

AI 대전환 시대, 서울대 총장의 역할

AI 대전환이라는 사회 패러다임의 급격한 변화로 대학의 존재 이유와 전통적인 지식 생산·전수 방식에 의문을 제기하는 목소리가 커지고 있습니다. 이러한 AI의 혁명적 발전에 적응하여 생존하기 위해 세계 대학은 근본부터 변하고 있으며, 대학이 AI 생태계에 편입되는 현상도 나타나고 있습니다. 하버드대와 MIT 등은 OpenAI와 함께 NextGenAI 컨소시엄을 결성해 학생 교육에 나서고 있으며, 애리조나주립대를 비롯한 여러 대학도 AI 기반 맞춤형 학습 시스템으로 학생들을 가르치고 있습니다. 이 문명사적 대전환 속에서 서울대는 AI가 사람과 어떻게 공존하게 하며, AI를 통해 대학의 본질적인 가치를 어떻게 더 높일 것인지를 문제에 답해야 합니다. 저는 서울대학교 모든 구성원이 AI와 협업하여 새로운 문제를 해결하도록 하며, 더 가치 있는 일에 집중할 수 있는 기반을 구축하겠습니다.

국가경쟁력 강화에 기여하는 글로벌 중추대학

서울대는 혁신적 사고를 통해 이 새로운 문명 조건에 맞게 대학 역할의 패러다임을 전환하고 명실상부한 글로벌 중추대학이 되어야 합니다. 세계 최고 수준인 서울대 교수진은 세계를 선도하는 한국의 ICT 기술력을 이용하여 글로벌 지식플랫폼을 구축할 역량을 가지고 있습니다. 이를 통해 서울대는 사람과 사람, 대학과 대학, 대학과 국내외 기업 및 공동체를 유기적으로 연결하는 세계 지식 생태계의 핵심 교차로이자 세계시민 양성의 중심이 될 것입니다. 서울대가 세계 중심 대학의 역할을 담당하는 동시에 국내 거점국립대학이 지역 내 또 다른 지식 네트워크를 구축하도록 돕는다면, 서울대는 전국 거점국립대와 그 이웃 대학을 촘촘히 연결하는 거대한 ‘대한민국 고등교육 네트워크’를 형성하여 국가경쟁력을 높이는 데 기여할 것입니다.

서울대 미래 100년을 위한 새로운 비전

저는 서울대 개교 80주년인 올해 서울대 미래 100년을 위한 새로운 비전을 제시하고자 합니다. 서울대는 1946년 설립 이후 지금까지 남아 있는, 단과대 연립주의와 학과 간 칸막이를 과감히 혁파하여 경계를 허물고 인간 중심의 과학기술 발전 방향을 제시하여 인간과 인간을 서로 잇는 ‘스마트 휴먼 그리드 플랫폼’으로 다시 태어나야 합니다. 이것을 실현하기 위해 서울대는 교육, 연구, 국제화, 행정서비스 등 전 분야에서 글로벌 TOP 10 대학 수준에 부합하는 기준과 목표를 정립하고 이를 실천해야 합니다. 이 새로운 시작을 위해 저는 다음과 같은 서울대학교 발전 전략 및 세부 계획을 제안합니다.

서울대학교 발전계획 전략 체계

비전

AI 지식 시대를 선도하는 글로벌 지성의 허브

지향점 (목표)	세계를 이끌고 인류를 품는 글로벌 TOP 10 서울대	10조 자산 확충으로 자유롭고 자율적인 서울대
	‘SNU Omni-Agent’로 구현하는 지식 네트워크의 중추 서울대	수월성과 공공성을 함께 갖춘 당당한 서울대

01. 도전을 두려워하지 않는 글로벌 리더 양성

교육	1. SNU Omni-Agent 기반 개인 맞춤형 원스톱 학습·진로·창업·교육 지원시스템 구축	4. 도전형 학문 후속세대 육성 및 안정적 지원을 위한 대학원 혁신
	2. 글로벌 패러다임 중심의 개방형 교육 혁신	5. 사회통합·창의·글로벌 인재 선발 확대 및 입시 공정성 강화
	3. 혁신형·비정형 교육과정 도입을 통한 학사 유연화	

