

소견서

서울대학교는 제 삶의 가장 긴 시간과 맞닿아 있는 곳입니다. 이곳에서 배우고, 학생을 가르치고, 여러 보직을 맡아 대학의 크고 작은 문제들과 씨름해왔습니다. 그래서 저는 서울대학교가 가진 가능성을 누구보다 잘 알고 있습니다. 동시에 그 가능성이 제도와 관행의 벽에 막혀 충분히 펼쳐지지 못하는 순간들도 가까이에서 보아왔습니다. 그리고 지금, 저는 서울대학교의 다음 변화를 시작하기 위해 총장 후보로 나섭니다.

세상이 다시 대학의 지성에 길을 묻고 있습니다. 인공지능은 지식을 배우고 연구하고 생산하는 방식을 근본적으로 바꾸고, 기후 위기와 국제질서의 재편, 사회적 양극화는 우리가 익숙하게 여겨온 질서마저 흔들고 있습니다. 어디로 가야 할지 누구도 쉽게 답하기 어려운 시대, 서울대학교는 세상이 던지는 질문에 누구보다 먼저 답해야 합니다. 세계의 대학들이 인재와 연구를 둘러싸고 치열하게 경쟁하는 지금, 과거의 성취에 머물 수만은 없습니다. 우리도 달라져야 합니다. 새로운 사업 몇 개를 더하거나 유행하는 제도를 도입하는 것만으로는 충분치 않습니다. 서울대학교가 더 높은 단계로 도약하려면 대학의 체질과 작동 방식을 바꾸어야 합니다.

그 출발점은 구성원입니다. 교수는 큰 질문에 오래 몰입하고, 학생은 자신의 배움을 스스로 설계하며, 직원은 대학의 문제를 해결하는 전문가로 역량을 발휘할 수 있어야 합니다. 단과대학은 각자의 특성에 따라 자율적으로 움직이고, 서로 다른 학문은 경계를 넘어 자유롭게 만나야 합니다. 저는 이를 가능하게 하는 힘이 자율과 연결에 있다고 생각합니다. 구성원의 역량이 자유롭게 발휘되고 서로의 탁월함이 연결될 때, 서울대학교는 아직 답이 없는 문제에 먼저 도전하고 새로운 가능성을 열어갈 수 있습니다. 과거의 상대적 수월성에 안주하지 않고 새로운 시대의 기준을 만드는 대학. 그 탁월한 성취를 우리 사회와 세계의 더 큰 가치로 이어가는 인재와 지식의 네트워크. 그것이 제가 만들고 싶은 서울대학교입니다. 자율과 연결의 힘으로 먼저 도전하는 것. 그것이 제가 생각하는 ‘서울대다운 변화’입니다.

“변화는 실천입니다”

저는 지난 보직 경험을 통해 변화는 생각이나 선언에 머물 때가 아니라 실행에 옮겨질 때 비로소 시작된다는 것을 배웠습니다. 기획처장으로서 법인화 이후 최대 난제였던 세금 문제를 세법 개정이라는 근본적인 해법으로 풀었습니다. 서울대 정문을 사람 중심의 열린 광장으로 바꾸는 과정에서는 반대하는 구성원들의 목소리를 직접 듣고 서로 다른 의견을 끈질기게 조율해 오래된 관행을 깨고 변화를 이뤄냈습니다.

사범대학장으로서 AI 혁명과 학령인구 감소가 가져올 교육의 변화를 한발 앞서 준비하며 국내 최초의 학습과학 연구·교육체계를 구축했습니다. 스포츠경영학 교수로서는 한국의 스포츠 외교력 강화를 위해 새로운 국책 사업을 정부에 직접 제안하고, 13년간 59개국 출신의 차세대 스포츠 행정 리더를 길러냈습니다.

상황은 달랐지만 제가 문제를 풀어가는 방향은 한결같았습니다. “막힌 것은 뚫고, 닫힌 것은 열고, 없던 것은 만든다.” 전례가 없고 이해관계가 얽혀 있어도 서울대학교에 꼭 필요한 일이라면 먼저 시작했습니다. 사람과 자원을 연결하고, 서로 다른 의견을 듣고 조율하며, 아이디어가 실제 제도와 성과로 이어질 때까지 도전했습니다. 하나씩 길을 만들다 보면 어느 순간 변화의 물꼬가 열렸습니다. 그 과정에서 저는 필요한 변화는 누군가 시작해야 하고, 시작한 일은 끝까지 책임져야 한다는 것을 배웠습니다.

