

발전계획서

자유로운 도전, 책임 있는 도약

서울대의 새로운 시간이 시작됩니다

서울대학교는 대한민국의 학문 발전을 선도하고 핵심 인재를 양성해 왔습니다. 오늘날 대한민국이 이룬 성취에는 서울대학교가 기여한 몫이 크다고 우리 구성원들은 자부해 왔고, 그러한 자부심으로 각자의 자리에서 묵묵히 최선을 다하고 있습니다.

그러나 지금 많은 구성원은 서울대의 존재감과 영향력이 예전 같지 않다고 느끼고 있습니다. 세계 유수의 대학은 AI, 디지털 대전환 등 교육·연구 환경의 급격한 변화에 발빠르게 대응하여 재편되고 있는데, 우리는 여전히 느린 의사결정, 규제 중심 행정, 분절된 단과대 구조, 불안정한 재정, 취약한 처우와 생활 환경의 한계에 묶여 있으며, 세계 수준의 연구중심대학이라는 목표와 현실 사이의 괴리가 커지고 있습니다. 캠퍼스 곳곳에서 우리 구성원들이 흘리고 있는 땀방울을 의미 있게 모아내어 다시금 우리의 목표를 위해 도약하려면 ‘더 많은 구조’가 아니라 ‘작동하는 시스템’이 필요합니다.

완벽한 시스템은 더 보탬 것이 없을 때가 아니라, 더 덜어낼 것이 없을 때 완성됩니다. 행정과 규제는 줄이고, 현장의 권한은 키우며, 총장은 든든한 재정과 높은 위상을 확보하고, 단과대는 자율성을 바탕으로 교육과 연구를 책임 있게 실행해야 합니다. 서울대학교의 다음 도약은 ‘더 큰 자유’와 ‘분명한 책임’에서 시작됩니다. 자유롭게 도전하고, 책임 있게 실행하며, 세계를 먼저 이끄는 대학으로 전환하겠습니다.

자유로운 도전

창의와 혁신은 열린 환경에서 싹틔웁니다. 도전을 가로막는 규제와 관행, 소수의 거부권이 다수의 가능성을 막는 비토크라시를 과감히 건어내겠습니다. 누구든, 어떤 질문이든, 실패를 두려워하지 않고 도전할 수 있는 대학을 만들겠습니다.

책임 있는 도약

서울대학교의 자유는 사회와 단절된 자유가 아닙니다. 국가와 사회가 던지는 난제 앞에 기꺼이 응답하고, 공공적 책무를 대학 혁신의 중심에 놓겠습니다. 도전의 크기만큼, 사회에 대한 책임도 깊어지는 대학을 만들겠습니다.

서울대의 새로운 시간

우리는 이제 추격형 대학의 시대를 마감합니다. 남이 던진 질문에 답하는 대학이 아니라, 스스로 질문을 먼저 만들고 세계가 주목하는 해결책을 제시하는 선도형 대학으로 전환하겠습니다. 자유로운 도전과 책임 있는 도약 위에서, 서울대학교의 새로운 시간이 지금 시작됩니다.

2026년 8월 20일 지원자 : 이 원 우이 서원우
서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하

1 경험이 곧 교육이 되는 서울대형 교육 모델

서울대 교육은 최고의 학생을 선발하는 데서 끝나지 않습니다. 학생이 지식을 소비하는 사람이 아니라 새로운 질문과 해법을 만드는 사람으로 성장할 수 있도록 교육환경을 바꾸어야 합니다. 처음으로 연구를 설계하고, 처음으로 세계와 만나고, 처음으로 예술을 경험하며, 처음으로 사회 문제를 해결하는 경험. 서울대는 학생들에게 ‘처음’을 선사하는 대학이어야 합니다.

1. SNU 오감(五感) 프로젝트

모든 학부생이 적어도 한 번은 연구, 해외연수, 문화·예술·체육, 창업, 사회공헌을 경험하도록 단계적으로 제도화하여, 자신만의 성장 과정을 설계할 기회를 보장하겠습니다.

