

발 전 계 획 서

I. 국민과 함께, 세계로 미래로

서울대학교는 지난 80여 년 동안 대한민국을 대표하는 대학으로서 국가 발전을 이끌어왔습니다. 교육과 연구를 통해 대한민국의 경쟁력을 높이고, 다양한 분야에서 국가와 사회를 이끌어 갈 인재를 양성해 왔습니다. 오늘날 서울대학교는 대한민국을 대표하는 연구중심대학이자 국민으로부터 가장 큰 기대를 받는 대학입니다.

그러나 지금 서울대학교는 중대한 기로에 서 있습니다. 인공지능과 디지털 전환, 기후위기, 저출생과 인구구조 변화 등 급변하는 시대는 대학의 새로운 역할을 요구하고 있습니다. 국민의 기대는 더욱 높아지고, 세계 대학 간 경쟁은 갈수록 치열해지고 있으며, 대학 내부에서도 근본적인 혁신의 필요성이 제기되고 있습니다.

이에 저는 서울대학교가 지향해야 할 **3대 목표**를 다음과 같이 제시합니다.

1. 국민과 함께하는 대학	2. 세계를 선도하는 대학	3. 미래를 창조하는 대학
공공성과 책임성을 강화하여 국민에게 신뢰받고 사랑받는 대학으로 만들겠습니다.	국내 최고를 넘어 세계와 경쟁하고 협력하는 선도적인 대학으로 만들겠습니다.	미래 인재를 양성하고 새로운 지식과 가치를 창출하는 혁신적인 대학으로 만들겠습니다.

이 세 가지 목표는 「국민과 함께, 세계로 미래로」라는 하나의 비전으로 이어집니다. 저는 이 비전을 바탕으로 서울대학교의 새로운 도약을 이루겠습니다. 대학의 중심은 결국 교육과 연구입니다. 이를 위해 **창의적 리더 교육**과 **글로벌 선도 연구**를 **2대 핵심 과업**으로 추진하고, 이를 뒷받침할 **5대 대학경영 혁신**을 중점적으로 실천하겠습니다.

