

2024 기본연구

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

저 자 | 정혜주 외

KEDI



한국교육개발원
KOREAN EDUCATIONAL DEVELOPMENT INSTITUTE

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

Strategies for Establishing a Support System
for Autonomous Performance Management in Universities

저 자 정혜주
문보은 민윤경 백승주 임종현 김훈호
이인서

연 구 진 연구책임자 정혜주 (한국교육개발원)
공동연구자 문보은 (한국교육개발원)
민윤경 (한국교육개발원)
백승주 (한국교육개발원)
임종현 (한국교육개발원)
김훈호 (공주대학교)
이인서 (한라대학교)
연구운영원 강창혁 (한국교육개발원)

기 기	타 여	원 고 자	집 필	김수지 (Seton Hall Univ.) 문희원 (서울대학교)
			심 의 위 원	이승주 (한국교육개발원) 이주연 (한국교육개발원) 차성현 (전남대학교) 최지웅 (교육부)
			자 문	김민희 (대구대학교) 박용한 (충남대학교) 방청록 (한동대학교) 이길재 (충북대학교) 장용석 (연세대학교) 최정윤 (한국교육개발원) 홍석민 (한림대학교) 황지원 (서울시립대학교)
			원 고 교 정	김한나 (서울대학교)

머리말

디지털 전환과 고등교육 환경의 변화는 대학 교육의 새로운 혁신 방향을 제시하며, 대학의 자율성과 사회적 책무성 간의 균형을 모색하는 과제를 더욱 부각시키고 있습니다. 특히, 지역대학의 지속가능성과 국가 균형발전을 위해 체계적이고 효과적인 성과관리는 그 어느 때보다 중요한 시점에 도달해 있습니다. 이러한 시대적 요구 속에서, 대학은 각자의 특성과 비전에 부합하는 자율적 성과관리 체제를 구축함으로써 학생 성장과 지역사회 기여라는 교육의 본질적 가치를 실현해야 할 것입니다.

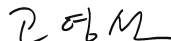
본 연구는 국내 대학의 자율적 성과관리가 직면한 문제와 가능성을 면밀히 진단하고, 대학이 최소한의 성과관리 역량을 갖추기 위한 정책적, 실천적 지원 방안을 제시하는 데 그 목적이 있습니다. 나아가, 단순한 데이터 관리 수준을 넘어 각 대학의 특성과 상황에 적합한 성과관리 체제로 전환할 수 있는 여건과 실행 전략을 구체화하고자 하였습니다. 이를 통해, 대학 교육의 책무성을 강화하고 지속 가능한 발전을 촉진하는 데 기여하기를 기대합니다.

이 연구를 위해 많은 분들의 도움이 있었습니다. 바쁘신 와중에 기꺼이 설문조사에 참여해주신 전국의 기획처장님들, 연구 검토와 정책 제안 과정에서 아낌없는 조언을 주신 전문가분들, 마지막으로 대학 성과관리라는 어려운 문제에 대해 함께 고민하고자 면담에 참여해주신 7개 대학의 관계자분들께 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

끝으로 이 연구를 위해 애쓴 원내·외 연구진들의 노고에 감사의 말씀을 전하며, 이 연구에서 제안된 논의가 대학 교육의 미래를 여는 데 중요한 밑거름이 되기를 기대합니다.

2024년 12월

한 국 교 육 개 발 원

원장 

연구 요약

□ 연구의 필요성 및 목적

최근 대학의 자율적 혁신과 사회적 책무성이 확대됨에 따라, 대학의 자체적인 성과관리가 강조되고 있다. 특히 지역대학의 지속가능성과 국가균형발전을 위한 질 관리 측면에서 성과관리가 중요한 과제로 부각되고 있다. 이에 따라 대학의 자율적인 성과관리를 체계적으로 지원하는 방안으로서 대학기관연구(IR)에 대한 관심도 높아졌다.

그러나 대학 간 성과관리 수준에는 격차가 존재하며, 성과관리 체계와 방향에 대한 명확한 합의도 부족한 실정이다. 대부분의 대학은 재정지원 사업을 기반으로 IR센터와 같은 성과관리 조직을 운영하고 있으나, 실제 운영은 주로 단순한 사업관리나 데이터 수집·관리 등 기초적인 수준에 머무르는 경우가 많다. 대학 성과관리가 사회적 객관성을 확보하기 위해서는 정부, 지역사회, 전문기관의 지원과 협력이 필수적이며, 각 대학이 자율성을 유지하면서도 체계적인 성과관리를 수행할 수 있는 환경 조성이 요구된다.

이 연구의 목적은 대학의 자율적 성과관리를 효과적으로 지원하기 위한 방안을 모색하는 데 있다. 구체적으로, IR센터 설치 등 인프라 구축을 통해 성과관리 체제가 정립되어 가는 과도기적 상황에서 대학 자율 성과관리의 개념을 구체화하고, 현황 및 실태 분석을 통해 대학이 최소한의 성과관리 역량과 기준을 갖추기 위해 필요한 정책적·실천적 방안을 제시하였다. 이를 통해 대학 교육의 책무성을 강화하고 지속 가능한 발전을 촉진하고자 한다.

이상의 연구 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 대학 자율 성과관리 운영 현황 및 특성은 어떠한가?

둘째, 대학 자율 성과관리에 있어 대학의 어려움은 무엇인가?

셋째, 대학 자율 성과관리 지원의 필요 및 요구사항은 어떠한가?

넷째, 대학 자율 성과관리를 위한 지원 체제의 모습은 어떠한가, 구축 방안은 무엇인가?

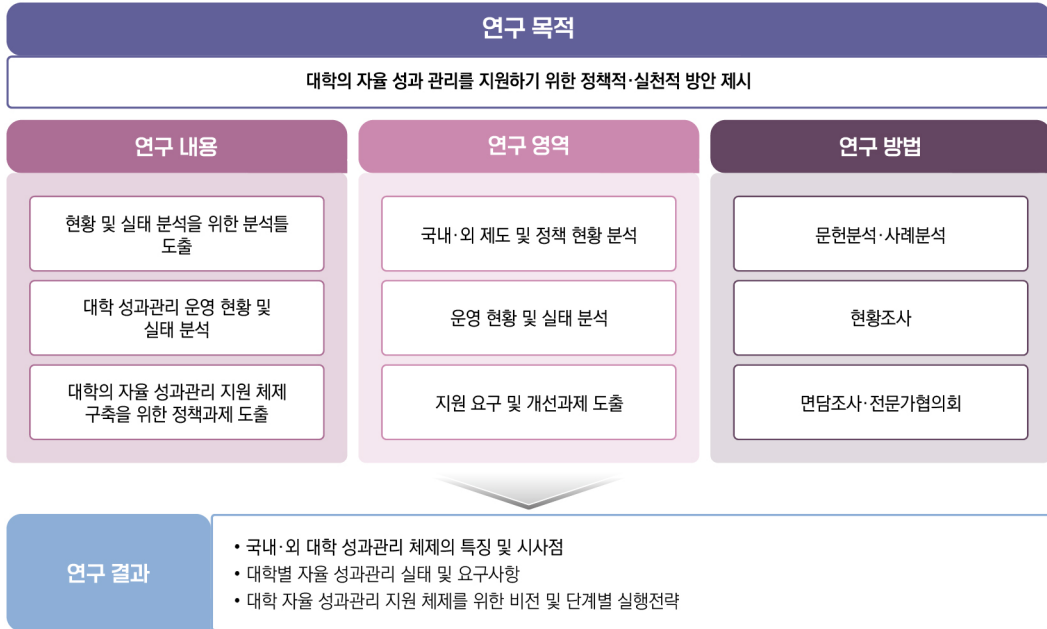
〈표 1〉 ‘대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안’ 연구 개요

구분	내용
연구 배경	<ul style="list-style-type: none"> • 대학의 자율적 혁신과 사회적 책무성 확대 • 대학의 자율 성과관리에 대한 관심 증대 • 고등교육 정책 환경의 변화와 지역혁신을 위한 대학의 성과관리 필요성 증가
문제 제기	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 간 자체 성과관리 수준에 격차 존재 • 성과관리의 본질과 역할에 대한 논의 및 합의 부재
연구 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 대학의 실효성 있는 자율 성과관리를 위해 필요한 지원 체제를 구안하고, 이를 위해 필요한 정책 방안 제시

□ 연구내용 및 연구방법

이 연구는 고등교육법 제2조 제1호에 따른 ‘일반대학’을 연구 대상으로 한다. 일반대학은 대학혁신지원사업 및 국립대학육성사업 기본계획에 따라 학내 성과관리 전담기구 구축과 자체 성과관리 추진이 의무화되어 있어, 본 연구가 목표로 하는 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안과 정책 방향 도출에 적합하다.

먼저, 대학 자율 성과관리가 강조되어 온 배경, 정책 기초, 고등교육 패러다임의 변화를 살펴보기 위해 국내 대학 자율 성과관리와 관련된 법·제도 및 정책 현황을 분석하였다. 이어서, 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축에 필요한 시사점을 도출하기 위해 미국, 영국, 일본의 대학 자율 성과관리 운영 및 지원 사례를 분석하였다. 아울러 분석틀을 바탕으로 국내 4년제 대학의 기획처장을 대상으로 한 현황조사와 대학 관계자 면담을 통해 대학 자율 성과관리 체제의 실태를 진단하고, 이에 대한 지원 요구를 파악하였다. 이상의 연구 결과를 종합하여 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축을 위한 비전과 단계별 실행 전략을 도출하였다.



[그림 1] 연구의 흐름 개관

□ 주요 연구 결과

- 국내 대학 성과관리 관련 법·제도 및 정책 현황

국내 대학 성과관리와 관련된 법·제도 및 정책 현황을 분석하여 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 대학 성과관리에 관한 내용이 하위 규정들에 개별적으로 제시되어 있어 성과관리의 개념을 명확히 하고 대학의 책무성을 구체화하기 위해 이를 모법인 「고등교육법」에 규정할 필요성이 확인되었다. 둘째, 인증평가와 재정지원사업 규정에서 대학의 자체평가와 그 결과의 공개가 의무화되어 있으나, 이를 점검할 수 있는 체계가 부족하여 실효성 확보에 어려움이 있다는 문제점이 드러났다. 또한, 대학의 자체평가가 인증평가나 재정지원사업 평가에 치중되지 않고, 각 대학의 특성에 맞는 평가를 통해 개선과 혁신을 끌어낼 수 있도록 제도적 개선이 필요함이 확인되었다. 셋째, 대학 자율 성과관리와 밀접한 관련이 있다고 판단되는 대학기본역량진단(대학구조개혁평가), 대학혁신지원사업, 국립대학육성사업을 분석한 결과, 대학 자율 성과관리는 주체, 내용, 방식, 결과 활용 등에서 내부적 요인이나 자발적 동기보다는 정부 주도의 성격이 강한 것으로 나타났다. 이에 따라

지속 가능한 대학의 자율 성과관리를 위해 성과관리 체제를 점검할 필요성이 확인되었다.

<p>대학 성과관리 법·제도</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 대학자체평가: 「고등교육법」 및 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」 - 직접적인 성과관리 규정은 없으나 대학의 자체 평가 의무화 • 대학기관평가인증: 「고등교육법」 및 「고등교육기관의 평가·인증 등에 관한 규정」 - 대학의 자체적인 성과관리 체제 일부 마련 • 대학 정보공시제도: 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법」 - 대학 운영 전반에 관한 정보를 국민에게 공개하여 대학에 대한 직·간접적인 통제 유도 • 대학 재정지원에 대한 성과관리 - 정부 재정지원 사업의 영향을 고려할 때, 사업에 대한 성과관리가 대학 전반의 성과관리에 영향
<p>대학 성과관리 정책</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 대학평가: 대학기본역량진단(대학구조개혁평가) - 정부 주도의 평가 - 대학의 성과관리 필요성에 대한 인식 강화 및 성과관리 체제 구축 촉진 - 개별 대학의 자율성 및 자발성 훼손 우려 • 대학재정지원사업: 대학혁신지원사업, 국립대학육성사업 - 대학평가와 정부 재정지원을 연계하여 대학에 대한 정부의 영향력 공고화 - 학내 성과관리 전담기구 구축 의무화, 종합적이고 일관된 성과관리 체제로서의 역할 미흡

[그림 2] 국내 대학 성과관리 관련 법·제도 및 정책 현황 분석 결과

- 국외 대학 자율 성과관리 운영 및 지원 사례 분석

국외 대학의 성과관리 운영 및 지원 사례를 분석한 결과, 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 미국의 경우 대학의 성과관리는 대학이 보유한 자원(IR 부서의 규모, 인력, 재원 등)과 역량에 크게 좌우되며, 이는 공립대학에 대한 성과 기반 재정지원 정책과 연계되어 재정 배분의 불균형을 초래하기도 한다. 이러한 문제를 보완하기 위해 주(state)나 시스템(system) 차원에서 대학 성과관리를 지원하는 사례가 증가하고 있으며, 이는 한국에서도 지역 또는 시스템 차원의 성과관리 지원 정책이 필요함을 시사한다. 둘째, 영국은 대학에 성과관리의 자율권을 부여하는 동시에 결과에 대한 책임을 강조하는 특징을 보인다. 이에 따라 대학들은 전문성을 기반으로 한 엄격한 질 보장 시스템을 운영하고 있으며, 성과관리에 있어 고등교육의 수요자인 학생의 영향력이 확대되고 있다. 또한 국가 차원의 학생 만족도 조사(NSS), 재정지원과 연계된 연구 우수성 평가(REF), 교육 우수성 평가(TEF) 등을 통해 대학의 성과와 정보를 투명하게 공개하고 있다. 이는 한국의 대학들도 데이터 기반의 전문적 의사결정 시스템을 도입하고, 정보 공개와 학생 의견 반영 등을 통해 외부

적 책무성을 강화할 필요가 있음을 의미한다. 셋째, 일본은 대학의 자율적인 성과관리를 기본 원칙으로 하여 각 대학이 자체 점검·평가를 의무적으로 실시하도록 하고 있다. 동시에, 이러한 자체평가의 질을 보장하기 위해 외부 기관의 제3자 인증평가를 병행하고 있다. 이는 대학의 자율성을 존중하면서도 성과관리의 질을 확보하고 이를 지원하기 위한 외부적 장치가 필요함을 보여준다.

미국	영국	일본
<p>대학 성과관리 특징 및 현황</p> <ul style="list-style-type: none"> 성과 기반 재정지원에 따른 대학의 대응적 성과관리 대학별 자원과 역량에 따라 성과관리 편차 존재 <p>시스템(system) 또는 주(state) 정부 수준의 성과 관리 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> 여러 대학을 포함하는 하나의 시스템 또는 주 정부에서 대학별 성과 지표 개발 및 성과 관리 지원 	<p>대학 성과관리 특징 및 현황</p> <ul style="list-style-type: none"> 자율성과 책무성에 따른 대학의 자체적인 성과관리 데이터 기반의 전문적 성과관리 강조 <p>대학의 책무성과 정보 공개의 투명성</p> <ul style="list-style-type: none"> 정부 차원의 교육 우수성 평가(TEF), 연구 우수성 평가(REF) 실시 전국 학생 설문조사(NSS) 등을 통해 학생이 성과관리 거버넌스에 참여 	<p>대학 성과관리 특징 및 현황</p> <ul style="list-style-type: none"> 자율적 질 보증 시스템: 자기 점검·평가 공적인 질 보증 시스템: 설립 인가 평가, 인증평가 <p>대학 자체 성과관리의 질 보장</p> <ul style="list-style-type: none"> 정부는 대학평가와 관련한 개입을 최소화하며, 학내 질 보증 체제를 강조 외부기관에 의한 대학인증 평가를 통해 학내 질 보증 체제 강화 유도

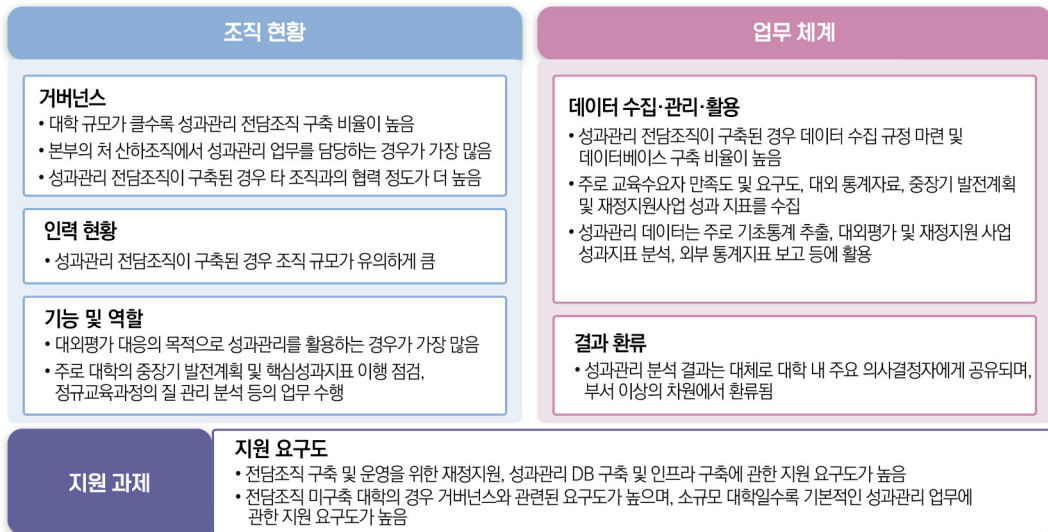
[그림 3] 국외 대학 자율 성과관리 운영 및 지원 사례 분석 결과

- 대학 자율 성과관리 현황 분석

4년제 대학의 자율 성과관리 현황을 살펴보기 위해 설문조사를 실시하여 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 대학의 성과관리 업무를 수행하는 전담조직이 구축된 대학의 경우 평균적으로 성과관리 업무를 수행하는 인력 규모가 더 크고, 학내 다른 조직과의 협력 정도도 높았으며, 대학 발전에 대한 성과관리 조직의 기여도에 대한 인식도 더 긍정적인 것으로 나타났다. 핵심적인 성과관리 업무 중 하나인 데이터 수집과 관련해서도, 전담조직이 있는 경우 관련 규칙을 마련한 비율이나 성과관리 데이터베이스를 구축한 비율이 유의하게 높았다. 둘째, 성과관리의 목적과 관련하여, 대외평가 대응을 목적으로 성과관리를 수행한다는 대학이 가장 많았으며, 성과관리 조직의 역할로 대학의 중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행점검을 꼽은 경우가 가장 많았다. 그러나 성과관리의 주요 목적에 대한 인식과 성과관리 조직의 역할은 대학 규모에 따라 다르게 나타났다. 예컨대 소규모 대학의 경우 대외평가 대응을 성과관리의 주요 목적으로 선택한 비율이 높았던 반면, 중규모 대학에서는 교

육성과 및 교육여건 개선을, 대규모 대학에서는 증거기반 경영 실현을 주요 목적으로 선택한 비율이 높았다. 또한, 소규모 대학에서는 성과관리 조직이 전략적 의사결정 지원을 위한 정책연구를 수행하는 비율이 중규모, 대규모 대학에 비해 낮은 것으로 나타났다. 셋째, 대부분 대학에서 성과관리 분석 결과를 총장과 주요 보직자에게 공유하는 등 성과관리 분석 결과의 환류는 대체로 부서 이상의 차원에서 이루어지고 있었다. 반면 학생과 기타 외부 이해관계자에게까지 성과관리 분석 결과를 공유하는 비율은 낮은 것으로 나타났다. 넷째, 성과관리 체제 구축을 위해 국가나 지자체 차원에서 지원이 필요한 사항 중 전담조직 구축 및 운영을 위한 재정지원과 성과관리 DB 구축 및 인프라 지원 등의 요구도가 높았다. 전담조직이 없는 대학의 경우 특히 성과관리 조직의 거버넌스에 관한 지원 요구도가 상대적으로 높았으며, 소규모 대학은 성과관리의 기본 역할을 수행하는데 필요한 영역에 대한 지원 요구도가 높았다.



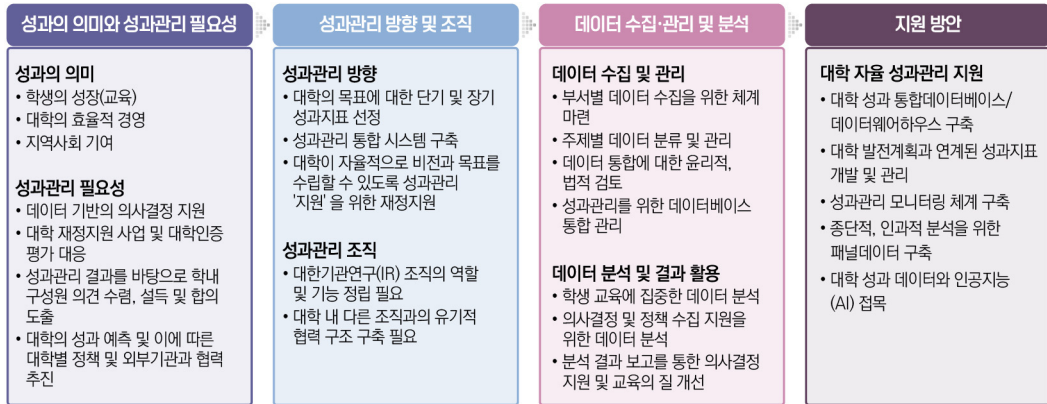
[그림 4] 대학 자율 성과관리 현황 분석 결과

- 대학 자율 성과관리 인식 및 요구 분석

4년제 대학의 자율 성과관리에 대한 대학 관계자들의 인식을 파악하기 위해 실시한 면담 결과는 다음과 같다.

첫째, 최근 정부의 정책 기조가 대학의 자율성 확대를 목표로 변화하고 있으나, 여전히 정부가 정한 기준을 충족해야 하는 상황에서 대학이 체감하는 자율성은 낮은 것으로 나타

났다. 대학의 발전을 위해서는 획일적인 성과관리보다는 각 대학이 설정한 목표에 따라 성과를 유형화하고, 유형별 모범사례를 도출할 수 있도록 지원하는 것이 필요하다는 의견이 제시되었다. 둘째, 대학 관계자들이 인식하는 성과의 의미와 목표는 각 대학의 상황과 비전에 따라 다르게 나타났다. 많은 대학이 성과의 핵심을 학생 성장과 교육 성과에 두고 있는 반면, 학령인구 감소와 재정 위기에 직면한 일부 대학은 운영 효율성 및 경쟁력 강화를 성과의 주요 목표로 삼고 있었다. 또한, 일부 대학은 지역사회에 대한 기여를 강조하며, 지역과의 연계 발전을 성과로 인식하고 있었다. 셋째, 성과관리를 위한 체계적인 시스템 구축과 조직 구성이 필요하다는 점이 강조되었다. 효과적인 성과관리를 위해서는 IR 조직과 성과관리팀을 중심으로 학내에 분산된 데이터를 통합·분석하고 이를 의사결정과 정책 수립에 반영할 수 있는 통합 관리 시스템을 구축해야 한다. 이러한 시스템 구축에 필요한 기술적 지원은 정부 차원에서 제공될 필요가 있으며, 학내 조직 구성 측면에서는 IR 조직의 기능과 역할을 명확히 정립하고, 역량 있는 인력을 확보하는 것이 주요 과제로 제시되었다. 넷째, 데이터 분석과 결과 환류는 대학 성과관리의 핵심 요소로, 각 대학은 교육성과 관리, 교육부 정책 대응, 대학 의사결정 지원, 정책 동향 파악 등 다양한 목적을 위해 데이터 수집과 분석을 수행하고 있었다. 대학의 자율적 성과관리가 실질적인 환류로 이어지기 위해서는 학과별 평가 결과에 따라 인센티브를 제공하거나 구조조정을 시행하는 등 성과 데이터를 기반으로 자원을 배분하고 교육의 질을 개선할 필요가 있다는 점이 강조되었다. 다섯째, 대학 자율 성과관리의 개선 방향으로 통합 데이터베이스 또는 데이터웨어하우스 구축이 제안되었다. 이를 통해 각 대학은 중장기 발전계획과 성과지표를 체계적으로 연계하여 목표 실현을 효과적으로 지원하고, 자율지표 모니터링 체계를 통해 실시간 성과 점검이 가능해질 것이다. 또한, 종단적·인과적 분석을 위해 학생 변화 추적이 가능한 패널 데이터를 구축하고, 졸업 후 취업 데이터까지 확보하려는 노력이 필요하다. 아울러 통합 데이터베이스에 인공지능 기술을 접목하면 학생 맞춤형 진로 및 학습 지원이 가능해지며, 이러한 AI 기반 분석이 대학 자율 성과관리 강화에 실질적으로 기여할 것으로 기대되었다.

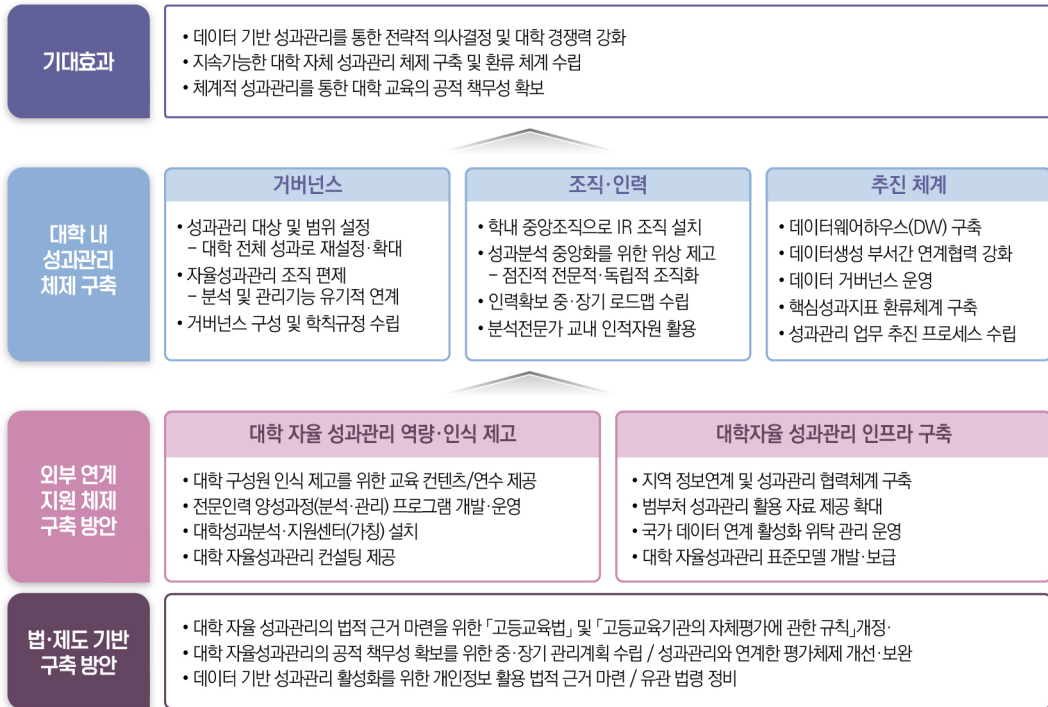


[그림 5] 대학 자율 성과관리 인식 및 요구 분석 결과

□ 결론: 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

이상의 연구내용을 토대로 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축을 위한 추진목표와 정책 과제를 제시하였다. 우선 이 연구는 대학 자율 성과관리의 의미를 구현하는데 필요한 지원 체제 구축의 기본 방향을 대학 내 체제 구축, 외부 연계 지원 체제, 그리고 이 두 영역을 뒷받침할 수 있는 법·제도적 기반으로 구조화하고 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안을 단계에 따라 제시하였다. 먼저 대학 내 체제 구축 방안은 대학 자율 성과관리 방향에 맞춰 개별 대학이 스스로 성과관리 체계를 어떻게 구축해야 하는지에 대한 방안으로 대학 차원에서 이를 추진할 수 있도록 세부 전략을 함께 제시하였다. 다음으로 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안은 대학 자율 성과관리 방향과 대학 내 성과관리 체제를 지원하기 위한 방안으로 외부 연계 지원 체제와 법적·제도적 기반을 포함하여 정책 과제를 도출하여 제시하였다.

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축의 기본 방향 및 세부 추진과제를 도식화하면 다음 [그림 6]과 같다.



[그림 6] 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

도출한 정책과제를 바탕으로 추진주체, 접근방법, 추진시기를 구분하여 정책과제 추진 로드맵(안)을 제시하면 다음 <표 2>과 같다.

<표 2> 정책 과제 추진 로드맵(안)

추진목표	정책 과제	추진주체	접근방법	추진 시기	
				단기	중·장기
① 법·제도 기반 조성	① 대학 자율 성과관리의 법적 근거 마련				
	• 「고등교육법」 제11조의2(평가 등)의 개정	국회, 교육부	법령개정	✓	
	• 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」보완	국회, 교육부	법령개정	✓	
	② 공적 책무성 확보를 위한 정책·제도 개선				
	• 대학 자율 성과관리 중·장기 관리계획 수립	교육부	제도개선		✓
	• 성과관리와 연계한 평가체제 개선·보완	교육부	제도개선	✓	
	③ 데이터 기반 성과관리 유관 법령 정비				
	• 성과분석을 위한 개인정보 활용 예외 규정 명시	국회, 교육부,	제도개선	✓	
	• 국가 수준 자료 개방 및 공유 관련 법령 정비	관계부처합동	법령개정	✓	

추진목표	정책 과제	추진주체	접근방법	추진 시기	
				단기	중·장기
② 역량·인식 제고	④ 대학 자율 성과관리 인식 제고 프로그램 제공				
	• 대학 자율 성과관리 및 IR 기본교육 콘텐츠 개발	교육부	정책사업	✓	
	• 대학 관련 협의회 대상 연수 프로그램 제공	교육부	정책사업	✓	
	⑤ 대학 성과 분석·관리 전문인력 양성과정 운영				
	• 전문인력 양성과정 프로그램 개발	교육부	정책사업	✓	
	• 대학 성과 분석·관리 전문인력 양성과정 운영	교육부	정책사업	✓	
	⑥ 대학 성과관리 지원 전문기관 지정·운영				
	• 대학성과분석·지원센터(가칭) 지정·설치	교육부	정책사업		✓
	• 대학성과분석·지원센터(가칭) 운영	정책연구기관	정책사업		✓
	⑦ 대학 자율 성과관리 컨설팅 지원				
	• 대학 자율 성과관리 컨설팅 모형 개발	정책연구기관	정책연구	✓	
	• 대학 자율 성과관리 컨설팅 운영	교육부	정책사업		✓
③ 인프라 구축	⑧ 지역 정보연계 및 성과관리 협력체계 구축				
	• 지역 정보연계 및 성과관리 협력체계 구축	지자체, 대학	정책사업		✓
	• 거점성과관리센터(가칭) 지정·운영	지자체, 대학	정책사업		✓
	⑨ 국가 수준의 성과관리 활용 자료 공유 확대				
	• 국가 수준 성과관리 활용 자료 제공 확대	관계부처합동	정책사업		✓
	• 데이터 연계·활용 활성화 위탁·관리 운영	교육부	정책사업		✓
	⑩ 대학 자율 성과관리 표준안 개발·보급				
	• 대학 자율 성과관리 표준안 개발·고도화	정책연구기관	정책연구	✓	
• 대학 자율 성과관리 표준안 보급	교육부	정책사업		✓	

주제어 대학 성과관리, 성과관리 체제, 대학기관연구, IR, 데이터 기반 의사결정, 증거기반 대학경영

목 차

I	서론	1
	1. 연구의 필요성 및 목적	3
	2. 연구 내용	8
	3. 연구 방법	9
II	대학 자율 성과관리 이론적 기초	13
	1. 선행연구 및 이론 분석	15
	2. 법·제도 및 정책 현황	41
	3. 요약 및 시사점	67
III	대학 자율 성과관리 해외 사례 분석	75
	1. 미국의 대학 성과관리	78
	2. 영국의 대학 성과관리	89
	3. 일본의 대학 성과관리	99
	4. 요약 및 시사점	111
IV	대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석	117
	1. 대학 자율 성과관리 체제 및 분석틀	119
	2. 대학 자율 성과관리 현황 분석	130
	3. 대학 자율 성과관리 인식 및 요구 분석	155
	4. 요약 및 시사점	193

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안	205
-------------------------------	------------

1. 대학 자율 성과관리의 기본 방향	207
2. 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안	211

참고문헌	251
-------------------	------------

Abstract	269
-----------------------	------------

부록	285
-----------------	------------

부록1. 전국 대학 자율 성과관리 현황 조사지	287
---------------------------------	-----

부록2. 대학별 성과관리 업무 책임자/실무자 면담 질문지	295
---------------------------------------	-----

표 목차

〈표 II-1〉 대학기관연구의 기능에 따른 유형	20
〈표 II-2〉 CIPP 모형의 단계별 평가와 의사결정 내용	31
〈표 II-3〉 국내 대학 IR 조직의 기능과 역할 현황 요약	35
〈표 II-4〉 대학기관연구 조직 발전 단계	38
〈표 II-5〉 국립대학의 IR기반 성과관리모델(안)	39
〈표 II-6〉 성과관리와 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」의 관계	42
〈표 II-7〉 대학기관평가인증에서의 평가 영역 및 평가 준거	46
〈표 II-8〉 「대학 재정지원사업 관리운영에 관한 규정」상 평가의 종류 및 목적	51
〈표 II-9〉 2024년도 대학혁신지원사업 성과평가 자체성과관리 영역	52
〈표 II-10〉 분석 대상 및 내용	54
〈표 II-11〉 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)의 추진 배경 및 목적	55
〈표 II-12〉 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)의 추진 내용 및 결과 활용	56
〈표 II-13〉 3주기 대학기본역량진단 일반대학 지표(안)	58
〈표 II-14〉 대학혁신지원사업의 추진 배경 및 목적	62
〈표 II-15〉 대학혁신지원사업의 추진 내용 및 결과 활용	63
〈표 II-16〉 2024년 국립대학육성사업 추진과제(예시)	66
〈표 II-17〉 '24년 국립대학육성사업 평가영역 및 지표별 평가 내용	67
. . .	
〈표 III-1〉 UNC System 소속 기관	79
〈표 III-2〉 UNC System의 성과목표와 핵심 지표	82
〈표 III-3〉 UNC System의 성과지표와 지표 선택 요건	83
〈표 III-4〉 UNC System의 준거집단 연구 활용 변수	86
〈표 III-5〉 영국의 고등교육 질 관리 체계	91
〈표 III-6〉 교육 우수성 프레임워크(TEF) 평가 체계	93
〈표 III-7〉 영국의 고등교육 질 보장을 위한 영역별 품질 규정 원칙	95
〈표 III-8〉 Manchester 2020 핵심성과지표 및 성과 목표	97
〈표 III-9〉 고등교육기관별 인증평가기관 현황	102
〈표 III-10〉 대학 인증평가 기준 관련 법령	103
〈표 III-11〉 NIAD-QE와 JIHEE의 대학 인증평가 기준	107
〈표 III-12〉 대학 성과관리 운영 사례 요약	115
. . .	
〈표 IV-1〉 대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석틀	124
〈표 IV-2〉 현황조사 영역별 내용	131

〈표 IV-3〉	응답 대학 특성	132
〈표 IV-4〉	성과관리 조직과 행정부서 및 학부(과) 간 협력 관계	135
〈표 IV-5〉	성과관리 조직 평균 인력 현황	137
〈표 IV-6〉	대학 특성별 성과관리 목적 (1순위)	140
〈표 IV-7〉	대학 특성별 성과관리 조직의 역할	141
〈표 IV-8〉	성과관리 조직의 대학 발전 기여도	143
〈표 IV-9〉	성과관리 데이터 규정 마련 및 데이터베이스 구축 여부	144
〈표 IV-10〉	대학 특성별 성과관리 데이터베이스 내 데이터의 종류	147
〈표 IV-11〉	성과관리 데이터베이스 내 데이터 항목 수 평균	148
〈표 IV-12〉	대학 특성별 성과관리 데이터의 활용 방식	150
〈표 IV-13〉	성과관리 분석 결과의 환류	152
〈표 IV-14〉	성과관리 지원 필요 항목 및 요구도	154
〈표 IV-15〉	면담대상자 특성	155
〈표 IV-16〉	면담 질문지	156
〈표 IV-17〉	DD대학교 IR센터 리포트 분석 주제 예시	184
〈표 IV-18〉	EE대 성과관리시스템 개발 로드맵	189
〈표 IV-19〉	현황조사 주요 결과	194
〈표 IV-20〉	면담조사 주요 결과	200

. . .

〈표 V-1〉	대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안	213
〈표 V-2〉	대학 자율 성과관리 대상 및 범위(안)	216
〈표 V-3〉	성과관리 거버넌스 영역 현황 분석 및 컨설팅 내용	218
〈표 V-4〉	성과관리 거버넌스 구성(예시)	218
〈표 V-5〉	성과관리 거버넌스 구축·운영: 주요 방안 및 추진 주체	219
〈표 V-6〉	국내 대학 IR 조직의 점진적 발전 단계(안)	222
〈표 V-7〉	IR 업무 중·장기 추진 계획(예시)	223
〈표 V-8〉	성과관리 조직 구성·운영: 주요 방안 및 추진 주체	224
〈표 V-9〉	대학 자율 성과관리 업무 추진 프로세스(안)	228
〈표 V-10〉	성과관리 추진 체계: 주요 방안 및 추진 주체	229
〈표 V-11〉	자율 성과관리의 법적 근거 마련: 세부 정책 방안 및 추진 주체	232
〈표 V-12〉	책무성 확보를 위한 정책·제도 개선: 세부 정책 방안 및 추진 주체	235
〈표 V-13〉	데이터 관련 유관 법령 정비: 세부 정책 방안 및 추진 주체	237
〈표 V-14〉	대학 교직원 필수교육 이수 사항(안)	239
〈표 V-15〉	성과관리 인식 제고 프로그램 제공: 세부 정책 방안 및 추진 주체	240
〈표 V-16〉	전문인력 양성과정 개발·운영: 세부 정책 방안 및 추진 주체	241
〈표 V-17〉	성과관리 지원 전문기관 지정·운영: 세부 정책 방안 및 추진 주체	244

〈표 V-18〉 대학 자율 성과관리 컨설팅 지원: 세부 정책 방안 및 추진 주체	245
〈표 V-19〉 지역 정보연계 및 협력체계 구축: 세부 정책 방안 및 추진 주체	246
〈표 V-20〉 국가 수준 성과관리 활용 자료 공유: 세부 정책 방안 및 추진 주체	248
〈표 V-21〉 대학 자율 성과관리 표준안 개발·보급: 세부 정책 방안 및 추진 주체	249
〈표 V-22〉 정책과제 추진 로드맵(안)	250

그림 목차

[그림 I-1]	연구 추진 체계	10
• • •		
[그림 II-1]	논리 모형의 기본 모형	24
[그림 II-2]	논리 모형을 적용한 성과관리	26
[그림 II-3]	대학 조직 운영 체계와 운영 과정 요인별 평가 기준	26
[그림 II-4]	BSC 모형의 수직·수평적 구조	28
[그림 II-5]	PDCA 모형의 단계별 내용	32
[그림 II-6]	미국 대학 IR의 황금 삼각형	34
[그림 II-7]	대학기관연구 조직의 전형적 편제 (3단계)	39
[그림 II-8]	2주기, 3주기 대학기본역량진단 대상 비교	58
[그림 II-9]	1주기 대학구조개혁평가 및 2주기 대학기본역량진단 결과 대학 구분	60
[그림 II-10]	대학혁신지원사업 개편 전·후	61
[그림 II-11]	2023년 전후 대학혁신지원사업과 국립대학육성사업 변화	65
[그림 II-12]	대학 성과관리 관련 법·제도 현황	68
• • •		
[그림 III-1]	스코어카드 대시보드 및 벤치마크 대학 비교 사례	98
[그림 III-2]	일본 대학의 질 보장 체제	104
• • •		
[그림 IV-1]	대학 자율 성과관리 체제(안)	120
[그림 IV-2]	성과관리 전담조직 설치 여부	133
[그림 IV-3]	성과관리 조직 직제 유형	134
[그림 IV-4]	성과관리 목적	139
[그림 IV-5]	성과관리 조직의 역할	141
[그림 IV-6]	성과관리 데이터베이스 내 데이터별 수집 방식	146
[그림 IV-7]	성과관리 데이터의 활용 방식	149
[그림 IV-8]	데이터베이스 구축 여부에 따른 데이터 활용 방식	151
[그림 IV-9]	CC대 학내 성과관리 전담기구	174
[그림 IV-10]	BB대 데이터웨어하우스(DW) 구축과 데이터 시각화	182
[그림 IV-11]	BB대 IR센터 성과분석 업무 체계	183
[그림 IV-12]	FF대학교 학생 성과 분석 사례	185
[그림 IV-13]	AA대학교 경제적 영향력 분석 사례	187
[그림 IV-14]	FF대학교 자율성과지표 실시간 달성 현황	191
• • •		

[그림 V-1]	대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안 도출 절차	207
[그림 V-2]	대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 기본 방향 및 추진과제	211
[그림 V-3]	대학 자율 성과관리 조직 편제(안)	217
[그림 V-4]	대학 IR 조직 기능 및 역할 구성(안)	221
[그림 V-5]	데이터웨어하우스(DW)의 개념	226
[그림 V-6]	대학성과분석·지원센터(가칭) 운영 모형(안)	243
[그림 V-7]	대학 자율 성과관리 컨설팅 모형(예시)	245
[그림 V-8]	지자체-대학 간 정보연계체제 구축(안)	246
[그림 V-9]	국가 수준 데이터 연계·활용 운영 모형(안)	248
[그림 V-10]	대학 자율 성과관리 표준모델 개발 절차(안)	249

I

서론

1. 연구의 필요성 및 목적

2. 연구 내용

3. 연구 방법

1. 연구의 필요성 및 목적

가. 연구의 필요성

□ 대학을 중심으로 한 성과관리에 대한 관심 증대

현재 대학은 교육, 연구, 학생지원 등 대학의 활동과 성과에 대한 체계적인 점검을 통해 대학을 둘러싼 환경 및 수요 변화에 대응해 나갈 것을 요구받고 있다. 특히 개별 대학의 성과관리는 대학이 처한 위기와 대내·외 환경 변화에 효과적으로 대응해 나가기 위한 전략적 차원에서 핵심적인 역할을 수행하며 향후 대학의 생존과 경쟁력을 좌우하게 된다는 점에서 관심이 높아지고 있다(이재준·김영식, 2021; 최정윤 외, 2009: 3). 여기서 대학의 ‘성과관리’란 대학이 당초 의도한 목표를 위해 수립한 계획에 따라 추진한 활동을 분석·평가하여 대학의 양적·질적인 발전과 변화를 유도하는 일련의 과정을 의미하며(서영인 외, 2013: 18), 최근 일반재정지원 확대와 함께 기존 성과평가 방식 개편 및 자체 성과관리 체제 구축 지원 등 대학의 자율적 혁신과 사회적 책무성을 확대하는 방향으로 고등교육 정책 기조가 변화됨에 따라 보다 주목받는 계기가 되었다(교육부, 2023.03.09.). 따라서 모든 대학은 본질적 역할로 대표되는 교육, 연구, 그리고 지역사회에 대한 기여에 이르기까지 대학의 활동과 성과를 체계적으로 관리·분석하여 이에 근거한 대학의 장기적 발전과 경쟁력 강화를 위한 노력이 필요하다.

대학 입학자원의 감소에 따라 대학 특성화와 운영 효율화에 대한 중요도가 높아지면서 대학의 다양한 기능들이 기관 차원의 비전과 일관된 방향성을 가지도록 체제를 구축할 필요가 있으며 이에 최근에는 대학 전체 차원의 발전전략 수립과 의사결정을 지원하는 대학기관연구(Institutional Research, IR)에 대한 관심도 높아지고 있다(이길재·김희성, 2022: 28; 이은정·이은택, 2023: 105-106). 대학기관연구는 “대학 차원의 전략계획 수립, 정책개발 및 의사결정을 지원하는 일체의 활동(Saupe, 1990; 배상훈·윤수경,

2016: 368 재인용)”으로 대학의 교육, 연구, 경영 등을 실증적으로 지원하는 기능을 수행한다. 미국의 경우 대학기관연구 기반 체계적 성과관리와 전략적 의사결정이 보편화되어 있으며 최근 우리나라의 경우에도 데이터에 기반한 체계적 성과관리에 주목하여 대학기관연구 조직을 설립하고 기능을 강화해나가고 있다. 예컨대 23학년도 대학혁신지원사업 수혜대학 중 약 74%가 성과관리 전담조직을 구축하고 있을 뿐만 아니라(이길재 외, 2023: 56), 글로벌대학 30 예비지정 15개교의 혁신기획서에 따르면 데이터 기반 자율 성과관리를 주축으로 하는 성과관리 체제 재정립을 혁신과제로 제시하고 있어(이병식, 2023: 7), 성과관리에 대한 대학 전반의 인식과 관심이 높아졌음을 알 수 있다. 초기 대학의 지표관리는 대학정보공시를 위한 기본적이고 보편적인 수준이었다면 최근에는 대학의 비전, 혁신전략, 중장기 발전계획에 맞춰 다양해지고 있다. 예컨대 연구중심대학의 경우 세계대학랭킹의 주요 지표에 대한 분석 및 전략 도출일 것이며 글로벌대학의 경우 지역혁신과 관련된 지표가 그 대상일 것이다. 즉, 대학의 미션에 따라 분석해야 하는 데이터와 결과물이 이전과 달라졌음을 의미하며, 성과관리의 내용과 수준, 범위에 따라 대학의 경쟁력이 좌우될 것으로 전망된다.

□ 고등교육 정책 환경 변화와 지역혁신을 위한 대학 성과관리의 필요성

최근 많은 대학에서 IR 센터를 위시하여 성과관리센터, 혁신지원센터 등 학내 성과관리 전담기구를 갖추어 나가고 있다. 여기서 학내 성과관리 전담기구란 성과지표 설정, 데이터 기반 성과관리 등을 수행하기 위한 조직을 의미한다(교육부, 2024.01a: 16). 이러한 배경에는 기존 평가를 매개로 한 정부 재정지원사업들이 지역의 균형적인 발전과 대학 간 상생협력을 저해하고 대학의 자율성을 침해한다는 논란이 지속되면서 혁신의 주체로 대학의 역할을 전환하고 대학이 자체적으로 수립한 중장기 발전계획 및 추진에 대한 성과관리를 강화하는 방향으로 고등교육 정책 기조가 변화되었기 때문이다(이길재 외, 2023). 이에 정부는 산발적으로 추진되어 대학혁신과 경쟁력 강화에 시너지효과를 얻기 어려웠던 재정지원사업들을 ‘지역혁신중심 대학지원체계(Regional Innovation System & Education, RISE)’, ‘글로벌대학 30’ 등 대규모 지원사업으로 통합하고, “대학별 자율 성과평가 및 정부의 사후 성과점검 체제(교육부, 2022.11.15.: 3)”로의 전환을 예고하는 등 대학의 과감한 혁신을 뒷받침할 수 있도록 대학 지원체제를 변경하였다(교육부, 2023.04.). 이와 같은 고등교육 정책 환경의 변화는 대학의 자율성과 경쟁력을 높일 것으

로 기대할 수 있으나 대학의 성과를 측정하고 검토하여 이를 바탕으로 재정지원이 이루어지는 것은 궁극적으로 대학에게 보다 높은 책무성을 요구하는 조치라고 볼 수 있다(Layzell, 1998: 104; Alexander, 2000: 419). 예컨대 대학의 자율 성과지표는 재정지원사업의 주요 과제와 연계되어야 하며 자체 성과관리 및 환류를 위한 학내 성과관리 전담기구를 구축·운영할 것을 의무화하고 있어(교육부, 2024.01a: 12), 대학의 자율성은 여전히 평가지표 안에 제한되어 있기 때문이다. 반면 과거 동일한 틀과 잣대에 의해 모든 대학에 대한 평가가 이루어졌다면 이제는 일정한 기준 안에서 대학이 스스로 여건과 특성을 고려하여 발전계획을 수립하고 자체적인 성과관리가 이루어질 수 있는 여건을 점차 갖추어가고 있음을 의미한다. 이와 동시에 대규모 재정지원 사업이 늘어나는 만큼 체계적인 성과관리에 기반한 의사결정을 통해 대학혁신의 효과성을 제고하는 것이 무엇보다 중요하다.

한편, 지역 주도 고등교육으로 정책 패러다임이 변화됨에 따라 RISE 체계와 글로벌대학 30 등에서 국가균형발전과 지역인재의 양성과 정주를 위한 지역대학의 역할이 강조되면서(최정운 외, 2022: 3), 지역대학의 교육혁신이 성과관리의 핵심축으로 떠오르고 있다. 예컨대 지역 내 대졸청년의 지역 정주 향상률, 지역 주력산업 분야 인력양성 실적 향상률 등 중장기적으로 지역혁신을 이끌어낼 수 있는 지표들을 대학 단위(프로젝트)의 핵심 성과지표로 제시하여 지역발전전략과 연계하고 있음을 알 수 있다(교육부, 2023.11.: 46-47). 개별 대학, 지역 RISE 센터, 광역시도, 중앙정부 등 여러 추진 체계의 성과관리가 서로 연동되어 결과적으로 지역-대학의 동반성장과 지역인재육성을 도모하는 RISE 체계의 특성상 개별 대학 교육혁신의 실질적 성과와 자체 질 관리에 대한 자성적 노력이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이에 인재양성, 취·창업, 지역정주로 이어지는 선순환 구축의 관점에서 실제 개별 대학의 성과관리 체제 구축 및 운영 현황에 대한 보다 면밀한 검토가 필요하다.

□ 대학 자율 성과관리의 방향 설정 및 지원 체제 구축의 필요성

대학의 경쟁력 강화와 지속 가능한 발전을 위해 성과관리의 필요성에 대한 대학의 인식은 빠르게 확산되고 있는 반면 자체적인 성과관리 수준은 대학에 따라 큰 차이가 우려되고 있다. 가장 큰 문제는 성과관리의 본질과 역할, 지향점에 대한 논의나 합의가 부재한 채 각 대학별 성과관리를 대학 자율에 맡기고 있는 상황이라는 점이다. 현재 대학의 성과

관리는 ‘국립대학 육성사업’, ‘대학혁신지원사업’ 등 재정지원사업에 기반하는 경우가 대부분으로 해당 재원을 통해 성과관리 조직을 만들었으나 실제 운영은 사업비의 적절한 집행여부 등 사업관리에 초점을 두거나 공시에 필요한 데이터를 수집하여 외부기관에 보고하는 등 기초적인 수준에 머무르고 있다(이길재·김희성, 2022; 이은정·이은택, 2023; 장덕호, 2015). 선제적으로 성과관리 체제를 마련한 대학들도 초기에는 목적을 갖고 출발하였지만 데이터를 관리하는 시스템으로만 간주되거나 재정지원사업의 이행점검에 역할이 국한되는 등 시간이 흐를수록 효용성이 떨어지는 모습을 보여주고 있으며, 대학의 교육만큼 중요성이 못지않은 연구성과에 대한 분석은 거의 이루어지지 않고 있는 것으로 나타나고 있다(이길재 외, 2023: 213-215). 이는 일반적으로 성과관리를 재정지원사업에 국한하여 인식하는 경향이 강하고 교육, 연구 등 대학의 본질적 역할의 관점에서 대학 자율 성과관리에 대한 명확한 ‘상(像)’이 존재하지 않음을 시사한다.

또한 성과관리의 내용뿐만 아니라 방식에 있어서도 상이하게 나타나고 있다. 학내 성과관리 전담조직을 신설·운영하는 대학이 상당수로 나타나고 있으나 소위 전반적인 경영과 사업 성과관리는 기획처 혹은 IR 센터와 같은 성과관리 전담조직이 담당하는 반면 교육 성과관리는 교수학습센터, 교육혁신본부 등 별개의 조직에서 이루어져 기존의 성과관리에서 보다 발전된 형태인 대학 자율 성과관리 체제의 운영방식과 차별화에 대해서도 구체적인 합의점에 이르지 못하고 있다(이길재 외, 2023: 201-206; 이은정·이은택, 2023: 124-126). 대학의 성과관리는 대학조직의 특성만큼 다면적이고 복합적인 활동으로(김세영, 2022: 2), 대학조직과 구성원에 대한 깊이 있는 이해를 통해 이를 고려한 성과관리가 이루어지는 것이 중요하다. 그러나 대학은 다양한 역할을 수행하고 구성원의 높은 자율성으로 인해 대학의 목적과 역할에 대해 각기 다른 생각이 존재하며 의사결정에 참여하는 사람들도 상황에 따라 다르기에(배상훈 외, 2018: 201-202; Cohen, March, & Olsen, 1972; Hendrickson et al., 2013), 전담기구나 조직을 갖추더라도 대학의 성과관리는 매우 어려운 과제이다. 아울러 대학 자율 성과관리에 대한 요구가 높아질수록 인력, 인건비, 재정, 인프라 등 다양한 쟁점과 이슈(배상훈·윤수경, 2016; 이길재 외, 2023; 이은정·이은택, 2023; 장덕호, 2015)가 제기되고 있으며, 지역대학이나 소규모대학 등 대학의 상황과 여건에 따라서도 성과관리에 대한 인식과 현황, 어려움이 상이할 것으로 전망된다.

대학의 성과관리는 개별 대학이 주체가 되어 대학 경영 효율성 제고를 위해 스스로 수

행해야하는 ‘자율’의 영역이라는 점에는 이견의 여지가 없을 것이다. 하지만 대학 자율 성과관리가 사회적으로 어떻게 ‘객관성’을 확보할 것이냐에 대한 문제는 여전히 해결해야 할 과제로 남아있다. 개별 대학의 자체적인 성과관리는 기본적인 질 관리와 고등교육의 공공성 측면에서 정부, 지역, 전문기관 등의 지원과 협력이 필요한 영역으로 지원 체제 구축을 위한 노력이 강구되어야 한다. 따라서 국내 고등교육 상황에 부합하고 효율적인 대학 운영에 도움이 되는 자율 성과관리 지원 체제의 바람직한 모습을 그리기 위해서는 대학 자율 성과관리에 대한 개념을 구체화하고 국내 대학들의 무엇이 이로부터 얼마나 떨어져 있으며 그 간격을 줄이기 위해 병행되어야 할 정책적 노력이 무엇인지에 대한 논의가 매우 필요하다.

나. 연구의 목적

전술한 문제의식에 따라 이 연구는 대학의 자율 성과관리를 지원하기 위해 필요한 정책적·실천적 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 요컨대 현재 상태는 IR 센터 등 대학 자율 성과관리 인프라를 구축하여 역할과 기능을 설정해가는 과도기로 볼 수 있으며 향후 대학의 경쟁력을 강화하고 지속가능한 발전을 촉진하기 위해 대학 자율 성과관리의 비전과 방향을 탐색하는 것이 매우 필요한 시점이라고 할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 먼저 국내 고등교육 패러다임 변화에 부합하는 대학 자율 성과관리의 개념을 재조명하고 그에 비추어 현재 대학 자율 성과관리 현황과 실태를 면밀히 살펴보고자 한다. 대학의 상황과 여건에 따라 대학별 성과관리 수준은 상당한 편차가 우려되기에 대학이 스스로 성과관리를 할 수 있는 최소한의 필요한 역량과 기준을 갖출 수 있도록 정책적 지원을 통해 대학 교육의 공공성을 확보하고자 하는 노력이 반드시 병행되어야 한다. 이에 대학 자율 성과관리 체제 구축을 위해 필요한 지원 체제를 구안하고 대학 자율 성과관리 고도화를 위한 정책방안을 제안하고자 한다.

이상의 연구 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 대학 자율 성과관리 운영 현황 및 특성은 어떠한가?

둘째, 대학 자율 성과관리에 있어 대학의 어려움은 무엇인가?

셋째, 대학 자율 성과관리 지원의 필요 및 요구사항은 어떠한가?

넷째, 대학 자율 성과관리를 위한 지원 체제의 모습은 어떠하며, 구축 방안은 무엇인가?

다. 연구의 범위

대학의 종류는 고등교육법 제2조(학교의 종류)에 따라 대학, 산업대학, 교육대학, 전문대학, 방송대학·통신대학·방송통신대학 및 사이버대학, 기술대학, 각종학교로 구분된다¹⁾. 이 연구는 제1호 ‘대학’에 해당하는 일반대학 183개교(국립 28개교, 공립 1개교, 사립 154개교)로 연구 범위를 한정하였다²⁾. 산업대학, 교육대학, 전문대학, 방송대학·통신대학·방송통신대학 및 사이버대학, 기술대학, 각종학교 등은 일반대학과는 구별되는 고유의 설립 목적과 기능을 가지고 있기에 실제 대학에서 이루어지는 성과관리의 성격과 내용이 상이할 것이라 판단하였다. 또한 일반대학의 경우 대학혁신지원사업 및 국립대학 육성사업 기본계획 안에서 학내 성과관리 전담기구 구축 및 자체 성과관리 추진을 의무화하고 있어(교육부, 2024.01a: 16, 2024.01b: 17), 대학 자율 성과관리 구축 및 운영 현황을 살펴보고 지원 체제 구축 방안을 탐색하고자 하는 이 연구의 취지에 보다 부합한다고 판단하여 일반대학으로 연구의 범위와 대상을 한정하고자 한다.

2. 연구 내용

가. 국내 대학 자율 성과관리 관련 제도 및 정책 현황 분석

대학 자율 성과관리가 강조되어 온 배경, 정책 기조 및 고등교육 패러다임의 변화 등을 살펴보고자 기존 대학 성과관리의 근간에 되어왔던 대학 자체평가, 대학기관평가인증, 대학 정보공시제도 등 관련 법·제도 현황을 분석하였다. 또한 교육부와 관련 부처 기본계획의 주요 내용을 중심으로 대학 자율 성과관리와 관련성이 높다고 판단되는 핵심 주요 정책들의 추진 현황을 분석하였다.

나. 국외 대학 자율 성과관리 운영 및 지원 사례 분석

대학 자율 성과관리를 어떻게 지원하고 있는지 살펴보고자 미국, 영국, 일본을 사례국으로 선정하고 세 국가의 대학 자율 성과관리 정책 방향과 주요 특징을 분석하였다. 또한

1) 국가법령정보센터(n.d.) ‘고등교육법’ (<https://www.law.go.kr/법령/고등교육법>) (24.06.01. 인출)

2) 대학알리미(n.d.) ‘공시대상대학-설립별 기준 분류표’ (<https://www.academyinfo.go.kr/intro/intro0340/intro.do>) (2024.06.01. 인출)

국가별로 정부 혹은 유관기관 차원의 성과관리 지원 사례와 개별 대학 차원의 성과관리 운영 사례를 분석하여 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안 마련에 필요한 함의점을 도출하였다.

다. 대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안을 도출하기 위해서는 현재 대학들의 자율 성과관리 체제 구축 현황과 실태에 대한 분석이 선행되어야 한다. 이에 이 연구는 전국 4년제 일반대학 기획처장을 대상으로 현황조사를 실시하여 국내 대학 자율 성과관리 기본 현황을 진단하고자 하였다. 또한 실제 대학 성과관리 조직의 책임자 및 실무자를 대상으로 면담조사를 실시하여 대학관계자들이 인식하는 대학 자율 성과관리의 의미, 어려움, 지원 요구 등을 분석하였다.

라. 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

이 연구는 국내 대학 자율 성과관리 관련 법·제도 및 정책 추진 현황 분석, 국외 대학 자율 성과관리 운영 및 지원 사례 분석, 대학 자율 성과관리 현황조사 및 대학관계자 면담 분석 결과를 토대로 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안을 제시하고자 한다. 이에 분석 결과들을 종합하여 대학 자율 성과관리의 기본 방향을 도출하고, 대학 자율 성과관리를 지원하기 위한 정책 추진목표와 세부 추진과제들을 제안하였다.

3. 연구 방법

이 연구의 추진 체계는 [그림 I-1]과 같다. 기초연구를 통해 도출한 함의점들을 바탕으로 연구 추진에 필요한 분석틀을 도출하고, 해당 분석틀에 기반하여 대학 자율 성과관리 현황 및 실태를 분석하였다. 이후 분석 결과들을 종합하여 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안을 도출하였다.

연구 절차	연구 내용	연구 방법	
기초연구	1) 연구주제 관련 동향 및 쟁점 분석	문헌분석	• 선행연구 분석
	2) 연구의 주요 개념 관련 이론 분석	문헌분석	• 선행연구 분석
	3) 대학 자율 성과관리 관련 제도 및 정책 현황 분석	문헌분석	• 관련 법·제도 및 유관 정책 분석
	4) 국외 대학 성과관리 운영 및 지원 사례 분석	문헌분석	• 국외 관련 정책 및 사례 분석
	5) 대학 자율 성과관리 개념 및 분석 틀 도출	전문가 협의회	• 학계·관련 전문가 의견조사

‘대학 자율 성과관리 현황 및 실태’ 분석틀 도출

기초연구 및 전문가 의견조사에 근거한 대학 자율 성과관리 운영 현황 및 실태 조사 설계

연구 절차	연구 내용	연구 방법	
운영 현황 및 실태 분석	1) 대학별 자율 성과관리 기본 현황 조사	현황조사	• 대학 성과관리 조직/전담기구 관계자 대상 현황조사
	2) 대학별 자율 성과관리 주요 이슈 및 현안 분석	면담조사	• 대학 성과관리 조직/전담기구 관계자 대상 심층면담
지원 요구 분석	1) 대학 자율 성과관리에 대한 지원 필요 및 요구사항 분석	면담조사	• 대학 성과관리 조직/전담기구 관계자 대상 심층면담
	2) 운영 현황 결과 분석에 따른 개선 과제 도출	조사결과 분석	• 조사결과 심층분석을 통한 대학 자율 성과관리 지원 요구 분석
지원 체제 구축 방안 도출	1) 대학 자율성과관리 방향 도출을 위한 전문가 의견 수렴	전문가 협의회	• 학계 전문가, 대학관계자 대상 의견 수렴
	2) 지원 체제 구축을 위한 정책방안 도출	전문가 협의회	• 영역별·주체별 전문가 검토 및 정책 추진과제·연계 방안 도출

‘대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안’ 도출

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축을 위한 추진목표 및 정책과제 도출

[그림 I-1] 연구 추진 체계

가. 문헌분석

- 목적: 연구의 쟁점 및 주요 개념 파악, 해외 사례 조사, 분석틀 도출
- 내용
 - 대학 성과관리 관련 연구 동향 및 쟁점 분석
 - 연구 주요 개념 관련 이론 분석
 - 대학 성과관리 관련 법·제도, 정책 및 재정지원사업 현황 분석
 - 국외 대학 자율 성과관리 관련 정책 및 지원 사례 조사
 - 대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석틀 구안
- 방법: 선행연구 분석, 이론 탐구, 관련 법·제도 및 국내·외 정책 분석 등

나. 현황조사

- 목적: 대학 자율 성과관리 기본 현황 및 특성 파악
- 대상: 전국 일반대학(183개교) 기획처장(또는 이에 준하는 보직자) 1인
- 내용: 거버넌스, 조직 및 인적 구성, 역할 및 기능, 업무 체계 등 기본 현황 조사
- 방법
 - 대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석틀 기반 현황조사지 개발
 - 온라인 설문조사 시스템을 활용한 현황조사 실시
 - 대학별 기획처장 1인이 대학 자율 성과관리 현황을 종합하여 응답

다. 면담조사

- 목적: 대학 자율 성과관리 운영 현황에 대한 심층면담 및 지원요구 분석
- 대상: 현황조사에 참여한 대학의 성과관리 업무 수행 조직·전담기구의 책임자 및 실무자
- 내용
 - 대학 자율 성과관리 의미, 조직 기능 및 역할, 수준(역량)에 대한 인식

- 대학 자율 성과관리의 지원 필요 및 요구사항

○ 방법

- 대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석틀 기반 반구조화된 질문지 개발
- 부서장 및 실무자 대상 개별 심층 면담 실시

라. 전문가 협의회

구분	분석틀 도출	정책 기본방향 도출	지원 체제 구축 방안 도출
목적	대학 자율 성과관리 개념 및 분석틀 도출	대학 자율 성과관리 기본방향 도출	대학 자율 성과관리 지원 체제 구축을 위한 정책방안 도출
대상	학계 전문가, 관련 전문가 등	학계전문가, 관련 전문가 등	학계 전문가, 관련 전문가, 정부·지자체 관계자 등
내용	문헌분석, 국외사례 분석 등을 통해 도출한 대학 자율 성과관리 개념 및 분석틀에 대한 전문가 의견 수렴	현황 및 면담조사 분석 결과를 통해 도출한 쟁점, 현안, 문제점 논의 및 정책 기본방향에 대한 의견 수렴	정책방안 검토 및 세부 추진방법(절차, 수단, 체계 등)·연계방안에 대한 의견 수렴
방법	주체별 협의회 개최	주체별 협의회 개최	영역별·주체별 협의회 개최

마. IRB 연구윤리 준수

이 연구는 IRB 심의대상 연구로 2024년 6월 IRB 심의를 의뢰하여 승인을 통보받았으며(승인번호: 2024-13-04T-N), 연구윤리 준수를 위해 전체 작성내용에 대한 연구윤리 점검 절차를 이행하였다.

II

대학 자율 성과관리 이론적 기초

1. 선행연구 및 이론 분석

2. 법·제도 및 정책 현황

3. 요약 및 시사점

II

대학 자율 성과관리 이론적 기초

이 장은 대학 자율 성과관리 현황 및 실태 파악을 위해 이론적 기초를 마련하는 것에 목적이 있다. 먼저 대학 성과관리와 관련된 선행연구 및 이론 분석을 통해 연구에서 고려해야 할 사항들을 살펴보았다. 또한 대학 자율 성과관리의 기반이 되는 법·제도 및 관련 주요 정책을 살펴보고 주요 특징과 시사점을 도출하였다.

1. 선행연구 및 이론 분석

가. 선행연구 분석

1) 대학 성과관리 관련 연구 동향

성과관리는 주로 영리조직의 경영성과 제고를 위해 수행되어 온 영역으로, 국내에도 성과 중심 경영 패러다임 도입이 불가피해지면서 1990년대 후반부터 확산되기 시작하였다(김송림·오석영, 2020: 308). 하지만 대학에 영리조직의 성과관리 방식을 적용하는 데 한계가 드러나면서 이후 대학의 조직적 특성을 반영한 성과관리 연구가 수행되기 시작하였다. 국내에서 이루어진 대학 성과관리 관련 연구들은 ‘성과관리 도입 및 개선방안’ 연구와 ‘성과관리 모형 및 지표 개발’ 연구로 분류할 수 있다. 성과관리 도입 및 개선방안 연구는 주로 대학 성과관리 도입 사례를 분석한 연구가 다수 이루어졌으며(강소운·최낙범, 2023; 강운호·장명희, 2007; 윤우영·정원일·이병화, 2013; 이길재·김희성, 2022; 이상철·이병철·유광호, 2010; 이영찬·오세희, 2010 등), 성과관리 모형 연구는 주로 대학이라는 조직적 특성을 고려하여 성과관리 모형과 지표를 개발하는 연구(남민우·이해듬, 2020; 서영인 외, 2013; 임성범, 2016; 정영란·서윤경·장은정, 2008 등)가 이루어졌다.

초기에 시도된 대학 성과관리 연구들은 주로 기업 맥락의 성과평가 사례를 바탕으로 일반대학의 성과평가 모형을 개발하는 데 초점이 맞춰졌다. 이전에는 비영리조직이자 인

재를 양성하는 교육기관인 대학을 대상으로 한 성과관리에 대해 다소 소극적이었으나, 고등교육의 국제적 경쟁력 강화와 대학 간 경쟁 심화로 인해 대학의 혁신과 성과 제고를 위한 수단으로 영리조직의 맥락에서 발전된 논리모형(Logic Model), 균형성과표(Balanced Score Card, BSC), 목표관리모형(Management By Objectives, MBO) 등을 대학에 도입해야 할 필요성이 크게 증가하였다(윤우영 외, 2013; 이재준·김영식, 2021: 55-56). 특히, BSC 관련 연구들은 대학의 BSC를 공통적으로 재무건전성, 학습과 성장, 내부프로세스 개선, 고객만족 등으로 설정하고 있다(강윤희·장명희, 2007; 윤우영 외, 2013; 이상철 외, 2010 등). 그러나 실제 도입 과정과 운영 실태를 살펴보면, 대학의 경우 조직 목표의 구체성과 명확성이 부족하여 전략 수립이 어려울 뿐만 아니라 객관적이고 계량화된 성과지표의 설정이 어렵고, 대학 성과의 비가시성과 장기성으로 인해 성과평가와 결과 환류가 원활하게 이루어지지 않으며 인과관계 또한 불분명함을 밝히고 있다(강윤희·장명희, 2007; 이상철 외, 2010). 이러한 대학 조직의 특성상 영리조직의 BSC를 적용하는 것은 현실적인 한계가 존재함을 알 수 있다.

또한, 공공부문의 성과평가 사례를 바탕으로 일반대학의 성과평가 모형을 개발하는 연구들도 이루어졌다(이만희, 2010; 이영찬·오세희, 2010; 이재준·김영식, 2021 등). 이 연구들은 주로 대학 행정조직의 성과평가와 관리 방안을 다루며, 평가 방향과 논리로 자율화 촉진의 원칙, 특성화 지향의 원칙, 책무성 제고의 원칙, 만족도 충족의 원칙, 효율성 극대화의 원칙, 평가부담 최소화의 원칙 등을 제안하였다(이영찬·오세희, 2010). 성과평가의 항목으로는 대학 비전과 리더십 역량, 교육과 연구의 질 관리 체제, 인적자원 관리와 행·재정 운영 체제, 대학경영성과를 제안하여(이만희, 2010), 대학의 성과평가가 타당하게 이루어질 수 있도록 기여했다는 점에서 의의가 있다. 하지만 이 연구들은 ‘경영성과평가’라는 대학의 일부 영역에 초점을 맞추고 있어, 대학교육 전체의 성과를 대표하기 위한 지표로는 다소 한계를 가지며(이재준·김영식, 2021), 대학 자율 성과관리의 핵심 영역인 교육, 연구, 그리고 봉사 및 기여에 대한 논의로 이어지지 못했다는 측면이 존재한다.

기존 대학들이 고객 만족을 위해 핵심 고객인 학생들의 학사운영과 교육과정에만 지나치게 집중하고 있다는 비판적 관점의 연구도 존재한다. 예컨대 학사운영과 교육과정을 활성화하고 지원하는 행정관리의 역량을 강화하는 것이 대학 운영의 전체적인 균형을 추구하는 것이라는 주장도 제기되었다(임성범, 2016). 그러나 대학 조직의 특수성으로 인해 대학행정인력 개인의 성과가 대학 조직의 목표와 직결되는 것은 쉽지 않으며, 대학 성과

와의 인과적인 효과성도 명확하지 않다는 한계가 존재한다. 한편, 성과관리에 있어, ‘대학’의 성과와 ‘대학교육’의 성과를 다르게 보아야 한다는 시각도 있었다(정택희 외, 2008: 53-54). 대학의 성과는 조직의 사명인 교육, 연구, 봉사의 성과라고 볼 수 있지만, 대학교육의 성과는 학생의 교육적 성장과 변화이자 대학교육을 통해 만든 결실로 간주한다. 이는 성과에 대한 체계적인 측정과 평가를 통해 목표한 성장을 유도하는 것이 성과관리의 본질이라면(서영인 외, 2013), 대학 조직의 성과와 교육의 성과는 그 측정과 평가의 대상이 다르므로, 성과관리의 영역이나 지표, 모형 등이 다르게 설정되어야 함을 시사한다.

근래에는 대학 성과관리 관련 연구 동향을 조망하는 연구들이 일부 이루어졌다(김선희, 2022; 김세영, 2022; 김송림·오석영, 2020). 이전의 연구들이 대학 성과관리에 대해 대학경영, 대학행정 분야에 초점을 두고 수행되었다면 2019년과 2020년에는 대학 교육성과를 어떻게 관리할 것인가에 대한 연구가 집중적으로 이루어졌다. 아울러 1주기 대학혁신지원사업 기간과 맞물려 있다는 점에서 각 대학에서 교육혁신을 매개할 성과관리 방안 에 주목하기 시작했음을 알 수 있다(김선희, 2022). 또한 이와 맞물려 2020년을 기점으로 대학기관연구 등 해외 혹은 선진 사례를 소개하고 이를 적용할 수 있는 방안 에 대한 연구도 증가하기 시작했다(이길재 외, 2023; 이길재·김희성, 2022; 이인서·김문주·이병식, 2022; 이재준·김영식, 2021 등).

이상의 선행연구들이 시사하는 바는 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 대학은 본질적으로 교육, 연구, 그리고 봉사의 기능을 복합적으로 담당하고 있어, 조직이 추구하는 목표가 불분명하며 영리 기업이나 일반적인 공공기관의 성과관리 방식 과 차이를 보인다. 특히 성과관리는 조직의 효과성을 위한 계획적인 변화를 의미하지만, 대학 조직의 효과성은 그 대상이 상당히 모호하다는 점에서 차이가 있다. 이는 다시 말해 대학 성과관리에 있어 대학이 가진 조직적 특성을 반드시 고려해야 함을 의미한다.

둘째, 대학은 학사조직과 행정조직으로 이원화되어 있으며, 그중 대학의 학사조직은 다양한 학과와 전공이 존재하기에 이들의 특성을 반영한 공통의 성과지표를 구성하는 것은 매우 어려운 일이다. 공통의 성과지표를 설정하더라도 학과 간 상대적 우위를 평가하는 것은 불가능하므로, 장기적인 관점에서 대학의 차별화된 경쟁력을 확보하기 위해 학과와 전공의 특성을 반영할 수 있는 자체 성과지표를 설정하는 것이 보다 필요한 접근임을 시사한다. 이에 앞서 개별 대학이 추구하는 미션과 비전을 고려한 성과영역을 설정하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

셋째, 대학 성과관리 연구는 대학에 성과관리를 도입한 사례를 분석하거나 개선 방향을 제시하는 연구가 대부분이며, 대학 전체 성과관리 체제(體制)를 제안한 연구는 매우 드물다. 실제 대학 성과관리 모형 연구들은 대학 행·재정조직, 경영 효율화 등 대학조직 운영의 일부에 집중되어 있어, 대학 자율 성과관리의 지원 체제를 논하는 데 한계가 있다. 따라서 대학 조직의 특성을 반영한 대학의 전체적인 성과관리 체제에 대한 연구가 수행될 필요가 있다.

넷째, 지금까지의 대학 성과관리 연구는 ‘어떻게’ 보다는 ‘무엇’에 초점을 두고 연구가 이루어졌다. 다수의 연구들이 새로운 성과관리 모형을 소개하고 도입 사례를 중심으로 이루어졌으며, 그마저도 ‘공공성’의 특성이 유사한 국립대학에 초점을 맞추어 연구가 진행되었다. 따라서 재정적·제도적 기반이 열악한 대학을 포함하여 모든 유형의 대학이 참고할 수 있는 가이드라인을 제시하는 연구가 필요하다.

2) 대학 성과관리 관련 주요 이슈

국가 경쟁력을 강화하기 위한 고등교육의 역할은 점차 강조되는 반면, 대학은 입학자원 감소와 지속적인 등록금 동결로 인한 재정적 어려움 등 중대한 위기를 겪고 있다. 정부는 그간 재정지원, 대학평가 등 정책 수단을 매개로 고등교육 환경 변화에 선제적으로 대응하고자 하였다. 그러나 이와 같은 정부의 강도 높은 고등교육 혁신 정책들은 지역 간 균형적인 발전과 대학 간 상생협력을 저해하고 대학의 자율성을 침해한다는 논란이 지속되어 왔다. 이에 정부는 재정지원과 연계한 대학기본역량진단을 추진하며 혁신의 주체로 대학의 역할을 전환하고 정부의 개입을 최소화하면서 대학의 자율적인 혁신을 지원하는 방향으로 정책 기조를 변화시켜 왔다(김세영, 2022; 이길재 외, 2023). 최근에는 대학혁신지원사업 등을 통해 대학이 자체적으로 수립한 중장기 발전계획을 골자로 하여 기본역량을 향상시키기 위한 혁신과제와 혁신전략을 스스로 선택하여 성과관리를 강화함으로써 대학의 자율성과 책무성을 강화하는 방향으로 재편되었다(김선희, 2022). 이와 같은 정책적 흐름에 따라 최근 대학에서 가장 중요한 화두는 ‘성과관리’라고 해도 과언이 아닐 것이다. 선행연구들을 분석하면서 대학 자율 성과관리와 관련한 주요 이슈 및 쟁점에 근거하여 이 연구에서 고려해야 할 사항들은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 데이터 기반 교육의 질 관리에 대한 대학 사회의 인식 확대이다(배상훈·윤수경, 2016; 백승주 외, 2023: iii). 전술한 바와 같이 재정지원사업에서 학내 전담기구를 통한

자율 성과관리를 평가 영역으로 제시하고 있기도 하지만, 본질적인 배경에는 대학교육의 책무성에 대한 사회적 요구의 증가와 이를 생존의 문제로 받아들이는 대학의 입장이 존재한다(배상훈·윤수경, 2016). 이와 같은 맥락에서 국내 대학에서도 객관적인 정보와 데이터를 기반으로 전략적 의사결정, 체계적 대학경영, 교육의 질 제고가 필요하다는 인식이 확대되고 있다. 반면 전문가적 분석과 판단에 따른 데이터 기반의 전략적 의사결정 지원 조직과 최고 의사결정자의 판단이 상충할 수 있다는 점은 쟁점이 되고 있어(장상현, 2023.10.15.), 대학 자율 성과관리에 있어 데이터 기반 혹은 증거 기반 의사결정의 가치와 필요성을 인식하고 지원하는 것이 선제적으로 이루어질 필요가 있다.

둘째, 대학기관연구에 대한 정책적, 학문적 관심이 확대되고 있다(김제현, 2023; 신현석 외, 2015). 대학기관연구는 “대학 차원의 전략계획 수립, 정책개발 및 의사결정을 지원하는 일체의 활동(Saupe, 1990; 배상훈·윤수경, 2016: 368 재인용)”으로 대학의 교육, 연구, 경영 등을 실증적으로 지원하는 기능을 수행한다. 미국의 경우 대학기관연구 기반의 체계적 성과관리와 전략적 의사결정이 보편화되어 있으며, 최근 국내에서도 데이터에 기반한 체계적 성과관리에 주목하여 학습과정과 교육성과에 대한 자료를 수집하고 분석하여 대학교육의 효과성을 검증하기 위한 조직을 만들고 전문인력을 채용하는 사례가 늘어나고 있다. 특히, 2024년 1월 기준 한국대학IR협의회 회원교는 125개교로 대학기관연구 운영사례를 공유하고 있으며 관련 연구도 지속적으로 이루어지고 있다(한국대학IR협의회 홈페이지, 2024)³⁾. 대학기관연구는 비단 그 시작점인 미국뿐만 아니라 영국, 일본, 중국 등 전세계 고등교육의 변화의 흐름을 담고 있다고 볼 수 있다.

셋째, 대학 자율 성과관리의 중요성과 대학기관연구에 대한 인식은 확대되는 반면, 실천적 관점에서 볼 때 미국 등 선발주자들의 대학기관연구 기능과 비교하여 조직과 기능의 측면에서 상당히 미흡하다는 점이다(장덕호, 2015). 먼저 조직 측면에서 대학기관연구를 수행하기 위해 체계적으로 조직화된 전문부서는 찾아보기 어려운 것으로 나타나고 있다(신현석 외, 2015; 배상훈·윤수경, 2016: 375 재인용). 그뿐만 아니라 대학기관연구 조직에 기대되는 역할도 정부 재정지원사업을 위한 준비, 단기성과 중심의 보고서 작성, 사업실적과 지표관리에 치중되어 대학 전체의 성과를 조망하는 객관적 데이터의 생산과 관리, 분석은 소홀하게 이루어지고 있는 것으로 나타나 ‘정보 생산’ 혹은 ‘대내·외 홍보’ 수준에 머무르고 있음을 알 수 있다(배상훈·윤수경, 2016; 이길재 외, 2023).

3) 한국대학IR협의회 홈페이지(2024) ‘KAIR 2023년 회원교 현황’ (<https://kair.kr/53>) (2024.01.31. 인출)

〈표 II-1〉 대학기관연구의 기능에 따른 유형

구분		대학기관연구 조직의 목적 및 대상	
		형성적·내부적 발전	종합적·외부적 책무성 확보
대학기관연구 조직의 역할과 문화	행정적·기관적 차원	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 기관 활동의 설명 • 역할: 권위적 정보생산자 	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 우수사례 제시 • 역할: 대내·외 홍보자(spin doctor)
	학문적·전문적 차원	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 대학 정책에 대한 분석 • 역할: 정책 분석가 	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 효과성에 대한 근거 제공 • 역할: 학자 및 연구자
기술		<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 대학기관의 데이터 수집 및 정보 공유 • 역할: 지식 관리자 	

출처: 배상훈·윤수경(2016), 이길재·김희성(2022), Serban & Luan(2002), Volkwein(2008) 수정·보완

이에 데이터를 분석하고 정책 대안을 제시하는 정책 분석가와 대학교육의 성과를 과학적으로 분석하여 근거를 제공하는 연구자로 그 기능의 중심축이 이동할 수 있도록 대학 성과관리 현황의 정확한 진단과 처방적 관점의 연구가 수행될 필요가 있다. 그에 앞서 ‘대학 자율 성과관리’ 개념과 범위에 대한 명확한 정의가 필요할 것이다.

넷째, 각종 기본계획 등에서 학내 성과관리 전담기구 설치를 의무화하고 있지만 전담부서의 명칭과 성과관리 수행 주체의 위치가 모호하다는 점이다. 의사결정 조직으로서 대학 기관연구센터, 미래전략본부 IR센터, 성과관리센터, IR센터 등의 명칭이 존재하며, 위원회의 경우도 마찬가지로 내부에 다양한 명칭이 존재하고 있는 것으로 나타난다(이길재 외, 2023: 166). 개별 대학마다 어떠한 형태의 조직으로, 혹은 기존 조직의 하위 부서로 두느냐에 따라 자율 성과관리 조직의 역할과 기능이 달라질 수 있으므로, 이는 연구 수행 과정에서 신중하게 살펴보아야 할 부분이다. 특히 최근의 현황을 살펴보면 성과관리 전담 기구가 대학 경영에서 교육에 이르기까지 생산되는 모든 자료와 정보를 총괄하지 않고, 유관부서와의 협력을 통해 성과를 관리하고 있는 것으로 나타나며, 기획처와 혁신처로 이원화되어 관리되는 사례도 비일비재하게 존재한다(이길재 외, 2023: 214). 이에 관련 부서들이 생산하는 데이터를 얼마나 공유하는지, 어느 정도로 유기적으로 연계되어 있는지도 대학 자율 성과관리에서 중요한 고려 사항이 될 것이다.

마지막으로 대학혁신지원사업 등을 통해 많은 대학들이 조직, 인력, 인프라 등을 갖추고 있으나 대학 자율 성과관리를 고도화하기 위한 지원 체제가 부재하며, 이를 적극적으로 모색하는 시도와 연구가 부족하다는 점이다. 비교적 최근에 이루어진 김제현(2023)과 이길재 외(2023)의 연구에서도 정부의 정책 기조가 대학 현장에 전달되고 효과적으로 구현되기 위해 정책의 ‘수용성’ 측면에서 대학의 조직적 특성, 문화, 여건 등을 종합적으로

고려하여 접근할 필요가 있음을 강조하였다. 실질적으로 대학 내부적으로 자율 성과관리 체계가 잘 작동하는지, 작동하지 않는다면 무엇 때문인지, 잘 작동하기 위해 어떠한 내부적·제도적 지원이 필요한지, 자율과 책임에 기반한 대학의 장기적 발전과 성장을 위해 범국가적 지원 체계가 필요한 때이다.

3) 대학 성과관리 관련 기관의 연구성과 검토

현재 우리나라 대학들은 고등교육의 효용성과 질 보장에 대한 사회적 요구, 입학자원 감소의 어려움에 직면해 있다. 이에 대학들도 데이터 분석을 기반으로 이른바 ‘증거기반’의 전략적이고 합리적인 의사결정을 해야만 직면한 위기를 타개할 수 있는 시대에 살고 있기에 대학 자율 성과관리의 안착을 모색하는 일은 상당히 중요한 과업이라 할 수 있다. 그동안 한국교육개발원은 대학의 성과와 관련하여 다양한 연구들을 수행해 왔으며, 일부 연구들은 ‘대학 자율 성과관리’와 관련하여 매우 유용한 결과들을 제시하고 있다.

먼저 정택희 외(2008)의 연구는 대학교육에서 교육성과를 정의하고 측정모형 개발을 시도했다는 점에서 의미를 가진다. 그중 대학성과의 정의를 주목할 만하다. 연구자들에 따르면 대학에서의 ‘성과’는 ‘학생의 성과’를 의미하며, 대학기관의 교육 프로그램과 그 운영을 통해 나타난 “학생의 변화와 발달 수준”을 의미한다(Astin, 1991; 정택희 외, 2008: 51 재인용). 흔히 대학의 본질적 역할을 교육, 연구, 봉사로 간주하지만 대학의 존립 근거는 가르치고자 하는 대학과 배우고자 하는 학생의 “교육적 계약관계”가 존재하기에 대학의 ‘교육’은 연구와 봉사보다 우선한다(정택희 외, 2008: 54). 그로 인해 대학 ‘교육’의 성과는 학생의 교육을 통한 변화와 발달이며, ‘대학’의 성과는 대학의 설립이념이자 목적인 교육과 연구, 그리고 봉사라고 할 수 있다.

서영인 외(2013)의 연구는 대학의 성과분석을 위한 성과평가 모형과 지표 개발을 탐색하였다. 연구자들에 따르면 대학의 성과는 “대학이 당초 의도한 결과(intended outcome)를 달성하기 위해 체계적으로 수립한 계획에 따라 수행한 업무 및 활동과 이를 통해 나타난 양적·질적인 발전과 변화를 의미” 한다(서영인 외, 2013: 177). 대학의 성과는 대학의 교육, 연구, 사회적 기여에 대한 성과로, 결과적으로 대학의 지속 가능성을 가져오는 실적으로 정의되고 있으며, 정택희 외(2008)와 결을 같이 한다고 볼 수 있다. 또한 기존의 논리모형, BSC 모형, 혼합모형 등에 대한 분석을 토대로 성과평가 모형을 도출하고 기존 정부 및 인정기관 평가와의 차이점을 제시하고 있는데 그 중 대학이 자체적으로 설정한

목표에 이를 반영하여 성과를 관리할 수 있어야 한다는 점, 대학은 스스로 설정한 목표 및 성과를 매개하는 지표에 대해 관심을 기울여야 한다는 점, 그리고 마지막으로 성과관리를 체계화해야 할 필요성에 대해 제시하고 있어(서영인 외, 2013: 178), 이 연구에 시사하는 바가 크다고 하겠다. 반면, 정택희 외(2008)와 서영인 외(2013) 연구 모두 10여 년 전에 수행된 연구로, 현 시점에서 해당 연구들의 결과를 현장에 적용하는 것은 적합성이 다소 떨어진다는 한계가 있다. 또한 지역 고등교육의 경쟁력 제고 및 지역혁신의 주체로서 지역대학의 역할과 기능이 강조되는 등 그 사이 RISE, 글로벌대학 30 등 새로운 제도적 흐름과 정책의 변화 양상에 부합하는 대학 자율 성과관리 지원 체제를 구안하고, 이를 적용하기 위한 구체적인 방안 도출을 위해 이 연구의 필요성이 다시 한번 제기된다.

문보은 외(2021)의 연구는 대학혁신지원사업을 중심으로 대학재정지원사업 개편 성과와 개선 과제를 탐색하였다. 그중에서 각 대학이 스스로 개발하여 설정한 대학혁신 자율 성과지표를 분석하여 대학의 혁신에 대한 인식과 중요도, 궁극적으로 이루고자 하는 성과에 대해 제시하는 등 의미 있는 결과를 도출하였다(문보은 외, 2021: 144-145). 전체적으로 대학은 '교육'을 가장 중요한 성과의 대상으로 생각하고 있으며, '핵심역량 향상'을 대학 교육의 대표적인 성과지표로 관리하고 있는 것으로 나타났다. 한편 산학협력과 연구는 낮은 비중으로 나타나, 이는 대학 자율 성과관리의 대상이 교육, 연구, 지역사회에 대한 기여라고 했을 때, 추후 균형적인 성과관리가 이루어질 수 있도록 이들을 종합적으로 고려해야 함을 시사한다.

마지막으로 최정윤 외(2016)는 2016년 대학 특성화 사업에 참여한 사업단을 대상으로 교수·학습과정에 대한 조사를 실시하여 현황을 살펴보고 대학 특성화사업 참여 효과를 통해 사업의 성과를 점검하고자 하였다(최정윤 외, 2016: 123). 그중 사업의 성과를 제고하기 위한 방안 중 하나로 '대학별 학생들의 이력을 관리하고 역량을 진단하기 위한 통합 인재관리 시스템'을 제안하고 있다(최정윤 외, 2016: 131). 대학 입학에서 졸업까지 학생의 전 주기적인 데이터를 통해 인재 육성의 효율성을 극대화할 수 있어 적극적으로 활용해야 함을 언급하고 있다. 대학 자율 성과관리 측면에서 학생의 성취와 역량을 진단하는 것은 매우 필요한 일이며, 데이터를 통한 증거 기반의 대학교육의 효과성을 극대화하기 위한 전략적 의사결정에 있어서도 개별 대학이 데이터를 관리하고 분석하는 일은 매우 중요하다는 점을 시사한다.

이상의 연구들은 그 맥락은 조금씩 다를지라도 공통적으로 '대학의 성과관리'를 강조하

고 있다. 그러나 대학 성과관리가 무엇이며, 현재 우리 대학은 어느 수준에 위치하는지, 성과관리가 제대로 작동하고 있는지, 나아가 개별 대학의 자체적인 성과관리를 어떻게 지원할 것인지에 대한 논의까지는 포함하고 있지 않다. 그동안의 본원의 연구성과에 기반하여 보다 실질적인 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축에 대한 논의가 이루어져야 한다.

나. 대학 성과관리 관련 이론 분석

1) 효과성 제고 관점의 대학 성과관리

전통적으로 ‘성과관리’는 영리를 추구하는 기업의 경영 성과 측정과 관리를 위하여 연구된 영역이었다. 그러나 1980년대 이후 공공기관에서도 관료제 패러다임의 한계를 극복하고 경쟁과 시장주의 원리를 공공부문에 적용하는 신공공관리론(New Public Management Theory, NPM)이 도입되기 시작하였다(Carter, 1991; Hood, 1995). 이에 따라 공공 분야 조직에서의 회계, 재정 운용, 성과관리에 대한 연구가 증가하였고, 대학에서의 성과관리와 성과 측정 방법에 대한 탐구가 본격적으로 시작되었다(Gurthrie et al., 1999). 특히 대학에 대한 책무성 증가와 공적 재원의 감소, 신자유주의의 영향으로 인한 시장 중심의 대학 운영 방식이 미국, 영국, 유럽, 호주 등 세계적으로 확산되었고(Martin-Sardesai et al., 2017; Ter Bogt & Scapens, 2012), 국·공립대학을 비롯한 사립대학에서도 성과관리의 필요성이 증가하였다(Grossi et al., 2020).

대학 성과관리 방식에 대한 초기 논의는 ‘논리 모형(Logic Model)’이나 ‘균형성과표(Balanced Score card, BSC)’ 등 일반조직 성과관리 모형에 기초하여 이루어졌다(김송림·오석영, 2020; 서영인 외, 2013: 23-26; Pietrzak et al., 2015; Ruben, 1999). 대학은 교육, 연구, 봉사 등 다양한 기능을 수행하고 있어 성과를 한 가지로 정의하기 어렵지만, 이들 모형은 공통적으로 투입한 자원 대비 결과에 초점을 맞추어 그 효과를 평가하는 데 중점을 둔다.

논리 모형(Logic Model)은 공공조직에서 프로그램의 효과를 평가하는 데 유용한 모형이라고 할 수 있다(Brousselle & Champagne, 2011). 이 모형은 사업 및 프로그램의 기획, 운영, 평가를 체계적으로 수행할 수 있도록 활동과 결과 간의 관계를 선형적으로 나타내어 프로그램 성과평가에 효과적인 방식이다. 구체적으로, 투입(input) - 과정(process) - 산출(output) - 결과(outcome) 간의 관계를 논리적으로 설명하는 도식을

활용하여 프로그램의 기획, 운영 및 평가를 체계적으로 지원한다(이학연·김지표, 2011).

