

2021학년도 중장기발전계획 추진실적 자체평가보고서

2022. 5.

고려대학교

목 차

I. 자체평가 개요	1
1. 자체평가 배경 및 목적	1
2. 자체평가 내용	3
3. 자체평가 추진방법 및 절차	5
4. 2020년 자체평가 결과 반영 실적	8
II. 2021 중장기발전계획 종합평가	11
III. 2021 중장기발전계획 분야 및 과제별 추진실적 평가	17
1. 핵심성과지표(KPI) 달성률	17
2. 예산 집행률	24
3. 발전계획 추진실적 평가	30
가. 분야 및 전략과제별 평가	30
나. 세부과제별 추진실적 평가	별첨

2021년 대학 중장기발전계획 자체평가 결과 요약

1 중장기발전계획 체계 및 추진의 적절성

◆ 중장기발전계획의 구성 및 체계

- 교내외 환경 분석, 교내 구성원의 의견수렴 등의 유의미한 절차를 밟아서 전략 설정, 사업분야, 전략과제, 실행과제 등을 구성함으로써 기본적인 체계성과 적절성을 확보함
- 중장기 발전계획에 대한 자체평가가 3년차에 접어들면서 8개 분야, 31개 전략과제 및 105개 실행과제로 구성된 전체 체계가 어느 정도 자리가 잡히고 있다고 평가할 수 있음
- 중장기발전계획 전략 및 실행 관련 사업이 현실의 필요를 맞추는 데 집중되면 장기적 비전을 인식하고 공유하는 데 어려움을 줄 수 있음
- 벤치마킹한 주요 대학이 특정 대륙이나 국가에 치중되어 있는데, 발전 방향성에 대한 벤치마킹과 사업 실현의 가능성을 고려하는 벤치마킹을 구분할 필요가 큼. 따라서 벤치마킹 대상을 규모, 분야, 과제 등의 보편성과 특수성을 반영해서 다변화하는 것이 필요함
- 분야 및 과제의 단순화 필요: 분야를 교육, 연구, 행정, 기타 등으로 크게 구분하되, 행정은 교육과 연구를 지원하는 체계로 분류하고 행정의 전문성을 높여서 교육과 연구의 질적 제고를 꾀해야 발전계획서의 구성이 단순해질 것으로 예상함

◆ 중장기발전계획과 Human KU와 연계성

- 중장기발전계획 전략 및 실행과제와 단기 세부과제와의 연계성을 높이려는 노력에도 불구하고 여전히 낮음. 각 세부과제별 실무부서와 의견 조율을 통해 중장기발전계획과의 연계성을 높여야 함
- 하나의 세부과제가 여러 분야, 전략과제 및 실행과제와 중복되는 경우가 다수 발생함. 하나의 과제가 여러 분야와 관련이 있을 수 있으나, 그 중 가장 밀접하게 관련되어 있는 분야에서 중점적으로 다루도록 하여 중복을 최소화할 필요 있음
- 일부 실행과제의 정의가 구체성이 결여된 원론적 레토릭에 가까운 경우가 있어 각 실행과제의 정의를 명료하게 정리할 필요가 있음

- 일부 세부과제는 중장기발전계획 과제와 관련성이 현저히 떨어짐. 일부 중장기발전계획 과제는 세부과제가 제시되어 있지 않았지만 발전계획 추진 실적으로 추가 가능한 추진된 업무가 존재함. 이러한 실적들을 찾아서 추가해야 함
- 중장기 발전계획의 과제를 Human KU 과제와 연결하고 Human KU 과제의 추진실적을 중심으로 중장기 발전계획을 평가하는 구조가 불가피하다는 점은 이해할 수 있으나, Human KU 과제에 포함/연계되지 않은 많은 교내의 노력들이 중장기 발전계획의 평가에 누락되고 있는 것은 아닌지 생각해 볼 필요가 있음

◆ 중장기발전계획 환류체계 강화

- 학교 구성원들에게 중장기발전계획의 방향성, 추진과정, 결과, 피드백 등 관련 정보를 공유하는 소통체계를 재점검할 필요가 있음. 특히 매년 시행되는 자체평가에서 지적한 내용에 대해 적절한 환류체계를 거쳐 개선이 이루어져야 함

2 핵심성과지표 달성률

◆ 핵심성과 지표 구성의 적절성

- 3대 전략, 8개 분야 및 31대 전략과제별 성과창출을 측정하기 위한 핵심성과지표가 논리적으로 구성되어 있음
- 전년도 자체평가 결과 후속조치 의견에 따라 중도탈락율 지표를 신설하고 모든 지표에 대한 목표값을 설정하는 등 핵심성과지표가 적절하게 수정됨
- 핵심성과 지표의 연속성을 유지해야 하지만, 지표 설정이 정량적으로 치우치는 경향이 높아서 과제 수행 성과를 정성적으로 평가하는 방안도 검토할 필요가 있음
- 과제와 성과지표 간 연계성을 높여서 전체 사업의 효과를 높이고 사업의 방향성을 좀 더 분명하게 나타내는 방안이 필요함

