



경희대학교 경영대학원 AI비즈니스전공

2026년 1학기 - 토요일 - 전반기 - 2교시

김상균 교수 - 오비스홀 506호, saviour@khu.ac.kr

수업 개요

본 수업은 생성형 AI 기술의 급격한 발전에 대응하여, 조직의 리더로서 갖춰야 할 AI 리터러시(Literacy)와 전략적 의사결정 능력을 함양하는 것을 목적으로 합니다. 단순히 AI 도구 사용법을 배우는 것이 아니라, AI 시대에 따른 구성원, 조직, 비즈니스의 변화를 다각도로 분석하고 설계하는 과정입니다.

이 과정은 게이미피케이션(Gamification, 게임적 재미요소를 학습에 접목하는 기법)과 롤플레잉 요소가 결합된 몰입형 수업입니다. 기존의 이론 중심 강의에서 탈피하여, 수강생들은 가상의 전략 컨설팅 펌(Firm) 소속 컨설턴트가 됩니다. 여러분의 클라이언트는 경희대학교입니다. 수강생들은 총 8주간 경희대학교의 AI 전환(AX, AI Transformation)을 위한 마스터플랜 수립이라는 실전 프로젝트를 수행합니다.

수강생은 각각 팀에 속해서 AX 작업을 진행하며, 이 과정에서 경쟁, 협상을 통해 생존과 성장을 경험합니다. 실제 AI 도구를 활용해 전략을 수립하고, AX에 대한 위기 상황 방어를 시뮬레이션 합니다. 이 수업은 정답을 배우거나 맞히는 과정이 아니라, 불완전한 AX 상황에서 설득 가능한 판단을 훈련하는 수업입니다. 이를 위해 수업 과정 중 일부에서 의도적으로 긴장을 조성하는 경우도 있음을 이해해 주기 바랍니다.

학습 목표

본 과정을 성공적으로 이수한 수강생은 다음과 같은 역량을 갖추게 됩니다.

- ✓ 전략적 AI 리터러시: 단순히 프롬프트를 입력하는 기술을 넘어, AI의 한계와 가능성을 명확히 인지하고 이를 비즈니스 모델(BM)과 연결할 수 있는 거시적 안목을 함양합니다.
- ✓ 복잡한 문제 해결 및 의사결정: AI 전환에서 발생하는 타당성과 정치적 이해관계의 충돌을 이해하고, 최적의 타협점과 설득 논리를 도출하는 리더십을 함양합니다.
- ✓ 조직 변화 관리: AI 도입으로 인한 조직의 저항, 윤리적 딜레마, 위기 상황을 사전에 예측하고, 이를 시스템과 소통으로 해결하는 위기 관리 능력을 함양합니다.
- ✓ 협업과 커뮤니케이션: 팀 간의 M&A, 협상, 경쟁 프레젠테이션을 통해 거대 조직에서의 역할 분담과 설득력 있는 커뮤니케이션 스킬을 체득합니다.

준비물 & 주의 사항

- 랩톱, 태블릿, 포스트잇, 필기구 등을 활용하는 경우가 있습니다.
- 팀 활동에 적극적으로 참여할 마음의 준비가 필요합니다. 강의실 구석에서 혼자 수업 듣다가 나가는 전통적 수업 방식을 선호한다면, 이 수업과 맞지 않습니다.
- 팀 구성 시 전공, 학번을 섞어서 진행합니다. 평소 친한 학우와 한 팀으로 움직이고 싶은 경우, 이 수업을 신청하지 마시기 바랍니다.
- AI에 관한 기술적 이해, 프롬프팅 등에 관한 배경지식이 필요한 수업이 아닙니다. 관련 경험이나 지식이 부족해도 편하게 참여해 주세요.



교재

- 김상균. 두 번째 지능. 북스톤, 2026.