02. 자유로운 연구, 중단없는 지원

연구	6. 연구 안전망 및 연구 몰입 환경 구축	9. 연구행정 코디네이팅 AI 에이전트로 산단 혁신
	7. ‘SNU 노벨 프론티어 프로젝트’ 지원	10. 학생·교수 창업 촉진 및 서비스 고도화
	8. AI 지식자산의 공유 및 AX 융합연구 지원	

03. 세계가 모이고 융합으로 뻗어나가는 글로벌 지식 허브

국제화	11. 글로벌 싱크탱크 및 글로벌교류센터 설립	13. 글로벌 인재 네트워크 구축
	12. 국제 교수학생지원센터의 재정 및 문화 역량 강화	14. 글로벌 난제 대응 융합 교육 및 실천 사업 활성화

04. 하나로 연결하고 함께 도약하는 고등교육 플랫폼

멀티 캠퍼스	15. 6개 캠퍼스 간 통합 운영이 가능한 지능형 공유 캠퍼스 구현	18. 지역사회와 대학의 동반성장 구현
	16. SNU Science Technopolis 조성	19. 멀티캠퍼스 AI데이터센터 구축 및 공유
	17. 관악캠퍼스 접근성 및 교통환경 개선	20. 스마트 휴먼 그리드 구현을 위한 고등교육 혁신 네트워크 구축

05. 품격 있는 최고 수준의 맞춤형 복지 구현

복지	21. 맞춤형 후생복지 발전기금 조성 및 의료 복지 체계 고도화	23. 돌봄과 주거 인프라를 유기적으로 연계하는 위라벨 캠퍼스 구현
	22. 획기적이고 실질적인 처우 개선으로 교육 및 연구 경쟁력 강화	24. 건강, 복지, 문화, 스포츠가 어우러진 캠퍼스 생활 인프라 업그레이드

06. 10조 자산으로 여는 미래

재정	25. ‘서울대 10조 자산 만들기 프로젝트’ 시행	27. 재정 거버넌스의 전략적 혁신
	26. 적극적 자산 운용 및 수익사업 활성화	28. 정부와의 정책 및 재정 파트너십 강화

07. 법인 거버넌스의 뉴노멀: AX, 분권, 개방, 참여

거버 넌스	29. 법인 체제 고도화로 자율성과 책무성 강화	32. 직원의 리더십 및 역량 강화를 통한 적극 행정 구현
	30. AI 대전환 기반 분권형 협업 거버넌스 구축	33. 조직 문화 혁신과 합리적 인사 제도 구현을 통한 행복한 근무 환경 조성
	31. 대학 내 다양성 증진 및 소통과 참여 강화	

01
교육

교육 부문 도전을 두려워하지 않는 글로벌 리더 양성

현실진단	개선방향
- 강의 중심 · 공급자 중심 교육 시스템 - 경직된 학사제도 - 맞춤형 교육 지원 시스템 미비 - 체험형 · 융복합 · 전인 교육 부족 - 평균적 수월성 위주의 학생 선발	- AI 기반 개인 맞춤형 학습 시스템 구축 - 글로벌 패러다임 개방형 교육 혁신 - 혁신형 · 비정형 교육과정 도입 - 도전형 학문 후속세대 육성 - 사회통합, 창의, 글로벌인재 선발확대

01 SNU Omni-Agent 기반 개인 맞춤형 원스톱 학습 · 진로 · 창업 · 교육 지원 시스템 구축

- 'AI혁신창의교육센터'(AICE, Center for AI Inno-Creative Education) 신설
- 모든 전공 학생이 AI 리터러시를 갖추도록 공동 기초 필수 교육 강화
- 전공 · AI 융합 복수전공, 마이크로디그리(Micro-degree), AI기반 문제해결 교육 도입
- AI · 디지털 기반 학생 개인 맞춤형 원스톱 종합 학습 지원 시스템 구축

