



제4기('24~'27) 대학운영성과목표 및
2024년도 대학운영계획



서울대학교
SEOUL NATIONAL UNIVERSITY

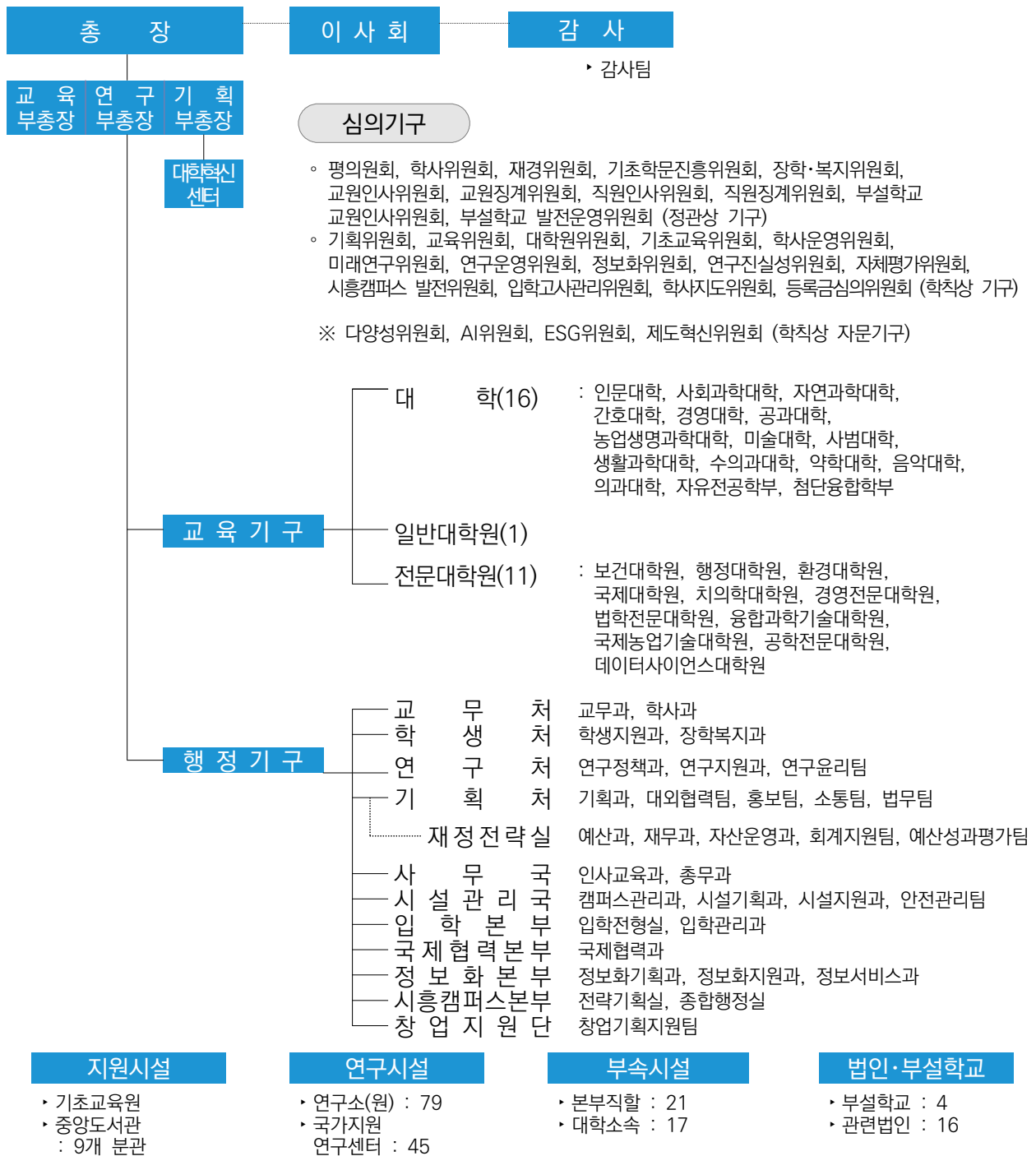
목 차

I	일반현황	3
II	서울대학교 현황 진단	8
	1. 제3기까지의 대학운영 성과	8
	2. 대학 평가 결과	24
	3. 서울대학교 SWOT 분석	34
III	2024-2027년도 대학운영 방향	38
	1. 대학운영성과목표 수립의 기본방향과 원칙	38
	2. 대학운영 방향	40
IV	2024-2027년도 대학운영 성과목표	43
	미션 I. 융합적 인재 양성	44
	미션 II. 인류의 난제 해결과 과학기술의 가치화	68
	미션 III. 대학 운영의 혁신과 자율 제고	91
V	2023년도 추진성과 및 2024년도 대학운영 기본방향	102
	1. 2023년도 추진성과	102
	2. 2024년도 대학운영 기본방향	109



VI	2024년도 대학운영계획	114
	미션 I. 융합적 인재 양성	115
	- 실행과제 1. 초학제적 융합 교육체제 구축	115
	- 실행과제 2. 공동체 의식과 글로벌 역량 강화	121
	- 실행과제 3. 창의력과 문화역량 함양	126
	- 실행과제 4. 우수 학문후속세대 육성	131
	- 실행과제 5. 나눔 기반의 인재 육성	135
	미션 II. 인류의 난제 해결과 과학기술의 가치화	140
	- 실행과제 6. 융복합연구 및 전략적 국제공동연구 확대	140
	- 실행과제 7. 대학지식기반 창업과 기술사업화 선도	144
	- 실행과제 8. 생애주기별 기초·응용연구 지원 고도화	148
	- 실행과제 9. 첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원활용	154
	- 실행과제 10. 지식 공유와 정책 대안 제시	158
	미션 III. 대학 운영의 혁신과 자율 제고	163
	- 실행과제 11. 법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진	163
	- 실행과제 12. 재정기반 강화를 통한 자율성 확보	168
VII	평가결과의 활용 및 조치	175
붙임	2024-2027 성과지표 현황	181

1. 기구 및 조직





2. 인원

가. 교원

(단위: 명, 2023. 11. 1. 기준)

구분	전임교원		기금교원		HK교원		강사		비전임교원*		계	
	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
현원	1,767	450	59	18	19	11	550	788	915	551	3,310	1,818
	2,217		77		30		1,338		1,466		5,128	
(외국인)	111		-		-		40		99		250	

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

※ 조교 173명(남 83명, 여 90명)

나. 직원

(단위: 명, 2023. 11. 1. 기준)

구분	행정		사서		전산		공업 시설		농림 식품		보건 환경		학예 입학전형		시설 운영		계	
	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
현원	195	440	15	67	26	24	111	16	51	3	17	20	4	8	52	6	471	584
	635		82		50		127		54		37		12		58		1,055	

다. 학생

(단위: 명, 2023. 11. 1. 기준)

구분	학 사		석 사		박 사		계	
	남	여	남	여	남	여	남	여
현원	13,321	7,334	4,303	4,446	2,669	2,219	20,293	13,999
	20,655		8,749		4,888		34,292	

※ 학생 수(34,292명)에 외국인 학생(1,189명) 포함

3. 재정

가. 법인회계 예산

■ 세입

(단위: 백만원)

구분	2021년	2022년	2023년
합계(A+B)	911,954	941,057	998,647
국고출연금 수입	512,353	537,971	577,490
등록금 수입	178,705	180,719	182,811
교내 타회계전입금 수입	25,920	32,980	40,286
교육부대 수입	25,957	25,822	33,227
유형자산매각대	-	-	-
적립금	-	13,200	13,000
전기 일반 이월금	41,300	16,500	16,500
부설학교 수입 등	-	-	-
소계(A)	784,235	807,192	863,314
보조금	16,730	21,958	22,259
수입대체경비	110,989	111,907	113,074
소계(B)	127,719	133,865	135,333

■ 세출

(단위: 백만원)

구분	2021년	2022년	2023년	
합계(C+D)	911,954	941,057	998,647	
인건비	391,411	400,047	408,176	
운영비	일반운영비	50,205	51,542	67,579
	대학(원) 운영 및 교육비	31,384	31,497	31,018
사업비	252,568	293,469	324,389	
적립금	24,800	-	-	
예비비	3,900	3,900	3,900	
부설학교 사업비	29,967	26,737	28,252	
소계(C)	784,235	807,192	863,314	
보조금	16,730	21,958	22,259	
수입대체경비	110,989	111,907	113,074	
소계(D)	127,719	133,865	135,333	

나. 장학금

(단위: 명, 백만원, %, 2023. 11. 1. 기준)

구분	대학		대학원		계	
	인원	금액	인원	금액	인원	금액
교내장학금	9,284	13,517	9,550	20,300	18,834	33,818
교외장학금	16,038	31,818	6,301	38,216	22,339	70,035
장학금 소계	25,322	45,335	15,851	58,516	41,173	103,853
총 등록인원 및 등록금	33,711	79,059	23,831	90,039	57,542	169,098
수혜율	75.11	57.34	66.51	64.99	71.55	61.42

※ 인원은 2023학년도 학기별 연인원이며, 수혜율은 총 등록인원 및 등록금에 대한 비율임



4. 시설

가. 토지

(단위: 천㎡, 2023. 11. 1. 기준)

교지 체육장	실습장 부속농장	학술림 등	기타	계
6,209	1,548	891	92	8,740

나. 건물

(단위: 천㎡, 2023. 11. 1. 기준)

교사시설		연구 시설	부속시설			기타 시설	계
교육 기본시설	지원 시설		특수 시설	기숙 시설	계열별 부속시설		
670	172	436	23	71	168	379	1,919

다. 학생생활관

(단위: 명, 2023. 11. 1. 기준)

구분	관악	연건	평창	계
수용인원	5,972	795	159	6,926

※ 학사과정 학생 수용률: 23.7%(수용인원/재학생 수)

※ 대학원생 수용률: 27.8%(수용인원/재학생 수)

5. 장서

(2023. 11. 1. 기준)

장서	비도서 자료	학술지	전자자료	열람석
5,340,946	258,481	2,482	326,061	9,122

※ 장서에 e-Book 포함

6. 연구

가. 연구비 변동 추이

(단위: 백만원, 2023. 11. 1. 기준)

지원기관 연도	정부부처	출연기관	민간기업	외국기관	대학자체	합계	전년대비 증가율
2019	456,147	55,507	130,614	4,931	21,711	668,910	6%
2020	493,632	56,864	128,543	6,077	24,462	709,578	6.1%
2021	565,330	60,418	140,962	6,739	31,832	805,281	13.5%
2022	629,872	53,421	157,660	8,577	38,831	888,361	10.3%
2023	727,688	59,839	125,341	17,948	42,331	973,147	9.5%

※ 연도별 연구비 입금액 기준(단, 2023년은 협약액 기준)

나. 연구업적 변동 추이

(2023. 11. 1. 기준)

계재 연도	논문					단행본
	총계	국내			국제(SCI급)	
		소계	연구재단 등재지 (후보포함)	일반 학술지		
2019	11,198	1,455	1,322	133	9,743	593
2020	11,878	1,504	1,350	154	10,374	654
2021	12,570	1,441	1,312	129	11,129	602
2022	13,828	1,894	1,549	345	11,934	569
2023	8,220	573	488	85	7,647	286

※ 단행본은 ISBN이 존재하는 저서, 역서, 편저만을 대상으로 함

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

※ 2023년 업적은 현재 입력 중

1. 제3기까지의 대학운영 성과

1. 학문후속세대와 사회 각 분야 인재 양성

● 다분야 학문후속세대 및 인재의 지속적 양성

- 15개 단과대학(자유전공학부 포함), 11개 전문대학원, 5개 계열 76개 학과(부) 31개 협동과정 총 107개(일반대학원) 분야를 갖춘 종합대학으로서 학문후속세대 및 인재 양성

● 학석박사 배출 및 진학 현황('20 ~ '22년)

- ※ 최근 3년 매년 평균 학사 3,302명, 석사 2,646명, 박사 1,479명, 총 22,286명 배출
- ※ 연평균 학부과정 졸업생 3,302명 중 1,233명(37.3%) 대학원 석사과정(석·박사통합과정) 진학
- ※ 연평균 석사과정 졸업생 2,646명 중 800명(30.2%) 박사과정 진학

● 기초학문 및 특성별 학문 분야 학문후속세대 집중 양성

- 인문학, 사회과학 및 자연과학 중심 기초학문분야 학문후속세대 육성을 위한 우수 대학원생 지원 및 인원 지속적 확대
- 기초학문후속세대에게 지원금 제공을 통한 안정적인 학업과 연구 환경 조성
- 매년 석사과정 1,000만원, 박사과정 2,000만원, 박사수료 2,400만원 지원

[기초학문후속세대 지원 현황]

(단위: 명)

구분	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
박사과정 재학생	55	58	53	61	59	48	39	45	46	44
박사과정 수료생	89	113	78	90	92	105	107	103	98	100
석사과정 재학생	미 실시			70	70	71	77	77	78	84
계	144	171	131	221	221	224	223	225	222	228

- 한국 건축, 한국 미술학 등 희소 학문 분야 및 범국가적 집중 연구가 필요한 인구, 환경, 에너지, 기후변화 등 국책연구 분야 학문후속세대 육성
 - 특성별 학문후속세대에게 지원금 제공을 통해 안정적으로 학업과 연구에 몰입할 수 있는 환경 조성
 - 매년 석사과정 1,000만원, 박사과정 2,000만원 지원(박사과정은 수료생 포함)

[특성별 학문후속세대 지원 현황]

(단위: 명)

구분	2019	2020	2021	2022	2023
석사과정	6	4	2	4	1
박사과정	67	33	34	33	34
계	73*	37	36	37	35

* 2019년도 2학기 첫 시행으로, 1년 예산으로 한 학기에 시행함에 따라 대상 인원수 증가

● 세계시민형 글로벌 리더 육성

- 지역, 국가 및 세계 사회에 기여하고 공공선을 실현할 수 있는 세계 시민형 글로벌 리더 육성을 위한 교과 및 비교과 프로그램 개발 운영
 - 교과 프로그램: 융합주제강좌, 독서세미나-고전에 길을 묻다, 학생자율교육 특별 프로그램 (가치탐구와 실천), 관악모듬강좌: 공동체 등
 - ※ 융합주제강좌: 인간학개론-나는 누구이며 어떻게 살 것인가, 융합주제강좌 행복, 융합주제강좌 생명 등
 - 비교과 프로그램: SNU 토론 한마당, 휴먼튜브 영상공모전, SNU 도서관 옆 공공미술 프로젝트 등
- 사회봉사·사회공헌 교과목 개발·운영을 통한 세계시민형 인재 양성

[사회봉사 및 사회공헌 교과목 운영 현황]

구분		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
사회봉사	교과목(개)	42	42	42	42	50	50	50	50	50	50	24 (1학기)
	수강인원(명)	1,070	1,070	973	799	689	704	664	425	530	503	281
사회공헌	교과목(개)	-	-	6	27	30	42	40	27	35	38	23 (1학기)
	수강인원(명)	-	-	143	465	982	896	958	624	550	759	419



- 해외대학 방문 및 문화 체험 교육, 국제화 교육을 통한 글로벌 리더 육성
 - 방학 동안 해외 현지에서 이론 수업과 현장학습을 집중적으로 수행하는 SWP(SNU in the World Program)을 통한 글로벌 우수 인재 육성
 - ※ 26개 국가 및 도시, 2013년 이후 총 2,899명 참가 (2023년 여름 프로그램 기준)
 - 국외학술교류협정 및 교환학생 수 증가, 외국인 학생 지원서비스 개선 등 적극적인 캠퍼스 국제화를 통한 글로벌 인재 육성
 - ※ 교환학생 수: ('12) 572명 → ('22) 907명(59% 증가)
 - ※ 해외대학 MOU 체결현황: ('12) 879개교 → ('22) 1,696개교(93% 증가)

● 기초교양 교육 강화

- 교과목 분석·평가·개선·개발 통한 기초교양교육 내실화 및 질적 수준 향상
 - 기초교양교육 수강현황 분석 및 평가사업('16년)
 - ※ 기초교양교육 수강현황 Table 자동 생성 프로그램 개발 및 데이터베이스 구축
 - 학술글쓰기 역량 강화 프로그램 운영
 - ※ 학문의 기초, 사고와 표현 글쓰기 교과목 교육과정 및 이수 체계 개편('19년)
 - ※ SNU 글쓰기 교육 통합 운영('18년) 및 글쓰기 능력 강화를 위한 다양한 학생 맞춤형 교과·비교과 프로그램 운영
 - ※ 학부생 글쓰기 능력평가 모델 개발 및 신입생 글쓰기 능력 평가 확대 ('21) 5개 단과대학 → ('22) 모든 단과대학
 - 4차 산업혁명 대비 디지털 역량 교육 강화
 - ※ 다양한 학생들의 컴퓨팅 핵심역량 강화를 위한 [기초(Basic)-핵심(Core)-응용(Application)] 3단계별 이수체계 확립 및 수준별 맞춤 교과목 운영('20학년도 2학기~현재)

● 미래사회 변화를 선도할 창의융합 인재 육성 강화

- 학부 연합전공, 연계전공 및 대학원 협동과정, 융합전공을 통한 융합적 사고 함양
 - 학부 연합·연계 전공 설치 운영
 - ※ 연합전공: 동아시아비교인문학 등 10개 전공
 - ※ 연계전공: 인문데이터학 등 12개 전공
 - 대학원 협동과정, 융합전공('20년 ~ 현재) 설치 운영
 - ※ 협동과정: 인공지능전공 등 31개
 - ※ 융합전공: 스마트시티 글로벌 융합 등 7개
- 융합형 인재 양성을 지원하기 위한 타 전공 교과목 수강 장려 제도 마련
 - 타 학과(부) 전공교과목 성적평가 방법 선택제 도입('17년 ~ 현재)

※ 적용 교과목 수: '22학년도 1학기 1,159개, '22학년도 2학기 1,117개, '23학년도 1학기 1,106개

- 미래 사회에 경쟁력 있는 인재양성을 위해 학문간 융합 교육, 복수전공, 부전공, 학생설계전공 등 다전공 활성화 방안으로 전공설계지원센터(Academic Advising Center)를 설치(2022.8.1.)하여 학생전공상담, 융합역량의 이해와 개발을 위한 교양교과목 개발, SNU Majors Fairs와 같은 비교과 프로그램 등을 운영
- 전공 간 벽을 낮추는 융합 L자형 교육체제 도입('20년 ~ 현재)
 - ※ 2023. 1학기 기준 기초역량, 연구역량, 융·복합 역량 교과목 25개 신설

● 교육효과성 제고를 위한 교수역량 강화 및 기반 제도 개선

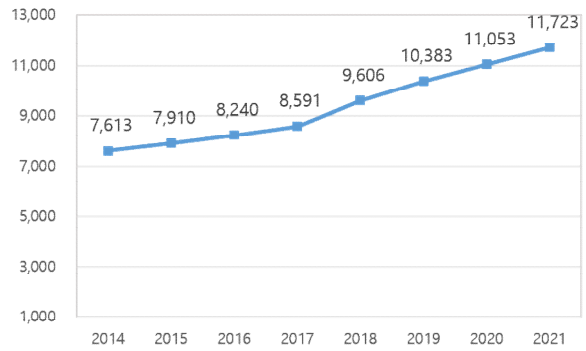
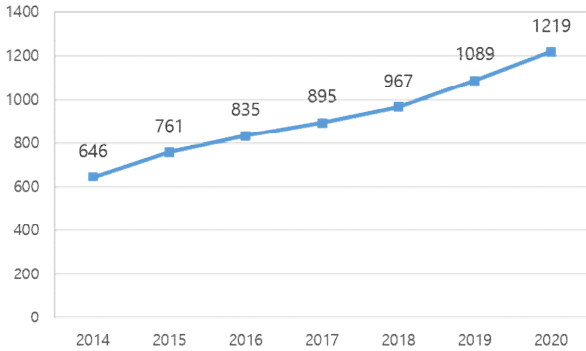
- 교수 교육 역량 강화를 위한 다양한 프로그램 운영
 - 교수법 워크숍, 소그룹 클리닉, 온라인 교육법 콘텐츠 제공, 교수집담회(효과적인 교수법 논의와 강의 개선방안에 대한 아이디어 교환과 창의적인 교수법 개발), 신입교원 및 자연대/공대 컨설팅, 1:1 영어강의 컨설팅, 예비교수자 양성과정 등의 프로그램 운영
- 교수지원체제 강화
 - 연구역량 강화와 학문적 동기부여를 위한 석좌교수 제도 추진('21년 ~)
 - 전임교원 융합교육 및 연구의 확대를 위한 겸무 협약 제도 추진('22년 ~)

● 저소득층 학생들의 교육여건 개선 및 학생 지원 확대

- 맞춤형 장학금(소득에 따른 등록금 감면)과 긴급구호장학금 등 필요기반(Need-Based) 장학제도를 안정적으로 운영하여 저소득층 학생의 교육기회 확보('20년 ~ 현재)
 - (저소득층 지원) 국가장학금과 연계하여 학자금지원구간 8구간 이하 등록금 전액 면제 (2022학년도), 2구간 이하 선한인재장학금(생활비) 지급액 지속적 증액
 - ※ 선한인재장학금: ('20) 2구간 지원 신설(월 20만원) → ('22) 2구간 지원금 인상(월 30만원) → ('23) 월 40만원
 - (제도 개선) 성적우등 장학금 전면 폐지, 긴급구호 장학금 및 대학원생 생활지원 장학금을 신설하고 해외수학장학금 지원 범위 확대, 근로장학금 저소득층 학생 우선 선발 기준 변경 및 시급 단가 지속적 인상

2. 세계적 연구성과 창출

● 연구의 질적 수준 제고 및 국제적 연구영향도 향상



- 최근 11년간('10~`20년) 전체 논문 수(83,393건, 세계 34위)와 피인용 상위 1%, 0.1%, 0.01% 논문 비율이 국내에서 가장 많은 대학
 - 세계적인 파급력을 가진 새로운 학문적 가치를 창조하여 변화를 선도하고 국가 발전에 이바지하여 종합연구대학으로서의 위상 제고

[국내 전체 대비 서울대 논문 현황]

구분	피인용 상위 1%	피인용 상위 0.1%	피인용 상위 0.01%
국내 전체 해당 논문 수(A)	5,873	835	129
서울대 논문 수 (B)	1,219	237	51
비율 (B/A)	20.8%	28.4%	39.5%

※ 출처: 한국연구재단, 「2010-2020 주요국의 피인용 상위 1% 논문실적 비교분석 보고서」('22.6.)

● 연구역량 증진을 위한 연구자 지원체제 구축

- 연구자 성장단계별 지원체제 구축하여 노벨상 수상자급의 우수 연구자를 육성할 수 있는 연구생태계 조성
- 신입교원의 새로운 연구 환경에의 원활한 적응, 창의적인 연구 의욕 고취, 국제적 연구 경쟁력 향상을 도모하기 위한 신입교수 연구정착금 지원

[신진연구자 연구정착금 지원 현황]

(단위: 명, 백만원)

구분	2018년도	2019년도	2020년도	2021년도	2022년도
수혜인원	110	83	89	110	127
지원액	3,828	2,873	3,157	8,738	10,419
1인당 지원액	34.8	34.6	35.5	79.4	82.0

※ '21년부터 조사·문헌·이론 분야 3,000만원 → 5,000만원, 실험·실습 분야 4,000만원 → 1억원으로 지원금 기준 상향

- 창의선도 신진연구자 지원을 통한 잠재력 있는 신진연구자 발굴 및 장기적 지원을 통한 세계적 석학으로 육성
 - 9년간 지원: 이론분야 3천만원 내외, 실험분야 8천만원 내외

[창의선도 신진연구자 지원 현황]

(단위: 명, 백만원)

구분		2020년도	2021년도	2022년도
수혜인원	신규	16	22	25
	전체	85	93	93
지원액	신규	1,088	1,208	1,621
	전체	5,200	5,376	5,376

● 세계선도 학문분야 및 융복합 개방형 연구기반 강화

- 세계 학문 발전에 공헌하고 국가 발전을 견인할 수 있는 미래 선도 중점 학문 분야를 20개 선정하여 집중 지원(연간 사업비 40억원 이내)
 - 최장 6년간(2단계, 3+3) 지원하되, 1단계(3년) 종료 6개월 전 단계평가를 통해 계속 지원 여부 및 지원 금액 결정
 - ※ 2022년 단계평가 결과: 2020년 선정된 15개 학문분야 계속 지원 결정
 - ※ 2023년 단계평가 예정: 2021년 선정된 5개 학문분야 지원 여부 및 지원 금액 결정
- 융합선도형 연구 활성화를 위한 개방형 공동연구 토대 구축
 - 인문사회, 예체능, 자연과학, 공학, 의학계열 간의 융합연구 촉진
 - ※ 유형 I: 인문사회, 예체능계열 간 과제, 유형 II: 자연과학, 공학, 의학계열 간 과제
 - 유형 III: (인문사회, 예체능계열)+(자연과학, 공학, 의학계열) 간 과제
 - ※ 연간 선정 과제 수: 20개 내외, 연간 약 15억원 지원 ('22년: 15.3억원)
 - 타 대학(외국대학 포함) 교원 참여도 권장
 - ※ '22년 타대학 교원 참여 과제: 11개 (64.7%)

● 장기·포괄적인 산학협력 추진 및 창업 지원

- 기술사업화의 컨트롤타워로서 산업체의 수요와 대학의 창의적 자산 실용화를 결합한 장기적 협력 기반 구축 및 우수기술의 사업화 확대 추진
 - ※ 기술이전 수익: ('20) 52.3억원 → ('22) 80.7억원
- 특허심의제도 개선('22년) 및 홍보로 제도를 활성화함으로써 기술이전·사업화 기반을 보다 강화
 - ※ 특허심의 요건 강화 및 지원 범위 확대, 전략특허 유형(해외 출원 지원 범위) 세분화로 비용 효과성 제고

- 산학협력단 사업부단장이 창업지원단장을 겸직하고 창업부서 신설(전략사업부, 기술창업부) 및 관련 정부사업을 수행함으로써 창업친화적인 생태계를 조성하고 전 주기적 지원체계 마련
 - ※ 정부사업 수행현황(2023): 실험실특화형 창업선도대학(9.7억), 대학기술경영촉진사업(9억), 지식재산재투자지원사업(4억)
- 산학협력단 전문성 강화를 위한 R&D직무교육 실시 및 변리사 등 전문인력 채용
- 「서울대학교 창업 지원에 관한 규정」 개정('20. 12월), 「창업교원의 주식출연 및 매각 등에 관한 시행세칙」 제정('21. 1월)으로 교원 창업기업의 주식출연 근거를 마련하여 창업생태계 조성을 위한 마중물 확보
- 창업지원 정책 총괄을 위해 창업지원단을 행정기구로 신설('22. 6월)하여 학내 지속가능한 창업지원 생태계 조성 추진
- 학-관-민 협력을 통해 대학 주변을 창업밸리로 조성하여 대학發 창업기업의 성장 및 지역 안착 지원으로 지역경제 활성화에 기여
 - ※ 관악캠퍼스 주변에 '관악S밸리'를 조성하여 대학, 지자체, 민간기업이 16개 창업공간을 마련하고 130여개 기업을 발굴 및 육성
 - ※ 4차 산업혁명에 대응하는 첨단 창업생태계 조성을 위해 시흥캠퍼스 및 주변 부지를 활용한 오픈이노베이션 프로그램 운영

● 서울대학교 생산 연구 업적물 오픈 리포지터리 'S-Space' 구축

- 서울대학교 저자가 생산한 Open Access 데이터, 학내 간행물, 학위 논문 등 기관의 우수한 연구성과물 수집 및 데이터베이스화

[S-Space 자료 유형별 데이터 구축 현황]

(단위: 건)

구분	2019년도	2020년도	2021년도	2022년도
학위논문	9,174	3,130	3,070	3,494
학술자료	931	6,455	2,709	5,469
학내간행물	1,691	758	570	205
계	11,796	10,343	6,349	9,168

● 학내 연구윤리 교육, 제도개선 및 지원시스템 강화를 통한 연구윤리 인식 제고

- 생애 주기별 맞춤형 교육을 통한 연구윤리 위반예방 및 연구경쟁력 강화
 - 대학원 신입생 연구윤리 교육 확대: ('20) 2,646명 → ('21) 3,164명 → ('22) 3,516명
 - 신입교원 연구윤리 교육 지속: ('20) 98명 → ('21) 113명 → ('22) 181명

- 대학(원)·전공별 「찾아가는 연구윤리 교육」 등 맞춤형 방문교육 지속 실시
- 연구윤리 관련 위원회 운영의 내실화와 연구윤리 제도 개선 추진을 통한 위원회 운영의 전문성·효율성 강화 및 법령 변화 대응
 - 연구윤리 관련 위원회 조사·심의의 질 및 심의 속도 개선
 - ※ 생명윤리위원회 심의기간: ('20) 평균 40일 → ('22) 평균 22일
 - ※ 동물실험윤리위원회 심의기간: ('20) 평균 90일 → ('22) 평균 26일
 - 상위 법령·지침을 바탕으로 「서울대학교 연구진실성위원회 규정」을 개정함으로써 연구윤리정책의 통일화·표준화 기여
- 논문유사도 검색 프로그램 도입 및 다양한 연구윤리 교육 프로그램 운영을 통한 연구윤리 지원시스템 강화
 - 논문유사도 검색프로그램 Copykiller 신규 도입('22. 1월) 후 활용도 증가
 - 다양한 온라인 교육프로그램 운영을 통한 자기주도적 교육 환경 지원
 - ※ CITI 프로그램 제공: ('21) 317명 → ('22) 530명
 - ※ KIRD 연구윤리 이러닝 과정 제공: ('21) 788명 → ('22) 956명

3. 사회공헌 실천의 외연 확장

- 대입전형 설계 및 프로그램 운영을 통한 고교교육-대학 연계 강화
 - 개정교육과정 및 변화하는 교육환경을 고려한 대학입학전형 설계
 - 고른 인재선발을 위한 대학입학전형 운영
 - 대입개편안에 따른 수능위주 선발 확대 시에도 지역균형전형 비율 유지
 - 2024학년도 수시모집 정원 내 기회균형특별전형(사회통합) 신설
 - 고교 교육 내실화를 위한 협력체제 구축
 - 중장기 대입전형 연구 및 고교-대학 연계 대학입학전형 설계를 위한 협력 네트워크 구축(교육청 장학사·고교 교사·거점국립대학 입학사정관 등)
 - 고교생 대상 학업 및 진로탐색 기회제공 프로그램 운영
 - 고교-대학 연계 진로체험 프로그램(SNU고교-대학 연계 아카데미) 운영
 - 교육소외지역 대상 인재육성 프로그램(미래인재학교) 확대 운영
 - 수요자맞춤형 온/오프라인 대입정보 제공
 - 웹진 아로리, 입학전형안내 동영상/책자, 설명회/연수, 고교상담 프로그램 운영을 통한 수험생 입시 부담 완화에 기여

● 사회공헌 실천 활동 강화

- 지속 가능한 글로벌봉사활동의 체계화·전문화·다변화
 - 사회공헌 전담조직인 글로벌사회공헌단을 설치('13년)하여 사회공헌활동의 체계적·종합적 관리 및 사회 공헌 활성화에 기여
 - ('20 ~ '22년) 코로나19 확산에 따라 온라인을 기반으로 하는 새로운 형태의 공헌활동 방식 마련으로 봉사활동 지속
 - ※ 현지단원들과의 실시간 온라인 소통을 기반으로 기존 프로그램의 비대면 전환, 코로나에 대한 해외 현지 헬스 리터러시 증진 온라인 캠페인, 느린학습자를 위한 쉬운 콘텐츠 개발 등 신규 프로그램 개발
 - ('22년 ~) 글로벌 이슈에 대한 대학의 사회적 책무를 다하기 위한 신규사업 발굴
 - ※ 아프가니스탄 특별기여자들의 한국 정착 지원 프로그램, 시리아 난민 아동을 위한 심리·정서 프로그램 등
 - 교내외 전문 기관 연계, 다양한 분야의 해외 협력기관·단체와의 파트너십 확대, 글로벌 봉사활동 관심 기업·기관과의 업무협약을 추진하여 지속적 글로벌 봉사활동을 위한 기반 구축
- 국내 사회공헌 실천활동의 질적 제고 및 지역사회기관과의 네트워킹 강화
 - 사회봉사교과목 연계 봉사기관 모니터링 및 수강생 관리 강화, 컨설팅 등 지원 확대를 통한 사회공헌형 교과목 참여 확대 및 다각화
 - 전국 교육 소외지역 신규기관 적극 발굴, 지역사회기관과의 적극적인 협업을 통해 수혜대상자의 수요를 기반으로 공헌활동 진행
 - ※ 법무부, 보훈처, 경찰청, 농어촌청소년육성재단, 농협 등 다양한 기관과의 협업을 통한 공헌 활동 확장
 - 사회공헌활동 참여자 증대 및 다각적인 실천활동 기회 제공에 지속적 노력
- 미래 국가정책 어젠다 발굴 및 연구방향 제시를 통해 국립대학으로서의 책무 수행
 - SNU 국가전략위원회('20 ~ '21년)를 통한 국가정책 연구 수행과 확산, 위원회의 정책 연구 기능을 상설화한 국가미래전략원 신설('21. 11월)로 융복합적 정책 연구집단인 클러스터의 구성·운영
 - 국가와 세계가 직면한 핵심 난제를 파악하여 다학제적·중장기적 연구를 수행하고 연구 결과를 다양한 학술행사를 통해 사회와 공유
 - 국가의 정책이슈와 의제를 분석할 수 있는 공론장을 조성하고 서울대학교의 집단지성을 활용하여 복합적인 해결책을 선도적으로 제시

● 지식나눔 강화

- 서울대학교의 우수한 강의를 국내·외 온라인 플랫폼에 공개하여 학내 구성원뿐만 아니라 전체 사회 구성원에게 지식 나눔 진행
 - 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC) 사업, 글로벌 온라인 공개강좌 기관인 edX와의 협약을 통한 SNUx 강좌 운영 사업 진행
 - ※ '20년 79개, '21년 84개, '22년 86개 온라인 공개강좌 개설 운영
 - 학습자의 수요를 기반으로 하되, 기초학문 강화와 최신 연구 경향을 반영하여 신규 강좌 개발 및 지속적인 강좌 업그레이드 추진
- SNU President Fellowship (개도국 대학 교원 지원 프로그램) 운영('14년 ~)
 - 본교 박사과정 신입생들 중 개도국 주요 대학의 교원 자격을 소지한 학생을 선발, 지원하는 장학제도
 - 선발된 장학생은 등록금 전액 및 생활비 월 150~200만원, 왕복 항공료, 한국어교육비, 건강보험료, 자녀보육료 등을 지원
 - 공적 원조가 필요한 국가에 소재한 대학의 교원을 대상으로 박사학위를 수여함으로써 한국 친화적 전문 인력을 육성하여 본교가 세계와 소통할 수 있는 기반을 확대
 - ※ '14년-'23년 15개국 총 72명 대상 지원 (2022년 전기까지 30명 박사학위 수여)
 - ※ SPF 장학생 선발 추이: ('14) 9명, ('15) 8명, ('16) 5명, ('17) 11명, ('18) 8명, ('19) 10명, ('20) 7명, ('21) 3명, ('22) 7명, ('23) 11명
- 멀티캠퍼스 기반 지역협력형 평생교육 프로그램 운영
 - 서울대가 평창군과 함께 협력하여 다양하고 우수한 맞춤형 평생학습 기회를 제공함으로써 지역주민의 성장을 돕고, 지역사회 발전의 기반 마련
 - ※ Happy700 평창시민대학, 서울대-평창군 청소년 진로캠프 등
 - 평창캠퍼스 분원 개원(22년) 및 관내 기관 협력을 통한 수강생 규모 확대
 - ※ 프로그램수 현황: ('18) 5개, ('19) 8개, ('20) 8개, ('21) 12개, ('22) 16개
 - 서울대 멀티캠퍼스 지식나눔 프로그램을 기획하여 7개의 멀티캠퍼스별 특화된 주제를 선정하여 교육 나눔 실시

4. 지속가능한 대학 발전 기반 구축

● 조직 역량 강화와 성과관리 기반 조성을 위한 직제 조정

- 기획부총장 신설, 재정전략실 별도 설치 등 자체 조직 개편('12년) 이후 유사 기능을 통합해 부서를 업무영역별로 배치하는 대과 체제 개편('17년), 시흥캠퍼스본부와 소통팀,

대학혁신센터, 창업지원단 신설(~ '22년) 등 주요 사업 및 행정 수요에 부응하는 직제 개편을 지속적으로 진행

- (신규 사업수요 대응) 교육부 혁신공유대학 사업 추진을 위한 혁신공유대학총괄사업단 신설('22년), 서울대형 RC 사업 추진을 위한 LnL 시범사업 운영단 신설('22년), 학문간 융합 교육을 지원하는 전공설계지원센터 신설('22년)
- (조직 역량 강화) 교양·전공, 교과·비교과에 대한 통합적 교육지원을 위한 기초교육원과 교수학습개발센터 통합('20년), 대학 환경변화와 이용자에 대한 적극적 정보 제공을 위한 중앙도서관 조직 개편(2과 1팀 → 3과 1팀, '20년), 대학혁신 방안을 모색하는 제도혁신위원회 신설('23년) 등
- (행정수요 대응) 온라인 소통 채널을 활용한 체계적 소통을 위해 소통팀 신설('20년), ERP(전자적자원관리) 시스템 구축을 위한 ERP 구축 추진단 신설('22년), 중대재해 예방을 위한 안전관리팀 신설('22년), 창업지원 전담조직 창업지원단 신설('22년) 등
- 총장선출제도 개선을 통한 학내 다양한 구성원의 의견반영 및 선출절차의 투명성을 제고하고, 장기적 관점에서 리더십을 유지하며 사업을 추진하기 위해 총장의 실직적인 연임이 가능하도록 제도 정비
 - 총장추천위원회(총추위) 규정 개정
 - ※ 총장 연임 관련 조항 신설하여, 해당 총장을 포함하여 총장예비후보자 총 5명 이내로 선정
 - 총장추천위원회 규정 시행세칙 개정
 - ※ 정책평가단 세부 구성 비율 및 정책평가표 규정
교원: 전체 전임교원의 20% 이내, 직원: 교원 평가단의 14%,
학생: 교원 평가단의 9.5%(전체 학생 정책평가 참여), 부설학교 교원: 학교당 1명
 - ※ 총장 연임 희망시 직무 대행 관련 조항 신설 등
- 지속가능한 발전을 위한 재정기반 강화
 - 통합적 재정관리를 위한 체계 구축
 - 대학재정 운영의 효율성을 증대하고자 통합재정위원회를 설립('20년)하고, 서울대학교 법인회계, 산학협력단 회계, 발전기금 회계를 통합적 관점에서 검토하는 체계를 구축
 - 자산경영체제 구축 추진계획 수립 및 추진
 - 법인 자산의 효과적인 관리·활용을 위한 체제를 구축하고, 이를 시스템 기반으로 운영하기 위해 ERP시스템 내 자산관리기능 구축
 - 자체재원 확충을 위한 SNU홀딩스 설립
 - 법인화 이후 재정자립도를 높이기 위한 다양한 논의의 결과, 국립대학법인 서울대

학교의 자회사로 SNU홀딩스를 설립('21년)하고 자체재원을 확충하여 이를 교육·연구 인프라에 재투자하는 선순환 체계 구축

● 인사관리체계의 안정화 및 전문성 제고를 통한 행정역량 강화

- 직원 인사제도 개선을 통한 인사체계 안정화 및 인력 운영 효율성 제고
 - 인사관련 규정 등 제·개정
 - ※ 직원 청렴인사 운영지침('14년), 직원 육아기 근로시간 단축제도 운영지침('15년), 성과평가 등 시행세칙('15년), 직원 징계 및 징계 재심 시행세칙('17년), 직원임용시행세칙('17년), 직원 인사규정 및 시행세칙('22년) 등
 - 업적과 역량을 체계적이고 장기적으로 평가하는 성과평가시스템 구축을 통한 절차적 정당성 및 수월성 확보
 - 직위공모제를 실시하여 전문성과 업무 의욕을 갖춘 인재 발굴·배치
- 직원 행정 전문성 제고를 위한 교육훈련 내실화 도모
 - 계층별 핵심 역량 배양 및 직무 분야별 전문성 향상 교육과정 운영
 - 국외훈련 운영 및 개인학습 지원을 통한 글로벌 역량 제고
 - ※ 직원 전문연수 국외 훈련, 외국어 교육비 지원 및 직원 외국어 교육강좌 개설 운영
 - 직원 전문분야 역량 강화를 위한 위탁교육 시행
 - ※ 서울대 행정대학원 글로벌행정전공 석사과정('15년), 한국교원대 교육정책전문대학원 석사과정('18년), 서울대 행정대학원 국가정책과정('23년) 등
- 비정규직 근로자의 정규직화를 통한 고용 안정성 확대
- 직원 상하반기 정기 공채를 통해 적시에 수요에 맞춘 인력 충원 실시('22년 ~)

● 멀티캠퍼스 특성화를 통한 캠퍼스별 고유 역량 강화

- 교육·연구의 구심점 관악캠퍼스의 효율적 관리와 노후 건축물 증·개축
 - '2022-2026 서울대학교 캠퍼스 마스터플랜' 수립으로 과밀화된 캠퍼스의 관리 체계를 강화하여 캠퍼스의 지속가능한 발전 도모
 - 세계 최고 수준의 대학도서관으로서 중앙도서관 관정관 건립('15년), 의대 융합의생명 교육연구원, 삼성전자 연구소 등 연구기관 신축('17년), 외국인 학생기숙사('18년)와 교직원 아파트('19년) 신축, 노후 건물 증·개축(약학대학 20동, 미술대학 52동, 자연과학대학 28동 등)
- 미래성장동력 창출을 선도하는 시흥캠퍼스 조성
 - 시흥 스마트 캠퍼스 선포식 및 미래모빌리티 조성 협약 체결('17년) 이후 교육협력동,



미래모빌리티 연구동, 지능형무인이동체 연구동, 서울대 시험수조, 교직원 숙소 및 대학원기숙사 등 조성을 완료

- 시흥캠퍼스 2단계 종합발전계획을 통해 지역혁신형 캠퍼스로의 방향성을 정립하고, 서울대학교병원·치과병원 콤플렉스 구축을 통한 의료바이오헬스 클러스터 조성 및 글로벌 R&D 연구동 건립 등 추진

5. 대학운영성과목표 1기~3기 주요 성과 비교

제1기(2012~2015) “세계를 선도하는 창의적 지식공동체”	제2기(2016~2019) “세계사적 소명을 실천하는 창의적 지식공동체”	제3기(2020~2023) 1~3차년도 “미래를 개척하는 지식공동체”
<p>[교육] 창의·다양성 중심 교육 → 탈경계적 지식을 갖춘 선한인재 → AI·융복합분야 전문인력 양성</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 창의적 글로벌 리더 육성 및 구성원의 다양성 확보 - 차세대 학문선도자 육성(우수 박사과정생 지원) - 기초학문 교육기반 강화: 미래인문학 프로젝트 추진 - 외국대학과의 공동/복수학위 제도 활성화 및 창의융합형 실험·실습 교육기반 확립 - 글로벌 우수 인재 유치 - 외국인 전임교원 및 교환·방문학생의 증가에 따른 외국인 구성원 지원서비스 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 탈경계적 지식과 학문역량 갖춘 선한인재 양성 - 선한인재 및 융합인재 양성 교육과정 개발 운영(27강좌) 및 교과 외 프로그램 운영(SNU 토론한마당 등) · 융합주제강좌, 독서세미나, 학생자율 교육특별프로그램 · 관악토론한마당, 휴먼튜브 콘테스트 - 학부생 글쓰기 능력함양을 위한 글쓰기 교육 강화 · 글쓰기 교육 프로그램 참여자 만족도: 4.55점(1,616명) - 데이터사이언스대학원 설립 등 미래인재 육성 - 기초학문후속세대 육성 및 지원('16~'18년: 357명) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 미래성장동력 신기술 및 융·복합분야 전문인력과 전인적 세계시민 양성 - AI 전문인력 양성을 위해 연합전공 인공지능반도체공학 등 AI 기반 학사과정 연합전공(3개), 대학원 협동과정(2개), 대학원 융합전공(5개) 신설 - AI 관련 교과목 신규개발(98강좌) - 융합 교과과정 교육 강화를 위한 제도기반 마련 및 융합 교육과정 운영 내실화 - Inno-Edu 2031: 서울대 창의교육 프로젝트로 학과(부) 교과과정 전체 개편 추진 - 학생 인권/성평등 교육강화 및 세계시민형 리더십 함양을 위한 프로그램 운영
<p>[학생지원] 교육의 기회균등 → 학생종합지원체제 → 학생 맞춤형 교육지원체제</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 교육의 기회균등 추구 - 1분위 이하 등록금 전액 및 생활비장학금 지원 - 재학생 식비 부담 경감과 건강한 대학 생활 지원을 위한 천원의 식사 제공 - 7분위 이하 등록금 대비 장학금 수혜율 112% 달성 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 학생종합지원체제 구축 - 1분위 이하 생활비 장학금 월 30만원 지급(선한인재장학금) - 5분위 이하 등록금 전액 면제 - 8분위 이하 등록금 대비 장학금 수혜율 125.6% 달성 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 학생 중심의 맞춤형 교육지원체제 구축 - 필요기반(Need-Based) 장학 제도로의 개편을 통해 저소득층, 사회적배려대상자에 대하여 등록금성 장학금 뿐 아니라 생활비, 긴급구호장학금 등 학생 수요에 따른 맞춤형 장학 제도 운영 - 8구간 이하 등록금 대비 장학금 수혜율 120.4% 달성('23. 4월 기준)
<p>[연구] 세계 수준의 연구성과 → 창조적 지식 선도 → 세계선도 연구성과 창출</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 세계적 수준의 연구성과 창출을 위한 기반 구축 - '15년 국제전문학술지(SCI, SSCI 등) 논문게재: 7,886편 - 행·재정적 지원을 통한 연구행정 서비스 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 연구 인프라 강화를 통한 창조적 지식 선도 - '18년 국제전문학술지(SCI, SSCI 등) 논문게재: 8,853편 - 도전·창의 연구 수행을 위한 SNU Pioneer Project 추진 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 세계선도 연구성과 창출을 위한 지원 강화 - '22년 국제전문학술지(SCI, SSCI 등) 논문게재: 10,119편('23. 4월 기준) - 세계를 선도할 우수 연구역량과 높



