건학이념 이행계획서
2026. 11. 13.

배재대학교
제10대 총장 후보 **임용혁**

건학이념 이행계획서

섬김으로 배우고, 실력으로 섬기는 배재

– 배재 141년 건학이념을 오늘의 교육으로 –

培材學堂



목차
Contents

03 **후보의 다짐**

04 **Ⅰ. 건학이념의 이해와 현재적 해석**
04 1. 배재학당의 설립 정신
04 2. 배재 42년 배우며 실천한 섬김
05 3. 배재 42년 경험에서 실행으로
05 4. 오늘의 배재에서 건학이념이 뜻하는 것

06 **Ⅱ. 비전과 인재상**

07 **Ⅲ. 건학이념과 6대 핵심과제의 연결**

08 **Ⅳ. 영역별 실행계획**
08 영역 1. 신앙 공동체의 기반을 튼튼히 하겠습니다
09 영역 2. 교육과정 속에 건학이념을 담겠습니다
09 영역 3. 동문들과 함께 학생을 끝까지 섬기겠습니다
10 영역 4. 지역과 세계에 건학이념을 전파하겠습니다
10 영역 5. 배재의 정체성을 연구하고 넓히겠습니다

11 **Ⅴ. 추진체계**

12 **Ⅵ. 연차 로드맵**
12 임기 4년 동안 차근차근 설천하겠습니다

13 **Ⅶ. 성과지표**

14 **Ⅷ. 소요 재원**

15 **배재를 위한 기도**

후보의 다짐

1984년 봄, 저는 배재대학교 무역학과 신입생으로 배재와 처음 만났습니다. 그 캠퍼스에서 평생의 반려자인 아내를 만났고, 큰딸과 아들도 배재대학교에서 배웠습니다. 큰 딸은 초등학교 교사로, 아들은 항공사 직원으로 일하고 있습니다. 다른 대학을 나온 둘째 딸은 고등학교 교사로 재직하며, 가족의 영향을 받아 누구보다 배재인답게 교육 나눔을 실천하고 있습니다. 배재는 저희 가족 모두에게 삶의 뿌리입니다.

저는 졸업 후 1988년부터 28년 5개월 동안 배재대학교에서 일했고, 지금은 총동창회장과 학교법인 배재학당 이사로 배재를 섬기고 있습니다. 학생으로 배우고, 직원으로 일하고, 동문으로 돕고, 법인 이사로 책임져 온 42년 동안 배재는 저에게 “크고자 하거든 남을 섬기라”는 교훈을 삶으로 가르쳐 주었습니다. 저에게 건학이념은 책으로 배운 것이 아니라 이 캠퍼스에서 직접 배우고 익힌 것입니다.

저는 어려서부터 교회에 다니며 신앙 안에서 자랐습니다. 대학생 시절에는 저의 주특기인 축구로 방황하는 청소년들을 지도하면서 아펜젤러 선교사님의 가르침을 몸으로 익혔습니다. 지금까지 걸어온 길은 모두 하나님의 은혜였습니다. 이제 남은 소명은 배재에서 받은 그 은혜를 다음 세대 후배들에게 돌려주는 일이라고 믿습니다.

지금 배재대학교는 학령인구 급감과 재정 악화를 앞둔 중요한 시기에 서 있습니다. 이런 때일수록 우리가 왜 존재하는지를 분명히 해야 흔들리지 않습니다. 저는 거창한 구호보다, 배재에서 배우고 익힌 건학이념을 한 걸음씩 차근차근 실천하겠습니다. 141년 전 아펜젤러 선교사께서 세운 배재학당의 정신이 기념식의 문장이 아니라, 강의실과 상담실, 기숙사와 지역사회에서 매일 살아 움직이는 대학을 만들겠습니다.

이 계획서에는 선언에 그치지 않도록 사업마다 시기와 예산과 성과지표를 담았고, 그 이행 결과를 매년 구성원과 이사회 앞에 공개하겠습니다. 배재에서 받은 사랑을 배재에 돌려드릴 수 있도록, 배재구성원 여러분께서 함께해 주시기를 간곡히 부탁드립니다. 하나님께서 배재학당을 세우신 그 뜻대로 배재대학교를 이끌어 주시기를 기도합니다.

배재대학교 제10대 총장 후보 **임 용 혁**



Ⅰ. 건학이념의 이해와 현재적 해석

▶ 보고서 연계: Ⅰ.1 보고서의 배경과 목적, Ⅳ.1 학교법인의 책임과 역할(건학이념과 교훈에 기초한 설립목적의 구현), Ⅴ.4 생존전략을 넘어선 배재브랜드 제고

1. 배재학당의 설립 정신



설립자
아펜젤러 목사

설립

1885년 아펜젤러 선교사가 설립한 배재학당은 1886년 6월 8일 공식 문을 열은, 우리나라 최초의 근대 서양식 사립 대학입니다.



교명

1887년 고종이 하사한 "배재학당(培材學堂)"은 "유용한 인재를 기르는 집"이라는 뜻으로 영문명은 'PAICHAI COLLEGE'입니다. 따라서, 배재는 처음부터 사회에 쓸모 있는 사람을 길러 내는 대학이었습니다.



교훈

마태복음 20장 26~28절에서 온 "욕위대자 당위인역(欲爲大者 當爲人役)", 곧 "크고자 하거든 남을 섬기라"는 배재학당 당훈이 오늘 배재대학교의 교훈으로 이어지고 있습니다.

2. 배재 42년 배우며 실천한 섬김

시기	배재와의 관계	배운 것과 실천한 것
1984~1988	배재대학교 무역학과 학생	캠퍼스에서 아내를 만났고, 주특기인 축구로 방황하는 청소년들을 지도하며 섬김을 처음 실천했습니다.
1988~2016	배재대학교 직원 (28년 5개월)	축구부 감독 · 학생팀 · 취업지원팀 · 홍보팀 · 국제교류팀의 중간 책임자로 일하며 학생 지원, 취업, 대학 홍보, 국제교류의 현장을 두루 맡았습니다. 이 과정에서 쌓은 국내외 네트워크로 대학 발전에 힘을 보탰습니다.
2008~2016 등	대전 지역사회 (대전광역시 축구협회장 등)	지역 체육 · 교육 · 경제 단체를 이끌며, 대학 밖의 사람과 기관을 잇고 공동체를 섬기는 법을 익혔습니다.
현재	배재대학교 총동창회장, 학교법인 배재학당 이사	법인 이사로서 건학이념을 지키고 대학의 미래를 책임지는 자리의 엄중함을 배웠습니다.
배재 가족	아내와 큰 딸, 아들 — 가족 4명 모두 배재대학교 출신	캠퍼스 커플로 시작한 가정에서 두 자녀가 배재에서 배웠습니다. 초등학교 교사인 큰 딸과 항공사 직원인 아들은 배재가 길러 낸 "유용한 인재"로 각자의 자리에서 사회를 섬기고 있습니다.

학생, 직원, 동문, 법인, 그리고 배재 가족이라는 여러 자리에서 배재를 경험했기에, 저는 건학이념이 어느 한 부서의 일이 아니라 대학 구성원 모두의 일상에서 지켜져야 한다는 것을 잘 알고 있습니다.

3. 배재 42년 경험에서 실행으로

이 계획서의 사업들은 제가 배재에서 직접 해 온 일에서 출발합니다. 처음 해 보는 일이 아니라, 해 본 일을 더 크게, 더 체계적으로 추진해 나가겠습니다.

배재에서 쌓은 경험	이 계획서의 실행 사업 (Ⅳ장)
신앙생활, 대학 시절 청소년 축구 지도	영역 1. 신앙 공동체의 기반 강화, 4-2. 배재 스포츠 나눔
축구부 감독	4-2. 배재 스포츠 나눔 (축구부 · 체육 관련 학과와 지역 체육단체 · 프로구단 협력)
학생팀 중간 책임자	3. 학생 성장 공동체, 3-3. 섬김 버디
취업지원팀 중간 책임자	3-1. 배재 동문 멘토링 (진로 · 취업 연계)
홍보팀 중간 책임자	「배재 섬김 보고서」 발간, 섬김 사례를 통한 배재브랜드 구축 (제5과제)
국제교류팀 중간 책임자	3-3. 내국인-유학생 버디, 4-3. 글로벌 교육 나눔, 1-5. 대학교회 유학생 교류
총동창회장, 법인이사	3-1. 배재 동문 멘토링, 3-2. 배재 섬김 장학 (동문 기부 매칭)

4. 오늘의 배재에서 건학이념이 뜻하는 것

보고서는 배재의 설립 정신을 "단순한 과거의 유산으로 보존하는 데 그치지 않고 오늘의 교육과 학생성장으로 구현' 해야 한다고 제언하였습니다(Ⅴ.4). 저는 건학이념을 오늘의 배재에서 다음 네 가지로 해석합니다.

해석	의미	구현 영역
① 신앙의 뿌리를 지키는 대학	기독교 정신은 배재의 출발점이자 정체성입니다. 다양한 배경의 구성원을 존중하면서, 그 뿌리를 분명히 지킵니다.	영역 1 신앙 공동체
② 쓸모 있는 인재를 기르는 대학	"유용한 인재를 기르는 집"의 오늘날 뜻은, 섬김의 태도와 실력을 함께 갖춘 사람을 기르는 것입니다.	영역 2 교육과정
③ 학생을 끝까지 섬기는 대학	입학에서 졸업과 그 이후까지 학생의 성장을 책임지는 것이 오늘의 섬김입니다. 유학생과 성인학습자도 마찬가지입니다.	영역 3 학생 성장
④ 지역과 세계를 섬기는 대학	배재학당이 시대의 변화를 이끌었듯, 오늘의 배재는 지역사회와 세계에 기여하는 대학이어야 합니다.	영역 4 · 5 지역 · 글로벌, 정체성 확산

운영 원칙

건학이념은 교목실만의 업무가 아니라 교육, 학생 지원, 인사, 브랜드, 재정 운영 전반의 기준입니다. 저는 모든 주요 정책을 결정할 때 "이것이 학생을 섬기는 길인가"를 먼저 묻겠습니다.

Ⅱ. 비전과 인재상

▶ 보고서 연계: Ⅲ.1 교육혁신과 학생성장 전략, Ⅴ.4

비전

섬김으로 배우고, 실력으로 섬기는 배재

인재상

섬김의 유용한 인재,
배재학당의 "Useful Men" 정신을 오늘의 배양 역량으로

핵심역량	의미	기르는 방법
섬김 · 공동체 역량	타인을 존중하고 공동체를 위해 자기 역량을 쓰는 태도와 실천	섬김 리더십 교양, 서비스러닝, 멘토링, 봉사
전문 · 실무 역량	전공 지식과 AI를 활용해 실제 문제를 해결하는 능력	전공 연계 서비스러닝, AI 윤리, 지역 문제해결 프로젝트
열린 글로벌 역량	다른 배경의 사람과 협력하고 소통하는 능력	내국인-유학생 버디, 대학교회 교류, 글로벌 교육 나눔

이 비전과 인재상은 대학 경영 혁신계획서의 공약과 같은 방향으로 설정하였습니다.



Ⅲ. 건학이념과 6대 핵심과제의 연결

▶ 보고서 연계: Ⅴ.2 6대 핵심과제(가~바), 특히 Ⅴ.2. 마 제5과제(설립정신과 배재브랜드)

건학이념이 대학 경영과 따로 움직이지 않도록, 장단기발전위원회가 제시한 6대 핵심과제와 연계하며 건학이념의 구현 원칙과 연계 사업을 정하였습니다.

