

## 발전계획서

미래가 불확실할수록 현실을 직시해야 합니다. 서울대가 반세기 전의 종합화 목적에 맞게 칸막이를 넘어 융합의 새로운 지평을 열어왔는지, 법인화 이후 십여 년이 지난 지금 제대로 자율성을 확보했는지 냉철하게 돌아보아야 합니다. 자구적 혁신의 노력이 미흡한 사이에 관료적 규제와 획일적 규정은 오히려 늘어나 교육과 연구에 걸림돌이 되고 있습니다. 우리 대학은 모든 분야에서 최고의 인력들로 구성되어 있지만, 각기 흩어져 미래를 향하여 걱정스러운 눈길을 보내고 있을 뿐 힘을 모아 앞으로 나아가지 못하고 있습니다.

### 서울대의 대전환을 선언합니다.

고등교육의 질적 변화를 주도하고, 미래를 개척하는 창의적 연구를 수행하기 위해서는 자유와 신뢰의 선순환이 필요합니다. 서울대가 규정집에서 벗어나 자유의 날개를 펼칠 때, 기존의 지식과 관점을 넘어서는 새로운 문제 제기와 도전적 탐구로 비상할 수 있을 것입니다. 창의적이고 선도적인 탐구는 국민의 신뢰로 이어지고, 서울대는 미래를 여는 새로운 지식과 인류를 위한 가치를 창출하여 국가와 사회에 보답하며 더 큰 신뢰를 받게 됩니다.

### 과감한 혁신으로 신뢰를 구축하겠습니다.

우리의 선택과 새로운 상상이 미래를 만듭니다. 우리는 교육과 연구, 공헌의 형식과 내용을 과감하게 다시 짜야 합니다. 우리를 위축시키고 있는 틀과 칸막이를 깨야 합니다. 이를 위한 저의 오랜 고민을 이 발전계획서에 담았습니다. 미래를 대비하는 핵심역량과 학문후속세대를 양성하는 심화전공역량을 강화하는 학사제도, 인류사회의 난제에 도전하는 융복합 연구 플랫폼, 경계와 차이를 넘어서는 진정한 박애의 아웃리치 프로그램을 만들어내겠습니다. 이러한 대전환을 이끌 서울대인들을 든든히 뒷받침하기 위해 거버넌스, 재정, 처우와 지원 체계 등 모든 여건을 획기적으로 개선하겠습니다.

### 우리 함께 활력 넘치는 서울대를 만듭시다.

자유와 신뢰는 우리가 성취하고자 하는 목표임과 동시에 그 목표를 달성할 수 있게 하는 가장 귀중한 자산입니다. 자유와 신뢰, 용기를 북돋우며 미래를 여는 지식과 규범을 창출하는 서울대학교를 만듭시다. 열정을 살려 동력을 만들고 지혜를 모아 반드시 이루어내겠습니다.

2022. 8. 16.

