

2023학년도 대학 중장기 발전계획
추진실적 자체평가보고서

- 요약본 -

2025. 2.



고려대학교

I . 자체평가 개요

1 자체평가 배경 및 목적

가 중장기 발전계획 추진 연혁

- 우리 대학은 2008년 수립한 [KU 2030 Vision]을 통해 “글로벌 경쟁력 강화를 통한 Global 100 in 2015, Global 50 in 2030”을 장기 발전목표로 제시함. 이후 이를 계승하여 2012년 새롭게 수립한 비전 [Pro Active KU]를 기반으로, 국내 최고 사립대학으로서 시대 변화와 사회적 요구에 부응하는 수요자 중심의 교육혁신을 통해 Global 100 in 2015 목표에 근접한 성과를 달성함
- 지능 정보화의 진전, 학령인구 감소 등 급격한 환경 변화는 대학이 미래 사회에 적합한 혁신적이고 단계적인 발전 모델을 수립하도록 요구함. 이에 우리 대학은 2015년 중장기 발전계획을 최초로 수립하였으며, 이후 장기 발전목표의 실현 가능성을 제고하기 위해 지속적으로 발전계획을 고도화함
- 1단계 발전계획 [KU-The Future]와 2단계 발전계획 [Human KU]의 전략목표 및 전략과제를 중심으로 지속적 혁신을 추진한 결과, 2016년 국내 종합 사립대학 최초로 100대 대학 진입, 2022년 세계 70위권으로 도약하는 등 탁월한 성과를 달성함
- 2단계 발전계획을 통해 혁신 성과를 성공적으로 달성함에 따라, 기존의 성과를 유지·확산하고 동시에 외부 환경 및 정부 정책을 포함한 여건 변화를 반영하여 3단계 발전계획 [Transform KU]를 수립함

〈고려대학교 중장기 발전계획의 변화〉



- [Transform KU]는 지속 가능한 혁신 플랫폼의 구현에 초점을 두고, 그간의 혁신 성과를 바탕으로 혁신을 일상화하여 새로운 지식과 가치가 끊임없이 창조·소통되는 혁신 플랫폼으로 진화할 수 있도록 새롭게 전략목표 등을 재구성하여 제시함

나 중장기 발전계획 체계

- 중장기 발전계획 [Transform KU]의 비전과 발전목표는 국내 최고 수준의 사립대학을 넘어 세계적 수준의 글로벌 대학으로 도약함으로써 인류 사회의 발전에 공헌하고자 하는 우리 대학의 철학과 강력한 실천의지를 담고 있음

〈Transform KU 비전 체계도〉



- [Transform KU]는 2019년에 수립된 중장기 발전계획에 대한 연차별 자체평가와 발전위원회를 포함한 구성원 의견수렴을 기반으로 아래와 같이 재수립함
 - 기존 발전계획의 구조적 경직성을 완화하기 위해 중장기 발전전략과 중단기 실행과제로 이원화 하여 환경변화에 대한 대응성을 높임
 - 대학 혁신을 위한 구성원의 도전 의식을 고취하고, 목표 실현 가능성을 고려하여 발전목표를 상향 설정함
 - 전략 목표를 명확하게 표현하여, 모든 구성원이 쉽게 이해하고 내재화할 수 있도록 함
 - 타 영역과 중첩성이 높은 영역을 제외하고, 발전계획과 특성화계획 간 연계성을 높이기 위해 연구영역을 특성화영역으로 명시함
 - 기존 발전계획에서 불명확했던 영역별 목표를 구체적으로 설정하여, 목표와 전략과제 간 연계성을 극대화함
 - 전략과제 간 중복성을 제거하고, 환경 변화 및 본교 여건을 반영하여 중장기적 중요도와 시급성이 높은 전략과제 발굴하고 우선순위를 설정함
 - 기존 발전계획을 통해 이미 달성했거나 추진 필요성이 낮아진 전략과제를 삭제하거나 수정 및 보완함
 - 중장기 전략과제와 연계한 중단기 실행과제를 새롭게 설정하고, 연차별 평가를 통해 보다 유연하게 관리할 수 있는 체계를 정립함

