

시대의 기준을 만드는 서울대학교

서울대다운 변화

자율과 연결의 힘으로 먼저 도전합니다.

서울대학교는 한국의 지성적 권위를 대표하는 교육·연구기관으로서 대한민국의 발전을 선도하고 세계에 기여해 왔습니다. 그러나 지금 서울대학교는 안팎으로 큰 도전에 직면해 있습니다. 밖으로는 AI 혁명, 기후 위기, 미중 패권 경쟁, 사회적 양극화라는 문명사적 대전환이 대학의 존재가치와 역할을 되묻고 있습니다. 안으로는 학문적 수월성과 사회적 공공성이 모두 시험대에 올랐고, 구성원 개개인은 누구보다 뛰어나지만 대학 전체로는 그 잠재력을 충분히 발휘하지 못하고 있습니다.

서울대다운 변화란 (1) 모든 것이 흔들리는 이때 과거의 상대적 수월성에 안주하지 않고 누구보다 먼저 **새로운 시대의 기준을 만드는 데 도전**한다는 것을 뜻합니다. (2) 개별 구성원의 탁월함을 대학 전체의 힘으로 모아내는 **자율과 연결의 시스템**을 **세운다**는 것을 의미합니다. (3) 개교 100주년을 맞는 20년 뒤, 아시아를 대표하여 세계에 기여하는 **글로벌 선도대학**으로 자리매김할 수 있도록 지금부터 단계적으로 기반을 다져 나간다는 뜻입니다.

이 발전 계획은 **자율·연결·도전**이라는 세 가치 위에 세워졌습니다. 자율은 서울대의 존재 방식이자 구성원 각자를 대학의 주인으로 세우는 원리이며, 연결은 서로 다른 사람과 학문과 세계가 만나 이전에 없던 가능성을 빚어내는 시대정신입니다. 자율과 연결의 힘으로 세상보다 먼저 시대의 기준을 만드는 일에 도전해야 합니다.

지금 우리에게 필요한 것은 양적 팽창이 아니라 내실을 쌓고 기본에 충실한 질적 성장입니다. 보여주기식 사업이 아니라 서울대의 잠재력을 제약해 온 핵심 문제를 정직하게 풀어내야 합니다. 누구나 약속은 할 수 있습니다. **결국 차이를 만드는 것은 약속의 크기가 아니라 실천의 힘입니다.**

강준호는 서울대학교가 AI 시대를 선도하는 새로운 대학으로 거듭나기 위한 발전 계획을 다음과 같이 제시합니다.

이 문서의 구성

2쪽	333 약속	임기 전반의 행정역량을 집중할 세 가지 조건과 9대 공약 지도
3~7쪽	9대 공약 세부 공약	공약별 세부 공약과 실천 목표, 구성원별 3가지 약속
8쪽	재정 계획	약속을 지탱하는 조달 구조와 운용 원칙
9쪽	실행 체계	4년 로드맵, 행정역량 배분, KPI 공개
10쪽	맺으며	20년 후의 서울대학교를 향한 결의

“변화는 실천입니다”

333 약속

세계 수준의 연구와 교육은 세계 수준의 조건에서 나옵니다

333은 바로 그 조건을 만드는 출발점입니다. 정교수 평균 보수 3억 원은 아시아 주요 대학과 어깨를 나란히 하기 위한 기본조건입니다. 기본연구비 연간 3,000만 원이 있으면 다음 과제 제안서에 매달리지 않고 연구를 이어갈 수 있습니다. 연간 3과목은 세계 주요 대학의 강의 부담과 같은 수준입니다.

3억 원

교원 보수

정교수 평균, 로드맵 공개

3,000만 원

기본연구비

전임교원 연간, 수주 무관 보장

3과목 기준 자율화

연간 책임시수

세계 주요 대학 수준

9대 공약 지도

시대의 기준에 도전

01

인간의 주체성과 AI 역량을 함께 키우는 교육

인간의 고유한 역량과 AI 역량을 함께 키워 학생의 가능성을 더 크게 펼치겠습니다.

02

긴 호흡의 도전적 연구환경

단기 성과 경쟁을 넘어, 큰 질문에 오래 몰입할 수 있는 안정적 연구환경을 만들겠습니다.

