

# 소견서

## 1. 들어가며

저는 1981년 서울대학교 공과대학에 입학한 이래, 학사와 석사 과정을 거쳐 미국 Stanford 대학교에서 박사학위를 받고, 1993년 기계공학과 전임강사로 부임한 뒤 오늘에 이르기까지 40여년을 이 대학과 함께해 왔습니다. 부산에서 태어나 서울대학교의 문턱을 넘던 순간부터, 저는 이 대학이 제 개인의 성장을 넘어 대한민국 지성사의 심장이라는 사실을 한 번도 잊은 적이 없습니다. 전임강사로 부임하던 1993년의 작은 실험실에서 시작하여, 오늘 제가 서울대학교 총장직에 지원하기까지, 제 여정은 한 개인의 이력이 아니라 서울대학교가 지난 반세기 동안 걸어온 길의 축소판이라고 감히 말씀드리고 싶습니다.

저는 함께 제출한 발전계획서에서 서울대학교가 ‘글로벌 초연결 대학’으로 도약해야 한다고 말씀드렸습니다. 이 비전은 결코 책상 위에서 그려낸 구호가 아닙니다. 저는 그 비전을 이루는 조각들을 이미 제 손으로 하나씩 만들어 보았습니다. 세계적 수준의 연구실을 일구어 보았고, 단과대학의 연구행정을 바꾸어 보았고, 학부와 대학원의 교육·연구 제도를 새로 설계해 보았으며, 대학 본부에서 연구부총장으로서 대학 전체의 교육·연구·재정·국제화와 위기 대응을 운영해 보았고, 나아가 교육부와 과기정통부의 위원회 위원(장)으로서 국가 단위의 연구정책을 직접 설계해 보았습니다. 실험실 운영에서 국가정책 입안에 이르는 단계를 거쳐온 사람으로서, 발전계획서에 담긴 공약들이 구호에 그치지 않고 실제로 작동하는 제도가 될 수 있음을 자신 있게 말씀드립니다.

1985년 2월, 저는 서울대학교 공과대학을 최우등으로 졸업하며 서울대학교 총장상과 공과대학 동창회장상을 받았습니다. 그날 학위복을 입고 서 있던 만 스물두 살의 저는, 41년이 지난 오늘 제가 서울대학교 총장직에 지원하리라고는 상상하지 못했습니다. 그러나 그날 이후 제가 걸어온 모든 길, 즉 유학과 귀국, 전임강사에서 석좌교수에 이르는 임용, 단과대학과 대학 본부와 국가 정책기구를 거친 행정 경험은 결국 이 자리로 저를 이끌었습니다. 저는 이 여정을 우연이 아니라 준비였다고 생각합니다.

이 소견서에서 저는 제가 걸어온 길의 각 지점이 발전계획서의 어느 공약과 맞닿아 있는지를 하나하나 짚어가며 말씀드리고자 합니다. 이는 제 개인의 이력을 나열하기 위함이 아니라, 제가 드리는 약속이 검증된 실행력에서 나온 것임을 총장추천위원회와 서울대학교 구성원 여러분께 보여드리기 위함입니다. 저는 말보다 기록으로, 다짐보다 이미 만들어 놓은 제도로 말씀드리고자 합니다.

## 2. 연구자로서 — '질적 추구', 세계적 연구실을 일구다

### 관련공약

승진·정년 심사 대표업적물의 다변화와 질적 정성평가 · 신임교수 Seed Money 3배  
· 석좌교수 100명 확대 · 학문후속세대 장기 펠로우십 · 학생·대학원생 생활 지원

저는 조교수였던 1997년 12월부터 정교수인 2006년 5월까지 약 9년 동안 창의적연구진흥사업 난류제어연구단 단장으로서, 난류라는 근본적인 질문을 붙들고 살았습니다. 유행하는 주제를 쫓아 옮겨 다니지 않고 한 우물을 판 이 시간을 거쳐서, 저의 연구실은 156편의 국제학술지 논문을 게재하였고, 50건의 특허를 등록하였으며, 국내외 여러 학술대회에서 수십 건의 초청강연을 하였습니다. 총 피인용수는 22,600여 회에 이르고, 그중 100회 이상 인용된 논문이 55편에 이릅니다. 이 숫자들이 말해주는 것은 오랜 시간에 걸쳐 축적된 연구가 결국 더 널리, 더 깊이 알려진다는 사실입니다.

