

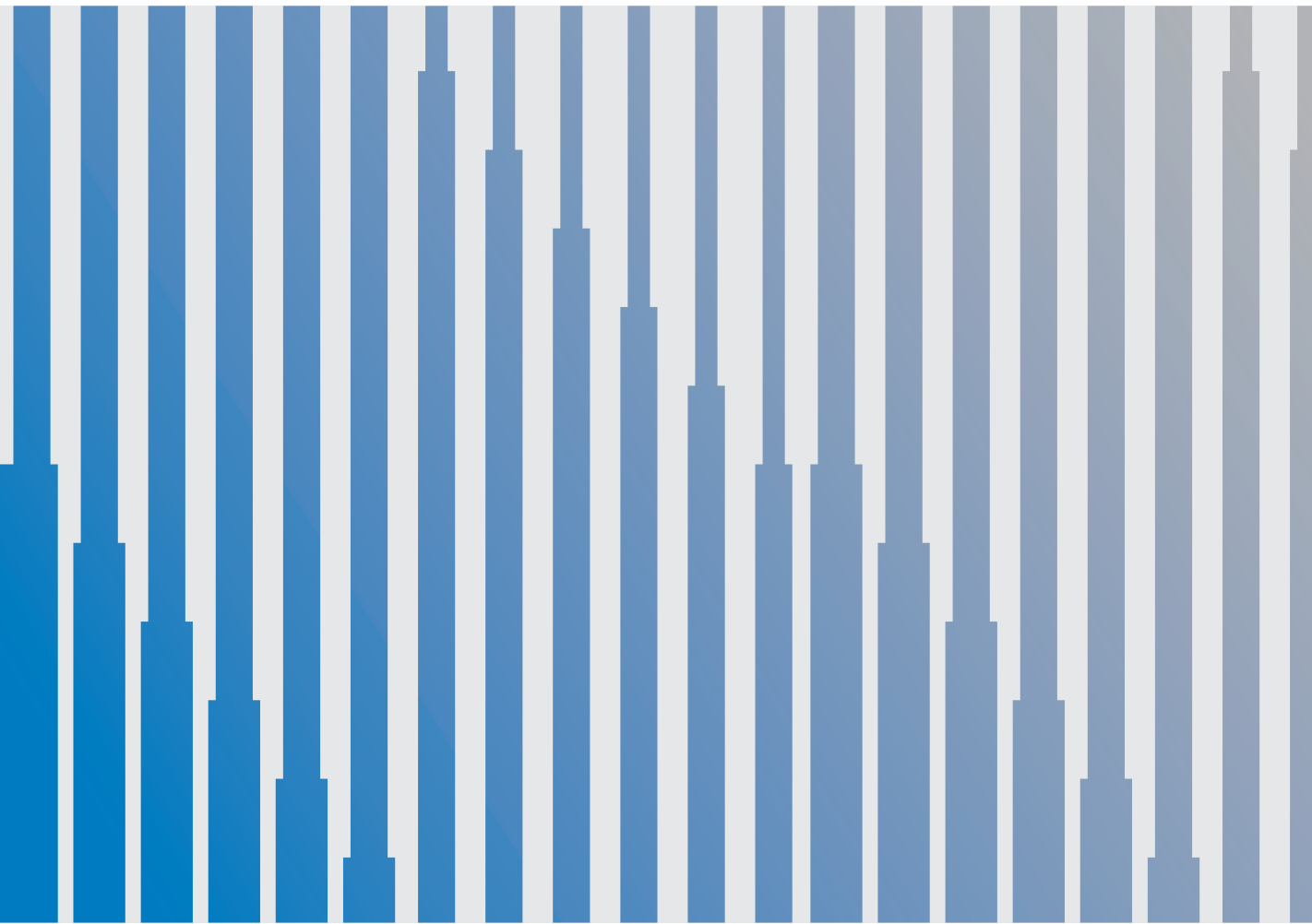
서울대학교 중장기발전계획



서울대학교
SEOUL NATIONAL UNIVERSITY

서울대학교 중장기발전계획

서울대학교 중장기발전계획



서울대학교
SEOUL NATIONAL UNIVERSITY

머리말

서울대학교는 지난해 법인화 10주년을 맞이하여 백서를 발간하면서, 법인 체제에서 이룬 성과와 부족한 부분을 되짚어 보는 계기를 가졌습니다. 그 과정에서 법인화로 인한 서울대학교의 위상과 역할의 변화를 넘어서, 급변하는 세계와 사회 속에서 우리 학교가 앞으로 어떻게 나아가야 할지에 대한 중장기적 방향 수립이 필요하다는 데 의견이 모아졌습니다. 2007년에 세워진 중장기발전계획을 넘어서 다시 새롭게 시대 변화에 부응하는 발전계획을 수립해야 할 필요성이 대두되었습니다.

2021년 4월, 오세정 총장의 요청에 의해 2040년을 바라보는 중장기발전계획 수립을 위한 연구모임이 조직되었습니다. 비전, 교육, 연구, 학생지원·복지, 국제화·사회공헌, 멀티캠퍼스, 재정, 대학운영체제의 8개 분과가 구성되고, 교원, 학생, 직원, 외부 전문가 등 총 85명의 위원이 참여하였습니다. 1년 남짓한 기간 동안 100회가 넘는 분과별 모임이 있었고, 각 분과위원장과 비전분과 위원들, 본부의 처·국장들로 구성된 총괄 분과도 20여 차례의 논의를 거쳤습니다. 또한, 사회변화의 흐름에 대응하는 서울대학교의 역할을 새로운 각도에서 조명해 보고자 다양한 외부인사들의 의견을 듣는 간담회와 외부 컨설팅도 병행하여 진행하였습니다.

시급한 것은 학교 정책의 변화 방향과 관련하여 구성원들의 합의를 이끌고 공감대를 형성하는 일이었습니다. 서울대학교의 향후 비전과 중장기발전에서 우선순위를 둘 필요가 있는 분과별 과제들에 구성원들의 목소리를 담고자 두 차례의 설문 조사를 실시하였습니다. 이와 함께 세 차례 공청회와 두 차례 이사회 워크숍, 그리고 학사위원회와 평의원회의 보고 과정을 거치면서 ‘국가와 인류의 미래에 공헌하는 지식공동체’를 지향하는 서울대학교의 중장기발전계획을 도출하게 되었습니다.

우리는 현재 국제관계와 공급망의 재편, 기후위기와 팬데믹, 인구감소와 디지털 전환이 초래하는 혁명적 변화의 소용돌이 안에 이미 들어와 있습니다. 2040년까지 사

회가 얼마나 바뀌어 있을지 예측이 어려운 현실입니다. 그럼에도 불구하고 우리가 추구할 가치와 비전은 변하지 않을 것이라 믿습니다. 또한 그 비전의 실현을 위해 지금 당장 실천을 시작해야 할 계획도 있습니다. 따라서 이 중장기발전계획은 2040년까지 이어질 수 있는 장기적 비전의 과제들을 담되, 실행력을 담보하기 위해 분과별 실행과제를 추진하기 위한 조직과 추진 시기를 제안하였습니다.

현시점에서 서울대학교는 국가와 인류의 미래에 공헌하고자 하는 목표를 세웠지만 세계를 선도하는 초일류 대학으로 체질이 바뀌지 않으면, 아시아는 물론이고 우리나라에서도 그 위상이 추락할 위기에 직면해 있습니다. 이 발전계획에서는 서울대학교의 체질을 바꾸기 위해 우리가 함께 노력해야 할 7가지 핵심 과제들을 제시합니다. 1) 전공·학과(부)·단과대학(원) 간 장벽 없애기, 2) 생애 전 주기에 걸친 개방적 교육체계 수립, 3) 국가와 인류 난제 해결을 위한 도전적 융합 연구 수행, 4) 국가와 인류를 위한 사회공헌 확대, 5) 전략적이고 질적인 국제화 추진, 6) 다양성이 존중되는 포용적 무장벽 캠퍼스 구현, 7) 대학 운영 시스템의 혁신과 재정 확충. 이 과제들의 성공적 수행은 단지 서울대학교의 수준을 향상시키는 데 그치지 않고, 서울대학교 구성원들과 동문, 우리 국민과 세계인들에게 끊임없이 희망을 주는 메시지로 전달될 것입니다.

이 계획의 성공을 위해서는 무엇보다도 학내 모든 구성원의 의지와 참여가 중요합니다. 서울대학교라는 지식공동체의 발전을 위해 구성원의 협력이 이루어지고 역량이 집중된다면 우리 서울대학교는 세계를 선도하는 초일류 대학으로 우뚝 설 수 있습니다. 그 길만이 이 시대에 국가와 인류가 우리에게 바라는 기대와 요청에 응답하는 것이라 생각하며, 부족한 보고서를 내놓습니다. 중장기발전계획수립에 참여하신 위원들과 기획처 직원들의 헌신에 감사드리고, 귀중한 도움을 주신 학내·외 관계자 여러분들께도 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

2022년 8월

공동위원장 노정혜(생명과학부 교수)

이원우(기획부총장)

머리말	4
제1장 미래사회의 변화와 서울대학교의 역할	9
I. 서울대학교를 둘러싼 미래 환경변화와 당면 현안	11
II. 서울대학교의 위기와 반성	16
III. 비전과 중점 추진과제	26
제2장 부문별 발전계획	55
I. 문명사적 전환기의 서울대학교 교육 혁신	57
II. 국가와 인류 문제 해결을 위한 선도적 연구	77
III. 총체적 웰니스를 지향하는 학생지원·복지	96
IV. 질적 국제화와 지식기반형 사회공헌	113
V. 지속가능한 미래지향적 멀티캠퍼스 구축	150
VI. 다양한 자원 확보를 통한 안정적 재정 운용	172
VII. 시너지를 창출하는 성숙한 대학운영체제 확립	199
제3장 전략 및 실행과제 추진계획	219
참고문헌	229
부록: 서울대학교 장기발전계획위원회 명단	231

제1장

미래사회의 변화와 서울대학교의 역할

I

서울대학교를 둘러싼 미래 환경변화와 당면 현안

세계는 코로나19 팬데믹과 이로 인한 디지털 대전환(digital transformation)의 가속화, 미중 패권전쟁 심화 및 우크라이나-러시아 전쟁, 글로벌 가치사슬(global value chain)의 격변, 기후 위기와 인구 구조 변화 등으로 인한 문명사적 전환기에 있다. 이러한 패러다임의 대전환은 한국 사회에 부정적 파급과 함께 여러 도전 과제를 제기하고 있다. 한국은 글로벌 전환의 영향 아래 저성장·수축사회가 도래하고, 저출산 고령화의 심화, 추격형 경제 발전 모델이 한계에 봉착하면서 선도형 경제발전 모델로의 전환 필요성 증대라는 패러다임 변화에도 동시에 직면하고 있다.

패러다임 대전환은 서울대학교를 포함한 한국 대학에게 중대한 위기와 도전으로 다가올 것이다. 하지만 위기는 위험과 기회의 양면을 모두 포함하고 있기 때문에 한국 대학들은 위험 요인과 더불어 기회 요인을 발굴하고, 냉철한 현실 인식과 비판적 통찰을 바탕으로 스스로 살길을 찾아 나가야 한다. 대학은 이러한 변화에 맞서 미래사회에 필요한 지식을 제공하고 인적 자원을 양성해야 하는 시대적 소명을 안게 되었다. 우선 향후 한국 사회와 대학이 마주할 주요 패러다임에 어떠한 변화가 있는지 고찰해 볼 필요가 있다.

1. 기후위기

18세기 산업혁명 이후 인간 활동이 초래한 기후 위기는 인류의 생명과 지구의 미래를 위협하는 가장 큰 리스크가 되었다. 산업혁명 이후 인류는 화석 에너지를 토대로 놀라

운 경제 성장을 실현하며 문명은 진보했다. 하지만 온실가스를 다량 배출하는 탄소기반 경제는 대가를 치르게 되었다. 지구는 폭염과 홍수, 가뭄과 산불과 같은 자연재해에 노출되고 있으며 그로 인한 피해는 기하급수적으로 증가하고 있다. 따라서 2050년까지 탄소 배출량과 흡수량이 제로에 이르게 하는 탄소중립은 인류에게 선택이 아니라 필수적인 생존의 문제가 되었다. 사회와 인류의 지속가능한 발전을 이루기 위해서는 ‘녹색 회복’이 절실하다. 화석연료에 기반한 성장 방식에서 탈피해 환경과 경제가 상생하는 녹색전환(green transformation)을 실현해야 한다는 세계적 공감대가 형성되고 있다.

서울대학교도 온실가스 배출량과 관련하여 지속적으로 비판을 받아 오면서 직면한 난제를 해결하려는 방안을 내부적으로 모색해 왔다. 에너지 모니터링 시스템(AMS)을 구축하고, 온실가스·에너지 감축위원회를 운영하여 온실가스 감축을 위한 계획 수립과 에너지 절약 추진 실적 점검을 이행하고 있다. 또 한국환경공단 주관의 ‘그린캠퍼스 조성 대학’ 사업에 참여하고, 녹색건축인증과 환경경영시스템 인증을 획득하는 등 다양한 노력을 기울이고 있다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 서울대학교는 서울시 에너지다소비건물 순위에서 매년 1위를 차지하고 있으며, 서울대학교의 에너지 자립률은 0.7%에 불과하다. 무엇보다도, 학내 구성원들이 이러한 온실가스·에너지 감축 방안들을 체감하고 친환경캠퍼스 조성에 대한 공감대를 형성하지 못하고 있는 것이 가장 큰 문제다. 이제 서울대학교는 공존을 위한 미래사회를 위해 진지한 논의를 거치고 대안을 만들어야 한다.

2. 기술 변화와 디지털 대전환

21세기 들어 정보기술을 필두로 생명공학 등 다양한 영역에서 획기적인 기술 혁신이 이루어져 왔다. 특히 코로나19 팬데믹은 인공지능 빅데이터 기반의 디지털 대전환을 가속화시켰다. 이러한 기술 변화는 산업, 고용, 교육, 법률과 사회 등 전반에 영향을 미치고 있다.

이러한 변화는 대학에도 예외 없이 적용되고 있다. 기술 혁신의 주체로서 연구 중심 대학의 중요성이 높아짐과 동시에 디지털화로 인해 고등교육 및 연구 환경도 크게 변화하고 있다. 팬데믹을 계기로 한 온라인·하이브리드 교육의 활성화가 좋은 예

이다. 디지털 기반의 비대면 교육의 활성화는 세계적으로 급부상하는 MOOC(massive open online course) 사례에서 보듯이 글로벌 지식공동체 내 무한 경쟁과 협력을 촉발하고 있으며 이에 따라 전통적인 대학의 역할과 기대도 흔들리게 되었다. “30년 후 대학 캠퍼스는 역사적 유물이 될 것이며 현재의 대학은 살아남지 못한다”는 경영 구루(guru) 피터 드러커(Peter F. Drucker)의 예상은 맞아떨어지고 있다. 정보통신 기술의 발달로 캠퍼스 밖의 강의 콘텐츠 급증과 원가 경쟁력을 갖춘 강의 채널의 확장으로 혁신하지 않는 대학의 경쟁력은 급격히 하락하고 있다.

3. 국제정세와 지정학적 변화

글로벌 금융위기와 코로나19 팬데믹 위기로 인해 자국 중심주의와 보호무역주의를 강화하는 가운데 최근에는 미국과 중국 간 패권전쟁, 우크라이나-러시아 전쟁이 국제정세와 동북아의 지정학적 판도에 큰 변화를 초래하고 있다. 1995년 세계무역기구(WTO) 출범으로 자유무역이 촉진되면서 선진국의 생산 거점을 중국 등 저임금 국가로 옮기는 원가절감형 오프쇼어링(offshoring)이 세계 경제와 무역 성장의 견인차 역할을 해 왔다. 오프쇼어링이 대세를 이루면서 세계의 공장으로서 중국이 부상해 G2의 반열까지 올라섰다. 한국 기업들도 중국을 오프쇼어링 거점으로 활용하는 한편 중국에 부품, 소재, 장비를 수출함으로써 이러한 트렌드의 주요 수혜자가 되었다.

하지만 최근 글로벌화의 역풍이 불고 있다. 트럼프 대통령 당선 이후 자국중심주의 보호무역이 강화되었고 미중 패권전쟁이 본격화되었다. 바이든 행정부도 미중 패권전쟁을 계승하여 동북아의 지정학적 리스크는 더욱 고조되고 있다. 또한 미중 패권전쟁, 보호무역주의, 팬데믹 및 스마트팩토리(smart factory) 기술의 발전으로 인해 글로벌 가치사슬과 공급망의 대전환도 가속화하고 있다. 공장이 중국 등 인건비가 싼 신흥시장에서 미국과 유럽 등 선진국으로 옮겨 가는 리쇼어링과 시장접근형 오프쇼어링이 급격히 늘고 있고 원가절감형 오프쇼어링 거점도 중국 일변도에서 베트남 등 동남아 국가와 인도로 다변화하고 있다.

이런 배경에서 한국이 전통적으로 사용해 온 ‘안보는 미국, 경제는 중국’이라는 소위 ‘안미경중’ 전략이 위협받기 시작하였고 한국은 미국과 중국 사이에서 선택을 강요받고 있다. 장기간 지속된 경제 제재와 코로나19 팬데믹으로 인한 봉쇄로 인해

북한 경제가 더욱 취약해지고 있어서 북한 급변 리스크도 높아지고 있다.

4. 사회적 가치 패러다임 부상

팬데믹, 기후변화, 디지털화는 양극화도 심화시키고 있는데, 양극화는 구성원의 불신과 갈등을 심화시켜 사회적 비용을 초래하며 포퓰리즘과 반지성주의의 자양분이 되고 있다. 이를 극복하기 위해 사회적 책임과 가치에 대한 중요성이 강조되고 있다. UN지속가능발전목표(Sustainable Development Goals, SDGs), 사회적가치기본법안, ISO 사회적 책임 표준, Times Higher Education의 세계대학 영향력 순위(Academic Impact Ranking) 등에서도 사회적 가치와 사회적 책임에 대한 가이드라인이 부상하였다. 또한 최근에는 환경, 사회적 가치, 지배구조를 강조하는 ESG가 기업이 채택해야 하는 새로운 경영 패러다임이 되었다. 대학도 사회적 책임 수행에 대한 요구가 높아지고, 사회적 가치를 새롭게 구축하는 데 ‘교육’의 역할이 강조되고 있는 실정이다. 교육과 연구, 사회공헌으로 이어지는 선순환 구조에서 서울대학교가 어떤 역할을 해야 할지 고민해야 할 때이다.

5. 저출산 고령화의 심화

한국은 세계적으로 유례를 찾아보기 힘든 속도로 저출산 고령화를 겪고 있다. 출산은 세계 최저 수준으로 떨어졌으며 고령화 속도는 매우 빨라서 한국 사회는 역동성과 지속가능성 측면에서 심각한 위기에 직면했다. 저출산 고령화는 소비의 위축과 복지비용의 폭발적 증가로 이어져 정부 재정 위기와 함께 경제의 장기 저성장을 초래할 것이다. 또한 인구감소는 이민자, 여성 인력 활용 및 정년 연장의 필요성을 높이고 있다.

특히 저출산 기조의 심화는 대학의 위기를 촉발하고 있다. 2002년 시작된 초저출산 현상이 지속되면서 대학 신입생 수가 전국 대학들이 유지되기 어려울 정도로 감소하고 있다. 생존을 위해서는 해외 유학생 확보가 불가피하며 고령화로 생애 전주기에 걸친 개방적 교육에 대한 수요 증대가 예상된다. 우리 대학은 교육의 구조를 바꿀 수 있도록 대비하고, 인구 감소로 발생할 수 있는 저성장 극복을 위해 신성장동력에 기여

할 수 있는 기술과 인력을 제공하기 위한 노력을 꾸준히 하여야 한다. 동시에 정부에 산 지원 감소에 대응하기 위한 구조조정과 자생적 재정기반을 강화해 나가야 할 것이다.

6. 추격에서 혁신 선도로의 전환 필요성 증대

세계에서 가장 가난한 나라 중 하나였던 한국은 세계 10위의 경제대국으로 진입하면서 ‘한강의 기적’이라는 고도 압축 성장을 해 왔다. 그 핵심에는 한국의 산업과 기업이 채택한 ‘빠른 추격자(fast follower)’ 전략이 자리하고 있다. 이 전략을 채택한 한국 기업들은 기술을 사 오거나 모방한 후 낮은 인건비, 규모의 경제를 기반으로 원가를 낮추고 점진적 혁신을 통해 기존 제품의 품질을 개선하면서 차별화된 기능을 추가함으로써 경쟁력을 확보해 왔다.

하지만 중국발 초경쟁에 직면해 빠른 추격자 전략은 한계에 부딪히고 주력 산업의 글로벌 경쟁력도 하락하고 있다. 또한 21세기 지식기반경제가 본격화되면서 지적재산권의 보호가 한층 강화되었다. 특히 시장선도 기업이 네트워크 효과를 기반으로 승자 독식 효과를 향유하면서 후발주자는 진입 자체가 어려워져 ‘빠른 추격자 전략’ 자체가 이제는 더 이상 유효하지 않게 되었다.

이러한 빠른 추격자 전략의 한계를 극복하기 위해 한국 경제는 혁신 선도형 경제로의 전환이 시급한 상황이다. 이를 위해 혁신적인 기술을 개발하기 위한 대학의 기초·응용 기술 개발 역량 강화와 혁신을 주도할 수 있는 창의적인 인재 양성 및 창업 친화적 환경 조성이 절실하다.

II

서울대학교의 위기와 반성

“국내 최고 대학으로서 서울대학교의 역할과 위상은 아직도 유효한가?”

서울대학교는 국내 모든 교육 기관의 정점에 서 있는 상징적 교육 기관이었다. 위상을 과거형으로 표현한 것은 상징적인 위상에 걸맞게 세계 우수 대학들과의 경쟁을 통하여 우리나라 학계와 사회를 선도해야 함에도 불구하고, 위상은 명목상 국내 1위를 지키고 있지만, 부분적으로는 국내 주요 대학들에게 추월당할 수 있는 위험이 상존하고 있기 때문이다.

앞서 언급한 포스트 코로나, 기후 변화, 4차산업혁명, 학령인구 감소 등의 외부 환경 변화는 모든 대학이 공통적으로 인지하고 대응해야 할 거시적 환경요소이다. 서울대학교가 글로벌선도대학으로서 경쟁력을 확보하기 위해서는 현재 서울대학교가 겪고 있는 위기의 근본 원인을 명확하게 정의하고 해결방안을 모색해야 한다.

2019년 2월 8일 제27대 서울대학교 오세정 총장은 취임 연설에서 “많은 사람이 서울대 위기론”을 말하는 것은 “서울대가 본연의 역할을 하지 못했기 때문”이라며 “외부 여건을 탓하기보다 자성이 필요하다”고 말했다. 오 총장은 서울대 위기론을 기정사실화하면서 외부 여건으로 방향을 돌리기보다 내부 반성이 필요함을 강조하였다. 그 해법으로 서울대 구성원들에게 “안일함에서 벗어나야 한다”고 주문하면서 “서울대 구성원에게는 어려움을 마다하지 않고 스스로를 변모, 발전시켜 나가는 능력이 있다”

고 강조하였다.

오세정 총장이 서울대 위기론을 언급한 이후 3년이 흘렀다. 지금의 서울대학교는 어떠한 모습일까? 서울대학교를 바라보는 외부의 시선은 어떠한가 내부 구성원들은 스스로를 어떻게 평가하고 있을까? 서울대학교 중장기발전계획 수립의 일환으로 교원, 학생, 직원, 동문을 포함한 서울대 구성원에 대한 대단위 설문조사가 진행됐다.

10년 전 대비 현재 서울대학교의 위상을 묻는 질문에 대해 15% 정도의 응답자만이 상승했다고 답한 반면, 유지 45%, 하락했다는 응답은 약 40%에 달했다. 이대로 간다면 10년 후 서울대학교의 위상은 어떻게 변할 것인가라는 질문에 대한 답변은 더 비관적이었다. 위상 상승은 15% 미만에 그쳤으며, 하락 혹은 매우 하락할 것으로 답변한 비율이 50%를 넘는 것으로 나타났다. 현재를 기준으로 과거 10년에 비해 향후 10년의 위상 하락을 더 심각하게 전망한 것이다. 서울대 구성원 역시 학교가 위기 상황에 처해 있다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 위상 하락의 주요 원인으로는 “경직적이고 관료적인 운영시스템”과 “무사안일과 매너리즘적 조직문화”를 꼽았다.

철저한 내부 개혁이 부재하다면 향후 서울대학교의 위기는 더욱 증폭될 것이다. 글로벌 대전환기에 국가와 글로벌 사회에 공헌하는 지식공동체로서의 사명을 다하기 위한 초석을 다져야 할 시점이다. 교수, 학생, 직원, 동문 등 구성원 전체가 위기의 본질을 깊이 통찰함과 동시에 통렬한 반성과 성찰을 전제로 대학 개혁에 능동적으로 참여해야 할 것이다.

1. 대내외 위기 징후

가. 외부

1) 부정적 인식 확산

서울대학교에 대한 부정적 시각의 배경에는 대한민국 최고·최대 대학이자, 타 대학들과 비교하여 국가로부터 압도적인 규모의 재정 지원을 받는 국립대학법인이지만, 탁월하고 차별적인 교육과 연구로 국민의 기대에 부응하는 성과를 내고 있는가에 대한 원초적인 의문과 함께, 사회적 책무를 다하지 못하고 있다는 불만이 축적되고 있기 때문이다. 상위 0.5%의 학생을 뽑아 전체 고등교육 예산의 4.5%, 국립대 지원 예산의

13.6%를 받으면서도 교육 품질에서의 수월성과 차별성을 확보하지 못했음은 물론, 인재 배출, 연구 성과나 국가사회와 인류에 대한 기여, 심지어 구성원들의 도덕성과 윤리에서도 탁월함을 보여 주지 못했다.

이러한 주장들의 맥락은 조금씩 다를 수 있으나, 한국 사회가 서울대학교를 바라보는 시각이 날로 악화하는 것만큼은 부인하기 어렵다. 서울대학교는 망국적 입시와 대학 서열화와 같은 고등교육기관에 대한 전통적 문제 제기의 중심에 있으며, 최근에는 구성원의 비도덕적 일탈 행위나 사회적 책임 의식 부재에 대한 비판이 잇따르고 있다. 사회 일각에서 국공립 대학교 통합 및 평준화에 대한 여론이 형성되고 있으며, 전문가와 시민사회를 중심으로 구체적인 통폐합 방안도 제시되고 있다.

이제 서울대학교는 사회경제적 요구에 부응함과 동시에 대 전환 시대를 선도할 수 있는 교양 및 전공 교육 제공은 물론 탁월한 연구 성과 축적과 사회적 가치 실현이라는 대학 본연의 사명에 얼마나 충실했는지 깊이 성찰해야 한다.

2) 글로벌 대학평가 순위 정체

서울대학교의 국제 평가 순위는 정체하고 있다. QS(Quacquarelli Symonds) 세계 대학 순위(World University Ranking)에 따르면 한국은 지난 6년 동안 35위에서 37위를 벗어나지 못하고 있다. 아시아에서는 싱가포르와 중국, 일본의 대학들에 이어 10위에 불과한 실정이다. 한편 The Times Higher Education의 세계 대학 순위를 보면 서울대학교는 지난 6년 동안 72위에서 54위로 소폭 상승하였으나 아시아에서는 여전히 9위 수준에 머물러 있다. 심지어 ARWU(Academic Rankings of World Universities) 순위에서는 100위 밖으로 밀려나 있다.

나. 내부

1) 교육 품질의 저하

과거 고등교육 환경은 접근이 제한적인 고급 지식을 교수가 오프라인에서 일방형 강의식으로 전달하는 것이 일반적이었다, 그러나 현재는 다양한 교육 기관들이 출현하고 있으며, IT기술의 혁신으로 교수법과 전달 매체 역시 급격히 다변화되고 있는 상황이다.

이와 대조적으로 서울대학교의 교육은 과거나 현재에 큰 차이가 없다. 새로운 교

육 콘텐츠 없이 과거부터 수행했던 내용을 반복하고 있으며, 교육 방식에 대한 혁신적인 도전도 미흡했다. 아울러, 대학 서열화와 공교육 훼손의 원인이라는 비판을 변호할 수 있는 기여 내지 역할도 없었기에 대학 기능의 양대 축인 교육과 연구 중 교육 부문에서의 차별성 확보에 실패함으로써, 서울대 무용론 또는 폐지론을 가중시키고 있다.

중장기발전계획 수립을 위한 구성원 설문조사에 따르면, 구성원은 교육역량 강화를 위해 가장 시급한 과제로 서울대학교의 미래지향적인 교육 커리큘럼 개발과 수요자 중심의 교육성과 평가제도 운영의 필요성을 지적하고 있다. 현재 서울대학교에서 이루어지는 교육은 비판적·창의적 사고보다는 수용적 사고를 조장하는 구시대적인 일방형 방식을 고수하고 있다. 또한 세계 주요 대학은 온라인에서도 오프라인에 준하는 학점과 학위를 인정하는 추세로, 학점과 학위 이수 방식이 오프라인으로 제한되어 있는 서울대학교의 운영 방침은 시대의 요구에 부합하지 못하고 있다.

2) 연구 성과의 질적 저하

과거 서울대학교는 탁월한 인재가 모인 집합체로서 연구 자원과 연구의 희소성을 토대로 지식 창출의 권위를 확보할 수 있었다. 하지만, 이제 경쟁의 양상이 달라졌다. 글로벌 우수 대학과의 연구 성과 격차가 지속되는 한편, 기업과 국책 및 민간연구소 대비 서울대학교의 연구 경쟁력이 상대적으로 약화되었다.

대학의 연구 경쟁력은 연구의 영향력이고, 이를 대표하는 핵심 성과지표로서 피인용점수와 피인용 상위 1%의 연구자 보유 정도를 들 수 있다. 2022년 QS 랭킹 기준 서울대학교의 논문 피인용 횟수는 글로벌 경쟁대학인 MIT, 하버드, 스탠퍼드 대학교 대비 75% 수준에 불과하다. 싱가포르 대학과 도쿄대학의 논문 피인용 횟수가 MIT, 하버드, 스탠퍼드 대학교의 90% 수준이며, 논문 피인용 상위 1% 연구자 수 또한 싱가포르 대학과 베이징대학에 비해 2.5배 차이가 난다. 양보다는 질적 측면에서 연구 성과를 개선하기 위한 노력이 시급히 이루어져야 할 것이다.

한편, 기업과 전문연구소는 규모와 예산을 늘리며 경쟁력을 강화해 왔다. 최근 10년간 대기업, 중견기업, 중소기업의 민간 연구소 수는 17~88%까지 증가했으며, 특히 대기업의 경우 R&D 예산이 2배 이상 증가하고 연구원 1인당 R&D 비용이 44% 증가해 자체 연구의 질적 측면을 강화했다. 이러한 문제는 타 대학들과의 연구비 비교에서도 확연히 드러난다. 서울대학교의 전체 연구비는 지난 10년간 2.5% 증가했으나, 교원 1인당 연구비는 0.7% 감소했다. 반면 카이스트, 고려대학교, 성균관대학교의 경

우 1인당 연구비가 10년간 67~97% 증가했다. 이러한 격차는 장기적으로 연구 성과의 차이로 귀결될 가능성이 높다.

3) 우수 인재 총원 감소

지식을 창출하고 전파하는 대학의 본원적 역할과 이를 위한 핵심 사업인 교육과 연구의 핵심 경쟁력은 우수한 교원 및 연구자와 학생의 인적자원이다. 우수 인재가 모이는 것이 중요한데, 현재 서울대학교는 필요한 교수와 연구자를 적시성 있게 충원하기 어려운 구조이며, 학생 역시 외부로 유출되며 우수 인재를 확보하기 어려운 상황이다.

최근 10년간 학생 증가율이 가장 높은 공학 계열의 교원 충원율은 정원 대비 85%에 그치고 있다. 이는 국내 우수 대학인 연세대와 고려대의 교원 급여 대비 76%에 불과한 열악한 처우가 주요 원인으로 보인다. 단과대학(원) 특성상 학과나 학부가 세분화되어 신규 과목 개발을 위한 예산과 교원 확보를 위해서는 학과(부) 내에서나 다른 학과(부)와의 조정이 불가피하다. 문제는 학과(부) 내에서의 신규 교원 임용은 시대적 흐름을 반영한 강의나 첨단 분야의 수요보다는 정년퇴직 등 결원 현황에 따라 결정되고 있으며, 학과(부) 간 극심한 칸막이 현상으로 내부 조정이 어려워 정원이 늘더라도 적기적소나 사회적 수요가 높은 새로운 분야에 교원 충원을 하지 못한다는 사실이다.

신입생의 자질 역시 과거와 비교해 볼 때 지속적으로 하락하는 상황이다. 학령기 인구 자체가 감소하고 있어 과거와 현재의 상위권 학생의 모수부터가 다르다. 또한, 서울대학교를 합격하고도 다른 대학의 의·약학 계열로 이탈하는 등 우수 인재가 타 대학으로 분산되는 추세다. 그 결과 서울대학교 추가 합격자 수가 2020년 대비 2021년 2배 증가하였으며, 신입생 성취도 측정시험 결과 기초 영어 및 수학의 점수 미달 비율은 매년 증가하는 추세다.

2. 위기의 원인

가. 퇴행적 조직문화와 경직적 의사결정 구조

서울대 위기론이 팽배한 상황에서도 대학 내에는 변화와 혁신을 거부하는 조직 문화가 강고하다. 글로벌 차원에서 대학평가가 상시적으로 이루어지고 국내외에서 경쟁

대학들의 분투가 계속되는데도 암묵적으로 이를 무시하며 “서울대가 최고”라는 현실에 안주하려는 경향은 이러한 위기의 원인이자 위기를 심화시키는 요인으로 작용한다. 외적으로는 서울대학교 특유의 선민의식이, 내적으로는 개별 조직의 기득권 추구 행위가 심각하다. 무엇보다 순혈주의에 기반한 폐쇄적이고 경직적인 의사결정 구조가 변화와 혁신의 걸림돌로 작용하고 있다.

내부 구성원 및 동문을 대상으로 한 설문조사 결과, 모든 응답자가 서울대학교의 위상이 하락하는 원인이 내부 역량에 있다고 지적했다. 전체 응답자 중 38.6%가 경직적이고 관료적인 운영시스템을, 17.8%가 무사안일과 매너리즘의 조직문화를, 17.1%가 양적 성과에 편중된 전략 방향성을 위상 하락의 주요 원인으로 응답하였다.

나. 운영시스템의 전문성 결여와 내부 자정능력 부족

학교 운영에 있어서의 전문성 부재는 여러 사례에서 지속적으로 문제가 표출돼 왔다. 2021학년도 2학기 수강신청 당일 서버 점검을 시행해 수강신청 시스템이 마비되었던 8·13 수강신청 사태는 서울대학교의 운영 서비스 마인드와 책임감 부재를 여실히 보여 주는 대표적인 사례다. 수강신청 시스템 마비도 문제지만, 사태 해결 과정에서의 정보 공유 부족, 학생과의 커뮤니케이션 부재, 부서 간 책임 떠넘기기 등, 문제 발생 이후의 후진적인 대응 과정은 현재 서울대학교 운영시스템이 지니고 있는 본질적인 문제를 적나라하게 드러냈다.

대학 운영체제의 전문성도 문제지만, 구성원의 자정능력과 내부 견제 장치와 같은 윤리 측면에서도 국내 최고 대학으로서의 모범을 보이지 못하고 있다. 2021년 국정감사에 따르면, 미성년자 논문 공저자 부정 등재 45건 중 22건인 48.8%가 서울대학교 교수의 주도하에 이루어졌을 정도로 심각한 상황이다. 더욱 큰 문제는 논문 부정 등재에 대한 징계가 경고 또는 주의와 같은 명목상의 처벌에 그친다는 것이다. 한마디로 공동체 내 구성원의 부정행위를 효과적이고 투명하게 견제할 수 있는 시스템이 부재한 실정이다.

다. 효율적이고 투명한 거버넌스 부재

서울대학교 총장은 훌륭한 비전이 있더라도 현재 거버넌스 구조에서 제대로 뜻을 펼

치기 어려운 상황이다. 서울대학교 3개 기관(서울대학교, 서울대학교병원, 서울대학교치과병원)의 총 자산은 9조 8,000억 원, 연 예산은 4조 1,000억 원, 임직원은 2만 2,000명으로 국내 20위 수준의 대기업에 준하는 방대한 조직이다. 이러한 거대 조직을 운영하기 위해서는 강력한 리더십과 이를 뒷받침하는 거버넌스 체계가 견고해야 한다. 하지만, 서울대학교 총장 임기는 4년으로 세계 주요 대학 총장의 평균 임기인 10.1년에 비해 절대적으로 짧으며, 이로 인해 총장은 서울대학교를 혁신하려는 비전이 있더라도 이를 소신껏 추진하기 어려운 구조다.

총장을 보좌하는 주요 보직자도 2년 단위로 교체되어 연속성 있는 대학 운영이 어렵다. 연속하여 행정 보직을 맡은 보직자는 최근 10년 동안 26명 중 2명에 불과해 대학 운영의 연속성과 안정성이 매우 취약한 구조다. 타 대학의 경우 기업 경영진이 장기간 이사장으로 역임해 대학 운영의 전문성과 연속성을 확보하는 반면, 서울대학교 이사장은 대학 운영에 전문성이 없을 뿐만 아니라 2년 단위로 교체되어 사실상 명예직으로 운영되고 있다.

총장을 선출하는 방식 역시 거버넌스 경쟁력을 약화시키고 있다. 현재의 직선제적 성격이 강한 간선제 방식은 총장의 대학 운영 역량보다는 구성원 인기에 영합하려는 유인이 강하게 작동되는 구조다. 해외 우수 대학의 경우와 같이 교원 중심이 아닌 이사회 중심의 간선제 방식으로 운영될 때 총장이 임기 동안 책임감과 소신을 지닐 수 있으며 자신의 성과기반으로 객관적인 평가를 받을 수 있다. 현재 서울대학교의 단과대학(원)장 선임 방식도 교원 투표 1순위 후보자를 선임하는 사실상 직선제 방식이어서 총장 선출 방식과 유사한 문제를 갖는다.

라. 열악한 자원과 재정

대학의 핵심 책무인 연구와 교육을 제대로 수행하기 위해서는 충분한 예산이 뒷받침되어야 한다. 하지만, 연구와 교육 분야에 활용 가능한 서울대학교의 재정 상황은 법인화 이후에도 크게 개선되지 못했다. 최근 5년간 서울대학교 자산은 4조 4,000억 원에서 6조 5,000억 원으로 47% 증가했는데, 이는 평창캠퍼스 구축과 시흥캠퍼스 조성 등에 따른 유형 자산이 늘어났기 때문이다. 재정 규모는 10% 증가했으나, 연평균 성장률은 1.9%로 매우 저조한 수준이며, 운영 수익 또한 5년간 9.9% 증가했을 정도로 미미하다. 2020년 운영 수익 구성 내역을 보면, 기부금과 연구 수익 등 자체 수익은 전

체 운영 수익의 57%로 2015년 대비 0.7%가 감소한 반면, 정부출연금인 2015년 대비 2.3% 늘어나 전체 수익의 32%를 차지했다. 법인화 이후 재정자립도는 오히려 낮아진 상태다.

재정 여력과 혁신적 거버넌스 구조와는 긴밀히 연결되어 있다. 서울대학교 총장의 열악한 처우를 예를 들어 보자. 세계 주요 대학의 총장 평균 급여는 13억 5,000만 원, 국내 주요 대학은 3억 1,000만 원으로 서울대학교의 1억 8,000만 원에 비해 각각 7.5배, 1.7배가 많아 심각한 격차를 보이고 있다.

추가 재원을 마련하기 위해서는 연구수익을 확대하고, 법인화의 장점을 살려 투자수익 역시 극대화하는 전략을 마련하여 추진할 필요가 있다. 기부금 유치 노력도 간과해서는 안 된다. 기부금은 서울대학교가 단기적으로 재정자립도를 높이는 데 중요한 재원이나 그간 효과적이고 성공적으로 기부금을 유치했다고 평가할 수 없다. 최근 5년간 서울대학교 전체 운영수익에서 기부금이 차지하는 비율은 2016년에 4.7%, 2017년에 5.5%, 2018년에 7.9%, 2019년에 9.1%, 2020년에 5.4%로 정체 상태다. 2019년에 기부금 규모가 소폭 상승하였으나 이는 당시 특정 사업 추진에 따라 용도가 정해진 지정기금의 증가로 인한 것이므로 성공적인 기부금 유치 전략 덕분이었다고 보기는 어렵다. 최근 카이스트에서 대학의 전략적 자산과 인프라를 모금 상품으로 개발하여 비(非)동문들로부터 기부금을 유치하고 있는 것도 시사하는 바가 크다. 기부금 모금 역시 단순 캠페인에서 벗어나 대학의 비전과 발전 방향에 입각한 적극적이고 투명한 모금 전략을 마련할 필요가 있다.

3. 반성과 성찰

서울대학교 위기의 주요 원인은 대학에 내재해 있는 퇴행적이고 경직적인 의사결정 구조 및 운영시스템, 나아가 후진적인 거버넌스 구조와 열악한 재정 여건에서 찾을 수 있다. 전 세계가 대전환의 시대에 돌입하고 있는 이 중차대한 시점에 서울대 구성원으로서 위기의 본질을 외부로 돌리는 무책임성에 머물러서는 안 된다. 변화를 두려워해서는 결코 발전이 있을 수 없다. 서울대학교가 한국을 넘어 세계를 지향하는 초일류 지식공동체가 되기 위해서는 스스로를 깊이 살피는 반성과 성찰이 우선돼야 한다. 우리 자신을 근본적으로 돌아보는 세 가지 키워드로 무사안일주의, 이기주의, 불신과 리

더십 부재를 제시하고자 한다.

가. 무사안일주의

변화를 두려워하고 거부하며, 비효율적이고 경직적인 서울대학교 특유의 퇴행적인 관료 문화는 모든 부문에 있어 무사안일주의 행태로 발현되고 있다. 국내 고등교육 기관 중 최고의 위상을 누려 왔다는 과거의 사고방식에 여전히 매몰돼 있다. 서울대학교의 물리적 규모와 의사결정 구조는 거대하지만 낡고 느린 항공모함에 비유할 수 있다. 총 27개에 달하는 단과대학(원)과 수많은 학과(부) 및 전공들은 급변하는 교육·연구 환경에 현저히 취약하다. 선도적으로 대처할 수 있는 능력과 의지가 부족하여 구조조정이나 개혁에 대한 시도는커녕 이에 대한 언급 자체가 금기시돼 있다.

대학 내 연구 분야와 교육 과정을 구성함에 있어 사회적·시대적 수요에 부응하려는 노력이 매우 부족하다. 교양과 전공 교육에 있어 혁신적이고 균형 잡힌 교육시스템 구축 의지를 찾아보기 힘들다. 일부 학과(부)와 전공이 자체 개혁을 통해 대외 연구 경쟁력과 대내 교육 차별성을 실현하는 경우가 없지 않으나, 이러한 모습이 학내 문화와 규범, 평가 시스템으로 온전히 자리 잡지 못하고 있다. 세계 우수 대학들이 글로벌화와 융합화로 나아가 있음에도 불구하고 이에 상응하는 서울대학교의 노력은 전략과 실천에서 매우 미흡하다.

나. 이기주의

대학 내 보이지 않는 칸막이가 문제다. 서울대학교는 오래전부터 단과대학(원), 학과(부), 전공, 개인의 이기주의와 기득권에 매몰돼 왔다. 개별 조직의 이해관계가 학교 전체의 발전을 위한 미래지향적 의사결정을 압도하고 있다. 새로운 교육과 연구 과정을 개척하고자 하는 노력은 타 조직의 견제와 반대에 부딪혀 갈등과 반목으로 비화한다. 전형적인 발목잡기 문화가 널리 퍼져 있다. 이러한 상황을 조정하고 해결하기 위한 학내 시스템은 효율적이지도 공정하지도 못하며, 대학본부의 적극적 개입이나 중재 역할은 작동하기 힘들다. 모든 구성원의 이기주의 행태가 오랜 기간 지속되어 퇴행적 문화로 고착됐으며, 구성원들은 이를 당연시하거나 어쩔 수 없이 수용하는 패배주의적 태도를 보이고 있다.

중복되거나 중첩된 전공이 산재해 있고, 학문적 수요가 사라진 전공 분야는 기득권을 내려놓지 않으며, 시대적 요구에 부합하는 교육과정 개혁은 매우 더딘 실정이다. 이처럼 사회적 수요나 시대적 흐름과 무관하게 전공 영역을 고수하려는 이기적 행태 때문에 국가와 사회가 필요로 하는 미래지향적 인재를 효과적으로 양성하지 못하고 있다. 무엇이 문제인지 알기는 하지만, 해결을 위한 소통과 제도 개혁은 따라오지 못하는 실정이다. 이러한 과행적 상황은 글로벌 대전환기를 선도할 수 있는 혁신적 교육 및 연구 환경 구축에 대한 구성원의 동의와 절실함이 부족하다는 것도 큰 요인이다.

다. 불신과 리더십 부재

대학본부(이하 본부)와 단과대학(원) 간 불신과 갈등이 상존한다. 단과대학(원)은 본부가 단과대학(원)의 자율성을 침해한다고 비판하고, 본부는 단과대학(원)이 본부 리더십을 인정하지 않는다고 주장한다. 이는 역사적으로 형성된 서울대학교 특유의 연합대학 특성이 가져온 부정적 측면에 기인한 바 적지 않다. 하지만 진정한 대학 발전을 위해서는 공동체를 구성하는 모든 단위에 분명한 역할과 책임이 주어져야 한다. 나아가 각 단위에 상응하는 리더십 구축과, 구축된 리더십을 인정하는 신뢰 관계가 확립되어야 한다. 단과대학(원)에 주어지는 자율성의 범위와 내용을 구체화하고, 본부의 리더십과 권위가 합리적으로 설정되어야 한다. 서울대학교 거버넌스 구조에 대한 대내외 불신이 팽배하다. 이사회 및 본부, 평의원회 등 대학 주요 의사결정 구조의 위상과 역할의 재확립이 필요하다. 서울대학교의 위기를 제대로 이해하고 실질적인 해법을 모색하려면 문화적 요인, 제도적 요인, 리더십 요인의 세 가지를 균형 있고 심도 있게 검토할 필요가 있다.

III

비전과 중점 추진과제

1. 대학의 역할과 서울대학교의 미래비전

가. 대학의 역할

대학의 역할과 위상은 시대상을 반영하며 끊임없이 변화해 왔다. 중세시대 서구의 대학은 인문학과 기초과학을 가르치는 교양교육의 전당으로 여겨졌으며 사회에서 요구되는 기술의 전수나 직업 교육과는 다른 차원의 순수 학문 및 보편 지식을 탐구하는 기관으로 여겨졌다. 그러나 산업화와 민주화를 거치면서 대학이 추구해야 할 배움의 목적과 효용에 대한 근본적인 질문과 문제 제기가 이어졌고, 이에 따라 대학의 역할은 매우 광범위하며 동시에 전문적이고 다면화되었다. 현대의 대학은 과거의 지식에 도전하고 새로운 진리를 탐구하는 전통적인 교육 및 연구기관이자 전문적인 지식 탐구를 통해 국가의 성장과 인류의 발전에 기여해야 하는 역사적 사명을 가지며, 사회적 유용성을 제공하고 민주주의 이념에 부합하는 인재를 양성해야 하는 다면적 목표를 가진 사회적 자원으로 진화하였다.

일제강점기와 전쟁, 산업화와 민주화, 경제 성장을 집약적으로 거친 한국 사회에서 대학은 더욱 특별한 사회적 위상과 역할을 가진다. 설립 초기 대학은 노력을 통해 가난을 뛰어넘을 수 있는 신분 상승의 수단으로 여겨졌다. 또한 학문을 통한 인격 도야를 중시하는 동양의 정서와 서구식 교양교육의 가치가 합쳐져 대학은 학식과 인품을 겸비한 인재를 양성하는 고등교육기관으로서 자리매김했다. 그러나 외형적 민주화의 완성, 개인주의와 실용적 가치의 급부상, 경제 성장의 둔화, 학령인구의 감소 등 변

화 속에서 대학은 더 이상 추앙과 존경의 대상으로 인식되지 않는다. 이제 한국 사회에서 학문의 위기, 구조조정, 순위 평가 등이 대학과 연관이게 되었으며, 대학 스스로 존재 이유와 역할에 대해서 자문하고 증명해야 하는 시대에 우리는 살고 있다.

나. 서울대학교의 역할

서울대학교도 이러한 사회적 변화를 반영하며 그 역할과 위상에 많은 변화를 겪었다. 고도 성장기 서울대학교는 뛰어난 인재와 각 분야의 전문가를 양성하는 국가 발전의 동력이며 국민의 자랑거리였다. 법인화 이후에도 국제적 위상은 꾸준히 현상을 유지하고 있다. 그러나 글로벌 대전환기를 맞아 서울대학교의 권위와 위상에도 큰 도전이 제기되고 있다.

서울대학교가 수행하여야 할 역할과 위상에 대한 다양한 방식의 정의와 사회적 기대가 공존하고, 때로는 상충하는 가치와 비전이 요구되기도 한다. 따라서 학교는 다양한 가치를 심도 있게 연구하고, 이를 학내 구성원에게 적극적으로 설명하고 공유해 다양한 가치를 조화롭게 수용할 수 있어야 한다. 서울대학교의 위기에 대한 철저한 반성과 함께 변화와 혁신을 위한 배려와 양보, 화합의 대학 공동체 문화를 만들기 위한 구성원 모두의 노력이 절실하다.

다. 서울대학교의 비전

세계 최고의 대학을 목표로 하는 서울대학교에는 수월성과 전문성, 글로벌 리더십 교육이 요구된다. 또한 시대의 변화에 기민하게 대응할 수 있는 창의성, 유연성, 배려와 공감능력, 팀워크 능력을 갖춘 인재를 양성하여야 한다. 이를 위해서 교육의 내용, 대상, 방법 모두에서 정통성과 혁신의 요구를 균형 있게 담아내야 한다. 내용적인 측면에서는 인문과학, 사회과학, 자연과학을 아우르는 탄탄한 기초 교육은 물론 현대사회에서 요구되는 디지털 문해력, 혁신 기술 교육, 학제적 교육 등 새로운 시대에 부합하는 교육과정이 필요하다. 전공 간 장벽을 과감히 뛰어넘는 학제 간 혁신적 교육과 연구, 이를 전폭 지원할 수 있는 유연한 운영체제, 다양한 의견을 수렴하고 조화롭게 실현할 통합의 리더십이 필요할 것이다. 대상의 측면에서는 우수한 학부생과 대학원생의 모집, 사회적 수요에 부응하는 생애 전주기 교육의 활성화, 해외 인재의 유치에 필

요하다. 방법의 측면에서는 대학 고유의 전문성 있는 교육과 함께 비대면·하이브리드 수업, 학생주도 수업, 개개인 맞춤형 교육, 팀 티칭, 토론 중심 교육 등 다양한 형태의 수업이 효과적으로 이루어져야 한다.

서울대학교는 글로벌 지식공동체의 일원으로서 세계적 수준의 연구를 선도할 수 있는 창의적 역량을 갖춘 인재를 양성해야 한다. 최첨단 연구를 선도하기 위해서는 우수 교원 및 연구원, 학생을 유치해야 한다. 또한 미래 사회에 기여할 담대한 연구주제를 발굴하고 학제 간 융합 연구와 혁신 연구, 창업을 지원해 대학이 사회와 함께 유기적으로 결합해 상생할 수 있는 역동적 학문공동체를 만들어야 한다.

서울대학교는 국립대학법인으로서 한국 사회와 인류 공영에 기여할 사람을 키워내야 하는 동시에 사회적 약자에 대한 배려와 연대에 앞장서는 대학이 되어야 한다. 교육과 연구에 있어 사회적 가치와 연대의 정신이 반영되어야 하며, 건전한 공동체 의식을 함양하고 조화로운 공존을 추구하는 세계 시민을 양성해야 한다. 아울러 학내외의 다양한 요구와 가치를 담아내기 위해 자율적 대학 운영체제와 전문적인 행정체제를 마련해야 하며, 이를 통해 대학 자원의 전략적 활용과 효율적 분배를 이루어야 할 것이다. 행정조직으로서 대학의 역할은 구성원들이 목표하는 바가 유기적으로 연결되고 최적의 시너지 효과를 낼 수 있도록 하는 것이다.

서울대학교에 요구되는 기대와 역할이 다면적이며 광범위하기에 대학이 추구하는 방향성 또한 확일적일 수 없으며, 따라서 미래 비전에 상충하는 가치와 인재상이 공존할 수도 있다. 학교는 다양한 가치의 관계를 정확히 파악하고 우선순위를 설정할 필요가 있다. 특히 가치의 우선순위를 정할 때는 서울대학교가 가장 잘 할 수 있는 본연의 임무, 교육과 연구의 가치에 집중할 필요가 있다. 학교가 지금까지 성공적으로 해 왔고 앞으로도 가장 잘 할 수 있는 일은 인재를 길러내는 일이다. 급격한 환경 변화 속에서도 세계 유수의 대학들이 기초 교육과 선도적 연구지원을 최우선 과제로 삼는 것은 그것이 대학의 핵심적 가치이기 때문이다. 이에 더해 국립대학법인인 서울대학교는 미래 사회의 이슈를 발견하고 예측하며 해결책을 제시하는 사회적 자원으로서 특별한 임무를 수행하여야 할 것이다.

라. 서울대학교의 비전과 임무

1) 서울대학교의 비전

국가와 인류의 미래에 공헌하는 지식공동체
(An intellectual community committed to the future of humanity)

2) 서울대학교의 임무

- **대전환 시대를 이끌어 갈 글로벌 리더 양성**
서울대학교의 교육과 연구는 창의성과 수월성, 공감과 협업능력을 갖춘 국제적 리더 양성을 목표로 한다.
- **국가와 인류가 직면한 난제 해결을 위한 연구**
서울대학교는 국가적·세계적 난제들을 발굴하고 해결책을 제시하며, 초학제적 융복합연구의 거점 대학으로서 전문적이고 선도적인 교육과 연구를 수행한다.
- **포용과 소통을 통한 사회적 책임 실현**
서울대학교는 대학의 자원을 사회와 적극적으로 공유하고 연결하여 사회적 가치를 창출한다.

2. 비전 달성을 위한 중점 추진과제

가. 중점 추진 과제 1: 전공·학과(부)·단과대학(원) 간 장벽 없애기

앞으로 20년 후의 교육과 연구는 기술·사회·경제·정치 환경 변화에 의해 크게 영향을 받을 것이다. 특히 인공지능과 자동화에 의한 기술 혁신이 디지털 전환을 가속화하고 직업, 산업, 무역, 교육의 변화를 유발할 것이다. 국제 정치 및 경제의 다극화, 국가주의에 의한 세계화의 약화로 부강한 국가가 아니면 살아남기 힘든 세상이 되어 가고 있다. 미국, 중국, 유럽, 일본 등의 주요 기술 선도국들은 신기술에 기반을 둔 신성장 산업을 키우면서 기술 패권 경쟁의 가도를 달리고 있다. 급변하는 현대사회에서 발생하는 많은 문제는 한 분야의 지식만으로 해결할 수 없는 복잡한 양상을 띠고 있으며 더 높은 문제해결 능력을 요구하고 있다. 또 고령인구의 증가 및 출산율의 감소로 인

한 학령인구의 감소는, 한평생 하나의 직업이 아니라 여러 가지 직업을 선택하도록 만들 것이며, 이를 위해 평생교육 및 재교육이 더 중요해질 것이다.

불확실한 미래의 변화에 대처하는 방법의 핵심은 고도의 문제해결 능력을 갖춘 미래지향적 인재의 양성이다. 세계경제포럼(WEF)이 2015년 출판한 미래 교육에 관한 보고서는 21세기 미래 인재들이 갖추어야 할 역량 16개를 제시하고 있는데 이 역량들은 크게 기초 문해력(foundational literacy), 능력(competency), 인성(character quality) 등 세 항목으로 분류된다. 기초 문해력은 읽고 쓰는 역량(literacy), 수리 역량(numeracy), 과학 역량(scientific literacy), ICT 역량(ICT literacy), 재정 역량(finance literacy), 시민 및 문화 역량(civic and cultural literacy)의 6개이며 능력은 비판적 사고와 문제해결 능력(critical thinking/problem solving), 창의력(creativity), 의사소통 능력(communication), 협업 능력(collaboration)의 4개다. 필요한 인성은 모두 6개로 호기심(curiosity), 진취성(initiative), 끈기(persistence/grit), 적응력(adaptability), 리더십(leadership), 사회·문화적 감수성(social and cultural awareness)이다. 이들 역량은 미래의 인재가 갖추어야 할 핵심 역량의 한 예가 되겠지만 현재 서울대학교가 이런 역량을 갖춘 학생을 길러내고 있는지는 의문이다.

대학의 중요한 역할 중 하나가 진리 탐구이지만 시대에 따라 대학의 역할도 변할 수밖에 없다. 현재 대학 교육의 중요한 목적 중 하나는 전공 교육을 통하여 학생이 앞으로 선택하게 될 직업을 준비하고, 이후 직업을 통해 자립하고 나아가 사회에 기여하도록 하는 것이다. 대학에서 전통적 교양교육(liberal arts)이 중요하기는 하지만 교양교육이 본질이 아니며, 교양교육만으로 미래 인재에게 요구되는 역량을 기를 수는 없다. 그렇다고 대학이 취업을 위한 교육기관이 되어야 한다는 의미는 아니다. 학생들이 각자의 재능과 역량을 발견해 불확실한 미래를 살아갈 수 있도록 문제해결 능력을 길러주며 평생 배움을 통해 변화에 적응할 수 있게 하는 것이 핵심이다. 국가와 사회에 기여하지 못하는 사람을 길러내는 대학은 존재가치가 없다.

2015년 경제협력개발기구(OECD)의 Programme for the International Assessment of Adult Competencies(PIAAC)에서 조사한 자료를 바탕으로 분석한 결과는, 약 50%에 달하는 한국인이 대학 전공과 다른 직업에 종사하고 있음을 알려 준다. 이 수치는 조사된 OECD 국가의 평균 39%보다 매우 높으며 사실 가장 높은 수치이다. 또 취업 중이거나 과거 취업한 적이 있는 사람에게 질문한 2020년의 통계청 조사에 따르면 전공과 직업이 일치한다는 응답보다 보통이거나 관계가 없다는 응답이 불일치 38%를

포함하여 62.7%에 달한다. 전공과 직업의 불일치는 국가와 사회가 요구하는 미래지향적 인재 양성에 큰 걸림돌이 있음을 알려 준다. 실제로 대학이 아닌 곳, 즉 기업이나 지방자치단체가 교육과정을 운영하는 일이 많다. 삼성전자, 포스코 등이 직접 개발자 과정을 개설하고 자신들이 필요로 하는 인재를 채용하는 것이 단적인 예이다.

전공과 직업의 불일치는 크게 세 가지 이유에서 기인한다고 볼 수 있다. 첫째, 대학 전공 분야의 학생 구성비가 국가와 사회의 수요에 대해 균형을 이루지 못하고 있다. 전공은 교과과정으로 정해진다. 하지만 현재는 학과(부)·단과대학(원)이라는 교원의 소속 또는 모집 단위로 전공을 구분하기 때문에 학생 구성비가 국가와 사회의 수요와 맞지 않는 것이다. 둘째, 학생 전공 선택의 경직성이다. 이는 앞서 언급한 이유와도 관련이 있는데 주로 단과대학(원)·학과(부)라는 교원의 소속 또는 모집단위로 전공이 구분되기 때문에 학생들 각자가 지닌 잠재력이 충분히 발휘되는 전공을 선택할 수 없다는 것이다. 마지막으로, 문제해결 능력을 갖춘 인재가 양성되지 않고 있다는 것이다. 복잡한 현대사회에서 마주치는 문제들은 특정 분야의 지식만으로는 해결할 수 없는 복잡한 것이 대부분인데 대학은 학생들을 ‘전공의 벽’에 가두어 실제 문제해결에 도움을 주지 못하고 있다.

앞서 언급한 전공에 대한 학생들의 구성비 문제, 전공 선택의 제도적 경직성, 그리고 학생들의 실용적 문제해결 능력 배양의 문제는 국가와 사회의 수요에 부응하는 미래지향적 인재 양성에 걸림돌이 되고 있으며 이를 해결하기 위해 ‘전공·학과(부)·단과대학(원) 간 장벽 없애기’를 제안한다. 팬데믹 및 4차산업혁명이 촉발한 새로운 패러다임에 적합한 인재교육을 위해 전통적 교육방식에서 탈피하여 초고속 통신망, 인공지능, 빅데이터, 메타버스 등 첨단 기술이 접목된 혁신적 커리큘럼을 적극적으로 개발해야 한다. 장벽 없애기의 한 사례로 School of Computing(가칭) 신설이 가능할 것이다. 디지털 대전환과 직결된 분야인 공과대학 전기정보공학부와 컴퓨터공학부를 우선 연계하고, 연합전공 인공지능, 연합전공 인공지능반도체공학, 협동과정 인공지능전공 등 관련 학사조직을 포함하며 추후 데이터사이언스대학원 및 융합과학기술대학원 내 관련 전공 등 유관 조직을 포괄하는 형태로 추진한다. 이를 통해 직접적인 정원 증대 없이 디지털 관련 학부 전공자 수를 늘리는 효과를 볼 수 있으며, 유사 교과목 및 인력 정비를 통해 비효율성을 제거하고, 기술적·사회적 변화에 능동적이고 유연하게 대처할 수 있을 것으로 예상된다. 디지털 전환의 전방향성을 고려해 공학 외 다양한 전공 분야가 참여하여 열린 혁신을 함께 추진하는 것이 필수적이며 혁신의 열매

를 다양한 구성원들이 누릴 수 있도록 해야 한다. 원하는 모든 구성원에게 AI와 디지털 교육을 담당할 교과목을 개발하고 운영할 필요가 있다. 이를 위해 학부와 대학원의 일반적인 교양교과목 운영을 담당하고 있는 기초교육원과 긴밀한 협력이 중요하다. 이와 같이 학문단위 간의 장벽을 없애기 위해 다음의 핵심과제를 제안한다.

1) 입학 모집단위의 광역화·폐지와 교양교육의 강화

대학 입학의 모집 단위를 없애고, 학생을 모집할 때 문과와 이과의 구분을 두지 않으며 개별 학생의 잠재능력에 중점을 둔다. 대학 생활 초기의 다양한 교양교육을 통하여 학생들이 각자의 적성과 흥미를 탐색하고, 이를 통해 향후 자신이 지닌 잠재능력이 충분히 발휘되는 전공을 선택할 수 있도록 한다.

2) 전공선택과 변경의 자율화

학생은 개인의 잠재능력과 특성을 고려하여 재학기간 동안 전공을 자유롭게 선택하고 변경할 수 있어야 한다. 국가와 사회의 미래지향적 인재 수요가 학생들의 전공 선호도에 영향을 미치고, 이는 자연스럽게 국가와 사회의 수요를 반영한다.

3) 교과과정에 기반한 전공 선택 및 학생설계 전공 활성화

학생의 전공은 학과(부)·단과대학(원)이 아니라 학문적으로 집중할 수 있는 전문성을 가진 교과과정으로 정한다. 또 이 교과과정은 학생이 자유롭게 설계할 수 있도록 한다. 학생이 선택하는 전공마다 이 전공을 포괄하는 기존의 잘 정립된 학문 분야들의 교과과정에 속한 최소한의 필수 교과목을 가이드라인으로 준다.

4) 교수 소속 자율화

교수의 소속을 자율화하여 학제 간 교육과 연구를 활성화한다. 그 결과로 복잡한 문제의 인식, 정의, 접근, 해결에 있어 창의적인 방법이 도출될 수 있도록 한다. 이는 국가와 사회가 요구하는 새로운 전공 및 교과과정 도출을 용이하게 하고, 교육과 연구를 통한 학생들의 실용적 문제해결 능력을 배양한다.

5) 관악 기숙대학 도입

통섭과 포용을 교육하기 위해 관악캠퍼스에 기숙대학(residential college)을 도입한다.

디지털 대전환 시대를 이끌어 가기 위한 인재의 중요한 특징은 특정 분야에 대한 전문성을 넘어 다양한 분야에 대한 지식과 의견을 아우를 수 있는 통섭과 포용이다. 통섭과 포용에 대한 효과적 습득을 위해서는 이를 뒷받침하는 교육과정 외에도 강의실에서 다루어지는 것을 넘어 학생들이 실제 생활을 통해 통섭과 포용의 필요성을 체감하고 관련 지식과 마음가짐을 자연스럽게 체득할 수 있도록 하는 환경을 조성하는 것이 중요하다. 이런 측면에서 국내외 대학들이 기숙대학 형태를 도입하고 있다. 학생들은 기숙대학에서 짧게는 1년, 길게는 전체 수학 기간 동안 생활하게 되며, 다양한 배경과 전공을 가진 학생들과 교류하면서 소속감이 제고되고 통섭과 포용을 체득하게 된다. 서울대학교도 학생과 교직원 등 구성원의 충분한 논의를 거쳐 기숙대학의 장점을 살리면서 한국적 현실을 고려한 관악 기숙대학의 도입을 추진할 것을 제안한다.

