

발전계획서

올해 서울대학교는 개교 80 주년을 맞이합니다. 저는 2023 년 제 28 대 총장으로 취임한 이래, ‘제 2 의 개교’ 를 준비한다는 각오로 서울대의 도약을 위해 쉼 없이 노력해 왔습니다. 이제 지난 성과와 남은 과제를 냉철하게 성찰하고, 여러분과 함께 개교 100 주년을 향한 두 번째 도약을 시작하고자 합니다.

80 년의 성취를 넘어, 100 년을 향한 비상

“왜 대학이 필요한가?” 라는 근본적인 질문으로부터 자유로울 수 없는 시대입니다. 전통적인 대학 운영 방식에 안주해서는 미래를 선도할 수 없습니다. 전방위 혁신을 통해 서울대의 글로벌 경쟁력을 세계 10 위권으로 끌어올리겠습니다. 서울대 고유의 강점을 극대화하는 교육과 연구의 플랫폼을 완성하고, 국가와 인류를 위해 새로운 길을 개척하는 선도 대학으로 거듭나겠습니다.

재정의 비약적 확충과 운용의 자율성 확대

지속적인 혁신은 안정적이고 든든한 재정 위에서만 가능합니다. 지난 3 년 반 동안 기틀을 마련한 통합재정전략을 더욱 고도화하여 재정의 규모와 운용의 자율성을 함께 키우겠습니다. 발전기금의 규모를 지속해서 확대하고, 대형 교육·연구 프로젝트와 창업생태계의 성과가 다시 재정 확충으로 이어지는 선순환 구조를 완성하겠습니다. 동시에 확충된 재원을 전략적으로 운용할 수 있는 자율성을 높여, 교육·연구환경과 구성원의 처우를 획기적으로 개선하겠습니다.

대학 운영의 근본적인 체질 개선

관료제적 대학 운영의 오랜 관성이 서울대의 활력을 떨어뜨리고 있습니다. 자율과 신뢰에 기반한 거버넌스 개혁과 제도혁신에 더욱 속도를 내겠습니다. 분절되고 중복되며 경직된 행정 체계를 서로 연결하고 통합하여, 구성원들의 필요에 신속하게 대응하는 효율적인 거버넌스를 완성하겠습니다. 행정이 교육과 연구를 통제하는 것이 아니라 구성원의 도전을 힘있게 뒷받침하는 대학을 만들겠습니다.

이 모든 과제는 ‘구성원들이 행복한 서울대’ 라는 목표로 수렴됩니다. 불충분한 재정과 경직된 거버넌스는 교수, 학생, 직원이 각자의 역량을 마음껏 키우고 발휘하는 데 큰 제약으로 작용해 왔습니다. 지난 임기 동안 풀어내기 시작한 오래된 족쇄를 이제 완전히 걷어내겠습니다. 개교 100 주년을 향한 두 번째 도약, 여러분의 지혜와 의지를 모아 반드시 이루어 내겠습니다.

2026. 8. 20.

지원자: 유 홍 립 

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하

경계를 넘어 세계로 뻗어가는 연결-융합-확장의 플랫폼

무한한 상상과 담대한 도전으로 새로운 미래를 열겠습니다.



01

더 큰 재정, 더 높은 자율성

혁신을 지속할 튼튼한 재정 기반을 완성하겠습니다

SNU 2023~2026

▶ 재정 규모를 대폭 확충하였습니다

- 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)

▶ 통합재정체계를 구축해 지속적 재정 확대와 운용의 자율성 확보를 위한 제도적 기반을 마련하였습니다

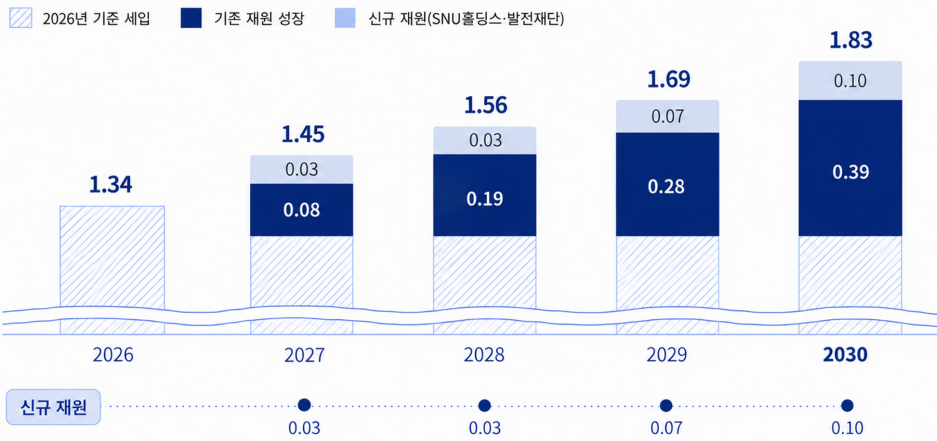
- 법인회계, 산학협력단회계, 발전재단회계 간 통합적 재정운용 체계 구축을 통해 재정 프로세스의 효율성 증대, 재정자립도 향상 및 가용재원 확충