저는 2010년 미국물리학회(APS) 석학회원(Fellow)으로 선정되었고, 2015년부터 현재까지 유체역학 분야에서 가장 권위 있는 학술지인 Journal of Fluid Mechanics의 Associate Editor로서 전 세계에서 투고되는 논문의 학술적 가치를 직접 심사해 왔습니다. 이 자리는 논문 편수나 Impact Factor 같은 정량 지표가 아니라, 그 연구가 학문에 던지는 질문의 크기로 가치를 판단하는 자리입니다. 저는 이 심사자의 자리에서 좋은 연구를 가려내는 안목이 숫자로 환원될 수 없다는 것을 몸으로 배웠습니다. 2024년 9월 저는 서울대학교 석좌교수로 임용되었습니다. 현재 15명 수준에 불과한 이 제도의 당사자로서, 저는 이 제도가 우수 교원의 자긍심과 소속감에 미치는 힘을 누구보다 잘 알고 있습니다. 제가 발전계획서에서 석좌교수를 100명 규모로 확대하겠다고 말씀드린 것은, 제가 직접 경험한 이 제도의 효과를 서울대학교 전체로 확장하겠다는 다짐입니다.

이 156편의 논문 하나하나에는 저와 함께 밤늦게 실험실을 지킨 대학원생들의 이름이 함께 적혀 있습니다. 저는 지난 33년 동안 수많은 석사·박사 과정 학생을 지도하며, 이들이 학위를 마친 뒤 국내외 대학의 교수로, 연구소의 책임자로, 산업체의 기술 리더로 자리 잡는 것을 지켜보았습니다. 좋은 연구실은 논문을 생산하는 공장이 아니라 다음 세대의 연구자를 길러내는 곳이라는 것을, 저는 지도교수로서의 33년을 통해 배웠습니다. 발전계획서에서 제가 ‘학문후속세대 장기 펠로우십’과 ‘학생·대학원생 생활 지원’을 강조한 것은, 제가 제 실험실에서 학생 한 명 한 명에게 해 주고자 했던 것을 서울대학교 전체의 대학원생에게 제도로 확장하겠다는 뜻입니다.

연구자가 가장 행복한 순간은 누구도 풀지 못한 문제를 오래 고민한 끝에 세상이 알지 못했던 새로운 지식을 만들어 내는 순간입니다. 저는 이 문장을 적으며, 지난 40여 년의 연구실 생활을 떠올렸습니다.

### 3. 특허와 기술사업화 경험 —

#### 기술사업화의 병목을 어디서 뚫어야 하는지 압니다

**관련공약** 기술사업화의 전 주기 강화

저는 지금까지 50건의 특허를 등록했습니다. 이들 가운데는 서랍 속에 잠들어 있는 서류가 아니라 실제로 산업 현장에 적용된 기술들이 있습니다. 대기업과 함께 개발한 생체모방공학을 이용한 팬 형상 기술은 에어컨 실외기에 적용되어 전 세계에 60만 대(매출액 약 3조 원) 판매되었으며, 또 다른 대기업과 개발한 마모가 적은 굴착기 패드와 톱니 형상은 실제 굴착기에 적용되어 전시회에 출품되기도 하였습니다. 최근에는 LICA code라는 이름의 컴퓨터프로그램을 저작권으로 등록하여 대기업과 라이선스 계약을 맺고 있습니다. 저는 대학의 연구가 논문으로 끝나지 않고 산업으로, 때로는 창업으로 이어지는 과정을 연구자와 행정가의 입장에서 직접 보았습니다.

