나야 한다.

제5차 평생교육진흥 기본계획에 따르면 대학을 국민 역량개발에 적극 활용할 필요가 있다. 대학은 교육기관 중 가장 우수한 인적·물적 인프라를 보유하고 있어, 신기술분야 재교육·향상교육 등에 가장 적합하다. 대학과 지자체의 협력을 통해 경쟁력 있는 대학을 육성하고, 지역은 대학을 거점으로 발전할 수 있다. 지·산·학 컨소시엄을 특징으로 한 Regional Innovation System & Education(RISE) 사업에서 평생학습 상시 플랫폼으로서 대학의 역할이 중요하다.

## 제5차 평생교육진흥 기본계획의 핵심, ‘대학 평생교육 전환’



### 대학은 학령기 학위 중심에서 평생학습 상시 플랫폼으로 전면 전환

제5차 평생교육진흥 기본계획 6대 핵심 과제의 1, 2번 과제는 대학 관련 과제임. 핵심과제1은 “평생학습 상시 플랫폼으로서 대학의 역할 확대”로 대학을 통해 역량을 계속 향상할 수 있는 학습 환경을 조성하는데 주안점을 두고, 핵심과제2는 “지자체, 대학, 기업 등이 함께 지역 평생학습 진흥”으로 지역과 개인이 지속 성장하는 평생학습사회 건설을 핵심 내용으로 함.

대학은 학위과정 중심에서 재교육·향상교육의 상시 평생학습 플랫폼으로, 학위/비학위/경력 간 분리 운영에서 학위-비학위-경력 간 연계로의 대전환을 강조함.

### 평생학습 상시 플랫폼으로서 대학을 구축하기 위해 중요한 지자체의 역할

제5차 기본계획은 중앙정부 시각에서 지자체를 평가·지원하던 데에서 지자체 중심, 지역성장, 활력제고, 정주여건 개선으로의 평생학습 대전환을 선언하였음. 평가는 중앙정부 중심에서 지자체 중심으로 전환함. 이를 극명하게 보여주는 것이 윤석열 정부의 대학정책의 일개인 RISE<sup>1)</sup>사업임.

RISE 체계 내로 흡수되는 RIS(지역혁신), LINC3.0(산학협력), LiFE(대학평생교육), HiVE(전문직업 교육), 지방대활성화사업 등 5개 사업을 '24년 말 종료하고, '25년부터는 시·도별로 사업을 통합 집행할 수 있도록 준비 중임. 간단히 말해 라이즈는 지·산·학 컨소시엄으로 이루어짐.

이제 지자체(시·도) 전담기관(비영리 법인)이 지역주도 대학재정지원사업 예산을 지원할 수 있음에 따라 지자체 주도로 재정지원계획을 수립하여 개별 대학을 지원할 수 있음. 즉, 지역 산업 및 지역발전 전략과 연계된 대학과 협력하여 사업을 추진하는 것이 지역의 핵심 역할임.

1) RISE(Regional Innovation System & Education) : 대학지원의 행·재정 권한을 지자체에 위임·이양하고 지역발전과 연계한 전략적 지원으로 지역과 대학의 동반 성장을 추진하는 지역혁신중심 대학지원체계. “대학이 살리는 지역”으로 대학의 지역발전 허브화와 “지역이 키우는 대학”으로 경쟁력 있는 지역대학 육성이라는 목표를 추구함.

