

대구대학교 재정위기를 도약의 기회로*

조덕호 (행정학과 교수)

1. 서론

대학의 신입생 부족현상으로 야기되는 대학재정 위기는 명백히 정부정책의 잘못임에도 불구하고 그 정책의 실패에 대한 부담은 고스란히 지방사립대학이 지게 되었으며, 급기야는 정부차원에서 대학퇴출 압박을 지속적으로 가하고 있다. 오늘날 대학의 문제의 핵심은 정부의 저출산 정책으로 인한 학생수의 부족과 시장원리에 입각한 서울과 수도권 발전전략으로 지방의 고사에서 비롯되었다고 할 수 있다. 따라서 저출산 정책은 학령인구의 감소로 인해 고령화를 촉진시켜서 경제성장동력을 급격히 떨어뜨리고 있다. 또한 수도권 중심의 불균형성장정책은 지방퇴출이라는 국토 불균형성장과 함께 수도권과 지방간에 사회적인 갈등을 야기했으며, 지방의 초중고의 폐교에 이어 대학까지 축소 및 폐교됨으로써 지방이 노인공화국으로 전략해가고 있으며, 급기야 지방소멸시기가 다가오고 있다.

그렇지만 이와 같은 거대한 사회변화에 손 놓고 기다릴 수는 없는 일이다. 특히 대구대학교 처럼 높은 잠재력을 가지고 있는 대학에서는 얼마든지 험한 파고를 헤쳐 나갈 수 있으며, 오히려 노력여하에 따라서는 대학발전의 디딤돌로 삼을 수 있을 것이다. 특히 지방사립대의 가장 핵심적인 문제는 학생수의 부족과 함께 이로 인한 재정적인 압박으로 요약할 수 있다. 2가지 문제는 모두 정부정책의 잘못에서 비롯되고, 또 서로 긴밀하게 연계되어 있다. 전자는 입학학생의 부족과 함께 재학생들의 중도탈락율의 문제로 나눌 수 있다. 어느 문제이던 간에 대학의 재정문제와 밀접하게 연계되어 있으며, 본 발표에서는 주로 대학 재정 문제를 중심으로 접근하고자 한다. 우리 대학의 재정적인 현황을 파악하고, 진단하여 단·장기적으로 대학이 안정적으로 발전할 수 있는 대안을 제시하고자 한다. 본 발표를 통하여 대구대학교는 더 이상 교육부를 포함한 외부의 평가를 받지 않고 자율적으로 운영되는 대학으로 성장하여, 대구대학교 구성원들이 모두가 생의 마지막 직장에서 각자의 꿈을 펼칠 수 있는 기반을 제공하고자 한다. 이는 곧 대구대학교 교훈인 큰 꿈을 실천하는 것이며, 개별적이 성공이 합쳐져서 대구대학교의 발전으로 연결될 수 있도록 하고자 한다.

II. 재정현황 분석

대학재정은 크게 등록금과 기부금, 그리고 연구비 등으로 이루어진다. 특히 사립대학의 재정규모에서 등록금이 차지하는 비율이 전체예산에서 60%를 넘고 있다. 특히 지방사립대학의 경우는 전체 예산의 대부분이 등록금에 의존 하고 있는 것이 현실이다. 한국의 경우는 공공부분이 차지하는 재원이 20%로 전체 34개 국가 중 최하위지만 유럽의 대부분의 국가들은 재원

* 본 글의 내용은 내부발표 자료로만 활용되며 따라서 별도로 참고문헌을 첨부하지 않았다. 발표자의 허락 없이 인용하지 않기 바란다.

의 90% 이상이 공공부분 재원이다. 이는 교육이 바로 공공재인 동시에 사회적 책임이라는 것을 말하고 있는 것이다. 우리나라는 교육재정은 대부분 초·중·고의 지원에 국한되어 있어서 대학교육 예산은 교육부 전체 예산의 11% 수준에 불과하며, 그것도 60% 이상이 국립대학에 편중되어 있다. 그나마 얼마 되지 않는 남은 예산으로 대학교육의 대부분(80% 이상)을 차지하는 사립대학이 나누어 지원되지만, 특히 지방사립대학은 그야말로 버려진 자식이며 거의 퇴출대상에 가까운 대학으로 분류되어 힘겨운 싸움을 하고 있는 것이 현실이다. 이와 같은 사학재정의 구조는 대학지원율이 높을 때 고등교육시장을 독과점하여 주로 학생 등록금에 의존하여 왔을 때의 형태를 그대로 답습하고 있으며, 정부는 사회구조가 변했음에도 불구하고 그에 대한 투자는 소홀이 하고 있는 것이 엄연한 현실이다.

이제는 신입생 수의 급감으로 인해 등록금 수입이 급감하면서 대학재정에 대한 인식이 전환되어야 한다. 첫째, 교육의 최종수요자가 사회라는 인식의 전환이 중요하다. 따라서 당연히 그 부담도 사회가 담당하여야 한다. 둘째, 기업 등의 사회적인 지원에 대한 각종 세제지원 및 재정지원방안이 마련되어야 한다. 예를 들면 대학에 기부금을 낼 경우 세액공제는 말할 것도 없고 추가적인 인센티브제를 도입할 필요가 있다. 특히 교육 여건이 열악한 지방사립대학 지원에 대해 인센티브제의 도입이 선행되어야 한다. 셋째, 연구재단을 포함한 각종 정부기관의 연구비의 지역 할당제와 함께 간접관리비의 인정범위를 대폭 확대하여 학교경비 및 연구자 지원에 활용할 수 있도록 하여야 할 것이다.

