

기본이 튼튼한 대학, 자유와 활기가 넘치는 학문의 전당

서울대학교 자연과학대학
수리과학부 교수 김명환

서울대학교는 지난 1946년 개교 이래 교직원과 동문의 헌신적인 노력으로 수많은 어려움과 우여곡절을 딛고 눈부신 발전을 거듭하여 오늘에 이르렀습니다. 매년 발표되는 각종 순위 조사에서 서울대학교는 세계 50대 대학에 포함되고 있으며 그 순위도 조금씩 상승하고 있습니다.

그러나 ‘서울대학교가 **진정 세계적 명문대학교라고 자부할 수 있는가?**’라는 물음에 대하여는 회의적인 시각이 지배적일 것입니다. 대학의 가치는 지표 몇 개로 평가될 수 없기 때문입니다. 우리는 지금처럼 양적 평가지표를 향상시키는 것만으로는 명실상부한 세계적 명문대학교가 될 수 없다는 것을 잘 알고 있습니다. 정량적 평가지표를 향상시켜온 지금까지의 발전전략은 상당한 성과를 거두었지만 이제는 이러한 한계를 극복할 새로운 비전과 철학이 필요합니다.

우리 학교 구성원들의 지혜를 모은 서울대학교 헌장은 이렇게 천명하고 있습니다.

“... 자유롭고 비판적이며 창의적인 학문의 전당으로서 대학의 자율과 사회적 책임의 중요성을 되새기면서 진리 탐구의 사명에 충실할 것을 다짐한다. 서울대학교는 학문적 가치 창조의 중심축으로서 세계를 선도할 진취적인 인재를 양성하고 최고 수준의 연구를 축적하여 인류문명의 발전에 공헌하기 위해 ... ”

저는 여기서 ‘자유’라는 단어에 특히 주목합니다. **자유롭지 않으면 비판적일 수 없고, 자유롭지 않으면 창의적일 수도 없기 때문**입니다. 현실에서 자유란 책임이 뒤따르는 자율입니다. 법인화의 가장 큰 목표도 바로 자율이라고 저는 믿습니다. 그러나 서울대학교의 진정한 자율은 아직 요원해 보입니다. 모두가 필요성을 절감하지만 현실적인 어려움 때문에 외면하고 있는 문제입니다.

저는 비단 정부나 사회로부터의 자율만을 말하는 것이 아닙니다. 학교 내에서도 단과대학과 학과(부) 수준의 자율성, 그리고 학교 구성원 개개인의 자율성이 신장되어야 합니다. 기본이 튼튼한 대학, 진정으로 자유롭고 비판적이고 창의적인 학문의 전당으로 거듭나기 위해서는 이러한 자율이 바탕이 되어야 합니다. 교육과 연구의 기반, 행정 체계 및 근무환경, 각종 제도 등을 개선하여 세계의 대학으로서 품격을 갖추어야 합니다. 서울대학교에는 우리나라 최고의 인재들이 모여

있습니다. 튼튼한 기본이 구축되고 뒷받침만 된다면 진정한 세계적 명문대학으로 도약할 충분한 잠재력을 지니고 있습니다.

저는 서울대학교가 활기를 잃어 가고 있다고 판단합니다. 교수들은 승진이나 연구비 확보를 위해 단기적 성과에 치중하고 있고, 학생들은 취업 준비와 학점 경쟁에 내몰려 있습니다. 이제부터라도 우리 대학교 내·외부의 환경을 능동적으로 바꾸지 않으면 안 됩니다. **기본이 튼튼한 대학다운 대학을 만드는 것, 자유롭고 활기가 넘치는 학문의 전당으로서 인류문명에 공헌할 새로운 지식, 이론과 기술, 문화를 창출하고 교육하는 서울대학교를 만드는 것이 저의 꿈입니다.** 그렇게 함으로써 우리가 배출한 인재들이 다양한 분야에서 세계를 선도하는 미래를 상상합니다. 저는 이를 실현하기 위하여 다음 세 가지 큰 목표를 세우고 실천해 나아가겠습니다.

