

Jeonbuk State Institute

정책연구

2025-17

한국학미래진흥원 운영 방안 연구

An Operational Roadmap for the Future Koreanology Promotion Agency
in Jeonbuk State

장충희 이석형 김민영



설립목적

전북특별자치도 및 전북지역 시·군의 지역발전 등에 관련된 체계적인 조사·연구 활동을 통하여 지역단위의 정책개발 기능을 수행함으로써 지역발전에 기여

주요기능

- 도정에 관한 중장기 개발계획 및 주요 현안에 대한 조사·연구
- 지역경제, 지역발전에 관한 연구 및 정책대안의 모색
- 정부, 지방자치단체, 국내외 연구기관 및 민간단체의 연구 용역 수탁
- 연구관련 도서 및 간행물 발간
- 연구기관 간 공동연구·학술대회 및 정보교류 협력
- 국내외 각종 정보자료의 수집·관리 및 제공

연구진 소개

장충희

공주대학교 문학 박사(고대사)
백제문화기획 대표
전북연구원 연구위원

이석형

원광대학교 한국사학 박사수료
전북연구원 연구원

김민영

성균관대학교 행정학 박사
전주대학교 행정학과 조교수

Jeonbuk State Institute

정책연구

2025-17

한국학미래진흥원 운영 방안 연구

An Operational Roadmap for the Future Koreanology Promotion Agency
in Jeonbuk State

장충희 이석형 김민영

연구진 및 연구 세부 분담

연구책임 장충희 | 연구위원 | 연구총괄, 제1장, 3장, 4장, 5장, 6장
공동연구 이석형 | 연구원 | 제2장, 3장(1, 2, 5절), 4장(1절)
김민영 | 초빙연구위원 | 제3장(6, 7절), 제5장

자문위원 홍성덕 | 전주대학교 교수
전경목 | 전북자치도 국가유산위원회 위원장
김건우 | 전주대학교 교수
김승대 | 전북특별자치도 유산관리과 유산자원팀장
이민석 | 전북특별자치도 유산관리과 학예연구관

연구관리 코드 : 25JU07

이 보고서의 내용은 연구자의 의견으로서
전북연구원의 공식 입장과는 다를 수 있습니다.

1. 연구목적 및 방법

1) 연구 배경과 필요성

- 전북은 조선시대 유학·실학 중심지였으나 국학 보존·연구 전담기관이 부재하여 고문헌·고문서가 훼손·유실 위험에 처함
- 2024년 전북특별자치도 출범 후 문화·학술 정책 환경이 바뀌어 운영 모델 재정비 필요성이 대두. 기존 2021년·2022년 연구에서 관련 연구기관의 설립 타당성과 기본계획이 제시되었으나, 정책 여건 변화에 따른 보완이 필요하고자 함

2) 연구목적

- 2026년 1월 개원 예정인 한국학미래진흥원의 안정적 운영 방안을 마련
- 기존 계획의 미비점 보완 → 실행 가능한 운영전략 및 정책 제언 제시
- 단순 전시시설이 아닌 학술·교육·디지털·관광 융합 플랫폼으로 정체성을 확립

3) 연구 내용 및 방법

- 운영주체 비교: 직영·위탁·법인 운영 모델 검토
- 조직·인력·예산 설계: 초기 10명 내외, 연 30억 원 예산, 2부 4팀 체계 제안 → 단계적 확대.
- 중장기 계획: 형성기(2026~27) → 성장기(2028~30) → 정착기(2031~35) 계획 수립
- 사례 비교: 한국국학진흥원(경북), 한국학호남진흥원(광주·전남), 한국유교문화진흥원(충남) 분석

- 방법론: 문헌조사, 정책자료 검토, 유사기관 사례분석, 전문가 자문 병행

2. 결론 및 정책제언

1) 설립 필요성

- 지역 국학자산의 체계적 관리와 유출 방지 / 국가 인문학 균형발전 및 지역경제 활성화 기여 / 기존 기관 대비 디지털 기반 연구·교육·콘텐츠 기능 강화.

2) 운영 전략 및 정책 제언

- 운영 주체
 - 개원 초기: 전북도 직영 → 중장기적으로 재단법인 전환.
- 핵심 전략(5대 전략·10대 과제)
 - 학술연구: 호남 유교자료 DB, 전라국학 총서.
 - 디지털화: AI 기반 아카이브, VR/AR 콘텐츠.
 - 교육·인재: 국학 전문인력 양성, 시민·청소년 교육.
 - 관광 연계: 탐방 코스, 체험관 운영.
 - 협력 네트워크: 한국국학진흥원 등과 연계, 호남권 협의체.
- 리스크 관리
 - 예산 불확실성 → 국비·민간재원 확보.
 - 기능 중복 → 광주·전남 기관과 역할 분담.
 - 인력 부족 → 전국 단위 채용·지역 인재 양성 병행.
 - 법인화 지연 → 직영 장기화 대비 Plan B 마련.

3) 향후 활용 가치

- 학술적: 국학 자료 집적·연구 허브
- 교육적: 인문학 대중화, 청소년·시민 교육
- 문화·관광적: 유교문화 체험 프로그램, 지역 관광 활성화
- 디지털 혁신: AI 번역·검색 시스템, 메타버스 기반 플랫폼
- 경제적: 일자리 창출, 문화산업 기반 확장

4) 향후 활용 가치

- 한국학미래진흥원은 지역 국학문화의 계승·발전을 위한 핵심 플랫폼이며, 초기 안정적 직영 운영과 단계적 법인 전환, 디지털 기반 콘텐츠 개발, 국내외 협력 네트워크 구축을 통해 국가적 차원의 학술·문화 거점으로 자리매김해야함

요약 i

제1장 서론

1. 연구의 배경 및 필요성 3

2. 연구의 목적 4

3. 연구의 내용 및 방법 5

제2장 한국학미래진흥원 개요 및 기존연구 검토

1. 사업 개요 및 위치 특성 9

 가. 공간 구성 및 기능 배치 12

 나. 건립 추진 경과 및 일정 13

 다. 설립 목적과 정책적 필요성 14

 라. 광역 권역 국학기관 현황 비교와 전복의 위상 15

 마. 건축 설계 특징 및 활용 철학 16

 바. 정리 및 시사점 17

2. 기존 연구(2021·2022년) 운영계획 검토 및 타당성 분석 보완 19

 가. 2021년 연구: 한국학미래진흥원 설립 타당성 연구 주요 내용 및 결과 19

 나. 2022년 연구: 한국학미래진흥원 설립 타당성 연구 주요 내용 및 결과 21

 다. 시사점 및 주요 과제 25

제3장 한국학미래진흥원 운영 개요

1. 한국학미래진흥원의 운영 목적과 기능	31
2. 기본 운영 전략과 비전체계	33
3. 세부사업 전략 (5대 전략 - 10대 중점과제)	34
4. 운영 주체 변화 과정 (직영 → 법인)	37
5. 타 시도 운영모델 비교 및 시사점	38
6. 조직 체계와 인력 설계 방향	39
7. 정리 및 전략적 제언	40

제4장 한국학미래진흥원 운영 전략 및 추진 체계

1. 운영 방식 유형 비교 (직영, 위탁, 법인)	45
가. 직영 운영 방식	45
나. 민간위탁 운영 방식	46
다. 법인 운영 방식	47
2. 전북특별자치도 직영 운영의 당위성 분석	48
3. 법인 전환 전략 및 단계별 추진방안	53
가. 한국학미래진흥원 운영 방식의 전환 전략 개요	53
나. 단계별 추진방안	53
4. 법인 설립 절차 및 제도적 검토사항	57
가. 법적 절차 개요	57
나. 법인 설립 절차	57
다. 제도적 검토사항 및 준수사항	61

라. 종합 정리	62
5. 정책 리스크 분석 및 대응전략	62
6. 정리 및 정책적 제언	67

제5장 한국학미래진흥원 운영계획(안)

1. 운영조직 구성(안)	73
가. 조직 체계(초안): 2부 4팀 체제	73
나. 인력구성 특징 및 조직 운영 전략	79
다. 조직의 단계별 확대 및 법인 전환 시나리오	79
라. 외부 협력 체계 및 전문가 네트워크 구축 방안	82
2. 운영 예산(안)	83
3. 공간 활용 계획(안)	87
4. 중장기 운영계획(안)	91

제6장 결론

1. 한국학미래진흥원 설립의 필요성	101
2. 한국학미래진흥원의 향후 활용 가치	103
3. 정책적 제언 및 실행 전략	104

참고문헌	106
------------	-----

영문요약 (Summary)	107
----------------------	-----

표 차례

LIST OF TABLES

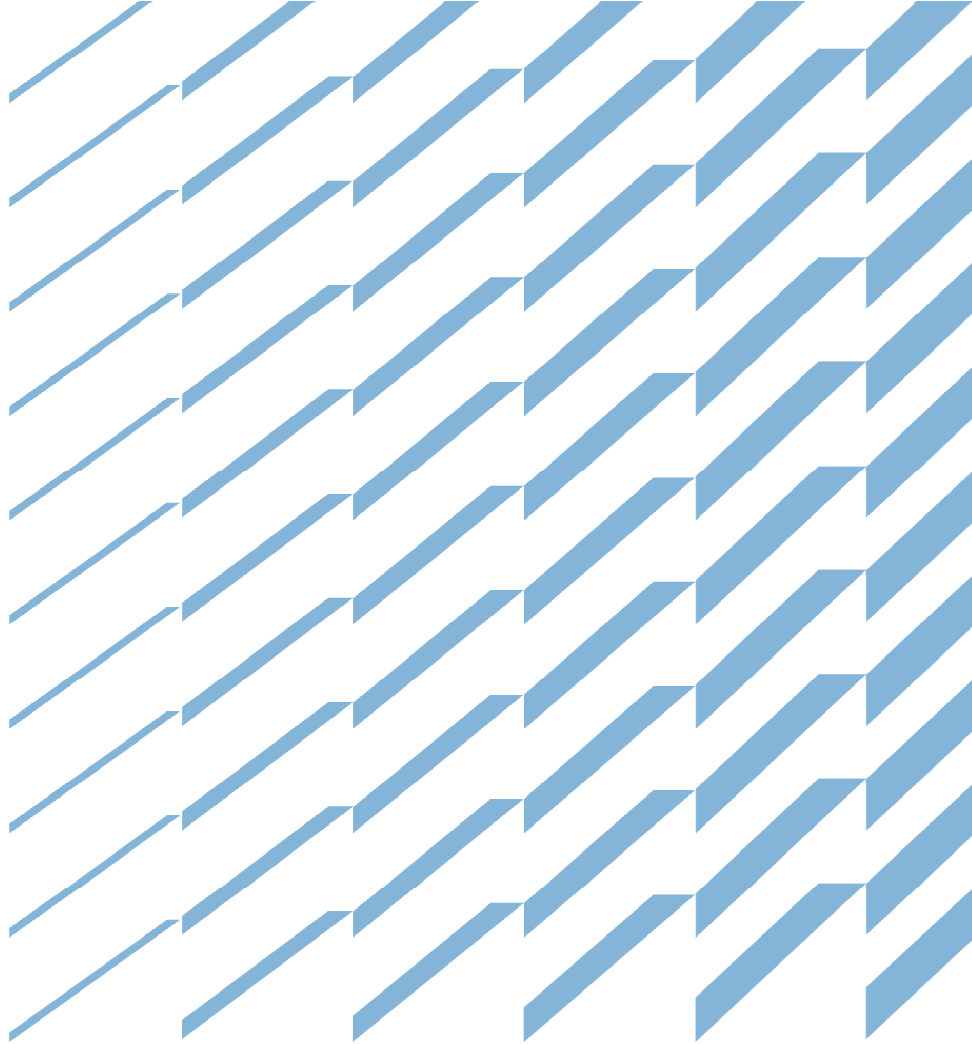
[표 2-1] 한국학미래진흥원 건립사업 개요	9
[표 2-2] 한국학미래진흥원 공간 구성 및 기능 배치	12
[표 2-3] 한국학미래진흥원 설립 추진 경과 (연표)	14
[표 2-4] 전북 유교문화자원 현황-내용: 유형별 문화자원 분포(향교, 서원 등)	15
[표 2-5] 전북 시군별 유교자원 분포 - 내용: 시군별 문화자원 개소 수 통계	15
[표 2-6] 국내 유관 연구·진흥기관 현황 비교	16
[표 2-7] 주요 권역별 유사기관 비교 및 차별점 도출	25
[표 2-8] 기존 연구성과 비교 (2021 - 2022)	25
[표 3-1] 한국학미래진흥원 세부사업 5대 전략 및 10대 중점과제	36
[표 3-2] 한국학미래진흥원 운영 주체 변화 과정	38
[표 3-3] 타 시·도 유사기관 운영모델 비교 및 시사점	39
[표 3-4] 한국학미래진흥원 조직 구성(안) 및 인력 설계 방향	41
[표 4-1] 운영방식 유형별 비교	48
[표 4-2] 전북특별자치도 직영 운영의 당위성 검토	52
[표 4-3] 법인 전환 관련 행정절차 요약	56
[표 4-4] 한국학미래진흥원 연차별 사업 추진 계획	56
[표 4-5] 단계별 전환 로드맵 예시	68
[표 5-1] 한국학미래진흥원 조직(안) 구성방안	75
[표 5-2] 한국학미래진흥원 정원 편성	75
[표 5-3] 한국학미래진흥원 조직(1안) 인건비 예산 편성(안)	76
[표 5-4] 한국학미래진흥원 조직(2안) 구성방안	77
[표 5-5] 한국학미래진흥원 조직(2안) 정원 편성	78
[표 5-6] 한국학미래진흥원 조직(2안) 인건비 예산 편성(안)	78
[표 5-7] 한국학미래진흥원 법인화 전환 전략	80
[표 5-8] 각 단계별 비전과 주요 추진 방향	91
[표 5-9] (2026~2030년) 한국학미래진흥원 운영을 위한 총예산 규모와 재원	

구성(단위: 원)	92
[표 5-10] 핵심-중점과제별 5개년 사업계획(안)	94
[표 5-11] 연차별 한국학미래진흥원 사업 목록(안)	96

그림 차례

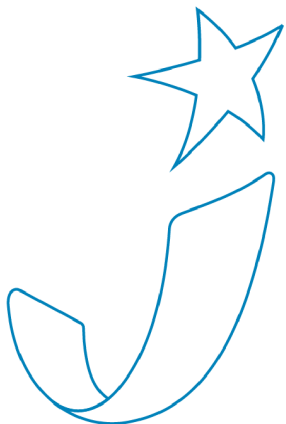
LIST OF FIGURES

[그림 2-1] 전북자치도 내 한국학미래진흥원 위치 현황	10
[그림 2-2] 한국학미래진흥원 건립 부지 현황	10
[그림 2-3] 한국학미래진흥원 건립 부지	11
[그림 2-4] 한국학미래진흥원 조감도	11
[그림 2-5] 한국학미래진흥원 공간 구성 및 기능 배치	13
[그림 2-6] 유형별 문화자원 분포	15
[그림 2-7] 시군별 문화자원 개소 수	15
[그림 2-8] 한국학미래진흥원 건설 현장(2025.7.2. 필자 촬영)	17
[그림 3-1] 한국학미래진흥원 주요 기능	32
[그림 3-2] 한국학미래진흥원 기본 운영 전략과 비전체계	33
[그림 3-3] 디지털 콘텐츠 개발 사례(필자 제작)	35
[그림 3-4] 한국학미래진흥원 세부사업 5대 전략 및 10대 중점과제	36
[그림 4-1] 법인 설립 절차 도안	61
[그림 4-2] 정책 리스크 분석 및 대응전략	66
[그림 5-1] 조직 체계(초안): 2부 4팀 체제	74
[그림 5-2] 조직 체계(2안): 3부 3팀 체제	77
[그림 5-3] 2026년 세입·세출 예산 규모	83
[그림 5-4] 세출 예산 항목별 비중	84
[그림 5-5] 한국학연구원 내부공간 구성도	88
[그림 5-6] 디지털 자원센터 내부공간 구성도	89



제 1 장

서론



1. 연구의 배경 및 필요성
2. 연구의 목적
3. 연구의 내용과 방법

제1장 서론

1. 연구의 배경 및 필요성

가. 연구의 배경

- 한국학미래진흥원¹⁾은 전라지역 국학 문화 및 학문 연구 활성화를 위한 복합 문화시설로, 전북 부안군에 건립이 추진되고 있음
- 조선시대 전북지역은 유학과 실학 등 국학의 중심지였으나, 국학 문화 연구 및 기록을 보존·활용할 거점기관이 부재하였음
- 이에 따라 한국학미래진흥원 건립은 전북 국학을 재조명하고 현대적으로 계승·발전시키기 위한 필수적인 사업으로 인식되어 있음
- 전북도는 본 시설을 부안 도동서원 터에 신축 중이며, 2025년 10월 준공 및 2026년 1월 개원을 목표로 하고 있음. 해당 사업은 전라 지역 국학문화권 정체성 강화를 위한 장기적인 숙원 사업으로 추진되고 있음
- 각각 2021년과 2022년 진행된 기존 연구들은 전북만의 독립 운영 주체와 차별화된 디지털 콘텐츠 구축의 필요성을 강조한 바 있음²⁾
- 2021년 타당성 연구에서는 한국학미래진흥원의 독립법인 운영과 빅데이터 기반 디지털 유학 콘텐츠 서비스 제공 전략을 핵심적으로 제시하였으며, 이는 한국학미래진흥원이 단순 전시시설이 아닌, 학술연구와 디지털 융합이 가능한 복합 플랫폼으로 기능해야 함을 시사하였음

1) 2025.5. 기준 전북특별자치도 운영방식 변경에 따라 '전라유학진흥원'에서 '한국학미래진흥원'으로 명칭이 변경됨. 2025. 2. 자료 시작된 본 연구는 최초 '전라유학진흥원 운영 방안 연구'에서 '한국학미래진흥원 운영 방안 연구'로 명칭을 변경하여 진행하고자 함.

2) 전라북도, 2021, 「전라유학진흥원 건립 기본 및 타당성 연구용역」, 한국미래비전연구원 ; 전라북도, 2022, 「전라유학진흥원 건립 기본계획 수립 연구」, 전주대학교 산학협력단.

-
- 또한, 정책환경의 변화도 본 연구 추진의 주요 배경임. 2023년 전북특별자치도 출범 이후 광역 문화·학술 진흥 전략이 변화하였으며, 이에 따라 운영모델 재정비의 필요성이 대두되었음. 따라서 개원 시점에 안정적·효율적인 운영체계 확보가 시급한 과제로 제기되었음

나. 연구의 필요성

- 학술연구 및 자료관리 거점의 필요성 : 전북 지역 국학문화유산을 종합 연구·기록·보존할 수 있는 중심 기관으로 기능할 필요가 있으며, 향후 한국 국학 연구의 컨트롤타워로 발전해야 함
- 디지털 시대에 부응하는 활용 전략 필요성 : 아카이브 구축, AI 기반 콘텐츠 개발, 온라인 플랫폼 대중화 전략이 요구됨
- 지역균형 발전과 문화관광 자원화 : 역사문화자산의 교육·관광 자원화를 통해 향토 정체성을 고취하고 지역경제 활성화에 기여할 수 있음
- 호남권 유관기관과의 역할 분담 필요성 : 전남·광주의 한국학호남진흥원이 한문헌 DB 중심이라면, 한국학미래진흥원은 국학사상 연구 및 인재양성에 집중해야 함

2. 연구의 목적

- 본 연구는 한국학미래진흥원의 효율적인 운영 방안을 마련하는 것을 목적으로 함
- 구체적으로는, 2021·2022년 선행 연구(타당성 조사, 기본계획 수립)에서 제시된 운영계획을 재검토하고, 2025년 현재 정책 환경 변화를 반영한 개선안을 도출하는 데 목적이 있음
- 본 연구는 새로운 계획 수립보다는 기존 계획의 미비점을 보완·개선하는 데 중점을 두었음
- 연구는 운영 주체, 조직 구성, 인력 및 예산 계획을 중심으로 실질적인 운영 전략을 설계하고자 함

- 이를 통해 한국학미래진흥원의 안정적 개원과 성공적인 정착을 위한 정책 제언을 제시하고자 함

3. 연구의 내용 및 방법

가. 연구의 내용

■ 기존 운영계획의 재검토 및 개선방향 도출

- 2021·2022년 선행 연구의 타당성을 재검토하였고, 변화된 정책 환경을 반영한 개선 방향을 도출함

■ 나. 정책 동향 및 유사 기관 사례 분석

- 한국국학진흥원, 한국유교문화진흥원, 한국학호남진흥원 등 사례를 분석하였으며, 한국학미래진흥원에 적합한 운영 조직 모델 및 전략을 구상함
- 운영주체별 장단점(직영, 민간위탁, 독립법인 등)을 비교하고, 전북도 정책 방향에 부합하는 최적의 운영형태를 제안함

■ 다. 내외부 환경요인 분석 기반 전략 및 실행계획 수립

- 내·외부 환경요인 분석을 통해 전략적 운영 방향을 도출하였으며, 조직 설계·사업 프로그램·재정 확보 방안을 구체적으로 마련

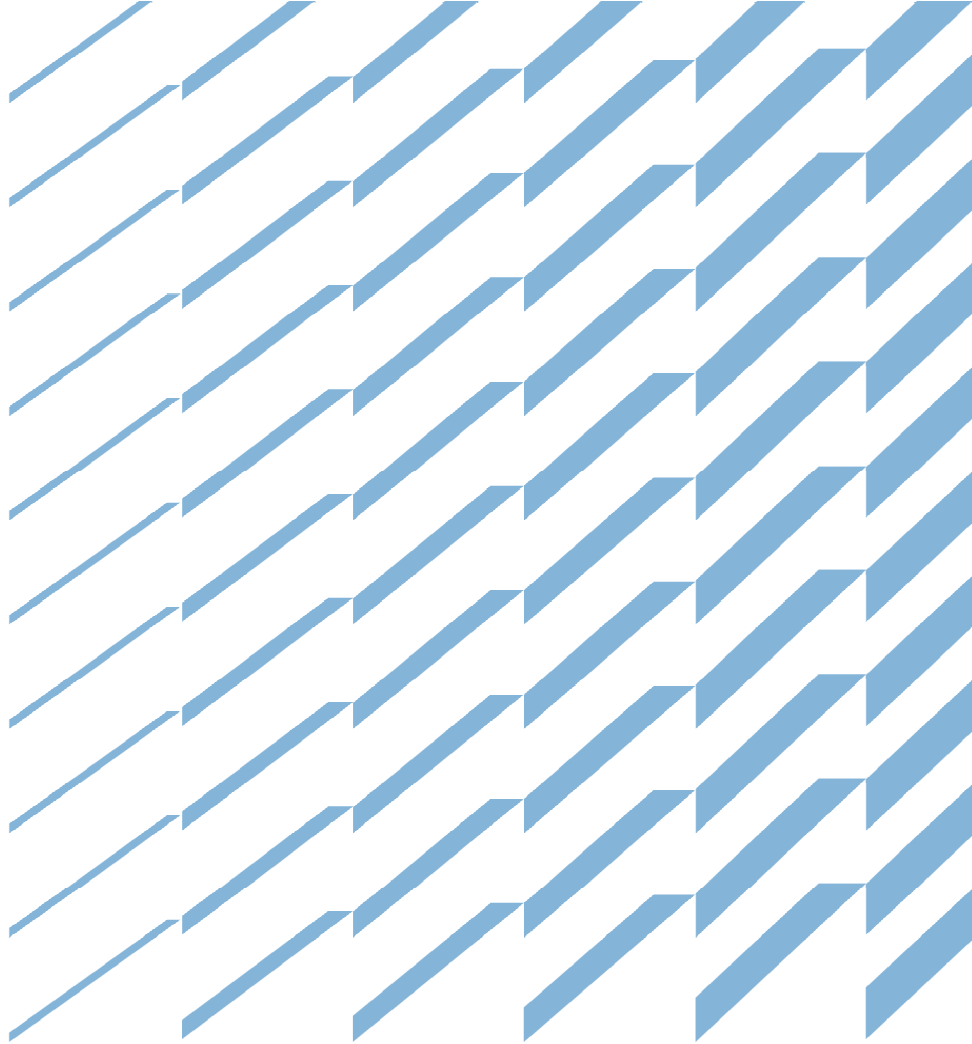
나. 연구의 방법

■ 문헌조사, 유관기관 사례 분석, 전문가 자문을 병행

■ 정량·정성적 방법론을 융합하여, 이론과 실현 가능성을 겸비한 실행 중심의 대안을 도출

다. 연구의 구성 및 개요

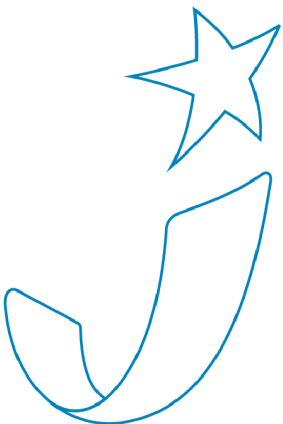
-
- 제2장: 건립 개요 및 경과, 기존 연구 성과 검토, 정책적 배경과 필요성 정리
 - 제3장: 운영 기본방향 설정, 기능 정의, 비전 체계 수립, 세부사업 추진 전략 설계
 - 제4장: 운영방식 유형별 비교(직영, 민간위탁, 법인), 개원 초기 직영 운영 타당성 분석, 재단법인 전환 전략 수립
 - 제5장: 운영조직(2부서 4팀 체제), 인력 및 직무 설계, 예산 배분안, 공간 활용 방안, 외부 협력 네트워크 구축안 포함
 - 제6장: 분석 결과 종합, 정책 제언 및 향후 과제 제시



