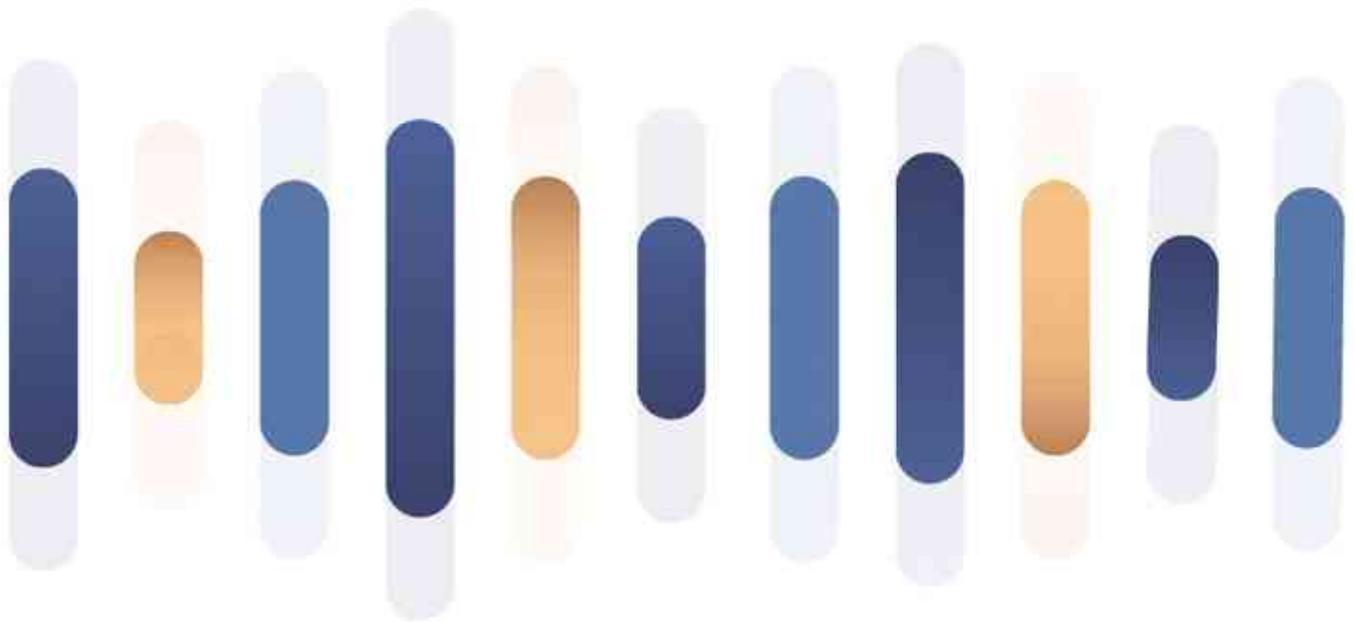


---

2020~2023  
**제3기 대학운영성과목표**

---





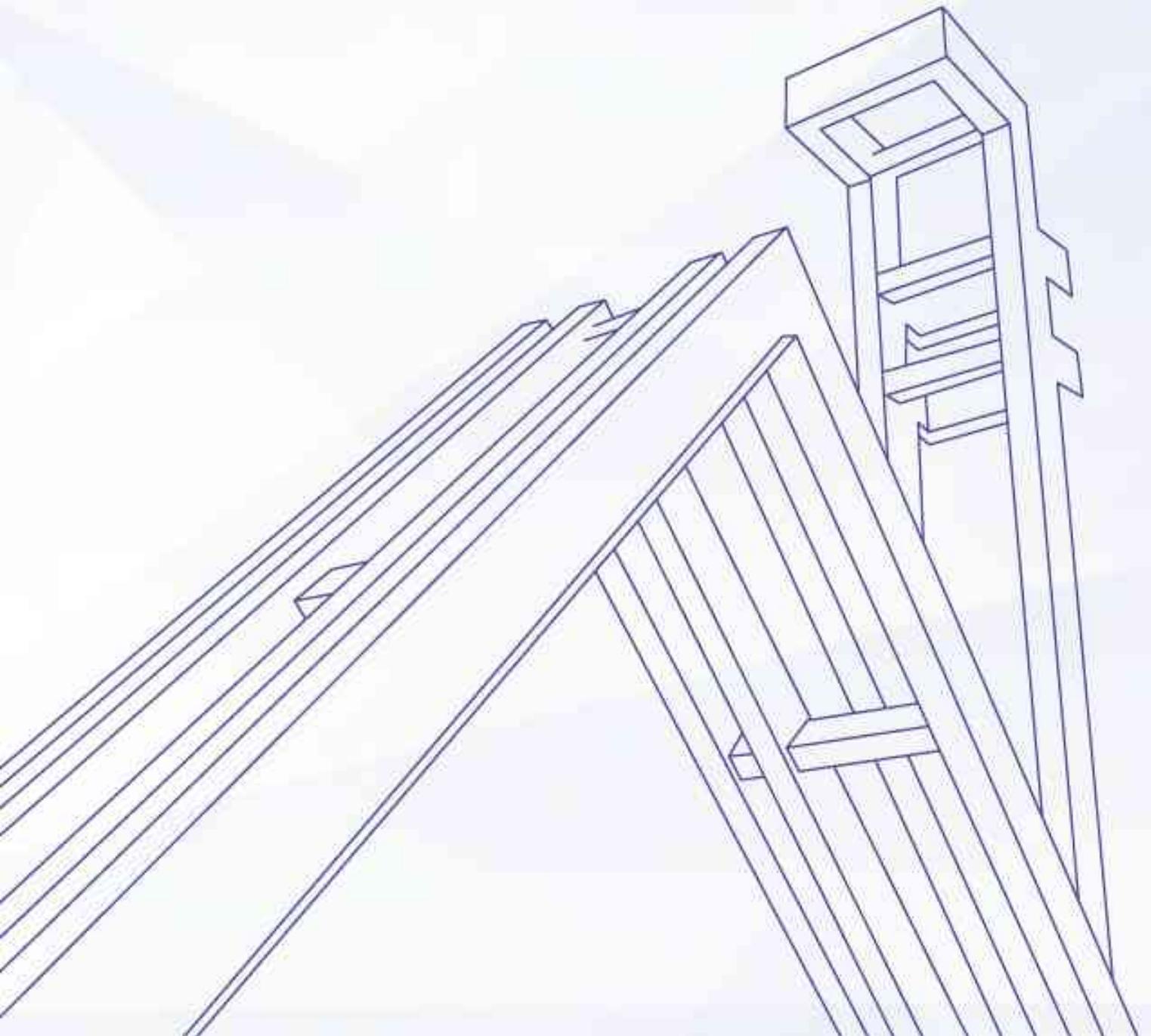
<b>I. 서울대학교 현황 진단</b> .....	5
I. 법인화 이후 대학운영 성과 .....	6
II. 대학 평가 결과 .....	18
III. 서울대학교 SWOT 분석 .....	27
<b>II. 일반 현황</b> .....	31
I. 기구 및 조직 .....	32
II. 인 원 .....	33
III. 재 정 .....	34
IV. 시 설 .....	35
V. 장 서 .....	35
VI. 연 구 .....	36
<b>III. 2020-2023년도 대학운영 방향</b> .....	37
I. 대학운영성과목표 수립의 기본방향과 원칙 .....	38
II. 대학운영 방향 .....	39
<b>IV. 2020-2023년도 대학운영 성과목표</b> .....	41
I. 교육 분야 .....	44
II. 연구 분야 .....	88
III. 사회공헌 분야 .....	123
IV. 인프라 분야 .....	156
<b>V. 평가결과의 활용 및 조치</b> .....	185
I. 자체평가단 구성 및 운영 .....	186
II. 평가결과의 환류 및 활용 .....	188
<b>VI. [붙임] 2020-2023 성과지표 현황</b> .....	191
I. 총괄현황 .....	192
II. 성과목표별 성과지표 현황 .....	192



2020~2023  
제3기 대학운영성과목표

I

# 서울대학교 현황 진단



# I. 법인화 이후 대학운영 성과

## 1. 학문후속세대와 사회 각 분야 인재 양성

- 다분야 학문후속세대 및 인재의 지속적 양성
  - 16개 단과대학(자유전공학부 포함), 11개 전문대학원, 5개 계열 72개 학과(부) 31개 협동과정 총 103개 분야를 갖춘 종합대학으로서 학문후속세대 및 인재 양성
    - 학·석·박사 배출 및 진학 현황(2013년~2019년)
      - ※ 7년간 총 52,102명 배출(연간 평균 학사 3,360명, 석사 2,842명, 박사 1,242명)
      - ※ 7년간 평균 학부 졸업생 중 33% 석사 진학, 석사 졸업생 중 9.4% 박사 진학
- 기초학문분야 학문후속세대 집중 양성
  - 인문학, 사회과학 및 자연과학 중심 기초학문분야 학문후속세대 육성을 위한 우수 대학원생 지원 및 인원 지속적 확대
    - 기초학문후속세대에게 지원금 제공을 통한 안정적인 학업과 연구 환경 조성
    - 매년 석사 1,000만원, 박사과정 2,000만원, 박사수료 2,400만원 지원

[기초학문후속세대 지원 현황]

(단위: 명)

구분	2014년도	2015년도	2016년도	2017년도	2018년도
박사과정 재학생	26	33	33	49	31
박사과정 수료생	32	40	44	37	36
석사과정 재학생	미 실시			70	40
계	58	73	77	156	107

- 세계시민형 글로벌 리더 육성
  - 지역, 국가 및 세계 사회에 기여하고 공공선을 실현할 수 있는 세계 시민형 글로벌 리더 육성을 위한 교과 및 비교과 프로그램 개발 운영
    - 교과 프로그램: 융합주제강좌, 독서세미나-고전에 길을 묻다, 학생자율 특별 프로그램(가치탐구와 실천) 등

- 비교과 프로그램: SNU 토론한마당, SNU 휴먼튜브 영상공모전 등
- 사회봉사·사회공헌 교과목 개발 및 운영을 통한 세계시민형 인재 양성

[사회봉사 및 사회공헌 교과목 운영 현황]

(단위: 개, 명)

구분		2013	2014	2015	2016	2017	2018
사회봉사	교과목	53	42	42	42	50	50
	수강인원	1,064	1,068	971	795	684	701
사회공헌	교과목	-	-	6	27	30	42
	수강인원	-	-	125	540	624	953

※ '사회공헌 교과목': 2015학년도 2학기부터 운영

- 해외대학 방문 및 문화 체험 교육, 국제화 교육을 통한 글로벌 리더 육성
  - 방학동안 해외 현지에서 이론 수업과 현장학습을 집중적으로 수행하는 SWP(SNU in the World Program)을 통한 글로벌 우수 인재 육성
  - ※ 17개 국가 및 도시, 2013년 이후 총 2,351명 참가 (2019년 여름 프로그램 기준)
  - 영어강의 확대, 학생교환협정 증가, 외국인학생 지원서비스 개선 등 적극적인 캠퍼스 국제화를 통한 글로벌 인재 육성
  - ※ 교환학생 수: ('12) 572명 → ('17) 836명, (46% ↑)
  - ※ 해외대학 MOU 체결현황 : ('12) 879개 → ('17) 1,450개, (65% ↑)

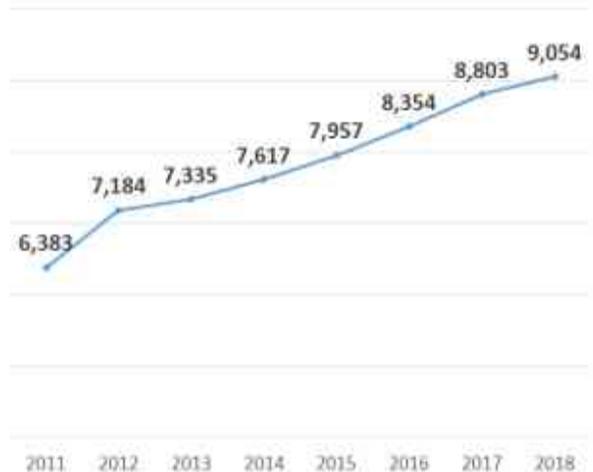
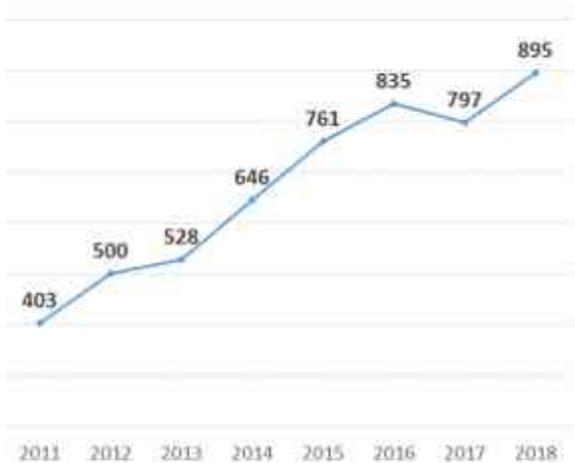
● 기초교양교육 강화

- 교과목 분석·평가·개선·개발을 통한 기초교양교육 내실화 및 질적 수준 향상
  - 기초교양교육 수강현황 분석 및 평가 사업
  - ※ 기초교양교육 수강현황 Table 자동 생성 프로그램 개발 및 데이터베이스 구축
  - 학술글쓰기 역량 강화 프로그램 운영
  - ※ 학문의 기초, 사고와 표현 글쓰기 교과목 교육과정 및 이수 체계 개편
  - ※ 학부생 글쓰기 능력평가 모델 개발 및 신입생 글쓰기 능력 평가 확대
    - (‘17) 자연과학대학 → (‘18) 자연과학대학, 공과대학, 치의학석사통합과정
    - (‘19) 인문대학 → (‘20) 사회과학대학, 자연과학대학, 생활과학대학
  - ※ SNU 글쓰기 교육 통합운영 및 대상별 맞춤형 글쓰기 상담·교육
  - 4차 산업혁명 대비 디지털 역량 교육 강화
  - ※ 교과목 개발 및 신설(4개): 「과학계산을 위한 컴퓨터 활용」, 「빅데이터의 이해」, 「컴퓨터 과학적 사고와 실습」, 「인공지능입문」

- 미래사회 변화를 선도할 창의융합 인재 육성 강화
  - 연합전공, 연계전공 설치를 통한 융합적 사고 함양
    - ※ 연합전공: 동아시아비교인문학 등 7개 전공 (정원: 250명)
    - ※ 연계전공: 인문데이터학 등 12개 전공 (정원: 546명)
  - 융합형 인재 양성을 지원하기 위한 타 전공 교과목 수강 장려 제도 마련
    - 타 학과(부) 전공교과목 성적평가 방법 선택제 도입
    - ※ 기존 A-F → S/U ('17학년도 2학기 시범 운영: 9개 대학, 23개 교과목, 30강좌)
  
- 교육효과성 제고를 위한 교수역량 강화 및 기반 제도 개선
  - 교원의 역량 강화를 위한 교수법 프로그램 개발 및 지원
    - 교수법 워크숍, 영어강의 지원 워크숍, 단과대학 지원 워크숍, 교수 집담회(Flipped Learning 교수법 개발 집담회, 다양한 수업방법 개발 및 교육 개선방안 마련을 위한 집담회), 강의 컨설팅(정교수 승진대상자, 강의 동영상 개발자, 단대 컨설팅, 1:1 영어강의 컨설팅, 소그룹 영어 컨설팅 등), 예비교수자 양성과정, 온라인 교수법 콘텐츠 등
  - 다양한 교육 수요 요구 반영과 교육 효과 극대화를 위한 학사조직 개편
    - 학과(부)·전공 신설, 통합 분리
    - ※ 대학원 치의과학과와 치의생명과학과를 치의과학과로 통합, 아시아언어문명학부(석사과정) 신설
  
- 교육여건 개선 및 학생 지원 확대
  - 지난 10년간 등록금 동결·인하로 인한 재정압박에도 불구하고 장학금 수혜율을 확대 운영
    - ※ 총 장학금: ('11) 1,001억원 → ('18) 1,216억원, (21% ↑)
    - ※ 등록금 대비 장학금 수혜율: 학부 ('12) 49.8% → ('18) 56.6% (6.8% ↑)
    - 대학원 ('12) 59.6% → ('18) 75.4% (15.8% ↑)
  - 선한인재장학금 신설을 통한 저소득층 학생 지원
    - ※ 대상: 소득분위 1분위 이하, 기초생활수급자 및 차상위계층 등(학기당 약 850명)
    - 매월 30만원씩, 연간 30억원 지원

## 2. 세계적 연구성과 창출

- 연구의 질적 수준 제고 및 국제적 연구영향도 향상
  - 법인화 이후 피인용 상위 1% 논문 및 SCI급 논문 지속적 증가



[피인용 상위 1% 논문 수]

[SCI급 논문 수]

- '07~'17년 11년간 전체 논문 수(70,205건, 세계 33위)와 피인용 상위 1% 및 0.1% 논문 수가 국내에서 가장 많은 대학으로 종합연구대학 위상 제고
  - 한국의 피인용 상위 논문 중 서울대가 큰 비중을 차지함

[국내 전체 대비 서울대 논문 현황]

구분	피인용 상위 1%	피인용 상위 0.1%	피인용 상위 0.01%
국내 전체 해당 논문 수(A)	4,396	574	85
서울대 논문 수(B)	895	150	26
비율(B/A)	20.4%	26.1%	30.6%

※ 출처: 한국연구재단, 「2006-2016 주요국의 피인용 상위 1% 논문실적 비교분석 보고서」(18.4.)

- 연구역량 증진을 위한 연구자 지원체제 구축
  - 연구자 성장단계별 지원체제 구축하여 노벨수상자급의 우수 연구를 육성할 수 있는 연구 생태계 조성
  - 신입교원의 새로운 연구환경 연착륙 유도, 창의적인 연구 의욕 고취, 국제적 연구 경쟁력 향상을 도모하기 위한 연구정착금 지원 지속 확대

[신임교수 연구정착금 지원 현황]

(단위: 명, 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
수혜인원	81	95	57	59	110
지원액	1,040	1,180	740	1,604	3,828
1인당 지원액	12.8	12.4	13.0	27.1	34.8

- 창의선도 신진연구자 지원(SNU Pioneer Project)을 통한 잠재력 있는 신진연구자 발굴 및 장기적 지원으로 세계적 석학 육성
  - 최대 9년간 지원: 이론분야 3천만원 내외, 실험분야 1억원 내외

[창의선도 신진연구자 지원 현황]

(단위: 명, 백만원)

구분		2016년	2017년	2018년
수혜인원	신규	31	15	24
	누적	31	46	70
지원액	신규	1,976	1,000	1,540
	누적	1,976	2,976	4,516

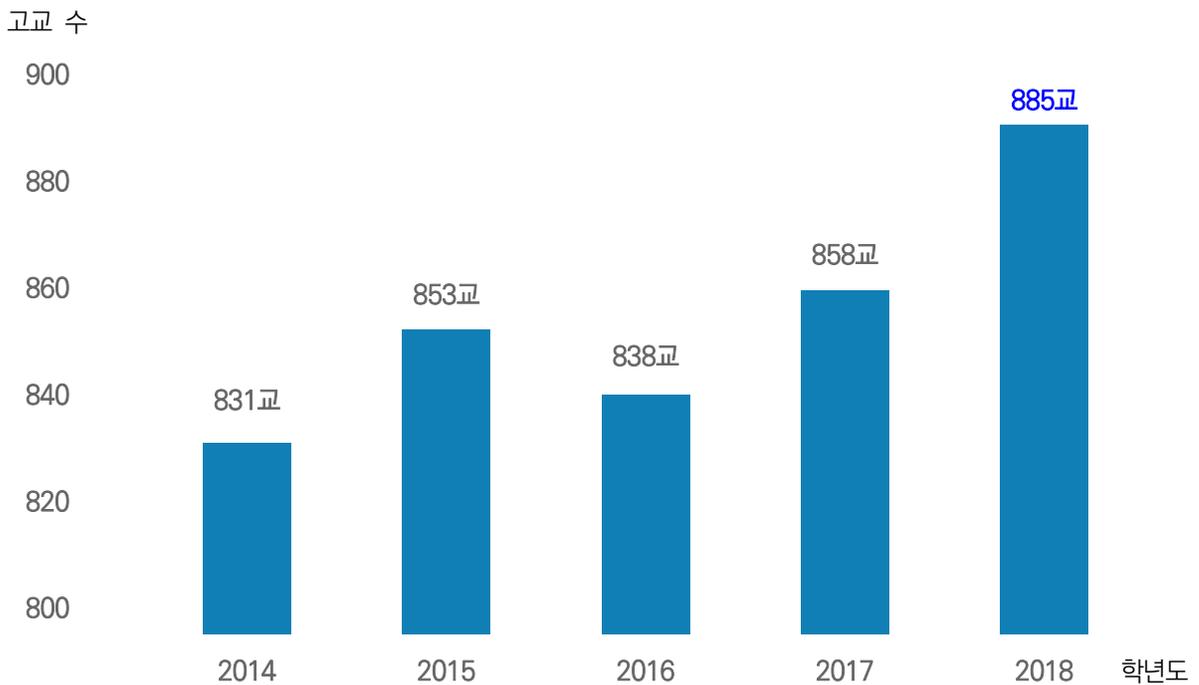
- 세계선도 학문분야 및 융복합 개방형 연구기반 강화
  - 세계적 발전 가능성이 높은 학과(부)를 중점적으로 육성하고, 서울대학교 내 학과(부)별 경쟁을 통하여 연구력 강화의 동기부여
    - 세계적 수준의 학과(부)가 서울대학교 전체 및 국내 학문분야의 연구 수월성을 전인해가는 시스템 구축
      - ※ 2018년 기준 총 21개 학과(부), 12억원 지원
  - 융합선도형 연구 활성화를 위한 개방형 공동연구 토대 구축
    - 인문사회, 예체능, 자연과학, 공학, 의학계열 간의 융합연구 촉진
      - ※ 유형 I : 인문사회, 예체능계열 간 과제, 유형 II : 자연과학, 공학, 의학계열 간 과제
      - ※ 유형 III : (인문사회, 예체능계열)+(자연과학, 공학, 의학계열) 간 과제
      - ※ 연간 선정 과제 수: 20개 내외, 연간 15억원 지원 ('18년: 16.3억원)
    - 타 대학(외국대학 포함) 교원 참여도 권장
      - ※ '18년 타대학 교원 참여 과제: 15개 (75%)

- 장기·포괄적인 산학협력 추진 및 창업 지원
  - 산업체의 수요와 대학의 연구력을 결합한 장기적 협력기반 구축 및 우수기술 사업화 확대 추진
    - ※ 기술이전 수익: ('12) 36.4억원 → ('18) 42.2억원
  - 산학협력단의 전문성 강화를 위한 R&D 직무교육 실시 및 변호사 등 전문인력 채용
  - 창업 전담조직 신설 및 관련 규정 정비를 통한 창업 생태계 조성 및 기술 기반 혁신 창업자 육성 지원
    - ※ 창업가정신센터 신설('17): 경영대·공대·창업보육센터·기술지주주식회사 등을 포괄하는 일괄 창업지원 체계 구축
  
- 학내 연구윤리 강화를 위한 제도 개선, 교육 및 지원시스템 강화
  - 연구윤리에 관한 사회적 인식 및 법령 변화 대응을 위한 연구윤리 관련 위원회 규정 개정과 연구윤리 제도 개선 추진
    - 연구진실성, 생명윤리, 동물실험윤리의 적용범위 확대 및 구체화
    - 연구윤리준수 서약 실시 확대
    - ※ 연구윤리 준수 서약자 수: ('16) 207명 → ('18) 2,630명 (1,270.5% ↑)
  - 연구윤리에 대한 이해증진 및 올바른 인식 확산을 위한 연구윤리 교육 프로그램 확대 및 온라인 교육과정 개발 운영
  - 연구윤리 관련 위원회 기능 강화, 논문유사도 검색 프로그램 운영, 연구윤리 온라인 시스템 구축 및 고도화를 통한 연구윤리 지원 시스템 강화

### 3. 사회공헌 실천의 기틀 마련

- 공교육의 정상화 및 내실화에 기여하는 대입전형 운영
  - ※ 「고교교육 기여대학 지원사업」선정('14~'19년): 총 124억원 지원
  - 잠재력 기반 학생 선발체제 강화 추진(2012년~2015년)
    - 입학사정관 전형을 내실화하여 다양한 배경의 잠재력 있는 학생을 선발
  - 입학기회 형평성, 공교육의 정상화 및 내실화에 기여(2016년~2019년)
    - 다양한 고교에서 서울대학교 입학자를 배출하고 있음

〈최근 5년간 서울대학교 입학생 배출 고교 수 현황〉



• 고교 간 입학기회 편중 해소를 위해 지역균형선발 모집인원 지속 확대

※ '16학년도 681명(21.7%) → '17학년도 735명(23.4%) → '18학년도 756명(23.8%)

• 고등학교 내에서 이루어지는 교육활동을 중심으로 간소한 대입전형 틀을 유지하여 고교 교육 정상화에 기여

• 입학정보 접근성을 높이고 교육 소외지역 인재 육성프로그램을 운영하여 지역과 사회의 균형적 발전에 기여

• 사회공헌 실천 활동 강화

- 사회공헌 전담조직 설치('13년): 「글로벌사회공헌단」

• 서울대학교 사회공헌활동의 체계적·종합적 관리

• 학내 자원을 효율적으로 연계하여 봉사 지역 확대 및 인원 지속적 증가

※ 글로벌 봉사활동 파견국가 및 활동 봉사단 수 : ('14) 7개국 9개 → ('15) 10개국 17개 → ('16) 14개국 36개 → ('17) 8개국 13개 → ('18) 8개국 14개

※ 글로벌 봉사활동 참여인원 : ('13) 344명 → ('14) 500명 → ('15) 666명 → ('16) 703명 → ('17) 709명 → ('18) 662명

• 학내 프로그램 및 자원의 연계·협력으로 새로운 분야의 다양한 사회공헌 활동 발굴·지원 및 시너지 효과 창출

- 국내 사회공헌 단체, 국제협력기구, 국외 대학, 동문기업 및 공공기관 등과의 네트워킹 강화로 지속 가능한 사회공헌 활동 기반 마련
- 사회공헌 실천 프로그램 강화
  - 학내 각 기관·전공 특성에 부합하는 다양한 봉사활동 활성화
  - ※ SNU 멘토링 : 서울대 학생과 전국 취약계층 중고생 간 1:1 온라인 상담, 서울대 탐방, 찾아가는 멘토링, 1:1 대면 프로그램 등 진행
  - ※ 「연구성과 사회 환원 촉진 프로그램」 운영 : 서울대 교수진의 연구성과를 사회에 환원함으로써 대학의 사회적 책임 및 봉사기능 수행
- 미래 국가정책 어젠다 및 연구방향 제시 통해 사회에 기여
  - 「서울대학교 국가정책포럼」 : '16년~'19년 12회 개최, 국가적 정책이슈와 의제를 분석하는 공론장 제공, 교내 집단지성을 활용해 바람직한 정책 대안을 선도적으로 제시
  - 「미래연구위원회」: 미래연구 유망분야 어젠다 발굴 및 미래사회 대응 실행계획 수립을 통해 국가 미래연구의 종합적·체계적 방향 제시
- 지식나눔 강화
  - 온라인 공개강좌 운영: 서울대학교의 우수한 강의를 온라인에 공개하여 학내 구성원뿐만 아니라 일반인들에게도 지식 나눔 실천
    - 한국형 온라인 공개강좌 (K-MOOC) 사업, 글로벌 온라인 공개강좌 기관인 edX와의 협약을 통한 SNUx 강좌 운영 사업 진행
    - ※ '18년~'19년 SNUx 강좌 11개 운영, K-MOOC 강좌 6개 신규 개발 및 운영
  - SNU President Fellowship (개발도상국 교원 지원 프로그램) 운영
    - 개도국 우수대학의 우수 교원 중 박사학위 미소지자를 선발하여 서울대학교 박사학위과정 수학을 지원하는 장학제도
    - 개발도상국 주요대학 교원 양성을 통해 개발도상국 교육역량 개발을 지원하고 한국과 개발도상국 간 교육 네트워크를 구축함
    - ※ '14년~'19년 총 13개국 51명 지원 ('19년까지 12명 박사학위 수여)
    - ※ SPF 장학생 선발 추이 : ('14) 9명, ('15) 8명, ('16) 5명, ('17) 11명, ('18) 8명, ('19) 10명

## 4. 지속가능한 대학 발전 기반 구축

- 법인체제에 부합하는 경영체제의 지속적 혁신
  - 법인화 이후 대외 환경변화 및 새로운 직무 수요에 선제적·종합적인 대처 역량 강화를 위해 조직개편 추진
    - 소수 인원에 의한 기능 미비 팀 통합 및 기능 통합 재설계

[서울대 행정기구 조직개편 현황(2020.1.)]

구분	상부조직	하부조직	비고
기존	4처 2국 3본부 1실	34개 과·팀·실 (16과 16팀 2실)	7개 감소 · 교무처: 2과 1팀→2과(감 1) · 학생처: 2과 1팀→2과(감 1) · 기획처: 2과 6팀→3과 4팀(감 1) · 사무국: 3과 1팀→3과(감 1) · 국제협력본부: 2팀→1과(감 1) · 정보화본부: 1과 3팀→2과(감 2)
개편	4처 2국 3본부 1실	27개 과·팀·실 (19과 6팀 2실)	

※ 미래교육팀 → 교무과, 학생소통팀 → 학생지원과, 재정전략팀·자산운영팀 → 재정전략실(예산과, 자산운영과), 총무과+행정관리팀 → 총무과, 국제협력전략팀·국제교육팀 → 국제협력과, 정보서비스팀+정보화기획과 → 정보화기획과, 정보기반팀+정보보안팀 → 정보화지원과

- 총장선출제도 개선을 통한 학내 다양한 구성원의 의견반영 및 선출절차의 투명성 제고
  - 총장추천위원회(총추위) 규정 및 시행세칙 개정
    - ※ 이사회의 총추위 추천 인원수 축소, 총추위에 학생위원 포함, 총추위의 정책평가기능(25%) 삭제, 정책평가단 구성 다양화 등

- 지속가능한 발전을 위한 재정기반 강화
  - 「서울대학교 중장기 재정운영계획(2016~2025)」 수립을 통한 중장기 재정책확충계획 및 발전 방안 마련
  - 발전기금 모금 다원화를 통한 모금액 확대 및 서울대 공적가치 실현 능력 확대
  - 자산의 효과적인 관리·활용을 위한 자산경영체제 구축 추진계획 수립('17년)
    - ※ 자산 현황 파악 및 활용 내역 조사 계획 수립, 「서울대학교 재산관리규칙」제·개정

- 인사관리체계의 안정화 및 전문성 제고를 통한 행정역량 강화
  - 직원 인사제도 개선을 통한 인사체계 안정화 및 인력 운영 효율성 제고
    - 인사관련 규정 등 제·개정
      - ※ 직원 청렴인사 운영지침(2014, 2019년), 직원 육아기 근로시간 단축제도 운영지침(2015년), 성과평가등 시행세칙(2015, 2019년), 직원 징계 및 징계 재심 시행세칙(2017, 2019년), 직원 인사규정, 직원임용 시행세칙(2017, 2019년) 등
    - 업적과 역량을 체계적으로 평가하는 성과평가시스템 구축
    - 전문성과 업무 의욕 갖춘 인재 발굴을 위한 직위공모제 실시
  - 직원 행정 전문성 제고를 위한 교육훈련 내실화 도모
    - 계층별 핵심 역량 배양 및 직무 분야별 전문성 향상 교육과정 운영
    - 국외훈련 운영 및 개인학습 지원을 통한 글로벌 역량 제고
      - ※ 직원 전문연수 국외 훈련, 외국어 교육비 지원 및 직원 외국어 교육강좌 개설 운영
    - 직원 전문분야 역량 강화를 위한 위탁교육 시행
      - ※ 서울대 행정대학원 글로벌행정전공 석사과정(2015년), 한국교원대 교육정책전문대학원 석사과정(2018년) 등
    - 법무, 회계 등 전문직군 채용기반 마련
  - 비정규직 근로자의 정규직화를 통한 고용 안정성 확대
    - 공공부문 비정규직근로자 정규직 전환 추진(763명)
    - 조교의 고용 안정을 위한 학사운영직 임용 추진
- 미래사회를 선도하는 멀티캠퍼스 조성
  - 미래지향적 스마트 & 에코 캠퍼스 조성 추진
    - 연구와 교육 기능 강화를 위한 교육시설 신·증축 및 리모델링 추진
      - ※ 신축 28건, 리모델링 11건(2012년~2019년, 관악캠퍼스 기준)
    - 세계 최고 수준의 대학도서관으로서 중앙도서관 관정관 신축('15년)
    - 의대 융합의생명교육연구관, 삼성전자 연구소 등 연구기관 신축('17년)
    - 외국인 학생기숙사 신축('19년)

- 제4차 산업혁명을 주도하는 스마트 시흥캠퍼스 조성 추진
    - 시흥 스마트 캠퍼스 선포식 및 미래모빌리티 조성 협약 체결('17. 12.)
    - 무인이동체연구동 착공('18년), 대우조선해양 수조 건립('18. 12.)
  - 사회공헌 거점 수원캠퍼스 조성
    - 융·복합 문화예술 플랫폼으로 수원캠퍼스 노후 건물 개선
- ※ 사업규모: 120억원, 종합관(6동) 및 강당(7동) 리모델링

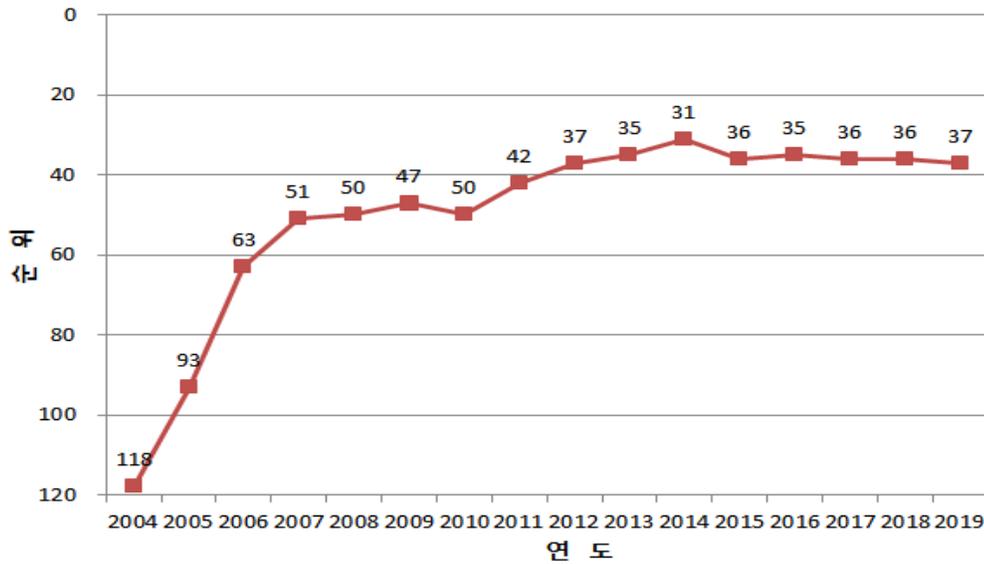
## 5. 대학운영 주요 성과 비교

제1기(2012~2015)	제2기(2016~2019)
<p>1. 세계대학 30위권 목표 달성: 36위 ('15년, QS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 10위권: 4개 ('15년 기준)</li> <li>· 20위권: 4개 학과 ('15년 기준)</li> <li>· 40위권: 22개 학과 ('15년 기준)</li> </ul>	<p>1. 세계대학 30위권 목표 달성: 37위('19년, QS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 10위권: '17년 7위(체육), 3개 학과 ('19년 기준)</li> <li>· 20위권: 5개 학과 ('19년 기준)</li> <li>· 40위권: 26개 학과 ('19년 기준)</li> </ul>
<p>2. 창의적 글로벌 리더 육성 및 구성원의 다양성 확보</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 차세대 학문선도자 육성(우수 박사과정생 지원)</li> <li>- 기초학문 교육기반 강화: 미래인문학 프로젝트 추진</li> <li>- 외국대학과의 공동/복수학위 제도 활성화</li> <li>  창의융합형 실험실습 교육기반 확립</li> <li>- 글로벌 우수 인재 유치</li> <li>- 교환·방문학생의 증가</li> <li>  외국인 교수 및 학생 지원서비스 강화</li> </ul>	<p>2. 탈경계적 지식과 학문역량 갖춘 선한인재 및 진취적 인재양성</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 선한인재 및 융합인재 양성 교육과정 개발 운영(27강좌) 및 교과외 프로그램 운영(SNU토론 한마당 등)</li> <li>  · 융합주제강좌, 독서세미나, 학생자율 교육특별프로그램</li> <li>  · 관악도론한마당, 휴먼튜브 콘테스트</li> <li>- 학부생 글쓰기 능력함양을 위한 글쓰기 교육 강화</li> <li>  · 글쓰기 교육 프로그램 참여자 만족도: 4.55점(1,616명)</li> <li>- 데이터사이언스대학원 설립 등 미래인재 육성</li> <li>  기초학문후속세대 육성 및 지원('16~'18년: 357명)</li> </ul>
<p>3. 교육의 기회균등 추구</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7분위 이하 등록금 대비 장학금 수혜율 112% 달성</li> <li>- 1분위 이하 등록금 전액 및 생활비장학금 지원</li> </ul>	<p>3. 학생종합지원체제 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8분위 이하 등록금 대비 장학금 수혜율 125.6% 달성</li> <li>- 5분위 이하 등록금 전액 면제</li> <li>- 1분위 이하 생활비 장학금 월 30만원 지급(선한인재장학금)</li> </ul>
<p>4. 선도적 학문가치의 창출</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- '15년 국제전문학술지(SCI, SSCI 등) 논문게재 : 7,886편</li> <li>- 행·재정적 지원을 통한 연구행정서비스 강화</li> <li>- 지식재산권 확보 및 기술이전 확대</li> <li>  · 지식재산관리시스템 구축 및 관련 전문가 그룹 확보</li> <li>  · 2015년 특허출원 1,254건, 기술이전 138건</li> </ul>	<p>4. 창조적 지식 선도</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- '18년 국제전문학술지(SCI, SSCI 등) 논문게재 : 8,853편</li> <li>- 도전·창의 연구 수행을 위한 SNU Pioneer Project 추진</li> <li>- 융합선도 및 세계선도 학문 분야 및 연구 활성화</li> <li>- 연구 활동 지원 및 인프라 구축 강화</li> <li>- 산학협력체제 혁신 및 창업 인프라 강화</li> <li>  · 2018년 기술이전 수익 42.3억원</li> <li>  · 창업지원단 신설, 창업지원 강좌 운영, 동아리 지원 등</li> </ul>
<p>5. 공생발전을 위한 사회기여</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학점인정 사회봉사 교과목 지속운영</li> <li>- 교육봉사 프로그램 강화로 봉사문화 확산</li> <li>- 글로벌사회공헌단 설립을 통한 공헌활동의 체계적 관리</li> <li>- 봉사 모범사례에 대한 다양한 포상제도 운영</li> <li>- 대학의 지식나눔활동 활성화</li> </ul>	<p>5. 국가·국민·세계사회를 위한 공헌</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학생부 종합전형의 지속적 운영</li> <li>  · 2018년 학생부종합전형 선발인원 비율: 79.7%</li> <li>- 사능형 글로벌 해외봉사 운영: '16~'18년, 2,074명</li> <li>- 미래 국가정책 어젠다 및 연구동향 저지</li> <li>  · '16~'18년 미래연구위원회 35회, 국가정책포럼 10회</li> <li>- 개도국 SNU President Fellowship 운영을 통한 글로벌</li> <li>  · 지식나눔 추진('16~'18년 24명)</li> </ul>
<p>6. 법인체제 안정화 및 대학운영시스템 개선</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래실천위원회 운영 : 서울대 발전방향 모색</li> <li>- 조직 및 직무분석 컨설팅 수행</li> <li>- 재정운영의 자율성 및 효율성 개선</li> <li>- 행정정보시스템 고도화</li> <li>- '12~'15년 평균 발전기금 모금액: 777억원</li> <li>- 법인화 후 첫 총장(간선제) 선출</li> </ul>	<p>6. 법인체제에 부합하는 경영혁신</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 서울대법 개정 및 관련법령 개정 지속 추진</li> <li>- 대학혁신센터 설립을 통한 데이터 기반 행정혁신</li> <li>- 직위공모제 도입 및 실시</li> <li>- 재정 확충을 위한 발전기금 모금 확대</li> <li>  · '16~'19년 연평균 발전기금 모금액: 1,468억원</li> <li>- 법인재산의 효율적 관리를 위한 자산경영체제 구축</li> </ul>
<p>7. 대학발전을 위한 인프라 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중앙도서관 관정관 신축 : 연구, 학습 환경개선에 기여</li> <li>- 실험실습실 기반 확충</li> </ul>	<p>7. 차세대 멀티캠퍼스 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가성장동력 창출 글로벌 R&amp;D 시흥캠퍼스 조성</li> <li>- 컨소시엄형 산학협력 추진 및 캠퍼스 특성화</li> <li>  · 무인이동체 공동연구 협력을 위한 업무 협약 체결</li> <li>- 융복합 문화예술 수원캠퍼스 조성 추진</li> </ul>

## II. 대학 평가 결과

### 1. 세계대학평가 결과

- QS 세계대학평가
- 평가에 참여한 '04년 118위 이후 지속적으로 순위가 향상되어 '19년 37위
  - 법인화 이전 42위('11) 대비 37위('19년)로 상승하여 30위권 유지



- 영역별 평가: 학계 및 졸업생 평판도, 교육영역에서 높은 평가

구분	분야	연구		고용	교육	국제화		총점 (순위)
	지표	학계 평판도	연구 영향도	졸업생 평판도	교수 대 학생 비율	외국인 교수 비율	외국인 학생 비율	
	평가 배점	40%	20% (교원 당 논문 피인용수)	10%	20%	5%	5%	
2019년		96.9점 (30위)	61.6점 (137위)	91.1점 (45위)	88.0점 (92위)	19.2점 (557위)	11.9점 (600위권 밖)	79.6점 (37위)
2018년		96.2점 (30위)	66.5점 (120위)	92.7점 (41위)	87.7점 (102위)	22.1점 (506위)	14.0점 (600위권 밖)	80.6점 (36위)
2017년		98.9점 (30위)	70.6점 (104위)	97.4점 (31위)	79.8점 (120위)	23.0점 (400위권 밖)	16.0점 (400위권 밖)	81.5점 (36위)
2016년		98.5점 (30위)	72.9점 (105위)	96.1점 (37위)	82.1점 (112위)	26.0점 (419위)	17.6점 (500위권 밖)	82.1점 (35위)
2015년		99.2점 (31위)	79.0점 (109위)	96.6점 (47위)	84.2점 (111위)	30.2점 (399위)	33.2점 (400위권 밖)	85.3점 (36위)