나. 중점 추진 과제 2: 생애 전주기에 걸친 개방적 교육 체계 수립

세계적으로 4년제 학부 중심의 대학 교육은 수명을 다해 가고 있다. 지식의 생명 주기가 짧아지고 검색창을 통해 누구나 원하는 정보를 쉽게 찾을 수 있는 세상이 도래했다. 대학에서 가르쳐야 할 것은 이미 존재하는 지식체계가 아니라 그것을 탐구할 수 있는 질문 능력, 그 질문에 대한 답을 찾아갈 수 있는 탐구역량 및 학습력이 되었다. 이런 교육은 일회성 교육으로는 가능하지 않으며 직장-학습이 지속적으로 병행되거나 반복되는 순환구조를 필요로 한다. 즉 학생은 전 생애에 걸쳐 자신이 필요로 하는 시기에 대학으로 돌아와 재학습할 수 있어야 한다.

실제로 잦은 휴학, 인턴십, 복수전공, 시험·취업 대비 등으로 평균 재학기간이 크게 늘어나고 있다. 경제협력개발기구(OECD)에 따르면 유럽, 특히 북유럽 국가들의 대학 진입 연령은 우리보다 늦고 졸업 연령은 30대 초반에 이르고 있다. 이들 국가에서 학생들은 고교 졸업 후 대학 진학을 하지 않고 1~2년 직업 체험을 하거나 아예 선취업 후진학을 하는 경우가 많다. 미국에서도 입학 후 갭이어(gap year), 복수전공, 컴퓨터 등 인기전공 진입을 위한 전공 선택 재수 등으로 졸업 연령이 늦춰지고 있다. 스탠퍼드 대학교의 경우 4년 졸업률은 74.7%, 6년 졸업률은 94.2%에 이른다.

아울러 대학은 단순히 학문의 전당이나 상아탑이 아니라 창업과 기술혁신의 허브가 되어야 한다는 사회적 요구를 받고 있고 실제로 그렇게 되고 있다. 미국 팔로앨토(Paloalto)에 위치한 스탠퍼드 대학교를 중심으로 실리콘밸리가 형성된 것이 단적인

사례다. 대학은 첨단지식을 생산하고 보유하며 공급하는 일종의 지식과 학습의 플랫폼이며 그 플랫폼 기반 위에서 교육과 학습, 연구와 개발이 융합적으로 일어나야 한다.

또한 대학들은 앞으로 20년간 수요자 급감에 더해 그들의 속성도 크게 바뀌는 변화를 겪을 것이다. 대학 생태계의 지각변동 수준의 변화 속에서 서울대학교가 교육 수요자인 학생을 선발하는 방식도 지금과 같을 수 없다. 학생을 선발하는 방식을 대학 스스로 결정할 수 없는 현실이므로 학부생 입시가 구체적 방안을 제시할 수는 없다. 하지만 대학 생태계의 지각변동으로부터 서울대학교도 자유로울 수 없다. 그러므로 서울대학교의 학부생 선발 원칙이 중장기적으로 어떤 방향이어야 하는지도 제시하고자 한다.

1) 개방형 순환 대학 모델 도입

미래사회는 '정답 없이 질문만 있는' 사회이다. 따라서 고등교육은 질문할 수 있는 능력을 먼저 키우고 해답을 위한 지식과 전문성 학습은 필요한 시점에 다시 학교로 돌아와 할 수 있는 개방형 순환 대학(open loop university) 모델을 필요로 한다. 예컨대 대학-직장-대학-직장 등의 순환구조를 필요로 한다.

개방형 순환 대학은 2015년 미국 스탠퍼드 대학교가 채택한 모델이다. 개방형 순환 대학은 인생에서 배움이 일어나는 시기를 폭넓게 정의해 삶의 전 과정에서 교육과 학습이 일어나도록 하는 것을 대학의 사명으로 규정했다. 기본 재학기간을 6년으로 규정하되 이 기간을 학부+직장+대학원, 학부 1~2년+인턴+복수전공 등 다양한 조합으로 활용할 수 있도록 하고 무엇보다 학생들이 평생에 걸쳐 대학에 돌아와 학습할 수 있는 가능성을 열어 두었다.

개방형 순환 대학 개념에 따르면 졸업생은 여전히 학습 네트워크에 연결된 '평생 학습자'이며 학생이다. 졸업생 전체를 하나의 연구·학습망으로 묶어 내는 한편, 이들 간 협력학습과 연구개발이 가능한 학습플랫폼을 구축하는 일이 필요하다. 인적 네트워크를 통해 전문 영역 간 정보를 공유하고, 이들의 성과를 지속적으로 플랫폼을 통해 공유하며, 그중 일부를 캠퍼스에 일정 기간 초청하여 교수자원으로 활용토록 한다. 또한 학습휴가를 통해 일부 졸업생들이 다시 학생의 신분으로 돌아오는 순환 체계를 마련할 것이다.

2) 신입생 선발 비율 조정

신입생 선발 비율은 향후 학령인구 감소와 대학 생태계의 변화 속에서 조정이 불가피하다. 서울대학교가 현행과 같은 입학정원 약 3,000명을 유지할 경우 서울대학교의 입학 문호는 넓어지겠지만 지방의 대학, 나아가 지방의 소멸을 촉진할 수 있다. 이는 공존과 사회적 책임을 다하겠다는 서울대학교의 비전과도 상충하는 만큼 서울대학교는 어떤 형태로든 지방 대학들과 고통을 분담할 것이다. 다만 어떤 방식, 어떤 비율로 고통을 분담할지에 대해서는 대학 경쟁력 등 여러 요소를 감안해 수도권 주요 대학들과 함께 대응할 것이다.

3) 사회경험을 평가하는 입시전형 도입

고등학교까지의 학업과 지식만이 아니라 사회 경험을 평가하여 신입생을 뽑을 수 있는 시스템이 마련되어야 한다. 우리는 ‘교육에는 때가 있다’는 말을 믿었고 지금까지 이는 올바른 믿음이었다. 하지만 이제 교육도 ‘다양성과 융합’이라는 방향으로 진화해야 한다. 이것은 단순한 주장이 아니고 이미 교육에 종사하는 모든 사람이 알고 있는 명제가 되었다.

그렇다면 ‘과연 교육을 받아야 하는 시기를 정해 두고 다양성을 논하는 것이 옳은가?’라는 근본적인 고민을 해 보아야 한다. 하나의 분야를 정해 두고 외길을 걸어서 ‘분업과 전문화’를 완성할 수 있던 세대와, 한 분야를 가더라도 ‘융합과 전문화’를 완성해 나가야 하는 세대는 다른 방향으로 유도해 주어야 한다. 전자는 타인보다 먼저 혹은 최소한 같은 시기에 경쟁력을 갖추어 한 분야에서 오랜 기간 공부해야 하므로 고등학교를 졸업하며 대학에 진학하는 것이 합리적이다. 반면 후자일 경우 순서를 달리해도 생존에 지장이 없거나 오히려 더 유리할 수도 있다. 앞으로 대학의 수요자가 될 Z세대와 α세대는 윗세대와는 비교할 수 없을 정도로 경쟁 수준이 낮으므로 고교 졸업 후 바로 진학하기보다는 사회 경험을 쌓고 필요에 따라 대학에 진학하고 싶어 할 가능성이 크다. 이들은 더욱더 ‘경험’에 기반한 세대가 되고자 할 것이다. 이런 현상은 유럽이나 미국에서 이미 나타나고 있다.

현재는 잠재력이 뛰어난 사람이라도 고등학교 때까지의 학업능력을 평가하는 내신이나 수능을 통과하지 않으면 입학할 수가 없다. 앞으로 많은 사람들이 학업과 사회 경험의 순서를 바꾸려 할 것이기 때문에 서울대학교도 이들의 사회 경험을 평가하여 신입생을 선발할 필요가 있다. 다만 삶의 내용과 방식은 개인마다 다르므로 사회 경험

을 평가하는 작업은 고등학교까지의 학업능력을 평가하는 일보다 훨씬 까다롭고 복잡할뿐더러 공정성 시비에 휘둘릴 가능성도 있다. 따라서 사회 경험을 평가하여 인재를 뽑는 시스템을 준비하는 작업은 Z세대보다 수가 적은 α (알파) 세대가 진학하기 전인 지금부터 시작해야 한다. 어느 날 갑자기 많은 인원을 사회 경험 전형으로 뽑을 수는 없다. 지금부터 작은 비중으로 출발하여 점차 늘려 갈 필요가 있다.

4) 사회 계층 이동을 고려한 신입생 선발

최근 양극화가 심해지며 교육이 계층이동의 사다리가 되는 시대가 끝나 버렸다. 교육은 되레 학벌의 대물림, 직업의 대물림의 수단이 되었다. 2016년 한국보건사회연구원이 25~64세의 직장 남성과 그 부모의 학력을 교차 분석한 결과에 따르면 아버지의 학력이 중졸 이하일 경우 아들의 학력도 중졸 이하인 비율이 16.4%에 이르고 아버지가 대졸 이상의 고학력자이면 아들도 대학 이상의 고학력자인 비율이 89.6%에 달한다. 이른바 ‘개천에서 용 나느’ 시절이 종언을 고했다.

가난하지만 공부 잘하는 학생들의 수는 지속적으로 감소하고 있다. 경제협력개발기구(OECD)는 국제학업성취도평가(PISA)에서 소득 하위 25% 학생들이 학업성취도 상위 25%에 드는 경우를 ‘학업탄력적’이라고 정의했는데, 한국에서는 이런 학생의 비율이 2006년 52.7%에서 2015년 36.7%로 감소했다.

아쉽게도 서울대학교는 ‘교육 대물림 논란’의 한가운데에 있다. 한국장학재단의 2018년 1학기 소득분위 산출현황에 따르면 9, 10분위 학생 비율이 48%로 전국 평균 25%의 배에 이른다.

가난하지만 공부 잘하는 학생들이 큰 어려움 없이 서울대학교에 진학할 수 있도록 대학교육이 계층이동의 사다리를 복원하는 것은 국민이 서울대학교에 부여한 소명이라고 할 수 있다. 교육부가 현재 사회적 배려 대상자 선발을 10% 이상으로 의무화하고 있고 서울대학교도 지역균형선발을 시행하고 있으나 이것만으로는 충분하지 않다는 공감대가 있다. 이스라엘의 소득기반 적극적 옹호 정책(class-based affirmative action)처럼 사회·경제적 취약계층을 상대로 학생을 선발하는 방식을 도입할 때가 되었다. 서울대학교가 포용과 다양성을 바탕으로 계층이동의 사다리가 됨으로써 갈등과 분열로 찢긴 한국사회의 통합에 앞장서야 할 것이다.

다. 중점 추진 과제 3: 국가와 인류 난제 해결을 위한 도전적 융합 연구 수행

1) 융복합 연구 중심의 운영시스템 구축

현대의 연구체계는 동일 분야에서도 다양하게 세분화돼 있고, 더욱 세분화하고 있으나 최근 코로나19 팬데믹과 4차산업혁명의 복합적인 영향으로 사회적·시대적으로 중요한 융복합적 접근을 요구하는 연구가 급증하고 있다. 그러나 현재 서울대학교의 연구체계는 교육 단위 중심으로 편성되어 있고, 단과대학(원) 차원의 연구소들은 조직이기주의에 함몰되어 국가 또는 인류가 요구하는 담대한 융복합 연구를 수행하기에는 협소한 연구 분야, 소규모 연구주제, 단과대학(원) 내의 연구에 한정되어 있다. 향후, 대학본부 주관의 대형 융복합연구소(연 예산 100억 원 이상)를 10개 이상 설립하고, 연구정보 공유 플랫폼을 구축하는 등 기존의 교육중심 시스템(날줄)에 연구중심 시스템(씨줄)을 유기적으로 엮어 미래 변화에 대응하는 장기적 융복합 연구가 가능한 시스템을 구축해야 한다.

서울대학교에 적합하고 효율적인 연구중심 조직, 행정, 인사, 예산을 반영하여 연구결과의 사회적·경제적 영향력을 극대화하기 위한 행정 인프라와 운영시스템을 구축해야 한다. 우수한 연구 역량을 갖춘 연구자에게 가장 매력적인 연구기관으로 자리매김할 수 있어야 선도적인 연구를 수행할 인력 확보가 가능하다. 또한 학문 특성에 따라 교육과 연구 중 하나의 트랙을 선택할 수도 있게 하여 연구에 몰입할 수 있는 환경을 모색해야 한다. 즉, 선도적 연구 문화 정착과 평가 제도를 확립해 우수 교원·연구원이 유입될 수 있게 하여야 한다.

GPU 기반 컴퓨팅 센터 구축 등 하드웨어적 인프라 및 연구자 지원 시스템 고도화 등을 위한 소프트웨어적 인프라 모두 필요하다. 이들이 학위 취득까지, 또는 연구원 재직 기간 동안 대학 차원에서의 안정적 재정 지원 시스템을 마련하여 경제적 어려움 없이 연구에 몰입할 수 있는 시스템을 갖출 필요가 있다.

연구 국제화를 위한 적극적인 노력을 경주하여 우수 외국인 대학원생과 연구원을 확보하고, 외국인 대학원생·연구원의 언어 교육과 행정지원 등 대학에 쉽게 적응할 수 있는 시스템을 마련하는 것이 시급하다.

성공적 융복합 연구를 위해서는 개인적 인센티브뿐 아니라 단과대학(원)의 벽을 넘어서는 사회적 파급력이 높은 담대한 융복합 연구에 대한 집단적 인센티브 제도도 요구된다.

2) 창업 및 기술사업화를 위한 선도적 연구 환경 구축

세계적으로 경쟁력이 있는 미래 성장동력 분야(시스템 반도체, 배터리, 차세대 무선통신, 바이오헬스, 스마트 기술 등)를 발굴하고 육성하기 위한 정부 예산이 확대되고 있다. 이런 정부 정책에 부응하고 사회적 파급력이 큰 실용적인 연구 수행을 위해서는 지식재산권을 확보하고 가치를 극대화하는 동시에 창업을 촉진하기 위한 생태계를 구축하고 고도화해야 한다.

장기적으로 대형 산학협력 과제 유치를 위한 전담조직(산학협력단 개편)을 운영하여 전략적 산학협력 환경을 정착시켜야 한다.

3) 지역사회와 상생·협력하는 연구 사업 선도

지역사회와 상생·협력하는 연구 사업을 위해, 서울대학교와 이해관계가 맞는 지방대학이나 지방자치단체, 지역의 산업공단 등과 협력해 공동 특허나 라이선스 등록 및 취득이 가능하도록 유기적 협력 관계를 구축하는 상생형 모델을 제시해야 한다. 특히 기존의 관악캠퍼스, 시흥캠퍼스, 평창캠퍼스, 차세대융합기술연구원 등 멀티캠퍼스의 가능성과 장점을 활용하여 캠퍼스별 특화된 연구 분야에 집중하고 공동협의체 구축 등 지원책 마련이 필요하다.

4) 기본에 충실한 연구 문화 및 제도 혁신

연구윤리는 선택이 아닌 필수이며 연구 성과에 선행되어야 할 덕목이다. 지속적인 연구윤리 교육과 서울대학교 고유의 연구윤리 목표 수준 설정 및 달성 계획 등 능동적이고 주도적인 연구윤리 풍토를 조성해야 한다. 서울대학교 고유의 연구 안전 하드웨어 및 소프트웨어 부문별 목표 수준을 설정하고 목표 달성을 위한 계획 수립과 이행 정도를 모니터링하여 연구실과 연구자 안전을 최우선시하는 연구 문화의 확립과 차원 높은 연구 안전 환경 구축이 필요하다.

라. 중점 추진 과제 4: 국가와 인류를 위한 사회공헌 확대

1) 사회적 가치 패러다임의 전 지구적 부상

유엔의 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals, SDGs)로부터 한국의 「공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안」(일명 사회적가치기본법안)에 이르기까지 사회

적 가치에 관한 관심이 지구적으로 확산하고 있다. 한마디로 기존의 효율성 위주의 단일한 가치가 아니라 새 시대가 요구하는 다양한 사회적 가치에 대한 근본적인 규범에 대한 논의가 필요하다는 것이다. 2015년 9월 발표된 유엔 SDGs는 기존의 새천년 개발목표(Millennium Development Goals, MDGs)를 잇는 후속 프로그램이다. 개도국 빈곤 문제해결과 개발원조에 중점을 둔 8개의 MDGs를 넘어 전 세계 모든 국가를 대상으로 경제, 사회, 환경 영역의 통합적 발전을 위한 17개의 가치 지향적 목표로 구성되어 있다.

2014년 이후 11차례에 걸쳐 국회에서 발의된 사회적가치기본법안을 보면 “신자유주의 성장전략은 심각한 양극화와 불평등을 초래했을 뿐 아니라 성장도 더 이상 불가능함을 증명했고, 대다수 국민이 체감하는 삶의 불안은 더욱 커지고 있으며, 사회통합을 유지하는 데도 한계에 봉착했다. … 이제는 이윤과 효율이 아니라 사람의 가치, 공동체의 가치를 지향하도록 국가 시스템을 바꾸어야 할 때”라고 밝히고 있다. 법안 제3조 제1호에서 사회적 가치를 사회, 경제, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치로 정의하면서 다양한 목표를 제시한다.

이 외에도 ISO 26000, 유엔 글로벌 콤팩트(UN Global Compact, UNGC), 지속가능 보고서(Global Reporting Initiative, GRI), ESG 등 여러 사회적 가치 관련 규범, 지침과 가이드라인이 존재하며 이는 공공·시장·시민사회 전 영역을 아우른다. 모든 공공기관의 정책 수행 과정에서 사회적 가치를 실현·확산하고, 기업은 이윤뿐 아니라 사회적 가치를 함께 추구함으로써 사회적 책임을 다하며, 시민사회의 활동 또한 기존 옹호(advocacy)와 서비스 전달(service-delivery)뿐 아니라 융합적이고 혁신적인 방식으로 사회적 가치를 추구해야 한다는 것이다. 즉 지구적 차원에서 정부·기업·시민사회의 모든 행위자가 인류의 지속가능 성장을 위해 폭넓은 사회적 가치와 통합적 발전을 추구해야 한다는 패러다임이 등장한 것이다.

2) 대학의 사회공헌은 뉴노멀

대학 또한 이러한 전 지구적 노력에 동참해야 한다. 대학은 시민사회 영역에 속하며, ISO 26000에서 명시하고 있듯이 사회 구성 조직의 일원으로서 사회적 가치 추구하고 지속가능발전에 기여해야 할 책임이 있다. 최근 영국의 The Times Higher Education은 기존 수월성 위주의 ‘세계 대학 순위’에 더하여 대학의 사회적 가치 창출을 평가하는 ‘세계대학 영향력 순위(University Impact Rankings)’를 발표하기도 했다.

대학의 사회공헌은 다양한 측면에서 생각해 볼 수 있다. 우리 사회에 필요한 지식과 품성을 겸비한 인재를 양성하고 세계적 수준의 연구 성과를 창출하여 국가경쟁력 향상에 이바지하는 게 궁극적인 사회적 책임이다. 입학생 선발 과정에서 공정한 기회와 다양성을 확보하고, 교직원 임용 시 여성과 사회적 약자를 배려하며, 대학 운영에 있어 환경, 인권, 노동 관행, 민주적 거버넌스 등 사회적 가치를 실현하기 위해 노력하는 것도 대학의 사회적 책임이다. 대학의 각종 봉사 활동과 지역사회를 위한 평생교육 또한 사회적 책임을 다하는 방법의 일환일 것이다.

본질적으로 소위 ‘상아탑(ivy tower)’ 모델과 대조되는 대학의 ‘사회적 연계(civic engagement)’ 모델을 생각해 볼 수 있다. 이는 기업의 ‘공유가치 창출(creating shared value, CSV)’ 모델과 유사하다. 즉 기업수익을 자선과 기부의 형태로 사회에 환원하는 전통적인 ‘기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)’을 넘어 CSV는 기업 활동을 통해 사회 문제를 창조적이고 혁신적으로 해결함으로써 기업과 사회가 모두 만족할 수 있는 공동의 가치를 창출한다는 것이다. 간단한 예로 환경친화적 제품을 개발·생산하여 매출과 환경보호라는 두 마리 토끼를 동시에 잡는 경우를 생각해 볼 수 있다.

대학 또한 자원과 가치를 적극적으로 사회와 공유함으로써 한편으로 교육·연구의 혁신을 이루고 다른 한편 사회의 혁신 또한 기대할 수 있다. 이른바 대학의 혁신을 통한 사회의 혁신, ‘대학 발(發) 사회혁신’이라 할 수 있다. 가령 지역참여형·사회문제 해결형 수업 프로젝트를 통해 교육과 연구의 수월성을 추구하면서 동시에 학생들을 사회적 가치에 민감한 공적·민주적 리더로 성장시키고 나아가 지역사회의 발전에 실질적으로 이바지할 수 있을 것이다.

타인에 대한 공감, 공공성과 공적 가치에 대한 존중, 그리고 함께 문제를 해결해 내는 협업 능력 등 사회공헌을 위한 사회적 가치 교육과 훈련이 필요한 때이다. ‘서울대 폐지론’, ‘국공립대통합네트워크’ 등 서울대학교의 존립 기반을 흔드는 정치권과 사회의 목소리가 주로 대통령선거 시기를 즈음하여 반복적으로 나오는 것은 무엇을 의미할까. 지방소멸과 균형발전 논의, 그리고 ‘벚꽃 피는 순서대로 문 닫는다’라는 지방대학 위기론을 배경으로 서울대학교의 특권을 폐지 내지는 축소해야 한다는 비판도 들린다. 이러한 상황에서 서울대학교의 사회적 책임과 사회공헌을 강조하는 것은 서울대학교의 존재 이유와도 직결된 문제라고 할 것이다.

3) 사회공헌형 국제화

국제화 또한 교환학생과 외국인 학생 수 등으로 평가받아 온 기존의 ‘양적 국제화’와 차원이 다른 사회공헌형 국제화를 지향할 필요가 있다. 이제는 양적 지표 중심의 접근보다 서울대학교의 교육, 연구, 서비스, 행정체계, 캠퍼스 등이 국제적 기준에 맞게 향상되어, 서울대학교의 존재감, 활동 범위, 그리고 영향력의 지평이 국내를 넘어 국제적인 차원으로 넓어지는 ‘질적 국제화’를 목표로 제시한다.

서울대학교의 질적 국제화와 사회공헌은 밀접하게 관련된다. 우선 교육의 측면에서, 학문적인 수월성과 경쟁력뿐 아니라 글로벌 이슈에 대한 통찰력과 이해력, 세계 시민으로서의 공감력과 소통력, 그리고 전 지구적 문제를 혁신적이고 창조적으로 해결할 수 있는 능력을 겸비한 미래 지도자를 양성해야 한다. ‘지구적으로 생각하면서 지역에서 문제해결에 나서라(Think global, act local!)’는 모토는 서울대학교에서 구현되어야 한다.

연구의 측면에서도 팬데믹과 기후 위기, 고령화와 저출산, 불평등과 정치적 양극화, 미·중 갈등과 세계적인 민주주의 위기 등 인류를 위협하는 복합적이고 상호의존적인 문제들은 일개 국가와 대학 차원에서 대처할 수 없다. 개별 대학과 국가를 넘어 세계 우수 대학과 연구소, 기업과 시민사회조직, 국가 기관과 국제기구를 아우르는 국제적인 연대와 협력이 필요하다. 즉 전 지구적 수준의 어젠다를 상징하고 국제적 협업을 조직하여 이끌 수 있는 연구 역량이 중요하다는 것이다.

대학의 교육·연구·실천, 세 가지 기저 중 실천의 측면에서도 국제적 연대와 협력이 중요하다. 한국은 전 세계에서 유일하게 공적개발원조(ODA) 수원국에서 공여국으로 탈바꿈한 국가로서 개발도상국에 대한 적극적인 공헌과 지원의 책임을 회피하기 힘들다. 서울대학교 또한 1950년대 미네소타 프로젝트로 불리는 교육 원조자금의 지원을 받아 전후 재건과 발전의 기초를 다질 수 있었던 점을 기억하고 글로벌 차원의 사회적 책임을 다해야 할 의무가 있다. 이와 관련하여 공적개발원조 사업을 통한 한국형 미네소타 프로젝트 추진을 제안한다. 간략하게, 국제협력·국제개발·국제교육을 연계해 인바운드(inbound)와 아웃바운드(outbound)를 아우르는 대학 대 대학, 또는 국가 대 국가 수준의 개발도상국 공적개발원조 사업을 추진하는 안이다.

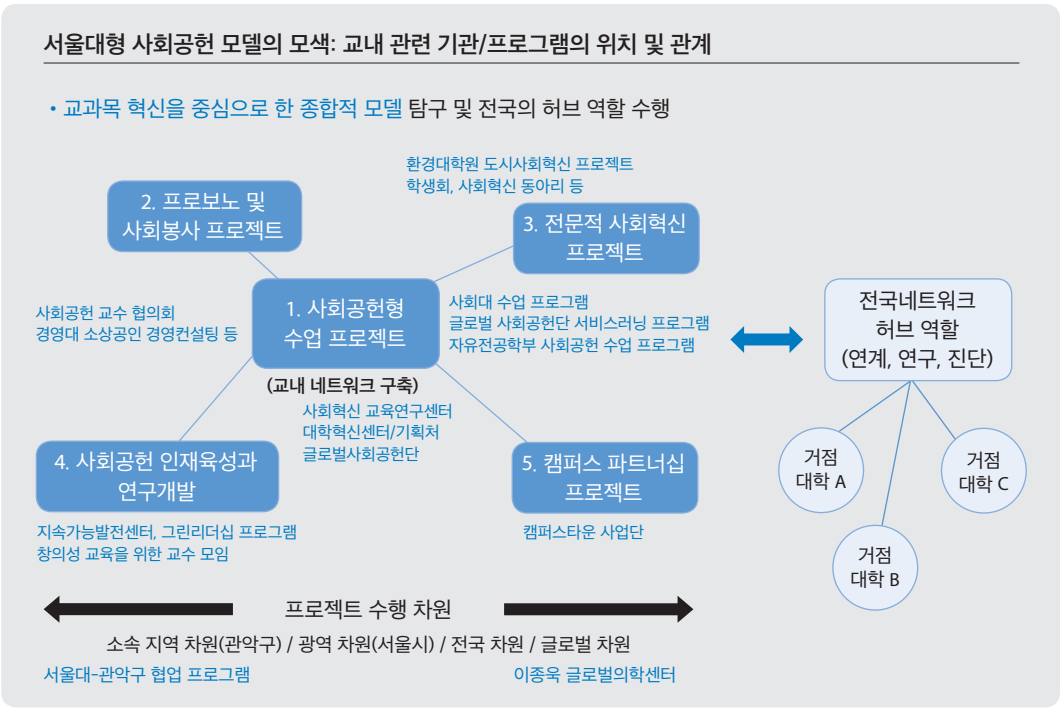
한국 외교정책과 관련해 ‘국격 있는 글로벌 외교’, ‘세계평화와 인류 발전에 기여하는 책임 있는 중견국 외교’ 등 소위 ‘개명(開明)한 국가이익(enlightened state interest)’에 기초한 외교를 추진해야 한다는 기초가 있다. 여기서 개명한 국가이익은 국제정치

학의 현실주의(realism)에서 말하는 자국 중심의 상대적·배타적 국가이익 개념과 다르다. ‘우리에게 무슨 이득이 있는가?’라고 묻기보다는 ‘보다 나은 세상을 만드는 것이 궁극적으로 우리에게 이익일 것이며 이를 위하여 우리가 무엇을 할 수 있는가?’라는 문제의식에 기초한, 더 현명한(enlightened) 국가이익 관점이라 할 수 있다.

마찬가지로 서울대학교의 국제화 또한 양적으로 보여 주기 식이 아닌 진정한 사회공헌형 국제화를 추구해야 한다. 서울대학교의 국제적 사회공헌 책임을 다하는 한편 글로벌 사회공헌 선도대학으로서의 국제적 존재감과 가시성을 높일 수 있기 때문이기도 하다.

4) 서울대형 사회공헌 모델 수립과 국내외 사회공헌 대학 네트워크 구축

서울대학교에는 사회공헌을 실천하고 있는 다양한 기관과 사업이 포진되어 있다. 교육을 통해 사회공헌을 실천할 수 있는 모델을 만들고 이들 기관과 연계한 사회공헌의 종합적인 모델, 즉 그림 1과 같이 서울대형 사회공헌 모델을 수립할 필요가 있다. 다음으로 이 모델의 내부 심화와 국내외 확산을 추진하기 위한 전담 기관을 마련해 사



[그림 1] 서울대형 사회공헌 모델

회공헌적 교육·연구·실천 방안을 연구·기획한다. 이 기관을 중심으로 전국적으로, 나아가 글로벌한 차원에서 고등교육의 사회공헌 네트워크를 구축하고 선도해야 한다. 벤치마킹 사례로 영국 사회연계대학(public engaging university) 모델이나 기업과의 협업을 통하여 지역사회 연계(community engagement)를 촉진하는 미국 카네기재단을 참고할 수 있다.

이러한 사회공헌을 통해 국제화 관련 기관·사업의 통합·연계에 의한 시너지를 추구할 수 있고 사회 수요에 적극적으로 대응하여 대학의 사회적 역할과 책임을 재정립할 수 있다. 또한 대학 사회공헌을 축으로 지역 협력과 혁신 및 균형발전에 기여하며, 글로벌 사회공헌 대학으로서의 차별화된 존재감과 이미지가 가시화됨을 기대할 수 있다.

마. 중점 추진 과제 5: 전략적이고 질적인 국제화 추진

국제화는 서울대학교 장기발전을 위해서는 선택이 아닌 필수적 목표가 되고 있다. 학령인구 감소는 피할 수 없는 추세이고, 글로벌 인재의 과감한 영입 확대 없이는 대학의 건강성과 다양성을 확보하기 어렵다. 현재 단과대학(원) 및 학과(부)에 맡겨진 분산적인 글로벌 인재의 관리로는 수준 높은 국제화를 담보할 수도 없다. 또한 급변하는 국제정세 및 글로벌 환경 속에서 국제화된 가치를 함양하지 않고서는 세계 시민으로 살아 나가기 어렵다. 국제화와 사회공헌의 확대는 공유가치를 선도하는 대학의 역할에 충실하고자 하는 노력의 일환이다. 나아가 한국이 선진국에 진입한 상태에서 개발도상국 및 발전지향적 국가들에 대한 책임 있는 공헌과 선도적인 지혜를 공유하지 않는 것은 국제 사회에서의 역할을 방기하는 것이다. 서울대학교가 국제화와 사회공헌의 중추적 허브 기관 역할을 하고 다른 교육기관을 견인하는 책임도 마다해서는 안 된다.

하지만 대학평가에 대비한 정량적 지수의 증대만으로는 국제화를 효과적으로 달성할 수 없다. 외부 평가에 대비하는 국제화보다는 내재적·질적 국제화를 추진하는 것이 중요하며, 이를 위해서는 특화된 기관을 중심으로 선택과 집중을 유도해야 한다. 또한 국내에 들어오는 방향성을 중시하는 인바운드 프로그램과 더불어 해외에 진출하는 아웃바운드 프로그램과의 균형을 유지해야 한다. 다만 국제화를 단기에 달성할 수는 없으므로 단기적으로 시행 가능한 프로젝트와 장기적인 프로젝트를 구별해 체

계적으로 추진하는 노력은 필요하다.

내실 있고 체질화된 국제화의 목표를 달성하기 위해서는 몇 가지 기본목표가 공유되어야 한다. 우선, 대학의 체질과 시스템을 국제화하려는 진지한 노력이 선행되어야 한다. 서울대 구성원들의 글로벌 마인드의 육성과 더불어 운영체제가 글로벌 수준에 부합하도록 합리적이고 효율적으로 개선되어야 하며, 이를 위해 관련 조직이 정비되어야 한다. 또한 전략적인 국제화 포트폴리오가 마련돼야 한다. 인바운드와 아웃바운드, 그리고 선진국과 개도국을 망라하는 전략적인 파트너십의 형성을 목표로 해야 한다. 나아가 이슈와 관점, 어젠다 면에서 한국이 선도할 수 있는 네트워크 구축을 서울대학교가 견인할 필요가 있다.

이와 같은 국제화를 달성하기 위해서는 다음과 같은 핵심과제들이 체계적으로 추진되어야 한다. 내재적·전략적 국제화를 위해서는 현재 추진 중인 프로그램들을 확대하거나 과감하게 개혁할 필요가 있다.

1) 해외수학 기회 확대 및 의무화

학부생들의 국제화 체질 개선을 위해 현재 시행 중인 국제 여름학기에 많은 학생이 참여하도록 하여 외국인 학생들과의 교류와 협력의 접촉면을 크게 늘려 가야 한다. 장기적으로 국제 여름학기가 선도적이고 실행 가능한 국제화 선도 프로그램으로 자리 잡도록 학내외의 협력이 이루어지는 게 바람직하다. 더불어 SNU in World Program을 대폭 확대하여 모든 재학생이 졸업 전에 Study Abroad Program에 참여해 국제적 감각을 키우고 네트워크를 넓힐 수 있도록 해야 한다. 일부 개별적인 참가에 그치지 않고 모든 학생에게 기회가 부여되도록 해야 한다.

2) 지역별·대상별 전략적 국제화 추진

선진국 인바운드 프로그램 영역에서는 세계 10대 대학들과 전략적 파트너십을 맺어 학생은 물론 교수들의 교환 및 겸직도 가능하게 하는 제도를 확충해야 한다. 선진국 아웃바운드형 프로그램에서는 해외 유수의 전략적 파트너 대학들과 연계하여 Study Abroad Program의 공동 실시를 하는 한편, 교육 및 연구 프로그램의 공동 구성 및 추진을 통해 제3국에 진출하는 방법도 강구할 수 있다. 개도국 인바운드형 프로그램으로 추진할 것은 ‘한국형 미네소타 프로젝트’이다. 개도국의 우수 인재 및 공무원, 사회지도자들을 초빙하여 이들에게 한국적 경험과 가치, 어젠다를 공유하는 프로그램을

만들어야 하며, 여기에는 멀티캠퍼스를 활용하는 지혜가 요구된다. 마지막으로 개도국 아웃바운드형 프로그램에는 서울대학교의 교육·연구 프로그램을 확장하는 해외 분교의 설립도 고려할 수 있으며, 개도국 대학들과의 연계를 통해 글로벌 사회공헌 프로그램을 공동 추진하는 기반을 확대할 필요가 있다.

이러한 노력이 결실을 맺기 위해서는 세계 우수 대학들과의 전략적 파트너십을 강화해 가는 노력이 중요하다. 단지 교류와 협력의 대상을 확대해 나가는 양적 접근법을 넘어 서울대학교의 국제적 지위를 격상시킬 수 있는 세계 우수 대학들과의 전략적 파트너십 형성이 필수 불가결하다. 선진국의 10대 대학들은 물론 개도국 10대 대학들과 전략적 협력 파트너십을 형성하는 준비에 노력을 기울여야 한다.

3) 해외 캠퍼스 설립을 통한 국제화

해외에 캠퍼스를 설치하는 것은 서울대학교의 국제화와 대한민국의 국제적 영향력 확대, 해외 우수 인재 확보라는 측면에서 매우 바람직하다. 최근 교육부가 대학의 해외 진출에 대한 법적·제도적 환경을 개선함으로써 단독 혹은 공동 컨소시엄 형태로 해외 캠퍼스를 설립하여 운영할 수 있는 가능성이 열린 것도 다행스럽다.

지금까지 해외 캠퍼스 설치와 관련한 논의가 없지 않았으나 대개 특정 학문 분야에 대한 아시아 및 아프리카 지역의 요청에 대응하는 형태로 진행되어 왔다. 베트남과는 다양한 협력 프로그램을 바탕으로 행정, 경영, 공학, 농생명, 도시개발 등을 중심으로 논의가 진행되었으나 큰 진전은 이루어지지 않고 있다. 에티오피아와는 공학 분야에서의 협력을 중심으로 논의가 진행되었으나 아프리카의 정치·경제적인 불안으로 인해 안정적인 추진이 어려웠다. 몽골과는 몽골 국립대학 제2캠퍼스 확장 계획의 일환으로 추진되었으나 코로나19 사태로 몽골 정부의 계획이 잠정적으로 중단되었다. 하지만 이제는 서울대학교 차원에서 해외 캠퍼스 설립과 운영에 대한 원칙과 전략을 수립하는 것이 필요한 시점이 되었다.

1단계에서는 서울대학교를 유치하는 것에 관심이 있고 상당한 수준의 논의가 진행된 호치민 대학과의 공동 대학을 5년 이내에 설립하는 것을 목표로 할 것을 제안한다. 1단계 사업의 성과를 평가하여 10년 이내에 2단계 사업을 추진하며, 2단계에서는 서울대학교와의 공동 대학 설립에 관심이 있는 해외 대학들을 찾아서 공동 대학 설립의 타당성 등을 조사하고 타당성이 확인되는 국가나 대학을 대상으로 복수의 공동 대학 설립을 추진할 것을 제안한다.

대한민국의 위상이 높아지고 한류 열풍으로 한국에 대한 관심이 고조되고 있는 지금이 동남아 국가와 중앙아시아 국가 등 개발도상국이나 제3세계 국가를 대상으로 공동 대학 설립을 추진하기에 적절한 시점이라고 판단된다.

바. 중점 추진 과제 6: 다양성이 존중되는 포용적 무장벽 캠퍼스 구현

오래전부터 “서울대 구성원은 상대적으로 공동체 의식이 부족하다.”라는 평가가 있었다. 개인 전공 영역 간 장벽과 이기주의로 공동체 의식이 약하다 보니 공존하며 함께 성장하는 캠퍼스 문화도 취약한 것이 사실이다. 사회적 유대가 약화하며 고립감, 외로움, 두려움 등 심리적 불안을 느끼는 개인도 증가하고 있다. 대학원 중심 연구실 단위의 운영이 늘어나 공동의 문화나 관심사가 줄어들어 공동의 문제의식이 없어지고, 대학사회 발전이라는 목표에 대한 공감대 형성도 저하될 위기에 있다.

대학은 교육과 연구의 장이면서 동시에 학생, 교원, 직원 등을 포함한 구성원들이 일생의 상당 기간을 보내는 생활공간이기도 하다. 생활의 장으로서 대학 내의 다양성이 커지며 복지 욕구의 다양성도 증가하고 있다. 특히 학내 구성원 중 MZ세대 비율이 증가하고 있으며 이들의 가치관과 욕구는 이전 세대와는 완전히 다르다. 사회·경제적 불평등의 심화와 함께 사회·경제적 지위에 따른 개인의 가치관과 욕구의 차이도 뚜렷해지고 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 대학 내 불평등과 격차를 초래하는 모든 장벽을 해소하는 포용의 노력이 절실하다. 앞으로 20년 동안 서울대학교가 추구할 가치는 다양성이 존중되는 포용적 무장벽(barrier-free) 캠퍼스이다. 배려와 화합의 공동체 문화 형성을 통해 개인 전공 영역 간 장벽과 이기주의를 해소하고 구성원이 안전하게 자기 의견을 제시할 수 있는 캠퍼스 문화를 형성해야 한다. 구성원의 다양한 의견과 관점을 교육 및 연구 과정에 반영할 필요가 있고 이를 통해 서울대학교의 학문적 성취를 이룩해야 한다. 포용과 소통의 문화 확산을 바탕으로 학문 간 융합과 통섭을 추구해 나가야 한다.

1) 대학 구성원의 다양성 확대

우선 대학 구성원의 다양성을 확대하는 노력이 필요하다. 대학 사회의 핵심적인 역할을 하고 정책 방향을 드러낼 수 있는 교수 집단에서 여성의 비율과 관리직 직원의 여

성 비율을 꾸준히 개선해 나가야 한다. 다양한 배경의 구성원이 다양한 아이디어와 개성으로 연구와 교육에서 협력해 성과를 내야 하며 외국인 교원 비율도 증원해야 한다. 외국인이 서울대학교에 정착하고 학업을 수행하기 위해서는 자녀 교육 등 가족이 편하고 안심하게 생활하도록 생활 및 커뮤니케이션 지원 시스템을 구축해야 한다.

2) 캠퍼스 시설과 시스템의 장벽 제거

비대면 교육의 증가로 온라인 무장벽 시스템을 구축하는 것도 중요하다. 코로나19 등 학교에 오기 어려운 환경일 경우에도 온라인에서 실험·실습을 할 수 있도록 하드웨어와 소프트웨어 플랫폼을 제공해야 한다. 원격강의로 해외에서 서울대학교 학위를 받을 수 있는 규정 및 교육 프로그램, 온라인 플랫폼을 구축할 필요가 있다. 이 플랫폼에 장애인, 외국인이 쉽게 접근하고 음성 인식, 가시화, 증강현실, 점자 표시기능 등을 사용하여 장애가 있어도 비장애인과 마찬가지로 강의하고, 수업을 듣고, 행정 업무를 수행할 수 있는 온라인 모듈을 반영할 필요가 있다.

3) 구성원의 총체적 웰니스 증진

무장벽 캠퍼스를 통해 추구하는 궁극적인 목표는 구성원의 총체적 웰니스(wellness)의 증진이다. 총체적 웰니스는 신체적 건강뿐 아니라 정신적·사회적 건강과 안녕(well-being)을 유지·증진하는 통합적인 개념이다. 총체적 웰니스는 학습·교육·연구 등 생산성에 큰 영향을 주므로 최고의 대학을 추구한다면 반드시 달성해야 할 과제다. 구성원들의 웰니스 증진 문화 조성을 목적으로 하는 분위기를 조성하고 웰니스 관련 정책을 대학 행정의 주요 의제로 설정해 주요 정책을 발굴하고 실행하는 노력이 필요하다.

서울대학교가 웰니스 추구 조직의 표본이 될 수 있도록 시설, 프로그램, 문화를 조성해야 한다. 학생은 국내 대학 중 최고의 혜택을 누릴 수 있도록 하고, 교직원에게는 국내 직장 중 최고 수준의 복지가 제공되는 것을 목표로 해야 한다. 궁극적 목표는 서울대학교가 가장 ‘공부하기 좋은 대학·일하기 좋은 직장(great place to study and work)’의 표준이 되는 것이다.

사. 중점 추진 과제 7: 대학 운영 시스템의 혁신과 재정 확충

아리스토텔레스는 “아는 것에 의해서가 아니라 아는 것을 실천할 때 비로소 지혜로운

사람이 될 수 있다.”라고 말했다. 중장기발전계획도 내용이 아무리 풍성하고 방향이 제대로 설정되었다 하더라도 실제로 이행할 수 없다면 상아탑이 만들어 낸 또 하나의 장밋빛 청사진에 그칠 공산이 크다. 개혁은 올바른 비전 설정도 중요하지만 강력한 이행으로 완성될 수 있다. 거버넌스의 재구축과 재정의 독립은 그 이행 수단에 관한 논의다.

1) 거버넌스 재구축

서울대학교의 거버넌스 개혁은 재정 문제보다 더 시급하고 근본적인 과제다. 또 누구나 해법을 알고는 있지만 실천하기는 어려운 ‘고양이 목에 방울 달기’ 문제다. 이제 불편한 진실을 직면할 때가 되었다. 거버넌스 개혁 없이 서울대학교는 미래를 향해 나아가기 어렵다. 거버넌스 문제에는 몇 가지 이슈가 있다.

가) 이사회 권한 강화

총장과 집행부, 이사회, 평의원회 간의 관계를 명확히 설정하고 권한과 역할을 배분해야 한다. 평의원회는 「국립대학법인 서울대학교 설립·운영에 관한 법률」로 설치·운영되며 학교의 운영과 발전에 관한 중요한 사항을 심의·의결하고 정책 제안도 하는 기구다. 이사회 역시 같은 법에 근거하여 설치·운영되는데, 총장 선임, 예·결산, 조직 운영 등에 관한 사항을 심의·의결하는 기구다. 평의원회가 학내 구성원들의 다양한 의견을 반영하기 위한 의회라면 이사회는 전문성을 바탕으로 학교를 운영하는 최고경영진에 해당한다. 대학의 발전과 개혁을 위해서는 이사회의 권한과 역할이 지금보다 커지고 책임성도 강화될 필요가 있다. 세계 유수의 대학들이 이사회 중심의 거버넌스를 구축하고 유지하고 있음을 주목해야 한다. 이런 대학들에서는 총장도 이사회가 추천위원회(search committee)를 꾸려 내외부에서 적격자를 모시고 온다. 서울대 구성원들은 학교 운영의 중요한 파트너이지만 서울대학교는 교수·교직원·학생들만의 대학이 아니다. 많은 학부모와 동문, 국민이 서울대학교의 운영에 많은 관심을 가지고 있고 실제 국민세금으로 조성된 정부예산이 학교 재정에 투입되고 있다.

이사회의 권한과 역할을 강화하기 위해서는 이사회의 구성을 다양화할 필요가 있다. 2022년 6월 기준 이사회 구성을 보면, 전체 15명의 이사 중 서울대법에 따른 당연직으로 총장과 2명의 부총장, 교육부 및 기획재정부 차관이 참여하고 있으며, 선임직으로 교내 인사 4명과 교외 인사 6명이 참여하고 있다. 외부의 객관적 시각을 반영하고 효율적인 의사결정을 위해 개방적인 이사회 거버넌스를 구축하고 전문성을 강

화함으로써 대학의 성장 동력을 마련해야 한다.

역사적으로 대부분의 개혁이 실패하는 이유는 기득권의 반발 때문이다. 혁명보다 개혁이 어렵다는 이유도 지속적으로 구성원들을 설득해 공감과 지지를 이끌어 내는 과정이 험난하기 때문이다. “모두의 잘못은 아무의 잘못도 아니다.”라는 금언이 있다. 서울대학교의 기득권은 서울대 구성원 전부라고 할 수 있기 때문에 개혁은 더욱 어려워 보인다.

그래도 희망이 없지 않다. 서울대 구성원들의 위기의식이 어느 때보다 강할뿐더러 스스로 개혁하지 않으면 외부로부터 ‘개혁당할 수 있음’을 구성원들이 자각하고 있다. 고통 없는 변화는 없다. 개인·전공·단과대학(원)들이 이기주의를 내려놓고 공동체를 위해 희생할 때이며 총장을 비롯한 대학본부의 강력한 술선수범과 리더십도 필요하다.

나) 총장선출 시스템 개혁

서울대학교 총장은 국내 최고 대학의 수장으로서의 위상만큼이나 책임이 막중하고 학내외적으로 주목받는 자리다. 서울대학교와 병원을 포함해 자산 10조 원, 연 예산 4조 1,000억 원의 조직을 총괄하는 CEO이기도 하다.

그러나 2000년 이후 직선제 성격이 강했던 선출제도와 법인화 이후 이사회에 의한 간접선출 방식을 20년 넘게 운영하면서 학교는 많은 피해를 보았다. 후보자들은 급여인상, 복지확대 등 당장 구성원들의 환심을 사는 포퓰리즘 공약을 내걸지 않을 수 없고 그러다 보니 투자 대비 효과가 나타나는 기간이 긴 장기과제, 구성원들의 인내와 고통을 수반하는 본질적 개혁은 뒷전으로 밀릴 수밖에 없다. 포퓰리즘과 편 가르기, 학교의 정치화는 서울대학교의 품격에 어울리지 않는 부끄러운 모습을 연출해 사회적으로 지탄의 대상이 되었다.

“4년제 총장, 2년제 학장 임기에 따른 단기적 리더십만 존재함으로써 장기적 관점의 의제 도출 및 추진이 매우 약하다.”, “책임 있는 학교 운영을 위해 총장 임기를 늘리고 외부에 문호를 개방해 준비된 총장을 영입하도록 해야 한다.” 이는 중장기발전계획 수립을 위한 설문조사 중 교원들의 답변에서 나온 내용이다. “하버드대 총장의 평균 재임기간은 13년이고 찰스 엘리엇(Charles W. Eliot) 총장은 40년간 재임했다. 일관성 있는 대학 운영을 위해 거버넌스 구조를 개편해야 한다.” 이는 같은 조사에서 직원들이 답변한 내용이다. 서울대 구성원들이 지금과 같은 총장선출 시스템의 문제

를 분명히 인식하고 있음을 보여 준다.

서울대학교가 지금과 같은 총장선출 방식을 선택한 데는 시대적 요청과 구성원들의 동의가 있었던 것은 사실이다. 정부의 입김을 받지 않고 지성의 전담답게 구성원들의 손으로 대표자를 선출함으로써 학교의 자율성을 확보하겠다는 바람이 그것이었다. 문제는 이런 총장 선출방식에도 불구하고 법인화 이후에도 자율성 확보에 실패했다는 점이다. 오히려 이런 총장선출 방식이 학교발전의 걸림돌이 되고 있다는 증거가 많다. 총장 임기도 4년에 불과해 임기 중반이면 벌써 차기 선거를 위해 총장 후보들이 뛰기 시작하는 이런 구조에서는 어떤 인물이 오더라도 학교를 개혁하는 리더십을 발휘하기가 어렵다. 세계 주요 대학들은 총장의 평균 임기가 10.1년으로 장기 전략 수립과 실천이 가능하다. 국내 주요 대학들도 제도적으로는 연임 혹은 중임이 가능하지만 실재는 4년 재임이 대부분이다. 이런 상황은 서울대 구성원이라면 누구나 알고는 있지만 해결하기는 쉽지 않다.

서울대학교의 미래를 위해서는 총장선출 제도를 개혁할 필요성이 있지만 어떤 방식으로 해야 할지에 대해서는 숙의와 구성원들의 합의가 필요하다. 이사회가 전권을 갖고 총장을 임명하는 방안도 있을 수 있고 외부인사를 포함해 이사회가 추천한 인물에 대해 구성원들이 임명 동의 투표를 하는 방안이 논의될 수 있을 것이다. 총장 임기를 4년에서 연장하거나 연임이 가능하도록 하는 방안, 혹은 총장에 대한 중간평가나 탄핵을 도입하는 방안도 있을 수 있다. 어쨌든 중요한 것은 이제 총장 선출제도 문제를 외면하지 말고 일단 테이블 위에 올려놓아야 한다는 것이다.

단과대학(원)장의 선출도 심각한 문제를 내포하고 있다. 교원투표 1위 후보자를 선임하는 사실상의 직선제이다. 이런 구조하에서는 대학본부와 단과대학(원)의 충돌과 갈등은 예견된 문제다. 카이스트의 경우 각 단과대학(원)장은 총장이 선임하며 이사회 승인을 거쳐 임명된다.

총장 선출 제도는 예측 가능해야 하므로 당장 제도를 바꾸고 적용하기가 어렵다. 따라서 차기 총장이 총장 선출제도 개혁에 대한 TF를 꾸려 개선 방안을 마련하고 구성원들의 동의를 얻고 차차기 총장 때부터 적용하는 방안을 제안한다. 서울대학교가 이런 논의를 시작한다는 것만으로도 다른 대학들은 물론 사회적으로도 큰 반향을 부를 수 있고 사회적 지지와 공감대가 개혁의 동력으로 작용할 것이다.

다) 대학본부 역할과 권한 배분의 문제

옥스퍼드대처럼 단과대학(원)들의 느슨한 결합체인 연합대학이 있긴 하지만 서울대학교는 대학본부의 역할과 권한이 중시되는 종합대학이다. 이번에 서울대 구성원들을 대상으로 한 설문조사를 보면 연합대학도, 종합대학도 아닌 서울대학교의 독특한 성격을 묘사해 주는 표현들이 나온다. ‘호족국가’, ‘봉건영주제’ ‘지식자영업자연합회’ 혹은 ‘조직화된 무정부(organized anarchism)’. 외부에선 서울대학교에 “총장만 2,200명”이라고 수군거린다. 반면 단과대학(원)과 평교수들은 학칙에 의존하는 경직된 행정 처리와 대학본부의 일방적인 업무 스타일에 대한 불만이 크다. 양자 간에 켜켜이 쌓인 갈등과 불신은 서울대학교 거버넌스가 안고 있는 근본적인 취약점으로 학교 발전을 위해서는 반드시 해결해야 할 과제다.

단과대학(원)의 불만을 사고 있는 대학본부의 경직된 행정방식은 개선되어야 하지만 이것이 단과대학(원)의 자율성이 침해된다는 근거로 보기는 어렵다. 몇 년째 대학원생 충원을 못 하는 학과(부)나 전공에서도 조교 한 명 줄이기 어렵고, 강의실 이용률이 평균 30% 초반에 불과한데도 공간이 없다고 소리 높이는 단과대학(원)들이 있는 것은 어떤 연유일까. 타 단과대학(원)이나 학과(부)가 반대할 경우 새로운 교과목을 신설할 수도 없다. 정원 20~30명에 불과한 특수대학원들이 너무 많이 난립해 있는 것은 아닌가. 학생수요와 사회적 요구가 없는데도 동일 전공으로 후임을 뽑으려는 것은 이기주의가 아닌가. 대학본부의 리더십에 대한 단과대학(원)의 불만은 자율성 침해에 대한 우려에서 나왔다고보다는 커뮤니케이션의 부재에서 비롯됐을 가능성이 크다. 이런 갈등과 불신을 불식시키기 위해서라도 대학본부와 단과대학(원) 간의 역할과 권한이 정확하게 정의되고 배분되어야 할 것이다.

서울대학교에는 연합전공·연계전공을 빼고라도 무려 23개의 단과대학(원)이 있다. 학문의 다양성이라는 이름으로 형성된 단과대학(원) 구조가 사회적 수요와 미래 환경변화에 맞는 것인지 교수와 직원을 위한 것인지 생각해 볼 때가 되었다. 이런 구조를 손대지 않고는 서울대학교의 개혁은 요원한 일뿐더러 국민의 존중과 지지를 받기 어렵다는 점을 명심해야 한다.

2) 재정 확충

매년 발표되는 대학 랭킹 순위를 보면 공통점이 있다. 표면적으로는 SCI 논문 등재 건수나 학생당 교직원 수, 국제화 지수 등 여러 평가 요소가 있지만 실제로는 대학 재정

의 건전성과 정비례한다. 공간에서 인심이 나온다고, 튼튼하고 지속가능한 재정이 있어야 교수도 교육과 연구에 매진할 수 있고 장학금으로 우수한 학생을 유치할 수 있으니 학교 경쟁력이 높아진다.

하지만 재정적 측면에서 서울대학교의 미래는 밝지 않다. 최근 5년간 자산은 47%, 재정규모는 10% 증가했으나 자산의 증가는 평창캠퍼스와 시흥캠퍼스 조성에 따른 유형자산일 뿐이고 재정의 연평균 성장률은 지난 5년간 1.9%에 그치고 있다. 2012년 법인화 이후에도 자체 수익 증가가 미미하고 정부의존도는 오히려 증가해 법인화 효과가 무색해 보인다.

서울대학교 재정의 골간은 정부출연금, 등록금, 수주연구비, 기부금, 사업수익이다. 법인화법 개정 등 재정확충을 위한 노력이 어느 정도 성과를 낸 것은 사실이지만 재정은 여전히 어렵다. 국가부채가 급증하는 상황에서 정부출연금이 확대될 가능성은 크지 않고 세계적으로 유례가 없는 일이지만 우리나라에서 등록금 인상은 고등교육법으로 제한되고 있으며 학령인구 감소로 등록금 수입 증가는 기대하기 어렵다. 국민의 대학으로서 서울대학교에 대한 사회적 여론마저 냉랭하고 지방 국립대나 사립대의 재정은 서울대학교보다 더 좋지 않아서 지원을 늘려 달라는 요구는 통하지 않게 되었다.

서울대학교가 세계 일류 대학으로 도약하기 위해서는 튼튼하고 지속가능한 재정이 필수적이다. 국내 최고 수준의 교원 인건비와 연구비를 확보한다고 할 때 서울대학교의 목표 예산은 2조 1,000억 원으로 전망된다. 현 수준을 유지한다고 해도 2040년까지는 현재 재정 규모(2020년 기준 1조 4,000억 원)의 2.3배가 넘는 3조 3,000억 원의 재정이 소요된다는 추산이다. 이 경우 연평균 3.8%의 재정 증가가 요구된다. 어떻게 할 것인가. 재정 문제를 해결하는 방법은 크게 수입을 늘리는 방안과 지출을 줄이는 방안 두 가지가 있다. 서울대학교는 둘 다 필요하다. 수입을 늘리는 방법으로는 정부출연금 지원을 증대시킬 수 있도록 서울대학교에 대한 우호적 여론을 조성하는 것이 필요하다. 흥미롭게도 이런 재정 확보 방안은 서울대학교가 구성원들의 창의적 역량을 극대화하고 연구와 교육의 탁월성을 유지하며 국가와 인류가 요구하는 사회적 책임을 다하는 사명과 직결되어 있다. 카이스트에 평생 모은 재산 766억 원을 기부한 모교 출신 이수영 광원개발 회장은 동문회보와의 인터뷰에서 “은혜를 잊고 개인 영달만 추구하는 후배들에게 실망했다.”라고 말했다. 결국 앞서 서술한 서울대학교의 비전을 구성원들이 실천해 사회적 신뢰를 얻게 되면 정부출연금, 기부금, 연구비를 확보하는 선순

환 구조가 만들어지는 것이다.

하지만 외부의 지원에만 기대기에는 시간이 없고 현실이 녹록하지 않다. 2021년 SNU 홀딩스와 그 자회사인 SNU 벤처스가 출범함으로써 서울대학교의 재정구조 혁신을 위한 첫발을 내딛었지만 갈 길이 멀다. 학내 벤처창업에 인센티브를 부여해 학내 창업을 더욱 활성화, 고도화하여 자체적인 수익원을 창출해야 한다. 보유자산을 활용한 투자수익, 연구수익, 기부금 유치 확대에 더 적극적으로 나서야 할 이유가 여기에 있다.

재정의 독립을 위해서는 더하기뿐 아니라 빼기도 필요하다. 즉 재정 건전화를 위한 구조개혁 노력이 병행되어야 한다는 의미다. 구성원들의 무사안일주의, 선민의식, 엘리트주의, 학과(부) 및 전공 이기주의, 소위 ‘대마불사(大馬不死)’에 대한 막연한 기대감을 타파해야 한다. 구조개혁에는 경직성 경비에 대한 통제도 포함되어야 할 것이다. 대개 인건비가 전체 예산의 30%가 넘는 조직은 건강하지 못하다고 한다. 서울대학교의 인건비 비중은 2020년 기준 50%로 연평균 4.7% 증가해 왔고 관리운영비 역시 주요 사립대보다 30% 높은 수준이다. 이런 수치는 정부출연금(법인회계)의 약 56.3%(2020년 예산 기준)가 되는 서울대학교가 국가 예산을 방만하게 운용하는 증거로 비칠 수 있다.

디지털 대전환의 시기에는 강한 자가 아니라 빠른 자가 성공하며 그것은 학교라고 예외가 아니다. 변화무쌍한 환경변화에 기민하게 대응할 수 있는 작고 효율적인 조직, 국가와 사회의 요구에 발맞추는 유연한 조직으로의 변화가 필수적이다.

제2장

부문별 발전계획

I

문명사적 전환기의 서울대학교 교육 혁신

1. 교육 분야의 핵심 이슈와 전략적 시사점

가. 핵심 이슈

1) 사회적 요구와 글로벌 시대에 부응하지 못하는 교육 콘텐츠

“인간교육과 직업교육, 보편적 교육과 전문적 학술 생산 사이에서 서울대학교 교육의 이념과 지향성은 어떻게 설정되어야 하는가?”

“서울대학교가 시대적이고 사회적인 요구와 수요자의 개인적 요청에 부합하는 교육 서비스를 제공하고 있는가?”

- 학사조직이나 수업 편성에 있어서 과거의 관행이 그대로 유지되고 있으며, 현재 기초교육원의 교양교육은 과거의 영역별·분과별 편제를 답습하고 있음.
- 학내 구성원들의 기본 인식 및 수업 설계(강의 수준, 평가방식과 학습량 등)의 측면에서 교양교육과 전공교육 간에 상당한 차이가 있음.
- 전공교육은 단과대학(원)·학과(부) 단위의 폐쇄적인 전공교육체제가 지속됨으로써 새로운 학문적 수요와 사회적 요청에 대응하지 못하고 있으며, 학생 중심 교육에 대한 인식 역시 미흡함.
- 학생들의 기초학습능력이 갈수록 저하되고 있으며, 학생들 간의 수학능력 격차도

더욱 심화되고 있어 이에 대한 대책 마련이 시급함.

2) 학령인구의 감소와 기술 혁신 등 환경변화에 민첩하게 대응하지 못하는 학사 구조와 교육 방법

“서울대학교가 대한민국 최고의 고등교육기관에 부응하는 교육 인프라와 내실을 채우고 있는가?”

“대학 외의 다양한 온·오프라인 플랫폼 교육이 활발한 지금, 대학 교육의 차별성과 수월성은 어떻게 확보될 수 있는가?”

- 4차산업혁명에 따라 인공지능(AI) 등 기술혁신이 국가경쟁력의 핵심으로 부상하는 가운데, 국가경쟁력 증진을 위한 인재 양성과 기술 혁신에 대응하는 지식 습득의 수요가 커지고 있으며, 이에 대응하는 교육 공급에 대한 기대가 커졌음.
- 급격한 인구절벽 상황에서 보다 융합적이고 다면적인 교육을 통해 미래의 기술 변동과 사회 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 창의적 인재 양성의 필요성이 증가함.
- 그럼에도 일방향적인 은행저금식 교육방식과 암기식 평가방법이 여전히 지속되고 있음. 사회 환경과 기술 조건의 변화, 또 MZ세대에 적합한 새로운 교육 방법에 대한 고민과 이에 부합하는 교육 매체의 개발이 절실함.
- 코로나19 상황에서 온라인을 통한 비대면 교육이 급속히 확대되어 최신 기술을 동원한 교육 방식이 중요한 교육 수단으로 부각되었으며, 이를 통해 교수자와 학습자 사이의 소통 과정에서 달성될 수 있는 긍정적 측면이 새롭게 인식됨.
- 글로벌 시대에 고등교육의 공간적·심리적 거리감이 현저히 축소되는 상황에서 양질의 교육을 위한 글로벌 경쟁이 심화될 것으로 전망되며, 이러한 경쟁에서 서울대학교가 앞장서 나갈 수 있는 전략적 대응이 필요함.
- 서울대학교의 온라인 교육 인프라는 이에 대한 수요를 충분히 감당하지 못하고 있으며, 해외에서 한국으로 유입되는 교육수요자들이 증가하고 있지만, 이들에 대한 교육 제공 여건 역시 제대로 마련되어 있지 못한 상황임.

3) 바람직한 인재상과 교육목표의 부재

“서울대학교 학생들이 세계시민적 품성을 갖춘 온전한 인격체로서 성장하고 있는가?”

“대학생활의 경험이 학생들에게 삶의 중요한 전환이 되는 계기를 제공하고 있는가?”

- 입학전형에서 지역별, 계층별 다양성을 확보하기 위해 노력해 왔으나, 외국인이나 장애인의 입학률은 여전히 낮은 수준에 머무르고 있음. 계층별 입학률 차이를 정량화하여 보완점을 고려할 필요가 있음.
- 소수 학문 분야에 대한 지식생태계 보호가 서울대학교의 중요 역할이라는 점을 유념하는 한편, 대학에서의 학습 선택권이 입학 당시에 최종 결정되는 방식을 극복하기 위한 입학 모집단위의 변화가 요구됨.
- 사회 각 부분에서 리더 역할을 하게 되는 서울대학교 졸업생들의 공공의식과 사회적 책무성의 증진은 국가적으로 중요한 공적 자산임.
- 그러나 사회 상황의 악화와 개인주의적 경쟁의 심화로 인해 사회적 공존과 책무에 대한 인식이 갈수록 약화되고 대학이 단순한 지식 습득과 직업 훈련의 장으로만 기능하고 있다는 자성의 목소리도 강하지만, 이에 대한 대안적 교육은 아직도 체계적으로 자리 잡지 못하고 있음.
- 대학 교육이 대학 밖 사회의 각 부분과 연결되어 시너지를 내지 못한 채 고립되어 있다는 비판적 시선도 강함.
- 치열한 경쟁과 탁월한 성과에 대한 긴장과 압력이 일상화되어 있으나 어느 누구도 미래에 대한 전망을 확신할 수 없는 최근의 사회 상황에서 서울대 구성원이 겪는 신체적·정신적 어려움은 상당하며 심리적인 불안정이나 불안을 경험하거나 자신감 부족으로 힘들어 하는 학생들이 과거에 비해 상당히 증가하는 추세임.

나. 전략적 시사점과 대응 방향

1) 글로벌 시대의 유연한 학사구조 확립

- 현재의 단과대학(원)·학과(부)·전공 체제는 취약학문 보호라는 장점이 있지만, 사회문화적 변화와 교육수요자의 요구를 반영한 교육이 수행되기 위해서는 현재의

단과대학(원)·학과(부)의 장벽 허물기라는 과제가 반드시 실현되어야 함.