이 경험을 통해 저는 대학의 특허와 기술이 실제로 사업화되기까지 얼마나 많은 행정적·재정적 병목이 존재하는지도 함께 배웠습니다. 대학 본부의 일반 행정 체계 안에 갇힌 기술이전 조직으로는 벤처캐피탈이 요구하는 속도와 위험 감수 방식을 따라갈 수 없습니다. 발전계획서에서 기술이전 수익을 임기 내 연 200억 원으로 늘리고, 기술지주펀드의 자금원을 기업·동문으로 다변화하여 그 규모를 키우며, SNU홀딩스의 수익사업역량을 강화하는 기술사업화의 전 주기 강화를 말씀드린 것은, 제가 특허권자로서, 그리고 대학 재정을 다루어 본 행정가로서 동시에 겪어 본 병목을 뚫어내고자 함입니다.

### 4. 교육자로서 — 정답을 넘어 질문하는 강의를 실천하다

**관련공약** 전교생 AI 소양과 Challenge-based Education · 1학년 교양교육 전면 개편 · TA 지원 확대

저는 연구자였을 뿐 아니라 오랫동안 강단에 선 교육자입니다. 2001·2006년 우수강의 교수상, 그리고 2024년 공과대학 이병호 우수강의상을 받았습니다. 2025년에는 기계공학부 학사졸업생들이 직접 선정하는 교육상을 받기도 했습니다. 학생들이 직접 뽑아준 이 상은 저에게 가장 큰 의미가 있는 상입니다.

저는 유체역학과 난류이론처럼 답이 정해진 것처럼 보이는 과목에서도, 학생들이 공식을 암기하기보다 왜 그 공식이 성립하는지 스스로 질문하도록 강의를 설계해 왔습니다. 발전계획서에서 정답을 배우는 대학에서 질문을 만드는 대학으로 바꾸겠다고 말씀

드린 것은, 제가 지난 33년의 강의에서 시행착오를 거치며 내린 결론입니다. 저는 또한 대학원장으로 재직하며 대학원 교육 전반을 살필 기회가 있었고, 학부장으로서 학부 교육과정을 설계해 본 경험도 있습니다. 이러한 경험은 교양교과목 Pass/Fail 확대와 생활·학습 공동체(LnL) 확대가 왜 신입생의 학업 좌절을 줄이고 도전적 학업 선택을 가능하게 하는지에 대한 근거입니다.

## 5. 공과대학 연구부학과장과 연구지원소장으로 — 오늘의 공약이 된 어제의 실험들

**관련공약** 신입교수 Seed Money 3배 · 적극 연구행정 · 교육·연구·인사·예산 권한을 단과대학(원)으로

2007년 9월부터 2009년 8월까지 저는 서울대학교 공과대학 연구부학과장 겸 연구지원소 소장으로 재직하며, 연구자가 연구에만 집중할 수 있도록 공과대학의 연구행정 여러 곳을 개선했습니다. 그 가운데 중요한 두 가지를 말씀드립니다.

**첫째, 신입교수 Seed Money 1억 원 지급 제도를 공과대학 최초로 시작했습니다.** 당시 신입교수는 외부 연구비를 수주하기 전까지 자신의 아이디어를 검증할 최소한의 자금 조차 없었습니다. 저는 이 공백을 메우기 위해 1억 원 규모의 초기 연구기자재비 지원 제도를 설계했습니다. 이번 발전계획서에서 제가 이 금액을 실험 분야 3억 원, 이론 분야 1억 5천만 원으로 대폭 확충하겠다고 말씀드린 것은, 오늘의 서울대학교 위상에 맞게 다시 설계하겠다는 것입니다.