이석열 외(2020)와 Kellogg Foundation(2004)은 논리모형의 4가지 요인을 다음과 같이 정의하고 설명한다. 첫째, 투입 요인은 사업이나 프로그램, 정책을 위해 사용되는 모든 종류의 자원을 의미한다. 둘째, 과정 요인은 산출을 생산하는데 필요한 모든 활동을 의미한다. 대학에서 교육과정을 운영하거나 비교과 프로그램을 실시하는 것, 모니터링, 의사결정 과정, 규정 및 지침의 집행, 홍보, 인프라 구축 등의 활동이 이에 해당한다. 셋째, 산출은 프로그램의 직접적인 참여자에게 제공된 재화 및 서비스, 규정 및 지침 등 프로그램 활동을 통해 얻은 결과물이다. 예를 들어 교육 프로그램 참여자 수, 교과목 개발 수, 발간된 보고서 수, 서비스 제공 시간, 인력 양성 수, 참여자 만족도 등이 산출 요인에 포함된다. 마지막으로 결과는 활동과 산출물로부터 발생한 변화를 기술하는 것으로, 정성적인 성격을 갖는다. 즉, '결과'는 프로그램 참여나 인프라 개선을 통해 사람들에게 발생하는 효과와 영향으로, 태도, 행동, 지식, 기술 및 기능 수준의 구체적인 변화를 의미한다(이석열 외, 2020: 50-51; Kellogg Foundation, 2004: 1-2).



[그림 II-1] 논리 모형의 기본 모형

출처: Kellogg Foundation(2004: 1-2)의 내용을 바탕으로 재구성

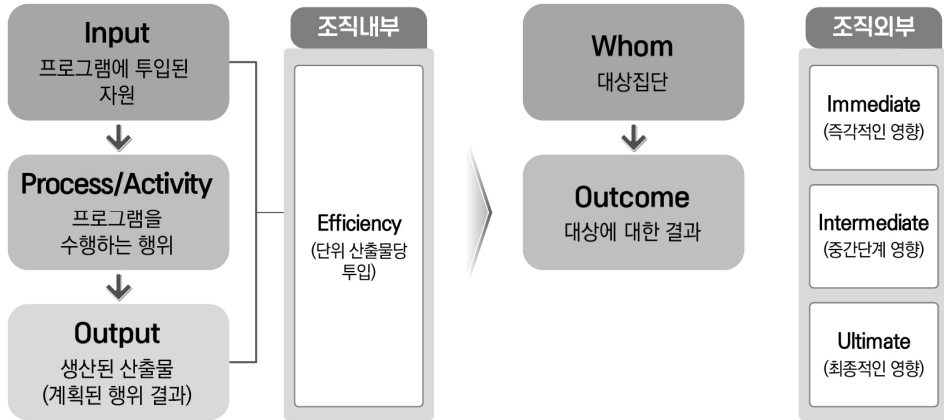
논리모형은 우리나라를 비롯하여 세계적으로 2000년대 이후 정부 사업이나 국가 연구 개발사업의 기획 및 평가 모형으로 가장 널리 사용된 모형이기도 하다(김문수 외, 2008; 류춘렬 외, 2018; 이윤식, 2007; Millar et al., 2001). 그간 수행된 다양한 재정지원사업들은 투입된 자원 대비 결과를 파악하는 것이 중요한 만큼 재정지원사업의 사업계획을 수립하는 시점에 성과의 인과성을 나타내는 논리모형을 개발한 경우가 많다(김경일·심준섭·이희수, 2013; 김세영, 2022; 이상미 외, 2016). 이에 다수의 대학에서 논리모형에 기반한 성과관리 체제를 운영하는 경우가 많은 상황이다. 이러한 대학의 상황에 따라 논리모형을 적용한 성과관리 체제를 구성할 때 고려해야 할 내용은 다음과 같다.

첫째, 논리모형의 체계적인 순서에 대한 이해와 함께 성과관리를 수행하기 위해서 중요한 것은 산출과 결과를 구분하는 것이다. 즉, '산출'은 프로그램 운영 직후 발생하는 생산품이나 서비스 그 자체를 의미한다면 '결과'는 활동을 통한 결과물로 발생한 최종 결과의 형태라 볼 수 있다. 이 때문에 결과와 산출은 분명히 구분되는 개념이라 할 수 있다. 예컨대 대학에서의 '산출'은 강의나 프로그램과 같이 학생의 수요에 따라 운영된 서비스 또는 프로그램을 통해 생산된 양적 실적(참여자 수, 건수, 개수 등)을 의미한다면 '결과'는 대학이 목표로 한 최종 결과로 학생의 발달과 성장의 정의적 측면, 취업률, 교수역량, 대외 이미지 등이 포함될 수 있다(이석열 외, 2020: 52).

둘째, 투입에서 결과에 이르는 과정에서 나아가 장기적인 효과를 높이기 위하여 '파급효과 또는 사회적 영향력' 추가를 고려할 필요가 있다(Knowlton & Phillips, 2012). 최근에는 대학의 성과가 대학 내부에만 머무르지 않고 다른 대학과 지역사회로 성과가 확산되기 때문에 논리모형 내에 외부 확산을 의미하는 '파급효과'의 단계를 포함하는 것을 고려할 수 있다.

셋째, 논리모형을 적용한 성과관리 체제를 구성할 때는 투입에서 결과에 이르는 각 단계별로 중점적으로 확인해야 할 사항을 설정해야 한다. 실제 프로그램이 운영되는 과정에서 단계별 점검 사항이 이행되고 있는지 점검하는 것이 필요하다. 특히, 체계적인 순서에 따라 사업과 프로그램 수혜자(학생, 교수, 직원, 대학, 학부모, 산업체, 지역사회 등)에게 어떤 영향을 미쳤는지 파악하는 것이 중요하다(서영인 외, 2013: 24).

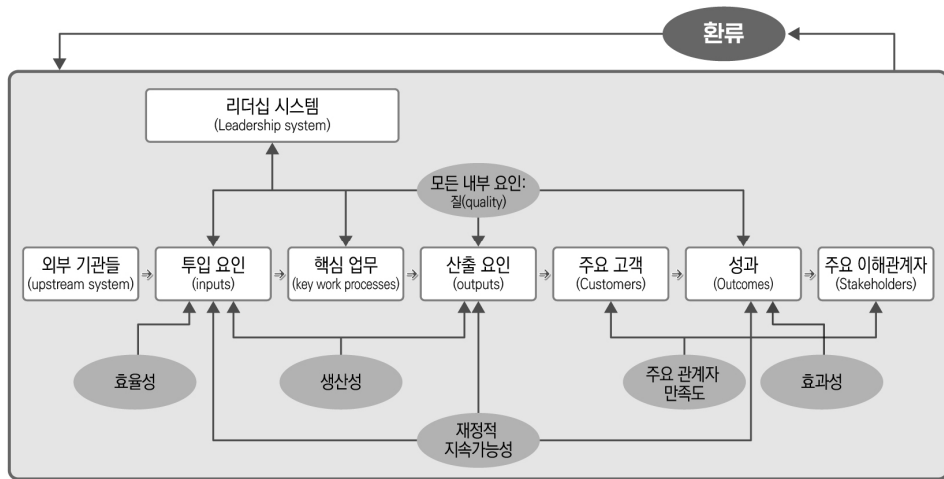
논리모형을 적용한 성과관리는 [그림 II-2]와 같이 제안될 수 있다. 이는 기존의 투입-과정-산출-결과 단계의 선형적 구조를 조직 내부와 외부로 이분화하며, 이에 따른 산출과 결과를 구분한다. 나아가 결과에 따른 파급효과도 단계별로 그 영향을 나누어 성과가 확산되는 형태를 논리적으로 제시한 것으로 볼 수 있다(서영인 외, 2013: 24).



[그림 II-2] 논리 모형을 적용한 성과관리

출처: Schacter(2002: 35-36); 서영인 외(2013: 23) 재인용

이와 관련하여 Miller(2016)는 대학 운영의 과정과 요인에 대해 질, 효율성, 생산성, 효과성, 지속가능성, 관계자 만족도를 기준으로 평가할 것을 제안하였다([그림 II-3] 참고). Miller(2016)는 기본적으로 대학조직이 운영되는 과정을 투입, 과정, 산출, 성과로 구분하며, 이 과정에서 영향을 미치는 조직의 외부 요인들을 고려해야 한다는 점을 강조한다. Miller(2016)가 제시한 모형은 고등교육기관에서 특정 프로젝트를 추진하거나 개별 부서의 업무가 수행되는 과정에 각 단계별로 어떤 요소가 포함되고, 어떠한 성과평가 기준을 적용하는 것이 효과적인지 체계적으로 제시하였다는 점에서 의의가 있다.



[그림 II-3] 대학 조직 운영 체계와 운영 과정 요인별 평가 기준

출처: Miller(2016: 132)의 그림을 번역·인용

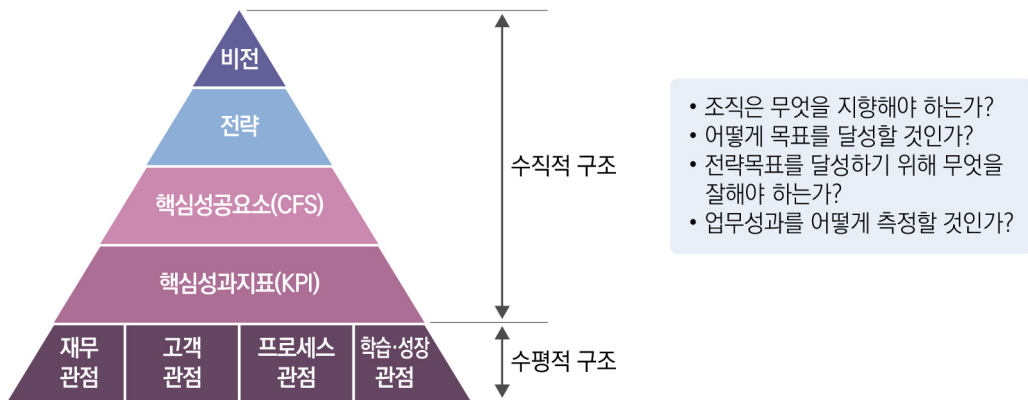
조직 외부 요인에 해당하는 부분들은 정부 또는 지자체, 자문 기관, 대학과 관계가 있는 사업체 등을 의미한다. 주요 고객은 교육의 수혜자가 되는 학생이나 졸업생, 산업체 관계자 등을 의미하며, 주요 이해관계자들은 대학을 평가하는 기관, 일반적인 사회의 요구 등을 의미한다(Miller, 2016: 92-106). 투입 요인에는 인적자원, 재정, 물리적인 공간, 정보, 교육과 연구에 활용되는 장비 등이 포함된다. 기본적으로 대학에서 하는 일(교육, 연구, 봉사 등)은 모두 노동력이 집중되는 서비스들에 해당한다고 볼 수 있다. 따라서 대학의 성과관리를 운영하기 위해서는 대학에서 특정한 업무나 활동을 하기 위해 얼마만큼의 인적 자원을 투입하고 있는지도 파악할 필요가 있다(Miller, 2016: 59).

대학에서의 핵심 업무는 크게 교육, 연구, 봉사, 그리고 대학경영 분야의 네 가지로 구분할 수 있다(Miller, 2016: 65). 구체적으로 교육 영역에는 교육과정 계획 및 평가, 학생의 교육성과 명료화, 강의, 수업 활동 디자인, 학생 평가, 학생 지도 등 다양한 활동이 포함된다. 연구에는 연구 프로젝트 관리 및 수행, 연구 결과 확산 등이 포함된다. 봉사에는 교수로서 학과와 기관, 사회에 봉사하는 활동들이 포함된다. 마지막으로 대학경영 영역에는 대학의 발전계획 수립, 새로운 교수 및 직원 선발, 학사 일정 수립, 각종 보고서 작성, 대학평가 준비, 대학 내에서 이루어지는 각종 활동 모니터링 등이 포함된다. 이처럼 대학의 핵심 업무에 해당하는 영역들 안에 다양한 활동들이 포함되는데, 이러한 활동들을 어떻게 할 것인지가 조직 내부에서 체계적이고 명확하게 정리되어 있어야 좋은 산출물과 결과를 만들어 낼 수 있다. 또한 대학에서 성과관리를 하기 위해서는 각각의 활동들이 계획한 대로 수행되고 있는지 모니터링하고 각각의 활동을 통해 나타나는 산출물과 결과의 질을 판단할 필요가 있다(Miller, 2016).

대학에서 나타나는 산출 요인은 대학의 핵심 업무 활동과 연관 지어 파악할 수 있다. Miller(2016: 71)에 따르면, 네 가지 분야의 핵심 업무 활동을 통해 나타나는 성과는 다음과 같다. 첫 번째로 교육 활동을 통해 나타나는 산출물들은 각종 교과와 비교과 프로그램들을 통해 발생하는 학습 기회라고 볼 수 있다. 두 번째로 연구 활동을 통해 나타나는 산출물은 지적 재산이라고 볼 수 있다. 논문, 저서, 기고문, 학술대회 발표, 언론 인터뷰 등을 의미한다. 세 번째로 봉사를 통해 나타나는 산출물은 수혜자가 누구지에 따라 다르게 표현할 수 있다. 만약 봉사의 수혜 대상을 대학 전체나 학과로 설정하는 경우, 봉사는 학과나 대학의 발전이라고 볼 수 있다. 교수가 수행하는 봉사의 수혜 대상을 학계로 설정하는 경우, 학계의 발전을 위해 수행하는 논문 심사 등이 해당한다. 마지막으로 봉사의

수혜 대상이 대학 외부 또는 사회인 경우 기여 활동의 형태로 나타난다. 네 번째로 대학경영의 산출물은 새로 임용된 교직원, 훈련된 직원, 새로운 장비, 학사 일정, 예산안, 대학 발전계획 등을 의미한다. 결과 요인은 산출 요인과 구분되는 최종 성과들이라고 볼 수 있다. 결과 요인들은 기관에서 만들어 낸 산출 요인들이 재학생이나 졸업생, 입학 가능성이 있는 학생들의 경험을 거쳐 만들어지는 성과를 의미하며(Miller, 2016: 72), 결과 요인에는 기관에서 의도한 결과뿐만 아니라 의도하지 않은 결과도 포함된다(이창길, 2006). 또한 단기적으로 나타나는 단기 결과(leading outcome)와 오랜 시간에 걸쳐 나타나는 장기 결과(lagging outcome)로 구분된다(Miller, 2016: 72-73). 예컨대 단기적으로 나타나는 결과로는 ‘연구 성과가 높은 교원 확보’가 있을 수 있고, 반대로 장기적으로 나타나는 결과로는 ‘학생의 교육성과’가 있다.

한편, 균형성과표(Balanced Scorecard, BSC) 모형은 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장의 관점을 기반으로 단기·장기, 원인·결과, 외부·내부 요인을 균형 있게 파악하여 성과를 측정하는 방법이다(Kaplan & Norton, 1992). BSC 모형에 기반한 성과관리 체제는 기본적으로 양적 지표를 기반으로 조직의 성과를 평가하는 방법이다(이석열 외, 2020: 53). 이는 [그림 II-4]와 같이 조직의 비전에서부터 지표까지를 담은 수직적인 위계 구조와 재무, 고객, 학습과 성장, 프로세스 관점의 내용이 담긴 수평적 구조로 구성된 것을 확인할 수 있다.



[그림 II-4] BSC 모형의 수직·수평적 구조

출처: 박주석·정호원·최경규(2005: 201-224); 서영인 외(2013: 25) 재인용 및 수정·보완

수직적 구조는 조직의 비전 - 전략목표 - 핵심성공요소(Critical Success Factors,

CFS) - 핵심성과지표(Key Performance Indicators, KPI)로 구성된다. BSC 모형은 전략적 목표 달성 여부를 확인할 수 있도록 목표와 관련된 핵심성공요인(CFS)을 도출한다. 이는 주로 상위부서에서 수행하며 조직의 비전과 전략목표를 설정한다. 하위부서에서는 핵심성공요인에 따라 무엇을 달성해야 하는지에 대한 성과목표, 개별지표와 공통지표로 구성된 핵심성과지표(KPI)를 개발하고 목표값을 설정한다. 이후 수행결과를 확인할 때는 핵심성과지표(KPI)를 달성했는지 확인하여 목표달성 여부를 확인할 수 있다(강운호·장명희, 2007; 김세영, 2022; 김송림·오석영, 2020; 윤우영 외, 2013).

수평적 구조는 핵심성과지표 설정 단계에서 고려하는 네 가지 관점을 의미한다. 여기에서 고려하는 네 가지 관점은 재무, 고객, 학습과 성장, 내부 프로세스로 과거의 성과는 재무, 현재의 성과는 고객 및 프로세스, 미래의 성과는 학습과 성장 관점에서 반영되며 BSC 모형의 지표 체계는 각 관점별로 균형 있게 구성되어야 한다(서영인 외, 2013: 26).

BSC 모형을 활용할 경우, 실제로 대학에서의 교육과 연구, 대학 이미지 등에 중요한 지표들을 선정하여 관리하게 되기 때문에 효과적으로 대학의 성과를 관리할 수 있다는 장점이 있다. 이에 더해 대학별로 양적 지표를 통해 성과를 보여줄 수 있기 때문에 정부의 관점에서는 전체적인 고등교육기관의 성과를 파악하기 용이하다는 장점이 있다(Binden et al., 2014). 이러한 장점으로 인해 국내 대학에서도 대학 성과관리의 필요성이 대두되던 초기 시점에 BSC 모형을 적용하여 대학의 성과지표를 설정하고 관리하는 시스템을 구축한 사례들이 있다(강운호·장명희, 2007; 윤우영 외, 2013; 이상철·이병철·유광호, 2010).

앞서 살펴본 논리모형과 BSC 모형 모두 프로그램 또는 조직 운영의 결과를 파악하고 이를 효과성의 관점에서 평가한다는 공통점이 있으나, 약간의 차이가 있다. 논리모형은 특정 프로그램에 투입된 요인과 운영 과정, 이를 통해 도출된 결과를 체계적으로 살펴볼 수 있도록 한다는 점에서 특정 정책이나 프로그램 단위의 성과관리에 활용되는 경우가 많다(고영선·김정호, 2007; 노민선·이희수, 2012). BSC 모형은 가장 높은 차원의 조직 목표 달성을 위해 하위 수준의 목표를 설정하는 등 위계적으로 목표를 설정하고 관리하는 방식이기 때문에 재정지원사업이나 대학 전체 차원의 성과평가에 효과적으로 적용될 수 있다(김세영, 2022: 6; 심동희·김성중, 2019; 이학연·김지표, 2011). 일반적으로 대학에서는 두 모형을 대학의 상황에 맞게 혼합하여 대학 발전계획이나 대학재정지원사업의 성과관리에 활용하고 있다.

2) 지속적 질 관리 관점의 대학 성과관리

전술한 ‘효과성 제고’ 관점의 성과관리 모형은 단계별 결과를 측정하거나 종합적이고 다각적인 요소를 평가하는데 한계를 지니고 있어(장은지, 2023), 이러한 한계를 보완하기 위하여 등장한 모형이 ‘지속적 질 관리(Continuous Quality Improvement, CQI)’ 관점의 성과관리 모형이다. 이는 공공부문의 효율성과 고객지향성을 높이고자 하는 시도를 통해 발전했다고 볼 수 있다(김소형, 2011; Rooney, 1992).

지속적 질 관리의 관점에 기반한 성과관리 모형으로는 ‘CIPP(Context - Input - Process - Product) 모형(Stufflebeam, 1971)’과 ‘PDCA(Plan - Do - Check - Action) 모형(Venkatraman, 2007)’이 있다. CIPP 모형은 목표 달성 여부를 평가하기보다는 프로그램을 지속적으로 개선하는 데 유용하며, 교육 프로그램 개선을 위하여 올바른 의사결정에 집중할 수 있게 하는 모형이라면(Darussalam, 2010), PDCA 모형은 새로운 프로젝트를 시작하거나 기존 프로그램이나 서비스를 개선할 때, 또는 특정 문제의 원인을 분석하기 위해 데이터를 수집하고 분석을 계획하는 상황에 보다 적합한 질 관리 모형이다(Gupta, 2006).

CIPP 모형은 프로그램의 효과성을 평가할 때 필요한 정보를 상황(Context), 투입(Input), 과정(Process), 결과(Product) 단계로 구분하여 수집하고 평가하는 방법이다(Stufflebeam, 1968, 1983). CIPP 모형의 역사를 다룬 Dizon(2023)의 연구에 따르면, 1965년 미국의 초중등교육법(Every Student Succeeds Act, ESSA)에 의해 학교 교육의 책무성과 교육 프로그램의 효과성 입증에 매우 중요해졌다. 이러한 필요성에 따라 1965년 Ohio State University에 Evaluation Center가 설립되었고, Stufflebeam이 이 프로젝트의 책임자로서 CIPP 모형을 개발한 후 교육 분야에 널리 활용되기 시작하였다.

CIPP 모형이 교육과정에 대한 평가와 성과관리를 위해 활용될 때에는 교육이 이루어지는 과정을 상황, 투입, 과정, 산출로 구분하고, 상황 평가, 투입 평가, 과정 평가, 결과(산출) 평가로 구분하여 평가한다(김세영, 2022)(〈표 II-2〉 참고). 상황 평가는 계획과 관련된 의사결정을 지원하고, 투입 평가는 계획의 구조화와 관련된 의사결정을 지원한다. 과정평가는 교육 실천을 위한 결정을 지원하며, 산출평가는 다음 계획과 환류를 위한 결정에 대한 정보를 제공한다(차봉은·손민호, 2020). 구체적으로 상황 평가에는 특정 계획을 추진하기에 적합한 환경의 준비도, 사회의 요구 등을 평가하는 단계가 포함된다. 투입 평가 단계에서는 상황 평가를 기반으로 필요한 프로젝트의 내용이 도출되어 수행되었는

지, 과정 평가 단계는 실제 프로젝트가 수행되는 과정이 적절한지 평가하는 내용이 포함된다. 마지막으로 결과 평가 단계에서는 프로젝트를 통해 도출된 결과물의 수준과 질이 적절한지 평가하는 내용이 포함된다(Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

〈표 II-2〉 CIPP 모형의 단계별 평가와 의사결정 내용

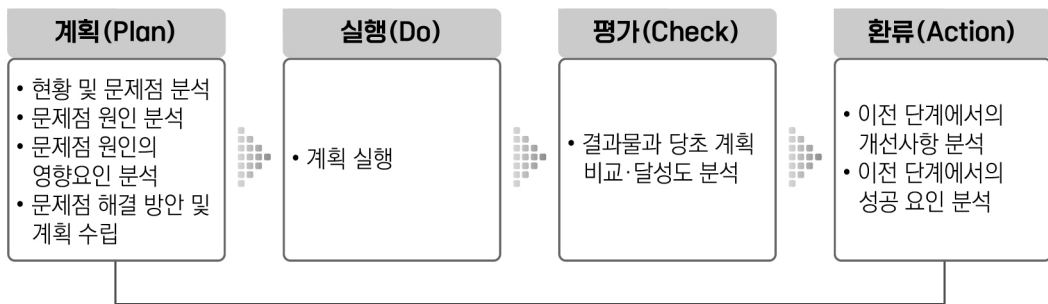
평가	의사결정	평가대상
상황평가(Context)	계획결정: 목표개발	목표
투입평가(Input)	구조화결정: 제안형성	설계
과정평가(Process)	실행결정: 실행지도	실행
산출평가(Product)	재순환결정: 피드백	결과의 영향

출처: 이석열 외(2020: 57)

CIPP 모형은 프로그램 운영 이후 나타나는 결과뿐만 아니라 일련의 관리 과정 전반을 평가대상으로 삼는다는 점에서 체제적 접근을 취한다는 특징을 가진다(이석열 외, 2020: 57). 이러한 장점으로 인해 최근에도 교육기관의 질 관리와 발전을 목적으로 수행하는 평가를 실시할 때 활용 빈도가 높은 모형이기도 하다(Aziz et al., 2018; Li & Hu, 2022). 또한 개별 학교나 학과의 교육과정을 평가하고 개선사항을 도출하기 위한 모형으로도 널리 활용되고 있다(강지혜·손복은, 2021; 김석우·이대용, 2012; Agustina & Mukhtaruddin, 2019; Dizon, 2023).

한편, PDCA 모형은 본래 제조업 분야에서 제품의 질 관리를 위해 사용되던 경영 기법이라고 볼 수 있다. 1950년대 미국의 품질관리 전문가인 W. Edwards Deming이 기업에서 만든 제품에 대한 피드백이 다시 계획 수립에 반영되는 순환 체계에 초점을 두고 모형을 체계화하면서 널리 사용되기 시작했다(남민우·이해듬, 2020; Gupta, 2006). 특히 PDCA모형은 조직의 전사적 품질 경영(Total Quality Management, TQM)을 실행하는 모형 중 하나로서 많은 분야에서 사용되고 있다. TQM은 조직의 모든 요소와 구성원이 조직에서 만들어 내는 성과물의 품질 향상에 기여하도록 하는 품질 관리를 의미한다. 특히 고객의 요구를 적극적으로 수용하고, 조직을 운영하는 과정에서 결함을 줄이도록 지속적으로 전체 조직의 발전을 지향한다는 특징을 가진다(Powell, 1995). 이러한 TQM을 실질적으로 조직에 적용하여 전체 조직의 질 관리와 개선을 위한 활동을 계획하고 실행하기 위해 PDCA 모형을 활용할 수 있다(Asif & Raouf, 2013; Venkatraman, 2007).

PDCA(Plan - Do - Check - Action) 모형은 총 4가지 순환 단계로 구성된 성과관리 체계를 제시한다([그림 II-5] 참고). 첫째, 계획(Plan) 단계는 조직에서 얻고자 하는 결과물이 무엇인가를 명확하게 설정하고, 이를 달성하기 위한 목표와 계획을 수립하는 단계이다(Jagtap & Teli, 2015). 주로 조직의 지도자나 의사결정권을 갖고 있는 단계에서 시행된다(Li et al., 2014). 둘째, 실행(Do) 단계는 조직의 각 부서의 구성원들이 계획 단계에서 수립한 계획을 실제 업무에 적용하는 단계이다. 이 단계에서는 계획 단계에서 정한 세부적인 목표나 수치가 달성되는지 확인하는 작업이 이루어지며 업무가 수행되는 것이 바람직하다(Li et al., 2014). 셋째, 평가(Check) 단계에서는 실행의 단계의 결과를 당초 계획과 비교하고, 목표가 달성되었는지 확인한다. 마지막 단계인 환류(Action) 단계에서는 앞선 단계에서 해결되지 않은 문제들과 성공 요인을 분석하고, 향후 계획에 반영할 내용을 도출한다(Isniah et al., 2020). 이 단계에서 실행 단계에서 설정한 계획을 효과적으로 달성한 구성원에 대한 보상이 제공될 수 있다(Li et al., 2014).



[그림 II-5] PDCA 모형의 단계별 내용

출처: Li et al.(2014: 2694) 수정·보완

TQM과 PDCA가 고등교육기관에 적용된 배경에는 다른 성과관리 모형이 적용된 배경과 마찬가지로 신공공관리론의 영향이라고 볼 수 있다. PDCA는 최근에도 신공공관리론의 영향을 받은 다수의 기업과 공공분야 조직, 교육기관에서 널리 활용되는 성과관리 모형이다(김소형, 2011; 이민효·남창우, 2023; 임효창, 2024). 이에 더해 고등교육기관에 대한 책무성 증가와 개별 고등교육기관의 경쟁력 강화를 위해 고등교육기관 질 보장(Quality Assurance) 요구가 증가함에 따라, 고등교육 분야에서도 TQM의 관점에서 PDCA 모형을 활용한 질 관리와 성과관리 방법을 개발하고 적용하려는 노력이 확산되고 있다(Brower, 1991; He, 2024; Jani, 2011). 고등교육 시장화와 더불어 개별 고등교육

기관이나 특정 학문분야의 질 평가 및 질 보장 방법으로서 PDCA 모형을 적용한 평가 모형도 개발되어 활용되는 상황이다(Asif & Raouf, 2013; Chen, 2012).

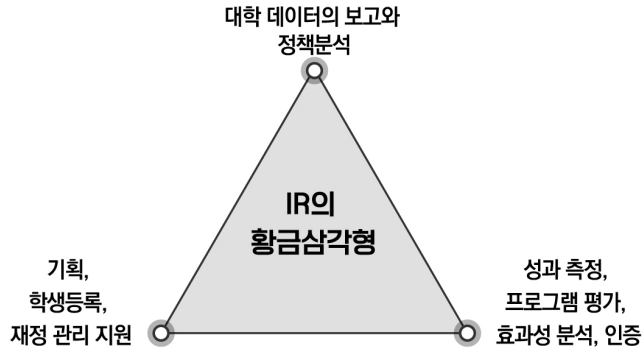
3) 대학기관연구(IR) 기반 성과관리

대학에서 성과관리를 실제로 수행하기 위해서 필연적으로 수반되는 과정은 성과를 평가할 근거 자료를 수집하는 것이다. 근거 자료는 정량적, 정성적 자료가 모두 포함될 수 있으며, 근거 자료의 형태와 평가대상이 무엇인지에 따라 다양한 방법으로 평가를 진행할 수 있다(Harvey & Newton, 2004). 그 중 정량적인 데이터에 기반한 연구 결과 또는 분석 결과에 기반하여 성과를 평가하는 방법이 대학기관연구(Institutional Research, IR)에 기반한 방법으로 이는 미국에서 발전하여 최근 국내 대학에도 널리 확산되고 있다.

대학기관연구에 기반한 방법은 대학에 대한 책무성이 강조됨에 따라 대학 교육의 효과를 객관적으로 입증해야 하며, 고등교육기관 운영에 있어 전문적인 행정의 필요성이 높아지는 상황에서 미국 대학을 중심으로 1950년대부터 사용되던 방법이다(신현석 외, 2015). 미국의 대학에서는 대학기관연구부서(Office of Institutional Research)에서 교내의 학사 운영, 학생 성과, 대학 운영 등에 관련된 모든 데이터를 관리하고, 데이터에 기반하여 교육의 성과를 분석하거나 대학 의사결정에 필요한 자료를 생산하는 기능이 오래전부터 발전해왔다(배상훈·윤수경, 2016). 이러한 방식의 성과관리는 정량적인 데이터에 기반한 분석이 이루어진다는 점에서 ‘데이터 기반 성과관리’ 또는 ‘데이터 기반 고등교육 질 제고’와 같은 명칭으로 불리기도 한다(변수연, 2018).

가) 대학기관연구(IR)의 역할과 기능

대학기관연구에 기반한 성과관리를 이해하기 위해서는 IR의 역할과 기능이 무엇인지 살펴볼 필요가 있다. 2008년~2009년까지 미국 대학의 IR부서 담당자를 대상으로 IR부서에서 수행하는 업무를 조사한 연구는 분석 결과를 토대로 [그림 II-6]과 같이 ‘미국 대학 IR의 황금 삼각형(golden triangle)’을 제시하였다(장덕호, 2015: 264; Volkwein, Liu, & Woodell, 2012; 이길재 외, 2023: 233 재인용).



[그림 II-6] 미국 대학 IR의 황금 삼각형

출처: Volkwein et al.(2012: 22-39); 이길재 외(2023: 234) 재인용

첫 번째 역할은 대학에서 생산되는 다양한 데이터를 대학의 총장 또는 교무위원급의 리더에게 정기적으로 보고하고, 이를 토대로 대학의 종합 발전계획 수립 및 개선과 같은 정책의 방향성을 제시하는 것이다. 국내 대학에서는 주로 기획처가 담당하고 있는 업무인데, 최근에는 대학기관평가인증과 대학재정지원사업 등에서 대학 발전계획의 중요성이 높아짐에 따라 이를 전문적으로 담당할 조직을 마련하여 운영되는 추세이다(이길재 외, 2023: 233; 이석열 외, 2020: 86).

두 번째 역할은 신입생 모집, 신입생 등록 관리, 그리고 대학의 재정 관리를 지원하는 부분이다. 지금까지 미국 대학의 IR 부서의 가장 주된 업무는 신입생 모집과 등록 관리(enrollment management)라고 볼 수 있다. 미국 대학의 잠재적인 입학생은 미국 대학 전역에 분포한 고등학교의 졸업생이면서 성인학습자도 다수 포함되기에 신입생 유치를 위해 전략적으로 신입생에 대한 분석이 요구되어 왔다(이석열 외, 2020: 86). 미국 대학의 IR부서는 학교에 입학하여 중도탈락하지 않고 학업을 마칠 수 있는 학생을 모집하고 선발하기 위해 데이터 분석을 실시하며, 이를 위한 논의가 이어지고 있다(Hossler & Bontrager, 2014; Hossler & Kalsbeek, 2013; Urban, 1992). 또한 지원자와 합격자들의 고교 시절 데이터와 재학 기간 동안의 데이터를 연결하여 재학생의 학업 지속(retention)을 지원하는 방안을 제시하기도 한다(McLaughlin et al., 1998; Wiliford & Wadley, 2008).

마지막 역할은 대학에서 운영하는 교육과정이나 개별 프로그램의 성과를 분석하여 효과성을 확인하고 개선 방향을 제시하는 업무이다. 국내 대학의 맥락에서는 앞서 제시한 교육과정 성과관리를 위해 마련된 ‘교육성과관리센터’ 등의 명칭으로 불리는 기관 또는

교무처에서 이를 수행하는 경우가 많다(변수연, 2018). 미국 대학에서는 학생 성공을 담당하는 학생처(Office of Student Affairs)에서 이를 맡고 있기도 하다. 대학의 특성에 따라 IR 부서의 역할과 기능은 매우 다양하지만, 최근 조사에서도 이 세 가지 역할이 IR 부서의 핵심 기능으로 나타나고 있다(Jones, Keller & Raza, 2022).

해외에서는 IR의 역사가 약 100년에 달하는 반면, 우리나라에서는 최근 몇 년 사이 대학평가 및 정부재정지원사업에 대응하는 차원에서 IR 조직이 급격히 확산되고 있다. 짧은 시간 동안 IR 부서가 확산된 만큼, 개별 대학 수준에서 IR의 의미가 무엇인지, IR 조직의 역할이 무엇인지에 대한 합의를 찾지 못한 채 조직의 구색만 갖춘 것으로 나타나고 있다(이길재 외, 2024). 최근 들어 한국 대학의 IR 조직 또는 IR 명칭이 붙은 성과관리 전담조직의 역할을 파악하는 연구들이 일부 수행되고 있다(김택형, 2024; 이길재 외, 2024; 이은정·이은택, 2023). 이러한 연구들의 결과를 종합하여 현재 국내 대학 IR 조직의 기능과 역할을 <표 II-3>과 같이 요약하여 제시할 수 있다.

국내 대학 IR 조직의 역할을 분석한 연구들을 살펴보면, IR 전담조직의 가장 기본적인 역할이자 국내 대학 IR 부서에 요구되는 역할은 대학기관 차원의 성과관리라고 할 수 있다. 첫 번째 역할은 대학 운영의 중심축이 되는 대학 중장기 발전계획 또는 대학 종합발전계획을 수립하는 데 필요한 근거 데이터를 수집하고 분석하는 역할, 그리고 발전계획의 성과관리에 활용될 성과지표 개발을 지원하는 역할이다(이길재 외, 2024). 대학의 발전계획 수립과 성과관리를 위해서는 대내·외 환경분석과 이해관계자 의견 수렴 등이 수행되어야 하는데, 이 과정에서 IR 부서에서 수집한 데이터와 분석 결과 등이 활용될 수 있다. 또한 성과지표 설정 시에는 어떤 지표를 설정하고, 각 지표별로 적절한 목표치를 설정하는 과정에서 IR 부서에서 데이터에 기반한 분석을 활용하여 지원할 수 있다.

<표 II-3> 국내 대학 IR 조직의 기능과 역할 현황 요약

구분	내용
대학 기관 차원 성과관리	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 중장기 발전계획 수립 근거 데이터 분석 • 대학 중장기 발전계획 성과지표 개발 지원 • 공시데이터 활용 타 대학 대비 역량 분석 • 재정지원사업 성과 분석 및 평가 지원
교육성과 관리 및 한류체계 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 교내 데이터 통합 연계 교육성과 분석 • 교육성과 분석 기반 교육 개선계획 수립 및 모니터링 • 전공별 교육성과 관리 및 경쟁력 분석 지원 • 교육혁신 우수사례 대내·외 공유

구분	내용
학습 성과 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 교육수요자 만족도 조사 • 대학 교육경험 및 실태조사 • 역량진단체계 구축 및 운영 • 교내 교육 정책 효과성 분석 연구
데이터 통합관리	<ul style="list-style-type: none"> • 교내 데이터 통합 관리 시스템 구축 • 교내 설문조사 체계 관리 • 교육성과(예. 중도탈락 및 진로역량) 예측 시스템 구축·운영

출처: 이은정(2023: 123), 이길재 외(2023: 261-262)의 내용을 종합하여 요약 제시함

두 번째 역할은 교육성과 관리와 교육과정 환류 체계를 운영하는 것이다. 국내에서는 최근 10여년 간의 고등교육 정책의 영향으로 인해 ‘교육과정 성과관리’를 담당하는 조직과 IR 조직이 함께 확산되는 과정에서 두 가지 기능이 하나의 부서에서 동시에 이루어지는 경우가 있는 것으로 보인다. 최근 전국 대학의 성과관리 전담 조직의 직제와 업무를 조사한 김택형(2024)의 연구와 이은정·이은택(2023)의 연구에서는 교육과정 성과관리를 담당하던 ‘교육성과관리센터’, 또는 ‘교육품질관리센터’ 등이 ‘성과관리센터’로 편입되어 IR 부서로서의 역할을 함께 수행하거나, 대학 내에 교육과정 성과관리를 전담하는 조직과 IR 부서가 동시에 존재하는 경우도 있다는 점을 제시하였다.

세 번째 역할은 학생의 교육성과 혹은 학습 성과에 초점을 두고 대학 내의 교육 프로그램 효과성이나 개별 학생의 성과를 분석하는 것이다. 미국 대학의 황금 삼각형(Volkwein et al., 2012) 중 세 번째, 프로그램 효과성 평가에 가장 가까운 역할이라고 볼 수 있다. 그러나 국내 대학에서 학생의 학습 성과 분석을 위해 실시하는 실제 업무의 내용을 살펴보면, 개별 학생의 효과성을 분석하기보다 대학에서 필요한 각종 설문조사를 실시하고 이를 활용하는 차원으로 이해할 수 있다. 구체적으로 대학 교육의 핵심 성과로 자리 잡은 각종 핵심역량을 진단하는 평가도구(K-CESA, K-NESSE, 대학별 핵심역량 진단도구 등)를 활용하여 평가를 실시하고 학습 지원 프로그램의 효과성을 검증하기도 한다(이길재, 2023).

마지막 네 번째 기능은 교내·외 데이터를 통합적으로 관리하는 역할이다. 이러한 역할은 앞서 제시된 세 가지 기능을 수행하기 위한 인프라로 볼 수 있는 기능이다. 데이터 통합 관리 시스템은 반드시 IR 전담조직에서 구축하고 운영해야만 하는 것은 아니다. 미국 대학의 경우, 정보 처리를 담당하는 부서에서 데이터 정리가 잘 되어 있는 경우에 별도의 데이터통합관리시스템이나 플랫폼을 운영하지 않고 원자료(raw data)를 받아 IR 부

서에서 분석과 해석만 담당하는 경우도 있다(김희연, 2024). 그러나 국내에서는 각 부서에서 만들고 관리하는 데이터들을 하나로 연계하기 곤란한 경우가 많아 성과관리 조직 혹은 IR 부서를 신설하면서 IR 부서에서 직접 데이터통합관리시스템을 새로 구축하고 운영하는 경우가 많은 상황이다.

나) 대학기관연구(IR) 조직의 발전 단계 및 과제

IR 기반 성과관리는 IR을 담당하고 있는 부서의 조직 형태와 맥락을 같이하며(신현석 외, 2015), 조직의 발전 단계를 4단계로 구분할 수 있다. 이는 ‘1인 부서’, ‘소규모 임시조직’, ‘전문적 관료조직’, ‘정교화·분권화’ 단계로 볼 수 있다(표 II-4) 참고).

첫 번째 단계는 ‘1인 부서’ 형태로 전담 직원 1~2명이 대학에서 일반적인 업무를 수행하는 것으로 소규모 대학에서 개별 부총장 또는 학장의 요구에 대응하거나 보고하는 정도로 이해할 수 있다. 두 번째 단계는 ‘소규모 임시조직’ 형태로 이는 ‘작은 임시기구’라 불리기도 한다. 이 형태는 직원 2~3명이 일상적인 보고 업무 외에 보고서 작업과 정책 분석을 수행하는 특징을 지니고 있다(신현석 외, 2015; 장덕호, 2015). 다만, 이들은 전문성이 수반되는 업무를 행할 때 기초 수준에 머무르는 특징을 띠고 있다(신현석 외, 2015).

앞서 살펴본 조직들은 대학 내 성과관리를 위한 임시조직 수준이었으나 세 번째 단계인 ‘전문적 관료조직’의 형태로 발전하면서 단일 조직에서 전문적인 형태로 변화하고, 대학기관연구 부서로서의 분석 기능을 수행하기 시작한다(장덕호, 2015). 이는 직원의 수가 한 자릿수에서 두 자리 수로 늘며 기본적인 관료조직의 형태를 보인다. 이들은 전문화된 업무 분담과 업무를 수행함으로써 전문 연구자가 대규모의 분석 연구를 수행하며 가장 효율적이고 효과적인 특징을 띠는 대학기관연구 부서의 특징을 보인다(장덕호, 2015). 특히, 이 조직은 대규모 대학에 적합한 형태로, 현재 미국의 대학 중 약 25% 정도가 이러한 조직 형태를 갖추고 있다(신현석 외, 2015: 208).

4단계인 ‘정교화·분권화’ 단계는 사립대학 중 주로 연구중심대학에서 나타나는 형태이다. 이는 대학의 특성인 이완결합체제를 기반으로 서로 느슨하게 연결된 조직으로 구성되어 있으며, 구성원끼리 협업을 하기도 하지만, 대학 전반에 대한 연구를 수행할 때는 전문가가 독립적으로 연구를 수행하기도 하는 모습을 보인다(신현석 외, 2015). 이러한 조직 내 부서의 형태 중 안정화된 형태는 4단계 중 3단계로 ‘전문적 관료조직’이 가장 효과적이고 효율적인 조직의 조직 구조라고 할 수 있다(신현석 외, 2015).

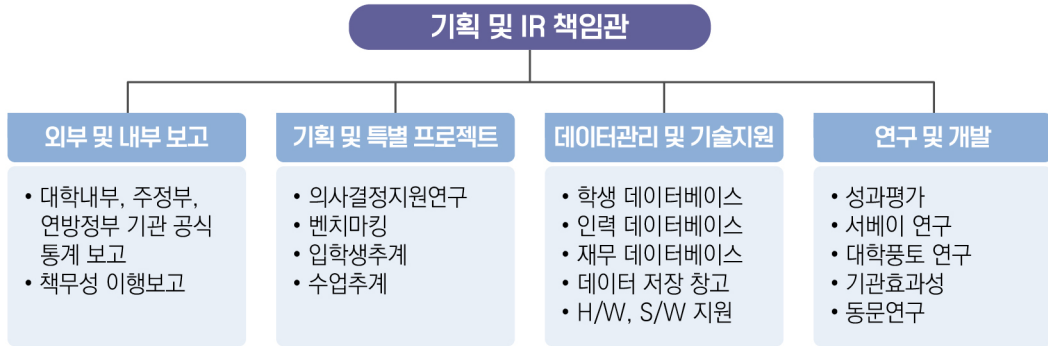
〈표 II-4〉 대학기관연구 조직 발전 단계

단계	유형	업무	비고
1	1인 부서 (craft structure)	<ul style="list-style-type: none"> • (형태) 1-2명 연구원이 많은 업무를 수행 • (업무) 단순 데이터 통계처리, 정기적 보고, 주된 업무는 대학의 행정적 요구에 의해 좌우됨 • (특징) 개별 부총장, 학장 소속의 IR 담당자 	<ul style="list-style-type: none"> • 소규모 대학
2	소규모 임시조직 (small adhocracies)	<ul style="list-style-type: none"> • (형태) 수평적 관계에서 단순 업무 분담 • (업무) 일상적인 보고 업무, 특별히 부여된 보고서 작업, 중간 수준 정책 분석 • (특징) 다른 행정부서와 함께 분석적 활동 수행 	<ul style="list-style-type: none"> • 대부분 석사학위나 관련 업무경력 보유(일부만 박사학위 소지자)
3	전문적 관료조직 (professional bureaucracies)	<ul style="list-style-type: none"> • (형태) 대학기관연구 부서에 대부분의 관련 분석 기능과 활동이 중앙화 • (업무) 전문화된 업무 분담과 정교한 연구 프로젝트 진행(대개 박사학위자가 소장) • (특징) 위계 등 관료제적 특성, 전형적 미국식 대학기관연구 조직구조 형태로 간주 	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 대학 • 가장 효율적·효과적 • 미국 약 1/4 해당
4	정교화·분권화 (elaborate profusion)	<ul style="list-style-type: none"> • (형태) 자율적 문화, 관련 기능 분산, 독립적인 경향 • (업무) 캠퍼스 전반(입학, 예산, 학생성과 등)에 대한 분석 연구, 느슨한 형태 협업 • (특징) 분석보고가 필요한 부총장·학장들이 독자적 업무를 수행하기 위해 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 사립 연구중심대학

출처: 신현석 외(2015: 208), 장덕호(2015: 265-266), 차지철 외(2024: 38) 재구성

또한, 대학기관 내 중앙부서에서 운영되는 IR 기반 성과관리에 효과적인 조직 편제는 [그림 II-7]과 같이 제안될 수 있다. 조직은 기관보고 및 정책분석, 전략기획 및 재정관리, 성과평가, 프로그램 검토, 책무성 확보, 인증평가, 기관 효과성 연구에 집중할 수 있도록 조직 편제를 구성해야 한다. 이는 전술한 대학기관연구(IR)의 발전 단계 중 3단계인 ‘전문적인 관료조직’을 기저로 한 형태로 볼 수 있다. 이는 다양한 인적, 물적 자원을 가지고 성과관리에 집중할 수 있는 조직구성의 형태로, 편협한 전문화와 직원의 조직 이탈 등을 예방할 수 있다는 점이 특징을 갖는다(장덕호, 2015).

IR 조직의 기능: (1)기관보고 및 정책분석, (2)전략기획 및 재정관리, (3)성과평가, 프로그램검토, 책무성 확보, 인증평가, 기관효과성 연구



[그림 II-7] 대학기관연구 조직의 전형적 편제 (3단계)

출처: 장덕호(2015: 266)의 내용을 수정·보완

이길재 외(2023)는 우리나라 국립대학의 성과관리 체제를 탐색하면서 IR 기반 성과관리 방법을 활용할 것을 제안하였다. 성과관리를 위해서는 대학이 의도한 결과를 얻었는지 데이터에 기반하여 확인해야 하며, 더불어 사회경제적 환경이 빠르게 변화하는 상황에서 다양한 데이터를 분석하여 시의적절하고 실행가능한 정보 형태로 활용하는 것이 중요하다(이길재 외, 2023: 238). 이에 그동안 책무성 기제에 의해 외부 평가나 대학 재정지원 사업에서 요구하는 데이터를 분절적으로 관리하고 축적해 왔다면, 이제는 대학이 적극적으로 자체 성과를 관리하기 위해 대학 내부의 데이터를 연계·관리하는 데이터통합플랫폼을 구축하여 성과관리에 활용하는 것이 대학 경쟁력의 성패를 결정할 것이라고 보았다. 이길재 외(2023)에서 제시한 국립대학의 IR 기반 성과관리모델(안)은 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 국립대학의 IR기반 성과관리모델(안)

구분	대규모	중규모	소규모
조직	<ul style="list-style-type: none"> • 총장(혹은 부총장) 직속 조직으로 설치 및 운영(행정조직과 분리) ※ 단, 소규모 대학의 경우 IR 조직이 행정조직 내 운영되는 것을 일시적 운영 허용하고, 단계적으로 행정조직과 분리된 독립조직으로 고도화 		
인력	<ul style="list-style-type: none"> • 고용 필수 전문인력: IR 기관장, DB 관리, 데이터 시각화, 데이터 분석, 데이터 커뮤니케이션(예. 정보공시 등) ※ 중규모, 소규모 대학의 경우 'IR 기관장', 'DB관리 및 데이터 커뮤니케이션', '데이터 분석 및 시각화 담당자' 등 역할의 유사성을 고려하여 유동적으로 인력 운용 가능. 그러나 두세 가지 기능을 겸비한 융복합 인력을 채용하는 것은 현실적으로 쉽지 않음 		
	<ul style="list-style-type: none"> • 전문인력 6명 이상 • 박사급 2명 이상+행정지원 2명 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문인력 4명 이상 • 박사급 1명 이상+행정지원 1명 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문인력 3명 이상 • 박사급 1명 이상+행정지원 1명

구분	대규모	중규모	소규모
규정	<ul style="list-style-type: none"> • 통합 성과관리 규정 수립 • 성과관리 DB 관련 데이터 거버넌스 규정 수립 		
인프라	<ul style="list-style-type: none"> • 통합 성과관리 DB 구축(분절적 DB 운영 지양) • 성과관리 관련 S/W 확보 • 성과관리 역량강화체제 구축 		

출처: 이길재 외(2023: 275)

이길재 외(2023)는 데이터에 기반한 성과관리 체제를 마련하기 위해 필요한 요소를 조직, 인력, 규정, 인프라로 구분하고, 성과관리 체제 마련에 필요한 전략을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 조직 마련과 인력 확보 차원에서 대학기관연구 혹은 성과관리를 전담할 조직이 필요하다. 전국 대학에 성과관리를 전담하는 조직의 명칭은 매우 다양하지만, 기본적으로 대학이 계획했던 목표 달성 여부를 분석하고 점검하며, 환류를 담보할 별도의 조직을 마련하는 것이 바람직하다. 이러한 조직은 교내의 타 부서와 긴밀하게 협업하며 정보를 주고받아야 하지만, 타 부서의 성과를 모니터링하는 역할도 수행해야 한다. 따라서 성과관리 전담 조직은 대학 본부의 처 산하에 두기보다는 독립적인 조직으로 구축할 필요가 있다. 또한 성과관리 체제를 전문적으로 운영하기 위해서는 성과관리 전담 조직에 충분한 인력과 예산을 배정할 필요가 있다.

둘째, 성과관리에 활용할 데이터베이스(DB) 구축이 필요하다. 대학 내 다양한 분야의 성과를 효과적으로 관리하기 위해서는 분산된 여러 데이터를 통합하고 다양한 평가 및 재정지원사업의 지표를 하나의 플랫폼에 결합하여 관리할 필요가 있다. 이를 위해 교내외 데이터의 종류를 파악하여 DB에서 관리할 데이터를 결정하고, DB에 연동되거나 업로드 되는 데이터의 검증 절차를 마련해야 한다. DB에서 관리하기로 결정한 데이터에 대해서는 부서 간 협조를 통해 데이터 제공이 원활하게 될 수 있도록 관련 규정을 마련할 필요가 있다. DB에서 관리되는 데이터는 필요한 경우 적절한 형태로 정보가 제공되며, 대학의 성과를 검증하고 궁극적으로 교육성과를 향상시키는 데 활용되어야 한다.

특히, 통합 DB를 이상적으로 활용하기 위해서는 DB에 저장되는 데이터가 실시간 대시보드 형태로 시각화되어 구성원에게 공유되는 것이 필요하다(이길재 외, 2023: 86; 이태희, 2024: 414-416). 대학의 성과관리 전담 인력이 부족한 경우, 통합 DB에서 관리되는 데이터가 외부 통계지표를 보고하는 식의 기초적인 수준에 머무르는 점이 한계로 지적되고 있으나 통합 DB에서 관리되는 데이터를 활용하여 교육성과를 제고하기 위한 의사결정 기반 자료나 보고서로 만들어 공유되는 것이 중요하다.

2. 법·제도 및 정책 현황

가. 대학 성과관리 관련 법·제도 현황

최근 일반재정지원 확대 및 대학 평가체제 전환 등 대학의 자율적 혁신과 사회적 책무성을 확대하는 방향으로의 정책 기조 변화에 따라 개별 대학 차원의 자율적 성과관리 체제 구축에 대한 관심이 높아지고 있다(김은영 외, 2016; 박지숙·이재준·김영식, 2021). 그동안 국내 대학들은 「고등교육법」 제11조2(평가 등)를 법적 기반으로 하여 대학 자체 평가, 대학기관평가인증, 대학정보공시, 그리고 정부 재정지원사업인 대학혁신지원사업과 국립대학육성사업 등을 통해 고등교육기관으로서의 대외 경쟁력과 교육의 질 제고를 위해 노력해왔다(박지숙 외, 2021). 반면 이와 같은 정부 재정지원에 기반한 성과관리 체제가 개별 대학들이 처한 여건과 특수성을 반영하지 못하는 등 다양한 한계점들이 드러나면서(변기용 외, 2017; 이재준·김영식, 2021), 대학의 자체적인 성과관리 체제 구축의 필요성이 본격적으로 제기되는 계기가 되었다. 이에 여기서는 기존 대학 성과관리의 근간이 되어왔던 관련 법·제도 현황을 면밀히 살펴보고 한계와 시사점을 도출하였다.

1) 대학 자체평가: 「고등교육법」 및 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」

「정부업무평가 기본법」에서 중앙행정기관에 적용되는 성과관리의 개념을 명문화하고 있는 것⁴⁾과 달리, 「고등교육법」에서는 대학에 적용되는 성과관리의 개념, 주체, 목적 등을 명문화하고 있지 않다. 그러나 본질적으로 성과관리와 평가는 그 개념이 유기적인 연계성을 가지며 평가는 성과를 측정하거나 사정하기 위한 가장 대표적인 방법이자 수단이라고 볼 수 있다(서영인 외, 2013: 18). 대학에 대한 평가는 「고등교육법」 제11조2(평가 등)에서 규정하고 있다. 해당 조항에서는 대학 자체평가⁵⁾, 평가인증 및 인정기관의 지정과 활용을 규정하고 있는데, 당 조항 제1항은 “학교는 교육부령으로 정하는 바에 따라

4) 성과관리의 개념을 법에서 정의하고 있는 경우에는 「정부업무평가 기본법」이 있다. 「정부업무평가 기본법」에서는 중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관, 공공기관 등에 적용되는 성과관리의 개념을 “정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”으로 정의하고 있다(「정부업무평가기본법」 제2조 6항).

5) 「고등교육법」에서는 대학에 대한 “자체평가”라는 용어를 사용하지 않는다. 다만 제11조2의(평가 등)에서 대학의 평가를 교육부령으로 위임하고 있는데, 위임된 교육부령의 명칭이 “고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙”이기 때문에, 여기서는 자체평가라는 용어를 사용했음을 미리 밝혀 둔다.

해당 기관의 교육과 연구, 조직과 운영, 시설과 설비 등에 관한 사항을 스스로 점검하고 평가하여 그 결과를 공시하여야 한다.”라고 규정하고 있다. 특히 해당 조항은 구체적인 사항을 교육부령으로 위임하고 있지만, 고등교육기관의 자체평가를 의무 조항으로 두고 있어 결과적으로 자체적인 성과관리를 대학의 책무로 규정하고 있다고 볼 수 있다.

고등교육법 제11조의2(평가 등) ① 학교는 교육부령으로 정하는 바에 따라 해당 기관의 교육과 연구, 조직과 운영, 시설과 설비 등에 관한 사항을 스스로 점검하고 평가하여 그 결과를 공시하여야 한다. <개정 2013. 3. 23.>

대학의 자체적인 성과관리 차원에서 시행되는 대학 자체평가의 정의, 내용, 실시 기간, 추진 조직, 결과 공시 등은 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」(교육부령)을 통해 규정하고 있다. 해당 부령 제2조는 자체평가란 “고등교육법」 제2조에 따른 학교(이하 “학교”라 한다)가 해당 기관의 교육·연구, 조직·운영, 시설·설비 등(이하 “교육·연구 등”이라 한다) 학교운영의 전반에 대하여 종합적으로 점검·분석·평정하는 것을 말한다.”라고 정의하고 있다.

대학의 성과관리가 조직에 대한 체계적 관리, 평가를 통한 개선, 전략적 의사결정을 포괄하는 과정이라는 점을 고려할 때(이재준·김영식, 2021: 53), 해당 부령에서 정의하고 있는 자체평가의 개념이 대학의 성과관리 과정 전반을 포괄하는 것은 아니다. 하지만 동 부령의 각 조항을 구체적으로 살펴보면 자체평가를 위한 내용, 조직, 공개 등을 규정하고 있어 성과관리의 개념적 요소들이 분절적으로 규정되어 있음을 확인할 수 있다(〈표 II-6〉참고).

〈표 II-6〉 성과관리와 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」의 관계

성과관리 개념의 강조점	「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」
체계적 관리과정	<ul style="list-style-type: none"> 제3조(자체평가의 실시) 제2항 평가의 주기 제4조(자체평가위원회 등) 제1항 평가를 위한 조직
평가를 통한 개선과정	<ul style="list-style-type: none"> 제3조(자체평가의 실시) 제1항 평가의 내용 제5조(평가 결과의 공시) 평가결과의 공개
전략적 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> 제3조(자체평가의 실시) 제1항 평가의 내용 제4조(자체평가위원회 등) 제1항 평가를 위한 조직

출처: 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」을 토대로 연구자 작성

예를 들어 제3조(자체평가의 실시)에서는 자체평가에 포함되어야 할 내용으로 평가를 통한 개선과정, 정보활용 및 의사결정 양식 등의 개념 요소들을 규정하고 있다. 또한, 제3조(자체평가 실시)의 제2항과 제4조(자체평가위원회 등)의 제1항에서는 자체평가를 위한 조직의 기획·운영·조정·관리와 정기적 실시 주기를 규정하고 있어 체계적인 관리 과정과 정보 활용 및 의사결정 양식의 개념적 요소들을 포함하고 있다. 따라서 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」을 성과관리에 대한 규정으로 해석할 수 있음을 알 수 있다.

좀 더 구체적으로 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」의 각 조항을 살펴보면, 먼저 자체평가에 포함되어야 할 사항은 동 부령 제3의 제1항에서 규정하고 있는데, 이에 따르면 자체평가에는 “「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법」 제6조 제1항에 따른 공시정보와 학교의 장이 해당 기관의 교육·연구 등을 평가하기 위하여 필요하다고 인정하는 사항”을 포함하도록 규정하고 있다. 이는 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법」 제6조 제1항에 따른 공시정보를 필수적인 내용으로 규정하면서도, 각 대학이 특수성을 반영할 수 있는 자율적인 지표 설정의 재량권을 부여하는 조치로 해석된다.

한편 대학 자체평가는 규정에 따라 2년마다 1회 실시하되, 「고등교육법」 제11조의2 제2항에 따라 인증평가를 받은 해에는 인증평가를 자체평가로 같음할 수 있도록 하고 있다. 대학 인증평가는 대학이 대학경영과 교육을 구성하는 요소(대학이념 및 경영, 교육과정 및 교수-학습, 교원 및 직원, 학생지원 및 시설, 대학성과 및 사회적 책무)를 망라하고 있어(한국대학평가원, 2024: 4), 대학 자체평가의 영역과 내용을 포괄하고 있다. 따라서 자체평가를 인증평가로 대체할 수 있도록 한 것은 목적과 내용이 유사한 평가를 중복적으로 시행함에서 오는 대학 현장의 피로도를 줄이고자 하는 조치로 풀이된다.

동 부령에서는 자체평가를 위한 조직과 자체평가 결과에 대한 공개도 의무사항으로 규정하고 있다. 예컨대 동 부령 제4조의 제1항에 따르면 학교의 장은 자체평가의 기획·운영·조정 및 관리 등을 위하여 자체평가위원회와 자체평가를 전담하는 조직·인력을 두어야 한다고 규정하고 있다. 다만 제2항에서 그 구성과 운영을 학교의 장이 정하는 것으로 규정하고 있어 세부적인 사항은 학교의 재량에 맡기고 있다. 동시에 동 부령에서는 대학의 자체평가 결과를 기관의 홈페이지 등을 통하여 공개하도록 제5조 제1항에 규정하고 있다.

고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙 [시행 2013. 3. 23.] [교육부령 제1호, 2013. 3. 23., 타법개정]

제1조(목적) 이 규칙은 「고등교육법」 제11조의2제1항의 시행에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

제2조(자체평가의 정의) “자체평가”란 「고등교육법」 제2조에 따른 학교(이하 “학교”라 한다)가 해당 기관의 교육·연구, 조직·운영, 시설·설비 등(이하 “교육·연구 등”이라 한다) 학교운영의 전반에 대하여 종합적으로 점검·분석·평정하는 것을 말한다.

제3조(자체평가의 실시) ① 학교의 장은 해당 학교의 교육 여건 개선 및 교육·연구 등의 질적 향상을 위하여 학칙으로 정하는 바에 따라 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법」 제6조제1항에 따른 공시정보와 학교의 장이 해당 기관의 교육·연구 등을 평가하기 위하여 필요하다고 인정하는 사항에 대하여 자체평가를 실시하여야 한다.

② 제1항에 따른 자체평가는 2년마다 1회 이상 실시하여야 한다. 다만, 「고등교육법」 제11조의2제2항에 따른 인정기관이 해당 학교의 운영 전반에 대하여 종합적으로 평가를 한 경우에는 이를 해당 연도 자체평가로 갈음할 수 있다.

③ 자체평가의 기준, 절차 및 방법 등에 필요한 사항은 해당 학교의 학칙으로 정한다.

제4조(자체평가위원회 등) ① 학교의 장은 자체평가의 기획·운영·조정 및 관리 등을 위하여 자체평가위원회와 자체평가를 전담하는 조직·인력을 두어야 한다.

② 자체평가위원회의 구성 및 운영 등에 필요한 사항은 학교의 장이 정한다.

제5조(평가 결과의 공시) 학교의 장은 해당 기관의 홈페이지 등을 통하여 자체평가 결과를 공시하여야 한다.

제6조(자체평가의 지원) 교육부장관은 학교가 자체평가를 원활하게 수행할 수 있도록 하기 위하여 예산의 범위에서 자체평가 시행에 필요한 경비 등을 지원할 수 있다. <개정 2013. 3. 23.>

2) 대학기관평가인증: 「고등교육법」 및 「고등교육기관의 평가·인증 등에 관한 규정」

「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」 제3조(자체평가의 실시) 제2항에 따르면, 대학의 자체평가는 「고등교육법」 제11조의2 제2항에 따라 인증평가를 받은 해에는 이를 자체평가로 갈음할 수 있다고 규정하고 있어, 대학 인증평가를 자체평가의 하나의 방식으로 인정하고 있다.

대학 인증평가 제도의 도입은 국제사회의 급격한 세계화 흐름과 밀접한 관련이 있다. 2000년대부터 시작된 세계화의 영향으로 고등교육 수요자들의 국제적 이동성이 증가함에 따라, 국제사회에서는 고등교육의 질 보장 및 동등 학위에 대한 등가성 보장이 중요한 이슈로 제시되었다. 이에 대응하기 위하여 2005년 유럽연합 국가교육부장관회의에서 ENQA⁶⁾의 “유럽 고등권역 질 보장 지침”을 채택하였으며, OECD와 UNESCO에서는 “국경을 넘는 고등교육의 질 보장 가이드라인”이 채택되는 등 국제사회에서 고등교육의 질 보장 체계를 구축하려는 노력이 지속되었다(신현석·김상철·장아름, 2020: 341). 우리

6) ENQA: European Network of Quality Assurance in Higher Education

나라의 대학 인증평가 제도 도입 역시 이러한 국제적 흐름과 맥락을 같이 한다. 정부는 2007년 「고등교육법」 개정 과정에서 국제사회가 추진하고 있는 질 보장 체계를 구축하기 위해 대학에 대한 인증평가 제도를 도입하였다⁷⁾.

국내에서 대학기관평가인증을 주관하고 있는 한국대학평가원에 따르면 대학기관평가인증(institutional accreditation) 제도는 “대학이 교육기관으로서 기본요건을 충족하고 있는지 판정하고, 그 결과를 사회에 공표함으로써 사회적 신뢰를 부여하는 제도”로 정의되며, 대학기관평가인증의 획득은 “대학이 대학경영과 교육을 구성하는 요소(대학이념 및 경영, 교육과정 및 교수-학습, 교원 및 직원, 학생지원 및 시설, 대학성과 및 사회적 책무)에서 「대학설립·운영 규정」 등 고등교육 관계 법령과 대학이 구현하고자 하는 교육의 질을 보증할 수 있는 최소요건을 확보하고 있으며, 지속적으로 질 개선을 위한 노력을 하고 있음을 의미함”이라고 명시하고 있다(한국대학평가원, 2024: 4).

이처럼 대학기관평가인증 제도는 대학이 갖추어야 할 요건을 평가를 통해 확인하고 있다는 점에서 성과관리의 개념적 요소인 ‘평가를 통한 개선과정’을 포함하고 있다고 볼 수 있다. 또한, 대학이 지속적으로 질을 개선하기 위한 노력을 인증 획득을 통해 보장한다는 점에서 체계적 관리 과정과 정보활용 및 의사결정을 포함하고 있다고 할 수 있으며, 대학의 전반적인 성과관리를 위한 평가체제의 하나로 이해될 수 있다.

인증평가가 대학 성과관리 체제의 하나로 작동하고 있는 점은 실제로 대학에 적용되는 인증평가의 영역과 준거 내용이 대학 전반의 운영 과정을 아우르고 있을 뿐만 아니라, 평가 영역 「5. 대학성과 및 사회적 책무」를 통해 대학의 다양한 성과를 인증평가 기준으로 삼고 있다는 점에서 확인할 수 있다(〈표 II-7〉 참고).

7) 우리나라의 인증평가 제도는 크게 기관평가인증과 프로그램평가 인증으로 구분하여 시행된다. 2007년과 2008년 「고등교육법」 개정 당시에는 동법 제11조2 (평가)에 “② 교육과학기술부장관으로부터 인정받은 기관(이하 이 조에서 “인정기관”이라 한다)은 대학의 신청에 따라 대학운영의 전반과 교육과정(학부·학과·전공을 포함한다)의 운영을 평가 또는 인증할 수 있다.”라고 규정하여 대학기관평가인증 제도만을 명시하고 있었다. 그러나 2015년 동법 개정을 통해 “다만, 의학·치의학·한의학 또는 간호학에 해당하는 교육과정을 운영하는 학교는 대통령령으로 정하는 절차에 따라 인정기관의 평가·인증을 받아야 한다.”는 단서 조항을 추가하여 의학분야 관한 학문분야별 인증평가를 의무화하면서, 대학기관평가인증 제도는 국가 수준에서의 학문분야별 인증평가에 대한 질 관리 체계로 확대 운영되고 있다. 다만, 본 연구의 초점은 대학 운영 전반에 대한 성과관리에 두고 있으므로 대학기관평가인증 제도를 중심으로 다루었다.

〈표 II-7〉 대학기관평가인증에서의 평가 영역 및 평가 준거

평가영역	평가 준거
1. 대학이념 및 경영	1.1 교육목표 및 인재상
	1.2 발전계획
	1.3 거버넌스
	1.4 재정 확보
	1.5 재정 집행
	1.6 감사
2. 교육과정 및 교수-학습	2.1 교육과정 체계
	2.2 교양교육과정
	2.3 전공교육과정
	2.4 학사관리
	2.5 수업
	2.6 교수-학습 지원
3. 교원 및 직원	3.1 교원 확보
	3.2 교원 인사 및 업적평가
	3.3 교원 처우 및 복지
	3.4 교원의 교육 및 연구활동 지원
	3.5 직원 확보 및 인사
	3.6 직원 복지 및 업무 역량 개발 지원
4. 학생지원 및 시설	4.1 장학 제도 및 학생자치활동 지원
	4.2 학생 심리 및 진로 상담
	4.3 학생 권익 보호 및 소수집단학생 지원
	4.4 교육시설
	4.5 기숙사 및 학생 복지시설
	4.6 도서관
5. 대학성과 및 사회적 책무	5.1 성과관리
	5.2 교육성과
	5.3 연구성과
	5.4 취·창업지원 및 성과
	5.5 사회봉사
	5.6 지역사회 연계·협력

출처: 한국대학평가원(2024: 49)

특히 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」에서 인증평가 시행 연도에는 인증평가를 대학의 자체평가로 대체할 수 있도록 한 것도 대학기관평가인증의 성과관리 준거 대부분이 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」에서 규정하고 있는 제반 내용을 포함하고 있기 때문이다. 구체적으로는 해당 영역의 평가 준거 '5.1 성과관리'의 경우 대학이 “대학경

영 및 교육 전반에 대한 질 관리를 위하여 주기적으로 대학 자체평가, 교육만족도 조사를 포함한 다양한 방식으로 성과관리를 하고 있으며, 그 결과를 교육과 대학 운영에 충실히 반영하고 대학구성원이나 외부에 공개하는 등의 성과관리체계를 운영”하고 있는지를 확인하는 데 그 목적을 두고 있다. 그리고 관련한 주요 점검사항으로 (1) 대학경영 및 교육 전반의 질 관리를 위한 대학 성과관리체계 구축의 적절성(관련 규정, 조직, 인력 등), (2) 대학 자체평가 실시를 위한 조직 운영의 적절성(조직구성, 회의자료, 결과보고서 등), (3) 대학 자체평가를 체계적으로 적절하게 실시하는지 여부(평가 기준, 평가 시기, 평가 방법 등), (4) 대학 자체평가 결과에 대한 환류의 적절성(대학 자체평가 결과 공개 실적, 대학 자체평가 결과를 반영한 개선 실적), (5) 교육만족도 조사를 실시여부 및 조사의 내용과 방법의 적절성 정도, (6) 교육만족도 조사 결과 환류의 적절성 등을 제시하고 있다(한국대학평가원, 2024: 149-150).

한편 성과관리 제도로서의 인증평가의 실효성은 「고등교육기관의 평가·인증 등에 관한 규정」(대통령령)과 「고등교육 평가·인증 인정기관 지정기준」(교육부 고시)에서도 확인할 수 있다. 「고등교육기관의 평가·인증 등에 관한 규정」 제5조 제1항 제2호에서는 인정기관⁸⁾의 지정 기준을 “법 제11조의2 제2항에 따른 대학 운영의 전반과 교육과정(학부·학과·전공을 포함한다)의 운영을 평가 또는 인증하는 데 적합한 기준, 평가방법 및 절차를 갖추고 있을 것”이라고 규정하고 있다. 아울러 「고등교육 평가·인증 인정기관 지정기준」 제5조 제1항 제1호 가목에서는 인정기관의 “평가 인증 기준이 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」 제3조 제1항에 따라 학교가 자체평가에 필수적으로 포함해야 하는 사항과 학교 운영의 전반을 포함할 것”이라고 규정하고 있다. 이러한 규정은 인증평가를 수행하는 인정기관이 제시하는 준거가 대학 자체평가에서 요구하는 사항을 포함해야 함을 명시하는 동시에, 대학에 대한 인증평가를 실시하는 인정기관이 이러한 기준과 절차를 갖추고 있는 경우에만 인정기관으로 지정될 수 있도록 규정하고 있다. 이를 통해 각 대학의 인증평가는 대학 전반의 운영 성과관리로 연결될 수 있도록 하고 있음을 알 수 있다.

8) 인정기관은 고등교육 평가·인증제도를 통해 교육부 장관의 인정(recognition)을 받은 기관을 의미하며, 교육부 장관으로부터 인정을 받은 기관은 대학의 신청에 따라 대학의 운영 전반 또는 교육과정 운영에 인증(accreditation)을 부여할 수 있다(임종현·백승주, 2024). 이때 대학이 인증을 받기 위해 수행되는 평가를 통상적으로 인증평가로 부른다.

3) 대학 정보공시제도: 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법」

「고등교육법」 제11조의2(평가 등) 제1항에서 “학교는 교육부령으로 정하는 바에 따라 해당 기관의 교육과 연구, 조직과 운영, 시설과 설비 등에 관한 사항을 스스로 점검하고 평가하여 그 결과를 공시하여야 한다”고 규정하고 있고, 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」 제3조(자체평가의 실시) 제1항에서는 “학교의 장은 해당 학교의 교육 여건 개선 및 교육·연구 등의 질적 향상을 위하여 학칙으로 정하는 바에 따라 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법」 제6조 제1항에 따른 공시정보”를 자체평가에 포함하도록 규정하고 있다.

이러한 평가 결과의 공개 규정은 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법」 제1조(목적)에서도 규정하고 있는 바와 같이 대학의 운영과 관련된 일정 부분을 대외적으로 공개함으로써 국민의 알권리를 보장하고, 대학 운영의 투명성과 효율성을 높이는 데 그 목적이 있다.

교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법 제1조(목적) 이 법은 교육관련기관이 보유·관리하는 정보의 공개의무와 공개에 필요한 기본적인 사항을 정하여 국민의 알권리를 보장하고 학술 및 정책연구를 진흥함과 아울러 학교교육에 대한 참여와 교육행정의 효율성 및 투명성을 높이기 위하여 「공공기관의 정보공개에 관한 법률」에 대한 특례를 규정함을 목적으로 한다.

일반적으로 정보공개(공시)제도는 국민의 기본권 중 하나인 알권리를 보장하고, 공개 대상 정보와 관련된 이해관계자의 참여와 통제를 유도하며, 공개 대상 기관의 조직 투명성을 높여 효과적인 조직 운영을 촉진하는 준직접규제(quasi-direct regulation)에 해당한다(김승태, 2014; 전영한, 2007). 따라서 대학에 대한 정보공시제도 역시 대학 운영 전반과 관련된 중요한 정보를 국민에게 공개함으로써 국민의 대학 교육에 대한 알권리를 보장하고, 학생, 학부모, 나아가 일반 국민으로부터 대학 운영에 대한 직·간접적인 통제를 유도하며, 이를 통해 대학 운영의 투명성을 높이고 대학 조직 효과성을 증진시키려는 제도로 이해될 수 있다.

특히 대학 정보공시제도⁹⁾가 대학 성과관리 방안의 하나로 여겨지는 것은 대학 운영 전반에 관한 정보 공개를 통해 각 대학이 자체적인 경쟁력을 확보하기 위한 노력을 유도할

9) 대학 정보공시제도는 “대학알리미”와 혼용되어 사용되곤 한다. 학술적으로 대학 정보공시제도는 교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법에 따른 대학 정보의 공개 정책을 지칭하며, 대학 알리미는 해당 공시제도를 운영하기 위한 웹사이트(<https://www.academyinfo.go.kr/>)의 명칭이다.

수 있기 때문이다. 다시 말해, 조직 성과관리의 궁극적인 목적은 성과관리를 통해 조직의 성과를 높이는 데 있는데, 대학 정보공시제도가 대학 교육의 수요자인 학생에게 학교 운영 과정과 성과에 대한 정보를 제공함으로써 학생들이 이러한 정보를 바탕으로 실질적인 대학 선택권을 보장받게 되면, 각 대학은 대학 수요자의 선택을 받기 위한 더 좋은 성과를 도출할 수 있는 노력을 하게 된다. 결국 이러한 노력이 대학 교육의 질 제고와 책무성 강화로 이어지는 연쇄적인 효과를 가져오게 된다.

한편 대학이 정보공시제도를 통해 공개하는 사항과 주기(매년)는 동법 제6조(고등교육기관의 공시대상정보 등) 제1항에서 확인할 수 있다.

교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법 제6조(고등교육기관의 공시대상정보 등) ① 고등교육을 실시하는 학교의 장은 그 기관이 보유·관리하고 있는 다음 각 호의 정보를 매년 1회 이상 공시하여야 한다. 이 경우 그 학교의 장은 공시정보를 교육부장관에게 제출하여야 한다. <개정 2008. 2. 29., 2009. 5. 8., 2013. 3. 23.>

1. 학교규칙 등 학교운영에 관한 규정
2. 교육과정 편성 및 운영 등에 관한 사항
3. 학생의 선발방법 및 일정에 관한 사항
4. 총원율, 재학생 수 등 학생현황에 관한 사항
5. 졸업 후 진학 및 취업현황 등 학생의 진로에 관한 사항
6. 전임교원 현황에 관한 사항
7. 전임교원의 연구성과에 관한 사항
8. 예·결산 내역 등 학교 및 법인의 회계에 관한 사항
- 8의2. 등록금 및 학생 1인당 교육비의 산정근거에 관한 사항
9. 「고등교육법」 제60조부터 제62조까지의 시정명령 등에 관한 사항
10. 학교의 발전계획 및 특성화 계획
11. 교원의 연구·학생에 대한 교육 및 산학협력 현황
12. 도서관 및 연구에 대한 지원 현황
13. 그 밖에 교육여건 및 학교운영상태 등에 관한 사항

4) 대학 재정지원에 대한 성과관리

가) 대학 재정지원 계획: 「고등교육법」 및 「고등교육법 시행령」

대학의 성과관리는 실천적인 영역에서 대학 자체평가 및 인증평가 위주로 규정·운영되고 있으나, 대학 재정지원 사업에 대한 성과관리는 「고등교육법」 제7조의2(재정지원에 관한 계획 및 협의·조정) 제1항에서 “고등교육 재정지원 사업의 성과 분석 및 성과관리 계획”을 재정지원 기본계획에 포함하도록 규정하고 있다.

「고등교육법」 제7조의2(재정지원에 관한 계획 및 협의·조정)와 관련된 동법 시행령

(「고등교육법 시행령」 제4조의 2~5에서 규정하고 있는 재정지원 계획은 5년마다 정부의 대학에 대한 재정지원 기본계획을 수립하고, 이를 반영한 재정지원의 투자 방향과 기준을 포함하는 연도별 지원계획을 수립하는 데 그 목적이 있다(「고등교육법」 제7조의2(재정지원에 관한 계획 및 협의·조정) 제1항). 따라서 동법은 대학에 대해 정부가 재정지원을 시행할 시 재정지원 계획에 포함되는 사업에 대한 성과분석 및 성과관리 계획을 의무화하도록 하는 것으로 대학 전체 운영의 성과관리를 포괄하는 규정은 아니다. 더욱이 우리나라의 고등교육에 대한 정부 지출 비중이 2020년 기준 43%에 불과한 상황을 고려하면 전체 대학의 운영이 정부 재정지원 사업만으로 운영된다고 보는 것은 무리가 있다(한국교육개발원, 2023: 288).

대학에 대한 등록금 책정이 상대적으로 자유로운 외국 사례들과 달리, 지난 16년간 이어진 대학 등록금 동결 상황을 고려할 때, 실제 대학 경영과 교육 프로그램의 운영에서 정부의 재정지원에 대한 의존이 절대적이라는 것이 현장의 목소리이다(황혜원, 2022.05.10.). 결국 대학에 대한 정부의 재정지원이 대학 운영과 교육성과 창출에 미치는 실제적 기여를 고려할 때, 대학에 투입되는 정부의 재정지원에 대한 성과관리는 대학의 전반적인 성과관리에 직·간접적으로 영향을 미칠 수밖에 없음을 확인할 수 있다.

고등교육법 제7조의2(재정지원에 관한 계획 및 협의·조정) ① 교육부장관은 고등교육에 대한 지원을 확대하고 전략적으로 재원을 투자하기 위하여 관계 중앙행정기관의 장 및 지방자치단체의 장과 협의하여 5년마다 고등교육 재정지원 기본계획을 수립하고, 이를 반영하여 재정지원 투자의 방향과 기준을 포함하는 연도별 지원계획을 수립하여 국무회의에 보고한 후 국회에 제출하여야 한다.

② 재정지원 기본계획에는 다음 각 호의 사항이 포함되어야 한다. <개정 2023. 6. 9.>

1. 고등교육 재정지원의 중장기 투자 목표 및 방향
2. 고등교육 환경의 변화와 대학의 재정 여건 전망
3. 학교의 역할 및 특성에 따른 재정지원 배분 방향
4. 주요 추진과제 및 추진 방법
5. 고등교육 재정지원 사업의 성과 분석 및 성과관리 계획
6. 지역균형발전을 위한 재정지원 배분 방향

나) 대학 재정지원 사업 관리: 「대학 재정지원사업 관리운영에 관한 규정」 및 개별 사업 계획 대학에 대한 정부 재정지원(사업)이 대학 운영과 교육성과 창출에 미치는 영향을 고려하면 대학 재정지원(사업)에 대한 성과관리는 대학 성과관리와 연계 운영될 가능성이 높다. 다만 앞서 제시한 「고등교육법」 제7조의2(재정지원에 관한 계획 및 협의·조정)와 관련된 동법 시행령 「고등교육법 시행령」 제4조의 2~5의 규정은 정부가 고등교육에 대한

재정지원 계획을 수립함에 있어 지켜야 할 사항을 규정하는 데 초점을 두고 있어, 대학들이 실제 수행하는 재정지원 사업의 성과관리 세부 사항을 규정하는 것은 아니다.

실제 대학 현장에 투입되는 정부의 재정지원 사업의 효율적 관리를 위한 사항은 「대학 재정지원사업 관리운영에 관한 규정」(교육부훈령)을 통해 정하고 있다. 구체적으로 「대학 재정지원사업 관리운영에 관한 규정」은 교육부가 수행하는 대학 재정지원 사업의 운영체계(2장), 지원대상의 선정(3장), 협약의 체결 및 변경(4장), 사업단의 구성 및 관리(5장), 사업 수행에 대한 평가(6장), 사업비 집행 및 관리(7장)에 관한 내용을 명시하고 있어, 재정지원 사업을 수행하는 각 개별대학의 사업 운영과 관리의 중요 기준점으로 작용할 것으로 보인다(교육부, 2023.07.)¹⁰⁾.

특히 동 규정 「제6장 사업 수행에 대한 점검 및 평가」 부분에서는 수시점검(제24조), 자체평가(제25조), 연차평가(제26조), 단계평가(제27조), 종합평가(제28조) 등을 규정하고 있는데, 대학의 성과관리를 위해 평가체계가 활용된다는 점을 고려할 때, 대학 재정지원 사업에서는 평가를 통한 성과관리가 매우 다양한 방식으로 운영될 수 있도록 유도하고 있음을 알 수 있다. 실제로 규정에서 정의한 각 평가의 목적과 내용을 살펴보면 대체로 재정지원사업의 운영 성과를 파악하고, 그 결과를 환류함으로써 사업성과를 질적으로 개선하기 위함임을 적시하고 있어 재정지원사업의 경우 평가를 통한 성과관리 체계가 자리 잡고 있음을 확인할 수 있다. 특히, 제25조에서는 대학의 장 또는 사업단장이 연 1회 이상 사업에 대한 자체 평가를 실시하도록 의무적으로 규정하고 있어, 재정지원사업을 받는 대학의 자체평가 책임이 명시적으로 규정되어 있음을 알 수 있다(〈표 II-8〉 참고).

〈표 II-8〉 「대학 재정지원사업 관리운영에 관한 규정」상 평가의 종류 및 목적

규정		목적
제24조	수시점검	• 전문기관의 장은 사업 추진현황에 관한 사항을 수시로 점검할 수 있으며 필요한 경우에는 현장조사를 실시할 수 있다.
제25조	자체평가	• 대학의 장 또는 사업단장은 사업 목표의 효과적인 달성을 위하여 수행중인 사업에 대한 자체평가 시스템을 갖추고 연 1회 이상 자체평가를 실시하여야 한다.
제26조	연차평가	• 전문기관의 장은 대학 또는 사업단의 사업운영 실적을 점검하고 그 결과의 환류를 통한 사업의 질적 개선을 도모하기 위해 매년 연차평가를 실시할 수 있다.

10) 대학에 대한 재정지원 사업 수행기관의 사업 성과관리에 대한 의무는 「대학재정지원사업 공동 운영·관리 매뉴얼」(교육부, 2023.07.)에도 제시되어 있다. 동 매뉴얼에서는 사업 수행 주체가 사업운영 및 사후관리를 위해 사업시행 이후 주기적인 현장점검 실시, 사업의 효율화 및 대학 문제 해결을 위한 컨설팅 실시, 연차 및 단계 종합평가의 실시 등이 수행할 수 있음을 명시하고 있다(교육부, 2023.07.: 17). 다만 동 매뉴얼이 「대학 재정지원사업 관리운영에 관한 규정」을 구체화한 자료인 점을 감안하여 여기에서는 「대학 재정지원사업 관리운영에 관한 규정」을 중심으로 제시하였다.

규정		목적
제27조	단계평가	• 전문기관의 장은 사업종료 전에도 사업운영 성과를 주기적으로 평가하기 위하여 단계평가를 실시할 수 있다. 이 경우 당해 연도의 연차평가를 실시하지 않고 단계평가로 갈음할 수 있다.
제28조	종합평가	• 전문기관의 장은 사업 종료연도의 사업기간이나 사업종료 이후 시점에서 총 사업기간 동안의 사업운영 성과 및 사업 전체에 대한 종합평가를 실시한다. 이 경우 당해 연도의 연차평가를 실시하지 않고 종합평가로 갈음할 수 있다.

한편 대학에 대한 재정지원사업을 운영하는 각 대학은 개별 재정지원사업의 기본 방침(기본계획)에 의해서도 재정지원사업에 대한 성과관리 의무를 부여받고 있다. 특히 최근 대학 재정지원사업에서 성과관리의 중요성이 높아짐에 따라, 개별 재정지원 사업별로 사업 추진을 위한 성과관리 방안을 대학의 사업계획 내에 필수적으로 제시하도록 하는 경향이 커지고 있다. 예를 들어 대학 운영에 가장 폭넓게 지원되는 대학혁신지원사업(일반재정지원) 기본계획에 따르면, 사업을 추진하는 각 대학은 “자율혁신계획의 효과적인 이행 및 성과 창출을 위해 학내 성과관리 전담기구를 구축하여 자체 성과관리를 추진”할 것을 의무화하고 있으며(교육부, 2023.03b: 11), 해당 재정지원사업의 평가 과정에서도 자체 성과관리 영역을 설정하여, 자율 성과지표의 실적은 물론 사업 수행 과정에 대한 성과관리 및 환류 체계 구성·운영의 적절성을 필수 평가 요소로 포함하고 있다(한국연구재단, 2024.05.17.)(〈표 II-9〉 참고).

〈표 II-9〉 2024년도 대학혁신지원사업 성과평가 자체성과관리 영역

지표명	배점	정의	세부내용	
자체 성과관리 (100)				
1. 자율성과지표 관리 실적 (40)				
1.1	자율성과지표의 적절성	10	<ul style="list-style-type: none"> 지표 구성의 타당성 	<ul style="list-style-type: none"> 자율성과지표가 대학의 자율혁신계획 및 세부 과제와 연계되어 대학의 혁신 노력 정도를 가능하기에 적절한지를 평가 단순 투입, 과정지표가 아닌 사업의 궁극적 성과를 측정할 수 있는 결과(outcome) 위주로 지표를 구성하였는지 평가 지표 산출을 위한 데이터 및 측정 방법이 객관적이고 타당한지 평가
		10	<ul style="list-style-type: none"> 목표값 설정의 도전성, 합리성 및 타당성 	<ul style="list-style-type: none"> 목표값 설정 근거가 합리적이고 구체적인지 평가 자율성과지표 목표값은 도전적인지 평가(달성 난이도 등)
1.2	자율성과지표의 달성도	20	<ul style="list-style-type: none"> 대학이 제시한 자율성과지표의 목표값을 기준으로 실제 달성한 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 자율성과지표의 계획된 목표 달성 여부를 평가하는 한편, 미달성한 지표가 있는 경우 그 사유가 타당한지를 평가

지표명		배점	정의	세부내용
				<ul style="list-style-type: none"> 자율성과지표가 임의로 수정 또는 누락되었거나 목표값의 축소 등의 변조가 있었는지를 종합적으로 평가
2. 성과관리 및 환류 체계 구성·운영의 적절성 (60)				
3.1	성과관리 및 환류 체계 구성·운영의 적절성	30	<ul style="list-style-type: none"> 대학의 성과관리를 위한 조직과 성과분석 및 환류를 위한 성과관리 시스템을 체계적으로 구축·운영하기 위해 노력한 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리·환류 조직과 기구 등(자체평가위원회 등)이 체계적으로 구축 및 운영되고 있는지 평가 사업성과 분석 및 환류를 위한 학내 규정, 제도, 시스템 등이 체계적으로 구축되어 운영되었는지 평가
		30	<ul style="list-style-type: none"> 자체평가 등의 성과분석을 바탕으로 대학혁신을 위한 문제점을 분석하고 이를 개선하기 위해 체계적으로 노력한 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 자체평가 등의 성과분석을 바탕으로 대학혁신을 위한 문제점을 진단하여 개선(환류)한 실적을 평가 문제점 분석과 개선방안(환류)의 논리적 정합성을 평가

출처: 한국연구재단(2024.05.17.). 대학혁신지원사업 성과평가보고서 및 증빙서식 내 2024년도 대학혁신지원사업 성과평가 지표정의서 (안)_수정. 5쪽의 표(자체 성과관리(정성))

나. 대학 성과관리 관련 정책 현황

이 항에서는 우리나라의 대학 자율 성과관리 관련 주요 정책을 살펴보고, 그 특징과 시사점을 도출하고자 한다. 다만, 정부 차원에서 추진된 상당수의 정책들이 그 취지와 배경, 목적 및 결과 등을 고려할 때 대학의 성과관리와 관련이 있다고 볼 수 있지만, 정부가 직접적으로 대학 성과관리 정책을 발표한 경우는 찾기 어렵다. 또한, 정부가 정책적으로 추진하는 사업이나 제도(정책 수단)에 의한 대학의 노력과 변화를 대학의 자율적 성과관리 혹은 그 일환으로 보는 것이 적절한지 단언하기 어렵다. 그럼에도 불구하고 정부의 정책 기조, 고등교육 패러다임이나 핵심 정책들은 대학 사회에 분명한 시그널과 방향성을 제시하고 자구노력을 촉진하는 등 중대한 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

따라서 여기서는 최근 정부의 고등교육 패러다임 변화 흐름에 따라 대학 자율 성과관리와 관련성이 높다고 판단되는 핵심 추진 정책을 중심으로 분석하였다. 구체적인 분석 대상 및 내용은 다음 <표 II-10>과 같다.

〈표 II-10〉 분석 대상 및 내용

구분	내용	
분석 대상	대학평가	• 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)
	대학재정지원사업	• 대학혁신지원사업, 국립대학육성사업
분석 내용	• 추진 배경 및 목적	
	• 추진 내용 및 결과 활용(조치)	
분석 결과	• 대학 자율 성과관리에 주는 시사점	

먼저 분석 대상은 크게 대학평가와 대학재정지원사업의 두 가지 핵심 정책을 선정하였으며, 구체적으로는 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)과 대학혁신지원사업, 국립대학육성사업이 이에 해당한다. 이들 정책을 분석 대상으로 선정한 이유는 정부의 고등교육정책이 대학평가와 대학재정지원사업을 중심으로 추진되어 왔으며, 전체 대학을 대상으로 하는 포괄적이고 핵심적인 정책이라 판단했기 때문이다.

구체적으로 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)은 정부가 고등교육 경쟁력 강화와 질제고라는 패러다임에 기반하여 대학평가 기제를 전면 도입한 경우이다. 추진 과정에서 대학에 대한 하향식 평가 관점에서 상향식 맞춤형 진단을 통한 지원 개념으로 일부 변화가 있었으나, 대학에 대한 정부 주도의 평가 제도는 유효하게 지속되어 온 것으로 볼 수 있다. 이렇게 대학 운영 전반에 관한 정부 차원의 광범위한 평가와 결과 조치 등은 대학의 자체진단(자기점검) 및 성과관리 움직임을 본격화한 측면이 있다.