02 글로벌 패러다임 중심의 개방형 교육 혁신

- 글로벌 인턴십 프로그램 확대 및 '자율학기제' 도입
- 글로벌 우수 인재의 유입 · 이동 · 협업이 자유로운 개방형 글로벌 플랫폼 대학 구축
- '사다리 놓아주기' 프로그램 신설로 학부생 생활장학금 · 멘토링 · 기숙사 확대
- '진로교육지도학점제' 도입 및 학생 창업 교육 체계화와 창업기금 지원제도 마련

03 혁신형 · 비정형 교육과정 도입을 통한 학사 유연화

- 여름학기(전면 영어강의) 정규화로 3학기제 정립 및 교수 강의학기 선택제 도입
- 자유전공학부 · 첨단융합학부 · 글로벌인재학부 · LnL 연계 강화로 학부대학 정상화
- 인성 함양, 문제 발굴 및 개척형 사고를 강화하는 비정형 · 도전형 커리큘럼 확대
- 학 · 석 · 박사 연계와 통합 과정 획기적 확대 및 학부 · 대학원 정원 통합 운용

04 도전형 학문 후속세대 육성 및 안정적 지원을 위한 대학원 혁신

- 창의 · 도전적 학문 후속세대 집중 지원을 위한 'SNU Jr. Scholar' 제도 도입
- 선진국형 RA · TA 제도 획기적 강화
- 12개 전문대학원 종합 발전계획 수립 및 융합과학기술대학원 관악 이전 적극 지원

05 사회통합 · 창의 · 글로벌 인재 선발 확대 및 입시 공정성 강화

- 사회통합전형 500명 선발 및 글로벌인재특별전형 확대
- 창의인재특별전형 신설 및 대학원생 · 연구원 리쿠르팅 전형 도입
- 대학입시정책연구소 설립을 통한 입시 정책 연구와 공정한 선발 체계 구축

02
연구

연구 부문 자유로운 연구, 중단없는 지원

현실진단	개선방향
- 연구비 축소 및 연구 단절 문제 - 우수 연구자 대우 미비 - 행정 부담과 연구 시간 부족 - 서울대 산단 연구지원 기능 미흡 - 글로벌 및 산학 협력 부족	- 연구 안전망 및 연구 몰입 환경 구축 - SNU 노벨 프론티어 프로젝트 지원 - AI지식자산 공유와 AX융합연구 지원 - 연구행정 코디네이팅 AI로 산단 혁신 - 창업 촉진 위한 SNU L2M Studio 신설

06 연구 안전망 및 연구 몰입 환경 구축

- '기본'(3천만 원), '이음', '갈무리' 연구비, 'SNU Research Fund (SRF)' 확충
- 핵심 산업(AI, 바이오, 디지털, 에너지, 양자·환경 분야 등) 연구기금 확충
- 책임시수 유연화 및 감축, 강의집중학기제·연구집중학기제·연구년 총량제 도입
- 해외 출장비 상한선 및 해외 출장 기간 제한 폐지, 국제공항 송영 서비스 도입
- 모든 교수의 글로벌 협력활동을 위한 '글로벌 바우처 500'(매년 500만 원) 도입
- 학생연구프로그램, 장기포닥, 상근연구원, 연구교수 등 안정적인 연구경력 경로 강화

07 'SNU 노벨 프론티어 프로젝트' 지원

- 글로벌 TOP 10 Lab 100개 육성 지원, 세계 최상위 2% 연구자 500명 육성
- 노벨상급 차세대 연구자 기초연구 장기 지원, 고위험·고성과 도전 연구 지원 확대
- 단대별 상시 교수 초빙제 도입 및 지원 요건 중 논문 수 제한 철폐

