

소견서: AI 시대 너머를 준비하는 서울대학교

고등학교 시절, 분기당 한 번씩 제가 방문하던 곳이 있었습니다. 어른 김장하 선생님의 한약방이었습니다. 번호표를 뽑고 기다리다 선생님을 뵈면 등록금과 책값이 든 봉투를 받았습니다. 무사히 고등학교를 졸업하고 대학과 대학원까지 선생님의 지원으로 걱정 없이 학업을 할 수 있었습니다. 저에게 한약방의 약재들이 내놓는 향기는 평화와 안심의 신호이자 미래 행복의 신호이기도 했습니다. 40년이 훌쩍 지난 오늘도 한약 달이는 향은 저에게 그런 것입니다. 저는 서울대학교의 정문을 바라보면서 같은 느낌을 가지기를 원합니다. 재학생이든 졸업생이든 또는 시민이든 서울대학교 정문을 바라보면, 아니면 서울대학교를 떠올리기만 해도, 우리나라의 큰 버팀목이 보이고 밝고 행복한 미래가 보이는 상징으로 느낄 수 있기를 원합니다. 그런 서울대학교를 만들고 싶습니다. 이것이 제가 29대 서울대 총장 후보로 나서기로 한 이유 중 하나입니다.

“조국의 미래를 묻거든, 고개를 들어 관악을 보게 하라” 고 했습니다. 산업화와 민주화에 큰 기여를 했던 서울대학교가 2026년 현재도 조국의 미래에 답하고 있을까요. AI 와 과학기술 패권의 시대에 서울대학교는 미래를 선도하고 있습니까? 서울대학교는 교육과 연구 그리고 사회적 기여의 면에서 리더의 역할을 충분히 수행하고 있나요? 세계에 내놓아도 최고 수준인 교수 학생 직원 모든 분들이 개인적으로는 최선을 다하고 있지만 그만큼 인정받고 존중받고 있습니까? 우리의 힘을 더 잘 발휘할 수 있는 시스템을 다시 만들기에는 너무 늦었을까요? 더 늦기 전에 서울대학교의 비전과 위상을 재정립하고 미래를 설계해야 합니다.

대학은 교육과 연구의 전선이자 사회를 지탱하는 보루입니다. 그중에서도 서울대학교는 좋은 삶은 우리나라를 대표하는 대학입니다. 서울대학교가 그 역할을 다해 왔는가에 대한 성찰과는 별개로, 저는 앞으로 서울대학교가 국립대학으로서의 책무를 겸손하되 당당하게 수행해서 인공지능 시대를 주도하고 그 너머까지 준비하는 정의롭고 따뜻한 리더를 길러냄과 동시에 지속 가능한 미래를 위한 도전적 연구의 튼튼한 생태계를 확립하는 일을 수행하기를 원합니다. 서울대학교는 앞으로도 격변 시대의 등불로서 중심을 잡고 우리나라 미래 기둥이 되어야 합니다.

사회든 개인이든 과거가 현재를 규정하고 미래는 과거와 현재의 연속선상에서 전개됩니다. 저는 과거부터 그래 왔듯이 그 과정에서 힘든 역할이라도 마다하지 않겠다고 다짐합니다. 이제 저에 대한 소개를 먼저 올리고, 서울대 총장의 자세, 그리고 비전에 대해 말씀 올리도록 하겠습니다.

I. 사람과 세상을 보듬는 따뜻한 리더십

“갚으려면 사회에 갚아라” (Pay Forward 정신)

- 고등학교부터 석사과정까지 지역의 독지가 김장하 선생님의 장학생으로 아무런 경제적 어려움 없이 공부할 수 있었습니다. 어른의 당부는 갚으려면 사회에 갚으라는 것이었습니다.
- 박사과정은 한국고등교육재단 유학 장학생으로 마칠 수 있었습니다. 이 재단의 중요한 교훈도 사회에 갚으라는 것이었습니다.
- 저는 평생 이 말씀을 받들면서 살기 위해 노력해 왔습니다. 개인적으로는 미약하지만 18년에 걸쳐 약 1.1억 원의 발전기금을 서울대학교에 낼 수 있었습니다. 공적으로는 학문과 교육 그리고 대학 행정으로 받들고자 했습니다.
- 학문과 교육을 통해 선한 영향력의 확산을 위해 노력했습니다. 대학의 업무 외에도 한국고등교육재단의 드림렉처 프로그램에 적극적으로 참여하여 전국의 많은 고등학교를 방문하여 청소년들에게 과학의 꿈을 심어주기 위해 노력했습니다.
- 행정의 면에서는 다양한 보직을 마다하지 않고 제가 할 수 있는 역량껏 최선을 다해 함께 성장할 수 있도록 노력해 왔습니다. 이런 활동들이 크게 봐서는 사회에 갚는 길이었다고 믿고 있습니다.
- 저는 서울대학교 전체에 자랑스럽게 pay forward 정신이 꽃필 수 있도록 최선을 다하겠습니다.