첫째, 국립대학법인으로서 서울대학교의 위상 정립

법인화는 서울대학교 현장에서 천명하고 있는 바를 보다 효과적으로 수행하고자 도입된 제도입니다. 법인화 후 올 7월까지의 법인화 도입기로서 법적, 제도적 문제점들의 보완과 정부출연금의 확충 및 총액예산 배정 등의 알찬 성과가 있었습니다.

법인화 정착기인 향후 4년 동안 저는 법인화 정신에 맞도록 규정과 제도를 완비하고 법인화의 가장 큰 목표인 자율성을 확보하고 재정을 확충하겠습니다. 그러나 학문 공동체의 자율성과 품격을 해치는 외부 지원을 맹목적으로 받아들이지는 않을 것입니다. 대학의 자율성과 품격을 높이는 법인화의 올바른 정착을 통해 서울대학교가 명실상부한 최고의 고등교육 기관으로서 모범을 제시하고 미래 사회를 선도할 수 있도록 최선을 다하겠습니다.

둘째, 자유롭고 활기가 넘치는 학문의 전당 서울대학교

대학 본부의 권한과 조직을 효율화하고 단과대학의 자율성을 높이는 방향으로 전환하겠습니다. 이와 함께 단과대학에 대한 인적 자원 및 재원 투입을 확대해 나가겠습니다. 뿐만 아니라 학과(부) 수준의 자율성, 그리고 교수, 직원, 학생 개개인의 자율성이 대폭 신장되도록 각종 제도와 관행들을 개선하겠습니다.

우리 구성원들이 자유를 바탕으로 새로운 도전과 독창적인 모험에 적극 나서도록 장려하고 지원함으로써 학교를 생동감 넘치는 학문의 전당으로 만들겠습니다. 또한 새롭고 즐거운 문화가 살아 숨 쉬는 대학을 만들겠습니다.

셋째, 대한민국이 자랑스러워하고 사랑하는 서울대학교

세계와 경쟁하되 단순한 순위의 향상에 의해서가 아니라 실질적으로 **인류공영에 기여함으로써 존재가치를 인정받는 명실상부한 세계적 명문대학교**로 거듭나고, 우리가 배출한 학문후속세대가 다양한 분야에서 세계를 선도할 수 있도록 교육과 연구의 수월성을 획기적으로 제고함으로써 우리 국민이 자랑스러워하는 서울대학교를 만들겠습니다. 특히 현대 및 미래사회의 근원적 질문과 중요한 이슈에 대해 긴 호흡을 가지고 연구할 수 있도록 지원함으로써 세계를 선도하는 학문공동체가 되도록 힘쓰겠습니다.

서울대학교에 주어진 사회적 책무를 능동적으로 실천하고, 우리 **학생들을 높은 수준의 도덕성과 책임감을 갖추고 지역과 사회, 더 나아가 인류를 위해 봉사하는 글로벌 인재로 양성함으로써 함으로써 국민에게 사랑받는 서울대학교를 만들겠습니다.**

이러한 세 가지 목표를 달성하기 위하여 다음의 열 가지를 약속드립니다.

1. 대학의 자율성 신장 및 대학본부 조직의 효율화
2. 정책 결정의 투명성 제고 및 소통의 정례화
3. 학부 및 대학원 교육 시스템의 강화
4. 연구 지원체제 강화 및 교원 업적 평가제도 개선
5. 사회적 책무에 대한 능동적 실천
6. 국제화 인프라 구축 및 내실 있는 국제화
7. 교직원 처우 및 복지 개선
8. 기숙사 확충 및 학생 복지 개선
9. 캠퍼스 환경 개선 및 문화가 있는 캠퍼스 조성
10. 대학재정 확충 및 예산구조 개편

1. 대학의 자율성 신장 및 대학본부 조직의 효율화

- 1) 정부 및 사회로부터 **대학의 자율성을 확보할 수 있도록** 구체적이고 실현가능한 방안을 수립하여 실행에 옮기겠습니다. 이의 실현을 위해 국내 주요 대학들과 공조 하에 **정부와 사회를 설득**하겠습니다.
- 2) 단과대학, 학과(부) 및 구성원들의 자율성이 최대한 신장되도록 대학본부는 기획, 조정, 서비스, 지원, 평가 등 총괄 업무에 집중하고, 그 외의 업무, 특히 **중복 업무는 과감히 단과대학에 이관**하고 이를 위한 **인력과 예산 지원을 확대**해 나가겠습니다.
- 3) 행정 절차를 간소화하여 **업무의 효율성을 높이는 방향으로 대학본부 조직을 개편**하겠습니다.