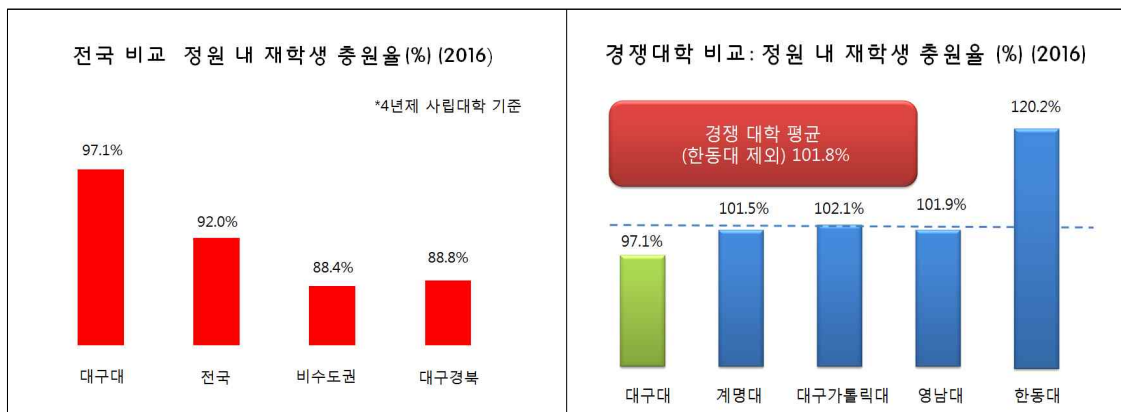
대학재정 확충 없이 대학 경쟁력 확보는 불가능하다. 하지만 교육에 대한 사회적 책임의 인식변화가 중요한 요소이다. 특히 4차산업혁명시대에 인적자원이 무엇보다도 중요하며, 특히 대학교육은 이를 준비하는 최종단계이다. 따라서 대학재정의 확충을 위해서 기부금과 연구비 확충에 대한 대학 당국의 노력과 함께 정부의 직·간접적인 지원이 무엇보다도 중요하다.

대구대학교는 “사랑, 빛, 자유”의 건학이념과 “큰 뜻을 품어라”라는 멋진 교훈 가진 문천지를 포함한 510만㎡ (170여만 평)의 캠퍼스를 가진 큰 대학이지만 최근 지하철의 부재를 포함한 불편한 교통 등 여러 가지 내외적 사정으로 학교가 상당히 어려움에 처해 있는 것도 사실이다. 이에 구성원 모두가 위기에서 탈출하기 위해 지혜를 모으려고 예를 쓰고 있으며, 오늘 그 서막을 알리는 자리이다. 우리학교는 2016년 기준 입학정원은 4,149명으로 전국 5위에 해당되는 규모로 이는 경희대 계명대 영남대 조선대 다음 순위다.

순위	지역	대학교명	입학정원	모집정원 (정원내)
1	서울	경희대학교	4,798	4,819
2	대구	계명대학교	4,675	4,688
3	경북	영남대학교	4,579	4,590
4	광주	조선대학교	4,361	4,377
5	경북	대구대학교	4,149	4,170
6	부산	동아대학교	4,133	4,133
7	경기	가천대학교	3,796	3,795
8	서울	고려대학교	3,767	3,767
9	부산	동의대학교	3,595	3,595
10	전북	원광대학교	3,526	3,541
20	경북	대구가톨릭대학교	2,906	2,915