다음으로 대학혁신지원사업과 국립대학육성사업은 정부의 대학재정지원 패러다임 변화를 잘 보여주는 대표적인 정책이다. 기존의 선정 평가를 통해 일부 대학을 집중 지원하는 특수목적지원사업 구조에서 대다수 대학을 대상으로 대학의 자율 혁신을 지원하기 위한 일반재정지원사업으로 정부 정책이 전환된 것이다. 이와 같이 대학에 대한 정부의 지원대상 확대와 지원 방식의 획기적인 변화는 대학 실정에 부합하는 자율적이고 주도적인 혁신 추진, 성과 창출과 관리를 촉진할 수 있는 것으로 보인다.

분석 내용은 크게 정책의 추진 배경 및 목적, 추진 내용 및 결과 활용으로 구분하였으며, 정책 분석 결과로 대학 자율 성과관리에 주는 시사점을 도출하고자 하였다.

1) 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)¹¹⁾

가) 추진 배경 및 목적

대학기본역량진단(대학구조개혁평가)은 근래 우리나라 고등교육 핵심 정책의 하나로 자리 잡고 있다. 정부는 2000년대 초부터 대학구조개혁의 필요성을 인식하고 다양한 정책을 추진해 왔으나, 전체 대학을 대상으로 구조개혁을 본격화한 것은 2015년 대학구조개혁평가 도입 이후라고 볼 수 있으며, 이후 대학기본역량진단으로 명칭이 변경되어 추진되었다.

2010년대 이후 본격적으로 이루어진 정부의 대학구조개혁은 ‘고등교육의 경쟁력 강화, 질 제고 패러다임’에 기반하여 추진되었으며, 대학평가라는 기제를 통해 평가 결과를 정원 감축 권고 및 정부재정지원사업 참여 조건으로 활용하거나 학자금 대출 제한 등의 조치에 연계하여 더욱 강력한 영향력을 갖게 되었다(박기범 외, 2022). 최근 대학기본역량진단 체제에서는 정부재정지원제한 대학 선정 평가를 사전에 별도로 시행하는 등의 변화가 있었으며, 예정된 3주기 대학기본역량진단이 2021년에 종료됨에 따라 향후 정부의 대학평가는 기관평가인증을 중심으로 개편될 예정이다(교육부, 2022.12.16.). <표 II-11>은 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)의 추진 배경 및 목적을 정리한 것이다.

<표 II-11> 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)의 추진 배경 및 목적

	구분		
	대학구조개혁평가 2015년(1주기)	대학기본역량진단	
		2018년(2주기)	2021년(3주기)
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 학령인구 감소 대비 • 고등교육 경쟁력 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 새 정부 고등교육정책 추진방향에 따른 기존 평가 전면 개선 	<ul style="list-style-type: none"> • 진단 목적과 기능을 명확하게 정립하여 추진
목적	<ul style="list-style-type: none"> • 새 평가체제를 통한 대학교육의 질 제고 및 평가 결과에 따른 구조개혁 • 양적 감축 	<ul style="list-style-type: none"> • 대학의 자율적인 발전 지원 • 진단 및 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 교육의 질 제고 및 대학의 적정 규모화 지원

출처: 교육부(2014.12.24.: 10-11), 교육부(2017.11.30.: 1, 4), 교육부(2019.12.: 4)의 관련 내용을 표로 재구성

2015년 대학구조개혁평가는 당시 학령인구 감소와 고등교육의 경쟁력 강화에 대한 사회적 공감대 확산에 따라, 정부 주도의 새로운 대학평가체제를 도입하여 대학교육의 질 제고를 도모하는 동시에 평가 결과를 활용한 대학구조개혁을 추진하고자 했던 것으로 이

11) 이 내용은 교육부(2014.12.24.), 교육부(2017.11.30.), 교육부(2019.12.)의 내용을 중심으로 정리함

해된다. 대학의 고등교육기관으로서 사회적 책무성이 강조되었던 시기로 볼 수 있다.

그러나 2주기 대학구조개혁평가를 앞둔 2017년 새 정부 고등교육 정책 기조와 1주기 대학구조개혁평가에 관한 문제 제기 등을 고려하여, 기존의 대학구조개혁평가는 대학기본역량진단으로 명칭이 변경되었고, 진단의 목적 또한 대학의 자율적인 발전을 지원하는 개념으로 수정되었다. 즉, 정부가 대학을 하향식으로 평가하는 것이 아니라, 대학 맞춤형 진단을 통해 상향식으로 대학을 지원한다는 의미이다(박기범 외, 2022: 59). 정부는 1주기 대학구조개혁평가의 목적이 양적 감축에 있었다면, 2주기 대학기본역량진단의 목적은 진단 및 지원에 있음을 상호 비교하여 제시한 바 있다(교육부, 2017.11.30.: 57). 다시 말해 대학구조개혁평가 출범 당시와 비교할 때, 대학기본역량진단 체제는 대학의 자율성 존중과 지원자로서 정부의 역할 변화를 도모하려는 의도가 담겨 있는 것으로 판단된다.

나) 추진 내용 및 결과 활용

대학기본역량진단(대학구조개혁평가)의 정책 추진 대상, 내용, 추진 방법 및 결과 활용 등은 <표 II-12>에서 제시된 것과 같이 하나의 제도이지만 주기에 따른 차이와 변화가 있는 것으로 파악되었다.

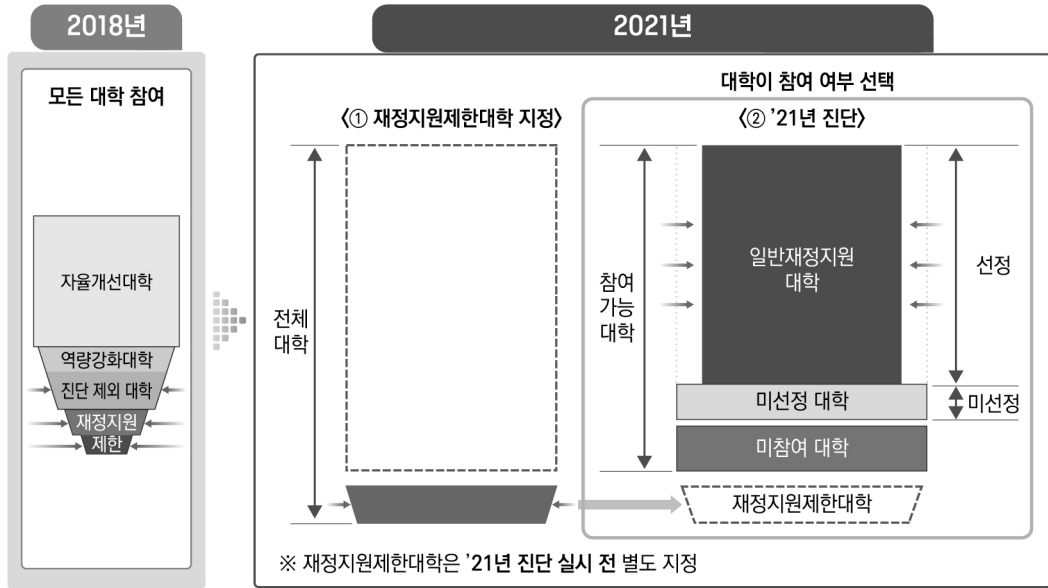
<표 II-12> 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)의 추진 내용 및 결과 활용

	구분		
	대학구조개혁평가 2015년(1주기)	대학기본역량진단	
		2018년(2주기)	2021년(3주기)
대상	<ul style="list-style-type: none"> 고등교육법 제2조 제1호, 제2호, 제4호 본·분교 구분/ 국립대학법인인 사립대학으로 구분 특수 유형의 경우 평가 제외 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 좌동 	<ul style="list-style-type: none"> 고등교육법 제2조 제1호, 제2호, 제4호 본·분교 구분/ 국립대학법인인 사립대학으로 구분 대학이 진단 참여 여부 선택 재정지원제한대학 지정 시 참여 불가
내용	<ul style="list-style-type: none"> 고등교육기관으로서 반드시 갖추어야 할 요소 중심 평가 정량지표와 정성지표로 구성 	<ul style="list-style-type: none"> 대학(학부교육)이 갖추어야 할 기본 요소(1단계), 고등교육기관으로서의 지속 가능성에 대한 정밀 진단(2단계) 	<ul style="list-style-type: none"> 대학이 갖추어야 할 핵심적인 기본요건 중심 지표(요소) 간소화
방법	<ul style="list-style-type: none"> 일반대학: 단계평가, 전문대학: 일괄평가 대학별 평가팀 운영 평가점수에 따른 등급 구분 (A~E): 전국 단위 6등급 	<ul style="list-style-type: none"> 단계별(1·2단계) 진단 지표별 진단팀 운영 정량 지표 만점 기준 사전 제시 일정수준 이상 자율개선대학 선정 (등급 구분 폐지): 권역별 균형 고려 	<ul style="list-style-type: none"> 진단 단계 통합(단일 단계): 서면·대면 진단 권역별 선정 비율 확대 부정·비리 대학에 대한 조치(등급 하향 등)

	구분		
	대학구조개혁평가 2015년(1주기)	대학기본역량진단	
		2018년(2주기)	2021년(3주기)
	<ul style="list-style-type: none"> 부정·비리 대학에 대한 조치(등급 하향 등) 	<ul style="list-style-type: none"> 부정·비리 대학에 대한 조치(등급 하향 등) '15년 평가 정원 감축 권고 미이행 감점 	<ul style="list-style-type: none"> '18년 진단 결과에 따른 정원 감축 권고 미이행 패널티
결과 활용	<ul style="list-style-type: none"> D, E 등급 대학 재정지원사업 참여 제한, 국가장학금 및 학자금 대출 연계 등 재정지원사업 참여가능 대학, 국가장학금 및 학자금 지급가능 대학 명단 공개 정원 감축 권고 	<ul style="list-style-type: none"> 자율개선대학 대상 일반재정지원 진단 정보 제공 맞춤형 컨설팅 지원 정부 재정지원 제한 역량강화·재정지원제한대학 대상 정원 감축 권고 한계대학 선정 및 조치 	<ul style="list-style-type: none"> 재정지원제한대학 별도 지정 일반재정지원 진단 참여 여부에 따른 특수목적 재정지원사업 신청·지원 가능 범위 제한 진단 분석 자료 제공 및 컨설팅 지원 사전에 대학의 자체 계획에 따른 적정 규모화 일반재정지원대학, 재정지원 가능 대학, 국가장학금 지원 가능 대학, 학자금 대출제한대학 등 명단 공개

출처: 교육부(2014.12.24.: 11-16), 교육부(2017.11.30.: 38-57), 교육부(2019.12.: 6-21)의 관련 내용을 표로 재구성

먼저 추진 대상의 경우 기본적으로 고등교육법 제2조 제1호, 제2호, 제4호에 해당하는 일반대, 산업대, 전문대를 모두 포함하고 있다. 다만 대학구조개혁평가에서는 일부 특수 유형 대학의 경우 평가 제외가 가능하다는 예외 사항을 두고 있으나, 2021년 대학기본역량진단에서는 진단에 앞서 시행되는 재정지원제한대학에 지정된 경우를 제외하고, 대학이 진단 참여 여부를 선택할 수 있도록 변경되었다. [그림 II-8]은 2021년 대학기본역량진단 대상을 2018년 대학기본역량진단과 비교하여 제시한 것이다.



[그림 II-8] 2주기, 3주기 대학기본역량진단 대상 비교

출처: 교육부(2019.12.: 9)

평가(진단) 내용은 정량·정성지표를 활용하여 대학이 갖추어야 할 핵심 요소들로 구성되었다. 구체적으로, 2021년 일반대학의 대학기본역량진단 항목은 <표 II-13>과 같이, '발전 계획의 성과', '교육 여건', '대학 운영의 책무성', '수업 및 교육과정 운영', '학생 지원', '교육 성과' 영역으로 구성되어 있다. 하위 진단 지표로는 대학의 특성화 계획 또는 중장기 계획 등 발전 계획, 전임교원 확보율 및 교육비 환원율, 교육과정 운영 및 개선과 수업 관리 및 학생 평가, 학생 학습 역량 지원과 진로·심리상담 지원, 취·창업 지원, 학생 충원율과 졸업생 취업률 성과 등을 종합적으로 평가(진단)하였다(교육부, 2019.12.: 15).

<표 II-13> 3주기 대학기본역량진단 일반대학 지표(안)

진단 항목	진단 지표
발전 계획의 성과 (4)	• [정량적 정성] - 특성화 계획 또는 중장기 계획 등 발전 계획
	• [정량적 정성] 자율지표
교육 여건 (20)	• [정량/정량적 정성] 전임교원 확보율
	• [정량] 교육비 환원율
대학 운영의 책무성 (9)	• [정량/정량적 정성] 법인 책무성
	• [정량적 정성] 구성원 참여·소통

진단 항목	진단 지표
수업 및 교육과정 운영 (29)	<ul style="list-style-type: none"> • [정량적 정성] 교육과정 운영 및 개선 <ul style="list-style-type: none"> - 교양 교육과정 운영(7) - 전공 교육과정 운영(7) - 교수·학습방법 개선(6)
	<ul style="list-style-type: none"> • [정량/정량적 정성] 수업 관리 및 학생 평가 <ul style="list-style-type: none"> - (정량) 총 강좌 수(1.5) - (정량) 강의 규모의 적절성(1) - (정량) 비전임교원 담당 학점 대비 - 강사 담당 학점 비율(1.5) - (정량) 강사 보수수준(1) - (정량적 정성) 수업관리의 적정성 및 운영성과(2) - (정량적 정성) 학생평가의 적정성 및 운영성과(2)
학생 지원 (13)	• [정량적 정성] 학생 학습역량 지원
	• [정량적 정성] 진로·심리상담 지원
	• [정량적 정성] 취·창업 지원
교육 성과 (25)	<ul style="list-style-type: none"> • [정량] 학생 충원율 <ul style="list-style-type: none"> - 신입생 충원율(12) - 재학생 충원율(8)
	<ul style="list-style-type: none"> • [정량] 졸업생 취업률 <ul style="list-style-type: none"> - 졸업생 취업률(3) - 유지취업률(2)

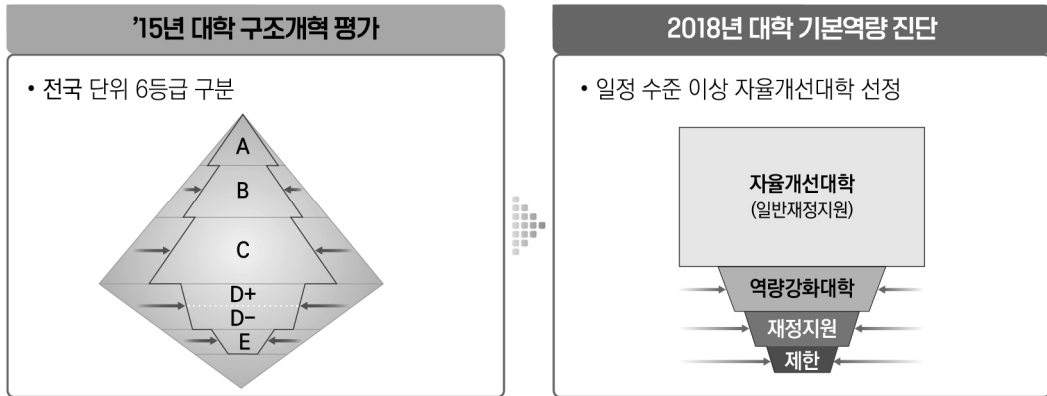
출처: 교육부(2019.12.: 15)의 일부를 발췌하여 제시

이러한 평가(진단) 지표는 주기를 거듭하며 간소화되었으며, 지표 체계를 단순화하고 신규 지표 추가를 최소화하였으며, 일부 지표를 삭제·통합하는 등 대학의 평가(진단) 부담을 경감(교육부, 2019.12.: 13)하고자 하였다. 이에 따라 2018년 대학기본역량진단과 비교하여, 2021년 대학기본역량진단 지표는 일반대학의 경우 20개에서 13개로, 전문대학의 경우 21개에서 14개로 축소되었다(교육부, 2019.12.: 10).

추진 방법에 있어서는 대학별 보고서에 대한 평가를 기본으로 하되, 주기에 따라 단계 평가 혹은 단일평가, 서면평가, 대면평가, 현장방문평가 등 평가 방식에 차이가 있었다. 2015년 대학구조개혁평가 당시 일반대는 2단계 평가, 전문대는 단일평가 방식을 택했으나, 2021년 대학기본역량진단에서는 일반대와 전문대 모두 진단 단계를 통합한 단일평가로 변경되었다. 그러나 추진 방법에 있어 가장 큰 차이는 2015년 대학구조개혁평가와 2018년 대학기본역량진단에서 찾을 수 있다. 예컨대 2018년 대학기본역량진단에서는 기존의 평가결과에 따른 등급 구분을 폐지하고 대학을 자율개선대학과 역량강화대학으로 구분하였으며, 공정성 등의 논란이 있었던 대학별 평가팀을 지표별 진단팀으로 변경하고,

정량 지표 만점 기준을 사전 공개하는 등의 개선이 이루어졌다. 또한, 진단 결과 산정 시 권역별 균형을 고려하는 등의 변화가 있었다(표 II-12) 참고).

[그림 II-9]는 1주기 대학구조개혁평가 결과 등급 구분과 2주기 대학기본역량진단 결과 대학 선정 방안을 비교하여 제시한 것이다.



[그림 II-9] 1주기 대학구조개혁평가 및 2주기 대학기본역량진단 결과 대학 구분
출처: 교육부(2017.11.30.: 5)

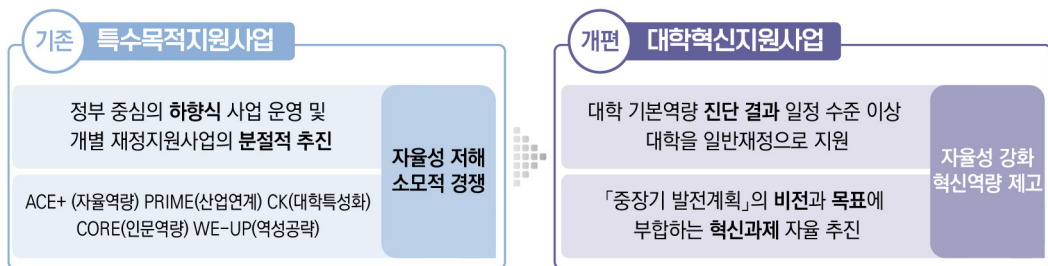
결과 활용에 있어서도 2015년 대학구조개혁평가와 2018년 대학기본역량진단은 차이가 있었는데, 가장 큰 차이는 2018년 대학기본역량진단부터 후속 조치로 정부의 일반재정지원이 연계되었다는 점이다. 이는 정부가 기존의 대학재정지원사업을 재구조화하여 다수의 특수목적지원사업을 대학혁신지원사업이라는 일반재정지원사업 중심으로 개편한 것과 관련이 있다. 1주기 대학구조개혁평가 결과는 정부 재정지원사업 참여 조건이나 정원 감축 권고 기준 등에 활용되었으나, 2주기 대학기본역량진단 결과는 정부의 대학에 대한 일반재정지원의 근거로서 새롭게 정립된 측면이 있다. 또한, 진단 결과 분석 자료 제공이나 컨설팅 지원 등이 병행됨으로써, 진단 이후에도 진단 결과에 기반한 지원을 강화하고자 하였다. 2021년 대학기본역량진단의 경우 진단에 앞서 재정지원제한대학을 선정함으로써 대학기본역량진단의 지원 기능을 더욱 분명히 하고자 한 것으로 판단된다.

2) 대학혁신지원사업¹²⁾¹³⁾

가) 추진 배경 및 목적

대학혁신지원사업은 정부 대학재정지원사업의 하나로, 2018년 대학재정지원사업 개편(재구조화)의 핵심이라 할 수 있다. 개편 이전에는 정부의 대학재정지원사업이 특수목적 지원사업 중심으로 추진되어 일부 대학에만 선별적으로 지원이 이루어졌다. 그러나 대학 재정지원사업 개편을 통해 일반재정지원사업을 도입하고 일정 수준 이상의 대학을 모두 지원함으로써, 우리나라 전체 고등교육기관의 전반적인 질 제고를 위한 기반을 마련하였다(문보은 외, 2021: 29). 또한, 개별 대학 실정에 맞는 혁신 추진이 가능하도록 하여, 대학이 혁신의 주도권을 가질 수 있도록 자율성을 확대하고자 하였다.

당시 대학재정지원사업 개편의 배경에는 그동안 정부 주도의 평가와 대학 간 경쟁 및 서열화 등으로 인해 대학의 자율적이고 창의적인 역량 강화가 미흡했고, 대학의 자율성 약화와 획일화라는 문제를 극복하기 위한 방안이 필요하다는 인식이 있었다(대통령직속 정책기획위원회·관계부처합동, 2018.09.06.: 41-42; 문보은 외, 2021: 27 재인용). 이는 정부의 대학재정지원 패러다임 전환을 의미하는 것이기도 하다. [그림 II-10]은 정부가 대학혁신지원사업으로 개편한 이유와 달성하고자 하는 목표 등을 개편 전·후로 비교하여 제시한 것이다.



[그림 II-10] 대학혁신지원사업 개편 전·후

출처: 교육부(2019.01.: 2)

12) 단, 2023년부터 국립대의 경우 국립대학육성사업에 대학혁신지원사업이 통합됨에 따라, 국립대학육성사업의 관련 내용을 후술함

13) 이 내용은 교육부(2019.01.), 교육부(2022.02.)의 내용을 중심으로 정리함

〈표 II-14〉는 대학혁신지원사업의 추진 배경 및 목적을 정리한 것이다. 이를 1주기와 2주기로 구분하여 살펴본 결과, 배경 및 방향, 목적에 있어서 큰 차이는 없지만, 2주기의 경우 1주기 성과를 지속하고 고도화하며, 적정 규모화를 도모하고 지역 수요 등을 고려한다는 점이 추가된 것으로 보인다. 대학혁신지원사업의 추진 배경을 살펴보면, ‘대학의 자율 혁신’이 필요하고, ‘질 제고를 위한 정부의 고등교육 재정 투자 확대’가 요구된다는 점이 명확히 드러난다. 이에 따라 정부는 일반재정 지원을 통해 대학의 자율 혁신을 뒷받침하고자 하였다.

〈표 II-14〉 대학혁신지원사업의 추진 배경 및 목적

	대학혁신지원사업	
	1주기(2019년~2021년)	2주기(2022~2024년)
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 대학의 자율성 확대를 위한 국정과제의 일환으로 대학재정지원사업 재구조화 및 일반재정지원사업으로서 대학혁신지원사업 도입 • 대학의 질적 수준 제고를 위한 재정 투자 확대 필요 • 창의·융합 인재 양성 등을 위한 대학 혁신 강화 시급 • 대학의 자율 혁신 지원(대학 스스로 기본역량 향상을 위한 혁신 과제와 구현 방법 선택) 및 공적 재원의 책무성 강화(대학의 중장기 발전계획을 토대로 성과 협약 체결 및 이행 실적 평가 중심의 성과관리) 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 자율 혁신의 지속·고도화 추진 필요 • 대학 내 재정·행정 역량 총결집을 통한 자율 혁신성과의 재도약 추진 시점 • 대학의 열악한 미래 투자 여력 • 급변하는 미래사회에 맞는 인재양성 필요
방향	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 기본역량 제고를 위한 일반재정 지원 • 대학별 「중장기 발전계획」에 따른 자율 혁신 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 적정 규모화, 특성화를 포함한 대학별 자율 혁신 추진 지원 • 지역 수요, 대학 역량 등에 따른 다양한 발전 전략 뒷받침
목적	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 사회 변화에 대응하여 대학 기본역량 강화 및 전략적 특성화 지원 • 대학의 자율 혁신을 통해 국가 혁신 성장의 토대가 되는 미래형 창의 인재 양성 체제 구축 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 대학별 자율 혁신을 통한 체질 개선으로 양질의 대학 교육 및 미래 인재 양성

출처: 교육부(2019.01.: 1-2, 4-5), 교육부(2022.02.: 1-3, 7)의 관련 내용을 표로 재구성

나) 추진 내용 및 결과 활용

대학혁신지원사업의 구체적인 추진 내용 및 결과 활용을 살펴본 결과, 〈표 II-15〉에서 제시된 바와 같이 주기에 따라 대상이나 사업 유형과 같은 내용 등의 변화가 있었으나, 전체적으로 볼 때 일관성 있게 추진되고 있는 것으로 판단된다.

〈표 II-15〉 대학혁신지원사업의 추진 내용 및 결과 활용

	구분	
	대학혁신지원사업(2019년~2021년)	대학혁신지원사업(2022~2024년)
대상	<ul style="list-style-type: none"> • 대학기본역량진단 결과 자율개선대학 및 역량강화 대학(일부) 	<ul style="list-style-type: none"> • 일반재정지원대학 전체 * '23년부터 국립대의 경우 국립대학육성사업에 대학혁신지원사업 통합 * 일반재정지원사업 유형 외 대상은 선정·비수도권 사립대학
내용	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 유형: I 유형 자율협약형 및 II 유형 역량강화형 • 지원 조건 및 사업 내용: I 유형의 경우 대학의 중장기 발전계획에 따른 자율 혁신, II 유형의 경우 정원감축 및 구조조정과 대학 특성화 전략에 따른 발전 지원 • 사업 관리: 대학이 자율적으로 성과 및 사업을 관리하기 위하여 대학혁신지원사업 운영위원회 구성·운영(모니터링, 자체평가 등 수행) • 총괄관리체계 구축: 총장 중심의 대학혁신위원회 운영으로 대학혁신 전반에 대한 총괄적 관리·운영(대학이 수행하는 재정지원사업 간 연계 및 효율화를 통한 성과 제고) • 성과 관리: 컨설팅단 구성·운영, 협약 체결, 성과지표 수립·관리, 성과평가(연차·종합평가) 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 유형: 일반재정지원사업과 부처 협업형 인재양성 사업(일반대), ('23년 신규)지방대학활성화사업 • 사업 내용: 대학별 발전 전략에 맞춘 자율혁신계획 수립·추진, 자율 혁신계획 주요 내용은 대학의 중장기 발전계획, 적정규모화 계획, 대학혁신전략 및 재정 투자계획, 총괄 관리체계 구축 • 사업 관리: 협약을 체결하여 사업 수행 및 성과관리의 책무성 확보 • 성과 관리: 자체 성과 관리 및 환류 등을 위한 총괄 관리 체계 구축(대학혁신위원회 및 대학혁신운영위원회 등)
방법	<ul style="list-style-type: none"> • I 유형의 경우 대학의 중장기 발전계획이 포함된 대학혁신지원 사업계획 작성 및 제출, II 유형은 대학의 중장기 발전계획과 대학 특성화 전략, 정원감축 권고 이행계획을 필수로 포함한 대학혁신지원 사업계획을 평가하여 선정 * II 유형의 경우 선정평가단을 통한 서면평가와 대면평가 진행(정량지표와 정성지표인 사업계획 평가) • 사업비 교부 및 집행: 기관에 총액으로 교부하며 별도 계정을 설치하여 관리 • 자원 배분: I 유형의 경우 권역별 배분 및 대학별 배분, 1차년도 포물러(100%), 2~3차년도 포물러+성과평가 인센티브, II 유형은 권역 구분 없이 포물러(100%)로 배분 • 부정·비리대학 수혜 제한 • 중장기 발전계획을 포함한 대학혁신지원 사업계획의 타당성, 성과목표의 적절성 등 컨설팅 	<ul style="list-style-type: none"> • 일반재정 지원 확대(1교당 평균 지원 규모 확대) • 사업비 교부 및 집행: 기관에 총액으로 교부하며 별도 계정을 설치하여 관리 • 자원 배분: 포물러, 권역별 배분 및 대학별 배분, 적정규모화 지원금 • 상위법령에 따른 집행기준 외 별도 사업비 지침을 통한 규제 최소화 및 대학의 실질적인 재정집행 자율성 제고 • 사업 성과에 따른 인센티브 구간 세분화 및 구간별 인센티브 가중치 확대로 대학의 자율적 혁신 촉진 * 부처 협업형 인재양성의 경우 총괄 기본계획 수립에 따른 부처별 세부 시행계획 수립 및 사업 통합 공고, 사업계획서 접수 및 선정평가 후 사업비 교부
결과 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 연차평가 및 종합평가 실시·활용 • I 유형: 연차평가 결과 사업성과에 따른 인센티브 배분 및 포물러 지원금 조정 등 • II 유형: 연차평가, 종합평가 결과에 따라 대학을 3등급으로 구분, 하위 대학의 사업비 일부(10%)를 감액하여 상위대학에 인센티브 지급, 사업성과 매우 미흡 대학은 포물러 지원금 조정 	<ul style="list-style-type: none"> • 연차평가 및 종합평가 실시·활용 • 평가내용: 자율혁신계획 이행 여부, 적정규모화 계획 달성 여부, 대학 내 총괄 관리 체계 운영 및 성과 관리 등 • 우수 대학에 사업 성과(연차평가) 연계 인센티브: 평가 결과 권역 내 대학 5등급 구분, D등급 제외 대학에 등급별 가중치에 따라 인센티브 배분 • 유지충원을 및 적정규모화 계획 이행 실적 점검, 대학별 정원의 선발비율 등에 따라 사업비 조정

출처: 교육부(2019.01.: 6-21), 교육부(2022.02.: 7-24)의 관련 내용을 표로 재구성

주: 2주기 대학혁신지원사업의 경우 일반재정지원사업을 중심으로 작성

대학혁신지원사업의 추진 대상은 1주기에는 자율개선대학 및 일부 역량강화대학으로 한정되었으나, 2주기에는 일반재정지원대학 전체로 변경되었다. 단, 2023년부터 국립대학의 경우 국립대학육성사업에 대학혁신지원사업이 통합되었다. 한편, 부처 협업형 인재양성 사업과 지방대학활성화사업이 신설되었으며, 지원 대상은 일반재정지원대학 중 선정 대학과 지방소재 사립대학이다.

대학혁신지원사업은 1주기의 경우 'I 유형: 자율협약형'과 'II 유형: 역량강화형'으로 구성되었는데, 자율협약형은 대학기본역량진단 결과 자율개선대학에 해당하는 대학의 중장기 발전계획에 따른 자율 혁신을 추진한 사업이다. 역량강화형은 대학기본역량진단 결과 역량강화대학 중 일부가 해당되며, 정원감축 및 구조조정과 대학 특성화 전략에 따른 발전을 도모하였다. 사업 참여 대학들은 사업 관리와 성과 관리 및 대학혁신 전반에 대한 총괄 관리 체계를 구축하였다. 구체적으로 사업 관리는 대학이 자율적으로 성과 및 사업을 관리하기 위해 대학혁신지원사업운영위원회를 구성·운영하였으며, 성과 관리는 협약 체결, 성과지표 수립·관리, 성과평가 등을 통해 이루어졌다.

2주기에는 사업 유형이 일반재정지원사업과 부처 협업형 인재양성 사업, 지방대학활성화사업(23년 신규)으로 바뀌었다. 2주기 일반재정지원사업에서는 대학별 발전 전략에 맞춘 자율혁신계획을 수립·추진 중으로 주요 내용은 '대학의 중장기 발전계획', '적정규모화 계획', '대학혁신전략 및 재정 투자계획', '총괄 관리체계 구축'이다. 1주기와 마찬가지로 대학은 총괄관리체계 구축 아래 사업관리와 성과관리를 지속하고 있다.

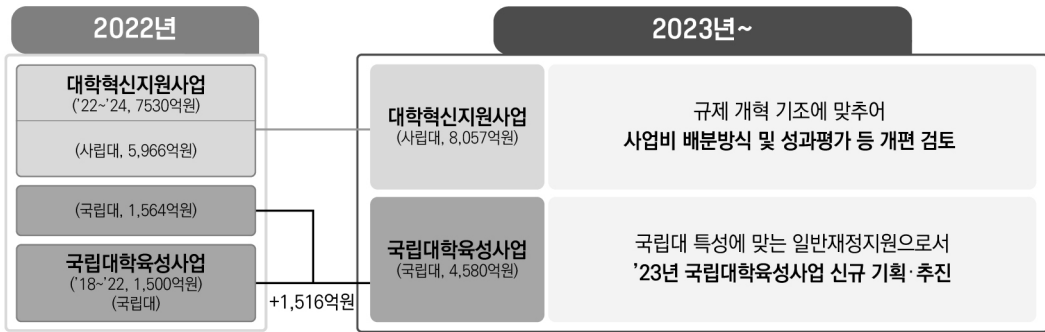
대학혁신지원사업은 대학별 '대학혁신지원 사업계획' 작성 및 제출을 통해 추진된다. 1주기의 경우 역량강화형 대학은 대학혁신지원 사업계획을 평가하여 선정되었다. 1, 2주기 모두 사업비는 기관에 총액으로 교부되며 포물러 방식을 택하고 있다. 1주기 대비 2주기에는 대학당 평균 지원 금액 규모가 확대되었으며, 적정 규모화 지원금이 추가로 배정되었다. 또한, 재정 집행에 있어 자율성을 제고하기 위해 규제를 최소화하는 등의 변화가 있었는데, 대학의 자율적 혁신을 촉진하기 위해 사업 성과에 따른 인센티브 구간을 세분화하고 구간별 인센티브 가중치를 확대하였다.

대학혁신지원사업의 성과평가는 연차평가와 종합평가 형태로 이루어지며, 평가 결과는 인센티브 지급이나 미흡한 대학에 대한 포물러 지원금 조정 등에 활용되고 있다.

3) 국립대학육성사업

가) 추진 배경 및 목적

앞서 살펴본 바와 같이, 대학혁신지원사업의 도입은 우리나라 고등교육기관의 전반적인 질 제고를 견인하는 기반이 되고 있다. 다만, 정부는 2023년부터 국립대학에 대한 대학혁신지원사업을 국립대학육성사업에 통합하여, 국립대학의 특성에 맞는 일반재정지원을 강화하고자 하였다. 구체적으로 [그림 II-11]에 제시된 바와 같이, 2023년부터 기존의 대학혁신지원사업 중 국립대학 사업을 분리하여 국립대학육성사업으로 이동시키면서, 대학 설립유형에 따른 새로운 일반재정지원 체제를 도모한 것으로 이해된다.



[그림 II-11] 2023년 전후 대학혁신지원사업과 국립대학육성사업 변화

출처: 교육부(2023.03a: 1)

나) 추진 내용 및 결과 활용

2024년 기준 국립대학육성사업의 지원대상은 전체 국립대학 37개교이며, 지원 규모는 5,722억 원이다. 이 사업은 국립대학의 고유 역할, 지역사회 여건, 인재양성 수요 등을 고려하여, 국립대학이 자율적으로 혁신할 수 있도록 지원하는 것을 핵심 내용으로 하고 있다(교육부, 2024.01b: 4). 국립대학육성사업은 국립대학의 경쟁력과 책무성을 제고하고 자율적 혁신을 뒷받침할 수 있도록 대학별 특성에 맞는 추진 과제를 자유롭게 설정·운영할 수 있도록 한다(교육부, 2024.01b: 7).

<표 II-16>은 2024년 국립대학육성사업 추진과제(예시)로서 학생 진로 지원 확대, 지역사회 발전기여, 연구경쟁력 강화 등 다양한 영역에서 자유롭게 과제를 추진할 수 있음을 보여준다.

〈표 II-16〉 2024년 국립대학육성사업 추진과제(예시)

주요 과제	추진과제(예시)
특화전략 기반 자율혁신	<ul style="list-style-type: none"> • 대학혁신지원사업의 자율혁신계획을 기반으로 혁신 전략 보완·발전 • 적정규모화 계획(‘23~’25) 등과 연계한 특성화 전략·계획 • 대학 내 재정지원사업 총괄 관리 및 연계 체계 구축
학생 전공 선택·진로 지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 전공자율선택제 등을 통한 학생의 전공 선택권 확대 • 경쟁적인 학과·전공 운영 개선, 학생의 수요 및 진로를 반영한 혁신적인 학사구조 개편, 교육과정 개발·운영
지역사회 발전에 기여	<ul style="list-style-type: none"> • 국립대학-지자체 간 협력을 통한 정책 및 재정지원 연계 • 지역산업 및 지역사회 문제 해결을 위한 프로젝트 운영 • 국립대학의 자원 및 기술 등 개방 • 지역 인재 및 취약계층 등의 고등교육 기회 확대
대학 간 연계·협력 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 공동교육혁신센터 운영 및 공유 플랫폼 구축·운영 • 대학 간 교육과정 공유, 프로그램 공동 개발·운영 • 자율적인 대학 간 연합·통합 여건 조성
특화분야 연구경쟁력 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 기초·보호학문 육성 및 국가적 특화 학문분야 지원 확대 • 대학원 연구 기반 강화 및 대학부설연구소 경쟁력 제고
융·복합 및 전문 인재양성	<ul style="list-style-type: none"> • 지역수요 기반 융·복합 인재양성 • 디지털 인재양성을 위한 교육 인프라 및 여건 구축
글로벌 교육경쟁력 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 해외 대학과의 글로벌 네트워크 확대 • 외국인 유학생 유치 및 지역 내 취업·정주 연계

출처: 교육부(2024.01b: 7)

한편, 정부는 국립대학육성사업 성과평가를 통해 국립대학이 사회변화에 맞추어 혁신하고, 학생 교육을 충실히 지원하기 위해 필요한 핵심분야를 중점적으로 평가하고자 하였다. 구체적으로, 혁신 성과, 핵심 교육성과, 자체 성과관리 등 3개 영역을 평가내용으로 하고 있다. 〈표 II-17〉에 제시된 바와 같이, 첫째, 혁신 성과는 정성지표로서 미래 융합형 인재 양성을 위해 대학별, 지역별 여건에 맞게 인재 양성 체계를 혁신하는 성과 및 전략을 평가하는 것이며, 둘째, 핵심 교육성과는 신입생, 재학생 충원율 지표 평가를 통해 대학의 적정규모화 계획에 따른 성과를 점검하는 것이다. 마지막으로 자체 성과관리는 대학의 성과지표 관리 및 환류 방안을 평가하는 것으로, 대학별 자율성과지표의 적절성과 달성도, 공통성과지표 목표의 적절성, 자율성과관리 체계 구축, 성과 환류 방안 등을 평가한다(교육부, 2024.01b: 10-13).

〈표 II-17〉 '24년 국립대학육성사업 평가영역 및 지표별 평가 내용

영역	지표별 평가내용(배점)	비고
혁신 성과	1. 교육혁신 성과(80)	
	• 교육환경 변화에 따른 대학의 교육혁신 추진 성과	정성지표 절대평가
핵심 교육성과	2. 유지충원율(5)	
	• 신입생·재학생 충원율	정량지표
자체 성과관리	3. 성과지표 관리 및 환류 방안(15)	
	• 성과지표 관리 및 학내 성과관리 방안	정성지표 절대평가

출처: 교육부(2024.01b: 9)

정부는 국립대학육성사업 성과평가를 통해 교육혁신 선도대학을 발굴하고, 우수 성과 사례를 전체 대학에 확산, 공유될 수 있도록 지원하고자 하였다(교육부, 2024.01b: 14). 이에 따라, 각 대학은 자율혁신계획의 효과적인 이행 및 성과 창출을 위해 학내에 성과관리 전담기구를 구축하여 자체 성과관리를 추진하고 있다. 예컨대 성과관리본부(IR)를 구축하여 성과지표를 설정하고 데이터 기반 성과관리를 도모하는 경우 등이다(교육부, 2024.01b: 17). 또한, 사업 성과 확산 추진, 국립대학 간 협력 등을 위해 지역, 유형, 네트워크별 대학 협의체, 자율협의회 운영 등이 가능하다(교육부, 2024.01b: 17).

3. 요약 및 시사점

가. 대학 성과관리 관련 법·제도 현황 관련 논의

대학 성과관리와 관련된 법·제도 현황을 대학 자체평가, 대학기관평가인증, 재정지원사업 관리를 중심으로 분석한 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 먼저 대학 성과관리 관련 규정은 주로 대학 평가를 중심으로 규정되어 있었다. 「고등교육법」 상에 대학 평가에 관한 규정이 있으며, 하위 규정(대통령령, 부령) 등을 통해 구체적인 사항을 정하고 있었다. 특히 성과관리의 개념적 요소로 논의되는 체계적 관리 과정, 평가를 통한 개선 과정, 정보 활용 및 의사결정 등의 요소들이 하위 규정 등을 통해 개별적으로 규정되고 있었다.

둘째, 대학기관평가인증에 대한 규정을 통해 정부 주도가 아닌 대학의 자율적인 성과관리 체계가 일부 마련되어 있음을 알 수 있다. 특히 대학기관평가인증의 평가 영역과 준거가 대학 운영 전반을 포괄하고 있었으며, 대학의 자체적인 성과관리 체제를 별도의 평가

준거로 포함하고 있었다. 2024년 하반기 기준, 일반대학 총 189개교 중 165개교가 대학 기관평가인증을 받은 것을 고려하면(한국대학평가원, n.d.), 대부분의 대학이 인증평가를 통해 성과관리 체계에 포함되어 있음을 확인할 수 있다.

셋째, 대학에 대한 정부의 재정지원 사업을 중심으로 한 성과관리 규정도 존재하고 있음을 알 수 있다. 우리나라에서 대학에 대한 정부 재정지원의 실제적 영향력을 고려할 때, 정부의 재정지원 사업에 대한 성과관리는 대학 운영 전반의 성과관리에 직·간접적 영향을 미칠 것으로 보인다. 대학 성과관리 관련 상위 규정과 하위 규정은 [그림 II-12]와 같이 제시될 수 있다.



[그림 II-12] 대학 성과관리 관련 법·제도 현황

이상의 대학 성과관리 및 평가 관련 법령에 대한 검토를 통해 대학 자체 성과관리에 있어 몇 가지 시사점을 확인할 수 있었다. 먼저 앞서 언급한 바와 같이 고등교육기관에 대한 성과관리의 주체, 대상, 방식 등이 모법의 성격을 갖는 「고등교육법」에서 규정되기 보다는, 개별 평가나 재정지원사업에 관련된 하위 규정들을 통해 정해지고 있었다. 이에 비해 「정부업무평가 기본법」에서는 중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관, 공공기관 등에 적용되는 성과관리의 개념을 법률로 정하고 있다. 이는 성과관리의 개념을 명확히 할 뿐만 아니라, 각 기관이나 단체가 성과관리 중심으로 조직을 운영해야 할 책무를 부여함으로써 조직 관리의 효과성을 제고하려는 목적도 함께 가진다고 해석할 수 있다. 따라서 최근 대학 운영과 교육과정에서 성과관리의 중요성이

점차 강조되고 있는 상황을 고려하면, 「고등교육법」에서 대학 평가를 넘어 성과관리의 개념을 명확하게 제시하고, 대학 운영의 주체로서 대학에 성과관리 책무를 부여할 수 있는 조항을 명문화하여 대학 조직의 효과성을 제고하는 방법도 고려할 필요가 있다.

또한, 대학 자체평가 제도의 실효성에 대한 검토가 필요하다. 현행 규정에서는 대학 자체평가 및 그 결과의 공개를 의무화하고 있지만, 대학 자체평가의 운영에 대한 점검 체계가 부재하고, 제도의 실효성에 대한 지적이 지속적으로 제기되고 있다. 다시 말해, 자체평가 결과의 공개를 의무화하고 있음에도 불구하고, 공개 의무 이행 여부를 점검하는 체계가 부재하다¹⁴⁾. 더 나아가 자체평가의 목적은 평가결과를 대학 운영에 환류하는 체제를 갖추는 것인데, 현행 자체평가 제도가 이러한 목적을 위해 활용되고 있는지 모니터링할 수 있는 체계도 부족하다. 또한, 오랫동안 대학들이 자체평가에서 채택하는 평가 항목이 정보공시에서 요구하는 항목으로 구성되어 있어, 대학의 특성에 맞는 자체평가 체제를 갖추지 못할 가능성도 지적되고 있다. 이에 따라 자체평가의 실효적 운영을 위한 개선이 지속적으로 요구되고 있다(이석열, 2012: 10). 물론, 인증평가나 재정지원사업을 통해 대학의 성과관리 체제를 점검하도록 되어 있지만, 성과관리의 궁극적인 목적은 평가를 통과하거나 재정지원사업의 성과목표를 달성하는 것이 아니라, 이를 통한 개선과 환류가 대학의 운영에 정착되는 것에 있으므로 무엇보다도 대학 자체평가의 실효성을 높일 수 있는 제도적 개선이 요구된다.

나. 대학 성과관리 관련 정책 현황 관련 논의

대학 자율 성과관리와 관련성이 높다고 판단되는 핵심 정책을 살펴본 결과, 정부가 직접적으로 대학 성과관리 정책을 추진해 왔다가보다는 대학의 경쟁력 강화, 질 제고, 특성화, 지방대학역량강화 등의 차원에서 결과적으로 대학의 성과관리에 대한 인식을 강화하고, 성과관리 체제를 구축하기 위한 노력을 촉진해 온 것으로 판단된다. 또한, 정부 정책의 일환으로 이루어지는 대학의 질 제고나 혁신 노력 등을 대학 자율 성과관리로 볼 수 있는지에 관해 다양한 의견이 있을 수 있다. 그럼에도 불구하고, 정부가 역점 사업으로 추진해 온 정책들은 그것이 대학 외부적 요인에 의한 것일지라도 그 이전과 비교했을 때

14) 대학 자체평가 결과는 대학 정보공시제도(대학알리미) 공시 항목 '14-자-1. 대학 자체 평가 결과[PDF]'으로 공개되고 있다. 하지만 실제 공시된 자료를 살펴보면 매우 간소화된 요약본을 공시하는 경우가 대부분이며, 과거의 자료를 중복적으로 공시하는 경우나 인증평가 대상임에도 자체평가 결과를 공시하지 않는 사례도 발견된다.

대학의 성과관리와 관련한 변화와 노력을 끌어낸 측면이 분명히 존재한다. 이상의 대학 성과관리 관련 정책에 대한 검토를 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 성과관리 주체 및 지속가능성 측면이다. 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)과 대학혁신지원사업은 정부가 계획하고 추진하는 정책으로, 기본적으로 '정부 주도적' 성격을 지닌다. 대학 입장에서 보면, 이는 대학 내부적 요인이나 자발적 동기보다는 외부적 요인인 정책 추진의 일환으로 참여하는 구조(형태)이다. 물론 정책의 방향성이나 추진 방식, 결과 활용 등에 있어 점차 대학의 자율성이 확대되었지만, 여전히 일정한 정책 기본 틀 아래 제한적 성격이 존재한다. 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)과 같은 대학평가(진단) 기제는 초기에는 평가 결과에 따라 정원 감축 및 재정지원제한과 같은 강력한 페널티를 예고하여 대학이 전반적인 운영, 학생 지원, 교육과정 등 성과점검 및 관리의 중요성을 인식하게 하고, 평가 결과를 통해 개별 대학의 현 수준 및 상황 파악을 가능하게 한 측면이 있었다. 이후 진단 체제에서는 대학의 자율성을 존중하는 방향으로 개선되었으며, 대학은 진단 결과 등에 기초하여 부족한 점을 향상시킬 수 있도록 지원받았다. 그러나 한편으로는 진단 결과와 대학재정지원(대학혁신지원사업)을 연계함으로써 정부가 주도하는 진단의 기능 및 영향력을 더욱 공고히 한 측면도 있다.

대학혁신지원사업은 대학의 자율적 혁신을 재정지원을 통해 뒷받침하는 방식이다. 이러한 점을 고려하면, 지금까지 대학의 성과관리는 대학평가(진단)와 재정지원이라는 정책적 요인에 기반하여 이루어져 온 측면이 크다고 볼 수 있다. 최근 학생 수 감소 및 대학 재정 여건 악화 등의 상황에서 대학 운영의 정부 의존도가 커지고 있으며, 대학 자체 재원 확보가 미흡한 상황에서 개별 대학의 동력을 통한 성과 창출이나 성과 관리가 현실적으로 어려운 측면이 있다. 다만, 정부 주도의 하향식 정책 추진은 전체 대학에 대한 정책의 일관성과 효율성을 도모할 수 있다는 장점이 있지만, 개별 대학의 자율성이나 자발성을 훼손할 우려가 있다. 중요한 점은 정부의 정책 수단이 정책 환경 등에 따라 변화할 수 있으므로, 대학 운영과 성과관리 노력은 개별 대학 차원에서 주도적이고 안정적인 방식으로 이루어져야 한다는 것이다. 즉, 정책의 도입·폐지 등과 관계없이 개별 대학은 지속가능한 성과관리 체제를 구축하고 충분한 자체 재원을 확보하는 것이 필요하다.

앞서 살펴본 정책 중 일례로, 국립대학육성사업은 학내에 자체 성과관리 전담기구를 구축하도록 함에 따라, 개별 대학마다 성과관리팀, 성과관리본부, 성과관리위원회, IR 센터 등 다양한 규모와 특성, 권한, 전문성 등을 갖춘 성과관리 조직을 구성·운영하고 있는 것

으로 파악된다. 다만 이러한 성과관리 조직들이 개별 사업이 아닌 전체 대학 차원의 종합적이고 일관된 성과관리 체제로서 안착되었는지, 역할 및 기능이 충분히 수행되고 있는지 등은 단언하기 어렵다. 특히 내년부터는 지역혁신중심 대학지원체계(RISE)의 전면 도입으로 인해 LINC 3.0, RIS, LiFE, HiVE 등 기존의 대규모 특수목적재정지원사업이 일몰되고 RISE로 통합될 예정이어서, 해당 사업을 수행 중인 대학들은 개별 사업 단위의 성과관리 체제나 전략을 대폭 수정·개편하는 것이 불가피할 것으로 예상된다. 또한, 앞으로 대학 체제는 지역 대학 간, 대학과 지자체, 산업체 등 다양한 주체 간 자원 공유 및 연계·협력이 강화될 것으로 보인다. 이에 따라 대학 경영 및 교육과정 운영에서 공동의 성과 목표를 설정하거나, 대학 간 연합 형태, 대학과 지역 간 유기적인 성과관리 체제 구축 등 다양한 방안을 모색할 필요가 있다. 지역혁신중심 대학지원체계(RISE)가 전면 도입·본격화됨에 따라, 개별 대학 차원의 성과관리 외에도 대학이 속한 지역의 지자체 등 보다 다양하고 확장된 형태의 성과관리 방식에 대한 고민이 무엇보다 필요한 시점이다.

둘째, 성과관리 내용 측면이다. 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)과 대학혁신지원사업은 진단(평가) 지표와 자율혁신계획 수립 주요 항목, 연차·종합평가 영역 등을 제시하여, 대학이 점검하고 관리해야 할 내용과 범위에 대해 일종의 지침 역할을 했다고 볼 수 있다. 2021년 대학기본역량진단의 경우 ‘대학 발전 계획의 성과’, ‘교육 여건’, ‘대학 운영의 책무성’, 수업 및 교육과정 운영, 학습·진로·취창업 등 ‘학생 지원’, 충원을 및 취업률과 같은 ‘교육성과’를 진단하였다(교육부, 2019.12.: 15). 대학혁신지원사업의 경우 대학별 자율혁신계획 수립 시 포함해야 할 주요 내용으로 ‘대학의 중장기 발전계획’, ‘대학혁신전략 및 재정 투자계획’, ‘총괄 관리체계 구축’ 등을 제시하였으며, 연차평가에서는 ‘사업 추진 실적’과 ‘대학 운영 및 사업비 집행의 적절성’, ‘대학 혁신을 위한 자체 관리·운영 실적’ 등을 주요 내용(안)으로 다루었다(교육부, 2022.02.: 12). 그러나 이러한 지표와 혁신계획 수립 항목, 연차·종합평가 영역 등은 각각의 진단(평가)과 사업에 최적화된 것이다. 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)과 대학혁신지원사업은 주기를 거듭하면서 추진 목적이나 달성해야 할 성과 등을 지속적으로 수정·보완하고 개선해 왔다. 단적으로 대학기본역량진단의 경우 당초 대학구조개혁평가에 비해 지표 삭제 및 통합 등을 통해 지표가 간소화되었으며, 정책 환경 변화에 따라 일부 지표를 강화하거나 추가하기도 하였다.

향후 대학의 자율 성과관리 내용은 개별 정책에서 요구하는 가변적인 항목과는 별도로

검토·수립될 필요가 있다. 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)이나 대학혁신지원사업에서 요구하는 항목이나 영역을 포함하여 그 외에 성과관리가 필요한 내용 및 영역에 대한 검토, 발굴이 필요하다. 진단(평가)을 대비하고 재정지원사업 성과를 관리하기 위한 차원을 넘어서, 개별 대학마다 점검·관리·발전시켜 나가야 할 고유하고 전략적인 성과관리 방안을 마련하는 것이 중요하다. 이는 개별 대학마다 처한 여건이나 역량 수준, 특성화 분야 및 중장기 발전계획, 지향점 등이 각기 다르기 때문이다. 동시에 RISE 본격 시행을 염두에 둔다면, 대학의 자율 성과관리 내용은 대학이 속한 지역 여건과 지자체 발전계획 등을 고려하여 지역 내 대학의 역할과 기여도를 높일 수 있는 방향으로 성과관리 영역이나 항목 등을 구성할 필요가 있다. 또한, 대학의 성과목표 설정 및 성과 영역 등 대학의 자율 성과관리 내용 구성에 있어서 지자체 인사나 지역 기업·산업체 핵심 관계자, 지역발전연구원 등 유관기관 인사, 지역거주 성인 학습자 및 지역 고교 재학생 등 다양한 이해관계자의 의견·요구를 검토·반영하고, 적극적인 연계·협력을 통해 상생의 가치 실현을 위한 공동의 성과목표 달성 노력을 기울이는 것이 중요하다.

셋째, 성과관리 방식 측면이다. 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)은 진단(평가) 방식을 통해, 대학혁신지원사업은 협약 체결 및 이행 등에 관한 연차·종합평가 방식을 중심으로 대학의 역량이나 혁신 성과 등을 판단해 왔다(교육부, 2019.12.: 2, 2022.02.: 20). 대학에서는 진단(평가)의 경우 기획처 등을 중심으로 정량 지표 관리와 정성 보고서 작성을 위한 TF 구성·운영 등을 통해 대비해 온 것으로 알려져 있으며, 대학혁신지원사업의 경우 사업관리 및 성과관리 등을 위한 총괄관리체계 구축을 사업 참여 조건으로 하고 있다(교육부, 2022.02.: 10). 이에 따라 대학은 대학혁신위원회 등을 구성·운영함으로써 대학혁신 전반에 대한 총괄적 관리·운영을 해오고 있으며, 사업의 효율적 운영과 성과 제고 노력을 기울이고 있다. 다만 대학의 자율 성과관리 체제는 진단(평가) 대비나 재정지원사업 성과관리를 위한 차원을 넘어, 개별 대학 전체의 운영 실태나 성과 창출 수준, 발전 정도 등을 종합적이고 체계적으로 관리해 나갈 수 있는 방식이어야 할 것으로 보인다. 진단(평가)이나 재정지원사업의 경우 성과 판단이 최종적으로 외부 평가(진단)위원을 통해 이루어지고 있으나, 향후 대학의 자율 성과관리 체제 아래 대학의 종합적 성과 판단은 대학 내부 차원의 거버넌스, 조직 및 기구(위원회)로 한정할 것인지, 지역사회 등 대학 외부 차원까지 거버넌스를 확대하여 접근할 것인지에 대한 의사결정이 필요하다. 또한, 현재 IR 조직을 설치·운영하고 있는 대학의 경우, 조직 구성 및 인력의 전문성, 기능 및

역할의 적정성, 실제 기여도 및 한계 등을 엄밀히 분석하여 보다 효과적인 IR 체계 정립 및 운영을 도모할 필요가 있다.

마지막으로 성과관리 결과 활용 측면이다. 대학기본역량진단(대학구조개혁평가)이나 대학혁신지원사업은 진단·평가 등을 통해 대학 기관 차원의 재정지원이나 추가 인센티브 제공 등 긍정적 결과 활용을 한 측면이 있다. 그렇다면 대학의 자율 성과관리 체제에서는 성과관리 결과 활용 및 조치를 어떻게 할 것인지에 대한 준비가 필요하다. 정부는 대학 기관 차원의 재정지원이나 인센티브와 같은 수단을 활용했지만, 개별 대학 차원에서는 성과달성에 대한 결과 활용 및 조치를 다양한 대상이나 영역, 분야 등을 고려하여 검토할 수 있을 것이다. 교수, 학생, 직원 등 학내 다양한 구성원을 고려할 수 있고, 학과 및 교내 부서 단위로도 이를 고려할 수 있다. 한편, 교육, 연구, 취업, 지역사회 봉사 등의 영역별 조치나, 시설·인프라, 프로그램 지원 등을 검토할 수 있을 것이다. 대학의 자율 성과관리에 대학구성원의 적극적인 참여 및 성과관리 활성화를 위해서는 단지 성과점검 및 관리 그 자체를 목적으로 하는 것이 아니라, 성과달성에 대한 충분한 보상과 학내 구성원에 대한 피드백 및 공유, 미달성 측면에 대한 원인 분석 및 실효성 있는 환류 시스템 등 성과관리의 결과 활용·조치에 관한 제도적 장치를 마련할 필요가 있다.

III

대학 자율 성과관리 해외 사례 분석

1. 미국의 대학 성과관리

2. 영국의 대학 성과관리

3. 일본의 대학 성과관리

4. 요약 및 시사점

III

대학 자율 성과관리 해외 사례 분석

이 장에서는 미국, 영국, 일본을 중심으로 대학 성과관리의 주요 특징과 사례를 살펴보고, 이를 바탕으로 대학의 자율 성과관리에 대한 시사점을 도출하였다. 미국, 영국, 일본은 국가마다 성과관리에 대한 접근 방식에 차이가 있으나, 기본적으로 대학의 자율적인 권한을 강조한다는 점에서 공통적인 특징을 가진다.

먼저, 미국의 경우 성과관리는 대학의 자율이자 강요할 수 없는 영역이라는 인식이 지배적이며, 이로 인해 대학이 가진 자원(IR 부서의 규모, 인력, 재원 등)과 역량에 의해 대학의 성과관리가 상당히 좌우되는 특징을 보인다. 다음에서는 이를 제도적으로 보완하기 위한 시스템 수준의 성과관리 지원 기관인 노스캐롤라이나 대학교 시스템(University of North Carolina System)의 정책과 노스캐롤라이나 대학교 채플힐의 운영 사례를 정리하여 제시하였다.

둘째, 영국은 대학 성과관리에 대한 자율권을 부여하면서도 결과에 대한 책임을 강조하는 노선을 취하고 있다. 학생들의 학습권을 보장하기 위해 정보 공개의 투명성을 중시하며, 이는 대학 평판과 잠재적 학생들의 학교 선택에 중요한 영향을 미친다. 이러한 외부적 책무성 기제에 대한 대학별 대응 전략을 살펴보기 위해 맨체스터 대학의 성과관리 사례와 대학의 질 보장 시스템을 지원하기 위한 기구로서 고등교육품질보증원(QAA)의 운영 사례를 분석하여 제시하였다.

셋째, 일본은 대학이 자체적인 질 보장 체제를 운영하도록 자기 점검·평가를 시행했으나, 형식적인 평가 등의 한계로 제3자 대학인증평가제도를 도입하였다. 다만 대학이 여건에 맞게 적합한 기관을 선택하여 평가받을 수 있도록 평가기관을 다원화하여 대학의 고유한 특성과 자율성을 보장하고자 하였다. 다음에서는 인증평가기관의 사례로 대학개혁지원·학위수여기구(NIAD-QE)와 공익재단법인 일본고등교육평가기구(JIHEE)의 중점 평가 기준을 살펴보고, 개별 대학의 성과관리 현황을 살펴보기 위해 교토대학의 사례를 분석하여 제시하였다.

1. 미국의 대학 성과관리¹⁵⁾

가. 미국의 대학 성과관리 정책 흐름 및 주요 특징

미국의 고등교육기관 성과관리에 대한 고민은 1980년대가 되어서야 본격적으로 시작되었다고 볼 수 있다(Dougherty & Reddy, 2011). 이는 고등교육이 사회 경제적 이동(socioeconomic mobility)과 경제 발전에 가지는 중요성이 점차 확대되어 가는 것에 비해(Dougherty & Natow, 2015), 당시 고등교육에 대한 주 정부 수준의 재정지원이 대학 인구와 학위(college credentials)에 대한 수요를 따라가지 못했기 때문이다(Kelderman, 2019). 이에 공립대학에 대해 성과기반 재정지원(performance-based funding)을 도입하자는 논의가 적극적으로 이루어졌고(Hillman, 2016), 이 제안은 대기업, 관료들, 그리고 대학 및 고등교육 지도자들을 포함한 다양한 이해당사자들로부터 지지를 받았으며(Kelderman, 2019), 고등교육의 ‘책무성’이라는 개념이 관련 정책들을 대표하게 되는 계기가 되었다(Kelchen, 2018).

이처럼 개별 대학 이상의 수준에서 이루어지는 미국 공립대학에 대한 성과관리는 주 정부의 재정지원 정책과 상당히 관련성이 높은 편이다. State Higher Education Executive Officers Association(2024)에 따르면, 성과를 기반으로 하는 재정 정책은 대부분 크게 두 가지 방식으로 운영되고 있다. 첫째, 시스템 수준 정책(system-level policy)의 경우, 여러 대학을 포함하는 하나의 대학 기관 시스템이 성과지표를 개발하고 주 정부의 예산을 각 대학의 성과에 따라 할당한다. 둘째, 주 정부 수준 정책(state-level policy)의 경우에는 주 정부가 성과지표를 결정하고 각 대학의 성과에 따라 직접 자금을 분배하는 형태를 의미한다. 아래에서 제시할 노스캐롤라이나주(North Carolina) 사례의 경우 시스템 수준에서 대학의 성과목표 및 지표 개발, 성과관리, 그리고 관련 재정지원을 관리하고 있다.

Fulton(2019)에 따르면, 미국에서 주 수준(state-level)으로 공립대학 운영에 참여하는 기관은 크게 두 종류가 있다. 여러 대학 간의 조정(coordinating)을 목적으로 운영되는 조직과, 더 직접적인 통치·관리(governing)를 목적으로 하는 조직이 존재한다. 주마다 채택하는 형태가 다르지만, 종종 중복되는 부분도 존재한다. 주 정부 산하 대학 조정기구(Coordinating board)는 재정지원, 정보 제공, 데이터 서비스 제공 등 시스템 전반에

15) 이 절의 미국 사례는 김수지 교수(Seton Hall University)가 초안 작성 후 연구진이 재구성하였음

결친 정책 및 프로그램을 지원하는 역할을 한다. 이들은 대학 기관에 대한 권한이 적고, 주(state)와 시스템 수준의 목표 달성을 위한 노력을 조정하는 데 주요 목적이 있다. 반면, 주 정부 산하 대학 운영기구(Governing board)는 대학 운영에 보다 깊이 관여하며, 대학 총장 임명, 학위 프로그램 승인, 채권 발행 등을 책임지며, 시스템 및 대학의 성과를 평가하고, 대학 기관이 준수해야 할 정책을 설정한다. 아래 소개할 노스캐롤라이나 대학 시스템(University of North Carolina System, 이하 UNC System)은 주 정부 산하 대학 운영기구(Governing board)에 해당하며, 시스템에 소속된 대학과 관련한 정책을 수립하는 데 중요한 역할을 한다.

나. 미국의 대학 성과관리 사례

1) 노스캐롤라이나 대학 시스템(University of North Carolina System, UNC System)

UNC System은 미국 노스캐롤라이나주에 위치한 공공기관으로, 주 내에서 4년제 학위를 제공하는 모든 교육기관이 소속되어 있다. 현재 16개의 다양한 미션을 가진 4년제 공립대학과 1개의 과학 및 수학 영재 공립 고등학교(NC School of Science and Mathematics)로 구성되어 있다(〈표 III-1〉 참고). 이 17개 기관에 대한 주 정부의 재정 지원은 모두 UNC System 이사회(Board of Governors)를 통해 할당되며, UNC System은 이를 각 기관에 배분한다(UNC System, n.d.a.).

〈표 III-1〉 UNC System 소속 기관

유형	기관명	위치
대학	Appalachian State University	Boone, North Carolina
대학	East Carolina University	Greenville, North Carolina
대학	Elizabeth City State University	Elizabeth City, North Carolina
대학	Fayetteville State University	Fayetteville, North Carolina
대학	North Carolina A&T State University	Greensboro, North Carolina
대학	North Carolina Central University	Durham, North Carolina
대학	North Carolina State University	Raleigh, North Carolina
대학	University of North Carolina Asheville	Asheville, North Carolina
대학	University of North Carolina -Chapel Hill	Chapel Hill, North Carolina
대학	University of North Carolina Charlotte	Charlotte, North Carolina
대학	University of North Carolina Greensboro	Greensboro, North Carolina
대학	University of North Carolina Pembroke	Pembroke, North Carolina

유형	기관명	위치
대학	University of North Carolina School of the Arts	Winston-Salem, North Carolina
대학	University of North Carolina Wilmington	Wilmington, North Carolina
대학	Western Carolina University	Cullowhee, North Carolina
대학	Winston-Salem State University	Winston-Salem, North Carolina
고등학교	North Carolina School of Science and Mathematics	Durham, North Carolina

출처: UNC System(n.d.a.)

주: 16개 대학이 모두 하나의 이사회 하에 합병된 시기는 1972년임

UNC System(2023)을 통해 구체적으로 살펴보면, UNC System에 있어 가장 중요한 대학 성과관리는 시스템 수준에서 이루어지고 있다. 그 이유는 시스템 수준의 성과관리 결과가 각 대학에 배분되는 노스캐롤라이나 주 정부의 자금지원과 직결되어 있기 때문이다. 현재 주 정부의 공립대학 재정지원은 성과 기반 재정지원(performance-based funding) 방식으로 이루어지며, 이는 회계연도 2022-23에 도입되었다. 노스캐롤라이나 주정부의 재정지원 방식은 전통적으로 등록 학생 수에 초점을 두었다. 하지만 학령인구 및 대학 입학자원 감소, 팬데믹 등의 영향으로 인한 2년제 대학 학생들의 4년제 대학 편입 감소 등의 변화로 일부 대학들은 학생 충원율에 어려움을 겪었으며, 그에 따른 예산 축소도 예측되었다. 이에 대응하기 위해 UNC System은 이사회(Board of Governors)의 승인하에 재정지원 모델을 수정하고, 등록 학생 수 이외에 다양한 대학의 여건과 상황이 충분히 고려된 성과지표를 개발하고 해당 내용을 재정 지원 공식에 반영하였다(UNC System, n.d.b.).

UNC System의 업무와 담당 부서를 소개하면 다음과 같다¹⁶⁾. 시스템 수준의 성과관리 관련 업무는 UNC System의 전략 및 정책부서(Division of Strategy and Policy)에서 주도적으로 담당하고 있으며, 타 부서와의 다양한 협력을 통해 이루어진다. 우선, UNC System에서는 소속 대학들로부터 행정 데이터를 받아 다양한 데이터 마트(data mart)에 데이터(학생, 재정, HR 등)를 저장한다. 각 데이터 마트는 UNC System 내의 각기 다른 부서가 관리한다. 예를 들어, 학생 데이터 마트(student data mart)는 학사부(Academic Affairs), 재정 데이터 마트(finance data mart)는 재정부, HR 데이터 마트(HR data mart)는 인사부 등에서 관리한다. 각 부서는 데이터 마트에 보관된 데이터 접근 권한을 결정하고, 데이터 마트에 변수를 추가하거나 제거하는 책임을 맡고 있다. UNC

16) 이하 'UNC System 업무와 담당 부서'에 관한 내용은 관련 담당자(UNC System Division of Strategy and Policy 책임자 1인)와의 질의응답을 토대로 작성되었음

System 내 대학들이 UNC System Office로 데이터를 보내는 이유는 UNC System Office의 요구 사항이기도 하지만, UNC System Office에서 각 대학이 연방정부에 보고해야 하는 대학정보공시를 대행하기 때문이다.

성과관리 관련 업무를 담당하는 첫 번째 부서는 Enterprise Data Office(EDO)이다. EDO는 UNC System Office의 기관 연구소(institutional research office)로서, 대학에서 제공받은 데이터를 데이터 웨어하우스(data warehouse)에 이동 및 보관하는 역할을 한다. 또한, EDO는 데이터 거버넌스에 대한 리더십을 제공하며, 대학으로부터 수집된 데이터를 가공하고 처리하여 UNC System 사무국의 다양한 부서에 데이터를 제공한다. 이외에도 UNC System을 위한 보고서를 작성하고, 대학을 대신하여 연방 보고를 수행하며, 데이터 시각화 및 대시보드 작성을 담당한다. EDO는 13~15명의 직원으로 구성되어 있으며, 프로그래머팀(데이터 추출 담당), 분석팀(시각화와 기본 분석 담당), 데이터 거버넌스 책임자(데이터 사용, 안전, 조직화를 담당), 그리고 부서장으로 이루어져 있다. EDO에는 데이터 마트를 유지하는 IT 직원은 포함되지 않는다. 최근에 EDO는 최고운영책임자(COO) 부서로 이동되었으며, 이 부서에는 IT 부서도 포함되어 있다.

전략 및 정책 부서(Division of Strategy and Policy)는 데이터를 활용하는 부서로, UNC System 데이터와 공공 데이터를 이용해 시스템 및 기관의 정책과 트렌드를 분석한다. 이 부서는 전략적 계획 과정을 주도하며, 대학 성과 측정 지표와 성과 목표를 설정한다. 또한, 대학 접근성과 학생 성공에 관련된 프로그램, 그리고 시스템이나 주 정부에서 요구하는 프로그램들을 담당하며 이를 통해 전략적 계획 목표 달성을 위한 프로그램에 필요한 재정을 지원한다. 이 부서는 약 20명의 직원으로 구성되어 있지만, 핵심 데이터팀은 성과지표를 추적하고 정책 분석을 수행하는 5명 정도의 직원으로 구성되어 있다. 성과 지표와 관련하여, 전략 및 정책 부서는 추적할 지표를 결정하는 과정을 주도하며, EDO는 해당 지표의 기술적 정의를 생성하고 데이터를 추출한다. 또한, 전략 및 정책 부서는 이러한 지표를 추적하고, 재정지원 모델 및 인센티브 프로그램에 활용할 지표의 점수를 계산하는 역할도 수행하고 있다.

2) UNC System의 대학 성과관리 관련 정책 및 운영 사례

보다 체계적이고 효과적인 16개 대학의 성과관리를 위해 UNC System 차원에서 다양한 정책적 지원과 노력이 이루어지고 있다. 첫째, 구체적인 전략계획과 목표를 단계적으

로 설정하고, 이를 기준으로 성과지표를 선정하여 대학의 성과관리 방향을 설정해 주고 있다. 가장 상위 단계로 노스캐롤라이나주(North Carolina) G.S. 116C-10 법령은 주(the State)에서 교육 접근성을 높이고, 더 많은 주민들의 교육을 개선하는 데 상당한 노력을 기울여야 함을 명시하고 있다. 구체적으로 2030년까지 25~44세 2백만 명의 주민들이 양질의 자격증(credential) 혹은 고등교육 학위를 취득할 수 있어야 한다(General Assembly of North Carolina, 2019). 이러한 목적을 달성하기 위해 UNC System 이사회(Board of Governors)는 UNC System 16개 대학의 재정지원 우선순위를 더 많은 노스캐롤라이나 학부생들이 최소한의 채무로 4년 이내 졸업하는 것에 두는데, 이는 주 정부의 예산을 주의 정책 방향과 일치시키기 위한 노력의 일환으로 볼 수 있다(UNC System, 2023). 이러한 주 정부와 이사회 정책 방향에 기반을 두고, UNC System은 대학 성과관리를 안내할 수 있는 5개년 전략계획(strategic plan) 'Higher Expectations (2022-27)'을 수립하였다(UNC System, 2022). 이 전략계획은 ① 교육 접근성(access), ② 학생 성공(student success), ③ 부담 가능한 교육비용(affordability), ④ 경제 효과 및 지역사회 참여(economic impact and community engagement), ⑤ 수월성 및 다양성을 가진 고등교육 기관(excellence and diverse institutions) 등 다섯 가지 범주를 포함하고 있다.

UNC System은 이 범주 안에서 재정지원에 반영될 측정 가능한 성과목표 세 가지와 각 대학이 자율적으로 선택한 성과목표 한 가지를 제시하며, 아래와 같이 각 목표를 달성하기 위한 6개 핵심 성과지표를 선정하고 있다(UNC System, 2023)(〈표 III-2〉 참고).

〈표 III-2〉 UNC System의 성과목표와 핵심 지표

구분	내용
성과목표 1 학부생의 성공률 향상 (25%)	• 핵심 지표 1: 4년 졸업률 (편입생 제외) (12.5%)
	• 핵심 지표 2: 학사 학위 수여 효율성 (전일제 학생 100명당 수여 학위 수) (12.5%)
성과목표 2 대학교육비용 감소 (25%)	• 핵심 지표 3: 졸업 당시 학자금 대출 금액 (신입학생) (16.25%)
	• 핵심 지표 4: 졸업 당시 학자금 대출 금액 (편입생) (8.75%)
성과목표 3 대학 생산성 향상 (25%)	• 핵심 지표 5: 학위당 교육 관련 지출 비용 (25%)
성과목표 4 대학 자율 선택 지표 (25%)	• 핵심 지표 6: (대학 선택 지표) (25%)

출처: UNC System(2023)

총 5개의 공통 핵심 성과지표는 UNC System이 선정하고, 마지막 6번째 성과지표는 각 대학이 자율적으로 선택하며, 각 성과 목표는 성과평가에 있어 25%의 가중치가 동일하게 부여된다(2023년 기준). 대학이 자율적으로 선정한 성과지표의 경우 3년 주기의 성과평가가 도래하기 전에 수정할 수 있는 기회를 제공한다. UNC System의 전략 및 정책 부서 책임자 1인에 따르면, UNC System이 의도적으로 신경 쓰는 것은 성과목표에 대해 ‘측정 가능한’ 지표를 개발하는 것이다. 이는 성과 현황을 측정할 지표 없이는 진척 여부에 대해 확신을 가질 수 있는 방법이 없기 때문으로 보여진다.

또한, 대학 자율 선택 성과목표 수립을 지원하기 위해 UNC System은 대학들이 참고할 수 있는 목표를 <표 III-3>과 같이 제공하고 있으며, 세부적으로 특정 성과목표 및 관련 성과지표에 대해서는 어떤 대학이 해당 목표와 성과지표를 선택할 수 있는지 지표 선택 요건을 제공하고 있다¹⁷⁾.

<표 III-3> UNC System의 성과지표와 지표 선택 요건

구분	성과지표	지표 선택 요건
1	• 성인 학생(학습자) 등록	-
2	• 군 관련 학생 등록	-
3	• 소외 지역(underserved counties) 출신 학부생 등록	-
4	• 특정 소수인종 학생의 4년 졸업률	- 선택된 인종 그룹은 2021년 가을학기 기준학부생의 최소 10%를 차지해야 함
5	• 저소득층을 위한 연방정부 Pell 장학금을 받는 학생의 4년 졸업률	-
6	• 석사 학위 효율성	- 2021년 가을학기에 최소 200개 석사 학위를 수여했어야 함
7	• 박사(연구) 학위 효율성	- 2021년 가을학기에 최소 50개(연구) 박사 학위를 수여했어야 함
8	• 의료과학 및 이공계(STEM) 학위	-
9	• 노스캐롤라이나주 공립학교에서 일하는 졸업생 배출	-
10	• 연구비 후원 및 인허가를 통한 수입	- 2021년 가을학기 기준 \$40 million의 해당 수입이 있어야 함

출처: UNC System(2023)

구체적으로 개별 대학의 자율 성과지표 선택에 대해 UNC System Office는 탑다운(top-down) 접근방식을 취하고 있다. UNC System Office는 각 대학에 학생과 관련한

17) 이하 ‘UNC System 성과지표와 지표 선택 요건’에 관한 내용은 관련 담당자(UNC System Division of Strategy and Policy 책임자 1인)와의 질의응답을 토대로 작성되었음

지표를 선택할 수 있도록 허용한다. 이는 (1) 성인학생, 대학 접근성이 낮은 지역 (underserved counties), 군 관련 학생들의 대학 등록, (2) 저소득층 학생, 소수인종 학생들의 졸업률, (3) 학위 효율성(석박사), (4) 연구비, (5) 이공계(STEM) 및 의료과학 (health science) 관련 분야 전공 학생 등이 해당한다. 대학들은 성과지표를 선택할 수는 있으나, 일부 제약이 따른다. 예를 들어, 연구 중심 대학이 아닌 대학은 연구 관련 지표를 선택할 수 없으며, 히스패닉 학생(소수인종)이 10% 미만인 경우에는 ‘히스패닉 학생 4년 졸업률’ 지표를 선택할 수 없다. 이는 UNC System 차원에서 대학들이 소수의 학생들을 통해 달성하기 쉬운 성과지표를 선택할 수 없도록 제한을 두고 있음을 의미한다.

UNC System(2022)에 따르면, 성과목표를 선정하는 과정은 UNC System 대학들의 다양한 구성원이 참여한다. 2017-2022 전략계획의 마지막 해에 모든 대학의 교수, 직원, 학생 등 여러 이해당사자들을 대상으로 향후 5년 전략계획에 대한 의견을 수렴하였다. 2022년도 봄 기간에 걸쳐 온라인 설문조사를 진행하고(약 4,600명 이상 응답), 17번의 공개 포럼을 진행하였다(약 1,600명 참석). “가장 잘 디자인된, 그리고 가장 오랫동안 지속되는 성과 기반 정책들은 세부 사항들을 이해당사자에게 맡긴다(Kelderman, 2019: 18)”는 기조는 이러한 UNC System의 성과목표와 지표 선정 과정을 잘 보여주고 있다. 무엇보다 시스템 수준에서 전략계획을 기준으로 선정한 구체적인 성과목표와 지표들이 대학들이 나아가야 하는 방향을 보다 명확하게 제시하고 있다. Hillman(2016)이 강조하는 바와 같이, 뚜렷한 목표는 각 대학 및 캠퍼스에 있는 전문가들이 성과 관련 자금을 지원을 받기 위해 어떠한 방향으로 나아가야 하는지 길잡이 역할을 수행한다.

UNC System이 소속된 대학들의 성과관리를 위해 노력하는 부분에 있어 중요한 특징 중 하나는 바로 ‘유연성’이다. 기존에 재정 학생 수를 기준으로 운영하던 주 정부의 재정 지원 모델에 대해 수정이 이루어지게 된 배경에는 대학 입학자원 감소 등 통제할 수 없는 사회 변화에 따라 예산 감소가 예상됐던 대학들에 대한 우려가 존재하였다. 성과지표들의 가중치 산출이나 기본 목표치(baseline)를 정하는 방식에 있어서도 각 대학의 설립이념과 비전, 여건들을 고려하여 각각 다르게 설정되었다(UNC System, n.d.b.). 무엇보다 모든 대학들이 공통적으로 나아가야 하는 전략계획을 수립하고, 그에 따라 개발된 공통 핵심 성과지표들이 성과관리의 주를 이루면서도 대학들이 스스로 목표하고자 하는 성과지표를 자율적으로 선택하도록 했다. 이때 자율지표는 정해진 주기마다 수정 및 변경이 가능하도록 하였다. 대학을 둘러싼 환경과 상황의 변화에 따라 대학의 목표설정과 성과관

리를 유연하게 대처할 수 있다는 점이 주목할 만하다.

효과적이고 의미 있는 성과관리를 지원하기 위해 UNC System이 실행한 두 번째 정책은 ‘준거집단 연구(peer institution research)’이다(UNC System, 2020). UNC System(2020)에 따르면, UNC System은 2006, 2011, 2020년 세 번에 걸쳐 16개 대학 각각에 해당하는 준거집단 연구를 진행하였다. 준거집단 연구의 가장 중요한 목적은 16개 대학이 각각의 성과에 대해 비교분석을 하거나 벤치마킹을 위해 객관적으로 참고하고, 전략계획의 기준을 설정하는 데 활용할 수 있는 대학 목록을 제시하는 것이다. 참고할 수 있는 내용은 등록금 및 기타 비용, 학생 유지 및 졸업률, 학위 생산성, 교수 업무량, 직원 급여, 공간 활용, 모금 및 기부금(private), 학생 교육비 지원, 수익 및 지출 등을 포함한다. UNC System은 미국 내에 대략 5,000개 이상의 서로 다른 대학이 존재하며 (규모, 미션, 유형, 학위 수여 여부 등), 대학마다 가용 자원의 양이 다르기 때문에 한 대학을 다른 모든 대학과 비교하는 것은 비효율적임을 강조한다. 이에 보다 집중적인 비교가 가능하도록 가능한 적은 수의 대학을 식별하는 것이 중요하다. 따라서 각 대학을 위해 연구된 준거집단 대학 목록은 유사한 특성을 가진 대학 집단 안에서 개별 대학의 위치와 성과에 대해 보다 정확하고 효과적인 평가와 비교를 가능하게 한다.

UNC System이 준거집단 연구를 주도적으로 진행하지만, 16개 대학의 의견이나 관점이 실제로 적극 반영된다. UNC System(2020)에서 확인할 수 있듯이, UNC System은 각 대학에 준거집단 연구에 참여할 주요 연락 담당자를 지정하도록 요청하고, 해당 담당자는 소속되어 있는 대학의 입지와 지식을 갖추어야 한다. 또한 각 대학은 이 프로젝트를 진행할 내부 그룹을 형성하는데, 학사처(academic affairs), IR 부서(institutional research), 재무처(finance), 인사처(human resources), 교수 및 직원회(faculty and staff councils and senates) 등에 소속된 인력으로 구성한다. UNC System에서도 이와 유사한 형태의 내부 운영위원회를 구성하며 준거집단 연구에 필요한 방법론, 변수 선택, 그리고 최종 준거집단 선택 등의 과정에 있어 각 대학의 내부위원회와 UNC System의 내부 운영위원회의 협력이 이루어진다.

준거집단 연구는 군집 분석(cluster analysis)을 통해 이루어지며, 해당 분석에는 국내의 대학정보공시와 유사한 Integrated Postsecondary Education Data System(IPEDS)¹⁸⁾

18) IPEDS는 연방정부로부터 재정지원을 받는 모든 대학의 표준화된 데이터를 제공하며, 모든 대학이 동일한 방법으로 입학생, 졸업생, 등록생, 재정지원 등을 측정하여, 대학 간 비교에 유용하게 사용될 수 있음

데이터가 사용된다. UNC System과 각 대학의 연구 참여자들이 함께 주요 변수를 선택 하되 최종적으로 UNC System 운영위원회에서 변수를 결정한다(UNC System, 2020). 이 연구의 가장 중요한 목적은 성과평가에 실질적으로 사용되는 대학 목록을 추출하는 것으로, 선택된 모든 변수는 세 가지 범주(① 대학의 미션(학위 프로그램 및 재적 학부생 수 등), ② 학생 특성(학생 수, 저소득 계층을 위한 연방정부 장학금 Pell Grant를 받는 학생 수), ③ 대학 자원(전임 교수 비율, 학생당 교육비 지출 규모 등)안에 포함되어야 한다. 궁극적으로, 각 대학마다 10개의 변수가 활용되며 이 중 6개 변수는 공통, 나머지 4개 변수는 각 대학과의 논의를 통해 선택된다(〈표 III-4〉 참고).

〈표 III-4〉 UNC System의 준거집단 연구 활용 변수

구분	내용
핵심 변수	<ul style="list-style-type: none"> • 12개월 전일제 등록 학생 수 • Pell Grant 수여 학생 수 • 전체 학생 대비 학부생 비율 • 학사 과정 구성 • 전임 교수 비율 • 학생 1인당 교육비용
선택 변수	<ul style="list-style-type: none"> • 시간제 학부생 비율 • 편입 학부생 비율 • 25세 이상인 학부생 비율 • 소수 학생 비율 • ACT 시험 75% 백분위 점수 • 전일제 등록 학생의 5년 주기 변화 • 전임 혹은 전임 트랙 교수 비율 • 평균 정교수 급여 • 전일제 학생당 연구비 지출 금액 • 전일제 학생당 공공 서비스 지출 금액 • 주요 운영 수익: 등록금, 주 정부 예산 등 • 전일제 학생 1인당 기부 금액(선택 변수)

출처: UNC System(2020)

UNC System(2020)에서는 각 대학을 위한 준거집단 목록이 벤치마킹 대학과의 비교 분석을 위해 개발되었음을 강조하며, 이를 성과분석의 중요한 기준으로 삼을 것을 제안한다. 그중 UNC System의 전략계획인 ‘Higher Expectation’과 관련된 성과지표 평가 및 분석에 준거집단 연구 결과를 적극 활용할 것을 권장하고 있다. 종합해 보면, 각 대학은 성과관리를 위해 타 대학과의 비교분석을 피할 수 없지만, UNC System은 보다 실질적이고 의미 있는 비교분석을 위해 한 대학을 타 대학과 동일선상에서 비교하지 않는다는

점에서 주목할만 하다. 이에 UNC System 5개년 전략계획에 기초하여 개발된 성과지표를 중심으로 타 대학과의 비교분석에 적합한 변수를 선별하고, 각 대학의 성과분석에 적절한 준거집단 대학을 도출하며, 그 결과는 각 대학이 성과 목표를 설정하고 성과관리를 실행하는 데 중요한 역할을 수행하고 있다.

3) 노스캐롤라이나 대학교 채플힐(University of North Carolina at Chapel Hill, UNC-Chapel Hill) 성과관리 사례

UNC System 대학들의 성과관리는 다양한 수준에서, 다양한 목적과 형태로 이루어지고 있다. 성과관리는 가장 기본적으로, 교수와 교직원을 포함한 대학 직원들의 개인 수준의 성과와 인적자원 개발을 의미하며 각 대학 내 인사팀에서 중요하게 다루고 있다. 개인 수준의 성과관리는 직무(예. 교수, 직원)에 따라 목표와 내용이 다르지만(North Carolina State University, n.d.), 궁극적으로 대학조직의 성과에 직접적인 영향을 미치는 요소들에 초점을 맞추고(UNC-Asheville, n.d.), 대학의 전략계획과 일치해야 함을 강조하고 있다(UNC-Chapel Hill, n.d.a.).

UNC System 대학들은 대학 수준에서 자발적이고 자율적인 성과관리가 이루어지고 있다. 예컨대 UNC-Chapel Hill(n.d.a.)은 Office of Institutional Research and Assessment에서 대학 수준의 성과관리 업무를 주로 지원하고 있다. 대학 데이터를 관리하고 분석하여 대학의 내부적인 의사결정과 성과 관련 업무에 도움을 주고 있다. 내부 관계자들에게는 ‘Carolina Analytics’라는 온라인 대시보드를 통해 대학 관련 현황 및 자료 분석 내용을 시각화해 내부 의사결정에 필요한 정보를 제공하고 있다.

UNC-Chapel Hill(2020)을 통해 보다 구체적으로 살펴보면, UNC-Chapel Hill은 대학 수준에서의 성과관리를 위해 1) 대학 전략적 프레임워크(university strategic framework)인 ‘The Blueprint for Next’와 2) 실질적인 전략계획(strategic plan)인 ‘Carolina Next: Innovations for Public Good’, 그리고 3) 전략계획의 성과를 측정할 수 있는 지표인 ‘Carolina metrics’를 개발하여 제시하고 있다. 먼저, ‘The Blueprint for Next’는 향후 10년간 대학이 나아가야 하는 방향과 그에 필요한 목표설정을 안내하는 청사진 역할을 수행한다. 학생, 교수, 직원, 동문이 참여해 논의된 아이디어와 시장연구를 통해 개발된 이 프레임워크는 대학의 우선순위를 명확히 함으로써 대학의 의사결정 방향을 구체화하는 역할을 한다. 여기서 두 가지 원칙을 강조하는데, 노스캐롤라이나주와

그 주민을 위해 헌신(service) 해왔던 대학의 전통적 역할에 지속적으로 전념할 것과 단점은 인정하고 해결하되, 강점을 기반으로 끊임없이 발전하는 것을 강조한다. ‘Carolina Next’는 이러한 전략적 프레임워크를 바탕으로 세워진 실제 전략계획을 제시하고 있다. ‘Carolina Next’는 보다 단기적으로, 3년간의 전략적 투자와 의사결정을 안내하는 역할을 하며, 필요에 따라 진행되고 있는 계획들에 대한 검토가 이루어진다. 이것의 가장 중요한 목적은, 대학의 미션과 목표를 쉽게 이해할 수 있는, 중요하면서도 실행 및 측정 가능한 전략적 계획과 기회로 전환하는 것이다. ‘Carolina Next’에 따르면, UNC-Chapel Hill의 전략계획은 8가지(① 공동체 만들기, ② 학생 성공 강화, ③ 경력 개발, ④ 발견하기(예. 연구 협력, 예술인-학자 시너지 장려 등), ⑤ 민주주의 촉진, ⑥ 사회 이익을 위한 봉사, ⑦ 국제화, ⑧ 운영 최적화)를 중심으로 구성되어 있다. 이 8가지 전략계획을 개발하기 위해 각각의 전략계획에 대한 외부 환경에 대한 평가(environment scan)가 이루어졌다. 세부적으로 고등교육을 둘러싸고 있는 국가 혹은 글로벌 단위의 외부 환경에 대한 평가를 통해 고등교육 분야에 나타나고 있는 흐름(trend), 위협 및 기회 요인, 그리고 대학 내 변화를 위한 강점과 기회들이 검토되었다. 아울러 각 전략계획은 보다 구체적인 전략목표(strategic objectives)를 3가지씩 포함하고 있다. ‘Carolina Next’는 각 전략목표가 어떠한 성과지표를 바탕으로 모니터링될 수 있는지, 어떠한 타임라인을 가지고 성과 관련 계획을 실행하고 보고해야 하는지에 대해 매우 구체적으로 제시하고 있다.

UNC-Chapel Hill은 전략계획을 바탕으로 개발된 성과목표를 모니터링하기 위해 성과지표(‘Carolina Metrics’)를 개발하여 제시하고 있다. Office of Institutional Research and Assessment에 따르면, 지표 개발 과정에는 교수, 고위관리자(senior administrators), 교직원, 그리고 학생들이 참여했으며, 연구, 교육, 그리고 봉사의 성과와 그 성과의 질을 측정할 수 있는 지표 개발에 초점을 두었다. 학생의 질과 성과(8개 지표), 교수의 질과 성과(11개 지표), 캠퍼스 환경(7개 지표), 그리고 공익(6개 지표) 등 크게 네 가지 영역으로 지표를 제시하고 있다(UNC-Chapel Hill, n.d.b.). 각 지표는 모두 오랜 시간에 걸쳐서 측정이 가능하고, 준거집단과 비교가능한 내용만을 포함하고 있다(UNC-Chapel Hill, 2021). UNC System 대학은 각각의 준거집단을 갖고 있으며 준거집단은 UNC System이 채택한 대학들로 구성되어 있는데, 전반적으로 비슷한 미션, 교수, 학생, 학위 프로그램의 질, 그리고 연구 생산성을 기준으로 선별된 대학들이다.

2. 영국의 대학 성과관리

가. 영국의 대학 성과관리 정책 흐름 및 주요 특징

1) 영국 대학 성과관리 정책의 주요 흐름

영국 대학 성과관리의 기원은 신공공관리(New Public Management, NPM)의 출현과 관련이 있으며, 특히 대학경영에 있어 Jarratt 위원회에 의해 제안된 변화와 관련이 있다(Broadbent & Laughlin, 2007; Ter Bogt & Scapens, 2012). 영국에서는 오랫동안 대학들이 스스로 연구와 교육의 질을 개선하기 위한 방안을 모색해 왔으며, 자율성에 기반한 전통으로 인해 대학별 교육 서비스의 질과 실행을 명확히 측정하는 데 한계가 있었다(Broadbent & Laughlin, 2007). 그러나 경제적 합리주의를 기반으로 한 NPM의 등장으로 인해 고등교육기관에도 정량적 성과지표를 활용한 성과관리 방식이 제안되었다(Bourne et al., 2013; Ter Bogt & Scapens, 2012). 1980년대 중반에는 영국 대학의 효율성 및 효과성을 검토하기 위해 부총리와 총장들로 구성된 Jarratt 위원회가 설립되었으며, 이로 인해 고등교육의 질 관리를 위한 대학평가 및 성과관리 시스템이 도입되었다(Ter Bogt & Scapens, 2012).