충분히 듣고 함께 답을 찾되, 결정해야 할 때는 결단하고 실행하는 것. 그것이 제가 서울대학교에서 배운 리더십이며, 총장으로서도 지켜갈 원칙입니다. 오랫동안 이어져 온 관행도 지금의 서울대학교에 필요한 것인지 다시 묻겠습니다. 불필요한 장벽은 걷어내고, 구성원의 역량과 의지가 자유롭게 발휘될 수 있도록 제도와 환경을 바꾸겠습니다. 서울대학교의 탁월함이 가능성에 머물지 않고 실질적인 성취로 이어지도록 하겠습니다.

제가 시작하려는 변화는 서울대학교의 더 먼 미래를 향합니다. 20년 뒤의 서울대학교는 개교 100주년을 맞습니다. 저는 그때의 서울대학교가 세계의 뛰어난 인재들이 모여 자유롭게 탐구하고 연결되며, 새로운 지식과 시대의 기준을 만들어가는 대학이기를 바랍니다. 지켜야 할 가치는 지키고 바꾸어야 할 관행은 과감히 바꾸며, 학문의 근본과 첨단, 전통과 미래가 조화를 이루는 지속가능한 지식생태계가 되길 기대합니다. 대한민국의 성장과 함께 더 크게 도약하여 ‘아시아를 대표하여 세계에 기여하는 글로벌 선도대학’으로 우뚝 서기를 꿈꿉니다.

총장의 한 임기에 모든 것을 완성할 수는 없습니다. 그러나 앞으로 20년을 결정할 변화는 지금 시작해야 합니다. 어렵고 오래 걸리더라도 서울대학교에 꼭 필요한 일은 피하지 않겠습니다. 구성원과 함께 답을 찾고, 결정한 일은 끝까지 해내겠습니다.

서울대학교의 가능성을 더 크게 열어, 다시 시대의 기준을 세우는 변화의 시작을 책임지겠습니다.

2026. 08. 19.

지원자 : 강 준 호 (서명) 

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하

서울대학교 강준호

학력

미시간대학교(Univ. of Michigan)
스포츠경영학 박사(Ph.D)

와튼스쿨(Wharton School)
MBA

미시간대학교(Univ. of Michigan)
스포츠경영학 석사(MA)

서울대학교
체육학 학사(BA)

학내 경력

서울대학교 사범대학 학장
2022.2 - 2026.2

서울대학교 기획처장
2019.2 - 2021.2

서울대학교 협력부처장
2010.7 - 2014.6

서울대학교
국제스포츠행정가양성사업단장
2013-현재

서울대학교 체육교육과 교수
2001 - 현재

국제적 경험 및 사회적 역할

국제 기구 및 해외 정부 자문

스포츠 분야 한국인 최초로 미국 Research 1 대학인 코네티컷대학
(Univ. of Connecticut) 스포츠경영학과 교수 역임
국제올림픽위원회(IOC) 올림픽 365 위원회 위원
싱가포르 정부 스포츠정책 국제자문위원

학술 활동

전공분야 최고 학술지 Journal of Sport Management
아시아 국제 최초 편집위원 역임
International Journal of Sport Finance,
International Journal of Sport and Health Science 등 편집위원 역임
한국스포츠산업경영학회·한국체육정책학회 부회장

정부 및 공공기관 자문

現 기획예산처(前 기획재정부) 재정정책자문위원 前 공공기관 평가위원
前 문체부 정책자문위원·정책평가위원·규제개혁위원
前 국민체육진흥공단 기금심의위원

기업 및 스포츠 조직

現 녹십자(주) 사외이사, 前 휠라(주) 사외이사,
前 한국프로농구(KBL) 사외이사
2018 평창동계올림픽조직위원회 전문위원 겸 자문위원
前 대한체육회 기획재정위원, 前 KBO 총재 자문위원,
前 세계태권도연맹 마케팅위원

