

서울대학교 발전계획서

추락(墜落)을 비상(飛翔)으로 바꿀 새로운 날개를 시급히 갖추어야 합니다.

총장 재선거라는 사상 초유의 혼란과 위기를 겪으면서 우리는 리더십과 학교발전 전략의 부재, 그리고 위기관리 시스템이 매우 취약한 서울대의 민낯을 선명하게 확인하였습니다. 서울대가 추락을 거듭할 수밖에 없는 구조적 이유가 있었습니다. 오스트리아의 시인 잉게보르크 바하만은 ‘유희는 끝났다(Das Spiel ist aus)’라는 시에서 추락하는 모든 것은 날개가 있다고 했습니다. 그러나 이번 사태는 서울대의 날개가 더 이상 쓸 수 없을 정도로 심각하게 손상되어 있음을 보여주었습니다. 우리 구성원 모두가 하루라도 빨리 새로운 날개를 갖추는 데 힘을 모아야 한다는 교훈을 주고 있습니다.

비상을 위한 새로운 날개는 구성원들의 빛나는 깃털이 모여 완성됩니다.

서울대의 ‘끝없는 나락으로의 추락’을 ‘창공으로의 비상’으로 급반전 시킬 수 있는 새로운 날개는 총장 개인의 특출한 능력이 아닙니다. 오히려 서로가 서로를 존중하는 마음, 공동체의 발전을 위해 헌신하겠다는 구성원들의 하나 된 마음입니다. 우리 구성원은 이미 자신의 영역에서 가장 빛나는 깃털을 갖고 있습니다. 모두의 힘을 합친다면 우리는 가장 높은 곳으로 솟아오를 수 있는 크고 아름다운 날개를 만들 수 있습니다. 하나 된 마음이야말로 불신을 신뢰로, 일방향을 다방향으로, 획일성을 다양성으로, 그리고 정체를 흐름으로 바꾸는 원동력이기 때문입니다. 저는 ‘높은 목소리’가 아니라 ‘조용하지만 강력한 실천’을 통해 우리 구성원들의 지혜와 역량을 이끌어 내어 서울대의 새로운 비상을 시작하겠습니다.

“건강한 글로벌 지식생태계”로 거듭나 새롭게 비상합시다!

서울대학교는 지금 내부적으로는 혁신을 도모하고 외부적으로는 신뢰를 회복해야 할 과제를 안고 있습니다. 이런 상황에서는 변화와 혁신을 확실하게 선도하면서도 대내외적으로 신뢰를 줄 수 있는 검증된 총장이 필요합니다. 서울대학교 총장은 학교발전 정책을 흔들림 없이 추진해 가는 실행자이자 교내 구성원은 물론 일반 시민들의 아픔까지도 공감하고 달래줄 수 있는 위로자로서의 역할을 해야 하기 때문입니다. 저는 오케스트레이션 리더십을 발휘함으로써 다양성과 집단 지혜가 살아 숨 쉬는 서울대학교를 만들고자 합니다. 그래야 구성원들은 하고 싶은 일을 마음껏 하되 모든 책임은 총장이 지는 서울대학교 시스템을 구축할 수 있고, 나아가 사회적으로도 공공적 책무를 다하는 서울대로 변모시킬 수 있기 때문입니다. 다양한 학문분야가 어우러진 거대한 서울대학교이지만 신뢰와 소통의 기본 에너지가 충만한 지식생태계로 거듭나게 하겠습니다. 모든 구성원 여러분과 함께 추진하겠습니다.

서울대 미래 100년, 건강한 지식생태계

| | |
|--------------------------------|--|
| <p>비전</p> | <p>서울대 미래 100년, 건강한 지식생태계</p> |
| <p>지향점</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 다양성, 수월성, 창의성 교육 ● 세계를 선도하는 연구 인프라와 지원서비스 ● 사람과 네트워크 중심의 내실 지향형 국제화 ● 자율과 분권의 거버넌스 |
| <p>주춧돌 놓기 7대 과제</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1 선택형 관악 RC(Residential College) 설립 2 사다리 놓아주기 프로그램 신설 3 미래학술연구원 발족 4 SNU EDU 실크로드 구축 5 단과대 자율경영제 실시 6 급여 매년 6% 인상 7 발전기금 9,000억 모금 |
| <p>위기 극복 3대 과제</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1 서울대법 및 정관 개정: 국립대학교로서의 지위를 명확히 하기 위한 서울대법 개정 및 위기관리 시스템 구축을 위한 정관 개정 2 총장 선출 제도 개선: 취임 즉시 총장 선출 제도 개선을 위한 공론화 착수 3 학내외 소통 강화: 열린 총장실, 학내소통위원회, 사회소통위원회 등을 통한 양방향 소통 강화 |