- 연구, 해외연수, 문화·예술·체육, 창업, 사회공헌 프로그램과 재정지원의 획기적 확대
- 학생 제안형·교수 공모형 학부생 연구 교과목 운영 및 분야별 산출물 유형 다양화
- 교수 연구지도 시수 및 교육활동 인정, 대학원생 멘토 보상 및 교육·연구경력 인정
- 학생의 관심·진로에 따른 교과-비교과 선택, 성장 설계를 지원하는 통합 경험 플랫폼 구축

2. SPOT(SNU Project-based Open-innovation Training) - 프로젝트 기반 개방형 혁신교육

학생, 교수, 기업, 지자체가 함께 문제를 제안하고 팀을 구성하여 해법을 찾아가는 SPOT을 서울대학교의 대표 교육 플랫폼으로 구축하여 학생들이 자유롭게 도전하고 책임 있게 실제 문제를 해결하는 과정 속에 성장을 경험하도록 돕겠습니다.

- 공동 문제 발굴·제안과 팀 구성을 위한 온라인 플랫폼 SPOT 구축
- 캡스톤·현장실습·창업교육·사회문제 해결형 수업 연계
- 문제 제안-팀 구성-멘토링-연구비-결과 공개-현장 적용 전 과정 지원
- 산업계·공공 전문가를 혁신 코치로 연계, 프로젝트용 모듈형 단기 집중강좌 개설

3. 나선형 교육과정과 학사 자율성

1~4학년 전 과정에 공통교육과 전공교육을 균형 있게 배치하는 나선형 교육과정으로 전환하겠습니다. 공통교육과 전공교육을 통해 융합역량을 제고하는 기초를 유지하되, 공동강의 등 공급자 관점의 획일적 융합이 아닌 융합역량의 강화라는 수요자 관점의 유연한 융합을 추구하겠습니다.

- 저학년 기초역량·조기 전공경험 확대, 고학년 선택권 기반 융합교육·학생주도 전공설계 확대
- 전공·수준·필요에 따라 유연하게 설계되는 공통교육 체계 구축

2 인류의 난제 해결을 주도하는 서울대

서울대 연구의 힘은 개별 연구자의 탁월성에서 나왔습니다. 글로벌 연구 질서가 급격히 재편되는 대전환의 시기를 맞이하여 이제는 대학 전체가 창의성과 집단지성을 촉진하는 연구 시스템으로 진화해야 합니다. 기초학문부터 사업화까지 누구도 소외되지 않는 연구지원 체계를 마련하고, 교수 생애주기별 맞춤형 지원을 통해 연구의 질적 경쟁력을 높ی겠습니다.

1. 국가·인류 난제 해결을 위한 전략적 융합연구

서울대 구성원들의 개별 연구들이 전공의 벽으로 나뉘어 파편화되지 않도록 대형 공동연구로 연결하겠습니다.

- AI·바이오·기후·양자기술·반도체·보건의료·고령사회·사회통합 등 전략분야별 연구 기금 조성
- 관악·연건·시흥을 유기적 생태계로 통합한 ‘서울대형 글로벌 바이오 허브’ 구축
- 대형 연구과제 유치 전담조직 신설 및 전문 지원체계 구축
- 교수 교류학기·겸무교수·공동임용 확대, 겸무교수 실효성 제고를 위한 제도 개선

2. 연구자 중심의 자율·지원형 연구혁신 체계

연구행정은 서비스, 지식재산은 사회적 가치 창출, 산학협력은 혁신 연결 플랫폼으로 전환하겠습니다.