다 중장기 발전계획 자체평가 목적

- 우리 대학 중장기 발전계획 목표 및 계획을 충실히 달성했는지 점검하고 개선방안을 도출하여 발전계획의 개선 및 교육·연구의 질 제고 등에 활용하며, 필요한 경우 중장기 발전계획을 수정 및 보완하고자 함
- 관련 규정
 - 「고려대학교 중장기 발전계획 수립, 추진 및 성과관리에 관한 규정」 제5장
 - 「자체평가에 관한 규정」

2 자체평가 방법

가 자체평가 지표 및 방법

- 종합평가와 영역 및 과제별 평가로 구분하고, 4개의 평가지표로 구성함

〈대학 중장기 발전계획 자체평가 평가지표(안)〉

구분	평가지표	주요 점검사항
종합평가	중장기 발전계획 체계 및 추진의 적절성	중장기 발전계획 사업 구성 및 예산 배정의 적절성 등 발전계획 관련 종합 점검
영역 및 과제별 평가	핵심성과지표(KPI) 달성률	핵심성과지표(KPI) 설정의 적절성
		핵심성과지표(KPI)의 달성 정도
	예산 집행률	예산편성 및 예산집행의 적절성
		영역별 예산 집행률
발전계획 추진실적	실행과제별 계획 대비 실적	
	실행과제 운영 성과 및 우수사례	

- 평가방법은 아래와 같음
 - 종합평가: 중장기 발전계획 체계 및 추진의 적절성 등 발전계획 전반에 대한 종합평가
 - 중장기 발전계획 구성(영역, 전략과제, 실행과제 등) 및 체계의 적절성
 - 성과관리 체계 및 구성원 참여
 - 중장기 발전계획 예산배정의 적절성 및 기타 발전계획 관련 종합 의견
 - 영역 및 과제별 평가: 과제별 핵심성과지표(KPI), 영역별 예산 집행 자료 및 발전계획 추진실적 등을 토대로 영역 및 과제별 평가 시행
 - 핵심성과지표(KPI) 달성률: 중장기 발전계획 전략과제별 설정된 성과지표에 대한 지표설정의 적절성 및 달성률 평가

- 예산 집행률: 중장기 발전계획 영역별 예산편성 및 집행의 적절성과 예산 집행률에 대해 평가
- 발전계획 추진실적
 - ☞ 과제별 평가: 중장기 발전계획의 효과적 추진을 위해 실행과제와 연계한 중단기 추진과제의 실적 평가
 - ☞ 영역별 평가: 과제별 평가 결과를 종합하여 영역별 평가의견 작성

※ 학생 만족도조사 결과, 실무부서 의견 수렴 등 교내 구성원으로부터 의견 수렴 등을 종합 고려

〈발전계획 성과관리를 위한 성과지표 구성〉



나 자체평가 수행 조직

- 대학 중장기 발전계획 자체평가를 위해 자체평가위원회와 자체평가실무위원회를 둠
- 자체평가위원회는 아래의 역할을 수행함
 - 발전계획 자체평가 계획 수립
 - 발전계획 추진실적에 대한 자체평가 수행 및 보고서 작성
 - 자체평가 결과에 따른 후속조치 제안 등
- 자체평가위원회는 아래와 같이 구성함
 - 자체평가위원회는 위원장 1인을 포함하여 7명 내외의 위원으로 구성함
 - 자체평가위원회 위원은 기획예산처장, 기획예산처 부처장을 당연직으로 하고 그 외 위원은 자체평가위원회 위원장의 추천으로 총장이 위촉함
 - 자체평가위원회 위원장은 기획예산처장이 겸임하며 자체평가위원회를 대표하고 자체평가위원회 사무를 통할함