지원자: 유 홍 립 

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하

## 서울대의 대전환, 자유와 신뢰의 플랫폼

00

**‘법인화 2.0’으로 서울대 운영의 자율화를 이루겠습니다.**

- 규정집에 얽매인 서울대 운영방식 개혁
- 자율화를 통한 교육과 연구 혁신

01

**자유와 신뢰의 거버넌스로 전환하겠습니다.**

- <자율화와 신뢰구축 위원회> 설치
- 단과대학의 자율성 증진, 현장지원 중심 행정

02

**거침없는 도전을 위한 연구기반을 조성하겠습니다.**

- 산학협력 체제 혁신 및 융복합 연구 플랫폼 구축
- 대규모 ‘SNU 연구펀드’ 조성

03

**경계를 넘나드는 미래 인재를 키우겠습니다.**

- 공통핵심역량 교육을 위한 <학부기초대학> 설립
- 융합 및 심화 전공역량 강화를 통한 학문후속세대 양성

04

**처우와 복지를 획기적으로 개선하겠습니다.**

- 교원 급여 체계 개편
- 복지 서비스 총괄부서 설치

05

**멀티캠퍼스의 유기적 네트워크로 함께 성장하겠습니다.**

- 어울림과 열림의 소통 공간 ‘SNU Commons’
- 멀티캠퍼스 특성화와 긴밀한 네트워크 구축

06

**세계 속에서 배우고 공헌하는 서울대를 만들겠습니다.**

- ‘국제처’ 설립으로 국제화 플랫폼 구축
- <SNU Partnership>으로 글로벌 공헌

07

**견실한 재정을 새로운 도약의 밑거름으로 삼겠습니다.**

- 정부 출연금 7,200억 원, 발전기금 8,000억 원
- 수익사업 다각화, 통합재정 구현

# 00 | 대전환을 위한 토대 ‘법인화 2.0’

정부와의 합의를 통한 실질적 자율화

## “ 실/천/선/언

- 관료주의와 ‘규정집’에 얽매어온 서울대 운영방식을 근본적으로 개혁하겠습니다.
- 자율화를 통해 교육과 연구 혁신에 과감하게 투자하겠습니다.
- 혁신적 성과와 공헌으로 국민의 더 큰 신뢰와 지지를 이끌어내겠습니다.

### 1. 실질적 자율화를 위한 정부와의 합의 및 신뢰 구축

- 서울대의 과감한 혁신과 국가적 기여 방안 제시
- 혁신을 가로막는 불합리한 법령과 규제 전면 재검토 및 개정
- 정부지원의 안정성·예측가능성을 확보할 중장기적 예산안정기준 합의

### 2. 재정, 인사 등 운영의 자율화로 혁신과 구성원 처우 개선에 투자

- 정부출연금 사용에 대한 칸막이 규제를 풀고 통합재정을 관철하여 자율적 예산 편성
- 예산 운영 자율화와 자체 재원 확충을 통해 교육·연구 혁신과 구성원 처우 개선
- 교육부로부터 승인받는 방식에서 벗어나 자율적이고 탄력적인 교수 정원 관리

### 3. 구성원의 자긍심 회복과 혁신 의지 결집

- 상호 소통과 민주적 숙의를 핵심으로 하는 참여적 거버넌스 확립
- 다양성, 공정, 포용(DE & I: Diversity, Equity & Inclusion)의 가치 실현
- 성찰과 쇄신을 통해 신뢰의 학문공동체 구현

### 4. 국가와 국민이 신뢰하는 서울대

- 미래 사회를 선도하는 교육과정 개편, 졸업생의 수월성과 공적 역량 증명
- 국가 싱크탱크, 선도적 첨단연구, 공적 담론의 중심으로서 사회적 역할 강화
- 서울대의 사회적 기여에 대한 세련되고 전문화된 소통

# 01 | 자율과 신뢰 거버넌스

제도·규제 개혁, 분권화, 현장지원형 행정

## “ 실/천/선/언

- 교육·연구 기능을 저해하는 교내의 법령과 제반 규정을 과감하게 개혁하겠습니다.
- 단과대학의 자율성을 높이고 현장 지원 중심으로 행정체계를 개편하겠습니다.
- 규제·관리가 아닌 신뢰·배려를 토대로 자유롭고 활력있는 학문공동체를 만들겠습니다.