학생과 교육에 대한 진심

- 2018년 자연대 학장으로 나서면서 제가 한 첫 약속은 자연대에 입학하는 학생들은 누구라도 경제적 걱정 없이 하고 싶은 과학 공부를 할 수 있도록 하겠다는 것이었습니다.
- 2019년, 10억 원(1년 1억 × 10년)의 발전기금을 확보하여 ‘꿈의 사다리 장학금’을 제정하였고 기초생활수급자 수준에 해당하는 학생들 대부분에게 생활장학금을 지급하고 졸업하기 전에 스웨덴 노벨상 수상자 강연을 직접 들을 수 있는 기회 1회를 패키지로 포함하였습니다. (코로나로 실제로 이루지는 못했습니다)
- 또한 기본재산 약 150억 원의 발전기금을 확보하여 그 수익금으로 ‘운초장학금’을 마련하였고 위와 동일한 조건의 생활장학금에 기숙사 입사를 할 수 있는 자격을 패키지로 포함하였습니다. 이들 장학금은 타 장학금 여부에 관계없이 중복할 수 있게 하여 생활에 힘이 되게 하였습니다.

- 2021년, 자연대 학장 재직 시 많은 우려와 반대를 뚫고 코로나19 신속 검사 시범 사업을 최초로 현장 도입하여 교육 연구의 현장성을 포기하지 않았습니다. 신속검사의 성사를 위해 일간지 기고와 방송 뉴스 생방송 인터뷰도 마다하지 않았습니다. 또한 자연대는 당시 신입생을 위한 OT를 사회적 거리 규칙에 맞게 5일간 분산하여 오프라인으로 진행한 유일한 단과대학이었습니다. 현장에서의 사람 대 사람의 대면 소통이 가장 중요한 교육의 하나라고 믿고 있기 때문입니다.
- 코로나19로 모두 힘들어할 때 저는 자연대 학장으로서 학생들에게 더 많은 경험을 쌓게 해 주고자 하는 마음으로 서울대 물리학과 출신 배우님을 초청하여 후배들을 위한 강연을 개최하였습니다. 그리고 신입생들에게 항공권을 사주지는 못하지만 여행을 갈 때 쓸 수 있는 캐리어를 하나씩 장만해 주었습니다. 그렇게 세상 밖으로 한 걸음 나아감으로써 코로나19 팬데믹으로 움츠린 몸과 마음의 힘을 떨쳐 내라고 격려하였습니다.
- 제 연구실에 오는 인턴 학생들에게 주는 가장 중요한 목표는 **“실패의 경험을 쌓으라”**입니다. 실패를 자연스럽게 경험하면서 강박에서 벗어나 협력하면서 최선의 잠재력을 키워 최고로 성장할 수 있다고 믿습니다. 서울대 구성원이 보편적으로 가지는 ‘강박’을 내려놓고 열린 마음으로 겸허하게 새로운 성취를 할 수 있는 중요한 첫걸음이라고 생각합니다. 실패할 자유가 없는 대학에서 혁신은 나오기 어렵습니다.

