

## 서울대학교 발전계획서

서울대학교는 대한민국 지성의 중심이며 인재의 요람입니다. 서울대학교는 우리나라를 대표하는 교육연구기관으로 다양한 분야에서의 활기찬 교육으로 세계무대에서 지도자 역할을 할 인재를 길러내고, 선도적인 연구로 새로운 지식을 창출함으로써 인류와 우리 사회의 미래를 밝히려 할 본질적인 사명이 있습니다. 서울대학교는 지금까지 한국사회의 산업화와 민주화를 정착하는데 크게 이바지하였습니다. 그러나 최근 전 세계적으로 벌어지고 있는 코로나 팬데믹이나 4차산업혁명의 물결은 서울대학교가 더는 과거의 영광이나 현재의 위상에 집착하면 안됨을 시사하고 있습니다. 내부 구성원 또한 세대교체가 이루어졌습니다. 이러한 대전환 시대에서 서울대학교의 사명을 완수하려면 구성원의 행복을 시작으로 서울대학교와 연계된 사회와 인류 모두가 행복한 삶을 누릴 수 있는 체제로의 전환이 필요합니다.

### “지속 가능한 미래를 여는 행복 지식공동체”를 구현하겠습니다.

행복 지식공동체란 (1) 구성원(학생/교수/직원) 모두가 행복하고, (2) 서울대학교와 함께하는 우리 사회가 행복하고, (3) 서울대학교가 선도하는 미래가 행복한, 그런 지식공동체를 말합니다. 이는 아래 목표를 달성함으로써 실현될 수 있습니다.

- ◆ 학문의 균형 발전을 이루어 국민과 인류의 기대에 부응하는 대학
- ◆ 학부 교육을 내실화하여 세계 시민적 인재를 양성하는 개방형 대학
- ◆ 세계적 난제를 해결하는 선도형 연구 중심 대학
- ◆ 법인화에 걸맞은 세계적 수준의 대학 행정 시스템을 갖춘 대학
- ◆ 법인화에 걸맞은 튼실한 재정 여건을 갖춘 대학
- ◆ 구성원 모두가 의미있는 일을 재미있게 할 수 있는 친환경 행복 캠퍼스

서울대학교는 지난 20년간 급속한 양적 성장을 이루었습니다. 국고 출연금도 5000억을 상회하고, 수조 원의 물적 자산도 보유하게 되었습니다. 연구성과도 세계적 수준에 이르렀고, 국제화 지표도 이전보다 크게 향상되었습니다. 그러나 법인화 이후 서울대학교는 여전히 변화의 소용돌이 속에서 여러 가지 도전에 직면해 있습니다. 지금까지의 외형적 성과를 돌아보고 서울대학교의 기본적인 역할과 사명을 다시 한번 되새기며 우리 사회에서 서울대학교가 가지는 고유한 가치를 분명하게 재정립하고 지속적 성장을 이룩해야만 합니다. 저 차국헌은 **“지속 가능한 미래를 여는 행복 지식공동체”** 구현을 위해 아래의 6가지 추진에 입각한 발전계획을 제시합니다.

# 지속가능한 미래를 여는 행복 지식공동체



## 1

## 교육혁신을 통해 미래 사회를 이끌 핵심 인력을 배출하고 평생교육을 지원하겠습니다.

### 현황

학령 인구 감소와 산업 환경 변화는 대학교육의 혁신을 요구하고 있습니다. 특히 포스트 팬데믹 시대, 교육과 디지털 기술의 결합은 대학교육의 기회이자 위협이 되고 있습니다. 지난 수십 년간 정체된 서울대학교의 교육을 혁신하여 대학의 핵심가치를 정립할 시점입니다.

### 핵심전략 및 추진과제

#### 첫째, 인간과 공동체의 가치를 존중하는 사회적 리더를 양성하겠습니다.

서울대학교의 교육은 대한민국을 선도할 핵심 인재 양성의 책임이 있습니다. 미래 사회의 안목을 키울 기초교육을 지원하고 실천적 교육과 능동적 학습을 강화하겠습니다.

