건학이념 실현방안

[되찾고, 세우고, 지키겠습니다]

크고자 하거든 남을 섬기라



제10대 배재대학교 총장후보자
박인규

배재대학교
PAI CHAI UNIVERSITY

총장의 자리는 기초입니다



함께 읽는 네 가지 약속

1. 건학이념 구현 위원회 05
2. (가칭) 아펜젤러학당 06
3. 예배와 리더십 07
4. 다시 배재학당으로 08–09

Contents

가장 아래에서, 배재를 받들겠습니다

1885년 아펜젤러는 단순히 학교 하나를 세운 것이 아닙니다. 기독교 정신으로 사람을 세우는 교육공동체를 시작했습니다
그리고 그 공동체의 정신을 한 문장에 담았습니다

"크고자 하거든 남을 섬기라" - 欲爲大者 當爲人役
이 문장은 장식이 아닙니다. 배재의 설계도입니다

마태복음 20장에서 예수께서는 높은 자리를 구하는 제자들에게 섬기는 자가 되라고 말씀하셨습니다
총장의 자리를 구하는 제가 가장 먼저 새겨야 할 가르침입니다

배재는 섬김으로 시작된 대학입니다
아펜젤러가 믿음으로 뿌린 씨앗은 자신이 아닌 이 땅의 젊은이들을 위한 것이었습니다
따라서 섬김은 새롭게 내세울 구호가 아니라 우리가 계승하고 실천해야 할 유산입니다

섬김은 말이 아니라 태도이며, 실천으로 증명되어야 합니다
먼저 듣고, 성과는 구성원에게 돌리며, 결정의 책임은 총장이 지겠습니다. 생각이 다른 구성원에게도 먼저 손을 내밀겠습니다

"아무 일에든지 다툼이나 허영으로 하지 말고 오직 겸손한 마음으로 각각 자기보다 남을 낫게 여기고"
- 빌립보서 2장 3절

날마다 대학과 구성원을 위해 기도하며, 총장은 군림하는 자리가 아니라 섬기는 자리임을 잊지 않겠습니다

건물의 기초는 보이지 않는 가장 낮은 곳에서 전체를 떠받칩니다. 저 역시 총장의 자리를 꼭대기가 아닌 기초로 여기겠습니다
가장 아래에서 배재를 든든히 받치는 것, 그것이 제가 실천할 건학이념입니다

왜 지금, 건학이념인가

학령인구 감소와 대학 간 경쟁이 심화되는 시대에 배재에는
차별화된 정체성과 흔들리지 않는 기반이 필요합니다

배재의 정체성은 1885년부터 이어온 역사와 기독교 정신에
있습니다. 이를 지탱하는 학교법인, 교목실, 기독교 동문과 지역
교회는 대학의 소중한 협력 기반입니다

**건학이념은 과거의 유산에 머물지 않고, 배재의 미래를 지탱하는
핵심 자산이 되어야 합니다**

건학이념을 실천하는 대학으로

그동안 건학이념의 중요성은 강조해 왔지만, 이를 대학 운영의
제도와 실천으로 연결하는 노력은 충분하지 못했습니다

이제는 선언을 넘어 실행할 때입니다. 건학이념이 대학의
의사결정과 조직 운영, 교육 현장에서 살아 움직이도록 하겠습니다

기초가 단단해야 대학의 미래도 굳건히 세울 수 있습니다
이어지는 「대학 경영방안 및 공약」은 바로 그 기초 위에 하나씩
놓는 실천의 다리입니다

네 가지 진단

건학이념은 한 번에 무너지지 않습니다
자리 하나가 비고, 과목이 형식만 남고, 조직이 서로 만나지 못하는 사이에 조금씩 빛이 바랩니다

01 하나
잃어버린 **앞자리** | **건학이념 구현의 자리**

건학이념을 향한 마음이 총장의 일정과 결정에 꾸준히 드러나야 합니다
정례 일정과 공개 점검을 통해 그 실천을 이어가겠습니다

→ 공약 1. 건학이념 구현 위원회

02 둘
잃어버린 **약속** | **실천을 이어갈 제도**

교목실의 위상과 학생 돌봄을 강화하려면 조직과 규정의 뒷받침이 필요합니다. 담당자가 바뀌어도 교육과 사목이 이어지도록 제도와 예산을 갖추겠습니다

→ 공약 2. (가칭) 아펜젤러학당

03 셋
잃어버린 **힘** | **흩어진 조직, 쓰이지 않는 자산**

채플은 교목실이, 기독교 교양과목은 교양대학이 맡고, 교수선교회와 아펜젤러연구소도 각자의 자리에서 일하고 있습니다. 이 활동들을 연결하고, 정동 배재학당역사박물관의 기록이 대학의 교육과 연구에 더 널리 쓰이게 하겠습니다

→ 공약 2 · 공약 4. 다시 배재학당으로

04 넷
잃어버린 **만남** | **형식이 된 교육**

교양필수 「기독교정신과 아펜젤러 인성」과 채플은 모든 학생이 건학이념을 만나는 중요한 시간입니다
그동안의 교육을 바탕으로 참여와 대화를 늘리고, 학생이 무엇을 배우고 느끼는지 살펴 수업을 개선하겠습니다
인성은 출석으로 전해지지 않습니다. 사람과 사람이 마주할 때 전해집니다

→ 공약 3. 예배와 리더십

건학이념 구현 위원회

총장이 먼저 섭니다

대학과 구성원을 위해 기도하며 섬기겠습니다

책임자	기한	예산(연)
총장 (실무: 기획처)	취임 100일	총장 (실무: 기획처)

위원장과 구성원

- 총장이 당연직 위원장, 부총장과 아펜젤러학당장이 당연직 부위원장
- 교수·직원·학생·동문 대표와 교단·지회 인사가 참여하는 점검 기구, 연 2회 정례 회의
- 건학이념 이행 점검표를 심의하고 공개
  - 구성원 대표의 의견과 보완 요구를 기록하고, 총장이 그 결과에 답하는 구조

의사결정의 자리

- 교목실장(아펜젤러학당장)의 스텝회의 상시 참석을 규정으로 보장
  - 취임 100일 안에
- 교목실장의 교원인사위원회 참여를 제도화
  - 총장이 임명하는 교원 11인(정관 제53조) 안에서 참여를 보장하고 관련 규정을 정비

기도하며 섬기겠습니다

- 한 사람 면담 - 새로 초빙한 교원, 오래 홀로 일해 온 교직원, 도움이 필요한 학생을 총장이 정기적으로 먼저 찾아 만나겠습니다
- 총장의 채플 강의 - 총장이 직접 매 학기 1회 채플 강의를 하겠습니다
- 총장실 티타임 - 주중 정해진 시간에 총장실을 열고, 구성원 누구나 신청해 총장을 만나겠습니다
- 교수선교회 참가 - 구성원의 한 사람으로 교수선교회에 적극 참가하고 지원도 하겠습니다
- 보이지 않는 섬김에 감사하는 날 - 해마다 개교기념 주간에, 드러나지 않게 섬겨 온 구성원을 추천받아 총장이 찾아가 감사의 예를 갖추겠습니다

성과 목표	2027	2030
위원회 정례 회의 · 점검표 공개	2회 · 1회	해마다 2회 · 1회
한 사람 면담 · 총장실 티타임	정기 · 주중 정례	같은 횟수 유지, 실적 공개
총장 채플 강의 · 교수선교회 참가	학기 1회 · 정기	같은 횟수 유지, 실적 공개

중단·보완조건: 위원회가 정례 회의를 열지 못하면 그 사실과 사유를 점검표에 그대로 공개합니다

흩어진 것을 하나로

(가칭) 아펜젤러학당을 중심으로 흩어진 실천이 이어지도록 교목실과 교육·연구를 제도로 연결하겠습니다

책임자	기한	예산(연)
총장 · 아펜젤러학당장	취임 100일	0.3억 (초기 0.2억 별도)

조직 - 흩어진 다섯을 하나로

지금	지금의 상태	아펜젤러학당 이후
교목실	교목 운영	학당의 중심 조직
채플 운영	참여형 콘텐츠 확대 필요	학당이 콘텐츠 총괄
기독교 교양교육	대면·참여형 수업 강화 필요	학당과 교양대학이 교육과정을 함께 운영
교수선교회	교수 자발적 모임	자율성을 존중하며 협력·예산 지원
아펜젤러연구소	자율연구기관	육성연구기관으로 지정 - 공약 4

취임 100일 안에

시점	할 일
취임 30일	학당 설치 TF 운영 · 실행계획 입안
취임 60일	규정안 마련 · 관련 의견 수렴
취임 100일	설치 규정 확정 · 건학이념 구현 예산 독립 항목 신설

규정에 없는 위상은 사람이 바뀌면 사라집니다
기존 조직과 자원을 연결하는 제도를 먼저 갖추고,
건학이념의 실천이 임기를 넘어 이어지게 하겠습니다

혼자 지키던 자리를 함께

교목 충원은 반드시 필요한 일입니다
교원 자격과 정원 여건을 고려하여 법인과 협의하겠습니다
충원되는 교목은 기숙사 사목을 겸임하며, 학생을 돌보고
아펜젤러의 정신을 나눕니다

- 2027 - 학당 출범, 기존 인력으로 운영 · 지교회 협력 목회자 네트워크 구성
- 2028 - 교목 1인 충원(기숙사 사목 겸임)을 법인과 협의해 추진

중단·보완조건: 100일 안에 규정을 만들지 못하면 사유를 공개하고 6개월 안에 다시 올립니다. 교목 충원이 늦어지면 협력 목회자 네트워크로 기숙사 사목을 먼저 시작합니다

출석에서 만남으로

채플과 교양과목이 학생의 삶에 더 가까이 다가갑니다
채플에서는 말씀과 나눔을, 교양과목에서는 사람과 사람이 마주 앉아 함께 배웁니다

책임자	기한	예산(연)
아펜젤러학당장 · 교무처장(교양)	2027학년도 2학기 전 분반	1.7억 (초기 0.3억 별도)

채플을 예배로

- 학기를 여는 개강 예배와 대학교회 예배를 대학의 공식 일정으로 - 채플은 출석이 아니라 예배입니다
- 참여형 채플 - 일방 강의에서 말씀과 나눔으로, 졸업생 이야기와 소명·진로 특강
- 신입생 아펜젤러 캠프 - 건학이념을 규정이 아니라 이야기로 만나는 첫 경험

마주 앉는 수업으로

- 「기독교정신과 아펜젤러 인성」 전 분반 대면 원칙 - 지금 수업을 맡고 있는 목회자 강사진과 함께 40명 안팎의 소규모 분반으로, 2027학년도 1학기 시범 · 2학기 전면
- 전공·종교 유무·수준을 고려한 참여형 수업으로 재설계하고, 학생의 신앙과 선택을 존중