평가 방법

- 총점 100점 만점으로, 상대평가를 적용합니다.
- 출석: 20점 만점
 - ✓ 학점 평가에서 가장 큰 변수가 되는 요소입니다. 학생마다 편차가 크게 나타난다는 의미입니다.
 - ✓ 학기 시작 시 20점을 주고, 결석 1회당 6점, 지각 1회당 3점을 차감합니다. 출석 점수가 2점 이하가 되면, 과제물, 기말고사 점수와 무관하게 학점을 받지 못합니다. 이는 교육부 기준입니다. 담당 교수 재량으로 이 부분을 변경하지 못합니다.
 - ✓ 학칙에서 정한 기준(친족 경조사, 질병 치료, 학교 공무 등)을 근거로 공결을 인정합니다. 개인 출장, 학과 MT, 세미나 참석 등은 공결로 인정하지 못합니다. 이에 관해 담당 교수에게 개인적으로 문의, 요청하지 마시기 바랍니다.
- 실습: 40점 만점
 - ✓ 수업 시간에 진행한 활동을 중심으로 평가합니다.
 - ✓ Class dojo 사이트에서 학생별 아바타를 생성하고, 포인트(점수)를 관리합니다. 매시간마다 본인, 다른 학우들 아바타의 포인트 획득, 누적 상황을 관찰할 수 있습니다.
 - ✓ 수업 중에 진행하고 마무리합니다. 수강생에게 수업 시간 이외의 부담을 최소화하는 방향으로 진행합니다.
 - ✓ 학생이 불필요한 인지적, 심리적 부담감을 느끼지 않도록 섬세하게 구성했습니다. 편하게 생각해주세요.
- 기말고사: 40점 만점
 - ✓ 기말고사는 팀이 아닌 개인별로 진행합니다.
 - ✓ 각종 디바이스, 인터넷, 책, LLM을 모두 사용할 수 있습니다. 타인과 토론, 협업할 수는 없습니다.
 - ✓ 기말고사에 참여하지 못할 경우, 공결 사유에 해당하는 경우에 한해서 리포트로 대체가 가능합니다. 그 외의 개인적 사유로 인한 결시는 0점으로 처리합니다.
- 이의 제기
 - ✓ 학점 평가 결과에 문제가 있다고 판단할 경우, 학교에서 지정한 성적 확인, 정정 기간에 수업 단체 채팅방을 통해 이의 제기하기 바랍니다.
 - ✓ 공정한 평가 기준과 무관한 개인 사유는 수용하지 않으며, 회신하지 않습니다.



수업 일정

본 수업은 총 8주(180분/주 * 8주 = 2학점)로 구성되어 있습니다.

1주: AX 컨설팅 팀의 탄생

수업의 전체적인 내용을 소개합니다.

수강생의 상호 이해, 팀 빌딩을 위해 네트워킹을 게임을 플레이합니다.

AX 컨설팅 팀 6개를 구성(수강생을 6개의 팀으로 구성)하고, 팀별로 브랜드 & 리더를 정합니다.

가벼운 대화 게임을 통해 한 학기 동안 학습할 AI 리터러시에 관한 35개 주제를 리뷰합니다.

수업 단톡방을 오픈합니다.

2주차: 진단 - 대학 비즈니스 모델의 재정의

AI 시대, 경희대학교의 서비스와 전달 방식은 유효한가를 분석하는 단계입니다.

컨설팅 팀(학생 팀)들은 경희대학교라는 클라이언트의 핵심 비즈니스 모델을 근본적으로 뜯어고칩니다. 아니면 강화할 것인지를 두고 논쟁합니다.

논의할 세가지 이슈는 다음과 같습니다.

이슈 1: 학생을 어떻게 선발할 것인가?

대학에서 학생 선발은 가장 중요한 절차 중 하나입니다. 선발 과정은 점점 더 복잡하고, 다면화되고 있습니다. 학생 선발 과정에 AI를 적용할 것인지 결정이 필요합니다.