연구의 물리적 토대 확충과 대학 R&D 지원을 위한 노력

- 유전공학연구소 소장 재직 시 미래 학문 발전을 위한 신축을 추진하여 직접 예산을 확보함으로써 105-2동 신축이라는 결실을 거두었습니다. 어느 무더운 토요일 오후 동료 교수와 함께 과천 정부청사에 두 페이지짜리 기획서를 들고 예산 부서를 방문했던 기억이 지금도 선명합니다. 저는 그 신축 건물에 입주하지 않음으로써 저를 위한 것이 아니라 연구소의 발전을 위한 것임을 실증하였습니다.
- 2019년 자연대 학장 재직 시 교육부와 협의하여 자율운영 중점연구소 사업을 입안하는 데 기여하였고, 그 사업의 성공을 위해 시범사업의 성격으로 첫째 사업에 선정되어 본격적인 지원 사업을 시작할 수 있었습니다. 9년간 총 108억 원의 예산으로 SNU Science fellow, 열린 연구/남다른 연구, 그리고 학부생 인턴과 대학원 연계 지원사업을 수행하고 있습니다.
- 전국자연대학장 협의회, 기초과학연구소 연합회 회장으로 과기부 교육부와 소통하면서 기초연구 진흥을 위한 정책 제안을 활발히 진행하였습니다.

그 과정에서 기초과학의 위기를 현장에서 확인하기 위한 설문조사를 시행한 적이 있는데 그 설문에 답 자체를 할 수 없을 정도로 이미 황폐화된 자연대학이 전국 대학의 절반에 이르는 것을 보고 참담함을 금할 수 없었고 더 열심히 기초연구 지원을 위해 정부 설득에 나섰습니다.

- 기초연구진흥협의회 위원장으로서 정부 R&D 삭감 사태에 대한 정부 측 대책 마련을 촉구하고 ‘다양성 위의 수월성’이라는 철학을 지켜냈습니다.
- 한국분자세포생물학회 회장으로서 정부 R&D 삭감 사태 해결을 위해 최선의 노력을 경주하였습니다. 설문조사를 통해 연구자들의 우려 사항을 도출하여 정부에 전달하고 회원 전체의 뜻을 모아 성명서도 발표하였습니다. 기초과학이 우리의 미래라는 신념을 크게 홍보하였습니다. 결과적으로 R&D 삭감은 철회되었지만 청년 과학자들이 받은 상처는 오래도록 아물지 않았습니다. 지금도 조심스럽게 정책에 대한 신뢰 회복을 위한 노력을 더 열심히 해야 한다고 믿습니다.
- 정부 주도의 General University Fund 사업화를 위한 의견 개진을 하였고 실제로 입안 가능성이 높습니다. 경상 경비로서의 대학 예산이 아니라 R&D를 대학 차원에서 디자인하고 지원할 수 있는 사업 경비로서의 통예산을 확보할 수 있다면 인프라의 확충 및 전문적 운영, 테크니션 제도의 도입, 기초연구비의 설계 및 시행 등을 통해 대학 R&D 수준의 확실한 성장을 이끌 수 있을 것입니다.
- 과학기술 분야의 발전만으로 충분하지 않고 인문사회 분야와의 공동 발전이 참으로 중요합니다. 저는 인문사회 연구 지원 확대를 주장하는 언론 기고를 통해 기초 학문 진흥을 위한 노력을 경주하였습니다.

소통의 노력 및 실천

- 제 연구실에는 원탁이 있습니다. 학생들과의 격의 없는 소통의 상징입니다. 혼자보다는 힘을 합칠 때 더 강해진다는 것이 지난 31년간 지켜온 연구실의 운영 철학이기도 합니다. 제가 제안하는 SNU Pocket Commons의 실증적 기반으로, 저는 AI 시대의 사람 중심 대학을 꿈꿉니다.
- 학생처장 재직 시 대학-학생의 신뢰 회복 및 소통 강화를 위해 최선을 다했습니다. 특히 시흥캠퍼스를 반대한다는 명분으로 본부 점거를 감행한 학생들과 끊임없이 소통하고 근원적 문제를 해결하기 위한 대타협안을 제안하는 등 신뢰 회복과 대학 행정의 투명성 확보를 위한 노력을 경주하였습니다.
- 자연대 학장 재직 시 28동 재건축을 시행하면서 과거-현재-미래를 잇는 **28동 업사이클링 사업**을 통해 역사를 통해 과학에 매진할 수 있는 공간을 만들었습니다.

관악캠퍼스의 작은 랜드마크라 할 수 있습니다. 또한 28동에 약 20억 원을 투입하여 천체투영관을 설립하였습니다. 학문후속세대들과의 교감을 위한 공간으로서 제 역할을 하기를 기대합니다.

