

소견서

우리의 새로운 상상이 미래를 만듭니다. 서울대는 시대적 변화와 사회적 요구에 앞서갈 수 있도록
교육과 연구, 사회공헌의 틀과 내용을 선제적으로 다시 짜야 합니다.

2023년 2월, 제28대 서울대학교 총장으로 취임하며 밝힌 각오입니다. 개교 80주년을 맞은 지금, 그 어느 때보다 무거운 책임감과 강한 의지로 이 약속을 되새깁니다. 그간 일신우일신의 자세로 서울대의 위상을 높이고 역할을 강화하기 위해 노력해 왔습니다. 그러나 아직 완수하지 못한 과제 앞에서 저의 부족함도 냉정하게 돌아봅니다.

종합화, 법인화를 거치며 대한민국의 발전을 이끌어 온 서울대학교는 이제 개교 100주년을 내다보며 또 한 번의 역사적 도약을 준비해야 합니다. 다시 한번 총장직의 소임을 맡겨주신다면, 서울대가 진정으로 ‘대전환의 시대를 이끌어가는 학문공동체’로 우뚝 설 수 있도록 지난 3년 반 동안 시작한 변화를 끝까지 책임지며 완성하겠습니다.

일관된 비전과 중단 없는 실행이 세계적인 대학을 만듭니다

2011년 법인화는 서울대의 새로운 출발을 알리는 신호탄이었습니다. 그러나 법인화가 약속한 자율성은 대학 운영의 근본적인 변화로 이어지지 못했고, 구성원들은 여전히 “과연 무엇이 달라졌는가”라고 묻습니다. 저는 그 중요한 원인이 비전의 파편성과 실행의 단절에 있다고 생각합니다. 구성원과 개별 조직은 탁월한 성취를 거듭해 왔지만, 그 성취를 대학 전체의 변화로 연결할 구조적인 혁신은 리더십이 바뀔 때마다 동력을 잃었습니다. 충분한 시간과 설득이 필요한 개혁보다 당면한 현안과 단기적인 성과가 앞섰기 때문입니다.

대학의 체질은 개별 정책과 사업을 더하는 것만으로 바뀌지 않습니다. 교육과 연구, 재정과 행정, 조직과 문화가 하나의 비전 아래 유기적으로 움직이고, 새로운 운영 원리가 구성원들의 일상에 뿌리내려야 합니다. 이를 위해서는 일관된 비전과 중단 없는 실행, 그리고 시작한 변화를 끝까지 책임지는 리더십이 반드시 필요합니다. 세계 유수 대학의 역사 역시 대학의 체질을 바꾸는 데 지속적인 리더십이 결정적인 동력이었음을 보여 줍니다.

핵심은 근본적인 체질 개선과 체력 강화입니다

저는 지난 3년 반 동안 서울대의 새로운 도약을 위한 토대를 세우는 데 전력을 다했습니다. 재정전략실을 확대 개편해 통합재정체계를 구축하고, 발전기금과 산학협력을 대폭 확대했습니다. 총장 직속 제도혁신위원회를 신설해서 행정과 거버넌스 혁신에도 속도를 냈습니다. 성과중시연봉제를 도입해 지속적인 처우 개선의 기틀을 마련했습니다.

학부대학과 첨단융합학부를 설립하고, SNU Commons 조성과 LnL 프로그램 확대를 통해 융합적이고 창의적인 인재를 육성하는 기반을 다졌습니다. 연구 지원을 대폭 확충하고, 인류의 미래를 바꿀 담대한 질문에 도전하는 SNU Grand Quest를 출범했습니다. 국제처를 설립하고 AI Native Campus 비전을 수립해 서울대의 인프라를 쇄신하고 있으며, AI대학원과 글로벌인재학부는 내년 출범을 앞두고 있습니다.