섬김을 배우는 리더십

「아펜젤러 리더십」 마이크로디그리 - 섬김·공동체·소명 3모듈, 2027학년도 2학기 개설. AI 윤리와 섬김 프로젝트를 과정 안에 연계

- 이수 요건을 충족한 학생에게 2028년부터 국제표준 디지털 이수증 발급
- 사회봉사를 지회와 함께하는 돌봄 프로젝트로 운영

배운 내용과 성찰을 기록하고 함께 돌아봅니다. 강의 설계와 강사 섭외는 학당이 지원합니다

성과 목표	2027	2030
「아펜젤러 인성」 대면 원칙 · 참여형 운영	2학기 전 분반 원칙 보완 분반 별도 공개	대면 원칙 유지 운영 결과 공개
개강 예배 · 리더십 트랙 이수	학기마다 · 과정 개설	학기마다 · 연 100명

처음의 기록을 오늘의 배움으로



배재학당박물관 · 서울 정동

2026년 6월, 서울 중구는 정동에 「배재학당길」이라는 이름을 붙였습니다
거리가 배재의 이름을 갖게 된 지금, 배재가 그 길의 주인으로 다시 서야 합니다

1,005 쪽의 친필 서간

아펜젤러·벙커 | 1897–1901

아펜젤러연구소를 육성연구기관으로

아펜젤러연구소를 「육성연구기관」(연구기관 설립 및 운영 규정 제2조②)으로 지정하여 공간과 운영비 지원을 안정적으로 이어가겠습니다
아펜젤러와 벙커가 1897~1901년에 쓴 친필 서간문집(1,005쪽)이 국가기록원의 복원 대상으로 선정되었습니다. 복원 자료를 확보하면 법인 박물관과 협력하여 해제·번 AI 검색 아카이브를 단계적으로 공개하겠습니다. 일정과 공개 범위는 복원·협의 결과를 따릅니다

- 「헤리티지 펠로우」 - 해제·번·배재 인물 연구자를 해마다 선정
- 학생 참여 - 인문·AI 전공 학생의 수업 프로젝트로 운영, 포트폴리오에 기록
- 『배재 인물 총서』 발간과 정기 학술 심포지엄, 동문·은퇴 교원 구술 아카이브

책임자	기한	예산(연)
학당장 · 연구소장	2027–2030	1.7억 (초기 0.3억 별도)

감리교 세계 네트워크

아펜젤러는 미국 북감리회가 조선으로 보낸 선교사였습니다
배재는 세계 감리교의 품에서 시작된 학교입니다
새로 만드는 길이 아니라 원래 있던 길을 다시 여는 일입니다

- 미국 연합감리교회(UMC) 계열 대학과 학생 교류·교환학생 협약
- 아펜젤러 파송 사료를 가진 미국 기관과 공동 아카이브 - 서간 1,005쪽과 연결
- 동남아 감리교 선교 네트워크를 통한 유학생 유치 채널
- 기독교대한감리회·지교회 목회자 네트워크와 교단 협력 장학금

중단·보완조건: 연구소의 해제·번·교육 활용과 외부 과제 준비 실적을 2년째 함께 점검하여 운영을 보완합니다. 3년 안에 교류 실적이 없는 협약은 정리합니다.

기독교 AI 윤리

「AI가 무엇을 할 수 있는가」를 가르치는 대학은 많습니다
배재는 「AI가 무엇을 해야 하는가」를 가르치겠습니다
하나님의 형상으로 지어진 인간이라는 기독교 인간관을 바탕으로 AI를 쓰는 기준을 세우겠습니다. 배재의 섬김 전통을 인간의 존엄·공정성·책임 있는 활용으로 연결하고, 배운 원칙을 학생의 프로젝트에서 실천하겠습니다

- 리더십 트랙의 섬김·공동체·소명 3모듈에 「AI와 인간의 존엄」 학습과 실천을 연계
- AI로 실천하는 섬김 프로젝트 - 리더십 교육에 AI를 활용한 봉사활동을 연계하여, 학생이 섬김의 가치와 기술을 책임 있게 사용하는 태도를 함께 배우도록 하겠습니다
- 감리교 계열 대학과 함께 여는 기독교 AI 윤리 국제 포럼 - 4-2의 네트워크 위에서
- 정부 AI 안전·윤리 연구사업에 아펜젤러연구소 응모 지원

2035, 창립 150주년을 향해

2035년, 배재학당은 창립 150주년을 맞습니다
법인과 박물관, 배재중·고와 함께 그 길을 걷는 일에 대학이 먼저 나서겠습니다

4개년 로드맵과 이행 점검표

약속을 다 지키지 못할 수도 있습니다. 그러나 지키지 못했다는 사실만큼은 감추지 않겠습니다
점검 결과는 위원회 심의를 거쳐 해마다 전 구성원에게 공개하도록 하겠습니다

2027

위원회 · 학당 · 규정(100일) · 교원인사위 · 연구소 육성 지정 · 한 사람 면담 / 개강 예배 / 「인성」 대면 원칙 · 참여형 재설계 / 리더십 트랙 / 감사의 날

2028

교목 충원(기숙사 사목) 추진 · 리더십 이수증 발급 시작 · 헤리티지 펠로우 · 서간 해제 착수(복원 자료 확보 후) · 감리교 네트워크 출범

2029

서간 해제 · AI 아카이브 단계 공개(복원·협의 일정에 따라) · 『배재 인물 총서』 1권 · UMC 계열 대학 협약

2030

4년 이행률 공개 · 다음 체제로 넘길 규정 정비 · 건학이념 백서

해마다 확인할 11가지 약속

이행 항목	책임자 · 기한	미이행 시 보완
건학이념 구현 위원회 구성·개최	총장 100일	미개최 사유 공개
교목실장 스텝회의 · 교원인사위 참여 제도화	총장 100일	6개월 내 재추진
아펜젤러학당 규정 · 독립 예산	총장·기획처장 100일	사유 공개 · 6개월 내 재추진
아펜젤러연구소 육성연구기관 지정	총장 2027 상반기	사유 공개
한 사람 면담 · 채플 강의 · 총장실 티타임	총장 정기·학기·주중	횟수 공개
「아펜젤러 인성」 대면 원칙 · 참여형 재설계	학당장·교무처장 2027-2학기	분반별 단계 적용
개강 예배 · 리더십 트랙 개설	학당장 2027	연간 신청 2년 연속 30명 미만 시 조정
보이지 않는 섬김에 감사하는 날	총장 매년	-
교목 충원(기숙사 사목 겸임)	총장·법인 2028	협력 목회자 우선 (협의)
서간 해제 · AI 아카이브 공개	연구소장 복원 자료 확보 후 1년 내 시범 공개	진행률 공개
UMC 계열 대학 협약	학당장·국제처장 2029	3년 누계 실적으로 정리 및 지속 판단

해마다 점검 때 ○ 이행 · △ 일부 이행 · × 미이행 중 하나로 표시하고, 면담·강의·티타임은 실제 횟수를 적어 공개합니다

실천을 기록하고, 결과를 공개합니다

얼마를, 어떤 근거로

3.9 억 원 / 연간 운영

0.8 억 원 / 초기 구축

공약	항목	산출 근거	연간	초기
1	**위원회·점검표 · 감사의 날**	정례 회의 2회 · 점검표 제작 · 감사 행사	0.2	-
2	**아펜젤러학당**	교수선교회 지원 0.1 + 협력 목회자 사례비 0.2 / 현판·안내·집기	0.3	0.2
3	**「인성」 대면 분반 운영**	약 1,900명 ÷ 40명 = 48분반 × 30시간 × 55,467원 (2025 강사 강의료 평균)	0.8	-
	참여형 채플 · 신입생 캠프	초청 30회 × 100만원 / 1,900명 × 2만원	0.7	-
	리더십 트랙 · 이수증 · AI 섬김 교육	과정 운영 / 과정·이수증 개발 AI 윤리·실천 프로젝트 연계	0.2	0.3
4	**연구소 육성 · 펠로우**	운영비 0.5 + 펠로우 5명 × 600만원	0.8	-
	서간 해제 · AI 아카이브	해제 연구 / 아카이브 구축	0.3	0.3
	인물 총서 · 심포지엄	연 1권 · 연 1회 국제 포럼은 공동주관 재원 연계	0.3	-
	감리교 네트워크	협약 추진·교류	0.3	-
	합계		**3.9**	**0.8**

※ 학생 수·운영 횟수·단가에 따른 추계이며, 교목 등 정규 인건비는 대학 전체 예산에서 별도 반영합니다

단위: 억 원

설계도 대로 세우겠습니다

여호와께서 집을 세우지 아니하시면 세우는 자의 수고가 헛되며

- 시편 127편 1절

배재의 건학이념은 교목실과 구성원의 헌신으로 이어져 왔습니다
이제 그 실천을 더 단단한 제도와 학생의 배움으로 연결하겠습니다
이것이 140년의 역사를 다음 세대에 전하는 일입니다

그러나 무엇을 잃었는지 정확히 아는 순간, 되찾는 일은 이미 시작된 것입니다

저는 건축설계를 전공한 사람입니다
설계도가 아무리 좋아도 집을 세우시는 분은 따로 계십니다
「크고자 하거든 남을 섬기라.」 저는 이 설계도를 들고,
날마다 대학과 구성원을 위해 기도하며 섬기겠습니다

欲爲大者 當爲人役

너희 중에 누구든지 크고자 하는 자는 너희를 섬기는 자가 되고

- 마태복음 20장 26절



되찾고, 세우고, 지키겠습니다

배재대학교
PAI CHAI UNIVERSITY

제10대 배재대학교 총장후보자 **박 인 규**

대학 경영방안 및 공약

[배재 브릿지 2035+]

다음 대학을 먼저 시작합니다



제10대 배재대학교 총장후보자
박인규

배재대학교
PAI CHAI UNIVERSITY

Vision

학생을 가장 잘 키워,

다음 대학을 먼저 시작합니다



이제는 '뽑는 대학'에서 '키우는 대학'으로 패러다임을 바꿔야 합니다. 학령인구 절벽을 넘어 대학이 도약하는 해법은 명확합니다 입학의 문을 넓히고, 성장을 끝까지 책임지며, 졸업 후에도 끊임없이 다시 찾는 '평생 교육의 요람'이 되는 것입니다

