

AI 너머의 시대를 준비하는 서울대학교

사람 · 미래 · 함께

비전 AI 너머의 시대를 함께 여는 사람 중심 대학

다짐/약속

- ✓ AI를 가장 잘 쓰는 대학을 넘어 AI 이후 시대를 준비하는 서울대학교
- ✓ 학문 자율과 다양성 위에 AI 시대 대응 교육·연구·행정·사회적 책임 연결
- ✓ 자유로운 소통과 구성원의 자발적 참여로 이루는 대학 운영

1. 사람 | 사람을 중심에 두는 대학

- 사람에게 투자하여 좋은 질문·지식 연결·판단·책임 역량을 갖춘 인재 양성
- 학과·학부·대학원·연구소의 전문성과 자율 존중, 본부의 지원·연결 강화
- 신뢰를 기반으로 사람 중심·학문 자율·열린 소통·사회적 책임의 대학 운영

2. 미래 | AI를 주도하고 그 너머 미래를 준비하는 대학

- 국가미래전략원을 국가미래AI전략원으로 확대·개편
- 인문·자연 융합 교육·연구의 제도적 기반 강화
- AI를 대학 운영과 국가 미래를 함께 설계하는 핵심 자산으로 육성
- 서울대 AI 역량을 국가 전략과 연결하고 교육·연구·행정에서 실증

3. 함께 | 자유로운 소통으로 함께 미래를 만드는 대학

- 수요자 중심 SNU Pocket Commons(서울대 사이마루) 캠퍼스 전역 설치 운영
- 현장 질문과 제안이 정책·연구 아이디어로 이어지는 상향식 구조
- 구성원 상시 제안·답변 및 처리결과 공개 체계 확립

AI를 주도하고 그 너머의 미래를 함께 준비하는 서울대학교

01

튼튼한 기초 위에 경계를 넘는 유연한 교육

다짐/약속

- ✓ 공통기초교육 재정립과 AI 시대 교육·평가 기준 확립
- ✓ 경제 여건·전공과 무관한 AI 활용·학습기회 보장
- ✓ 학과의 깊이와 학문 간 이동성의 조화
- ✓ 교육에 대한 가치가 지속될 수 있는 합리적 보상과 지원

1 모든 학생을 위한 공통기초 교육 재정립

- AI 시대에 요구되는 좋은 질문·지식 연결·판단·책임 중심 공통 기초교육
- 고전·글쓰기·토론·비판적 읽기·수리·데이터·AI 활용 등 다양한 교육 제공
- 학부대학을 공통기초교육·전공 탐색·학문 연결 플랫폼으로 역할 재정립

2 AI 시대에 맞는 교육 및 평가 체계 확립

- 인간적 사고와 책임 중심의 AI 활용 교육
- AI 기반 프로젝트·융합 과제 확대
- 실패의 축적에 대한 평가 방법 확립
- 교육·평가의 공정성·투명성·윤리 기준 확립

3 AI 교육 접근성과 학습 기회 보장

- 모든 학생의 AI 도구·데이터·컴퓨팅 자원 접근성 보장
- 공동구매·공용 컴퓨팅·자체 AI 기반 지속 가능한 AI 학습 지원체계
- AI 활용·한계·윤리·결과 검증의 공통·전공교육 반영

4 학과의 벽을 넘나드는 학생 주도 학습환경 조성

- 전공 교육과정 유연화 단과대학·학과 자율로 추진
- 타 학과 과목 인정·마이크로디그리·융합트랙 확대
- 학생 학습도우미 강화 등 상호학습 공동체 활성화

5 좋은 수업에 대한 정당한 보상

- 책임시수 합리화와 대학별 추가 조정 자율성 확대
- 초과·대형강의 수당 현실화, 우수강의·교과혁신 보상 및 강의조교 지원 확대

실패를 두려워 하지 않고 넓고 깊게 배우고 도전하는 학생

02

격차 없이 도전하고 함께 성장하는 학생사회

다짐/약속

- ✓ 학생교육지원정책 다각화를 통한 안정적인 장학·교육기회 보장
- ✓ 기숙사·생활환경의 교육 인프라화 및 강의실 밖 교육·상호학습 기회 확대
- ✓ 학부생의 공부·연구·창업·사회공헌의 균형 있는 도전 지원
- ✓ 대학원생이 연구에 몰입하고 성장할 수 있는 환경 조성

1 중복 인정 생활 장학금 확대

- 누구나 공부할 권리를 위한 ‘꿈의 사다리 생활비 장학금’
- 생활장학금+해외연수 패키지 장학금 신설
- 연구(근로)장학생 제도 시행으로 일하며 공부할 기회 확대