- 기초교육원 등 학부 교양 교육 전담조직 강화
- 수평적 학습과 공동체 가치를 실현할 기숙형 대학 체계 구축
- 소속감과 책임감을 기반으로 한 기업가정신 및 리더십 역량 강화
- 창업보육, 현장인턴제 등 실천적 교육과 능동적 학습 촉진

#### 둘째, 사회의 변화와 혁신을 주도하는 융복합 인재 교육을 실현하겠습니다.

학생들이 자유롭게 여러 전공을 탐색하고 경험할 기회를 제공하고, 전공을 초월한 융복합 교육을 지원하여 새로운 문제를 창의적으로 해결할 수 있는 역량을 개발하겠습니다.

- 복수전공, 다전공, 연합전공, 학생설계전공 확대·내실화
- 자유전공학부 체계 검토 및 개선, 광역모집 확대
- 멘토링 프로그램 강화
- 대학원 교육 특성화 및 융복합화

#### 셋째, 디지털 기술 도입을 통한 미래형 교육을 실현하겠습니다.

디지털 기술을 활용, 학생들을 위한 교육을 고도화하고, 평생교육과 재교육 수요에 대응, 산학연 협력을 통해 발전하는 개방형 대학을 준비하겠습니다.

- 온·오프라인이 통합된 하이브리드 교육과 개인 맞춤형 교육 실현
- 국민 평생교육과 재교육 지원을 위한 교육 프로그램 확대
- 거점국립대학을 포함한 국내외 산학연 혁신 주체들과 함께 하는 개방형 학습 플랫폼 구축
- 과도한 경쟁을 부추기는 상대평가 시스템 탈피

#### 넷째, 이 모든 것이 가능하도록 교육 지원 시스템을 개선하겠습니다.

사회의 기대에 부응하고 구성원들의 자부심을 높이는 세계적 수준의 교육이 가능하도록 지원하겠습니다.

- 입시연구소 설립을 통한 제도 개선과 교육부와의 소통 강화
- 초과 강의료 현실화 등 교육에 기여하는 구성원들의 성과 인정

[소요예산: 6000억, 정부 출연금, 교육사업비, 발전기금 등]

## 2

세계 최고 수준의 연구가 창출되도록 개인연구와  
집단연구를 지원하겠습니다.

## 현황

지금까지 연구는 정부 지원 프로그램 등을 통해 많은 양적 성과를 이루었습니다. 포스트 팬데믹 시대의 기술패권 및 지역정치 경쟁에서 살아남으려면 국가와 인류를 위한 세계적 난제를 해결할 수 있는 역량을 키워야 합니다. 개인 연구역량에서 시작하여 도전적 융합연구를 수행할 수 있는 집단연구 역량을 확보해야만 서울대학교의 국제적 위상이 높아질 수 있습니다.

## 핵심전략 및 추진과제

첫째, 우수 인력이 유입되어 연구역량을 발휘하는 연구 환경을 구축하겠습니다.

서울대학교의 연구는 국민의 기대에 부합하고 인류에 이바지하는 세계적 수준의 연구를 창출해야 합니다. 개인 연구역량을 극대화할 수 있는 지원책을 강화하고, 우수 인력을 확보하여 높은 수준의 연구 결과가 지속해서 창출되도록 하겠습니다.

- 기초 연구비를 지원하여 중장기 풀뿌리 연구에 집중할 수 있는 환경 구축
- 학문적 다양성을 위한 보호 분야 집중 지원
- 해외 우수 포스트닥과 대학원생 유입 촉진 및 정착 지원
- 교원 겸임 및 겸직을 현실화를 통한 우수교원 확보 (SNU in 기업, 기업 in SNU)

둘째, 융복합연구를 통해 세계적 난제 해결에 기여하는 연구그룹을 육성하겠습니다.

