

발 전 계 획 서

“지난 33년, 연구로 세계의 최전선에 섰습니다. 그 경험을 바탕으로 대한민국의 대학원 평가제도를 바꾸었고, 연구부총장으로서 서울대학교의 연구혁신과 행정을 이끌었습니다. 이제 세계와 초연결된 서울대학교의 새로운 도약을 이끌겠습니다.”

글로벌 초연결 대학 세계의 인재와 지식이 모여드는 서울대학교

대한민국은 지금 미·중 전략경쟁과 기술패권, AI 문명전환, 인구감소라는 거대한 변화의 한가운데 서 있습니다. 이러한 시대에 서울대학교는 국내에서 앞선 대학에 머무르지 않고, 국가가 나아갈 방향을 먼저 제시하고 세계의 인재와 지식을 대한민국으로 연결하는 지적 중심이 되어야 합니다. 서울대학교의 새로운 도약은 대학만을 위한 선택이 아니라 대한민국의 미래를 위한 책무입니다.

이제 대학의 경쟁력은 단순히 “얼마나 앞서 있는가”가 아니라 “얼마나 넓고 깊게 연결되어 새로운 가치를 만들어내는가”에 달려 있습니다. 학문의 경계가 허물어지고 지식과 기술이 전 세계에서 실시간으로 결합되는 시대에, 홀로 앞서는 대학은 세계를 선도할 수 없습니다. 서울대학교는 학문과 산업, 국가와 세계, 세대와 세대, 인간과 기술을 연결하고 세계의 인재와 지식이 모여드는 **글로벌 초연결 대학(Globally Hyper-Connected University)**으로 도약해야 합니다.

그러나 우리의 현실은 아직 이러한 도약을 뒷받침하지 못하고 있습니다. 세계 최고 수준의 학생과 연구자를 보유하고도 서울대학교의 세계적 위상은 정체되어 있습니다. 논문 편수와 피인용지수 중심의 정량평가는 학문 탐구를 실적 채우기로 만들고, 연구자들은 장기적이고 도전적인 연구보다 당장의 성과와 연구비 확보에 매달리고 있습니다. 그 과정에서 연구의 즐거움은 줄어들고, 구성원들의 피로와 부담은 커지고 있습니다. 부족한 국제공동연구와 외국인 교원·학생, 정부 규제와 학내의 면피성 내부 규제, 복잡한 의사결정 구조 역시 창의적 판단과 새로운 도전을 어렵게 합니다. **문제는 인재가 아니라, 인재의 잠재력을 가두고 구성원의 활력을 떨어뜨리는 제도와 문화에 있습니다.**

재정 역시 마찬가지입니다. 국고출연금과 연구비는 증가하고 있지만 대부분 용도가 정해져 있어 대학이 미래를 위해 전략적으로 투자할 수 있는 자율재원은 충분하지 않습니다. 그 결과 연구자는 연구비를 확보하기 위해 과도한 시간과 에너지를 써야 하며, 대학 역시 새로운 기회를 앞에 두고 과감하게 움직이기 어렵습니다.

연간 1조 원 규모의 연구비를 수주하면서도 기술이전 수익은 77억 원 수준에 머물고, 기부금과 기금 규모 역시 세계 우수 대학과 큰 격차가 있습니다.

서울대학교의 다음 도약은 그저 순위 지표를 관리하는 데서 시작되지 않습니다. 거버넌스와 재정, 연구평가와 행정제도, 국제화의 틀 자체를 바꾸어야 합니다. 거버넌스는 다양한 주체가 참여하면서도 신속하게 결정할 수 있는 구조로, 재정은 유지비용을 충당하는 수단에서 미래의 사람과 연구에 투자하는 자원으로, 규정은 책임을 피하기 위한 장치에서 도전을 가능하게 하는 장치로 바꾸어야 합니다.

제가 만들고 싶은 서울대학교는,

구성원이 마음껏 도전할 수 있는 대학입니다. 불필요한 규제는 줄이고 새로운 시도는 힘껏 뒷받침하겠습니다. 세계와 더 넓게 연결되고, 가르치고 배우고 연구하는 **즐거움이 살아 있는 서울대학교**를 만들겠습니다.