1 | 다양성을 바탕으로 수월성과 창의성이 살아 숨쉬는 교육환경을 만들겠습니다.

| 현실진단 | | 개선방향 |
|------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 평균적 수월성 중심의 학생 선발 ● 지식 전달 위주의 강의식 교육 ● 다양한 교육 수요에 대응 미흡 ● 경직된 학사제도 | <ul style="list-style-type: none"> ● 입시 다양성, 공공성, 공정성 강화 ● 융합적 전인교육 체계 구축 ● 초밀착 맞춤형 교육 지원 ● 학사제도 유연화 |

◎ 학생 선발에서 다양성, 공공성, 공정성 강화

다양한 배경을 가진 학생들이 서로 어울리며 배울 수 있는 환경을 만들기 위해 수월성과 공공성은 물론 다양성과 공정성을 함께 추구하는 입시시스템을 마련하겠습니다.

- 지역할당 전형 · 창의인재 특별전형 · 만학전형 신설 및 글로벌인재 특별전형 확대
- 밀착면접 평가시스템 도입 및 기회균형 선발 학생 지원 강화
- 총장 임기와 독립적인 서울대학교 입시위원회 신설

◎ 선택형 관악 RC 설립

관악 RC(Residential College) 설립을 통해 ‘공부만 잘 하는’ 인재가 아니라 ‘공부도 잘하고 남들과 잘 어울리며 리더십을 갖춘 인재’를 양성하는 융합적 전인교육 체계를 마련하겠습니다.

- 기존 관악사 구관을 2배 확충하여 거주형 대학으로 관악 RC 설립
- 기초교육 강화 및 인성, 창의성, 사회성 리더십 교육 프로그램 확대

◎ “사다리 놓아주기” 프로그램 신설 및 수요자 맞춤형 밀착 교육 지원

다양한 교육 수요에 대응하고 계층 이동 사다리를 놓아주기 위해 개인별 맞춤형 교육지원 프로그램을 대폭 확대하겠습니다.

- 사다리 놓아주기 프로그램 신설(등록금, 생활비 장학금 1,200만원/연, 멘토링, 기숙사 지원)
- 학부생 진로 지원 패키지 프로그램 도입 및 수요자 맞춤형, 밀착형 교육 지원 프로그램 확대
- 대학원생 지원사업 제도적 통합 및 집행 분권화를 통해 전 대학원생에게 장학금 지급

◎ 유연한 학사제도 운영

창의성과 상상력 교육을 위해 학사구조를 유연화 하겠습니다.

- 원하는 기간에 수업을 집중 이수할 수 있도록 유연학기제, 1년 3학기제 등 도입
- 연합 · 연계전공 활성화, 복수전공 · 부전공 선택 제한 완화 등 학생들의 전공 선택권 확대
- 학부교육 전공단위 대형화 및 이중전공 교수의 공동수업 활성화(수업 시수 등 제도 보완)

2

연구 수행자에서 연구 설계자로, 성과 위주에서 연구자 중심으로 혁신하겠습니다.

| 현실진단 | | 개선방향 |
|------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 수동적 연구 수행 기관 ● 개별적이고 제한적인 융합연구 ● 산발적 연구 행정 시스템 ● 성과 중심의 연구지원 | <ul style="list-style-type: none"> ● 국가 연구 기획의 주도 기관 ● 융합연구 플랫폼 조성 ● One-Stop 연구지원 서비스 ● 연구자 중심의 맞춤형 지원 |

◎ 미래학술연구원 설립을 통한 세계 최고의 연구 인프라 구축

개교 100년을 맞는 2046년까지 세계 연구 생태계를 주도하는 최고의 연구기관이 될 수 있도록 주춧돌을 놓겠습니다.

- 세계적 난제 도전 및 새로운 연구분야 개척
- 장기 국가 학술정책 기획 및 초대형 자율공모 재정 지원사업 발굴
- 이공계와 예술·인문·사회를 포괄하는 교내 학제적 융합연구 플랫폼 조성
- 기초학문, 보호학문 분야와 독창적·모험적 연구 발굴 및 지원
- 미래 신산업을 개척할 바이오, 인공지능, 에너지·환경 분야 등 연구 지원 확대
- 남북 교류 협력 시대를 대비한 통일·평화 연구 지원 확대

◎ 평생 지식 탐구를 위한 맞춤형 연구자 지원

서울대가 세계 최고의 연구 집단으로 도약하도록 지원 시스템을 개선하겠습니다.