- 글로벌 교육을 위한 제도와 인프라를 확보하여 학생들이 원하는 장소에서 원하는 수업을 듣고 필요한 학위를 얻을 수 있도록 해야 함. 교수진 또한 학기에 따라 대학 간의 자유로운 이동이 가능하도록 해야 함.
- 글로벌 고등교육 교류를 위한 제도적 보완으로, 9월에 새 학년도를 시작하는 제도 개편 등 글로벌 교육 과정의 표준에 부합하는 학사일정 조정도 고려할 필요가 있음.

2) 학생 중심의 창의 융합형 학사과정으로 개편

- 교육수요자의 선택권 문제 및 시민성 교육과 사회와의 소통 교육 강화를 위해서 교육수요자의 개별적 입장에서 추구되는 학사구조의 유연화가 필요하며, 이는 교육공급자 측면에서 조직 구성의 재편보다는 교육수요자 측면에서 개별적으로 융합 교육을 추구할 수 있는 방식으로의 유연화가 더 긴요함.
- 새롭고 열린 대학 공동체의 정립을 위해 시급한 과제는 단과대학(원)·학과(부) 간의 장벽이 4년간 유지되는 현 상황을 타파하는 것임. 이를 위해서 대학 1~2학년 과정을 전공으로부터 떼어놓는 변화가 필요함.
 - 교양대학을 설립하여 현재의 교양교육과 학부 1~2학년 과정의 전공교육을 통합한 형태의 새로운 1~2학년 통합 교육과정을 설계하고, 기숙대학(Residential College, RC)을 비롯한 새로운 대학 공동체와 연동시킬 필요가 있음.
 - 3~4학년 교육과정은 교육수요자의 전공 선택과 이에 대한 심화 교육, 또는 대학원 교육과 연계된 교육으로 발전시킴.
- 기존 교육 내용들 간의 융합적 교육뿐만 아니라 사회와 소통하는 교육을 강조하는 교육과정 개편이 요구됨. 타인에 대한 이해와 배려와 함께 사회적 책무성과 공공의식을 함양할 수 있는 공동체 교육이 적극적으로 추구되어야 하며, 신체와 정신이 모두 건강한 사회 구성원으로서 인지 능력과 감성 능력이 고르게 성장할 수 있는 다각적 교육 환경을 마련해야 함.
- 장기적으로는 6년제 멀티 트랙 프로그램 도입을 적극적으로 고려해야 함. 이는 문과/이과, 순수/응용, 대학/사회 등의 경계가 공고하게 유지되고 있는 현 상황을 타개하기 위해, 6년 동안 학생 각자가 원하는 복수전공(심화전공), 현장 체험, 역량 습득 등을 가능하게 하는 개방형 순환 대학(open loop university) 모델을 도입하는 시도와 관련됨.

3) 전문성과 다양성을 위한 대학원 교육의 강화

- 대학 진학률이 70%를 넘어서는 우리나라의 상황에서 학부 교육만으로는 불완전하며 전문성 함양을 위해 석사과정을 요구하는 전공이 늘어가는 추세임. 대학원을 중심으로 학부 교육을 개혁하여 학부-대학원 통합 교육에 대한 새로운 설계를 고민할 필요가 있음.
- 현재 서울대학교 대학원이 각 학문 분야에서 학문후속세대 양성을 위한 역할을 제대로 수행하고 있는지에 대한 반성적 고찰이 요구됨. 최근 대학원 지원율의 저하는 대학원 교육 강화의 필요성을 보여 줌. 특히 학문적 중요성과 필요성에도 불구하고 당장의 학생 수요에서는 소외되기 쉬운 기초학문 분야에 대한 대학본부 차원의 지원책 마련이 절실함.
- 대학원 교육의 내실화를 위해서는 대학원, 특히 박사과정의 장학금을 확대하여 대학원생들이 학업에 전념할 수 있는 안정적인 생활 조건을 마련해야 하며, 국내 박사 학위 취득 후의 안정적인 진로를 위한 다양한 제도적 지원책을 고민해야 함.

4) 생애 전주기 교육을 위한 프로그램과 플랫폼 개발

- 기존의 대학은 4년 동안의 청년층(18~22세) 교육에 소명을 다했다면, 앞으로는 청년기를 넘어 성인기를 포괄하는 생애 전반(lifelong) 교육, 학교라는 제도적 공간을 넘어 사회 전반의 경험으로 교육을 확장하는 생활 확장(lifewide) 교육, 암묵적 기술과 심층 경험을 포괄하는 생활 중층(lifedeep) 교육이 주목되고 있음.
- 지식·기술의 생명주기가 단축되고 인간의 사회활동 기간은 연장되고 있는 작금의 상황으로 인해 삶의 '재전환(return)'을 통해 다모작(多毛作) 인생을 추구하는 경향이 가속화됨. 이에 따라 대학 또한 일회성 교육이 아니라 귀환(returning) 학습자를 위한 다양한 교육 프로그램과 학습 플랫폼을 활성화해야 함.

5) 자율성을 바탕으로 공공성을 추구하는 학생선발 시스템 혁신

- 취약계층 학생들의 잠재력을 발굴할 수 있는 선발제도 및 교육지원을 강화하는 한편, 다양한 특성을 가진 학생들을 선발할 수 있는 획기적 대책이 필요함. 특히 장애인 교육에 대해서는 사회교육 차원에서 서울대학교가 장애인 교육을 전문화하고 이에 대한 적극적인 투자가 필요함.
- 이러한 입시제도 개선이 정착되기 위해서는 사회 공유형 입시 제도의 도입이 필

요함.

- 서울대학교의 입시제도는 한국 사회의 가치규범에 주는 영향이 매우 강함. 다양성과 공정성의 가치가 사회에서 강력하게 반영될 수 있도록 서울대학교 입시제도가 방향성을 잡아 갈 필요가 있음.

2. 중장기 전략과제와 세부 실행과제

가. 글로벌 시대의 유연한 학사구조 확립

1) LIL(Learning in Living, 생활 연계 교육)을 위한 관악생활관 RC의 도입

- 전공·학과(부)·단과대학(원) 간의 장벽을 넘어 학부생들이 함께 거주하면서 자유롭게 교류하는 기숙대학(Residential College, RC)은 학부생들의 상호 연대의식과 이해를 증진하고, 사고의 범위를 넓히는 전인 교육의 장(Responsibility and Cosmopolitanism, RC)으로 역할을 할 수 있음.
- 포스트 코로나 시대에 비대면 교육의 확대와 더불어 심화될 것으로 예상되는 학생들의 개인주의와 고립화에 대한 적극적인 해결책으로 RC 설립을 고민할 필요가 있음. 현행 입시제도에서는 서울대학교 입학생들의 다수가 특정 학군과 지역에 편중되는 경향이 있으며, 이러한 불균형은 같은 학과(부) 내에서조차 보이지 않는 장벽을 만들고 있음. 다양한 배경과 전공의 학생들이 소속 단위와 학년의 한계를 넘어 적극적으로 교류하면서 함께 성장하는 메커니즘이 필요한 시점임.
- 온라인 교육 플랫폼을 기반으로 하는 실험적인 교육 모델인 미네르바 대학(Minerva University)조차 7개 나라에 기숙 시설을 마련하고 공동생활을 통한 문화적 몰입과 대면 교류를 장려하고 있다는 점은 서울대학교가 지향해야 할 방향에 대해 많은 점을 시사함.
- 관악생활관 RC의 설립을 위해서는 RC의 필요성과 목적에 대한 구성원의 합의와 소통, 제도적 뒷받침, 그리고 (파일럿 프로젝트를 포함한) 충분한 준비 기간이 필요함. 기존의 SWP(SNU in the World Program)와의 연계 운영도 고려해 볼 필요가 있음.
- RC의 성공적인 도입을 위해서는 변화하는 사회상과 학생들의 선호도를 반드시 고려해야 함. 기숙사 생활이나 단체 생활을 원하지 않는 학생이 늘어가는 상황에서

는 신입생의 의무적 공동생활을 강제하는 RC에 대한 저항이 클 뿐 아니라 실효성도 떨어질 수 있음.

- 다만, 고전적인 RC 개념을 미래의 서울대학교에 적용하기 어려운 사회적·문화적·경제적·제도적 문제가 있다면 이에 대한 효과적 대안으로 자율 세미나, 스포츠와 레저 등을 포함한 다양한 학생활동 지원(필요하다면 의무화), 학습-교육 관련 상담 프로그램 확충 등 RC를 대체할 수 있는 다양한 비교과 활동을 운영할 수 있음. 또한 다양성을 경험하는 RC의 역할을 기존 전공·학과(부)·단과대학(원) 간의 장벽을 허무는 교양과정 혁신을 통해 대신할 수도 있음. 나아가 후술할 3학기제·9월 학기제와 연계하여 9월 정식 학기 시작 이전에 신입생들이 참여하는 ‘새내기 대학’의 형식으로 RC를 실험적으로 시행하고 향후 확대하는 방안도 고려 가능함.

2) 글로벌 학기제로의 개편: 3학기·9월 학기제 도입

- 서울대학교를 포함한 우리나라 교육기관의 대부분이 채택하고 있는 2학기·3월 학기제에 대한 근본적인 재고가 필요한 시점임. 고등교육법 등 상위 규정의 제약이 있기 때문에 단기간에 도입하기는 어렵더라도 장기적으로는 3학기제(trimester)로의 전환을 추진할 필요가 있음.
- 효용성이 줄어든 긴 겨울 방학을 없애고, 9~11월, 12~2월, 3~5월로 나누어 각 3개월 12주씩 진행되는 정규 학기와 6~8월의 여름 방학(교환학생, 인턴 등 다양한 커리어 탐색 및 현장 경험 기회로 활용)과 국제 하계 강좌 등으로 학사 일정을 재편함.
- 이를 통해 다양한 융복합 과목, 단계적 기초교육 과목, 다학제적 팀티칭 과목, 특화된 전공 심화과목의 개설을 촉진하며, 9월 개학 학기제를 운영하는 대부분의 유럽·미주 대학과 교환학생 및 대학원 진학(인바운드와 아웃바운드 포함)의 시간 손실을 줄일 수 있음.
- 초·중·고 학기제 전반을 바꾸지 않더라도, 학생 선발은 지금처럼 12~1월에 하고, 9월 정규 학기가 시작되기 전까지 6개월은 기숙대학을 이용해서 신입생들에게 다양한 기초교육을 제공하는 제도를 도입할 수 있음. 이를 통해 장기적으로는 무(無)학과 입학의 핵심으로 하고 현행 자기설계 전공을 비약적으로 확대하는 학사제도 혁신(3) 전공·학과(부)·단과대학(원) 간 장벽 허물기’ 참조)을 추진하는 기반을 마련함.

3) 전공·학과(부)·단과대학(원) 간 장벽 허물기

- 미래의 사회가 필요로 하는 인재 양성을 위해서는 전공 간의 벽을 허물고 현행 자기설계전공 제도를 개선하여 비약적으로 발전시킬 필요가 있음.
- 다만, 융합 교육을 제공하고 전공 간 경계를 허무는 것은 입시, 대학조직, 전공 설계는 물론, 교수 충원과 소속의 자율화 등 다양한 현실적 문제 전반과 맞물려 있어, 치밀한 대책 없이 전공 분야 간의 경계를 허무는 것은 부작용을 일으킬 수도 있음(예를 들어, 서울대학교가 주도하는 경계 허물기는 타교에서는 학과(부) 통폐합으로 이어질 우려가 있음).
- 먼저 큰 방향을 설정하고 교수의 소속을 학과(부)가 아니라 단과대학(원)·대학본부의 차원으로 바꾸는 등 단계별로 혁신을 수행하는 것이 중요함.
- 학생 선발 제도를 개혁하여 유연하고 탄력적인 학위 제도를 장기적 목표로 설정함. 학생 선발 시에는 세부적인 전공을 정하지 않고, 대학에 입학한 뒤 학생들이 수강하는 과목에 따라 학위를 받을 수 있도록 ① 단기적으로는 현행 다전공 제도에 대한 대폭적인 지원책을 마련하고, ② 중기적으로는 무(無)전공 제도를 도입할 필요가 있음.

가) 현행 다전공 제도 개선(단기)

- 단기적으로는 융복합 전공, 복수전공, 부전공을 포함한 현행 전공 제도를 전면 재검토하여, 모집 학과(부)와 정원을 유지한 상태에서 현행 자기설계 전공을 보다 확대할 수 있는 구체적인 지원책을 확립.
- 주전공 이수 부담, 복수·부전공 진입 장벽, 특정 학과(부)·전공 편중 등 현실적 문제에 대한 근본적 해결책(혹은 개선책)을 마련해야 함.
 - 고학년 학부생이 소그룹을 만들어 참여하는 캡스톤 프로젝트(capstone project)를 통해 그동안 배운 지식을 활용하여 스스로 결과물을 만들어 내는 과목을 확대함. 학생들이 자율적으로 선택한 주제에 대한 심층 탐구와 연구를 통해, 기존의 학과(부) 제도에서는 불가능했던 창의적인 결과를 얻고, 동료(peer group)와의 협업과 지도교수와의 학문적 소통을 통해 미래 인재의 핵심 역량(4C: critical thinking; creativity; communication skill; collaboration)을 키울 수 있음.
 - 전공심화 교과목의 학점 비중 심화도 동반할 필요가 있음(예컨대, 4~6학점 교과목 신설).

- 현재 교무처가 추진 중인 아카데미 어드바이저(Academic Advisor) 제도가 효과적으로 정착되어야 하며, 주전공이 아닌 복수전공 및 부전공 학과(부)에서 정보를 얻거나 가이드를 받을 수 있는 시스템 또한 체계적으로 정립되어야 함.

나) 무(無)전공 제도 도입(중기)

- 중기적으로는 융복합 교육을 확대하여 기존 단과대학(원)·학과(부) 간의 장벽을 무너뜨리는 동시에 이원화된 학생 선발을 시행함. 기존 학과(부) 시스템의 운영을 위해 일정 수의 학생은 학과(부) 단위로 선발하고, 나머지 대다수의 학생은 무(無)학과로 입학하여 자율적으로 전공을 설계할 수 있도록 함.
- 학생들이 스스로 흥미와 적성을 찾고 전공을 설계할 수 있게 하기 위해서는 아카데미 어드바이저 제도의 전면적인 확대와 체계적인 운영이 필수적임. 현행 학과(부) 중심 체제 이상의 체계적인 지도 방식이 마련되지 않는다면 학생들을 방기하는 결과만 남게 될 것임.
 - 개인별 멘토 역할을 하는 어드바이저는 반드시 교수일 필요는 없으며 자격을 충분히 갖춘 박사과정 학생이나 박사수료생도 아카데미 어드바이저로 활용 가능하되, 전공에 대한 충분한 지식과 학생에 대한 노력과 시간 투자가 필요함. 현재 교수 대 학생 비율에서 내실 있는 아카데미 어드바이저 제도의 운영이 가능할지에 대한 분석과 현실성 있는 실행 방안 수립이 필요함.
 - 음대, 미대, 의대 등 일부 단과대학(원)에서는 현재에도 학생들 개개인에게 맞춤형 케어가 제공되고 있으나, 이는 학생 대비 교수의 비율이 높은 편이기 때문에 가능함.
 - 학생 수가 많은 단과대학(원)에서는 아카데미 어드바이저 제도를 위해 소요되는 인력 수요에 대한 충원 계획을 면밀히 검토하고 청사진을 제시할 필요가 있음.
- 학과(부)나 전공이 아닌 개인교수별 전공 심화 과정 설계도 가능함. 이 경우 교수의 소속은 단과대학(원) 혹은 계열별 소속이거나 나아가 서울대학교 전체 소속도 가능함.

4) 글로벌 선도대학과의 학사공유 시스템 구축

- 글로벌 선도 대학들과의 연계를 강화하여 공동으로 학점과 학위 등을 부여할 수 있는 학사공유(share-full) 시스템을 구축함으로써 서울대 학생들이 보다 적극적으로

로 다양한 글로벌 경험을 할 수 있도록 지원함.

- 현재 국내 46개 대학에 한정되어 있는 학점 교류제와 특정 학과(부)에 한정된 공동학위 수여제도를 글로벌 선도 대학(아시아 Top10과 글로벌 Top10)으로 확대함.
- 장기적으로는 유럽의 학점 환산 시스템(ECTS)와 유사하게 국가 간 학점 이수 기준을 표준화하여 학점 국제 표준화 제도를 도입함으로써 학점 평점 평균에 산입될 수 있도록 함.

나. 학생 중심의 창의·융합형 학사과정으로 개편

1) 서울대학교의 인재상에 부합하는 핵심역량을 강화하는 통합형 교양교육

- 고교학점제 시행(2025년) 등 중등교육과정 변화에 대응하여, 문·이과 통합 교육을 받은 학생들에 적합하도록 기존 교양교육의 이념과 편제를 새롭게 재구축해야 함. 기존 문·이과 분리형으로 구축된 현재의 교양 교육 체계(특히 학문의 세계 중 언어와 문학, 문화와 예술, 역사와 철학, 정치와 경제, 인간과 사회, 자연과 기술, 생명과 환경의 소영역 분류 및 학점 이수 규정)는 전반적인 재편이 요구됨. 서울대학교 인재상의 핵심 역량에 부합하도록 새로운 관점에서 교양 교과목을 대대적으로 재편성할 필요가 있음.
- 서울대 학생의 핵심 역량으로는, 새로운 전환을 추구하는 담대한 도전 정신과 문제 해결력, 타인의 목소리를 경청하고 사회적 갈등을 조정할 수 있는 공동체 역량, 올바른 자기관리를 바탕으로 한 리더십 역량, 미적 감성과 창조성을 통한 삶의 풍부한 조형 역량이 중요하게 대두됨. 다양한 교과 및 비교과 수업을 통해 이러한 핵심 역량을 강화할 수 있는 구체적인 방안을 모색해야 함.
- 기존의 교양교육에 대한 인식과 명칭에 대한 개선이 절실히 요구됨.
 - 교양/전공의 이분법하에서 교양 교육은 상식적인 내용을 피상적으로 다루며 학점 받기 쉬운 과목이라는 만연한 통념을 탈피해야 하며 이를 위해 교양교육이라는 명칭 자체를 수정할 필요가 있음(예: 핵심역량 교육, 시민역량 교육, 시민기초교육, 사회문화교육, 사회문화인교육, 문화인교육, 인문사회문화교육, 핵심고등교육).
 - 교양대학 설립 또는 관악생활관 RC 제도 도입이 필요함.
 - 학부 1, 2학년 모든 교과목의 개방형 교양화.

- 단과대학(원)과 학과(부), 전공, 혹은 개인 교수 단위의 교양교과목 개발 및 교육제도 수립이 필요함.

2) 창의·융합 역량 강화 기반 전공 교육 및 융복합 교육의 확대

가) 전공·학과(부)·단과대학(원) 간의 장벽 허물기를 통한 창의적 전공 교육 활성화

- 여러 분야의 교수자가 함께 강의하고, 타 학문·전공의 학생들이 협업하는 수업을 통해 학생들의 잠재적 역량이 더욱 크게 발휘될 수 있음.
- 교수자가 현행 연구, 교육, 행정 업무와 병행하여 융복합 교육 및 연구 프로그램을 운영하기에는 심적·물적 제약이 많으므로, 융복합 교육 확대를 위한 제도적 뒷받침과 동기 부여를 위한 적극적인 지원이 필요함. 현재 다양한 협동과정, 연계 및 연합전공, 나노 전공 등의 제도적 장치가 마련되어 있으나 실질적인 인적·물리적·재정적 지원은 여전히 미흡한 실정임. 협동과정, 연계 및 연합 전공의 비약적인 발전을 위해서는 책임 있는 전임 교수의 확충과 행정인력 배정이 반드시 필요함.
- 융복합 과목의 개발과 실질적인 시행을 위해서는 교수의 소속을 학과(부)가 아닌 단과대학(원)·연구소로 바꾸는 구조적 개혁과 더불어 강의 시수 인정 및 배분 등 제도적 뒷받침과 동기 부여가 필요함.

나) 융복합 교육의 학생친화적 제도 지원 강화

- 단기적 방안으로 학생들이 전과, 복수·부전공을 보다 자유롭게 선택할 수 있도록 제도적으로 보완하고 전공 필수 학점의 축소를 통해 수강 과목 선택의 자율성을 확대하여 더욱 다양한 경험을 하도록 유도함으로써 학생 스스로 창의와 융합의 역량을 개발할 수 있도록 함.
 - 이공계에서는 주전공 이수 부담이 커서 다른 학과(부)의 수업을 듣는 것이 어려움. 학년·학기별 커리큘럼이 비교적 엄격하게 정해져 있어 학생들이 원하는 수업을 자유롭게 선택하기가 어려우며, 평균 전공 학점이 낮은 편이라 복수·부전공 진입이나 전과에도 제한이 있음.
 - 인문사회계에서는 학생들의 경쟁이 치열한 학과(부)의 복수·부전공은 진입 장벽이 매우 높음. 특히 대부분의 학과(부)에서 학점이 중요한 선발요건이기 때문에, 학생들은 학점 관리를 위해 '학점 잘 주는 과목'에만 편중하는 부작용이

생김.

— 학생들의 수요가 물리는 일부 학과(부)에 대한 지원이 충분하지 않아 학생에 대한 교육의 질이 충분히 보장되지 않는 경우가 많음. 이에 대한 전면적인 개선이 필요함.

- 현재 실시되고 있는 학생 자기설계 전공에 대해 면밀히 검토하여 학생들의 수요와 시대적 요청에 부합하는 창의적인 설계가 가능하도록 적극적인 지원책을 마련할 필요가 있음.

다) 현장 학습, 비교과 프로그램을 활용한 창의적 인재 양성

- 직접 경험과 전문성을 갖춘 창의성 개발이 절실함. 학술·이론적 학습을 넘어서 사회적인 역량, 직업 경험에 친화적인 다양한 교육 체험이 필요함.

— 창의성 개발에서 예술적 감수성과 미학적 사유능력의 발달은 매우 중요한 역할을 함. 캠퍼스 전체가 예술 친화적이고 미적 창조력이 일상화될 수 있어야 하고 학생들이 학내외의 예술 프로그램에 보다 쉽게 접근할 수 있도록 매개하는 전담 기구를 마련할 필요가 있음.

- 특정 분야에서의 직접 경험과 전문성이 창의적 역량 개발의 핵심이므로, 꾸준하고 깊이 있는 전공 교육이 바로 창의적 교육이라는 인식이 필요함. 다만, 직접 경험과 전문성은 실제 상황에 직면해 문제를 해결하는 차원을 담고 있으므로 그러한 경험을 가질 기회가 교육 프로그램 안에 마련되어야 함.
- 메타버스나 가상현실(VR), 증강현실(AR) 등 디지털 기술 등의 도입으로 온라인상에서 현장 경험을 할 수 있는 기반이 갖춰짐에 따라 대학 교육에서 이를 적극적으로 활용할 수 있는 가능성을 모색함. 단, 비대면 경험의 폭과 한계를 명확히 인식할 필요가 있음.
- 이러한 관점에서 스탠퍼드 대학교의 개방형 순환 대학 모델을 적극적으로 고려해볼 필요가 있음. 이는 기본 재학 기간을 6년으로 설정하고, 이 기간 동안 개인의 필요에 따라 맞춤형으로 다양한 조합(학부+직장+대학원, 학부+인턴+학부 복전 등)을 선택할 수 있게 함으로써 재학생과 귀환생의 시너지 효과를 극대화함. 이러한 개방형 순환 방식을 통해 고등교육 학습 패턴의 다양화, 생애 전반의 학습 제공, 다양한 학습자를 통한 포용적 교육 시스템 확보, 대학 안팎의 광범위한 구성원들의 참여로 인한 교육 선순환을 도모한다는 효과를 모색할 수 있음.

- 대학은 지속적인 사회(직장)-학습의 순환 구조 속에서 필요한 시기에 필요한 목적에 따라 학교로 귀환하는 학습수요자의 요구를 감당할 수 있어야 함. 다만 이러한 개방형 순환 대학 모델은 모든 학문 분야에 일괄적으로 적용하기보다는 산업기술 현장과 밀접한 분야에 우선적으로 시도할 수 있으며 각각의 분야별 특성에 따른 접목 가능성을 고민해야 할 것임. 이 경우 대학 체류 기간이 길어지고 학생 개인에 따라 다양한 선택이 가능한 만큼 개인 맞춤형 교육에 대한 지속적인 상담과 지도 관리가 뒷받침되어야 함.

3) 교육결과물을 외부와 공유할 수 있는 교육플랫폼 구축

가) 새로운 교육플랫폼 구축

- 인공지능, 빅데이터 등을 활용한 교수-학습 방법의 혁신과 현재 시행 중인 혁신공유 대학을 포함한 국내 대학 간 협력체제 구축을 위한 교육 공유를 확대하여 서울대학교의 교육적 결과물이 외부로 쉽게 나갈 수 있게 하는 새로운 교육플랫폼 (Learning Management System, LMS)의 조기 정착이 필요함.
- 플랫폼의 기본적인 기능을 확대시켜 놓은 뒤, 세부 사항에 대해서는 학과(부) 별로 교수들이 잘 활용하게 하는 것이 중요함.

나) 온라인 교육 콘텐츠 개발 및 교류 증진

- 기존의 오프라인 교육 내용을 그대로 유지한 채 LMS 등의 온라인 매체를 형식적으로 활용하는 것이 아니라, 새로운 플랫폼에 걸맞은 혁신적 교육 콘텐츠를 개발해야 함.
- 온라인 수업에 적합한 교육 목표를 설정하고, 수업시간, 내용, 수강인원을 탄력적으로 조정할 수 있도록 함.
- 미시간 대학교에서는 일부 학위를 온라인으로 받을 수 있도록 교육 프로그램을 개발했음. 즉 교육 프로그램 자체를 외부에 공개하고 판매하는 것인데, 서울대학교도 양질의 온라인 교육 콘텐츠를 개발하고 해외 공개 및 판매 방안을 마련한다면 서울대학교의 교육적 위상을 높이고 이를 활용한 수익을 기대할 수 있을 것임.
- 온라인을 통해 해외 우수 대학의 강의를 수강하고 학점으로 인정받을 수 있도록 하는 온라인 학점 교류를 전향적으로 추진

- 수준 높은 외부 콘텐츠를 수용하되, 이를 비판적이고 창의적으로 해석하도록 교육함으로써 외부 콘텐츠에 전적으로 의존하지 않고 서울대학교의 교육 목표를 실현할 수 있음.
- 단, 외부에서 구성된 온라인 콘텐츠의 도입은 교육의 외주화 등의 문제가 발생할 소지가 있으므로 신중히 고려해야 함.
- 외부 콘텐츠의 경우, 학점 인정을 승인하는 엄격한 심사 절차와 제도가 마련되어야 함.

다) 대면·비대면 하이브리드 교육 시스템을 통한 맞춤형 교육 강화

- 학생들이 개인 맞춤형으로 수업 시간에 구애 받지 않고 일부 학점을 취득할 수 있고 코로나19로 전면 시행된 온라인 비대면 교육을 활용한 새로운 유형의 하이브리드 교육이 다양한 방식으로 시도되고 정착될 필요가 있음.
- 현행 비대면 수업들은 Zoom을 이용하고 있는데, 기존 시스템의 활용과 자체 시스템의 개발을 통해 더 편리하고 효율적인 온라인 교육 시스템 개발이 필요함.
- 학생들과의 상호작용을 원활하게 지원하고, 학습 결과의 질적 평가까지 가능하

[표 1] 학문·교과목별 특성을 고려한 수업 운영모델(안)

그룹	수업 운영 모델
1그룹	<ul style="list-style-type: none"> • 수강생 수가 많은 교양 교과목 등에 적합함. • 강의부터 평가까지 교과목 전체를 온라인 비대면으로 운영하는 방식 • 평가는 문제은행 방식의 퀴즈 등으로 진행할 수 있음. • 효과적인 LMS가 전제되어야 함.
2그룹	<ul style="list-style-type: none"> • 수업 콘텐츠의 학습은 온라인 비대면으로, 학습한 내용에 대한 질문, 토론, 현장답사, 평가 등 직접 경험이 필요한 내용은 대면으로 운영함. • 비대면 방식만으로는 강의 목표를 달성하기 어려워 제한적으로 대면 수업이 필요한 경우에 해당함. • 양질의 온라인 교육 프로그램을 기반으로 이를 보완, 심화할 수 있는 대면 활동들을 잘 기획해야 함. • 대면 수업 시 원활한 소통과 충분한 지원이 이루어지기 위해서는 개별지도 등 교수자의 노력과 시간이 더욱 요청되며, 이를 지원하기 위한 TA의 확충이 필요함.
3그룹	<ul style="list-style-type: none"> • 수업 전체를 캠퍼스 내에서 대면 교육으로 운영하는 전통적인 방식 • 실험실습 위주의 교과목, 수강생이 소수인 교과목, 토론 위주의 교과목, 소수 정예 전공심화 교과목 등에 해당함. • 교양 교과목도 실습 교과목이나 세미나형 교과목은 이 그룹에 해당할 수 있음.

게 하는 온라인 교육 플랫폼을 구축할 필요성이 있음.

- 온라인 수업의 경우 평균 집중 시간이 훨씬 더 짧다는 특성 등을 고려하여, 학문·교과목별 특성에 맞춰 3그룹의 수업 운영 모델을 구축할 수 있음.
- 다양한 하이브리드 교과목의 운영을 위해 교과목 개설 및 운영 관련 규정 개편
 - 다양한 방식의 하이브리드 수업을 운영하기 위해서는 최소 수강 인원 규정을 완화하거나 폐지할 필요가 있음.

다. 전문성과 다양성을 성취하는 대학원 교육 강화

1) 새로운 시대적·학문적 요구에 부합하는 연구 전문성 강화

가) 대학원 교육의 방향성과 비전 정립

- 각 분야별 개별성과 전문성을 강화하고 존중하는 동시에 대학원 과정을 통해 대학 차원의 통일된 비전과 방향성을 제시해야 함.
- 대학 진학률이 70%를 넘어서는 우리나라의 현 상황에서 학부와 대학원을 연속적으로 파악하고 대학원 중심으로 학부 교육을 개혁하는 사고의 전환이 필요함.

나) 보다 특수하고 전문적인 연구 능력 강화

- 새로운 시대적·사회적 요구에 따른 혁신적 주제를 다룰 수 있는 전문적인 연구 역량을 키우기 위해 기존의 분과·전공 단위의 교육을 과감히 혁파할 필요성이 있음.
- 대학원 과정은 전공 분야에 대한 기초 교육이 완료된 상태로 타 전공 분야들과 어우러졌을 때 진정한 시너지를 발휘할 수 있음.
- 학생 수요 중심의 학사운영과 지원은 자칫 대다수 학생의 관심과 수요를 받지 못하는 소수학문을 고사시키는 결과를 낳을 수도 있음. 학문후속세대의 양성과 전문적인 학술 담론의 생산이라는 서울대학교의 특별한 위상을 고려할 때 대학원에서 소수학문에 대한 적극적인 지원과 보호는 중요하게 고려할 필요가 있음.

다) 강의조교의 역할 강화

- 현재 강의조교(teaching assistant, 이하 TA)는 대개 대학원생, 즉 학생의 위상으로 일하고 있으나, 학생과 구분되는 준직원으로 대우하는 것이 인력 활용 면에서 효과

적일 수 있음. 임금, 4대 보험, 퇴직금 등 여러 제도적 문제가 걸려 있으나, 박사후 과정의 관점에서 재고해 볼 필요가 있음.

- 수업의 일부를 적극적으로 담당하도록 함으로써 TA의 위상과 대우 변화에 타당성을 부여할 수 있음. 수업에서 TA의 역할이 커지면 자연스럽게 TA의 역량을 더 세심하게 고려해 선발하게 되며, 스스로도 역량 강화에 노력하는 계기가 될 수 있음.
- 또한, 학부생의 개별 학업 지도, 진로 조언, 심리 상담 등을 담당하는 아카데미 어드바이저로서 TA를 활용할 수 있음.
- 강의연구지원장학제도(graduate student instructor, GSI)와 연계하여 박사과정 혹은 박사후과정의 재원들이 안정적으로 연구하고 경험치를 높일 수 있는 기회를 제공할 수 있음.

라) (준)전문연구원 제도 활성화

- 실험실습 교육의 비중이 높고, 장비 및 설비를 유지·관리해야 하는 학과(부)·전공의 경우에 (준)전문인력, 즉 테크니션의 부재로 인해 TA가 해당 업무를 담당해야 하는 문제가 있음. 또한 교내의 프로젝트를 근간으로 연구를 수행하는 다수의 교수진은 (준)전문연구원을 절실하게 요청함.
- 교육 및 연구에 필수불가결한 고가의 장비 및 설비의 유지관리에 (준)전문인력이 아닌 대학원생 등의 학생 인력을 활용해 온 것은 세계 랭킹 상위권 대학들과 가장 큰 격차를 낳고 있음. 해외 유수의 대학들은 해당 분야의 전문가를 채용하고 교원과 유사한 대우를 하는 경우가 많음.
- 박사후 혹은 석사후 인력을 준직원의 위상으로 활용할 수 있음. 특히 박사 학위 취득 후 연구원·교수 경력을 시작하기 전까지의 가교 역할로 활용이 가능하며, 직업적 다양성이 확대되고 있는 시점이므로 시대적 요구에도 부합함.
- 업무의 전문성과 숙련도를 위해 (준)전문인력은 직원과 마찬가지로 장단기 근무가 가능하도록 해야 함.

2) 다양성 확대를 통한 건강한 지식 생태계 구축

가) 대학원 구성원의 다양성 확보와 경쟁력 강화

- 2007~2025 장기발전계획에서 수립된 교육혁신 방안들은 그동안 차근차근 실행되어

소기의 성과를 달성했음. 대표적으로는 교육위원회 설치, 석박사통합과정 및 학석사연계과정, 자유전공 제도, 연합·연계전공 확대, 집중 강의제 도입 등을 들 수 있음. 다만 과거의 발전계획에서 충분히 달성되지 못한 목표는 ‘국제화의 가속화’인데, 서울대학교의 인적 구성과 교육에서 국제화 지표는 기존의 발전계획에 상당히 못 미치는 수준이며 이에 대한 집중적인 대책이 필요함.(지난 장기발전계획은 2015년까지 외국인 신입생 8%, 외국인 교원 300명으로, 2025년까지는 외국인 신입생 15%, 외국인 교원 900명으로 확대한다는 목표를 세웠음. 그러나 2020년 서울대 전체 외국인 학생은 1,522명(3.6%), 외국인 교원은 364명(5%)에 불과하며, 이 중 외국인 전임교원은 112명으로 전체 외국인 교원의 30% 수준임.)

- 참고로 2007~2025 장기발전계획에서 여성 교원 임용과 관련해서는 2015년 320명, 2025년 700명으로 확충할 것을 계획하고 있으나, 2020년 여성 전임 교원 비율은 396명(17.7%)임. 그동안 여성 전임교원 수는 꾸준히 증가하였으나 지난 장기발전계획의 목표치에는 여전히 밀리고 있음.
- 내국인 전임교원 중에서 국내대학 최종학위자의 비율은 점차 상승하여 2020년 28.3%(의치대 교원 제외)이며, 해외 대학 최종학위자의 비율이 71%로 여전히 높다고 할 수 있음. 국내대학 박사 학위자들의 임용 비율을 지속적으로 제고함으로써 건장한 학문생태계가 확보될 수 있도록 노력해야 함.
- 글로벌 학계에서 서울대학교 박사 학위자들의 경쟁력을 향상시킴으로써 국내의 자생적 연구 기반을 강화하고 안정적인 진로 확보를 위한 실력과 기반을 쌓도록 교육해야 함. 대학원 학생들의 아웃바운드 교환 방문을 더욱 활성화하는 지원책을 마련하고(2020년 아웃바운드 교환·방문 학생 중 학부생은 148명, 대학원생은 20명으로 대학원생은 상대적으로 매우 적음.) 학위논문 심사에서 해외 대학 교수들을 참여시키는 방안이나 박사논문 제출자격조건으로 해외학회 참여나 해외학술지 투고 등을 각 학문 분야의 실정에 맞게 모색할 필요가 있음.

나) 캠퍼스와 산업 현장과의 연계

- 앞서 개방형 순환 대학 모델에서 설명한 것처럼 대학-직장-대학-직장 등의 순환을 허용하여 삶의 새로운 전환이 가능하도록 하는 교육 시스템을 고민할 필요성이 있음. 특히 벤처 기업 창립 등 자신의 비즈니스를 시작하는 연령대가 자유로워진 오늘날의 시대 변화에 주목하고, 대학원 교육 과정에서 전공교육에 집중하는 동시

에 이미 일정 역량을 갖춘 학생들이 기업이나 산업 현장과 연계하여 실제로 통용되는 지식과 감각을 익혀서 언제든지 필드로 나갈 수 있도록 하는 교육 지원 체제가 요구됨.

- 교수자는 외부 전문가와의 연계를 통해 학생들이 실제 현장 경험을 충분히 쌓을 수 있도록 지도하며, 현장에서 요구되는 시급하고 다양한 이슈와 연구주제에 대해 관심을 가질 수 있도록 지도함.

라. 생애 전주기 교육을 위한 프로그램과 플랫폼 개발

1) 대학 졸업생의 생애 전주기 교육 강화

- 오늘날 대학 졸업생 중 25%만이 자신의 전공과 관련된 직업을 택하고 있으며 새로운 지식 및 기술의 등장과 교체가 빠르게 진행되는 4차산업혁명 시대에는 네트워크화, 디지털화, 유연화를 특징으로 하는 노동 4.0 시대에 적합한 생애 전주기 교육이 요청되고 있음.
- 대학을 졸업한 성인 학습자들이 진로 전환을 도모하거나 전문 실무가로서 대학 교육에 참여함으로써 교육의 바람직한 순환에 기여할 수 있는 생애 전주기 교육을 위한 프로그램을 개발할 필요가 있음.
- 졸업생 만족도 및 추적 조사를 통해 교육과정에 대한 지속적인 모니터링을 실시하여 졸업생 사후 관리 및 계속 지원 체계를 마련함. 이와 더불어 서울대학교 인력 수요자에 대한 만족도 조사를 통해 서울대학교 교육이 사회적 요구에 부응하고 있는가에 대한 피드백을 조사하고 이를 교육 체계에 반영할 수 있는 제도적 장치를 정비함.

2) 서울대인 평생학습 전문 연구 네트워크(학습 플랫폼) 구축

- 기존의 학부 교육 이외에 대학의 시공간적·이론중심적 한계를 극복하고, 삶으로 확장(lifewide)되고 삶과 심층적으로 연관(lifedeep)되는 계속 교육을 실행할 수 있는 네트워크와 플랫폼을 구축함.
- 전문가 계속 학습을 위한 지식 생태계의 형성, 학부-대학원 협력 공간 조성, 재학생-졸업생 연결망 구축, 현장 전문가와 연계한 전문 강의를 활용 플랫폼 구축, 맞춤형 나노 학위 개발, 재학생의 현장 경험-인턴 실습-사회봉사 플랫폼 구축 등
- 다양한 비학위 과정, 단기나 시간제 과정, 자격 개발 전문 학위, 원격 교육 중심의

비형식 과정을 다양하게 개발할 필요가 있음.

마. 자율성과 공공성을 추구하는 학생선발 시스템 혁신

1) 역량 중심의 입시전형제와 사회공유형 평가제도 도입

가) 미래 인재상을 반영한 역량 중심의 학생 선발

- 미래 사회 인재는 지능형 혁신테크놀로지 4차산업혁명 대비를 위해 자기관리 역량, 지식정보 처리 역량, 창의적 사고 역량을 개발할 필요가 있으며, 더불어 살아가기 위한 기본 역량을 갖추기 위해 심미적 감성 역량, 의사소통 역량, 공동체 역량을 갖추어야 함(교육부, 2015).
- 서울대학교의 공공성을 유지하면서 대학이 학생선발의 자율성을 갖고 지식·정보 활용 역량, 창의적 문제해결 역량, 소통·협업 능력, 시민 역량 등 수월성과 다양성 면에서 잠재력을 갖춘 미래 인재상이 반영된 학생 선발 원칙을 마련해야 함(신중호 등, 2021).

나) 공정성 확보와 고교교육 정상화 기여

- 교육에 있어서 공정성은 학생들이 처한 다양한 상황을 고려하여 모두가 함께 학습하고 성장하는 개념(OECD, 2018)으로 교육의 다양화와 특성화를 고려해야 함.
- 객관성과 절차적 투명성을 유지하면서 학생들의 다양한 사회·경제적 배경, 특성, 능력을 고려하고 잠재력이 있는 취약계층 학생들에 대한 발굴 및 교육지원 강화 등 진정한 공정성 확보가 보장되는 대입제도로 개편해야 함.

다) 입학정원의 조정 및 탄력적 운영

- 사회 문화적 변화와 교육 수요자 요구를 반영한 입학정원의 조정 및 탄력적 운영이 필요함.

라) 사회공유형 평가제도 도입

- 대학의 책무성 이행 점검을 위한 옵서버 제도를 도입해야 함. 평가 방식의 세부적인 절차나 평가 기준을 결정하는 데 있어서 교육 당국과 대학뿐만 아니라 사회적

논의를 반영하는 개방형 입시 시스템을 마련할 필요가 있음.

2) 입학 모집단위의 광역화와 입학전형 요소의 다양화

가) 입학 모집단위의 점진적 광역화와 아카데미 어드바이저 제도 활용

- 단기: 학생 자기설계 전공 확대. 현재의 모집 정원이나 학과(부)를 유지한 상태에서 학생들이 최대한 자유롭게 다양한 학위를 받을 수 있도록 보장함.
- 중기: 이원적 학생선발 제도. 일부 학생들은 학과(부) 단위로 선발하고, 나머지 학생들은 무(無)학과로 선발하여 졸업 시까지 학과(부)를 정하지 않게 함.
- 장기: 모든 학생이 입학 시부터 졸업 시까지 별도의 학과(부)에 속하지 않음.
- 학과(부) 단위로 입학하지 않은 학생들이 스스로 흥미와 적성을 찾고 전공을 설계할 수 있도록 전공에 대한 경험을 갖춘 아카데미 어드바이저를 배정함.

나) 입학 전형 요소의 다양화, '성취'와 '가치' 요소의 균형적 반영

- 기존의 '성취' 중심 요소뿐 아니라 태도, 감정, 동기 등 '가치'와 관련된 요소도 함께 평가하는 종합적이고 균형적인 평가가 필요함.
- 수능 점수나 교과 성취도 등급과 같은 양적인 평가 지표만으로 선발하는 것을 지양하고, 전문성과 공정성 확보를 전제로 질적인 평가 지표를 적극적으로 도입하고 선발에서 차지하는 비중을 높일 필요성이 있음.
- 심층적·내적 역량의 평가를 위해서 전공에 필요한 지식 평가 위주의 면접 평가 방식을 축소, 보완하고 집단 면접, 프로젝트 다면 평가 등 사회성 영역 평가 방식을 도입해야 함.
- 학생들이 중등교육을 거치며 쌓아 온 다양한 경험과 성과에 대한 질적 평가도 대안적 평가 방식으로 도입될 수 있음.

II

국가와 인류 문제 해결을 위한 선도적 연구

1. 연구 분야의 핵심 이슈와 전략적 시사점

가. 핵심 이슈

“서울대학교가 연구중심대학으로서 세계와 인류의 미래에 기여할 수 있는 연구를 수행하고 이를 위한 연구역량을 강화하고 있는가?”

“서울대학교가 배출하는 연구역량이 학문후속세대로서 국내외 학계에 안정적으로 정착하고 있는가?”

1) 국가 및 인류 난제 해결을 위한 초대형 과제 수행 시스템의 결여

- 대한민국은 미·중 경쟁으로 대표되는 지정학적 위험, 북한 문제, 저출산·고령화, 국내 및 국가 간 불평등과 같은 문제를 해결해야 하며 인류는 지속 가능한 복지, 감염병의 전 세계적인 유행, 기후 및 환경 변화, 4차산업혁명 등의 거센 도전과 변화에 직면하고 있는 바 이를 해결하기 위한 초대형 과제를 제안하고 유치하며 수행하기 위한 기반을 조성할 필요가 있음.
- 서울대학교는 광범위한 분야를 아우르는 우수한 인적 자원을 보유하고 있으며 연구 독립성을 확보하고 있다는 점에서 국가와 인류의 난제 해결을 위한 최적의 기관임.
- 그러나 현재의 학과(부)·단과대학(원) 중심의 조직과 이에 기초한 대부분의 연구

시설은 소규모로, 분절적으로 운영되고 있어 융복합적·다학제적·중장기적 공동 연구를 제약하고 있음.

- 이에 국가 및 인류 난제 해결을 위해 분절적인 학과(부) 및 단과대학(원)의 경계를 넘어서 포괄적이고 유연한 네트워크 및 플랫폼의 형태를 가진 초대형 과제 수행을 위한 융복합 연구소와 이를 전담하는 기구가 마련될 필요가 있음.
 - MIT, 스탠퍼드 대학교 등 외국 우수 대학은 교육 단위는 단과대학(원) 중심으로 교원 채용과 승진 등 교육의 축을 담당하고, 연구는 단과대학(원)의 장벽을 넘어 AI기술, 기후변화, 바이오 헬스, 스마트시티 등 시대적·사회적으로 요구되는 주제들에 대하여 특성에 맞게 대학본부 차원의 융복합 연구소들을 운영하고 있음.
- 연구자들이 모여서 난제를 해결할 수 있는 교류의 장을 조성함과 동시에, 융·복합 공동연구 자체에 대한 인센티브 제도 등 다양한 단과대학(원)의 교수들 사이에 존재하는 경계를 허물 수 있는 시스템 구축도 우수 연구자의 유치와 함께 반드시 수행되어야 하는 과제임.

2) 연구중심대학으로서의 위상 확보

- 학부의 우수 인재의 대학원 진학률은 갈수록 저하되고 있는데, 박사과정의 경우에는 더욱 심각한 상황임.
- 외국인 대학원생 리크루트의 다변화를 위해 대책을 마련하고 학문 특성에 따라 교육과 연구 중 하나의 트랙을 선택할 수도 있게 하여 연구에 몰입할 수 있는 환경을 모색해야 함. 우수 연구에 대한 충분한 지원이 필요함.
- 또한, 우수 인재의 안정적인 학문후속세대 성장을 돕는 장기적 재정지원 정책의 미비와 졸업 후 진로에 대한 불확실성으로 인한 우수 인재의 유출 심화를 개선하기 위해 박사 학위 소지자에 대한 특별한 지원책이 강구될 필요가 있음.
- 세계 선도적인 연구는 연구자의 창의성이 최대로 실현될 때 가능하고, 연구자의 창의성은 연구자에게 자율성이 보장될 때 제대로 실현될 수 있을 것임.
- 대학의 선도적 연구역량을 강화하기 위해서는, 기본적으로 도전정신을 겸비한 우수한 연구 구성원을 확보하고, 연구 구성원이 최대로 자신의 창의성을 실현할 수 있는 연구 문화를 조성하여, 연구자에 대한 지원과 평가도 이런 문화의 바탕 위에서 선도적 연구를 장려하는 취지에서 이뤄질 수 있게 해야 함.

- 교원이 대학을 떠나는 큰 이유는 학과(부)나 대학에 관한 불만이 아니라 현상 유지와 평범한 보상제도 등 비뚤어진 인센티브 구조 때문이라는 분석이 우세하나, 그동안 연구에 대한 인센티브는 국내외 대부분이 발표 논문, 인용 지수, 연구비 수주, 대학원 학위 배출 수 등에 따라 이루어져 왔음(Grant, 2021).

3) 산학협력 및 창업 활성화의 필요성

- 세계적 대학과의 경쟁에서 살아남기 위한 경쟁력을 확보하고, 대학의 지식 및 기술을 활용한 경제 성장과 일자리 창출에 대한 기여와 사회적 난제의 해결방안을 마련하는 선도적 리더십을 발휘해야 함.
- 이를 위해서는 4차산업혁명에 따른 초지능, 초연결 기술(인공지능, 사물인터넷, 5G 등)을 주도할 수 있는 연구 수행 및 인재 육성과 함께, 지속적인 산학협력 유지를 위한 선진국 수준의 투자를 유치하고 지역사회 발전을 위한 지역사회 주체들 간의 유기적 협동관계가 요구됨.

4) 연구윤리 및 연구 안전 수준 강화

- 연구실적의 양적인 향상과 더불어 연구 성과물 도출 과정상의 연구윤리, 엄정성, 진실성 등의 가치에 대한 중요성이 커지고 있음에도 그동안 이러한 연구윤리의 엄정성을 충실히 인지하지 못한 측면이 있음.
- 연구실 및 연구자 안전은 공간분리와 개인보호장구 등 하드웨어적 인프라뿐만 아니라 연구실 책임자와 종사자의 안전의식 및 안전관리 체계 등의 소프트웨어적 인프라 또한 연구역량의 핵심지표로서 그 중요성이 커지고 있음.
- 그러나 연구자들 간의 연구윤리와 연구안전에 대한 인식차가 커, 연구윤리와 안전에 대한 구성원 의식 제고를 위한 지속적인 교육과 관리가 필요한 상황임.
- 연구윤리 및 연구안전 수준 향상을 위해서는 구체적인 목표 수준을 제시하고 이를 달성하기 위한 단계적 추진전략이 필요함.

나. 전략적 시사점

1) 국가 및 인류 난제 극복을 위한 융복합 연구소 운영 시스템 구축

- 대학본부 주관의 국가 및 인류 난제 극복을 위한 융복합 연구소와 이를 관리하는

전담 기구를 설립

- 연구정보 공유 플랫폼을 구축하는 등 기존의 교육 중심 시스템(날출)과 연구 중심 시스템(씨줄)이 유기적으로 기능할 수 있도록 하고 이를 위한 지원 인프라를 확보해야 함.
- 서울대학교에 현실적인 연구중심의 조직, 행정, 인사, 예산을 반영하여 연구결과와 사회적·경제적 영향력을 극대화하기 위한 행정적·문화적 인프라와 운영시스템을 구축해야 함.
- 성공적 융복합 연구의 정착을 위해서는 개인적 인센티브뿐 아니라, 단과대학(원)의 벽을 넘어가는 합리적이고 실질적인 융복합 연구에 대한 집단 인센티브 제도가 필요함.

2) 연구중심대학으로의 위상 정립을 위한 개인 연구역량 강화

- 교원 처우개선과 채용방식의 개선, 대학원·박사 연구원 학비 생활비의 지원 확대, 우수외국인 연구원에 대한 지원개선을 통해 우수 연구원 확보를 위한 제반 여건을 개선
- 규칙적이고 지속적인 연구 환경 조성, 구성원 간 연구소통 여건 마련, 선(先) 연구-후(後) 행정 문화 구축 등을 통해 연구중심대학의 문화 정착
- 연구생에 전반부(정년보장 이전)와 후반부 등 연구생에 단계별 지속적인 지원체계 확립을 통한 지속적인 개인 연구력 향상
- 선도적인 연구를 수행할 우수 연구인력 확보를 위하여 연구, 교육, 행정 등 트랙별 연구평가 제도를 확립해 서울대학교가 매력적인 연구기관으로 자리매김하도록 함.
- 학위 취득 기간 혹은 연구원 기간 동안 대학 차원에서의 안정적 재정 지원 시스템을 마련하여 경제적 어려움 없이 연구에 몰입할 수 있는 시스템 구축
- 국제협력본부의 적극적인 역할을 통해 외국에서 온 대학원생·연구원의 언어 교육, 행정지원 등 대학에 쉽게 적응할 수 있는 시스템 마련
- 연구과제 제안서 작성 서비스 등 행정지원 강화, 연구비 관리 및 집행의 선진화

3) 창업과 기술사업화를 위한 선도적 연구환경 구축

- 지속적인 미래 성장동력 분야를 발굴하고 육성하기 위한 정부 예산 확대 등 정부

정책에 부응하고, 실질적이고 실용적인 연구를 수행하기 위해 지식재산권을 확보하고 가치를 극대화하는 동시에 창업을 촉진하기 위한 생태계를 고도화해야 함.

- 또한, 대형 산학협력 과제 유치를 위한 전담 조직을 운영하고 단과대학(원)의 장벽을 허물어 연구역량을 결집시킬 수 있는 연구 네트워크 기반의 산학협력 환경을 정착시켜야 함.
- 지역사회와 협력하는 연구 사업을 위해, 캠퍼스 인근에 위치한 기업과 기초자치단체 등과 협력하여 공동 특허나 라이선스의 등록 및 취득이 가능하도록 대학이 지역사회와 협력하고 유기적 협동관례의 주축이 되는 상생형 모델을 제시해야 함.
- 이를 위해서는 관악캠퍼스, 시흥캠퍼스, 평창캠퍼스, 차세대융합기술원 등 멀티캠퍼스의 장점을 활용하여 캠퍼스별 특화된 분야에 집중하고 공동협의체 등 지원책의 마련이 필요함.

4) 기본에 충실한 연구 문화와 제도 혁신

- 연구윤리는 선택이 아닌 필수적 요소로서 연구성과에 선행되어야 할 덕목으로, 지속적인 연구윤리 교육과 서울대학교만의 연구윤리 목표 수준 설정 및 달성 계획 등 능동적이고 주도적인 미래지향적 연구윤리 강화가 필요함.
- 서울대학교만의 연구안전 하드웨어 및 소프트웨어 부문별 목표 수준을 설정하고 목표 달성을 위한 계획의 수립과 이행 정도를 모니터링하여 연구실과 연구자 안전을 최우선시 하는 차원 높은 연구안전 환경 구축이 절실함.
- 위반 사항은 엄정히 처벌하고 대처함으로써 선진적 연구기관의 명성과 위상을 지키는 풍토를 확립함.

2. 중장기 전략과제와 세부 실행과제

가. 국가 및 인류 난제 극복을 위한 융복합 연구소 설립과 운영 시스템 구축

1) 국가 및 인류 난제 극복을 위한 융복합 연구소와 이를 관리하는 전담 기관 설립

- 단일 연구주체·단과대학(원)을 초월하는 10여 개의 융복합 연구소와 이를 관리하는 전담기관을 만들고 국가 및 인류 난제를 해결할 융복합 연구와 대형과제를 통

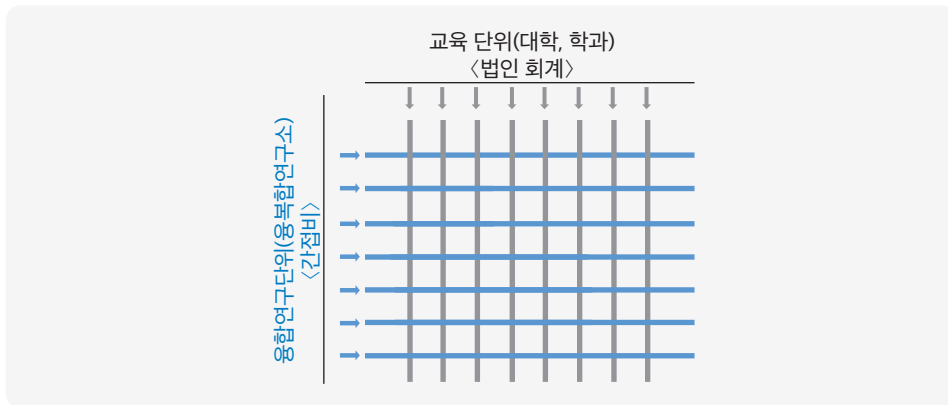
해 미래비전을 제시함.

- 융복합 연구소 운영체제와 예산: 융복합 연구 단위가 지속 가능하기 위해서는 미래 융복합 연구 트렌드를 대비한 다학제 간, 산업계와 연계, 그리고 세계와 연계한 폭넓은 융복합 연구를 수행할 수 있는 제도와 시스템을 구축
- 공동 연구, 융복합 연구, 다학제 간 연구 수행을 지원하는 제도와 시스템 구축
 - 조직과 인력을 갖춘 운영체제를 구축하여 계층적 구조 없이 방법론적 접근방식과 물리적으로 설계되어 연구 그룹이 서로 섞이고 서로 다른 하위 분야와 응용 산업 과학자도 함께 배치하여 협업할 수 있게 함.
 - 예산 부분에서는 교육 단위의 법인회계 예산이 부여되듯이, 클러스터를 운영하는 예산은 연구비의 간접비가 투입되도록 함.
 - 신진연구자의 개방형 융복합 연구를 확대 지원하고, 우수성과에 대해 특히 출원 또는 창업 연계 지원
 - 장기적으로는 각 클러스터의 독자적 운영이 가능한 권한을 부여함.

2) 공동·융복합·학제 간 연구역량 강화를 위한 운영제도와 지원시스템 혁신

가) 공동연구 플레이그라운드 구축

- 교육행정 체계와 연구행정 체계를 날줄과 씨줄로 엮어 복합된 유기적 조직을 갖추어 미래 변화에 대응하는 장기적 공동·융복합 연구가 가능한 시스템 구축함.
- 교육 단위와 연구 단위의 겸무 발령: 교수는 단과대학(원) 발령과 융복합 연구소



[그림 2] 서울대학교 연구의 날줄과 씨줄

발령을 동시에 받음으로 본인의 교육 정체성과 연구 정체성을 확립함. 또한 공동 지도교수 제도를 폭넓게 구축

- (단기) 단기연수·파견: 클러스터 구축 초기 단계에서, 서울대학교 내 단기연수 또는 단기 파견을 제도적으로 활성화하여 타 단과대학(원) 교수와 친목 도모뿐 아니라 전문 분야 간 지식의 교류와 새로운 안목 제공 및 지식의 재생산이 이루어지는 시기를 갖게 함.

나) 집단연구 인센티브 제도 구축

- (단기) 교원은 반의무적으로 각 클러스터에 배치함: 승진 및 정년보장 심사 요건에 적극 반영함.
- (단기) 클러스터 구성 후, 기본 연구비 및 인센티브 제도 마련
- (단기) 클러스터의 성과와 역량에 따라 집단연구를 고취하고 확대 성장시킬 수 있는 실질적인 공동 인센티브 제도 마련
- (중기) 다학제 연구를 장려하고 다학제 연구 중 우수 연구에 대해 제도적 보상 및 승진에 반영

다) 연구정보공유 플랫폼 구축: 연구처 주도, 도서관 실행(중기)

- 연구처의 주도로 도서관에서 다양한 단과대학(원)의 교수들이 모여 서로 어떤 연구를 하고 있는지를 공유할 수 있는 정보 공유 플랫폼을 구축하여 연구자에게 제공함.
- 전체 교원 및 관심 타 단과대학(원)에 자신을 알리고 교류할 수 있는 온·오프라인 공간 제공
- 서울대학교 내 교원과 연구원의 정보 검색 시스템과 연구자 매칭 프로그램을 제공하고, 이를 활용하여 융복합 연구소에 합류하는 시스템을 구축
- (연구자 중심 학술정보 제공) 학술인프라 확충에 예산을 투자하여 안정된 정보제공에 기여함. 연구 전문사서가 국내 최대 학술지 아카이빙을 통해 최신 연구지침과 연구동향을 제공하여 연구 수월성 증진
- (연구경쟁력 진단 및 연구업적 관리) 분야별 상시적으로 연구력을 진단하고 축적된 연구업적 데이터를 활용한 연구전략 수립 지원
- 학술지원 이용 교육 현황 빅데이터 분석 및 수요기반 찾아가는 교육 시행

3) 세계적 대학 수준에 걸맞은 융복합·공동·학제 간 연구지원시설 확충

가) 거대 컴퓨팅 센터

- Amazon Cloud 등의 상용 클라우드는 사용료가 너무 비싸므로 데이터 저장 및 딥러닝 연산을 처리할 수 있는 GPU 기반의 인공지능 기술이 고도화된 자체 데이터 센터를 건립하여 전 학문분야에 적용
- 하드웨어는 최신 데이터센터 플랫폼인 NVIDIA A100 Tensor Core급 GPU 2,000장 확보
- 건립비용은 550억 원 예상: 서버(GPU, 네트워크 스위치, 메모리 포함) 300억 원 + 건물 250억 원(300평)
- 연간 운영비용은 60억 원 예상(냉방 50억 원 + 인건비 및 제반 운영경비 10억 원)

나) 세계적 수준의 공동기기원 구축 및 운영 고도화

- 공동기기원 공간, 장비, 운용예산: 5년마다 2배 확보, 2040년에 현재의 약 8배로 확대
- 전문 운용 인력: 10년마다 2배 확보, 2040년에 현재의 약 4배 확보 및 운용인력의 전문화와 지속적인 재교육 프로그램 확립
- 학내(멀티캠퍼스)에 산재한 공동기기의 종합적 관리 및 운용을 위한 솔루션 개발 및 안정적 정착

나. 개인 연구역량 향상

1) 우수 인적자원 확보를 위한 제반 여건 개선

가) 교원 처우 및 채용방식 개선

- 교원 처우개선, 교원 채용방식 선진화(상시채용 방식 도입) 및 도전적 연구에 대한 질적 평가를 수행하여 선도적 우수 교원을 확보
- 미국 및 유럽의 상위 20개 대학에 재직하고 있는 검증되고 유능한 교원을 특별 채용하고, 신입 교원 연구 정착금을 세계적 연구 중심 대학의 수준에 걸맞게 지원
- 젊은 우수 조교수 채용을 위한 개선: 연구 환경 개선 및 연봉, 교수 아파트 등 처우 개선

나) 대학원·박사후연구원: 학비 및 생활비 지원

- 조교(연구조교·강의조교) 제도 정비를 통한 대학 차원의 보장 정책을 수립하고, 학문 분야별 맞춤형 지원 정책 수립(응용 학문과 기초 학문/실용 학문과 순수 학문)
 - (안정적 재정 지원 위한 조교 제도 개편) 진정한 대학원생의 안정적 재정 지원을 위해 학자금과 생활비를 지급하도록 조교 제도 개편
 - 조교 재정 지원 기준 수립: 학자금과 생활비 지급 여부에 따라 차등 지급
 - 조교 대학원생의 최소생활비 보장 및 지원(민간과제에서의 추가지원 여부)
 - 연구비 규모에 따른 교수별 대학원생 정원 관리와 이를 위한 연구실별 국가연구 인건비 및 민간연구 인건비 통합관리 방안 마련
- SNU 펠로우십 제도 활용, 재정적 안정성을 보장하는 연구원 자리를 마련하여 꾸준히 우수인력 유치
 - 석박통합 또는 박사과정 신입생에게 우수한 학업 성취도와 창의적 연구계획을 토대로 2년간 등록금과 장려금 지원
 - 펠로우십: SBEH(Social sciences, Business, Education, Humanities; 인문사회·예체능분야)와 STEM(Science, Technology, Engineering, Mathematics; 이공·의학분야)로 구분하여 등록금과 생활비 전액 지원
 - 글로벌 펠로우십: 외국인 신입생 선정하여 등록금과 생활비 전액 지원

다) 우수 외국인 연구 구성원에 대한 지원 개선

- SNU 펠로우십(SNU Fellowship)을 비롯, 한국연구재단의 해외 우수과학자 유치사업, 세종과학펠로우십 등을 활용해 매력적인 우수 외국인 박사후연구원 채용을 늘리고 연구조교수, 연구부교수 등의 제도를 정비하여 안정적인 포지션의 연구원으로 적극 활용할 필요가 있음.
- 정주 요건을 확보
 - 교육과 연구의 국제화를 위해 대학원혁신 전담지원부서 ‘국제협력혁신사업부’를 설립
 - 외국인 교수·신진연구인력·대학원생을 전문적으로 지원: 교내 외국인 구성원을 대상으로 국가 R&D사업 수주, 수업 관련 행정지원
 - 국제협력연구 지원사업으로 자문, 계약 조정 등을 통해 교수진과 해외연구단체와의 협업 및 국제 파트너십을 지원

- 전담인력의 국제화 역량 향상을 위한 외국어 교육비 지원
- 학내 다양한 구성원의 자유로운 정책 제안 게시판 운영을 통하여 다양성 정책 제안 수렴 및 선정(→ 다양성위원회 정책과제수행)
- 외국인 교원·신진연구인력에게 1인당 1명의 교수 멘토를 지정하여 정기적으로 연구·교육에 대한 상담과 생활정보 공유를 할 수 있는 프로그램 개설. 안정적인 생활 및 연구, 학사활동에 도움을 주기 위해 선정 후 지원.
- 외국인 구성원의 관악캠퍼스 기숙사 수용률을 유지하면서 추가로 시흥캠퍼스 기숙사 입주를 확대

2) 효율적인 연구지원 환경 구축

가) 규칙적이고 지속적인 생활 속 연구를 존중하고 보장하는 문화 조성

- 규칙적으로 최소 하루 6시간을 연구에 전념할 수 있는 여건 확보
- 교원의 행정업무 배당 시에도 최소 연구시간 확보를 고려하는 등 중요 기준으로 활용

나) 구성원 간 연구를 통해 소통하고 교류하는 여건 마련

- 교내 연구자들 간의 교류를 활성화하기 위해 대학 차원에서 다양한 제도를 활성화
 - 연구자 간 학술교류, 발표역량 강화, 사업의 성과 홍보 등을 위해 학술연구성과 발표 및 토론 콜로키움 운영
 - 세계적 우수 연구자 초청세미나를 연계하여 운영(SNS, 홈페이지 등 활용 극대화)하며, 연간 콜로키움 초록집 및 운영성과보고서 발간
 - 우수한 학술 결과를 발표한 대학원생을 선정하여 학기당 최우수, 우수, 장려 시상
- 우수한 역량을 지닌 연구자들이 대학 내에서 활발하게 소통하고 교류하여 선도적인 융합 집단 연구가 가능한 환경을 마련
 - 전 교원 국문 및 영문 연구 홈페이지 제작 장려 및 지원
 - 교내 연구자 인트라넷 플랫폼 제공

다) 선(先) 연구, 후(後) 행정 문화 구축

- 행정 규정에 입각해 연구 활동을 제한하지 않고 연구 활동을 우선하여 적극적으로

행정 규정을 개선하여 지원

- 행정지원 효율화 및 전문화: 학내 직원의 전문성 함양 및 행정능률 향상을 통한 행정지원 현실화
 - 행정지원 체계 혁신을 통해 연구자 친화적 지원: 보이는 ARS 시스템·원격지원 시스템을 도입하여 행정사항을 신속하고 편리하게 처리할 수 있도록 지원하고 고충처리 담당인력 확충을 통해 연구자 근접 업무 수행 지원
 - 연구행정 절차 간소화: 연구비 절차 복잡성 해소, 서면 제출서류 최소화 추진

3) 연구생애 단계별 지원체계 확립

가) 연구생애 전반부(정년보장 이전)

- 안정적 연구를 위해 서울대학교 기본 연구비의 장기지원(재원 확보 필요)
 - 융복합연구소 참여 신입교수의 초기 정착을 위한 연구비 지원: 첫 발령 후 10년간, 실험연구 매년 1억 원, 이론연구 매년 5,000만 원을 지원
 - ‘창의선도 신진연구자 지원사업’을 통하여 매년 신진연구의 적극적인 발굴을 통해 우수 연구자에게 2배의 추가 연구비 지속 지원
- 연구에 매진하는 연구자가 좌절하지 않고 꾸준히 연구를 수행할 수 있도록 행정 부담 등 방해 요소를 모두 제거하고, 기초학문 분야에서 도전적인 연구를 수행할 수 있는 조직문화 확립
 - 연구에 몰입할 수 있는 환경 보장: 직능별 중점교수(연구중점교수, 교육중점교수, 행정중점교수)를 분리하여 연구중점교수에 보직 및 행정부담을 최소화
 - 연구비 수주가 어려운 기초학문 분야의 선도적 연구와 적은 수의 연구 성과라 할지라도 최상의 질의 연구를 통해 관련 학계에서 주목하는 자신의 연구 정체성을 확립할 수 있도록 지원
 - 강의 부담을 줄여 주기 위해 3년에 한 번 바이아웃(buyout) 제도를 활용하고 관련 연구 분야 권위자와의 연구 활동 혹은 세미나 참가를 위한 경비 등 지원(현재 학술활동 경비지원의 조건을 확대)

나) 연구생애 후반부(정년보장 이후)

- 안정적 연구 지속을 위해 유행을 쫓지 않는 지속 가능한 연구에 지속연구비를 장

기지원함(재원 확보 필요).