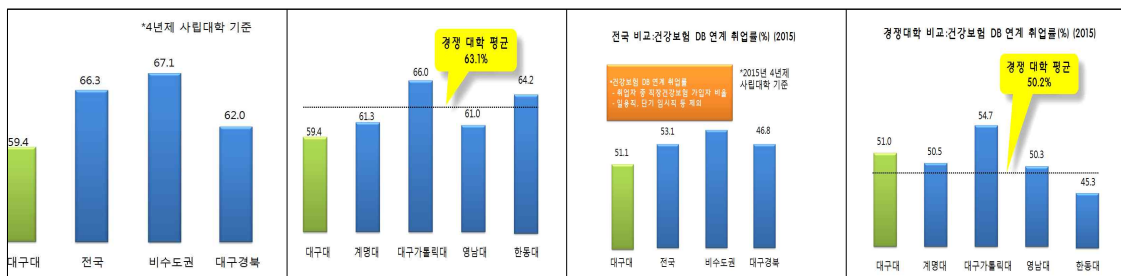
<그림 1>.신입생 입학정원

정원내 신입생 충원률은 99.3%로 인근지역 및 타 지역보다 비슷하거나 높은 것으로 나타나서 별 다른 문제가 없다. 특히 신입생의 92.8%(2016년 기준)가 영남지역을 배경으로 하고 있어서 입시홍보 및 관리차원에서 보다 세밀한 지역 밀착형 입시전략이 요청되며, 이들 지역에 대한 인적네트워크 관리가 무엇보다도 중요하다 할 것이다. 그렇지만 최근 들어 여타 지역의 입학생도 차츰 늘어나고 있으며, 장애인 및 유학생의 다변화에도 보다 많은 노력이 요구된다. 더구나 힘들게 확보한 입학자원을 효과적으로 관리하는 차원에서는 상당히 문제가 있는 것으로 지표상에 나타나고 있다. 재학생 충원률은 전국평균보다 높지만 인근경쟁대학보다는 평균치 101.8%보다는 97.1%로 4%정도 낮은 것으로 나타났다. 이는 등록금 54억에 해당되는 액수로 재정압박의 주요한 요인으로 작용하고 있다. 이는 바로 경쟁대학보다 높은 중도탈락율과도 직접적으로 연계되어 있음을 보여 주고 있다.



<그림 2> 정원내 재학생 충원율(2016)

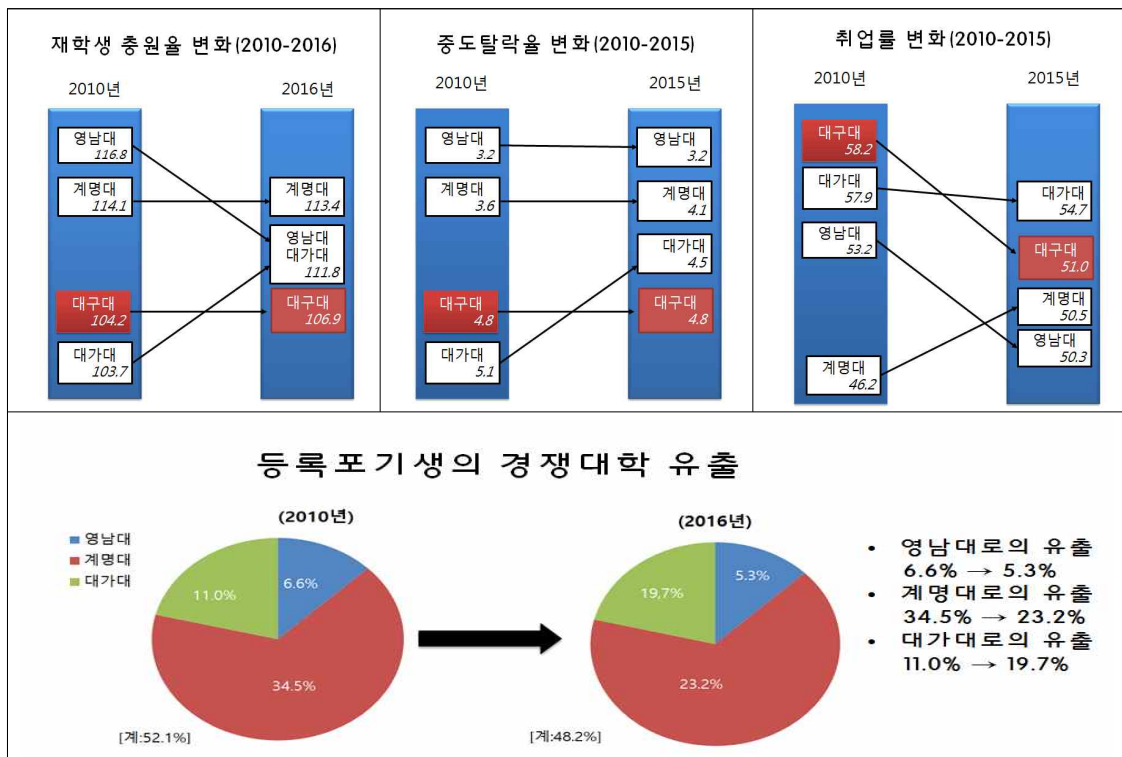
장학금의 지급정도는 재학생 1인당 3,125천원으로 인근대학 평균 3,303천원보다 조금 낮은 수준이다. 더구나 취업률(59.4%)의 측면에서 보면 전국평균(66.3%)보다 상당히 낮고 경쟁대학 평균(63.1%)보다 낮아 좋지 않은 취업구조를 가지고 있는 것을 보여 주고 있다. 이와 같은 낮은 취업률은 학생들의 중도탈락률과 연계되어 있는 것으로 판단된다. 따라서 4차산업혁명시대에 필요한 전문가를 양성하기 위한 교육과 취업률 개선에 보다 적극적으로 나서야 할 것이다. 특히 안정적인 취업률의 개선에 보다 많은 투자와 함께 미래의 취업시장변화에 대비한 양적, 질적 개선 등 근본적인 대책이 요구된다. 다만 건강보험 DB 취업률은 인근대학과 비슷한 수준이다. 대구대학교는 2010년 이후 신입생유치에는 큰 변화가 없지만 취업률(7.2%감소)을 포함한 다른 주요 지표에서는 경쟁대학에 비해서 상당히 저조한 실적을 보이고 있는 것으로 나타나서 이에 대한 대책이 시급히 마련되어야 할 것으로 판단된다.



<그림 3> 전국 및 경쟁대학의 일반취업률과 건보취업률(2015)

특히 대구경북 상공회의소, 대한상공회의소, 중소기업청, 공공기관 등 학생들의 취업기관에 대한 수요를 정확히 조사하여 필요한 교육을 체계화할 필요가 절실히 요구된다 할 것이다.

