

# 발전 계획서

불투명한 미래, 인류는 길잡이를 찾고 있습니다. 난제를 해결하고 다음 세대를 안전하게 미래로 이끌 안내자입니다. 정부, 기업에도 기대를 걸지만, 여전히 눈은 대학으로 향합니다. 대한민국은 서울대를 바라봅니다. 정작 우리 시선은 외부보다 내부에 주목합니다. 재정지원, 자율 그리고 신뢰를 요구합니다. 합리적인 요청이지만 당연히 주어지는 것은 아닙니다. 이제 물어야 합니다. 서울대는 기대에 부응하고 있는가?

## ■ 순서를 바꾸어야 합니다.

서울대학교에 대한 기대는 남다릅니다. 탁월함으로 사회 전체를 이롭게 하리라는 믿음이 있습니다. 도와달라고 먼저 요청할 것이 아니라 기대에 부응해야 합니다. 기대가 채워질 때 사회는 우리 요청에 귀를 열 것입니다. 특권의 대학이 아니라 겨레의 대학이라는 신뢰가 다시 쌓이면, 국민이 먼저 발벗고 나설 것입니다.

## ■ 결단하고 책임지겠습니다.

발전계획서는 모든 바람의 방대한 목록이 아닙니다. 약속 남발은 냉소로 이어집니다. 지금 필요한 총장은 어려운 결정을 내리고 책임지는 안내자입니다. 급변하는 미래, 모든 일을 할 수 없습니다. 제가 임기 내 가능한 공약만 제시하는 이유입니다. 화려하지 않지만 중심에는 약속이 있습니다. 우리에게 대한 기대에 충실하겠습니다. 공감하고 자립하는 인재를 길러내고, 탁월한 연구를 이끌고, 사회 난제를 풀겠습니다. 이 약속의 실현이 신뢰를 다시 쌓는 시작이자 새로운 미래의 시작입니다.

## ■ 미래를 내다봅니다.

철학자는 현실에 발을 디디지만 고개를 들어 별을 봅니다. 개교 80주년을 맞이한 오늘, 100년을 채운 2046년을 미리 생각해 봅니다. 대한민국은 세계 5대 강국 문턱에 서 있고, 올해 태어난 세계 각국 학생들은 대학을 고릅니다. 모두 기적의 주역, 서울대를 선택합니다. 비현실적인 미래가 아닙니다. 20년 전, 지금의 반도체 산업과 K-열풍을 예측한 분은 많지 않습니다. 지금 해야 할 일을 할 때, 이상은 현실이 됩니다. 모든 미래의 시작, 서울대학교 - 그 첫 4년을 맡겨주십시오.

2026. 8. 20.

지원자 : 이 석 재 (인)

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하

# 모든 미래의 시작

결단하고 실행하고 책임지겠습니다.

1

## 책임지는 결정, 만개하는 잠재력

- 책임지는 결정, 검증 받는 총장: 「총장 책임 헌장」 공표, 반환점 신입 점검
- 간소·투명한 의사결정 구조: 「결정권 지도」 도입, 2인 부총장제, 보직자 4년 임기제
- 학내 단위 자율권 확대: 본부 목적사업 축소, 운영경비·인사·정원·예산 권한의 단계적 위임

2

## 공감하는 지성, 자립하는 인재

- AI 시대의 새로운 탁월함: 공감하는 지성, 자립하는 인재 육성
- 학부대학의 본질 회복: 전교생 공통교육을 담당하는 순수 교육기관으로
- 학문후속세대에 대한 책임: 「SNU 미래의 시작 장학금」, 전 분야 대학원생 전면 지원

3

## 연구자의 시간에 투자하는 대학

- 창의적 장기 연구는 서울대의 권리, 의무, 약속: 「자율도약연구비」 4년 2,000억
- 연구 성과에 대한 인정: 「SNU 3-5-7 Veritas Fellow」
- 미래 난제 연구 선도: AI·바이오 상시 연구클러스터 및 대형 프로젝트 선제 기획

4

## 세계를 품은 서울대

- 학적 탁월함으로 만나는 세계: 글로벌 의제 선도, 세계 선도대학과 실질적 학술 네트워크 확대
- 국제학생과 서울대생이 함께 하는 서울대의 여름: 「SNU Global Summer」
- 일상화된 모두의 국제화: 이중언어·AI 번역·정착지원 강화, 직원 국제화 기회 증대