— 정년 보장 후 10년간 실험연구 매년 1억 원, 이론연구 매년 5,000만 원을 지원함.

- 연구중점, 교육중점, 행정중점 교수를 분리하여 각자의 정체성에 맞게 대학에 최대의 기여를 할 수 있는 환경을 조성하여, 정년보장 심사 대상기간 동안의 연구를 심화하고 확장할 수 있도록 하는 동시에 이 연구 경험을 토대로 교육에 매진하거나 행정에 전념할 수 있도록 다양한 기회를 제공함.
- 강의 부담을 줄여 주기 위해 3년에 한 번 바이아웃 제도를 활용함(현재 학술활동 경비지원의 조건을 확대하여 활용).

4) 선도적 연구를 장려하는 평가 제도 확립

가) 교수 직능별 평가: 연구, 교육, 행정에 대하여 중점 분야별 평가를 차별화

- 교원 선택과 생애 단계를 고려하여 연구트랙, 교육트랙, 봉사트랙 등 평가 분야 전문화

나) 정년보장심사

- 학문 분야별 정년보장심사 기준 강화: 정년보장심사 최소기준 + 분야별 기준(분야별 맞춤형 기준은 각 분야에서 객관적으로 정립)
- 교수의 특별연구년 제도 도입, 부교수의 조기 정년보장 활성화 및 겸직·겸무 활성화
- 대표 연구실적에 대하여 해외석학 등 관련 분야 최고 권위자에 의한 질적 평가를 시행
 - 관련 학계에서의 중요성
 - 연구의 확장성
 - 관련 학계의 논의를 선도할 잠재성 등 요소들을 포함

다) 선도적 연구를 장려하는 질적 평가

- 교수 채용, 승진, 정년보장, 교내 연구 인센티브, 교내 시상 등에 다면 평가, 외부 평가(국내외의 관련 분야 권위자 평가)를 도입하여 연구 결과가 선도적 연구의 기준에 부합하는가에 대한 질적 평가 실시

- 교내 평가위원회와 외부 평가위원회를 통하여 기존 비전문가 위원회에 의한 '나눠 먹기식'의 평가를 지양

5) 연구비 확보 및 관리의 선진화

가) 연구과제 제안서 작성 지원 서비스

- 교수 및 연구원은 연구 아이디어 도출에 전념하고 제안서 작성에 대한 행정적 부담을 덜 수 있는 전문 행정인력 지원 서비스 시스템 구축
- 연구과제 수주 확률을 높이고 연구진의 연구 전념 시간을 증대시키는 효과

나) 정적인 연구비 보장으로 모험적·장기적 연구 수행 기반 마련

- 적더라도 안정적인 연구비를 보장함으로써 모험적·장기적인 연구를 통하여 혁신적인 성과에 도전할 수 있는 기반 구축

다) 연구비 관리 및 집행의 선진화

- 연구자의 행정 부담을 최소화하는 연구비 관리시스템 구축: 과도한 증빙 서류 철폐, 연구비 집행 단계 간소화, 연구비 관리 인력의 체계적 교육 등
- 과제마다 연구비 관리카드를 따로 사용해야 하는 비효율을 벗어나 하나의 카드로 여러 과제의 연구비를 통합 관리하는 원카드(One card) 제도 도입 등 연구비 집행 간소화 시스템 구축

다. 창업과 기술사업화를 위한 선도적 산학협력 연구환경 구축

1) 지식재산권 확보와 가치 극대화

가) 지식재산권 확보 및 사업화 촉진을 지원해 주는 플랫폼 구축

- 지식재산권 출원, 등록, 유지의 전주기 지원 및 체계적인 관리시스템 구축
 - 대학본부 및 산학협력단 산·학·연 협력사업 지원(지식재산권 관리, 기술이전, 창업 지원 등), 기술지주회사 자회사 투자·설립 및 창업보육센터운영 등 유기적 시스템 구축

- 지식재산권 가치평가와 사업화 촉진을 극대화하는 산학협력 지원 시스템 구축
 - (지식 및 연구개발 성과관리 추진체계 강화) 산학협력혁신을 위한 조직 및 전문성 강화
 - 운영위원회 신설 및 연구비 행정 개선: 산학협력단 운영위원회 운영, 지식재산 전략본부·이노베이션센터 설치·운영, 연구비 결제 단계 축소 및 서비스 개선
 - 산학협력 혁신을 위한 직원 전문성 강화 및 인사제도 개혁: 산학협력단의 전문성을 강화하기 위해 전문직 처우 개선 방안 마련, 일반 직원 순환·전문보직 설계, 공정한 평가제도 확립

나) 지식재산권 산업화 전략

- 학교 보유 지식재산권의 산업화를 위한 맞춤형 포트폴리오 구축
- 교직원 및 연구원 창업 절차 간소화 및 전주기적 지원
- 학교 특허 번들(bundle) 사업화: 유사 분야, 유사한 특허를 묶어서 기술이전 촉진
- 기존 학교 보유 지식재산권 침해 사례 발굴 및 보상 청구 전략의 제도적 장치 마련
- 지식재산권의 체계적 홍보 시스템 구축
- 서울대학교 기술경영센터를 설립하고, 기술경영센터를 중심으로 기술사업화 집중 추진, 서울대학교 기술지주회사 및 내·외부 기관들과 정보 공유 및 협력

2) 창업 생태계 고도화: 전주기적 창업활동 지원 강화

- 창업지원단 상시 운영 및 창업 정책 방향 결정, 창업지원위원회 운영 강화, 창업휴학제도 및 실습학기제 확대 운영
- 창업 산학협력 및 창업지원 기능 강화를 위해 산학협력단 내 이노베이션 센터 및 전략사업부 지속 확대운영
- 대학원생 대상 창업교과목 및 체험형 실습강좌 확대 운영
- 창업포털 구축: (예비)창업자들의 창업 정보 교류를 위한 앱 기반 창업 포털 구축
- 기술지주회사를 통한 유망창업자 발굴, 육성, 투자 연계 지원 체계 강화
 - 보유특허 기반의 자회사 설립 및 지원
 - 초기 창업기업 발굴 엔젤투자자와 사업공간 및 멘토링 제공 등 창업기획 투자 범위 확대
 - 기술지주 중심 대학창업 펀드 운용 확대

- 창업 인턴십 프로그램 운영 및 창업펀드 조달 시스템 구축

3) 대형 산학협력 과제 유치를 위한 개방형 산학협력 플랫폼 구축

가) 대학 기술 투자펀드 결성 및 운용

- 현재 서울대학교의 연구비는 주로 정부지원금에 의존하고 있으며 정부정책에 큰 영향을 받으며 연구비 사용의 자율성이 낮음.
- 서울대학교 연구의 지속적인 발전을 위해서는 외부 지원금뿐만 아니라 대학 내부에서 개발된 기술을 이용하여 벌어들인 수익의 연구투자로의 선순환이 필요함.
- 이를 위해 대학 기술 투자펀드를 결성하여 대학에서 개발된 기술을 바탕으로 연구 자금을 확보하는 것이 필요함.

나) 대형 산학협력 과제 유치를 위한 전략사업단 운영

- 대형 산학협력 과제 유치 잠재력이 높은 사업단 또는 사업팀과 협력하여 산학협력 전략사업단 운영
- 기존 산학협력전략위원회 운영을 활성화하고 MOU 체결을 통한 산학협력과제의 지속적 발굴을 유도함.

4) 지역사회와 협력하는 산학협력 연구기지의 모델 구현: 벤처 삼각벨트, 시흥과 평창 특화 연구기지 구축

가) 관악캠퍼스와 시흥캠퍼스, 그리고 구로 벤처타운을 잇는 ‘벤처 삼각벨트’ 구성

- 관악구 신림동과 낙성대 일대를 중심으로 관악캠퍼스가 위치하고, 관악캠퍼스에서 자동차로 30분 거리에 시흥캠퍼스가, 시흥캠퍼스에서 30분 거리에 인천 남동공단과 시화공단이 위치하므로 주변 기업과의 연계가 용이하며, 관악캠퍼스와 시흥캠퍼스 사이의 구로구와 금천구에 위치한 벤처타운과 연계한 벤처 삼각벨트 구성
- 대학의 교수들과 지역 벤처기업과의 공동세미나, 연구실 공유, 대학생 및 대학원생의 교류를 통해 공동성장 유도
- 양해각서 등 협력관계를 공식화하고, 상호협력제도를 마련하여 정기적인 상호방문 및 설명회를 개최하며, 연구 클러스터를 구축하거나 부설 연구원이나 분원을 설립

하는 등의 협력 기반 조성

나) 시흥캠퍼스 사이언스파크 등 창업 연구 및 역량 확충

- 시흥캠퍼스 R&D 센터 건축완성과 추가 건축을 확대: 산업체와의 협력을 강화하기 위한 연구 인프라 조성 및 국제 산학협력 센터 확충과 연구공원 활성화 및 확충 운영
- 시흥캠퍼스 신산업 및 혁신성장 산학협력 플랫폼 구축 강화: 대규모 산학협력 플랫폼 운영, 미래해양기술 클러스터 운영, 미래모빌리티 테스트 베드 구축 및 자율주행도시 교통망 시스템 구현, 스마트팩토리 제조혁신센터 설치, 스마트시티 실증 연구 및 리빙랩 구축, 전략사업 추진단 구축으로 국내외 기업·정부·지역사회·국제기구 등과 산학협력을 통한 대형 과제 유치
- 서울대-시흥시 공동협약체 확대 운영: 시흥시 교육협력센터의 권역별 구축 및 온라인 플랫폼 구축으로 교육협력사업 확대 운영을 위한 지역사회 공헌 캠퍼스 조성
- (창업 연구 및 사무공간, 거주 시설 실비 확대 제공) 시흥캠퍼스 미래모빌리티 운영, 창업 인턴십 프로그램 운영 및 창업펀드 조달 시스템 구축 등

다) 평창캠퍼스 연구 특성화: 미래지향적 농업연구 국내·국제 허브화

- 평창군 연구대학 도시계획 추진
 - 2018년 동계올림픽 개최지로서의 국제인지도 브랜드화를 통한 농생명 연구 활성화
 - 국내 및 국제 농생명 연구의 허브로 인재유입 및 산업화 구조 혁신
- 국제화 사업을 통한 글로벌 네트워크 확대 및 사업 유치
 - 우루과이 농생명산업화센터 타당성 평가
 - 인도네시아 사업
 - 아프리카 교육연수 지원사업
- 평창캠퍼스 그린바이오 및 지역특화형 산학협력 체계 구축: 지역기반 신사업의 지속적 발굴 및 지역 특화자원인 사업화, 기술·제품 개발에 대한 R&D 연구개발 강화

라) 서울대-관악구 연구 사업화 협력 확대 추진

- 서울대-관악구 협력을 통한 상생 발전 체제 구축
 - 서울대학교 스타트업 캠퍼스 녹두원 설립: 서울대 학생과 대학주변 자원 연계, 청년 창업지원
 - 서울대-관악구 교육협력 프로그램 운영: 「고교-대학연계 지역인재육성사업」 추진, '관악구-서울대 SAM 멘토링' 등 지역사회 참여
- 캠퍼스타운 사업 확대 추진을 통한 청년창업 활성화하고 주거 문화 상권 지역상생 분야 활력 증진에 기여
- 단계별 낙성 AI 벤처밸리 구축 및 창업 활성화
 - 1단계: 산학협력 및 창업인프라 강화
 - 2단계: AI 특화 '낙성대 벤처밸리' 조성
 - 3단계: 낙성대, 고시촌 및 대학 인근 지역 연계 지식기반 창업생태계 구축

마) 서울대-경기도 협력 통한 차세대융합기술연구원 위상 확대

- 차세대융합플랫폼 원천기술 개발 연구소를 융합연구소의 대표연구소로 정립
 - 공공융합플랫폼 데이터 센터 및 관제센터 운영
 - 사회문제해결형 R&D 기획 및 발굴
 - 도내 대학 연구기관 공동 연구 추진
- 중소기업 지원 사업: 중소기업 공동연구과제 발굴, 경기도기술개발사업 추진 등
- 소재·부품·장비산업 자립화 연구지원: 연구비 투입하여 연구지원사업 선정 및 기술개발비 지원

라. 기본에 충실한 연구 풍토와 문화 조성

1) 사회변화에 선도적으로 대응하는 연구윤리

- 서울대학교가 과거와 현재 대두되는 윤리적 이슈뿐 아니라 사회적 변화와 요구를 예측하는 연구윤리를 개발하고 제시하는 선도적인 역할을 수행
- 연구 전 과정에 걸친 연구윤리 점검체계를 정기적으로 구축 및 운영: 연구계획단계, 연구실시단계, 성과도출단계별 연구윤리 부합여부 점검체계(매뉴얼) 구축 및 연구윤리교육에 반영

가) 연구성과 도출단계 연구윤리 점검시스템을 SRnD와 연동 운영

- 논문·특허의 준비단계 연구윤리 자체점검체계 자동화 프로그램 구축 및 실행
- 논문 투고·특허 출원 단계에서 학내 점검 AI 시스템 구축 및 실행
- 이 AI 시스템을 학내 SRnD와 연동하여 점검 및 관리하는 차세대 체계 마련
 - 온라인 통합 심의시스템 활성화: 신설 윈스톱 플랫폼을 이용한 심의절차 간소화를 통한 심의 소요 시간 단축

나) 연구자의 직급 및 생애주기별 연구윤리 교육 의무화

- 연구실 종사자의 직급(연구책임자(교원), 연구자(대학원생, 연구원 등))에 맞는 연구윤리 교육 프로그램 구축
 - (대학원 신입생) 신입생 전체 교육 대상 확대 예정, 대학원 공통역량과목으로 편입하여 의무화 추진
 - (대학원생 연구윤리 교육 확대) 핵심 교육과정과 연계하여 교과·비교과 프로그램으로 운영
 - (신임교원 대상 연구윤리 교육이수 의무화 지속 시행) 신규임용 교원 워크숍에 연구윤리 교육과정 고정 편성 및 연구윤리준수 서약서를 임용 서류에 포함 제출
 - (찾아가는 연구윤리 교육 확산) 연초 기관별 수요조사를 실시하여 맞춤형 교육 콘텐츠 개발
- 연구윤리 교육 이수를 신임교원(연구책임자) 및 신임연구원 대상 연구윤리교육 이수 및 정기적 보수교육으로 의무화하고 임용, 승진 등의 필수조건으로 제도화

다) 연구윤리 상시 점검체계 구축 운영

- 연구자 개인별 상시점검체계 및 학내 연구윤리관리(생명윤리, 동물윤리, 연구진실성) 체계와 연계한 자동화된 AI 기반 점검체계 구축
- 연구자 중심의 연구윤리 자체 점검 체계 구축: 디지털 연구노트에서 자체 점검 가능한 AI 개발 및 활용을 통한 점검 방안 마련
- 연구윤리는 사소한 위반이라도, 엄정하게 책임을 묻고 각종 연구성과 평가에 반영하여 불이익을 주는 제도로 정비
- 연구윤리 위반을 사전에 예방하고자 연구부정행위 사례집을 누적 업데이트 하고 배포하여 경각심 고취

- 부실학회 여부 자가 체크 확인서 제출 의무화를 지속하여 최종적으로 부실학회 참가를 0건으로 달성

2) 연구자 우선의 안전 환경 확립

가) 공간적 안전관리 인프라 구축

- 학내 전체 연구실을 대상으로 연구와 사무공간을 단계적으로 분리: 2025년 80%, 2030년 90%, 2035년 100% 달성
- 기존 연구실의 위해 수준을 고려하여 우선순위를 정하고 단계적 목표를 설정하여 개선함.
- 신규 건물에 들어서는 연구실은 연구공간과 사무공간의 물리적 공간 분리를 의무화하고 및 점검

나) 연구자별 맞춤형 안전관리 교육체계 마련

- 연구책임자 및 연구자의 연구분야(위해인자)별 연구안전 관리등급을 세분화: 연구실에서 수행되는 연구분야와 위해인자(화학물, 방사선, 생물체 등)를 고려하여 연구실별 및 연구자별 연구안전 관리등급을 세분화·차별화하는 시스템 구축
- 연구책임자와 연구자의 연구안전 관리등급에 맞는 생애주기별 연구안전 교육·관리체계 마련
- 연구자별 연구안전 관리등급에 맞는 맞춤형 안전관리 및 교육 프로그램 구축 및 실시

다) 연구실의 안전관리 수준을 연구책임자의 평가지표에 반영

- 연구실의 안전관리 수준 및 교육이수 정도를 정량지표화하여 평가
- 연구성과 평가지표와 승진임용 평가, 학내외 각종 시상에 연구 안전 준수 정도를 반영하는 시스템 구축
- 과학기술정보통신부 소관 안전관리 우수연구실 인증을 위해 매뉴얼 배포 및 실험실 개선, 컨설팅 등 인증에 필요한 지원 제공

III

총체적 웰니스를 지향하는 학생지원 · 복지

1. 학생지원 · 복지 분야의 핵심 이슈와 전략적 시사점

가. 핵심 이슈

“학내 구성원들이 서울대학교가 최고의 학교이자 최고의 직장이라는 자부심을 가지고 있는가?”

“서울대학교가 수월성에 걸맞은 학생과 교직원의 총체적인 웰니스를 위한 복지를 제공하고 있는가?”

1) 기관별로 분산되어 있는 복지 지원 시스템의 한계

- 서울대학교는 ‘미래를 개척하는 지식공동체’라는 비전을 가지고 글로벌 융합인재 양성, 혁신적 지식 생태계 구축, 지식기반 사회적 가치 창출, 지속가능한 대학발전 기반 구축의 네 가지 과제를 대학 운영 과제로 제시하고 있음. 그러나 구성원들의 복지나 학생지원에 관한 항목은 가시적인 과제로 드러나지 않음.
- 2011년 국립대학법인 전환 이후, 학생지원과 구성원 복지에 대해 물질적인 지원은 매해 증가하였으나 구성원들의 요구에는 미치지 못하고 있음.
- 교내 학생지원과 구성원 복지를 위한 업무는 학생처의 학생지원과와 장학복지과가 담당해 왔고, 유관 기관으로 대학생활문화원, 경력개발센터, 인권센터, 보건진료소, 어린이보육지원센터, 생활협동조합, 관악학생생활관, 연건학생생활관, 함춘학생생활관, 상록학생생활관이 있어 학생지원과 복지업무를 맡아 왔음.

- 상기의 다양한 학내 기관에서 학생 지원과 구성원 복지를 담당하고 있으나, 수혜를 받는 구성원 중심의 시스템은 부재하여 복지지원이 분절되어 있다는 한계가 있음.
- 지금까지의 학생지원·복지제도는 장학금 지원, 주거생활 지원, 캠퍼스 내 식당 관리 등의 물리적이고 재정적인 지원이 주를 이루었음.

2) 학내 다양한 구성원들을 위한 복지지원 미흡

- 교내 구성원들의 신체적·사회적·문화적 다양성을 확보하려는 노력에도 불구하고 장애인이나 외국인의 비율은 크게 상승하지 않고 있음.
- 2022년 현재, 외국인 교원 숫자는 108명으로 전체 교원의 1.9%를 차지하고 있고, 외국인 학위과정생은 1,260명(전체 학위과정생 중 4.5%)으로 지난 10년 동안 학부생은 감소하고 대학원생은 약간 증가하였으며, 교원 숫자는 5명 증가에 그치고 있음.
- 상기의 외국인 학생과 교원을 위한 생활, 주거, 복지 지원은 국제협력본부와 장학복지과를 통해 일부 이루어지고 있으나 외국인 학생과 교원들의 요구를 충족시키지는 못하고 있음.
- 서울대학교는 2003년부터 장학복지과 내에 장애학생지원센터를 두고 장애를 가진 학생을 지원해 왔으며, 2010년부터는 장애학생 휴게실을 마련하여 학생과 보호자를 위한 쉼터를 제공하고 있음.
- 그러나 장애학생 등록 수는 지난 5년, 10개 학기 동안 매 학기 줄어드는 추세이기

[표 2] 외국인 학생과 교원 숫자

연도	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
학부생	275	269	250	224	196	197	212	226	207
대학원생(석사)	658	678	697	734	754	758	711	677	663
대학원생 (박사 및 석박사 포함)	278	345	387	379	342	348	321	335	361
대학원생 합	936	1,023	1,084	1,113	1,096	1,106	1,032	1,012	1,024
교원	103	104	104	107	110	106	106	109	112
총합	1,039	1,127	1,188	1,220	1,206	1,212	1,138	1,121	1,136

※ 2021. 4. 1. 기준 교원 수: 5,410명, 재학생 수 27,924명(서울대학교 홈페이지 참고)

※ 2021. 4. 1. 기준(대학알리미 참고)

[표 3] 장애인 등록 학생과 직원 숫자

연도	2017. 3.	2017. 9.	2018. 3.	2018. 9.	2019. 3.	2019. 9.	2020. 3.	2020. 9.	2021. 3.	2021. 9.
학부생	55(8)	52	54(5)	52	50(4)	49	43(6)	45	51(5)	43
대학원생	29	25	25	23	23	24	22	20	21	21
직원	26	27	52	60	58	54	54	59	59	63
계	110	104	131	135	131	127	119	124	131	127

※ () 안은 기회균형선발특별전형 II(특수교육대상자) 입학생 수

※ 장애인 교원 통계는 관리하지 않음.

에 세계적인 대학의 기본 요건인 다양성을 지원하는 제도와 환경을 만들어 가야 할 필요가 있음.

- 또한 전임교원 중 여성 비율 17.7%, 주요 보직 여성 교원 참여 비율 21.5%, 외국인 전임교원 비율 5.0% 등은 개선되고 있으나 절대적인 수에서 부족함.
- 사회적 약자, 외국인 등 다양한 구성원들이 교내에서 생활함에 있어 온라인과 오프라인에서 교통 및 이동, 안전에 차별이 없어야 하며, 편리하고 쾌적한 물리적 환경을 조성해야 할 필요가 있음.

3) 학생 및 교직원의 학업 외 생활에 대한 지원 부족

- 전체 인구의 20% 이상이 65세 이상인 초고령사회 진입이 임박한 우리나라 인구 고령화에 대비하기 위해 학생과 교직원을 위한 평생교육과 생애 전주기 경력개발이 필요함.
- 현재 경력개발 센터에서 학생들의 졸업 후 진로 탐색 및 사회진출에 대해 지원하고 있으나 대부분 학부생들의 졸업 후 취업 지원이 대부분이어서 다른 구성원들에 대한 지원은 턱없이 부족한 실정임.
- 고령화 사회의 전문 인력 활용 가능성을 고려하여 퇴임 및 졸업 동문의 참여 방안을 마련해야 하나 현재까지는 미흡함.
- 학업 스트레스, 인적교류 부족, 소통 부족 등으로 인한 정신적 문제를 지속적으로 해결하기 위한 정신건강 관리 체계가 미흡함. 최근 코로나19 팬데믹으로 소외감과 우울감을 경험하는 구성원들이 증가하였음에도 적절한 정신건강 지원 시스템은 부재함.

- 학생생활관은 관악, 연건, 함춘, 상록, 시흥 생활관이 있고, 교직원 아파트는 관악캠 퍼스와 시흥캠퍼스에 있으나 물리적인 주거시설을 지원하는 것에 그치고 있어, 학생과 교직원을 위한 생활 지원을 위한 주거 통합 시스템은 부재한 실정임.

4) 자체 자원 마련 노력 및 합리적 수준의 교직원 보수 체계 마련

- 서울대 전임교원(정교수 기준)의 급여는 국내 주요대학 교원 평균의 73% 수준에 머물고 있어 우수한 교원의 확보가 어렵고 육성한 우수 교원의 이직 원인을 제공하고 있음.
- 교직원 보수와 처우는 정부지원금에 의존하는 한계를 극복해야 하며 합리적 보수 체계의 정비와 처우 개선을 위하여 다양한 보수 재원(기금모금, 수익 사업 등)을 개발하려는 노력이 필요함.
- 세계적인 석학(외국인 교원 등)을 채용하기 위해 수용할 수 있는 임금과 처우(정주 여건 등) 수준이 마련되어야 함.

나. 전략적 시사점

1) 학생지원·복지의 장기적 목표 부재

- 서울대학교는 개교 76년의 역사를 가진 우리나라 최대 규모의 국립대학법인이나, 학생지원과 구성원 복지에 대해 장기적인 목표는 부재함. 학생지원·복지의 중장기적인 목표는 전반적인 서울대학교 비전, 교육과 연구의 지향점과 서로 연계되어야 하나, 현재는 명확한 방향성이 부재한 상황임.
- 지금까지의 학생지원·복지제도는 장학금, 주거생활 지원, 캠퍼스 내 식당 관리 등의 물리적인 지원만으로는 빠르게 변화하는 현대사회에서 구성원들의 요구를 충족시키기 어려움.
- 서울대 구성원에 대한 복지지원의 중장기 목표를 어디에 두느냐에 따라 개별 제도의 타당성과 효과성이 달라지므로 그 성과를 평가하기 위해서는 정성적·정량적 기준을 함께 적용해야 하는 어려움이 있음.
- 교내 학생들의 지원을 총괄하는 학생처의 학생지원과와 장학복지과, 학생 상담을 담당하는 대학생활문화원, 그 밖에 경력개발센터, 인권센터, 보건진료소, 어린이보육지원센터, 생활협동조합, 여러 학생생활관, 교직원 아파트 등의 기관들이 연계한

중장기 복지 지원 발전 목표와 방향이 미흡함.

- 매해 상기의 학내 기관별 운영성과 평가를 통해 양적·질적 성과를 평가하고 있으나, 중장기적인 목표는 부재함.
- 대학 구성원들의 집단별 혹은 개인별 요구에 대학 구성원들의 필요를 충족할 수 있는 중장기적 목표와 방향을 설정하고 그 목표를 달성하기 위해 학생지원·복지 제도가 적극적·선제적으로 설계·운영되어야 함.

2) 구성원들을 위한 사람 중심의 전방위적 복지지원 개념과 시스템 부재

- 서울대학교의 비전인 ‘미래를 개척하는 지식공동체’는 교육, 연구, 사회공헌의 목표를 세부 과제로 제시하고 있고, 구성원들의 삶을 개선하려는 목표는 상대적으로 부족함.
- 구성원들이 공부하기 좋은 학교, 일하기 좋은 직장이 되게 하기 위해 서울대학교의 복지 계획을 세운 적은 없었음.
- 학내 조직이나 시설과 같은 하드웨어적 지원을 넘어 구성원 중심의 전방위적 복지 지원을 위한 개념을 설정하고 실천 방향을 수립하여야 함.
- 기존 학생지원과 구성원 복지는 개별 담당기관으로 분절되어 제공되었었다면 미래의 발전 방향은 수혜를 받는 사람 중심(person-centered)의 개념과 시스템 확립을 지향해야 함.
- 기존에 분절되어 있는 교내 학생지원 기관과 구성원 복지 서비스를 보다 상위의 개념과 발전방향을 토대로 재편해야 할 필요가 있음.

2. 중장기 전략과제와 세부 실행과제

가. 중장기 전략과제

1) 공동체 문화 정립과 구성원으로서의 자부심 고취

가) 서울대학교가 지향하는 공동체 문화의 방향 정립

- 서울대학교의 대학 운영 과제 중 교육과 연구, 사회공헌 분야의 부문별 성과 목표

는 대부분 성과의 양적 확대에 중점을 두고 있으나 미래에 지속가능한 발전적 공동체가 되기 위해서는 서울대 구성원들의 공동체 문화를 만들어 가야 함.

- 기존의 서울대 구성원들의 문화는 개인의 수월성을 기반으로 하였다면, 미래에는 구성원들의 공동체적 단합력, 봉사정신, 공감 능력과 배려 같은 다양한 요소를 제고하여 공동체적 문화를 만들어 갈 필요가 있음.
- 공동체적 문화를 형성하기 위해 대학본부의 조직 간, 교육기관 간의 협력과 소통이 필수적이며 지속가능한 성장 동력을 만들기 위한 노력이 필요함.

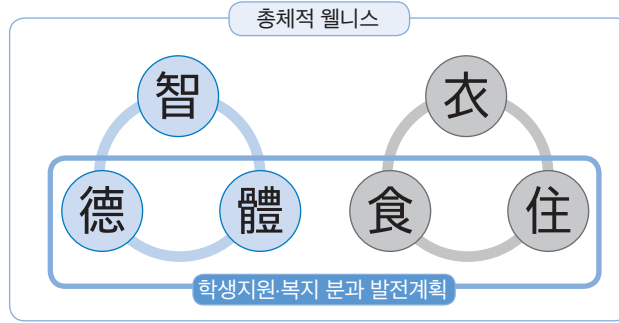
나) 행사 참여를 통한 구성원의 자부심 및 소속감 고취

- 기존의 서울대 구성원들의 자부심은 국내 최고 지식인의 집단이라는 지적 수월성에 기반한 것임. 미래 사회에는 지적 수월성뿐만 아니라 다른 사람과 소통하고 함께 공동의 이익과 행복을 만들어 가는 리더가 필요함.
- 서울대 구성원들의 소속감 고취와 공동체 의식의 함양을 통해 지적 수월성뿐만 아니라 다른 사람을 배려하는 리더십을 서로 배울 수 있는 문화를 조성할 필요가 있음.
- 지성과 덕성을 겸비한 배려의 리더십 문화 조성은 학생, 연구원, 교원, 직원들의 소속감을 높여 심리적·정서적인 행복 증진에 기여할 수 있을 것임.
- 학생들은 정규 학위과정 외의 비교과 활동을, 교직원들은 공동체 의식 함양을 위한 다양한 활동을 통해 상기 서술한 리더십의 함양과 구성원들 간의 소통을 통한 상호 배움(멘토링)을 실현할 수 있을 것임.
- 서울대학교를 대표할 수 있는 여러 종류의 문화, 체육, 예술 행사를 개최하고 행사 성과를 평가하여 지속적으로 개최하게 되는 행사를 만들고 적극적 참여를 유도함으로써 구성원들이 소속감을 느끼게 할 필요 있음.

2) 구성원들의 전방위적 맞춤형 복지지원으로서의 '총체적 웰니스'

가) '총체적 웰니스' 개념 공유와 체계 수립

- 웰니스(wellness)는 긍정 심리학에 이론적 기반을 둔 개념으로, 신체적·정신적·심리적·사회적·영성적·지적·직업적·환경적 안녕(well-being)을 역동적이고 지속적으로 추구하는 개념임. 단순히 질병이 없고 생활의 어려움이 없는 수준 이상의 삶의 즐거움, 신체와 정신의 최적화된 안녕 상태를 일컫음.



[그림 3] 총체적 웰니스를 적용한 복지지원 방향

- 학생지원과 복지 분야에서 구성원들을 위한 지원을 통합적으로 제공하는 ‘총체적 웰니스(comprehensive wellness)’ 개념을 구축하여 포용적이고 미래지향적인 방향을 제시하고자 함.
- 학생으로서는 국내 대학 중 최고의 혜택을 누릴 수 있도록 복지 시스템을 구축(great place to study)하고 교직원 입장에서는 국내 직장 중 최고 수준의 혜택을 누릴 수 있도록 복지 시스템(great workplace to work)을 구축하는 것을 목표로 함.
- 총체적 웰니스는 학생, 교수, 직원, 연구원 등 다양한 구성원의 지성[智], 덕성[德], 체력[體]을 겸비할 수 있는 복지 지원과 식사[食]와 주거 지원[住]까지 포함하는 다차원적이고 통합적인 개념임(그림 3 참조).
- 총체적 웰니스 개념 안에는 조직 전체 구성원의 웰니스 증진을 위한 문화, 시설, 프로그램을 조성하고 구성원들 간에 선의의 경쟁을 통해 서로 협력하는 문화를 조성하는 것도 포함함.

나) 총체적 웰니스 달성을 목표로 한 프로그램의 개발

- 총체적 웰니스는 신체적 건강뿐만 아니라 정신적·사회적 건강과 안녕(well-being)을 유지·증진하는 통합적인 개념이므로 전문적인 학문뿐만 아니라 사회교육을 포함한 학생, 교직원, 동문들의 생애 전주기에 따른 경력개발 및 복지 프로그램 개발이 필요함.
- 늘어난 건강수명에 따른 교원·직원의 재직 중 맞춤형 직무교육 프로그램 개발 및 퇴임 전후의 준비(재정, 사회, 건강 등)를 도울 수 있는 복지 프로그램 개발이 가능함.
- 교내 학생 및 교직원의 대학 내 학업뿐만 아니라 생활에 대한 지원을 통해 교내 구

성원들에게 “좋은 학교”, “좋은 직장”의 이미지를 형성해야 함.

- 다) 구성원의 참여 확대와 지속적인 업데이트가 가능한 ‘총체적 웰니스’ 운영시스템 구축
- 학부·대학원생 총학생회를 활성화하여 학생들이 다양성을 존중하고 서로 다른 의견을 안전하게 제시할 수 있는 환경을 조성해야 함.
 - 총학생회와 동아리 연합회 등의 학생 단체가 중심이 된 학생 주도 국내, 국제 프로그램을 개최하여 학생들을 위한 총체적 웰니스 증진 제고
 - 다양한 구성원의 의견과 관점을 모을 수 있는 단과대학(원), 행정기구, 학생 조직에 의견 수렴 창구 마련
 - 구성원들 간의 웰니스 증진 분위기를 조성하고 웰니스 관련 정책을 대학 행정의 주요 어젠다로 설정하여 주요 정책을 발굴할 뿐만 아니라 행정조직을 통해 실행해야 함.

나. 세부 실행 과제

1) [장학] 필요기반 및 능력 중심 장학금의 다양화

가) 다양한 장학금 지급 제도 개발

- 현재 맞춤형 장학제도는 재정적인 어려움의 정도에 따라 장학금을 지급하고 있음 (현재 학부 약 60%, 대학원 약 90%가 장학금 수혜).
- 학생의 수요를 반영한 필요기반(need-based) 장학제도와 우수한 인재지원을 위한 능력중심(merit-based) 장학금을 적절히 활용
 - (need-based) 경제적 여건에 관계없이 누구나 의지와 능력에 따라 고등교육의 기회를 가질 수 있도록 대학차원에서 지원
 - (merit-based) 발전 가능성이 우수한 미래인재들이 학업에 전념할 수 있도록 등록금 등을 지원
- 장학금 수혜 기회를 확대하기 위해 등록금성 장학뿐만 아니라 다양한 생활비성 장학금 지속적인 신설
 - 발전기금 모금 확대 및 교외장학재단 장학금 지급 유형 다양화를 위한 지속적인 노력

— 교내 장학금을 생활비성으로 지급 범위 확대

- 장학금 수혜 학생들이 대학 또는 지역사회에 재능기부, 봉사 등을 통해 환원할 수 있는 프로그램 제공

나) 학사과정: 학생 성장형(merit-based) 장학제도 운영

- 등록금 또는 생활비성의 금전적인 지원뿐 아니라 학생 역량을 함양하고 다양한 활동을 지원하는 장학 제도 운영
- 학교의 인재상에 부합하는 비교과 활동 참여 활성화
- 학생들의 진로 설계 등 졸업 후 사회생활에 실질적인 도움을 줄 수 있는 다양한 프로그램 운영

다) 대학원 과정: 대학원 생활비 장학금(need-based) 제도 다양화

- 전체 장학금을 다수에게 고르게 나누어 주는 방식과 소수에게 집중적으로 지급*하는 방식을 적절히 혼용하여 운영할 필요가 있음.

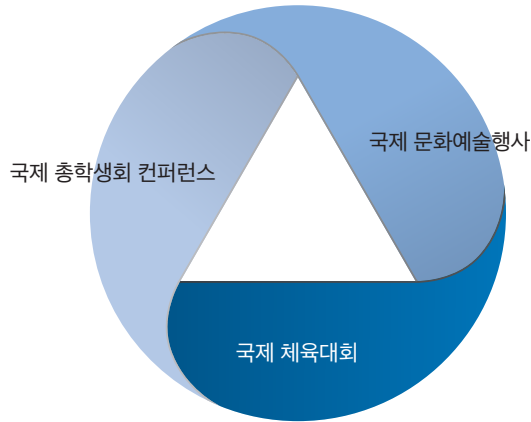
* 2005년 장학제도 개편 후 현재까지 운영 중

- 대학원 재학생들의 안정적인 연구 환경 제공을 위해 생활비성 장학금 제도 신설
- 박사과정 재학생들을 대상으로 한 ‘기본 장학금’ 제도를 신설하고, 학업과 육아를 병행하는 등 학업을 이어 가기 힘든 대학원생에 대한 ‘생활지원 장학금’ 신설

2) [德, 體] 글로벌 인재양성을 위한 국제 학생 네트워크 구축

가) 국제 총학생회 교류 컨퍼런스 개최

- 미래 사회를 이끌어 갈 글로벌 리더를 양성하기 위해서는 서울대학교 재학 기간 동안 다양한 국제 활동 참여를 독려해야 하며, 기후변화, 환경 문제, 인구구조 변화, 사회 계층 간 차이 심화 등의 글로벌 이슈들을 논의할 수 있는 국제 교류 컨퍼런스를 총학생회 주관으로 개최
- 필요한 재정적 지원은 교내 발전기금과 교내 모금, 외교부, 문화관광부 지원 요청을 통해 마련할 것임.
- 국제협력본부의 인프라를 이용하여 전 세계의 고등교육기관 중 교류를 원하는 대학들과 온라인 오프라인 병행 컨퍼런스를 개최



[그림 4] 총학생회 주관 학생 교류 행사 계획

나) 국제·국내 학생 체육대회 개최

- 2019년부터 지속되어 온 코로나19 팬데믹의 영향으로 대학생들의 야외 신체활동 저하와 체력 저하가 뚜렷함. 교내 구성원들의 체력 단련을 위해 설립된 스포츠진 흥원을 중심으로 체육 프로그램과 건강 증진 활동 프로그램을 지속적으로 확장해 가야 함.
- 서울대학교가 중심이 되어 국내 대학생 체육제전을 개최하거나 국제적으로 체육 대회를 개최하는 것은 교내 구성원들에게 소속감을 고취시킬 수 있는 기회가 될 것임. 체육대회만을 개최하는 것은 조직적·재정적인 어려움이 있을 것이므로, 총 학생회 학생교류 컨퍼런스와 함께 체육대회도 개최할 수 있을 것임.
- 서울대학교가 국제 교류에 있어 선도적인 역할을 담당하여 국내 거점 국립대학과 사립대학들과의 체육활동을 통한 교류도 활성화될 것으로 기대함.

다) 국제 학생 문화예술제 개최

- 대한민국은 국제 사회에서 한류 문화를 형성하며 대중문화를 선도하고 있음. 고등 교육을 받는 대학생들을 중심으로 서울대학교가 국제 문화예술제를 개최
- 서울대학교 동문으로서 문화예술계에 종사하는 동문들의 자문을 얻어 행사를 기획하고 개최할 수 있을 것임.
- 현재 교내에서 이루어지는 예술주간, 건강주간 등의 행사를 확장하여 전 세계 고등 교육기관의 대학생을 대상으로 미술제, 음악제와 다양한 공연예술제를 개최할 수

있을 것임.

- 국제 문화예술제는 총학생회가 주최하는 국제 대학생 교류 컨퍼런스, 국제 체육대회와 함께 개최할 수 있을 것임.

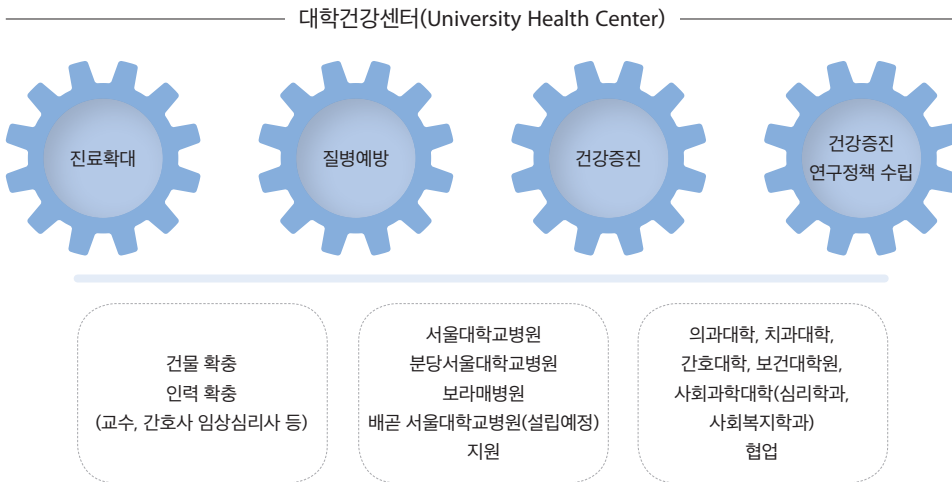
3) [體] 건강증진을 위한 대학건강센터 설립

가) 보건진료소의 시설 낙후와 발전 가능성 미비

- 현재 교내 구성원들의 일차 진료를 담당하고 있는 보건진료소는 서울대학교 부속 시설로서의 의원급 진료소로, 1975년 학생회관 3층 이전 후 공간·시설 측면에서 거의 정체됨.
- 현 시설은 협소, 낙후되어 새로운 공간 확장 및 시설 개선에 제약이 큰 실정임.

나) 학내 구성원들의 건강증진에 대한 필요성 고조

- 학생·교직원의 건강관리 수요에 상응하는 학내 보건의료서비스에 대한 요구가 확대되고 기대 수준이 향상되었음.
- 다각적인 캠퍼스 건강증진 사업 및 연구로 선도적인 건강증진대학 모델을 제시할 필요가 있음.



[그림 5] 대학건강센터의 목적과 사업기획 내용

다) 대학 구성원들의 질병예방과 건강증진에 기여할 대학건강센터 필요

- 대학건강센터(University Health Center, 이하 UHC)에서 수준 높은 의료서비스를 제공하여 구성원의 건강 수준 향상 및 만족도 증대에 기여
- UHC에서 건강 지식을 보급하여 구성원들의 자기관리 능력을 향상하고 건강증진에 기여할 수 있는 프로그램 확대·강화할 수 있음.
- UHC는 건강캠퍼스 구축을 위한 청년기 건강 정책·사업 및 연구 개발의 허브로 기능할 수 있음.
- 학내 보건의료서비스 수준 제고 및 건강증진을 위한 교육·연구·사업을 활성화하여 선도적인 건강증진대학의 모델을 제시할 것임.

라) 대학 구성원들의 질병예방과 건강증진에 기여할 UHC 필요

- 총체적 웰니스 구현을 위한 플랫폼 역할 제공: 학내 유관 대학·기관 공동으로 참여해야 함. 교내 의과대학, 치과대학, 간호대학, 보건대학원, 약학대학, 사회과학대학(심리학과, 사회복지학과), 스포츠진흥원, 교외 서울대학교 병원, 분당 서울대학교 병원, 보라매병원, 시흥에 설립예정인 배곧병원 등과의 협업이 필요함.
- 학생·교직원들을 위한 웰니스 서비스 사업, 지속적 건강관리가 필요한 학생(건강 위험군)부터 단계적 적용, 점진적으로 대상자 확대가 필요함. 감염성 질환(코로나19, 결핵 등), 의료응급 상황에 대한 학내 대응체계의 중심 역할을 담당해야 함.
- 증가하는 진료·검진 수요에 대응하여 임무를 수행할 새로운 공간이 필요함. 학내 구성원의 건강수요에 적합한 의료인을 확충하고 필요한 공간·시설을 구축해야 함. 교수, 간호사(정규직), 임상심리, 진단검사, 연구, 행정인력 등이 확충되어야 하고, 상기 나열한 병원들과의 진료 협력 및 환자 연계 체계를 강화해야 함.
- UHC 시설 확충을 위한 센터 설립 예산을 확보하기 위해서는 기존 발전기금 활용 및 UHC 증개축 기금 조성, 서울대학교 계열 병원 지원 등을 고려해야 함.

4) [德] SNU 문화예술원을 통한 새로운 문화예술 교육 프로그램 창출

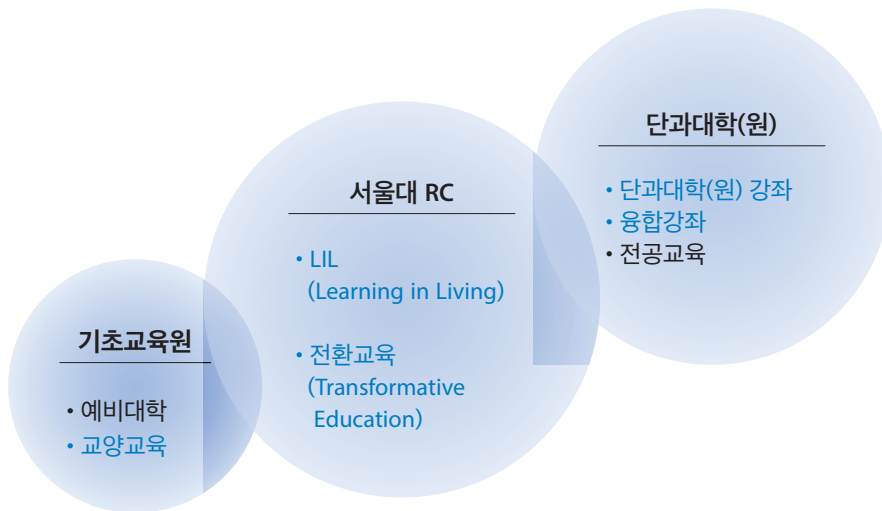
- 서울대학교에서 문화의 창작과 선도는 우선순위가 높지 않았으나 창조성을 전파하는 새로운 조직으로서의 문화예술원(Center for Techno-culture)을 설립하여 다양한 학문 분야를 포괄하는 문화예술기관으로 재편하고자 함.
- 서울대학교는 2022년 4월 기존의 문화시설 운영위원회를 학생처 부속시설인 문화

예술원으로 확장·개편하여 교내 구성원들의 문화 활동을 증진하고 문화 창조 인력 양성 및 사회 기여를 계획하고 있음.

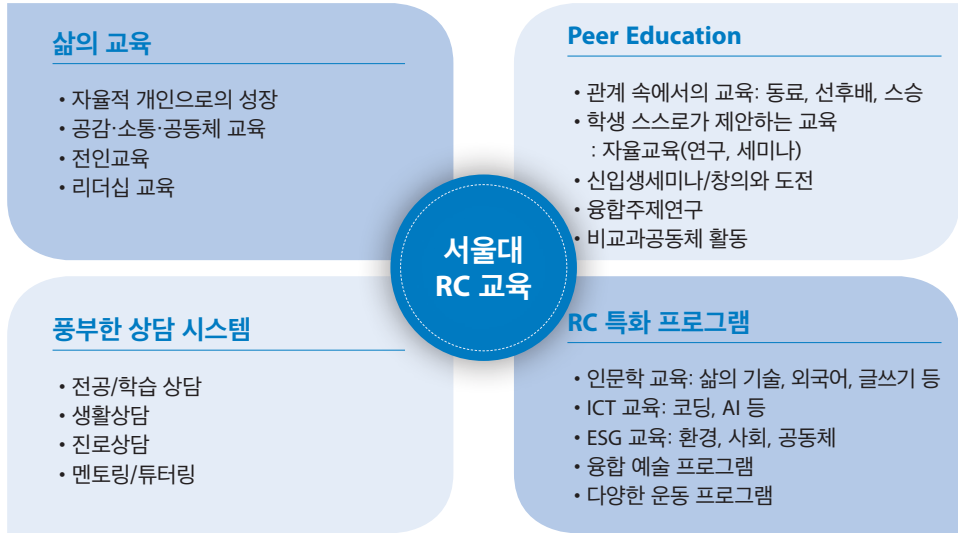
- 서울대학교 문화예술원을 통해 다양한 음악, 미술, 공연 행사가 활발하게 이루어질 뿐만 아니라 예술적 감성을 겸비한 미래 지도자들을 양성하는 토양이 될 것임.
- 서울대학교 문화예술원의 중흥은 미래 동남아시아와 동아시아 국가 간의 고등교육기관 학생, 교수 교류의 중심이 되어 학술 및 예술의 인적·물적 자원 교류의 허브 역할을 담당하게 될 것임.

5) [德, 體, 住] LIL(Learning in Living) 주거형 학습 터전 마련

- 서울대학교는 관악학생생활관 재건축 예정인 6개 건물에 교육을 위한 기숙대학(residential college)을 설립하는 안을 추진 중임.
- 서울대학교 인재상과 교육 미션을 반영한 서울대형 RC는 LIL(Learning in Living)이라고 지칭하였으며, 이는 삶(속)의 교육과 전인교육을 목표로 하고 있음.
- LIL 교육에서는 공감·소통·공동체 의식을 함양하고 ‘더불어 삶’의 교육과 리더십 교육을 제공할 예정임.
- 다양한 배경, 다양한 전공의 학생들이 모여 서로에게 배우고 융합하는 미래를 준비하는 자율·창의·융합 교육이 될 것임.
- 수요자 중심의 자발적이고 유연한 전환 교육(transformative education)을 통해 기존



[그림 6] LIL 주거형 학습 기획 개요



[그림 7] LIL 교육 내용

교육의 한계를 극복하고 혁신적 교육을 제공할 것임.

- 2023년 LIL시범사업을 300여 명의 학생들을 대상으로 한 개의 하우스에서 시행할 예정이며 시범 사업의 결과를 바탕으로 재건축 후 10개의 하우스, 3,000여 명의 학생들이 LIL를 수혜할 수 있도록 할 것임.
- 현재의 관악학생생활관 재건축 부지는 아래 표와 같으며, 재건축 기간은 총 5년 5개월 정도 예상됨.

[표 4] 관악학생생활관 내 LIL 시설 위치와 현황

건물명	준공연도 (경과연수)	건축면적(m ²)	연면적(m ²)	수용인원(명)	실수(개)
920~926동 (학생생활관)	1983년 (38년경과)	3,919	14,981	1,014	507

6) [德] 정신건강 상담 서비스 확충

- 현재 교내 상담 가능 기관은 대학생활문화원과 보건진료소, 각 단과대학(원)의 상담소 등 총 20여 개에 이르고 있음. 학생들은 활용 가능한 교내 상담 시스템에서 온·오프라인으로 상담을 받을 수 있음.

[표 5] 대학생활문화원 상담 건수

연도	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
상담 건수	56	335	169	230	212	91	149	408	353	99	421	739	546	518

- 가장 대표적인 학내 상담기관인 대학생활문화원의 상담 건수는 코로나19 팬데믹으로 인한 정신적인 폐해로 인해 최근 증가하고 있음.
- 중장기적으로 교내 상담센터 간의 질 관리와 상담학생 중심의 윈스톱 서비스를 제공해야 함. 대기 시간이 길지 않도록 상담서비스를 빠르고 효과적으로 제공해야 함.
- 정신건강의 중요성이 날로 증대되고 있으므로 학내 구성원들을 위한 무료 정신건강 검진을 연 1회 제공할 수 있는 인적·물적 자원을 확보해야 함.
- 진로 상담, 취업 상담, 학업 상담, 인간관계 상담, 군 생활 상담, 육아와 학업을 병행하는 어려움에 대한 상담 등, 상담 대상자의 수요에 맞는 맞춤형 상담 서비스를 제공해야 함.

7) [食] 서울대학교 생활협동조합 운영 개선과 캠퍼스 식문화 선진화

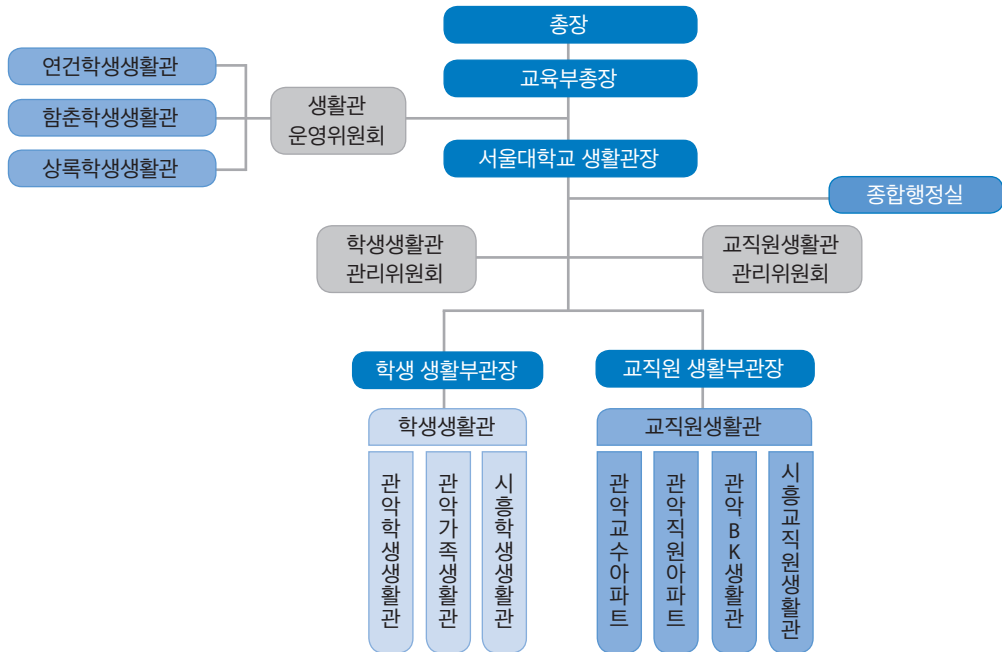
- 코로나19 팬데믹으로 학내 생활협동조합(이하 생협)이 직영 혹은 위탁경영하는 식당의 매출이 줄어 적자 운영이 이어지고 있음. 교내 구성원들의 편익을 위해 설립된 생협의 운영 쇄신과 혁신적인 개선안이 시급함.
- 대학생들에게 인기가 있으면서 적절한 영양소를 갖춘 메뉴 개발이 필요함. 다양한 가격대의 메뉴를 제공하여 학내 구성원들의 다양한 수요를 반영하고 캠퍼스의 식문화 선진화를 이루어야 함.
- 생협 내 노동조합원들과 경영진 간의 원활한 소통과 협조를 통해 재료비 절감, 운영 쇄신을 위한 안이 마련되어야 함.
- 학내 생활협동조합원들과 이용자인 학생, 교직원 모두 식당 이용 후기를 나누고 개선안을 마련하는 데 상호 협조하여야 함.

8) [住] 학생생활관·교직원 주거시설 통합형 관리 시스템 구축

- 학내에는 총 14개 주거 지원 시설이 분산 운영되고 있음. 학생생활관은 총 9개 중

류의 시설(관악캠퍼스 3개, 연건캠퍼스 4개, 평창캠퍼스 1개, 시흥캠퍼스 1개)이 있고, 교직원 대상으로는 총 5개 시설(관악캠퍼스 3개, 평창캠퍼스 1개, 시흥캠퍼스 1개)이 있음.

- 다양한 주거시설의 책임 운영주체 부재에 따른 관리운영의 비효율이 장기간 누적되어 왔음. 주거시설의 분산 운영으로 통합적·장기적 주거지원 정책 수립에 어려움이 있음.
- 관악교직원아파트의 경우 운영주체가 장학복지과, 발전기금, 입주자위원회(임의단체) 등에 분산되어 관리운영상 법적·행정적 책임을 세입자인 교직원이 지게 되는 사례 지속 발생
- 시흥캠퍼스 주거시설의 경우 입주자자치회 중심으로 관리감독이 이루어져 세입자인 입주자 부담 가중
- 외국인 및 해외 거주 우수 인재를 유치하고 교육·연구 수월성 확보를 위해서는 보다 체계적인 주거지원 통합 시스템을 마련할 필요가 있음.
- 통합관리 시스템의 설립을 통해 주거시설 운영의 전문성, 효율성을 확보할 수 있을 것이며, 결과적으로 구성된 주거 복지 증진에 기여할 것임.



[그림 8] 서울대학교 생활관(SNU housing office) 조직(안) 예시

- 가칭 서울대학교 생활관(SNU housing office)을 지원시설로 신설하여 통합적이고 장기적인 주거지원 정책을 수립하고 대학발전과 연계된 중장기 주거지원 정책을 수립하여야 함.
- 해외 우수인재 유치, 교육·연구의 수월성 확보를 위한 주거정책 개발 역할을 담당하게 될 것임.
- 서울대학교 생활관에서는 학생·교원·직원을 위한 주거시설의 통합적·체계적 관리를 담당하며 멀티캠퍼스의 주거시설 통합 조정, 관리 및 운영하게 될 것임. 이를 통해 주거시설 관리 전문화 및 주거 서비스의 선진화를 구현하게 될 것임.

IV

질적 국제화와 지식기반형 사회공헌

1. 국제화·사회공헌 분야의 핵심 이슈와 전략적 시사점

가. 미래인재 핵심역량으로서의 국제화와 사회공헌

“서울대학교가 학문적 수월성, 경쟁력과 더불어 세계 시민으로서 국제사회에 대한 통찰력과 공감력, 소통력, 창조적 문제해결 능력을 겸비한 미래사회의 리더를 양성할 준비가 되어 있는가?”

1) 수월성과 경쟁력을 넘어서는 가치지향적 인재양성의 요구

- 미래사회를 선도할 인재들은 국가 간 또는 국가 내의 사회적 불평등과 기회의 편재, 중앙-지방의 격차, 현 세대와 미래 세대 간의 불균형적 자원 배분, 강자와 약자의 입장 차이 등 사회적 가치에 대한 균형적 감각과 공감 능력을 겸비하는 것이 아주 중요함.
- 자신의 성장과 발전을 넘어 사회문제를 해결하는 인재, ‘배워서 남도 주는’ 자세를 가진 리더십과 공감력을 가진 인재를 양성하기 위해서는 공동체 내에서의 체험적 교육을 통해 사회적 책임감을 높이며, 공동체 구성원들과의 협력적이고 호혜적인 관계를 가지는 소통과 공감 능력을 길러내야 함.

2) 국제 사회에서 한국의 지위 변화에 따른 글로벌 리더 교육의 필요성

- 한국의 위상을 국제 사회 속에서 객관적으로 인식하면서, 적극적인 국제공헌을 통해 한국의 국제적 진로를 넓히고 미래 발전 역량을 심화시키는 촉매제가 될 수 있음.

나. 국제화의 핵심 이슈

“정량적이고 형식적인 국제화 정책과 소극적인 지원시스템 사이에서 서울대학교는 미래 글로벌 사회에서 선도적 역할을 하기 위한 준비가 되어 있는가?”

“서울대학교가 배출하는 학생들이 글로벌 사회에서 역량을 발휘하며 해외활동이 증대되고 있는가?”

1) 정량적인 평가에 치중된 국제화 활동

- 국제화의 경우 영어 교과목의 증대, 외국인 학생과 교수진의 유입 증가, 교류 및 협정 대학 수들의 증대 등에 초점을 둔 것은 현실에 부합하는 측면도 있지만, 외부에 반응적인 국제화에 한정하는 경향을 낳았음.
 - 서울대학교는 2007년에 수립된 장기발전계획에서 국제화를 주요 전략으로 포함하며, 2025년까지 외국인 학생 30%, 외국인 교수 900명, 외국어 강의 50%, 아시아에서 가장 많은 유학생 유치를 목표로 설정하였음.
 - 그 후 대외협력본부를 국제협력본부로 확대 개편하는 등 적극적인 국제화 정책을 추진해 온 결과, 2025년 최종 목표달성은 어려워 보이지만 과거에 비해 외국인 구성원의 비율이 많이 향상되었음.
 - 그동안 국제화는 교수, 학생, 수업의 양적 지표와 국제협력본부의 국제교류사업 중심으로 관리되었으나, 서울대학교의 교육, 연구 등 핵심적인 영역의 질적 국제화까지는 연결되지 못했음.
 - 외국인 교수 충원만 하더라도 외국인 교수 숫자를 채우는 것에 초점을 맞췄을 뿐, 그들을 서울대학교의 구성원으로 포용하기 위한 노력이 부족했음. 서울대학교 체질과 시스템의 국제화 없이는 더 이상 실질적인 효과를 기대하기 어려운 상황임.
 - 지금까지 국제화는 독자적·부가적 영역으로 인식되고 국제협력본부의 독립적

업무로 관리되는 경향이 컸으나, 이와 같은 방식으로는 서울대학교의 포괄적이고 실질적인 국제화를 성취하는 데 한계가 있음.

- 외부 대학 평가에 부합하도록 정량적·수량적 목표를 설정하고 이를 달성하려는 노력을 배가하는 것도 필요하지만, 동시에 보다 본질적인 국제화를 위해 서울대 구성원들이 가치를 내재화하고, 체질적인 행동이 가능하도록 혁신적인 노력을 늘려 가는 데에도 중점을 두어야 함.

2) 인바운드형 과제 편중과 형식적 파트너십의 한계

가) 인바운드형 과제를 먼저 수행

- 외국인 학생의 유입 증대, 외국인 교원의 초빙 기회 증대, 교류 협력 대학의 증대 등 주로 인바운드형 국제교류가 일차적인 과제로 인식된 것은 빈약한 국제화의 현실을 생각할 때 불가피한 선택이었음.
- 서울대학교가 국제적 경쟁력과 사회적 공감력을 갖춘 중추적 기관으로 성장한 현실을 감안한다면, 서울대학교의 교원, 학생, 직원들이 사회 전역 및 해외에서 보다 활약하고 가치를 창출할 수 있는 기회를 늘려 가는 노력도 이루어져야 함.
- 국제사회의 맥락에서도 한국이 선도할 수 있는 분야 및 인력들이 늘어 가고 있는 상황에서 우리가 이끌어 갈 수 있는 국제적인 가치, 어젠다, 프로그램을 개발하고 확산하려는 노력도 배가시켜 나갈 필요가 있음.

나) 기존 MOU 형식 파트너십의 한계

- 서울대학교는 현재 전 세계 250개가 넘는 대학들과 MOU를 맺으며 세계 대학들과 교류의 폭을 넓히기 위한 기반을 구축하였으나, 아쉽게도 실질적인 활동이 없어 유명무실한 경우도 많음.
- 향후 지역별로 소수의 대표대학을 대상으로 어젠다 중심 전략적 파트너십을 구축하고, 대학본부, 단과대학(원), 학과(부) 차원에서 그리고 교육, 연구, 서비스 측면에서 모두 내실화할 필요가 있음.