- (연구영역)

- 학계평판도: 배점이 가장 큰(40%) 학계 평판도는 안정적 순위 유지
- 연구영향도: 교원 당 논문 피인용수 '15년 79.0점(109위)에서 '19년 61.6점(137위)으로 하락
- ※ 논문 피인용 수: ('17년) 354,540건 → ('19년) 428,055건  
 전체 교원 수: ('17년) 3,930명 → ('19년) 4,261명 (전임 + 비전임 + 연구원)  
 - QS 지침에 따라 FTE(Full Time Equivalent: Full time + Part time/3) 적용

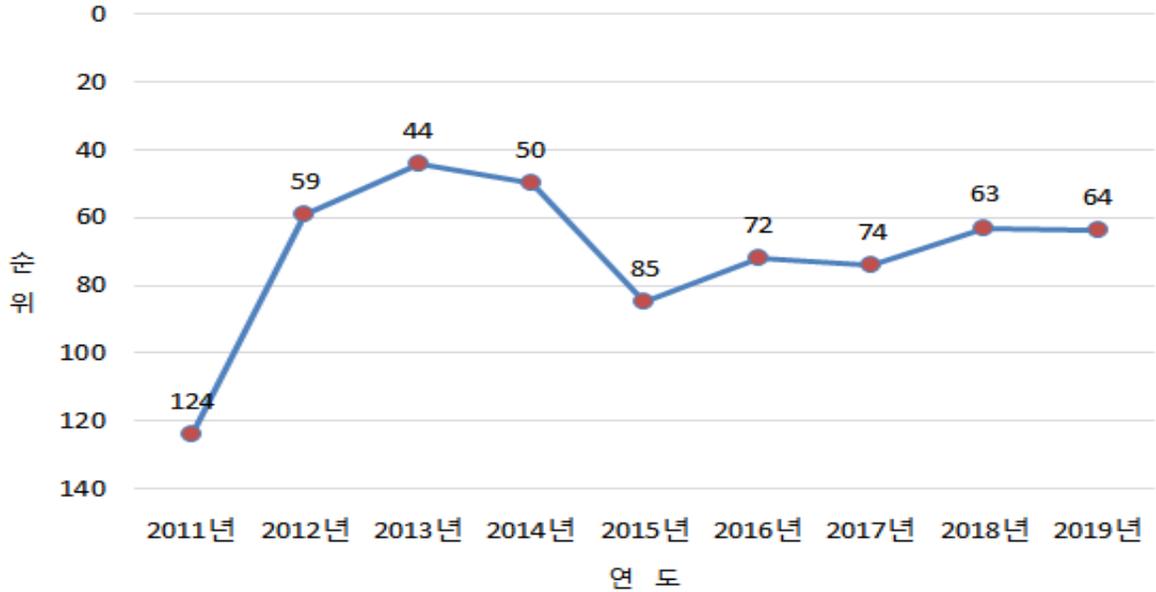
- (교육영역)

- 교수 대 학생 비율 상승: 비전임 교원 및 연구원 수 증가에 따른 상승
- 졸업생평판도: 배점이 낮지만(10%) '17년 이후 97.4점(31위)에서 '19년 91.1점(45위)으로 연속 하락
- 외국인 교수 및 학생 비율 감소: 교원 수 증가 대비 외국인 교원 증가 미흡, 외국인 언어 연수생, 학위과정대학원생 감소

● 학문분야 평가('19년): 20위내 5개, 30위내 6개 등 50위 이내 총 35개 분야

분야 순위	인문예술 [35위]	공학기술 [28위]	생명과학의학 [35위]	자연과학 [27위]	사회과학경영 [36위]	계
1~20위	현대언어학(19)			재료과학(20) 화학(20)	스포츠관련학(12) 사회정책·행정학(14)	5
21~30위		화학공학(23) 기계·항공산업공학(24) 전기·전자공학(27) 토목·구조공학(30)	약학·약리학(26) 치의학(29)			6
31~40위	건축학·건축환경(33) 역사학(37) 미술·디자인(38) 언어학(38) 공연예술(40)		농·임학(31) 의학(31) 간호학(34)	물리·천문학(34) 지리학(38)	정치·국제학(31) 사회학(33) 언론정보학(37) 경영학(33) 법학(33)	15
41~50위	고고학(44) 철학(44) 고전·고대사(49)	컴퓨터공학·정보시스템(45)	생물학(41)	수학(47) 환경과학(48)	재무·회계학(44) 경제·계량경제학(46)	9

- THE 세계대학평가
- 평가에 참여한 '11년 124위 이후 순위가 상승하여 '19년 64위
  - 법인화 이전 124위('11년) 대비 64위('19년)로 상승하여 60위권 유지



- 영역별 평가: 교육환경, 연구역량 및 산업역량에서 상대적으로 높은 평가

연도	구분	종합점수 (순위)	교육환경 (30%)	연구역량 (30%)	연구영향력 (논문 당 피인용) (30%)	산업역량 (2.5%)	국제화 (7.5%)
2019		68.0 (64)	72.3	71.6	66.5	86.6	35.8
2018		67.5 (63)	74.6	71.1	64.2	77.2	35.1
2017		64.9 (74)	69.3	71.2	60.6	79.8	34.1
2016		64.2 (72)	70.2	69.8	58.8	85.2	32.4
2015		60.5 (85)	66.5	70.5	50.0	85.4	30.9
2014		64.8 (50)	75.5	77.1	48.7	86.3	30.3
2013		65.2 (44)	76.4	79.2	47.3	86.0	29.4
2012		65.9 (59)	76.7	81.4	48.0	81.7	27.0
2011		50.1 (124)	64.6	50.8	44	42.6	16.3

- (교육환경) 교원 당 학생 수, 교육평판도에서 낮은 점수 기록

※ 교육환경 세부 지표: 평판도 조사(교육)(64.3점), 교원 당 박사학위 수여자 수(88.6점), 교원 당 학생 수 (53.3점), 교원 당 기관 총 수입(99.4점), 박사학위 수여자 수/학사학위 수여자 수(93.7점)(2019년 기준)

- (연구역량)

- 연구영향력: 논문당 피인용 수 지표는 점진적으로 향상되고 있지만 '19년 66.5점으로 타 분야에 비해 낮은 점수 기록
- 연구역량 평판도 낮은 점수 기록
  - ※ 연구역량 세부 지표: 평판도 조사(연구)(58.5점), 교원 당 연구 수입(93.4점), 교원 및 연구원 당 논문 수 (88.9점)(2019년 기준)

- (산업역량) 평가 분야 중 가장 높은 점수 기록, 점진적 점수 향상

- (국제화) 가장 낮은 평가 분야(35.8점, '19년), 점진적 점수 향상

• 세계대학 평가(QS 및 THE) 순위 상승을 위한 전략 방향

전반적인 평가항목에서 점수가 상승하고 있음에도 불구하고 경쟁 대학(특히 최근 중국 대학의 부상)의 순위 상승으로 상대적인 평가순위가 높아지기 쉽지 않은 구조임

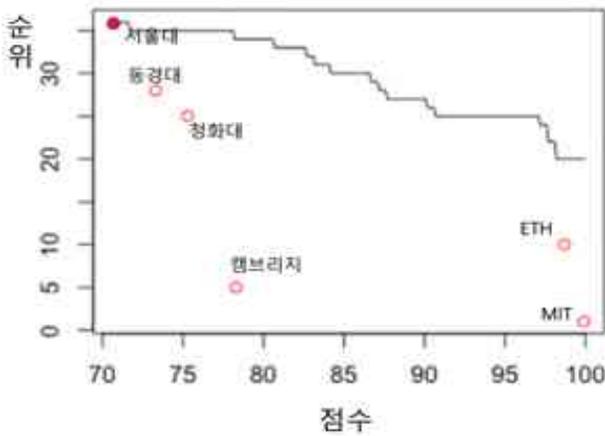
• QS 및 THE의 대학평가를 구성하는 지표 중 순위 변동에 영향력이 큰 지표는 논문 피인용 지수임

※ 「대학 순위 지표들과 서울대학교의 순위에 관한 연구」, 2017년 이재용 교수 외 서울대 기획연구 과제 결과 참조

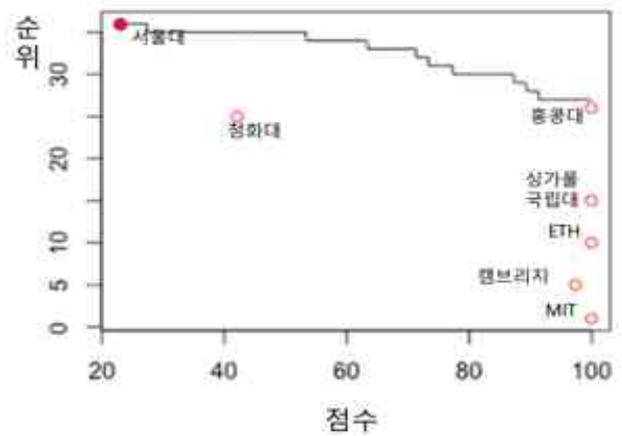
- 외국인 교수 혹은 학생의 비율은 실현 가능한 범위 내에서는 순위 변동에 영향력이 크지 않은 것으로 분석됨

- 세계대학평가에서 서울대의 순위가 가장 낮은 분야는 국제화 분야이지만 평가 비중이 낮기 때문에 국제화를 위한 투자는 상대적으로 효과가 적음

[지표 점수변화에 따른 QS 순위 변화 예측]

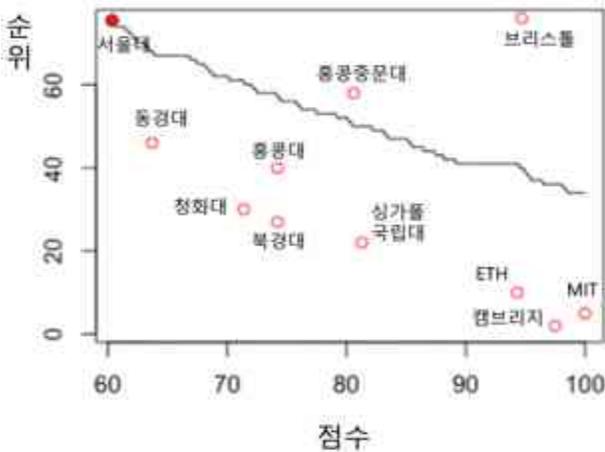


<피인용 횟수 변화에 따른 순위 변화>

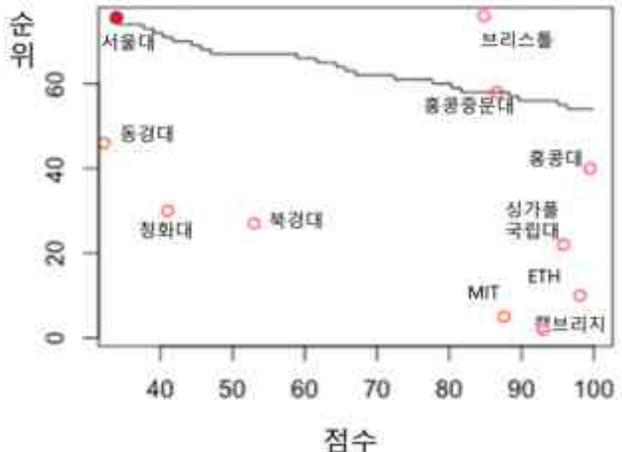


<외국인 교수 비율 변화에 따른 순위 변화>

[지표 점수변화에 따른 THE 순위 변화 예측]



<피인용 횟수 변화에 따른 순위 변화>



<국제화 변화에 따른 순위 변화>

- 대학평가 순위 상승을 위해 실행가능성 높고 상대적 영향력 높은 분야 주목
  - 외국인 교수 및 학생 유치를 통해 국제화 점수를 올리는 것보다는 논문 피인용 지수를 높여 연구영향력을 강화하는 것이 효과적임
  - 논문 피인용도 높이기 위해 연구의 양뿐만 아니라 질을 높여 피인용 지수를 높이는 전략과 국제공동협력 연구를 통한 성과 창출이 효과적

## 2. 대학운영성과 평가 결과

- 대학운영성과 평가 결과 ‘우수’등급 유지(‘18년 가장 높은 점수 획득)

- 총점 기준으로 전년 대비 3.1점 상승, ‘우수’ (80~89%) 수준 유지

※ (‘12) 82.9점 → (‘13) 83.3점 → (‘14) 80.1점 → (‘15) 80.0점 → (‘16) 82.3점 → (‘17) 81.3점 → (‘18) 83.4점



전략 목표	제1기(2012~2015년도)								제2기(2016~2019년도)					
	2013년도 (2012년도분)		2014년도 (2013년도분)		2015년도 (2014년도분)		2016년도 (2015년도분)		2017년도 (2016년도분)		2018년도 (2017년도분)		2019년도 (2018년도분)	
	지표별 달성도	결과 판정												
교육	91.5	매우 우수	85.3	우수	82.0	우수	80.16	우수	84.0	우수	82.6	우수	84.8	우수
연구	77.7	보통	84.3	우수	85.3	우수	84.82	우수	81.6	우수	80.3	우수	84.7	우수
사회 공헌	89.8	매우 우수	81.0	우수	78.0	보통	77.28	보통	84.3	우수	81.5	우수	83.7	우수
인프라	76.8	보통	79.5	보통	74.7	보통	74.2	보통	80.6	우수	81.7	우수	79.8	보통
평가 결과 환류	-	-	-	-	72.0	보통	75.6	보통	80.0	우수	80.0	우수	79.6	보통
총점	82.88	우수	83.3	우수	80.1	우수	80.02	우수	82.3	우수	81.3	우수	83.4	우수

- 교육 영역은 '19년의 경우 전년대비 지표 달성도가 소폭 상승(84.8점, 2.2%p)하였고 '우수' 수준을 유지함
  - 공동체적 가치를 구현하는 선한 인재 양성을 위한 프로그램 개발·운영, 적극적인 글쓰기 교육, 강의교원의 교육연구 활동 지원 강화, 데이터 사이언스 전문인력 육성 기반 조성, 글로벌 인재양성 프로그램 운영, 기초학문 후속세대 육성·지원에서 긍정적 평가를 받음
  - 반면 선한 인재 양성을 위한 다양한 교과 외 프로그램 개발, 재학생의 글로벌 역량 강화 프로그램 활성화, 학내 소수집단(외국인 유학생, 장애학생 등) 대상 지원 홍보 측면에서 노력을 강화할 필요가 제기됨
- 연구 영역은 '19년의 경우 5개 평가 영역 중 가장 좋은 평가, 전년 대비 지표달성도 상승폭이 가장 컸으며(84.7점, 4.4%p) '우수' 수준 유지
  - 연구성과의 양적·질적 수준 제고, 융·복합 연구 지원 강화, SNU 창업 밸리 구축 추진 등 서울대학교의 지적 자원을 활용하여 능동적으로 지식 창출에 기여한 것이 긍정적 평가를 받음
  - 구체적이고 체계적인 연구 성과 및 운영방안 마련, 연구기반 구축을 위한 지속적인 예산 확보 등에서 노력이 필요하다는 의견이 제기됨
- 사회공헌 영역은 '19년의 경우 전년 대비 지표달성도가 소폭 상승(83.7점, 2.1%p), '우수' 수준을 유지함
  - 공교육에 기반한 대입전형 안정화 노력, 교내·외 전문가와의 연계를 통한 글로벌 해외봉사, 온라인 공개 강좌 운영 등 서울대학교가 보유한 전문성과 인력을 활용한 사회공헌이 긍정적 평가를 받음
  - 글로벌 봉사활동의 안정적 운영, 국가정책 어젠다 발굴을 위한 미래연구위원회 활동 내실화, 온라인콘텐츠 운영 활성화 노력이 필요하다고 평가됨
- 인프라 영역은 '19년의 경우 전년 대비 지표달성 소폭 하락(79.8점, 1.9%p), '보통' 수준으로 떨어짐
  - 대학혁신센터 설립, 통계정보 시스템 개선, 대학기관연구 센터 설립 등 지속가능한 교육연구 혁신을 위한 기반 구축이 긍정적 평가를 받음
  - 서울대법 및 법인세법 개정, 직위공모 운영 제고, 행정조직 및 부속시설에 대한 성과평가 환류 실효성 제고 등에 대해 개선이 필요하다는 평가를 받음

- 향후 대학운영성과 평가 결과 개선을 위한 전략 방향
  - (교육분야)
    - 융복합 교육과정 활성화와 자율적 연구능력 함양을 위한 교과 및 비교과 프로그램 강화 필요
    - 미래의 사회변화 양상과 변화하는 교육수요 반영한 수요자중심 교육 필요
  - (연구분야)
    - 연구자 수와 같은 단순한 성과지표를 넘어 미래를 선도하는 연구 성과를 부각할 수 있는 새로운 지표 개발 필요
    - 미래 학문발전 방향을 고려하여 세계를 선도할 수 있는 학문 분야를 선정해 중점 육성하여 연구의 효과성 제고 필요
    - 4차 산업혁명을 대비하여 포괄적인 융복합 연구 지원을 통해 연구과제를 발굴하고 혁신적 성과를 낼 수 있는 계획 수립 등 필요
  - (사회공헌분야)
    - 서울대가 수행하는 다양한 국내외 봉사활동뿐 아니라 연구 및 교육 관련 사회공헌 활동 계획 수립 및 추진 필요
    - 서울대가 지니는 사회적 공공성을 실현하기 위한 목표 수립 및 추진 필요
  - (인프라분야)
    - 법인화 체제의 안정화를 위해 현 서울대법과 관련 법령의 개정과 함께 체제에 맞지 않는 규정의 정비 필요
    - 교육·연구의 지속가능 발전 위한 직원 역량 강화 및 행정혁신 추진 필요
    - 미래사회 변화 대응을 위한 멀티캠퍼스별 특성을 활용한 특성화 계획 수립 및 운영 필요

### 3. 서울대학교 교육만족도 조사 결과

- 교육만족도 조사: '17년 학부 신입생, 재학생, 졸업생 대상 시작
  - 전반적인 만족도: 3점 이상으로 양호
  - '17년도 대비 '18년도 만족도 전반적 상승
  - 영역별 만족도 현황
    - 학교생활, 행정 및 복지 영역 만족도 높음  
(폭넓은 교양교육경험, 도서관 시설 서비스, 전공지식습득 등 만족)
    - 학문적 측면 상대적으로 낮은 만족도 보임  
(교수와의 상호작용, 창의융합사고, 창의적 아이디어, 토론수업, 플립러닝, 인권서비스, 봉사활동 기회, 진로지도 등에서 만족도 낮음)
  - 교육운영 방향 시사점
    - 교수와 직접적 교류 강화, 탐구와 토론수업 강화, 창의융합적 사고 경험 기회 확대, 봉사 활동 영역의 확대(교과 및 비교과), 진로지도 교육 강화

[서울대학교 교육수요자 만족도 조사 결과]

만족도 조사 영역	신입생		재학생		졸업생	
	2017년	2018년	2017년	2018년	2017년	2018년
전반적 만족도 (신입생 적응도)	3.53	3.65	3.52	3.60	3.65	3.76
기회제공 측면	3.32	3.59	3.20	3.44	-	-
학문적 측면	3.15	3.43	2.96	3.26	-	-
학교생활 측면	3.47	3.67	3.37	3.57	-	-
행정 및 복지 측면	3.55	3.75	3.37	3.58	3.47	3.53
교육실행 측면	-	-	3.20	3.40	3.11	3.35
교수학습방법 측면	-	-	3.40	3.48	3.16	3.44

## Ⅲ. 서울대학교 SWOT 분석

교육, 연구, 사회공헌 및 인프라 각 영역별로 서울대학교 SWOT 분석을 실시하여 강점활용 및 대응전략, 약점대응 및 보완 전략의 방향을 설정함

### 1. 교육분야

		강점요인	약점요인
	대학교육 개선을 위한 전략방향	S1. 다양한 학문영역을 갖춘 국내 최고, 최대 종합대학 S2. 우수 교수진과 우수한 학생 확보 S3. 세계적 인지도를 바탕으로 글로벌 네트워크 형성 가능	W1. 교수중심, 강의중심 교육방식 교수로 창의인재 양성 및 교육효과성 미흡 W2. 학문분야 간, 학과 간, 단과대학 간 장벽으로 인한 전공중심 교육 실시 W3. 세계 명문대학 대비 석박사과정 경쟁력 취약 W4. 학생 및 교수사회의 다양성 부족
기회요인	O1. 4차산업혁명 시대 도래로 인한 교육혁신 요구 증대 O2. 학생요구 반영하는 교육시스템 개편 필요성 증대 O3. 글로벌 인재육성의 필요성 증가	<강점 활용 전략방향> ▶ 융합교육 확대 및 융합인재 집중 육성 ▶ 국가성장동력 및 전략분야 인력양성 사업 유치에 위한 학부 및 대학원 교육혁신 ▶ 해외 명문대학과의 학생 교류 및 글로벌 프로그램 강화	<약점대응 전략방향> ▶ 학생주도적인 자율 탐구 기회 및 체험 및 창조 경험 교육, 플립러닝, 공통 교과목 온라인 교육, 인턴학점제 강화 ▶ 융합기초소양 배양 및 연계·연합전공, 협동과정, 공동지도교수제 등을 통해 융·복합교육 강화 ▶ 강의평가 강화, 교육만족도 조사 정기 실시 등 교육 과정개선 및 질 제고 ▶ 대학원 교육체제 개편
위협요인	T1. 수요 감소에 따른 기초학문기반 약화 T2. 대학원 우수 지원자 감소 T3. 세계 대학 간 인재 확보 경쟁 심화 및 초우수 교원 확보의 어려움 T4. 신입생 기초학력편차	<강점대응 전략방향> ▶ 기초학문분야 학문후속세대의 집중적 육성 및 학문 간 균형 성장 추구 ▶ 학석사 연계과정 추가 도입 및 석박사 통합과정 활성화 ▶ 공동복수학위, 교환학생 확대 등 글로벌 경쟁력 강화를 위한 비용효율적인 다차원적 전략 개발	<약점 보완 전략방향> ▶ 학과 및 단과대학 중심의 학사구조 개편 및 다중융합전공 이수 기회 확충 ▶ 신입생 기초학력 및 학습특성에 따른 대학생활 적응 지원 강화 ▶ 영어논문작성 지원 및 해외교류기회 확대, 외국인 친화적 교육환경 조성 ▶ 우수 교원 확보를 위한 전략 수립

## 2. 연구분야

		강점요인	약점요인
	연구경쟁력 강화를 위한 전략방향	<p>S1. 다양한 학문 분야, 최우수 연구인력 바탕으로 기초연구 및 도전적 융합연구 수행 기반</p> <p>S2. 시흥캠퍼스 등 멀티캠퍼스 조성을 통해 산학협력, 창업과 연계할 수 있는 환경 조성 용이</p> <p>S3. 연구진실성위원회 설치 및 교육을 통한 체계적인 연구윤리강화 시스템 구축</p>	<p>W1. 학문분야별 국제 경쟁력의 차이 존재</p> <p>W2. 인류난제해결 연구, 장기도전연구 부족</p> <p>W3. 낮은 연구영향력 지수 수준 등 연구의 질적 수준 제고 필요성</p> <p>W4. 연구 및 지식의 산업화 부족</p> <p>W5. 여성, 외국인교수, 시니어 교수 연구 지원체제 미흡</p> <p>W6. 연구윤리 위반 사례 발생</p>
기회 요인	<p>O1. 세계최고수준 연구성과창출에 대한 국가사회적 기대 및 세계 대학 평가순위 관심도 증대</p> <p>O2. 정부의 지속적인 미래성장동력 분야 발굴 및 창업지원 투자 확대</p> <p>O3. 연구윤리에 대한 사회적관심 증가</p>	<p>〈강점활용 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 세계적 경쟁력 갖춘 핵심분야 발굴 및 집중 육성</li> <li>▶ 융복합 연구 촉진 및 국제협력연구 지원</li> <li>▶ 국가 및 지방자치단체 대형 R&amp;D 과제 적극적 수주</li> <li>▶ 산·학·연 연계 플랫폼 및 개방형 협력 시스템 구축</li> <li>▶ 창업지원 시스템 혁신 및 강화</li> </ul>	<p>〈약점대응 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 위대한 연구 성과 창출 및 연구의 질적 수준 향상 위한 중장기연구 지원 제도 마련</li> <li>▶ 기초학문분야 집중 육성 및 교수업적 평가제도 개선</li> <li>▶ 연구윤리 시스템을 뒷받침할 수 있는 행정인력 및 관련 교육, 정책 개발</li> <li>▶ 첨단 원천기술의 사업화 지원, 창업지원제도 혁신</li> <li>▶ 연구윤리강화 위한 전문인력 확충, 예방교육 철저 시행</li> </ul>
위협 요인	<p>T1. 경직된 연구정책 및 행정 제도</p> <p>T2. 분야별 특성화 대학과의 경쟁 (KAIST, 포스텍)</p> <p>T3. 우수한 연구 인력의 해외유출</p>	<p>〈강점대응 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 연구자 맞춤형 연구 환경 인프라 조성 및 창의·선도적 기초연구 지원확대</li> <li>▶ 종합대학으로서 국가에 기여할 수 있는 융합연구 확대 및 새로운 고부가가치 창출의 기반 마련</li> <li>▶ 석박사학위 과정의 질 제고 및 대학원생 연구 지원 강화</li> </ul>	<p>〈약점보완 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 중장기 연구 가능한 안정적 연구재원 확충</li> <li>▶ 모험적·창의적인 혁신 연구 촉진 위한 교수업적평가제도 개선</li> <li>▶ 연구인력의 다양성 확보를 위해 우수 여성연구원 육성, 외국인 교수, 시니어 교수 연구 지원 강화</li> </ul>

### 3. 사회공헌

		강점요인	약점요인
	사회공헌 체계 강화를 위한 전략	<p>S1. 국내 최대 규모의 글로벌사회공헌단과 각 단과대학 수준에서 기 수행 중인 다양한 사회공헌 실천의 경험과 의지</p> <p>S2. 지식나눔에 기반한 혁신적 사회공헌에 활용할 수 있는 연구 및 교육 부문의 지식축적</p>	<p>W1. 교육과 연구 기능과 연계된 사회공헌 실천에 관한 학내구성원의 이해 부족과 낮은 참여도</p> <p>W2. 사회공헌활동 지원 예산 부족과 재원의 안정성 부족</p>
기회요인	<p>O1. 사회적 가치 창출 위한 각 분야 사회적 공헌 강조</p> <p>O2. 기업의 사회적 책임 경영 부각과 교육 투자 관심 증대</p>	<p>〈강점활용 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 공공분야 및 NGO 등과의 연계하여 적은 자원, 혁신적 사회공헌 실천</li> <li>▶ 기업과 연계된 사회공헌 프로그램 개발 및 운영, 기업의 사회공헌 제공 채널 기능 확대</li> </ul>	<p>〈약점대응 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 대학의 사회공헌에 대한 관심과 참여 확대</li> <li>▶ 복지 R&amp;D 등 정부재원 및 기업투자 유치로 사회공헌형 연구 진흥</li> </ul>
위협요인	<p>T1. 서울대에 대한 사회적 비판 및 새로운 역할 정립 미비</p> <p>T2. 정부재정지원 확대의 어려움과 서울대 예산규모 제약</p>	<p>〈강점대응 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 국공립대학 네트워크 강화를 통한 사회적 기여 확대</li> <li>▶ 사회난제 해결, 취약계층 문제 해소가 가능한 사회공헌형 연구 확대</li> <li>▶ 글로벌사회공헌단 기능을 강화하고 단과대학과의 협업을 통한 사회공헌 영역과 프로그램 확대</li> </ul>	<p>〈약점보완 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 서울대학교의 비전과 미션, 성과목표에 사회공헌 기능 강화 및 학내 공감대 확산</li> <li>▶ 대학의 사회공헌 기능 강화에 필요한 자원 확충</li> </ul>

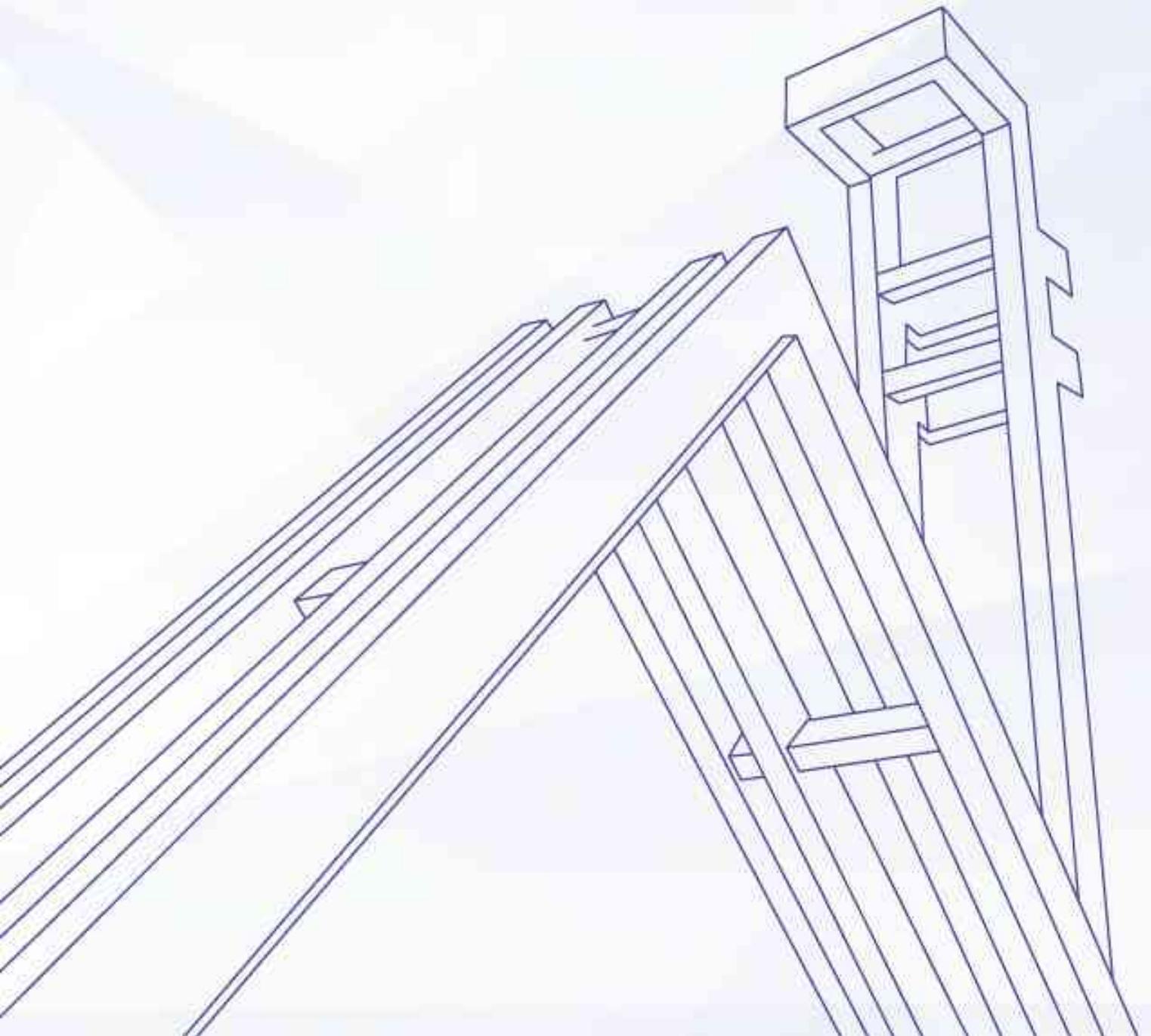
## 4. 인프라

		강점요인	약점요인
	인프라 체계 강화를 위한 전략	<p>S1. 국내 최대 캠퍼스 공간 보유 및 다양한 교육, 연구 인프라, 우수한 연구인력 보유</p> <p>S2. 멀티캠퍼스 조성을 통해 산업단지와 산학 협력 연계할 수 있는 환경 조성 가능</p> <p>S3. 4차 산업혁명 시대 필요 인프라 (첨단연구시설, 스마트캠퍼스 등) 구축</p> <p>S4. 국립대학법인 전환에 의한 자율성</p>	<p>W1. 대학의 자율성을 실현할 수 있는 자체 자원 부족</p> <p>W2. 법인경영체제 혁신 및 발전기반 구축 미흡</p> <p>W3. 건물 노후화로 인한 시설 관리 경비 증가 및 캠퍼스 과밀화</p>
기회 요인	<p>O1. 4차산업 혁명과 대학혁신 요구 증대</p> <p>O2. 창업기반 정책 강화 및 학내구성원 창업관심도증대</p> <p>O3. 중앙 및 지방정부 미래 성장동력 분야 육성 및 창업지원 투자확대</p>	<p>〈강점활용 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 4차 산업혁명을 선도하는 핵심분야 교육 및 연구 인프라 구축</li> <li>▶ 대규모 국가 R&amp;D, 인력양성 사업 및 지방자치단체 개발 사업 유치</li> <li>▶ 산학관협력 및 창업지원 인프라 및 시스템 혁신</li> <li>▶ 대학의 데이터 수집 및 분석을 통한 대학혁신의 지속적 추진</li> </ul>	<p>〈약점대응 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 건물 리모델링 및 변화하는 시대에 부합하는 교육·연구 환경 조성</li> <li>▶ 관악캠퍼스 과밀화를 해소하기 위한 멀티캠퍼스 특성화 추진</li> <li>▶ 산학협력, 창업, 연구 기획 기능 강화</li> <li>▶ 종합적이고 체계적인 캠퍼스 발전방안 추진</li> </ul>
위험 요인	<p>T1. 국고출연금 확충의 한계</p> <p>T2. 대학자체 확보 자원 부족</p> <p>T3. 분야별 특성화 대학과의 경쟁</p>	<p>〈강점대응 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 국가미래발전 선도 인재양성 및 세계 최고 수준 연구 성과 창출을 위한 서울대학교 역할과 기능을 재정립하고 혁신플랜을 마련하여 사회적 공감 획득</li> <li>▶ 정부재정지원 사업(대학혁신사업, BK 4단계 등) 참여를 통한 자원 확보</li> </ul>	<p>〈약점보완 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 선진적인 교육연구 인프라 구축에 필요한 국고출연금 확충</li> <li>▶ 자산경영 및 비즈니스 모형 창출을 통한 수익 확충</li> <li>▶ 법인체제의 자율성 확대를 위한 법령 개정 및 거버넌스 혁신</li> </ul>

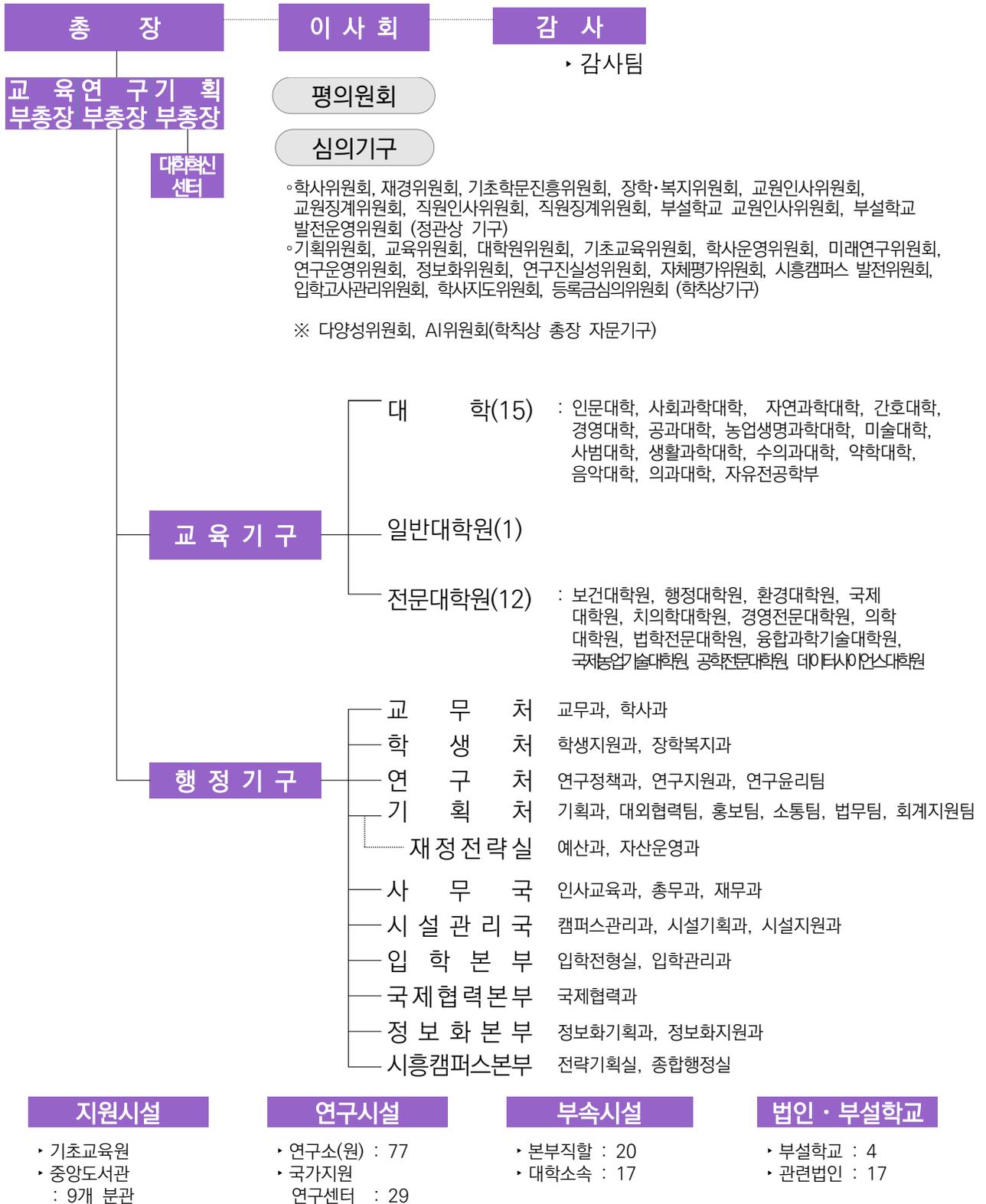
SWOT 분석 결과에 따라 교육수요자 중심 교육 확대, 장기 도전 연구 증진, 지속적 사회 공헌 확대, 인프라 효율성 증대 등의 방향에서 대학운영성과목표 설정 추진

# II

## 일반 현황



# I. 기구 및 조직



## II. 인 원

### 가. 교원

(단위 : 명, 2019. 12. 1. 기준)

구 분	전임교원		기금교원		HK교원		강사		비전임교원*		계	
	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
현 원	1,766	354	74	19	21	11	408	563	740	354	3,009	403
	2,120		93		32		971		1,094		4,310	
(외국인)	105		-		-		21		77		203	

\* 비전임교원은 「서울대학교 겸임교원등 임용에 관한 규정」에 의해 임용된 교원임(명예교수는 제외)

※ 조교 224명(남 87, 여 137)

### 나. 직원

(단위 : 명, 2019. 12. 1. 기준)

구 분	행정		사서		전산		공업 시설		농림 식품		보건 환경		학예 입학전형		시설 운영		연구 설비		계	
	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
현 원	197	411	19	66	29	21	114	7	50	3	16	20	5	7	66	9	6	1	502	545
	608		85		50		121		53		36		12		75		7		1,047	

### 다. 학생

(단위 : 명, 2019. 12. 1. 기준)

구 분	학 사		석 사		박 사		계	
	남	여	남	여	남	여	남	여
현 원	12,996	7,401	4,308	3,766	2,556	1,911	19,860	13,078
	20,397		8,074		4,467		32,938	

※ 학생수(32,938명)는 외국인 학생(1,255)이 포함된 숫자임

## Ⅲ. 재 정

### 가. 법인회계 예산

#### • 세 입

(단위 : 백만원)

구 분	2019년	2018년	2017년
합 계(A+B)	829,019	797,267	803,119
국고출연금 수입	457,620	437,148	452,688
등록금 수입	183,575	189,316	189,941
교내 타회계전입금 수입	20,820	17,638	15,664
교육부대 수입	14,688	13,934	12,994
유형자산매각대	-	40	40
전기 일반 이월금	16,500	16,500	11,200
부설학교 수입 등	1,394	1,485	1,495
소 계(A)	694,597	676,061	684,022
국고보조금	13,233	7,510	7,500
수입대체경비	121,189	113,696	111,597
소 계(B)	134,422	121,206	119,097

#### • 세 출

(단위 : 백만원)

구 분	2019년	2018년	2017년	
합 계(C+D)	829,019	797,267	803,119	
인 건 비	361,898	328,684	320,925	
운영비	일반운영비	76,107	82,988	81,770
	대학(원) 운영 및 교육비	31,268	31,237	31,423
사 업 비	213,836	221,857	236,745	
예 비 비	700	700	700	
부설학교 사업비	10,788	10,595	12,459	
소 계(C)	694,597	676,061	684,022	
국고보조금	13,233	7,510	7,500	
수입대체경비	121,189	113,696	111,597	
소 계(D)	134,422	121,206	119,097	

### 나. 장학금

(단위 : 명, 백만원, %, 2019. 12. 1. 기준)

구 분	대 학		대 학 원		계	
	인원	금액	인원	금액	인원	금액
교내장학금	10,021	14,256	9,532	21,492	19,553	35,747
교외장학금	17,896	35,163	4,240	20,058	22,136	55,221
장학금 소계	27,917	49,419	13,772	41,549	41,689	90,968
총 등록인원 및 등록금	33,776	90,423	21,940	90,463	55,716	180,887
수혜율	83%	55%	63%	46%	75%	50%

※ 인원은 2019학년도 학기별 연인원이며, 수혜율은 총 등록인원 및 등록금에 대한 비율임

## IV. 시설

### 가. 토지

(단위 : 천㎡, 2019. 12. 1. 기준)

교지 체육장	실습장 부속농장	학술림 등	기타	계
6,206	1,492	883	92	8,673

### 나. 건물

(단위 : ㎡, 2019. 12. 1. 기준)

교사시설		연구 시설	부속시설			기타 시설	계
교육 기본시설	지원 시설		특수 시설	기숙 시설	계열별 부속시설		
660,462	174,412	445,856	22,836	70,455	161,047	191,548	1,726,616

### 다. 학생생활관

(단위 : 명)

구분	관악	연건	평창	계
수용인원	5,970	726	77	6,773

※ 학사과정 학생 수용률: 23.1%(수용인원/재학생수)