01 거버넌스 개혁과 신속한 실행

거버넌스를 바꾸겠습니다. 그것이 개혁의 출발점입니다. 안정적이고 방향성 있는 리더십 없이는 어떠한 개혁도 지속될 수 없습니다.

대표공약 총장선출제도 개혁 -

“출마를 기다리는 선출에서, 책임자를 찾아 나서는 선발로”

현재와 같이 출마를 희망하는 인사를 대상으로 선출하는 방식으로는 대학이 필요로 하는 리더십을 담보할 수 없습니다. 대학의 10년을 후보 개인의 구상에 맡기는 방식이기 때문입니다. 이 순서를 바꾸고자 합니다. 구성원의 비전을 모아 서울대학교가 나아갈 10년의 방향과 리더십을 설정하고, 학내외에서 광범위하게 추천받아 그에 부합하는 인물을 모시는 방식으로 전환하겠습니다. 해외 주요 대학들은 이미 오래전부터 대학의 장기 비전을 실행할 리더십을 가진 총장을 추대해왔습니다. 서울대학교가 이 전환을 더 이상 미룰 이유가 없습니다.

함께 추진할 공약

- ✦ **법인화법 수정·보완과 선진화** : 정부의 사전규제와 성과관리를 최소화하고 재산·재정의 완전한 법인 자율화를 이루도록 서울대법과 고등교육법의 수정·보완을 추진하겠습니다. 인사·입시·학사·재정에 걸쳐 서울대학교 특례를 확대하겠습니다.
- ✦ **교육·연구·인사·예산 권한을 단과대학(원)으로** : 서로 다른 연구문화와 교육철학을 가진 단과대학의 다양성은 관리의 대상이 아니라 경쟁력입니다. 본부는 사전 개입

을 최소화하고, 보호와 자원 지원 중심으로 역할을 재정의하겠습니다. 단과대학이 스스로 설정한 교육·연구의 비전과 발전전략을 실현할 수 있도록 예산·공간·인력의 자율성을 확대하고, 각 학문분야의 특성에 맞는 성취와 혁신에 대해서는 추가적인 지원과 인센티브를 제공할 것입니다.

- ✦ **교원 겸직 허용** : 학내 복수소속(dual appointment)을 전 계열에 적용하고, 기업·창업·해외대학과의 실질적 협업을 위한 외부 겸직을 장려하겠습니다. 겸직으로 확보되는 교내 인건비로 특임교수를 선발하여, 교육·연구 공백을 최소화하면서 실질 교원 수를 늘리겠습니다.
- ✦ **행정의 AI 자동화를 통한 전문 역량 고도화와 적극 행정** : 정산·증빙·보고 등 반복 행정을 AI로 자동화하고, 직원 순환업무 배치 방식을 전문 업무 역량을 키우는 방향으로 개선하겠습니다. 위험 회피를 위해 쌓여 온 내부 규정을 전수 재검토하고 면책 원칙을 학내 제도화하여, 새로운 시도를 하는 교원과 직원을 학교가 보호하겠습니다.

02 재정 재원의 다변화

재정을 자유롭게 하겠습니다. 제도적 자유만으로는 충분하지 않습니다. 미래를 바꿀 분야를 찾아 우수한 인재를 영입하고 적시에 전략적 투자를 하려면, 대학에 자유롭게 쓸 수 있는 자본이 필요합니다. 재정 3축 가운데 대학이 스스로 키울 수 있는 축은 산학협력단회계와 발전기금입니다.

대표공약 SNU 메가프런티어 파트너스 - “기업·정부와 국가난제를 함께 풀고, 재정도 함께 확보”

서울대학교의 연구·인재·창업 역량과 기업·정부의 미래 수요를 장기적으로 연결하는 두 개의 축을 세우겠습니다.