제2장

한국학미래진흥원 개요 및 기존연구 검토

1. 사업 개요 및 위치 특성
2. 기존 연구(2021·2022년) 운영계획 검토 및 타당성 분석 보완



제 2 장 한국학미래진흥원 건립 개요

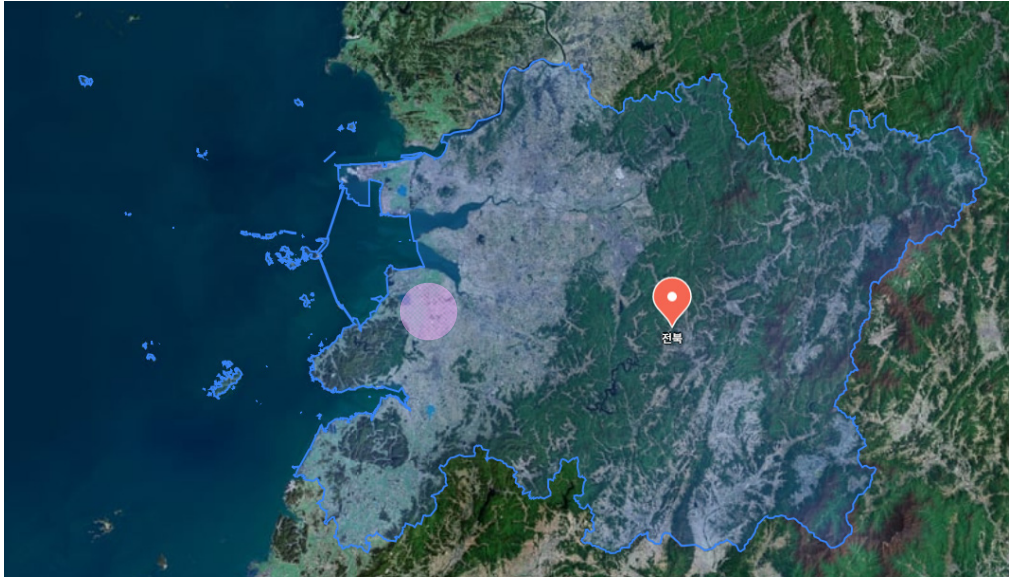
1. 사업 개요 및 위치 특성

- 한국학미래진흥원 건립사업은 전북자치도 부안군 부안읍 연곡리 일대에 국학문화 진흥을 위한 복합공간을 조성하는 프로젝트임. 부지 면적은 약 7,028㎡이며, 지하 1층·지상 1층 규모의 건물을 건립하여 연면적 1,913㎡ 규모의 시설을 갖출 계획임
- 본 사업에는 약 110억 원의 총사업비가 투입되며, 국가(50억 원)와 전북도(60억 원)가 분담. 한국학미래진흥원은 부안군 석동마을 옛 도동서원 터에 건립되며, 이는 조선시대 전라지역의 대표 서원이었던 도동서원의 역사적 의미를 계승하는 상징적 입지임³⁾
- 입지 선정은 전북이 지닌 국학 전통의 상징성과 부안 지역 문화관광 자원과의 연계를 고려한 것임
- 조직 및 운영 규모는 개원 시점에 상근 인력 10명 내외로 구성하고 연간 약 30억 원의 운영 예산 투입 예정임. 이는 기관 운영 안정성을 확보하기 위한 초기 계획으로, 사업 초기부터 운영 재원과 인력 규모를 구체화함

[표 2-1] 한국학미래진흥원 건립사업 개요

항목	내용
위치	전북 부안군 부안읍 연곡리 석동마을 (도동서원 터)
부지면적	약 7,028㎡
건물규모	지하 1층, 지상 1층, 연면적 1,913㎡
건물동	한국학연구원 / 디지털지원센터
총사업비	110억 원 (국비 50억 / 도비 60억)
개원목표	2026년 1월

3) 전라북도, 2022, 앞의 보고서, 49쪽.



[그림 2-1] 전북자치도 내 한국학미래진흥원 위치 현황



[그림 2-2] 한국학미래진흥원 건립 부지 현황



[그림 2-3] 한국학미래진흥원 건립 부지 (2023.6. 네이버 지도 참조)



[그림 2-4] 한국학미래진흥원 조감도(전북자치도 유산관리과 자료 참조)

가. 공간 구성 및 기능 배치

- 한국학미래진흥원은 한국학연구관과 디지털지원센터의 두 동으로 구성됨
- 한국학연구관은 국학 관련 자료 전시·교육·체험을 담당하며, 상설전시실, 고서 및 기록유산 보존·열람 아카이브, 세미나실 및 강의실 등의 교육 공간으로 구성됨. 이를 통해 연구자뿐 아니라 일반 방문객과 지역 주민들이 국학문화를 쉽게 접할 수 있도록 설계됨
- 디지털지원센터는 디지털 아카이브 구축과 콘텐츠 제작을 위한 공간으로, 디지털 자료실, 서버실, VR·AR 콘텐츠 개발실, 멀티미디어 체험관 등을 포함함. 전통과 첨단 기술의 융합을 도모함
- 두 건물은 중앙에 넓은 중정(中庭)을 중심으로 배치되어 전통 서원의 구조를 현대적으로 해석함. 중정은 야외 행사 및 방문객 휴식 공간으로 활용 가능
- 연구·보존(한국학연구관), 디지털 활용(디지털지원센터), 공유·체험(중정 및 부대시설) 기능이 유기적으로 통합된 복합 문화시설 지향함

[표 2-2] 한국학미래진흥원 공간 구성 및 기능 배치

구분	주요 기능	구성 시설
한국학연구관	국학문화 전시, 교육, 체험	상설전시실, 아카이브, 세미나실, 강의실 등
디지털지원센터	디지털 아카이브, 콘텐츠 제작	디지털자료실, 서버실, VR/AR 개발실, 체험관 등



[그림 2-5] 한국학미래진흥원 공간 구성 및 기능 배치(전북자치도 유산관리과 자료 참조)

나. 건립 추진 경과 및 일정

- 2017년 전북지역 숙원사업으로 논의 시작
- 2020년 기본계획 수립 예산 2억 원 확보
- 2021년 5월 건립 타당성 연구용역 완료 및 단계별 추진 전략 수립
- 2022년 광주·전남과 통합 운영을 원칙적으로 합의하였으나 문화재 이관에 대한 우려 등으로 협약이 결국 무산되었고, 전북도는 독자 추진으로 전환
- 2023년 3월 기공식, 상반기 착공, 말 기준 공정률 약 40%
- 2025년 5월 ‘한국학미래진흥원’ 명칭 변경
- 준공 예정: 2025년 11월 / 개원 목표: 2026년 1월
- 이후 시범운영, 행정절차 이행 및 조직 구성, 콘텐츠 확보, 운영 프로그램 마련 등 소프트웨어 준비 중점 추진 예정

[표 2-3] 한국학미래진흥원 설립 추진 경과 (연표)

년도	주요 내용
2017	전북 지역 국학문화진흥 필요성 제기 및 건립 논의 시작
2020	기본계획 수립 예산 2억 원 확보
2021	타당성 연구 완료, 단계별 추진 전략 수립
2022	광주·전남과 통합 운영 논의, 협약 시도 후 무산
2023	기공식 개최, 착공 (공정률 40% 도달)
2025.11	건물 준공 예정
2026.01	정식 개원 목표

다. 설립 목적과 정책적 필요성

- 설립 목적: 전북의 국학문화 유산과 위상 재조명 및 현대적 계승·발전
- 전북은 조선시대 유학과 실학 등 국학의 중심지로서 학문 전통을 보유하고 있으나, 국학문화 연구와 기록 보존을 담당할 거점기관이 부재했음⁴⁾
- 필요성:
 - ① 학술연구 및 자료관리 중심기관 필요 - 향후 한국학 관련 연구의 컨트롤타워로 기능 기대
 - ② 디지털 시대에 맞는 문화자원 활용 필요 - 아카이브 구축, AI 기반 콘텐츠 제작, 대중화 전략 추진
 - ③ 지역균형 발전과 문화관광 자원화 - 향토 정체성 고취, 지역경제 활성화 기대
 - ④ 호남권 기관 간 역할 분담 - 한국학호남진흥원과 상호 보완, 국학 관련 사상 연구 및 인재 양성 중점⁵⁾

4) 전라북도, 2022, 앞의 보고서, 12쪽. ; 광주광역시·전라남도, 2016, 「한국학 호남진흥원 설립 운영 연구」, 한국종합경제연구원, 26~27쪽.

5) 전라북도, 2022, 앞의 보고서, 149~150쪽.

[표 2-4] 전북 유교문화자원 현황 - 내용: 유형별 문화자원 분포(향교, 서원 등)

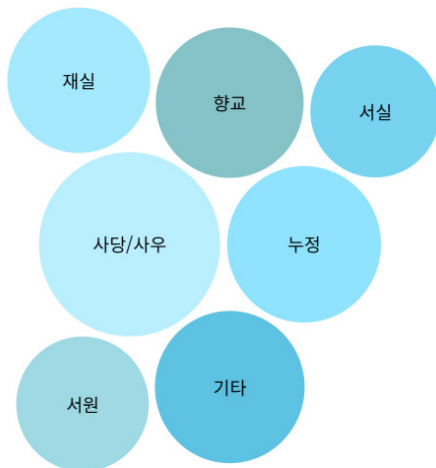
자원유형	향교	서원	사당/사우	재실	누정	서실	기타	총계
개소수	122	98	183	114	132	94	125	868

출처: 전라북도, 2021, 「전라유학진흥원 건립 기본 및 타당성 연구용역」, 한국미래비전연구원. 2장 내용 참조

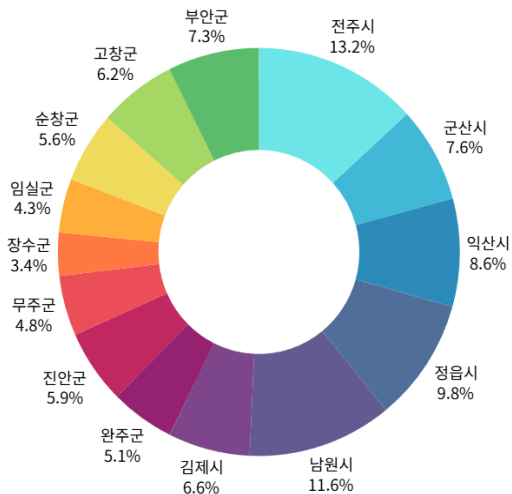
[표 2-5] 전북 시군별 유교자원 분포 - 내용: 시군별 문화자원 개소 수 통계

시군	전주시	군산시	익산시	정읍시	남원시	김제시	완주군	진안군	무주군	장수군	임실군	순창군	고창군	부안군	총계
자원수	108	62	70	80	95	54	42	48	39	28	35	46	51	60	868

출처: 전라북도, 2021, 「전라유학진흥원 건립 기본 및 타당성 연구용역」, 한국미래비전연구원. 2장 내용 참조



[그림 2-6] 유형별 문화자원 분포



[그림 2-7] 시군별 문화자원 개소 수

라. 광역 권역 국학기관 현황 비교와 전북의 위상

- 경북 : 한국국학진흥원 (1995년 설립, 국내 최대 규모, 전통기록물 수집·보존·연구 중심)
- 호남 : 한국학호남진흥원 (2017년 설립, 고문헌 DB 구축 및 번역·연구 중심)⁶⁾

6) 광주광역시·전라남도, 2016, 앞의 보고서, 47~48쪽.

■ **충청** : 한국유교문화진흥원 (충청남도와 문화체육관광부 공동 설립, 2021년 개원, 공주에 소재, 유교 가치 계승 및 생활화 사업 추진)

■ **전북**은 기존에 유사 기관 부재로 학문적 위상이 약했으며, 진흥원 설립으로 지역 국학 문화 연구·진흥 균형 회복과 국학연구 네트워크 주도 기대됨

[표 2-6] 국내 유관 연구·진흥기관 현황 비교

기관명	설립연도	소재지	연간예산(최근)	비고
한국국학진흥원	1995	경북 안동	약 240억 원	국가 기록유산 중심, 국비 포함
한국유교문화진흥원	2021	충남 논산	약 86.6억 원	공공체형, 라키비움 포함
한국학호남진흥원	2017	광주광역시	약 19.7억 원	고문헌 DB구축 중점
(한국학미래진흥원)	2026 예정	전북 부안	약 30억 원	신규 설립 예정

출처: 전라북도, 2022, 「전라유학진흥원 건립 기본계획 수립 연구」, 전주대학교 산학협력단. 4장 내용 참조

마. 건축 설계 특징 및 활용 철학

■ **설계 방향**: 전통성과 현대성의 조화 / 전통 한옥 양식과 현대 건축기법 결합

- 한국학연구원: 기와지붕, 목재 느낌 마감 - 전통 서원 이미지 연출
- 디지털지원센터: 직선형 현대 외벽 - 기술 중심 공간 강조
- 중정 배치로 과거와 미래의 공존 공간 구성

■ **유연한 공간 활용 계획**

- 한국학연구원 강당·강의실은 전시공간이나 지역 문화행사로도 활용 가능
- 디지털지원센터는 오픈랩 형태로 시민 체험·견학 가능

■ **친환경 요소 도입** : 지역 자생 수종 식재, 빗물 재활용 시스템, 태양광 패널 등

■ **다양한 프로그램 운영**

- 전시·교육·체험·세미나 등 세대 간 융합형 콘텐츠 운영
- AI 기반 국학문화 디지털플랫폼 구축 및 콘텐츠 연계



[그림 2-8] 한국학미래진흥원 건설 현장(2025.7.2. 필자 촬영)

바. 정리 및 시사점

- 전국의 국학문화 기반을 바탕으로 한 전통-미래 연결 플랫폼 조성
- 통합 추진 논의의 지연 속에서도 독자 건립을 통해 지역 요구 충족
- 향후 과제
 - ① 안정적 운영체계 구축: 도 직영 → 법인 전환 검토 / 국비 확보 병행 추진
 - ② 기관 간 협력 전략: 성과 창출 기반 위상 확립, 공동 사업으로 협력 기반 마련
 - ③ 콘텐츠 개발 내실화: 온라인 플랫폼 콘텐츠 품질 강화 / 지역 지식생태계 활성화
 - ④ 정체성과 브랜드화: 명칭 변경 추진(‘한국학미래진흥원’), 전통·미래 조화된 전략적 브랜드 구축

-
- 궁극적 목표는 한국학미래진흥원이 지역을 넘어 국가적 문화자산이 되는 것임. 프로그램·인력·운영 전략의 내실화가 성공의 핵심이며, 이는 국학문화 자산에 새로운 생명력을 부여하는 시대적 소명에 해당함

2. 기존 연구(2021·2022년) 운영계획 검토 및 타당성 분석 보완

가. 2021년 연구: 한국학미래진흥원 설립 타당성 연구 주요 내용 및 결과⁷⁾

○ 연구 배경 및 필요성

- 전북에 국학문화 진흥을 위한 전문 기관 설립의 당위성을 중점적으로 다룸
- 전북은 역사적으로 고려 말부터 조선 시대와 근현대에 이르기까지 지포 김구, 반계 유형원, 간재 전우 등 수많은 유학자를 배출한 지역으로서 *‘혁신적 신사상의 태동지’*라 불릴 만큼 한국 유학사에서 의미가 큰 지역임
- 그러나 그동안 전북 지역의 국학문화 자원에 대한 학술 연구와 기록 보존은 체계적으로 이루어지지 못했고, 관련 연구기관 부재로 전북 국학에 대한 연구가 미진한 실정
- 실제로 조사된 바에 따르면 전북 내 산재한 국학문화자원은 총 868개소에 이를 정도로 풍부함에도 불구하고, 대부분 최소한의 보존·관리에 그쳐와 학술적 연구와 콘텐츠 개발 측면에서 지역적 공백이 컸음
- 이러한 배경에서 2021년 연구는 전북의 유교문화 유산을 종합적으로 수집·보존·연구하고 미래 세대를 양성하며, 일반 시민에게도 교육·체험 기회를 제공할 수 있는 전담 기관의 설립 필요성을 강조
- 즉, 전북의 풍부한 유교문화 자산을 현대적으로 계승·발전시키고 세계에 알리기 위해서는 이를 전담할 대형 전문 연구기관의 설립이 필수적이라는 인식을 제창

○ 주요 내용

- 2021년 연구에서는 한국학미래진흥원(가칭)의 설립 타당성과 기본 구상을 종합적으로 검토
- 첫째, 기관의 명칭, 비전과 목표, 사업 내용, 조직 및 인력, 예산, 입지, 운영 방안 등 설립에 필요한 핵심 요소들을 전반적으로 다룸
- 특히 기관 명칭과 정체성과 관련하여 *‘한국학미래진흥원’*이라는 명칭의 적절성을 검토하면서, 서울·경상·충청·전남 등 다른 지역의 한국학 관련 선행 연구와 기관 현황을 함께 조사
- 이를 통해 명칭이 갖는 상징성과 사업 범위를 분석하고, 전라/전북/호남/유학/실학/진흥원 등 다양한 조합의 명칭을 비교 검토
- 둘째, 설립의 타당성 측면에서 전라도, 특히 전북 지역 유학 자원의 특수성과 차별성을 입증하려 함
- 전북 유학의 역사·문화적 가치와 전국적 위상을 분석하고, 경북 등 다른 지역의 유교문화진흥 사업과 비교하여 전북만의 고유한 필요성을 도출

7) 전라북도, 2021, 앞의 보고서. 내용 참조

- 또한 타 지역 유학 연구기관들과의 연계 및 시너지 효과 창출 방안도 함께 모색하여, 한국학미래진흥원이 국내 유관 기관과 협력하면서도 전북만의 역할을 수행할 수 있는 방향을 제시
- 예를 들어, 연구 과정에서 서울의 성균관대학교 유학연구소나 경북의 한국국학진흥원, 충남의 한국유교문화진흥원, 전남의 한국학호남진흥원 등 유사 기관의 운영현황과 성과를 살펴보고, 전북에 설립될 기관이 이러한 기존 기관들과 차별화된 목표와 기능을 가질 필요가 있음이 강조됨
- 이처럼 다른 지역과의 균형 및 협력적 네트워크 구축 필요성을 함께 고려한 점은 2021년 연구의 중요한 특징임
- 셋째, 한국학미래진흥원의 기본 방향과 구상에 대한 제시
- 전북 지역의 유교문화유산을 단순 전시나 관광자원화에 머무르지 않고, 디지털 시대에 부응하는 학술 연구와 교육·콘텐츠 개발의 중심지로 만들기 위한 전략이 논의
- 예를 들어, 고서와 기록유산의 아카이브 구축, AI 기반의 콘텐츠 제작, 온·오프라인 교육 및 체험 프로그램 개발 등의 아이디어가 제안되었으며, 이를 통해 한국학미래진흥원이 전통적 가치의 현대화·세계화를 선도하는 기관으로 자리매김하도록 구상
- 특히 디지털 콘텐츠와 첨단기술을 활용하여 젊은 세대와 대중이 유교문화를 친근하고 재미있게 접할 수 있도록 하는 방안이 강조
- 이는 향후 한국학미래진흥원이 단순한 연구시설을 넘어 복합 문화플랫폼으로 기능해야 함을 시사
- 넷째, 조직 형태 및 운영 방안과 관련해서는, 한국학미래진흥원의 설립·운영을 위한 법적·행정적 경로를 검토
- 연구에서는 해당 기관을 설립할 때 독자 법률 제정보다는 기존 법체계 내에서 설립하는 것이 바람직하다고 봄
- 구체적으로, 「지방자치단체 출자·출연 기관의 설립 및 운영에 관한 법률」에 근거하여 전북도가 출연하는 재단법인 형태로 운영·관리하는 방안을 제시
- 이는 별도의 특별법을 제정하기보다 현행 법규 틀 내에서 기관 설립이 가능하며, 운영의 자율성과 공공성을 확보할 수 있는 현실적인 대안으로 판단한 것
- 이와 함께 재단법인 설립 시 요구되는 요건과 절차, 예산 확보 방안 등을 검토하여, 법인 설립의 타당성을 뒷받침함
- 예산 측면에서는 기관 설립 및 운영에 필요한 예산 규모를 추산하고, 중앙정부와 지방정부의 분담, 민간 후원 등 재원조달 방안을 고려
- 조직 구성 면에서는 전문인력 충원 계획과 조직 구조(팀/부서 구성)에 대한 초안을 제시하여, 소규모로 시작하되 단계적으로 확대 가능한 유연한 조직 운영 전략을 언급

- 이러한 내용 전반을 통해 2021년 연구는 “한국학미래진흥원” 설립이 충분히 타당하며, 실행에 옮길 수 있는 구체적 청사진이 마련될 수 있다는 결론을 도출
- 실제로 이 연구용역의 결과를 바탕으로 전북은 사업 추진을 본격화하였고, 후속 조치로 기본계획 수립 및 관계 기관 협의 등이 이어지게 됨

○ 연구 결과 요약

- 2021년 연구의 결론은, 전북의 풍부한 유교 문화자산을 계승·발전시키고 국가 균형발전 측면에서 한국학미래진흥원 설립은 필요하고도 시급한 과제라는 것을 도출함
- 이 연구를 통해 전북도는 사업의 비전과 목표를 명확히 하고, 중앙부처 및 관계 지자체의 공감을 얻을 수 있는 논리적 근거를 확보하였음
- 요약하면, ① 전북 유교문화의 역사·학술적 가치 재조명, ② 유교문화 연구·교육·콘텐츠 허브로서의 기관 설립 필요성, ③ 유사 기관 비교를 통한 전북만의 역할 규명, ④ 현실적인 법인 설립 및 운영 방안 제시라는 네 가지 축으로 연구 성과를 정리할 수 있다. 이로써 한국학미래진흥원 건립 추진을 위한 초석이 마련되었으며, 이후 단계인 2022년 기본계획 수립 연구의 토대가 되었음

나. 2022년 연구: 한국학미래진흥원 설립 타당성 연구 주요 내용 및 결과⁸⁾

○ 추진 경과 및 연구 범위

- 2022년에는 한국학미래진흥원 건립을 위한 구체적인 기본계획 수립 연구가 진행
- 이 연구는 앞선 2021년 타당성 검토 결과를 바탕으로, 실제 건립 및 운영을 실행에 옮기기 위한 세부 계획과 설계를 마련하는 데 초점을 맞추었음
- 2022년 연구에서는 국가 및 전북도의 문화정책 방향을 검토하여 본 사업이 국가 균형발전 및 지역 문화진흥 계획과 부합함을 강조함
- 특히 한국학미래진흥원 건립 사업이 2018년의 전라유학문화권 개발계획, 2021년의 타당성 연구용역 등의 연속선상에 있는 계획으로서, 이전 연구들의 성과를 구체화하고 보완하는 작업임을 명시
- 연구 범위는 크게 시설 건립 계획, 운영 계획, 프로그램 구성의 세 부분으로 나누어짐
- 이에선 부지 현황 조사, 건축 설계 기본안, 세부 공간 구성과 기능 배치, 연차별 건립 일정 등이 포함되었고, 아울러 조직·인력 계획, 예산 확보 및 운용 계획, 개원 후 프로그램 및 콘텐츠 운영 방안 등이 망라되었음

.....
8) 전라북도, 2022, 앞의 보고서. 내용 참조

- 한편, 2021년 연구 이후 사업 추진 과정에서 새로 제기된 이슈들도 2022년 연구에 반영됨
- 예를 들어, 2022년 초 전북도와 인근 지자체(광주시·전남도) 간에 호남권 유사기관 통합운영 논의가 진행되어 3개 시·도 간 원칙적 협약이 시도되었는데, 이는 한국학미래진흥원과 기존 전남의 한국학호남진흥원 등을 통합 또는 연계 운영하려는 움직임이었음
- 2022년 연구구역에서는 이러한 통합 논의 동향과 그 장단점을 검토하고, 전북 단독 추진 시나리오와 통합 추진 시나리오를 비교 평가함
- 결국 통합 추진은 “문화재 이관에 대한 우려” 등 현실적 문제로 진전되지 못하고 전북 독자 추진으로 선회하였는데, 이러한 배경을 고려하여 전북 단독으로도 지속가능한 운영전략을 마련하는 방향으로 기본 계획이 수립됨