## 지역혁신중심 대학지원체계, ‘라이즈(RISE)’

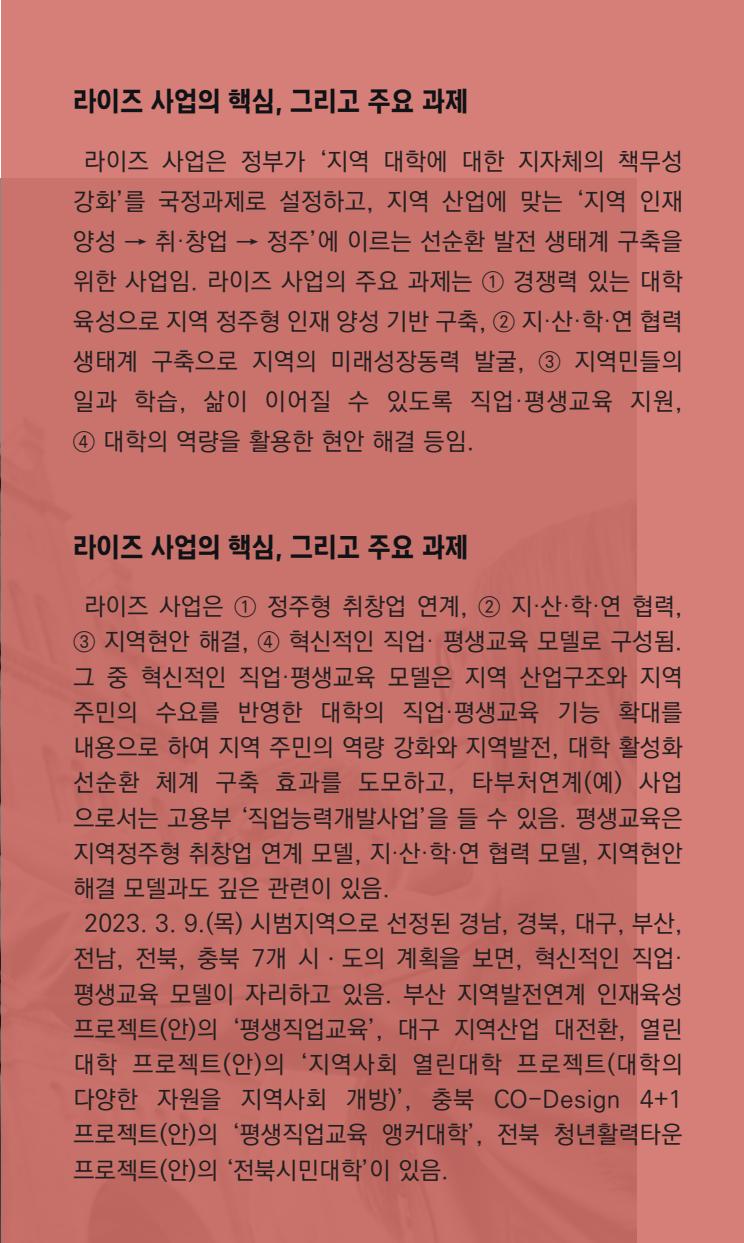
### 라이즈 사업의 핵심, 그리고 주요 과제

라이즈 사업은 정부가 ‘지역 대학에 대한 지자체의 책무성 강화’를 국정과제로 설정하고, 지역 산업에 맞는 ‘지역 인재 양성 → 취·창업 → 정주’에 이르는 선순환 발전 생태계 구축을 위한 사업임. 라이즈 사업의 주요 과제는 ① 경쟁력 있는 대학 육성으로 지역 정주형 인재 양성 기반 구축, ② 지·산·학·연 협력 생태계 구축으로 지역의 미래성장동력 발굴, ③ 지역민들의 일과 학습, 삶이 이어질 수 있도록 직업·평생교육 지원, ④ 대학의 역량을 활용한 현안 해결 등임.

### 라이즈 사업의 핵심, 그리고 주요 과제

라이즈 사업은 ① 정주형 취창업 연계, ② 지·산·학·연 협력, ③ 지역현안 해결, ④ 혁신적인 직업·평생교육 모델로 구성됨. 그 중 혁신적인 직업·평생교육 모델은 지역 산업구조와 지역 주민의 수요를 반영한 대학의 직업·평생교육 기능 확대를 내용으로 하여 지역 주민의 역량 강화와 지역발전, 대학 활성화 선순환 체계 구축 효과를 도모하고, 타부처연계(예) 사업으로서는 고용부 ‘직업능력개발사업’을 들 수 있음. 평생교육은 지역정주형 취창업 연계 모델, 지·산·학·연 협력 모델, 지역현안 해결 모델과도 깊은 관련이 있음.

2023. 3. 9.(목) 시범지역으로 선정된 경남, 경북, 대구, 부산, 전남, 전북, 충북, 충남 7개 시·도의 계획을 보면, 혁신적인 직업·평생교육 모델이 자리하고 있음. 부산 지역발전연계 인재육성 프로젝트(안)의 ‘평생직업교육’, 대구 지역산업 대전환, 열린 대학 프로젝트(안)의 ‘지역사회 열린대학 프로젝트(대학의 다양한 자원을 지역사회 개방)’, 충북 CO-Design 4+1 프로젝트(안)의 ‘평생직업교육 앵커대학’, 전북 청년활력타운 프로젝트(안)의 ‘전북시민대학’이 있음.