03

탁월함을 뒷받침하는 처우·복지

구성원이 자긍심을 갖고 교육·연구·업무에 몰입할 환경을 만들겠습니다.

자율과 신뢰의 재설계

04

미래에 투자하는 자립 재정 전략

서울대의 재정 전략을 재구조화하여 주도적으로 미래를 설계하겠습니다.

05

본질에 집중하는 AX 혁신행정

구성원의 경험을 중심으로 업무 프로세스와 직무·조직 구조를 혁신하고 데이터 거버넌스와 온톨로지를 확립해 진정한 AX를 실현하겠습니다.

06

자율과 협력의 거버넌스

본부는 전략적 조정과 지원에 집중하고 단과대학은 자율성을 바탕으로 혁신을 주도하도록 하겠습니다.

세상과의 연결

07

특성화로 연결되는 멀티캠퍼스

멀티캠퍼스 거버넌스를 정비하여 개별 캠퍼스는 지역과 상생하는 혁신·실증의 거점으로, 캠퍼스와 캠퍼스는 유기적으로 연결되는 통합 체제로 발전시키겠습니다.

08

사회문제 해결을 선도하는 공공 리더십

서울대의 학문적 성취가 국가와 사회의 실질적인 변화로 이어지도록 하겠습니다.

09

세계와 공명하는 네트워크

구성원 모두가 세계와 연결되는 성장 기회와 글로벌 협력 기반을 넓히겠습니다.

3쪽부터 7쪽까지 9대 공약의 세부 공약 전체를 제시합니다. 각 공약은 세부 공약과 실천 목표를 함께 담았습니다.

01 인간의 주체성과 AI 역량을 함께 키우는 교육

인간의 고유한 역량과 AI 역량을 함께 키워 학생의 가능성을 더 크게 펼치겠습니다.

01-1

인간의 주체성을 키우는 교양교육 재설계

- 사유능력, 윤리의식과 공동체의식, 그리고 실천력을 심화하는 교양교육 강화
- 교육 내용, 교육 방식, 평가 방법, 학점 체계를 지식 전달 중심에서 역량 중심으로 재설계
- 'LnL(Living & Learning)' 개선을 통해 신입생 전원에게 기숙형 학습(Residential Learning) 기회 제공

01-2

AI의 생산성을 활용한 도메인 경쟁력 강화

- 학부대학 중심으로 전 학문 분야 AI 공통 역량 교육 체계 확대 및 AI 역량 검사 사이트 제후
- 단과대학별 전공 특성에 맞는 AI 활용 교육을 위한 재정·행정 지원
- 증가하는 강의 수요에 대응한 강의 중점 교원 확보

01-3

학생의 자율적 학습권 확대

- 학부연구생과 학·석·박 연계과정을 확대하고 인센티브를 강화하여 학문후속세대 조기 확보
- 인턴·캡스톤·산학 프로젝트·취업 지원 등 사회진출형 학습 경로 구축
- 학생의 전공 선택권과 학문 생태계의 지속가능성이 조화를 이루는 제도 내실화
- 수강 신청의 용이성을 높이고 유연한 졸업 여건 조성

01-4

333

책임시수 자율화 및 유연한 학사 운영

- 연간 책임시수 기준을 18학점에서 9학점으로 낮추되 전공별 자율화
- 수업시수 감소에 따른 전공별 교육과정 개편 지원
- 전공 특성에 따라 폐강기준을 완화하고 학기 운영 방식과 수업 운영 방식 유연화

01-5

전 생애 학습 체계 구축

- 평생교육원을 별도 법인 「SNU 평생대학」(가칭)으로 확대 전환, 일반인 평생교육 플랫폼 구축
- 재직자, 은퇴자, 사회배려층을 대상으로 온·오프라인 비학위·직무 전환 교육
- 사업 대상과 목적에 따라 공익사업과 수익사업 병행

핵심 실천 방안

- 1년 3과목(9학점) 책임시수 정착 및 단과대학별 자율화
- 1학년 전원을 대상으로 LnL(Living & Learning) 확대
- 전 학부생 AI 기초역량 교육 및 AI 역량 검사 사이트 제후
- 「SNU 평생대학」(가칭) 출범

02 긴 호흡의 도전적 연구환경

단기 성과 경쟁을 넘어, 큰 질문에 오래 몰입할 수 있는 안정적 연구환경을 만들겠습니다.