6대 핵심과제	건학이념 구현 원칙	연계 사업 (Ⅳ장)
① AI 활용 대학	사람을 섬기는, 책임 있는 AI	AI 윤리 · 디지털 시민성 교육(2-3), 학생 디지털 섬김 봉사(4-1)
② 독보적 특성화	사회에 쓸모 있는 특성화	특성화 분야 서비스러닝 우선 도입(2-2), 지역 문제해결 프로젝트(4-1)
③ 인력구조 혁신	건학이념에 공감하는 구성원	신임 교직원 건학이념 연수, 채용 시 건학이념 이해 면접(Ⅴ장)
④ 서울 거점화	정동, 배재학당 발상지의 의미 회복	1885 정동 헤리티지(5-3), 아펜젤러연구소 정동 세미나(5-1)
⑤ 배재브랜드	섬김의 실천이 곧 브랜드	연례 「배재 섬김 보고서」 공개, 동문 · 학생 섬김 사례 발굴(3-1, 3-2)
⑥ 법인 특별전입금	설립목적 구현을 위한 책임 있는 투자	건학이념 정체성 사업을 법인 전입금 1군에 편성(Ⅷ장)



Ⅳ. 영역별 실행계획

▶ 보고서 연계: Ⅲ.1.나 · 다 (자기설계형 · 융합형 · 실무형 교육, 학생 통합지원), Ⅲ.2.바 (외국인 유학생 지원), Ⅲ.4.가 · 다 (역사와 정체성, 설립 정신 관련 법인과의 협력), Ⅳ.1.다 (건학이념 실현 지원)

※ 연 예산은 전면 시행 시 기준 추정치이며(단위: 백만 원), 세부 산정은 취임 후 확정 실행계획에서 조정합니다.

영역 1. 신앙 공동체의 기반을 튼튼히 하겠습니다

목표
교목실과 채플, 대학교회를 배재 정체성의 중심이자 구성원 모두에게 열린 공동체로 세운다.

사업	주요 내용	시작	연 예산
1-1 교목실 위상 강화	교목실을 총장 직속 기구로 승격하고 교목 2명 증원 (2027년 2학기 1명, 2028년 1명). 교목실장이 건학이념 사업 전반을 총괄	2027-1	140
1-2 채플 혁신	예배 · 강연 · 음악 · 대화 · 봉사형 등으로 형식을 다양화하고 학생 선택형 운영. 학기마다 만족도 조사를 반영하여 개선	2027-1	40
1-3 신앙 동아리 지원	기독학생회 등 신앙 동아리의 활동과 섬김 프로젝트 지원	2027-1	20
1-4 교직원 소통 채플	월 1회 교직원 채플을 총장과의 대화 시간으로 운영. 자율 참여이며 참여 여부를 평가에 반영하지 않음	2027-1	10
1-5 열린 공동체 대학교회	유학생 · 지역 주민과 함께하는 교류 프로그램 지원. 대한감리회 정식교회 승격은 법인 및 교단과 협의하여 단계적으로 검토	2027-1	30

(단위: 백만 원, 추정치)

영역 2. 교육과정 속에 건학이념을 담겠습니다

목표
모든 학생이 재학 중 섬김의 가치를 배우고, 전공 지식으로 섬기는 경험을 하도록 한다.

사업	주요 내용	시작	연 예산
2-1 섬김 리더십 교양	1학년 공통 교양 "배재 정신과 섬김의 리더십"(2학점) 개편. 배재학당 역사, 공동체 윤리, 섬김의 리더십 사례	2028-1	40
2-2 서비스러닝 교과	전공 지식으로 지역사회 문제를 돕는 봉사학습 교과. 특성화 분야부터 도입하여 2030년까지 전 학과 1과목 이상	2028-1	90
2-3 AI 윤리 · 디지털 시민성	AI 리터러시 교양에 "사람을 섬기는 AI" 단원 편성 (AI 윤리, 정보 격차, 책임 있는 활용)	2028-1	10

(단위: 백만 원, 추정치)

영역 3. 동문들과 함께 학생을 끝까지 섬기겠습니다

목표
총동창회와 손잡고, 선배가 후배를 섬기는 배재만의 학생 성장 공동체를 만든다.

사업	주요 내용	시작	연 예산
3-1 배재 동문 멘토링	총동창회와 협약하여 교육 · 공공 · 산업 분야별 동문 멘토단 구성. 재학생 진로 · 취업 멘토링, 동문 기업 현장 방문, 졸업생 취업처 네트워크와 연계	2027-1	50
3-2 배재 섬김 장학	봉사 · 멘토 활동에 참여한 학생에게 장학금 지급. 동문 기부와 대학 재원을 1:1 매칭	2027-2	100
3-3 섬김 버디	선배-신입생, 내국인-유학생 버디를 맺어 대학 적응과 학업을 도움. 버디 활동을 비교과 성장 기록에 반영	2027-1	30

(단위: 백만 원, 추정치)

영역 4.
지역과 세계에 건학이념을 전파하겠습니다

목표
배재의 지식과 사람, 시설로 대전 지역사회와 유학생 출신 국가에 기여한다.

사업	주요 내용	시작	연 예산
4-1 지역 문제해결 프로젝트	대전 자치구 · 복지기관의 과제를 학생팀이 해결. 디지털 취약계층 대상 AI · 디지털 섬김 봉사 포함	2028-1	40
4-2 배재 스포츠 나눔	대학 시절 축구로 청소년을 지도했던 경험을 이어, 지역 아동 · 청소년(위기 청소년 포함) · 어르신 대상 생활체육 봉사. 축구부 · 체육 관련 학과와 지역 체육단체 · 프로구단이 협력	2028-1	30
4-3 글로벌 교육 나눔	국제교류 업무에서 쌓은 해외 네트워크를 활용하여, 유학생 출신 국가 교육기관과 협력한 교육 봉사(연 2회). 아펜젤러의 교육 선교 정신을 "배움을 나누는 국제협력"으로 계승	2028-2	100

(단위: 백만 원, 추정치)

영역 5.
배재의 정체성을 연구하고 넓히겠습니다

목표
배재학당의 역사와 정신을 연구하고, 그 가치를 구성원과 사회에 확산한다.

사업	주요 내용	시작	연 예산
5-1 아펜젤러연구소 교책연구소 승격	교목실 산하 교책연구소로 승격하고 교목이 책임연구원을 겸직. 연례 학술대회, 연구총서 발간, 정동 세미나	2027-1	60
5-2 설립 정신 공유 네트워크	전국의 설립 정신이 비슷한 대학, 배화학원 등 역사적 연관있는 기관과 교류 · 공동 심포지엄	2028-1	20
5-3 1885 정동 헤리티지	신입생 · 유학생의 정동 배재학당역사박물관 탐방, 매년 5~6월 "아펜젤러 주간" 운영	2027-1	40

영역	연 예산 (전면 시행 시)
1. 신앙 공동체	240
2. 교육과정	140
3. 학생 성장(동문)	180
4. 지역 · 글로벌 섬김	130
5. 정체성 확산	120
합계	**810**

(단위: 백만 원, 추정치)

Ⅴ. 추진체계

▶ 보고서 연계: Ⅳ.3 대학과 법인 간 소통 · 협력 및 공동 의사결정체계

구분	역할
총장 직속 교목실	건학이념 사업 총괄, 채플 · 대학교회 · 아펜젤러연구소 운영
건학이념실천위원회	교목실장(위원장), 교양교육 · 학생 · 국제교류 · 대외협력 부서장, 교수 · 직원 · 학생 · 동문 대표, 법인 추천 위원 1인. 연 2회 사업 점검
실무 부서	교양교육 담당(2-1, 2-3), 학생 담당(3-3, 4-1), 국제교류(4-3), 대외협력 · 동문 담당(3-1, 3-2), 체육 관련 학과(4-2)
법인 협력	1885 정동 헤리티지, 설립 정신 공유 네트워크, 대학교회 관련 사항은 법인과 공동 추진
총동창회 협력	동문 멘토링과 섬김 장학을 위한 협약 체결, 동문 기부 매칭

구성원과 함께 지키는 건학이념

- 신임 교직원은 임용 첫해에 정동 배재학당역사박물관 방문을 포함한 건학이념 연수를 받습니다.
- 교목실장은 교직원 인사위원으로 교직원 신규 채용과정에서 지원자의 교육철학과 건학이념 이해를 확인합니다.
- 매년 「배재 섬김 보고서」를 발간하여 건학이념 사업의 실적과 지표를 이사회와 구성원에게 공개합니다.
- 다양한 종교적 배경의 학생과 교직원을 존중하며, 신앙 프로그램 참여를 강요하지 않고 자발적으로 참여를 유도합니다.

Ⅵ. 연차 로드맵

▶ 보고서 연계: Ⅴ.3 실행체계 (6대 핵심과제별 5개년 실행계획)

임기 4년 동안 차근차근 실천하겠습니다

연차 로드맵은 건학이념 실천을 '기반 구축 → 확산 → 점검 → 제도화' 의 네 단계로 나누어 임기 동안 차근차근 이행하도록 설계하였습니다.

시기	중점 추진 내용
취임 100일	교목실 총장 직속 승격, 건학이념실천위원회 구성, 총동창회와 멘토링 · 장학 협약 체결
2027	채플 혁신, 교직원 소통 채플, 동문 멘토링 · 섬김 버디 · 정동 헤리티지 시작, 교목 충원, 섬김 리더십 교양 개설, 아펜젤러연구소 승격, 건학이념 인식도 기준값 측정
2028	교목 1명 추가 증원, 서비스러닝 · AI 윤리 단원 · 지역 문제해결 · 스포츠 나눔 시작, 글로벌 교육 나눔 시작, 설립 정신 공유 네트워크 출범
2029	중간 점검(인식도 · 만족도 재측정), 사업 조정, 첫 「배재 섬김 보고서」 성과 종합
2030	서비스러닝 전 학과 확산, 우수 사업 정규화 학칙 · 규정 반영으로 제도화, 종합 성과 평가와 차기 계획 제시

- 취임 100일 안에 교목실을 총장 직속으로 승격하고, 건학이념실천위원회 구성과 총동창회 협약으로 추진 체계부터 세웁니다.
- 2027년에는 채플 혁신, 동문 멘토링, 섬김 리더십 교양 등 구성원이 바로 체감할 수 있는 사업을 시작하고 건학이념 인식도의 기준값을 측정합니다.
- 2028년에는 서비스러닝과 지역 · 글로벌 섬김 사업으로 범위를 넓힙니다.
- 2029년에는 인식도와 만족도를 다시 측정해 성과를 점검하고, 미흡한 사업은 과감히 조정합니다.
- 2030년에는 성과가 확인된 사업을 학칙과 규정에 반영하여 총장이 바뀌어도 건학이념 실천이 이어지도록 제도화하겠습니다.

Ⅶ. 성과지표

▶ 보고서 연계: Ⅴ.3 실행체계 (핵심성과지표 명시)

참여 인원만이 아니라 학생과 구성원에게 실제로 무엇이 달라졌는지를 측정하겠습니다. 기준값이 없는 지표는 2027년에 먼저 측정합니다.

구분	성과지표	기준값	2029	2031
변화	건학이념 인식도 (재학생 · 교직원 설문, 5점 척도)	2027년 측정	+0.3점	+0.5점
	채플 학생 만족도 (5점 척도)	2027년 측정	3.8점	4.0점
	동문 멘토링 참여 학생의 진로 준비도 (사전 · 사후 비교)	—	향상 확인	향상 유지
	유학생 교류 프로그램 만족도	2027년 측정	4.0점	4.2점
교육	섬김 리더십 교양 이수율 (재학생)	—	50%	100%
	서비스러닝 교과 운영 학과 비율	—	50%	100%
참여 · 확산	동문 멘토링 참여 (학생 / 멘토 동문)	—	500명 / 100명	1,000명 / 200명
	동문 섬김 장학 기금 조성 누계	—	**[20억 원]**	**[50억 원]**
	지역사회 봉사 · 교육 수혜 인원 (연간)	—	1,000명	2,000명
	아펜젤러연구소 연구총서 · 학술대회 (연간)	—	총서 1권, 학술대회 1회	총서 2권, 학술대회 1회

Ⅷ. 소요 재원

▶ 보고서 연계: Ⅳ.1.다 (건학이념 실현 지원), Ⅴ.2.바 (목적성 법인 특별전입금)

재원 구분	2027	2028	2029	2030	합계
대학 자체	205	540	560	560	1,865
총동창회 · 외부 (동문 기부, 지역 협력 등)	80	140	150	150	520
법인 특별전입금	70	100	100	100	370
합계	355	780	810	810	**2,755**

(단위: 백만 원, 추정치)

■ 대학 자체

교목 증원 인건비(연 1.4억 원)와 교육과정 사업이 중심이며, 기존 교목실 · 교양교육 예산을 재배분하여 일부를 충당합니다.

■ 총동창회 · 외부

동문 멘토링 운영비와 섬김 장학의 동문 매칭분, 지역 협력 사업의 외부 재원입니다. 총동창회장으로서 동문 기부 확대에 직접 나서겠습니다.