Team C는 AI를 학생 선발 과정에 적극적으로 도입해야 한다고 주장합니다.

Team D는 학생 선발에 AI가 개입하는 수준을 최소화해야 한다고 주장합니다.

이슈 2: 누구에게 무엇을 가르칠 것인가?

팔란티어 인턴, 삼성의 SSAFY AI 과정 등이 대학의 위상과 경쟁하기 시작한 상황입니다. 대학의 핵심 상품인 학위의 가치, 신뢰도가 흔들립니다.

Team A는 학위 제도를 약화하고, 학위과정 이외의 교육 서비스를 확대해야 한다고 주장합니다.

Team B는 학위 강화론 입장입니다. AI가 인간 전문가를 완전히 대체할 수는 없기에, 오히려 대학 학위 과정의 질을 더욱더 높여야 한다고 주장합니다.

이슈 3: 캠퍼스는 자산인가, 부채인가?

온라인 미네르바 스쿨이 부상하고 있습니다. 경희대학교의 아름다운 캠퍼스는 AI 시대에 막대한 유자비가 드는 짐일지, 아니면 최고의 차별화 포인트일지 판단이 필요합니다.

Team E는 디지털 트윈, AI 아바타 등을 통한 캠퍼스 축소를 주장합니다.

Team F는 오프라인의 경험, 물리적 캠퍼스 차별화를 주장합니다.

수업 참여 전에 수업 교재의 다음 주제를 읽고 오세요.

교재 Part 1의 내용입니다.

1.1 우리 뇌와 AI의 뇌, 뭐가 똑같고 뭐가 다를까? (지능의 본질)



- 1.2 AI는 진짜 창작하는 걸까, 아니면 그냥 복붙의 달인일까? (학위와 과제의 가치)
- 1.3 AI의 지능, 인간처럼 IQ로 쟈 수 있을까? (학생 선발 기준의 변화)
- 1.5 AI가 만든 것과 사람이 만든 것, 전문가는 구별할 수 있을까? (평가의 타당성)
- 4.1 기업은 생성형 AI를 어디에 쓰고 있을까? (대학 운영 벤치마킹)
- 4.6 어떤 산업이 더 뜨고, 더 저물어 갈까? (대학 산업의 미래)
- 5.2 AI 시대, 우리 아이는 대학에 꼭 가야할까? (대학의 존폐 위기)

진행 절차는 다음과 같습니다.

- ✓ 팀 배정: 이슈별 2개팀 배정
- ✓ 팀 내부 토론 (60분): 각 팀은 배정된 이슈에 대한 주장의 논거를 준비
- ✓ 경쟁 PT (50분): 이슈별 2개팀의 대결 PT (팀별 8분 발표)
- ✓ 동료 평가: 발표를 청취하는 4개팀의 구성원이 익명 투표로 주제별 승자 결정, 총 3개팀 승리
- ✓ 랩업 & 점수 부여

3주차: 이해관계자 갈등의 시각화

AI 전환 과정에서 여러 이해관계자들은 각자 다른 기대와 우려를 품으며, 이는 AI 전환 과정에서 큰 갈등을 야기합니다. AI 전환에 관련된 이해관계자들의 현실적 입장을 분석하고 조율하는 단계입니다. 이 단계에서 수강생 각 팀은 특정 직군의 페르소나 그 자체가 되어야 합니다.

이해관계자 그룹별 역할 분담은 다음과 같습니다.

그룹 1: 행정직 직원을 대변

Team A는 AX 찬성/강력 추진 집단(업무 효율화, 새로운 기회 창출 등)을 지지하는 역할을 합니다.

Team B는 AX 반대/신중 추진 집단(일자리 위협, 구조조정 공포 등)을 지지하는 역할을 합니다.

그룹 2: 교수진을 대변

Team C는 AX 찬성/강력 추진 집단(연구 & 티칭 보조, 서비스 다양화 등)을 지지하는 역할을 합니다.