> 단단하게 다리를 놓고,
> 함께 건너가겠습니다

이 공약집을 네 가지 숫자로 말한다면

215명 해마다 끝까지 키워낼 학생

중도탈락 7.79%(2026 공시 · 2025학년도) → 5.5% 14쪽 31쪽

+100억 2035년부터 해마다 새로 만드는 재원 · -76억을 +24억으로 전환 31쪽

65% 2030년 취업률 목표
현재 57.2%(2025 공시 · 2024년 졸업자) → 65% 16쪽

100일 없애도 되는 일 10건 폐지 20쪽

Contents

인사말 — 4 공통원칙 — 04

I 물이 불어나기 전에, — 왜 지금인가 — 06

II 우리가 가진 것으로 다리를 놓습니다 — 배재 브릿지 2035⁺ 체계 · 11쪽 — 08

III 한 사람도 두고 가지 않고, — 5 성장분야 - 학생 성장·성공 · 글로벌 · 정동 — 12

IV 수고한 만큼 돌려드리며, — 3 효율경영 - 교직원 복지·성장 · AI 행정 체계 · 재정 다변화 — 20

V 배재의 문을 활짝 엽니다 — 5 성장분야 - AI 교육혁신 · 평생·온라인 · 지역·산학 — 25

VI 처음 시작한 그 땅에 뿌리를 내리고, — 1 뿌리 - 배재 정체성 회복 — 30

VII 끝까지 함께 건너, — 4 공통원칙 - 2035년까지 계산하고 공개합니다 — 31

후보자 이력 — 34

맺음말 다음 대학을 먼저 시작하겠습니다 — 35

배재 브릿지 2035⁺ 전략

1	3	4	5
뿌리	효율경영	공통원칙	성장분야

40 핵심공약 · **100** 실행과제

→ 11쪽

본 공약집에 사용한 수치는 대학알리미 공시자료와 배재대학교 예·결산서를 기준으로 하고 있습니다

인사말

많은 것을 내려놓고 나서야 지켜야 할 것이 보였습니다

배재대학교에서 스물네 해를 보냈습니다. 기획처장 · 미래혁신본부장 · 대학혁신지원사업단장으로 일하며 총 651억의 사업을 수주했고, 세 번의 대학평가를 경험했습니다. 그 시간 동안 배운 것이 하나 있습니다

대학의 위기는 갑자기 오지 않습니다 이미 와 있는 숫자를 읽지 않을 때 옵니다

2031년 이후 학령인구가 빠르게 줄어듭니다. 제 임기 4년은 그 마지막 평지입니다. 평지일 때 다리를 놓아야 합니다
1885년, 아펜젤러는 아무도 가 보지 않은 길에 학교를 세웠습니다. 이제 우리는 배재학당이 시작한 도전을 이어가야만 합니다
학령인구가 줄어도 학생을 잘 키우고, 새로운 학습의 기회와 세계로 우리의 교육을 전하는 대학, 배재가 먼저 시작해야 합니다

모든 공약을 관통하는 네 가지 기준으로 일하겠습니다

01
근거로 결정합니다

데이터와 검증 가능한 AI기반의 근거 기반 결정

02
배재답게 합니다

140년 전 가장 먼저 시작한 학당의 정신을 뿌리에

03
일을 더 얹지 않습니다

새로운 일 하나에 기존 업무 하나 종료

04
2035년까지 계산하고 공개합니다

학생이 줄어도 버틸 수 있는 공약만

공약집의 모든 문장은 주어가 학교 · 본부 · 총장입니다

2035년, 다리 건너편

그날 우리가 이렇게 말할 수 있으면 좋겠습니다

교수님은 가르친 학생의 거울이 됩니다	직원 선생님은 일을 설계하는 사람이 됩니다
학생은 나갈 때의 실력으로 평가받습니다	서른여덟도, 쉰여덟도, 유학생도 배재에 다닙니다
대전은 떠나지 않는 도시가 됩니다	정동에서 배재학당이 다시 문을 엽니다

저는 어느 줄에도 서 있지 않습니다

누구에게도 빚진 것이 없다는 것은 혼자 독단적으로 가겠다는 뜻이 아닙니다. 오히려 사심 없이 그 누구와도 손잡고 일할 수 있다는 의미입니다. 저의 유일한 기준은 단 하나, '무엇을 바꿀 구체적인 계획이 있는가'뿐입니다

- **교수님께**
  일을 더 얹지 않겠습니다. 가르치고 연구하시는데 집중할 수 있는 환경을 만들겠습니다
- **직원 선생님께**
  고생은 줄이고, 고생한 만큼은 돌려드리고, 그것을 문서로 남기겠습니다
- **학생에게**
  같은 이야기를 네 번 하지 않게 하겠습니다. 흔들릴 때 학교가 먼저 찾아가겠습니다

총장 임기 4년을 2035년의 배재를 만드는 4년으로 쓰겠습니다
「크고자 하거든 남을 섬기라」라는 건학이념은 140년의 교훈이자 다음 150년의 전략입니다

학생을 가장 잘 키워, 다음 대학을 먼저 시작하고 정의하는 배재,
한 사람도 두고 가지 않겠습니다

제10대 배재대학교 **총장후보자**
박 인 규

물이 불어나기 전에,

I

왜 지금인가

약속 2031년에 대학 갈 나이가 되는 48.5만 명, 이들이 사실상 학령인구의 '마지막 고점'입니다
제 임기 4년은 거대한 인구 절벽이 시작되기 전, 우리 대학에 허락된 '마지막 평지'입니다

2039년에 대학에 입학할 아이들은 이미 태어났습니다

출생아 수



반등 - 2025년 출생아는 25.4만 명 (+6.7%), 감소 추세는 그대로입니다

이미 일어난 미래 - 일본은 2025년 사립대학의 53%가 정원을 채우지 못했습니다

국가데이터처 「2025년 출생 통계」 (2026.8) · 일본사립학교진흥·공제사업단 「2025년도 입학지원 동향」

우리 학교의 숫자

+17억
2026 운영수지(본예산)
운영수입 950억 − 지출 933억

−42억
감소기 연평균
2032-2035

−76억
2035년 한 해
아무것도 하지 않으면

흑자일 때 구조를 만들어야 감소기를 견딥니다

잃어버린 것을 모두 우리의 힘으로 되찾아야만 합니다

잃어버린 것 다섯가지는 학령인구와 관계없는 일입니다

흔들리는 것과 다시 세우는 것

잃어버린 것	지금	되찾아야 하는 것	쪽
1. 국고사업	SW중심대학 연 약 20억 · 2024년 사업 기간 종료	특성화 선도대학 완주 + 국고사업 수주	24
2. 산학협력	37.9억 → 19.1억	산학협력단 컨시어지 확립	29
3. 중도탈락	7.79% · 3년째	5.5% · 해마다 215명	14
4. 취업률	57.2% · 2년 연속 하락	65% · 총장이 책임	16
5. 구성원의 사기	숫자에 없음	교직원 복지 · 역량기반 업무	20-23

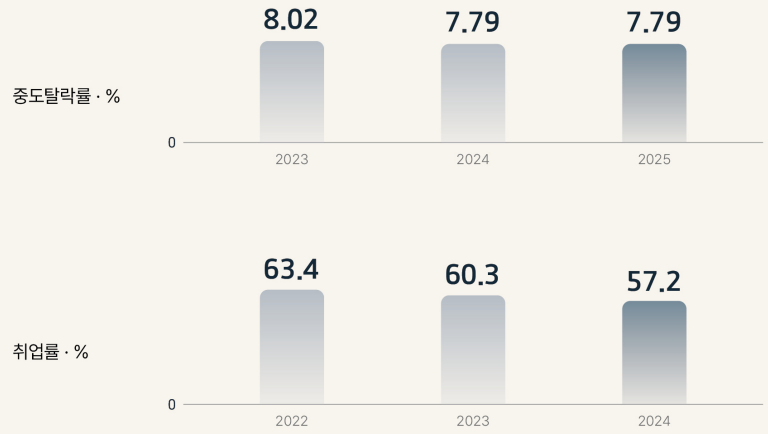
국고사업에는 수명이 있습니다
-특성화 선도대학 (연 50억 · 5년)도 2030년 종료.
-누구의 잘못이 아닌 준비의 문제

5. 구성원의 사기는
-결과를 확인한 후에야 회복

출처의 기준
-대학알리미 · 연도는 기준연도(공시는 다음 해)
-중도탈락률 2023 8.02%(783 ÷ 9,769) · 2024 7.79%(745 ÷ 9,564) · 2025 7.79%(733 ÷ 9,411)

산학협력단
현금예산서(본예산) 2023 - 2026

중도탈락률은 줄지 않고 취업률은 하락하였습니다



재학생 충원율은 104.1%입니다. 학교가 지속되는 것은 충원율이 아니라 등록금입니다
끝까지 다니는 학생이 몇인지 - 그것이 진짜 숫자입니다

우리가 가진 것으로 다리를 놓습니다

II

무엇으로 건너는가

배재 브릿지 2035⁺

다리 건너편에는 「다음 대학」이 있습니다

다음 대학은 들어온 학생을 얼마나 잘 키워 냈느냐로 평가받는 대학입니다



배재 브릿지2035⁺ 핵심가치

B 담대하게 Boldness

R 지역과 함께 Regional Impact

I 교육으로 앞서 Innovation

D 근거로 Data & AI

G 함께 성공하고 Growth Together

E 끝까지 실행 Execution

비전

학생을 가장 잘 키워, 다음 대학을 먼저 시작하는 배재

2035년은 배재학당 창립 150주년입니다. 다음 사람이 건널 다리까지 계산했습니다

→ 10쪽 우리가 가진 것 · 11쪽 다리의 구조

2035 좌표 - 대학알리미로 누구나 확인합니다

좌표	재는 법	2030	2035
잘 보내는 대학	취업률 · 순위	65% · 대전 사립 3위 · 전국 사립 70위 이내	대전 사립 1위
잘 지키는 대학	중도탈락률	5.5%	4.9% 이하 · 대전 사립 3위권
18세 이후에도 다시 찾는 대학	성인 · 재직자	평생 · 온라인 수강료 50억	80억 · 충청권 1위

세 좌표대로 만들겠습니다

용어 · 사업 중간평가
-사업 중간에 성과를 평가해 계속 지원과 금액 결정
-통과하지 못하면 지원 중단 가능

우리는 빈손으로 건너지 않습니다

651억

사업을 수주하고 지켜낸 경험
국고사업 8개 · 3번의 평가 대응

+

현재 가지고 있는 것

+75억 2025 결산 · 흑자	**104.1%** 재학생 충원율(외국인 포함)	**4.2배** 단기수강료 4년 · 7.8억→32.8억 (2021- 2025 결산)
450명 학위과정 유학생 (2026 알리미)	**1885년** 서울 정동 · 「배재학당길」	**250억** 2026 특성화 선도대학 사업 선정

임기 4년의 사업 시간표

2026 · 특성화사업 선정
특성화 선도대학, 250억 · 연 50억씩 5년

2027 · 국고지원 사업 수주
국고사업 수주(국책사업총괄기획단)