■ 법인 특별전입금

아펜젤러연구소, 1885 정동 헤리티지, 설립 정신 공유 네트워크 등 법인의 설립목적과 직결되는 정체성 사업에 편성합니다. 전입금이 하한으로 배정되는 해에도 유지되도록 중점 사업으로 계획합니다.

■ 2031년 이후

교목 증원 인건비는 계속 발생하는 경상비이므로 대학 자체 재원으로 편성하였습니다.

배재를 위한 기도

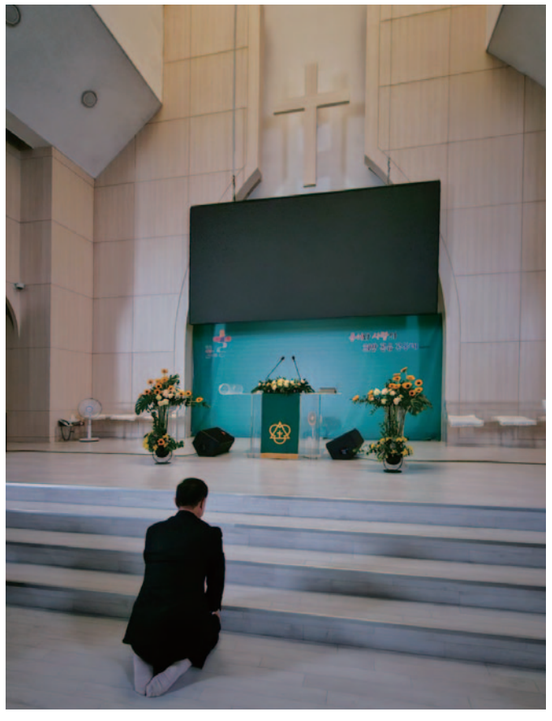
사랑의 하나님!
하나님의 아들, 아펜젤러 선교사께서는 141년 전 거친 태평양을 건너 이 땅에 오셨습니다. 그리고 배재학당을 세워 구한말의 암울했던 이 땅에 새로운 빛을 비추셨습니다. 그 빛이 오늘 배재대학교의 강의실과 캠퍼스에 이어지고 있음에 감사드립니다.

이제 배재는 학령인구 감소와 재정의 어려움이라는 또 하나의 거친 바다 앞에 서 있습니다. 아펜젤러 선교사께 믿음으로 대양을 건너는 힘을 주셨듯이, 부족한 저에게도 용기와 지혜를 허락하여 주옵소서. 혼자 앞서 가지 않고 법인과 이사회, 교수와 직원, 학생과 동문, 배재의 모든 구성원과 함께 손잡고 우리에게 닥친 위기를 넘어, 새로운 도약의 기틀을 마련하게 하옵소서.

언제 어디서나 "크고자 하거든 남을 섬기라"는 말씀을 잊지 않게 하시고, 높은 자리에서 있기보다 낮은 자리에서 모두를 섬기게 하옵소서. 배재에서 받은 은혜를 다음 세대 후배들에게 온전히 돌려주게 하시며, 배재대학교가 다시 이 시대를 밝히는 빛이 되게 하옵소서.

우리 주 예수 그리스도의 이름으로 간곡히 기도드립니다.
아멘~!

배재대학교 제10대 총장 후보 **임 용 혁**



건학이념 이행계획서

섬김으로 배우고, 실력으로 섬기는 배재

대학 경영 혁신 계획서
2026. 11. 13.

학교법인 배재학당
배재대학교



장단기발전위원회 6대 핵심과제 4개년(2027~2030) 실행계획

대학 경영 혁신 계획서

배재대학교의 새로운 미래를 열겠습니다

– 특성화로 승부하고, 학생이 성공하는 대학 –

배재대학교
제10대 총장 후보

임용혁

목차
Contents

03 구성원께 드리는 글

04 **Ⅰ. 현황 진단**
04 1. 가장 시급한 세 가지 문제
04 2. 강점과 기회
04 3. 보고서에 더해 주목하는 점

05 **Ⅱ. 경영 목표와 핵심지표**
05 1. 공약 체계와 6대 핵심과제
06 2. 핵심지표 대시보드

07 **Ⅲ. 핵심과제별 실행계획**
07 1. AI로 배우고 일하는 대학
09 2. 특성화로 승부하는 대학
11 3. 구성원과 함께 만드는 대학
13 4. 정동에서 수도권과 연결되는 대학
14 5. 대표 브랜드로 각인되는 대학
16 6. 지속 가능한 대학
18 7. 학생이 성공하는 대학
20 8. 글로벌로 진출하는 대학

22 **Ⅳ. 재정계획**
22 1. 혁신투자 총괄
22 2. 법인 특별전입금 운영 계획
23 3. 연차별 투자와 운영수지

24 **Ⅴ. 조직 · 인사 운영 원칙**
24 1. 총장은 밖으로, 학내는 구성원에게
24 2. 인사 운영 원칙 재정립

25 **Ⅵ. 리스크 관리와 위기 대응**
25 1. 왜 위기 대응 계획을 미리 세우는가
25 2. 위기 대응의 네 가지 원칙

26 **Ⅶ. 법인 협력 요청**
26 1. 법인 협력 요청의 세 가지 원칙
27 2. 요청 내역과 대학의 성과 약속
27 3. 법인과 대학이 함께 점검합니다

28 **Ⅷ. 이렇게 실천하겠습니다 - 실행 보증 체계**
28 1. 공약 이행 관리 체계
29 2. 공약은 이렇게 관리됩니다
29 3. 취임 100일 계획
29 4. 취임 첫 해에 보여드릴 성과
29 5. 약속 드립니다

30 **Ⅸ. 여러분께서 추가하고 싶은 공약을 제안해 주세요.**

31 **맺음말**

구성원께 드리는 글

존경하는 배재 가족 여러분!
우리 배재대학교는 141년의 역사와 전통을 가진 대학입니다. 그러나 지금 우리는 그 어느 때보다 큰 위기 앞에 서 있습니다. 학령인구는 급격히 감소하고, 대학 간 경쟁은 갈수록 치열해지고 있는 작금의 상황은 '풍전등화' 라 해도 과언이 아닙니다. 대학장단기발전위원회는 2032년 이후 운영수지가 적자로 돌아설 수 있다고 전망하며, 지금부터 몇 년을 대학의 체질을 바꿀 "마지막 골든타임"으로 진단했습니다. 누가 총장이 되느냐보다, 이 시기에 무엇을 해내느냐가 배재의 다음 10년을 결정합니다.

저는 강단에서 강의와 연구 업적을 쌓아 온 교수 출신이 아닙니다. 그러나 저만큼 여러 자리에서, 오랫동안 배재인으로 살아온 사람도 드물 것이라고 감히 말씀드립니다. 지난 42년간 배재대 학생, 배재대 직원, 배재대 총동창회장, 배재학당 이사로 1984년 이래, 한시도 배재 곁을 떠난 적이 없습니다. 제 삶이 곧 배재입니다.

대학 밖에서는 대전광역시 축구협회장을 8년 동안 맡았고, 지역의 체육 · 교육 · 경제 · 언론 분야와 민간 기업에서 조직을 이끌며 사람과 기관을 잇는 법을 배웠습니다. 위기의 시대에 대학이 필요로 하는 총장은 재원을 가져오고, 사람과 기관을 연결하고, 내린 결정에 끝까지 책임지는 경영자라고 믿습니다.

저는 그런 책임 경영 총장이 되겠습니다. 총장은 밖으로 뛰고, 학내는 구성원 여러분께 맡기겠습니다. 학사와 연구는 학문적 신망이 높은 교무기획부총장과 교수님들의 전문성에 맡기고, 교수님들이 요구해 오신 연구지원 개편부터 실천하겠습니다. 행정은 직원 여러분의 역량을 믿고 맡기겠습니다. 저는 재원과 네트워크를 가져오는 일에 모든 힘을 쏟겠습니다.

위기는 준비된 사람에게 기회가 됩니다. 우리 손에는 이미 기회가 있습니다. 교육부 특성화 선도대학 국책사업, 보건 · 재활 분야의 탄탄한 학과들, 서울 정동의 배재학당 역사 자산, 그리고 전국에서 활약하고 있는 배재 동문입니다.
저는 이 자원들을 연결하는 방법을 알고 있습니다.

공약은 얼마든지 거창하게 제시할 수 있습니다. 그러나 지키지 못하면 말 그대로 공약(空約)에 그칩니다. 이 계획서에는 해낼 수 있는 약속만 담았습니다. 모든 과제에 책임 부서와 연차 일정, 재원과 성과지표를 정했고, 과제마다 "왜 해낼 수 있는가"를 밝혔습니다. 그리고 임기 안에 반드시 실현시키겠습니다. 이행 결과는 매년 구성원과 이사회 앞에 공개하겠습니다. 만약 지키지 못한 약속이 있다면 숨기지 않고 그 이유와 대안을 먼저 말씀드리겠습니다. 법인의 지원도 성과로 평가받겠습니다.

이 계획서가 완성본은 아닙니다. 여러분의 제안이 더해질 때 비로소 완성됩니다. 다른 후보님들의 공약이라도 배재에 도움이 된다면 기꺼이 받아들이고, 구성원 여러분의 목소리를 정식 공약으로 담겠습니다.
배재에서 배우고, 일하고, 가정을 이룬 저에게 이번 도전은 "배재에서 받은 것을 배재에 돌려주는 의무와 책임지겠다"는 출발점입니다.
이사회 임원님, 교수님, 직원 여러분, 학생과 동문 여러분과 함께 손잡고 이 위기를 배재 재도약의 기회로 바꾸겠습니다.
저에게 기회를 주십시오. 감사합니다.

배재대학교 제10대 총장 후보 **임 용 혁**





Ⅰ. 현황 진단

▶ 보고서 연계: Ⅱ.1~4 현황과 당면 과제 (특히 Ⅱ.3 진단, Ⅱ.4 핵심 과제)
Ⅲ.3. 가 재정 전망, Ⅴ.1 주요 논의 결과의 종합

1. 가장 시급한 세 가지 문제

문제	근거 (보고서 기준값)	의미
① 학생과 재정의 구조적 위기	입학 자원 2032학년도부터 급감, 운영수지 2026년 +20억 원 → 평균 시나리오 2032년 적자 전환, 2035년 −73억 원 우려	현재 흑자는 긴축의 결과이며, 투자 여력이 남은 지금이 마지막 기회
② 학생이 머무르지 않는 대학	정원 내 재학생 충원율 91.88%(2026), 취업률 57.2%(2025, 인증 기준 55%)	신입생 충원만으로는 부족. 재학생 1%p는 등록금 약 6억 원
③ 교원 · 연구 역량의 약화	전임교원 321명(2016) → 240명(2026), 확보율 60.7%. 1인당 SCI급 논문 0.05편, 교외연구비 5,871천원(인증 기준 10,000천원)	교육 · 연구 · 산학부문 경쟁력의 근본 기반이 약해짐

2. 강점과 기회

■ **국책사업 선정**
교육부 「지방대학 특성화 선도대학 육성사업」(AI · 피지컬 AI 기반 K-Defense 밸류체인 혁신 대학)에 선정되어 특성화의 방향과 재원을 이미 확보

■ **학생 구성 다변화**
학위과정 유학생 363명(2023) → 657명(2026), 평생교육융합학부를 통한 성인학습자 확대

■ **연결 가능한 자원**
간호 · 보건의료복지 · 식품영양 · 운동재활복지 · 심리상담 등 보건 · 재활 분야 학과, 대덕테크노밸리 산학협력단, 대전 직동 자산, 계룡 · 세종 실습지, 서울 정동의 배재학당 역사 자산

■ **지역 기반**
국방 연구기관과 방위산업, 바이오 · 헬스 산업이 모인 대전 · 충청권의 산업 생태계

3. 보고서에 더해 주목하는 점

■ 재학생 충원율은 경쟁대학보다 약 7%p 낮다는 내부 분석이 있습니다(2026년 9월 교수 간담회 자료). 재학생 유지는 교육 과제이면서 가장 비용 효율적인 재정 운용 과제입니다. 이에 6대 과제와 별도로 「학생이 성공하는 대학」을 이끌어 나가기 위한 과제로 정했습니다.

■ 유학생 증가는 재정의 버팀목이지만, 교육국제화역량 인증과 체류 관리가 흔들리면 한꺼번에 무너질 수 있습니다. 이에 「글로벌로 진출하는 대학」을 질 관리 중심의 추가 과제로 정했습니다.