- 창의적 학문후속세대 양성을 위한 Junior Fellowship(연 5천만원 x 20명) 도입
- 신진연구자·신임교수·외국인교수에 특화된 맞춤형 연구 지원
- 부교수·교수의 연구주체 전환 및 연구 도약을 위한 지원 체계 수립
- 정년퇴임 이후에도 사용할 수 있는 연구비 마일리지 적립 제도 도입

◎ Research Concierge 서비스 제공

‘연구는 연구자가, 연구 행정은 산학협력단이’ 책임지는 확실한 연구지원조직을 만들겠습니다.

- 산학협력단을 연구 관리 조직에서 전문 서비스 조직으로 개편
- 단계별로 분산된 연구 행정을 통합하여 One-Stop 연구비 관리 및 지원 서비스 제공
- 성실 연구자에 대한 제도적 불이익 해소 및 보호 강화
- One-Card 제도 도입을 통한 연구비 집행 편의성 증진
- 선도적 국제 학술활동 지원을 위한 조직 운영(국제학회 유치, 국제학술지 에디터 지원)

3

세계를 향해 열려 있는 내실 중심의 국제화를 추진하겠습니다.

| 현실진단 | 개선방향 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 국내 최고라는 자부심에 안주 ● 국제화 역량 개발 시스템 부재 ● 외국인 비친화적 캠퍼스 ● 학생/교직원의 국제교류 미흡 | <ul style="list-style-type: none"> ● 해외 대학과 연계 활성화 ● 국제화 역량 관련 조직 확충 ● 외국인에게 매력적인 캠퍼스 조성 ● 학생/교직원 국제교류 확대 |

◎ SNU EDU 실크로드 구축

선진국·개발도상국 주요 대학과 연계하여 SNU 글로벌 캠퍼스 네트워크를 구축하고 이를 통해 서울대학교의 교육과 연구 콘텐츠를 세계와 교류할 수 있도록 하겠습니다.

- 세계 주요 대학과 복수학위·공동학위 과정 개설 및 교육·연구 콘텐츠 수출
- 아시아 주요 도시에 서울대학교 해외 캠퍼스(SNU Campus Asia) 설립
- 해외 대학과 연구소 등에 연구 부설지국(Satellite Office) 설립하여 공동 연구 활성화

◎ 서울대학교 국제화 역량 강화 및 잠재력 현실화

평창·시흥 캠퍼스 등을 활용하여 서울대학교의 국제화 역량 및 잠재력을 극대화하겠습니다.

- 글로벌인재학부 신설을 통한 해외 출신 학생 교육 체계화 및 유학생 유치 확대
- 평창캠퍼스에 그린바이오 산업 중심의 SNU ODA Center 및 남북한 교류협력 지원 센터 설립
- 시흥캠퍼스에 SNU EDU 실크로드 Hub 설립 및 세계 우수 교육·연구 조직 유치

◎ 외국인에게 매력적인 캠퍼스 문화 조성

외국인에 대한 지원 시스템을 개선하고 다양성을 존중하는 학내 문화를 정착시킴으로써 외국인들이 찾아오고 싶은 매력적인 캠퍼스로 서울대학교를 변모시키겠습니다.

- 외국인 교수 및 학생을 위한 One-Stop 지원 서비스 전담 조직 신설(SNU Global Office)
- 가족을 포함한 외국인 구성원을 위한 교육·거주·의료·통역 지원 서비스 확대
- 문화적·종교적 다양성을 고려한 외국인 생활 지원 시설 대폭 확대

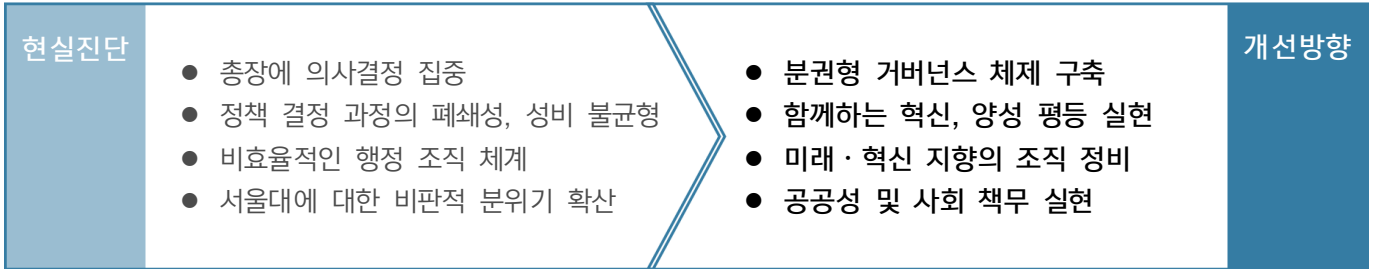
◎ 학생 및 교직원 글로벌 교류 프로그램 확대

학생 및 교직원의 글로벌 마인드 향상을 위해 글로벌 교류 프로그램을 대폭 확대하겠습니다.