1 법인회계 연 2 조 원 시대를 열겠습니다

- 향후 4년간 연평균 8% 성장; 2030년 1.83조 원 달성 목표
- 수입원 다각화와 내실화를 기반으로 재정을 획기적으로 확충하고 국고출연금의 비중 감축
- 내부 신규재원 개발을 통해 재정 운용의 자율성 대폭 확대(내부 자체수입 비중 10% 이상 증가)

법인회계 세입 성장 목표

2026년 1.34조 원 기준 · 연평균 8% 성장, 조 원



2 발전기금 누적 약정액 2 조 원 시대를 열겠습니다

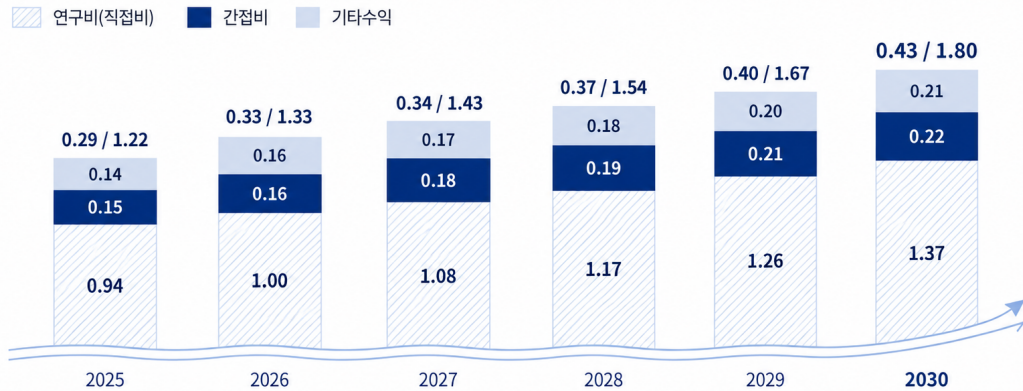
- 향후 4년간 발전기금 2.4 배 성장을 통해 누적 약정액 1.9 조 원 달성 목표
- 발전기금 외부위탁운용관리(OCIO)를 통해 기금의 위탁 규모를 점진적으로 확대하여 향후 4년간 발전기금 운용수익 1,600 억 원 이상 확보

3 산학협력단회계 연 2 조 원 시대를 열겠습니다

- 향후 4 년간 연평균 8% 성장; 2030 년 산학협력단 총수입 1.8 조 원, 간접비 및 기타수입 4,300억 원 달성(1,000 억 원 이상 순증) 목표

산학협력단 재정 전망

대학 수익(간접비 + 기타수입) / 총 규모, 조 원



4 통합재정체계를 확장하고 수입원을 다각화하겠습니다

- 생활협동조합, 출판문화원 등을 통합재정체계에 추가 편입하여 2030 년까지 연 1,550 억 원 규모의 타 회계전입금 확보
- 수입원 다각화 및 확장
 - 자체 수익사업 활성화: 창업지원단, SNU홀딩스(시흥 AI허브 사업), 서울대 기술지주회사(추가 펀드 10개 조성, 총 3천억 원 규모, 배당 100억 원 이상) 유기적 연결
 - 교육자산 활용 플랫폼 개척: 정규교육과정(학부대학 등), 평생교육과정(평생교육원), 특수교육과정(출판문화원) 등의 교육 콘텐츠를 활용한 고품질 교육수익사업 개발

5 통합자산운용체계를 구축하겠습니다

- 자산과 기금을 예치하던 방식을 넘어서는 전문적 운용 본격화
- 통합재정위원회(위원장: 총장) 산하에 ‘통합자산운용위원회’를 설치하고, 전문 운용 인력을 활용해 자산운용의 전문성과 책임성을 강화
- 자산 관리를 예치형에서 수익형으로 전환하기 위한 안정적 임대수익 모델 도입
 - ‘SNU 도심 Anchor’를 조성해 평생교육원, 서울대병원 강남센터, SNU홀딩스 등 입주
- ‘SNU 낙성대 Research Park’를 조성해 우수 창업기업 및 교내 연구시설 입주