Ⅱ. 경영 목표와 핵심지표

▶ 보고서 연계: Ⅱ.2 대학의 주요 현황(표 2 연도별 주요 지표)
Ⅱ.3 경쟁대학 비교(표 4~6), Ⅴ.3 실행체계(핵심성과지표)

경영 목표

2030년까지 "특성화로 승부하고 학생이 성공하는 대학"으로 체질을 바꾸고, 2032년 이후 학령인구 급감기에도 스스로 버틸 수 있는 재정 기반을 만든다.

1. 공약 체계와 6대 핵심과제

저의 공약을 장단기발전위원회의 6대 핵심과제에 맞추어 정리하고, 보고서의 진단에 따라 두 개의 과제를 추가하였습니다.

실행 과제 (Ⅲ장)	6대 핵심과제	관련 공약
1. AI로 배우고 일하는 대학	① AI 활용 대학	특성화 1 (전교생 AI Literacy), 핵심공약 1 (모든 학과 AI 교육과정), 교직원 AI 지원(신규)
2. 특성화로 승부하는 대학	② 독보적 특성화	특성화 1 (K-Defense), 특성화 2 (생명공학 · 보건의료), 특성화 3 (메디컬 · 헬스 · 재활 캠퍼스)
3. 구성원과 함께 만드는 대학	③ 인력구조 혁신	핵심공약 2 (인력 운용 시스템 개선, 배재아고라), 연구지원 개편(신규)
4. 정동에서 수도권과 잇는 대학	④ 서울 거점화	서울 거점(신규)
5. 대표 브랜드로 각인되는 대학	⑤ 배재브랜드	배재브랜드(신규), Young Appenzeller 상 신설
6. 지속 가능한 대학	⑥ 법인 특별전입금 · 재정	핵심공약 3 (재정자립), 4 (비등록금 수익), 5 (캠퍼스 밖 자산, 발전기금), 6 (친환경 캠퍼스)
7. 학생이 성공하는 대학	추가 과제 (보고서 Ⅲ.1.다)	핵심공약 1 (학생 성공 시스템, 활기 넘치는 캠퍼스)
8. 글로벌로 진출하는 대학	추가 과제 (보고서 Ⅲ.2.바)	핵심공약 7 (외국인 학생 2,000명)
9. 타 후보의 좋은 공약 및 구성원 자유 의견 추가 선정	추가 과제	타 후보님들이 제안하신 공약 중 선별하고, 구성원들의 의견을 받아 미처 제안하지 못한 공약 추가 진행

2. 핵심지표 대시보드

영역	핵심지표	기준값	2028	2030	과제
학생	신입생 충원율	100% (2026)	100%	100%	2 · 7
	정원 내 재학생 재학율	91.9% (2026-1)	93%	95%	7
	중도탈락률	4.4% (2026)	-1%p	-2%p	7
교육	취업률	57.2% (2025)	61%	64%	2 · 7
	AI 활용 교과목 비율	-	30%	60%	1
	캡스톤디자인 / 현장실습 이수	849명 / 94명	1,500 / 200명	2,000 / 300명	2
교원 · 연구	전임교원 확보율 (전임교원 수)	60.7% (240명)	65% (257명)	68% (269명)	3
	1인당 SCI급 논문 / 교외연구비	0.05편 / 5,871천원	0.07 / 10,000천원	0.09 / 13,000천원	3
국제화	학위과정 유학생 / 외국인 학생 전체	657명 / [현황]	850 / 1,500명	1,000 / 2,000명	8
브랜드	브랜드 인지도 (수험생 · 학부모 조사)	2027년 측정	+10%p	+20%p	4 · 5
재정	비등록금 자체 수입 (단기수강료 등)	34.4억 원 (2026)	45억 원	55억 원	6
	발전기금 약정 (구좌당 500만 원)	0	500구좌	1,000구좌	6
	국고 · 지자체 재정지원 수주액	601억 원 (2026)	+20%	+40%	6
	운영수지	+20억 원 (2026 예산)	흑자	균형 (±10억 원)	6

※ 전임교원 수는 법정 기준 교원 수를 약 395명(240명 ÷ 60.7%)으로 추산한 값입니다.

Ⅲ. 핵심과제별 실행계획

1. AI로 배우고 일하는 대학

▶ 보고서 연계: Ⅴ.2 6대 핵심과제 (과제별 연계 부분은 각 과제 첫머리에 표시)

각 과제는 같은 형식(목표, 현황, 세부 사업, 연차 로드맵, 성과지표, 소요 재원, 왜 해낼 수 있는가)으로 작성하였습니다. 금액은 4년 합계 추정치(단위: 억 원)이며, 취임 후 확정 실행계획에서 정밀하게 조정합니다.

▶ 보고서 연계: Ⅴ.2.가 제1과제, Ⅲ.1.마 AI 활용 교육혁신과 교육역량 강화

◆ 관련 공약: 특성화 1 (전교생 K-Defense AI Literacy 공동교육), 핵심공약 1 (모든 학과 AI 접목 교육과정 개편, 생성형 AI 구독 확대)

① 과제 목표

2030년까지 "배재대학교 졸업생은 전공과 관계없이 AI를 능숙하게 활용한다"는 평가를 받고, 교수와 직원의 AI 활용을 교육 · 연구 · 행정의 일상으로 만든다.

② 현황

- 특성화 선도대학 사업으로 전교생 AI Literacy 공동교육의 재원과 기반이 마련되고 있습니다.
- 교수의 AI 활용 수준은 개인에 따라 차이가 크고, 직원 행정에는 AI 활용 체계가 절대 부족합니다.

③ 세부 사업

사업	주요 내용	책임
1-1 전교생 AI Literacy	K-Defense AI Literacy 공동교육을 1학년 필수 교양으로 확장, AI 윤리 포함	교양교육 담당
1-2 모든 학과 AI 접목 교육과정	2028년 시범학과 5개 → 2030년 전 학과 전공 AI 융합 교과 개설 → 2031년 AI 캡스톤	교무처 · 교육혁신처
1-3 교직원 AI 지원	전 교직원 생성형 AI 구독, 경력 · 수준별 연수, 우수 활용 사례 포상	교무처 · 사무처
1-4 AI 행정 혁신	반복 행정 업무 자동화, 학생 상담 · 이탈 조기경보 데이터 시스템	시설안전처 정보전산 담당
1-5 AI 전환 추진 조직	「AI 전환 종합계획」 수립, 총장 직속 AI · 디지털혁신센터가 총괄	기획처

④ 연차 로드맵

연도	추진 내용
2027	AI 전환 종합계획 수립, 교직원 · 동아리 생성형 AI 구독, AI Literacy 필수화 준비
2028	AI Literacy 1학년 필수 시행, 시범학과 5개 운영, 행정 자동화 1단계
2029	시범 성과 평가와 확산 모델 확정, 학생 이탈 조기경보 시스템 가동
2030	전 학과 전공 AI 융합 교과 개설 / AI 캡스톤 정착, 종합 성과 평가

⑤ 성과지표

지표	기준값	2028	2030
AI 활용 교과목 비율	–	30%	60%
재학생 AI 역량 인증 취득률	–	50%	80%
교직원 AI 정기 활용률 (설문)	2027년 측정	70%	90%
주요 행정 업무 처리시간 단축률	–	20%	30%

⑥ 소요 재원 (4년, 억 원)

항목	산출 근거	합계	자체	국고·외부	발전기금	법인
구독 · 인프라	교직원 약 420명 × 연 40만 원, 학생 · 동아리 플랫폼	15	6	4	–	5
교육과정 개편	시범학과 · 전 학과 교과 개발	10	4	4	–	2
추진 조직 · 연수	AI · 디지털혁신센터 운영, 교직원 연수	10	5	2	–	3
계		**35**	**15**	**10**	–	**10**

왜 해낼 수 있는가

- 전교생 AI 교육의 재원은 이미 선정된 특성화 선도대학 사업에서 출발합니다. 대학은 이를 전 학과로 넓히는 일에 집중하면 됩니다.
- 모든 학과에 강제하지 않고, 희망학과에 인센티브를 제공하며 시범적으로 실시해 성과를 확인한 뒤 확산합니다.

2. 특성화로 승부하는 대학

▶ 보고서 연계: Ⅴ.2. 나 제2과제, Ⅲ.1. 가 · 라 (학사구조 개편, 우수학과 육성)
Ⅲ.2. 가 · 마 (비전 모델, 산학협력과 지역산업), Ⅲ.3. 라 (선택과 집중)

◆ 관련 공약: 특성화 1 (지방대학 특성화 선도대학 육성사업 성공)
특성화 2 (생명공학 · 보건의료 육성)
특성화 3 (메디컬 · 헬스 · 재활 캠퍼스)

① 과제 목표

국책사업으로 확보한 K-Defense를 대표 축으로 삼고, 바이오 · 보건의료와 메디컬 · 헬스 · 재활을 단계적으로 키워 2030년 "이 분야라면 배재"라는 평가를 받는다. 모든 축은 성과계약으로 관리하고 2년마다 재평가한다.

② 현황

- 특성화 선도대학 사업에 4개 단과대학 15개 학과가 참여합니다.
- 보건 · 재활 분야는 운동재활복지, 스포츠지도 · 건강재활, 스포츠마케팅, 간호, 보건의료복지, 식품영양, 심리상담, 공연예술, 평생교육융합 등 학과 자원이 있으나 하나의 방향으로 묶여 있지 않습니다.

③ 세부 사업

사업	주요 내용	책임
2-1 K-Defense 스쿨	단과대학 · 학과를 넘나드는 특성화 플랫폼, 3대 전공 융합 트랙 중심의 교육 재구조화, 14개 학과 정규 교육과정 리뉴얼, 출연연 · 방산기업 맞춤형 비교과	특성화사업단
2-2 산 · 학 · 연 교육과정	국방 산업계 계약학과 추진, 캡스톤디자인 · 마이크로디그리 과정 운영	특성화사업단/산학협력단
2-3 바이오 · 보건의료 육성	미래산업 수요 반영 학과 · 전공 융합, 생명공학 전공 확대, 방사선 · 임상병리 등 보건의료 학과 신설 타당성 검토(정원 재배치, 실습시설, 교원 확보 포함) 후 추진, 바이오헬스 산학협력	기획처
2-4 메디컬 · 헬스 · 재활 캠퍼스	장애인 재활 · 특수체육 융복합 과정 신설, AI 디지털 헬스케어 · 시니어 건강관리 특화. 교육→임상 · 현장실습→연구→산학협력→취업→지역사회 기여의 선순환 구조	관련 단과대학
2-5 사회적 경제 모델	캠퍼스 내 배재의료복지 사회적협동조합 설립, 지역 공공기관 연계 사회적 기업 운영, 지역 건강복지와 연계한 스포츠 멀티플렉스홀(지자체 공모 연계)	기획처/앵커사업단 등
2-6 성과계약과 재평가	축별 3년 성과계약(지원율, 취업률, 외부 수주), 2029년 재평가 후 확대 · 유지 · 조정. 학과의 Bottom-up 제안 공모 병행	총장 직속 기구/기획처

④ 연차 로드맵

연도	추진 내용
2027	K-Defense 스쿨 본격 운영, 축별 성과계약 체결, 바이오 · 보건 신설 타당성 검토 착수, 사회적협동조합 설립 준비
2028	3대 융합 트랙 운영, 계약학과 1개 개설, 메디컬 · 헬스 · 재활 융복합 과정 신설, 사회적협동조합 출범
2029	특성화 축 재평가, 보건의료 학과 신설 결정(타당성 결과에 따라)
2030	계약학과 확대, 스포츠 멀티플렉스홀 추진(공모 선정 시) 특성화 성과 종합 공개, 2기 특성화 계획 수립

⑤ 성과지표

지표	기준값	2028	2030
특성화 분야 수시 지원율	–	+20%	+40%
특성화 분야 취업률	–	+4%p	+7%p
국방 산업계 계약학과 수	0개	2개	3개
캡스톤디자인 / 현장실습 이수 학생	849명 / 94명	1,500 / 200명	2,000 / 300명

⑥ 소요 재원 (4년, 억 원)

항목	산출 근거	합계	자체	국고·외부	발전기금	법인
K-Defense 대응투자	국책사업 대학 대응자금, 공간 · 기자재	20	10	5	–	5
바이오 · 보건 준비	타당성 검토, 실습시설 기초 구축	15	7	3	–	5
메디컬 · 헬스 · 재활	융복합 과정 개발, 사회적 경제 모델 초기 투자	20	8	7	–	5
계		55	25	15	–	15

※ 특성화 선도대학 국책사업비는 별도이며, 위 금액에 포함하지 않았습니다.