5

## OPEN SNU

- 「SNU 열린 지식」: 서울대의 지식을 시민에게 개방하고 공유하는 플랫폼
- 「SNU 열린 물음」: 시민의 물음에 서울대 전문가가 답하는 상호 소통 창구
- 「SNU 열린 도전」: 지역과 함께 사회문제를 해결하는 서울대의 창구

6

## 구성원의 삶과 안녕

- 총장의 자리를 삶의 자리로: 총장 공관 철거, 신입 교원 주거 50세대 신축
- 몸을 돌보고 마음의 어려움도 함께: 상담·보육·의료·통근 환경 개선
- 대학의 성과를 구성원의 삶으로: 보수 정상화, 성과연봉제 개선, 재정성과의 우선적 환류

7

## 재정, 모든 실천의 수단

- 주요사업의 재원 공개, 본부 주도 목적성 사업 재검토
- 총장의 전방위 책임 모금: 정부출연금, 발전기금, 수익사업, 산단, 학교채의 종합 재정
- 재정 관리 전략: 공시 충실화, 재정 투명화

8

## 모든 미래의 시작, 서울대학교

- 과거에서 배웁니다: 시대정신에 응답하며 대한민국과 함께 해 온 서울대
- 오늘 씨앗을 심습니다: 7대 공약으로 다음 도약을 위한 토대 구축
- 2046년을 바라봅니다: 겨레의 대학을 넘어 세계가 선택하는 서울대학교

# 1 책임지는 결정, 만개하는 잠재력

결단하고 책임지는 본부가 새로운 미래의 토대

다음 같이 진단합니다.

- 법인화 15년, 우리는 필요한 결정을 내리지 않고 지나치게 머뭇거렸습니다.
- 의사결정 과정은 투명하지 못하고 복잡합니다.
- 본부 주도의 목적 사업 하에 단과대학(원)의 다양성이 피어나지 못했습니다.

## 1. 결정하고 책임지는 총장

- 중요 판단을 미루지 않고 신속하게 결정
- 어려운 판단을 구성원에게 전가하지 않고 책임 있게 결정
- 위임 사항의 명확한 명시와 권한 부여

## 2. 간소하고 투명한 결정 구조

- 부총장직 2인으로 축소, 본부 보직자 4년 임기제 - 효율적인 의견 수렴 및 집행
- 「결정권 지도」: 주요 결정의 일정, 이유, 책임자 명시
- 학내 거버넌스 구조의 재고: 다양한 심의·의결 기구의 관계 및 역할 명확화

## 3. 공약이 지켜지고 있는지에 대한 공개적인 확인

- 취임식 날 「총장 책임 헌장」 공표 (핵심 지표와 연차 보고)
- 임기 반환점에 구성원의 신임 점검 및 공개 토론

## 4. 만개하는 잠재력, 다양성: 학과·학부의 자기 결정

- 본부 주도 목적 사업 축소. 대학 운영 경비 선별적, 단계적 확대
- 단과대학(원)·학과·학부에 인사·정원·예산의 실질 권한 점진적 위임

## 2 공감하는 지성, 자립하는 인재

불확실한 AI 시대를 향해할 개척자를 기르는 교육

다음은 물어봅니다.

- AI 시대, 우리의 인재상은 무엇입니까?
- 학부대학의 정체성과 역할은 무엇입니까?
- 학문후속세대 지원은 수사뿐입니까?

### 1. AI 시대, 새로운 탁월함의 전형

- 교육 AI 종합 플랫폼 구축: 대학 교육 전반에 AI 기술의 내재화 및 활성화 추진
- 공감하는 지성, 자립하는 인재

|    |                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 공감 | 사람과 부대끼며 몸과 몸으로 배우는 공유 능력<br>✓ 타인의 기쁨과 아픔을 공유하며 갈등, 화해, 협업의 경험을 통해 공동체 일원임을 확인<br>✓ 운동, 예술 체험, 지역사회 봉사를 정규 교육 과정으로 확대 |
| 자립 | 스스로 목표를 결정하고 책임지는 능력<br>✓ 물어볼 선례가 없는 지극히 불투명한 미래, AI시대 개척자의 소양<br>✓ 자신과 공동체의 가치와 목표를 찾아 용기 있게 결정하는 교육                 |