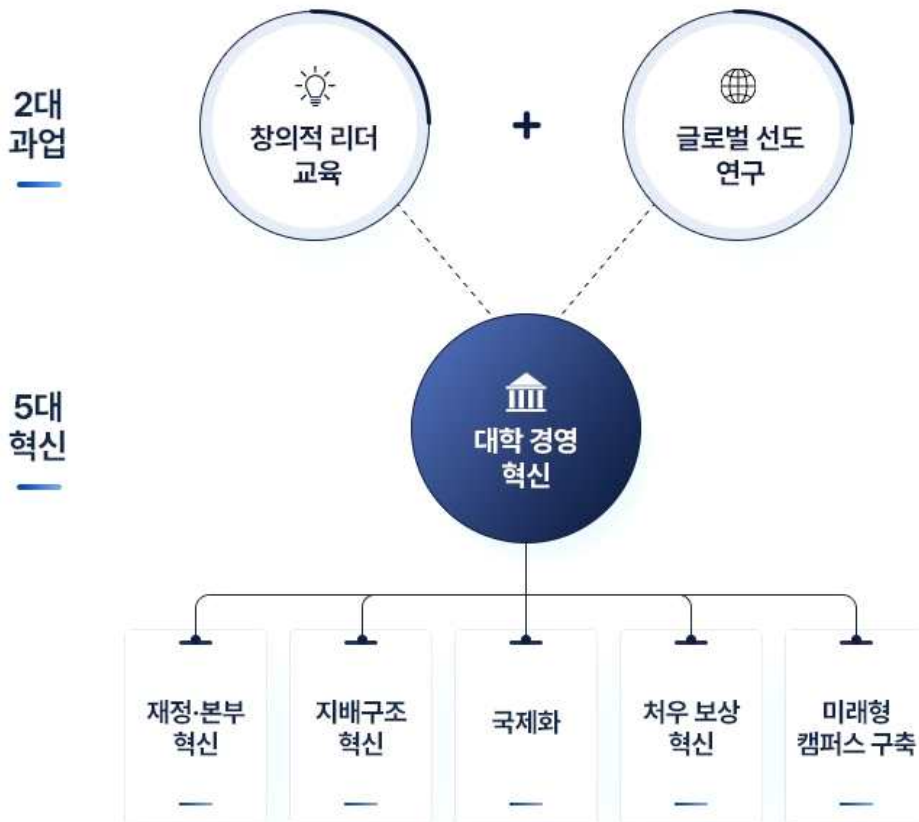
II. 2대 과업

[2대 과업-①] 창의적 리더 교육

서울대의 교육은 지식 전달을 넘어 미래를 이끌 창의적 리더를 길러내야 합니다. AI 시대의 기본 역량을 모든 학생에게 제공하고, 학생 한 명 한 명을 밀착 지원하며, 서울대의 교육 자산을 온 국민과 나누는 명실상부한 최고 교육기관이 되겠습니다.

서울대 발전계획

국민과 함께, 세계로 미래로



핵심공약

1. 미래 인재 양성

- AI 기초 및 심화 교육 제공
- [학부 지도교수제]를 도입하여 밀착 멘토링 실시
- 다전공 등 학생 수요에 맞춘 유연한 학사 제도 운용
- 교양 교육과 비교과 확대로 전인적 성장 도모
- 창업/현장 문제 해결형 산학 프로그램 강화

2. 글로벌 역량 강화

- 외국인 교원 유치 확대와 단과대별 영어 수업 확충
- 외국 학생과 함께 배우고 교류하고 도전하는 국제적 교육환경 조성
- 학/석사 5년, 학/석/박사 7년 등 연계학위제로 적기 사회/글로벌 진출 지원

3. 수월성과 다양성을 함께 살리는 입시 개혁

- 미래를 선도할 창의적 인재를 적극 발굴하고 선발
- 서울대를 위한 맞춤형 입시 제도 개발
- 예체능 등 학문별 특성에 맞는 단과대별 선발 기준 확립

4. 국민과 함께하는 열린 교육

- 전 국민 대상 온라인 교육과 평생교육 확대
- 도심 캠퍼스를 활용하여 주간·야간·주말·집중 교육 등 실시
- 현직교수의 열린 교육 참여 인센티브 강화, 퇴직 교수 참여 확대

[2대 과업-②] 글로벌 선도 연구

서울대 연구의 출발점은 모든 교수님의 안정적인 연구 지원입니다.

그 토대 위에 세계적 수준의 연구, 노벨상 프로젝트, 국가·사회 문제 해결 연구 등을 중점 지원하여 세계적인 연구대학으로 도약하겠습니다.

핵심공약

1. 모든 교수님의 안심 연구 지원

- [SNU 안심연구기금]을 조성하여 필수 연구비와 징검다리 연구비 제공
- 기초/인문/예술 등 다양한 학문별 특성을 반영한 맞춤형 연구비 지원체계 구축
- 대학의 연구 지원 강화와 교수의 연구 행정 간소화를 통해 연구 몰입 환경 조성
- 안정적인 연구실 운영을 위한 대학원생/박사후연구원 지원 확대

2. 세계적 수준의 연구 지원

- 학문 전 분야에서 세계적 연구에 도전하는 교수를 집중 지원
- 교수 생애주기별 맞춤형 지원
- 강의시수 조정, 유연학기제, 집중학기제 등 제도 개선

3. 인류 난제 해결 연구와 노벨상 프로젝트

- 노벨상기금을 마련하여 인류 난제 해결을 위한 장기 연구를 지속 지원
- 패러다임 전환형, 파괴적 연구를 조기 발굴하고 국제공동연구 등을 지원
- 실패를 포용하는 연구문화를 조성하고 독창성·도전성을 중시하는 연구평가 정착

4. 국가 차원 문제를 해결하는 연구 장려

- [SNU 책임연구기금]과 국가연구 네트워크를 통해 국가/사회 연구 선도
- 저출생/지역소멸 등 국가/사회 난제 해결을 위한 융복합 연구 지원

- 기술 사업화/딥테크 창업 기반 선순환 연구생태계 구축

Ⅲ. 5대 대학경영 혁신

[5대 혁신-①] 재정과 본부 혁신

서울대는 국가 재정에 지나치게 의존하는 구조에서 벗어나야 합니다. 발전기금 확대와 기금 운용 혁신, 산학협력 강화, 그리고 본부 혁신을 통해 재정을 확충하여 미래 100년을 위한 지속 가능한 재정 기반을 구축하겠습니다.