6 전략사업과 구성원 처우 증진에 집중적으로 투자하겠습니다

- 대학 발전을 위한 핵심 전략사업 투자: SNU Grand Quest, 생애 전주기 연구지원, 기초·희소·국책 분야 연구지원, 전 구성원의 AI 역량 강화, 국제화 역량 강화 등
- 구성원 처우 개선 및 복지 확대: 성과중시연봉제 확대 및 급여 인상, 간접비 기여에 따른 연구자 및 학과(부) 직접 지원, 주거 및 의료 지원, 직원 해외연수 등

SNU 2023~2026

▶ 단과대학(원)의 자율성을 확대하고 교원 인사체제를 개편하였습니다

- 책임시수 감면, 교원 평가 등에서 단과대학(원)별 특성을 반영할 수 있도록 본부 정량지표 폐지
- 초과강의시간 이월 제도; 특임석좌교수 제도 신설; 신입교원의 출산휴가·육아휴직 활용 편의 증진

▶ <제도혁신위원회>를 설립해 대학 운영 전반의 제도적 제약과 행정 비효율을 개선하였습니다

- 각종 서식과 행정 절차 간소화, 의사결정 구조 개혁, 연구비 산학협력단 직접 관리 체제, 외국인 구성원 지원 체제, 직원 인사제도 혁신 등 구성원들이 체감할 수 있는 제도 개혁안 제시
- 총 400개에 이르는 서울대 제 규정의 30~40% 축소 추진 중

1 교육·연구 현장 중심의 자율과 책임 거버넌스를 확대하겠습니다

- 교·직원 채용·인사·평가, 예산 편성·집행 등에 대한 단과대학(원)의 권한 대폭 확대
- 중복된 위원회와 심의 절차를 과감히 정비하여 신속하고 책임 있는 의사결정 체계 구축
- 부서별 업무분장 중심의 행정에서 수요자 지원의 업무흐름 중심 행정으로 전환
- 제도혁신위원회-대학혁신센터-행정혁신추진단 중심의 체계적인 제도혁신 및 규정 간소화 지속

2 전문성과 책임성에 기반한 대학행정을 실현하겠습니다

- 본부 주요 보직의 직무 개편을 통해 업무 흐름 개선 및 전문성 강화
- 핵심성과지표(KPI) 중심의 성과평가를 통해 보직 책임성 강화
- 직원을 대상으로 한 직위공모제 확대, 인사평가체계 개편, 부처장직 개방 등으로 승진 적체를 해소하고 성장 경로 확대

3 AI Native 행정으로 구성원이 체감하는 행정서비스를 구현하겠습니다

- 정보화본부를 '정보혁신처'로 확대 개편하여 정보화 운영체제 혁신
- AI 행정혁신추진단 및 'AI Vanguard' 지속 지원을 통해 AI 행정 역량 강화
- AI 기반 ERP, AI 기반 사무자동화(RPA) 등 전방위적 AI Native 행정 구현

4 구성원 참여 확대를 통해 열린 대학을 운영하겠습니다

- 구성원과의 소통 채널 확대·정례화; 정책의 제안-검토-실행-환류가 이어지는 체계 구축
- 'On The Lounge 총장과의 대화' 등 학생과의 직접 소통 지속
- 외국인 교원·학생 등 다양한 구성원과의 상시적 소통 채널 제도화
- 학생·교원·직원이 정책 설계와 제도 개선 과정에 함께 참여하는 정책 소통 구조 확대

SNU 2023~2026

- ▶ 서울대 교육혁신 플랫폼 <학부대학>을 설립하였습니다
 - 공통핵심역량교육, 융합교육, 글로벌교육 강화; 광역모집단위 신설; 연합·연계전공 지원체계 구축
- ▶ 첨단 과학기술 분야 융합교육 플랫폼 <첨단융합학부>를 설립하였습니다
 - 학생 입학정원 218명 및 교원 30명 증원; 대학원 연계 과정, 산업현장 연계 프로그램 운영
- ▶ SNU Commons를 조성하고 LnL을 정규사업화해 학생들의 배움과 교류를 촉진하였습니다
- ▶ 학문후속세대 지원을 확대하였습니다
 - 학문후속세대 장학금 확충, GSI 제도 개선, Frontier Fellowship 도입 등