이러한 변화는 단순히 몇 개의 새로운 사업을 더한 것이 아닙니다. 교육, 연구, 사회공헌과 행정·재정 거버넌스 전반에 혁신의 틀을 갖추겠다는 약속을 실행에 옮긴 것입니다. 앞으로 한층 속도가 붙을 변화의 방향은 서울대의 근본적인 체질 개선과 체력 강화로 집약됩니다. 체질 개선은 관료제적 대학의 관성을 극복하여 다양성과 자발성, 유연성이 실제 운영 원리로 자리 잡게 하는 일입니다. 체력 강화는 재정 규모를 대폭 확충하고 재정 운용의 자율성을 확대하는 일입니다. 이 두 토대 위에서 교육과 연구, 사회공헌이 자유롭게 꽃피는 생태계를 조성하겠습니다. 구성원들의 자유로운 도전이 새로운 지식과 가치로 이어지고, 그 성과가 국민의 더 큰 신뢰와 지원으로 돌아오는 선순환을 완성하겠습니다.

큰 강물은 조용히 흐르지만 물길을 바꿉니다. 시대적 변화의 속도가 빨라질수록 근본적 가치를 지키며 거시적 틀의 변화를 이끌어야 합니다. 우리는 지난 80년의 서울대학교 역사와 인류의 긴 배움과 탐구의 역사에서 미래를 개척해 온 인간의 용기와 지혜, 의지를 발견합니다. 대학은 이러한 가치와 덕목을 미래 세대와 공유하고 키워감으로써 당면한 난제와 불확실성을 타개해 나가야 합니다. 서울대학교가 ‘대전환의 시대를 이끌어가는 학문공동체’로서 자랑스러운 역사를 이어갈 수 있도록 용기와 지혜를 발휘합시다. [2026년 신년사('26.1.2.) 중에서]

어떠한 어려움 속에서도 ‘경청과 설득’의 과정은 계속됩니다

저는 첫 임기 동안 서울대학교의 복잡한 현안과 구조적 한계를 깊이 이해하고, 구성원들과 함께 해법을 찾아왔습니다. 서울대의 운영 방식 자체를 탈바꿈하려는 모든 노력에는 이해와 오해가 엇갈리는 어려움이 따랐습니다. 그러나 교수, 학생, 직원의 다양한 목소리를

경청하며, 서로 다른 요구를 조정하고, 공감과 열정을 모으기 위해 끊임없이 소통해왔습니다.

매 학기 2~3차례 진행되는 학생들과의 ‘On The Lounge’ 대화, 학부대학 설립 과정에서의 릴레이 포럼, 1년 동안 이어진 행정혁신 포럼, 신규직원 오리엔테이션, 단과대학(원) 교수회 및 주니어 교수 간담회, 연구기관장 간담회 등 모든 구성원과의 소통을 이어왔습니다. 공론장의 최후 보루인 대학의 이상과 활력을 살리기 위해 끈기 있게 소통하고 과감하게 실천해왔습니다.

이와 동시에 정부와 국회, 동문과 기업, 지역사회와도 협력 기반을 넓혀 왔습니다. 그 과정에서 축적한 경험과 신뢰는 제 개인의 성과가 아니라 서울대 전체의 소중한 자산입니다. 이 자산을 서울대의 발전을 위해 모두 쏟아붓겠습니다. 변화의 속도와 완성도를 더욱 높이겠습니다.

무한한 상상과 담대한 도전으로 새로운 미래를 열겠습니다

저는 서울대의 대전환을 이루기 위한 모든 과제를 유기적으로 연결하고, 기대하는 결과를 낼 수 있도록 일의 순서를 신중하게 설계하고 추진해왔습니다. 세계 톱10 수준의 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해 서울대 고유의 강점을 극대화하는 교육과 연구의 연결-융합 플랫폼을 더욱 확장하겠습니다. 재정 규모를 확대하기 위한 통합재정전략을 고도화하고, 획기적인 처우 개선, 교육-연구 메가 프로젝트 추진, 창업혁신생태계 구축에 더욱 박차를 가하겠습니다. 2024년 일반행정 ERP 구축에 이어 올해부터 본격적으로 추진하고 있는 연구행정 ERP, AI 활용 행정혁신을 완성해서 분절되고 경직된 관료제형 대학의 한계를 극복하고, 대형 프로젝트 수행에 적합한 유연한 통합행정을 실현하겠습니다.