### 2. 학부대학, 학부교육의 본질로

- <무전공 확대를 위한 모집단위 기관>에서 <순수 교육기관>으로
- 학부대학은 전교생을 위한 공통교육과정을 설계·주관·집행하는 교육 조직
- 공통교육과정은 공감하는 지성, 자립하는 인재를 위한 교육에 중점
- 미래 교육의 액셀러레이터: 공감과 자립형 인재 육성을 위한 과감한 교육 투자, 검증된 모델을 전체로 확산

### 3. 「SNU 미래의 시작 장학금」: 학문후속세대를 위한 SNU 플랜딩

- 모든 분야 대학원생에게 등록금과 생활비 지원, 독립적 연구자로 성장할 기반 마련
- 연구에 전념할 수 있는 실질적 기반 제공

## 3 연구자의 시간에 투자합니다

투여 시간을 귀하게 여기는 연구 지원

다음을 물어봅니다.

- 20년 후 새로운 의제를 던질 장기간, 자율적 연구를 지원하고 있습니까?
- 연구자의 시간을 제대로 보상하고 있습니까?
- 연구자가 시간을 아낄 수 있는 행정 지원은 무엇입니까?

### 1. 자율·장기 연구 보장

- 「자율도약연구비」 임기 내 2,000억원 조성
- 인문사회계 5천만원, 이공계 1억원, 전교원에게 지급 (신임교수 정착금 사용 완료 후)
- 장기·미래·소신 연구 지원: 연구자가 기간, 내용, 집행 방식 자유롭게 결정
- 20년 후 새로운 의제 개발 동력

### 2. 우수 성과 보상과 재원 환류 원칙 확립

- 「SNU 3-5-7 Veritas Fellow」: 조교수 3천·부교수 5천·정교수 7천만원 3년간 지급
- 연구·교육·문화·사회봉사 등 다양한 분야 수여, 각자의 방식으로 서울대 탁월함에 기여
- 단계적 확대: 1년 차 100명 → 4년 차 500명(전임교원의 약 20%)

### 3. 대형 연구 클러스터 조성 and 난제 연구 선제 설계

- 국가 초혁신경제 전략·메가 프로젝트와 연계한 난제 연구의 선제적 제안·실행
- AI·바이오 등 큰 물음을 중심으로 한 상시 연구 클러스터 조성
- 총장단과 본부의 적극적 대정부/민간기업 상호 소통, 섭외 활동

### 4. 맞춤형 연구 지원 체계와 연구 행정 전문화

- 전담 연구 행정 전문인력의 배치와 역량 강화를 통한 맞춤형 연구 지원 체계 구축
  - ✓ 일괄 발송의 폐기, 전공·실적·관심에 맞춘 공고의 선별 통보
  - ✓ 연구 계획서 초안·서식·예산표 작성 지원
- 정보화본부의 「AI 전환 본부」 격상
  - ✓ 연구용 GPU·데이터 인프라의 통합 운영, AI를 통한 연구, 교육, 행정의 효율화 제고

## 4 세계를 품은 서울대

생활 속에서 경험하는 서울대학교 국제화

다음 같이 진단합니다.

- 국제화의 목표가 순위 관리가 되어서는 안 됩니다.
- 국제화는 더 이상 이루어야 할 목표가 아닌 일상생활입니다.
- 국제화의 기회는 교내 구성원 모두에게 주어져야 합니다.

### 1. 학문적 인정에 기반한 글로벌 네트워크

- 기후·공중보건·AI 윤리와 같은 글로벌 의제에서 서울대의 학문적 발언과 공헌 강화
- 세계 선도 대학과 실질적 학술 네트워크 및 파트너십 확대
- 해외 석학 초빙과 교원 겸직·겸무 유연화, 국제 공동연구 네트워크 구축·지속 지원

### 2. 「SNU Global Summer」: 세계를 상호 경험하는 서울대의 여름

- 여름 계절학기를 ISP와 단계적으로 통합: 재학생도 ISP 참여
- 「Global Flagship Course」 개발 지원: 단과대학 대표 강의. 각 단과대의 강점과 한국·아시아의 특성을 세계 학생과 공유
- 다양한 문화의 사람들과 관계 형성, 서로 다른 관점의 이해 경험을 학부 교육의 일상으로 정착