Team D는 AX 반대/신중 추진 집단(표절 증가, 권위 하락, 인간성 상실 등)을 지지하는 역할을 합니다.

그룹 3: 이사회를 대변

Team E는 AX 찬성/강력 추진 집단(비용 절감, 대학 브랜드 강화 등)을 지지하는 역할을 합니다.

Team F는 AX 반대/신중 추진 집단(초기 투자비용, 리스크 증가 등)을 지지하는 역할을 합니다.

수업 참여 전에 수업 교재의 다음 주제를 읽고 오세요.

교재 Part 1의 내용입니다.

- 2.3 내향형 vs 외향형, 누가 AI를 더 잘 활용할까? (업무 성향별 적응)
- 2.4 리더 vs 팔로워, 누가 AI를 더 잘 활용할까? (교수와 학생의 관계)
- 3.3 내 직업을 AI가 대체할 확률은 얼마나 될까? (행정직원의 고용 불안)
- 3.4 나는 똑똑하고 일도 잘하니까, AI를 굳이 안 배워도 괜찮을까? (기득권의 저항)



- 3.5 내 나이가 70인데, AI 안 배워도 되겠지? (고령 교수의 적응)
- 4.2 기업이 AI를 도입하면 직원들은 어떤 변화를 겪을까? (조직 문화의 변화)
- 4.3 AI시대, 리더의 역할은 어떻게 바뀔까? (총장 및 이사회의 역할)

진행 절차는 다음과 같습니다.

- ✓ 팀 배정: 그룹별 2개팀 배정
- ✓ 팀 내부 토론 (60분): 각 팀은 배정된 그룹 내 집단을 지지하기 위한 주장의 논거를 준비
- ✓ 직종 그룹별 토론 대결 (60분): 그룹별 찬반 토론 (그룹별 20분)
- ✓ 동료 평가: 토론을 청취하는 4개팀의 구성원이 익명 투표로 그룹별 승자 결정, 총 3개팀 승리
- ✓ 랩업 & 점수 부여

4주차: 조직, R&R 변화 + 솔루션 도출

컨설팅 편의 M&A를 진행합니다. 2~3주차 누적 점수 1, 2, 3위 팀이 인수 기업(Acquirer), 4, 5, 6위 팀이 피인수 기업(Target)이 됩니다. 1위가 하위 3팀 중 선택, 2위가 남은 2팀 중 선택, 3위는 자동 매칭하는 방식입니다. 총 3개 거대 팀(팀당 10명)이 탄생합니다.

AX 프로젝트는 진행과정에서 조직/전략/방향성 등의 변화가 심하게 나타납니다. 또한, 이 과정에서 각자의 R&R을 재구성해야 합니다. 이를 경험하는 것을 목적으로 합니다.

R&R 배정 & 솔루션 도출 미션

M&A를 통해 정비된 3개 팀은 각각 경희대학교를 위한 Killer AI 서비스 3종을 기획해야 합니다. 즉, 각 팀별로 서비스 3종을 제시해야 합니다. 조건은 다음과 같습니다.

- ✓ 캠퍼스 현장 조사(학생, 교직원 인터뷰, 물리적 조사 등) 내용을 반드시 포함
- ✓ 각 서비스 설명은 공백 포함 600자 이내로 작성, 즉 팀당 1,800자 이내로 내용 구성
- ✓ 팀원 10명에게 적절한 R&R을 지정해서 진행, 구성원별 R&R에 대해 1,000자 이내로 정리
- ✓ 보고서는 구성원별 R&R (1,000자 이내), 서비스 설명(1,800자 이내)으로 구성

수업 참여 전에 수업 교재의 다음 주제를 읽고 오세요.

교재 Part 1의 내용입니다.