08 AI 지식자산의 공유 및 AX 융합연구 지원

- 세계 최고 개방형 연구 인프라인 서울대 'AI반도체시스템연구소' 신설 및 공유
- SNU Omni-Agent를 통해 AI 연구 노하우와 AX 융합 파트너를 잇는 연결망 지원
- AI/AX 인프라와 데이터 통합 관리 및 전공을 넘는 AI 융합연구 시드펀드·매칭 지원

09 연구행정 코디네이팅 AI 에이전트로 산단 혁신

- 정부·민간 연구과제와 펀딩에 대한 연구자 맞춤형 선제적 큐레이팅 서비스 제공
- AI 대전환으로 산단 행정 절차 및 내부 규제에 대한 과감한 간소화
- 연구비 카드 통합 관리 전면 시행, 연구자와 산단 간의 환류 체계 구축

10 학생·교수 창업 촉진 및 서비스 고도화

- 학생·교수 창업 촉진을 위한 'SNU L2M (lab-to-market) Studio' 신설
- 겸직·창업휴직 허용, 실패 후 복귀 트랙, 창업 성과의 업적 반영 등 교원 창업 친화 제도 정비
- 시흥 규제 샌드박스 및 관악 리빙랩 기반 실증 테스트베드 운영

03

국제화

국제화 부문 세계가 모이고 융합으로 뻗어나가는 글로벌 지식 허브

현실진단

- 낮은 국제화 지수
- 글로벌 교육 및 국제 교수·학생 지원 부족
- 국제화를 위한 서울대의 역할 인식 미흡
- 대학 차원의 글로벌 이슈 대응 미흡

개선방향

- 글로벌 싱크탱크 및 교류센터 설립
- 국제교수학생지원센터의 역량 강화
- 글로벌 인재 네트워크 구축
- 글로벌 난제 융합 교육 및 실천 사업 활성화

11 글로벌 싱크탱크 및 글로벌교류센터 설립

- 'SNU in the World (SWP)' 획기적 확대·강화
- 국내 학생들을 위한 Study Abroad Program 획기적 확대·강화
- 직원 및 부설학교 교원 해외 연수 기회 확대
- 전략적 파트너십을 통해 세계 주요 대학과 복수·공동학위 과정 개설 및 공동연구 활성화

12 국제 교수학생지원센터의 재정 및 문화 역량 강화

- 국제처의 기능을 강화하여 국제 교수 및 학생 대상 원스톱 서비스 실질화
- 금융대출·주거·의료·육아지원 등 국제 교수·학생 생활 안정을 위한 재원 확보
- 국제 교수 채용 제도의 근본적 개선을 통한 채용의 획기적 증대
- 'World in SNU (WSP)' 신설을 통한 국제 학생 유치 획기적 강화

13 글로벌 인재 네트워크 구축

- 한국형 미네소타 프로젝트 추진을 위한 'SNU 글로벌캠퍼스' 구축
- 아시아, 아프리카 등 지역 우수 인재 유치 및 배출을 통한 글로벌 네트워크 형성
- 평창캠퍼스 'SNU ODA 센터' 설립
- 시흥캠퍼스 '재외동포교육문화센터' 조기 설립 및 '해외인재교육문화센터' 추진

14 글로벌 난제 대응 융합 교육 및 실천 사업 활성화

- '글로벌 난제 대응 전략위원회' 상설화
- UN 산하 IVI(국제백신연구소)와 협력 강화 및 공동연구 추진
- 시흥캠퍼스 '글로벌바이오캠퍼스사업' 유치
- 교수사회공헌단 글로벌 활동 지원을 위한 봉사학기제 및 연구년 연계 활동 시행

멀티캠퍼스 부문 하나로 연결하고 함께 도약하는 고등교육 플랫폼

현실진단	개선방향
· 캠퍼스 간 분절적 운영 · 캠퍼스 인근 지역과 연계 발전 부족 · 관악캠퍼스의 만성적인 교통 불편 · ‘서울대만의 성장’에 매몰 · 규제에 의한 교내 AI인프라 확충 불가 · 지역 고등교육 생태계의 소멸 위기	· 지능형 공유 캠퍼스 구축 · SNU Science Technopolis 조성 · 관악캠퍼스 접근성 및 교통환경 개선 · 지역사회와 대학의 동반성장 구현 · AI 데이터센터 구축 및 생산적 활용 · 스마트 휴먼 그리드로 고등교육 혁신