### 1. <자율화와 신뢰구축 위원회> 설치

- 고등교육법, 서울대법, 한국연구재단의 규정 등 법령·제도에 대한 개혁 추진
- 구성원들을 위촉시키는 교내 학칙과 제반 규정, 예산·연구비 집행 관련 제도 개선
- 불필요한 규정이 만들어지지 않도록 상시 모니터링

### 2. 분권화 및 효율화를 통한 단과대학(원) 자율성 증진

- 현장(단과대학(원)/학과/연구소 등)으로 과감하게 권한 위임
- 교원 승진 및 정년보장, 교수 채용, 전문 직원 채용 등에 대한 단과대학(원)의 자율과 책임 강화, 투명하고 설명가능한 인사 시스템 도입
- 단과대학(원)의 특성에 맞게 예산 편성 권한을 행사하는 체제로 전환
- 학과(부)장, 전공·대학원 주임, 연구소장 등에 대한 보상 현실화

### 3. 거버넌스 구조 재조직

- 혁신과 효율화를 위한 부총장단 재구성과 처장 전결 권한 강화
  - 수석부총장(교육, 연구, 기획 포함 행정 총괄)
  - 재정부총장(재정, 발전기금, 수익사업)과 산학부총장(산관학 협력, 창업, 멀티캠퍼스)
- 학사위원회의 위상과 역할 강화, 부학장회의체들의 심의와 조정 권한 강화
- 근거기반 정책 결정을 위한 '데이터 거버넌스' 구축

### 4. 행정업무 합리화 및 직원 커리어 개발 지원

- 행정전문가로 발전할 수 있는 트랙 제도화, 직원 평가와 승급/승진 제도 합리화
- 장·단기 교육과 다양한 연수 기회 제공
- 행정 보직에 대한 직원 임용 확대
- 단과대학(원)과 연구소 등 교육·연구의 현장으로 행정인력 추가 배치

# 02 | 연구기반 혁신과 스케일업

거침없는 도전을 위한 넉넉한 지원

## “ 실/천/선/언

- 산관학 협력 연구 플랫폼을 구축하여 대규모 ‘SNU 연구펀드’를 마련하겠습니다.
- 다양한 학문 분야의 중장기 지속연구와 생애주기 맞춤형 연구를 지원하겠습니다.
- 연구행정을 간소화하여 시간과 에너지가 낭비되지 않도록 하겠습니다.

### 1. 대학-기업-정부 협력 강화를 위한 연구 체제 혁신

- 산학부충장제 도입, 산하에 협력 전담 TF 운영
- 산학협력 및 창업을 촉진하기 위한 과감한 규제 개혁과 제도 정비
- 기업, 정부, 국내외 연구기관과의 교원 겸직 유연화

### 2. 융복합 연구 플랫폼 구축

- 국가 경쟁력 강화를 위한 초학제적 융복합 연구생태계 구축: AI연구원-첨단바이오융합연구원-과학기술미래연구원-국가미래전략원-문화예술원-한국학연구원 등
- 세계적 수준의 공동기기원과 거대 컴퓨팅 센터 구축, 전문운용인력 확보
- 융복합 연구·교육 기관 활성화를 위한 실질적 지원시스템 확립

### 3. 연구의 질적 향상을 위한 기반 강화

- 자체 연구펀드(‘SNU 연구펀드’) 2,000억 원 조성을 통한 연구역량 극대화
- 연구과제 수주 지원 전문 서비스 도입, 연구과제 발굴을 위한 Pilot Grant 지원
- 기초학문, 근본적 난제, 도전 연구 등을 위한 ‘중장기 지속연구 지원 사업’ 확대
- 학문분야별 특성을 고려한 질적 업적평가, 생애주기를 고려한 맞춤형 연구 지원
- 대학원생 및 박사후 연구원 지원 기금(endowment) 대폭 확충

### 4. 연구자 편의 증진

- 산학협력단 업무 개혁: 원스톱 연구행정지원서비스 강화, 연구비 집행 절차 간소화
- 연구행정 효율화: 연구비 One-Card 제도, 정부/민간 통합 학생인건비 관리, 행정지원인력 공유시스템, 전문기술인력 지원
- 첨단기기·장비, 동물실험시설 등의 공유시스템 활성화와 유지비용 지원

# 03 | 경계를 넘나드는 미래 인재 교육

탁월한 학문후속세대, 공동체를 이끌어갈 시민

## “ 실/천/선/언

- 탁월한 리더와 학문후속세대 양성을 위해 공통핵심역량과 전공역량을 탄탄히 기르겠습니다.
- 졸업생의 수월성과 공적 기여로 승부하겠습니다.
- 교육에 쏟는 노력이 충분히 인정받는 시스템을 만들겠습니다.