※ 대학원생 수용률: 27.9%(수용인원/재학생수)

## V. 장 서

(2019. 12. 1. 기준)

장서	비도서 자료	학술지	전자자료	열람석
5,118,085	259,262	3,696	219,246	9,977

※ 장서에 e-Book 494,120책 포함

## VI. 연구

### 가. 연구비 변동 추이

(단위 : 백만원, 2019. 12. 31. 기준)

지원기관 연도	정부부처	출연기관	민간기업	외국기관	대학자체	합 계	전년대비 증가율
2015	390,232	61,278	76,088	3,824	12,847	544,269	0.05%
2016	388,307	62,246	80,145	3,841	14,072	598,611	0.8%
2017	376,467	50,492	100,168	4,999	17,661	607,516	1.5%
2018	376,818	50,132	115,622	5,576	19,643	630,832	3.8%
2019	456,147	55,507	130,614	4,931	21,711	668,910	6%

※ 연도별 연구비 입금액 기준임

### 나. 연구업적 변동 추이

(2019. 12. 1. 기준)

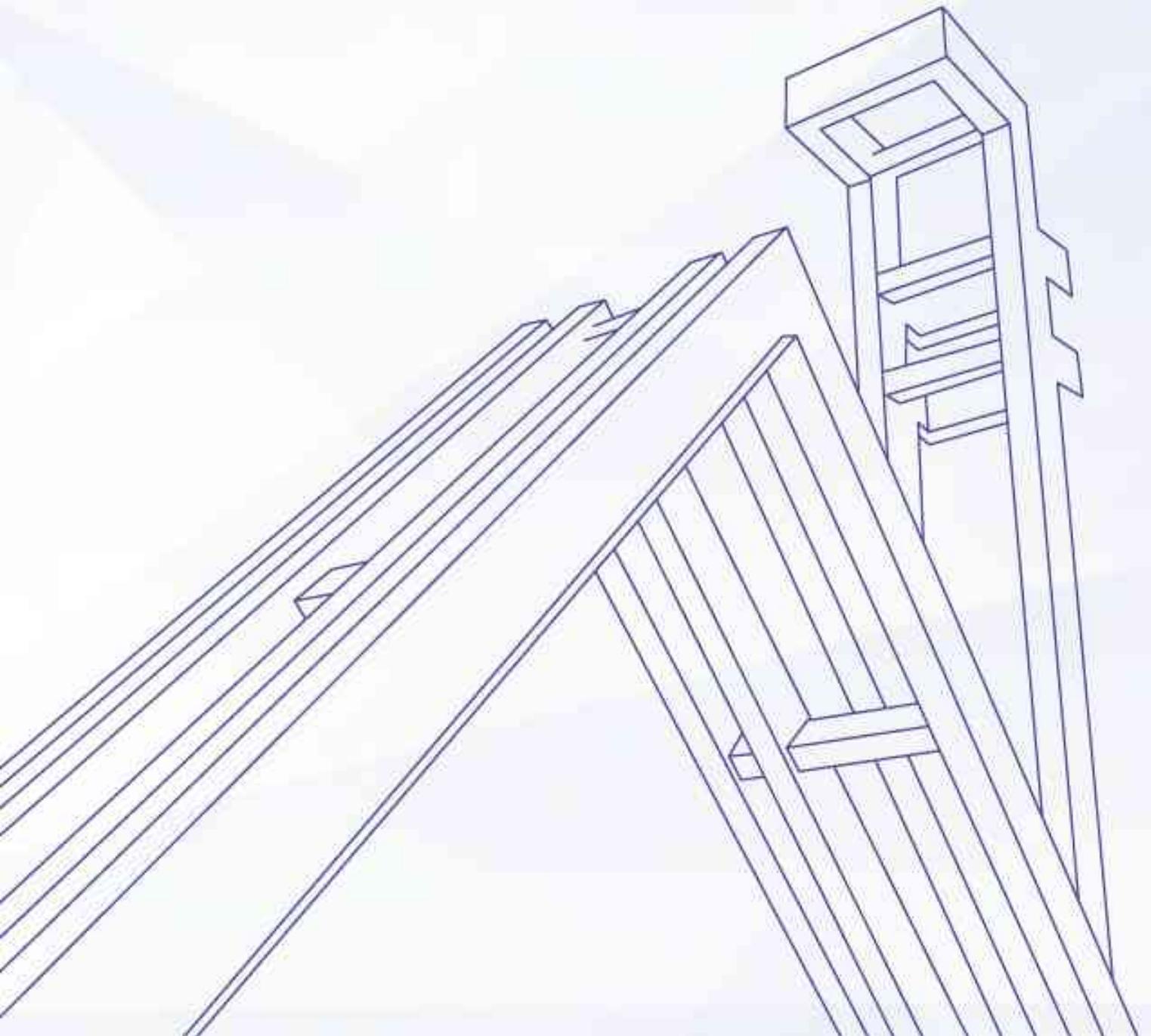
게재 연도	논문					단행본
	총계	국내			국제(SCI급)	
		소계	연구재단 등재지 (후보포함)	일반 학술지		
2015	9,848	1,891	1,690	201	7,957	722
2016	10,078	1,726	1,554	172	8,352	594
2017	10,398	1,642	1,489	153	8,756	594
2018	10,571	1,594	1,427	167	8,977	575
2019	9,645	714	652	62	8,931	254

※ 단행본은 ISBN이 존재하는 저서, 역서, 편저만을 대상으로 함

※ 논문의 경우 국내 학술지는 교내 연구업적시스템 입력데이터를 기준으로, 국제(SCI급)학술지는 Web of Science 자료 중 Article, Review, Letter만 포함하여 산출함

# III

2020~2023년도  
**대학운영 방향**



# I. 대학운영성과목표 수립의 기본방향과 원칙

## 1. 대학의 비전, 미션 및 사회적 책무의 미래지향적 실현을 위한 청사진 설계

- 대학의 비전 및 미션과 연계된 계획을 수립하되, 대학운영의 핵심가치인 수월성과 공공성을 지향하고 창의·융합, 자율·책무, 글로벌·다양성의 6대 가치를 준거로 세부 과제 설정
- 대학운영계획 및 성과목표는 평가 점수 향상에 초점을 맞추기 보다는 서울대에 부여된 시대적 소명과 책무 실현을 위한 기준으로 작성
- 서울대학교의 역할과 기능을 재정립하고 세계를 선도하는 대학 도약 방향 제시

## 2. 4차 산업혁명 시대의 대학환경 변화에 부합하고 사회공헌 기능 강화 및 미래가치를 창출하는 대학혁신과제 발굴

- 미래사회 및 대학운영 패러다임의 변화에 부합하는 계획 수립
- 국가성장동력 창출, 사회적 난제 해결, 지역사회혁신을 선도하는 기능 강화
- 교육 및 연구의 사회공헌 기능 강화를 통해 선순환 대학 발전 계획 수립

## 3. 세계 초일류 대학의 혁신과 발전과제 벤치마킹 및 창조적 적용

- 세계 우수 명문대학의 혁신 사례 발굴 및 창조적 적용
- 글로벌 인재를 양성하고 세계적 연구성과 창출을 지원하는 재정확충과 대학 인프라 조성

## 4. 대학공동체 구성원 의견 수렴 및 집단지혜 반영

- 대학 내 각종 위원회(교육위원회, 교양교육혁신위원회, AI위원회, 법인재정립위원회 등) 및 기관(단과대학, 대학원, 기초교육원 등)의 의견수렴
- 교수, 직원, 학생사회의 다양한 의견을 반영한 계획 수립

## II. 대학운영 방향

### 국립대학법인 서울대학교의 비전과 과제



### 성과목표 (2020 ~ 2023)

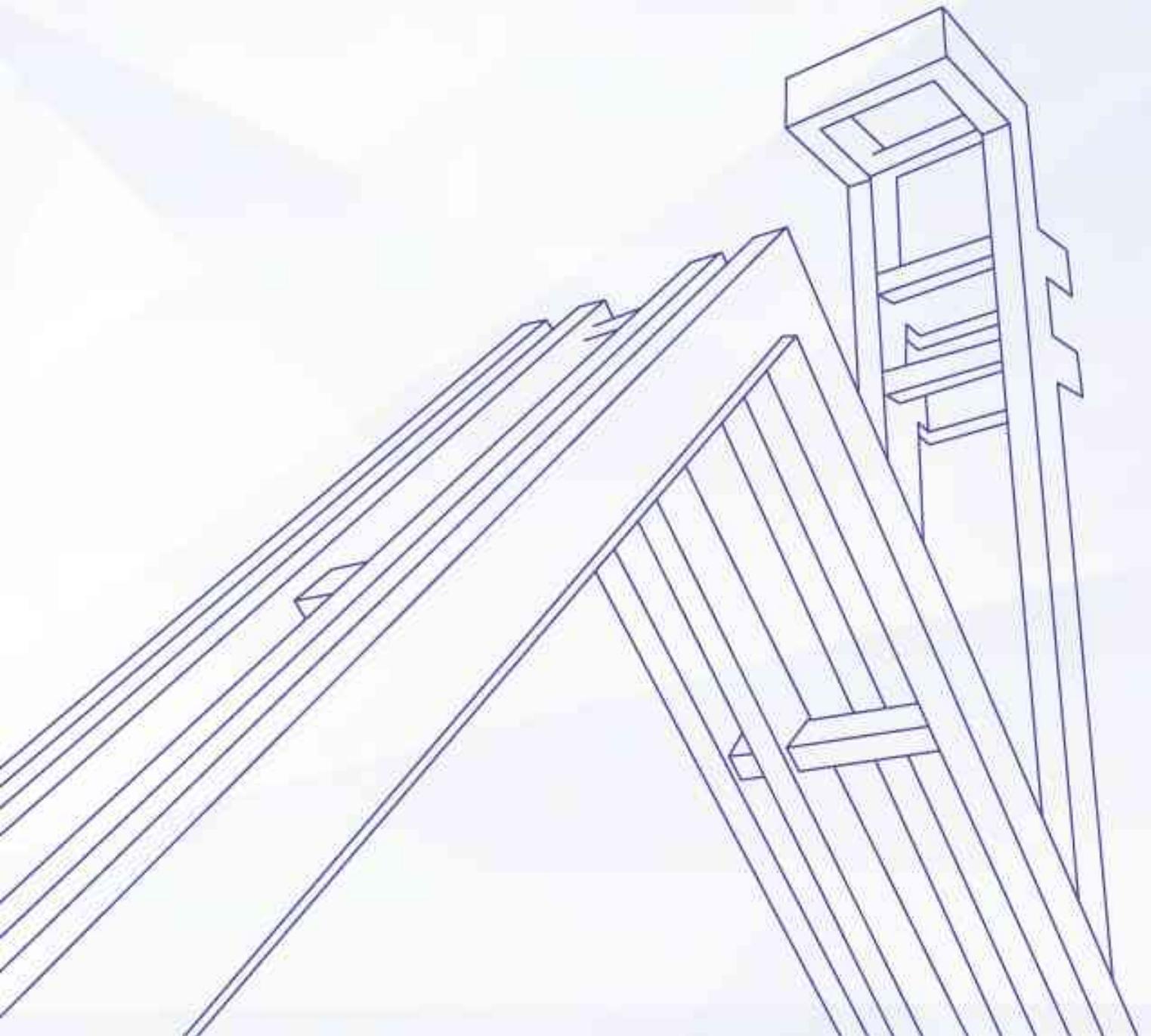




2020~2023  
제3기 대학운영성과목표

# IV

2020~2023년도  
**대학운영 성과목표**



## 대학운영 성과목표

**제3기  
추진방향**

- ✓ 교육수요자 중심교육 확대
- ✓ 장기 도전 연구 증진
- ✓ 지속적 사회공헌 확대
- ✓ 인프라 효율성 증대

부문	성과목표	실행과제
4	12	38

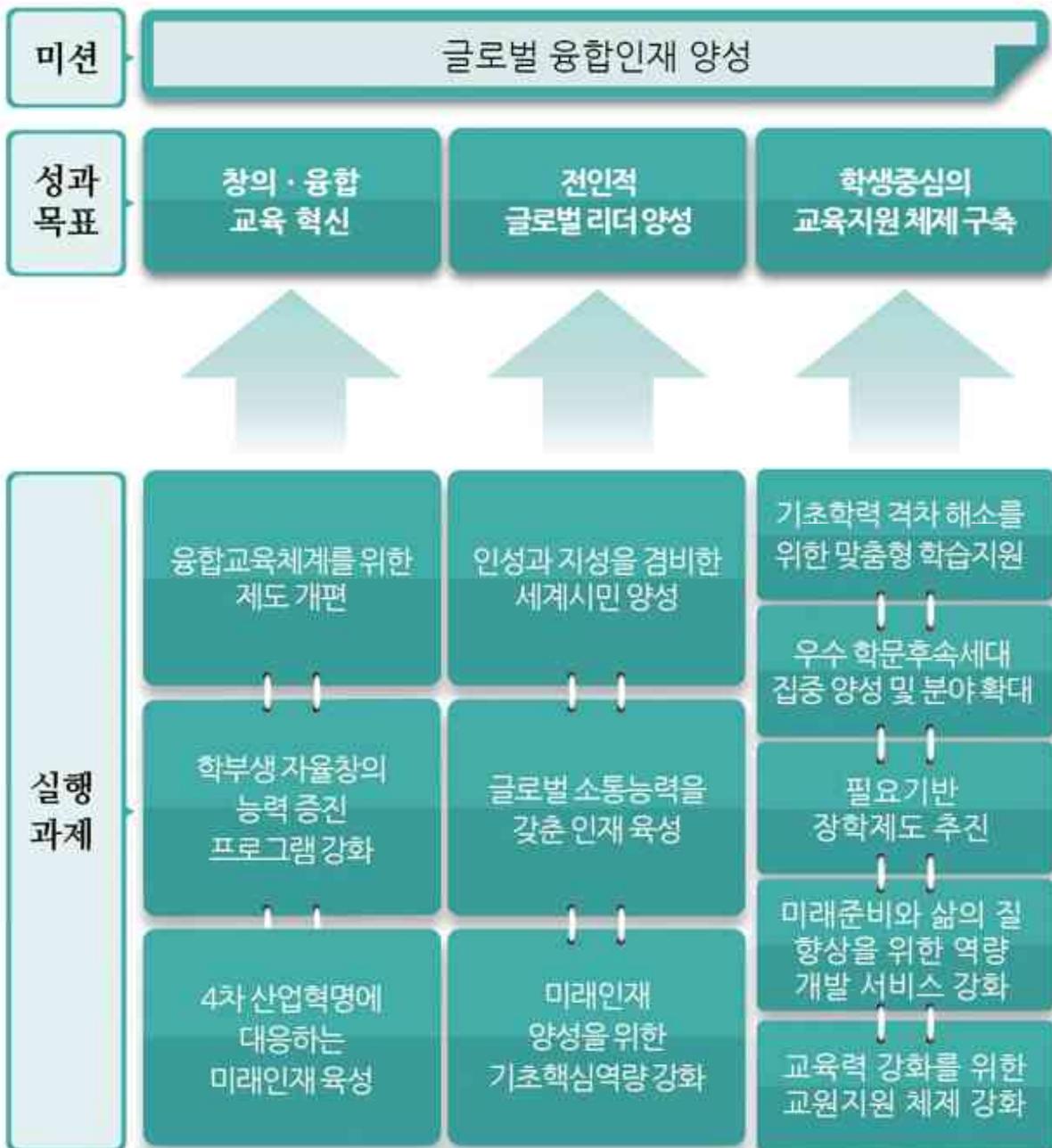
미션	성과목표	실행과제
1. 글로벌 융합인재 양성	1. 창의·융합 교육 혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 융합교육체계를 위한 제도 개편</li> <li>② 학부생 자율창의 능력증진 프로그램 강화</li> <li>③ 4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성</li> </ul>
	2. 전인적 글로벌 리더 양성	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 인성과 지성을 겸비한 세계시민 양성</li> <li>② 글로벌 소통능력을 갖춘 인재 육성</li> <li>③ 미래인재 양성을 위한 기초핵심능력 강화</li> </ul>
	3. 학생중심의 교육지원체제 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 기초학력 격차 해소를 위한 맞춤형 학습지원</li> <li>② 우수 학문후속세대 집중 양성 및 분야 확대</li> <li>③ 필요기반(Need-Based) 장학제도 추진</li> <li>④ 미래준비와 삶의 질 향상을 위한 역량개발 서비스 강화</li> <li>⑤ 교육력 강화를 위한 교원지원 체제 강화</li> </ul>
2. 혁신적 지식 생태계 구축	4. 세계적 연구 수월성 촉진	<ul style="list-style-type: none"> <li>① SNU 10-10 Project</li> <li>② 모험·창의·미래도전 연구 지원</li> <li>③ 국제 협력연구 내실화</li> </ul>
	5. 개방형 혁신 연구생태계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 산학협력체제 혁신</li> <li>② SNU 창업밸리 조성 및 인프라 강화</li> <li>③ 융·복합선도형 연구 활성화</li> </ul>
	6. 연구자 중심의 연구지원체제 고도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 서울대학교 기관 리포지터리(Repository) 'S-Space' 활용 강화</li> <li>② 첨단 연구장비 인프라 구축 및 지원</li> <li>③ 연구활동 지원 강화</li> <li>④ 바람직한 연구문화 확산을 위한 책임윤리 강화</li> </ul>

미션	성과목표	실행과제
3. 지식기반 사회적 가치 창출	7. 사회적 가치 함양 교육시스템 구축	① 개발도상국 및 저개발국 차세대 지도자 양성 ② 교육소외지역 인재 육성 프로그램 운영 ③ 학교교육 중심 전형 및 중고교 교육과 대학 연계 강화
	8. 지역 맞춤형 사회공헌 강화	① 국내외 사회봉사 강화 ② 교육격차 해소를 위한 국민 평생학습 지원 ③ 캠퍼스자원 공유 확대를 통한 사회공헌 실천
	9. 사회공헌형 연구 진흥 및 지식나눔	① 온라인 공개강좌 운영 확대를 통한 지식공유 기여 ② 국가정책 과제 연구와 과제 개발 ③ 통일·평화 연구 및 교육과 네트워크 강화
4. 지속가능한 대학발전 기반 구축	10. 대학혁신 시스템 구축 및 행정역량 강화	① 대학혁신을 견인하는 지원시스템 구축 ② 대학 자율성 제고를 위한 법인체제 발전 ③ 대학행정 역량 강화
	11. 지속적인 대학 발전을 위한 자원 확충	① 지속적 대학 혁신과 성장을 위한 자원 확충 ② 자산경영체제 고도화
	12. 미래성장 주도형 스마트 멀티캠퍼스 조성	① 스마트캠퍼스 조성 및 캠퍼스 특성화 ② 미래성장동력 창출 선도 및 지역혁신형 캠퍼스 조성 ③ 안전하고 쾌적한 친환경 캠퍼스 조성

# I. 교육 분야

## 1. 교육 분야 미션-성과목표-핵심과제 (종합)

교육 분야 미션-성과목표-핵심과제  
(2020-2023)



## 2. 교육 분야 성과목표 및 핵심과제별 주요 내용

성과  
목표

01

창의·융합 교육 혁신

구분	실행과제	주요 내용
1-1	융합교육체계를 위한 제도 개편	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대학원 과정의 다양한 융합 교육을 위한 '융합전공 제도' 도입</li> <li>- 전공 간 벽을 낮추는 융합 L자형 교육체계 도입</li> <li>- 학사과정 융합교육과정(연계전공, 연합전공)과 대학원 과정 융합교육(협동과정, 융합전공)의 강화와 평가를 통한 내실화</li> <li>- 기초교육원과 교수학습개발센터의 통합적 연계 강화</li> </ul>
1-2	학부생 자율창의 능력증진 프로그램 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학생자율교육 교과과정 강화 및 체계화</li> <li>- 학생설계전공 프로그램 설계 및 확대</li> <li>- 학부생 연구지원 프로그램 개발 및 운영</li> <li>- 학부생의 창의력 함양을 위한 교과목 개발 및 운영</li> <li>- 학생제안강좌(Student-proposed Courses) 개발 및 운영</li> </ul>
1-3	4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AI관련 교과목 신설 및 확충</li> <li>- 데이터사이언스 대학원 운영 및 내실화</li> </ul>

성과 목표 02 전인적 글로벌 리더 양성

구분	실행과제	주요 내용
2-1	인성과 지성을 겸비한 세계시민 양성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인성과 지성 함양을 위한 교과과정 개발 및 운영</li> <li>- 세계시민형 리더십과 공동체 의식 함양을 위한 학생활동프로그램 개발 및 운영</li> <li>- 인권과 성인지 감수성 역량 강화를 위한 교육개발 및 운영</li> </ul>
2-2	글로벌 소통능력을 갖춘 인재 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 양방향(Inbound&amp;Outbound) 국제교류 프로그램 운영 내실화 및 활성화</li> <li>- 외국인 학생들의 안정적인 정착을 위한 지원 서비스 강화</li> </ul>
2-3	미래인재 양성을 위한 기초핵심역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 「사고와 표현」 능력 기반 글쓰기 평가 및 지원 교육 체계 구축·운영</li> <li>- 학생실천형 교육실현을 위한 강의조교 운영</li> <li>- 기초교양교육 질적 수준 제고를 위한 인프라 강화</li> <li>- 전공핵심역량 학술 글쓰기 교육지원 강화</li> </ul>

구분	실행과제	주요 내용
3-1	기초학력 격차 해소를 위한 맞춤형 학습지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기초교양 및 전공교과목 등에 대한 피어튜터링(Peer Tutoring) 운영</li> <li>- 피어튜터링 평가·환류시스템 운영 및 환경 개선</li> <li>- 정원외 입학생(기회균형특별전형)의 대학생활 적응 및 학업 잠재력 향상을 위한 프로그램 운영</li> <li>- 맞춤형 학습지원 프로그램 운영</li> </ul>
3-2	우수 학문후속세대 집중 육성 및 분야 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기초학문분야 학문후속세대 선정 및 지원</li> <li>- 특성별 학문후속세대(희소학문분야, 국책연구분야 구분 선정) 선정 및 지원</li> </ul>
3-3	필요기반 장학제도 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학생들의 수요를 반영한 장학 프로그램 운영</li> <li>- 적극적인 교외장학금 확충</li> </ul>
3-4	미래준비와 삶의 질 향상을 위한 역량 개발 서비스 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래지향 경력개발 서비스 강화</li> <li>- 개인별/계열별/대학원생 대상의 진로 및 취업지원 프로그램 개선 및 운영</li> <li>- 대학생의 주요 심리적 문제 영역과 관련된 역량 개발 프로그램 강화</li> </ul>
3-5	교육력 강화를 위한 교원지원 체제 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육위원회 기능 강화를 통한 교육 개선</li> <li>- 교원 교수역량 강화 프로그램 운영</li> <li>- 우수한 교수진 임용 및 교원의 다양성 확보를 통한 혁신적인 교육환경 조성</li> <li>- 석좌교수 제도 활성화를 통한 정년보장 이후 전임교원의 학문적 동기 부여 및 국내·외 우수석학 초빙 확대</li> <li>- 전임교원의 융합교육 참여 확대를 위한 겸무제도의 실질적 강화</li> </ul>

### 3. 교육 분야 핵심과제 세부 내용

#### 성과 목표 01 창의·융합 교육 혁신

##### 실행과제 1-1 | 융합교육체계를 위한 제도 개편

- 추진배경
  - 학과 간 장벽을 뛰어넘는 탈경계적 융복합 인재에 대한 국가사회적 요구 증대
  - 교양-전공-대학원이라는 분절적 계단형 교육체계를 벗어나 융복합 교육 영역 확대 및 대학원 단계의 융합교육 강화 필요
  - 융복합 교육 제도로 운영 중인 학사과정 연합·연계전공 및 대학원 협동과정, 융합전공의 운영 내실화를 위한 체계적 관리 및 지원 방안 필요

##### 현황(분석)

- ◎ 학사과정에 12개의 연계전공과 8개의 연합전공을 운영(2020.1.1.자 기준)하고 있으며, 매 3년마다 평가 및 환류를 통해 연합·연계전공 운영 체제 개선 도모
- ◎ 총 32개의 협동과정(석사·박사 운영 30개 전공, 석사 과정 운영 1개 전공, 박사 과정 운영 1개 전공)을 운영(2020.1.1.자 기준)하고 있으며, 매 2년마다 평가 및 환류를 통해 협동과정 운영 체제 개선 도모

- 추진방향 및 목표
  - 대학원과정의 융복합 교육제도 및 공통교과목 제도 도입 등 탄력적 제도 개선을 통해 융합 교육체계 마련
  - 학사과정 연합·연계전공제도의 내실화를 통해 학생들에게 다양한 전공이수의 기회를 제공하고 융복합적 역량 강화

• 주요 추진내용

- 대학원 과정의 다양한 융합 교육을 위한 ‘융합전공 제도’ 도입
- 전공 간 벽을 낮추는 융합 L자형 교육체계 도입
  - (종적으로) 학위과정 간, (횡적으로) 전공 또는 단과대학 간의 칸막이를 낮추어 핵심공통 교과목을 공유 또는 공통 개발·운영하는 등 융합 교육체계 마련



- 학사과정 융합교육과정(연계전공, 연합전공)과 대학원 과정 융합교육(협동과정, 융합전공)의 강화와 평가를 통한 내실화
- 기초교육원과 교수학습개발센터의 통합적 관리를 통한 교과/비교과 활동의 연계성 강화

• 기대효과

- 학생들의 실질적인 융·복합적 전공선택 및 이수 기회 증가를 통해 융합적이고 창의적인 미래 선도 역량 강화
- 향후 융·복합 분야를 이끌어갈 학문후속세대 양성과 학문적 가치 창출

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
대학원 과정의 다양한 융합 교육을 위한 '융합전공 제도' 도입	교무과	-	-	20	-	20	자체	법인회계(본예산)
		50	50	50	50	200	교육부	법인회계(보조금)
전공 간 벽을 낮추는 융합 L자형 교육체계 도입	교무과 기초교육원	-	100	100	100	300	자체	법인회계(본예산)
학사과정 융합교육과정(연계전공, 연합전공)과 대학원 과정 융합교육(협동과정, 융합전공)의 강화와 평가를 통한 내실화	교무과	20	20	20	20	80	자체	법인회계(본예산)
		300	300	300	300	1,200	교육부	법인회계(보조금)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
대학원 과정의 다양한 융합 교육을 위한 '융합전공 제도' 도입 및 운영	제도정비 및 전공 신설			전공신설 및 제도개선(지속)	
전공 간 벽을 낮추는 융합 L자형 교육체계 도입	제도 정비		교과목 개발	운영평가 및 내실화	
학사과정 융합교육과정 (연계전공, 연합전공)과 대학원 과정 융합교육 (협동과정, 융합전공)의 강화와 평가를 통한 내실화			지속 운영		
기초교육원과 교수학습개발센터의 통합적 관리를 통한 교과/비교과 활동의 연계성 강화	계획수립		제도 정비	운영	운영평가 및 내실화

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
융합교육체계를 위한 제도 개편 노력도	-	-	-	정성	정성	정성	정성	융합 L자형 교육체계 도입, '융합전공 제도' 도입 및 운영, 융합교육과정 강화 및 평가	공통교과목 개발과 융합전공 도입 등에 대한 노력도	자체

## 실행과제 1-2 | 학부생 자율창의 능력증진 프로그램 강화

- 추진배경
- 학생의 자기주도적인 학습역량 향상 요구가 증대됨에 따라 자율창의 능력 증진에 필요한 제도 확대 및 성공적 정착 기반 필요
- 학부 신입생 단계에서부터 우수 연구 성과를 공유하고 연구에 참여하게 하여 창의성 증진 기회 제공 필요

### 현황(분석)

#### ◎ 최근 3년간 학생자율연구 교과목 개설 및 운영 현황

개설교과목	2017학년도		2018학년도		2019학년도	
	강좌 수	수강인원	강좌 수	수강인원	강좌 수	수강인원
학생자율연구 1	47	71	54	92	59	94
학생자율연구 2	8	8	4	4	5	8
학생자율세미나	14	170	10	120	12	175
계	69	249	68	216	76	277

#### ◎ 학생설계전공 현황

- 학생설계 주전공: 최근2년('18-'19) 38개 학생설계 주전공 신청 29개 전공 승인
  - 2018학년도 25개 학생설계 주전공 신청 → 18개 승인
  - 2019학년도 13개 학생설계 주전공 신청 → 11개 승인
- ※ 학생설계 주전공 사례: 과학기술 소통학, 과학기술 거버넌스, 과학학, 행복학, 범죄학, 평화학 등
- 최근 2년('18-'19) 6개 대학 14개 학과 25개 학생설계 부전공 신청 22개 전공 승인
  - 2018학년도 14개 학생설계 부전공 신청 → 14개 승인
  - 2019학년도 11개 학생설계 부전공 신청 → 8개 승인
- ※ 학생설계 부전공 사례: 운동과학, 스포츠데이터 과학, 아트컴퓨팅소통학, 혼합가치 매니지먼트 등

- 추진방향 및 목표
- 학생수요에 기반한 학생설계전공의 다양화 및 내실화를 통해 학생설계전공 복수전공 이수 제도를 확대하여 자율창의 능력 증진
- 자율창의 교과목 및 비교과 학부생연구지원 프로그램 다양화로 학생 주도적이고 창의적인 교육 기회 제공

- 주요 추진내용
- 학생자율교육 교과과정 강화 및 체계화
  - 학생자율연구1·2, 학생자율세미나 교과목 운영 및 체계화
- 학생설계전공 프로그램 설계 및 확대
  - 기존 학생설계전공 현황 분석 및 발전과제 수립
  - 미래지향적, 융합적 학생설계전공 트랙 개발
  - 학생설계전공 프로그램 운영 및 학사제도 정비
- 학부생 연구지원 프로그램 개발 및 운영
  - 교과기반 연구지원, 졸업논문 학생연구지원, 연구소협력 첨단연구능력 개발 지원, 학생 독립연구지원 등 다양한 학부생 연구지원 프로그램 운영
  - 연구윤리 교육 등 학생연구에 대한 교육 및 지도 강화
- 학부생의 창의력 함양을 위한 교과목 개발 및 운영
  - 신입생의 사고력 및 창의력 함양을 위해 신입생세미나 강좌 확대
  - ‘창의와 도전’ 강좌 지속 개발 및 운영
- 학생제안강좌(Student-proposed Courses) 개발 및 운영
  - 학생들이 배우고 싶은 주제와 분야, 교수 등의 제안을 통해 미래지향적·창의적인 교육 프로그램 개발 및 운영
  - 교양·전공 교과목, 비교과 프로그램 등 다양한 프로그램 개발
- 기대효과
- 창의력과 자율적 탐구능력을 갖춘 미래를 선도하는 인재 양성
- 학생의 수요를 반영하는 교육의 실현
  - 학생설계전공의 트랙화로 학생들의 정보 접근성 확대 및 성공적인 이수 지원
  - 학생설계전공 확대로 다양한 학문 탐색의 기회를 제공하고, 융복합 분야 인재 양성 및 수요자 중심의 미래지향적 교육프로그램 활성화

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
학생자율교육 교과과정 강화 및 체계화	기초교육원	100	120	150	200	570	자체	법인회계(본예산)
학생설계전공 프로그램 설계 및 확대	학사과	1	1	200	200	402	대학혁신 지원사업	법인회계(보조금)
	기초교육원	150	150	-	-	300	대학혁신 지원사업	법인회계(보조금)
학부생 연구지원 프로그램 운영	기초교육원	150	150	150	150	600	자체	법인회계(본예산)
		100	150	200	250	700	대학혁신 지원사업	법인회계(보조금)
학부생의 창의성 함양을 위한 교과목 개발 및 운영	기초교육원	350	300	300	300	1,250	대학혁신 지원사업	법인회계(보조금)
학생제안강좌(Student-proposed Courses) 개발 및 운영	기초교육원	100	100	100	100	400	자체	법인회계(본예산)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
학생자율교육 교과과정 강화 및 체계화		지속운영			
학생설계전공 프로그램 설계 및 확대	사업 계획 수립	제도 및 규정 정비 프로그램 개발		시범운영	전면운영
학부생 연구지원 프로그램 운영		지속운영			
학부생의 창의성 함양을 위한 교과목 개발 및 운영		지속운영			
학생제안강좌(Student-proposed Courses) 개발 및 운영		계획 수립 및 신규 교육프로그램 개발	교육프로그램(교과/비교과)운영 및 평가, 추가 개발		

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
학생자율창의 능력증진 교육프로그램 참여학생 수(명)	317	283	541	640	640	670	700	'20년 신규 개발 강좌 및 신규프로그램 시범운영을 반영하여 '19년 기준 100여명 증원하고, 21년 프로그램 안정화 단계를 거쳐, 이후 매년 30명씩 추가 증원할 수 있도록 목표치 설정	학부생 자율창의능력증진 프로그램 참여학생수	자체
학생자율창의 능력증진 교육프로그램 참여학생 만족도	-	-	-	4.4	4.4	4.4	4.4	교과목 강의평가 및 비교과 프로그램 만족도조사 5점 척도평가에서 평균점수를 유지할 수 있도록 목표치 설정	학부생 자율창의능력증진 교과목 강의평가 및 비교과 프로그램 만족도 평균값	자체

## 실행과제 1-3 | 4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성

- 추진배경
- AI 및 데이터사이언스 분야 전문 인재를 확보하기 위한 기업 간, 국가 간 경쟁이 심화되고 인재양성에 대한 국가적, 산업적 요구 폭증
- 공학뿐만 아니라 인문학, 사회과학, 자연과학, 법학 등 모든 학문분야에서의 AI 및 데이터 사이언스 교육 요구 증가로 관련 교육체계 정비 필요

### 현황(분석)

◎ 데이터 및 도메인 사이언스를 겸비한 우수 인재 양성을 위하여 데이터사이언스대학원 신설(2019년 9월 교육부 승인) 추진

※ 2020학년도 신입생 44명 선발(석사 40명, 박사 4명)

- 추진방향 및 목표
- 4차 산업혁명 및 지능정보사회에 대비하는 AI 관련 교과과정 개발 및 운영
- 디지털 혁신 미래 인재 육성을 위한 데이터사이언스대학원 운영 기반 구축 강화
- 주요 추진내용
- AI관련 교과목 신설 및 확충
  - 자연대 및 공대의 일부 전공과목 위주 교과목을 확대·개발하여 전체 학생을 대상으로 하는 교과과정 운영
  - 학사과정 기초 AI교육을 위한 Basic, Core, Capstone 교과과정과 다양한 전공과 연계할 수 있는 머신러닝 및 딥러닝 교과과정 개발·제공
- 데이터사이언스 대학원 운영 및 내실화
  - 세계적인 수준의 핵심 역량을 갖춘 전임교원 확보 및 교내 AI 관련 분야 교원의 겸무 활성화를 통한 우수 교수진 확보

- 다양한 학문 기반을 가진 우수학생 선발 및 교육과정 개발·운영
- 세계 우수 대학(스탠포드, UC버클리, 칭화대 등)과의 협력적 파트너십 구축 및 활성화

• 기대효과

- AI 및 데이터사이언스 교육을 통한 융·복합 인재양성으로 국가경쟁력 제고에 기여
- 4차 산업혁명시대의 교육수요에 부합하는 고등교육 역량 강화

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23		자체	법인회계 (본예산)
AI관련 교과목 신설 및 확충	교무과	30	30	30	30	120	자체	법인회계 (본예산)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
AI관련 교과목 신설 및 확충					
	제도 정비			운영	
데이터사이언스 대학원 운영 및 내실화					
	기반 마련			지속 운영	

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성 관련 개발 및 운영 교과목 수	-	-	-	22	27	32	37	2020학년도부터 4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성 관련 교과목 개발을 시작하고, 2020학년도부터 최초 22개의 교과목을 신설·운영하며, 이후 매년 5개 이상의 교과목 추가 개발·운영	4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성과 관련한 교양 및 전공 교과목 개발 건수	자체

### 실행과제 2-1 | 인성과 지성을 겸비한 세계시민 양성

- 추진배경
- 공동체 의식, 나눔과 배려, 봉사정신, 인성 등 사회적 책임과 공동체 가치를 함양하기 위한 인성교육의 중요성 증대
- 보편적 인권과 성인지 감수성을 갖추고 글로벌 이슈에 적극적으로 참여하는 세계시민형 리더로서의 성장 기회 제공 필요

#### 현황(분석)

##### ◎ 유네스코(UNESCO)에서 제시한 세계시민의 자질과 역량

- 보편적 가치: 평화, 인권, 다양성, 정의, 민주주의, 배려, 차별하지 않음, 관용 등
- 인지적 능력: 문제해결력, 비판적 사고력, 창의력, 의사결정능력 등
- 비인지적 특성: 공감, 도전정신, 열린 마음, 타인에 대한 존중, 팀워크 등
- 환경보전과 지속가능한 발전을 위한 헌신 등

##### ◎ 최근 3년간 「인성과 지성」 함양을 위한 교양 교과목 개설 현황

개설교과목		개설강좌 수		
		2017	2018	2019
융합 주제 강좌	인간학개론-나는 누구이며 어떻게 살 것인가	2	1	1
	융합주제강좌: 행복	1	1	-
	융합주제강좌: 생명	2	1	1
	융합주제강좌: 미래	-	-	1
독서세미나 ‘고전에 길을 묻다’		13	14	19
학생자율교육 특별프로그램 ‘가치탐구와 실천’		11	10	9
계		29	27	31

##### ◎ 대학 전 구성원의 인권·성평등 인식 향상을 위해, 매년 온·오프라인 교육 콘텐츠 개발

- 추진방향 및 목표
  - 학문과 삶의 핵심 주제에 대한 학제적 탐구와 성찰을 통해 인성과 지성을 겸비한 미래 인재 양성
  - 세계시민으로서의 공동체 의식 및 글로벌 리더십 함양을 위한 교육 강화
  - 교육 효과 제고를 위해 대상별 맞춤형 인권/성평등 교육 콘텐츠 개발 강화
  
- 주요 추진내용
  - 인성과 지성 함양을 위한 교과과정 개발 및 운영
    - 삶의 핵심적 주제에 대해 학제적 탐구와 비판적 사고, 심층적 토론 등을 통해 인성 및 지성을 함양할 수 있는 교과목 개발 및 운영
      - 융합주제강좌, 독서세미나-고전에 길을 묻다, 학생자율교육 특별프로그램 ‘가치탐구와 실천’ 등
    - 신규 교과목 개발과 함께 기존 교과목에 대한 평가 및 환류 지속 실시
  - 세계시민형 리더십과 공동체의식 함양을 위한 학생활동프로그램 개발 및 운영
    - ‘관악모듬강좌: 공동체’ 등 리더십 및 공동체의식 함양을 위한 교과목 개발 및 운영
    - ‘한국 수화 언어의 이해’ 등 ‘소통과 공감’ 능력 향상을 위한 기초교육 프로그램 운영
  - 인권과 성인지 감수성 역량 강화를 위한 교육개발 및 운영
    - ‘인권/성평등 교육’운영 정책 재정비 및 맞춤형 교육 강화
    - 교육 대상별 특성화된 교육 콘텐츠 연구·개발 및 보급
  
- 기대효과
  - 비판적 사고와 토론 등을 통한 지적 능력과 인성을 겸비함으로써 세계를 이끌어 갈 수 있는 글로벌 리더 양성
  - 인권과 성평등에 대한 지식과 감수성을 갖추고 상호 존중·협력할 수 있는 인재 양성

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
인성과 지성 함양을 위한 교과과정 개발 및 운영	기초교육원	183	250	250	250	933	출연금	법인회계 (본예산)
		50	-	-	-	50	자체	법인회계 (본예산)
		50	-	-	-	50	출연금	법인회계 (본예산)
세계시민형 리더십과 공동체의식 함양을 위한 학생 활동 프로그램 개발 및 운영	기초교육원	67	67	67	67	268	출연금	법인회계 (본예산)
		80	80	80	80	320	출연금	법인회계 (본예산)
인권과 성인지 감수성 역량 강화를 위한 교육개발 및 운영	인권센터	120	120	120	120	480	출연금	법인회계 (본예산)
		37	37	38	38	150	자체	법인회계 (수입대체경비)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
인성과 지성 함양을 위한 교과과정 개발 및 운영		개발	지속 운영		
세계시민형 리더십과 공동체의식 함양을 위한 학생 활동 프로그램 개발 및 운영		개발	지속 운영		
'인권과 성인지 감수성 역량 강화를 위한 교육개발 및 운영		교육재정비	사업 추진	지속운영	

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
인성과 지성 함양 프로그램 참여학생 평가만족도	-	-	-	4.0	4.1	4.2	4.3	교과목 강의평가 및 비교과 프로그램 만족도조사 5점 척도평가에서 '만족'에 해당하는 4.0점을 기준으로 설정, 매년 0.1점 향상하도록 목표치 설정	인성과 지성 함양 교과목 강의평가 및 비교과 프로그램 참여학생 만족도 평균값	자체
학생 인권/성평등 교육 이수 인원(명)	7,761	6,221	6,227	6,320	6,415	6,511	6,609	2019년 실적대비 매년 이수자 수 1.5% 증가로 목표치 설정	온·오프라인 인권/성평등 교육 학생 이수자율 (대학공시 기준)	자체

## 실행과제 2-2 | 글로벌 소통능력을 갖춘 인재 육성

- 추진배경
  - 세계 우수 대학 출신 비학위과정 국외대학 학생의 유입(Inbound)이 증가하는 반면 국외로 파견되는 본교생(Outbound) 정체로 양방향 국제교류 프로그램 운영의 균형 필요
  - 국제 학생에 대한 학내외 기관별 정보제공과 지원이 산발적으로 이루어지고 있어, 정보 접근성 향상을 위한 종합적인 지원서비스 필요

### 현황(분석)

◎ 서울대학교 국제교류 프로그램 현황

(학생 수, 단위: 명)

구분		연도					
		2015	2016	2017	2018	2019	
Inbound	국제교환방문프로그램	773	751	836	770	793	
	단기 국제교육 프로그램(ISP)	214	369	328	466	400	
Outbound	국제교환방문프로그램	493	550	573	573	548	
	단기 국제교육 프로그램	SWP	363	395	377	369	396
		SAP	97	71	68	82	95
합계		1,940	2,136	2,182	2,260	2,232	

\* ISP: International Summer Program

SWP: SNU in the World Program

SAP: Study Abroad Program

※ 국제정세 요인으로 인해 유입 학생의 정확한 수요예측에 어려움이 있음

- 추진방향 및 목표
  - 양방향(Inbound&Outbound) 국제교류 프로그램 내실화
    - 세계 우수 대학과의 지속적인 학생교류를 통한 대학의 인적 구성 다양화 및 글로벌 경쟁력 확보
    - 전략 지역 우수학생 유치와 본교생의 국외 교육기회 확대를 위해 단기프로그램 활성화
  - 국제 학생이 서울대학교에 성공적으로 적응하여 학업과 연구에 집중할 수 있도록 지원 서비스 강화