첫째는 미래산업의 비전을 함께 만드는 **SNU 초연결 산학 파트너십**입니다. 대학 전체 차원의 전략 파트너십(최고경영진 수준의 전략적 동반자 관계 - 초대형 기부·연구·인재·창업의 연결), 분야별 연구 컨소시엄(회원제 기반의 자유도 높은 연구자원), 개별 과제 중심의 혁신 연구로 이어지는 3단계 산학협력 체계를 구축하여, 일회성 계약을 넘어 유연한 산학협력 재원을 지속적으로 확대하겠습니다.

둘째는 미래 국가비전을 제시하는 **SNU 초연결 공공 파트너십**입니다. 미래 사회를 여는 공공·전략 연구를 대상으로 정부 단독 투자 또는 정부-기업 매칭 투자를 유치하여, 서울대학교가 국가적 난제와 장기 미래의제를 선도하는 대형 연구 플랫폼을 만들 것입니다.

함께 추진할 공약

- ✦ **기금 운용의 고도화** : 투자 전문인력을 확충하고 재정 총괄(CFO) 기능을 정비하여, 기금운용위원회가 위험 감내 범위를 사전에 정하고 그 안에서 전문적으로 운용하도록 하겠습니다. 운용수익을 제2의 기부금(운용 수익률 1%p 개선이 연 수십억 규모 추가 확보)으로 만들겠습니다. 공익법인의 기본재산·금융자산 운용을 과도하게 제약하는 관련 법령과 제도를 개선하여, 장기적이고 전문적인 대학기금 운용의 자율성을 확대하겠습니다.
- ✦ **대형 모금의 상시 파이프라인** : 인문사회 기금, AI·연구 인프라 기금, 명명 석좌교수처럼 기부자가 이름을 걸 만한 대형 목적사업을 대학이 먼저 설계해 제시하고, 기부 모금을 크게 늘려 임기 중 신규 기금 2조를 달성하여 운용기금 10조 시대의 기반을 마련하겠습니다. 기업 최고경영진과 고액 기부자는 총장이 가장 앞서서 만나겠습니다.
- ✦ **기술사업화의 전 주기 강화** : 연 77억 원에 그치는 기술이전 수익을 연 200억 원으로 늘리고, 기술지주 펀드는 기업·동문 LP로 자금원을 다변화하여 운용자산을 1,200억 원에서 5,000억 원으로 키우겠습니다. SNU홀딩스는 수익사업 모델로 특화하겠습니다.
- ✦ **정부·지자체 재원의 전략적 확보** : 싱가포르와 같이 대학 기부금에 대해 국가가 매칭하는 기부매칭그랜트 제도 도입을 국가 의제로 제안하고, 주식 등 비현금 고액기부가 활성화되도록 세제 개선을 추진하겠습니다. 지자체가 집행하는 정부 재원과 수월성 기반 경쟁 예산도 적극 수주하겠습니다.
- ✦ **간접비 10%를 본부에서 학과로** : 본부 배분율을 55%에서 45%로 낮추고, 확보된 10%를 학과 자율재원으로 직접 배정하여 학과가 세계 수준의 교육과 연구를 주도적으로 설계하도록 하겠습니다.

03 | **구성원** **합당한 처우**

구성원의 처우는 시혜가 아니라 정당한 대가입니다. 서울의 높은 주거비와 기업의 높은 임금은 뛰어난 인재가 서울대학교에 정착하기를 주저하게 만드는 장벽이며, 최근 4년간 56명의 교수가 해외 대학으로 떠났습니다. 처우 개선은 복지 지출이 아니라 인재 유출을 막는 투자입니다. 그 재원은 2장의 재정 다변화 실적에 연동하여, 국고에 기대지 않고 마련하겠습니다.

대표공약 **세계적인 교육·연구 성과를 낸 교수에게 전폭적인 지원을 -**
“정년이 기여의 끝이 되지 않게”

탁월한 업적을 이룬 교원에게 인센티브를 파격적으로 지급하고, 석좌교수 제도를 확대해 보수와 연구환경에서 세계 우수 대학에 뒤지지 않는 예우를 하겠습니다. 동시에 세계적으로 주목받는 젊은 학자들이 가장 오고 싶어 하는 대학을 만들기 위해 과감한 채용 조건과 연구지원, 초기 정착 패키지를 마련하겠습니다. 서울대의 명성과 학문 발전에 크게 기여한 교수에게는 정년 이후에도 특임석좌교수로 활동할 수 있는 길을 대폭 넓혀, 최고의 인재가 서울대에 오고, 머물고, 계속 성장하는 환경을 만들겠습니다.