제1기(2012~2015) “세계를 선도하는 창의적 지식공동체”	제2기(2016~2019) “세계사적 소명을 실천하는 창의적 지식공동체”	제3기(2020~2023) 1~3차년도 “미래를 개척하는 지식공동체”
<ul style="list-style-type: none"> - 지식재산권 확보 및 기술이전 확대 · 지식재산관리시스템 구축 및 관련 전문가 그룹 확보 · 2015년 기술이전 수익 41.3억원 	<ul style="list-style-type: none"> - 융합선도 및 세계선도 학문 분야 및 연구 활성화 - 연구 활동 지원 및 인프라 구축 강화 - 산학협력체제 혁신 및 창업 인프라 강화 · 창업지원단 신설, 창업지원 강좌 운영, 동아리 지원 등 · 2018년 기술이전 수익 42.3억원 	<ul style="list-style-type: none"> - 은 잠재력을 지닌 학문분야를 선정·지원하는 SNU 10-10 Project 추진 - 잠재력 있는 신진연구자를 석학으로 육성하기 위한 창의선도 신진연구자 지원추진 및 질적 평가를 통한 사업관리 강화 - 관악S밸리 조성 및 산학협력체제 강화 · 대학동, 낙성대 일대 벤처·창업생태계 조성 중 · 2022년 기술이전 수익 80.8억원 ('22. 12월 기준)

[사회공헌] 공생발전을 위한 공헌 → 국가·국민·세계사회를 위한 공헌 → 공헌형 인재양성과 지식나눔

<ul style="list-style-type: none"> ✓ 공생발전을 위한 사회기여 - 학점인정 사회봉사 교과목 지속 운영 - 교육봉사 프로그램 강화로 봉사문화 확산 - 글로벌사회공헌단 설립을 통한 공헌 활동의 체계적 관리 - 봉사 모범사례에 대한 다양한 포상 제도 운영 - 대학의 지식나눔활동 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 국가·국민·세계사회를 위한 공헌 - 학생부 종합전형의 지속적 운영 · 2018년 학생부종합전형 선발인원 비율: 79.7% - 사능형 글로벌 해외봉사 운영: '16~'18년, 2,074명 - 미래 국가정책 어젠다 및 연구동향 제시 · '16~'18년 미래연구위원회 35회, 국가정책포럼 10회 - 개도국 SNU President Fellowship 운영을 통한 글로벌 지식나눔 추진 ('16~'18년 24명) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 사회공헌형 인재양성과 지식나눔 실천 - 변화하는 교육환경에 대응하는 입학전형 설계와 공정한 평가시스템으로 발전 가능성 갖춘 인재 선발 - 비대면(온라인) 기반의 혁신적이고 지속가능한 국내·외 공헌활동 실시: 봉사수혜인원수 '20~22년 (국내) 6,024명 (국외) 6,688명 ('23. 2월 기준) - 국가미래전략원 등 서울대의 집단 지성과 연구 인프라를 활용한 국가정책 과제 연구 수행
--	--	--

[법인체제] 법인체제의 안정화 → 법인체제에 부합하는 경영혁신 → 지속가능한 법인체제 발전

<ul style="list-style-type: none"> ✓ 법인체제 안정화 및 대학운영시스템 개선 - 미래실천위원회 운영: 서울대 발전 방향 모색 - 조직 및 직무분석 컨설팅 수행 - 재정운영의 자율성 및 효율성 개선 - 행정정보시스템 고도화 - '12~'15년 평균 발전기금 모금액: 777억원 - 법인화 후 첫 총장(간선제) 선출 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 법인체제에 부합하는 경영혁신 - 서울대법 개정 및 관련법령 개정 지속 추진 - 대학혁신센터 설립을 통한 데이터 기반 행정혁신 - 직위공모제 도입 및 실시 - 재정 확충을 위한 발전기금 모금 확대 · '16~'19년 연평균 발전기금 모금액: 1,468억원 - 법인재산의 효율적 관리를 위한 자산경영체제 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 지속가능한 법인체제 발전을 위한 기반 구축 - 대학 자율성 제고와 법인체제 발전을 위한 법인 재정립위원회를 구성하고, 그 제언에 따라 'SNU출당스' 설립 및 세법 개정을 추진하여 재정 자립 기반을 마련 - 총장자문위원회 개최, 중장기발전 계획 수립 등 대학의 장기적 발전 지향점 모색 - 발전기금 모금 방식 다변화 도모 및 외부위탁운용관리(OCIO) 도입
---	---	--

제1기(2012~2015) “세계를 선도하는 창의적 지식공동체”	제2기(2016~2019) “세계사적 소명을 실천하는 창의적 지식공동체”	제3기(2020~2023) 1~3차년도 “미래를 개척하는 지식공동체”
		으로 자산 운용의 전문화 도모 - 시스템 기반 자원관리체계 구축을 위한 ERP(전사적자원관리) 도입 추진
[인프라] 안전한 교육·연구 인프라 → 차세대 멀티캠퍼스 → 미래성장주도 스마트 멀티캠퍼스		
✓ 안전한 교육·연구 인프라 구축 - 중앙도서관 관정관 신축: 연구, 학 습 환경개선에 기여 - 실험실습실 기반 확충	✓ 차세대 멀티캠퍼스 구축 - 국가성장동력 창출 글로벌 R&D 시 흥캠퍼스 조성 - 컨소시엄형 산학협력 추진 및 캠퍼 스 특성화 · 무인이동체 공동연구 협력을 위한 업무 협약 체결 - 융복합 문화예술 수원캠퍼스 조성 추진	✓ 미래성장 주도 스마트 멀티캠퍼스 조성 - 시흥캠퍼스에 의료바이오, 모빌리 티 등 특화기술 기반 연구·교육·창 업 인프라 조성 - 데이터 기반 교과목 및 교수자 추 천 서비스(스누지니) 등 인공지능 기반 지능형 캠퍼스 조성 - 시설정보관리시스템(SFIMS)를 활 용한 건물 전생애 안전과 건물별 이력정보 체계적 관리

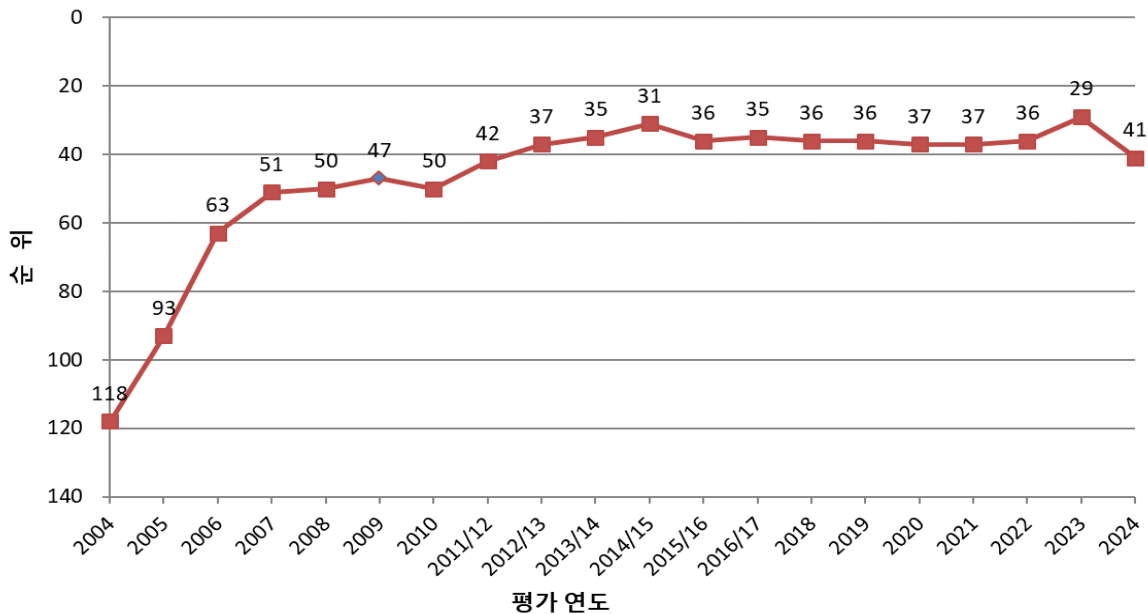
2. 대학 평가 결과

1. 세계대학평가 결과

■ QS 세계대학평가

- '12년(2012/2013 ed.) 종합순위 37위로 30위권에 최초 진입한 이후 안정적으로 30위권 내 순위를 유지하였으며, '22년(2023 ed.)에는 전년 대비 7계단 상승한 29위로, 최초로 20위권에 진입하며 역대 최고 순위 달성

- 단, '23년(2024 ed.)에는 평가지표가 대폭 변경된 결과, 41위로 순위 하락



- 세계대학평가 지표별 결과: 학계 및 졸업생 평판도에서 높은 평가, 피인용 및 국제화에서 상대적으로 취약

구분	분야	연구		고용		교육	국제화			지속 가능성	총점 (순위)
	지표	학계 평판도	연구 영향력	졸업생 평판도	취업 결과	교원 대 학생 수	외국인 교원 비율	국제 연구 네트워크	외국인 학생 비율		
	평가배점	30%	20% (교원당 논문 피인용 수)	15%	5%	10%	5%	5%	5%		
	2024 ('23년 발표)	99.0점 (18위)	64.9점 (175위)	98.2점 (17위)	100점 (8위)	85.1점 (105위)	11.5점 (701+위)	36.9점 (401위)	14.5점 (631위)	73.8점 (181위)	78.5점 (41위)

구분	분야	연구		고용	교육	국제화		총점 (순위)
	지표	학계 평판도	연구 영향력	졸업생 평판도	교원 대 학생 수	외국인 교원 비율	외국인 학생 비율	
	평가배점	40%	20% (교원당 논문 피인용 수)	10%	20%	5%	5%	100%
2023 (`22년 발표)	98.6점 (19위)	70.3점 (147위)	97.8점 (21위)	87.0점 (100위)	12.2점 (601+위)	10.3점 (601+위)	82.2점 (29위)	
2022 (`21년 발표)	98.3점 (24위)	75.0점 (119위)	96.5점 (27위)	83.9점 (117위)	4.0점 (601+위)	8.9점 (601+위)	81.7점 (36위)	
2021 (`20년 발표)	97.9점 (26위)	53.7점 (175위)	95.9점 (29위)	87.9점 (98위)	18.6점 (577위)	11.6점 (601+위)	79.0점 (37위)	
2020 (`19년 발표)	96.9점 (30위)	61.6점 (137위)	91.1점 (45위)	88.0점 (92위)	19.2점 (557위)	11.9점 (601+위)	79.6점 (37위)	

* QS 교원 = 교수 + 연구원 / QS 학생 = 교환방문학생은 제외

- (평판도) 배점이 가장 높은 학계 및 졸업생 평판도에서 세계 최상위권을 유지, 최근 세계 Top 20 진입
- (취업 결과) 졸업생의 취업률과 영향력을 측정하는 신규 지표로, 첫 평가에서 세계 8위 기록
- (연구영향력) 논문 피인용 수는 매년 향상되고 있으나, 세계대학 간 상대 점수 및 순위가 변동
 - ※ 논문 피인용 수: (2020 ed.) 372,600건 → (2024 ed.) 621,663건
- (교원 대 학생 수) 세계 100위 내외 유지
- (외국인 교원, 학생 비율) 비영어권인 중국, 일본 및 국내 주요 대학과 비교해도 낮은 수준
- (국제 연구 네트워크) 국제 연구 협력의 지역적 다양성을 측정하는 신규 지표로, 한국 대학 전반적으로 성적이 저조
- (지속가능성) 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G) 영역별 대학의 대응도를 측정하는 신규 지표
 - ※ 첫 해 평가는 QS 평판도 조사 결과 및 제3자제공 데이터를 기반으로 산출, `24년(2025 ed.) 평가부터 대학 제출 데이터 반영

- 학문분야별 평가 결과(`23년): 45개 학문분야 중 20위 내 4개, 30위 내 13개 등 50위 내 총 37개 분야



분야 순위	인문·예술 [59위]	공학·기술 [36위]	생명과학·의학 [28위]	자연과학 [36위]	사회과학·경영 [34위]	계
1 ~ 20위	현대언어학(15)	화학공학(17)			사회정책·행정학(20) 스포츠관련학(20)	4
21 ~ 30위	건축학·건축환경(28) 미술·디자인(29) 언어학(30)	기계·항공·산업공학(26) 전기·전자공학(28)	약학·약리학(27)	재료과학(22) 화학(27) 지리학(29)		9
31 ~ 40위		컴퓨터공학·정보시스템(32) 토목·구조공학(33)	치의학(33) 의학(37) 농·임학(40) 생물학(40)	환경과학(32) 물리·천문학(33)	교육학(34) 언론정보학(37) 개발학(37) 경제·계량경제학(38) 사회학(38)	13
41 ~ 50위	영어영문학(45) 신학·종교학(45) 고고학(47)		간호학(49) 수의학(49)	수학(46)	재무·회계학(41) 경영학(41) 통계학·운영연구(42) 법학(45) 정치·국제학(45)	11

THE 세계대학평가

- 평판도 조사방식 변경의 영향으로 순위가 일시적으로 하락하다가 점차 반등하여 최근 50위권 진입

- 단, `23년(2024 ed.)에는 평가지표가 대폭 변경된 결과, 62위로 순위 하락

※ 2004년부터 QS와 공동으로 세계대학평가를 실시하였으나, 2010년부터 THE가 자체 평가지표를 개발하여 독립



- 세계대학평가 지표별 결과: 교육환경, 연구역량 및 산업역량에서 상대적으로 높은 평가, 연구영향력 및 국제화에서 취약

연도	구분	종합점수 (순위)	교육환경 (30%)	연구역량 (30%)	연구영향력 (30%)	산업역량 (2.5%)	국제화 (7.5%)
2024 (23년 발표)		73.4점 (62위)	74.2점 (35위)	75.3점 (43위)	74.6점 (450위)	100점 (1위)	43.7점 (996위)
2023 (22년 발표)		70.8점 (56위)	75.2점 (28위)	76.2점 (37위)	67.6점 (524위)	96.6점 (31위)	35.9점 (1,069위)
2022 (21년 발표)		70.0점 (54위)	73.8점 (30위)	73.8점 (38위)	68.5점 (452위)	98.2점 (32위)	36.9점 (980위)
2021 (20년 발표)		69.7점 (60위)	72.4점 (30위)	73.8점 (41위)	68.8점 (416위)	97.8점 (39위)	37.4점 (901위)
2020 (19년 발표)		68.0점 (64위)	72.3점 (30위)	71.6점 (44위)	66.5점 (416위)	86.6점 (72위)	35.8점 (867위)

* THE 학생 = 교환방문학생 포함

- (교육환경) 평가 상위권을 유지하고 있으나, 교원당 학생 수 및 교육 평판도에서 상대적으로 저조
 - ※ 교육환경 세부 지표(2024 ed. 기준): 평판도 조사(교육)(65.6점), 교원당 박사학위 수여자 수(100점), 교원당 학생 수(45.5점), 교원당 기관 총 수입(100점), 학사학위 대비 박사학위 수여자 비율(99.8점)
- (연구역량) 지표순위가 향상되고 있으나, 연구 평판도에서 낮은 점수 기록
 - ※ 연구역량 세부 지표(2024 ed. 기준): 평판도 조사(연구)(62.2점), 교원당 연구 수입(100점), 교원+연구원당 논문 수(93.3점)
- (연구영향력) 신규 지표 중 피인용 상위 10% 논문 수와 피인용 영향도에서 우수하나, 여전히 취약한 영역
 - ※ 연구영향력 세부 지표(2024 ed. 기준): 최근 5년 평균 FWCI(67.3점), 75분위 FWCI(50.7점), 피인용 상위 10% 논문 수(96.5점), 피인용 영향도(98.7점)
- (산업역량) 최근 점수와 순위가 급상승하고 있으며, 신규 지표(특허)가 도입된 `23년(2024 ed.)에는 세계 1위 기록
 - ※ 산업역량 세부 지표(2024 ed. 기준): 교원당 산업체 연구 수입(100점), 본교 연구가 인용된 특허 수(100점)
- (국제화) 특히 해외 공동저술 논문 비율에서 저조하며, 코로나19 영향에 따른 외국인 교류학생 감소 등에 따라 순위가 지속적으로 하락
 - ※ 국제화 세부 지표(2024 ed. 기준): 외국인 교원 비율(45.4점), 외국인 학생 비율(66.0점), 해외 공동저술 논문 비율(19.7점)



■ 세계대학 평가 경쟁력 강화를 위한 전략 방향

전반적으로 세계 종합순위 상승세에 있으나, 북경대, 칭화대, 싱가포르국립대 등 아시아 주요 대학의 가파른 성장세와 QS와 THE 평가 모두 '23년부터 대규모 평가지표 변경을 적용함에 따라, 지속적인 순위 상승이 어려울 것으로 예상

● 본교는 두 평가 모두 연구영향력(피인용)과 국제화 지표에서 취약

- 세계대학평가 순위 향상에 가장 영향력이 큰 지표는 연구영향력(피인용)
 - ※ 대학혁신센터 「세계대학평가 순위 및 연구경쟁력 현황 분석 연구」(2020년), 「세계대학평가 지표를 통한 본교 대학 경쟁력 제고 분석」(2022년) 결과 참조
- 외국인 교수 혹은 학생의 비율은 실현 가능한 범위 내에서는 순위 변동에 영향력이 크지 않은 것으로 분석되나, 글로벌 대학으로서의 비전을 고려한다면 중장기적인 개선 필요

● 대학평가 순위 상승을 위해 실행 가능성 높고 상대적 영향력 높은 분야 주목

- 연구영향력 상승을 위해서는 연구 생산성보다 질적 우수성을 강조한 연구 성과 관리 전략과 국제 공동협력 연구를 통한 성과 창출이 효과적
- 국제화 지표 개선을 위해 해외대학과의 전략적인 학술 및 연구, 학생 교류를 활성화하여 국제 연구 협력 및 평판도까지 견인
- 평가 신규 지표(국제 공동연구의 지역적 다양성, 지속가능성, 특허에 인용된 연구 등) 관리
- 학문분야별 평가 대응 전략 수립을 위해 본교 세계대학평가 결과 및 학문분야별 연구 영향력 데이터 활용기반 마련

[세계대학평가 데이터 대시보드(dashboard) 구축 추진]

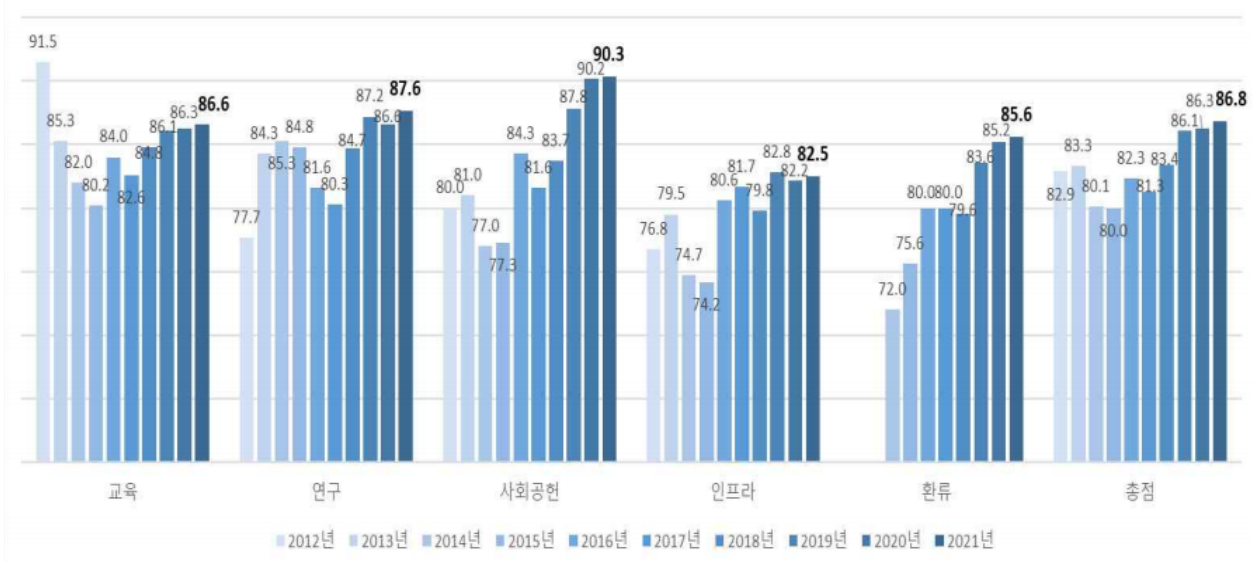
SNU World University Ranking Dashboard



2. 대학운영성과 평가 결과

- 총점 기준 '18년 이후 지속적으로 상승하여 '22년 최고점(86.8점) 기록
 - '22년은 총점(0.5점 ↑) 및 영역별 점수가 전년 대비 고르게 상승하여 '우수'(80 ~ 89%) 수준 유지

['13 ~ '22 연도별 대학운영성과 평가결과]



구분	제1기(2012 ~ 2015년도)				제2기(2016 ~ 2019년도)				제3기(2020 ~ 2023년도)		전년도 대비 달성도 비교
	2013년 (12년분)	2014년 (13년분)	2015년 (14년분)	2016년 (15년분)	2017년 (16년분)	2018년 (17년분)	2019년 (18년분)	2020년 (19년분)	2021년 (20년분)	2022년 (21년분)	
교육	91.5	85.3	82.0	80.2	84.0	82.6	84.8	86.1	86.3	86.6	↑0.3
연구	77.7	84.3	85.3	84.8	81.6	80.3	84.7	87.2	86.6	87.6	↑1.0
사회공헌	89.8	81.0	78.0	77.3	84.3	81.5	83.7	87.8	90.2	90.3	↑0.1
인프라	76.8	79.5	74.7	74.2	80.6	81.7	79.8	82.8	82.2	82.5	↑0.3
환류	-	-	72.0	75.6	80.0	80.0	79.6	83.6	85.2	85.6	↑0.4
총점	82.9	83.3	80.1	80.0	82.3	81.3	83.4	86.1	86.3	86.8	↑0.5

- (교육 영역) '22년 평가 결과 전년대비 지표 달성도가 소폭 상승(86.6점, 0.3%p)하였고 '우수' 수준을 유지
 - 대학원 과정의 융합교육 강화를 위한 교과목 개발, 학생 중심 지능형 서비스(SNUgenie) 고도화, 학부와 대학원 과정에서 AI 교과목을 전년대비 2배 이상 개발·운영, 코로나19

장기화에 대응한 하이브리드 방식 국제프로그램 운영, 외국인 학생을 포함한 다양한 학생에게 피어튜터링 프로그램 제공, 사회적 배려 대상자의 필요에 부응하는 장학 제도 운영 등에서 긍정적 평가를 받음

- 반면 교육영역의 4기 성과지표를 성과(outcome) 위주로 설정할 필요가 있으며, 학부생을 미래 글로벌 인재로 양성하기 위한 레지덴셜 대학(RC)를 서울대에 적합한 방식의 교육 모형으로 개발하는 방안을 검토할 필요성 등이 제기됨

● (연구 영역) '22년 평가 결과 역대 영역평가 점수 기준 최고점을 기록하였으며, 5개 평가 영역 중 전년 대비 지표달성도 상승폭이 가장 커(87.6점, 1.0%p), '우수' 수준 유지

- SNU 10-10 사업에 석학에 의한 외부평가 시스템을 의무화하여 학문분야에 대한 지원 체계화, 국제협력 연구 내실화와 융·복합 연구 활성화를 위한 적극적 지원, 학·관·민 창업단지 조성 모델인 관악S밸리 운영, 전 세계 학술 네트워크와 공유할 수 있는 S-Space 고도화, 적극적 연구윤리 교육으로 바람직한 연구문화 확산에 기여한 것이 긍정적 평가를 받음
- 도전적이고 창의적 연구풍토 조성을 위해 장기적 측면에서 정책적 지원 프로그램이 필요하며, 국제교류를 통한 대학 경쟁력 제고를 위해 국제학술활동 예산 지원의 점진적 확대 등이 필요하다는 의견이 제시됨

● (사회공헌 영역) '22년 평가 결과 역대 영역평가 점수 기준 최고점을 기록하였으며, 전년대비 지표 달성도가 소폭 상승(90.3점, 0.1%p)하여 전년도에 이어 '매우 우수' 수준을 유지함

- SPF 졸업생과 재학생 간 심포지움 개최로 개도국 우수 인재와의 확대된 관계망 구축, 팬데믹에도 교육소외지역 인재육성 프로그램과 국내외 사회공헌 활동, VR과 온라인 매체를 통한 견학 프로그램 등의 적극 운영, 코로나19 통합지식 허브 운영 등 다양한 사회공헌 실적이 긍정적 평가를 받음
- 구성원 차원의 지역사회 공헌 활동에서 나아가 지역사회 기관과의 공동협력 프로그램 개발과 지역사회의 수요에 맞는 맞춤형 프로그램 기획 등의 노력이 필요하다고 평가됨

● (인프라 영역) '22년 평가 결과 전년 대비 지표 달성도가 소폭 상승(86.8점, 0.3%p)하였고 '우수' 수준을 유지

- 대학혁신센터의 데이터 기반 혁신 노력, 법인화 10주년 백서로 그간의 성과분석과 앞으로의 방향성 설정, 코로나19에 따른 경제적 어려움에도 타회계 전입금 확대, 임대수입 등 제도 개선을 통해 자체재원 지속 확충, 지능형 서비스 창출 등 스마트 캠퍼스 조성 노력,

시흥캠퍼스에 무인이동체 종합 테스트베드 구축 실적 등이 긍정적 평가를 받음

- 새로운 적립금 제도에 대한 학내 구성원 대상 공유와 관련 제 규정의 정비, ERP 구축에 연동하는 자산관리 시스템 구축의 구체적 일정 제시 필요성, 시흥캠퍼스의 특화된 신산업 육성교육 프로그램 개발 필요성 등에 대한 의견이 제시됨

● 향후 발전적 대학 운영성과 목표 수립을 위한 전략 방향

- (공통) 시대에 공헌하는 학문공동체로서의 책무를 다하기 위한 서울대학교만의 고유 사업 개발과 다방면의 공헌 실시 필요
- (교육분야)
 - 미래를 주도하는 창의적 리더 양성을 위한 탈학제적 교육혁신 필요
 - 인공지능, 데이터사이언스 등 미래혁신 교육 뿐 아니라, 기초학문 후속세대 양성과 학문분야 및 학생 특성 맞춤형 학습지원 등 다각적 노력 필요
- (연구분야)
 - 세계 수준의 연구수월성 확보를 기반으로 인류의 난제 해결에 도전하는 융복합 연구 활성화 필요
 - 혁신적 산학협력 체제와 창업 생태계 조성·운영으로 대전환시대에 대응하고, 적극적 연구지원 제도 운영과 바람직한 연구문화 지속 조성 필요
- (사회공헌분야)
 - 공교육에 기반한 우수 인재를 선발하고, 교육 소외지역 인재 육성과 사회공헌형 인재 양성으로 공헌 가치 실현 필요
 - 체계적 사회공헌과 함께 대학의 인력·연구성과·인프라 등을 다양한 방식으로 공유하고 정책 대안을 제시하는 등 특화된 사회공헌 확대 필요
- (인프라분야)
 - 그린·디지털 전환 흐름에 발맞추어 대학의 목표와 시대 변화에 대응하는 체제 개편으로 대학혁신 동력을 확보하고, 지속적 혁신 필요
 - 지속적 성장을 위한 재정 확충을 위해 다각적인 방법을 모색해야 하며 이를 기반으로 대학 운영의 자율성 제고 필요

3. 서울대학교 교육수요자 만족도 조사 결과

- 교육수요자 만족도 조사: '17년부터 정책연구과제로 수행되던 교육수요자 만족도 조사는 '21년부터는 학부 재학생 및 졸업생, 대학원 재학생 대상으로 대학혁신센터에서 매 해 실시하고 있음

- '20년 대비 '21년 응답률 상승

- 다양한 채널 및 참여 유인 강화를 통한 응답자 수 증가

[2021년 서울대학교 교육수요자 만족도 조사 응답현황]

구분	학부재학생	대학원 재학생	학부 졸업생
전체 대상자	14,945명	11,651명	6,638명
응답자(%)	5,373명	4,376명	1,426명
응답률(%) (전년도 대비)	36.0% (▲18.4%)	37.6% (▲7.3%)	21.5% (▲6.1%)

- '21년 교육수요자 만족도 조사 도구 개선

- 조사 대상 중 학부 신입생을 재학생에 포함하여 통합 분석
- 핵심역량과 진로 관련 내용 추가, 만족도 항목 다양화
- 코로나19로 인한 대학교육 환경 변화에 맞춘 문항 수정

- 교육수요자 만족도 현황

- '21년 대비 '22년 종합만족도 향상

- 학부와 대학원 모두 '21년 대비 만족도가 전반적으로 향상

- 특히, 수업 전반 만족도가 큰 폭으로 상승 확인

(공통적으로 '소속감 및 자부심'에 대한 만족도가 높고, '교수와의 소통'에 대한 만족도가 상대적으로 낮음)

(학부 재학생은 '소속감 및 자부심'과 '교양과목의 구성과 개설 수준'에 대한 만족도가 높고, '교수와의 소통', '복지 및 행정서비스'에 대한 만족도가 상대적으로 낮음)

(대학원 재학생은 '수업 전반 만족도', '소속감 및 자부심'에 대한 만족도가 높고, '장학금 지원', '교수와의 소통'에 대한 만족도가 상대적으로 낮음)

[2021 ~ 2022년 서울대학교 교육수요자 종합만족도]

(단위: 5점 척도)

대분류	중분류	차원 소분류	학부 재학생		대학원생		학부 졸업생	
			만족도	전년증감	만족도	전년증감	만족도	전년증감
교육 만족도	교육과정	교양 구성 체계와 개설 수준	3.82	▲0.19	-	-	-	-
		전공 구성 수준	3.68	▲0.02	3.50	▲0.04	-	-
		수업의 역량개발 도움 정도	3.68	▲0.11	3.49	▲0.01	3.72	▲0.08
		대학원 교육 운영 수준	-	-	3.60	▲0.04	-	-
	상호작용	교수자와의 소통	2.27	▲0.08	3.24	0.00	-	-
		동기 및 선·후배와의 소통	3.65	▲0.12	3.46	▲0.10	-	-
	교수·학습	수업 전반 만족도	3.77	▲0.31	3.80	▲0.22	-	-
대학 지원	대학 생활 기회	대학생활에서의 기회 정도	3.56	▲0.13	3.57	▲0.06	3.61	▲0.05
	장학금 제도	장학금 지원 제도의 만족도	3.58	▲0.13	3.13	▼0.03	-	-
	복지 서비스	복지 및 행정서비스	3.47	▲0.02	3.31	▼0.02	-	-
소속감 및 자부심			3.93	▲0.10	3.77	▲0.01	3.94	▲0.02
종합만족도			3.54	▲0.12	3.49	▲0.04	3.76	▲0.05

- 주요 공통 수요 사항

- 교수자 또는 학우 간 소통 및 교류 기회 제공, 진로 개발 및 사회진출 지원 강화, 정보 제공 및 홍보 기능 강화, 학생 역량 강화 및 도전적인 교육환경 조성, 학생 맞춤형 복지 지원 강화 등

- 동일한 수요가 지속적으로 확인되므로, 유관기관의 관심과 정책 반영 노력 필요

- 조사 결과 환류 추진 노력

- 조사 결과를 효과적으로 공유하고, 환류를 강화하기 위해 대시보드 구현
- '행정조직' 만족도 결과를 행정조직 성과평가 심사 항목에 반영하여 행정부서와 조사 간 연계·환류 체제 강화 노력

3. 서울대학교 SWOT 분석

교육, 연구, 사회공헌 및 인프라 각 영역별로 서울대학교 SWOT 분석을 실시하여 강점 활용 및 대응 전략, 약점 대응 및 보완 전략의 방향을 설정함

■ 교육분야

		강점요인	약점요인
	대전환시대를 이끌어갈 창의적 리더 양성	S1. 우수한 교육시스템과 연구 역량을 갖춘 국내 최고 수준의 종합대학 S2. 국내 최고 수준의 우수한 학생 구성 S3. 세계적 명성을 기반으로 하는 글로벌 네트워크	W1. 학과 중심의 분과학문적 교육체제로 인한 학제 간 융합 및 수요기반 교육 취약 W2. 수동적 학습태도와 획일적 강의식 교육방식으로 인한 자율적·창의적 인재 양성의 어려움 W3. 학생 및 교수사회의 문화 다양성 및 공동체 의식 부족
기 회 요 인	O1. 급격한 사회변화 및 초지능적 기술 혁신으로 인한 첨단 융합 인재양성의 필요성 증가 O2. 능동적 참여와 수요를 반영하는 자유롭고 유연한 교육시스템으로의 이행 필요성 증가 O3. 글로벌 공동체 역할을 갖춘 인재육성의 필요성 증가	<강점활용 전략방향> ▶ 우수 연구 성과와 시스템을 활용한 미래지향적 첨단 융합 교육체제 구축 및 교과과정 개발 ▶ 학생 스스로 탐구하고 실천하는 학생 자율교육, 창의성 함양 교육, 학생제 안강좌 강화를 통한 자율적이고 도전적인 학생 연구 및 참여 기회 확대 ▶ 국제적 시야와 공동체 정신 을 갖춘 실천적 리더를 양성하는 교육체제 구축 ▶ 세계 우수 대학과의 지속적 네트워킹 및 국제교류 프로그램 활성화	<약점대응 전략방향> ▶ 유연하고 학생 전공 선택이 자유로운 초경계적 학사구조 의 모색 및 실현 ▶ 학생선택권, 공동교육, 비교과 프로그램 확대를 통한 융합적 학습역량 강화 ▶ 교수 교육역량 강화 및 수업지원체제 다양화를 통한 교육의 질 제고 ▶ 예술적 감성과 문화역량 , '삶의 풍요성 (Life Enrichment)' 실현 교육의 강화 ▶ 학문적 수월성을 넘어 공동체적 삶 을 위한 학생 전주기적 대학교육 책무성 범위 확대
위 협 요 인	T1. 기초학문분야에 대한 균형발전 약화 T2. 세계적 학문 추세의 급격한 변화와 지식의 유효기간의 단축 T3. 사회의 급진적 전환과 미래의 불확실성 증대로 인한 심리적, 정서적 위기 심화 T4. 기후변화, 팬데믹 등 사회적·인류적 복합 위기와 문제의 지속적인 발생	<강점대응 전략방향> ▶ 학문적 특성과 사회적 요구를 고려한 우수 학문후속세대 지원 확대 ▶ 불확실성에 대비하고 전지구적 문제 해결을 중심으로 하는 학제적·융합적 교육과정 의 마련 및 시행 ▶ 국제교류프로그램 내실화 및 지원 서비스 강화를 통한 글로벌 협력능력 함양 ▶ 비판적 사고와 실천적 능력 등 높은 수준의 인간 지성 개발을 위한 기초 공통 교양교육 강화	<약점보완 전략방향> ▶ 자유전공, 복수전공, 융합전공 등 변화에 대응하는 전공이수체계 확대·강화 ▶ 수요를 반영한 전공교육 개편 및 전공선택 지원 활성화를 통한 융합 교육 기반 마련 ▶ 학생들의 학습준비도와 성취도 간의 큰 차이에 따른 수준별 교과과정 및 학습지원체제 확보 ▶ 미래 준비와 행복한 삶을 위한 심리 역량 및 경력개발 지원 ▶ 외국인 구성원의 안정적인 정착을 지원하고 다양성을 실현하는 공존과 상생의 교육환경 조성

■ 연구분야

		강점요인	약점요인
	국가와 인류의 난제 해결과 과학기술의 가치화	S1. 다양한 학문분야의 최우수 연구인력 및 연구 수행 기반 확보 S2. 멀티캠퍼스 기반의 지역창업 활성화를 통해 지역 우수 인력 확보 가능 S3. 동아시아의 지리적 매력과 한국을 대표하는 국립대학의 위상 보유 S4. 학내 인권 강화를 위한 단체 내 학생 참여 프로그램의 개발로 인권/성평등 의식 고취 S5. 연구진실성위원회 설치, 연구윤리강화 교육 시스템 구축	W1. 인구 감소로 인한 저성장과 성장동력의 약화, 창의산업 우수 인재 충원율의 감소 W2. 연구 분야 재정 지원 상황 및 낮은 재정자립도 W3. 단과대학(원) 및 학과(부) 수준의 분산적 글로벌 연구인재의 관리 W4. 대학원 중심 연구실 단위의 운영 증가로 공동의 문제의식 감소 및 대학사회 전체 발전의 중요성에 대한 공감대 형성 저하 W5. 양적 성과에 편중된 연구 문화
기획요인	O1. 팬데믹을 계기로 가속화된 인공지능 빅데이터 기반의 디지털 대전환 O2. 융합 연구 환경 구축 필요성에 대한 학내 구성원의 공감대 형성 O3. 세계최고수준 연구 성과 창출에 대한 기대 증가 O4. 연구윤리에 대한 사회적 관심 증가	<강점활용 전략방향> ▶ 다양한 학문분야의 최우수 연구인력 활용을 통한 미래성장 동력분야 연구 지원 활성화 ▶ 디지털 대전환을 활용한 멀티캠퍼스 간 협력 체계 구축 ▶ 지역창업 활성화와 교내 창업생태계 조성을 통한 견고한 산학연관 협력 체제 구축 ▶ 국내외 유복합 연구 촉진 및 지원 증가 ▶ 지리적 매력을 활용하여 다국가 연구 컨소시엄 구축을 위한 학내 지원제도 발굴 ▶ 연구윤리강화 교육 프로그램의 꾸준한 개발 및 업데이트	<약점대응 전략방향> ▶ 창의산업 분야 성과 창출 및 인재 확보를 위한 교육과정 개발 및 학내 교육주기 전 과정에서의 연구참여 기회 확대 ▶ 유복합 연구 장려를 통한 자체 수익 사업 모델 마련 ▶ 인류난제해결 을 위한 연구 과제 도출 ▶ 연구자 생애주기별 맞춤형 지원 을 통한 연구역량 강화 ▶ 연구자의 글로벌 소통 능력, 문화 이해력, 업무처리능력 향상 ▶ 연구윤리 관련 교육 수강의 의무화 및 정기화
위협요인	T1. 원가 경쟁력을 갖춘 캠퍼스 외부의 창의산업 콘텐츠의 증가 T2. 경직된 연구정책 및 행정 제도 T3. 저출산 고령화의 심화와 이로 인한 학령인구 감소 T4. 코로나19 팬데믹 위기로 인한 자국 중심주의와 보호 무역주의의 강화	<강점대응 전략방향> ▶ 최우수 연구 인력 및 기반을 활용한 국가 및 사회적 난제 연구 도전 의 강화 ▶ 최우수 연구인력의 융합·협력 을 통한 창의산업 연구 지원 및 기술주권 확보 ▶ 멀티캠퍼스 기반의 지역 우수 인재 발굴을 위한 지원 확대 ▶ 단과대학(원) 다양한 전공간 연구 협력의 수월성 확보를 위한 행정 절차 간소화 ▶ 양적 국제화를 기반으로 질적 국제화 를 추진 ▶ 투명한 행정절차의 도입을 위한 본부-단과대학(원) 간 교류 활성화	<약점보완 전략방향> ▶ 학내 창의산업분야 경진프로그램 발굴 및 지원 ▶ 인류난제해결 을 위한 중장기 융합연구 활성화 의 로드맵 마련과 재정 확충 ▶ 융합연구 활성화를 통한 혁신 연구 촉진을 위한 단과대학(원) 및 교수업적평가제도 개선 ▶ 자국 중심주의와 강화된 보호무역주의를 극복할 수 있는 전략적 국제화 포트폴리오 의 마련 ▶ 다양성 측면에서 학내 다양한 구성원의 인권 신장을 위한 노력

■ 사회공헌

		강점요인	약점요인
	실천적 사회공헌 가치 구현	S1. 전문성을 갖춘 인적 자원 S2. 동기부여 시 탁월한 공헌 활동 전개 S3. 사회공헌 가치에 대한 학내 구성원들의 긍정적 인식	W1. 구성원들의 사회공헌에 대한 관심 저하 W2. 반복적 공헌사업 운영으로 참여자들의 동기 저하
기 회 요 인	O1. 공헌 활동을 필요로 하는 사회 문제와 대상자 증가 (노령 인구의 증가, 사회적 약자층 증가) O2. 서울대학교 사회공헌 활동에 대한 사회의 긍정적 인식	<p>〈강점활용 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 사회공헌 분야 각 사업의 내실화 및 사업 확장 기획 ▶ 사업확장을 위한 구체적인 실천 전략과 전술 수립 	<p>〈약점대응 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 증가하는 사회적 약자들에게 공감할 수 있는 교육강좌나 세미나 개최 ▶ 사회의 다층적/다면적 공헌 요구를 지속적으로 파악하여 지표화함
위 협 요 인	T1. 예산 지원 정체로 사업 확장의 한계 T2. 반복적인 사업운영으로 공헌 활동의 가치와 의미 쇠퇴	<p>〈강점대응 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 안정적 예산 확보와 예산 증가를 위한 노력 ▶ 사회공헌 사업 운영 시스템의 지속 가능성과 사업 내용의 질을 정기적으로 평가 	<p>〈약점보완 전략방향〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 사회공헌의 가치와 본질을 재인식할 수 있는 동기부여 기회 마련 ▶ 참여자들의 긴밀한 소통과 교류를 통해 사회공헌의 가치와 본질을 계승

인프라

		강점요인	약점요인
	혁신적이고 효율적인 대학 인프라 구축	S1. 정보화 종합발전 계획 시행으로 미래지향적인 정보서비스 창출 기반 마련 S2. 법인화를 통한 대학의 자율성 확보 S3. 국내 최대 캠퍼스 공간 보유 및 분산형 멀티캠퍼스 구축	W1. 법인체제 혁신 및 발전기반 구축 미흡 W2. 대학행정·운영시스템의 전문성 결여 W3. 혁신적인 성장을 위한 자체 자원 부족 및 재정 관리 프로세스 미흡
기획요인	O1. 4차 산업혁명에 따른 대학혁신 요구 O2. 미래형 융·복합 소통 공간 요구 O3. 대학의 사회적 가치 실현 요구	〈강점활용 전략방향〉 ▶ 데이터 기반 평가 체제 정착 및 제도 개선 모색을 통한 대학의 디지털 전환 지속 추진 ▶ 학술, 문화, 예술, 교육 지원을 위한 미래형 융·복합 공간 구축 ▶ 멀티캠퍼스를 활용한 지역사회와의 상생 및 산학협력 체계 강화	〈약점대응 전략방향〉 ▶ 법인체제 발전을 위한 혁신 활동 전개 및 제도 정비 ▶ 직원 교육 강화 및 관련 프로그램 개선 등을 통한 대학행정 전문성·효율성 강화
위협요인	T1. 거점 국립대 지원 확대에 따른 서울대 국고출연금 축소 한계 T2. 분야별 특성화 대학과의 경쟁 심화	〈강점대응 전략방향〉 ▶ 자체적인 수익 사업을 통한 자율적 재정 확보 ▶ 멀티캠퍼스의 전략적 특성화 및 유기적 연결 강화	〈약점보완 전략방향〉 ▶ 연구수익 및 투자수익 확대와 기부금 유치 노력 등을 통한 추가 자원 마련 ▶ 재정 관리 프로세스 개선 및 효율성 제고

SWOT 분석 결과 서울대학교는 창의성을 함양하는 융합적 교육, 융복합 연구 역량 강화, 실천적 사회공헌 가치의 구현, 인프라의 체계 강화 등의 방향에서 대학운영성과목표를 설정할 필요가 있음

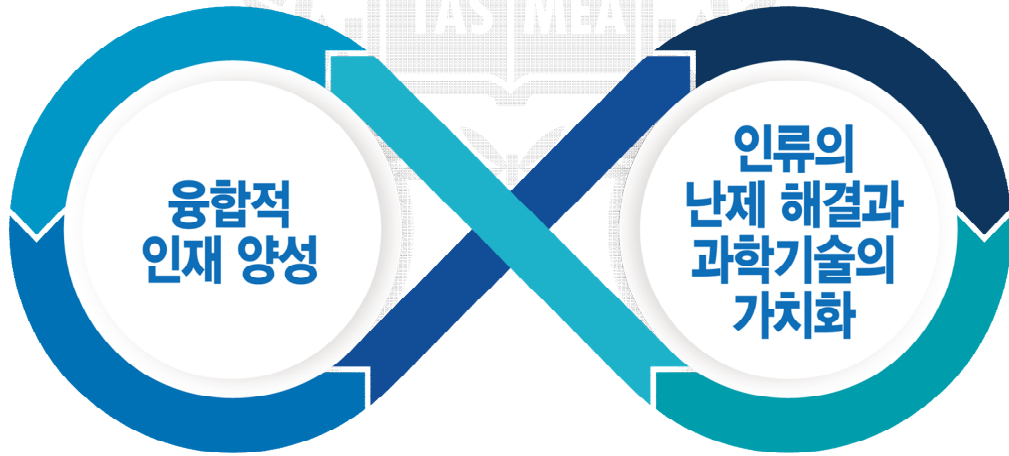
1. 대학운영성과목표 수립의 기본방향과 원칙

- 대학의 비전, 미션 및 사회적 책무의 미래지향적 실현을 위한 청사진 설계
 - 대학의 중장기발전계획(2022)과 연계된 계획을 수립하되, 대학운영의 핵심가치인 **수월성과 공공성**을 지향하고 **창의·융합, 자율·책무, 글로벌·다양성**의 6대 가치를 준거로 세부 과제 설정
 - 대학운영계획 및 성과목표는 평가 점수 향상에 초점을 맞추기보다는 서울대에 부여된 시대적 소명과 책무 실현을 위한 기준으로 작성
 - 서울대학교의 역할과 기능을 재정립하고 세계를 선도하는 대학 도약 방향 제시
- 대전환시대에 대학이 담당해야 할 수요자중심 교육 및 연구의 방향을 제시함과 동시에 이를 뒷받침하는 대학혁신과제 발굴
 - 미래사회 및 대학운영 패러다임의 변화에 부합하는 계획 수립
 - 인류와 국가의 난제해결을 위한 연구에 매진할 수 있는 환경 조성
 - 대학의 혁신 및 사회공헌 강화를 통한 선순환 대학발전계획 수립
- 충실히 사례를 분석하고 공정한 측정 방식 도입
 - 성과목표 수립이 현실과 유리되지 않도록 기존 평가방식 및 지표의 문제점을 상세히 분석하고 개선

- 대학의 발전도를 정확하게 측정하면서 대학구성원들의 수용할 수 있는 공정한 잣대를 도입하고자 노력
- 대학공동체 구성원 의견 수렴 및 집단지혜 반영
 - 교내 다양한 부서 및 구성원의 의견을 반영하고 수렴
 - 과거 12년에 걸쳐서 축적된 평가 관련 자료를 종합적으로 활용