- 주요 추진내용
- 양방향(Inbound&Outbound) 국제교류 프로그램 운영 내실화 및 활성화
  - 국외파견 교환학생 장학금 지원 및 국제교환방문 프로그램 내실화를 통한 우수한 국외대학과의 학생교류 지속
  - 단기 국제교육 프로그램 활성화
    - ISP(International Summer Program): 하계방학 기간에 본교에서 다양한 학문 분야의 영어 진행 교과목을 이수할 수 있는 본교생 및 국제 학생 대상 국제하계강좌 프로그램
    - SWP(SNU in the World Program): 방학 기간에 세계 각지의 정치·경제·사회·문화에 대한 집중교육과 현지조사 프로젝트를 수행하는 본교생 대상 국외 계절학기 프로그램
    - SAP(Study Abroad Program): 방학 기간에 해외 우수 대학에서 계절학기, 실습, 연구 수행 등을 이수할 수 있도록 지원하는 본교생 대상 장학 프로그램
- 외국인 학생들의 안정적인 정착을 위한 지원 서비스 강화
  - 각종 생활편의 및 비자정보 등 통합정보 제공 및 소통 지원을 위한 통합 웹페이지 구축
- 기대효과
- 열린 세계관과 소통능력을 가진 글로벌 리더 양성
- 국제교육 활성화를 통한 본교 국제교류 인프라 및 네트워크 강화
- 외국인 학생들의 안정적 정착을 통한 국제교류 선순환 구조 확립

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원		
		'20	'21	'22	'23				
양방향 (Inbound & Outbound) 국제교류 프로그램 운영 내실화 및 활성화	국외파견교환 학생 장학금	국제협력과	50	50	50	50	200	자체	법인회계(본예산)
			70	70	70	70	280	자체	법인회계(본예산)
			100	100	100	100	400	교육부	법인회계(보조금)
	ISP 운영	국제협력과	864	864	864	864	3,456	자체	법인회계 (수입대체경비)
			1,270	1,270	1,270	1,270	5,080	출연금	법인회계(본예산)
	SWP 운영	국제협력과	195	195	195	195	780	출연금	법인회계(본예산)
			205	205	205	205	820	자체	법인회계 (수입대체경비)
			100	100	100	100	400	자체	법인회계(본예산)
	SAP 운영	국제협력과	200	200	200	200	800	교육부	법인회계(보조금)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
양방향(Inbound&Outbound) 국제교류 프로그램 운영 내실화 및 활성화		지속운영			
외국인 학생들의 안정적인 정착을 위한 지원 서비스 강화		지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
국제교류 프로그램 참여 학생 수	2,182	2,260	2,232	2,225	2,235	2,245	2,255	최근 3년 간 Inbound + Outbound 학생 수의 평균 2,225명을 첫 해 목표로 두고 매년 10명씩 증가	본교로 오는 국외대학 학생 수(Inbound) + 국외로 가는 본교생 수(Outbound) ※Inbound: 국제교류방문학생, ISP ※ Outbound: 국외파견교환학생 및 방문학생, SWP, SAP	자체

## 실행과제 2-3 | 미래인재 양성을 위한 기초핵심역량 강화

- 추진배경
- 글로벌 리더 양성을 위해서 기초핵심능력인 비판적 사고와 표현 능력 향상과 전공핵심역량인 학술적 글쓰기 교육 체계화 필요
- 강의 중심 교육의 한계 극복을 위한 학생 참여형 수업(글쓰기, 토론, 프로젝트 등) 확대 및 다양화를 위한 지원 필요

### 현황(분석)

◎ 기초과학·응용과학 분야 실험실습, 「학문의 세계」 영역 교과목 운영 지원 등을 위한 강의조교의 수요 및 지원 필요성이 증가함에 따라, 2019학년도부터 ‘작은스승 프로그램’ 을 도입하여 추가 운영

※ 최근 3년간 기초교양강좌 대학원생 강의조교 운영 현황

구분	강의조교 인원(명)						지원금액 (천원)
	A-1	A	B	학문후속 세대	작은 스승	계	
2017	40	169	430	143	-	782	1,524,000
2018	40	156	432	157	-	785	1,483,200
2019	-	41	421	134	619	1,215	2,409,600

◎ 학술글쓰기 지원 현황

구분	2017년		2018년		2019년(예상치)	
	건수	만족도(5점)	건수	만족도(5점)	건수	만족도(5점)
전체 상담	2,269건	4.66점	2,718건	4.76점	2,900건	4.76점
WAC*	421건	4.3점	749건	4.46점	774건	4.5점

\* 전공 교과목 연계 글쓰기 지도(Writing Across the Curriculum)

- 추진방향 및 목표
- 글쓰기능력평가 실시 및 교과·비교과 글쓰기교육 통합 지원 체계 구축을 통하여 효율적인 글쓰기 교육 실현
- 기초교양교과목에 대한 강의조교 지원으로 학생 참여 강화
- 기초교육 담당 교원의 역량 강화와 교육환경 개선 등으로 기초교양교육 내실화

- 전공 교과와 글쓰기 교육 기관의 연계(WAC)로 학술적 글쓰기 능력 강화
  
- 주요 추진내용

  - 「사고와 표현」 능력 기반 글쓰기 평가 및 교육체계 구축·운영
    - 신입생 글쓰기능력평가 모델 및 평가도구 강화
    - 스마트 글쓰기평가 체계 개발
    - 단계적·체계적 글쓰기 교과과정 운영
  - 학생실천형 교육실현을 위한 강의조교 운영
    - 자연과학 및 응용학문 실험·실습 교과목 대학원생 강의조교 지원을 통한 학업 지도 강화
    - ‘학문의 세계’ 교과목 등 기초교양교과목 강의조교 지원을 통해 학생 학업활동 강화
  - 기초교양교육 질적 수준 제고를 위한 인프라 강화
    - 기초교육 담당 교원 역량 강화
    - 강의 및 교육 환경 개선
  - 전공핵심역량 학술 글쓰기 교육지원 강화
    - WAC 프로그램으로 학술 글쓰기에 대한 교수자와 학생 요구를 반영한 맞춤형 교육 제공
    - 외국인 유학생 및 대학원생 대상 학술 글쓰기 교육 지원
    - 우수리포트 공모대회 개최 및 글쓰기 학습 교재 발간, 온라인콘텐츠 개발 및 운영으로 자기 주도적 글쓰기 학습 환경 구축

  
- 기대효과

  - 기초핵심역량 교육 지원 강화 및 확대를 통해 「사고와 표현」 능력을 갖춘 인재를 양성하고 강의조교 지원을 통한 학생 실천형 교육 실현
  - 담당교원의 역량 강화와 교육 환경 개선으로 기초교양교육의 질적 수준 제고
  - 교과 및 비교과 연계 글쓰기 교육을 통하여 학술 글쓰기 능력 강화

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
「사고와 표현」 능력 기반 글쓰기 평가 및 교육체계 구축·운영	기초교육원	380	500	500	500	1,380	대학혁신 지원사업	법인회계(보조금)
학생실천형 교육실현을 위한 강의조교 운영	기초교육원	1,750	1,750	1,750	1,750	7,000	대학혁신 지원사업	법인회계(보조금)
		958	958	958	958	3,832	자체	법인회계(본예산)
기초교양교육 질적 수준 제고를 위한 인프라 강화	기초교육원	3,783	4,211	4,629	5,050	17,673	출연금	법인회계(본예산)
		28	28	28	28	112	자체	법인회계(본예산)
		20	20	20	20	80	자체	법인회계(본예산)
전공핵심역량 학술 글쓰기 교육지원 강화	교수학습개발센터	130	130	130	130	520	출연금	법인회계(본예산)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	「사고와 표현」 능력 기반 글쓰기 평가 및 교육체계 구축·운영				
		지속운영			
학생실천형 교육실현을 위한 강의조교 운영					
		지속운영			
기초교양교육 질적 수준 제고를 위한 인프라 강화					
		지속운영			
전공핵심역량 학술 글쓰기 교육지원 강화					
		지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
기초핵심역량 강화프로그램 참여학생 만족도(점)	-	-	-	4.0	4.1	4.2	4.3	해당 프로그램 만족도 조사를 '20년부터 신규 실시 예정임. 이에 5점 척도 기준으로 매년 0.1점씩 향상하여 최종 목표를 '만족한다'에 해당하는 4.0점에 도달할 수 있도록 목표치를 설정	사고와 표현 글쓰기평가 참여학생 만족도 평균 + 강의조교(작은스승) 프로그램 수강학생 만족도평균/2	자체
글쓰기 프로그램 참여 만족도(점)	4.52	4.55	4.64 (예상)	4.30	4.35	4.40	4.45	- 제3기부터는 만족도 조사 대상 범위를 확대하여, 목표치를 산출하고자 함. (제2기까지 “글쓰기 교육 프로그램” 참여 만족도만 목표치로 산출하였으나, 2020부터는 “글쓰기 상담 프로그램”에 대한 참여 만족도를 추가하여 확대하고자 함) - 2020년 전체 프로그램 만족도로 추정되는 4.3점 (5.0점 만점)을 기준으로, 향후 4년 간 0.05점씩 향상시키는 것을 목표치로 설정함. - 수요자 요구에 기반한 글쓰기 교육을 제공하고 높은 질적 수준을 유지하기 위하여, 주기적으로 환류 체계(요구조사 실시-프로그램을 운영-평가)를 운영하고자 함.	프로그램 참여자 대상 프로그램 종료 후 만족도 조사	자체

### 실행과제 3-1 | 기초학력 격차 해소를 위한 맞춤형 학습지원

- 추진배경
- 다양한 입학전형과 고교 이수교과목 차이로 인한 학생들의 기초학력 편차 해소와 학업역량 향상에 대한 다양한 요구 증대
- 맞춤형 학습지원으로 학업역량 격차를 해소하고 수업 및 대학생활 적응력 향상을 위한 지원 필요성 확대

#### 현황(분석)

##### ◎ 맞춤형 학습지원 요구 증대

- 기초교육원은 신입생 대상으로 영어 및 수학 진단평가, 교수학습개발센터는 매년 학부생 교육요구조사 실시

〈2018학년도 교수학습개발센터 학업역량 프로그램 요구조사(응답자 799명)〉

귀하가 서울대학교에 입학한 이후 힘들고 어려웠던 문제들을 모두 선택해 주세요. (단위 : %)

전형	항목	어려움 없음	정서 및 심리적 어려움	적응 및 대인관계 어려움	경력관리 및 진로탐색 어려움	학업 수행의 어려움	경제적 어려움	기타
수시-일반		8.1	47.4	43.4	56.9	46.8	17.1	0.3
수시-지역		3.8	57.1	41.8	61.4	66.8	21.7	0.0
수시-기균		10.8	48.6	43.2	56.8	70.3	35.1	0.0
수시-특기자		9.5	52.4	23.8	42.9	28.6	14.3	0.0
정시-일반		3.7	51.6	40.4	58.5	56.9	25.5	0.0
글로벌인재		4.3	34.8	30.4	47.8	73.9	30.4	0.0

〈정원외(기회균형선발특별전형, 글로벌인재특별전형) 입학생의 학습지원 프로그램 참여 현황〉

학년도	프로그램	정원외 입학생		학업적 어려움	
		예비대학 (신입생, 멘토)	서브라임 학습공동체	학습상담	학습 클리닉
2017		160	172 (멘토링+튜터링)	1,181	29
2018		155	124 (튜터링)	1,351	38

- 추진방향 및 목표
  - 학생 특성 및 수요에 부합하는 다양한 학습지원 프로그램 개발·운영으로 학생 중심의 포용적 교육지원 환경 구축
  - 다양한 학생들이 수업 및 대학생활에 적응할 수 있도록 맞춤형 학습 지원체계 운영
  
- 주요 추진내용
  - 기초교양 및 전공교과목 등에 대한 피어튜터링(Peer Tutoring) 운영
    - 교양 피어튜터링 교과목 운영 확대 및 다양화 추진
    - 단과대학과의 협력체계를 구축하여 다양한 전공의 학생이 수강하는 전공 교과목에 대한 교과 맞춤형 피어튜터링 운영
    - 외국인 학생을 대상으로 한 통합 피어튜터링 지원체계 구축
      - 수강신청, 학기 중 수업 지원, 방학 중 수업 준비 등 통합적 지원체계 구축하여 강의 및 대학생활에 적응을 할 때까지 지속적인 튜터링 지원
  - 피어튜터링 평가·환류시스템 운영 및 환경 개선
    - 피어튜터링 수요조사 및 참여학생 만족도조사 실시로 튜터링 환경 및 시스템 개선 등 프로그램 운영지원 강화
  - 정원의 입학생(기회균형특별전형)의 대학생활 적응 및 학업 잠재력 향상을 위한 프로그램 운영
    - 입학전 교육 SNU 새내기 Learning Camp 운영
    - 서브라임 학습공동체: 기초교과목 튜터링 및 대학생활 적응과 관계 형성을 위한 멘토링 제공
  - 맞춤형 학습지원 프로그램 운영
    - 학업에 어려움을 겪는 학생을 위한 일대일 상담 및 소그룹 학습코칭
    - 학사경고자와 저학점 학생을 위한 학습 클리닉 운영
  
- 기대효과
  - 다양한 학생 맞춤형 학습 지원 프로그램 운영으로 교육 격차 해소 및 대학 적응력 제고
  - 학업의 어려움을 겪는 학생을 위한 밀착 지원으로 학업잠재력 향상 기대

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
기초교양 및 전공교과목 등에 대한 피어튜터링(Peer Tutoring) 운영	기초 교육원	600	600	600	600	2,400	출연금	법인회계(본예산)
		100	100	100	100	400	대학 혁신 지원 사업	법인회계(보조금)
정원의 입학생(기회균형특별전형)의 대학생활 적응 및 학업 잠재력 향상을 위한 프로그램 운영	교수학습 개발센터	55	55	55	55	220	교육부	법인회계(보조금)
		30	30	30	30	120	출연금	법인회계(본예산)
맞춤형 학습지원 프로그램 운영	교수학습 개발센터	65	65	65	65	260	출연금	법인회계(본예산)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
기초교양 및 전공교과목 등에 대한 피어튜터링(Peer Tutoring) 운영		지속 운영			
피어튜터링 평가·환류시스템 운영 및 환경 개선		지속 운영			
정원의 입학생(기회균형특별전형)의 대학생활 적응 및 학업 잠재력 향상을 위한 프로그램 운영		지속 운영			
맞춤형 학습지원 프로그램 운영		지속 운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
맞춤형 학습지원 프로그램 참여학생 만족도	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.3	4.3	맞춤형 학습지원 프로그램 만족도조사 5점 척도평가에서 신규 프로그램이 실시되는 초기 2년간은 최근 3년간 평균점수를 유지하고 이후 정착단계부터 01.점 상승할 수 있도록 목표치 설정	(피어튜터링 만족도 평균 + 학습지원프로그램 만족도 평균)/2	자체

## 실행과제 3-2 | 우수 학문후속세대 집중 육성 및 분야 확대

- 추진배경
  - 국립대학으로서 기초학문의 보호·육성을 위한 사회적 책무 수행
    - ※ 「국립대학법인 서울대학교 설립·운영에 관한 법률」제31조제1호에 근거한 ‘기초학문 등 필요한 분야의 지원·육성에 관한 4년 단위의 계획’ 중 기초학문분야 학문후속세대 육성 계획 수립
  - 석사과정에서 박사과정에 이르는 우수한 학문후속세대의 안정적인 연구기반 마련을 위해 지속적이고 실질적인 지원 필요

### 현황(분석)

〈기초학문분야 학문후속세대 지원현황〉

연도	신규 선정 인원(명)				예산규모(억원)
	박사과정 재학생	박사과정 수료생	석사과정 재학생	계	
2012	49	47	-	96	20
2013	16	20	-	36	27
2014	26	32	-	58	24
2015	33	40	-	73	31
2016	33	44	-	77	31
2017	49	37	70	156	38
2018	31	36	40	107	38
2019	30	50	71	151	38

〈특성별 학문후속세대 지원현황〉

국책연구분야 선정인원(명)		희소학문분야 선정 인원(명)		계	예산규모(억원)
박사과정	석사과정	박사과정	석사과정		
41	3	26	3	73	7

- 추진방향 및 목표
  - 기초학문분야의 교육과 연구를 이끌 우수한 학문후속세대를 발굴하여 지속적으로 지원함으로써 연구 및 학업에 매진할 수 있는 환경 조성
  - 전통적인 기초학문 영역에서 벗어나 있어 학문의 기피 현상이 높아지는 희소한 학문분야 등 지원 범위를 확대하여 학문후속세대 발굴·지원

- 주요 추진내용
  - 기초학문분야 학문후속세대 선정 및 지원
    - 연간 지원액: 석사과정 재학생 1,000만원, 박사과정재학생 2,000만원, 박사과정 수료생 2,400만원
    - 선정된 학생을 1년간 지원하되 재선정 과정을 거쳐 석사과정 및 박사과정 재학생은 최대 2년, 박사과정 수료생은 최대 3년간 지속 지원
    - 학업진척보고서(논문작성 경과보고서) 및 성과보고서를 제출받아 당초 계획 대비 진척도 및 학술대회 발표 실적 등에 대한 모니터링 실시(학기별 1회)
  - 특성별 학문후속세대(희소학문분야, 국책연구분야 구분 선정) 선정 및 지원
    - 연간 지원액: 석사과정 재학생 1,000만원, 박사과정재학생 및 수료생 2,000만원
    - 연구진척 보고서 및 성과보고서를 제출받아 당초 계획 대비 진척도 및 학술대회 발표 실적 등에 대한 모니터링 실시(학기별 1회)
- 기대효과
  - 우수한 인재들이 후속세대로서 국내외적으로 학술대회 발표, 학술지 논문게재, 각종 수상 등 다양한 활동을 전개하여 서울대학교 및 국가 발전에 기여
  - 상대적으로 연구 여건이 열악하고 재정 지원이 절실한 분야에 중점적으로 지원함으로써 학문 간 균형 있는 발전을 위한 토대 마련
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
기초학문분야 학문후속세대 선정 및 지원	교무과	3,100	3,100	3,100	3,100	12,400	출연금	법인회계(본예산)
		700	700	700	700	2,800	출연금	법인회계(본예산)
특성별 학문후속세대 (희소학문분야, 국책연구분야 구분 선정) 선정 및 지원	교무과	700	700	700	700	2,800	대학혁신 지원사업	법인회계(보조금)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	기초학문분야 학문후속세대 선정 및 지원			선정 및 지원	
특성별 학문후속세대(희소학문분야, 국책연구분야 구분 선정) 선정 및 지원			선정 및 지원		

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
기초학문분야 학문후속세대 지원 인원	215	213	219	215	217	219	221	3년간(17~19) 평균 지원 인원(215)에서 매년 2명씩 증원	지원금 연간 수혜 인원	자체
특성별 학문후속세대 지원 인원*	-	-	73	35	35	35	35	연간 박사과정생 지원 가능 인원	지원금 연간 수혜 인원	자체

\* 특성별 학문후속세대 선정 인원의 경우 2019년은 2학기에 선정하여 1개 학기만 지원하였으나, 2020년은 1학기부터 선정하여 2개 학기 지원 예정이므로 목표치 조정(사업비 동일)

## 〈참고〉 기초학문 등 지원·육성을 위한 4개년 계획(2020~2023)

### I 기초학문분야의 지원·육성 계획의 의의

□ 기초학문 등 필요한 분야의 지원·육성계획 수립 근거

「국립대학법인 서울대학교 설립·운영에 관한 법률」

#### 제31조(국립대학의 사회적 책무 및 국가의 지원)

- ① 국립대학법인 서울대학교는 기초학문 등 필요한 분야의 지원·육성에 관한 4년 단위의 계획을 수립·공표하고, 매년 실행계획을 수립·시행하여야 한다.
- ② 국가는 제1항에 따른 연도별 실행계획의 시행을 위하여 예산의 범위에서 재정 지원 등 필요한 지원을 하여야 한다. <③ ~ ④항 생략>

□ 기초학문 등 필요한 분야의 지원·육성 계획 수립의 목적

- 기초학문 등 필요한 분야의 지원·육성을 명문화하고 이에 대한 비전과 목표를 대내외적으로 천명함으로써 기초학문분야의 교육·연구가 위축될 수 있다는 우려를 불식시키고 대학전체 차원의 공감대를 형성함

### II 2020~2023년도 기초학문 등의 지원·육성 분야 및 미션

#### 지원분야 ① 기초학문분야 교육 지원

- 기초학문분야 교육지원을 통하여 전체학생의 학력을 증진시키고 객관적 관찰을 위한 학문적 태도를 육성함

- 기초학문분야의 우수한 학생들이 학문연구에 전념하게 함으로써 세계적 경쟁력을 획득할 수 있는 교육·연구 환경 조성학문의 거시적인 안목을 갖추게 함
- 기초학문분야 교육에 대한 지원수준과 범위의 획기적 확대를 통하여 현재의 단순한 선진 지식의 전달자 역할에서 본원적 지식 창출자로서 핵심적 역할을 전환함

### 지원분야 ② 기초학문분야 연구 진흥

- 장기적 관점의 기초학문분야 연구지원을 통하여 국제적 수준의 창의적 연구 공동체 확립

- 응용학문분야에 비해 상대적으로 미흡한 기초학문분야에 대한 연구비를 적극 지원함으로써 연구수준을 끌어올림
- 기초학문분야 교수에게 국제공동연구, 양방향 연구 등 국제적 연구트렌드에 동참할 수 있는 계기를 제공함

### 지원분야 ③ 기초학문분야 학문후속세대 육성

- 기초학문분야 학문후속세대가 학업과 연구에 전념할 수 있도록 안정적 지원 체계 마련

- 기초학문분야 등의 교육과 연구를 이끌 우수한 박사후연구원 및 대학원생 등 학문후속세대를 발굴·지원하여 연구기반을 마련함
- 상대적으로 연구여건이 열악한 기초학문 분야 등에 대한 지원을 통해 기초학문 보호육성이라는 사회적 책무 수행

### 지원분야 ④ 기초학문분야 인프라 구축

- 교육인프라(기초교육원, CTL) 운영을 통한 교육 및 연구 경쟁력 확보 및 실험·실습기반 구축 확대

- 기초교육원, 교수학습개발센터 등 교육 인프라 운영을 통해 기초학문 진흥 지원
- 첨단 교육/연구용 기자재 및 장비의 고도화를 통하여 기초과학의 교육 및 연구 경쟁력 기반 구축

### 실행과제 3-3 | 필요기반(Need-Based) 장학제도 추진

- 추진배경
- 소득수준 차이로 인한 교육기회의 형평성 문제를 해소하기 위해 성적중심 장학제도를 축소하고 필요기반 장학제도 확대 시행 추진
- 재정적 한계에도 불구하고 교외 장학재원의 지속적 발굴을 통해 다양한 장학금 수혜 기회 확대 필요

#### 현황(분석)

◎ 저소득층 학생을 위한 장학금 확대의 필요성이 절실하나, 재정적 한계로 인해 등록금 대비 장학금 수혜율의 지속 확대는 어려운 실정

※ 최근 3년간('16~'18) 학생 등록금 대비 장학금 수혜율(%): ('16) 60.3 → ('17) 56.1 → ('18) 57.6

- 추진방향 및 목표
- 성적기준과 소득기준으로 운영되는 학부생 장학금 제도를 개편하여 저소득층, 사회적 배려 대상자 등 학생들의 수요를 반영한 장학 프로그램 운영
- 적극적인 교외장학금 확충 노력을 통한 학생의 경제적 부담 완화 및 수혜자의 지속적 확대
- 주요 추진내용
- 학생들의 수요를 반영한 장학 프로그램 운영
  - 저소득층, 장애인, 외국인, 다자녀 등 경제적 지원이 필요한 사회적 배려 대상자에 대한 포괄적 지원 장학제도 운영
  - 일시적 경제위기 등 특수수요계층에 대한 다양한 장학제도 발굴 및 추진
- 적극적인 교외장학금 확충
  - 교외장학단체 간담회를 추진하여 유기적 협조 체계 구축
  - 학업장려금, 생활비, 현물기부 등 신규 장학 프로그램 개발 및 기부방법 다양화 모색

- 기대효과
  - 우수인재 양성을 위한 경제적 지원체제 구축으로 안정적인 학업 환경 제공
  - 맞춤형 장학 지원 제도 마련으로 사회적 배려대상자를 포용하는 사회적 책무 이행
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
학생들의 수요를 반영한 장학 프로그램 운영	장학 복지과	2,600	2,600	2,600	2,600	10,400	자체	발전기금회계
		8,400	8,400	8,400	8,400	33,600	자체	법인회계 (본예산)
		13,280	13,280	13,280	13,280	53,120	교육부	법인회계 (보조금)
적극적인 교외장학금 확충	장학 복지과	20	20	20	20	80	자체	발전기금회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도		'20	'21	'22	'23
	계획 수립	사업 추진				
학생들의 수요를 반영한 장학 프로그램 운영	계획 수립	사업 추진			지속운영	
적극적인 교외장학금 확충	계획 수립	사업 추진			지속운영	

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
전체 장학금 대비 필요기반 장학금 비율(%)	52.4	50.7	51.0	51.0	51.0	52.0	52.0	필요기반 장학제도 발굴 및 개편 추진, 제도 정착기간, 예산 상황 등을 고려하여 격년에 1%p 증가	(학부생 필요기반 장학금 총액 / 학부생 총 장학금액) × 100 ※ 필요기반 장학금: 대학정보공시 기준에 따른 교내 및 교외 장학금 중 저소득층(8분위 이하) 등 필요기반 장학금 총액 ※ 총 장학금액: 대학정보 공시 기준에 따른 교내 및 교외장학금 총액	자체
저소득층 학생 등록금 대비 장학금 수혜율(%)	120.0	125.6	121.0	121.0	121.0	122.0	122.0	필요기반 장학제도의 주요대상인 저소득층 학생(8분위 이하)의 등록금 대비 장학금 수혜율, 예산 상황 등을 고려하여 격년에 1%p 증가	(소득 8분위 이하 학부생의 장학금 총액/소득 8분위 이하 학부생의 총 등록금액) × 100	자체

### 실행과제 3-4 | 미래준비와 삶의 질 향상을 위한 역량 개발 서비스 강화

- 추진배경
- 학생들의 미래 경력개발과 직업세계 진출을 지원하는 진로지도 및 취업 지원 필요
- 학생들의 적응 향상과 심리적 역량 개발을 위한 서비스 강화에 대한 요구

#### 현황(분석)

- ◎ 최근 청년실업률 가중 및 본교 졸업생 취업률 하락하는 추세이며, 산업 및 고용환경 변화에 대응 하도록 신규 프로그램을 도입·개편하는 진로지도 및 취업 지원 필요성 증가
  - ※ 최근 3년간 서울대학교 취업률(%): ('16) 70.1 → ('17) 70.6 → ('18) 68.3 (공시연도기준)
- ◎ 기존의 학내 정신건강 사업들은 문제가 발생하였을 때 대처하는 사후 접근에 집중되어 왔으며, 사전에 정신건강 문제의 발생을 예방할 수 있는 대책 마련이 요구됨

- 추진방향 및 목표
- 미래지향적인 경력개발 서비스 시스템 구축
  - 학생 수요 및 직무역량 제고를 위한 프로그램 도입 및 개편
- 학생들의 정신 건강 증진과 삶의 질 향상을 위한 심리적 역량 개발
  - 정신 건강 문제에 대한 예방적 개입 강화
  - 학생들의 심리적 성장에 기여하는 상담 프로그램 확대
- 주요 추진내용
- 미래지향 경력개발 프로그램 도입
  - 직무 중심 채용 대비를 위한 학생 취업역량 강화를 위해 온라인 취업솔루션 프로그램 도입
  - AI 면접 및 블라인드 채용 대비를 위한 VR 면접 교육관 신설
  - 최신 커리어 및 채용 트렌드를 반영한 프로그램 개편

- 개인별/계열별/대학원생 대상의 진로 및 취업지원 프로그램 개선 및 운영
  - 대상 맞춤형(계열, 학년별) 진로상담 및 진로 설계 프로그램 개선
  - 학부생 중심 채용박람회를 확대하여 대학원생(석·박사)들을 위한 대학원 중심 특화 박람회 신설 및 운영
- 대학생의 주요 심리적 문제 영역과 관련된 역량 개발 프로그램 강화
  - 정서와 스트레스 관리 능력 향상을 위한 프로그램
  - 대인 관계 능력 향상 프로그램과 네트워킹을 통한 적응 향상 프로그램
  - 학업 잠재력 회복을 위한 생활 관리 프로그램
- 기대효과
  - 대상 맞춤형 진로상담 및 진로설계프로그램 개선 등을 통한 진로 결정 조기 확립
  - 산업변화에 부응하는 취업지원 프로그램을 통하여 학생이 설정한 진로 분야에서의 필요한 직무 역량 증진
  - 심리적으로 안정되고 건강한 사회구성원으로의 성장에 기여
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
미래지향 경력개발 프로그램 도입	경력개발센터							
개인별/계열별/대학원생 대상의 진로 및 취업지원 프로그램 개선 및 운영	경력개발센터	96	96	96	96	384	출연금	법인회계(본예산)
대학생의 주요 심리적 문제 영역과 관련된 역량 개발 프로그램 강화	대학생활 문화원	268	268	268	268	1,072	자체	법인회계(본예산)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23	
	미래지향 경력개발 서비스 프로그램 제공		지속운영			
개인별/계열별/대학원생 대상의 진로 및 취업지원 프로그램 개선 및 운영		개선 및 운영	지속운영			
대학생의 주요 심리적 문제 영역과 관련된 역량 개발 프로그램 강화		프로그램 운영/ 평가	개선 운영/ 평가	지속 운영		

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
경력개발센터 프로그램 참여 학생 만족도	4.0	4.0	4.0	4.1	4.2	4.3	4.3	참여학생 만족도를 5점 척도평가에서 '만족한다'에 해당하는 4.0을 기준으로 설정하고 전년도 대비 약 0.1씩 향상하도록 목표치를 설정함	진로상담, 컨설팅, 취업지원 프로그램 참여 학생 만족도	자체
심리적 역량 개발 프로그램 참여자 만족도	4.44	4.45	4.45	4.5	4.5	4.5	4.5	5점 척도평가에서 최근 3년 만족도 평균 4.45 이상의 목표치 설정	역량개발 프로그램 참여자 만족도 점수 평균	자체

## 실행과제 3-5 | 교육력 강화를 위한 교원지원 체제 강화

- 추진배경
- 대학발전을 위한 새로운 교육거버넌스 체제 구축 요구 증대로 연구중심대학 내 교육기능 강화와 발전을 위한 제도 개선 필요
- 혁신적 교수법 및 학생 중심 교수법의 지속적 개발과 보급을 통해 학내 교원의 교수역량 강화 필요
- 미래사회 대비 융합인재 양성을 위해 교원 구성의 다변화 및 교원의 교육에 대한 관심과 참여 동기 활성화 방안을 모색할 필요

### 현황(분석)

#### ◎ 교원 교수역량 강화 프로그램 운영

- 대상(교강사, 신규임용교원, 박사과정생, 단과대학) 및 유형(1:1, 소그룹, 영어)별 세분화된 프로그램 개발 및 운영
- 신규임용교원 워크숍 교수법 프로그램/ 교수법(영어강의) 워크숍/ 단과대학 지원 워크숍/ 강의개선을 위한 교수집담회/ 예비교수자 양성과정/ 강의 촬영 및 컨설팅

#### ◎ 온라인 교수법 콘텐츠 운영(총 7개) 및 추가 개발

- ('15)1개 강좌 → ('17)5개 강좌 → ('18)7개 강좌 → ('19)7개 강좌 운영 및 2개 강좌 추가 개발 중

년도	제 목
2015	성공적인 대학강의를 위한 7가지 방법
2016	성공적인 대학강의를 위한 강의전달 skill
	성공적인 대학강의를 위한 학생중심의 강의법
2017	학습의 이해
	성공적인 대학강의를 위한 이러닝 설계와 활용
2018	효과적인 수업참여를 위한 소셜러닝툴 사용법
	상담기법을 활용한 학생과의 상호작용
2019	영어강의를 위한 교수법(가제)
	교육상 수상자의 강의노하우(가제)

#### ◎ 교육의 혁신성 제고를 위해선 우수교원 확보 및 교원의 다양성 확대 선행 필요

- 기존 교원임용방식의 경직성 및 비효율성으로 인해 우수 교원 임용에 한계 상존

#### ◎ 학제 간 융·복합 교육 활성화를 위해 교원인사의 제도적 개선 요구

- 추진방향 및 목표
- 교육 관련 위원회 활동의 강화 및 내실화
- 대학교육의 혁신을 위한 다양한 교수법 프로그램을 지속적으로 개발하고 지원함으로써 교원의 교육개선에 대한 관심과 참여 유도
- 교원 임용의 유연성과 다양성 확대 및 기존 교원의 교육혁신을 강화하는 방향으로 교원인사제도 혁신
- 주요 추진내용
- 교육위원회 기능 강화를 통한 교육 개선
  - 공동 위원장 운영과 위원 임기 3년 연임제를 통한 교육 개선의 지속성 확보
  - 대학의 인재상 정립, 교육내용 및 방법 혁신, 학사제도 개혁 방안 마련
  - 대학교육혁신을 위한 공감대 확산 및 의견 수렴
- 교원 교수역량 강화 프로그램 운영
  - 교수법(영어강의) 워크숍, 강의 개선을 위한 교수집담회, 강의 촬영 및 컨설팅, 예비교수자 양성과정 프로그램 제공
  - 매년 새로운 주제로 온라인 교수법 콘텐츠를 개발하고 학내 교원에게 지속적으로 제공
- 우수한 교수진 임용 및 교원의 다양성 확보를 통한 혁신적인 교육환경 조성
  - 우수교원 확보를 위해 상시채용제도의 단계적 도입, 특별채용제도 확대 등 교원 임용방식의 자율성과 유연성 강화
  - 연도별 임용계획 수립 등을 통해 교원 임용에서 양성평등 및 교원의 성별 구성의 다양성 증진 노력 확대
    - ※ 서울대학교는 교원 중 특정 성별이 4분의 3을 초과하지 아니하도록 노력하여야 하나(서울대법(안) 제15조 제2항), 전임교원의 여성비율은 약 17% 수준('19.9월)
- 석좌교수 제도 활성화를 통한 정년보장 이후 전임교원의 학문적 동기 부여 및 국내·외 우수 석학 초빙 확대
  - 석좌교수 임용 확대(전임교원의 1% 수준으로 최대 20명) 및 합리적 수준의 연구 활동 지원 방안 마련
  - 산학협력 및 국제적인 외부인사 초빙 등을 통한 학문분야·계열별 다양한 석좌교수 임용 확대

- 전임교원의 융합교육 참여 확대를 위한 겸무제도의 실질적 강화
  - 겸무 임용에 대한 학과(부)간 의견조정 절차 도입 등 융합인재 양성을 위한 겸무제도 내실화 방안 모색
  - 겸무교원의 교육활동을 책임시수 등으로 인정하는 방안과 지원을 위한 제도 개선
  
- 기대효과
  - 거버넌스 재정립 및 소통 강화를 위한 시스템 구축
  - 거버넌스 구축과 관련한 교육 참여 동기 제공
  - 미래인재 양성을 위한 대학교육 혁신에 필요한 교원인사체제 기틀 마련
  
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
교원 교수역량 강화 프로그램 운영	교수학습 개발센터	36	36	36	36	144	자체	법인회계(본예산)
		30.5	30.5	30.5	30.5	122	출연금	법인회계(본예산)
		25.5	25.5	-	-	51	대학혁신 지원사업	법인회계(보조금)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	교육위원회 기능 강화를 통한 교육 개선				
교원 교육역량 강화 프로그램 운영					
우수한 교수진 임용 및 교원의 다양성 확보를 통한 혁신적인 교육환경 조성	계획 수립	제도개선 추진	규정 개정	지속 운영	
석좌교수 제도 활성화를 통한 정년보장 이후 전임교원의 학문적 동기 부여 및 국내·외 우수석학 초빙 확대	계획 수립	제도개선 추진	규정 개정	지속 운영	
전임교원의 융합교육 참여 확대를 위한 겸무제도의 실질적 강화	계획 수립	제도개선 추진	규정 개정	지속 운영	

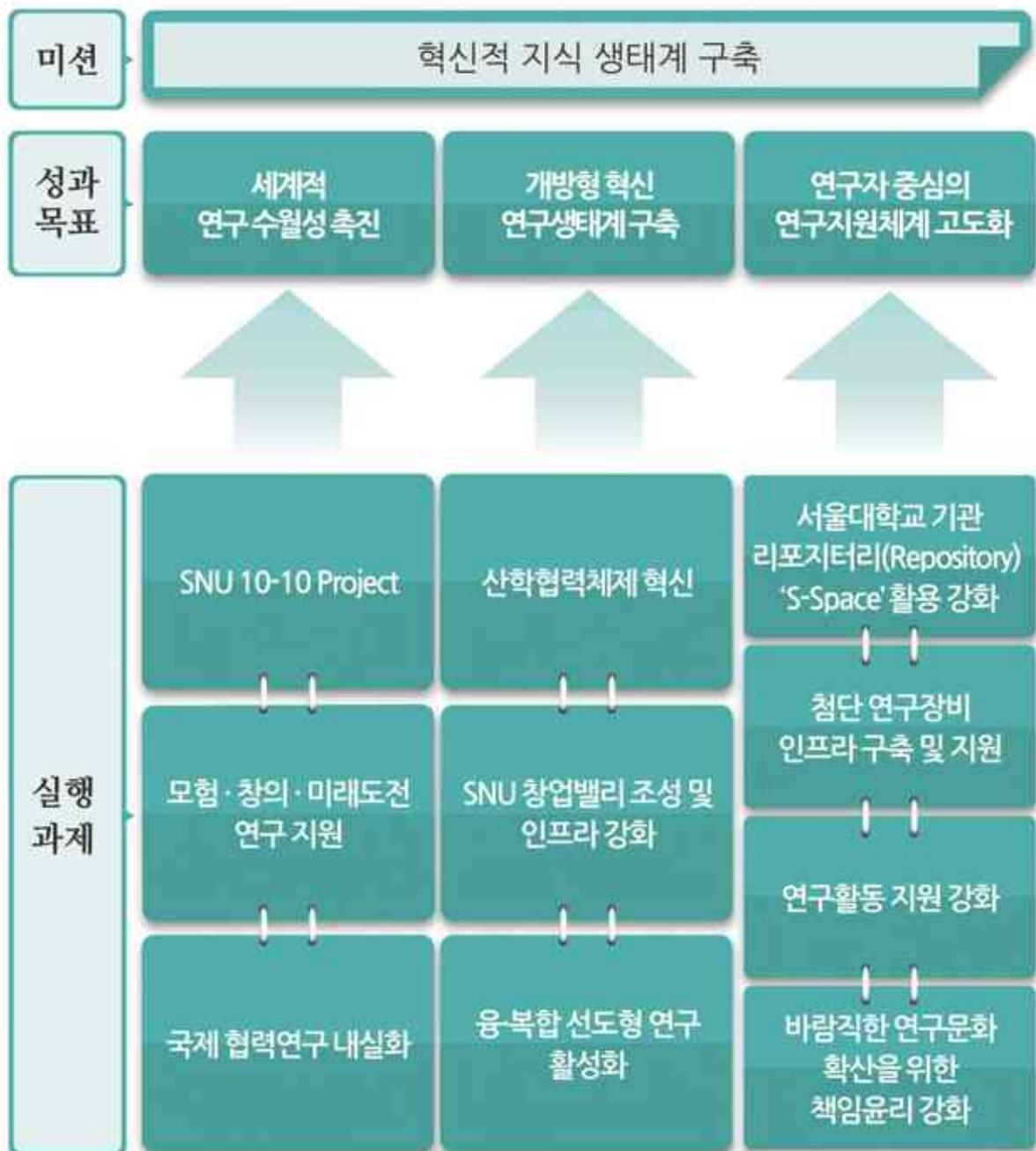
• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
교원 교수역량 강화 프로그램 운영(개)	2	2	2	2	2	2	2	'15년~'19년 5년간 9개 개발의 평균인 1.8개 개발을 기초로 연 2개씩 개발하는 것으로 목표치 설정	온라인 교수법 콘텐츠 개발 수 (1개 콘텐츠 당 50분 내외 분량)	·3월~익년 2월 ·자체 자료
교수지원체제 강화 정도	-	-	-	정 성	정 성	정 성	정 성	교원 신규임용, 석좌교수 추대, 겸무 등에 관한 교원인사제도 개선	교원인사규정 개정 노력도	자체

## II. 연구 분야

### 1. 연구 분야 미션-성과목표-핵심과제 (종합)

연구 분야 미션-성과목표-핵심과제  
(2020-2023)



## 2. 연구 분야 성과목표 및 핵심과제별 주요 내용

## 성과목표 04 세계적 연구수월성 촉진

구분	실행과제	주요 내용
4-1	SNU 10-10 Project	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세계 일류 대학 도약을 위한 10개 분야 10위 목표 선도 학문분야 집중 육성</li> <li>- 단계적·지속적 지원을 통한 수월성 유지 및 강화</li> </ul>
4-2	모험·창의·미래 도전 연구 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래 창의선도 분야의 우수 연구자 및 연구과제 선정·지원</li> <li>- 연구비 수주가 어려운 창의·도전적인 과제에 대해 장기적으로 지원함으로써 우수 연구자 육성 기반 조성</li> </ul>
4-3	국제 협력연구 내실화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국제 협력연구 네트워킹 강화 등 국제협력을 촉진하는 사업 집중 지원</li> <li>- 개방형 융·복합 연구지원사업 확대</li> </ul>

## 성과목표 05 개방형 혁신 연구생태계 구축

구분	실행과제	주요 내용
5-1	산학협력체제 혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 컨소시엄형 산학협력체제 구축</li> <li>- 산업체와의 장기적·포괄적 산학협력체제 구축</li> <li>- 우수·전략특허 발굴 및 사업화 가능성 검증</li> <li>- 양질의 기술이전 및 사업화 확대</li> <li>- 지식재산 및 기술이전 관리제도 재정비</li> </ul>
5-2	SNU 창업밸리 조성 및 인프라 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역사회 협력을 바탕으로 한 창업 인프라 구축</li> <li>- 창업 지원 인프라를 활용한 전 주기적 창업활동 지원</li> </ul>
5-3	융·복합 선도형 연구 활성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 융·복합 연구지원 강화</li> <li>- 융·복합 연구과제 발굴을 위한 정보교환 및 집담회 지원</li> </ul>