사회 공헌

박찬호 재단 이사장으로서 박찬호, 이영표 등 한국을 대표하는
선수들의 멘토이자 스포츠 리더십의 사회적 확장을 실천

상훈

제1회 서울대학교 연구력향상공로상
(2007, 현 서울대학교 연구상의 전신)
부총리 겸 교육인적자원부 장관 표창(2007)

교내 봉사

서울대학교 미술관 창의적 리더를 위한 예술문화과정 주임교수
문화예술원, 호암교수회관, 글로벌행정발전연구소, 행복연구소
운영위원 및 SNU in Creative CA(SWP) 담당교수

주요 업적

저는 보직을 맡으며 이미 있는 제도를 관리하는 데 머물기보다, 대학에 필요하지만 없었던 것을 만들고 오랜 난제에 새로운 해법을 찾고자 했습니다. 재정의 돌파구를 열고, 미래의 연구·교육 체계를 앞서 구축했으며, 풀리지 않던 공간과 조직의 문제에도 직접 부딪혀 변화를 만들어왔습니다.

전례가 없는 길에는 늘 현실의 제약과 이해관계의 충돌이 있었습니다. 그럴 때마다 사람과 자원을 연결하고, 설득과 조정을 거쳐 실제 제도와 예산, 공간의 변화로 이어지도록 했습니다. 문제를 발견하고, 새로운 해법을 개척하고, 실행으로 증명하는 것. 그것이 제가 서울대학교에서 일해온 방식입니다.

1 재정의 돌파구

기획처장 재임 당시, 관행적인 방식으로는 풀기 어렵고 새로운 시도가 필요했던 재정 과제에 과감히 도전했습니다. 세법 개정부터 새로운 수익 사업 체계 구축, 정부출연금 확대까지 없던 길을 직접 만들고 실행하며 서울대학교의 지속가능한 재정 기반을 넓혔습니다.

1-1 세금 문제 근본적 해결

- 서울대 법인 전환 이후 최대 난제였던 세금 문제 해결을 위해 **세법 개정** 추진
- **세법개정 TF팀장**을 맡아 법적 대응, 언론 대응, 정부적 대응 전략 조율 및 실행
- 영구적 비과세 지위를 확보해 **10년마다 3천억 원 이상의 세금 절감** 효과 창출

1-2 SNU홀딩스(주) 체제 기획 및 설립

- 부족한 자체 재원을 적극적·체계적으로 조달하기 위해 **서울대의 수익 사업을 총괄 실행하는 법인 자회사 거버넌스 제안·기획·설립**
- 권오현 삼성전자 부회장을 설득하여 SNU홀딩스 이사회 이사장으로 영입하고, 서동규 전 삼일회계법인 M&A 부문 대표를 대표이사로 선임

1-3 당시 서울대 역대 최고 정부 출연금 확보

- 서울대 협상 대표로 기획처장 재직 **2년 연속 고등교육예산 평균 증가율을 넘어**서는 출연금 확보
- 학교 역사상 처음으로 연간 정부 출연금 5천억 원 이상 확보

1-4 UAE 정부 자금 확보 추진

- 해외 자원 확보를 위해 대형 장기 연구 과제를 기획하고 UAE 정부 자금 유치를 추진(코로나19로 중단)

2 행정 혁신

기획처장으로서, AI 시대의 변화와 대학의 새로운 역할을 한발 앞서 준비하며 AI위원회·대학혁신센터·국가전략위원회 등 새로운 조직과 체계를 잇달아 만들었습니다. 데이터 기반 운영부터 미래 전략과 전략적 소통까지 기존에 없던 시스템을 구축해 대학 운영에 새로운 변화의 동력을 만들었습니다.

2-1 서울대 AI 위원회 설립

- ChatGPT 출현 3년 전인 2019년, AI 시대를 선제적으로 준비하기 위해 AI 교육·AI 연구·관악 AI 벨리 등 3개 분과로 구성된 AI위원회 기획·설립·운영

2-2 대학혁신센터 신설

- 데이터·근거 기반 대학 운영 시스템을 구축하기 위해 서울대의 싱크탱크 역할을 수행할 대학혁신센터를 설립하고 초대 대학혁신센터장 겸직

2-3 국가전략위원회·법인재정립위원회 발족·운영

- 오세정 전 총장님의 공약이었던 ‘법인화 이후 서울대의 국가 미래 전략 제시 및 자기 성찰·미래 방향 모색’을 위해 국가전략위원회와 법인재정립위원회 발족·운영