1 깊이 배우고 자유롭게 연결하는 미래 인재를 키우겠습니다

- Veritas Lux Mea(진리는 나의 빛)와 Affectus Clamor Nobis(열정은 우리의 합성)의 조화
- 혼자서 대처할 수 없는 불확실성의 시대에 칸막이를 넘고 ‘나’와 ‘우리’가 함께 성장하는 교육
- 공통교육·전공교육·대학원교육을 아우르는 교육체계와 교육과정의 혁신적 재구성을 위해 대규모 신규 교육예산 투자(4년간 2,000억 원 이상)

2 AI 시대에 더욱 중요한 핵심역량 교육을 강화하겠습니다

- 토대 역량: 읽기·쓰기, 강독과 세미나, 수학·과학·컴퓨팅 교육 강화로 탄탄한 기초 학업역량 확보
- 소통·협업·문제해결 역량: 질문, 토론, 체험, 프로젝트 기반 교과목 확대 및 교과·비교과 결합
- 융합·도전·창의 역량
 - <베리타스> 등 융복합 교과목 개선 및 확대, 융합-심화전공 connector 교과 개발
 - 초학제적 교과인증과정 확대, 학부·대학원 이수학점 조정 등 학사 운영체계 유연화

3 전공역량을 강화하고 학문후속세대 지원을 확대하겠습니다

- 학·석사 연계 장학지원, 학부-대학원 간 교과목 cross-listing 확대 등을 통해 전공교육의 깊이와 학문후속세대 양성을 함께 강화
- 장학금, 국내외 연수 및 학술활동 등 학문후속세대에 대한 지원 사업 대폭 확대

4 AI 시대를 선도하는 교육체계를 구축하겠습니다

- ‘InnoEdu II’ 추진: 각 학문단위가 AI 시대를 선도하는 교육체계로 전환할 수 있도록 지원
- AI 역량 강화: AI 리터러시 강화를 위한 비교과 프로그램 확대, 전교생 대상 AI-컴퓨팅 교과목 확장, 학생맞춤형 AI 튜터·어드바이저 도입
- AI 대학원(2027년 3월 설립)을 통한 AI 전문가 양성, 학부대학과 협업으로 AI+X 인재 양성

SNU 2023~2026

▶ SNU Grand Quest를 개시하였습니다

- 국가와 인류의 난제에 대한 도전적 질문을 다학제적 관점에서 발굴 및 축적하여 장기적으로 지원

▶ 융복합 연구 플랫폼을 구축하고 전략적 국제공동연구를 확대하였습니다

- SPINE 확대 재편을 통해 대형 융복합 연구 인큐베이팅; 시흥캠퍼스 바이오클러스터 추진
- 다수의 해외 우수 대학, 연구기관, Nvidia 등의 기업과 공동연구 확대

▶ 이차전지, 양자컴퓨팅, 로봇틱스 등 첨단전략기술 분야 국가 연구거점에 연속으로 선정되었습니다

▶ SRnD 업무를 혁신하고 산학협력단 연구비 직접 관리 체계를 도입해 연구행정을 효율화하였습니다

1 대전환의 시대, ‘서울대다운 연구’의 기반을 강화하겠습니다

- SNU Grand Quest 를 인문·사회·예술 포함 전 학문 분야로 확대
- 통합재정체계로 확충한 자체재원을 활용하여 초기 질문 발굴부터 장기 연구까지 창의·도전 연구 단계별 지원체계 확립(4년간 1,200억 원 투자)

2 획기적인 연구지원 제도를 통해 연구 선순환의 토대를 구축하겠습니다

- 학문후속세대-신진연구자-중견연구자-정년 도래 또는 연구비 단절 연구자를 아우르는 ‘생애 전주기 연구지원 체계’ 확립
- 간접비 기여자 소속 학과(부)로의 간접비 직접 배분 창구 신설; 민간 과제 및 최고위과정 간접비 요율 감축
- 학문 분야 특성을 반영한 우수 연구, 산학협력, 기술이전 성과 인센티브 제도 도입
- BK21 5단계 사업 신청 준비를 위한 선제적 대응: 준비 지원금, 멘토링, 컨설팅

3 질문-연구-활용·창업을 연결하는 산관학 연계와 창업을 지원하겠습니다

- 대형 산학협력 사업 기획·인큐베이팅·지원 전담 조직 신설
- 창업지원단 및 창업보육 역량 강화
- 기업 및 타 대학 겸임, 기업 상근직 겸직 확대로 산학 연계 촉진
- 시흥캠퍼스 바이오클러스터 및 서울대병원 중심 제약-헬스 산학협력 거점화
- 서울시, 관악구와 협력하여 진행하는 낙성대 인근 관악 S밸리 확장