성과  
목표

06

연구자 중심의 연구지원체계 고도화

구분	실행과제	주요 내용
6-1	서울대학교 기관 리포지터리 (Repository) ‘S-Space’ 활용 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전 세계 학술 네트워크와 공유할 수 있는 S-Space 운영</li> <li>- S-Space를 기반으로 한 빅데이터 분석 시스템 개발</li> <li>- S-Space에 업로드된 빅데이터 분석 시스템 개발</li> </ul>
6-2	첨단 연구장비 인프라 구축 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최신기술 지원 및 연구 수월성 제고를 위한 연구장비 확충 및 수리 지원</li> <li>- 장비 공동 활용이 가능한 기관을 중심으로 첨단 연구장비 인프라를 구축하여 연구장비 공동활용 촉진</li> <li>- 대형안전사고 예방을 위한 안전장비 확충</li> </ul>
6-3	연구활동 지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구역량 강화를 위한 교수학술활동 지원 확대</li> <li>- 연구정착금 지원을 통한 신입교수 연구여건 개선</li> <li>- 탁월한 연구업적으로 학문발전에 기여한 교수 발굴 및 시상 확대</li> <li>- 연구성과 분석 및 질적지표를 각종 평가에 지속적으로 반영</li> </ul>
6-4	바람직한 연구문화 확산을 위한 책임윤리 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신규임용 교원 연구윤리 교육 지속 실시</li> <li>- 대학원 신입생 연구윤리 교육 의무화 추진</li> <li>- 찾아가는 맞춤형 연구자 연구윤리 교육 확산</li> </ul>

### 3. 연구 분야 핵심과제 세부내용

#### 성과목표 04 세계적 연구수월성 촉진

#### 실행과제 4-1 | SNU 10-10 Project

- 추진배경
  - 국가의 발전을 견인할 세계적 수준의 학문분야에 대한 진단과 성공적 전략수립이 요구되는 상황
  - 세계적인 연구성과가 창출되는 우수한 학문 분야별로 글로벌 연구경쟁력 집중 강화 필요
    - ※ 2019년 QS 학문분야 평가에서 20위내 5개, 21~30위내 6개 등 50위 이내에 총 35개 분야가 포함됨 (10위 이내 없음)

#### 현황(분석)

◎ 세계선도 중점학과(부) 육성사업 지원 현황

- 사업의 실효성 및 지속가능성 확보를 위하여 사업 고도화 필요

지원대상	연간 지원금	지원학과(부)			
		2016년	2017년	2018년	2019년
세계대학평가 또는 해당 학문분야의 공신력 있는 국제평가 50위권 내 학과(부)	총 12억원 이내	19개	19개	21개	26개

- 추진방향 및 목표
  - 세계적으로 학문발전에 공헌할 수 있는 미래 선도 중점 학문 분야를 집중 지원하여 「10대 분야 세계 10위권」 진입 달성 기반 마련
  - 우수한 학문분야를 지원하여 세계적 수준으로 육성하고, 핵심적 성과지표를 도입하여 지속 가능성 확보
  - 체계적·심층적 전략수립을 통해 세계대학평가에서의 지속적인 순위 상승에 기여

〈2019년도 QS 세계대학평가 학문분야 순위〉

분야 순위	인문·예술 [35위]	공학기술 [28위]	생명과학·의학 [35위]	자연과학 [27위]	사회과학·경영 [36위]	계
1~20위	현대언어학(19)			재료과학(20) 화학(20)	스포츠관련학(12) 사회정책·행정학(14)	5
21~30위		화학공학(23) 기계·항공·산업공학 (24) 전기·전자공학(27) 토목·구조공학(30)	약학·약리학(26) 치의학(29)			6
31~40위	건축학·건축환경(33) 역사학(37) 미술·디자인(38) 언어학(38) 공연예술(40)		농임학(31) 의학(31) 간호학(34)	물리·천문학(34) 지리학(38)	정치·국제학(31) 사회학(33) 언론정보학(37) 경영학(33) 법학(33)	15
41~50위	고고학(44) 철학(44) 고전·고대사(49)	컴퓨터공학·정보시 스템(45)	생물학(41)	수학(47) 환경과학(48)	재무·회계학(44) 경제·계량경제학 (46)	9

- 주요 추진내용
- 세계 선도 학문분야 중점 육성 및 지원
  - 연구역량 강화를 통해 공신력 있는 세계대학평가에서 순위 상승과 세계적 수준의 독창적인 연구분야 발전에 기여할 수 있는 사업단 선정·지원
    - 학문분야 외부 전문가 진단 및 평가, 우수성·취약점 파악, 발전계획 및 전략 수립 실시 등을 통해 미래 선도적인 연구생태계 구축
    - 시너지 효과를 위해 사업단은 학과(부)와 연구소(원·센터)가 연합하거나, 학과(부) 소속 교수 간 팀 구성 가능
    - 선정평가 시 세계대학평가 순위, 발전가능성, 학문분야 특성, 사업계획서 등을 종합적으로 평가
    - 선정 사업단은 매년 연차 자체평가보고서를 제출하여 연구성과 분석결과, 사업 수행실적 및 성과 등을 보고
  - 중·장기 평가계획(안)을 수립하여 단계평가 실시 및 계속 지원 여부 결정
    - 선정 사업단에 최장 6년[2단계, 3+3] 지원하되, 평가결과에 따라 차등지원
    - 1단계(3년) 지원 후 평가를 거쳐 2단계(3년) 지원여부를 결정하여 사업 운영의 적정성 및 학문분야 간 경쟁 유도

• 기대효과

- 우수한 성과를 내고 있는 학문분야를 집중 지원·육성함으로써 연구역량 및 국제 경쟁력 강화
- 세계적 수준의 학문분야가 서울대학교 및 국내 해당 학문분야의 연구 수월성을 견인해가는 시스템 구축

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23		출연금	법인회계
세계선도 학문분야 중점 육성 및 지원	연구지원과	4,000	4,000	4,000	4,000	16,000	출연금	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	세계선도 학문분야 중점 육성 및 지원	계획 수립	지속운영		

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
세계대학평가 상위권 진입지수	44	44	47	46	47	48	49	최근 3년 (2017~2019년도) 실적 평균(45) 대비 매년 3% 증가	- 학문분야별 세계대학 평가순위(100위권 내 진입학과 수) - 세계대학평가 1~100위의 학문분야 수에 상위권 진입에 따른 가중치 설정(0.6~2.0) 후 점수 합산: 51~100위(0.6), 41~50위(1.0), 31~40위(1.2), 21~30위(1.4), 11~20위(1.6), 1~10위(2.0)	QS 평가 결과

## 실행과제 4-2 | 모험·창의·미래도전 연구 지원

- 추진배경
- 창의적이고 도전적인 다양한 연구 수행의 풍토를 조성하고, 세계적인 연구성과 창출을 위한 지원 체계 마련 필요
- 연구의 양적 평가보다는 우수한 연구 성과가 창출될 수 있도록 장기적인 관점에서 연구자를 지원하는 연구 환경 조성 필요

### 현황(분석)

#### ◎ 창의선도 신진연구자 지원 현황

- 창의적이고 도전적인 과제를 선정하여 최대 9년(3+3+3)까지 장기적으로 지원

연간 지원금	신규 선정인원				연도별 누적 지원인원
	2016년	2017년	2018년	2019년	
실험 1억원 이내 이론 3천만원 이내	31명	15명	25명	23명	· 2016년 지원: 31명 · 2017년 지원: 46명 · 2018년 지원: 70명 · 2019년 지원: 77명

※ 2019년 기존 선정 과제(16년)를 대상으로 단계평가를 실시하여 14개 과제 2단계 진입

- 추진방향 및 목표
- 세계를 선도하는 창의적 지식공동체로 나아가기 위한 도전적이고 다양한 연구를 추진할 수 있는 포용적 연구환경 조성
- 도전적이고 모험적인 신진연구자를 발굴하여 장기 지원함으로써 권위 있는 국제학술상 수상 등 탁월한 연구성과 도출 및 우수 연구자 육성 기반 조성
- 주요 추진내용
- 창의선도 연구자 지원
  - 조교수 및 본교 임용 2년 이내 부교수를 대상으로 미래 창의선도 분야의 연구잠재력이 있는 교원을 발굴하여 다양한 연구과제 선정·지원

- 연구비 수주는 어려우나 창의적이고 도전적이어서 연구할만한 가치가 있는 연구과제 선정·지원
- 최대 9년간 장기적인 관점에서 연구자를 지원하여 연구의 안정성 제공 및 우수성과 창출에 필요한 시간 확보
- 도덕적 해이를 방지하기 위해 ‘창의·도전성 수준’과 ‘달성 과정·노력’ 등 정성적 지표를 중심으로 연차평가와 3년마다 단계평가를 실시

• 기대효과

- 발전가능성은 있으나 연구비 수혜 등 연구여건이 상대적으로 열악한 신진 연구자의 안정적인 연구환경 조성
- 신진 연구자의 대형과제 수주를 위한 자립기반 마련 및 글로벌 우수학자로 성장 도모
- 안정적 연구환경 조성 및 연구자의 연구역량 강화를 통해 창의적이고 도전적인 아이디어를 가시적 연구성으로 연결

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	자원	
		'20	'21	'22	'23		출연금	법인회계
창의선도 연구자 지원	연구지원과	5,200	5,200	5,200	5,200	20,800	출연금	법인회계
		300	300	300	300	1,200	자체	발전기금

• 연도별 추진일정

추진과제 \ 연도	'20	'21	'22	'23
창의선도 연구자 지원	지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
창의선도 지원연구과제 수	46	70	77	80	80	80	80	2019년도 실적 대비 5% 상승치(80개 과제) 유지	지원과제 수	자체자료

### 실행과제 4-3 | 국제 협력연구 내실화

- 추진배경
- 국제 협력연구의 필요성은 모두가 공감하고 있으나, 글로벌 공동연구아웃소싱 등 국제 협력 연구 활동은 저조한 편임
- 서울대학교는 다른 QS 상위랭킹 대학들과 달리 국제 협력연구보다 국내 협력연구가 더 많은 비중(40.5%)을 차지하고 있고, 세계적 연구성과(FWCI)가 높지 않은 편임
- 이에 따라, 국제 학술회의 참가 및 학술대회 개최, 외국인 저명학자 초청 등 다양한 국제 협력 연구지원 정책을 통해 연구 성과를 제고할 필요가 있음

#### 현황(분석)

##### ◎ 서울대학교 국제교류 현황

- 외국인 전임 및 비전임 교원: 2007년 68명 → 2017년 215명
- 파견 전임 및 기금교원: 2006년 132명 → 2016년 124명

<출처: 서울대학교(2017), 서울대학교 통계연보 2017년판>

##### ◎ 서울대학교의 국제 및 국내 협력 연구현황 (2018년 8월 기준)

- 국외 협력연구 비율: 28.4% (FWCI 2.60)
- 국내 타 연구기관 협력연구 비율: 40.5% (FWCI 0.95)
- 교내 협력연구 비율: 28.5% (FWCI 0.90)

<출처: SciVal Report (2018) >

- 추진방향 및 목표
- 학술발전 도모의 계기가 마련될 수 있도록 국가 간의 학술교류 증진 추진
- 서울대학교 우수연구자와 세계적 핵심연구자 간의 공동연구 활성화 촉진
- 주요 추진내용
- 국제 학술교류 및 협력연구 증진
  - 교수학술활동경비 지원

- 국제학술회의 참가경비 지원, 우수학술지(SCI 급) 논문게재료 지원, 국제학술회의 개최경비 지원, 외국인 저명학자 초청경비 지원 등을 통하여 국제학술 교류 증진
- 국제수준의 연구중심대학으로 발전하기 위한 국제협력연구 토대 마련
- 국제 공동연구 활성화 촉진
- 세계적 수준의 권위 있는 학술회의 참가 및 공동연구 기반 국제학술회의 개최
- 우수 연구인력 교류 확대, 학문분야 간 교류 협력 지원 등 국제협력연구 네트워크 강화

• 기대효과

- 교수 및 연구자 간 교류 활성화를 통한 아이디어 공유, 융합연구 기회 확대 및 우수 연구성과 창출
- 세계 우수 대학과의 활발한 연구 교류를 통해 미래원천기술 확보 및 국내 연구역량 강화
- 국제 협력연구 네트워크와의 상시 교류 확대를 통해 학계에서의 신인도 향상 및 서울대학교의 위상 제고

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진 내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23		자체	산학협력단회계
국제 학술교류 및 협력연구 증진	연구지원과	7,000	7,000	7,000	7,000	28,000	자체	산학협력단회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	국제 학술교류 및 협력연구 증진		지속운영		

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
해외 공동저술 논문 비율(%)	27.3	27.8	28.6	28.9	29.2	29.5	29.8	전년 대비 0.3%p 증가	최근 3년간 생산된 논문 중 해외 공동저술 논문의 비율	Scival(Scopus 기반 성과분석 프로그램) 기준

### 실행과제 5-1 | 산학협력체제 혁신

- 추진배경
  - 변화된 산학협력 환경과 수요를 반영한 산학협력단 조직의 기능강화 요구
  - 개인 단위의 연구 수주/진행 방식에서 벗어난 클러스터 활용 산학협력 환경 조성 필요
  - 파급력이 큰 우수 연구 성과물에 대한 기술이전 및 사업화를 활성화하여 산업체의 수요와 대학의 연구력을 결합한 산학협력체제 구축 필요

#### 현황(분석)

- ◎ 2019년 전략특허 발굴 실적(19개 기술)을 기반으로 포트폴리오 구축, 시제품 제작 지원 등을 통하여 사업화 검증을 시행하고, 능동적 기술홍보 추진
- ◎ 주식거래 기술이전 계약 등 대형기술이전 계약 활성화를 통하여 2019년 87건의 기술이전 계약 성사 및 72.9억원 기술료 수익 창출 (2018년 42.2억원)

- 추진방향 및 목표
  - 지속 가능한 산·학·관 협력 생태계 조성 강화
    - 재정지원 사업 추진에 따른 한시적 산·학·관 협력이 아닌 고부가가치 창출을 연계한 지속가능성 높은 협력 생태계 기틀 조성
  - 대학과 기업 간 긴밀한 협력 확대를 통해 기업의 수요에 부합하는 우수성과를 창출하여 산학협력 성과 제고
    - 국내외 우수 대학, 기업, 지방자치단체가 공동 협력하는 산·학·관 협력 활성화를 통해 미래 기술 및 융·복합 분야의 연구 선도
  - 사업화 가능성이 높은 양질의 특허를 발굴하고 국내외 기업을 대상으로 다양한 마케팅을 추진하여 기술 매칭 및 사업화 확대

- 주요 추진내용
- 컨소시엄형 산학협력체제 구축
  - 학-연 협력체제를 구축하여 R&D 핵심성과에 대한 대형·해외 기술사업화 선도모델 구축
  - 이전받은 기술의 사업화를 위해 추가 상용화 기술개발 지원
  - 기업에 이전된 기초연구 성과의 사업화 지원
  - 민간투자와 연계, 기업의 사업화 유망기술과 우수R&D기술 상용화를 위한 추가개발 지원
  - 기업과 대학·연구기관이 서로의 장비 등을 활용할 수 있는 환경 조성
- 산업체와의 장기적·포괄적 산학협력체제 구축
  - 「대형연구과제 유치지원 사업」을 통한 민간연구협력 지원 강화
    - 학내 연구자의 산업체 간 네트워크 구축 활동 지원
    - 산업체와의 MOU 체결 시행·재정 지원
- 우수·전략특허 발굴 및 사업화 가능성 검증
  - 사업화 유망기술에 대한 시제품 제작 지원 및 특허 자산실사를 통해 수요 높은 기술 분야의 특허 포트폴리오 구축
  - 기업수요 및 산업 파급효과가 큰 기술 및 융·복합 분야를 중심으로 사업초기부터 전략 특허 출원과 이전기업을 매칭하는 패키지화 강화
  - 기술 분야별 특허전담사무소에 대한 재선정 평가를 통해 사무소의 효율적 운영 및 특허품질 향상 추진
- 능동적 기술홍보와 마케팅을 통한 양질의 기술이전 및 사업화 확대
  - 서울대의 자체적인 기술이전 협업체제를 구축하고 사업화를 위한 네트워킹 시스템을 갖추기 위한 기술매칭 컨퍼런스 개최 추진
  - 국내외 주요 기술전시회 참가 및 기술 마케팅 실시
- 지식재산 및 기술이전 관리제도 재정비
  - 직무발명 및 권리승계 절차, 기술이전 관련 사항 등의 규정 및 지침 개정을 통하여 산학 협력체제 구축을 위한 제도 마련
  - 기술 가치평가 체계를 구축하고, 가치평가 절차 개선을 통하여 기술료 수익 증대

- 기대효과
  - 미래 기술의 선도적 수용을 통한 대학의 미래 경쟁력 확보
  - 대학과 산업체 간 산학협력 기반 강화 및 상생관계 구축
    - 장기적·포괄적 협력을 통해 기업 수요를 반영한 지속가능한 산학협력체제 구축
    - 기업의 투자가 대학의 우수 연구성과 창출로 기업의 발전에 기여하는 산학협력 선순환구조를 확립하여 상호 발전하는 동반 성장 환경 조성
  - 기술사업화의 효율성 증대 및 시장범위 확장
    - 전략기술 발굴 및 기술이전 마케팅의 다양화로 기술이전의 효율성 제고
    - 대기업 및 중소기업에 사업화 가능성이 검증된 대학 기술을 제공하고 기술 창업 및 투자 지원을 통해 사업화 범위 확대
  
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
컨소시움형 산학협력체제 구축	연구 정책과	50	50	50	50	200	자체	산학협력단회계
우수전략특허 발굴 및 사업화 가능성 검증	산학 협력단	1,010	1,010	1,010	1,010	4,040	자체	산학협력단회계
능동적 기술홍보와 마케팅을 통한 양질의 기술이전 및 사업화 확대								
지식재산 및 기술이전 관리제도 재정비								

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	컨소시움형 산학협력체제 구축		기본계획 수립	사업추진	지속운영
산업체와의 장기적·포괄적 산학협력체제 구축		지속운영			
우수전략특허 발굴 및 사업화 가능성 검증	사업계획 수립	연간계획 수립에 따른 사업추진		지속운영	
능동적 기술홍보와 마케팅을 통한 양질의 기술이전 및 사업화 확대	사업계획 수립	연간계획 수립에 따른 사업추진		지속 운영	
지식재산 및 기술이전 관리제도 재정비	관련 규정 개정추진 및 공포 시행	사업추진			
		지속 운영 및 제도개선 추진			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
컨소시움형 산학협력체제 환경 조성 실적	-	-	-	정성	정성	정성	정성	신규성을 고려하여 정성평가	산학 네트워크 구축 활동(회의 등) 포괄적 MOU 체결 지원 활동	자체자료 (3월~익년 2월)
기술이전 수익(억원)	41.7	42.2	88.3	45.0	45.6	46.3	47.0	기준 매년 1.5% 증가하는 것으로 목표치 설정	당해 연도 산학협력단 기술료 입금액	자체자료 (1월~12)

※ 3년간 기술이전 수익 평균(2016~2018): 44억원

## 실행과제 5-2 | SNU 창업밸리 조성 및 인프라 강화

- 추진배경
- 서울대의 인적·물적 자원을 활용해 창업 인프라를 조성하여 창업 성공률 제고 및 지역사회와 서울대 간 상생 도모 필요
- 창업 생태계 조성을 통한 혁신적 창업 기업의 육성 방안 마련 및 맞춤형 지원 사업 필요

### 현황(분석)

- ◎ 중소벤처기업부 초기창업패키지 사업 선정(2019.3.)을 통해 우수창업자 발굴 육성을 위한 단계별 맞춤 지원 프로그램 운영
- ◎ 학내 연구공원 내 AI와 연계한 창업 공간 마련
- ◎ 낙성대, 대학동 일대 캠퍼스타운 조성사업 및 시흥캠퍼스를 통한 지역 사회와 연계한 창업 지원 플랫폼 구축 필요

- 추진방향 및 목표
- 학내 창업활성화 분위기를 조성하고 우수한 기술 및 아이디어가 사업화로 이어질 수 있도록 맞춤형 지원 프로그램 지속 운영
- 기술기반 벤처 육성의 최적지인 서울대와 주변지역을 창업밸리로 조성하여 세계적인 창업 허브로 육성
- 창업밸리에서 육성된 창업기업의 성장 지원을 위한 기술협력 강화
- 시흥캠퍼스에 특화된 오픈이노베이션 프로그램 구축을 통한 창업활동 지원
  - 월드뱅크 캠퍼스, 바이오창업 단지 조성 등을 통한 글로벌 수준의 창업 전문인력 조성

- 주요 추진내용
- SNU 창업밸리 운영 및 활성화
  - 지자체와 연계를 통한 낙성대·대학동 일대 캠퍼스타운 거점센터 확보로 창업 지원 공간 마련
  - 서울대 연구공원 일대 AI 밸리 조성으로 우수한 인적·물적 인프라를 활용한 기술기반 창업자 입주 공간 확보
  - 4차 산업혁명 시대를 준비하는 글로벌 산업혁신 생태계 및 개방형 클러스터 구축을 위한 시흥캠퍼스 내 창업 공간 마련
- 창업아이템 사업화 지원 및 창업지원 프로그램 운영
  - 전문성을 갖춘 준비된 창업가 육성을 위한 창업 교과목 운영, 학생창업자의 해외선진 벤처 문화 학습 및 글로벌 네트워크 확보를 위한 체험형 실습강좌 운영
  - (예비)창업자들이 자유롭게 창업에 대한 아이디어와 리소스를 교류할 수 있도록 앱 기반의 자율진화형 창업 포털 구축
  - 지속가능한 창업 지원 시스템 정착을 위해 유망 창업자 발굴·육성, 투자 연계 등 단계별 사업화 과정부터 사업화 이후까지 연계 지원 체계 강화
- 시흥캠퍼스 오픈이노베이션 프로그램 운영
  - 기술창업희망자에게 스타트업 육성 공간 제공
  - 공용기기 및 분석시설 사용을 위한 산-학-연 연결 공용 Lab 서비스 “Lab Central” 제공
  - 스타트업을 위한 네트워킹, 교육과 지원 제공
- 기대효과
- 지속적인 프로그램 운영을 통하여 창업활성화 및 지원체계를 구축하고 제품개발에 집중할 수 있는 환경 조성
- 서울대학교를 기반으로 창의적 아이디어를 가진 예비창업자(팀), 창업기업 등을 발굴하여 체계적으로 지원함으로써 사업화 성공률 제고
- 지역 특성을 살린 창업 네트워크 형성을 바탕으로 지역주민의 창업에 대한 접근성을 확대하고 타 지역 창업자 간의 교류를 통해 지역 상권 활성화에 기여

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
창업아이템 사업화 지원 및 창업지원 프로그램 운영	창업지원단	1,550	1,550	1,550	1,550	6,200	정부 지원금	산학협력단회계
SNU 창업밸리 운영 및 활성화	연구정책과	450	450	450	450	1,800	출연금	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
		창업아이템 사업화 지원 및 창업지원 프로그램 운영	지속운영		
SNU 창업밸리 운영 및 활성화	지속운영				
시흥캠퍼스 오픈 이노베이션 프로그램 운영	프로그램 개발	사업 추진	지속운영		

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
창업지원 인프라 강화 및 프로그램 운용	-	-	정성	정성	정성	정성	정성	낙성대, 대학동, 시흥에 서울대 창업 지원 공간 및 지원 체계 활성화 방안 고려	창업 지원 프로그램 운영 · 창업 공간 확보 실적 · 창업 지원 프로그램 현황 · 정부·지자체 창업지원 사업 수주 및 운영 실적	자체 자료

### 실행과제 5-3 | 융·복합 선도형 연구 활성화

- 추진배경
- 글로벌 환경변화의 가속화와 함께 사회·경제적 문제가 복잡·다양하게 변화해감에 따라 사회 문제 해결을 위한 융·복합 연구의 필요성 증대
- 미개척 영역 연구 주제의 발굴 및 새로운 지식 창출을 위하여 학제간 공동연구 활성화 필요

#### 현황(분석)

◎ 학제간 융·복합 연구 지원을 통한 개방형 공동연구 토대 마련 및 연구 질적 향상 도모

##### - 연구과제 지원 현황

구분	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
지원건수	18	20	17	18	21
지원액(천원)	1,496,535	1,500,000	1,500,000	1,380,000	1,380,000

##### - 연구집담회 지원 현황

구분	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
집담회 수	40	45	58	46	44
지원액(천원)	100,000	90,000	144,500	114,920	109,760

- 추진방향 및 목표
- 국내외 융·복합 공동연구를 통해 미래 선도형 기술개발 및 국가사회 문제해결 과제를 발굴할 수 있는 환경 조성
- 구성원 간 정보교환 및 융·복합 연구 집담회를 지원하여 연구의 질적 향상 도모 및 교내·외 기관에서 공모하는 융·복합 연구과제 수주 기반 마련

• 주요 추진내용

• 융·복합 공동연구 지원

- 지원신청 시 2개 계열 이상, 2개 단과대학(원) 이상이면서 3개 학과(부) 이상 참여하여 구성
- 개방형 연구지원 사업으로서 국내외 공동연구 활성화를 위해 타 대학 교원 참여 시 가산점 부여
- 국제공동연구 등 타 대학과의 협력 규모와 다양성에 따른 연구비 차등 지원

구분	구 성	과제당 지원액
유형Ⅰ	인문사회, 예·체능계열간 과제	4천만원 이내
유형Ⅱ	자연과학, 공학, 의학계열간 과제	8천만원 이내
유형Ⅲ	(인문사회, 예·체능계열)+(자연과학, 공학, 의학계열)간 과제	1억원 이내

• 융·복합 연구 집담회 지원

- 개방적인 연구 분위기 고양, 미래 지향적인 연구주제 발굴 및 지식 창출 등을 위해 융·복합 연구 집담회비 지원(팀 당 250만원 이내)

• 기대효과

- 인문학적 상상력, 과학적 합리성, 예술적 창의성을 융합하여 복잡한 사회문제를 창조적이고 합리적으로 해결
- 학제 간 융합연구 환경 조성 및 국내외 개방형 공동연구의 토대 구축을 통해 새로운 지식 창출 및 연구성과의 사회적 환원에 기여

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
융·복합 공동연구 지원	연구지원과	1,380	1,380	1,380	1,380	5,520	출연금 및 자체	법인회계
융·복합 연구 집담회 지원	연구지원과	150	150	150	150	600	자체	산학협력단 회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	융·복합 연구 지원	지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
융·복합연구 확산지수	-	-	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	2019년 기준 확산지수 매년 3% 증가	참여분야(학과) /지원건수 ※ 참여분야 산정 시, 국내 타 대학 참여 가중치 1.5, 국외 타 대학 참여 가중치 2.0	·자체자료

성과 목표 06 연구자 중심의 연구지원체계 고도화

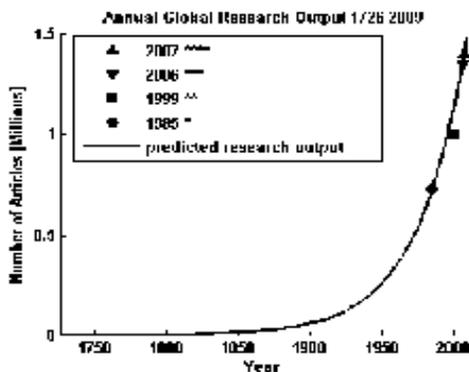
실행과제 6-1 | 서울대학교 기관 리포지터리 (Repository) 'S-Space' 활용 강화

\* 기관 리포지터리 (Repository)는 대학 등 연구기관에서 기관 소속 구성원의 지적인 연구물을 전자적 형태로 저장하고 무료로 공개하는 아카이브(archive) 시스템이며 S-Space는 서울대에서 구축 및 운영하고 있는 기관 리포지터리 명칭임

- 추진배경
- 국내외 대학 및 연구기관에서 생산되는 각종 학술자료 누적량 폭발적 증가
- 연구자간 직접 교류를 통한 아이디어 교환 및 교류의 물리적 한계 존재
- 융복합 연구의 증가로 새로운 연구 어젠다 도출을 위한 가치 향상 정보 생산의 필요성 증대

현황(분석)

◎ 학술자료 누적량의 폭발적 증가



- 1990년 이후 연간 연구논문생산량 급증

2006 vs. 2016년 출판물 증가율 56%

◎ 서울대학교 기관 리포지터리 S-Space 이용(원문 다운로드) 통계(2017~2019)

연도	2017	2018	2019
이용건수(백만건)	5.85	6.10	7.70

1) Jinha, A. E. (2010). "Article 50 million: an estimate of the number of scholarly articles in existence." Learned Publishing 23(3): 258-263.  
2) American Journal Experts "AJE Scholarly Publishing Report: 2016."

- 추진방향 및 목표
- S-Space 운영 강화를 통한 빅데이터 분석 시스템 구축
  - 수집·가공·재생산된 전문연구정보를 공유함으로써 연구 활성화 도모
    - ※ Harvard 대학교 사례: DASH(Digital Access to Scholarship at Harvard)라는 기관 리포지터리웹주소: <http://dash.harvard.edu>를 운영하여 분야별로 학술논문 등의 원문을 공유할 수 있도록 함. 현재 45,000건의 데이터 구축과 3천만 건의 다운로드가 이루어졌음
- 빅데이터와 인공지능 기술을 활용한 새로운 연구주제 및 영역 생산
- 주요 추진내용
- 전 세계 학술 네트워크와 공유할 수 있는 S-Space 운영
  - Open Access 학술자료 원문 DB를 구축(2019.12. 현재 약 113,000건) 및 공유
  - 연간 10,000건 이상의 학술자료 원문 수집 및 업로드
    - ※ 2019년 7월 스페인 국립연구회의 세계 기관리포지터리 평가에서 S-Space가 상위 랭킹 달성(국내 1위 / 세계 39위)
- S-Space의 빅데이터 활용 최신 연구동향 제공
  - 분야별 학술 문헌 정보를 수집·가공하여 양질의 연구정보 제공
- S-Space 기반 빅데이터 분석 시스템 개발
  - SRnD 시스템의 연구정보, 학내 연구 업적 분석 자료를 수집·가공하여 가치 있는 연구 분야를 추천해 줄 수 있는 ‘연구성과 활용 및 제안시스템(OURS, Operating system for Utilization of Research outcome Sharing)’ 구축
  - 빅데이터 기술을 이용한 학문분야별 다양한 분석데이터 제공
- 기대효과
- 전문 연구정보에 대한 빅 데이터 분석을 통해 미래에 가치 있는 연구 주제나 혁신 분야 도출
- 연구진 간의 데이터 공유 문화 확산
- 대학의 연구 경쟁력 제고 및 학문적 위상 강화 기반 마련
- 서울대가 보유한 지식 및 연구정보의 국가 사회적 공유 확대

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
전 세계 학술 네트워크와 공유할 수 있는 S-Space 운영	중앙도서관	50	50	50	50	200	자체	법인회계
S-Space의 빅데이터 활용 최신 연구동향 제공								
S-Space 기반 빅데이터 분석 시스템 개발								

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
전 세계 학술 네트워크와 공유할 수 있는 S-Space 운영		연구업적분석시스템 연동개발		Open Access 사이트 자료 반입	
S-Space의 빅데이터 활용 최신 연구동향 제공			최신연구동향 제공		
S-Space 기반 빅데이터 분석 시스템 개발				분석시스템 개발 및 데이터 제공	

※ 2020~2021 : 연구업적분석시스템과 연동하여 정제된 데이터 반입 및 활용, 학내 OA자료 수집 및 구축

※ 2022~2023 : Unpaywall 등 국외 Open Access 사이트와 자료 수집 및 활용, 학내 OA자료 수집 및 구축

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
S-Space 이용건수 (단위: 백만건)	5.85	6.10	7.70	7.85	8.01	8.17	8.33	전년 대비 약 2% 증가	S-Space 원문 다운로드 건수	자체자료 (1월~12월)

## 실행과제 6-2 | 첨단 연구장비 인프라 구축 및 지원

- 추진배경
- 혁신적인 연구성과가 첨단 연구장비를 통해 창출되고 있어 연구장비 선진화를 통해 세계적인 연구성과 창출 기반 구축 필요성 증대
- 고도로 집적된 대형 연구장비 등을 확충하여 산업화에 필요한 최신기술을 지원할 수 있는 연구 인프라를 구축하고 지원할 필요
- 대형 안전사고 예방을 위한 안전장비 확충에 대한 필요성 증가

### 현황(분석)

#### ◎ 연구장비 인프라 구축사업 지원

구분	2017년		2018년		2019년	
	점수	지원액	점수	지원액	점수	지원액
연구장비 구축	24점	102억원	20점	110억원	23점	112.6억원
노후장비 수리	39점	20억원	34점	16억원	36점	13.4억원

- 추진방향 및 목표
- 공동활용이 가능한 기관을 중심으로 연구자의 수요를 고려한 첨단 연구장비 인프라를 구축함으로써 선도적인 연구경쟁력 확보
- 안전하고 쾌적한 실험실을 조성하여 교육 및 연구 여건 개선
- 주요 추진내용
- 연구장비 인프라 구축
  - 혁신적인 연구성과가 창출될 수 있도록 연구자 수요조사에 기반한 2억원 이상의 연구장비 중점 지원
  - 장비선정자문단의 검토를 거쳐 필요 연구장비의 내구성, 편의성, 중복성, 활용도 등을 종합적으로 심사하여 장비 선정

- 고가의 연구장비를 장기간 활용할 수 있도록 노후·유휴장비 수리비용 지원
- 장비 공동 활용이 가능한 기관대상 첨단 연구장비 공유 인프라를 구축하여 연구장비 공동 활용 촉진 및 이용자 편의성 증대
- 실험실습실 안전환경기반 조성
  - 안전장비 확충을 통해 실험실습실의 안전 사고 미연 방지
- 기대효과
  - 질적으로 우수한 연구성과를 도출할 수 있는 환경을 조성하여 교원의 연구역량 강화 및 세계적인 연구성과 창출 기반 마련
  - 노후화된 연구장비 업그레이드 및 수리 지원으로 고가 연구장비의 효과적 활용과 사용연한 확대로 효율성 제고
  - 실험실습실 안전사고로부터 연구자를 보호하고 쾌적한 실험실 환경을 조성함으로써 연구 및 교육 효과 향상
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
연구장비 인프라 구축	연구지원과	9,100	9,100	9,100	9,100	36,400	출연금	법인회계
실험실습실 안전환경기반 조성	연구지원과	1,319	1,319	1,319	1,319	5,276	출연금	법인회계

● 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
연구장비 인프라 구축					
		지속운영			
연구장비 인프라 구축 사업					
		지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
장비당 평균 공동활용 건수 (건)	-	-	275 (추정)	283	291	299	307	전년도 목표치 대비 매년 3% 상승	연구장비 인프라 구축 사업으로 구축된 장비의 연간 평균 활용 건수	자체자료 (매년1월~12월)

## 실행과제 6-3 | 연구활동 지원 강화

- 추진배경
- 세계 우수대학 수준에 진입하기 위해서는 연구영향력(학계평판도)을 높여야 할 필요성이 지속적으로 제기
- 연구의 양적 증가와 더불어 연구 역량을 강화하기 위한 다양한 정책 실시 필요

### 현황(분석)

#### ◎ 신입교수 연구정착금 지원 현황

- 신입 교원 지원을 통한 연구정착 및 중견급 연구자로의 성장 독려

구분	지원인원 및 지원액				연구정착금 지원 확대
	2016년	2017년	2018년	2019년	
지원인원	57명	59명	110명	83명	- 2003~2016년 : 이론 1,000만원, 실험 1,500만원 - 2017년 상반기 : 이론 1,300만원, 실험 1,950만원 - 2017년 하반기 이후 : 이론 3,000만원, 실험 4,000만원
총 지원금액	7.4억원	16억원	38.2억원	28.7억원	

#### ◎ 교수연구활동 지원 현황

(단위: 건, 백만원)

구분	2016년		2017년		2018년	
	지원건수	지원액	지원건수	지원액	지원건수	지원액
우수학술지 발행경비	18	56	19	61	19	61
인문사회계열 학문 전공교수 해외연수 지원	16	132	15	138	13	114
학술연구교육상(연구부문) 수혜	10	200	20	400	20	400
합계	44	388	54	599	52	575

- 추진방향 및 목표
- 신입 교원에게 연구정착금을 지원하여 신입 교수의 연구역량 증진은 물론 국내외 우수 인력 유치를 위한 토양 조성 마련
- 우수 연구자에 대한 합리적 보상 체제 마련으로 연구 의욕 고취

- 주요 추진내용
- 신입교수 연구 정착금 지원
  - 신입교원에게 조사문헌·이론분야 3,000만원, 실험·실습분야 4,000만원 연구비를 지원하여 발령 초기 안정적 연구 기반 제공 및 연구의 질적 향상
- 인문사회계열 학문 전공교원 해외연수 지원
  - 이공계열 대비 상대적으로 해외 연수 기회가 적은 인문사회계열 학문 전공교원에게 해외연수 기회 제공
- 우수 학술지 발행경비 지원
  - 교내 발행 우수학술지 발간 경비를 지원함으로써 학술활동 활성화를 도모하고, 학술지의 질적 수준 제고
- 학술연구교육상(연구부문) 시상
  - 최근 5년에서 10년간의 연구 실적이 우수한 교수 연구자를 선정·포상하여 학술연구를 촉진하고 연구 의욕 고취
  - 수상자들이 이룩한 탁월한 연구업적, 경험 및 사례를 공개강연을 통해 강연함으로써 대학 내 우수 연구 확대의 발전적 기회 마련
- 연구성과분석 솔루션 구독
  - 연구성과분석 솔루션을 구독하여 본교의 연구성과 현황 파악 및 타 기관과 비교 분석하여 연구역량 강화 정책 수립에 활용
  - 개인연구자, 연구실 등을 대상으로 상시(신청 시) 활용 교육 실시
- 기대효과
- 연구업적이 뛰어난 교수들에게 적극적인 동기부여를 제공하여 교내·외 연구 활성화 및 우수 연구 성과 창출에 기여
- 신규 임용된 교수들의 연구 역량 증진을 도모하고 정착금이 시드머니(Seed money)가 되어 타 외부 연구비 수주 기대

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
신임교수 연구정착금 지원	연구지원과	2,750	3,140	3,000	3,000	11,890	출연금	법인회계
인문사회계열 학문 전공교원 해외연수 지원	연구지원과	200	200	200	200	800	자체	발전기금
우수학술지 발행경비 지원	연구지원과	70	70	70	70	280	자체	산학협력단회계
학술연구교육상(연구부문) 시상	연구지원과	230	230	230	230	920	자체	산학협력단회계
연구성과분석 솔루션 구축	연구지원과	130	130	130	130	520	자체	산학협력단회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
신임교수 연구정착금 지원				지속운영	
인문사회계열 학문 전공교원 해외연수 지원				지속운영	
우수학술지 발행경비 지원				지속운영	
학술연구교육상(연구부문) 시상				지속운영	
연구성과분석 솔루션 구축				지속운영	

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
교수연구활동 지원 건수 (건)	113	162	130	134	138	142	146	2019년 실적 대비 매년 3% 증가	신임교수 연구정착금 지원, 인문사회 학문전공교원 해외연수지원, 우수학술지 발행경비 지원, 학술연구교육상 (연구부문) 시상 건수 합계	자체자료

## 실행과제 6-4 | 바람직한 연구문화 확산을 위한 책임윤리 강화

- 추진배경
- 연구윤리에 기반한 세계적 연구성과 도출을 위하여 연구자들의 윤리의식 강화 필요
- 선도적 연구기관으로서 국내외 연구윤리 기준을 준수한 모범적 연구수행에 대한 책임 재조명
- 연구의 책임성이 중시되면서 변화하는 연구윤리 기준의 선제적 제시와 연구윤리 위반의 사전 예방 중요성 확산

### 현황(분석)

◎ 다년간의 연구윤리 강화정책에 따라 연구윤리교육 대상 확대, 매년 교육 및 서약

- 제출 인원 확대 등의 성과가 있음

〈최근 3년간 연구윤리 교육 및 서약서 제출 현황〉

구 분	2017년	2018년	2019년
교육 인원	3,658명	7,233명	6,042명
서약 인원	682명	2,630명	2,525명

※ 교육 인원은 전체 구성원 대상임

- 추진방향 및 목표
- 신규임용 교원에 대한 연구윤리 교육을 지속 실시하여 연구책임자로서의 연구윤리 의식 정착
- 대학원 신입생 연구윤리 교육을 통한 연구입문자로서의 연구윤리 의식 제고
- 찾아가는 맞춤형 연구자 연구윤리 교육 확산을 통한 수요자 중심의 연구윤리교육 강화
- 주요 추진내용
- 신규임용 교원 연구윤리 교육 지속 실시
  - 매 학기 신규임용 교원 워크숍에 연구윤리 교육과정 고정 편성 및 전문 강연자를 초빙하여 연구진실성 관련 내용 교육
  - 연구윤리 준수 의지 견인을 위한 연구윤리준수 서약 제도 지속 실시
    - 신규임용 교원 필수 제출서류에 포함

- 대학원 신입생 연구윤리 교육 추진
  - 현재 일부 신입생 대상으로 맞춤형 방문교육, 워크숍 등을 실시하고 있으나, 연구입문자로서의 연구윤리 의식 제고를 위하여 전 대학원 신입생으로 확대 추진
    - 국내 최고 대학 지위에 맞는 연구윤리 의식 배양
  - 추진 방법에 대한 의견수렴
    - 대학(원)별 실시 또는 전체 집합교육 실시 등 시행방안 검토
    - 학부(과)별 수업시간 등을 고려하여 교육 일시 설정
  - 연구윤리 준수 의지 견인을 위한 연구윤리 준수 서약 제도 지속 실시
    - 연구윤리 교육 실시 후 서약서 제출
- 찾아가는 맞춤형 연구자 연구윤리 교육 확산
  - 맞춤형 방문교육 적극 확대
    - 매년 초 기관별 맞춤형 방문교육 수요조사를 실시하여 선제적 대응
    - 주제별, 권역별 맞춤형 방문교육 실시
    - 강사 인력풀 확보(필요 시 국가과학기술인력개발원 등 협조)
  - 생명윤리위원회(IRB) 주관 찾아가는 연구자 교육 지속 실시
    - 분기별 1회 이상 개최 및 연 1회 이상 연건캠퍼스 내 개최
  - 동물실험윤리위원회(IACUC) 협조 동물실험윤리 교육 지속 실시
    - 실험동물자원관리원 주관 월별 동물실험교육 시 동물실험윤리 교육 실시
- 기대효과
- 생애주기별 연구윤리 교육을 통한 구성원 연구윤리 인식 내면화 및 대학의 대외적 연구윤리 준수 이미지 향상
- 수요자 중심의 연구윤리 교육을 통한 구성원 만족도 증가
- 생명윤리 관련 연구계획서 및 동물실험계획서의 품질 향상