**둘째, 인건비 통합관리제도를 제도화했습니다.** 저는 당시 교육과학기술부의 담당 사무관, 과장과 직접 협의하여(당시 감사원의 결정은 ‘통합관리 불가’였습니다), 대학원생 인건비를 안정적으로 지급할 수 있도록 하는 인건비 통합관리제도를 제안했고, 이는 2009년 1월부터 시행되었습니다. 이 경험은 저에게 두 가지를 가르쳐 주었습니다. 낯은 규정은 협의를 통해 얼마든지 바뀔 수 있다는 것, 그리고 그 협의는 현장의 불편을 가장 정확히 아는 사람이 이끌어야 실효를 거둔다는 것입니다. 제가 발전계획서에서 모든 행정을 글로벌 표준에 맞게 고치고, 반복 업무를 디지털 기반으로 자동화하겠다고 말씀드린 것은, 바로 이 경험의 연장선입니다.

## 6. 학부장으로서 — 국제화의 초석을 놓다

**관련공약** 세계 연구기관과의 전략적 파트너십 · 대학 간 공동교육 플랫폼

2013년 6월부터 2015년 6월까지 서울대학교 공과대학 기계항공공학부 학부장을, 2013년 8월부터 2016년 2월까지 BK21플러스사업단장을 맡았습니다. 이 시기 대표적인 성과는 미국 조지아공과대학교(Georgia Institute of Technology) 기계공학과와의 박사공동학위 제도를 새로 만들고 시행한 것입니다. 이 제도는 협정서 한 장으로 끝나는 국제교류가 아니라, 학생이 두 대학의 지도교수 아래에서 실질적으로 학위를 취득하는 구조로 설계되었고, 지금도 계속 유지되고 있습니다.

한 번의 학술대회나 한 편의 공동 논문으로 끝나는 국제협력은 담당자가 바뀌면 함께 사라집니다. 그러나 학위 제도로 설계된 협력은 제도로 남아 다음 세대까지 이어집니다. 저는 발전계획서에서 서울대학교가 제공하지 못하는 교과목은 국내외 다른 대학에서, 다른 대학이 제공하지 못하는 교과목은 서울대학교에서 이수할 수 있는 공동교육 플랫폼을 만들겠다고 말씀드렸습니다. 이는 제가 조지아공과대학교와의 협력에서 얻은 원칙, 즉 국제협력은 사람이 아니라 제도로 설계되어야 지속된다는 원칙을 대학 전체의 교육과정으로 확장하는 일입니다.

## 7. 연구부총장으로서 — 대학 전체를 운영한 2년

**관련공약** SNU 메가프런티어 파트너스 · 대형 모금의 상시 파이프라인 · 학생·대학원생 생활 지원 · 전교생 AI 소양과 Challenge-based Education · AI 컴퓨팅 공용 인프라 · 국제공동연구 파견 확대 · 적극 연구행정 · 멀티캠퍼스를 통한 지역사회와의 초연결

2021년 2월부터 2023년 1월까지 저는 연구부총장, 대학원장, BK21대학원혁신사업단장, 산학협력단장 및 AI위원회 위원장을 맡았습니다. 이 2년은 제가 대학 본부의 관점에서 교육·연구·재정·국제화·위기관리를 동시에 운영해 본, 제 이력에서 가장 넓고 깊었던 시간입니다. 이 시기의 성과들은 저의 공약 하나하나와 직접 맞닿아 있습니다.

① 학부·대학원 수강인원 비례 TA 배정 제도를 서울대학교 최초로 만들어 시행했습니다. 이는 발전계획서에서 제가 TA 지원금을 대폭 확대하겠다고 말씀드린 바로 그 제도의 출발점입니다.

② ‘대학원생 연구보조업무 수행 동의서’ 제도를 만들었습니다. 완전한 RA(연구조교) 제도로 가기 위한 전 단계로서, 대학원생이 한 학기 동안 받게 되는 지원금을 교수와 학생이 함께 서명하도록 하여 대학원생의 수입을 안정적으로 보장했습니다. 이는 발전계획서에서 대학원 합격통지서에 3~5년 재정 지원 사항을 명시하겠다고 말씀드린 원칙과 같은 뿌리에서 나온 것입니다.