### 1. 불확실한 미래에 대응하는 탄탄한 핵심역량

- 공통핵심역량 교육을 담당하는 (가칭) <학부기초대학(College of Arts, Sciences, and Computing)>을 학사조직으로 설립
- 신입생을 대상으로 1~2년(단과대학 자율 결정) 동안 문제해결 능력, 소통과 공감 능력, 비판적 사고력, 디지털 문해력, 세계시민성 등 공통 교육
- 토론과 프로젝트 중심의 <Veritas Seminar>를 시그니처 교과목으로 운영
- 학부기초대학 프로그램과 연동하여 기숙대학(Residential College) 운영 방안 설계

### 2. 경계를 넘나들며 수월성을 추구하는 전공역량

- 융합전공 프로그램 및 다전공제도 예산과 행정지원 대폭 확대
- 학문후속세대 양성: 학석사 연계 장학지원 확대, 학부-대학원 간 교과목 cross-listing
- Academic Advisor 제도를 도입하여 학사지도 밀착 지원
- 국내외 기업체 및 정부기관 인턴십 연계 교과목 확대
- 토론, 창업, 프로젝트 등을 위한 카페형 공유공간(SAC: SNU Activity Cafe) 조성

### 3. 규제에서 지원으로 전환하는 유연한 학사제도

- 연구지원수당에 상응하는 교육지원수당(월 100만 원) 신설
- 교원 책임시수 및 교내외 겸무/겸직 유연화, 교육석좌교수 제도 도입
- 학문 분야별 특성을 고려한 자율적 교육과정 및 학사운영 지원
- 대면, 온라인, 하이플렉스(HyFlex), 메타버스 활용 등 수업방식 다양화

### 4. 공공성과 다양성을 살리는 학생 선발 제도

- 학생 선발 자율권 확보 및 미래 인재상에 부합하는 입학전형 제도 재구성
- 소외지역·계층의 인재를 형평성 있게 선발하여 공공성 확대
- 다양한 인재를 선발하는 심층 평가 시스템 도입

# 04 | 자긍심을 북돋우는 처우와 복지

헌신과 기여에 걸맞은 토털 케어

## “ 실/천/선/언

- 교원 급여 체계를 대폭 개편하여 연 6% 인상을 실현하겠습니다.
- 주거, 의료, 돌봄 지원을 획기적으로 확충하겠습니다.
- 복지 서비스 총괄부서를 설치하여 원스톱 토털 케어 시스템을 마련하겠습니다.

### 1. 교원 급여 체계 개편

- 교원 급여를 임기 내 1인 평균 연 1억 6천만 원 수준으로 인상
  - 기본급 연 6% 인상
  - 연구지원수당에 상응하는 교육지원수당(월 100만 원) 신설
  - 성과급 대폭 확대(정부출연금 중 할당액 증액 및 자체 수입 활용)
- 명실상부한 직급별 호봉제 시행으로 승진에 따른 실질적 급여 상승
- 각종 수당 현실화(보직, 입시, 논문지도, 초과강의 등)

### 2. 주거 지원 확충 및 통합 운영 시스템 구축

- 교직원 아파트와 기숙사 통합 운영을 위한 <Housing Office> 설치
- 시흥캠퍼스 교직원 아파트 추가 신축, 관악캠퍼스 노후 주거시설 재건축 및 리모델링
- 주택 자금 저리 대출 지원 및 외국인 교원 거주 기간 연장