핵심공약

1. 최소 1조 원 추가 재정 확보

- 발전재단 기부금 모금에 집중하여 연간 1,800억 원, 4년간 7,000억 원 확보
- 기금 운용 혁신을 통해 4년간 1,000억 원 확보
- 국가연구 자금과 산학 협동연구 확대를 통해 4년간 1,000억 원 추가 재원 확보
- 정부와의 교섭 강화로 정부출연금 4년간 1,000억 원 추가 확보
- 이를 통해 4년간 최소 1조 원 추가 재정을 확보하여 재정자립 기반 구축
- 교육과 연구 등에 집중 투자하여 세계적인 대학으로 도약

2. 본부 혁신과 재정 효율화

- 부총장과 부총장급 직위를 반으로 축소하고 본부 조직을 슬림화
- 본부 예산을 축소하고 단과대 예산을 초년도 두 배로 증액
- 본부 조직의 효율성, 효과성, 전문성 강화

[5대 혁신-②] 대학 거버넌스 혁신

세계 최고 수준의 대학에는 세계 최고 수준의 거버넌스가 필요합니다.

단과대학, 대학 본부, 학교법인, 대학병원 등이 유기적으로 협력하는 운영체계를 구축하여 서울대의 전략 실행력을 높이겠습니다.

핵심공약

1. 학원장, 부학원장 회의

- 학원장 회의를 실질적인 학내 최고 의사결정 기구로 전환, 이를 위해 세부 안건은 서면 등으로 처리하고 학원장 회의는 학교 전체의 문제를 집중 논의
- 부학원장 회의 강화, 학내 문제의 대부분은 부학원장 회의에서 논의 결정

2. 평의회

- 평의회의 대표성 강화
- 본부 운영에 관한 심의 기능 강화
- 대학 발전에 관한 전문적 자문 기능 강화

3. 이사회

- 명실상부한 대학 최고 의사결정 기구로 운영
- 이사장 임기를 연장하고 이사장실을 본부 행정관으로 이전
- 재정 확대를 위한 특별위원회를 이사회 산하에 설치

4. 학교법인과 병원법인

- 서울대 학교법인과 병원법인을 총괄하는 상위 기구 설치
- 관악과 연건 등의 연계 협력 강화

[5대 혁신-③] 명실상부한 국제화

서울대의 국제화는 아직 요원합니다. 교육과 연구의 국제 경쟁력을 높이는 동시에 세계 우수 대학과의 교류와 협력을 확대하여, 서울대를 명실상부한 글로벌 대학으로 발전시키겠습니다.

핵심공약

1. 세계적 수준의 국제화 전략 추진

- 세계 주요 대학평가의 국제화 지표를 체계적으로 분석, 맞춤형 전략 수립
- 국제화 수준을 획기적으로 높여 서울대의 글로벌 경쟁력 강화

2. 세계와 함께하는 교육 환경 조성

- 외국인 교원 비율 확대와 국제 수준의 초빙 및 정착 지원
- 국가별 조세협정 등을 활용한 우수 비전임 외국인 교원 적극 초빙
- 해외 대학과 2 + 2 학부 공동학위제도 도입
- 해외 학부 및 대학원 졸업자 모집 확대
- 국제하계프로그램(ISP) 강화

3. 양방향 국제화 확대

- 해외 우수 학생과 연구자의 유입 (inbound) 확대
- 학생, 교수의 해외 진출 (outbound)과 국제교류 활성화
- 교육, 연구, 인재 교류가 선순환하는 글로벌 네트워크 구축

[5대 혁신-④] 실질적인 구성원 존중

서울대의 가장 중요한 자산은 사람입니다. 교수, 직원, 강사, 학문 후속세대 모두가 자신의 역할에 전념할 수 있도록 안정적인 환경, 공정한 보상, 합당한 처우와 복지 등을 마련하겠습니다.