지난 6년 동안(2010-2016) 등록포기생 중에서 우리학교에서 대가대로 유출된 학생수가 11.0%에서 19.7%로 늘어난 것은 그 사이에 우리학교의 위상이 어떻게 변해 왔는지에 대한 측면을 보여 주고 있다. 미등록자는 2015년 846명에서 2016년 1,523명으로 686명이 증가하여 2015년 대비 81%가 증가하고 있어서 힘들게 모집한 학생들이 중도에 학업을 그만두거나 다른 대학으로 유출되었다. 반면 2016년 다른 대학에서 우리학교로 편입한 인원은 229명으로 상대적으로 훨씬 적은 숫자이다. 또한 편입인원도 218명(2017년) 210명(2018) 등 조금씩 감소추세에 있다. 따라서 편입을 또 다른 입시로 간주하고 전문대학교와 협조체계를 구축하고 보다 세밀한 전략과 네트워크 구축이 필요한 것으로 판단된다.



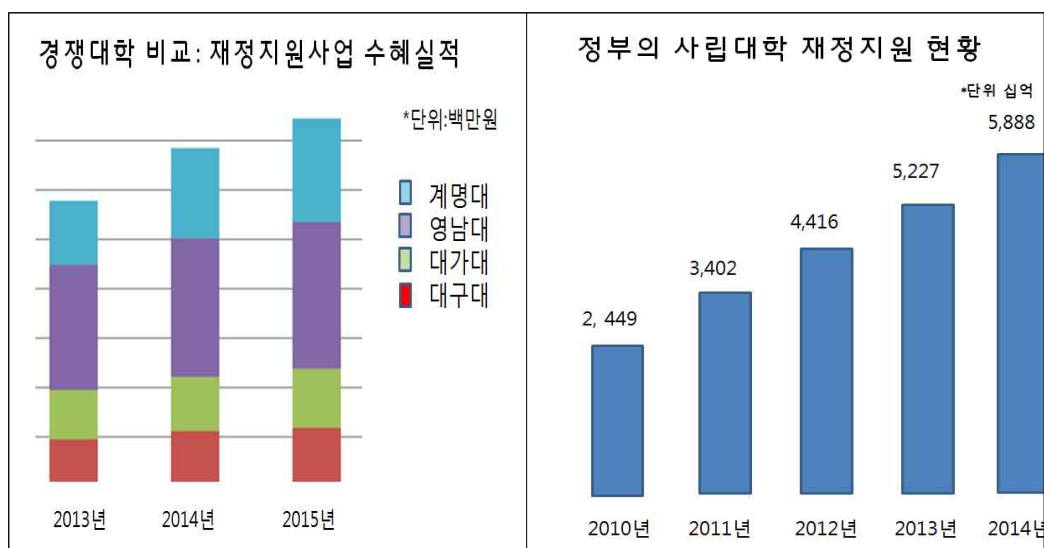
<그림 4> 교육기본 경쟁력 지표

전임교원확보를 측면에서는 68.3%로 경쟁대학(68.9%)보다 약간 낮으며, 교원 1인당 학생수는 32.7명으로 경쟁대학 평균(32.4)과 비슷한 수준이다. 전반적인 지표를 볼 때 신입생 확보율을 제외한 재학생 총원율, 중도탈락률, 취업률 등 거의 대부분의 지표에서 인근 경쟁대학에 못 미치는 것으로 나타나서 각 부분별 구체적인 대응책을 마련하여야 할 것으로 판단된다.

재정현황은 2016년 현재 252,602 백만 원이다. 그 중에서 사립대학에서 가장 예산의 가장 핵심적인 부분이 학생 등록금 수입이 2014년 141,991(이하 백만원: 68.4%), 2015년 139,482(66.2%), 2016년 136,040(63.1%)으로 수입총계에서 차지하는 비중이 점차 줄어들고 있다. 임의기금은 2014년 7,511인 반면 2015년 3,106으로 임의기금 인출이 증가하고 있으며, 급기야는 2016년에는 14,547의 적자에 이르게 되었다. 등록금수입 감소로 인한 자금 부족으로 기금의 감소와 함께 예금이자수입의 감소로 학교재정의 악화를 가속화시키는 결과를 초래