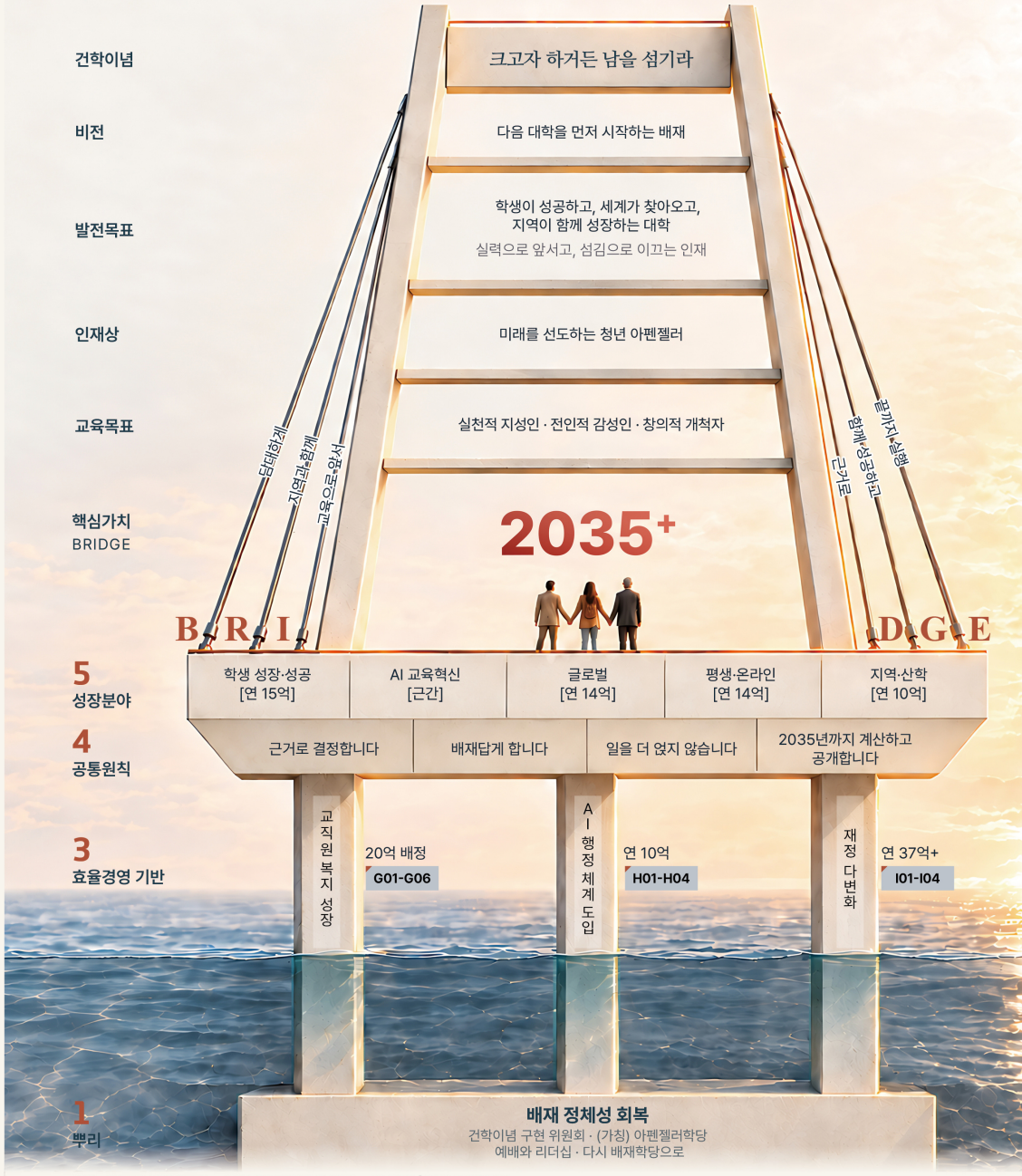
2028 → 2030 사업 평가 및 수주
특성화사업 중간 평가 통과,
국고지원사업 수주 지속

2031 이후 · 사업 수주 기반
학령인구 감소기 대응

사업 수주와 평가 대응은 저에게 익숙한 일입니다
임기 안에 교육과 재정에 도움이 되는 사업을 수주해 오겠습니다

2027-2035 배재 브릿지 중장기 발전계획

40개 핵심공약 · **100**개 실행과제



숫자는 2035년 기준 연 재정 5대 성장분야 합계 연 53억 31-32쪽「2035 재정 브릿지」
뿌리 하나 · 기둥 셋 · 원칙 넷 · 5대 성장분야 - 1·3·4·5 전략

한 사람도 두고 가지 않고,

III



졸업 후에도 다시 찾는 '평생의 길'
05 새로여는문

국경과 언어의 장벽을 낮추는 글로벌 캠퍼스
04 세계에서오는문

실력으로 증명하는 '출구 책임'
03 나가는 문

서울 정동
- 성인 학습자
· 유학생
18-19쪽

450명 → 1,000명
-유학생
17쪽

'포기'신호를 먼저 찾아내는 밀착 케어
02 머무는 문

취업률 65%
총장이 책임
16쪽

선발을 넘어선 '맞춤형 안착'
01 들어오는 문

해마다 215명
- 붙잡는 일은 학교가
14-15쪽

모집은 본부가
13쪽

배재와 마주하는 5개의 문:

들어오는 순간부터 평생토록, 배재가 책임집니다

배재의 문턱을 넘는 누구도 홀로 걷게 하지 않겠습니다
보이지 않는 곳에서는 AI가 학생의 성장을 24시간 분석하고,
가장 손길이 필요한 순간에는 배재가 직접 손을 잡고 이끕니다

→ 26-27쪽

01 들어오는 문
선발을 넘어선 '맞춤형 안착'

다른 대학이 고3을 만날 때, 우리는 고1을 만납니다

진학을 결정하기 2년 전에 학생을 만납니다. 학생이 배재를 먼저 겪어 보게 합니다

배재스쿨 운영 조건
-재원: 특성화 · 혁신지원 · 앵커 사업비
-3년 뒤 이수 · 취업 성과로 학교가 지속 여부 결정

B01 AI와 본부가 주도하는 '스마트 모집 체제'

데이터 분석, 타깃팅 광고, 24시간 상담은 본부의 AI-CRM 시스템이 전담합니다

- 모집 - 등록 전환율 공개 - 지원→합격→등록→1학기 유지를 고교 · 전형 · 학과별로 해마다 공개
- 합격 전 장학금 AI 매칭 시스템 - 원서를 쓰기 전, 모의고사 성적이나 학생부 데이터를 챗봇에 입력하면 "배재대 지원 시 받을 수 있는 장학금과 혜택"을 AI가 즉시 계산하여 안내서 발급(입학처 협의)
- 고교학점제 연계 '온라인 마이크로 강좌' 선점 - 고품질의 '온라인 VOD + AI 튜터' 기반 사전 학점 인정 강좌를 제작하여, 전국의 고1~2 학생들에게 시공간 제약 없이 제공 · 학점 인정
- 잠재 신입생 관리(AI-CRM) 풀(Pool) - 고1 때부터 배재대 캠프, 특강, 이벤트에 참여한 학생들을 통합 관리하여, 시기별로 필요한 맞춤형 웹진, 입시 팁, 전공 안내를 자동 발송

학과 교육내용·자랑거리 세 줄 · **본부** 분석·홍보·고교 방문·상담·연계 운영

½ 학과의 모집 투입시간 **100%** 정원 내 충원율 유지

B06 배재스쿨(PaiChai School) - 학과는 집, 스쿨은 새롭게 배우는 길

학과에 소속한 채, 여러 전공을 엮어 실제 문제를 풉니다(2학년 경로 선택, 졸업 때 성과를 증명)

- 졸업학점 추가 없는 15학점 - 입문 3 + 공동 프로젝트 6(두 학기) + 산학 캡스톤 또는 장기 현장실습 6. 마이크로디그리와 디지털 배지로 증명
- 학과가 개설하고 학생이 선택 - 스쿨 과목 6~9학점의 전공학점 인정은 학과가 결정. 미개설 학과 학생도 개인으로 참여
- 기존 과정에서 시범 - K-Defense 스쿨(특성화 선도대학) · 아펜젤러공유대학(자율전공학부)
- 교수는 교육과 지도에 집중 - 공동 개설 과목은 책임시수로 인정하고 기준을 규정으로 공개. 기업 발굴 · 계약 · 정산은 전담인력과 산학협력단이 담당

1 탐색 → **2 길 선택** → **3 프로젝트 · 현장** → **4 증명**

215명은 어디서
-재적학생: 9,411명 (2025학년도) x (7.79% − 5.5%) ≈ 215명
-한 명당 등록금 평균 연 663만원: (2026 본예산 학부수업료 508.4억 ÷ 재학생 7,665명)

해외에서는
-조지아주립대: 상담 인력을 늘려(1인당 700 → 300명) 6년 졸업률 41% → 53%
-영국 대학 실험(2026): 자동 알림만으로는 변화 없음

출처
-대학알리미 「중도탈락 학생 현황」 2026년 공시 (2025학년도):
-재적 9,411명 · 중도탈락 733명 (7.79%) · 자퇴 443 · 미복학 192 · 미등록 94 · 기타 4
-신입생 2,006명 중 164명(8.2%)

확인하는 숫자
72시간 내 대면 비율
-2학년 → 3학년 유지율 (해마다 공개)
-중도탈락률 7.79% → 5.5%

02 머무는 문
'포기'신호를 먼저 찾아내는 밀착 케어

작년 한 해, 443명이 스스로 그만뒀습니다

미등록 · 미복학까지 합하면 733명이 학교를 떠났습니다

7.79%	5.5%	15억
2025학년도(2026 공시) ·3년째 제자리	2030 · 해마다 215명	연 재정 효과

지금 - 다리 아래



작년 한 해 학교를 떠난 학생
733명 (기타 4명)

78%는 신입생이 아닙니다
733명 중 569명

학생이 떠나는 원인(우리의 진짜 현실)

① 자존감(심리적 장벽)	누적된 좌절감으로 자신감이 결여되어 있어, 작은 어려움에도 도움을 청하지 못하고 먼저 포기해 버립니다
② 2학년(진로와 생활고)	전공수업이 본격화되고 군 복학이 겹치며, 낯선 환경과 생활고의 이중고를 겪습니다
③ 창구(행정의 벽)	역량진단·상담·장학·취업 창구가 달라, 가뜩이나 위축된 학생이 같은 이야기를 여러 번 반복하다 지칩니다
④ 등록금(경제적 벽)	단돈 몇십만 원이 모자라 학업을 포기하고 조용히 짐을 싸는 학생도 있습니다

→ 15쪽 「위기를 먼저 포착하고 끝까지 책임지는 대학」

단순히 돈과 행정의 문제가 아닙니다. 무너진 자존감을 다시 세워주는 것이 진정한 교육이고, 배재의 역할입니다. 학과에 명단도, 숫자도, 책임도 내려보내지 않겠습니다

B02 위기를 먼저 포착하고 끝까지 책임지는 대학

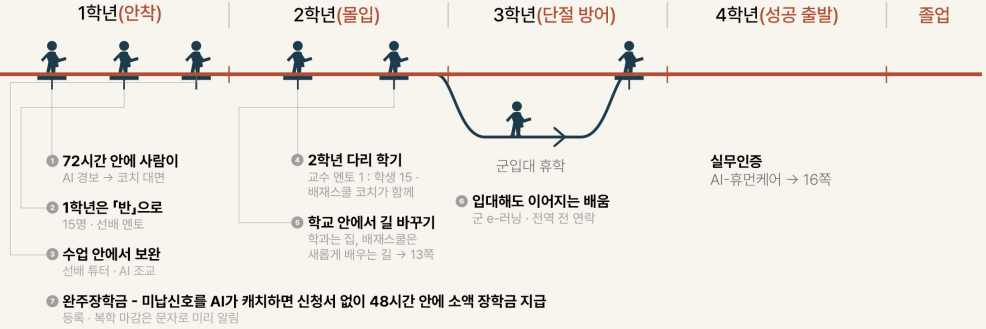
완주 장학
-신청서 없이 지급하는 소액 장학금
-재원은 동문 「완주 기금」