2. 대학운영 방향

서울대학교 제4기(`24~`27) 대학운영성과목표 대전환 시대를 이끌어가는 학문공동체



1. 초학제적 융합 교육체제 구축

6. 융복합연구 및 전략적 국제공동연구 확대

2. 공동체 의식과 글로벌 역량 강화

7. 대학지식기반 창업과 기술사업화 선도

3. 창의력과 문화역량 함양

8. 생애주기별 기초·응용연구 지원 고도화

4. 우수 학문후속세대 육성

9. 첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원활용

5. 나눔 기반의 인재 육성

10. 지식 공유와 정책 대안 제시

대학 운영의 혁신과 자율 제고

11. 법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진

12. 재정기반 강화를 통한 자율성 확보

비전

대 전환 시대를 이끌어가는 학문공동체

[대 전환(Great Transformation) 시대] 기술혁신과 사회·경제 패러다임 변화에 따라 이와 밀접한 연관이 있는 정치·사회적 제도 등이 이전과는 매우 다른 방식으로 그리고 총체적으로 전환되는 것을 의미. 첨단 과학기술의 빠른 발전이 인류의 삶의 조건을 전면적으로 바꾸고, 대한민국을 둘러싼 정치·경제적 환경의 불확실성이 높아지고 있어, 위기와 기회가 교차하는 전면적 전환의 시대가 도래하였음. 이에 제4기 대학운영성과목표의 비전에 '대 전환 시대'를 키워드로 반영하여, 교육과 연구의 두 축, 그리고 이를 지지하는 인프라가 모두 비전을 실현하는 미션으로서 기능하도록 체계를 구성

교육 미션

융합적 인재 양성

[융합적 인재] 다양성을 수용하는 태도와 소통·협업·공감 능력, 영역을 넘나드는 통합적 사고와 기성 관념에 도전하는 비판적 사고를 갖춘 유연한 지성인을 의미. 이성과 감성, 인성과 지성, 학문과 기술, 전공 간의 장벽을 없애는 데서 융합적 인재의 양성은 시작됨. 이를 위해 초학제적 융합 교육체제를 구축(실행과제 1)하여 교육의 혁신을 이끌고, 공동체 의식과 글로벌 역량을 강화(실행과제 2)하며, 창의력과 문화역량을 함양(실행과제 3)하는 등 다방면의 실행과제를 설정하여 교육영역의 미션인 '융합적 인재 양성'을 달성하고자 함

연구 미션

인류의 난제 해결과 과학기술의 가치화

[인류의 난제] 난제의 사전적 의미는 해결하기 어려운 일이나 사건을 말하며, 인류의 난제는 세계가 공통적으로 해결 방안을 모색하고 있는 문제로서 단기적 해결이 어렵고 난제로 인한 장기적 영향은 큰 것으로 예상되어 지속적 연구와 가용 자원의 중장기적 투입을 요하는 문제를 말함. 대한민국 차원에서 난제는 과학기술정책연구원 선정 10대* 분야 39개 국가난제 이슈를 말하며, 융복합 연구 및 국가 간 공동이슈 해결을 위한 국제 공동연구를 확대(실행과제 6)하여 국가적 난제해결 및 미래 발전 방향을 모색하고자 함

* 10대 분야: 국방, 지역, 환경, 경제, 인구, 일자리, 복지, 에너지, 재난안전, 양극화

[과학기술의 가치화] 과학기술이 가지고 있는 가치를 극대화할 수 있도록 지식재산권을 창출하여 체계적으로 관리하고, 이를 사업화하여 국가의 발전에 기여하는 기술로 자리매김할 수 있도록 돕는 것. 이를 위해 제4기 대학운영성과목표에서는 다방면의 연구가 원활히 진행되도록 지원하고(실행과제 8), 첨단연구 인프라를 구축하여 최신 기술을 기반으로 한 연구 환경을 마련하며(실행과제 9), 이렇게 도출된 연구성과를 대학 지식기반의 창업과 기술사업화(실행과제 7)로 연결할 수 있도록 연구영역 실행과제 체계를 구성



■ 제4기 대학운영성과목표 실행과제 연계도

영역	중장기발전계획('22. 9.)*	제4기 대학운영성과목표	핵심가치	수요자
교육	유연한 학사구조 확립	1. 초학제적 융합 교육체제 구축	융합 창의	학부생
	지역·대상별 전략별 국제화의 추구	2. 공동체 의식과 글로벌 역량 강화	책무성 다양성 글로벌	학부생, 대학원생
	창의·융합형 학사과정으로 개편	3. 창의력과 문화역량 함양	창의 다양성 자율성	
	전문성과 다양성을 성취하는 대학원 교육	4. 우수 학문후속세대 육성	수월성 책무성 다양성	대학원생
연구	국가 및 인류 난제 극복을 위한 융복합 연구소 설립·운영	6. 융복합연구 및 전략적 국제공동연구 확대	공공성 융합 글로벌	교원, 사회
	창업과 기술사업화를 위한 선도적 산학협력환경 구축	7. 대학지식기반 창업과 기술사업화 선도	수월성 공공성 자율성	학부생, 대학원생, 교원, 사회
	개인 연구역량 향상	8. 생애주기별 기초·응용 연구 지원 고도화	수월성 다양성	대학원생, 교원
	글로벌 수준 공동·융복합 연구지원시설 확충	9. 첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원활용	수월성 공공성	학부생, 대학원생, 교원, 사회
사회 공헌	실천형 지식기반 글로벌 사회공헌 수행	5. 나눔 기반의 인재육성	책무성 글로벌 자율성	학부생, 대학원생, 교원, 사회
		10. 지식 공유와 정책 대안 제시	공공성 융합	교원, 사회
인 프 라	지속가능한 미래형 캠퍼스 조성, 행정 혁신	11. 법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진	공공성 수월성	인프라
	정부출연금, 연구비 수주, 발전기금, 자체수익 확충	12. 재정기반 강화를 통한 자율성 확보	자율성 수월성	

※ 중장기발전계획은 학내·외 전문가 85명이 8개 분과를 구성하여 1년 5개월('21.4. ~ '22.9.)간 속의 과정을 통해 수립 하였으며, 간담회, 공청회, 이사회 워크숍, 설문조사 등 다양한 방식으로 의견을 수렴·반영하는 과정을 거쳐 발간

■ 대학운영 성과목표

미션	실행과제	성과지표
3개	12개	14개(정성 -개, 정량 14개)

미션	실행과제
융합적 인재 양성	<ol style="list-style-type: none"> 1. 초학제적 융합 교육체제 구축 2. 공동체 의식과 글로벌 역량 강화 3. 창의력과 문화역량 함양 4. 우수 학문후속세대 육성 5. 나눔 기반의 인재육성
인류의 난제 해결과 과학기술의 가치화	<ol style="list-style-type: none"> 6. 융복합연구 및 전략적 국제공동연구 확대 7. 대학지식기반 창업 및 기술사업화 선도 8. 생애주기별 기초·응용연구 지원 고도화 9. 첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원활용 10. 지식 공유와 정책 대안 제시
대학 운영의 혁신과 자율 제고	<ol style="list-style-type: none"> 11. 법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진 12. 재정기반 강화를 통한 자율성 확보

※ 실행과제 1, 4, 6, 7, 10, 12번은 교육부 종합평가 중점 과제



Mission

I

융합적 인재 양성

실행과제	주요 내용
1. 초학제적 융합 교육체제 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 첨단융합학부 설립 및 운영 - 학부대학 설립 추진 - 베리타스(Veritas) 융합핵심역량교과과정 개발 및 운영 - 학생 중심 배움·교류·소통 공간 SNU Commons 조성
2. 공동체 의식과 글로벌 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> - '앎과 삶'을 통합하는 기숙대학(LnL) 운영 - 세계 시민형 리더십과 공동체 의식 함양 교과 및 비교과 운영 - 국제교류프로그램 운영 내실화 및 활성화를 통한 다각적 글로벌 역량 강화
3. 창의력과 문화역량 함양	<ul style="list-style-type: none"> - 학부생 자율탐구 능력 강화 교육프로그램 운영 - 창의적 문제 발굴 및 해결능력 강화 교육과정 개발·운영 - 창작문화예술콘텐츠 경험 및 실천 기회 제공
4. 우수 학문후속세대 육성	<ul style="list-style-type: none"> - 기초·특성별 학문분야 우수 학문후속세대 지원 - 학문후속세대 연구능력 강화 기반 조성 - 학문의 영역별 특성을 고려한 학사-대학원 연계과정 확대 운영
5. 나눔 기반의 인재 육성	<ul style="list-style-type: none"> - 맞춤형 해외 봉사단 프로그램 개발과 봉사단 파견 - 교육소외지역 대상 나눔실천단 나눔교실 운영 - 개도국 인재양성 프로그램 SNU President Fellowship(SPF) 운영

실행과제 1

초학제적 융합 교육체제 구축

■ 추진배경

- 4차 산업혁명과 지능정보사회 도래 등에 따라 첨단신기술 분야 인력 양성이 시급하여 대학이 선제적으로 사회적 요구에 대응
- 미래사회 변화에 능동적이고 유연하게 대처할 수 있는 장기적 관점에서의 교육체제 혁신의 필요성 증대
- 분절되어 있는 학문을 지식형태로 전수하는 교육에서 벗어나 토론과 협업 중심으로 학문을 융합하고 다학제적으로 접근할 수 있는 교육 필요

현황(분석)

- ◎ (첨단융합학부) 첨단분야 인재 양성에 대한 사회적 요구가 상당하여 첨단분야 관련 학과(부)에 한하여 2022 ~ 2023학년도 학생 정원(학사과정, 대학원과정)이 증원되었고, 2023. 4월에는 융합적 첨단분야 인재를 전문적으로 육성할 수 있는 교육기구 신설이 승인되어 2024. 3월 첨단융합학부 신설 예정
- ◎ (학부대학) 경직된 학사구조와 칸막이에 갇힌 지식 전수형 교육으로는 융합을 지향하는 지식 생태계에 대응하지 못하므로 교양교육체계의 전면적 개편을 통해 다양한 배경의 신입생이 학문단위를 초월하여 배우고 경험하는 교육환경 조성 필요성 제기
- ◎ (베리타스 융합핵심역량교과목) 현재 교양교육은 대학교육 목적을 달성하기 위한 교육과정에서 머물러 기초 지식 전수에 그쳤으나, 급변하는 사회에 요구되는 융복합사고력 등 미래핵심역량을 육성하는 대학교육이 지향하는 목표로서 교양교육으로 전환 필요
- ◎ (SNU Commons) SNU Commons의 철학과 비전, 콘텐츠 세부 내용을 협의·제언하고 발전 방향을 논의하기 위한 TF를 구성하여 2023. 3월부터 7월까지 총 5회의 TF 회의를 거쳐 사업방향 및 실행 전략을 논의하였으며, 세부 공간 구성 계획(안)을 담은 'SNU Commons 기획 연구'를 도출

■ 추진방향 및 목표

- 첨단분야를 융합적으로 사고하는 다학제적 융·복합 인재 배출을 위해 공통핵심역량과 전공역량을 동시에 배양하는 교육체제 구상
 - 기존 대학과 학과 단위를 넘어서 미래지향적 과학기술의 발전과 혁신을 주도할 신설

학부를 개설하여 인재 양성 체제 구축

- 전공과 관계없이 모든 신입생에게 미래역량 중심 교양교육을 통해 학문단위를 넘어 배우고 경험하는 혁신적인 교육환경 조성
 - 입학 후 적성과 관심에 맞는 다양한 전공탐색의 기회를 제공하고 여러 배경의 학생들이 소통하고 공감하는 교육체제 개발 및 운영
- 의미 있는 주제와 문제를 이해하고 해결할 수 있는 학문적·실천적 능력 함양을 위한 교과과정 개발 및 운영
 - 교양교육을 저학년에 이수하는 틀에서 벗어나 전학년에 걸쳐 이수하고, 개인적 역량 강화와 더불어 타인과 소통하는 능력 함양하도록 설계
- 캠퍼스의 중심을 배움, 교류, 문화의 공간 SNU Commons로 조성
 - 문화관-행정관-학생회관(가로축), 도서관-잔디광장(세로축)의 축을 중심으로 공간을 재구성하고, 4DX 기반 복합 라운지 신설

■ 주요 추진내용 < 신규 (√) / 계속 () >

- 첨단융합학부 설립 및 운영
 - 학생들이 함께 교육을 받고 생활할 수 있는 전용공간 마련 및 세부 전공별 세계적 수준의 핵심역량을 갖춘 전임교원 확보
 - ※ 첨단융합학부는 디지털헬스케어전공, 융합데이터과학전공, 지속가능기술전공, 차세대지능형반도체 전공, 혁신신약전공으로 구성
 - 학부의 세부 전공을 충분히 탐색한 후 자유롭게 전공을 선택하고, 재학 중 졸업 이후의 진로 설계를 지원하는 제도 마련
- 학부대학 설립 추진
 - 학부대학 설립을 위한 조직, 교육에 관한 연구과제와 학내 기관 및 구성원의 의견을 반영하여 서울대에 적합한 교육체계를 기획
 - 모든 신입생이 전공과 관계없이 융합 교양교육을 배우고 교양교육을 기반으로 자신의 적성을 찾을 수 있는 학부대학을 단계적으로 추진
 - ※ (1단계) 학부대학 신설(교양 전담 기관, 전공설계지원센터 등 학부 1~2학년에 공통으로 필요한 기관을 학부대학에 두고 학부대학을 교육기구로 승격) → (2단계) 학생 소속 유연화(학부대학 2년, 전공 학과(부) 2년) → (3단계) 학부대학 열린전공(무전공) 모집단위 신설

- 베리타스(Veritas) 융합핵심역량교과목 개발 및 운영
 - 핵심 주제에 관한 다학제적 탐구와 이해를 위해 학년에 맞추어 이수할 수 있는 체계를 개발하고 필수 이수 대상을 단계적으로 확대
 - ※ (교과목) 베리타스 강좌 1(신입생 대상) → 베리타스 강좌 2(학부 고학년 대상)
 - ※ (필수이수대상) 첨단융합학부 신입생 → 학부대학 신입생
 - 현실과 관련된 핵심주제에 2개 이상의 학문 영역을 포함하여 강의를 구성하고, 강연자의 전체 강의와 학생들의 소규모 토론 및 활동을 결합하여 운영
- 학생 중심 배움·교류·소통 공간 SNU Commons 조성
 - 배움·교류·문화를 아우르는 새로운 캠퍼스 중심의 역할을 설정하고, 캠퍼스 중심에 밀집된 편의시설 근처에 강의공간을 배치하여 학생 위주의 환경 조성
 - 중앙도서관에 강의공간을 마련하여 교수자를 통한 학습 활동과 학생의 자발적 탐구 활동을 접목하고, 실감미디어 기반의 라키비움(Larchiveum)을 조성하여 도서관과 교육, 문화를 연계
 - ※ 라키비움(Larchiveum): 도서관(Library)+기록관(Archives)+박물관(Museum)

■ 기대효과

- 기존 교육단위로 대응할 수 없는 첨단기술 수요에 맞춘 융합인재를 양성하고, 체계적인 교육을 통해 첨단분야 학사과정에서 학문후속세대까지 양성
- 학문 및 전공 칸막이를 넘어서는 융합적 고등교육 교육과정 모델과 교육플랫폼을 최초로 구축하여 국가 고등교육 혁신 견인
- 비판적이고 창의적이면서 공동체의식과 사회의식을 갖춘 미래지향형 탈학제적 인재 양성
- 캠퍼스 내 배움, 교류, 문화의 중심축을 만들고, 학생 중심의 종합서비스 공간 운영으로 학생들의 창의성, 편의성 및 만족감 향상

연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	자원	
		'24	'25	'26	'27			
첨단융합학부 설립 및 운영	교무과	7,000	-	-	-	7,000	법인회계 (본예산)	출연금
		2,220	2,220	2,220	2,220	8,880	법인회계 (본예산)	자체
학부대학 설립 추진	교무과, 기초교육원	9,000	3,000	3,000	3,000	18,000	법인회계 (본예산)	출연금
베리타스(Veritas) 융합핵심역량교과과정 개발 및 운영	기초교육원	1,000	1,500	1,700	1,900	6,100	법인회계 (본예산)	출연금
SNU Commons 추진 계획 수립 및 인프라 구축(라키비움 포함)	기획과	5,000	10,000	15,000	14,000	44,000	법인회계 (본예산)	출연금
	중앙도서관	-	-	-	-	-		

연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
첨단융합학부 설립 및 운영	연도				
	추진내용	운영·추가 공간 설계·환경개선공사	지속 운영 및 내실화		
학부대학 설립 추진	연도				
	추진내용	기반 마련	정식 운영 및 내실화		
베리타스(Veritas) 융합핵심역량교과목 개발 및 운영	연도				
	추진내용	교과목 개발 및 지속 운영			
SNU Commons 조성	연도				
	추진내용	계획수립·설계, 환경개선 공사*	SNU Commons 공간 조성	공간활용 정착	

* 학부대학, 라키비움 조성을 위한 기반 공사를 포함하여 추진

■ 성과지표

성과지표	실적	목표치					목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27				
첨단융합학부 및 학부대학 적용 교과과정인 '베리타스 융합핵심 역량교과목'의 개발·운영·내실화 지수	-	146.8	162.0	178.8	196.8	<ol style="list-style-type: none"> 베리타스 교과목은 2024년도부터 점차적으로 개발 및 편성하며, 15개를 기준으로 매년 3개의 교과목을 추가 편성하는 것으로 설정 수강학생 수 규모는 2024년 첨단융합학부 학생 대상으로 최초 운영하는 것을 감안하여 기준을 잡고 매년 10% 규모를 확대하는 것으로 설정 처음 시도되는 융합교과목이므로, 매년 0.1점씩 상향하되 4년차 되는 해에 '만족한다'에 해당하는 4.0을 상회하는 4.1이 되도록 설정 	[베리타스 편성 교과목 수×0.4]+[수강학생 수(명)×0.4]+[베리타스 교과목 수강 학생 만족도(5점 척도)×0.2]	자체자료	

실행과제 2 공동체 의식과 글로벌 역량 강화

추진배경

- 전통적 전공중심 교육을 넘어서 교육과 생활을 통합(Living & Learning)하여 교류와 소통으로 공동체 의식을 함양하는 서울대형 기숙대학 운영 확대 추진
- 글로벌 리더로 성장하기 위한 공동체 의식, 나눔과 배려, 소통과 교류, 공감 능력을 강화하기 위한 교육 확대 필요
- 국제적·다학제적 교류를 통한 융복합 학술교류 기회가 증대되고, 세계 고등교육 환경의 변화에 따라 글로벌 협력능력을 갖춘 인재 양성 필요성 증대

현황(분석)

- ◎ (기숙대학 LnL) 현재 관악학생생활관은 학부생활관, 대학원생활관, 가족생활관 등 총 5,000명이 넘는 대규모 인원을 단순 거주형태로 수용하고 있으며, 다양성과 포용성을 갖춘 공동체를 경험할 수 있는 기숙형 대학설립 추진 필요

- 서울대형 기숙대학 시범 운영 현황

구분	인원		프로그램	
	신입생	조교	교과	비교과
2023학년도 1학기	247	39	1	12
2023학년도 2학기	242	39	1	14

- ◎ (기초교육원) 인성과 공동체 의식 함양을 위한 다양한 프로그램을 지속적으로 운영 중

- 인성과 지성을 겸비한 미래 인재 양성을 위한 교과목 운영

개설교과목	2020학년도		2021학년도		2022학년도	
	강좌 수	수강인원	강좌 수	수강인원	강좌 수	수강인원
독서세미나-고전에 길을 묻다	11	245	8	115	7	109
가치탐구와 실천	6	11	8	21	8	16

- 세계시민형 리더십과 공동체 의식 함양을 위한 프로그램 운영

· 교과목 개설 현황

개설교과목	2020학년도		2021학년도		2022학년도	
	강좌 수	수강인원	강좌 수	수강인원	강좌 수	수강인원
관악모듬강좌: 공동체	2	119	2	107	2	98
한국 수화 언어의 이해	4	158	4	151	4	149

· 2022학년도 비교과 운영 현황

프로그램명	주제	신청
SNU 토론한마당	현재세대는 미래 세대를 고려해야 하는가	51팀 (132명)
휴먼튜브 영상공모전	가상 (Virtual)	19개 작품
SNU 도서관 옆 공공미술	흐름 (flow)	

◎ (국제협력본부) 글로벌 협력능력을 갖춘 인재 육성을 위한 국제교류프로그램

- Inbound 프로그램: 국제하계강좌(International Summer Program(ISP))

구분		2021학년도	2022학년도	2023학년도
개설 과목수		18	28	34
참여 학생	국외대생 수	111	243	510
	본교생 수	271	193	47
	전체학생 수	382	436	557
	해외대생 비율	29.0%	55.7%	92%
	국적	33개국	37개국	41개국

- Outbound 프로그램: SNU in the World Program(SWP)

구분	프로그램 및 참여학생 수
2021학년도	SNU in Tokyo 프로그램 외 3개, 61명
2022학년도	SNU in Berlin 프로그램 외 9개, 266명
2023학년도	SNU in Laos 프로그램 외 13개, 382명 예정

■ 추진방향 및 목표

- 신입생 단계부터 교육과 연계된 '기숙대학'에서 공동체 생활을 하도록 함으로써 학문적 우수성을 성취하고 공동체적 삶에 기여하는 능력과 자질 함양
- 학문과 인생의 핵심가치에 대한 학제적 탐구와 성찰의 기회를 제공하고, 이웃과 환경에 대한 관심을 바탕으로 공동체 의식을 실천하는 등 인성과 지성을 겸비할 수 있도록 교과 및 비교과 프로그램 강화
- 본교생들과 해외 학생들의 국제교류 프로그램 참여 기회를 확대하고 국제교류 프로그램을 다양화하고 내실화하여 글로벌 역량을 강화하고 국제 교육프로그램의 질적 성장 도모

■ 주요 추진내용 < 신규 (V) / 계속 (V) >

- '삶과 삶'을 통합하는 기숙대학(Residential College) 확대운영
 - 서울대형 기숙대학 LnL(Living and Learning) 시범운영을 통해 단계적으로 참여 인원 확대 추진



- 공동체 역량 관련 LnL 프로그램을 비롯하여, 자율적인 과제 설정으로 자기 주도적인 탐구를 촉진할 수 있는 프로그램(학생자율세미나)을 개발하여 교과과정으로 편성하고 학점을 이수하도록 설계, 시범운영 기간 중 양적(5학점), 질적(내실화) 향상을 도모
 - 비교과 프로그램 활성화를 통해 다양한 전공 및 국적의 학생들이 함께 배우고 교류할 수 있는 프로그램과 공간을 제공
 - 시범운영을 통해 효과적인 LnL 운영 체제 구축 및 참여 인원 확대를 위한 공간 확보 방안 마련
- 토론·연구·실천을 기반으로 한 세계 시민형 리더십과 공동체 의식 함양 교과 및 비교과 운영
 - 다양한 가치와 보편적 문제에 대하여 고민하는 과정을 통해 타인을 이해하며 공동체 의식을 함양하는 토론 중심 프로그램 운영
 - ※ '독서세미나-고전에 길을 묻다', '관악모듬강좌: 공동체', '신입생 세미나', 'SNU 토론한마당', 'SNU 고전 100'
 - 학생 스스로 주제를 선정하고 탐구하여 인성과 지성을 고루 갖춘 리더로 성장 기회를 제공하는 연구 중심 프로그램 운영
 - ※ '학생자율교육: 가치탐구와 실천'
 - 이웃과 환경에 관심을 가지고 더불어 살아가는 공동체 의식을 함양하는 실천 중심 프로그램 운영
 - ※ '사회봉사/글로벌 인턴십 1/그린리더십', '한국 수화 언어의 이해'
- 국제교류프로그램 운영 내실화 및 활성화를 통한 다각적 글로벌 역량 강화
 - (Inbound 프로그램) 하계계절학기에 외국 우수 대학 교원을 초빙하여 국외대학 학생과 본교생 참여를 확대하여 글로벌 역량을 강화하고, 수강생 만족도 평가 결과를 환류하여 지속적으로 프로그램 개선
 - ※ 국제하계강좌: International Summer Program(ISP)
 - (Outbound 프로그램) 본교생 대상 해외 체류 국제교육 프로그램을 지속 운영하고, 지역·주제에 대한 공모전을 통해 프로그램을 다양화 및 내실화하여 다양한 환경에서 새로운 관점으로 글로벌 역량을 강화하는 계기 마련
 - ※ SNU in the World Program(SWP): 대상 국가에 대한 학문적, 문화적, 사회적 체험기회를 제공하여 글로벌 역량을 강화하고, 저개발국 대상 프로그램을 개발하여 본교 교육 등 공유하고 활동함으로써 국제사회 공헌 의식 함양

■ 기대효과

- 기숙대학 운영으로 학생들에게 공동체적 삶의 태도에서 실천적 리더십에 이르기까지 중요 가치를 함양하도록 하여 고등교육기관으로서 대학의 책무성을 확대
- 다양한 교과과정과 비교과 프로그램을 운영하여 지적 능력과 인성을 겸비한 세계 시민형 리더로서의 소양 강화에 기여
- 글로벌 소통력, 세계적 경쟁력, 국제사회공헌 의식을 갖춘 글로벌 리더 양성

■ 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	자원	
		'24	'25	'26	'27			
'앓과 삶'을 통합하는 기숙대학 운영	LnL 시범사업 운영단	2,000	2,000	2,000	2,000	8,000	법인회계 (본예산)	출연금
세계 시민형 리더십과 공동체 의식 함양 교과 및 비교과 운영	기초교육원	142	142	142	142	568	법인회계 (본예산)	출연금
		72	72	72	72	288	법인회계 (보조금)	교육부
국제교류프로그램 운영 내실화 및 활성화	국제협력본부	3,609	3,609	3,609	3,609	14,436	법인회계 (본예산)	출연금 수입대체 자체

■ 연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
'앓과 삶'을 통합하는 기숙대학 운영					
		시범사업 및 사업확대 검토			
세계 시민형 리더십과 공동체 의식 함양 교과 및 비교과 운영					
		지속 운영 및 내실화			
국제교류프로그램 운영 내실화 및 활성화					
		지속 운영 및 내실화			



■ 성과지표

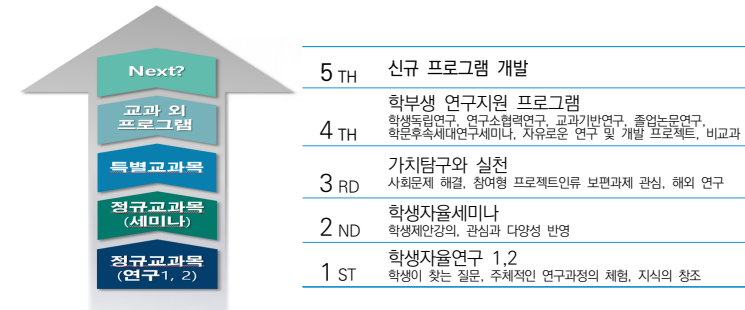
성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
LnL 운영을 통한 전인교육과 공동체의식 함양 지수	-	2.56	2.6	2.78	2.82	<ol style="list-style-type: none"> LnL 참여학생 만족도: 전체 프로그램 만족도 평균을 4.2에서 시작하여 격년에 0.1 상향하도록 설정 글로벌인재특별전형(재외국민포함) 학생의 LnL 참여비율: '22년 교내 외국인 학생 비율(1.3%)의 2배에서 시작하여 격년에 0.5% 증가 LnL 참여 신입생 월간 평균상담 시간: 전인교육과 인성함양을 위한 최소 면담시간을 1인당 월평균 1시간으로 잡고 매년 0.1시간씩 상향 	$[\text{LnL 참여 학생 만족도 (5점 척도)} \times 0.4] + [\text{외국인 전형학생 참여비율(\%)} \times 0.2] + [\text{신입생 월간 평균 상담시간(Hr)} \times 0.4]$	자체자료

추진배경

- 암기나 정답 찾기 중심의 전달형 교육으로부터 학생의 교육 수요를 반영하고 학습자 주도적인 교육으로의 패러다임 전환 필요성 증대
 - 학생의 자기주도적인 학습역량을 향상시키고 공급자 중심의 교육프로그램이 갖는 한계를 극복하여 다양한 형태의 미래형 교육과정 생성 유도
 - 연구 및 창작활동 참여를 통해 창의적 탐구력을 함양하는 실천 교과목 개발 및 운영으로 자기 주도적 학습 환경 조성 필요
- 예술적 창작과 감식, 문화적 활동이 풍부한 대학교육 경험의 제공에 대한 요구 증대

현황(분석)

◎ 학생자율교육 프로그램 체계



◎ 최근 3년간 학생자율연구 교과목 개설 및 운영 현황

개설교과목	2020학년도		2021학년도		2022학년도	
	강좌 수	수강인원	강좌 수	수강인원	강좌 수	수강인원
학생자율연구 1	74	117	64	103	35	60
학생자율연구 2	4	4	4	4	5	9
학생자율세미나	11	33	8	81	9	106
계	89	154	76	188	49	175

◎ 문화예술원 주관 창작문화예술콘텐츠 행사 진행 현황

구분	2022학년도	2023학년도(현재까지)
융합문화예술 창작 프로그램	융합문화예술콘텐츠 제공	2
	동아리 공연 멘토링	-
	학생 스케일 업	1
문화예술 인력 인큐베이션 프로그램	-	2
계	3	13

■ 추진방향 및 목표

- 교과·비교과를 아우르는 다양한 프로그램으로 구성된 학생자율교과목의 체계적 운영으로 학부생의 자율·창의 학습 기회를 확대하고 다양한 학사구조 및 대학교육 수요와 변화를 반영하는 학생자율교육 실현
- 예술적 감수성과 미학적 사유, 문화적 체험이 가능한 다양한 교육프로그램 개발·운영으로 학생 창의력과 문화역량 함양

■ 주요 추진내용 < 신규 (V) / 계속 (V) >

- 학부생 자율탐구 능력 강화 교육프로그램 운영
 - 학생자율교육프로그램 체계화 및 확대
 - (교과) 학부생이 자율적이고 창의적으로 연구할 수 있는 학생자율교과목 체계화 및 확대: 학생자율연구 1·2, 학생자율세미나 정규 교과목 운영 강화 및 체계화
 - (비교과) 학부생 연구지원 프로그램 지속 운영 및 강화: 학생 독립연구지원, 연구소 협력 첨단 연구능력 개발 지원 등 학생들이 연구에 대한 흥미와 성취감을 느낄 수 있는 5가지 특화 프로그램 체계적 운영
 - 학생제안강좌(Student-proposed Courses) 개발 및 운영
 - 학생의 교육적 수요 반영하는 교양교과목 주제 발굴
 - 학생제안강좌 공모전(‘학생이 바라는 교양교과목 공모전’) 실시 및 수상작 교과목 개발
- 창의적 문제 발굴 및 해결 능력 강화 교육과정 개발 및 운영
 - 학부생의 창의력 함양을 위한 교과목 및 강좌 지속 개발 및 운영
 - 신입생의 사고력 및 창의력 함양을 위한 ‘창의와 도전’ 강좌 지속 개발 및 운영 내실화
 - 재학생을 위한 심화된 창의성 함양 교과목 ‘창의와 탐구’ 개발 및 운영
- 창작문화예술콘텐츠 경험 및 실천 기회 제공
 - 1) 융합문화예술 창작 프로그램, 행사 개설 및 운영
 - 시대의 화두가 되고 있는 주제로 문화예술 행사 개최
 - 수업과 연계하고 확장하여 전시 및 공연 개설
 - 문화예술 분야 동아리 활동 공연 멘토링 제공 및 지원

2) 문화예술 인력 인큐베이션 프로그램 운영

- 기획자, 작가 등 잠재력이 있는 핵심 문화산업 리더를 발굴하여 미래인재 양성
- 평론을 통한 예술 경험의 담론을 형성
- 아트테크 및 문화산업 교육 지원체계 구축 및 첨단기술과 예술의 융합방안 연구

3) 예술적 감수성과 미학적 사유 능력 강화 프로그램의 개발 및 운영

- 휴먼튜브 공모 프로그램 진행
 - 미래사회에 대비한 동영상 표현기술 습득 및 동영상으로 자신을 표현하는 미디어 교육 기회 제공
- SNU '도서관 옆' 공공미술 프로젝트 운영
 - 학생들이 직접 만들어가는 캠퍼스 구축을 통해 공간 및 예술적 감수성을 탐구할 수 있는 기회 제공

■ 기대효과

- 학부생의 자율적·창의적 학습 기회를 다양한 프로그램으로 제공하여 우수 학문후속세대로 성장할 수 있는 계기 마련
- 학생의 교육적 관심과 수요를 적극 반영하는 협력적 교육공동체를 구현하고, 학생이 주체가 되어 참여하는 미래지향적 대학교육 패러다임 실현
- 예술적 감성과 문화역량을 갖춤으로써 '삶의 풍요성(Life Enrichment)'을 구현할 수 있는 인재 양성

■ 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	재원	
		'24	'25	'26	'27			
학부생 자율탐구 능력 강화 교육프로그램 운영	기초교육원	339	339	339	339	1,356	법인회계 (보조금)	교육부
		230	230	230	230	920	법인회계 (본예산)	자체 출연금
창의적 문제 발굴 및 해결능력 강화 교육과정 개발 및 운영	기초교육원	161	161	161	161	644	법인회계 (보조금)	교육부
창작문화예술콘텐츠 경험 및 실천 기회 제공	문화예술원	570	570	570	570	2,280	법인회계 (본예산)	자체
	기초교육원	70	70	70	70	280	법인회계 (본예산)	자체



연도별 추진일정

추진과제	연도				
	'24	'25	'26	'27	
학부생 자율탐구 능력 강화 교육프로그램 운영	지속 운영 및 강화				
창의적 문제 발굴 및 해결 능력 강화 교육과정 개발 및 운영	지속 운영 및 내실화				
창작문화예술콘텐츠 경험 및 실천 기회 제공	지속 운영				

성과지표

성과지표	실적		목표치			목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
학생자율창의 교육프로그램 운영 내실화 및 확대 지수	-	150.2	151.7	153.2	154.6	1. 학생자율창의교육프로그램 참여학생 만족도: 신규 개발(개설)되는 교과목이 포함되는 점을 고려하여 전체 프로그램 만족도 평균을 '만족한다'에 해당하는 4.0에서 시작하여 매년 0.1씩 상향하도록 설정 2. 학생자율창의교육프로그램 참여학생 수: 자율교육 참여 학생 수와 창의성과 학생제안 등 신규 강좌 수강 학생 수의 3개년 실적 평균(735명)을 기준으로 매년 연구팀과 혁신적인 형태의 강좌 수강 학생 수를 1%씩 증가하도록 설정 * ('20) 705, ('21) 779, ('22) 720	[학생자율창의 교육 참여학생 만족도(5점 척도)×0.8] + [참여학생 수(명)×0.2]	자체자료

실행과제 4

우수 학문후속세대 육성

■ 추진배경

- 국립대학으로서 기초학문의 보호·육성을 위한 사회적 책무를 수행하고 기초학문분야를 이끌 우수한 학문후속세대를 발굴 및 지원
 - ※ 「국립대학법인 서울대학교 설립·운영에 관한 법률」 제31조제1항에 근거한 ‘기초학문 등 필요한 분야의 지원·육성에 관한 4년 단위의 계획’ 중 기초학문분야 학문후속세대 육성 계획 수립
- 첨단과학기술의 융합, 인문·사회과학과의 조합을 통한 새로운 분야 기술 창출을 위해 원천기술의 기반이 되는 기초학문에 대한 지원 절실
- 학문간 경계를 넘어 창의적 융·복합 학문후속세대 양성을 위해 학부와 대학원과정을 연계한 교육과정 운영 필요

현황(분석)

◎ 기초학문분야 학문후속세대 지원 현황

연도	신규 선정 인원(명)				예산규모(억원)
	박사과정 재학생	박사과정 수료생	석사과정 재학생	계	
2012	49	47	-	96	20
2013	16	20	-	36	27
2014	26	32	-	58	24
2015	33	40	-	73	31
2016	33	44	-	77	31
2017	49	37	70	156	38
2018	31	36	40	107	38
2019	30	50	53	133	38
2020	27	46	53	126	38
2021	30	46	59	135	38
2022	28	40	44	112	38
2023	31	42	59	132	38

◎ 특성별 학문후속세대 지원 현황

연도	신규 선정 인원(명)				예산규모(억원)
	박사과정 재학생	박사과정 수료생	석사과정 재학생	계	
2019	33	34	6	73	7
2020	15	18	4	37	7



연도	신규 선정 인원(명)				예산규모(억원)
	박사과정 재학생	박사과정 수료생	석사과정 재학생	계	
2021	8	26	2	36	7
2022	10	23	4	37	7
2023	12	22	1	35	7

◎ 학사-대학원 연계과정 선발 현황

대학(원)	선발 학년도			총계
	2021	2022	2023	
인문대학	2	3	5	10
공과대학	2	1	2	5
농업생명과학대학	-	2	1	3
사범대학	-	-	16	16
생활과학대학	-	4	7	11
음악대학	1	1	1	3
의과대학	4	2	5	11
총계	9	13	37	59

■ 추진방향 및 목표

- 기초학문분야의 교육과 연구를 이끌어갈 우수 기초학문분야 후속세대를 발굴하고 안정적·실질적으로 지원하여 학업과 연구에 매진할 수 있는 환경 조성
- 전통적 기초학문 영역에서 벗어나 있어 기피현상이 높아지는 희소한 학문분야와 국책 연구가 필요한 분야 등 지원범위를 확대하여 학문의 다양성 유지
- 융·복합 역량을 갖춘 학문후속세대 양성을 위해 학사-대학원 연계과정 운영대학(원)의 참여율을 높이고, 우수 학생들의 참여를 위한 홍보 및 지원 확대

■ 주요 추진내용 < 신규 () / 계속 (V) >

- 기초학문분야 우수 학문후속세대 지원
 - 인문학, 사회과학, 자연과학 등 기초학문분야의 학문후속세대를 선발하고, 과정에 상응하는 학업 및 연구 지원을 위한 지원금 지급
 - ※ 석사과정: 연 1,000만원, 박사과정: 연 2,600만원, 박사과정 수료생: 연 2,400만원
 - 학문후속세대 선정 시 1년을 지원하고, 석사과정 및 박사과정 재학생은 최대 2년, 박사과정 수료생은 최대 3년을 연속 지원

- 지원기간 중 학기별로 학문후속세대의 성과를 관리하고 매년 졸업 후 진로 현황을 파악하여 사업에 대한 환류를 실시

● 학문적 특성과 사회적 요구를 고려한 학문후속세대 지원

- 재정지원이 절실한 희소학과 국가적인 인력 양성이 필요한 국책분야의 학문후속세대를 선발하고, 과정에 상응하는 학업 및 연구 지원금 지급
 - ※ 석사과정: 연 1,000만원, 박사과정: 연 2,600만원, 박사과정 수료생: 연 2,400만원
- 학문후속세대 선정 시 1년을 지원하고, 석사과정 및 박사과정 재학생은 최대 2년, 박사과정 수료생은 최대 3년을 연속 지원
- 지원기간 중 학기별로 학문후속세대의 성과를 관리하고 매년 졸업 후 진로 현황을 파악하여 사업에 대한 환류를 실시

● 학문후속세대 연구능력 강화를 위한 기반 조성

- 인문학, 사회과학, 자연과학 등 기초학문 연구 발전을 위한 각종 프로그램을 지원하고 기초학문의 기반이 되는 기초교육을 내실화 및 지원
- 기초학문 교육 및 연구에 관한 연구, 기초연구 활성화에 관한 연구 등 기초학문에 대한 연구비를 적극 지원

● 학문의 영역별 특성을 고려한 학사-대학원 연계과정 확대 운영

- 체계적 전문 인재 배출을 위해 같은 계열간 학사·대학원 협약을 활성화하고, 융합 인재 양성을 위해 다른 계열간 학사·대학원 연계과정의 협약 체결 확대
- 학사과정 중 대학원 수업 이수 등을 통해 대학원 과정에 대한 탐색 기회를 제공하고, 우수 학생 참여 확대를 위해 지원 및 홍보 확대

■ 기대효과

- 기초학문분야 우수 인재 양성을 통해 학문발전 기틀을 마련하고, 우수 인재들이 후속세대로서 다양한 연구 활동을 전개하여 국가 발전에 기여
- 상대적으로 연구 여건이 열악하고, 재정 지원이 부족한 학문 분야에 중점 지원하여 학문 간 균형 있는 발전과 학문의 다양성 확대 기대
- 다양한 학문분야간 학사·대학원 연계과정을 확대 운영하여 우수 인재의 대학원 진학률을 높이고 융·복합 역량을 갖춘 학문후속세대 양성에 기여



연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	재원	
		'24	'25	'26	'27			
학문적 특성과 사회적 요구를 고려한 우수학문후속세대 지원 확대	교무과	4,300	4,300	4,300	4,300	17,200	법인회계 (본예산)	출연금
		850	850	900	900	3,500	법인회계 (보조금)	교육부

연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
학문적 특성과 사회적 요구를 고려한 우수학문후속세대 지원 확대					
		지속 운영 및 지원 강화방안 모색			
학사-대학원 연계과정 확대 운영					
		지속 운영 및 지원 강화방안 모색			

성과지표

성과지표	실적		목표치			목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
우수 학문후속세대 지원·육성·사회 진출 지수	261.8	268.4	270.6	272.8	275.0	1. 최근 3년간('20~'22) 평균 지원 인원(260명)과 예산증액에 따라 설정한 기준인원 270명 기준으로 매년 2명씩 증원하는 것으로 설정 * ('20) 260, ('21) 261, ('22) 259 2. 최근 3년간('20~'22) 평균 학문 후속세대 지원자 성과조사 결과 (346회)를 기준으로 하여 매년 3회 증가 하는 것으로 설정(당해 연도 지원자 대상) 3. 2022년 진로현황조사 결과 관련 분야 취업자(186명) 수를 기준인 원으로 하여 매년 2명씩 증가하는 것으로 설정(조사대상연도 중 최근 4개년 지원자 대상 산정)	[지원금 연간 지원 인원×0.6] +[지원자의 학술대회 발표 및 학술지 게재 횟수×0.2]+[전공 분야로 진출한 학문후속세대 수(명)×0.2]	자체자료

실행과제 5

나눔 기반의 인재 육성

추진배경

- 글로벌사회공헌단을 중심으로 한 서울대학교의 해외봉사 활동의 질적 향상과 교내 다양한 자원을 활용하여 파견지의 수요에 맞게 봉사활동을 제공할 수 있는 방안 모색 필요
- 교육 여건이 상대적으로 취약한 지역에 대한 교육 나눔 활동을 통해 미래인재육성에 이바지하고, 우리 사회의 나눔 실천 선순환 구조를 확립하기 위한 대학의 사회적 책무 강화
- 성장의 원동력이 선진국에서 개도국 및 신흥경제로 이전됨에 따라 선진공여국과 개도국간 협력 관계는 단순 원조에서 상생 발전의 관계로 전환되었으며, 서울대학교도 1954~62년에 추진된 미네소타 프로젝트를 통해 비약적 발전을 이룩한 바, 국제개발협력을 국가발전 전략관점에서 추진할 필요성 증대

현황(분석)

- ◎ 사회공헌 전담조직인 글로벌사회공헌단 설치('13년)이후 지속 가능한 해외봉사를 실시하기 위하여 활동의 체계화·전문화·다변화 추진
 - 코로나19 확산('20~'22년)에 따라 온라인 기반으로 현지 단원들과 소통하여 해외 봉사 활동 지속
 - 글로벌 이슈에 대응하여 사회적 책무를 다하기 위한 신규사업 발굴 및 추진(아프가니스탄 특별기여자, 시리아 난민 아동 대상 사업 등)
 - 교내외 전문 기관·해외 협력기관 및 서울대 구성원 등 참여자 확대 및 다양화

◎ 교육소외지역 인재육성 프로그램

- '프로네시스 나눔실천단'은 2006년 출범하여 단원 수가 약 4천여명에 이르는 서울대학교 공식봉사단이며, 교육 소외지역 나눔교실, 발달 장애아 대상 공헌활동, 단기 지역사회 공헌활동 등 다양한 활동 전개 중

구분	2020년		2021년		2022년		2023년
	1학기	2학기	1학기	2학기	1학기	2학기	1학기
학교	4개교	4개교	4개교	4개교	4개교	4개교	4개교
수혜인원	178명	226명	207명	212명	189명	195명	206명

* 2023년 상반기까지 수혜인원

◎ SNU President Fellowship(SPF) 사업 추진 배경 및 운영 현황

- 개발도상국 및 저개발국가의 취약한 교육인프라 및 교원 역량 부족은 개발도상국이 인적 역량개발을 통해 빈곤을 극복하고 국가성장 기반을 마련하는데 장애요인으로 작용

- 베트남: 베트남 대학 강사 약 72,700명 중 박사학위 소지자는 28.8%에 불과하며, 학생 수(약 190만 명) 대비 우수한 강의 인력은 현저히 부족
- ※ 2021년 베트남 교육부(MoET) 발표 자료
- 인도네시아: 2010년 이전까지 대학 졸업자는 인도네시아 전체인구 중 10% 미만이었으나 최근 인도네시아 대학 진학률은 33%까지 크게 상승했음. 그러나 법령상 고등교육기관 교원 자격요건은 석사학위 이상 소지자로, 박사학위 취득 교원은 12%에 불과함. 높아진 인도네시아의 교육 수준을 뒷받침할 고등교육을 받은 역량 있는 교원이 부족한 상황
- ※ 연합뉴스(2021.9.4.), 아주경제(2023.4.17.) 인도네시아 관련 기사 참고·인용
- 2014학년도부터 개발도상국 대학 우수교원 박사학위과정 수학 지원(SPF)
 - 선발인원(년도): 총 80명 (‘14) 9명, (‘15) 8명, (‘16) 5명, (‘17) 11명, (‘18) 8명, (‘19) 10명, (‘20) 7명, (‘21) 3명, (‘22) 7명, (‘23) 12명
 - 학위취득인원(년도): 총 30명 (‘18) 7명, (‘19) 5명, (‘20) 1명, (‘21) 7명, (‘22) 6명, (‘23) 4명

■ 추진방향 및 목표

- 글로벌 해외 봉사단의 봉사활동에 다양한 교내 구성원들의 참여 확대 추진
 - 글로벌 해외 봉사 활동의 내실화 및 결과 분석을 통한 현장 맞춤형 사업역량 강화
 - 봉사 활동에 참여한 학교 구성원들이 창의적 문제해결 능력과 나눔과 배려의 지혜를 겸비한 글로벌 인재로 성장하도록 교육 및 실천 활동 관련 도움 제공
- 교육 소외지역 및 계층의 학생들을 대상으로 학업, 진로탐색, 진학 및 생활상담을 통해 교육 기회의 불평등 완화에 선도적 역할 수행
 - 교육 나눔 활동에 참여하는 서울대학교 구성원들의 기획력, 실행력, 공감과 배려 능력 등 핵심 역량 강화를 도모하고 수요자 중심으로 프로그램을 구성하여 수혜 중·고교 학생들의 만족도 제고 추진
- 개발도상국 및 저개발국 고등교육 인력 양성을 지원하는 장학 프로그램을 종합적이고 체계적으로 추진하여 글로벌 사회의 미래 지도자를 양성함으로써 국제사회에서 서울대학교의 글로벌 공헌 영역 확대 및 국제협력 강화
 - 주요 대학 교원 양성을 통한 개발도상국 교육역량 개발 지원 및 한국-개발도상국 간 교육 네트워크 구축
 - 프로그램을 통해 선발하는 장학생의 출신 지역 범위를 다양화하여 향후 대학의 국제 네트워크를 다변화하는 기반 마련