2. 정책 결정의 투명성 제고 및 소통의 정례화

- 1) 주요 정책 결정 시 **의견수렴 및 공론화과정을 반드시 거치고**, 신중하고 투명하게 결정하되, **결정된 사항은 신속하게 공지**하겠습니다. 학문의 기본 단위인 학과(부) 수준부터 실질적인 논의를 거쳐 의견을 개진할 수 있도록 사전에 충분한 시간을 두고 행정절차를 시작하겠습니다.
- 2) 학내 사안에 대한 깊이 있는 논의가 이루어질 수 있도록 학사운영위원회, 입학고사관리위원회, 학사위원회를 비롯한 **학내 주요 의사결정 기구의 역할을 강화**하겠습니다.
- 3) 총장을 비롯한 본부 보직교수들은 학내 구성원들의 면담요청에 성실히 응하겠습니다. 또한 각 단과대학을 방문하여 현안문제에 대한 간담회를 실시하겠으며, 서울대학교 전체 학과(부)장 연석 회의를 정기적으로 개최하고, 소장교수, 여교수, 외국인 교수, 직원노조, 학생회 등 학내 다양한 그룹을 대상으로 한 소통의 장을 수시로 열어 **구성원의 다양한 목소리에 귀를 기울이**겠습니다.
- 4) 대학본부에 여성 보직교수의 수를 늘리고 대학 운영에 **여성교수의 참여와 역할을 실질적으로 강화**하겠습니다.

3. 학부 및 대학원 교육 시스템의 강화

1) 기존의 입시제도 하에서 선발된 학생들의 재학 중 및 졸업 후 성취도와 현 입시제도가 중등교육에 미친 영향 등을 면밀히 조사·분석할 특별 연구팀을 학내외 전문가로 구성하겠습니다. 이를 바탕으로, 학내 논의과정을 거쳐 가급적 현행 제도와 크게 다르지 않으면서, 중등 교육과정의 개편이나 수능체제의 변화 등 외부 환경에 크게 좌우되지 않고, 우수 학생 선발과 중등교육의 정상화라는 두 가지 요구를 동시에 충족하는, **단순하고 안정적인 입시 제도를** 마련하겠습니다.

2) 학령인구 감소로 인한 정부의 대학입학정원 축소 조정 요구가 본격화 되고 있습니다. 정부는 현재 약 56만 명인 대학입학정원을 3년씩 3단계에 걸쳐 약 16만 명을 감축한다는 목표를 세우고 있습니다. 이러한 정부의 학부 정원 축소 조정 요구에 대비하여 정부를 설득할 수 있는 명분(세계와 경쟁하는 대학의 적정 정원규모와 그간의 정원 변화 추이 등)을 축적하여 **정원 축소 요구를 반드시 막아 내겠습니다.**

3) 연구에 비해 소홀해지고 있는 교육을 대폭 강화하겠습니다. 봉사정신과 협동심을 고취할 수 있는 인성교육을 포함한 기본교양교육을 내실화하고, 충실한 기초소양을 바탕으로 융합형 사고를 할 수 있는 다양한 전공교육을 개발함으로써 **시대에 부응하는 인재를 양성**하겠습니다.

4) 학부 및 대학원의 전공교육을 심화하되, 틀에 맞춰진 인재가 아닌 틀을 창조해 내는 인재를 배출할 수 있도록 **기본이 튼튼하고 창의적인 교육과정**을 만들겠습니다. 이를 위해 교육과정을 평가하고 개편하기를 희망하는 학과(부)를 지원하는 제도를 도입하겠습니다.

5) 학문적 특성에 따라 대학 별로 졸업이수학점을 포함한 **졸업 이수 요건을 자율적으로** 정할 수 있도록 하겠습니다.