왜 해낼 수 있는가

- 대표 축(K-Defense)은 이미 국책사업으로 선정되어 재원과 성과관리 체계가 마련되어 있습니다. 새로 만드는 것이 아니라 성공시키는 것이 과제입니다.
- 대전은 국방 연구기관과 방위산업체가 모여 있는 도시입니다. 지역 산업계와 연결하면 계약학과와 현장실습의 수요가 충분합니다.

3. 구성원과 함께 만드는 대학

▶ **보고서 연계:** Ⅴ.2. 다 제3과제, Ⅱ.4 (교원 · 직원 수 추이)
Ⅲ.2. 다 · 라 (연구 지원 체계, 우수 교수 초빙)
Ⅲ.3. 바 (인사 · 보수제도 혁신)

◆ **관련 공약:** 핵심공약 2 (인력 운용 시스템 획기적 개선, 배재아고라, 올해의 배재 대상)

① 과제 목표

특성화 분야를 중심으로 전임교원을 늘려 2030년 확보율 68%(약 269명)를 달성하고, 교원은 교육과 연구에, 직원은 지원과 관리에 전념할 수 있는 인사 체계를 만든다.

② 현황

- 전임교원은 10년 동안 81명 줄었고, 퇴직 교원을 비전임 교원으로 대체해 왔습니다.
- 교수들은 획일적 연구비 기준과 "연구할수록 손해인 구조"의 개선을 요구하고 있습니다 (2026년 9월 교수 간담회).

③ 세부 사업

사업	주요 내용	책임
3-1 충원 예고제	발전계획에 따른 연차별 신규 교직원 충원 계획을 미리 공개하고 선발 투명성 강화. 5년간 전임교원 29명 순증 (특성화 분야 우선)	교무처/사무처
3-2 연구지원 전면 개편	연구비 총액 선배정 · 성과 사후정산, 계열 · 연구 수준별 차등 지원, 적용 · 평가 요건 개선, 연구실 · 해외 저널 지원, 연구를 독려하는 업적평가 기준 조정	교무처/산학협력단
3-3 능력 중심 인사	탁월한 성과를 낸 교원의 정년연장 조기 심사 (종신교수제) 등 관련 규정 전면 개선	교무처/기획처
3-4 보수 · 계열 체계	교원 계열 개편 검토, 호봉제와 등급별 연봉제 중 선택 가능 구조. 신규 임용자부터 적용하고 현직 교원의 권익은 보호	교무처/기획처
3-5 고용안정 전환 사다리	비정년 교원과 계약직 직원의 정규직 전환 기준과 절차를 규정화	교무처/사무처
3-6 전문 직원제	팀장 공모제 · 분야별 전문 직원 도입과 자율성 부여, 직무 중심 경력 경로	사무처
3-7 배재아고라	누구나 아이디어를 제안하고 일정 동의를 얻으면 정식 안건으로 공론화하는 온라인 플랫폼. 올해의 배재 대상(교육 · 연구 · 산학 · 행정) 운영	총장직속기구/기획처

④ 연차 로드맵

연도	추진 내용
2027	배재아고라 개설, 연구지원 개편안 확정(교수회 협의), 충원 예고제 시행, 인사 규정 개선안 공청회
2028	전임교원 16명 순증, 개편 연구지원 시행, 전환 사다리 규정 시행, 전문 직원제 도입
2029	누적 24명 순증, 인사제도 중간 점검
2030	누적 29명 순증, 확보율 68% 달성

⑤ 성과지표

지표	기준값	2028	2030
전임교원 확보율	60.7%	65%	68%
1인당 SCI급 논문	0.05편	0.07편	0.09편
1인당 교외연구비	5,871천원	10,000천원	13,000천원
배재아고라 제안의 정식 안건 채택 (누적)	–	10건	25건

⑥ 소요 재원 (4년, 억 원)

항목	산출 근거	합계	자체	국고·외부	발전기금	법인
순증 교원 인건비	1인당 연 1억 원 × 누적 8 · 16 · 24 · 29명	77	49	–	–	28
연구지원 개편	연 5억 원 × 4년	20	10	5	–	5
특임 · 연계교수	출연연 · 산업체 전문가 초빙	15	8	5	–	2
계		112	67	10	–	35

※ 순증 교원 인건비는 2032년 이후 연 약 29억 원의 경상비가 되며, 그 흡수 방안은 Ⅳ장에 제시합니다.

왜 해낼 수 있는가

- 28년 5개월 동안 대학 행정의 현장에서 일하며 인사 제도가 실제로 어떻게 운영되는지, 어디에서 구성원의 불만이 생기는지 직접 보았습니다.
- 새 제도는 신규 임용자부터 적용하고 현직 구성원의 권익은 지킵니다. 모든 개편안은 공청회와 교수회 · 직원 협의를 거칩니다.
- 연구지원 개편은 교수님들이 스스로 제안한 내용을 바탕으로 하므로 수용성이 높습니다.

4. 정동에서 수도권과 연결되는 대학

▶ 보고서 연계: Ⅴ.2. 라 제4과제,
Ⅲ.4.나 · 다 (서울 거점 구축, 설립 정신 관련 법인과의 협력)

◆ 관련 공약: 신규 (장단기발전위원회 제4과제 반영)

① 과제 목표

2028년 서울 정동에 「배재 서울 라운지」를 열어 수도권 동문 · 취업 · 입학 · 평생교육의 거점으로 운영하고, 수도권 정규과정의 제도적 가능성을 임기 중 결론짓는다.

② 현황

- 법인은 배재정동빌딩과 배재학당역사박물관이라는 상징적 자산을 갖고 있으나, 대학의 교육 · 취업 · 홍보 기능과 연결되어 있지 않습니다.
- 수도권에 많은 동문이 있지만 재학생 취업과 연결하는 통로가 부족합니다.

③ 세부 사업

사업	주요 내용	책임
4-1 서울거점 발전위원회	법인 · 대학 공동 위원회 구성, 공간 · 사업 · 재원 기본계획 수립	총장직속기구/법인
4-2 동문 · 취업 거점	수도권 동문 기업 연계 인턴십 · 현장실습, 취업 상담, 동문 네트워킹	취업지원/동문 담당
4-3 입학 홍보 거점	수도권 고교 · 수험생 대상 입학 설명회와 전공 체험	입학처
4-4 평생교육 · 자격과정	AI 재교육, 한국어교원, 직무 자격과정 등 비학위 프로그램	평생교육원
4-5 정규과정 제도 검토	특수대학원, 학 · 연 · 산 협동과정 등 수도권 정규 교육 기능의 법적 검토와 교육부 협의	기획처

④ 연차 로드맵

연도	추진 내용
2027	서울거점 발전위원회 구성, 기본계획과 공간 설계
2028	「배재 서울 라운지」 개소, 동문 인턴십 · 평생교육 프로그램 시작
2029	프로그램 확대, 정규과정 법적 검토 결과 보고
2030	정규과정 추진 여부 결정, 종합 평가

⑤ 성과지표

지표	기준값	2028	2030
정동 거점 프로그램 참여 (연간)	–	500명	1,000명
수도권 동문 기업 인턴십 · 현장실습 (연간)	–	50명	100명
수도권 고교 출신 지원자	–	+15%	+30%

⑥ 소요 재원 (4년, 억 원)

항목	산출 근거	합계	자체	국고·외부	발전기금	법인
거점 조성	공간 리모델링(정동 공간은 법인 현물 제공)	10	–	–	–	10
거점 운영	인력 · 프로그램 운영	10	6	4	–	–
계		20	6	4	–	10

왜 해낼 수 있는가

- 법인 이사로서 정동 자산의 현황과 활용 조건을 잘 알고 있습니다. 수익용 재산에 미치는 영향을 법인과 함께 검토하며 현실적인 규모로 시작합니다.
- 총동창회장으로서 수도권 동문 네트워크를 직접 움직일 수 있습니다. 거점의 첫 기능을 동문과 연결된 취업 · 인턴십으로 정한 이유입니다.
- 대전 캠퍼스의 기능을 옮기는 것이 아니라, 대전의 학생에게 수도권 기회를 연결하는 보완 거점입니다.

5. 대표 브랜드로 각인되는 대학

▶ 보고서 연계: Ⅴ.2. 마 제5과제
Ⅲ.4. 가 · 라 (브랜드 재정립, 대학 성과의 체계적 홍보), Ⅴ.4

◆ 관련 공약: 신규(장단기발전위원회 제5과제 반영), 핵심공약 1의 Young Appenzeller 상

① 과제 목표

2030년까지 "K-Defense, 메디컬 · 헬스 분야라면 배재"라는 인식을 만들고, 학생과 동문의 성장 이야기가 대학의 브랜드가 되게 한다.

② 현황

■ 1885년이라는 역사는 강점이지만, 홍보가 역사 소개에 머물러 현재의 교육 성과와 연결되지 않습니다.

③ 세부 사업

사업	주요 내용	책임
5-1 브랜드 통합 전략	"1885 · 섬김 · 특성화"를 잇는 브랜드 스토리와 통합 UI 정비	홍보팀
5-2 성장 스토리 브랜드	Young Appenzeller 수상자, 특성화 분야 학생 · 동문의 성공 사례를 콘텐츠로 축적	홍보팀 · 학생처
5-3 지역 언론 협력	지역 방송 · 언론과 정기 성과 보도 협력, 특성화 성과 기획 보도	홍보팀
5-4 대학 성과 리포트	취업 · 연구 · 국제화 성과를 정량 지표로 담은 연례 리포트 발간	기획처 · 홍보팀
5-5 지역과 함께하는 캠퍼스 행사	총장배 · 학장배 체육대회와 축제를 지역 주민이 함께하는 행사로 확대	학생처

④ 연차 로드맵

연도	추진 내용
2027	브랜드 인지도 기준값 조사, 브랜드 스토리 개발, 첫 Young Appenzeller 시상
2028	특성화 분야 집중 캠페인, 첫 대학 성과 리포트 발간
2029	인지도 중간 조사, 전략 조정
2030	동문 · 유학생 성공 사례 국내외 홍보, 인지도 종합 조사

⑤ 성과지표

지표	기준값	2028	2030
브랜드 인지도 (수험생 · 학부모 조사)	2027년 측정	+10%p	+20%p
수시 경쟁률	6.14/1	+10%	+20%
주요 언론 및 SNS 긍정 보도 건수 (연간)	–	+30%	+50%

⑥ 소요 재원 (4년, 억 원)

항목	산출 근거	합계	자체	국고·외부	발전기금	법인
브랜드 캠페인	연 3억 원 내외	15	11	–	–	4
성과 리포트 · 조사	연 1억 원	5	4	–	–	1
계		20	15	–	–	5

왜 해낼 수 있는가

- 대학 홍보팀 중간 책임자로 일했고, 대전 MBC · CMB 축구 해설위원과 STN 대전 지사장으로 활동하며 지역 언론의 생리를 잘 압니다. 광고비 지출을 늘리기 보다는 언론 네트워크로 성과를 알리겠습니다.
- 브랜드는 특성화(과제 2)와 학생 성공(과제 7)의 성과가 쌓일수록 강해지도록 설계했습니다.

6. 지속 가능한 대학

▶ 보고서 연계: Ⅴ.2. 바 제6과제, Ⅲ.3. 가~다 (재정 전망, 등록금 감소 대응, 재정수입 다변화), Ⅳ.2. 다 (법인전입금의 계획적 지원), Ⅴ.3 첫째 (공동 중장기 재정계획)

◆ 관련 공약: 핵심공약 3 (재정자립 기반 강화), 4 (교육자산 활용 비등록금 수익) 5 (캠퍼스 밖 자산 효율화, 대학발전기금 조성), 6 (미래 대비 교육환경)

① 과제 목표

등록금에 기대는 구조에서 벗어나 2030년 비등록금 자체 수입 55억 원, 발전기금 1,000구좌(50억 원) 약정을 달성하고, 법인 특별전입금을 성과로 관리하여 2032년 이후 위기에 대비한다.