■ 주요 추진내용 < 신규 () / 계속(√) >

● 글로벌 사회공헌단의 해외봉사단 프로그램 운영

1) 맞춤형 해외 봉사단 프로그램 개발

- 국제적 소외 계층 및 현지 지역의 요구와 필요성에 기반하여 국제사회가 당면한 이슈를 시의적절하게 발굴하고 공헌 방안 모색
- 지역 커뮤니티와의 소통과 현지 대학 및 현지 기관과의 파트너십을 통해 국가·지역별 맞춤형 차별화 프로그램 개발

2) 해외봉사단 파견을 통한 서울대의 국제적 책무성 수행

- 안전하고 지속가능한 글로벌 사회공헌 활동 운영체계 구축
- 글로벌 해외봉사 활동 누적결과와 활동 영향 평가분석을 통한 환류시스템 구축

● 나눔실천단 나눔교실 운영

- 역량 있는 재학생 봉사단원을 지역별로 20여 명 선발 후 2개월 동안 교육을 통해 멘토링 및 교수학습개발 능력을 강화
- 4~6개 지역을 선정하여 동·하계 방학 2~3개월 전부터 상대 학교와 소통하며 각 팀별 맞춤형 프로그램을 기획하여 5~6일 간의 교육 멘토링 진행
- 교과별 효과적인 학습법 및 시간 관리, 대입전형 모의 면접, 비교과 활동 등 실질적으로 고등학생에게 도움이 되는 프로그램으로 기획·운영

● SNU President Fellowship(SPF) 운영

- 박사학위 없는 개발도상국 대학 교원에게 박사학위 과정을 지원하는 ‘장학 프로그램’ 확대 및 내실화(3~4년 동안 등록금 전액, 생활비, 한국어 교육비, 왕복 항공료, 건강보험료, 자녀보육료 등 지원)
- 단기적이고 양적 지원 중심으로 추진되는 한국 대부분의 고등교육 분야 개발 협력사업과 달리 개발도상국의 교수진들이 역량을 강화할 수 있도록 본교에서의 박사학위 취득을 지원하여 장기적이며 질적 성장 위주의 개발협력사업을 추진
- 우리 대학의 경험과 노하우를 활용해 개발도상국 고등교육 인력 양성을 지원하고 교육·연구협력으로 국제 고등교육 네트워크 기반 강화



■ 기대효과

- 해외 봉사 프로그램에 참여한 구성원들이 나눔과 배려를 체화하고, 문화적 다양성에 대한 이해도를 높여 글로벌 시민으로 성장 기대
- 교육 여건이 상대적으로 열악한 교육 공백 지역 및 계층의 학생들에게 교육 나눔을 실천하고, 해당 프로그램 수혜 학생이 대학 진학 후 교육봉사 학생으로 활동하는 체계를 구축함으로써 교육 나눔의 지속 가능한 환경 조성
- 개발도상국 및 저개발국 발전에 기여하는 대학으로서의 국제적 평판 제고와 주요 대학 교원 양성을 통해 네트워크를 구축한 개발도상국과 향후 연구 및 교육에 있어서 긴밀한 협력 관계 형성 기대

■ 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	재원	
		'24	'25	'26	'27			
해외 봉사단 파견	글로벌사회 공헌단	641	651	661	671	2,624	법인회계 (본예산)	자체
나눔실천단 나눔교실 운영	학생지원과	60	60	60	60	240	법인회계 (본예산)	자체
SNU President Fellowship (SPF) 운영	국제협력본부	800	800	800	800	3,200	법인회계 (본예산)	출연금

■ 연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
	해외 봉사단 파견		지속 운영		
나눔실천단 나눔교실 운영		지속 운영			
SNU President Fellowship(SPF) 운영		지속 운영			

■ 성과지표

성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
해외 사회공헌 봉사자와 봉사프로그램 참여자 인원 수(명)	2,917	2,946	2,946	2,975	2,975	해외 사회공헌 봉사자와 프로그램 참여자 수가 최대치를 기록한 '22년 실적을 기준으로 2년마다 1% 상향	다양한 유형의 글로벌 해외봉사 사업을 통해 봉사자와 프로그램 참여자의 인원 숫자를 사업별로 집계하여 합산	자체자료



Mission

II

인류의 난제 해결과 과학기술의 가치화

실행과제	주요 내용
6. 융복합연구 및 전략적 국제공동연구 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 융복합 연구 활성화를 위한 연구과제 기획·발굴체계 강화 - 국가 난제 및 전략기술 분야 연구 활성화를 위한 융복합 연구 지원사업 개편 - 해외 우수 대학 및 연구기관과의 국제협력연구 활성화 - 연구성과 시스템 고도화를 통한 연구자 간 매칭과 융복합 연구 기회 확대 기반 마련
7. 대학지식기반 창업과 기술사업화 선도	<ul style="list-style-type: none"> - 선도·초격차 창업 씨드 발굴 후 대학의 전 주기적 창업 성장 플랫폼을 통한 예비유니콘의 탄생 지원 - 대학 창업문화를 확산하여 지역과 상생하는 SNU 창업밸리의 운영·지원 인프라 강화 - 첨단분야 IP R&BD를 통한 유망기술 발굴과 국내외 기술매칭 활성화로 기술 창업 환경 조성 - 국가 핵심기술 중심의 전략 lab 발굴과 우수특허 창출
8. 생애주기별 기초·응용 연구 지원 고도화	<ul style="list-style-type: none"> - 연구자 생애주기별 연구지원체계 확립으로 지속적·안정적 연구환경 조성 - 기초학문 분야 지원, 저술지원 등 학문의 다양성 확보를 위한 연구 지원 - 산과학 협력연구 확대를 통한 연구성과 창출 지원 - 연구자 중심의 연구지원 제도 개선
9. 첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원 활용	<ul style="list-style-type: none"> - 첨단 연구장비 인프라 구축·강화 - 연구장비 공동활용 활성화를 포함한 연구장비의 효율적 지원·활용 도모 - 실험실습실 안전환경 기반 조성 - 최적의 동물 사육 및 동물실험 연구환경 조성
10. 지식 공유와 정책 대안 제시	<ul style="list-style-type: none"> - 지적 인프라를 활용한 온라인 콘텐츠 제작·공유로 학술 및 연구성과 공유 - 미래사회에 대응하는 거시적 비전 및 정책 대안 제시 - 다양한 정책 어젠다 발굴과 미래를 대비한 융복합 연구, 심층 조사, 네트워크 강화

■ 추진배경

- 기후위기, 인구구조 변화 등 인류 난제 연구 분야에 대한 융복합적 접근 및 글로벌 이슈에 대한 국제 공동연구 필요성 확대
- 대내외 우수 인적 자원의 연구력을 결집할 수 있는 융복합 연구 및 국가 간 공동이슈 해결을 위한 국제 공동연구 확대 추진하여 국가적 난제 해결 방향 및 미래 발전 방향을 제시하고자 함

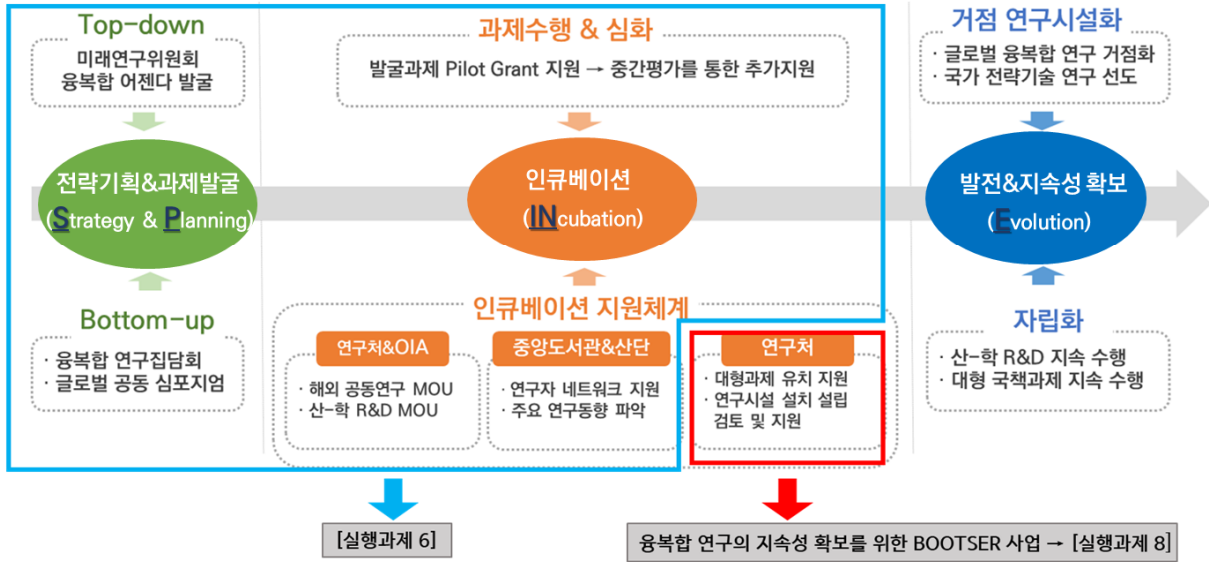
현황(분석)

- ◎ 서울대학교 국제교류 현황(서울대학교 통계연보 2022년판 기준)
 - 외국인 전임교원: 2012년 92명 → 2022년 108명
 - 국제학술대회 개최 건수: 2021년 32건 → 2022년 45건
- ◎ 서울대학교의 국제 및 국내 협력 연구현황('23. 8월 기준, SciVal Report(2023))
 - 국외 협력연구 비율: 28.9% (FWCI 2.55)
 - 국내 타 연구기관 협력연구 비율: 45.4% (FWCI 1.02)
 - 교내 협력연구 비율: 22.7% (FWCI 0.92)
- ◎ 융복합 과제유형 중 「국가 난제 분야」 및 「국가전략기술 분야」의 판단기준(안)
 - 국가 난제: 과학기술정책연구원 선정 10대 분야 39개 국가난제 이슈
 - ※ 10대 분야: 국방, 지역, 환경, 경제, 인구, 일자리, 복지, 에너지, 재난안전, 양극화
 - 국가전략기술: 국가과학기술자문회의 「국가전략기술 육성 방안」의 12대 전략기술
 - ※ 12대 전략기술: 반도체·디스플레이, 이차전지, 첨단 모빌리티, 차세대 원자력, 첨단 바이오, 우주항공·해양, 수소, 사이버보안, 인공지능, 차세대통신, 첨단로봇·제조, 양자

■ 추진방향 및 목표

- 국가 난제·전략기술 분야 융복합 연구 및 국제공동연구를 활성화하고, 글로벌 산·학·연 협력 연구를 확대함으로써 지속가능한 글로벌 연구거점을 구축
 - 인류 난제 연구 활성화를 통해 전 세계가 당면한 여러 가지 난제들을 해결하기 위한 대안을 제시함으로써, 인류 난제의 극복 및 삶의 질 제고에 기여

융복합 연구 플랫폼(SPINE) 구축



- 융복합 연구 및 국제 공동연구의 원활한 수행을 위한 ‘융복합 연구 플랫폼(SPINE*)’ 구축 추진
 - * SPINE: 전략기획&과제발굴(Strategy & Planning) → 인큐베이션(INcubation) → 거점 연구시설로 발전(Evolution) 및 지속성 확보를 위한 융복합 연구 지원체계
- 국가 난제·전략기술 분야 연구 활성화 및 글로벌 이슈에 공동 대응하기 위한 국제 공동 연구 확대 추진
- 연구업적관리시스템(S-RIMS)을 통한 체계적인 연구성과 수집·분석·활용으로 대학의 연구성과관리 통합 환경 및 연구자 정보 공유를 위한 시스템 구축
 - ※ S-RIMS: SNU Research Information Management System

■ 주요 추진내용 < 신규 (V) / 계속(V) >

- 융복합 연구 활성화를 위한 연구과제 기획·발굴체계 강화
 - 융복합 연구집담회 지원사업, 미래연구위원회 운영 활성화를 통해 Bottom-up, Top-down 방식의 융복합 과제 기획·발굴 활성화
- 국가 난제 및 전략기술 분야 연구 활성화를 위한 융복합 연구 지원사업 개편
 - 교내외 다양한 전공 분야 교원 간의 집담회 결과를 연계하여 내실 있는 연구과제를 선정·지원하고, 국가 난제 및 전략기술 분야 지원 강화

- 우수 융복합 연구과제에 대해 중간평가를 통한 심화연구 지원제도를 도입함으로써 연구 성과 창출을 위한 연구의 지속성 및 안정성 확보
- 미래연구위원회가 연구과제의 기획·발굴, 선정·심사, 중간평가, 심화연구 관리 등 융복합 연구과제의 전 주기적 지원을 이끄는 컨트롤타워 역할을 수행
 - ※ 미래연구위원회: 서울대 학술연구에 관한 사항과 미래 연구에 대한 종합적·체계적인 기획에 관한 기능을 수행하는 학칙 상의 심의기구
- 핵심 연구분야 육성 인큐베이션 조직을 통한 글로벌 융복합 연구거점 설립
 - 12대 전략기술 등 국가적으로 중요한 연구분야의 육성을 위한 인큐베이션 조직을 신설하여 학내 연구의 구심점을 마련
 - 초기자금(Seed-money), 산학연 네트워크, 국제협력 지원 등 전방위적 지원을 통한 글로벌 융복합 연구거점 설립을 추진하여 난제 연구 심화와 지속성 확보
- 해외 우수 대학 및 연구기관과의 국제연구협력 활성화
 - 해외 우수 기관과의 협력을 통한 국제공동연구 및 연구인력 교류 지원
 - 연구협력의 지속성 확보를 위한 국제공동연구센터 설립 추진
 - (1단계) 국제 공동연구 주제 기획 및 발굴체계 강화: 공동 워크숍 개최 및 연구팀 매칭, 국제공동연구 Pilot Grant 지원, 연구인력 교류
 - ※ 2023년 국제교류협력 및 공동연구 지원 사업(한국-스웨덴 대학, 서울대-CMU 등)
 - 한국-스웨덴 교류협력 프로젝트(SKERIC*) 추진: 한국-스웨덴 신진연구자 교류 및 연구수행 초기 자금(Seed-funding) 확보, 중견 연구자 과학외교 아카데미 개최 등
 - * SKERIC: Sweden-Korea Education, Research and Innovation Collaboration
 - 2023 SNU-CMU(서울대-카네기멜런대) 공동 워크숍 개최: 사회문제해결을 위한 AI 분야 연구자 네트워크 형성 및 공동 연구과제 기획·발굴
 - 해외 첨단 공동연구센터 설립을 위한 공동연구 지원사업 시행: SNU-CMU 공동 워크숍 발굴 공동 연구과제 수행 지원
 - (2단계) 1단계 공동연구 과제 심화 발전, 양방향 연구인력 교류 본격화, 공동연구센터 설립을 위한 MOU 체결 및 설치 추진 등 글로벌 연구거점 구축 준비
 - (3단계) 연구인력 교류 및 공동연구의 지속성 확보를 위한 글로벌 공동연구센터 설립 및 산학 R&D 유치 노력 등을 통한 글로벌 융복합 연구거점 구축
- 연구성과의 체계적 관리 및 검색·활용 시스템 구축을 통한 연구자 간 매칭과 융복합 연구 기회 확대 기반 마련

- 연구업적관리시스템(S-RIMS)을 통한 연구자 및 단과대학(원)·기관의 다양한 연구영향력 지표(발표 논문 수, Impact Factor, 피인용정보, H-index, 공동연구 현황 등)와 분석 데이터 제공 활성화
- 융복합 연구를 위해 관련 분야 연구자 간 네트워크 형성 및 필요한 정보를 맞춤형으로 검색하고 활용 가능한 시스템 도입
- 연구동향, 연구성과 등의 정책적 활용체계 마련

■ 기대효과

- 국가적, 세계적 난제도전 연구주제에 대한 연구제안을 통한 난제도전 연구 활성화 및 연구 흐름을 선도하는 리더십 발휘
- 국제연구협력 활성화를 통해 협력적·종합적 연구가 가능해짐으로써 글로벌 난제 해결 및 미래사회 위기대응을 위한 국가 전략적 역할 강화에 기여
- 연구업적관리시스템(S-RIMS)을 통한 다각화된 연구업적 분석서비스 제공 및 연구자 네트워킹 활성화를 통해 새로운 연구성과 창출에 기여
 - 다양한 지표를 활용한 대학의 연구성과 분석을 통해 주요 대학평가에 효과적으로 대비 하여 대학의 연구경쟁력 및 학문적 위상 제고
 - 교내 다양한 학문분야별 연구자 정보 및 연구업적 정보를 공유하여 융복합 연구 확산을 지원하고 연구데이터를 활용한 연구전략 수립 지원

■ 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	재원	
		'24	'25	'26	'27			
융복합 연구과제 지원	연구정책과	1,850	1,850	1,850	1,850	7,400	법인회계 (본예산)	출연금
해외 우수 대학 및 첨단 연구소와의 공동연구 지원	연구정책과	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000	법인회계 (본예산)	출연금
S-RIMS 운영 및 연구자 정보 매칭 프로그램 구축	중앙도서관	616	622	627	293	2,158	법인회계 (보조금)	교육부

연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
	융복합 연구과제 지원		사업 개편	지속 운영	
해외 우수 대학 및 첨단 연구소와의 공동연구 지원		심화연구 및 인력교류	국제공동연구 지원체계 구축을 통한 연구인력 교류 및 공동연구 지속		
S-RIMS 운영 및 연구자 정보 매칭 프로그램 구축		시스템 고도화	시스템 운영	시스템간 연계	분석 고도화

성과지표

성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
융복합 심화연구 확대 지수(%)	-	13.0	17.0	21.0	25.0	2024년도 목표치(13.0%)*를 기준으로 전년도 목표치 대비 매년 4%p 상승하는 것으로 설정	연구정책과 수행 연구과제(국가 난제 및 전략기술 분야 연구) 중 심화연구과제의 비율(심화연구과제 건수/전체 연구과제 건수) ※ 발굴된 연구과제의 심화연구 지원을 통해 융복합 연구의 질적 심화가 가능하며, 해당 연구의 발전·지속성 확보로 연계될 수 있음	자체자료

* 심화연구 지원제도는 '24년 도입 예정이므로 '24년도 심화연구 지원 예상치를 기준으로 목표치 설정

실행과제 7**대학지식기반 창업과 기술사업화 선도****■ 추진배경**

- 서울대의 인적·물적 자원을 활용한 창업인프라 및 성장단계별 특화 프로그램을 통해 혁신적 창업 기업의 육성 방안을 마련하여 예비유니콘 기업의 발굴 지원 필요
- 대학에서 탄생한 혁신 창업기업의 지역 진출을 지원하고 지역 기반 창업밸리의 조성으로 대학 주변의 경제, 사회, 문화 활성화에 기여할 수 있도록 역할 강화 필요성 제기

현황(분석)

- ◎ 대학본부 창업지원단 설립('22. 6월)에 따라 창업 유관기관 지원 및 학내 창업 컨트롤타워 역할 수행체계 구축
- ◎ 대학의 창업지원 역량과 지자체 및 민간의 행정·제도·재정적 지원을 통한 관악S밸리, 시흥캠퍼스 등 멀티캠퍼스 장점을 살린 창업생태계 조성 추진
- ◎ 기술기반 전략특허 발굴 등을 통한 특허창출, 기술이전 관리 강화 필요

■ 추진방향 및 목표

- 학내 창업 활성화 분위기 조성 및 대학지식기반 연구성과의 사업화를 위한 맞춤형 지원 프로그램의 지속 운영
- 대학의 창업역량을 기반으로 지자체, 민간과의 협력을 통한 SNU 창업밸리의 구축과 멀티캠퍼스별 특화 창업지원체계 구축
- 창업기업의 기술협력 강화 및 성장지원을 통한 신산업분야의 경쟁력 강화

■ 주요 추진내용 < 신규 () / 계속(V) >

- 선도·초격차 창업 씨드 발굴 후 대학의 전 주기적 창업 성장 플랫폼을 통한 예비유니콘의 탄생 지원
 - 창업자 수요 맞춤형 지원 프로그램을 통해 유망기업으로의 성장을 지원
 - 창업지원단과 학내 창업 유관기관 간 창업지원 사업 협업 활동을 통한 전 주기적 창업 성장 플랫폼 구축

- 대학 창업문화 확산을 지역으로 연계하여 지역과 상생하는 SNU 창업밸리의 체계적 운영과 지원 인프라의 강화
 - 우수 인력과 기술을 보유한 서울대의 강점을 살려 인접 지역을 SNU 창업밸리로 조성하여 글로벌 창업의 전진기지 역할 기대
 - 바이오, 미래모빌리티 등 멀티캠퍼스별 특화 창업지원 체계 구축
- 첨단분야 IP R&BD를 통한 유망기술 발굴과 국내외 기술매칭 활성화로 기술 창업 환경 조성
- 국가 핵심기술 중심의 전략 lab 발굴과 우수특허 창출

■ 기대효과

- 특화분야 기술기반 우수 창업자 발굴 및 육성을 통한 세계적 수준의 창업산학협력단지 조성 기반 구축
- 대학 차원의 창업 목표 및 정책을 공유하고 기관별 특성을 살린 협업과 정보 교류 활성화를 통해 수요자 맞춤형 창업지원 사업 운영
- 창업 전 주기적 지원 프로그램 운영을 통하여 창업기업 성장의 중심 역할 수행
- 창업기업 간 기술협력 및 네트워킹을 통해 성과 공유, 투자기회 등을 제공하여 기술 창업 활성화 촉진

■ 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	재원	
		'24	'25	'26	'27			
교내 창업 활성화를 위한 제도 개선 및 운영	창업지원단	650	650	650	650	2,600	법인회계 (본예산)	출연금
SNU 창업밸리 체계적 운영 및 인프라 강화	창업지원단	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000	법인회계 (본예산)	출연금
실험실 기술기반 예비창업자 발굴 및 육성	산학협력단	300	300	300	300	1,200	산학협력단 회계	자체

연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
	교내 창업 활성화를 위한 제도 개선 및 운영		지속 운영		
SNU 창업밸리 체계적 운영 및 인프라 강화		지속 운영			
실험실 기술기반 예비창업자 발굴 및 육성		지속 운영			

성과지표

성과지표	실적		목표치			목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
① 맞춤형 창업지원 서비스* 제공을 통한 교원·학생 창업 성공률 제고 지수	15.53	16.42	17.34	18.29	19.28	1. '22년 실적(서비스 제공 건수(1,199건)/서비스 신청 인원(287명) = 1인당 서비스 수혜 건수(4.18))에 10% 상향한 수치를 기준으로 매년 10% 상향 * 창업자 경영 지원 서비스, 원스톱 창업 상담 창구 등 창업 지원 프로그램 2. 최근 3년('20~'22) 평균 창업자 수(42명)에 2명 상향하여 기준인원을 설정하고, 매년 2명씩 증가하는 것으로 설정	[신청자 1인당 창업지원서비스 수혜 건수×0.7]+ [교원 및 학생 창업자 수×0.3]	자체자료 (창업지원 건수) 및 대학정보 공시 (창업자 수)
② 기술이전 계약건당 기술료 수입 (백만원)	99.7	66.8	68.7	70.6	72.5	최근 3년('20~'22) 평균 기술이전 계약건당 기술료 수입 66백만원을 기준으로, 매년 최근 3년('20~'22) 평균 물가상승률(2.7%)만큼 상승하는 것으로 설정 * ('20) 49.7 ('21) 51.1 ('22) 99.7 백만원	당해연도 산학협력단 기술료 수입총액/기술이전 계약건수 ※ 세계적 경제 영향에 민감한 기술이전 특성을 고려하여 물가상승률* 수치를 활용	자체자료

* 국가지표체계 | 지표상세정보 (index.go.kr) 소비자물가상승률('20년 0.5%, '21년 2.5%, '22년 5.1%의 평균 2.7%)

추진배경

- 세계적으로 연구혁신을 선도할 수 있는 연구인력 육성을 위해 연구자 성장단계별로 다양한 니즈를 맞춤형으로 지원하는 등 연구기반을 유지·발전시키고, 학문의 다양성을 확보할 수 있는 연구지원체계 확립 필요
- 연구의 양적 성장과 더불어 연구자의 연구 역량을 강화하기 위해 장기적인 관점에서 다양한 정책 필요
- 연구비 수주 및 연구 수행에 대한 지원 체계의 중요성 증대되고 있으며, 연구 역량을 강화하기 위한 연구지원 제도의 효율화 필요성 제기

현황(분석)

- ◎ 미래 신진연구자 지원(2023년 신규사업)
 - 박사후 연구원에 대한 지원체계 구축을 통해 연구인력 구조 선진화 유도
 - 2023년 총 12건 지원(지원액 973백만원)
- ◎ 신입교수 연구정착금 지원
 - 신규임용 교원에게 정착금을 지원하여 안정적 연구 환경 기반 제공

(단위: 건, 천원)

구분	지원내용			비고
	2020년	2021년	2022년	
지원건수	89	107	127	- 2017 ~ 2020년 : 이론 3천만원, 실험 4천만원
지원액 (백만원)	3,157	8,498	10,420	- 2021 ~ 2022년 : 이론 5천만원, 실험 1억원

- ◎ 창의선도 연구자 지원 현황
 - 잠재력 있는 신진연구자의 창의적·도전적 연구지원

구분	지원내용				비고
	2020년	2021년	2022년	2023년	
지원건수	85	93	93	102	※ 지속적인 연구성과 관리 - 지원기간: 최대 9년(3+3+3)
지원액 (백만원)	5,200	5,376	5,346	5,493	- 연차평가: 연구비 조정 - 단계평가(3년마다): 계속 지원 여부 결정

- ◎ 중견학자 징검다리 연구 지원 현황(2022년 신규사업)

- 한시적으로 연구비가 감소한 중견 학자에게 긴급연구비를 지원하여 연구의 지속성 강화
- 2023년 총 2건 지원(지원액 200백만원)

◎ 미래기초학문분야 기반조성사업 지원 현황

- 기초학문분야 연구자의 단독 및 공동 연구활동을 지원함으로써 기초학문분야의 학문적 혁신 성과 유도

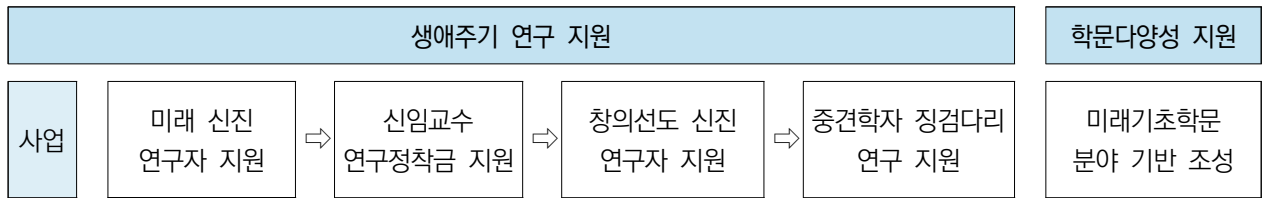
구분	지원내용				비고
	2020년	2021년	2022년	2023년	
지원건수	49	59	35	58	※ 2021년 기초학문 저술지원사업 신설 - 미래기초: 38건, 565,500천원 - 저술지원: 21건, 203,400천원 ※ 2022년 미래기초학문분야 기반조성사업과 기초학문저술지원사업 통합
지원액 (백만원)	730	769	738	890	

■ 추진방향 및 목표

- 연구자 생애주기별 연구지원체계를 확립하여 연구 시작단계부터 마무리 단계까지 지속적·안정적으로 연구할 수 있는 환경 조성
 - (초우수 박사후연구원 등) 자유로운 연구환경에서 도전적이고 주도적인 연구 수행 유도하여 초우수 학문 후속세대 양성
 - (신진 연구자) 정착 지원금을 통해 조기 정착을 위한 환경을 구축하고, 도전적이고 모험적인 신진 연구자를 발굴하여 장기지원을 통해 탁월한 연구성과 도출 및 우수 연구자 육성 기반 조성
 - (중견 연구자) 불안정한 연구생태계에서 단절 없이 연구를 지속하도록 지원하여 연구성과의 영속성 강화
 - (리더 연구자) 안정적으로 연구 마무리를 수행하여 후속세대에게 연결되고, 축적된 연구업적을 집대성하여 사회발전 및 공공에 기여
- 기초학문 분야 지원, 저술 지원 등 학문의 다양성을 확보할 수 있는 연구 지원
- 연구행정지원 체계의 개선을 통해 연구자의 부담 완화하고, 연구과제 지원 역량 강화를 위한 컨설팅 등의 맞춤형 서비스 제공

■ 주요 추진내용 < 신규 (V) / 계속(V) >

〈연구지원 사업 현황〉



생애주기 연구 지원

- 미래 신진 연구자 지원
 - 성장 가능성이 높은 박사후 연구자 등을 발굴하여 기초 연구 분야, 모험적 연구 분야 및 융합 연구 분야를 최대 3년 간 지원
- 신임교수 연구 정착금 지원
 - 신규 임용 교원에게 조사·문헌·이론분야 5천만원, 실험·실습분야 1억원 연구비를 지원하여 초기 안정적 연구 기반 제공 및 연구의 질적 향상
 - ※ 신임교수 정착금은 해당연도 신규임용 교원의 수에 의해 지원규모가 결정되므로 성과지표 산출 대상 사업에서 제외
- 창의선도 신진 연구자 지원
 - 조교수 및 본교 임용 2년 이내 부교수를 대상으로 미래 창의선도 분야의 연구잠재력이 있는 연구자를 발굴하여 다양한 연구과제 선정·지원
- 중견학자 징검다리 연구 지원
 - 부교수 3년 이상 재직자 또는 교수 중 한시적으로 연구비가 감소된 연구자에게 연구비 긴급 지원
 - 연구의 질적 완성도를 높이기 위해 퇴직을 앞둔 리더 연구자에게 안정적으로 연구를 마무리할 수 있도록 지원

학문 다양성 지원

- 미래기초 학문분야 기반조성
 - 기초학문분야 발전의 토대를 마련하고 공동저술 활성화를 통하여 새로운 학문적 어젠다를 개척하는 도전적 연구활동 권장

연구행정지원 제도 개선

● 연구행정지원 서비스 업무 개선

- 교원의 학술연구 보조인력인 연구근접지원인력 인력뱅크제 내실화 등 연구행정 부담 경감을 위한 연구자 중심의 연구지원제도 개선

● 산관학 협력연구 확대를 통한 연구성과 창출 지원

- 대형 연구과제 기획·발굴을 위한 인센티브 도입 및 분야별 맞춤형 수주 지원서비스 확대를 통한 대형 과제 수주 및 글로벌 연구거점 성장 지원
- 산학협력 MOU 체결 등을 통한 학내 연구자와 산업체 간 협력연구 지원 및 산관학 협력 네트워크를 구축하여 연구협력 활성화 기반 마련

■ 기대효과

- 생애주기별 맞춤형 연구 지원을 통해 질적으로 우수한 세계적인 연구성과 창출 기반 마련
- 장기적·안정적 지원체계에서 실효적인 연구를 수행할 수 있는 연구 환경을 조성하여 우수 인력을 양성하고, 연구를 심화·발전시켜 성과의 사회적 확산 및 재생산 기대
- 연구행정 체계 개선을 통해 연구자의 연구 효율성 증대
- 대형연구과제 유치를 통해 이후의 연구 원동력 마련

■ 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	재원	
		'24	'25	'26	'27			
미래 신진 연구자 지원	연구지원과	1,200	2,000	2,000	2,000	7,200	법인회계 (본예산)	출연금
		1,300	500	500	500	2,800	법인회계 (본예산)	자체
신임교수 연구 정착금 지원	연구지원과	4,880	4,880	4,880	4,880	19,520	법인회계 (본예산)	출연금
		4,880	4,880	4,880	4,880	19,520	법인회계 (본예산)	자체
창의선도 신진연구자 지원	연구지원과	5,096	5,200	5,200	5,200	20,696	법인회계 (본예산)	출연금

추진내용	추진 부서	금액				합계	재원	
		'24	'25	'26	'27			
중견학자 징검다리 연구지원	연구지원과	-	800	800	800	2,400	법인회계 (본예산)	출연금
		800	-	-	-	800	법인회계 (본예산)	자체
미래기초 학문분야 기반조성	연구지원과	750	750	750	750	3,000	법인회계 (본예산)	출연금
연구행정지원 서비스 업무 개선	산학협력단	20	20	20	20	80	산학협력단 회계	자체
연구과제 유치 지원서비스 확대	연구정책과	3,000	3,150	3,300	3,450	12,900	산학협력단 회계	자체

연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
미래 신진연구자 지원 등 연구지원과 소관 연구활동 지원 사업					
		지속 운영			
연구행정지원 서비스 업무 개선					
		지속 운영			
대형연구과제 유치 지원서비스 확대					
		지속 운영			

성과지표

성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
생애주기별 연구지원성과 지수	-	2.05	2.10	2.15	2.2	[(실적연도 학내 전체연구과제 지원 건수 대비 생애주기별 연구과제 비율) '20~'22년 실적 평균값(2.0)을 기준으로 매년 성과지수 0.05씩 증가하도록 설정	[(실적연도 학내 전체연구과제 지원 건수 대비 생애주기별 연구과제 비율) /('20~'22 연평균 비율(3.56%))]+ [(실적연도에 제출된 생애주기별 연 구과제 결과물 수/('20~'22 연평균 결과물 건수(88건))] ※ 산출 시 신규임용 교원 수에 따라 지원규모가 결정되는 신입교수 연 구정착금 지원 사업은 제외	자체자료, 대학 정보공시 (교내 연구과제 지원건수)

실행과제 9

첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원활용

■ 추진배경

- 고도로 집적된 첨단 대형 연구장비 등을 확충하여 최신 기술 기반 연구를 지원할 수 있는 연구장비 인프라를 구축하고, 대형 안전사고 예방을 위한 실험실 환경 마련에 대한 필요성 증가
- 서울대학교가 보유한 연구장비 인프라를 학외 연구자들과 공유하여 사회적 책무성을 강화하고, 국내 연구의 다양성 확보 및 세계적 연구성과 창출 기반 마련

현황(분석)

◎ 연구장비 인프라 구축사업 지원

구분	2020년		2021년		2022년	
	장비수(n)	지원액	장비수(n)	지원액	장비수(n)	지원액
연구장비 구축	21점	80.8억원	16점	78.1억원	16점	79.8억원
노후장비 수리	41점	9.3억원	31점	12.8억원	30점	11.2억원

◎ 실험실습실 안전환경 기반 조성

구분	2020년		2021년		2022년	
	건수	지원액	건수	지원액	건수(내용)	지원액
실험실 안전장비 구입	247대	9.7억원	433대	9.7억원	292대	8.0억원
실험실 공사	10실	3.5억원	10실	3.4억원	10실	5.2억원
동물실험시설 노후장비 교체	-	-	-	-	15대 (공사 별도)	20.0억원
동물실험시설 환경개선	-	-	-	-	안전사고 예방 공사 등	

■ 추진방향 및 목표

- 첨단 연구장비 인프라를 구축함으로써 서울대학교의 연구 수월성을 증대하며 세계를 선도할 수 있는 연구경쟁력 확보하고, 나아가 국내 연구자와의 인프라 공유로 국내 연구 성과 동반 성장 체계 구축
- 안전하고 쾌적한 실험실 환경을 구축하여 실험실습 교육 및 연구 활성화 지원

■ 주요 추진내용 < 신규 (V) / 계속(V) >

- 첨단 연구장비 인프라를 구축·강화하여 서울대학교의 연구역량 증진 및 세계를 선도할 수 있는 연구경쟁력 확보
 - 혁신적인 연구성과가 창출될 수 있도록 연구자 수요조사를 통해 단가 3억원 이상의 최첨단 고가 연구장비를 중점적으로 도입
 - 장비선정위원회에서 연구장비의 필요성, 장비의 활용 분야, 장비의 첨단성 및 공동활용 가능성(사용료 납부체계 포함), 기관 대응자금 등을 종합적으로 심사하여 장비를 선정하고, 연구처 장비 공동활용 홈페이지 구축 등 공동활용 촉진 방안을 마련하여 실행
 - 도입 5년 이상의 노후·유휴 연구장비에 대한 수리비용을 지원함으로써 학내 보유 장비의 활용 가능성을 제고
- 연구장비의 공동 활용 활성화를 포함한 연구장비의 효율적 지원·활용을 위한 방안 마련 및 추진
- 실험실습실 안전환경 기반 조성
 - 실험실습실 안전장비 확충을 통하여 실험실 운영 중 발생하는 안전사고를 예방하여 인명사고 및 재산 손실을 방지하고, 쾌적하고 안전한 실험실습실 환경을 구축하여 실험 실습 교육 및 연구 활성화 지원
 - 동물실험의 안전을 확보하고 동물실험시설을 효율적으로 활용할 수 있는 기반을 마련하여 최적의 동물 사육 및 동물실험 환경 조성

■ 기대효과

- 연구장비 선진화를 통해 세계적인 연구 성과 창출 기반 마련
 - 최신 연구장비 도입을 통해 최적의 기술지원을 실시함으로써 연구자들의 연구 역량을 증진하고 연구의 질적 수준을 향상시킴
 - 연구장비 선진화를 통해 연구의 국제적 경쟁력 확보
- 연구장비 공동활용을 통한 공익적 가치 추구
 - 연구장비의 적극적인 공동활용을 통해 서울대학교뿐만 아니라 교외 연구자들이 우수한 연구성과를 창출할 수 있도록 적극적으로 지원



● 안전하고 쾌적한 실험실습실 조성으로 안전사고 방지

- 실험실습실 안전사고로부터 연구자를 보호하고 쾌적한 실험실 환경을 조성함으로써 교육 및 연구 활성화 지원
- 동물실험의 안전을 확보하고 유해 환경에서 발생할 수 있는 생물안전 문제를 조기에 차단하여 쾌적하고 청정한 동물 사육 및 연구 환경 조성

■ 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	자원	
		'24	'25	'26	'27			
연구장비 인프라 구축	연구지원과	13,000	13,000	13,000	13,000	52,000	법인회계 (본예산)	출연금
실험실습실 안전환경 기반 조성	연구지원과	3,319	3,319	3,319	3,319	13,276	법인회계 (본예산)	출연금

■ 연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
연구장비 인프라 구축					
	지속 운영				
실험실습실 안전환경 기반 조성					
	지속 운영				

성과지표

성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
연구장비 공동활용 확산지수	-	2.02	2.04	2.06	2.08	'20~'22년 실적 평균(2.0)을 기준으로 매년 확산지수 0.02씩 증가하도록 설정	[(실적연도 공동활용건수/'20~'22 공동활용건수 평균(226건))+ (실적연도 장비사용 수입액/'20~'22 장비사용 수입액 평균(3,020백만원))] ※ 실적연도: 실적 산출 연도 기준 5년 이내로 하되, 장비 구축 당 해연도는 공동활용이 어려울 수 있으므로 실적에서 제외(총 4개년 예) '23년도의 실적연도는 '19. 1월 ~ '22. 12월이며 해당 기간 내 구입한 연구 장비를 대상으로 건수(수입액) 산출	자체자료 (매년 1월~12월)

※ 2020년 공동활용건수(수입액): 210건 (2,317백만원)

- 2016.1.1.~2019.12.31. 구입한 연구장비의 2020.1.1.~2020.12.31. 기간 중 공동활용건수(수입액)

※ 2021년 공동활용건수(수입액): 236건 (3,283백만원)

- 2017.1.1.~2020.12.31. 구입한 연구장비의 2021.1.1.~2021.12.31. 기간 중 공동활용건수(수입액)

※ 2022년 공동활용건수(수입액): 233건 (3,460백만원)

- 2018.1.1.~2021.12.31. 구입한 연구장비의 2022.1.1.~2022.12.31. 기간 중 공동활용건수(수입액)

실행과제 10 지식 공유와 정책 대안 제시

추진배경

- 대학의 수준 높은 지식 자원을 전 세계인을 대상으로 공유하여 대학의 위상을 제고하고 글로벌 지식 나눔에 기여
- 빠르게 변화하는 현대사회의 복잡한 문제해결에 기여하기 위해 높은 수준의 전문성을 보유한 싱크탱크의 필요성 증대
 - 경제적·사회적 불평등, 저출산·고령화, 집단 간 갈등 심화와 같은 사회문제 해결을 위해서는 학문분과 간 연계·협력을 통한 융복합적 연구가 필요
 - 한반도의 지정학적 특성과 국제 정세의 변화에 따라 통일·평화 연구의 역량 강화 및 국제화 필요성 증대

현황(분석)

◎ 국제적 교육 흐름에 맞춰 edX에 적합한 강좌를 선정 개발해 왔으며 매년 교육부의 적극적인 지원을 통해 한국형 온라인 공개 강좌인 K-MOOC 신규 강좌 또한 지속적으로 개발·운영하고 있음

〈서울대학교 기초교육원 온라인 강좌 현황〉

구분	edX	K-MOOC	비교(SNUON)
강좌수(2013 ~ 2022)	24	40	194
학습 대상	전세계(영어)	국내	학내외

※ edX의 경우 교수자의 참여 확대와 적극적인 홍보를 통해 강좌 활성화를 도모하고 있음

◎ 국가미래전략원 설립(21. 11월) 이래 연구클러스터*를 구성하여 국가와 인류사회를 위한 정책 대안 및 비전을 수립하기 위해 다양한 연구 수행 중

* 다학제적·융복합적·창의적 연구를 위해 다양한 협력 분야 연구자들로 구성된 협의체

〈연구클러스터 및 TF 팀 수행 과제 현황〉

구분	2022년	2023년
클러스터	6개	7개
TF 팀	1개	2개

◎ 국가적 정책이슈와 의제를 분석하는 공론의 장 마련 및 교내 집단지성을 활용한 정책 대안을 선도적으로 제시하고자 한국정책지식센터 포럼 개최

- 정책영역·연구주제별로 각계 전문가의 의견을 듣고 토론을 통해 정책 및 지식의 확산에 기여

〈국가정책 과제 관련 포럼 개최 현황〉

구분	2020년	2021년	2022년
개최 수	38회	36회	34회
참여인원	570명	692명	713명

- ◎ 남북관계 및 동북아 정세 등 통일 환경의 근본적 변화가 예상되는 상황에서 국가 정책 기여 및 학술역량 강화 요구 증대

- 한반도 평화 문제는 동북아시아 차원을 넘어 국제사회 차원의 평화 문제와 직결되어 있으므로, 서울대학교의 세계 수준 초학제적 학술역량 강화를 위한 중요한 의제

〈통일·평화기반구축사업 선정현황〉

구분	2021년	2022년	2023년
사업참여기관	26개	18개	24개
단위사업	31개	25개	24개

■ 추진방향 및 목표

- 국제적으로 다양한 학습자가 모여있는 MOOC 플랫폼 edX에 대한민국의 유일한 멤버로 참여하여 학내 우수 강좌를 국제적으로 공유·확산하고, 교육부 국가평생교육진흥원 K-MOOC 플랫폼에 전 국민 대상 온라인 공개강좌를 개발·운영하여 대한민국의 교육 역량을 강화하고 대외적 지식 공유에 기여
- 서울대학교의 지적 인프라를 기반으로 한 융복합적 연구 성과와 정책 대안을 사회와 공유하며 나아가 이를 정책화할 수 있도록 대학-정부-사회 각계각층의 의견을 나누는 장을 마련
- 시대의 난제와 통일학·평화학 등 다양한 주제를 융복합적, 다학제적으로 연구하고, 국가의 정책 이슈와 의제를 분석할 수 있는 공론의 장을 조성하여 네트워크를 강화하며, 집단 지성을 활용한 다차원적인 해결책을 선도적으로 제시

■ 주요 추진내용 < 신규 () / 계속 (V) >

- 지적 인프라를 활용한 온라인 콘텐츠 제작·공유로 학술 및 연구성과 공유
 - K-MOOC(한국형 온라인 공개강좌)와 edX(글로벌 온라인 공개강좌)를 활용한 지식

나눔 확대

- 한국형 온라인 공개강좌 플랫폼(K-MOOC)과 글로벌 MOOC 강좌 플랫폼(edX)의 강좌 수요 및 동향을 파악하여 신규 콘텐츠 개발을 꾸준히 증가
- 콘텐츠 제작 환경의 변화에 따라 첨단 장비 도입 및 스튜디오 다양화를 시도함으로써 국내·외 글로벌 표준에 부응하는 온라인 콘텐츠 제작 환경 구축

- 융복합적·다학제적 연구의 성과를 한 자리에서 공유하고, 범국가적 주제에 대해 의견을 나누고 정책 대안을 모색하는 ‘(가칭) Leading the Great Transformation 포럼’ 개최



- (성과 공유) 각 연구 주체들이 개별적으로 창출한 연구성과 및 포럼, 세미나 등을 통한 심층적 논의의 성과를 망라하여 공유
- (사회와 연계) 대학, 정부, 공공기관, 연구소, 민간기업, 언론사 등 다양한 섹터의 인사가 모여 한 가지 주제에 대한 다양한 시각을 공유하고 소통하는 계기 마련
- (정책화 플랫폼) 각계각층의 인사가 교류하는 과정을 통해 관련 주제에 대한 심층 연구 수행 또는 공론화, 정책화하는 플랫폼으로 자리매김 기대

- 미래사회에 대응하는 거시적 비전 및 다양한 정책 대안을 제시하고, 미래를 대비한 융복합 연구, 심층 조사, 네트워크 강화

- (국가미래전략원) 국가 미래에 막대한 영향을 미치는 현안과 한국 사회의 발전을 좌우하는 거시적 쟁점을 선택해 비전 및 정책대안 제시
 - 포럼은 쟁점 성격에 따라 학내 전문가, 분야별 해외 전문가, 정치인 등으로 패널을 구성해 운영하고 인문사회, 자연과학, 공학, 의학 등 다양한 분야의 주제 발굴
- (한국정책지식센터) 사회 전반에 대한 다양한 현안과 쟁점을 발굴하고 토론과 의견 수렴을 통해 정책 어젠다 발굴 및 대안을 모색하며, 나아가 어젠다의 성격에 따라 학내