6) 충실한 강의준비를 할 수 있도록 **교원의 강의시수를 하향조정**하겠습니다.

7) 강의 우수자, 학생지도 우수자에 대한 인센티브 제도를 도입하고, **교수 업적평가 시 교육부분의 평가가 실질적으로 이루어지도록** 개선하겠습니다.

8) 본교 박사학위 취득자가 해외 유명 대학이나 연구기관에 취업할 경우 **지도교수와 해당 학과(부)를** 지원하는 인센티브 제도를 도입하겠습니다.

4. 연구 지원체제 강화 및 교원 업적 평가제도 개선

- 1) 교수 업적평가 기준을 전공 특성에 따라 자율적으로 정할 수 있도록 개선하겠습니다. 특히 연구 업적 중심의 현재의 방식을 탈피하여 교육, 봉사 외에도 다양한 평가항목을 개발하여 교수의 전체적인 활동을 균형 있게 평가할 수 있도록 하고, 항목별 비중도 자율적으로 선택할 수 있도록 과감하게 개선하겠습니다.
- 2) 연구 업적의 양 보다는 질을 더 높이 평가하겠습니다. 또한 서울대학교에서 만들어 내는 인류를 위한 새로운 지식, 이론, 기술 및 문화(new knowledge, theory, technology, and culture for mankind made in SNU)의 창출을 장려하고 지원하는 제도를 도입하겠습니다.
- 3) 단기적 성과를 추구하기보다는 현대 및 미래사회의 근원적 질문과 인류가 직면한 중차대한 이슈에 대해 긴 호흡으로 연구할 수 있도록 지원하겠습니다. 노벨상급 석학 유치 예산 등 세계 대학순위의 평가지표 향상에 투입되던 자원과 노력을 우리 학교에 잠재된 학문적 에너지를 이끌어 내는 데 사용할 수 있도록 정부와 국회를 적극 설득하여 이러한 도전 및 모험 연구를 안정적, 장기적으로 지원하겠습니다.
- 4) 연구자에게 실질적 혜택이 돌아가도록 연구비 관리 제도를 전면 개편하여 연구자 중심의 연구비 관리 제도를 확립하고, 연구 인프라를 확충하겠습니다.
- 5) 학문 분야의 특성을 고려한 탄력적인 교내 연구비 지원 제도를 도입하겠습니다. 또한, 간접연구비 용도 범위 내에서 자유재량으로 사용할 수 있는 소액 연구경비 지원 제도를 도입하겠습니다.
- 6) 국내외의 중요한 현안에 대한 자유로운 소통과 학제간의 창의적인 연구주제 발굴이 활발해지도록 여러 관련 분야 교수들이 참여하는 다양한 포럼의 구성을 장려하고 지원하겠습니다.
- 7) 학내 70여 개의 연구소에 대한 지원을 확대하겠습니다. 특히 세계적인 경쟁력을 갖추었거나 갖추어야 할 연구소는 보다 계획적인 제도적, 재정적 지원을 통하여 서울대학교를 대표하는 연구소로 육성하겠습니다.

5. 사회적 책무에 대한 능동적 실천

- 1) 역사와 사회가 서울대학교에 무엇을 요구하고 있는지, 서울대학교가 사회에 어떤 기여를 할 수 있는지에 대하여 고민하고, **사회에 공헌할 수 있는 방법을 능동적으로 모색하고 실천**하겠습니다.
- 2) 우리나라를 대표하는 지성의 전당이라는 위상에 걸맞게 국가적인 의제나 이슈에 대하여 깊이 있는 연구를 통해 여론을 환기시키고 우리 사회가 나아갈 방향과 효과적인 정책을 제시할 수 있도록 **다양한 연구 그룹의 구성을 장려하고 지원**하겠습니다.
- 3) 학교 구성원의 **다양한 대외 봉사활동을 지원**하겠습니다. 특히 훌륭한 봉사활동은 연속성을 가질 수 있도록 제도화하겠습니다.