3) 선택에서 필수로의 가치 함양을 위한 체질화와 지원시스템 미흡

- 국제화와 사회공헌 프로그램의 선택적 영역과 필수적 영역의 동시 추구 및 균형점

의 발굴이 필요

- 이제까지의 국제화·사회공헌은 일부 구성원의 개별적인 참여에만 의존해 왔음.
- 이는 역설적으로 아주 적극적이고 참여 지향적인 구성원들에게 더욱 가치함양적이고 행동 지향적인 측면을 배가해 주는 긍정적 효과를 낳았으나, 역으로 국제화나 사회공헌이라는 가치를 부수적이거나 산발적인 것으로 여기게 하는 문화를 정착시킨 것도 사실임.
- 구성원 전체가 국제화와 사회공헌에 참여하며 행동으로 익혀 가는 기회를 늘려 가고, 그 일부는 선택적인 영역이 아닌 필수적인 항목으로 체질화하도록 하는 노력도 배가되어야 함.

4) 단기적 프로그램과 장기적 프로그램의 제휴 부족

- 단기적인 프로그램 개발과 장기적이고 전략적인 제휴의 균형을 이루려는 노력이 필수적
 - 국제화와 사회공헌의 시발적인 단계에서 단기적으로 성과를 가시화하고 경험을 축적할 수 있는 기회를 늘려 가는 노력에 중점을 둔 것은 현실적인 선택이었음.
 - 특히, 세계 우수 대학과의 단기적인 교류 및 교환 프로그램의 증대, 단기 만료형 사회공헌 프로그램의 확산 등은 나름대로 상당한 성과를 거두었음.
 - 서울대학교의 경쟁력 있는 장기발전을 담보하기 위해서는 장기적이고 전략적인 제휴의 가능성을 확대해 나갈 필요가 있음.
 - 협력과 제휴의 대상과 프로그램을 보다 전략적으로 선별해 내고, 지속 가능한 효과를 거둘 수 있는 대학의 역량을 강화해 나가는 균형 있는 접근이 요구됨.

5) 캠퍼스 내 ‘다양성’과 ‘포용성’ 증진의 필요성

- 변화하는 교육환경에서 중요하게 강조되어야 하는 목표는 다양함에 대한 존중과 다양성을 포용할 수 있는 세계시민의식임.
- 2012년 UN의 글로벌교육협력구상(Global Education First Initiative)에서 교육의 3대 우선 순위의 하나로 세계시민양성을 제시한 바 있으며, UN의 지속가능 개발 목표(Sustainable Development Goals)에도 지속가능한 사회를 실현하기 위해 세계시민의식과 문화적 다양성이 지속가능한 발전에 어떻게 기여하는지에 대한 이해와 존중을 교육의 중요한 목표 중 하나로 세워야 함을 명시하고 있음.

- 국제 빈민구호단체 옥스팜(Oxfam)은 세계 시민의 모습으로 더 넓은 세계에 대해 인지하고 세계시민으로서 자신의 역할을 이해하는 사람, 다양성을 존중하고 가치 있게 여기는 사람, 세계가 어떻게 돌아가고 있는지에 대해 알고 있는 사람, 세계를 좀 더 공평하고 지속가능한 곳으로 만들기 위해 다른 사람과 협력할 수 있는 사람 등을 제시하고 있음.
- 서울대학교 국제화의 중요한 목표는 이러한 세계시민을 양성하는 것이라 할 수 있음. 즉, 서울대 학생, 교직원 및 지역사회의 구성원이 다양한 문화와 역사적 경험을 공유하는 것을 통해 국제적 시각을 키우고, 다양성에 대한 존중과 이해를 증진할 수 있도록 기여해야 함.
- 또한, 다양한 국적과 문화를 가진 서울대학교에서 수학하고, 연구하고, 근무하는 외국인 학생, 연구자, 교원 및 그 가족들의 다양한 니즈(needs)에 효과적으로 대응하고, 다양성을 지지하고 포용하는 따뜻한 환경을 조성하는 것을 통해 외국인 구성원이 한국에 머무는 동안 최고의 학문적·문화적·생활적 효용과 경험을 얻을 수 있도록 지원해야 함.

다. 사회공헌의 핵심 이슈

“서울대학교가 실천하고 있는 사회공헌이 사회의 요구에 부합하기에 충분한가?”

“사회공헌을 서울대학교가 해야 하는 사회적 소명의 하나로 구성원 모두가 인식하고 실천하기 위한 준비가 되어 있는가?”

1) 구조적 한계

가) ‘국립대학법인 서울대학교’의 설립 목적에 반하는 사회공헌의 위상

- 사회공헌 실행 부서인 글로벌사회공헌단(이하 공헌단)은 학생처 산하 부속기관이라는 위상으로 인해 여러 단과대학(원)과 학내 기구에서 이루어지는 사회공헌 사업과 교육을 아우르고 확장하는 데 한계가 있음.

나) 고립된 조직과 사회공헌 연계기능 부족

- 공헌단의 직원은 소수의 법인직과 다수의 자체 무기계약직으로 구성. 이로 인해 사회공헌은 공헌단에서만 하는 것으로 고착화될 우려.
- 이미 서울대학교의 많은 단과대학(원)에서 내용적으로는 전공과 연계한 사회공헌 교육이 이루어지고 있음에도 불구하고 이러한 교육이 서울대학교 전체의 사회공헌 교육이라는 틀로 이루어지지 않음. 또한 공적개발원조(ODA) 사업들이 개별적으로 이루어져 지속성을 담보하지 못하고, 서울대학교의 자산으로 남지 못하는 한계가 있음.
- 교수와 직원이 다양한 유형의 대학 사회공헌 활동에 참여할 수 있는 구조가 없어서 사회공헌 활동이 학생과 일부 교수만 하는 활동으로 되어 있음.
- 동문이 서울대학교와 연결되는 지점을 사회공헌 활동으로 삼는다면 더 풍부한 활동과 학생 교육, 서울대학교의 지원군을 얻을 수 있음.

2) 인식의 한계

- 사회공헌을 필수가 아닌 선택으로 인식
 - 의대, 치대 등의 교육 인증평가에서 사회봉사는 필수항목인 데 반해, 서울대학교 교육에서 사회봉사는 필수가 아님.
 - 교수 봉사 업적 인정의 범위가 편중되어 사회공헌형 교과목, 교과목 외 사회공헌 활동 등을 업적으로 인정할 방안이 필요
 - 직원의 사회공헌 활동에 대한 업적 평가와 인센티브 필요

3) 교육내용의 한계

가) 기업과 연계된 사회공헌 교육 부족

- 서울대학교의 많은 건물과 기자재 등이 동문과 기업의 발전기금 기부에 의한 것이며 산학협력을 통해서도 기업과 대학의 연계는 이루어지고 있음. 또한 일부 동문 기업의 경우 자기기업의 해외 공장이 위치한 지역에 해외 공헌교육을 할 수 있도록 지원을 해 오고 있음.
- 기업과 대학이 전공과목을 통해 사회공헌형 산학협력을 할 수 있다면 기업으로서 ESG 경영을 통한 사회공헌을 하며, 서울대학교로서는 사회공헌 교육을 통한 전

문 리더 양성이라는 목적을 달성할 수 있음. 아울러 기업이 사회공헌을 매개로 발
전기금을 낼 수 있는 새로운 창구를 마련할 수 있음.

나) 서울대학교 멀티캠퍼스 인근 지역사회 활용 부족

- 서울대학교는 관악, 연건, 평창, 시흥 캠퍼스 및 여러 지역의 학술림과 시설들이 전
국에 산재함. 그러나 해당 지역사회가 서울대학교에 갖는 인식은 우호적이라고 볼
수 없는 것이 현실임.
- 서울대학교 소유지 인근 지역사회에서 전개하는 사회공헌 교육과 활동으로 해당
지역 시각을 서울대학교에 우호적으로 바꾸는 것은 서울대학교에 무형의 자산이
될 것임.

다) 학기에 한정된 사회공헌 교육

- 지역사회에 연계해 참여하고 활동하는 사회공헌 교육의 특성상 일부 사회공헌 교
과목은 학기 내에 모든 활동을 마치거나 활동의 성과를 보기 어려운 경우가 있음.
필요하다면 학기와 방학을 연계하거나 1년을 기간으로 하는 사회공헌 교과목이 필
요하지만 그러한 형태의 교과목은 현재 부재함.

라) 나선형 교육으로서 사회공헌 교과목 부족

- 전공 교과목은 저학년부터 고학년에 이르기까지 나선형으로 전공지식을 습득하는
교육 방식을 적용하고 있음. 사회공헌 교육도 마찬가지로 점진적으로 학생들의 사
회공헌 역할을 증진시키는 사회공헌 교과목과 공헌 프로그램이 개발될 필요가 있
음. 그러나 일부 사회공헌 프로그램을 제외하면 나선형 교육방식을 채택한 교과목
은 부족한 상황임.

마) 사회공헌 교육의 표준화된 사전 교육 부재

- 해외 사회공헌 활동 시 우리는 당연하게 생각하는 물질적 소유에 대해 현지인이
크게 영향을 받는다거나, 무분별한 물품지원과 선물 등이 현지에 미치는 부정적
영향, 특정 지역, 특정인의 원조를 통해 주변 지역과 주변인이 느끼는 상대적 박탈
감, 외부 지원에 의존하는 그릇된 신념의 강화, 현지인과 현지 문화에 대한 무시
등 해외에서 좋은 일을 했다는 뿌듯함 뒤에 우리가 간과한 부작용이 있을 수 있음.

- 해외 사회공헌 활동을 하기 전, 현지에서 하는 활동이 미칠 수 있는 사회·문화적 영향을 비판적으로 이해하고 학생들에게 이러한 의미를 파악할 수 있도록 표준화된 사전 교육이 필요하지만, 사회공헌 연계 기능 부족으로 인해 모든 해외 사회공헌 활동이 개별적으로 준비한 사전 교육을 진행하고 해외로 출국하는 경우가 있음.
- 해외 사회공헌 활동 이외에 사회공헌형 전공교과목 등의 교과에서 진행되는 활동도 사전 교육이 필요할 수 있으나 이에 대해 교내 실태가 파악된 적은 없음. 인권센터에서 진행되는 교육과 같이 사회공헌 활동을 하기 전 소정의 사전 교육을 이수하고 진행되는 등의 조치가 필요함.

라. 전략적 시사점

1) 구성원 인식과 시스템 개선을 통한 질적 국제화 추구

가) 새로운 도전 목표와 방향성의 설정

- 새로운 방향성으로서의 ‘질적 국제화’
 - 자타공인 국내 최고 대학을 자부해 온 서울대학교의 위상은 국내 타 대학과의 격차가 점점 좁혀지고 있으며, 국가를 대표하는 글로벌 선도대학으로의 도약을 학내외에서 요구받고 있는 상황에서 국제화는 선택이 아니라 필수적인 요소임.
 - 따라서 국내 최고 대학을 넘어 아시아를 대표하는 세계적인 대학으로 발돋움하겠다는 목표는 서울대학교가 교육 연구 서비스 등 모든 측면에서 국제적 수준으로 도약하지 않고서는 달성하기 어렵다는 인식이 필요함.
 - 이와 같은 맥락에서, 향후에는 국제화의 개념을 새롭게 정의할 필요가 있음.
 - 즉, 서울대학교의 국제화란 서울대학교의 교육, 연구, 서비스, 행정체계, 캠퍼스 등이 국제적 기준에 맞게 향상되어, 서울대학교의 존재감, 활동 범위, 그리고 영향력의 지평이 국내를 넘어 국제적인 차원으로 넓어지는 것을 의미함.
 - 이를 위해서는 양적 지표 중심의 보여 주기 식 접근보다 국립대학법인 서울대학교 전체의 체질이 국제화되는 ‘질적 국제화’를 지향해야 함.

나) 구성원의 인식변화와 시스템의 국제화

- 내국인 구성원의 국제화 인식 확장

- 서울대 구성원의 국제화는 외국인 교수를 충원하고 외국인 학생을 유치하는 일과, 내국인 구성원의 인식과 시야와 행동을 국제화시키는 일로 나눌 수 있음.
- 서울대학교 내국인 구성원의 인식과 시야를 국제화하는 것은 교수, 학생, 직원 모두에 해당되는 것으로 국제화의 기본방향이 되어야 함.
- 교수의 경우 서울대학교 부임 후 국내와 서울대학교에 안주하지 않도록 교육, 연구, 서비스 등에서 국제적 활동을 늘리는 것을 권장하고 유도하는 인센티브를 제공할 필요가 있음.
- 직원의 경우 직원교육시스템에 국제화 교육을 대폭 강화하고, 업무평가와 인사에 반영하며, 선진 해외 대학 연수를 적극적으로 추진해야 함. 현재 시니어 직급을 대상으로 한 학위취득 위주 연수를 지양하고, 40대 전후의 중간관리자들을 해외 선진 대학에 방문 직원으로 파견하여 현장에서 직접 업무를 경험할 수 있는 기회를 적극적으로 개척하고 제공해야 함.
- 학부생은 교양과정과 전공과정에서 국제화 교육을 받을 수 있도록 교육과정의 전면적인 검토와 혁신이 필요하고, 대학원생은 해외학술교류를 더욱 적극적으로 권장하고 촉진해야 함.
- 국립대학법인으로서의 자율적 사고 필요
 - 제도와 시스템을 국제화한다는 것은 학교를 운영하는 시스템이 글로벌 수준에 부합하도록 합리적이고 효율적으로 개선되는 것을 의미함.
 - 현재, 서울대학교의 규정은 법인화 이전의 정부조직의 일부였던 국립대학 시절의 규정을 거의 그대로 계승하고 있으며, 국립대학법인으로서의 자율성을 적극적으로 반영하지 못하고 있음.
 - 서울대 구성원의 인식과 시야를 넓히고 대학의 제도와 시스템을 국제화하는 것은 국제협력본부만의 노력만으로는 불가능하며 모든 부처에서 국제화를 상수로 인식하고 노력해야 함.
 - 예를 들면, 현행 교수채용 절차를 국제적 기준에 맞게 개선하여 국내외 구분 없이 적용하는 것이 필요함. 외국인 교수의 경우 추가적인 절차가 필요할 수 있지만 기본적으로 내국인, 외국인 교수 구분 없이 보다 우수한 인재를 교수로 채용하는 데 초점을 맞추고 절차를 일원화할 필요가 있음.
- 시스템의 국제화는 시급한 과제
 - 대학 시스템의 국제화는 교육, 연구, 행정 등 다른 영역의 종속변수라고 볼 수

있으나, 시스템의 국제화를 조금이라도 빨리 촉진시키기 위해서는 국제화 관점에서 다른 영역의 변화와 혁신을 요청하고 촉발시켜야 함.

- 현재, 우선적으로 시급한 것은 외국인 구성원들이 서울대학교 시스템 내에 진정한 구성원으로 포용될 수 있도록 그들의 입장에서 보다 적극적이고 근본적으로 시스템을 개선하는 것임.
- 예를 들면, 구성원에게 공개되는 대학본부, 단과대학(원), 학과(부)의 모든 공문과 공식 이메일은 한글과 영어의 두 버전으로 작성하는 것을 규정화해야 함.

다) 어젠다 기반 국제 네트워크 구축

- 국제적 연대와 협력이 필수인 시대
 - 인류가 직면한 문제를 해결하기 위해 해외 유명 대학, 연구소, 기업, 국제기구 등 다양한 기관과의 국제 네트워크를 구축하고 공동 노력함으로써 서울대학교의 국제적 존재감을 높여야 함.
 - 현재 인류는 전염병, 기후위기, 불평등, 미-중 패권경쟁, 민주주의의 위기, 고령화, 4차산업혁명 등 다양한 문제와 변화가 동시다발적이고 복합적으로 발생하는 문명사적 전환기를 맞이하고 있음.
 - 위와 같은 문제는 개별 국가, 기관 또는 대학이 혼자 해결할 수 없으며 국제적 연대와 협력이 절대적으로 필요함. 그중에서도 한국이 선도할 수 있는 이슈, 어젠다, 관점을 발굴하고 혁신적인 교육 및 연구 능력을 배양해 나가야 함.
- 국립대학이 가진 강점을 적극적으로 활용
 - 불확실성을 극복하고 인류의 공통된 문제를 극복하기 위해서는 현실적 제약조건이 많은 정부나 기업보다 지식을 창출하고 인재를 양성하는 대학이 적극적으로 문제를 제기하고 담론을 주도하며 해결책을 모색하기 위한 선제적인 노력을 경주해야 함.
 - 세계적인 대학, 연구소들은 모두 국제적 네트워크를 필요로 하고 있는바, 전 세계에서 가장 빠르게 부상하고 있는 동아시아의 지리적 매력과 한국을 대표하는 국립대학의 위상을 지렛대로 활용하여 분야별 또는 어젠다별로 세계적인 대학, 연구소들과 네트워크를 구축해야 함.

2) 전략적 파트너십 구축을 통한 실질적 국제화

가) 파트너십의 종합적 관리

- 과거에는 지리적·물리적 거리로 인해 실질적인 활동에 제약이 많았으나, 코로나19 팬데믹 이후 온라인 활용도가 높아짐에 따라 과거보다 해외 대학과의 파트너십을 구현할 수 있는 가능성이 높아졌음.
- 향후, 단과대학(원)이나 학과(부)가 해외 대학과의 적극적인 파트너십을 추진할 수 있도록 제도적 환경을 구축하고 인센티브를 제공할 필요가 있음.
- 세계 대학과의 파트너십은 파트너십의 주체(대학본부, 단과대학(원), 학과(부)), 지역, 어젠다별로 다양하게 전개될 수 있는바, 서울대학교 전체 차원에서 지역 간·위계 간·어젠다 간 균형을 이루도록 종합적 관리가 필요함.
- 개별 전략적 파트너십의 추진은 파트너십 주체가 담당하되, 서울대학교의 모든 전략적 파트너십에 대한 정보파악과 종합적 관리는 국제협력본부에서 해야 함.

나) 글로벌 대학사회공헌 네트워크 구축 및 제휴 대학 연계 프로그램 개발

- 글로벌 대학사회공헌 네트워크 구축
 - 대학사회공헌활동을 통해 한국의 국제적 위상을 제고
 - USR(University Social Responsibility) 분야에서 국제적 네트워크 구축
- 글로벌 제휴 대학 연계 프로그램 개발
 - 국제화와 사회공헌의 접점이 되는 부분으로 유연한 연계 가능성
 - 개발도상국 제휴 대학과의 전략적 파트너십을 통한 프로그램 공동 개발
 - 연계 대학 또는 대상 국가에 적합한 이슈 및 활동의 다양화 가능
 - 서울대학교의 국제적·사회적 책임을 동시에 수행하는 활동

3) 필수적·포괄적·혁신적 사회공헌으로

가) 선택에서 필수로

- 유형별 사회공헌 교육이 대학의 필수 교육 과정 안에 있어야 함. 지역사회 자원봉사 체험하게 하고, 자원봉사 활동과 관련된 지식, 기술과 역량을 배우는 경험을 제공하는 교육은 저학년 교육과정에 필수로 포함하고, 전공 수업 중에 배우는 내용

을 토대로 지역사회에서 봉사활동을 기획하고, 분석하며, 평가하는 기회를 제공하는 교육을 고학년 과정에 배치하여 사회공헌 역량을 발전시키는 교육과정이 필요

- 가능한 많은 전공 수업에서 지역사회 문제 해결을 위한 내용을 다루고, 현장에서 적용할 실천 프로그램을 기획하며, 적용 후 평가와 성찰까지 교육과정에 포함할 수 있다면 기존의 선택적 공헌교육을 필수 교육과정으로 만듦과 동시에 나선형의 사회공헌 교육이 가능할 것임.

나) 학생, 교직원, 동문까지 포괄하는 사회공헌

- 학생이 참여하는 사회공헌 활동에 비해 교직원 및 동문들이 함께하는 사회공헌 활동의 기회가 부족함. 특히 직원의 경우, 봉사활동에 참여하기 위해서는 개인적인 연차를 사용해야 하는 등 현실적인 제약이 있음. 직원들의 봉사활동 참여를 장려하기 위해 연간 일정기간 이수해야 하는 교육의무에 봉사활동을 포함할 수 있도록 조정하여 선택의 기회를 넓히는 방안이 필요함.
- 사회공헌 활동의 재원 마련부터 프로그램 기획, 실행, 평가까지 교직원이 참여한다면 대학 사회공헌의 폭이 다양해지는 것은 물론, 참여한 교직원의 재정 모금, 사업 기획 및 집행 역량까지 제고될 수 있음.
- 서울대학교는 다른 대학교에 비해 동문 결속력이 떨어진다는 평이 있음. 하지만 서울대학교의 활동과 발전에 관심이 많은 동문이 있으며, 사실 많은 동문들이 우리 공동체에 대한 서울대학교의 사명에 기대를 걸고 있음. 이러한 동문들이 서울대학교에 참여할 수 있는 기회 중 하나가 대학 사회공헌임. 사회 다양한 분야에서 활동하고 있는 동문들이 자신의 경험을 재학생에게 나눌 수 있고, 우리 사회의 문제를 해결하는 사회공헌을 할 수 있는 기회가 주어진다면 서울대학교 동문 결속력이 다져지고 발전할 수 있는 계기가 될 것임.

다) 전문 지식에 기반한 혁신적 공헌

- 전문 지식에 기반한 대학 사회공헌은 창의적으로 아이디어와 지식, 기술을 융합함으로써 복잡한 사회문제에 대한 혁신적인 해결 가능성을 확장하는 것임. 대학의 전문지식과 인력을 사회 문제의 혁신적인 해결에 연결시키고, 학생들에게 실제 현장을 재료로 삼아 프로젝트 기반 학습을 제공하며, 융합적 접근을 통해 창의성을 고양하고, 팀워크를 통한 혁신 역량을 강화하는 것이 4차산업혁명 시대에 맞는 전

문지식에 기반한 혁신적 공헌임.

라) 지속가능한 협력

- 공동체의 문제를 효과적으로 해결하기 위하여 해당 사회의 협력 생태계를 조성하는 것이 중요함. 많은 자원을 가진 대학이 자체적으로 할 수도 있지만 더 큰 사회적 임팩트를 만들어 내기 위해 공동체의 역량을 끌어올리는 효과까지 고려한다면, 대학은 적극적으로 공동체의 다른 주체들과 협력을 통해서 더 나은 공공재를 생산하는 방법을 마련해야 함. 또한 대학은 수혜자 참여의 혁신을 위한 실험적 공간을 구축할 필요가 있음. 이러한 살아 있는 실험실 활용을 통해, 수혜자는 문제 해결을 위한 능동적 협력자로 참여하고, 학생은 실질적인 문제 해결 교육의 기회를 제공 받을 수 있음.
- 대학 사회공헌을 위해 자원을 모으는 과정에서도 지속가능한 협력의 관점이 필요함. 기업이나 개인의 규모가 큰 단발성 후원도 중요하지만, 다수의 개인들로부터 소액의 자금을 투자받는 클라우드 펀딩을 통해 지속가능하고 혁신적인 사회공헌 프로젝트의 재정을 확보할 수 있음. 또한 대학 사회공헌의 사회적 수익을 가시적으로 보여 줌으로써, 투입 자원을 통해 목표를 달성했는지 측정하고 대학 사회공헌 활동에 직간접적으로 도움을 준 참여자들에게 구체적인 성과를 확인할 수 있게 한다면 후원과 참여의 선순환이 일어날 것임.

2. 중장기 전략 과제와 세부 실행 과제

가. 질적 국제화를 위한 체질 개선 및 시스템 구축

1) 대학 체질 및 운영 시스템의 국제화

가) 서울대학교와 한국의 연구력 확장

- 시간이 갈수록 서울대학교의 교육과 연구가 세계를 선도할 수 있는 영역으로까지 진입하고 있는 사례가 증가하고 있으며, 해외의 우수기관에서도 서울대학교의 교육 및 연구 역량에 주목하고 있는 점이 사실임.

- 또한, 인문·사회과학적인 관점에서 한국 특유의 경험이 인류보편적인 가치에 부합하는 결과로 이어지는 경우가 많고, 한국적인 경험이 다른 국가 및 사회들에게 많은 교훈을 안겨줄 수 있는 영역도 늘어나고 있음.
- 서울대학교를 중심으로 한 한국적 교육 및 연구의 경쟁력 증가, 사회적 경험의 풍부화, 다양성 있는 관점의 증대 및 이를 보편화할 수 있는 가능성이 늘어나고 있는 점을 감안한다면 가치와 관점, 어젠다의 수동적인 수용에 머물지 말고 적극적으로 이들을 선점하고 개발해 나가고 확산시키는 노력을 기울이는 것이 적절할 것임.

나) 선도적인 어젠다 설정

- 서울대학교가 교육과 연구에 있어서 가치, 관점, 어젠다를 선도적으로 개발하고 제시함으로써 국제적인 거점기관으로 성장해 나가야 함.
- 예를 들어, 글로벌인재학부를 신설하게 되면 영어로 수업을 진행하는 것에 만족하지 않고, 국제협력, 국제통상, 국제개발, 국제보건, 국제환경, 국제행정, 국제기술경영, 국제경영 등 다양한 영역에서 한국적 특수성을 감안한 이론 개발과 교수법의 확산을 시도해야 함.
- 서구적인 경험이나 여타 동아시아 국가들의 경험적 지식과 보편성을 나누면서도 우리의 특수한 경험들이 녹아 있는 교육과 연구의 영역을 확대하는 것은 아주 현실적임.

다) 활동무대의 폭넓은 설정

- 이 같은 가치, 관점, 어젠다의 보편적 국제화 노력은 서울대 구성원들의 국제적인 활동무대를 폭넓게 확대하는 기회를 제공해 줄 수 있을 것임.
- 서울대인들의 활동 무대가 국내 사회에 한정되지 않고 학계, 기업, 행정 서비스, 시민사회, 국제기관 등 다양한 영역에서 해외 활동이 획기적으로 늘어나는 기회를 늘려 가야 함. 이를 위해서는 국제사회가 공감하는 공통과제에 대한 한국적 이슈, 어젠다, 관점의 개발과 육성이 필수적임.
- 서울대학교에서 수학한 박사들의 20% 정도는 해외 기관에서 교육하고 연구하는 것이 가능하도록 하는 장기 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 환경 및 제도 정비에 지금부터 나설 필요가 있음.

라) 국제화의 전략적 추진 조직 강화

• 국제화의 전략적 추진 전담 조직의 필요성

- 국제협력 업무에 관한 전담 조직은 대학의 국제행사, 의전, 접견 등 국제교류 업무에 치중하던 초기의 기능에서 벗어나, 법인화 이후 글로벌 장학사업, 국제계절학기 운영, 교환학생 업무, 인바운드·아웃바운드 단기프로그램 운영, 외국인 구성원 지원업무 등 업무의 영역이 확대되고 있음.
- 현재 서울대학교의 체계에서 국제화 업무는 아래와 같이 학내 다양한 부처에 분산되어 있으며, 이에 국제화 업무를 통합적으로 추진할 수 있는 조직의 구성이 필요함.

- ▷ 교무처: 외국인 학생 학사관리, 국제 계절학기 과목 및 강의교원 관리
- ▷ 연구처: 외국 대학과의 공동연구 및 협약
- ▷ 학생처: 외국인 학생 지원업무, 외국인 기숙사 입주 및 관리
- ▷ 입학본부: 외국인 특별전형
- ▷ 글로벌사회공헌단: 개도국 국제 교류 프로그램
- ▷ 언어교육원: 외국인 구성원의 한국어 교육
- ▷ 정보화본부: 외국인 구성원을 위한 정보서비스

- 또한, 서울대학교가 국립대학법인으로 전환한 이후, 지속적으로 상승한 국제적 위상에 힘입어, 다양한 국제적 네트워크에 참여하고, 국제사회에 대한민국을 대표하는 선진대학으로 다양한 의견을 개진하는 역할이 중요해지고 있으며, 이에 이러한 국제적 네트워킹을 지원하는 업무 또한 강화되어야 함.
- 고려대, 연세대, 이화여대, 한양대 등의 주요 사립대학과 국립대학법인은 국제 업무를 전담하는 국제처(교류·협력)를 운영하고 있음.
- 영미권의 우수 대학들은 국제화 및 국제협력업무의 중요성을 감안하여 부총장급(vice-president, vice-chancellor 혹은 vice-provost)의 보직자가 국제협력(global engagement, international strategy, external engagement 등)의 기능을 수행하도록 되어 있음. 특히 국제적 네트워크의 운영상 관계의 연속성과 전문성이 매우 중요한 요소로 작용하기 때문에 장기간의 보직 수행 또한 필수적임.
- 이에 서울대학교의 국제화 및 국제협력업무의 효과적 수행을 위한 조직의 강화

가 필수적임.

- 국제화 관련 업무의 통합적 운영을 통한 시너지 창출
 - 현재 서울대학교 국제협력본부는 국제행사, 의전, 교류의 기능을 담당하고 있지만, 강화된 조직은 학내 국제화 전략을 총괄하고, 국제화 관련 업무를 통합 운영하는 것을 통해 시너지를 창출할 수 있어야 함.
 - 이에, 확대된 조직은 기능적으로 ① 국제화 전략 및 국제 교류 강화를 전담하는 국제교류 업무, ② 아웃바운드 학생 파견 지원 및 국제하계강좌·국제여름학기 등의 효율적 운영을 전담하는 국제교육 업무, ③ 글로벌 인재 선발을 위한 홍보 및 장학금 확보를 전담하는 국제입학 업무, ④ 외국인 학생·연구자·교원 및 가족의 학업과 생활을 원스톱으로 지원하는 국제지원 업무 등을 포괄적이고 전문적으로 수행할 수 있어야 함.
 - 강화된 조직의 기능은 단순한 학내 행정 기능에서 확장이 되어 글로벌 현안에 대한 고찰과 대학의 의견을 정리하고, 국제적 네트워크에서 이를 제시하고 발전시켜 서울대학교의 국제적 위상을 확립하는 중추적인 역할로 확장되어야 함.
 - 또한, 다양성과 포용성을 서울대학교의 조직문화로 내재화할 수 있도록 선도하는 역할도 수행할 수 있어야 함.

2) 국제 여름학과와 해외학습 의무화 등 국제화 선도 교육 플랫폼 구축

가) 집약적·압축적인 언어 강좌의 제공

- 서울대학교의 국제화에 가장 큰 걸림돌은 언어장벽이며, 다양한 국가들에 대한 일부 부적절하거나 일관적이지 못한 정책 또한 서울대학교의 국제화에 부정적인 영향을 미치고 있음.
- 모든 서울대 학생을 교환학생으로 파견하는 일은 행정적으로 대단히 어려우며, 해외 대학과의 추가적인 학생교환 협정과 재정적 지원을 통해 교환학생 기회를 늘려갈 수 있음.
- 서울대 학생 대상의 정규학기 영어강좌는 강좌 준비와 수강에 많은 노력이 필요하나, 집약된 기간 동안 영어강좌를 시행하는 것은 학생과 교원의 비교적 단기적인 노력으로 효율적인 결과물을 성취할 수 있고, 언어의 장벽을 극복할 수 있는 잠재력이 있음.

나) 국제여름학기 신설

- 국제화된 교육을 선도하는 플랫폼으로서의 국제여름학기 신설
 - 서울대학교는 2007년부터 국제하계강좌(ISP)를 성공적으로 운영하고 있으며, 특히 코로나19 유행 이후 온라인 학습 병행과 서울대 학생의 참여 확대로 서울대 학생이 국제화된 교육을 경험하는 발판으로 성격을 전환하고 있음. 이에 국제하계강좌에서의 경험과 성공을 바탕으로, 서울대학교의 국제여름학기 설립을 제안함.
 - 국제여름학기는 서울대학교를 위한 국제무대 이미지 플랫폼 역할을 수행할 수 있음: 프로그램에 참여한 외국 학생들은 잠재적으로 서울대학교에서 대학원 진학을 고려할 수 있으며, 마찬가지로 서울대학교 교수진이 우수한 외국 학생들에게 본교 연구실에서 학업을 계속하도록 장려할 기회가 됨. 이를 통해 본교 교원들은 전 세계의 우수한 연구원을 모집할 수 있게 됨으로 인해 서울대학교의 국제화 목표 성취에 큰 도움이 됨. 또한 국제여름학기를 통해 본교생들은 졸업사정에 필요한 영어 강좌 요건을 충족하며 학점을 이수할 수 있음.
 - 국제여름학기는 서울대학교가 재정적으로 큰 수입을 얻을 수 있는 잠재력을 가지고 있음.
- 프로그램의 차별성
 - 다년간 시행해 온 국제하계강좌는 한국과 아시아 관련 강좌를 주로 다뤄 온 반면, 국제여름학기는 서울대 학생과 외국 학생들 모두에게 다양한 분야의 영어 강좌를 집약적으로 제공할 수 있음.
 - 서울대학교와 국외의 저명한 교수진이 제공하는 국제여름학기를 통해, 서울대 학생과 외국 학생들이 영어 강좌를 함께 수강하고, 그 안에서 학습하며 언어기술과 사회성을 단련하고, 국제적 네트워크를 구축하는 장이 될 것이며, 결과적으로 서울대학교의 국제화를 선도하는 플랫폼으로 기능할 수 있음.

다) 글로벌 인재학부의 신설

- 글로벌 인재 양성의 통합된 교육 단위 설립을 통한 체계적 인재 양성 및 관리
 - 현재 학내에는 외국인 학생 통합 관리 프로그램이 부재하고, 입학, 홍보, 장학의 분리로 인한 외국인 학생 유치 전략이 미흡함. 또한, 장학금을 우수 학생 유치에 활용하지 못하고 있으며, 외국인 관련 부처 간 업무 중첩, 미비 등의 혼선이

존재하고 있음. 또한 해외에서 9월에 입학하는 학생들의 체계적 학업관리도 미비한 형편임.

- 서울대학교 교수협의회가 발간한 『서울대학교의 시대적 소명과 발전 방안』(2017)에서는 낮은 서울대학교 국제화 지수 개선 방안으로 ‘국제학부’ 설립을 제안함.
- 다양성위원회에서 실시한 『서울대 학부생의 삶의 질 조사』(2020)에 따르면 ‘글로벌 학부생’의 대학 생활 만족도가 내국인 학생에 비해 낮은 것으로 조사되었고(내국인 23.2점, 외국인 18.8점), 이에 대한 근본적인 보완과 연구가 필요한 실정임.
- 이에 글로벌 인재의 선발, 기초 교육, 문화적 적응, 전공 사전학습, 생활 적응 등 제반 이슈를 체계적으로 관리하는 통합적 조직 단위로 글로벌 인재학부 신설을 제안함.
- 외국인 입학생 및 교환학생수의 획기적 증대, 외국인 교수의 적정한 활동 기반의 제공, 그리고 영어를 중심으로 한 외국어 강의의 대폭 확대를 위해서는 글로벌 인재학부라는 교육단위의 창설을 통한 접근이 가장 유효함.
- 서울대학교를 방문하는 교환학생들의 교육 요람으로서의 기능도 수행할 수 있으며, 국제하계학기의 수행기지로도 활용 가능.
- 멀티트랙(multi-track)형 프로그램 마련을 통해 다양한 학습기회 제공 및 다양한 인재 양성
 - 글로벌 인재학부의 졸업생들은 영어를 통한 글로벌 활동 무대를 넓히는 동시에 한국 문화 및 사회에 대한 높은 이해력을 동시에 갖추도록 하여 수월성과 차별성을 강화할 필요가 있음.
 - 첫째, 글로벌 자유전공학부 방식의 트랙으로 1~2학년에 기초공통과목, 교양과목 및 전공 사전학습 과목과 더불어 집중적으로 한국어 능력을 취득한 다음, 전공을 찾아 진입하는 2+2 트랙을 기본형으로 설정할 수 있음.
 - 둘째, 국제학부 방식의 트랙으로 국내 우수 대학들이 이미 운영 중인 교육 프로그램과 유사한 구성으로, 4년간 영어로 학습하는 기회를 제공. 이를 위해 한국형 가치, 어젠다, 관점을 가질 수 있도록 국제개발, 국제협력, 국제통상, 국제의료보건, 국제환경 등 한국에 특화된 국제학 프로그램 개발이 필요하며, 이 경우에도 한국어 몰입교육을 동시에 수행하여 3~4학년 때는 한국어 과목을 자유롭게

게 수강할 기회를 제공할 수 있음.

- 셋째, 글로벌 한국학 트랙으로 영어와 한국어로 동시 수학하는 한국학 특화 프로그램도 필요함. 폭발적으로 증가하는 한국에 대한 관심을 교육단위에서 수용하는 한편 한국학을 세계에 진흥할 수 있는 우수 인재의 양성을 목표로 함.
- 재외 동포에 대한 글로벌 교육 전진기지 확보 및 한국의 공공외교 거점 확보로 사회공헌 구현
 - 2012년부터 2020년 기간 동안 글로벌전형 합격자의 국적은 대한민국(882명), 중국(56명), 말레이시아(36명) 순으로, 글로벌전형 지원자 및 합격자 중 대한민국 국적자의 비중이 압도적으로 높음. 이들에게 영어를 중심으로 한 학습과 한국화의 병행이라는 프로그램 강화를 통해 지속적 글로벌화 교육을 통한 사회공헌이 필요함. 민족적 정체성 정립과 더불어 이들이 국제화의 첨병으로 역할을 수행할 수 있는 토대를 마련할 필요가 있음.
 - 한국 문화와 언어에 대한 교육 수요가 전 세계적으로 폭발적으로 증가하고 있어 서울대학교가 글로벌 한국학의 거점으로서 공공외교를 지적으로 확충할 수 있는 토대를 제공할 수 있음.

라) Study Abroad Program의 확충 및 해외 학습 장려

- 디지털 네이티브라고 불리는 젊은 세대는 활동 무대가 한국으로 한정되어 있지 않음. 직업의 개념도 바뀌면서 평생직장, 안정된 직장을 찾던 과거와는 달라졌음. 온라인 기반 창업이 어렵지 않고 마켓이 한국으로 고정되어 있지도 않음.
- 국제화의 기본은 교류에서 시작되며, Study Abroad Program은 관광을 목적으로 하는 여행과 달리 실제로 언어와 문화를 공부하고 사람들과 교류하는 효율적인 국제화의 방법임.
 - 한국 사회에서 국제적 리더가 되고 세계무대에서 활동하기 위한 준비로 Study Abroad Program을 의무화할 것을 제안함.
 - 모든 학생들에게 Study Abroad Program을 의무화하기 위해서는 전략적 제휴 관계를 설정한 외국 대학들과 협력하여 호환적인 학생 교류를 활성화할 필요가 있으며, 교수 간 교류 증진도 필수적임.

3) 국제화를 위한 캠퍼스의 효과적인 활용

가) 전략적 국제화 거점으로 시흥캠퍼스 및 평창캠퍼스 활용

- 대학의 국제적 경쟁력을 강화하고 국제사회의 지속가능한 발전에 기여하기 위한 변화와 혁신을 시도하는 과정에서 평창캠퍼스와 시흥캠퍼스를 효과적·효율적 국제화 전략 수단으로 활용할 수 있음.
 - 두 캠퍼스 모두 국제화에 특화된 캠퍼스로서 국제화에 적합한 하드웨어와 소프트웨어를 갖추고 있음.
 - 따라서 평창캠퍼스와 시흥캠퍼스는 글로벌 리더십에 초점을 둔 교육과 연구 플랫폼으로 기능할 수 있음. 특히, 공적개발원조(ODA)와 연결된 국제개발 특화 프로그램의 실행을 위한 인프라를 적극 활용해야 함.
- 평창캠퍼스는 국제적 수준에서 농업 및 그린바이오 분야에 대한 전문교육뿐만 아니라 교양교육을 제공함으로써 국제사회의 식량 및 환경 이슈를 학문적으로 다루는 플랫폼으로 기능할 수 있음.
- 시흥캠퍼스는 컨벤션센터, 연수원, 교육 및 연구센터를 기반으로 서울대학교가 다양한 글로벌 이슈를 논의하는 장을 제공하고, 글로벌 담론을 이끌어 가는 리더로서 역할을 할 수 있음.
 - 국제회의 및 연수 시스템은 서울대학교가 다양한 국제기구와 협력하여 국제적 논의를 이끌어 갈 수 있는 기회를 제공할 것임.

나) 국제연수 프로그램의 운영

- 평창캠퍼스 국제농업기술대학원과 그린바이오과학기술연구원은 한국국제협력단, 미주개발은행, 아프리카개발은행, 세계은행 등의 지원으로 아프리카, 아시아, 남미 전문가들을 대상으로 농산업에 대한 국제연수 과정을 여러 차례 운영한 바 있음.
 - 이와 같은 경험을 바탕으로, 교내 여러 학과(부), 국내외 관련 전문기관과 협력하여 다양한 국제연수 프로그램을 기획, 실행할 수 있음.

다) 국제 컨퍼런스 유치 및 활성화

- 국제 컨퍼런스는 다양한 연구 주제를 기반으로 교내 연구진(학생 포함)이 국제 연구 네트워크를 형성하는 데 중요한 역할을 하므로, 교내 연구진은 다양한 국제기

구 및 협약과 연계한 컨퍼런스를 통해 지식과 경험을 공유하고, 이를 기반으로 글로벌 리더로서 활동할 수 있음.

— 평창캠퍼스와 시흥캠퍼스가 갖추고 있는 강당, 컨벤션센터, 숙박시설을 활용하여 규모 있는 다양한 국제 컨퍼런스를 유치함으로써 국제 교류를 활성화할 필요가 있음.

— 국제 컨퍼런스 운영 매뉴얼을 작성하고 활용하여 효과적·효율적으로 컨퍼런스를 준비 및 개최할 수 있는 행정 및 홍보지원 체계가 필요함.

라) 국제기구의 유치 및 국제기구와의 협력

- 서울대학교는 유엔세계식량계획 한국사무소를 유치한 경험이 있음.
- 국제기구 사무소 유치는 국제화를 실현하는 전략이 될 수 있음.
- 평창캠퍼스와 시흥캠퍼스가 국제기구 사무소를 유치하여 국제기구와의 긴밀한 네트워크를 바탕으로 식량, 환경, 평화 등 국제 이슈에 대응하고 학생과 연구진이 국제무대에서 활발히 활동할 수 있는 다양한 기회를 만들어야 함.
- 국제기구 사무소 유치를 위해서는 정부 기관과의 긴밀한 협력도 중요하지만, 무엇보다도 국제기구 사무소 유치를 통해 서울대학교가 국제무대에서 리더로서 역할을 하겠다는 의지와 이에 대한 투자가 필요함.

나. 지역별, 대상별 전략적 국제화의 추구

1) 인바운드-아웃바운드의 균형 잡힌 프로그램 개발

가) 국제교류의 포트폴리오화

- 방향 및 대상별 포트폴리오 구축
 - 방향(인바운드/아웃바운드)과 대상(선진국/개도국)을 두 축으로, 총 네 가지 차원에서 사업을 개발하고 적절한 포트폴리오를 구축해야 함.
 - 첫째는 해외 선진대학의 교수 및 학생이 서울대학교로 들어오는 선진국 인바운드 프로그램임.
 - 둘째는 서울대학교 교수, 학생, 직원이 해외 선진대학으로 나가는 선진국 아웃바운드 프로그램임.

- 셋째는 개도국 교수 및 학생이 서울대학교로 들어오는 개도국 인바운드 프로그램임.
- 넷째는 서울대학교 교수 및 학생이 개도국 선진대학으로 나가는 개도국 아웃바운드 프로그램임.
- 전략적 포트폴리오 관리
 - 위 네 가지 프로그램 간 시너지가 창출될 수 있도록 국제협력본부가 포트폴리오 차원에서 관리할 필요가 있음.
 - 또한, 국제협력본부는 국제교류 프로그램 주체의 위계(대학본부, 단과대학(원), 학과(부), 전공, 연구실) 간 시너지도 창출될 수 있도록 관리해야 함.

나) 프로그램 세부 구성

① 선진국 인바운드 프로그램

- 세계적인 대학의 교수와 학생들이 서울대학교가 주도하는 교육, 연구, 서비스에 관여하도록 유도하는 것을 목표로 해야 함.
- 해외 유명대학의 교수들이 서울대학교의 강의, 공동연구, 또는 글로벌 어젠다 관련 서비스에 참여할 수 있도록 방문교수 또는 겸직을 적극적으로 유도할 필요가 있음.
- 선진국 학생들이 교환학생으로 서울대학교를 선택하거나 여름학기 수업을 수강할 수 있도록 하기 위한 3학기 제도에 대한 검토가 필요함.

② 선진국 아웃바운드 프로그램

- 서울대학교 교수, 학생, 직원이 세계적인 대학의 교육, 연구, 서비스에 참여하도록 유도하는 것을 목표로 해야 함.
- 교수들의 해외 대학 겸직을 허용하여 교수들의 국제적 교류를 확대하고 위상을 제고해야 함.
- 학생들은 교환학생 및 해외 교류 프로그램을 확대하여 국제적 경험을 가능한 빨리 그리고 많이 쌓을 수 있도록 해야 함.
- 직원 중 중간관리자급 우수직원을 선발하여 해외 선진 대학에서 업무 경험을 쌓을 수 있는 기회를 제공해야 함.

③ 개도국 인바운드 프로그램

- 개도국의 인재들을 서울대학교에서 교육한 후, 국가별 인적자본과 네트워크를 축적하는 것을 목표로 해야 함.
- 현재 서울대학교에는 매년 100명 가까운 개도국의 엘리트 공무원들이 한국의 공적개발원조(ODA) 사업의 일환으로 초청되어 대학원 교육을 받고 있는바, 향후 이와 같은 교육사업을 확대하고 서울대학교 전체적으로 시너지를 발휘하기 위해 ‘한국형 미네소타 프로젝트’를 정착시켜 나가는 노력이 필요함.

④ 개도국 아웃바운드 프로그램

- 개도국 현지에서 교육, 연구, 서비스를 제공하여 해당 국가 발전에 공헌하고 서울대학교와 한국이 해당 국가와 상호발전적인 관계를 구축할 수 있도록 해야 함.
- 개도국이 직면한 문제를 해결하기 위한 지식기반 솔루션 제공을 국제적 사회공헌 활동의 일환으로 추진해야 함.
- 개도국 프로그램은 인바운드, 아웃바운드 프로그램 모두 국가의 공적개발원조(ODA)사업을 전략적으로 활용하여 국가와 서울대학교가 윈-윈 할 수 있는 방향으로 전개되어야 함.
- 개도국 중에서도 한국의 전략적 외교파트너 국가를 대상으로 구체적인 분야를 선정하고 교육, 연구, 서비스 가운데 필요한 사업을 명확히 하여 우선순위를 정해야 함.
- 무엇보다, 개도국과의 인바운드-아웃바운드 사업은 국제화 사업이면서 동시에 서울대학교의 국제적 사회공헌활동으로 인식하고 접근해야 함.

2) 한국형 미네소타 프로젝트 추진

- 국제사회의 선진국으로 도약한 한국의 발전 경험과 민주화 경험, 세계화 경험을 개발도상국에 전수할 수 있는 교육과 연구 프로그램을 개발
- 개발도상국의 고위 공무원, 시민사회 지도자 및 우수 학생들을 유치하여 글로벌 맥락 속에서 한국적 어젠다와 이슈에 특화된 교육 프로그램을 제공
 - 서울대학교 유학생 또는 동문 출신 개발도상국 고위 공무원 네트워크를 활용하여 개발도상국의 공무원 및 차세대 지도자를 대상으로 교수학습 프로그램을 개

발하고 운영할 수 있음. 국제협력과 국제개발을 국제교육과 연계하는 방안으로 인바운드와 아웃바운드를 아우르는 공적개발원조 사업을 추진할 수 있음.

- 국제사회에서 한국과 연계한 지적·인적 네트워크의 획기적 확대
 - 서울대학교에서 수학한 개발도상국들의 우수 글로벌 인재들이 교육, 연구, 연수, 훈련 등 다양한 프로그램을 통해 한국과 지속적인 지적·인적 네트워크를 형성할 수 있도록 함.
- 국가의 공적개발원조사업(ODA)와 연계한 장기지속적 교육 프로그램으로 육성
 - 공적개발원조사업(ODA)에 적극적으로 참여하여 단발성 사업이 아닌 장기적·지속적 교육 및 사회공헌사업으로 발전시켜 나갈 수 있음.
 - 현지 상황에 적합한 적정기술 사업을 통한 지속가능성을 확보하고 대학 대 대학 또는 국가 대 국가 수준의 사회공헌사업을 도모할 수 있음.

다. 실천형 지식기반의 글로벌 사회공헌 수행

1) 사회봉사교과목의 필수화, 기관연계 및 파견형 봉사 활동의 확대

- 이전의 장기발전계획에서도 사회봉사교과목의 필수화가 지속적으로 요구되었으나 실행되지 않았고, 오히려 수강생 인원이 해마다 감소하는 추세를 보이고 있음. 사회적 약자에 대한 배려와 연대에 기여한다는 서울대학교의 장기발전 비전 달성을 위해서는 학부생 전원을 대상으로 사회봉사교과목을 졸업요건화하여 모든 학생들이 반드시 한 번은 수강해야 하는 교양필수과목으로 지정할 필요가 있음.
 - 이를 위해 어떤 봉사활동이라도 일정 시간 성실하게 수행하면 학점을 부여하는 방향으로 진입장벽을 낮추고, 학생들의 봉사의지를 높이는 방안이 요구됨.

가) 기관 연계형 봉사활동

- 사회봉사 인턴십
 - 학기 중 또는 방학 중에 기관을 통해 수행하는 인턴십 형식의 봉사활동으로, 의 무적인 봉사시간 이상의 활동이 인증되면 학점을 부여함. 봉사기관의 확충을 위한 대학의 대외협력 역할이 중요하고, 봉사기관의 다양화를 위해 학생이 자 발적으로 봉사기관을 발굴하여 신청하는 방안도 가능함.

- SNU멘토링

- SNU멘토링은 지역청소년센터 또는 보훈처 등 공공기관을 중심으로 모집한 취약계층 중고등학생들에게 서울대생이 멘토가 되어 교육봉사를 진행하는 활동임. SNU멘토링을 통해 도움을 받은 멘티가 서울대생이 되어 다시 멘토로서 활동에 참여하는 선순환 구조가 이루어지고 있음. 장기적으로 이러한 봉사활동의 선순환 구조를 확대, 강화할 필요가 있음.

나) 국내 및 해외 파견형 봉사활동

- SNU공헌단

- SNU공헌단은 방학 중 국내 또는 해외에 단기(1~2주 이내) 파견되어 지역사회 발전에 도움이 되는 다양한 사회공헌 활동을 실천하는 봉사단을 지칭함. 활동의 특성에 따라 공헌단과 학생들이 직접 봉사대상자와 함께 활동을 발굴하고 기획하는 경우도 있고, 협력기관에서 요청하는 봉사활동에 참여하는 경우도 있음.
- 효율성과 가성비를 고려한 디지털 플랫폼을 적극적으로 활용하는 방안이 필요함. 특히 코로나19의 영향으로 최근 대면보다 비대면 공헌활동이 활성화됨에 따라 다양한 매체와 테크놀로지를 활용한 새로운 형태의 봉사활동 발굴이 필요함.
- 파견활동의 경우, 소요되는 경비가 크고 관리 인력이 필요하므로 발전기금 및 정부지원사업을 통한 경비 및 체재비 등 재원 확보가 필요함. 따라서 참여 인원이 제한적이고 선택적인 필수화가 요구됨.

- 1일 봉사활동

- 1일 봉사활동은 구성원들이 부담 없이 참여할 수 있는 쉽고 다양한 봉사활동을 하루 동안 진행하는 것임. 농촌 SNU공헌단처럼 기관으로부터 참여를 요청받아 진행하는 경우도 있고, 사눔다문화공헌단처럼 학생들이 자발적으로 활동을 기획하여 모집하는 경우도 있음. 짧은 시간이지만 봉사활동에 대한 접근성과 집중도가 높고 성취감을 부여하여 참여자들의 만족도가 상당히 높은 활동임. 다수의 1일 봉사활동 시간을 모아서 사회공헌교과목 이수조건을 충족할 수도 있음.

2) 사회공헌교과목의 개발과 확장

- 사회공헌교과목은 경험을 통해 배운다는 교육학적 개념인 서비스러닝(service-learning)을 핵심으로 하여, 수업을 통해 전공 지식과 지역사회 봉사를 결합하여 다양한 사회공헌과 연계되고 특화된 교과목을 개발하는 활동임. 제한된 의미의 캠퍼스 중심 교육을 탈피하고, 전공 이론과 취약계층을 위한 사회공헌 실천을 결합한 교육사업으로 의미가 있음.
- 전공별로 특정 비율의 사회공헌형 교과목을 개설하고 전공필수 또는 전공선택 과목으로 학생들의 졸업요건에 포함하는 방안을 고려함. 교수에게는 격년마다 최소 1과목을 필수 개설하거나 학제 간 공동 또는 융합으로 개설하는 방안도 가능할 것임. 창의성, 혁신성, 연속성을 갖는 교과목의 개발과 이를 뒷받침할 수 있는 수업지원비·활동비 등의 재원 확보가 필요함.
- 기관이나 지역사회에서 봉사활동에 참여한 학생이 활동 참여 횟수에 따라 점차 기획자, 팀장 등의 역할을 맡아 학생 주도로 기획과 활동을 하는 기회를 줄 수도 있고, 전공 지식이 축적됨에 따라 보다 높은 수준의 사회공헌 활동과 실습을 할 수 있는 전공교과목을 선택하도록 교과목을 개발, 개설할 수도 있음.

가) 지식기반형 사회공헌 교과목의 개발

- 교과목에서 제공하는 전문적인 지식 및 기술과 봉사정신을 지역사회와 함께 나누는 지식기반형 사회공헌 교과목은 서울대학교가 가장 잘 할 수 있는 대학 사회공헌활동의 방향임. 따라서 사회공헌 교과목을 활성화하는 것은 서울대학교에 특화된 사회공헌 브랜딩을 창출하는 효과가 있으므로 매우 중요한 과제임.

나) 실천형 사회공헌 교과목의 확장

- 지역사회에 관심을 가지고 사회적 책임을 실천하는 따뜻한 마음을 가진 진정한 리더를 양성하고 사회적 책무성을 내면화할 수 있는 현장 실습을 전공수업에서 실천하는 것을 목표로 함. 이론과 개념 전달에 그치지 않고 체험 중심의 수업으로 사회공헌을 실천하는 교과목의 확장이 필요함. 학생들이 수업에서 배운 내용을 지역사회에 스스로 적용하는 기회를 제공함.
- 새로운 교과목을 신설하기 전에 기존 단과대학(원)별로 진행되었던 비교과적 사회공헌 활동을 실천형 사회공헌 교과목으로 전환할 수 있는지 점검하고 이를 가능하

게 하는 행정적인 유연성이 필요함. 예를 들면, 의대에서 주관하는 찾아가는 의료 봉사단 활동을 일부 실습시간으로 인정해 주는 등의 방안으로 교수들의 교과목 개설 부담을 줄이고 학생들의 참여를 장려하는 방안을 고려해야 함.

3) 대학 사회공헌 네트워크 구축

가) 글로벌사회공헌단의 역할 강화

- 학내 사회공헌활동 허브기관의 역할 강화
 - 글로벌사회공헌단(이하 공헌단)이 서울대학교 사회공헌의 허브기관으로서의 역할을 강화해야 함. 현재 공헌단의 역할은 자체적으로 진행하고 있는 공헌사업의 운영과 관리에 역량을 집중하고 있어서 서울대학교 전체를 아우르는 사회공헌활동의 허브기관 역할을 수행하지 못하고 있음.
 - 학생뿐만 아니라 교수, 직원, 동문 네트워크 등 다양한 대학 구성원이 참여할 수 있는 공헌사업의 발굴이 필요한데, 공헌단이 이를 맡아서 진행하는 전담기관의 역할을 수행해야 함.
 - 공헌단이 서울대학교 전체를 대상으로 대학별 기관별로 진행되고 있는 다양한 사회공헌활동을 지원하고, 결과와 데이터를 관리하고 평가하는 역할을 수행하기 위해 독립적인 지원기관으로 승격되어야 함.

나) 대학 사회공헌의 모범사례 구축

- 국내 대학 사회공헌의 모범이 되는 서울대학교
 - 서울대학교가 지역사회 문제를 해결하는 가능성을 높여 사회연대경제 생태계 내에서 지식 전수와 혁신적 실천의 확산을 활성화하는 ‘사회공헌의 좋은 관행을 확대하는 확산자’로서 역할을 수행해야 함.
 - 서울대학교가 우리나라의 대학 사회공헌의 대표주자로 인식되고, 국공립 대학 네트워크에서 사회공헌의 모범이 되는 역할을 수행해야 함.
- 글로벌 대학 사회공헌 네트워크 구축
 - 글로벌 대학 사회공헌활동을 통해 한국의 국제적 위상을 제고하고 대학사회공헌 분야에서 국제적 네트워크를 구축해야 함. 이를 통해 서울대학교의 국제화와 사회공헌이 시너지를 발생시킬 수 있음.

- 글로벌 지역 공공참여 프로그램의 국제교류 파트너십 구축이 좋은 목표가 될 수 있음. 예를 들면, 영국 케임브리지 대학 사회혁신센터, 영국 유니버시티 칼리지 오브 런던의 저개발 지역공공참여 활동 프로그램(ULC East), 영국 더 웨스트 오브 잉글랜드 대학의 지역사회·기업 연합 사회문제 해결 프로젝트(Green Capital Project), 영국 퀸 메리 대학 공공참여센터(Center for public engagement), 미국 스탠퍼드 대학교 사회혁신센터, 미국 하버드 대학교 사회혁신·변화 선언(The Social Innovation and Change Initiative, SICI) 등이 해당 프로그램에 참여하고 있음.

라. 국제화와 글로벌 사회공헌 연계형 프로그램 개발

1) 개도국 전략적 제휴 대학과 연계한 교육·사회공헌 프로그램

- 서울대학교의 국제적·사회적 책임 수행
 - 글로벌 제휴 대학 연계 프로그램은 국제화와 사회공헌의 접점이 되는 부분으로 서울대학교의 국제적·사회적 책임을 동시에 수행하는 활동이 가능함. 개발도상국 제휴 대학과 전략적 파트너십을 통해 프로그램을 공동 개발하고 연계 대학 또는 대상 국가의 이슈에 적합한 사회공헌 활동의 다양화가 가능함.
 - 서울대학교 및 글로벌 연계 대학의 학생 및 교수, 대상 국가의 공무원과 지역기업 등이 함께 주도하는 민·관·학 협력 프로젝트의 수행이 가능함. 예를 들면, 글로벌 지역사회 참여 프로젝트를 기획·수행하면서 유사한 프로젝트를 수행하는 다른 해외 대학, 단체들과 연계하고, 이를 사회의 다양하고 복잡한 사회문제 해결 방안에 대한 실험적 접근을 하는 소셜랩으로 확장할 수 있으며, 다양한 소셜랩과의 네트워킹을 통해 사회혁신 지식 생태계 구축에 앞장설 수 있음.

2) 선진국 전략적 제휴 대학과 연계한 교육·연구·사회공헌 프로그램

- 개도국과의 협력 경험을 축적한 선진국 대학과 국제적·사회적 책임을 동시에 수행하는 프로그램을 공동 개발하여 운영하는 것이 가능함. 협력을 통해 보다 효과적으로 서울대학교 보유자원 및 경험을 활용하고 프로그램 효과를 극대화할 수 있음.
- 개도국 지역사회 어젠다 중심 교육·연구·사회공헌 프로그램을 통해 서울대학교와 선진국 제휴 대학은 개도국 문제 해결에 기여할 수 있음. 그 과정에서 서울대학교는 선진국 제휴 대학과의 교류를 통해 더 성장할 수 있고 개도국과 협력하면서

국제사회의 리더로서 활동을 확장시켜 나갈 수 있음.

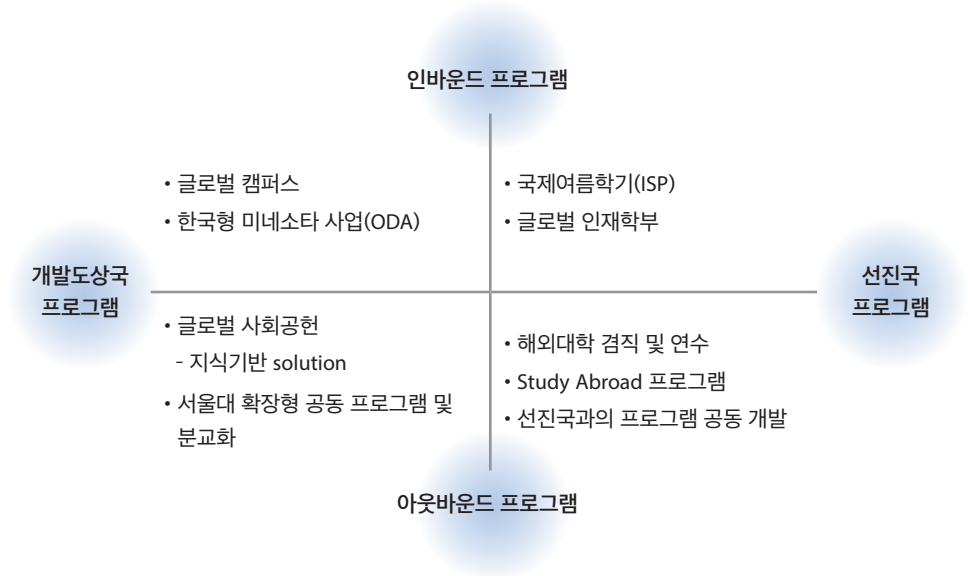
3) 국제기금 및 공적 자본을 활용하는 사회공헌 프로젝트

- 국제기금 활용방안: 서울대학교 내부 역량과 재원으로 한정된 사회공헌의 한계를 극복하기 위해 다양한 정부지원금 및 국제기금을 활용하는 방안을 고려해야 함. 예를 들면, 한국국제협력단(KOICA), 녹색기후기금(Green Climate Fund, GCF)을 활용하면 개발도상국 온실가스 감축과 기후변화 적응 지원 프로젝트 등의 대규모 사회공헌 사업에 참여할 수 있음.

3. 중장기발전계획의 추진전략

가. 중장기 전략의 입체적 이해

이상에서 제시한 국제화·사회공헌 분야의 장기 발전 과제는 교내에서의 대내적 역량 강화, 그리고 대외적으로 전략적인 파트너십의 구축을 중심으로 [그림 9]와 같이 입체적인 이해를 도모할 수 있다.



[그림 9] 국제화·사회공헌 분야 장기 발전 과제

나. 단계별 핵심사업과 추진계획

1) 어젠다 추진방식

가) 연계형 추진

- 서울대학교 중장기발전계획과의 정합성 추구
 - 코로나19 사태로 인한 대외 활동의 제약과 비대면 학술활동 증가, 디지털 사회의 급속한 확산 등은 코로나19 사태가 진정된 이후에도 상당한 파급효과를 미칠 것이며 새로운 업무방식이 자리 잡을 가능성이 높음. 이러한 변화는 서울대학교에 어려운 도전 과제를 제시함과 동시에 새로운 가능성을 모색해 보는 기회가 될 수도 있을 것임.
 - 예를 들어 다양한 국제평가기구의 대학평가에서도 온라인 수업이나 하이브리드 수업 포맷이 새로운 평가기준으로 도입될 가능성이 있고, 이러한 새로운 상황 변화에 어떻게 대처하는지가 앞으로 서울대학교의 국제적 위상과 평가에도 상당한 영향을 미칠 것임.
 - 앞으로 서울대학교 중장기발전계획은 이러한 새로운 상황을 감안하여 수립 내지 조정되어야 하며, 국제화·사회공헌 사업도 이러한 중장기발전계획의 테두리 내에서 장기발전계획을 달성하는 수단으로 하나로 추진될 필요가 있음.
 - 이러한 맥락에서 향후 국제화·사회공헌 사업을 추진함에 있어 이를 별도의 추진 항목으로 규정하여 독립적·과편적으로 진행하는 방식을 지양하고 전체 중장기발전계획의 틀 내에서 실제 학교 교육, 연구 및 행정 프로그램에 포함하고 체화시켜 유기적으로 진행하는 방식이 보다 적절할 것임.
- 교육과정과의 조화
 - 또한 국제화·사회공헌 사업은 서울대학교의 교육과정과 조화를 이루는 가운데 추진되어야 함. 교육과정과 유리된 국제화·사회공헌 사업은 지속 가능성을 확보하기 어렵고 단발적인 이벤트에 그칠 확률이 높기 때문임.
 - 일단 그간 꾸준히 제기되어 온 현안 중 하나는 영어로 진행되는 강좌를 확대하는 문제임. 우리 학교의 국내·국제적 위상을 생각하면 다른 학교들에 비해 영어로 진행되는 강좌의 숫자가 여전히 부족함. 앞으로 영어 강의 숫자를 대폭 확대하여야 하고 이를 위해 영어 강의에 대한 보다 실질적인 인센티브를 모색하

여야 할 것임. 단지 영어 강의 지원금만의 문제는 아니며 학사행정, 인사제도 등에서 다양한 인센티브를 검토할 필요가 있음.