핵심공약

1. 교육과 연구에 대한 보상 강화

- 기본급 인상과 성과 인센티브 강화
- 특별 재원 확보를 통한 조교수, 부교수 임금 인상
- 현행 정교수 성과중시 연봉제 개선

2. 직원 역량 개발과 참여 확대

- 직원 역량 개발 및 전문성 강화
- 근무 형태 유연화 등을 통한 워라밸 향상
- 직원 대학 운영 참여 확대

3. 학문 후속세대와 강사 지원 확대

- 학문 후속세대 지원 확대와 안정적인 연구 환경 조성
- 강사료 인상을 통한 우수 강사 확보와 교육 수준 강화

4. 교직원 존중과 복지 확대

- 차별과 배제 없는 제도와 문화, 안전한 대학 환경 조성
- 대출 확대 등을 통한 주거복지 강화
- 병원법인 등과 연계한 건강복지 확대

[5대 혁신-⑤] 미래형 캠퍼스 네트워크 구축

서울대는 개교 100주년을 향한 새로운 공간 비전이 필요합니다. 공간 철학의 부재와 난개발을 극복하고 소통과 교류를 중심으로 한 미래형 캠퍼스 네트워크를 구축하겠습니다.

핵심공약

1. 개교 100주년을 향한 캠퍼스 Grand Design 수립

- 5년 단위 마스터플랜을 넘어, 20년 장기 종합 캠퍼스 비전 수립
- 관악, 연건, 시흥, 도심, 해외, 디지털 등을 아우르는 장기 공간 전략 마련
- 교육, 연구, 창업, 의료, 평생교육 등을 연결하는 캠퍼스 네트워크 체계 구축

2. 열린 행정과 소통형 캠퍼스 혁신

- 소통과 교류 중심의 열린 관악 캠퍼스 구축
- 총장실 포함 본부 행정관 이전 및 기존 건물의 공공·학술 공간 전환
- 중앙 도서관/행정관 수직축과 문화관/학생회관을 잇는 수평축이 만나는 T자형 공간 축 조성
- 관악 캠퍼스 내에 권역별 캠퍼스 허브 조성
- 신림선 연장과 서부선 서울대역 유치를 통한 캠퍼스 접근성 향상

3. 기존 캠퍼스와 신규 거점을 연결하는 One SNU 캠퍼스 네트워크 구축

- 기존 캠퍼스 기능 고도화
- 용산 등 역세권 도심 캠퍼스 구축
- 국제화를 위한 글로벌 거점 확보
- 국민의 열린 교육과 구성원의 교육·연구·홍보를 위한 디지털 캠퍼스 구축
- 분산된 캠퍼스를 하나의 서울대로 연결하는 One SNU 캠퍼스 네트워크 구축

이상의 **2대 과제**와 **5대 경영 혁신**을 추진하기 위해서는 총장의 리더십이 대단히 중요합니다. 총장의 4대 리더십은 다음과 같습니다.

Ⅳ. 실행으로 성과를 만드는 4대 총장 리더십

대학의 미래를 바꾸는 것은 비전이 아니라 실천하는 리더십입니다. 저는 책임경영을 바탕으로 학내 리더십과 학외 리더십으로 구성된 **네 가지 리더십**을 실천하겠습니다.



[학내 리더십 ①] 투명하게 공개하고 책임지는 총장이 되겠습니다.

강한 리더십은 권한이 아니라 책임에서 나옵니다. 저는 서울대학교에서 책임경영을 제대로 실천하는 총장이 되겠습니다. 총장의 주요 일정과 활동, 예산 집행과 업무 성과를 투명하게 공개하고, 매년 구성원께 성과를 보고드리며 평가받겠습니다. 총장 역시 끊임없이 책임지고 평가받는 자리라는 원칙을 실천하겠습니다.

이를 위해 저는 네 가지를 약속하고 실천하겠습니다.

첫째, 총장의 주요 일정과 활동비를 공개하겠습니다.

둘째, 매년 성과를 보고하고 평가를 받겠습니다.