③ BK21대학원혁신사업단장으로서 연차평가에서 매년 1위를 기록했습니다. 2027년 시



작되는 5단계 BK21사업의 성공적인 선정을 위해서도 본부가 앞장서겠습니다.

④ 대학원생의 국제 네트워크 형성과 국제공동연구 수행을 위해 단기(3개월 이내) 국제 공동연구 파견 프로그램을 마련하여 시행하였으며, 매년 100명의 대학원생을 해외에 파견하였습니다. 발전계획서에서 이 규모를 연 500명으로 확대하겠다고 말씀드린 것은, 이미 만들어 가동해 본 제도를 다섯 배로 키우겠다는 실현 가능한 목표입니다.

⑤ AI위원회 위원장으로서 학부·대학원 인공지능 및 데이터사이언스 교과목 체계 구축 방안을 연구하도록 했습니다. 이 작업은 ‘전교생 AI 소양과 Challenge-based Education’ 공약의 실질적인 씨앗이 되었습니다.

⑥ AI대학원 사업 수주 과정에서 대학 매칭펀드 연 10억 원을 지원하여 사업 선정에 큰 도움을 주었고, ⑦ 서울대학교와 현대중공업그룹 간 산학협력체계를 구축하는 데 부총장으로서 기여했습니다. 이 두 경험은 재정을 안전한 곳에 묶어 두지 않고 전략적으로 투자할 때 더 큰 수익을 창출할 수 있음을 보여 주었으며, 발전계획서에서 말씀드린 SNU 메가프론티어 파트너스, 대형 모금의 상시 파이프라인, 적극 연구행정의 밑바탕이 되었습니다.

⑧ 무기계약직 전환 이슈가 없는 산학협력단 연구근접지원인력 제도를 만들어 시행했습니다. 이는 연구자가 아니라 전문 인력이 연구비 행정을 책임지는 분업 구조를 제도적으로 뒷받침한 것으로, 발전계획서의 적극 연구행정 공약의 선례입니다.

⑨ 에티오피아 아다마대학교와의 협력사업이 안정적으로 자리 잡는 데 역할을 했습니다. 이는 서울대학교의 자원을 나누어 대한민국 국립대학의 국가적 책임을 실천한 경험으로, 발전계획서 사회적 책무의 실천과 맞닿아 있습니다.

⑩ 시흥캠퍼스의 제반 사업, 특히 서울대학교병원 및 서울대학교치과병원 콤플렉스 구축과 관련한 행정을 총괄했습니다. 이 경험은 발전계획서의 멀티캠퍼스를 통한 지역사회와의 초연결의 구체적인 근거입니다.

## 8. 국가 연구정책 설계자로서 — 제가 이미 만들어 본 '질적 평가'

### 관련공약

승진·정년 심사 대표업적물의 다변화와 질적 정성평가

발전계획서에서 제가 드린 공약 가운데 가장 근본적인 것은 논문 수와 같은 정량 지표 중심의 평가를 동료평가(Peer Review) 기반의 정성 평가로 전환하겠다는 것입니다. 이것은 제가 처음 시도해 보는 개혁이 아닙니다. 저는 이미 국가 단위에서 이 개혁을 설계하고 실행해 본 경험이 있습니다.

2012년 12월부터 2013년 4월까지 저는 3단계 BK21사업 평가지표개발위원회 위원장을 맡았습니다. 저는 (1) 논문 수와 Impact Factor만으로 평가하던 방식에 Eigenfactor Score를 도입하여 정량 지표를 다양화했고, (2) 논문의 주저자와 공동저자 역할에 서로 다른 가중치를 부여하는 방식을 처음 도입했으며, (3) 미래인재양성형 지원에서 기존 학과 이외의 분야도 참여할 수 있도록 기타중점분야를 신설했고, (4) 대학 차원의 대응 자금 제도를 폐지하여 대학 간 재정 경쟁이 평가의 공정성을 해치지 않도록 했습니다.