AI가 먼저 찾고, 사람이 끝까지 붙잡습니다

알림에서 끝내지 않고, 72시간 안에 사람이 만납니다

기한: 1년차 시범 · 2년차 확대	예산(연): 비용 등급 「중」 · 과제당 1억 미만	교수 추가 행정 없음 · 지도는 시수 인정

학생의 4년을 이끄는 스마트 안전망 구축



B02 성과 목표

성과 목표	2027	2030
위험신호 자동 알림	1학년 시범	확대 운영
72시간 학생지원 전담팀	시행 · 조치율 공개	조치율 해마다 공개
2학년 → 3학년 유지율 · 복학률	기준값 공개	해마다 공개
중도탈락률	7.79%에서 출발	5.5%

B03 첫 학기 골든타임: AI 진단과 코치의 밀착 관리

AI의 정확한 진단과 코치의 따뜻한 밀착 관리로 대학 안착을 책임집니다

- AI 맞춤형 기초 튜터링 (학력 격차 해소) - 문해 · 수리 · 디지털 등 부족한 기초학력은 상용 AI 튜터 플랫폼이 학생별 난이도에 맞춰 단기간에 향상 지원
- 15명 전담 '매트릭스 코칭(정서적 안착)' - 15명 이하 소그룹으로 '담임 코치 (학생성공 전문가)'(여러 소그룹 관리, 코치1인당 300명 이하)를 배정, 낯선 대학 생활의 두려움을 없애고 정서적 소속감을 고양

65%는 어디서
-최근 3개년 평균 60.3%에 약 5%p를 더한 수치
-전국 일반대 평균은 62.8% (2024년 졸업자)
-격차는 2년 만에 2.9 → 5.6%p로 확대

함께 하는 곳
-교육혁신처 학생생애주기 역량관리센터

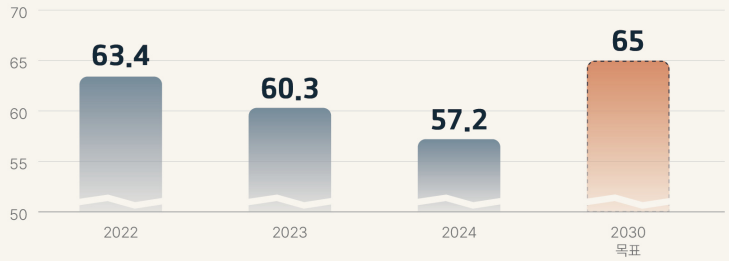
출처와 기준
-대학알리미 「졸업생의 취업 현황」 · 연도는 졸업 기준연도 (공시는 다음 해)
-2024년 졸업자 2023년 8월 · 2024년 2월 졸업자, 2024.12.31 기준(2025 공시)
-졸업자 1,550명 중 취업대상자 1,435명, 취업자 821명
-2022년 63.4% (949 ÷ 1,497)
2023년 60.3% (887 ÷ 1,471)

03 나가는 문
실력으로 증명하는 '출구 책임'

취업률은 총장이 책임집니다

들어올 때의 성적이 아니라, 나갈 때의 실력으로 평가받게 하겠습니다

취업률을 올립니다



B04 학생의 '나가는 문'을 보장하는 실무 인증제
학과가 정하고 예산은 학교가 지원합니다

- 지역 기업 대표 명의 '실무 S등급 인증' 배지 발급 - 프로젝트를 함께한 외부 파트너 기업의 이름이 박힌 디지털 실무 인증 배지를 졸업장과 함께 수여
- 교수 업무 스왑(Swap) 및 대학 본부 전담 - 학교 본부와 앵커사업단이 기업 풀(Pool) 확보를 전담, 프로젝트를 지도하는 교수에게는 책임시수와 업적(KCI 논문 대체) 인정 - 규정 개정 추진

C02 AI 커리어 패스포트: 학벌을 넘어 '실력으로 증명하는' 4년의 기록
4년의 기록을 AI가 한 장으로 정리해 학생의 역량을 보여줍니다

- 학생 이력 데이터 자동 수집 - 4년간의 LMS 학습 데이터, 마이크로 미션 결과물, 현장 코업(Co-op) 내역을 AI가 백그라운드에서 24시간 자동 수집
- AI 직무 맞춤형 포트폴리오 - 4년간의 기록 중 AI가 가장 적합한 역량만 추출해 디자인 포트폴리오 1장과 자기소개서 초안을 즉시 생성

B05 24시간 초밀착 AI-휴먼 케어
AI와 코치가 분업하여 언제든 학생을 잡아주는 상시 안전망으로 전환합니다

- 단순 상담 제로화, AI 챗봇 24시간 대응 - 수강신청, 졸업 요건 등 반복적인 질문과 조기 이탈 징후 탐지는 카카오톡 기반의 'AI 어드바이저'가 24시간 메시지로 밀착 관리
- 지도교수 짐을 더는 '1학년 전담 매트릭스 코치' - 15명 소그룹 단위의 '매트릭스 코치(학생성공 전문가)'(코치 1인당 300명 이하)가 직접 대면하여 온기로 문제를 해결

취업률은 다음 해 신입생 모집의 선행지표입니다

04 세계에서 오는 문
국경과 언어의 장벽을 낮추는 글로벌 캠퍼스

글로벌 교육국제화역량 인증
-14년 연속 인증(2026)
-불인증이 되면 유학생 축 전체가 흔들림

세계가 오는 배재

숫자만 늘리지 않고 유지 · 졸업 · 취업 · 정주 여건까지 책임집니다

이 축이 지키는 것
학령인구 밖의 수요

이 축이 만드는 돈
③ 연 14억

순수입으로 계산합니다

450명
2026 학위과정

1,000명
2035 목표



14억 (1,000 − 650)명 × 1인당 순수입 400만원
실납입 등록금에서 감면과 직접지원비를 제외한 값

D01 국가별 맞춤 유치 전략: '숫자'가 아닌 '끝까지 다니는 학생'
데이터 기반 맞춤형으로 국가별 수요와 전공 적합성을 고려해 유치합니다

- 국가 - 전공 유치 포트폴리오 - 모집 비용, 중도탈락률, 전공 적합성 데이터를 분석해 우리 대학과 시너지가 높은 특정 국가를 선별하는 '타깃 유치 포트폴리오'를 가동하고 해마다 공개

D02 'AI + 본부' 글로벌 원팀
교수님께 유학생 관리를 떠넘기지 않고 본부가 끝까지 책임집니다

- 입학 - 유지 공동 목표 - 유지 · 학점 · 졸업 · 취업 네 숫자를 본부가 책임지고 공개. 중도탈락 7.2%(2025학년도, 전국 일반대 7.1% · 2023) → 3% 이하
- 비자 · 주거 · 재정 원스톱 - 이탈 위험 조기 관리 및 다국어 민원은 '24시간 AI 챗봇'이 자동 해결

D03 단절 없는 파이프라인: '어학연수에서 학위까지'
어학연수생이 학위과정으로 자연스럽게 이어지도록 예비전공 트랙을 제공합니다

- 한국어 - 예비전공 학점 - 기준을 충족한 연수생에게 기초교과를 미리 열고, 전형에 반영하고 입학 뒤 학점으로 인정: 베트남 TOPIK 대입 인정(2026)이 기회

D04 취업과 비자를 한 번에
3학년 유급 실습부터 지역 기업 채용까지 학교가 챙깁니다

- 직무한국어 + 유급 현장실습 - TOPIK 4급(지역특화형 비자 요건) 목표, 비자 · 노동법 기준은 학교가 관리(대상: 대전 동구 · 중구 · 대덕구)

배재학당 동관 · 1916 - 지금의 배재학당역사박물관

이곳이 1885년 배재가 시작된 자리입니다



05 새로 여는 문

졸업 후에도 다시 찾는 '평생의 길'

1캠퍼스 대전
2캠퍼스 서울 정동

대전은 줄이지 않고, **서울을 더합니다**
정원은 대전에 두고, 서울에서는 강의를 만듭니다

비학위	**평생교육**	재직자 · 기업 위탁 · 시민 강좌
온라인	**온라인 강좌 개설**	제작과 송출의 거점 - 내국인 · 외국인
유학생	**정동 학기**	「서울 배재학당에서도 배운다」
뿌리	**아펜젤러의 땅**	배재 건학이념의 계승

왜 정동인가 - 정원과 관계없이 서울에서 가르칠 수 있는 길이, 배재가 처음 시작된 곳에서 열립니다

2026년 6월, 서울 중구는 정동에 「배재학당길」이라는 명예도로명을 붙였습니다. 전시 · 공연 · 현장 수업을 여기에서 엽니다

규제의 걸쇠는 건물이 아니라 정원입니다

수도권 규제가 막는 것은 서울에 입학정원이 새로 생기는 것입니다. 법제처 해석상 「학교의 신설」은 입학정원이 신규로 발생하는 것을 말합니다. 일반대학도 학칙으로 정해 온라인 학위과정을 전부 또는 일부 운영할 수 있습니다(2023년 12월 훈령 개정으로 사전승인과 분야 제한이 폐지)

법인에는 이렇게 제안드리겠습니다

임대 수입을 지키면서 대학이 쓰는 길로, 한 번에 바꾸지 않고 단계별로 전환합니다
단계마다 보고하고 협의해 서로 Win-Win하는 운영 방법을 함께 정하겠습니다

중단 조건 타당성 검토가 부정적이거나 단계별 기준에 못 미치면 즉시 중단

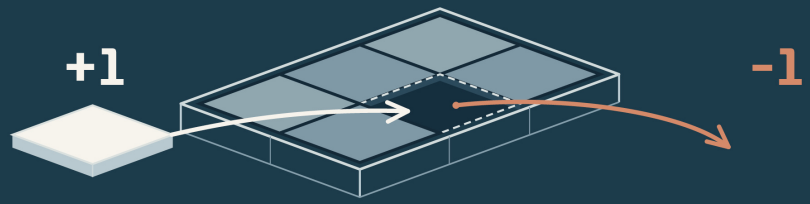
유학생에게도 - 자국에서 정동이 송출하는 온라인 수업으로 먼저 배우고, 그 성적으로 선발 → 17쪽

정동 배재 브릿지 디지털 캠퍼스(Bridge Digital Campus) - 온라인 강의 송출 · 배재학당 전시 · 수도권 입학 상담 · 동문의 자리 · 서울 배재고 공동교육과정