02-1

333

기본연구비 연간 3천만 원 지원 및 연구 정책 이원화

- 모든 전임교원에게 기본연구비 3천만 원 지원
- 다양한 학술활동 지원 경비를 기본연구비 항목으로 통합(항목별 제한 없이 총액 내 자율 집행)
- 연구 정책 및 재물 조사 방식을 문과-이과로 이원화
- 혁신 연구 및 도전 연구 성과에 대한 충분한 보상 및 후속 연구 지원
- 교원 해외 연구년과 방문 연구 지원 등 국제 연구 교류 기반 강화

02-2

산학협력단 직원 흡수 및 연구행정 기능 혁신

- 산학협력단 직원을 서울대 법인으로 흡수하여 연구 지원 전담인력으로 재배치
- 해외 과제 수주 및 국제 공동 연구, 기술 사업화를 위한 지원 기능 확충
- 협약·집행·정산 등 연구행정 전 과정을 연구자 중심으로 전면 재정비하고 통합 지원 강화

02-3

연구 인프라 확충 및 대형연구과제 지원팀 신설

- 연구공간·공동기기원·학교 공용 GPU 인프라 확충 및 도서관 구축 데이터베이스 확대
- 공유 공간을 확충하여 단과대학의 긴급·일시적 공간 수요에 탄력적으로 대응
- 과제 기획·제안, 행정 지원 등을 전담하는 대형연구과제 지원팀 신설(박사급 인력으로 구성)
- AI를 활용하여 IRB 심사 기간을 단축하고 전공 특성에 따라 유연화

02-4

학문적 다양성과 지속가능성을 갖춘 지식생태계 구축

- 교수 인센티브 강화를 통한 대학원 교육의 질 제고
- 기초 학문, 소외 학문, 신생 분야에 대한 중장기적·지속적 연구 지원 확대

02-5

연구자 성장 전주기 지원

- 신입 교원 OT와 교수법 교육을 강화하고 및 정착·주거 지원 확대
- 협약겸무교수의 원활한 활동을 위한 행정·공간 지원 및 제도적 기반 마련
- 글로벌 기업 브랜드와 연계한 박사후연구원 신설(예: 삼성-서울대 Postdoctoral Fellow)
- 전일제 석·박사생 TA 지원금과 기본 연구 생활비 확대

핵심 실천 방안

- 전임교원 기본연구비 연 3천만 원 지원
- 산학협력단 직원을 법인으로 흡수 통합
- 글로벌 기업 브랜드 연계 박사후연구원 신설
- 대형연구과제 지원팀 신설 및 테크니션 확충

03 탁월함을 뒷받침하는 처우·복지

구성원이 자긍심을 갖고 교육·연구·업무에 몰입할 환경을 만들겠습니다.

03-1 333

3억 원 연봉 체계 구축

- 아시아 최고 수준을 목표로 교원 연봉 체계 개선
- 직원 성과상여금 확대 및 합리적 보상 체계 마련
- 재정 전략 재구조화를 통한 지속가능한 인건비 및 경제적 지원금 확보

03-2

교직원 아파트 재건축(증축)·대출 보증

- Office of Housing을 신설하여 구성원의 주거·복지 통합 지원 체계 구축
- 교직원 아파트를 재건축·증축하여 노후 주거환경 개선
- 학생 기숙사 재건축 기간 중 주거 지원
- 교직원 금융지원 업무협약을 통한 신용대출 3억 원 제공

03-3

교직원 생애주기별 맞춤형 가족 지원 체계 마련

- 출산·육아·교육(대학등록금)·의료·돌봄 혜택을 하나로 묶어, 생애 주기와 개인의 필요에 맞게 자유롭게 쓸 수 있는 맞춤형 통합지원금(1000만원/연) 제공
- 교내 어린이집과 방과 후 돌봄을 확충하고 가족 지원 창구를 일원화
- 유연근무제 등 맞춤형 근무 환경을 조성하고 생활·법률상담을 통한 구성원 권익 보호