## 지역 발전과 함께 하는 대학 평생교육 혁신

서울은 ‘대학과 함께하는 「글로벌 미래 혁신 성장도시 서울」’을 비전으로 하여 ‘산학협력 R&D 혁신선도’를 프로젝트로 하면서 대표 단위 과제로 글로벌 산학협력 선도를 제시하였다. 대학기술 글로벌 이전, 외국기업과의 공동연구 등 글로벌 산학협력 및 글로벌 창업과제 R&D, 시장성 연구, 경영·투자 유치 등 ‘본 글로벌(Born Global) 창업기업’ 육성 역할을 제시하였다. 특히 창업초기 단계부터 해외시장을 목표로 하는 기업인 ‘본 글로벌(Born Global)’을 표방하여 주목을 받았다.

서울시평생교육진흥원은 대학협력사업팀을 새롭게 발족시켜 대학연계 평생교육 체계 강화, 서울 마이칼리지 찰린지업 기획·관리, 대학평생교육 지원체계 구축 및 성과관리, 지역혁신중심 대학지원 체계(RISE) 대응 등 라이즈지원센터의 역할을 선제적으로 해오고 있다고 해도 과언이 아니다. 2024년 중요 사업으로 대학연계 평생교육 체계 강화를 위해 2025년부터 지자체에 대학지원 권한을 이양하고 지역발전과 연계하는 RISE 본격 시행을 염두에 두고 서울시평생교육진흥원은 시민의 도전과 도약을 지원하는 ‘서울마이칼리지’ 사업을 시작했다.

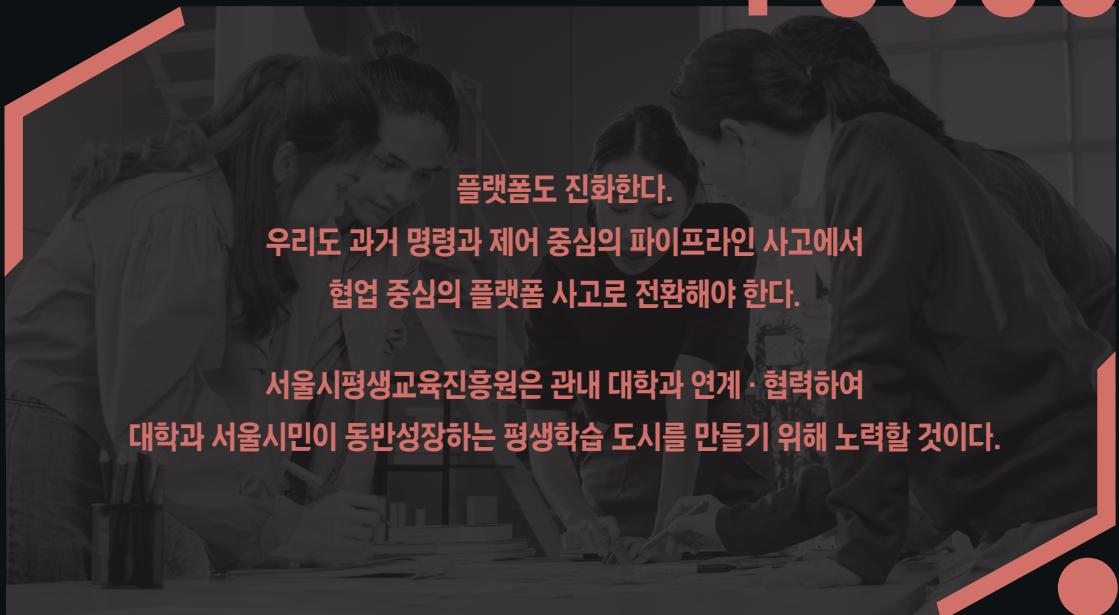
‘서울마이칼리지’는 명칭 면에서 기존 대학연계 시민대학을 리브랜딩한 사업으로, 플랫폼으로서 관·산·학 연계를 통한 3세대 플랫폼인 생태계 모형을 지향한다. 1세대 모형은 전통적인 대학, 기업, 지역의 인재 흐름 모형인 가치사슬 모형이다. 2세대 플랫폼은 지역-대학 협력모델과 같은 양면시장(two-side-market)의 통합에 기반한 양면시장 플랫폼이다. 3세대 플랫폼인 생태계 모형은 산업의 경계, 공공과 민간의 경계를 넘어 지속 가능한 진화와 협력을 지향할 수 있기에 플랫폼 모형의 지향점이다.

# FOCUS

플랫폼도 진화한다.

우리도 과거 명령과 제어 중심의 파이프라인 사고에서  
협업 중심의 플랫폼 사고로 전환해야 한다.

서울시평생교육진흥원은 관내 대학과 연계·협력하여  
대학과 서울시민이 동반성장하는 평생학습 도시를 만들기 위해 노력할 것이다.