4 연구자 중심의 연구행정시스템으로 전면 개편하겠습니다

- SRnD 를 연구자 친화적 연구행정시스템으로 고도화(2027년 1학기 개편 완료 예정)
- 산학협력단 연구비 직접 관리를 전면 확대해 연구자의 행정 부담 경감

SNU 2023~2026

- ▶ **국제처를 출범해 교육·연구·행정 전 분야의 국제화 체계를 확립하고 국제업무 전문성을 강화하였습니다**
 - 국제공동연구 및 글로벌 연구 네트워크 지원; 글로벌 대학 네트워크 기반 전략적 파트너십 강화
 - 외국인 학생·학자를 위한 통합지원서비스(ISSS) 구축
- ▶ **글로벌 교육과 공헌 프로그램을 확산하였습니다**
 - ‘글로벌인재학부’ 설립 확정(2027년 3월)
 - 글로벌 교육 프로그램 및 해외 사회공헌 프로그램 지속적 확대

1 국제화 플랫폼을 전략적으로 확장하고 역량을 강화하겠습니다

- 국제처-국제운영위원회 중심의 국제화 전략 기획 및 단과대학(원)의 국제화 역량 증진을 위한 과감한 투자
- 세계 주요 지역과 실리콘밸리 등 전략 거점에 ‘SNU 국제협력센터’ 신설
 - 해외 교육·연구 협력 및 창업 전진기지로 운영하여 교원·학생의 국제 활동 지원
- 아시아대학포럼(AUF) 등을 기반으로 아시아 및 글로벌 사우스 핵심 대학과 전략적 파트너십 강화
- 외국인 학생·학자를 위한 통합지원서비스(ISSS) 확대: 입국·정착·학사·연구·생활 전반에 대한 지원 서비스 강화

2 교육 프로그램의 내실 있는 국제화를 추진하겠습니다

- 우수 외국인 학생 유치 플랫폼 구축: 입학본부, 국제처, 학부대학 등의 유기적 협업체계
- ‘글로벌인재학부’의 정착과 발전: 우수한 신입생 선발 및 밀착형 학사·생활 지원
- 국제하계강좌(ISP) 확대 및 수익 증대; SNU in the World(SWP) 및 교환학생 프로그램 확대
- 학문후속세대의 국제학술활동과 해외장기연수 지원 확대 및 기금(SNU Pioneer Fund) 조성

3 국제연구네트워크의 허브로 도약하겠습니다

- MIT, Stanford, Chicago, Tokyo 등 우수 해외 대학·기관과의 공동연구 및 Seed Funding 확대
- HORIZON Europe, 한-스웨덴(SKERIC 2.0), 한-핀란드 등 국제연구네트워크 참여 지속적 확대
- SNU Frontier Fellowship, 글로벌 펠로우십 확대를 통해 우수 연구원 및 대학원생 적극 유치

4 글로벌 공헌의 지평을 확대하겠습니다

- 거점국립대와 KNU10 in the World 등 국제교육 프로그램 공동 운영
- 교육-공헌-현지화를 결합한 SWP+SR(SNU in the World + Social Responsibility) 확대
- 국제처 내 ‘ODA 센터’를 설치해 서울대형 미네소타 프로젝트 진행

SNU 2023~2026

- ▶ 통합캠퍼스마스터플랜을 추진해 멀티캠퍼스의 발전방안 및 유기적 연계성을 강화하고 있습니다
- ▶ 경기도, 시흥시, 서울대병원 등과 협력해 시흥캠퍼스 바이오클러스터를 추진하고 있습니다
 - ‘바이오 분야 국가 첨단 전략산업 특화단지’ 선정
- ▶ 평창캠퍼스에 ‘그린바이오 벤처캠퍼스’ 사업을 유치하였습니다

1 ‘1 SNU, 5 Campuses’의 비전을 완성하겠습니다

- 통합캠퍼스마스터플랜 완성: 캠퍼스별 특성화와 연계성 강화
- 관악-연건-시흥-평창-수원·광교캠퍼스의 고유 기능과 지역 여건을 반영한 특성화
- 캠퍼스 간 연계성 강화를 위해 교원 겸무, 공동연구, 온라인 교육 공유 플랫폼 확장
- 캠퍼스별 특화 산-관-학 협력사업과 사회공헌 사업 확대