03-4

건강·웰니스 복지 강화

- 종합체육관을 멀티웰니스센터로 재건축하고 복지 인프라 확충
- 건강·운동·재활·심리상담을 연계한 프로그램 운영 확대
- 서울대학교병원 연계 진료를 지원하고 심리적 탈진 예방 프로그램과 회복 공간 확보

03-5

정년 연장과 역할 재설계

- 정년 이후에도 경력과 전문성을 활용하는 역할 재설계(정년 후 65-70세 'SNU평생대학' 교수)
- 정년 연장에 대비한 규정 개선

핵심 실천 방안

- 평균 연봉 3억 원 체계 구축 및 직원 성과상여금 확대
- Office of Housing 신설 및 교직원 아파트 재건축
- 생애주기별 맞춤형 통합지원금(1000만원/연) 신설
- 교직원 복지 강화를 위한 멀티웰니스센터 재건축

04 미래에 투자하는 자립 재정 전략

서울대의 재정 전략을 재구조화하여 주도적으로 미래를 설계하겠습니다.

04-1

전문 재정 거버넌스 확립

- 전문 최고재정책임자(CFO)를 중심으로 서울대의 전체 재정을 총괄하는 통합 관리 체계 구축
- 중장기 재정 전략을 수립하고 투자 우선순위를 연계한 예산 운영 체계 정착

04-2

대형 자원 조달

- 학교채와 유류자산을 적극적으로 활용하여 대형 자원 확보
- 해외 연구펀딩 및 국내외 민간재단 자원 유치 확대
- 대형 국책사업의 적극적 기획·발굴을 통한 자원 확충

04-3

자체 자원 창출 기반 구축

- SNU홀딩스 활성화를 위한 대표이사 및 전문인력 확보와 자본 유치·사업 포트폴리오 정비
- 동문 참여형 투자펀드 조성
- 'SNU평생대학'(가칭)을 출범하고 수익사업과 공익사업 병행
- 기술 사업화·지식재산 수익의 대학 발전 환류 체계 정착

04-4

가치창출형 발전기금 플랫폼 체계화

- 장학, 기초 학문, 국제화 분야의 목적형 기부 프로그램 개발
- 단과대학별 석좌교수, 미국 국방고등연구계획국(DARPA) 방식 프로젝트 모금 등 네이밍 프로그램 및 프로젝트형 모금 상품 개발·운영
- 기업가, 은퇴 동문 등 기부자 특성에 맞춘 모금 프로그램 확대 및 계획 기부 제도 도입
- 청년·동문의 소액 정기 기부 활성화 및 글로벌 동문 모금 체계 구축
- 학과·단과대학 단위 맞춤형 모금 프로그램과 참여 기반 확대

04-5

합리적 자원 배분을 통한 법인 예산 최적화

- 법인 예산 배분의 우선순위 재검토
- 법인·산학협력단·발전재단을 아우르는 통합 재정 운영 체계 내실화 및 투명성 제고

핵심 실천 방안

- 자체 자원 1조 원 확충
- 발전기금 1조 원 유치
- 4년간 총 2조 원 신규 자원 확보

05 본질에 집중하는 AX 혁신행정

구성원의 경험을 중심으로 업무 프로세스와 직무·조직 구조를 혁신하고 데이터 거버넌스와 온톨로지를 확립해 진정한 AX를 실현하겠습니다.

05-1

구성원의 경험에서 출발하는 행정 혁신

- 승진·직급 체계 개선과 중장기 인사 전략을 통한 인사 적체 해소
- 학생과 교직원 경험을 기반으로 행정 프로세스 및 조직 문화 재설계
- 상시 정책 제안·소통 채널 운영을 통한 구성원 의견과 불편 사항 수집

05-2

통합 AX 에이전트 구현

- 반복 업무와 중복 절차를 자동화하고 단일 서비스 창구 구축
- 학사 안내·규정 검색·문서 작성을 지원하는 통합 AI 도입
- 안내·검색·행정 응답 서비스를 표준화하고 AX 지원 체계 정착

05-3

AX 역량과 행정 전문성 강화

- 교직원을 대상으로 생성형 AI 활용 교육 및 부서별 교육 기회 확대
- AX 우수사례를 공유하고 실무 적용 확산 체계 구축
- AI 윤리·보안·책임 원칙을 교육하고 실천 기준 정비