○ 입지 선정 및 시설 계획

- 2022년 기본계획 연구의 핵심 결과는 한국학미래진흥원의 입지와 시설 설계안 확정임
- 건립 부지는 전북 부안군 부안읍 연곡리 석동마을 소재 옛 도동서원 터로 결정
- 이 부지는 조선시대 전라지역 대표 서원이었던 도동서원 유허지로서, 역사적 상징성이 매우 크고 부안 지역의 풍부한 문화관광 자원과 연계가 가능하다는 점이 고려됨
- 2022년 연구에서는 해당 부지의 장점과 주변 인프라를 분석하여, 입지 타당성을 최종 확인
- 아울러 문화재 관련 인·허가와 지적 문제 등 부지 활용을 위한 행정 절차도 검토하여, 향후 건립 추진에 문제가 없도록 계획을 수립
- 시설 규모와 공간 구성 측면에서, 한국학미래진흥원은 두 개 동(棟)으로 이루어지는 안이 제시
- 하나는 한국학연구관으로 불리는 주 건물로, 전통 유교문화와 관련된 자료의 전시·교육·체험 공간을 담당
- 여기에는 상설전시실, 전북 유교관련 고서 및 기록유산의 보존·열람 아카이브, 세미나실, 강의실 등 교육공간이 포함되어 연구자뿐 아니라 일반 시민과 관광객도 유교문화를 접할 수 있는 시설로 구성
- 다른 하나는 디지털지원센터 건물로, 유교문화의 디지털 아카이브 구축과 콘텐츠 제작을 전문적으로 수행하는 공간임
- 이 건물에는 디지털 자료실, 서버실, VR·AR 콘텐츠 개발실, 멀티미디어 체험관 등을 두어 전통 유교문화와 첨단 기술의 융합을 도모하도록 계획
- 두 건물은 배치에 있어서 전통 서원의 구조를 현대적으로 재해석한 중정(中庭)을 중심에 두고 서로 연결되도록 설계됨
- 중정은 야외행사나 휴식 공간으로 활용하며, 방문객들이 자연스럽게 모일 수 있는 열린 광장 역할을 하

게 됨. 이러한 배치는 전통성과 현대성이 공존하는 공간 구성을 의도한 것으로, 전통 서원의 경관 요소를 살리면서도 현대적 편의와 개방성을 제공

- 요약하면, 한국학연구원(연구·전시) - 디지털자원센터(콘텐츠 제작) - 중정 및 부대시설(공유·체험)의 세 기능이 유기적으로 통합된 복합 문화시설로서 한국학미래진흥원이 구상된 것임

○ 사업 규모 및 추진 일정

- 2022년 기본계획에는 한국학미래진흥원 건립을 위한 투자 규모와 일정 계획이 구체적으로 제시됨
- 총사업비는 약 110억 원(한화 기준)으로 산정되었으며, 국비 50억 원, 전라북도 예산 60억 원을 투입하는 것으로 계획됨
- 이미 2020년에 기본계획 수립을 위한 예산 2억 원을 확보한 바 있고, 2021년 타당성 연구 완료 후 전북도가 본격적으로 예산 확보와 행정 절차를 진행한 결과임
- 사업 일정 면에서는 2023년 상반기에 착공하여 2025년 말 준공, 2026년 1월 개원을 목표로 하는 로드맵이 제시됨
- 실제로 2023년 3월에 부지에서 기공식이 거행되었고, 2023년 말 기준으로 공정률 약 40% 달성을 계획하는 등 공사가 진행 중인 것으로 파악됨
- 2024년~2025년에는 건축 공사와 내부 인테리어, 전시물 설치 등이 완료되고, 2025년 말 준공과 동시에 시범 운영을 거쳐 2026년 초 정식 개원하는 일정을 목표로 하고 있음
- 한편 조직 및 인력 계획도 2022년 연구의 중요한 부분임
- 한국학미래진흥원 개원 시에는 상근 인력 약 10명 내외로 조직을 구성하고, 연간 약 30억 원 규모의 운영예산을 투입하는 방안이 제시됨
- 이 수치는 유사 기관들의 운영 사례를 참고하고, 전북도가 현실적으로 부담 가능한 수준을 고려하여 산정된 것임. 초기에는 전라북도청 문화관련 부서에서 파견되거나 채용된 인력으로 소규모 조직으로 출범하되, 단계적으로 전문 연구인력과 운영 인력을 확충해 나가는 전략을 수립함
- 운영 예산 30억 원은 전시·교육 프로그램 운영, 연구활동, 인건비, 시설 유지비 등을 모두 포괄하는 금액으로, 향후 국비 지원 확보 여부에 따라 증액이 필요한 수준으로 분석되었음. 특히 개원 초기에 안정적인 운영을 위해 필수 인력과 핵심 프로그램에 예산을 집중 배분하고, 불필요한 사업은 지양하는 등의 재정운영 원칙도 함께 제시됨

○ 주요 사업 및 프로그램 구상

- 우선 학술연구 사업으로 전북 유교문화와 관련된 학술대회 개최, 연구자 발굴·육성, 고문헌 발굴 및 간

행 지원, 학술지 발간 등의 계획이 수립됨. 이를 통해 한국학미래진흥원이 국내 유교 연구의 거점이자 연구 성과를 공유·확산하는 허브로 기능하도록 한다는 목표임

- 교육·체험 프로그램으로는 유교문화 청소년 캠프, 성인 대상 인문학 강좌, 다문화가정 대상 예절교육, 유교문화 체험관 운영 등 맞춤형 인성교육 프로그램이 제안됨. 특히 디지털 시대에 부합하는 온라인 플랫폼 구축이 강조되어, VR로 체험하는 옛 서원 탐방, 온라인 유교 문화제, 영상 콘텐츠 등의 아이디어가 포함되었음
- 콘텐츠 개발 사업으로는 전북 유교 인물 이야기와 유교문화 유산을 주제로 한 다큐멘터리 제작, 애니메이션/게임 등 대중 친화적 콘텐츠 개발, 유교 정신을 현대적으로 재해석한 출판물 및 전시 콘텐츠 제작 등이 계획됨. 또한 교류 협력 사업으로 국내 타 지역 관련 기관 및 중국·일본 등 동아시아 유교권 기관과의 학술교류 추진, 한강해권 유교문화 국제포럼 개최 등 국제협력 사업 구상도 제시되었음
- 이러한 프로그램 구상은 한국학미래진흥원이 개원 이후 연차별로 추진할 사업의 청사진을 보여주는 것으로, 추후 실제 운영계획 수립 시 세부내용이 조정·확정될 예정임

○ 타 기관 비교 분석

- 2022년 연구에서는 국내 유사기관들의 운영 사례를 면밀히 분석하여 한국학미래진흥원 운영계획에 참고하였음
- 경북 안동의 한국국학진흥원(1995년 설립), 충남 공주의 한국유교문화진흥원(2021년 개원), 광주-전남의 한국학호남진흥원(2017년 설립) 등이 대표적 비교 대상임
- 한국국학진흥원은 국내 최대 규모의 전통 기록유산 수집·보존·연구 중심 기관으로서 방대한 자료 아카이브와 연구사업을 운영 중이며, 충남의 한국유교문화진흥원은 문화체육관광부와 충남도가 공동 설립하여 유교 가치의 계승 및 생활화 사업을 추진하는 기관임. 광주-전남의 한국학호남진흥원은 호남권의 고문헌 DB구축, 번역 및 연구를 중심으로 하는 한국학 전문 연구기관임
- 2022년 계획에서는 이들 기관과 한국학미래진흥원의 설립 목적, 기능, 사업범위를 비교하면서, 전북에 설립되는 진흥원이 지향해야 할 바를 도출하였음. 결론적으로 전북에는 기존에 이와 유사한 기관이 전무하여 학문적 위상이 상대적으로 약했다는 점이 확인되었고, 한국학미래진흥원 설립을 통해 전북이 뒤늦게나마 유교문화 연구·진흥에 균형을 맞출 수 있음을 강조함. 더불어 향후 이 기관이 국내 국학·유교문화 연구 네트워크의 한 축을 담당하여, 지역을 넘어 국가적 차원의 문화자산으로 성장할 수 있다는 비전을 제시하였음

[표 2-7] 주요 권역별 유사기관 비교 및 차별점 도출

권역	기관명	주요 기능 특성	차별점
경북	한국국학진흥원	전통 기록유산 수집·연구 중심	국내 최대, 국가지원 중심 구조
충남	한국유교문화진흥원	체험형 복합공간 (라키비움 포함)	관광 연계 특화, 공공성 강조
광주·전남	한국학호남진흥원	번역·DB 구축 중심	광역 공동출연형, 자료 중심 운영
전북(예정)	한국학미래진흥원	디지털 기반 아카이브 및 교육	ICT 기반 현대화 전략 예정

출처: 전라북도, 2022, 「전라유학진흥원 건립 기본계획 수립 연구」, 전주대학교 산학협력단. 4장 내용 참조

○ 연구 결과 요약

- 2022년 기본계획 수립 연구의 성과는 한국학미래진흥원 사업을 실행 단계로 옮기기 위한 구체적인 로드맵을 제시했다는 데 있음. 이를 요약하면, ① 입지와 시설 계획의 확정, ② 건립 예산 및 일정의 구체화, ③ 조직·인력 및 운영방안의 수립, ④ 프로그램 및 콘텐츠 계획의 수립, ⑤ 유사기관 분석을 통한 운영전략 보완으로 정리될 수 있음
- 이를 통해 전북도와 관계자들은 “무엇을, 언제, 어떻게 할 것인가”에 대한 분명한 계획을 공유하게 되었고, 2023년부터 본격적인 건립 공사가 시작되어 현재 진행 중임
- 2022년 연구는 2021년의 타당성 검토가 “왜 필요한가”에 대한 답을 제시한 데 이어, “어떻게 실현할 것인가”에 대한 구체적 답을 제공함으로써 한국학미래진흥원 사업의 실현 가능성을 한층 높여주었음

[표 2-8] 기존 연구성과 비교 (2021 - 2022)

구분	2021년 연구	2022년 연구
연구 목적	설립 타당성 검토	기본계획 수립 및 구체화
주요 초점	명칭, 비전, 조직구성, 입지 논거	부지확정, 건물 설계, 일정계획
핵심 결과	“한국학미래진흥원” 설립 타당성 확보	사업 실행 단계 진입 가능성 제시
특이사항	통합 논의 전 단계	광주·전남 통합 협의 무산 이후 대응

다. 시사점 및 주요 과제

- 2021년 및 2022년의 기존 연구 성과를 종합적으로 검토한 결과, 한국학미래진흥원 사업의 추진 논거와 기본 구상은 이미 상당 부분 마련되었다는 점을 확인하였음. 전북의 독자 추진 의지와 정부 차원의 지원 속에 건립 공사가 진행 중이며, 2026년 개원

을 앞둔 현 시점에서 남은 과제는 성공적인 개원 및 안정적인 운영을 보장하는 것임.
이를 위해 다음과 같은 시사점과 향후 과제가 도출됨

○ 안정적인 운영체계 구축

- 개원 이후 한국학미래진흥원이 지속적으로 성장하기 위해서는 안정적인 운영 구조 확립이 가장 중요함
- 초기에는 전복 직영 형태로 기관을 출범시키되, 중장기적으로는 재단법인으로 전환하여 자율성과 전문성을 강화하는 방안을 검토할 필요가 있음. 지방자치단체 출연기관의 형태를 취함으로써 기관 운영의 투명성과 효율성을 높이고, 우수 인력 영입 및 민간 협력을 유도할 수 있기 때문임
- 아울러 국비 지원을 안정적으로 확보하는 전략도 병행해야 함. 현재 건립 단계에서 문화체육관광부 등 중앙정부의 예산 지원이 일부 이루어지고 있으나, 개원 후 운영비에 대한 국비 지원 또한 지속적으로 확보하여 지방 재정 부담을 줄이고 사업의 연속성을 담보해야 함. 이를 위해 한국학미래진흥원을 국가 지정 문화기관(예컨대 국립시설 분원이나 국가승인 연구기관 등)으로 위상을 격상시키거나, 중앙부처의 특별교부세/공모사업 연계 등을 통해 예산 지원 근거를 마련하는 방안을 추후 추진할 필요가 있음

○ 기관 간 협력과 역할 분담

- 한국학미래진흥원이 향후 성공하려면 국내 유사 기관들과의 협력체계 구축이 필수적임. 광주-전남의 한국학호남진흥원, 충남의 한국유교문화진흥원, 경북의 한국국학진흥원 등과 정기적인 교류 및 공동사업을 추진하여 상호 보완적 관계를 맺어야 할 것임. 예를 들어, 공동 학술행사 개최, 소장 자료 디지털 아카이브 공유, 연구인력 교류, 교육프로그램 공동 개발 등을 통해 각 기관의 강점을 살리고 약점을 보완하는 협력 모델을 구축할 수 있음
- 특히 지리적으로 인접한 호남권 내 협력을 위해, 한국학호남진흥원과 한국학미래진흥원이 각자의 전문분야를 나누어 역할을 분담하는 전략도 고려됨. 한국학미래진흥원은 국학사상 연구 및 인재양성에 중점을 두고, 호남진흥원은 고문헌·기록유산 관리와 번역에 집중하는 식으로 특화를 하면 양 기관이 경쟁보다는 상생의 구도를 만들 수 있을 것임. 또한 개원 후 광주광역시·전남도 등과의 협의회를 구성하여 호남권 국학문화 진흥사업을 함께 기획·추진하는 것도 한국학미래진흥원의 성과 창출과 광역적 위상 확립에 도움이 될 것임

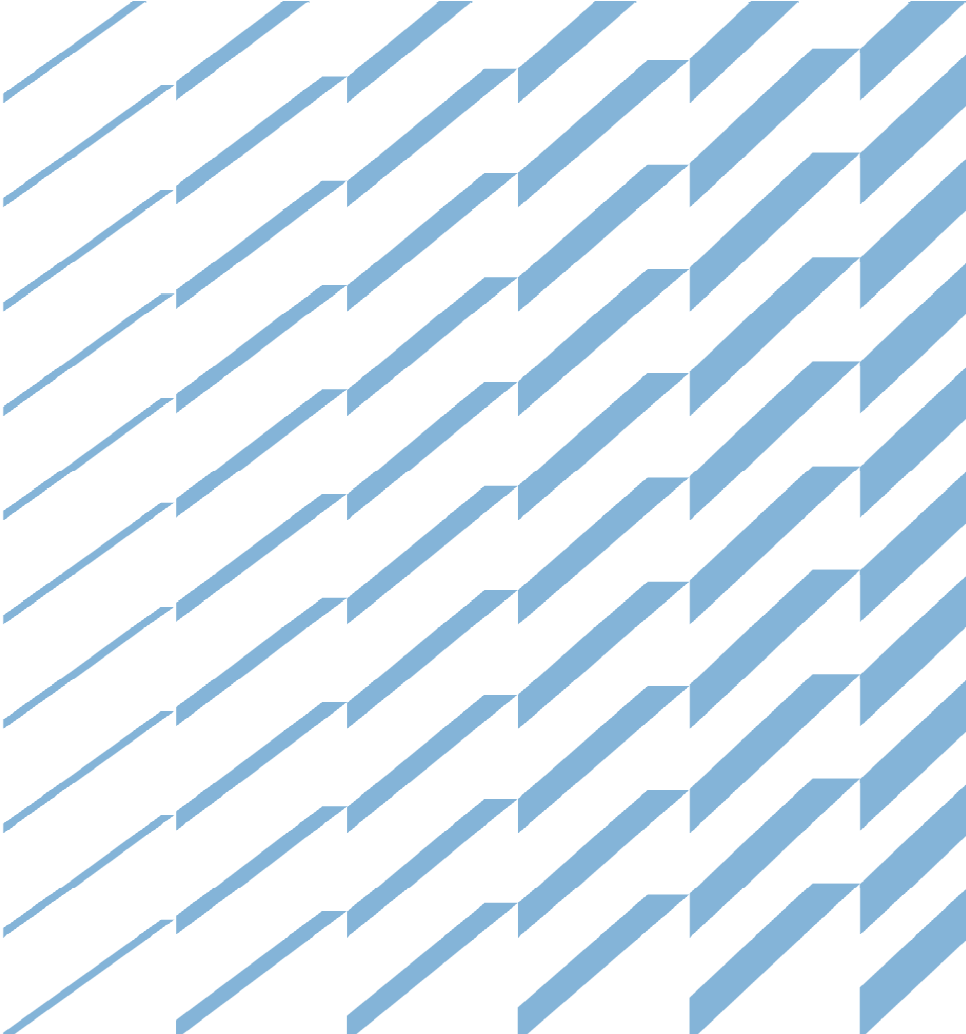
○ 콘텐츠 개발 및 프로그램 내실화

- 하드웨어로서 시설 건립이 완료된 이후에는 소프트웨어의 품질, 즉 운영 프로그램과 콘텐츠의 내실화가 성패를 좌우할 것임. 2021년·2022년 연구에서 제시된 다양한 사업 계획들이 실제 효과를 거두려면, 각각의 프로그램에 대한 구체적인 실행계획과 전문인력 확보가 필요함. 예를 들어 디지털 아카이브 구축의 경우, 단순히 장비를 마련하는 것을 넘어 체계적인 DB 구축 원칙, 데이터 표준화, 콘텐츠 저작권 문제 해결 등의 세부 전략이 수립되고 관련 전문 인력이 투입되어야 함

- 교육·체험 프로그램도 시범 운영을 통해 이용자 피드백을 수집하고 지속적으로 개선하여 상설 프로그램으로 정착시켜야 함. 특히 온라인 플랫폼을 활용한 콘텐츠는 한국학미래진흥원의 지역적 한계를 뛰어넘어 전국 및 국제 이용자를 확보할 수 있는 잠재력이 있으므로, 웹사이트와 모바일 앱, VR 콘텐츠의 사용자 친화적 설계와 지속적 업데이트가 중요함. 이 과정에서 전북도 내 대학, 연구소, 문화기관과의 협업을 통해 지역 지식생태계를 활성화하고 인적자원을 공유하는 것도 도움이 될 것임
- 한편, 전북의 정체성을 담은 킬러 콘텐츠 개발도 과제로 지적됨. 예컨대 전북 출신 유학자들의 이야기나 전북 국학문화유산의 특징을 부각한 전시물, 다큐멘터리, 교육교재 등을 개발하여 한국학미래진흥원만의 브랜드 콘텐츠로 육성해야 함. 이러한 내실있는 콘텐츠 개발 노력이 뒤따를 때 비로소 한국학미래진흥원이 명실상부한 유교문화 진흥의 핵심 거점으로 자리잡을 수 있을 것임

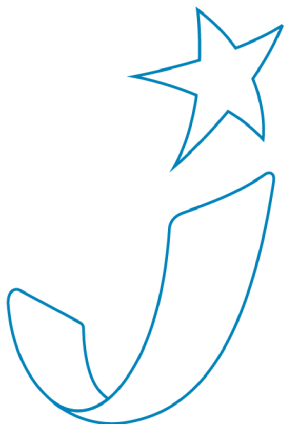
○ 기관 정체성 확립과 브랜드 전략

- 마지막으로, 한국학미래진흥원의 정체성 수립과 장기적 브랜드화 전략이 필요함
- 기존의 “전라유학진흥원”이라는 명칭은 지역과 유학을 결합한 것으로 그 설립 취지를 담고 있으나, 향후 기관의 역할이 확장되고 변화함에 따라 명칭 및 정체성에 대한 재검토 가능성도 염두에 둘 필요가 있음. 실제 2022년 기본계획 검토 과정에서 향후 명칭 변경 추진 방안이 제시되기도 했는데, 예로 “한국학미래진흥원”과 같은 이름을 통해 전통과 미래가 조화된 보다 포괄적인 브랜드로 거듭나는 방안이 언급되었음
- 이는 단순히 유교뿐만 아니라 한국학 전반과 미래지향적 연구를 아우르는 폭넓은 비전을 반영한 명칭이라 할 수 있음. 물론 당장 기관명을 변경하는 것은 신중한 검토가 필요하지만, 그만큼 기관의 정체성을 어떻게 규정하고 대외적으로 이미지화할 것인가가 중요하다는 점을 시사함. 따라서 개원 이후에는 한국학미래진흥원의 미션과 비전에 부합하는 BI(Brand Identity) 개발, 온·오프라인 홍보 전략 수립, 네이밍과 로고 등에 대한 다각적 홍보가 요구됨. 이를 통해 한국학미래진흥원이 지역을 넘어 국가적 브랜드 가치를 지닌 문화연구 기관으로 성장하도록 해야 할 것임



제3장

한국학미래진흥원 운영 개요



1. 한국학미래진흥원의 운영 목적과 기능
2. 기본 운영 전략과 비전체계
3. 세부사업 전략 (5대 전략 - 10대 중점과제)
4. 운영 주체 변화 과정 (직영 → 법인)
5. 타 시도 운영모델 비교 및 시사점
6. 조직 체계와 인력 설계 방향
7. 정리 및 전략적 제언

제3장 한국학미래진흥원 운영 개요

1. 한국학미래진흥원의 운영 목적과 기능

■ 설립 목적

- 한국학미래진흥원은 전라지역의 유교 및 실학 등 전통 학술자원을 체계적으로 관리하고, 현대적으로 계승·활용하기 위해 설립됨
- 2017년부터 전북자치도가 건립을 추진해온 기관으로, 부안군 도동서원 터에 건립됨
- 전북 국학의 역사성과 정체성을 되살리고, 지역 전통문화의 현대적 거점으로 육성하고자 함

■ 주요 기능

- 전통유산의 조사·연구 및 자료관리
 - 전북 및 호남권 유교 문헌과 기록유산의 발굴·수집·보존.
 - 고서, 고문서, 서원 관련 자료의 데이터베이스화 및 연구 지원
- 전문인력 양성 및 교육·대중화
 - 유교 및 한국학 관련 연구자 양성
 - 일반인 대상 유교문화 강좌, 청소년 교육 프로그램 운영
- 디지털 콘텐츠 개발 및 플랫폼 구축
 - AI 기반 디지털 아카이브 구축
 - VR/AR 콘텐츠 및 온라인 플랫폼 통해 전통문화의 현대적 해석 제공

○ 문화관광 자원화

- 유교문화 자산과 관광 연계 프로그램 개발
- 진흥원 자체를 역사문화 관광지로 조성

○ 지역 학술기관 및 공동체 연계

- 지역 대학, 서원, 향교, 민간 연구기관과 협력체계 구축



[그림 3-1] 한국학미래진흥원 주요 기능

■ 기타 사항

- 사업비 약 110억 원, 부안 도동서원 인근 부지 7,028m²
- 한국학연구원, 디지털지원센터 포함. 운영인력 약 10명, 연 30억 원 예산 투입

2. 기본 운영 전략과 비전체계

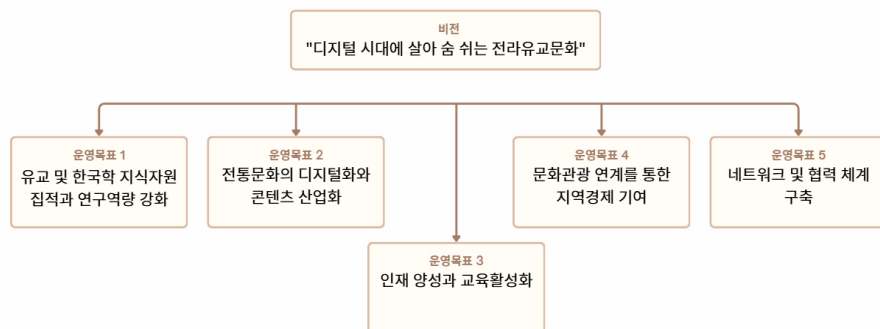
■ 비전 설정

- 비전: "디지털 시대에 살아 숨 쉬는 전라유교문화"
- 기관 명칭을 "한국학미래진흥원"으로 제안하여 유교에 한정되지 않는 포괄성과 미래지향성 확보

■ 운영 목표

- 유교 및 한국학 지식자원 집적과 연구역량 강화
- 전통문화의 디지털화와 콘텐츠 산업화
- 인재 양성과 교육활성화
- 문화관광 연계를 통한 지역경제 기여
- 네트워크 및 협력 체계 구축

전라유학진흥원 기본 운영 전략과 비전체계



[그림 3-2] 한국학미래진흥원 기본 운영 전략과 비전체계

■ 추진 전략 체계

- 전북자치도(道)의 문화유산 정책 방향과 부합하도록 5대 전략 분야와 10대 중점과제를 설정
- 구체적으로 학술연구 기반 확충, 디지털 플랫폼 구축, 교육·인재 양성, 문화관광 연계, 네트워크 협력의 다섯 가지 전략 영역을 중심으로 세부 사업을 전개
- 이러한 다각적 전략 수립은 유사 기관 운영 사례를 참조한 것으로, 충남 논산의 한국 유교문화진흥원은 전통문화 체험시설(한옥연수원)과 라키비움을 연계한 문화관광 융합 전략을 통해 지역 관광자원과 결합한 운영 모델을 구현함⁹⁾
- 또한 광주·전남이 공동 설립한 한국학호남진흥원의 경우 두 광역자치단체의 협력을 바탕으로 법인을 운영함으로써 광역 차원의 협력 네트워크 구축에 성공한 바 있음¹⁰⁾
- 이러한 점은 한국학미래진흥원이 향후 지역 간 연대와 협력 사업을 추진하는 데 있어 그 중요성을 시사한다. 따라서 한국학미래진흥원은 이상의 내용을 토대로 통합적인 추진 전략을 마련할 필요가 있음

3. 세부사업 전략 (5대 전략 – 10대 중점과제)

■ 학술연구 및 자료관리 전략

- 「호남 유교자료 통합 DB 구축」
- 「전라국학 전문연구총서 발간」

■ 디지털 플랫폼 및 콘텐츠 전략

9) 충청남도, 2020, 『한국유교문화진흥원 재단법인 설립 타당성 및 운영방안 연구』, 한국지식산업연구원, 89쪽

10) 광주광역시·전라남도, 2016, 앞의 보고서, 26~27쪽.