15 6개 캠퍼스 간 통합 운영이 가능한 지능형 공유 캠퍼스 구현

- SNU Omni-Agent 기반 캠퍼스 공간관리시스템 구축을 통해 지능형 공유캠퍼스 구현
- 6개 캠퍼스가 보유한 경쟁우위 기반의 특화 전략 수립 및 실행

16 SNU Science Technopolis 조성

- SNU Alphabet (AI · Bio · Computer · Data · Energy · Food · Green · Health) 최첨단 산학 연구 단지로 호암교수회관, 교수 아파트, 연구공원 일대를 종합 개발
- 낙성대 일대에 ‘SNU밸리’조성하여 전교생 수용 기숙사 건립 및 LnL 플랫폼 완성
- 과천시 연계 산학연구단지 구축, 관악캠퍼스 연결 터널 개통으로 거대혁신벨트 추진

17 관악캠퍼스 접근성 및 교통환경 개선

- 서부선 · 신림선 연장, 학생회관역(가칭) 신설, 출퇴근 시간 급행마을버스 신설 추진
- 현대차 협업으로 캠퍼스 미래 모빌리티 및 Carless 캠퍼스 구축, 거점주차시설 건립
- 학생회관 재건축으로 랜드마크 복합문화공간 조성

18 지역사회와 대학의 동반성장 구현

- 캠퍼스타운 사업단 확대로 선진화된 대학촌 조성 및 Off-campus 하우스링 활성화
- 지역문제 공동연구 플랫폼 및 지역인재 성장프로그램 신설, 캠퍼스 공간 개방 확대

19 멀티캠퍼스 AI데이터센터 구축 및 공유

- 멀티캠퍼스 유휴공간에 AI데이터센터 구축, 캠퍼스를 잇는 컴퓨팅 인프라 구축
- 서울대 생산 데이터의 유기적 연계를 통한 자산화 및 연구 · 행정 활용
- 구축된 컴퓨팅 자원을 지역 대학에 할당하여 지역 인재 양성 및 인프라 격차 해소

20 스마트 휴먼 그리드 구현을 위한 고등교육 혁신 네트워크 구축

- 서울대 10개 만들기를 ‘글로벌 중추대학 1개’와 ‘국가 중추대학 9개’로 전환
- 거점국립대와 연구 인프라 공유하고 교류하는 ‘미래공유연구원’ 신설

복지 부문 | 품격 있는 최고 수준의 맞춤형 복지 구현

현실진단	개선방향
· 구성원을 위한 의료복지 인프라 부족 · 성과와 기여가 반영되지 않은 보상체계 · 캠퍼스 주거 지원 체계 및 정주여건 악화 · 부족한 학내 식사 인프라 및 스포츠·문화예술 활동 지원 미흡	· 후생복지 발전기금 조성 및 의료 복지 고도화 · 획기적 처우 개선 · 돌봄과 주거 인프라가 연계된 캠퍼스 구현 · 건강, 복지, 문화, 스포츠가 어우러진 캠퍼스 인프라 업그레이드

21 맞춤형 후생복지 발전기금 조성 및 의료 복지 체계 고도화

- 보건진료소 기능을 확대·개편한 ‘관악메디컬센터’ 설립
- 평창캠퍼스에 ‘SNU 웰니스센터’(시니어타운·요양병원·스마트병원 등) 설립
- 병원과 치과병원에 구성원 대상 저비용 건강검진, 전용 예약, 라운지 사용 등 신설
- 학부생·대학원생 입학 시 프리미엄 건강검진 제공