05-4

책임 있는 데이터 거버넌스 확립

- 대학혁신센터를 중심으로 데이터 거버넌스 체계를 확립하여 공통 관리 기준을 구축하고 부서 간 핵심 행정 데이터 연계
- 개인정보 보호와 접근 권한 등 보안 관리 기준을 명확히하고 책임 체계를 정립
- 데이터 기반 의사결정 지원을 위한 분석·활용 체계 정착

05-5

승인 절차를 최소화하는 자율 행정

- 위임 전결 확대를 통한 결재 단계 축소 및 처리 속도 개선
- 시설풀리 매뉴얼과 행정 시스템 매뉴얼을 정비하고 현장 재량권 확대
- 규정 및 시행세칙 개정 절차 단순화를 통한 의사결정 체계 개선

핵심 실천 방안

- 행정 시스템 재설계와 행정 처리 시간 50% 단축
- 데이터 거버넌스 및 관리 체계 구축
- 문서고 80% 감축, 종이 없는 행정 100% 달성
- 규정 및 시행세칙 개정 및 의사결정 기간 50% 단축

06 자율과 협력의 거버넌스

본부는 전략적 조정과 지원에 집중하고 단과대학은 자율성을 바탕으로 혁신을 주도하도록 하겠습니다.

06-1

자유롭게 연결된 교육·연구 거버넌스

- 단과대학 또는 학과 간 경계를 넘어 자유롭게 연결되는 교육·연구 거버넌스 구축
- 융복합 교육 및 연구 활성화를 위한 실질 지원 시스템 구축

06-2

단과대학 자율 권한·예산 확대

- 단과대학의 자율성을 확대하고 본부는 지원하고 조정하며 책임을 공유
- 단과대학 운영비를 확대하고 재정과 학사 운영 및 평가 기준의 자율성 존중

06-3

본부 거버넌스 개선 및 구성원 소통 활성화

- 부총장직을 재편하고 처장에게 실질적인 권한 위임(교학부총장: 교육·연구·학생·국제·산학 / 기획재정부총장: 기획·재정·시설·인사·사무·정보·소통·대외협력·법무 / 멀티캠퍼스부총장: 시흥·평창·연건·수원 캠퍼스)
- 총장선출제도 개선 TF 구성
- 본부와 교직원·학생 소통을 분기별로 정례화
- 대학의 의사결정 논의 과정에 학생의 참여 기회 확대

06-4

정부·대외협력 기능 강화

- 청와대·교육부·기획예산처와 상시 소통 채널 구축
- 국회 보좌관을 대상으로 교육 프로그램 개발 운영

06-5

행정조직·위원회 일몰제

- 위원회·TF·센터를 정기적으로 평가하여 유사 기능 조직 정비
- 한시 조직 자동 연장 관행을 개선하고 기능 재편 원칙을 정립

핵심 실천 방안

- 네트워크형 교육·연구단위 거버넌스 구축 TF 구성
- 단과대학 운영비 및 융복합 교육·연구 지원 확대
- 교수조합·직원노조·학생회와 분기별 소통 정례화
- 위원회 일몰제 규정 제정
- 국회 보좌관 대상 교육 프로그램 개발 운영

07 특성화로 연결되는 멀티캠퍼스

멀티캠퍼스 거버넌스를 정비하여 개별 캠퍼스는 지역과 상생하는 혁신·실증의 거점으로, 캠퍼스와 캠퍼스는 유기적으로 연결되는 통합 체제로 발전시키겠습니다.