### 3. 의료 지원시스템 및 체육시설 확충

- <관악 메디컬 라운지> 설립으로 서울대병원 및 보라매병원과 연계된 진료체계 강화
- 체계화되고 전문화된 정신건강, 심리상담 프로그램 확충
- 진료비와 건강검진비 지원 확대, 실손의료보험 내실화
- 체육관을 다목적 스포츠 콤플렉스로 확장, 재건축

### 4. 돌봄 지원 확대

- 복지 서비스 총괄부서를 설치하여 복지정책 전반에 관한 기획, 평가, 상담
- 질병, 육아, 간병 관련 휴직 허용기간 및 승진/정년 심사유예 확대
- 어린이집 시설, 인원, 돌봄 시간 확대
- 장애 구성원에 대한 밀착 지원 강화

# 05 | 연결하고 함께 성장하는 멀티캠퍼스

## 특성화된 캠퍼스들의 유기적 네트워크

### “ 실/천/선/언

- ‘SNU Commons’, 공동체의 중심 공간을 만들겠습니다.
- 시흥, 평창, 수원·광교를 특성화해 미래지향적 멀티캠퍼스 네트워크를 완성하겠습니다.
- 편안하고 지속가능한 캠퍼스를 만들어나가겠습니다.

### 1. 관악-연건 캠퍼스 공간 재구성

- 관악캠퍼스 ‘SNU Commons’: 어울림과 열림의 소통 공간
  - 문화관-행정관-학생회관의 가로축과 도서관-‘본부잔디’의 세로축을 잇는 공간 재구성
  - 학생회관 재건축, 행정관을 학부기초대학 및 종합서비스 공간으로 전환
- 연건캠퍼스 환경 개선
  - 보건대학원, 의대 학생회관 증·개축을 통한 Mediplex 구축: 연구·학습 공간 추가 확보, 체육·문화·편의 시설 확충
  - 치의학대학원 본관 리모델링 지원과 제2치의학관 건립 추진
  - 셔틀버스 운영: 연건-관악 간 이동 편의 제고 및 교류 활성화

### 2. 시흥, 평창, 수원·광교 캠퍼스 특성화

- 시흥: 국제화의 관문, 미래 신산업 발굴과 창업 인프라 구축
  - 첨단바이오융합연구원 설립과 ‘글로벌 바이오 캠퍼스’ 유치로 통하여 의약보건 산학협력 거점화
  - 해외유수대학 공동연구소, 국제교육프로그램 운영, 데이터 허브 구축
- 평창: 그린 바이오 산학협력 지원, 의생명-웰니스 클러스터 조성
  - 고령화 사회 웰니스 모델 개발 및 확산
  - 교육, 수련을 위한 연수 시설 확충
- 수원·광교: 벤처창업, 산학협력기관 유치, 지역사회 연계를 통한 활성화

### 3. 편안하고 지속가능한 캠퍼스의 조성과 전문적 관리

- 캠퍼스 기획, 조정, 디자인의 전문성을 높이는 <건축가실(Campus Architect)> 설치
- 탄소배출 감축을 위한 다각적 방안 실천
- 교통 편의와 안전성 제고: 권역별 거점 주차장 확충, 자율주행 셔틀버스 도입, 경전철 교내 연장 추진
- 캠퍼스 안전 관리 및 사고 예방, 재난·위기 대비 신속대응체계 완비



# 06 | 세계 속의 배움과 공헌

교육·연구·공헌의 내실 있는 국제화

## “ 실/천/선/언

- ‘국제처’를 주축으로 교육, 연구, 행정의 실질적 국제화를 이루겠습니다.
- <SNU Partnership>을 중심으로 글로벌 공헌의 지평을 넓히겠습니다.
- 지역, 국가, 세계와 함께하는 서울대형 사회공헌을 실천하겠습니다.

