

## 소견서

### 지속가능한 미래를 여는 행복 지식공동체

저는 지금 서울대학교 총장 후보가 되기 위해 이 소견서를 쓰고 있다는 사실이 매우 벅찬 감동으로 다가옵니다. 서울대학교는 지금까지 한국사회의 산업화와 민주화 정착에 큰 기여를 하였습니다. 그러나 최근 전 세계적으로 벌어지고 있는 코로나 팬데믹이나 4차산업혁명의 물결은 서울대학교가 더는 과거의 영광과 현재의 위상에 안주하면 안 됨을 시사하고 있습니다. 내부 구성원 또한 그동안 많은 세대교체가 이루어졌습니다. 대전환 시대에서 서울대학교의 사명을 완수하려면 학내 구성원의 행복을 시작으로, 서울대학교와 연계된 사회와 인류 모두가 행복한 삶을 누릴 수 있는 체제로의 전환이 필요합니다.

급변하는 상황에서 서울대학교가 지닌 사회적 지위와 책무를 생각할 때 총장직 수행하는 것에 두려움이 앞서는 것은 사실입니다. 그러나 우리의 축적된 잠재력으로 새로운 도전을 기회로 만들 수 있다고 확신합니다. 이를 위해 제 힘닿는 데까지 노력을 다할 것을 다짐하며 이 글을 시작합니다.

**교육은 대학의 가장 핵심적인 가치입니다.** 서울대학교 교육은 대한민국을 선도할 핵심 인재 양성의 책임이 있습니다. **미래 사회의 안목을 키울 기초교육을 지원하고 실천적 교육과 능동적 학습을 강화**해야 합니다. 또한, 학생들이 자유롭게 여러 전공을 탐색하고 경험할 기회를 제공하고, **전공을 초월한 융복합 교육**을 통해 새로운 문제를 창의적으로 해결할 수 있는 역량을 개발해야 합니다. 그리고 나이에 상관없이 동문이나 외부인들이 새로운 전공이나 스킬을 배울 수 있는 평생교육과 재교육 수요에 대응하고 산학연 협력을 통해 발전하는 **개방형 대학**도 준비해야 합니다.

**연구는 대학의 대외적 위상을 확보하기 위한 핵심 역량입니다.** 서울대학교는 이제 그동안 축적된 역량을 바탕으로 추격에서 **“추월을 넘어 세계선도의 연구”**로 **탈바꿈**해야 합니다. 이러한 대전환을 달성하기 위해서는 연구 지원시스템을 개선하여 개인 연구역량을 최대한 끌어 올릴 수 있도록 지원하고, 이러한 우수한 인재들이 모여 기후변화, 지속성장과 같은 **세계적 복합 난제들을 해결**해 나가는 모습을 보여야 국민의 기대에 부응하고 서울대학교의 국제적 명성과 브랜드를 구축할 수 있다고 봅니다. 이러한 국제적 인지도를 달성하기 위해서는 멀티캠퍼스 국제화, 국제기구 활동 강화, 국제협력 지원 확대를 통해 **서울대학교가 세계와 함께 성장**하는데 보다 더 신경을 써야 할 것 같습니다.

대학의 핵심 역량인 교육과 연구의 대전환을 달성하기 위해서는 **대학의 거버넌스 혁신과 재정확보가 필수**입니다. 학문 특성을 고려한 단과대학의 자율성은 존중해 주어야 하지만, 대학

본부의 기획, 조정 및 지원에 대한 리더쉽도 필요합니다. 최적의 **협치 거버넌스를 구축**하여 각 단과대학이 각자의 방식으로 대학의 발전에 기여할 수 있게 하는 것이 필요합니다. 대학이 효율적인 행정 조직으로 탈바꿈하면서 구성원들도 이러한 변화에 잘 적응할 수 있도록 개인역량 강화를 위해 적극적인 지원을 해야 하고, 구성원 모두가 자율적이고 행복하게 근무할 수 있는 환경을 조성해야 합니다.


이러한 모든 역량의 전환을 위해서는 **새로운 재정확보가 필수입니다**. 대학의 재정 자립을 달성하기 위해서는 정부 출연금에만 의존해서는 안됩니다. 다양한 재원 확보방안으로, **1조원의 발전기금을 모금하고, 1조원 이상의 기관투자 및 장기산학협력 체결을 통해 재원을 확보**해야 한다고 봅니다. **외부 투자유치**는 공대 학장으로 재직 시 서울대 기술지주회사와 SNU Engineering Fund를 조성에 투자받은 경험을 확장할 수 있습니다. **발전기금** 또한 서울공대 발전기금 이사장으로서의 경험을 살려 모금 방법을 개선하고 자발적 기부를 유도하는 방법으로 더욱 활성화할 수 있습니다.

새로운 재정이 확보되고 거버넌스 시스템이 개선된다면 **학내의 복지환경에도 많은 투자를 할 수 있습니다**. 우선 국내 최고 수준의 교육과 연구에 몰두하는 교원들에게 “열정페이” 만을 강요할 수는 없기 때문에 **교원 처우를 합당한 수준으로 개선**하도록 최대한 노력을 기울여야 합니다. 교직원들과 학생들의 정주여건을 개선하고, 건강검진 혜택도 대폭 확장해야 합니다. 그리고 사람 중심의 **환경친화적 캠퍼스를 구축**하고 **지역사회와도 연계**해야 합니다.

앞서 설명드린 모든 것들이 실현되려면 **강력한 리더십과 실천력이 필요합니다**. 저는 지난 4년간 공대 학장으로 재직하면서 해동AI연구원 건립을 위해 대덕전자 김정식 회장님으로부터 사재 500억원을 기부받은 적이 있어 거액의 발전기금을 출연받는 노하우를 잘 알고 있다고 자부합니다. 그리고 간호대 관악캠퍼스 이전에 대한 논란의 중심에서 공대 학장으로서 소통과 공감에 기반을 두어 여러 번의 설득과 노력으로 본부와 간호대가 만족할 만한 이전 합의를 이끌어 내었습니다. 또한, 공대 각 학과부를 방문하여 여성 교원 임용을 대폭 확대하도록 설득했고, 46명의 광역 모집을 시작할 수 있도록 노력하였습니다. 그 외에도 학부 학생들의 창업정신을 고취하고 지원하기 위해 창업보육 시스템을 구축하였고, AI 등 새로운 추세의 학부 강의를 Flipped Learning의 새로운 교수 방법을 도입하여 정착시켰습니다. 이러한 일련의 성과는 전문성, 수월성, 혁신성에 기반하여 강력한 리더십과 실천력으로 가능했다고 생각합니다.

국민들과 세계인의 기대에 부응하도록 **추격에서 선도의 시대로 대전환해야 하는 서울대학교**의 사회적 책무를 엄중히 받아들이고, 모든 구성원이 **의미있는 일을 재미있게 할 수 있는 행복한 분위기**를 만들도록 제가 가진 모든 경험과 역량을 다 쏟아부었습니다. 감사합니다.

2022. 08. 17.

지원자 : 차 국 헌 

**서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하**