- ‘연구자우선 행정 원칙’ 확립, 연구계약·집행·내부승인 간소화로 Admin-Zero 지향 및 현장 중심 연구 지원
- 산학협력단을 ‘연구혁신 전략본부’로 재편, 법률·재무·세무·IP·PM 전문인력 확충 및 연구전략·대형 과제·글로벌 파트너십·기술사업화·창업·투자 통합 지원
- 창업·겸직·라이선스·투자·바이아웃·수업 감면 등을 통합 심사하는 창업·기술사업화 승인체계 마련
- 교원 저작·발명 등 지적재산권 활용 관련 불합리한 규정·관행을 법 취지에 맞게 재정비

3. 학문 다양성과 학문후속세대를 위한 지속가능한 연구기반

- 기초·순수학문·예술 지원 ‘서울대 열린연구기금(SNU Foundational Inquiry Fund)’ 신설, 학문후속세대 대학원 장학금 확충
- 외부 연구비 확보가 어려운 연구주제 대상 ‘학문적 소명 연구비’ 신설
- 연간 책임시수 최소 6학점, 학문분야 특성에 따라 단과대 자율 운영

본부가 통제하는 대학에서 본부가 돕는 대학으로 비토크라시를 끝내고 실행하는 시스템을 만들겠습니다.

1. 총장 리더십 재설계: 소통과 책임의 리더십

총장은 대외적으로 정책과 재정의 자율성을 확대하고, 대내적으로는 구성원과 진정성 있게 소통하며 숙의를 거쳐 책임 있게 결정하고 실행하는 운영체계를 구축하겠습니다.

- 출연금 확대 · 규제 개선 · 대형 기부 · 정부 · 기업 · 동문 협력 등 대외업무를 총장이 직접 책임지고, 관련 본부 조직개편
- 총장 정책을 비판적 시각에서 검토하는 레드팀 운영
- 책임부총장제 활성화로 부총장 간 협업 · 조정 강화
- 주요 안전 처리기한 설정 및 기한 내 결정 시스템 구축
- 기안-공포 12단계 규정 제 · 개정 절차를 기능별 통합 · 축소
- 처리기간 · 반대 · 보완 · 조정 의견 등 의사결정 과정 공개

2. 단과대 자율성의 획기적 확대: 획일성에서 다양성으로

집행권은 단과대학 등 단위기관에 과감히 위임하고, 본부는 기획 · 조정 · 평가 · 재정 지원에 집중하여 대학 전체의 경쟁력을 높이겠습니다.

- 장학금 · 교육혁신 · 연구지원 · 공간 개선 예산의 용도지정 완화, 배정 총액 내 자율 운용하는 총액예산제 도입
- 단과대 자체 모금 및 석학교수 제도 운영 전문 지원체계 마련
- 공개강좌 등 자체 프로그램 운영 자율성 확대, 예산 절감액의 다음 연도 활용 허용
- ‘2-4년 주기’ 성과평가로 자율운영 실효성 검증 및 자율-책임 선순환 구축

3. 최소한의 규제, 최대한의 자유

규정과 절차가 자유로운 도전을 가로막지 않도록 행정시스템을 혁신하겠습니다.

- 허용이 원칙, 금지가 예외인 행정문화 정착
- 감사 · 조달 · 연구비 · 학사운영 병목 규제 전수조사 및 폐지 · 완화 목록 공개
- 사후 적발형 감사에서 컨설팅형 감사로 전환
- 국제 공동강의 등 국제교류 · 협력의 과도한 서류 · 절차 간소화
- 교원 · 직원 · 학생이 개선과제를 제안하는 ‘서울대 규제 신문고’ 운영
- 연구 · 교육 몰입을 방해하는 불필요한 행정부담 규정 폐지 · 개선

서울대의 가장 소중한 자산은 사람입니다. 구성원 모두가 행복한 대학을 만들겠습니다.

1. 교원 처우 개선

교원 처우를 획기적으로 개선하여 세계와 경쟁하는 서울대 교원의 자존감을 지키겠습니다.

- 교수 연봉 국내 최고 수준, 조교수 최저 연봉 1억원 이상
- 소액·정기기부·목적형 기금 등으로 서울대 석좌·석학교수 500명 확대
- 연구·학술활동에 자율 사용 가능한 연 2천만원 통합 바우처 도입
- 정년 3년 전부터 연구 마무리를 지원하는 ‘선셋 그랜트’ 도입
- 사내 근로복지기금 설립을 통해 교원·직원·배우자 연 1회 건강검진 및 자녀 대학등록금 지원 등 단계적 확대

2. 주거·의료·식당·이동·힐링 캠퍼스

주거를 대학이 함께 해결하는 정착지원 체계로 전환, 기본 생활환경을 개선하겠습니다.