- 자체평가실무위원회는 아래의 역할을 수행함
 - 평가 영역별 자료의 수집, 작성 및 보고
 - 기타 자체평가 관련 실무 지원
- 자체평가실무위원회는 아래와 같이 구성함
 - 자체평가실무위원회의 위원장은 기획예산처 부처장이 되며, 위원회를 대표하고 회무를 통할함
 - 자체평가실무위원회의 총괄간사위원은 기획예산처 평가팀장이 되며, 평가 지원 실무를 총괄함
 - 그 외 실무위원회 구성은 위원장이 따로 정함

3 자체평가 결과 활용

- 자체평가위원회에서 시행한 중장기 발전계획 자체평가 결과를 토대로 아래의 사항을 심의하고 필요시 중장기 발전계획을 수정·보완함
 - 핵심성과지표(KPI)의 적절성 점검을 통한 KPI 수정 및 보완, 성과지표 달성률 점검을 통한 기준값 및 목표값 조정 등
 - 예산 책정 및 집행의 적절성 점검을 통한 예산 조정과 예산 집행방식 개선 등
 - 중장기 발전계획 분야, 전략과제 및 실행과제별 보완사항 도출하여 중장기 발전계획 개선에 반영
- 아울러 개선 사항은 유관부서를 포함한 교내 구성원에게 공유하여 환류함

〈대학 중장기 발전계획 성과관리 절차〉

단계	절차	주관
발전 계획 자체 평가	중장기 발전계획 자체평가 계획 수립	기획예산처
	↓	
	부서별 과제·추진실적·예산집행 자료 수집 (※ 학생만족도 조사 등 구성원 의견수렴 포함)	기획예산처
	↓	
	자체평가 시행 및 개선사항 도출	자체평가위원회
	↓	
	개선안 및 후속조치 등 평가 보고서 작성	자체평가위원회
	↓	
	평가보고서 리뷰 후 확정	기획예산처
발전 계획 수정 등 환류	개선사항 수행부서 공유 및 환류	기획예산처
	↓	
	자체평가 결과에 따른 수정발전계획서 작성(필요시)	역량강화기획위원회
	↓	
	자체평가 보고서, 수정발전계획서 심의, 보고 및 구성원 공유	발전위원회 교무위원회 대학평의회* 총장보고 및 구성원 공유
	↓	
	발전계획 수정 반영	기획예산처
	↓	
	발전계획 수정에 따른 운영계획 수립	기획예산처

* 자체평가 결과에 따라 발전계획 수정 등 후속조치 방안이 비전, 발전목표, 전략과제 등 발전계획의 중요한 변경을 수반하는 경우에 한함

II. 종합평가

평가지표 1 중장기 발전계획 구성의 적절성

1 중장기 발전계획의 구성 및 체계

- 고려대학교는 'KU 혁신 플랫폼 구축을 통한 포용적 성장(Spillover)'을 핵심 대학혁신전략으로 설정하고 있음
- 또한 2030년까지 Global Top 30 대학을 목표로 설정하고 있으며, 이를 달성하기 위해 KU 4.0 혁신 플랫폼 고도화를 통한 지능정보사회 선도를 전략 목표로 설정함
- 이를 달성하기 위해 중장기 발전계획은 교육, 연구, 산학협력, 글로벌, 사회공헌, 행·재정, IT의 7개 핵심 영역을 중심으로 세부적인 전략과제와 실행과제를 체계적으로 구성함
- 또한 교육 및 연구의 질적 성장뿐만 아니라 국제화, 사회공헌, 재정 안정화, 디지털 혁신 등의 다각적인 측면을 반영함으로써, 균형 잡힌 중장기 발전 전략을 갖추려 노력한 부분이 긍정적임
- 특히, 연구 및 산학협력 분야에서는 KAIST, KIST, POSTECH 등 국내외 주요 연구기관과 협력을 강조하며 K3 융복합 벨트 등 선진 협력 모델을 도입하고자 한 점이 주목받을 수 있음
- IT와 디지털 혁신 측면에서도 AI·빅데이터 기반 학생 성공 지원, Adaptive Learning System 도입, 스마트 캠퍼스 구축 등을 포함하여 미래 고등교육 패러다임 변화에 대비하고 있는 점이 높 이 평가됨
- 산학협력 및 국제화 전략을 통해 국내외 대학 및 연구기관과 협력하는 체계를 구축하고자 하는 부분은 미래 경쟁력을 높이는 요소로써 중요함
- 각 전략과제는 실행과제로 세분화되었으며, 각 과제별 담당 부서를 명확히 지정하여 이행 책임성을 강화함. 또한 실행과제는 단기(2024~2026), 중기(2027~2030), 장기(2031~2035) 계획을 구분하여 단계적으로 추진할 수 있도록 구성되어, 실현 가능성을 높이고 있는 것으로 평가됨