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
신규임용 교원 연구윤리 교육 지속 실시	연구윤리팀	110	120	130	140	500	자체	산학협력단회계
대학원 신입생 연구윤리 교육 추진								
찾아가는 맞춤형 연구자 연구윤리 교육 확산								

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
신규임용 교원 연구윤리 교육 지속 실시		지속운영			
대학원 신입생 연구윤리 교육 추진		계획수립 및 프로그램개발	지속운영		
찾아가는 맞춤형 연구자 연구윤리 교육 확산		계획수립 및 프로그램개발	지속운영		

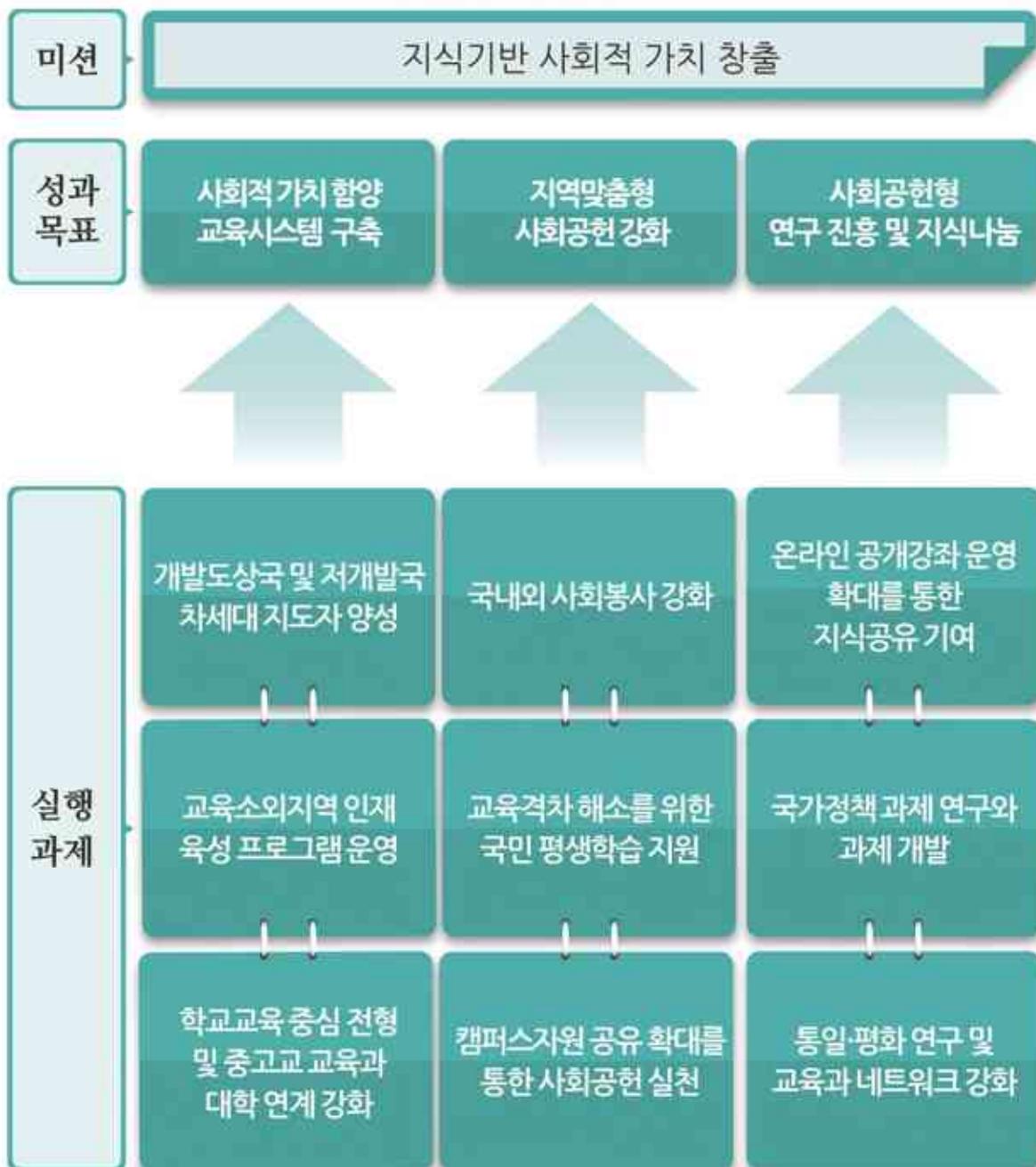
• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
대학원 신입생 연구윤리 교육 인원	-	-	-	1,000	1,200	1,400	1,600	전년도 목표치 대비 매년 200명 증가	자체평가	자체자료 (해당연도 12.31. 기준)

### Ⅲ. 사회공헌 분야

#### 1. 사회공헌 분야 미션-성과목표-핵심과제 (종합)

사회공헌 분야 미션-성과목표-핵심과제  
(2020-2023)



## 2. 사회공헌 분야 성과목표 및 핵심과제별 주요 내용

성과 목표 **07** 사회적 가치 함양 교육시스템 구축

구분	실행과제	주요 내용
7-1	개발도상국 및 저개발국 차세대 지도자 양성	- SNU President Fellowship (SPF) 운영
7-2	교육소외지역 인재 육성 프로그램 운영	- 미래인재학교 운영 - SNU 진로탐색캠프 운영 - 나눔실천단 나눔교실 운영
7-3	학교교육 중심 전형 및 중고교 교육과 대학 연계 강화	- 공교육 기반 우수 인재 선발 - 공정하고 안정적인 입학전형 운영 - 중·고교-대학 연계 프로그램 운영

구분	실행과제	주요 내용
8-1	국내외 사회봉사 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌 해외봉사</li> <li>- 국내 지역사회 봉사</li> </ul>
8-2	교육격차 해소를 위한 국민 평생학습 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 멀티캠퍼스 기반 지역사회 온·오프라인 평생학습 프로그램 운영</li> <li>- 지역협력형 평생교육 프로그램 운영</li> <li>- 명예교수 지식나눔 콘텐츠 운영</li> </ul>
8-3	캠퍼스자원 공유 확대를 통한 사회공헌 실천	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 캠퍼스 견학 프로그램 운영</li> <li>- 서울대 보유 학술자원의 공동 활용 및 문화가 함께 하는 도서관 운영</li> <li>- 주민에게 열려있는 미술관 운영, 예술주간 등 문화예술 프로그램 공유</li> </ul>

성과  
목표

09

사회공헌형 연구 진흥 및 지식나눔

구분	실행과제	주요 내용
9-1	온라인 공개강좌 운영 확대를 통한 지식공유 기여	<ul style="list-style-type: none"> <li>- edX를 통한 SNUx 강좌 개발 및 운영</li> <li>- 서울대학교 K-MOOC 개발 및 운영</li> </ul>
9-2	국가정책 과제 연구와 과제 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SNU 국가전략위원회 정책포럼 개최</li> <li>- 한국정책지식센터 포럼 정기 개최</li> </ul>
9-3	통일·평화 연구 및 교육과 네트워크 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 통일평화기반구축사업 운영</li> <li>- 통일대비 한반도 정세 분석 및 통합심층 조사</li> <li>- 통일학, 평화학의 국제화 및 사회적 기여</li> </ul>

### 3. 사회공헌 분야 핵심과제 세부 내용

성과  
목표

07

사회적 가치 함양 교육시스템 구축

#### 실행과제 7-1 | 개발도상국 및 저개발국 차세대 지도자 양성

- 추진배경
- 선진공여국과 개발도상국 간 관계가 단순 원조에서 상생발전 관계로 전환됨에 따라 국가발전 전략관점에서 국제개발협력 추진 필요
- 서울대학교의 미네소타 프로젝트(1954~1962) 사례와 같은 개도국 고등교육 공적 원조를 통한 선순환 관계 강화 필요

#### 현황(분석)

- ◎ 개발도상국 및 저개발국가가 인적역량개발을 통해 빈곤을 극복하고 국가성장 기반을 마련하는데 교육인프라, 양질의 교육 및 교원 역량 부족이 장애요인으로 작용
  - 베트남 국립대 공과대학: 교원 1,167명 중 전임교원은 131명, 비전임교원 1,036명 중 박사학위 소지자는 31%에 불과, 학생 수(18,300명) 대비 우수 강의인력 매우 부족
  - 인도네시아: 법령상 고등교육기관 교원 자격요건은 석사학위 이상 소지자로, 박사학위 취득 교원은 12%에 불과
- ◎ 개발도상국 교원의 역량 부족은 고등교육의 질 저하 및 고등교육 진학률 하락을 초래하여 개도국의 미래성장 동력 확보 및 지속가능한 국가발전 저해
- ◎ 2014학년도부터 개발도상국 대학 우수교원 박사학위과정 수학 지원(SPF)
  - 선발인원(년도): 총 51명 ('14) 9명, ('15) 8명, ('16) 5명, ('17) 11명, ('18) 8명, ('19) 10명
  - 학위취득인원(년도): 총 12명 ('18) 7명, ('19) 5명
- ◎ 개도국 우수인력 대상 학위과정을 운영함으로써 개도국 지도자 양성 지원
  - 행정대학원 글로벌행정전공: 행정정책가 양성
  - 국제대학원 개발협력정책과정(DCPP): 국제개발인력 양성
  - 공과대학 협동과정 기술경영경제정책전공: IT, 에너지분야 양성
  - 사범대학 체육교육과 글로벌스포츠매니지먼트 전공(드림투게더마스터): 스포츠행정가 양성

● 추진방향 및 목표

- 개발도상국 및 저개발국 고등교육 인력 양성 지원 장학 프로그램을 종합적이고 체계적으로 추진하여 서울대학교의 글로벌 공헌 영역 확대 및 국제협력 강화
- 한국 경제 발전의 원동력인 교육의 경험과 노하우를 활용하여 교원 양성을 통한 개발도상국 교육역량 개발 지원 및 한국-개발도상국 간 교육 네트워크 구축
- 장학생의 출신 지역 범위를 다양화하여 향후 대학의 국제 네트워크를 다변화하는 기반 마련

● 주요 추진내용

- SNU President Fellowship(SPF) 운영
  - 3년 간 등록금 전액, 생활비(3~4년), 한국어과정, 항공료 등 지원
  - 다양한 학문 기반을 가진 우수 대학원생 모집
  - 교육·연구협력으로 국제 고등교육 네트워크 기반 강화
- 이와 함께 국내외 국제협력기구(KOICA, 월드뱅크, 아시아개발은행 등)와 연계하여 개발도상국 및 저개발국 우수인력 대상 ‘학위과정 프로그램’ 운영 중
- 국제대학원 개발협력정책과정, 행정대학원 글로벌행정 전공과정, 사범대학 체육교육과 국제스포츠행정가 양성과정(글로벌스포츠매니지먼트 전공), 공과대학 협동과정 기술경영경제정책전공 내 ITPP(International IT Policy Program) 과정 및 IEPP(International Energy Policy Program) 과정 등

● 기대효과

- 개발도상국 및 저개발국 발전에 기여하는 대학으로서의 국제적 평판 제고 및 포용적 발전 기반 마련
- 향후 기구축된 개발도상국 및 저개발국 주요 대학 교원과의 네트워크를 활용한 교육 및 연구 협력

● 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
SNU President Fellowship (SPF) 운영	국제협력본부	800	800	800	800	3,200	자체 외부	법인회계 국고출연금

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	SNU President Fellowship (SPF) 운영	지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
SPF 선발 학생 수 (단위: 명)	11	8	10	8	8	8	8	3년 간 선발 학생수 평균값 선발 후 3-4년 지원사업으로 3년 누적 학생 수 25명 이내 유지, 소요예산 범위 내 SPF 선발 학생수 산출	SPF 신규 선발 학생 수(정량)	SPF 장학 프로그램을 통해 선발된 학생 숫자

※ SPF에는 매년 8명을 선발할 수 있는 만큼의 예산이 책정되어 있음. 실제로도 2014년부터 2018년까지 5년 동안 41명을 선발하여 연 평균 8명을 선발하여 지원함

## 실행과제 7-2 | 교육소외지역 인재 육성 프로그램 운영

- 추진배경
  - 교육 여건이 상대적으로 열악한 지역 및 계층의 학생들에 대한 대학의 사회적 공헌 확대 요구 증대
  - 교육소외지역 청소년들에게 학업, 진로탐색의 기회를 제공하여 대학의 사회적 책무 이행 및 봉사의 선순환 구조 구축 필요

### 현황(분석)

〈교육소외지역 인재육성 프로그램 연도별 수혜인원〉

사업명	2017년	2018년	2019년
미래인재학교 운영	198명	897명	691명
SNU진로탐색캠프 운영	189명	91명	136명
나눔실천단 나눔교실 운영	619명	624명	373*명

\* 2019년 상반기까지 수혜인원

- 추진방향 및 목표
  - 교육소외지역을 대상으로 학업, 진로탐색, 진학 및 생활상담 등 기회 제공
    - 중·고교 학생들의 자아정체성 형성과 올바른 인생관 정립에 도움을 주고 잠재력 발굴에 기여
  - 지역-중·고교-대학이 연계하여 다양한 형태의 교육 프로그램 운영으로 교육소외지역에 고른 교육 기회 제공
- 주요 추진내용
  - 미래인재학교 운영
    - 지방 소도시 및 군 지역 또는 소외 계층 등 교육 여건이 상대적으로 열악한 학생대상으로 서울대학교-지방자치단체-고등학교가 협력하여 교육 프로그램 운영
    - 학생들에게 평소 접하기 힘든 교육 및 멘토링 프로그램(서울대학교 학생의 학습 및 학교 생활 멘토링, 자연과학실험, 토론 및 발표 프로그램 등)을 제공함으로써 고등학생들이 다양한 생각을 할 수 있는 기회 제공

- SNU 진로탐색캠프 운영
  - 농·산·어촌 내 교육소외지역 중학생을 대상으로 관악캠퍼스에서 1박 2일 진로탐색캠프 실시
  - 재학생 멘토와 함께 하는 과학 실습·멘토링, 전문가와 함께하는 천문대·실험실 탐방 및 진로체험 프로그램 제공
- 나눔실천단 나눔교실 운영
  - 역량 있는 재학생 봉사단원을 지역별로 20여 명 선발 후 2개월 동안 교육을 통해 멘토링 및 교수학습개발 능력을 강화
  - 동·하계 방학기간 동안 4~6개 지역의 중·고교생을 대상으로 약 5박 6일 간 교육멘토링 프로그램 실시
- 기대효과
  - 교육소외지역 인재들에게 서울대학교의 우수 프로그램을 제공하여 다양한 학문을 접할 수 있는 기회와 동기부여 및 학습의욕 고취
  - 해당 프로그램 수혜 학생이 대학 진학 후 교육봉사 학생으로 활동하는 체계를 구축함으로써 교육 나눔의 지속 가능한 환경 조성
  - 교육 나눔 활동을 수행하는 서울대학교 구성원들의 기획력, 실행력, 공감과 배려 능력 등 핵심 역량 강화와 수요자 중심 프로그램 구성으로 수혜 학생 만족도 제고
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
미래인재학교 운영	입학본부	55	55	55	55	220	외부	국고보조금
SNU 진로탐색캠프 운영	학생지원과	39.7	39.7	39.7	39.7	158.8	외부	직업능력개발원 등
나눔실천단 나눔교실 운영	학생지원과	60	60	60	60	240	자체	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	미래인재학교 운영	지속운영			
SNU 진로탐색캠프 운영	지속운영				
나눔실천단 나눔교실 운영	지속운영				

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
수혜 학생 만족도	-	-	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2019년도 실적 예상치(5점 만점에 4.0 '만족' 수준)를 기준으로 향후 4년 간 동일 수준의 만족도 유지	수혜 학생 (중·고등학생) 만족도 조사	자체

### 실행과제 7-3 | 학교교육 중심 전형 및 중고교 교육과 대학 연계 강화

- 추진배경
- 교육과정 및 대입제도 변화에 따라 수월성, 공공성, 공정성을 실현할 수 있는 중장기적 입시 제도 마련 필요
- 공교육 내실화를 위한 학교교육 중심 전형 및 중·고교 교육과 대학의 연계 기능 강화 요구 증대

#### 현황(분석)

##### ◎ 교육과정 및 대입제도 변화

- 미래사회에 필요한 창의융합형 인재 양성을 위한 2015 개정 교육과정 도입
- 숙의와 공론화에 근거한 2022학년도 대학입학제도 개편방안 발표(2018. 8. 17.)
- 대입제도 공정성 강화방안 발표(2019. 11. 28.)

〈진로탐색 기회 제공을 위한 중·고교 학생 대상 진학 지원 프로그램 운영〉

사업명	2017년	2018년	2019년
SNU 자유학기제 지원 프로그램	209명(3개 기관)	242명(3개 기관)	진행 중
SNU 고교-대학 연계 고교생 아카데미	1,166명 (6개 단과대학)	1,969명 (8개 단과대학)	진행 중

◎ 2019년부터 고등학교 현장의 다양한 프로그램 욕구에 대한 충족 및 진로·적성 맞춤형 교육을 실시하여 지역인재 육성 및 교육격차 해소를 위해 노력 중  
(관악구, 양천구, 동작구 내 4개 고등학교 97개 프로그램 실시)

##### • 추진방향 및 목표

- 서울대학교의 교육 비전과 국가·사회적 요구에 부응하는 입학전형안 기획
- 투명하고 공정한 학생부 종합전형 운영으로 입시의 공정성 및 신뢰성 확보
- 중·고교 학생 대상 진학 지원 프로그램 운영을 통해 진로탐색 기회 제공

- 주요 추진내용
- 공교육에 기반한 우수 인재 선발
  - 2015 개정 교육과정과 2022학년도 대입개편안에 부합하는 입학전형안 설계 및 운영
  - 학생부종합전형의 적정 비율 검토, 단순, 공정한 대입전형 체계 유지
  - 수시·수능최저학력 기준의 합리적 활용 및 개선방안 도출
  - 수능과목 구조 개편 및 수능평가 방법 개편을 반영한 입학전형안 설계
- 공정하고 안정적인 입학전형 운영
  - 다수·다단계 평가 시스템 운영
  - 입학사정관 평가 역량 강화를 위한 프로그램 운영
  - 전형 관련 편람 정비를 통한 절차적 공정성 확보
  - 입학 관련 전산업무 시스템 및 제반 환경 개선
- 중·고교-대학 연계 프로그램 운영
  - SNU 자유학기제 지원 프로그램
    - 중학생 대상 진로 선택에 도움이 되는 학과 연계 진로체험 프로그램 운영
    - 주제 특강, 체험 및 실습, 견학 등 수요자의 욕구에 맞게 설계
  - SNU 고교-대학 연계 고교생 아카데미
    - 고등학생 대상 단과대학별 전공 안내 및 진로체험 프로그램 운영하여 진로탐색 기회 제공
  - 고교-대학 연계 지역인재 육성 프로그램
    - 지역인재 육성 및 고교 지역격차 해소를 위해 지자체 및 지역 내 고등학교와 협력하여 진행
    - 서울대 교원·대학원생이 직접 고등학교 교실로 찾아가 학교별 특성에 맞는 이론 및 실습 등 다양한 활동을 포함한 맞춤형 프로그램 진행
- 기대효과
- 공교육의 내실화를 유도하고 사회 환경변화에 능동적으로 대응함으로써 발전가능성을 갖춘 다양한 우수인재 선발
- 대학입학전형의 안정적이고 공정한 운영으로 대국민 신뢰도 향상
- 중·고교와 대학 간 학생 교육 및 우수 인재 양성을 위한 협업관계 조성

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
공교육에 기반한 우수인재 선발	입학본부	2,750	2,850	2,950	3,050	11,600	외부 자체	국고보조금 법인회계
공정하고 안정적인 입학전형 운영	입학본부	222.65	222.65	222.65	222.65	890.6	외부	국고보조금
중·고교-대학 연계 프로그램 운영	평생교육원	200	200	200	200	800	외부	보조금

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	공교육에 기반한 우수인재 선발				
		지속운영			
공정하고 안정적인 입학전형 운영					
		지속운영			
중·고교-대학 연계 프로그램 운영					
		지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
수혜 학생 만족도	-	-	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2019년도 실적 예상치(5점 만점에 4.0 '만족' 수준)를 기준으로 향후 4년 간 동일 수준의 만족도 유지	수혜 학생 (중·고등학생) 만족도 조사(SNU 자유학기제 지원 프로그램, SNU 고교-대학 연계 고교생 아카데미, 고교-대학 연계 지역인재 육성 프로그램 만족도 평균)	자체 자료

### 실행과제 8-1 | 국내외 사회봉사 강화

- 추진배경
  - 서울대학교의 글로벌 해외봉사의 양적 확대와 더불어 지속가능하고 실질적 도움을 주는 해외 봉사 필요성 증대
  - 국내의 다양한 사회문제 해결에 기여할 수 있는 인적 자원과 지식 자원을 보유한 국립대학으로서 서울대학교의 사회적 책무 수행에 대한 요구 증대

#### 현황(분석)

- ◎ 지역사회 봉사기관과 연계한 교과목을 통해 학생들에게 봉사활동 기회를 제공함으로써 학생들이 사회적 책임을 실천할 수 있도록 지원
  - 사회봉사교과목 운영현황: ('17) 50개 ('18) 50개 ('19) 50개
- ◎ 전공 이론과 취약계층을 위한 사회공헌 실천 활동을 결합함으로써 학생들이 교과목을 통해 지역사회 책임감을 함양할 수 있도록 지원
  - 사회공헌형교과목 개설현황: ('17) 30개 ('18) 42개 ('19) 40개

- 추진방향 및 목표
  - 글로벌 해외봉사활동 지원 강화를 통해 다양한 학교 구성원들의 해외봉사 참여 확대
    - 지식을 활용한 해외 봉사를 통해 전문성을 제고함과 동시에, 상황대처 능력, 의사소통 능력, 문화적 다양성에 대한 이해 등 글로벌 시민 자질 함양
  - 국내 지역사회 및 취약계층의 요구에 부합하는 지속 가능한 활동 체계 구축 및 운영

- 주요 추진내용
  - 글로벌 해외봉사
    - 해외 봉사단 파견을 통한 서울대의 글로벌 책무성 수행
    - 안전하고 지속가능한 글로벌 사회공헌 활동 운영체계 구축
    - 글로벌 해외봉사 활동 누적결과와 활동 영향 분석 추진
  - 국내 지역사회 봉사
    - 취약계층 중·고교생 대상 온라인 멘토링 통해 정서적 지원 제공, 멘토인 학부생도 공감과 배려를 토대로 한 의사소통 역량 배양
      - 사회공헌형 교과목: 적정기술을 활용하여 장애인의 보행 기동성과 안전성을 지원하는 보조기구 설계 및 제작 지원(공대 교과목명: 제조고려설계), 사회 소수자(탈북청소년, 결혼이주 여성 등)가 직면하는 문제를 탐구하고 개선할 수 있는 실천방안 지원(자유전공학부 교과목명: 차이의 정치)
      - 정규학기 및 계절학기 사회봉사 교과목: 사회봉사 1, 사회봉사 2, 사회봉사 3 등의 교과목을 통해 지역사회 기관에서 봉사활동 기회 제공
- 기대효과
  - 지속적인 해외 봉사단 파견을 통해 글로벌 사회공헌에 기여
  - 사회적 배려 대상자 지원을 통한 국립대 책무성 이행 및 지역사회 발전에 기여
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23		자체	법인회계
글로벌 해외봉사	글로벌 사회공헌단	526	526	526	526	2,104	자체	법인회계
국내 지역사회 봉사	글로벌 사회공헌단	201	201	201	201	804	자체	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	글로벌 해외봉사	지속운영			
국내 지역사회 봉사	지속운영				

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
글로벌 해외봉사 수혜 인원 수	-	-	2,362	2,409	2,456	2,503	2,550	2019년 실적 대비 매년 2% 증가 추진	다양한 유형의 글로벌 공헌활동 사업의 수혜인원(참여자 포함)을 사업별로 집계하여 합산	자체 자료
국내 지역사회 공헌활동 수혜 인원 수	-	-	1,819	1,855	1,891	1,927	1,963	2019년 실적 대비 매년 2% 증가 추진	다양한 유형의 국내 지역사회 공헌활동 사업의 수혜인원(참여자 포함)을 사업 별로 집계하여 합산	자체 자료

## 실행과제 8-2 | 교육격차 해소를 위한 국민 평생학습 지원

- 추진배경
- 지식공동체로서 서울대학교가 보유한 교육 및 지식자원을 지역주민의 평생학습 기회 확충 자원으로 활용할 필요성 증대
- 융화와 개방을 향한 대학의 사회봉사 정신 구현 및 서울대학교의 우수한 지식 콘텐츠 공유로 평생학습 시대에 대비

### 현황(분석)

- ◎ 전문교육과정, 교양과정, 진로교육과정, 특별과정 등 50여개 과정 및 평창군민 맞춤형 프로그램 운영을 통해 지역균형 발전에 공헌

과정구분	2017년	2018년	2019년
전문교육과정	7개	10개	10개
교양과정	10개	10개	11개
청소년과정	5개	11개	20개
평창시민대학	-	10개	12개

- ◎ 다양한 분야(4차 산업, 인문학, 교양, 장년기 이후의 삶·건강·생활 등)에 걸친 명예교수 지식 나눔 콘텐츠 제작(15분 분량의 강의콘텐츠 23개)

- 서울대 구성원 및 일반인에게 무료 강의 수강 기회를 제공
- 2020년 3월부터 에듀TV 방송 및 평생교육원 홈페이지 게시

#### 〈명예교수 지식 나눔 대표 콘텐츠〉

분야	제목	명예교수
4차산업	4차 산업혁명과 빅데이터	박성현
장년기 이후의 삶	잘 먹고 잘 살기	이무하

- 추진방향 및 목표
  - 지역사회에 밀착한 평생교육 프로그램을 운영하여 지역사회 구성원의 학습 역량 강화 및 동반자적 협력관계 강화
  - 관악캠퍼스 중심의 평생교육 프로그램 확장, 멀티캠퍼스 공간을 활용하여 다양한 지역사회에 폭넓게 기여
- 주요 추진내용
  - 멀티캠퍼스 기반 지역사회 온·오프라인 평생학습 프로그램 운영
  - 지역협력형 평생교육 프로그램 운영
    - 수준 높은 대면 학습에 대한 지역사회의 욕구를 충족할 수 있도록 적극적으로 지역 단위의 기관, 단체 등과 학습 협력 관계 구성
      - 평창캠퍼스 ‘HAPPY700 평창시민대학’
      - 평창군민의 평생학습 역량 증진과 농업 분야 전문성 함양을 위해, 교양 아카데미 과정과 지역농업 전문가 아카데미 과정 운영
  - 명예교수 지식나눔 콘텐츠 운영
    - 명예교수들의 우수한 지식·연구 노하우를 활용한 무료 동영상 강좌 개설 운영
- 기대효과
  - 평생학습 교육기회 제공을 통한 학습 욕구 충족 및 지역 사회 역량 강화
  - 지역과 대학 간 공동체 의식 함양을 통한 사회공헌
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
멀티캠퍼스 기반 지역사회 온·오프라인 평생학습 프로그램 운영	평생교육원	70	70	70	70	280	외부	수입대체경비
지역협력형 평생교육 프로그램 운영	평생교육원	300	300	300	300	1,200	외부	보조금
명예교수 지식나눔 콘텐츠 운영	평생교육원	50	50	50	50	200	자체	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	멀티캠퍼스 기반 지역사회 온·오프라인 평생학습 프로그램 운영				지속운영
지역협력형 평생교육 프로그램 운영				지속운영	
명예교수 지식나눔 콘텐츠 운영		사업추진		지속운영	

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
평생학습 프로그램 수강생들의 프로그램 만족도 평가	3.8	3.9	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2019년도 실적(5점 만점에 4.0 '만족' 수준)을 기준으로 향후 4년 간 동일 수준의 만족도 유지	지역주민 대상 평생학습 프로그램 수강생들의 만족도 조사	자체 자료 (평생학습 프로그램 시행 후 설문조사)

### 실행과제 8-3 | 캠퍼스자원 공유 확대를 통한 사회공헌 실천

- 추진배경
- 서울대학교가 보유한 다양한 학술·문화예술 자산의 적극적 공유 요구 증대
- 캠퍼스 자원 공유를 통한 지역사회 기반 및 문화 발전에 기여

#### 현황(분석)

- ◎ 중·고등학교 학생 등 연간 약 3만 명 규모의 단체 견학·정기견학 시행으로 대학의 역사, 비전 및 현황을 공유하고 대학생활을 체험할 수 있는 기회 제공
- ◎ 연간 2천 명 규모로 대학의 랜드마크 건물인 도서관 견학프로그램을 연령대별·언어별·방문목적별로 구분하여 정기적으로 시행
- ◎ 지역사회와 함께하는 열린 문화공간으로서의 미술관 운영을 위해 무료 전시회 및 공연 프로그램 운영

〈학내 견학 및 캠퍼스 공유 프로그램별 이용자 수〉

구분	2017년	2018년	2019년
중·고등학교 견학 프로그램	31,271명	23,820명	21,692명
도서관 견학 프로그램	2,263명	2,738명	2,947명
도서관 회원제 가입자	2,068명	2,110명	1,981명
미술관 관람객	19,915명	21,273명	29,412명
계	55,517명	49,941명	56,032명

- 추진방향 및 목표
- 대학의 시설과 인적·지적 자원을 사회에 적극적으로 개방하고 나누는 캠퍼스 조성
- 캠퍼스 공유를 통해 대학의 역사, 비전, 현황을 대중과 공유하고 대표 고등교육 기관으로서의 이미지 제고

- 주요 추진내용
  - 캠퍼스 견학 프로그램 운영
    - 규장각, 중앙도서관 등 캠퍼스 내의 인프라를 일반시민과 공유하기 위한 다양한 견학 프로그램 운영
  - 서울대 보유 학술자원의 공동 활용 및 문화가 함께 하는 도서관 운영
  - 주민에게 열려있는 미술관 운영, 예술주간 등 문화예술 프로그램 공유
- 기대효과
  - 대학이 보유한 학술·문화예술 자산을 시민과 공유하여 사회와의 소통을 강화하고 사회공헌에 기여
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	자원	
		'20	'21	'22	'23		자체	법인회계
캠퍼스 견학 프로그램 운영	학생지원과	33	33	33	33	132	자체	법인회계
		8	8	8	8	32	자체	간접비
서울대 보유 학술자원의 공동 활용 및 문화가 함께 하는 도서관 운영	중앙도서관	37	40	40	40	157	자체	법인회계
주민에게 열려있는 미술관 운영, 예술주간 등 문화예술 프로그램 공유	미술관	208	208	208	208	832	자체	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	캠퍼스 견학 프로그램 운영				지속운영
서울대 보유 학술자원의 공동 활용 및 문화가 함께 하는 도서관 운영				지속운영	
주민에게 열려있는 미술관 운영, 예술주간 등 문화예술 프로그램 공유				지속운영	

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
캠퍼스 공유 프로그램 수혜자 수	55,517	49,941	56,032	56,592	57,158	57,729	58,307	2019학년도 실적 대비 ①캠퍼스 견학 프로그램 참여자 ②도서관 견학 프로그램 참여자 ③도서관 회원제 가입자 ④미술관 관람객 수의 합이 매년 1% 씩 증가하는 기준으로 목표치 설정	캠퍼스 견학 프로그램 관련 부서, 도서관, 미술관 자체 집계 합산	자체 자료

**실행과제 9-1 | 온라인 공개강좌 운영 확대를 통한 지식공유 기여**

- 추진배경
- 세계 유수의 글로벌 온라인 공개강좌(Massive Open Online Courses, MOOC) 기관과의 협약을 통해 수준 높은 지식자원 공유 요구 증대
- 2015년부터 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC) 사업에 참여 중이고, 2019년 현재 100여 개 대학/기관과 함께 MOOC를 운영함으로써 지식나눔에 기여

**현황(분석)**

◎ 2013년 글로벌 MOOC 기관 edX와의 협약 통해 SNUx로 참여

〈edX 운영 현황〉

2017년	2018년	2019년
8개	11개	14개

◎ 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC) 사업 지원 및 참여: 1차년도 선도대학(2015-2017) 선정, 2018년 이후 강좌별 선정평가 통해 묶음·개별 강좌 운영

※ edX-SNUx: edX는 MIT와 Harvard가 공동설립한 글로벌 MOOC 기관이며 SNUx는 국내유일의 edX 협약기관인 서울대학교의 명칭으로 SNUx를 통해 MOOC 운영

〈K-MOOC 운영 현황〉

2017년	2018년	2019년
21개	34개	45개

- 추진방향 및 목표
- 전 세계 학습자 대상의 MOOC 개발 및 운영 통해 서울대학교 강좌를 국제적으로 공유함으로써 대학 및 국가의 우수성을 알리는데 기여

- 대한민국 국민을 위한 K-MOOC 통해 서울대학교 강좌에 대한 접근성을 높임으로써 질 높은 학습경험 제공 및 사회 공헌

- 주요 추진내용

- edX를 통한 SNUx 강좌 개발 및 운영
  - 기 개발된 교내 온라인강좌와 K-MOOC 중 우수한 강좌를 선별하여 edX에 맞게 수정 개발 및 운영
  - edX에 적합한 주제 및 교수자 발굴을 통한 신규 강좌 개발 및 운영
- 서울대학교 K-MOOC 개발 및 운영
  - 매년 교육부 선정평가 및 지원을 통해 신규강좌 개발 및 운영
  - 교내 온라인강좌 중 우수한 강좌를 선별하여 K-MOOC에 적합한 형태로 개발 및 운영

- 기대효과

- 글로벌 MOOC 운영 활성화를 통한 세계사적 소명 실천 및 세계유수대학으로 구성된 edX 인가 기관으로서 위상 확립
- 우수한 교육자원 공유 및 환원을 통한 대한민국 국민의 지적성장 지원과 함께 사회적 책무 완수를 위한 지식나눔 실천

- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
edX를 통한 SNUx 강좌 개발 및 운영	교수학습 개발센터	45	45	45	45	180	자체	법인회계
서울대학교 K-MOOC 개발 및 운영	교수학습 개발센터	95	95	95	95	380	자체	법인회계
		120	70	-	-	190	외부	국고보조금

• 연도별 추진일정

추진과제	연도		'20		'21		'22		'23	
	edX를 통한 SNUx 강좌 개발 및 운영	·계획 수립 ·강좌 개발	신규 강좌 운영	·계획 수립 ·강좌 개발						
기 개발 강좌 운영										
서울대학교 K-MOOC 개발 및 운영	계획 수립	신규 강좌 개발·운영	계획 수립	신규 강좌 개발·운영	계획 수립	신규 강좌 개발·운영	계획 수립	신규 강좌 개발·운영	계획 수립	신규 강좌 개발·운영
기 개발 강좌 운영										

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
온라인 공개강좌 개설 수 (K-MOOC, edX 개설 수)	29	45	59	62	65	68	71	2019학년도 실적 대비 매년 3개 증가 추진	K-MOOC, edX를 통해 개설된 온라인 공개강좌 수 집계	자체 자료

## 실행과제 9-2 | 국가정책 과제 연구와 과제 개발

- 추진배경
  - 국가의 대표적 대학으로서 서울대학교가 보유한 인력·지식 자원을 동원해 국가 미래전략을 선도적으로 제시하는 역할 수행 필요 제기
    - 국가가 미래 변화에 선제적으로 대응할 방안을 구체화하기 위해서는 높은 수준의 전문성을 보유한 인적 자원이 필요
  - 경제·사회적 불평등, 저출산·고령화, 집단 간 갈등 심화와 같은 사회문제 해결을 위해서는 학문분과 간 연계·협력을 통한 융복합적 연구 필요

### 현황(분석)

- ◎ 국가적 정책이슈와 의제를 분석하는 공론장 제공, 교내 집단 지성을 활용하여 바람직한 정책 대안을 선도적으로 제시
- ◎ 정책영역·연구주제별로 각계 전문가의 의견을 듣고 토론함으로써 정책 및 지식의 확산에 기여

〈국가정책 과제 관련 포럼 개최 현황〉

구분		2017년	2018년	2019년
국가정책포럼	개최 수	4회	4회	2회
	참여 인원	700명	700명	550명
한국정책 지식센터 포럼	개최 수	45회	35회	34회
	참여 인원	2,475명	1,925명	2,040명

- 추진방향 및 목표
  - 국가의 정책이슈와 의제를 분석할 수 있는 공론장을 조성하고 서울대학교의 집단지성을 활용하여 다차원적 해결책을 선도적으로 제시
    - 국가정책포럼 개최 및 정책 대안 제시
    - 교내 단과대 및 산학 전문가들과 네트워크를 구성하여 지속적인 정책제안을 위한 싱크탱크 추진
  - 서울대학교 내에서 논의된 정책 대안을 사회와 공유하여 국가 및 사회의 공익 실현에 기여

- 주요 추진내용
  - SNU국가정책 포럼 개최
    - 국가미래에 막대한 영향을 미치는 현안과 한국사회의 발전을 좌우하는 거시적 쟁점을 선택해 비전 및 정책대안 제시
      - 인문사회, 자연과학, 공학, 의학, 예체능 등 다양한 주제 발굴
      - 쟁점에 따라 학내 전문가, 분야별 국내외 전문가 및 관련 이해관계자 등 패널 구성
  - 한국정책지식센터 포럼 개최
    - 현안문제와 쟁점을 선택하고 토론과 의견 수렴을 통해 정책 어젠다 발굴 및 포럼 개최
    - 어젠다의 성격에 따라 학내 유관기관을 통해 세부 정책 및 학술연구 수행
    - 정책연구보고서 등을 정부에 정책 대안으로 제시
- 기대효과
  - 국가 미래 정책 방향을 선도적으로 제시하고 새로운 성장 동력 제안 가능
  - 국가적 현안문제와 한국사회의 발전에 대한 정책대안을 제시
  - 국가정책포럼 운영 결과 공개를 통해 서울대학교의 의견을 국가 및 사회와 공유하고 공익에 기여
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23		자체	법인회계
SNU국가정책 포럼 개최	행정대학원 (기획과)	120	120	120	-	360	자체	발전기금
한국정책지식센터 포럼 개최	행정대학원	122	122	122	122	488	자체	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	SNU국가정책 포럼 개최		지속운영		
한국정책지식센터 포럼 개최		지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
포럼 개최 횟수	- (4)	- (4)	29 (2)	30 (4)	30 (4)	30 (4)	30 (-)	국가정책포럼은 분기별 1회 개최 추진, 한국정책지식센터 포럼은 2019년 실적 중 학기별 13회씩 개최되는 일반포럼과 4회씩 개최되는 기획포럼 횟수 합산(괄호는 국가정책포럼 개최 횟수)	국가정책포럼 및 정책지식센터 포럼 개최 횟수 합산 (국가정책포럼은 22년까지 운영 예정)	자체 자료

### 실행과제 9-3 | 통일·평화 연구 및 교육과 네트워크 강화

- 추진배경
  - 최근 한반도 비핵화 및 평화 프로세스와 북한의 변화에 관한 연구, 남북 교류협력 사업 관련 수요가 국내외적으로 증가
    - 남북통일과 관계 개선에 필수적인 기초 연구 및 학술교류사업 수행 필요
  - 평화학 관점에서 새로운 남북관계 발전 모형 정립과 글로벌 사회의 평화정착을 위한 이론적 기초 정립 필요

#### 현황(분석)

- ◎ 남북관계 및 동북아 정세 등 통일 환경의 근본적 변화가 예상되는 상황에서 선제적인 국가 정책 기여 및 학술역량 강화 요구 증대
- ◎ 한반도 평화 문제는 동북아시아 차원을 넘어 인류평화와 직결된 서울대학교의 세계적 수준의 초학제적 학술역량 강화를 위한 중요한 의제

〈통일기반구축사업 사업 선정현황〉

구 분	2017	2018	2019
사업참여기관	28개	33개	30개
단위사업	34개	39개	34개

- 추진방향 및 목표
  - 서울대학교 통일평화연구원의 기능 강화를 통해 통일평화연구 및 평화학의 메카로 발전
    - 남북관계, 북한체제에 대한 기초연구, 통일역량을 강화하기 위한 자료구축, 지수분석 및 자료조사 등을 통해 연구 역량의 종합화
    - 통일 및 통합, 나아가 평화에 대한 심화분석을 통해 통일평화 연구의 어젠다를 설정하고 한국의 통일학 및 평화학 정립에 기여

- 남북 평화협력 사업 추진
  - 향후 전개될 변화에 대비하여 실행 가능한 남북협력 및 북한사회 지원 사업을 발굴하고 선제적으로 제시
  - 전문 분야가 상호 연계될 수 있는 연구 과제를 선발·지원하며 실질적인 남북협력에 기여할 수 있는 사업 발굴
  - 세계적 수준의 연구기관들과의 네트워크형 협력을 조직화하고 서울대학교의 국제적 위상 제고 기여
- 주요 추진내용
- 통일평화기반구축사업 운영
  - 통일기반구축사업의 평가 및 재정비를 통해 사업 방향을 초기 “기반구축” 에서 통일 및 평화 협력을 위한 “성과축적” 으로 유도
  - 김일성종합대 등 남북대학교류 추진 노력
  - 북한개발, 보건의료, 교육 등 다양한 영역의 북한 지원 사업
- 통일대비 한반도 정세 분석 및 통합심층조사
  - 한반도 정세 분석, 북한지역개발, 체제전환, 지속가능한 평화 등 다양한 관련 분야의 심층적 연구 수행
  - 남북한 주민들의 통일의식 및 탈북자 심층면접을 통한 북한실태 및 통일환경 분석
- 통일학, 평화학의 국제화 및 사회적 기여
  - 국내외 통일연구 전문기관과의 공동연구 및 학술교류 활성화
  - 남북 평화교류 및 세계 평화증진을 위한 평화학 연구 역량 강화
  - 거점 국립대 및 주요 사립대와 통일평화 교육/연구/사업 관련 네트워크를 구축하고, 경기도, 강원도와 같은 접경지역 지방자치단체들과의 협업 추진
- 기대효과
- 통일기반구축, 남북교류협력을 통한 서울대학교의 평화협력 역량 강화 및 미래국가정책의 선도적 역할 증진
  - 평화체제구축 및 통일을 대비한 실질적 연구 및 정책제시를 통해 서울대학교에 부여된 사회적 책무 이행