- 학생들의 글로벌 리더십 향상을 위한 해외현장학습 프로그램 확대(발전기금과 연계)
- 직원 및 부속학교 교원의 해외 우수기관 체험 기회 확대 및 신설(예산 3배 확충)
- 교수 연구년 지원 확대(본교 재직 중 1회에 한해 2,000만원 지원)

4

자율과 분권, 다양성이 실현되는 거버넌스 구조를 만들겠습니다.



◎ 서울대 행정 거버넌스 체제 재정비

듣는 총장, 믿는 총장, 뛰는 총장이 되어 오케스트레이션 리더십을 발휘하겠습니다. 특히 총장에 집중된 권한을 과감히 위임하여 분권형 거버넌스 체제를 구축하겠습니다.

- 현행 서울대법 및 정관 개정, 총장선출 제도 개선
- 부총장의 권한을 대폭 강화하는 책임형부총장제 실시
- 단과대학에 인사·예산편성 권한을 위임하는 분권형 자율경영제 도입

◎ 모든 구성원과의 소통 강화 및 양성 평등 실현

주요 의사결정 과정에 구성원들의 다양한 의견이 상시로 반영될 수 있도록 소통을 강화하고 양성 평등을 실현하여 대학의 성과가 우리 모두의 결실이 될 수 있도록 만들겠습니다.

- 월 1회 ‘찾아 가는 총장실’, ‘열린 총장실’ 운영 등 소통 체계 강화
- 직급별 평교수가 참여하는 학내소통위원회 신설 및 직원과 함께하는 대학행정 혁신 추진
- 여교수 비율 확대 및 주요 보직 여교수 비율 30% 달성, 육아지원 대폭 확대
- 부속학교 교원들의 소속감과 자부심을 높이기 위한 소통 통로 및 프로그램 신설

◎ 미래·혁신 지향적 행정조직 구축

비효율적인 조직을 빠르고 효율적인 의사 결정이 가능한 조직으로 정비하겠습니다.

- 전문성 강화를 위한 CFO(재무), CIO(정보) 도입 및 직원 부분부장 임명
- 데이터전략센터 설립을 통한 행정 혁신 추진
- 소통을 바탕으로 한 원칙 중심의 인사 및 평가
- 대학행정 효율화: 행정업무 전과정 추적, 행정 절차 50% 간소화, ‘작은 총장실·처장실’ 등

◎ 서울대 본연의 공공성 및 사회 책무 실현

총장의 책임 하에 서울대학교의 공공성을 높이고 사회적 책무를 다하겠습니다.

- 서울대학교의 공공성과 사회 책무 실현을 위한 사회소통위원회 신설
- 국립거점대학 및 수도권 주요 대학과의 공조 리더

5

사회와 미래를 향해 열려있는 친환경 멀티캠퍼스를 만들겠습니다.

| 현실진단 | | 개선방향 |
|------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 만성적 공간 부족, 이기주의 ● 전략 없는 지역 캠퍼스 ● 관악 공간의 사회적 고립화 ● 이동이 어렵고 불편한 관악 | <ul style="list-style-type: none"> ● 인센티브 공간공유제 도입 ● 멀티캠퍼스 장기 발전전략 수립 ● 지역에 찾아가는 “캠퍼스 X” ● 관악의 접근성과 편의성 제고 |

◎ 공간 공유를 통한 관악 캠퍼스 효율화 및 만남의 촉발

독점을 기반으로 한 공간 이용은 양적 팽창에도 공간 부족 현상을 해결하기 어렵습니다. 사용료 징수 대신 ‘인센티브제’를 통해 캠퍼스 공간 공유 문화를 도입하겠습니다.

- 행정적·재정적 인센티브 부여를 통해 전체 공간의 20% 공유화
- 공유형 코어 빌딩의 구축을 통해 공간의 네트워크화 및 공간체계 개편
- 공간 재편을 통해 학문간 교류 촉발 및 경직성 완화

◎ 지속과 상생의 평창·시흥 캠퍼스

상생캠퍼스 발전위원회의 공론화 과정을 통해 멀티캠퍼스 장기 발전전략을 마련하겠습니다. 평창은 그린바이오 중심 남북 교류협력, 시흥은 스마트 및 글로벌 산학협력 허브로 육성하겠습니다.