2 중장기 발전계획과 Transform KU의 연계성

- 중장기 발전계획과 Transform KU 모두 교육, 연구, 산학협력, 글로벌, 사회공헌, 행·재정, IT의 7개 핵심 영역을 중심으로 구성되어 있음
- 두 계획 모두 디지털 전환, 글로벌 경쟁력 강화, 연구 역량 증대, 산학협력 확대 등을 핵심 전략 으로 설정하여 일관된 발전 방향을 유지하고 있음
- Transform KU는 중장기 발전계획의 목표를 현실적으로 실행할 수 있도록 단계적 목표(단기, 중기, 장기) 및 구체적 실행과제를 제시하고 있음

- 중장기 발전계획은 ‘KU 혁신 플랫폼 구축을 통한 포용적 성장’을 핵심 전략으로 설정하고 있으며, Transform KU는 이를 달성하기 위한 세부 전략으로 창의융합형 콘텐츠 혁신, 참여소통형 네트워크 혁신, 미래선도형 인프라 혁신이라는 3대 전략을 추진하고 있음. 이는 중장기 발전계획의 거시적 방향성을 단기 실행 전략으로 구체화한 모델로 볼 수 있으며, 장기적 비전과 단기 실행과제 간의 연결성을 강화한 점이 긍정적임
- 중장기 발전계획과 Transform KU 간의 연계성을 평가하기 위해 전략과제 및 실행과제의 연속성을 검토한 결과, 주요 연계성이 확인됨. 특히, 연구, 글로벌, 산학협력, 재정 안정화 분야에서 전략과 실행의 유기적 연계성이 강하게 유지되고 있음을 확인할 수 있음

〈표〉 중장기 발전계획과 Transform KU 간의 연계성 예

중장기 발전계획 전략과제	Transform KU 실행과제	연계성 평가
세계적 수준의 연구성과 창출	KU-Nobel Project	장기 연구 경쟁력을 구축하기 위한 일관된 실행과제
사회문제 해결을 위한 연구 집중 육성	미래 선도형 융합 R&D 활성화	사회문제 해결형 연구 강화를 위한 지속적 전략
글로벌 리더 양성을 위한 교육 국제화	국제화 교육의 경쟁력 제고	해외 우수 인재 유치 및 국제 협력 강화를 위한 전략적 일관성 유지
산학협력 친화형 교육 혁신	계약학과 확대 및 산업체 맞춤형 교육과정	대학-기업 협력 강화를 통한 지속적 연계
지속가능한 재정 운영 체계 구축	지속가능한 재정 운영 체계 구축	대학 재정 안정화를 위한 실행 전략

- 중장기 발전계획과 Transform KU 간의 연계성을 높이기 위해서는 성과관리 체계(KPI)와 조정 메커니즘이 중요할 것으로 판단됨. 예를 들어 일부 실행과제는 KPI가 정량적으로 명확하지 않은 부분이 있는데, 이를 보다 면밀화할 수 있도록 보완할 필요가 있음
- 중장기 발전계획의 장기적 목표와 Transform KU의 단기 실행과제 간의 연계를 지속적으로 관리하기 위해 정기적인 피드백 및 조정 체계가 필요함
 - 현재 Transform KU는 KPI를 바탕으로 매년 성과를 점검하고 필요시 실행과제를 보완하는 체계를 운영하고 있는 것으로 파악됨
 - 향후 중장기 발전계획과 Transform KU 간의 연계성을 보다 강화하기 위해 보다 상시적인 모니터링 및 피드백 체계를 구축할 필요가 있음
 - 일부 영역(예: 교육 혁신, 학생 지원, 지속가능성)에 대한 실행과제가 Transform KU에 포함되지 않거나 상대적으로 비중이 낮은 것으로 보임. 특히, 학생 중심의 비교과 프로그램 지원, 학생 창업 및 기업 연계 지원 강화 등의 실행과제가 보다 구체적으로 보완될 필요가 있음

