

발 전 계 획 서

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 함께** 도전받고 있으며, 구성원 개개인은 누구보다 뛰어나지만, 대학 전체로는 그 잠재력을 충분히 발휘하지 못하고 있습니다.

‘서울대다운 변화’ 를 시작합니다.

서울대다운 변화란 (1) 모든 것이 흔들리는 이때 과거의 상대적 수월성에 안주하지 않고 누구보다 먼저 새로운 시대의 기준을 만드는 데 도전한다는 것을 뜻합니다. (2) 개별 구성원의 탁월함을 대학 전체의 힘으로 모아내는 자율과 연결의 시스템을 세운다는 것을 의미합니다. (3) 개교 100주년을 맞는 20년 뒤, 아시아를 대표하여 세계에 기여하는 글로벌 선도대학으로 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.

2026. 08. 19.

지원자 : 강 준 호 (서명) 

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하

< 서울대다운 변화 >

비전	시대의 기준을 만드는 인재와 지식의 네트워크
핵심가치	자율 연결 도전
실천선언	자율과 연결의 힘으로 먼저 도전합니다

9대 공약

시대의 기준에 도전	1 인간의 주체성과 AI 역량을 함께 키우는 교육
	2 긴 호흡의 도전적 연구환경
	3 탁월함을 뒷받침하는 처우·복지
자율과 신뢰의 재설계	4 미래에 투자하는 자립 재정 전략
	5 본질에 집중하는 AX 혁신행정
	6 자율과 협력의 거버넌스
세상과의 연결	7 특성화로 연결되는 멀티캠퍼스
	8 사회문제 해결을 선도하는 공공 리더십
	9 세계와 공명하는 네트워크

1 인간의 주체성과 AI 역량을 함께 키우는 교육

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

1-1 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

1-2 AI의 생산성을 활용한 도메인 경쟁력 강화

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

1-3 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 자율적 선택권과 학문 생태계의 지속가능성이 조화를 이루는 제도 마련
- 수강 신청의 용이성을 높이고 유연한 졸업 여건 조성

1-4 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

1-5 전 생애 학습체계 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 제휴
- SNU 평생대학(가칭) 출범

2 긴 호흡의 도전적 연구환경

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

2-1 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

2-2 산학협력단 직원 흡수 및 연구행정 기능 혁신

- 산학협력단 직원을 서울대 법인으로 흡수하여 연구지원 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

2-3 연구 인프라 확충 및 대형연구과제 지원팀 신설

- 연구 공간·공동기기원·AI 연구 인프라를 확충하고 도서관 구독 데이터베이스 확대
- 공유 공간을 대폭 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

2-4 학문적 다양성과 지속가능성을 갖춘 지식생태계 구축

- 기초 학문, 소외 학문, 신생 분야에 대한 중장기적·지속적 연구 지원 확대
- 대학원 교육 내실화를 통한 석박사 졸업생의 글로벌 경쟁력 강화

2-5 연구자 성장 전주기 지원

- 신입 교원 OT 강화 및 정착·주거 지원 확대
- 협약점무교수의 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

3 탁월함을 뒷받침하는 처우·복지

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

3-1 평균 3억 원 연봉체계 구축

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

3-2 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

3-3 교직원 생애주기별 맞춤형 가족 지원체계 구축

- 생애주기별 맞춤형 생활 지원 체계를 구축하여 출산·육아·교육·의료·돌봄 통합 제공
- 교내 어린이집과 방과 후 돌봄을 확충하고 가족 지원 창구를 일원화
- 유연근무제 등 맞춤형 근무 환경을 조성하고 생활·법률상담을 통한 구성원 권익 보호

3-4 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

3-5 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 생활지원 통합
- 교직원 복지 강화를 위한 멀티웰니스센터 재건축

4 미래에 투자하는 자립 재정 전략

서울대의 재정 전략을 재구조화하여 주도적으로 미래를 설계하겠습니다.

4-1 전문 재정 거버넌스 구축

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

4-2 대형 자원 조달

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

4-3 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

4-4 가치창출형 발전기금 플랫폼 구축

- 장학, 기초 학문, 국제화 분야의 목적형 기부 프로그램 개발
- 단과대학별 석좌교수, 미국방과학연구소(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

4-5 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

5 본질에 집중하는 AX 혁신행정

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

5-1 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

5-2 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

5-3 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

5-4 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

5-5 승인 절차를 최소화하는 자율 행정

- 위임 전결 확대를 통한 결재 단계 축소 및 처리 속도 개선
- 시설관리 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

6 자율과 협력의 거버넌스

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

6-1 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

6-2 단과대학 자율 권한·예산 확대

- 단과대학 운영비를 확대하고 재정 운영과 학문 단위 평가 기준의 자율성을 존중
- 교육 과정, 교원 배치, 인사 권한, 연구 지원 등에 대한 자율성 확대

6-3 본부 거버넌스 개선 및 구성원 소통 활성화

- 부총장직 재편
 - 교학부총장: 교육·연구·학생·국제
 - 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

6-4 정부·대외협력 기능 강화

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

6-5 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 자율예산 비중 2배 확대, 융복합 교육·연구 지원 2배 확대
- 교수조합·직원노조·학생회와 분기별 소통 정례화
- 위원회 일몰제 규정 제정
- 국회 보좌관 대상 교육 프로그램 개발 운영

7 특성화로 연결되는 멀티캠퍼스

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

7-1 사람 중심 친환경 캠퍼스 구축 및 교통 접근성 강화

- 디지털 에너지관리시스템(EMS) 설치를 통한 전기 사용 효율화 및 탄소배출 감축
- 경전철(서부선) 학내 연장을 재추진하고 주차공간을 확대하여 생활권 이동 불편 해소

7-2 멀티캠퍼스 거버넌스 및 운영 체계 정비

- 책임부총장제를 도입하고, 관련 조직·인사·재정 운영 체계 정비

7-3 캠퍼스별 특성화와 지역연계 강화

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

7-4 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 마스터플랜 수립, 경전철 학내 연장 재추진

8 사회문제 해결을 선도하는 공공 리더십

서울대의 학문적 성취가 국가와 사회의 실질적인 변화로 이어지도록 하겠습니다.

8-1 ‘서울대 2+10 만들기’

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

8-2 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

8-3 국가·사회 문제 해결 플랫폼 구축

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

8-4 산업 현장의 문제해결 지원

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

<핵심 실천 방안>

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

9 세계와 공명하는 네트워크

구성원 모두가 세계와 연결되는 성장 기회와 글로벌 협력 기반을 넓히겠습니다.

9-1 글로벌 선도 대학 G20 「Global Research University Network(G-RUN)」 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

9-2 세계로 연결되는 성장 기회 확대

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

9-3 서울대학교의 해외 거점 구축

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

9-4 세계 인재가 찾아오는 서울대학교

- 비자·주거·생활 지원과 외국인 정착 기반을 체계화하고 원스톱 서비스 센터 구축
- 해외 석학 초빙과 국제개발협력(ODA)사업을 확대하고 사업간 유기적 연계 체제 구축

<핵심 실천 방안>

- G20 이니셔티브(G-RUN) 기반 공동연구·공동교과·국제포럼 협력 확대
- 전 학부생 글로벌 체험 지원과 국제연구 교류 2배 확대
- 실리콘 밸리 창업 거점 신설 및 동문·기업 연계 해외 네트워크 구축