- 한국과학기술한림원 석학과의 대화를 포함한 다양한 과학 대중화 노력을 경주했습니다. 지역 사회 기여를 위해 진주의 남성당 교육관에서 시민 대상 과학 강연을 하였습니다. 먼 곳도 마다하지 않았습니다. 연평도고등학교, 울릉고등학교를 포함한 전국의 여러 고등학교에서 강연을 진행하였습니다.
- 한국공학한림원의 정회원으로서 바이오메디컬 분야에서의 기술 개발과 산학 협력 등 다양한 사안에 대해 토의하고 미래 과학기술 발전을 위한 정책에 관심을 가지고 배울 수 있었습니다. 특히 AI 시대의 교육에 대한 깊이 있는 논의에 참여할 수 있어서 교육 관련 깊이 있는 고민을 할 수 있었습니다.
- 다양한 대중 강연을 진행했습니다. 네이버 열린연단, 두산인문극장 강연, 카오스재단 과학 강연, JTBC 차이나는 클라스, KBS 명견만리, 유튜브 떠먹여주는 TV, YTN 사이언스 과학자들, EBS 취미는 과학, 유튜브 삼프로TV, 한국고등교육재단 프로페셜 등에 출연하여 과학의 매력을 피력하였습니다.

함께하는 따뜻한 리더십

- 저는 자연대 교무부학장, 자연대 학장, 서울대학교 학생처장, 서울대학교 유전공학연구소 소장, 서울대 기초과학연구원 원장, 서울대 기초과학공동기기원 원장, 한국분자세포생물학회 회장, 전국 자연대학장협의회 회장, 전국대학기초과학연구소연합회 회장, 국가과학심의회 기초연구진흥협의회 위원장, 최종현 학술원 과학기술혁신위원회 공동위원장 등 다양한 조직에서 책임 있는 역할을 최선을 다해 수행하였습니다. 그 과정에서 혼자만의 힘보다는 모든 구성원들이 힘이 합칠 때 더욱 강력한 힘을 발휘한다는 경험을 해 왔습니다. **성과는 나누되 책임을 지는 일은 리더의 소명임을 잊지 않았습니다.**
- 따뜻한 리더십이 조직을 행복하고 능률적으로 만든다고 믿습니다. 제가 자연대 학장을 끝내고 이임을 하는 날 4년 동안 함께 동고동락했던 직원 선생님들과 학생회를 이끌었던 4명의 학생회장들이 자신의 이름을 걸고 감사패를 직접 전해 왔습니다. 저는 이 감사패들을 제 인생의 가장 아름다운 훈장으로 소중히 간직하고 있습니다.

세계적 수준의 연구

- 남아프리카공화국의 넬슨 만델라 대통령은 자서전에서 “높은 봉우리를 올라가서야 더 많은 봉우리가 있음을 알게된다” 고 썼습니다. 높은 봉우리를 올라 보지 않고는 다른 봉우리를 볼 수 없다고 해석해 봅니다. 학문에서도 마찬가지라고 생각합니다. 한 분야의 정점에 올랐을 때 비로소 다른 분야의 비전도 보입니다.
- 저는 1989년 도미하여 예쁜꼬마선충 연구를 시작하였고 35년째 계속하고 있습니다. 감히 우리나라 예쁜꼬마선충 연구의 1세대라고 말씀 드릴 수 있습니다. 그동안 박사 35명을 포함하여 50여 명의 멋진 학문후속세대를 배출할 수 있었습니다. 이들과 함께 세계적 수준의 학술지에도 다수의 논문을 발표하였습니다. 2025년 국제선충학회의 초청 연사로 발표를 함으로써 국제학계에서도 인정받았습니다.
- 첫 번째 대표 연구 분야는 노화 관련 연구입니다. 텔로미어가 길어진 선충이 수명도 길어졌다는 연구 결과를 발표하였습니다. 세포 수준이 아니라 개체 수준에서의 수명연장 효과를 보인 최초의 보고였습니다. 또한 다른 연구를 통해 한센인이 복용하는 항생제가 수명연장 효과가 있음을 증명하였습니다. 이 항생제는 세균을 죽이는 데만 작용하는 것이 아니라 선충의 특정 효소를 저해하여 활성산소를 낮추어 수명 연장 효과를 보임을 증명함으로써 그 특정 효소의 적절한 조절이 수명연장의 핵심이 될 수 있음을 보였습니다. 최근에 들어 드디어 인공지능과의 협업을 통해 장수 신물질 탐색 연구를 진행할 수 있게 되었습니다. 삶의 현장에서 실제로 작동하는 장수 신물질을 발견하게 된다면 미래 사회에 큰 사회적 기여가 될 것입니다. 이 발견을 통한 수익이 생길 때 그 과실을 선순환하기 위한 공익 재단 설립을 희망하고 있습니다.
- 두 번째 대표 연구 분야는 텔로미어를 통한 항암전략 연구입니다. 예쁜꼬마선충에서 텔로미어 유지 기전의 새로운 현상을 발견하고 생쥐에서도 진화적으로 보존되어 있음을 발견하였습니다. 현재 사람의 채장암 세포에서 같은 현상이 있는지 추적 중에 있습니다. 예비 결과는 아주 긍정적입니다. 본 연구가 증명되면 항암전략에 큰 기여를 할 수 있을 것으로 기대하고 있습니다.
- 저의 세 번째 대표 연구 분야는 뇌 커넥톰 연구입니다. 예쁜꼬마선충에서 히치하이킹 행동에 대한 신경회로 연구를 20년 이상 수행해 오고 있습니다. 뇌의 모든 신경 연결망인 커넥톰을 완전 분석하여 뇌 연결망의 발생 유연성에 대한 고찰을 최초로 발표하였습니다. 이는 발생 단계별로 커넥톰 차원에서 회로의 유연한 변화를 분석한 최초의 보고입니다.
이상과 같은 저의 연구를 이어 앞으로 후학들이 원리 규명과 응용 개발의 측면 모두에서 더욱 발전시켜 나갈 것으로 기대하고 있습니다.