Jarratt 위원회와 후속 정부 지침에 따라 영국의 고등교육 부문에서는 연구 평가 프레임워크(Research Assessment Framework, REF), 전국 학생 설문조사(National Student Survey, NSS), 업무량 모델링(workload models) 등 다양한 성과관리 시스템이 도입되었다(Bourne et al., 2013). 또한, 정부의 고등교육 확대 정책의 일환으로 1992년에는 40개 이상의 전문기술대학(폴리테크닉)에 대학 지위가 부여되었는데, 이는 고등교육 기관 수의 급격한 증가로 이어졌다(Bence & Oppenheim, 2005: 145). 기존 대학들은 경쟁 기관의 증가로 인한 예산 삭감을 우려하였으며, 이에 성과에 따라 제한된 자원을 배분하는 연구 평가 시스템의 역할이 부각되었다(Bence & Oppenheim, 2005). 아울러, 기존의 엘리트 대학 중심 체제에서는 불필요했던 대학의 강점과 약점을 평가할 수 있는 시스템의 필요성이 대두되었고(Shattock, 2003), 미디어를 통해 형성된 리그 테이블은 영국 내 대학을 평가하고, 순위를 매기는 데 중요한 요소로 자리 잡았다(Ter Bogt & Scapens, 2012).

대학 성과관리의 또 다른 주요 변화는 교육에 대한 투자 확대와 새로운 대학 재정지원

제도의 근간이 확립된 것이다(최정윤 외, 2011: 144). 교육에 대한 재정지원의 확대는 90년대 프랑스, 독일, 네덜란드, 미국 등 영국과 경제적 경쟁 관계에 있는 국가들이 GDP의 1%를 대학에 투자하는 데서 비롯되었다(박정원, 2005: 397). 국가경쟁력에 위기의식을 느낀 영국은 질 관리 및 평가에 근거한 대학 재정지원 제도를 도입하며 고등교육에 대한 투자를 확대하였다. 이는 1992년 고등교육재정위원회(Higher Education Funding Council, HEFC)의 설립을 계기로 더욱 강화되었으며(신현석, 2002: 16), 1997년에는 고등교육품질보증원(Quality Assurance Agency, QAA)을 설립하며, 교육 수준의 질적 강화 노력을 평가하고, 이를 재정지원과 연동하게 되었다(이현청, 2006: 130-134).

이와 같이 80년대 이후 영국의 교육개혁은 교육의 수월성을 목표로 중앙정부 주도의 질 관리와 대학의 자율성을 강조하는 정책 노선을 취해 왔다(강영혜, 2003: 1). 확대된 교육 기회와 대학 교육에 대한 투자 확대로 교육의 경쟁력을 강화하는 동시에, 급증하는 대학 교육 수요와 예산상의 압박에 대해서는 국가 차원의 엄격한 질 평가, 평가에 근거한 예산 배분, 유상의 학자금 제도를 통해 대응해 왔다(최정윤 외, 2011: 107). 이러한 정책 기조는 대학경영의 변화로도 이어졌는데, 대학 간의 파트너십 및 연합, 대학이 제공하는 서비스의 질에 대한 입증이라는 두 가지 핵심 과업을 주축으로 한 대학 경영 방식이 강조되었다(Gibbons, 1998).

2) 영국 대학 성과관리 주요 특징 및 현황

영국 고등교육기관의 성과관리는 대학 운영의 자율성을 보장하면서도 이에 따른 책임을 부여하는 형태로 이루어진다. 교육기관의 자율성은 영국 고등교육의 핵심 원칙으로, 대학별 고유한 전문성을 발전시키면서 학생들에게 다양한 선택권을 제공하는 것을 뒷받침한다. 이는 고등교육기관이 엄격한 내부 질 보장 프로세스를 운영하여 교육과정을 정기적으로 검토 및 조정함으로써 가능하다. <표 III-5>에 작성된 프로세스는 영국 전역의 고등교육기관에서 운영되는 질 보장 프로세스로, 기관의 규모와 전문성 등에 따라 약간의 차이가 있을 수 있지만 대체로 이 같은 메커니즘에 따라 성과관리가 이루어지고 있다.

〈표 III-5〉 영국의 고등교육 질 관리 체계

프로세스	수행기관 및 역할
기관 내부 질 보장 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> • 품질 및 표준 위원회, 학술 위원회, 이사회 및 내부 감사 프로세스를 포함한 기관 차원의 모니터링 수행 <ul style="list-style-type: none"> - 학사 규정에 대한 검토, 불만 및 이의 제기 분석 - 교육 프로그램의 외부 규제 프레임워크(OfS 등록 요건, 국가 수준의 질 보장 프레임워크 등)에 대한 적합성 검토 - 학생 설문조사 및 전국 학생 설문조사(NSS) 결과, 이수율 등의 통계자료 모니터링 - 교육 프로그램의 질 보장을 위한 정기적인 교육과정 검토
기관 수준의 질 검토	<ul style="list-style-type: none"> • 교육기준청(Office for Standards in Education, Children’s Services and Skills, Ofsted) 등 기관 수준의 정기 감사 실시
전문적 인증 (Professional Accreditation)	<ul style="list-style-type: none"> • 전문적 및 법적 기구에서 전문적 자격 인증 <ul style="list-style-type: none"> - 교육과정의 내용, 전달 및 평가를 보장하기 위해 외부 인증이 필요한 경우 전문, 법정 및 규제 기관의 주기적인 재인증을 통해 학생들이 전문적으로 인정된 자격을 갖출 수 있음
연구 우수성 평가 (REF)	<ul style="list-style-type: none"> • UK Research and Innovation(UKRI) 산하 위원회인 Research England에 의한 연구 성과 평가 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 학문분야(Unit of Assessment)별 연구 성과 평가를 통한 연구비 배분
교육 품질 평가 (TEF)	<ul style="list-style-type: none"> • 학생지원센터(OfS)에 의한 교수·학습의 질 평가 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 대학의 교육 우수성 평가를 통한 대학별 교수·학습의 질 평가 시행 - 평가 결과는 대학의 평판과 학생 모집에 영향을 미치며, 등록금 인상에 제한을 줄 수 있음

출처: Quality Assurance Agency for Higher Education(2023), 주영한국교육원(n.d.)을 바탕으로 재구성

먼저, 대부분의 대학들은 자체적으로 내부 질 보장 시스템을 운영하고 있으며, 학문적 성과, 학생 만족도, 강의의 질 등을 지속적으로 모니터링하고 개선한다. 이는 대학의 학과별 자체평가, 학생 설문조사, 동료 평가(peer review) 등을 포함하며, 품질 및 표준 위원회, 학술 위원회, 내부 감사 프로세스 등을 통한 기관 수준의 정기적인 모니터링을 수반한다(QAA, 2023). 또한, 학생지원센터(Office for Students, OfS)¹⁹⁾ 등록 요건 등 국가 수준의 질 보장 프레임워크 준수 여부를 검토하고, 국가 수준에서 실시하는 전국 학생 설문조사(NSS)를 통해 교육 프로그램에 대한 학생 피드백을 환류하는 과정을 거친다.

외부 성과평가에는 연구의 질을 평가하는 연구 우수성 평가와 교육의 질을 평가하는 교육 우수성 평가가 존재한다. 먼저, 연구 기반 성과 평가인 연구 우수성 프레임워크

19) 2017년 제정된 ‘고등교육과 연구법(Higher Education and Research Act 2017)’에 따라 설립된 ‘학생지원센터(Office for Students)’는 중앙정부로부터 독립된 공공 조직임. 다만, OfS는 교육부를 통해 의회에 보고할 의무가 있으며, 고등교육 전략의 수립과 수행을 담당하는 교육부 소관 이사회에 의해 운영·관리됨. 또한, 별도로 학생 패널(student panel)의 자문을 받고 있음. 이사회는 네 개의 분과위원회(committees)로 구성되며, OfS 최고책임자(사무국장)와 이사회 전체 자문역할을 수행함

(Research Excellence Framework, REF)는 1980년대 이후 영국 정부가 대학의 책무성을 강조하며 유럽에서 처음으로 도입한 성과 기반 재정지원 평가 제도이다(Broadbent, 2010; Jonkers & Zacharewicz, 2017; Zacharewicz et al., 2019). REF의 전신인 연구 평가 활동(Research Assessment Exercise, RAE)은 1986년부터 시행되어 1989, 1992, 1996, 2001, 2008년에 걸쳐 실시되었으며, 2014년에는 REF로 명칭을 변경하며 연구의 질에 대한 정성 평가를 강화하였다(Rebora & Turri, 2013; Research Excellence Framework, 2021). REF 평가는 7년 주기로 시행되며, 평가 결과는 REF 홈페이지와 재정지원 기관, 대학 및 연구기관 홈페이지를 통해 공개된다. 또한, 차기 평가가 진행될 때까지 고등교육기관 재정지원에 반영되어, 매년 약 20억 파운드의 공공 연구 자금(Block-grant)의 배분이 평가 결과에 따라 결정된다.

REF 평가를 위해 영국 전역의 대학은 각 기관에 소속된 학자들이 발표한 연구 논문을 제출하며, 제출된 논문은 학문 분야를 일컫는 평가 단위(Units of Assessment, UoA) 중 하나로 분류된다(Broadbent, 2010; REF, 2021). 평가 패널은 해당 분야의 전문성을 갖춘 학자와 학술 연구를 전문적 업무에 활용하는 비학자로 구성되며, 동료 평가(peer review) 방식이 활용된다(Chowdhury et al., 2016; REF, 2021). 평가 기준은 ‘독창성, 중요성 및 엄밀성(originality, significance, and rigor)’, ‘연구의 사회·경제적 영향력(significance and reach)’, ‘연구 환경의 활성화 및 지속 가능성(vitality and sustainability)’으로 구성된다(REF, 2021). 또한, 제출된 각 연구에는 “연구의 질은 충족되나 국제 기준에는 미부합”, “국제적으로 인정됨”, “국제적으로 우수함”, “세계적 수준”의 4단계 점수가 부여된다(Chowdhury et al., 2016; REF, 2021).

다음으로 대학 교육의 질을 평가하는 교육 우수성 프레임워크(Teaching Excellence and Student Outcomes Framework, TEF)는 학생들의 주요 관심사인 교수·학습의 질을 개선하고, 학업 성취 수준을 제고하는 것을 목표로 도입된 성과관리 시스템이다(Department for Business, Innovation and Skills, 2016). 이는 교육과정의 질을 평가함으로써 미래의 학습자에게 학교 선택을 위한 정보를 제공하고, 대학별 평가 등급을 개선하도록 장려하는 데 목적이 있다(Office for Students, n.d.). TEF는 대학의 자발적 참여를 원칙으로 하나, 500명 이상의 학부생이 등록된 대학은 필수적으로 참여해야 한다(20).

20) 잉글랜드 대학의 경우 의무 사항이나, 스코틀랜드, 웨일즈 및 북아일랜드는 자발적 참여가 원칙임

TEF 평가는 학생 대표, 학계와 여타 전문가로 구성된 독립적인 평가위원회에 의해 이루어지며, 수업의 질(teaching quality), 학습 환경(learning environment), 학생 성과 및 학습 이득(student outcomes & learning gain)의 세 영역을 평가한다. 최소한의 품질 요구 사항보다 높은 우수성을 보인 대학에 골드, 실버, 브론즈 등급을 부여하며 (Department for Business, Innovation and Skills, 2016; Department for Education, 2017), 우수성을 충분히 입증하지 못한 경우에는 ‘개선 필요(requirement improvement)’를 부여함으로써 영국의 모든 대학교가 최소한의 교육 요구 기준에 도달할 수 있도록 관리하고 있다.

TEF 수집 데이터에는 학교별 입학 자격, 학습자 특성, 전공 분야 등이 포함되며, 이를 토대로 각 학교에 재학하고 있는 학생의 배경 특성을 고려하여 TEF 평가가 진행된다. 평가 종료 후 학생지원센터(OfS)는 대학별 평가 결과를 공개하며, 이때 각 학교에서 제출한 서면 자료, 전국 학생 설문조사(NSS) 결과, 졸업자 취업률 및 학업 지속률, 평가위원회의 의견서 등을 모두 포함하여 공표하고 있다(〈표 III-6〉 참조).

〈표 III-6〉 교육 우수성 프레임워크(TEF) 평가 체계

기준 (Criteria)	수업의 질 (Teaching Quality, TQ)	학습 환경 (Learning Environment, LE)	학생 성과 및 학습 이득 (Student Outcomes and Learning Gain, SO)
근거 (Evidence)	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 지표(Core metrics) 		
	<ul style="list-style-type: none"> 교육의 질에 대한 학생 평가 자료 (NSS scale 1) 평가 및 피드백에 대한 학생 평가 자료(NSS scale 2) 	<ul style="list-style-type: none"> 학업 지원에 대한 학생 평가 자료(NSS scale 3) 이수율 (HESA, ILR) 	<ul style="list-style-type: none"> 취업/학업 지속 (DLHE) 고숙련 취업/상위학력 이동 (DLHE)
	<ul style="list-style-type: none"> 학생 그룹별 지표(split metrics) - 포용성 및 형평성 추가적인 근거 및 보충 지표 (Additional evidence and supplementary metrics) - 기관별 제공 		
평가 결과 사유	<ul style="list-style-type: none"> 대학별 강점을 포함한 등급 부여 사유에 대한 간략한 설명 		
TEF 평가 결과	<ul style="list-style-type: none"> Gold / Silver / Bronze / Requirement Improvement 		

출처: Department for Education(2017: 23)의 내용을 바탕으로 재구성

TEF 평가 역시 대학 재정에 결정적인 역할을 하는데, 영국에서는 ‘2017 고등교육 및 연구법(Higher Education and Research Act 2017)’을 통해 TEF 결과에 따라 등록금 상한선에 차등을 두는 것을 허용하였다. TEF 인증을 받는 경우, 정부가 설정한 연간 등록금 상한선의 최대치인 9,250파운드(2023년 기준)까지 등록금을 책정할 수 있는 반면, TEF 인증이 없는 대학교는 최대 9,000파운드(2023년 기준)까지만 책정할 수 있다²¹⁾.

이는 대학의 책무성을 강조하는 정책으로, 학습자가 지불하는 등록금의 가치를 양질의 교육 서비스와 결과로 환원시켜야 한다는 관점에 기초한다.

나. 영국의 대학 성과관리 사례

1) 고등교육 품질 보증원(Quality Assurance Agency for Higher Education, QAA)의 대학 성과관리 지원 사례

1997년에 설립된 고등교육 품질 보증원(QAA)은 고등교육기관의 질 관리 서비스를 제공하기 위하여 대학평가 인증 사업을 수행하던 고등교육질관리협의회(HEQC)와 고등교육재정위원회(HEFC)의 평가 기능을 통합하여 설립된 기관이다(Hodson & Thomas, 2003). 최근까지 재정지원 목적의 고등교육 평가(Higher Education Review)를 담당해 왔으나, 이 평가는 학생지원센터(OfS)의 설립과 함께 종료되었고, 현재는 고등교육의 질적 기준에 대한 다양한 지침을 제공함으로써 영국의 고등교육 기관들이 최소한의 학문적 수준을 보장할 수 있도록 지원하고 있다(QAA, n.d.). 이를 위해 품질 규정(Quality Code), 전공별 기준 개요(Subject Benchmark Statement), 고등교육 자격 프레임워크(Frameworks for Higher Education Qualifications, FHEQ) 등을 개발하여 제공하고 있으며, 이들 지침은 대학이 학문적 표준을 유지하고 개선하는 데 가이드라인 역할을 한다(QAA, n.d.).

구체적으로 내용을 살펴보면 다음과 같다²²⁾. 먼저, 품질 규정(Quality Code)은 고등교육 기관이 달성해야 할 수준을 제시하는 질적 운영 체계로, 학업 표준을 유지하고 질적 수준을 향상시키기 위한 일련의 원칙을 담고 있다. 이 규정은 1990년대 후반에 처음 개발되었으며, 2024년에 네 번째 개정판이 발표되었다.

21) 잉글랜드를 제외한 스코틀랜드, 웨일스, 북아일랜드의 대학교는 TEF의 인증 여부가 등록금 책정 기준에 영향을 주지 않음

22) 이하 '품질 규정(Quality Code), 전공별 기준 개요(Subject Benchmark Statement), 고등교육 자격 프레임워크(FHEQ)'에 관한 내용은 Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA)(n.d.)의 내용을 바탕으로 정리하였음

〈표 III-7〉 영국의 고등교육 질 보장을 위한 영역별 품질 규정 원칙

영역	원칙
전략적 접근 (Strategic approach)	• 원칙 1. 교육기관은 학문적 기준을 확보하고 조직 전반의 질을 보장 및 향상시키기 위한 전략적 접근 방식을 갖추고 있음을 입증한다.
	• 원칙 2. 교육기관은 학생의 학습 경험의 질을 보장 및 향상시키기 위해 학생을 적극적인 파트너로 참여시킨다. 학생 참여는 모든 수준의 학습 및 의사결정에 영향을 미치며, 학생 참여 활동을 통해 확인된 개선 사항은 적절히 실행되고, 교직원과 학생들에게 전달된다.
	• 원칙 3. 교육기관은 학습, 기술, 시설 및 인력을 포함한 자원을 적절히 관리하여 양질의 학습 경험을 제공한다.
품질과 기준 평가 (Evaluating quality and standards)	• 원칙 4. 교육기관은 데이터 분석을 통해 의사결정을 하고, 이를 통해 교수·학습의 질을 향상시킨다.
	• 원칙 5. 교육기관은 정기적으로 교육과정을 검토하여 학문적 기준을 확보하고 교육 품질을 향상한다. 모니터링 및 평가 활동에 학생, 교직원 및 외부 전문가를 참여시킨다.
	• 원칙 6. 교육기관은 외부 검토에 참여하여 품질 및 표준 관리 접근 방식의 효과성을 확인하고 개선한다.
품질 향상 및 표준에 대한 접근 방식 구현 (Implementing the approach to quality enhancement and standards)	• 원칙 7. 교육기관은 프로그램 및 모듈을 설계·개발·승인·수정하여 프로그램의 질과 학위 기준이 관련 자격 체계와 일치하도록 보장한다.
	• 원칙 8. 교육기관은 다른 조직과의 파트너십에서 프로그램의 학문적 기준과 품질을 확보하기 위해 효과적인 거버넌스를 유지한다.
	• 원칙 9. 교육기관은 공정하고 투명한 모집, 선발 및 입학 절차를 운영한다. 교육기관은 정확하고 접근 가능하며, 관련성 있는 정보를 제공하여 학생들이 학업과 관련하여 정보에 입각한 선택을 할 수 있도록 한다.
	• 원칙 10. 교육기관은 학생들이 학업, 개인, 직업적으로 잠재력을 발휘할 수 있도록 지원 체계를 제공한다.
	• 원칙 11. 모든 학생은 학업 및 전문적 역량을 개발하고 이를 입증할 수 있도록 지원받는다. 다양한 평가 방법을 통해 영국 전역에서 비교가능하고 세계적으로도 인정받는 결과를 생산한다.
	• 원칙 12. 교육기관은 공정하고 투명한 불만 및 이의 절차를 운영하며, 결과를 활용해 교육 제공 및 학생 경험을 개선한다.

출처: Quality Assurance Agency for Higher Education(2024)

최신 버전은 〈표 III-7〉과 같이 12개의 주요 원칙으로 구성되어 있으며, 각 원칙에는 학생 참여, 파트너십, 모니터링 프로세스, 개선 조치, 국제 표준과의 조정 등을 포함한 핵심 실천 강령이 포함되어 있다. 품질 규정은 교육기관이 일관된 학문적 성과를 유지하고, 질적 수준을 지속적으로 개선할 수 있도록 지원하는 중요한 도구로 기능하고 있다.

다음으로, 전공별 기준 개요(Subject Benchmark Statement)는 특정 전공의 학위 프로그램이 준수해야 할 학문적 표준과 학습 성과를 제시한다. 이는 50여 개의 다양한 전공 분야를 포괄하며, 각 전공에서 학생들이 졸업 시점에 도달해야 할 지식, 기술, 이해 능력

을 구체적으로 제시하여 대학이 해당 전공의 교육 품질과 표준을 유지하도록 지원한다. 전공별 기준 개요는 학문의 발전과 산업 표준, 교육 환경의 변화 등을 반영하여 주기적으로 업데이트되며, 대학은 이러한 기준을 참고하여 전공 프로그램을 설계 및 평가하고 있다.

마지막으로, 고등교육 자격 프레임워크(FHEQ)는 영국의 학위 수여 기관들이 학위와 자격의 수준 및 범주를 설정하는 데 필요한 표준을 제시한다. FHEQ는 학위의 명칭, 수준, 그리고 학생들이 학습 과정에서 습득해야 할 역량과 성취 수준을 명확하게 정의함으로써 학문적 일관성을 보장하고자 한다. 2024년에 개정된 FHEQ는 국제 학문 표준과의 일관성을 강화하여 영국 학위가 글로벌 교육 시장에서 경쟁력을 유지할 수 있도록 설계되었다. 이 프레임워크는 학생들이 국제적으로 인정받는 자격을 취득할 수 있게 하며, 교육 기관이 학문적 우수성을 지속적으로 제고할 수 있도록 지원함에 따라 영국 고등교육의 질 보장을 위한 핵심 도구로 자리 잡고 있다.

2) 맨체스터 대학(The University of Manchester) 성과관리 사례

맨체스터 대학은 2004년 맨체스터 빅토리아 대학교(Victoria University of Manchester)와 맨체스터 과학기술대학교(University of Manchester Institute of Science and Technology)가 통합되며 설립되었다(Georghiou, 2015). 영국의 연구 중심 대학들로 구성된 러셀 그룹(Russell Group)에 속한 대학으로, 2021년 기준 연구 우수성 평가(REF)에서 연구 활동의 93%가 '세계적 수준' 또는 '국제적으로 우수'한 연구로 인정받았다(The University of Manchester, n.d.a.). 맨체스터 대학은 대학 간의 통합을 통해 엘리트 대학에 합류한 만큼 학제 간 연구와 다양한 파트너십을 강화하고 있다.

맨체스터 대학의 성과관리는 5년 주기로 수립되는 '전략계획(Strategic Plan)'에 따라 이루어진다. 전략계획은 교직원, 학생, 동문, 지역사회 등의 이해 관계자와 함께 수립되며, 2015년까지의 비전과 목표, 세부 계획을 담은 "Toward Manchester 2015" (2011~2015년)을 시작으로 "Manchester 2020"(2016~2020년), "Our future" (2021~2025년)의 세 차례 전략계획이 수립되었다. 전략계획에는 맨체스터 대학의 핵심 목표인 '연구·발견(research and discovery)', '교수·학습(teaching and learning)', '사회적 책임(social responsibility)'을 중심으로 하위 목표가 설정되어 있으며, 각각에 대한 핵심성과지표(Key Performance Indicators, KPI)를 포함하고 있다(〈표 III-8〉 참고).

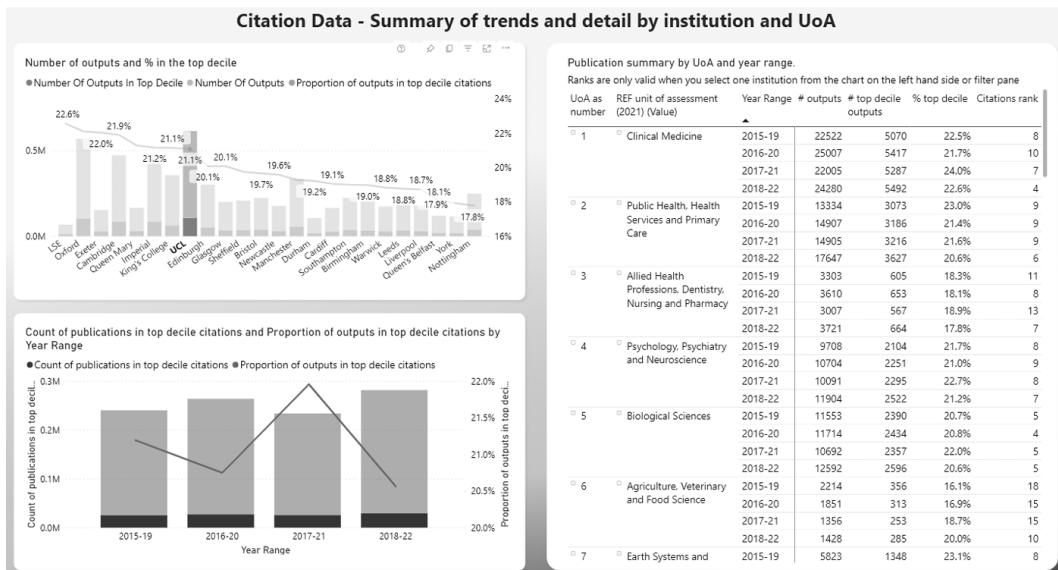
〈표 III-8〉 Manchester 2020 핵심성과지표 및 성과 목표

핵심성과지표	성과 목표
KPI 1: Global Standing	• 세계대학평가에서 세계 25개 주요 대학으로 인정받으며, 학문 분야의 20%가 상위 20위 내 기록
KPI 2: Total Research Grant and Contract Income	• 2020년까지 연구 보조금 및 연구 계약체결 수입 2010년 대비 2배 증가
KPI 3: Quality	• 연구 성과의 질 개선을 통해 2020년까지 REF 평가에서 교원의 90%가 '세계적 수준' 혹은 '국제적으로 우수한 연구'를 생산하며, 해당 분야에서 인용된 논문 중 상위 10%에 속하는 출판물 비율이 영국의 상위 5개 기관의 비율과 일치하도록 함
KPI 4: Doctoral Degrees	• 교원 1인당 박사과정 학생 비율을 영국 상위 5개 대학 수준으로 높이고, 학생의 90% 이상이 적시에 학위를 완료하도록 함
KPI 5: IP Commercialisation	• 2025년까지 10억 파운드의 경제적 영향 축적을 목표로 2015-20년에 2억 5천만 파운드의 경제적 영향을 창출
KPI 6: Student Experience	• 2020년까지 전국 학생 설문조사(NSS)의 학생 만족도 90% 이상 달성하고, Russell Group 상위 4분위 내에 속하도록 함
KPI 7: Employability	• 2020년까지 졸업생의 85% 이상이 6개월 내에 취업 성과를 달성하고, Russell Group 상위 4분위 내에 속하도록 함
KPI 8: Widening Access	• 저소득층 및 고등교육 참여가 적은 지역 출신 학생 모집을 확대하고, Russell Group 상위 4분위 내에 속하도록 함
KPI 9: Social Responsibility	• 평등 및 다양성, 지역 사회 참여, 지속 가능성, 사회·경제적 영향 등을 포함한 사회적 책무 이행 현황 모니터링
KPI 10: Staff Satisfaction	• 2020년까지 교직원 만족도를 80% 이상으로 유지(교직원 조사 응답률 75% 이상 달성)하고, 고등교육기관 혹은 유사 기관의 상위 4분위 내에 속하도록 함
KPI 11: Estate	• 2020년까지 비주거용 부동산의 80% 이상이 '양호' 상태이며 기능적으로 '적합(1, 2등급)' 수준을 달성하도록 함
KPI 12: Financial Outcome	• 투자 및 전략적 우선순위를 위한 현금 확보를 위해 2020년까지 수입 대비 법인세·이자·감가상각비 차감 전 영업이익(EBITDA)을 10%로 증가
KPI 13: Reputation: Portfolio of Measures	• 설문조사, 여론조사, 성과 측정(미디어 보도, 웹 분석), 리그테이블 등을 포함한 성과 지표 포트폴리오 작성
KPI 14: Management: Compliance	• 내부 준수 절차와 안전 지표 포함 내부 규정 준수 관리 목표 달성

출처: The University of Manchester(2015)

이러한 전략계획에 따라 매년 대학과 전문 지원팀(Professional Support Services), 학과 간의 협의를 통해 우선순위 과제를 선정하며, 이는 기획자원위원회(Planning and Resources Committee)에 보고되어 예산, 성과평가 및 책임 프로세스 등이 확정된다. 11월에는 연간 실적 검토(Annual Performance Review)를 통해 과제 이행 현황을 검토하고, 전략계획의 진척 상황 및 후속 조치를 논의한다. 핵심성과지표(KPI)별 달성 정도 및 전략계획 진행 상황은 성과 보고서(Stocktake report)로 작성되고, 이는 매년 홈페이지를 통해 공개되고 있다²³⁾.

The University of Manchester(n.d.c.)에 따르면, 기획처(Directorate of Planning)에서는 성과지표 모니터링을 위해 데이터 분석을 지원하는데, 학문분야(UoA)별 평가표(Scorecard)를 대시보드로 구축하여 대학 구성원을 대상으로 분석 자료를 제공하고 있다. 특히 대시보드에는 타 대학과의 비교분석 기능이 지원되는데, 이를 통해 러셀 그룹 및 주요 벤치마킹 대학과의 성과 비교가 가능하다. 벤치마킹 대학에는 2021년 연구 우수성 평가에서 가장 우수한 성과를 거둔 주요 경쟁 기관(UCL, 에든버러, 킹스칼리지, 브리스톨 등)과 R&D 선도 기관(옥스퍼드, 캠브리지 등)이 포함되어 있다.



[그림 III-1] 스코어카드 대시보드 및 벤치마크 대학 비교 사례

출처: The University of Manchester(n.d.c.).

맨체스터 대학은 연구 성과의 질을 향상시키고, 연구 우수성 평가(REF)를 대비하기 위한 성과관리의 일환으로 매년 자체적으로 연구 활동 평가(Research Review Exercises, RRE)를 실시하고 있다. 이는 REF 평가 대상 교원들이 의무적으로 참여해야 하는 대학 내부 평가로, 동료 평가 방식으로 진행되며, 개인별로 제출한 연구 성과물에 대한 평가 등급이 제공된다. 평가 결과는 개인에게만 공개되며, 필요시 연구 담당관(Director of Research) 혹은 산출물 관리자(Output Champion)에게 연구 성과의 질 제고를 위한 컨설팅 및 지원을 요청할 수 있다. 한편, 교육 성과를 측정하는 교육 우수성 평가(TEF)의

23) 이상의 내용은 The University of Manchester(n.d.b.)의 내용을 토대로 정리하였음

경우 내부 평가 제도는 별도로 운영되지 않지만, 매년 대학 자체적으로 학생 경험 설문조사를 실시하여 학생의 교수·학습 만족도를 모니터링하고 있다. 이는 전국 학생 설문조사(NSS), 학부 교육 만족도 조사(Unit Surveys), 대학원 교육 경험 설문조사(PTES) 등을 포함하며, 교수·학습에 대한 학생의 피드백을 수렴하여 교육의 질적 수준을 개선하는 데 활용하고 있다²⁴⁾.

3. 일본의 대학 성과관리

가. 일본의 대학 성과관리 정책 흐름 및 주요 특징

1) 일본 대학 성과관리 정책의 주요 흐름

일본의 대학평가체제는 크게 3단계에 걸쳐 변화해 왔다. 첫 번째 단계는 전후부터 1991년까지의 시기로 대학설립기준에 의한 설립인가평가를 실시하였다(이영호, 2014). 우리나라의 교육부와 같은 역할을 하는 문부성(현재 문부과학성)은 당시에 독자적인 대학설립기준이 아닌, 민간 단체인 대학기준협회의 「대학기준」을 평가 기준으로 활용하였다. 1950년대 중반에 들어서 문부성령으로 「대학설립기준」을 제정하였고, 이후에도 「고등전문학교설립기준」, 「대학원설립기준」, 「단기대학설립기준」 등을 제정하면서 대학평가에 대한 정부의 권한을 강화하였다(江原武一, 2012). 이처럼 첫 번째 단계의 대학평가체제는 대학설립인가를 목적으로 하는 사전평가체제로, 정부에서 정하는 형식적이고 획일적인 평가 기준이 전체 대학에 적용되었다.

두 번째 단계는 1991년부터 2000년대 초반까지로, 대학설립 요건에 대한 단순한 평가를 넘어 대학이 교육과 연구 성과를 자체적으로 관리하는 자기 점검·평가제도가 도입된 시기이다(이영호, 2014). 1991년 대학심의회가 발행한 『대학교육의 개선에 관하여』에서는 대학들이 각자의 목표에 따라 대학의 활동(학습, 교육·연구, 관리·운영)을 자율적으로 점검·평가하는 시스템 도입의 필요성이 제안되었다(文部科学省, n.d.a.). 문부과학성은 이를 적극 수용하여 모든 대학이 교육 및 연구 활동을 자율적으로 감시하고 평가하도록 자체 평가를 의무화하였으며, 2004년부터는 이를 법적으로 제도화하였다(文部科学省,

24) 이상의 내용은 The University of Manchester(n.d.d.)의 내용을 토대로 정리하였음

n.d.b., n.d.c.). 이 단계는 성과관리에 대한 정부의 권한을 대폭 축소하고, 획일적인 외부 평가에서 벗어나 대학이 스스로 활동을 점검하고 평가할 수 있도록 함으로써 대학의 자율성을 강화한 시기라고 볼 수 있다.

세 번째 단계는 2000년대 초반부터 현재까지의 시기로, 기존의 대학설립인가와 자기 점검·평가에 더하여 제3자 대학인증평가 제도가 도입된 시기이다(이영호, 2014). 1998년 대학심의회 보고서인 『21세기 대학상과 향후 개혁 방책에 관하여』에서는 자기 점검·평가의 한계를 보완하고, 대학의 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 제3자 인증평가가 제안되었다(文部科学省, n.d.d.). 이에 따라 각 대학은 정부가 규정한 대학설립 기준에 따라 설립 인가를 받은 후, 교육 및 연구 등의 활동에 대한 자체평가를 실시하는 동시에 문부과학성이 인정한 외부 기관의 인증평가도 주기적으로 수행하게 되었다.

2) 일본 대학 성과관리 주요 특징 및 현황

일본은 2000년대 초반까지 대학의 자율성을 강조하며 대학의 성과관리와 관련하여 정부의 권한을 줄이고 대학의 자율에 맡겨 왔다. 그러나 대학의 자기 점검·평가는 의도했던 성과를 거두지 못하고 몇 가지 문제점이 나타났다. 첫째, 대학이 자기 점검·평가를 능동적으로 수행하는 것이 아닌 대학기준협회에서 1992년 발간한 『대학의 자기 점검·평가의 길잡이(大學の自己點檢・評價の手引き)』라는 매뉴얼에 의존하여 수동적으로 평가하는 행태가 나타났다. 둘째, 자기 점검·평가는 대학의 모든 구성원이 함께 수행하여야 하나 일부 직원들이 자료를 분석하고 정리하는 수준의 형식적 보고서 작성에 그쳤다. 셋째, 대학평가의 결과가 대학발전을 위한 개선 활동으로 이어지지 못하는 한계가 있었다(이현청 외, 2005; 이영호, 2014: 84 재인용).

이러한 일본의 내부 사정 외에도 2000년 전후로 고등교육의 질 보장을 강조하는 국제적 흐름이 일본의 고등교육 체제에 영향을 미쳤다. 이영호(2014)에 따르면, 1999년 유럽 29개국이 체결한 볼로냐 프로세스(Bologna process)에서는 국제적으로 통용된 고등교육의 질 보장 체제를 마련하기 위해 내부 자기 점검 평가와 외부 제3자 평가의 필요성이 논의되었다. 이와 유사한 시기에 UNESCO와 OECD도 해외 유학생을 보호하고, 고등교육 국제교류를 활성화하기 위한 전제 조건으로 ‘국경 없는 고등교육 질 보장 가이드라인’을 채택하였다. 이러한 국제적인 흐름이 일본의 고등교육 질 관리 체제를 재검토하고, 제3자 인증평가를 도입하는 데 영향을 미쳤을 것으로 예상할 수 있다.

이러한 배경 속에서 대학심의회는 1998년 10월 『21세기의 대학상과 향후 개혁 방책에 관하여』에서 대학개혁의 4가지 기본 이념을 제시함과 동시에 이에 따른 구체적인 개혁 방안을 제시하였다. 그중 대학평가와 관련해서는 대학의 자율성을 보장하는 자체평가와 평가의 투명성을 높이는 제3자 평가를 결합한 다원적 평가 시스템을 제안하였다(文部科学省, n.d.c.). 이러한 다원 평가의 목적은 대학의 고유한 특성을 발전시키고, 각 대학의 특성을 반영하여 교육 및 연구 활동의 질을 개선하며, 평가 결과를 공개함으로써 교육 및 연구 활동 등의 상황에 대한 사회적 이해와 지지를 얻는 데 있었다(大学改革支援·学位授与機構, 2020).

2024년 현재, 일본은 「학교교육법」 제109조를 근거로 각 기관의 자주적·자율적 질 보증 시스템인 자기 점검·평가와 공적인 질 보증 시스템으로서 설립인가 및 인증평가제도를 모두 의무화하고 있다²⁵⁾. 이중 대학의 설립과 관련된 사전 설립 인가 외에 자기 점검·평가와 인증평가제도가 대학의 성과평가와 관련이 있는 제도이다. 먼저 자기 점검·평가에서 대학, 고등전문학교는 교육·연구, 조직·운영, 시설·설비 등에 대해 스스로 점검하고 평가해야 한다. 이때 점검과 평가에 있어서 통일적인 기준이 있는 것은 아니며 각 교육기관이 적절한 항목과 평가 체제를 선택하여 참여하게 된다(NIC-Japan, n.d.).

이에 더해 대학은 교육과 연구 등을 포함한 종합적인 인증평가를 7년 주기로 받아야 한다. 2024년 기준 문부과학성의 인정을 받은 종합 인증평가기관은 총 5개 기관이며, 학문분야별 인증평가기관은 총 23개 기관이다(〈표 III-9〉 참고). 평가기관의 다원화는 대학들이 각자의 여건에 적합한 인증평가기관을 선택할 수 있게 함으로써 대학의 특성화를 촉진하려는 목적에서 비롯되었다(Japan Network of Certified Evaluation and Accreditation Agencies, n.d.). 평가 과정에서 대학들은 인증평가기관에 평가 수수료를 납부해야 하며, 정부에서는 「사립학교진흥조성법」에 따라 인증평가 수수료의 절반을 지원하고 있다(정원창, 2021; 文部科学省, n.d.d.).

25) 국립대학법인의 경우 「국립대학법인법」 제31조의2에 의거하여 ‘국립대학법인평가’가 추가적으로 이루어지고 있음. 인증평가제도는 그 대학이 대학교육에 걸맞는 교육을 하고 있는지를 중점적으로 평가한다면 국립대학법인평가는 업무 운영의 자주성·자율성이나 교육·연구의 특성을 고려하면서 대학의 지속적인 질적 향상을 촉진하고 사회에 대한 책임을 다하는지를 점검하는 것을 목적으로 함

〈표 Ⅲ-9〉 고등교육기관별 인증평가기관 현황

고등교육기관	인증평가기관
대 학	<ul style="list-style-type: none"> • 공익재단법인 대학기준협회(JUAA: 2016.8.31. 인증) • 독립행정법인 대학개혁지원·학위수여기구(NIAD-QE: 2017.1.14. 인증) • 공익재단법인 일본고등교육평가기구(JIHEE: 2017.1.12. 인증) • 일반재단법인 대학교육 질 보증·평가센터(2019.8.21. 인증) • 일반재단법인 대학·단기대학 기준협회(JACA: 2020.3.30. 인증)
단기대학	<ul style="list-style-type: none"> • 일반재단법인 대학·단기대학 기준협회(JACA: 2017.1.14. 인증) • 공익재단법인 대학기준협회(JUAA: 2019.1.25. 인증) • 공익재단법인 일본고등교육평가기구(JIHEE: 2021.9.4. 인증)
공과대학	<ul style="list-style-type: none"> • 독립행정법인 대학개혁지원·학위수여기구(NIAD-QE: 2017.7.12. 인증)

주: 학문분야별 인증평가의 경우 23개의 평가기관이 존재하며, 각 대학은 특정 학문 분야의 특성에 따라 인증평가기관을 선택하여 평가를 받을 수 있음. 학문분야별 인증평가는 5년 주기로 수행해야 함

출처: NIC-Japan(n.d.)

한편 인증평가기관은 국가가 제시하는 큰 틀 하에서 자율적으로 평가 기준을 정할 수 있는데, 정부는 「학교교육법 제110조 제2항에 규정하는 기준을 적용할 때 필요한 세목을 정하는 성령(이하, 성령)」에서 대학평가 기준의 큰 틀을 제시하고 있다(〈표 Ⅲ-10〉 참고). 기본적으로 평가 기준은 학교교육법 등 관련 법령에 부합해야 하며, 평가 대상 대학의 특색 있는 교육·연구의 발전에 기여하는 관점에서 설정되어야 한다. 또한 평가 방법으로는 대학 자기 점검·평가 결과의 분석, 대학의 교육·연구 활동 등에 대한 현장실사를 포함할 것을 규정하고 있다. 특히 성령 제2조 제2항 제2호에서는 ‘교육·연구 활동의 발전을 지속적으로 수행하는 체계’에 대해 집중적으로 평가하도록 하고 있는데, 이는 대학이 내부 질 보장을 내실화하도록 간접적으로 요구한 것으로 해석할 수 있다(前田早苗, 2022). 즉, 대학이 자체적으로 교육·연구 활동에 대한 성과관리 시스템을 구축하고, 그 내실화 정도를 외부 기관으로부터 평가받도록 제도화함으로써 대학의 성과관리 노력을 촉진한 것으로 볼 수 있다.

〈표 III-10〉 대학 인증평가 기준 관련 법령

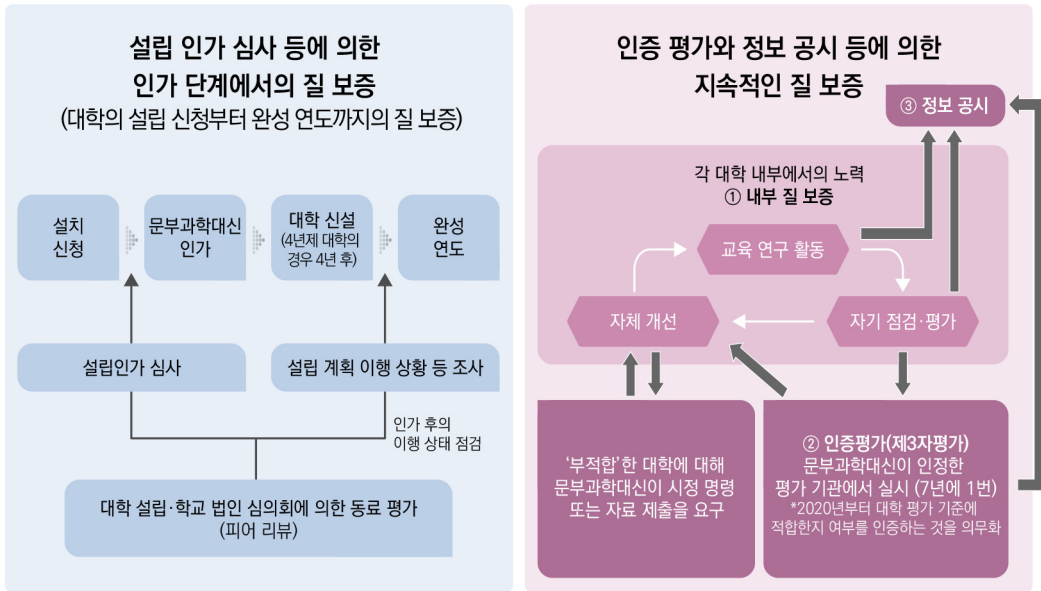
성령 제2조 제2항(대학)	성령 제2조 제3항(전문직 대학·대학원)
1. 다음의 평가 기준에 대해 대학인증평가를 실시한다. <ul style="list-style-type: none"> • 교육·연구의 기본이 되는 조직에 관한 내용 • 교육·연구 실시 조직 등에 관한 내용 • 교육과정에 관한 내용 • 시설 및 설비에 관한 내용 • 졸업 인증 방침, 교육과정의 편성 및 실행 방침, 그리고 입학자 수용 방침에 관한 내용 • 교육·연구 활동 상황에 대한 정보 공개에 관한 내용 • 교육·연구 활동 등의 발전을 지속적으로 수행하는 체계에 관한 내용 • 재무에 관한 내용 • 위 항목에 열거된 것 외에도 교육·연구 활동 전반에 관한 내용 2. 전항의 '교육·연구 활동 등의 발전을 지속적으로 수행하는 체계에 관한 내용'에 대해서는 중점적으로 인증평가를 실시한다.	1. 다음의 평가 기준에 대해 대학인증평가를 실시한다. <ul style="list-style-type: none"> • 교육·연구 실시 조직 등에 관한 내용 • 교육과정에 관한 내용 • 시설 및 설비에 관한 내용 • 학습 성과에 관한 내용(진로 관련 사항 포함) • 위 항목에 열거된 것 외에도 교육·연구 활동에 관한 내용

출처: 학교교육법 제110조 제2항에 규정된 기준 적용 시 필요한 세목을 정하는 성령(学校教育法第一百条第二項に規定する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令), 2022.10.01. 시행

인증평가기관은 대학의 활동이 평가 기준에 부합하는 경우 '적합', 부합하지 않는 경우 '부적합'을 대학에 통지하며, 이러한 평가 결과를 공표할 의무가 있다. 문부과학대신은 교육·연구 등에서 적합 평가를 받지 못한 대학에 교육·연구 상황 보고 및 자료 제출을 요구할 수 있으며, 법령 등을 위반한 사항이 있는 경우에는 변경이나 폐지까지도 명령할 수 있다(文部科学省, n.d.d.). 다만 인증평가 결과를 대학에 대한 정부의 재정 지원이나 예산 배분에 활용하지는 않고 있다(이영호, 2014)²⁶⁾.

일본의 대학 성과관리를 위한 질 보장 체제를 요약하면 [그림 III-2]와 같다.

26) 일본은 한국과 달리 「사립학교진흥조성법」에 따라 사립학교에 대해 경상비 보조제도를 운영하고 있으며, 이 법에 따른 별도의 객관적 지표에 따라 보조금을 차등 배분하고 있음(정원창, 2021)



[그림 III-2] 일본 대학의 질 보증 체제

출처: 文部科学省(n.d.e.)를 바탕으로 재구성

나. 일본의 대학 성과관리 사례

1) 대학인증평가기관을 통한 대학 성과관리 지원 사례

일본에서 대학인증평가가 도입된 이유는 대학이 자기 점검·평가를 충실히 수행하여 자율적인 성과관리를 할 수 있도록 촉진하기 위함이다. 기존에는 성과관리를 완전한 대학의 자율에 맡겼으나, 대학인증평가를 도입함으로써 대학이 질 관리를 하는 데 참고할 수 있는 표준을 마련한 것이다. 이에 따라, 대학들은 인증평가를 수행하기 위해 인증평가기관의 평가 기준과 지침을 대학 운영에 반영하게 되었다.

일본의 대학 인증평가기관들은 기본적으로 <표 III-10>에서 제시한 성령 제2조 제2항의 항목들을 평가하며, 특히 동법 제2호에 따라 '내부 질 보증 체계에 관한 내용'에 대해서는 중점 평가를 실시하고 있다. 이를 위해 모든 인증평가기관에서는 '내부 질 보증 체계'를 주요 평가 항목으로 설정하며, 구체적으로는 질 보증 업무 전담조직 여부, 대학기관 연구(IR)를 활용한 자료 조사·수집·분석 등을 평가 요소로 활용하고 있다. 나아가 대학개혁지원·학위수여기구(NIAD-QE)에서는 대학의 내부 질 보증 시스템 구성 요소에 대한 자세한 설명과 사례를 담은 약 50페이지 분량의 '교육 내부 질 보증에 관한 가이드라인

(教育の内部質保証に関するガイドライン)’을 제공하고 있다. 다음의 예시는 해당 가이드라인의 일부 사례를 발췌한 것이다.

II. 내부 질 보증 시스템을 구성하는 각 요소에 대한 설명

1. 교육의 내부 질 보증에 관한 정책 및 체계

대학에서 내부 질 보증을 지속적으로 실시하기 위해서는 질 보증으로 어떤 활동을 할 것인지, 어떤 체제로 실시할 것인지를 정하는 것이 필요하다. 이는 각종 질 보장 활동을 학내에서 수행하기 위한 기반이 된다.

1-4. 정보 수집 및 분석 체계

대학은 자체적으로 각종 활동에 대한 정보를 수집 및 분석하며, 그 결과를 학내에 공유하여 질적 향상에 활용하는 체계를 갖추고 있다.

(해설)

교육 프로그램 등의 질 보증을 효율적으로 수행하기 위해서는 대학이 각 프로그램 수행자의 자체 점검 활동을 지원하는 체제를 갖추고 있어야 한다. 특히, 대학의 각 교육·연구조직의 제반 활동에 대한 정보를 수집하고 분석하는 IR(Institutional Research) 활동을 수행하는 체제를 갖추고 있는 것이 바람직하다.

교육의 질 보증을 위해서는 학생들의 학업 상황과 학업성취도에 대한 다각적인 조사를 실시하여 그 실태를 파악해야 한다(2-4절 참조). 그러나 개별 교원이 이러한 조사를 독자적으로 실시하는 것은 비효율적일 뿐만 아니라 비교 대상이 없어 해석이 어렵다. 따라서 IR 활동을 수행하는 체제가 적절히 구축되어 있는 것이 바람직하다.

다만, 대학 전체 차원에서 단일 전문조직을 설치하는 것이 반드시 필요한 것은 아니며, 적절하지 않을 수도 있다. 질 보증을 위해 의사결정을 하는 주체가 현황을 파악하는 데 필요한 정보를 얻고 상황을 분석할 수 있다면, 분산된 체제를 갖추는 것도 고려할 수 있다.

III. 프로그램 검토 수행 방법 예시

1. 프로그램 검토 프로세스

1-2. 프로그램 검토 프로세스 예시

다음은 프로그램 검토 프로세스의 예시이며, 이에 국한되는 것은 아니다.

(3) IR 부서 등에서 필요한 데이터 제공

교육 프로그램 담당자가 자체평가에 필요한 정보를 IR 기능을 담당하는 부서에 제공한다. 이때 대학 내 다른 프로그램이나 타 대학의 동종 분야 교육 프로그램과의 비교가 가능한 데이터를 제공하는 것이 바람직하다. 또한, IR 부서에서 교육 프로그램 담당자에게 데이터 추이 분석을 통해 나타난 쟁점이나 향후 과제를 제시하는 것도 바람직하다.

출처: 大学改革支援・学位授与機構(2017)

대학인증평가는 공통적인 평가 체계에 따라 이루어지지만, 중점 평가 기준과 방법의 세부 사항은 평가기관의 재량으로 결정되며, 평가기관마다 접근 방식에 차이가 나타난다. <표 III-11>은 국·공립 및 사립대학을 종합적으로 평가하는 대학개혁지원·학위수여기구(이하 NIAD-QE)와 사립대학의 인증평가를 주로 담당하는 일본고등교육평가기구(이하

JIHEE)의 주요 평가 기준을 보여준다.

먼저, NIAD-QE에서는 교육의 질과 학위 수여 과정을 전반적으로 평가하며, 특히 고등교육기관이 자율적으로 질적 수준을 강화할 수 있도록 지원하는 데 초점을 둔다. 예컨대, NIAD-QE의 평가 항목에는 다른 평가기관들이 첫 번째 평가 항목으로 설정하는 ‘미션과 목표’ 항목이 포함되어 있지 않다. 이는 각 대학이 스스로 설정한 교육 및 연구 목표에 따라 자율적으로 평가받을 수 있도록 하기 위한 취지로(NIAD-QE, 2018a, 2018b), 대학이 설정한 목표의 적절성까지 평가하는 대학기준협회(JUAA)의 평가 기준과는 차이가 있다(大学基準協會, 2024).

또한, NIAD-QE는 다른 기관과 달리 평가 기준에 ‘학습 성과’에 대한 평가를 포함하고 있다. 법령에서는 이를 의무적으로 규정하고 있지 않지만, NIAD-QE는 2기 인증평가부터 학업성취도 측정을 평가 기준에 포함함으로써 보다 적극적으로 대학 교육의 성과를 관리하고자 하였다(前田早苗, 2022)²⁷⁾. 반면, JIHEE에서는 학업성취도의 점검 및 평가 방법의 확립과 운영, 그리고 그 결과에 대한 피드백을 평가 기준으로 삼고 있어, 학습 성과의 구체적인 파악은 요구하지 않는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 사립대학을 주요 평가 대상으로 하는 JIHEE의 경우, 사립대학들의 재정건전성과 운영의 투명성을 개선하는 데 초점을 둔다(日本高等教育評価機構, n.d.). 또한, 학생에 대한 학습지원 및 복지 서비스를 중시함에 따라 학교생활에 관한 학생 의견 수렴, 심리 및 건강 상담 등이 주요 평가 요소로 포함되며, 이에 학생 지원 시스템을 강화하고자 하는 대학은 이 기관을 통해 인증평가를 수행하는 것으로 나타난다(日本高等教育評価機構, n.d.). 아울러, 대학의 교육·연구 활동뿐 아니라 사회적 책임을 강조함에 따라, 대학의 사회적 역할과 지역사회와의 협력 프로그램 등을 평가 기준에 포함한다는 점도 NIAD-QE와 차별화되는 특징이라고 할 수 있다(日本高等教育評価機構, n.d.). 대학의 특성과 자율성을 존중하는 것은 모든 평가기관의 공통적인 특징인데, JIHEE의 경우 대학의 특색 있는 교육 및 연구 활동, 사업 등을 최대 3개까지 기재할 수 있는 ‘특기사항’ 항목을 마련하여 이를 평가지표로 활용하고 있다(日本高等教育評価機構, 2023). 대학들은 이 항목을 통해 외국인 유학생에 대한 특별 지원이나 장애 학생의 수용 현황 등 특수 상황에 처해 있는 학생에 대한 지원 현황을 제출한 것으로 보고되고 있다(日本高等教育評価機構, 2023).

27) 중점평가기준 중 ‘기준 6-8’을 통해 학생의 학업성취도를 파악하고, 평가할 것을 요구하고 있음

이처럼 인증평가기관들이 법에서 규정한 공통의 평가 체계를 따르면서도, 기관마다 차별화된 평가 기준을 적용하는 것은 교육의 균등한 질을 보장하는 동시에 대학의 특성화를 촉진하기 위한 정책적 노력이라고 볼 수 있다. 즉, 일본의 대학인증평가는 다원적 평가 방식을 채택함으로써, 대학의 특색 있는 교육·연구의 발전 및 자기 점검·평가의 내실화를 도모한다고 할 수 있다.

〈표 III-11〉 NIAD-QE와 JIHEE의 대학 인증평가 기준

평가기관	중점 평가 기준
NIAD-QE	1. 교육 및 연구 조직 <ul style="list-style-type: none"> 1-1. 교육 및 연구를 위한 기본 조직은 대학과 그 조직의 목적에 따라 적절하게 구성됨 1-2. 교직원은 교육, 연구 및 기타 활동을 위해 적절하게 임명됨 1-3. 교육, 연구 및 기타 활동을 위한 운영이 체계적으로 조직되어 있고, 적절하게 기능함
	2. 내부 질 보장 <ul style="list-style-type: none"> 2-1. [우선순위] 내부 품질 보증을 위한 조직 구조가 명확하게 정의됨 2-2. [우선순위] 내부 품질 보증을 위한 절차적 규칙이 명확하게 정의됨 2-3. [우선순위] 내부 품질 보증 시스템이 효과적으로 작동함 2-4. 교육 및 연구를 위한 기본 조직에 대한 신설 및 변경의 적절성 검증을 위한 시스템이 구축됨 2-5. 교육의 질 유지 및 개선, 교직원 지원을 위한 시스템이 마련됨
	3. 재정관리, 행정관리 및 정보공개 <ul style="list-style-type: none"> 3-1. 교육 및 연구 목적에 따라 재정이 적절하게 관리되고 있음 3-2. 행정 구조가 명확하게 정의되어 있고, 적절하게 관리되고 있음 3-3. 효율적인 관리를 위한 운영 조직이 적절한 규모와 기능을 갖춘 3-4. 교원(academic staff)과 행정직(administrative staff) 간의 협력을 보장하는 시스템이 마련되어 있으며, 이들의 역량 강화를 위한 사업(initiative)이 수행되고 있음 3-5. 재정 및 행정 관리를 위한 대학의 내부 통제 및 감사 시스템이 적절하게 작동함 3-6. 대학은 교육 및 연구 활동에 대한 정보를 적절하게 공개함
	4. 시설 및 장비, 학생 지원 <ul style="list-style-type: none"> 4-1. 대학의 교육 및 연구 조직과 학술 프로그램에 적합한 시설과 장비가 제공되고, 효과적으로 활용되고 있음 4-2. 학생에게 대학 생활, 진로 및 취업, 과외활동, 재정지원 등에 관한 상담, 조언 및 지원의 기회를 제공함
	5. 학생 입학 <ul style="list-style-type: none"> 5-1. 입학 정책이 명확하게 정의되어 있음 5-2. 학생 입학 절차가 적절하게 진행됨 5-3. 입학 정원에 비해 입학자 수가 적정함
	6. 학업 프로그램 및 학습 성과 <ul style="list-style-type: none"> 6-1. 졸업인증 정책이 구체적이고 명확하게 정의되어 있음 6-2. 교육과정 정책이 졸업인증 정책과 일치함 6-3. 교육과정의 구조와 과정의 내용이 체계적으로 구성되어 있으며 졸업인증 및 교육과정 정책에 비추어 적절한 수준임 6-4. 졸업인증 및 교육과정 정책에 따라 적절한 교수 및 학습 방법이 사용됨 6-5. 졸업인증 정책에 따라 학습에 대한 적절한 지도와 지원이 제공됨 6-6. 학업성취도에 대한 공정한 평가는 교육과정 정책에 따라 엄격하고 객관적으로 수행됨

평가기관	중점 평가 기준
	<p>6-7. 졸업 및 수료 결정은 교육 목적과 졸업인증 정책에 따라 공정한 방식으로 이루어짐</p> <p>6-8. 교육 목적 및 졸업인증 정책에 따라 적절한 학습 성과를 달성함</p>
JIHEE	<p>1. 미션과 목표</p> <p>1-1. 미션, 목표 및 교육 목표 수립</p> <p>1-2. 미션, 목표 및 교육 목표의 통합</p>
	<p>2. 학생</p> <p>2-1. 학생의 입학</p> <p>(1) 교육목표에 근거한 입학 정책의 수립 및 공표</p> <p>(2) 입학 정책에 따른 학생의 입학 및 그 심사</p> <p>(3) 연간 입학 정원에 따른 적정 학생 수 유지</p> <p>2-2. 학습 및 수업 지도 지원</p> <p>(1) 교직원 간 협력 및 기타 수단을 통한 학습 및 수업 지도 지원 시스템 구축</p> <p>(2) TA(조교) 등을 활용한 학습 및 수업 지도 지원 강화</p> <p>2-3. 진로 지도</p> <p>(1) 교육과정 내외에서 사회적·직업적 독립을 위한 지도(guidance) 시스템 개발 및 개선 노력</p> <p>2-4. 학생 서비스</p> <p>(1) 안정적인 학교생활 지원</p> <p>2-5. 학습 환경 개발 및 개선</p> <p>(1) 캠퍼스, 건물을 포함한 학습 환경의 개선 및 적절한 운영·관리</p> <p>(2) 실습 기자재, 실습 시설, 도서관 등의 효율적 활용</p> <p>(3) 장비 및 시설에 대한 접근성</p> <p>(4) 수업에 참여하는 학생 수의 적절한 관리</p> <p>2-6. 학생 의견 및 요청에 대한 대응</p> <p>(1) 학습지원에 관한 학생의 의견 및 요청 사항의 파악 및 분석, 해당 결과의 활용</p> <p>(2) 정신 및 신체 건강 상담, 재정 지원 또는 기타 학교생활 측면에 관한 학생 의견 및 요청의 파악 및 분석, 해당 결과의 활용</p> <p>(3) 학습환경에 관한 학생의 의견 및 요구사항의 파악 및 분석, 해당 결과의 활용</p>
	<p>3. 교육과정</p> <p>3-1. 학점 부여, 졸업 및 수료 증명</p> <p>(1) 교육 목표에 근거한 졸업인증 정책의 명확화 및 공표</p> <p>(2) 졸업인증 정책에 근거한 학점 부여, 다음 학년으로의 진급, 졸업 및 수료 인증 기준의 수립 및 공표</p> <p>(3) 학점 부여, 다음 학년으로의 진급, 졸업 및 수료 인증에 대한 엄격한 기준 적용</p> <p>3-2. 교육과정 및 교육 방법</p> <p>(1) 교육과정 정책의 수립 및 공표</p> <p>(2) 교육과정 정책과 졸업인증 정책의 일관성 유지</p> <p>(3) 교육과정 정책에 따른 교육과정의 체계적인 편성</p> <p>(4) 교양 교육의 실시</p> <p>(5) 교수법의 설계/개발 및 효과적인 실행</p> <p>3-3. 학습 결과의 점검 및 평가</p> <p>(1) 졸업인증, 교육과정 및 입학 정책에 근거한 학업성취도 검사 및 평가 방법의 수립 및 적용</p> <p>(2) 교육 내용/방법 및 학습 지도 개선을 위한 점검 및 평가 결과 피드백</p>
	<p>4. 교원 및 교직원</p> <p>4-1. 교육 및 학습 관리의 기능</p> <p>(1) 기관의 의사결정과 교육 및 학습관리에 대한 총장의 적절한 리더십 확립 및 행사</p>

평가기관	중점 평가 기준
	<ul style="list-style-type: none"> (2) 권한이 적절히 분산되고 역할과 책임이 명확하게 정의된 교육 및 학습 관리 구축 (3) 교수진과 직원을 적절히 배치하고 역할을 명확히 정의하여 교육 및 학습 관리의 기능을 강화 4-2. 교직원의 배치 및 전문성 개발 <ul style="list-style-type: none"> (1) 교육 목표 및 교육과정에 부합하는 교원의 확보, 배치 및 전문성 개발, 승진 보장 (2) 교육 내용/방법의 설계/개발을 위한 FD(교수진 개발) 및 기타 수단과 그 효과적 시행 4-3. 교직원 교육 <ul style="list-style-type: none"> (1) 직원 능력 개발 및 기타 기관 운영에 종사하는 직원의 자질과 능력을 향상시키기 위한 노력 4-4. 연구 지원 <ul style="list-style-type: none"> (1) 연구 환경의 조성 및 적절한 운영/관리 (2) 연구윤리의 확립 및 엄격한 운영 (3) 연구 활동과 관련된 자원의 배분
5. 경영, 행정, 재정	<ul style="list-style-type: none"> 5-1. 경영 기강 및 청렴성 <ul style="list-style-type: none"> (1) 경영 기강 및 청렴성 유지 (2) 사명 및 목표 달성을 위한 지속적인 노력 (3) 환경보전, 인권 및 보안에 대한 배려 5-2. 이사회의 기능 <ul style="list-style-type: none"> (1) 사명과 목표 달성을 위한 전략적 의사결정이 가능하도록 시스템의 개발, 개선 및 기능 강화 5-3. 행정 및 교차 점검의 촉진 <ul style="list-style-type: none"> (1) 법인 및 기관의 행정 조직 간 의사 결정 촉진 (2) 통합 법인 및 기관의 행정 조직 간 교차 점검 기능 5-4. 재정 기반 및 재정 균형 <ul style="list-style-type: none"> (1) 중장기 계획에 따른 적절한 재정 운영의 확보 (2) 안정적인 재정 기반 및 재정 균형 확보 5-5. 회계 <ul style="list-style-type: none"> (1) 적절한 회계 처리 절차 (2) 회계감사 제도의 발전 및 개선과 엄격한 이행
6. 내부 질 보장	<ul style="list-style-type: none"> 6-1. 내부 품질 보증을 위한 조직 체계 <ul style="list-style-type: none"> (1) 내부 품질 보증을 위한 조직 및 관련 책임 체계의 구축 6-2. 내부 품질 보증을 위한 자체 점검 및 평가 <ul style="list-style-type: none"> (1) 내부 품질 보증을 위한 독립적이고 자율적인 자체 점검 및 평가의 실시 및 결과 공유 (2) IR(기관연구)을 활용한 철저한 자료 조사, 수집 및 분석 6-3. 자체 점검 및 평가의 기능 <ul style="list-style-type: none"> (1) 내부 품질 보증을 위한 학과, 부서, 대학원 및 기관 전체의 PDCA 주기 수립과 그 기능

출처: Japan Institution for Higher Education Evaluation(n.d.), NIAD-QE(2018b)

2) 교토대학(京都大学) 성과관리 사례

일본 대학에서는 자기 점검·평가에 대한 제3자 평가가 의무화된 이후 대학기관연구(IR)에 대한 관심이 크게 증가하였다(東京大学·大学総合教育研究センター, 2014). 이러한 평가 체계에서는 평가기관이 인정할 수 있는 충분한 근거 자료를 확보하고, 데이터에 기반한 ‘증거 기반 평가’를 수행하는 것이 필수적이다. 따라서 자체평가 단계에서부터 신뢰성 있는 데이터의 수집 및 분석이 중요해졌으며, 이는 IR의 필요성을 증대시키는 주요 요인이 되었다(林隆之·井田正明, 2012). 특히 일본의 국립대학은 일반적인 대학 인증평가 외에도 정부의 재정 지원과 연계된 ‘국립대학법인평가’를 수행함에 따라, 사립대학에 비해 IR이 더욱 활발하게 운영되고 있다(東京大学·大学総合教育研究センター, 2014). 본 절에서는 일본의 대표적인 국립대학 중 하나인 교토대학교²⁸⁾의 IR 및 성과관리 사례를 살펴보고자 한다.

교토대학교에서 IR을 도입한 이유는 제3자 외부기관 평가를 위한 데이터 통합 관리의 필요성이 높아졌기 때문이다(東京大学·大学総合教育研究センター, 2014). 기존에는 각 부서가 평가에 필요한 자료를 개별적으로 수집했으나, 대학 차원의 데이터 통합 및 분석이 필요해지면서 별도의 전담 부서인 ‘대학평가지원실(大学評価支援室)’을 설치하였다. 초기에는 전임교원, 각 부서의 겸임교원, 사무직원으로 구성된 협력 조직으로 운영되었으나, 2016년부터 IR 추진조직(IR추진실, 교육IR추진실, 교육평가실)²⁹⁾이 명문화되었다(独立行政法人大学改革支援·学位授与機構, 2020). 이는 교토대학이 IR 활동을 체계화하고, 데이터 기반 의사결정을 적극적으로 지원하려는 의지를 반영한 것이다(東京大学·大学総合教育研究センター, 2014).

교토대학교는 현재 외부 기관 평가로 대학 인증평가, 전문대학원 인증평가, 국립대학법인 평가에 참여하고 있으며, 내부적으로는 자체적인 성과관리 시스템을 통해 자기 점검·평가를 수행하고 있다. 자기 점검·평가로는 중기 목표 및 계획의 달성 수준 평가, 교육 및 연구 활동 평가, 교원 평가, 단과대학 및 연구소 단위의 자체평가 등 네 가지 평가가 진행된다. 평가 결과와 향후 개선 사항을 포함한 각각의 보고서는 교토대학 홈페이지에 공개되며, 외부 기관 평가 시 근거 자료로도 활용된다(京都大学, n.d.).

28) 교토대학은 1897년 이공과대학으로 설립된 연구중심대학으로, 현재 일본 대학 중 가장 많은 수의 연구센터를 보유하고 있음

29) 2016년 교토대학 「교육·연구·업무운영 등에 관한 내부 질 보증 시스템 기능 강화 방안」에 IR 추진조직(IR추진실, 교육IR추진실, 교육평가실 등)을 명시하였고, 이해관계자로부터의 의견 수렴, 평가 등의 역할이 규정됨

이와 함께 교토대학은 교육의 질을 향상시키기 위해 고등교육연구개발추진센터(京都大学高等教育研究開発推進センター)를 중심으로 다양한 연구 프로젝트를 추진하고 있다. 2011년에는 교토대학 학생들의 학습 실태와 진로 의식 등을 전국 대학생과 비교·분석하기 위해 전국 규모의 '자율학습 등 학습 실태 조사'를 실시하였다. 이는 교토대학의 교육 이념인 '자학자습(自学自習)'의 성과와 한계를 평가한 것으로, 분석 결과는 교토대학의 교수·학습 방식을 개선하는 데 활용되었다(京都大学FD研究検討委員会·高等教育研究開発推進センター, 2013; 東京大学·大学総合教育研究センター, 2014). 2015년부터는 졸업생이 취업한 민간기업을 대상으로 '교토대학 졸업생과 교육에 관한 설문조사'를 진행하고 있다. 이 조사는 최근 5년 이내에 교토대학에서 교육을 받은 졸업생들의 학업 성과가 노동시장에서 어떻게 나타나는지 점검하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 교육 성과를 모니터링하고, 나아가 기업의 요구를 교육과정에 반영해 교육의 질과 사회적 책무를 제고하고 있다.

4. 요약 및 시사점

이 절에서는 미국, 영국, 일본의 대학 성과관리 사례를 통해 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축을 위한 시사점을 탐색하고자 한다. 사례 국가마다 대학 성과관리에 대한 접근 방식이 다르지만, 기본적으로 성과관리는 대학의 자율에 맡겨야 한다는 인식이 존재한다. 그럼에도 미국, 영국, 일본의 국공립대학은 정부의 재정지원 방식이 대부분 성과를 기반으로 이루어지고 있고, 일본의 사립대학 역시 정부에서 최소한의 질 보장 프로세스를 관리하고 있어, 정부에서 간접적으로 성과관리에 개입하고 있는 특징을 보인다.

먼저, 미국에서는 많은 주에서 대학의 효율성 및 학생 성과를 향상시키기 위해 성과 기반 재정지원 정책을 도입하고 있으나, 대학 간의 역량과 자원의 차이로 인해 주 정부의 재정지원이 불균형하게 배분되는 문제가 발생하고 있다. 특히 성과관리의 핵심 요소인 데이터 수집 및 분석 역량에 있어 대학 간의 격차가 상당하다. 대규모 IR 부서를 보유한 대학들조차 그 역량이 각기 다르며(Dougherty & Reddy, 2011), 대부분의 대학에서 수집된 데이터를 가용할 정보로 변환하고, 필요한 시점에 맞추어 의사결정을 지원할 수 있는 데이터를 산출하는 것에 어려움을 겪고 있다(Swing, 2016). 따라서 성과 기반 재정지원의 효과를 높이고, 실제 교육 성과를 제고하기 위해서는 주(state) 혹은 시스템(system)

차원에서 대학의 역량을 강화하는 정책이 필요함이 강조된다.

영국의 경우 고등교육기관의 자율성을 핵심 원칙으로 하며, 각 교육기관의 전문성에 기반한 엄격한 내부 질 보장 프로세스를 운영하고 있다. 그러나 대학의 자율성을 강화하는 만큼 학교의 책무성과 정보 공개의 투명성도 강조된다. 이에 매년 국가 수준에서 실시하는 고등교육에 대한 학생 만족도 조사(NSS) 결과뿐만 아니라, 대학의 재정지원과 연계된 연구 우수성 평가(REF)와 교육 우수성 평가(TEF) 결과도 웹페이지에 상세히 공개함으로써 수요자의 학교 선택권을 보장하고자 한다. 각 학교는 이에 대응하기 위해 자체적으로 전략계획(Strategic Plan)을 수립하고, 성과 보고서를 공개하는 등 대학의 성과 제고를 위한 노력을 적극적으로 기울이고 있다.

영국 사례에서 주목할 점은 대학에서 제공하는 교육 서비스의 질 관리를 강화하고 있다는 점이다. 국가 차원의 '전국 학생 설문조사(NSS)' 시행으로 학생 피드백에 대한 대학의 의존도가 크게 높아졌고, 대학 거버넌스에 학생 참여가 더욱 활발해졌다. 또한, 학생지원센터(OfS)를 설립하여 교육전문가와 학생을 자문단으로 참여시키고, 우수한 교수·학습 사례를 발굴·보급하는 등 대학의 교육에 대한 책무성을 강화하고 있다. 이에 최근 학생 모집과 학습 만족도를 유지하는 것은 모든 대학의 관심사가 되었으며, 대학 자체적으로 실시하는 학생 설문조사도 확대되고 있다. 고등교육의 수요자인 학생을 거버넌스에 참여시키고, 그들의 의견을 반영하려는 노력은 대학의 주요 기능 중 하나인 교수·학습의 성과 관리 측면에서 주목할 만한 점으로 보인다.

마지막으로 일본에서는 대학 성과관리를 위해 대학별 자기 점검·평가와 외부 기관에 의한 제3자 인증평가를 병행하고 있다. 일본은 1990년대 대학의 자율성을 강조하며 자율 평가 제도를 도입하였으나 대학의 수동적이고 형식적인 자기 점검·평가 실시, 평가 결과의 활용 미비 등의 문제로 제3자 인증평가제도를 도입하였다. 다만, 성령에서 '교육·연구 활동 등의 개선을 지속적으로 수행하는 시스템'을 중점적으로 평가할 것을 명시하고 있어, 일본의 대학 성과관리는 내부 질 보장 시스템의 강화라는 핵심 기초를 유지하면서 그 한계를 보완하기 위한 수단으로 공적인 질 보증 체제를 도입한 것으로 이해할 수 있다.

일본 정부는 대학의 자율적인 성과관리를 기본 원칙으로 함에 따라, 대학평가에 대한 정부의 개입을 최소화하고 있다. 「학교교육법 시행규칙」에 따라 각 대학은 자기 점검·평가를 의무적으로 시행해야 하지만, 평가 기준과 방식은 대학에서 자율적으로 정할 수 있다. 제3자 인증평가의 경우에도 정부는 법령을 통해 평가 기준과 방법의 기본적인 틀만

제시하고, 세부 사항은 인증평가기관의 재량에 맡기고 있다. 아울러, 성과관리 결과를 재정지원이나 예산 배분에 직접 활용하지 않음으로써 대학의 자율적인 교육 개선을 촉진하고 있다. 이처럼 정부는 대학에서 점검해야 할 기본적인 프레임워크만 제공하여 최소한의 질적 수준을 유지하면서도 각 대학의 고유한 특성과 자율성을 보장하고 있다.

이와 같은 국가별 사례를 통해 한국의 대학 자율 평가 및 정책적 지원에 대한 시사점을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 대학의 자율 성과관리를 활성화하기 위해서는 대학기관연구(Institutional Research, IR) 역량을 제고할 필요가 있다. 해외 사례에 따르면, 대학에서 자체적으로 성과관리를 하는 경우 대학 간의 IR 역량 차이가 매우 크다는 점이 한계로 지적된다. 미국에서는 성과관리에 필요한 대학 혹은 IR 부서의 역량이 부족한 경우 주 정부의 재정지원이 지속적으로 감소하고, 대학의 성과 및 역량이 더욱 낮아지는 악순환을 경험하는 것으로 보고된다(Dougherty & Reddy, 2011). 데이터의 정확성과 질을 높이기 위해서는 충분한 인적자원이 필요함에 따라(Swing, 2016), 지역 수준이나 정부 기관에서 다양한 지원이 제공될 필요가 있다. 예컨대 데이터 분석 역량을 갖춘 IR 연구자를 채용할 수 있도록 대학에 재정적인 지원을 제공할 수 있으며, 연구 역량이 부족한 대학들이 함께 협력할 수 있는 거버넌스나 조직을 구축하는 방안도 고려할 수 있다(Community College Research Center, 2015).

아울러, 대학 성과관리에 요구되는 IR 역량을 강화하기 위해 정부나 지역 시스템과 같은 상위 기관의 재정지원이 필수적이지만, 지역 수준에서 자체적인 IR 역량을 키우는 것도 대학 성과관리에 도움을 줄 수 있다. 대학 상위 기관이 IR 역량을 갖추고 있다면, 개별 대학의 필요에 따라 데이터 분석 서비스 등을 지원할 수 있기 때문이다(Community College Research Center, 2015). 가령, 미국의 UNC System은 성과지표를 개발하고 관리하는 전략 및 정책 부서(Division of Strategy and Policy)에서 이러한 역할을 수행하고 있는데, 이를 위해 16개 대학의 행정 데이터를 분석할 수 있는 데이터 분석가, 정책 분석가, 연구원을 두고 있다.

둘째, 대학별 성과관리를 체계적으로 지원할 수 있는 데이터 기반 의사결정 시스템의 도입이 필요하다. 노스캐롤라이나 대학교 채플힐이나 맨체스터 대학의 경우 비즈니스 인텔리전스(Business Intelligence, BI)를 도입하여 핵심 통계자료를 수집하고, 이를 벤치마킹 대학 및 유사 대학과 비교·분석함으로써 대학의 의사결정을 지원한다. 이는 학생

현황, 학위 취득 및 입학 자격, 대학원 진학 현황, 학생 배경, 국내·외 리그테이블 현황 등을 포함하며, 대학의 전략계획 및 성과를 보다 효율적으로 관리할 수 있게 한다. 이를 위해서는 정부 혹은 지역 차원에서 대학들이 충분한 IT 자원을 확보할 수 있도록 재정을 지원할 필요가 있으며, 나아가 데이터를 수집하고 분석하는 데 필요한 IT 인프라에 대한 지침도 개발 및 보급할 필요가 있다.

미국에서는 IT 기술이 부족한 대학들을 지원하기 위해 주정부 차원에서 데이터 수집에 필요한 IT 인프라를 구축하기도 하며(Community College Research Center, 2015), 여러 대학을 포함하는 시스템 수준에서 이를 지원하기도 한다. 예를 들어, UNC System에서는 UNC System 사무국이 정보기술 관리(IT 거버넌스) 권한을 갖고 있으며, 16개 대학에서 제공 받은 행정 데이터를 처리하고 관리하는 업무를 담당한다. 이를 통해 각 대학의 정보기술과 데이터 자원을 지원하고 평가하는 업무를 포괄적으로 수행한다(UNC System, 2018). 또한, UNC System은 수집된 데이터를 바탕으로 각 대학의 벤치마킹 대학을 도출하는 준거집단 연구를 수행하여 대학들이 보다 전략적으로 성과관리를 할 수 있도록 지원하고 있다. 이러한 사례는 2025년 RISE 출범을 앞두고 있는 국내 고등교육 및 지역별 RISE 센터에도 중요한 시사점을 제공한다고 할 수 있다.

셋째, 대학의 자율적인 성과관리가 형식적인 운영에 그치지 않고 고등교육제도 전반에 걸쳐 균일한 수준의 질을 보장하기 위해서는 책무성에 기반한 정책적 접근이 필요하다. 일본의 경우 형식적으로 운영되는 자율 평가의 한계를 보완하고 대학 교육의 질을 표준화하기 위해 제3자 인증평가를 도입하였다. 또한, 평가 결과를 사회적으로 공개하고, 이에 대한 대응 조치를 자기 점검·평가로 환류하도록 함으로써 대학의 책무성을 강화하고자 하였다. 영국 역시 정부 차원에서 전국 학생 설문조사(NSS), 교육 우수성 평가(TEF), 연구 우수성 평가(REF)를 실시하고 해당 결과를 대외적으로 공개함으로써 학생들의 학습권을 보장하고 대학들이 자체적으로 성과관리를 할 수 있도록 유도하고 있다. 이처럼 대학들이 자율적으로 성과를 관리할 수 있도록 외부적 책무성 기제를 확보할 필요가 있으며, 정보 공개의 투명성도 강화될 필요가 있다.

〈표 III-12〉 대학 성과관리 운영 사례 요약

구분	미국	영국	일본
정책 흐름	<ul style="list-style-type: none"> 1980년대 고등교육에 대한 주 정부 수준의 재정지출 및 지원이 대학 수요를 따라가지 못함 공립대학에 대한 성과 기반 재정 지원 도입 	<ul style="list-style-type: none"> 경제적 합리주의를 기반으로 한 신공공관리(New Public Management, NPM)의 출현 Jarratt 위원회 설립으로 고등교육의 질 관리를 위한 대학평가 및 성과관리 시스템 도입 	<ul style="list-style-type: none"> 대학설립기준에 의한 설립인가평가 실시 (1947~) 대학 자기 점검·평가제도 실시 (1991~) 대학인증평가제도 실시 (2000년대 초반~)
대학 성과관리 특징 및 현황	<ul style="list-style-type: none"> 공립대학의 재정지원은 대부분 성과 기반으로 이루어지며, 개별 대학은 이에 대응하기 위해 성과 관리를 함 대학의 성과관리는 대학이 가진 자원(IR 부서의 규모, 인력, 자원 등)과 역량에 의해 좌우됨 	<ul style="list-style-type: none"> 대학의 자율성과 책무성을 강조 하는 정책에 따라, 개별 대학은 자체적으로 성과관리를 함 고등교육의 최소한의 질을 보장 하기 위해 고등교육 품질 보증원(QAA)에서 품질 규정, 전공별 기준 개요, 영국 학위 수여 기관의 고등교육 자격 프레임워크 등을 개발하여 배포 	<ul style="list-style-type: none"> 「학교교육법」 제109조를 근거로 각 기관의 자주적·자율적 질 보증 시스템인 자기 점검·평가와 공적인 질 보증 시스템인 설립 인가 및 인증평가제도를 모두 의무화함 국립대학법인의 경우 「국립대학법인법」 제31조의2에 의거하여 ‘국립대학법인평가’가 추가적으로 이루어짐
성과관리 시스템	<ul style="list-style-type: none"> 시스템 수준 정책(system-level policy): 여러 대학을 포함하는 하나의 대학 시스템에서 성과지표를 개발하고, 주 정부의 예산을 각 대학의 성과에 따라 할당 주 정부 수준 정책(state-level policy): 주 정부가 성과지표를 결정하고, 각 대학의 성과에 따라 직접 자금을 분배 	<ul style="list-style-type: none"> 전문성에 기반한 엄격한 내부 질 보장 시스템 운영 기관 수준의 정기 감사 실시 전문적 및 법적 기구에서 전문적 자격 인증 연구 성과 평가(REF)를 통한 공공 연구 자금 배분 교육 품질 평가(TEF)를 통한 대학 교육의 질 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 대학별 자기 점검·평가를 통한 내부 질 보장 체계 운영 외부 기관에 의한 대학인증평가(7년), 학문분야별 인증평가(5년), 국립대학법인인증평가(6년)를 통해 대학 교육의 질 보장 <ul style="list-style-type: none"> 학내 내부 질 보장 체계를 중점적으로 검토
운영 사례	<ul style="list-style-type: none"> UNC System <ul style="list-style-type: none"> 교육기관에 대한 주 정부의 재정지원은 UNC System 이사회를 통해 할당 및 배분 대학 수준에서 자율적인 성과관리가 이루어짐 준거집단 연구를 통해 대학에서 효율적으로 성과관리를 할 수 있도록 지원 담당 부서 ① Enterprise Data Office(EDO): 대학에서 제공받은 데이터를 데이터 웨어하우스(data warehouse)로 이동 및 보관 ② 전략 및 정책부서(Division of Strategy and Policy): 데이터를 활용하여 시스템 및 기관 정책을 분석하고, 대학 성과 측정 지표와 성과 목표를 설정 	<ul style="list-style-type: none"> 맨체스터 대학 <ul style="list-style-type: none"> 연구 활동 평가(RRE): 연구 성과 질 제고 및 REF 평가 대비를 위해 매년 자체적으로 실시 대학 차원의 학생 만족도 조사 실시 담당 부서 ① 전문 지원팀(Professional Support Services): 대학, 학과 간 협의를 통해 우선순위 과제 선정 ② 기획부(Directorate of Planning): 성과 지표 모니터링을 위한 데이터 분석 지원 및 학문 분야별(UoA) 평가 결과를 대시보드로 구축하여 분석 자료 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 교토대학 <ul style="list-style-type: none"> 외부기관 인증평가에 대비하기 위해 내부 질 보증 시스템 구축 네 종류의 자기 점검·평가 실시 및 평가 결과 공개 교육의 질 관리를 위한 다양한 프로젝트 실시 담당 부서 ① IR추진실: 데이터 기반 의사결정 지원, 자기 점검·평가, 외부 기관평가 대응 ② 고등교육연구개발센터: 교육의 질 제고를 위한 연구·개발, 교수의 전문성 개발 및 교수·학습 지원, 교육 데이터 분석 및 활용, 국제 협력 및 비교 연구 수행

구 분	미국	영국	일본
시사점	<ul style="list-style-type: none"> • 시스템 수준의 대학 성과관리 지원 체제가 존재함 • 성과관리에 있어 대학 간 역량 및 자원의 격차 존재 • 주(state) 혹은 시스템(system) 차원에서 대학의 역량 강화 및 성과관리 지원 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 대학의 책무성 및 정보 공개의 투명성 강조 • 대학 성과관리에 있어 '고등교육의 소비자'로서 학생의 영향력 확대 • 대학의 자체적인 성과관리를 위한 지원 기관(QAA) 존재 • 대학별 데이터 기반 의사결정 시스템 도입 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 정부는 대학평가와 관련한 개입을 최소화하며, 학내 질 보장 체제를 강화함 • 대학의 자율적인 성과관리가 형식적 운영에 그치지 않도록 책무성에 기반한 정책적 접근 필요

주: 국가별 사례조사 결과를 바탕으로 요약·정리함

IV

대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석

1. 대학 자율 성과관리 체제 및 분석틀
2. 대학 자율 성과관리 현황 분석
3. 대학 자율 성과관리 인식 및 요구 분석
4. 요약 및 시사점

IV

대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석

이 장에서는 국내 대학 자율 성과관리 현황 및 실태를 분석하여 제시하는 것을 목적으로 한다. 먼저 이론적 기초 및 국외 관련 사례 탐색을 통해 도출한 대학 자율 성과관리 체제 및 분석틀을 제시하고 이를 기반으로 현황조사 및 면담조사를 설계·수행하였다. 조사자료 분석을 바탕으로 대학 자율 성과관리 기본 현황 및 특성, 개선과제 등을 면밀히 살펴보고 최종적으로 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축에 필요한 시사점을 도출하였다.

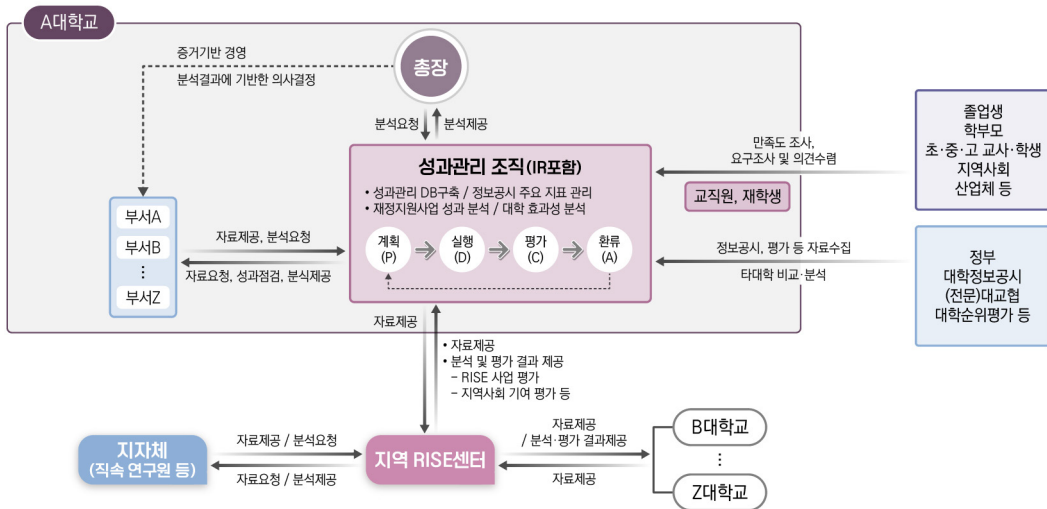
1. 대학 자율 성과관리 체제 및 분석틀

가. 대학 자율 성과관리 체제

앞서 살펴본 선행연구 및 대학 성과관리 관련 문헌들을 종합해 보면, 대학의 자율 성과 관리는 각 대학의 중장기 발전계획에 따라 수행되는 교육, 연구, 봉사뿐만 아니라, 정부재정지원사업을 비롯한 다양한 사업 및 프로그램 추진 과정에서 나타나는 성과에 대한 체계적인 측정과 평가를 통해 목표한 성장을 유도하는 일련의 과정을 의미한다(배상훈·윤수경, 2016; 서영인 외, 2013; 이길재 외, 2023; 이석열 외, 2020; 이인서 외, 2022). 대학 교육의 질 제고에 대한 사회적 요구뿐만 아니라 정부 재정지원에 대한 책무성 요구 등이 강화되면서 대학에서도 객관적인 정보와 데이터에 기반한 성과분석과 전략적인 의사결정, 효율적인 대학경영 및 교육의 질 관리 등이 강조되고 있으며(장상현, 2023.10.15.), 그 결과가 개별 대학 차원의 성과관리 체제 구축 및 운영으로 이어지고 있다. 정부에서도 대학기본역량진단이나 일반재정지원사업 추진 과정에서 대학 교육 혁신의 주체로서 대학의 역할을 강조하기 시작하였으며(김세영, 2022; 백승주 외, 2023; 이길재 외, 2023), 대학이 자체적으로 수립한 중장기 발전계획에 기반하여 혁신과제와 전략을 수립하고 스스로 성과관리를 강화함으로써 대학의 자율성과 책무성을 함께 강화하는 방향으로 정책

을 추진해 가고 있다(김선희, 2022). 그리고 2025년부터 정부의 대학 재정지원 체계가 지역혁신중심 대학지원체계(RISE)로 전환되는 것에 발맞추어 대학의 자체적인 성과관리 노력뿐만 아니라, 지역별 RISE센터와 지역 내 대학들 간의 정보 공유 및 체계적인 성과관리 노력도 함께 요구하고 있다(교육부, 2023.11.).

이를 위해 각 대학은 성과관리 업무 전반을 담당할 학내 전담조직을 설치하고, 중장기 발전계획뿐만 아니라 다양한 재정지원 사업 및 프로그램의 성과를 점검하고 그 결과를 대학 경영에 환류하기 위한 자율적인 성과관리 체제를 구축·운영하기 위해 노력하고 있다.



[그림 IV-1] 대학 자율 성과관리 체제(안)

주: 선행연구 및 대학 성과관리 관련 문헌들을 종합하여 연구자 직접 작성

통상적으로 국내 대학의 성과관리는 기획처에서 담당해 왔다. 학교마다 조금씩 차이가 있기는 하나, 대부분의 대학에서 기획처는 대학의 중장기 발전계획을 수립·추진하는 주체이며, 대학 자체평가나 기관평가인증, 대학 내 부서평가 등의 업무를 담당하고 있다. 그뿐만 아니라, 그동안 실시된 다양한 정부 재정지원 사업의 기획 및 추진 주체이자, 성과관리 및 보고서 작성 업무 등도 기획처가 전담하거나 별도의 사업추진단을 설치·운영하되 기획처가 중심적 역할을 수행하는 구조를 갖는다. 최근에는 대학교육혁신과 대학기관연구(IR)에 대한 관심이 증가하면서 대학마다 혁신처나 교육혁신본부, 성과관리센터, 대학기관연구센터(IR 센터) 등을 설치·운영하고 있다(이길재 외, 2023; 이길재·김희성, 2022; 이인서 외, 2022; 이재준·김영식, 2021). 이로 인해 일부 대학에서는 중장기 발전

계획의 수립이나 관련 위원회의 설치·운영, 정부 재정지원사업의 기획·운영 및 성과점검 등은 여전히 기획처를 중심으로 추진하고 있으나, 대학 경영이나 정부 재정지원사업의 성과나 주요 성과지표의 성과분석 및 개선방안 도출 등의 분석 및 평가 업무는 이들 교육혁신 및 기관연구 담당 부서에서 분리·시행하는 사례들도 함께 나타나고 있다(이길재 외, 2023).