- 「AI 기반 한국학 디지털플랫폼 구축」
- 「유교문화 콘텐츠 개발·서비스」

■ 교육·인력양성 및 대중화 전략

- 「국학 전문인력 양성 프로그램」
- 「유교문화 대중화 사업」

■ 문화관광 연계 전략

- 「유교문화 탐방 코스 개발」
- 「전통문화 체험관 운영」

※ 충남 논산의 한국유교문화진흥원 사례 참고

■ 네트워크 및 협력 전략

- 「호남권 한국학 협의체 운영」
- 「국학진흥 유관기관 협력」

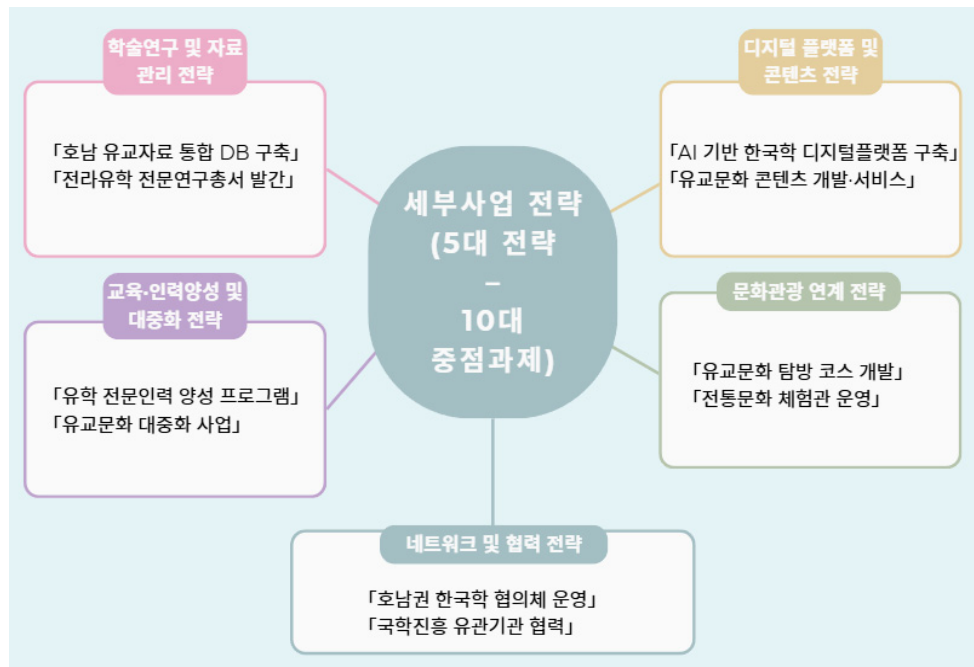
※ 경북 한국국학진흥원, 충남 한국유교문화진흥원, 강원 율곡연구원 등과 연계



[그림 3-3] 디지털 콘텐츠 개발 사례(필자 제작)

[표 3-1] 한국학미래진흥원 세부사업 5대 전략 및 10대 중점과제

5대 전략	10대 중점과제
학술연구 및 자료관리 전략	- 호남 유교자료 통합 DB 구축- 전라국학 전문연구총서 발간
디지털 플랫폼 및 콘텐츠 전략	- AI 기반 한국학 디지털플랫폼 구축- 유교문화 콘텐츠 개발·서비스
교육·인력양성 및 대중화 전략	- 국학 전문인력 양성 프로그램- 유교문화 대중화 사업
문화관광 연계 전략	- 유교문화 탐방 코스 개발- 전통문화 체험관 운영 (충남 한국유교문화진흥원 사례 참고)
네트워크 및 협력 전략	- 호남권 한국학 협의체 운영- 국학진흥 유관기관 협력 (경북 한국국학진흥원 등 관련 기관 연계)



[그림 3-4] 한국학미래진흥원 세부사업 5대 전략 및 10대 중점과제

4. 운영 주체 변화 과정 (직영 → 법인)

■ 초기 논의

- 법인 설립(공공출연법인), 민간위탁, 도 직영 등 3안이 검토됨

■ 개원 초기: 도 직영 방식 결정

- 예산 및 인력 충원을 위한 현실적 선택
- 문화유산과 소속 산하 직영기관으로 운영

■ 법인 전환 계획

- 개원 후 2~3년 이내 재단법인으로 전환 추진
- 행안부 협의, 도 조례 제정 등 행정 절차 마련 예정

■ 고려사항

- 개원 후 조직 정체성 혼란 방지
- 법인화 과정에서 유립·학계·정치권의 참여 유도

[표 3-2] 한국학미래진흥원 운영 주체 변화 과정

5대 전략	10대 중점과제
초기 논의	법인 설립, 민간위탁, 도 직영 등 3가지 운영방안을 검토하여 최적 운영주체 모색.
개원 초기(도 직영 선택)	개원 시에는 전북도가 직접 운영하는 도 직영 방식으로 출범 결정. 예산 확보 및 인력 충원의 현실적 장점을 고려하여 전북도청 문화유산과 산하 직속기관형태로 운영 시작.
법인 전환 계획	개원 후 2~3년 이내에 운영 주체를 재단법인으로 전환 추진 예정. 이를 위해 행정안전부 협의, 전북도 조례 제정 등 법인화 위한 행정 절차를 마련할 계획.
고려 사항	법인 전환 시 조직 정체성 혼란 방지 및 원활한 이행을 위해 전통 유림, 학계, 정치권 등의 협력 참여 유도가 필요.

5. 타 시도 운영모델 비교 및 시사점

■ 한국국학진흥원(경북 안동)

- 방대한 자료 보유, 국가 단위 사업 수행
- 안정적 예산 확보가 성공 요인

■ 한국학호남진흥원(광주·전남)

- 광역 지자체 공동 출연형 모델
- 2022년 전북과 통합 시도 → 무산되었으나 협력 필요

■ 한국유교문화진흥원(충남 논산)

- 라키비움, 한옥 체험시설 등 복합공간
- 문화관광 연계형 모델

■ 율곡연구원(강원도)

- 소규모 민간 주도형
- 민간 운영으로 조직 관리(ex. 예산 활용, 인력 수급 등)의 유연성은 있으나 재정·인력 제한

■ 시사점 정리

- 법인화 필요, 광역 협력 강화, 디지털 플랫폼 차별화, 관광 연계 전략, 인재양성 기반 확보 필요

[표 3-3] 타 시·도 유사기관 운영모델 비교 및 시사점

사례 기관 (지역)	운영 모델 주요 특징 및 시사점
한국국학진흥원(경북 안동)	방대한 전통 기록유산 자료 보유, 국가 단위 사업 수행 등 대규모 국책형 모델. 특히 안정적 예산 확보가 성공 요인으로 작용.
한국학호남진흥원(광주·전남 공동)	광주·전남 광역자치단체 공동 출연모델. 2022년 전복과 통합 운영을 시도했으나 무산되었으며, 향후 지속적 광역 협력 필요.
한국유교문화진흥원(충남 논산)	전통 건축(한옥)과 현대식 전시공간을 갖춘 복합문화공간 모델. 라키비움(Larchiveum) 등 문화시설을 통해 문화관광 연계형운영을 지향.
율곡연구원(강원도 허난설헌기념관 등)	소규모 민간 주도형운영 모델. 민간 운영의 유연성은 있으나 예산 확보와 전문 인력 수급 측면에서 재정·인력의 한계가 존재.
시사점 종합	→ 한국학미래진흥원 운영 시 법인화 추진을 통한 안정적 조직 기반 마련, 광역단위 협력 강화, 디지털 플랫폼 특화전략, 문화관광 연계 강화, 전문 인재 양성 기반확보 등의 필요성이 도출됨.

6. 조직 체계와 인력 설계 방향

■ 조직구조 설계

- 원장 직속 행정지원팀 + 사업부서 3개 팀 (자료연구, 디지털콘텐츠, 교육홍보)
- 기능 통합 운영, 향후 법인화 시 기능별 실로 확대 가능

■ 인력구성 방향

- 초기 약 10명 내외 (행정 + 석사 학위 이상 취득한 전문인력)
- 분야별 전문가(고문서, 디지털 및 AI, 교육, 홍보 등) 확보
- 외부 전문가 pool 운영 및 위원회 운영, 산학협력 활용

■ 인재 육성과 조직 문화

- 다학제 융합형 인재 채용 및 전문교육
- 국내 유관기관 연수 및 협력 확대
- 프로젝트 중심의 매트릭스형 협업 구조
- 성과기반 인사체제와 창의성 중심 성과 평가 지표 개발

7. 정리 및 전략적 제언

■ 운영 개요 요약

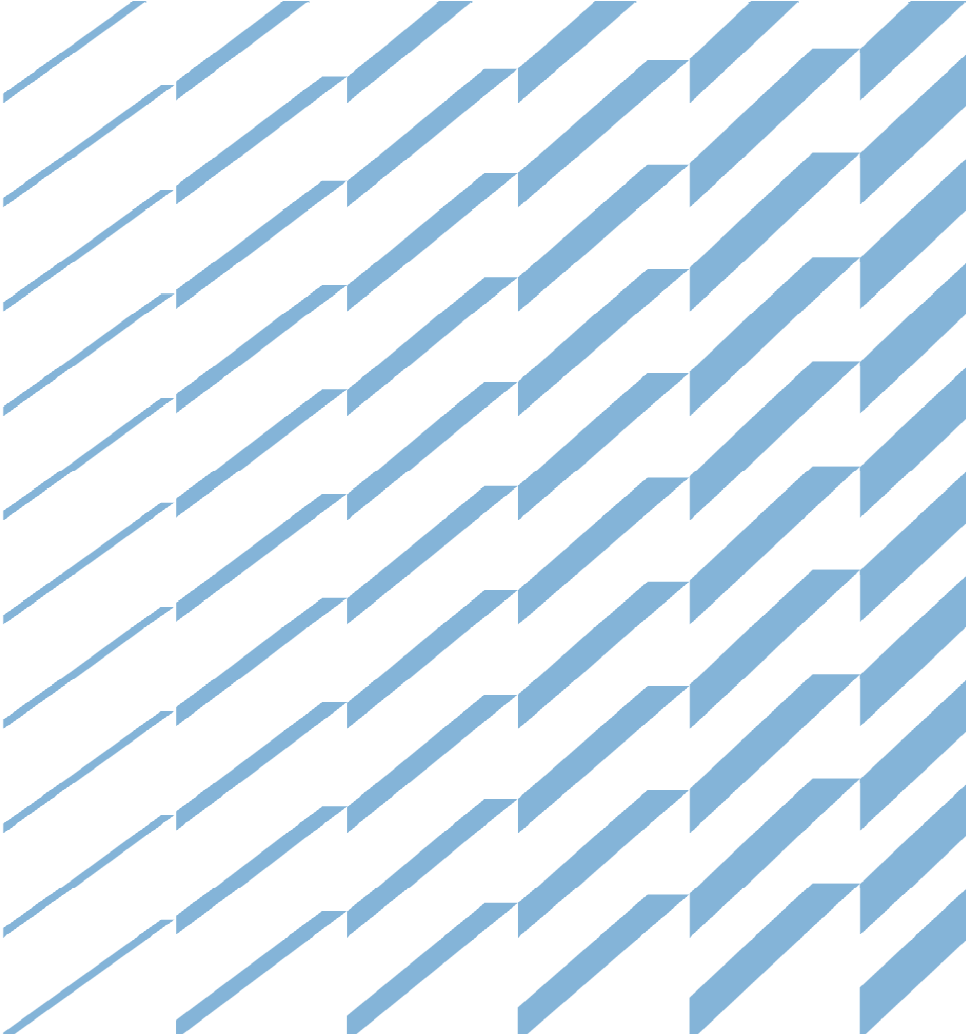
- 5대 전략, 10대 과제 기반의 운영체제
- 초기 직영, 중장기 법인화 계획
- 소규모 팀단위 운영 + 점진적으로 과, 단 등으로 조직 확장

■ 전략 제언

- 안정적 예산 확보 및 국비 연계 체계 마련
- 법인화 추진 과정에서 협치형 거버넌스 수립
- 광역 협력과 전국 유관기관 협업 활성화
- 전북만의 특화 콘텐츠 개발 (동학, 실학 등과 연계)
- 성과측정 지표 설정 및 피드백 체계 강화
- 전문 인재 유치 및 지역 청년 인턴십 프로그램 운영

[표 3-4] 한국학미래진흥원 조직 구성(안) 및 인력 설계 방향

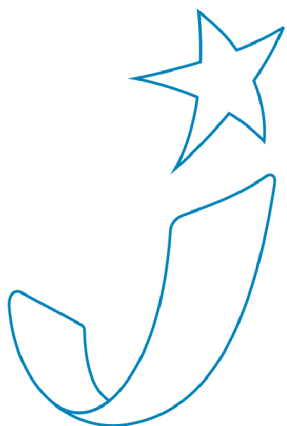
구분	주요 내용 및 방향
조직 형태	원장 직속 행정지원팀+ 3개 사업팀 (자료연구팀, 디지털콘텐츠팀, 교육홍보팀)으로 출범 예정
운영 체계	초기에는 소규모 통합 운영 체계 적용 (부서 간 기능 공유). 향후 법인화 시 기능별 부·실단위로 조직 확대 가능
인력 규모	개원 시 약 10명 내외의 인력으로 시작 (행정 인력 + 석사급 이상의 전문인력으로 구성)
인력 구성	분야별 전문인력충원 (고문서 전공자, 디지털·AI 기술 인력, 교육 기획자, 홍보 전문가 등 배치)
외부 협력자원	외부 전문가 풀(pool) 구성 및 자문위원회운영을 통해 산·학·연 연계 협력 추진



제4장

한국학미래진흥원 운영 전략 및 추진 체계

1. 운영 방식 유형 비교 (직영, 위탁, 법인)
2. 전북특별자치도 직영 운영의 당위성 분석
3. 법인 전환 전략 및 단계별 추진방안
4. 법인 설립 절차 및 제도적 검토사항
5. 정책 리스크 분석 및 대응전략
6. 정리 및 정책적 제안



제 4 장 한국학미래진흥원 운영 전략 및 추진 체계

1. 운영 방식 유형 비교 (직영, 위탁, 법인)

가. 직영 운영 방식

■ 직영 운영 방식 개념

- 지방자치단체(전북특별자치도)가 한국학미래진흥원을 직접 운영하는 형태임
- 조직상으로는 도 산하의 직속기관이나 사업소 등으로 편제되어 예산 지원과 인력 관리를 전북도에서 직접 수행함

■ 직영 운영 방식의 장점

- 지자체의 정책 방향을 일관되게 반영할 수 있음
- 도정 목표와 기관 운영을 일치시켜 행정적 통제를 용이하게 함

■ 직영 운영 방식의 단점

- 공무원 인사 규정 및 예산 집행 절차에 따라 운영상의 유연성이 떨어질 수 있음
- 전문인력 채용이나 특수사업 추진 시 행정절차에 따른 시간 소요가 큼
- 실제로 일부 지방문화시설은 초기에는 직영으로 운영되다가 이후 별도 법인으로 전환되는 사례가 다수 존재함
- 예: 경북의 한국국학진흥원은 경상북도 직영으로 출범했다가 재단법인으로 전환됨

나. 민간위탁 운영 방식

■ 민간위탁 운영 방식 개념

- 시설의 운영을 민간 법인이나 단체 등에 위탁하는 형태임
- 전북특별자치도는 한국학미래진흥원의 소유권과 최종 책임을 유지하되, 운영은 공모를 통해 선정된 민간기관이 수행함

■ 민간위탁 운영 방식의 장점

- 전문성 있는 기관의 노하우를 활용 가능함
- 운영 인력 고용에서 유연성이 높으며, 민간의 창의적 아이디어를 프로그램에 도입하기 용이함
- 민간의 빠른 의사결정 구조를 활용하여 시의성 있는 사업 추진 가능함

■ 민간위탁 운영 방식의 단점

- 책임 소재 불분명, 서비스 연속성 저하 등 공공성이 훼손될 우려가 존재함
- 수탁기관이 수익 추구 중심의 운영을 할 경우 서비스 질 저하 및 수익성 저하 우려 있음
- 지자체의 관리감독 부담이 증가하며, 장기적 비전 수립이나 핵심 자원의 축적이 어려움

다. 법인 운영 방식

■ 법인 운영 방식 개념

- 별도의 독립 법인(예: 재단법인)을 설립하여 운영을 맡기는 형태임
- 전북특별자치도가 법인을 설립하고, 법인이 한국학미래진흥원 운영의 주체가 됨

■ 법인 운영 방식의 장점

- 조직 운영의 자율성과 전문성을 높일 수 있음
- 인사와 예산 운영에서 정부 조직보다 탄력적 운영이 가능함
- 외부 전문인력 영입과 민간 협력 사업 추진이 수월함
- 장기적 발전 전략 수립과 지속적인 연구사업 추진에 유리함

■ 법인 운영 방식의 단점

- 신규 법인 설립에는 많은 행정 절차와 시간이 소요됨
- 초기 설립과 운영에 필요한 재정 부담이 큼
- 전액 출연 재단법인의 경우 행안부 지침에 따른 경영공시, 감사 등 관리감독 체계를 갖추어야 함
- 운영 성과에 대한 책임도 독립적으로 부담함
- 일부 연구에 따르면 공공서비스 분야에서 위탁이 직영보다 효율성이 높다는 분석도 존재함

■ 타 지자체 사례 비교

- 광주·전남이 공동 설립한 한국학호남진흥원 : 법인 형태로 2017년 출범, 행정안전부 승인과 조례 제정 거침
- 일부 기초자치단체 문화시설(예: 공공도서관, 박물관) : 지역 문화재단에 위탁 운영 사례 존재함
- 광역지자체 차원의 문화진흥 기관 : 대부분 재단법인 등 출연기관 형태 채택 중임
- 한국학미래진흥원의 경우: 직영, 위탁, 법인 세 가지 모델의 장단점을 검토한 후, “초기에는 직영 → 향후 법인화”라는 복합 전략을 채택함

[표 4-1] 운영방식 유형별 비교

구분	직영	민간위탁	법인
장점	정책 일관성 확보, 책임소재 명확	민간의 전문성 및 유연성 활용 가능	전문성·자율성 확보, 장기 발전전략 용이
단점	유연성 부족, 인사·예산 제약	공공성 훼손 우려, 지속성 부족	설립 절차 복잡, 예산·법적 부담
적합도	단기 개원 단계에 적합	특정 프로그램 위탁 시 적합	중장기적 운영 모델로 적합

2. 전북특별자치도 직영 운영의 당위성 분석

■ 신속한 개원 및 안정적 초기 운영

- 한국학미래진흥원은 현재 건립 공정이 진행 중이며, 2025년 11월 준공과 2026년 1월 개원을 목표로 하고 있음
- 이러한 촉박한 일정에서 법인 설립을 위한 행정 절차(행정안전부 승인, 조례 제정 등)를 고려할 때 개원 시점에 맞춰 법인 운영은 사실상 불가능함
- 따라서 전북특별자치도가 직영으로 운영을 시작함으로써 기관의 문을 제때 열고, 개원과 동시에 사업을 즉시 추진할 수 있음

- 직영 운영을 통해 개원 초기의 조직 구성 및 운영 체계를 신속히 구축하고, 이후 법인 설립을 추진하는 단계적 접근이 용이해짐
- 이러한 전략은 전북도 기획조정실의 내부 검토 의견에도 반영되어 있음
- 즉, 개원 초기에는 행정 안정성과 효율성을 위해 직영이 최선의 선택이라는 당위성이 존재함

■ 행정 연속성과 통제 용이성

- 전북도가 직접 운영할 경우, 기관의 방향성과 주요 사업이 도지사의 지휘 아래 도정(道政)과 긴밀하게 연계될 수 있음
- 특히 전북특별자치도 출범 이후 문화·학술 진흥 분야의 광역 전략이 강조되는 시점에서, 도 산하에 기관을 두어 운영하는 것은 정책 연속성과 예산 확보 측면에서 유리함
- 도 직영 운영은 사업계획 수립, 예산 편성, 인력 채용 등에 있어 행정 절차에 따라 통일된 체계로 진행되므로 관리·감독이 용이하며, 책임 소재가 명확함
- 중앙부처와의 예산 협의 시에도 일관된 행정 창구로 기능할 수 있어 효과적임
- 실제로 현재 전북도는 문화체육관광부와 한국학미래진흥원 운영예산에 대한 협의를 진행 중이며, 도 직영 운영을 전제로 국가 예산 지원을 논의하고 있음

■ 전북특별자치도의 책무성과 지역 주도권 확보

- ‘한국학미래진흥원’이라는 명칭은 전라권 전체의 유교문화 진흥을 의미하지만, 실제 건립과 운영의 실질적 주체는 전북임
- 전북도는 수년간 이 사업을 위해 투자심사, 부지 선정, 예산 확보 등의 절차를 주도적으로 추진해왔음

- 이에 따라 개원 단계에서 전북도가 운영의 실질적 주체가 되는 것은 당연하고 필요한 조치임
- 이러한 운영 주체 명확화는 향후 중앙정부의 지원을 이끌어내는 근거가 되며, 전북도의 정책적 책무성을 명확히 하는 효과도 있음
- 과거 논의되었던 광주·전남과의 통합 추진이 무산된 현 시점에서는 전북이 주도권을 가지고 독자적으로 기관을 운영할 필요가 있으며, 이를 통해 도의 정체성을 확립하고 불완전한 사업으로 남지 않도록 할 수 있음

■ 외부 위탁 대비 전문성 및 공공성 확보

- 한국학미래진흥원과 같은 전문 연구·진흥기관을 민간에 위탁할 경우, 현재 해당 분야에 적합한 수탁기관이 존재하지 않음
- 설령 수탁기관을 확보하더라도, 기관 설립 초기에는 핵심 인프라 구축과 장기 비전 수립 등 시간이 오래 걸리는 사업들이 포함되어 있음
- 단기 계약을 바탕으로 민간이 운영하게 되면, 수익성과 단기성과에 집중하게 되어 사업의 본래 목적이 훼손될 우려가 큼
- 반면 전북도가 직접 운영할 경우 도내 대학, 연구기관, 문화단체 등과 협력하여 지역 인재를 적극 투입하고, 공공 목적에 충실한 운영이 가능함
- 유교문화 관련 자료 조사·수집, 디지털 아카이브 구축 등 수년간 지속적으로 추진되어야 하는 사업은 도 직영 체계 하에서 추진 시 일관성 유지가 쉬움

■ 향후 법인 전환을 위한 준비 기간 확보

- 일정 기간 도 직영으로 운영하면, 법인 설립에 필요한 다양한 제반 요건을 사전에 갖추 수 있음

- 예를 들어, 핵심 운영 인력(약 10명 내외)을 선제적으로 확보하여 업무 숙련도를 높일 수 있음
- 또한 직영 운영 기간 동안 주요 사업 모델을 정립하고 성과를 축적함으로써, 법인 설립 시 실효성 있는 운영계획 수립이 가능함
- 이와 동시에 전북도와 도의회는 법인 전환을 위한 조례안 마련 등 제도적 준비를 차질 없이 진행할 수 있는 시간적 여유를 확보함
- 이러한 준비는 향후 법인 설립 이후 시행착오를 줄이고 안정적 전환을 도모하는 데 핵심적인 기반이 됨

■ 재정 운용상의 유연성

- 도가 직접 운영할 경우, 초기 운영예산(약 30억 원)을 전액 도 예산으로 편성하고 신속히 집행할 수 있음
- 반면 법인화가 진행될 경우에는 지자체가 출연금으로 예산을 지원하게 되며, 법인 설립 이전에는 그 절차에 시간이 걸림
- 도 본청 예산으로 기동성 있게 운용할 수 있으면, 시설 개관 준비 및 시범 프로그램 운영 등 예상치 못한 수요에 탄력적으로 대응 가능함
- 특히 개관 직후에는 추가 자료 확보나 시스템 보완 등 예상하지 못한 수요가 발생할 가능성이 높아, 직영 체계에서는 이를 비교적 유연하게 처리할 수 있음

■ 전북도 내부 역량 강화 효과

- 한국학미래진흥원을 전북도가 직접 운영할 경우, 도청 내 관련 부서(유산관리과 등)의 정책적 역량 또한 함께 향상됨

- 운영 과정에서 축적된 경험과 네트워크는 향후 법인 관리·감독 및 유사 사업 추진 시 귀중한 자산으로 활용될 수 있음
- 이는 향후 법인 전환 이후에도 전북도의 지속적인 정책 지원 및 협력 체계를 유지하는 기반이 되며, 유교문화 진흥에 대한 도 차원의 전문성 강화로 이어질 수 있음

■ 종합 정리

- 전북특별자치도의 직영 운영 결정은 단순한 행정적 선택이 아닌, 시간적 제약, 행정적 효율성, 공공성 유지, 향후 법인화 준비 등 다각적인 필요에 의해 도출된 합리적인 전략임
- 초기 직영 운영을 통해 한국학미래진흥원의 안정적인 개원과 성과 창출을 이끌고, 이후 조직 안정화에 따라 법인으로 자연스럽게 전환하는 것이 가장 현실적이고 효과적인 접근임

[표 4-2] 전북특별자치도 직영 운영의 당위성 검토

항목	내용
운영 개시 일정	2026년 1월 개원 목표, 법인 설립 시기상 불가
예산 신속성	도 예산으로 유연한 초기 예산 확보 가능
조직 정체성	개원 초기 도 주도 정체성 확립 필요
법인 전환 대비	법인 전환 전 시범 운영 및 조직 안정화 용이
적합도	단기 개원 단계에 적합 특정 프로그램 위탁 시 적합 중장기적 운영 모델로 적합

3. 법인 전환 전략 및 단계별 추진방안

가. 한국학미래진흥원 운영 방식의 전환 전략 개요

- 전북특별자치도는 한국학미래진흥원 운영 방식에 대한 심도 있는 검토를 거쳐, "초기에는 도 직영 운영 → 조직 안정화 이후 재단법인 전환"이라는 전략을 확정함
- 이 전략은 운영 초기의 불확실성과 개원 일정의 촉박함을 고려하여 행정의 신속성과 안정성을 확보한 뒤, 법인화를 통해 전문성과 지속 가능성을 확보하려는 현실적인 이행 방식임
- 전략은 크게 세 단계로 구분되며, 각 단계는 기관 운영의 안정성, 제도적 완비, 독립 운영체제 확립을 목표로 설정되어 있음

나. 단계별 추진방안

- 1단계: 직영 운영을 통한 조직 안정화 (단기, 개원 후 1~2년)
 - 개원 이후 일정 기간(약 1~2년) 동안 전북도가 직접 기관을 직영으로 운영하여, 운영 체계의 초기 혼란을 최소화하고 내부 시스템을 정비함
 - 이 단계에서 수행해야 할 주요 과제
 - ① 핵심 운영인력의 충원 및 역량 강화
 - 연구직 및 행정직 약 10명 내외를 신속하게 채용하고 실무 교육 및 팀워크 강화 훈련을 병행함
 - 도청 내 유관 부서에서 인력을 파견하거나, 필요 시 외부 전문가를 임시 채용하여 전문성을 보완함
 - ② 주요 사업의 시범 운영
 - 유교문화자료 조사·수집, 디지털 아카이브 구축, 교육·홍보 프로그램 등을 시범적으로 운영함
 - 실험적 시행을 통해 운영 모델의 적합성을 검토하고, 실행 상의 문제점을 파악하여 보완함

③ 내부 규정 및 운영 프로세스 정립

- 향후 법인화 이후 활용 가능한 업무 매뉴얼, 운영지침, 계약서 양식 등을 사전 정비함.
- 학계·문화계 전문가로 구성된 자문위원회를 운영하여 전략 자문을 수시로 받음.
- 지역 대학 및 연구기관과 MOU 체결을 통해 협력 네트워크를 구축함.