평가지표 2 성과관리 체계 및 구성원 참여

1 성과관리 절차의 체계성 및 운영의 적절성

- 성과관리 운영체계는 비전 → 전략목표 → 전략과제 → 실행과제 → 핵심성과지표(KPI)로 체계적으로 구성됨
- 각 실행과제별로 핵심성과지표(KPI)를 설정하고, 성과 평가 및 환류(feedback)가 가능하도록 설계된 부분이 돋보임
- KPI는 실행가능한 지표 설정이 이루어지고 있는 것으로 평가되며, 일부 실행과제의 내용이 정교하게 개선되고 있는 점이 긍정적임
- 특히, 중도탈락률, 대학원생 유치율, 연구비 수주율, 특허 및 기술이전 성과 등 실질적 지표를 강화한 점은 성과관리의 체계성을 높이는 요소로 판단됨

2 핵심성과 지표 구성의 적절성

- 핵심성과지표(KPI)는 대학의 성과를 효과적으로 측정하기 위해 정량적 지표와 정성적 지표를 균형적으로 포함하고 있음
- 중장기 발전계획의 성과 측정을 위해 다음과 같은 객관적인 수치 기반 KPI가 포함되어 있음. 이들은 객관적인 데이터를 기반으로 측정 가능하도록 설계되었으며, 대학의 국제 경쟁력, 연구 성과, 재정 안정성 등을 종합적으로 반영하고 있음
 - 연구 성과: 연구비 수주액, SCI/SCOPUS 논문 게재 건수, 특허출원 및 등록 수, FWCI(논문 영향력)
 - 교육 성과: 졸업생 취업률, 학생 유치율(중도탈락률), 전임교원 1인당 학생 수, 강의평가 점수
 - 국제화 성과: 외국인 교원 비율, 해외 우수 대학과의 공동 연구 건수, 교환학생 및 방문학생 수
 - 산학협력 성과: 기술이전 수익, 창업기업 수, 가족기업 가입 수
 - 재정 성과: 외부 기부금 유치액, 계약학과 운영 수익, 시설 대관 수익
- 일부 KPI는 정량적 수치로 측정하기 어려운 정성적인 요소를 반영하고자 정성적 지표를 활용하고 있음. 정성적 지표도 2022년도 자체 평가를 통해 일부 지표가 고도화 된점이 긍정적임. 대표적 지표는 다음과 같음
 - 구성원 만족도: 외국인 학생 만족도, 대학 행정 서비스 만족도
 - 교육의 질적 개선: 교수법 혁신 프로그램 참여율, 창의융합 교육과정 평가
 - 사회공헌 활동: ESG·SDGs 연계 프로그램 운영 성과
 - 핵심성과지표(KPI)는 비교적 체계적으로 설계되어 있으나, 일부 정성적 지표의 정량화, 단기·장기 목표 간의 연계성 강화, 구성원 의견 반영 등을 통해 보다 효과적인 성과관리 체계를 구축할 필요가 있음

- 정량적 지표의 추가 명확화: 예를 들어, "학생 만족도" 같은 정성적 지표는 정량화된 평가 기준 (예: 평가 점수, 이수율 등)과 결합해야 할 필요가 있음
- KPI 간 연계성 강화: 단기적 성과(예: 연구비 수주)와 장기적 성과(예: 연구 영향력) 간의 논리적 연결을 명확히 할 필요가 있음
- 구성원 참여 확대: KPI 설정 및 평가 과정에서 교수진, 연구자, 학생의 의견을 수렴할 수 있는 체계를 마련할 필요가 있음