셋째, 총장의 본부 집무실을 롯데국제교육관 등으로 이전하겠습니다.

넷째, 총장을 마지막 소임으로 생각하고 공직에 나서지 않겠습니다.

[학내 리더십 ②] 위임하고 지원하는 총장이 되겠습니다.

총장의 역할은 모든 것을 결정하는 것이 아니라 권한을 현장에 위임하고, 이를 든든히 지원하는 것입니다. 교육과 연구의 주체는 각 단과대학이고 그곳에 소속된 교수와 학생입니다. 저는 모든 분과 학문이 함께 성장할 수 있는 환경을 만들고 학문 공동체의 구성원들이 역량을 마음껏 발휘할 수 있도록 뒷받침하겠습니다.

이를 위해 세 가지를 실천하겠습니다.

첫째, 권한을 단과대학과 현장에 과감히 위임하겠습니다.

둘째, 대학 본부를 구조조정하여 3S(Slim · Speedy · Smart) 조직으로 바꾸겠습니다.

셋째, 본부 예산을 과감하게 조정하여 현재 300억 원대의 전체 단과대학 운영비를 첫해부터 2배로 증액하겠습니다.

[학외 리더십 ①] 정부를 움직이는 총장이 되겠습니다.

오늘날 총장의 역할은 대학 안에만 머물지 않습니다. 서울대학교를 대표하여 정부와 국회, 지자체와 협력하고, 대학의 미래를 좌우하는 정책을 이끌어내는 것 또한 총장의 중요한 책무입니다. 저는 이를 P2G (President to Government)라고 명명하고자 합니다.

첨단융합학부 신설(과기부), 의과대학 정원조정 문제(복지부), 학부대학 출범(교육부), 성과중시 연봉제 도입(기재부), 시흥캠퍼스 2단계 종합발전계획(지자체) 등에 이르기까지 서울대의 미래를 좌우하는 핵심 과제들은 모두 정부와의 긴밀한 협의가 필요했습니다. 저는 청와대 경제보좌관과 정부·국회의 각종 위원회 활동을 통해 국가 정책의 수립과 조정 과정을 직접 경험했습니다. 이러한 경험과 네트워크를 바탕으로 정부와 전략적으로 협력하여 서울대학교에 유리한 정책 환경을 만들겠습니다.

첫째, 정부와의 전략적 협력을 통해 서울대학교의 미래를 준비하겠습니다.

저는 정책이 확정된 이후 대응하는 데 그치지 않고, 정책이 만들어지는 단계부터 서울대학교의 의견을 반영하겠습니다. 정부출연금 확대, 국가연구사업, 학생정원과 입시제도 등 주요 정책에서 서울대학교에 유리한 정책 환경을 만들겠습니다.

둘째, 국회와의 긴밀한 소통을 통해 대학의 자율성과 경쟁력을 지키겠습니다.

대학 관련 법률과 제도가 입법 단계에서부터 서울대학교의 발전을 뒷받침할 수 있도록 국회와 긴밀히 협력하겠습니다.

셋째, 지방자치단체와의 협력을 확대하여 지역과 함께 성장하는 서울대학교를 만들겠습니다.

낙성대 벤처밸리와 신림 창업밸리, 시흥·평창·수원·연건·분당 등 여러 캠퍼스 발전 사업을 지자체와 함께 추진하겠습니다.

[학외 리더십 ②] 재원을 만드는 총장이 되겠습니다.

미국 대학에는 ‘Vision without funding is hallucination(재원 없는 비전은 환상일 뿐이다)’ 이라는 말이 있습니다.

비전은 실행되어야 하고, 실행에는 반드시 재원이 필요합니다. 저는 미래를 위한 재원을 마련하는 일을 총장의 가장 중요한 책무 가운데 하나라고 생각합니다. 책임경영은 지킬 수 있는 약속에서 시작됩니다. 저는 재임 동안 반드시 달성할 **최소 목표**로 1조 원의 신규 재원 확보를 약속드립니다. 총장이 직접 기업을 설득하고 정부와 협력하여 서울대학교의 미래를 위한 재원을 마련하겠습니다.