6. 국제화 인프라 구축 및 내실 있는 국제화

- 1) 단순히 평가지표를 위한 국제화 보다는 실질적인 국제화를 추구하겠습니다. 교류협약의 숫자를 늘리는 것 보다 **내실 있는 국제교류를 지향**하고, 국제협력 준비과정 시 도움이 필요한 학과(부)에 대한 컨설팅 및 지원을 확대하겠습니다.
- 2) 학부 및 대학원생을 위한 외국대학, 국제기구 및 기업 등에서의 **해외연수 및 인턴 기회를 확대**하겠습니다.
- 3) 우수한 외국인 인재들을 선별적, 전략적으로 유치하는 체계를 수립하여 실행하고, 각종 행정서류 및 양식의 영문화, 외국인을 위한 고충 상담기구 운영, 행정인력의 외국어 능력 향상 등 **외국인 교수와 학생을 위한 인프라를 구축**하겠습니다.
- 4) 외국인 교수 및 학생을 대상으로 한 **한국어 교육을 강화**하겠습니다.
- 5) 직원의 국제화 역량 강화를 위하여 선진의 교육환경을 체험할 수 있도록 **단기 해외연수 기회를 부여**하겠습니다.

7. 교직원 처우 및 복지 개선

- 1) 서울대학교 교직원의 연봉이 주요 사립대에 비해 매우 낮음은 주지의 사실입니다. 하지만 연봉 인상은 예산이나 여론 등 제약 조건이 많습니다. **법인 보수규정과 보수체계를 새로이 제정함**으로써 4년 임기 동안 인상할 수 있는 최대치까지 연봉을 인상하겠습니다.
- 2) 고령화 사회에 대비하여 **단계적 정년연장 검토에 착수**하겠습니다. 과도기적으로 '명예전임교수 제도'(가칭)를 도입하여 정년 후 70세까지 학술활동을 계속할 수 있도록 제도를 정비하고 예산과 공간의 확보를 위해 노력하겠습니다.
- 3) 관악 캠퍼스 내에 수익자부담 형태의 **제 2 교직원아파트 건립을 추진**하겠습니다.
- 4) 주거(주택자금, 전세금 등의 저리 대출), 의료(건강검진 비용 보조) 등 **복지 제도를 대폭 확충**하고, 터무니없이 적게 책정된 대학원생 지도 수당, 논문 심사료, 입시 수당 등 각종 수당을 **현실화**하겠습니다.
- 5) 교직원의 자기계발, 정서함양 및 체력증진을 위한 **다양한 활동을 장려**하고 지원하겠습니다.
- 6) 추산, 연곡, 곤지암, 춘천, 평창, 동해 등지에 위치한 서울대학교 부지의 숙박시설을 **교직원을 위한 휴양시설**로도 활용할 수 있도록 리모델링 혹은 증축하겠습니다.

8. 기숙사 확충 및 학생 복지 개선

- 1) 현재 약 5,500명밖에 수용하지 못하는 기숙사를 **교내·외에 확충**하겠습니다.
- 2) **학문후속세대를 위한 장학금을 대폭 확충**하여 우수 학생들이 졸업할 때까지 안정적으로 학업에 집중할 수 있도록 지원하겠습니다.
- 3) 학생들에게 보다 구체적이고 실질적인 도움을 줄 수 있는 **학업상담, 생활상담 및 진로지도 체계**를 대폭 개선·강화하겠습니다.

4) 서울대학교가 학생들이 자신이 가진 역량과 잠재력을 마음껏 발휘하는 행복한 배움터가 될 수 있도록 다양하고 능동적이고 창의적인 학생 활동을 적극 장려하고 지원하며 열악하고 부족한 학생 편의시설을 개선·확충하겠습니다.

9. 캠퍼스 환경 개선 및 문화가 있는 캠퍼스 조성

1) 아름다운 캠퍼스, 즐거운 캠퍼스, 편안한 캠퍼스를 구축하겠습니다. 현재 준비 중인 훌륭한 캠퍼스 마스터플랜을 확정하고 실행에 옮기겠습니다.

2) 무분별한 난개발은 최대한 억제할 것이며 캠퍼스 주차난을 해결하겠습니다.

3) 친환경적인 대운동장 지하 개발을 추진하겠습니다. 대운동장 지하를 식당, 서점, 헬스 등 각종 편의시설과 공연장, 대규모 주차장 등 복합 문화공간으로 개발하는 계획을 수립하여 추진하겠습니다.