④ 조직문화 정립 및 법인화 기반 마련

- 기관의 운영 철학과 업무 기강을 설정하고, 도민 및 내부 구성원과의 신뢰 관계를 형성함

■ 2단계: 법인 설립 준비 (중기, 조직 안정화 이후 ~ 법인 설립 전)

- 직영 운영 기간 중 확보된 안정성을 바탕으로 본격적인 법인 설립 준비에 착수함.

○ 주요 추진 사항

① 법인 설립 타당성 검토 및 계획 수립

- 행정안전부와의 협의 절차를 공식적으로 개시하여, 설립의 필요성과 효과성을 검토함
- 필요 시 외부 연구기관을 통한 타당성 검토 용역을 실시하고, 중앙부처(문체부 등)의 의견을 수렴함
- ‘한국학미래진흥원’의 법인 명칭 변경 여부(예: 한국학미래진흥원) 포함 검토함

② 조례 제정 준비

- 재단법인 설립을 위한 법적 근거 마련을 위해 조례안을 기초함
- 조례에는 설립 목적, 기능, 예산 출연 규모, 이사회 구성 방식, 감독 규정 등을 명확히 명시함
- 도의회 상임위원회 및 본회의를 통한 조례 통과를 위한 협의 병행함

③ 법인 설립 추진 조직 구성

- TF(Task Force)를 구성하거나 기존 조직 내 법인전환준비팀을 신설함
- TF에는 기획조정실, 문화행정 담당자, 회계사, 법률 전문가 등이 참여하여 실무 실행안을 마련함

④ 지역사회 및 유관기관과의 대외 협력 및 소통 강화

- 법인 설립 취지를 도민에게 알리고, 의견을 수렴하기 위한 공청회 또는 설명회를 개최함
- 사회적 수용성을 높이기 위해 지역 유관 기관과의 업무협약 체결을 병행함

■ 3단계: 법인 설립 및 운영 이관 (중·장기, 법인 설립 승인 이후)

- 행정안전부의 설립 승인 및 조례 제정이 완료된 후, 법인 설립 등기 및 운영 이관을 실행함
- 주요 절차
 - ① 재단법인 설립 등기 및 공식 발족
 - 전북도는 관계 법령에 따라 재단법인 한국학미래진흥원(가칭)의 설립 허가를 받고, 법인 등기를 통해 공식 법인 지위를 부여함
 - ② 이사회 구성 및 경영진 선임
 - 초대 이사장 및 이사회를 구성하고, 초대 원장(대표이사)을 공개모집을 통해 선임함
 - 이사진은 전북도 추천 인사, 학계 전문가, 지역 인사 등이 포함되어 균형 있는 거버넌스를 구성함
 - ③ 자산 및 인력 이관
 - 직영 기간 동안 확보된 건물, 장비, 자료 등 자산을 법인에 양도함
 - 기존 채용된 인력은 희망자에 한해 법인으로 고용 승계하여 업무 연속성을 확보함
 - ④ 조직 운영 체계 정비 및 시험 가동
 - 법인 내부 운영 규정(인사·재무 등)을 정비하고, 필요 시 시범 사업을 법인 명의로 재수행함
 - 도와 법인 간 협약을 통해 일정 과도기 동안 회계·시설관리 등 행정지원을 병행함

[표 4-3] 법인 전환 관련 행정절차 요약

절차	주요 내용
행안부 협의	타당성 근거 제출, 사전승인 절차
도의회 출연 동의	설립계획서 제출 및 예산 편성 동의
조례 제정	설립 목적·기능·감독 등 조항 포함
법인 등기	재단법인 설립 공시 및 인가 취득
자산·인력 이관	직영 인력의 고용 전환 및 자산 승계

■ 전환 로드맵 예상 일정

- 2025년 말: 한국학미래진흥원 개원(도 직영 운영 개시)
- 2026~2027년: 직영 운영 안정화 단계
- 2026년 하반기: 법인 설립 계획 수립 및 조례안 준비 착수
- 2027년 말: 행안부 승인 및 조례 제정 완료, 법인 등기
- 2028년 초: 재단법인 한국학미래진흥원 공식 출범
- 단, 상황에 따라 일정은 조정 가능하며 조직 안정화 속도에 따라 1년 내 법인화 가능성 또는 수년 연기 가능성 존재함

[표 4-4] 한국학미래진흥원 연차별 사업 추진 계획

연차	주요 사업 항목	세부 내용
1차년도 (2026)	조직 정비 및 시범 운영	필수인력 채용, 시범 콘텐츠 운영, 지역 네트워크 구축
2차년도 (2027)	정규 콘텐츠 운영 확대	상설 전시·교육 프로그램 정식 개시, 디지털 플랫폼 베타 서비스 오픈
3차년도 (2028)	법인화 준비 및 중기 확장	법인 설립 조례 준비, 학술대회·전국 협의체 발족, 콘텐츠 품질 강화
4차년도 (2029)	브랜드 확립 단계	국제학술교류, 전복형 유교문화 콘텐츠 산업화 연계 추진
5차년도 (2030)	중장기 평가 및 재정비	중기 로드맵 점검, 운영평가 반영한 기능 재설계 등

■ 전략적 유연성 확보

- 단계별 전환에서 예상치 못한 변수에 대비한 Plan B를 병행 수립함
- 법인 설립 지연 시 직영 체제를 지속적으로 유지할 수 있도록 법적·제도적 근거를 마련함
- 예: 조례에 직영 운영 조항 포함, 인력 고용형태 전환 방안 확보 등

4. 법인 설립 절차 및 제도적 검토사항

가. 법적 절차 개요

- 한국학미래진흥원을 재단법인으로 전환하기 위해서는 「지방자치단체 출자·출연기관 운영에 관한 법률」과 「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」 등 관련 법령에 따른 절차를 충실히 이행해야 함
- 설립 전 사전 협의, 조례 제정, 법인 설립 등기 등 일련의 행정·법적 절차가 요구되며, 도의회와 행정안전부의 승인 또한 필수적으로 필요함

나. 법인 설립 절차

- 행정안전부 사전 협의 및 설립 타당성 검토
- 재단법인 설립 전, 지방자치단체는 행정안전부 장관과 협의를 통해 법인의 설립 타당성에 대한 검토를 받아야 함
- 이 과정에서 다음의 요소들이 종합적으로 검토됨

- ① 한국학미래진흥원 법인화의 필요성과 정당성
- ② 사업계획의 적정성 및 재정적 지속가능성
- ③ 지역사회에 미치는 파급효과 및 정책적 기여도
- 행안부는 필요 시 지방공기업평가원 등 전문기관에 타당성 조사 용역을 의뢰할 수 있으며, 결과 보고서를 바탕으로 협의 결과를 통보함
- 전북도는 기존 직영 운영 성과, 2018년 전북대 산학협력단 수행 타당성 연구, 운영계획안 등을 근거자료로 제출하여 설득력을 확보할 예정임

■ 법인 설립계획 수립 및 지방의회 승인

- 행안부와 협의가 진행되는 동안, 전북도는 구체적인 법인 설립계획을 수립하여 지방의회의 출원 동의를 요청해야 함
- 설립계획서에는 다음 내용이 포함되어야 함
 - ① 법인의 명칭(예: 한국학미래진흥원), 목적, 기능
 - ② 주요 사업 내용 및 대상
 - ③ 조직 체계 및 인력 구성 계획
 - ④ 소요 자원 및 중장기 재정 운영계획
 - ⑤ 운영 방안 및 내부통제 계획
- 법인 정관(안)도 함께 마련되어야 하며, 이사회 구성, 임원 임면 방식, 회계 관리, 사업 추진 방식 등 핵심 운영 규정을 포함해야 함
- 지방의회는 해당 설립계획안을 심사한 후, 출원 동의와 함께 조례 제정을 위한 의결을 진행함

■ 조례 제정 및 법적 근거 확보

- 전북도는 도의회 승인을 얻은 후, 「(재)한국학미래진흥원 설립 및 지원에 관한 조례」를 제정·공포해야 함
- 조례에는 다음과 같은 항목이 포함되어야 함
 - ① 설립 목적과 기능
 - ② 법인의 명칭, 소재지, 조직 구성
 - ③ 임원의 자격, 구성 방식, 임무
 - ④ 재정 지원 근거: 설립 출연금, 연간 운영비 지원
 - ⑤ 감독에 관한 사항: 회계 감사, 경영 평가, 자료 제출 요구 등
- 조례 제정은 법인의 공공성과 책무성을 제도적으로 보장하기 위한 핵심 절차이며, 행정안전부 예규와의 충돌 방지를 위해 사전 검토도 가능함

■ 법인 설립 등기 및 인가

- 조례 제정이 완료되면, 전북도지사는 법인의 설립을 허가하고 설립발기인은 법원에 재단법인 설립등기를 신청함
- 설립 등기 시 다음의 사항을 준비해야 함
 - ① 기본재산 등록(도 출연금 기반)
 - ② 정관 첨부 및 법인 이사 명단 제출
 - ③ 사업계획서, 임원 이력서 등 법적 요건 충족 문서
- 설립등기 완료 후, 한국학미래진흥원은 법인격을 취득하게 되며, 전북도는 이를 행정안전부에 통보하여 지방자치단체 출연기관으로 고시 요청함

-
- 행정안전부 고시가 완료되면, 법인은 「지방자치단체 출자·출연기관 운영에 관한 법률」상의 감독·평가 대상 기관으로 편입됨

■ 운영 조직 구축 및 인력·자산 승계

- 법인이 공식 설립되면 즉시 운영이 가능하도록 내부 조직을 완비해야 함
- 이사회 개최를 통해 다음 사항을 의결함
 - ① 내부규정 제정: 인사·회계·복무 등
 - ② 연간 사업계획 및 예산 승인
 - ③ 임직원 보수 및 복리후생 방침 수립(성과급, 인센티브 제도 운영 포함)
- 도 직영 시절 확보된 자산(시설, 장비, 자료 등)은 재산평가 및 정산 절차를 거쳐 법인에 양도 또는 임대 방식으로 이전함
 - 자산 이전 시 「지방자치단체 재산관리법」 및 「공유재산 및 물품 관리법」을 준수함
 - 주요 자산 이전 내역은 이사회 승인 후 공개
- 인력 승계의 경우
 - 희망자에 한하여 법인 소속으로 전환하되, 노동관계법 및 고용 안정 기준을 준수함
 - 전환인력의 인력의 직무·보수 체계는 법인 직제 및 급여 규정에 맞춰 조정하되, 불이익 변경이 없도록 협의 절차를 거침
 - 신규 인력은 공개채용 방식으로 보완함



[그림 4-1] 법인 설립 절차 도안

다. 제도적 검토사항 및 준수사항

■ 법인 설립 전후로 다음과 같은 제도적 사항들을 면밀히 검토하고 준수해야 함

- 관련 법령의 철저한 이해 및 적용
 - 「지방자치단체 출자·출연기관 운영에 관한 법률」
 - 「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」
 - 「민법」 등 재단법인 관련 일반 법규
- 이사회 구성과 운영의 공정성
 - 다양한 이해관계자의 참여 보장(지자체 추천, 학계, 지역대표 등)
 - 이사회 내 감사위원회 운영 및 연 4회 이상 회의 개최, 회의록 공개 등 투명성 확보
- 감독 및 평가 체계 구축
 - 전북도는 주무관청으로서 매년 사업계획·예산 승인, 경영평가 실시
 - 경영공시, 외부 감사 등의 통제 장치 마련

- 중앙부처 및 타기관 협력 체계 확보
 - 법인 설립 후 문제부 등 중앙부처 사업에 직접 참여 가능
 - 타 지역 한국학 기관과의 협력 네트워크 구축 및 규정 반영
- 브랜드 전략 및 명칭 혼선 방지
 - '한국학미래진흥원' 등 변경 시 병행 표기 기간 운영
 - 명칭 변경 전·후 대외 고지 절차(보도자료, 홈페이지, SNS, 공문, 안내판 교체 계획 포함) 마련
 - 대외 인지도 제고 위한 홍보 병행 추진

라. 종합 정리

- 법인 설립은 한국학미래진흥원의 자율성과 지속성을 강화하는 중요한 이행 단계임
- 이를 위해 타당성 검토 → 지방의회 승인 → 조례 제정 → 설립 등기 → 조직 운영 완비 등 단계별로 세밀한 준비와 제도 정비가 요구됨
- 설립 초기에는 법적 기반·재정 안정성·거버넌스 투명성을 확립하는 데 역량을 집중하고, 지역·국가 문화자산 활용 극대화를 통해 지역 대표 문화 진흥기관으로 자리매김해야 함
- 법적 절차와 운영 기반을 철저히 마련함으로써, 향후 법인이 지역사회 및 국가적 차원에서 책임 있는 문화 진흥 기관으로 기능할 수 있도록 해야 함

5. 정책 리스크 분석 및 대응전략

- 통합 추진 무산에 따른 중복투자 및 기능 중첩 우려

- 초기에는 전북·광주·전남 3개 시도가 협력하여 호남권 한국학진흥을 통합 추진하고자 하였으나, 내부 사정 및 정책 조율 실패로 인해 협의가 무산됨
- 이에 따라 한국학미래진흥원이 독자적으로 설립·운영될 경우, 광주·전남이 운영 중인 '한국학호남진흥원'과 유사한 기능을 수행할 수 있어 중복투자에 대한 비판 및 예산 낭비 우려 제기됨
- 대응 전략
 - 한국학미래진흥원의 고유 정체성을 '한국학 미래진흥원'으로 명확히 정립하고, 디지털·글로벌 지향형 브랜드로 차별화
 - 광주·전남 기관과 단순 경쟁이 아닌 기능 보완형 역할 분담을 통해 호남권 전체의 시너지 창출
 - AI 기반 디지털 플랫폼 구축, 데이터 기반 유교문화 콘텐츠 개발 등 미래지향적 사업 중심으로 기능을 재설정함
 - 광주·전남 기관과의 업무협약(MOU)을 통해 자료 공유, 공동 학술행사 개최 등 실질 협력 체계를 구축하여 상생 구조로 전환함
 - 광주·전남 기관 등과 중앙부처 연계 공동 프로젝트를 발굴하여, 호남권 내 기관 간 중복을 줄이고 공동 성과 극대화

■ 운영 자원 확보의 불확실성

- 연간 운영예산 약 30억 원이 소요될 것으로 추산되며, 이 중 상당 부분을 전북도 자체 재정으로 충당해야 함
- 현재 문화체육관광부 등 중앙부처로부터 국비 지원을 이끌어내기 위한 협의가 진행 중이나, 향후 정부 재정 운영 방침 변화에 따라 지원 규모 축소나 불연속 가능성 존재함
- 이로 인해 중장기 재정 안정성 및 사업 지속성에 대한 불확실성이 상존함
- 대응 전략
 - 단기적으로는 전북도 자체 재정을 통해 개원과 초기 운영에 차질이 없도록 예산을 안정적으로 확보함

- 중장기적으로는 한국학미래진흥원의 핵심 사업(예: 유교문화 아카이브 구축)을 문체부의 한국학진흥 정책과 연계하여 국책사업으로 승격 추진함
- 국고보조사업 공모 참여, 국립기관 연계 사업 유치 등을 통해 안정적인 재정 기반 확보를 도모함
- 민간 기부금 유치, 연구용역 수탁, 협찬 사업 등 자체 수입원 다변화 전략을 병행함
- 예산 확보 불확실성에 대비하여 핵심 사업(필수)과 부가 사업(확장)으로 구분한 탄력적 예산 시나리오를 운영함
- 도지사, 지역 국회의원 등 정치권과의 협조 체계를 통해 중앙정부 지원 요청 지속 추진함

■ 법인화 지연 또는 무산 가능성

- 원칙적으로는 직영 운영 이후 일정 시점에 법인으로 전환하되, 정책 환경의 변화, 행안부 승인 지연, 도의회의 조례 통과 지연 등으로 전환 일정이 늦어지거나 무산될 수 있음.
- 대응 전략
 - 이원화된 운영 계획을 사전에 마련함: Plan A(법인 전환)와 Plan B(직영 운영 장기화) 병행 수립
 - Plan B의 경우, 직영 체제를 5년 이상 지속할 수 있도록 인력 고용형태 안정화(기간제의 정규직 전환 등), 직속기관 승격 검토 등 보완 방안 마련
 - 법인화 작업은 단계적으로 추진하되, 각 추진 단계별로 Go/No-Go 의사결정 시점을 설정하여 리스크 발생 시 대체안으로 전환 가능하도록 설계함
 - 예: 행안부 승인 지연 시 보완 연구용역 수행, 도의회 요구사항 발생 시 조례안 수정·보완 추진 등
 - 최악의 경우 법인화가 무산되더라도 도 직영 체제로 안정적 운영이 가능하도록 조례에 직영 운영 조항 명시

■ 전문인력 수급 및 조직 역량 부족 우려

- 유교문화 및 한국학 관련 분야는 전문성이 높아 인재 확보가 어려우며, 지방 근무 기피 등으로 인해 전문인력 유치에 제약이 있음
- 특히 법인 전환 시 기존 직원 고용형태 변경(공무직 → 법인직원)으로 인한 처우·안정성 불확실성도 인재 유지의 제약 요인이 될 수 있음

○ 대응 전략

- 전국 단위의 인재풀 확보를 위한 채용 홍보 강화 및 공모 방식 유연화(계약직, 파견직, 연구협력관 등 도입)
- 지역 향교·서원 등과 협력하여 향토전문가 자문위원 위촉 및 현장 연계 인재 활용
- 기존 채용 인력에 대해 국내외 연수, 학술교류 참여 등 역량강화 프로그램을 지속 운영함
- 법인 전환 시 성과급, 인센티브 도입 등으로 전문 인력의 근속 유인 확보
- 법인 정관에 인력 고용 승계 조항을 명시하여 고용 안정성 확보
- 지역대학 연계 장학생 선발, 인턴십 프로그램 운영 등을 통해 인재 사전 양성 체계 마련

■ 공공성 훼손 및 책무성 약화 가능성

- 법인화 이후 운영 자율성이 확대되면, 공익성과 투명성이 저하되거나 방만 운영 가능성 있음
- 문화·학술 분야 특성상 정량적 성과 산출이 어렵고, 장기적 성과 중심의 관리 체계가 미흡할 수 있음

○ 대응 전략

- 법인 정관 및 운영 규정에 투명성과 책임성을 확보할 수 있는 장치 내재화(예: 사전 의결, 회계 공개 등)
- 이사회 구성 시 학계·지역사회·전문가 등 다양한 이해관계자 참여 보장 및 이사회 내 감사위원회 설치
- 전북도 감사위원회의 정기 감사 적용 확대
- 경영공시 제도 철저히 운영하여 예산 집행·사업 성과 대외 공개
- 도의회 및 문화유산과에 연례보고 및 성과점검 실시
- 중기(5년) 단위 성과지표를 설정하고, 외부평가를 통해 지속 개선 유도함

■ 기타 외부 리스크 대응

- 정부 정책 우선순위 변화, 유교문화에 대한 사회적 관심 저하, 전염병·재해 등 불가피한 외부 요인이 기관 운영에 영향을 줄 수 있음
- 대응 전략
 - 도정 차원의 문화정책 협의체 운영을 통해 정책 변화에 대한 신속 대응체계 마련
 - 온라인 기반 플랫폼 운영을 통해 이용자 수요 데이터 축적 및 프로그램 개선 반영
 - 팬데믹·재난 대비 비상대응계획(BCP)을 마련하여 아카이브, 교육 콘텐츠 등의 디지털화 진행
 - 정기적 리스크 모니터링 지표 설정 및 위기 징후 포착 시 대응 TF 즉각 가동



[그림 4-2] 정책 리스크 분석 및 대응전략

■ 종합 정리

- 정책 리스크는 제도 설계 초기부터 체계적으로 진단하고 예방 조치를 수립해야 안정적인 기관 운영 가능함
- 한국학미래진흥원은 다층적인 리스크 관리체계를 통해 공공성과 지속성을 동시에 확보할 수 있어야 함

6. 정리 및 정책적 제안

■ 운영 방식 전환에 대한 종합 판단

- 한국학미래진흥원의 설립과 운영은 유교문화 진흥이라는 공공적 가치 실현과 더불어, 지역사회와 국가적 차원의 문화정책 연계가 핵심임
- 초기 단계에서 전북특별자치도가 직영으로 운영하는 방안은 다음과 같은 측면에서 타당성이 높음
 - 개원 일정 준수 및 초기 조직 안정성 확보
 - 도정과의 정책 연계 및 신속한 예산 집행 가능
 - 공공성과 책임성 기반의 기반 조성
- 향후 법인 전환은 중장기 발전 전략과 연계된 필수 과제이며, 자율성과 지속성을 강화하기 위한 현실적 방안임
- 이에 따라 ‘단계별 전환전략(직영 → 법인)’을 채택하는 것이 운영 안정성과 정책 목표 달성 측면에서 가장 적절한 방안임

■ 정책적 제안 ① : 운영 전환 단계의 명확화 및 실행력 확보

- 단계별 전환 로드맵을 세분화하여 각 시점별 추진 과제를 명확히 설정해야 함
 - 직영 운영 기간 중 핵심 인력 확보, 내부 규정 정비, 주요 시범사업 추진을 통해 실질적인 법인화 기반을 마련함
 - 법인 전환 단계에 돌입할 시, 법인 설립 타당성 검토·조례 제정·이사회 구성·자산 이관 등 주요 절차를 체계적으로 이행함

[표 4-5] 단계별 전환 로드맵 예시

단계	세부 내용
직영단계(1~3년)	핵심 인력 확보, 내부 규정·조직 운영 매뉴얼 정비, 시범사업 성과 추적
법인 준비 단계(3~5년)	법인 설립 타당성 재검토, 조례 제정, 이사회 구성, 자산·인력 이관 계획 확정
법인 전환 단계(5년 차 이후)	설립등기, 운영체계 확립, 외부재원 확보 전략 가동

- 각 단계별로 운영 성과를 점검할 수 있는 성과지표를 설정하고, 내부 평가 및 외부 자문을 병행하여 로드맵 실행력을 담보해야 함

■ 정책적 제언 ② : 전북특별자치도의 정책 리더십 강화

- 한국학미래진흥원은 전북자치도의 문화정책 중장기 비전 실현에 중요한 핵심 기구로 기능할 수 있음
- 이를 위해 전북도는 다음과 같은 방식으로 정책 리더십을 발휘해야 함
 - 한국학미래진흥원의 설립·운영에 대해 도지사 직속 조직 또는 기획조정실 중심의 컨트롤 타워를 구성하여 총괄 관리함
 - 도청 내 관련 부서(유산관리과 등)와의 긴밀한 연계를 통해 예산, 인력, 정책적 방향성을 체계화함
 - 도지사, 정무부지사, 기조실장 등 핵심 리더십이 중앙정부, 국회, 학계 등과의 네트워크를 적극 활용하여 국비 확보와 제도 개선을 주도함
 - 전북도 자체 정책과의 연계를 강화하여 유교문화 콘텐츠를 도정의 핵심 브랜드로 육성함