- 영어 강의 숫자를 늘리는 것뿐 아니라 영어 강좌의 내실 확보도 중요함. 특히 일부 ‘무늬만 영어’ 강좌를 어떻게 할 것인지, 그리고 영어 강좌의 경우 상대적으로 내용 전달의 깊이와 폭이 떨어지는 현상을 어떻게 극복할 것인지 문제도 시급한 현안임.
- 외국인 교원의 대폭 확대도 주요한 현안임. 오래된 과제이나 그간 지지부진한 측면이 없지 않았으며 인사 및 처우 등에서 새로운 접근이 필요함. 주거와 자녀 교육 문제를 어느 정도 해소할 수 있는 학교 차원의 장기적인 계획이 필요함. 외국인 교원의 다양한 현안을 상담하고 적절한 부서와 연결, 의사소통을 지원해 줄 수 있는 전담 담당관을 도입할 수도 있을 것임.
- 외국 학생의 유치 및 유지와 관련하여 국제협력본부에서 그간 상당한 성과를 거두었음. 다만 현재 적지 않은 외국 학생들이 “한국 경험형” 내지 “서울 방문형” 시각을 갖고 서울대학교에 교환학생 등으로 오고 있는 상황도 장기적으로 변화가 필요함. 한류 문화의 확산이 결국 서울대학교 위상 제고에도 일조하는 부분이 있으므로 이러한 수요도 물론 중요하지만 궁극적으로는 학문적 수월성에 기반한 서울대학교 방문이 주류를 이루도록 방향성을 정립하여야 할 것임. 요컨대 서울대학교만이 제공할 수 있는 학문 분야, 경험, 커리큘럼이 무엇이 있을지 고민하고 이를 토대로 한 외국 학생 유치 사업이 진행되어야 함.
- 국제화 관련 과목과 사회공헌 관련 과목들을 개발하여 커리큘럼에 편성하고 학점으로 인정하여 학생들이 적극적인 참여를 유도하여야 함. 서울대학교 재학생들이 이 분야 과목을 일정 학점 이상 반드시 취득하도록 요구하는 것도 검토해 볼 수 있을 것임.
- 연구사업과의 조화
 - 이러한 맥락에서 국제화·사회공헌 관련 프로젝트에 대한 교내 연구사업을 확대하여야 함. 학술적인 측면에서 국제적으로 인정받는 연구사업에만 비중을 두는 현재의 교내 연구 지원체제에 대한 재검토도 필요함. 현 제도 하에서는 학술적 성과를 극대화할 수 있는 사업에 교내 자원이 집중 투입되고 있으나 국제화·사회공헌 분야에도 학내 자원이 일정 부분 투입될 수 있는 제도적 장치가 도입되어야 함.

- 예를 들어 국제화·사회공헌 분야 교외 전문가들과 서울대 교원 간 공동 연구 사업을 지원하거나 학내 여러 연구소들이 이러한 연구 사업을 수행할 수 있도록 지원할 수 있을 것임. 일반 연구 사업에도 국제화·사회공헌 분야 연결 요소가 무엇이 있는지 구체적으로 설명하도록 유도하거나 연구성과 확산 과정에서도 이러한 측면을 강조하도록 권고할 수 있을 것임.
- 교원 평가 및 연구소 평가 등에서도 국제화·사회공헌 사업을 주요 평가 지표로 포함하여 이에 대한 실질적인 인센티브를 부여할 수도 있을 것임.
- 학생활동 지원과의 조화
 - 또한 학생활동 지원 정책도 국제화·사회공헌 사업과 유기적으로 연계되어 수행되어야 함.
 - 국제화 관련 학생활동 지원도 단순한 교류와 친목을 넘어서서 실질적인 학술적 교류가 가능하도록 보장하여야 함. 이미 새로운 세대는 온라인을 통해 스스로 다양한 교류와 경험이 가능한 상황에서 단순히 우호증진만을 도모하는 국제화 관련 학생활동들은 이제 한계에 봉착하였음. 재학생들이 각 단계별로 적절한 학술적인 교류와 자극이 이루어질 수 있도록 지원 정책이 도입되어야 함. 학사, 석사, 박사과정별로 상이한 프로그램이 필요할 수도 있을 것임.
 - 학내 유학생 및 교환학생 지원에 있어서도 단순히 서울대학교에서 다양한 새로운 문화적·사회적 경험만을 가질 수 있도록 하는 차원을 넘어, 학술적 우수성을 체험할 수 있도록 유도하는 프로그램을 마련하여야 함(분야별 서울대학교 석학 교수와의 만남, 교류 등). 특히 서울대학교에서의 경험을 긍정적으로 평가할 수 있도록 귀국 내지 본교 복귀 후에도 대학본부 차원에서 지속적인 관리가 필요함.
 - 학생활동 지원 시에도 학생들이 수동적으로 관망하는 것이 아니라 능동적으로 학생활동에 참여하고 주도적으로 이끌어 갈 수 있는 프로그램을 도입하여야 함. 학생들이 그룹을 구성하여 사회공헌 사업의 구체적인 실행계획을 제안하는 경우 학교에서 이를 일정 부분 지원하고, 이에 대해 성과를 인정(학점 인정 등)해주는 방안도 검토할 수 있을 것임. 법학전문대학원에서 담당하는 공익법률센터에 대한 대학본부의 지원 사례는 다른 단과대학(원)에도 적절히 조정하여 전파할 수 있는 모델이 될 수 있을 것임.

나) 물적·인적 인프라 확보

• 조직 문제

- 현재 국제협력본부가 중요한 역할을 수행하고 있으며 그간 상당한 성과를 거두어 오고 있음. 그러나 동시에 새로운 단계의 국제화 사업을 장기 발전전략 차원에서 추진하기 위해서는 ‘국제교류 지원’을 넘어서는 새로운 조직에 대한 검토가 필요함. 새로운 조직을 도입하지 않더라도 현재 국제협력본부 업무에 대한 조정 작업으로 국제교류에 국한되지 않은 국제화 사업 전반에 국제협력본부가 역할을 수행할 수 있도록 하는 제도 개선이 필요함.
- 또한 국제협력본부와 대학본부 각 처·국을 비롯한 학내 기구 간의 상시적인 소통과 협력으로 교무, 학생, 기획 등 학내 전반적인 업무 수행에서 국제화 측면이 검토, 고려, 반영될 수 있도록 하는 시스템이 수립되어야 함. 이와 동시에 국제협력본부 이외 여타 학내 조직·기구에 대해서도 국제화를 염두에 둔 정비 및 새로운 의무 등의 부여가 필요하지는 않은지 검토가 선행되어야 함.
- 사회공헌 사업 추진과 관련하여서도 이를 특정 기구 고유의 업무로만 파악하는 한계를 극복하고 서울대학교 전체 단위에서 추진하여야 하는 과제로 자리매김하고 이를 반영한 학내 여러 기구 및 조직과 상시적인 소통·협력 채널을 구축하여야 함. 이를 보장하는 방향으로의 제도 변경이 필요할 것임.

• 인원 확보 문제

- 국제화·사회공헌 사업을 성공적으로 추진하기 위해서도 결국 학내에 이 사업들을 담당할 전문 인력을 양성하고 확보하는 과제가 해결되어야 함. 이 과정에서 외부 기관과 전문 인력의 도움을 활용할 수도 있을 것이나, 장기적으로 학내 전문인력을 양성, 확보하여야 함.
- 확보된 전문인력도 국제협력본부 또는 글로벌사회공헌단 등 특정 부서에서만 근무하도록 하는 방식을 지양하고 다른 학내 기구 및 조직에도 근무하도록 함으로써 조직·기구 간 상호 이해 및 협조를 용이하게 하도록 하는 방안도 검토 가능함.
- 마찬가지로 다른 학내 교직원들도 재교육 기회에 국제화·사회공헌 사업에 대한 내용을 포함하여 이들의 기본적인 이해와 소양을 함양하는 기회로 삼을 수 있을 것임.

- 예산 확보 문제

- 국제화·사회공헌 사업은 단기간에 성과를 거두거나 검증하기 힘든 영역임. 동시에 이들 사업들은 적절한 예산의 장기적 투입이 필요한 영역이기도 함. 이러한 양자 간 괴리가 이들 사업들을 안정적으로 추진하는 데 근본적인 어려움을 제시하고 있음. 이들 사업의 이러한 특징을 이해하고 장기적 측면에서 그 성과를 평가하고 점검할 수 있는 기준을 도입하여야 함.
- 예산 배분 및 사용 측면에서도 이러한 특징을 전제한 학내 논의가 진행되어야 함. 이러한 고려가 결여되면 결국 예산의 대부분은 시급한 학내 현안 해결 내지 시설 보수 등에 투입되고 국제화·사회공헌 사업에는 일부 예산만 투입되는 것으로 결정될 가능성이 높은 상황임. 기본적으로 학교 입장에서는 총액이 정해진 예산을 구성원 및 단위 간에 분배하여 사용하는 것이므로 결국 여타 학내 사업의 예산 감소를 어떻게 설득하고 이해시킬 것인지 여부가 앞으로 이들 사업의 성공적 추진을 위한 주요 변수임.

다) 학내 구성원의 합의 유지

- 서울대학교 중장기발전계획으로서의 성격 규명

- 국제화·사회공헌 사업의 성공적 추진을 위해서는 일단 학내 구성원 전체의 합의 도출이 중요할 것임. 단순히 이들 사업이 올바른 방향인가에 대한 추상적인 차원의 질문에 그치는 것이 아니라 서울대학교 발전을 위해 이들이 꼭 필요한 핵심적인 사업인가라는 구체적인 질문에 대한 합의가 먼저 학내 구성원 간에 이루어져야 지속적으로 추진될 수 있을 것임.
- 특히 이들 사업이 때로는 ‘학문적 수월성’과 직접 연결되지는 않을 수도 있다는 점을 감안하여 이러한 방향에 초점을 두어 온 기존의 학내 목표 및 정책과 어떻게 조화될 수 있는지에 대한 학내 의견 수렴과 논의가 필요함. 결국 국제화·사회공헌 사업과 학문적 수월성의 확보가 서울대학교 발전 전략이라는 측면에서 동전의 앞뒷면과 같이 불가분의 일체를 이루는 목표라는 점에 대한 학내 합의가 구축되어야 할 것임. 이러한 합의가 전제되어야 조직, 예산, 인력 수급과 배분에 추진력이 생길 것임.
- 또한 국제화·사회공헌 개념이 추상적이라 여기에 다양한 내용이 다의적으로 포함될 수 있음을 감안하여 서울대학교가 추진하는 국제화·사회공헌이 구체적

으로 무엇을 의미하는지에 대한 범위를 명확히 하고, 왜 이러한 사업 추진이 서울대학교 차원에서 필요한지를 밝히며, 이를 토대로 앞으로의 달성 목표도 구체적으로 제시되어야 함. 국제화가 앞으로 한국의 나아갈 방향이며, 우리 사회에 대한 기여가 서울대학교가 한국 사회에서 갖는 위상에 수반되는 책임의 이행이라는 추상적인 당위론을 극복하여, 서울대학교의 장기 발전을 위해 이러한 사업이 필요한 이유가 구체적으로 제시되고 이러한 인식이 학내 구성원 간 공유되어야 함.

— 또한 이들 사업은 장기적 과제로 추진되어야 하므로 집행부 교체 등으로 인हे 큰 골격에서 변화가 초래되는 상황은 가급적 회피하여야 할 것임. 이러한 차원에서 이 사업은 단순히 특정 집행부의 계획이 아닌 서울대학교 전체의 장기 발전 계획으로 성격 규명을 하고 앞으로 추진되어야 함. 학내 구성원 간 합의는 이러한 장기적 추진을 위해서도 필요한 요소임.

• 대외 홍보 및 교류 활동 강화

— 또한 이들 사업은 그 성격상 학교 외부와의 접촉점이 넓고 외부에서의 관심도 큰 영역임. 이에 따라 국제화·사회공헌 사업의 성공적 추진을 위해서는 대외 홍보 및 대외 교류가 무엇보다 중요하다고 할 수 있을 것임. 이러한 외부적 소통을 담당하기 위한 인력과 조직의 충실도도 확보되어야 할 부분임.

— 특히 간헐적으로 제기되고 있는 서울대 폐지론 등 외부에서의 비판적 시각에 대해 보다 적극적이고 선제적으로 대응하기 위해서도 학문적 수월성 추구 이외에도 이들 사업에 대한 서울대학교의 진지한 관심과 구체적 계획을 제시하여야 할 것으로 봄. 이를 위해서도 대외 홍보 및 교류 활동은 필요한 과제임.

• 국제화·사회공헌의 연계점 확보와 통섭 가능성 모색

— 국제화와 사회공헌은 별개의 사업이지만 양자가 교차하는 영역 또는 연계할 수 있는 영역도 있음. 가령 환경문제 또는 보건문제에 대처하기 위한 국제사회의 노력에 서울대학교가 적극적인 리더십을 갖고 참여할 수 있는 사업들은 국제화와 사회공헌을 동시에 달성할 수 있는 분야일 것임. 이러한 사업들을 발굴하여 추진한다면 두 사업의 목표를 동시에 달성할 수 있을 뿐 아니라 서로 시너지 효과를 낼 수 있는 여지도 있으므로 적극적인 검토가 필요함.

— 이러한 맥락에서 서울대학교에 재학하는 외국인 유학생이나 외국인 교원의 전문성을 통한 사회공헌 사업 추진도 역시 모색해 볼 수 있는 항목임. 외국대학뿐

아니라 국제기구나 NGO와의 협력체제 구축이나 MOU 체결 역시 이들 두 사업의 목표를 동시에 달성할 수 있는 또 다른 대안일 것임.

2) 단계적 추진 과제

가) 로드맵에 따른 순차적 추진

- 10년 추진 기간 설정을 통한 장기적 추진
 - 국제화·사회공헌 사업은 장기적 차원에서 긴 호흡의 사업으로 추진되어야 함. 서울대학교가 이들 사업에서 기대하는 효과도 최소한 이 정도의 시간은 경과해야 발현될 수 있으며 이에 대해 객관적인 평가가 가능할 것임.
 - 이를 위해서는 최소한 향후 10여 년의 진행 계획을 로드맵으로 작성하여 순차별, 단계별로 추진하여야 함. 이 기간 동안 집행부가 수차례 바뀔 수도 있으나 이러한 변경과 상관없이 지속적이고 안정적으로 이 사업들을 추진하기 위해서는 조속히 로드맵을 확정하고 장기발전계획 과제로 공식화하여야 할 것임.
 - 이를 통해 학내 하드웨어와 소프트웨어 측면에서 이들 사업을 위한 인프라가 구축된다면 그 이후에는 이들 사업들은 스스로 자생력을 갖추어 지속적으로 진행될 수 있을 것으로 예상됨.
- 순차적·단계적 추진
 - 한편 장기적 로드맵을 작성하되 최종 목표에 이르기까지 단계별로 순차적인 추진이 가능하도록 계획하여야 함. 학내 체질 개선에 가까운 작업으로 일거에 목표가 달성되기를 기대하기는 어렵고 성급한 성과를 도출하기 위한 ‘보여 주기식’ 접근도 지양하여야 함. 긴 호흡으로 단계별로 접근하여 학교 구성원과 조직에 이러한 학교 목표가 서서히 침습하여 내면화할 수 있도록 모색하여야 할 것임.
 - 단계별 목표를 정하고 이에 대한 중간 검토 작업이 진행되어야 함. 중간 점검으로 상황변화 등을 반영한 필요한 조정 작업을 진행할 수도 있을 것이나 기본적인 골격과 방향성은 최초 출발점에서의 합의가 지속적으로 유지되는 것이 반드시 전제되어야 함.

나) 동심원적 추진

- 선택과 집중: 사업 추진의 우선순위

- 일단 국제화·사회공헌 사업을 위해 필요한 세부 프로젝트와 과제를 전반적으로 확인한 이후 어떠한 우선순위로 이들 사업을 추진할 것인지 선별, 정리 작업이 선행되어야 함.
- 이러한 여러 사업을 모두 동시에 추진하기에는 현실적인 어려움이 있으므로 선순위 과제, 후순위 과제, 장기과제, 단기과제 등을 구별하여 적절한 조합과 배열로 체계적·효율적으로 진행하여야 할 것임.
- 이들 사업을 추진하는 데 있어 우려되는 부분 중 하나는 자칫 ‘백화점식’ 사업으로 흐를 가능성임. 개별 사업 하나 하나는 모두 나름 의미가 있을 것이나 전체적인 계획 이행, 목표 달성 내지 장기적 효과 확보 차원에서는 소기의 성과를 거두지 못하는 문제가 발생할 수도 있기 때문임. 개별 사업의 중요성뿐 아니라 전체적으로 서울대학교 장기발전전략의 맥락에서 일관된 주제를 갖고 각 사업이 계획, 구성, 집행되는 것이 무엇보다도 긴요함.
- 이러한 한계를 극복하기 위하여 장기적인 로드맵을 설정하고 이에 따른 단계별·순차적 사업 추진이 필요함.

V

지속가능한 미래지향적 멀티캠퍼스 구축

1. 멀티캠퍼스 분야의 핵심 이슈와 전략적 시사점

가. 핵심 이슈

“서울대학교가 보유하고 있는 캠퍼스를 체계적으로 관리하고 지속가능성을 유지할 수 있는가?”

“국제화를 위해 교육과 연구를 수행할 수 있는 캠퍼스 인프라 구축이 준비되어 있는가?”

1) 지속 불가능한 ‘20세기 유산’

가) 에너지 다소비: ‘서울시 온실가스 배출량 1위’

- 서울시에서 매년 발표하는 「에너지다소비건물 온실가스 배출량 순위」 자료에 따르면 서울대학교는 전체 온실가스 배출량 기준으로 최근 10년 간 서울시 소재 건물 가운데 가장 많은 온실가스를 배출하는 것으로 나타남.
- ‘2050 탄소중립’ 목표 실현과 관련하여 서울대학교는 현재 온실가스 배출량과 에너지 사용량을 모니터링 하는 수준에서의 관리만 하고 있음.
- 반면 해외 주요 대학들은 ‘2050 탄소중립’ 실현을 위한 구체적 방안을 실행 중임.
— 미국의 샌디에이고 대학 캠퍼스는 마이크로그리드를 적용하여 에너지 자립과 절감 달성

- 영국의 경우 정부의 ‘2050 넷 제로(net zero)’ 목표에 발맞춰 20개 이상의 대학이 탄소 저감 목표를 세웠으며 특히 유니버시티 칼리지 런던(UCL)은 지속가능성 관련 수업 개설을 의무화하고 2030년까지 캠퍼스 건물의 탄소중립 달성, 일회용 플라스틱 사용 금지, 일인당 쓰레기 20% 감축, 10,000m²의 생물 다양성을 갖는 녹지 조성 등의 목표를 선언
- 친환경 탄소중립 캠퍼스 조성을 위한 중장기적인 온실가스·에너지 관리 제도와 획기적인 탄소배출 감축 방안 마련이 필요함.

나) 사용자 편의성과 환경을 무시한 난개발 및 건축물 노후화

- 1975년 관악캠퍼스 준공 이후 대부분의 교육기구가 관악캠퍼스로 이전하고 교육·연구 시설이 신축되면서 관악캠퍼스 공간은 사실상 포화 상태에 도달하였으며 접근성과 교통이 매우 불편하고 실험실 등에서 안전 문제 발생 가능성이 있음.
- 또한 대부분의 건물이 교육, 연구 시설로 신축되다 보니 학생들과 교직원을 위한 생활편의 및 복지시설은 상대적으로 부족한 실정임.
- 연건캠퍼스의 경우 제한된 공간 안에서 시설 확충과 양적 팽창이 지속되면서 공간 포화 상태에 도달하였고 기숙사 등 생활시설의 재건축이 필요하나 여러 건축 관련 규제로 재건축이 어려운 상황임.
- 이와 더불어 관악캠퍼스와 연건캠퍼스의 경우 건축 연한이 50년에 근접한 노후 건축물이 증가함에 따라 캠퍼스 공간 및 시설 이용성이 저하되고 건물 안전 문제 발생 가능성이 높아지고 있음.
- 재건축, 리모델링 시 전공별 연구·교육 특성을 반영한 안전시설, 설계 표준을 확립하여 연구 기능 고도화에 걸맞은 시설 안전을 확보해야 함.

2) ‘우물 안 개구리’

가) 국제화를 위한 멀티캠퍼스 정책 부족

- 서울대학교의 국제화 지수는 상당히 낮아서 세계적인 대학으로 발전하는 데 한계가 있으며, 이를 극복하기 위해서는 국제화 전략의 추진과 이를 뒷받침하기 위한 멀티캠퍼스 정책이 마련되어야 함.
- 서울대학교의 글로벌 사회공헌을 강화하기 위해 서울대학교의 역량과 인력풀을

제3세계 국가의 고등교육 발전을 위해 적극 활용할 수 있는 방안 마련이 필요함.

나) '서울대 이기주의' 극복 및 지역 사회와 상생 모델 필요

- 1996년 신공학관 준공과 1999년 농생대 이전 부지 선정으로 인해 발생한 갈등의 결과로 서울대학교 개발 제한에 대한 지역 사회의 청원이 시의회에 받아들여졌으며, 서울대학교는 순환도로 밖 녹지를 개발하지 않기로 하였음(『대학신문』, 2016. 3. 6.).
- 그러나 그 이후에도 순환도로 밖에 지속적으로 건축이 이루어지고 있어 지역 사회와의 공생을 위한 새로운 모델 수립이 필요함.
- 또한 연건캠퍼스, 평창캠퍼스, 시흥캠퍼스에서도 지역 사회에 기여할 수 있는 캠퍼스 조성 및 상생 프로그램 마련이 필요함.

3) 멀티캠퍼스 운영 및 공간 관리의 비효율성과 소극적 자산 운용

가) 멀티캠퍼스 장기발전 전략 및 특성화 전략 부재

- 법인화 이후 평창캠퍼스와 시흥캠퍼스 준공으로 멀티캠퍼스 시스템을 갖추게 되었으나 그에 따른 종합적 멀티캠퍼스 장기발전 전략 및 특성화 전략은 부재한 상황임.
- 관악캠퍼스에 집중된 교육·연구시설 가운데 일부 시설을 평창캠퍼스, 시흥캠퍼스, 또는 수원캠퍼스로 이전함으로써 관악캠퍼스에 집중된 기능을 분산하고 각 캠퍼스 특성에 맞는 발전 전략 마련이 필요함.
- 또한 캠퍼스 간 연계성 강화를 위한 방안 마련이 필요함.

나) 비효율적 캠퍼스 운영 및 공간 관리

- 각 기관별로 교육·연구 시설을 따로 관리함에 따라 강의실이나 회의실 같은 공용 공간의 이용률은 현저히 떨어지는 반면, 상시적으로 연구 및 행정인력들이 이용하는 상용 공간은 부족한 수급 불일치에 따른 비효율이 지속적으로 발생하고 있음.
- 또한 캠퍼스 내 여러 주체들이 공유할 수 있는 유휴 공간 및 시설이 많이 존재함에도 불구하고 통합적으로 관리되지 못하여 효율적 이용이 이뤄지지 못함.
- 학과(부)별·기관별 공간 소유 개념을 뛰어넘어 공간 활용 효율화를 위한 '공유 공간' 개념 도입이 필요하며 캠퍼스 공간 관리 효율성을 제고하기 위한 스마트관리 시스템을 구축해야 함.

다) 멀티캠퍼스 전담 행정 조직의 필요성

- 캠퍼스 마스터플랜에 따른 체계적·단계적 재개발과 정비, 교육·연구 시설 재배치 등을 지속적으로 추진하기 위해서는 이러한 업무를 전담할 행정 조직이 필요함.

라) 법인 자산에 대한 체계적 관리 미흡 및 방치

- 법인화 이후 미실현된 국유재산 무상양여 문제 해결
 - 법인화 이전 서울대학교가 관리하던 학술림 세 곳(전라남도 광양과 구례에 소재하는 남부학술림, 경기도 광주에 소재하는 대화산학술림, 수원시와 화성시에 소재하는 칠보산학술림)과 관악수목원은 법인화 이후 서울대학교로의 무상양여가 이루어지지 않았음.
 - 대학본부가 주도적으로 적극 나서 정부와 협의하고 지역 주민의 이해와 동의를 바탕으로 무상양여 문제 해결 방안을 마련하는 것이 필요함.
- 미활용 법인 재산의 방치 문제 해결
 - 서울대학교는 관악캠퍼스 정문과 후문 일대, 수원캠퍼스, 평창캠퍼스 및 시흥캠퍼스의 미개발지 등 미활용 법인재산을 많이 보유하고 있음.
 - 2019년 3월 현재, 서울대학교 법인재산 중 미활용 건물은 36개 동(연면적 3만 1,805㎡)이고, 미활용 토지는 254필지 117만 9,353㎡에 달하는데, 캠퍼스별로는 아래 표 6과 같이 분포해 있음.
- 미활용 자산 관리 기회비용을 절감하고 부대 수입 증대를 위해 법인 소유 부동산을 수익 사업에 적극 활용하는 것이 필요함.

[표 6] 미활용 법인재산 현황

캠퍼스	건물(동)	건물 연면적(㎡)	토지(필지)	토지 연면적(㎡)
관악	7	885	28	233,522
수원	10	12,656	4	56,667
연건	2	685	1	846
평창	9	13,312	198	585,798
기타	8	4,267	23	302,521
합계	36	31,805	254	1,179,353

나. 전략적 시사점과 대응 방향

1) 지속가능한 미래형 캠퍼스 조성

가) 친환경 탄소중립 캠퍼스 조성

- 캠퍼스 에너지 소비 및 탄소배출 감축을 위한 중장기적인 온실가스·에너지 관리 제도와 획기적인 탄소배출 감축 방안 마련이 필요함.
- 친환경 캠퍼스에 대한 구성원 전체의 공감대와 문화를 정착시키는 것이 필요함.

나) 사용자 중심의 안전하고 편리한 캠퍼스 조성

- 사용자 중심의 안전하고 편리한 캠퍼스 조성을 위해서는 교통환경 개선이 필요함.
- 생활편의 및 복지시설 내실화
 - 관악캠퍼스의 지하공간을 개발하여 심야 교육, 연구 활동 안전 편의 제공을 위한 목적으로 활용하는 방안 모색이 필요함.
 - 외국인 교직원을 포함한 교직원 아파트의 생활편의 및 복지시설 확충 등을 통해 주거연계형 캠퍼스로 전환이 필요함.
- ‘모두가 안심할 수 있는’ 안전 캠퍼스 구현
 - 정밀·위험 연구 분야 실험실과 위험물질 저장고와의 접근성에 대한 관리 체계화 등을 통해 모두가 안심할 수 있는 안전 캠퍼스 구현

2) 미래지향적 멀티캠퍼스 네트워크 구축

가) 해외 캠퍼스 설립 및 서울대학교 국제화 역량 강화

- 서울대학교의 국제화 역량 강화와 글로벌 사회공헌을 위해 해외 캠퍼스 설립이 필요함.
- 서울대학교 국제화 역량 강화를 위해 시흥캠퍼스와 평창캠퍼스 등에 국제화 인프라 구축 및 플랫폼 마련이 필요함.
- SNU 메타버시티(metaverse + university) 구축
 - 전 세계 어디서나 접근 가능한 새로운 개념의 가상 캠퍼스로 SNU 메타버시티를 구축하고 이를 서울대학교 교육 및 연구 국제화를 위한 플랫폼으로 활용
 - 이를 통해 서울대학교 국제화 역량을 강화하고 해외에서 새로운 신규 교육 수

요 창출에 기여

나) 지역 사회와 상생하는 캠퍼스 구현

- 캠퍼스 발전이 지역 사회 발전에 기여할 수 있도록 상생 발전 전략 마련
 - 실례로 대학이 주도적으로 지역사회와 교류하는 공간 및 조직(예: 스탠퍼드 대학의 Center for Social Innovation 등)을 구성하고 사회적 수요를 파악하여 지역 사회와 네트워크를 구축하는 등의 노력이 필요함.
- 멀티캠퍼스의 시설을 활용한 지역사회 협력 모델 수립
 - 서울대학교병원법인 및 서울대학교치과병원법인과 의 협력관계를 활용하여 사회공헌사업을 강화하는 기회를 창출해야 함.
- 지역 사회의 교육 수요를 찾아가는 개방형 오프캠퍼스(off-campus) 설립
 - 지역사회의 수요에 대한 개방성을 갖추고 동시에 대학이 기존 캠퍼스를 벗어나 지역 사회 안으로 들어가 교육하는 오프캠퍼스 교육 프로그램과 인프라 구축이 필요함.

3) 멀티캠퍼스 패러다임 전환 및 행정 혁신

가) 멀티캠퍼스 장기발전 전략에 따른 캠퍼스별 특성화 및 연계성 강화

- 미래지향적 멀티캠퍼스 장기발전 전략에 따른 캠퍼스별 특성화를 추구하면서도 동시에 상호 보완과 연계성, 유기적 시너지 효과 창출이 가능한 멀티캠퍼스 네트워크 구축이 필요함.
- 멀티캠퍼스 발전전략의 효과적 추진을 위해 학내 의견수렴을 통해 멀티캠퍼스 운영 방향에 대한 공감대 확보가 필요함.
- 관악캠퍼스와 연건캠퍼스 등 노후화된 캠퍼스의 재생 및 활성화가 필요하며 특히 관악캠퍼스 집중 문제를 해결하기 위해서는 교육·연구 기능을 비롯한 일부 대학 기능의 전략적 분산이 필요함.

나) '공유 공간' 개념 도입을 통한 캠퍼스 관리 효율성 제고

- 인근에 유사 시설과 프로그램을 신설하는 것을 제한함으로써 캠퍼스 자원의 불필요한 중복 개발을 지양하고 '공유' 캠퍼스 구현을 통한 이용률 제고가 필요함.
- 교육·연구 시설의 공유와 통합적 관리를 통한 공간 및 시설 이용 효율성을 제고해

야 함.

- 이를 위해 현재 서울대학교가 보유하고 있는 공간 및 시설 현황, 시설물별 이용 현황 등을 정확하게 파악하고 이를 데이터베이스로 만들 필요가 있음.

다) 멀티캠퍼스 관리 행정 체계 및 조직 혁신

- 멀티캠퍼스의 발전 계획과 전략을 통합적으로 운영하고 멀티캠퍼스 네트워크 안에서 캠퍼스 간 경쟁적 공생관계를 형성할 수 있도록 대학 행정 및 거버넌스 구조 개편

라) 멀티캠퍼스 자산의 효율적·전략적 운용

- 국유재산의 무상양여 문제 해결
 - 서울대학교의 교육 및 연구 목적으로 이용할 필요성 및 학술림 소재 지역 지자체와 지역주민과의 관계 등을 종합적으로 고려하여 합리적 이용 방안을 도출하고 이에 따른 체계적 개발·유지·관리 방안을 마련해야 함.
- 법인 소유 부동산의 적극적 운용 방안 마련
 - 미활용 법인재산을 연구·교육 목적의 용도로 재개발 또는 재활용해야 하며 활용이 어려울 경우 매각하는 등의 적극적인 방안을 수립하여 멀티캠퍼스 자산 운영을 효율화해야 함.
 - 대학의 자체 재원확보를 위해 법인 소유 부동산을 복합개발하거나 임대하여 수익을 창출할 수 있는 방안을 마련해야 함(근거: 「국립대학법인 서울대학교 설립·운영에 관한 법률」 제28조 제1항).

2. 중장기 발전 전략과 실행과제

가. 지속가능한 미래형 캠퍼스 조성

1) 친환경 탄소중립 캠퍼스 조성

가) 건축물의 생애주기(life cycle)를 고려한 탄소중립 정책 실시

- 신축 건물의 경우 에너지 효율을 극대화하며, 저탄소 에너지원 사용 비율을 높임.

- 기존 건물의 에너지 성능 데이터베이스를 구축함으로써, 노후화된 건물의 에너지 성능을 보완하기 위한 리모델링 및 재건축의 시기를 체계적으로 계획할 수 있도록 함.
- 건물별 탄소배출량 모니터링, 넷 제로를 위한 개보수 목표를 설정하고, 건물 에너지 부하 절감, 효율 향상 기술, 신재생에너지 기술, 친환경 기술 등을 도입하여 탄소배출제로를 구현하는 건물로의 전환 추진
- 에너지 사용 최적화, 마이크로그리드, 에너지 저장 체계(ESS; energy storage system) 등을 적용하여 탄소배출 감축을 고려한 건물 설계와 리모델링을 추진하고 운영 인센티브 확보

나) 스마트 기술을 활용한 탄소배출 획기적 감축 방안 마련

- 온실가스 배출량 저감을 위한 전기차 충전소, 공유 모빌리티 실험 등 신진 기술을 적용한 대중교통 체계 등의 테스트베드로 캠퍼스를 활용
- 서울대 구성원의 첨단기술 개발과 산학협력을 통해 캠퍼스 에너지 저감 기술을 개발하고(예: 스탠퍼드 대학교는 에너지 솔루션 기업인 존슨컨트롤즈(Johnson Controls)와 대학 연구진의 공동개발을 통해 캠퍼스 에너지저감 기술 개발) 이를 대학에 적용하여 스마트 캠퍼스 구현
- 전기차 셔틀과 전기차 충전소 확충
- 플라스틱 사용 및 쓰레기 감축을 위한 정책 수립 및 이행과 폐기물 최소화 및 자원 순환과 재활용으로 지역 사회 및 자연과 공생하는 캠퍼스 구현

다) 캠퍼스 생태계의 보전 및 복원

- 캠퍼스 환경에서 자연생태 면적을 적정 비율로 유지할 필요가 있음.
- 온실가스 배출량을 저감하는 방안 중 하나는 녹지를 충분히 확보하여 흡수원을 늘리는 것인데, 나대지 위의 신축을 제한하고 장기적인 계획에 의한 대규모 복합개발을 통해 녹지를 보전하고 확충해 나갈 수 있도록 해야 함.
- 녹지총량제 도입, 생태통로 조성, 저류지 조성 등 그간에 제기되어 왔던 캠퍼스 생태계에 대한 제안들을 실현할 수 있는 방안 모색
- 녹지 보존을 캠퍼스 보행환경 및 오픈 스페이스 계획과 연계함으로써 캠퍼스 구성원의 생활환경의 질을 높이고 그린 캠퍼스에 대한 학내 구성원의 동의를 얻도록 함.

2) 사용자 중심의 안전하고 편리한 캠퍼스 조성

가) 교통환경 개선

- 경전철 등 새로운 교통수단을 캠퍼스 내로 유치하여 교통환경 개선
- 수요에 따른 셔틀버스 자율 운행 시스템을 도입하고 대중교통 노선을 신설하여 캠퍼스 내 이동성을 높이고 이동에 드는 시간 단축
- 주차 시설의 현대화와 지하화를 통해 쾌적한 보행 환경을 구축함.

나) 공간환경을 포함하는 캠퍼스 운영계획 수립 및 추진

- 서울대학교는 모두 ‘단지형’ 캠퍼스임에도 불구하고, 건축물 위주의 계획만이 시행되어 왔음.
- ‘공간환경’의 개념으로 캠퍼스에 대한 인식을 전환함으로써, 녹지, 가로, 외부공간과 같은 건물 이외의 공공공간도 캠퍼스의 일부분으로 고려해야 함.
- 캠퍼스의 단위 건축물을 공간환경이라는 관계성 속에서 조성하며, 각 공간환경은 연속적이고 상호 네트워크를 형성하게 함으로써 생태계와 공존하도록 함.

다) 보행자 우선의 공간환경 구축

- 캠퍼스 마스터플랜에서 제시하고 있는 오픈 스페이스의 잠재력을 높일 수 있도록 개별 오픈 스페이스를 연결하는 길 중심의 ‘선형’으로 외부환경 정비
- 캠퍼스의 주요 문화시설 및 녹지를 연결하는 걷고 싶은 거리를 조성함.
- 건물의 신축 및 재건축 시에 오픈 스페이스에 대한 접근성을 높이도록 적극 유도함.
- 무장애 환경을 구축하고 캠퍼스 접근성을 지도화하여 서비스 제공

라) 분산과 저밀도의 공간환경 조성

- 관악캠퍼스는 신축을 지양하여 더 이상 밀도를 높이지 않고, 기존 건물의 리모델링 및 재건축을 우선순위로 설정해야 함.
- 재건축 및 리모델링에 대한 종합적인 계획을 세우고 단계적으로 시행하도록 유도
- 외부공간, 반(半) 외부공간, 건물 내 공용공간 사이의 체계적 네트워크를 수립함으로써 쾌적한 공간환경 조성

마) 구성원의 안전을 우선적으로 고려하는 캠퍼스 조성

- 위험시설물과 연구시설의 클러스터화 및 재배치를 통해 영역별 안전관리 지침을 구축하고 위험물질 분포 데이터베이스를 구축
- 환경안전원이 축적해 둔 실험실 안전 점검 관련 데이터와 전문가들의 의견을 반영하여 실험실 규격, 후드, 배기 공조 시스템, 가스 공급, 폐기물 처리 등 실험실 안전과 관련된 공간 설계 및 운영을 표준화하고 이를 시행
- 안전에 취약한 실험실(화학, 가스, 바이오, 전기, 소방 등)의 설계 및 운영을 표준화하고 이를 전 캠퍼스에 보급
- 안전한 실험 실습을 위한 공간 설계 표준안을 도출하고 이에 예산을 지원하고 시행

바) 건물의 생애주기에 따른 안전관리 강화

- ‘건축물 생애 이력 관리시스템’을 도입함으로써 건축물 점검현황과 관리계획을 종합화하고 안전관리를 강화함.
 - ‘공간정보관리시스템(SIMS)’ 및 ‘시설정보관리시스템(SFIMS)’과 통합함으로써 장기발전계획 수립의 데이터로 활용할 수 있도록 함.

사) 코로나19 등 새로운 감염병에 대비하는 건축물 예방 기능 향상

- 건축물의 유형별 감염병 예방 계획 기준(공조·환기 설비 설계기준 등)을 마련함으로써, 건축물의 건강한 실내 환경 보장
- 건물 내부의 공용공간 비율을 높이고 이 공용공간과 외부공간을 연계함으로써, 실내 환기를 원활하게 하며 생활환경을 쾌적하게 함.

나. 미래지향적 멀티캠퍼스 네트워크 구축

1) SNU 해외 캠퍼스 설립

가) 해외 캠퍼스 설립의 필요성

- 서울대학교의 국제화 역량을 강화하고 세계 초일류 대학으로 발전하기 위해서는 서울대학교의 인적·지적 자산을 활용하여 국제사회에 기여하는 글로벌 사회공헌 확대가 필요함.

- 또한 학령인구의 지속적인 감소로 인해 서울대학교의 교육과 연구를 활성화하기 위해서는 해외의 우수한 인력을 적극적으로 유치하는 것이 필요하며 서울대학교가 배출한 우수한 연구자들이 국제적으로 활동할 수 있는 기반을 적극 마련하는 것이 필요함.

나) 해외 캠퍼스 설립 방법

- 서울대학교의 독립적인 캠퍼스 설립
 - 서울대학교가 주도하여 해외에 서울대학교의 캠퍼스를 설립하는 방식으로 서울대학교 혹은 정부가 대학 설립과 운영을 위한 재정을 부담
 - 송도에 설립한 해외대학(뉴욕 주립대학교, 노스캐롤라이나 주립대학교, 서던캘리포니아 대학교, 텔라웨어 대학교, 조지메이슨 대학교) 사례와 유사하며 해외 사례로는 파리 소르본느 대학교의 아부다비 캠퍼스, 카타르의 조지타운 대학교 등이 있음.
 - 특히 뉴욕 대학교는 미국 뉴욕시에 본교, 아부다비와 상하이에 포털 캠퍼스를 두고 있으며, 런던·파리·부에노스아이레스 등 12여 개국 주요 도시에 글로벌 아카데미 센터를 보유
- 현지 국가나 대학과 연계한 공동 대학 설립
 - 현지 국가나 대학과 공동으로 대학을 설립하여 운영하는 방식
 - 현지 국가나 대학은 캠퍼스 하드웨어와 운영비를 제공하고, 서울대학교는 대학 운영 소프트웨어를 제공하는 방식으로 싱가포르 국립대학이 예일 대학과 공동으로 Yale-NUS College를 설립하여 운영하는 방식과 유사함.
- 해외 대학의 설립과 운영을 지원하는 방식
 - 서울대학교의 인적·지적 인프라를 활용하여 타 국가의 대학 설립과 운영을 지원하는 방식
 - 현지 국가나 대학이 대학 설립과 운영에 소요되는 모든 재정을 부담하며, 서울대학교는 대학 설립과 운영을 도와주는 역할을 담당
- 복수 대학이 공동으로 해외에 진출하는 방식
 - 대학 간 컨소시엄 구성을 통해 각 대학의 강점 분야 중심의 해외 진출로 글로벌 교육시장에서 경쟁 우위 확보
 - 국내의 여러 대학이 학문 분야 혹은 해외 국가의 선호도에 따른 강점을 이용하여 공동으로 해외 진출

다) 해외 캠퍼스 설립 방식별 장·단점

- 서울대학교의 독립적 캠퍼스 설립은 서울대학교가 대학 운영을 주도할 수 있고 교육과 연구의 성과를 독점할 수 있는 장점이 있으나, 대학 설립과 운영을 위한 재정을 확보하는 것이 쉽지 않으며, 대학 운영의 리스크를 서울대학교가 모두 부담해야 하는 점이 단점임.
- 현지 국가나 대학과 연계하여 공동 대학을 설립하는 방식은 서울대학교가 재정 부담을 지지 않고도 서울대학교의 인적·지적 인프라를 활용할 수 있고 교육과 연구의 성과를 공유할 수 있으며, 대학 운영의 리스크가 상대적으로 작음.
- 해외 대학이 대학을 설립하여 운영하는 것을 지원하는 방식은 서울대학교의 인적·지적 인프라를 (제한된 범위 내에서) 활용하면서 국제사회에 기여할 수 있는 장점이 있으나, 대학 운영의 주도권을 확보할 수 없으며 대학의 성과도 현지 대학의 소유가 되므로 서울대학교는 실익이 크지 않음.

[표 7] 해외 캠퍼스 설립의 세 가지 방법

구분	독립 캠퍼스 설립	현지 대학 연계 공동 대학 설립	해외 대학 설립 및 운영 지원
교육분야	교육 연구 성과 독점	교육 연구 성과 공유	현지 대학 소유
재정부담	매우 높음	낮음	없음
대학운영리스크	높음 (서울대가 모두 부담)	상대적으로 낮음	낮음
수업 장소	해외에서 실시	외국 및 국내 교육 (1+3, 2+2, 3+1 등)	해외에서 실시
학위	국내대학 학위	공동·복수학위	공동·복수학위
교수진 파견	필요	자율	자율

라) 해외 캠퍼스 설립의 방향

- 현지 국가나 대학과 연계하여 공동 대학을 설립·운영하는 방안을 제안함.
- 합작의 형태는 현지 국가나 대학과 연계하여 설립하며 이때 현지의 캠퍼스(대지 및 건물) 및 재정 지원 확보의 투명성 및 구체성을 담보하는 것이 필요함.
 - 서울대 교원을 파견하거나 현지 합작 대학에서 신규 교원을 확보하는 방안을 검토함.

- 현지와 국내의 연계 교육을 통해 학생의 이동이 발생하며, 학부 중심의 현지 교육을 이수한 후 서울대학교 대학원으로 진학하는 연계 프로그램을 추진함.
- 학위는 해외 캠퍼스의 학위와 서울대학교 학위를 공동 수여하는 방안을 고려할 수 있음.
- 대한민국의 위상이 높아지고 한류 열풍으로 한국에 대한 관심이 고조되고 있으므로, 특히 동남아시아 국가와 중앙아시아 국가 등 개발도상국가나 제3세계 국가들을 대상으로 공동 대학 설립을 추진하기에 적절한 시점이라고 판단함.
- 해외에 공동 대학을 설립하는 것은 국익에도 매우 도움이 되는 것이며, 대한민국의 국제적 영향력 확대 전략의 측면에서 접근하는 것이 가능하므로, 정부와 긴밀히 협조하여 추진할 수 있을 것으로 기대함.

마) 해외 캠퍼스 설립 추진

- 1단계로 서울대학교의 유치에 관심이 있고 이미 상당한 수준의 논의가 진행된 호치민 대학과 공동 대학을 5년 이내에 설립하는 것을 목표로 논의를 진행하고, 학내에서 구체적인 추진 방안과 공동 대학 운영 방안에 대하여 연구함.
- 1단계 사업성과를 평가하여 10년 이내에 2단계 사업을 추진함.
- 2단계 사업에서는 서울대학교와의 공동 대학 설립에 관심이 있는 해외 대학들을 찾아서 공동 대학 설립의 타당성 등을 조사하고, 타당성이 확인되는 국가나 대학을 대상으로 공동 대학 설립을 추진함.
- 아시아, 남미, 아프리카 등 지역에서 해외 캠퍼스 설립은 다음과 같이 추진할 수 있음.
 - 현지 대학의 학문 수요 요청에 기반하여, 우선 대학 혹은 학과(부)·전공 단위의 복수 및 공동학위를 수여하는 방법이 가능할 것으로 판단됨(현재 공동학위제는 양 대학의 학과(부) 간의 협력을 기반으로 하므로 별도의 행정 및 교육 단위 설립이 필요 없으나, 해외 캠퍼스는 신규 교육 단위 설립을 기반으로 하고 있음).
 - 해외 중앙정부 차원의 예산 및 행정 지원의 담보가 필수적임.
 - 해외-국내 캠퍼스의 교육 연계에 따른 인바운드 국제화 달성과 멀티캠퍼스의 활용 측면에서 우선적인 추진 사안이 될 수 있음.
- 북미나 유럽 지역에서 해외 캠퍼스 설립은 다음과 같이 추진할 수 있음.
 - 기존 아시아 및 제3세계 중심의 학문 영역 확대 못지않게 북미 및 유럽과 연계

된 프로그램 개발 필요함.

- 학과(부)·전공 단위의 복수 및 공동학위를 수여할 수 있는 합작 캠퍼스 형태로 시작할 수 있음.
- 장기적으로 서울대학교 미주 캠퍼스를 설립하는 것이 필요하며, 카이스트 뉴욕 캠퍼스와 같은 사례를 참고하여 서울대학교 특화 계획을 추진하는 것이 필요함. 또한 한국의 국가 콘텐츠 인식의 상승과 문화 분야 활용에 대한 신규 계획을 모색해 볼 시점임.

[표 8] 지역별 해외 캠퍼스 설립 방법

구분	아시아 및 남미, 아프리카	북미 및 유럽
교육 분야	현지 수요 반영	SNU 전략적 결정
분야예시	경영, 행정, 공학, 농생명, 수의·축산	경영, 공학, 문화·예술
캠퍼스	현지 대학 제공	현지 협력(SNU부담 고려)
교수진 파견	자율	필요
학생 이동	이동	이동하지 않음
수업 장소	외국 및 국내 대학에서 교육 (1+3, 2+2, 3+1 등)	해외에서 실시
학위	공동·복수학위	국내대학 학위
예상지역	베트남, 에티오피아, 몽골	미주

2) 언제 어디서나 접근 가능한 SNU 메타버시티(metaverse + university) 구축

- SNU MOOC(massive open online courses)을 확대하고 적극 활용하여 온라인 교육 플랫폼으로 SNU 메타버시티를 설립하여 물리적 거리에 구애받지 않고 언제 어디서나 접근 가능한 온라인캠퍼스 구축하여 서울대학교 교육과 연구의 국제화 플랫폼으로 활용
- 이를 통해 전 세계 어디에 있더라도 공간에 구애받지 않고 서울대학교 교육과 연구에 참여할 수 있는 기회 제공

3) 지역사회와 상생하는 캠퍼스 구현

가) 서울대학교의 인프라를 활용한 지역사회 발전 모델 수립

- 교육 인프라를 통한 사회적 기여
 - 평생교육원, 언어교육원 등의 교육프로그램을 대중에게 개방하는 모델 개발
 - 시흥캠퍼스, 평창캠퍼스 등의 교육협력사업을 확대 추진하고, 단과대학(원)과 협력하여 교육협력 모델 개발
- 물적자원의 부분적 개방 및 공유를 통한 사회 기여
 - 미술관, 박물관, 공연시설 등을 활용하여 지역사회 기여 활성화(해외 사례: 케임브리지 대학)
 - 관악캠퍼스, 시흥캠퍼스, 평창캠퍼스의 체육시설을 활용하여 스포츠 클러스터를 조성함으로써 지역 시민의 복지 증진에 기여함.
 - 병원 및 치과병원과의 협력을 통한 건강관리 프로그램 운영
 - 동물병원 및 대동물병원의 사회기여 프로그램 개발
 - 자연 인프라(관악산, 금당산, 수목원, 학술림 등)를 활용하여 서울대학교 이미지 개선 및 자산 활용 활성화를 유도함.
 - 부설초·중·여중·고와 연계된 보육-교육시설 활용 및 교육협력사업 추진
- 연구 인프라의 공유 및 서비스
 - 공동기기센터 및 연구시설 등을 활용한 지역연구기관, 창업기관의 연계와 지원 시스템 구축
 - 연건캠퍼스의 인프라를 활용한 바이오메디컬클러스터 구축을 통해 제약 및 의료기기 회사들과의 협업 공간을 개발하며, 지자체를 통한 지구단위 지정 추진
- 산학-창업 지원
 - 관악 낙성대 벤처밸리의 청년 창업지원프로그램을 지속적으로 강화하여 일자리를 창출하고 지역의 경제 활성화에 기여함.
 - 캠퍼스 소재 지역 특성을 고려한 경제 활성화 프로그램 수립(예: 평창캠퍼스의 평창약초 등)

나) 지역사회 협력 지원 시스템 구축

- 서울대학교의 공간과 시설이 소재하는 지역사회와의 협력을 지원하는 시스템을

구축하여, 해당 지역의 실정에 맞는 정책을 수립하고 운용함.

- 관악캠퍼스의 낙성대 벤처밸리 개발은 창업 및 산학협력 모델로 지자체와의 협력이 지속적으로 필요함.
 - 연건캠퍼스는 제한된 캠퍼스 부지의 한계를 주변 지역을 시티캠퍼스로 개발함으로써 타개할 필요가 있음.
 - 시흥캠퍼스에는 글로벌 산학 창업생태계 조성사업, 국민체육센터 건립사업, 지역사회 공헌형 교육 뉴딜 멘토링 사업 등 교육, 연구, 창업, 산학협력사업 및 건강증진 공헌 사업이 추진 중인데, 시흥캠퍼스의 마스터플랜은 지역사회와의 협력 모델로 지속·강화될 필요가 있음.
 - 평창캠퍼스의 평창시민대학, 고교생 진로캠프, 먼운초 특화 전원학교 롤모델 운영 등 서울대학교 주관 특성화 프로그램의 장점을 지속적으로 살리고 개선할 교육추진체가 필요함.
- 각 지역의 특성을 고려하여 제반 규정을 정비하고 탄력적으로 운영함.

다) 지역사회로 찾아가는 오프캠퍼스(off-campus) 신설

- 창업 및 지역 상생을 위해 관악캠퍼스 인근 신림동과 낙성대 일대에서 현재 추진 중인 신림창업밸리와 낙성벤처밸리를 확대 발전하고 전문인력 재교육 수요가 있는 강남이나 여의도 등 시내에 다운타운캠퍼스 설립 추진

다. 멀티캠퍼스 패러다임 전환 및 행정 혁신

1) 멀티캠퍼스 장기발전 전략에 따른 캠퍼스별 특성화 및 연계성 강화

가) 멀티캠퍼스 운용 전략의 대원칙 설정

- 멀티캠퍼스 운용에 대한 전략이 부재함으로써 발생하는 다양한 문제와 비효율을 극복하기 위해 다음과 같은 멀티캠퍼스 운용 대원칙을 설정하고, 이를 멀티캠퍼스 정책에 반영함.
 - 특성화된 기능성/기능의 특성화
 - 상호보완성과 유기적 연계성
 - 개방성과 공공성, 구성원 친화성

- 교육 연구와 주거 및 일상생활이 함께하는 캠퍼스
- 유연성 및 확장성, 국제화(미래 교육 환경의 변화를 고려)
- 지속가능성 및 친환경성

나) 멀티캠퍼스 장기발전 전략에 따른 캠퍼스별 특성화

- 멀티캠퍼스 발전전략에 따라 각 캠퍼스의 일부 기능을 다른 캠퍼스로 이전하고 관련 시설을 전략적으로 재배치하여 캠퍼스별 특성화 및 차별화 추구
- 관악캠퍼스는 서울대학교 교육·연구·행정의 중심으로 대학 전체를 아우르는 융합 교육과 연구의 플랫폼 역할을 수행할 수 있도록 특성화
- 연건캠퍼스는 의학·치의학 교육과 연구의 중심이자 의료·보건·바이오 산학협력 거점으로 특성화하며, 학내 의견수렴을 바탕으로 연건캠퍼스의 교육 및 기초 연구, 융합 연구 관련 시설을 타 캠퍼스로 이전 추진
- 평창캠퍼스는 그린바이오 농축산 분야 연구 및 산학협력 거점으로 특성화
- 시흥캠퍼스는 다음과 같이 특성화함.
 - 서울대학교의 국제화를 위한 거점이자 미래산업과 4차산업혁명 시대를 대비한 연구 및 산학협력 거점으로 특성화
 - 관악캠퍼스에 위치한 학부 교육 프로그램 가운데 일부 기능과 국제화 교육 프로그램 관련 일부 기능 시흥캠퍼스로 이전 추진
 - 통일평화연구원의 시흥캠퍼스 이전을 벤치마킹하여 관악캠퍼스에 위치한 일부 기관을 시흥캠퍼스로 이전 추진
- 수원캠퍼스는 산학협력 및 서울대학교 사회공헌을 위한 거점으로 특성화

다) 시너지 창출을 위한 캠퍼스 간 연계성 강화

- 캠퍼스 간 교류 활성화를 위한 공동 교육 및 연구 플랫폼 구축
- 캠퍼스 간 접근성 및 이동성 제고를 위한 구체적 방안 마련
 - 모빌리티 기술 발전에 따라 급속도로 보급이 확대될 것으로 예상되는 자율주행 버스, 수요 대응형 교통수단을 활용하여 비용을 절감함으로써 캠퍼스 간 모빌리티와 연결성 강화

라) 관악캠퍼스 재생 프로젝트

- 종합 캠퍼스타운 구축
 - 신림창업밸리 및 낙성벤처밸리와 연계한 종합 캠퍼스타운 구축
 - 경전철 서부선과 신림선 학내 연장
 - 부설중·고등학교를 관악캠퍼스 인근 낙성대벤처밸리로 이전
 - 서울대학교 보건소를 병원 클리닉으로 확대
- 노후화된 건물의 재건축 및 리모델링
- 녹지공간 확보 및 도보환경 개선
- 버들골과 교내 미관리 녹지 등에 산책로 및 공원 조성

마) 연건캠퍼스 통합 개발 프로젝트

- 서울대학교 의과대학, 서울대학교 치의학전문대학원, 서울대학교병원, 서울대학교 치과병원의 시너지 창출을 위한 통합개발 마스터플랜 마련
 - 통합개발 마스터플랜 수립 시 구성원의 복지를 위한 시설(예: 기숙사, 식당, 체육 시설 등)의 개선 방안 반영
 - 기존 인프라의 재정비 및 주변 개발을 통한 바이오메디컬 융·복합연구단지 조성 방안 반영
- 교육 및 기초연구 공간 확보를 위한 멀티캠퍼스 활용 방안 수립
 - 고질적 공간 부족 문제를 해결하기 위한 한 가지 방법으로 의과대학과 치의학전문대학원의 교육 및 기초연구를 위해 멀티캠퍼스 공간을 적극적으로 활용하는 방안 추진
- 사범대학 부설초등학교 및 부설여자중학교와의 연계성 강화
 - 부설초등학교 및 부설여자중학교와 서울대학교의 연계성을 강화할 수 있는 교육 및 연구 프로그램 마련

바) 평창캠퍼스·시흥캠퍼스·수원캠퍼스 활성화 프로젝트

- 평창캠퍼스 도약 프로젝트
 - 그린바이오 농축산 분야 남북 교류협력을 위한 국가기관 또는 공공기관 유치
 - 그린바이오 농축산 분야 국제개발협력 활성화를 위한 국가기관 및 공공기관 유치

- 지역과 연계한 산학협력 프로젝트 추진
- 시흥캠퍼스 2단계 발전방안
 - 미래산업 및 4차산업혁명 시대를 대비한 산학협력 기관 유치
 - 서울대학교 교육 국제화를 위해 재외동포재단, 재외동포교육문화센터를 시흥캠퍼스에 유치하고 재외동포와 내국인을 대상으로 한 세계시민교육 프로그램 공동운영
 - 서울대학교 교육 국제화를 위한 거점으로 글로벌인재학부 및 국제의학전문대학원 설립
 - 창업 활성화 및 스타트업 육성을 위한 창업대학원 및 SNUicorn 설립
 - 전문인력 재교육을 위한 SNU 익스텐션 스쿨(extension school) 설립
- 수원캠퍼스 재생 프로젝트
 - 지역 사회와 상생할 수 있는 수원캠퍼스 활용방안 마련
 - 산학협력 기관 유치

2) 캠퍼스 공간 운영 패러다임 전환

가) '공유 공간' 개념에 따른 권역별 공간 통합관리체계 도입과 공간 공유 플랫폼 구축

- 캠퍼스의 공간 및 시설의 관리 효율성 증대와 공유의 촉진을 위해 지리적으로 근접한 지역을 하나의 권역으로 설정하여 관리하는 권역별 통합관리체계를 구축하고 공간 공유를 위한 플랫폼(가칭 '서울대 공간 나눔장터') 구축
- 강의실 및 회의실과 같은 공용 공간을 인접 기관들이 공유하여 사용함으로써 공간 및 시설 활용도를 제고하고 공간 공유로 여유가 생긴 교육 및 회의 공간은 공유가 어려운 실험실 또는 연구실로 용도를 전환함으로써 공간 및 시설의 용도별 수급 불균형 해소

나) 교육·연구시설의 이용 현황 조사 및 데이터베이스화

- 현재 서울대학교가 보유하고 있는 모든 교육·연구시설의 현황과 이용 상황을 점검하기 위해 전수 조사를 실시하며, 그 결과를 데이터베이스로 구축하여 정기적으로 업데이트함.
 - 조사 결과 분석을 통해 용도별 공간 및 시설의 과부족을 산정하여 용도별 수급

불균형 해소를 위한 정책 및 계획 수립의 기초 자료로 활용함.

- 교육·연구시설 이용 데이터베이스 구축을 통해 융통성 있는 용도 전환과 공용공간 공유 플랫폼과 연계하여 공간 이용의 효율성을 제고함.
 - 재학생 수 감소와 온라인 교육 확대, 강의실 및 회의실의 공유 확대 등에 따라 교육 공간의 수요는 줄어드는 반면, 연구중심대학 정착에 따라 연구공간 및 연구인력의 상시 정주공간 수요는 늘어나는 상황에 대응할 수 있도록 능동적이고 융통성 있는 공간이용체제를 정착시킴.
 - 활용도가 낮은 공간을 자산운용기구에서 직접 관리하고, 필요시 기관 간 교환 및 협력 협약을 체결하여 공간 사용의 효율성을 도모함.

3) 캠퍼스 관리 행정 체계 및 조직 혁신

가) 멀티캠퍼스의 지속과 상생 발전을 위한 전담 행정기구 설치

- 멀티캠퍼스 장기발전 전략에 따라 캠퍼스별 특성화와 함께 상호 보완적 체제를 지속적으로 추진하기 위해 가칭 ‘멀티캠퍼스 부총장제’ 도입을 검토하고, 이에 따른 대학본부 처, 과, 팀 체제의 개편을 추진함(부총장직이 늘어나는 것에 대한 부담이 있는 경우 기획부총장이 겸무 가능함).
- 관악캠퍼스와 연건캠퍼스 외 지역에 위치한 교육·연구시설에 대한 통합 관리를 위한 제도와 규정을 마련하고 멀티캠퍼스 발전을 위한 예산도 추가로 확보하며 직원의 멀티캠퍼스 순환 근무제를 실시하고, 멀티캠퍼스 활용 단기 교육 프로그램을 구축함.

나) 멀티캠퍼스 발전위원회의 설치 및 외부 전문가 영입을 통한 행정 전문화

- 현재 학칙에 따라 설치된 ‘시흥캠퍼스 발전위원회’를 ‘멀티캠퍼스 발전위원회’로 확대하고 기획위원회와 캠퍼스위원회의 역할을 구분하여 운영함.
- 이를 통해 멀티캠퍼스의 교육과 연구 시설로의 활용, 발전적 운영, 지역사회와의 협력 등 제반 사항을 계획하고 심의하도록 함.
- 동시에 캠퍼스 계획의 전문성과 일관성을 유지하고 개별 사업 간 조화를 도모하기 위해 가칭 ‘캠퍼스 건축가(campus architect)’ 제도를 도입하고 관련 기구를 신설함.
 - 캠퍼스 건축가 제도의 도입 효과를 높이기 위해 상시 운영되는 지원기구를 설

치함.

- 캠퍼스 건축가는 공간환경 사업의 기획, 계획과 실행, 감리, 사후관리까지 모든 단계에서 방향 제시하고 지원을 담당함.
- 현재 캠퍼스위원회에서 담당하는 캠퍼스 시설 신축, 증·개축, 리모델링 등의 타당성에 대한 심의 기능을 ‘캠퍼스 건축가실’로 이관하고, 관악캠퍼스와 연건캠퍼스 외 멀티캠퍼스 시설에서도 서울대학교의 정체성이 확인될 수 있도록 캠퍼스 조성 및 운영

4) 유희 자산의 전략적 활용

가) 미활용 법인재산의 개발 및 활용을 통한 기회비용 절감

- 미활용 법인재산을 연구·교육 목적의 용도로 재개발 또는 재활용하고 산재한 부동산을 모아서 개발함으로써 캠퍼스의 가치를 제고하고 운영을 효율화함.
 - 미활용 부지 일부를 민-관 파트너십을 통해 개발하고 활용성을 제고함.
 - 파편화된 작은 크기의 미활용 부동산은 개발 가능성 및 활용도를 제고하기 위해 대토(代土) 방식의 교환을 통해 한곳으로 통합하고 입지에 따라 교육·연구 목적, 지역사회와 상생 또는 기타 수익 목적으로 적절히 개발함으로써 부가가치를 높이는 방안을 추진함.
- 무상양여 국유재산의 이용계획 수립
 - 무상양여 대상 국유재산에 대해 관계 기관과의 협의를 바탕으로 서울대학교 교육 및 연구 공간으로 활용할 부분에 대한 구체적이고 체계적인 이용계획을 수립함.
 - 대상지역 및 용도별 관리 주체를 명확히 설정하고 해당 부지의 개발·유지·관리를 위한 중장기 투자계획 수립

나) 법인재산의 매각, 교환, 취득 등을 통한 적극적 부동산 자산 운용

- 교육·연구 시설 이외의 법인 소유 부동산에 대해서는 서울대학교가 자체 개발하거나 민간과 협력하여 복합개발 및 임대하여 수익을 창출하는 방안을 적극 고려
 - 법인 소유 부동산에서 발생한 수익은 해당 부동산을 관리하는 기관에도 일정 부분 배분하여 교육 및 연구에 필요한 기금으로 사용할 수 있도록 수익사업 활

성화

- 2021년 12월부터는 법인 소유 재산의 매각 후 그 기금을 서울대학교의 교육과 연구를 위해 투자할 수 있으므로 미활용 법인 재산 중 교육·연구 목적으로의 활용과 미래 개발 가능성이 낮은 재산은 과감히 매각하는 방안을 고려함.
 - 재산 매각 시 용도지역, 지구의 변경 등 토지이용계획 및 도시계획의 변경이 필요할 수 있으므로 지자체와 긴밀한 협력관계를 유지하고, 지자체 기부채납, 민간공원특례사업을 준용한 민간공원 개발 등도 고려함.
- 부동산 재산의 유지관리와 이용의 효율성 확보를 위해서 이용도가 낮거나 미활용되고 있는 재산 대신 교육·연구 목적으로 활용 가치가 높은 부동산을 확보하기 위해 전략을 수립함.

다) 자산 활용 업무를 담당하는 전문적 자산운용기구의 설치 및 운영

- 여러 캠퍼스에 산재한 자산을 통합적으로 관리하고, 급변하는 자산 시장의 변화에 적극적으로 대응하기 위해 기존의 자산운영과를 확대 개편하여 전문적 자산운용 기구를 설치·운영함.
- 법인자산 관리의 효율성을 극대화하고 자원의 수익성을 제고할 수 있는 적극적이고 능동적인 관리체계를 지향하고, 자산의 매각, 교환, 취득 및 개발을 담당
- 국가, 지자체, 민간 개발주체 등과의 협상을 통하여 적극적이고 능동적으로 자산을 운용하는 적극 행정을 추진

VI

다양한 재원 확보를 통한 안정적 재정 운용

1. 재정 분야의 핵심 이슈와 전략적 시사점

가. 핵심 이슈

“서울대학교가 직면한 내·외부적 환경을 극복하고 재정의 지속 가능성과 재정적 자율성을 확보할 수 있는가?”