## 부록

### 시·도별 라이즈 추진체계 구축 현황

| 24. 5. 1. 기준, 가나다 순 |

| 시도 | 담당부서      | 지역라이즈센터       | 지정일          |
|----|-----------|---------------|--------------|
| 강원 | 교육법무과     | 강원인재육성평생교육진흥원 | '24. 4. 15.  |
| 경기 | 디지털혁신과    | 경기도경제과학진흥원    | '24. 1. 15.  |
| 경남 | 교육인재과     | 경남인재평생교육진흥원   | '23. 7. 14.  |
| 경북 | 교육협력과     | 경북연구원         | '23. 7. 14.  |
| 광주 | 교육정책관     | 광주테크노파크       | 예정           |
| 대구 | 대학정책국     | 대구정책연구원       | '23. 7. 25.  |
| 대전 | 대학혁신지원과   | 대전테크노파크       | '23. 10. 30. |
| 부산 | 지산학협력담당관  | 부산테크노파크       | '23. 5. 18.  |
| 서울 | 경제정책과     | 서울연구원         | '23. 9. 14.  |
| 세종 | 청년정책담당관   | 세종테크노파크       | 예정           |
| 울산 | 대학청년지원단   | 울산테크노파크       | '23. 12. 16. |
| 인천 | 교육협력담당관   | 인천테크노파크       | '23. 10. 20. |
| 전남 | 대학혁신과     | 전남인재평생교육진흥원   | '23. 7. 25.  |
| 전북 | 교육협력추진단   | 전북테크노파크       | '23. 5. 18.  |
| 제주 | 미래성장과     | 제주테크노파크       | '23. 5. 18.  |
| 충남 | 고등교육정책담당관 | 충남연구원         | '23. 7. 14.  |
| 충북 | RISE 추진과  | 충북연구원         | '23. 7. 14.  |



### 서울평생학습 이슈포커스 소개

서울평생학습 이슈포커스는 주목할만한 평생학습 이슈를 선정하여 WHERE, WHO, WHAT, HOW, WHY 5가지 카테고리로, 평생학습이 우리 주변 어디서 이뤄지고 있는지 현장과 현황을 보여주고, 앞으로 누구를 위해, 무엇을, 어떻게, 왜 해야 하는지 나아가야 할 방향과 미래를 제안합니다.

집필 : 이희수 (중앙대학교)

정리 및 편집 : 이은주, 정미란(서울시평생교육진흥원 정책팀)

### 참고문헌

- 교육부(2023). 대학 내·외부 벽을 허물고 대학개혁을 선도할 글로컬대학 예비지정 결과 발표. 교육부.
- 교육부(2023). 유학생 교육경쟁력 제고 방안(Study Korea 300K Project). 교육부.
- 교육부(2023). 지역혁신중심 대학지원체계(RISE) 시범지역 선정 운영 계획. 교육부.
- 교육부(2023). 지자체-대학 협력기반 지역혁신사업 2023년 기본계획(안). 교육부.
- 교육부(2024). 2024년 2주기 대학의 평생교육체제 지원사업 기본계획(LiFE 2.0). 교육부.
- UNESCO 및 유네스코한국위원회(2022). 함께 그려보는 우리의 미래 : 교육을 위한 새로운 사회계약. UNESCO 및 유네스코한국위원회(KNCU).
- 이희수, 윤선웅(2022). 고등교육기관의 고등평생교육 체제로의 전환을 위한 과제. 2022 고등교육 현안 정책자문자료집(pp. 55-123). RM 2023-1-1054. 한국대학교육협의회.
- 임소현. (2021). 한국교육개발원 교육여론조사(KEDI POLL 2021)(RR2021-33). 한국교육개발원.
- 정종철, 권인탁, 강대중, 이희수, 윤선웅(2024). 총장의 뉴리더십 : 평생교육체제 기반 대학경영. 교육과학사.
- 통계청(2024). 2023 한국의 사회지표. 통계청.
- 한국교육개발원(2024). 2023년도 국내 고등교육기관 외국인 유학생 통계. 한국교육개발원.
- Florida, R. (2005). Cities and the creative class. Routledge.
- Martin, L. L., Smith, H., & Phillips, W. (2005). Bridging “town & gown” through innovative university-community partnerships. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 10(2), 1-16.
- UNESCO(2021). Re-imagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO.
- World Economic Forum. (2019). The 4 biggest challenges to our higher education model and what to do about them. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/fourth-industrial-revolution-higher-education-challenges/> 에서 2024년 5월 5일 인출.



서울특별시평생교육진흥원  
SEOUL LIFELONG EDUCATION INSTITUTE