### 3. 글로벌 캠퍼스 기반 확충

- 외국인 교원 4.8%·외국인 학생 4.6% → 2030년 각각 10% (교원240명, 학생3,000명)
- 행정·수업의 이중언어 환경실질화 및 AI 실시간 번역·자막 활용 확대
- 직원 해외 연수 기회 확대를 통해 구성원 전체의 국제화 역량 제고

## 5 Open SNU

지식을 나누고 문제를 함께 해결하는 열린 서울대

### 다음 같이 진단합니다.

- 지식을 만드는 것에만 몰두하고 지식을 나누는 일은 소홀히 했습니다.
- 사회문제를 연구하는 것에 몰두하고 사회문제를 해결하는 데 소홀히 했습니다.
- 사회와 시민과 함께하는 노력이 부족했습니다.

### 1. 「SNU 열린 지식」: 서울대의 지식을 시민에게 개방

- 서울대의 교육 연구 콘텐츠를 누구나 쉽게 접근할 수 있는 통합 지식 플랫폼
- 개별 강의, 핵심 분야 교육과정, 서울대의 연구 성과 해설, 공개 가능한 연구 자료와 데이터 등을 단계적으로 공유

### 2. 「SNU 열린 물음」: 시민의 물음에 답하는 서울대

- 시민의 궁금한 사항을 선별해 서울대 전문가가 답하는 쌍방향 소통 채널
- 기후·공중보건·저출산·AI 전환 등 사회 현안에 대한 서울대의 시각과 접근법을 공유하여 대사회 기대 부응, 신뢰 회복

### 3. 「SNU 열린 도전」: 지역 사회의 문제를 함께 해결하는 멀티캠퍼스

- 지역사회에 요청에 교수·학생·연구소·창업기업과 매칭해 함께 해결하는 플랫폼
- 제안된 문제를 수업·연구·산학협력·창업과 연계: 공감과 자립형 인재 육성의 필수 과정
- 관악·연건·평창·시흥 멀티캠퍼스 시범 운영.

## 6 구성원의 삶과 안녕

총장의 자리를 비워, 그 자리에 삶을 세우겠습니다

### 구성원을 위해 최선을 다하겠습니다

- 총장 공관을 철거하고 신입 교원을 위한 아파트를 신축하겠습니다.
- 구성원의 정신건강을 보다 적극적으로 돌보겠습니다.
- 재정 확충 성과를 구성원에게 우선 배분하겠습니다.

### 1. 머무는 곳: 총장 공관에서 캠퍼스의 주거로

- 총장 공관 철거 후 그 자리에 신입교원을 위한 아파트 50세대 신축
- 평창 캠퍼스를 “늘 가는 곳”으로: 전교생 대상 계절학기 캠프 정례화
- 시흥 캠퍼스 교원 아파트, 연건캠퍼스 학생 기숙사 확충 마스터플랜 추진

### 2. 몸과 마음의 안녕

- 대학생활문화원의 상담 기능 대대적 개편 및 확충
  - ✓ 교직원의 외부 기관 상담 경로 확보
  - ✓ 교내 상담 인력 확충, 단과대학 상담 기관의 연계/총괄 역할, 조기 개입 체계 구축
- 교내 보육시설 확충, 일·가정 양립의 현실적 장벽 완화
- 서울대입구역·낙성대역-관악 캠퍼스 상습 정체 구간 교통 체계 재설계, 통근 시간 실질 단축

### 3. 보수-임기 내 국내 정상급 수준 도달 및 성과연봉제 기준 개선

- 재정 확충의 성과를 구성원 삶의 질 향상에 우선 배분
- 성과연봉제 기준 개선
  - ✓ 징벌적 기본 사항 (강의계획서 등록 요건, 학생면담기록 등) 삭제
  - ✓ ‘순수한’ 성과 중심의 평가

## 7 재정, 모든 실천의 수단

현실적인 재정 정책으로 재도약의 초석을 다지고 2045년 발전 기금을 만들어 갑니다

### 다음 같이 진단합니다

- 재정 확충을 위한 총장과 본부의 역할이 더 적극적이어야 합니다.
- 서울대 예산 집행 방식과 내역이 보다 투명해야 합니다.
- 기다리는 대학에서 먼저 투자하는 서울대로 가야 합니다.