- 국제적 관심사로 떠오른 한반도 통일문제를 비핵화, 개발협력 등 세계적 어젠다와 결합하는 한반도형 평화모델 구축을 통해 세계적 연구기관 도약 계기 마련

- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
통일평화기반구축사업 운영	통일평화 연구원							
통일대비 한반도 정세분석 및 통합심층조사		1,480	1,480	1,480	1,480	5,920	자체	법인회계
통일학 및 평화학의 국제화 및 사회적 기여								

- 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
통일평화기반구축사업 운영		지속운영			
통일대비 한반도 정세분석 및 통합심층조사		지속운영			
통일학 및 평화학의 국제화 및 사회적 기여		지속운영			

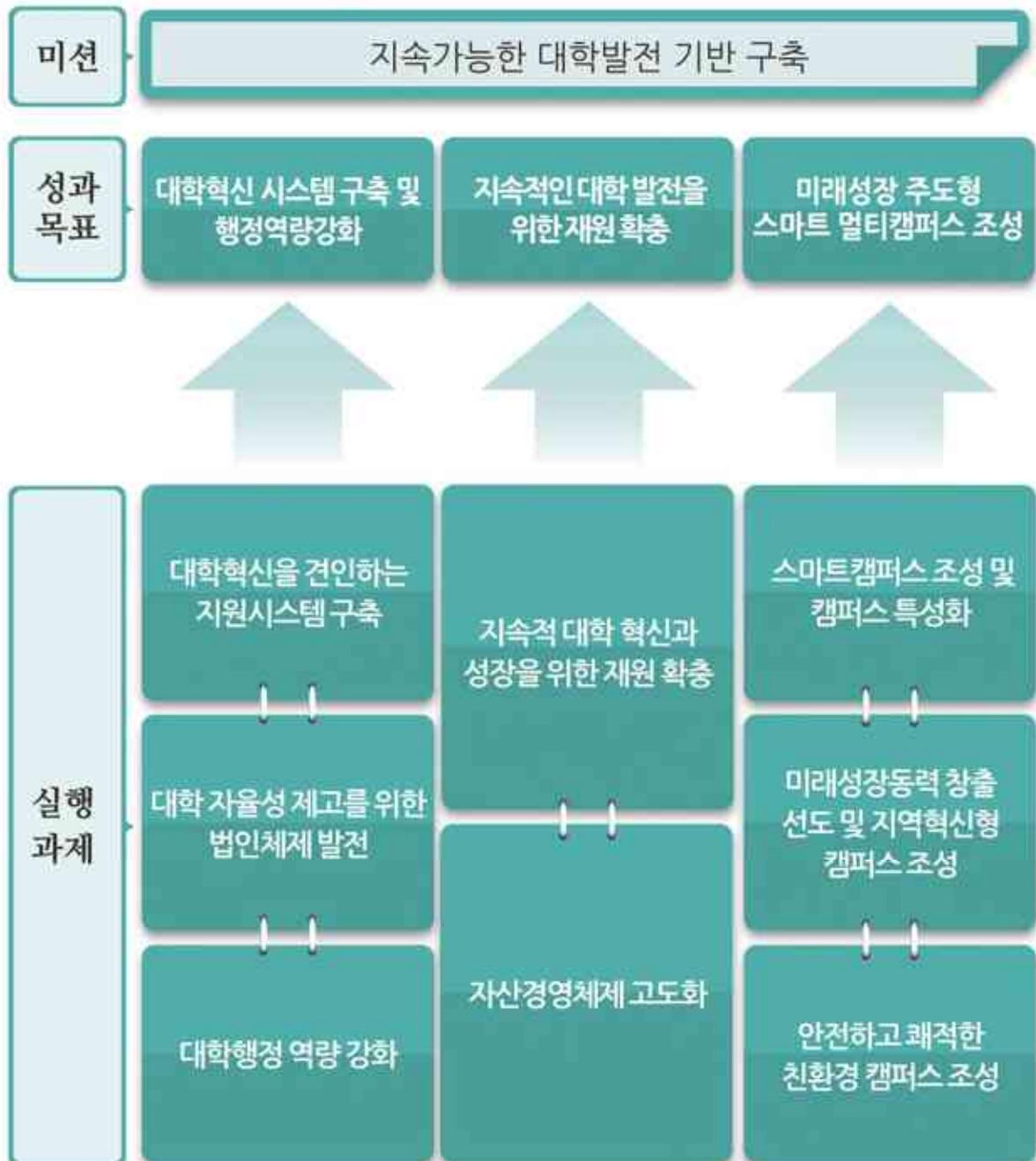
• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
통일(평화) 연구자료 구축 건수 (건)	77	69	61	63	65	67	69	전년도 목표치 기준 3% 증가	통일 관련 연구데이터 건수 ※연구데이터: 저널, 도서, 사업보고서 또는 연구보고서, 학술회의, 세미나 발표자료, 논문, 분석 및 조사 결과물	자체자료

## IV. 인프라 분야

### 1. 인프라 분야 미션-성과목표-핵심과제 (종합)

#### 인프라 분야 미션-성과목표-핵심과제 (2020-2023)



## 2. 인프라 분야 성과목표 및 핵심과제별 주요 내용

성과  
목표

10

### 대학혁신 시스템 구축 및 행정역량 강화

구분	실행과제	주요 내용
10-1	대학혁신을 견인하는 지원시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대학혁신센터 운영 강화</li> <li>- 행정수요에 부합하는 자율적 조직 설계·운영</li> <li>- 대내외 평가의 환류체계 정착</li> </ul>
10-2	대학 자율성 제고를 위한 법인체제 발전	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 각종 위원회 구성 및 운영</li> <li>- 서울대학교 관련 법령 정비</li> <li>- 내부규정 정비</li> </ul>
10-3	대학행정 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 보직교수 워크숍 정례화</li> <li>- 직원 전문역량 강화</li> <li>- 행정조직의 체계적 성과관리·평가</li> </ul>

성과  
목표

11

### 지속적인 대학 발전을 위한 자원 확충

구분	실행과제	주요 내용
11-1	지속적 대학 혁신과 성장을 위한 자원 확충	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 법인회계 개선방안</li> <li>- 발전기금회계 개선방안</li> <li>- 산학협력단회계 개선방안</li> </ul>
11-2	자산경영체제 고도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자산관리시스템 개선</li> <li>- 자산운영체계 고도화</li> <li>- 임대제도 개선</li> </ul>

성과  
목표

12

미래성장 주도형 스마트 멀티캠퍼스 조성

구분	실행과제	주요 내용
12-1	스마트캠퍼스 조성 및 캠퍼스 특성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ICT 신기술 활용 지능형 서비스 구축</li> <li>- 교육 및 연구 여건 개선을 위한 의학도서관 재건축</li> <li>- 농축산분야 산학협력 거점형 평창 캠퍼스 특성화</li> </ul>
12-2	미래성장동력 창출 선도 및 지역혁신형 캠퍼스 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 무인이동체 종합 테스트베드 구축</li> <li>- 지역사회 사회공헌 캠퍼스 조성을 위한 교육협력사업 추진</li> <li>- 우수한 핵심 인력의 생활 주거 복지 확충</li> </ul>
12-3	안전하고 쾌적한 친환경 캠퍼스 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노후 교육기반시설 개선 및 투자 확대</li> <li>- 시설관리정보시스템을 활용한 건물 전생애 안전관리 구현</li> </ul>

### 3. 인프라 분야 핵심과제 세부 내용

성과  
목표

10

대학혁신 시스템 구축 및 행정역량 강화

#### 실행과제 10-1 | 대학혁신을 견인하는 지원시스템 구축

- 추진배경
  - 대학혁신을 위한 체계적이고 종합적인 연구와 정책 개발 Think Tank 필요
  - 대내외 변화에 능동적으로 대응하기 위한 자율적 조직 운영 필요
  - 대학행정의 지속적 개선을 위해 대내외 평가의 환류체계 정착 필요

#### 현황(분석)

- ◎ 서울대 내부혁신 및 데이터 기반 정책개발 등을 지원하기 위해 대학혁신센터를 신설 (2019. 6월)하였으나, 센터 운영 강화를 위한 조직 역할 및 방향성 정립 미흡
- ◎ 법인화 이후 조직의 유사업무 통합 및 기능 조정을 통해 조직 전체의 대응역량을 강화 하였으나, 대내외 행정수요를 점검하여 조직 전체의 기능별 재설계 필요
- ◎ 각종 대내외 평가에 대한 환류의 중요성이 증대되고 있으나, 체계적인 환류 체제 미비로 인해 평가결과에 근거한 대학행정 개선에 어려움 존재

- 추진방향 및 목표
  - 대학혁신센터를 내실 있고 실효적으로 운영하여 서울대의 지속적 혁신 견인
    - 외국사례 등을 벤치마킹하여 서울대의 발전을 위한 혁신과제 발굴
    - 데이터 수집, 분석 및 환류 시스템을 마련하여 데이터 기반의 의사결정 지원
  - 대학 환경변화 및 행정수요에 부합하는 효율적인 조직 설계·운영으로 조직 유연성 및 능률성 제고
  - 서울대 관련 각종 대내외 평가에 대한 환류체계 정착을 통해 대학행정 및 운영 개선 확대

- 주요 추진내용
- 대학혁신센터 운영 강화
  - 대학혁신센터의 운영방안을 수립하고, 법인화에 걸맞은 내부혁신을 유인할 정책연구 및 핵심과제를 지속 발굴하여 추진
  - 교육, 연구, 행정 등 대학 전반에 걸친 각종 데이터 수집 기반을 구축하고 통합적·체계적으로 분석하여 정책개발 및 제도개선 등에 활용
- 행정수요에 부합하는 자율적 조직 설계·운영
  - 법인체제에 부합하는 대학행정 개선을 위해 대내외 행정수요를 점검하여 종합적이고 체계적인 기능별 조직 개편 추진
  - 제4차 산업혁명을 선도하고 혁신 성장동력을 확보하는 스마트캠퍼스 조성을 위한 시흥캠퍼스 본부 신설
- 대내외 평가의 환류체계 정착
  - 교육수요자 만족도 조사 등 대학 내에서 진행되는 학생, 교수, 직원 대상 조사결과에 대한 관리와 활용도 제고
  - 연례적으로 시행되는 세계대학평가 결과 분석, 교육부 대학운영성과평가 결과 및 컨설팅 제언사항을 대학운영계획에 반영
  - 3~5년 주기로 시행되는 대학 기본역량 진단(교육부), 대학기관평가인증(대교협), 부속시설 평가(학내) 결과에 대한 환류를 통해 본교 취약점 개선 실시
- 기대효과
- 서울대 운영 현황에 대한 명확한 진단·분석을 통해 실질적이고 지속가능한 대학혁신 전략 마련
- 체계적이고 효율적인 조직 운영과 대내외 평가 결과에 대한 환류체계 정착으로 능률적 대학 운영 및 대학발전에 기여

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23		출연금	법인회계
대학혁신센터 운영 강화	대학혁신센터	1,000	1,000	1,000	1,000	4,000	출연금	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제		연도	'20	'21	'22	'23
대학혁신센터 운영 강화	혁신과제 발굴·추진	운영방안 수립				
		혁신과제 발굴·추진				
	데이터 수집 및 분석	데이터 수집기반 구축				
		데이터 수집 및 분석				
행정수요에 부합하는 자율적 조직 설계·운영	시행감사본부 설치					
	행정수요 발생 시 조직개편 검토 및 시행					
대내외 평가의 환류체계 정착	평가결과 환류 추진					

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
분석보고서 수 (정량)	-	-	-	4	4	5	6	데이터 분석 보고서를 '21까지 4건(분기별 1건)으로 유지하고, '22부터 1건씩 증가하는 것으로 설정	서울대 현황 데이터 분석 결과 보고서 생산	자체자료 (해당연도 12.31. 기준)

## 실행과제 10-2 | 대학 자율성 제고를 위한 법인체제 발전

- 추진배경
- 법인화 이후 국립대학법인 서울대학교의 지향점 및 역할을 새롭게 정립할 필요성 증대
- 법인화 이후의 변화를 반영하는 제도 개선 및 규정 정비 활동 지속 필요

### 현황(분석)

- ◎ 법인 서울대학의 지향점, 대학의 거버넌스 등과 관련하여 평의원회와 교수협의회 등에서 연구과제, 공청회 및 각종 토론회를 개최했으나 여전히 각기 다른 이해가 존재하며, ‘서울대법 개정 추진단(16.11월)’에 이어 ‘서울대학교 법인재정립위원회’ 출범(19.6월)으로 관련 논의 지속
- ◎ 국제기본법 및 지방세기본법 개정(19.12월)으로 국립대학 시절의 비과세 지위는 회복했으나 여전히 법인체제 발전을 위한 다양한 대내·외적 현안 해결이 필요
- ◎ 본교 관련 법령 및 규정 현황(20.1.1.)

소관부서		규정(개)
교무처 (76)	교무과	52
	학사과	24
학생처 (22)	학생지원과	11
	장학복지과	11
연구처 (105)	연구정책과	9
	연구지원과	92
	연구윤리팀	4
기획처 (16)	기획과	11
	법무팀	1
	대외협력팀	1
	홍보팀	1
	예산과	2
사무국 (9)	인사교육과	4
	총무과	4
	재무과	1
시설관리국 (4)	캠퍼스관리과	2
	시설기획과	2
입학본부	입학관리과	2
국제협력본부	국제협력과	1
정보화본부	정보화기획과	1
감사	감사팀	1
계		237

- 추진방향 및 목표
- 각종 위원회 구성·운영을 통한 법인체제 발전방향 제시
  - 법인재정립위원회: 법인 서울대의 지향점 및 거버넌스 정립
  - 총장자문위원회: 본교 발전방향 및 개선점 등에 대해 자문 요청
  - 기획실무추진단: 학내 현안에 대해 논의하고 대응방안 마련
- 본교 발전방향에 부합하는 서울대학교 관련 법령 정비를 통한 법인화 취지 실현 및 사회적 책무 실현
- 서울대학교 관련 법령 정비와 연계하여 지속적으로 내부규정 정비
- 주요 추진내용
- 각종 위원회 구성 및 운영
  - 법인재정립위원회에서 법인 서울대학교의 지향점 및 비전 정립, 대학운영조직의 혁신, 재정 및 자산운영 방안 마련
  - 총장자문위원회에서 서울대학교의 사회적 역할, 4차산업혁명 대비 교육 혁신 방안, 독창적 연구 풍토 형성 등 본교의 발전방향 및 개선점 등에 대해 국내외 석학에게 자문 요청
  - 기획실무추진단에서 법인화 이후 새로운 행정수요에 대응하고 기획 어젠다 발굴 및 추진
- 서울대학교 관련 법령 정비
  - 위원회 활동 결과를 바탕으로 이를 실현할 수 있는 방향으로 서울대학교 관련 법령 정비
- 내부규정 정비
  - 학칙 개정, 법인 내 행정·교육기구의 발전과 제도개선을 위한 각종 내부규정 제·개정 추진
  - 법제처 국가법령통합관리시스템 연동을 통한 규정 접근성 제고
- 기대효과
- 본교의 발전방향 및 개선점을 발굴하고, 이에 부합하는 체제 마련 및 정비
- 법인화 이후 변화된 여건 및 운영체계 등의 규정 반영을 통한 자율적·안정적 발전기반 마련

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
각종 위원회 구성 및 운영	기획과	15	15	15	15	60	자체	법인회계
서울대학교 관련 법령 정비	기획과	3	3	3	3	12	자체	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
		각종 위원회 구성 및 운영	계획 수립	사업 추진	지속운영
서울대학교 관련 법령 정비	계획 수립	사업 추진	지속운영		
내부규정 정비		지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
서울대학교 관련 법령 정비	-	-	-	정 성	정 성	정 성	정 성	서울대학교 관련 법령 정비 실적	서울대학교 관련 법령 정비 결과 및 노력도	자체자료
내부규정 정비	-	-	-	정 성	정 성	정 성	정 성	학칙 및 내부규정 정비 실적, 규정 접근성 강화 실적	학내 각종 규정 등 제정, 개정 및 폐지 실적 노력도, 규정 접근성 강화를 위한 실적 및 노력도	자체자료

## 실행과제 10-3 | 대학행정 역량 강화

- 추진배경
- 대학행정 전문성 및 기획능력 강화 등 행정 역량 강화 필요
- 법인화 이후 내·외부 행정환경 변화에 대한 대응력과 유관기관 네트워크 구축의 중요성 증대
- 대학행정 역량 강화를 위해 성과 중심의 조직 운영 필요

### 현황(분석)

- ◎ 법인화 이후 행정참여 및 행정역량 강화를 위한 다양한 시도(대학행정교육원 계층교육 및 직무전문 교육 확대, 보직교수 워크숍 등)를 하고 있으며, 교육환경 변화 등에 따른 사회적 요구에 대응하기 위한 지속적인 행정 역량 강화 필요성 증가
- ◎ 대학행정 혁신을 주도할 핵심인재 양성을 위해 유관기관 파견 및 교육훈련 과정을 개편·시행 중이며, 제도 정착을 통한 국내외 교류 및 벤치마킹 확대 필요
  - ※ 2019년 교류현황: 정부 파견 1명(인사교류), 교육훈련파견 5명
- ◎ 행정조직 성과평가 실시('18년)로 체계적인 조직성과 관리체계를 마련하였으며, 객관적이고 지향성 있는 지표 도입 등 성과평가의 내실화 방안 지속 추진 필요

- 추진방향 및 목표
- 대학행정교육원의 기능 강화, 국내외 교육훈련 및 파견교류 확대 운영 등 체계화·고도화된 프로그램을 통한 행정 전문역량 제고
- 행정조직 성과평가의 안정적 정착을 통한 혁신적 업무 환경 조성
- 주요 추진내용
- 보직교수 워크숍 정례화
  - 신입 기관장 및 보직교수 업무 수행에 필요한 행정처리 안내 및 학·내외 다양한 이슈와 주요업무 추진 협의
  - 시행시기: 매년 2월 1회, 8월 1회 정례화 (매학기 최소 1회 이상)

- 직원 전문역량 강화
  - 대학행정교육원 기능 강화
    - 대학행정 전반에 대한 교육과정 및 교육체계 구축, 직무역량 강화 집중 교육 등 대학행정 교육원 기능 강화
  - 직원 교육 강화
    - 직원 연간 교육시간 및 교육비용 확대를 통한 직원 행정역량 강화 추진
  - 행정개선을 위한 직원 연구활동 강화
    - 자율적인 학습·연구 활동으로 업무환경 개선 및 행정 효율성 향상에 기여하고, 전문 지식의 창출-축적-공유체계 확립으로 대학행정의 전문성을 높이기 위해 직원 학습·연구동아리 지원
  - 직원의 글로벌 역량 강화를 위한 국내외 교육파견 등 직원 대외교류 확대
    - 벤치마킹 대상 우수 대학과 직원교류의 추진 가능성 검토 및 추진
- 행정조직의 체계적 성과관리·평가
  - 대외평가(연도별 대학운영성과평가)와 연계한 행정조직 성과평가 및 기관 포상 체계를 통한 대학 경쟁력 제고 및 조직의 사기 진작
- 기대효과
  - 직렬별·직급별 교육훈련 체계화를 통한 대학행정 기초역량 배양 및 직무만족도 제고를 통한 구성원 조직몰입 강화
  - 학내에 특화된 전문 교육기관을 내실화하여 직원 연구활동 및 직무 역량개발 촉진
  - 글로벌 역량 강화를 통한 대내외 행정서비스 수준 향상 및 성과중심 조직 운영 효율화를 통한 조직 역량 강화

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
보직교수 워크숍 정례화	대학행정 교육원	10	10	10	10	40	자체	법인회계
직원 전문역량 강화	인사교육과	810	810	810	810	3,240	자체	법인회계
	대학행정 교육원	402	402	402	402	1,608	자체	법인회계
행정조직의 체계적 성과관리·평가	기획과	44	44	44	44	176	자체	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
	보직교수 워크숍 추진		지속 운영		
직원 전문역량 강화		지속운영			
행정조직의 체계적 성과관리·평가		지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
직원 교육시간 (단위: 천시간)	15.30	14.20	16.69	17.02	17.36	17.70	18.05	2019년 직원 교육 이수시간을 기준으로 매년 2%씩 증가	직원의 대학행정교육원 집합교육에 대한 교육시간	자체자료
직원 파견교류 실적	-	-	6	6	6	7	7	직원 국내외 파견교류 실적	연도별 국내외 파견교류 인원	자체자료

성과  
목표

11

## 지속적인 대학 발전을 위한 재원 확충

### 실행과제 11-1 | 지속적인 대학 혁신과 성장을 위한 재원 확충

- 추진배경
- 중·장기 대학발전 및 자율적인 대학운동을 위한 자체재원의 지속적 확충
- 재정운영의 효율성 제고 및 전략적 자원 배분 방안 모색

#### 현황(분석)

◎ 서울대학교 재정 규모는 '19년 17,430(억원)으로, 최근 5년간 연평균 3.7% 증가

- 서울대학교 비전 달성을 위하여 재정 규모의 지속적 증가 필요 및 자율적인 대학 운영을 위한 자체재원 확충 필요

◎ 서울대학교 재정 현황

(단위: 억원)

구분	'15	'16	'17	'18	'19
합계	15,050	15,185	15,484	16,198	17,430
(증가율)	(-2.0%)	(0.9%)	(2.0%)	(4.6%)	(7.6%)
법인회계	7,711	7,845	8,031	7,973	8,290
발전기금	1,853	1,794	1,859	2,058	2,804
산학협력단	5,486	5,546	5,594	6,167	6,336

※ 법인회계, 발전기금회계, 산학협력단회계 당초 예산 기준

※ ('19년) 발전기금 회계 : 수익인식 기준 변경 등으로 전년 대비 일시적 예산액 증가

- 추진방향 및 목표
- 법인회계
  - 교육, 연구의 본질적 목적을 훼손하지 않는 범위 내에서 자율적 운영체제 구축을 지원하는 방향으로 재정수입 확보 방안 모색
- 발전기금회계
  - 발전기금 모금 활성화, 신규모금캠페인 시행 및 중점모금사업의 적극시행을 통한 기부금 확충, 기금 운용의 전문성 심화를 통한 리스크 관리 및 장기적인 자산운용방안 수립

- 산학협력단회계
  - 기술지주회사 투자를 활성화하여 기술기반 창업 기업에 중점 투자-육성
  - 대형 정부 과제 유치를 확대하여 연구비 수주 확대
- 주요 추진내용
- 법인회계 개선방안
  - 자체재원\* 확충 등 재정수입 확보 방안 모색
    - 수입대체경비 제도 개선 등을 통한 다양한 수익원을 발굴할 수 있는 기반 조성
    - \* 자체재원: 법인회계 수입 중 수입대체경비, 타회계 전입금, 교육부대수입, 보조금
  - 이월금의 효율적 관리를 위한 재정 운영 및 제도 마련
- 발전기금회계 개선방안
  - 신규 모금사업 및 중점모금사업 적극적 시행
    - 만만한 기부 모금사업 등 소액 정기 후원자 지속적 관리 및 확대 추진
    - 든든한 기부 모금사업의 적극적 홍보 및 신규기부자 유치
    - 거액 잠재기부자 발굴 및 잠재기부자를 위한 참여 프로그램 추진
  - 기금 목적별 수요 기반 모금사업 다원화
    - 교육학생부문은 만만한 기부, 학술연구시설부문은 든든한 기부 등 분야별 모금 사업 시행
  - 서울대 관련기관 등 상시적 모금컨설팅을 통한 중장기 모금전략 수립
    - 교내 기관 등 유관기관 대상 맞춤형 모금컨설팅 시행
    - 동창회와의 지속적 협력을 통한 계속적 모금홍보를 통한 기부자 발굴 및 기부유도
  - 발전기금 기부자의 상시적 관리 운영 프로세스 마련 및 시행
    - 발전기금 후원자 대상 경력·동향 변화 정보 정기적 수집
    - 후원자와 수혜자의 정기적인 교류 등 네트워크 관리 강화 구축
- 산학협력단회계 개선방안
  - 기술지주회사 운영체계 개선 및 투자를 통한 수익 창출
  - 연구비 수주방식을 고려한 단계별 맞춤형 지원
- 기대효과
- 대학 혁신과 지속가능한 발전을 위한 재정기반 확충

• 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	자원	
		'20	'21	'22	'23		자체	산학협력단 회계 (간접비)
산학협력단회계 개선방안 - 대형 연구과제 유치 지원	연구정책과	1,450	1,450	1,450	1,450	5,800	자체	산학협력단 회계 (간접비)

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
법인회계 개선방안 - 자체자원 확충	연도				
	추진일정	계획 및 추진	지속운영		
발전기금회계 개선방안 - 모금 확충 및 모금전략 다양화 - 후원자 지속적 관리 및 확대	연도				
	추진일정	지속운영			
산학협력단회계 개선방안 - 기술지주회사 투자	연도				
	추진일정	지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
자체자원 세입액 (단위: 억원)	1,816	1,677	1,719 (추정)	1,762	1,806	1,851	1,897	2018년 자체자원 세입 결산액 (1,677억원)을 기준으로 매년 2.5%씩 상승 목표 최근 4년간 자체자원 연평균 증가율(2.2%)	전년도 자체자원 세입액*102.5% 단위: 억원 자체자원은 법인회계 세입 중 수입대체경비, 타회계전입금, 교육부대수입, 보조금의 합계로 산출(이월금 제외)	법인회계 결산
발전기금 모금액 (단위: 억원)	1,111 (기부 채납 제외)	820	837 (추정)	853	870	887	904	지난 10년간 모금액('09~'18)의 평균(837억원)에서 연간2% 증가로 설정 (시설기부채납 제외)	발전기금 모금액 (발전기금 + 단대재단·병원 + 미주재단 출연액) 단위: 억원	발전기금 회계

## 실행과제 11-2 | 자산경영체제 고도화

- 추진배경
- 법인 전환 이후 자율성에 기반한 대학 경영의 패러다임 변화로서 유형 자산(토지, 건물)의 체계적 관리·활용에 대한 필요성 증대
- 재산의 사용자·소극적 관리자에서 소유자·적극적 관리자로의 역할 전환

### 현황(분석)

- ◎ 법인재산 전수(토지 8,006천㎡, 건물 425개동) 조사 실시(2018년 하반기)
- ◎ 결과: 무단 점유(29필지, 8,010㎡), 무단 임대(151건, 8,815㎡) 및 미활용(254필지, 1,179천㎡) 재산 파악, 공부 오류(토지 12건, 건축물 56건) 파악 등
- ◎ 후속조치: 무단점유 해소조치(경계 확인 측량, 원상복구 등), 무단임대 부당이득금 청구 (57건, 229,741천원), 임대 제도 개선(안) 마련, 건물명 일원화 실시 등

- 추진방향 및 목표
- 법인재산 전체를 전략적으로 활용할 수 있도록 하는 자산경영체제 고도화
- 법인재산 관리 방안 마련 및 재산 미활용에 따른 편익 상실 최소화

[법인회계 임대료 수입]

(단위 : 백만원)

구분(회계연도)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
토지임대료수입	130	137	136	156	345	340	339
건물임대료수입	821	995	1,125	1,404	1,641	1,891	3,952
합계	951	1,132	1,261	1,560	1,986	2,231	4,291

※ 2016년 토지임대료 증가 : 관악치과병원 임대료(181백만원) 신규 포함

※ 2018년 건물임대료 증가 : 연구소 등 자체 임대를 '총장' 명의의 임대료 전환

- 주요 추진내용
- 재산관리시스템 개선
  - 공간관리시스템(CAFM)과 데이터 상호 연계성을 강화하여 유관 부서[기획과(공간배정), 시설국(유지보수) 및 자산운영과(임대)] 간 업무 효율성 확보
  - 공간 데이터 통합·연계를 기반으로 한 임대관리 시스템 구축
  - 법인재산 현황, 활용 내역 등 효율적 자산 관리에 필요한 모든 내용을 포함하도록 재산관리 시스템 개선 추진
- 자산운영체제 고도화
  - 분임재산관리원 확대, 권한·책임 명문화를 통한 관리 효율성 증대
  - 재산관리위원회, 자산운영과, 분임재산관리원 등 자산운영 관련 주요 조직의 기능에 대한 검토 실시
  - 자산운영과 관련한 효과적인 의사결정 및 효율적 집행체제 마련
  - 미활용 재산 파악을 통한 활용 재산 발굴(자체재원 확충)
- 임대제도 개선
  - 임차업체 선정 및 임대차계약 갱신 기준 마련
  - 임대 공간에 대한 안전성 확보 방안 마련(보증금 등)
  - 임대료 산정 기준 개선 및 임대수입 일부 재배정(재투자)
  - 재산 관리 효율성 제고를 위한 임대 절차 간소화
- 기대효과
- 전체 법인재산을 전략적으로 관리·운영하여 교육연구 공간을 안정적으로 확보
- 미활용 재산을 발굴하여 자율적인 대학 운영을 위한 자체재원 확충에 기여

• 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
재산관리시스템 개선	자산운영과	50	10	-	-	60	자체	법인회계
자산운영체계 고도화	자산운영과	20	-	-	-	20	자체	법인회계
임대 제도 개선	자산운영과	10	40	-	-	50	자체	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
재산관리시스템 개선		지속운영			
자산운영체계 고도화		지속운영			
임대 제도 개선		지속운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
자산경영기본 계획수립 및 개선을 위한 실적	-	-	-	정 성	정 성	정 성	정 성	자산경영기본계획 수립 및 개선 실적	자산경영기본계획 수립을 위한 노력도 및 활동 현황	자체자료

### 실행과제 12-1 | 스마트캠퍼스 조성 및 캠퍼스 특성화

- 추진배경
  - 4차 산업혁명 시대에 요구되는 인재육성을 위한 차세대 스마트캠퍼스 환경 구축과 지능형 서비스 및 인프라 구축 필요
  - 멀티캠퍼스의 차별화 및 특성화에 따른 발전계획 수립과 각 캠퍼스 별 운영관리 시스템 도입 필요
  - 관악캠퍼스의 과밀화 해소와 대학의 산·학·관 협력 기능을 강화하기 위한 융·복합 중심 교육 및 연구 공간 마련 필요

#### 현황(분석)

- ◎ 종합적·체계적인 발전 계획 수립 및 캠퍼스 성과관리 시스템 도입 필요
  - 관악캠퍼스: 5년 단위 마스터플랜 수립(2017~2021 마스터플랜 수립 완료)
  - 평창캠퍼스: 2013년 「서울대학교 평창 그린바이오 첨단연구단지 중장기발전 계획」 수립 이후 대학과 산학협력 환경 변화를 반영한 계획 수정 및 성과관리 시스템 도입 필요
- ◎ 정보화에 대한 지속적 투자로 행정, 포털, 모바일 등의 수준은 반석에 올랐으나, 신기술을 활용한 미래 경쟁력 확보는 글로벌 선진 대학 대비 여전히 부족한 실정
  - 빅데이터 및 인공지능 기반의 지능형 의사 결정 구조 확립, 클라우드를 통한 운영 비용 절감, 데이터 통합·연계 강화, 차세대 정보인프라 환경 조성 등을 주요 어젠다로 추진 중 (세계대학정보화협의회 Top 10 IT Issues 2016, 2017, 2018, 2019)

- 추진방향 및 목표
  - ICT 신기술을 통한 차세대 스마트 캠퍼스 기반 조성 및 지능형 서비스 구축
    - 자료의 디지털화 및 교육, 연구, 행정 등 대학 전 분야 인공지능 기반 지능형 서비스 확산
    - ICT를 통한 정보서비스 고도화 및 차세대 정보 인프라 환경 구축

- 멀티캠퍼스별 운영 성과 관리방안 마련
- 멀티캠퍼스별 차별화 전략 실행
  - 관악캠퍼스: 교육·연구 거점캠퍼스, 멀티캠퍼스의 허브 및 컨트롤 타워 조성
  - 연건캠퍼스: 의학교육 및 연구를 위한 의학도서관 재건축
  - 평창캠퍼스: 국제적 수준의 농·축산·식품분야의 산학협력 캠퍼스 조성
- 주요 추진내용
- ICT 신기술 활용 지능형 서비스 구축
  - 주요 기간정보시스템(행정정보, 연구행정, 이러닝 등) 및 학내외 정보시스템과의 데이터 통합 연계 기반 시스템 구축과 데이터 연계 가이드 마련
  - 빅데이터 및 인공지능(AI) 기반의 지능형 의사 결정 체계를 마련하고 스마트 어시스턴트 기능 확충
    - ※ 교육/시설/행정/연구 분야 연차별 중점적 지능형 서비스 구축, 학생 학습설계 지원 서비스, 입시, 장학 등 챗봇 서비스 확대 등
  - 사물인터넷(IoT) 인프라 확충 및 이를 통한 학내 시설물 관리, 안전관리 등 지능형 서비스 창출 및 비용 효율 제고
  - 인공지능 기반의 악성코드, 사고로그 자동 분석 등 신기술이 적용된 차세대 정보 보안 체계 구축
    - ※ AI기반의 악성코드 자동 분석·분류, IoT 취약점 검색, 사이버 위협 인텔리전스(CTI) 도입 등
- 교육 및 연구 여건 개선을 위한 의학도서관 재건축
- 농축산분야 산학협력 거점형 평창캠퍼스 특성화
  - 산업동물임상교육연수원을 통한 농·축산 분야의 국제협력 전문가 양성, 학술·인적 교류 프로그램 개발
  - 지역기반 바이오 분야 산학협력 활성화 노력

- 기대효과
  - 선도적 미래 기술 적용과 차세대 스마트캠퍼스 구현을 통한 미래시대의 교육 선도
  - 캠퍼스 차별화에 따른 발전계획 마련 및 체계적인 운영관리를 통한 운영 효율성 강화
  - 멀티캠퍼스를 통한 융·복합 교육 및 연구 선도 및 지역산업발전 유도
- 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
ICT 신기술 활용 지능형 서비스 구축	정보화 기획과	1,140	1,140	1,140	1,140	4,560	출연금	법인회계
	정보화 지원과	741	741	741	741	2,964	출연금	법인회계
교육 및 연구 여건 개선을 위한 의학도서관 재건축	시설 기획과	3,000	2,000	2,000	2,328	9,328	출연금	법인회계
농축산분야 산학협력 거점형 평창캠퍼스 특성화 - 평창캠퍼스 발전계획마련 - 산학협력중점교원 채용 및 치즈 제조설비 운영	그린바이오 과학기술 연구원	500	600	800	1,000	2,900	출연금	법인회계

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
ICT 신기술 활용 지능형 서비스 구축	서비스 구축 (교육분야)		서비스 구축 (시설분야)	서비스 구축 (행정분야)	서비스 구축 (연구분야)
		점진적 확대 개선 및 지속 운영			
교육 및 연구 여건 개선을 위한 의학도서관 재건축	시공사 선정 및 착공	사업(공사)추진 지속운영			준공 (23. 4.)
농축산분야 산학협력 평창 캠퍼스 특성화	개선방안 수립	사업 추진	지속운영		

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
인공지능 기반 지능형 정보 서비스 창출 실적율(%)	-	-	-	25	40	60	80	「2020-2022 정보화 종합 발전 계획」 및 2023년 추진예정인 지능형 정보서비스 창출 관련 과제의 계획 대비 실적(누적)	(지능형 정보 서비스 창출 관련 과제 완료 수 / 지능형 정보 서비스 창출 관련 계획 과제 수) * 100 ※ 계획 과제 수: 총 16개 기준	자체자료

## 실행과제 12-2 | 미래성장동력창출 선도 및 지역혁신형 캠퍼스 조성

- 추진배경
- 4차 산업혁명 선도 및 혁신성장 동력 확보를 위한 융복합 중심 교육 및 연구 공간 마련 필요
- 대학의 산·학·관 협력 기능 강화를 통한 신기술 기반의 R&D 연구단지 조성 및 국가핵심인력 양성 요구

### 현황(분석)

- ◎ 4차 산업혁명에 대응하는 교육·연구 인프라 확충 요구 및 산·학·관 협력 수요 증가
- ◎ 관악캠퍼스 등 종전 캠퍼스로 대규모 인프라 수용이 어려워, 새로 신설되는 시흥캠퍼스(20만평)에 필요시설 확충 가능
  - ※ 2016. 8월 시흥캠퍼스 조성을 위한 실시 협약 체결(서울대-시흥시-한라)
- ◎ 산·학 협력 R&D 및 개발사업 발굴, 유치를 위한 업무협약 체결
  - ※ 2017. 12월 자율주행자동차 기반 미래도시 모빌리티 조성 업무협력 양해각서 체결
  - 2018. 6월 4차 산업혁명의 핵심 기술인 무인이동체 공동 연구를 위한 양해각서 체결

- 추진방향 및 목표
- 4차 산업혁명 선도 분야 핵심 인력 양성을 위한 인프라 마련
  - 연구 인프라 구축을 통한 미래 성장동력 발굴 및 기술 연구 강화
  - 핵심인력 확보를 위한 주거 복지 개선 및 연구에 집중할 수 있는 환경 마련
- 산·학·관 협력 활성화를 통한 기술 융·복합 연구 선도
  - 국내외 우수대학, 기업, 지방자치단체 협력을 통한 기술 연구 강화
  - 산·학·관 협력으로 기술 혁신 동력 확보를 통한 국가핵심인력 양성
- 공교육 혁신 및 지역발전을 위한 교육협력사업 추진
  - 지역사회와 서울대가 지속적으로 상생하고 협력하는 교육협력사업 모형 개발
  - 교육연구·정책개발을 목적으로 하는 특화된 교육연구 허브 구축

- 주요 추진내용
- 무인이동체(자율차, 드론, 무인선박) 종합 테스트베드 구축
  - 미래해양기술 클러스터 설립 운영
    - 대우조선해양과 연계한 세계적인 수조 연구시설 운영(세계 대학 1위 규모)
    - 인공지능, 신 항법 장치, ICT와 연계한 미래 해양 선박 개발
  - 자율주행 실증연구 인프라 기반 미래모빌리티센터(자율차 분야) 구축 운영
    - 자동차-ICT-부품-서비스 산업 연계 플랫폼 구축
    - 자율주행-전기차-공유차량 기반 친환경 스마트 시티 실증단지 조성
  - 지능형 무인이동체 연구센터(항공분야) 설립 운영
    - ICT 기반 최첨단 무인이동체 연구 개발
    - 산·학·연 기술 협력 센터 및 무인 이동체 성능 인증 센터 설립
- 지역사회 사회공헌 캠퍼스 조성을 위한 교육협력사업 추진
  - 서울대-시흥시 교육협력사업 운영
    - 초·중·고 학생 및 학부모 대상 교육프로그램 운영으로 지역사회 교육 역량 강화
    - 교육협력사업의 효율적인 운영을 위한 교육협력 및 연수동 활용
- 우수한 핵심 인력의 생활 주거 복지 확충
  - 시흥캠퍼스 교직원 숙소 설립 및 운영 : 394세대
- 기대효과
- 4차 산업혁명의 핵심 사업인 (육·해·공) 무인이동체 종합 테스트 베드를 세계 최초로 구현함으로써 4차 산업혁명 전문 인력 양성 및 기술연구 기반 조성
- 주거 복지 개선을 통해 우수한 연구자들이 교육, 연구에 집중할 수 있는 환경 마련
- 교육협력 사업 추진을 통한 지역과 대학이 상생하는 지역맞춤형 성장모델 개발

• 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금 액				합계	자원		
		'20	'21	'22	'23				
무인이동체 종합 테스트베드 구축	미래해양기술 연구센터 설립 및 연구	시흥캠퍼스 본부	3,265	1,000	1,000	1,000	5,265	외부	산학협력단 회계
	미래모빌리티 (자동차) 연구동 조성 및 연구	시흥캠퍼스 본부	17,500	3,000	3,000	3,000	23,500	외부	캠퍼스지원금('20) 및 산학협력단 회계
	무인이동체 (항공) 연구동 조성 및 연구	시흥캠퍼스 본부	4,500	3,000	3,000	3,000	10,500	외부	캠퍼스지원금('20) 및 산학협력단 회계
지역사회 사회공헌 캠퍼스 조성을 위한 교육협력사업 - 교육협력동 조성 및 교육협력사업 추진	시흥캠퍼스 본부	2,426	2,426	2,426	2,426	7,278	외부	법인회계 (보조금)	

• 연도별 추진일정

추진과제	연도	'20	'21	'22	'23	
		무인이동체 종합 테스트베드 구축	미래해양기술연구 센터 설립 운영	지속운영		
무인이동체 종합 테스트베드 구축	미래모빌리티 연구동 조성	준공 (20.4)	지속운영			
	무인이동체 연구동 조성	사업 추진	준공 (20.10)	지속운영		
지역사회 사회공헌 캠퍼스 조성을 위한 교육협력사업 - 서울대-시흥시 교육협력사업 추진		지속운영				
교직원 숙소 설립 및 운영		사업 추진	준공 (20.10)	지속운영		

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
시흥캠퍼스 연구시설 및 교육동 조성	-	-	정성	정성	정성	정성	정성	미래모빌리티 및 무인이동체 연구동 조성 교육협력 및 연수동 조성	연구시설 인프라 구축 여부	자체자료

## 실행과제 12-3 | 안전하고 쾌적한 친환경 캠퍼스 조성

- 추진배경
- 지속 가능하고 안전한 캠퍼스 조성을 위하여 노후 교육기반시설에 대한 지속적인 개선 필요
- 기후 온난화·파리기후변화협약·온실가스배출권거래제시행 등 대내외적인 기후환경 이슈에 대응하여 온실가스 발생 감축 노력 필요

### 현황(분석)

◎ 관악캠퍼스 노후 교육기반시설(경과년수 30년 이상 교육기본시설 및 지원시설)에 대하여 매년 지속적인 개선 시행

※ 연도별 노후 시설 비율: ('17) 22.4%, ('18) 20.7%, ('19) 19%

◎ 시설물 법정 1,2,3중 안전점검(172개동) 및 준공 후 40년 이상 노후 건축물 52개동 지속적 안전 관리 필요

※ 1중(연면적 50,000㎡이상, 21층 이상), 2중(연면적 30,000㎡이상, 16층 이상)  
3중(준공 후 15년이 경과된 연면적 1,000㎡ ~ 30,000㎡미만 교육시설)

- 추진방향 및 목표
- 미래 교육환경에 적합한 시설인프라 구축 및 건축물 안정성 확보
- 노후 교육기반시설 개선사업 및 친환경에너지절약형 시설 적극 도입
- 안전(안전점검, 석면, 내진) 분야 세분화 투자를 통한 지속적 실행 관리
- 시설관리 데이터 고도화 및 혁신적 운영을 통한 시설 관리 효율성 확보
- 주요 추진내용
- 노후 교육기반시설 개선 및 투자 확대
  - 공간 재배치, 노후 유틸리티 교체 등 내부 시설 개선으로 기존 공간을 변화된 교육여건에 최적화
  - 석면제거, 내진성능보강, 장애인편의시설 확충으로 건물 안정성 강화 및 사용자 편의 증진
  - 단열성능 개선, 고효율기자재 설치 등을 통한 에너지 성능 개선
  - 신축사업 지양 및 노후 교육기반시설 환경개선 사업 확대 추진