2-4 소통팀 설립 및 SK텔레콤 출신 전문가 영입

- 대내외 소통 강화를 위해 서울대 최초로 전략 커뮤니케이션 전담 소통팀을 신설, SK텔레콤 전략 커뮤니케이션 전문가를 직접 발굴하여 영입
- 학내 최고 오픈율·열독률의 ‘스누새 편지’ 기획, 신설 및 소셜미디어 소통 강화

3 교육·연구 혁신

사범대학 학장으로서의 변화하는 교육 환경에 대응해 사범대의 역할을 미래형 교육 전문가 양성으로 확장했습니다. 국내 최초로 학습과학 연구·교육 체계를 구축하고 새로운 학사과정을 도입하는 등 전례가 없는 변화에도 과감히 도전했습니다.

3-1 국내 최초 학습과학 체계 구축, 교육혁신 싱크탱크 역할 강화

- AI 시대 교육 패러다임을 지식 전달(teaching)에서 능동적 학습(learning)으로 전환하고 학령인구 감소에 대응하기 위해 국내 최초로 학습과학(learning sciences) 분야 연구·교육 체계 구축
- 새로운 교육의 싱크탱크 역할을 수행하기 위해 전국 최초로 학습과학연구소를 설립하고 교육부로부터 연 7억 원의 안정적 연구비 확보
- 교육학·심리학·뇌과학·컴퓨터공학 등 여러 분야의 학내외 전문가를 연구원으로 위촉

3-2 전국 사범대 80년 역사상 최초로 ‘교직을 듣지 않는 학부전공’ 신설

- 학교 밖으로 확대되는 교육 수요에 대응해 학생들이 교사뿐 아니라 다양한 교육 전문가로 진출할 수 있도록 국내 최초로 융합학습과학 학부전공 신설
- 고려대 뇌공학과 교수를 융합학습과학 전공교수로 영입
- 학과 단위 전공 운영 방식의 한계를 극복하기 위해 국내 최초로 학과가 아닌 단과대학 소속의 전공으로 설치

3-3 교원 양성 체계 혁신 및 역대 최고 평가

- 산발적으로 흩어져 있던 교원 양성 체계를 학생 중심으로 재편·통합하기 위해 ‘교원양성혁신센터’를 설립하고 교육부로부터 연간 예산 10억 원 확보
- 센터 설립 3년 만에 정부의 6주기 교원양성기관평가 대상 45개 대학 중 최상위 점수이자 사범대 역대 최고 점수로 A등급 획득

3-4 신규 교원 확보 및 사범대 예산 약 2배 확충

- 교원이 부족한 학과에 신입 교수 3명 정원 확보
- 교원양성혁신센터·학습과학연구소 연간 운영비를 교육부로부터 확보, 사범대 예산을 약 2배 가까이 확충

3-5 SNU IB교육연구센터 설립

- 사고력 중심의 능동적 학습과 전인 교육을 강조하는 국제바칼로레아(IB) 교육 과정을 국내 교육 환경에 맞게 발전시키기 위해 경기도교육청과 협력 체계 구축
- 독지가로부터 10억 원 규모 외부 기금을 유치하여 IB교육연구센터 설립

3-6 강의·강의실·교재가 없는 「3無 수업」 개발

- 경험 기반 교육·능동적 학습·협업 역량 강화를 위해, 신입생을 대상으로 강의·강의실·교재가 없는 ‘3무 수업’ 2개 과목 개발·운영
- <과목I: 경험과 성장> 학생들이 팀 단위로 체험 활동을 스스로 정해 한 학기 동안 수행하며, 그 과정에서 자신의 몸과 마음의 변화를 자각하는 경험 기반 수업
- <과목II: 협력과 성장> 학생들이 현실의 교육 문제를 스스로 발견하고 협력하여 해결책을 제안하는 프로젝트형 수업

3-7 임용고사 합격 장학금 신설

- 사범대 학생들의 교사 진출을 장려하기 위해 학부 졸업 전 임용고사에 합격하는 학생을 격려하는 장학금(1억 원)을 신설

3-8 교생 실습 협력학교 확보

- 교생 실습의 질을 높이기 위해 교생 실습 협력 학교를 3개교에서 25개교로 확대

4 캠퍼스 혁신

오랜 난제에도 주저하지 않고 도전해 해법을 만들어왔습니다. 서로 다른 이해관계와 의견은 끈질기게 조율하고 설득했으며, 필요한 지원과 자원을 얻기 위해서는 교내외를 가리지 않고 직접 문을 두드렸습니다.