- 1.4 AI의 MBTI는 무엇일까? (페르소나 설정 및 서비스 기획)
- 2.1 AI를 잘 쓴다는 건 무슨 의미일까? (문제 정의 능력)
- 2.2 AI 잘 쓰려면 수학, 물리, 컴퓨터공학을 꼭 공부해야 할까? (서비스 기획의 장벽)
- 2.5 10대 자녀가 AI 쓸 때 부모는 어떻게 도와야 할까? (예비 신입생 타겟 서비스)
- 2.6 5살 아이에게도 AI 교육이 필요할까? (조기 교육 및 평생 교육 서비스)
- 4.4 AI를 활용한 스타트업은 어떤 분야에서 성공했을까? (서비스 성공 사례 분석)
- 4.5 AI가 소상공인, 자영업자에게도 도움이 될까? (캠퍼스 내 상권 및 지역 사회 연계)

진행 절차는 다음과 같습니다.

- ✓ M&A 및 조직 정비 (20분): 팀 병합 및 인사 발령(리더 선출), 약수 & 사진 촬영



- ✓ 현장 조사 & 기획 (120분): 강의실 밖으로 나가서 실제 인터뷰 수행 가능, 토론 및 보고서 작성
- ✓ 보고서 제출: 텍스트 형태로 단톡방에 제출
- ✓ 평가 방식
 - AI 평가: 교수가 제미나이에게 프롬프트를 입력하여 9개 서비스의 순위와 3개팀의 R&R 수준의 순위를 매김
 - 교수 평가: 교수의 정성적 평가로 9개 서비스의 순위와 3개팀의 R&R 수준의 순위를 매김
 - 최종 순위: AI 점수(50%) + 교수 점수(50%) 합산하여 최종 점수 산출
 - ◆ AI의 평가는 재현성이 낮을 수 있습니다. 이는 인간의 평가에서도 동일하게 발생하는 문제입니다. 이를 실제 경험해보기 위해 이런 방식을 채택했습니다.
- ✓ 랩업 & 점수 부여

5주차: AX 위기 대응 & 혼돈 속의 질서

AX 과정에서 조직이 다시 요동칩니다. 제로 베이스에서 다시 팀을 짭니다.

학생들 스스로 기준을 세우고, 4주차의 팀별 10명을 팀별 5명으로 나눕니다. 즉, 한 팀이 2개 팀으로 다시 나뉩니다. 이때 M&A 이전 단계의 팀 구성원과 다르게 팀을 나눠야 합니다. AX 과정의 급격한 변화에 대한 적응력 훈련입니다.

세 가지 AX 위기 상황을 놓고, 각 팀은 대응책을 구상해야 합니다.

위기 1: 학생 상담 기록 및 성적 데이터가 해킹, 학습되어 외부에 공개됨

Team A, Team B는 이 위기에 대한 대응책을 각각 준비해야 합니다.

위기 2: AI 장학금 선발 시스템이 특정 단과대나 소득분위를 차별함

Team C, Team D는 이 위기에 대한 대응책을 각각 준비해야 합니다.

위기 3: AI 아바타 교수의 강의 비중이 80%를 넘어, 등록금이 아깝다는 대학생의 시위 발생

Team E, Team F는 이 위기에 대한 대응책을 각각 준비해야 합니다.

수업 참여 전에 수업 교재의 다음 주제를 읽고 오세요.

교재 Part 1의 내용입니다.

- 1.6 AI는 인종, 성별 같은 편견이 더 강할까? (공정성 위기)
- 1.7 AI가 그린 그림의 저작권은 AI의 것일까? (저작권 분쟁)
- 2.7 AI에게 "감사합니다", "죄송합니다" 말해야 할까? (AI 윤리 및 태도)
- 5.3 AI에 개인정보, 영업기밀을 입력해도 안전할까? (보안 사고)
- 5.4 AI로 인해 범죄는 더 증가할까 감소할까? (해킹 및 악용)
- 5.5 AI가 부자와 가난한 사람의 격차를 더 벌릴까? (디지털 격차 및 불평등)
- 5.6 AI는 지구 환경에 어떤 영향을 줄까? (ESG 경영 위기)

진행 절차는 다음과 같습니다.