유관 기관을 통해 세부 정책 및 학술연구 수행

- (통일평화연구원) 통일·평화에 대한 다학제적 연구 수행과 한반도 정세분석 및 심층조사, 네트워크 강화 도모
 - 서울대학교의 지적 인프라를 종합한 '통일·평화 기반 구축사업'을 운영하면서 사업에 참여하는 연구팀의 다양성 확대와 발전방안 지속적 모색
 - 한반도 정세분석과 통합 심층 조사를 실시하고, 통일학 시리즈 등 각종 출판물을 발간하여 남북통일 및 사회 통합에 대한 구체적인 실행안을 제시
 - 통일학·평화학 연구역량 및 네트워크 강화를 통한 사회적 기여를 위하여 세미나, 포럼 및 국제 학술대회를 개최하고 학술지 및 연구서를 출간

■ 기대효과

- 다양한 연구 주체들의 연구성과를 사회에 공유하고, 범국가적 문제에 대한 해법을 모색하는 (가칭) 그랜드 포럼을 통해 다각도로 대안을 모색하고 문제 해결에 기여하는 플랫폼 구축
- 서울대학교의 지적 인프라를 활용한 융복합적 연구로 도출한 성과 및 다양한 현안에 대한 의견 수렴 결과를 사회에 공유하고 정책 대안 모색
 - (국가미래전략원) 국가 미래 정책 방향을 선도적으로 제시하고 미래사회에 대응하는 다양한 전략에 대한 융복합적 연구 및 결과 공유로 국가의 발전 방향 제안
 - (한국정책지식센터) 국가적 현안 문제와 한국 사회의 발전에 대한 정책대안을 제시함으로써 사회난제 및 사회갈등 해소 방안 마련을 통해 국가 발전에 기여
 - (통일평화연구원) 통일과 평화 문제에 대한 융복합적 접근 시도와 통일 대비 자료 구축 및 서울대학교 통일과 평화에 관한 연구역량·네트워크 강화로 사회적 책무 수행
- 글로벌 공개 강좌 운영을 통해 세계인의 지적 성장을 선도하는 지식 나눔을 실천하고 대한민국 온라인 공개 강좌 선도대학으로의 사회적 책무 수행



연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	재원	
		'24	'25	'26	'27		법인회계 (본예산)	자체
온라인 공개 강좌 콘텐츠 개발·운영 확대	기초교육원	450	450	450	450	1,800	법인회계 (본예산)	자체
미래사회에 대응하는 국가미래전략원 운영	국가미래전략원*	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000	법인회계 (본예산)	출연금
행정대학원 한국정책지식센터 포럼 개최	행정대학원	80	80	80	80	320	법인회계 (본예산)	자체
통일·평화 기반 구축사업 및 한반도 정세분석과 통합심층조사 실시	통일평화연구원*	1,580	1,580	1,580	1,580	6,320	법인회계 (본예산)	출연금

* 기관 전체 예산 중 일부가 해당 사업에 소요

연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
온라인 공개 강좌 콘텐츠 개발·운영 확대				지속 운영	
미래사회에 대응하는 국가미래전략원 운영				지속 운영	
행정대학원 한국정책지식센터 포럼 개최				지속 운영	
통일·평화 기반 구축사업 및 한반도 정세분석과 통합심층조사 실시 등				지속 운영	

성과지표

성과지표	실적		목표치			목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
지식나눔과 정책제안 확산지수	44.0	39.2	40.2	41.4	42.4	'22년도 실적*을 기준으로 하되, 각 기관의 연도별 확산 계획에 따라 확산지수를 결정	[온라인 공개강좌 개설 수(기초교육원)×0.2]+[포럼** 등 개최 횟수(국가미래전략원)×0.4]+[포럼 등 개최 횟수(한국정책지식센터)×0.2]+[포럼 등 개최 횟수(통일평화연구원)×0.2]	자체 자료

* 기관별 '22년도 실적: 기초교육원 86강좌, 국가미래전략원 30건, 한국정책지식센터 34건, 통일평화연구원 40건

** 국가미래전략원 신설에 따라 '22년은 개원식(포럼) 및 전문가 초청 등의 실적이 많았으나, '24년도부터는 포럼(세미나, 학술회의 등 포함) 횟수를 분기 4회로 운영 예정

실행과제	주요 내용
<p>11. 법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 행정체계 혁신과 학내 데이터 분석 및 활용을 통한 데이터 기반 제도 개선 모색 - 친환경 정책 방향성 제시와 온실가스·에너지 관리 - 서울대학교 디지털 전환 과제 도출 및 추진
<p>12. 재정기반 강화를 통한 자율성 확보</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (법인회계) 자체재원 세입 확대 및 재정자립도 향상 방안 모색, 통합재정 운영, 적립금 운영 - (산학협력단 회계) 대형연구과제 기획 및 유치 지원사업, 기술마케팅을 통한 기술이전 확대 등 - (발전재단 회계) 발전기금 모금 활성화 및 신규 모금캠페인 시행 - (SNU홀딩스) 자회사 설립·운영을 통한 자체재원 확대, 창업기업 육성을 통한 재정 확대, MRO 서비스를 통한 구매 효율성 및 투명성 제고

실행과제 11**법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진****추진배경**

- 서울대학교 법인화의 핵심은 대학운영의 자율성 확보와 재정 확충이므로 지속적 행정혁신 동력을 유지할 필요성이 높아짐
 - 대학 혁신의 방법론으로 데이터 기반 평가 및 환류 체제의 정착과 이를 통한 제도개선 모색 필요
- 기후위기 대응을 위한 온실가스 감축 정책의 원활한 이행 및 탄소중립 대전환 시대에 걸맞는 대학의 역할 강화
- 디지털 기술(빅데이터, AI, 클라우드 등)을 활용하여 대학운영 혁신 견인 필요

현황(분석)

- ◎ 서울대 내부혁신 및 데이터 기반 정책개발 등을 지원하기 위해 대학혁신센터를 신설('19. 6월) 하였으며, 대학 혁신 방안과 모델을 제시하는 싱크탱크로 제도혁신위원회를 신설('23. 6월)하여 혁신의 동력을 이어가고 있음
- ◎ 서울대학교는 '08년 10월에 '지속가능한 친환경 서울대학교(Sustainable SNU)' 선언 이후 '09년 환경경영시스템 인증, '12년 온실가스 에너지 감축위원회와 온실가스 에너지 종합관리센터의 설립, 주기적인 환경보고서 발간 등 관련 정책을 꾸준히 추진해왔음
 - 급변하는 대학 환경변화에 맞춰 대학의 사회적 책임 강화 등 ESG 정책 확대 도입에 대한 필요성이 제기됨에 따라 ESG 위원회를 신설('22년 6월)하였으며, 위원회의 적극적 활동을 통해 대학 ESG 정책 수립과 실행방안에 대한 자문 확대 필요
- ◎ 정보화 수요 증가에 따라 이러닝, 스누지니 등 사용자 맞춤형 서비스를 창출하여 제공하고 있으나 지속적으로 신기술을 활용한 디지털 전환* 추진 동력이 필요한 실정
 - * 인공지능, 클라우드, 빅데이터 등 디지털 기술을 기반으로 대학을 혁신할 수 있는 사업
 - 지능형 디지털 캠퍼스 전환, 데이터 기반 행정효율화, 정보화 거버넌스 강화 등을 주요 어젠다로 추진 중(세계대학정보화협의회 Top 10 IT Issues 2023)

추진방향 및 목표

- 혁신 싱크탱크 운영으로 대학 행정체계 및 운영방식을 혁신하고, 학내기관 간 협력 강화를 통해 데이터 활용 체계 강화

- 법·제도 등 불필요한 규제를 해소하여 대학 구성원의 자율성을 높이고, 유연하고 효율적인 행정 조직 및 서비스 체계 구축
- 교육, 연구 및 행정 데이터 수집 체계 개발 및 분석·평가·환류 시스템 구축
- 친환경 정책 컨트롤타워를 통한 ESG 정책 확대 도입 및 국립대학으로서 탄소배출 저감 등 지속가능한 발전 도모
 - ESG 위원회 활동을 통한 대학 정책 자문
 - 온실가스·에너지 관리 및 친환경 학생 자율 활동 활성화
- 지능형 디지털 캠퍼스 전환, 데이터기반 행정 효율화 등 선도적인 대학 정보화 모델 실현

■ 주요 추진내용 < 신규 (V) / 계속 (V) >

- 혁신 의제 발굴 및 실행 자문과 학내 데이터 분석 및 활용 강화를 통한 대학 행정체계 및 운영방식 지속 혁신
 - 혁신 의제를 중심으로 학내·외 다양한 의견을 수렴하고, 현황 분석 기반으로 수립한 단기-중기-장기 목표에 따라 혁신 어젠다와 실행계획을 도출하여 상시적 활동을 통한 어젠다별 자문과 제언을 실시
 - 학내기관 간 협력을 강화하여 제도 개선 등 활용성이 높은 데이터 분석과제 발굴 및 분석을 진행하되, 데이터 분석 결과 보고, 유관부서 의견수렴, 결과 공유 및 정책 활용 등을 통해 데이터 기반 제도 개선 모색
- 친환경 정책 방향성 제시와 그린 캠퍼스 조성을 위한 온실가스·에너지 관리
 - ESG 위원회 활동으로 ESG 정책 방향을 제시하고 ESG 보고서(요약보고서 포함)를 매년 발간하여 고등교육 기관으로서의 사회적 책임 강화 및 대학 ESG 경영 선도
 - 온실가스·에너지 감축위원회 운영을 통한 온실가스 배출권 관리 및 그린캠퍼스 활동 점검
 - 친환경 학생 활동 조직화 및 지원체계를 구축하여 친환경 활동역량 강화 및 그린 캠퍼스 문화 정착
- 서울대학교 디지털 전환 과제 도출 및 추진
 - 7차(2023-2025, 시행 중) 및 8차(2026-2028, 수립 예정) 정보화 종합발전계획과 연계 시행하여 내실화 노력

- 연도별 계획 대비 80% 이상 과제 추진을 목표로 주관·유관 기관 예산확보 방안 마련, 기술적 지원 등 추진

■ 기대효과

- 법인화 이후 변화된 여건 및 운영체계 등의 규정 반영을 통한 자율적인 대학혁신시스템을 마련하고 데이터의 체계적인 수집과 효과적인 관리 및 활용 기반 구축
- 온실가스·에너지 관리체계 강화 및 친환경 학생 활동 활성화 등을 통하여 지속가능한 친환경 캠퍼스 문화 구축
- 우수한 디지털 기술을 활용하여 미래 대학 혁신체계를 지원하고 디지털 전환을 선도

■ 연도별 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	재원	
		'24	'25	'26	'27			
대학 행정체계 및 운영방식 혁신	제도혁신 위원회	1,000	1,000	1,000	1,000	4,000	법인회계 (본예산)	자체
학내 데이터 분석 및 활용 강화	대학혁신 센터	350	350	350	350	1,400	법인회계 (본예산)	자체
온실가스·에너지 감축위원회 운영 및 배출권거래제 이행	시설기획과	600	600	600	600	2,400	법인회계 (본예산)	자체
친환경 학생 활동 추진 역량 내재화	지속가능 발전연구소	30	35	40	45	150	법인회계 (본예산)	자체
ESG 위원회 활동을 통한 대학 정책 기능 자문	ESG위원회	50	50	50	50	200	법인회계 (본예산)	자체
서울대학교 디지털 전환 과제 도출 및 추진	정보화본부	4,255	9,238	9,238	9,238	31,969	법인회계 (본예산)	자체

연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
	대학 행정체계 및 운영방식 혁신				지속 운영
학내 데이터 분석 및 활용 강화				지속 운영	
온실가스·에너지 감축위원회 운영 및 배출권거래제 이행				지속 운영	
친환경 학생 활동 추진 역량 내재화				지속 운영	
ESG 위원회 활동을 통한 대학 정책 기능 자문				지속 운영	
서울대학교 디지털 전환 과제 도출 및 추진		('23 ~ '25) 정보화 종합발전계획 내 과제 도출 및 추진		('26 ~ '28) 정보화 종합발전계획 내 과제 도출 및 추진	

성과지표

성과지표	실적	목표치					목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27				
연차별 디지털 전환 추진 사업 이행 실적율 (%)	-	80	80	80	80	4기('24 ~ '27)에 해당하는 정보화 종합발전계획* 내 디지털 전환 추진 연차 과제 중 80% 이상을 매년 이행하는 것으로 목표치를 설정	(정보화 종합발전계획 연도별 추진 과제 수 / 계획 과제 수) × 100	자체자료	

* 정보화 종합발전계획은 3년 단위 계획('23 ~ '25 수립 완료)으로 '25년까지 총 28개의 디지털 전환 추진 과제가 설정되어 있음

실행과제 12 재정기반 강화를 통한 자율성 확보

추진배경

- 서울대학교는 그간 세계 주요 대학과 비교하여 상대적으로 적은 재정 투입에도 불구하고 우수한 성과를 달성해 왔으나, 세계를 선도하는 대학으로 도약하기 위해서는 충분한 재정기반 마련을 통한 교육·연구 지원이 필수적

〈해외 대학 QS 순위 및 총재정 등 비교 자료〉

구분	2010년		2022년			
	총재정	QS	총재정	QS*	교원	학생
서울대	12,295억원	50위	15,875억원(↑29.1%)	29위(↑21)	2,260명	34,485명
UC버클리	29,119억원	28위	35,781억원(↑22.9%)	27위(↑1)	1,600명	45,057명
싱가포르국립대	18,193억원	31위	23,321억원(↑28.2%)	11위(↑20)	2,546명	47,202명
동경대	16,991억원	24위	20,077억원(↑18.2%)	23위(↑1)	2,234명	28,806명

* 2022년 발표 QS 순위(2022년 QS 순위의 자료 기준연도는 2020년도)

※ 총재정: 대학별 2020년 결산 기준(적용 환율: 2016 ~ 2021년 평균)

- 연구수익 및 투자수익 확대와 기부금 유치 등 다각적 노력을 통해 자체재원 마련이 필요한 상황

현황(분석)

◎ 서울대학교 재정 규모는 '23년 22,081(억원)으로, 최근 5년간 연평균 6.1% 증가

(단위: 억원)

구분	'19	'20	'21	'22	'23
합계	17,430	18,267	18,950	20,744	22,081
(증가율)	(7.6%)	(4.8%)	(3.7%)	(9.5%)	(6.4%)
법인회계	8,290	8,634	9,119	9,410	9,986
발전재단	2,804	2,873	2,775	3,667	3,749
산학협력단	6,336	6,760	7,056	7,666	8,346

※ 법인회계, 발전기금회계, 산학협력단회계 당초 예산 기준

- 해외 우수 대학과 재정 규모 등을 비교하였을 때, 서울대학교의 지속가능한 발전을 위해 재정 규모의 지속적 증가 및 자율적인 대학 운영을 위한 자체재원 확충 필요

- ◎ 자체재원 확충을 위해 SNU홀딩스(21. 2월)와 자회사인 SNU벤처스(21. 3월)를 설립하였으며, 자회사 설립을 통한 재정 확충 노력 지속 필요
- ◎ 구매 프로세스의 간소화 및 효율성 증대를 위해 샵드림(22. 10월)을 설립하였으며, 현재 학내 구매 의무화 이전 단계로 적극적인 학내 홍보, 구매 가능 물품 다양화, 사용자 친화적 인터페이스 재구축 필요

■ 추진방향 및 목표

● 법인회계 자체재원 확충

- 사업 발굴 및 자회사 설립·운영 등
- 타회계전입금·교육부대수입·수입대체경비 등 자체재원 확충 노력 및 재정자립도 향상을 위한 기반 마련
- 법인 간 통합적 재정 운용

● 연구비 및 간접비 재원의 안정적인 확충을 위한 대형연구과제 수주 확대 지원 및 기술이전 사업화 및 활성화

- 국가전략기술분야 등 정부R&D 방향을 고려한 대형과제 유치 중점 지원 및 능동적 기술홍보로 보유기술에 대한 기술이전 및 사업화 확대

● 발전기금 기부금 모금을 통해 자산 규모를 확대하는 등 재정 확보

- 신규 모금사업캠페인 시행, SNU Commons 기금 등 신규 모금 사업 시행 등

■ 주요 추진내용 < 신규 () / 계속 (V) >

법인 회계

● 자체재원 세입 확대 및 재정자립도 향상을 위한 기반* 마련

- 통합재정위원회 등을 통한 법인 간 재정 상황 점검 및 재정이슈 논의, 예산 조정 등 통합적 재정 운용 도모
- 법인회계 예산성과심사를 통해 주기적 사업성과 점검과 결과 환류 기반의 예산 투입으로 혁신 성장을 위한 사업예산 확보
- 기본 임대료 현실화 및 임대건수 확대, 미활용 자산 활용을 위한 장기적 플랜 마련 등 적극적 자산 운용을 위한 계획 수립

- 적립된 기부자산의 효율적 운영을 위해 대내외적 환경을 고려한 장기적인 포트폴리오 계획 수립

* 재정운영의 효율성 및 자체재원 확충 기반 마련을 위한 로드맵

- 1단계('24년) 직제 개편으로 재정 통합관리를 통한 효율화 및 전문화 도모
 - 예산과(재정전략실), 재무과(사무국), 회계지원팀(기획처)을 '재정전략실' 소속으로 재편하여 재정 통합관리 및 내부 통제기능 강화
 - 예산성과평가팀을 신설하여 재정 투입의 효과성 분석 결과를 기반으로 재정의 효율적 운용 체계 마련
- 2단계('25년) 자체재원 확충에 제한요건으로 작용하는 법령·규제를 발굴하고, 법인회계, 발전기금, 법인재산, 관련 법인 등 재정 주체별 규모 확충 및 운영 효율화 방안 모색
- 3단계('26년~'27년) 발굴된 법령·규제의 개정을 추진하여 서울대뿐만 아니라 타 대학 등의 자체재원 확충 여건 조성 노력
- 4단계('27년) 재정운영의 효율성 향상 정도와 자체재원 확충을 위한 여건이 조성되었는지를 자체 진단하고, 자체재원 확충 실행계획을 마련하여 차기 대학운영성과목표에 반영

● 중장기 재정운용 효율성 제고를 위한 적립금 운영

- 적립금 운영을 통해 대학운영에 필요한 중장기적 재정소요에 효과적으로 대응

산학협력단 회계

● 대형연구과제 기획·유치 지원사업 시행

- 정부R&D 사업 수주 경쟁력 제고를 위해 대형과제 유치 지원 사업을 확대하고, 민간 산업체와의 네트워크 구축 지원을 통해 안정적인 연구비 확충 도모
- 국가전략기술분야 등 초대형 과제 초기 자금 지원 및 대형과제 기획·발굴을 위한 Pilot Grant 지원사업 시행

● 기술마케팅을 통한 기술이전 확대

- 실험실 특허포트폴리오 구축과 우수특허 고도화를 통한 기술이전 및 사업화
- 우수자산의 현물출자로 직접주식을 확보하는 등 적극적으로 재정확보 기여

발전재단 회계

● 발전기금 모금 활성화 및 신규 모금캠페인 시행

- 신규 모금사업캠페인(CREATE Tomorrow `23. 2월 ~ `27. 1월) 시행
- SNU Commons 기금 등 신규 모금 사업 적극 시행
- 서울대의 고유 자산을 통한 전략적 거액 모금 유치 노력
- 서울대 관련기관 및 단과대학(원) 모금 사업 시행
 - 동창회와 지속적 협력을 통한 모금 홍보 및 기부자 발굴
 - 단과대학(원) 및 교내 기관 맞춤형 모금사업 지원
- 발전재단 기부자 관리 운영 프로세스 마련
 - 기부자 정보를 활용한 적극적인 기부자 관리 방안 도입
 - 후원자 기부 만족도 제고를 위한 프로그램 강화

SNU 홀딩스

- (SNU 홀딩스) 사업 발굴 및 자회사 설립·운영을 통한 자체자원 확대
 - 서울대학교 지적재산과 물적·지적 자원을 활용한 수익사업 총괄
 - 우수한 동문 네트워크를 활용한 양질의 투자기회 발굴
 - 방대한 산학네트워크 및 자회사 간 시너지를 통한 기업 육성
- (SNU 벤처스) 임팩트 투자 주체로서 가치를 창출하는 대학 창업 체계를 구축하고, 대학에 특화된 창업 기업 육성을 통한 재정 확대
 - 신기술 사업화를 원하는 회사의 경영관리 및 지분취득을 통해 추후 상장 시 차익 실현 도모
 - 서울대학교 및 소속 교원의 창업 지원·진흥과 다양한 협업 프로그램을 통한 공동 투자 기반의 시민자산 육성 도모
 - 자회사의 연구개발 및 기술사업을 위한 창업 지원 및 정보 제공
- (샤드림) MRO 통합 구매를 통한 수익 확대
 - 구매대행 서비스 구축을 통해 기관별 개별 구매의 불합리성 제고
 - 구매절차 간소화와 대학에 특화된 구매 서비스 구현을 통한 효율성과 투명성 제고 및 신뢰 확보



■ 기대효과

- 다양한 자원 확보를 통한 안정적이고 지속가능한 재정 운용
- 대학의 연구 성과와 인적 인프라 기반의 특화 교육프로그램 등 수입대체 사업 활성화 등 자체적인 수입 증대 노력을 통한 미래 성장 동력 확보와 대학 자율성 제고

■ 소요예산

(단위: 백만원)

추진내용	추진 부서	금액				합계	자원	
		'24	'25	'26	'27			
(법인회계) 자체자원 세입 확대 및 재정자립도 향상 기반 마련 등	예산과	-	-	-	-	-	법인회계 (본예산)	자체
(산학협력단 회계) 대형연구과제 기획·유치 지원 기술이전 사업 확대	연구정책과	3,000	3,150	3,300	3,450	12,900	산학협력단 회계	자체
	산학협력단	-	-	-	-	-	산학협력단 회계	자체
(발전재단 회계) 발전기금 모금 활성화, 목적별 기부금 모금 진행	발전재단	-	-	-	-	-	발전재단 회계	자체

■ 연도별 추진일정

추진과제	연도	'24	'25	'26	'27
(법인회계) 자체자원 세입 확대 및 재정자립도 향상 기반 마련 등		직제개편·정착	법령·규제 발굴	법령·규제 개정 추진	진단·환류
(산학협력단 회계) 대형연구과제 기획·유치 지원, 기술이전 사업 확대		지속 운영			
(발전재단 회계) 발전기금 모금 활성화, 목적별 기부금 모금 진행		지속 운영			
(SNU홀딩스) 사업 발굴 및 자회사 설립·운영을 통한 자체자원 확대		지속 운영			
(SNU벤처스) 대학에 특화된 창업 기업 육성을 통한 재정 확대		지속 운영			
(샤드림) MRO 통합 구매에서 발생한 수익을 통한 수익 확대		사업 안정화	운영결과 환류 및 체계 고도화		

성과지표

성과지표	실적		목표치			목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	'22	'24	'25	'26	'27			
① 자체재원 세입액 (단위: 억원)	2,195*	2,044	2,095	2,147	2,201	최근 3개년(2020~2022년) 자체재원 세입결산액 평균을 기준으로 매년 2.5%씩 상승목표 ※ '18~'21 4년 간 자체재원 연평균 증가율(3.0%) 및 국가 R&D예산 삭감(2023) 등을 감안하여 목표 설정 ※ ('20) 1,906, ('21) 2,030, ('22) 2,195(억원)	최근 3개년 자체재원 세입결산액 평균의 ×102.5% ※ 자체재원은 법인회계 세입 중 수입대체경비, 타회계전입금, 교육부대수입, 보조금의 합계로 산출	법인회계 결산 자료
② 발전기금 모금액 (단위: 억원)	1,034	850	873	898	923	모금사업의 경우 경제여건 등 외부 상황에 따라 실적 유동성이 큰 편이나, 재정자립도 향상과 목적별 기금마련을 통한 학교 발전을 위해 직전 4년간 모금액의 평균(810.5억)에 약 40억원을 상향하여 기준을 설정하고, 매년 2.6%** 상향하는 도전적인 목표를 설정 ※ 최근 10년간 모금평균액은 730억, 최근 4년간 모금평균액은 811억임. : ('19) 537, ('20) 684, ('21) 987, ('22) 1,034 (억원) ** 최근 10년('13~'22)간 경제성장률의 평균(2.6%) 기준	발전기금 모금액 (발전재단+단대재단+미주재단 출연액) ※ 3기에서 실적에 반영했던 별도 법인(병원) 출연액 제외	자체자료 (1월~12월)

* '22년 자체재원 세입 실적: '22년도 금리 인상으로 인한 교육부대수입 증가 및 공공요금 인상에 따른 타회계전입금 증가 등으로 자체재원 수입액이 평년 대비 크게 증가하였으므로, '19~'21년 수입대체경비·타회계전입금·교육부대수입·보조금의 세입액 평균(A) 대비 '22년 세입액이 25% 이상 증가한 경우에는 (A)를 '22년 세입 실적으로 보정

2023년도 추진성과 및 2024년도 대학운영 기본방향

1. 2023년도 추진성과

가. 글로벌 융합인재 양성

■ 성과

● 창의·융합 교육의 혁신

- 첨단융합학부 설립(2024.3.1.)을 위한 설립추진단 및 준비단 운영
 - 입학정원 218명 확보, 5개의 전공(차세대지능형반도체, 지속가능기술, 디지털헬스케어, 혁신신약, 융합데이터과학 전공) 운영
- 서울대학교 전공설계지원센터(Academic Advising Center)를 통한 학사지도 시행
 - 아카데미 어드바이저(Academic Advisor)가 상주하며 1:1 학생 전공상담 및 전공설계 관련 비교과 프로그램 운영
- 2023 SNU Majors Fairs(2023.3.27. ~ 3.31.) 개최를 통해 학생들이 본인의 전공을 넘어 다양한 학문분야 탐색할 수 있는 기회 제공

● 인성과 지성을 겸비한 전인적 글로벌 리더 양성

- 국제 교환·방문학생 프로그램 운영 및 학생 지원 강화, 양방향 국제교육 프로그램 운영 활성화 및 내실화
- 양질의 자체개발 온라인 교육콘텐츠와 찾아가는 맞춤형 대면교육을 활용한 적극적인 교육 이수 증진 노력을 통하여 인권/성평등 교육 이수율 목표치 초과달성*
 - * 2023년 목표치 6,609명, 이수인원(2023 11. 1. 기준) 13,236명
- 다양한 참여형 인권증진 프로그램, 인권강좌, 학술행사를 통해 학내 구성원의 인권의식 증진과 인권친화적 대학환경조성에 기여

- 학생들의 심리·정서적 안정감 향상을 위해 다양한 프로그램 운영
 - 총 10개 프로그램에 참여학생 2,557명 (만족도 4.69)
 - 국내 유일의 24시간 위기상담 전화 'SNU Call' 운영 실적 양호, 다른 대학으로의 확산이 가능한 프로그램으로 평가
 - 적극적 홍보로 네트워크 역량개발 프로그램의 학생 참여 실적 우수

■ 보완 및 개선점

- 증가하는 학생 교류 수요 대응을 위한 체계적인 교육프로그램 및 생활환경 조성 필요
- 학생참여자 중심의 교육 프로그램 연구·개발을 통한 교육의 질 제고 및 다양한 구성원 대상 개별화 프로그램 도입 필요

나. 혁신적 지식 생태계 구축

■ 성과

- 세계적인 연구성과 창출을 위한 지원
 - 세계 학문 발전에 공헌하고 국가 발전을 견인할 학문분야를 집중 육성하기 위해 총 20개 학문분야 지원 (우수 학문분야 10, 유망 학문분야 8개, 잠재 학문분야 2개)
 - 창의적·도전적인 연구과제를 가진 잠재력 있는 신진연구자를 석학으로 육성하고자 22명의 신규 연구자를 선정하고, 총 102명에 대해 총 54.9억 원의 연구비 지원
 - 융합선도형 연구 활성화를 위하여 학제 간 공동연구팀(17진)을 지원하고, 개방형(타 대학 교원 참여 등) 공동연구 토대 구축
 - 글로벌 이슈에 대응하기 위한 해외 우수 대학 및 연구기관과의 국제연구협력 지속 및 신규분야 발굴
- 개방형 혁신 연구생태계 구축
 - 전 주기적 창업지원 프로그램 운영으로 지속 가능한 창업지원 생태계 구축 및 SNU 창업밸리 운영을 통한 글로벌 창업 클러스터 구축 기틀 마련
 - 차세대 핵심기술 중심으로 사업화 가능성이 높은 기술을 발굴 및 지원하고, 능동적 기술홍보와 마케팅을 통해 양질의 기술이전 및 사업화 확대



● 연구자 중심의 연구지원체계 고도화

- 신입교원의 연구역량 증진을 도모하고 발령 초기 안정적 연구기반 제공 및 연구의 질적 향상을 위하여 총 129명의 신입교원에게 약 110억 원의 연구비 지원
 - 혁신적인 연구성과가 첨단 연구장비를 통해 창출되고 있으므로 78.6억 원을 투입하여 신규 연구장비 17점을 구입하고, 12.4억 원으로 26점의 노후·유휴 연구장비를 수리
 - 교내에서 발행하는 우수학술지의 경쟁력을 강화하기 위해 2.3억 원의 예산을 투입하여 37종의 학술지를 지원(2022년 34종)하고, 특히 SCI급 학술지 1종 추가(9종 → 10종) 지원
 - 연구업적관리시스템(S-RIMS)을 통한 연구업적의 수집·관리·분석으로 공동연구를 위한 기반 마련
 - 연구성과 분석 제공: 기관 분석 48개 기관, 2,199명, 논문 64,265건, 개인연구자 분석 77명, 논문 6,257건(2023. 10. 31. 기준)
 - 서울대학교 기관 리포지터리(Repository) S-Space 활용 강화
 - S-Space 기능고도화: S-space 사이트 활용성 개선을 위한 메인 페이지 UI 개편과 SNU Researcher 페이지(연구자 개인별 프로파일링 페이지) 활용 강화를 위한 기능 개선
 - 2023년 국립 중앙도서관 주관 오픈액세스코리아(OAK) 유공기관 선정에 따른 문화체육관광부 장관상 수상: 국립 중앙도서관 주관 OAK* 협력을 통한 기관 리포지터리 활용 강화
- ※ OAK(Open Access Korea): 국립중앙도서관에서 오픈액세스 확산 및 국가적 협력을 목적으로 리포지터리 개발·보급과 활성화를 촉진하는 사업

■ 보완 및 개선점

- 세계난제 및 전략기술분야 국제 연구협력 필요성 확대에 따른 국제 공동연구 확대를 위한 국제교류 네트워크 확대 및 연구분야 개발 확대 필요
- 창업지원단을 중심으로 학내 창업 지원기관 간 협력을 강화하여 창업지원의 시너지 유도 및 행정 효율성 제고 필요

다. 지식기반 사회적 가치 창출

■ 성과

- 본교의 학문 후속세대 양성 경험을 바탕으로 개도국의 우수한 교수 인력을 양성함으로써, 한국의 국제적 위상을 높이고 서울대 국제협력 강화의 발판을 마련
 - 2014학년도부터 개발도상국 대학 교원의 본교 박사 학위과정 수학 지원, 1인 연 3천만원 ~ 4천만원 지원
 - 2023학년도까지 누적 80명 지원, 31명 박사학위 취득 성과
- 교육 소외지역 및 소외계층 학생들에게 서울대학교의 우수 프로그램을 제공하여 다양한 학문을 접할 수 있는 기회와 동기부여 및 학습의욕 고취
 - 교육 여건이 상대적으로 열악한 학생을 대상으로 서울대학교-지방자치단체-고등학교가 협력하여 교육 프로그램 운영
 - 농·산·어촌 내 교육소외지역 고등학생을 대상으로 진로탐색캠프 실시
- 공교육의 내실화를 유도하고 사회 환경변화에 능동적으로 대응함으로써 발전가능성을 갖춘 다양한 우수인재 선발
 - 학교교육 중심의 전형설계를 통해 학교교육의 충실한 이수가 대학 진학으로 연결될 수 있도록 고교와 대학이 연계된 입학전형 운영
 - 청소년들의 미래 설계와 잠재능력 개발을 돕는 위탁교육 프로그램 찾아가는 대학 운영 (51개교, 약 5,520여 명 참여)
- 국내외 다양한 사회문제 해결에 기여할 수 있는 인적자원과 지식자원을 보유한 국립 대학법인으로서 서울대학교의 사회적 책무 수행
 - 다양한 디지털 채널(쉬운 콘텐츠, VR, ICT 적정기술 등)을 활용한 대학사회공헌의 뉴노멀을 제시하여 글로벌 불평등 해소에 기여
 - 서울대 구성원의 전문지식과 기술을 토대로 국내외 맞춤형 사회공헌활동 및 디지털 격차 해소를 위한 다각적인 실천활동 전개
- 교육격차 해소를 위한 국민 평생학습 지원
 - 멀티캠퍼스 기반 지역협력형 평생교육 프로그램 운영
 - 평창군민의 평생학습 역량증진과 전문성 함양을 위한 HAPPY700 평창시민대학 운영



(17개 프로그램, 약 640여 명 참여)

- 지식나눔을 위한 교양 및 전문 교육과정 운영
- 대학이 보유한 학술·문화예술 자산을 시민과 공유하여 사회와의 소통을 강화하고 사회 공헌에 기여
 - 중고등학교·일반인 등 연간 약 6천 명 이상을 대상으로 단체·정기견학을 시행하여 대학의 역사, 비전 및 현황을 공유하고 대학생활을 체험할 수 있는 기회 제공
 - 서울대학교 VR 견학 콘텐츠를 제작하여 비대면 방식의 견학으로 대중과의 소통 확대
 - 지역사회와 함께하는 열린 문화공간으로서의 미술관 운영을 위해 무료 전시회 및 공연 프로그램 운영
- 우수한 교육자원(온라인 강좌 콘텐츠) 공유를 통한 대한민국 국민의 지적성장 지원과 함께 사회적 책무 완수를 위한 지식나눔 실천
 - 전 세계인 대상 온라인 공개강좌(edX) 2강좌 신규 개발 및 기개발 강좌 22회 운영으로 서울대학교의 우수강의를 무료로 수강하는 기회를 제공
 - 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC) 4강좌 신규 개발, 74회 재운영 및 4회 신규운영
- 서울대학교의 집단지성과 연구 인프라를 활용한 국가정책 과제 연구와 과제 개발
 - 국가 정책이슈와 의제를 분석하고 토론하는 공론의 장을 조성하고, 다차원적 해결책 제시
 - 미중 패권정책, 민주주의의 위기, 경제적·사회적 불평등, 저출산 고령화, 집단 간 갈등 심화와 같은 사회문제 해결을 위하여 학문분과 간 연계 및 다학제적 연구를 수행
- 통일·평화연구 및 통일의식, 남북통합지수, 북한주민통일의식 조사사업을 통해 우리 사회의 평화 및 통일 역량 구축과 한반도 평화 시대를 대비한 선도적 역할 수행
 - 통일·평화 연구의 지적 인프라 구축을 위해 통일·평화기반구축사업 28개 지원
 - 통일의식조사, 남북통합지수, 북한주민통일의식조사, 사회변동조사 등 심층인터뷰를 통해 조사사업의 내실화 도모
 - 통일학·평화학 포럼 및 국제학술대회 개최, 한반도 평화 국립대 네트워크 지속 운영
 - 통일학과 평화학에 관한 논의의 장인 ‘통일학포럼’, ‘평화학포럼’ 개최
 - 시민강좌 운영: 평화아카데미, 시흥아카데미, 시흥리더스아카데미

■ 보완 및 개선점

- 장학금 수혜 대상의 출신 국가 및 학문분야 다변화 필요
 - 아시아·아프리카 국가에 집중된 선발 장학생들의 출신 국가 다양화를 위한 고민이 담긴 장학생 유치 방안 필요
 - 이공계열·자연과학계열 전공자가 다수를 이루는 현 장학생 풀(pool)의 다양성 확보를 위한 적극적인 프로그램 홍보 필요
- 2023년도 기준 전 세계인 대상 온라인 공개강좌(edX) 수강생이 감소하고 있는 바 edX 강좌의 현황 분석 및 활성화가 필요한 시점임
 - 기초교육원에서는 edX 강좌 개선 및 활성화를 위해 2024년 2월말 목표로 관련 연구 과제를 계획하고 있음
 - 향후 본 연구과제 결과는 edX 콘텐츠 제작 및 홍보 등에 적용할 예정인 바 edX 활성화에 긍정적인 효과를 가져올 것으로 사료됨

라. 지속가능한 대학발전 기반 구축

■ 성과

- 법인체제 발전을 위한 중기 목표 설정 및 조직 재설계
 - 대학의 지속적 발전과 국립대학법인으로서의 책무 수행을 위하여 제4기 대학운영성과목표('24~'27)를 수립하고, 평가 방식 및 목표체계 변경
 - 관리 중심 평가에서 벗어나 도전적 성과목표를 수립하여 자율적 운영을 통해 핵심 성과를 창출하며, 추진 실적이 미치는 영향력을 중심으로 평가하도록 방식 변경
 - 기존 38개의 과제를 12대 실행과제로 감축하여 중점관리하는 방식으로 성과목표 체계를 간소화하고, 실행과제와 연계성이 높은 성과 중심의 지표를 개발
 - 대학 행정체계 혁신과 대학 환경 및 직무여건 변화 대응을 위한 직제 개편 실시
 - 불필요한 규제 해소와 혁신 어젠다 발굴을 위하여 제도혁신위원회를 신설('23. 6월)
 - 통합 재정관리와 데이터 기반 행정체계 구축, 학내 안전관리 강화 등을 위한 조직 개편 추진('24. 1월 예정)
- 지속적 대학 발전을 위한 다각적 자원 확충과 자산 관리 노력
 - 교육·연구에 지장이 없는 범위 내에서 지속적 세입 확대방안과 재정자립도 향상 방안을



모색하고, 효과적 적립금 운영과 통합적 재정 운용 도모

- 신규 모금캠페인(CREATE Tomorrow) 전략 수립을 통해, SNU Commons 등 신규 핵심사업 추진을 위한 적극적 재원 마련 추진
- 재산·임대 관리 ERP 시스템을 통해 총괄적 자산운용 관리 체계를 구축하고 있으며, 미활용 재산에 대한 활용계획 수립, 지속적인 법인재산 보호 및 관리 실시

● 미래성장동력 창출을 선도하는 스마트하고 안전한 캠퍼스 구축

- 데이터 중심 대학 운영을 위한 거버넌스 체계를 확립하고, 사용자 맞춤형 포털 및 비교과 프로그램 통합 관리 시스템 구축 등 지능형 캠퍼스 구축
- 배곧서울대병원(가칭) 및 시흥서울대치과병원(가칭) 건립 추진 등 의료바이오헬스 클러스터 사업을 추진하고, 모빌리티 등 특화 분야 인력 양성 인프라 지속 마련
- 재난·재해 대비 안전관리를 강화하고, 중대재해 예방을 위한 안전·보건 의무 이행 체계를 마련하는 등 안전한 캠퍼스 조성을 위해 다양한 노력을 지속

■ 보완 및 개선점

- 대학운영성과평가 방식 변경 및 제4기 대학운영성과목표 수립에 대응하는 성과관리 체계를 마련하고, 새롭게 개발한 성과중심 지표의 지속적 관리를 통해 대학 발전방안의 모색 필요
- 개편된 직제와 행정 시스템, 혁신 Think Tank 등 신규 행정체계가 본연의 목적을 달성할 수 있도록 유기적 운영이 요구되며, 추가 직제 개편 및 제도혁신위원회의 제안에 대한 검토·이행 등을 통해 행정 혁신과 효율화 필요

2. 2024년도 대학운영 기본방향

가. 융합적 인재 양성

1) 초학제적 융합 교육체제 구축

- 첨단분야를 융합적으로 사고하는 다학제적 융·복합 인재 배출을 위해 공통핵심역량과 전공역량을 동시에 배양하는 교육체제 구상
 - 기존 대학과 학과 단위를 넘어서 미래지향적 과학기술의 발전과 혁신을 주도할 첨단 융합학부를 개설하여 인재 양성 체제 구축
- 전공과 관계없이 모든 신입생에게 미래역량 중심 교양교육을 통해 학문단위를 넘어 배우고 경험하는 혁신적인 교육환경 조성
 - 입학 후 적성과 관심에 맞는 다양한 전공탐색의 기회를 제공하고 여러 배경의 학생들이 소통하고 공감하는 교육체제 개발 및 운영
- 의미 있는 주제와 문제를 이해하고 해결할 수 있는 학문적·실천적 능력 함양을 위한 교과 과정 개발 및 운영
 - 교양교육을 저학년에 이수하는 틀에서 벗어나 전학년에 걸쳐 이수하고, 개인 능력과 더불어 타인과 소통하는 능력 함양하도록 설계
- 캠퍼스의 중심을 배움, 교류, 문화의 공간 SNU Commons로 조성
 - 문화관-행정관-학생회관(가로축), 도서관-잔디광장(세로축)의 축을 중심으로 공간 재구성 하고, 4DX 기반 복합 라운지 신설

2) 공동체 의식과 글로벌 역량 강화

- 서울대형 기숙대학(이하 LnL) 시범사업은 2024년도는 2개 하우스로 확대 추진하고 1차년도(2023년) 운영 성과를 평가하여 프로그램 개선 운영
- 학문과 인생의 핵심가치에 대한 학제적 탐구와 성찰의 기회를 제공하고, 이웃과 환경에 대한 관심을 바탕으로 공동체 의식을 실천하는 등 인성과 지성을 겸비할 수 있도록 교과 및 비교과 프로그램 강화



- 양방향 국제 교환·방문 학생 프로그램 운영 활성화 및 내실화
- 글로벌 협력능력을 갖춘 인재육성을 위한 국제교육프로그램 체계화

3) 창의력과 문화역량 함양

- 교과·비교과를 아우르는 다양한 프로그램으로 구성된 학생자율교과목의 체계적 운영으로 학부생의 자율·창의 학습 기회를 확대하고 다양한 학사구조 및 대학교육 수요와 변화를 반영하는 학생자율교육 실현
- 예술적 감수성과 미학적 사유, 문화적 체험이 가능한 다양한 교육프로그램 개발·운영으로 학생 창의력과 문화역량 함양

4) 우수 학문후속세대 육성

- 기초학문분야의 교육과 연구를 이끌어갈 우수 학문후속세대를 발굴하여 안정적·실질적으로 지원
- 기피현상이 높아지는 희소한 학문분야와 국책연구가 필요한 분야 등 상대적으로 지원이 적은 분야의 우수한 학문후속세대를 발굴·지원
- 융·복합 역량을 갖춘 학문후속세대 양성을 위해 학사-대학원 연계과정 운영대학(원)의 참여율을 높이고, 우수 학생들의 참여를 위한 홍보 및 지원 확대

5) 나눔 기반의 인재육성(사회공헌영역)

- 국제이슈에 대한 전문지식 연계 및 혁신적 봉사방식의 해외 파견봉사 활성화를 통한 지속 가능한 실천형 글로벌 사회공헌 역량 강화
 - 전문지식·기술기반이 연계된 차별화된 국가·지역별 맞춤형 프로그램 개발과 운영 등 지속 가능한 사회공헌 모형 구축 및 문화적 다양성에 대한 이해 등 글로벌 시민 자질 함양
- 교육 소외지역 및 소외계층 학생 대상 학업, 진로탐색 및 멘토링 등 기회 제공
 - 지방 소도시 군, 지역 또는 소외계층 등 교육 여건이 상대적으로 열악한 학생을 우선 대상으로 서울대학교-지방자치단체-고등학교가 협력하여 교육 프로그램 운영

- 개발도상국의 고등교육 인력 양성 지원 장학 프로그램을 종합적이고 체계적으로 추진하여 서울대학교의 글로벌 공헌 영역 확대 및 상생발전을 위한 발판 마련
 - 장학수혜자 등록금 전액, 월정 생활비, 입국 및 귀국 항공료, 한국어 교육비, 건강보험료, 자녀보육료를 1인당 연간 3,500 ~ 4,000만원/최대 4년까지 지원
 - 개발도상국의 우수한 연구인력들을 재정적, 경험적으로 지원함으로써 한국의 고등교육 프레임 수출, 한국 국가 브랜드 향상

나. 인류의 난제해결과 과학기술의 가치화

6) 융복합연구 및 전략적 국제공동연구 확대

- 융복합 연구 활성화를 위한 기획·발굴체계 강화 및 연구자간 네트워크 확대를 통한 융복합 연구 기회 확대 기반 마련
- 융복합 연구지원 사업 개편을 통한 국가난제 및 전략기술 분야 융복합 연구 활성화
- 글로벌 공동 이슈에 대응하기 위한 해외 우수 대학 및 연구기관과의 국제협력연구 확대 추진

7) 대학지식기반 창업과 기술사업화 선도

- 전 주기적 창업 지원 프로그램 강화를 통해 구성원의 창업수요를 충족하여 혁신적 아이디어에 대한 사업화 기회 확대
- 대학이 중심이 되는 혁신 창업 클러스터 구축 및 첨단분야 IP R&BD에 기반한 유망기술 사업화를 통해 예비유니콘 기업 발굴 및 육성
- 시장수요에 부합하는 첨단분야 IP R&BD를 통한 유망기술 발굴과 국내외 기술매칭 활성화로 기술 창업 환경 조성

8) 생애주기별 기초·응용연구 지원 고도화

- 연구자 생애주기별 연구지원체계를 확립하여 연구 시작단계부터 마무리 단계까지 지속적·안정적으로 연구할 수 있는 환경 조성
- 기초학문 분야 지원, 저술 지원 등 학문의 다양성을 확보할 수 있는 연구 지원



- 연구업적관리시스템(S-RIMS)을 통한 체계적인 연구성과 수집·분석·활용으로 대학의 연구성과관리 통합 환경 및 연구자 정보 공유를 위한 시스템 구축

9) 첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원활용

- 첨단 연구장비 인프라를 구축함으로써 서울대학교의 연구 수월성을 증대하며 세계를 선도할 수 있는 연구경쟁력 확보
- 안전하고 쾌적한 실험실 환경을 구축하여 실험실습 교육 및 연구 활성화 지원

10) 지식공유와 정책 대안 제시(사회공헌영역)

- 서울대학교 온라인 공개강좌 운영 확대를 통한 지식공유 기여
 - 대한민국 국민과 전 세계 학습자에게 서울대학교 우수 강좌를 개발 및 공유함으로써 지식 나눔과 사회공헌에 기여
- 국가의 정책이슈와 의제를 분석할 수 있는 공론장을 조성하고 서울대학교의 집단지성을 활용하여 다차원적 해결책을 선도적으로 제시
 - 국가정책포럼 개최 및 정책 대안 제시
 - 교내 단과대 및 산학 전문가들과 네트워크를 구성하여 지속적인 정책제안을 위한 싱크 탱크 운영
- 서울대학교 내에서 논의된 정책 대안을 사회와 공유하여 국가 및 사회의 공익 실현에 기여
- 통일평화연구원 기능 강화를 통해 통일평화연구 및 평화학의 메카로 발전
 - 한반도 평화와 통일의 기반을 마련하는 서울대학교의 사회적 책무 수행