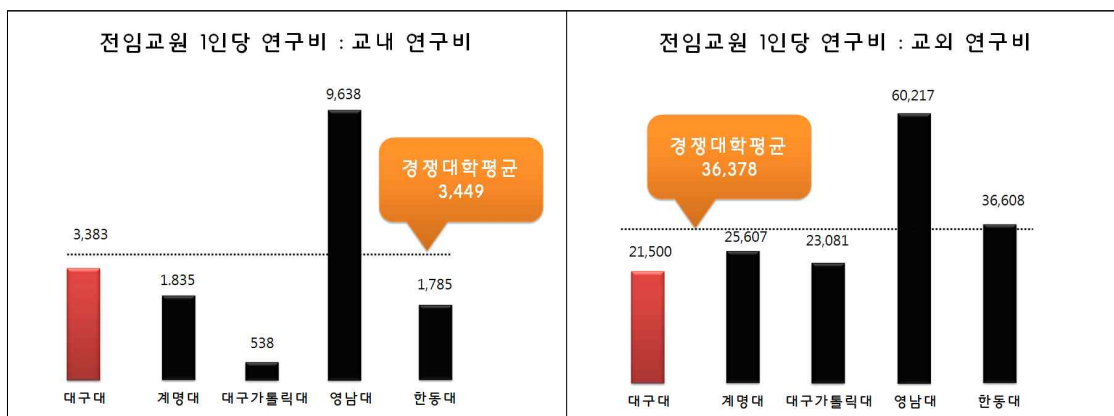
하고 있다. 반면 재정지원사업의 수혜실적은 전반적으로 증가하고 있으며, 국가 전체적으로도 빠른 속도로 증가하고 있다. 그렇지만 인근대학보다 지원 실적이 낮은 것이 현실이다.

정부의 사립대학 재정지원은 빠른 속도로 늘고 있지만 우리대학은 경쟁대학에 비해 매우 낮은 수준이다. 2015년 인접 영남대(595억원)와 나 계명대(422억원)와 비교할 때 50%에도 미치지 못하고 있으며, 우리보다 학생수가 거의 1000명이상 작은 대구가톨릭대학보다도 낮은 수준이다. 이에 대한 대책도 학교차원에서 시급히 마련하여야 할 것으로 판단된다.



<그림 5> 재정지원 현황

교수 1인당 연구비 수혜실적도 교내 연구비는 2위에 해당되지만 교외연구비는 최하위권이 다. 특히 여기에서 유의할 사항은 외부로부터 모금한 금액은 언급조차 없어서 사실상 얼마만큼 모금되고 있는지 제대로 파악조차 되지 않아서 이에 대한 근본적인 대책이 시급한 과제이다.



<그림 6> 연구비 수혜실적

III. 재정진단

향후 예상되는 재정문제의 핵심은 입학생 수의 감소와 중도탈락율의 증가로 인한 등록금 수

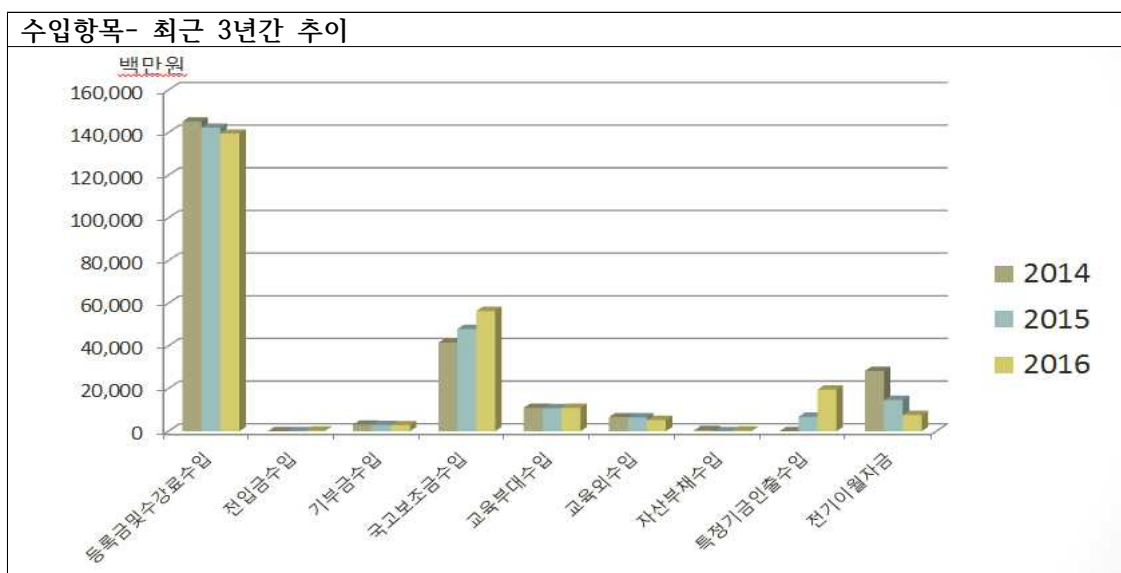
입의 감소와 함께 인건비 및 운영비의 증가와 인한 지출증가로 요약될 수 있다. 그렇지만 이제는 학교재정을 학생들의 등록금에 거의 의존하는 발상에서 하루 빨리 벗어나야 할 것이다. 새로운 재원의 발굴에 대학 경영자는 보다 많은 관심과 노력을 기울려야 할 것이다. 대표적인 예가 기여금, 설비 및 시설투자, 외부 연구비 확충 등 다양한 재원발굴이 절실히 요구된다. 우리학교 재정상황을 단계별로 진단하면 다음과 같다.

첫째, 정년퇴직 교직원에 의한 자연 감소분에 의해서 2019년까지 누계로 58억원의 절감효과가 발생하게 된다. 2023년까지 퇴직예정인원의 누계는 158명이고 연평균 26여명의 인원이 퇴직을 하게 된다. 따라서 이와 인원감축으로 상당한 수의 신규채용도 가능하게 된다.