기획처나 혁신처, 교육혁신본부, 대학기관연구센터(IR 센터) 등 대학의 성과관리를 담당하고 있는 조직이나 명칭이 무엇인지에 관계없이 이들 성과관리 조직의 핵심 역할은 교육, 연구, 봉사라는 대학 본연의 기능뿐만 아니라 대학의 비전과 리더십, 인적자원관리와 행·재정 운영 체계, 효율성 및 책무성 제고 등과 같은 대학 경영 성과에 대한 종합적·지속적 ‘질 관리’와 대학 경영 및 각종 재정지원사업의 ‘효과성 제고’에 있다고 할 수 있다(이석열 외, 2020; Miller, 2016). 이를 위해 성과관리 조직은 대학 내 관련 부서들로부터 자료를 수집하여 데이터베이스(DB)로 구축·관리하고, 대학정보공시 자료나 교육부, 한국(전문)대학교육협의회, 중앙일보 등 대학 순위평가 기관 등 외부 기관으로부터 해당 대학뿐만 아니라 경쟁 대학 등 타 대학 자료나 정책 관련 자료들을 수집하여 실태 분석 및 성과 점검을 위한 준비를 하게 된다. 이는 앞서 살펴본 미국 UNC(University of North Carolina) System의 준거집단 연구(peer institution research) 사례에서처럼 대학에 설치된 IR 센터와 같은 성과관리 조직에서는 IPEDS(Integrated Postsecondary Education Data System)와 같은 대학 정보 DB를 통해 경쟁 대학이나 벤치마킹 대학의 자료들을 수집하고, 이를 자기 대학 자료와 비교·분석함으로써 다양한 시사점을 도출하고자 하고 있다. 한국대학IR협의회 소속 기관들의 발표 자료를 살펴보면, IR 센터와 유사한 성격의 성과관리 전담 조직을 설치·운영하고 있는 여러 한국 대학들에서도 대학정보공시나 일반재정지원사업 등 다양한 정부 재정지원 사업의 대학별 계획서 및 평가결과, 중앙일보 등 대학순위평가 결과 등을 종합하여 경쟁 대학들과 비교·분석을 실시하고 있으며, 그 결과를 소속 대학의 중장기 발전계획 수립이나 재정지원사업 계획 수립 등에 활용하고 있는 것으로 나타난다(김병주, 2023; 이길재, 2023; 이은정, 2023; 이현우, 2023; 정진화, 2022). 한편, 성과관리를 위한 자료들은 교육수요자 만족도 조사나 요구조사 등의 방법을 통해 수집되기도 하는데, 졸업생이나 입학가능학생(고교 이하 학생), 학부모, 고교 이하 교사 및 지역사회 주민, 산업체 등의 학교 밖 관계자뿐만 아니라, 대학(원)에 재학 중인 학생과 교수 및 직원, 조교 등의 학교 내 구성원 전체를 대상으로 조사

를 실시하게 된다.

이렇게 수집된 자료들을 기반으로 성과관리 조직은 대학 교육의 질 관리 및 각종 재정 지원사업의 효과성 제고를 위한 성과 점검 및 분석·평가 업무를 담당하게 된다. 우선, 대학의 성과관리 조직은 각 대학별 중장기 발전계획에 기반하여 성과목표 및 성과지표를 개발하고, 각 연도별 학생 모집이나 교육과정 운영, 대학 경영 등이 적절히 추진되고 있는지를 점검하며, 성과 분석 및 평가 과정을 통해 계획한 목표를 달성하였는지, 그렇지 않다면 개선해야 할 요소들은 무엇이며 차년도 계획에 수정·보완해야 할 부분은 무엇인지를 탐색하게 된다(이석열 외, 2020; Volkwein, Liu, & Woodell, 2012). 대학 성과관리 조직의 이러한 ‘지속적 질 관리’ 노력은 W. Edwards Deming이 제안한 PDCA(Plan-Do-Check-Action) 모형(Venkatraman, 2007)으로 설명할 수 있다. 이는 정부 재정지원사업이나 관련 프로그램의 효과성 분석에서도 유사하게 나타난다. 정부는 각 대학의 중장기 발전계획이나 특성화 계획에 기반하여 개별 재정지원사업의 계획을 수립하도록 하고 있으며(교육부, 2019.01., 2022.02.), 대학은 논리모형(logic model)이나 CIPP모형 등을 활용하여 사업 추진 계획을 수립하고, 정부에서 제시한 사업 성과관리 기준에 따라 집행 과정에 대한 주기적인 점검과 사업 추진 성과에 대한 분석 결과를 포함하여 보고서를 작성하게 된다.

그렇게 작성된 대학 관련 데이터 현황이나 경쟁 대학들과의 비교·분석 결과, 대학의 정책, 사업, 프로그램 성과평가 및 효과성 분석 결과, 기타 대학 학생 모집 및 대학 경영 성과 분석 결과 등은 대학의 총장이나 부총장을 포함한 교무위원급 이상의 보직자들에게 보고되는 것이 일반적이다(이석열 외, 2022; Volkwein, Liu, & Woodell, 2012). 최초 보고 대상이 실무책임자 또는 교무위원급의 보직자들이라 하더라도 중요한 사안은 대부분 총장에게 최종 보고되기 마련이고, 총장은 그러한 분석 결과에 기반하여 ‘증거기반 의사결정’을 하게 된다. 실제로 미국 대학의 IR 부서에서 수행하는 업무를 조사한 Volkwein, Liu, & Woodell(2012)의 연구 결과에 따르면, IR 부서와 같은 성과관리 조직은 크게 세 가지의 역할을 수행하게 되는데, 대학에서 생산되는 다양한 데이터를 대학의 총장 또는 교무위원급에게 정기적으로 보고하고 이들이 대학의 중장기 발전방향을 모색하는데 도움을 주는 역할, 대학의 중장기 발전계획 수립을 지원하고 대학의 재정 확보·운용과 학생 모집 및 등록 관리 업무 등을 지원하는 역할, 대학에서 운영하는 교육과정이나 다양한 교과·비교과 프로그램 등의 성과 및 효과성을 분석하고 개선 방안을 제시하는 역할 등이

핵심이라고 할 수 있다. 최근에 실시된 Jones, Keller & Raza(2022)의 조사에서도 IR 부서와 같은 미국 대학의 성과관리 조직이 수행하는 역할에는 큰 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

앞으로는 대학의 자율적인 성과관리 체제가 지역의 RISE센터와 연계·운영될 필요도 있어 보인다. 2025년부터 본격적으로 도입될 ‘지역혁신중심 대학지원체계(RISE)’의 운영 계획을 살펴보면, 광역 시·도의 자치단체에서는 RISE센터를 설치·운영하도록 하고 있다. 해당 센터는 지방자치단체 산하 연구원 등의 직속기관뿐만 아니라, 지역 소재 대학들과의 연계·협력을 통해 RISE 예산을 통해 수행되는 다양한 재정지원 사업의 성과를 관리해야 하며, 매년 정량적 자료 및 지표에 기반한 연차평가 절차를 통해 지역 활성화 및 산업·경제 발전에 기여한 정도를 점검하도록 하고 있다(교육부, 2023.11.). 이를 위해서는 대학 차원의 성과관리 조직 및 데이터베이스(DB) 구축이 선행되어야 하며, 지역 RISE센터는 지자체 산하 기관들에서 수집한 자료와 개별 대학의 IR 센터 등 성과관리 조직에서 수집한 자료를 종합하여 개별 대학의 성과 또는 기여뿐만 아니라 지역 RISE센터를 중심으로 실시된 다양한 지역 주도 사업들의 효과성을 평가하고 분석하도록 하고 있다. 따라서 RISE가 본격적으로 시작되는 2025년 이후에는 개별 대학의 성과관리 조직과 지역별 RISE센터, 지자체 및 산하 기관 간 자료 연계나 공유가 보다 활발하게 이루어질 것으로 기대된다.

나. 대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석틀

대학의 자율적인 성과관리 현황 및 실태를 분석하기 위해서는 앞서 살펴본 성과관리 체제의 핵심이라 할 수 있는 성과관리 전담 조직이 어떻게 설치·운영되고 있는지를 살펴볼 필요가 있으며, 해당 조직이 학교 내·외의 기관 또는 조직들과 어떻게 연계·협력 및 업무 추진 체계를 구축하고 있는지, 성과관리 조직을 지원하기 위한 학교의 행·재정적, 인적, 물적 지원 구조는 어떠한지, 이러한 일련의 성과관리 업무를 뒷받침하고 있는 제도 및 규정, 지침 등은 적절히 마련되어 있는지 등을 세밀하게 살펴볼 필요가 있다. 대학의 성과관리 체제, 전담 조직의 기능 및 역할, 관련 기관 및 조직과의 관계 등을 고려한 ‘대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석 틀’을 간단히 정리하면 <표 IV-1>과 같다.

〈표 IV-1〉 대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석틀

영역		현황 및 실태 분석 내용	조사대상
성과관리 인식		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 여부 및 필요성 인식 성과관리의 대상 및 범위 성과관리 결과의 활용 및 기대효과 	<ul style="list-style-type: none"> 총장 또는 교무위원급 부서장
성과관리 조직	거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직 설치 및 지정 여부 학교 조직 구조와 성과관리 조직의 위치 성과관리 조직 책임자의 직급 및 위상 	<ul style="list-style-type: none"> 부서장
	조직 및 인적 구성	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직 내부 부서 구성 성과관리 조직 인력 규모 및 구성 	<ul style="list-style-type: none"> 부서장
	기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직의 기능 성과관리 조직의 역할 및 주요 과업 	<ul style="list-style-type: none"> 부서장
성과관리 업무 체계	데이터 수집·관리	<ul style="list-style-type: none"> '교내' 데이터 수집 대상 부서, 데이터 수집 범위 및 내용, 데이터 수집 절차 및 관리 체계 '교외' 데이터 수집 대상 기관, 데이터 수집 범위 및 내용, 데이터 수집 절차 및 관리 체계 교육수요자만족도 조사 및 이해관계자 요구조사, 기타 의견수렴 실시 여부 및 자료 수집·관리 절차 	<ul style="list-style-type: none"> 실무자
	데이터 분석	<ul style="list-style-type: none"> 기본·수시·위탁 분석 실시 여부 및 내용 분석 내용 및 유형별 분석 추진 주체 및 방법 분석 내용 및 유형별 분석 시점, 주기, 절차, 기간 등 	<ul style="list-style-type: none"> 실무자
	환류	<ul style="list-style-type: none"> 분석 내용 및 유형별 결과 보고 대상과 방법 성과분석 결과 공유 및 활용도 제고 노력 	<ul style="list-style-type: none"> 실무자
성과관리 지원 체제		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직 규정 및 지침의 제정 여부 및 내용 성과관리 인프라 구축 및 운영 성과관리 조직 및 인력 역량 강화 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 부서장
성과관리 성과		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직 운영 및 관련 업무 추진을 통한 주요 실적(output), 결과(outcome), 영향(impact) 	<ul style="list-style-type: none"> 부서장 실무자
향후 개선 계획		<ul style="list-style-type: none"> 대학 성과관리 조직 운영, 업무 관련 한계 및 문제점 향후 개선 계획 	<ul style="list-style-type: none"> 총장 또는 교무위원급 부서장, 실무자

우선, 대학 총장이나 교무위원급 이상의 보직자 혹은 성과관리 업무를 총괄하고 있는 처장급 책임자를 통해 대학의 '성과관리 인식'을 살펴볼 필요가 있다. 최근 대학기본역량 진단이나 일반재정지원사업 등을 통해 정부 차원에서도 대학별 자체 성과관리의 중요성을 강조하고 있기는 하나, 그 대상이나 범위, 내용이나 방법, 결과의 활용 범위나 방법 등에 있어서는 상당한 차이를 보이고 있는 것이 사실이다. 따라서 대학의 자율적인 성과관리 체제 구축 및 지원에 대한 권한을 가진 총장이나 주요 보직자를 면담 또는 조사함으로써 해당 대학이 가진 성과관리 체제의 특성이나 주요 한계 및 향후 개선 방향을 이해하는데 활용할 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 대학의 성과관리 체제 구축 현황 및 운영 실태를 확인하기 위해서는 관련 업무를 수행하는 성과관리 조직을 보다 세밀하게 들여다볼 필요가 있다. 이를 위해 ‘거버넌스’, ‘조직 및 인적 구성’, ‘기능 및 역할’의 세 가지 측면을 조망하는 것이 필요하다.

먼저, 특정 대학이 성과관리의 필요성을 인식하고 있고, 정부 재정지원사업에 대한 성과관리뿐만 아니라 대학 중장기 발전계획 추진에 따른 교육, 연구, 봉사, 그리고 경영 관련 성과들을 적절히 관리하고 있다면 해당 업무를 어떤 학내 조직이나 기관이 수행하고 있는지를 살피는 것이 중요할 것으로 보인다. 대부분의 대학들이 기획처를 통해 중장기 발전계획의 수립 및 추진을 관리하고 일반재정지원사업이나 지자체-대학 협력기반 지역 혁신사업(RIS) 등과 같은 정부 재정지원사업의 기획 및 추진, 성과관리를 담당하도록 하고 있었으나, 최근에는 교육혁신본부나 혁신처, IR 센터 등을 설치하여 대학 교육의 혁신 성과를 전담하도록 하는 학교들이 많으며, 별도의 재정지원사업단을 설치하여 정부 재정 지원사업의 추진 및 성과를 별도로 관리하는 대학도 상당하다. 따라서, 각 대학의 성과관리 대상이나 범위를 살펴보는 것 못지않게 성과관리 대상에 따라 담당 부서나 조직을 달리고 있는지, 아니면 모든 성과관리 기능을 통합하여 하나의 전담조직을 설치·운영하고 있는지, 해당 과업들을 담당하는 성과관리 조직은 학내 전체 조직도상 어떤 자리에 위치하고 있는지 등을 살피는 것은 매우 중요한 의미를 갖는다. 아울러, 해당 성과관리 조직 혹은 업무를 총괄하고 있는 책임자의 직급은 무엇이며 학내 위상이 어떠한지를 살피는 것 또한 매우 중요할 것으로 보인다. 성과관리 조직의 특성상 관련 부서에 다양한 성과 점검 및 관리를 위한 자료를 요청할 수도 있고, 해당 자료를 분석한 결과를 통보하고 개선 계획의 수립 및 추진을 요청할 수도 있기 때문에 성과관리 조직을 책임지고 있는 보직자의 직급이나 위상은 성과관리 업무의 성패를 좌우하는 매우 중요한 요소라고 할 수 있다.

다음으로, 성과관리 업무를 담당하고 있는 조직의 ‘내부 및 인적 구성’을 살펴볼 필요가 있다. 각 부서의 내부 조직이 어떻게 구성되어 있는지, 그리고 각 세부 조직별로 인력 규모나 인적 구성이 어떠한지를 세밀하게 살피는 것이 중요하다. 만일, 성과관리 업무가 여러 부서나 조직에 분산되어 있다면 관련 부서들 간의 관계에서부터 조사를 시작하는 것이 적절할 것으로 보인다. 성과관리 업무가 주로 자료의 수집과 관리, 분석, 환류의 과정을 거치는 것을 고려해 보면, 담당 조직의 하위 구성도 자료의 수집·관리를 담당하는 팀과 자료를 분석하고 결과보고서를 작성하며 그것을 환류하는 업무를 담당하는 팀 등으로 적절히 구성되어 있는지 확인이 필요하다. 아울러, 각 하위 조직별로 담당 업무의 특성에

맞는 전문성을 갖춘 인력이 충분히 확보되어 있는지를 확인할 필요가 있는데, 자료의 수집 및 관리 업무를 수행하기 위해 필요한 데이터 관리(data management)나 데이터 마이닝(data mining) 전문가를 확보하고 있는지, 수집된 자료를 분석하고 결과에서 시사점을 도출하기 위해 석사급 또는 박사급 전문 연구자를 충분히 확보하고 있는지 등을 확인하는 것이 중요할 것으로 보인다.

성과관리 업무를 담당하는 조직의 주요 ‘기능’ 및 ‘역할’을 분명하게 살펴보는 것도 중요하다. 성과관리 자체가 하나의 기능이기도 하나, 이를 조금 더 세분화해 보면 성과목표 설정, 성과지표 개발, 추진 과정의 정기적 점검 및 지속적 모니터, 성과 평가 및 분석 자료의 주기적·지속적 수집·관리, 성과 평가 및 분석 모형 설정, 성과 평가 및 분석 실시, 문제점 및 개선 요구 사항 등 시사점 도출, 분석결과 보고, 성과관리 인프라 구축·개선 등의 기능을 포함하는 것으로 볼 수 있다. 그리고 각각의 기능을 수행하기 위해 다양한 역할을 상정할 수 있으며, 해당 역할과 관련된 과업들이 구체적으로 부과될 수 있을 것으로 보인다. 예를 들어, 중장기 발전계획이나 정부 재정지원사업의 추진 과정을 점검하고 집행 실적을 지속적으로 모니터링하는 기능이 성과관리 조직에 있다면, 이를 수행하기 위해 성과관리 조직은 어떤 역할을 수행하고 있는지 즉, 추진 과정 점검이나 실적에 대한 모니터링은 어떻게 실시하고 있는지, 이를 위해 구체적으로 성과관리 조직 또는 해당 업무 담당자는 어떤 주요 과업을 수행하고 있는지를 세밀하게 들여다볼 필요가 있다. 이를 통해 성과관리 조직의 운영 성과나 문제점 및 향후 개선 계획 등이 적절한지 판단하는데 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 대학에 따라 성과관리 조직의 기능이나 역할 범위는 상이할 수 있으나, 가장 기본적인 핵심적인 기능이라 할 수 있는 성과관리 관련 자료의 ‘수집·관리’, ‘분석’, ‘환류’ 기능은 반드시 포함하고 있을 것으로 예상되는 바, 이들 업무가 추진되는 과정이나 절차, 관련 기관이나 조직, 부서 등과의 연계 및 협력 등이 어떻게 이루어지고 있는지를 조금 더 세밀하게 들여다볼 필요가 있을 것으로 보인다.

앞서 살펴본 대학 자율 성과관리 체제(안)에서 나타나듯 개별 대학이 대학 중장기 발전 계획에 따른 교육, 연구, 봉사, 경영 등의 성과뿐만 아니라 정부 재정지원사업 효과성 분석 및 평가, 경쟁 대학과의 비교·분석 등을 위해서는 학내에서 생성되는 데이터뿐만 아니라, 학교 밖의 기관이나 단체에서 수집·제공하는 타 대학 관련 데이터나 정부 및 관련 기관에서 제공하는 정책 관련 자료들, 학내·외 관계자들에 대한 조사 자료 등이 필요하

다. 이를 충분히 살펴보기 위해 우선, 성과관리 대상 및 범위에 따라 학내 어떤 부서들로 부터 어떤 자료를 수집하고 있는지, 자료 수집 절차는 어떠한지, 원활하게 자료가 수집·관리되고 있는지 등을 살펴봐야 할 것으로 보인다. 아울러, 학교 밖 기관이나 단체에서 제공하는 자료들 중 성과관리 업무 수행을 위해 수집·활용하는 자료가 있는지, 있다면 누가 어떤 절차를 거쳐 자료를 수집 또는 요청하는지, 학교 밖 자료를 수집·관리하는 과정에서 발생하는 어려움은 없는지 등을 살펴볼 필요가 있다. 경우에 따라 매년 각 대학에서 실시하고 있는 교육수요자 만족도 조사 결과가 활용될 수도 있는데, 이 경우 조사 대상이나 방법, 주기 등을 함께 살펴볼 필요가 있으며, 해당 조사를 성과관리 조직에서 직접 수행하는지 아니면 수행 부서나 조직으로부터 관련 자료를 제공받고 있는지 등도 확인이 필요한 부분이라 할 수 있다.

성과분석의 대상이나 방법 등도 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 우선, 성과관리 조직에서 실시하는 성과분석이 매년 일정한 주기로 실시되는 기본 업무인지, 총장이나 이사장 등 대학 경영의 책임자의 요청으로 실시되는 수시 분석 업무인지, 학내 다른 부서나 특정 사업 및 프로그램 담당자로부터 분석을 요청 받아서 수행하는 수탁 분석 업무인지 구분하여 살펴볼 필요가 있다. 해당 분석 업무의 목적이나 성격에 따라 분석 내용이나 분석 추진 주체 및 방법, 추진 주기 및 절차 등이 달라질 수 있기 때문이다. 특히, 분석 시점에 따라 추진 목적이나 결과 활용 형태가 달라질 수 있는데, 학년도 또는 사업 및 프로그램의 종료 시점에 평가를 염두에 두고 분석을 실시하는 것이 대부분이나, 때로는 주기적 점검 또는 지속적인 모니터링을 목적으로 학년도 중간 또는 사업 및 프로그램 운영 중간에 분석을 실시하고 그 결과를 바탕으로 남은 활동이나 사업 및 프로그램 운영을 수정·보완하는 데 활용하기도 한다. 따라서 성과관리 목적의 자료 분석 과정 및 절차를 살펴볼 때에는 분석의 시점이나 주기, 절차, 기간 등도 함께 살펴볼 필요가 있다.

성과관리 조직에서 산출해 내는 다양한 점검 및 모니터링 결과나 성과분석 결과가 어떻게 공유되고 활용되는지를 살펴보는 것도 반드시 필요하다. 성과관리 조직을 설치하고 관련 자료를 적절히 수집·관리하며 분석을 통해 성과를 점검하는 것 자체만으로도 상당히 중요한 의미를 갖지만, 그러한 노력의 결과물이 적절히 공유되고 활용되지 않는다면 그 의미와 가치가 반감될 수밖에 없다. 따라서 성과관리 조직에서 산출한 분석 결과가 어떻게 활용되고 있는지를 세밀하게 살펴볼 필요가 있다. 예를 들어, 총장이나 이사장에게 주기적으로 보고가 이루어지고 대학 경영 및 중요한 의사결정 과정에 적극적으로 활용되고

있는지, 중장기 발전계획의 추진 경과나 목표 달성 정도를 점검하는 데 활용되고 있는지, 관련 부서나 조직, 사업 및 프로그램 등에 분석 결과가 적절히 제공되고 이를 기반으로 당해연도 활동이나 차년도 계획을 수정·보완하는 데 활용되고 있는지, 분석 결과가 부서나 기관, 업무담당자 등에 대한 성과평가가 자료로도 활용되는지, 대학의 새로운 중장기 발전계획 수립이나 정부 재정지원사업 계획서 작성 등에 성과관리 조직의 자료들이 적절히 활용되고 있는지, 성과관리 조직의 활동 결과들이 뉴스레터나 보고서 등으로 발간되어 학내 구성원 및 학교 관계자들에게 공유되고 있는지 등을 구체적으로 확인해 볼 필요가 있을 것으로 보인다.

넷째, 대학의 자체적인 성과관리 체제 구축 및 운영을 위한 지원 체제를 살펴볼 필요가 있다. 가장 중요한 부분은 성과관리 조직 설치나 기능 및 역할, 업무 추진 체계 등이 학교의 규정과 지침으로 관리되고 있는지라고 할 수 있다. 그렇지 않을 경우, 성과관리 조직의 위상뿐만 아니라 관련 업무 또한 언제든 소홀히 다루어질 수 있으며, 성과분석을 위해 필요한 자료의 수집 및 관리나 분석 결과에 기반한 개선·보완 요구 등이 충실하게 이행될 수가 없을 것이다. 대학의 규정이나 지침에 성과관리 조직의 설치나 책임자의 위상이 명시되어 있는지, 성과관리 조직의 자료 제출 요청이나 분석 결과에 대한 개선 계획 요청에 대해 해당 부서가 충실하게 역할을 이행하도록 규정되어 있는지, 성과관리 체제 구축 및 운영을 위해 필요한 행·재정적, 인적, 물적 자원의 지원 노력이 포함되어 있는지 등을 정확히 살펴볼 필요가 있을 것으로 보인다. 이를 통해 향후 성과관리 조직이 지속 가능하고 대학 내에서 기대한 기능과 역할을 충실히 이행할 수 있는 여건이 마련되어 있는지 판단해 볼 수 있기 때문이다.

아울러, 성과분석을 위해 필요한 기초 자료를 수집·저장하고 분석이 가능한 형태로 관리·인출할 수 있는 데이터베이스(DB)가 구축되어 있는지, 대용량의 데이터를 분석하고 필요한 자료를 산출할 수 있는 적절한 소프트웨어(software)를 확보하고 있는지 등 성과관리 업무를 수행하는 데 필요한 인프라가 적절히 구축되어 있는지 확인할 필요가 있다. 그리고 이러한 물적 여건 조성뿐만 아니라, 인적 자원 관리도 중요할 것으로 보인다. 필요한 전문성을 갖춘 우수한 인적 자원을 선발·확보하는 것도 중요하지만, 이들의 전문성이 지속적으로 향상될 수 있도록 다양한 전문성 강화 연수나 교육 기회를 제공하는 것도 반드시 필요하다. 따라서 대학 자율 성과관리 현황 및 실태 분석 과정에서 반드시 인적 자원의 개발 및 역량 강화 지원을 위한 대학 차원의 노력도 함께 살펴볼 필요가 있을 것으로

보인다.

다섯째, 대학 차원의 자율적인 성과관리 노력을 통해 이룬 성과들을 확인하는 것도 필요하다. 성과관리 조직의 설치·운영 형태나 해당 조직의 기능 및 역할, 성과관리 업무 추진 체계 등은 학교에 따라 다를 수밖에 없으며, 그러한 차이는 결국 각 대학의 성과관리 결과의 차이로 이어질 수밖에 없다. 따라서 성과관리 조직을 설치·운영하면서 기대했던 학교 차원의 목적이나 목표를 달성하고 있는지 확인해 볼 필요가 있다. 다만, 대학 자율 성과관리 체제 구축 및 운영의 성과는 산출(output)과 결과(outcome), 영향(impact)으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 예를 들어, 성과관리 조직에서 수행한 성과분석의 정량적 실적이나 뉴스레터 및 보고서 발간 실적, 총장 등 의사결정 권한을 가진 보직자들에 대한 보고 실적 등의 직접적인 산출물(output)이 있을 수 있고, 성과분석 보고를 통한 증거기반 의사결정의 사례, 중장기 발전계획 성과지표의 달성도 분석 및 개선 보완 요구사항 도출을 통한 대학 경영 및 교육·연구 활동 개선 사례, 교육 효과성 분석을 통한 교육과정 개편 또는 교과·비교과 프로그램 개선 사례 등과 같은 학교의 질적인 변화(outcome)가 있었는지를 확인해 볼 수 있다. 아울러, 대학의 자율적인 성과관리 노력이 대학 구성원들의 삶의 질을 개선하고 대학의 위상을 제고하는 데 기여하고 있는지 등과 같은 자율 성과관리 체제 구축 및 운영의 영향(impact)을 구분하여 확인할 필요가 있다.

마지막으로, 대학 자체적으로 고민하고 있거나 개선이 필요하다고 인식하고 있는 사안이 무엇이며, 해당 사항을 어떻게 개선해 가려고 하는지를 확인할 필요가 있다. 이는 대학 경영을 책임지고 있는 총장뿐만 아니라, 성과관리 체제의 구축 및 운영에 관련된 교무위원급 이상의 보직자, 그리고 성과관리 조직을 책임지고 있는 부서장이나 실무를 담당하고 있는 담당자 모두를 대상으로 의견을 수렴할 필요가 있다. 각자의 위치에 따라 고민하고 있는 내용에 차이가 있을 수 있으며, 동일한 내용이라 하더라도 염두에 두고 있는 개선 방향이나 방안이 상이할 수 있기 때문이다. 이를 통해 각 대학이 자율적으로 성과를 관리하고 그 결과를 대학 경영과 교육 및 연구 등에 적절히 환류하는 데 필요한 정부 또는 고등교육 관련 전문기관 차원의 지원 방향이나 구체적인 방안을 모색하는 데 중요한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

2. 대학 자율 성과관리 현황 분석³⁰⁾

가. 조사개요

1) 조사설계

본 조사의 대상은 전국의 4년제 일반대학 183개교이며, 대학의 자율 성과관리 현황에 대해 종합적이고 일관된 응답을 얻기 위해 각 대학의 기획처장을 응답 대상으로 선정하였다. 조사 방식으로는 구조화된 설문지를 활용한 온라인 조사를 채택하였다. 공문을 통해 각 대학에 조사 참여 관련 안내와 설문조사를 발송하였으며, 추가로 전국기획처장협의회와의 협조를 얻어 설문 응답을 독려하였다. 현황조사 기간은 2004년 7월 3일부터 7월 16일까지였다.

2) 조사내용

본 연구는 대학의 자율 성과관리 현황 및 역량을 분석하고 구체적인 지원 방안을 도출하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 구성된 문항은 세 가지 영역으로 구분되며, 영역별 주요 내용은 다음과 같다(〈표 IV-2〉 참고)³¹⁾.

첫째, ‘성과관리 조직 현황’ 영역에서는 성과관리 체제의 핵심이라 할 수 있는 성과관리 전담조직의 설치 여부와 직제 유형, 그리고 해당 조직과 학내 조직 간 협력 관계는 어떠한지 등을 조사하였다. 또한, 성과관리 조직의 인력 구성과 인력 규모를 살펴보았으며, 성과관리의 주요 목적 및 성과관리 조직의 역할과 기여도 등을 조사하였다.

둘째, ‘성과관리 업무 체계’ 영역에서는 성과관리 조직의 기본적인 기능인 성과관리 관련 자료의 수집·관리·활용 실태를 조사하였으며, 성과관리 목적으로 수집한 자료를 활용하는 방식과 분석 결과의 환류 실태를 조사하였다.

셋째, ‘성과관리 지원 과제’ 영역에서는 대학의 자율 성과관리 체제 정착을 위해 외부의 지원이 필요한 과제에 관한 문항을 구성하였다. 구체적으로, 대학이 자체적으로 성과관리 체제를 마련하고 운영하는 데에 필요한 국가 혹은 지자체 지원 과제가 무엇인지 조사하였다.

30) 이 절의 현황조사 분석결과는 문희원 박사(서울대학교)가 초안 작성 후 연구진이 재구성하였음

31) 현황조사 문항은 선행연구 검토 및 이길재 외(2023) 연구에서 활용한 문항을 참고하여 재구성하였으며 전국기획처장협의회 관계자로부터 자문(2024.06.27.)을 받아 수정·보완이 이루어졌음

이 외에도 대학의 설립유형, 소재지, 규모와 같은 응답 대학의 특성과 후속 면담 참여 의사를 조사하였다.

〈표 IV-2〉 현황조사 영역별 내용

영역	문항 구성	
성과관리 조직 현황	거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 전담조직 설치 여부 성과관리 조직의 직제 유형 성과관리 조직과 학내 조직 간 협력 관계
	인력 현황	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직의 인력 구성 및 인력 규모
	기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 목적 성과관리 조직의 역할 성과관리 조직의 기여도
성과관리 업무 체계	데이터 수집·관리·활용	<ul style="list-style-type: none"> 데이터 수집·관리·활용 관련 규정 및 지침 데이터 수집 및 관리 데이터 활용
	결과 환류	<ul style="list-style-type: none"> 결과 보고 결과 활용 결과 공유
성과관리 지원 과제	성과관리 지원 필요 항목 및 요구도	
대학 특성	설립유형, 소재지, 규모	

3) 응답자 특성

본 조사의 응답자 표본의 특성을 살펴보면 다음 〈표 IV-3〉과 같다. 설문조사에 참여한 대학은 총 145개교로, 이는 국내 4년제 일반대학 183개교 중 79.2%에 해당하는 수준이다. 응답 대학의 설립유형을 살펴보면, 국·공립대학이 17.9%(26개교), 사립대학이 82.1%(119개교)였다. 소재지의 경우, 수도권이 37.2%(54개교)로 가장 많았고, 충청권 20.0%(29개교), 호남·제주권 14.5%(21개교), 부산·울산·경남권 13.1%(19개교), 대구·경북권 11.7%(17개교), 강원권 3.4%(5개교) 순이었다. 대학의 규모는 재학생 수 5,000명 이상 10,000명 미만인 중규모 대학이 36.6%(53개교)로 가장 많았으며, 재학생 수 5,000명 미만인 소규모 대학이 33.1%(48개교), 재학생 수 10,000명 이상인 대규모 대학이 30.3%(44개교)였다.

〈표 IV-3〉 응답 대학 특성

구분		사례수	%	
설립유형	국·공립	26	17.9	
	사립	119	82.1	
소재지	수도권	54	37.2	
	비수도권	강원권	5	3.4
		대구·경북권	17	11.7
		부산·울산·경남권	19	13.1
		충청권	29	20.0
		호남·제주권	21	14.5
		소계	91	62.8
규모	소규모 (재학생 수 5,000명 미만)	48	33.1	
	중규모 (재학생 수 5,000명 이상 ~ 10,000명 미만)	53	36.6	
	대규모 (재학생 수 10,000명 이상)	44	30.3	
계		145	100	

나. 조사 결과

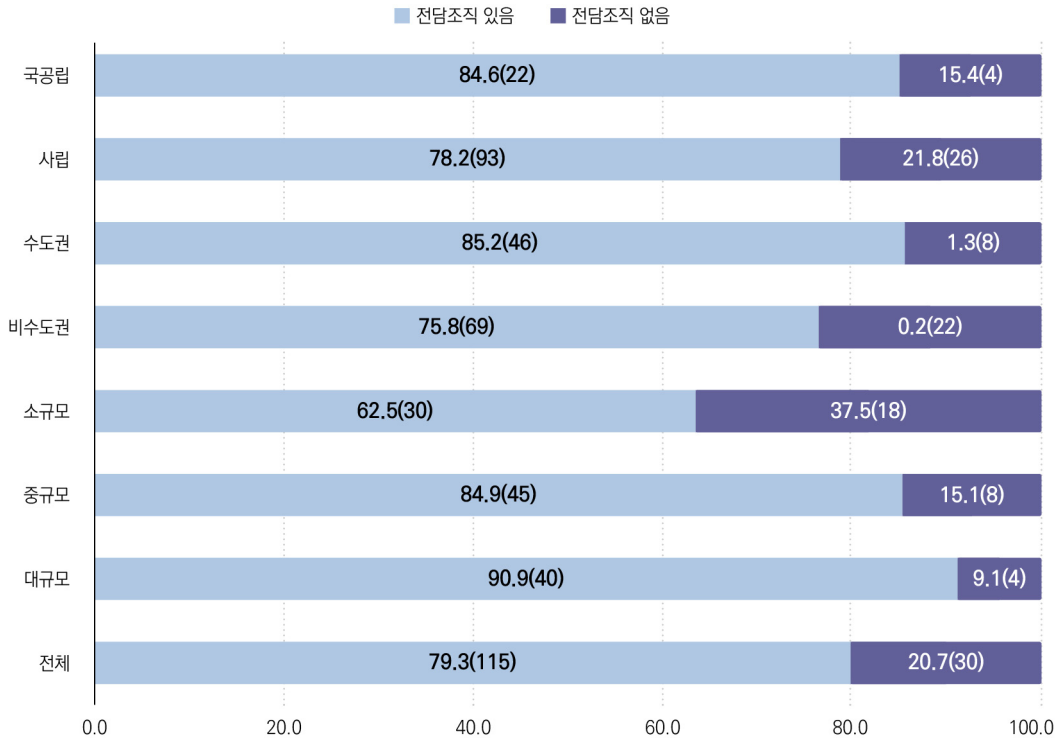
1) 성과관리 조직 현황

가) 거버넌스

① 성과관리 전담조직 설치 여부

대학 내 성과관리 전담조직의 설치 여부를 조사한 결과는 [그림 IV-2]와 같다. 전체 응답자 145개교 중 79.3%에 해당하는 115개교가 성과관리 전담조직을 설치하고 있다고 응답하였다.

(단위: %, (개교))



[그림 IV-2] 성과관리 전담조직 설치 여부

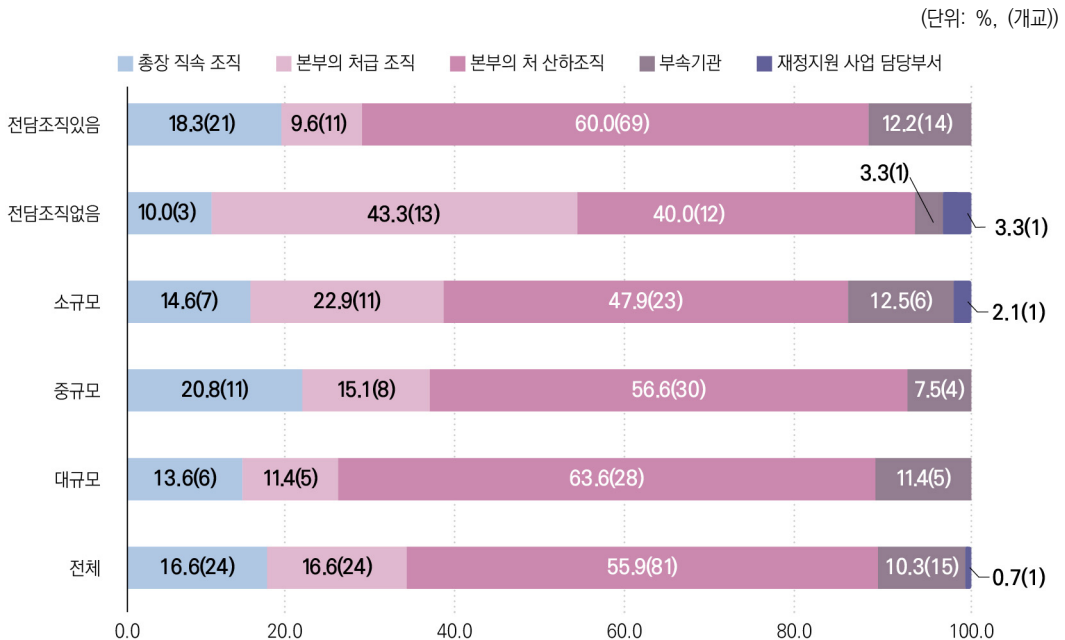
대학의 설립유형, 소재지, 규모 등의 특성에 따라 성과관리 전담조직 설치 현황을 살펴 보면 다음과 같다. 먼저 국·공립대학의 전담조직 설치 비율은 84.6%(22개교)였으며, 사립대학의 설치 비율 78.2%(93개교)보다 높았다. 수도권 대학의 전담조직 설치 비율은 85.2%(46개교)로 비수도권 대학의 설치 비율 75.8%(69개교)보다 높았다. 소규모 대학의 경우, 전담조직이 있다고 응답한 대학이 62.5%(30개교)에 불과한 데에 반해, 중규모 대학은 84.9%(45개교), 대규모 대학은 90.9%(40개교)에서 전담조직을 설치한 것으로 나타났다. 이러한 대학 특성별 차이가 통계적으로 유의한지 t-검정과 ANOVA를 통해 검토한 결과, 대학 규모에 따른 설치 비율 차이만이 통계적으로 유의하였다($F=6.33, p<.01$).

성과관리 전담조직이 있는 경우, 해당 조직의 명칭으로 'IR센터', '교육성과관리센터', '대학성과관리센터', 또는 '성과관리센터' 등의 빈도가 높았다. 성과관리 전담 조직이 없는 경우, 성과관리와 가장 업무 관련성이 높은 조직의 명칭을 제시하도록 하였는데, '기획처'라는 응답이 가장 많았고, '기획평가실', '전략평가팀' 등의 응답이 있었다.

② 성과관리 조직 직제 유형³²⁾

성과관리 조직 직제 유형을 조사한 결과는 [그림 IV-3]과 같다. 전체 145개교 중 성과관리 조직이 본부의 처 산하조직 형태로 있는 경우가 55.9%(81개교)로 가장 많았다. 다음으로 총장 직속 조직과 본부의 처급 조직으로 있는 경우가 각각 16.6%(24개교)로 동일한 수준이었다. 부속기관 형태로 있는 경우는 10.3%(15개교)였고, 재정지원사업 담당부서로 성과관리 조직이 있는 경우가 1개교(0.7%) 있었다.

대학 내 성과관리 전담조직의 유무에 따른 성과관리 조직 직제 유형을 살펴본 결과, 전담조직이 있는 대학 중에서는 본부의 처 산하조직인 경우가 60.0%(69개교)로 가장 많았고, 총장 직속 조직인 경우 18.3%(21개교), 부속기관인 경우 12.2%(14개교), 본부의 처급 조직인 경우 9.6%(11개교) 순이었다. 성과관리 전담조직이 없는 경우에는 기획처, 기획조정처 등과 같이 본부의 처급 조직에서 성과관리 업무를 맡고 있다는 응답이 43.3%(13개교)로 가장 많았다. 본부의 처 산하조직에서 관련 업무를 수행한다는 응답이 40.0%(12개교), 총장 직속 조직에서 관련 업무를 수행한다는 응답이 10.0%(3개교)로 뒤를 이었다. 이 외에 부속기관이나 재정지원 사업 담당부서에서 관련 업무를 수행한다는 응답이 각각 3.3%(1개교)였다.



[그림 IV-3] 성과관리 조직 직제 유형

32) 해당 문항부터 성과관리 전담 조직이 없는 대학의 경우, 가장 관련성이 높은 조직을 기준으로 응답하도록 함

대학 규모에 따른 조직 직제 유형을 살펴본 결과, 규모와 관계없이 성과관리 업무를 수행하는 조직이 본부 처 산하에 위치한다는 응답이 가장 많았다. 그 비율은 각각 소규모 47.9%(23개교), 중규모 56.6%(30개교), 대규모 63.6%(28개교)로 나타났다. 그다음으로, 소규모 대학의 경우 성과관리 조직의 직제 유형이 본부의 처급 조직이라는 응답 22.9%(11개교), 총장 직속 조직이라는 응답 14.6%(7개교) 순으로 많았다. 반면, 중규모와 대규모 대학의 경우 성과관리 조직의 직제 유형이 총장 직속 조직이라는 응답이 각각 20.8%(11개교), 13.6%(6개교)로 본부의 처급 조직이라는 응답보다 많았다.

③ 성과관리 조직과 학내 조직 간 협력 관계

성과관리 조직과 행정부서 및 학부(과) 간의 협력 관계에 관해 5점 척도로 조사하였으며, 그 결과는 <표 IV-4>와 같다. 성과관리 조직과 행정부서 간 협력 정도의 전체 응답 대학 평균은 3.89점, 성과관리 조직과 학부(과) 간 협력 정도의 전체 응답 평균은 3.73점으로 보통 이상 수준이었다.

<표 IV-4> 성과관리 조직과 행정부서 및 학부(과) 간 협력 관계

구분		행정부서와의 관계		학부(과)와의 관계	
		평균	t, F	평균	t, F
전담조직 유무	전담조직 있음	4.02	3.90***	3.83	3.34***
	전담조직 없음	3.40		3.33	
규모	소규모	3.69	2.68	3.63	1.16
	중규모	3.92		3.72	
	대규모	4.07		3.86	
성과관리 조직 직제 유형	총장 직속 조직	3.83	2.95* a < b	3.71	2.29
	본부의 처급 조직 ^a	3.42		3.33	
	본부의 처 산하 조직 ^b	4.00		3.81	
	부속기관	4.13		3.93	
	재정지원사업 담당 부서	4.00		4.00	
전체		3.89	.	3.73	.

주: 전담조직 유무에 따른 차이는 t검정을 통해, 규모 및 성과관리 조직 직제 유형에 따른 차이는 ANOVA를 통해 확인하였음
 범례: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

대학 특성에 따른 차이를 검토한 결과, 전담조직이 있는 경우, 행정부서와의 협력 정도의 응답 평균이 4.02점으로 전담조직이 없는 대학의 응답 평균 3.40점에 비해 높았으며,

이러한 차이는 통계적으로 유의한 수준이었다($t=3.90, p<.001$). 대학 특성에 따른 학부(과)와의 협조 정도의 차이를 분석한 결과, 전담조직이 있는 대학 평균은 3.83점으로 전담조직이 없는 대학의 평균 3.33점에 비해 유의하게 높았다($t=3.34, p<.001$). 또한, 대학 규모가 클수록 성과관리 조직과 행정부서와의 협조 정도 및 학부(과)와의 협조 정도가 높은 것으로 나타났으나, 이 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

한편, 성과관리 조직의 직제 유형에 따라 대학 내 부서와의 협조 정도가 다르게 나타나는지 분석한 결과, 성과관리 조직이 본부의 처급 조직으로 존재할 경우, 행정부서 및 학부(과)와의 협조 정도 평균이 가장 낮았다. 직제유형에 따라 협조 수준에 통계적 차이가 있는지 ANOVA를 통해 검토한 결과, 성과관리 조직이 본부의 처급 조직으로 존재할 경우에 비해 본부의 처 산하조직으로 존재할 경우 행정부서와의 협조 정도가 유의하게 높은 것으로 나타났다.

나) 성과관리 조직 인력 현황

본 연구에서는 대학별 성과관리 조직의 인력 현황을 직급과 역할, 계약 형태에 따라 조사하였으며, 평균적인 인력 현황에 관한 결과는 <표 IV-5>와 같다. 성과관리 조직의 평균적인 인력 규모는 전체 응답 대학 기준 6.11명으로 나타났다. 대학 특성에 따른 인력 규모의 차이를 살펴본 결과, 전담조직이 있는 경우(6.38명), 전담조직이 없는 경우(5.10명)에 비해 평균적으로 조직 규모가 컸으나, 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 반면, 설립유형에 따른 성과관리 조직 규모의 차이는 통계적으로 유의한 수준이었으며, 국·공립대학의 평균 인력 규모는 7.73명으로 사립대학의 평균 5.75명보다 컸다($t=2.45, p<.01$). 또한, 소규모 대학의 평균적인 성과관리 조직의 규모는 4.67명, 중규모 대학의 평균은 5.12명, 대규모 대학의 평균은 7.93명으로 나타나, 대학 규모에 따라 성과관리 조직 규모 역시 커짐을 확인하였다($F=11.38, p<.001$).

조직 내 직급과 역할, 계약 형태별 상세 결과는 다음과 같다. 먼저, 정규직 인력을 살펴보면, 전체 응답 대학 기준으로 대학본부 보직자는 평균 1.11명이었으며, 교원과 연구원을 비롯한 정규직 연구인력은 평균 1.18명이었다. 정규직 행정인력은 대학당 평균 2.40명으로, 성과관리 조직 구성에서 가장 큰 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

〈표 IV-5〉 성과관리 조직 평균 인력 현황

구분	전체	전담조직 유무		설립유형		규모			
		있음	없음	국·공립	사립	소규모	중규모	대규모	
정규직	대학본부 보직자	1.11	1.07	1.24	1.19	1.09	0.96	1.08	1.30
	전임 교원	0.70	0.78	0.41	0.65	0.71	0.85	0.73	0.52
	기타 교원	0.16	0.19	0.07	0.19	0.16	0.13	0.20	0.16
	박사급 연구원	0.10	0.11	0.07	0.08	0.10	0.07	0.16	0.07
	석사급 연구원	0.18	0.20	0.10	0.15	0.18	0.13	0.12	0.30
	학사급 연구원	0.04	0.04	0.03	0.15	0.02	0.04	0.04	0.05
	연구인력 전체	1.18	1.31	0.69	1.23	1.17	1.22	1.24	1.09
			$t = 2.23^*$		$t = 0.19$		$F = 0.15$		
	팀장급 이상	0.72	0.77	0.52	1.04	0.64	0.48	0.71	0.98
	과장급 이상	0.47	0.45	0.55	0.69	0.42	0.22	0.43	0.77
담당직원	1.22	1.22	1.21	1.23	1.22	0.76	1.16	1.77	
행정인력 전체	2.40	2.44	2.28	2.96	2.28	1.46	2.29	3.52	
		$t = 0.38$		$t = 1.56$		$F = 13.97^{***}$ 소 < 중 < 대			
비정규직	대학본부 보직자	0.01	0.01	0.03	0.00	0.02	0.00	0.02	0.02
	전임 교원	0.07	0.06	0.10	0.12	0.06	0.04	0.04	0.14
	기타 교원	0.25	0.27	0.17	0.23	0.25	0.09	0.27	0.39
	박사급 연구원	0.14	0.17	0.03	0.35	0.10	0.09	0.12	0.23
	석사급 연구원	0.35	0.39	0.21	0.88	0.23	0.20	0.31	0.57
	학사급 연구원	0.16	0.18	0.10	0.27	0.14	0.02	0.25	0.20
	연구인력 전체	0.98	1.07	0.62	1.85	0.78	0.43	1.00	1.52
			$t = 1.12$		$t = 2.59^{**}$		$F = 3.72^*$ 소 < 대		
	팀장급 이상	0.01	0.01	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.02
	과장급 이상	0.01	0.01	0.03	0.04	0.01	0.00	0.00	0.05
담당직원	0.40	0.46	0.21	0.42	0.40	0.30	0.49	0.41	
행정인력 전체	0.43	0.47	0.24	0.50	0.41	0.30	0.49	0.48	
		$t = 1.47$		$t = 0.55$		$F = 0.87$			
성과관리 조직 전체	6.11	6.38	5.10	7.73	5.75	4.67	5.12	7.93	
		$t = 1.62$		$t = 2.45^{**}$		$F = 11.38^{***}$ 소 < 중 < 대			

주: 1) 단위: 명

2) 해당 문항에 무응답한 표본 4개를 제외하고 분석하였음

3) 전담조직 유무 및 설립유형에 따른 차이는 t검정을 통해, 규모에 따른 차이는 ANOVA를 통해 확인하였음. ANOVA 사후검정으로는 scheffe 검정을 활용하였음

범례: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

한편, 대학 특성별로 정규직 인력의 상세 결과를 살펴보면, 전담조직 유무에 따라 정규직 연구인력 규모가 차이를 확인하였다. 전담조직이 있는 대학에서는 정규직 연구인력이 평균 1.31명으로 전담조직이 없는 대학 평균 0.69명에 비해 많았고, 이 차이는 통계적으로 유의한 수준이었다($t=2.23$, $p<.05$). 또한, 대학 규모에 따라 정규직 행정인력 규모가 다르게 나타났다. 소규모 대학의 정규직 행정인력은 평균 1.46명으로 중규모 대학 평균 2.29명에 비해 유의하게 적었고, 대규모 대학의 행정인력 평균은 3.52명으로 소규모, 중규모 대학에 비해 유의하게 많았다($F=13.97$, $p<.001$).

다음으로, 비정규직 인력 현황을 살펴본 결과, 정규직 인력에 비해 그 규모가 작은 것으로 나타났다. 성과관리 조직 내 대학본부 보직자가 비정규직인 경우는 2개의 대학에서 각 1명으로, 평균적으로 0명에 가까웠다. 비정규직 연구인력은 평균 0.98명, 비정규직 행정인력은 평균 0.43명 수준이었다.

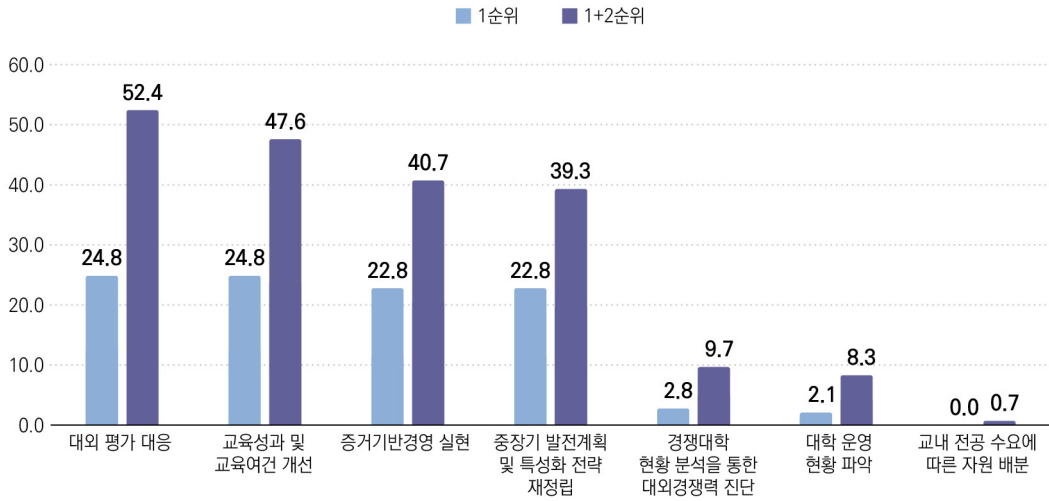
대학 특성별 차이를 살펴보면, 비정규직 연구인력의 규모가 설립유형과 대학 규모에 따라 다르게 나타남을 확인하였다. 국·공립대학의 평균 연구인력 규모는 1.85명으로 사립대학의 평균 0.78명보다 유의하게 컸다($t=2.59$, $p<.01$). 또한, 소규모 대학의 비정규직 연구인력 규모는 평균 0.43명으로 대규모 대학의 평균 1.52명보다 유의하게 작았다($F=3.72$, $p<.05$).

다) 성과관리 기능 및 역할

① 성과관리 목적

[그림 IV-4]는 성과관리의 활용 목적 1순위와 2순위를 조사한 결과이다. 1순위와 2순위 응답을 종합하여 볼 때, 대학기관평가인증 등 '대외 평가 대응'을 목적으로 성과관리를 활용하는 대학이 52.4%로 가장 많았다. '교육성과 및 교육여건 개선'을 위해 성과관리를 활용한다는 응답이 47.6%로 뒤를 이었으며, 대학 주요 의사결정에 활용하는 등 '증거기반경영 실현'의 목적으로 성과관리를 활용한다는 응답이 40.7%, '중장기 발전계획 및 특성화 전략 재정립'의 목적으로 활용한다는 응답이 39.3% 순으로 많았다. 성과관리 활용의 목적으로 '경쟁대학 현황 분석을 통한 대외경쟁력 진단'을 선택한 경우와 '대학 운영 현황 파악'을 선택한 경우는 각각 전체 대학의 10% 미만으로 다소 적었다. 이 외에, 기타 응답으로 '교육만족도 조사'와 '대외재정지원사업 수주'가 있었다.

(단위: %)



[그림 IV-4] 성과관리 목적

〈표 IV-6〉은 대학 특성에 따라 성과관리의 주요 목적 1순위가 다르게 나타나는지 검토한 결과이다. 전담조직 유무에 따른 성과관리 활용 목적을 살펴보면, 전담조직이 있는 경우, 성과관리 활용 목적 1순위로 ‘교육성과 및 교육여건 개선(27.0%)’, ‘증거기반경영 실현(25.2%)’의 응답 빈도가 높은 것으로 나타났으나, ‘대외 평가 대응(22.6%)’, ‘중장기 발전계획 및 특성화 전략 재정립(20.9%)’의 응답 빈도도 비교적 고르게 높았다. 반면, 전담조직이 없는 경우, ‘대외 평가 대응(33.3%)’과 ‘중장기 발전계획 및 특성화 전략 재정립(30.0%)’을 성과관리 활용 목적 1순위로 선택한 응답이 많았다. 전담조직이 없는 대학에서 ‘교육성과 및 교육여건 개선’이나 ‘대학의 증거기반경영 실현’을 성과관리 활용 목적 1순위로 선택한 경우는 각각 16.7%와 13.3%로 다소 낮은 것으로 나타났다.

대학의 설립유형에 따라서도 성과관리의 목적 1순위가 다르게 나타났다. 국·공립대학의 경우 증거기반경영 실현을 위해 성과관리를 수행한다는 응답이 34.6%로 가장 많았으나, 사립대학의 경우 재정지원사업 등과 같은 대외 평가에 대응하기 위한 목적으로 성과관리를 활용한다는 응답이 26.9%로 가장 많았다.

마지막으로, 대학 규모에 따라서도 성과관리 활용 목적 1순위에 대한 응답 양상이 다르게 나타났다. 소규모 대학에서는 성과관리 활용 목적 1순위로 ‘대외평가 대응(35.4%)’을 선택한 경우가 가장 많았으나, 중규모 대학에서는 ‘교육성과 및 교육여건 개선(30.2%)’을 선택한 경우가 가장 많았다. 대규모 대학은 ‘증거기반경영 실현(27.3%)’을 성과관리의 주

요 목적으로 선택한 경우가 가장 많았다. 한편, 소규모 대학에서 성과관리 활용 목적 1순위로 ‘대학 운영 현황’을 선택한 경우는 4.2%로, 중규모 및 대규모 대학에서 해당 항목을 선택한 비율에 비해 높게 나타났다.

〈표 IV-6〉 대학 특성별 성과관리 목적 (1순위)

구분	전담조직 유무		설립유형		규모		
	있음	없음	국·공립	사립	소규모	중규모	대규모
교육성과 및 교육여건 개선	31	5	6	30	9	16	11
	(27.0)	(16.7)	(23.1)	(25.2)	(18.8)	(30.2)	(25.0)
대학 주요 의사결정 활용 등 증거기반경영 실현	29	4	9	24	8	13	12
	(25.2)	(13.3)	(34.6)	(20.2)	(16.7)	(24.5)	(27.3)
대학기관평가인증 등 대외 평가 대응	26	10	4	32	17	10	9
	(22.6)	(33.3)	(15.4)	(26.9)	(35.4)	(18.9)	(20.5)
중장기 발전계획 및 특성화 전략 재정립	24	9	5	28	11	12	10
	(20.9)	(30.0)	(19.2)	(23.5)	(22.9)	(22.6)	(22.7)
경쟁대학 현황 분석을 통한 대외경쟁력 진단	4	0	1	3	1	2	1
	(3.5)	(0.0)	(3.9)	(2.5)	(2.1)	(3.8)	(2.3)
대학 운영 현황 파악	1	2	1	2	2	0	1
	(0.9)	(6.7)	(3.9)	(1.7)	(4.2)	(0.0)	(2.3)

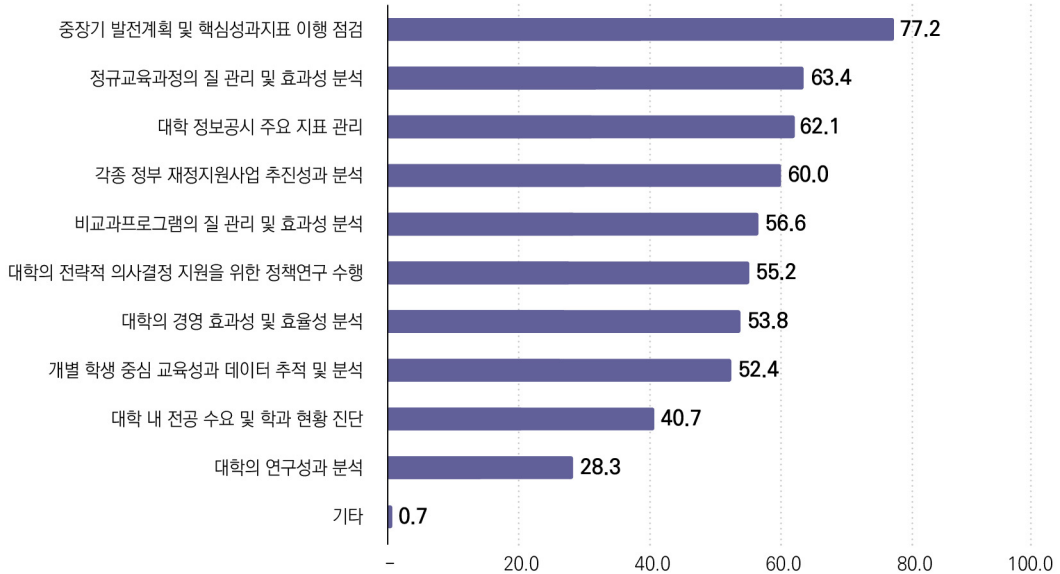
주: 숫자는 각 항목에 대한 응답 사례수(개교)를, 괄호 안은 비율(%)을 의미함

② 성과관리 조직의 역할

〈그림 IV-5〉는 전체 대학을 대상으로 성과관리 조직의 역할에 관해 조사한 결과이다. 응답 결과, 조사에 참여한 145개 대학 중 77.2% 대학에서 성과관리 조직이 대학의 중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행을 점검하는 역할을 담당하고 있었다. 뒤이어 ‘대학 정규과정의 질 관리 및 효과성 분석’의 응답 비율이 전체의 63.4%로 많았고, ‘대학 정보공시의 주요 지표 관리’의 응답 비율은 62.1%, ‘대학원혁신지원사업 등 각종 정부 재정지원사업의 추진성과 분석’의 응답 비율이 60.0% 순으로 높았다. 이외에도 ‘비교과 프로그램의 질 관리 및 효과성 분석(56.6%)’, ‘대학의 전략적 의사결정 지원을 위한 정책연구 수행(55.2%)’, ‘대학의 경영효과성 및 효율성 분석(53.8%)’, ‘개별 학생 중심 교육성과 데이터 축적 및 분석(52.4%)’ 등의 항목에도 과반이 응답한 것으로 나타나, 대학 성과관리 조직의 주요 역할로서 이해할 수 있었다. 한편, ‘대학의 연구성과 분석’의 경우, 전체 대학 중 28.3% 정도의 다소 적은 수의 대학에서만 성과관리 조직이 해당 역할을 수행하고 있는

것으로 나타났다. 이 외에, 성과관리 조직의 역할에 대한 기타 응답으로 ‘개별 부서 수준 성과의 통합 관리’가 있었다.

(단위: %)



[그림 IV-5] 성과관리 조직의 역할

대학 특성에 따라 성과관리 조직의 역할이 다르게 나타나는지 검토한 결과는 <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-7> 대학 특성별 성과관리 조직의 역할

구분	전담조직 유무		규모		
	있음	없음	소규모	중규모	대규모
대학의 중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행 점검	90	22	37	44	31
	(78.3)	(73.3)	(77.1)	(83.0)	(70.5)
대학 정규교육과정의 질 관리 및 효과성 분석	80	12	31	38	23
	(69.6)	(40.0)	(64.6)	(71.7)	(52.3)
대학 정보공시 주요 지표 관리	69	21	31	37	22
	(60.0)	(70.0)	(64.6)	(69.8)	(50.0)
각종 정부 재정지원사업 추진성과 분석	72	15	22	41	24
	(62.6)	(50.0)	(45.8)	(77.4)	(54.6)
대학 비교과프로그램의 질 관리 및 효과성 분석	76	6	24	36	22
	(66.1)	(20.0)	(50.0)	(67.9)	(50.0)

구분	전담조직 유무		규모		
	있음	없음	소규모	중규모	대규모
대학의 전략적 의사결정 지원을 위한 정책연구 수행	70	10	15	37	28
	(60.9)	(33.3)	(31.3)	(69.8)	(63.6)
대학의 경영 효과성 및 효율성 분석	61	17	24	29	25
	(53.0)	(56.7)	(50.0)	(54.7)	(56.8)
개별 학생 중심 교육성과 데이터 추적 및 분석	65	11	26	29	21
	(56.5)	(36.7)	(54.2)	(54.7)	(47.7)
대학 내 전공 수요 및 학과 현황 진단	48	11	17	26	16
	(41.7)	(36.7)	(35.4)	(49.1)	(36.4)
대학의 연구성과 분석	38	3	7	16	18
	(33.0)	(10.0)	(14.6)	(30.2)	(40.9)
기타	1	0	0	0	1
	(0.9)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(2.3)

주: 숫자는 각 항목에 대한 응답 사례수(개교)를, 괄호 안은 비율(%)을 의미함

먼저 전담조직 유무에 따른 결과를 살펴보면, 전담조직이 있는 대학의 경우 성과관리 조직이 중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행을 점검하는 역할을 담당한다는 응답이 78.3%로 가장 많았고, 정규교육과정과 비교과프로그램의 질을 관리하고 효과성을 분석하는 역할을 담당한다는 응답이 각각 69.6%, 66.1%로 뒤를 이었다. 이 외에도, 전담조직이 있는 대학의 과반이 ‘각종 정부 재정지원사업의 추진성과 분석(62.6%)’, ‘대학의 전략적 의사결정 지원을 위한 정책연구 수행(60.9%)’, ‘대학 정보공시의 주요 지표 관리(60.0%)’, ‘개별 학생 중심의 교육성과 데이터 추적 및 분석(56.5%)’, ‘대학의 경영 효과성 및 효율성 분석(53.0%)’ 등을 수행하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 전담조직이 없는 대학의 경우 성과관리 조직의 역할로 응답 빈도가 높았던 항목은 ‘중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행 점검(73.3%)’, ‘대학 정보공시의 주요 지표 관리(70.0%)’였다. 전담조직이 없는 대학에서 성과관리 조직이 대학의 정규교육과정 및 비교과프로그램의 질을 관리하는 경우는 상대적으로 적었다. 또한, 대학의 전략적 의사결정을 지원하는 정책연구를 수행하거나 개별 학생 중심의 교육성과 데이터를 추적하고 분석하는 역할을 담당하는 대학의 비율도 35%로 다소 낮았다.

대학 규모에 따른 결과를 살펴보면, 규모와 관계없이 성과관리 조직이 대학의 중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행점검의 역할을 수행한다는 응답(소규모 77.1%, 중규모 83.0%, 대규모 70.5%)이 가장 많았다. 대학의 정규교육과정 및 비교과프로그램의 질을

관리하고 효과성을 분석하는 역할과 대학 정보공시 주요 지표를 관리하는 역할, 대학의 경영 효과성 및 효율성을 분석하는 역할은 모든 규모의 대학에서 과반의 응답을 얻은 것으로 나타났다. 한편, 대학의 전략적 의사결정 지원을 위한 정책연구 수행의 역할과 관련하여, 소규모 대학의 31.3%만이 성과관리 조직에서 해당 역할을 수행한다고 응답한 반면, 중규모 대학의 69.8%, 대규모 대학의 63.6%에서 성과관리 조직이 해당 역할을 수행하는 것으로 나타나, 그 차이가 뚜렷하였다. 또한, 중규모 대학의 경우 성과관리 조직의 역할 중 ‘대학의 경영 효과성 및 효율성 분석’과 ‘대학의 연구성과 분석’을 제외한 나머지 항목에서 소규모, 대규모 대학에 비해 응답 비율이 높게 나타났다.

③ 성과관리 조직의 대학 발전 기여도

성과관리 조직이 대학 발전 및 경쟁력 강화에 기여하는 정도를 5점 척도로 조사한 결과는 <표 IV-8>과 같다. 응답 대학 중 성과관리 조직의 대학 발전 기여도에 대해 ‘전혀 기여 없음’이라고 응답한 경우는 없었으며, ‘제한적인 수준의 기여’라는 응답은 6.2%(9개교), ‘보통’은 13.1%(19개교), ‘긍정적 기여’는 60.0%(87개교), ‘매우 긍정적 기여’는 20.7%(30개교)로 나타나, 전체 응답의 평균은 3.95점이었다.

대학 특성에 따른 차이를 살펴보면, 성과관리 전담조직이 있는 경우 해당 전담조직이 대학 발전에 기여하는 정도를 평균 4.05점으로 긍정적으로 평가하고 있었던 반면, 성과관리 조직이 없는 경우의 응답 평균은 상대적으로 낮은 3.57점이었다. 전담조직 유무에 따른 차이는 통계적으로 유의한 수준이었다($t=3.19, p<.001$).

대학의 규모에 따라 성과관리 조직의 기여도를 살펴보면, 소규모 대학의 경우 응답 평균이 3.90점, 중규모 대학은 3.96점, 그리고 대규모 대학은 4.00점이었다. 규모가 큰 대학일수록 성과관리 조직이 대학의 발전에 기여하는 정도를 높게 평가하였으나, 응답의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 IV-8> 성과관리 조직의 대학 발전 기여도

구분		제한적인 수준의 기여	보통	긍정적 기여	매우 긍정적 기여	평균	t, F
전담조직 유무	전담조직 있음	6 (5.2)	10 (8.7)	71 (61.4)	28 (24.4)	4.05	3.19***
	전담조직 없음	3 (10.0)	9 (30.0)	16 (53.3)	2 (6.7)	3.57	

구분		제한적인 수준의 기여	보통	긍정적 기여	매우 긍정적 기여	평균	t, F
규모	소규모	3 (6.3)	8 (16.7)	28 (58.3)	9 (18.8)	3.90	0.22
	중규모	3 (5.7)	5 (9.4)	36 (67.9)	9 (17.0)	3.96	
	대규모	3 (6.8)	6 (13.6)	23 (52.3)	12 (27.3)	4.00	
전체		9 (6.2)	19 (13.1)	87 (60.0)	30 (20.7)	3.95	.

주: 1) '전혀 기여 없음'에 대한 응답은 없었으므로 제시하지 않았음
 2) 평균을 제외한 숫자는 각 항목에 대한 응답 사례수(개교)를, 괄호 안은 비율(%)을 의미함
 3) 전담조직 유무 및 설립유형에 따른 차이는 t검정을 통해, 규모에 따른 차이는 ANOVA를 통해 확인하였음
 범례: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2) 성과관리 업무 체계

가) 성과관리 목적 데이터 규정 마련 및 데이터베이스 구축 여부

〈표 IV-9〉는 대학 내에 성과관리를 목적으로 하는 데이터 수집·관리·활용에 관련된 규정이나 지침 마련 여부와 성과관리 목적의 데이터베이스 구축 여부를 조사한 결과이다.

〈표 IV-9〉 성과관리 데이터 규정 마련 및 데이터베이스 구축 여부

구분		데이터 수집·관리·활용 규정 마련			데이터베이스 구축		
		사례수	%	t, F	사례수	%	t, F
전담조직 유무	전담조직 있음	96	83.5	2.46**	89	77.4	3.04**
	전담조직 없음	19	63.3		15	50.0	
설립유형	국·공립	23	88.5	1.27	24	92.3	2.62**
	사립	92	77.3		80	67.2	
소재지	수도권	38	70.4	-2.06*	38	70.4	-0.28
	비수도권	77	84.6		66	72.5	
규모	소규모	36	75.0	0.57	25	52.1	7.38*** (소·중, 대)
	중규모	42	79.3		43	81.4	
	대규모	37	84.1		36	81.8	
전체		115	79.3	.	104	71.7	.

주: 전담조직 유무 및 설립유형, 소재지에 따른 차이는 t검정을 통해, 규모에 따른 차이는 ANOVA를 통해 확인하였음. ANOVA 사후검정으로는 scheffe 검정을 활용하였음
 범례: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

성과관리 목적의 데이터를 수집·관리·활용하기 위해 관련 규정 혹은 지침을 마련한 경우는 전체 응답 대학 145개교 중 79.3%(115개교)였다. 대학의 특성별로 살펴본 결과,

전담조직 유무와 소재지에 따라 데이터 관련 규정이나 지침 마련 여부가 유의하게 다른 것으로 나타났다. 전담조직이 있는 경우 데이터 관련 규정이나 지침을 마련한 경우가 83.5%(96개교)에 달하는 반면, 전담조직이 없는 대학 중에서는 63.3%(19개교) 정도만이 관련 규정이나 지침을 마련했다고 응답하였다($t=2.46, p<.01$). 소재지별로 살펴보면, 수도권 대학의 성과관리 데이터 관련 규정 마련 비율은 70.4%(38개교)로, 비수도권 대학의 규정 마련 비율 84.6%(77개교)에 비해 유의하게 낮았다($t=-2.06, p<.05$). 이외에 국·공립대학의 규정이나 지침 마련 비율은 88.5%(23개교)로 사립대학 77.3%(92개교)에 비해 높았으나, 유의한 차이는 아니었다. 또한, 대학의 규모가 커질수록 관련 규정이나 지침을 마련한 비율이 높았으나(소규모 대학 75.0%, 중규모 대학 79.3%, 대규모 대학 84.1%), 이 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

다음으로, 성과관리 데이터 수집 및 관리를 위한 데이터베이스 구축 여부를 묻는 문항에 대해서는 전체 응답 대학의 71.7%가 그렇다고 답하였다. 또한 대학의 특성에 따라 데이터베이스 구축 비율이 유의하게 다른 것으로 나타났다. 구체적으로 전담조직이 있는 경우 데이터베이스를 구축했다는 응답이 77.4%(89개교)였으나, 전담조직이 없는 경우 이보다 유의하게 낮은 50.0%(15개교)에 불과한 것으로 나타났다($t=3.04, p<.01$). 설립유형에 따른 차이 역시 통계적으로 유의미하였으며, 국·공립대학의 데이터베이스 구축 비율이 92.3%(24개교)로 사립대학 67.2%(80개교)보다 낮았다($t=2.62, p<.01$). 마지막으로, 소규모 대학의 경우 데이터베이스 구축 비율이 52.1%(25개교)였으며, 이는 중규모 대학 81.4%(43개교), 대규모 대학 81.8%(36개교)에 비해 유의하게 낮은 수준이었다($F=7.38, p<.001$). 소재지에 따른 성과관리 데이터베이스 구축 비율 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

나) 성과관리 데이터베이스 내 데이터의 종류 및 수집 방식

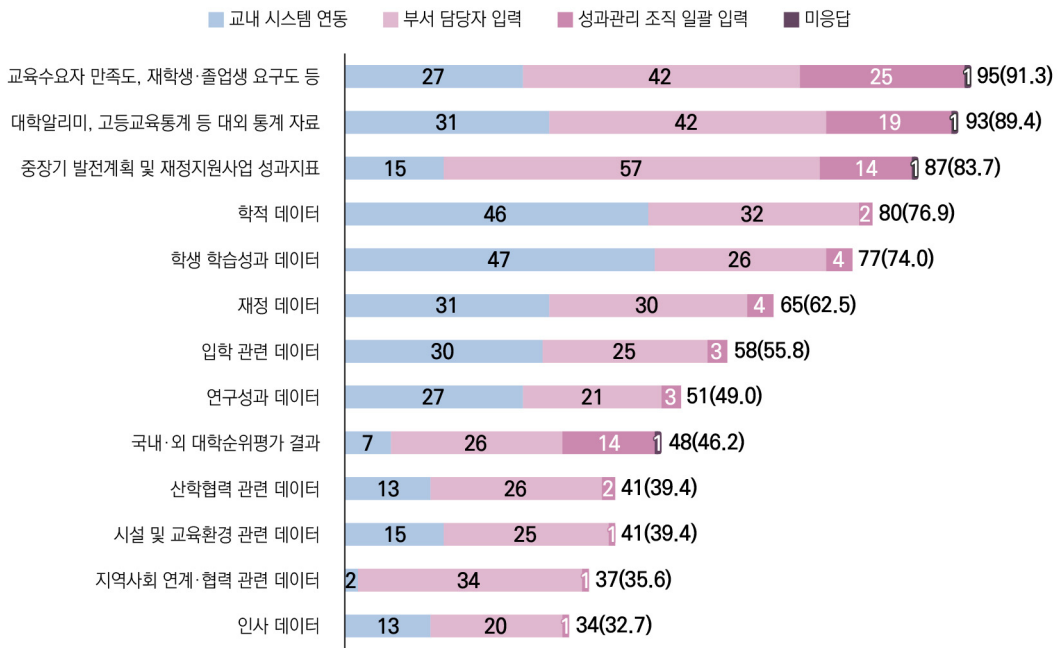
성과관리 데이터베이스를 구축한 104개 대학을 대상으로, 데이터베이스에서 수집 및 관리하는 데이터의 종류와 그 수집 방식을 조사한 결과는 [그림 IV-6]과 같다. 성과관리 데이터베이스를 구축한 대학 104개교에서 수집하는 데이터 중 응답 빈도가 가장 높은 항목은 '교육수요자의 만족도 및 재학생·졸업생의 요구도 등의 조사 자료'였다. 91.3%(95개교)에서 해당 자료를 수집하고 있다고 응답하였으며, 수집 방식으로는 부서 담당자가 입력한다는 응답이 42개로 가장 많았다. 교내 시스템에서 연동된다는 응답이 27개,

성과관리 조직이 일괄 입력한다는 응답이 25개로 뒤를 이었으며, 나머지 1개교는 데이터 수집 방식에 대해 응답하지 않았다.

다음으로 응답 빈도가 높은 항목은 ‘대학알리미, 고등교육통계 등의 대외 통계자료’였으며, 데이터베이스를 구축하고 있다는 응답 대학 중 89.4%(93개교)에서 해당 자료를 수집하고 있었다. 수집 방식으로는 부서 담당자 입력(42개교), 교내 시스템 연동(31개교), 성과관리 조직 일괄 입력(19개교) 순으로 많았다.

이어서 빈도가 높은 항목은 ‘중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표’로, 83.7%(87개교) 대학이 관련 데이터를 수집하고 있었다. 해당 자료를 부서 담당자가 입력한다는 대학이 57개교로 가장 많았고, 교내 시스템에서 연동되는 대학이 15개교, 성과관리 조직에서 일괄 입력하는 대학이 14개교였다.

(단위: 개교, %)



[그림 IV-6] 성과관리 데이터베이스 내 데이터별 수집 방식

이 외에, 데이터베이스를 구축한 대학의 과반이 ‘학적 데이터(등록, 중도탈락, 휴학 등)’, ‘학생 학습성과 데이터(교과목 및 전공 이수 내역 등)’, ‘재정 데이터(대학회계, 교비 회계, 산단회계, 발전기금 회계 등)’, ‘입학 관련 데이터(지원자 개인 배경, 입학성적, 등록

여부 등)를 수집하고 있었으며, 이 자료들의 수집 방식으로는 교내 시스템에서 연동되는 경우가 가장 많았다.

한편, '산학협력 관련 데이터', '시설 및 교육환경 관련 데이터', '지역사회 연계·협력 관련 데이터', '인사 데이터'에 대해서는 데이터베이스 구축 대학의 40% 미만에서 수집하고 있었으며, 대체로 부서 담당자가 입력하는 방식으로 수집이 이루어지고 있었다.

〈표 IV-10〉은 대학 특성별로 성과관리 목적 데이터의 수집 비율을 나타낸 것이다.

〈표 IV-10〉 대학 특성별 성과관리 데이터베이스 내 데이터의 종류

구분	전담조직 유무		규모		
	있음	없음	소규모	중규모	대규모
중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표	74 (83.1)	13 (50.0)	21 (84.0)	34 (79.1)	32 (88.9)
교육수요자 만족도, 재학생·졸업생 요구조사	82 (92.1)	13 (50.0)	23 (92.0)	39 (90.7)	33 (91.7)
대학알리미, 고등교육통계 등 대외 통계자료	79 (88.8)	14 (53.8)	21 (84.0)	37 (86.0)	35 (97.2)
국내·외 대학순위평가 결과	42 (47.2)	6 (23.1)	8 (32.0)	13 (30.2)	27 (75.0)
입학 관련 데이터	53 (59.6)	5 (19.2)	11 (44.0)	24 (55.8)	23 (63.9)
학적 데이터	70 (78.7)	10 (38.5)	18 (72.0)	33 (76.7)	29 (80.6)
학생 학습성과 데이터	67 (75.3)	10 (38.5)	20 (80.0)	32 (74.4)	25 (69.4)
재정 데이터	57 (64.0)	8 (30.8)	15 (60.0)	26 (60.5)	24 (66.7)
인사 데이터	31 (34.8)	3 (11.5)	7 (28.0)	12 (27.9)	15 (41.7)
연구성과 데이터	45 (50.6)	6 (23.1)	10 (40.0)	19 (44.2)	22 (61.1)
시설 및 교육환경 관련 데이터	38 (42.7)	3 (11.5)	10 (40.0)	18 (41.9)	13 (36.1)
산학협력 관련 데이터	39 (43.8)	2 (7.7)	5 (20.0)	21 (48.8)	15 (41.7)
지역사회 연계·협력 관련 데이터	34 (38.2)	3 (11.5)	8 (32.0)	19 (44.2)	10 (27.8)

주: 숫자는 각 항목에 대한 응답 사례수(개교)를, 괄호 안은 비율(%)을 의미함

데이터베이스 내 데이터의 수집 양상이 전담조직 유무에 따라 뚜렷하게 차이를 확인할 수 있었다. 전담조직이 있는 대학의 과반이 ‘중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표’, ‘교육수요자 만족도 및 재학생·졸업생 요구조사’, ‘대외 통계자료’를 비롯하여 학생의 입학 및 학적, 학습성과에 관한 데이터와 재정, 연구성과 데이터 등 폭넓은 자료를 수집하는 것으로 나타났다. 반면 전담조직이 없는 경우, ‘중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표’, ‘교육수요자 만족도, 재학생·졸업생 요구조사’, 그리고 ‘대외 통계자료’를 제외한 나머지 항목에 대한 자료수집 비율이 40% 이하로 상대적으로 낮았다. 규모별로 살펴본 결과, 일부 항목을 제외하고 대체로 소규모 대학에 비해 중규모, 대규모 대학에서의 수집 비율이 높은 것으로 나타났다. 특히, 산학협력 데이터의 경우 소규모 대학의 수집 비율은 20.0%에 불과해 중규모 대학 48.8%, 대규모 대학 41.7%의 절반 이하 수준이었다.

한편, <표 IV-11>은 본 연구에서 조사한 13가지 데이터 항목을 기준으로, 대학이 성과관리 데이터베이스에 수집하고 있는 데이터의 평균 항목 수를 분석한 결과이다. 전체 응답 대학 145개에서는 평균적으로 5.57개의 항목에 대해 데이터를 수집하고 있었다.

<표 IV-11> 성과관리 데이터베이스 내 데이터 항목 수 평균

구분		평균	t, F
전담조직 유무	전담조직 있음	6.18	3.41***
	전담조직 없음	3.20	
규모	소규모	3.69	7.38*** (소 < 중, 대)
	중규모	6.17	
	대규모	6.89	
전체		5.57	.

주: 전담조직 유무 및 설립유형에 따른 차이는 t검정을 통해, 규모에 따른 차이는 ANOVA를 통해 확인하였음. ANOVA 사후검정으로는 scheffe 검정을 활용하였음

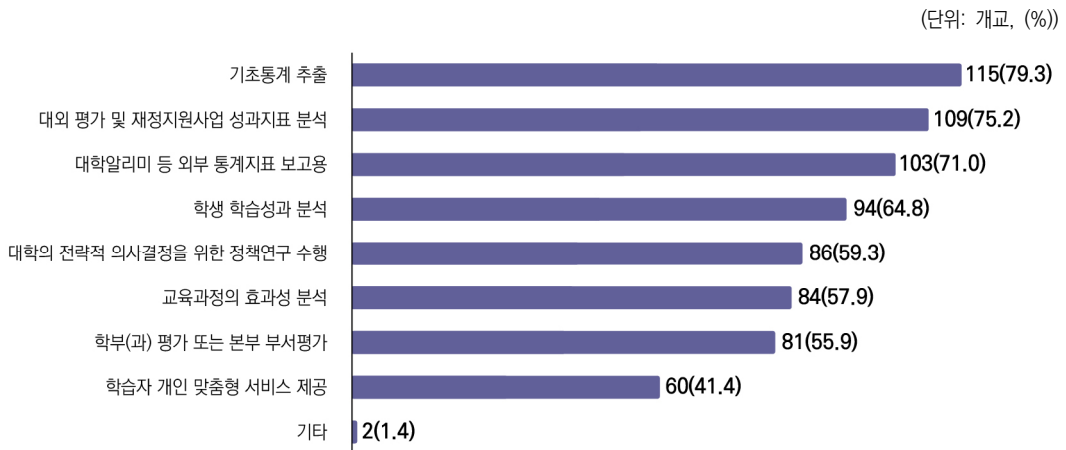
범례: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

대학 특성에 따른 차이를 살펴보면, 전담조직 유무에 따라 성과관리 데이터베이스에 수집하고 있는 데이터의 항목 수가 유의하게 차이를 확인하였다($t=3.41, p<.001$). 전담조직이 있는 대학의 경우 평균적으로 6.18개의 데이터를 수집하고 있는 반면, 전담조직이 없는 대학의 경우 평균적으로 3.2개의 데이터를 수집하는 것으로 나타났다. 규모에 따라 서도 성과관리 데이터베이스에 수집하는 데이터의 항목 수 평균에 차이가 있었다 ($F=7.38, p<.001$). 소규모 대학에서 데이터베이스에 수집하고 있는 데이터의 항목은 평

균 3.69개로, 중규모 대학(6.17개)과 대규모 대학(6.89개)에 비해 유의하게 낮은 수준이었다.

다) 성과관리 데이터의 활용 방식

설문에 응답한 전체 대학 145개교를 대상으로 성과관리 목적 데이터의 활용 방식을 조사한 결과는 [그림 IV-7]과 같다.



[그림 IV-7] 성과관리 데이터의 활용 방식

성과관리 데이터를 활용하는 방식 중 응답 빈도가 가장 높은 항목은 145개교 중 79.3%(115개교)가 선택한 ‘기초통계(연도별 평균, 증감 등) 추출’이었다. 다음으로, 성과관리 데이터를 대외 평가 및 재정지원사업 성과지표 분석에 활용한다는 응답이 75.2%(109개교), 대학알리미 등 외부 통계지표 보고용으로 활용한다는 응답이 71.0%(103개교)로 뒤를 이었다. 반면, 응답 빈도가 가장 낮은 항목은 ‘학습자 개별 성취, 진로발달, 졸업사정 등 개인 맞춤형 서비스 제공’으로 전체 응답 대학 중 41.4%(60개교)만이 해당 방식으로 성과관리 데이터를 활용하고 있었다. 이 외에, 기타 응답으로는 ‘성과평가 결과 공유’ 등이 있었다.

대학의 특성에 따라 성과관리 데이터 활용 방식이 달라지는지 검토한 결과는 <표 IV-12>와 같다.

〈표 IV-12〉 대학 특성별 성과관리 데이터의 활용 방식

구분	전담조직 유무		규모		
	있음	없음	소규모	중규모	대규모
기초통계 추출 (연도별 평균, 증감 등)	91	24	35	42	38
	(79.1)	(80.0)	(72.9)	(79.2)	(86.4)
대학알리미 등 외부 통계지표 보고	82	21	31	39	33
	(71.3)	(70.0)	(64.6)	(73.6)	(75.0)
학생 학습성과 분석	80	14	35	36	23
	(69.6)	(46.7)	(72.9)	(67.9)	(52.3)
학습자 개인 맞춤형 서비스 제공	54	6	18	25	17
	(47.0)	(20.0)	(37.5)	(47.2)	(38.6)
교육과정(전공, 교양, 비교과) 효과성 분석	75	9	25	38	21
	(65.2)	(30.0)	(52.1)	(71.7)	(47.7)
학부(과)평가 또는 본부 부서평가	66	15	22	35	24
	(57.4)	(50.0)	(45.8)	(66.0)	(54.5)
전략적 의사결정을 위한 정책연구 수행	78	8	16	40	30
	(67.8)	(26.7)	(33.3)	(75.5)	(68.2)
대외 평가 및 재정 지원사업 성과지표 분석	85	24	33	43	33
	(73.9)	(80.0)	(68.8)	(81.1)	(75.0)
기타	1	1	0	0	2
	(0.9)	(3.3)	(0.0)	(0.0)	(4.5)

주: 숫자는 각 항목에 대한 응답 사례수(개교)를, 괄호 안은 비율(%)을 의미함

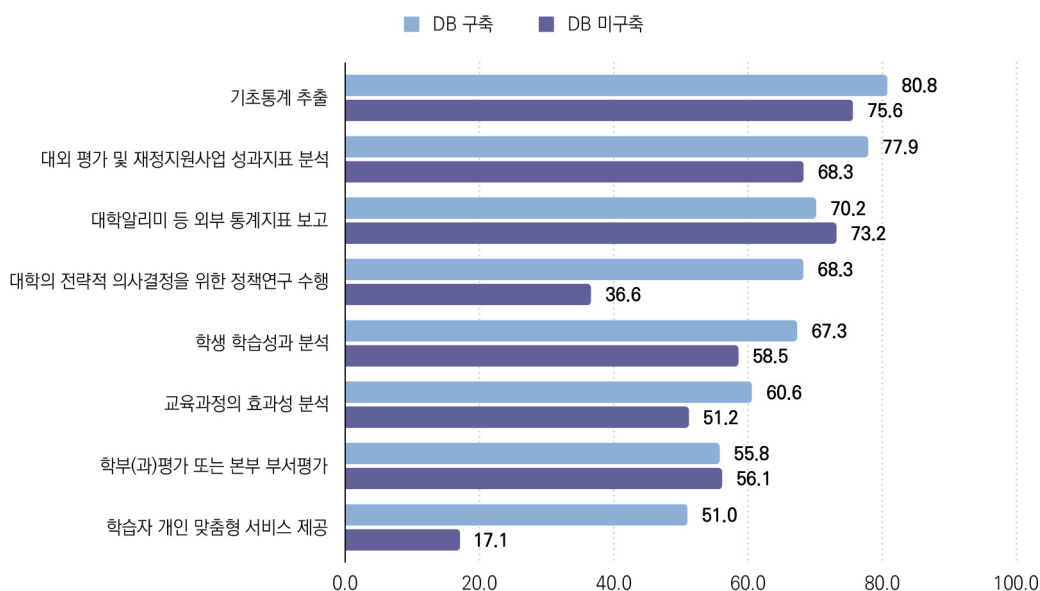
전담조직이 있는 대학에서는 ‘기초통계 추출(79.1%)’, ‘외부 통계지표 보고(71.3%)’, ‘학생 학습성과 분석(69.6%)’, ‘교육과정 효과성 분석(65.2%)’, ‘본부 부서평가(57.4%)’, ‘전략적 의사결정을 위한 정책연구 수행(67.8%)’, ‘대외 평가 및 재정지원사업 성과지표 분석(73.9%)’ 등 다양한 방식으로 성과관리 데이터를 활용하고 있었다. 반면, 전담조직이 없는 경우, 성과관리 데이터를 바탕으로 학생의 학습성과를 분석하는 경우(46.7%)나 교육과정의 효과성을 분석하는 경우(30.0%), 그리고 정책연구 수행에 활용하는 경우(26.7%)의 비율이 상대적으로 낮았다. 한편, 학습자 개인 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 성과관리 데이터를 활용한다는 응답은 전담조직 유무에 관계없이 50% 미만으로 나타났다.

다음으로, 대학 규모별 결과를 살펴보면, ‘기초통계 추출’, ‘외부 통계지표 보고’, ‘학생 학습성과 분석’, ‘교육과정 효과성 분석’, 그리고 ‘대외 평가 및 재정지원사업 성과지표 분석’에 성과관리 데이터를 활용한다는 응답은 규모와 관계없이 50% 이상으로 나타났다. 그러나 소규모 대학의 경우 중규모, 대규모 대학과 달리, 성과관리 데이터를 ‘학부(과) 평

가 또는 본부 부서평가'에 활용한다는 응답(45.8%)이나 '전략적 의사결정을 위한 정책연구 수행'에 활용한다는 응답(33.3%)의 비율이 상대적으로 낮았다.

한편, [그림 IV-8]은 데이터베이스 구축 여부에 따라 성과관리 목적 데이터의 활용 방식을 나타낸 것이다. 데이터베이스를 구축한 대학의 경우 기초통계를 추출(80.8%)하거나 대외 평가 및 재정지원사업 성과지표를 분석(77.9%), 외부 통계지표를 보고(70.2%)하는 방식을 비롯해 '대학의 전략적 의사결정을 위한 정책연구 수행(68.3%)', '학생 학습성과 분석(67.3%)', '교육과정 효과성 분석(60.6%)', '학부(과) 및 본부 부서 평가(55.8%)', '학습자 개인 맞춤형 서비스 제공(51.0%)'에 이르기까지 다양한 방식으로 성과관리 데이터를 활용하는 것으로 나타났다. 반면, 데이터베이스가 구축되지 않은 대학에서는 기초통계 추출(75.6%)하거나 외부 통계지표를 보고(73.2%)하는 방식으로 주로 성과관리 데이터를 활용하고 있으며, '대학의 전략적인 의사결정을 위한 정책연구 수행(36.6%)'이나 '학습자 개인 맞춤형 서비스 제공(17.1%)' 방식으로 성과관리 데이터를 활용한다는 응답은 상대적으로 적었다.

(단위: %)



[그림 IV-8] 데이터베이스 구축 여부에 따른 데이터 활용 방식

라) 성과관리 분석 결과의 환류

다음 <표 IV-13>은 성과관리 조직에서 수행한 분석 결과의 환류에 관한 분석 결과를 제시한 것이다. 먼저, 성과관리 조직이 수행한 분석 결과가 보고되는 대상을 모두 조사한 결과, 조사에 참여한 대학 중 95.9%(139개교)에서 성과관리 분석 결과를 총장에게 보고하고 있었으며, 97.2%(141개교)에서 본부 주요 보직자에게 보고하는 것으로 나타났다. 발전계획 추진 위원회와 같은 본부 수준 위원회에 성과관리 분석 결과를 보고하는 대학은 75.2%(109개교)였으며, 단과대학장에게 보고하는 대학은 41.4%(60개교)였다.

다음으로, 성과관리 조직이 수행한 분석 결과가 대학 내에서 환류되는 정도에 대해 조사한 결과, 전체 응답 대학 중 48.3%(70개교)에서 부서(대학 본부 조직, 단과대학) 차원에서 환류되고 응답하였다. 대학 전체 차원에서 환류된다는 응답도 40.0%(58개교)를 차지해, 90%에 가까운 대학에서 부서 이상의 차원으로 성과관리 분석 결과가 환류되는 것으로 나타났다. 개별 프로그램 차원에서 환류된다는 응답은 11.0%(16개교), 전혀 환류되고 있지 않다는 응답은 0.7%(1개교)에 그쳤다.