② 현황

- 비등록금 자체 수입(단기수강료 등)은 34.4억 원(2026) 수준입니다.
- 대덕테크노밸리 산학협력단, 직동 자산, 계룡 실습 산지, 세종 실습지 등 캠퍼스 밖 자산이 수익으로 연결되지 않고 있습니다.
- 교비 대비 법인전입금 비율은 2025년 0.81%, 2026년 0.4%입니다.

③ 세부 사업

사업	주요 내용	책임
6-1 지원사업 전담 부서	정부 · 지자체 지원금 확보 전담 부서와 상시 TF 운영 (대학혁신지원사업, 앵커 등)	신설 전담부서
6-2 평생교육 비등록금	자격증반 중심 평생교육원 확대, 경찰행정 · 사진영상 등 학과 연계 자격연수 기관 유치, 평생교육융합학부 연계 예비 프로그램, 대전시 · 교육청 연계 학교 밖 청소년 교육	평생교육원
6-3 공간 · 학교기업	공간 재배치로 유휴공간을 확보해 기업 · 관련 산업 유치, 수익형 학교기업 신설, 산학협력 수익모델 창출	기획처/산학협력단
6-4 캠퍼스 밖 자산	대덕테크노밸리 산학협력단 활용 TF, 충남도 · 계룡시 지원을 받은 실습 산지의 산림욕장 · 산림휴양원 개발, 동구청과 직동자산 활용 협의, 세종 실습지 활용 연구	기획처/산학협력단
6-5 대학발전기금	교내외 모금 조직과 네트워크 구축, 대학총동문회 · 학당총동창회 등 대상별 모금, 구좌당 500만 원 × 1,000구좌 약정, 연차 목표 공개	발전기금 전담부서
6-6 친환경 캠퍼스	탄소배출 저감 로드맵, 냉난방 에너지 효율화, 친환경 교통, 학생 참여형 ESG 교육으로 운영비 절감	시설안전처
6-7 전입금 · 적립 관리	법인 특별전입금 사업을 1, 2, 3, 순으로 관리, 흑자의 50% 이상을 임의적립금으로 적립하는 규칙	기획처

④ 연차 로드맵

연도	추진 내용
2027	재정지원 전담 부서 신설, 발전기금 모금 조직 출범(1차년도는 기반 조성), 캠퍼스 밖 자산 TF, 탄소 저감 로드맵
2028	자격연수 기관 유치, 학교기업 신설, 유휴공간 기업 유치 1차, 발전기금 연차 목표 공개
2029	계룡 산림휴양원 개발 착수(지자체 지원 확정 시), 재정계획 중간 갱신
2030	2032년 이후 대비 비상 재정계획 확정, 발전기금 1,000구좌 약정 달성, 종합 평가

⑤ 성과지표

지표	기준값	2028	2030
비등록금 자체 수입 (연간)	34.4억 원	45억 원	55억 원
발전기금 약정 (누적 구좌)	–	500구좌	1,000구좌
국고 · 지자체 재정지원 수주액	–	+20%	+40%
에너지 비용 절감률	–	10%	15%

⑥ 소요 재원 (4년, 억 원)

항목	산출 근거	합계	자체	국고·외부	발전기금	법인
전담 부서 · TF	인력 · 운영	6	6	–	–	–
공간 · 학교기업	유휴공간 정비, 학교기업 초기 투자	10	3	5	–	2
캠퍼스 밖 자산	타당성 검토, 지자체 공동 개발	5	1	4	–	–
발전기금 조직	모금 조직 운영	3	3	–	–	–
친환경 설비	에너지 효율화 설비	6	2	1	–	3
계		30	15	10	–	5

왜 해낼 수 있는가

- 총동창회장으로서 발전기금 모금을 직접 이끌겠습니다. 첫해에는 무리한 목표 대신 조직과 신뢰를 쌓고, 연차 목표를 구성원께 공개하겠습니다.
- 대전광역시 체육회, 대전경제산업연구원, 동부교육지원청 운영위원회 등에서 쌓은 지역 네트워크는 지자체 재정지원 사업과 학교 밖 청소년 교육 같은 협력 사업을 따내는데 직접 쓰입니다.
- 캠퍼스 밖 자산은 TF의 타당성 검토를 거쳐 단계적으로 추진하여 투자 위험을 줄입니다.

7. 학생이 성공하는 대학

▶ 보고서 연계: Ⅲ.1. 다 입학에서 취업까지 학생 통합지원체계 구축, Ⅲ.1. 나 자기설계형 · 융합형 · 실무형 교육, Ⅱ.2 (재학생 충원율)

◆ 관련 공약: 핵심공약 1 (학생들로 활기 넘치는 캠퍼스)

① 과제 목표

입학 → 진로설계 → 학업 → 경험 → 취업으로 이어지는 「학생성공시스템」을 만들어 2030년 정원 내 재학생 충원율 95%, 중도탈락률 2%p 감소를 달성한다.

② 현황

- 정원 내 재학생 충원율은 91.88%(2026)입니다. 재학생 1%p는 등록금 약 6억 원에 해당합니다.
- 대학 수요자 만족도는 약 70점, 인터넷 환경 만족도는 약 53점 수준입니다 (2026년 9월 교수 간담회 자료).

③ 세부 사업

사업	주요 내용	책임
7-1 학생 성공 시스템	학년별 성장 로드맵(1학년 적응 · 발견 → 4학년 증명), 학년별 · 학과별 상담 · 지도 체계화, 이탈 조기경보와 맞춤 지원	교육혁신처/학생처/교무처
7-2 학생활동 기본 시설	교내 Wi-Fi 전면 개선 등 학생활동 지원 기본 시설 확충 (취임 첫해 착수)	시설안전처/학생처
7-3 동아리 · 자율 학습 지원	분야별 동아리 세미나실 개방, 생성형 AI 구독 확대	학생처/시설안전처
7-4 경험 확대 비교과	기숙사생 · 희망 학생 대상 야간 비교과, 해커톤 · 아이디어 경진대회 확대	교육혁신처/학생처
7-5 함께하는 캠퍼스	총학생회와 함께 총장배 · 학장배 학과별 체육대회 연간 운영	학생처
7-6 Young Appenzeller 상	각 분야에서 모범적인 활동을 한 학생을 시상하고 성장 사례로 공유	총장실/학생처
7-7 우수학과 인센티브	재학률 · 취업률이 개선된 학과에 인센티브 지급	기획처/교무처

④ 연차 로드맵

연도	추진 내용
2027	Wi-Fi 개선 착수, 세미나실 개방 · 생성형 AI 구독, 첫 총장배 체육대회와 Young Appenzeller 시상, 학생 성공 시스템 설계
2028	학년별 성장 로드맵 · 이탈 조기경보 시행, 야간 비교과 · 경진대회 확대, 우수학과 인센티브 도입
2029	재학률 · 만족도 중간 점검과 조정
2030	학생 성공 시스템 전 학과 정착, 성과 공개

⑤ 성과지표

지표	기준값	2028	2030
정원 내 재학생 충원율	91.9%	93%	95%
중도탈락률	4.4%	−1%p	−2%p
대학 수요자 만족도 / 인터넷 환경 만족도	약 70점 / 약 53점	75 / 70점	80 / 80점
Young Appenzeller 등 성장 사례 (누적)	–	60명	150명

⑥ 소요 재원 (4년, 억 원)

항목	산출 근거	합계	자체	국고·외부	발전기금	법인
Wi-Fi · 기본 시설	무선망 전면 개선, 학생 공간	15	8	4	–	3
학생 성공 시스템	상담 체계, 데이터 시스템	10	5	4	–	1
비교과 · 경진 · 체육대회	연 3억 원 내외	15	9	2	3	1
시상 · 우수학과 시상	Young Appenzeller, 학과 인센티브	5	3	–	2	–
계		45	25	10	5	5

왜 해낼 수 있는가

- 대학 학생팀과 취업지원팀의 중간 책임자로, 그리고 축구부 감독으로 학생 곁에서 일했습니다. 학생이 왜 떠나고 무엇에 힘을 얻는지 현장에서 보았습니다.
- Wi-Fi 개선, 세미나실 개방, 체육대회처럼 취임 첫해에 학생이 바로 체감할 수 있는 일부터 시작합니다.
- 재학생 충원율 3%p 개선은 연 약 17억 원의 등록금 효과가 있어, 이 과제 자체가 재정 회복 수단입니다.

8. 글로벌로 진출하는 대학

▶ 보고서 연계: Ⅲ.2.바 우수 외국인 유학생 유치 · 지원 강화, Ⅱ.4 (정원 외 학생)
Ⅲ.3.나 (등록금 감소 대응)

◆ 관련 공약: 핵심공약 7 (외국인 학생 2,000명 시대)

① 과제 목표

2031년 외국인 학생 2,000명(학위과정 1,000명 + 어학연수 · 단기과정 1,000명) 시대를 열되, 숫자보다 교육의 질, 취업, 지역 정착까지 책임지는 국제화로 "국제화 명문대학"의 명성을 되찾는다.

② 현황

- 학위과정 유학생은 657명(학부 447명, 대학원 210명, 2026)이며, 정원 외 재학생은 898명입니다.
- 유학생 확대는 교원의 수업 · 상담 · 행정 부담과 기숙사 수요를 함께 늘립니다.

③ 세부 사업

사업	주요 내용	책임
8-1 유치 · 관리 전문화	유학생 유치와 관리 인력의 전문화, 교원 지원 전담 인력 배치	국제교류처
8-2 맞춤형 유치	국가별 유학 유형(학부집중형, 어학연수형 등)에 맞춘 유치 전략, 전담 유학원 협약	국제교류처
8-3 배재한국어학당	현지 「배재한국어학당」 직접 운영하고 온라인 「배재한국어학당」으로 입학 전 단계부터 관리	국제교류처 · 어학당
8-4 공동학위	해외 자매대학과 공동학위제 추진	교무처 · 국제교류처
8-5 대학원 진학	외국인 유학생의 대학원 진학 지원으로 대학원 활성화 기반 조성	대학원
8-6 원스톱 지원	유치→연수 · 교육→취업→정주 원스톱 지원 시스템. 지역 기업 · 지자체와 연계한 취업과 정주 지원	국제교류처 · 취창업 지원
8-7 질 관리	교육국제화역량 인증 지표(체류 관리 등) 상시 점검, 학교 밖 기숙사 추가 확보 · 생활 지원 확충 협의	국제교류처

④ 연차 로드맵

연도	추진 내용
2027	유치 · 관리 인력 전문화, 국가별 유치 전략 수립, 온라인 한국어학당 개설
2028	현지 배재한국어학당 1개소 개설, 공동학위 협약 1건, 원스톱 지원 시스템 가동
2029	중간 점검(인증 지표, 중도탈락), 현지 한국어학당 확대 결정
2030	공동학위 확대, 외국인 학생 2,000명 달성

⑤ 성과지표

지표	기준값	2028	2030
학위과정 유학생	657명	850명	1,000명
외국인 학생 전체 (어학연수 · 단기 포함)	–	1,500명	2,000명
유학생 졸업 후 국내 취업 · 진학률	–	+10%p	+15%p
교육국제화역량 인증 지표	인증 유지	인증 유지	인증 유지

⑥ 소요 재원 (4년, 억 원)

항목	산출 근거	합계	자체	국고·외부	발전기금	법인
전문 인력	유치 · 관리 · 교원 지원 인력	8	6	–	–	2
배재한국어학당	현지 1~2개소, 온라인 과정	10	3	2	–	5
정착 · 취업 지원	지역 기업 연계, 정주 지원	7	3	1	–	3
계		25	12	3	–	10

왜 해낼 수 있는가

- 대학 국제교류팀의 중간 책임자로 일하며 해외 대학 · 기관과 직접 네트워크를 쌓았습니다. 배재대학교가 국제화 평가에서 상위 그룹으로 인정받던 시절의 경험을 되살리겠습니다.
- 목표를 학위과정과 어학연수 · 단기과정으로 나누어 현실성을 높였고, 인증 유지를 모든 확대의 전제 조건으로 삼았습니다.