■ 정책적 제언 ③ : 조직의 자율성·책임성 균형 확보

- 법인 전환 이후 자율적 운영이 가능해지는 만큼, 다음의 세부 장치를 병행 구축하여 공공성과 책임성을 담보해야 함
 - 법인의 정관과 운영 규정에 자율성과 통제의 균형을 반영하고, 도청과 이사회 간 역할 분담을 명확히 규정함

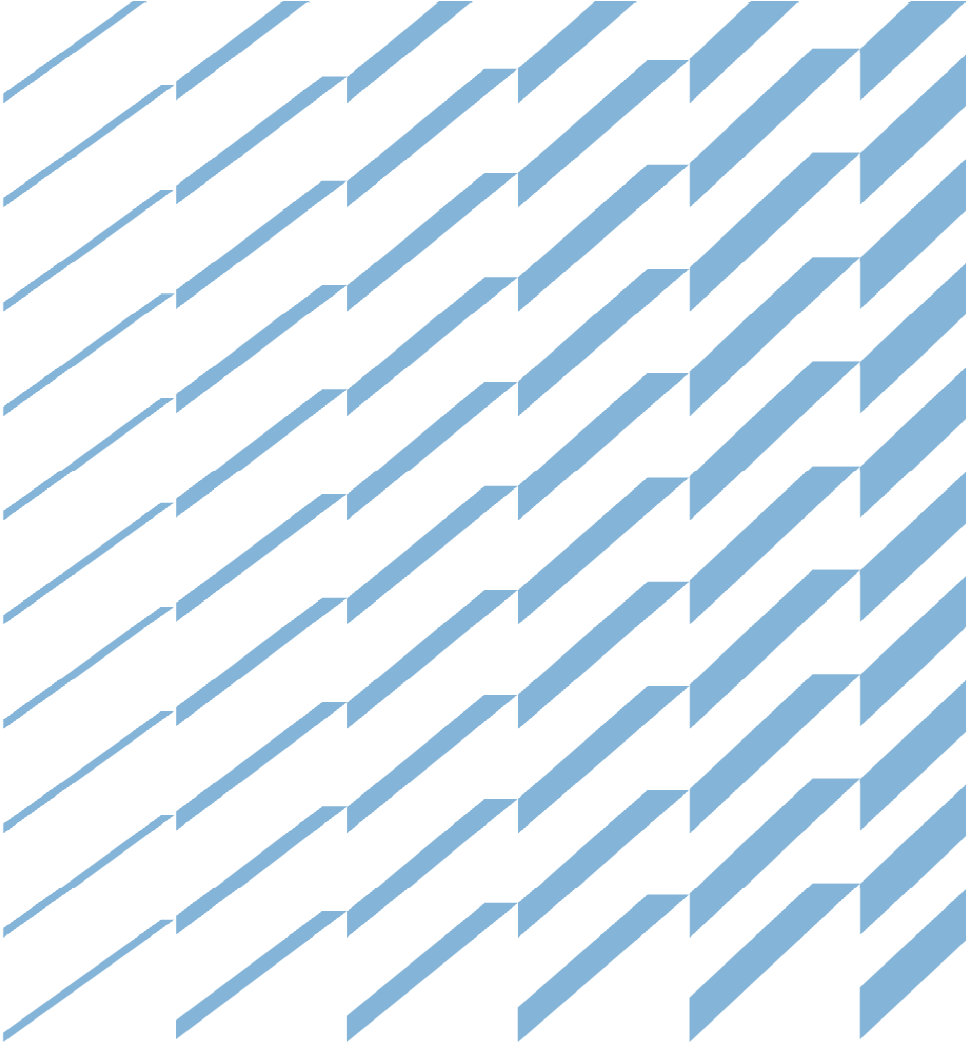
- 예산편성권, 인사권, 주요사업계획의 승인권 등 핵심 권한에 대해 도와 이사회 간 공동 책임 구조를 설계함
- 연례 평가체계, 경영공시, 감사 체계 등을 정례화하여 투명성을 확보함
- 법인의 비전과 미션을 도민과 공유하는 방식(정책 브리핑, SNS 소통, 정책연구 백서 발간 등)을 병행하여 사회적 지지기반 확대함

■ 정책적 제안 ④ : 대외협력 및 중장기 발전 기반 구축

- 한국학미래진흥원이 지역 기반을 넘어서 국가 단위의 유교문화 플랫폼으로 성장하기 위해 다음과 같은 전략이 요구됨
 - 유교문화 관련 전국 네트워크(성균관, 향교·서원, 한국학진흥기관 등)와의 협력체계 구축
 - 국제 유교문화 교류 플랫폼 역할을 수행할 수 있도록 해외 한국학 기관과 MOU 체결, 국제학술대회 유치 등 적극 추진
 - AI·빅데이터 기반 디지털 유교아카이브 구축을 통해 데이터 기반의 학술생산 체계 선도
 - 중장기 발전계획(5개년 마스터플랜)을 수립하여 예산·인력·성과 목표를 체계적으로 관리하고 점검함
 - 문화체육관광부, 교육부 등 중앙정부와의 정책 연계 및 공모사업 확보를 통해 기관의 위상을 국가 전략 수준으로 끌어올림

■ 종합 정리

- 한국학미래진흥원은 전북특별자치도의 문화정체성 확립과 학술진흥 전략을 결합한 공공기관으로, 장기적 성장 잠재력이 큼
- 이를 위해 ‘초기 안정적 직영 → 체계적 법인 전환’이라는 점진적 전환 전략과, ‘도정 주도 + 전문가 협력 + 국민과의 소통’이라는 삼각 전략 구도가 병행되어야 함
- 중복투자, 운영 불안, 인력 이탈 등의 리스크는 사전 대응 전략 수립과 단계별 실행을 통해 충분히 해소 가능함



제5장

한국학미래진흥원 운영계획(안)

1. 운영조직 구성(안)
2. 운영 예산(안)
3. 공간운영 계획(안)
4. 중장기 운영계획(안)



제5장 한국학미래진흥원 운영계획(안)

1. 운영조직 구성(안)

- 한국학미래진흥원은 설립 초기 단계에서 전복자치도 직영 체제로 운영되며, 이후 독립 법인으로의 전환을 염두에 두고 유연한 조직체계를 설계
- 이는 외부 유사 기관들처럼 설립 초기에 소규모 조직으로 시작하여 단계적으로 확대하는 전략으로, 충남 한국유교문화진흥원도 초기 조직을 2개 실 5개 팀 30명으로 출범한 후 안정화 단계에서 2개 본부 3개 센터 6개 팀 40명 체제로 확장하는 계획을 수립한 바 있음¹¹⁾ 또한 건축진흥원 사례에서도 기관의 이사회 설치 여부에 따라 평균 4개의 본부를 두고 각 본부별로 3~4개 사업을 추진하는 형태의 조직 구성을 권고하고 있어, 초기에는 소규모 조직으로 시작하되 향후 기능 확대에 따라 탄력적으로 조직을 개편할 수 있도록 준비하고 있음¹²⁾
- 또한 도 산하 유산관리과 직속 기관(또는 사업소)으로 출범할 가능성이 높으며, 이에 따라 공공조직 체계에 적합한 부서 구성이 우선 적용될 필요가 있음. 이후 법인화 과정에서는 행정 기능과 콘텐츠 기능을 이원화한 전문 조직으로 확대 운영할 수 있도록 계획

가. 조직 체계

- 한국학미래진흥원의 조직 체계는 기관의 핵심 기능에 따라 부서별·팀별 역할을 명확히 구분하는 방향으로 설계
- 예를 들어 충남 한국유교문화진흥원의 경우 조직을 연구진흥부와 경영지원부로 이원화하고, 연구진흥부 산하에 K-유교연구팀, 유교문화활용팀 등 연구·콘텐츠 분야 팀을, 경

11) 충청남도, 2020, 앞의 보고서, 199쪽.

12) 국가건축정책위원회, 2015, 『건축진흥원 설립 및 운영방안 연구』, (사)대한건축학회, 53쪽

영지원부 산하에 기획총무팀, 재무회계팀 등 행정지원 분야 팀을 편성하여 각 팀이 학술연구, 콘텐츠 개발·운영, 교육·체험 프로그램, 행정·재무 등 전문 기능을 담당하도록 업무를 분장함¹³⁾

- 이와 같이 한국학미래진흥원도 연구사업, 콘텐츠개발, 교육홍보, 행정지원 등 기능별로 조직을 편성하여 팀별 전문성을 극대화하고자 함. 또한 검단신도시박물관 사례에서 개관 전에 기능분석과 직무분석을 거쳐 조직설계를 구체화한 것처럼, 사전에 기관의 세부 업무 범위와 필요 인력을 면밀히 분석하여 합리적인 업무분장 체계를 구축할 필요가 있음¹⁴⁾

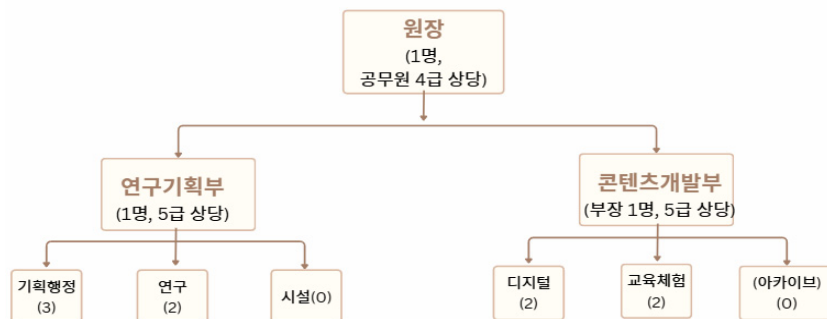
■ 조직체계(1안): 2부 4팀 체제

○ 연구기획부

- 기획행정팀 : 정책기획, 예산·회계, 조직관리, 인사, 대외협력 등 총괄 지원 기능 담당
- 학술연구팀 : 지역 유교문화 조사·연구, 국학 콘텐츠 기획 및 연계 사업 담당

○ 콘텐츠개발부

- 디지털콘텐츠팀 : 디지털 자료화, 실감형 콘텐츠 개발, 웹플랫폼 운영 등 기술 기반 업무 담당
- 교육홍보팀 : 시민교육 프로그램, 체험 운영, 기관 홍보 및 관람객 응대 등 대민서비스 담당



[그림 5-1] 조직 체계(초안): 2부 4팀 체제(전북자치도 유산관리과 자료 참조)

13) 충청남도, 2020, 앞의 보고서, 139~142쪽.

14) 인천광역시, 2025, 『검단신도시박물관 운영방안 연구용역』, 프라임전략연구원, 135~150쪽.

[표 5-1] 한국학미래진흥원 조직(1안) 구성방안

부서	팀 명	주요 담당 기능	비고
연구기획부	기획행정팀	정책기획, 예산·회계, 조직관리, 인사, 대외협력 등 기관 운영 총괄 지원	
	학술연구팀	전북 유교문화 자료 조사·연구, 국학 콘텐츠 기획 및 관련 연계사업 추진	
콘텐츠개발부	디지털콘텐츠팀	유교 기록유산 디지털화, 실감형(VR·AR) 콘텐츠 개발, 웹 플랫폼 운영 등 기술 지원	
	교육홍보팀	일반 시민 대상 유교문화 교육·체험 프로그램 운영, 기관 홍보 및 관람객 응대	

■ 정원 편성

[표 5-2] 한국학미래진흥원 조직(1안) 정원 편성

구 분	인 원	주요 역할
원 장	1	기관 총괄, 전략기획, 대외 협력 총괄 등
부장(부서장)	2	각 부서 운영 총괄, 실무조정, 예산관리
팀장급	4	각 팀 실무 운영, 내부 협업 및 대외 실무 수행
일반직	6~8	연구, 콘텐츠 개발, 교육 운영, 행정지원 등
위촉직/기간제	2~3	체험지도, 공간관리, 전시보조

■ 인건비 예산 편성(안)

- 연봉 기준: 「초임연봉 기준표」 연구직·관리직 평균, 전문직 경력환산 5~7등급 중심
- 수당: 기본급 외 급식·교통·복리후생비 포함 (연 250만 원 수준 가정)
- 인건비 외 비용: 4대보험, 퇴직적립금 등 법정복리후생비는 연봉의 약 15%로 계산
- 인원별 직급 추정
 - 원장: 공무원 4급 상당 → 관리직 2급 적용
 - 부장: 5급 상당 → 관리직 4급 적용
 - 팀장: 6급 상당 → 관리직 5급 적용
 - 일반직: 7~8급 상당(경력 고려) → 연구·정보직 가/나급 적용

- 위촉·기간제: 월 220~250만 원 수준(12개월)

[표 5-3] 한국학미래진흥원 조직(1인) 인건비 예산 편성(안)

구 분	인 원	기준 연봉(천원)	수당(천원)	법정복리후생 (15%)	1인 총액(천원)	소계(천원)
원 장	1	59,446	2,500	9,300	71,246	71,246
부장(부서장)	2	47,496	2,500	7,500	57,496	114,992
팀장급	4	42,726	2,500	6,780	52,006	208,024
일반직	6~8	38,000	2,500	6,050	46,550	325,850
위촉직/기간제	2~3	27,000	포함	4,050	31,050	93,150
합계	17명	-	-	-	-	813,262

주: 전복연구원 보수규정을 근거하여 작성됨

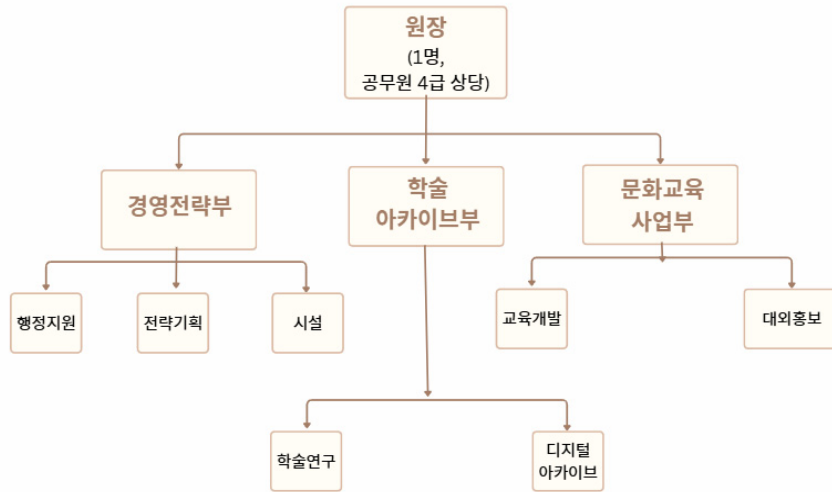
- 초기 직영 체제라면 약 8.1억 원이 1년 인건비 소요 예상
- 법인 전환 시 원장·부장급 연봉은 직무성과계약, 성과급 포함으로 변동 가능 → 약 10~15% 증액 가능
- 위촉·기간제는 사업별 운영계획에 따라 인원 변동 여지가 큼
- 경력직 비중이 높아지면 평균 연봉 상승률이 빠르므로, 경력등급별 채용 전략과 연동 필요

■ 조직체계(2안): 3부 3팀 체제

- 경영전략부
 - 행정지원팀 : 예산·회계·인사·법무·조직 관리, 대외협력 및 중앙부처 대응 등 담당
 - 전략기획팀 : 중장기 발전계획, 사업 발굴, 정책연계·평가관리, 대외 네트워크 전략 수립 등 담당
- 학술·아카이브부
 - 학술연구팀 : 유교문화·한국학 연구, 조사·기록, 학술행사 및 출판 담당
 - 디지털아카이브팀 : 자료 수집·정리·디지털화, 데이터베이스 구축 및 유지관리 담당

○ 문화·교육사업부

- 교육개발팀 : 시민·청소년 교육, 체험 프로그램 기획·운영, 교육 자료 개발 등 담당
- 대외홍보팀 : 기관 홍보·마케팅, 전시·행사 운영, 지역 거점(향교·서원 등) 협력 사업 등 담당



[그림 5-2] 조직 체계(2안): 3부 3팀 체제

[표 5-4] 한국학미래진흥원 조직(2안) 구성방안

부서	팀 명	주요 담당 기능	비고
경영전략부	행정지원팀	인사·조직·노무(채용, 교육, 평가, 보상, 규정 관리) 및 계약·입찰·구매·자산(공유재산·수장품·장비) 관리 등 지원	
	전략기획팀	중장기 발전계획·연차 사업계획·성과관리(KPI) 수립 및 정책기획·법인 전환 TF 운영(정관/규정/이관 계획) 지원	
학술·아카이브부	학술연구팀	전라 유교·실학 및 지역학(전북학) 연구·정책 제언 및 학술대회·콜로키움·총서/학술지 발간 지원	
	디지털아카이브팀	유교 기록유산 디지털화, 실감형(VR·AR) 콘텐츠 개발, 웹 플랫폼 운영 등 기술 지원	
문화·교육사업부	교육개발팀	청소년·성인·교원 직무연수·시민 인문학 교육 프로그램 개발 및 학교 등 교육 연계 사업 지원	
	대외홍보팀	기관 홍보·미디어·SNS·브랜드 캠페인·행사 운영 및 향교·서원·박물관·대학·민간과 MOU·네트워크 구축 지원	

■ 정원 편성

[표 5-5] 한국학미래진흥원 조직(2안) 정원 편성

구 분	인 원	주 요 역 할
원 장	1	기관 총괄, 전략기획, 대외 협력 총괄 등
부장(부서장)	3	각 부서 운영 총괄, 실무조정, 예산관리
팀장급	6	각 팀 실무 운영, 내부 협업 및 대외 실무 수행
일반직	14	연구, 콘텐츠 개발, 교육 운영, 행정지원 등
위촉직/기간제	3	체험지도, 공간관리, 전시보조

■ 인건비 예산 편성(안)

- 연봉, 수당, 인원별 직급 추정 기준은 한국학미래진흥원 조직(1안)에서 참조한 전북연구원 보수규정에 근거함

[표 5-6] 한국학미래진흥원 조직(2안) 인건비 예산 편성(안)

구 분	인 원	기준 연봉(천원)	수당(천원)	법정복리후생 (15%)	1인 총액(천원)	소계(천원)
원 장	1	59,446	2,500	9,300	71,246	71,246
부장(부서장)	3	47,496	2,500	7,500	57,496	172,488
팀장급	6	42,726	2,500	6,780	52,006	312,036
일반직	14	38,000	2,500	6,050	46,550	651,700
위촉직/기간제	3	27,000	포함	4,050	31,050	93,150
합계	27명	-	-	-	-	1,300,620

주: 전북연구원 보수규정을 근거하여 작성됨

- 한국학미래진흥원 조직(2안)은 중장기 관점에서 설계된 조직도로 한국학미래진흥원 조직(1안)에서 제시된 17명 체계(약 8.1억) 대비 예산이 약 4억 9천만원 증가하는 구조이다. 따라서 도 재정 부담이나 국비 매칭도 검토해야 함

나. 인력구성 특징 및 조직 운영 전략

■ 인력구성 특징

- 공무원 중심의 초기 조직 운영 후, 민간 전문인력 순차 채용
- 분야별 외부 전문위원 위촉(국학, 한문교육, 디지털 콘텐츠, 공공조직 등)
- 전북자치도 인재풀 및 학술기관(예: 전북 도내 국학 관련 학과, 전북연구원 등)과 연계 가능성 고려
- 중장기적으로 조직을 3부 6팀 이상으로 확대 운영 가능(예: 국제협력팀, 전시운영팀 등)

■ 조직 운영 전략

- 연차별 인력 증원 및 사업 확대를 통해 ‘기획-실행-확산’의 내적 선순환 체계 확보
- 조직 내 유연한 직제 개편 가능성을 전제로 업무 매뉴얼 및 책임 분장 체계 수립
- 법인 설립 시 별도 정관 및 이사회 구성 계획 포함

다. 조직의 단계별 확대 및 법인 전환 시나리오

■ 1단계(2026~2027): 도 직영 체제(사업소 또는 과 단위)

- 인력 10명 내외, 소규모 조직 운영
- 기존 연구용역사업 및 관련 교육·전시 사업 이관 추진
- 도-부안군 공동사업 연계 추진 기반 마련
- 기초 연구 및 지역연계 기반 확보
-

■ 2단계(2028~2029): 반독립화 및 외부협력 확대

- 외부기관 위탁사업 유치 확대(문체부, 교육부 등)
- 인력 15명 이상 확대, 전담팀 증설 가능
- 내부 분과회의, 지역협력 협의체 운영
- 공간 활용 다변화(주말강좌, 연속세미나, 외부 연계전시)

■ 3단계(2030 이후): 법인 전환 및 독립운영 체제 확립

- 재단법인 또는 출연기관 형태의 독립 법인화 추진
- 이사회 및 감사 구성, 자체규정 제정
- 정부 공모사업 수탁 및 자체기획사업 강화
- 도비·국비 외 수익기반 확보(유료체험, 학술서비스, 출판사업 등)

[표 5-7] 한국학미래진흥원 법인화 전환 전략

단계 (시기)	운영 형태 및 지위	인력 규모	주요 추진사항 및 특징
1단계 (2026~27년)	전북도 직영 운영 (사업소/직속기관)	약 10명	소규모 조직 출범, 기존 연구·교육사업 이관, 부안군 연계 사업 추진, 기초 연구 기반 확보
2단계 (2028~29년)	반독립 운영 (외부협력 및 위탁 확대)	15명 이상	문체부·교육부 등 공모사업 유치 확대, 전담팀 증설 가능, 지역 협력체계 운영
3단계 (2030년~)	독립 법인 운영 (재단법인 전환)	-	출연기관 형태 재단법인 설립, 이사회 구성, 자체 규정 제정, 수익사업 추진

■ 조직 구성 확대 방안

- 한국학미래진흥원은 개원 초기에는 약 10명 내외의 상근 인력을 중심으로 소규모 조직을 출범시키며, 향후 기능 확대 및 운영 안정화에 따라 조직과 인력을 단계적으로 확장해 나갈 필요가 있음. 이에 따라 조직 구성은 구축기(개원~2년), 성장기(3~5년), 안정기(5년 이후)의 3단계로 구분하여 확대 계획을 수립할 수 있음

① 구축기(개원~2년)

- 전북도 직영체제 하에서 원장 직속의 행정지원팀과 자료연구, 디지털콘텐츠, 교육홍보 등 3개 팀을 운영하며 조직을 간결하게 유지
- 이 단계는 조직 안정화 및 주요 기반사업의 시범 추진에 집중하며, 전북자치도청 유산관리과 산하 전담 조직으로서 행정적·재정적 연계를 강화함으로써 초기 사업 리스크를 최소화할 수 있음¹⁵⁾

② 성장기(3~5년)

- 성장기에는 운영 주체를 재단법인으로 전환하여 조직의 자율성과 유연성을 확보하는 것을 목표로 할 수 있음
- 이는 도립미술관이나 평생교육진흥원 등의 유사 기관 사례처럼, 장기적 정책 수행력을 확보하기 위한 구조적 기반으로 기능할 수 있음¹⁶⁾
- 재단법인 전환 시에는 문화체육관광부 협의, 행정안전부 승인, 도의회 조례 제정 등의 절차를 이행하며, 전통 유림, 학계, 지역사회 등의 협조를 통해 운영 정체성을 보완할 수 있음

③ 안정기(5년 이후)

- 안정기에는 사업 확대와 기능 세분화에 맞춰 2~3개의 실(室) 또는 부(部) 단위 조직으로 격상하며, 세부 기능별 팀을 추가하거나 분화함으로써 전략적 전문성을 강화할 수 있음
- 예를 들어, 국제교류 기능 확대 시 국제협력팀 신설, 연구기능 정교화 시 기획연구실 또는 지역학연구부 설치 등을 검토할 수 있음
- 전라북도평생교육진흥원의 선례에 따르면, 구축기 6명, 성장기 8명, 안정기 17명으로 확대한 바 있으며, 이러한 단계적 확장은 실질적 수요에 기반한 조직 확대의 모범사례로 판단됨¹⁷⁾

15) 장세길·신지원, 2021, 『전북도립미술관 조직 및 인력 운영 개선 방안』, 전북연구원 정책연구, 157~162쪽.

16) 이동기·최운규, 2016, 『전라북도평생교육진흥원 운영 및 발전방향 연구』, 전북연구원, 176~184쪽.

17) 이동기·최운규, 2016, 앞의 보고서, 188쪽.