<표 IV-13> 성과관리 분석 결과의 환류

구분		사례수	%	
결과 보고 대상	총장	139	95.9	
	본부 주요 보직자	141	97.2	
	본부 수준 위원회	109	75.2	
	단과대학장	60	41.4	
결과 환류 정도	전혀 환류되지 않음	1	0.7	
	개별 프로그램 차원의 환류	16	11.0	
	부서 차원의 환류	70	48.3	
	전체 대학 차원의 환류	58	40.0	
분석 결과 공유 대상	내부	교수	145	100.0
		직원(조교 포함)	140	96.6
		학생	87	60.0
	외부	졸업생	26	17.9
		학부모	21	14.5
		지역사회	34	23.4
		산업체	26	17.9
공유 방식	보고서 발간	108	74.5	
	포럼 등의 행사	85	58.6	
	홈페이지 게시	80	55.2	

구분	사례수	%
뉴스레터 발간	28	19.3
언론 홍보	22	15.2
기타	8	5.5
전체	145	100.0

성과관리 조직이 수행한 분석 결과가 공유되는 범위와 대상을 모두 선택하도록 조사한 결과, 과반의 대학이 내부 구성원에게 분석 결과를 공유하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 교수의 경우 모든 대학(145개교)에서 성과관리 분석 결과를 공유하고 있다고 응답하였다. 조교를 포함한 직원에게 분석 결과를 공유한다는 응답도 96.6%(140개교)에 달했으며, 학생에게 분석 결과를 공유한다는 응답은 60.0%(87개교)였다. 성과관리 분석 결과가 졸업생, 학부모, 지역사회, 그리고 산업체와 같은 대학 외부에까지 확산된다고 응답한 비율은 상대적으로 낮게 나타났다. 분석 결과를 지역사회에 공유하는 경우가 23.4%(34개교)였으며, 졸업생과 산업체에 공유하는 경우가 각각 17.9%(26개교), 학부모에게 공유하는 경우가 14.5%(21개교) 순이었다.

성과관리 조직에서 수행한 분석 결과가 공유되는 방식을 모두 선택하도록 조사한 결과, 응답 빈도가 가장 높은 항목은 보고서 발간으로, 74.5%(108개교)에서 해당 방식을 선택하였다. 포럼 등의 행사를 통해 성과관리 분석 결과를 공유하는 경우가 58.6%(85개교), 분석 결과를 홈페이지에 게시하는 경우가 55.2%(80개교)인 것으로 나타났다. 반면, 뉴스레터를 발간하거나 언론 홍보를 통해 성과관리 분석 결과를 공유하는 경우는 20% 미만으로 상대적으로 적었다. 이 외에, 공유 방식에 대한 기타 응답으로 ‘내부 문서 회람’, ‘시스템을 통한 공유’ 등이 있었다.

3) 성과관리 지원 과제

가) 성과관리 지원 필요 항목 및 요구도

자율 성과관리 체제 구축을 위해 국가나 지자체 차원에서 지원이 필요한 항목들에 대한 대학의 응답을 살펴본 결과는 <표 IV-14>와 같다. 전체 응답 대학을 기준으로 볼 때, 국가나 지자체 차원의 지원이 필요한 항목의 평균은 대체로 4.0점 이상으로 나타나, 성과관리 체제 구축을 위해 대학이 인식하는 지원 요구도는 전반적으로 높은 수준이었다. 지원 요구도 평균이 가장 높았던 항목은 ‘전담조직 구축 및 운영을 위한 재정지원(4.63점)’이

었다. 이어서 ‘성과관리 DB 구축 및 인프라 지원(4.57점)’, ‘전담인력의 전문성 강화 프로그램 운영(4.42점)’, ‘데이터 관리 및 분석 서비스 제공(4.30점)’, ‘전담조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅(4.21점)’, ‘성과관리 매뉴얼 및 체크리스트 제공(4.09점)’, ‘성과관리 협의체 운영 활성화(3.99점)’ 순으로 요구도가 높은 것으로 나타났다. 지원이 필요한 지자체 및 국가 수준의 지원 과제에 대한 기타 응답으로는 ‘국립대학, 사립대학의 표준 시스템 구축’, ‘성과 공유를 위한 네트워크 및 플랫폼 구축’ 등이 있었으며, 또 하나의 규제 수단이 되지 않도록 대학 자율에 맡기길 바란다는 응답도 있었다.

대학의 특성별로 지원이 필요한 사항을 다르게 인식하고 있는지 살펴본 결과, ‘성과관리 DB 구축 및 인프라 지원’이나 ‘전담인력의 전문성 강화 프로그램 운영’, ‘전담조직 구축 및 운영을 위한 재정지원’에 대한 요구도는 대학 특성에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 반면, 전담조직 유무에 따라 성과관리 조직의 거버넌스에 관한 지원 요구도가 유의하게 다른 것을 확인할 수 있었다. 구체적으로, 전담조직이 없는 대학의 ‘전담조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅’에 대한 지원 요구도 평균이 4.47점으로 전담조직이 있는 대학의 평균 4.14점보다 유의하게 높았다($t=-1.94, p<0.05$). ‘성과관리 협의체 운영 활성화’에 대한 지원 요구도 역시 전담조직이 없는 경우의 평균(4.30점)이 전담조직이 있는 경우의 평균(3.90점)보다 유의하게 높았다($t=-2.35, p<0.05$).

또한, 규모가 작은 대학일수록 대부분 항목에서 지원 요구도가 높게 나타나, 소규모 대학에 자율 성과관리 체제 구축을 위한 국가 및 지자체의 추가적인 지원이 필요함을 확인하였다. 특히, ‘성과관리 매뉴얼 및 체크리스트 제공’이나 ‘데이터 관리 및 분석 서비스 제공’, ‘전담조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅’, 그리고 ‘성과관리 협의체 운영 활성화’ 등 성과관리의 기본적인 핵심적인 역할을 위한 항목에서 소규모 대학의 지원 요구도가 중규모, 대규모 대학에 비해 통계적으로 유의하게 높게 나타났다.

〈표 IV-14〉 성과관리 지원 필요 항목 및 요구도

구분	전담조직 유무		규모			전체
	있음	없음	소규모	중규모	대규모	
성과관리 매뉴얼 및 체크리스트 제공	4.03	4.33	4.48	3.98	3.80	4.09
	-1.59		7.04** (소 > 중, 대)			
성과관리 DB 구축 및 인프라 지원	4.54	4.67	4.63	4.51	4.57	4.57
	-0.85		0.31			

구분	전담조직 유무		규모			전체
	있음	없음	소규모	중규모	대규모	
데이터 관리 및 분석 서비스 제공	4.26	4.43	4.58	4.28	4.00	4.30
	-0.97		5.53** (소 > 대)			
전담인력의 전문성 강화 프로그램 운영	4.41	4.47	4.56	4.45	4.23	4.42
	-0.40		2.68			
전담조직 구축 및 운영을 위한 재정지원	4.63	4.63	4.71	4.64	4.52	4.63
	-0.05		0.97			
전담조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅	4.14	4.47	4.56	4.08	3.98	4.21
	-1.94*		7.30** (소 > 중, 대)			
성과관리 협의체 운영 활성화	3.90	4.30	4.33	3.89	3.73	3.99
	-2.35*		7.25** (소 > 중, 대)			

주: 전담조직 유무 및 설립유형에 따른 차이는 t검정을 통해, 규모에 따른 차이는 ANOVA를 통해 확인하였음. ANOVA 사후검정으로 Scheffe 검정을 활용하였음

범례: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

3. 대학 자율 성과관리 인식 및 요구 분석

가. 조사개요

1) 조사대상

이 연구에서는 대학별 성과관리 담당 책임자 및 실무자를 대상으로 2024년 8월 20일부터 9월 6일까지 개별 심층면담을 실시하였다. 대학 자율 성과관리에 대한 인식과 지원 요구가 대학 규모, 설립유형, 소재지 등 대학 특성에 따라 상이할 것으로 예상되어 이를 기준으로 총 7개 대학을 선정하고, 대학별 성과관리 부서 책임자와 해당 실무자 총 15명을 대상으로 면담을 실시하였다. 면담대상자를 정리하면 <표 IV-15>와 같다.

<표 IV-15> 면담대상자 특성

대학명	설립유형	규모	직제유형	면담대상자
AA대	국·공립 (비수도권)	대규모	본부 처 산하	<ul style="list-style-type: none"> 기획처장 성과관리팀장, IR센터팀장
BB대	사립 (수도권)	대규모	총장직속	<ul style="list-style-type: none"> 교육혁신원장 IR센터팀장

대학명	설립유형	규모	직제유형	면담대상자
CC대	사립 (비수도권)	중규모	본부 처급	<ul style="list-style-type: none"> • 기획처장 • 성과확산팀장
DD대	국·공립 (수도권)	중규모	본부 처 산하	<ul style="list-style-type: none"> • 기획부처장 • 성과관리팀장
EE대	사립 (수도권)	대규모	본부 처 산하	<ul style="list-style-type: none"> • 기획처장 • 전략평가팀장
FF대	사립 (비수도권)	소규모	본부 처 산하	<ul style="list-style-type: none"> • 기획처장 • 전략기획팀장
GG대	사립 (비수도권)	대규모	본부 처 산하	<ul style="list-style-type: none"> • 기획처장 • 성과관리팀장

2) 자료 수집 및 분석

이 연구는 대학 자율 성과관리에 대한 인식과 지원 요구 등을 파악하기 위해 <표 IV-16>과 같이 면담 내용을 구성하였다. 면담은 사전에 제시된 질문지를 바탕으로 반구조화 면담기법(semi-structured interview)을 활용하여 개인별 약 120분 동안 진행하였다. 면담 내용은 면담대상자로부터 사전 동의를 받아 녹음하였고, 면담이 완료된 후 전사하였다. 면담 자료는 면담에 실제 참여한 연구진들이 개방코딩과 축코딩을 활용하여 연구문제와 관련된 내용을 범주화하고 이를 포함하는 인용문을 정리한 후 연구문제에 대한 해석을 시도하였다. 아울러 본문을 작성하는 단계에서 연구진 간 분석 결과를 재검토하는 과정을 반복적으로 수행하였다. 면담 결과는 각 대학 성과관리 담당 책임자 및 실무자를 종합하여 제시하고자 한다.

<표 IV-16> 면담 질문지

영역	세부영역	주요 질문
대학 개요		<ul style="list-style-type: none"> • 면담대상자 개인 배경(직급 및 경력 등) • 대학의 현황 및 특징에 대한 간략한 설명(설립유형, 지역, 대학 여건 등)
성과관리 인식		<ul style="list-style-type: none"> • 최근 일반재정지원 확대 및 대학 평가체제 전환 등 대학의 자율적 혁신과 사회적 책무성을 확대하는 방향으로의 정책 기조 변화에 대해 어떻게 생각하십니까? • 이와 관련하여 대학의 자율적 성과관리의 필요성과 중요성에 대해 어떻게 생각하십니까? • 현재 대학의 성과관리의 대상과 범위는 어떠한가요? 그 중 가장 초점을 두고 있는 중점 성과관리 영역은 무엇입니까? • 대학의 성과관리 영역은 대학의 중장기 발전계획, 특성화전략, 재정지원사업 등과 어떻게 연계되어 있습니까?
성과관리 조직 현황	거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 대학에 성과관리 담당 조직이 설치 혹은 지정되어 있습니까?(학내 성과관리 전담기구 설치·운영 여부, 자체 성과관리 체제 구축 여부 등) • 성과관리를 담당하는 조직은 학내 전체 조직도상 어떠한 위치(직제 유형, 책임자의 직급 등)에 자리하고 있습니까? 학내 위상은 어떠한가요?

영역	세부영역	주요 질문
		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직이 위와 같이 구성된 맥락과 배경은 무엇입니까? 성과관리 조직과 각 행정부서 및 학부(과) 간 협조·협력(자료 제공 협조, 업무 협력 등)은 잘 이루어지고 있습니까? 그렇지 않다면 이유는 무엇이라고 생각하십니까? <ul style="list-style-type: none"> - 성과관리 조직과 각 행정부서 및 학부(과) 간 기능과 역할, 업무를 둘러싼 혼란, 긴장, 갈등은 어떠한가요?
	조직 및 인적 구성	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 업무를 담당하는 부서의 세부 조직은 어떻게 구성되어 있습니까? <ul style="list-style-type: none"> - 만일 성과관리 업무가 여러 부서나 조직에 분산되어 있다면 관련 부서들 간의 관계는 어떠한가요? 각 세부 조직별로 인력 규모와 인적 구성은 어떠한가요? (인적자원 현황, 전공 및 경력 분야, 전문성·자격 등) 각 인력이 담당·수행하는 역할은 무엇입니까? (직위, 업무 분장 등) 성과관리 조직의 인력이 위와 같이 구성된 맥락과 배경은 무엇입니까?
	조직의 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> 대학에서 성과관리는 주로 어떠한 목적으로 활용되고 있습니까? 성과관리 조직이 현재 대학에서 수행하는 기능 및 역할은 무엇입니까? 성과관리 조직이 대학의 발전과 경쟁력 강화에 기여하는 영역은 무엇입니까? 성과관리 조직이 향후 어떠한 역할을 수행해야 한다고 생각하십니까?
성과관리 업무 체계	데이터 수집·관리	<ul style="list-style-type: none"> 현재 대학에 성과관리를 위해 필요한 기초자료를 수집·관리·분석하기 위한 데이터베이스가 구축되어 있습니까? 성과관리 데이터베이스에서 수집 및 관리하고 있는 데이터는 무엇입니까? (예시: 교육, 연구, 봉사, 경영 등의 성과 및 정부 재정지원사업 효과성 측정을 위해 학내에서 생성되는 데이터, 경쟁 대학과의 비교·분석을 위한 데이터 등) 성과관리 데이터베이스의 각 데이터의 수집 절차 혹은 방식은 어떠한가요? 학내 혹은 학교 밖 데이터 수집·관리하는 과정에서의 어려움은 무엇입니까?
	데이터 분석	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 데이터 분석의 주요 활용 목적과 내용은 무엇입니까? (학생 개인 서비스, 학부(과) 평가, 대학 중장기 발전계획, 대학 정책연구, 대외 재정지원사업 성과지표 분석 등) 성과관리 데이터의 분석 추진 주제, 자료 분석 과정 및 절차는 어떠한가요? (성과관리 조직, 교내 연구진 구성, 각 학과, 외부 분석 용역 등) 성과관리 데이터 분석이 이루어지는 시점이나 주기는 어떠한가요?
	결과 환류	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직이 수행한 분석 결과는 대학 내에서 어떻게 전달되고 있습니까? (총장 혹은 이사장에 대한 주기적 보고, 관련 부서나 조직에 제공 등) 성과관리 조직이 수행한 분석 결과는 대학 내에서 어떻게 활용되고 있습니까?(개별 조직, 사업, 프로그램 차원에서의 활용 방법 및 사례, 대학 본부 차원에서의 활용 방법 및 사례 등) 성과관리 조직이 수행한 분석 결과는 학내 구성원 및 학교 관계자들에게 어떻게 공유·확산이 이루어지고 있습니까? (대학 홈페이지 게시, 성과포럼 행사 개최, 뉴스레터 발간 등)
성과관리 지원 체제		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직에 대한 규정 및 지침이 제정되어 있습니까? 그 내용은 어떠한가요? 현재 대학에 성과관리를 위한 인프라가 적절히 구축되어 있다고 보십니까? (데이터베이스 구축, 대용량 데이터 분석 및 산출을 위한 소프트웨어 확보 등) 성과관리 조직 및 인력의 전문성 개발 및 역량 강화를 위한 대학 차원의 노력은 어떠한 것들이 있습니까?
성과관리 성과		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직 운영 및 관련 업무 추진을 통한 주요 실적(output), 결과(outcome), 영향(impact)은 어떠한 것들이 있습니까? (예시: 성과관리 조직에서 수행한 성과분석의 정량적 실적, 뉴스레터, 보고서 발간, 보고 실적 등 직접적 산출물(output), 성과분석 보고를 통한 증거기반 의사결정 사례, 대학 경영·교육·연구 활동 개선 사례 등 질적 변화(outcome), 대학 성과관리를 통한 대학 위상 제고 등 영향(impact) 여부)

영역	세부영역	주요 질문
	향후 개선 계획	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리를 위해 대학 자체적으로 고민하고 있거나 개선이 필요하다고 인식하고 있는 사안들은 무엇이 있습니까? 대학 자율 성과관리를 위해 필요한 대학 내적/외적 지원은 무엇입니까? 대학의 자율 성과관리 체제 구축을 위해 국가/지자체 차원에서 필요한 지원은 무엇입니까? 기타 연구 관련 제언 및 면담에서 다루지 못한 고려사항 부탁드립니다.

나. 분석 결과

7개 대학의 성과관리 담당 관계자들과의 인터뷰를 통해 대학이 인식하는 성과의 의미와 성과관리의 방향, 성과관리의 필요성과 중요성, 성과관리 조직 현황 및 구성, 데이터 수집 및 관리, 데이터 분석과 결과 환류, 성과관리 체제 개선 방향 등에 대한 의견을 확인할 수 있었다. 이에 여기에서는 각각의 내용과 그 의미에 대해 면담 내용과 함께 살펴보고자 한다.

1) 성과의 의미와 성과관리의 방향

가) 정책 변화에 대한 인식

먼저, 본격적으로 성과의 의미와 성과관리의 방향을 논의하기에 앞서, 최근 정부와 교육부의 고등교육 정책 기조가 대학의 자율성을 제고하는 방향으로 변화하고 있는지에 대한 대학 관계자들의 인식을 조사하였다. 대부분의 대학 관계자들은 3년 주기로 실시되던 대학을 평가하고 평가 결과에 따라 대학 재정지원을 차등화하는 대학역량진단 평가 폐지가 결정된 것에 대한 긍정적인 반응과 함께, 이에 따라 대학의 자율성을 확대하는 방향으로 정책이 추진될 것이라는 기대감을 보였다.

저희가 낼 때, 원래 그래서 저희는 교육부의 취지가 지금 기본역량진단을 없앴지 않습니까? 그렇게 하면서 원래 그 취지로는 이야기를 했거든요. 그때 기획처장 ○○대에서 모임 할 때 관 주도의 평가를 없애고 대학 스스로가 성과관리 하는 게 취지가 이런 형태로 교육부에서 내려오기는 내려왔고 이런 방향으로 갈 거다 라고는 생각을 하고는 있었죠. (FF대 전략기획팀장)

평가는 반드시 필요하다는 생각인데, 지금까지는 교육부에서 어떤 잣대를 주고 그 잣대에 잘 맞춘 데가 좋은 평가를 받는 체계였는데 대학을 일률적인 잣대로는 평가하기 힘들지 않나. (자율적인 성과관리로 정책 방향이 가고 있는데) 그 사이에서 조금 혼란이 있을 수 있는데 정책 기조가 그렇게 간다면 저는 환영하는 입장입니다. (AA대 기획처장)

그러나 기존 평가를 폐지하고 대학에게 자율성을 부여할 것이라는 기대와 달리 여전히 대학이 정부가 정한 기준을 충족해야 하는 방식의 고등교육 정책이 추진되고 있다고 인식하는 것으로 나타났다. 신입생 충원율, 재학생 충원율, 졸업생 취업률 등 대학이 역점을 두어야 할 지표는 여전히 정해져 있으며, 필요에 따라 ‘무전공제’ 등의 유형을 설정해서 그 기준을 충족하는 대학에 인센티브를 주는 정책 등을 추진하는 점이 현재 고등교육 정책을 대학에 자율성을 부여했다고 보기 어렵다는 것이다. 다만, 예전에는 기준을 충족하지 않을 경우 ‘벌’을 주는 네거티브 방식이었다면, 이제는 기준을 충족할 경우 ‘당근’을 제공하는 포지티브 방식으로 변화했다는 점에서 차이가 있다.

정해져 있는데 그러니까 예를 들어서 지금 지방에 있는 대학은 신입생 충원율, 재학생 충원율, 졸업생 취업률 이런 것들이 사실 지표 중에 이미 크게 정해져 있지 않아요? 그러니까 예를 들어 자율로 주신다고 하는데 그렇지 않은 것 같은데? (...중략...) 자율로 하고 있다고 하시지만 이미 맞추기 어렵고, 현실적으로 지금 안 되고 있는 그런 것들은 굵직굵직하게 이미 정해놓고 나머지 것 갖고 뭘 바꾸라고 하시면 그건 그렇게 자율성을 주고 있다 그렇게는 생각이 안 들어요. (GG대 기획처장)

교육혁신전략이라고 80% 해서 유형 1, 2를 지금 2년째 하고 있는 거잖아요. 그러니까 결국 정책 방향이 언제 든 돈에 들어올 수 있는 거죠. 그러니까 옛날에는 채찍만 가지고 대학을 드라이브했으면, 지금은 당근만 가지고 드라이브를 하는데 “당근 안 해? 이거 안 하면 30~40억 원 충분히 날려 버릴 수 있어.” 그렇게 하니 학교의 입장에서는 말을 안 들을 수도 없는 거고, 혁신 계획은 다 날아갔습니다. 그러니까 다는 아니지만 최초에 이렇게 한번 해봐야겠다고 하는 건 없어지고, 이제 유형 1, 2에 맞춰서 다 바꿔야 하는 거잖아요. (...중략...) 그래서 말씀하셨던 자율적인 혁신과 사회적인 책무성 방향으로 바뀌었다고 생각하느냐. 그러니까 진단 평가를 안 하는 것만 너무 좋습니다. 근데 그렇지만은 않은 것 같아요. 그러니까 대학에 자율권을 줬다고 생각이 들지는 않습니다. (EE대 전략평가팀장)

대학이 가지고 있는 고유한 특성적인 게 됐건 원래 가지고 있던 다른 역량이 됐건 10% 무전공하는 게 우리나라 모든 대학의 가장 중요한 역량일 필요는 없잖아요. 학생들을 어떻게 가르치고 어떤 프로그램을 운영하고 이런 다른 문제니까 그런 게 안타까운 일이에요. 그래서 그냥 전문가 의견으로서 공식적인 답은 그런 일을 그만했으면 좋겠다. 재정당국이든 교육부든 소위 말하는 정책적인 요소들을 그렇게 획일적으로 적용하고 자율성이라는 미명하에 그래서 가산점을 준다는 등 그런 일 그만하고 그게 진짜 중요한 지표면 대학이 그걸 안 할 수밖에 없는 환경이 됐으면 하지 말라고 해도 할 거거든요. 근데 그걸 억지로 무전공을 무조건 10%, 20% 만들어서 그걸 뽑아가지고 한국에 잘 맞지 않는 제도를 억지로 또 운영해서 또 다른 실패를 경험할 게 뻔한데 획일적으로 하면 그런 건 안 했으면 좋겠어요. (EE대 기획처장)

한편, 대학역량진단의 폐지로 최소한의 대학 질 관리를 위한 기제가 사라지는 것에 대해 우려를 표명한 대학 관계자도 있었다. 이는 현재 그 대안으로 제시된 기관평가 인증 제도가 평가위원의 기관평가 인증에 대한 이해 부족 문제 등으로 아직 그 기능을 제대로 수행하기에 충분하지 않다는 인식을 바탕으로 한다.

이제는 이 기관평가 인증 기준으로 해서 갖춰놓으면 되는데 기관평가 인증은 제가 보기에 아직 충분하지가 않은 것 같아요. 그리고 평가하시는 분 자체가, 제가 계속 권유를 드리는데도 그게 쉽지 않은 것 같은데, 잘 이해를 못하시는 경우도 많으신 것 같아요. 저는 그래서 이 진단 평가가 없어진 게 실무자 입장에서는 큰 부담이 사라져서 대학의 입장에서는 환영할 분위기라고 생각을 하지만, 근데 다른 한편으로 그래도 우리나라의 고등교육 기관들이, 대학이 여러 영역에서 균형을 갖추며 운영이 되는 것들, 체계를 갖추었던 그 필요가 많이 사라졌구나. 그러면 과연 앞으로 기관평가 인증만으로 유지가 계속될지에 대해서 아쉬움이 굉장히 많습니다. (FF대 기획처장)

향후 정부의 고등교육 정책 방향에 대해 대학 관계자들은 무엇보다도 정책의 ‘연속성’이 중요하다고 강조하였다. 대학이 목표로 해야 할 것들을 분명하게 제시해 달라는 요구 또한 이 연장선상에서 이해할 수 있을 것이다. 이러한 요구들을 종합해 보면 정부의 고등교육 정책은 대학에게 특정한 지표, 혹은 기준을 수행하도록 하는 것이 아니라 대학 스스로 미래 사회에서 대학이 경쟁력을 갖추기 위해 어떠한 목표를 세우고 추진해야 할지 고민하도록 할 필요가 있으며, 이에 따라 마련한 대학의 비전, 중장기 발전계획 등이 지속적으로 추진될 수 있도록 지원해야 한다는 것을 의미한다.

제일 중요한 거는 연속성인 것 같고요. 특히 대학이 가지고 있는 비전하고 중장기 발전계획이 이렇게 4년 총장이 재임 시기마다 개편되는 구조가 아니어야 되는 게 제일 중요한 것 같아요. (...중략...) 재정지원 사업 자체가 그러니까 자꾸 여러 가지 정치적인 이유 교육부의 어떤 여러 가지 사업 방향에 따라서 자꾸 바뀌는 것도 문제가 되고 하는 거라서 연속성이 제일 중요하다고 생각이 되고 그런 예시 중의 하나를 한번 이런 걸 찾아보면 좋을 것 같아요. 각 대학마다 비전이나 이런 스테이트먼트(statement)를 내놓잖아요. 비전 개편한단 말이에요. 근데 그 비전이나 중장기 발전계획이 이전 단계의 비전과 중장기 발전 계획과 무슨 연계성을 갖고 어떤 점에서 연속성이 있고 어떤 점에서는 단절을 하고 극복을 하는 노력을 했는지 이런 게 진짜 필요한 거죠. (EE대 기획처장)

“성과관리를 들여다보겠어.”라고 하면 그 기준이 명확해야 되죠. 왜냐하면 그게 나중에 평가에 반영이 되면 “알아서 해.”가 아닌 거거든요. 의도나 방향성에 대해서 감을 잡아야 되는데... 최근 평가도 그래요. “ESG 쪽으로 해야 돼.”라고 하지만 실제로 까보니 없어요. 그것을 약간 하면 좋다는 정성적 평가 뉘앙스로 해버리면 방향성을

잃어버리니까 적어도 방향을 지시해 주거나 그 바운더리를 정해줘야 된다고 생각을 해요. 우리(정부)가 그 부분 보겠다고만 하고 “알아서 해. 책임은 네가 져.”라고 하면... 정성평가라는 게 제일 맹점이에요. 우리는 맞다고 해서 최선을 다했는데 “아니야”라고 하는 게 아닌가 의문은 있어요. (DD대 성과관리팀장)

환경의 다양성과 복잡성이 증가함에 따라 대학의 상황 또한 일반화하기 어려울 정도로 복잡해졌다. 이에, 모든 대학에게 일괄적으로 하나의 성과를 강요하는 것은 오히려 대학 발전을 저해할 수 있다. 중요한 것은 대학이 목표로 하는 성과를 유형화하고 유형별로 모범사례가 나올 수 있도록 지원하는 것이라는 대학 관계자의 말이 의미하는 바가 무엇인지 생각해 볼 필요가 있다.

대학의 형편이나 이런 게 너무 다양한데 그 기준은 모호하게 “니들이 알아서 해. 그 다음에 타당성 검증만 우리가 하겠어”. 그러면 대학에서는 갑자기 “성과관리 조직을 만들어 구체화해”. 이미 데이터베이스가 되어 있는 학교는 “그럼 이렇게 하면 되겠네”. 직원은 투입시켜야 하지만. 그게 안 되어 있는 학교에서는 (하기 어렵죠). 다행히 저희는 조직은 있지만 그렇다고 데이터베이스가 따라와 주는 구조는 아닌데 해야 되니까 조금 버거운 면도 있고 부담스러운 면도 있어요. 성과관리는 성과관리대로 하는데 대학평가나 사업이나 연결을 할 때는 그건 또 알아서 해. 그 기준이 명확하지 않기 때문에 방향성을 어디로 잡아야 될지 모르는 거죠. 저희 (대학) 입장에서는 답답하죠. (DD대 성과관리팀장)

유형별로 그런 사례들이 성과관리에 모범사례가 나올 수 있게 해달라는 거야. 그래서 어디는 교육으로 임팩트 엄청 올리고 있는 대학이고 거기가 어디는 연구해서 진짜 범접할 수 없는 지금 성과를 계속 이루고 있고 이렇게 되어 되는 것. 그러기 위해서는 평가 체계를 획일화하게 하지 말고 리소스 할로케이션(resource allocation)으로 연결하지 말고 레코그니션(recognition)을 주로 해달라. (...중략...) BTS가 나와 줬으니까 한국 K컬처 생김 거지. 그게 다 같이 무슨 20개가 한꺼번에 나오는 정책 목표를 세워서 된 게 아니잖아. (EE대 기획처장)

나) 성과의 의미

그렇다면 대학이 인식하는 ‘성과’란 무엇일까? 면담 결과, 대학이 처한 상황과 비전, 목표 등에 따라 대학이 인식하는 성과도 조금씩 다른 것으로 나타났다.

첫째, 대학의 성과는 무엇보다 학생의 성장, 즉, 교육이라는 인식이 가장 강하게 나타났다. 한 대학관계자는 이때 ‘교육’은 비단 대학 내 교육을 의미할 뿐만 아니라, 대학을 졸업한 이후에 졸업생들이 어떤 커리어를 개발하고 어떤 리더가 되어 가는지까지 연결되어야 한다고 강조하였다. 이는, 대학의 성과를 교육, 즉 학생의 성장이어야 한다는 주장이 얼핏 당연해 보이지만 면담 참여자들은 현재 이루어지는 각종 대학평가에 학생 성장과

관련한 대학 교육의 성과가 제대로 반영되고 있지 않다는 비판적인 관점을 드러냈다.

우리가 이렇게 본부 일을 하다 보면 진짜 중요한 대학에서 제일 중요한 기능에 대해선 별로 얘기를 안 해요. 형식적일 때만 얘기하고. 그게 저는 뭐라고 생각하냐면 학생인 것 같아요. 그러니까 교육인 거지 (...중략...) 사람에 대한 관심이 진짜 대학의 중요한 거라면 우리 학생들이 졸업해서 뭐가 되고 졸업한 사람들이 어떤 식으로 자리를 옮겨가고 있고 커리어가 디벨롭(develope)되고 결국 어떤 리더가 돼 가는지까지 연결돼 있는 사실 졸업생들에 대한 임팩트를 잘 추적하고 관리하는 게 중요한 거죠. 그러니까 아이디얼하기에는 저는 그게 제일 중요한 것 같아. 교육성과가 중요하다는 게 다른 게 아니라 연구 기능이나 이런 사회적인 기여, 기능은 학교 안에서 어떻게 볼 수 있는데 졸업생들이 나가서 뭐가 되는지는 학교가 만들어주는 건 아니지만 학교가 알아야 되는 일이거든요. 그래야 우리가 뭘 하고 있는지 알 수 있는, 그러니까 무슨 무슨 과목을 들어 무슨, 무슨 역량을 높이담시고 대학혁신지원 사업 하면서 역량도 있잖아. 사람들의 무슨 역량을 높였고 조사도 하고 했단 말이에요. 근데 그게 그 사람들이 그런 역량을 가지고 나가서 뭐가 됐는지 무슨 직장으로 이직을 했는지 그래서 무슨 삶을 살고 있는지 잘 모르거든요. (EE대 기획처장)

저는 이제 궁극적인 아웃컴으로 생각을 하면, 학생의 성장이라고 생각을 하거든요. 학생이 입학했을 때와 비교해서 졸업할 때는 얼마나 성장했느냐. 그리고 그 성장이 대학에서 원래 목표했던 그 교육의 목표, 그리고 이 학생들로 하여금 갖추기를 원했었던 역량 그런 것들이 얼마나 균형 있게 잘 성장했느냐는 것에 개인적으로는 굉장히 관심이 많고요. 그래서 저는 학생의 성장과 역량을 잘 관리하는 것이 가장 중요하다고 생각해요. (FF대 기획처장)

문제는 이러한 교육의 성과를 단순하게 정량화하기 어렵고, 졸업생의 커리어 개발과 성장을 고려할 경우 장기적인 추적이 필요하기 때문에 그 성과를 측정하기가 더욱 어렵다는 것이다. 이러한 어려움이 교육 기관으로 대학의 책무성을 점점 도외시하고 취업률과 같은 단기적인 지표로 대학교육의 성과를 측정함으로써 대학을 취업 양성 기관으로 전락시킨다는 비판을 받고 있다.

협력의 건수, 그걸 통해서 나온 지적재산권의 건수, 그리고 취업률 이런 걸로 딱 나오는데, 학부 교육의 성과라는 걸 측정하는 건 쉽지가 않아서. (FF대 기획처장)

지금 사실은 수도권에 있는 대학들은 정원도 안 줄이고 있는 상태에서 학생들이 들어오면서 어쨌든 비면 빠져나가게 되어 있거든요. 빠져나가게 되어 있는데 그럼 재학생 유지도 진짜 힘든 거고, 졸업생 취업률도 저희들이 애들 물론 잘 가르치면 가겠지만 애들 눈높이가 달라져 있는 상태에서 취업률을 높이기 위해서 그걸 강요할 수는 없는 것이거든요. 학생들 본인이 선택하는 건데 그걸 대학의 평가의 잣대로 못 박아서 쓰는 건 그러니까. 그런 얘기하시잖아요. 대학이 진짜 뭐 직업인을 길러내기 위한 기관이나, 취업률을 높이는 것이 대학이 해야 할 일인 것이냐. (GG대 기획처장)

둘째, 학령인구 감소로 대학 입학자원이 줄어들면서 대학 재정이 위기를 맞고 대학의 존립 자체가 어려워짐에 따라, 대학의 성과를 학생들에게 선택받을 수 있는 경쟁력 있는 학과들로 운영할 수 있게 관리하고 정부의 재정지원 사업에도 적절하게 대응하는 ‘대학 경영’의 관점에서 이해하는 대학도 있다.

학교 발전하고 경쟁력에 기여할 수 있도록 해야죠. 제가 이걸 얼마나 하고 있는지 자평하기는 참 어려운데 기획처에서 성과관리 조직하고 사실은 전략기획팀하고도 상당히 많은 면에서 협조가 이루어져야 되니까 하고 있긴 한데 제가 보기에는 발전 경쟁력 강화랑 관련된 일은 전략기획팀에서 하고 있거든요. “정부의 새로운 정책이 들어 왔다.” 아니면 “새로운 사업이 공지됐다. 이런 거 할 거다.”, “글로벌처럼 이런 거 대응을 해야 된다.” 그러면 사실은 전략기획팀에서 어느 방향으로 가야 할지에 대해 먼저 정책적인 결정하고 그것과 관련해서 쪽 일을 해나가는데 성과관리팀도 물론 기여를 하죠. 기여를 하는데 “이런 것들을 하려고 그러면 우리가 지금 이게 필요합니다.” 그런 것들을 말씀을 드리면 성과관리팀에서 성과관리와 관련되어 있는 여러 가지 조치들을 쪽 하시는 거죠. 그러니까 지금 저희가 기관인증평가 해야 되잖아요. (GG대 기획처장)

셋째, 교육 성과와 대학 성과를 구분하고 이 모두가 대학의 성과로서 중요하다고 보았다. 여기에서 대학 성과는 대학의 운영, 즉 경영적인 측면에서 성과를 의미한다. 이는 교육 기관으로 대학의 역할을 강조하되 대학을 운영하는 것은 교육성과와 별개로 대학이 중요시해야 할 부분이라고 인식하는 것을 알 수 있다.

저희는 두 가지 영역이라고 생각을 하는 게 대학에서 교육 성과는 반드시 별도로 봐야 된다고 생각을 하고요. 그러니까 뭐 연구 중심이라고도 하지만 어찌 됐건 지금 모든 사업이든 뭐든 최고의 목표는 우수한 인재 양성 파트이기 때문에 대학에서는 대학 운영에 대한 성과와 교육 성과를 구분해서 관리를 해야 된다고 봐요. (DD대 성과관리팀장)

마지막으로 대학의 성과 중 하나로 지역에 대한 기여를 중심으로 바라보는 인식도 확인되었다. 이는 인구 감소와 지역 소멸에 대응하는 차원에서 최근 고등교육 정책이 지역과의 연계를 중시하는 방향으로 추진된 영향으로 보인다. 대학 역시 이러한 방향에 적극 공감하며, 대학의 성과를 지역과의 연계 발전으로 설정하고 이를 통해 대학과 지역의 상생을 도모한다는 점이 특징적이다.

지역에 얼마만큼 기여를 하는가. 그게 대학의 존재 이유인 것 같아요. 또 앞으로 지산학 협이나 지산학 발전이 중요한 이슈가 되기 때문에 대학이 그런 역할을 할 수 있도록 정책 기조에 따라가고 성과관리도 철저히 해서 지역에 기여할 수 있는 방법을 찾는 것이 저는 굉장히 중요하다고 생각합니다. (CC대 기획처장)

자율 성과지표 정할 때 지역 연계 기여도를 더 중요시 여기지 않았어요? 지역은 의미가 있다고 생각을 해요. 지방인데 지방이 소멸하기 시작하면서 대학에 들어오는 모집정원도 줄어들 수밖에 없잖아요. 그래서 연계해서 나오는 그런 프로그램들이나 실적들 이런 걸로 목표를 삼는 건 필수적이라고 생각을 하거든요. (AA대 성과관리팀장)

이처럼 대학의 성과관리 담당자들은 각자 대학의 성과를 조금씩 다르게 인식하고 있음을 알 수 있다. 중요한 것은 각 대학이 목표로 하는 성과를 대학 구성원들이 함께 인식하고 공유하며 합의하는 것이다. 본인이 속한 대학의 목표가 교육, 연구, 경쟁력 있는 학과 운영, 지역 사회와의 연계인지 구성원들이 분명하게 인지해야 대학의 목표에 맞는 활동을 수행할 수 있기 때문이다.

대학의 본연의 기능은 교육이다. 그러려면 이 교육이 정상화되어야 하는데 너무나 외부에서는 연구 쪽으로만 치우쳐 있기 때문에 이 흐름이 양쪽으로 가줘야 되겠다. (BB대 교육혁신원장)

이제 FF대 안에도 그런 긴장은 여전히 있는데요. 대학은 교육, 연구, 봉사를 이야기하지만, 대학은 그래도 연구 하는 곳이라는 정서가 굉장히 강해질 때, 왠지 교수님들은 다 스스로 학위 과정을 공부하면서 학자라는 인식이 있기 때문에 내가 연구에 어떻게 보면 더 많은 유혹을 느끼고 연구에 좀 더 많은 시간을 쓰고 싶은 그런 마음은 누구나 가지고 있는데, 학자로서의 어떤 실적을 그래도 꾸준히 내고 싶은 마음을 누구나 가지고 있는데, 이쪽 교육의 영역에 좀 더 시간을 많이 쓰다 보면 학자로서의 개인은 계속 손해 보는 결과들이 생기거든요. 그리고 또 연구가 활성화되고 대학원이 활성화되면 내 제자들이 많이 생기는데, 학부생들을 붙잡고 교육을 하게 되면 그게 쉽지 않고, 그게 이제 대학원생이 없으면 연구 실적하고도 연결이 되고, 그러니까 이제 대학 내에 그 긴장은 계속되는 것 같아요. 그러다 보니까 항상 학부생들을 대상으로 하는 교육이라는 것은 어떻게 보면 두 번째 우선순위에 서게 되는 거고, 이쪽의 교육의 질이나 그런 부분보다는 어떻게 보면 연구할 수 있는 여건, 그리고 연구에 몰입할 수 있도록 지원되는 여러 시설이나 대학원의 환경, 그런 것들이 더 중요하게 자꾸 생각이 드니까 이쪽 부분을 더 높은 수준으로 관리해야 되겠다는 것까지 관심은 잘 안 갖는 게 현실인 것 같습니다. (FF대 기획처장)

다) 성과관리의 방향

앞에서 살펴본 바와 같이 대학들은 성과에 대해 다양하게 인식하고 있는 것을 확인하였다. 그렇다면 향후 대학 성과관리는 어떻게 이루어져야 하는지, 여기에서 성과관리 방향에 대해 살펴보고자 한다.

먼저 대학의 목표와 마찬가지로 성과관리의 중요성과 필요성에 대한 대학 구성원 간의 인식 공유가 필요하다. 이후에 살펴보겠지만 향후 대학 운영은 성과관리를 통한 객관적 데이터를 기반으로 한 의사결정이 매우 중요하다. 이러한 점에서 성과관리는 미래 대학의

생존을 위해서 불가피하다.

그러나 ‘느슨하게 결합된(loosely coupled)’ 대표적 조직인 대학의 구성원들 대부분은 대학 운영에 직접 관계된 일부 보직자들을 제외하고 대학의 성과관리나 대학 운영에 큰 관심을 두지 않는다. 이에 대학 성과관리를 성공적으로 수행하기 위해서 성과관리의 필요성 및 중요성에 대해 구성원의 인식 공유가 반드시 전제되어야 한다.

일단 성과관리가 왜 중요한지에 대한 인식 공유가 일단 필요하고요. 성과관리를 제대로 하기 위해서는 이게 우리한테 맞는 시스템을 발견해 내는 게 필요해요. 그래서 우리가 이게 무조건 미국의 시스템을 좇아갈 것도 아니고 성과관리가 좀 잘됐다고 하는 학교를 벤치마킹을 해서 우리의 실정에 맞도록 변형도 하고 바꿔야 하는데 일단 그 작업을 해야 될 것 같아요. (CC대 기획처장)

대학이 그래서 왜 올거나이즈 아나키즘(organized anarchism)이라고 우리가 맨날 얘기하는 무정부주의적인 거라서 이게 일하기가 어려운데 그럼에도 불구하고 집행부가 관심을 갖는 건 굉장히 중요해서 그런 점에서 지금 같은 성과관리에 대한 이렇게 부저를 올린 건 좋은 것 같아. 대학은 성과를 관리해야 하는 조직이다를 알려준 거거든요. 어떻게 보면 마음대로 운영해도 되는 그냥 중세 시대 공동체가 아니고 각자 알아서 살아가라가 아니라 그건 좋은데 말씀하신 것처럼 그렇더라도 대부분의 단위 기관은 그게 얼러트(alert)가 안 돼요. (EE대 기획처장)

다음으로 대학마다 중점을 두는 성과들이 다르기 때문에 목표로 하는 성과를 이룰 수 있도록 성과 관리 지표들을 선정해야 한다. 단순히 보여주기식 지표나 쉽게 달성할 수 있는 피상적인 산출(output) 지표가 아닌 대학 본연의 목표와 기능에 부합하고 이와 연계되는 성과(outcome) 지표들을 고심하여 선정할 필요가 있다.

저는 기본적으로 우리가 지표를 만들고 성과 측정을 하잖아요. 그런데 그 성과의 대부분은 교육에 대한 교과목 개설을 몇 개 했는지, 참여 학생 수가 얼마나 많은지, 이런 것들을 하지만 성과관리에 있어서 그런 지표들이 과연 중요할까? 또 이것들이 진짜 혁신에 필요한 지표일까? 이런 고민을 좀 많이 하면서 하거든요. 지산학 협력 관련, 학생들 창업 이런 쪽의 지표가 제일 중요한 것 같고, 산학 관련 지표들을 좀 신경을 써야 학생들이 나중에 취업을 할 때라도 그게 필요하다는 거죠. 지역에 공헌할 수 있는 지역 인재로 커 가는 것이 중요하기 때문에 교육 관련 지표도 중요하고 또 산학 관련 지표도 중요하다. (CC대 기획처장)

교육에 있어서 성과는 정말 백년지계다. 콩나물에 물 붓듯이 이러니 그거를 어떻게 정량지표로 찾아내며 성과관리를 할 수 있겠느냐? 당연히 그런 한계는 있죠. 그럼에도 불구하고 우리가 어떻게 해서든지 정량과 정성적인 측면에서 성과관리를 해야 된다. (BB대 교육혁신원장)

다음으로 성과관리를 위한 통합 시스템을 구축해야 한다. 연구 부문, 학생 부문, 대학 행정 부문 등이 나뉘어 산발적으로 여기저기 흩어져 있는 대학 내 수많은 데이터들을 통합적으로 관리하는 통합 시스템의 필요성과 중요성에 대해 많은 대학들이 공감하였다. 그런데 이를 실제로 구현하는 과정에서 대부분의 대학들이 기술적인 어려움을 토로하였다. 외부 업체는 대학 행정에 대한 이해도가 낮고, 개발된 시스템이 시간이 지나면서 노후화 되는 문제도 지속적으로 발생함에 따라 이 부분은 정부와 교육부에서 지원할 수 있는 부분이 있는지 고민할 필요가 있다.

저희 정보 공시는 다른 대학 정보 공시량은 워낙 다릅니다. 일단 워낙 크기도 하고요. 이제 학교가 덩치가 있기도 하고요. 근데 혼자 다 합니다. 정보 공시를 거의 혼자 다 합니다, 총괄 책임자 혼자서. 그러니까 각 대학이나 행정기관에 맡겨놓으면 이해하는 바도 다 다르고, 재적이 재적인지, 제적인지 헷갈리는 사람도 있고. 그래서 그거 하나 틀릴 때마다 점수 까이고, 또 나중에 처리하는 게 더 귀찮으니까. 그래서 저희는 갑자기 없어진 그 총괄 담당자가 정보통신처에 있는 그런 기관 시스템, 외관 시스템을 석사 시스템, 행정 시스템, 연구 시스템 이런 것들을 다 뷰 테이블로 만들었어요. 그래서 막 다 쏟아주고 해서 그게 원래 접근이 안 되는 건데 열어주고, 그걸 뷰 테이블로 만들어서 공시에 힘들게 대응하고 있는 상태였는데, 그건 그 사람이 아니면 못해요. (EE대 전략평가팀장)

센트럴라이즈에 있는(centralized) 기관이 굉장히 폭넓게 지금까지 연구처에 보관해 놔던 연구 성과부터 예를 들면 졸업생 평가까지 다 관리할 수 있는 시스템을 구축하는 게 궁극적인 목표가 돼야 되지 않나. (EE대 기획처장)

이러한 성과관리가 제대로 이루어지기 위해서 무엇보다 정부와 교육부의 고등교육 정책이 대학 자신들이 추구하는 비전과 목표를 스스로 고민하여 수립하고, 이를 일관되게 추진할 수 있도록 지원하는 역할을 해야 한다. 이를 위해서 대학의 기능과 자원을 분열시키는 다양한 재정지원 사업을 지양하고 대학이 특성화된 분야를 중점 육성할 수 있도록 재정지원이 이루어져야 할 것이다.

대학이 한 가지 비전과 한 가지 목표를 가지고 다양한 재정지원 사업들에 대응하는 게 아니라 이렇게 통합된 사업에 대응하고 거기에 걸맞은 성과관리를 하고 거기에 걸맞은 성과를 내고 이래서 그런 자율성과 책무성을 더 부여하는 것은 올바른 방향인 것 같아요. (EE대 기획처장)

대학 특성화에 대한 개념부터 좀 바뀌어야 한다. 예를 들어 거점 국립대 같으면 거점 국립대가 담당해야 하는 당연한 역할이 있다고 생각을 하거든요. 거기에서는 문사철을 포함한 기초 학문들, 인문학이 보존되어야 한다고 생각을 해요. 그런데 다른 모든 대학들이 그럴 필요는 없다고 저는 생각을 하거든요. 그래서 저는 오히려 대학의

특성화라는 개념이 어떤 대학은 말 그대로 연구 중심 대학으로, 어떤 대학은 학부 교육 중심 대학으로, 어떤 대학은 산학 협력을 중심으로, 어떤 대학은 평생교육 중심으로 차라리 그렇게 특성화되는 모형이 중요하지 않냐. 저는 그렇게 생각을 하는데, 항상 특성화라고 하면 학과 중심으로, 학문 단위 중심으로 가니까 ○○대면 기계공학. 근데 ○○대를 어떻게 기계공학 하나로 몰아줄 수 있냐고요. 저는 불가능하다고 생각하고요. 어떻게 거점 국립대가 하나의 특성화된 학문 분야 중심으로 특성화를 해요. 저는 논리적으로도 틀린 정책이라고 생각을 하거든요. (FF대 기획처장)

2) 성과관리의 필요성과 중요성

가) 성과관리의 필요성

대학의 성과는 우선 대학의 현재 상황을 이해하는 데 필수적인 기초 자료가 된다는 점에서 매우 중요하다. 그동안 국내 대학은 특별히 노력하지 않아도 학생을 모집하는 데 어려움을 겪지 않았으나, 학령인구 감소와 폭발적인 기술 혁신이 이루어지는 미래 시대는 전통적인 대학 교육에 우호적이지 않다. 따라서 대학은 계속해서 성과를 관리, 수정하고 재설정함으로써 변화, 성장, 발전을 추구해야 할 필요가 있다.

저는 성과관리가 대학의 현재 상황을 이해하는 데 가장 중요한 기초 척도가 된다고 생각을 하거든요. 마치 고등학교에 다니는 학생들이 시험 성적의 평가라는 게 무의미하다고 해도 한번 시험을 치르고 나면 '내가 우리 반에서 어느 정도 위치에 있구나. 내가 어느 과목이 부족하구나. 어느 과목은 그래도 내가 잘하고 있구나.'라는 어느 정도 위치를 알 수 있게 되는데, 대학의 관점에서 핵심적인 요소라고 생각되는 것에 대해서 계속 스스로 평가하고, 그리고 어느 정도 위치에 지금 놓여 있고 지금 이게 계속 발전하는 추세인지, 아니면 약화되는 반대 추세인지를 판단할 수 있는 근거들이 될 수 있다고 생각을 해서 저는 대학에서 앞으로 IR 영역은 계속 강화해야 할 영역이라고 생각을 합니다. (FF대 기획처장)

대학 성과관리의 또 다른 필요성은 대학의 모든 영역에서의 의사결정이 데이터, 특히 분야별로 연계된 전체 데이터를 기반으로 둔 통합적 판단에 따라 이루어져야 할 필요가 있기 때문이다. 그동안 정부는 대학정보공시를 통해 대학이 체계적으로 데이터를 축적할 것으로 기대했으나 면담 내용을 살펴보면 담당자에 따라 데이터에 대한 이해도가 다르고 데이터가 산발적으로 여기저기 흩어진 채 제출을 위한 용도로 주먹구구식으로 수집되었을 뿐, 이를 근거로 한 합리적 의사결정 및 대학 운영이 이루어졌다고 보기 어렵다. 그러나 이제는 각종 사안에 대해 데이터를 기반으로 한 실증적·과학적인 정책 수립을 해나갈 필요가 있으며 이를 위해 성과관리는 반드시 필요하다.

총장님과 처장님들이 매주 월요일에 회의하는데, 적어도 한 달에 한 번 정도씩은 IR센터에서 분석한 문건이 계속 올라오는 것을 주문했습니다. 그래서 IR 센터가 중요하다라는 것을 총장, 부총장, 처장님들이 정확히 인식하고, 대학을 경영하는 디시전 메이킹(decision making)의 자료로 쓰이도록 해야 한다. (AA대 기획처장)

대학IR센터로 바로 바꿨던 이유가 성과관리를 주먹구구식으로 하지 말라. 이 대학IR이라는 이름을 굳이 붙인 이유는 데이터 기반 의사결정 해야 된다. (...중략...) 교육혁신원 산하에서 교육 데이터를 기반으로 해서 교육에 관련된 정책을 수립할 때 거기에 맞는 근거 자료로 드리면서 계속적으로 질 관리를 하는 쪽으로 갈 겁니다. (BB대 교육혁신원장)

IR을 만들면 해야 될 게 뭐냐를 고민을 했는데, 단순하게 지표 관리만 하는 것은 성과관리가 아니라고 보고요. 성과관리를 하는 게 아니라 데이터를 다 모이고 데이터에서 어디로 나아가야 할 방향도 살펴보지만, 정책을 만들고 하는 과정에서 총장님이 됐든 부총장이 됐든 그 역할을 하는 데 그 관련되어 있는 것을 제안을 할 수 있는 데까지 우리는 판을 키워야 한다. (CC대 기획처장)

저는 그런데 성과나 이런 쪽은 저 개인적으로 데이터 기반의 대학운영 이런 것은 개인적으로는 되게 공감을 하거든요. 솔직히 아까 말씀드린 대로 엑셀 같은 게 텍스트로 있더라도 이게 활용을 하려고 하면 의미 있는 정보로 만들어야 되잖아요. 그러니까 이쪽은 저는 굉장히 좋기 때문에 데이터 성과관리실이나 이런 쪽은 제가 처장님께 오히려 제가 권한 바는 있습니다. 처장님도 그런 쪽에 관심이 훨씬 많으시고 그런 부분은 있습니다. (FF대 전략기획팀장)

같은 맥락에서 성과관리를 통해 어떤 부문이 잘 되고, 어떤 부문이 잘 되고 있지 않은지 판단함으로써, 잘 되지 않는 분야에 대한 진단 및 지속적인 진행 여부 등의 의사결정을 내리는 데에도 도움을 줄 수 있다.

구성원들이 뭔가를 위해서 노력한 게 결과로 어떻게 되는지가 보이면 사실 그 노력을 계속할 수 있는 드라이빙 포스(driving force)가 생기는데 그렇지 못한 파트들이 있거든요. 그러니까 뭔가 노력했는데 그게 잘 안 보이는 경우는 구심력을 잃은 게 아닌가 생각합니다. (AA대 기획처장)

나) 성과관리가 대학에 미치는 영향

아직은 많은 대학이 각종 대학 재정지원 사업 및 대학인증평가 등에 대비하는 차원에서 성과관리를 한다고 볼 수 있다. 대부분 정해진 항목에 대한 지표를 관리하는 수준에서 성과관리가 이루어지고 있고, 대학 자율지표가 있다 하더라도 외부 평가를 잘 받기 위해 공격적인 목표 설정이 이루어지기 어렵다는 점에서 현재로서는 대학의 자율적이고 특색

있는 성과관리가 이루어진다고 볼 수 없다. 그럼에도 불구하고, 성과관리를 통해 최소한 대학이 관리해야 하는 지표들에 대해 체계적인 관리를 수행하고 있다는 점은 긍정적으로 평가할 수 있다.

기관인증평가 재지정을 27년에 해야 해서 지난번에 기획처장 협의회 제주도에 갔더니 막 설명하시고 하는데 저는 모르고 있어서 “우리는 언제예요?” 물어보았더니 27년이래요. 그러면 그전 3년 성과를 해야 되는데 지금 보니까 24, 25, 26 올해부터의 성과들을 물론 우리 모니터링 기간에는 계속 또 해야 되겠지만 그걸 해야 되겠다라고요. 그래서 제가 전략기획팀장님하고 성과관리 팀장님한테 “그러면 지금 어쨌든 기관 인증 항목들이 쪽 나와 있는데 이게 지금 대응이 돼요? 우리 어떤 게 모아져 있어요?” 한번 항목들 보고 주관 부서들하고 있는 일들하고 어떤 데이터들이 모여야 되니까 쪽 했더니, 지금 빈 데 있더라고요. (GG대 기획처장)

굉장히 중요한 업무고 실은 이 업무를 하는 게 부담이 될 정도로 중요하죠. 자체적으로 하는 것도 중요하죠. 왜냐하면 대학의 상황에 맞게 (해야 하니까요). 우리가 해야 되는 성과관리가 핵심성과지표, KPI 관리를 보통 하잖아요. 그것은 우리가 해야 되는 역할 맞죠. (DD대 성과관리팀장)

그 성과지표를 우리가 자체적으로 하는 것에 대해서 자기들이 본다. 그러니까 그렇게 외부에서 본다고 하면 우리가 지표를 또 공격적으로 못 잡아요. 그쪽에서는 성과지표 달성 여부는 안 보고 이렇게 절차만 본다 이렇게 하는데 저희가 지표 달성률 30% 이렇게 해놓으면 팩트로 사실인데 좋게는 안 볼 수 있지 않습니까? 그렇기 때문에 외부에서 본다고 하면 느낌이 완전 다르거든요. (...중략...) 그러니까 자체평가를 예를 들어서 말씀을 드리는데 자체평가도 취지는 똑같거든요. 대학 스스로 대학 경영 상태를 되돌아보고 뭐 이런 형태로 취지는 되게 좋은데 보면 되게 형식적으로 흐르는 것도 많고. 남이 지켜보는데 다른 대학도 볼 수 있고 하는데 그 지표에 대해서 부정적으로 평가 내리기가 굉장히 어렵죠. 그럼 그게 진짜 도움이 되는 게 맞냐는 생각이 드는 거예요. (FF대 전략기획팀장)

성과관리는 대학 내 구성원들의 의견을 수렴하고, 설득하며 합의를 도출하는 기제로 가능하다. 면담 참여자에 따르면 “대학 조직은 느리고, 느슨하고, 보수적”(GG대 기획처장)이다. 특히 교수들은 개개인이 독립적인 지식인으로서 자기주장이 강해 하향식 개혁 추진이 어렵다. 따라서 이러한 교수들과 논의하고 합의하기 위해 객관적인 자료가 필요하며, 이러한 의미에서 성과관리는 대학 개혁을 위해 구성원들을 설득하는 데 도움을 준다.

자율 성과관리가 필요하죠. 사실 대학교에 있는 각 학과들을 보면 역사가 오래되어 있고, 교수님들도 오래되신 분부터 새로 임용되신 분까지 쪽 있잖아요. 그러니까 상당히 조직이 느리고, 느슨하고, 보수적이고, 그래요. 근데 여쩔 수가 없거든요. 그러니까 성과관리라는 게 사실 뭔가 어느 방향으로 개혁을 해야 되는데 그걸 진짜 “이렇게,

이렇게 해야 돼.” 탑다운식으로 하는 것, 진짜 이거 안 되고요. 그런데 교수님들이 잘 따르시는 게 뭐냐면 룰을 정해놓으면, 룰에 의해 결정이 됐다 그러면 그건 또 반박을 못하시거든요. 근데 룰을 만들 때는 아규(argument)를 많이 하시죠. 근데 어떤 합의 과정을 통해서 룰이 만들어졌다 그러면 그걸 따르고 이거에 의해 집행이 된다 하는 것에 대해서는 그래도 합리적으로 대응을 하세요. 그런 면에서 성과관리 중요하죠. (GG대 기획처장)

저희도 최대한 매년 지표에 대해서 분석을 하고 우리가 이렇게 기준치를 낮출 건데, 높일 건데 너네 여기에 대해서 어떻게 생각하냐 의견수렴 다 하거든요. 해서 또 위원회에서 평가해서 애네는 높이긴 했는데 그래도 부족한 것 같다. 3년 평균이 만약에 200%를 달성했는데 기준점이 아직 120%다. 150%로 올려야 될 것 같은데 이렇게 위원들이 의견을 주면 다시 한 번 150%로 해서 의견을 더 수렴해서 최종 확정을 하고 있거든요. 그래서 불필요하게 만약에 너네 어떤 사업이 종료되거나 더 이상 필요 없는 지표가 있으면 요청하라 빼줄게 그런 식으로 해서 계속 의사소통하면서 지금 하고 있어요, 지표를. (GG대 성과관리팀장)

성과관리를 통해 대학은 현재의 성과를 분석하기도 하지만, 이를 바탕으로 향후 대학의 성과를 예측하고 이에 따라 추진해야 할 정책 및 외부 기관과의 협력의 필요성을 판단할 수도 있다. 이는 성과관리를 단순히 성과분석에만 활용할 것이 아니라 향후 예측 자료로도 적극 활용할 필요가 있음을 의미한다.

교육도 그렇지만 연구, 경영 이런 부분에서 앞으로 우리 대학이 어떻게 나아갈 것인지. 사회 변화가 이렇게 가고 있으니까 이렇게 가면 된다는 아니고, 우리 대학의 현실이 어떤지를 가장 먼저 봐야 될 것 같더라고요. 특히 정말 라이즈(RISE) 체계로 갔을 때, 우리 대학이 있음으로 인해서 지역에 어느 정도 기여를 할 수 있고 우리 대학이 지역이 발전하는 데 얼마나 역할을 할 수 있는지, 얼마나 저력이 있는지 그런 것들을 계속 지자체에 얘기를 해줘야 되거든요. (AA대 IR센터팀장)

학과가 됐든, 아니면 대학의 조직이 됐든, “이러이러한 미션을 달성하셔야 됩니다. 이러이러한 것들을 하셔야 됩니다.”하는 걸 합의해 놓고 그걸 얼마나 하시는가에 따라서 조직을 개편하든. 어쨌든 제일 큰 문제가 재정 상황이 안 좋아지고 있고 학생들은 줄어드는 것은 정해져 있는 상황인데, “10년 후에는 당장 학생이 이만큼밖에 안 나와요.”하는 것들이 정해져 있는 상황인데 그 과정을 어떻게 해서 자연스럽게 조직 슬림화의 과정으로 갈 것이냐 하는 데 있어서 성과관리가 큰 역할을 하는 거죠. 그래서 저희도 어쨌든 10년 뒤에 학사 구조가 어떻게 되어야 할 것이냐, 글로벌도 마찬가지로 한데 제일 문제가 될 것이라고 생각되는 단과대를 대상으로 해서, 무전공, 무학과도 있고 어쨌든 여러 가지 조직을 운영할 수 있는 모델들이 있잖아요. 그럼 그런 것 다 열어놓고 교수님들한테 그냥 브레인 스토밍처럼 의견을 받은 다음에, 지금 TF를 하고 있거든요. (GG대 기획처장)

3) 성과관리 조직 현황 및 구성

가) 성과관리 조직의 구조 및 역할

대학의 성과관리가 강조되면서 많은 대학들이 성과관리팀을 두고 있으나 조직 구조 및 역할에 대해 대학 각자 나름의 시행착오를 겪은 것으로 보인다. IR(Institutional Research)이 뭔지도 모르는데 그냥 하라고 하니까 하던 직원을 갑자기 학교에서 발령을 내서 해당 업무를 누구도 할 수 없었다는 에피소드부터, IR이 기획실에 있다가 교육의 질을 관리해야 할 것 같아서 다른 부서로 이관했는데 설문조사만 하고 있는 게 안타깝다는 대학도 있었다. 전자의 경우 대학이 스스로 필요에 의해 IR 조직을 마련한 것이 아니라 외부에 의해 조직을 만들어 놓긴 했지만, 대학 구성원들에게 그 기능과 목적 및 역할에 대해서는 합의가 이루어지지 않은 고등교육의 현실을 보여준다. 후자의 경우는 대학이 IR의 기능과 역할에 대해 확실하게 정립하지 못하였음을 방증한다.

(IR이) 뭔지도 모르고 “그래서 뭐 해요?”라고 했더니 “그냥 하라고 해서 그냥 하는 거야.” 그러니까 그냥 하는데, 그분이 갑자기 다른 연구처로 발령이 났어요. 그리고 나가서 신입 직원을 공지하라고 인사 발령이 나서 그때 신입 직원도 힘들고 간 사람도 힘들고 옆에 있는 저도 막 화가 나고. (EE대 전략평가팀장)

IR 기능이라고 했을 때, 그 속에는 정말 다양한 기능들이 수행되어야 한다고 생각을 했는데, IR에 대한 충분한 이해가 없을 때는 예를 들어 설문조사로 이렇게 열심히 하고. 그래서 실무자들이 진짜 바쁘거든요. 퇴근도 잘 못 하고 일을 해요. 근데 저는 ‘왜 저것만 하고 있지?’ 계속 그런 아쉬움이 있는 거고, 이게 또 이쪽으로 들어왔을 때는 지표 관리만 되는 게 있어서 저는 이게 같이 가야 한다고 저는 생각을 하는데요. (FF대 기획처장)

약간 IR센터에 대한 개념이 많지 않았을 때, 여기서(교육혁신원) 초기 과정과 같은 그런 일을 했었어요. 왜냐하면 혁신연구센터라는 것을 주면서 학교 만족도 조사라든지 이런 것들을 했는데, 만족도 조사를 하게 되면 환류가 세트처럼 딸려 들어오게 됩니다. 여기서 연구를 하고 분석도 하니까 수업평가 분석도 해라. 이러면서 약간 내용적으로 IR센터에서 하는 것 같은 일들을 하게 됐어요. (BB대 IR센터팀장)

이러한 시행착오를 거쳐 현재 대학들은 나름대로 성과관리의 필요성과 중요성에 대해 인식하고 있으며, IR 조직의 구조 및 역할에 대해서도 비교적 명확한 상을 갖고 있는 것으로 확인할 수 있다. 현재 많은 대학들이 IR 센터를 기획처 내에 둬으로써 대학의 발전 계획과 성과관리 및 평가가 연계되도록 하고 있는 것을 알 수 있다.

IR센터의 책임자는 기획 부처장이예요. 그리고 IR센터는 본부 부속시설 센터로 되어 있지만 그건 행정 조직상 그런 거고 기획처에 포함되어 있습니다. (AA대 기획처장)

기획은 명칭 자체가 성과관리 이런 게 딱 부서 명칭에 들어가 있는 건 아닌데 아까 말씀하신 정보공시나 재정지원사업 이런 걸 총괄을 하니깐 저희가 성과관리 그리고 중장기 발전도 성과평가를 하고 하니깐 총괄은 기획에서 지금 하고 있고 추후에는 아마 기획 안에 데이터 성과관리실이 약간 독립되어서 조금 더 전문성을 갖추려고 하고 있습니다. (FF대 전략기획팀장)

(과거에는) 의사결정이나 이런 거를 해야 되는 구조에서 IR센터가 그렇게 위상을 높이는 개념으로 (총장 직속 기구로) 가지 않았을까 라는 게 제 추측입니다. 지금 기획처 안에 둔 거는 기획처의 발전계획이, 그러니까 학교에서 발전계획을 기획처에서 하고 있는데, 발전계획, 특성화 전략, 평가, 혁신지원사업이 같은 부서 안에 있어야 시너지가 나지 않겠나라는 총장님 생각에서 통합 기획처를 만드신 거죠. (DD대 성과관리팀장)

한편, 대학들 간에 IR 조직과 성과관리 조직을 동일하게 간주하여 하나의 조직으로 운영하는 경우와, 이를 구분하여 별도의 조직으로 구성하는 경우로 나뉘는 것으로 나타났다.

명칭은 IR센터하고 성과관리팀을 이렇게 그냥 봤을 때는 뭔가 구별해놓는 것처럼 하지만 사실은 IR센터하고 성과관리팀은 그냥 하나거든요. 하나라고 생각을 하고 있어요. (DD대 기획부처장)

최근 IR센터가 만들어지기 전에도 기획처 내에 성과관리부서, 성과를 총괄하는 부서가 있었고요. 4년 동안 그렇게 해보니 기획처 내에서 학교 전체를 플래닝하고 예산을 담당하는 파트와 평가하는 부서가 나뉘어 있으니 까 하나로 있는 게 좋겠다고 생각해서 기획처 내 성과팀으로 성과관리부서가 인원 그대로 왔습니다. 그리고 IR 센터를 별도로 만들어서 지금 성과팀 옆에서 같이하고 있고요. (AA대 기획처장)

성과관리팀과 IR 센터를 분리하는 대학의 경우 두 팀은 다음과 같은 차이가 있다. 성과관리팀은 기존의 다양한 대내·외 평가지표 관리를 담당하는 부서인 반면, IR 센터는 단순한 지표 관리를 넘어서 각 데이터를 통해 의미 있는 결과를 분석 및 해석하고 각 부서에 전달함으로써 대학 정책에 반영하는 일종의 연구 기능을 수행하는 곳으로 기능을 구분할 수 있다.

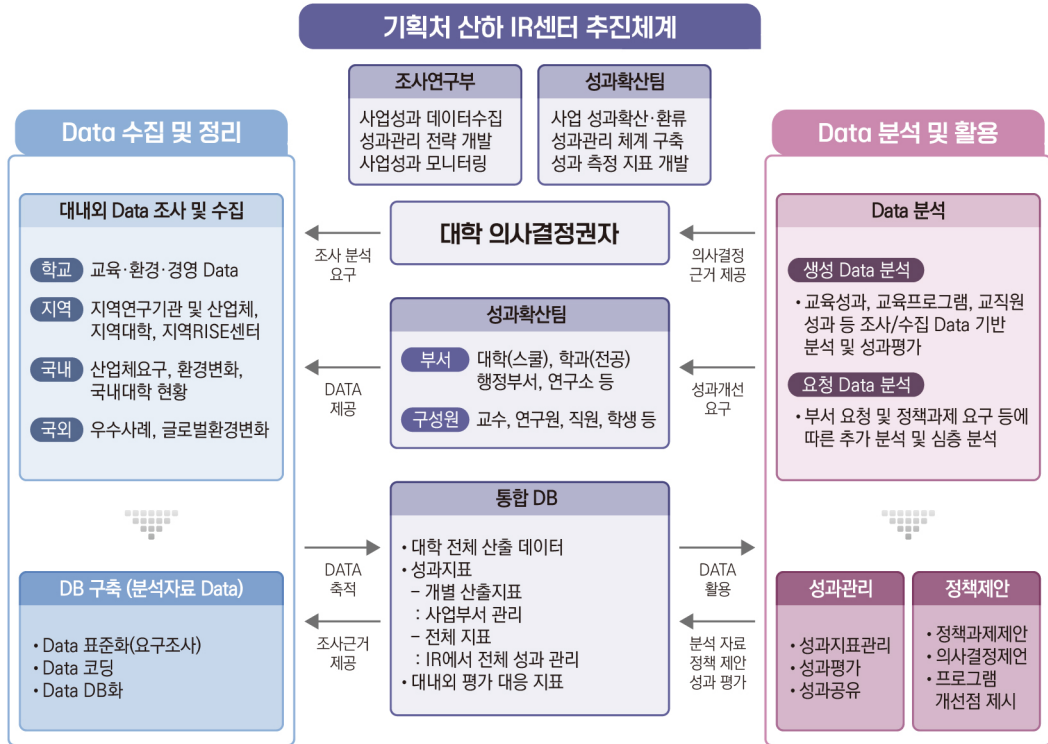
성과관리팀은 기존에 계속해서 진행되던 대내외 평가를 저희가 주로 담당을 한다고 생각하시면 될 것 같아요. 중앙일보 대학평가, QS, TH 그리고 학내 평가는 학과 평가, 교수 업적 평가, 연구기관 평가, 부서 평가 이런 대내외 평가들을 주로 담당하고요. 근데 그것은 어떻게 보면 저희가 매뉴얼이 있고 평가 지침이 있으니까 규정

대로 평가를 진행합니다. (...중략...) 대학이 지역사회에 어떤 기여를 하는지를 평가하는 건 이런 수치로는 안 되니까 별도의 사실은 연구가 좀 필요하고 학내에 데이터는 있지만 그 데이터로부터 의미 있는 결과들을 끄집어내는 일만 연구가 필요한 부분들이 있는 거죠. 그래서 그 부분을 IR센터에서 담당한다고 생각하면 됩니다. IR센터는 대학에 산재해 있는 자료들로 의미 있는 결과들을 분석하고 그걸 해당되는 부서에 쬐서 정책에 반영이 될 수 있도록 하고 그런 것들이 지역사회에 총체적으로 어떻게 기여하는지를 다양하게 평가를, 일종의 연구를 하는 곳이라고 저는 생각하고 있습니다. (AA대 기획처장)

대학 내에는 성과를 관리하는 여러 조직들이 있어요. 대외쪽 성과는 평가실에서 하고, 혁신지원사업은 혁신지원 사업단에서 그 사업 성과 관리를 해요. 그리고 저희(IR센터)는 학과나 학생들 중심으로 교육적으로 어떻게 더 개선을 할 수 있을지에 대한 부분들을 확인을 하는 것이고, 거기에 대한 근거를 마련했던 부분들을 조금 구체화시키는 그런 역할들을 하고 있어요. (BB대 IR센터팀장)

최근 대학혁신지원사업과 글로벌대학 30 등에서 데이터 기반 성과관리 및 성과관리 전담조직 의무화를 강조함에 따라 기획처를 중심축으로 IR 조직을 포함한 성과관리 체제를 갖추고 있는 것이 일반적인 경향으로 나타나고 있다. 일부 대학의 경우 IR을 기획처 내 다른 팀과 별도의 기구로 두어 기획조정, 평가관리 등에 필요한 대학 내 모든 자료를 총괄하는 역할을 하는 한편, 일부 대학의 경우 기획처 내 하나의 팀으로 존재하면서, 의사결정에 필요한 데이터 분석 및 정책 연구 수행 등 다른 팀과 구분되는 역할을 수행하기도 한다. 이는 대학이 스스로 핵심 성과를 무엇으로 생각하느냐와도 관련되며 그에 따라 IR 센터의 조직도 내 위치 및 위상도 다르게 설정하고 있음을 보여준다.

기획처에서 기존 대학의 외부 평가에 해당하는 업무는 전략평가팀에서 하고 있고요. 그리고 조사연구부는 지금은 연구교수님 두 분. 그동안은 교육 질 관리나 역량 중심 교육에 대해서 관여하시던 교수님 두 분이 계신 상태고. 기금연구원도 박사 진학하는 분, 석사급. 이렇게 계시고요. 보강하고 있는 단계예요. (...중략...) 성과확산팀이라는 없던 팀을 만든 것인데 역할을 서로 조정하는 역할을 해나가라는 의미인 것 같아요. 산재되어 있는 데이터를 통합하고 대학에서 쓰는 여러 시스템들을 잘 연결하고 다 모으고 하는 일을 성과 확산팀에서 잘해야 할 것 같아요. (CC대 성과확산팀장)



[그림 IV-9] CC대 학내 성과관리 전담기구

출처: CC대학교(2024)

반면 일부 대학의 경우 여전히 IR 조직의 역할이 대학의 자율적 성과관리가 아닌, 특정 정부 재정지원사업 성과관리를 위한 조직으로 인식되어 운영되고 있는 모습도 나타났다.

작년 말에 대학연구, IR센터라고 해서 새로 또 만들어졌어요. 이것도 국책사업 같은 것, 계획서나 결과보고서 아니면 정책에 대한 자료 같은 것을 수집하고 이런 보고서 쓰는 그런 업무를 담당하고 있거든요. 그래서 저희도 거기랑 IR센터랑도 연계하고 있고. 그리고 또 저희 처장님이 기획처도 담당하고 계시지만 대학혁신사업단도 담당하고 계시고 아까 말씀드린 IR센터 센터장도 하고 계시거든요. (GG대 성과관리팀장)

한편, IR 조직을 운영하는 데 있어 대학이 겪는 가장 큰 어려움 중 하나는 인력 문제라는 것을 면담을 통해 확인할 수 있었다. 그런데 ‘인력’이라고 했을 때 수도권 대학과 지방 대학이 겪는 어려움이 다소 다르다는 점이 특징적이다. 수도권 대학의 경우 업무에 필요한 역량을 갖춘 인재를 선발하는 데 어려움은 없었으나, 이들이 비정규직일 경우 신분 불안정하다는 점, 정규직일 경우에는 대학 내 순환 보직으로 언제든지 다른 부서로 인사

이동을 할 수 있기 때문에 전문성을 갖춘 인력을 지속적으로 확보하기 어렵다는 문제가 제기되었다. 반면, 지방대의 경우에는 역량 있는 인력을 확보하는 것 자체가 힘들어서 뽑은 직원들을 대상으로 직무 교육을 시킨다고 답변하기도 하였다.

지속적으로 관리하는데 너무 힘들죠. 그다음에 또 사람이 바뀌면 그 부분을 파악하는 데 되게 오래 걸리거든요. 그래서 그런 부분들에서 좀 안정적으로 진행이 되어야 하니까 그 부분이 어려워요. 지금 원에 근무하는 일곱 명 중에, 센터장님 포함해서 여덟 명이거든요. 두 명만 정규직이고 나머지는 다 계약직이에요. 그래서 저희가 계속 안정적인 고용이 돼야 된다. (BB대 IR센터팀장)

대학의 대부분이 문제점이 뭐냐 하면 이걸 직원으로 모시는 경우에 결국은 나중에 순환보직을 시켜요. 말도 안 되는 거지. 그럼 교원으로 모실 수 있냐? 학교에 따라서 어려운 경우가 있어요. 이게 소위 말해서 행정직을 하는 박사 인력분들이 교원으로 또 모실 수 없는 다양한 또 베리어(barrier)들이 있더라고요. 그러니까 EE대만의 문제일 수는 있는데 그러다 보니까 지속 가능하고 좋은 인력들을 모시기가 어려워지니까 흐지부지 되는 게 많은데요. IR 센터가 교육부가 원하는 방향이든, 좋은 대학들이 원하는 방향이든 제대로 되려면 전문 인력들이 많아야 돼요. (EE대 기획처장)

IR센터는 지금 4명으로 되어 있고요. 다 계약직이긴 합니다. 저희로서는 굉장히 력키한 경우가 공고를 냈을 때 경제학 박사학위를 가지신 분이 지원하셨고, 그분이 지역사회에 미치는 경제적 효과 이런 것들을 잘 분석하고 계십니다. 또 대학의 재정지원사업을 굉장히 오랫동안 했던 분이 팀장으로 채용되었고, 공고를 통해 연구원 두 분 오셔서 총 네 분이 지금 하고 계십니다. (AA대 기획처장)

근데 사람이 자꾸 이렇게 이동하는 건 진짜 현실인 것 같거든요. 요즘 통계를 전공했거나 데이터 사이언스를 전공하신 분들을 모시기가 너무 힘들어요. (FF대 기획처장)

이러한 인사 문제로 대학에 따라서 기획처 직원의 경우 총장 권한으로 전보를 제한하는 조치를 취한 경우도 있다는 것이 면담을 통해 언급되기도 하였다.

기획처로 오면서 저도 앞으로 3년 후에 전보 제한을 할 가능성도 있어요. 관리자급으로 올라가면. 베이스가 없고. 비전임 교원들이 바뀌는 상황에서 (성과관리가) 가능할까라는 고민도 실은 걱정은 되죠. (...중략...) 저도 (전문성 강화 연수에) 가고 싶다 그러면 다 보내주고, 저도 성과관리 연수 받지만 다른 부서 전보를 가잖아요. 아마 그 당시 미래혁신원장님도 제가 다른 부서로 발령을 받을 수도 있는 상황이었었는데, 총장님한테 얘기해서 저를 얹으신 걸로 알고는 있어요. 백그라운드가 없는 상황에서 (이 일을) 할 수 있느냐? 비전임 교원은 조금 이탈률이 또 있을 수밖에 없으니까. (DD대 성과관리팀장)

나) 조직 간 협력과 기능 분담

앞에서 살펴본 바와 같이 향후 대학의 성과관리를 위해 IR 조직의 구성 및 역할은 중요하다. 그러나 전체 대학 조직이 원활하게 운영되기 위해서 IR 조직과 타 조직 간의 협력과 기능 분담 역시 잘 이루어져야 한다. 이를 위해 IR 부서가 담당하는 기능과 각 부서와 연계하여 수행하는 역할을 분명하게 정립할 필요가 있다.

근데 그런 게 있더라고요. IR 지원실이 딱 만들어지니까 입학 부서는 입학 부서대로 입학생들에 대해서 연구하는 기능, 그다음에 또 우리 학교의 교양 담당하는 GLS 학부에서 1학년생들 전체를 대상으로 담당하던 것들, 취업 부서에서 담당하던 연구. 그런 것들을 다 IR 지원실로 넘겨버리려고. (...중략...) 일단은 IR이라는 부서가 담당하는 기능이 무엇인지에 대해서 정확하게 명확한 정의가 되고, 그 부서 안에서 그다음에 하고 있는 업무들은 어디로 옮겨 다니는지, 대학마다 여건이 다르니까요. 어느 부서에서도 그것을 하도록 그런 체계들이 잘... (FF대 기획처장)

이처럼 먼저 IR 부서의 역할과 기능을 정립했다면 그 다음으로 기획-성과관리-IR-재정-각 부서와의 연계가 원활하고 유기적으로 이루어질 수 있도록 하는 것이 중요하다. 대학이라는 조직은 매우 거대하면서 여러 다양한 부서들이 각자의 역할을 하고 있는데, 다양한 부서의 역할과 기능이 서로 연계성을 가지고 짜임새 있게 운영될수록 대학의 성과도 더욱 좋아질 수 있기 때문이다.

기획처가 대학 내에서 모든 조직 중에서 가장 선임부처거든요. 그래서 총장님하고 직속이 기획처장이 되는 거고 기획처에서 모든 예산이나 정책, 규정 이런 것들을 다 관리하고 있기 때문에 처 수준으로 봤을 때는 가장 높은 처라고 생각이 되고. 저희 성과관리팀이 제가 아까 내용 정리하면서 그런 내용을 많이 적었는데 아까 말씀드린 대로 모든 규정이나 정책 그다음에 예산편성이나 이런 것들을 다 하다 보니까 모든 자료가 실제로 기획처로 다 수집이 됩니다. 그런 상황에 성과관리팀이 있고 성과관리 결과를 가지고 저희가 학과에 대한 정책이나 인사점수 이런 것들을 반영을 하고 있거든요. 그러다 보니까 부서에서도 어떻게 보면 저희가 욕되는 부서이기도 한데 그런 면에서 많이 좋아할 수 없는 부서이긴 한데 그런데 실제로 이런 상벌 같은 것을 규제하고 있기 때문에 우리가 잘 제출하고 자료 이런 것들을 수집하는 데 큰 문제는 없습니다. (GG대 성과관리팀장)

성과관리는 재정지원만 하는 게 아니고 성과관리에서 할 수 있는 범위를 벗어날 수도 있고 방향성이나 목적이 다르지 않나라는 얘기도 있고 그래서 저희(성과관리팀)가 지원을 하다가 올해 조직 개편으로 재정지원팀을 별도로 만들어서 사업 수주나 후속조치 같은 걸 하는 걸로 넘어갔습니다. (DD대 성과관리팀장)

한편, 고등교육 재정지원 사업에서 IR 센터를 독립 기구로 위상을 지나치게 강조하는

것이 오히려 IR 센터와 다른 조직과의 협력을 어렵게 하고, IR 센터가 제대로 기능하는 것을 저해한다는 지적이 제기되었다. 위에서 언급한 바와 같이 대학이 갖는 구조적 특징을 고려했을 때 대학 내 부서들 간 유기적 연계와 협력이 중요하다. 따라서 IR 센터를 독립 기구로 분리하여 성과를 관리하고 총괄하는 헤드쿼터 역할을 하게 하기보다는, 실행 부서와의 협력이 이루어질 수 있는 조직으로 기능을 하도록 할 필요가 있다는 것이다.

예를 들면 IR 센터처럼 그럼 그 기구가 뭘 실행할 수 있는지 생각해보면 한국 대학의 어떻게 보면 구조를 조금만 이해한다면 그게 오히려 매가리가 없는 부서고 기획실 안에 성과관리팀이 훨씬 더 파워풀한 조직이라는 걸 누구나 쉽게 알 수 있거든요. 그런 점에서 생각하면 기획실 안에 전략평가팀 안에 그런 기능이 있는 건, 저는 올바른 거라고 생각해요. 근데 대학혁신지원 사업은 그것보다 IR 센터를 독립해서 밖에다 꺼내 놓으라고 하니까 그 말을 듣는 거예요. 지금 듣는 시늉들을 다 하고 있는 거라고요. 근데 그게 정말 제대로 작동할지는 두고 보면 알겠죠. 작동하기 어려울 겁니다. (...중략...) 교육부가 성과 관리가 진짜 중요한 목표라면 말한 대로 직속 기구를 만들었냐, 아니냐 이런 걸 체크하게 하는 게 아니라 그게 얼마나 실행 부서들이 말을 들을 수 있는 공간적인 혹은 지위적인 역할을 갖느냐, 이것 만들어내는 게 중요한 거지. 그래서 저희가 3단계 제안을 한 게 저희 대학이 그게 한국대학에 맞는 우리 대학에 맞는 성과관리가 실질적으로 돌아갈 수 있는 실행부서를 하겠다는 거고요. 마지막 단계도 어떻게 보면 기획실 안에 그것을 설치해야 되는 게 맞는 거라고 생각하는 거죠, 총장 직속이다 이런 게 중요한 게 아니라. (EE대 기획처장)

4) 데이터 수집 및 관리

가) 데이터 수집

대학의 성과관리 업무의 핵심 요소 중 하나는 대학에서 생산된 다양한 데이터를 수집하는 것이다. 성과관리 업무를 담당하는 대학관계자들은 부서 간 협력을 통해 데이터를 수집한 경험을 갖고 있었는데, 다음 사례와 같이 대학 내부의 조직 구조와 권한 문제로 인해 각 부서에 산재한 데이터들을 수집하는 데 어려움을 겪기도 했다.

조직이 힘이 없으면 (데이터 수집이) 어려운 상황이긴 해요. (...중략...) 각 부서로 내려갔을 때는 (성과 관련 데이터 수집과 관리가) 힘을 못 받는 게 대학의 어려움이 아닐까 싶어요. 진짜 강제로 (따라오라고) 내리꽂는 몇 개 대학 말고는 어느 부서나 팀에서 성과관리 업무를 하는 것에 어려움을 많은 걸로 알고 있습니다. (DD대 성과관리팀장)

저희도 (데이터를) 엑셀로 받았는데 (부서에서) 못 주겠다는 거예요. 그래서 저희가 주든지, (우리에게) 데이터베이스를 열어주든지 하라고 하면서 압박했다가 달래서 (데이터베이스에) 접속할 수 있는 열쇠를 얻은 겁니다. (EE대 전략평가팀장)

대학은 분절적이고 이완된 조직이기 때문에 일사불란하게 데이터를 모으고 종합하는 것이 구조적으로 어렵다. 따라서 대학들은 대학 내에 부서별로 산재해 있는 데이터를 모으기 위해 대학 내에서의 체계를 만들고 있었다.

IR센터에 위원회가 하나 있어요. 교육○○위원회라고. 교육성과관리, KPI(핵심성과지표) 목표값 심의와 환류, 과제 심의라든가. 비교과, 교양, 전공 교육과정 개편 방향을 위원회에 보고하고 싶어도 되어 있어요. 부총장께서 그런 체계를 만드셨어요. 그 위원회 쪽으로 해서 제가 알림을 내렸었거든요. 그런 체계가 있어도 부서들이 안 따라오는 건 있지만, 예전에 비하면 요즘은 (데이터 협조 요청을) 많이 들어주세요. (DD대 성과관리팀장)

개인정보는 어차피 다 제거하고 주기 때문에 개인정보는 다 빼고, 그 외의 데이터들을 요청해요. 문제는 학생 관련 데이터는 학사관리시스템에 다 있기 때문에, 만약에 저희한테 권한을 줘버리면 저희가 마음대로 뽑아서 쓸 수가 있는데 그렇게는 안 되고 저희가 공문으로 요청해요. 학생들 학번이나 성명 이런 건 다 빼고 저희가 필요한 항목들만 쪽 하면 그 데이터들은 얻습니다. (AA대 성과관리팀장)

위 사례를 보면, IR 센터가 단독으로 여러 부서와 학과의 데이터를 수집하는 것이 어려울 수 있으므로, IR 센터 내에 부총장 주도 위원회를 설치하여 부서 간 협조를 촉진하고 있다는 점이 강조되고 있다. 또한 대학 내에서 데이터를 주고받는 것이지만, 내부 공문을 통해 정보를 수집하여 데이터 수집 과정에서의 투명성을 높이기도 한다. 같은 대학 내에서의 데이터 이동이지만 개인정보 보호를 철저히 관리하는 모습도 부각되어 나타났다.

한편, 연구에 참여한 대학들은 공통적으로 학과 차원의 데이터는 한계가 있고 수집의 필요성이 낮다고 보고 있었다. 이어지는 사례에서 실제로 학과에 직접 데이터를 요청할 일이 거의 없다는 점을 강조한다. 각 학과들의 연구 데이터는 기획처, 취업 관련 데이터는 취업처가 각각 관리하고 있고, 학과 평가에 필요한 데이터도 이미 기획처에서 확보하고 있기 때문에, 성과관리 측면에서 학과로부터 별도의 데이터를 수집할 필요가 없다는 것이다. 이러한 결과는 대학 내의 각종 데이터를 중앙부서에서 체계적, 집중적으로 관리하는 방식이 정착되어 있음을 의미한다.

학과에 있는 데이터가 사실은 별로 없거든요. 왜냐하면 교수님들의 연구 관련된 것들은 (기획처에) 다 있고 취업 관련된 데이터는 취업처에 다 있기 때문에 학과에 저희가 데이터를 요청할 일은 별로 없고, 그 다음에 저희가 학과 평가할 때 데이터를 다 갖고 있으니까 그 데이터를 가지고 저희는 분석만 하면 되니까요. (AA대 기획처장)

학과에서 갖고 있는 데이터를 저희가 요청을 드리지 않아요. 딱히 학과에서 가져갈 만한 데이터가 있지 않고, 그 데이터들은 정립된 형태로 존재하지 않기 때문이에요. (...중략...) 학과에서 특별한 이유로 따로 관리하는 것이 아니라면 대부분의 학과 데이터는 이미 학내의 통합시스템 안에 다 저장되어 있기 때문에 획득하는데 있어서 어렵지는 않아요. 그 데이터를 보려면 (학과가 아니라) 해당 부서의 협조가 있어야 되는 거고요. (BB대 IR센터팀장)

나) 데이터 관리

IR 기반의 성과관리는 필요한 데이터의 수집과 분석을 통해 이루어지는 고도의 활동으로, 이때 데이터의 관리가 반드시 수반되어야 한다. 데이터 관리는 수집한 데이터를 축적하는 것뿐만 아니라, 성과관리를 위해 데이터의 가치를 판단하고 활용 여부를 결정하는 것 또한 중요한 영역이라고 할 수 있다. 이에 대학들은 무엇이 우리 대학의 성과관리를 위해 필요한 데이터인지를 우선 판단하고, 해당 데이터를 수집해야 한다. 또한, 데이터를 분석하기에 앞서 주제에 따라 분류하고 관리하는 작업이 선행되어야 한다.

통합된 부서로 데이터 성과관리실을 재정비하려고 계획하고 있습니다. 어떻게 보면 많은 데이터 하나하나에 의미가 있는데, 활용되지 못하고 그냥 사라지는 것들이 많은 것 같습니다. 그래서 조직 재정비로 저희들은 다시 한번 데이터들을 (살펴보려고 합니다). (FF대 기획처장)

(성과 데이터들이) 산재되어 있고 (성과가 무엇인지 분류하는) 모형이 있지 않은 경우가 많아요. (...중략...) 좀 더 이런 내용들을 파악하고 다른 데이터랑 연결할 거냐? 이번에 논의하고 있는 과정이에요. (CC대 성과확산팀장)

심플하게는 신입생 확보율이라든지 전임교원 확보율, 신입생 충원율, 재학생 충원율, 나중에 취업 등 몇 가지가 나옵니다. (그밖에) 교육에 관해서는 여러 가지가 범주화가 있어요. 그 밑에 디테일하게 성적 데이터, 교수님들 수업 평가 데이터 등. (데이터) 범주화를 어떻게 할 것이냐. 교육의 성과는 무엇으로 범주화를 할 것이냐. (BB대 교육혁신원장)

위 사례에서는 성과관리에서 중요한 과제로 데이터의 ‘범주화’를 강조하고 있다. 신입생 확보율, 전임교원 확보율, 취업률 등 간단한 지표에서부터 교수들의 수업 평가나 성적 데이터와 같은 세부적인 교육 데이터까지, 어떤 범주로 성과를 나누고 관리할지를 결정하는 작업이 필요하다. 이를 통해 어떠한 데이터를 수집하고 관리할지, 데이터 분석을 통해 어떠한 성과를 평가할지를 구체적으로 설계하는 것이 중요한 단계임을 강조하고 있다.

데이터를 선별하여 범주화하고 수집, 관리하는 것은 일회성 업무가 아니다. 대학의 방대한 데이터를 수집하는 과정에서 변화되는 상황에 맞춰 데이터의 정확성을 유지하는 관리 체계가 지속되어야 한다. 예를 들어, 학과명이나 입학전형 등의 변화가 일어날 때, 이러한 변화를 반영하여 데이터를 점검하고 과거와의 연결성을 유지하는 작업이 필요하다.