3

핵심성과 지표 달성률

- 2023년 대학 전체 핵심성과지표(KPI)의 평균 달성률은 약 90% 이상으로 안정적인 성과를 유지하고 있는 것으로 평가됨
- 전반적으로 우상향 목표를 설정하고 있으며, 실적 확보도 안정적이지만 지표별 편차는 여전히 존재하는 것으로 확인됨
- 편차를 줄이기 위해서는 각 부서 및 담당 기관이 목표를 설정할 때 보다 현실적인 기준을 고려하고, 지표별 편차를 줄이는 방향으로 조정하는 체계 구축이 요구됨
- 높은 달성률을 기록한 지표들은 목표 설정이 다소 보수적으로 이루어졌을 가능성도 있으므로, 향후 보다 도전적인 목표 설정이 필요할 것으로 판단됨. 반면, 달성률이 낮은 지표(80% 이하) 존재는 목표 달성이 어려운 환경적 요인 또는 계획 대비 실행 속도의 차이 때문일 가능성이 있음. 따라서 해당 과제의 실질적 이행 가능성 및 목표 현실성을 점검할 필요가 있음

4

의견수렴 및 성과환류 체계

- 각 부서에서 연도별 성과를 검토하고 있으며, 성과 미달성 항목에 대한 개선 방안이 일부 반영되고 있음. 특히 2022년 대비 일부 KPI가 조정되었으며, 목표값도 조정되는 등 실질적 성과환류 체계가 존재하는 것으로 판단됨
- 내부 평가를 통한 지속적 피드백 제공
 - 대학 차원에서 연례 자체평가 및 중간 점검을 시행하며, 이를 바탕으로 실행과제의 조정 및 보완을 진행하고 있음
 - 2022년 평가 결과에서도 KPI 목표 조정이 이루어진 점은 긍정적이며, 성과지표의 지속적 개선을 위한 노력이 반영됨
- 부서별 의견수렴 및 조정 절차 운영
 - 주요 KPI 및 실행과제는 담당 부서(예: 교무처, 연구처, 기획예산처 등)별로 운영되며, 각 부서에서 주도적으로 의견을 수렴하여 계획을 수정·보완함
 - 특히, 교육 및 연구 분야에서는 교수 및 연구진의 의견을 반영하여 프로그램을 개선하는 사례가 존재함
- 다만, 일부 의견수렴 체계가 행정 중심으로 운영되는 경향이 있으며, 실질적인 현장 의견 반영이 제한적일 가능성이 있음. 특히, 학사제도 개편, 연구지원 정책 등에 대한 교수 및 학생들의 직접적인 참여 기회를 보다 확대할 필요가 있음