서울대학교에서 수행한 연구가 국민과 세계 시민의 기대에 부합하려면 기초학문에서 시작하여 응용학문으로 잘 전이되어 사회적 영향을 끼쳐야 하며, 이때 비로소 세계적인 연구성으로 인정받습니다. 특히 세계적 난제를 해결하기 위한 장기 융복합연구가 가능한 플레이그라운드를 조성하도록 하겠습니다.

- 기초 및 응용 연구분야가 융합된 난제 해결을 위한 장기연구비 확보 (정부 및 국내외 민간컨소시엄 구성)
- 미래 예측을 강화하고 이종 학문분야 융합을 위한 플레이그라운드 조성
- 세계적 난제 해결을 목적으로 하는 융복합연구소 설립 (지속성장, 기후변화, 에너지, 고령화, 격차 해소, 글로벌 팬데믹 등 10대 분야 선정)

셋째, 연구지원 시스템을 개선하도록 하겠습니다.

세계적 연구를 수행하기 위해서는 연구에만 몰입할 수 있는 환경이 필요합니다. 연구자들이 과도한 행정업무에 시달리지 않도록 연구자 중심으로 연구지원 시스템을 개편하겠습니다.

- 연구비 관리 시스템 개선
- 선도적 연구문화 정착 및 평가제도 확립
- 연구윤리 강화 및 건전한 학술 생태계 구축 전략 제시
- 연구자 국제교류 시스템 확대

[소요예산: 6000억, 정부 출연금, 기업 출연금, 발전기금 등]

## 3

## 세계와 함께 성장하는 더 큰 대학을 만들겠습니다.

## 현황

서울대학교는 외국대학과의 교류를 통해 세계 최고 수준의 연구성과를 창출해 오고 있으나 구성원들의 국제화 마인드와 역량, 국제 교육 커리큘럼은 아직 부족한 실정입니다. 세계와 함께 호흡하는 대학이 되기 위해서는 다양한 형태의 국제교류가 이루어져야 합니다.

## 핵심전략 및 추진과제

**첫째, 멀티캠퍼스의 국제화를 통해 SNU in the World를 실현하겠습니다.**

‘관악-연건-시흥-평창’을 잇는 멀티캠퍼스가 캠퍼스별 특성화된 분야를 중심으로 국제화가 이루어지도록 지원하겠습니다. 또한 캠퍼스 간 교류를 통해 국제협력의 시너지가 창출되도록 유기적인 캠퍼스 네트워크를 구축하겠습니다.

- 멀티캠퍼스 특성화 분야별 특화된 국제화 전략 수립
- 멀티캠퍼스 간 교류 강화 시스템 구축
- 외국대학 거점형 오피스를 SNU 글로벌 캠퍼스로 확대
- 개발도상국 지원사업 추진

**둘째, 국제기구 활동 강화를 통해 SNU for the World를 실현하겠습니다.**

다양한 국제기구 활동에 참여하여 서울대학교의 브랜드를 강화하고 국제사회에서 그 가치를 성장시키겠습니다. 국제기구와 협력하여 범지구적 이슈를 해결하고 지속 가능한 미래를 만드는데 적극 이바지하여 글로벌 리더십을 확보하겠습니다.

- UN, WEF, World Bank, IMI 등 국제기구 활동을 통해 서울대학교 위상 제고
- 국제기구의 주요이슈 대응을 위한 싱크탱크 설립
- 학생들의 해외 국제기구 참여 기회 대폭 제공

**셋째, 국제협력 지원 확대를 통해 SNU across the World를 실현하겠습니다.**

지역과 국가를 넘어서 국제사회와 지속적으로 지식을 공유하는 혁신 생태계의 국제적 허브로 발전시키겠습니다. 이를 체계적으로 뒷받침할 수 있는 시스템과 조직을 갖추고 서울대학교의 교육 프로그램과 연구성과를 국제사회에 홍보하겠습니다.