### 1. 주요 사업

- 「SNU 미래의 시작 장학금」 (전 대학원생 등록금 및 생활비 지원), 「자율도약 연구비」 (5천만원 · 1억원 1회 지원), 「SNU 3-5-7 Veritas Fellow」 (3천 · 5천 · 7천만원 3년간 지원), 교수아파트 신축 50세대, 교직원 처우 개선 (연 7% 인상 목표)

### 2. 자원 조달 방식

- 과거 목적사업비 재고: 본부 목적 사업 예산의 재검토, 재배정
- 정부출연금: 방어 및 확대 전략 (교육부 사업 설계 참여, 과기부 매칭 출연금)
- 발전기금
  - ✓ 임기내 모금 총액: 2조원 (연평균 5천억원)
  - ✓ OCIO 평잔 단계적 확대: 2천억원 → 1조원 (기본자산의 운영, 교육부와 조율), 운영수익 확대
- 산학협력단, 기술지주회사, SNU Holdings 시너지 강화
  - ✓ 「메가퀘스트 펀드」 조성: 민간 · 정부 참여 유도, ‘투자심의위원회’ 설치, 외부전문가 실질 및 성공 보수 제공, 장기 고용 보장, 기술료에서 지분 회수 중심으로
  - ✓ 수익 목표액: 임기말 연 65억 → 연 200억원
  - ✓ 간접비 확대: 초대형 정부 사업(초혁신경제 3대 메가프로젝트, 7대 Seed Project)에 본부 기획단 적극 참여, 관련 분야 교수 지원
- 학교채 발행: 교수아파트 신축 250억 재원, 임대수익 자체 상환, 국립대학법인 최초 발행 경험 및 신용등급 확보

### 3. 효율적이고 투명한 재정관리 전략

- 재정 효율화: 법인회계, 산단협력단, 발전기금 통합 재정 추진
- 재정 투명화: 공시 충실

## 8 2046년 서울대, 겨레의 대학 세계의 대학

오늘이 모든 미래의 시작

### 서울대의 과거, 현재, 미래를 살펴봅니다

- 어떤 과거가 오늘의 서울대를 있게 했습니까?
- 서울대는 지금 무엇을 해야 합니까?
- 미래의 서울대는 어떤 모습일까요?

### 1. 시대 정신과 뛰어난 선배

- 폐허에서 일어나려는 겨레의 염원으로 첫발, 관악 시대로의 성공적 종합화, 시기마다 시대 정신 구현
- 현재 세계 10대 국가, 경제 성장과 민주화의 초석이자 견인차

### 2. 씨앗을 뿌리는 오늘

- 새로운 도약을 위한 다짐: 발전계획서 7 공약
  - ✓ 책임지는 결정 · 만개하는 다양성: 뿌려진 씨앗이 만개할 토양을 만듭니다.
  - ✓ 공감하는 지성 · 자립하는 인재, 연구자 시간애의 투자: 미래를 개척할 인재의 씨앗을 뿌립니다.
  - ✓ 세계를 품은 서울대, OPEN SNU, 구성원의 안녕: 학교 안팎의 구성원이 모두 피어나고 국경을 넘어 꽃가루가 오갑니다.
  - ✓ 모든 실천의 수단, 재정: 이 모든 씨앗이 잘 자랄 수 있도록, 지속 가능한 물길을 내고 영양을 공급합니다.

### 3. 2046년의 서울대

- 2046년, 광복 100년을 넘어선 대한민국은 세계 5대 강국의 문턱
- 발전 기금 20조, 개교 100년의 서울대를 세계 아이들이 주저 없이 선택
- 겨레의 대학에서 세계의 대학으로 우뚝 선 서울대학교

우리 사회가 마주한 모든 미래의 시작에는 언제나 서울대가 있었습니다. 이제 다시 그 미래가 되기를 요청받고 있습니다. **2046년의 입학생들이 자랑스러워할 첫 4년 - 결단하고, 실행하고, 책임지겠습니다. 모든 미래의 시작, 서울대학교**