4-1 서울대 정문광장 조성 및 주변 도로 정비

- 캠퍼스를 차 중심에서 보행자 중심으로 전환하는 첫 사업으로 교통 구조물처럼 쓰이던 정문 주변을 개방형 광장으로 전환
- 안전 문제를 해결하고 주변을 명소화



4-2 문화관 재건축 기획 및 예산 확보

- 낙후되고 용도가 낮은 문화관을 구성원의 구심점이자 지역사회와 연계된 랜드마크로 재건축하는 프로젝트 기획
- 서울대 최초로 국제 설계 공모 추진
- 총 916억 원 재건축 비용 중 정부 예산 290억 원 조기 확보



4-3 행정관 앞 잔디광장 조성

- 행정관 앞 폐쇄형 잔디광장, 이른바 '총장잔디'를 구성원에게 상시 개방하는 모두의 잔디광장으로 확대·전환
- 재건축 문화관과 잔디광장을 연계해 서울대의 새로운 중심 공간이자 랜드마크로 조성



4-4 사회대 리모델링과 한국경제혁신센터 신축 동시 해결

- 수년간 표류하던 한국경제혁신센터 부지 확보와 사회대 리모델링 문제를 통합 건물 신축 대안을 통해 동시에 해결하고 합의를 도출

4-5 간호대 관악캠퍼스 이전

- 간호대의 숙원이었던 관악 이전 협상이 7개월간 난항을 겪었으나, 긴밀한 소통을 거쳐 서울대·서울대병원·간호대·공대 간 최종 합의 도출

4-6 역대 최악 수해 위기관리 및 복구

- 산사태와 침수, 건물 파손 등 역대 최악의 수해를 신속하게 복구

4-7 사범대 공간 혁신

- 50년 만에 사범대 중앙정원을 리모델링하여 현대적인 공간으로 재단장

4-8 관악 AI밸리 조성사업 추진

- 서울대 주변을 실리콘 벨리형 AI 혁신 창업 생태계로 조성하기 위한 전략을 기획하여 사업을 출범시켰으며, 서울시·관악구 협의체 구성 및 서울시 기본계획수립 용역 추진

4-9 경전철 학내 연장 추진

- 서울대 교통 문제의 근본적 해결을 위해 대학과 지역 상생을 연계한 인프라 개선 프로젝트를 기획하고, 경전철(서부선) 학내 연장 추진
- 박원순 시장의 갑작스러운 임기 중단으로 경전철 사업이 중단

참조 | 대학-지역 상생 경제·문화·교통 인프라 구축 프로젝트(경전철 학내 연장) 구상안



| S-Valley

AI 혁신 생태계 및 문화벤처 캠퍼스타운 조성을 통한 국가경쟁력 강화 및 국내 경제 체질 개선, 고용 창출 (낙성대~서울대 후문~고시촌)

| S-Culture Belt

지역 상생을 위한 생활문화 인프라 구축 및 공유의 사회적 가치 활성화

| S-Rail

지역 상생형 경제·문화 인프라 접근성 제고를 위한 경전철 학내 연장

5 대외 협력

협력부처장으로서 학내외 다양한 관계자들과 폭넓게 소통하며 위기에는 기민하게 대응하고, 필요한 해법을 찾아왔습니다. 국회·정부와도 적극적으로 협의하며 서울대의 현안을 제도와 정책의 변화로 연결하는 대외협력 역량을 쌓았습니다.

5-1 언론 이슈 대응

- 범인화 반대 학생 본부 점거 사태, 교수 징계 등 각종 부정적 학내 사건 언론 대응

5-2 대외 협력 총괄

- 국회, 정부, 기업 등을 상대로 한 서울대 대외협력 업무 총괄

6 전공 분야 업적

스포츠경영학 교수로서 개인의 연구 성과에 머무르지 않고, 학과와 전공 분야의 발전은 물론 한국 스포츠의 경쟁력과 국제적 위상을 높이기 위한 다양한 도전을 이어왔습니다.