II. AI 시대 너머를 준비하는 서울대학교의 책무

AI라는 거대한 파도가 사회와 역사를 압도하고 있습니다. AI는 인류에게 큰 도약의 발판이기도 하지만 인간 소외, 관계의 상실, 불평등의 심화, 환경 문제 등 다양한 문제의 가능성도 내포하고 있습니다. 상상 이상의 기술 혁신과 글로벌 무한 경쟁으로 대표되는 AI 시대에 살면서도, 아니 그렇기 때문에 더욱, 우리는 여전히 사람을 중심에 두어야 합니다. 우리 서울대학교는 AI 너머의 시대까지 내다보며 시대의 등불로서의 대학의 역할을 할 수 있어야 합니다. 얼마나 빨리 가느냐보다 어디를 향해 가느냐가 중요합니다. AI는 걸림돌이 아니라 디딤돌이어야 합니다.

- AI 시대 대학 교육에서의 본질은 사람 대 AI가 아니라 사람과 사람의 관계성입니다. 우리는 AI 사회를 주도하며 새로운 인간의 역할과 관계를 고민하는 인재를 키워야 합니다. 그리고 서울대학교는 미래를 이끌 학문후속세대 양성의 책무를 기억해야 합니다.
- 서울대학교는 자유로운 호기심 기반 연구를 장려하는 문화를 꽃피워야 합니다. 도전적 연구에 대한 안정적 지원을 확보해야 합니다. 첨단과 기초 두 마리 토끼를 잡을 수 있어야 하고 다양성 위에서 수월성이 꽃피게 할 제도적 장치를 마련해야 합니다.
- 서울대학교는 숫자로서가 아닌 질적인 국제화를 이루어 세계가 서울대를 찾아와서 세계의 학문적, 사회적 난제를 함께 연구하고 해결책을 제시하는 방향으로 나아갈 수 있도록 하는 글로벌 연구 플랫폼이 되어야 합니다.
- 서울대학교는 대한민국의 미래 질문에 답하고, 한국의 발전 경험을 세계와 나누며, AI 시대의 사회적 쟁점에 대해 대학다운 깊이와 책임 있는 대안을 제시해야 하는 책무를 가집니다. 우리의 사회적 책무는 부담이 아니라 수월성으로 해결할 수 있는 덕목입니다.
- 관악, 연건, 시흥, 평창은 각각의 임무를 가진 서울대학교의 소중한 자산입니다. 각 캠퍼스의 고유한 역할을 살리되, 교육·연구·산학협력·지역사회 기여가 서로 이어지는 통합 멀티캠퍼스 운영 체계로 진화해야 합니다.
- 서울대학교의 수월성은 구성원의 헌신 위에 서 있습니다. 그 헌신에 합당한 대우가 필요합니다. 교수, 직원, 학생 모두가 자신의 기여에 맞게 인정받고 성장할 수 있는 공동체로 함께 성장해야 합니다.
- 이 모든 일을 가능하게 하려면 재정이 필요합니다. 튼튼하고 지속 가능한 재정 기반이 마련되어야 합니다.