서울대의 변화는 이제 본격적인 궤도에 올랐습니다. 틀이 잡히고, 추진의 동력이 만들어졌습니다. 앞으로의 4년은 지난 임기의 단순한 연장이 아니라, 서울대가 개교 100주년을 향해 어떤 길을 걸어갈지를 결정하는 역사적 분수령입니다. 시작한 변화를 끝까지 책임지고 완성하겠습니다. 무한한 상상과 담대한 도전으로 새로운 미래를 개척하는 서울대의 여정에 모두 함께 동참해주시기를 간곡히 부탁드립니다.

2026. 8. 20.

지원자: 유 홍 립



서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하

제28대 서울대학교 총장 재임 기간 주요 업적

지난 3년 반 동안 저는 개별 사업의 성과를 쌓는 데 머무르지 않고, 서울대학교의 작동 방식 자체를 바꾸기 위해 전력을 다했습니다. 교육, 연구, 공헌에서 국제화, 거버넌스, 재정에 이르기까지 각 부문의 변화는 서로 분리된 사업이 아니라, 구성원의 자율성과 창의성을 살리고 사람과 학문을 자유롭게 연결하는 대학이라는 목표 아래 유기적으로 추진되었습니다. 그 결과 서울대를 정형화된 틀 속에서 주어진 과업을 수행하는 ‘플랜테이션’이 아니라, 모두의 개성과 역량이 자유롭게 발현되고 함께 성장하는 ‘자연림’으로 탈바꿈할 기틀을 마련하였습니다.

대전환의 시대를 이끌어 가는 혁신 플랫폼



[교육] 사람과 학문의 가능성을 열다

지식에서 역량으로

이미 축적된 지식을 습득하는 것만으로는 미래를 준비할 수 없습니다. 좋은 질문을 던지는 창의력, 기존의 통념에 도전하는 용기, 서로 다른 분야를 연결하는 유연성, 다른 사람과 소통하고 협력하여 문제를 해결하는 능력을 키워야 합니다. 이를 위해 공통교육과 전공교육, 교과와 비교과를 유기적으로 연결하고, 학생 스스로 자신의 학업 경로를 탐색하고 설계할 수 있는 **학생 중심의 교육 생태계**를 구축하였습니다.

◎ 학부대학 설립('25.3.)



- ▶ 서울대의 교육혁신 플랫폼
- ▶ 미래 사회를 선도할 역량 강화를 위한 공통핵심역량교육 및 융합교육
- ▶ 광역모집단위 신설, 연합·연계전공 지원
- ▶ 교원 30명 증원, 51명 검무

◎ 첨단융합학부 설립('24.3.)



- ▶ 첨단 과학기술 분야 초학제적 융합교육 플랫폼
- ▶ 학생 입학정원 218명 순증
- ▶ 교원 30명 증원, 27명 검무
- ▶ 대학원 연계 과정, 산업현장 연계 프로그램

◎ <베리타스> 교과목 확장

- ▶ 인간, 사회, 자연, 기술을 아우르는 문제들에 대해 '큰 질문'을 던지고 학생 주도적으로 학습
- ▶ 협업적 팀티칭, 소규모 분반 활동과 토론, 그룹 프로젝트 결합
- ▶ 2024년 16강좌 333명 수강에서 2026년 58강좌 3,866명 수강으로 확장

◎ <글로벌인재학부> 및 <AI 대학원> 신설 확정('27.3.)

◎ **첨단분야 정원 증원('23.~'26.):** 학사과정 100명(첨단융합학부 218명 제외), 대학원과정 78명

강의실에서 삶과 세계로

배움의 소재를 교과서에서 삶으로, 교육의 장을 강의실에서 공동체와 세계로 확장하였습니다. 서로 다른 배경과 관심을 가진 학생들이 함께 생활하고 토론하며 **공감과 협업, 사회적 책임**을 배우고, 세계의 다양한 현장을 직접 경험하면서 **글로벌 지성**으로 성장할 수 있는 교육환경을 만들었습니다.