다. 대학 운영의 혁신과 자율 제고

11) 법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진

- 제도혁신위원회를 중심으로 행정 체계 및 운영 방식 전반의 혁신을 견인하고, 대학혁신 센터의 학내 데이터 분석·활용 강화를 통한 운영 혁신 추진

- 학내 ESG 정책의 성과를 주기적으로 평가하여 역량을 내재화하고, 온실가스·에너지 관리를 내실화하며, 그린 후속세대 양성을 통한 친환경 학생 역량 강화
- 데이터 기반 대학운동을 위해 데이터통합관리 플랫폼 등을 통한 디지털 서비스 전환을 추진하고, 원활한 디지털 전환에 필요한 정보 인프라 지원 확대

12) 재정기반 강화를 통한 자율성 확보

- (법인회계) 통합적 재정 운용과 자체재원 확충 및 재정 프로세스 효율성 강화
 - 통합재정위원회를 통한 재정의 통합적 운용과 적립금 편성·집행, 자산관리 등을 통한 자체재원 확충 노력 지속
 - 재정전략실의 규모와 기능을 확대하여 재정 프로세스 효율성 및 재무 역량을 강화하고, 주요 사업 평가 및 재정 투입 효과성 분석 체계 마련
- (산학협력단 회계) 정부 및 민간 대형연구과제 수주를 지원하고, 기술 마케팅을 통한 기술이전을 확대하여 재정 강화
- (발전재단 회계) 발전재단 모금사업 활성화 및 기부자 관리 프로세스 체계화, 글로벌 신규모금 확충을 통한 기금 규모 확대 도모
- (SNU홀딩스 등) 국립대학법인의 외연을 확장하여 신사업 발굴과 다양한 형태의 사업 추진으로 재정 규모 확대의 다양화·다변화 추진

2024년도 대학운영계획

미션	실행과제	성과지표
3개	12개	14개(정성 -개, 정량 14개)

미션	실행과제
융합적 인재 양성	<ol style="list-style-type: none"> 1. 초학제적 융합 교육체제 구축 2. 공동체 의식과 글로벌 역량 강화 3. 창의력과 문화역량 함양 4. 우수 학문후속세대 육성 5. 나눔 기반의 인재육성
인류의 난제 해결과 과학기술의 가치화	<ol style="list-style-type: none"> 6. 융복합연구 및 전략적 국제공동연구 확대 7. 대학지식기반 창업 및 기술사업화 선도 8. 생애주기별 기초·응용연구 지원 고도화 9. 첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원활용 10. 지식 공유와 정책 대안 제시
대학 운영의 혁신과 자율 제고	<ol style="list-style-type: none"> 11. 법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진 12. 재정기반 강화를 통한 자율성 확보

※ 실행과제 1, 4, 6, 7, 10, 12번은 교육부 종합평가 중점 과제

실행과제 1 초학제적 융합 교육체제 구축

■ 추진배경

- 4차 산업혁명과 지능정보사회 도래 등에 따라 첨단 신기술 분야 인력 양성이 시급하여 대학이 선제적으로 사회적 요구에 대응
- 미래사회 변화에 능동적이고 유연하게 대처할 수 있는 장기적 관점에서의 교육체제 혁신의 필요성 증대
- 분절되어 있는 학문을 지식형태로 전수하는 교육에서 벗어나 토론과 협업 중심으로 학문을 융합하고 다학제적으로 접근할 수 있는 교육 필요

■ 추진방향 및 목표

- 첨단분야를 융합적으로 사고하는 다학제적 융·복합 인재 배출을 위해 공통핵심역량과 전공역량을 동시에 배양하는 교육체제 구상
 - 기존 대학과 학과 단위를 넘어서 미래지향적 과학기술의 발전과 혁신을 주도할 신설 학부를 개설하여 인재 양성 체제 구축
- 전공과 관계없이 모든 신입생에게 미래역량 중심 교양교육을 통해 학문단위를 넘어 배우고 경험하는 혁신적인 교육환경 조성
 - 입학 후 적성과 관심에 맞는 다양한 전공탐색의 기회를 제공하고 여러 배경의 학생들이 소통하고 공감하는 교육체제 개발 및 운영
- 의미 있는 주제와 문제를 이해하고 해결할 수 있는 학문적·실천적 능력 함양을 위한 교과과정 개발 및 운영
 - 교양교육을 저학년에 이수하는 틀에서 벗어나 전학년에 걸쳐 이수하고, 개인 능력과 더불어 타인과 소통하는 능력 함양하도록 설계



- 배움, 교류, 문화의 공간으로 캠퍼스의 중심에 SNU Commons를 조성하고, 전공과 관계없이 모든 신입생에게 미래역량 중심 교양 교육이 가능한 핵심 공간으로 라키비움 설계 추진
 - 캠퍼스 중심부 영역을 새롭게 설계하고, 첨단융합학부, 학부대학 등에서 활용할 융합 교육의 장 마련
 - 도서관 본관에 학문의 경계를 넘어선 신입생의 창의적 사고 확장과 문화·예술·최첨단 ICT 기술을 통합 체험할 수 있는 미래형 융복합 공간 기획 설계
 - 입학 후 적성과 관심에 맞는 다양한 학문 탐색의 기회를 제공하고 여러 배경의 학생들이 소통하고 공감하는 교육시설 및 콘텐츠 기획 및 운영을 위한 계획 수립

■ 주요 추진내용

● 첨단융합학부 설립 및 운영

- 학생들이 함께 교육을 받고 생활할 수 있는 전용공간 마련 및 세부 전공별 세계적 수준의 핵심역량을 갖춘 전임교원 확보
 - ※ 첨단융합학부는 디지털헬스케어전공, 융합데이터과학전공, 지속가능기술전공, 차세대지능형반도체 전공, 혁신신약전공으로 구성
- 관악 18동 및 19동 공간 리모델링을 통한 인프라 마련
- 신입생 학부 공통필수 교과목 개발 및 운영(첨단융합전공과 나의미래 I*,II**)
 - * 각 전공 소개 및 롤모델 특강
 - ** 전공별 개론 교과목 및 hands-on실습 등 학생당 2과목 이상 수강

● 학부대학 설립 추진

- 학부대학 설립을 위한 조직, 교육에 관한 연구과제와 학내 기관 및 구성원의 의견을 반영하여 서울대에 적합한 교육체계를 기획
- 모든 신입생이 전공과 관계없이 융합 교양교육을 배우고 교양교육을 기반으로 자신의 적성을 찾을 수 있는 학부대학을 단계적으로 추진
 - (가칭) 학부대학 협의체 구성·운영('23. 10.)하여 학부대학 추진 방향을 설정한 후 학부대학 설립을 위한 추진단 등 운영
 - 학부대학 설립을 통한 유연한 학사구조 도입의 계기 마련
- 학부대학 활용 공간인 중앙도서관 지하 1층 공간 설계를 통해 리모델링 사업 추진

● 베리타스(Veritas) 융합핵심역량교과목 개발 및 개설

- 서울대학교 학부생들에게 독자적 자립의 능력과 더불어 타인과 소통하고 협력하는 공감의 능력을 함양하는 공통의 핵심적 교육을 제공하고자 특화교과목인 베리타스 융합핵심역량교과목을 개발하여 첨단융합학부 학생들의 필수 교양교과목으로 지정하고 교과목 신설 및 개설
 - ※ 다양한 학생을 폭넓게 포용할 수 있는 간학문/탈경계적 주제를 제시하고, 모든 학생이 전공 관계없이 이수할 수 있도록 다양한 주제의 교과목을 제공
- 현실과 관련된 핵심주제에 2개 이상의 학문 영역을 포함하여 강의를 구성하고, 강의자의 전체 강의와 학생들의 소규모 토론 및 활동이 결합된 ‘베리타스 강좌 1, 2’ 교과목을 개설
- 단순 암기와 수동적 지식수용에서 벗어나 관심 분야를 적극적으로 탐구하며, 자율적으로 참여하는 실천활동을 통해 창의성, 사회성, 융합적 사고능력 함양을 목표로 하는 ‘베리타스 실천’ 교과목 신설 및 개설

● SNU Commons 공간 기획 및 설계 추진

- 학내 구성원이 공동으로 사용할 수 있는 첨단 디지털 교육시설, 공유 오피스 및 세미나실 계획을 통한 캠퍼스 공간과 교육 혁신 공간 마련계획 수립
 - 캠퍼스의 중심을 Commons 공간으로 전환이 필요하므로, 행정관 및 중앙도서관 주변 활용 계획 수립, 공간 확장 설계 추진

구분	기획 및 설계 개념
융합 교육의 장	자유전공, 기초교육, 첨단 융합 교육 과정 등을 통합하여 교육할 수 있도록 기존 단과대학 중심 캠퍼스를 넘어 통합 공간인 Commons 캠퍼스 구현(여러 단과대학이 사용하는 공유 세미나실 등)
디지털 전환의 장	학생, 교수, 산업계 등이 자유롭게 소통하고 협력할 수 있는 디지털 공간 구현(라키비움, 디지털랩, 3D printing, Digital Humanity Lab 등)
학생 교류의 장	협업 능력과 공공성 함양을 위해 다양한 교과 외 과정에서 학생들이 활동 및 교류할 수 있는 공유 캠퍼스 마련(오픈 스페이스, 협업 및 토론 공간 등)

- SNU Commons 중심의 한 축으로 미래형 창의공간인 라키비움 조성
 - 중앙도서관 본관 지하 2층(현 1열람실 1335.62㎡)에 첨단 미디어 장비(4DX, 미디어 월, 초대형 빔, VR 등)를 갖춘 학습, 문화, 예술, 전시 체험이 가능한 복합 문화 예술 공간 라키비움 구축을 위한 기획 설계 및 기반 공사 실시
 - ※ 라키비움(Larchiveum): 도서관(Library)+기록관(Archives)+박물관(Museum)



- 강의 중심의 전통적 대학 공간 모델을 탈피하여 학생들의 창의력 증진과 능동적 체험형 학습이 가능한 미래형 공간 조성을 위한 기획 설계 추진

공간 구획	활용 방안
배움, 교류, 문화, 소통 SNU Commons 공간	- 4DX 기반 문화, 예술, 교육 체험이 가능한 복합 라운지 - 국내외 유명 전시 공연 프로그램 상시 운영, 실감콘텐츠 제공
학부기초대학 융복합 강의 지원 공간	- 초대형 미디어월과 VR, XR을 연동한 시뮬레이션 수업 진행 - 학부기초 대학 설립 및 운영을 위한 통합 교육 공간 지원 - 미디어 랩 운영으로 미디어콘텐츠 제작, 연구, 산학협력 지원
글로벌 학술 교류 및 행사 중심 공간	- 실감미디어 활용 다양한 온오프 국제회의, 웨비나 개최 - 동시 400여명 수용 가능한 행사 공간 마련
도서관 지식지도 LikeSNU 실감 공간	- 도서관 빅데이터 기반 'LikeSNU' 추천 및 실감공간 구축 - AI와 접목한 맞춤형 학술 자료 서비스 제공

■ 기대효과

- 첨단기술 수요에 맞춘 융합인재를 양성하고, 체계적인 교육을 통해 학사과정에서 학문후속 세대에 이르기까지 첨단분야 인력을 포괄적으로 양성
- 학문 및 전공 칸막이를 넘어서는 융합적 고등교육 교육과정 모델과 교육플랫폼을 최초로 구축하여 국가 고등교육 혁신 견인
- 비판적이고 창의적이면서 공동체의식과 사회의식을 갖춘 미래지향형 탈학제적 인재 양성
- 전통적인 강의 공간에서 벗어나 학생들의 창의력 증진과 체험형 학습을 통한 융합형 인재 양성이 가능한 중심 공간으로 SNU Commons 개념 정립
- 서울대를 대표하는 최첨단 ICT 기반의 공간을 구축하여 교육·문화·예술을 모두 지원하는 다목적 통합 공간 지원

■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		자원
		'23	'24	
첨단융합학부 설립 및 운영	교무과	-	7,000	법인회계 (본예산)
		1,000	2,200	법인회계 (본예산)
학부대학 설립 추진	교무과	1,000	9,000	법인회계 (본예산)
베리타스(Veritas) 융합핵심역량교과과정 개발 및 운영	기초교육원	-	1,000	법인회계 (본예산)
SNU Commons 추진 계획 수립 및 인프라 구축(라키비움 포함)	기획과	23	5,000	법인회계 (본예산)
	중앙도서관	-	-	
합계		2,023	24,200	

■ 연간 추진일정

- 첨단융합학부 운영: 2024. 연중
 - 첨단융합학부 추가 공간 확보에 따른 환경개선: 2024. 상반기
 - 첨단융합학부 공통 전공필수 교과목 개발 및 운영
 - ‘첨단융합전공과 나의 미래(I): 탐색’ 교과목 운영: 2024. 1학기
 - ‘첨단융합전공과 나의 미래(II): 체험’ 교과목 운영: 2024. 2학기
- ‘(가칭) 학부대학 설립 추진단’ 구성·운영: 2024. 1월 ~
- 베리타스(Veritas) 융합핵심역량교과목 개발 및 개설
 - ‘(가칭) 베리타스 강좌 1’ 교과목 개설: 2024. 1학기
 - ‘(가칭) 베리타스 강좌 2’ 교과목 신설: 2024. 1학기
 - ‘(가칭) 베리타스 프로젝트’ 교과목 신설 및 개설: 2024. 1학기, 2학기
- SNU Commons 공간 기획 및 설계
 - SNU Commons, 학부대학, 라키비움 기획 및 콘텐츠 개발: 2024. 상반기
 - 통합 설계 입찰 및 용역 사업 수행(SNU Commons, 학부대학, 라키비움): 2024. 상반기



- 중앙도서관 지하1층(학부대학), 지하2층(라키비움) 내부 공사 발주 및 수행: 2024. 하반기
 - ※ SNU Commons 영역 공사 발주: 2025. 상반기
 - ※ 중앙도서관 라키비움 멀티미디어 시연 제반시설 구축 등: 2025. 상반기

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
첨단융합학부 및 학부대학 적용 교과과정인 '베리타스 융합핵심 역량교과목' 의 개발·운영· 내실화 지수	목표	146.8	162.0	178.8	196.8	1. 베리타스 교과목은 2024 년도부터 점차적으로 개 발 및 편성하며, 15개를 기준으로 매년 3개의 교 과목을 추가 편성하는 것으로 설정 2. 수강학생 수 규모는 2024년 첨단융합학부 학생 대상 으로 최초 운영하는 것을 감안하여 기준을 잡고 매 년 10% 규모를 확대하 는 것으로 설정 3. 처음 시도되는 융합교과 목이므로, 매년 0.1점씩 상향하되 4년차 되는 해 에 '만족한다'에 해당하 는 4.0을 상회하는 4.1 이 되도록 설정	[베리타스 편성 교과 목 수×0.4]+[수강 학생 수(명)×0.4]+ [베리타스 교과목 수 강학생 만족도(5점 척도)×0.2]	자체자료
	실적	-	-	-	-			

■ 추진배경

- 전통적 전공 중심 교육을 넘어서 교육과 생활을 통합(Living & Learning)하여 교류와 소통으로 공동체 의식을 함양하는 서울대형 기숙대학 운영 확대 추진
- 글로벌 리더로 성장하기 위한 공동체 의식, 나눔과 배려, 소통과 교류, 공감 능력을 강화하기 위한 교육 확대 필요
- 국제적·다학제적 교류를 통한 융복합 학술교류 기회가 증대되고, 세계 고등교육 환경의 변화에 따라 글로벌 협력능력을 갖춘 인재 양성 필요성 증대

■ 추진방향 및 목표

- 서울대형 기숙대학(이하 LnL) 시범사업은 2024년도는 2개 하우스로 확대 추진하고 1차년도(2023년) 운영 성과를 평가하여 프로그램 개선 운영
- 학문과 인생의 핵심가치에 대한 학제적 탐구와 성찰의 기회를 제공하고, 이웃과 환경에 대한 관심을 바탕으로 공동체 의식을 실천하는 등 인성과 지성을 겸비할 수 있도록 교과 및 비교과 프로그램 강화
- 국제 교환·방문 학생 프로그램 운영 활성화 및 내실화하고, 글로벌 협력능력을 갖춘 인재육성을 위한 국제교육프로그램 체계화

■ 주요 추진내용

- 1차년도 LnL 시범사업 확대(200명 증원)하여 1개 하우스(919D동) 추가 운영
 - 1개 하우스(906동, 287명)로 운영한 1차년도 시범사업을 평가하고 2024년도 확대 선발(200명)을 위한 인력과 운영 시설(919D동) 확보 및 운영 공간 구축
 - 동별 마스터 교수 제도를 신설하여 교육과정의 전문성 강화 및 교육의 질적 수준 모니터링
 - 1차년도 운영평가를 통한 개선된 교과과정(공동체 모듬강좌, 학생자율세미나) 및 비교과 프로그램 운영



- 교과과정의 토론 세션 수준 향상을 위해 역량 있는 프록터를 선발 및 교육하고, 자율적이고 도전적인 비교과 프로그램(공모전, 연기강습, 요리나눔 프로그램 등) 활성화 환경 조성
- 토론·연구·실천을 기반으로 한 세계 시민형 리더십과 공동체 의식 함양 교과 및 비교과 운영
 - 다양한 가치와 보편적 문제에 대하여 고민하는 과정을 통해 타인을 이해하며 공동체 의식을 함양하는 토론 중심 프로그램 운영('독서세미나-고전에 길을 묻다', '관악모듬강좌: 공동체', '신입생세미나', 'SNU 토론한마당', 'SNU 고전 100')
 - 비교과 프로그램인 'SNU 토론한마당', 'SNU 고전 100' 프로그램 종료 후 학생 만족도 조사를 통한 프로그램 개선 실시
 - 학생 스스로 주제를 선정하고 탐구하여 인성과 지성을 고루 갖춘 리더로 성장 기회를 제공하는 연구 중심 프로그램 운영('학생자율교육: 가치탐구와 실천')
 - '학생자율교육: 가치탐구와 실천'에 참여한 학생 연구팀의 연구 실적을 평가하고 우수 연구 성과를 학내 공유 및 확산하기 위해 최종 발표회 실시
 - 이웃과 환경에 관심을 가지고 더불어 살아가는 공동체 의식을 함양하는 실천 중심 프로그램 운영('사회봉사/글로벌 인턴십 1/그린리더십', '한국 수화 언어의 이해')
- 비학위과정 국제 교환·방문 학생 프로그램 운영 내실화
 - 세계적 명문 대학 및 학문 분야별 우수 대학과 학생교환협정 체결 확대 및 교환·방문 학생 입학·파견 행정의 체계적 지원(선발, 학사·출입국 지원, 오리엔테이션 실시, 생활 안전교육 자료 제공 등)
 - 본교생 파견 장려 및 다양화를 위한 장학금 활성화·지급
 - ※ 다양성 전략 파트너 대학 장학금 및 파이어나어 장학금 지급 대학 다변화 등을 통해 파견 지역 및 대학 다양화
 - 국제교환학생의 한국어교육 프로그램(언어교육원) 수강료 지원
- 국제교육프로그램 운영 내실화 및 활성화를 통한 글로벌 역량 강화
 - (Inbound 프로그램: 국제하계강좌) 하계방학 동안 본교 교원과 외국 우수 대학 초빙 교원에 의해 진행되는 다양한 교과를 배우며 본교 학생들과 외국 학생들이 학문과 문화적 교류를 통해 글로벌 역량을 강화하고, 만족도 평가를 반영하여 지속적으로 프로그램 개선
 - (Outbound 프로그램: SNU in the World Program) 공모전을 통해 프로그램을

다양화하고 개발도상국 프로그램 및 교육과 봉사를 결합한 글로벌사회공헌단 협력 프로그램을 신설하여 본교생들의 글로벌 및 사회공헌 역량 강화 기회 제공

- 개발도상국 프로그램은 2023년 파일럿 프로그램(2개) 시범 운영 후 확대 예정
- 교류대학별 학점변환률에 따른 학점인정 방식을 도입하여, outbound 학생이 교과목 인정 학점을 사전에 확인하고 수학 계획을 수립할 수 있도록 지원

■ 기대효과

- LnL 기숙대학 확대 운영을 통해 신입생 단계에서부터 공동체적 삶의 태도와 자질을 함양하는 기회를 폭넓게 제공함으로 서울대학교의 사회적 책무성에 기여하는 인재 양성
- 다양한 교과과정과 비교과 프로그램으로 지적 능력과 인성을 겸비한 세계 시민형 리더로서의 소양 강화
- 세계 우수 대학과의 지속적인 학생교류를 통한 대학의 인적 구성 다양화 및 글로벌 경쟁력 확보
- 사회적 변화에 능동적으로 대응하는 국제교육 추진을 통해 글로벌 소통력 및 국제사회공헌 의식을 갖춘 글로벌 리더 양성

■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		자원
		'23	'24	
'앓과 삶'을 통합하는 기숙대학 운영	LnL 시범사업 운영단	1,000	2,000	법인회계 (본예산)
세계 시민형 리더십과 공동체 의식 함양 교과 및 비교과 운영	기초교육원	142	142	법인회계 (본예산)
		72	72	법인회계 (보조금)
국제교류프로그램 운영 내실화 및 활성화	국제협력본부	3,609	3,609	법인회계 (본예산)
합계		4,823	5,823	



■ 연간 추진일정

- ‘앎과 삶’을 통합하는 기숙대학(LnL) 운영
 - LnL 확대를 위한 운영 공간구축: 2024. 1월
 - 운영 프록터, 멘토 및 신입생 선발: 2024. 1월
 - 신입생 입주 및 전체 오리엔테이션: 2024. 2월
 - 학기별 교과과정 및 비교과 프로그램 운영: 2024. 3월 ~ 2025. 2월
- 세계 시민형 리더십과 공동체 의식 함양 교과 및 비교과 운영
 - ‘독서세미나-고전에 길을 묻다’ 교과목 운영: 2024. 하계, 동계 계절학기
 - ‘관악모듬강좌 공동체’, ‘신입생세미나’, ‘학생자율교육: 가치탐구와 실천’, ‘사회봉사/글로벌인턴십 1/그린리더십’, ‘한국 수화 언어의 이해’ 교과목 개설 및 운영: 2024. 1학기, 2학기
 - ‘SNU 토론 한마당’, ‘SNU 고전 100’ 프로그램 운영: 2024. 3월 ~ 12월
- 비학위과정 국제 교환·방문학생 프로그램
 - 국제교환방문학생 입학(Inbound): 2024. 1·2학기
 - 본교생 국외파견교환학생·방문학생(Outbound): 2024. 1·2학기
- 단기 국제교육 프로그램
 - International Summer Program(ISP): 2024. 6월 ~ 7월
 - SNU in the World Program(SWP): (하계) 2024. 7월 ~ 8월 / (동계) 2025. 1월 ~ 2월
 - Study Abroad Program(SAP): 2024. 6월 ~ 8월, 2024. 12월 ~ 2025. 2월

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
LnL 운영을 통한 전인교육과 공동체의식 함양 지수	목표	2.56	2.6	2.78	2.82	1. LnL 참여학생 만족도: 전체 프로그램 만족도 평균을 4.2에서 시작 하여 격년에 0.1 상향 하도록 설정 2. 글로벌인재특별전형(재 외국민포함) 학생의 LnL 참여비율: '22년 교내 외국인 학생 비율 (1.3%)의 2배에서 시 작하여 격년에 0.5% 증가 3. LnL 참여 신입생 월간 평균 상담시간: 전인교 육과 인성함양을 위한 최소 면담시간을 1인당 월평균 1시간으로 잡고 매년 0.1시간씩 상향	[LnL 참여 학생 만 족도(5점 척도)× 0.4]+[외국인 전형 학생 참여비율(% ×0.2)]+[신입생 월 간 평균상담시간(Hr) ×0.4]	자체자료
	실적	-	-	-	-			

실행과제 3 창의력과 문화역량 함양

■ 추진배경

- 암기나 정답 찾기 중심의 전달형 교육으로부터 학생의 교육 수요를 반영하고 학습자 주도적인 교육으로의 패러다임 전환 필요성 증대
 - 학생의 자기주도적인 학습역량을 향상시키고 공급자 중심의 교육프로그램이 갖는 한계를 극복하여 다양한 형태의 미래형 교육과정 생성 유도
 - 연구 및 창작활동 참여를 통해 창의적 탐구력을 함양하는 실천 교과목 개발 및 운영으로 자기 주도적 학습 환경 조성 필요
- 예술적 창작과 감식, 문화적 활동이 풍부한 대학교육 경험의 제공에 대한 요구 증대

■ 추진방향 및 목표

- 교과·비교과를 아우르는 다양한 프로그램으로 구성된 학생자율교과목의 체계적 운영으로 학부생의 자율·창의 학습 기회를 확대하고 다양한 학사구조 및 대학교육 수요와 변화를 반영하는 학생자율교육 실현
- 예술적 감수성과 미학적 사유, 문화적 체험이 가능한 다양한 교육프로그램 개발·운영으로 학생 창의력과 문화역량 함양

■ 주요 추진내용

- 학부생 자율탐구 능력 강화 교육프로그램 운영
 - 1) 학생자율교육프로그램 체계화 및 확대
 - (교과) 학부생이 자율적이고 창의적으로 연구할 수 있는 학생자율교과목의 체계화 및 확대
 - 지도교수 및 연구조교 지도비 증액 등 학생자율 교과목 지도 내실화 방안 모색
 - 첨단융합학부 신설 등에 대응하여 교내 교육기관 협력하에 학생자율연구 및 학생자율 세미나 교과목 강좌 증·개설 및 운영
 - 학생홍보 및 참여학생 증원 노력
 - (비교과) 학부생 연구지원 프로그램 지속 운영

- 기존 5개 유형 프로그램의 주요 담당 기관(인문대, 자유전공학부, 사회대, 기초과학 공동기지원 등)의 수요와 특성을 고려하여 시행프로그램과 운영방식을 유연하게 적용
- 학생 연구성과 발표 및 공유 방식 다양화(온·오프라인 동시 paper presentation 및 poster session 발표회 개최)
- 학사일정을 고려하여 각 프로그램 시행 시기 조정 및 학생 참여 기회 제고
- ‘학생제안강좌(Student-proposed Courses)’ 개발 및 운영
 - 학생의 교육적 수요 반영하는 교양교과목 주제 발굴
 - 학생제안강좌 공모전(「제5회 학생이 바라는 교양교과목 공모전」) 개최 및 수상작 교과목 개발
- 창의적 문제 발굴 및 해결 능력 강화 교육과정 개발 및 운영
 - 학부생의 창의력 함양을 위한 교과목 및 강좌 지속 개발 및 운영
 - 신입생의 사고력 및 창의력 함양을 위한 ‘창의와 도전’ 강좌, 재학생을 위한 심화된 창의성 함양 교과목 ‘창의와 탐구’ 강좌는 공모를 통해 지속 개발 및 운영
- 창작문화예술콘텐츠 경험 및 실천 기회 제공
 - 1) 융합문화예술 창작 프로그램, 행사 개설 및 운영
 - 다양성, 환경, 인권 등 동시대의 핵심 키워드를 문화예술 행사로 개최하여 세상과 인간을 바라보는 문화 소양을 함양하며 공감과 포용성의 가치를 키움
 - 2) 문화예술 인력 인큐베이션 프로그램 운영
 - 문화예술 관련 창작형 교육을 활성화하며 파워플랜트 공간 활용을 통해 잠재력이 있는 핵심 문화산업 리더를 발굴하여 미래인재 양성
 - 수업/학생 역량과 연계하고 확장하여 전시 및 공연 개설
 - 문화예술 분야 동아리의 멘토링 및 지원으로 학생들에게 직접 생산과 제작에 참여하는 기회를 제공하여 높은 이해력을 갖춘 인재 양성의 단초 마련
 - 3) 예술적 감수성과 미학적 사유 능력 강화 프로그램의 지속 운영
 - 「문화예술원 학생 과제 스케일업」 개발 및 운영
 - 학기 중 과제물이나 개인프로젝트를 예술, 기술, 인문학의 융합으로 발전시켜 미학적 사유 능력 및 실무 경험 강화
 - 「제10회 휴먼튜브 영상공모전」 개최
 - 미래사회에 대비한 동영상 표현기술 습득 및 동영상으로 자신을 표현하는 미디어



교육 기회 제공

- 「제5회 SNU '도서관 옆' 공공미술 프로젝트」 운영

- 학생들이 직접 만들어가는 캠퍼스 구축을 통해 공간 및 예술적 감수성을 탐구할 수 있는 기회 제공

■ 기대효과

- 학부생의 자율적·창의적 학습 기회를 다양한 프로그램으로 제공하여 학술연구를 경험하고 실제 학술발표 및 학술지 게재 등 학술적 결과를 도출하여 우수학문후속세대로 성장할 수 있는 계기 마련
- 학생의 교육적 관심과 수요를 적극 반영하여 교과목을 개발하고 개설하여 협력적 교육 공동체를 구현하고, 학생이 주체가 되어 교육에 참여하는 미래지향적 대학교육 패러다임 실현
- 예술적 감성과 문화역량을 갖춘으로써 ‘삶의 풍요성(Life Enrichment)’을 구현할 수 있는 인재 양성

■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		재원
		'23	'24	
학부생 자율탐구 능력 강화 교육프로그램 운영	기초교육원	339	339	법인회계 (보조금)
		230	230	법인회계 (본예산)
창의적 문제 발굴 및 해결능력 강화 교육과정 개발 및 운영	기초교육원	161	161	법인회계 (보조금)
창작문화예술콘텐츠 경험 및 실천 기회 제공	문화예술원	710	570	법인회계 (본예산)
	기초교육원	70	70	법인회계 (본예산)
합계		1,510	1,370	

■ 연간 추진일정

- 학부생 자율탐구 능력 강화 교육프로그램 운영
 - ‘학생자율교육 1, 2’, ‘학생자율세미나’ 교과목 운영: 2024. 1학기, 하계 계절수업 2학기
 - 학부생 연구지원 프로그램 운영: 2024. 5월~12월
 - 「제5회 학생이 바라는 교양교과목 공모전」 개최 및 ‘학생제안강좌’ 교과목 개발 및 운영: 2024. 1학기, 2학기
- 창의적 문제 발굴 및 해결능력 강화 교육과정 개발 및 운영
 - ‘창의와 도전’ 강좌 개발 및 운영: 2024. 1학기, 2학기
 - ‘창의와 탐구’ 교과목 개발 및 운영: 2024. 1학기, 2학기
- 창작문화예술콘텐츠 경험 및 실천 기회 제공
 - 「제10회 휴먼튜브 영상공모전」 개최: 2024. 4월~12월
 - 「제5회 SNU ‘도서관 옆’ 공공미술 프로젝트」 운영: 2024. 4월~12월
- 창작문화예술콘텐츠 경험 및 실천 기회 제공: 2024. 연중
 - 문화예술원 기획전시 등 다양한 아티스트 및 기획자와의 협업을 통한 첨단 공연과 전시 개최
 - 학내 구성원 및 지역사회 주민을 위한 문화·예술 콘텐츠 운영
- 수업/학생 역량 연계 확장 및 창작자 육성 프로그램 운영
 - 학내구성원 대상 프로젝트 스케일업 공모 진행: 2024년 상·하반기
 - 교내 창작자들을 위한 문화·예술 실험 공간 제공: 2024. 연중



■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
학생자율 창의교육 프로그램 운영 내실화 및 확대 지수	목표	150.2	151.7	153.2	154.6	1. 학생자율창의교육프로그램 참여학생 만족도: 신규 개발(개설)되는 교과목이 포함되는 점을 고려하여 전체 프로그램 만족도 평균을 '만족한다'에 해당하는 4.0에서 시작하여 매년 0.1씩 상향하도록 설정 2. 학생자율창의교육프로그램 참여학생 수: 자율교육 참여 학생 수와 창의성과 학생제안 등 신규 강좌 수강 학생 수의 3개년 실적 평균(735명)을 기준으로 매년 연구팀과 혁신적인 형태의 강좌 수강 학생 수를 1%씩 증가하도록 설정 * ('20) 705, ('21) 779, ('22) 720	[학생자율창의교육 참여학생 만족도(5점 척도)×0.8]+[참여학생 수(명)×0.2]	자체자료
	실적	-	-	-	-			

■ 추진배경

- 국립대학으로서 기초학문의 보호·육성을 위한 사회적 책무를 수행하고 기초학문분야를 이끌 우수한 학문후속세대를 발굴 및 지원
 - ※ 「국립대학법인 서울대학교 설립·운영에 관한 법률」 제31조제1항에 근거한 ‘기초학문 등 필요한 분야의 지원·육성에 관한 4년 단위의 계획’ 중 기초학문분야 학문후속세대 육성 계획 수립
- 첨단과학기술의 융합, 인문·사회과학과의 조합을 통한 새로운 분야 기술 창출을 위해 원천기술의 기반이 되는 기초학문에 대한 지원 절실
- 학문간 경계를 넘어 창의적 융·복합 학문후속세대 양성을 위해 학부와 대학원과정을 연계한 교육과정 운영 필요

■ 추진방향 및 목표

- 기초학문분야의 교육과 연구를 이끌어갈 우수 학문후속세대를 발굴하여 안정적·실질적으로 지원
- 기피현상이 높아지는 희소한 학문분야와 국책연구가 필요한 분야 등 상대적으로 지원이 적은 분야의 우수한 학문후속세대를 발굴·지원
- 융·복합 역량을 갖춘 학문후속세대 양성을 위해 학사-대학원 연계과정 운영대학(원)의 참여율을 높이고, 우수 학생들의 참여를 위한 홍보 및 지원 확대

■ 주요 추진내용

- 기초학문분야 학문후속세대 지원
 - 인문학, 사회과학, 자연과학 등 기초학문분야의 학문후속세대를 선발하고, 과정에 상응하는 학업 및 연구 지원을 위한 지원금 지급
 - 학문후속세대의 학업 몰입 환경 조성을 위해 1인당 연간 지원금액을 확대하고, 연구비 중복 제한 사항 완화 등 지급규모 확대 추진
 - (석사과정) 1,000만원, (박사과정) 2,400 → 2,600만원, (박사과정 수료생) 2,000 →



2,400만원

- 학문후속세대 선정 시 1년을 지원하고, 석사과정 및 박사과정 재학생은 최대 2년, 박사과정 수료생은 최대 3년을 연속 지원
- 지원기간 중 학기별로 학업진척보고서(논문작성 경과보고서) 및 성과보고서를 제출받아 학문후속세대의 성과를 관리하고 연 1회 졸업자 대상 진로 현황을 파악하여 사업에 대한 환류를 실시

● 특성별 학문후속세대 지원

- 재정지원이 절실한 희소학문과 국가적인 인력 양성이 필요한 국책분야의 학문후속세대를 선발하고, 과정에 상응하는 학업 및 연구 지원금 지급
- 학문후속세대의 학업 몰입 환경 조성을 위해 1인당 연간 지원금액을 확대하고, 연구비 중복 제한 사항 완화 등 지급규모 확대 추진
 - (석사과정) 1,000만원, (박사과정) 2,400 → 2,600만원, (박사과정 수료생) 2,000 → 2,400만원
- 학문후속세대 선정 시 1년을 지원하고, 석사과정 및 박사과정 재학생은 최대 2년, 박사과정 수료생은 최대 3년을 연속 지원
- 지원기간 중 학기별로 연구진척 보고서 및 성과보고서를 제출받아 학문후속세대의 성과를 관리하고 연 1회 졸업자 대상 진로 현황을 파악하여 사업에 대한 환류를 실시
- 지원금액 상향 조정 및 연구비 중복 제한사항 완화 등 지급규모 확대 추진

● 학문후속세대 연구능력 강화를 위한 기반 조성

- 인문학, 사회과학, 자연과학 등 기초학문 연구 발전을 위한 각종 프로그램을 지원하고 기초학문의 기반이 되는 기초교육을 내실화 및 지원
- 기초학문 교육 및 연구에 관한 연구, 기초연구 활성화에 관한 연구 등 기초학문에 대한 연구비를 적극 지원
- 기초학문분야 발전을 위한 정책연구과제 수행: '기초학문 등 지원·육성을 위한 4개년 계획(2024 ~ 2027)' 수립 등

● 학문의 영역별 특성을 고려한 학사-대학원 연계과정 확대 운영

- 학문후속세대 선발 시 학석연계과정 학생을 우대하는 등 유인동기 강화 방안 검토
- 체계적 전문 인재 배출을 위해 같은 계열간 학사·대학원 협약을 활성화하고, 융합 인재 양성을 위해 다른 계열간 학사·대학원 연계과정의 협약 체결 확대

- 각 위원회에서 대학(원)의 학사-대학원 연계과정 협약을 독려하는 등 학사-대학원 연계과정 참여 학생 유인 동기 강화
- 학사과정 중 대학원 수업 이수 등을 통해 대학원 과정에 대한 탐색 기회를 제공하고, 우수 학생 참여 확대를 위해 학석연계과정 학생 대상 장학금 지원 및 홍보 확대 검토
- 선발 학기 초에 대학원 과정 지도교수를 배정하고, 지도교수의 수강지도를 받아 대학원 전공 교과목을 12학점 이내에서 이수 가능

■ 기대효과

- 기초·특성별 학문분야 우수 인재 지원을 통해 학문후속세대가 연구 및 학업에 매진할 수 있는 환경을 조성하여 학문발전의 기틀을 마련
- 기초학문분야 학문후속세대의 강의조교 활동을 통해 미래의 교육자가 되기 위한 경험을 제공하고 학문후속세대가 가진 역량을 교육에 활용
- 상대적으로 연구 여건이 열악하고, 재정 지원이 부족한 학문 분야에 중점 지원하여 학문 간 균형 있는 발전과 학문의 다양성 확대 기대

■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		재원
		'23	'24	
학문적 특성과 사회적 요구를 고려한 우수학문후속세대 지원 확대	교무과	3,800	4,300	법인회계 (본예산)
		700	850	법인회계 (보조금)
합계		4,500	5,150	

■ 연간 추진일정

- 대학(원)별 2024학년도 학문후속세대 추천: 2024. 1월
- 2024학년도 학문후속세대 선정: 2024. 2월
- 2024학년도 1학기 지원금 지급: 2024. 2~3월



- 졸업자 대상 진로 현황조사 실시: 2024. 7월
- 2024학년도 2학기 지원금 지급: 2024. 8월

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
우수 학문후속 세대 지원·육성· 사회 진출 지수	목표	268.4	270.6	272.8	275.0	1. 최근 3년간('20~'22) 평균 지원 인원(260명)과 예산증액에 따라 설정한 기준인원 270명 기준으로 매년 2명씩 증원하는 것으로 설정 * ('20) 260, ('21) 261, ('22) 259 2. 최근 3년간('20~'22) 평균 학문후속세대 지원자 성과조사 결과(346회)를 기준으로 하여 매년 3회 증가하는 것으로 설정 (당해년도 지원자 대상) 3. 2022년 진로현황조사 결과 관련 분야 취업자 (186명) 수를 기준인원으로 하여 매년 2명씩 증가하는 것으로 설정 (조사대상연도 중 최근 4개년 지원자 대상 산정)	[지원금 연간 지원 인원×0.6]+[지원자의 학술대회 발표 및 학술지 게재 횟수×0.2]+[전공분야로 진출한 학문후속세대 수(명)×0.2]	자체자료
	실적	-	-	-	-			

■ 추진배경

- 글로벌사회공헌단을 중심으로 한 서울대학교의 해외봉사 활동의 질적 향상과 교내 다양한 자원을 활용하여 파견지의 수요에 맞게 봉사활동을 제공할 수 있는 방안 모색 필요
- 교육 여건이 상대적으로 취약한 지역에 대한 교육 나눔 활동을 통해 미래인재육성에 이바지하고, 우리 사회의 나눔 실천 선순환 구조를 확립하기 위한 대학의 사회적 책무 강화
- 성장의 원동력이 선진국에서 개도국 및 신흥경제로 이전됨에 따라 선진공여국과 개도국간 협력 관계는 단순 원조에서 상생 발전의 관계로 전환되었으며, 서울대학교도 1954~62년에 추진된 미네소타 프로젝트를 통해 비약적 발전을 이룩한 바, 국제개발협력을 국가발전 전략관점에서 추진할 필요성 증대

■ 추진방향 및 목표

- 글로벌 해외봉사단의 봉사활동에 다양한 교내 구성원들의 참여 확대 추진
 - 글로벌 해외봉사 활동의 내실화 및 결과 분석을 통한 현장 맞춤형 사업역량 강화
 - 봉사 활동에 참여한 학교 구성원들이 창의적 문제해결 능력과 나눔과 배려의 지혜를 겸비한 글로벌 인재로 성장하도록 교육 및 실천 활동 관련 도움 제공
- 교육 소외지역 인재들에게 서울대학교의 우수 프로그램을 제공하여 동기부여 및 학습 의욕을 고취하고, 대학 진학 후 교육 봉사에 참여하여 제공받은 혜택을 나누는 선순환 체계를 구축
- 지역-중·고교-대학이 연계하여 다양한 형태의 교육 프로그램을 제공하여 교육 소외지역에 고른 교육 기회 확대
 - 기존 봉사활동 실시 지역을 참고하여 봉사지역 다양화를 위해 노력
 - 지속적인 신규 프로그램 개발로 선정 고등학교 별 맞춤형 프로그램 도입
- 개발도상국 교원의 안정적인 박사과정 수학을 지원하여 개발도상국의 고등교육 경쟁력을 강화하고 장기적으로는 국가발전의 기반을 마련할 수 있도록 지원하며, 나아가 개발도상국 개발 및 빈곤 문제에 적극적으로 참여하여 서울대의 공공성을 강화



■ 주요 추진내용

● 글로벌 사회공헌단의 해외봉사단 프로그램 운영

1) 맞춤형 해외 봉사단 프로그램 개발을 위한 현황 분석

- 2024년도 파견국을 대상으로 대상국 수요와 현황에 따른 사업 프로그램을 적절하게 발굴하고 지속가능한 공헌 방안 모색을 위해 전쟁, 빈곤, 교육격차 등 국제적 소외계층 및 현지 지역의 요구와 필요성 분석
- 파견국 대상으로 국가·지역별 맞춤형 차별화 프로그램 개발을 위한 지역 커뮤니티와의 소통과 현지 대학 및 기관과의 파트너십 현황 분석
- 사회공헌 PLUS+경진대회에서 제안된 해외 공헌 아이디어 검토 및 활성화 현황 분석

2) 해외 봉사단 파견과 사업 환류 체계 검토

- 안전하고 지속가능한 글로벌 사회공헌 활동 운영체계 구축을 위한 예산 및 실행 기반 확보
- 해외 봉사단 파견 환류 시스템 구축을 위한 2024년도 글로벌 해외봉사 활동 결과 (수혜국의 정성적 개발 효과)와 활동 영향 평가분석 방법 개발

● 나눔실천단 나눔교실 운영

- 역량 있는 재학생 멘토링 봉사단원을 80여 명 선발 후 2개월간 교육을 통해 멘토링 및 교수학습개발능력을 강화하여 지역별로 20여명으로 나뉘어 봉사 실시
- 동·하계 방학 기간 동안 4~5개 지역의 중 고교생 200~300여 명을 대상으로 약 5박 6일 간 교육 멘토링 프로그램을 실시하며, 선발 고교의 지역적 편중을 완화하기 위해 전국 고교를 명단화하여 직접 공문 송부 등 홍보 강화
- 멘토링 프로그램 수혜 지역 학생의 사전 요청 및 사후 피드백을 통해 개선 방안을 모색하여 환류를 실시하며 환류의 일환으로 맞춤형 프로그램 기획 요청 절차를 도입하여 수혜 지역 고교에 사전 전달 예정
- 멘토·멘티 간 지속적인 교류를 위해 나눔교실 종료 후 다시만남 프로그램 진행
- 나눔교실과 유사한 교육소외지역 인재육성 사업을 진행하는 타 기관들과의 정보교류를 통하여 사업 개선 방향을 모색하고, 인스타그램 등 전달속도가 빠른 SNS 홍보 매체를 통한 사업 홍보 방안 검토

● 개도국 대학 교원 지원 프로그램(SNU President Fellowship, SPF) 운영

1) 장학생 후보자 풀(POOL) 확보를 위한 다각적 SPF 홍보 추진

- 주한 외국대사관 약 70여 곳과의 적극적인 협력 및 본교가 속한 국제협의체 관련 행사에서의 SPF 사업 소개 등 공격적이고 다각적인 홍보 추진
- 본교 글로벌인재특별전형 온라인 입학 프로세스와 장학 지원 프로세스의 일원화를 통한 폭넓은 지원자 풀 확보
- 아시아·아프리카 국가 위주의 장학생 출신 국가 다변화를 위해 본교와 학생교환 및 학술교류 협정을 맺은 중남미 국가 소재의 대학들과 대사관 대상으로 해당 장학 프로그램을 홍보하고 이공계열에 집중된 장학생 학문 분야의 범위 확대를 위한 적극적인 장학생 유치 활동 진행

2) SPF 장학생 지원 및 네트워킹 추진

- 장학선발자들의 등록금 최대 6학기 동안 전액 지원 및 월 생활비 150 ~ 200만원 지급, 항공료, 건강보험료, 자녀보육료 지원(1인당 연 3,000만원 ~ 4,000만원 지원)
- SPF 장학생들의 애로사항 청취와 사업 보완점 파악을 위한 정기적인 장학생 간담회 개최 및 SPF 졸업생들의 현황 파악 및 연구 협력 관계 구축을 위한 졸업생 초청행사인 'SPF Academic Symposium' 개최

■ 기대효과

- 해외 봉사 프로그램에 참여한 구성원들이 나눔과 배려를 체화하고, 문화적 다양성에 대한 이해도를 높여 글로벌 인재로 성장 기대
- 해외 봉사 파견 대상 지역의 지속적 확장 및 지속가능한 공헌 활동 체계 마련과 국제 개발협력의 현지화를 위한 토대 구축 기대
- 교육 나눔 활동을 수행하는 서울대학교 구성원들의 기획력, 실행력, 공감능력 등의 핵심 역량을 강화하고 수요자 중심의 맞춤형 프로그램 구성으로 수혜 학생 만족도 및 서울대학교 대외 위상 제고
- 개발도상국 출신 인재의 유치를 더 활성화하여 본교 연구 인력의 다양성을 확대하고 학문적 역량을 강화
- 개발도상국 주요대학 교원에게 서울대학교 박사학위 취득을 지원함으로써 지한파 전문 인력의 지속적인 육성



■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		자원
		'23	'24	
해외 봉사단 파견	글로벌사회공헌단	520	641	법인회계 (본예산)
나눔실천단 나눔교실 운영	학생지원과	60	60	법인회계 (본예산)
SNU President Fellowship (SPF) 운영	국제협력본부	800	800	법인회계 (본예산)
합계		1,380	1,501	