2 연건캠퍼스를 의료·바이오 연구와 산학협력의 거점으로 육성하겠습니다

- 기초과학공동기기원, 환경안전원, 창업지원단 연건 분원 설치; 학제 간 공동연구 인프라 지원
- 연건 Commons 구축: 기숙사 재건축, 구내식당 및 체육 시설 확충
- 분당서울대병원을 디지털헬스케어 캠퍼스로 업그레이드

3 시흥캠퍼스를 AI-Bio 국가 거점으로 성장시키겠습니다

- ‘AI 허브’(하이퍼스케일 AI 센터) 설립을 통해 시흥캠퍼스의 교육·연구 인프라 발전 및 수익 재투자
- 바이오넥스타워 건립 등 ‘바이오 메가 클러스터’ 사업 신속 추진
- 분자의학 및 바이오제약학과 신속 이전과 교육과정 확대 및 바이오 인력 양성
- 배곧서울대학교병원 및 치과병원 건립; 대학-병원 공동연구사업 추진

4 평창캠퍼스를 그린바이오 연구의 허브로 조성하겠습니다

- 현장 실증연구와 산학연계 교육을 통합한 그린바이오 선도 실험장 구축
- SNU Stay 신축을 통해 교원 연수, 연구년, 학생 행사, 지역사회 공헌, 교직원 및 가족의 재충전 등의 기능을 포괄하는 복합연수공간 확충

5 수원·광교캠퍼스를 수도권 교육·연구·창업 거점으로 도약시키겠습니다

- 경기도와 협력을 통해 AI/ICT 혁신 창업 거점화: 융합기술원의 공간, 연구시설, 기획 역량 활용
- 대규모 국비 매칭형 지역 실증과제 기획 및 선도

SNU 2023~2026

▶ 성과중시연봉제를 도입해 지속적 처우 개선을 위한 기틀을 마련하였습니다

- 정년보장급 신설(2025년 2,800,000원)과 성과연봉 총예산 증액(2025년 82억 원 증액): 매년 임금인상률을 적용하여 증액
- 연봉제 교원 평균 급여 증가액: 2023년 대비 2025년 약 1,885만 원(15.2%) 증가

▶ 직원 인사체제를 혁신하였습니다

- 유연근무제, 방학 중 단축근무제, 직위공모제 등 도입; 평가·승진 체계 개선

1 경쟁력 있는 교원 보수체계를 완성하겠습니다

- 임기 내 교원 평균 급여 연 2억 원 달성(정교수 기준)
- 통합재정 운용과 발전기금의 비약적 확충을 통해 처우 개선에 필요한 안정적 자원 확보
- 조교수·부교수의 급여 인상을 위해 성과중시연봉제 전면 확장(2028년까지)
- 단과대학(원), 교수조합과의 협의를 통한 지속적 처우 개선
- 발전기금 및 기업후원과 연계한 기금형 석좌교수제(endowed professorship) 활성화

2 교원의 자율성을 높이는 인사·학사제도를 수립하겠습니다

- 협약 검무 활성화 및 소속 광역화 확대
- 연구년 연차 도래 시 연구년 활용 보장; 단과대학(원) 특성에 따라 책임시간 자율적 조정
- 겸직, 겸직특례 활성화를 통해 해외대학 포함 타 기관 겸직 및 해외 교원 활용 확대

3 직원의 전문성과 성장을 지원하는 경력개발 체계를 강화하겠습니다

- 대학행정교육원의 기능을 확대하여 직급·직무별 체계적인 전문역량 개발 지원
- AI 기반 행정혁신으로 단순·반복 업무 대폭 경감
- 해외대학 연수 및 교류 프로그램 확대

4 주거·건강·생활을 아우르는 포용적 복지를 실현하겠습니다

- 노후 교직원아파트 및 학생생활관 재건축을 위한 기금 조성
- ‘주거안정 기금’ 신설 등 교직원 주거 금융지원 서비스 확대; 통합주거지원기구 발족
- ‘SNU Care’ 캠퍼스건강센터(현 보건진료소) 건립 및 인력 확충을 통한 의료 서비스 확대
- 서울대병원, 서울대치과병원, 보라매병원의 진료 편의 및 진료비 지원범위·지원율 확대
- 복지 전담조직 및 예산을 강화하여 구성원이 체감하는 복지서비스의 접근성과 질 향상
- 평생교육원 및 멀티캠퍼스 프로그램 참여를 통한 정년 후 교직원 재고용 기회 창출