◎ SNU Commons 조성

- ▶ 캠퍼스의 중심부를 학생들의 배움·교류·문화·소통의 공간으로 조성하여 창의적 사고와 열린 배움의 기회 제공
- ▶ 중앙도서관: 복합 문화예술 공간('25.2. 완료)
- ▶ 학생회관, 두레문예관: 커뮤니티 허브('26.4. 완료)
- ▶ 행정관: 학생 중심의 열린 교육의 장('25.12.~'26.9.)
- ▶ 문화관: 2028년 증개축 완공 예정



◎ LnL(Living & Learning) 정규사업화 및 OpenLnL 신규 운영

- ▶ 주거와 교과, 비교과, 멘토링 프로그램의 유기적 연계를 통한 삶 속의 배움
- ▶ 참여 인원 2023년 287명에서 2025년 490명으로 증가

산발적 지원에서 지속가능한 학문생태계로

학문의 다양성과 지속가능성을 확보하고 새로운 세대가 도전적인 연구를 이어갈 기반을 마련하는 것은 서울대의 중요한 책무입니다. 단기적인 시장 수요만으로는 유지하기 어려운 기초·회소·국책 분야의 **학문후속세대를 체계적으로 지원**하고, 석·박사과정부터 박사후연구자까지 이어지는 **연구 성장의 경로를 강화**하였습니다.

◎ 기초학문분야 및 특성별 학문후속세대 지원 사업 확대

연도	지원금 총액	지원 인원
2023	약 44.7억 원	264 명
2025	약 60억 원(2023년 대비 34.2% 증가)	308 명(2023년 대비 16.7% 증가)

◎ 박사후연구원 지원을 위한 SNU Frontier Fellowship 도입

- ▶ 우수 신진 연구자의 조기 발굴과 차세대 연구자 육성에 기여
- ▶ 2026년 시행, 30명 선정, 총예산 34억 원(학술활동경비, 소속 연구기관 연계·정착비 등 추가 지원)

◎ 강의연구지원장학(GSI 및 강의조교) 관련 제도 통합 및 단과대학(원)의 운영 자율성 확대

[연구] 질문을 연구와 가치로 전환하다

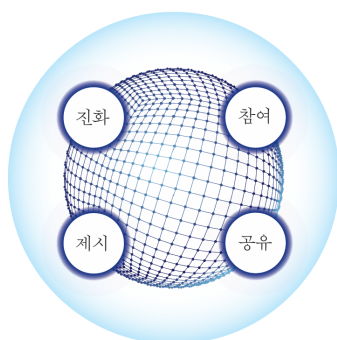
우수 연구에서 서울대다운 연구로

개별 연구자와 과제 중심의 연구를 넘어, 국가와 인류가 직면한 난제를 학문 간 경계를 넘어 함께 풀어나가는 **융복합 연구 플랫폼**을 구축하였습니다. 주어진 연구과제를 잘 수행하는 데 머무르지 않고, 서울대가 먼저 도전적인 질문을 발굴하고 **세계 유수의 연구기관과 협력**하여 해법을 만들어가는 **선도형 연구체계로의 전환**을 시작하였습니다.

◎ 질문을 제시하는 대학으로: SNU Grand Quest 개시('26.3.)

- ▶ 국가와 인류의 난제에 대한 도전적 질문을 다학제적 관점에서 발굴 및 추적
- ▶ 질문 아고라에서 시작하여 시행착오 공유까지 속도보다 방향에, 성과보다 추적에 초점
- ▶ 2026년 3~4월 학생 포함 구성원 전체를 대상으로 진행된 공모전에서 총 2,143건 응모

**GRAND
QUEST**



▶ 2026년 SNU Grand Quest

- 인공지능 시대, 민주주의와 자본주의는 지속가능한가?
- 인공지능은 인간처럼 망각할 수 있는가?
- 인공지능은 손상을 스스로 회복할 수 있는가?
- 생명의 시계를 제어할 수 있는가?
- 삶의 의지를 분자 수준에서 설명할 수 있는가?
- 에너지 시스템은 자율적으로 균형을 찾을 수 있는가?