Ⅳ. 재정계획

▶ 보고서 연계: Ⅲ.3. 가~다 (재정 현황과 10년 전망, 등록금 감소 대응, 재정수입 다변화), Ⅴ.2.바, Ⅴ.3 첫째 (법인 · 대학 공동 중장기 재정계획)

1. 혁신투자 총괄 (4년, 억 원)

과제	대학 자체	국고 · 외부	발전기금	법인 전입금	합계
1. AI	15	10	–	10	35
2. 특성화	25	15	–	15	55
3. 구성원 · 인력	72	10	–	35	117
4. 서울 거점	6	4	–	10	20
5. 브랜드	15	–	–	5	20
6. 지속 가능	15	10	–	5	30
7. 학생 성공	25	10	5	5	45
8. 글로벌	12	3	–	10	25
경영 혁신 소계	**185**	**62**	**5**	**95**	**347**
건학이념 이행계획	24.3	6.7	–	4.7	35.7
총계	**209.3**	**68.7**	**5**	**99.7**	**382.7**

※ 특성화 선도대학 국책사업비는 별도입니다.

2. 법인 특별전입금 운영 계획

법인 특별전입금은 연 15억~25억 원 범위에서 매년 성과평가에 따라 배정됩니다.
배정액이 해마다 달라지므로 사업을 세 군으로 나누어 계획하였습니다.
초기에는 낮게 시작하고, 성과가 쌓일수록 확대 사업(2순위)을 늘리는 구조입니다.

구분	사업	4년 계
1순위 (연 15억 원, 하한에서도 추진)	3. 순증 교원 인건비 28, 1. AI 10, 2. 특성화 기반 10, 4. 정동 거점 조성 10, 5. 브랜드 5, 7. 학생 성공 기반 5, 건학이념 4.7, 6. 친환경 설비 등 2.3	75
2순위 (계획 기준까지)	3. 연구지원 · 특임교수 7, 2. 특성화 확대 5, 8. 글로벌 10, 6. 공간 · 학교기업 2.7	24.7
3순위 (상한 배정 시 추가)	보건의료 학과 신설 앞당김, 연구 인재 추가 초빙, 현지 한국어학당 확대	최대 25

구분	2027	2028	2029	2030	합계
1순위	15	15	15	15	60.0
2순위	0.7	4	6	7	17.7
법인 전입금 계획	**15.7**	**19**	**21**	**22**	**77.7**

※ 연평균 약 20억 원. 교원 인건비 등 경상비는 1순위에만 편성하였습니다.

전입금 배정 시나리오별 대응

시나리오	연 배정	4년	대응
하한	15억 원	60억 원	1순위 사업은 모두 유지. 2순위 24.7억 원 축소: 연구 인센티브 확대분 · 특임교수 축소, 현지 한국어학당 개설 1년 순연, 특성화 확대분 자체 재원 범위로 조정
기준	평균 20억 원	약 80억 원	본 계획 (1순위 + 2순위)
상한	25억 원	100억 원	3순위 추가: 보건의료 학과 신설 앞당김, 연구 인재 추가 초빙, 현지 한국어학당 확대

3. 연차별 투자와 운영수지 (억 원)

항목	2027	2028	2029	2030
경영 혁신 투자 합계	45	62	72	80
그중 대학 자체	22	32	38	44
그중 국고 · 외부 / 발전기금	8 / 0	11 / 1	13 / 1	14 / 1
그중 법인 전입금	15	18	20	21
기준 운영수지 (보고서 평균 시나리오)	+20	+20	+18	+13
투자 회수 · 절감 효과	+5	+13	+22	+31
계획 반영 운영수지	**+3**	**+1**	**+2**	**0**

※ 계획 반영 운영수지 = 기준 운영수지 − 대학 자체 투자 + 회수 · 절감 효과. 기준 운영수지는 보고서 평균 시나리오의 근사값입니다.

회수 · 절감 효과의 근거 (2030년 연 40억 원, 보수적 가정)

항목	2031년 효과	산정 근거
재학생 충원율 개선	약 17억 원	정원 내 재학생 충원율 +3%p ≈ 약 220명 × 1인당 등록금 약 795만 원
비등록금 자체 수입 확대	약 20억 원	34.4억 원 → 55억 원 (평생교육, 자격연수, 학교기업, 공간 임대, 정동 거점)
에너지 · 행정 절감	약 3억 원	친환경 설비, AI 행정 자동화

- 유학생 증가 효과는 이미 보고서의 기준 시나리오에 반영되어 있으므로 회수 효과에 다시 넣지 않았습니다.
- 발전기금 약정액(50억 원)은 운영수지 개선에 넣지 않고 장학 · 연구 기금으로 별도 적립합니다.

2030년 이후 대비

- 순증 교원 인건비(연 약 29억 원)는 2032년 이후 경상비가 됩니다. 이는 재학생 충원율 개선과 비등록금 수입 확대로 생긴 연 37억 원의 구조적 수입 증가로 흡수합니다.
- 흑자 해에는 흑자의 50% 이상을 임의적립금으로 적립하고, 2030년에 2032년 이후 대비 비상 재정계획을 확정합니다.

Ⅴ. 조직 · 인사 운영 원칙

▶ 보고서 연계: Ⅱ.4(교원 · 직원 인력 현황), Ⅲ.3.마 · 바(책임성 · 성과관리, 인사 · 보수제도 혁신) Ⅳ.3(대학 · 법인 협력체계)

1. 총장은 밖으로, 학내는 구성원에게

역할	담당	주요 임무
총장	대외 협력과 재원 확보	정부 · 지자체 · 기업 · 동문 · 법인과의 협력, 재정 지원 사업과 발전기금 유치 등 대외 활동 주력
교무기획부총장 (명칭: 교학부총장으로 변경)	학사 · 연구 총괄	교육과정, 연구지원 개편, 특성화 교육, 학생 성공 시스템 구축, 교원인사 개편
특임부총장	공약이행 실천, 점검 총괄	8대 과제 로드맵과 지표 관리, 점검, 연차 이행 보고, 지원사업 및 발전기금 전담 조직 관할
지원사업 전담 조직(신설)	국가 · 외부 재정지원사업 총괄	대학혁신지원사업, 앵커, 지자체 사업 기획과 수주
발전기금 모금 조직(강화)	대학발전기금 모금 총괄	동문 · 지역 · 기업 대상 모금, 연차 목표 관리
AI · 디지털혁신센터(전환)	대학 내 AI 전환 총괄	AI 전환 종합계획, 교직원 지원, 행정 자동화

2. 인사 운영 원칙

대학의 경쟁력은 결국 사람에게서 나옵니다. 인사 제도를 바꾸는 목적은 구성원을 평가하고 줄 세우는 데 있지 않습니다. 다음 다섯가지 원칙을 반드시 지키겠습니다.

- **현직 구성원의 권익은 지키고, 새 제도는 신규 임용자부터 적용합니다.**
  성과 연동 보수제, 종신교수제 같은 새로운 인사 · 보수 제도는 신규 임용자부터 적용합니다. 지금 재직 중인 교수와 직원은 현재의 호봉과 처우를 그대로 유지합니다.
- **모든 제도 개편은 공청회와 교직원 협의를 거쳐 확정합니다.**
  총장이 일방적으로 정하지 않습니다. 개편안은 초안 단계부터 공개하고, 교수회 · 직원 대표, 총학생회 등 구성원들과의 공청회를 거쳐 확정합니다.
- **보직은 계열 간 균형과 전문성에 따라 배치합니다.**
  보직이 특정 계열에 쏠리지 않도록 하겠습니다. 산학협력과 연구처럼 전문성이 필요한 자리에 적임자를 배치합니다. 직원도 특정부서는 전문성을 강화하여 장기 근무를 보장하겠습니다.
- **충원 계획과 선발 기준을 미리 공개합니다.**
  어느 분야에 언제 몇 명을 뽑을지 연차 충원 계획을 미리 알리는 '충원 예고제'를 시행합니다. 선발 기준과 절차도 사전에 공개하여, 모두가 납득할 수 있는 투명한 인사를 하겠습니다.
- **조직을 늘리기보다 일하는 방식을 바꿉니다.**
  새 조직은 기존 보직과 인력을 재배치하여 운영, 정원과 인건비를 늘리지 않겠습니다. 모든 조직은 2년마다 성과를 점검하여 필요하면 통합하겠습니다.

Ⅵ. 리스크 관리와 위기 대응

▶ 보고서 연계: Ⅱ.1 (학령인구 감소와 환경 변화), Ⅲ.2.바 (외국인 유학생) Ⅲ.3.가 (재정 시나리오)

1. 왜 위기 대응 계획을 미리 세우는가

아무리 잘 세운 계획도 그대로만 진행되지는 않습니다. 정부 정책이 바뀌고, 학생 모집 환경이 달라지고, 기대했던 재원이 들어오지 않을 수도 있습니다.

아래 표는 이 계획서를 실행하면서 생길 수 있는 일곱 가지 위험과 그 대응 순서를 정리한 것입니다. 「발생 신호」는 위험이 다가오고 있음을 알려 주는 경보이고, 「1단계 대응」은 신호가 보이자마자 바로 하는 일, 「2단계 대응」은 1단계로도 해결되지 않을 때 하는 일입니다. 신호를 일찍 알아차려 작은 조치로 막고, 그래도 어려우면 계획 자체를 조정하는 방식입니다.

리스크	발생 신호	1단계 대응	2단계 대응
특성화 국책사업 성과 미흡	연차 평가 하위, 참여 학과 성과 편차	사업단 전담 인력 보강, 분기 성과관리	사업 구조 재설계, 성과 학과 중심 재편
학과 신설 지연	정원 확보 · 인허가 · 교원 확보 난항	기존 학과 내 트랙으로 우선 운영	신설 계획 순연 또는 조정
유학생 질 관리 실패	체류 관리 등 인증 지표 악화, 특정 국가 편중	체류 관리 강화, 모집 국가 다변화	학위과정 · 대학원 중심으로 모집 구조 전환
발전기금 모금 저조	연차 약정 목표의 70% 미달	소액 정기 기부 확대, 대상별 캠페인	목표 재조정과 공개
인사제도 개편 갈등	공청회 반대 의견 다수	적용 범위 · 시기 조정, 선택제 확대	단계적 도입으로 전환
법인 전입금 하한 배정	성과평가 하위	2순위 사업 축소, 1순위 유지	성과 개선 계획 제출
운영수지 악화	계획 대비 10억 원 이상 악화	투자 속도 조정, 비용 구조 개선	적립금 활용, 법인과 협의

2. 위기 대응의 네 가지 원칙

- **숨기지 않고 먼저 알립니다:** 모든 경보 지표는 분기마다 갱신하는 「공약 이행 솔루션」 대시보드로 구성원에게 공개합니다. 문제가 생기면 총장이 먼저 알리고 대안을 함께 제시하겠습니다.
- **신호가 보이면 일찍 움직입니다:** 위기가 커진 뒤가 아니라 경보 단계에서 대응하여 작은 비용으로 막겠습니다.
- **학생과 교육은 마지막까지 지킵니다:** 재정을 조정해야 할 때도 투자 속도와 관리 비용부터 줄이고, 교육의 질과 학생 지원은 가장 늦게 손대겠습니다.
- **혼자 결정하지 않습니다:** 2단계 대응처럼 계획을 바꾸는 결정은 교수회 · 직원 대표, 그리고 「법인 · 대학 발전협의회」와 협의하여 정하겠습니다.

Ⅶ. 법인 협력 요청

▶ 보고서 연계: Ⅳ.1~3 (학교법인의 역할과 대학 · 법인 협력체계)
Ⅳ.2.다 (법인전입금의 계획적 지원), Ⅴ.2.바 (목적성 법인 특별전입금)
Ⅴ.3 셋째 · 넷째

1. 법인 협력 요청의 3가지 원칙

1) 운영비가 아니라 혁신에만 씁니다
전입금은 교직원 급여 부족분이나 일상 운영비를 메우는 데 쓰지 않습니다. 대학의 체질을 바꾸는 사업에만 씁니다(보고서 Ⅴ.2.바).

2) 꼭 할 일과 성과에 따라 넓힐 일을 나눕니다
배정액이 해마다 달라지므로 사업을 세 군으로 나누었습니다. 1순위는 배정액이 가장 적은 해(연 15억 원)에도 반드시 추진할 핵심 사업, 2순위는 계획대로 배정될 때 추진할 사업, 3순위는 성과가 뛰어나 더 많이 배정될 때 확대할 사업입니다.

3) 모든 요청에 성과 약속을 붙입니다
요청 항목마다 대학이 무엇을 이루겠다는 약속하고 매년 성과평가의 기준이 됩니다.