평가지표 3 중장기발전계획 예산 배정 및 집행

1 자원 확보 현황 및 예산 배정의 적절성

- 최근 3년간 고려대학교의 총예산은 증가 추세를 유지하고 있으며, 중장기 발전계획과 연계된 예산도 40%선에서 안정적으로 배정되고 있음
- 2023년 예산의 주요 재원은 교비(일반 예산), 의대 및 산학협력단(산단) 예산, 연구비 및 외부 지원금 등으로 구성되며, 기존의 재정 구조를 유지하면서도 일부 신규 자원 확보 노력이 이루어짐
- 예산 확보의 안정성이 유지되고 있으나, 기부금 및 산학협력 수익 확대를 통한 재정 다각화 필요성이 여전히 존재하는 것으로 판단됨
- 교육 분야 예산 배정의 지속적 확대
 - 교육 부문이 가장 높은 비중을 차지하며, 전체 예산의 약 50% 내외가 교육 관련 프로그램 및 학사 운영에 배정됨
 - 일부 과제에서 집행률이 80% 이하로 나타나 예산 배정 대비 활용이 미흡한 부분이 있어 조정이 필요가 있는 것으로 나타남
- 연구 분야 예산 배정의 적정성
 - 연구 지원 관련 예산은 2022년 대비 비슷한 수준을 유지하였으며, 일부 산학협력 관련 예산이 증가함
 - 그러나, 기초연구 및 장기 연구 지원 예산 비중이 여전히 낮아, 연구 중심 대학으로서의 역할 강화를 위해 보다 적극적인 투자 필요
 - 연구 예산이 단기 성과 중심으로 배분되는 경향이 있어, 장기적인 연구 경쟁력 강화를 위한 예산 배정 비율을 재조정할 필요가 있음
- 사회공헌 및 글로벌화 분야 예산 증가
 - 사회공헌 관련 예산 비중이 전년 대비 증가하였으며, 대학의 공공성과 사회적 책임을 강화하는 방향으로 가고 있음
 - 글로벌 경쟁력 강화를 위한 해외 연구 협력, 외국인 교수 초빙, 해외 교류 프로그램 관련 예산도 일부 증가하였으나, 여전히 제한적인 수준인 것으로 판단됨
 - 대학의 국제적 위상을 높이기 위해서는 보다 공격적인 글로벌 인재 유치 및 국제 공동연구 예산 확대가 필요함
- 예산 집행률 및 배분의 균형성
 - 전체 예산의 집행률은 약 90% 이상으로 비교적 안정적인 편이나, 일부 항목의 예산 집행률 편차가 존재하는 것을 파악되어 이에 대한 효과성을 재고할 필요가 있음
 - 특히, 집행률이 80% 미만인 교육 및 연구 과제의 경우, 계획 대비 활용률이 저조한 원인을 분석하여 배분의 균형성을 조정할 필요할 것으로 판단됨

2

예산집행률

- 2023년 고려대학교 중장기 발전계획 예산의 전체 평균 집행률은 약 90% 이상으로 비교적 안정적인 수준을 유지하고 있음. 집행률이 95% 이상인 항목이 다수 존재하며, 이는 예산이 원활하게 운영되고 있음을 의미함
- 그러나 일부 집행률이 80% 이하인 일부 과제가 존재하고 있는 것으로 파악되어, 추후 이에 대한 원인 파악도 필요한 것으로 나타남
- 집행률이 높은 항목(95% 이상)
 - 인문 역량 강화를 위한 제도 및 프로그램 내실화(집행률 100%)
 - 소통·협업 활성화를 통한 평생교육 프로그램의 다원화(집행률 94.8%)
 - 이는 교육 혁신과 관련된 주요 전략과제에서 예산이 비교적 계획대로 집행되고 있음을 의미하며, 교육 운영의 안정성을 나타냄
- 집행률이 낮은 항목(80% 이하)
 - 학문의 경계가 유연한 교양 교육개발 및 운영(집행률 39.1%)
 - 미래사회 맞춤형 교육 강화(집행률 80.2%)
 - 일부 교육 및 연구과제에서 해당 과제의 진행 속도가 예상보다 느리거나, 예산 집행 과정에서 행정적 어려움이 존재할 가능성이 있음
- 집행률이 낮은 과제의 경우 연도별 집행 계획을 보다 정교하게 설계하여, 예산이 계획대로 활용될 수 있도록 조정할 필요가 있음
- 예산 미집행 또는 저조한 항목에 대한 지속적인 피드백 및 관리 체계를 강화해야 함

3

기타 의견

- 연구 경쟁력 강화를 위한 기초연구 예산 확대할 필요가 있음. 특히 장기 연구 및 기초연구에 대한 예산 배정을 보다 적극적으로 확대해야 함
- 해외 연구 협력 및 글로벌 인재 유치 관련 예산을 보다 전략적으로 확대하여, 국제적 연구 협력 및 교류 활성화를 더욱 추진해야 함
- 집행률이 저조한 항목에 대해 원인을 분석하고, 불필요한 예산을 조정하거나 현실적인 목표 설정을 통해 예산 활용도를 높이는 방향으로 개선이 필요함
- 기부금 유치, 산학협력 수익 확대 등을 통해 교비 의존도를 낮추고, 지속적인 재원 확보 방안을 마련을 위해 지속적인 노력이 필요할 것으로 판단됨