“자체적인 수입 증대 노력을 통하여 미래 성장동력을 확보하고 대학운영시스템 개선을 통하여 재원 배분 및 운영의 효율성을 극대화하기 위한 준비가 되어 있는가?”

1) 서울대학교 재정의 자립성과 지속 가능성 확보

- 서울대학교는 2011년 국립대학법인 전환 이후 긍정적인 변화도 있었지만, 재정 운영 측면에서 아직 재정자립도가 낮은 편임. 서울대학교의 지속 가능한 발전을 뒷받침할 수 있는 건실한 재정 체계 구축 및 효율적인 재정 운용의 노력이 필요
- 정부의 향후 고등교육예산 증가율이 저조할 것으로 예측되는 상황에서 서울대학교에 대한 정부출연금 지원 확대도 매우 불확실하며, 2009년 이후 동결 또는 인하 추세인 등록금 수입 등은 서울대학교 재정에 대한 비관적인 전망을 하게 하는 요소로 작용하고 있음.
- 정부출연금의 변동성과 등록금 수입의 한계를 감안할 때 자체 재원 확보가 매우 중요하나, 서울대학교 자체 수입에서 높은 비중을 담당하고 있는 연구비 수익 및

발전기금 수익의 증가율도 정체되고 있는 상황임. 특히 해외 주요 대학은 총재정의 20~30%를 투자수익으로 확보하고 있으나 서울대학교는 그 비중이 매우 낮은 수준임.

- 정부출연금, 등록금, 연구비, 서울대학교 자체 수입, 기부금, 학교채 등 안정적이고 지속가능하며 다양한 재원을 확보하기 위한 서울대학교의 합리적이고 체계적인 노력이 필요함.
- 이러한 미래지향적 재정전략을 체계적으로 수행할 수 있는 전문화된 재정 거버넌스의 구축도 필요한 시점임.

2) 재정·회계관리 역량의 제고

- 세계선도대학으로 발전하기 위한 재정 기반이 취약하며 재정 자립도를 높이기 위한 장벽도 높음. 또한 예산 및 재정 운용 방식이 과거 국립대학 시절 구축한 제도에 기반하고 있어 자원 배분의 합리성이 부족함.
- 또한 현대사회에서는 정보기술을 활용한 재정의 모델링과 계획, 평가와 환류가 어느 때보다 중요하지만 현재 서울대학교의 재정자료 관리는 경험에 기반한 관행적 수준에 머물고 있음.
- 대학의 재정환경도 기업만큼 실시간성과 변수 복잡도가 높아지는 시점에서 학생수의 감소, 수익 사업 등 과업의 다변화, 외부 환경의 유동성 증가 등의 변수로 인해 보다 체계적이고 증거에 기반한 의사결정시스템 도입이 절실함.
- 서울대학교에는 현재 단순 회계시스템만 도입되어 있어 기관별 상이한 업무처리 절차로 인해 단순·반복적 업무가 증가하고 있으며, 모듈별(회계, 자산 등) 자료가 상이하여 통일된 형식의 자료 산출이 어려운 상황임. 그리고 자금 입·출금 시 시스템에 의한 회계 처리 및 결산 보고에 많은 시간이 소요되고, 학교의 주요 자원(자금, 물품, 연구비 등)의 통합 관리가 부재하며, 성과관리 등 의사결정을 위한 체계적인 정보가 제공되지 않고 있음.
- 아무도 정확한 숫자를 모르고 성과평가 없이 사업이 반복되는 문제가 있는 상황에서 ERP와 같은 선진 재정·회계시스템을 도입하는 것은 자원의 규모 파악, 재원의 흐름과 손익의 판단, 사업의 평가 등을 통해 의사결정의 효율성과 투명성 향상에 기여할 수 있을 것임.

나. 전략적 시사점

1) 수입 증대를 위한 자구 노력 확대

가) 정부출연금, 등록금 관련

- 정부출연금 산정 시 지금까지는 구체적이고 명확한 기준 없이 예산당국의 재량적인 판단에 의존하고 있음. 따라서 교육부 및 기획재정부 그리고 국회 등과 출연금 산정 기준을 조속하게 협의하고 출연금 규모 증대를 위한 사회적 합의를 이끌어 내도록 다양한 노력을 경주해야 함.
- 등록금과 관련된 의사결정은 이미 학내를 넘어 사회적 이슈로 전환되어 있으므로 사회적 합의를 이룰 수 있도록 다양한 노력을 시도함과 동시에 대학의 사회적·공적 책무를 강화하고 사회적 가치 창출을 통해 학내외의 긍정적인 여론 조성이 필요함.

나) 산학협력단 및 발전기금 관련

- 신설된 국가미래전략원을 통해 학내 연구진의 우수한 역량을 융합하여 글로벌 사회문제 해결을 위한 대형 과제를 적극적으로 기획하고 민·관·학이 연계 추진할 수 있도록 노력해야 하며, 연구지원 종합컨설팅을 제공하여 연구 수주 기회 확대 및 연구역량 강화가 필요함.
- 발전기금은 기부금수입과 재산운용수입, 수익사업 등 다양한 수입구조를 확보해 나가야 함. 발전기금 재정수입의 안정화를 위해 안정 재원인 재산운용수입과 수익사업을 확대하는 방향으로 수입구조를 설계해야 하며, 기부금 모금은 단과대학(원) 발전기금과 서울대발전기금이 경쟁하는 구도가 아니라 서울대학교의 모금을 대표하는 서울대발전기금으로 통합할 필요가 있음.

다) 자체 자원 확보를 위한 노력

- 서울대학교의 장기 발전을 위해서는 수익사업을 통한 상당 규모의 자체 자원 확보가 매우 중요하며 이를 위해 SNU 홀딩스가 수익 사업의 컨트롤 타워로서 사업의 다각화를 위해 아래와 같은 역할을 수행해야 함.
 - 교내 창업 활성화 및 창업 기업에 대한 초기 지분 투자
 - 교내 연구 및 기술 역량을 활용한 다양한 유망 분야에 대한 자회사 설립 및 운

영의 핵심 역할

— 상표권 활용, 부동산 종합 관리, MRO 등 내부 조달 효율화 등

2) 재정 거버넌스 확립 및 효과성 증진

가) 통합적인 재정 거버넌스 수립

- 통합적이고 일관된 재정 거버넌스를 통하여 서울대학교가 추구하는 목표를 달성함과 동시에 환경 변화에 대한 적극적인 대응도 가능하도록 하여야 함. 이를 위해서는 최고 재무 관리자(Chief Financial Officer, CFO)를 부총장급으로 편제하고 기존의 재정전략실을 확대 개편하여 운영할 필요가 있음.
- 재정 거버넌스 강화에 대한 대학의 관심과 체계적인 재정 거버넌스 구축이 예·결산 차이 축소 등 예산 편성 및 재정 운영의 질적 개선으로 이어지기 때문(박연호·전성일, 2021)에 서울대학교에서도 재정 거버넌스 개혁에 대한 논의가 지속적으로 이루어질 수 있도록 하여야 함. 특히 국립대학법인, 산학협력단, 발전기금 등 3개 법인의 실질적인 통합 재정운영 및 중장기 재정운영 계획 수립 등에 대한 실행방안 마련이 필요함.

나) 증거 기반 의사결정시스템 도입

- 서울대학교가 추구하는 목표를 달성하기 위하여 각 조직 및 사업의 성과가 측정되어야 하고, 부족한 부분은 환류를 통해서 개선해야 함. 동시에 서울대학교 내부의 의사결정 과정에서도 각 구성원들이 수용할 수 있는 평가에 기초하여 자원 배분이 이루어져야 함.
- 이러한 성과측정 및 평가 노력을 체계적·지속적·효과적으로 추진하기 위해 ‘데이터(통계적 증거)에 기반한 의사결정시스템(Evidence-Based Policy Making, EBPM)’ 도입을 고려할 필요가 있음.

다) 탄력적이고 효과적인 조직 운용 전략 수립

- 현재의 임금 상승 압박하에서는 효율적인 인력 운영이 반드시 필요하며, 중장기적 인사운영계획과 성과에 기반한 합리적 인사조직운영계획 수립도 필요함.
- 점진적이고 분절적인 의사결정은 서울대학교 조직별로 유사한 기능을 담당하는

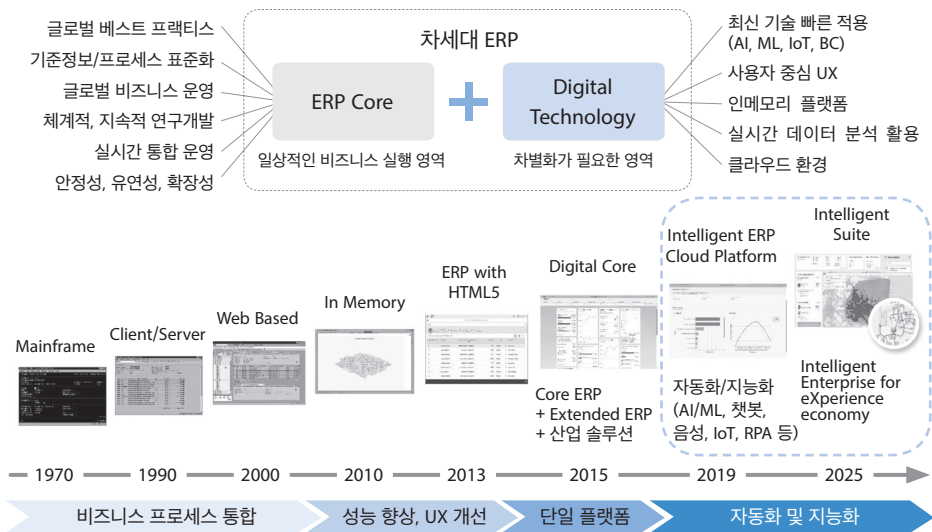
인력과 조직이 중첩되는 결과로 이어짐. 업무, 기능 및 조직의 재조정을 통해 전체 조직 차원의 효율성이 담보되어야 함.

- 업무, 기능 및 조직의 재조정으로 확보한 인력과 자원은 신사업 등 급박하게 요구되는 업무들을 수행하는 데 활용되어야 함.

라) 전략적인 재정·회계시스템 구축

- 분권 조직의 통합 재정: 서울대학교는 대학본부와 산학협력단, 발전기금 등 중앙 회계 주체가 복수이고, 단과대학(원)별로 재정 운영도 분산되어 있음. ERP 도입을 통해 전체를 아우르는 통합 재정·회계 모델을 도출하는 것이 가장 중요함. 또한 법 인화를 거치면서도 유지되어 온 행정 프로세스의 혁신도 중요한 과제가 될 것임.
- 지능형 ERP 도입: ERP는 1990년대에 처음 도입된 이후 많은 발전을 거쳤으며, 특히 오늘날에는 클라우드, 빅데이터, 인공지능 등의 발달로 빠른 속도로 개선되어 가고 있음. 현세대 ERP는 가벼워진 ERP 경량 코어를 두고 상황에 따라 필요한 어플리케이션을 탈착하여 사용하는 추세임. 과거의 자동화 기능뿐 아니라 분석 기능과 진화된 예측 기능의 활용이 중요함. 따라서 서울대학교는 1세대 ERP를 건너뛰고 바로 차세대 시스템을 도입할 필요가 있음.

차세대 ERP는 머신러닝, 챗봇, 예측 분석, 블록체인, 내장된 분석 등의 신기술을 핵심 비즈니스 프로세스에 적용하여, 자동화/지능화된 Intelligent ERP로 진화하고 있음



[그림 10] 차세대 ERP

2. 중장기 발전방향과 전략과제

가. 중장기 발전방향

1) 2040년 기준 3조 3,000억 원의 재정 규모 달성

- 종합운영계산서상 서울대학교 운영수익은 정부출연금, 등록금 수입, 기부금 및 전입금, 연구수익(직접비 포함), 기타(수익사업) 등 5개 항목으로 구성되며, 최근 5개년 간 전체 재정 규모는 기하평균 기준 연평균 2.3%, 산술평균 기준 연평균 1.9%의 증가율로 소폭 증가 추세임.
 - 기부금 및 전입금은 주로 산학협력단의 간접비 수입 및 발전기금의 기부금 수입으로 구성되며, 5개 수입 항목 중 평균 증가율이 가장 높지만 편차도 매우 높은 수준임.
 - 반면에 산학협력단 연구비(산학협력수익 및 지원금수익)를 반영하는 연구수익은 소폭이지만 꾸준히 증가하고 있으며, 편차도 비교적 안정적임.
 - 교육부대 및 교육외수입을 반영하는 기타 수익사업은 중간 수준의 증가율을 기록하고 있으나, 편차가 비교적 큰 편임.
- 서울대학교의 2040년 목표 재정 규모는 3조 3,000억 원, 목표달성을 위한 연평균 증가율은 3.8%

[표 9] 연도별·항목별 재정 수입(3개 법인 운영 수입) 현황

단위: 억 원

구분	2015	2016	2017	2018	2019	2020	증가율		
							기하평균	산술평균	표준편차
정부출연금	4,209	4,422	4,366	4,290	4,524	5,046	4.6%	3.8%	5.5%
등록금수입	1,891	1,905	1,873	1,846	1,828	1,838	-0.7%	-0.6%	1.1%
기부금 및 전입금	1,438	1,527	1,645	2,370	2,120	1,764	5.2%	6.1%	23.7%
연구수익	5,538	4,976	5,248	5,229	5,398	5,656	0.5%	0.6%	6.4%
기타(수익사업)	1,220	1,257	1,484	1,287	1,349	1,355	2.7%	2.6%	11.2%
합계	14,296	14,087	14,616	15,022	15,219	15,659	2.3%	1.9%	2.1%

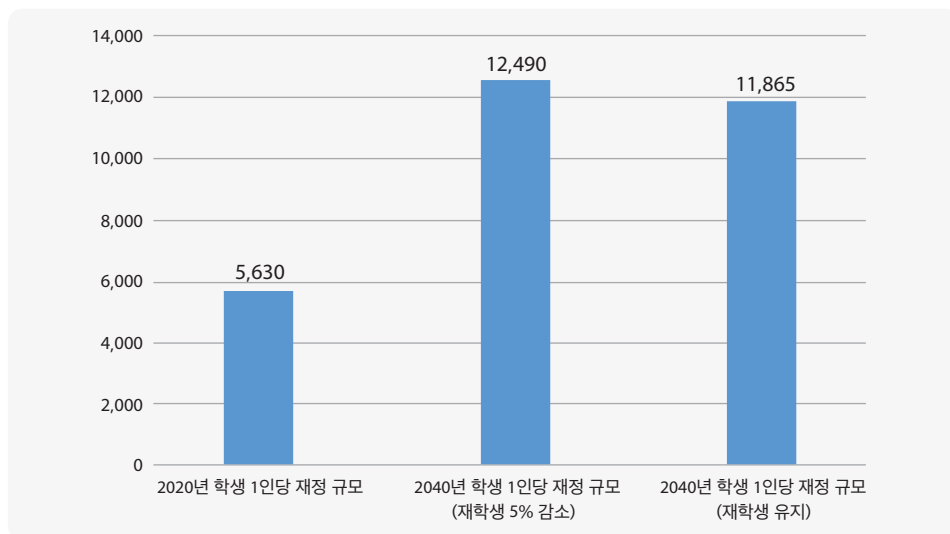
* 2020년 정부출연금 세입은 4,844억 원. 이 중 건물취득금액은 자산 차감 항목으로 재무상태표에 반영하고, 운영계산서에는 이를 제외한 4,572억 원 반영(보조금 수입 474억 원 포함). 연구수익은 직접 연구비에 포함

- 2021년 QS 세계 대학 순위에 근거하여 2040년 서울대학교의 목표 순위와 유사한 순위권인 싱가포르 국립대학(11위), 홍콩대학(22위), 도쿄대학(24위)을 벤치마킹 대상으로 선정하였음.
- 벤치마킹 대상 대학의 2040년 예상 재정 규모는 싱가포르 국립대학 4조 1,000억 원, 홍콩대학 3조 4,000억 원, 도쿄대학 2조 5,000억 원 수준으로 보다 현실적이고, 도전 가능한 목표로 위 대학들의 2040년 예상 재정 규모에 근접한 3조 3,000억 원을 서울대학교의 목표 재정 규모로 설정하였음.
- 이 경우 출연금, 등록금, 기부금 및 전입금, 연구수익, 자체 수익 등을 포함한 서울대학교 총 재정 규모의 연평균 증가율은 3.8% 수준임.

[표 10] 연도별 서울대 및 벤치마킹 대상 해외 대학 재정 규모 전망

단위: 억 원

구분	2020	2025	2030	2035	2040	연평균 증가율
서울대학교	15,659	20,557	23,439	27,389	33,000	3.8%
도쿄대학	19,369	20,661	22,039	23,510	25,078	1.3%
싱가포르국립대학	24,257	27,713	31,662	36,174	41,328	2.7%
홍콩대학	16,569	19,774	23,599	28,164	33,612	3.6%



[그림 11] 2020년 및 2040년 서울대 학생 1인당 재정 규모(단위: 만 원)

— 2040년 예상 재정 규모인 3조 3,000억 원을 달성하게 된다면 학생 1인당 재정규모는 2020년 기준 5,630만 원에서 2040년 기준 약 1억 2,000만 원으로 상승할 것으로 기대됨.

2) 다양한 자원 확보를 통한 건전한 재무구조 달성

- 각 수입 항목별, 연도별로 제시된 전망치를 합산하고, 2040년 목표재정규모 3조 3,000억 원을 달성하기 위한 추가 재원은 채권 발행으로 충당함을 가정하여 아래와 같이 5년 단위로 재정 규모를 추정함.
- 추정 결과, 2020년 3개 법인 종합운영계산서 결산기준 재정 규모 약 1조 6,000억 원은 2040년까지 3조 3,000억 원으로 증가하여 2020년 대비 약 2배로 증가할 것으로 전망됨.
- 각 수입 항목의 상대적인 비중을 보면, 현재 36%로 가장 큰 비중을 차지하는 연구수익은 38%로, 현재 11%인 기부금 및 전입금 비중은 12%로 각각 소폭 증가 예상
- 현재 32%의 비중을 차지하는 정부출연금에 대한 의존도는 2040년에는 31%로 소폭 감소하며, 등록금 수입 비중은 현재 12%에서 6%로 축소 예상
- 2040년 목표 재정 규모 3조 3,000억 원 달성을 위해서는 2034년부터 60억 원의 세입과 세출 간의 차이가 발생하여, 2040년에는 1,098억 원까지 적자 폭이 증가하고, 7년간 총 4,108억 원의 추가 세입이 필요함.

[표 11] 연도별·수입항목별 금액 전망

단위: 억 원

구분	2020	2025	2030	2035	2040	연평균 증가율
정부출연금	5,046	6,186	7,347	8,725	10,363	3.7%
등록금수입	1,838	1,884	1,835	1,882	1,929	0.2%
기부금및전입금	1,764	2,477	2,830	3,268	3,840	4.0%
연구수익	5,656	8,419	9,480	10,796	12,535	4.1%
기타(수익사업)	1,355	1,591	1,947	2,431	3,235	4.4%
3개법인 합계	15,659	20,557	23,439	27,102	31,902	3.6%
추가소요금액				287	1,098	
목표재정규모				27,389	33,000	3.8%

[표 12] 연도별·수입항목별 비중 전망

단위: %

구분	2020	2025	2030	2035	2040	비중 변화
정부출연금	32	30	31	32	31	+1%p
등록금수입	12	9	8	7	6	-6%p
기부금 및 전입금	11	12	12	12	12	+1%p
연구수익	36	41	40	39	38	+2%p
기타(수익사업)	9	8	8	9	10	+1%p
3개법인 합계	100	100	100	99*	97*	-3%p

* 주: 2035년과 2040년에 3개 법인 합계가 100%가 되지 못하는 것은 학교채의 발행을 가정하기 때문임.

- 이는 최근 6개월 AAA 회사채 발행기업의 평균 이자보상배율 1.4를 유지하기 위한 최대 채권 발행한도인 1조 2,000억 원에 비하면 미미한 규모로, 서울대학교의 재정 여력으로 충분히 감당할 수 있는 수준임.

가) 출연금 관련 전망

- 「2021~2025년 국가재정운용계획」상 고등교육 분야 연평균 예산 증가율은 3.5%이며 추가적인 출연금 확보 노력 등을 감안하여 향후 서울대학교 정부출연금의 2020년 이후 연평균 3.7%씩 증가할 것으로 가정하여 추정함.
 - 「국립대학법인 서울대학교 설립·운영에 관한 법률」 제30조에 따르면 서울대학교 출연금은 국립대학법인 서울대학교 설립 당시 종전의 서울대학교 예산, 고등교육예산 규모 및 그 증가율 등을 고려하여 매년 산정함.
 - 하지만 국회예산정책처에 따르면 현재 서울대학교 출연금 산정에 대한 구체적이고 명확한 기준 또는 공식이 부재하다는 문제점이 있는데, 교육부가 고등교육예산 규모 및 증가율 등을 반영하여 출연금을 산정해 왔지만 구체적인 기준

[표 13] 2021~2025년 국가재정운용계획 상 고등교육 분야 정부 투자 계획

단위: 억 원

구분	2021	2022	2023	2024	2025	연평균 증가율
고등교육	113,270	119,970	122,150	125,570	129,920	3.5%

에 따른 것이 아니기 때문에 향후 출연금 추세 예측을 어렵게 하는 요소이기도 함.

[표 14] 정부 출연금 전망

단위: 억 원

구분	2020	2025	2030	2035	2040	연평균 증가율
정부출연금	5,046	6,186	7,347	8,725	10,363	3.7%

나) 등록금 관련 전망

- 현행 등록금 관련 의사결정의 ‘정치화’ 및 사회적 분위기 등을 고려하여 향후 등록금은 동결되거나 상승되더라도 연간 1%대 이하 상승률에 그칠 것으로 보이며 이러한 추세는 소비자 물가 상승률이 크게 상승하지 않는 한 지속될 것으로 전망됨.
- 본 보고서에서는 등록금 연평균 증가율을 0.5%로 상정하고 2030년 무렵에 재학생 규모가 5% 감소하는 경우를 가정하여 등록금 수입을 예측함.

[표 15] 등록금 연평균증가율 0.5% 가정 시 서울대학교 등록금 총수입 예측

단위: 억 원

연도	2020	2025	2030	2035	2040
등록금 총수입	1,838	1,884	1,835	1,882	1,929

자료: 2020회계연도 서울대학교 종합운영계산서를 참고하여 자료 작성

3) 자체 수익원 확보를 위한 거버넌스 구축

가) 자체 수익사업의 다섯 가지 성공요건

- (대규모 투자의 필요성) 적정 수준의 수익이 창출되기 위해서는 이에 상응하는 투자가 이루어져야 함.
- (장기간 투자의 필요성) 본교 교원이 창업하는 기업에 대한 투자와 같이 스타트업이나 벤처기업에 대한 투자의 경우 실제 수익 발생 시까지 상당히 장기간의 시간이 소요될 수 있음.
- (손실 가능성에 대한 감수와 감사 등에 대한 대비) 모든 투자는 필연적으로 손실 가능성을 수반함. 투자 결과 발생한 손실에 대해 사후적으로 투자를 추진한 교직원에게

해 책임을 묻거나 감사 등을 실시하는 경우 장기적이고 과감한 투자가 이루어지기 어려움.

- (외부 민간기업과의 경쟁 가능성) 서울대학교가 가장 잘 할 수 있는 부분에 대한 수익 사업이 우선되어야 하겠지만, 벤처 투자, 부동산 임대와 같이 특정 분야의 경우 필연적으로 외부 민간기업과의 경쟁 가능성이 존재함.
- (적절한 인센티브 제공) 수익 사업으로 인한 성과가 사업 담당 교직원 등에 대한 적절한 인센티브로 이어질 수 있는 보상 구조를 설계하는 것이 필요함. 또한 외부의 우수한 인력을 채용할 수 있도록 시장 조건에 부합하는 보상 구조도 갖추어야 함.

나) 자체 수익 사업을 위한 바람직한 지배구조 모델

- 독립된 의사결정 총괄 조직의 필요성
 - 대학의 기본 활동인 연구·교육을 성공적으로 수행하는 데에 필요한 조직 형태와 수익 사업을 성공적으로 수행하는 데에 필요한 조직 형태는 다를 수 있음.
 - 목적별로 조직 구성원에게 요구되는 전문성(예를 들어 스타트업 기업에 대한 판별 및 투자 결정, 업무 효율화 등 비용 절감을 위한 계획 수립, 자회사 관리 등 경영 능력)과 보상 패키지(정확한 성과의 측정과 성과에 따른 보상 구조 수립)가 달라야 함.
 - 수익 사업에 대한 전문성과 경험을 갖춘 교내의 인사를 초빙하여 기존의 서울대학교 내 조직과 구분되는 독립적 의사결정 기구를 조직하고, 총장과 이사회 의 감독을 받는 체계를 구성할 필요가 있음.
- 계획 및 실행 권한 부여 및 권한의 집중
 - 이러한 수익사업 관련 조직은 국립대학법인, 산학협력단, 발전기금재단, 서울대학교병원 등 서울대학교와 관련 법인의 수익사업 수행에 관한 제반 의사결정을 할 수 있도록 권한을 단계적으로 집중할 필요가 있음.
 - 현재 수익사업 활동에 투자하기 위한 자원 자체가 부족한 상황이므로 성공적인 수익사업의 수행을 위하여 한정된 자원을 집중적으로 투입하는 것이 필요함.
- 합리적인 의사결정 절차의 수립
 - 의사결정 총괄 조직이 의사결정의 독립성을 갖고 정해진 절차에 따라 수익사업 관련 의사결정을 수행할 수 있도록 하는 것이 필요함.
 - 예를 들어 사모펀드의 경우 실제 투자처 발굴이나 투자 관련 집행 등은 투자 담당 임직원이 수행하지만, 최종적인 의사결정은 사내 임원 및 사외 전문가로 구

성된 투자심의위원회가 결정하는 방식을 택하는 경우가 많음.

- 이처럼 일반 기업이나 사모펀드에서 활용되는 절차 등을 참조하여 의사결정 절차를 수립해야 하며, 의사결정 총괄 조직이 충분한 정보를 바탕으로 합리적인 결정을 할 수 있도록 적절하게 지원할 필요가 있음.

- 불합리한 사후 책임 추궁 제한

- 기업지배구조에서는 경영자 등 대리인의 기회주의적인 행동을 제한하고 경영자가 주주의 이익을 위해 업무를 수행할 수 있도록 각종 법률적 장치를 고안함.
- 수익사업은 성공할 수도 있고 실패할 수도 있으므로 수익사업이 실패했다는 이유만으로 임직원에게 책임을 물을 경우 해당 임직원은 보수적으로 의사결정과 업무집행을 하게 됨.

- 이에 따라 회사법에서는 경영판단의 법칙(business judgement rule)을 적용하여 ① 이사가 필요한 정보를 충분히 수집, 조사, 검토하고, ② 이러한 정보를 바탕으로 회사의 최대 이익에 부합한다고 합리적으로 판단하였으며, ③ 그 결정 내용이 현저히 불합리하지 않는다면(통상적인 이사가 합리적으로 선택할 수 있는 범위 내) 해당 행위의 결과로 회사가 손해를 입더라도 이사의 행위는 허용되는 경영판단의 재량범위 내에 있는 것으로 보아 손해배상책임을 부담하지 않게 함. 물론 이와 같은 요건을 갖추지 않은 경우에는 이사가 회사에 대한 개인적인 손해배상을 부담할 수 있음.

- 수익사업은 영리성을 기반으로 하는 주식회사와 비슷한 점이 많으므로, 이러한 내용을 참조하여 의사결정 및 실행 관련 책임 소재를 명확화하고 의사결정 당시의 상황을 고려하지 않고 결과적으로 손실이 발생하였다는 이유만으로 불합리하게 책임을 추궁하는 것을 제한할 필요가 있음.

- 책임 소재의 명확화 및 적절한 보상 구조의 설계

- 주식회사의 경우 이사에게 스톡옵션 등의 방법으로 회사의 이익을 극대화할 유인을 제공함과 동시에 선관주의의무, 충실의무 등을 부과하여 이를 위반할 시에는 책임을 부담하게 하며, 주주가 언제든지 이사를 해임할 수 있게 하는 제도를 통해 이사의 책임을 명확하게 하고 적절한 보상 구조를 설계함.

- 서울대학교의 수익 사업 관련 의사결정에 관여하는 교직원에 대해서도 이러한 원칙을 바탕으로 적절한 제도와 보상 구조를 설계하는 것이 필요함. 특히 벤처 투자 등을 담당하는 임직원의 경우 외부 사모펀드나 벤처 캐피탈(VC), 액셀러

레이터(AC) 등에서 통용되는 보상 구조 등을 도입하는 것을 검토할 수 있겠음.

다) SNU 홀딩스의 운영과 과제

- 여러 법인과 기관에 분산된 수익 사업 관련 유사 기능을 통합하여 보다 많은 재원을 집중적으로 활용함으로써 시장 내에서도 상당한 경쟁력을 갖는 규모의 경제를 실현해야 하며,
- 산학협력법 등 법률상 규제 등을 고려하여 가장 효율적인 조직 체계를 구축해야 하고,
- 장기적으로는 SNU 홀딩스가 수익사업의 컨트롤타워로서의 역할을 수행해야 함.

라) 단계적 목표

[표 16] 2040년 수익사업 수입 전망

단위: 억 원

항목	연평균 증가율에 대한 가정	2020	2025	2030	2035	2040
수익사업	<ul style="list-style-type: none"> • 경직성 항목: 2.5% • 비경직성 항목: 5% • SNU 홀딩스를 통한 투자수익은 2025년 70억 원에서 5년마다 2~2.5배 증가 	1,355	1,591	1,947	2,431	3,235

[표 17] 서울대 자체 수익사업의 단계적 목표

구분	내용
2021~2025	<ul style="list-style-type: none"> • SNU 홀딩스의 설립 및 운영 개시 • 액셀러레이터(AC), 벤처 캐피탈(VC)와의 업무제휴를 통한 벤처 투자 • MRO 자회사 등 본교 내 리소스 효율적 관리를 위한 자회사 설립 • 미래 혁신 사업과제의 발굴 및 교원 역량 결집을 통한 자회사 설립 • 수익사업 관련 거버넌스의 단계적 통합
2026~2030	<ul style="list-style-type: none"> • 벤처투자회수의 본격적 진행 • 자체인력을 통한 벤처 투자 등 사업 진행 • 상표권 통합 관리의 실행 • 수익사업의 단일한 거버넌스 체계 수립
2031~2035 2036~2040	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 혁신 사업과제 수행 자회사의 성공적 정착 및 대규모 수익 달성 • SNU 홀딩스가 외국 유수 대학과 대등한 수준의 수익사업 구조 확보 • SNU 홀딩스 산하 SNU 벤처스가 국내 최상위 벤처 캐피탈(VC)로 자리매김

4) 재정 거버넌스 및 재정 효율성과 투명성 제고

가) 통합적인 거버넌스 체계 확립: 통합재정관리제도 구축

- 현재 통합재정위원회에서 개별법인 이사회 개최 전에 각 법인의 예산(안)에 대하여 논의하고 있으나 3개 법인(대학법인, 산학협력단, 발전기금)에 대한 주요 예산 및 재정 관련 의사결정이 체계적이지 않고 통합적이지 못하다는 한계가 있음.
- 이를 개선하기 위해 3개 법인에 대한 사전적 재정통제권을 대학본부에서 확보할 수 있는 방안을 적극 검토하여 3개 법인 재정의 통합 운영에 따른 시너지를 창출함과 동시에 불필요한 재원의 낭비를 방지할 수 있음.

나) 재정의 효율성과 투명성 제고

- 서울대학교가 추구하는 목표에 대비하여 각 조직 및 사업의 성과를 평가하기 위하여 “(데이터 또는 통계적) 증거에 기반한 의사결정 시스템(Evidence-Based Policy Making, EBPM)” 도입이 필요함.
- 분절주의와 점진주의로 발생하는 무분별한 인력 및 자원 배분을 방지하기 위해 서울대학교 전체 조직의 효율성 제고를 위한 업무, 기능 및 조직의 재조정이 필요함.
- 서울대학교 전체를 아우르는 자원관리시스템(ERP)을 도입하여 의사결정에 적극 활용해야 함.

나. 중장기 전략과제와 세부 실행과제

1) 정부출연금 규모 안정화를 위한 예산편성준칙(협약) 도입

- 교육부, 기획재정부, 국회 등과의 협의를 통하여 서울대학교 출연금 산정에 대한 구체적이고 명확한 기준이나 공식을 확정하려는 노력이 필요함.
 - 안정적인 출연금 확보목표는 향후 수립 예정인 서울대학교 중장기 발전계획, 중장기재정소요 계획, 4년 단위 대학운영성과 목표, 성과관리강화 등과 긴밀하게 연동됨.
 - 예산당국의 설득논리 등에 효과적으로 대응하는 성과기반의 예산편성 및 집행체계를 확립하고, 이러한 내용이 당해연도 서울대학교 세출예산 편성방향 등에 잘 반영되어야 함.

- 연계되는 상위계획에 따라 예산편성의 방향과 내부규정을 마련하고 이를 교육부 및 기재부와 4년 단위 협약을 체결하는 「서울대학교 예산편성준칙(또는 기재부와 예산편성 포괄협약)」을 마련하는 방안을 검토할 수 있음.
- 이러한 협약체결방식은 연구·개발 사업에서 주로 사용되는 방법인데, 서울대학교의 경우, 포괄적 형식의 일반출연금으로 예산을 지원받는 것이 예산의 신축성 및 자율성 측면에서 집행이 보다 용이하므로 포괄적인 사항에 대해서만 사전협약을 맺는 방법을 검토할 필요가 있음. 이에 대한 제도화는 기재부와 의 협의, 정관개정, 시행령 개정 방법 등을 활용하는 것을 검토할 수 있음.

2) 산학협력단 연구비 수주 능력 개선

- 산학협력단 수입은 기본적으로 2021~2025년까지는 「2021~2025 국가재정운용계획」상 정부 R&D 예산 연평균 증가율인 6.6%로 가정하고, 2026~2040년에는 다시 최근 5년 R&D 예산 증가율(2.1%)이 유지되는 것을 가정함.
- 추가적으로 국가난제 연구수익이 2023년부터 연간 200억 원씩 누적 증가하여 2032년 이후에는 매년 2,000억 원의 수익이 발생하는 것을 가정함.
- ‘간접비수익’은 최근 5년 ‘산학협력비 및 지원금사업비’ 대비 ‘간접비수익’ 비율 평균값(18.9%)을 2021~2040년까지 적용하였고, 국가난제 연구수익의 경우 정부 R&D 간접비율(28%)을 별도로 적용하여 분배함.
- ‘운영외수익’은 최근 5년 총 운영수익 대비 운영외수익 평균 비율 1.15%를 2021~2040년까지 가정하여 산출함.
- 최종적으로 2025~2040년 연구비 항목별 계획은 표 18과 같음.

[표 18] 연구비 수입 계획

단위: 십억 원

구분	2020	2025	2030	2035	2040
산학협력수익 및 지원금수익	565.6	841.9	948.0	1,079.6	1,253.5
간접비수익	100.4	160.6	182.1	209.8	248.4
운영외수익	9.3	11.6	13.0	14.9	17.3
총계	675.4	1,014.0	1,143.1	1,304.3	1,519.2

가) 국가난제 연구센터 설립을 통한 연구자원 확보

- 국가미래전략원(2022년 2월 개원) 산하에 국가난제 연구센터를 설립하고 대학이 능동적으로 인류와 사회를 위한 도전적인 연구주제를 발굴하고 기획함.
- 개별 교원 중심의 연구과제 수행이 아닌 서울대학교의 종합적인 연구 역량을 활용할 수 있는 대형 연구주제를 발굴하고 국가적인 연구 어젠다를 제시
 - 예를 들어 기후변화 대응을 위해 현상 규명, 오염물질 저감 기술 개발, 정책 방향 설정, 기업 대응, 국제 협력 관련 문제를 종합적으로 대응하기 위한 연구 프로젝트 추진과 더불어 스마트시티 구축과 관련하여 ICT, 데이터 분석, 도시계획, 환경, 에너지, 법과 제도 등 다양한 학문 분야의 융합연구 프로젝트 추진
- 매년 국가 난제 해결을 위한 대형 과제를 기획하고, 정부, 지자체, 민간과 협력을 통해 연구에 필요한 자원을 확보
- 주제별 참여 교원 50명 이상, 연간 연구비 200억 원 이상, 연구기간 10년 이상을 목표로 할 경우, 10년 후 누적 운영 과제의 연구비는 연간 2,000억 원 수준이 될 것으로 전망
- 국내 문제를 넘어 세계 인류에 기여할 수 있는 주제를 설정하고 시흥캠퍼스를 중심으로 글로벌 다국적 기업과의 연구 협력 생태계를 조성

나) 연구과제 수주 역량 증대를 위한 연구지원 종합컨설팅센터 운영

- 연구지원 종합컨설팅센터를 통해 정보제공, 산학연계, 연구자 멘토링, 제안서 및 평가 지원 기능을 제공하고, 연구과제 수주 시 간접비의 일정 비율을 컨설팅 보수로 지급함. 아울러 컨설팅센터 운영을 외부에 개방하고 충분한 보상으로 신규 연구과제 수주의 동기를 부여함.
 - 정보 제공: 교내·교외 연구역량에 대한 자료 수집과 조사 분석, 대외 R&D 정보 수집·동향 및 제도 분석, R&D 정책 이슈페이퍼 발행 등 연구과제 정보를 연구자 맞춤형으로 제공
 - 산·학 연계: 연구지원 종합컨설팅센터를 통해 민간 부문의 연구 수요를 서울대학교 연구 자원과 연계(현재 공과대학 내 SNU공학컨설팅센터가 유사 업무를 수행하고 있으나, 학문 간의 구분이 모호해지고 융합 연구의 중요성이 높아지는 추세를 반영하여 단과대학(원)을 넘어 대학 전체 차원으로 확대)
 - 연구자 멘토링: 연구 실적이 우수한 중견 연구자와 연구 수행 경험이 적은 신진

연구자 간의 교류 활성화를 통해 연구 수주 및 수행 노하우를 전수하여 신진 연구자의 과제 선정률 제고

- 제안서 및 평가 지원: 연구 제안서 작성 작업 지원(제안서 형식, 발표자료 디자인, 접수 지원 등), 평가 지원(프레젠테이션 컨설팅, 모의 평가 과정), 성과 관리 지원을 통해 신규 과제 및 후속 과제 선정률 제고
- 윈스톱 행정지원: 연구자가 강의 책임시간 감면, 공간 지원, 대응자금 등 연구과제 수행과 관련된 모든 지원을 한 곳에서 쉽게 받을 수 있도록 지원 기능을 일원화한 행정지원 서비스 제공

3) 발전기금 모금 및 수익사업 확대

가) 모금계획 수립을 통한 발전기금 집중 유치

- 1기(2021~2027) 수입계획
 - 발전기금 모금조직의 역량 강화 및 중장기 모금전략 계획 수립
 - 발전기금의 안정적인 자산 확보를 위한 기본재산(원금보존) 모금 캠페인 진행
 - 발전기금 자산관리의 안정화를 추구하며, 부동산 수익사업 개발을 위한 계획안 수립
- 2기(2028~2034) 수입계획
 - 주요 사업 목적형(노벨상기금, 미래혁신연구기금 등) 모금활동을 적극 전개하며, 학교 주요 전략자산을 모금 상품과 연계하여 모금사업 진행
 - 단과대학(원) 재단의 자산을 통합 관리함으로써 기금운용의 규모를 확대하며, 부동산 수익사업 창출을 위한 제도적 환경 마련
- 3기(2035~2040) 수입계획
 - 총동창회 및 단과대학(원) 동창회와 협력 모금 상품 개발, 법인 및 비동문 기부를 위한 모금 상품 개발로 신규 모금 활동 진행
 - 효율적이고 적극적인 자산 관리를 통한 재산운용수입의 극대화를 추구하며, 부동산 수익사업의 실질적인 수입을 통한 발전기금 재원 확보

[표 19] 발전기금 수입 계획

단위: 백만 원

구분	이전10년 평균	1기(2021~2027), 7년		2기(2028~2034), 7년		3기(2035~2040), 6년	
		총액	연평균	총액	연평균	총액	연평균
기부금수입	72,197 (79%)	558,188	79,741 (77%)	695,754	94,251 (74%)	657,201	109,533 (71%)
수익사업 전입금	4,874 (5%)	50,744	7,249 (7%)	80,240	11,463 (9%)	101,820	16,970 (11%)
재산운용수입	9,711 (10%)	79,741	11,392 (11%)	106,987	15,284 (12%)	120,333	20,055 (13%)
잡수익	5,096 (5%)	36,246	5,178 (5%)	44,578	6,368 (5%)	46,282	7,714 (5%)
총계	91,851 (100%)	724,919	103,560 (100%)	891,559	127,366 (100%)	925,635	154,273 (100%)

* 서울대 발전기금의 10년(2011~2020) 수입 총계 평균에서 연 3% 성장 계획

* 대한민국 경제성장률 10년(2011~2020) 평균 2.51%

- 발전기금 수입 계획에서 항목별 비중을 2040년까지 71%(기부금 수입):29%(기타 수입)로 조정하면 지금보다 다양한 수입구조로 발전기금 재정수입의 안정화가 예상됨.
- 발전기금 수입 중 지나치게 높은 기부금 수입을 매년 3% 감소시키고, 수익사업과 재산운용 수입은 기별 1~2%씩 증가하는 것으로 항목별 비중 조정을 계획함.
- 발전기금 전체수입 3% 증가 목표가 달성되면 2030년에는 서울대학교에 이월금 포함 2,665억 원, 2040년에는 이월금 포함 3,547억 원이 지원될 것으로 예상함.

[표 20] 발전기금 예산 서울대 지원규모(5년 단위)

단위: 백만 원

연도	2021	2025	2030	2035	2040	연평균 증가율
재량 지원금	9,519	10,714	14,491	19,198	22,256	4.6%
지원금	66,348	74,679	86,579	100,363	116,355	3%
이월금 포함 지원금	273,393	243,949	266,485	306,333	354,720	1.4%

주: 1. 재량 지원금: 서울대에서 재량으로 사용할 수 있는 금액(재산운용 및 수익사업 증가로 4.6% 증가)

2. 지원금: 보통재산 지정기부금 포함 서울대 예산 지원(발전기금 수입액 3% 증가)

3. 이월금 포함 지원금: 지원금에 이월금 포함, 이월금은 발전기금 서울대목적사업 5년 평균 집행률 30.8%로 산출

- 발전기금은 기부금 수입의 비율을 축소하여도 전체 수입의 70% 이상이 기부금 수입으로, 기부금이 가장 중요한 재원임.
- 성공적인 기부금 수입 확보를 위해서는 모금액량이 강화되어야 하며 이를 위한 발전기금 조직의 업무역량 강화와 기금조성을 위한 치밀한 모금전략의 수립이 요구됨.
- 많은 기관에서는 온라인모금을 넘어 인공지능과 딥 러닝 기법을 모금 활동에 도입하고 있는데 이와 같은 모금 홍보 마케팅 기능강화를 통한 초거액 및 법인 기부의 집중 유치 필요
- 발전기금 기부금 모금을 1기(2021~2027) 5,582억 원, 2기(2028~2034) 6,597억 원, 3기(2035~2040) 6,572억 원 등 총 1조 8,751억 원으로 모금 계획을 수립

[표 21] 서울대 발전기금 기간별 모금계획

구분	내용
1차 집중모금: 2021~2027년 (7년간)	<ul style="list-style-type: none"> • 발전기금의 자산을 늘리는 기본재산 모금을 적극 유치하여 서울대발전기금의 안정적인 자금 확보의 방향으로 추진 • 기금의 사용처가 확정된 지정기금보다 서울대학교 전체의 비전과 가치를 확대해 나갈 수 있는 재량기금 적극 유치 • 주요사업: 기부연구소 설립 준비, 총동창회 협력 논의 및 공동사업 진행, 단과대학(원) 재단 현황 파악, 미주동창회와 업무협약, 단과대학(원) 네이밍 논의, 지역후원회 준비, 지역상공인 대상 모금 시행 등 • 추진방식: 대학본부, 발전기금 협력
2차 집중모금: 2028~2034년 (7년간)	<ul style="list-style-type: none"> • 목적형(노벨상기금, 미래혁신연구기금 등) 모금 활동 전개 • 주요사업: 기부연구소 설립 및 심포지엄 개최, 총동창회 통합 및 연합 방식 정리, 단과대학(원) 네이밍 기부 유치, 지역후원회 발족, 해외동문 모금 적극 시행, 단과대학(원) 재단 통합 논의, 부동산 및 유산기부 등 적극 추진 등 • 추진방식: 대학본부, 발전기금, 단과대학(원) 협력
3차 집중모금: 2035~2040년 (6년간)	<ul style="list-style-type: none"> • 집중 대중 모금 캠페인 시행, 법인기부, 비동문기부까지 확대 모금 • 주요사업: 단과대학(원) 재단 통합, 총동창회 신규협력 모델 시행 • 추진방식: 대학본부, 발전기금, 단과대학(원), 총동창회 협력

나) 외부위탁 운용 관리를 통한 발전기금 자산 운용

- 외부위탁운용관리(Outsourced Chief Investment Officer, 이하 OCIO) 도입 취지는 높은 수익률보다는 안정성과 전문성을 갖춘 기금운용 시스템을 구축하기 위함이며, 이는 재단의 기금운용에 대한 기부자의 신뢰 구축과 발전기금의 외부홍보 효과를 가져오고 있음.

- 현 공익법인제도와 발전기금 자산규모를 고려해 보았을 때, 서울대학교 발전기금의 자산운용은 해외 대학들처럼 공격적인 방식을 적용하기가 어려워 2020년에 시작한 OCIO로 자산관리를 지속하는 것이 타당해 보임.
- 발전기금은 공익법인의 규정을 적용받는 관계로 자산운용상의 재량권이 적어, 관련법 개정이 필요한 상황이며 개정 전까지는 지금의 운용방식이 타당하다고 판단됨.
- 또한 서울대학교 내 단과대학(원) 재단 및 단과대학(원) 동창회의 자금을 발전기금 OCIO에서 통합관리한다면, 해당 기관 자산 관리의 리스크 감소 및 관리수수료 절감을 꾀할 수 있어, 이러한 통합관리는 향후 추진해야 할 사항임.

다) 발전기금의 전략적 수익 사업 실시

- 고령 동문을 대상으로 시니어 클럽을 운영함으로써 부동산 수익을 창출하고, 이용자들의 유증 기부를 통한 발전기금도 적극적으로 유치
- 시흥캠퍼스와 분당서울대병원 인근 등 요양시설에 아파트를 건축하고 상가 공간 임대를 통해 개발 수익을 확보하며, 발전기금 고액 기부자에 대한 적절한 예우와 더불어 장례 서비스 제공 등을 검토
- 단과대학(원) 최고위과정을 위한 강남캠퍼스를 운영하고, 학내 창업 벤처기업들을 강남캠퍼스에 유치하여 산학연 집적 시설로 활용
 - 발전기금 소유의 부동산을 개발하여 1층은 상업시설, 2~7층은 교육 및 벤처시설로 임대함으로써 부동산 수익을 창출할 수 있을 것으로 예상됨
- 교내 임대시설(부동산)의 통합적인 관리
 - 교내에 산재한 전체 임대시설을 통합적이고 전문적으로 관리함으로써 서울대학교의 부동산 수익을 개선할 수 있음.

4) 적극적인 자체 수익원 확보

가) SNU 홀딩스 산하에 SNU 창업벤처를 설립, 교내 창업 활성화 및 지분 투자 역할을 수행

- M&A 및 투자 시장에서는 창업기획자(accelerator, 이하 AC)·벤처캐피탈(이하 VC) 간의 경쟁이 매우 치열하고 사업 장소나 회계, 법률 자문 등을 제공하는 창업보육센터도 많음.
- 초기에는 시장과 직접 경쟁하기보다는 외부 AC/VC와의 협약을 통해 외부 AC/VC

가 창업기업에 대한 자문과 투자를 수행하고 장기적으로는 SNU 창업벤처가 자체적인 AC/VC로서 역할을 하는 방안도 검토

- 제휴를 맺은 AC/VC 등이 투자하는 경우, 투자 전문가의 대규모 영입 없이도 성공 가능성이 높은 기업에 SNU 창업벤처의 공동 투자 권리를 확보
- 창업초기기업에게는 사업 관련 자문뿐 아니라 판매처, 투자처, 잠재적 인수기업 등에 대한 네트워크가 매우 중요하므로 동문 네트워크를 통해 SNU 창업벤처가 플랫폼 역할 수행
- 이를 통해 SNU 창업벤처의 평판을 높이고, 교수 창업기업에 대한 SNU 창업벤처 투자 유치를 통해 외부 투자 유치를 유인하는 등 선순환 구조 확보
- 이외에도 스타트업 지원 플랫폼 StartX 등의 사례를 참조하여 창업 교수와 창업학과(부)·전공과의 연계를 통해 창업 관련 자문을 제공한 교수에게 그에 상응하는 수업 시수를 인정하는 방안도 고려

나) 투자, 검직 승인, 라이선스의 일괄 승인

- 교원이 재직 중 개발한 지식재산권을 바탕으로 기업을 창업하여 이를 사용하고, 여기에 SNU 벤처스가 투자를 하는 경우 서울대학교는 ① SNU 벤처스의 투자 수익(회사의 전체지분가치 × 지분율 - 투자원금) 및 ② 산학협력단의 기술료(라이선스 계약에 따른 선급기술료(upfront fee) + 회사의 매출에 비례하여 받는 경상기술료(매출액 × 라이선스 요율))를 수익으로 확보할 수 있음.
- 산학협력단의 관련 수익이 궁극적으로 서울대학교 법인에 귀속될 수 있다고 가정하면 위 두 수입을 극대화하는 것이 서울대학교의 수익을 극대화하는 방안임.
- 스타트업 기업의 특성상 초기에는 충분한 매출이나 영업이익이 발생하지 않을 가능성이 높으므로, 매출액의 성장 가능성이 큰 기업에 과감하게 선급기술료(upfront fee)를 면제 또는 대폭 감액하고 경상기술료도 일정 수준의 매출액 내지 영업이익이 발생할 때까지 유예하는 등 기업의 원활한 성장을 지원
- SNU 벤처스가 시장 전문가의 검토를 거쳐 AC와 공동으로 투자하는 것을 전제하면, SNU 벤처스가 투자하는 회사는 시장 전문가들이 투자 당시 성장가능성이 높다고 평가하는 기업일 가능성이 높음. 따라서 SNU 벤처스가 투자한 기업에게 보다 유연한 라이선스료 구조를 제시하는 것이 투자가치 증대 및 기술료 극대화에 도움이 됨.

- 창업기업이 외부 투자를 받거나 상장 등을 진행하는 경우 경영의 안정성, 창업자의 계속 근무 등이 중요한 판단 근거로 작용함. 그런데 겸직 승인은 학과(부), 단과대학(원), 대학본부 인사위원회의 승인을 순차적으로 받아야 하므로 만일 이 과정에서 겸직이 불승인되거나 승인 결정이 지연될 경우 추가 투자나 상장에 어려움이 발생함.
- SNU 벤처스의 투자를 받는 기업의 경우 라이선스 계약 체결과 함께 해당 교원의 겸직이 자동으로 승인된 것으로 간주하고 이를 자동 연장(단, 사후 결격 사유 발생 시에는 취소 가능)하는 방안을 검토할 필요가 있음. 이러한 구조에서는 대상 기업이 SNU 벤처에 유리한 조건으로 투자를 유치할 유인이 커지므로 SNU 벤처스의 투자 활성화에도 도움이 될 것으로 기대됨.

다) 자회사 설립, 인수 및 직접 운영

- 유망한 기업의 경우 본교가 직접 자회사를 설립하거나 인수, 운영하는 방안을 검토
- 본교 법인의 투자금에 제한이 있는 점을 고려하여, 외부의 투자자가 자금을, 본교는 기술 등을 현물로 출자하고 운영 관련 자문을 제공하는 형태로 운영하는 방안도 검토
 - 예를 들어 연세대학교의 경우 경영참여형 사모집합투자기구(PEF)와 컨소시엄을 구성하여 숙취해소, 간 기능 관련 제품 제조사인 네추럴웨이를 인수함. 언론 보도에 의하면 PEF측의 투자지분이 더 많으나 연세대학교 측은 관련 기술 및 노하우를 제공함으로써 이사회 과반수에 대한 지명권을 확보함.
- 특히 본교 소속 다양한 교원들의 공동 노력과 장기적 투자가 필요한 사업에 대해서는 SNU 홀딩스가 인내자본으로서 학내의 인적자원을 통합하여 자회사를 설립하고, 서울대학교의 주도하에 장기적이고 미래지향적인 사업을 추진하는 것을 적극적으로 검토할 필요 있음.
- 앞서 기술한 국가난제 연구센터와 연계하여 사업화가 가능한 사항을 자회사를 통해 수행

라) 상표권 통합 관리

- 기업집단의 상표권은 지주회사에 의해 통합 관리하는 것이 효율적이고 일반적임.
- 상표권을 여러 법인이 나누어 보유할 경우 새로운 상표의 출원 및 등록에 장애가

될 수 있고, 특히 자회사 등이 매각되는 경우 상표권 관리가 복잡해져 상표권의 가치가 하락할 수 있음.

— 특허청에서도 상표권 가치의 보전 등을 위해 상표권 통합 관리의 필요성에 대해 강조한 바 있음.

- 장기적으로 상표권 이전, 현물 출자 등을 통해 SNU 홀딩스나 법인이 상표를 통합 관리하고, 민간의 상표 관리 현황 등을 참조하여 효율적인 상표권 통합 관리 구조를 모색할 필요가 있음.

5) 자원 확보를 위한 학교채 발행

가) 채권 발행의 의의

- 타 자금조달 방안 대비 단기간(초도발행 기준 약 1.5개월)에 자금 조달이 가능
- 안정적이고 정기적인 이자 비용이 발생하므로, 예산 편성이 용이하며 예산액과 집행액의 괴리를 줄이고 재정의 건전성과 투명성 제고 가능
- 독립적인 사업 시행이 가능하고, 보다 장기적인 성과를 추구할 수 있게 됨.

나) 예상 신용등급, 발행금리, 이자비용 및 발행한도

- 서울대학교는 ① 국내 최고의 대학교로서의 높은 인지도, ② 무차입 경영, ③ 안정적인 정부출연금 구조 등의 사유로 높은 신용등급(AAA)을 부여받을 가능성이 높은 상황임.
 - 미국 상위권 대학들과 일본 도쿄대학의 사례를 참조하면 최소 AA+ 이상은 확정적임.
 - 2005년 고려대학교가 한국신용평가로부터 AAA의 신용등급을 부여받음.
 - 서울대 학교채는 우수한 신용등급으로 인해 AAA 특수채와 회사채 사이에서 발행금리가 결정될 것으로 예상됨.
- 발행규모 3,000억 원, 20년 만기, AAA 특수채와 회사채 평균 금리* 적용 가정 시, 이자비용은 연간 약 65억 9,000만 원, 월간 약 5억 5,000만 원이 발생함(* AAA 특수채 20년 금리 2.056%, AAA 회사채 20년 금리 2.334%, 산술평균 2.195% 적용(8/12 기준)).
 - 학교법인에 대한 신용평가는 기업평가와 구별되는 특수성이 존재하며, 구체적인 신용평가 방법론이 아직 확립되지 않아 정확한 금액 추정에는 한계가 있음.

- 통상 기업은 이자보상배율(영업이익/이자비용)을 채권 발행의 보조 지표로 활용함.
- 2020년 서울대 법인의 운영차액은 437억 원으로, 이자보상배율을 1 이상 유지하기 위한 최대 채권 발행한도는 약 1조 8,000억 원임.
- 최근 6개월 AAA 회사채 발행기업의 평균 이자보상배율은 약 1.4로, 이를 유지하기 위한 서울대 법인의 최대 채권 발행한도는 약 1조 2,000억 원임.

다) 학교채 발행을 통한 재무 구조 선진화 및 금융 선진화

- 채권 발행을 통한 자금 조달 시 대규모 사업에 대한 재정 부담을 완화하고 자본시장에 참여할 수 있는 기회를 얻을 수 있음.
- 장기적으로 서울대학교의 안정적인 재정기반이 되어 재정 운용의 자율성이 보장되고, 서울대학교 브랜드를 활용한 다양한 수익사업 창출이 가능함.
- 기금 운용을 통해 대학 재정을 강화하고 이를 학생 복지와 연구개발에 투입하는 선순환 구조를 정착시킬 수 있음.
- 글로벌 대학의 선진 금융 모델을 도입한 선도적 사례로서 한국 국립대학 체제의 공영을 견인하게 될 것임.

라) 채권 조달을 통한 관악학생생활관 재건축 사업 실시

- 신속하게 재원을 확보할 수 있으므로 행정 절차만 완료하면 바로 착공 가능함.
- 초도 발행을 준비해서 2023년 1분기 발행 후 2023년 중에 공사를 시작하면 2025년 완공 및 입주 가능할 것으로 전망함.
- 현재 코로나19로 인해 기숙사 입사생이 예년보다 적은 상황으로, 신속한 의사결정과 학교채 발행을 통해 공사를 진행한다면 공사에 의한 수용인원의 감소와 소음, 도로 통제 등의 입사생의 불편을 최소화할 수 있음.

마) 채권 조달을 통한 경전철 신림선, 서부선 연장 사업 투자

- 서부선은 현재 학내 연장이 가능한 유일한 도시철도이기 때문에 과포화 상태인 교통문제를 해결할 수 있는 마지막 기회임.
- 2023년까지 사업비 1,000억 원을 적시에 확정적으로 조달할 수 있는 현실적 방안은 학교채 발행이 유일하기 때문에 이를 위한 적극적인 대안 검토가 필요함.

6) 재정 관리 프로세스 혁신

가) 통합적인 재정 거버넌스 수립

- 서울대학교의 재무전략을 총괄하는 ‘최고 재무 관리자(Chief Finance Officer, 이하 CFO)’의 기능을 대학본부의 재정전략실장이 맡고 있으나, 실질적으로 내부 거버넌스 측면에서 많은 한계가 있음.
- 따라서 학교의 재정 및 재무에 관한 전문성을 지닌 별도의 CFO 직책을 신설하여 재정적인 역량을 강화하고, 나아가 통합적이고 효율적인 재정 거버넌스를 달성할 수 있도록 하여야 함.
- 이론적으로는 CFO 기능을 현재 기획처장이 추가로 수행할 수도 있으나, 업무 부담을 고려할 때 재정전략실장을 처장급 또는 부총장급 직위로 격상하여 별도 임명할 필요가 있을 것으로 판단됨.

나) 증거 기반 의사결정시스템 도입

- 증거 기반 의사결정시스템(Evidence-Based Policy Making, 이하 EBPM)은 공공부문 정책 결정과 평가에 있어서 데이터 수집부터, 인과관계에 기반한 성과평가 및 환류까지 규정하는 프로토콜임.
- 서울대학교는 교육, 연구 등과 관련한 데이터를 수집하여 분석용 자체 데이터베이스를 구축하고 있음.
- 그러나 이 데이터베이스는 데이터의 수집 목적 및 자료의 범위 등의 한계로 서울대학교 행정 및 사업의 목표 대비 성과를 평가하는 데 활용하기에는 한계가 있음. 예를 들어 직원인사기록은 과거 기록은 보관되지 않고 현황만 조회되므로 시계열 분석이 불가능함.

다) 서울대학교 예산이 투입되는 사업에 대한 실질적인 평가 실시

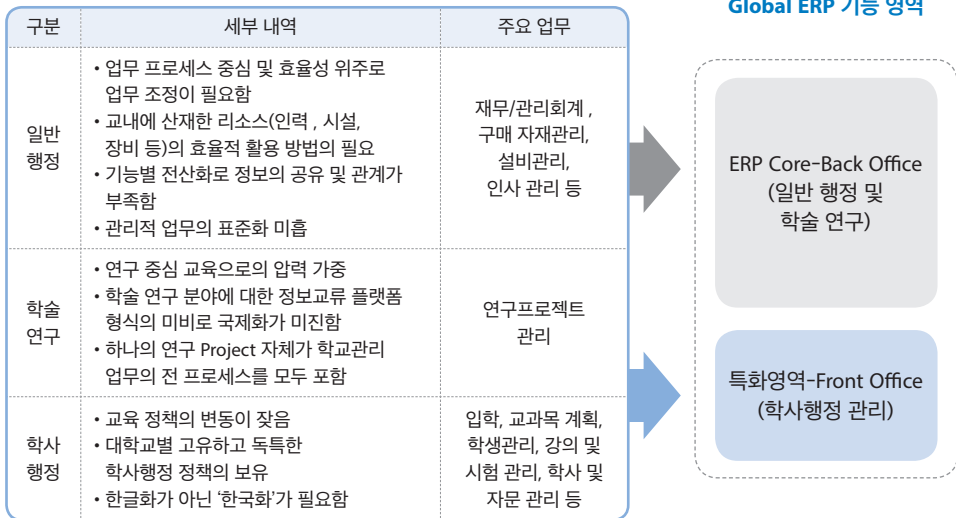
- 신규 사업: 서울대학교가 추구하는 목표 및 중점 전략에 대비한 사업의 타당성을 투자심의위원회에서 심도 있게 평가하여 심의해야 하며, 기존 사업은 일정 규모 이상인 경우 성과평가를 통하여 다년도 사업이라도 원점에서 사업의 지속 여부를 결정하고 이를 위한 지속적인 모니터링 체계 구축
- 2021년도 법인회계 예산편성 계획(안)에 따르면 서울대학교의 모든 사업은 원칙

적으로 영기준(zero-base)으로 편성하고 계속 사업의 경우 성과평가를 하도록 되어 있으나, 실질적으로 다년도 사업은 거의 대부분 자동적으로 지속되며, 성과평가의 경우 최종 가치 대비 성과가 아닌, 집행액 등 투입을 기준으로 한 성과에 기초하고 있어 명확한 한계가 존재함.

라) 납득 가능한 환류 체계 구축

- EBPM에 기초한 성과평가의 결과는 차기 재정 지출에 반영되어야 함.
- 최선의 노력에도 불구하고 사전적으로 예측할 수 없는 요인으로 인하여 사업의 결과가 저조할 가능성도 충분함. 그러나 현재 한국의 공공부문 평가처럼 성과평가의 기계적인 산식에 연동될 경우, 대비할 수 없는 리스크에 따른 불이익을 피하기 위해 보수적인 예산집행 등이 우려됨.
- 성과평가 결과뿐만 아니라 성과 요인 중 사업주체가 통제 가능한 요인과 그렇지 못한 요인이 무엇인지를 고려하여 상식적이고 납득 가능한 환류 체계를 구축해야 함.

대학 업무의 구분



[그림 12] 대학 ERP의 구성

마) ERP 도입

- 1단계: 기초 구축
 - 대학 ERP(전사적 자원 관리시스템, Enterprise Resource Planning)의 도입은 크게 core

office와 특화영역의 도입으로 나뉘며, 1단계에서는 코어와 특화영역 중 학사영역의 연계가 이뤄질 것임.

[표 22] 단계적 ERP 구축 계획

구분	내용
2022~2025년 기초 구축	<ul style="list-style-type: none"> • BPR 비즈니스 프로세스 분석 및 개선안 제시 • 코어 모듈(회계 중심) 솔루션 도입 • 주변 모듈과 연계
2025~2030년 자원의 전략적 배분	<ul style="list-style-type: none"> • 사업별, 단과대학(원)별 KPI 기반의 재정 운영 • 전략과 시뮬레이션, 위험 예측과 대안 제시 활용
2030~2040년 확장 및 유연화	<ul style="list-style-type: none"> • 외부와의 자원 연동 • 자원관리의 실시간화 및 조직의 유연화

— 1단계의 후반부에는 ERP 외에도 활용되는 다양한 재정·회계 솔루션을 연계함.

- * 전략정보시스템(Strategic Information System, SIS)
- * 의사결정지원시스템(Decision Support System, DSS)
- * BSC: Balanced Score Card / ABC 등
- * 전자문서처리시스템(Electronic Data Processing System, EDPS)
- * 중역지원시스템(Executive Support System, ESS)

• 2단계: 자원의 전략적 배분

- 기본 시스템이 정착되고 오류를 수정하는 단계가 지나면, 자원의 전략적 배분이 진행됨.
- 각 사업에 대한 실시간 평가가 가능해지고 단과대학(원)별 성과도 파악되며 지표 중심의 자원 배분을 할 수 있고 많은 사람들이 실시간 피드백을 받아 볼 수 있어, 이를 바탕으로 단순 회계에서 전략 회계로 인력 구성도 변화됨.