◎ 대형 융복합 연구 확산

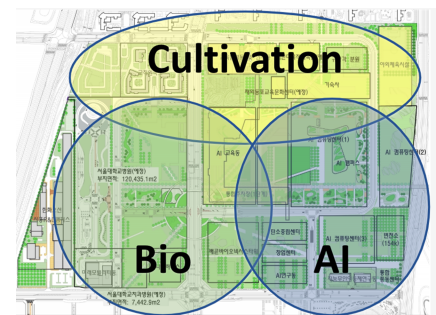
- ▶ 융복합 연구 플랫폼 SPINE 확대 재편: 전략기획·과제발굴(Strategy & Planning) → 인큐베이션(Incubation) → 연구 거점으로서의 발전(Evolution)과 지속성 확보
- ▶ 미래연구진흥센터 연구단 인큐베이팅: 바이오 인공지능연구단, 데이터지원단, 양자연구단(IRC 전환), 에너지 이니셔티브 연구단, SNU Grand Quest
- ▶ 시흥캠퍼스 바이오클러스터 조성: '바이오 분야 국가 첨단 전략산업 특화단지' 선정('24.6.)
- 경기도, 시흥시, 서울대병원 등과 협력하여 인재양성 및 산학협력 프로그램 추진

◎ 첨단전략기술 분야 국가 연구거점 연속 선정

- ▶ 국가전략기술 혁신연구센터(IRC) 선정: 이차전지혁신연구소('23), 하이브리드 양자컴퓨팅센터('24)
- ▶ 피지컬 AI 국가연구소(NRL) 선정: 로봇틱스 연구소('26)

◎ 전략적 국제공동연구 확대 및 글로벌 연구 네트워크 거점 구축

- ▶ SNU-CMU 인간중심 인공지능 공동연구센터 설치('25.1.)
- ▶ KOMQUEST 유치('25.8.)
- ▶ SKERIC(한-스웨덴 혁신교육연구단) 프로젝트('23.7.~'26.12.)
- ▶ HORIZON Europe 등 공모과제 준비를 위한 Seed Funding
- ▶ Nvidia Joint Lab 유치('26.6)
- ▶ SNU-UMN 에너지·소재·바이오 국제공동연구
- ▶ 아시아대학포럼(AUF) 회원 대학과의 국제공동연구



<시흥캠퍼스 발전계획>

◎ 연구행정 효율화와 연구자 지원 서비스 강화

- ▶ SRnD 연구행정 업무 혁신 시작(2027년 1학기 개편 완료 예정)
- ▶ 산학협력단의 연구비 직접 관리 체계 도입

개별 연구성과에서 사회적 가치 창출로

연구성과의 기술이전과 산업적 활용을 확대하고, 국제특허, 해외 기술마케팅, 창업, 투자유치를 유기적으로 연결하여 서울대에서 만들어진 지식과 기술이 산업현장의 혁신으로 이어지는 연결고리를 강화하였습니다. 이를 통해 연구성과가 다시 새로운 교육과 연구로 환류되는 **혁신 생태계**의 기반을 마련하였습니다.

◎ 서울대학교기술지주(주)의 성장과 투자전략 고도화

- ▶ 2022년 대비 운용 펀드(10개 → 14개+), 운용자산(약 1,000억 원 → 약 1,200억 원+), 누적 투자기업(150개+ → 200개+) 대폭 확장
- ▶ 스타트업 중심에서 딥테크·국가전략기술 및 후속투자로 투자전략을 확장
- ▶ 2023~2025년간 102억 원 투자금 회수 실현: 투자성과가 대학으로 환류되는 구조 본격 가동