22 획기적이고 실질적인 처우 개선으로 교육 및 연구 경쟁력 강화

- 교수 활동 지원비 획기적 확대(현재 월 20만 원 --> 120만 원)
- 교수 기본연봉 인상을 위한 매칭 펀드 신설 및 성과연봉 지급기준액 인상 추진
- ‘SNU Credit Union’ 설립을 통한 교직원 주택기금 조성
- 국내외 1,000대 기업과 교수 간 연구·자문 연계 프로젝트 추진
- 급여 체계 개선을 위한 지속적 노력 및 초과강의수당 현실화

23 돌봄과 주거 인프라를 유기적으로 연계하는 위라벨 캠퍼스 구현

- 출산·육아휴직 교수 지원 강화 및 휴직미사용 보상제도(시수감면, 연구비지원 등) 도입
- AI 기반 상시 건강 관리 및 멘탈 케어 서비스 등 심리 안정 통합 지원 서비스 제공
- 어린이집·유치원 수용률 100% 구현 및 긴급 돌봄 서비스 제공
- ‘Campus Housing Office’ 및 글로벌 하우스링 센터 설립
- 교수 아파트 재건축·신축 추진 및 교직원 아파트 리모델링 추진

24 건강, 복지, 문화, 스포츠가 어우러진 캠퍼스 생활 인프라 업그레이드

- SNU 스포츠 콤플렉스(실내 테니스장·클라이밍장 등) 및 각 캠퍼스 GYM 건립
- ‘학생건강발전기금’ 신설로 학생의 스포츠 시설 사용 무료화 추진
- 모든 캠퍼스 생협식당 운영 및 건강 학식 반값 제공
- 주요 거점 식당의 주말 및 야간 운영 확대
- 문화예술 프로그램 다양화 및 창작활동 지원 확대

06
재정

재정 부문 10조 자산으로 여는 미래

현실진단	개선방향
· 글로벌 경쟁대학 대비 낮은 자산기반 · 발전기금 운용 및 재정관리 비효율 · 적극적 수익 창출 노력 미흡 · 정부 출연금의 불확실성	· '10조 자산 만들기 프로젝트' 시행 · 재정 거버넌스의 전략적 혁신 · 적극적 자산 운용과 수익사업 활성화 · 정부와의 재정·정책 파트너십 강화

25 '서울대 10조 자산 만들기 프로젝트' 시행

- 동문 대상 TPA 기부 캠페인 추진, 연구역량기반 발전기금 조성 확대(Supreme SNU)
- 맞춤형 출연 기금 프로그램 확대(석좌교수 및 연구센터 기금 등)
- 서울대 딥테크 펀드 조성 및 기술 창업·지분 투자를 통한 자산 확대
- 자산 포트폴리오 다변화, 장기투자전략도입, 기금운용수익 고도화, 수익사업 다각화
- 은행 등 공공기관과 보안 시스템 독점적 운영 계약 체결
- 국고출연금 3,000억 증액 및 고등교육 재정 교부금 신설 추진
- 일반대학진흥금(General University Fund, GUF) 신설 추진

26 적극적 자산 운용 및 수익사업 활성화

- 발전기금 자산의 위탁 운용(OCIO) 확대, 캠퍼스 공간활용 고부가가치 비즈니스 창출
- 「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」 11조 예외조항 개정으로 ETF 투자 활성화
- 글로벌 최고급 온라인 교육 프로그램 및 평생교육과정 확대
- 특수대학원 설립과 운영(획기적 등록금 인상), TEPS·한국어 인증시험 효율적 운영
- '모두의 서울대', AI데이터센터, SNU MRO 등을 통한 수익 창출
- 지식자산 기반 수익 창출 모델 고도화(창업·기술이전·라이선싱 등)