2 기숙사와 지역학생공동체, 기숙형 교육공동체 확대

- 학생복지와 교육의 핵심 기반으로서의 기숙사 확충·개선
- 기숙사 재건축 기간 지역 연계형 임차주택·지역학생공동체 시범운영 추진
- 기숙형 교육공동체(RC)·생활학습공동체 단계적 확대
- 관악구·서울시·서울교육청·교육부 협력 기반 기숙사 확충과 관악 RC 추진

3 학생 미래지향 도전과 권리·생활 보호

- 원천기술·연구실·사회문제 해결형 창업 지원
- 서울대 마음건강센터 설립과 상담·예방·위기대응 통합지원
- 장학·장애학생·학생 참여·권리 보호 및 식사·이동·휴게·야간안전 개선

4 대학원생 연구·생활 안정

- 대학원생이 연구에 집중할 수 있게 장학·생활 지원 강화
- 신입 대학원생 연구실 적응·멘토링과 옴부즈퍼슨 기반 갈등 조기 상담·조정

학생의 생활과 성장을 함께 책임지는 서울대학교

03

도전하고 연결하며 세계를 선도하는 연구

다짐/약속

- ✓ 전임교원 기본연구비 확립과 기초·보호학문 지원
- ✓ 세계적 수준의 초우수 교원 확보 및 지원
- ✓ 실패를 두려워하지 않는 장기·도전형 연구 확대
- ✓ 미래 연구인재가 함께 성장하는 연구 생태계 조성
- ✓ 연구행정 지원 강화와 연구몰입 환경 조성

1 전임교원 기본연구비 제도 확립

- 기본연구비 지원을 통한 모든 전임교원의 최소 자율연구 기반 보장
- 연구비 이월·칸막이 완화 기반 총액형 지원체계
- 발전기금 등 안정재원을 결합한 지속가능한 연구지원
- 신진교원·인문사회·기초학문·외부과제 등 취약분야의 연구 출발선 보장

2 세계적 수준의 초우수 교원 및 연구원 확보 및 지원

- 교원 연중 상시 채용과 신속 영입 체계 추진
- 신입교원 연구 정착금 및 정주여건 획기적 개선

3 실패를 두려워하지 않는 장기·도전형 연구 확대

- 실패를 용인하고 실패를 도전 과정의 성과로 축적
- SNU Future Frontier Grant(서울대 미래개척연구지원) 신설
- 그랜드퀘스트의 지속 발굴 및 국가 연구의제로의 확장
- 캠퍼스 공간 효율화 방안 실행과 정년후교수 제도 정착 연계

4 미래 연구인재가 함께 성장하는 연구 생태계 조성

- 신입교원·보호학문 분야를 우선으로 대학원생 인건비 매칭 지원
- 박사후연구원을 위한 독립 연구자 경력개발 트랙 및 지원체계 구축

5 연구행정 지원 획기적 강화

- SNU R&D Help Desk(서울대 통합연구지원창구)를 설치 운영
- 연구소 기반 연구지원인력·전문연구원 제도 마련
- AI 기반 연구비·장비·데이터·국제협약 지원 전문화

다양성 위의 수월성 추구로 이루는 글로벌 톱10 연구중심대학

04

세계와 함께 연구하고 인류에 공헌하는 서울대

다짐/약속

- ✓ 서울대학교를 세계적 연구를 선도하는 글로벌 연구 플랫폼으로 도약
- ✓ 해외 석학과 우수 인재가 서울대에서 함께 연구하는 서울대형 국제화
- ✓ 개발도상국과 함께 성장하는 지식협력 추진
- ✓ 서울대의 국제적 위상에 걸맞은 캠퍼스 내 국제화기반 조성

1 국제화 수준의 고도화

- 최우수 외국인 학생·연구자 유치와 입학·장학·정주·진로 등 전주기 지원 연계
- AI 통번역 기반 다언어 학습·소통 확대
- 국제처 중심 국제화 지표 관리와 대학원생·박사후연구원·연구자 지원 확대

2 세계적 연구문제를 선도하는 국제 연구거점 조성

- 기후위기·고령화·식량·에너지·불평등 등 글로벌 난제의 핵심 연구의제화
- SNU Institute for Advanced Studies (서울대학교 고등연구원) 설립 추진
- 해외 석학·신진연구자 정주·공동연구 지원
- 캠퍼스특화 국제공동연구 추진

3 국제화된 연구환경과 행정지원 체계

- AI 기반 영어 행정서비스와 다언어 공지체계를 강화
- 단과대학과 연구소별 국제연구행정 전담자 지정
- 할랄 식당, 기도실 등 글로벌 캠퍼스 생활 인프라 정비