수고한 만큼 돌려드리며, IV

우리의 일은 무엇이 달라지는가

약속 취임 100일, 없애도 되는 일 10건을 없앱니다 · 2035년 새 재원은 사람에게 먼저 연 20억



새 일 하나
새 사업 · 새 보고 · 새 위원회

업무 총량 - 늘리지 않습니다

기존 일 하나
총장이 지시하는 일도 예외 없이

일의 부담이 줄어드는 대학

하나를 더하려면, 하나를 덜어내야 합니다

100일
취임 100일

없애도 되는 일들을 적어 주십시오」
가장 많이 나온 10건을 100일째 폐지하고, 없애지 못한 것은 그 이유와 함께 공개합니다
같은 날 교직원 역량기반 업무 전환을 시작하고, 해마다 두 번 회의 · 보고 · 서식을 모두 꺼내 놓고 필요한 것만 다시 살립니다

- H01 교직원 역량기반 업무 전환
- H02 중복 · 반복 업무의 AI 전면 자동화
- H03 국제·평생교육 부서를 대학의 '성장 엔진'으로
- H04 교직원 AI 계정

원칙은 지켜지지 않으면 구호입니다. 업무총량이 보장되도록 제도화 하겠습니다

일의 부담이 줄어드는 대학

학과의 짐을 본부가 가져오면, 본부의 짐도 덜어 냅니다

업무 이동표(예시)

옮겨 오는 일	맡는 곳	함께 줄이고 확보할 것
고교 방문 · 상담 · 홍보물	입학 부서	중복 보고 통합 · 모집 전담인력 확보
학업 중단 위험 학생 연락	학생지원센터	상담 기록 통합 · 연락 담당인력 확보
유학생 입학부터 졸업까지	국제처	중복 업무 정리 · 다국어 응대 지원
계약 · 정산 · 특허 · 보고	산학협력단	표준서식 · 계약·정산 전문인력
수업 설계 · 촬영 · 자막	교수학습센터	수업 제작 지원 · 30개 교과 시범

교직원 AI 계정
-업무용 AI 계정을 학교가 지급
-개인정보 · 학사자료를 넣지 않는 기준 마련
-1년 단위로 재계약

줄이는 것은 중복입니다
-중복 보고 · 반복 결재 · 중복 사업 · 비어 가는 공간
-줄어든 시간은 구성원에게 환원

확인하는 숫자
-폐지 10건 공개(취임 100일)
-업무 이동(분장)표(해마다)
-성과 배분 공식 사전 공개

업무를 이관하기 전에, 담당 인력과 시간을 확보합니다

H01 교직원 역량기반 업무 전환
- 맡을 일은 학과가 나눕니다 - 학과 안에서 누가 무엇을 맡을지는 학과 스스로 정하고, 학교는 총량만 관리. 상담 · 지도 · 프로젝트 · 연구 등 역량기반 업무 전환

H02 중복·반복 업무의 AI 전면 자동화
- 조직의 공동 운영 - 기획 · 교육혁신 · 정보관리 · 사업단이 함께 운영하고, 주관 부서장이 조정
- 취임 100일 점검 - 불필요한 중복 보고와 다단계 결재선을 AI 기반 시스템으로 통폐합, 줄어든 시간만큼을 교직원의 휴식과 역량 개발 시간으로 돌려드림
- 역량과 희망을 반영한 직무 배분 - 새 직무(계약 · 데이터 · 국제 · 성인교육)는 내부 직원에게 먼저 지원할 기회 부여

H03 국제·평생교육 부서를 대학의 '성장 엔진'으로
- 국제 모집 - 성공 통합 - 국제처가 모집 · 입학 · 한국어 · 학사 · 취업을 함께 책임지고, 권역별 담당자를 배치
- 성인교육 운영 · 수익 관리 - 미래교육원이 과정기획 · 가격 · 마케팅 · 콘텐츠 · 손익을 관리하고 학과와 수익을 배분

고생은 줄이고, 고생한 만큼은 돌려드립니다

20억은 구성원에게
-2035년 새로운 재원 가운데 해마다 20억을 구성원 보수·복지에 먼저 배정
-산정 근거는 32쪽 참고

하한도 함께
-보수공식에 상한(최대치)만 두면 재정이 어려울 때 보수가 먼저 삭감됨을 대비
-최소 인상선(하한)도 함께 정해 보수를 지킴

아펜젤러 라운지
교수님과 직원을 찾아온손님은 본관에서 학교가맞습니다

복지는 금액이 아니라 공식입니다

대학이 어려워질 때 가장 먼저 줄이는 것이 인건비 입니다. 이제 그 순서를 바꾸겠습니다

20억
교직원 복지 · 성장
22-23쪽

10억
AI 행정 체계
20-21쪽

37억 +
재정 다변화
24쪽

사람이 먼저입니다

어디서 난 돈으로, 어떤 공식으로, 못 하면 어떻게 할 것인지 - 셋을 적어서 지키겠습니다

G01 보수 정상화 4개년 로드맵

재정과 연동한 인상 공식 - 상한 · 하한과 수주 성과의 보수 반영 방식을 취임 첫해 노조와 협의하고 구성원과 함께 정해 공개합니다

- 유사 대학 보수 비교 · 4개년 계획 - 직급 · 근속 · 초임 · 복리후생을 비교해 4개년 인상 시나리오를 구성원과 함께 결정
- 최저 · 초임 우선 + 재정 안정 - 정액과 정률을 섞어 낮은 구간을 먼저 올리고, 운영수지 · 인건비율 기준을 함께 지킴

G02 더 일한 사람이 더 가져가는 '성과보상 체계' 확립

배분 공식을 먼저 공개하고 그다음에 일합니다. 사후에 바꾸지 않습니다

- 학생성과 · 대학기여 포인트 - 교육 · 학생유지 · 취업 · 연구 · 수주 · 행정혁신을 고루 인정하고 지표별 상한치 설정
- 간접비 배분공식 공개 - 참여자 · 부서 · 공통인프라 몫을 사전 공개

G03 배재의 자긍심을 높이는 'First 복지'

스포츠문화진흥원 확대, 교직원 동호회 지원, 목요문화제 부활 등 자긍심을 높이는 복지를 단계적으로 도입합니다

- 복지 선호조사 후 우선순위 확정 - 무엇을 원하시는지 먼저 묻고, 비용 시나리오별로 순서를 정해 공개
- 교수·직원 통합 라운지 및 커뮤니티 예산 지원 - 교수와 직원이 격의 없이 만나 소통할 수 있는 프리미엄 복합 라운지(커피, 휴식 공간)를 조성, 연구실과 행정실에 갇힌 소통을 개방형 소통으로

AI로 줄어든 시간과 새로 만드는 재원은 사람에게 먼저 갑니다

사람이 먼저입니다

사람을 키우는 학교

배재의 이름은 사람이 만듭니다
성과를 낸 교수와 직원, 학생을 학교가 알리고 끝까지 키웁니다

직급이 달라도 같은 구성원
임용 형태와 직급이 달라도 같은 학생을 봅니다. 회의 · 정보 · 신청에서 빠지는 사람이 없게, 기준을 문서로 공개합니다

기준을 공개합니다
누가 어떤 일을 맡을지. 기준이 없으면 결국 아는 사람이 정하게 됩니다

G04 배재 브릿지 소통시스템(Bridge Talk System)

누구나 쉽게 말하고, 투명하게 공개되고, 진지하게 다뤄집니다. 총장이 먼저 듣고, 답을 미루지 않습니다

- 총장실 티타임 - 주중 정해진 시간에 총장실을 열고, 구성원 누구나 신청해 총장과 대면
- 학기마다 「총장과의 대화」 - 교수 · 직원과 만나 소통하고, 나온 의견과 처리 결과를 함께 공개
- 2주 안에 응답 - 모든 의견에 2주 안에 답변하고, 받아들이지 못한 의견은 그 이유를 적어 공개

G05 학과를 돕는 맞춤 지원제

지표가 나쁜 학과가 지원을 먼저 받습니다. 학과의 내일은 학과가 먼저 계획합니다

- 학과 진단서 제공 - 6대 지표(충원 · 유지 · 취업 · 1인당 교육비 · 연구/산학 · 지역책무)를 같은 기준으로 분석해서 제공
- 계획이 있는 학과에 먼저 지원 - 어느 학과든 신청할 수 있고, 계획서는 본부와 함께 작성
- 해마다 공개 - 진단서 · 3개년 지원계획 · 결과를 해마다 공개

G06 AI 연구 컨시어지 및 '정산 제로' 시스템

연구비 공고 검색부터 영수증 정리까지, 교수님의 힘을 빼는 파편화된 행정을 AI 시스템과 산학협력단이 대행합니다.

- 초개인화 AI 과제 매칭 및 프로포절 초안 자동 생성 - AI가 과거 교수의 논문과 연구 이력을 학습, 교수맞춤형 R&D 과제 탐색 지원 및 맞춤형 연구계획서 초안 제공
- 종이 영수증 전면 폐지, AI 스마트 정산 도입 - AI정산 시스템과 산학협력단 정산 전담 직원이 100% 처리
- 전임교원 'AI 연구 계정' 지급 - 모든 전임교원에게 AI계정을 매년 지급, 연구의 질적 도약을 지원
- 기본 연구비는 모두에게 - 추가분은 계획과 성과에 따라 더 지원

학생을 키우는 사람을 먼저 키웁니다

재정 다변화

I01
2035 재정 시나리오 공개

I02
수입원 다변화
- 법인과 함께 세우는 계획

I03
국책사업총괄 기획단

I04
공약 이행보증서
- 못 지킬 경우 무엇을 먼저 줄일지 사전 계획

연 37억 = 국고 지원 사업 증가분 30억 + 기부 · 법인자산 7억

근거 규정
-교육부 훈령 「대학 재정지원사업 관리운영에 관한 규정」: 사업비를 대학본부 등 중앙관리부서가 총괄 관리 (제37조①)
-그 총괄을 사업기획까지 확장

2026 본예산 10.0억 → 2035년 40억
-계속되는 대학일자리 · IPP 약 20억 + 새 사업 약 20억

재원을 만들어 오는 총장

흩어진 사업을 하나로 모읍니다

약속의 재원을 총장이 직접 만들어 옵니다. 사업 수주 · 연구 · 성과자료를 한곳에서 관리합니다

국책사업총괄관리단	대학혁신지원사업단
앵커사업단	지방대학 특성화 사업단
신기술혁신공유대학사업단	스마트ICT융합인재양성사업단

기획 · 수주 · 성과 관리

국책사업총괄기획단

흩어진 조직을 하나로 합니다

**기획처장 때 만들고 부단장으로 운영한 국책사업총괄관리단을,
사업기획까지 담당하는 조직으로 확장·개편하여 다시 묶겠습니다**

끝나는 사업과 시작할 사업을 함께 보고, 중복과 성과를 관리합니다
사업 행정은 전담조직이 맡고 교수는 교육 · 연구에 집중합니다

사업공고가 나오기 전에 이미 준비된 대학

3년 사업 발굴 로드맵 사업공고와 신청 일정을 미리 파악	**사전기획 전담팀** 사업공고 전에 사업 초안을 마련
모의평가 제출 전 자체 모의평가를 실시	**수주 인센티브** 사업을 수주한 성과는 참여 구성원 몫으로