◎ 창업지원단 활동 강화

- ▶ 창업경진대회, 창업멘토링 및 경영지원서비스, 창업 관련 학사제도(학점제, 장학금, 동아리 등), 동문창업네트워크(SAEN) 등 운영
- ▶ SNU IR Club(창업기업 기업 플랫폼) 및 SNU Big Scale-up(혁신 스타트업 발굴 및 엑셀러레이팅 플랫폼) 신설

◎ 관악S밸리 및 캠퍼스타운 사업 강화: 공간·경영·투자유치 지원

[운영] 변화를 확산하고 지속시키다

경직된 조직에서 유연한 플랫폼으로

획일적인 규제와 통제 중심의 관료제적 운영에서 벗어나 자율과 신뢰의 거버넌스로 전환하고자 하였습니다. 중층적인 의사결정 구조와 복잡한 규정·절차를 간소화하고 조직의 유연성과 행정의 전문성을 높여, 자율성이 책임성과 조화를 이루는 대학 운영의 기반을 마련하였습니다.

◎ 단과대학(원)의 인사, 재정, 운영상 자율성 대폭 확대

- ▶ 시설 투자, 국제화, GSI 등 예산을 단과대학(원)으로 과감하게 이양
- ▶ 핵심 단과대학(원) 사업의 본부 투자 대폭 증가; 단과대학(원)의 중장기 발전계획 수립 지원
- ▶ 책임시수 감면 대상과 범위 확대, 교원 임용과 승진 평가 등에서 단과대학(원)별 특성을 반영할 수 있도록 본부 정량지표 폐지('26.6.)

◎ <제도혁신위원회> 설립('23.6.)

- ▶ 대학 운영 혁신의 선순환 플랫폼: 교육·연구·거버넌스 등 대학 운영 전반의 제도적 제약과 행정 비효율을 진단하고 이를 실행 가능한 개선과제로 전환
- ▶ 행정혁신 공모전, 행정혁신 포럼 등을 통해 구성원들의 적극적인 참여 유도



▶ 주요 성과

- 교수활동 행정 간소화: 비영리 학술단체 임직원 겸직 신고 면제, 해외출장 결과보고 간소화 등
- 연구행정 간소화: 연구비 산학협력단 직접 관리 등
- 직원 인사제도 혁신: 승진 절차 공정성 제고, 순환보직제도 개선, 직원 성과면담 가이드라인 제작, 대학행정교육원 교육과정 개선, 방학 근무시간 단축, 전보 시행일 2주 전 통보 등
- 외국인 방문연구원·학생지원 체계 개선

- ▶ 총 400 개에 이르는 서울대 제 규정의 30~40% 축소 추진 중

◎ <국제처> 출범('26.1.)

- ▶ 국제운영위원회 신설; 교육·연구·행정 전 분야의 국제화 체계 확립과 국제업무 전문성 강화
- ▶ 외국인 학생·학자를 위한 통합지원서비스(ISSS) 구축; 국제공동연구 및 글로벌 연구 네트워크 지원
- ▶ 글로벌 대학 네트워크 기반 전략적 파트너십 강화(AUF, AUA, U7+ 등)
- ▶ 글로벌 교육, 학생 모빌리티 확대(SWP, SAP, 글로벌 인턴십 등)

◎ 교직원 인사체제 혁신

- ▶ 책임시간 누적 인정 확대, 계절학기 책임시간 인정, 초과강의시간 이월제 등 도입('25.7.~'26.4.)
- ▶ 신입 교원의 출산휴가·육아휴직이 책임시수 감면과 충돌하지 않도록 개선('26.2.)
- ▶ 교원 소속을 학과(부)에서 대학(원)으로 유연화할 수 있도록 학칙 개정('24.2.)
- ▶ 특임석좌교수제도 신설('25.8.)
- ▶ 직원의 유연근무제, 방학 중 단축근무제, 직위공모제 등을 도입하고 평가·승진 체계 개선