함께 추진할 공약

- ✦ **교원·직원 급여 연 5~7% 인상** : 자체 수입 확충 실적에 연동하여 교원과 직원 모두 연 5~7% 인상을 추진하고, 현 기준 상위 5개 대학 평균 수준을 목표로 하겠습니다.
- ✦ **직원의 전문화와 보직 개방** : 적극행정 면책을 제도화하여 방어 행정에서 기획 행정으로 전환하고, 직원의 전문성이 직접 활용되는 주요 보직과 승진으로 이어지는 커리어 개발 체계를 만들겠습니다. 방학 집중휴가 등 유연근무제를 확대하고, 노동조합 등 직원 대표와의 정례 협의 구조를 구축하겠습니다.
- ✦ **학생·대학원생 생활 지원과 캠퍼스 웰니스** : 대학원 합격통지서에 3~5년 재정 지원을 명시하고, 대학원생 최저 생활비 보장 가이드라인과 대학원 교육 고충 조정 기구(교수·학생 양방향 보호)를 만들겠습니다. 학부생 생활비 지원과 상담 인프라를 확충하고, 음악·미술·체육이 함께하는 전교생 심신 건강 프로그램을 확대하겠습니다.
- ✦ **주거·의료·노후·자녀 지원 확충** : 신입 교원 주거 지원을 위한 추가 재원을 확보하고, 교직원 자녀 학자금 지원 제도를 도입하겠습니다. 서울대병원 진료 지원 등 국립대학법인의 복리후생 자율성을 제한하는 제도의 개선을 추진하겠습니다. 절대적으로 부족한 기숙사를 대폭 확충하고, 경전철을 교내에 유치하겠습니다.

04 | 교육 질문을 만드는 대학

훌륭한 인재는 정답을 많이 아는 사람이 아니라 좋은 질문을 던지는 사람입니다. 정답을 배우는 대학에서 질문을 만드는 대학으로 혁신하겠습니다.

대표공약 전교생 AI 소양과 Challenge-based Education - “정답 풀이에서 문제 발견으로”

전공을 가리지 않고 모든 학생이 AI를 사고의 도구로 다룰 수 있어야, 다음 세대의 지식 경쟁에서 서울대학교가 뒤처지지 않습니다. 모든 졸업생이 AI 기본 소양을 갖추도록 AI 교육 교과목 체계를 설계하고, 모든 학생이 자유롭게 AI 교육을 받을 수 있는 인

프라를 제공할 것입니다. 다만 AI 교육이 코딩과 데이터 분석에만 치우쳐서는 안됩니다. AI가 지식 전달과 단순 강의를 대체할수록, 교실에서는 사람과 사람의 직접적 만남이 더욱 중요해집니다. 학부 전 학년에서 토론·실습·도전 과제형 수업을 강화하여, 학생이 스스로 첫 질문을 던지는 힘을 기르도록 하겠습니다.