2019년 1월부터 2020년 2월까지 저는 4단계 BK21사업 평가지표개발 및 세부기획위원회 위원장을 맡아, 이전과는 근본적으로 다른 전환을 이끌었습니다. (1) 논문 수와 Impact Factor 같은 정량 지표를 완전히 없애고, 같은 분야 학자들의 평가에 기반한 대표연구성과물의 정성평가로 전면 전환했습니다. (2) 연구지표 평가와 교육지표 평가가 서로에게 직접 연계되지 않도록 두 평가를 독립적으로 운영했습니다. (3) BK21대학원혁신사업단을 대학본부에 설치하고 사업 예산을 배정하여 대학 본부 차원에서 대학원 교육과 연구를 개선하도록 했습니다. (4) 컴퓨터, 의학, 약학, 농수산학 분야를 독립·신설하고, 통계, 건축, 산업, 에너지, 조선, 항공, 치의, 한의, 수의, 간호, 보건, 체육 등 기타중점분야를 더 구체화하고 확대했습니다. (5) 인문사회과학 분야의 예산을 3단계 대비 확대했습니다.

저는 이 두 차례의 개혁을 통해, 정성 평가로의 전환이 단순한 선언이 아니라 지표 설계, 예산 배정, 평가 거버넌스까지 아우르는 정교한 제도 설계의 문제라는 것을 배웠습니다. 발전계획서에서 제가 승진·정년 심사를 대표업적물을 다변화하고 질적 정성평가로 전환하겠다고 말씀드린 것은, 제가 이미 대한민국 대학원 교육 전체를 대상으로 실제로 설계하고 시행해 본 개혁을 서울대학교 내부의 승진·평가 제도에 적용하고자 함입니다.

## 9. 학회와 정부 자문위원으로서 — 더 넓은 생태계를 위해 일하다

**관련공약** 총장선출제도 개혁 · 법인화법 수정·보완 · 정부·지자체 재원의 전략적 확보 · 지역대학과 공동연구과제 제도화 · 국가 비전을 먼저 제시하는 대학

대학 안의 경험만으로는 국립대학이 처한 재정과 규제의 구조를 온전히 이해할 수 없습니다. 저는 정부의 여러 위원회에 참여하며 서울대학교 담장 밖의 시야를 넓혀 왔습니다.

국가과학기술자문회의 자문위원(2020.3-2021.3)으로 활동하며, 60세 이상 고경력연구자가 10년 동안 안정적으로 연구를 수행할 수 있는 국가 과제를 제안했습니다. 이 제안

은 실제로 과학기술정보통신부의 국내 글로벌 석학 연구역량 활용지원사업으로 올해 시행되었습니다. 아이디어를 정책 제안서로, 정책 제안서를 실제 예산이 편성된 국가사업으로 만들어 본 이 경험은, 발전계획서에서 정부·지자체 재원의 전략적 확보를 말씀드린 근거입니다.

교육부 지자체-대학 협력기반 지역혁신사업관리위원회(2020.7-2022.6)으로서, 저는 지역에서 대학과 산업체, 지방자치단체가 어떻게 협력하는지를 배웠습니다. 이 경험은 발전계획서에서 정부·연구재단과 협력하여 수도권 대학과 지방대학 교수 간 공동연구 과제를 다수 창출하겠다고 말씀드린 구상의 토대가 되었습니다.

교육부 3단계 산학연협력 선도대학 육성사업(LINC 3.0) 사업관리위원회 위원장(2022.3-2025.2)으로서, BK21사업에 못지않게 대학에 중요한 이 사업의 선정과 관리를 총괄했습니다. 이 사업은 이후 RISE사업으로 통합되었습니다. 또한 교육부 첨단산업특성화대학지원사업(반도체특성화대학지원사업) 관리위원회 위원장과 산업통상자원부 산업기술진흥 및 사업화 촉진 기금 운용심의회 위원(2023.2-현재)으로서, 국가 재정이 산업 현장과 대학 연구를 어떻게 연결하는지를 실무 차원에서 다루어 왔습니다.