4 개발도상국과 함께 성장하는 지식협력

- 중앙아시아 등 전략지역 거점 대학과 공동학위, 교환연구, 정책연수 추진
- 국립거점대학 협력 기반 권소시엄형 해외 공동영재학교 설립을 추진
- 현지 대학과 공동 지식생산 플랫폼 구축

세계가 찾아오고 함께 고민하고 연구하는 대학

05

공동체를 아우르는 진정한 리더, 서울대학교

다짐/약속

- ✓ 대한민국의 미래 질문에 답하는 지적 공동체로서 서울대
- ✓ AI 시대의 사회적 쟁점에 대해 깊이와 책임 있는 대안을 제시하는 서울대
- ✓ 지식의 공공성 강화와 지역사회 기여
- ✓ 동문과 함께하는 사회적 기여

1 국가 난제와 AI 사회문제에 답하는 대학

- 국가미래AI전략원 중심 AI 사회영향 연구·정책 대안
- 기후·지역소멸·불평등 등 국가현안의 학제연구·정책자문·공적발언 강화
- AI 시대 학문윤리·사회영향 지속적으로 점검하는 자문체계 구축

2 공교육 혁신과 지역사회 기여

- AI 교육실험학교(랩스쿨) 기반 미래 공교육 모델 실증
- 관악구·지역사회 교육·연구·공헌 플랫폼 구축
- 지방 국립대 협력·평생교육·공공정책 지원 확대

3 지식의 공공성과 개방

- 서울대의 교육/연구 성과 공유를 위한 공개강좌·지식나눔 플랫폼 강화
- 평생교육원과 언어교육원의 위상 및 기능 강화
- 구성원의 사회적 책무 기여에 대한 대학 차원에서의 지원·보상체계

4 동문과 함께하는 사회적 기여

- 동문의 교육·연구·학생성장·사회공헌 파트너십 강화
- 학과·대학 동창회 소규모 매칭과 재학생 멘토링·진로·창업·지역공헌 연계
- 동문 전문성의 국가난제·국제협력·평생교육·공공서비스 연계

대한민국의 미래에 답하고 사회에 기여하는 서울대학교

06

서로 다르게 빛나는 캠퍼스, 하나로 움직이는 서울대

다짐/약속

- ✓ 캠퍼스별 고유 임무 정립
- ✓ 하나의 서울대로 작동하는 통합 멀티캠퍼스 체계
- ✓ 캠퍼스 거버넌스 선진화와 생활기반 강화

1 캠퍼스별 고유 임무 정립

- 관악: 기초학문 · 융합교육 및 종합 캠퍼스
- 연건: 보건의료 교육 · 연구 · 임상 거점으로 강화
- 시흥: AI · 바이오 · 데이터센터 · 창업 · 산학협력 플랫폼으로 육성
- 평창: 기후 · 식량 · 산림 · 그린바이오 · 국제협력 현장캠퍼스로 특성화

2 하나의 서울대로 작동하는 운영체계 구축

- 캠퍼스 간 공동수업 · 연구인턴 · 현장실습 활성화
- 연구자 · 대학원생의 이동 · 체류 · 행정지원 정비
- 공동장비 및 공용공간의 캠퍼스 간 공동 활용 확대

3 캠퍼스 거버넌스 선진화

- 본부 책임의 캠퍼스별 장기계획 · 공간 조정
- 캠퍼스 운영협의체 강화와 구성원 공동 현안 점검
- 캠퍼스별 지방정부와의 협력체제 구축 및 강화

4 캠퍼스 생활 기반 강화

- 식사 · 휴게 · 학습 · 이동 · 안전 등 생활 인프라 개선
- 시흥 · 평창 체류 · 교통과 관악 공간부족의 개선
- 캠퍼스 외부 거점 · 연구 공간 · 주거의 단계적 확장

특성화된 캠퍼스들의 유기적 네트워크

07

성과와 기여가 정당하게 보상받는 행복한 공동체

다짐/약속

- ✓ 기여에 맞는 보상체계 구축과 이를 기반으로 하는 성장의 공동체 확립
- ✓ 교원 처우의 획기적 개선
- ✓ 직원 승진체계와 인센티브 제도 개선
- ✓ 건강 존엄 다양성의 복지 체계

1 교원 처우와 정착 지원 강화

- 직급·책임·교육·연구·대학 기여를 반영한 투명한 보수체계
- 조교수·부교수 처우 우선 개선과 승진 보상 실질화
- 입시·논문심사·보직 등 학사·운영 수당 현실화와 교육·연구·대학 기여 보상 강화
- 인문사회·기초학문의 기본 처우 형평성 확보
- 관악캠퍼스 밖 교수아파트 등 교원주거 확충 추진