6-1 2017 QS 세계대학랭킹 스포츠 분야 7위 달성 기반 구축

- 체육문화연구동(71-1동) 신축 예산 정부 출연금 189억 원 확보
- 글로벌스포츠매니지먼트(GSM) 대학원 전공을 신설하고
신규 GSM 대학원생 정원 40명(석사 30명·박사 10명, 당해 연도 전국에서 유일한 대학원 증원 사례) 및 신규 교원 정원 2명 확보(1975년 이후 학과 최초)

6-2 개발도상국 스포츠 행정가 양성 국책사업 13년 운영

- 한국의 스포츠 외교력을 강화하기 위해 개도국의 스포츠행정가양성 국책사업을 직접 제안·유치하여 13년간 운영, 대표적인 K-스포츠 사업으로 육성
- 당시 서울대 유일의 문과 국가지원연구센터로 지정, 누적 예산 254억 원 확보
- 59개국 290여 명의 차세대 스포츠 행정 리더를 배출, 강력한 친한·지한(親韓·知韓) 스포츠 인적 자산 및 글로벌 네트워크 구축

6-3 서울대-한국야구위원회(KBO) 야구 지도자 과정 설립

- KBO와 산학협력을 유치해 국내 최초로 유소년부터 프로까지 모든 단계의 통합 야구 지도자 과정을 설립, 이광환 전 LG감독을 주임으로 영입

6-4 국제올림픽위원회(IOC) 올림픽즘365 위원 역임

- IOC 올림픽즘365 위원회의 유일한 한국인 위원으로 위촉되어, 스포츠와 올림픽즘을 통한 UN 지속가능발전목표(SDGs) 달성에 기여

6-5 스포츠 관련 분야 한국인 최초의 미국 R1(Research 1) 대학 교수 역임

- 스포츠 관련 분야에서 한국인 최초로 미국 R1 대학인 코네티컷대학 스포츠경영학 교수 역임

6-6 아시아 국적 최초 Journal of Sport Management 편집위원 역임

- 스포츠경영학 분야 최고 권위 저널인 Journal of Sport Management에서 아시아 국적 최초로 17년간 편집위원을 역임

20년 후의 서울대학교를 그려봅니다.

20년 뒤, 서울대학교는 개교 100주년을 맞습니다.

인공지능과 과학기술이 어디까지 세상을 바꿀지, 대학이 지금과 같은 모습일지조차 누구도 장담할 수 없습니다. 대학의 모습과 교육·연구의 방식도 전혀 달라져 있을 수 있습니다. 미래를 정확히 예측할 수 없다는 사실 자체가 우리가 준비해야 할 미래입니다.

그렇기에 서울대학교의 미래를 하나의 모습으로 미리 정해놓고 그 길만을 따라갈 수는 없습니다. 필요한 것은 새로운 질문과 환경이 등장할 때마다 스스로 답을 찾고 유연하게 변화할 수 있는 힘입니다. 사람과 지식이라는 대학의 근본은 단단히 지키되, 그것을 둘러싼 제도와 조직은 시대에 맞게 끊임없이 바꿀 수 있어야 합니다.

20년은 길어 보이지만 대학의 체질을 바꾸기에는 결코 긴 시간이 아닙니다. 교육과 연구, 재정과 행정, 조직과 문화의 변화는 하루아침에 이루어지지 않습니다. 하나의 변화가 다음 변화를 이끌고, 그렇게 쌓인 시간이 결국 대학의 미래를 만듭니다. 20년 뒤의 서울대학교는 그때 가서 만드는 것이 아니라, 지금 시작한 변화가 축적되어 만들어집니다.

그래서 저는 지금 변화의 물꼬를 트겠습니다. 막혀 있는 곳을 뚫고, 한번 열린 물길이 또 다른 변화를 불러 더 큰 흐름을 만들게 하겠습니다. 오늘 시작한 변화가 20년 뒤 더 큰 성취로 쌓이도록 하겠습니다. 개교 100주년의 서울대학교가 어떤 세상을 만나더라도 스스로 길을 찾고 시대를 이끄는 대학으로 서게 하겠습니다.

저는 시작을 책임지겠습니다.

미래로 향하는 물꼬를 제대로 트겠습니다.