함께 추진할 공약

- ✦ **1학년 교양교육 전면 개편** : 소속과 관계없이 모든 신입생에게 최상의 교양교육을 제공하여 배우는 즐거움을 느끼도록 하겠습니다. 교양 Pass/Fail 대폭 확대로 신입생의 학업 좌절을 줄여 도전적인 인재로 키우고, 생활·학습 공동체(LnL)를 단계적으로 확대하여 공동체와 함께 성장하는 전인적 리더로 양성하겠습니다.
- ✦ **학문후속세대 장기 펠로우십** : 인문·사회·예술 분야를 포함한 대학원생 펠로우십을 확대하겠습니다. 수강인원 비례 TA 지원금을 대폭 확대하여, 배우며 가르치는 대학원과 밀착 지도받는 학부를 만들겠습니다.
- ✦ **다전공 활성화와 융합인재 양성** : 학점 기준으로 일부 학생에게만 허용되던 복수전공·부전공 등 다전공의 진입 장벽을 대폭 낮추겠습니다. 더 많은 학생이 융합형 인재로 성장하도록 다전공을 활성화하겠습니다.
- ✦ **대학 간 공동교육 플랫폼** : 서울대가 제공하지 못하는 교과목은 협력 대학에서, 협력 대학이 제공하지 못하는 교과목은 서울대에서 이수할 수 있도록 원격·상호수강 플랫폼을 구축하여 실행하겠습니다.
- ✦ **노후 교육시설 현대화** : 노후 강의·실습 공간을 단계적으로 현대화하여 교육 환경의 질을 높ی겠습니다.

05 | 연구 양이 아닌 질, 연구하는 즐거움

연구의 본질은 질문입니다. 세상이 아직 묻지 않은 질문을 발견하고 새로운 지식을 만들어 내는 과정이 연구이며, 연구중심대학의 역할은 과감하게 질문하고, 끈질기게 도전하며 연구의 즐거움을 느낄 수 있는 환경을 제공하는 것입니다.

대표공약 승진·정년 심사, 대표업적물의 다변화와 질적 정성평가로 - “장기적이고 도전적인 연구로”

논문 편수와 임팩트 팩터로 연구자를 줄 세우는 제도는 이미 시대착오적입니다. 승진을 위한 점수 채우기에 몰두하는 동안, 정작 중요한 장기 연구는 뒤로 밀리고 연구의 즐거움마저 사라지게 됩니다. 정량 평가를 폐지하고 전공 특성에 맞는 대표업적물의 다변화(저서·논문·번역서·창작물·정책보고서·특허·창업)와 질적 정성평가로 전환하겠습니다. 전공분야 특성에 맞는 외부(국내외) 심사를 의무화하며, 이의절차를 명문화하겠습니다.

대표공약 AI 문명전환연구원 설립 - “AI 시대의 방향을 인문사회가 만듭니다”

AI가 인간의 언어로 글을 쓰고, 지식을 생산하며, 판단까지 대신하는 시대입니다. 이제 대학은 “AI가 무엇을 할 수 있는가”를 넘어 “AI 시대에도 인간은 무엇으로 인간일 수 있는가”를 물어야 합니다. 기술이 인간의 능력을 닮을수록 존엄과 자유, 책임과 공감, 역사적 기억과 비판적 판단을 지키는 일은 더욱 중요해집니다. 인문·사회과학의 문제 의식과 해석 역량을 AI와 결합하여 새로운 연구 지평을 여는 AI 문명전환연구원을 설립하고, 국가·교내 재원으로 연 30억 원을 지원하겠습니다. 장기집필 펠로우십과 인문사회 AI·데이터 연구환경을 지원하겠습니다. 서울대학교를 AI를 가장 잘 활용하는 대학을 넘어, AI가 인간과 사회를 위해 무엇이어야 하는지를 제시하는 대학으로 만들겠습니다.