2 직원 승진체계와 인센티브 제도 개선

- 직급 승진·보직 분리와 승진 적체 완화
- 전문성과 기여 기반 인센티브 제도
- 행정·연구지원·국제협력·데이터·AI 전문직 경로 확대

3 건강·존엄·다양성의 복지 체계

- 서울대 마음건강센터 설립과 상담·예방·위기대응 통합지원
- 인권센터 총장 직할화와 옴부즈퍼슨 제도 강화
- 다양성위원회 역할 강화와 포용적 공동체 지원
- 건강검진·예방 중심 의료지원 확대

4 교육·연구·재충전을 위한 교직원 연수/휴양 시설 확충

- 구성원의 재충전과 성장을 위한 체류형 복지시설 확충
- 대학 자산을 활용한 교육·연구·복지 인프라 확충

행복한 구성원이 만들어가는 위대한 서울대학교

08

AI가 덜고 사람이 책임지는 신뢰 행정

다짐/약속

- ✓ AI 행정선진화위원회를 설치하여 행정 전반의 데이터와 절차를 재설계
- ✓ AI 친화적 행정 체계 구축 및 사용자 맞춤형 AI 행정 도우미
- ✓ 대학 본부와 현장이 신뢰를 기반으로 함께 만드는 자율과 책임의 운영 체계 확립
- ✓ 행정 선진화 성과의 근무시차·인센티브·자기개발 화워

1 AI 친화적 행정 데이터 체계 구축

- AI 행정선진화위원회 설치 운영으로 체계적 재설계 및 선진화 진행
- SR&D·ERP·연구비·교육행정·인사·구매·국제협약 등 주요 절차 전면 점검
- HWP·PDF·엑셀 중복입력 감축과 AI 친화적 표준데이터 구조 확립

2 사용자 맞춤형 AI 행정도우미 도입

- AI 에이전트 기반 사용자 맞춤형 행정제출 시스템 구축
- AI 초안작성과 담당자 책임 검토·승인을 통한 사람 중심 신뢰 행정 확립

3 대학본부와 현장이 함께 만드는 자율과 책임의 운영체계

- 본부의 비전·공통기준·기반 책임과 현장의 자율·책임 실행
- 공통행정·법적책임·데이터표준·권리보호의 본부 책임성 강화
- 의사결정·위원회 간소화

4 행정 선진화 성과의 공유

- 모든 구성원이 공감하는 AI 대전환의 원칙 정립
- 주요 행정의 결재단계·처리기간 단축
- 교직원 노조·대학 공동의 AI 행정선진화 원칙·성과공유 체계
- AI 절감시간의 유연근무·전문교육·해외연수·학위취득 등 삶과 성장 환원
- 직원들이 AI행정을 감독하고 대학 운영을 설계하는 전문인력으로 성장하도록 지원

본부는 방향과 기준을 세우고 현장은 자율과 책임으로 실행하는 대학

09

서울대의 미래를 스스로 설계하는 자율재정

다짐/약속

- ✓ 발전기금 2조 원 기반의 자율재정 확립
- ✓ 정부출연금과 대학자율 총액지원 확보
- ✓ 발전기금 운용 자율성 확대 및 교육적 수익사업의 확대

1 발전기금 운용자산 2조 원 시대 개막

- 전략적 모금·운용을 통한 발전기금 운용자산 2조원 시대
- 글로벌 톱10, 기금석좌교수·미래개척연구·고등연구원·마음건강센터 등 목적형기금
- 총동창회·학과·대학 동창회 상시 모금체계와 총장 직접 모금

2 정부출연금과 대학자율 총액지원 확보

- 고등교육재정교부금 법제화 추진 및 국립대학법인으로서는 안정적 정부출연금 확대
- 대학자율운영기금(GUF) 방식의 인문사회·기초학문 포함 블록펀딩 체계 마련
- 국가 AI 교육·연구·사회전환 과제 제안과 전략적 정부재원 유치

3 발전기금 운용 자율성 확대

- 기본재산과 보통재산으로 나뉜 현행 운용구조 한계 개선
- 원금 보전 원칙과 장기 안정수익의 병행 운용체계
- 운용성과의 대학 발전·구성원 인센티브·미래투자 환원

4 기술이전·자산운용·산학협력 재정립

- 산학협력단의 기술사업화 전문기관 재정립
- SNU홀딩스·서울대기술지주 역할 정립과 기술사업화·기금 조성
- 보유자산 통합관리와 전략적 활용·개발을 통한 재투자
- 사업별 예산·재원·시행시기·성과지표 공개와 정기 점검

발전기금 2조 원으로 여는 서울대 자율재정

2026. 8. 19.

지원자 : 이 준 호 이준호 (서명)

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하