- 국제협력본부를 국제협력처로 승격하고 부총장이 담당
- 국제 교육 커리큘럼 확보 및 서울대의 연구성과 홍보 지원
- 국제협력을 촉진할 수 있는 SNU 메타버스 구축

[소요예산: 2000억, 정부출연금, 자체재원, 발전기금 등]



## 4

## 법인화에 걸맞은 혁신 추진력과 책임성 확보가 가능한 협치형 거버넌스를 구축하겠습니다.

### 현황

법인화 이후에도 자율성 제고 등 법인화 취지가 아직도 효과적으로 실행되지 못하고 있습니다. 단과대학들이 모인 연합대학에서 진정한 종합대학으로 거듭나려면 본부와 단과대학 간의 협치형 거버넌스를 구축하여 권한과 책임이 정확히 명시되고, 의사결정이 신속한 거버넌스 개혁이 필요할 때입니다.

### 핵심전략 및 추진과제

#### 첫째, 협치형 거버넌스 구축을 통한 협력공동체를 실현하겠습니다.

학문 특성을 고려한 단과대학의 자율성은 존중해 주어야 하지만, 대학 전체 기획과 행정 및 지원에 대한 본부의 리더십도 필요합니다. 대학 운영의 분권화와 중앙집중화가 조화를 이룰 때 각 단과대학은 각자의 방식으로 대학의 발전에 기여할 수 있습니다. 최적의 협치 거버넌스를 구축하는 것이 필요합니다.

- 본부 조직의 체계적 조직진단에 근거한 조직개편
- 학문 특성을 반영한 단과대학 자율성 부여
- 학내 의사결정 시스템 개선
- 규정 개정 특별위원회 구성 (Positive에서 Negative형 규제 원칙 확립)
- 개방형 인사채용 (학교 재정을 책임질 CFO 제도 도입 등)

#### 둘째, 국립대학법인에 걸맞은 외부 협력체계를 구성하겠습니다.

현재의 서울대학교는 외부의 독립법인들과 연결되어 있습니다. 대정부 소통을 강화해서 정부 출연금을 확보해야 하고, 연관 독립법인들과도 협력체계를 구축해야 제시한 비전들을 달성할 수 있습니다.

- 법인 역할 강화를 위한 교육부 소통 강화
- 서울대 관련 법인들 (발전기금, 산학협력재단, 서울대병원, SNU Holdings 등)과의 관계 재정립
- 국립대학 법인 및 거점 국립대학 네트워크 구축

#### 셋째, 업무 프로세스의 효율을 높이고, 구성원의 역량을 강화하겠습니다.

행정시스템의 생산성을 높이도록 표준 업무 프로세스 (로봇화/자동화)를 도입하고, 새로운 업무도 수행할 수 있도록 구성원 역량을 강화하는 프로그램이 필요합니다.

- ERP 도입을 통한 행정 업무 표준화 및 효율성 향상
- 보직 교수 및 전문직 제도 신설 (행정 트랙 강화 및 직원 전문화)
- 직원의 역량 강화 (해외 기관 파견 등) 및 근무 유연제 도입 (재택근무 등)

[소요예산: 5000억, 정부출연금, 자체재원, 발전기금 등]

## 5

## 국립서울대법인의 재정 자립은 서울대 발전의 핵심입니다.

## 현황

현재 서울대의 정부 출연금 비율이 높아 법인에 걸맞은 재정기반이 취약합니다. 본 발전계획서에서 제시한 교육, 연구, 복지 등 목표를 성공적으로 달성하려면 새로운 자체 재원확보가 필수입니다. 발전기금 모금 및 운용 개선과 재원확보의 다양화가 시급합니다.