저는 2021년 한 해 동안 대한기계학회 회장으로 선출되어, 학회의 학술활동과 재정을 총괄했습니다. 또한 2012년부터 한국과학기술한림원 정회원, 2015년부터 한국공학한림원 정회원으로 활동하고 있으며, 2019년 3월부터 2022년 2월까지 한국과학기술한림원 국제협력부장으로 국제협력 학술활동을 관장했습니다. 학회를 이끌어 본 경험은 서로 다른 이해관계를 가진 구성원들의 합의를 이끌어내는 거버넌스의 실전 훈련이었습니다. 2022년 7월부터는 신설된 태재대학교 이사로서, 새로운 대학의 교육 방향과 재정 구조 설계에 폭넓게 참여하고 있습니다. 이 경험은 기존 제도의 관성 없이 대학을 처음부터 설계할 때 무엇이 본질적인지를 다시 생각하게 해 주었습니다.

## 10. 국제 학술 네트워크 30년 — 제가 실천해 온 초연결

**관련공약** 국제처 대폭 확대 · 국제공동연구 파견 확대 · 학부 교환학생 in/out 확대 · 세계 인재의 유치와 정주 · 세계 연구기관과의 전략적 파트너십

제가 발전계획서의 제목으로 내건 ‘글로벌 초연결 대학’이라는 말은, 제 개인의 지난 40여년을 돌아보며 얻은 확신이기도 합니다. 저는 1988년부터 1992년까지 Stanford 대학교에서 박사학위를 받았고, 2010년부터 2011년까지 다시 Stanford 대학교 방문교수로 지냈습니다. 유학생으로, 방문교수로 두 번에 걸쳐 미국 학계에 몸담아 본 경험은



한국과 미국 두 학계의 문화와 제도를 모두 몸으로 이해하게 하였습니다.

저는 현재 유체역학 분야에서 가장 권위 있는 학술지인 Journal of Fluid Mechanics의 Associate Editor(2015-현재)이며, International Journal of Multiphase Flow, Flow Turbulence and Combustion, International Journal of Heat and Fluid Flow의 Editorial Advisory Board 및 Editorial Board 위원으로 활동하고 있습니다. 또한 International Conference on Computational Fluid Dynamics의 Executive Board Member, 전 세계 이론응용역학 학술대회 ICTAM의 International Paper Committee, 미국물리학회 유체역학 분과(APS/DFD)의 여러 위원회에서 활동해 왔습니다. 이러한 자리들은 서울대학교라는 이름을 국제 학계에 알리는 실질적인 통로였습니다.

저는 진정한 국제화는 외국인 학생의 숫자를 늘리는 정책이 아니라, 한 사람 한 사람이 세계 학계의 신뢰받는 구성원이 되는 것이라고 생각합니다. 발전계획서에서 말씀드린 국제처 원스톱 지원의 대폭 확대, 학생 교환, 세계 인재의 유치와 정주, 세계 연구기관과의 전략적 파트너십은 모두 제가 교수로서 지난 33년간 국제 학계의 일원으로 살아오며 체감한 필요를 제도로 옮긴 것입니다.

## 11. 국가와 학계가 인정한 성과 — 최근의 수상들

제 연구와 봉사 활동은 국가와 학계로부터 공적으로 인정받기도 했습니다. 2025년 4월 대한민국 정부로부터 과학기술훈장 혁신장을 받았고, 같은 해 12월 대한기계학회 귀뚜라미학술상을 받았습니다. 2024년에는 한국기계산업진흥회가 수여하는 대한민국 올해의 기계인으로 선정되었고, 서울대학교 공과대학 이병호 우수강의상(2024)과 기계공학부 학사졸업생이 선정하는 교육상(2025)도 함께 받았습니다. 또한 수당상(2020)과 서울대학교 학술연구상(2016)을 영예롭게 수상하였습니다. 이 밖에도 한국연구재단 이사장 표창, 대한기계학회 학술상, 미국물리학회 Gallery of Fluid Motion Award 등 연구자로서 받을 수 있는 주요 상훈을 국내외에서 두루 받아 왔습니다.