특성화 선도대학 성공과, 다음을 미리 준비

특성화사업 중간평가와 2030년 사업 완성까지 책임지고, 이후를 이어나갈 사업을 그전에 확보하겠습니다
국고지원사업은 미리 준비하고, 구성원의 의견수렴을 통해 반드시 가져오겠습니다

가져오는 일과 덜어 내는 일을 함께 공개합니다

배재의 문을 활짝 엽니다

V

배재는 무엇으로 커지는가

약속 5대 성장분야 전략으로 2035년 연 53억 - 학생을 지키고, 유학생·성인학습자로 넓히고, 지역협력으로 벌어옵니다



5대 성장분야로, 연 53억

5대 성장분야의 재정(년) - 2035년 기준 학생 성장·성공

학생 성장·성공	15억	→ 12-16쪽
AI 교육혁신 [근간]	근간 - 네 분야를 받칩니다	
글로벌	14억	→ 17쪽
평생·온라인	14억	→18-19 · 28쪽
지역·산학	10억	29쪽

AI 교육혁신 - 5개 공약

C01	C02	C03	C04	C05
24시간 AI 조교	AI 커리어 패스포트	배재봇	PaiChai AI Native University	AI 수업 제작지원

53억을 더해 100억을
성장분야 53억 + 국고 지원 사업 30억 + 기부 · 법인자산 7억 + 지출 효율화 10억 =100억 → 31쪽

AI는 우리 학생 편입니다
(PaiChai AI Native University)

1885 → 2035
학생 한 명을 지키면 대학이 삽니다

01 학생의 상황



1. 입학
2. 2학년,
   전공이 내가 생각했던 것과
   달라 고민 중
   -결석
   -LMS 접속 감소
   -성적 하락
3. **휴학을 생각함**

733 작년 한 해 명이 떠났습니다

02 학교가 먼저 압니다

흩어진 기록들이 하나로 모입니다

위기를 먼저 포착하고 끝까지 책임지는 대학 **B02**

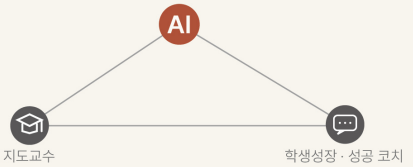
1 Adaptive Learning C01 · B03	2 Early Warning B02	3 AI Tutor & Advisor C01 · C03
기초학력 보완 · 과목별 AI 조교	위험신호 자동 알림 · 72시간 안에 대응	24시간 질문 응대 · 학사 안내 · 배재봇
4 Student Success Analytics C02		**5 University AX H02**
4년의 기록 · 검증형 포트폴리오		반복 업무 · 문서 초안 · 민원 1차 응답



예측은 AI가 · 판단은 사람이

03 AI가 알리고, 사람이 만납니다 B05

지도교수와 코치가 함께지도합니다



맞춤 지도 프로세스

1. AI가 위험신호 전달
2. 72시간 안에 코치 대응
3. 지도교수와 새로운 길 탐색
4. 2학년 다리 학기(15쪽) B02

학과는 그대로, 새로운 길은 배재스쿨에서 B06

2학년에 새로운 길을 찾고 졸업할 때 그 길에 대한 증명을 제공

04 한 명이 남으면 학교가 남습니다

새로운 길을 찾아 졸업합니다



학생 회복 경로

- 흔들림
- 다리 학기
- 배재스쿨
- 실무인증·커리어 패스포트 B04 · C02
- 취업

대학 혁신 성과

- 학생의 성장·성공
- 교수·직원 업무부담 완화
- 지속가능한 대학

대학의 모든 교육·연구·행정·경영을 하나로 엮는 PaiChai AI Native University C04

직원의 시간을 돌려드립니다 H01 · H02 · H04

· 없애도 되는 일 10건 폐지(취임 100일)
· 민원 1차 자동응답 · 문서 작성 지원
· 행정 업무 자동화 · 반복 업무 감소

역량을 넓히는 AI

학생 관점

나를 포기하지 않는 대학

총장실 (AI Executive Dashboard) I01 · G05

충원율 예측 | 중도탈락 예측
취업률 예측 | 재정 예측

데이터 기반 의사결정

교직원 관점

반복되는 일은 AI에게, 돌려받은 시간은 학생에게

교수님의 시간을 돌려드립니다 C05 · G06

· AI 강의설계 · 학습분석
· 평가 · 채점 지원 · 서류초안
· 연구비 공고 알림 · 학과업무 분석 · 지원 H01

교육과 연구를 넓히는 AI

대학 관점

먼저 알고, 먼저 움직이는 대학

법인과 함께 보는 숫자 I01

· 재정 안정 · 투자 우선순위
· 등록금 수입 예측 · 경영위험 예측

방어적 경영에서 예측적 경영으로

법인 관점

학생을 지키는 것이 재정을 지키는 길

학생을 지키면 재정도 남습니다
남는 것은 되돌려 드립니다

중도탈락률 7.79% → **5.5%** → 매년 떠나는 학생 **215**명 붙잡습니다 × 학생 1인당 등록금 평균 **663**만원 → 매년 약 [1] **15**억

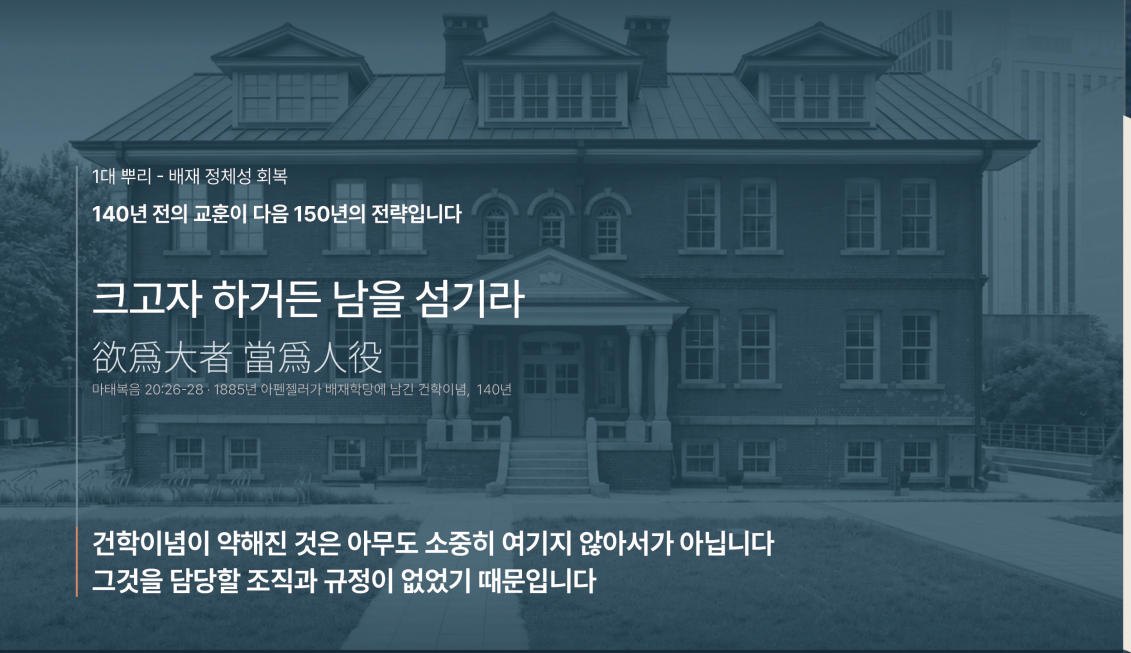
1) 2026 본예산 학부수업료 508.4억 ÷ 재학생 7,665명 × 215명 · 탈락률 7.79% → 5.5%(2030)

처음 시작한 그 땅에, 뿌리를 내리고,

VI

우리는 어디에 서 있는가

약속 (가칭) 아펜젤러학당 - 흩어진 것을 하나로 · 연 3.9억(초기 0.8억 별도), 공약 이행 연 4억 안에서



1대 뿌리 - 배재 정체성 회복

140년 전의 교훈이 다음 150년의 전략입니다

크고자 하거든 남을 섬기라

欲爲大者 當爲人役

마태복음 20:26-28 · 1885년 아펜젤러가 배재학당에 남긴 건학이념, 140년

건학이념이 약해진 것은 아무도 소중히 여기지 않아서가 아닙니다
그것을 담당할 조직과 규정이 없었기 때문입니다

A01 건학이념 구현 위원회
총장이 먼저 앞장서서 기도하며 - 섬김과 나눔

A02 (가칭) 아펜젤러학당
흩어진 것을 하나로 - 교목실·채플·기독교 교양·교수선교회·아펜젤러연구소

A03 예배와 리더십
출석에서 만남으로 - 섬김 · 공동체 · 소명

A04 다시 배재학당으로
처음의 기록을 오늘의 배움으로

총장이 직접 챙기겠습니다 · 자세한 내용은 함께 내는 「건학이념 실현방안」에 있습니다

다음 대학을 먼저 시작합니다

끝까지 함께 건너,

VII

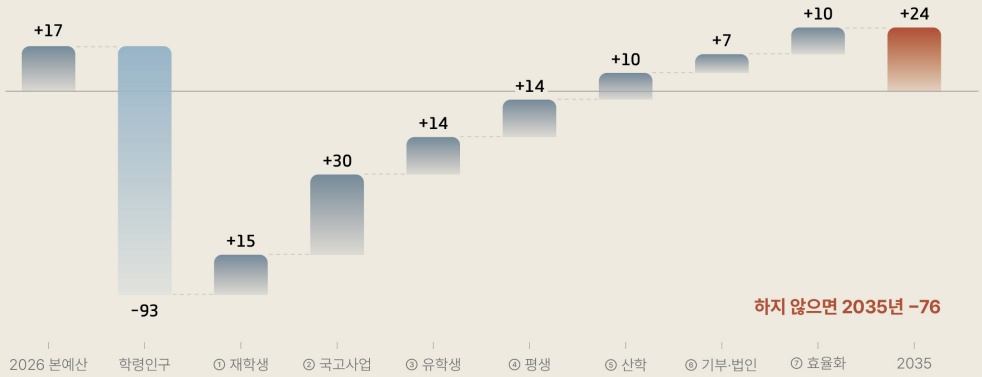
믿을 수 있는가

약속 2035년부터 해마다 100억을 새로 만들어 -76억을 +24억으로 - 모든 공약에 책임자 · 예산 · 중단조건

2035 재정 브릿지 ①

2035년부터 해마다 100억, −76억을 +24억으로

2035 재정 브릿지 - 쌓아 만듭니다 · 2035년 운영수지 · 단위 억 원



2040년에는 비수도권 사립대 등록금 수입이 2019년 대비 −45.7%(대학교육연구소 2024.2)