07-1

사람 중심 친환경 캠퍼스 구축 및 교통 접근성 강화

- 디지털 에너지관리시스템(EMS) 도입으로 전기 사용 자율화·효율화 및 탄소배출 감축
- 주차공간 확대, 경전철 연계, 스마트 모빌리티 체계 구축 등 촘촘한 교통 이동망 구축

07-2

멀티캠퍼스 거버넌스 및 운영 체계 정비

- 책임부총장제를 도입하고, 관련 조직·인사·재정 운영 체계 정비

07-3

캠퍼스별 특성화와 지역연계 강화

- 서울대 주변 건물의 캠퍼스화를 추진하고 낙성대 AI밸리 구축과 연계
- 평창·시흥·수원 캠퍼스를 지역과 상생하는 혁신·실증 거점으로 조성 (Experimental Station)
- 학술림 무상 양도 추진 및 부설학교의 교육혁신 실험학교 전환

07-4

관악·시흥·양재 AI 벨트 & 연건·관악·시흥 바이오메디컬 클러스터 구축

- 관악·시흥·양재를 연계하는 수도권 AI 벨트 구축 전략 수립
- 연건·관악·시흥 바이오메디컬 클러스터 조성, 바이오메디컬 연구 및 산업 기반 확보

핵심 실천 방안

- EMS 100% 디지털화를 통한 전력 사용 효율화 및 탄소배출 감축
- 멀티캠퍼스 책임부총장제 신설
- 관악캠퍼스 주변 건물 캠퍼스화 및 호암교수회관 재건축 마스터플랜 수립

08 사회문제 해결을 선도하는 공공 리더십

서울대의 학문적 성취가 국가와 사회의 실질적인 변화로 이어지도록 하겠습니다.

08-1

'서울대 2+10 만들기'

- 정부에 '글로벌 선도대학 2개와 서울대 10개 동시에 만들기' 제안
- 거점 국립대와 분야별 연구·교육 협력관계를 확대하고 공동 의제 발굴

08-2

교육 방향을 제시하는 입학 전형 개선

- 미래 인재상과 근거에 기반한 전형 구조·평가 방식 개선
- 교수 인센티브와 연계한 심층 평가 도입으로 교육적 방향 제시와 공정성 강화

08-3

국가·사회 문제 해결 플랫폼 구축

- 플랫폼 전략을 통한 국가미래전략원의 싱크탱크 역할 내실화
- 브루킹스연구소, 랜드연구소, 후버연구소 등 세계적 싱크탱크와 협력 네트워크 구축

08-4

산업 현장의 문제해결 지원

- 중소기업·스타트업과 당면 문제를 해결하는 사회공익형 산학협력 확대
- 산업현장 기술이전 활성화를 위한 지원 체계 구축 및 전담창구 강화

핵심 실천 방안

- 「서울대 2+10」 전략 정부 설득 및 거점 국립대와 분야별 협력 확대
- 브루킹스연구소·랜드연구소·후버연구소와 파트너십 체결

09 세계와 공명하는 네트워크

구성원 모두가 세계와 연결되는 성장 기회와 글로벌 협력 기반을 넓히겠습니다.

09-1

글로벌 선도 대학 G20 「Global Research University Network(G-RUN)」(가칭) 이니셔티브

- 국가별 대표대학 20개를 대상으로 글로벌 의제 공동 학술 대응을 위한 협력 네트워크 구축
- 국가별 순환 개최를 통해 개최국 정상을 초청하고 국가대표기업의 행사 후원을 유치

09-2

세계로 연결되는 성장 기회 확대(Outbound)

- 하버드, 옥스퍼드 등 G20 이니셔티브 대학과 연계하여 교환학생 선택 가능 대학 확대
- 글로벌 선진 대학 행정을 체험하며 성장할 수 있는 교환직원 제도 도입

09-3

세계 인재가 찾아오는 서울대학교(Inbound)

- 비자·주거·생활·행정 원스톱 지원 체계 구축으로 외국인 교원·학생 정착 기반 확립
- 해외 석학 초빙, 국제하계강좌, 국제개발협력(ODA)사업 확대 및 사업간 유기적 연계

09-4

서울대학교의 해외 거점 구축

- 실리콘 밸리 등 전략 지역 내 교육·연구 협력 거점 및 해외 오피스 마련
- 동문·해외 대학·기업과 연계한 글로벌 현지 네트워크 구축

핵심 실천 방안

- G20 이니셔티브(「G-RUN」(가칭)) 기반 공동연구·공동교과·국제포럼 협력 관계 구축
- 전 학부생 글로벌 체험 지원, 교환직원 제도 도입, 외국인 원스톱 지원 체계 마련
- 실리콘 밸리 창업 거점 신설 및 동문·기업 연계 해외 네트워크 구축

구성원별 3가지 약속

9대 공약이 구성원 각자에게 무엇으로 닿는지 세 가지씩 약속합니다.