◆ 핵심성과 지표 달성률

- 대학 전체 대표 성과지표 8개 평균 달성률: 99.4%
- 과제별 성과지표 45개 평균 달성률: 118.5%

- 45개 성과지표 중 31개 지표가 목표 대비 100% 실적을 달성했으며 나머지 14개 성과지표의 평균 달성률도 89.7%로, 전반적으로 목표대비 달성 수준이 매우 우수함
- 목표치 대비 달성률이 과다한 지표들의 경우에는 특수한 상황에 따른 일시적 현상인지에 대한 확인이 필요함. 만일 지속적으로 해당 실적을 달성할 수 있다고 판단될 경우, 향후 목표값의 상향 조정이 필요함
ex) 연구실험공간 인프라 구축 진척율, 교원 신규 창업 건수, Nemo class 수강생 수 등

◆ 성과관리 절차의 체계성 및 의견수렴

- 성과관리의 절차의 체계성 및 운영은 제도적 장치 마련과 실행의 측면에서 지속 개선되고 있음
- 주관부서와 협조부서를 구분함으로써 책임과 검토로 업무를 분담해서 업무의 효율성, 정보 공유 가능성, 평가의 효율성 등을 높일 필요가 있음
- 발전계획 과제 추진 계획에 대한 평가 및 의견 수렴이 적극적으로 수행되어야 함
- 학생 만족도 조사의 결과를 반영하는 과정과 내용을 차후 발전계획 수립 시 좀 더 적극적으로 고려해서 정보 공유, 환류체계의 중요성 등을 강조할 필요가 있음
- 추진실적에 과제목표 달성을 위한 중간단계의 과정(예를 들면, 000방안 검토, 000위원회 구성, 000예산 배정, 000간담회 개최 등)을 포함한 경우가 많이 있으나, 이러한 중간단계의 진행내용은 실적으로 볼 수 없음

◆ 핵심성과지표 변경요청사항 검토의견: “자체평가보고서” 해당 항목 참조

3 예산 집행률

◆ 재원 확보 현황 및 예산배정의 적절성

- 2020학년도 이후 중장기발전계획 예산의 편성, 집행실적을 성과관리 모니터링 시스템에 추가해 예산 편성의 정확도를 제고하고 집행을 상시 점검을 용이하게 함
- 최근 3년 동안 발전계획 예산 규모 및 비중 증가함. 2021년 기준 발전계획 예산 비중은 학교 총 예산의 41.6%

- 발전계획 기반 예산 편성·관리 방식의 정착으로 전략 및 분야별 예산 비중은 전년 대비 큰 차이가 없음
- 코로나로 변화된 환경을 적극적으로 반영해서 교육분야의 예산 비중(46.5%)을 높였고, 이를 통해 사회의 교육적 수요에 적절하게 대응했음. 연구 분야의 비중(36.1%)이 두 번째로 높은 비중을 차지했으며, 두 개 분야 예산 비중이 전체의 82.6%를 차지함
- 대학의 공공성과 대학의 사회적 책임을 요구하는 분위기를 반영해서 사회공헌 관련 프로그램 개발과 진행을 위한 예산 비중을 지금보다 높일 필요가 있음

◆ 예산집행률 및 기타의견

- 전체 예산집행률은 98.6%로 높은 수준임(전년대비 3.5%p 상승)
- 분야별 집행률은 교육(102.1%), 연구(95.9%), 산학협력(96.2%), 행정(96.1%), IT(98.9%), 캠퍼스조성(100.1%) 분야가 90% 이상의 집행률을 기록하여 전반적으로 우수한 집행률을 기록하였으나, 지난해에 이어 글로벌(85.7%), 사회공헌(74.4%) 분야는 지속적으로 집행률이 저조함. 이에 대한 원인을 사업의 성격, 정량 및 정성적 측면 등을 고려해서 분석할 필요가 있음
 - 글로벌 부문(85.7%)은 다소 낮은 예산 집행률을 보이지만, 2020년(73.2%)에 비해 예산 집행률이 상당히 높아졌음. 코로나 19 상황에서도 온라인을 통한 프로그램을 확대하면서 예산 집행률을 높인 것으로 보임. 사회공헌(74.5%)부문의 경우 지속적으로 예산 집행률이 저조한 것으로 나타남. 코로나19 이후 다양한 프로그램 확대를 통해 적극적인 예산 집행 노력 필요
- 예산 편성 시점뿐 아니라 사업 수행 기간에도 예산 조정이 가능한 점을 고려할 때, 각 실무부서에 이와 관련된 좀 더 적극적인 조치를 요청해서 예산집행뿐 아니라 사업의 효율성을 높여야 함

4 2021 발전계획 추진실적

- ◆ 8개 분야의 예산집행률, 핵심성과지표 달성률, 주요 추진실적에 대한 평가의견
: “2021 분야 및 전략과제별 평가” 항목 세부내용 참조