-
- 각 단계별 확대 과정에서는 안정적 재원 확보와 전문인력 충원이 병행되어야 하며, 조직 규모가 커질수록 초기의 운영 목표와 정체성이 흔들리지 않도록 내부 조직문화와 거버넌스도 함께 발전시켜야 함. 이는 한국학미래진흥원이 지역을 대표하는 유교문화진흥 전문기관으로 성장하기 위한 필수적인 조건임

라. 외부 협력 체계 및 전문가 네트워크 구축 방안

■ 유관기관 협력 구도

- 전북연구원, 전북대, 원광대, 유교문화권 관련 기관(예: 안동한국국학진흥원, 성균관 등)과의 정기 협력체계 수립
- 부안군 및 군 단위 향교·서원과의 연계사업 발굴
- 지역교육청, 평생교육기관과의 한문·전통문화 연계강좌 추진

■ 전문가 풀 운영

- 한국학 관련 전문가 등 20인 내외 자문단 구성
- 운영 방식: 상반기·하반기 워크숍 및 중간 보고회 참여
- 분야별: 역사학, 교육학, 문화콘텐츠, 기록관리, 법제, 경영 등

■ 대외 홍보 및 협력 채널

- 한국학미래진흥원 소식지 및 학술지 창간 추진
- 협력기관 교류망 구축: 기관 간 교차 연수, 프로그램 공동운영
- 국제협력: 중국·대만·일본의 동양고전학 연구기관과의 온라인 포럼 시범 운영

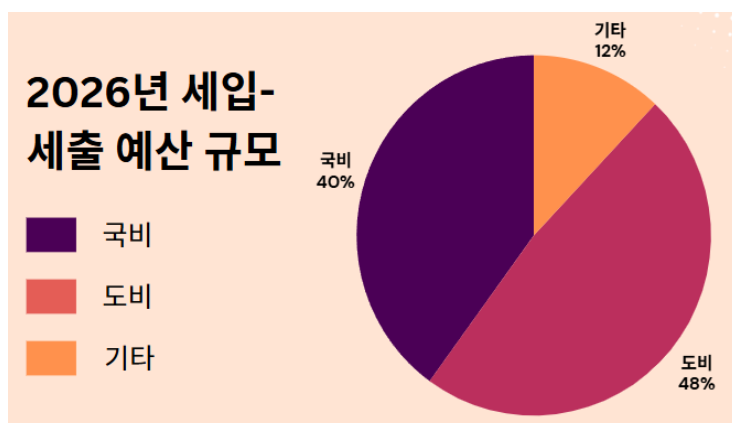
■ 향후 운영 협의체 제안

- 전북도 유산관리과, 도의회, 부안군, 전북연구원, 지역 문화원 등 포함 운영협의회 구성 제안
- 주요 기능 : 정책방향 자문, 중장기 비전 점검, 예산 집행 검토, 기관간 중복 방지
- ※ 해당 내용은 이후 정관 제정, 내부 규정 수립 및 조직 설계 지침 수립 시 반영 필요

2. 운영 예산(안)

■ 2026년 세입·세출 예산 규모

- 한국학미래진흥원의 2026년 연간 운영예산은 약 30억 원으로 책정됨
- 주요 재원은 국비 약 12억 원(40%), 도비 약 14.3억 원(48%)이며,
- 나머지는 지방자치단체 분담금 및 기타 수입 등으로 충당될 예정
- 초기 예산은 중앙정부 및 지방정부 지원에 크게 의존, 자체수입은 극히 미미할 것으로 예상됨



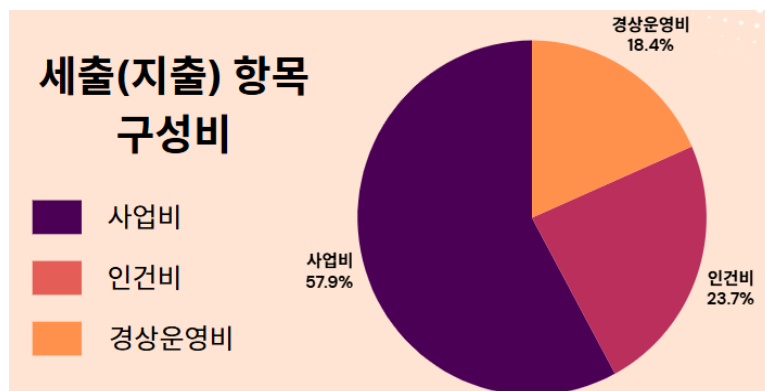
[그림 5-3] 2026년 세입·세출 예산 규모

■ 예산 자원 구성 분석

- 국비 지원: 약 40% 수준으로 주요 재정 기반 중 하나
- 도비 지원: 약 48%로 절대적 비중을 차지
- 지자체 분담금 및 기타 수입: 약 10~12%를 차지하며, 유사 공공문화기관과 유사한 자원 구조를 형성
- 자체 수입 항목: 교육프로그램 수강료, 출판물 판매, 기타 부가사업
- 자체수입의 전체 예산 대비 비중은 낮아, 실질적인 운영재정에 큰 영향은 없을 전망

■ 세출 예산 항목별 비중

- 경상운영비 : 시설 유지관리비, 공공요금, 행정운영 경비 등 약 15~20% 수준(약 4~6억 원)으로 편성
- 인건비 : 10명 내외 상근 인력 인건비로 약 20~25% 수준(약 6~8억 원)으로 추정
- 사업비: 자료 조사, 콘텐츠 개발, 교육·홍보 등 핵심 사업비로 전체 예산의 절반 이상인 50~60%(약 15~18억 원)로 배정
- 사업 중심 기관의 성격을 반영하여 콘텐츠 기획 및 운영 예산이 중점적으로 배분됨



[그림 5-4] 세출 예산 항목별 비중

■ 자체수입 확보 가능성

- 초기 자체수입은 낮으나, 일부 수익사업 검토 가능
- 수입원 항목 : 전시 및 교육 프로그램 유료화, 자료 및 기념품 판매, 북카페 운영 수익 등
- 공익기관 특성상 개원 초기 대부분 무료 서비스 제공 예정
- 자체수입은 전체 예산의 수% 내외로 제한될 것으로 예상되며, 향후 법인화 이후 수익사업 확대 필요성 있음

■ 2026~2030년 5개년 예산 전망

- 매년 5~10% 내외의 예산 증가 전망
- 프로그램 확대, 인건비 및 물가 상승률 등을 반영한 연차별 증액 계획
- 2030년경 예상 예산 규모는 연간 약 40억 원 수준까지 확대 가능
- 법인 설립 시기에는 초기 안정화를 위한 추가 예산 확보 필요
- 국비 및 지방비 확보 확대를 통한 중장기 재정 기반 강화 필요
-

■ 법인 설립 대비 재정 여건 평가

- 연간 30억 원 규모 예산으로 10명 내외 조직 운영은 가능
- 독립 법인 전환 시 별도 법인운영비 및 추가 사업 예산 수요 발생
- 자본금 출연, 추가 인력 충원 등에 대한 예산 확보 필요
- 예산 5개년 전망치에 따르면 누적 예산이 안정적으로 증가하므로 법인 설립 추진에 양호한 조건 형성
- 향후 국비 변동 가능성, 지자체 재정 상황, 자체수입 확보 여부 등 외부 변수에 대비한 재정 전략 수립 요구됨

■ 안정적인 예산 확보 전략

- 한국학미래진흥원의 안정적인 운영을 위해서는 지속가능한 재원 확보 전략이 필수적임.
이를 위해 단기와 중장기를 아우르는 복합적 예산 확보 방안을 마련해야 함

① 단기 : 전북특별자치도의 안정적 재원 투입

- 개원 초기에는 전북자치도 재정 중심의 안정적 예산 투입이 선행되어야 함
- 개원과 동시에 연간 약 30억 원 수준의 예산이 필요하다는 추계는 유사한 광역단위 공공기관의 설립 사례를 참고하여 타당성을 확보할 수 있으며, 전북평생교육진흥원 또한 초기에는 전북자치도의 비중있는 출연으로 운영되며 안정적 재정 기반을 마련한 사례로 참고할 수 있음¹⁸⁾
- 또한 유사 사례인 광주·전남 한국학호남진흥원의 경우 두 시·도가 초기 5년간 매년 각각 10억 원씩, 연 총 20억 원의 운영비를 출연하여 기반을 조성하고 있으며, 경북 안동의 한국국학진흥원도 경상 운영비 대부분을 경상북도(연 ~31억 원)와 안동시(연 ~10억 원)의 출연금으로 충당하여 안정적 재원을 확보하고 있는 등 안정적 예산 확보가 해당 기관들의 성공 요인으로 꼽힘¹⁹⁾

② 중장기 : 국비 확보를 통한 재정 다각화

- 유사하게 초기 적자를 예상했던 전주시립미술관도 향후 국비 공모사업과 특별교부세 확보를 통한 운영비 보완 전략을 제시한 바 있음²⁰⁾
- 한국학미래진흥원 역시 문화체육관광부의 한국학 및 유교문화 관련 국책사업과 연계하여 사업을 설계하고, 전략적 예산 편성 근거로 활용할 수 있음

③ 예산 운용의 자율성과 투명성을 동시에 확보

- 한국학미래진흥원 법인 전환 이후에는 경영공시, 외부감사, 연차보고서 등 제도적 장치를 통해 예산 집행의 신뢰성을 강화할 필요가 있음

④ 예산의 탄력적 운용을 위한 시나리오별 계획 수립

- 필수 사업과 선택적 사업을 구분하여 예산 우선순위를 조정하고, 예산 부족 시 외부 협력(국회, 중앙부처, 지역 정치권)과의 정책 공조를 통해 보완책을 마련하는 방식이 필요함

18) 이동기·최운규, 2016, 앞의 보고서, 219~282쪽.

19) 광주광역시·전라남도, 2016, 앞의 보고서, 26~37쪽.

20) 장세길, 2022, 『전주시립미술관 건립 타당성 조사 및 기본계획 수립(요약보고서)』, 전북연구원, 95쪽.

3. 공간 운영 계획(안)

■ 시설 개요

- 위치: 부안군 도동서원 옛 터 부지(약 7,028㎡)
- 건물 구조: 지하 1층, 지상 1층, 연면적 1,913㎡
- 건물 구성: 한국학연구관, 디지털지원센터 2개 동으로 구성
- 총사업비: 약 110억 원
- 특성: 전통 유교문화와 디지털기술을 결합한 복합문화공간으로 설계²¹⁾
- 주요 기능: 전시·교육·열람·체험·아카이브·스마트관리 등 통합 운영

■ 한국학연구관

- 역할: 전통 유교문화 및 국학 관련 전시와 교육 중심 공간
- 주요 구성 공간

① 자료실

- 한국학 및 유교문화 디지털 자료 열람 공간
- 고문헌, 향토사 자료 등 전산화 제공
- AI 검색 시스템, 키오스크, 아카이브 연동

② 회의실: 세미나·워크숍 가능한 다목적 공간(10~20인 규모)

- 온·오프라인 혼합 회의 가능, 영상회의 시스템 구비

③ 연구실 및 사무실

21) 복합문화기관으로서 전시·공연·연구·교육 기능의 유기적 연계는 아세안문화원 모델과 유사(외교부, 2016, 「아세안문화원 운영방안」, 부경대 산학협력단, 9~12쪽).



[그림 5-5] 한국학연구관 내부공간 구성도(전북자치도 유산관리과 자료 참조)

■ 한국학 진흥센터

- 역할: 국학문화 자료의 디지털화 및 체험 콘텐츠 전담 공간
- 주요 구성 공간:
 - ① 작업실(디지털랩): 수집·복원·스캔·디지털화 공간
 - 고해상도 장비, AV변환 시스템, 원격협업 환경 제공
 - ② 수장고: 고문헌, 유교 의례 도구 등 보관
 - 향온향습, 보안시스템, 온·오프라인 연계 자료관리
 - ③ 체험장: 한국학 전통문화 체험 공간
 - 서예, 탁본, 전통복식, 예절 교육, VR/AR 체험 등 포함
 - ④ 실감영상관: 360도 미디어 상영 공간
 - 한국학 관련 재현 3D 영상, 역사 애니메이션 등 제공
 - 고성능 프로젝터, 서라운드 음향 등 전문 설비 설치



[그림 5-6] 디지털 지원센터 내부공간 구성도(전북자치도 유산관리과 자료 참조)

■ 스마트 기술 및 설비 도입

- 키오스크: 관람 해설, 일정 안내, 방문자 경로 확인용
- IoT 기반 스마트 시설관리 시스템 구축(온습도, 동선 등)
- 스마트워크 시스템 구축(클라우드 문서, 영상회의 등)
- 목적: 관람객 편의 제고 및 운영 효율화, 디지털 브랜드 이미지 제고

■ 콘텐츠 운영 및 교육 프로그램 예시

- 한국학연구원 자료실
 - 상설전시, 큐레이터와의 대화, 어린이 유교문화 교실

- 한국학진흥센터

- 주말 가족 체험교실, 공자 VR특별전 등 분기별 기획 영상전
- 디지털열람실 기반 학술 DB 활용법 교육, 고전 번역 워크숍

- 공간 운영 방향

- 지역 주민과 연구자, 청소년 등 다양한 대상층에 맞춘 프로그램 기획
- 유교문화 대중화, 지역 역사문화 자산 활용, 미래형 문화공간으로 정체성 확보
- 공간별 수익 모델 도입 가능성 고려(체험비, 기념품, 카페 등)
- 향후 공간 리모델링, 기능 확장 가능성을 반영한 유연 설계 필요

4. 중장기 운영계획(안)

- 한국학미래진흥원의 중장기 운영은 2026년부터 2035년까지 형성기, 성장기, 정착기의 3단계로 추진됨. 각 단계별 비전과 주요 추진 방향은 다음과 같음

[표 5-8] 각 단계별 비전과 주요 추진 방향

단계 (기간)	단계별 비전 및 주요 추진 방향
형성기(2026~2027년)	한국학 연구의 기본과제 중심 운영 및 연구·활성화 기반 마련
성장기(2028~2030년)	연구와 실천의 조화를 통해 한국학 연구의 지속 가능성 확보
정착기(2031~2035년)	디지털 혁신과 인문적 가치 결합으로 한국학 연구의 미래 비전 구축

■ 각 단계별 연도별 핵심 추진과제

○ 형성기(2026~27년)

- 2026년: 기관 조직 구축 및 운영체계 확립, 핵심 사업 시범 운영을 통한 연구 인프라 초기 구축 (전북 한국학 자료 조사·수집 등)
- 2027년: 한국학 자료의 체계적 정리 및 연구 플랫폼 마련, 핵심 운영사업의 본격 추진으로 운영 안정화 도모

○ 성장기(2028~30년)

- 2028년: 본격적인 연구사업 확장 착수 - 한국학 아카이브 시스템 구축, AI 기반 고서번역 시스템 개발 등 디지털 연구플랫폼 사업 시작
- 2029년: 연구 네트워크 강화 및 데이터베이스 고도화 - 유관기관 협력 확대, 축적 자료의 디지털화 완료 및 활용 콘텐츠 개발
- 2030년: 대중화 프로그램 확대 및 성과 확산 - 교육·체험 프로그램을 전국 규모로 확대하고, AI 번역 시스템 1단계 완성 등을 통해 한국학 연구 활성화 달성

○ 정착기(2031~35년):

- 2031년: AI 기반 연구플랫폼 고도화 및 스마트워크 플랫폼(온라인 연구 업무 시스템) 구축 시작
- 2032년: 스마트워크 플랫폼 본격 운영 및 연구성과의 실용화 추진 - 연구 결과를 정책·교육에 활용하는 연계 사업 실시
- 2033년: 지역 유림(儒林) 지도자 및 한국학 전문인력 양성 프로그램 확대 - 인문사회 분야 청년·전문가 연수 본격화
- 2034년: 자원 안정화 기반 구축 - 정부 국책사업 연계 확보 등으로 국비 지원을 확대하고 민간 협력을 통해 운영 지속성 강화
- 2035년: 지속 가능한 한국학 연구 생태계 정착 - 디지털 혁신 인프라와 인문자산이 결합된 한국학 연구체계를 완성하고 자립 기반을 확보

■ 운영예산 5개년 계획

○ 향후 5년간(2026~2030년) 한국학미래진흥원 운영을 위한 총예산 규모와 재원 구성

[표 5-9] (2026~2030년) 한국학미래진흥원 운영을 위한 총예산 규모와 재원 구성(단위: 원)

연도	합 계	국 비	도 비	시·군비	기타
2026	2,100,000	1,200,000	525,000	350,000	25,000
2027	2,700,000	1,500,000	825,000	350,000	25,000
2028	3,560,000	2,200,000	960,000	350,000	50,000
2029	3,915,000	2,392,500	1,057,500	392,500	72,500
2030	4,695,000	3,052,500	1,177,500	392,500	72,500
합 계	16,970,000	10,345,000	4,545,000	1,835,000	245,000

- 5개년 총사업비는 16,970,000천 원으로, 국비 10,345,000천 원, 도비 4,545,000천 원, 시·군비 1,835,000천 원, 기타 245,000천 원의 구조로 편성
- 초기 운영 안정성을 위해 국비 및 도비 사업 위주로 예산이 편성되어 국비 약 39%, 도비 47% 등 두 재원이 대부분을 차지하며, 시·군비는 지역 프로그램에 매칭 지원되는 보조적 역할을 수행

- 기타 수입은 매우 적은 비중이므로 향후 국비 공모사업 참여 등을 통해 추가 재원 확보가 병행될 예정임

■ 세부사업 목록 (2026년 기준)

- 2026년을 기준으로 한국학미래진흥원이 추진할 세부사업은 총 20개 사업이며, 아래의 5대 전략 분야로 구분됨
- 각 전략 분야별 사업 목록과 향후 중장기적 확장·연계 방향은 다음과 같음
- 국학 자료 조사·수집·보존·연구
 - 국학자료 조사·수집 사업, 국학자료 정리·보존 사업, 국학자료 번역사업, 국학자료 기증·기탁 활성화, 근대 국학사료 조사, 호남실학 기초자료 연구, 호남실학 문화콘텐츠 개발
 - 이들 사업으로 초기 연구 인프라를 구축하고 방대한 전북 지역의 한국학 자료를 확보. 수집·정리된 자료는 차후 디지털 아카이브 구축(성장기)과 AI 번역 플랫폼 개발(성장·정착기)의 기초 자산으로 활용될 예정
- 국학 자료의 AI 기반 디지털플랫폼 구축과 콘텐츠 개발
 - 국학자료 DB 구축 및 디지털화, VR/AR 기반 전북 서원·향교 가상체험 콘텐츠 제작.
 - 성장기 초반에 데이터베이스 구축과 VR 콘텐츠 제작을 통해 디지털 플랫폼을 가동하고, 정착기에는 AI 기술을 고도화하여 한국학 연구의 디지털 혁신 플랫폼을 완성. 이를 통해 지역 한국학 자산을 전국적으로 공유·확산할 수 있는 기반을 마련
- 국학 전문인력 양성과 공감대 활성화 프로그램
 - 국학진흥 청년일자리 사업, 학생 교육·체험 프로그램, 지역민 공감·공유 프로그램.
 - 청년 인력 채용과 교육·체험 프로그램으로 출발하여, 성장기에 교육 대상·내용을 다각화하고 참여 규모를 확대. 정착기에 이르면 유림 지도자 등 전문인력 양성 사업으로 발전시켜 지역 한국학의 인적 기반을 강화하고, 일반 대중의 한국학 이해도 제고와 참여를 지속적으로 확보
- 국학 관광자원화 사업

- 국학·유교문화 스토리텔링 발굴 사업.

- 전북의 유교유산과 한국학 관련 이야기를 발굴·정리하여 관광자원으로 개발하는 사업. 축적된 스토리텔링 콘텐츠는 향후 한국학미래진흥원의 교육·체험 프로그램, 문화관광 상품과 연계되어 지역 관광 활성화와 한국학 저변 확대에 기여할 것으로 기대됨

○ 국학-지역학 연계사업

- 전북학 학술연구지원 사업, 전북학 대중화 사업, 『전북의병사』 연구 및 대중화사업, 전라 역사인물 재조명사업, 전라감영 기초자료 조사 및 연구, 전라감영 콘텐츠 활용연구, 전라도 역사문화 총람 편찬

- 전북의 고유한 역사·문화 자산을 연구하고 향토 정체성을 확립하는 지역 특화 사업. 전북학 연구센터 운영을 통해 산출된 학술 성과와, 의병사/전라감영 등 지역사 연구 결과는 추후 국가 한국학 연구 체계에 편입되어 지역성과 보편성의 연계를 이루는 자료로 활용. 이를 바탕으로 한국학미래진흥원이 호남권 한국학의 거점 기관으로서 위상을 확고히 할 수 있도록 하는 장기적 기반 마련

■ 핵심-중점과제별 5개년 사업계획(안)

[표 5-10] 핵심-중점과제별 5개년 사업계획(안)

핵심과제	중점과제	단계별	세부사업	사 업 비				
			0개 사업	계	국비	도비	시군비	기타
1. 국학 자료 조사, 수집, 보존, 연구	1-1. 국학 연구사업	1년차사업(2026)	1-1-1. 국학자료 조사, 수집 사업	200,000	200,000	-	-	-
		1년차사업(2026)	1-1-2. 국학자료 정리보존 사업	350,000	350,000	-	-	-
		3년차사업(2028)	1-1-3. 국학자료 연구, 학술대회 등	350,000	350,000	-	-	-
		1년차사업(2026)	1-1-4. 국학자료 번역사업	100,000	100,000	-	-	-
		1년차사업(2026)	1-1-5. 국학자료 기증, 기탁 활성화	50,000	50,000	-	-	-
		3년차사업(2028)	1-1-6. 국학자료 보존관리	50,000	50,000	-	-	-
		1년차사업(2026)	1-1-7. 근대 국학자료 조사	50,000	50,000	-	-	-
	1-2. 호남실학 연구사업	1년차사업(2026)	1-2-1. 호남실학 기초자료 연구	100,000	100,000	-	-	-
		3년차사업(2028)	1-2-2. 호남실학자 조사 및 연구	100,000	100,000	-	-	-
		1년차사업(2026)	1-2-3. 호남실학 문화콘텐츠 개발	100,000	100,000	-	-	-
2. 국학 자료의 AI 기반 디지털플랫폼 구축과	2-1. 국학자료 AI 기반 디지털플랫폼 구축	1년차사업(2026)	2-1-1. 국학자료 DB 및 디지털화	100,000	100,000	-	-	-
		5년차사업(2030)	2-1-2. 국학 아카이브시스템 구축, 관리	80,000	80,000	-	-	-
		5년차사업(2030)	2-1-3. 국학진흥 협의체 사업	80,000	80,000	-	-	-
		5년차사업(2030)	2-1-4. AI 기반 고서번역시스템 고도화	400,000	400,000	-	-	-

핵심과제	중점과제	단계별	세부사업	사 업 비				
			0개 사업	계	국비	도비	시군비	기타
대중화사업		5년차사업(2030)	2-1-5. 스마트워크 플랫폼(홈페이지) 구축운영	200,000	100,000	100,000	-	-
		1년차사업(2026)	2-2-1. VR/AR 기술을 활용한 전북 서원, 향교 가상 체험 콘텐츠 제작	30,000	30,000			
	2-2. 국학자료 AI 기반 대중화 사업	4년차사업(2029)	2-2-2. AI 기반 국학 사상가와의 대화 시스템 개발 *한국학 ChatGPT	30,000	30,000			
		4년차사업(2029)	2-2-3. 메타버스 기반 "전북 한국학 마을" 구축 및 운영	25,000	12,500	7,500	2,500	2,500
		4년차사업(2029)	2-2-4. 조선왕조실록 "과거와 현재, 같은 날의 역사"	70,000	30,000	20,000	10,000	10,000
		4년차사업(2029)	2-2-5. AI 실록 번역 및 음성 해설 시스템: "실록 음성 도서관"	80,000	50,000	20,000	5,000	5,000
		4년차사업(2029)	2-2-6. AI 기반 실록 키워드 분석 서비스: "조선왕조 데이터랩"	80,000	40,000	30,000	5,000	5,000
		4년차사업(2029)	2-2-7. AI 실록 챗봇: "태조에게 물어봐"	70,000	30,000	20,000	20,000	-
3. 국학 전문인력 양성과 공감대 활성화 프로그램	3-1. 국학 전문인력 양성 및 일자리	1년차사업(2026)	3-1-1. 국학진흥 청년일자리 사업	70,000	70,000	-	-	-
		3년차사업(2028)	3-1-2. 국학진흥 실버일자리사업	200,000	200,000	-	-	-
		3년차사업(2028)	3-1-3. 한국학 해설사 양성사업	30,000	-	30,000	-	-
		3년차사업(2028)	3-1-4. 한국학 유산 지킴이 사업	30,000	-	30,000	-	-
	3-2. 국학 공감대 활성화 프로그램	3년차사업(2028)	3-2-1. 교직원 연수프로그램	50,000	-	25,000	-	25,000
		3년차사업(2028)	3-2-2. 공직자 연수프로그램	50,000	-	50,000	-	-
		1년차사업(2026)	3-2-3. 학생 교육·체험프로그램	50,000	-	25,000	-	25,000
		1년차사업(2026)	3-2-4. 지역민 공감·공유 프로그램	50,000	50,000		-	-
4. 국학 관광자원화 사업	4-1. 유교유산 유형 관광자원 개발	2년차사업(2027)	4-1-1. 한국학유산 순례길 조성	400,000	200,000	200,000	-	-
		2년차사업(2027)	4-1-2. 순례프로그램 운영	200,000	100,000	100,000	-	-
	4-2. 유교유산 무형	1년차사업(2026)	4-2-1. 한국학 문화 스토리텔링 발굴	100,000	-	30,000	70,000	-