4) 다양한 문화행사를 개최하여 관악을 문화가 살아 숨 쉬는 캠퍼스로 만들겠습니다. 이러한 행사를 학교 구성원 뿐 아니라 지역주민들에게도 개방하여 함께 즐길 수 있도록 하겠습니다.

10. 대학재정 확충 및 예산구조 개편

1) 4년간 5,000억 이상의 모금을 달성하겠습니다. 이를 위해 선진 모금 시스템을 구축하고, 기부금 관련 법적 규제의 완화를 위해 정부와 사회를 설득하겠습니다.

2) 법인화 이전부터 유지해 오던 현행 예산구조를 전면 재검토하여 법인화 이후에 적합한 구조로 개편하겠습니다. 또한 예산편성 시 국고예산 및 자체예산, 발전기금, 간접비 예산을 총괄 편성함으로써 예산 및 인력낭비를 최소화하겠으며, 낭비적 예산집행을 근절하여 예산절감 효과를 극대화하겠습니다.

3) 특별위원회를 설치하여 서울대학교 중·장기 발전계획 및 재정운용 계획을 수립하고 그에 따른 재정의 확충을 위해 정부와 국회를 설득하겠습니다.

4) 서울대학교의 브랜드 가치를 높이는 수익 모델을 창출하겠습니다. 기술 지주회사들의 재무구조와 사업성을 평가하여 사업수익 극대화 대책을 수립하겠습니다.

존경하는 서울대학교 구성원, 그리고 총장추천위원회 위원 여러분,

앞에서 저는 ‘국립대학법인으로서 서울대학교의 위상 정립’, ‘자유롭고 활기가 넘치는 학문의 전당’, ‘대한민국이 자랑스러워하고 사랑하는 서울대학교’라는 세 가지 큰 목표를 달성하기 위해 열 개 영역에 걸쳐 발전 계획을 제시하였습니다. 이러한 계획은 대학으로서의 펀더멘탈을 충실히 구축하여 대한민국을 넘어 인류사회를 위한 창의적 지식을 창출하고 미래 세계를 선도할 인재를 양성하는 대학으로 도약하기 위한 것입니다. 제가 총장이 된다면, 위의 약속을 지키기 위하여 취임 후 3개월 이내에 실행 일정을 확정하여 추진할 것이며, 목표를 달성하기 위해 학교 구성원들과 정부 및 국회의 협력을 이끌어내는 데 모든 노력을 경주하겠습니다.

저는 이러한 약속을 지킬 능력과 의지를 충분히 갖추고 있다고 감히 말씀드립니다. 저는 수학자로서의 본분을 지키며 열정적으로 교육과 연구에 매진해왔으며, 다양한 학회 임원직과 학교 보직도 성실히 그리고 능동적으로 수행해 왔습니다. 특히 저는 대학 본부의 교무처장과 단과대학의 학장으로 일한 경험을 두루 가지고 있습니다. 이러한 경험을 통하여 대학 행정 전반을 매우 잘 이해하게 되었을 뿐만 아니라 학교의 다양한 구성원들과 소통하고 협력하여 목표를 달성해내는 리더십을 습득할 수 있었습니다.

저는 서울대학교 총장에게 꼭 필요한 리더로서의 덕목은 학자 정신과 비전, 그리고 실천이라고 생각합니다. 그리고 구성원들의 지혜와 역량을 결집시켜 비전을 실천하는 가장 좋은 방법은 바로 소통이라고 생각합니다. 저는 진솔하게 소통하고 과감히 실천하는 리더십을 발휘하여, 반드시 약속을 지키고 목표를 달성하겠습니다. 서울대학교가 그 품격을 더욱 높여 우리나라 고등 교육과 연구를 이끌어가는 기함(旗艦)으로서 모범을 보이고 더 나아가 세계의 명문대학으로 자리 잡을 수 있도록 제가 가진 모든 힘과 열정을 쏟겠습니다. 여러분의 많은 지지와 성원을 부탁드립니다. 읽어주셔서 대단히 감사합니다.