2. 요청 내역과 대학의 성과 약속

요청 사항	금액 (억 원, 4년)	담당	주요 임무
1순위(반드시 추진할 핵심 사업)			
순증 교원 인건비	20	특성화 분야 전임교원 29명 순증 채용	전임교원 확보율 68%, 1인당 SCI급 논문 0.09편
AI 전환	8	교직원 AI 구독 · 연수, AI 교육과정 개편	AI 활용 교과목 60%, 학생 AI 역량 인증 80%
특성화 기반	8	K-Defense 국책사업 대응투자, 보건 · 재활 실습 기반	계약학과 3개, 특성화 분야 취업률 +7%p
정동 거점 조성	10	「배재 서울 라운지」 공간 조성	거점 참여 연 1,000명, 수도권 지원자 +30%
배재브랜드	3	브랜드 캠페인, 대학 성과 리포트	브랜드 인지도 +20%p
학생 성공 기반	5	교내 Wi-Fi 등 학생 기본 시설	정원 내 재학생 충원율 95%
건학이념 이행	3.7	아펜젤러연구소, 1885 정동 헤리티지	건학이념 인식도 +0.5점
지속 가능 재정	2.3	에너지 효율화 설비	에너지 비용 15% 절감
1순위 소계	**60(연 15)**		

요청 사항	금액 (억 원, 4년)	담당	주요 임무
2순위(계획대로 배정될 때 추진할 사업)			
연구지원 · 특임교수	6	연구 인센티브, 출연연 · 산업체 전문가 초빙	1인당 교외연구비 13,000천원
특성화 확대	4	성과 우수 분야 기자재 추가	특성화 분야 지원율 +40%
글로벌 질 관리	8	유학생 관리 전문 인력, 현지 배재한국어학당, 정착 지원	학위과정 유학생 1,000명, 교육국제화역량 인증 유지
지속 가능 재정	2	유휴공간 정비, 학교기업 초기투자	비등록금 자체 수입 55억 원
2순위 소계	**20 (연평균 5)**		
합계	**100 (연평균 20)**		**매년 「대학 혁신 성과보고서」로 이행 결과 보고**
3순위(성과가 뛰어나 더 배정될 때)	**최대 25**	보건의료 학과 신설 앞당김, 연구인재 추가 초빙, 현지 한국어학당 확대	추가 성과는 확정 실행계획에서 제시

3. 법인과 대학이 함께 점검합니다

■ **법인 · 대학 발전협의회**
보고서가 제안한 상설 협의체에 성실히 참여하여, 대학의 사업 성과뿐 아니라 법인이 약속한 지원의 시기와 이행 여부도 함께 점검합니다(보고서 Ⅴ.3 넷째).

■ **연차 보고**
매년 12월 전입금 사업별 집행 내역과 성과를 이사회에 보고하고 구성원에게 공개합니다.

■ **공동 재정계획**
법인과 함께 2035년까지의 중장기 재정계획을 세우고 매년 갱신합니다
(보고서 Ⅴ.3 첫째).

Ⅷ. 이렇게 실천하겠습니다 – 실행 보증 체계

▶ 보고서 연계: Ⅲ.3.마 (책임성 · 투명성 및 성과관리)
Ⅴ.3 둘째 · 넷째 (4개년 실행계획, 법인 · 대학 발전협의회)

공약이 지켜지지 않는 것은 대개 의지가 없어서가 아닙니다. 끝까지 챙기는 사람이 없고, 중간에 점검하는 장치가 없기 때문입니다. 그래서 이 계획서는 처음부터 "누가 챙기고, 언제 점검하고, 어떻게 공개하는가"를 정해 두었습니다. 구성원 여러분과 이사회가 언제든 공약의 진행 상황을 직접 확인할 수 있게 하겠습니다.

1. 공약 이행 관리 체계

공약은 총장 혼자 지킬 수 없습니다. 그래서 공약 이행을 전담하는 특임부총장을 새로 두고, 과제마다 책임자를 정해 역할을 나누었습니다. 누가 무엇을 맡는지는 다음과 같습니다.

누가	무엇을 맡나
총장	공약 이행의 최종 책임. 대외 협력과 재원 확보에 전념
교무기획부총장 (교학부총장 명칭변경 추진)	교육 · 연구 관련 과제(AI, 특성화, 구성원 · 연구, 학생 성공)의 실행 총괄
특임부총장 (신설, 공약이행 전담)	대학 전반에서 8대 과제의 실천 과정을 세우고 이행을 점검. 분기 점검 회의를 주관하고 「공약 이행 솔루션」 관리, 구성원 의견 취합 반영
지원사업 전담실(신설)	공약에 필요한 국가 · 외부 재정지원사업(대학혁신지원사업, 연구재단, 앵커, 지자체 사업 등) 총괄
과제별 추진단	8대 과제마다 책임 보직자와 교수 · 직원으로 구성하여 실제 사업을 수행
구성원과 이사회	대시보드와 연차 보고로 진행 상황을 확인하고, 배재아고라 통해 의견 제시

■ **특임부총장**
8대 과제의 실천 과정을 수립하고, 로드맵 · 지표 · 예산의 이행을 통합 점검합니다. 공약이 여러 부서에 흩어져 표류하지 않도록 한 사람이 처음부터 끝까지 챙기는 자리입니다.

■ **공약 이행 솔루션**
과제별 진행률, 핵심지표, 예산 집행 상황을 분기마다 갱신하는 온라인 대시보드입니다. 과제마다 초록(순조), 노랑(주의), 빨강(지연)으로 표시하여 구성원 누구나 한눈에 확인할 수 있게 하겠습니다.

■ **연차 보고**
매년 12월 「대학 혁신 성과보고서」를 이사회에 보고하고 구성원에게 공개합니다. 이 보고서는 법인 특별전입금 성과평가의 기초 자료가 됩니다.

■ **중간 점검**
임기 2년차 말에 목표와 과제를 전면 점검하고, 필요하면 구성원과 협의하여 조정합니다. 계획을 고치는 것은 실패가 아니라 책임 있게 관리하는 과정입니다.

2. 공약은 이렇게 관리됩니다

단계	내용	주관
① **계획**	취임 100일 안에 구성원 의견을 반영한 「확정 실행계획」 수립	총장 · 특임부총장
② **실행**	8대 과제별 추진단이 사업 수행	과제별 추진단
③ **분기 점검**	진행률과 지표를 점검하고 지연 과제는 대책 마련	특임부총장
④ **공개**	「공약 이행 솔루션」 대시보드로 구성원에게 공개	특임부총장
⑤ **연차 평가**	「대학 혁신 성과보고서」로 이사회 보고, 법인 성과평가	총장 · 이사회
⑥ **조정**	임기 2년차 말 중간 점검으로 목표 · 과제 조정	총장 · 구성원 협의

3. 취임 100일 계획

첫 100일은 사람과 체계를 세우는 기간입니다. 서두르기보다 구성원의 이야기를 먼저 듣고, 공약을 실행할 조직을 갖춘 뒤, 구성원 의견을 반영한 최종 계획을 이사회에 보고하겠습니다.

시기	내용
30일	교수회 · 직원 · 총학생회 간담회, 핵심지표 현황 점검, 교무기획부총장 · 특임부총장 임명
60일	재정지원사업 전담실 구성, 8대 과제별 추진단 구성, 배재아고라 개설, 「공약 이행 솔루션」 구축 착수
100일	구성원 의견을 반영한 「확정 실행계획」을 이사회에 보고하고, 대시보드 첫 공개

4. 취임 첫 해에 보여드릴 성과

첫해에는 구성원이 바로 느낄 수 있는 변화부터 만들겠습니다. 큰 계획도 작은 변화가 쌓일 때 신뢰를 얻는다고 믿습니다.

번호	첫해 성과	구성원이 느끼는 변화	과제
1	교내 Wi-Fi 전면 개선 착수	강의실 · 도서관 · 기숙사의 인터넷 환경 개선 시작	7
2	교직원 · 동아리 생성형 AI 구독 시행	교수 · 직원 · 동아리가 유료 AI 도구를 바로 활용	1 · 7
3	배재아고라 개설과 첫 정식 안건 상정	누구나 제안하고, 동의를 얻으면 정식 안건으로	3
4	연구지원 개편안 확정 (교수회 협의)	연구비 배정과 사사 기준 등 연구 여건 개선	3
5	재정지원사업 전담실 출범	국가 · 외부 재원 확보를 전담하는 창구 마련	6
6	대학발전기금 모금 조직 출범과 첫 약정	동문 참여로 장학 · 연구 기금 마련 시작	6
7	첫 총장배 체육대회와 Young Appenzeller 시상	함께 어울리고 인정받는 활기찬 캠퍼스	5 · 7
8	법인 · 대학 서울거점 발전위원회 구성	정동 「배재 서울 라운지」 준비 시작	4
9	특성화 축별 성과계약 체결	특성화 지원과 책임의 기준 마련	2
10	브랜드 인지도 기준값 조사와 첫 성과 공개	배재의 현재 위치를 숫자로 확인	5

5. 약속 드립니다

이행 결과는 좋은 것만 골라 알리지 않겠습니다. 지연되거나 지키지 못한 약속이 있다면 숨기지 않고, 그 이유와 대안을 먼저 구성원과 이사회께 말씀드리겠습니다. 이것이 제가 말하는 책임 경영입니다.

Ⅸ. 여러분께서 추가하고 싶은 공약을 제안해 주세요.

번호	공약 주제	세부 내용
1	저의 공약 중 수정 · 보완 할 의견을 보내 주세요.	
2	OO 후보님의 공약 중 O를 추천합니다.	
3	OO를 제안 드립니다.	
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

공약제안접수: 임용혁 lyhlyh2987@naver.com

맺음말

AI시대, 우리 대학이 살아남는 법

"살아남는 것은 가장 강한 종도, 가장 똑똑한 종도 아니다. 변화에 가장 잘 적응하는 종이다."
흔히 다윈의 말로 알려진 이 문장은 경영학자 레온 메긴슨이 진화론의 핵심을 요약한 말입니다. 지금 대학에 이보다 정확한 진단은 없을 것입니다. 규모가 크거나 역사가 길다고 살아남는 시대는 끝났습니다. 저는 42년간 배재의 안과 밖에서 여러 현장을 옮겨 다니며 변화하는 시대에 맞춰 일하는 법을 배웠습니다.

역시 경영학자인 피터 드러커는 "격변기의 가장 큰 위험은 격변 그 자체가 아니라, 어제의 논리로 행동하는 것"이라고 했습니다. 정원을 채우고 외부 사업을 따내면 버틸 수 있었던 어제의 방식으로는 2030년대를 넘을 수 없습니다. 저는 42년간 다양한 관점에서 배재를 바라보고 경험했기에 어제의 논리를 내려놓고 새로운 길을 찾을 수 있다고 믿습니다.

엔비디아의 젠슨 황은 "AI 때문에 일자리를 잃는 것이 아니라, AI를 쓰는 사람에게 일자리를 잃게 될 것"이라고 말했습니다. 대학도 마찬가지입니다. AI에 밀리는 것이 아니라 AI를 더 잘 쓰는 대학에 밀리게 됩니다. 마이크로소프트의 사티아 나델라는 회사를 다시 일으키며 "모든 것을 아는 사람(know-it-all)"이 아니라 "끝까지 배우는 사람(learn-it-all)"의 조직을 만들자고 했습니다. 저는 모든 것을 아는 총장 후보가 아닙니다. 총장이 된다면 교수님들께, 직원 여러분께, 학생들에게 끝까지 묻고 배우는 총장이 되겠습니다. 끊임없이 배우는 사람이 많은 대학만이 AI시대에 살아남을 것입니다.

2002년 월드컵에서 16강 진출을 이룬 날, 제가 존경하는 히딩크 감독은 이렇게 말했습니다. "나는 아직 배고프다." 그 한마디가 4강 신화의 출발이었습니다. 평생 배재 곁에 있는 저 역시 배재를 향한 배가 아직 고프기만 합니다. 오늘의 성과에 머물지 않고, 배재가 다시 일어서는 그날까지 구성원 여러분과 함께 뛰겠습니다.

배재대학교 제10대 총장 후보 **임 용 혁**



대학 경영 혁신계획서

배재대학교의 새로운 미래를 열겠습니다