교원

연봉 3억 원

기본연구비 연간 3,000만 원

연간 책임시수 3과목

관련 세부 공약

01-4 책임시수

02-1 기본연구비

02-2 연구행정

02-4 지식생태계

03-1 연봉

03-2 주거

03-4 건강

03-5 정년

직원

공정한 인사와 승진적체 해소

처우, 복지, 업무여건 개선

직급별 전문성 투자와 성장기회 확대

관련 세부 공약

05-1 행정 혁신

05-2 AX 에이전트

05-5 자율 행정

03-2 주거·대출보증

03-3 가족지원

03-4 건강

09-2 교환직원

학생

졸업여건은 유연하게, 수강신청은 쉽게

성장경로에 따른 맞춤형 지원

마음과 일상이 편안한 캠퍼스 생활

관련 세부 공약

01-1 교양 재설계

01-2 AI 교육

01-3 자율적 학습권

02-5 TA 지원

07-1 교통접근성

08-2 입학 전형

09-2 교환학생

재정 계획, 약속을 뒷받침하는 조달 구조

지출 약속은 조달 계획이 뒷받침할 때 공약이 됩니다. CFO중심 재정 거버넌스가 중장기 재정전략과 자원배분 및 집행을 관리합니다.

조달 다섯 축

대형재원 조달

학교채와 유형자산을 활용해 당장 필요한 대형재원을 조달합니다.

자원배분 합리화

자원배분의 우선순위를 합리적으로 재조정하고, 불필요한 예산 낭비를 줄입니다.

동문 발전펀드 신설과 모금 확대

동문 참여형 발전펀드와 지정기부 펀드를 신설하고, 해외모금, 기부자 맞춤형 모금, 가치창출형 모금, 네이밍 프로그램 등 모금상품을 개발해 발전기금을 획기적으로 늘립니다.

SNU홀딩스 체제 활성화

SNU홀딩스(주) 체제를 체계화하고 서울대의 유·무형 자산 기반 사업 포트폴리오(벤처투자, 부동산 관리, 지식재산권, 라이선싱 등)를 최적화하여, 수익사업을 통한 자체 자원 확보를 본격화합니다.

정부출연금 증액

정부출연금은 연간 1조 원을 타깃으로 하되 출연금 자체를 늘리는 것보다, 기존의 출연금을 유연하게 사용할 수 있도록 기획예산처와 교육부를 먼저 설득하겠습니다.

운용 원칙

원칙 1

재정전략의 목표설정

- 보수 3억 원과 기본연구비 3,000만 원, 교직원아파트 재건축 등 대형 지출 공약이 재정전략의 최우선 목표입니다.
- 재원이 필요한 공약마다 소요 추정과 조달원을 연결해 관리합니다.
- 중기재정계획과 투자우선순위를 연계해 배분 기준을 공개합니다.

원칙 2

단계 도달 로드맵

- 대형 지출 공약은 임기 내 도달 로드맵과 연차별 중간 목표를 명시합니다.
- 조달 실적과 연동해 이행 속도를 조정하고 그 기준을 공개합니다.
- 재정 여건 변화 시의 우선순위 원칙을 미리 정해 둡니다.

이 재정 계획이 다른 이유

재정전략 재구조화

기존의 정부출연금과 모금에만 의존하던 재원을 적극적 파이낸싱과 수익사업을 통해 확대하고, 자원배분방식을 합리화합니다.

해 본 사람

출연금 5천억 원 돌파 협상과 SNU홀딩스 설립을 직접 이끈 경험이 이 계획의 근거입니다.

공개 원칙

소요와 조달의 연결, 배분 기준, 이행 현황을 구성원에게 공개하고 평가받습니다.

제출본이 제시하는 조달 목표는 자체 자원 1조 원 확충, 발전기금 1조 원 유치, 4년간 총 2조 원 신규 자체 자원 확보입니다.

실행 체계, 약속이 지켜지는 구조

공약은 목록이 아니라 운영의 문제입니다. 4년의 시간표와 점검 구조를 함께 제시합니다.