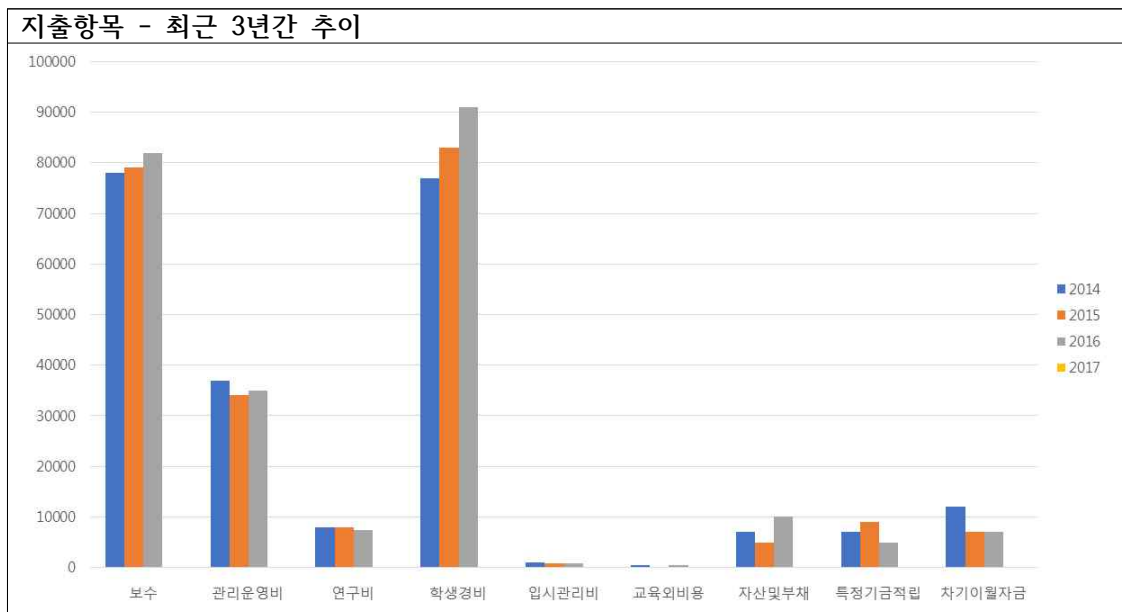
<그림 7> 교직원의 퇴직에 따른 예산 절감효과

둘째, 신입생 감소로 인한 등록금 수입의 감소이다. 그렇지만 신입생 모집까지는 경쟁대학과 큰 차이를 보이지 않고 있다. 그렇지만 상대적으로 낮은 재학생총원율과 높은 중도탈락률을 보이고 있으며, 특히 중도탈락한 학생들의 상당수가 이웃 대학으로 옮기고 있다는 것은 교육의 내용에서든 질에서든 취업에서든 상당한 문제가 있다는 사실을 충실히 검토해야 할 것이다. 국고 보조금 수입은 매년 조금씩 증가하고 있지만 전임금과 기부금 수익이 매우 작은 것이 현실이다. 따라서 향후 재정적자를 만회하기 위해서는 등록금 수익만으로 문제를 해결하는 데는 한계가 있고 재단전임금과 기부금 및 국고보조금을 확대시키는 데 보다 많은 노력이 필요할 것으로 판단된다.