- 시설관리정보시스템을 활용한 건물 전생애 안전관리 구현
  - 건물정보, 안전, 공사, 설비, 에너지 등 관리시스템 기능개선 및 사용자 지원
  - 건물 화재 수신반의 화재 신호 모니터링을 위한 원격통합감시시스템 구축
  - 상시 및 법정안전점검, 40년 이상 건물 종합진단을 통해 체계적 안전 관리 기반 마련
  - 내진설계 미반영 건물을 대상으로 내진성능평가 추진 및 중장기 보강계획 수립
  - 정기 석면 위해성 평가 및 중장기 플랜에 따른 석면 해체로 무석면 에코 캠퍼스 지향

● 기대효과

- 다변화한 교육환경에 적합한 교육기반시설 구축 및 건축물 안전 성능 확보로 지속가능하고 안전한 캠퍼스 조성
- 노후 교육기반시설 개선사업 확대 시행으로 친환경에너지절약형 건축물을 확충하여 건축물 에너지 성능 개선 및 온실가스 배출 감축에 기여
- 시설물 데이터 축적을 통한 효율적인 자산(건물, 시설, 장비) 관리 실현

● 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진부서	금 액				합계	재원	
		'20	'21	'22	'23			
노후 교육기반시설 개선 및 투자 확대	시설기획과	26,535	26,725	28,943	29,639	111,842	출연금	법인회계
시설관리정보화시스템을 활용한 건물 전생애 안전관리 구현	시설지원과	350	350	350	350	1,400	출연금	법인회계
		500	500	500	500	2,000	자체	법인회계

• 연도별 추진일정

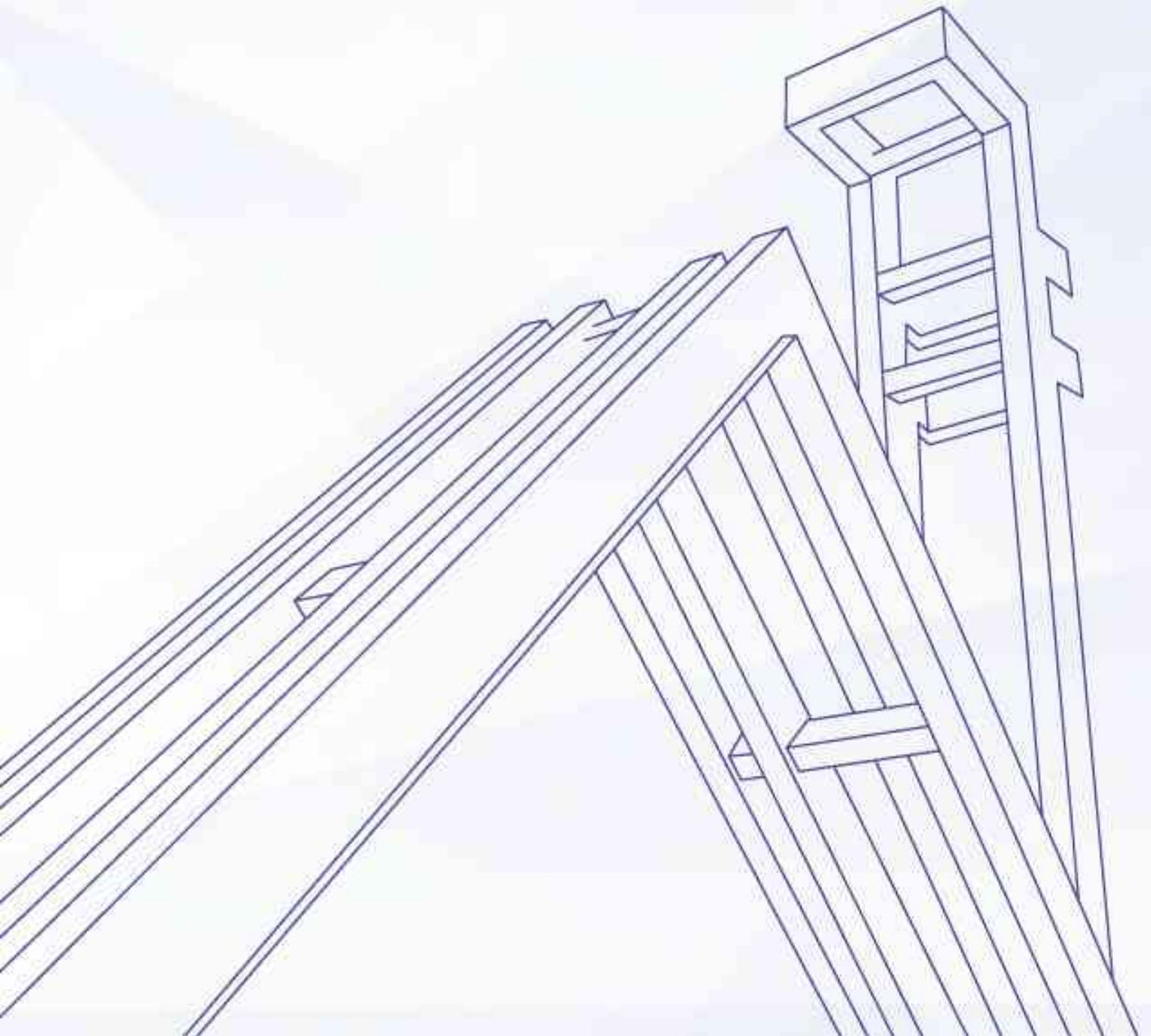
추진과제	연도	'20	'21	'22	'23
노후 교육기반시설 개선 및 투자 확대		계획수립 및 사업추진·운영			
시설관리정보화시스템을 활용한 건물 전생애 안전관리 구현		계획수립 및 사업추진·운영			

• 성과지표

성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23			
노후 교육기반시설 개선 및 투자 확대 (%)	22.4	20.7	19	17	15	13	11	시설사업 추진 계획에 따라 매년 2% 감축	전체 교육기본시설 및 지원시설에 대한 경과년수 30년 이상 노후 건물 (2023년 기준) 비율	자체자료

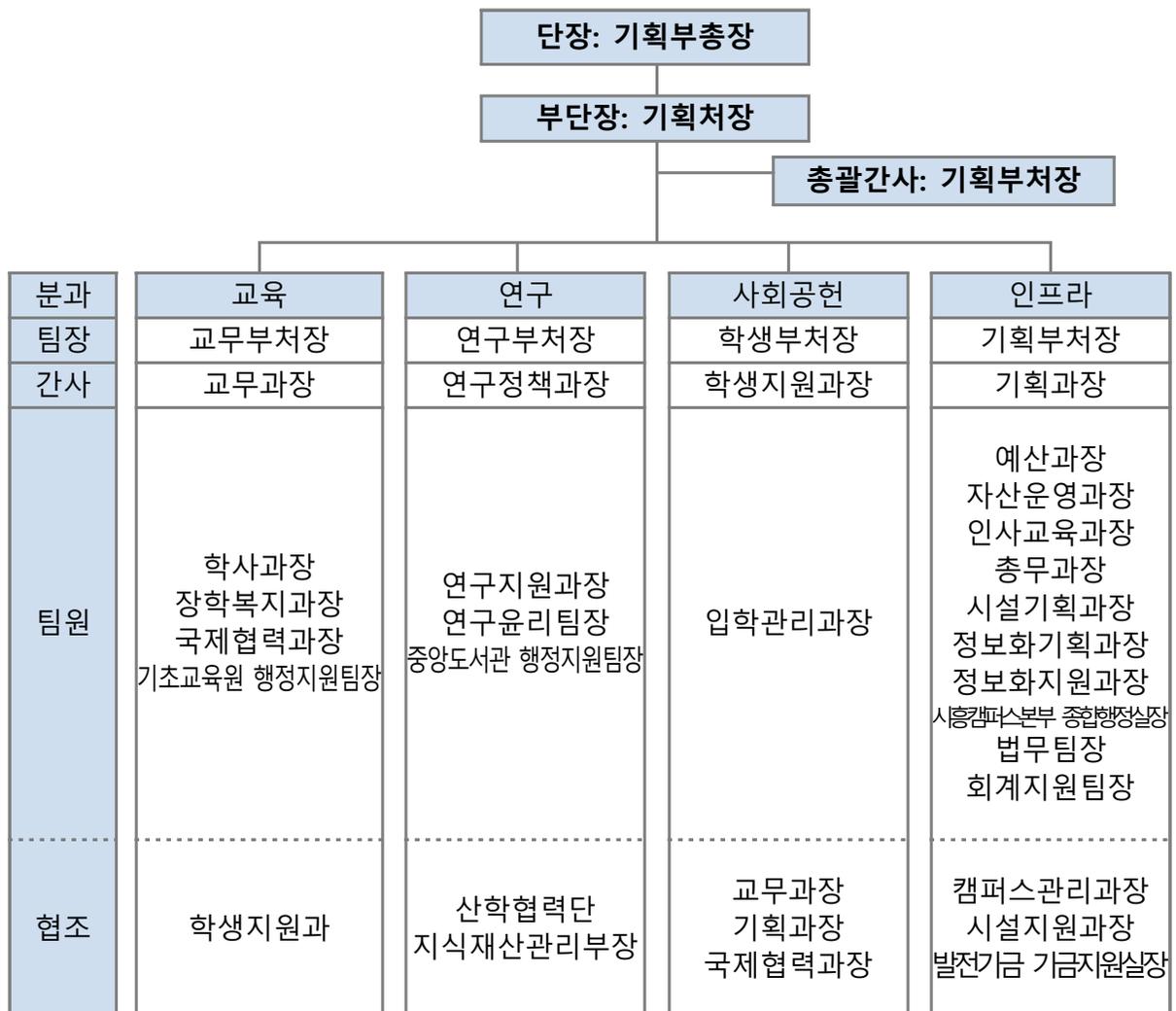
# V

## 평가결과의 활용 및 조치



# I. 자체평가단 구성 및 운영

- 구성: 총 32명
- 기획부총장을 단장으로 하고, 본부 보직자, 성과목표 담당과장을 중심으로 교육, 연구, 사회공헌, 인프라의 4개 분과팀을 구성
  - 단장(기획부총장), 부단장(기획처장): 평가 수행 총괄
  - 총괄간사: 분과 코디네이션, (종합)자체평가보고서 작성
  - 팀장: 분과별 평가 대응, 분과별 자체평가 실시 및 보고
  - 분과 간사 및 팀원: 각 실행과제 자료 제출 및 보고서 작성 협조



- 역할
  - 자체평가보고서 작성 및 제출
  - 자체적 성과관리 전략수립 및 개선 건의사항 반영
  - 교육부 평가위원회(평가실무단)의 현장 평가에 대응
  - 교육부 평가결과보고서의 정책적 제언에 대한 이행 조치결과 점검
  
- 운영방법
  - 자체평가시스템 절차
    - 자체평가를 위한 실적자료 수합 : 4월 초
    - 실행과제별 담당부서 실무자 회의 : 4월 초
    - 확대간부회의 평가 수행계획(안) 보고 : 4월 중순
    - 자체평가단 회의(2회) : 4월 중순, 4월 말
    - 분과별 자체평가 실시 및 평가보고서 작성 : 5월 초까지
    - 최종 자체평가보고서 보고회 : 5월 초
    - 자체평가보고서 제출(교육부) : 5월 말
  - 자체평가의 기능 강화
    - 자체평가를 통하여 미흡한 실행과제에 대한 보완대책 마련
    - 특히, 성과목표에 차질이 있는 과제에 대하여는 중점과제로 선정 관리
    - 자체평가 및 교육부 평가결과의 개선사항, 정책적인 제언사항에 대한 이행여부 확인
    - 지적된 실행과제에 대하여 차기 대학운영계획에 반영사항을 명시하여 추진 사항 관리·점검
    - 평가결과의 환류에 대한 지속적인 확인 점검
  - 자체평가결과 공개
    - 자체평가 결과를 서울대학교 포털 마이스누 홈페이지 행정정보란에 게시

## Ⅱ. 평가결과의 환류 및 활용

### 1. 평가결과의 환류

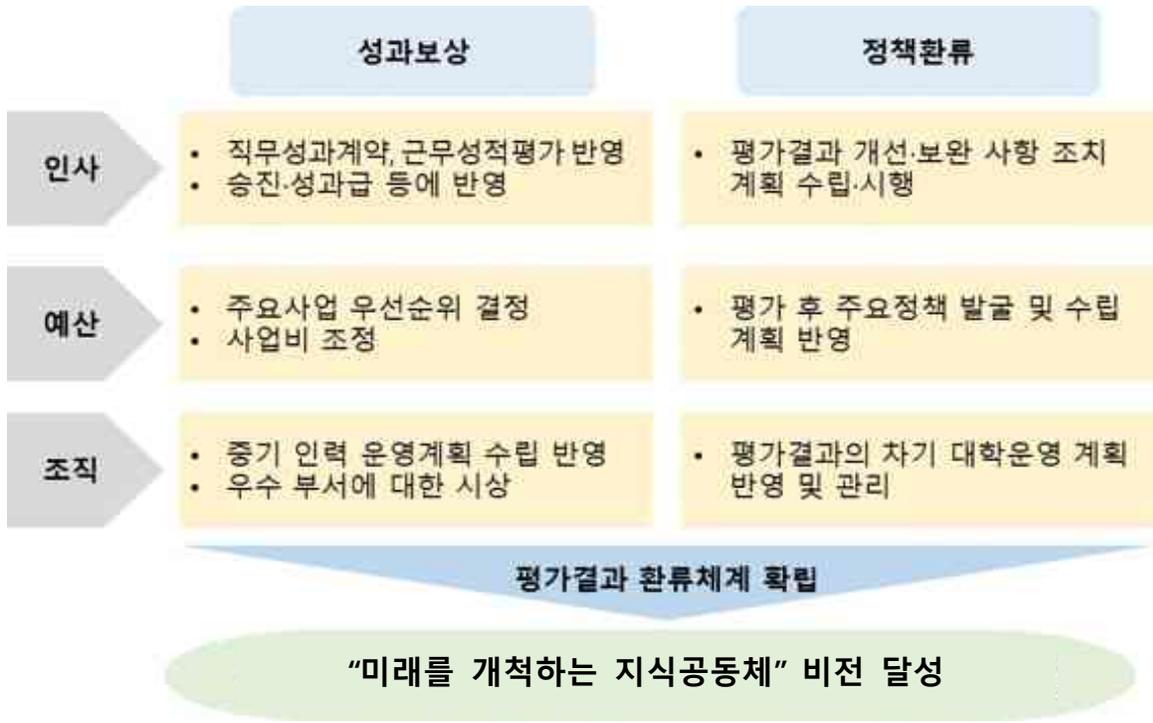
- 교육부 대학운영평가와 내부 성과관리의 연계
- 교육부 평가결과를 차년도 대학운영계획에 연계하여 반영함으로써 대학운영성과를 지속 관리
- 평가결과에 대한 분석을 통해 학내 정책 및 사업 개선 등에 적극 활용하여 선순환적인 환류 기반 조성
- 평가결과 환류범위의 지속적 확대
- 평가결과를 정책개선·예산·조직·교육 등 다양한 분야로 환류
- 성과에 대한 다양한 보상제도를 통해 구성원의 자발적인 성과관리 참여를 유도하고 성과중심의 조직문화 정착

### 2. 평가결과의 활용

- 정책부문
  - 정책 평가결과 개선·보완이 필요한 사항은 조치계획 수립·시행
  - 자체평가 및 교육부 평가 과정에서 얻어진 시사점을 향후 정책과제 발굴 및 정책수립에 반영
  - 평가결과를 분석하여 차기 대학운영계획에 의무적으로 반영토록 조치
- 예산부문
  - 평가결과를 차년도 예산편성 시 주요사업 우선순위 결정 및 사업비 조정에 반영
  - 성과가 미흡한 사업의 폐지·축소 유도, 사업추진 방식에 문제가 있는 경우 해당 부서와 협의하여 사업 통폐합·방식 개선 등 추진

• 조직부문

- 평가결과를 분석하여 조직관리에 활용
- 평가결과를 중기인력 운영계획 수립 시 반영
- 성과 우수부서 기관 조직 관리상 우대
- 성과 미흡 부서 및 기관 업무프로세스 개선
- 자체평가와 교육부 평가를 반영하여 우수기관 및 우수직원 포상
- 성과 창출에 기여한 과제 담당자에 대한 해외연수 프로그램 기회 부여

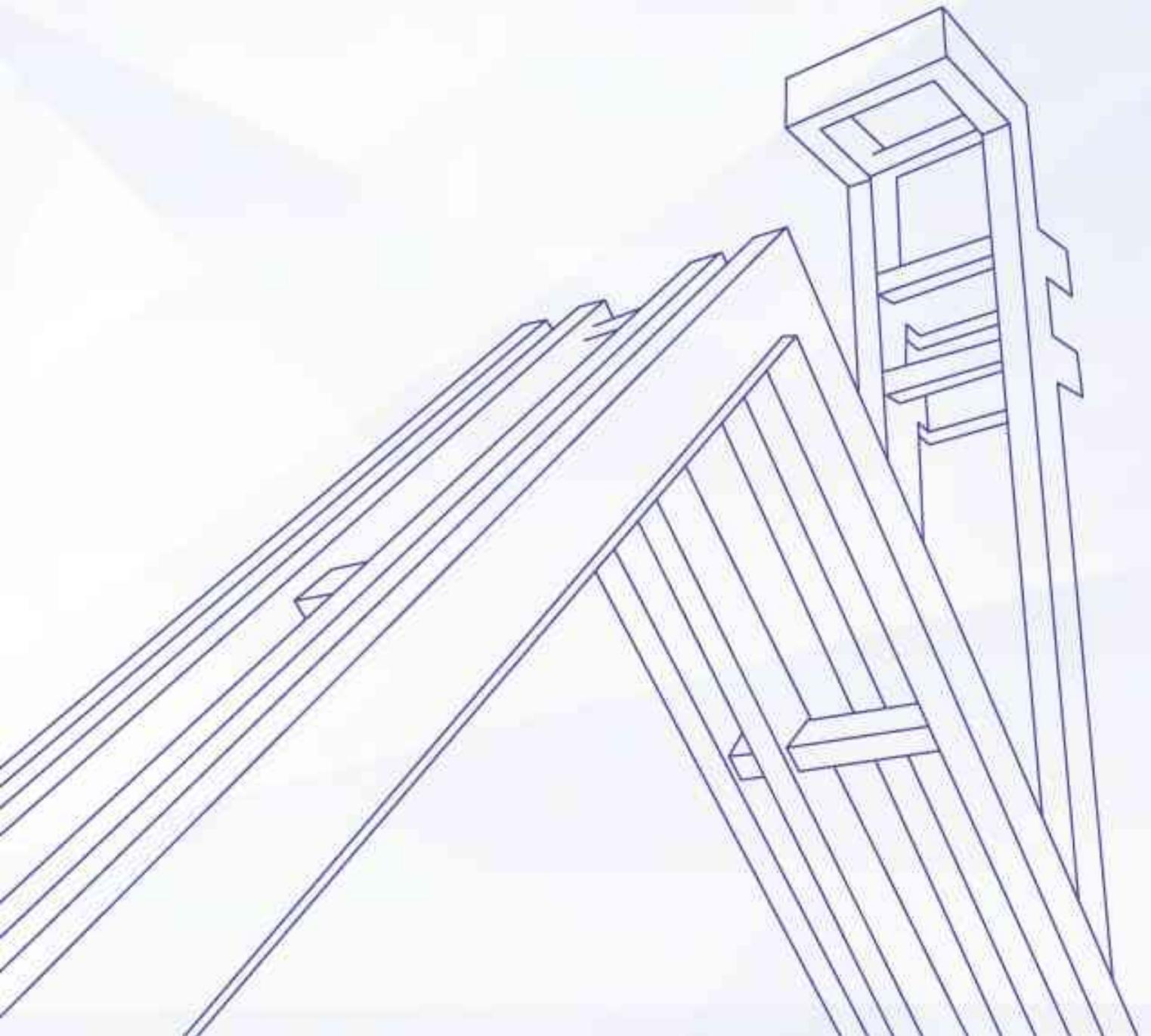




2020~2023  
제3기 대학운영성과목표

# VI

## [붙임] 2020~2023 성과지표 현황



## I. 총괄현황

(단위 : 개)

미션	구분		성과지표		
			계	정량	정성
4	성과목표	12	50 (100.0%)	42 (84%)	8 (16%)
	실행과제	38			

## II. 성과목표별 성과지표 현황

- 미션 I. 글로벌 융합인재 양성

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					

### 성과목표 1. 창의·융합 교육 혁신

1. 융합교육 체계를 위한 제도 개편	융합교육체계를 위한 제도 개편 노력도	-	-	-	정성	정성	정성	정성	융합 I자형 교육체계 도입, '융합전공 제도' 도입 및 운영, 융합교육과정 강화 및 평가	공통교과목 개발과 융합전공 도입 등에 대한 노력도	자체	정성	
2. 학부생 자율창의 능력증진 프로그램 강화	학생자율창의능력 증진 프로그램 참여 학생수(명)	317	283	541	640	640	670	700	'20년 신규 개발 강좌 및 신규프로그램 시범운영을 반영하여 '19년 기준 100여명 증원하고, 21년 프로그램 안정화 단계를 거쳐, 이후 매년 30명씩 추가 증원할 수 있도록 목표치 설정	학부생 자율창의능력증진 프로그램 참여학생수	자체	정량	

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비 고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					
	학생자율창의능력 증진 교육프로그램 참여학생 만족도	-	-	-	4.4	4.4	4.4	4.4	교과목 강의평가 및 비교과 프로그램 만족도조사 5점 척도평가에서 평균점수를 유지할 수 있도록 목표치 설정	학부생 자율창의능력증진 교과목 강의평가 및 비교과 프로그램 만족도 평균값	자체	정량	
3. 4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성	4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성 관련 개발 및 운영 교과목 수	-	-	-	22	27	32	37	2020학년도부터 4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성 관련 교과목 개발을 시작하고, 2020학년도부터 최초 22개의 교과목을 신설·운영하며, 이후 매년 5개 이상의 교과목 추가 개발·운영	4차 산업혁명에 대응하는 미래인재 육성과 관련한 교양 및 전공 교과목 개발 건수	자체	정량	

성과목표 2. 전인적 글로벌 리더 양성

1. 인성과 지성을 겸비한 세계시민 양성	인성과 지성 함양 프로그램 참여학생 평가만족도	-	-	-	4.0	4.1	4.2	4.3	교과목 강의평가 및 비교과 프로그램 만족도조사 5점 척도평가에서 '만족'에 해당하는 4.0점을 기준으로 설정, 매년 0.1점 향상하도록 목표치 설정	인성과 지성 함양 교과목 강의평가 및 비교과 프로그램 참여학생 만족도 평균값	자체	정량	
	학생 인권/성평등 교육 이수 인원(명)	7,761	6,221	6,227	6,320	6,415	6,511	6,609	2019년 실적대비 매년 이수자 수 1.5% 증가로 목표치 설정	온·오프라인 인권/성평등 교육 학생 이수자율(대학공시 기준)	자체	정량	

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					
2. 글로벌 소통능력을 갖춘 인재 육성	국제교류 프로그램 참여 학생 수	2,182	2,260	2,232	2,225	2,235	2,245	2,255	최근 3년 간 Inbound + Outbound 학생 수의 평균 2,225명을 첫 해 목표로 두고 매년 10명씩 증가	본교로 오는 국외대학 학생 수 (Inbound)+국외로 가는 본교생 수(Outbound) ※Inbound: 국제교환방문학생, ISP ※Outbound: 국외파견교환학생 및 방문학생, SWP, SAP	자체	정량	
3. 미래인재 양성을 위한 기초핵심 능력 강화	기초핵심역량강화 프로그램 참여학생 만족도	-	-	-	4.0	4.1	4.2	4.3	해당 프로그램 만족도 조사를 '20년부터 신규 실시 예정임. 이에 5점 척도 기준으로 매년 0.1점씩 향상하여 최종 목표를 '만족한다'에 해당하는 4.0점에 도달할 수 있도록 목표치를 설정	사고와 표현 글쓰기평가 참여학생 만족도 평균 + 강의조교(작은스승) 프로그램 수강학생 만족도평균/2	자체	정량	
	글쓰기프로그램 참여 만족도(점)	4.52	4.55	4.64 (예상)	4.30	4.35	4.40	4.45	- 제3기부터는 만족도 조사 대상 범위를 확대하여, 목표치를 산출하고자 함. (제2기까지 "글쓰기 교육 프로그램" 참여 만족도만 목표치로 산출하였으나, 2020부터는 "글쓰기 상담 프로그램"에 대한 참여 만족도를 추가하여 확대하고자 함) - 2020년 전체 프로그램	프로그램 참여자 대상 프로그램 종료 후 만족도 조사	자체	정량	

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					
									만족도로 추정되는 4.3점(5.0점 만점)을 기준으로, 향후 4년 간 0.05점씩 향상시키는 것을 목표로 설정함. - 수요자 요구에 기반한 글쓰기 교육을 제공하고 높은 질적 수준을 유지하기 위하여, 주기적으로 환류 체계 (요구조사 실시-프로그램을 운영-평가)를 운영하고자 함.				

성과목표 3. 학생중심의 교육지원체제 구축

1. 기초학력 격차 해소를 위한 맞춤형 학습지원	맞춤형 학습지원 프로그램 참여학생 만족도	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.3	4.3	맞춤형 학습지원 프로그램 만족도조사 5점 척도평가에서 최근 3년간 평균 4.3을 유지하는 것으로 목표치 설정	피어튜터링 + (SNU새내기LearningCamp 만족도평균) + (서브라임학습공동체 만족도평균) + (학습상담만족도평균) + (학습클리닉만족도평균) ÷ 5 ※ 2019년 실적집계 중으로 예상치 4.3으로 함	자체	정량	
2. 우수 학문후속세대 집중 양성 및	기초학문분야 학문후속세대 지원 인원	215	213	219	215	217	219	221	3년간(17~19) 평균 지원 인원(215)에서 매년 2명씩 증원	지원금 연간 수혜 인원	자체	정량	

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					
분야 확대	특성별 학문후속세대 지원 인원*	-	-	73	35	35	35	35	연간 박사과정생 지원 가능 인원	지원금 연간 수혜 인원	자체	정량	
3. 필요기반 장학제도 추진	전체 장학금 대비 필요기반 장학금 비율(%)	52.4	50.7	51.0	51.0	51.0	52.0	52.0	필요기반 장학제도 발굴 및 개편 추진, 제도 정착기간, 예산 상황 등을 고려하여 1년에 0.5%p 증가	(학부생 필요기반 장학금 총액 / 학부생 총 장학금액) × 100 ※ 필요기반 장학금: 대학정보공시 기준에 따른 교내 및 교외 장학금 중 저소득층(8분위 이하) 등 필요기반 장학금 총액 ※ 총 장학금액: 대학정보 공시 기준에 따른 교내 및 교외장학금 총액	자체	정량	
	저소득층 학생 등록금 대비 장학금 수혜율(%)	120.0	125.6	121.0	121.0	121.0	122.0	122.0	필요기반 장학제도의 주요대상인 저소득층 학생(8분위 이하)의 등록금 대비 장학금 수혜율, 예산 상황 등을 고려하여 1년에 0.5%p 증가	(소득 8분위 이하 학부생의 장학금 총액/소득 8분위 이하 학부생의 총 등록금액) × 100	자체	정량	
4. 미래 준비와 삶의 질 향상을 위한 역량개발	경력개발센터 프로그램 참여 학생 만족도	4.0	4.0	4.0	4.1	4.2	4.3	4.3	참여학생 만족도를 5점 척도평가에서 '만족한다'에 해당하는 4.0을 기준으로 설정하고 전년도 대비 약 0.1씩 향상하도록 목표치를 설정함	진로상담, 컨설팅, 취업지원 프로그램 참여 학생 만족도	자체	정량	

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					
서비스 강화	심리적 역량 개발 프로그램 참여자 만족도	4.45	4.45	4.45	4.5	4.5	4.5	4.5	5점 척도평가에서 최근 3년 만족도 평균 4.45 이상의 목표치 설정	역량개발 프로그램 참여자 만족도 점수 평균	자체	정량	
5. 교육력 강화를 위한 교원지원 체제 강화	교수지원체제 강화 정도	-	-	-	정성	정성	정성	정성	교원인사제도 개선	교원인사규정 개정 노력도	자체	정성	
	교원 교수역량 강화 프로그램 운영(개)	2	2	2	2	2	2	2	'15년~'19년 5년간 9개 개발의 평균인 1.8개 개발을 기초로 연 2개씩 개발하는 것으로 목표치 설정	온라인 교수법 콘텐츠 개발 수 (1개 콘텐츠 당 50분 내외 분량)	·3월~익년 2월 ·자체 자료	정량	

\* 특성별 학문후속세대 선정 인원의 경우 2019년은 2학기에 선정하여 1개 학기만 지원하였으나, 2020년은 1학기부터 선정하여 2개 학기 지원 예정이므로 목표치 조정(사업비 동일)

• 미션 II. 혁신적 지식 생태계 구축

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					

성과목표 4. 세계적 연구수월성 촉진

1. SNU 10-10 Project	세계대학평가 상위권 진입지수	44	44	47	46	47	48	49	최근 3년 (2017~2019년도) 실적 평균(45) 대비 매년 3% 증가	- 학문분야별 세계대학 평가순위 (100위권 내 진입학과 수) - 세계대학평가 1~100위의 학문분야 수에 상위권 진입에 따른 가중치 설정(0.6~2.0) 후 점수 합산: 51~100위(0.6), 41~50위(1.0), 31~40위(1.2), 21~30위(1.4), 11~20위(1.6), 1~10위(2.0)	QS 평가 기준	정량	
2. 모험 창의 미래 도전 연구지원	창의선도 지원연구과제 수	46	70	77	80	80	80	80	2019년도 실적 대비 5% 상승치(80개 과제) 유지	지원과제 수	자체자료	정량	
3. 국제협력 연구 내실화	해외 공동저술 논문 비율(%)	27.3	27.8	28.6	28.9	29.2	29.5	29.8	전년 대비 0.3%p 증가	최근 3년간 생산된 논문 중 해외 공동저술 논문의 비율	Scival (Scopus 기반 성과분석 프로그램) 기준	정량	

성과목표 5. 개방형 혁신 연구생태계 구축

1. 산학협력 체제의 혁신	컨소시움형 산학협력체제 환경 조성 실적	-	-	-	정성	정성	정성	정성	신규성을 고려하여 정성평가	산학 네트워크 구축 활동(회의 등) 포괄적 MOU 체결 지원 활동	자체자료 (3월~익년 2월)	정성	
----------------	-----------------------	---	---	---	----	----	----	----	----------------	--------------------------------------	-----------------	----	--

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					
1. 산학협력 체제의 혁신	기술이전 수익 (단위: 억원)	41.7	42.2	88.3	45.0	45.6	46.3	47.0	기준 매년 1.5% 증가하는 것으로 목표치 설정	당해 연도 산학협력단 기술료 입금액	자체자료 (1월~12월)	정량	
2. SNU 창업밸리 조성 및 인프라 강화	창업지원 인프라 강화 및 프로그램 운용	-	-	-	정성	정성	정성	정성	낙성대, 대학동, 시흥에 서울대 창업 지원 공간 및 지원 체계 활성화 방안 고려(정성평가)	창업 지원 프로그램 운영(정성평가) · 창업 공간 확보 실적 · 창업 지원 프로그램 현황 · 정부·지자체 창업지원 사업 수주 및 운영 실적	자체 자료	정성	
3. 융복합 선도형 연구 활성화	융·복합연구 확산지수	-	-	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	2019년 기준 확산지수 매년 3% 증가	참여분야(학과)/지원건수 ※ 참여분야 산정 시, 국내 타 대학 참여 가중치 1.5, 국외 타 대학 참여 가중치 2.0	자체자료	정량	

성과목표 6. 연구자 중심의 연구지원체계 고도화

1. 서울대학교 기관 리포지터리 'S-Space' 활용 강화	S-Space 이용건수 (단위: 백만건)	5.85	6.10	7.70	7.85	8.01	8.17	8.33	전년 대비 약 2% 증가	S-Space 원문 다운로드 건수	자체자료 (1월~12월)	정량	
2. 첨단 연구장비 인프라 구축 및 지원	장비당 평균 공동활용 건수 (건)	-	-	275 (추정)	283	291	299	307	전년도 목표치 대비 매년 3% 상승	연구장비 인프라 구축 사업으로 구축된 장비의 연간 평균 활용 건수	자체자료 (매년1월~12월)	정량	

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비 고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					
3. 연구활동 지원 강화	교수연구활동 지원 건수 (건)	113	162	130	134	138	142	146	2019년 실적 대비 매년 3% 증가	신임교수 연구정착금 지원, 인문사회 학문전공교원 해외연수 지원, 우수학술지 발행경비 지원, 학술연구교육상(연구부문) 시상 건수 합계	자체자료	정량	
4. 바람직한 연구문화 확산을 위한 책임윤리 강화	대학원 신입생 연구윤리 교육 인원	-	-	-	1,000	1,200	1,400	1,600	전년도 목표치 대비 매년 200명 증가	자체평가	자체자료 (해당연도 12.31. 기준)	정량	

• 미션 Ⅲ. 지식기반 사회적 가치 창출

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					

성과목표 7. 사회적 가치 함양 교육시스템 구축

1. 개발도상국 및 저개발국 차세대 지도자 양성	SPF 선발 학생 수 (단위: 명)	11	8	10	8	8	8	8	3년간 선발 학생수 평균값 선발 후 3-4년 지원사업으로 3년 누적 학생 수 25명 이내 유지, 소요예산 범위 내 SPF 선발 학생수 산출	SPF 신규 선발 학생 수 (정량)	SPF 장학 프로그램을 통해 선발된 학생 숫자	정량	
2. 교육소외 지역 인재 육성 프로그램 운영	수혜 학생 만족도	-	-	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2019년도 실적 예상치 (5점 만점에 4.0 '만족' 수준)를 기준으로 향후 4년 간 동일 수준의 만족도 유지	수혜 학생(중·고등학생) 만족도 조사	자체	정량	
3. 학교교육 중심 전형 및 중고교 교육과 대학 연계 강화	수혜 학생 만족도	-	-	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2019년도 실적 예상치 (5점 만점에 4.0 '만족' 수준)를 기준으로 향후 4년 간 동일 수준의 만족도 유지	수혜 학생(중·고등학생) 만족도 조사 (SNU 자유학기제 지원 프로그램, SNU 고교-대학 연계 고교생 아카데미, 고교-대학 연계 지역인재 육성 프로그램 만족도 평균)	자체 자료	정량	

성과목표 8. 지역맞춤형 사회공헌 강화

1. 국내외 사회봉사 강화	글로벌 해외 봉사 수혜 인원 수	-	-	2,362	2,409	2,456	2,503	2,550	2019년 실적 대비 매년 2% 증가 추진	다양한 유형의 글로벌 공헌활동 사업의 수혜인원(참여자 포함)을 사업별로 집계하여 합산	자체 자료	정량	
----------------	-------------------	---	---	-------	-------	-------	-------	-------	-------------------------	---	-------	----	--

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					
1. 국내외 사회봉사 강화	국내 지역사회 공헌활동 수혜인원 수	-	-	1,819	1,855	1,891	1,927	1,963	2019년 실적 대비 매년 2% 증가 추진	다양한 유형의 국내 지역사회 공헌활동 사업의 수혜인원(참여자 포함)을 사업 별로 집계하여 합산	자체 자료	정량	
2. 교육격차 해소를 위한 국민 평생학습 지원	평생학습 프로그램 수강생들의 프로그램 만족도 평가	3.8	3.9	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2019년도 실적(5점 만점에 4.0 '만족' 수준)을 기준으로 향후 4년 간 동일 수준의 만족도 유지	지역주민 대상 평생학습 프로그램 수강생들의 만족도 조사	자체 자료 (평생학습 프로그램 시행 후 설문조사)	정량	
3. 캠퍼스자원 공유 확대를 통한 사회공헌 실천	캠퍼스 공유 프로그램 수혜자 수	55,517	49,941	56,032	56,592	57,158	57,729	58,307	2019학년도 실적 대비 ①캠퍼스 견학 프로그램 참여자 ②도서관 견학 프로그램 참여자 ③도서관 회원제 가입자 ④미술관 관람객 수의 합이 매년 1% 씩 증가하는 기준으로 목표치 설정	캠퍼스 견학 프로그램 관련 부서, 도서관, 미술관 자체 집계 합산	자체 자료	정량	

성과목표 9. 사회공헌형 연구 진흥 및 지식나눔

1. 온라인 공개강좌 운영 확대를 통한 지식공유 기여	온라인 공개강좌 개설 수 (K-MOOC, edX 개설 수)	29	45	59	62	65	68	71	2019학년도 실적 대비 매년 3개 증가 추진	K-MOOC, edX를 통해 개설된 온라인 공개강좌 수 집계	자체 자료	정량	
-------------------------------	----------------------------------	----	----	----	----	----	----	----	---------------------------	-----------------------------------	-------	----	--

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					
2. 국가정책 과제 연구와 과제 개발	포럼 개최 횟수	- (4)	- (4)	29 (2)	30 (4)	30 (4)	30 (4)	30 (-)	국가정책포럼은 분기 별 1회 개최 추진, 한국정책지식센터 포럼은 2019년 실적 중 학기별 13회씩 개최되는 일반 포럼과 4회씩 개최되는 기획포럼 횟수 합산 (괄호는 국가정책포럼 개최 횟수)	국가정책포럼 및 정책지식센터 포럼 개최 횟수 합산 (국가정책포럼은 22년까지 운영 예정)	자체 자료	정량	
3. 통일 평화 연구 및 교육과 네트워크 강화	통일(평화) 연구자료 구축 건수 (건)	77	69	61	63	65	67	69	전년도 목표치 기준 3% 증가	통일 관련 연구데이터 건수 ※ 연구데이터: 저널, 도서, 사업보고서 또는 연구보고서, 학술회의, 세미나 발표자료, 논문, 분석 및 조사 결과물	자체자료	정량	

• 미션 IV. 지속가능한 대학발전 기반 구축

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					

성과목표 10. 대학혁신 시스템 구축 및 행정역량 강화

1. 대학혁신을 견인하는 지원시스템 구축	분석보고서 수	-	-	-	4	4	5	6	데이터 분석 보고서를 '21까지 4건(분기별 1건)으로 유지하고, '22부터 1건씩 증가하는 것으로 설정	서울대 현황 데이터 분석 결과 보고서 생산	자체자료 (해당연도 12.31. 기준)	정량	
	서울대학교 관련 법령 정비	-	-	-	정성	정성	정성	정성	서울대학교 관련 법령 정비 실적	서울대학교 관련 법령 정비 결과 및 노력도	자체자료	정성	
2. 대학 자율성 제고를 위한 법인체제 발전	내부규정 정비	-	-	-	정성	정성	정성	정성	학칙 및 내부규정 정비 실적, 규정 접근성 강화 실적	학내 각종 규정 등 제정, 개정 및 폐지 실적 노력도, 규정 접근성 강화를 위한 실적 및 노력도	자체자료	정성	
	직원 교육시간 (단위: 천시간)	15.30	14.20	16.69	17.02	17.36	17.70	18.05	2019년 직원 교육 이수시간을 기준으로 매년 2%씩 증가	직원의 대학행정교육원 집합교육에 대한 교육시간	자체자료	정량	
3. 대학행정 역량 강화	직원 파견교류 실적	-	-	6	6	6	7	7	직원 국내외 파견교류 실적	연도별 국내외 파견교류 인원	자체자료	정량	

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					

성과목표 11. 지속적인 대학 발전을 위한 자원 확충

1. 지속적 대학 혁신과 성장을 위한 자원 확충	자체재원 세입액 (단위:억원)	1,816	1,677	1,719 (추정)	1,762	1,806	1,851	1,897	2018년 자체재원 세입 결산액(1,677 억원)을 기준으로 2019년부터 매년 2.5%씩 상승 목표 최근 4년간 자체재원 연평균 증가율(1.5%) 및 소비자물가상승률(1.5%)을 감안하여 목표 설정	전년도 자체재원 세입액*102.5% 단위: 억원 자체재원은 법인회계 세입 중 수입대체경비, 타회계전입금, 교육부대수입, 보조금의 합계로 산출(이월금 제외)	법인회계 결산	정량	
	발전기금 모금액 (단위:억원)	1,111 (기부 채납 제외)	820	837 (추정)	853	870	887	904	지난 10년간 모금액 ('09~'18)의 평균(837 억원)에서 연간2% 증가로 설정 (시설물기금제외)	발전기금 모금액 (발전기금 + 단대재단·병원 + 미주재단 출연액) 단위: 억원	발전기금 회계	정량	
2. 자산경영 체제 고도화	자산경영기본계획 수립 및 개선을 위한 실적	-	-	-	정성	정성	정성	정성	자산경영기본계획 수립 및 개선 실적	자산경영기본계획 수립을 위한 노력도 및 활동 현황	자체자료	정성	

실행과제	성과지표	실적			목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	지표 종류	비고
		'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23					

성과목표 12. 미래성장 주도형 스마트 멀티캠퍼스 조성

1. 스마트 캠퍼스 조성 및 캠퍼스 특성화	인공지능 기반 지능형 정보서비스 창출 실적율(%)	-	-	-	25	40	60	80	「2020-2022 정보화 종합발전계획」 및 2023년 추진예정인 지능형 정보서비스 창출 관련 과제의 계획 대비 실적(누적)	(지능형 정보 서비스 창출 관련 과제 완료 수 / 지능형 정보 서비스 창출 관련 계획 과제 수) * 100 ※ 계획 과제 수 총 16개 기준	자체자료	정량	
2. 미래성장 동력 창출 선도 및 지역혁신형 캠퍼스 조성	시흥캠퍼스 연구시설 및 교육동 조성	-	-	-	정성	정성	정성	정성	- 미래모빌리티 및 무인이동체 연구동 조성 - 교육협력 및 연수동 조성	- 연구시설 인프라 구축 여부	자체자료	정성	
3. 안전하고 쾌적한 친환경 캠퍼스 조성	노후 교육기반시설 개선 및 투자 확대 (%)	22.4	20.7	19	17	15	13	11	시설사업 추진 계획에 따라 매년 2% 감축	전체 교육기본시설 및 지원시설에 대한 경과년수 30년 이상 노후 건물 (2023년 기준) 비율	자체자료	정량	