27 재정 거버넌스의 전략적 혁신

- '특별재정위원회' 설치를 통한 전략 재원 확보 및 관리 체계 구축
- 연구·발전 부총장 체계 신설로 연구 기부·기업 협력·발전기금 통합 관리
- '10조 자산 기반 조성위원회' 운영으로 동문·기업·재단·정부 협력 추진
- 민간 CFO 및 투자위원회 체계 구축으로 기금 운용·수익사업·리스크 관리 전문화
- 법인·산단·발전재단·출판문화원·생협 등 관련 기관의 단계적 재정 통합 추진

28 정부와의 정책 및 재정 파트너십 강화

- 정부와의 중장기 협약으로 재정 안정성 확보, 싱크탱크 역할로 정책 파트너십 구축
- 국가 중추대학이 아닌 글로벌 중추대학으로서 글로벌 난제 대응 노력 제고
- 거점국립대학과의 고등교육 파트너십 강화를 통한 사회문제 공동 해결 추진

거버넌스 부문 법인 거버넌스의 뉴노멀: AX, 분권, 개방, 참여

현실진단

- 법인화의 취지 및 운영 원리 미비
- 행정 및 거버넌스 시스템 비효율
- 대학 내 다양성 및 상호 소통 부족
- 직원 리더십 및 전문 역량 격차 존재
- 관료적 행정 문화와 인사 제도 잔존

개선방향

- 법인 고도화로 자율성·책무성 강화
- AI 대전환 분권형 협업 거버넌스 구축
- 대학 내 다양성·소통·참여 강화
- 직원의 리더십과 전문역량 강화
- 조직 문화 및 직원 인사 제도 혁신

29 법인 체제 고도화로 자율성과 책무성 강화

- 법인체제 완성을 위한 법령·정관·학칙·제반 규정의 총체적 재설계 및 제·개정
- 학내외 전문가로 구성된 ‘대학 미래비전 자문단’ 신설로 지속적 대학혁신 추진
- 서울대학교 관할 부처의 이관 및 법적 지위 격상(국무총리실 이관) 추진
- 서울대학교의 국가 싱크탱크 역할 강화로 사회봉사 및 책무성 구현

30 AI 대전환 기반 분권형 협업 거버넌스 구축

- AI 컨트롤타워로 ‘AI인프라데이터처(Office of AI Infrastructure & Data)’ 신설
- SNU Omni-Agent 기반 AX를 통한 행정 업무 프로세스 혁신
- 부총장 역할 재정립, 책임처장제 실시, 단과대 책임경영제 실시
- 총장선출제도 혁신을 위한 위원회 및 창업지원기능을 일원화한 ‘창업본부’ 신설

31 대학 내 다양성 증진 및 소통과 참여 강화

- 국제 교수 및 학생 활동 지원 강화, 국제 교수의 학내 보직 기회 확대
- 학내 DEIA (Diversity, Equity, Inclusion, & Accessibility) 존중 문화 조성
- 이사회와 평의원회 역할 및 대표성 강화, 대학신문 및 학내 소통 채널 지원 강화
- 열린 총장실 운영, 위원회 구성의 투명성 강화 등을 통한 소통 및 참여 기회 증진

32 직원의 리더십 및 역량 강화를 통한 적극 행정 구현

- 행정 전문성 존중 및 제도적 보장, 핵심 인재 육성으로 행정 보직 기회 대폭 확대
- 자기계발을 위한 유급 안식월 도입, 공공기관 및 민간 기업과의 인사 교류 강화
- 전문성 강화를 위한 국내외 대학원 진학 지원 강화

33 조직 문화 혁신과 합리적 인사 제도 구현을 통한 행복한 근무 환경 조성

- 조직 문화 개선, 직원 정년 연장 추진, 승진 및 보직 관리 제도 혁신
- 특정 부서에 집중된 업무 및 권한 분산, 직원 성과급 및 인센티브 체계 개편
- 탄력적 재택근무제 및 유연근무제 활성화, 갑질 예방 및 악성 민원 대응 지원 강화

저는 총장후보 지원자로서 이상의 발전계획을 성실하게 수행할 것을 약속드립니다.
감사합니다.

2026. 8. 18.

지원자 : 이재영 이재영

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하