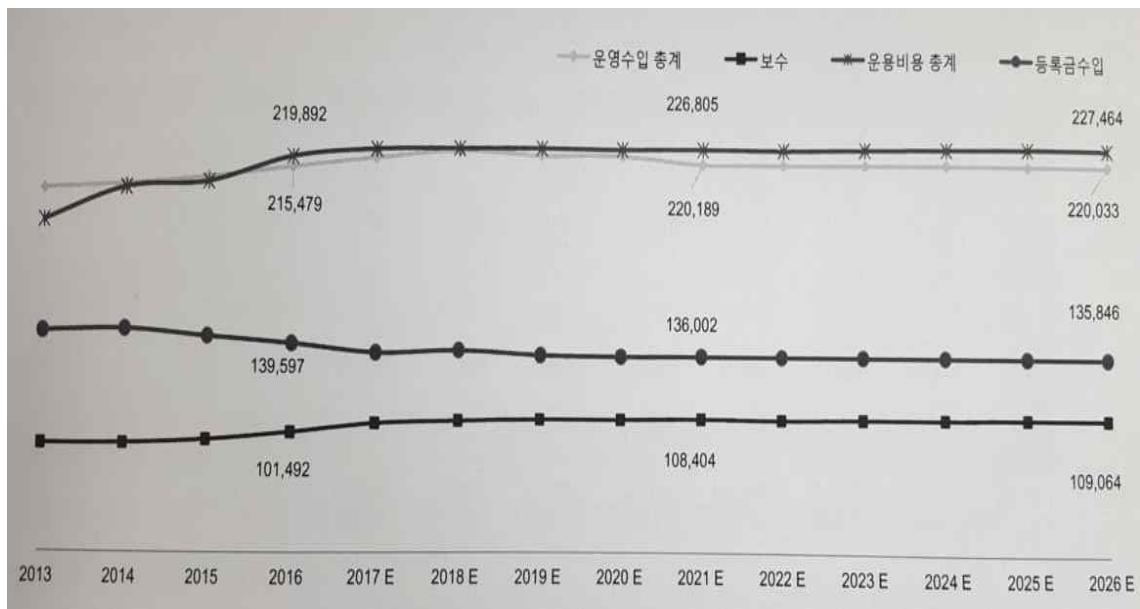


<그림 8> 최근 3년간 수입항목의 변화추이

셋째, 보수와 복리후생비는 물가상승을 수준으로 지속적으로 증가하게 되어 이를 위한 별도의 자금 마련 대책이 필요하다. 그러하지 않을 경우 2021년에는 등록금의 80.8%에 달하게 될 것이다. 지출과 관련해서는 학생경비, 보수, 관리운영비가 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 따라서 지출을 줄일 수 있는 항목은 거의 없는 실정이다. 특히 연구비 같은 경우는 오히려 확대하여야 할 것이지만 현재의 재정 상태로는 어려움이 있을 것으로 예상된다. 따라서 본교의 재정상태의 가장 핵심적인 문제는 내적으로는 학생들의 중도탈락률을 줄여서 내실화를 기하고 외적으로는 외부자금의 교내 유치에 총력을 기울려야 할 것으로 판단된다.



<그림 9> 최근 3년간 지출항목의 변화추이



<그림 10> 자금 수요 변화

넷째, 미사용차기이월자금과 등록금수입의 지속적인 감소로 임의기금인출이 크게 증가하게 되어 재정고갈의 문제가 계속적인 위협요인으로 작용하게 된다. SWOT 분석결과를 표로 정리하면 아래와 같다.

(표 1) 대구대학교 잠재력에 대한 SWOT 분석

S(Strength) 지역기반대학: 신입생의 92.8%가 영남지역 신입생 충원률이 상대적으로 높음 평생교육기반구축 인건비비중이 상대적으로 낮음 교사시설수가 상대적으로 높은 수준임	O(Opportunity) 학사제도의 유연화와 융합화로 자율성확대 실버산업 및 평생교육시장 전망의 증대 융합지식을 갖춘 전문 인력에 대한 수요증대 지식경제자유구역, 혁신도시 및 경마장 등 취업기회의 확대
W(Weakness) 재학생충원율, 중도탈락율 등의 경쟁력하락 등록포기생의 타 대학 유출증대 수요기반 취업지원프로그램 부족 등록금 수입 감소로 인한 자금부족위기 지속적인 재정적자로 적립금의 고갈위기	T(Threat) 정부의 대학구조개혁요구 확대 대학재단정상화요구에 대한 갈등요인 잠재 학령인구의 지속적인 감소 4차산업혁명시대에 대비한 교육시스템의 근본적인 개편의 불가피성 대학전공과 취업시장의 불일치문제의 해결

IV. 대구대학교 선진화를 위한 안정적 재정확보방안

대구대학교가 현재의 재정위기에서 벗어나서 대구·경북지역 2위권 사립대학, 전국 50위권 대학에 진입하는 선진화를 위해서는 이제 대학의 운영이 학생의 등록금에 의존해야 한다는 발상에서부터 벗어나야 할 때이다. 별다른 추가적인 노력 없이 더 이상 학생들의 등록금 수입으로 학교를 안정적으로 운영하기는 어려운 환경에 직면하게 되었다. 안정적인 재정확보에 앞서 구성원들 사이에 정보의 공유 및 동의가 선행되어야 한다. 교수님과 직원선생님의 동의를 얻기 위해서는 적어도 매 학기에 한 번씩 예산집행 내역을 공개되어 투명한 경영이 선행되어야 한다. 따라서 구성원 모두에게 학교 살림에 대한 이해와 협력을 얻도록 하여야 한다. 따라서 재정위기를 극복하기 위해서는 적어도 매년 적어도 150억 원 이상의 자금이 확보되어야 하며 (매년 150억원의 적자 예상), 지속적인 발전을 위해서는 200억 원 이상의 추가자금이 필요하게 된다. 총 년 350억 원 이상이 자금이 필요하게 된다. 내부적으로 퇴직 등으로 년 50여억원의 자금의 확보가 가능하다. 조직개편 및 업무효율화를 통하여 년 50여억 원의 자금을 절약할 수 있을 것입니다. 나머지 50여억 원을 외부로부터 추가로 투자되어야 할 금액입니다. 따라서 150여억으로 적자재정을 해소하고 나머지 200억으로 대구대학교는 성공적으로 위기를 탈출하여 전국 50위권 대학으로 도약할 수 있게 될 것이다. 구체적인 방법을 아래와 같다.

안정적인 재정확보방안은 크게 2가지로 대별된다.

첫째, 학생으로부터 등록금의 안정적인 확보방안이며 하나는 모금활동을 통한 재정의 확보 방안이다. 전자의 경우는 2가지로 대별되는데 신입생의 안정적인 학보와 함께 기존 재학생들의 안정적인 유지 즉 중도탈락률을 최대한 낮추는 방안이다. 인구절벽, 신입생 절벽시대를 맞

이하에 이것을 유지하기가 매우 어려운 것이 현실이다. 따라서 기존의 방법을 계속 유지하면서 추가로 장애인 및 유학생의 확보에도 보다 많은 관심을 둘 필요가 있다. 현재 중국과 동남아에 편중되어 있는 신입생 및 대학원생 유치지역을 중앙아시아와 동유럽지역, 남미, 아프리카 지역 등 전 세계로 확대하는 전략이 요구된다. 따라서 이를 주도할 대학의 국제화에 대한 노력도 필요하다. 아울러 이를 위해 정부의 ODA (Official Development Assistance)프로젝트, CK (Creative Korea)와 협력하여 유학생 유치를 지속적으로 추진되어야 할 것이다. 특히 교육프로그램의 다양화와 특성화 및 취업구조의 개선과 함께 중도탈락율의 감축에 보다 많은 노력이 필요하며, 특히 편입에 대한 별도의 대책을 마련하여 중도탈락에 따른 누수를 최소화하여야 한다.