임기 4년 로드맵

1년차

설계와 착수

- CFO 재정총괄 체계와 정부 협상 전담 조직을 세웁니다.
- 위임전결 확대와 AX 에이전트 시범 도입으로 행정 개편을 시작합니다.
- 333 로드맵과 공약별 KPI를 확정해 공개합니다.

2년차

제도화

- 책임시수 자율화와 기본연구비 보장을 제도로 굳힙니다.
- 단과대 자율예산과 본부조직 개편을 시행합니다.
- 동문 발전펀드와 목적형 모금상품을 출시합니다.

3년차

확산

- 보수 로드맵의 중간 목표를 점검하고 조정합니다.
- 캠퍼스 운영협의체와 멀티캠퍼스 기능 배치를 본격화합니다.
- 글로벌 거점과 G20대학 이니셔티브를 가동합니다.

4년차

완성과 평가

- 333 달성도와 9대 공약 이행률을 종합 평가받습니다.
- 제도화된 변화가 다음 임기와 무관하게 지속되도록 규정화합니다.
- 이행 백서를 공개해 다음 대학운영의 기준으로 남깁니다.

행정역량의 배분

모든 일을 같은 힘으로 할 수는 없습니다. 임기 전반의 행정역량을 333 달성에 모으고, 나머지 세부 공약은 담당과 일정을 정해 빠짐없이 관리합니다.

333 약속 50%

그 외 공약 50%

각 공약에는 전문경영인이 하듯 KPI를 설정해 공개하고, 이행 현황을 평가받겠습니다.

점검과 책임

공개

KPI 설정과 이행 공개

- 각 공약에 전문경영인이 하듯 KPI를 설정해 공개합니다.
- 이행 현황을 정기 보고하고 평가받습니다.
- 구성원 누구나 진행 상황을 확인할 수 있게 합니다.

정비

일몰제로 지키는 실행력

- 위원회와 한시조직을 정기평가해 유사기능을 통폐합합니다.
- 절감한 자원을 전략분야에 재배치합니다.
- 실행하지 못한 약속은 이유를 설명하고 계획을 수정합니다.

맺으며

20년 후의 서울대학교를 그려봅니다

20년 뒤, 서울대학교는 개교 100주년을 맞습니다.

인공지능과 과학기술이 어디까지 세상을 바꿀지, 대학이 지금과 같은 모습일지조차 누구도 장담할 수 없습니다. 대학의 모습과 교육·연구의 방식도 전혀 달라져 있을 수 있습니다. 미래를 정확히 예측할 수 없다는 사실 자체가 우리가 준비해야 할 미래입니다.

그렇기에 서울대학교의 미래를 하나의 모습으로 미리 정해놓고 그 길만을 따라갈 수는 없습니다. 필요한 것은 새로운 질문과 환경이 등장할 때마다 스스로 답을 찾고 유연하게 변화할 수 있는 힘입니다. 사람과 지식이라는 대학의 근본은 단단히 지키되, 그것을 둘러싼 제도와 조직은 시대에 맞게 끊임없이 바꿀 수 있어야 합니다.

20년은 길어 보이지만 대학의 체질을 바꾸기에는 결코 긴 시간이 아닙니다. 교육과 연구, 재정과 행정, 조직과 문화의 변화는 하루아침에 이루어지지 않습니다. 하나의 변화가 다음 변화를 이끌고, 그렇게 쌓인 시간이 결국 대학의 미래를 만듭니다. 20년 뒤의 서울대학교는 그때 가서 만드는 것이 아니라, 지금 시작한 변화가 축적되어 만들어집니다.

그래서 저는 지금 변화의 물꼬를 트겠습니다. 막혀 있는 곳을 뚫고, 한번 열린 물길이 또 다른 변화를 불러 더 큰 흐름을 만들게 하겠습니다. **오늘 시작한 변화가 20년 뒤 더 큰 성취로 쌓이도록 하겠습니다.** 개교 100주년의 서울대학교가 어떤 세상을 만나더라도 스스로 길을 찾고 시대를 이끄는 대학으로 서게 하겠습니다.

**저는 시작을 책임지겠습니다.
미래로 향하는 물꼬를 제대로 트겠습니다.**