III. 서울대학교 총장의 자세

서울대학교가 바라보는 방향과 목적지는 AI 너머의 미래 사회여야 합니다. 서울대학교가 AI 시대를 넘어 세상을 따뜻하게 보듬는 지식과 인재의 산실로 거듭나도록 꼼꼼히 계획하고 성실히 실행하겠습니다. 저는 대학을 운영함에 있어 다음과 같은 원칙을 새기면서 4년간 최선을 다할 것을 약속 드립니다.

- 서울대만의 서울대여서는 안 됩니다. ‘우리나라와 인류에 기여하는 서울대’가 모든 정책의 지향점이어야 합니다. 그렇게 해야만 정부와 국민을 감동시킬 수 있고 서울대학교가 인정과 존경을 받는 대학이 될 것입니다.
- 모든 의사결정 과정에서 상식과 이해와 배려가 중심에 있어야 합니다. 각자의 입장과 이해관계만으로는 거대한 조직인 서울대학교가 똑바로 향해할 수 없습니다. 조금씩 이해하고 양보하고 배려하는 가운데 더 큰 성과가 이루어집니다.
- 서울대학교의 힘은 이미 구성원에게 있습니다. 혼자 힘의 힘이 아니라 집단지성의 힘을 믿고 서울대학교 구성원의 힘을 믿겠습니다. 총장의 역할은 그 힘을 대신하는 것이 아니라 구성원이 마음껏 도전하고 연결하고 성장할 수 있는 환경을 만드는 것입니다.
- 서울대학교의 구성원은 모든 일을 당당하게 하시고 총장은 매사를 겸손하게 하겠습니다. 책임은 리더가 집니다. 그래야 모든 분들이 자신 있게 일을 추진합니다.
- 구성원이 행복해야 조직이 행복하게 됩니다. 구성원 각자는 자신이 하고 싶은 일을 즐겁게 하면 되도록 하고, 그 일을 할 수 있도록 제도와 운영을 제대로 하는 것이 리더십의 책무라고 생각합니다.
- 대학의 일은 혼자 할 수 있는 일이 절대 아닙니다. 구성원들이 힘을 모아 같은 곳을 바라보며 나아갈 때 어떤 어려움이라도 극복할 수 있다고 믿습니다. 소통의 경로를 활짝 열어 두고자 합니다.

IV. 대표 분야별 비전 및 추진 사업

이상의 소견을 바탕으로 작성한 서울대학교 발전계획서의 최종 목표는 AI 너머 시대의 사람 중심 사회에 기여하는 인재와 지식의 산실을 만드는 것입니다. 이 비전과 목표는 녹록지 않은 고등교육의 현실과 서울대가 직면한 대내외 도전을 극복하고자 하는 서울대 구성원들과의 치열한 토론과 의견수렴의 과정을 거쳐서 도출된 것이기에 더욱 가치 있다고 믿고 있습니다. 그리고 이 비전과 목표를 달성할 수 있도록 당면 사업과 중장기 사업을 수립하고 실행할 것입니다. 비전과 주요 신규사업을 요약해 보면 다음과 같습니다. 기존에 잘 하던 사업은 당연히 그대로 또는 더 발전시켜 나갈 것입니다.

비전 : AI 너머의 시대를 함께 여는 사람 중심 대학

- 국가미래전략원의 국가미래AI전략원으로의 확대 · 개편
- SNU Pocket Commons(서울대 사이마루) 캠퍼스 전역 설치 운영

01 | 튼튼한 기초 위에 경계를 넘는 유연한 교육

- AI 시대에 맞는 교육 및 평가 체계 확립
- 강의실 밖의 교육 기회 확대 및 지원
- 교육 내실화를 위한 책임시수 축소 및 대학별 자율 추가 감면

02 | 격차 없이 도전하고 함께 성장하는 학생사회

- ‘누구나 공부할 권리’를 위한 생활장학금 대폭 확충
- SNU 마음건강센터 설립 추진

03 | 도전하고 연결하며 세계를 선도하는 연구

- 전임교원 기본 연구비 시대 추진
- SNU Future Frontier Grant
- SNU R&D Help Desk
- 다양성 위의 수월성 추구로 이루는 글로벌 톱10 연구중심대학