- ✓ 팀 재구성 (60분): 협상과 조율을 통해 새로운 6팀 확정, 팀 분리 기준 & 구성 결과 제시
- ✓ 팀 배정: 위기 주제별 2개팀 배정
- ✓ 팀 내부 토론 (60분): 다음 주 발표를 위한 논리 개발 및 사과문, 해결책 등 작성
- ✓ 랩업

6주차: 라스트 댄스

5주차에 준비한 위기 대응 전략에 대한 주제별 발표 대결을 진행합니다.

수업 참여 전에 수업 교재의 다음 주제를 읽고 오세요.

교재 Part 1의 내용입니다.

- 3.1 오랫동안 AI를 쓴 사람의 뇌는 어떻게 달라질까? (장기적 학습 효과)
- 3.2 AI에게 고민을 털어놓아도 괜찮을까? (멘탈 헬스케어의 미래)
- 3.6 AI시대, 부모의 역할은 어떻게 바뀔까? (대학의 멘토링 역할 변화)
- 3.7 AI가 나를 너무 잘 알면, 내가 조종당할 수도 있을까? (알고리즘 종속성)
- 4.7 소버린 AI... 우리나라 AI vs 외국 AI, 뭘 써야 할까? (기술 주권 및 플랫폼 전략)
- 5.1 AI가 인간을 너무 오래 살게 만든다고? (인구 구조 변화와 평생 교육)
- 5.7 인류 멸망 시나리오, AI 때문이라면 어떤 방식일까? (최악의 시나리오 대비)

진행 절차는 다음과 같습니다.

- ✓ 경쟁 PT (50분): 위기 주제별 대결 PT (팀별 8분 발표)
- ✓ 동료 평가: 발표를 청취하는 4개팀의 구성원이 익명 투표로 주제별 승자 결정, 총 3개팀 승리
- ✓ 랩업 & 점수 부여
 - 그랜드 리뷰: 2~6주의 여정을 파노라마처럼 리뷰
 - 인사이트 공유: 가장 기억에 남는 순간, 가장 힘들었던 토론 등을 공유하며 인사이트 도출

7주: 새로운 질문을 찾아서

이 수업에서 가장 중요한 주차 중 하나입니다. 수업 교재에는 총 35개의 AI 리터러시 질문이 있습니다.

2~6주의 여정을 통해 여러분은 그 질문들을 탐험했습니다.

이제 당신만의 새로운 질문을 발굴할 시간입니다.

수업 참여 전에 수업 교재의 다음 주제를 읽고 오세요.

교재 Part 2에서 삶의 조각들 - AI와 함께 나를 돌아보는 메타인지 시간, 최고의 여행 - 내 삶의 여정을 디자인하는 시간을 읽으세요. 이중 일부라도 혼자서 경험(실습)해보면 더욱더 좋습니다.

진행 절차는 다음과 같습니다.

- ✓ 질문 발굴 (30분): 개인별로 AI 리터러시의 새로운 질문을 도출
- ✓ 전체 공개 & 투표 (15분): 수강생 전체 투표를 통해 질문의 임팩트 도출
- ✓ 답변 준비 (40분): 상위 임팩트 질문 6개를 놓고, 팀별로 답변 준비



- ✓ 답변 공유 (40분): 팀별로 발표
- ✓ 랩업 & 점수 부여

8주: 마무리

기말고사를 실시합니다. 개인별로 진행합니다.

태블릿, 랩톱, 스마트폰 등으로 인터넷, LLM, 워드프로세서 사용이 가능하게 준비하세요.

기말고사 후 수업에 관한 최종 랩업을 진행합니다.