저는 이 상들을 개인의 영예로만 여기지 않습니다. 연구의 탁월성과 강의의 헌신, 그리고 조직을 위한 봉사가 서로 배타적이지 않다는 것을 이 상훈들이 증명한다고 생각합니다. 저는 총장이라는 자리 역시 연구자로서의 정체성을 내려놓는 자리가 아니라, 연구자의 눈으로 대학을 운영하는 자리가 되어야 한다고 믿습니다.

## 12. 제가 지키고자 하는 원칙 — 가르치고 배우고 연구하는 즐거움

저는 지난 45년 동안 학생으로서, 연구자로서, 행정가로서, 정책 설계자로서 여러 자리를 거쳤지만, 그 모든 자리에서 제가 놓지 않으려 했던 원칙은 하나였습니다. 제도가

사람을 통제하는 도구가 아니라 사람을 자유롭게 하는 도구여야 한다는 것입니다. 공과대학 연구지원소장 시절 만든 Seed Money와 인건비 통합관리제도, 연구부총장 시절 만든 TA제도와 연구보조업무 동의서, BK21사업의 평가지표개발 위원장으로서 없앤 정량 지표와 새로 도입한 정성평가, 이 모든 것은 결국 연구자와 학생이 평가를 의식하기보다 질문을 먼저 생각할 수 있도록 그릇을 바꾸는 일이었습니다.

저는 발전계획서에서 가르치고 배우고 연구하는 즐거움이 있는 대학을 만들겠다고 말씀드렸습니다. 이 문장은 제가 이번에 처음 떠올린 구호가 아니라, 학생으로서, 연구자로서, 교수로서, 행정가로서 실험실에서, 강의실에서, 위원회에서, 대학 본부에서 반복적으로 확인해 온 믿음입니다. 저는 이 믿음을 이번에는 제 연구실이나 제가 속한 위원회의 범위를 넘어, 서울대학교 전체의 제도로 만들고자 이 자리에 지원합니다.

### 13. 맺음말 — 검증된 실행력으로 답하겠습니다

저는 이 소견서에서 제 이력의 거의 모든 지점을 발전계획서의 공약과 나란히 놓아 보여드렸습니다. 저의 발전계획서는 처음부터 제가 실제로 만들어 보고, 시행해 보고, 그 효과를 확인한 제도들을 기초로 설계되었습니다. 연구실에서 세계적 성과를 일구어 본 사람은 질적 평가의 가치를 압니다. 연구 행정을 운영해 본 사람은 신입교수에게 무엇이 필요한지 압니다. 대학원장과 연구부총장으로서 대학 전체를 운영해 본 사람은 거버넌스와 재정의 자유가 왜 개혁의 출발점이어야 하는지 압니다. 국가 연구정책을 설계해 본 사람은 정성 평가로의 전환이 얼마나 정교한 설계를 요구하는지 압니다.

저는 이러한 단계를 거쳐왔습니다. 저는 서울대학교가 지금 필요로 하는 것이 새로운 구호가 아니라 검증된 실행력이라고 믿습니다. 저는 그 실행력을 이 소견서에 적힌 45년의 기록으로 보여드렸습니다. 이제 그 실행력을 서울대학교 전체를 위해 쓸 수 있도록, 총장추천위원회와 서울대학교 구성원 여러분의 신뢰를 정중히 부탁드립니다. 감사합니다.

2026. 8. 20.

지원자 : 최 해 천  (서명)

**서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하**