## 핵심전략 및 추진과제

**첫째, 법인회계 지원을 확대하겠습니다.**

법인화가 시작된 지 10여 년이 흘렀는데도 아직도 정부출연금 의존도가 매우 높습니다. 자체재원을 충분히 확보할 때까지는 정부 출연금을 꾸준히 늘려서 목표로 하는 사업들을 지속적으로 수행해야 합니다.

- 정부 출연금 지원 확대 (연 5% 증가)
- 서울대학교 교육연구 우수성과 지속적인 홍보
- 대국민 호감도 개선

**둘째, 발전기금 모금 전략을 개선하여 모금액을 대폭 증액하겠습니다.**

현재의 연줄에 기인한 피동적 모금 방식을 탈피하여, 서울대의 공유가치를 널리 알려서 공감하는 자발적 기부를 유도할 수 있는 체제로 변환해야 하고, 이러한 자발적 기부에는 총장의 비전과 실행력이 매우 중요합니다.

- 발전기금 모금 전략 개선 (1조 원 모금 목표, 국내외 로드쇼 개최 등)
- 발전기금 모금 확충을 위한 모금 전문가 영입
- 발전기금 운영 효율화 및 증액

**셋째, 재원확보 방안을 다양화하겠습니다.**

정부 출연금에 더해 자체재원을 확립해야만 발전계획서의 목표가 성공적으로 달성될 수 있으므로, 가능한 모든 방법을 동원하여 재원확보를 해야 합니다.

- 창업 및 지식재산권을 통한 재원확보
- 최소 10년 국내외 장기 산학협력을 통한 재원 확보
- SNU Holdings 등 독립법인을 통한 자체재원 확보 (1조 원)
- 교육 서비스를 통한 재원확보: 전문석사, 기업연계 교육, Micro/Nano Degree 등 평생교육과 재교육

[소요예산: 6000억, 정부 출연금, 자체재원, 발전기금 등]

## 6

지역사회와 연계한 환경 친화적 캠퍼스를 구축하고  
복지 환경 개선에 과감히 투자하겠습니다.

## 현황

서울대학교는 전국에서 가장 큰 교지를 보유하고 있음에도 캠퍼스 공간 부족과 활용의 어려움을 겪고 있습니다. 캠퍼스 공간의 종합계획을 기반으로 좀 더 머물고 싶은 공간을 만들고 그 안에서 구성원들의 복지를 향상시켜 행복한 공동체를 만들어야 합니다.

## 핵심전략 및 추진과제

첫째, 추격형에서 선도형 전환을 지원하는 창의형 캠퍼스를 구축하겠습니다.

서울대학교 캠퍼스를 구성원들이 머무르고 싶은 공간이자 지역사회와 함께 하는 낭만과 힐링의 공간으로 만들겠습니다. 융복합 교류 공간을 확대하고 구성원의 창의성이 발현되는 공간을 추구하여 창발형 시스템으로의 대전환을 지원하겠습니다.

- 거점 지하 주차장을 건립하여 걷기 좋은 캠퍼스, 사색하는 캠퍼스 조성
- 융복합 교류 공간을 확대하여 소통과 협치가 가능한 캠퍼스 공간 혁신
- 지역사회와 연동하는 멀티캠퍼스 구현

둘째, 사람이 중심이 되는 안전한 친환경 캠퍼스를 구축하겠습니다.

캠퍼스 내 친환경 모빌리티 시스템을 구축하고 시설 간 연계를 확대하여 캠퍼스의 접근성을 높이겠습니다. 특히 캠퍼스 내 안전사고 예방을 최우선 과제로 삼아 시설과 제도를 개선하겠습니다. 캠퍼스를 친환경 미래 기술의 실증단지로 만들겠습니다.

- 자율주행 셔틀 도입, 경전철 확대 등 친환경 모빌리티 시스템 구축
- 캠퍼스 건물의 안전관리 등급제 도입
- 모든 구성원과 지역사회 주민들에게 장벽없는 캠퍼스 실현

셋째, 구성원의 처우개선과 복지 증진을 위해 노력하겠습니다.