(데이터 시스템에) 140개 테이블에 9,030만 개 데이터가 있다고 들었는데, 어떤 데이터들은 계속 쌓이는 것도 있지만 어떤 데이터들은 그 적재 주기가 됐을 때 다 지우고 들어가는 형태로 바뀌어요. 그래서 그런 정확성을 계속해서 관리를 해 줘야 되거든요. (...중략...) 학과명이 바뀌고, 학과 코드가 바뀌기도 하고, 작년인가 중도이탈 기준이 바뀔 때도 있었어요. 입학전형도 계속 바뀌잖아요. 그런 부분에서 계속 체크를 하고, 과거랑 연결을 해야 하니까 (관리가) 어렵죠. (BB대 IR센터팀장)

한편, 성과관리부서에 데이터가 집중되는 것에 대한 우려도 상당하다. 대학에서 개인정보와 관련된 데이터 통합은 민감한 사안으로 신중하게 다뤄야 한다는 것이다. 예를 들어, 여러 부서에 흩어져 있는 학생들의 정보를 성과관리부서에서 통합하여 관리하면 한 개인에 대해 상당히 종합적인 정보를 갖게 된다. 이 경우, 데이터에 대한 통합이 어디까지 허용될 수 있는지, 개인에게 어느 정도 동의를 구해야 하는지, 그리고 윤리적, 법적으로 용인될 수 있는 범위가 어디까지인지에 대한 검토가 필요하며, 이는 향후 중요한 이슈로 부각될 것으로 예상된다.

개인정보에 대한 걸 통합하는 것에 대해서 조심스러워하는 것 같더라고요. 학내 구성원들의 정보가 (부서별로) 각각 별도로 받아져 있어요. 이것들을 통합하면 한 개인에 대해서 상당히 많은 정보가 구현되잖아요. (...중략...) 개인정보를 이렇게 활용하는 것이 어디까지가 용인될 수 있느냐? 그게 큰 이슈인 것 같더라고요. 특히 전산 쪽에서 많이 부담스러워하는 것 같습니다. (DD대 기획부처장)

교무처에 있는 데이터인데 교무처에 있는 데이터를 (우리 IR센터로) 그냥 줄 수는 없잖아요. 워낙 개인정보가 민감하니까. 학생개인의 신상정보는 가리고 데이터를 넘겨주면 저희는 분석만 하면 되니까요. (AA대 기획처장)

다) 대학 성과 데이터베이스

대학별 자체 성과관리를 위한 데이터베이스의 현황을 살펴본 결과, 연구에 참여한 대부분의 대학들은 데이터베이스 구축 시기와 목적에 따라 분절된 여러 개의 데이터베이스를 운영하고 있었다.

기본적으로 다른 대학들처럼 통합정보시스템 안에 여러 가지 교육, 연구, 교원의 업적이라든지 그런 것들이 하나의 시스템에 들어가 있고, 별개로 산학 같은 경우는 링크 사업하고 연계해서 지자체나 기업이라 하고 있는 것들을 산학협력통합 플랫폼에 모아놓은 게 있어요. 학생들 성과에 대한 부분은 다른 대학들 하고 있는 것처럼 학생 성과와 관련된 플랫폼이 따로 있고. 쪼개져 있는 거죠. (CC대 성과확산팀장)

대학회계로 진행되는 성과들은 다 대학 회계시스템에 들어가 있거든요. 연구와 관련된 것, 산학협력단 쪽에서 나오는 성과들, 취업 성과들은 다른 시스템에서 관리됩니다. 그것들은 결국은 (그 부서의) 구성원이 아니면 접근할 수가 없어요. 앞으로 그것들을 의미 있게 가공해서 수치화하거나 해서 보여주려고 합니다. (AA대 기획처장)

제 개인적인 의견이지만 데이터베이스가 잘 되어야 돼요. 데이터베이스가 없으면 진짜 다 직원들의 노가다이기 때문에 자료가 수합되는 데이터베이스가 없으면 (성과관리는) 어려운 상황이지 않을까? (...중략...) 핵심역량을 분석할 때 데이터를 학적데이터, 학사경고 데이터 등 다 가지고 분석을 하죠. 하지만 그 데이터들은 IR센터에서 지금 활발하게 논의하고 있는 통합데이터시스템을 통해서 얻는 건 아니에요. 저희가 데이터 기반 분석은 하지만 아직 통합된 시스템이 없다는 건 아쉬움이 크죠. (DD대 성과관리팀장)

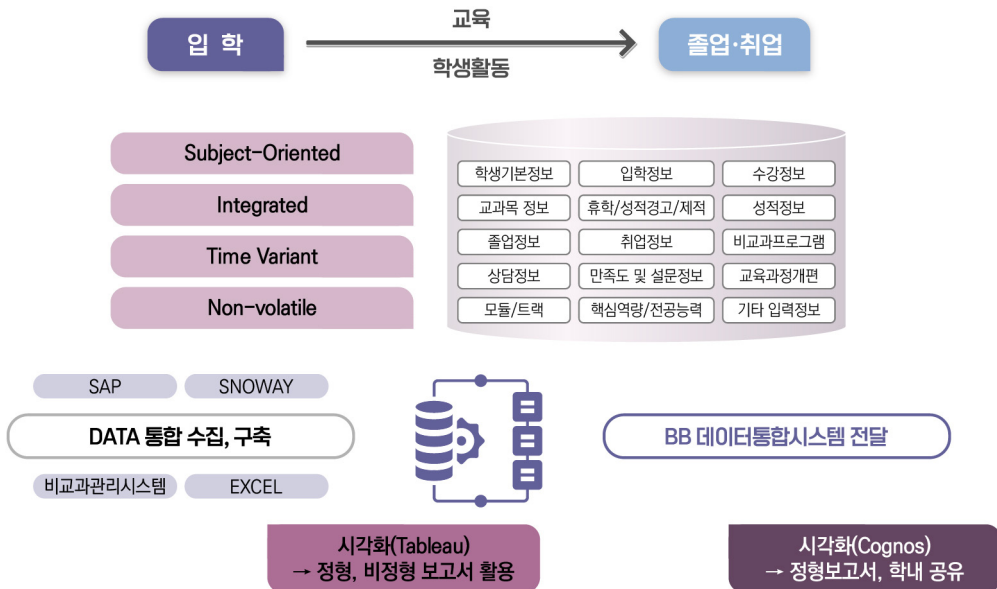
우리 대학도 보면 예를 들어서 취업 부서에서 쓰는 프로그램이 있고, 또 이쪽 부서에서 쓰는 프로그램이 있고, 저쪽 부서에서 쓰는 프로그램이 있는데, 저는 그게 너무 아쉬운 거예요. 돈도 너무 아깝고. 그래서 다시 말씀을 드리지만, 대학에서 실제로 보고자 하는 것들이 무엇인지를 좀 펼쳐놓고 카테고리를 정확하게 분류하고 난 뒤에 그 데이터들이 서로 연동되고 분석되어서 학교 차원에서 실제로 한눈에 필요한 것들을 볼 수 있는 체계가 되어야 하는데, 취업 부서는 취업 부서에서 따로 개발된 프로그램이 있고, 경력개발팀에서는 경력 개발로 학생들의 역량을 본다고 하는 게 있고, 비교과 지원실에서 하는 비교과 관리 프로그램이 있고. (FF대 기획처장)

여러 대학의 사례를 통해 확인할 수 있듯, 대학의 성과를 담은 데이터베이스는 대부분 여러 개의 시스템으로 나뉘어 있으며, 통합된 데이터 관리가 이루어지지 않는 경우가 많다. 대학마다 세부적인 차이가 있으나, 교육, 연구, 교원업적 등 일반적인 성과는 대학들이 기본적으로 갖추고 있는 시스템에 포함되는 편이고, 산학협력 성과나 학생 성과 등의 별도의 플랫폼에서 관리되는 것으로 보인다. 대학들은 분산된 데이터베이스를 통합하여 관리하고, 통합된 데이터를 의미 있게 가공하고 수치화해 보여주는 것을 앞으로의 과제로 인식하고 있다.

먼저 지금 하는 정보공시를 좀 완벽히 정리해놓고, 여기에 장학도 붙이고 재무도 붙이고 다 붙여놓으면 좋을 것 같다는 얘기를 했어요. (...중략...) 지금은 병원 데이터도 완전히 분리되어 있고, 대학원도 그렇고 하얏튼 분리된 게 너무 많아요. (EE대 전략평가팀장)

대학 내 데이터베이스의 분절적 관리는 통합적 성과관리를 제한하고, 데이터에 대한 접근성과 활용성을 저하시킬 뿐만 아니라, 부서 간 별도의 시스템을 운영함에 따라 재정적 비효율을 초래할 수 있다. 따라서 대학 내의 성과관리를 위한 통합적인 시스템 구축은 필수적이지만, 기존의 데이터베이스를 포기하고 하나로 통합하는 것은 상당한 물적, 인적 비용을 유발할 수밖에 없다.

(중앙의) 학교통합시스템이 가장 많은 내용을 갖고 있지만 (모든 데이터가 하나로 통합된 건 아니고), 경력개발과 관련된 내용은 별도의 경력개발 데이터베이스에 있습니다. 또 비교과 프로그램 내용들은 비교과 통합관리시스템이 따로 있고요. (...중략...) 그 외의 엑셀로 아예 갖고 있거나 이런 자료들도 좀 있을 거고요. 저희가 그런 부분들을 다 넣어서 하나의 데이터웨어하우스로 구축을 한 거죠. (BB대 IR센터팀장)



[그림 IV-10] BB대 데이터웨어하우스(DW) 구축과 데이터 시각화

출처: BB대학교(2024)

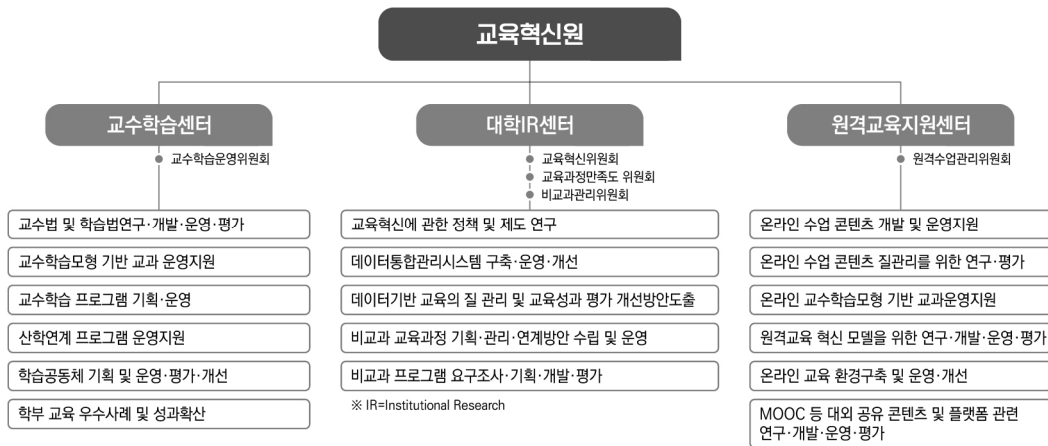
이와 관련하여 BB대학은 다양한 데이터는 분절된 시스템으로 계속 관리하되, 이러한 데이터들을 추출 및 연결하여 데이터웨어하우스를 구축한 경험을 설명하였다. 또한 EE대학에서는 중장기적으로 데이터베이스 자체를 통합하는 방안을 논의 중인 것으로 파악되었다.

5) 데이터 분석과 결과 환류

가) 데이터 분석

대학들의 성과분석 내용, 추진 주체 및 방법 등에 대해 살펴본 결과는 다음과 같다. 먼저 학생 교육에 집중하여 IR 기반 성과관리를 수행하는 사례이다. 대학의 본질적인 목적은 교육이라고 보고, IR 센터는 교육의 질 관리와 교육성과 평가, 개선방안 도출 등을 목적으로 필요한 데이터 수집과 분석을 수행하고 있는 것으로 나타났다.

학교에서 정하는 콘셉트라고 봐야 될 것 같아요. (...중략...) 저희 대학은 아무 것도 없을 때 시작을 했기 때문에, 다 하겠다고 하는 것은 좀 힘드니까 학생 쪽에 집중해서 분석을 했어요. 그 후에 여건이 되면 다른 부분까지 건드려 보겠지만, 일단은 교육이 계속 질적으로 향상되는 것을 목표로 하고 가고 있어요. (...중략...) 분석 자료들은 원장님을 통해서 교무위원회에 보고가 되는 것들이 있어요. 예를 들어, 1학년 학생들이 들어오자마자 1학년 신입생 실태조사를 처음에 해요.(...중략...) 1년이 지난 학생들한테 신입생 실태조사에 했던 문항과 또 학교에서 지원이 필요한 것들을 물었고, 그것을 정리해서 교무위원회에 자료로 보내드렸거든요. (BB대 IR센터팀장)



[그림 IV-11] BB대 IR센터 성과분석 업무 체계

출처: BB대학교 교육혁신원 홈페이지(n.d.)

다음 대학의 성과관리부서에서 발행된 보고서(리포트)를 보면, 학생의 교육뿐만 아니라 교육부 정책 등을 포괄하는 주제가 발견된다. 정기적인 만족도 분석 외에도 대학 차원의 의사결정, 정책 동향 파악 및 정책 수립 지원을 목적으로 데이터 분석이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

파트1, 2로 나와 있는 걸 보시면, 파트1은 대외, 예를 들어서 교육부의 정책이라든가 산자부 정책이라든가 주요 정책 주제가 파트1로 많이 들어가구요. 파트2가 대내, 그러니까 교내에서 우리가 할 수 있는, 상시적인 것을 많이 쓰죠. 대학평가 관련이라든가 혁신지원사업의 그런 3주기의 방향성에 대해서, 아니면 2주기 중간 점검 차원에서 성과 같은 거를 다룬 적도 있어요. 항상 틀에 박힌 거는 만족도, KPI, 핵심역량진단, 학생기획평가 단의 수요 기반 학생들 의견. 그 외에는 그 이슈에 따라서 계속 바뀝니다. (DD대 성과관리팀장)

〈표 IV-17〉 DD대학교 IR센터 리포트 분석 주제 예시

IR 리포트 주제
<ul style="list-style-type: none"> • 교육부 주요업무 추진계획 내용 및 대응 방안 • IR 체제의 방향성과 우리 대학 IR의 과제 • 대학교육 수요자 종합만족도 조사 결과 및 개선사항 제언 • 대내·외 재학생 역량진단 설문조사 결과 <p style="text-align: right;">(…이하 생략…)</p>

출처: DD대학교(2024)

아래 대학들은 RISE 시범사업, 대학혁신지원사업 등 최근 정부 재정지원 사업 방향에 따라 필요한 대학의 의사결정을 위해 데이터 분석이 이루어지는 사례들을 보여주고 있다.

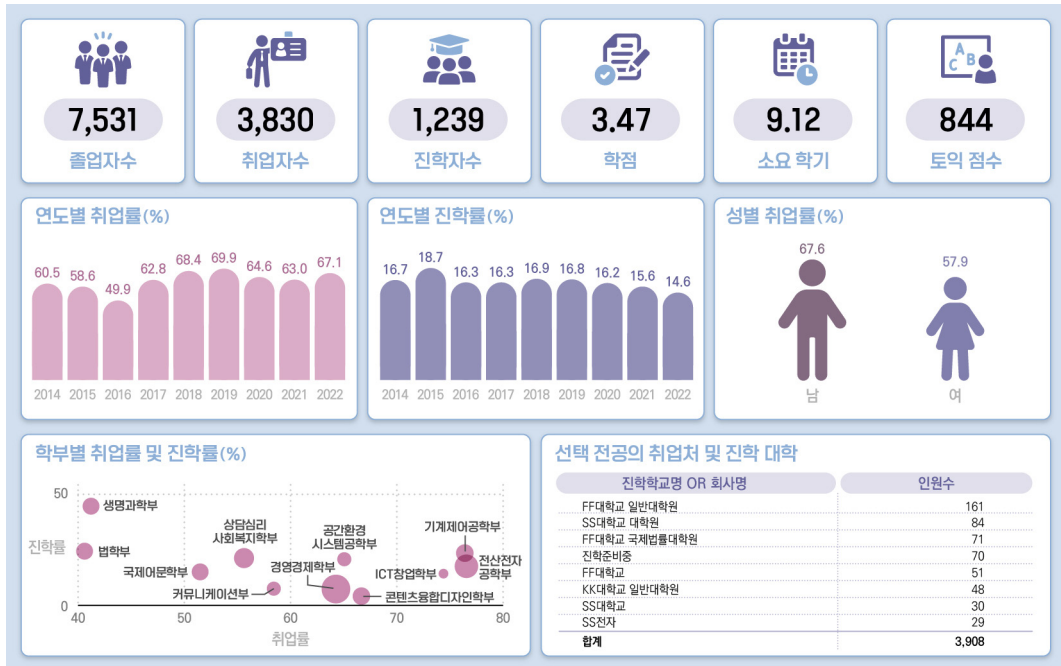
플랜을 짜놓기는 했어요. 이쯤에는 어떤 데이터들 분석을 하겠다 연간 플랜을 짜놓기는 했는데 중간 중간 튀어 나오는 것들 급한 분석이 있는 것들은 그거 먼저 시행을 하고 그렇게 진행하고 있거든요. 교육성과관리 분석은 기존에 하던 것들이 약간 있어서 플랜을 짜봤는데, 연구나 경영 쪽은 처음 시작하다 보니까 라이즈 사업을 시작하면서 가장 중요한 건 대학의 가치분석부터 시작하자 해서 올해 가치분석을 시작했어요. (AA대 IR센터팀장)

저희가 자율전공학부 도입을 내년에 해야 되는데요. 저희가 자율전공학부와 유사하게 기초공학부라는 학과가 있었고 그것은 공대 안에서 2학년 때 전공을 정하는 거였으니까 그 학생들의 중도탈락률이라든지 이런 부분을 따로 정리를 해서 드렸어요. (BB대 IR센터팀장)

데이터를 활용한 분석의 대상과 내용은 대학 차원의 자체적인 성과관리를 목적으로 다양한 주제와 영역으로 확장되기도 한다. 예컨대 아래 대학은 입학에서 취업까지 학생들의 교육성과에 대한 종합적인 분석의 사례를 보여준다.

우리 학교 같은 경우는 복수전공하고 1전공, 2전공 학생 수, 전공 조합 등을 확인하는 요청들이 있거든요. 현재 학생 전공 조합이 몇 건이나. 이런 것은 옛날 같은 경우는 교무에 연락해서 전산쪽에 요청했다가, 전산에서 엑셀자료를 주면 다시 가공하고 했잖아요. 지금 바로 나오죠. (…중략…) 취업률을 분석을 하더라도 다른 데서는 단편적일 수 있는데 저희는 입학에서 취업까지 어느 전형이 취업이 잘 되는지 복합적으로 분석하고 있습니다.

논문 같은 경우도 논문 부서는 정보공시기관이면 단순하게 결과가 나오는데, 입사 몇 년 차에서 논문이 많이 나오는지 연령별로, 성별로 언제 논문이 많이 나오고 다각적 분석 같은 것도 합니다. (FF대 전략기획팀장)



[그림 IV-12] FF대학교 학생 성과 분석 사례

출처: FF대학교(2024)

이와 같이 대학의 성과관리 데이터 분석은 계획적인 측면과 유연한 대응이 모두 필요하다. 새로운 학과 도입이나 사업 추진 시, 과거 유사한 사례의 데이터를 분석하여, 의사결정의 기초 자료로 활용할 수 있다. 대학 내·외부의 상황 변화에 따라 요구되는 데이터 분석 요청에 적절히 대응한 사례들이 발견되었다.

한편, 본 연구에서는 학생 대상 데이터 공모전을 통해 데이터를 활용한 성과분석의 수요를 파악하는 사례가 확인되었다. 학생들이 대학의 성과 데이터와 공공 데이터를 종합적으로 활용하여 분석하고, 이를 바탕으로 시각화 및 아이디어를 제안하는 활동을 수행했다. 이러한 프로그램은 학생들의 데이터 활용 역량을 강화하는 동시에, 학교 차원에서 데이터를 활용한 성과분석을 위한 혁신적인 아이디어를 모색하는 데 기여한 것으로 파악된다.

(올해 IR센터 공모전에서는) 취업 자료라든지 교육과정이라든지 이런 것들을 학생들한테 주고, 공모전에서 진로나 이런 것을 연결해서 시각화를 하라고 했어요. 이런 학생들은 어떤 과정을 더 들었고, 그 다음에 어떤 전공을

했다고 시각화를 만들더라고요. (...중략...) 지난번에는 혁신안을 제안할 수 있게 공공데이터를 열어주고, 개인 정보와 상관없는 우리 학교 데이터를 좀 열어 주고 거기서 아이디어 제안을 하는 것(공모전)을 열었고요. (BB대 IR센터팀장)

나) 데이터 분석 결과의 공유

분석된 결과는 일반적으로 보고서(리포트) 형태로 대학 구성원들에게 공유된다. 특히 데이터 분석을 통해 발간된 리포트는 중요한 정보 공유와 의사결정 도구로 활용되고 있으며, 그 과정에서 여러 형태로 공유가 이루어진다.

IR 리포트(report)만 발간하는 게 아니라 리포트를 발간하기 직전에 초벌이 나오면 교무위원회에서 가서 제가 발표를 해요. 이번에 몇 호 IR 리포트가 발간이 됩니다. 주요 주제는 이거라고, 초벌 다 깔아서 보여드리면서 말씀을 드려요. 여기서 어떤 걸 살펴봤고, 결론은 이런 거다. 우리가 봤을 때 대응은 이런 식으로 했으면 좋겠다 이런 걸 다 발표를 해드리거든요. (DD대 기획부처장)

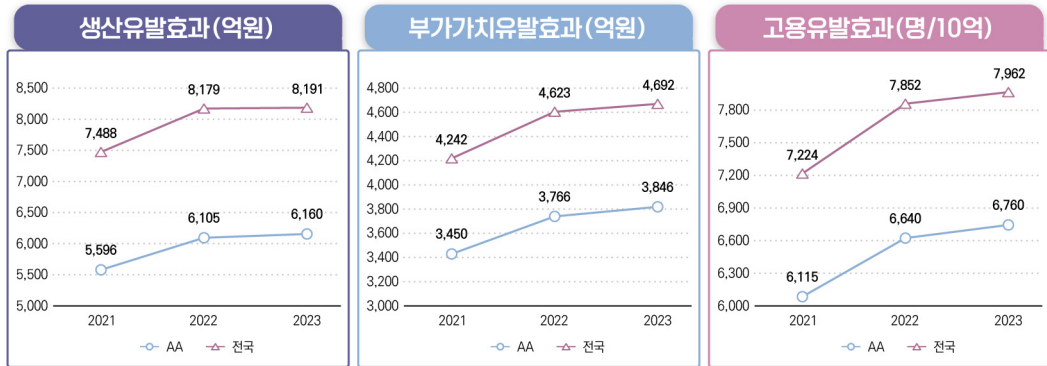
대학의 현황을 진단하고 의사결정에 도움이 되는 보고서는 교무위원회에서 발표되어 대학 경영진의 공동 학습을 위한 기초 자료로 활용된다. 또한 다양한 데이터를 바탕으로 20여 가지의 조사 결과를 각각 보고서 형식으로 정리해 대학 구성원에게 공유하는 사례가 나타나고 있으며, 개별 학생들에게 직접 참여한 핵심역량 진단 결과를 공유하기도 한다. 이와 같은 다양한 형태의 데이터 분석 보고서는 대학의 성과를 공유하는 중요한 수단으로 활용되고 있다.

교육만족도 결과 같은 것은 학교마다 있을 수는 있어요. 왜냐하면 그것은 대학평가에서 있어야 된다고 했으니까 당연히 있을 거고. 저희 보고서 중에는 형식을 갖춘 연구보고서처럼 되어 있는 부분도 있고, 20개 정도의 여러 가지 조사가 있으니까 관련된 결과보고서 형태의 내용들이 있어요. (...중략...) 개별 학생별로 결과를 제공하는 것은 핵심역량 진단이 있어요. 핵심역량 진단은 개인이 참여를 하고 그 진단 결과를 확인하는 형태로 드리고, 시스템 자체에 그 결과를 다 넣어서 해석을 해주는 그런 형태로 되어 있기 때문에 핵심역량 진단이 개별적으로 답이 가는 거고요. (BB대 IR센터팀장)

한편, 일부 대학의 경우 대학이 갖는 지역 단위, 전국 단위의 경제적 효과를 실증적으로 분석하여, 대학의 경제적 가치를 지역사회 차원에 공유하는 사례도 나타났다.

대학이 지역에 어떤 기여를 하는지는 국내에 연구가 되어 있는 부분도 있지만 많이는 또 안 되어 있어서요. 유럽 같은 경우를 보니까 혁신 도시, 혁신 국가를 계속 발표하더라고요. 혁신 도시의 지표를 보면 대학이 기여하

는 지표들이 많이 있어서 지금 IR센터에서 시군의 혁신 지수를 한번 나름대로 분석해서 (발표)해보자. (AA대학교 기획처장)



[그림 IV-13] AA대학교 경제적 영향력 분석 사례

출처: AA대학교(2024.06.18.)

다) 성과분석 결과의 환류

정부 주도의 평가가 아닌 대학들이 자율적으로 성과관리를 시행할 경우, 실질적인 환류가 이루어질지, 그리고 얼마나 효과를 거둘 것인지도 중요한 문제이다. 즉, 성과분석 결과의 환류는 향후 대학의 자율 성과관리의 가장 핵심적인 이슈가 될 수 있다. 성과관리는 그 결과가 대학의 전략적 방향 설정과 의사결정에 중요한 역할을 하며, 교육의 질 개선에 효과적으로 기여할 때 그 의미를 가질 것이다.

학과평가나 부서평가 같은 경우에도 저희가 평가를 다 끝내고 나면 그 데이터를 오픈하거든요. (...중략...) 벌써 구조조정해서 자연대 같으면 물리학과 없어졌고. (...중략...) 성과지표를 갖고 다른 데 활용되는 것들이 인센티브 드리는 것. 상위 학과들에는 장학금이 됐든, 시설 개선이 됐든 그런 데 쓰실 수 있도록 인센티브를 재정 지원 해드리는 거 있고, 학과 평가 결과가 하위 10% 5년 안에 3번에 들면 폐과거든요. (GG대 기획처장)

고등교육 예산안도 저희가 미리 11월에 나오면 분석해서 우리가 방향성이 이런 것 같다, 그럼 우리 이런 사업에 집중해야 되지 않겠냐는 제안을 하면 총장님도 그러면 이걸 어떻게 해야 되냐, 이렇게 얘기해 주시기 때문에 의사결정에 도움은 된다고 믿고 있어요. (DD대 성과관리팀장)

학과에서 교육개선보고서를 작성하도록 안내를 드릴 때, 학생 현황, 교육만족도조사 결과 그 다음에 교과, 비교과 평가 현황들을 다 드리면서 학생들한테 어떤 지원을 해 주실 수 있는지, 교육과정은 어떻게 변화를 하실 것인지 수업은 어떻게 개선하실 것인지 이런 것들을 다 생각을 하게 해 드립니다. (BB대 IR센터팀장)

가장 두드러지는 환류 사례는 성과지표를 기반으로 실시한 학과 평가 결과가 대학 구조 조정과 인센티브 지급에 직접적으로 영향을 미치는 경우이다. 학과평가나 부서평가가 완료되면 해당 데이터는 대학 구성원들에게 투명하게 공개되고, 상위 학과에는 장학금이나 시설 개선 등의 재정적 인센티브가 제공된다. 반면, 하위 10%에 속하는 학과가 5년 내 3회 이상 평가에서 저조한 성과를 보일 경우 폐과될 수 있다는 구조조정 규정이 시행된다. 학과 성과지표가 단순한 분석을 넘어, 대학의 자원 배분 및 구조조정과 같은 실질적 의사결정에 큰 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 또한 고등교육 예산안 분석을 통해 대학 총장의 의사결정에 도움을 준 사례나, 교육개선보고서를 통해 학과의 교육의 질을 개선하는 사례도 발견되었다. 이러한 연구 결과는 대학이 성과 데이터를 기반으로 자원을 효율적으로 배분하고, 교육의 질을 지속적으로 개선하며, 학과의 성과에 따라 구조조정을 통해 대학 전체의 경쟁력을 강화하는 시스템을 구축할 수 있음을 시사한다.

6) 대학 자율 성과관리의 개선 방향

가) 대학 성과 통합데이터베이스 또는 데이터웨어하우스 구축

연구에 참여한 대학관계자들은 공통적으로 향후 대학 자율 성과관리의 발전을 위해 데이터베이스의 통합 관리 필요성을 언급하였다. 현재 각 대학의 데이터베이스 현황은 상이하지만, 미래의 지향하는 방안은 공통적이었다. 즉, 현재의 분산된 시스템에서 벗어나, 연구성과, 핵심성과지표(KPI), 발전계획 등의 데이터를 통합적으로 관리할 수 있는 시스템을 개발하고, 이를 통해 대학 내의 모든 구성원이 일관된 데이터에 접근하여 업무를 수행할 수 있는 환경을 조성하는 것을 목표로 하고 있었다.

통합시스템이 필요해요. 성과관리 자체로 연구를 하고 분석을 할 때 좀 힘들어요. 왜냐하면 교무과 통해서 전산과 요청한다든가 하는 게 제일 크고요. 그래야 데이터 기반이라고 당당하게 얘기할 수 있을 것 같은 생각이예요. (...중략...) 이번에 차세대 시스템을 개발하면서 의사결정시스템이라는 게 들어가 있어요. 거기에 발전계획, KPI 데이터 등이 의사결정시스템 안에 다 들어가거든요. 거기에는 연구성과, 정보공시나 모든 데이터들이 이 안에 다 있어요. (DD대 성과관리팀장)

통합 DB 구축을 해야 되는데 아직은 그 데이터를 어떻게 모으고 수집하겠다는 지침은 마련이 안 된 상태거든요. 성과 관리 앞으로 어떻게 할 거냐 단계적으로 했을 때 원래는 플랫폼 개발 계획이 나와야 해요. 내년 상반기 정도까지 그 계획을 만들어서 그럼 어떻게 구축을 하겠다는 걸 만들어야 하는 과정이고요. (CC대 성과확산팀장)

궁극적인 제 목표는 그겁니다. 그러니까 학교에 있는 모든 직원들이 데이터가 필요할 때 사이트에 들어와서 관련 데이터를 다운로드 받아서 업무에 사용하고, 그러니까 누가, 언제 접근을 해도 기준만 명확하면 같은 데이터를 가지고 같이 쓰면서 업무가 진행될 수 있는 조직이 됐으면 좋겠고요 (EE대 전략평가팀장)

〈표 IV-18〉 EE대 성과관리시스템 개발 로드맵

대외평가	대내평가	학사행정데이터	사업성과모니터링
세계대학평가(THE/QS)	대학자체평가	경영정보	중장기 발전계획
• 순위 • 학계평판도 • 평가지표 • 연구지표	• 평가결과 • 지표구성도	• 재무정보 • 교직원인사정보	• 사업성과 • 예산집행
중앙일보평가	학과자체평가	기초통계	대학혁신지원사업
• 순위 • 대학비교	• 시물레이션 • 평가결과 • 종합집계표 • 대학비교	• 학생 • 외국인	• 장학금 • 학점
대학정보공시	대학원자체평가	실시간현황	대학원혁신지원사업
• 순위 • 대학비교	• 평가결과 • 지표구성도	• 재적 • 교과목	• 성적 • 졸업

(…이하 생략…)

출처: EE대학교(2024)

이처럼 대학관계자들은 통합된 시스템이 대학의 성과관리뿐만 아니라 의사결정 과정의 신뢰성과 효율성을 크게 향상시킬 것으로 보고 있었다. 대학의 성과관리를 위해 필요한 데이터는 양적 데이터에만 국한되지 않으며, 각종 질적 데이터 역시 수집 및 관리되어야 한다. 특히 대학 내 질적 데이터인 각종 보고서를 체계적으로 관리하고 공유하기 위한 플랫폼 구축은 성과관리 체계의 효율성을 높이는 중요한 작업이 될 수 있다.

성과물을 볼 수 있는 플랫폼이 있잖아요. 그 성과물을 볼 수 있는 시스템을 이번에 먼저 만들고 있거든요. 재정사업 지원 사업을 많이 하다 보니까, 각종 부서에서 발행되고 있는 보고서나 연간 계획서 등을 업로드하고 같이 공유할 수 있는 시스템을 올해 먼저 구축하자고 해서 지금 거의 마무리 단계예요. 열람할 수 있는 권한은 부서에 권한을 주고. 왜냐하면 공개하기 어려운 성과물들도 있을 수 있어서 그 권한은 부서에서 할 수 있게끔. (CC대 성과확산팀장)

보고서를 하나 쓰려면 선생들 다 불러다가 모아서 그러면 썼던 옛날 것 자료를 그런 거 다 찾아서 프로젝트 방에 올리고 그것을 보고 이렇게 하는 거예요. 그래서 내가 처장단에서 어떻게 생각했나면 이것을 우리 색인 인덱스(index)를 만들자. 그래서 각각의 섹터에서 비전 그러면 비전에 관련되어 있는 그림 또 그래프와 그다음에 텍스트 이것들을 하나로 묶어서 인덱스를 다 하자. 1단계로 그래서 그동안 우리가 한 5년 정도 이내에 발간된 모든 흩어져 있는 보고서를 다 모아 보자. 그래서 모으고 그것을 조금 나누는 작업을 지금 하려고 해요. (CC대 기획처장)

대학들은 질적 데이터를 체계적으로 관리하기 위해 중앙화된 플랫폼과 색인 시스템을 구축하려는 노력을 기울이고 있었다. 이를 통해 부서 간 질적 데이터를 투명하게 공유하고, 과거의 자료를 쉽게 찾아볼 수 있는 환경을 제공함으로써 업무 효율성을 향상시킬 것으로 기대하고 있다.

나) 대학 발전계획과 연계된 성과지표 개발 및 관리

각 대학의 여건과 특징을 고려한 자율적인 성과관리는 근본적으로 각 대학의 발전계획과 연동되어야 한다. 대학의 발전계획과 핵심성과지표(KPI)를 체계적으로 연결하면, 대학의 성과관리는 단순한 지표 관리 차원을 넘어 대학의 목표 실현에 직접적인 도움을 줄 수 있기 때문이다.

우리 대학도 발전계획이 없는 것도 아니고 (KPI) 지표가 없는 것도 아니고 사업도 안 하는 것도 아닌데 연계성이 없냐. (...중략...) KPI 같은 것도 그냥 단순히 그냥 지표관리만 한다는 차원보다는 (...중략...) 체계적으로 대학 발전계획하고도 연계시키고 서로 상황이 맞으니깐 이렇게 붙여서 보자. 순차적으로 발전계획을 이렇게 짰고, 그 발전계획을 실천해서 현실화되게 하기 위해서는 뭐가 필요하고, 그럼 그 현실화된 것을 체크하는 지표로는 어떤 지표를 만드는 것이 현실적으로 그 성과를 살펴볼 수 있는 지표가 될지 그렇게 순차적으로 이렇게 딱 매칭이 되어서 만들어져야 할 것 같습니다. (DD대 기획부처장)

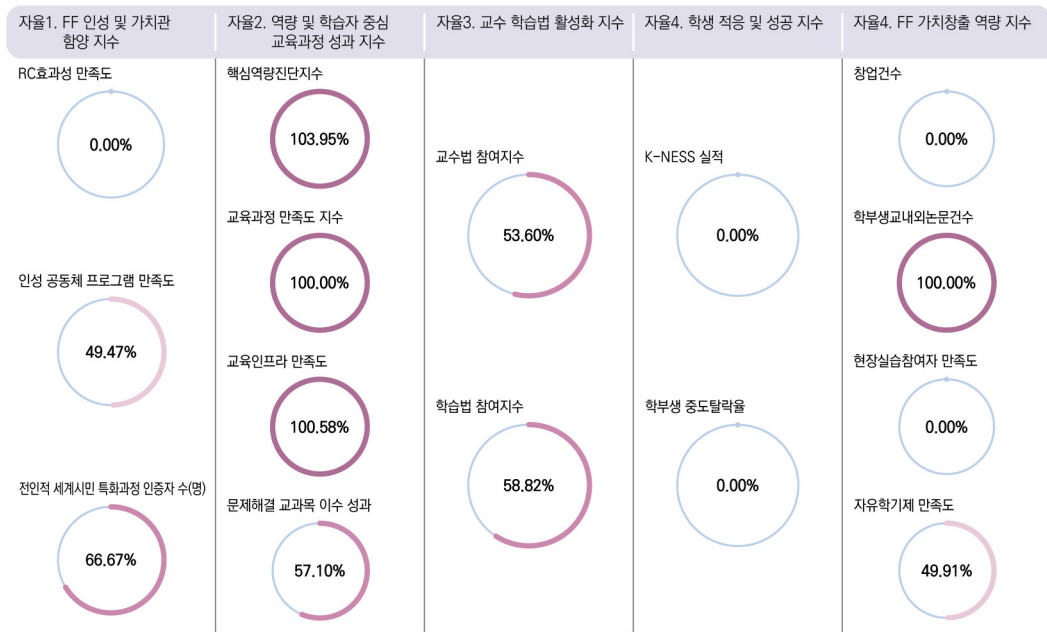
중장기 발전계획은 저희가 10년 단위로 마련하고, 그 다음에 총장님 임기가 4년이니깐 한 4~5년 정도 지났을 때 세워진 중장기 발전계획을 리버전 하게 됩니다. 그 안에 들어가는 성과들은 지표화되어 있고요. 그리고 촘촘히 연결된 부분도 있지만, 그렇지 못한 부분도 사실은 있습니다. 정성적으로 평가해야 하는 부분도 있기 때문에, 수치화하기가 조금 어려울 수 있지만, 수치화할 수 있는 부분들을 수치화해서 촘촘히 연결이 되어 있습니다. 그리고 그 방향을 가지고 학교가 가고 있는 중이죠. (AA대 기획처장)

위 사례를 종합하면, 발전계획을 순차적으로 실천하고 현실화하기 위해 필요한 요소들을 구체적으로 파악한 후, 이러한 실천 과정을 측정할 수 있는 적절한 핵심성과지표(KPI)를 설정하는 방식으로 연계성을 강화해야 할 것이다. 이와 같은 발전계획과 성과지표 간 체계적 연계는 대학이 전략적으로 발전할 수 있는 기반을 마련하며, 목표 달성의 가능성을 높일 수 있을 것으로 기대된다.

다) 성과관리의 모니터링 체계 구축

전술한 바와 같이, 성과관리와 관련한 데이터 분석 결과는 다양한 유형의 보고서로 작

성되어 공유된다. 보고서 형태로 분석 산출물이 공유되어 환류에 기여하는 것도 중요하지만, 현재 대학의 상황이나 성과 목표의 달성 정도를 모니터링할 수 있는 체계의 구축도 필요해 보인다. 일부 대학들은 자체적으로 설정한 자율지표를 실시간으로 모니터링할 수 있는 시스템(예를 들어 BI(Business Intelligence) 등)을 갖추고 고도화 방안을 모색하고 있는 것으로 확인되었으며(그림 IV-14) 참고), 면담에 참여한 대학들은 대체로 성과 모니터링의 중요성을 인지하고, 모니터링 체계 구축을 준비하고 있는 것으로 나타났다.



[그림 IV-14] FF대학교 자율성과지표 실시간 달성 현황

출처: FF대학교(2024)

면담에 참여한 한 대학은 총장, 기획처장, 중간관리자, 실무자 등 직급별로 필요한 정보를 제공하여, 대학 내 모든 구성원이 효율적으로 데이터를 활용할 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요함을 강조하기도 하였다.

지금 학교가 재정적으로 굉장히 문제가 있다고 하는데, 지난 총장님 때는 재정이 전혀 그런 걸 못 느끼고 있다가, 예산팀장이 바뀌고 이 사람의 관점에서 보니까 학교가 망할 지경이라고 하는 결과가 나온다? 지표를 가지고 모니터링을 했었으면 되는 거 아닐까? (...중략...) 교육이든 재정이든 연구든 총장이나 기획처장이 보고 싶어 하는 봐야하는 지표들을 항상 시스템 상에서 보여주고, 중간관리자에게도 봐야 하는 것들도 보여주고, 실무자가 봐야 하는 걸 보여주고. (EE대 전략평가팀장)

한편, 일반적인 성과 및 교육 관련 성과를 전체 대학 구성원들에게 개방할 계획을 갖고 있기도 했다. 이러한 모니터링 체계 구축은 대학 전체적으로 성과관리의 투명성을 높일 것으로 기대된다.

지표 개발하고 설정할 때 우리가 액세스할 수 있는 데이터면 현재 몇 퍼센트 달성됐다는 것까지 다 실시간 디스플레이 할 수 있는 시스템을 준비하고 있습니다. 실시간 연동이 되는 시스템을 만들려고 하고 있고, 그렇게 되면 데이터들은 당연히 이쪽에서 누구에게나 오픈되도록 하려고 하고 있습니다. (AA대 기획처장)

대시보드는 이 데이터 시각화의 마지막 단계인 거고 그다음에는 여기에서 나온 것들을 고급 분석까지 가는 것이 최종적인 제 목적이거든요. 그래야지 학과에도 시사점을 주고 학생들한테도 그렇고 그리고 전체 지표들도 이리이러하니깐 우리가 이렇게 갑시다. (BB대 교육혁신원장)

라) 종단적, 인과적 분석을 위한 패널 데이터 구축

현재 대부분의 대학에서 수행하는 학생성과 분석은 개인 식별 정보를 최소화한 데이터에 기반하고 있다. 대학생들의 변화를 분석하기 위해서는 패널 데이터가 필요하지만, 현재 대부분의 분석은 학년별로 집계된 데이터를 사용하기 때문에 개인의 변화를 면밀하게 분석하기 어렵다. 이러한 과제를 해결하기 위해서는 패널 데이터 구축이 필수적이다.

대학생들 변화의 인과성을 보려면 패널 분석, 패널 데이터화를 해야 되거든요. 한 사람이 어떻게 변화해왔는지 추적해가야 되는데, 지금은 다 풀링(pooling)하는 식으로 해서 1학년의 학생들, 2학년의 학생들, 3학년 학생들(데이터). 그러니까 개인이 변화한 건지 아니면 학년 단위에 특수성이 있는지 식별이 어렵거든요. 그런 것들은 사실은 개선되어야 될 부분이고, 많이들 인지를 하고 계시는 것 같기는 해요. (DD대 기획부처장)

이와 관련하여, 의미 있는 교육성과 분석을 위해서는 사회에 진출한 학생들의 데이터를 확보할 수 있어야 한다. 졸업한 학생에 대한 추적 데이터가 있어야만 학생들의 졸업 후 중장기 데이터를 확보하여 장기적인 교육성과를 분석할 수 있기 때문이다. 현재는 정보공시 수준의 데이터만 활용되고 있는데, 대학에서 졸업 후 일정 기간의 취업 데이터를 받을 수 있다면, 대학의 교육 성과관리에 실질적인 도움이 될 것으로 보인다.

사회 진출한 학생들의 데이터를 얻는 게 힘들어서 이게 사실은 되게 많이 누적이 되는 데이터들이 들어와야 되잖아요. 이 친구들이 그냥 정보공시 취업에 대한 그 정도 데이터가 아니라 사실은 졸업하고 중기, 장기 되게 길게 봤을 때까지 그런 데이터들을 획득할 수 있어야 되는데 사실 그게 안 되니까. (정책적으로) 취업 이후의

데이터도 어느 정도 기간을 두고 (대학으로) 들어올 수 있게 해 준다면 되게 좋을 것 같아요. (BB대 IR센터팀장)

졸업생들의 취업 데이터들은 국가에서 조금 더 제공해 줬으면 좋겠거든요. 저희가 입학에서부터 졸업하는 데까지 다 빅데이터들이 있는데, 취업이 연결이 안 되니까요. 대학이 취업을 잘하도록 하는 것만 목적은 아니지만, 필요 대학에는 그 부분을 제공해 줄 수 있지 않을까. (AA대 기획처장)

마) 대학 성과 데이터와 인공지능(AI) 접목

인공지능은 축적된 데이터가 있어야만 기능한다. 대학들은 성과관리를 위해 데이터의 통합을 추진하고 있으며, 이에 통합된 데이터를 바탕으로 대학 성과관리에 인공지능을 접목하려는 구상도 나타나고 있다.

학생이 어디에 취업했는지도 학과의 조교생들이 그 학생들한테 연락을 다 했어요. 본인 정보 공개를 거부한 학생들은 없지만, 이 전체를 저희가 분석하는 일들을 지금까지 조금씩 해왔거든요. 그 데이터를 기반으로 지금 AI 선배를 만들려고 합니다. (AA대 기획처장)

통합적으로 관리한다는 것은 필요한 데이터, 반복되고 중복된 데이터는 제외하고 앞으로 우리가 쌓여 있는 데이터를 기반으로 해서 학생 관리부터 시작해서 시가 도입되면 그런 것들에 대한 튜터나 조교의 역할을 할 수 있도록 하려고 하고 있고요. (CC대 기획처장)

대학들은 통합적으로 관리되는 데이터에 인공지능 기술을 접목하면, 대학의 성과관리 측면뿐만 아니라 학생 지원 측면에서도 효과적일 수 있음을 언급하였다. 특히 대학 성과 통합데이터베이스를 바탕으로 ‘AI선배’, ‘AI튜터’, ‘AI조교’ 등을 개발한다면 학생 맞춤형 진로 및 학습 지원이 가능할 것으로 전망하고 있다.

4. 요약 및 시사점

가. 대학 자율 성과관리 현황 분석 관련 논의

국내 일반대학 기획처장을 대상으로 성과관리 조직 현황, 업무 체계, 지원 필요 과제 등을 조사한 결과, 대부분 전담조직을 구축하고 있는 것으로 나타나지만, 성과관리 조직의 역할과 기능에 대해서는 여전히 명확한 상이 존재하지 않고 있는 것으로 보인다. 대학

자율 성과관리 현황조사의 주요 결과를 요약하면 다음 <표 IV-19>와 같다.

<표 IV-19> 현황조사 주요 결과

구분		주요 결과	
성과 관리 조직 현황	거버 넌스	성과관리 전담조직 설치 여부	<ul style="list-style-type: none"> • 전체 대학 중 약 80%가 성과관리 전담조직을 구축함 - 소규모 대학의 성과관리 전담조직 구축 비율은 중규모, 대규모 대학에 비해 유의하게 낮음
		성과관리 조직의 직제 유형	<ul style="list-style-type: none"> • 본부의 처 산하 조직에서 성과관리 업무를 담당하는 경우가 가장 많았음 - 성과관리 전담조직이 있는 경우 주로 본부의 처 산하조직 형태로 존재, 전담조직이 없는 경우 본부의 처급 조직에서 관련 업무를 수행하는 비율이 가장 높음 - 소규모 대학에서는 성과관리 조직이 본부의 처급 조직인 경우가 총장 직속 조직인 경우보다 많았으나, 중·대규모 대학에서는 총장 직속 조직인 경우가 본부의 처급 조직인 경우보다 많음
		성과관리 조직과 학내 조직 간 협력 관계	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리 조직과 학내 조직 간 협력 정도를 조사한 결과, 3.7점 이상으로 보통 이상임 - 성과관리 전담조직이 있는 경우 행정부서 및 학부(과)와의 협력 정도가 유의하게 높음 - 성과관리 직제 유형이 본부의 처 산하조직인 경우, 본부의 처급 조직인 경우에 비해 행정부서와의 협력 정도가 유의하게 높음
	가능 및 역할	인력 현황	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리 조직의 평균적인 인력 규모는 6.11명 정도임 - 성과관리 전담조직이 있는 경우 정규직 연구인력이 유의하게 더 많았음 - 국·공립 대학의 경우, 성과관리 조직 규모가 사립대학에 비해 유의하게 컸고, 특히 비정규직 연구인력의 규모에서 차이가 두드러짐 - 대학 규모가 클수록 성과관리 조직의 규모도 컸으며, 이 차이는 정규직 행정인력과 비정규직 연구인력 규모에서 두드러짐
		성과관리의 목적	<ul style="list-style-type: none"> • (전체) 대외평가 대응의 목적으로 성과관리를 활용하는 경우가 가장 많았고, 교육성과 및 교육여건 개선에 활용하는 경우가 두 번째로 많았음 - 전담조직이 있는 경우 대학 교육 개선 및 증거기반경영 실현을 성과관리 주요 목적으로 선택한 비율이 상대적으로 높았음 - 국·공립 대학의 경우 증거기반경영 실현을 위해 성과관리를 수행한다는 응답이 가장 많았던 반면, 사립 대학의 경우 대외평가에 대응하기 위한 목적이라는 응답이 가장 많았음 - 소규모 대학에서는 대외평가 대응을 성과관리의 주요 목적으로 선택한 비율이 가장 높았으나, 중규모 대학에서는 교육성과 및 교육여건 개선을, 대규모 대학에서는 증거기반경영 실현을 주요 목적으로 선택한 비율이 가장 높았음
		성과관리 조직의 역할	<ul style="list-style-type: none"> • (전체) 대학의 중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행점검, 대학 정규교육과정의 질 관리 및 효과성 분석 순으로 응답 빈도가 높았음 - 전담조직이 있는 경우 중장기 발전계획 점검, 교육과정 관리 및 효과성 분석을 주로 수행하는 반면, 전담조직이 없는 경우 중장기 발전계획 점검, 정보공시 지표 관리에 중점을 두고 있음 - 대학 규모와 관계없이 성과관리 조직은 중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행 점검의 역할을 주로 수행하나, 소규모 대학에서는 전략적 의사결정 지원을 위한 정책연구 수행 비율이 낮고, 중규모 대학은 대부분의 성과관리 항목에서 다른 규모에 비해 응답 비율이 높았음
		성과관리 조직의 기여도	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리 조직이 대학 발전에 기여하는 정도에 대한 평가는 평균 3.95점으로 보통 이상임 - 성과관리 전담조직이 있는 대학에서 성과관리 조직의 기여도를 유의하게 높게 평가함

구분		주요 결과
성과 관리 업무 체계	데이터 관련 규정 및 데이터베이스 구축	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리를 위한 데이터 수집 관련 규정을 마련한 대학은 전체 응답 대학의 79.3%, 데이터베이스를 구축한 대학은 71.7%였음 - 전담조직이 있는 경우 데이터 수집 관련 규정을 마련한 비율과 데이터베이스를 구축한 비율이 모두 유의하게 높았음 - 국·공립 대학이 사립대학에 비해 데이터베이스 구축 비율이 높았고, 중·대규모 대학이 소규모 대학에 비해 데이터베이스 구축 비율이 높았음
	데이터 수집 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 데이터베이스를 구축한 대학의 80% 이상에서 주로 수집되고 있는 데이터는 '교육수요자 만족도, 재학생·졸업생 요구조사 자료', '대학알리미, 고등교육통계 등의 대외 통계자료', 그리고 '중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표'인 것으로 나타남 - 전담조직이 있는 대학은 중장기 발전계획, 재정지원사업 성과지표, 교육수요자 만족도 조사 포함, 폭넓은 데이터를 수집하였음. 반면, 전담조직이 없는 대학은 이외의 항목에 대한 수집 비율이 상대적으로 낮았음. 데이터베이스에 수집하는 데이터 항목의 수도 전담조직이 있는 대학의 평균이 전담조직이 없는 대학 평균에 비해 유의하게 높았음 - 중·대규모 대학은 소규모 대학보다 데이터 수집 비율이 전반적으로 높은 경향을 보였으며, 소규모 대학의 성과관리 데이터베이스 내 수집되는 데이터 항목 수도 중·대규모 대학에 비해 유의하게 적었음
	데이터 활용	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 데이터는 주로 기초통계 추출, 대외평가 및 재정지원사업 성과지표 분석, 외부 통계지표 보고용 등에 활용됨 - 전담조직이 없는 대학은 학생의 학습성과나 교육과정 효과성 분석, 정책연구 수행에 활용하는 비율이 상대적으로 낮았음. 학습자 개인 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 성과관리 데이터를 활용하는 비율은 전담조직 유무에 관계 없이 가장 낮았음 - 소규모 대학은 중·대규모 대학에 비해 성과관리 데이터를 학부(과)나 본부 부서평가에 활용하거나 전략적 의사결정을 위한 정책연구 수행에 활용하는 비율이 상대적으로 낮았음 - 성과관리 데이터베이스를 구축한 대학의 경우 데이터 활용 방식이 다양하게 나타났으며, 데이터베이스가 구축되지 않은 경우 대학의 전략적인 의사결정이나 학습자 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 데이터를 활용한다는 비율이 유의하게 낮았음
	결과 환류	<ul style="list-style-type: none"> 대부분 대학에서 성과관리 분석 결과를 총장과 주요 보직자에게 공유함 성과관리 분석 결과의 환류는 대체로 부서 이상의 차원에서 이루어짐 성과관리 분석 결과는 대체로 교수나 직원에게 공유되며, 외부로의 공유 비율은 상대적으로 낮음 성과관리 분석 결과 공유 방식은 보고서 발간, 포럼 등의 행사, 홈페이지 게시 순으로 나타남
성과 관리 지원 과제	성과관리 지원 필요 항목 및 요구도	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 체제 구축을 위해 국가나 지자체 차원에서 지원이 필요한 사항 중 '전담조직 구축 및 운영을 위한 재정지원'과 '성과관리 DB 구축 및 인프라 지원'의 순으로 요구도가 높았음 - 전담조직이 없는 대학은 전담조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅, 성과관리 협의체 운영 활성화 요구가 상대적으로 높았음 - 소규모 대학은 중·대규모 대학에 비해 성과관리의 역할을 수행하는 데 필요한 기본적인 영역에 대한 지원 요구도가 높았음(성과관리 매뉴얼 및 체크리스트 제공, 데이터 관리 및 분석 서비스 제공, 전담조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅 순으로 나타남)

먼저 성과관리 조직의 거버넌스를 살펴본 결과, 응답에 참여한 대학 중 대부분에서 성과관리 전담조직을 구축한 것으로 나타났다. 그러나 소규모 대학일수록 성과관리 전담조직 설치 비율이 유의하게 낮았다. 조직의 직제유형을 살펴본 결과, 성과관리 전담조직은 주로 본부의 처 산하조직 형태로 존재하는 경우가 많았으며, 전담조직이 없는 대학에서는 주로 본부의 처급 조직이나 본부의 처 산하조직에서 관련 업무를 수행하는 것으로 나타났다. 또한, 대학의 규모가 클수록 총장 직속 조직에서 성과관리를 담당하는 경우가 많았다. 아울러 성과관리 조직과 학내 조직 간 협력 정도는 전체적으로 보통 이상 수준이었고, 전담조직이 있는 경우 전담조직이 없는 경우에 비해 다른 조직과의 협력 수준이 유의하게 높았다. 가장 빈도가 높은 직제 유형이었던 본부의 처 산하 조직 형태로 성과관리 조직이 존재할 경우, 본부의 처급 조직으로 존재할 경우보다 행정부서와의 협조 정도가 유의하게 높았다.

규모 측면에서 성과관리 조직의 현황을 살펴보면, 성과관리 조직의 평균적인 인력 규모는 6.11명 정도였다. 대학 특성에 따라 조직 구성 및 규모가 다르게 나타났으며, 성과관리 전담조직이 있는 경우, 전담조직이 없는 경우에 비해 정규직 연구인력이 유의하게 더 많은 것으로 나타났다. 국·공립대학의 경우, 성과관리 조직 규모가 사립에 비해 유의하게 컸으며, 특히 비정규직 연구인력의 규모에서 차이가 두드러지게 나타났다. 또한, 규모가 클수록 성과관리 조직의 규모가 컸으며, 특히 정규직 행정인력과 비정규직 연구인력에서 규모에 따른 차이가 유의하게 드러났다.

성과관리 조직의 기능 및 역할, 기여도에 대한 주요 결과를 살펴보면 다음과 같다. 대부분 대학은 대외 평가 대응의 목적으로 성과관리를 수행하고 있었고, 성과관리 조직이 대학의 중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행 여부를 점검하는 역할을 담당하는 경우가 가장 많았다. 성과관리의 조직 및 역할은 대학 특성에 따라 다르게 나타났다. 전담조직이 있는 경우, 대학의 교육 개선 및 증거기반경영 실현을 위해 성과관리를 수행한다는 응답 비율이 상대적으로 높았다. 이 외의 목적을 수행한다는 응답도 고르게 나타났으며, 성과관리 조직이 담당하는 역할도 다양하게 나타났다. 반면 전담조직이 없는 경우, 대외 평가 대응과 중장기 발전계획 및 특성화 전략 재정립을 위해 성과관리를 활용한다는 응답이 가장 많았고, 성과관리 조직의 역할도 대학의 중장기 계획 점검과 정보공시 지표 관리 등을 수행하는 데에 중점을 두고 있었다. 성과관리 조직의 기여도에 대한 평가는 전담조직이 있는 대학에서 유의하게 높았다. 한편, 대학 규모에 따라서도 성과관리의 목적 및

성과관리 조직의 역할에 차이를 보였다. 소규모 대학에서는 대외평가에 대응하기 위해, 중규모 대학에서는 교육성과 및 교육여건을 개선하기 위해, 대규모 대학에서는 증거기반 경영을 실현하기 위해 성과관리를 수행한다는 응답이 가장 많았다. 소규모 대학은 전략적 의사결정 지원을 위한 정책연구를 수행하는 비율이 중규모, 대규모 대학에 비해 상대적으로 낮았다.

성과관리 업무 체계에 대한 조사 결과를 살펴보면, 먼저 성과관리를 위한 데이터 수집 관련 규정이나 규칙을 마련한 대학은 전체 응답 대학의 79.3%, 데이터베이스를 구축한 대학은 71.7%였다. 전담조직이 있는 경우 데이터 수집 관련 규정을 마련한 비율과 데이터베이스를 구축한 비율이 모두 유의하게 높았다. 성과관리 데이터베이스에 축적하는 데이터의 종류를 분석한 결과, 성과관리 데이터베이스를 구축한 대학 대부분 교육수요자 만족도, 재학생·졸업생 요구도 등의 자료를 수집하였으며, 대학알리미, 고등교육통계 등의 대외 통계자료, 중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표를 수집하는 비율도 높았다. 반면, 인사 데이터나 지역사회 연계·협력 관련 데이터, 산학협력 관련 데이터, 시설 및 교육환경 관련 데이터 등을 수집하는 비율은 40% 미만 수준으로 낮았다.

대학 특성에 따른 차이를 살펴보면, 전담조직이 없는 경우 중장기 발전계획, 재정지원사업 성과지표, 교육 수요자 만족도를 제외한 데이터에 대한 수집 비율이 상대적으로 낮았다. 중규모, 대규모 대학은 소규모 대학에 비해 전반적인 데이터 항목에 대해 수집 비율이 높은 것으로 나타났다.

성과관리 데이터의 활용 방식을 조사한 결과, 대부분 대학이 성과관리 데이터를 대학 현황 및 성과지표 달성 파악을 위해 활용하는 것으로 나타났다. 대학 특성별로 살펴보면, 전담조직이 없는 경우 학생의 학습성이나 교육과정 효과성 분석, 전략적 의사결정을 위한 정책연구 등에 성과관리 데이터를 활용하는 비율이 상대적으로 낮았다. 또한, 소규모 대학은 중규모, 대규모 대학에 비해 학부(과)나 본부 부서평가나 대학의 전략적 의사결정을 위해 성과관리 데이터를 활용하는 비율이 낮았다. 한편, 데이터베이스 구축 여부에 따라 서로 성과관리 데이터 활용 방식에 차이를 보였다. 데이터베이스가 구축된 대학의 경우 다양한 방식으로 성과관리 데이터를 활용하는 데에 반해, 데이터베이스가 구축되지 않은 대학에서는 전략적인 의사결정을 위한 정책연구를 수행하거나 학습자 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 데이터를 활용한다는 응답 비율이 상대적으로 낮았다.

성과관리 조직에서 수행한 분석 결과의 환류와 관련해서, 대부분 대학에서 성과관리 분

석 결과가 총장과 주요 보직자에게 보고되고 있었고, 대체로 부서 이상 차원에서 환류가 이루어지고 있었다. 또한 성과관리 분석 결과를 보고서 발간, 포럼 등의 행사, 홈페이지 게시 등을 통해 교수나 직원과 같은 내부 구성원에게 공유하고 있었다.

마지막으로, 성과관리 체제 구축을 위해 국가나 지자체 차원에서 지원이 필요한 사항으로는 '전담 조직 구축 및 운영을 위한 재정지원'과 '성과관리 DB 구축 및 인프라 지원'에 대한 요구도가 높았다. 특히 전담조직이 없는 대학에서는 성과관리 조직의 거버넌스에 관한 지원 요구도가 높았으며, 소규모 대학에서는 '성과관리 매뉴얼 및 체크리스트 제공', '데이터 관리 및 분석 서비스 제공', '전담조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅', '성과관리 협의체 운영 활성화' 등 성과관리의 기본 역할 수행에 필요한 영역에 대한 지원 요구도가 높았다.

대학 자율 성과관리 현황의 분석 결과에 기반하여 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 모든 대학에서 자율적인 성과관리 체제가 구축될 수 있도록 대학의 상이한 여건과 요구도를 파악하여 적절히 지원할 필요가 있다. 특히, 대학의 규모에 따라 성과관리 업무의 성패가 달라지지 않도록 소규모 대학에 대한 적극적인 지원이 요구된다. 현황조사 분석 결과, 대학 성과관리 조직의 거버넌스와 인력 규모, 성과관리의 목적 및 역할 등의 조직 현황을 비롯해 성과관리 조직의 업무 체계와 지원 요구도 등에서 '전담조직 설치 유무'와 '대학 규모'에 따른 유의한 차이를 확인하였다. 특히 대학 규모에 따라 전담조직 설치 여부가 다르게 나타났다는 점에서 대학의 규모는 대학의 성과관리 현황 차이에 관한 가장 주요한 특성인 것으로 보인다. 소규모 대학의 경우 모든 대학에서 지원 요구도가 높았던 재정이나 인프라 영역 외에도, 성과관리의 기본적인 역할을 수행하는 데 필수적인 영역에 대한 지원 요구도가 중규모, 대규모 대학에 비해 높은 점을 고려하여, 이들 대학에 자율적인 성과관리의 여건이 자리할 수 있도록 지원 체제를 마련할 필요가 있다.

둘째, 정부의 재정지원사업과 연계된 성과관리를 넘어 각 대학의 비전, 혁신전략 등 특성에 맞춘 다양한 성과관리 업무가 수행될 수 있도록 지속적으로 지원이 이루어질 필요가 있다. 과반의 대학에서 성과관리의 주요 목적으로 대학기관평가 인증 등 대외 평가에 대응하는 것을 꼽았으며, '중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행점검'을 성과관리 조직의 주요 역할로 이해하고 있는 것을 확인하였다. 그러나 대학의 자율적인 성과평가를 통한 자체적인 경쟁력 강화가 중요해지는 만큼, 이와 관련된 의미 있는 역할이 후순위로 밀려나지 않도록 지속적인 노력이 필요할 것으로 보인다. 특히, 성과관리 조직의 데이터를 활

용하여 증거기반경영을 위한 정책연구 수행, 학생의 학습성과 분석 및 개인 맞춤형 서비스 제공 등의 고차원적인 성과관리 업무를 수행함에 있어 데이터베이스 구축 여부가 주요 요인으로 작용함을 고려할 필요가 있다. 또한, 성과관리 데이터 수집에 관한 규정을 마련한 대학은 전체 응답의 80%에 이르는 데에 반해 데이터베이스를 구축한 대학은 70% 수준으로 나타나, 규정 마련과 실제 인프라 구축 사이에 다소간의 괴리가 있는 것으로 보인다. 아울러, 데이터베이스 구축 및 인프라 지원에 대한 대학의 요구가 전반적으로 높다는 점까지 종합적으로 고려할 때 성과관리 업무의 고도화를 위해서는 재정지원을 비롯한 인프라 구축 방안이 모색될 필요가 있다.

셋째, 각 대학의 성과관리 조직에서 보다 다양한 종류의 데이터를 수집·관리·활용할 수 있도록 성과관리 플랫폼 구축을 위한 지원이 지속될 필요가 있다. 현재는 대학에서 수집하는 성과관리 데이터가 주로 중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표, 대외 통계 자료, 그리고 교육수요자 만족도 등에 편중되어 있음을 확인하였다. 반면, 산학협력 관련 데이터나 지역사회 연계·협력 데이터를 수집하는 대학의 비율은 다소 낮은 편으로 나타나, 이들 데이터의 수집 및 관리의 중요성이 환기될 필요가 있다. 특히, 향후 RISE 등 지역을 중심으로 고등교육의 패러다임이 재편된다는 점을 고려해 볼 때, 지역사회를 아우르는 대학의 성과를 파악할 수 있는 데이터의 수집 및 관리가 체계적으로 이루어져야 할 것으로 보인다.

마지막으로, 대학의 자율 성과관리의 실효성이 향상되기 위해서는 성과관리 분석 결과가 대학 전체 차원으로 환류될 필요가 있다. 대부분의 대학에서는 대학의 성과관리 분석 결과를 총장을 비롯한 본부의 주요 보직자에게 보고하고 있는 것으로 나타났다. 학생에게 까지 성과관리 분석 결과가 공유되는 경우는 60% 정도에 불과하며, 대학 외부의 이해관계자에게 분석 결과를 공유하는 경우도 20% 내외로 다소 낮았다는 점에서 현재 대학의 성과관리는 주로 대학의 주요 의사결정자에게만 활용되고 있음을 알 수 있었다. 그러나 대학의 성과관리가 인재양성, 취·창업, 지역정주 등으로 이어지는 선순환 구축에도 활용될 수 있다는 점에서 교육 수요자인 학생과 더불어 다양한 이해관계자에게 공유된다면 대학의 경쟁력 향상에 더욱 기여할 수 있을 것으로 보인다.

나. 대학 자율 성과관리 인식 및 요구 분석

이 연구는 대학별 성과관리 담당 부서 책임자 및 실무자를 대상으로 성과관리에 대한

전반적인 인식과 현황, 성과, 향후 개선 계획 등에 대한 개별 심층 면담을 실시하였다. 면담 결과는 성과의 의미와 성과관리의 방향, 성과관리의 필요성과 중요성, 조직 현황 및 구성, 데이터 수집 및 관리, 데이터 분석과 결과 환류, 개선 방향의 영역으로 나누어 주요 내용을 정리하였으며, 이를 요약하여 제시하면 <표 IV-20>과 같다.

<표 IV-20> 면담조사 주요 결과

구분		주요내용
성과의 의미와 성과관리의 방향	성과의 의미	<ul style="list-style-type: none"> • 학생의 성장(교육) • 대학 경영을 잘 하는 것 • 교육 성과와 대학 성과 구분 • 지역 사회에 기여
	성과관리의 방향	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리의 중요성과 필요성에 대한 대학 구성원 간 인식 공유 필요 • 대학의 목표를 이룰 수 있는 성과 관리 지표 선정 • 성과관리 통합 시스템 구축 • 대학이 자율적으로 비전과 목표를 수립할 수 있도록 지원하는 재정지원이 이루어져야 함
성과관리의 필요성과 중요성	성과관리의 필요성	<ul style="list-style-type: none"> • 대학의 성과는 대학의 현재 상황을 이해하는 데 가장 중요한 기초 자료임 • 모든 영역에서 의사결정을 데이터, 특히 분야별로 연계된 전체 데이터에 기반을 둔 통합적 판단에 따라 하기 위함
	성과관리가 대학에 미치는 영향	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리를 통해 대학 재정지원 사업 및 대학인증평가에 대비 • 성과관리 결과를 바탕으로 대학 내 구성원들의 의견을 수렴하고 설득하고 합의 과정 도출 • 향후 대학의 성과를 예측하고 이에 따라 추진해야 할 정책 및 외부 기관과의 협력의 필요성 판단
성과관리 조직 현황 및 구성	성과관리 조직의 구조 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 기획처 내 IR 센터를 둬서 대학 발전 계획과 성과 관리 및 평가 연계 • IR 조직과 성과관리 조직을 동일하게 간주하는 대학과 별도의 조직으로 두는 대학으로 구분 • 기획처 내 IR 센터와 지식 공유 및 확산팀으로 함께 둬서 기획-성과분석-성과 확산 연계
	조직 간 협력과 기능 분담	<ul style="list-style-type: none"> • IR 부서의 역할을 분명하게 정립할 필요가 있음 • IR 부서와 타 부서와의 역할 및 공조가 원활하고 유기적으로 이루어질 수 있도록 관리
데이터 수집 및 관리	데이터 수집	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 부서별 데이터를 수집하기 위한 체계 마련(위원회, 내부 공문 등) • 부서 간 개인정보 제외한 데이터 공유
	데이터 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 주제별 데이터 분류 및 관리 • 데이터의 정확성을 지속적으로 점검 및 유지 • 데이터 통합에 대한 윤리적, 법적 고민
	대학 성과 데이터베이스	<ul style="list-style-type: none"> • 구축 시기, 목적 등에 따라 분절된 데이터베이스 운영 • 성과관리를 위한 데이터베이스 통합관리 논의
데이터 분석과 결과 환류	데이터 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 학생 교육에 집중한 데이터 분석 • 의사결정 및 정책 수립 지원을 위한 데이터 분석 • 대학의 여건과 상황에 따라 분석 주제 및 영역의 확장

구분		주요내용
	데이터 분석 결과의 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 분석 결과 보고서 발간 • 교무위원회 등 대학 내 발표 및 검토
	데이터 분석 결과의 환류	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 구조조정과 인센티브 지급 • 대학 총장 의사결정 지원 • 교육개선보고서를 통한 교육의 질 개선 효과
대학 자율 성과관리의 개선 방향		<ul style="list-style-type: none"> • 대학 성과 통합데이터베이스 또는 데이터웨어하우스 구축 • 대학 발전계획과 연계된 성과지표 개발 및 관리 • 성과관리의 모니터링 체계 구축 • 종단적, 인과적 분석을 위한 패널 데이터 구축 • 대학 성과 데이터와 인공지능(AI) 접목

면담 결과를 바탕으로 대학 자율 성과관리에 대한 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 대학 ‘교육’의 성과를 무엇으로 정의할 것인지에 대한 논의가 선행되어야 한다. 대학 관계자들이 인식하는 대학의 성과는 ‘학생의 성장(교육)’, ‘대학 경영’, ‘학생의 성장과 대학 경영’, ‘지역 사회에 기여’ 등으로 대학이 처한 상황과 여건에 따라 성과에 대한 인식도 상이한 것으로 나타났다. 다만, 일부 면담 참여자들은 현재 대학의 성과관리가 교육보다는 대학 경영 중심으로 이루어지고 있다는 점을 비판하였다. 이는 ‘교육’의 성과를 무엇으로 볼 것인지 명확히 알 수 없으며 이에 대한 논의도 미비하다는 점과 함께 교육의 성과는 장기간에 걸쳐 나타나기 때문에 단기간의 성과를 강조하는 대학 재정지원 사업에서 교육의 성과를 보여주기 어렵다는 이유가 복잡하게 작용하고 있는 것으로 보인다. 그러나 대학의 3대 기능인 교육의 성과를 무엇으로 볼 것인가에 대한 논의는 반드시 이루어질 필요가 있다. 그리고 그 성과를 측정하는 데 많은 시간과 자원과 노력이 들더라도 대학이 제대로 학생들을 교육하고 있는지에 관한 성과를 측정하는 것은 장기적으로 대학 교육의 질적 제고를 위해 필수적인 과업이라고 할 수 있다.

둘째, 내실 있는 성과관리를 위해서는 성과관리의 필요성에 대한 대학 구성원의 인식 공유를 바탕으로, 장단기적 성과지표 선정과 성과관리 시스템 구축이 단계적으로 이루어져야 한다. 성과관리를 위해서는 무엇보다 성과관리의 중요성과 필요성에 대한 대학 내부의 공감대 형성이 선행되어야 한다. 그 후 대학의 목표를 이룰 수 있는 성과관리 지표를 선정하고, 마지막으로 성과관리 통합 시스템을 구축할 필요가 있다. 이 과정에서 대학은 단순히 보여주기식 단기적인 산출(output) 위주의 지표만을 선정하는 것이 아니라, 대학의 비전과 관련된 장기적 성과(outcome) 지표에 대해서도 고민해야 한다. 이를 위해 향후 정부의 대학 재정지원은 대학이 자율적으로 비전과 목표를 수립하고 이를 추진하기

위한 성과관리를 ‘지원’하는 방식으로 이루어져야 할 것이다.

셋째, 대학의 성과관리는 데이터의 수집 및 관리에 기반하여 이루어져야 한다. 이는 성과관리가 대학의 현 상황을 이해하는 데 가장 중요한 기초 자료를 제공하기 때문이다. 성과관리는 데이터, 특히 분야별로 연계된 전체 데이터에 기반을 둔 통합적 판단에 따라 이루어져야 한다.

넷째, 성과관리는 평가에 대한 대비 기능을 넘어서서, 대학 구성원들에 대한 설득과 공감 형성, 외부와의 협력 필요성 판단 등의 다양한 영향을 미친다. 현재로서는 대학의 재정 지원 사업 및 인증 평가에 체계적으로 대비할 수 있도록 하는 기능이 가장 크지만, 동시에 보수적이고 변화가 적은 대학 조직 내에서 구성원들의 의견을 수렴하고 설득하며 합의를 이끌어내는 기능을 수행하기도 한다. 또한, 대학의 현 상황을 점검하는 것뿐만 아니라, 향후 대학의 성과를 예측하고 이를 근거로 추진해야 할 정책 및 외부 기관과의 협력 필요성을 판단하는 근거로도 활용된다는 점에서, 대학 성과관리가 대학에 미치는 영향은 적지 않다.

다섯째, 최근 IR 센터를 별도의 조직으로 두는 대학들이 늘어나고 있으나, IR 센터의 역할 및 기능, 대학 내 다른 조직과의 유기적 협력 구조 구축을 위해서는 더 많은 시간이 필요할 것으로 보인다. IR 센터를 성과관리 조직으로 한정할 것인지, 성과관리 조직을 별도로 두고 연구 기능에 좀 더 중점을 둔 기능에 방점을 둘지는 대학이 자체적으로 판단할 문제이다. 다만, 어느 쪽이든 IR 센터와 다른 부서 간의 원활하고 유기적인 협력은 대학의 성과관리를 위해 매우 중요하기에 이에 대한 특별한 관리가 필요하다.

여섯째, 성과관리는 성과 데이터를 효과적으로 수집, 관리, 분석하는 것이 핵심인데, 이와 관련하여 정부의 최소한의 성과지표 제시와 대학에 대한 자율성 보장이 이루어져야 한다. 본 연구에서는 데이터 수집 과정에서 부서 간 협력이 중요하지만, 권한 및 조직 구조의 한계로 어려움이 종종 발생하는 것으로 나타났다. 대학의 성과관리가 대학 현장에 수용되기 위해서는 대학 구성원의 인식을 개선하기 위한 정책적 지원이 필요하다. 이를 위해 향후 정부 정책이 대학의 자율적인 성과관리를 촉진하는 방향으로 일관되게 나아가야 하며, 대학들이 공통적으로 관리해야 하는 최소한의 성과지표를 명확히 제시한 후 그 외에는 대학의 자율성을 충분히 보장해야 할 것이다.

일곱째, 대학 성과관리에 전문성을 가진 인력을 양성하고, 장기간 해당 업무에 종사할 수 있는 방안에 대한 정책적 고려가 필요하다. 데이터 관리 측면에서는 데이터의 범주화

와 정확한 분류가 중요하며, 변화하는 학과명이나 입학전형과 같은 변수들을 반영해 데이터의 일관성을 유지하는 것이 필수적이다. 이러한 일련의 과정은 일회적인 것이 아니라 반복적이고 지속적인 작업이며, 일반적인 대학 행정 업무보다 고도의 전문성이 필요한 업무 영역이므로, 전문적인 인력의 양성 및 유지에 대한 정책 마련이 요구된다.

마지막으로 이 연구에서는 학생 개인에 대한 패널 데이터, 학생 개인에 대한 데이터 통합이 이루어질 수 있다면 교육 성과관리의 고도화가 가능함을 발견하였으므로, 이를 가능하게 할 수 있는 제반 정책을 마련할 필요가 있다. 학생 관련 제반 데이터 통합을 위해서는 학생 개인정보 보호의 범위와 수준 설정, 학생 보호 조치 수립 등이 필수적이다. 따라서 각 대학에서는 학생 데이터의 통합을 추진하는 동시에, 개인정보 보호를 위한 엄격한 관리 체계를 유지할 수 있는 정책을 수립해야 할 것이다.

V

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

1. 대학 자율 성과관리의 기본 방향

2. 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

V

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

이 장에서는 분석을 통해 도출된 개선과제를 바탕으로 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안을 제시하였다. 대학 자율 성과관리와 지원 체제 구축의 기본 방향은 해외 대학 자율 성과관리 추진 현황, 국내 대학 자율 성과관리에 대한 현황조사, 대학관계자별 대학 성과관리에 대한 면담조사 결과를 종합적으로 고려하여 도출하였다.



[그림 V-1] 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안 도출 절차

1. 대학 자율 성과관리의 기본 방향

가. 대학 자율 성과관리의 의미

정부는 그동안 다양한 재정지원사업을 추진하면서 해당 사업의 성과를 매년 혹은 2~3년을 주기로 평가하고 그 결과에 따라 인센티브 및 차년도 지원 규모를 차등적으로 적용하였다. 때문에 사업에 참여한 대학은 정부에서 정한 기준 또는 사업계획서 작성 시 대학에서 설정한 성과 목표에 따라 사업 추진 과정 및 성과를 관리하고 그 결과에 따라 평가를 받아왔다. 이러한 경험으로 인해 많은 대학에서는 ‘대학 자율 성과관리’의 대상을 국립대학육성사업, 대학혁신지원사업과 같은 일반재정지원사업이나 3단계 산학연협력 선도대학 육성사업(LINC 3.0), 고등직업교육거점지구(HiVE) 사업, 2주기 대학의 평생교육체제 지원사업(LiFE 2.0) 등과 같은 특수목적지원사업으로 한정하고, ‘대학 자율 성과관리’를 이들 사업에 대한 대학의 자율적인 성과관리 노력으로 이해하는 경향을 보인다. 그러나 대학의 자율 성과관리 대상은 정부 재정지원사업에 한정되지 않는다. 최근에는 일반재정지원사업에서 ‘교육혁신’을 강조하면서 마치 교육과정 혁신이나 학사제도 혁신의 성과

를 점검하는 것이 대학 자율 성과관리의 전부인 것처럼 인식되기도 하지만, 성과관리의 대상은 대학에서 수행하는 교육과 연구, 봉사뿐만 아니라, 대학경영 전반에 이르는 대학의 활동 '전체'라고 할 수 있다.

또한 성과관리는 단순히 대학이 경영 혹은 교육·연구·봉사 활동 등을 통해 산출해 내는 결과물의 많고 적음을 관리하는 것만을 의미하지도 않는다. 그동안 많은 대학들이 일반재정지원사업비를 활용하여 성과관리 조직을 설치하고 성과분석을 위한 데이터시스템을 구축하고자 노력하였으나, 현황조사 결과에서 나타나는 것처럼 대부분 정부재정지원사업의 추진 및 성과 점검이나 대학정보공시 등의 자료를 활용한 경쟁 대학과의 비교 및 시각화 정도에 그치고 있는 것으로 나타난다. 일부 대학의 경우 중장기 발전계획에서 설정한 성과 목표의 달성 정도를 점검하기도 하지만, 데이터시스템에 축적하고 있는 자료를 체계적으로 분석하거나 결과를 환류하는 체계를 갖춘 대학은 많지 않다. 설사 수집된 자료를 분석한다고 하더라도 결과 보고에 필요한 실적을 간단히 계량화하는 정도에 그치는 경우가 대부분이며, 개선계획의 수립이나 새로운 제도, 정책, 프로그램 등의 개발에 분석 결과가 체계적으로 연계되는 경우는 더욱 찾아보기 어렵다.

진정한 성과관리는 단순한 점검이 아니라 체계적인 '분석'을 수반하며, 결과를 산출하는데 그치는 것이 아니라 해당 결과에 기반한 지속적 '환류' 과정을 포함한다. 즉, 중장기 발전계획이나 각 연도별 업무계획, 그리고 대학이 수행하고 있는 정부 재정지원사업 추진 계획 등에서 설정한 성과 목표를 기반으로 달성 여부를 점검하고, 달성 정도에 영향을 미친 요인들을 분석하며, 그 결과를 바탕으로 개선계획을 수립·추진하는 등의 환류 과정까지를 포함한다고 볼 수 있다.

따라서 성과관리 전담조직에는 분석 기능과 환류 기능을 동시에 수행할 수 있는 권한과 책임이 부여될 필요가 있다. 현황조사 결과에서도 나타나듯 많은 대학들이 성과관리 전담조직을 IR(institution research) 센터 또는 기획처로 응답하였으나, 실제로는 이들 두 조직의 기능을 통합한 형태가 성과관리 전담조직의 본래 기능에 보다 부합한다고 볼 수 있다. 대학의 성과를 분석하기 위한 자료를 수집하고 관리하며 총장이나 대학 내 부서 및 기관의 요청에 따라 자료를 분석할 수 있는 전문성을 갖춘 IR 센터의 기능과 성과분석 결과 및 시사점 등을 토대로 대학의 중장기 발전계획이나 각 연도별 업무 추진계획, 대학 재정지원사업 계획 등을 수정·보완할 수 있는 기획처의 기능이 유기적으로 결합되어야 대학의 자율 성과관리가 적절히 이루어질 수 있다.

나. 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축의 방향

대학이 자율적으로 성과를 관리할 수 있도록 지원하기 위해서는 대학 ‘내적’ 측면과 ‘외적’ 측면, 그리고 이들 두 측면을 뒷받침할 ‘법·제도적’ 측면의 세 가지 방향을 고려할 필요가 있다.

우선, 개별 대학이 자체 중장기 발전계획이나 업무계획, 혹은 재정지원사업 추진계획 등에 기반하여 성과를 점검하고 분석하며, 결과를 환류할 수 있는 ‘대학 내 성과관리 체제’를 갖출 필요가 있다. 대학 내 성과관리 체제는 단순히 성과관리를 전담하는 조직을 설치하는 것으로 완성되는 것이 아니다. 해당 조직의 위상은 어떠해야 하며, 기능 및 역할, 업무 범위, 주요 과업은 무엇이고, 이를 위해 내부 조직은 어떻게 구성해야 하는지, 어떤 인력을 선발·배치하고, 이들의 전문성 신장을 위해 어떤 노력이 필요한지, 성과관리 전담조직과 대학 내 다른 부서 또는 기관과의 협력 관계는 어떻게 설정하고, 성과 관련 자료의 발굴부터 수집, 관리, 분석, 환류 등으로 이어지는 성과관리 추진 체계는 어떻게 마련해야 하는지 등에 대한 종합적인 고민과 지원 노력이 필요하다. 특히, 각 대학이 더욱 집중해야 할 부분은 성과관리 전담조직의 ‘분석’ 역량이라고 할 수 있다. 성과관리 데이터베이스를 구축하는 것은 단순히 자료를 나열하거나 시각화하기 위한 것이 아니라, 교육이나 연구, 봉사 및 대학경영 관련 정책, 제도, 프로그램 등의 성과를 점검하고 해당 성과에 영향을 미친 주요 요인을 분석해 봄으로써 다양한 시사점을 도출하기 위한 것이다. 그 때문에 성과관리 데이터베이스의 내용이나 구조는 분석을 염두에 두고 설계되어야 하며, 성과관리 전담조직 또한 분석 전문성을 갖춘 인력들로 구성되고, 이들의 분석 역량을 강화하기 위한 대학 자체적인 지원 방안이 함께 마련되어야 한다. 성과관리 전담조직의 이러한 강력한 분석 역량은 결국 데이터 기반 의사결정(data-driven decision-making) 또는 증거기반 경영(evidence-based management)을 가능하게 하는 가장 중요한 원동력이라 할 수 있기 때문에 각 대학은 내부 성과관리 체제를 구축 과정에서 성과관리 전담조직의 ‘분석’ 기능을 강화하기 위한 방안 혹은 지원 체제를 우선적으로 검토할 필요가 있다.

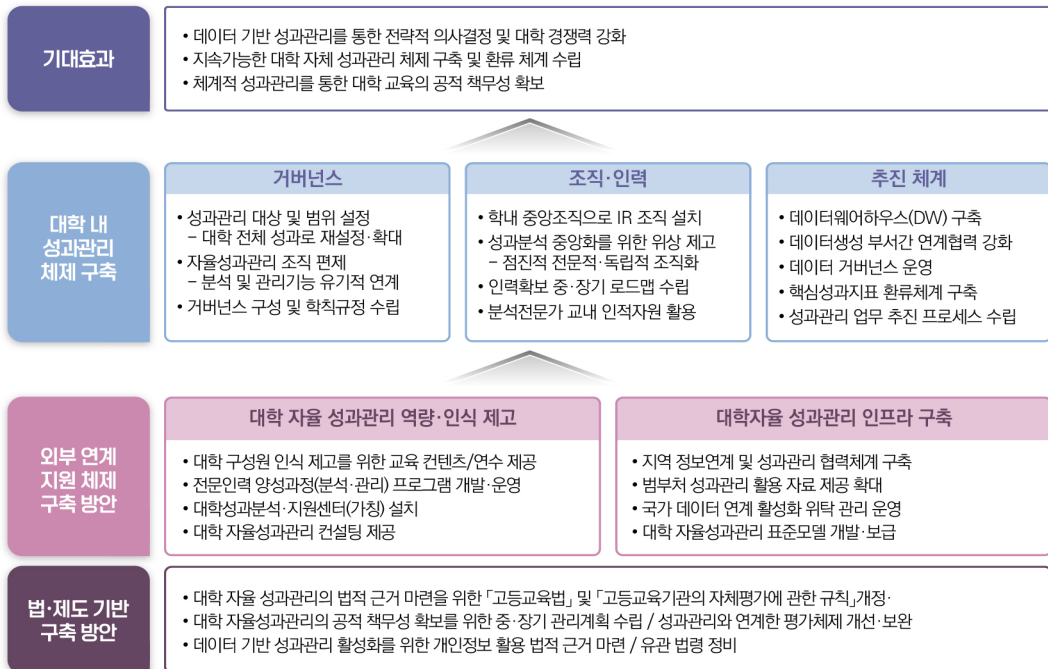
둘째, 자율 성과관리 체제 구축을 위한 대학 내부의 자체적인 지원 노력뿐만 아니라, 이를 뒷받침하기 위한 ‘대학 외부의 다양한 지원 노력’이 필요하다. 정부 재정지원사업을 통해 성과관리의 중요성이나 필요성은 대학들이 충분히 인지하고 있다. 그러나 성과관리의 대상이나 범위를 교육과 연구, 봉사, 대학경영 전반으로 확대하는 것에 대해서는 이견

이 있을 수 있으며, 성과관리 전담조직의 위상 제고나 규모 확대, 성과관리 데이터시스템 구축, 자료 수집 및 관리 체계 마련 등의 과정에서는 관련 부서나 기관의 부정적 혹은 비협조적인 모습들이 나타날 수 있다. 따라서 대학 자율 성과관리 체제 구축의 필요성이나 전담조직의 중요성, 성과관리를 위한 대학 내 부서 및 기관 협조의 필요성 등에 이해와 동의가 반드시 전제되어야 한다. 이를 위해 대학 내부의 노력뿐만 아니라, 교육부, 연구기관, 학회, 협회 등 대학 외부에서 제공하는 대학 자율 성과관리 관련 연수 프로그램과 교육 콘텐츠 등을 활용해 대학 구성원의 이해도를 높이는 것이 중요하다. 또한, 성과관리 전담인력의 전문성 강화를 위한 프로그램을 대학별로 마련하는 것은 현실적으로 불가능하거나 비효율적일 수 있으므로 외부 전문기관이나 단체의 체계적 지원이 필요하다. 대학 규모에 따라 성과관리 전담조직의 설치나 충분한 전문인력 배치가 불가능한 경우에는 대학 성과관리 업무의 일부를 외부 전문기관에 위탁해야 할 수도 있을 것이다. 그 외에도 최근 강조되고 있는 대학-지역사회 간 협력 정도나 지역사회 기여도 등을 분석하기 위해서는 대학 내부의 자료를 대학 외부의 자료들과 연계하여 분석할 필요가 있으며, 경우에 따라 건강보험이나 고등교육통계, 정부재정지원사업 정보 등 국가 수준의 데이터베이스와 연계가 필요할 수도 있다. 이처럼 대학의 자율 성과관리 체제가 활성화되고 분석 및 환류 기능이 더욱 강화되기 위해서는 대학 외부에서의 적극적인 지원이 반드시 필요할 것으로 보인다.

셋째, 대학 자율 성과관리를 위한 대학 내·외부의 지원을 뒷받침하기 위한 ‘법적·제도적 기반’ 마련이 필요하다. 교육이나 연구, 봉사, 대학경영 전반의 성과를 세밀하게 분석하기 위해서는 학생뿐만 아니라 대학 교원 개인 수준의 자료들을 연계해야 한다. 그러나 최근 개인정보 보호가 강화되면서 성과분석에 필요한 기초자료 생성이 어렵다. 특히, 학생의 가정 배경이나 졸업생의 취업 정보 등은 대학 교육의 성과를 분석에 필수적인 정보인데, 대학이 이를 자체적으로 수집하기 어렵고, 정확성을 보장하기도 힘들다. 따라서 국가 수준의 데이터베이스를 연계할 필요성도 제기된다. 이처럼 대학이 정교한 자율 성과관리 체제를 갖추고 유의미한 분석 결과들을 도출하기 위해서는 다양한 법적·제도적 기반도 함께 마련되어야 할 것으로 보인다.

2. 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

이 절에서는 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안을 단계적으로 제안하고자 한다. 대학 자율 성과관리란 각 대학의 중장기 발전계획에 따라 수행되는 교육, 연구, 봉사뿐만 아니라, 정부 재정지원사업을 비롯한 다양한 사업 및 프로그램 추진 과정에서 나타나는 성과에 대한 체계적인 분석을 통해 목표한 성장을 유도하는 일련의 과정을 의미한다. 대학 자율 성과관리의 의미를 구현하는 데 필요한 지원 체제 구축의 기본 방향은 ‘대학 내 체제 구축’과 ‘외부 지원 체제 구축’, 그리고 이들 두 영역을 뒷받침할 수 있는 ‘법적·제도적 기반’으로 구조화할 수 있다. 먼저 대학 내 체제 구축 방안은 대학 자율 성과관리 방향에 맞춰 개별 대학이 스스로 자율 성과관리 체계를 어떻게 구축해야 하는지에 대한 방안이며, 대학 차원의 세부 추진 전략을 제시하였다. 다음으로 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안은 대학 자율 성과관리 방향과 대학 내 성과관리 체제를 ‘지원’하기 위한 방안이며, 외부 지원 체제와 법적·제도적 기반을 포함한 정책과제를 제시하였다. 정책 추진과제의 세부 내용은 연구의 분석 결과와 전문가 자문을 종합적으로 검토하여 도출하였다. 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축의 기본 방향과 추진과제를 도식화하면 [그림 V-2]와 같다.



[그림 V-2] 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 기본 방향 및 추진과제

정책과제 제안을 위해 ‘대학 내 체제 구축 방안’을 기반으로 영역별 주요 결과를 종합하여 정책 목표를 도출하였으며, 이를 실현하기 위한 세부 추진 전략을 정책과제로 제시하였다. 구체적으로 주요 결과를 <표 V-1>과 같이 유목화하고, 유목화된 내용을 중심으로 대학 내 성과관리 구축 방안을 제시하고 이를 지원하기 위한 정책 추진목표와 정책과제를 도출하였다. 우선순위를 고려하여 최종적으로 3개의 추진목표와 10개의 정책과제를 도출하였고, 각 과제별로 제안배경과 필요성 및 추진과제를 제시하였다.