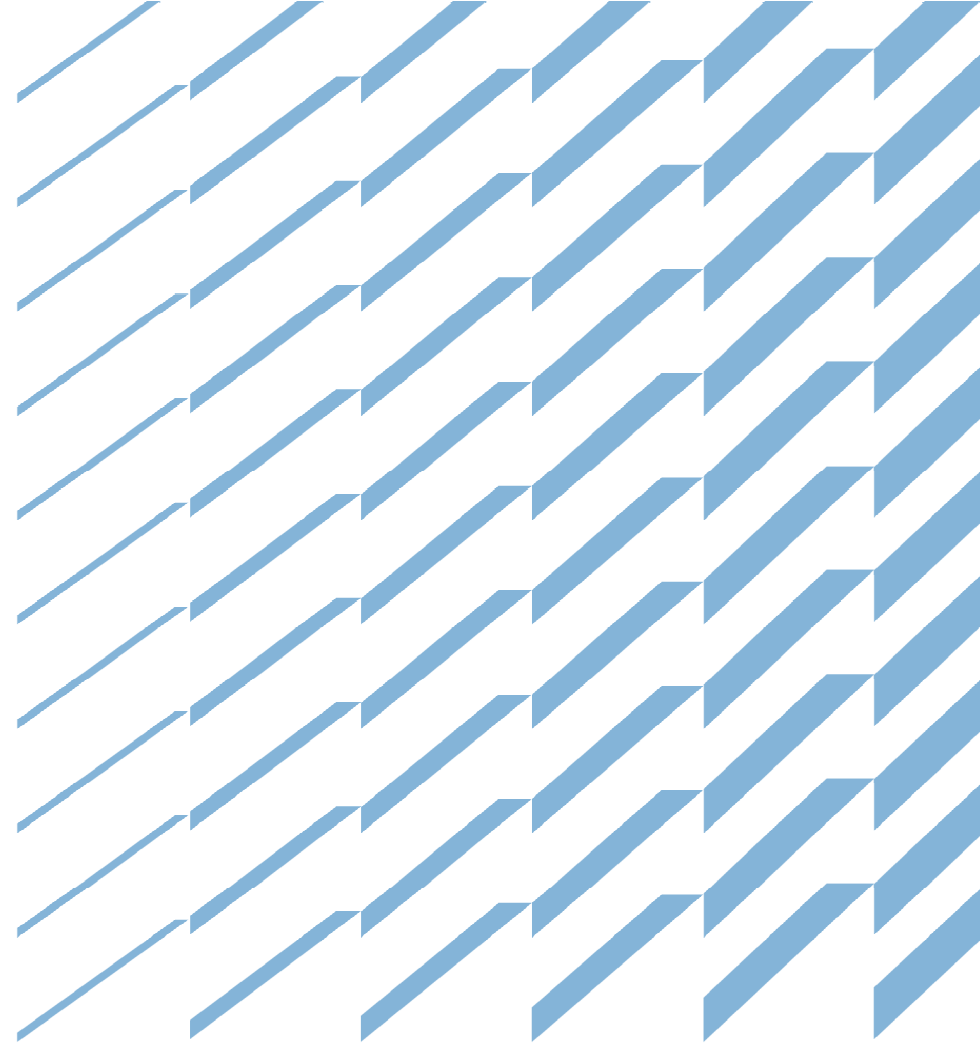
핵심과제	중점과제	단계별	세부사업	사 업 비				
			0개 사업	계	국비	도비	시군비	기타
5. 국학-지역학 연계사업	관광자원 개발							
	5-1. 전북학 연구센터 운영	1년차사업(2026)	5-1-1. 전북학 학술연구지원 사업	100,000	-	100,000	-	-
		1년차사업(2026)	5-1-2. 전북학 대중화 사업	100,000	-	100,000	-	-
	5-2. 호남 철의 정신 선양 사업	1년차사업(2026)	5-2-1. 『전북의병사』 연구 및 대중화 사업	100,000	-	30,000	70,000	-
		1년차사업(2026)	5-2-2. 전라 역사인물 재조명사업	300,000	-	90,000	210,000	-
	5-3. 전라감영 인문콘텐츠 사업	1년차사업(2026)	5-3-1. 전라감영 기초자료 조사 및 연구	50,000		50,000		
		1년차사업(2026)	5-3-2. 전라감영 콘텐츠 활용연구	50,000		50,000		
		1년차사업(2026)	5-3-3. 전라도 역사문화 총람: 전통과 현대의 학제적 탐구(실록, 금석문, 고지도, 출판, 음식 예술, 서화, 집성촌, 문헌 등)	50,000		50,000		

■ 연차별 한국학미래진흥원 사업 목록(안)

[표 5-11] 연차별 한국학미래진흥원 사업 목록(안)

연차별	세부사업	핵심과제	중점과제
1년차(2026)	1-1-1. 국학자료 조사,수집 사업	1. 국학 자료 조사,수집,보존,연구	1-1. 국학 연구사업
	1-1-2. 국학자료 정리보존 사업		
	1-1-4. 국학자료 번역사업		1-2. 호남실학 연구사업
	1-1-5. 국학자료 기증,기탁 활성화		
	1-1-7. 근대 국학자료 조사		
	1-2-1. 호남실학 기초자료 연구	2. 국학 자료의 AI 기반 디지털플랫폼 구축과 대중화사업	2-1. 국학자료 AI 기반 디지털플랫폼 구축
	1-2-3. 호남실학 문화콘텐츠 개발		
	2-1-1. 국학자료 DB 및 디지털화		2-2. 국학자료 AI 기반 대중화 사업
	2-2-1. VR/AR 기술을 활용한 전북 서원, 향교 가상 체험 콘텐츠 제작		
	3-1-1. 국학진흥 청년일자리 사업	3. 국학 전문인력 양성과 공감대 활성화 프로그램	3-1. 국학 전문인력 양성 및 일자리
	3-2-3. 학생 교육·체험프로그램	3. 국학 전문인력 양성과 공감대 활성화 프로그램	
	3-2-4. 지역민 공감·공유 프로그램		

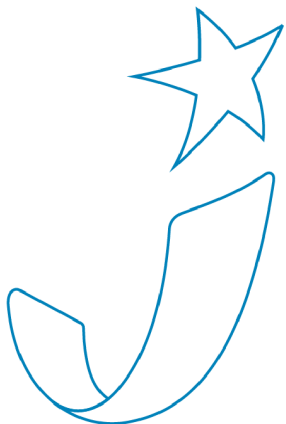
연차별	세부사업	핵심과제	중점과제
	4-2-1. 국학,유교문화 스토리텔링 발굴	4. 국학 관광자원화 사업	4-2. 유교유산 무형 관광자원 개발
	5-1-1. 전북학 학술연구지원 사업	5. 국학-지역학 연계사업	5-1. 전북학 연구센터 운영
	5-1-2. 전북학 대중화 사업		5-2. 호남 절의 정신 선양 사업
	5-2-1. 『전북의병사』 연구 및 대중화 사업		5-3. 전라감영 인문콘텐츠 사업
	5-2-2. 전라 역사인물 재조명사업		
	5-3-1. 전라감영 기초자료 조사 및 연구		
	5-3-2. 전라감영 콘텐츠 활용연구		
2년차(2027)	5-3-3. 전라도 역사문화 총람: 전통과 현대의 학제적 탐구(실록, 금석문, 고지도, 출판, 음식 예술, 서화, 집성촌, 문헌 등)		
	4-1-1. 한국학유산 순례길 조성 4-1-2. 순례프로그램 운영	4. 국학 관광자원화 사업	4-1. 유교유산 유형 관광자원 개발
3년차(2028)	1-1-3. 국학자료 연구, 학술대회 등	1. 국학 자료 조사,수집,보존,연구	1-1. 국학 연구사업
	1-1-6. 국학자료 보존관리		1-2. 호남실학 연구사업
	1-2-2. 호남실학자 조사 및 연구		
	3-1-2. 국학진흥 실버일자리사업	3. 국학 전문인력 양성과 공감대 활성화 프로그램	3-1. 국학 전문인력 양성 및 일자리
	3-1-3. 한국학 해설사 양성사업		3-2. 국학 공감대 활성화 프로그램
	3-1-4. 한국학 유산 자킴이 사업		
	3-2-1. 교직원 연수프로그램		
	3-2-2. 공직자 연수프로그램		
4년차(2029)	2-2-2. AI 기반 국학 사상가와의 대화 시스템 개발 *한국학 ChatGPT	2. 국학 자료의 AI 기반 디지털플랫폼 구축과 대중화사업	2-2. 국학자료 AI 기반 대중화 사업
	2-2-3. 메타버스 기반 "전북 한국학 마을" 구축 및 운영		
	2-2-4. 조선왕조실록 "과거와 현재, 같은 날의 역사"		
	2-2-5. AI 실록 번역 및 음성 해설 시스템: "실록 음성 도서관"		
	2-2-6. AI 기반 실록 키워드 분석 서비스: "조선왕조 데이터랩"		
	2-2-7. AI 실록 챗봇: "태조에게 물어봐!"		
5년차(2030)	2-1-2. 국학 아카이브시스템 구축·관리	2. 국학 자료의 AI 기반 디지털플랫폼 구축과 대중화사업	2-1. 국학자료 AI 기반 디지털플랫폼 구축
	2-1-3. 국학진흥 협약체 사업		
	2-1-4. 시기반 고서번역시스템 고도화		
	2-1-5. 스마트워크 플랫폼(홈페이지) 구축운영		
	3-2-5. 한국학지도자 역량강화사업	3. 국학 전문인력 양성과 공감대 활성화 프로그램	3-2. 국학 공감대 활성화 프로그램



제6장

결론

1. 한국학미래진흥원 설립의 필요성
2. 한국학미래진흥원의 향후 활용 가치
3. 정책적 제언 및 실행 전략



제 6 장 결 론

- 한국학미래진흥원의 설립은 전북 지역의 국학(國學) 유산을 보존하고 현대적으로 활용하기 위한 필연적인 선택이라고 할 수 있음
- 앞서 검토한 자료와 분석을 종합하면, 한국학미래진흥원 건립을 통해 전북을 비롯한 전라도 지역의 국학 자산을 체계적으로 관리하고 연구할 기반이 마련되며, 이를 바탕으로 국가 차원의 균형 있는 인문학 발전과 지역 문화 활성화를 도모할 수 있다는 결론에 도달했음
- 제 6장 결론에서는 한국학미래진흥원 설립의 필요성과 향후 활용 가치를 정리하고, 성공적인 추진을 위한 정책적 제언을 제시하고자 함

1. 한국학미래진흥원 설립의 필요성

- 현재 전북 내에는 전통 국학 관련 문화자산을 체계적으로 수집·보존·연구하는 전문 기관이 부재한 실정
 - 이로 인해 지역 내 문중(門中)이나 개인이 소장한 고문헌, 고문서, 서화 등이 훼손·망실되거나 도난당할 위험에 노출되어 있음
 - 이는 지역 유산의 역외 유출 가능성을 보여주며, 전북 지역 자체의 전문 보존·연구 기관 설립이 시급함을 방증함. 한국학미래진흥원이 설립되면 흩어져 있는 전라 지역 유교 문화자산을 한 곳에서 종합적으로 관리함으로써 자료 유실을 방지하고, 효율적인 보존·연구 환경을 구축할 수 있을 것임
- 한국학미래진흥원 설립과 국가적 인문학 진흥의 균형 발전
 - 현재까지 국내의 주요 국학 연구 기관들은 자료의 수집·보존·연구에 치중하고 있어

비교적 과거지향적 성격을 띠고 있으며, 지역적으로도 경북 안동 등 영남권에 편중되어 있다는 지적이 있음

- 한국학미래진흥원의 경우 이러한 기존 기관들과 달리, 지역 특유의 국학 전통을 기반으로 전북 국학의 우수성과 독자성을 부각하고, 수집된 성과를 현대적으로 활용·적용하는 새로운 사업을 병행할 계획임. 이를 통해 국내 국학 연구의 전반적 수준을 한 단계 격상시키는 동시에, 특정 지역에 편중되지 않은 균형 잡힌 학술 발전을 도모할 수 있을 것으로 기대됨

■ 전북의 국학문화 연구와 진흥의 거점화

- 국가 인문학 진흥에 기여하고, 지역 간 불균형을 해소하는 역할을 수행
- 아울러 본 연구에서 검토한 바와 같이, 한국학미래진흥원 건립 구상은 국가 및 전북의 문화·관광 발전 전략과 궤를 같이 하는 사업임
- 전북은 이미 전북권 관광개발계획 등을 통해 “천년 역사, 문화체험여행 1번지”라는 비전을 제시하며 지역별 특화자원을 연계한 관광 활성화를 모색하고 있는데, 유교문화자원을 보유한 전북이 국학 문화관광의 중심지로 거듭나기 위해서라도 한국학미래진흥원 설립은 꼭 필요한 선결과제라 할 수 있음
- 요컨대 한국학미래진흥원은 지역 국학유산의 보존과 활용을 위한 핵심 기반시설이며, 이를 통하여 문화유산의 미래 세대 전승과 지속가능한 활용을 체계적으로 이루어낼 수 있다는 점에서 그 설립 필요성이 충분히 입증되었다고 할 수 있음

2. 한국학미래진흥원의 향후 활용 가치

■ 학술·문화·관광이 융합된 복합 플랫폼 기능

- 자료 수집 및 연구 거점화 : 전북 지역에 산재한 유교 자료를 체계적으로 수집·데이터베이스화하고, 이를 기반으로 심층적인 학술연구를 수행하여 한국학 연구의 질적 수준을 제고할 수 있음
- 지식의 사회 환원 : 수집된 자료는 번역 및 정리를 거쳐 대중에게 공개됨으로써, 국학 지식의 확산 및 교육적 활용 가능
- 학제 간 융합연구 촉진 : 대학 및 연구기관과 협력하여 전문인력 양성 및 전북학 등 지역학 분야와 연계한 인문학 담론 확장 가능

■ 디지털 시대에 부응하는 국학 진흥 모델 제시

- 온라인 아카이브 구축 : 국학 자료를 디지털화하여 공개형 DB로 제공, 연구자와 일반인 모두가 손쉽게 접근 가능
- 메타버스 기반 플랫폼 : 가상 서원·도서관·사이버 강좌 등 시공간 제약 없는 체험형 콘텐츠 제공
- MZ세대 친화 콘텐츠 개발 : 재미와 간편함을 추구하는 세대를 위한 직관적이고 체험 중심의 문화 콘텐츠로 접근성 및 흥미 제고

■ 지역 사회 및 경제에 대한 파급 효과

- 정책적 가치 : 전북 지역 문화정책의 핵심 기반으로, 국가 균형발전 과제와의 연계를 통해 정책적 설득력 강화
- 경제적 효과 : 연구원 건립 및 운영을 통한 지역 일자리 창출, 관광 수요 증대, 문화 기반 산업 활성화 기여
- 문화관광 클러스터 조성 : 유교문화체험관, 상설 전시·교육, 축제 등을 운영하고 서원·향교 등 유적과 연계한 관광 코스 개발 가능

- 지역민 대상 교육 기회 확대 : 평생교육, 전통예절 교육 등 지역 주민 대상 인문학 확산 및 공동체 문화 자긍심 제고

■ 전통과 현대 기술의 접목을 통한 콘텐츠 창출

- 디지털 큐레이션 및 아카이브 시스템화 : AI·빅데이터 기반 검색, 지도 기반 정보, 타임라인 등 인터페이스를 통한 사용성 향상
- 참여형 콘텐츠 서비스 : 국학문화 기반 게임, 애니메이션, 인터랙티브 아트 등 젊은 층을 위한 콘텐츠 다양화
- 다국어 콘텐츠 개발 : 다국적 사용자 접근성 확보를 위한 외국어 서비스 확대를 통한 세계화 기반 마련

3. 정책적 제언 및 실행 전략

■ 지속 가능한 조직·재정 기반 확보

- 초기 단계에서는 콘텐츠 확보와 예산 지원, 그리고 2026년 개원 일정에 맞춘 조례 제정·조직 신설·인력 충원 등의 행정절차를 신속하게 이행하여 운영 안정화를 도모해야 함
- 운영 예산 확보와 전문 인력 충원으로 안정 운영 도달
- 장기적으로는 재단법인화 등 독립 운영 주체 전환 검토

■ 사업 범위 확장과 대상 확대

- 전북을 넘어 전라도 전역 및 국내외 관련 분야까지 확장
- 다양한 계층·연령층을 아우르는 프로그램 운영으로 대표 인문기관 자리매김

■ 전문성 강화와 협업 네트워크 구축

- 전문 연구·교육 인력 확보 및 프로그램 품질 제고
- 대학·문화원 등과 협업하여 중복 방지 및 자료 수집 시너지 확보

■ 디지털 플랫폼 체계적 구축

- 단계별 로드맵 수립을 통해 디지털 아카이브 및 오픈형 시스템 구현
- 교육·연구·산업으로의 확장 가능한 지식자원 플랫폼화 추진

■ 지역 연계 및 관광 자원화 전략

- 지역 서원·향교·박물관 등과 연계한 체류형 문화 관광 코스 개발
- 지역 축제와 협력한 오프라인 행사 유치로 지역문화 생태계 편입

■ 체계적인 추진 거버넌스 확립

- ‘한국학미래진흥원 건립준비위원회’ 등 지역 대표가 참여하는 추진체계 필요
- 개원 이후에도 전문가·지역 인사가 참여하는 자문기구 구성, 지속적 평가·개선 메커니즘 마련

참 고 문 헌

REFERENCE

- 광주광역시·전라남도, 2016, 「한국학 호남진흥원 설립 운영 연구」, 한국종합경제연구원.
- 국가건축정책위원회, 2015, 『건축진흥원 설립 및 운영방안 연구』, (사)대한건축학회.
- 외교부, 2016, 「아세안문화원 운영방안」, 부경대 산학협력단.
- 이동기·최운규, 2016, 『전라북도평생교육진흥원 운영 및 발전방향 연구』, 전북연구원.
- 인천광역시, 2025, 『검단신도시박물관 운영방안 연구용역』, 프라임전략연구원.
- 장세길·신지원, 2021, 『전북도립미술관 조직 및 인력 운영 개선 방안』, 전북연구원 정책연구.
- 장세길, 2022, 『전주시립미술관 건립 타당성 조사 및 기본계획 수립(요약보고서)』, 전북연구원.
- 전라북도, 2021, 「전라유학진흥원 건립 기본 및 타당성 연구용역」, 한국미래비전연구원.
- 전라북도, 2022, 「전라유학진흥원 건립 기본계획 수립 연구」, 전주대학교 산학협력단.
- 충청남도, 2020, 『한국유교문화진흥원 재단법인 설립 타당성 및 운영방안 연구』, 한국지식산업연구원.

An Operational Roadmap for the Future Koreanology Promotion Agency in Jeonbuk State

Choonghee Jang · SeokHyung Lee · MinYoung Kim

1. Research Goals and Methods

■ Research Background and Context

- Jeonbuk served as the nation's center for Confucianism and Silhak (i.e., practical learning) during the Joseon Dynasty. However, the lack of institutes for preserving and researching national studies risks damage or loss of ancient literature and documents.
- The official launch of Jeonbuk State in 2024 has led to shifting landscapes in cultural and academic policies, creating a need to redesign the existing operating model. Despite the feasibility analyses and master plans delivered by the 2021 and 2022 studies, changes in the policy environment necessitate supplementary research.

■ Research Goals

- Develop a roadmap for the sustainable operation of the Future Koreanology Promotion Agency (FKPA), slated to open in January 2026.
- Address the opportunities for improvement in the existing plans → propose a tangible operational roadmap and practical policy recommendations.
- Establish the FKPA's identity as an integrated platform that transcends mere

exhibitions and facilitates the convergence of academic research, education, digitization, and tourism.

■ Research Content and Methods

- Examine the available operating options (i.e., direct management, entrustment, and corporation) for comparative analysis.
- Formulate organizational, staffing, and budget plans: the initial headcount of 10 in a two-division, four-team organizational structure and an annual budget of KRW 3 billion → phased expansion.
- Create mid- to long-term plans for formative (2026-2027) → growth (2028-2030) → settlement (2031-2035) stages.
- Conduct case studies: Korean Studies Institute (Gyeongbuk), Honam Institute for Korean Studies (Gwangju, Jeonnam), and Korea Confucian Culture Promotion Agency (Chungnam).
- Research methodologies include literature reviews, policy material analysis, case studies of institutes or agencies of a similar nature, and expert advisory sessions.

2. Conclusions and Policy Recommendations

■ The Necessity of Establishment

- The proposed FKPA should be committed to 1) systematically managing regional Koreanology assets and preventing their outflow, 2) promoting balanced development of the humanities nationwide while revitalizing regional economies, and 3) outperforming similar organizations by expanding and strengthening its functions in digital-driven research, education, and content generation.

■ Operational Strategies and Policy Recommendations

- Operating entity
 - Initial stage: Jeonbuk-led direct management → conversion to a foundation from a mid- to long-term perspective
- Key strategies (5 strategies and 10 action plans)
 - Academic research: constructing the Honam Confucian database and publishing the Jeolla national studies series
 - Digitization: building AI-based archives and generating VR/AR content
 - Education and talent cultivation: nurturing experts specializing in national studies and developing educational programs for citizens and the youth
 - Tourism-linked programs: designing tour routes and operating experience centers
 - Collaborative networks: collaborating with relevant organizations, including the Korean Studies Institute, and establishing a Honam region council
- Risk management
 - Budget-related uncertainty → proactively securing national and private funding
 - Overlapping functions → separating roles between Jeonbuk and Gwangju/Jeonnam
 - Potential understaffing → concurrently pursuing national recruitment and local talent development
 - Delayed incorporation → developing Plan B to effectively navigate prolonged direct management

■ Sector-specific contributions

- Academic research: serving as a central hub for collecting data related to national studies and conducting research

- Education: popularizing the humanities and educating citizens and the youth
- Culture and tourism: providing Confucian culture experience programs and revitalizing regional tourism
- Digital innovation: developing AI-centered translation and search systems and metaverse-based platforms
- Economy: creating jobs and expanding cultural industry infrastructure

■ FKPA's mission

- The FKPA is a core platform for regional culture and national studies, aiming to become a national academic research and cultural hub through the following operational roadmap: 1) effective direct management in the initial stage, 2) conversion to a corporation, 3) digital-driven content development, and 4) construction of domestic and international collaborative networks.

Key Words

Future Koreanology Promotion Agency, national studies, Academy of Korean Studies, digital support center, Confucianism, Koreanology, traditional culture, cultural tourism

정책연구 2025-17

한국학미래진흥원 운영 방안 연구

발 행 인 | 이 남 호

발 행 일 | 2025년 08월 30일

발 행 처 | 전북연구원

55068 전북특별자치도 전주시 완산구 콩쥐팍쥐로 1696

전화: (063)280-7100 팩스: (063)286-9206

ISBN 978-89-6612-589-0 95300 (PDF)

본 출판물의 판권은 전북연구원에 속합니다.

2025년도 주요 연구과제

기초연구

전북특별자치도 지역대학의 지역사회 기여도 분석 연구
전북특별자치도 청년의 결혼·출산·양육 인식 및 정책 수요조사 연구
전북자치도 기후변화에 따른 신선식품 가격변동 요인 분석 연구
지방재정투자심사 제도 운영 사례 검토 및 전북형 모델 개발 연구
농촌 식품사막 지수 개발 및 전북자치도 활용 방향
전북자치도 농촌지역 마을소멸 분석 및 대응 전략
전북 수자원의 효율적 활용을 위한 물발자국 정책활용 방안 연구
인구감소 시대 공간계획방향 설정을 위한 토지이용 특성 분석
전북자치도 외국인 유학생들의 적응 경험 연구

기획연구

도민 건강증진을 위한 생활체육 활성화 방안
농생명 전통·미래 자산 예코뮤지엄 구축 방안
전북자치도 지역특화자원의 글로벌 관광콘텐츠 방안 연구
새만금 농생명용지 경관농업 적용과 추진방안
전북자치도 지역상권 활력제고 전략 수립
전북 스타트업 생태계 활성화를 위한 지원 방안
전북자치도 중추도시 육성 전략(공간체계 개편 중심)
체류인구 활성화를 위한 어메니티 웨딩(Amenity Wedding) 연구

미래전략연구

전북형 RE100 특구 도입 방안 연구
K-방위산업 MRO 클러스터 조성 방향 연구
K-컬처 복합 엔터테인먼트파크 조성 방향
전북자치도 초저온 산업 육성 전략 연구
합계출산율 제고를 위한 전북형 반일제 정규직 도입방안 연구

정책연구

전북특별자치도 산업맞춤형 인력양성 실태와 발전방안
사회적 질병으로서 외로움과 문화적 치유 방안 연구
혁신도시 성과공유 지역균형발전기금 활용방안 연구
전북자치도 수소특화단지 조성 방향 연구
전북자치도 정부 R&D사업 대응력 제고 방안 연구
전북 동부산악권 체류형 생태관광 활성화 방안 연구
군산시 산단 체류인구의 정주화를 위한 과제발굴 연구
전북형 쌀 생산안정 기금 조성·운용 방안 수립 연구
프로스포츠클럽단 창단 타당성 분석 연구
전북특별자치도 청년농업인 농산물 유통실태 및 개선방안 연구(시설농업 중심)
전북특별자치도 생성형 AI 적용방향 연구
전북특별자치도 상용차산업 근로자 복지 증진 방안
전북자치도 반려식물산업 육성 방안 연구
농지관리 제도 개편에 따른 전북자치도의 대응방안 연구
전북특별자치도 소방본부 별도청사 신축·이전 타당성 연구
전북특별자치도 기후대응기금 활성화 방안

현안연구

제2중앙경찰학교 입지 경제성 분석을 위한 연구
한익임상술기교육센터 건립을 위한 기초연구
전북자치도 시외버스 재정지원의 효율적 배분기준 연구



55068 전라북도 전주시 완산구 공취팔주로 1696

Tel 063. 280. 7100

Fax 063. 286. 9206

www.jthink.kr