- 구성원들의 의견 수렴을 위한 공론화 프로세스 도입 및 시행
- 평창: 그린바이오·헬스 산업을 테마로 한 산학협력 및 남북 교류협력 거점 캠퍼스로 육성
- 시흥: ‘미래도시’를 테마로 한 스마트 캠퍼스화 및 글로벌 산학협력 R&D 허브로 육성

◎ 가능성을 현실화하는 “캠퍼스X 네트워크” 구축

지역 사회가 필요로 하는 다양한 교육 수요를 충족하기 위해 도심 곳곳에 소규모 캠퍼스로 “캠퍼스X 네트워크”를 구축하겠습니다.

- 정책·행정 캠퍼스X @세종
- 문화 창업 캠퍼스X @신림동
- 첨단기술 창업 캠퍼스X @낙성대
- 예술문화 캠퍼스X @노들섬

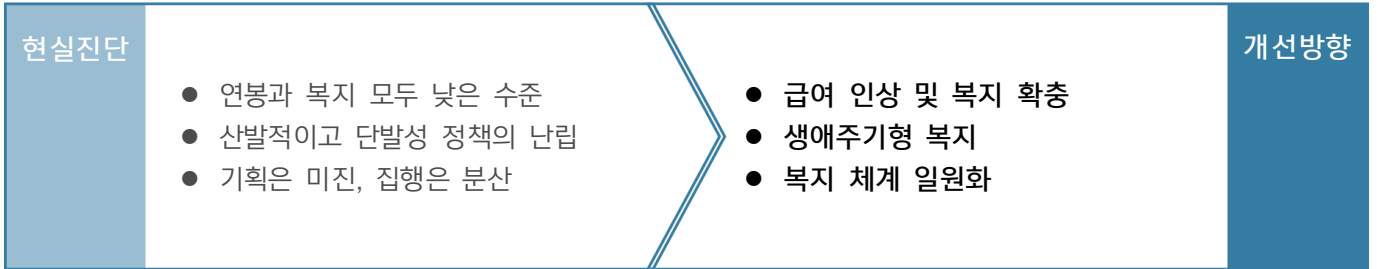
◎ 관악캠퍼스의 접근성·편의성·친환경성 제고

관악캠퍼스는 불편하고 공간이 항상 부족합니다. 대중교통과의 연계성을 높여 접근성을 높이고 보행자 중심의 친환경 캠퍼스로 재정비하여 편의성을 제고하겠습니다.

- 경전철 학내 연장 추진, 통학용 무인 셔틀 프로젝트 추진
- 학내 공유 전기자전거 도입 및 급경사로 무빙워크 네트워크 설치
- 물길살리기, 녹지공간 확충 등 생태 친화적 환경 조성

6

생애주기맞춤형으로 편리한 복지, 따뜻한 복지, 힘이 되는 복지를 실현하겠습니다.



◎ 주요 사립대 수준으로 급여 현실화: 교원 급여 매년 6% 인상

구성원의 자부심을 높일 수 있도록 주요 사립대 수준으로 급여를 현실화 하겠습니다.

- 교원 급여 매년 6% 인상
- 직급별 호봉제 도입: 근속연수 기준 단일호봉제의 경직성 개선
- 논문지도 수당, 초과강의 수당 등 각종 수당 현실화

◎ 생애주기맞춤형 복지 체계 설계 및 복지 총괄 허브 구축

복지 총괄 허브 구축을 통해 생애주기맞춤형 복지 개념에 기반한 교직원(학생)의 임용(입학)부터 정년(졸업)까지 생애주기별로 다양한 맞춤형 복지 프로그램을 제공할 예정입니다.