함께 추진할 공약

- ✦ **초연결 융합연구망** : 인문사회·과학기술·의학·예술을 하나의 연구망으로 연결하여 국가난제를 함께 푸는 플래그십 융합연구를 추진하겠습니다. 본부가 대형 국가사업을 선제 기획해 연구망에 연결하고, 메가프론티어 파트너스를 재원으로 분야간 융합 패스트트랙(융복합연구비 대폭 확대, 조인트랩 공간 지원 등)을 가동하겠습니다.
- ✦ **신임교수 Seed Money 3배 · 석좌교수 100명** : 신임교원 초기 연구비를 실험 3억원·이론 1.5억원으로 증액하겠습니다. 석좌교수는 기부 기반 명명 석좌로 100명 규모까지 확대하여, 시작하는 교수와 정점의 교수 모두에게 투자하겠습니다.
- ✦ **조교수 6년 + 부교수 조기 정년보장 승진 트랙 신설** : 현행 4년은 큰 연구를 하기에 턱없이 짧은 기간입니다. 연구가 급격히 가속되는 구간인 4-5년차를 더 제공하여 긴 호흡의 도전적 연구와 이른 신분 안정을 함께 이루겠습니다.
- ✦ **전 학문 분야가 쓰는 AI 컴퓨팅 공용 인프라** : 공용 GPU 클러스터와 데이터 분석 환경을 전 학문 분야에 개방하겠습니다. 최첨단 AI 모델과 글로벌 클라우드·데이터 센터를 대학 차원에서 통합계약하여, 모든 구성원이 부담 없이 활용하는 연구환경을 구축하겠습니다.
- ✦ **적극 연구행정** : 연구자는 연구를, 행정은 전문가가 책임지는 분업 구조를 만들겠습니다. 과제 신청·수주·수행·정산 등에서 발생하는 제반 문제점을 해결하는 원스톱 서비스센터를 산학협력단에 설치하고, 연구근접지원인력 제도를 확대하며, 연구행정 ERP 구축을 가속·완성하겠습니다.

06 **국제화** 세계와의 초연결

국제화의 본질은 외국인 학생의 숫자를 늘리는 정책이 아닙니다. 세계의 연구자가 서울대학교를 찾고, 우리 학생들이 세계 최고의 연구실에서 배우며, 서울대학교가 국제공동연구를 이끄는 대학이 되는 것입니다. 우리 학생이 나가고, 해외 인재가 들어오고, 함께 생활하고 배우고 연구하는 순환 구조를 만들겠습니다.

대표공약 **국제처 대폭 확대 -** “국제업무의 모든 것은 이곳에서 시작되고 끝납니다”

국제화의 성패는 담대한 선언이 아니라 비자·주거·정착 같은 실무에서 갈립니다. 대학에 방문하는 해외 학생과 연구자들이 겪는 정착의 어려움을 학교가 해결해주지 못하고 있고, 그 부담은 우리 교원과 대학원생의 몫이었습니다. 국제처에 전문 인력을 10인 이상 확충하고, 해외로 나가는 구성원과 서울대를 찾는 외국인 모두에게 진정한 원스톱 서비스를 제공할 것입니다.

함께 추진할 공약

- ✦ **국제공동연구 파견 연 100명 → 500명** : 대학원생의 단기(3개월) 국제공동연구 파견을 5배로 확대하겠습니다. 해외 연구문화 습득과 국제 네트워크 형성이 대학원 과정의 자연스러운 일부가 되게 하겠습니다.
- ✦ **학부 교환학생 in/out 대폭 확대** : 교환학생으로 나가는 학생은 매년 학과 신입생 정원의 20%까지 학교 재정으로 생활비를 지원하고, 들어오는 해외 우수학생의 수용 규모도 함께 확대하겠습니다. 우리 캠퍼스를 다양한 경험을 가진 학생들이 배우고 생활하는 공간으로 만들겠습니다.
- ✦ **세계 인재의 유치와 정주** : 세계적 석학과 신진 연구자를 유치하고, 생활비·주거 등 정주 여건을 개선하겠습니다. 한국 문화와 사회에 대한 세계적 관심을 대학의 자산으로 만드는 국제 여름학기를 확대하여, 서울대에서의 경험이 정규 유학으로 이어지도록 하겠습니다.
- ✦ **세계 연구기관과의 전략적 파트너십** : 세계 우수대학 총장과의 파트너십을 강화하고, 공동연구센터, 국제공동학위, 연구자 상호 파견과 해외 대학 교수와의 학위논문 공동 심사·지도 인센티브를 확대하며, 글로벌 동문 네트워크를 정례화하겠습니다.

07 사회적 책무 사회와의 초연결

서울대학교는 가장 많은 자원을 가진 대학이 아니라 가장 큰 책임을 가진 대학이어야 합니다. 서울대의 수월성이 특권이 아니라 사회 전체의 자산이 되도록, 기후·에너지·인구·AI 등 국가적 과제에 정책 대안을 내는 대학이 되겠습니다.