04 | 세계와 함께 연구하고 인류에 공헌하는 서울대

- SNU-IAS(서울대 고등연구원) 설립
- 국립거점대학 협력 기반 컨소시엄형 해외 공동영재학교 설립

05 | 공동체를 아우르는 진정한 리더, 서울대학교

- AI 시대의 사회적 쟁점에 대해 깊이와 책임 있는 대안을 제시

06 | 서로 다르게 빛나는 캠퍼스, 하나로 움직이는 서울대학교

- 캠퍼스별 고유 임무 정립 및 하나의 서울대로 작동하는 통합 멀티캠퍼스 체계

07 | 성과와 기여가 정당하게 보상받는 행복한 공동체

- 교원 처우와 정착 지원 강화
- 직원 승진체계와 인센티브 제도 개선

08 | AI가 덜고 사람이 책임지는 신뢰 행정

- AI 행정의 선순환으로 능률적이면서 자유롭고 행복한 직원사회 구현

09 | 서울대의 미래를 스스로 설계하는 자율 재정

- 고등교육재정교부금 제도화 및 대학 블록펀딩 (GUF)
- 발전기금 2조원 시대 추진
- 기금 운용 선진화
- 국립대 법인의 선순환적 수익사업 추진

V. 실현 가능한 자원 확보에 대한 진정성

서울대학교가 도전적인 새로운 사업을 해야 하는데 현재 수준의 국고예산으로는 가능하지 않습니다. 해외 우수 대학과 비교할 때 1/10에 불과한 국고 예산은 여전히 개선의 여지를 보여 줍니다. 다른 한편으로는 국고에만 의존해서는 안됩니다. 교원 급여 현실화를 아무리 주장해도 형평성을 넘어서 국고 지원을 받을 가능성은 아주 적습니다. 새로운 자원 확보가 절대적으로 중요합니다.

● 고등교육재정교부금 제도화 및 대학 블록펀딩 추진

우리나라의 고등교육 투자 비율이 국내총생산(GDP) 대비 0.65%로 OECD 평균 1.0%에 미치지 못하는 현실을 반영하여 고등교육재정교부금을 법제화하여 대학 운영 경비가 대폭 확충되는 것이 필요합니다. 또한 대학R&D 지원사업에 대해서도 블록펀딩 사업을 통해 대학이 자율적으로 필요한 부분에 투자할 수 있게 해야 합니다. 이를 위해 노력해 왔고, 앞으로도 최대한의 노력을 할 것입니다.

● 발전기금 2조원 시대 추진

서울대학교의 발전기금은 약 7천억원을 보유하고 있습니다. 이 기금을 2조원으로 대폭 확충할 수 있다면 서울대가 집중할 수 있는 사업을 진행할 수 있습니다. 최근 산업의 폭발적 성장으로 이루어진 초과이익의 재투자의 한 방향으로 서울대학교 발전을 내세울 수 있다면 불가능하지 않을 것입니다. 글로벌 톱10 발전기금, 서울대학교 고등연구원 설립, 기금석좌교수, Future Frontier Grant, 마음건강센터 건립, SNU POCKET COMMONS, 꿈의 사다리 장학금 등 서울대학교의 책무와 가치 실현을 목표로 하는 사업에 쓰일 기금을 모을 수 있을 것입니다.

● 기금 운용 선진화

지금까지의 기금 운용방식에서 벗어나 법과 상식이 허용하는 한도에서의 기금운용은 국립대학법인 서울대학교의 취지에 벗어나지 않습니다. 7-8% 이익을 목표로 하는 보수적 운용을 하여도 상당한 운용 자금을 마련할 수 있습니다.

● 국립대 법인의 선순환적 수익사업 추진

국립대학법인 서울대학교의 취지에 벗어나지 않는 범위에서의 교육적 선순환 수익사업을 확립하여 사회적 가치를 실현하는 한편 수익의 일부를 대학 발전에 재투자할 수 있도록 하여 국민적 지지를 얻을 수 있을 것이라고 믿고 있습니다. 정성을 다해 추진하면 안될 일이 없습니다. 감사합니다.

2026. 8 . 19 .

지원자 :

이 준 호

이준호

(서명)

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하