- 연령별·성별·구성원별·분야별 복지 현황 진단 및 장단기 생애주기 맞춤형 계획 수립
- 교직원 복지 관련 기획·집행·평가·재원확충 등에 관한 사항을 관련 규정에 명시
- 복지정책의 기획·집행·평가 서비스를 담당할 복지 총괄 허브 설치 및 웰니스 센터 신설
- 학내 보건소를 메디컬센터로 확대·개편하여 생애주기맞춤형 의료 검진 서비스 제공

◎ “우리 식구” 프로젝트: 연 135억원 규모

당장 실현가능한 15개의 복지 아이템을 다섯 개 영역에서 도입하겠습니다.

| 영역 | 과제 | 연소요예산 (원) |
|-------|---|----------------|
| 주거 | 관악 교직원 아파트 시설 개선 / 시흥 교직원 아파트 신축 / 주택자금 저리 대출 | 10억 (시흥 별도) |
| 보육 | 어린이집 25% 확충 / 자녀 교육프로그램 확충 / 자녀 대학등록금 1인당 700만원 지원 | 25억 |
| 의료/법률 | 교직원 및 가족 서울대병원 의료비 50% 지원 / 부모돌봄요양원 설립 / 상조 및 세무법률 서비스 운영 | 20억 |
| 근무환경 | 직원 연구년제(3개월/10년) / 교직원 식당 20% 인하 / 직원 복지기금 100억 달성 / 직원 대학원 진학 지원 | 20억 |
| 학생 | 연 1,200만원 생활비 지원 “사다리 놓아주기” 장학금 신설 / 학생식당 20% 인하 | 60억 |

7 대학혁신을 위한 지속가능한 재정, 119 프로젝트로 기반을 마련하겠습니다.

| | | |
|------|--|------|
| 현실진단 | <ul style="list-style-type: none"> ● 정부 지원 재원의 불안정성 ● 대학 지원 사업에 대한 전략 부재 ● 수익사업의 분산화 및 수익성 악화 ● 정체된 발전기금 모금 | 개선방향 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 국고 출연금의 안정적 확보 ● 1,000억: 정부 재정사업 수주 ● 1,000억: 수익사업 체계화 ● 9,000억: 가치 중심의 펀드레이징 | |

◎ 국고 출연금의 안정적 확보와 적극적 재정관리

정부 지원 국고 출연금을 안정적으로 확보하고, 선도적 국가전략과제 유치를 통해 추가 재원을 확보하겠습니다.

- 법인 예산 중 국고 출연금 최소 연 5% 증액 (연 200억원)
- 선도적 사업제안을 통한 정부재원 확보 (연 1,000억원)
- 정부가 추진하는 혁신성장 국가과제(2022년까지 총 9조원) 투자 유치
- SNU 자산관리조직(Asset Management) 신설을 통해 자산의 효율적 관리와 미래투자전략 수립

◎ 교육 및 지식기반 수익사업 다각화

서울대학교 고유의 교육 및 지식 콘텐츠를 활용한 수익사업 체계를 정비하고 다변화하여 매년 1,000억원 이상 재정 수익을 확보하겠습니다.

- 혁신적 벤처창업 지원을 통한 지식기반 사업의 수익 확충
- SNU Extension(생애전주기교육원) 설립 및 정부·지자체 위탁교육, Corporate Education 실시
- 평창과 시흥캠퍼스 등 법인 재산을 활용한 수익 창출(연 400억원 달성)

◎ 뉴 패러다임의 발전기금 모금

서울대학교의 역사와 전통을 살린 신규 모금 프로그램을 개발하고 총장이 직접 찾아가는 적극적인 펀드레이징을 통해 재임 기간 중 9,000억원의 발전기금을 모금하겠습니다.

- “사다리 놓아주기” 등을 주제로 한 캐피탈 모금 프로젝트 런칭
- 총장 직속 대외협력실을 통한 전략적 펀드레이징 기획, 기부자 예우 및 잠재적 기부자 관리 프로그램 개발

| 영역 | 내용 | 예상 (원) |
|-----------|---------------------------|-----------|
| 정부 재정지원사업 | 신규 정부 재정지원사업 등 | 1,000억/년 |
| 수익사업 | 지식 콘텐츠 사업 / 법인 재산 활용 수익사업 | 1,000억/년 |
| 발전기금 | “사다리 놓아주기” 등 캐피탈 모금 프로젝트 | 9,000억/4년 |

지금 바로 서울대 미래 100년의 출발점입니다.

서울대는 지금까지 수많은 위기를 극복하면서 발전을 거듭해 왔습니다. 그 위대한 역사와 전통이 헛되지 않게, 이번의 위기상황 역시 현명하게 극복해서 서울대 미래 100년의 역사를 새롭게 써가야 합니다. 그 출발점이 바로 지금입니다. 그런데 내부에는 불신과 오해가 팽배해 있고, 외부에서는 우리를 바라보는 국민의 시선이 매우 차갑고 따갑습니다. 모두 신뢰의 기반이 무너진 결과입니다. 신뢰는 소통을 전제로 합니다. 따라서 저는 구성원들의 지혜와 역량을 결집하는 촉매제가 되어 구성원들 간의 전방위적인 소통이 가능하도록 거버넌스 구조와 조직 문화를 혁신함으로써 서로 신뢰하고 존중하는 공동체 문화의 단초를 마련하고, 미래 100년 역사를 써 갈 수 있는 주춧돌을 놓고자 합니다.