둘째, 학교재정확충을 위해 지금까지 비교적 소홀히 해 왔던 모금에 대한 노력이 집중적으로 이루어져야 할 것으로 판단된다. 기업, 동창회, 학부모 등을 통한 기금조성 및 설비, 시설 투자, 현물투자 등 다양한 측면에서의 협력과 공동발전방안이 모색되어야 할 것이다. 특히, 대구경북에 산재해 있는 23개 지방공기업과 공생할 수 있는 방안을 마련하여 별도의 투자 없이도 효과적으로 연구기기 및 설비자원을 활용할 수 있도록 한다.

셋째, 연구비 등 각종 정책과제의 수주에 총력을 기울려야 할 것이다. 우선 대응자금이 있는 국책과제보다는 지방자치단체의 정책과제에 대한 공동발굴의 노력이 선행되어야 한다. 간접관리비가 있는 연구재단과제와 지자체 중심의 정책과제에 보다 많은 역량을 투자할 필요가 있습니다. 또한 간접관리비가 추가로 지급되는 연구재단 연구비 수주를 확대시키려는 노력이 중요합니다. 이외에도 국책사업 연구비, 산학협력, 은퇴교수 인적 네트워크 모금활동이 가능하도록 유도한다. DU 천하프로젝트(배수의 원칙에 따라 250억, 500억, 750억, 1,000억)의 성공적인 정착을 유도한다. 이 프로젝트의 성공적인 수행을 위한 사례를 예를 들어 설명하면 (표 2)와 같이 정리될 수 있을 것이다.

(표 2) 대학기여금 및 연구비 모금 방안(예):

프로 제트	과제명	사례	금액	비고
정책 과제	대구경북 경제지식자 유 구 역 (http://www.dgfez.go.kr/main.php)	실시계획참여(대구테크노폴리스, 신서첨단의료, 국제패션디자인, 수성의료, 영천첨단부품소재산업, 경산지식산업, 포항융합기술산업, 영천하이테크파크: 계획 및 실시설계프로젝트참여)	5 0 억 (년)	연구책임자(대구대학교)
정책 과제	경북도청 환동해지역 본부	포항 영덕간 철도개통(철도역세권 개발 계획 및 실시설계 참여: 포항, 월포, 영덕 등 역 주변 역세권 개발계획 및 실시설계 참여)	4 0 억 원 이 상(년)	환동해지역본부장
국책 과제	교육, 기재, 과기, 산 자, 고노, 국토 등	교육부를 포함한 각종 국책과제를 면밀히 검토하여 대응자금이 없는 과제부터 우선적으로 수주하는 전략팀을 구성	5 0 억 (년)	대응자금을 최소화한다.
연구 재단 과제	원천기술개발, 국제협 력, 이공분야 기초연 구, 거대과학연구개발, 학술인문사회, 교육인 력양성사업	연구재단사업 수주추진단을 구성하여 각종 연구사업 수주에 교수님의 사업수주를 용이하게 하고, 사업수주에 성공할 경우 인센티브를 제공하여 연구 활성화에 기여	9 0 억 이 상 (년)	연구책임자에게 인센티브 제공
기업 모금 설비 기증 및 지원	전산원 및 중앙기지원 장비의 첨단화와 및 기업, 동문, 학부모 모 금의 확대:	대구경북지방공기업과 연계하여 중앙기원의 기능과 역할을 대폭 확대하여 교수님들의 실험 및 분석에 전혀 차질이 없도록 적극지원. 학부모, 동문, 코롱, 진량 및 자인공단, 대구기업, 대구경북상공회의소, 대한 상공회의소 등 총력을 기울려 모금활동 전개	7 0 억 이 상 (년) 혹 은 설 비 지원	필요한 건물 개축 혹은 신축, 혹은 기증
인적 네트 워크	퇴직교직원 인적네트 워크 활용	퇴직 교직원이 평생 동안 이룩한 인적네트워크를 학교발전에 활용될 수 있도록 지원시스템을 구축한다.	기 금 및 설 비 지 원	

누가 큰 뜻을 품은 학생들을 다른 대학으로 옮기도록 하는가?

누가 큰 뜻을 펼칠 교수님들을 다른 대학으로 옮기도록 하는가?

이는 단지 옮긴 사람만의 문제가 아닙니다. 남아있는 구성원들의 마음이 심하게 흔들리고 있다는 것입니다. 이를 어떻게 바로 잡고 안정화 시킬 것인가?

돈이 있는 곳에는 반드시 제가 있을 것이고, 그 돈은 반드시 대구대학교로 옮겨질 것입니다.