- 교내외 주거시설 통합관리 Housing Office 설치 ; 교수·직원이파트 및 학생생활관 재건축·증축
- 보건진료소 진료과·의료진 확충, 관악 메디컬센터로 확대 ; 서울대병원 그룹 진료·검진 할인 확대
- 저녁·주말 이용 식당 확대 및 품질·운영 체계적 관리
- 퇴근·야간·302동 직행 셔틀 개선, 경전철 교내 연결, 이동약자 전용차량·예약시스템 확대 추진
- 소통광장 조성, 보행환경 정비, 생태녹지 재설계로 사람과 자연이 함께 숨 쉬는 캠퍼스 조성

3. 학생·대학원생·직원 존중

학생은 배움의 주체이고, 대학원생은 연구의 동료이며, 직원은 대학 운영의 전문가입니다.

모든 구성원들의 권익을 보호하고 상호 존중하는 캠퍼스 문화를 만들어 가겠습니다.

- 학생회를 의견조치 기관에 포함, 학사·정책 결정의 학생의견 존중
- 대학원생 연구노동 범위·보상기준 명확화로 연구 몰입도 제고
- 직원 전문역량 강화를 위한 전문분야 장단기 국내외 교육·연수 확대
- 직급비율 조정을 통한 직원 승진 적체 해소

4. 권익 보호와 인간 중심 조직문화

어려움과 갈등 앞에서 누구도 방치되지 않는 공감의 대학을 만들겠습니다.

- 무료 법률지원 전담조직 설치 및 심리상담 연계 통합지원체계 구축
- 외부 전문병원 연계 전문상담·힐링 프로그램 등 정신건강 지원체계 확대
- 외국인 구성원이 권익보호에서 소외되지 않도록 지원인력 확충

4 대학 자율성의 토대, 지속 가능한 재정

재정 자율성 없는 대학 자율성은 허상입니다. 경험이 곧 교육이 되는 서울대형 교육혁신, 창의와 도전이 살아 있는 연구, 우수한 인재가 자부심을 가지고 머무는 환경은 든든한 재정 기반 위에서만 가능합니다. SNU 성장펀드 조성, 유·무형 자산의 적극적인 활용, 정부출연금의 안정적 확대를 통해 임기 4년간 약 1조 2000억원의 추가재원을 확보하겠습니다. 임기 이후에도 교육·연구와 구성원 복지에 사용할 수 있는 지속 가능한 재정구조를 만들겠습니다.

1. 국민과 함께하는 SNU 성장펀드와 가치공유형 기부문화 확산

- DAF(Donor-Advised Fund) 방식 등을 통해 동문·기업·개인 장기기부채원 조성, 전체 펀드 20%에 해당하는 앵커자본 마련
- 서울대 자본 외 정책금융·민간투자를 연계한 SNU 성장펀드 단계적 조성, 일반 국민 참여를 위한 기업성장 펀드(BDC: Business Development Company) 방식 증권시장 상장
- 전문기관이 펀드 운용, 서울대는 유망기술 발굴·평가·사업화 지원에 집중하고 공동투자권 확보로 기술가치·기여의 수익 환원
- AI·반도체·바이오·기후·에너지 등 서울대 강점 국가전략분야 중심 투자 확대
- 임기 중 SNU 성장펀드 규모 5조 원(서울대 투자금 1조원), 연 평균 5-7%의 수익금을 서울대학교 발전에 사용
- 공간 네이밍·석좌·석학교수 기금·혁신 교육연구 프로그램 후원 등 가치공유형 기부문화 확산, 소액·정기 기부·목적형 기금 확대

2. SNU 홀딩스 고도화

서울대에 잠들어 있는 브랜드와 자산을 깨워 재정 혁신과 가치공유형 기부문화로 꽃피우겠습니다.