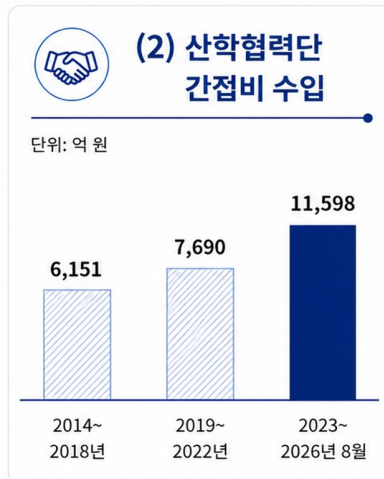
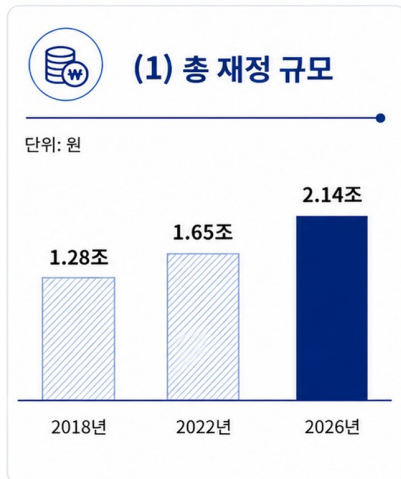
◎ 통합캠퍼스마스터플랜 추진('25.~'27.): 멀티캠퍼스 발전방안 및 유기적 연계성 강화

재정 확충과 통합재정체계 구축

정부출연금과 자체재원, 발전기금, 산학협력 및 수익사업의 기반을 확대하여 재정을 **비약적으로 확충**하였습니다. 또한 분산되어 있던 대학의 재정을 종합적으로 관리하고 전략적으로 운용할 수 있도록 **통합재정체계를 구축**하였습니다. 이를 통해 교육과 연구 혁신에 지속적으로 투자할 수 있는 **재정 운용의 자율성을 확대**하였습니다.

◎ 재정의 비약적 확충

- ▶ 2026년 재정 총계 2조 1,364억 원으로 최초 2조 원 상회(2022년 1.65조 원)
- ▶ 법인회계 세입 연평균 증가율 6.4%로 최고 수준 기록(2019~2022년 연평균 증가율 4.1%)
- ▶ 4년 누계 간접비 수입 1조 1,598억 원으로 최초 1조 원 상회(2019~2022년 누적 7,690억 원)
- ▶ 4년 누계 발전기금 약정액 8,099억 원으로 역대 최대(2019~2022년 누적 4,062억 원)
- ▶ 4년 누계 발전재단 투자자산 수익 1,274억 원 이상 발생: 납입·운용을 거쳐 재정에 순차 반영 예정

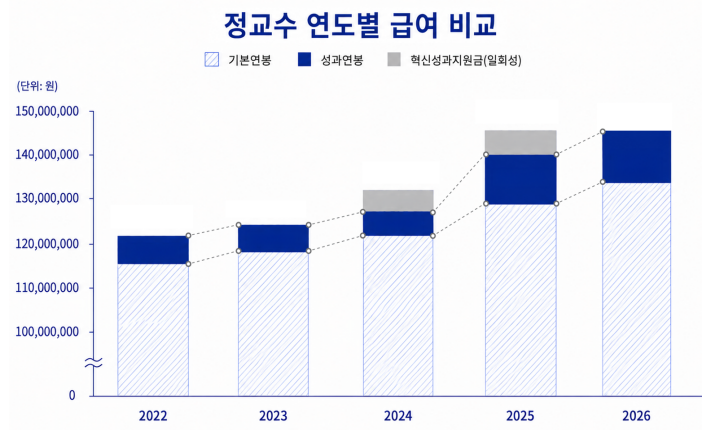


◎ 통합재정체계 구축

- ▶ 통합재정위원회 설립: 법인회계, 산학협력단회계, 발전재단회계 간 통합 거버넌스를 구축하여 재정의 효율성 증대, 재정자립도 향상, 내부 가용재원 대폭 확대
- ▶ 재정전략실 확대 개편: 재정운영 관련 부서를 재정전략실 중심으로 통합하여 재정 프로세스의 효율성을 제고하고 성과평가 역량 및 위험 관리 역량 강화

◎ 성과중시연봉제 도입('25.11.)