대표공약 멀티캠퍼스를 통한 지역사회와의 초연결

서울대학교의 관악·연건·평창·시흥·수원 다섯 캠퍼스는 각기 다른 지역에서 각기 다른 강점을 가진, 대한민국 전체와 연결된 자산입니다. 각 캠퍼스를 국가혁신의 거점으로 발전시키겠습니다. 관악은 기초학문과 융합연구, 연건은 의생명과학과 바이오헬스, 평창은 생명과학과 환경·생태 연구, 시흥은 첨단기술과 산학협력·국제화, 수원은 스마트팜과 반도체(소재·부품·장비)의 중심으로, 각 지역의 강점을 살려 지역사회와 함께 성장하겠습니다. 멀티캠퍼스 Research Initiative 프로그램을 신설하고 캠퍼스 간 Virtual Joint Lab을 구축하여, 다섯 캠퍼스가 물리적 거리와 무관하게 하나의 대학으로 연구하고 교육하도록 하겠습니다.

함께 추진할 공약

- ✦ **국가 비전을 먼저 제시하는 대학** : SNU 메가프런티어 파트너스를 통하여, 입시·고등교육, 국가 R&D, AI 시대의 인재·산업 전략 등 대한민국의 미래를 좌우할 의제에 대해 전 학문분야의 전문가를 결집하여 정책 대안을 만들고, 정부·국회·산업계와 소통하여 실제 국가정책으로 연결하겠습니다. 사회적 쟁점에는 대학이 먼저 공론장을 열고, 학문적 근거가 모인 의제는 대학의 의견으로 제시하겠습니다.
- ✦ **지역대학과 공동연구과제 제도화** : 교수 대 교수와 대학 대 대학 협력 사업을 정부·한국연구재단에 제안하여 대규모 재원을 창출하겠습니다. 지역대학과 경쟁하는 서울대학교가 아니라, 지역대학과 함께 성장하는 서울대학교를 만들겠습니다.
- ✦ **SNU 컬처 페스타** : 세계적 미술전시·음악공연·명사강연을 한자리에 모아, 서울대 구성원과 지역주민이 함께 즐기는 대학문화축제로 발전시키겠습니다.

08

실행 4년의 로드맵

저는 총장후보로서 서울대학교의 미래를 바꿀 8대 대표공약을 제시하며, 그 약속 하나 하나를 임기 동안 반드시 성과로 증명하겠습니다. 총장선출제도 개혁으로 거버넌스의 틀을 바꾸겠습니다. SNU 메가프런티어 파트너스로 재정의 축을 넓히고, 세계적으로 우수한 구성원이 오래 기여할 수 있는 대학을 만들겠습니다. 전교생 AI 소양교육과 Challenge-based Education으로 교육을 혁신하고, 대표업적 중심의 질적 평가와 AI 문명전환연구원으로 연구의 새로운 길을 열겠습니다. 국제처를 대폭 확대해 세계와의 연결을 넓히고, 멀티캠퍼스를 지역사회와 연결하여 서울대학교의 사회적 책무도 새롭게 하겠습니다.

1년차

당선과 동시에 설계하고, 취임과 동시에 실행하겠습니다. 총장선출제도 개편 작업, 정성평가 체계 설계, 신입교수 Seed Money 편성, 모금 조직 구축과 메가프런티어 파트너스 출범에 우선 착수하겠습니다.

2~3년차

본격적으로 확산시키겠습니다. 정성평가를 전면 확대하고, 운용기금 10조 시대의 기반을 구축하며, 교환학생 20%와 국제공동연구 파견 연 500명을 단계적으로 달성하고, 지역 공동연구를 가동하겠습니다.

4년차

성과를 냉정하게 점검하겠습니다. 성과를 구성원 및 사회와 투명하게 공유하여, 차기 총장이 더욱 발전시킬 수 있게 하겠습니다.

**가르치고 배우고 연구하는 즐거움이 있는 글로벌 초연결 대학,
그 서울대학교를 구성원 여러분과 함께 만들겠습니다.**

2026. 8. 20.

지원자 : 최 해 천

최해천(자명)

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하