### 1. 국제화 플랫폼 구축 및 역량 강화

- 국제협력본부를 ‘국제처’로 승격하여 전문성 있는 서비스 강화
  - 체계적이고 장기적인 국제화 전략 수립 및 추진
  - 교육, 연구, 행정 시스템 전반의 실질적 국제화
  - 외국인 교수, 연구자, 학생들에 대한 밀착 지원
- 해외 대학과의 전략적 파트너십 강화
  - 아시아, 중동 등의 우수 대학과 공동대학 설립
  - 해외 거점 오피스를 설립해 한국학, 첨단과학 등 프로그램 교류

### 2. 교육·연구 프로그램의 내실 있는 국제화

- 해외 석학 초빙 확대, 서울대 교원의 해외 대학 겸임/겸무 제도 확립
- 학생들의 해외 수학, 인턴십, 학점교류 확대
- 해외 우수 학생 유치에 위한 전략 수립과 체계적인 지원
- 국제하계강좌(ISP)를 체계적인 <International Summer Semester>로 확대 개편

### 3. UN 지속가능발전목표(SDGs)에 능동적인 기여

- 글로벌 사회 공헌단의 사업 범위 확장
- 구성원의 공적개발원조(ODA) 참여 적극 지원, 학생들의 현장 교육 기회로도 활용
- <SNU Partnership> 프로젝트 추진: 정부와 협력하여 저개발국 주요 대학의 역량 강화를 지원하는 교육·연구 원조

### 4. 서울대형 사회공헌

- 교과·비교과 활동을 통한 전문지식기반 사회공헌 확대
- ‘SNU in the World’를 저개발국으로 확장, 사회공헌형 교육 프로그램으로 활용
- 지역사회, 동창회 등과 아웃리치 파트너십 구축, 도심형 평생교육 캠퍼스 확보

## 07

## 새로운 도약을 위한 든든한 재정

수입원 다변화와 전문적 운용으로 건설해지는 학교살림



## 실/천/선/언

- 정부출연금을 7,200억 원으로 증액하고, 발전기금을 8,000억 원 모금하겠습니다.
- SNU 홀딩스를 중심으로 수익사업 구조를 전문화하겠습니다.
- 재정부총장 총괄 하에 통합재정을 구현하여 예산 운용의 효율화를 달성하겠습니다.

## 1. 정부출연금의 증액 및 안정성 확보

- ‘고등교육재정교부금법’ 입법과 정부의 ‘산학협력혁신 지원기금’ 설치 추진
- 현재 연 5,500억 원에서 4년 후 연 7,200억 원 이상으로 증액
- 4년 단위의 성과목표와 출연금 지원 규모를 정부 및 국회와 합의 결정

## 2. 발전기금 확충과 연구비 수주 지원체계 강화

- 발전기금 8,000억 원 모금, 위임형 발전기금 비중 확대
  - 교육혁신 프로젝트(학부기초대학, RC 등) 실현을 위한 모금
  - 융복합 연구 및 글로벌 공헌 플랫폼을 후원하는 목적형 기금 조성
- 대형 연구과제 발굴, 연구 수주 인센티브 및 지원체계 강화

## 3. 미래 수익 창출을 위한 투자

- SNU 홀딩스를 자체 수익사업의 명실상부한 컨트롤타워로 육성
  - 창업 활성화, 특허 활용 등 연구개발 관련 사업
  - 온라인 교육 플랫폼(SNU-MOOC) 등 교육 관련 사업
  - 전문적인 재산 운용과 수익사업 다변화
- 학교채 발행으로 미래 혁신 기반조성을 위한 투자재원 마련

## 4. 통합재정 거버넌스 확립

- 재정부총장 총괄 하에 관련 규제 개혁 및 재정 운용 전문성 제고
- 차세대 ERP (Enterprise Resource Planning) 등 재정회계시스템 업그레이드
- 사업별 성과의 평가에 기반한 효율적 예산 집행 구조 확립
- 조달 예산 절감을 위해 전문 자회사(MRO) 설립 및 운영