4년 후 서울대를 이렇게 바꾸어 놓겠습니다.

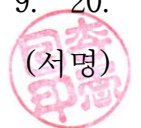
서울대는 국가와 인류 발전에 공헌할 인재를 양성해야 하는 본연의 책무를 지고 있습니다. 서울대의 발전은 결국 배출된 인재들을 통해서 실현된다는 의미이기도 합니다. 저는 앞서 말씀드린 정책들을 차질 없이 실천에 옮겨 국내외에서 활약할 리더들을 배출하는 세계적인 명문 서울대로 만들겠습니다. 4년 후 서울대는 대학 교육의 새로운 모델을 끊임없이 제시하고, 세계 각국의 인재들과 교류하며 선도 연구가 이루어지는 국제적 교육·연구의 플랫폼이 되어 있을 것입니다. 건실한 재정 확보와 자율과 분권 기반의 효율적인 운영체제를 바탕으로 우리 모두의 꿈을 실현하겠습니다. 아름답게 정돈된 캠퍼스에서 행복한 매일 매일을 보내는 꿈을 함께 이뤄 보시지 않겠습니까?

저 이우일이 우리들의 꿈을 실현시키는데 앞장서겠습니다.

서울대학교의 총장은 복잡한 조직의 작동 메카니즘을 꿰뚫고 있어야 하고 어느 한쪽에 치우치지 않는 균형 감각을 갖추고 있어야 합니다. 오케스트라의 지휘자가 모든 개별 악기들의 특성을 살려 조화를 이끌어내듯이, 학과나 단과대학을 뛰어넘는 폭넓은 안목과 경험을 필요로 합니다. 정해진 임기 내에 실질적인 발전을 이루기 위해서는 행정 메카니즘을 학습하고 시행착오를 할 시간 여유가 없기 때문입니다. 저는 서울대와 구성원 여러분의 역량을 무한 신뢰하고, 여러분들의 꿈을 존중합니다. 저는 총장을 마지막 봉사의 기회로 생각하고 오로지 우리의 꿈을 실현함에 헌신하겠습니다. 감사합니다.

2018. 9. 20.

지원자: 이 우 일



서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하

소견서

“모두의 꿈이 열매 맺는 서울대의 미래 100년”

저는 총장선거가 각 후보를 중심으로 한 집단 간의 세 겨루기가 아니라 우리 구성원들의 지혜와 역량을 결집하여 서울대 발전의 원동력을 마련하는 매우 소중한 채널이 되어야 한다는 신념을 가지고 있습니다. 이런 신념을 바탕으로 했기 때문에 지난 선거에서도 친분 중심의 세력확장식 선거운동 보다는 서울대를 위해 반드시 논의해야 하는 이슈들을 공론화함으로써 구성원들의 지혜를 결집하는 새로운 선거문화를 실험했습니다. 그 결과 최종 3인의 총장후보가 될 수 있도록 많은 분들이 성원해 주셨습니다.

재선거라는 예기치 못했던 상황을 맞으면서 저를 다시 되돌아보는 시간을 가졌습니다. 지금의 상황과 시점에서 요구되는 서울대 총장상에 대해서도 생각해 보았습니다. 서울대는 지금까지의 제 삶의 거의 전부라는 걸 다시 절실히 느꼈습니다. 스승님들과 동료, 선후배, 교직원, 학생들을 비롯한 서울대 모든 식구들의 사랑과 격려 덕분에 오늘에 이를 수 있었습니다. 그래서 저에게는 서울대학교가 자녀에게 무한 사랑을 베푸는 어머니 같은 존재로 느껴집니다. 재선거 출마여부를 고민하다가 저는 어떤 의무감 같은 것을 느꼈습니다. 자식이라면 당연히 어머니를 돌보아야 하고 가족들의 꿈과 희망을 실현하는 데에 헌신해야 한다는 생각이었습니다. 그것이 제가 서울대학교로부터 받아온 무한사랑에 조금이라도 보답하는 길이라는 메시지였습니다.