■ 연간 추진일정

- 2024년 하계 글로벌 SNU공헌단
 - 지원접수 및 선발: 2024. 4월 ~ 5월
 - 공통교육 및 기획 회의: 2024. 6월 ~ 7월
 - 본 사회공헌 활동: 2024. 7월 ~ 8월
 - 운영결과 평가 및 후속 활동: 2024. 8월 이후
- 2024년 동계 글로벌 SNU공헌단
 - 지원접수 및 선발: 2024. 9월 ~ 10월
 - 공통교육 및 기획 회의: 2024. 10월 ~ 12월
 - 본 활동: 2025. 1월 ~ 2월
 - 운영결과 평가 및 후속 활동: 2025. 2월 이후
- 2024년 사회공헌 PLUS+ 경진대회
 - 홍보 및 지원접수: 2024. 6월 ~ 8월
 - 예선 및 본선 진행: 2024. 9월 ~ 10월
 - 후속지원 사업: 2024. 11월 ~ 2025. 1월
- 나눔실천단 나눔교실
 - 여름 나눔교실 운영(4 ~ 6개 고교, 200여 명 대상): 2024. 4월 ~ 8월

- 겨울 나눔교실 운영(4~6개 고교, 200여 명 대상): 2024. 10월 ~ 2025. 2월

● 2024학년도 1학기 SPF 장학생 선발

- 장학생 모집 홍보 및 모집: 2023. 6월 ~ 7월

- 장학생 선발: 2023. 12월

● 2024학년도 2학기 SPF 장학생 선발

- 장학생 모집 홍보 및 모집: 2024. 1월 ~ 3월

- 장학생 선발: 2024. 8월

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
해외 사회공헌 봉사자와 봉사 프로그램 참여자 인원 수(명)	목표	2,946	2,946	2,975	2,975	해외 사회공헌 봉사자와 프 로그램 참여자 수가 최대치 를 기록한 '22년 실적 (2,917명)을 기준으로 2년 마다 1% 상향	다양한 유형의 글로벌 해외봉사 사업을 통해 봉사자와 프 그램 참여자의 인원 숫자를 사업별로 집 계하여 합산	자체자료
	실적	-	-	-	-			



Mission

II

인류의 난제 해결과 과학기술의 가치화

실행과제 6

융복합연구 및 전략적 국제공동연구 확대

■ 추진배경

- 기후위기, 인구구조 변화 등 인류 난제 연구 분야에 대한 융복합적 접근 및 글로벌 이슈에 대한 국제 공동연구 필요성 확대
- 대내외 우수 인적 자원의 연구력을 결집할 수 있는 융복합 연구 및 국가 간 공동이슈 해결을 위한 국제 공동연구를 확대 추진하여 국가적 난제 해결 방향 및 미래 발전 방향을 제시하고자 함

■ 추진방향 및 목표

- 국가 난제·전략기술 분야 융복합 연구 및 국제공동연구를 활성화하고, 글로벌 산·학·연 협력연구를 확대함으로써 지속가능한 글로벌 연구거점을 구축
- ‘융복합 연구 플랫폼(SPINE*)’ 구축을 위한 융복합 연구 기획·발굴 관련 제도 개편, 인큐베이션 기구 신설 및 연구 지원제도 마련
 - * SPINE: 전략기획&과제발굴(Strategy & Plannig) → 인큐베이션(INcubation) → 거점 연구시설로 발전(Evolution) 및 지속성 확보를 위한 융복합 연구 지원체계
- 연구업적관리시스템(S-RIMS)을 통한 체계적인 연구성과 수집·분석·활용으로 대학의 연구성과관리 통합 환경 및 연구자 정보 공유를 위한 시스템 구축

■ 주요 추진내용

- 융복합 연구 활성화를 위한 연구과제 기획·발굴체계 강화
 - 융복합 연구집담회 지원사업 내실화를 위한 제도개편(운영기간 확대, 융복합 연구지원 사업과 연계 강화) 및 미래연구위원회 운영 활성화(연구정책의 Think-Tank 기능 강화)를 통해 융복합 연구 기획·발굴체계 강화

- 국가 난제 및 전략기술 분야 연구 활성화를 위한 융복합 연구 지원사업 개편
 - ‘융복합연구 지원사업’의 지원분야 개편(국가 난제 및 전략기술분야 중심) 및 지원 규모 확대를 통해 국가 난제 및 전략기술 분야 융복합 연구 활성화
 - 융복합 연구과제에 대한 초기자금(Seed-funding) 및 심화연구 지원제도 도입을 통해 우수한 연구성과 창출을 위한 연구의 지속성 및 안정성 확보 기반 마련
- 핵심 연구분야 육성 인큐베이션 조직을 통한 글로벌 융복합 연구거점으로서의 성장 기반 마련
 - 집중 육성이 필요한 전략기술 분야 인큐베이션 조직 신설 및 운영 지원을 통해 글로벌 융복합 연구거점으로 성장할 수 있도록 지원
 - 전략기술 분야 초기자금(Seed-funding) 지원 및 대형과제 수주 지원제도 강화를 통해 글로벌 융복합 연구거점 성장기반 마련
- 해외 우수 대학 및 연구기관과의 국제연구협력 지속 및 신규분야 발굴
 - 2023년 공동연구 초기자금(Seed-funding)을 지원한 CMU(카네기멜런대)와의 공동연구 평가 및 후속 워크숍 개최 등을 통해 심화 연구과제 발굴 및 지원
 - SKERIC* 프로젝트 본격 진행(교내 참여연구자 확정 및 스웨덴-한국 공동 연구그룹 결성을 통해 전 지구적 난제 해결을 위한 공동연구 추진, 방문연구 등 교류 신진연구자 모집)
 - * SKERIC: Sweden-Korea Education, Research and Innovation Collaboration
 - 국가 난제 또는 국가전략기술 중 신규 공동연구분야 발굴 및 해외 협력대학(기관) 탐색, 신규 공동연구 분야 발굴 및 연구수행을 통해 영향력 있는 공동연구·저술 확대 노력
- 연구성과의 체계적 구축·관리 및 질적 지표 기반 분석 데이터 제공
 - 연구업적관리시스템(S-RIMS)의 체계적인 연구성과 관리 및 협력 연구 분석을 위한 공동 연구자 정보 구축
 - 연구자 및 기관의 다양한 연구영향력 지표와 분석데이터 제공
 - 연구자 정보 검색 기능 강화, 키워드 클라우드, 공동 연구 네트워크 제공

■ 기대효과

- 융복합 연구 플랫폼 구축을 위한 단계별 사업 추진으로 융복합 연구 활성화 기반 마련
- 융복합연구 지원제도 개편을 통한 심화연구 지원 등 인큐베이션 제도 강화를 통해 국가



난제 및 전략기술 분야 연구거점으로서의 성장기반 구축

- 국제연구협력 활성화를 통해 협력적·종합적 연구가 가능해짐으로써 글로벌 난제 해결 및 미래사회 위기대응을 위한 국가 전략적 역할 강화에 기여
- 공동연구 네트워크 및 연구자 정보 검색을 통해 국내·외 협력 연구를 위한 기반 구축 및 신규 연구 발굴에 기여

■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		재원
		'23	'24	
융복합 연구과제 지원	연구정책과	1,419	1,850	법인회계 (본예산)
해외 우수 대학 및 첨단 연구소와의 공동연구 지원	연구정책과	1,000	1,500	법인회계 (본예산)
S-RIMS 운영 및 연구자 정보 매칭 프로그램 구축	중앙도서관	640	616	법인회계 (보조금)
합계		3,059	3,966	

■ 연간 추진일정

- 국가난제 및 국가전략기술분야 융복합 연구집담회 및 연구과제 지원사업 시행
 - '24년도 융복합연구 집담회 지원사업 시행: 2024. 3월 ~ 6월
 - '24년도 융복합연구 지원사업 시행: 2024. 7월중
 - ※ 상기 일정은 변동 가능
- 해외 우수 대학 및 연구기관과의 국제연구협력 지속 및 신규분야 발굴
 - SNU-CMU(서울대-카네기멜런대) 협력연구 확대를 위한 MOU 체결 추진 및 후속 워크숍 개최를 통한 심화 연구과제 선정 및 연구비 지원: 2024. 상반기
 - SKERIC 프로젝트 교내 참여연구자 확정 및 스웨덴 참여대학 교류 신진연구자 모집 등 공동연구 수행기반 마련: 2024. 3월 중
 - 신규 공동연구 분야 발굴 및 해외 협력대학(기관) 탐색: 2024. 3월 ~
 - ※ 상기 모든 일정은 해외 공동연구기관과의 협의 과정에서 변동 가능

- 연구업적관리시스템(S-RIMS) 데이터 구축·관리 및 공동연구 정보 검색 시스템 구축
 - 연구업적 데이터 구축 및 관리: 2024. 1월 ~ 12월
 - 연구자 정보 및 공동 연구 검색, 인터페이스 개선: 2024. 3 ~ 9월

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
융복합 심화연구 확대 지수(%)	목표	13.0	17.0	21.0	25.0	2024년도 목표치 (13.0%)*를 기준으로 전년도 목표치 대비 매년 4%p 상승하는 것으로 설정	연구정책과 수행 연구과 제(국가 난제 및 전략기 술 분야 연구) 중 심화 연구과제의 비율 (심화연구과제 건수/전 체 연구과제 건수) ※ 발굴된 연구과제의 심화연구 지원을 통 해 융복합 연구의 질적 심화가 가능하 며, 해당 연구의 발 전·지속성 확보로 연계될 수 있음	자체자료
	실적	-	-	-	-			

* 심화연구 지원제도는 '24년 도입 예정이므로 '24년도 심화연구 지원 예상치를 기준으로 목표치 설정

실행과제 7

대학지식기반 창업과 기술사업화 선도

■ 추진배경

- 서울대의 인적·물적 자원을 활용한 창업인프라 및 성장단계별 특화 프로그램을 통해 혁신적 창업 기업의 육성 방안을 마련하여 예비유니콘 기업의 발굴 지원 필요
- 대학에서 탄생한 혁신 창업기업의 지역 진출을 지원하고 지역 기반 창업밸리의 조성으로 대학 주변의 경제, 사회, 문화 활성화에 기여할 수 있도록 역할 강화 필요성 제기

■ 추진방향 및 목표

- 혁신 창업생태계 구축을 위한 학내·외 협력 강화를 통해 창업문화 확산 및 우수한 창업 씨드 발굴
- 관악 및 멀티캠퍼스를 활용한 창업 클러스터 구축으로 학내 창업기업의 유니콘 성장 지원
- 학내 창업 활성화 분위기 조성 및 대학지식기반 연구성과의 사업화를 위한 맞춤형 지원 프로그램의 지속 운영
- 대학의 창업역량을 기반으로 지자체, 민간과의 협력을 통한 SNU 창업밸리의 구축과 멀티캠퍼스별 특화 창업지원체계 구축
- 창업기업의 기술협력 강화 및 성장지원을 통한 신산업분야의 경쟁력 강화

■ 주요 추진내용

- 학내·외 창업 기관 협력 체계 강화를 통한 전 주기적 창업지원 프로그램 신설 및 개편
 - 창업지원단을 중심으로 학내 창업 지원기관 협의체 운영을 정례화하고, 각 기관의 창업 지원 노하우를 결합한 창업지원 프로그램(가칭 '서울대 창업 주간' 등) 신설
 - 2023년 발족한 서울대 동문 창업 네트워크 사무국을 중심으로 동문 창업자 및 투자자 DB를 체계적으로 관리하여 학내 창업기업의 외부 투자 연계, 시장 진출 등을 적극 지원
 - 기존 창업지원 프로그램(창업자 경영지원 서비스, 원스톱 상담 창구 등)의 지원 범위·횟수·예산을 확대하여, 교원 및 학생 창업자의 사업 단계별 니즈 충족 제고

- 대학의 인프라와 지역, 산업계가 연계되는 SNU 창업밸리 고도화
 - 관악 캠퍼스와 그 주변 지역에서 서울대, 관악구, 민간의 상생 협력 모델인 ‘관악S밸리’ 확대를 통해 대학, 지역 기반 창업 클러스터 구축의 기틀 마련 및 우수 창업자 성장 지원
 - 서울시에서 추진 예정인 낙성대 영어마을 일대 ‘관악S밸리 벤처창업거점 공간 조성 용역(2024. 2. ~)’에 적극 협조·대응
 - 제6기 서울캠퍼스타운 사업(`24 ~ `26년) 선정에 따라 ‘관악S밸리’ 및 서울대 인접 지역을 글로벌 창업 중심지로 조성하기 위한 사업 지속 전개
 - ※ 낙성대, 대학동 일대 지자체, 대학 협력을 통한 관악S밸리 대형 거점 공간 조성 노력
 - ※ 캠퍼스타운 사업, 관악구·민간 창업 인프라 내 130여 개 창업기업 보육 및 대상기업 지속 발굴
 - 시흥, 연건, 평창, 수원·광고 등 멀티캠퍼스를 활용한 혁신 기술, 인력의 집적 환경을 조성하고 첨단 지식기반 창업생태계 구축
- 첨단분야 IP R&BD를 통한 유망기술 발굴과 국내·외 기술매칭 활성화로 기술 창업 환경 조성
 - 적극적 우수기술 확보를 위한 연구실 중심 특히 사업화연계기술개발(IP R&BD) 프로그램을 운영하여 연구 주체인 대학이 시장의 관점으로 전략을 수립하고 기업과 연계하여 수요 맞춤형 특허를 선제적으로 창출
 - 능동적 기술홍보와 국내·외 마케팅(행사개최 및 전시회 참여)를 통해 우수기술과 진성 수요기업의 기술매칭 활성화 지속 추진
- 국가 핵심기술 중심의 전략 lab 발굴과 우수특허 창출
 - 사업화 유망기술에 대한 시제품 제작 지원과 특허 포트폴리오 구축 등을 통해 특허 가치 고도화
 - 우수·전략특허 창출을 위한 특허대리인 운영관리 방안 개선을 통해 경쟁력 있는 특허 양성 및 연구자에게 양질의 서비스 제공

■ 기대효과

- 교원 및 학생 창업가의 다양한 수요를 충족할 수 있는 전 주기적 창업지원 프로그램 강화를 통해 구성원의 혁신적 아이디어에 대한 사업화 기회를 확대하고, 창업 활성화 및 창업문화 조성에 기여
- 첨단기술 기반 혁신 창업기업이 대학을 중심으로 한 창업 클러스터에 정착하고, 지역 및



산업체와 상생하여 글로벌 초격차 스타트업으로 성장할 수 있는 기회 마련

- 창업기업 간 기술협력 및 네트워킹을 통해 성과 공유, 투자기회 등을 제공하여 기술 창업 활성화 촉진
- 시장수요에 부합한 IP R&BD 프로그램을 전략적으로 연계하여 R&D방향 제시

■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		자원
		'23	'24	
교내 창업활성화를 위한 제도 개선 및 운영	창업지원단	550	650	법인회계 (본예산)
SNU 창업밸리 체계적 운영 및 인프라 강화	창업지원단	2,000	1,500	법인회계 (본예산)
실험실 기술기반 예비창업자 발굴 및 육성	산학협력단	363	300	산학협력단 회계
합계		2,913	2,450	

■ 연간 추진일정

- 학내·외 창업 협력 강화 및 창업지원 프로그램 확대
 - 학내 창업 지원기관 협의체 정례 운영 및 신규 창업 프로그램 발굴·운영: 2024. 연중
 - 동문 창업 네트워크 사무국 자체 프로그램 기획·운영: 2024. 연중
 - 창업지원 프로그램(경영지원 서비스, 상담창구 등) 확대·개편: 2024. 연중
- SNU 창업밸리 고도화
 - 캠퍼스타운 사업 등 관악S밸리 운영 및 지원: 2024. 연중
 - 멀티캠퍼스 내 창업 지원기관 운영 지원: 2024. 연중
- 국내·외 기술마케팅 행사 개최 및 참여
 - 미국 CES(국제가전전시회) 2024 참가: 2024. 1월
 - 스페인 MWC 2024 SNU관 부스 참여: 2024. 2월
 - SNU 기술설명회 개최: 2024. 10월

● 특허 전담대리인 기관 선정 및 운영: 2024. 1월

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
① 맞춤형 창업지원 서비스* 제공을 통한 교원·학생 창업 성공률 제고 지수	목표	16.42	17.34	18.29	19.28	1. '22년 실적(서비스 제공 건수(1,199건)/서비스 신청 인원(287명) = 1 인당 서비스 수혜 건수 (4.18))에 10% 상향한 수치를 기준으로 매년 10% 상향 * 창업자 경영 지원 서비스, 원스톱 창업 상담 창구 등 창업 지원 프로그램 2. 최근 3년('20 ~ '22) 평균 창업자 수(42명)에 2명 상향하여 기준인원을 설 정하고, 매년 2명씩 증 가하는 것으로 설정	[신청자 1인당 창업 지원서비스 수혜 건수 ×0.7]+[교원 및 학생 창업자 수×0.3]	자체자료 (창업지원 건수) 및 대학정보 공시 (창업자수)
	실적	-	-	-	-			
② 기술이전 계약건당 기술료 수입 (백만원)	목표	66.8	68.7	70.6	72.5	최근 3년(20 ~ 22) 평균 기술 이전 계약건당 기술료 수입 66백만원을 기준으로, 매년 최근 3년('20 ~ '22) 평균 물가상승률(2.7%) 만큼 상승 하는 것으로 설정 * ('20) 49.7 ('21) 51.1 ('22) 99.7 백만원	당해연도 산학협력단 기술료 수입총액/기술 이전 계약건수 ※ 세계적 경제영향에 민감한 기술이전 특성을 고려하여 물가상승률* 수치 활용	자체자료
	실적	-	-	-	-			

* 국가지표체계 | 지표상세정보 (index.go.kr) 소비자물가상승률('20년 0.5%, '21년 2.5%, '22년 5.1%의 평균 2.7%)

실행과제 8**생애주기별 기초·응용연구 지원 고도화****■ 추진배경**

- 세계적으로 연구혁신을 선도할 수 있는 연구인력 육성을 위해 연구자 성장단계별로 다양한 니즈를 맞춤형으로 지원하는 등 연구기반을 유지·발전시키고, 학문의 다양성을 확보할 수 있는 연구지원체계 확립 필요
- 연구의 양적 성장과 더불어 연구자의 연구 역량을 강화하기 위해 장기적인 관점에서 다양한 정책 필요
- 연구비 수주 및 연구 수행에 대한 지원 체계의 중요성 증대되고 있으며, 연구 역량을 강화하기 위한 연구지원 제도의 효율화 필요성 제기

■ 추진방향 및 목표

- 연구자 생애주기별 연구지원체계를 확립하여 연구 시작단계부터 마무리 단계까지 지속적·안정적으로 연구할 수 있는 환경 조성
 - (초우수 박사후연구원 등) 자유로운 연구 환경에서 도전적이고 주도적인 연구 수행을 유도하여 초우수 학문 후속세대 양성
 - (신진 연구자) 정착 지원금을 통해 조기 정착을 위한 환경을 구축하고, 도전적이고 모험적인 신진 연구자 발굴 및 장기적 지원을 통하여 탁월한 연구성과 도출 및 우수 연구자 육성 기반 조성
 - (중견 연구자) 불안정한 연구생태계에서 단절 없이 연구를 지속하도록 지원하여 연구성과의 연속성 강화
 - (리더 연구자) 안정적으로 마무리 연구를 수행하여 후속세대에게 연결하고, 축적된 연구업적의 지속성·확장성을 유지할 수 있도록 지원하여 사회발전 및 공공에 기여
- 기초학문 분야 지원, 저술 지원 등 학문의 다양성을 확보할 수 있는 연구 지원
- 연구자가 개선사항을 체감할 수 있도록 적극적인 개선의견 수렴 및 제도·개선사항 홍보 추진
- 연구과제 지원 역량 강화를 위한 컨설팅 등의 맞춤형 서비스 제공

■ 주요 추진내용

생애주기 연구지원

● 미래 신진 연구자 지원

- 초우수 박사후연구원 지원

- 학령인구 감소 등 환경변화에 따라 초우수 박사후연구원 확보와 지속가능한 연구환경 조성을 위해 연구분야 인력구조의 변화 필요
- 박사학위 취득 후 2년 이내인 자 또는 박사학위 취득 예정자 중 성장 가능성이 높은 연구자를 발굴하여 연구과제 지원

- 첨단 의약학 분야 연구자 양성 지원

- 미래 신성장 동력으로 주목받고 있는 첨단 바이오 분야에서 융·복합연구를 수행하고 이끌어 갈 고급 전문인력을 적극적으로 육성할 필요성 증대
- 의사, 치과 의사, 수의사, 약사 면허소지자 중 대학원의 박사과정 또는 석사·박사 통합 과정에 재학 중인 자에 대한 연구과제를 지원하여 의과학·생명공학·의공학·약학 등 분야의 우수 인재 양성

● 신임교수 연구 정착금 지원

- 신임교수의 연구역량 증진 및 국내·외 우수 인력 유치 촉진, 연구참여 기회 확대를 통한 창의적 연구의욕 고취 필요
- 신규 임용 교원에게 조사·문헌·이론분야 5천만원, 실험·실습분야 1억원 연구비를 지원하여 초기 안정적·지속적 연구활동 기반 조성
- 신규 임용 교원의 연구행정 업무 부담 경감을 위해 연구근접지원인력을 적극 활용할 수 있도록 지원하여 초기에 안정적으로 자립할 수 있도록 기반 조성

● 창의선도 신진 연구자 지원

- 창의적이고 도전적인 연구과제를 선정하여 장기적으로 지원함으로써 세계적으로 우수한 연구성과 창출 도모
- 조교수 및 본교 임용 2년 이내 부교수를 대상으로 미래 창의선도 분야의 연구잠재력이 있는 연구자를 발굴하여 다양한 연구과제 선정·지원



● 중견학자 징검다리 연구 지원

- 연구역량을 갖춘 우수 중견학자 및 리더 연구자의 연구가 지속적으로 이어질 수 있도록 지원하여 학문 발전에 기여
 - (유형 I) 부교수 3년 이상 재직자 또는 교수 중 한시적으로 연구비가 급격히 감소하여 연구 단절의 우려가 있는 우수 연구자에 대하여 연구비 긴급 지원
 - (유형 II) 퇴직을 앞둔 리더 연구자가 안정적으로 연구를 마무리하여 그 연구성과가 학문후속세대를 통해 지속될 수 있도록 연구비 지원

학문 다양성 지원

● 미래기초 학문분야 기반조성

- 기초학문분야 연구자의 단독 및 공동 연구활동을 지원하여 학술 성과 및 연구 경험을 축적
 - (단독연구) 저술·번역 연구 및 창작활동을 통한 기초연구 활성화 기반 조성
 - (공동저술) 총서 및 연구사, 공구서와 같이 공동저술이 필요한 분야 지원

연구행정지원 제도 개선

● 연구행정개선을 위한 의견 수렴 및 제도 홍보 강화

- 연구행정 만족도 설문조사를 통한 개선 의견 수렴 및 단과대학 간담회 등을 통한 제도·개선 사항 안내 및 추진현황 모니터링
- 연구자의 연구행정 업무 부담 감경을 위한 “연구근접지원인력 인력뱅크제” 홍보 확대를 통한 제도 확산 및 “연구행정 교육” 활성화 등 연구자 중심의 연구지원제도 개선 지속 추진

● 산관학 협력연구 확대를 통한 연구성과 창출 지원

- 대형 연구과제 기획·발굴을 위한 인센티브 도입 및 분야별 맞춤형 수주 지원서비스 확대를 통한 대형 과제 수주 및 글로벌 연구거점 성장 지원
- 산학협력 MOU 체결 등을 통한 학내 연구자와 산업체 간 협력연구 지원 및 산관학 협력 네트워크를 구축하여 연구협력 활성화 기반 마련

- 정부 및 민간 대형 연구 과제 수주 활성화를 위한 연구과제 유치 지원
 - 대형 연구과제 유치 확대를 위한 준비금 및 대응자금 지원
 - 12대 국가전략기술 관련 혁신연구센터(IRC) 수주를 위한 초기 자금 지원
 - 연구과제 수주 노하우 공유 및 연구자 협력 체계 구축을 위한 특강 진행

■ 기대효과

- 생애주기별 맞춤형 연구 지원을 통해 질적으로 우수한 세계적인 연구성과 창출 기반 마련
- 장기적·안정적 지원체계에서 실효적인 연구를 수행할 수 있는 연구 환경을 조성하여 우수 인력을 양성하고, 연구를 심화·발전시켜 성과의 사회적 확산 및 재생산 기대
- 연구지원인력의 업무숙련도 향상을 통해 연구행정 효율화 및 연구자의 연구행정 부담 체감도 향상
- 대형 연구과제 유치를 통해 이후의 연구 원동력을 마련하고, 대형 연구과제 신청 경비 지원으로 연구자의 재정적 부담 경감 및 안정적 준비 조력
- 과제 수주의 성과를 공유하여 수주 경쟁력 확보 및 학내 연구자 협력 체계 구축



■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		자원
		'23	'24	
미래 신진 연구자 지원	연구지원과	1,350	2,500	법인회계 (본예산)
신임교수 연구 정착금 지원	연구지원과	8,785	9,760	법인회계 (본예산)
창의선도 신진연구자 지원	연구지원과	5,200	5,096	법인회계 (본예산)
중견학자 징검다리 연구지원	연구지원과	200	800	법인회계 (본예산)
미래기초 학문분야 기반조성	연구지원과	750	750	법인회계 (본예산)
연구행정지원 서비스 업무 개선	산학협력단	20	20	산학협력단 회계
연구과제 유치 지원서비스 확대	연구정책과	2,320	3,000	산학협력단 회계
합계		18,625	21,926	

■ 연간 추진일정

- 생애주기별 연구 지원: 2024. 3월 ~ 2025. 2월
- 미래기초학문분야 기반조성 지원: 2024. 3월 ~ 2025. 2월
- 정부 및 민간 대형 연구 과제 수주 활성화를 위한 연구과제 유치 지원
 - 대형 연구과제 유치 상시 지원: 2024. 연중
 - 혁신연구센터(IRC) 수주를 위한 초기 자본 지원 및 간담회 개최: 2024. 1월 및 10월
 - 한국연구재단 공고 일정에 따른 교원 연구과제 제안서 작성 특강 진행: 2024. 1월 및 7월

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
생애주기별 연구지원 성과 지수	목표	2.05	2.10	2.15	2.2	'20 ~ '22년 실적 평균값(2.0)을 기준으로 매년 성과지수 0.05씩 증가하도록 설정	[(실적연도 학내 전체연구과제 지원건수 대비 생애주기별 연구과제 비율)/('20 ~ '22 연평균 비율(3.56%))]+[(실적연도에 제출된 생애주기별 연구과제 결과물 수)/('20 ~ '22 연평균 결과물 건수(88건))] ※ 산출 시 신규임용 교원 수에 따라 지원규모가 결정되는 신입교수 연구정착금 지원 사업은 제외	자체자료, 대학 정보공시 (교내 연구과제 지원건수)
	실적	-	-	-	-			

실행과제 9

첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원활용

■ 추진배경

- 고도로 집적된 첨단 대형 연구장비 등을 확충하여 최신 기술 기반 연구를 지원할 수 있는 연구장비 인프라를 구축하고, 대형 안전사고 예방을 위한 실험실 환경 마련에 대한 필요성 증가
- 서울대학교가 보유한 연구장비 인프라를 학외 연구자들과 공유하여 사회적 책무성을 강화하고, 국내 연구의 다양성 확보 및 세계적 연구성과 창출 기반 마련

■ 추진방향 및 목표

- 첨단 연구장비 인프라를 구축함으로써 서울대학교의 연구 수월성을 증대하며 세계를 선도할 수 있는 연구경쟁력을 확보하고, 나아가 국내 연구자와의 인프라 공유로 국내 연구성과 동반 성장 체계 구축
- 안전하고 쾌적한 실험실 환경을 구축하여 실험실습 교육 및 연구 활성화 지원

■ 주요 추진내용

- 단위 학문분야에서 구입이 어려운 초고가 연구장비 구입 및 노후·유휴 연구장비 수리 지원
 - 혁신적인 연구성과가 창출될 수 있도록 학내 신청을 기반으로 10억 원 이상 초고가 연구장비 및 3억 원 이상 10억 원 미만 고가 연구장비 구입 지원
 - 2017년 이전 도입된 노후·유휴 장비를 포함하여 공동활용이 가능한 도입 5년 이상의 노후·유휴 연구장비 수리비용 지원
- 연구장비 공동활용도 제고 기반 조성을 위한 장비선정위원회 구성 및 운영
 - 장비선정위원회 심의를 통해 도입 필요성, 활용분야, 장비의 첨단성, 공동활용 계획 등을 종합적으로 고려하여 본교 연구 경쟁력 강화에 기여할 장비 선정
 - 공동기기원(공동실험실습관) 및 대학별 공동기기실 등에 설치하여 연구장비의 학내외 공동활용을 촉진

- 연구장비의 효율적 지원·활용을 위한 방안 마련 및 추진
 - 2023년에 기 실시한 연구장비 사업운영 개선방안에 관한 정책 연구 결과(2023. 11.)를 토대로 연구장비 공동활용 활성화를 포함한 제도 개선 마련
- 쾌적하고 안전한 실험실습실 환경 구축
 - 병원성 생물체와 유해화학물질로 인해 연구자가 위해를 입지 않도록 생물안전작업대, 화학물질 보관, 화학물질 증기 흡입장비 등 연구실 안전장비 구입
 - 연구실과 실험실 공간 분리 공사 등 실험실습실 환경 개선
- 동물실험 안전 확보 및 생물안전문제 조기 차단을 위한 동물실험시설 개선
 - 노후장비 교체 및 수리, 동물이용 생물안전실험실 구축, 미생물 모니터링 지원 등 동물 실험시설 개선

■ 기대효과

- 연구장비 선진화를 통해 세계적인 연구 성과 창출 기반 마련
 - 최신 연구장비 도입을 통해 최적의 기술지원을 실시함으로써 연구자들의 연구 역량을 증진하고 연구의 질적 수준을 향상시킬 것으로 기대
 - 연구장비 선진화를 통해 연구의 국제적 경쟁력 확보
- 연구장비 공동활용을 통한 공익적 가치 추구
 - 연구장비의 적극적인 공동활용을 통해 서울대학교뿐만 아니라 교외 연구자들이 우수한 연구성과를 창출할 수 있도록 적극적으로 지원
 - 노후·유휴 연구장비 수리를 통해 기 구축 장비 활용도 향상
- 실험실습실 안전사고를 예방하여 인명사고 및 재산손실 방지
 - 연구자가 생물체에 의한 감염사고, 화학물질로 인한 화재 및 폭발사고, 유해가스 흡입 등의 피해를 입지 않도록 쾌적하고 안전한 연구실 환경 조성
- 안전한 동물 사육 및 연구 환경 조성
 - 동물실험시설의 노후장비 교체(공조시스템 등) 및 환경개선(ABSL2 사육실 및 실험실 등)을 통해 실험동물 및 연구자의 안전한 실험 환경 조성



■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		재원
		'23	'24	
연구장비 인프라 구축	연구지원과	9,100	13,000	법인회계 (본예산)
실험실습실 안전환경 기반 조성	연구지원과	3,319	3,319	법인회계 (본예산)
합계		12,419	16,319	

■ 연간 추진일정

● 연구장비 인프라 구축

- 2024년도 연구장비 인프라 구축 사업 기본계획 수립 및 장비 신청: 2023. 10월 ~ 11월
※ 장비 수요의 면밀한 검토 및 충분한 사전검토를 위해 전년도에 기본계획 수립 및 신청 진행
- 장비선정위원회 심의: 2023. 12월
- 신규 연구장비 구입 및 노후·유휴 연구장비 수리: 2024. 1월 ~ 2024. 9월
- 결과보고서 및 추진성과 제출: 2025. 2월

● 실험실습실 안전환경 기반 조성

- 2024년도 실험실습실 안전환경 기반 조성 사업 기본계획 수립: 2024. 2월
- 환경개선공사 진행 및 안전장비 구입: 2024. 3월 ~ 12월

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
연구장비 공동활용 확산지수	목표	2.02	2.04	2.06	2.08	'20~'22년 실적 평균(2.0)을 기준 으로 매년 확산지 수 0.02씩 증가하 도록 설정	[[실적연도 공동활용건수/ '20~'22 공동활용건수 평 균(226건)]+(실적연도 장비 사용 수입액/'20~'22 장 비사용 수입액 평균(3,020 백만원))] ※ 실적연도: 실적 산출 연 도 기준 5년 이내로 하 되, 장비 구축 당해연도 는 공동활용이 어려울 수 있으므로 실적에서 제 외(총 4개년) 예) '23년도의 실적연도는 '19. 1월~'22. 12월 이며 해당 기간 내 구 입한 연구 장비를 대상 으로 건수(수입액) 산출	자체자료 (매년1월~ 12월)
	실적	-	-	-	-			

※ 2020년 공동활용건수(수입액): 210건 (2,317백만원)

- 2016.1.1. ~ 2019.12.31. 구입한 연구장비의 2020.1.1. ~ 2020.12.31. 기간 중 공동활용건수(수입액)

※ 2021년 공동활용건수(수입액): 236건 (3,283백만원)

- 2017.1.1. ~ 2020.12.31. 구입한 연구장비의 2021.1.1. ~ 2021.12.31. 기간 중 공동활용건수(수입액)

※ 2022년 공동활용건수(수입액): 233건 (3,460백만원)

- 2018.1.1. ~ 2021.12.31. 구입한 연구장비의 2022.1.1. ~ 2022.12.31. 기간 중 공동활용건수(수입액)

실행과제 10 지식 공유와 정책 대안 제시

■ 추진배경

- 대학의 수준 높은 지식 자원을 전 세계인을 대상으로 공유하여 대학의 위상을 제고하고 글로벌 지식 나눔에 기여
- 빠르게 변화하는 현대사회의 복잡한 문제해결에 기여하기 위해 높은 수준의 전문성을 보유한 싱크탱크의 필요성 증대
 - 경제적·사회적 불평등, 저출산·고령화, 집단 간 갈등 심화와 같은 사회문제 해결을 위해서는 학문분과 간 연계·협력을 통한 융복합적 연구가 필요
 - 한반도의 지정학적 특성과 국제 정세의 변화에 따라 통일·평화 연구의 역량 강화 및 국제화 필요성 증대

■ 추진방향 및 목표

- 서울대학교의 우수한 교육 콘텐츠를 누구나 학습할 수 있도록 제공함으로써 대학의 사회적 책무를 수행하고 국제적 지식 나눔에 동참
- 사회 및 국가의 정책이슈와 의제를 다각도에서 논의할 수 있는 공론장을 조성하고, 서울대학교 내에서 논의된 정책 대안을 사회와 공유하여 국가 및 사회의 공익 실현에 기여
- 다학제적·융복합적 연구를 위한 연구클러스터를 구성하여 국가와 인류사회를 위한 정책 대안을 사회와 공유함으로써 책무를 다하고 공익 실현에 기여
- 서울대학교의 학문적 자산을 기반으로 국내외 사회의 주요 이슈를 연구하고 중장기 국가 전략과 정책 및 통합적 해법을 제시하여 지구적 난제 해결에 기여
- 통일·평화 관련 학제적·융합적 연구 역량의 내실화 및 체계화를 통해 한국의 통일학 및 평화학 정립에 기여
 - 국내외 교류와 협력의 강화로 학문의 세계화를 추구하고 사회 발전에 이바지
 - 세계적 수준의 연구기관들과의 네트워크형 협력을 조직화하여 변화하는 국제정세에 대응하며 세계평화에 기여

■ 주요 추진내용

● edX를 통한 SNUx 강좌 개발·운영 및 홍보 강화

- 교내 온라인강좌(SNUON)와 K-MOOC 강좌 중 우수한 콘텐츠를 선정하여 edX에 맞게 수정 개발 및 운영
- 국제적 교육 흐름에 맞는 edX 강좌를 발굴하여 개발, 운영 확대
 - 2024년 2월 말 목표로 진행 중인 연구과제 결과를 향후 edX 강좌 운영에 반영
- 강좌 운영 TA 활용 적극 강화
 - 정기적인 수강생 대상 학습독려 이메일 발송 및 즉각적인 질의 내용 응답
- 국내 학습자들을 위한 각 대학에 수강 홍보 강화
- 온라인강좌 콘텐츠 제작에 참여하는 교수자의 “참여도”를 높이고자 참여 교수자에 대한 대외 홍보(서울대학교 전공별, 분야별 최고의 성과를 보인 교원, 서울대학교 교육 발전에 큰 기여를 한 학자 등)를 적극 강화하고자 함

● 서울대학교 K-MOOC 개발 및 운영

- 매년 교육부의 선정평가와 적극적인 지원을 통해 신규강좌 개발 및 운영
- 서울대학교 온라인강좌 중 매년 우수한 강좌를 선정하여 K-MOOC에 적합한 형태로 개발 및 운영

● 국가미래전략원 연구클러스터 운영 및 성과 공유

- 다학제적이고 융복합적인 연구클러스터를 구성하여 국가와 인류사회를 위한 정책 대안 및 비전을 수립하기 위한 연구 수행
 - 협력분야 연구자로 구성된 협의체인 연구클러스터는 현재 7개* 구성·운영
 - * 세계질서 변화와 한반도의 미래(글로벌 한국), 저출산·고령화 등 인구문제, 민주주의, 팬데믹, 과학과 기술의 미래, 경제안보, 탄소중립
- 연구 성과를 다양한 방식으로 공유하여 여론을 수렴하고, 주요 정책 수립에 기여
- 융복합적·다학제적 연구성과 공유와 정책 대안 모색의 장이 될 ‘(가칭)Leading the Great Transformation 포럼’(또는 SNU Grand Forum)의 방향성을 모색하고 추진 방향에 대한 기본 계획 검토
 - 국가미래전략원의 부속시설로의 직제 변경에 따라 기획처와 협의하여 추진하되 융복합 연구성과 공유, 사회와의 연계, 정책화 플랫폼으로서의 포럼의 정체성을 유지



● 한국정책지식센터 정책&지식 포럼 개최

- 한국정책지식센터는 2003년부터 정책영역별·연구주제별로 각계 전문가들을 모시고 의견을 듣고 토론하는 정책&지식 포럼을 진행
- 정책&지식 포럼을 통해 국정의제를 제기하고 정책 및 지식의 확산을 도모

● 통일·평화기반구축사업 운영

- 통일문제에 대한 체계적인 역량 증진 및 평화, 인권, 안보와 관련 중장기적인 시각을 마련하기 위해 공모사업에서 다년과제를 선정하여 연구의 지속성을 확보
- 통일·평화기반구축사업팀 간 교류가 활성화되도록 도모하고, 통일과 평화 문제에 대한 학제간 논의의 기틀을 마련
- 기획과제로 현 청년세대의 통일의식 제고를 통한 향후 통일과 한반도 평화 정착을 위한 학문적·정책적 기반을 마련
- 매년 11월 『통일·평화기반구축사업 연합학술대회』를 통하여 20여 개 모든 연구사업팀의 연구 결과를 일반 대중과 교내 구성원에 공유함으로써 지식의 확산에 기여

● 통일학, 평화학의 국제화 및 사회적 기여 강화

- 통일학과 평화학에 관한 논의의 장인 ‘평화학 포럼’, ‘통일학 포럼’, ‘평화아카데미’, ‘통일 아카데미’ 운영
- 평화학 관점의 국제적 어젠다에 대한 분석을 담은 「IPUS 지식과 비평(IPUS Horizon)」 간행
- 통일학 연구와 평화학 연구의 영향력을 확산할 지적 플랫폼으로서 『통일과 평화』, Asian Journal of Peace Building (SCOPUS 저널) 간행
- 시흥시 등 지방자치단체를 비롯 경기도, 강원도 등 접경지역과 연구 및 교육 협력 추진

■ 기대효과

- 전 세계 대상인 MOOC 참여로 글로벌 지식나눔에 기여하고 세계 우수 대학으로 구성된 edX에 국내 유일한 인가기관으로서의 위상 확립
- 우수한 교육 콘텐츠 공유 및 환원을 통해 대한민국 국민의 지적성장 지원과 사회적 책무 완수와 지식나눔을 실천
- 급변하는 세계정세에 대응하기 위하여 다학제적·융복합적 연구를 위한 협력 분야 연구자들로 구성된 협의체인 연구클러스터를 구성하여 국가와 인류사회를 위한 정책 대안 제시

- 국가적 현안문제와 한국사회의 발전에 대한 정책대안을 제시
- 서울대학교의 통일과 평화에 관한 연구 역량의 심화와 국제화 역량을 강화하고, 세계적인 연구기관으로 도약
- 한반도 평화와 통일의 기반을 마련하는 서울대학교의 사회적 책무를 수행하고, 세계 연구기관과의 협력으로 국제적 위상 제고에 기여

■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		재원
		'23	'24	
온라인 공개 강좌 콘텐츠 개발·운영 확대	기초교육원	343	450	법인회계 (본예산)
미래사회에 대응하는 국가미래전략원 운영	국가미래전략원*	1,500	1,500	법인회계 (본예산)
행정대학원 한국정책지식센터 포럼 개최	행정대학원	80	80	법인회계 (본예산)
통일·평화 기반 구축사업 및 한반도 정세분석과 통합심층조사 실시	통일평화연구원*	1,580	1,580	법인회계 (본예산)
합계		3,503	3,610	

* 기관 전체 예산 중 일부가 해당 사업에 소요

■ 연간 추진일정

- SNUx 강좌(edX) 개발 및 운영
 - 강좌 수정 및 신규 개발: 2024. 5월 ~ 9월
 - 강좌 운영: 2024. 9월 ~ 2025. 2월
- 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC) 개발 및 운영
 - 강좌 신규 개발 및 운영: 2024. 5월 ~ 2025. 2월
 - 기 개발 강좌 재운영: 2024. 3월 ~ 2025. 2월
- 국가미래전략원 클러스터 운영과 성과 확산 등
 - 전문가초청 포럼(대담회) 개최: 2024. 상반기



- 2024년도 연구 수행: 2024. 연중
 - * 현재 운영 중인 7개의 연구클러스터가 수행하는 과제는 다년도(3년) 과제이며, '24년에는 종료 과제가 없으므로, '24년도는 클러스터별 연구과제 선정 없음
- 국가미래전략원 연차보고서 발간: 2024. 하반기
- 행정대학원 한국정책지식센터 포럼 개최: 2024. 연중
 - 상시 포럼: 학기별 15회
 - 특별 포럼: 방학별 2회
- 통일·평화기반구축 사업 및 연구 성과 확산
 - 통일·평화기반구축사업 운영
 - 통일·평화기반구축 사업 참여 기관 과제 선정: 2024. 3월
 - (과제별) 기초조사: 2024. 2월 ~ 3월
 - (과제별) 사업진행: 2024. 3월 ~ 12월
 - (과제별) 결과보고서 제출, 홈페이지 게시 및 (사업 전체) 결과보고서 출간: 2024. 12월
 - 국제 공동학술회의 개최: 연간 3 ~ 4회

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
지식나눔과 정책제안 확산지수	목표	39.2	40.2	41.4	42.4	'22년도 실적*을 기준으로 하되, 각 기관의 연도별 확 산 계획에 따라 확 산지수를 결정	[온라인 공개강좌 개설 수 (기초교육원)×0.2]+[포럼 ** 등 개최 횟수(국가미래 전략원)×0.4]+[포럼 등 개 최 횟수(한국정책지식센터) ×0.2]+[포럼 등 개최 횟수 (통일평화연구원)×0.2]	자체자료
	실적	-	-	-	-			

* 기관별 '22년도 실적: 기초교육원 86강좌, 국가미래전략원 30건, 한국정책지식센터 34건, 통일평화연구원 40건
 ** 국가미래전략원 신설에 따라 '22년은 개원식(포럼) 및 전문가 초청 등의 실적이 많았으나, '23년도부터는 포럼(세미나, 학술회의 등 포함) 횟수를 분기 4회로 운영 중

실행과제 11

법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진

■ 추진배경

- 서울대학교 법인화 취지의 핵심인 대학운영의 자율성 확보 및 재정 확충과 교육·연구·글로벌 공헌 활동을 효과적으로 지원하기 위해 과감하고 지속적 행정혁신 동력 제고 필요
- 기후위기 대응을 위한 온실가스 감축 정책의 원활한 이행 및 탄소중립 대전환 시대에 걸맞는 대학의 역할 강화
- 디지털 기술(빅데이터, AI, 클라우드 등)을 활용하여 대학운영 혁신 견인 필요

■ 추진방향 및 목표

- 법인화 취지와 중장기 발전계획 달성을 위해 대학행정 전반에 대한 혁신 추진 및 구성원의 자발적, 지속적 혁신 동기 강화
- 대학 혁신의 방법론으로 데이터 기반 평가 및 환류 체계를 정착하고, 학내 기관 간 협력 강화를 통해 데이터 활용 체계 강화
- 지속가능 캠퍼스 정책 강화 및 친환경 문화 확산
 - ESG위원회 등의 활동을 통해 지속가능한 캠퍼스를 위한 통합적 접근 강화
 - 온실가스·에너지 관리 내실화 및 구성원의 에너지 절약 문화 조성
 - 학생 주도의 친환경 학생 활동 정착 지원
- 디지털 전환을 통한 선도적 대학 정보화 모델 실현
 - 데이터 기반의 맞춤형 정보서비스 확대 및 대학운영 지원 강화
 - 디지털 전환 촉진을 위한 정보인프라 확충 및 빠르고 안전한 정보화 이용환경 제공



■ 주요 추진내용

- 혁신 싱크탱크인 제도혁신위원회의 활동을 통해 서울대 행정체계 및 운영 방식 전반에 대한 혁신 추진
 - 정책 및 제도 개선 관련 조사와 연구, 관련 기관 및 구성원들과의 소통 등의 작업을 통해 불합리한 규제 해소를 위한 방안 제시
 - 본부 의사결정 체계 개선, 행정업무 및 권한 체계 혁신, 행정 조직체계 혁신 및 직원 인사제도 개선 및 역량 강화를 위한 로드맵 제시
 - 구성원의 자발적, 지속적 혁신 동기 강화를 위한 직급별 혁신 이니셔티브 워크숍 등 실시

- 학내 분석 주제 발굴 및 데이터 분석·활용 강화를 통한 대학 행정체계 및 운영 혁신 추진 지원
 - 학내 수요조사를 통해 활용성이 높은 데이터 분석 주제 발굴 및 기관 간 협력 강화
 - (학생)대학원 장학 제도, (학사)다전공 제도, (기획)세계대학평가 지표 및 전략, (학내 서비스)도서관 장서 이용행태 분석 등 실제 요구를 반영하여 2023년 분석주제 선정
 - 분석 신청기관 및 주제 유관부서와 분석 결과 공유를 통해 정책 환류 노력 및 데이터 기반 제도 개선 모색