- SNU홀딩스·자회사 전문경영 강화, 부동산·기술사업화·교육·브랜드 등 수익사업 체계화
- SNU홀딩스 산하 자산운영 전문법인 설립, 부동산·공간·IP·브랜드의 장기계획·임대·개발·유지 관리로 연 3천억원 수익 창출, 사내근로복지기금에 출연해 구성원 처우개선
- 유무형 자산 통합목록·가치평가체계 구축, 공공성과 교육·연구 목적을 지키며 활용도·수익성을 높이는 중장기 관리계획 수립
- 시흥에 AI 데이터센터·바이오 실증시설·기업 공동연구센터·창업보육공간 연계 사이언스파크 조성, 지속가능 수익기반 마련
- 공개 과정 등 책임 운영 경비 사업을 자회사 사업으로 수익화, 재원 조달 수단으로 전환

3. 출연금 확대를 위한 대정부 Big Deal

정부출연금 1조원 시대를 열겠습니다.

- 서울대 자율성·재정기반을 국가 미래와 연결해 정부·국회와 전략적 대타협 추진
- 취임 즉시 총장이 직접 주관하는 대정부·대국회 협력체계 구축
- 세계 우수 대학 재정규모 비교로 정부출연금 1조원 필요성 객관적 설정, 물가·인건비·시설비·고등 교육예산 증가율을 반영한 합리적 출연금 산정기준 제도화
- 항공우주·그린바이오·지역의료·기후·에너지·AI 등 국가전략분야에서 거점 국립대와 공동사업을 추진하고 서울대의 국가적 역할을 출연금 확대와 연계해 추가 보조금 확보
- 국가대표 연구중심대학 재정지원이 국가 미래역량 투자임을 정부·국회·국민에게 다각적 설명, 출연금 증액 사회적 공감대 형성
- 연평균 정부출연금 증가율 10% 수준 확대

4. 재정혁신을 통한 핵심 공약별 재원 확보 계획

- SNU 성장펀드 1500억원, 자율형 발전기금 3500억원, 유무형 자산 활용 3000억원, 정부출연금 추가 4000억원 등 임기 중 총 1조 2000억원 추가재원 확보
- 임기 중 확보하는 추가재원 1조 2000억원으로 교직원 처우개선·교육연구혁신·학생지원·생활 환경 개선 등 핵심 공약 추진
- AI 인프라·대규모 주거·캠퍼스 개발 재원은 PFV·교육채권·BTL·민관 협력으로 별도 조달해 대학 재정 부담 최소화
- 성장펀드 수익·자산 활용수익·확대된 정부출연금의 지속 발생으로 일회성이 아닌 장기적인 재정기반 구축

재정수입(억원)		1년 차	2년 차	3년 차	4년 차	4년 누적	대분야별 공약 소요예산(억원)	4년 배정액
발전기금 모금액		2,800	3,100	3,400	3,700	13,000	교육 혁신	1,650
발전 기금 활용	SNU 성장펀드 수익금(투자금)	100 (2,000)	300 (2,300)	500 (2,500)	600 (2,700)	1,500 (9,500)	연구산학 혁신	2,000
	자율형 발전기금	800	800	900	1,000	3,500	구성원 복지 처우개선	5,000
유·무형 자산 활용		300	600	900	1,200	3,000	국제화 사회공헌	1,150
정부출연금 추가 확보		400	800	1,200	1,600	4,000	AI 네이티브 캠퍼스	1,300
연차별 추가재원 합계		1,600	2,500	3,500	4,400	12,000	멀티캠퍼스	900
							공약 소요예산 합계	12,000

1. 가치지향적 글로벌 파트너십

순위 경쟁을 넘어 세계 공공문제를 함께 해결하는 국제화를 추진하겠습니다.

- 기후위기·보건의료 등 인류 공동문제 해결을 위한 Global Impact Lab 설립
- 해외 전략 거점도시에 서울대 글로벌 캠퍼스 구축 추진
- 프린스턴 고등과학원을 벤치마킹한 Visiting Scholar 초빙 프로그램 운영을 통한 글로벌 지식공동체 리더십 확보
- 우수 인재를 보유한 세계 우수 대학·인도 IIT 등과의 전략적 파트너십 확대, 해외 대학과의 공동 학위·Postdoc 교류·Virtual Lab 확대

2. 국제화·사회공헌 인프라

세계의 인재가 오고 싶은 대학, 서울대 인재가 세계에서 활약하는 대학을 만들겠습니다.