첫째, 직접 뛰어 7,000억 원의 발전기금을 조성하겠습니다.

저는 기업과 동문, 사회 각계의 리더를 직접 만나 서울대학교의 비전을 설명하고 발전기금 모금의 최일선에 서겠습니다. 삼성전자, 현대자동차, SK텔레콤, POSCO, LG 등 주요 기업과의 자문 등을 통해 폭넓은 산업계 네트워크를 구축해 왔으며, 국제대학원장 재임 중에는 역대 최고액의 발전기금을 모금한 경험도 있습니다. 이러한 경험과 네트워크를 바탕으로 재임 기간 중, 역대 총장 평균 모금액의 2배에 해당하는 7,000억 원의 발전기금을 조성하겠습니다.

둘째, P2G 리더십으로 정부 재원과 산학협력 기금을 확대하겠습니다.

정부출연금 확대와 국가연구사업 수주, 산학협력 확대는 총장의 대외 협상력에 달려 있습니다. 정부와 연구재단, 산업계와의 전략적 협력을 통해 정부 재원과 산학협력 기반을 확대하고, 이를 통해 재임 기간 중 정부출연금 1,000억 원, 산학협력기금 1,000억 원의 추가 재원을 확보하겠습니다.

셋째, 기금 운용을 고도화하여 1,000억 원의 운용수익을 창출하겠습니다.

모금만큼 중요한 것이 운용입니다. 기금운용위원회를 강화하고 전문 운용기관과 협력하여 안정성과 수익성을 높이겠습니다. 발전재단의 운용체계를 선진화하고 기본재산 운용의 자율성을 확대하여 재임 기간 중 1,000억 원의 운용수익을 확보하겠습니다.

넷째, 추가 확보한 1조 원을 서울대학교의 미래에 투자하겠습니다.

확보된 재원은 교육, 연구, 국제화, 처우와 복지, 공간 인프라 혁신에 집중 투자하겠습니다. 미래 인재를 길러내는 창의적 리더 교육에 1,000억 원, 세계를 선도하는 연구에 2,800억 원, 본부와 거버넌스 혁신에 100억 원, 실질적 국제화에 500억 원, 교수·직원 처우와 복지 개선에 1,800억 원, 미래형 캠퍼스 구축에 800억 원을 투자하겠습니다. 또한, 기부자의 뜻을 존중하여 지정기부 사업에도 3,000억 원을 배정하겠습니다. 더 많이 모으고, 더 잘 운용하며, 더 정확하게 투자하겠습니다.

V. 혁신 총장, 실행 총장, 책임 총장

저는 언제나 문제를 진단하는 데 머무르지 않았습니다. 현실을 바꾸기 위한 해법을 찾고 그것을 실행하여 성과를 내는 일을 제 학문과 공직 생활의 중심에 두어 왔습니다.

정부에서는 경제보좌관으로 국가 정책을 설계하고 추진했으며, 기업에는 실행 가능한 대안을 제시하여 성과로 이어지도록 하였습니다. 또한, 대학에서는 국제대학원장으로 약속한 공약을 실천하고 그 성과를 구성원 모두에게 보고했습니다. 저는 말보다 실행으로, 계획보다 결과로, 권한보다 책임으로 평가받아 왔습니다.

아무리 훌륭한 비전과 발전계획도 실행되지 않으면 의미가 없습니다. 지금 서울대학교에 필요한 것은 또 하나의 선언이 아니라, **책임지고 실천할 리더십**입니다.

저는 서울대학교의 위기를 혁신으로 돌파하는 혁신 총장이 되겠습니다. 비전을 제시하고 공약을 실천하는 실행 총장이 되겠습니다. 그리고 그 성과를 학문 공동체 구성원 모두에게 보고하고 평가를 받는 책임 총장이 되겠습니다.

혁신 총장, 실행 총장, 책임 총장으로서 서울대학교의 새로운 미래를 열겠습니다. 대한민국을 대표하는 대학을 넘어, 국민과 함께 세계를 선도하는 대학, 미래를 창조하는 대학을 만들겠습니다.

2026. 8. 17.

지원자 :

김현철

 (서명)

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하