- 지속가능한 캠퍼스 거버넌스 강화
 - ESG위원회 활동을 통해 ESG의 질적·양적 성과를 주기적으로 평가하고 역량 내재화를 위한 구성원 소통 증진
 - 교내 전문기구가 참여하는 ESG 실무위원회* 구성
 - * ESG위원회의 원활한 운영을 위한 분야별 전문가 그룹으로서 교내 환경, 사회, 거버넌스 관련 기관의 담당자(온실가스센터, 글로벌사회공헌단, 다양성위원회, 인권센터, 대학혁신센터, 총학생회, 환경동아리연합회의 등)로 구성
 - 2023년도 ESG 보고서 발간 및 성과지표 개선
 - 국가 온실가스 배출권거래제 운영 계획에 효과적으로 대응하고 에너지절약 문화 조성을 위한 구성원 참여 유도
 - 온실가스·에너지 감축위원회 운영을 통해 제4차('26 ~ '30) 국가 온실가스 배출권 거래제에 대응할 수 있는 온실가스 배출권 관리계획 수립
 - 온실가스·에너지 관련 정례 인식조사(2년 주기)를 통한 구성원 인식 측정 및 평가

- SNU 그린랩* 실증을 통해 SNU 그린랩 표준안 마련 및 향후 확산 계획 수립
 - * 지능형 제어와 사용자 참여를 통해 에너지 소비 및 온실가스 발생을 효과적으로 저감할 수 있는 공간
- 그린 후속세대 실천 프로그램 개발을 통해 친환경 학생 활동 내부 역량 강화 및 지속성 제고
 - 친환경 학생 활동 실천 프로그램* 개발 및 운영
 - * 지속가능발전연구소에서 학생이 참여하는 친환경캠퍼스 사업을 기획하고 이행(프로그램 예시: 가치소비 같이나눔 프로젝트, 에너지 레드존 지도 등)
 - 친환경 학생 활동 보고서 발간(연 2회) 및 홈페이지 게시
- 데이터 기반의 효율적 대학운영 혁신을 위한 디지털 전환 추진
 - 데이터통합관리 플랫폼*을 활용하여 정책수립 및 의사결정 등 근거기반 대학운영 지원
 - * 데이터 수집, 분석, 활용을 체계적으로 지원하기 위하여 구축한 플랫폼 서비스
 - 학생의 활용도 기반 교육, 연구 등 대학 생활을 지원할 수 있는 사용자 맞춤형 포털 구축
 - 학생의 축적된 데이터를 활용하여 교과, 비교과 활동 이력 기반의 e-포트폴리오 제공 및 추천 기능 등을 강화한 학사정보 서비스(스누지니) 고도화
 - ※ ('20~'22) 3단계에 걸쳐 교과, 비교과 추천·검색 및 학업 중도 이탈 방지를 위한 알림서비스 구축
- 원활한 디지털 전환을 위한 정보인프라 지원 확대
 - 제약 없는 학생 교육환경 제공을 위한 무선 음영지역 해소, 성능 개선 등 인터넷 환경 개선
 - 중요 정보서비스 및 데이터 자산 보호를 강화하기 위한 백업 인프라 확충
 - 고도화된 사이버 위협에 보다 신속한 대응을 위한 빅데이터 기반 보안 관제시스템 구축
- 기대효과
 - 교육과 연구 현장의 활력을 저해하는 불필요한 규제를 해소하여 대학 구성원의 자율성을 높이고, 미래지향적 고등교육 기관에 필요한 유연하고 효율적인 행정 조직 체계 구축 및 지원 서비스 향상
 - 법인화 이후 변화된 여건 및 운영체계 등의 규정 반영을 통한 자율적인 대학혁신시스템을 마련하고 데이터의 체계적인 수집과 효과적인 관리 및 활용 기반 구축



- 탄소중립 사회에 대응하는 친환경 역량 내재화
 - 탄소중립 전환 시기를 선도하는 대학의 역할 이행
 - 국가 온실가스 정책 대응 역량 강화 및 캠퍼스 친환경 문화 확산
 - 지속가능한 사회변화를 이끌 창의적 그린 리더 양성
- 데이터 기반의 디지털 기술을 활용하여 대학운영 효율화를 지원하고 혁신 촉진

■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		재원
		'23	'24	
대학 행정체계 및 운영방식 혁신	제도혁신 위원회	750	1,000	법인회계 (본예산)
학내 데이터 분석 및 활용 강화	대학혁신 센터	350	350	법인회계 (본예산)
온실가스·에너지 감축위원회 운영 및 배출권거래제 이행	시설기획과	571	600	법인회계 (본예산)
친환경 학생 활동 추진 역량 내재화	지속가능 발전연구소	30	30	법인회계 (본예산)
ESG 위원회 활동을 통한 대학 정책 기능 자문	ESG위원회	30	90	법인회계 (본예산)
서울대학교 디지털 전환 과제 도출 및 추진	정보화본부	507	4,255	법인회계 (본예산)
합계		2,238	6,325	

■ 연간 추진일정

- 대학 행정체계 및 운영방식 혁신
 - 대학행정 전반에 대한 포괄적, 동시적 개혁 추진, 다양한 혁신 과제 발굴 및 과감한 로드맵 제시, 직원 역량 및 동기 강화를 위한 교육 모델 개발 및 혁신 이니셔티브 워크숍 등 연간 상시 개최
- 학내 이슈 진단 및 데이터 분석 수행
 - 학내 데이터 분석 수요조사 및 혁신 주제 발굴: 2024. 1월 ~ 2월
 - 데이터 분석 수행 및 결과 공유 추진: 2024. 3월 ~ 12월

- 지속가능 캠퍼스 정책 강화 및 친환경 문화 확산
 - ESG 위원회 및 실무위원회 연 2회(상·하반기) 운영
 - 온실가스·에너지 감축위원회 연 2회(상·하반기) 운영
 - 친환경 학생활동 지원 사업 연 2회(상·하반기) 운영
- 디지털 서비스 전환 추진
 - 사용자 맞춤형 포털 구축: 2024. 4월 ~ 12월
 - 데이터통합관리 플랫폼 구축: 2024. 6월 ~ 11월
 - 학사정보서비스(스누지니) 고도화: 2024. 7월 ~ 12월
- 빅데이터 활용 정보인프라 확대
 - 무선 인터넷 기반 확충: 2024. 6월 ~ 9월
 - 데이터 저장 및 백업 인프라 확충: 2024. 4월 ~ 7월
 - 통합보안관제시스템 구축: 2024. 8월 ~ 11월

■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
연차별 디지털 전환 추진 사업 이행 실적율 (%)	목표	80	80	80	80	4기('24 ~ '27)에 해당 하는 정보화 종합발전계획* 내 디지털 전환 추 진 연차 과제 중 80% 이상을 매년 이행하는 것으로 목표치를 설정	(정보화 종합발전계획 연 도별 추진 과제 수/계획 과제 수)×100	자체자료
	실적	-	-	-	-			

* 정보화 종합발전계획은 3년 단위 계획('23 ~ '25, 수립 완료)으로 '25년까지 총 28개의 디지털 전환 추진 과제가 설정되어 있음

실행과제 12 재정기반 강화를 통한 자율성 확보

■ 추진배경

- 서울대학교는 그간 세계 주요 대학과 비교하여 상대적으로 적은 재정 투입에도 불구하고 우수한 성과를 달성해 왔으나, 세계를 선도하는 대학으로 도약하기 위해서는 충분한 재정기반 마련을 통한 교육·연구 지원이 필수적
- 연구수익 및 투자수익 확대와 기부금 유치 등 다각적 노력을 통해 자체재원 마련이 필요한 상황

■ 추진방향 및 목표

- 예산 항목별 다각적 재원 확충 노력, 법인 간 통합적 재정 운용 등 법인회계 자체재원 확충을 위한 다양한 노력 지속
- 연구비 및 간접비 재원의 안정적인 확충을 위한 대형연구과제 수주 확대 지원 및 기술 이전 사업화 및 활성화
 - 국가전략기술분야 등 정부R&D 방향을 고려한 대형과제 유치 중점 지원 및 능동적 기술홍보로 보유기술에 대한 기술이전 및 사업화 확대
- 발전재단 모금 활성화를 통한 대학 발전 재원 확충
- 자회사 설립·운영과 임팩트 투자 주체로서 가치를 창출하는 대학 창업체계를 구축하고 재원 확충 방식 다변화 도모

■ 주요 추진내용

법인 회계

- 통합적 재정 운용 및 자체재원 확충 노력
 - 반기 1회 이상 통합재정(소)위원회 개최를 통하여 법인 간 재정 상황 점검 및 재정 이슈 논의, 예산 조정 등 통합적 재정 운용 도모
 - 대규모 시설사업 등 적립금 목적에 맞는 대학 현안사업에 적립금을 편성·집행하여 중장기적

재정 소요에 효과적으로 대응

- 통합재정(소)위원회 등 법인 간 논의를 통한 타회계전입금 확보, 타회계전입금, 교육부대 수입, 수입대체경비 등 확충 노력 및 지속적인 법인재산 임대 발굴 및 자산경영기본계획 보완을 통한 임대료 기준 개선 등 효율적 자산 관리를 통한 재정수입 증대 기여

● 직제 개편을 통한 재정 프로세스 효율성 및 재무 전문성 강화 체계 마련

- 재정전략실을 기존 2과(예산과, 자산운영과)에서 3과 2팀(예산과, 재무과, 자산운영과, 예산성과평가팀, 회계지원팀)으로 규모 및 기능을 확대하고 재무 역량 강화
- 신설되는 예산성과평가팀의 역할을 구체화하고, 주요 사업에 대한 심층평가 및 재정 투입의 효과성 분석 체계 마련

산학협력단 회계

● 정부 및 민간 대형 연구과제 수주를 지원하여 산학협력단 재정 강화

- 대형 연구과제 유치를 위하여 준비금 및 대응자금을 지원하여 과제 수주를 상향
- 12대 국가전략기술 관련 초기 자본을 지원하여 혁신연구센터(IRC) 과제 선정

● 기술마케팅을 통한 수익창출 및 환류

- 실험실 특허포트폴리오 구축과 우수특허 고도화를 통한 기술이전 및 사업화
 - 학내 실험실 창업인프라 조성 및 우수창업 인재·기술 발굴 검증지원 강화
 - 기술사업화 지원 프로그램 운영(시작품제작지원사업, 기술이전사업화지원사업 등) 및 기술사업화 추진관련 외부전문기관 네트워크 활성화
- 우수자산의 현물출자로 직접주식을 확보하는 등 적극적으로 재정보호 기여
 - 보유기술의 사업성은 우수하나 연구자의 창업 여력이 없는 연구실을 대상으로 사업모델 설계, 특허 고도화 등 대학 주도의 창업기업 설립과 기술이전 수요처 발굴
 - 기존 현금거래 외 초기기업의 지분 확보로 새로운 수익 창출 기여

발전재단 회계

● 발전재단 모금사업의 활성화를 통한 신규기금 조성 및 확충

- 발전재단 기금모금의 활성화를 위한 신규모금 캠페인 및 중점모금사업 적극 시행



- 모금캠페인(CREATE Tomorrow) 시행과 홍보를 위해 발전위원회 운영 및 모금행사 개최
 - SNU Commons 등 주요사업 추진을 위한 신규 모금 시행 및 다양한 모금 이벤트 시행으로 구성원 관심 및 참여 유도
 - 직원(발전재단 및 학교 모금담당자)의 모금역량 강화를 위한 세미나 및 모금 교육 프로그램(학교 모금담당자 포함) 실시
 - 단과대학(학과, 연구소) 등 학내 요청기관에 모금컨설팅 및 모금사업 지원
 - 온라인 소통채널 활성화를 통한 발전재단과 (잠재)기부자의 지속적 소통
- 기부자를 위한 체계적인 관리 프로세스 마련
 - 기부자에게 신뢰를 확보할 수 있는 기부 프로세스(CRM: Customer Relationship Management) 개발 및 고객 여정지도(Customer journey map) 구축
 - 기부자를 위한 다양한 행사를 개최하여 기부자와 상시적인 교류를 통해 학교에 대한 다양한 관심 유도 및 고취
 - 기부자에게 표준화된 예우 프로그램 제공 및 신규개발을 통한 기부만족도 제고
- 해외 동문의 네트워크 구축을 통한 글로벌 신규 모금 확충
 - 홍콩, 일본, 인도네시아 등 아시아 지역의 글로벌 동문 네트워크 활성화를 통한 잠재기부자 개발
 - 해외 미주동창회와 미주재단과의 업무 협력을 통해 발전재단의 모금사업을 소개하고, 잠재기부자를 발굴하여 신규 기금 모금
 - 해외 지역 젊은 동문 대상 네트워킹의 장을 마련하여 모교에 대한 관심을 높이고 잠재 기부자 DB를 구축하여 지속적인 교류를 통해 관계를 강화
- 발전재단 기금의 전문적 운용 및 수익률 개선
 - 대외환경의 어려움에도 장기적 재정 운영이 가능하도록 포트폴리오 구성
 - 단기자산의 수익률 향상을 위해 일단위 금융상품(RP(환매조건부채권) 등 MMT(머니마켓트러스트)) 가입 진행
 - 1년 이내의 투자상품의 경우 적합한 주기를 고려하여 경쟁력 있는 상품(정기예금 외 증권사 예금신탁, 발행어음, MMF)을 선택하여 가입하고 투자를 진행
 - 기금위원회의 체계적 운영을 통한 전문가 의견 수합 및 반영

SNU 홀딩스 등

- (SNU 홀딩스) 사업 발굴 및 자회사 설립·운영을 통한 자체자원 확대
 - 서울대학교 지적재산과 인적·물적자원을 활용한 양질의 신사업 발굴을 통해 자회사 설립 확대 등 수익사업 총괄 기능 강화
 - SNU 홀딩스 자본 확충을 통해 사업 확장을 위한 선순환 구조 마련
- (SNU 벤처스) 대학 창업 체계를 구축하고, 대학에 특화된 창업 기업을 육성하여 재정 확대
 - 창업지원단 및 기술지주회사 등 학내 유관기관과의 협업을 통한 대학 창업체계 구축 고도화
 - 창업 교원 기업의 지분투자 지원을 통해 수익 창출 기반을 마련하고, 해당 투자 수익을 대학 내 창업기업에 재투자 및 연구·교육 활동 지원으로 환원
- (샤드림) MRO 통합 구매를 통한 수익 확대 체계 마련
 - 샤드림몰 내 사용자 친화적 인터페이스 구축 및 개선
 - 샤드림몰 품목 확대 및 품목 지정제로 가격 경쟁력 확보
 - 샤드림몰 내 서울대학교 맞춤형 구매/입찰 시스템 구축 검토
 - 샤드림몰 적용 재원 및 대상 범위 확대 검토
 - ERP 구축 시, 샤드림몰과 ERP 품의시스템 연동 운영

■ 기대효과

- (법인회계) 다양한 자체자원 확보 노력 및 재정자립도 향상을 위한 제도적·실질적 기반 마련을 통하여 안정적이고 지속가능한 재정 운용
- (산단회계) 학내 연구자들의 대형 연구과제 수주를 향상과 산업협력단 재정 확대, 능동적 기술홍보 및 마케팅을 통한 재정 확보에 기여
- (발전재단 회계) 서울대학교의 자율적 운영과 지속적 발전을 위한 재정 확보에 기여
- (SNU홀딩스 등) 국립대학법인의 외연을 확장하여 신사업 발굴과 다양한 형태의 사업 추진 등으로 재정 규모 확대 방식의 다변화 도모



■ 소요예산

(단위: 백만원)

세부추진 내용	추진부서	금액		자원
		'23	'24	
(법인회계) 자체자원 세입 확대 및 재정자립도 향상 기반 마련 등	예산과	-	-	법인회계 (본예산)
(산학협력단 회계) 대형연구과제 기획·유치 지원	연구정책과	2,320	3,000	산학협력단 회계
(산학협력단 회계) 기술이전 사업 확대	산학협력단	100	195	산학협력단 회계
(발전재단 회계) 발전기금 모금 활성화, 목적별 기부금 모금 진행	발전재단	-	-	발전재단 회계
합계		2,420	3,195	

■ 연간 추진일정

- 통합적 재정 운용 및 자체자원 확충 노력
 - 통합재정위원회 개최: 2024. 연중
 - 적립금 편성 및 집행: 2024. 연중
 - 법인재산 임대 계약 및 임대료 세입: 2024. 연중
- 재정 운영의 효율성 및 전문성 강화
 - 직제 개편 완료: 2023년 12월 중
 - 재정전략실 하부 부서간 유기적 협업 체계 구축: 2024. 연중
- 정부 및 민간 대형 연구과제 상시 지원
 - 한국연구재단 공고 일정에 따라 대형 연구과제 유치 상시 지원: 2024. 1월 ~
 - 혁신연구센터(IRC) 수주를 위한 초기 자본 지원 및 간담회 개최: 2024. 1월 및 10월
- 산학협력단 기술홍보 및 마케팅
 - 사업화 우수기술 기반 실험실 인재 및 기술 발굴 추진: 2024. 연중
 - 기획창업 추진 아이템 발굴 및 사업화 추진: 2024. 연중
- (발전재단) 발전재단 기금 확충을 위한 사업기획 및 시행

- 모금캠페인 홍보 및 중점모금사업 이벤트 시행: 2024. 연중
 - 단과대학(학과, 연구소) 등 주요기관 모금컨설팅 및 모금사업 지원: 2024. 연중
 - 해외 동문 글로벌 네트워킹: 연 4회 예정
 - 기부자 초청 행사 개최: 연 3회 예정
 - 모금캠페인 관련 발전위원회 행사: 2024. 상반기
 - (고액)기부자 대상 표준화된 예우 프로그램 제공 및 개선: 2024. 하반기
 - 발전재단 기금운영(수익률 개선) 모니터링: 2024. 연중
- (SNU 홀딩스) 사업 발굴 및 자회사 설립·운영을 통한 자체재원 확대
 - 자본 확충 방안 구체화: 2024. 연중
 - 신사업 발굴 및 투자: 2024. 연중
 - (SNU 벤처스) 대학 창업 체계 구축 및 대학 특화 창업 기업 육성
 - 창업 교원 기업의 지분투자 지원: 2024. 연중
 - (샤드림) MRO 통합 구매 체계 확립
 - 샤드림몰 시스템 개선 및 운영 안정화: 2024. 연중
 - 샤드림몰 품목 확대 및 품목 지정제 도입: 2024. 연중
 - 샤드림몰 내 서울대 맞춤형 구매/입찰 시스템 구축 검토: 2024. 3월 ~ 10월
 - 샤드림몰 적용 재원 및 대상 범위 확대 검토: 2024. 연중



■ 실행과제 성과지표(2024)

성과지표 [4개년 지표]	연도	'24	'25	'26	'27	목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처 (성과측정 시 유의사항)
	구분							
① 자체재원 세입액 (단위: 억원)	목표	2,044	2,095	2,147	2,201	최근 3개년(2020 ~ 2022년) 자체재원 세입결산액 평균 을 기준으로 매년 2.5%씩 상승목표 ※ '18 ~ '21 4년 간 자체 재원 연평균 증가율 (3.0%) 및 국가 R&D에 산 삭감(2023) 등을 감 안하여 목표 설정 ※ ('20) 1,906, ('21) 2,030, ('22) 2,195 (억원)	최근 3개년 자체재원 세입결산액 평균의 ×102.5% ※ 자체재원은 법인 회계 세입 중 수 입대체경비, 타회 계전입금, 교육부 대수입, 보조금의 합계로 산출	법인회계 결산 자료
	실적	-	-	-	-			
② 발전기금 모금액 (단위: 억원)	목표	850	873	898	923	모금사업의 경우 경제여건 등 외부 상황에 따라 실적 유동성이 큰 편이나, 재정자 립도 향상과 목적별 기금마 련을 통한 학교 발전을 위해 직전 4년간 모금액의 평균 (810.5억)에 약 40억원을 상향하여 기준을 설정하고, 매년 2.6%** 상향하는 도 전적인 목표를 설정 ※ 최근 10년간 모금평균액 은 730억, 최근 4년간 모금평균액은 811억임. : ('19) 537, ('20) 684, ('21) 987, ('22) 1,034 (억원) ** 최근 10년('13 ~ '22)간 경제성장률의 평균(2.6%) 기준	발전기금 모금액 (발전재단+단대재단 +미주재단 출연액) ※ 3기에서 실적에 반영했던 별도 법인(병원) 출연 액 제외	자체자료 (1월 ~ 12월)
	실적	-	-	-	-			

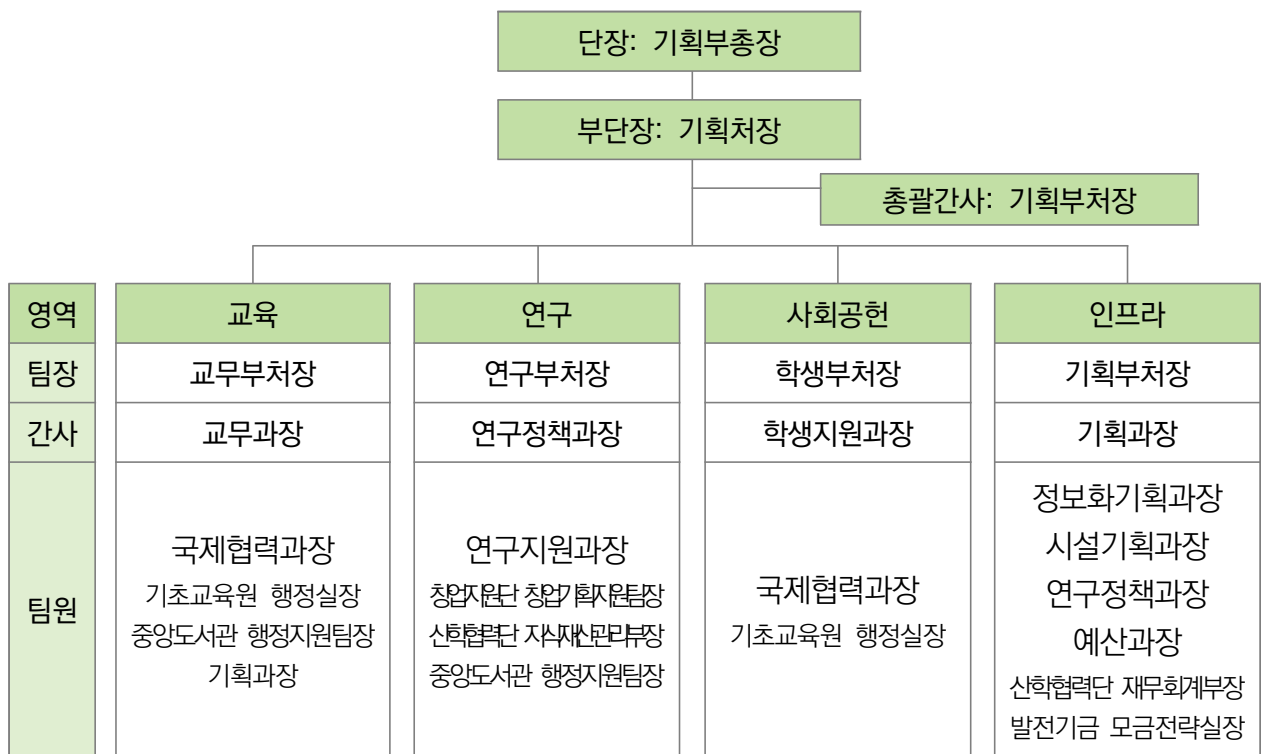
* '22년 자체재원 세입 실적: '22년도 금리 인상으로 인한 교육부대수입 증가 및 공공요금 인상에 따른 타회계전입금 증가 등으로 자체재원 수입액이 평년 대비 크게 증가하였으므로, '19~'21년 수입대체경비·타회계전입금·교육부대수입·보조금의 세입액 평균(A) 대비 '22년 세입액이 25% 이상 증가한 경우에는 (A)를 '22년 세입 실적으로 보정

평가결과의 활용 및 조치

1. 자체평가단 구성 및 운영

■ 구성

- 기획부총장을 단장으로 하고, 본부 보직자, 성과목표 담당과·팀·실장을 중심으로 교육, 연구, 사회공헌, 인프라의 4개 분야팀을 구성
 - 단장(기획부총장), 부단장(기획처장): 평가 수행 총괄
 - 총괄간사: 분야 코디네이션, (종합)자체평가보고서 작성
 - 팀장: 영역별 평가 대응, 영역별 자체평가 실시 및 보고
 - 영역별 간사 및 팀원: 각 실행과제 자료 제출 및 보고서 작성 협조



■ 역할

- 자체평가보고서 작성 및 제출
- 자체적 성과관리 전략수립 및 개선 건의사항 반영
- 교육부 평가위원회(성과평가단)의 현장 평가에 대응
- 교육부 평가결과보고서의 정책적 제언에 대한 이행 조치결과 점검

■ 운영방법

● 자체평가 절차



- 실적 중간점검 및 결과보고서 환류 안내: 전년도 9~10월
- 확대간부회의 평가 수행계획(안) 보고: 3월 중
- 자체평가를 위한 실적자료 작성: 3월 말~4월 초
- 실행과제별 담당부서 실무자 회의(영역별): 4월 중
- 분과별 자체평가 실시 및 자체평가단 회의(영역별): 5월 초
- 총괄 검토 및 평가보고서 작성: 5월 중
- 최종 자체평가보고서 보고회: 5월 말
- 자체평가보고서 제출(교육부): 6월 초

● 자체평가의 기능 강화

- 자체평가를 통하여 미흡한 실행과제에 대한 보완대책 마련
- 성과관리시스템을 통해 주기적 성과 점검을 실시하고, 성과 목표 달성에 차질이 있는 과제에 대하여는 중점과제로 선정하여 실적 개선을 위한 방안 마련
- 자체평가 및 교육부 평가결과의 개선사항, 정책적인 제언사항에 대한 이행여부 확인

- 지적된 실행과제에 대하여 차기 대학운영계획에 반영사항을 명시하여 추진 사항 관리·점검
- 평가 결과의 환류에 대한 지속적인 확인 점검

● 자체평가결과 공개

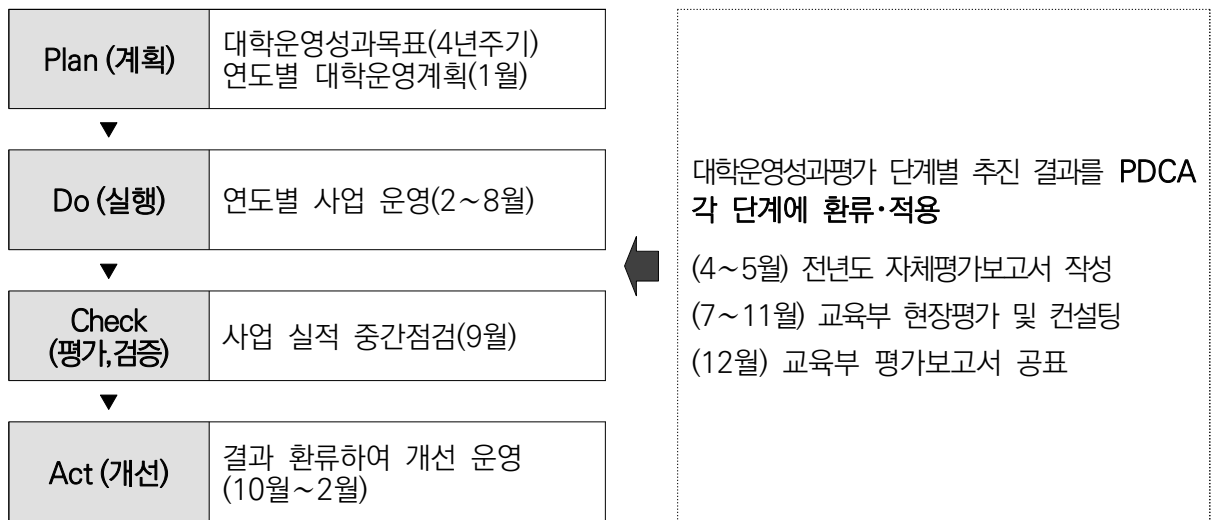
- 자체평가 결과를 통합행정시스템 내 성과관리시스템 아카이브와 서울대학교 포털 마이스누 홈페이지 행정정보(보고서 등) 및 서울대학교 공식 홈페이지 자료실에 게시

2. 평가결과의 환류

가. 추진성과의 환류체계

■ 대학 운영성과의 지속적 향상을 위한 환류 체계 정립

- 교육부 평가결과를 차년도 대학운영계획에 반영하고, 이를 기반으로 과제(사업)를 수행하는 PDCA* 사이클을 적용함으로써 대학 운영성과의 지속적 향상 도모



■ 교육부 대학운영성과 평가와 내부 성과관리의 연계

- 연도별 내부 조직평가 시 주요 평가항목으로 대학 운영성과 평가점수를 반영하여, 조직 전반의 성과관리와 대학운영 성과평가를 연계
- 평가결과에 대한 분석과 과제별 제언사항을 학내 정책 및 사업 개선 등에 적극 활용하여 선순환적인 환류기반 조성



■ 추진성과 환류범위의 지속적 확대

- 추진성과를 정책개선·예산·조직·교육 등 다양한 분야로 환류
- 서울대학교 연간계획 성과관리시스템을 통하여 주기적으로 성과점검을 실시하고, 점검결과를 즉각적으로 환류하여 사업 성과 극대화
- 성과관리시스템을 통한 성과의 학내 공유와 성과에 대한 다양한 보상제도를 통해 구성원의 자발적인 성과관리 참여를 유도하고 성과중심의 조직문화 정착

나. 추진성과의 부문별 활용

■ 정책부문

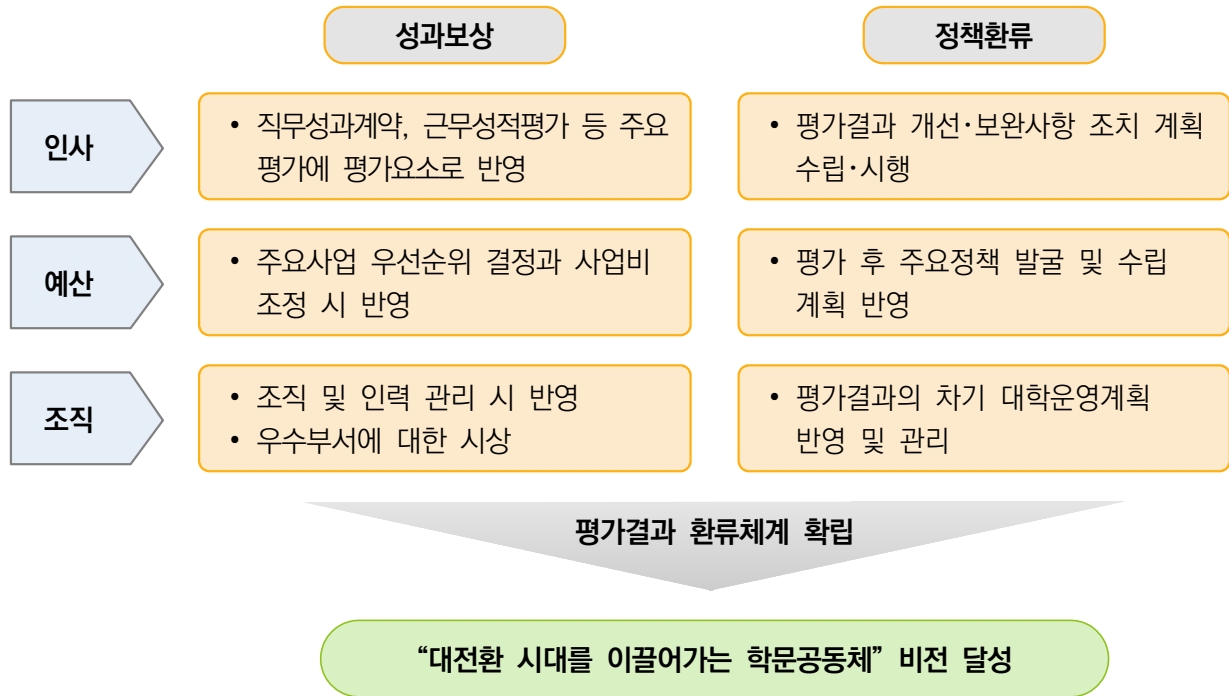
- 정책 평가결과 개선·보완이 필요한 사항은 조치계획 수립·시행
- 자체평가 및 교육부 평가 과정에서 도출된 시사점과 외부 성과평가단의 제언 사항을 향후 정책과제 발굴 및 정책 수립에 반영
- 평가 결과를 분석하여 차기 대학운영계획에 적극적으로 반영하여 환류

■ 예산부문

- 사업 추진성과를 자체평가하면서 과제 담당 부서와 협의하여 사업 방향 수정, 사업 규모 조정 등을 추진
- 평가결과를 환류하여 차년도 대학운영계획을 수립하는 과정에서 주요사업 우선순위 결정 및 사업비 조정에 반영

■ 조직부문

- 자체평가 결과 및 제언사항 등을 분석하여 조직 및 인력 관리에 활용
- 대학운영계획 수립, 사업별 실적 중간점검, 자체평가 및 외부평가 전 과정에서 사업별 시사점을 발굴하고 업무 프로세스 개선
- 자체평가와 교육부평가를 반영하여 우수기관 및 우수직원 포상



붙임. 2024-2027 성과지표 현황

1. 총괄현황

미션	실행과제	성과지표
3개	12개	14개(정량 14개)

2. 성과목표별 성과지표 현황

■ 미션 I. 융합적 인재 양성

성과지표	실적	목표치					목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	비고
	'22	'24	'25	'26	'27					

실행과제 1. 초학제적 융합 교육체제 구축

첨단융합학부 및 학부대학 적용 교과과정인 '베리타스 융합핵심 역량교과목'의 개발·운영·내실화 지수	-	146.8	162.0	178.8	196.8	1. 베리타스 교과목은 2024년도부터 점차적으로 개발 및 편성하며, 15개를 기준으로 매년 3개의 교과목을 추가 편성하는 것으로 설정 2. 수강학생 수 규모는 2024년 첨단융합학부 학생을 대상으로 최초 운영하는 것을 감안하여 기준을 잡고 매년 10% 규모를 확대하는 것으로 설정 3. 처음 시도되는 융합교과목이므로, 매년 0.1점씩 상향하되 4년차 되는 해에 '만족한다'에 해당하는 4.0을 상회하는 4.1이 되도록 설정	$[베리타스\ 편성\ 교과목\ 수 \times 0.4] + [수강학생\ 수(명) \times 0.4] + [베리타스\ 교과목\ 수강학생\ 만족도(5점\ 척도) \times 0.2]$	자체자료	종합평가 중점과제
--	---	-------	-------	-------	-------	---	---	------	-----------

성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	비고
	'22	'24	'25	'26	'27				
실행과제 2. 공동체 의식과 글로벌 역량 강화									
LnL 운영을 통한 전인교육과 공동체의식 함양 지수	-	2.56	2.6	2.78	2.82	1. LnL 참여학생 만족도: 전체 프로그램 만족도 평균을 4.2에서 시작하여 격년에 0.1 상향하도록 설정 2. 글로벌인재특별전형(재외국민포함) 학생의 LnL 참여비율: '22년 교내 외국인 학생 비율(1.3%)의 2배에서 시작하여 격년에 0.5% 증가 3. LnL 참여 신입생 월간 평균상담시간: 전인교육과 인성함양을 위한 최소 면담시간을 1인당 월평균 1시간으로 잡고 매년 0.1시간씩 상향	[LnL 참여 학생 만족도(5점 척도)×0.4]+[외국인 전형학생 참여비율(%)×0.2]+[신입생 월간 평균상담시간(Hr)×0.4]	자체자료	
실행과제 3. 창의력과 문화역량 함양									
학생자율창의교육프로그램 운영 내실화 및 확대 지수	-	150.2	151.7	153.2	154.6	1. 학생자율창의교육프로그램 참여학생 만족도: 신규 개발(개설)되는 교과목이 포함되는 점을 고려하여 전체 프로그램 만족도 평균을 '만족한다'에 해당하는 4.0에서 시작하여 매년 0.1씩 상향하도록 설정 2. 학생자율창의교육프로그램 참여학생 수: 자율교육 참여 학생 수와 창의성과 학생제안 등 신규 강좌 수강 학생 수의 3개년 실적 평균(735명)을 기준으로 매년 연구팀과 혁신적인 형태의 강좌 수강 학생 수를 1%씩 증가하도록 설정 * ('20) 705, ('21) 779, ('22) 720	[학생자율창의교육 참여학생 만족도(5점 척도)×0.8]+[참여학생 수(명)×0.2]	자체자료	
실행과제 4. 우수 학문후속세대 육성									
우수 학문후속세대 지원·육성·사회 진출 지수	261.8	268.4	270.6	272.8	275.0	1. 최근 3년간('20~'22) 평균 지원 인원(260명)과 예산증액에 따라 설정한 기준인원 270명 기준으로 매년 2명씩 증원하는 것으로 설정 * ('20) 260, ('21) 261, ('22) 259	[지원금 연간 지원 인원×0.6]+[지원자의 학술대회 발표 및 학술지 게재 횟수×0.2]+[전 공분야로 진출한 학문후속세대 수(명)×0.2]	자체자료	종합평가 중점과제

성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	비고
	'22	'24	'25	'26	'27				
						2. 최근 3년간('20 ~ '22) 평균 학문후속세대 지원자 성과조사 결과(346회)를 기준으로 하여 매년 3회 증가 하는 것으로 설정(당해년도 지원자 대상) 3. 2022년 진로현황조사 결과 관련 분야 취업자(186명) 수를 기준인원으로 하여 매년 2명씩 증가하는 것으로 설정(조사대상연도 중 최근 4개년 지원자 대상 산정)			
실행과제 5. 나눔 기반의 인재 육성									
해외 사회공헌 봉사자와 봉사프로그램 참여자 인원 수(명)	2,917	2,946	2,946	2,975	2,975	해외 사회공헌 봉사자와 프로그램 참여자 수가 최대치를 기록한 '22년 실적을 기준으로 2년마다 1% 상향	다양한 유형의 글로벌 해외 봉사 사업을 통해 봉사자와 프로그램 참여자의 인원 숫자를 사업별로 집계하여 합산	자체자료	

■ 미션 II. 인류의 난제 해결과 과학기술의 가치화

성과지표	실적	목표치					목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	비고
	'22	'24	'25	'26	'27					
실행과제 6. 융복합연구 및 전략적 국제 공동연구 확대										
융복합 심화연구 확대 지수(%)	-	13.0	17.0	21.0	25.0	2024년도 목표치(13.0%)*를 기준으로 전년도 목표치 대비 매년 4%p 상승하는 것으로 설정 * 심화연구 지원제도는 '24년 도입 예정이므로 '24년도 심화연구 지원 예상치를 기준으로 목표치 설정 ※ 발굴된 연구과제의 심화연구 지원을 통해 융복합 연구의 질적 심화가 가능하며, 해당 연구의 발전·지속성 확보로 연계될 수 있음	연구정책과 수행 연구과제 (국가 난제 및 전략기술 분야 연구) 중 심화연구과제의 비율 (심화연구과제 건수/전체 연구과제 건수)	자체자료	종합평가 중점과제	
실행과제 7. 대학지식기반 창업과 기술사업화 선도										
① 맞춤형 창업지원 서비스 제공을 통한 교원·학생 창업 성공률 제고 지수	15.53	16.42	17.34	18.29	19.28	1. '22년 실적(서비스 제공 건수(1,199건)/서비스 신청 인원(287명) = 1인당 서비스 수혜 건수(4.18))에 10% 상향한 수치를 기준으로 매년 10% 상향 2. 최근 3년('20~'22) 평균 창업자 수(42명)에 2명 상향하여 기준인원을 설정하고, 매년 2명씩 증가하는 것으로 설정	[신청자 1인당 창업지원서비스* 수혜 건수×0.7]+[교원 및 학생 창업자 수×0.3] * 창업자 경영 지원 서비스, 원스톱 창업 상담 창구 등 창업 지원 프로그램	자체자료 (창업지원 건수) 및 대학정보 공시 (창업자수)	종합평가 중점과제	
② 기술이전 계약건당 기술료 수입(백만원)	99.7	66.8	68.7	70.6	72.5	최근 3년(20~22) 평균 기술이전 계약건당 기술료 수입 66백만원을 기준으로, 매년 최근 3년('20~'22) 평균 물가상승률(2.7%)만큼 상승하는 것으로 설정 * (20)49.7 (21)51.1 (22)99.7백만원	당해연도 산학협력단 기술료 수입총액/기술이전 계약건수 ※ 세계적 경제영향에 민감한 기술이전 특성을 고려하여 물가상승률* 수치 활용	자체자료	종합평가 중점과제	

성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	비고
	'22	'24	'25	'26	'27				
							* 국가지표체계 지표상세 정보(index.go.kr) 소비자 물가상승률(20년 0.5%, 21년 2.5%, 22년 5.1%의 평균 2.7%)		

실행과제 8. 생애주기별 기초·응용연구 지원 고도화

생애주기별 연구지원성과 지수	-	2.05	2.10	2.15	2.2	'20 ~ '22년 실적 평균값(2.0)을 기준으로 매년 성과지수 0.05씩 증가하도록 설정 ※ 실적 산출 시 신규임용 교원 수에 따라 지원규모가 결정되는 신입교수 연구정착금 지원 사업은 제외	[(실적연도 학내 전체연구과제 지원건수 대비 생애주기별 연구과제 비율)/('20 ~ '22 연평균 비율(3.56%))] +[(실적연도에 제출된 생애주기별 연구과제 결과물 수)/('20 ~ '22 연평균 결과물 건수(88건))]	자체자료, 대학정보 공시 (교내 연구과제 지원건수)	
-----------------	---	------	------	------	-----	--	---	------------------------------	--

실행과제 9. 첨단연구 인프라 강화 및 효율적 자원활용

연구장비 공동활용 확산지수	-	2.02	2.04	2.06	2.08	'20 ~ '22년 실적 평균(2.0)을 기준으로 매년 확산지수 0.02씩 증가하도록 설정 ※ '20년 공동활용건수(수입액): 210건 (2,317백만원) - '16.1.1.~'19.12.31. 구입한 연구장비의 '20.1.1.~'20.12.31. 기간 중 공동활용건수(수입액) ※ '21년 공동활용건수(수입액): 236건 (3,283백만원) - '17.1.1.~'20.12.31. 구입한 연구장비의 '21.1.1.~'21.12.31. 기간 중 공동활용건수(수입액) ※ '22년 공동활용건수(수입액): 233건 (3,460백만원) - '18.1.1.~'21.12.31. 구입한 연구장비의 '22.1.1.~'22.12.31. 기간 중 공동활용건수(수입액)	[(실적연도 공동활용건수/'20 ~ '22 공동활용건수 평균(226건)+(실적연도 장비사용 수입액/'20 ~ '22 장비사용 수입액 평균(3,020백만원))] ※ 실적연도: 실적 산출 연도 기준 5년 이내로 하되, 장비 구축 당해연도는 공동활용이 어려울 수 있으므로 실적에서 제외	자체자료 (매년 1월 ~ 12월)	
----------------	---	------	------	------	------	---	---	--------------------	--

성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	비고
	'22	'24	'25	'26	'27				
							(총 4개년) 예) '23년도의 실적연도는 '19.1월 ~ '22.12월이며 해당 기간 내 구입한 연구 장비를 대상으로 건수(수입액) 산출		
실행과제 10. 지식 공유와 정책 대안 제시									
지식나눔과 정책제안 확산지수	44.0	39.2	40.2	41.4	42.4	'22년도 실적*을 기준으로 하되, 각 기관의 연도별 확산 계획에 따라 확산지수를 결정 * 기관별 '22년도 실적: 기초교육원 86강좌, 국가미래전략원 30건, 한국정책지식센터 34건, 통일평화연구원 40건 ** 국가미래전략원 신설에 따라 '22년은 개원식(포럼) 및 전문가 초청 등의 실적이 많았으나, '24년도부터는 포럼(세미나, 학술회의 등 포함) 횟수를 분기 4회로 운영 예정	[온라인 공개강좌 개설 수(기초교육원)×0.2] +[포럼** 등 개최 횟수(국가미래전략원)×0.4]+ [포럼 등 개최 횟수 (한국정책지식센터)×0.2]+ [포럼 등 개최 횟수 (통일평화연구원)×0.2]	자체 자료	종합평가 중점과제

■ 미션 III. 대학 운영의 혁신과 자율 제고

성과지표	실적	목표치				목표치 산출 근거	측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법(기준) 또는 자료출처	비고
	'22	'24	'25	'26	'27				
실행과제 11. 법인체제 혁신과 그린·디지털 전환 추진									
연차별 디지털 전환 추진 사업 이행 실적율(%)	-	80	80	80	80	4기('24 ~ '27)에 해당하는 정보화 종합발전계획* 내 디지털 전환 추진 연차 과제 중 80% 이상을 매년 이행하는 것으로 목표치를 설정 * 정보화 종합발전계획은 3년 단위 계획('23 ~ '25 수립 완료)으로 '25년까지 총 28개의 디지털 전환 추진과제가 설정되어 있음	(정보화 종합발전계획 연도별 추진 과제 수/계획 과제 수) × 100	자체자료	
실행과제 12. 재정기반 강화를 통한 자율성 확보									
① 자체재원 세입액 (단위: 억원)	2,195	2,044	2,095	2,147	2,201	최근 3개년(2020 ~ 2022년) 자체재원* 세입결산액 평균을 기준으로 매년 2.5%씩 상승목표 ※ '18 ~ '21 4년 간 자체재원 연평균 증가율(3.0%) 및 국가 R&D예산 삭감(2023) 등을 감안하여 목표 설정 * 자체재원은 법인회계 세입 중 수입대체경비, 타회계전입금, 교육부대수입, 보조금의 합계로 산출 * ('20) 1,906, ('21) 2,030, ('22) 2,195(억원)	최근 3개년 자체재원 세입결산액 평균의 *102.5%	법인회계 결산 자료	
② 발전기금 모금액 (단위: 억원)	1,034	850	873	898	923	모금사업의 경우 경제여건 등 외부 상황에 따라 실적 유동성이 큰 편이나, 재정자립도 향상과 목적별 기금마련을 통한 학교 발전을 위해 직전 4년간 모금액의 평균(810.5억)에 약 40억원을 상향하여 기준을 설정하고, 매년 2.6%** 상향하는 도전적인 목표를 설정 ※ 최근 10년간 모금평균액은 730억, 최근 4년간 모금 평균액은 811억임 * ('19) 537, ('20) 684, ('21) 987, ('22) 1,034(억원) ** 최근 10년('13 ~ '22)간 경제성장률의 평균(2.6%) 기준	발전기금 모금액 (발전재단+단대재단+미주재단 출연액) ※ 3기에서 실적에 반영했던 별도 법인(병원) 출연액 제외	자체자료	종합평가 중점과제