- 외국인 구성원에 대하여 입국 전부터 코디네이터의 1:1 정착 지원, 행정 서비스 영문화·디지털 업무환경 개편, 자녀교육·배우자 취업·의료·문화적응에 관한 통합 지원
- 국제하계강좌(ISP)를 해외 우수학생 1,000명 규모의 국제교육 플랫폼으로 확대
- UN·OECD 등 국제기구 인턴십 협약 확대, 사전교육·재정지원·동문 네트워크까지 종합 지원
- 글로벌사회공헌단 운영 확대를 위한 사회공헌 예산의 대폭 증액

1. AI 시대의 단계별 교육 방안

- 모든 1학년 대상의 공통교과 AI Class for All 신설을 통해 비판적 사고·데이터 리터러시·생성형 AI 활용·윤리적 판단·융합 문제해결역량 함양
- 전공별 AI+X 교육의 내실화를 위한 교원 충원, 교육과정 개발, 모듈형 강좌·개방형 플랫폼 구축, 공동강의·콘텐츠 제작·조교 지원
- AI 대학원 중심의 AI Core 교육체계 구축, 산학연 공동연구·글로벌 협력으로 세계적 수준의 AI 핵심 인력 양성

2. AI 캠퍼스 통합 인프라

- 분산된 GPU를 GPU클러스터·AI클라우드로 통합, 안정적 컴퓨팅 환경과 연구데이터 통합 플랫폼 구축
- 안정적 전력·확장공간을 확보해 시흥 AI데이터센터 구축, 지속가능 AI연구기반 마련
- 상용 AI전략 도입, 연구데이터 기반 기관특화형·보안형 AI환경 구축으로 신뢰할 AI연구환경 표준 제시
- SNU 통합행정 AI 구축을 통한 행정상담·반복업무 자동화, 데이터 기반 의사결정 지원 등 스마트 행정 구현

관악·연건·시흥·평창·광교·세종·수원의 강점을 연결하여 하나의 서울대학교를 만들겠습니다.

멀티캠퍼스 전략기획본부 설치

- 총장 직속 멀티캠퍼스 전략기획본부 설치를 통해 캠퍼스별 중장기 계획 통합
- 교육·연구·산학·국제화 전략 조정, 자산·공간 개발계획 통합 관리
- 캠퍼스 자율운영을 최대한 보장하고, 본부는 전체 기획·조정·지원에 집중

연건캠퍼스

- 관악-연건 기초·임상·공학 바이오 융합 연구플랫폼 구축, 대규모 연구기금·글로벌 제약사 공동연구센터·Fast Track IRB 추진
- 관악 내 의·치대 교육·연구·행정 거점공간 확충·신설로 관악-연건 교류 확대 및 공간·심리 적 거리 축소, 교수트랙 다변화·공동임용·공동수업으로 교육연구 기회 확대
- 연건캠퍼스 학생식당·노후건물·기숙사·연구공간·체육시설 등 생활 환경 개선

시흥캠퍼스

- AI-Bio-미래형병원/치과병원 결합 바이오 클러스터 조성, 교육·연구·사업화 통합생태계 구축
- 데이터센터 전력 240MW 확보를 기반으로 서울대 AI 전환 핵심 인프라 거점 육성
- 민간투자·PFV 등으로 AI Hub·바이오 교육연구동·헬스케어 리빙랩의 단계적 구축

평창캠퍼스

- 학술·연수 프로그램 확대, 교육·연수·힐링 캠퍼스를 위한 생활 인프라 지속 확충
- 그린바이오 분야 국제협력·연구·산업화 플랫폼 구축, 지자체·지역산업 협력으로 지역 혁신·균형 발전을 선도하는 혁신캠퍼스로 육성

광교캠퍼스

- 타 단과대학과의 교육·연구 협업을 제도화하여 최고 수준의 융합 연구·교육 생태계 구축
- 학내외 융합 인프라를 통합하고 대형 융합 과제를 주도하는 특성화 거점으로 발전