• 3단계: 확장 및 유연화

- 급변하는 고등교육 환경에 대응하기 위한 조직의 유연화를 지원할 수 있음.
- 자원의 유연한 배분을 통해 상황별 한시적 조직들에 대한 자원 배분과 평가가 가능해지며 서울대학교의 ERP와 정부 및 지자체의 ERP뿐 아니라 협력기업들의 시스템과도 연계 가능

VII 시너지를 창출하는 성숙한 대학운영체제 확립

1. 대학운영체제 분야의 핵심 이슈와 전략적 시사점

가. 핵심 이슈

“기술의 진보와 사회 변화를 신속히 반영하기 어려운 교육 체계에서 어떻게 자율성, 조정, 책임의 균형을 확보할 수 있는가?”

“서울대학교가 대학을 운영하는 방식이 장기적 정책의 집행에 효과적인가?”

1) 한 세대 생애 교육 사이클을 벗어나는 초월적 기술 진보

- 한 세대 내에서 적응하기 힘든 수준의 변화가 10년 주기로 나타남.
 - 정보화 시대 이전(1980~90년대) 대학 교육을 받은 교원들은 최소 2차례 이상의 기술적 패러다임의 변화를 경험하였고, 향후 10년 내 추가적인 패러다임의 변화를 경험할 것으로 예측됨.
 - 4차산업혁명 이후의 시대를 살아갈 현재의 대학생들이 지속적인 기술 혁신에 따른 사회 변화에 적응하고, 나아가 변화를 선도하기 위해서는 자기주도학습 역량의 강화가 요구되며, 이를 위해 교육적 자율성이 화두로 제기됨.

2) 주기적으로 발생하는 글로벌 감염병 위기에 따른 급격한 사회 문화 변동

- 언택트 사회에 대비한 교육 콘텐츠 제공의 필요성

- 코로나19 종식 이후에도 전면적인 재택근무제를 실시하는 기업들이 증가할 것으로 예상되는 등, 3차산업혁명에 기반한 기존의 산업과 사회, 문화 전반에 걸쳐 대대적인 변화가 발생할 것이며 이에 따른 불확실성이 커짐.
- 이러한 사회문화적 변화에 능동적으로 적응할 수 있는 미래 인재 양성의 필요성이 높아지고, 이를 뒷받침하기 위한 대학의 자율적·지속적인 교육제도 개선이 요구됨.

3) 서울대학교의 문제점

- 비전에 대한 공감대의 부재
 - 서울대학교의 비전은 존재하지만, 구성원들이 비전에 대한 공감대를 갖고 있지 못하여 비전 달성에 어려움이 있음.
 - 비전을 설정하는 과정에서 구성원들의 참여가 부족하고, 설정된 비전이 구성원들에게 제대로 전달되지 않아 구성원들 사이에 공감대 형성이 되지 않고 형식적인 비전으로만 존재
- 단기적 성과를 강조하는 조직 운영과 대학 문화
 - 단기적인 연구 성과 평가방식으로 인해 사회적 수요를 반영하는 창의적이며 혁신적인 연구과제 수행과 새로운 교육제도 설계에 한계가 있고, 장기적인 관점에서 기초학문의 보호 및 발전을 도모하지 못하고 있음.
 - 서울대학교의 비전이나 중장기발전계획에 기반을 두지 않고, 단기적 유행과 외부의 정책적 요구에 따라 역할이 중첩될 수 있는 기관 설립 발생(예: 빅데이터원 구원, 인공지능대학원 등)
- 구성원의 역량 활용 및 가치에 대한 인식의 부재
 - 훌륭한 인적 자원을 보유하고 있음에도 불구하고 구성원들이 가진 역량과 잠재력을 충분히 발휘할 수 있는 환경을 조성하지 못하여 각종 문제 해결에 내부 역량을 활용하지 못하고 외부의 평가에 의존
- 대학본부의 조정 역할 미흡
 - 학문 간 장벽을 낮추는 것에 대한 대학본부의 조정 역할 부족으로 사회에 필요한 교과목의 적기 신설 및 교육 단위의 적시적 변화가 어려움.
 - 이는 자율성의 확대를 통해 서울대학교의 발전을 도모하고자 하는 법인화의 취지에 반함.

나. 전략적 시사점

1) 교육적 자율성 제고를 위한 대학 운영 제도 정비 및 효율성 개선

- 사회적 변화를 적시에 반영하여 교육할 수 있는 제도적 기반을 마련해야 함.
 - 급격한 기술 및 사회 환경 변화에 적응할 수 있는 미래 인재를 양성하기 위해 시대적 변화를 반영한 교육체계 점검 시스템 도입 필요
 - 대학본부의 기능 정비를 통해 새로운 학문 분야 도입과 전공 제도 개발 시 이해 관계를 효과적이고 신속하게 조율할 수 있어야 함.
- 단과대학(원)과 대학본부의 책임과 역할에 대한 재정립 필요
 - 단과대학(원) 간 이해 충돌 시 대학본부가 적극적으로 조정 역할을 담당할 필요가 있음.
 - 서울대학교 미래 발전의 방향성하에서 변화에 지속적으로 대응할 수 있도록 단과대학(원)의 선도적 의사결정 역량과 혁신역량을 강화해야 함.
 - 조정과 균형의 역할을 재정립하여 조화로운 대학본부-단과대학(원) 간 협력 모델을 연구해야 함.

2) 총장선출제도 개선

- 서울대학교의 총장선출제도는 직선제에서 2012년 법인화 이후 이사회에 의한 간선제(26대, 27대)로 바뀌었고, 이후 3회의 규정 개정을 통해 교내 구성원의 의견을 반영할 수 있도록 개선되어 왔음. 그러나 현재의 직선제적 성격이 강한 간선제의 형식은 그 적절성에 대해 지속적으로 논란이 제기되고 있음.
- 교내외 환경변화에 대응하여 서울대학교의 지속적인 혁신을 이끌고, 동시에 직선제 요구에 내포된 교내 구성원들과의 원활한 소통이 가능한 총장을 선출하기 위해서는 지속적인 제도 개선이 필요함.

3) 미래 거버넌스 구축

- 서울대학교는 대학의 자율적 운영을 위해 법인화를 추진하였고, 그 결과 2012년 「국립대학법인 서울대학교 설립·운영에 관한 법률」(이하 서울대법)이 통과되면서 국립대학법인 서울대학교가 출범하게 되었음. 서울대학교 법인화의 핵심은 대학 운영의 자율성 확보와 재정확충이며, 이는 서울대학교 개교이념을 구현하기 위한

적절하고 합리적인 접근으로 평가됨.

- 하지만 법인화의 취지대로 자율성이 확대되었는지에 대해서는 학내의 비판이 상당하며 법인화 이후 서울대학교의 변화 속도가 사회의 기대에 미치지 못하여 그 위상이 저하되고 있음.
- 자율성 확대를 바탕으로 학문적 자유를 확보하여 교육 및 연구의 발전을 진작한다는 법인화의 취지를 살릴 수 있는 효과적인 대학운영체제의 구축이 절실한 시점임.

2. 중장기 발전방향과 전략과제

가. 중장기 발전방향

1) 비전에 근거한 조직구조, 제도 및 의사결정 체계 확립

- 서울대학교의 비전과 미션에 부합하는 조직구조 및 제도의 전면적 재설계
- 새로운 교육 환경 변화에 따른 상시적 제도 개선 시스템 확립

2) 체계적인 조직 진단

- 행정기구, 교육기구 등에 대한 체계적인 분석을 바탕으로 비전의 달성에 적합하도록 조직구조 재설계
- 조직문화에 대한 체계적인 진단을 통해 조직문화를 개선하고 지속적으로 관리

3) 단과대학(원)과 대학본부의 역할 도출

- 학문단위의 자율성·책임을 강화
 - 상생적 발전을 위해 단과대학(원)의 자율성을 보장하고 책임과 역할을 재정립할 필요가 있음.
 - 서울대학교의 미래 발전 방향 하에서 기술의 진보와 사회 문화의 급격한 변화에 적응하고 지속적으로 발전할 수 있도록, 단과대학(원)의 자율성 확충과 함께 이에 걸맞은 책임 부여
 - 각 학문 단위가 갖는 해당 분야에서의 전문성을 인정하고 자율성을 바탕으로 학문의 발전 및 혁신을 도모할 수 있는 역할 및 책임 부여

- 예를 들어, 단과대학(원)장의 권한으로 학과(부)장의 인사 및 예산권 강화, 학문 단위별로 특성화된 성과 및 업적 평가 기준 설정 등을 자율적으로 실시
 - 대학본부의 조정 및 기획 기능 강화
 - 서울대학교 전체의 발전을 도모하기 위해서 개별 학문 단위를 넘어서는 대학본부의 기획 기능과 통합적 조정 기능의 강화가 필요함.
 - 비전, 중장기발전계획, 그리고 이에 대한 구성원의 공감대를 바탕으로 효율적이고 체계적으로 대학의 자원(토지 및 건물, 강의실 등 공간)을 배분하고 활용하기 위해 대학본부가 종합적인 결정을 담당해야 함. 이를 위해서는 법과 규정에 따른 권한뿐 아니라 구성원들의 의식변화가 필요함.
 - 단과대학(원)의 범위를 넘어서는 미래지향적인 융·복합 학문과 신규 프로그램 도입, 연구소, 학문 단위의 신설 및 재설계
 - 총장의 권한과 역할 재정립
 - 서울대학교의 중장기 발전을 선도하고 법인화의 목표였던 서울대학교의 자율성을 제고해야 하며, 이러한 변화를 위해서 거버넌스 제도와 총장의 임기 및 선출제도 개선 필요
 - 총장이 책임경영을 할 수 있도록 총장의 인사, 예산, 자산에 관한 권한을 강화하고 동시에 이를 견제할 수 있도록 총장의 성과를 상시적으로 평가할 수 있는 기구를 이사회와 평의원회 산하에 설치
- 4) 기술적 진보와 사회, 문화, 환경 변화를 반영하는 자율적인 교육·연구 제도 개선
- 시대 변화를 반영하는 교육·연구제도 개선 연구
 - 새로운 학문 분야를 도입하고, 신규 교육 프로그램을 제공할 수 있는 단과대학(원)별 전공 및 대학원 신설에 대한 정책 연구
 - 융복합시대에 맞게 학부 및 대학원의 전공 선택 및 설계의 폭을 확대함으로써 사회에서 필요로 하는 인재 육성 및 다차원적 역량개발을 도모
 - 학문의 발전과 다양성 확보를 위한 교원의 자율성 보장
 - 정교수로서 정년이 보장된 후 신분의 안정성은 확보하지만, 정년까지 남은 기간이 많지 않아 혁신적인 연구를 수행하기 어려움.
 - 정년 후에도 연구 및 교육 활동을 선택적으로 보장받기 위한 제도적 안전망 마련 필요

- 기초 및 보호 학문 지정 등 학문적 다양성을 유지할 수 있는 정책 개발
- 학문의 다양성 확보와 발전을 적극 지원할 수 있도록 행정직원의 역할을 재정립하는 방안 연구
 - 행정직원의 적극적인 지원을 바탕으로 교원이 교육과 연구에 전념할 수 있으므로, 적극적인 행정지원서비스 제공을 위한 행정직원의 역할 재정립
 - 교원 트랙제도(예, 연구트랙, 교육트랙, 행정트랙, 산학트랙 등)의 운영가능성 검토 및 이에 맞는 평가제도의 도입 검토

나. 중장기 전략과제와 세부 실행과제

1) 총장선출제도 개선

가) 현행 총장선출제도와 당면과제

- 총장선출제도의 연혁
 - 서울대학교의 총장선출제도는 크게 3단계의 성장과정을 거쳐 왔다고 볼 수 있는데, 첫째, 2000년 이전 총장직선제 폐해 방지를 내세운 교육발전 5개년 계획과 국립대학 발전계획에 따른 교육부 주도의 총장선출제도, 둘째, 2000년 이후 법인화 이전의 직선제적 성격이 강했던 총장선출제도(24대, 25대), 셋째, 법인화 이후 이사회에 의한 간선제 방식의 총장선출제도(26대, 27대)로 구분됨.
 - 특히 2012년 법인화 이후 총장선출제도는 서울대법에 따르도록 하였고, 여기에서 다음과 같은 총장선출의 기본 절차가 마련되었음.

- ① 이사회와 평의회 → 총장추천위원 추천 및 총장추천위원회 구성
- ② 총장추천위원회 → 5명(+1명*)의 총장예비후보자를 선정하고 정책평가를 거쳐 3명의 총장후보자를 이사회에 추천
 - * 총장후보초빙위원회에서 초빙한 교외인사로서 총장추천위원회의 의결을 통과한 경우
- ③ 이사회 → 후보자 중 총장을 선출, 교육부의 제청을 거쳐 대통령 임명

— 이후 4번의 세부적 내용에 대한 개선이 이루어졌는데, 그 내용은 다음과 같음

- ① 2014년 1월 「총장추천위원회 규정」 제정: 총장추천위원회 인원을 30명으로 하고, 그 중 이사회에 추천인사는 5명으로 하며, 교직원 의견수렴을 위한 정책평가 조사(이때 후보 적합성 및 선호도 조사 실시)를 의무화하였음.
- ② 2017년 12월 「총장추천위원회 규정」 개정: 이사회의 추천인사가 3명으로 축소되었고, 총장후보초빙위원회 설치가 의무화되었으며, 이사회에 총장후보자를 추천할 때 순위를 명기하도록 하였고, 정책평가와 총장추천위원회 평가의 반영비율을 기존 4 : 6에서 7.5 : 2.5로 조정하였으며, 정책평가단 구성에 있어서 학생과 부설학교 교원의 참여를 보장할 것을 명시하였음.
- ③ 2019년 7월 「총장추천위원회 규정」 개정: 총장추천위원회의 참여자 구성을 기존 외부인사 10명, 내부인사 20명에서 외부인사 10명, 내부인사 19명(교원 17명, 직원 2명), 학생 1명으로 변경하였고, 총장예비후보자 수를 5명(+초빙 외부인사 1명)에서 4명(+초빙 외부인사 1명)으로 변경하였으며, 총장추천위원회의 정책평가기능을 삭제하였고, 정책평가단의 투표방식을 각 후보자에 대한 상·중·하 방식에서 평가항목별 투표로 변경하였으며, 행동강령 준수 의무와 총장후보자 자격 및 결격사유가 명시되었음.
- ④ 2019년 12월 「이사회 운영 규정」 개정: 총장최종후보자 유고시 남은 총장후보자 중에서 동일한 방법으로 다시 선출할 것과 이사회의 최종후보자 선출방식은 무기명투표 및 1인 1표 행사를 명시하였음.

— 법인화 이후 총장선출제도의 개선은 다음과 같은 점에서 대체로 간선제의 형식을 유지하면서 직선제적 성격을 강화하는 방식이었다고 할 수 있음.

- ① 총장추천위원회(30명) 구성 시 외부인사 10명 중 이사회에 추천 몫이 축소(2017년 12월 규정 개정)되었고, 내부인사 중 직원대표 2명과 학생대표 1명의 참여가 보장(2019년 7월 규정 개정)되었음.
- ② 이사회에 총장후보자를 추천할 때 순위를 공개함으로써 이사회의 결정을 일정 부분 구속하게 되었고, 1인 1표의 무기명 투표임을 명기하였음.
- ③ 정책평가단은 교직원 전체 인원의 약 10%로 구성함으로써 대표성을 확보하고자 하였으며, 후보자 순위결정에 정책평가단의 평가결과가 40%, 75%에서 100%가 반영되도록 점차 강화되었음.

• 현행 총장선출제도의 특징

- 서울대학교의 총장선출제도는 기본적으로 서울대법 제7조에 따르며, 이에 근거하여 이사회는 총장후보자의 선출을, 총장추천위원회는 4(+1)인 이내의 총장예비후보자 선출을, 그리고 정책평가단은 총장예비후보자 순위를 결정하는 총장후보대상자의 공약에 대한 평가를 담당함.
- 이사회는 공식적인 총장선출기구이지만, 총장추천위원회의 추천에 일정 부분

구속되고, 총장추천위원회의 추천은 다시 정책평가단의 평가결과(순위공개)에 일정 부분 구속되고 있어 단계별 견제와 균형 원리가 내재되어 있음.

- 다만, 이사회는 총장추천위원회의 구성과 역할, 활동에 대한 규정인 정관의 변경 권한을 보유한다는 점에서 여전히 핵심적 역할을 담당하고 있음.
- 한편, 총장추천위원회는 2017년 12월 규정 개정에 따라 이사회가 외부인사 2명과 내부인사 1명 추천을, 평의원회가 나머지 외부인사 8명과 내부인사 19명 추천을 통해 구성되며, 2019년 7월 규정 개정에 따라 4(+1)명 이내의 총장예비후보자를 선정, 정책평가단의 평가를 받게 하였음. 이때 총장후보초빙위원회가 추천한 교외인사에 대해서는 총장추천위원회가 출석위원 과반수 찬성으로 1명을 총장예비후보자로 선정·추천할 수 있도록 하고 있음.
- 정책평가단은 총장예비후보자들에 대한 평가를 대학 구성원인 교수, 직원, 학생이 직접 담당하기 위한 또 다른 대표기구로서 총장추천위원회 규정에 근거하여 구성되는데, 교원(전체 전임교원의 20% 이내), 직원(교원정책평가단의 14%), 학생(교원정책평가단의 9.5%), 부설학교 교원(총 4명, 각 학교별 1명)으로 구성됨. 2019년 7월 규정 개정을 통해 총장추천위원회의 정책평가기능을 삭제하였고, 정책평가단의 투표방식을 각 후보자에 대한 상·중·하 방식에서 평가항목별 투표로 변경하여 후보자 중심의 평가 편향성을 완화하고자 하였음.
- 현행 총장선출제도의 당면과제
 - 서울대학교의 총장선출제도는 공식적으로 총장선출은 이사회가 담당하지만 그 내용 면에서는 교내 구성원의 의견 반영을 강화하는 방식으로 진화해 왔으며, 이는 직선제와 간선제의 성격이 혼재된 양태라고 할 수 있음.
 - 다만, 서울대학교가 당면한 과제와 도전에 대응하기 위해서는 혁신과 소통을 담보하면서도 강력한 리더십을 발휘할 수 있는 총장선출이 필요하고, 이러한 시각에서 현 제도는 다음과 같은 개선과제를 안고 있음.

- ① 혁신적인 후보자의 선출: 현행 선출과정은 입후보부터 평가까지 교외 인사에 불리하다는 점에서 순혈주의를 조장한다는 비판이 있음. 현재 초빙위원회에 의한 혁신적 교외 인사의 초빙도 가능하지만 이를 위한 초빙위원회의 역할 규정이 선언적이고, 초빙된다고 하더라도 절차적으로 총장추천위원회의 과반수 의결에 의해 총장예비후보자가 되도록 하고 있어 혁신적 외부 인사의 총장 선출에 한계가 있음.
- ② 후보자 선출과정에서의 대표성 문제: 현행 선출과정은 후보자에 대한 정책평가를 통해 이사회 추천순위가 결정된다는 점에서 교내인사 간 과열된 경쟁 양상을 허용하고 있고 이는 다시 포폴리즘적 공약의 남발을 부추긴다는 지적이 있음. 또한 정책평가단의 대표성 차원에서 구성원 간 반영 비중과 평가위원 선정 방식(교원은 단과대학(원) 규모에 비례하여 평가 당일 오전 무작위 전화접촉)의 적절성에 논란이 있음.
- ③ 후보자 선출 이후 공약추진과 점검: 4년 단임제의 총장 임기는 중장기 사업을 추진하는데 필요한 리더십 발휘는 물론 이사회·교내 구성원과의 지속적인 소통에 있어서도 제약이 있다는 점이 지적되고 있음. 따라서 연임제의 도입을 적극 검토할 필요가 있으며, 동시에 연임을 허용할 경우 중간 점검(평가)과의 연계 가능성을 검토할 필요 있음.

나) 총장선출제도의 중장기 발전 방향과 전략과제

급변하는 환경변화에 대응할 수 있는 혁신과 소통의 리더로서 총장을 선출하기 위해서는 결국 다음의 세 가지 문제에 초점을 맞추어야 하며, 이 과정에서의 장애 요인에 대한 분석과 개선이 필요함.

- 교외 인사의 참여 여건 마련
 - 총장은 교원 신분을 요구하지 않기에 교내·외 인사 모두 출마 자격이 있지만 현행 총장선출과정은 교외 인사의 출마에 일정 부분 제약이 있으므로 교외 인사의 참여가 보다 용이한 구조로의 개선이 필요함.
 - 교외 인사를 총장후보초빙위원회에서 초빙하는 경우 총장추천위원회의 출석위원 과반수 찬성이라는 절차를 통과해야 하는 현행 규정은 상당한 제약이라고 할 수 있음.
 - 특히 서치커미티(search committee)로서 초빙위원회는 현재 총장추천위원회 위원 30명 중 9명 이내로 구성하되 5명은 외부인사이어야 한다고 규정하고 있어, 탐색과 초빙에 있어서 보다 열린 태도를 지향하고 있지만 그 외에 아무런 지침이 없다는 점은 도리어 그 활동을 제약하는 요인이 될 수 있음.
 - 물론 지나치게 교외 인사 초빙에 힘을 신는 경우 교내 인사와의 대결구도가 유발될 수 있다는 점에서 교외 인사의 탐색과 초빙 과정은 투명해야 하며, 교내

구성원들로부터의 민주적 정당성을 확보해야 함.

• 선출과정에서의 대표성 제고

- 현행 서울대법 하에서 총장 선출은 이사회가 담당하되 선출 근거로서 교내 구성원의 평가결과 반영을 강화하는 방향으로 개선되어 왔지만 그동안 평가 과정에서 정책평가단 구성의 대표성 문제가 지적되어 왔음.
- 추천후보자 선정과정을 주관하는 총장추천위원회는 ① 교원, 직원, 학생을 대표하는 교내인사와 ② 이사회와 동창회 등의 추천을 받아 선정된 교외인사로 구성되며, 이때 교내위원 중 교원, 직원, 학생 간 구성비율에 대한 이견이 있었지만 가장 최근의 규정 개정은 교원의 비중을 낮추고 학생 참여가 보장되는 방향으로 이루어졌으며 여전히 교원 대비 직원 및 학생 비중의 적절성에 대한 이견이 있음.
- 정책평가단은 교원, 직원 및 학생으로 구성되는데, 교원의 경우 단과대학(원)별 할당 기준에 대해, 직원 및 학생의 경우 반영 비중에 대해 이견이 있음.
- 즉, 현재의 총장선출제도는 교내구성원-정책평가단-총장추천위원회-이사의 단계로 구성원의 의견을 수렴하여 이를 총장추천위원회와 이사회가 대리하는 구조이나, 정책평가단과 총장추천위원회가 위로부터의 할당으로 구성된다든 점과 그 할당 기준을 구성원 개인이 아니라 단과대학(원)과 소속·지위에 두고 있다는 지적이 있음.
- 이는 총장선출과정에서 확보해야 할 대표성을 유권자 개인 수준에서 보는지, 교원, 직원, 학생이라는 소속·지위에서 보는지, 그리고 대학을 구성하는 단과대학(원)과 기관이라는 조직 수준에서 보는지에 따라 상이할 수밖에 없지만 다수의 지배에 대한 견제와 균형이라는 차원에서 개개인보다는 조직 및 집단 수준의 대표성을 고려하지 않을 수 없음.
- 또한 정책평가단 구성에 있어서 무작위 추출을 의도하지만, 당일 아침에 전화로 연락하여 일정이 가능하고 참여의향이 있는 구성원을 선정하는 방식이라 원표본 유지가 곤란할 뿐 아니라 숨겨진 참여의향에 민감할 수 있어 무작위 추출의 의도가 퇴색된다는 점도 무시할 수 없음. 따라서 평가 당일만큼은 휴강을 공식적으로 인정하여 이러한 제약을 완화하자는 의견도 상당함.
- 또한 정책평가단의 평가는 최근 평가요인별 평가로 개정되었지만 여전히 요인간 변량보다는 후보자 간 변량이 클 수 있다는 지적(선호하는 후보자에 몰표)이 있

어 평가방식에 대한 이견도 있음.

• 선출된 총장의 공약 추진과 점검

- 중장기적 발전을 도모하는 차원에서 임기 연장이나 연임의 필요성이 제기됨과 동시에 공약 추진에 대한 중간 점검 절차의 필요성이 함께 지적되고 있는데, 이는 선출된 총장의 리더십 발휘와 총장의 업무수행에 대한 이사회의 관리적 관심, 그리고 교내 구성원의 정치적 견해가 맞닿아 있는 부분이라 할 수 있음.
- 총장의 4년 임기는 중장기발전계획을 추진하는 데 제약이 될 수 있으며, 그 대안으로 현행 4년에서 6년으로 임기 연장, 또는 연임 필요성이 제기되고 있음.
- 다만 임기 연장은 법규개정 사항이고 연임은 규정상 허용되는 것으로 간주된다는 점에서 후자가 용이해 보이나 관련 지침은 없는 상태임.
- 단, 총장추천위원회 규정 시행세칙 제9조3항의4에 의하면 총장후보대상자로 확정된 경우 7일 이내에 현재 수행하고 있는 보직을 사퇴하는 것으로 명시되어 있으므로 연임을 위해 오히려 행정 공백이 발생할 수 있어 이를 개정할 필요가 있음.
- 규정상의 문제 외에도 학내 구성원들의 수용도, 관행, 조직문화의 측면에서 접근하여 검토하고, 구성원들로부터 합의를 이끌어 내는 과정이 필수적임.
- 학내 합의가 이루어질 경우 ① 연임 절차는 재신임 방식인지 정규 선출방식인지, ② 재신임 방식의 경우 단독출마로 허용할 것인지, ③ 정규 선출방식의 경우 선거절차 중 어느 단계에서 진입을 허용할 것인지에 대한 규정 보완이 필요함.
- 한편, 총장의 직무수행 과정에서 이사회 및 교내 구성원과의 공식적인 소통의 일환으로 공약 추진에 대한 중간점검의 필요성 역시 빈번하게 제기되고 있지만, 임기제의 원칙과 충돌한다는 점과 해임이 허용되지 않는 상황에서 무용하다는 점, 그리고 취임 이후 2년이라는 단기성과에 대한 평가는 도리어 부작용을 유발할 수 있다는 반론이 함께 지적되고 있음. 참고할 수 있는 사례를 살펴보면, 해외의 경우 중간평가 사례는 존재(예일대학 등)하지만 제도화한 경우는 드물며, 국내의 경우 대부분 일회성으로 총장의 공약에 따라, 또는 교내 분규 해소 목적으로 이루어진 경우가 있음.

다) 총장선출제도 개선을 위한 실행과제

- 교외 인사의 참여 여건 마련

- 혁신적 교외 인사의 초빙이 보다 용이하도록 관련 규정을 정비하고, 총장후보초빙위원회는 그 구성에서의 대표성과 역할에서의 투명성을 확보함으로써 우리 대학의 열린 태도를 대내외적으로 표명할 필요가 있음.
- 현재 선언적 규정에 불과한 교외 인사 초빙 사례를 일정 기간 지속적으로 만들어 낼 필요가 있음.
- 동시에 단기·임시조직인 총장후보초빙위원회의 임기와 성격을 보완해 일정기간 지속적인 탐색과 초빙을 담당해야 하며, 이를 위한 기준과 절차, 권한 부여 등의 규정 보완 필요
- 총장후보초빙위원회 역할의 정당성은 결국 이사회의 권한에서 비롯된다는 점에서 교내외로부터 이사회가 신뢰를 획득하는 것이 전제되어야 할 것임. 이를 위해 이사회의 구성과 임기, 역할에 대한 검토가 필요함.
- 선출 과정에서의 대표성 확보
 - 대표성과 관련한 문제들은 결국 특정 시점에 교내 구성원 다수의 참여와 평가를 보장하기 어려웠기 때문임. 하지만 온라인(또는 모바일) 방식의 의견수렴이 그 어느 때보다 용이해진 시점에서 한정적으로 선정된 정책평가단이 후보자 평가를 수행하는 방식을 고수할 필요가 없음.
 - 단기적으로 대표성 확보를 위해 단과대학(원) 간, 소속·지위 간 투표 반영 비율에 대한 합의 필요
 - 장기적으로 온라인 투표 플랫폼을 통한 공약 발표 및 전 구성원의 평가 참여를 허용함으로써 정책평가단 구성 및 활동에서의 대표성 문제를 상당 부분 해결할 수 있을 것으로 판단됨.
- 선출된 총장의 공약 추진과 점검
 - 장기적 사업추진의 안정성과 일관성을 확보하기 위한 방안으로 임기연장보다는 규정 정비를 통한 연임 허용이 보다 실행가능성이 높다고 판단됨.
 - 이러한 연임 결정은 이사회의 권한이지만 그 근거 확보 차원에서 ① 재신임 또는 중간평가 절차를 활용하거나, ② 현 총장을 내부초빙인사로 간주하여 외부초빙인사와 함께 이사회에 추천하고 정책평가를 거친 후보자들과 경쟁을 통해 연임을 허용하는 방식도 고려할 수 있음.
 - 다만 ①의 경우 연임 관련 규정을, ②의 경우 후보초빙과 관련한 규정을 개정해야 함.

- 또 다른 대안으로 총장 선출 시 연임을 전제로 4년이 아닌 8년 동안 수행할 정책을 제시 및 평가하여 총장을 선출하고, 이사회 또는 평의원회 산하에 총장의 역할수행을 지속적으로 평가할 수 있는 독립기구를 각각 설치하여 매 학기말에 총장의 역할수행에 대한 평가를 실시 및 대내외에 공표하고 이를 바탕으로 총장 취임 3년차 말에 연임 여부를 이사회에서 결정함으로써 자연스럽게 연임 또는 신임총장 선출과정을 시작하는 결정을 하는 방안을 고려할 수 있음.
- 한편, 단과대학(원)장의 경우에도 자율성은 강화되어야 하지만 동시에 총장과의 협력 강화 역시 필요하다는 점에서 현재와 같이 선거를 통한 학(원)장의 선출 결과를 총장이 수용하는 방식에서, 총장이 학(원)장을 임명하면 단과대학(원)에서 추진하는 방식으로의 전환을 고민할 필요가 있음.

2) 미래 거버넌스 구축

가) 미래 거버넌스 구축을 위한 고려사항

- 서울대학교의 의사결정 체계는 매우 다중적인 구조로 되어 있어 의사결정이 지연되거나 의사결정 방식이 비효율적인 경우가 많이 발생함.
 - 서울대학교의 심의 및 의결 절차에서 학사위원회, 평의원회, 이사회 등 각종 위원회를 거치게 되면서 많은 시간이 소요되고 따라서 의사결정의 적시성을 놓치는 경우가 빈번히 발생함. 단계별 심의과정에서 창출되는 부가가치에 비해 시간 등 자원의 소요가 크게 발생하고, 이 과정에 투입되는 직원의 업무 부담도 매우 큼.
 - 장기적으로는 이러한 의사결정 구조의 재설계와 절차의 최적화를 추진하여야 함. 현행 의사결정 과정은 많은 단계를 거치고, 일부의 강한 의견에 의해 논의가 지연되는 경우가 종종 발생함. 이러한 문제점을 개선한다면 사회의 변화와 요구에 적시에 대응할 수 있는 의사결정이 가능할 것임. 또한 의사결정의 간소화를 통해 직원의 업무 부담을 경감하고, 그 과정에서 확보한 자원을 교육과 연구, 이를 위한 지원활동에 활용하여야 함. 물론 논의과정에서 얻게 되는 조직 내 소통 효과도 함께 고려해야 함.
 - 중단기적으로는 현재의 의사결정 구조하에서 최적의 의사결정을 내릴 수 있는 방안을 마련해야 하고 이를 위해서는 각 의사결정 기구 사이의 역할 분담을 명

확히 해야 함. 역할분담을 설계할 때에는 해당 업무의 지식과 전문성을 고려함과 동시에 발전을 위해 혁신을 도모할 인센티브가 큰지를 동시에 고려하여야 함. 이러한 원칙하에 중복적인 심의를 경감함으로써 의사결정의 속도와 효과를 개선할 수 있음.

- 가령 학사업무에 있어 평의회가 이사회보다는 학사와 관련된 지식과 전문성에 앞서있다고 볼 수 있으므로, 학사운영의 실행적 부문에 있어서는 그 권한을 상당 부분 위임하는 것을 고려할 수 있음. 한편, 대학 내부조직은 자기 혁신에 한계가 있으므로, 학사 관련 장기적인 비전의 제시와 대학혁신을 위한 중장기 발전계획의 수립 및 실행 점검 등은 이사의 역할로 규정할 수 있음.
- 또한, 학사업무에 있어서 평의회와 학사위원회 간의 역할 분담을 고려해 볼 수 있음. 평의회는 대학의 대의기구이며 학사위원회는 학(원)장들을 중심으로 각 단과대학(원)의 학사업무를 수행하는 방안임.
- 대학의 의결기관인 이사회와 대의기구에 해당하는 평의회 간의 협조와 균형을 위한 설계 또한 중요한 장기 과제임.
- 서울대학교는 여러 단과대학(원) 및 학문 단위로 구성되어 있으며 멀티캠퍼스와 다양한 유관기관이 존재함. 따라서 대학운영체제 개선의 핵심은 ‘전체’와 ‘부분’의 조화와 발전에 있음.
 - 대학본부는 각 단과대학(원) 운영의 자율성을 존중하여 각 학문 단위가 고유한 특성을 바탕으로 진취적으로 발전할 수 있도록 지원하여야 함. 이는 대학본부보다 각 학문 단위가 자신의 특성에 대해 지식과 정보가 풍부하므로 보다 각 학문에 적합한 발전방안을 만들 수 있다는 논리에 근거함.
 - 그런데 이 과정에서 각 단과대학(원)의 의사결정이 상충되거나, 서울대학교 전체의 발전과 가치에 부합하지 못하는 경우가 발생할 수 있음. 학문 단위 간의 벽을 허무는 데 있어서도 특정 조직의 저항이 발생할 수 있음. 이러한 경우 개별 단위가 아니라 서울대학교 전체의 발전에 기여하는지에 따라 의사결정이 조정되어야 함.
 - 결국 이러한 조정 역할을 할 수 있는 것은 대학본부인데, 실질적이고 효과적인 조정을 위해서는 대학본부의 권한이 강화되어야 된다는 의견도 있음. 다만, 이 경우 서울대학교 전체의 발전을 위한 의사결정이 이루어져야 하고, 대학본부가 학문 단위 간 갈등 조정을 위한 역할을 수행하는 과정에서 관련 단과대학(원)과

충분한 소통이 필요함.

- 서울대학교에 포함되는 여러 멀티캠퍼스의 의사결정 방식도 서울대학교 전체 차원에서 자율과 조정을 중심으로 설계되어야 함.

나) 미래 거버넌스 구축의 중장기 발전방향과 전략과제

• 이사회

- 이사의 추천과 관련하여 현재 평의원회는 이사 1명을 추천할 수 있고, 위 추천권과 구별되는 별도의 권한으로서 내부인사를 이사로 선임하는 경우 이사후보자를 선정할 권한을 갖고 있음.
- 이는 이사회의 외부인사들이 대학에 대한 이해도가 상대적으로 낮아 대학발전을 위한 의사결정 시 발생할 수 있는 문제를 보완하고 대응하고자 평의원회의 추천을 통한 내부인사 선임을 요구한 결과라고 볼 수 있음.
- 하지만 외부이사들이 서울대학교에 대한 이해도가 높아지고 있다는 점에서 이사회가 발전적인 의사결정을 할 가능성은 예전보다 높아짐.
- 이사회는 대학의 최고 의결기구로서, 학내의 의견과 외부의 다양한 시각을 고려한 의사결정을 내리기 위해서는 이사회 구성원의 다양성 확보가 중요함. 따라서 이사후보 추천과정에서 다양성 확보를 위한 내용이 반영되도록 할 필요가 있음.

• 대학본부

- 대학본부는 의사결정 체계의 간소화를 통해 보다 신속한 정책의 수립 및 집행을 도모해야 함.
- 대학본부는 캠퍼스 관리, 재정 배분 및 결산, 각 단과대학(원) 간 의견조정 권한을 적극적으로 행사하여야 함.
- 개별 학문단위의 특성과 자율성을 존중하여 각 단과대학(원)에 학사운영 권한을 적극 부여하되, 대학의 발전을 위한 아이디어 도출, 정책 심의와 수립에 있어 학사 관련 위원회의 실질적인 논의와 결의를 수용할 필요 있음.
- 총장의 역할 재정립: 학교를 대표하는 보직자로서 이사회의 대표성을 양여받아 대학의 재정(출연금 및 발전기금) 확보, 홍보 및 대외협력 기능에 집중
- 부총장제 개편

- ① 기존의 교육·연구·기획부총장을 캠퍼스별 행정총장으로 권한을 변경·강화하며(관악캠퍼스와 멀티캠퍼스) 현 3인 체제에서 2인 체제로 조정하는 안 고려
 - 총장의 학사운영 결재권을 부총장에 이관하여 행정의 실질적 권한을 부총장이 보유하고 관악캠퍼스 부총장은 대학본부 각 처를 직접 관할(교무, 학생, 연구, 기획)
 - 멀티캠퍼스 부총장은 관악캠퍼스와 차별된 직제를 관리하되, 멀티캠퍼스에는 처가 아닌 캠퍼스본부를 행정조직으로 둬(캠퍼스본부장 중심의 행정 처리), 교학업무도 관악캠퍼스와 학칙을 공통분모로 하여 관리하되 캠퍼스별 운영의 자율성을 부여함.
- ② 또는 현재의 기능 중심적 부총장 제도를 유지하지만 학사(교무와 학생)와 재정(연구, 기획, 멀티캠퍼스, 비영리 별도법인)으로 구분하고 부총장 수를 현 3인 체제에서 2인 체제로 조정하는 안도 고려할 수 있음.
 - ①안과 동일하게 부총장에게 학사운영 및 재정 결재권을 부여
 - 재정부총장이 관할하는 기존의 기획처 업무가 방대하여 예산 관련 업무는 재정부총장, 학사기획업무는 학사부총장 관할로 이관함(기획처를 예산처로 변경).
 - 멀티캠퍼스 또한 교학업무는 학사부총장, 예산 재정자립 등 수익사업 등은 재정부총장으로 분리 관할함.
 - 별도법인인 산학협력단의 경우 재정부총장 관할이 되지만, 완전한 독립운동을 통한 자생력 확보와 멀티캠퍼스 연동을 위해 대학 외 인사(이사 등)를 산학협력단장으로 임명할 수 있음.
 - 멀티캠퍼스의 경우 해외 분교설치 또는 세종 등 추가캠퍼스 설치가 이루어질 경우 멀티캠퍼스처장을 신설하는 것도 검토할 수 있음.

• 평의원회

- 평의원회는 서울대학교의 대의기구적 성격의 심의기구이므로 평의원 선발 시 단과대학(원)과 조직을 대표할 뿐만 아니라 다양성(연령, 직급, 성별 등)을 확보할 필요 있음.
- 대학의 각 구성원(교수, 직원, 학생)들이 평의원회에서 차지하는 적정비율에 대한 논의가 필요함.

다) 미래 거버넌스 구축을 위한 실행과제

• 이사회

- 서울대학교의 발전에 대한 의지와 역량을 갖춘 이사를 모실 수 있도록 이사회 구성의 개방성 제고
- 이사회 기능 중 학사운영 관련 일부 기능은 대학본부, 평의원회, 학사위원회, 단과대학(원)에 위임하여 효율적인 의사결정이 이루어지도록 함.

- 대학본부
 - 효율성을 제고하기 위해 의사결정 절차의 간소화와 체계 개편
 - 의사결정의 효율화를 위해 대학본부 내 의사결정 절차를 안건의 영역별로 구분함으로써 차별적 간소화를 도모
 - 학문단위 간의 갈등을 조정하고, 서울대학교 전체를 위한 의사결정 및 집행을 위한 권한의 확보와 적극적인 행사
- 평의원회
 - 평의원 선출방식 개선: 구성원 다수의 지지를 받은 자가 평의원으로 선출될 수 있도록 선출방식 통일
 - 연령 및 직급 등 다양한 요인을 고려하여 평의원 구성의 다양성 제고
 - 교원, 학생 및 직원 등 구성원의 평의원회 참여비율 재검토
- 인사혁신
 - 이사회와 대학본부, 평의원회의 거버넌스 개선을 뒷받침하기 위해서는 학내 정책을 수립하고 실행하는 주체인 교원과 직원에 대한 인사혁신이 필요함.
 - 우수교원 확보를 위한 계획 수립
 - ① 서울대학교의 발전을 위해서는 우수한 교원의 유치 및 확보가 필수적이므로 이를 위한 성과평가, 보상체계와 재원 마련을 위한 계획이 수반되어야 함. 교원 평가 시 교육, 연구, 사회봉사를 아우르는 종합적인 평가가 이루어지도록 해야 함.
 - ② 특히 연구성과물에 대한 학문적 특성을 적극 반영하여 각 학문 단위의 연구 활성화에 기여할 수 있도록 해야 함.
 - ③ 단기 실적 위주의 성과평가 및 보상체계가 서울대학교의 양적 발전에 공헌 하였지만 질적 발전은 저해하고 있고 우수교원 확보에 걸림돌이 되므로 중장기적인 성과를 인사고과에 적극적으로 반영하여야 함.
 - ④ 또한 산학협력에 대한 업적을 교원의 성과로 인정함으로써 응용연구와 사회에 기여하는 연구를 장려할 수 있음. 이와 같이 교원의 성과영역을 다양화하여 교원들이 차별화된 역량을 구현할 수 있도록 다양한 교원트랙 설계를 고려해 볼 수 있음.
 - 직원 역량 강화
 - ① 대학행정에 있어서도 고도화·전문화된 행정에 대한 요구가 점차 커지고 있

으므로, 순환보직에 근거하여 일반행정가를 양성하는 전통적 인사관리에서 벗어나 행정전문가를 양성할 수 있는 전략적 인력자원 관리 차원에서 인사제도의 개편을 실시하여야 함.

- ② 온정주의와 연공서열 평가를 지양하고 직원의 동기부여를 위해 능력 위주의 인사제도와 체계적 경력개발제도를 도입해야 함. 인사고과, 보상체계 등의 변화를 위해 체계적인 직무 분석 및 ERP 제도 도입이 필요함.
- ③ 이를 바탕으로 개인별·직무별 역량 분석을 실시하여 필요인력을 산출하고, 신규채용 시 직무적합성을 최우선으로 고려하여야 함. 또한 부서별 업무의 연관성을 고려한 경력 경로를 개발하여, 경로 내에서 직원의 개인 역량을 고려한 유기적인 인력순환이 될 수 있도록 함.
- ④ 직원의 전문성이 신장될 수 있도록 직무와 공통역량 중심의 교육에서 벗어나 전문성 향상을 위한 연수 프로그램을 제공하고 이를 확장하여 국내외 전문기관과 대학으로 파견 및 직원 상호교류를 활성화하여 전문적 실무능력 강화

라) 결론

- 자율성을 바탕으로 교육과 연구를 한 단계 높은 차원으로 도약시키기 위한 서울대학교 법인화의 목적을 달성할 수 있도록 대학운영체제의 개선이 필요함.
- 사회의 요구에 맞추어 대학이 변화하기 위해서는 신속하고 효과적인 대학운영체제의 구축이 필요함. 의사결정의 효율화를 위해 의사결정구조의 간소화, 책임소재의 명확화, 이사회, 재경위원회, 평의원회, 학사위원회 등 각 의사결정기구 사이의 적절한 역할 분담 등이 최적의 상태로 설계되어야 함.
- 역할분담이 적절히 설계되고 실행되기 위해서는 각 의사결정기구 사이의 신뢰 형성이 매우 중요함.
- 대학본부는 원칙적으로 각 학문단위가 고유한 특성을 바탕으로 학문적 자유에 기반한 발전 전략을 충분히 추진할 수 있도록 자율성을 존중하고 지원을 하여야 함.
- 서울대학교의 발전이라는 궁극적인 목적을 달성하기 위해, 단과대학(원)의 의사결정이 서울대학교 전체의 발전과 상충되는 경우 대학본부는 적극적으로 조정 역할을 수행하여야 함.
- 부분의 최적화가 아니라 서울대학교 전체의 최적화를 우선으로 하는 의사결정이

이루어져야 하고, 이를 위한 권한이 대학본부에 확보되어야 함.

- 대학본부가 실효성 있게 조정 기능을 수행하기 위해서는 제도적으로 권한을 부여하는 것뿐 아니라 개별 구성원, 각 단과대학(원), 의사결정기구(이사회, 평의원회, 재정위원회, 학사위원회, 학사운영위원회 등) 간에 상호 신뢰가 구축되고 서울대학교 전체의 발전이라는 방향성이 공유되어야 함. 또한 대학본부는 서울대학교 전체를 위한 의사결정 과정에서 충분한 소통과 정보 공개를 통해 투명한 의사결정 과정을 거쳐야 함.

제3장

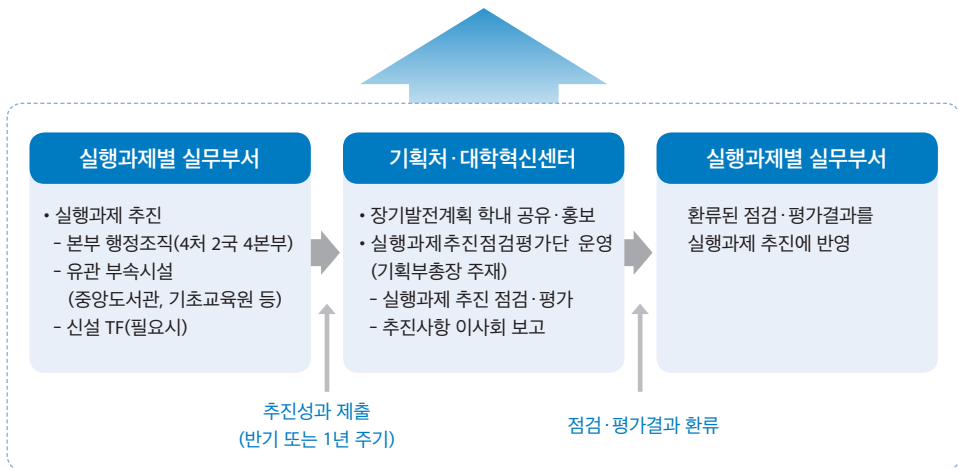
전략 및 실행과제 추진계획

각 분과에서 제시한 장기발전계획과 관련하여 수립만큼 중요한 것은 실행이다. 그래서 분과별로 세부 실행과제마다 이 과제를 함께 추진할 조직을 명시하고, 그 추진 시기를 표에 담았다. 다만, 각 부서가 장기발전계획 보고서를 확인하고 자율적으로 추진 계획을 수립하는 것도 필요하지만, 하나의 세부 실행과제에 여러 부서가 관련할 수 있으므로 이 계획을 총괄하고 각 부서의 실행 정도를 점검할 수 있는 추진체계가 필요하다.

실행부서에서는 각 분과에서 제안한 중점과제들에 대한 시행계획을 세우고, 기획처에서는 실행과제추진점검평가단(가칭)을 운영하여 세부 실행과제의 이행 정도를 각 부서와 협의해 확인한다. 또한 대학혁신센터와 연계하여 기초자료 제공, 데이터 분석 등을 통해 지속적인 성과 점검 체계를 구축하여야 한다. 실행부서가 명확하지 않거나, 복수의 부서 간 협력을 통해 추진해야 하는 과제들은 TF를 조직하여 논의할 수 있다. 실행부서 및 TF의 심도 있는 논의와 기획부총장을 중심으로 성과를 확인하는 회의를 통해 장기발전계획이 효과적으로 수행되기를 기대한다.

향후 선출되는 총장 역시 장기발전계획이 얼마나 제대로 추진되고 있는지 관심을 가지고 그 이행 여부를 점검해야 하며, 학내 구성원들에게 공유하고 적극적인 홍보를 통해 서울대학교의 비전이 실현될 수 있도록 소임을 다해야 할 것이다.

“국가와 인류의 미래에 공헌하는 지식공동체” 비전 달성



[그림 13] 장기발전계획 추진 개요

1. 교육 분야

전략과제	세부실행과제	추진조직	단기 (~'25)	중기 ('26~'30)	장기 ('31~'40)
글로벌 시대의 유연한 학사구조 확립	• LIL(Learning in Living; 생활 연계 교육)을 위한 관악생활관 RC의 도입	교무처, 학생처, 전담TF			
	• 글로벌 학기제로의 개편: 3학기·9월 학기제 도입	교무처, 국제협력본부			
	• 전공·학과(부)·단과대학 간 장벽 허물기	교무처			
	• 글로벌 선도 대학과의 학사공유 시스템 구축	교무처			
학생 중심의 창의·융합 형 학사과정으로 개편	• 서울대학교의 인재상에 부합하는 핵심역량을 강화하는 통합형 교양교육	교무처, 기초교육원			
	• 창의·융합 역량 강화 기반 전공 교육 및 융복합 교육의 확대	교무처			
	• 교육결과물을 외부와 공유할 수 있는 교육플랫폼 구축	기초교육원, 정보화본부			
전문성과 다양성을 성취 하는 대학원 교육 강화	• 새로운 시대적·학문적 요구에 부합하는 연구 전문성 강화	교무처			
	• 다양성 확대를 통한 건강한 지식 생태계 구축	교무처			
생애 전주기 교육을 위한 프로그램과 플랫폼 개발	• 대학 졸업생의 생애 전주기 교육 강화	교무처, 학생처, 전담TF			
	• 서울대인 평생학습 전문 연구 네트워크(학습 플랫폼) 구축	교무처, 학생처, 전담TF			
자율성과 공공성을 추구 하는 학생선발 시스템 혁신	• 역량 중심의 입시전형제와 사회 공유형 평가제도 도입	입학본부			
	• 입학 모집단위의 광역화와 입학 전형 요소의 다양화	교무처, 입학본부			

2. 연구 분야

전략과제	세부실행과제	추진조직	단기 (~25)	중기 (26~30)	장기 (31~40)
국가 및 인류 난제 극복을 위한 융복합 연구소 설립과 운영 시스템 구축	• 국가 및 인류 난제 극복을 위한 융복합 연구소와 이를 관리하는 전담 기관 설립	연구처			
	• 공동·융복합·학제 간 연구역량 강화를 위한 운영제도와 지원시스템 혁신	연구처, 교무처			
	• 세계적 대학 수준에 걸맞은 공동·융복합·학제 간 연구지원시설 확충	연구처, 기획처			
개인 연구역량 향상	• 우수 인적자원 확보를 위한 제반 여건 개선	연구처, 교무처			
	• 효율적인 연구지원 환경 구축	연구처			
	• 연구생애 단계별 지원체계 확립	연구처			
	• 선도적 연구 장려평가 제도 확립	교무처, 연구처			
	• 연구비 확보 및 관리의 선진화	연구처			
창업과 기술사업화를 위한 선도적 산학협력 연구환경 구축	• 지식재산권 확보와 가치 극대화	연구처			
	• 창업 생태계 고도화	연구처, 창업지원단			
	• 대형 산학협력 과제 유치를 위한 개방형 산학협력 플랫폼 구축	연구처			
	• 지역사회와 협력하는 산학협력 연구기지의 모델 구현	연구처, 기획처			
기본에 충실한 연구 풍토와 문화 조성	• 사회변화에 선도적으로 대응하는 연구윤리	연구처			
	• 연구자 우선의 안전 환경 확립	환경안전원			

3. 학생지원·복지 분야

전략과제	세부실행과제	추진조직	단기 (~'25)	중기 ('26~'30)	장기 ('31~'40)
공동체 문화 정립과 구성원으로서의 자부심 고취	• 서울대학교가 지향하는 공동체 문화의 방향 정립	기획처, 학생처			
	• 행사 참여를 통한 구성원의 자부심 및 소속감 고취	학생처, 국제협력본부			
학생지원 및 소통 통로 활성화	• 필요기반(need-based) 및 능력 중심(merit-based) 장학금 다양화	학생처			
	• 글로벌 인재 양성을 위한 국제 학생 네트워크 구축	학생처, 국제협력본부			
총체적 웰니스: 전방위적 맞춤형 복지지원	• 건강 증진을 위한 대학건강센터 설립	학생처, 기획처, 시설국			
	• SNU 문화예술원을 통한 새로운 문화예술 교육 프로그램 창출	학생처, 기획처			
	• 정신건강 상담 서비스 확충	학생처			
생활 및 주거지원 확충	• LIL(Learning in Living) 주거형 학습 터전 마련	교무처, 학생처, 전담TF			
	• 서울대학교 생활협동조합 운영 개선과 캠퍼스 식문화 선진화	학생처, 생활협동조합			
	• 학생생활관과 교직원 주거시설 통합형 관리시스템 구축	학생처, 관악생활관, 기획처			

4. 국제화·사회공헌 분야

전략과제	세부실행과제	추진조직	단기 (~25)	중기 (26~30)	장기 (31~40)
질적 국제화를 위한 체질 개선 및 시스템 구축	• 대학 체질 및 운영 시스템의 국제화	교무처, 연구처, 학생처, 기획처			
	• 국제 여름학기 및 해외학습 의무화 등 국제화 선도 교육 플랫폼의 구축	교무처, 국제협력본부			
	• 국제화를 위한 캠퍼스의 효과적 활용	시설관리국, 기획처			
지역별, 대상별 전략적 국제화의 추구	• 인바운드-아웃바운드의 균형 잡힌 프로그램 개발	연구처, 사무국, 국제협력본부			
	• 한국형 미네소타 프로젝트 추진	국제협력본부, 기획처			
실천형 지식기반의 글로벌 사회공헌 수행	• 사회봉사 교과목의 필수화, 기관 연계 및 파견형 봉사활동의 확대	교무처, 글로벌사회공헌단			
	• 사회공헌교과목의 개발과 확장	교무처, 글로벌사회공헌단			
	• 대학 사회공헌 네트워크 구축	학생처, 글로벌사회공헌단			
국제화와 글로벌 사회공헌 연계형 프로그램 개발	• 개도국 전략적 제휴 대학과 연계한 교육·사회공헌 프로그램	국제협력본부, 글로벌사회공헌단			
	• 선진국 전략적 제휴 대학과 연계한 교육·연구·사회공헌 프로그램	교무처, 국제협력본부, 글로벌사회공헌단			
	• 국제기금 및 공적 자원을 활용하는 사회공헌 프로젝트	글로벌사회공헌단			

5. 멀티캠퍼스 분야

전략과제	세부실행과제	추진조직	단기 (~'25)	중기 (26~'30)	장기 (31~'40)
지속가능한 미래형 캠퍼스 조성	• 친환경 탄소중립 캠퍼스 조성	시설관리국			
	• 사용자 중심의 안전하고 편리한 캠퍼스 조성	시설관리국			
미래지향적 멀티캠퍼스 네트워크 구축	• SNU 해외 캠퍼스 설립	기획처, 교무처, 국제협력본부			
	• 언제 어디서나 접근 가능한 SNU 메타버시티 구축	교무처, 학생처, 정보화본부			
	• 지역 사회와 상생하는 캠퍼스 구현	기획처, 시흥캠퍼스 본부			
멀티캠퍼스 패러다임 전환 및 행정 혁신	• 멀티캠퍼스 장기발전 전략에 따 른 캠퍼스별 특성화 및 연계성 강화	기획처, 시설관리국, 시흥캠퍼스 본부			
	• 캠퍼스 공간 운영 패러다임 전환	기획처, 시설관리국			
	• 캠퍼스 관리 행정 체계 및 조직 혁신	기획처, 시설관리국			
	• 유휴 자산의 전략적 활용	재정전략실			

6. 재정 분야

전략과제	세부실행과제	추진조직	단기 (~'25)	중기 ('26~'30)	장기 ('31~'40)
정부출연금 규모 안정화	• 예산편성준칙(협약) 도입	재정전략실			
산학협력단 연구비 수주 능력 개선	• (가칭) 국가난제 연구센터 설립을 통한 연구자원 확보	연구처, 기획처			
	• 연구과제 수주 역량 증대를 위한 (가칭)연구지원 종합컨설팅센터 운영	연구처, 산학협력단			
발전기금 모금 및 수익사업 확대	• 모금계획 수립을 통한 발전기금 집중 유치	발전기금			
	• 외부위탁 운용 관리를 통한 발전기금 자산 운용	발전기금	기도입		
	• 발전기금의 전략적 수익 사업 실시	발전기금			
적극적인 자체 수익원 확보	• SNU 창업벤처 설립, 교내 창업 활성화 및 지분 투자 역할 수행	연구처, 산학협력단			
	• 투자, 겸직 승인, 라이선스의 일괄 승인	교무처, 연구처			
	• 자회사 설립, 인수 및 직접 운영	기획처			
	• 상표권 통합 관리	연구처			
재원 확보를 위한 학교체 발행	• 채권 발행을 통한 대형 프로젝트 자금 조달	기획처			
재정 관리 프로세스 혁신	• 통합적인 재정 거버넌스 수립	재정전략실			
	• 증거 기반 의사결정시스템 도입	기획처			
	• 예산 사업의 실질적 평가 실시	재정전략실			
	• 납득 가능한 환류 체계 구축	기획처			
	• ERP 도입	기획처			

7. 대학운영체제 분야

전략과제	세부실행과제	추진조직	단기 (~'25)	중기 (26~'30)	장기 (31~'40)
총장선출 제도 개선	• 교외인사의 참여 여건 마련	전담TF			
	• 선출과정에서의 대표성 제고 (총장추천위원회·정책평가단의 구성과 역할 정비)	전담TF			
	• 총장 공약 추진 점검방안 마련 (연임, 중간평가 등)	전담TF			
미래 거버넌스 구축	• 이사회 구성의 개방성 제고 및 학사운영 기능 일부 위임	전담TF			
	• 대학본부 의사결정 절차 간소화 및 갈등조정 기능 강화	전담TF			
	• 평의원 선출방식 개선 및 평의 원 구성의 다양성 제고	전담TF			
	• 우수교원 확보 및 직원역량 강화	전담TF			

참고문헌

- 강민정. 2016. 3. 6. 「관악구와 서울대, 40년의 동행을 되돌아보다」. 『대학신문』. <http://www.snunews.com/news/articleView.html?idxno=15658>.
- 강정우 등. 2017. 『서울대학교의 시대적 소명과 발전 방안』(교수협의회 정책연구과제).
- 교육부. 2015. 교육부 고시 제2015-74호 [별책1] 초·중등학교 교육과정 총론.
- 국회예산정책처. 2018. 『2019년도 예산안 위원회별 분석: 교육위원회』.
- 기획재정부. 2021. 『2021~2025년 국가재정운용계획』.
- 김민선. 2021. 4. 4. 「서울대는 지속 가능한 친환경 대학이 될 수 있을까?」. 『대학신문』. <http://www.snunews.com/news/articleView.html?idxno=22096>.
- 박소현. 2021. 10. 28. 「영국 대학의 탄소중립 선언…한국 대학은 무슨 준비를 하고 있나요?」. 『한겨레』. <https://www.hani.co.kr/arti/society/environment/1016949.html#csidxc5baff4b4042360a267c54e7b638f91>.
- 박연호·전성일. 2021. 「학교법인의 재정 거버넌스 구성이 예·결산 차이에 영향을 미치는가?」. 『인문사회과학연구』, 29(1), 68-86.
- 서울대학교. 2007. 『2007~2025 서울대학교 장기발전계획』.
- 신중호 등. 2021. 『미래형 대학입학전형제도 탐색과 제도 실현 연구』(대학혁신센터 정책연구과제).
- 의안번호 3712. 제382회 국회 정기회. 제7차 기획재정위원회. 32(2020). 「공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안」.
- 정준혁 등. 2020. 『서울대학교 자체재원 확보 방안 연구』(대학혁신센터 정책연구과제).
- 최재필 등. 2020. 『공간비용 채산제 개선에 관한 연구』(기획처 기획연구과제).
- 통계청(2020). 『2020년 사회조사보고서』.
- 홍기선 등. 2020. 『서울대학교 학부생 설문조사 개발: 서울대 학부생의 삶의 질 조사』(기획처 기획연구과제).
- Grant, J. 2021. "Academic Incentives and Research Impact: Developing Reward and Recognition Systems to Better People's Lives." *Paradigm Project, AcademyHealth*, February, 22, 2021-02.
- Gurria, A. 2016. "PISA 2015 results in focus." *PISA in Focus*, (67), 1.
- ISO 26000:2010. [Online]. Retrieved 19/5/22 from: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
- Montt, G. 2015. "The Causes and Consequences of Field-of-study mismatch: An Analysis Using PIAAC." *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 167, Paris: OECD Publishing.
- OECD. 2018. *Equity in Education: Breaking Down Barriers to Social Mobility*. Paris: OECD Publishing.
- Oxfam Development Education Programme. 1997. *A Curriculum for Global Citizenship: A Guide for Teachers and Education Workers*. Oxfam.
- UN. 2012. Global Education First Initiative. [Online]. Retrieved 19/5/22 from: <https://www.un.org/millenniumgoals/pdf/The%20Global%20Education%20First%20Initiative.pdf>.
- UN. 2015. The Sustainable Development Agenda. [Online]. Retrieved 19/5/22 from: <https://www.un.org/>

sustainabledevelopment/development-agenda/.

UNGC. 2017. The Ten Principles of the UN Global Compact. [Online]. Retrieved 19/5/22 from: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

World Economic Forum. 2015. *New Vision for Education: Unlocking the Potential of Technology*. Vancouver, BC: British Columbia Teachers' Federation.

대학알리미: <https://www.academyinfo.go.kr/index.do>.

서울대학교 홈페이지: <https://snu.ac.kr/>.

ARWU 세계대학순위: <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021>.

QS 세계대학순위: <https://www.topuniversities.com/university-rankings>.

THE 세계대학순위: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/>.

THE 대학영향력순위: https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined.

부록

서울대학교 장기발전계획위원회 명단

분야	비전(총괄)	교육	연구	학생지원·복지
인원(명)	23	11	10	10
(공동) 위원장	노정혜 (자연대)	이재영 (인문대)	차국헌 (공대)	이봉주 (사회대)
	이원우 (기획부총장)			
위 원 (위촉직)	정성희 (동아일보)	김종일 (의대)	이재영 (의대)	허영숙 (자연대)
	조영태 (보대원)	신혜경 (인문대)	김형도 (자연대)	박일혁 (사범대)
	송재용 (경영대)	이신형 (공대)	이정은 (생활대)	강성춘 (경영대)
	김의영 (사회대)	이정환 (사회대)	김호영 (공대)	안성훈 (공대)
	고희정 (인문대)	허보윤 (미대)	한성일 (인문대)	이창규 (농생대)
	홍종호 (환대원)	박연환 (간호대)	오정미 (약대)	윤원익 (학사과, 직원)
	윤성로 (공대)	이신우 (음대)	조제열 (수의대)	김지은 (공대, 학부생)
	이재진 (테사원)	이동환 (자연대)	김도순 (농생대)	박인국 (자연대, 대학원생)
		신중호 (사범대)		
위 원 (당연직)	분과위원장	김용노 (교무부처장)	황선엽 (연구부처장)	서은영 (학생부처장)
	김은미 (교무처장)			
	김영오 (학생처장)			
	이현숙 (연구처장)			
	김용진 (기획처장)			
	박용수 (사무국장)			
	정봉문 (시설관리국장)			

분야	국제화·사회공헌	멀티캠퍼스	재정	대학 운영체제
인원(명)	10	9	9	10
(공동) 위원장	박철희 (국대원)	강창우 (인문대)	김준기 (행대원)	남익현 (경영대)
위 원 (위촉직)	박미선 (국농원)	박인권 (환대원)	정준혁 (법전원)	박상욱 (자연대)
	한동헌 (치대)	윤혜정 (농생대)	구윤모 (공대)	금현섭 (행대원)
	이재민 (법전원)	강병철 (의대)	채 준 (경영대)	윤석화 (경영대)
	이유미 (환대원)	이종민 (공대)	이수형 (국대원)	최준규 (법전원)
	Sowon Hahn (사회대)	성제경 (수의대)	이중식 (융대원)	노민수 (약대)
	나종연 (생활대)	강예린 (공대)	김우진 (경영대)	권현지 (사회대)
	강준호 (사범대)	김범수 (자전부)		임정묵 (농생대)
	차석원 (공대)			박종석 (서울대노조)
위 원 (당연직)	Bernhard Egger (국제협력본부 부분부장)	김덕진 (시흥캠퍼스본부 부분부장)	김용철 (재정전략실장)	이종수 (기획부처장)
			이종수 (기획부처장)	

서울대학교 중장기발전계획

인쇄 2022년 8월 25일
발행 2022년 8월 31일

편집인 노경혜·이원우
발행인 오세정
발행처 서울대학교
주소 08826 서울특별시 관악구 관악로 1
전화 02-880-5114
홈페이지 www.snu.ac.kr

편집·인쇄 서울대학교출판문화원

© 서울대학교 2022

이 책의 무단 전재나 복제 행위는 저작권법에 따라 처벌받게 됩니다.



서울대학교
SEOUL NATIONAL UNIVERSITY

(08826) 서울시 관악구 관악로 1 서울대학교
TEL. 02-880-5114
www.snu.ac.kr