시대가 이미 많이 바뀌었습니다. 우리 사회의 도덕기준이 매우 높아졌고 윤리적 민감성과 사회적 책임은 더욱 높아졌습니다. 우리 스스로가 보다 더 엄격하고 높은 도덕적 기준을 가지고 시대적 요청에 응해야 합니다. 교내외를 막론하고 서울대의 변화와 혁신에 대한 요구가 임계점을 넘었습니다. 구성원들은 변화와 혁신을 외부의 압력에 밀려서가 아니라 우리 스스로 주도적으로 해야 한다고 느끼고 있지만 그 에너지를 표출할 통로가 없습니다. 구성원들이 꿈을 키울 수 있는 토양이 더욱 척박해진 것입니다. 이러한 점을 고려하면 현 시점에서의 서울대 총장은 인품, 학식, 경륜의 모든 면에서 사회적 신뢰를 확보할 수 있어야 합니다. 서울대 총장은 대한민국 지성의 상징으로서 국민과 사회가 믿고 의지할 수 있는 사람이어야 하기 때문입니다. 저는 한사람의 학자로 제 분야에서 세계적으로 인정받기 위해 노력했고 목표를 달성했습니다. 학내외 및 국내외 여러 단체들의 수장으로 활동하면서 조직 리더로서의 경륜을 쌓았고 대학 혁신에 대한 확고한 철학을 갖출 수 있었습니다. 어떤 일을 하더라도 스스로 정한 엄격한 도덕률을 가지고 항상 낮은 자세로 경청하고 나보다 남을 먼저 생각하는 자세로 임했습니다.

제 이력서를 보시면 알 수 있듯이 저는 교수 그리고 학자로서 교육 (100명 이상의 석박사 배출, 총학생회 강의평가 우수강의 선정 등), 연구 (130여편의 SCI논문, 과학기술한림원 및 공학한림원 정회원 등), 국제활동 (국제학술지 편집장 및 편집위원, 석학회원, 국제학회조직위원장, 수석부회장 등), 사회공헌 (공기업 및 정부부처 평가위원, 대학산업기술단 단장, 시민단체 과실연 상임대표, 한국과총 부회장 등)의 활동을 올곧게 해 왔습니다. 또한 저는 학부장, 학장, 부총장 등의 학내 보직경험을 통해 조직의 크기에 따라 학내 행정 메커니즘이 얼마나 크게 다르게 작동하는지를 배웠고 그 과정에서 학생, 직원, 교수를 망라하는 구성원들과의 격의 없는 소통의 중요성을 절감하였습니다. 학부장 때부터 해외 우수인재 유치를 비롯한 국제화를 시도했고, 미술대학 디자인 분야와 기계공학의 연계전공 설치를 통한 융합교육을 추진하였으며, 공과대학 학장 때는 의과대학과의 융합연구, 혁신적 공학교육을 위한 창의성센터 설립 등을 통한 초학제적 교육 및 연구를 시작했습니다. 부총장 경험을 통해 대학본부의 업무를 파악하면서 공과대학을 넘어 서울대 전체의 문제를 볼 수 있는 새로운 차원의 시야를 가질 수 있었고, 구성원들의 요청에 부응해 산학협력단의 학내 이전, 산단업무의 서비스 품질관리 시스템 도입, 창업가정신센터 설립, 기술료수입 배가 등을 이끌어 내었습니다. 제가 어떤 위치에서 무슨 일을 하든 놓치지 않았던 한 가지는 변화와 혁신이었고 그것이 제 자신은 물론 우리 구성원 모두의 꿈과 행복을 실현하는 것이어야 한다는 신념이었습니다.

서울대학교는 정말 크고 구성원의 다양성만큼 복잡한 조직입니다. 따라서 서울대는 다양한 개성의 사람들이 서로 다른 생각을 자유롭게 교환하면서 새로운 지식가치와 행복을 창출하는 그런 터전이어야 합니다. 저는 “서울대학교 미래 100년, 건강한 지식생태계”라는 비전을 가지고 구성원들이 마음껏 능력을 발휘하며 새로운 지식가치를 생산하는 일에 매진할 수 있는 세계 유일한 대학으로 만들고 싶습니다. 우리 구성원들의 역량에 대한 무한한 신뢰의 기반 위에 격의 없고 자유로운 소통을 통한 조율과, 집단지성의 힘으로 해법을 찾아가는 오케스트레이션 리더십을 발휘하겠습니다. 기회를 주신다면 오케스트라 지휘자 같은 총장으로서 제 인생의 마지막 봉사 기회로 삼아 모든 것을 바쳐 우리 모두의 꿈으로 이뤄진 최고의 화음을 내기 위해 진력하겠습니다. 감사합니다.

2018. 9. 20.

지원자: 이 우 일

(서명)



서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하