세종캠퍼스

- 정부 정책·행정 및 공공부문 교육·연구 특화 캠퍼스로 육성
- 세종 공동캠퍼스 입주대학과의 연계·협력을 강화하여 지역균형발전의 핵심 거점으로 도약

수원캠퍼스

- 농업생명과학 강점, 공간 잠재력을 서울대 전체 발전전략 연계, 스마트농업·창의예술·창업 거점 육성

선언이 아니라 실행으로 증명하겠습니다. 모든 과제는 우선순위·추진시기를 명확히 하고, 실행 과정·성과를 구성원에게 투명하게 공개하겠습니다.

취임 후 100일 실행 기반 구축	• 교원 처우 개선 재원 마련 • 책임있는 의사결정 체계·처리기한제 도입 • 규제·행정 전수조사 및 개선안 도출 • 구성원 복지 개선 TF • 조직체계 개편안 마련	• 총장 직속 출연금 전략협상체계 구축 • 규제혁신 100일 프로젝트 • 규제신문고 운영 • AI 네이티브 캠퍼스 추진체계 구축 • 멀티캠퍼스 전략기획본부 설치
취임 후 6개월 핵심 정책 추진	• 교원 처우 개선 1단계(최저 연봉 1억) • 교수아파트 재건축 추진위 설립 • 전략 분야별 융복합 공동연구단 출범 • 산학협력단 재설계 TF 구성 • Global Impact Lab 추진단 발족 • 교류형 국제학기 운영 • AI Class for All 교육과정 개발 • SPOT 준비단 발족 • SNU 오감(五感) 프로젝트 개발 착수	• 책임시수 운영의 단과대 자율화 • 석학 초빙 프로그램 도입 • Bio-Convergence 추진체계 구축 • SNU 성장펀드 조성 착수 • 글로벌캠퍼스 기획단 설립 • Housing Office 설치 • 멀티캠퍼스 환경개선사업 착수 • SNU 행정 AI 개발 착수 • 가치공유형 기부 캠페인 착수
취임 후 1년 주요 정책 제도화	• 교원 처우 개선 2단계(선셋 그랜트) • 열린연구기금 설치 • AI 네이티브 캠퍼스 통합인프라 추진 • 학문후속세대 장학금 확충 • SNU 기관·보안 특화 AI 개발 착수 • AI Class for All 시행 • 시흥 사이언스파크 사업 추진단 구성 • SNU 통합자산관리회사 설립 • 법률지원 전담조직 설치	• 사내근로복지기금 설립 • 단과대별 총액예산제 시범사업 • 전략분야 융복합 공동연구 본격 추진 • 산학협력단 재설계 시행 • SNU 행정 AI 시범운영 • SNU 오감(五感) 프로젝트 시범 운영 • SNU 홀딩스 전문경영체제 확립 • SNU 성장펀드 1조 원 조성 • 가치공유형 기부 캠페인 확산
취임 후 2년 혁신 체계 정착	• 교원 처우 개선 3단계(통합 바꾸처) • 관악 메디컬센터 설립 • 해외석학 초빙 프로그램 확대 • SNU 행정 AI 도입 • 시흥 사이언스파크 사업 착수 • 경전철 도입 추진단 구성	• 단과대별 총액예산제 시행 • 전략분야 융복합 공동연구 확대 • SNU 오감(五感) 프로젝트 확대운영 • SNU 기관·보안 특화 AI 시범 운영 • 글로벌 캠퍼스 사업 착수
임기 내 발전 기반 완성	• 교원 처우개선 3단계(국내 최고연봉) • 석좌·석학교수 500명 확대 • SNU 성장펀드 안정화 • 시흥 사이언스파크 핵심시설 구축 • 멀티캠퍼스 체계 확립	• 학내 구성원 복지 확충 • 머물고 싶은 캠퍼스 조성 • AI 네이티브 캠퍼스 기반 구축 • 서울대형 교육 브랜드 확립 • 서울대 글로벌 캠퍼스 설립