2035년 연간 재원 - 항목별

① 재학생 유지	1인당 663만원(2026 본예산 기준) × 연 약 215명 · 누적 효과는 일부만 반영 · 네 해에 걸쳐(7.79 → 5.5%)	15억
② 국고 지원 사업	2026 본예산 10.0억 → 2035년 40억 · 계속되는 대학일자리 · IPP 약 20억 + 새 사업 약 20억	30억
③ 유학생 순수입 기여	(1,000 - 650)명 × 400만원 (650명 = 현재 450명 + 자연증가분 200명)(2026 지방 사립 평균 등록금 780만원 × 실납입 - 직접비)	14억
④ 평생·온라인	단기수강료 34.4억(2026 본예산) → 80억 · 증가된 45.6억에서 직접비 차감(순수입 31%)	14억
⑤ 산학·기술이전	산단 수익(간접비·기술이전·학교기업) 증가분의 교비 전출 확대 + 시설 임대	10억
⑥ 기부·법인자산	대학발전기금 증가분 + 정동 공간 활용	7억
⑦ 지출 효율화	관리·운영비 95억(2025 결산) 중 AI행정 전환·중복사업 등 정리	10억
합계		100억

특성화 사업비 250억 · 연 50억씩 5년. 2030년에 끝나므로 2035년 재원에는 미반영

2035년의 예상 수입 재원 100억은 이렇게 사용하겠습니다

예상 적자가 줄어들면 구성원과 나누고 미래를 위해 적립하겠습니다

76억 ① 먼저 메우는 자리
2035년에 예상되는 적자 금액

20억 ② 구성원에게
보수 · 복지

4억 ③ 핵심공약 이행
건학이념 공약 등

임기 4년 재원 계획 · 2027-2030

수주 실적 651억 위에, 임기 4년 사업비 690억 · 새로운 수입으로 새로운 지출을 감당합니다[1)]

단, 운영수지는 2026 본예산 기준, 사업비는 해당 사업에 사용

마련하는 곳 (4년) 단위: 억 원

유학생을 늘려	18
평생·온라인을 넓혀	12
재학생을 지켜	23
산학 수익을 교비로	6
기부금을 늘려	8
지출을 줄여	25
운영수지 흑자 (2026 본예산 연 17)	68
교비 소계	160
사업비 - 특성화 200 · 대학혁신지원 120 · 기타 국고 80 · AI 관련사업 90 · 지역성장(앵커) 100 · 재직자 과정 20 · 기타 신규 사업 80	690
합계	850

사용하는 곳 (4년) 단위: 억 원

보수 추가·복지·팀 보상	50
공약 운영 - 과제 64개의 교비 부담분	57
AI 데이터 운영·교직원 AI 계정	10
교비 소계	117
사업비로 충당 - AI 조교·포트폴리오·기초학력·배재스쿨·글로벌·지역·AI Native 구축·전담인력	690
합계	807

850억(4년간 수입) - 807억(4년간 지출) = **43억** - 국고지원 사업 수주가 늦어지거나 흑자가 감소할 때도 버틸 수 있는 여유분(33쪽)

[1)] 산정 기준: 유학생 학위과정 연평균 약 565명 × 순수입 400만 원에서 현재 450명분 제외 · 수강료 34.4→50억 중 순수입 31% · 재학생 유지는 3년차 8억, 4년차 15억 · 지출 효율화는 2년차 5억, 3년차부터 연 10억 · 공약 이행은 교비로 하는 과제 14개 × 연 0.5억 + 교비·사업비로 함께 하는 29개 × 연 0.25억(4년) · 통상 보수 인상은 기존 예산(22쪽 공식) · AI Native 구축비는 2025~26년 국내 대학 발주 사례와 서울대 AI 계정 계약(2026) 기준 · AI 계정 범위와 단가는 2030년에 다시 결정

계산이 빗나가도 버팁니다 · 2035년 전망

100억 (100%)	+24억	구성원 보수·복지와 핵심공약
80억 (80%)	+4억	흑자 유지 - 쓰는 순서 조정
60억 (60%)	-16억	하지 않을 때(-76억)의 5분의 1

효과 발생 시점 국고사업은 1~2년차, 지출 효율화는 2년차, 재학생 유지는 3년차부터 반영

과제 비용 무예산 31개 · 연 1억 미만 64개 · 별도 재원 5개

총장 임기 4년 동안 할 일은 2035년부터 해마다 100억이 만들어지는 구조를 세우는 것입니다

이행보증

못 지킬 약속은 하지 않겠습니다

공약마다 책임자 · 예산 · 기한 · 중단조건을 적고, 해마다 점검표를 공개합니다

취임 100일	없애도 되는 일 10건 폐지 · AI·데이터 자산지도 작성 · 총장실 개방
첫 학기	진단 공개 - 중도탈락 원인 · AI·데이터 자산지도 · 산단 역량 · 복지 선호조사
1년차 (2027)	2035 재정 시나리오 공개 · 보수·복지 기준을 구성원과 함께 마련 · 공약별 주관 책임자·예산 · 기한 · 중단조건 공개 · 재정지원사업 신청 전략 수립 · 위험신호 알림 1학년 시범 · 배재스쿨 설계 공개 · 교직원 AI 계정 지급 · 학생 기록 통합 체계 1단계 가동(26쪽)
2년차 (2028)	국고 지원 사업 수주 · 대학기관평가인증 통과 · 특성화 선도대학 중간평가 통과 · 공약의 이행체계를 재평가하고 권고 공개(외부위원) · 72시간 전담팀 확대 · 배재스쿨 두 길 시범(K-Defense · 아펜젤러공유대학) · AI 포트폴리오 2단계(16쪽)
3년차 (2029)	온라인 전공 2개 개설 · 2학년 → 3학년 유지율 첫 공개 · 총장실 대시보드 공개 · 2035 재정 재계산 · 배재스쿨 첫 캡스톤
4년차 (2030)	특성화 선도대학 5년 사업 완성 · 40개 공약 4년 성적표를 외부 평가와 함께 전부 공개 · 후속 국책사업 선정까지 마쳐 공백 없이 다음 4년으로 이양 · 중도탈락 5.5% 판정 · 배재스쿨 3년 재평가 및 보완

모자랄 때, 무엇을 먼저 접는가

1 적립 비율을 먼저 줄입니다

2 비용이 큰 과제 5개를 미룹니다

3 보수는 약속한 공식의 범위 안에서

해마다 공개할 이행 점검표 - 양식

공약	확인하는 숫자	그해 실적	판정
H01 교직원 역량기반 업무 전환	폐지 10건 공개 · 업무 이동표		
B02 위험신호	72시간 연락 조치율 · 중도탈락률		
그 밖의 공약	공약마다 확인하는 숫자 하나씩		

중단도 약속의 일부입니다

수입보다 지출을 먼저 정하고, 못 지킬 때 할 일까지 미리 생각합니다. 그러나, 학생을 키우겠다는 약속만은 지킵니다

실행과 점검
총장:
- 방향·예산·부서 간 조정

주관 부서장:
- 실행·개선

기획처 성과관리센터:
- 점검·기록

묻는 자리 - 배재 브릿지 소통시스템(Bridge Talk System) → 22쪽 G04

운영에 남깁니다
업무분장·예산·운영규정에 반영, 담당자가 바뀌어도 실행 기록을 인계

I04
이행보증서
-실행 결과와 중단·조정 사유를 함께 공개

제10대 배재대학교 **총장후보자**

박 인 규

배재대학교 문화예술대학 건축학과 교수

학력

일본 동경대학교(Tokyo University)
대학원 공학박사(건축학)
일본 와세다대학교(Waseda University)
대학원 공학석사(건축학)
광운대학교 건축공학과 공학사(건축공학)

주요 약력

배재대학교 문화예술대학 건축학과 교수
(2002.03~현재 24년간 근무 중)
기획처장 역임
국책사업총괄관리단 부단장 역임
미래혁신본부장 역임
대학혁신지원사업단장 역임
대학발전추진본부 평가위원장 역임
기획부처장 역임
공과대학 교학부장 역임
1주기 대학구조개혁평가 평가위원장 역임
3주기 대학기본역량진단 평가위원장 역임
1주기 대학기관평가인증 평가위원장 역임
2주기 대학기관평가인증 평가위원장 역임
대전광역시 교육청 행복장학재단 이사 역임
대전도시공사 비상임이사 역임
(사)한국교육시설학회 이사 역임
(사)도시건축연구원 사무총장 이사 역임
현, 한국연구재단 재정관리위원
현, 한국연구재단 연구윤리위원회 위원
현, 국립대학 재정지원사업 평가위원
현, 한국대학평가원 대학기관평가인증 평가위원

주요 업적 및 포상

학부교육선진화선도대학 사업(ACE+)
수주(2016), 교육부
배재대학교 특별공로상(2016)
ACE+사업 수주 공로표창공로상(2017),
배재학당 창립 제132주년 공로상
AI·SW중심대학 사업 수주(2019)
과학기술정보통신부 교육부장관상 수상(2020)
대학혁신지원사업 유공표창
디지털신기술 혁신공유대학(실감미디어 컨소시엄)
사업 수주(2021), 교육부
지역지능화혁신인재양성 사업 수주(2022)
과학기술정보통신부
2주기 대학혁신지원사업 수주(2022), 교육부
고교교육 기여대학 지원사업 수주(2022), 교육부



맡은 일은 끝냅니다

기획하고 수주하고 이끌어 낸
국고사업 8개 **651억**

대학혁신지원사업	370.9
AI·SW중심대학	84.5
지역지능화 혁신인재양성	61.8
디지털신기술 혁신공유대학	55.9
외 4개 사업	78.1

지켜냈습니다

대학기관평가인증 1·2주기와
3주기 대학기본역량진단,
세 번의 대학평가에 실무
책임자로 대응했습니다

돈을 가져온 일과 평가를 통과한 일은 같은 일입니다

맺음말

이 책의 장 제목을 이으면 하나의 약속이 됩니다

I·II	물이 불어나기 전에, 우리가 가진 것으로 다리를 놓습니다
III·IV·V	한 사람도 두고 가지 않고, 수고한 만큼 돌려드리며, 배재의 문을 활짝 엽니다
VI·VII	처음 시작한 그 땅에 뿌리를 내리고, 끝까지 함께 건너,

다음 대학을 먼저 시작하겠습니다

2035년에 이 숫자로 확인해 주십시오

중도탈락률 4.9% 이하 · 취업률 대전 사립 1위 · 평생·온라인 수강료 80억

그리고 전국의 대학이 배재에 와서 묻게 하겠습니다 「어떻게 키우셨습니까?」

> 학생이 줄어도 버티는 구조를 먼저 만들고, 그 구조를 지탱할 재원을 만들어 오고,
> 그 성과는 구성원들에게 돌려드리겠습니다

단단하게 다리를 놓고, 함께 건넙니다

제10대 배재대학교 **총장후보자**

박 인 규

다음 대학은 새 간판이 아닙니다

[배재 브릿지 2035+]

들어올 때 점수가 아니라,
나갈 때 실력으로 평가받는 대학입니다
뽑는 대학에서, 키우는 대학으로

배재가 먼저 시작합니다

배재대학교
PAI CHAI UNIVERSITY



구성원 여러분의 의견과 제안에 늘 귀 기울이겠습니다

제10대 배재대학교 총장후보자 박 인 규