국내 최고 수준의 교육과 연구에 몰두하고 있는 구성원들의 처우를 합당한 수준으로 개선하여 구성원들의 행복을 추구하겠습니다. 열정페이로 강요하는 대신 서울대학교 구성원들의 자긍심을 높여 지속가능한 대학의 발전을 이루겠습니다.

- 저금리 융자 지원 등 새로운 재정투입을 통한 교직원 처우개선
- 정신건강을 포함한 보건소 기능 확대
- 건강검진 지원 확대
- 연건 캠퍼스 과밀화 해소 및 복지 시스템 개선
- 니즈가 필요한 학생들 (학부, 대학원생 포함)의 학비 지원 제도 개선

[소요예산: 5000억, 정부 출연금, 자체재원, 발전기금 등]



## “합리적 발전계획의 수립과 신속한 집행이 필요합니다.”

### 총장으로 선출된다면 이렇게 달라질 것입니다.

본 발전계획서에 제안한 내용을 실현하기 위해 구성원 모두와 외부 지원기관들이 힘을 합쳐 노력한다면, 임기 4년이라는 짧은 기간에도 구체적 성과를 기대할 수 있습니다.

- (1) 인간과 공동체의 가치를 존중하는 사회적 리더를 양성합니다.
- (2) 사회의 변화와 혁신을 주도하는 융복합 인재를 양성합니다.
- (3) 학문 균형 발전을 통해 세계적 난제를 풀어나갈 장기 융복합연구소를 5개 이상 설립합니다.
- (4) 서울대학교의 위상과 공공기능을 국내외에 홍보할 전문가 집단을 강화합니다.
- (5) 1조 원 이상의 새로운 독립적 재정기반을 확립합니다.
- (6) 1조 원 이상의 발전기금을 모금할 수 있는 시스템을 갖추습니다.
- (7) 법인화에 걸맞은 세계적 수준의 대학 행정 시스템을 갖추습니다.
- (8) 구성원 모두가 존경받고 처우가 개선된 친환경 행복 캠퍼스를 구현합니다.

결론적으로, 서울대학교는 변화를 요구하는 현재의 대전환 시기에도 지속적인 성장을 일구어, 국민의 기대에 보답하게 되고, 세계 시민으로서 존경받게 되며, 의미있는 일을 소신껏 재미있게 수행할 수 있는 “행복 캠퍼스”를 보시게 될 것입니다.

### “지속 가능한 미래를 여는 행복 지식공동체” 제가 앞장서서 뛰겠습니다

법인화 이후 총장의 역할은 그 어느 때보다 중요합니다. 단순한 정부 지원금에만 의존하는 것이 아니라, 우리 구성원들이 꿈꾸는 바램을 구현하려면 뚜렷한 비전과 실행계획을 가진 발전계획을 세우고, 이를 실천할 만한 강력한 추진력과 리더십이 필요하다고 봅니다. 그리고 이러한 새로운 사업을 지원할 수 있는 독립 재원을 창출할 수 있는 능력이 있어야 한다고 봅니다. 저는 지난 30여 년간 서울대학교 교수로 재직하면서 교육/연구자로서 꾸준한 성과를 창출하여 전문성 및 수월성의 중요함을 잘 인지하고 새로운 도전을 꾸준히 추진하였습니다. 공대 학장을 역임하던 중 수백억 원의 기금을 모금하면서 얼마나 사람 간의 신뢰가 마음을 움직일 수 있는지를 체험하였습니다. 그리고 단과대의 관악캠퍼스 이전에 대한 논란 때에도 소통과 공감을 통해 어려운 합의를 이룰 수 있음을 배웠습니다. 저 차국현은 제시한 발전계획서를 실현하기 위해 제 모든 역량을 동원하겠습니다. “지속 가능한 미래를 여는 행복 지식공동체” 구현을 위해 헌신하겠습니다.

2022. 08. 17.

지원자 : 차 국 현



**서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하**