- ▶ 지속적인 처우 개선을 위한 제도적 기반 마련
- ▶ 정년보장급 신설: 2025년 기준 2,800,000원(기본급에 포함; 매년 임금인상률을 적용하여 증액)
- ▶ 성과연봉 총예산 증액: 2025년 기준 전년도 대비 82억 원 증액(매년 임금인상률을 적용하여 증액)
- ▶ 연봉제 교원 평균 급여 증가액: 2023년 대비 2025년 약 1,885만 원(15.2%) 증가



적응을 넘어 AI Native Campus로

AI를 일부 전공의 연구 대상이나 행정 효율화 도구에 머물게 하지 않고, 서울대의 **교육·연구·행정 전반을 변화시키는 공통 기반**으로 확장하고자 하였습니다. 이를 위해 AI Native Campus의 비전과 추진체계를 마련하여, AI가 대학의 모든 영역에서 새로운 가능성을 여는 AI 시대의 대학 모델을 선도할 기반을 구축하였습니다.

◎ AI 기반 대학 혁신을 위한 통합 거버넌스 구축

- ▶ 2025년 AI 위원회 개편(위원장: 연구부총장), AI 연구원을 실행지원 사무국으로 지정
- ▶ 「서울대학교 AI 가이드라인」 제정('25.12.)
- ▶ 전 구성원에게 ChatGPT Edu 등 생성형 AI 서비스 제공

◎ AI Native Campus 비전 선포 및 추진 전략 제시

- ▶ 거버넌스-데이터-서비스-윤리-구성원 참여를 결합한 대학 AI 운영모델 제시

◎ AI 대학원 개원 확정('27.3.)

봉사와 지원에서 협력적 문제 해결로

서울대학교의 공공성을 일방적인 지원이나 봉사에 머물게 하지 않고, 대학과 사회가 함께 성장하는 **지속가능한 공헌 모델**을 구축하고자 하였습니다. 교육과 연구를 사회공헌과 유기적으로 결합하고, **대학의 지식과 인적·물적 자원을 사회와 공유**하여 지역, 국가, 세계가 직면한 문제를 함께 해결하는 협력의 기반을 확대하였습니다.

◎ 지역·국민과 함께하는 서울대

- ▶ <대학연대 지역인재양성 사업단> 신설('24.1.)
 - 지역소멸 위기 극복 및 국가 균형 발전에 기여
 - 일회성 교류를 넘어 지역대학과 교육 프로그램 공동 개발·운영, 지역인재의 취·창업 지원
 - 첨단 연구 인프라와 교육 역량을 지역대학과 공유: 원자력, 항공, 미래모빌리티, AI, 간호, 농업 등
- ▶ KNU10 MOU 체결('23.8.)
 - 원격수업 학점교류 등 거점국립대학과 지적 자원 공유
- ▶ K-MOOC 확산
 - 2025년 기준 90개 강좌, 20,687명 참여; 전국 105개 대학에서 32개 강좌 학점인정 과목으로 활용



◎ 글로벌 공헌 프로그램 확산

- ▶ 교육·공헌·현지화를 결합한 SWP+SR(SNU in the World + Social Responsibility) 프로그램 개시
- ▶ 해외 사회공헌 프로그램 참여 인원 지속적 확대: 2022년 2,917명에서 2025년 3,119명으로 증가

◎ <국가미래전략원> 활동 확대 및 강화



- ▶ 국가와 사회의 미래 전략과 정책을 제시하는 싱크탱크: 국내외 유관기관과 협업, 포럼 및 정책 심포지엄, 교육·공론 프로그램 등을 통해 학계와 정책 현장 간 소통 강화
- ▶ 2026년 8월 현재까지 총 8개의 클러스터(민주주의, 과학과 기술의 미래, 경제안보, 인구, 글로벌 한국, 탄소중립, 지역균형성장, 팬데믹)와 51개의 TF 운영
- ▶ 공모과제 'AI 공존 사회' 운영('26.): 교원 30명 참여