〈표 V-1〉 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

영역	주요 결과	대학 내 자율 성과관리 체제 구축	추진목표	정책과제
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> 대외평가와 재정지원사업 정량지표관리 중심으로 성과관리가 제한적 수준으로 이루어짐(연구는 거의 고려되지 않음) 대학 자율 성과관리를 위한 조직 미흡 대학 자율 성과관리를 위한 독립적 거버넌스 및 규정 부재 	<ul style="list-style-type: none"> 대학 전체(교육·연구·봉사 및 대학경영) 성과를 성과관리 대상으로 재설정 분석조직과 관리조직으로 자율 성과관리 조직 편제 대학 자율 성과관리를 위한 독립적 거버넌스 수립 및 학칙·규정 수립 	<p>법·제도 기반 조성</p>	<ol style="list-style-type: none"> ① 대학 자율 성과관리의 법적 근거 마련 ② 공적 책무성 확보를 위한 정책·제도 개선 ③ 데이터 기반 성과관리 활성화를 위한 유관 법령 정비
조직·인력	<ul style="list-style-type: none"> IR의 기능과 역할에 대한 대학의 이해 부족과 담당 사무의 불명확함 학내 다양한 자료를 수집하기 위한 IR 조직의 권한 부재 안정적·전문적 IR 업무 수행을 위한 전담 전문인력 확보 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> 학내 중앙조직으로 IR 기능·역할 구성·운영 성과분석 중앙화를 위한 IR 조직 위상 제고 전담 전문인력 확보 중·장기 로드맵 수립 분석 전문가 대안을 위한 교내 인적자원 활용 	<p>역량·인식 제고</p>	<ol style="list-style-type: none"> ④ 대학 구성원 자율 성과관리 인식 제고 프로그램 개발·운영 ⑤ 대학 성과 분석·관리 전문인력 양성과정 개발·운영 ⑥ 대학 성과관리 지원 전문기관 지정·운영 ⑦ 대학 자율 성과관리 컨설팅 지원
추진체계	<ul style="list-style-type: none"> 각 부서·사업 담당자별 별도의 데이터베이스를 구축·관리, 협조를 통해 필요데이터 수집 대학 전체의 성과를 조망하는 객관적 데이터의 생산과 관리, 분석 소홀 주요 의사결정자 중심의 성과분석 결과 활용 및 제한적 환류 	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 데이터웨어하우스(DW) 구축 데이터 생성 부서 간 연계·협력 강화 체계적인 데이터 관리를 위한 데이터 거버넌스 운영 핵심 성과지표 환류 체계 및 성과관리 업무 추진 프로세스 수립 	<p>인프라 구축</p>	<ol style="list-style-type: none"> ⑧ 지역 정보연계 및 성과관리 협력체계 구축 ⑨ 국가 수준 성과관리 활용자료 공유 확대 ⑩ 대학 자율 성과관리 표준안 개발·보급

가. 대학 내 자율 성과관리 체제 구축

1) 대학 자율 성과관리를 위한 거버넌스 구축·운영

가) 제안배경

여전히 대학들은 성과관리 전담조직을 기획처로 동일시하는 등 대학 내 체제 구축이 미흡한 수준이다. 대학 자율 성과관리 체제는 대학의 성과를 분석하기 위한 자료를 수집하고 관리하며 총장이나 대학 내 부서 및 기관의 요청에 따라 자료를 분석할 수 있는 전문성을 갖춘 IR 센터의 기능과 성과분석 결과 및 시사점 등을 토대로 대학의 중장기 발전 계획이나 각 연도별 업무 추진계획, 대학 재정지원사업 계획 등을 수정·보완할 수 있는 기획처의 기능이 유기적으로 결합 되어야 한다. 이에 성과의 분석 기능을 담당하는 IR 센터와 환류 기능을 수행하는 기획처로 성과관리 조직을 편제하는 것이 필요하다.

또한 지속 가능한 성과관리를 위해서는 대학 성과에 대한 구성원의 합의된 정의가 필요하다. 현황조사 결과에서 알 수 있듯이 대다수 국내 대학에서는 대외평가 및 재정지원사업의 지표관리 중심으로 성과관리가 제한적으로 이루어지고 있는 것으로 나타나며, 이와 대조적으로 연구성과 분석은 소수의 대학에서만 수행하고 있는 것으로 나타나 대학의 본연의 기능인 교육, 연구, 봉사의 성과가 균형적으로 관리되고 있지 못하고 있음을 알 수 있다. 점차 대학 스스로의 성과관리를 통한 경쟁력 강화가 중요해지는 만큼 정부의 재정 지원사업과 연계된 성과관리를 포함하여 각 대학의 비전, 중장기 발전계획, 혁신전략 등에 맞춰 종합적인 성과관리가 이루어질 수 있도록 성과관리의 대상 및 범위를 ‘대학 전체’의 성과로 재설정할 필요가 있다.

종합해보면 안정적인 대학 자율 성과관리를 위해서는 성과관리에 관한 독립적인 거버넌스를 구축하여 운영하는 것이 필요하다. 예컨대 성과에 대한 정의를 비롯하여 성과관리의 절차, 방법, 담당조직과 관련 부서간의 업무 협력 체계, 위원회 구성과 운영에 관한 사항 등을 관련 학칙과 규정으로 수립하여 운영하는 것이 필요하다.

as-is	to-be
<ul style="list-style-type: none">• 대외평가와 재정지원사업의 정량지표 관리 중심으로 성과 관리가 제한적 수준으로 이루어짐• 연구는 성과관리 대상으로 거의 고려되지 않음• 대학 자율 성과관리를 위한 조직 설치 및 거버넌스 구축 미흡	<ul style="list-style-type: none">• 대학 자율 성과관리는 교육, 연구, 대학경영, 지역사회 협력 등 대학 전체의 성과를 대상으로 이루어져야 함• 대학 자율 성과관리를 위한 조직 편제 및 독립적 거버넌스 수립

나) 추진과제

■ 대학 자율 성과관리 대상 및 범위 설정

대학 자율 성과관리의 대상은 대학에서 수행하는 교육과 연구, 봉사뿐만 아니라 이를 지원하는 대학경영 전반에 이르는 대학의 활동 ‘전체’를 포함해야 하며 전체적인 성과관리를 통해 변화와 성장을 추진해 나가야 한다. 현재 대학의 성과관리는 중장기 발전계획, 대외평가 및 재정지원사업 등에서 요구되는 성과지표들이 행정부서와 학부(과)별로 분절적으로 관리되고 있어 통합된 체계를 갖춰 성과관리 대상과 범위가 대학 전체의 성과로 인식되는 것이 필요하며, 대학의 비전과 인재상, 중장기 발전계획 등과 연계되어 지속적으로 분석과 환류가 이루어지는 것이 필요하다(〈표 V-2〉 참고).

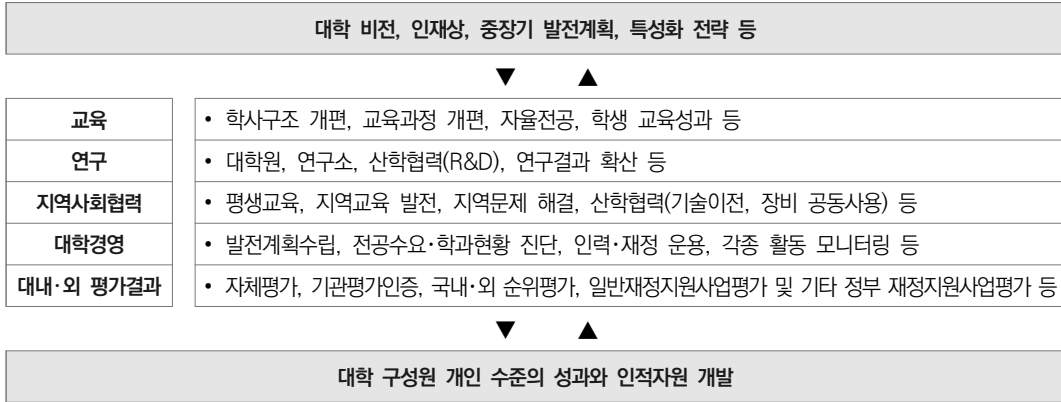
먼저 교육성과에는 학사구조 개편, 교육과정 개편, 자율전공, 학생 교육성과 등이 포함될 수 있으며, 연구성과에는 대학원, 연구소, 산학협력(R&D), 연구결과 확산 등이 포함될 수 있다. 아울러 지역사회 협력은 평생교육, 지역교육 발전, 지역문제 해결 등이 있을 수 있으며 대학경영은 발전계획수립, 전공수요·학과현황 진단, 인력·재정 운용, 각종 활동 모니터링 등이 포함될 수 있다. 그뿐만 아니라 대학의 성과는 체계적으로 수립한 계획에 따라 수행한 업무와 활동으로 인해 나타나는 정성적·정량적 발전과 변화(서영인, 2013) 이기에 대학의 자체평가뿐만 아니라 기관평가인증, 국내·외 순위평가, 일반재정지원사업 및 기타 정부 재정지원사업 평가결과에 대한 분석도 성과관리 대상에 포함되어야 할 것이다. 예컨대 대학혁신지원사업에서 수립한 계획에 따라 대학이 추진한 업무와 활동은 궁극적으로 대학 교육의 혁신을 의도하기에 각종 평가결과에 대한 분석과 환류, 그로 인한 개별 대학의 실질적인 변화와 성장도 성과관리의 대상으로 다루어질 필요가 있다.

이와 관련하여 미국 노스캐롤라이나 대학교 채플힐에서는 대학 수준의 성과관리를 위해 단계적으로 중장기전략계획-단기전략계획-전략목표의 성과를 모니터링할 수 있는 성과지표를 개발하여 제시하고 있으며 교육, 연구, 경영, 공익의 성과와 그 성과의 질을 측정하는 지표 개발에 초점을 두고 있어 국내 대학의 자율 성과관리 대상 및 범위와 관련해 시사하는 바가 크다. 성과관리의 가장 기본은 대학 구성원 개인 수준의 성과관리로 교수, 직원 등 직무에 따른 목표의 달성과 인적자원 개발을 의미한다. 단계적으로 개인 수준의 성과가 조직 수준의 성과와 연계되어 대학의 전략계획과 일관된 방향성을 가진다.

이상의 내용을 종합하면 〈표 V-2〉와 같다. 점차 대학 스스로의 성과관리를 통한 경쟁력 강화가 중요해지는 만큼 정부의 재정지원사업과 연계된 성과관리를 포함하여 각 대학

의 비전, 중장기 발전계획, 혁신전략 등에 맞춰 종합적인 성과관리가 이루어질 수 있도록 성과관리의 대상 및 범위를 ‘대학 전체’의 성과로 재설정할 필요가 있다.

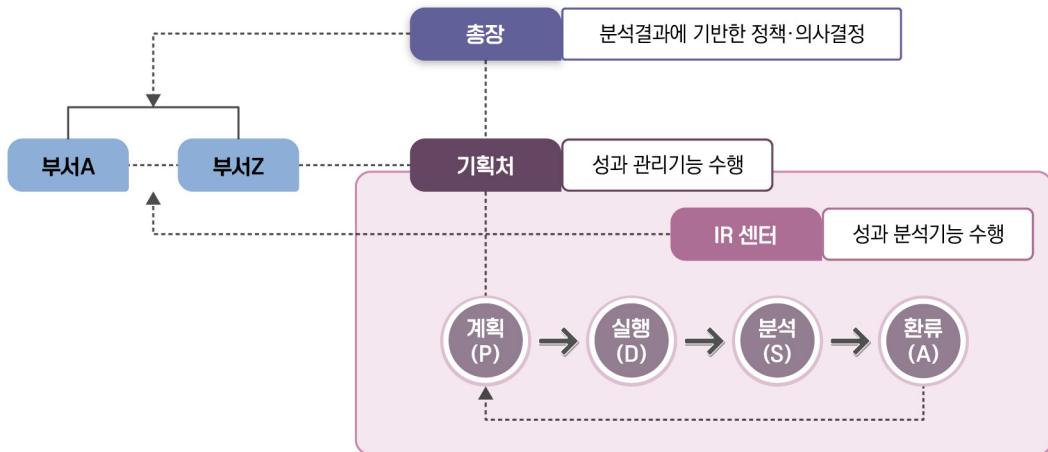
〈표 V-2〉 대학 자율 성과관리 대상 및 범위(안)



■ 성과 분석조직과 관리조직으로 자율 성과관리 조직 편제

이 연구는 성과의 분석 기능을 담당하는 IR 센터와 환류 기능을 수행하는 기획처로 대학 자율 성과관리 조직을 편제할 것을 제안한다. 특히 성과의 분석 기능을 강화하기 위해서는 이를 전담하는 조직으로 IR 센터 설치를 고려해볼 수 있다.

개별 대학의 대학 자율 성과관리 조직은 대학의 성과를 분석하기 위한 투입-과정-산출과 관련한 자료를 수집하고 관리하며 총장이나 대학 내 부서 및 기관의 요청에 따라 자료를 분석할 수 있는 전문성을 갖춘 IR 센터의 기능과 성과분석 결과와 제안사항 등을 토대로 중장기 발전계획과 각 연도별 업무 추진계획, 대학 재정지원사업 계획 등을 개선할 수 있는 기획처의 기능을 모두 갖추는 것이 필요하다(그림 V-3) 참고).



[그림 V-3] 대학 자율 성과관리 조직 편제(안)

면담에 참여한 대학들은 대체로 기획처 산하에 IR 기능을 담당하는 조직을 포함하고 있는 구조로 조직을 갖추고 있는 것으로 나타난다. 대학 중장기 발전계획 수립, 핵심성과 지표 달성 모니터링 및 결과 환류 등 성과관리 행정은 주로 기획처에서 담당하며 여기서 IR 조직이 성과평가를 위한 데이터 수집과 분석을 담당하는 것으로 나타난다. 다만 이러한 경우 IR 조직의 분석과 대상의 범위가 기획처 관련 사무로 제한될 소지가 있어 장기적으로는 기획처와 같은 행정조직과 물리적으로 분리된 구조에서 대학 전체와 유기적으로 '협업'할 수 있는 체계를 만들어 가는 것이 필요하다.

■ 대학 자율 성과관리를 위한 거버넌스 구성 및 학칙·규정 수립

대학 자율 성과관리 체제가 안정적으로 운영되기 위해서는 성과관리에 필요한 학칙·규정을 독립적으로 수립해야 한다. 실제 많은 대학들이 성과관리에 대한 독립적인 규정을 제정하고 있지 않은 상황으로(이길재 외, 2023: 261), 자율 성과관리를 위해서는 성과관리 거버넌스를 정립하고 관련 규정을 수립하는 것이 중요하다. 성과관리 거버넌스는 대학의 성과를 효율적으로 관리하기 위해 목표 수립에서 집행, 성과분석 및 환류 단계에 이르기까지 주체별 필요한 과업들이 체계적으로 분담된 추진체계를 의미하며 근거 규정과 지침을 학칙으로 명시·제도화하는 것이 바람직하다.

이와 관련하여 충청권 국립대학 공동 교육혁신센터(CHEC)은 성과관리 거버넌스 영역에 대한 컨설팅 항목으로 <표 V-3>과 같이 제시하고 있다.

〈표 V-3〉 성과관리 거버넌스 영역 현황 분석 및 컨설팅 내용

구분	내용	관련 자료
총괄 성과관리위원회	<ul style="list-style-type: none"> 위원회 구성 및 기능 위원회 운영현황 	① 총괄 성과관리위원회 운영 규정, 체계도, 구성 현황
재정지원사업 성과관리위원회	<ul style="list-style-type: none"> 위원회 구성 및 설치근거 위원회 운영의 차별성 	② 총괄 성과관리위원회 기본 계획 ③ 주요 재정지원사업 성과관리위원회/자체 평가위원회 운영 규정, 체계도, 구성 현황
자체평가체계	<ul style="list-style-type: none"> 자체평가체계 구성의 다양성 위원회 구성 및 기능 	④ 대학 자체평가 기본계획 ⑤ 중장기 발전계획

출처: 차지철 외(2024: 128) 일부를 발췌하여 수정·보완

기본적으로 총괄 성과관리위원회, 주요 재정지원사업별 성과관리위원회, 자체평가위원회가 별도로 갖춰져 각 위원회별 운영 규정, 체계도, 구성 현황 등이 명시화될 필요가 있다. 다음 〈표 V-4〉는 대학들에게 참고할 만한 사례가 될 수 있다. 대학별 성과에 대한 합의된 정의, 성과관리의 절차와 방법, 담당 조직과 관련 부서 간의 업무 협력체계 등을 반영하여 위원회별 구성, 기능, 운영에 관한 사항 등을 관련 학칙과 규정으로 수립하여 운영하는 것이 필요하다.

〈표 V-4〉 성과관리 거버넌스 구성(예시)

거버넌스		주요 내용	관련 규정	
총괄 성과관리위원회	구성	• 총장을 위원장으로 총 15인(본부 보직자 12인, 학생 대표 2인)으로 구성	성과관리위원회 규정	
	기능	• 대학 종합발전계획에 따른 성과관리계획 수립 • 대학 종합발전계획 및 주요 재정지원사업 운영의 총괄 점검 및 성과에 대한 분석·평가·환류		
	운영	• 학기별 최소 2회 이상 운영		
대학혁신지원사업 성과관리위원회	구성	• 총장을 위원장으로 총 15인(본부 보직자 12인, 학생 대표 2인)으로 구성	대학혁신위원회 규정	
	기능	• 중장기 발전계획 및 특성화 계획에 따른 사업 운영 총괄 점검 및 종합 투자계획 수립·관리		
	운영	• 학기별 최소 2회 이상 운영		
자체평가 추진체계	자체평가 기획위원회	구성	자체평가 규정	
		기능		• 자체평가 기본계획 수립 및 조정, 자체평가 대상·기준·방법, 결과 반영 및 제도 개선
		운영		• 위원장 필요시 / 재적위원 과반수 소집 요구 시
	자체평가 실무위원회	구성		• 기획처장을 위원장으로 하고 위원장이 지명하는 교원 및 각 행정부서 팀장을 위원으로 구성
		기능		• 성과평가 및 평가결과 확정, 핵심성과지표 기준 및 관리 부서 지정·관리
		운영		• 위원장 필요시 / 재적위원 과반수 소집 요구 시

거버넌스	주요 내용		관련 규정
성과분석 조직(팀)	구성	• 센터장(팀장), 기획팀장, 교내 성과조직 팀장 등	기획처 내 조직 설치 및 운영 지침
	기능	• 기획처가 성과관리 컨트롤타워 기능 수행, 교내 각 부서 성과분석 및 관리	
	운영	• 연 1회 교육·연구·산학 영역별 성과분석·관리	

출처: 고려대학교(n.d.), 성균관대학교(2023: 2), 충북대학교 규정집(2024)의 내용을 참고하여 재구성

〈표 V-5〉 성과관리 거버넌스 구축·운영: 주요 방안 및 추진 주체

주요 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 대학 전체(교육·연구·봉사 및 대학경영) 성과를 성과관리 대상으로 재설정	✓		대학
• 분석조직과 관리조직으로 자율 성과관리 조직 편제	✓		
• 대학 자율 성과관리를 위한 독립적 거버넌스 수립 및 학칙·규정 수립	✓		

2) 대학 자율 성과관리 조직 구성 및 운영

가) 제안배경

IR의 핵심적인 기능은 학내 데이터를 체계적으로 수집·관리·분석하고 대학의 정책과 의사결정을 지원하는 것으로(이길재 외, 2023), 대학 자율 성과관리의 성과의 ‘분석’ 기능을 강화하고 이를 전담하는 조직으로 IR 센터를 설치하는 것이 필요하다. 연구 결과에서도 알 수 있듯이, 대학들이 IR 센터를 위시하여 전담조직을 먼저 만들어 놓고 조직의 과업을 고민하는 것으로 나타나며, 일부 대학의 경우 IR 조직이 특정 정부 재정지원사업 성과관리 조직으로 운영되기도 한다. 이는 IR의 기능과 역할에 대한 대학의 이해가 부족하고 그로 인해 IR 조직의 담당 사무가 불명확하기 때문이다.

일본 사례의 경우에도 초기 성과관리를 완전한 대학의 자율에 맡겼으나 의도했던 성과를 거두지 못한 것으로 나타난다. 이에 공적 책무성 기제인 기관인증평가를 통해 대학이 각 영역별 활동에 대한 정보 수집과 분석을 담당하는 IR 활동을 수행하고, 그 결과를 학내에 공유하여 개선에 활용하는 체계를 갖추도록 요구하고 있다. 그뿐만 아니라 미국과 영국 사례에서도 알 수 있듯이 향후 대학 성과관리는 성과에 대한 체계적인 분석을 통해 대학의 발전을 견인하는 것이 핵심이며 이를 수행하는 IR 조직을 갖추는 것이 국제 표준으로 자리 잡고 있다. 다만 일본은 IR 수행을 위한 단일 전문조직 설치를 의무화하지 않으며 대학의 상황에 따라 분산된 체계를 갖추는 것도 허용하고 있어, 대학의 여건과 규모에 맞는 IR 조직을 구성·운영하는 것이 필요하다.

아울러 IR의 분석 결과가 주요 의사결정자에게 전달되어 대학의 의사결정에 반영되고, 이를 통해 대학의 교육, 연구, 봉사 및 이들을 지원하는 대학 경영의 혁신을 가져오기 위해서는 IR 조직의 위상을 강화할 필요가 있다. 실제 면담 결과에서도 IR 조직이 본부 처 산하로 운영되는 것이 가장 일반적이며, 총장 직속에서 기획처 산하로 직제가 변경되기도 한다. 이러한 현상의 가장 큰 원인은 IR 조직에 학내의 다양한 자료들을 수집하기 위한 권한이 없기 때문이다. 따라서 장기적으로 IR 조직의 권한과 위상을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

한편 체계적이고 안정적으로 대학의 IR을 수행하기 위해서는 전문인력을 확보하는 것이 관건이나 현황조사와 면담조사 모두에서 비수도권 소규모대학일수록 역량을 가진 인력을 확보하는 것 자체가 쉽지 않은 것으로 나타나고 있다. 이에 전담 전문인력 배치와 확보를 위해 대학 차원의 중·장기적인 로드맵 수립과 함께 교내 인력 자원 활용 방안을 마련하는 것이 필요하다.

as-is	to-be
<ul style="list-style-type: none"> IR의 기능과 역할에 대한 대학의 이해 부족과 담당 사무의 불명확함 학내 다양한 자료를 수집하기 위한 IR 조직의 권한 부재 안정적·전문적 IR 업무 수행을 위한 전담 전문인력 확보 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> 학내 데이터를 발굴·수집·분석하고 의사결정을 지원하기 위한 중앙조직으로 IR 기능과 역할 구성 성과분석의 중앙화와 대학의 주요 의사결정을 지원할 수 있도록 IR 조직의 위상 제고 전담 전문인력 배치·확보를 위한 로드맵 수립 분석 전문가 대안을 위한 교내 인적자원 활용

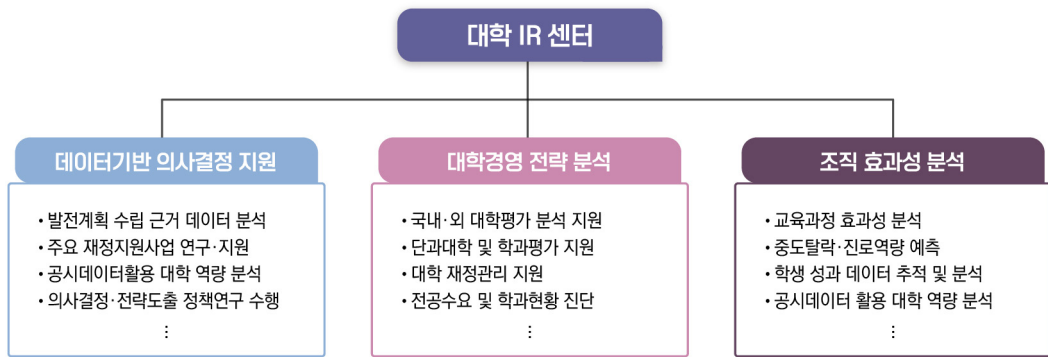
나) 추진과제

■ 학내 중앙조직으로 IR 기능 및 역할 구성·운영

전략적 의사결정을 통해 대학의 발전을 견인하기 위해서는 학내 중앙기구로 IR 조직이 핵심 기능을 수행해야 하며 IR 조직의 기능과 역할을 체계적으로 구성하여 운영하는 것이 필요하다. 국내 대학 IR 조직의 역할을 분석한 연구들을 살펴보면 국내 대학 IR 부서에 요구되는 역할은 중장기 발전계획과 연계된 대학 전반의 성과관리라고 볼 수 있다 (이길재 외, 2024; 이은정·이은택, 2023 등). 실제 현황조사 결과에서도 전담조직이 있는 대학의 경우 해당 조직에서 ‘교육성과 및 교육여건 개선’, ‘대학 주요 의사결정 활용 등 증거기반경영실현’, ‘대학기관평가인증 등 대외평가 대응’, ‘중장기 발전계획 및 특성화 전략 재정립’을 고루 포괄하고 있는 것으로 나타난다. 기존의 성과관리가 주로 교육의 질 제고와 대외평가 및 재정지원사업 성과관리에 집중되었다면 IR 조직은 대학 전체 모

든 영역의 성과분석을 수행하며 성과관리의 핵심 축을 담당하도록 조직의 기능과 역할을 구성해야 한다. 아울러 대학 각 영역에 필요한 의사결정을 지원하기 위해 데이터 기반의 근거를 도출하는 역할을 수행해야 한다. 이와 관련하여 이길재 외(2023)는 성과관리 전담조직 구성을 데이터기반 의사결정 지원팀, 대학경영 전략 분석팀, 조직 효과성 제고팀으로 세분화하고 있다. 먼저 데이터 기반 의사결정 지원팀은 대학의 의사결정을 지원하기 위해 필요한 데이터 제공, 분석, 정책 제안 등을 수행한다. 대학경영 전략 분석팀은 데이터 분석과 그 결과를 제공하며 대학 전체 데이터를 종합적으로 분석하고 내·외부에 제공하는 역할을 수행한다. 마지막으로 조직 효과성 제고팀은 학생의 교육적 성장을 위해 학생 개인의 학업과 교육과정 효과성을 분석하고 제공하는 일을 수행한다.

이상의 내용을 종합하여 학내 중앙조직으로서 요구되는 IR 조직의 기능과 역할의 구성은 [그림 V-4]와 같이 제안될 수 있다.



[그림 V-4] 대학 IR 조직 기능 및 역할 구성(안)

출처: 이길재 외(2023: 261-262), 이은정·이은택(2023: 123), 차지철 외(2024: 12)를 바탕으로 이 연구의 현황조사 문항 'A7. 성과관리 조직의 역할'을 활용하여 구성하였음

■ 성과분석의 중앙화를 위한 IR 조직 위상 제고

대학 운영 전반의 의사결정을 지원하는 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 대학 중앙기구로서 IR 조직을 최고 의사결정권자인 총장, 부총장 직속 또는 기획처에 설치하는 것이 필요하다. 현황조사와 면담조사 결과를 종합해보면, 최근 기획처를 중심으로 하여 IR 조직을 포함한 성과관리 체계를 갖추는 것이 일반적인 경향으로 나타나고 있다. 만일 기획처가 성과관리를 주도할 경우 재정지원사업 등은 사업 운영을 위한 전담조직을 별도로 운용하면서 기획처는 본연의 기획 및 전략 수립 업무에 집중해야 할 것이다. 다만 IR

조직이 ‘대학 전체’의 성과를 분석 대상으로 한다는 점에서 IR 조직은 점진적으로 독립성과 전문성을 가진 총장 직속기구로 발전할 필요가 있다. 교육, 연구, 지역사회협력, 경영모두를 포괄하기 위해서는 대학 전체의 자료 수집과 분석이 IR 조직으로 집중될 필요가 있으며(Volkwein et al., 2012), 이를 위해서는 IR 조직의 대학 내 위상이 제고될 필요성이 있다. 국내의 경우 의사결정 지원을 위한 각종 기능이 여러 본부 조직과 위원회에 혼재되어 분산된 거버넌스의 형태의 특성을 보이는 반면 미국의 경우 이를 IR 수행 조직에 집중시키고 있는 것으로 나타난다(장덕호, 2015).

한편 교육혁신본부나 교육혁신센터 내에 IR 조직을 설치하고 있는 많은 대학들이 ‘교육’ 성과 분석에 한정되어 대학 성과관리를 하고 있는 상황이다. 이는 대학이 스스로 핵심 성과를 무엇으로 정의하느냐와도 관련되며, 그에 따라 IR 조직의 위치를 다르게 설정하고 있음을 보여준다. 장기적으로 교육을 포함한 연구, 지역사회협력, 대학경영 등을 총괄적으로 분석·진단하기 위해서는 대학별로 IR 조직의 적절한 위치를 고민할 필요가 있다. 예컨대 성과분석이 교육에 한정되지 않도록 교육혁신본부(센터)를 포괄하는 형태의 분석전담조직으로 IR 조직을 두는 것이 바람직하다. 이상의 국내 대학 IR 조직의 점진적 발전 단계와 단계별 주요 특징을 <표 V-6>과 같이 제시하였다.

<표 V-6> 국내 대학 IR 조직의 점진적 발전 단계(안)

구분	기획처 산하 조직	▶	총장 직속기구
유형	<ul style="list-style-type: none"> • 소규모 임시조직 • 기획처 내 분석(IR) 조직 배치 		<ul style="list-style-type: none"> • 전문적·독립적 관료조직 • 처장급 위상의 책임자 배치
업무	<ul style="list-style-type: none"> • 다른 팀과 분석활동 함께 수행 • 의사결정 필요시 분석 수행 • 해당 부서에 자료 요청 • 수평적 관계, 단순 업무 분담 		<ul style="list-style-type: none"> • 대학 전체 분석 기능과 연구 집중화 • 전략기획, 싱크탱크 역할 수행 • 대학 내 모든 자료 총괄 • 전문화된 업무 분담과 위계
주요 고객	<ul style="list-style-type: none"> • 기획처장, 총장 		<ul style="list-style-type: none"> • 총장 및 학내 다양한 구성원
특징	<ul style="list-style-type: none"> • 기획처 조직 규모·기능 비대화 • 기획처가 가진 기본 위상·안정성 • 부서 간 연계·협력 용이한 구조 • 석사학위나 관련 업무경력 보유 • 소규모·중규모 대학 		<ul style="list-style-type: none"> • 증거기반 경영을 위한 최적화 구조 • 총장 의지에 따라 지속가능성 좌우 • 정책개발·의사결정을 위한 직보 기능 • 일정 규모의 박사학위 소지자 • 대규모 대학, 전형적 미국식 구조

출처: 신현석 외(2015: 208), 장덕호(2015: 265-266), Volkwein et al.(2012)의 내용 일부를 참고하여 재구성

■ 전담 전문인력 확보를 위한 중·장기 로드맵 수립

안정적·전문적으로 대학의 IR을 수행할 전담 전문인력 배치와 확보를 위해 대학 차원

의 중·장기적인 로드맵 수립이 필요하다. 데이터 발굴·수집·관리·분석을 위해 적합한 전문인력을 확보하는 것은 대학 IR의 성패를 가늠하는 일임에도 불구하고 연구 결과에서도 알 수 있듯이, 대다수의 대학에서 IR을 전담할 수 있는 전문인력을 채용·배치하는 데 어려움을 겪는 것으로 나타난다.

이러한 맥락에서 면담에 참여한 대학 중 두 곳(EE, FF대학교)은 자체 정규 직원들을 대상으로 직무 교육을 통해 IR 기반 새로운 대학 성과관리 운영 체계에 대응하고 있는 것으로 나타나 이를 대안으로 고려해 볼 만하다. 대학 자율 성과관리를 위해 가장 중요한 요건은 인력의 안정성과 그로 인한 지속가능성으로 정리될 수 있다. 반면 정해진 정원 안에서 새로운 IR 부서에 정규 직원을 배치하는 것은 대학 거버넌스 구조와 역학관계의 특성상 쉽지 않은 일이다. 하지만 대학 자율 성과관리가 지속가능성을 갖기 위해선 업무 고도화를 통해 IR 조직의 학내 위상을 높이고 정규 직원을 중심으로 운영되는 구조가 되도록 인력확보를 위한 중·장기적 로드맵 수립이 반드시 필요하다. 하단의 예시는 이와 같은 차원에서 대학들에게 참고할 만한 사례가 될 수 있다.

〈표 V-7〉 IR 업무 중·장기 추진 계획(예시)

구분	현 상황	1단계	2단계	3단계
개요	정보공시 대응	IR업무 효과성 검증	IR업무 확장	IR조직 독립운영
업무 범위	<ul style="list-style-type: none"> 대학정보공시 고등교육통계 각종 통계 대응 	<ul style="list-style-type: none"> 전 단계 업무 데이터웨어하우스(DW) 구축 샘플 IR업무 추진 	<ul style="list-style-type: none"> 전 단계 업무 데이터 반입 확대 성과관리시스템 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 전 단계 업무 IR업무 대학 전반으로 확대
IR 업무 추진 방식	<ul style="list-style-type: none"> 현행 방식 	<ul style="list-style-type: none"> IR(분석)파트 신설 IR파트 포함 실무부서로 구성된 TF를 통한 업무 추진 	<ul style="list-style-type: none"> IR파트 포함 실무부서로 구성된 TF를 통한 업무 추진 	<ul style="list-style-type: none"> IR팀 분리 독립
정원 조정	<ul style="list-style-type: none"> 팀원 1명 	<ul style="list-style-type: none"> 파트장 1명(정규) 팀원 1명 	<ul style="list-style-type: none"> 파트장 1명(정규) 팀원 3명 이내 	<ul style="list-style-type: none"> 팀장 1명(정규) 팀원 4명 이내

주: 파트장/팀장은 IR 업무 총괄, 통합 데이터베이스 구축, 행정업무 효율화 TF 운영 수행

출처: EE대학교(2024)의 자료를 요약·수정하여 제시

■ 분석 전문가 대안을 위한 교내 인적자원 활용

전담 전문인력 충원이 어려울 경우, 교내 인적자원을 활용하여 분석 전문가를 발굴하는 방안을 고려할 수 있다. 연구 결과에 따르면, IR 조직 운영에서 대학이 겪는 가장 큰 어려움은 인력 문제로 이는 수도권과 비수도권 대학 모두에서 나타나며 특히 규모가 작은 대

학일수록 인력 문제가 두드러지는 것으로 나타난다. 소·중규모 대학은 가용 자원에 한계가 있기 때문에 대학 내 자원을 최대한 활용할 수 있는 방안이 필요하다. 이러한 맥락에서 JA(Joint Appointment) 교수 채용 방안을 고려할 수 있다. JA(Joint Appointment) 교원은 2개 이상의 학부(과)·전공 또는 교육기관 등에 소속되어 교육 및 연구 협력을 촉진하는 이중 소속 제도를 의미한다(박동 외, 2009). 예컨대 분석 역량을 갖춘 JA 교수를 채용할 경우 학과와 IR 센터에 이중 소속을 두고 IR 센터에서 분석 전문가로 활용할 수 있다.

또한 교내 교원을 활용하는 방안도 고려해 볼 수 있다. IR 전문가에게는 분석 기술뿐만 아니라 소속 대학과 대학 내 의사결정 과정을 이해하는 능력, 대학을 둘러싼 정치·사회·환경적 맥락을 이해할 수 있는 능력도 요구된다(이지혜, 2023: 1141; Terenzini, 1993: 3-6). 즉, 단순한 분석을 넘어 데이터를 통해 대학발전에 필요한 통찰력을 제공할 수 있는 전문성을 의미한다. 이러한 차원에서 교내 교원들은 IR 역량을 갖춘 전문가라고 볼 수 있다. 교내 교원들은 정책연구과제 방식으로 IR 조직과의 연구 협력을 추진할 수 있으며 수업시수 감면, 수당 지급, 총장 직속 보고 등 행·재정적 인센티브를 부여하는 방안을 함께 제안한다.

〈표 V-8〉 성과관리 조직 구성·운영: 주요 방안 및 추진 주체

주요 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
<ul style="list-style-type: none"> • 학내 중앙조직으로 IR 조직 기능 및 역할 구성 • 성과분석의 중앙화를 위한 IR 조직 위상 제고 • 전담 전문인력 확보를 위한 중·장기 로드맵 수립 • 분석 전문가 대안을 위한 교내 인적자원 활용 	✓	✓ ✓	대학

3) 대학 자율 성과관리 추진 체계

가) 제안배경

대학 내 성과관리 체제는 거버넌스, 조직·인력, 그리고 성과관리 추진 체계를 갖추는 것이 중요하다. 성과관리 전담조직과 대학 내 다른 부서 또는 기관과의 협력 관계를 어떻게 설정할지, 성과 관련 자료의 발굴부터 수집, 관리, 분석, 환류 등으로 이어지는 성과관리 추진 체계를 어떻게 마련할지 등에 대한 종합적인 고민과 노력이 필요하다.

대학별로 IR 기반 성과관리 체제를 갖추게 되면서 과거 성과관리와 가장 차별화되는 부분은 데이터에 기반한 ‘분석’ 역량이다. 성과관리 데이터베이스 구축은 단순히 자료를 나열하거나 시각화하기 위한 것이 아니라, 교육이나 연구, 봉사 및 대학경영 관련 정책, 제도, 프로그램 등의 성과를 점검하고 해당 성과에 영향을 미친 주요 요인을 분석하여 효과적인 대학 정책 의사결정에 기여하는 데 목적이 있다. 따라서 성과관리 데이터베이스는 분석을 염두에 두고 구조화해야 하며 분산적으로 관리해 온 대학의 전체 데이터들을 통합하려는 노력이 필요하다. 현황조사에서 약 70%의 대학이 성과관리 목적의 데이터베이스를 구축한 것으로 나타나지만, 실제 면담조사 결과에서는 통합 데이터베이스를 구축한 대학은 일부에 불과하며 각 부서·사업 담당자별로 관리하고 있는 데이터들을 부서의 협조를 받아 수집하고 있는 것으로 나타난다.

또한 데이터 기반 성과관리를 위해서는 체계적인 데이터 수집이 필요하다. 이는 대학의 비전과 중장기 발전계획 등에 근거하여 수행한 활동 과정뿐만 아니라 양적·질적 발전까지 포함한 투입-과정-산출-결과의 전 과정을 포괄하는 데이터 수집을 의미한다(이길재 외, 2023: 250). 연구 결과에서도 알 수 있듯이, 현재 대부분의 대학은 교육수요자 만족도 조사, 대외 통계자료, 중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표 관련 데이터들을 수집해 대학 현황과 대외평가 및 재정지원사업 성과지표 달성 여부 파악을 위해 활용하고 있는 것으로 나타났다. 이는 여전히 대학 전체의 성과를 조망하는 객관적 데이터의 생산과 관리, 분석이 소홀하게 이루어지고 있음을 보여준다.

또한 성과분석 결과가 주로 대학의 주요 의사 결정자에게만 활용되며, 환류도 발전계획, 대외평가, 재정지원사업 등과 관련하여 제한적으로 이루어지고 있어 대학 전체 차원의 성과의 분석과 환류가 가능한 체제로 재편되어야 할 필요가 있다. 성과분석 결과가 총장 및 주요 보직자를 중심으로 공유되는 국내와 대조적으로 영국은 대학 거버넌스에 교육전문가와 학생을 참여시키고 대학 교육 서비스에 대한 성과분석과 관리를 강화하고 있다는 점에서 주목할 만하다.

아울러 지역사회 협력이나 산학협력 관련 데이터를 수집하는 대학의 비율은 낮게 나타나고 있다. 향후 지역 중심 고등교육 패러다임이 재편되는 상황을 고려해 볼 때, 대학 대내·외를 아우르는 데이터의 발굴, 수집, 분석, 그리고 환류가 체계적으로 이루어질 수 있도록 성과관리 추진 체계를 마련할 필요가 있다.

as-is	to-be
<ul style="list-style-type: none"> • 각 부서·사업 담당자별 별도의 데이터베이스를 구축·관리, 협조를 통해 필요한 데이터 수집 • 대학 전체의 성과를 조망하는 객관적 데이터의 생산과 관리, 분석 소홀 • 주요 의사결정자 중심의 성과분석 결과 활용 및 제한적 환류 	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 전체 데이터가 집적된 성과관리 데이터웨어하우스 구축 • 데이터 생성 부서 간 연계 협력 강화, 데이터 거버넌스 운영 • 대학 전체 차원의 성과분석 결과 공유와 환류가 가능한 체계로 대학 자율 성과관리 추진 체계 재편

나) 추진과제

■ 성과관리 데이터웨어하우스 구축

IR 기반 대학 자체 성과관리를 위해 학내에 산재한 각종 데이터들을 집적하기 위한 데이터웨어하우스(Data warehouse, DW) 구축이 필요하다. 데이터웨어하우스란 기존 시스템에 축적된 다양한 다량의 데이터들을 사용자의 의사결정을 지원할 수 있도록 사용자 관점에서 주제별로 통합·가공하여 집적한 대용량의 데이터 저장 시스템을 의미한다(양정연 외, 2004).

면담에 참여한 한 대학(FF대학교)은 BI(Business Intelligence)를 통해 성과지표 달성 현황을 실시간으로 공유하고 있었다. 데이터웨어하우스는 이러한 BI를 비롯하여 데이터 분석, 보고를 제공하고 데이터 기반 의사결정을 시의성 있게 지원한다는 점(SAP, n.d.)에서 실효성 있는 대학 IR을 위해 갖춰야 할 전제 조건 중의 하나라고 할 수 있다([그림 V-5] 참고).



[그림 V-5] 데이터웨어하우스(DW)의 개념

출처: SAP(n.d.). 데이터웨어하우스 개요

기존 데이터베이스가 기록과 저장, 관리에 좀 더 특화된 시스템이라면 데이터웨어하우스는 의사결정 지원을 위해 다양한 방식으로 다차원 데이터를 분석할 수 있다는 점에서 도입을 제안한다. 다만 대학별 상황과 여건이 상이하므로 통합 데이터베이스, 데이터플랫폼 등 다양한 방식이 고려될 수 있으며 각 대학이 지속 가능한 데이터시스템을 마련하여

운영하는 것이 중요하다.

■ 데이터 확보를 위한 데이터 생성 부서 간 연계·협력 강화

학내 데이터의 체계적인 수집을 위해 데이터 생성 부서 간 연계·협력을 강화할 필요가 있다. 현황조사 결과에서 알 수 있듯이, 대학에서 주로 수집되는 데이터는 각종 만족도 조사, 대외 보고용 통계자료, 중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표 등의 순으로 나타난다. 반면 입력방식을 살펴보면 부서 담당자가 직접 입력하는 비율이 높게 나타나, 교내 시스템 연동 비율이 높은 학사 및 일반행정 자료와는 대조적인 모습을 보여준다.

면담에 참여한 모든 대학이 대학통합정보시스템을 갖추고 있으나 부서별 혹은 사업별로 필요한 자료들(예. 프로그램별 만족도 조사, 재정지원사업 성과지표 관련 자료 등)을 개별적으로 생산하여 활용하고 있는 상황으로 이러한 자료들은 해당 부서의 협조를 통해서만 확보가 가능한 실정이다. 대학 IR을 위해 데이터 수집 및 소통 체계를 구축하는 것은 매우 어려운 일이며 다른 부서와 자료를 공유하지 않으려는 이기주의(Silo Effect)를 극복하는 일은 현실적으로 쉽지 않은 일이다(고한석, 2013; 배상훈·윤수경, 2016: 383 재인용). 데이터 생성 부서 간 데이터의 통합과 연계가 어려운 고질적인 현상은 대학 조직이 갖는 관료제적 특성인 분업과 전문화에서 기인한다(배상훈·윤수경, 2016). 부서 간 데이터 공유 문제를 해결하기 위해서는 대학 의사결정자 차원에서 IR 조직에 권한을 부여하고, 교내 전 부서의 자료에 접근할 수 있도록 학칙 개정 등의 조치를 취할 필요가 있다. 아울러 교내 부서 담당자들이 데이터 공유 필요성을 인지할 수 있도록 학내 협의체 구성하고, 대학 IR 조직의 분석 산출물과 성과 등을 공유하려는 노력이 병행되어야 할 것이다.

■ 체계적인 데이터 관리를 위한 데이터거버넌스 운영

데이터 기반 대학 자체 성과관리를 위해 데이터거버넌스를 운영하는 것이 필요하다. 해외 주요 대학들의 IR 조직은 공통적으로 데이터거버넌스를 운영하고 있어 이를 주목할 만하다. 데이터거버넌스팀을 별도로 두는 것은 데이터 관리에 대한 책임감을 강조하기 위한 목적이 크고 대학 전반의 분석을 수행하는 IR 조직과 의사결정자가 교내의 데이터 자원을 적절하고 정확하게 사용하도록 지원하는 것이 주된 역할로 나타난다(박선효, 2024). 예컨대 하버드대학의 경우 데이터 관리, 품질, 보안, 개인정보보호, 접근 및 규정 준수 등의 문제를 지원하기 위해 학내 정보처와 협력하고 있다(박선효, 2024). 반면 국내의 경

우 데이터 관리와 사용의 책무성을 높이기 위해 데이터거버넌스팀을 운영하거나 규정을 마련한 경우는 찾아보기 어렵고, 주로 데이터를 활용한 수집과 분석, 보고를 위주로 IR 조직의 역할을 구성하고 있는 것으로 나타난다. 데이터 성과관리가 원활히 이루어지기 위해서 성과분석을 위해 활용되는 데이터에 대한 신뢰와 일관성이 담보되어야 하며 이러한 차원에서 데이터거버넌스팀을 두고 학내 데이터의 질 관리를 체계적으로 수행할 것을 제안한다.

■ 핵심 성과지표 환류 체계 및 성과관리 추진 프로세스 수립

향후 ‘先 재정지원-後 성과관리’ 방식으로 평가 체제가 전환됨에 따라 개별 대학은 자율 성과지표를 수립하고 이를 관리하기 위한 자체 성과관리 체제를 구축해야 한다(교육부, 2023.03a, 2023.03b). 이는 정부 재정지원사업 등을 통해 제시한 지표를 달성하는 단계에서 대학이 자율적으로 성과지표를 설정하고 관리하는 단계로 넘어오는 전환점이라고 볼 수 있다. 기존 핵심 성과지표 체계가 외부 평가에 대한 대비를 보다 중점적으로 다루었다면 이제는 능동적인 대학 운영의 기초자료 제공을 위한 자율적 평가 체제로서 핵심 성과지표 체계를 갖추는 것이 이전과 가장 큰 차이점이라고 할 수 있다. 또한 대학 자체적으로 설정한 핵심 성과지표를 주기적으로 관리하고 공식적으로 개선하기 위한 환류 체계를 만드는 것이 반드시 필요하다. 대학을 둘러싼 환경이 수시로 변화하면서 성과 지표의 주기도 짧아지고 있어 정기적인 점검을 통해 지표를 개선하고 대학의 발전을 견인해 나가는 것이 중요하다.

〈표 V-9〉 대학 자율 성과관리 업무 추진 프로세스(안)

<p style="text-align: center;">계획(Plan)</p>	<p>주체 • 총장, 본부 교무위원, 주요 재정지원사업 책임자, 교직원 및 학생 대표로 구성된 위원회</p> <p>내용 • 대학 중장기 발전계획 및 전략목표 수립 • 발전계획에 대한 국가·지역·글로벌 단위의 외부 환경 평가 • 핵심 성과지표, 성과목표 및 지표 설정 • 전반적인 추진계획 검토 및 심의</p>
<p style="text-align: center;">실행(Do)</p>	<p>주체 • 대학경영, 교육, 학생지원, 특성화, 산학협력, 연구·대학원, 지역연계와 국제화, 성과관리 등 실행부서 담당자로 구성된 분과별 분과위원회</p> <p>내용 • 추진과제별 실행계획 수립 및 실행 • 핵심 성과지표별 성과 데이터 등록 및 관리 • 이행목표별 핵심 성과지표 달성도 상시 모니터링</p>

분석(Study)	주체	• 대학별 성과 분석조직(중·대규모대학: IR조직, 소규모대학: IR팀)
	내용	• 대학 전체 현황 관련 모든 정보가 집적된 데이터웨어하우스 관리 • 데이터 기반 분석 수행(기획처-분석 요청) 및 개선 제안(총장-개선 지시) • 분석 결과 보고서 작성(개선방안 마련 및 효과성 제고를 위한 컨설팅) • 성과 공유 및 확산 사례 발굴

환류(Act)	주체	• 대학별 성과 관리조직(기획처) • 성과관리위원회
	내용	• 대학 단위 부서에 종합발전계획 추진 성과 분석 자료 제공 • 개선계획 수립(개별 부서), 추진 및 점검 • 대내·외적 책무성 확보를 위한 부서평가 수행 및 이행 여부 확인

출처: 충북대학교(2022: 3), 한동대학교(2024: 124)의 내용을 참고하여 재구성

대학 자율 성과관리 체제에서는 대학의 발전을 위한 자체 핵심 성과지표들을 중심으로 재정지원사업의 목표와 핵심과제를 반영한 요소들이 있는지를 확인하고 그 요소들을 활용하는 방향으로 진행되어야 할 것이다.

이 연구에서는 개별 대학의 발전계획-전략목표-핵심 성과지표를 연계한 계획-실행-분석-환류 기반의 대학 자율 성과관리 업무 추진 프로세스(안)를 <표 V-9>와 같이 제안하고자 한다. 일반적인 PDCA 모형과 달리 PDSA 모형은 분석(study)에 중점을 두고 있어 핵심 성과지표의 개선과 환류를 위한 순환구조로 유용하다(Powell, 1995; Venkatraman, 2007). 여기서 분석(study) 단계는 분석, 연구, 대안 모색, 평가 등 대학 IR 조직이 수행해야 하는 핵심 역할을 포함하며, 각 단계별 성과관리를 위해 주체별 과업을 기반으로 업무 추진 프로세스를 구조화하였다.

<표 V-10> 성과관리 추진 체계: 주요 방안 및 추진 주체

주요 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 성과관리 데이터웨어하우스 구축		✓	대학
• 데이터 확보를 위한 데이터 생성 부서 간 연계·협력 강화	✓		
• 데이터 관리를 위한 데이터거버넌스 운영	✓		
• 핵심 성과지표 환류 체계 및 성과관리 업무 추진 프로세스 수립		✓	

나. 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축

1) 정책과제 ① 대학 자율 성과관리의 법적 근거 마련

가) 제안배경

대학 자율 성과관리 체제의 성공적인 안착을 위해 법적 근거를 마련하여 대학 자율 성과관리의 필요성과 방향을 명확히 제시해 줄 필요가 있다.

현행 「고등교육법」 제11조의2(평가 등) 제1항과 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」에 근거한 자체평가는 대학 스스로 교육과 연구, 대학 운영 및 경영에 대해 점검하고 평가하여 이를 공개 의무화하고 있다는 점에서 IR에 기반한 대학 자율 성과관리와 밀접한 관계를 가진다. 그러나 대학은 실질적으로 정부 재정지원사업 없이는 운영이 어려운 상황이며 기존 대학역량진단평가, 재정지원제한대학평가 등 외부평가의 비중이 커지면서 대학별 자체평가 본연의 취지와 기능이 퇴색되는 계기가 되었다(장덕호, 2015). 이에 정부재정지원사업 중심 성과관리 체제에서 대학 자율 성과관리 체제로 전환하기 위해서는 먼저 성과관리와 자체평가의 본질을 회복하는 것이 필요하다.

또한 대학이 자체적으로 수립한 중장기 발전계획에 따른 성과관리를 강화하는 방향으로 고등교육 정책 기조가 변화하면서 대규모 재정지원사업의 성과관리 영역이 주요 평가 지표에 반영되고 있다. 예컨대 대학혁신지원사업과 국립대육성지원사업 등에서는 성과관리 전담기구의 구축·운영이 의무화되며, 대학 스스로의 성과관리를 필수적으로 요구하고 있다(교육부, 2024.01a, 2024.01b). 그러나 이러한 제도적 수단에 의한 강제는 성과관리를 단순히 ‘평가지표’로만 받아들이게 하는 한계를 드러내고 있다.

성과관리의 본질적 의미를 실현하기 위해서는 대학의 준비와 자체 성과관리 체제 구축을 강제할 필요가 있으며, 이를 위해 성과관리에 대한 법적 근거 마련이 우선되어야 한다. 성과관리에 대한 법적 근거가 마련된다면 향후 대학 성과관리 체제 구축을 지원하기 위한 교육부와 다양한 주체들의 지원 역할을 포괄적으로 규정할 수 있을 것이다.

나) 추진과제

■ 「고등교육법」 제11조의2(평가 등)의 개정

현행 「고등교육법」 개정을 통해 대학 성과관리의 개념을 명문화하는 것이 필요하다. 앞서 관련 법·제도에서 살펴본 바와 같이 현행 「고등교육법」 제11조의2(평가 등)는 대학에

적용되는 성과관리의 개념을 명확하게 제시하고 있다고 보기 어렵다. 반면, 「정부업무평가 기본법」은 제2조(정의) 제3항과 제6항을 통해 자체평가와 성과관리의 법적 정의를 각각 명확하게 제시하고 있다. 예컨대 자체평가는 “중앙행정기관 또는 지방자치단체가 소관 정책등을 스스로 평가하는 것”을 의미하며, 성과관리는 “정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행 과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”으로 정의하고 있어 자체평가를 성과관리를 위한 대표적인 수단으로 정의하고 있음을 알 수 있다. 이러한 맥락에서 보면 현재 「고등교육법」은 수단인 자체평가에 대한 의무만 제시하고 있어 자체평가의 목적이자 취지인 대학 성과관리에 대한 법적 정의를 보완하여 제시할 필요가 있다.

「고등교육법」 제11조의2(평가 등의 개정(안))
<p>① 학교는 자체 성과관리를 통해 교육부령으로 정하는 바에 따라 해당 기관의 교육과 연구, 조직과 운영, 시설과 설비 등에 관한 사항을 스스로 점검하고 평가하여 그 결과를 공시하여야 한다.</p> <p>가. “자체 성과관리”라 함은 대학을 운영함에 있어서 대학의 비전, 중장기발전계획, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 추진 과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 말한다.</p> <p>나. “자체 성과관리”는 대학 성과관리 체제의 구축과 자율적인 성과관리 역량의 강화를 통하여 대학 운영 전반의 효과성·책임성을 향상시키는 것을 목적으로 한다.</p>

주: 개정 내용을 밑줄로 표기함

출처: 「정부업무평가 기본법」 제1조(목적), 제2조(정의) 제6항을 참고하여 구성함

■ 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」의 보완

「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」은 대학 자체평가의 법적 기반이자 대학별 자체평가 규정 수립의 근거가 되고 있다. 이에 「고등교육법」 개정을 통해 대학 자율 성과관리에 대한 법적 근거가 마련된다면 이를 바탕으로 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」 등 관련 조항을 보완해 대학이 자율 성과관리 방향을 수립하고 학칙과 규정에 이를 반영할 수 있도록 해야 한다.

먼저 현행 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」은 자체평가 실시의 ‘목적’이 명시되어 있지 않으므로 자체평가 실시의 근거로써 성과관리 관련 내용 보완이 우선적으로 필요하다. 또한 제5조(평가 결과의 공시)에서 자체평가 결과 공개를 의무화하고 있지만 성과관리의 궁극적 목적은 성과의 분석·평가를 통한 개선과 환류를 대학 운영에 정착시키는 데 있다. 따라서 해당 조항은 삭제하거나 실효성을 높이기 위한 부차적인 제도적 개선을 고려해야 한다. 장기적으로는 법령 제정을 위한 연구를 통해 IR 기반 성과관리 체제와

관련 내용을 담은 「고등교육기관의 성과관리 및 자체평가에 관한 규칙」(안)을 제정하여 국가 차원에서 대학 자율 성과관리의 법적 기반을 마련하는 것이 바람직하다.

「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」 보완(안)

제2조(자체평가의 정의) “자체평가”란 「고등교육법」 제2조에 따른 학교(이하 “학교”라 한다)가 해당 기관의 교육·연구, 조직·운영, 시설·설비 등(이하 “교육·연구 등”이라 한다) 학교운영의 전반에 대하여 종합적으로 점검·분석·평정하는 것을 말한다.

제3조(자체평가의 실시) ① 학교의 장은 해당 학교의 교육 여건 개선 및 교육·연구 등의 질적 향상을 위하여 학칙으로 정하는 바에 따라 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법」 제6조제1항에 따른 공시정보와 학교의 장이 자체 성과관리를 목적으로 해당 기관의 교육·연구 등을 평가하기 위하여 필요하다고 인정하는 사항에 대하여 자체평가를 실시하여야 한다.

② 제1항에 따른 자체평가는 2년마다 1회 이상 실시하여야 한다. 다만, 「고등교육법」 제11조의2제2항에 따른 인정기관이 해당 학교의 운영 전반에 대하여 종합적으로 평가를 한 경우에는 이를 해당 연도 자체평가로 갈음할 수 있다.

③ 자체평가의 기준, 절차 및 방법 등에 필요한 사항은 해당 학교의 학칙으로 정한다.

주: 개정 내용을 밑줄로 표기함

〈표 V-11〉 자율 성과관리의 법적 근거 마련: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 「고등교육법」 제11조의2(평가 등)의 개정	✓		국회, 교육부
• 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」의 보완	✓		

2) 정책과제 ② 공적 책무성 확보를 위한 정책·제도 개선

가) 제안배경

대학 자율 성과관리는 대학의 ‘자율성’을 기반으로 하기에 별도의 제도적 장치를 둔다면 자율적 성과관리와 상충하는 것으로 오해할 수 있다. 그러나 대학 스스로 성과를 측정하고 관리하도록 하는 것은 궁극적으로 대학에 더 큰 ‘책무성’을 요구하는 조치로 보는 것이 적절하다. 미국과 영국 사례에서도 성과평가를 기반으로 한 재정지원을 실시하면서 대학의 자율적 성과관리가 필수적으로 이루어지고 있으며, 이에 대학의 자율성은 ‘제한적 자율성’으로 명명되기도 한다(Enders, de Boer, & Weyer 2013: 21). 즉, 성과관리의 절차는 대학의 자율성에 기반하나 성과관리의 행위 자체는 반드시 대학 안에서 이루어질 필요가 있다.

향후 先재정지원-後성과관리 방식의 평가체제 개편도 대학 스스로 성과관리 체제를 구

축하여 자율적인 성과관리를 통해 책무성을 보장해 나갈 것을 기대하고 있다(교육부, 2023.03a, 2023.03b). 다만 대학 사회에서 자율 성과관리가 당연한 것으로 받아들여지기 위해서는 한시적으로 성과관리 체계 구축을 평가지표로 활용하는 등 제도적 강제성이 필요하다. 실제로 대학기본역량진단의 경우 과거 대학구조개혁평가에 비해 지표를 간소화해 왔으나, 정책 환경 변화에 따라 일부 지표를 강화하거나 추가하기도 하였다. 예를 들어 ‘개선 및 환류’를 지표화하면서 많은 대학이 자연스럽게 그 필요성과 중요성을 받아들여 가고 있다. 이에 대학혁신지원사업이나 국립대육성지원사업에서 요구하는 항목이나 영역을 포함하여 대학 IR 기반 자율 성과관리 체제 안착을 위해 필요한 내용과 영역을 검토·발굴할 필요가 있다.

아울러 평가 체제 개편으로 대학기관평가인증 미인증대학을 제외한 모든 대학에 일반 재정이 지원됨에 따라(교육부, 2022.12.16.: 5), 대학기관평가인증은 기존 자체평가를 통한 대학의 책무성을 담보를 넘어 대학 자율 성과관리의 방향을 수립하고 환류 체계를 모니터링하는 핵심 역할을 수행해야 한다. 이를 위해 현재 성과관리 관련 평가 준거의 개선이 필요하다.

나) 추진과제

■ 대학 자율 성과관리 중·장기 관리계획 수립

현재 대학혁신지원사업과 국립대육성지원사업 기본계획을 통해 학내 성과관리 전담기구의 구축·운영을 의무화하는 등 대학의 성과관리를 강조하고 있으나(교육부, 2024.01a, 2024.01b), 이와 관련한 세부적인 평가나 관리 방안은 미흡한 수준이다. 대학이 자체 성과관리의 기본 방향을 설정하는 기준이 될 수 있도록 중앙정부 차원에서 대학 자율 성과관리 중·장기 관리계획을 수립하고, 성공적인 안착을 위한 대학 성과관리 로드맵을 마련하여 제시해야 한다. 또한 정책의 도입과 폐지와 관계없이 개별 대학이 지속 가능한 성과관리 체제를 갖추고 운영해 나갈 수 있도록 중·장기 관리계획에 초기 인프라 조성을 위한 인건비, 운영비, 시스템 개발 및 구축 비용 등 별도 사업 예산을 확보하는 방안을 포함해야 한다. 연구 결과에서도 알 수 있듯이, 성과관리 전담조직 구축 및 운영을 위한 재정지원 요구가 모든 대학에서 높게 나타나 예산 확보를 위한 법적·제도적 근거를 마련하는 것이 무엇보다 중요하다.

대학 자율 성과관리 중·장기 관리계획의 가장 중요한 취지는 개별 대학마다 점검·관

리·발전시켜 나가야 할 고유의 전략적 성과관리 방안을 마련하는 것이다. 이는 대학마다 처한 여건이나 역량 수준, 특성화 분야 및 중장기 발전계획, 지향점 등이 각기 다르기 때문이다. 동시에 RISE체계 본격 시행을 고려하면 대학의 자율 성과관리 내용은 대학이 속한 지역 여건과 지자체 발전계획 등을 고려하여 지역 내 대학의 역할과 기여도를 높일 수 있는 방향으로 구성해야 한다.

이에 중·장기 관리계획 수립 시 성과관리를 위한 구체적인 가이드라인을 함께 제공하는 것이 필요하다. 아울러 대학별 성과관리 고도화를 위해 대학 자율 성과관리 체제 운영 성과 공유와 확산을 위한 지원 계획도 포함되어야 할 것이다.

■ 성과관리와 연계한 평가체제 개선·보완

기존 정부 주도의 평가체제 개편은 대학이 자율적으로 성과지표를 설정하고 관리하는 단계로 넘어오게 된 전환점이자 대학기관평가인증이 책무성을 보장하기 위한 기제로서 보다 중요성을 가지게 된 계기라고 할 수 있다. 반면 이전부터 대학 자체평가에 대한 점검 체계 부재와 공개 제도의 실효성에 대한 지적이 계속되어 왔으며, 자체평가 결과의 환류에 대한 모니터링 체계도 부재했다. 이에 대학 성과관리와 자체평가에 대한 질 보증 체계로서 대학기관평가인증 제도를 개선하여 향후 대학 자율 성과관리 체제 구축·운영의 제도적 기반을 마련하고 성과관리와 자체평가의 실효성을 제고하는 것이 중요하다.

이러한 맥락에서 일본의 사례를 참고할 만하다. 일본은 초기 성과관리를 완전한 대학의 자율에 맡겼으나 의도했던 성과를 거두지 못했다. 이후 국내와 유사하게 대학별 자율 성과관리에 대한 공적인 질 보증 시스템으로 기관인증평가를 의무화하여 운영하고 있다. 다만 성과관리 전담조직 여부, IR을 활용한 성과분석을 평가 요소로 활용하며 대학에게 성과관리의 기본 가이드라인을 제공하고 있다는 점에서 국내와 차이가 있다. 구체적으로는 대학에게 각 영역별 활동에 대한 정보 수집과 분석을 담당하는 IR 활동을 수행하고, 그 결과를 학내에 공유하여 개선에 활용하는 체계를 갖출 것을 요구하고 있다. 다만 단일 IR 전문조직 설치를 의무화하지 않으며 대학의 상황에 따라 분산된 체제를 갖추는 것도 허용하고 있다.

아울러 향후 대학 자율 성과관리와 자율 성과지표를 점검할 수 있도록 현행 평가체제 개편안에 대한 국가 차원의 제도적 보완이 필요하다. 기존 정부에서 제시한 공통 성과지표(신입생 충원 현황, 중도탈락 학생 현황, 졸업생 현황 등)의 경우 대학정보공시를 통해

관리되고 있지만 대학혁신지원사업 및 국립대학육성지원사업 등에서 설정한 대학별 자율 성과지표는 관리가 어렵기 때문이다. 이와 관련하여 미국 노스캐롤라이나 시스템은 탑다운(top-down) 접근 방식을 통해 대학별 자율 성과지표의 적절성(예를 들어, 달성 가능성, 목표의 타당성 등)을 점검하고 성과관리 방향을 제시해 주고 있다는 점에서 주목할 만하다.

〈표 V-12〉 책무성 확보를 위한 정책·제도 개선: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
<ul style="list-style-type: none"> • 대학 자율 성과관리 중·장기 관리계획 수립 • 성과관리와 연계한 평가 체제 개선·보완 	✓	✓	교육부 교육부(유관기관)

3) 정책과제 ③ 데이터 기반 성과관리 유관 법령 정비

가) 제안배경

각 부서와 학부(과)별로 관리되는 성과는 대학조직 차원의 성과와 연계되어 궁극적으로 중장기전략계획과 일관된 방향성을 가진다. 대학 자율 성과관리의 분석 기능을 담당하는 IR 조직은 대학에 산재한 다양한 데이터들을 연계하여 대학발전을 위한 정책과 의사결정을 지원하는 것이 핵심이라고 할 수 있다. 반면 이러한 이상(理想)을 실현하는 것은 현실적으로 어려운 상황이다. 면담조사 결과에 따르면, 부서별 데이터 공유가 잘 이루어지지 않는 주요 원인중 하나로 「개인정보 보호법」이 지목되었으며, 이는 대학에서 가장 우려하는 문제로 확인되었다. 따라서 향후 IR 기반 대학 자율 성과관리를 위해 선제적으로 유관 법령 정비가 필요하다. 예컨대 졸업생들의 개인정보를 활용하여 성과를 분석하는 데 있어 법적·제도적 제약이 있다면 이를 해소하여 각 대학의 학생 성과관리를 활성화할 수 있도록 지원해야 한다.

이러한 맥락에서 미국의 사례를 주목할 만하다. 「가족 교육 권리 및 개인정보 보호법」에 따르면 교육적 이해관계가 존재하는 교직원, 장학금 업무 담당자, 인증평가 기관, 교육(학교, 학생 등)에 대한 연구를 수행하는 기관은 학생과 학부모 동의 없이도 학생 데이터를 활용할 수 있다(이길재·김희성, 2022). 그뿐만 아니라 이와 같은 법적 토대를 기반으로 법정 연구기관(Institute of Education Science)을 설립하여 교육 관련 통계, 연구 등을 위한 국가 차원의 플랫폼을 운영하고 있어 후술할 대학성과분석·지원센터(가칭) 설

립과 운영에도 시사하는 바가 크다. 향후 대학의 자체적인 성과관리가 강조됨에 따라 대학 내에서의 학생 데이터 공유뿐만 아니라 대학성과분석·지원센터(가칭)의 대학별·대학간 분석을 위한 데이터 공유, 지역사회 및 국가 수준의 데이터 공유에 대한 요구가 보다 늘어날 것으로 예상되므로 대학 내·외 데이터 공유 및 활용과 관련하여 법·규정에 대한 검토와 유관 법령 정비가 이루어질 필요가 있다.

나) 추진과제

■ 대학 성과분석을 위한 개인정보 활용 예외 규정 명시

대학 내 성과분석 등에 활용되는 학생과 교직원 관련 정보에 대한 개인정보 활용 예외 규정을 명시하여 향후 대학이 데이터 기반 성과관리를 통해 대학교육 혁신과 자체 경쟁력 강화에 대응할 수 있도록 개인정보 활용의 근거를 마련할 필요가 있다.

현행 생명윤리 및 안전에 관한 법률 시행규칙(약칭: 생명윤리법 시행규칙) 제2조 제2항에 따라 1) 국가나 지방자치단체가 공공복리나 서비스 프로그램을 검토·평가하기 위해 직접 또는 위탁하여 수행하는 연구, 2) 「초·중등교육법」 제2조 및 「고등교육법」 제2조에 따른 학교와 보건복지부장관이 정하여 고시하는 교육기관에서 통상적인 교육실무와 관련하여 하는 연구는 생명윤리법의 적용을 받지 않는다. 즉, 생명윤리법 기준에서 본다면 학생 데이터를 대학 내 성과관리를 위한 목적으로 사용할 경우는 예외가 될 수 있음을 의미한다. 유·초등의 경우 학교장이 정보보안 책임을 지며 학내에서의 정보 공유가 법적으로 가능한 것처럼 대학도 총장을 정보보안 책임자로 지정하여 대학기관연구 목적에 한정하여 정보 공유를 허용하는 방안을 고려해 볼 수 있다. 다만 개인정보 활용을 위해 개인정보 보호가 취약해지지 않도록 법·규정에 대한 포괄적인 검토가 필요할 것이다.

■ 국가 수준 자료 개방 및 공유 관련 법령 정비

현행 대학정보공시는 학과와 대학 단위 수준에서만 연계와 통합이 가능하다는 점에서 한계가 있으며, 책무성을 넘어 교육의 효과성을 분석하기 위해서는 다양한 수준의 데이터들이 연계·통합되어야 한다. 이를 위해서는 국가 수준의 자료들이 대학으로 제공되어야 하나 실제 현장에서는 「개인정보 보호법」이 여전히 걸림돌로 작용하고 있는 것으로 나타난다. 예컨대 저소득 취약 계층 학생들이 개별 대학에서 중도 이탈이 얼마나 이루어지고 있으며 그 원인은 무엇인지 분석하는 것은 대학의 지원적 측면에서 매우 필요한 일이나,

이는 학생 배경에 관한 국가 데이터가 제공되어야 가능하다. 대학별 학생 정보에 건강보험, 국가장학금 등 다양한 개인 배경 데이터들이 연계되었을 때 진정한 대학 내적 성과관리가 가능할 것이다. 국가와 대학 간 코드화된 데이터를 공유하는 방식 혹은 국가와 전문기관 간 연계를 통해 대학에 분석 결과를 제공하는 방식 등 법적으로 허용되는 수준에서 다양한 공유 방안을 고려할 필요가 있다. 무엇보다 국가 수준 데이터의 개방 및 공유 범위가 확대되기 위한 법적 기반으로 관련 법령이 함께 정비될 필요가 있다.

이러한 맥락에서 행정안전부의 ‘데이터기반행정 활성화 시행계획(안)’을 참고해 볼 수 있다. 행정안전부는 각 기관이 보유하고 있는 데이터의 공유 활성화를 위해 관련 법률 개정 등을 추진하였다(행정안전부, 2024.06.). 세부적으로 공유데이터 구축과 관리 의무화, 데이터 익명처리 조항 신설, 데이터 공유 범위의 확대 등이 있다.

기관별 데이터 활용 업무절차 확립을 위한 관련 법·제도 정비 사례	
• [경찰청] 현재 형사사법업무 처리 외의 목적으로 사용할 수 없는 형사 사법 정보(KICS 데이터)를 범죄 예방 및 통계 분석에 활용 가능하게 개정	
• [법제처] 데이터의 구축 및 제공·활용, 데이터기반행정 활성화에 관한 업무의 관리·조정을 위하여 필요한 사항을 규정한 「법제처 데이터 관리 규정」 제정·시행	
• [한국방송통신전파진흥원] KCA 데이터기반행정 관리지침 제정 및 가이드라인 마련	
• [전북특별자치도 김제시] 데이터기반행정 활성화에 관한 조례 재정비	

출처: 행정안전부(2024.06.: 9)

〈표 V-13〉 데이터 관련 유관 법령 정비: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 대학 성과분석을 위한 개인정보 활용 예외 규정 명시	✓		국회, 교육부, 관계부처합동
• 국가 수준 자료 개방 및 공유 관련 법령 정비	✓		

4) 정책과제 ④ 대학 자율 성과관리 인식 제고 프로그램 개발·운영

가) 제안배경

데이터 기반 자율 성과관리는 대학이 처한 위기와 대내·외 환경 변화를 사전에 예측하고 효과적으로 대응하는 데 핵심적인 역할을 하며, 향후 대학의 생존과 경쟁력을 좌우하게 될 것으로 전망되고 있다(이재준·김영식, 2021; 최정운 외, 2009: 3). 하지만 면담조사 결과, 실제 대학 운영에 직접적으로 관계된 총장과 보직자들을 제외한 구성원들은 성

과관리에 큰 관심이 없는 것으로 나타나 대학 내적으로 자율 성과관리에 대한 학습이 미흡함을 알 수 있다. 따라서 대학 자율 성과관리의 성공적인 안착을 위해 성과관리의 필요성에 대한 대학 구성원들의 인식 제고가 선결 과제로 제안될 필요가 있다. 더욱이 각종 데이터가 산재해 있는 대학조직의 특성상 성과분석 조직의 자료 요청과 공유를 위한 협조 체계 구축이 필수적이며, 이를 위해서는 조직문화 차원에서 전체 구성원들이 성과관리의 의미를 이해하고 공감하는 것이 필요하다.

아울러 미국의 경우 IR은 데이터를 기반으로 정책과 의사결정의 질을 제고하는 데 집중하고 있다. 반면 국내의 경우 IR이 광범위한 대학 행정관리와 각종 정부 재정지원사업 관리에 상대적으로 많이 활용되고 있는데(장덕호, 2015), 이는 자율 성과관리의 중요성에 대한 정책 메시지를 대학 현장에 전달하고 효과적으로 구현하기 위한 정부 차원의 노력이 부족했다고 볼 수 있다. 이에 대학 자율 성과관리에 대한 대학 구성원 이해도 제고는 향후 대학의 자율적 혁신과 책무성 확대의 측면에서 매우 중요한 과업이다. 이상의 내용을 종합하여 이 연구에서는 ‘대학 구성원 대상 대학 자율 인식 제고 프로그램 개발·운영’을 제안하고자 한다.

나) 추진과제

■ 대학 자율 성과관리 및 IR 기본 교육 콘텐츠 제공

대학 현장의 전문가들은 대학 자율 성과관리를 위해 부서 간 협조체계를 구축하는 것이 중요하며, 이를 위해 ‘왜 성과를 종합적으로 관리해야 하며 그것이 왜 필요한지’에 대한 공감대 확산이 중요함을 강조하였다. 아울러 국가 차원에서 IR 기반 성과관리 도입·운영을 강조함에 따라(교육부, 2023.03.: 12), 각 부서의 담당자들에게 데이터 관리의 중요성과 데이터 요구가 대학 전체 차원에서 가지는 의미를 이해시키는 등 전체 교직원 차원의 인식 전환이 선행되어야 함을 언급하였다. 이에 대학 본부 차원에서 신규·현직 교직원 대상 대학 자율 성과관리 및 IR 기본 교육을 위한 동영상 콘텐츠 제공 등을 통해 조직문화 형성을 지원해야 한다. 교육 내용은 대학 자율 성과관리와 IR, 데이터웨어하우스 등이 예시가 될 수 있다. 기본 교육은 신규·현직 교직원 전체가 기본으로 이수해야 하는 연간 교육과정으로 운영되어야 하며 교육부 및 유관기관에서 콘텐츠를 개발하여 대학 요청에 따라 온·오프라인 방식으로 제공할 필요가 있다.

한편 장기적으로 성과관리와 IR 업무를 안정적으로 수행할 정규직 인력을 배치하는 것

이 필요하지만 대학 내에서 이를 공론화하고 실현하는 것은 상당히 어려운 일이다. 이에 국가적으로 대학 성과관리 관련 교육을 법정 의무화하여 대학 내부의 인식 확산을 촉진하는 것도 방법으로 고려될 수 있다. 개인정보보호교육, 정보보안교육 등 현행 법정 의무교육과 같이 성과관리 기본 교육을 관련 근거와 함께 대학 교직원의 필수교육 이수 사항으로 지정하여 운영하는 방안이 검토될 수 있다(〈표 V-14〉 참고).

〈표 V-14〉 대학 교직원 필수교육 이수 사항(안)

교육명	시수	관련 근거
<ul style="list-style-type: none"> • 대학 자율 성과관리와 IR 기본 교육 • 데이터웨어하우스(DW) 기본 교육 	연 1회 이상	<ul style="list-style-type: none"> - 「고등교육법」 제11조2(평가 등) - 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법」 제1조 (목적)
<ul style="list-style-type: none"> • 정보공개에 관한 교육 	연 1회	- 「공공기관의 정보공개에 관한 법률」 제6조 및 동법 시행령 제3조의2
<ul style="list-style-type: none"> • 개인정보 보호 교육 	연 1회	- 「개인정보보호법」 제28조
<ul style="list-style-type: none"> • 정보보안 교육 	연 1회	- 「국가 정보보안 기본지침」 제9조
⋮	⋮	⋮

■ 대학 보직자협의회 및 직원협의회 대상 연수 프로그램 제공

대학 현장 전문가들은 총장, 각 처장, 센터장 등이 IR에 대한 전문성과 의식을 갖춰야 대학 전체의 성과관리를 조망하여 직원에게 적합한 업무를 부여할 수 있을 뿐만 아니라 학내 협조를 위해 필요한 권한을 적절히 행사할 수 있음을 강조한다. 국내에는 총장협의회를 비롯하여 부총장·학장·대학원장, 처(국)장 협의회, 팀(과)장 협의회 등 각종 대학 관련 협의회가 조직·운영되고 있으며 대학 상호 간의 다양한 정보와 사례들이 공유되고 있다(한국대학교육협의회, 2024). 대학 자율 성과관리와 관련하여서는 총장협의회(전국국·공립대학교 총장협의회, 한국사립대학총장협의회 등), 보직자협의회(교무처장협의회, 기획처장협의회), 팀(과)장 협의회(교무행정관리자협의회, 학사행정관리자협의회, 기획관리자협의회, 전국대학평가협의회 등) 등을 대상으로 대학 자율 성과관리와 IR의 필요성과 순기능에 대한 연수 등을 기획하여 그 의미를 대학 사회에 확산시킬 필요가 있다. 또한 각 대학의 운영 사례들이 공유되어 대학이 자발적으로 성과관리 체계를 구축하고, 정보 교류를 통해 고도화할 수 있도록 대학 관련 협의회를 중심으로 한 지원 체제 구축이 필요하다. 이와 관련하여 한국대학IR협의회는 대학별 자율협의체이자 IR 기반 성과관리 사례와 노하우가 주기적으로 공유되고 있어 이를 활용한 업무 협력을 고려해 볼 수 있다(한국대학교육협의회, 2024: 185-186).

〈표 V-15〉 성과관리 인식 제고 프로그램 제공: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 대학 자율 성과관리 및 IR 기본 교육 콘텐츠 제공	✓		교육부(유관기관)
• 대학 관련 협의회 대상 연수 프로그램 제공	✓		교육부(관련 협의회)

5) 정책과제 ⑤ 대학 성과 분석·관리 전문인력 양성과정 개발·운영

가) 제안배경

대학구성원들의 성과관리에 전반적인 이해와 공감이 이루어졌다면 특정 인력들의 성과관리 전문성을 강화하기 위한 노력이 필요하다. 여기서 특정 인력은 성과관리 업무에 관련된 사람들을 의미하며 담당 직원, 전담 연구원, 교수 등이 그 대상이 될 수 있다. 현황조사 결과 성과관리 지원 필요 항목으로 전담인력의 전문성 강화 프로그램 운영에 대한 요구도가 높게 나타났으며 면담조사 결과에서도 대학 성과관리에 전문성을 가진 인력을 양성하고 장기간 해당 업무에 종사할 수 있는 방안에 대한 정책적 고려가 필요한 것으로 나타났다. 그중에서도 데이터 기반 성과분석은 고도의 전문적 영역으로 전문성 함양을 위해서는 무엇보다 체계적인 교육이 이루어져야 하며 전문적인 연수 및 교육 체계를 구축할 필요가 있다. 가장 기본적으로 성과의 분석과 그 결과에 기반한 성과관리 전문성을 높여 주기 위한 전문과목이 포함되어야 하며 실제 업무 담당자에 대한 교육이기에 전술한 인식 제고 연수 프로그램과 질적으로 차별화되는 것이 바람직하다.

나) 추진과제

대학 성과분석·관리 전문인력 양성 과정을 개발하여 운영할 필요가 있다. 현황조사 결과, 대다수 대학들이 성과관리 전담기구를 비롯하여 IR 센터 혹은 유사 기능을 하는 조직을 구축하고 있는 것으로 나타난다. 그러나 성과분석 수준은 대학에 따라 격차를 보일 것으로 전망된다. 해외 사례에서도 대학에서 자체적으로 성과관리를 할 경우 대학 간 IR 역량 차이가 매우 크다는 점이 한계로 지적되고 있으며, 미국에서는 IR 역량이 부족한 대학은 정부 재정지원이 지속적으로 감소하고 대학의 성과와 역량이 점차 낮아지는 악순환을 경험하는 것으로 나타난다(Dougherty & Reddy, 2011).

또한 대학의 IR 기능을 강화하기 위해 중요한 것은 IR을 전담할 많은 인력을 확보하는 것보다 실제 대학의 정책과 의사결정 지원을 담당하는 인력이 데이터 활용과 분석 역량을

제대로 갖추는 것이다(Swing & Ross, 2016). 이에 성과분석·관리 전문인력을 위한 (재)교육과정을 개발하여 운영하는 것이 중요하다. 양성과정은 성과분석 전문인력 양성과정과 관리 전문인력 양성과정으로 나누어 구성하며, 신규 전문인력을 위한 교육과정과 기존 전문인력을 위한 재교육과정을 구분하여 운영할 필요가 있다. 이와 관련하여 한국대학교육협의회 고등교육연수원의 전문연수 프로그램 사례를 참고해 볼 수 있다. 고등교육연수원은 매해 신입 입학사정관과 기존(전임·위촉) 입학사정관 대상 전문연수 과정을 별도로 구성하여 제공하고 있다(한국대학교육협의회 고등교육연수원, 2024: 121, 127). 신입 입학사정관 연수는 소양 함양과 모의 실습을 통한 역량 강화를 위한 내용으로 구성되는 반면, 기존 입학사정관 연수는 평가 역량과 전문성을 보다 강화하기 위한 내용으로 구성된다.

〈표 V-16〉 전문인력 양성과정 개발·운영: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 대학 성과분석·관리 전문인력 양성과정 개발·운영	✓		교육부(유관기관)

6) 정책과제 ⑥ 대학 성과관리 지원 전문기관 지정·운영

가) 제안배경

IR을 위시하여 데이터 기반 정책 및 의사결정을 지원하고 분석 연구를 통해 대학의 발전을 지원하기 위한 성과분석 조직은 지속적으로 고유 역할의 확대와 성장을 요구받고 있다. IR 인력은 데이터 발굴, 수집, 분석에 대한 고도의 전문성을 갖춰야 하는 동시에 분석 결과를 토대로 대학의 발전적인 변화를 이끌어내야 하기에 이를 수행할 박사급 연구인력의 확보가 필수적이다. 그러나 갈수록 높아지는 자체 성과관리에 대한 요구에도 불구하고 소규모 영세대학의 경우 조직과 인력을 갖추기가 현실적으로 쉽지 않은 상황이다. 현황조사 결과에서도 소규모대학에서 박사급 연구인력은 사실상 전무하며, 데이터 관리 및 분석 서비스 제공에 대한 지원 요구도도 대학의 규모가 작을수록 높게 나타났다. 이는 대학별 성과관리 수준에 따른 업무 지원이 필요함을 시사한다. 이러한 현실을 고려하여 국가 차원에서 대학 성과분석 전문기관을 지정하여 대학 성과관리 업무를 지원하는 방안을 정책적으로 고려해 볼 수 있다.

이와 관련하여 미국 노스캐롤라이나 대학 시스템(이하 UNC System)은 주 정부 산하 대학 운영 기구로, 소속된 대학들의 성과를 평가하고 정책을 수립하는 역할을 하는 이른

바 상위수준의 성과분석 기관이자 IR 조직으로 이해될 수 있다. UNC System은 데이터 분석가, 정책 분석가, 연구원을 통해 개별 대학의 필요에 따라 데이터 분석 서비스를 수행하거나 성과관리 방향 설정을 지원하며, 준거집단 연구를 통해 각 대학별 성과 비교분석 및 벤치마킹을 위한 대학 목록을 제공한다. 이를 통해 개별 대학의 위치와 성과를 보다 정확하게 분석하고 비교할 수 있도록 정책적 지원이 이루어지고 있어 사례로 고려해 볼 수 있다.

나) 추진과제

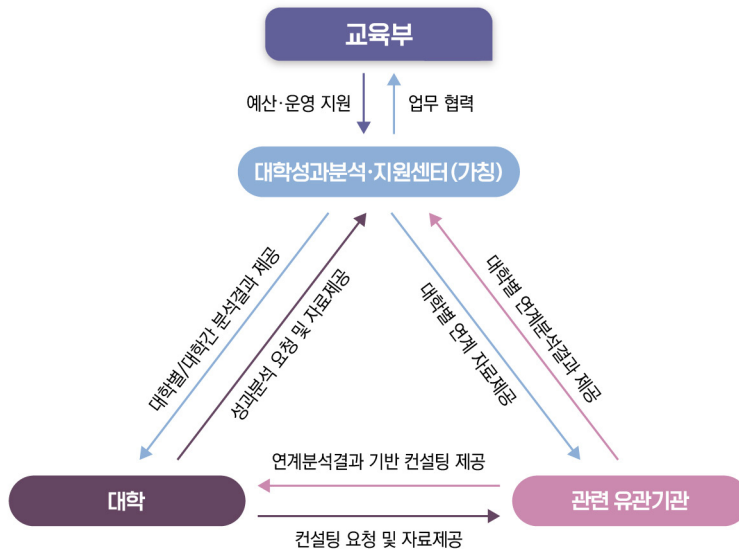
이 연구는 대학 성과관리 지원 전문기관으로 대학성과분석·지원센터(가칭) 설립을 제안하고자 한다. 대학 성과관리 지원 전문기관은 공신력과 전문인력을 갖추 수 있도록 국가 차원에서 전문기관(한국교육개발원 등 정부출연연구기관)을 지정하여 운영할 필요가 있다.

대학성과분석·지원센터(가칭)의 업무는 대학별 성과분석과 대학 간 성과 비교분석 지원으로 구분할 수 있다. 기본적으로 성과분석은 대학별 자체 IR 조직을 통해 전담 인력을 두고 실시해야 하지만 조직과 인력을 운용하기 어려운 여건의 대학은 대학성과분석·지원센터(가칭)를 통해 성과분석이 이루어질 수 있도록 지원하는 것이 필요하다. 예컨대 전담 조직 자체를 설치하기 어려운 극소규모 영세대학의 경우 분석 업무를 대학성과분석·지원센터(가칭)에서 대행하거나 전적으로 지원해 주는 것이 현실적인 대안이 될 수 있다. 다만 지원의 정도는 개별 대학의 필요와 선택에 따라 유연하게 조정되어야 한다.

대학 간 성과 비교분석은 대학 규모와 여건에 상관없이 모든 대학의 요청에 따라 지원하는 것이 바람직하다. 대학의 상대적 위치나 강약점을 분석하는 것은 개별 대학의 경쟁력을 판단하고 발전 전략을 마련하는 차원에서 매우 중요한 과정이라고 할 수 있다. 이는 국내 전체 대학의 성과를 비교분석하는 일이기에 국가 지정 대학성과분석·지원센터(가칭)가 전문성을 갖고 수행해야 하며 분석 결과 제공하고 대학의 요청에 따라 컨설팅을 추가적으로 지원하는 방안도 고려해 볼 수 있다. 그간 한국교육개발원에서는 ‘대학 교수·학습 및 혁신에 관한 학생 조사(NASEL)’ 자료를 수집·분석하여 대학별 결과보고서를 제공하고 있다. 아울러 비교분석을 위해서는 모든 대학의 표준화된 데이터가 필요한데 미국 UNC System은 IPEDS(Integrated Postsecondary Education Data System) 데이터를 활용하고 있으며 한국교육개발원 대학역량진단센터에서도 이와 유사한 대학정보공시

데이터를 활용하여 정량지표에 대한 대학별 분석 보고서를 제공하고 있다. 이러한 분석 지원 사례들을 고려해 볼 때 한국교육개발원과 같은 정책연구기관을 성과분석 및 지원 전문기관으로 지정하여 운영한다면 향후 대학 자율 성과관리의 지원 체제로서 대학의 분석 역량을 높일 수 있을 것으로 보인다.

대학성과분석·지원센터(가칭) 구축·운영을 통해 기존 대학정보공시 자료나 관련 기관 자료를 연계 받아 이를 통합하여 대학 간 다양한 비교분석 결과를 제공해 줄 수 있도록 국가 차원의 데이터 활용 활성화를 위한 노력이 선행되어야 한다. 한국대학평가원의 기관 평가인증자료를 비롯하여 한국연구재단의 연구자 정보, RISE 및 정부재정지원사업 관련 자료 등의 연계·협력 구조가 이루어진다면 대학 성과관리 수준을 높이고 다양한 후속 지원이 가능할 것이다. 예컨대 한국교육개발원 대학성과분석·지원센터(가칭)에 각 관련 기관들이 원자료를 공유하면, 센터에서는 대학별 혹은 대학 간 비교분석을 수행하고 그 결과를 기관과 공유할 수 있다. 이를 컨설팅(한국대학평가원의 기관평가인증 기반 컨설팅, 연구재단의 RISE 및 재정지원사업 관련 자료 활용 컨설팅 등)에 활용한다면 개선과 환류에 대한 실효성 있는 지원이 가능할 것이다([그림 V-6] 참고).



[그림 V-6] 대학성과분석·지원센터(가칭) 운영 모형(안)

〈표 V-17〉 성과관리 지원 전문기관 지정·운영: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 대학성과분석·지원센터(가칭) 지정·운영		✓	교육부 (정책연구기관)

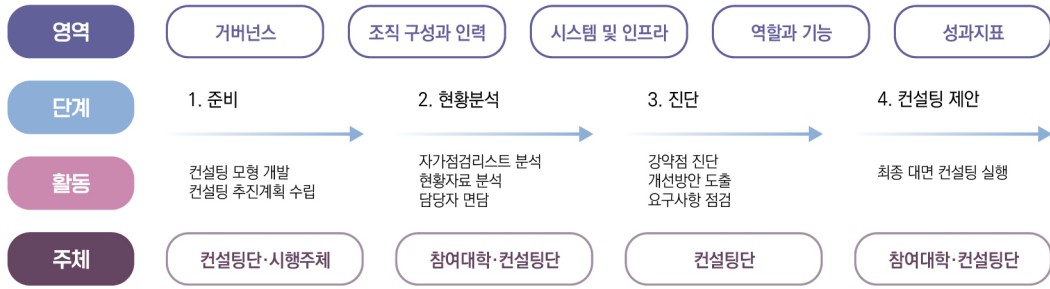
7) 정책과제 ⑦ 대학 자율 성과관리 컨설팅 지원

가) 제안배경

대학 자율 성과관리 체제는 운영에 있어 개별 대학의 독립성과 자율성을 보장하는 것이 중요하다. 대학혁신지원사업 및 국립대육성지원사업 등 재정지원사업을 통해 대학 자율 성과관리에 대한 책무성을 보장하는 제도적 체계도 중요하지만 장기적으로는 대학이 자체적으로 성과를 관리하고 운영할 수 있도록 역량 강화를 지원하는 것이 필요하다. 현황 조사 결과에서도 지원 필요 항목으로 ‘전담조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅’에 대한 요구도가 비교적 높게 나타나 정책적 지원이 필요함을 알 수 있다.

나) 추진과제

이 연구는 대학 스스로 성과관리 체제를 구축하고 운영할 수 있는 역량을 강화할 수 있도록 대학 자율 성과관리 컨설팅 지원을 제안한다. 대학 자율 성과관리는 각 대학의 성과관리 체제를 영역별로 진단하고 문제점을 진단하여 해당 대학의 여건에 맞는 개선 방안을 제안하는 자문 활동을 의미한다(차지철 외, 2024: 127). 최근 충청권 국립대학 공동 교육혁신센터(CHEC)는 성과관리 역량을 고도화하기 위해 참여 대학의 성과관리 조직과 운영 전반에 대한 컨설팅을 수행하고 표준화된 컨설팅모델을 도출하여 공유한 바 있다. 대학 성과관리 컨설팅은 [그림 V-7]과 같이 거버넌스, 조직구성과 인력, 시스템 및 인프라, 역할과 기능, 성과지표 영역에 대해 4단계로 진행된다. 향후 이를 활용하여 대학 자율 성과관리 컨설팅을 위한 표준모델이 개발된다면 대학별 성과관리의 어려움을 파악하고 이를 지원하기 위해 활용될 수 있을 것으로 기대된다.



[그림 V-7] 대학 자율 성과관리 컨설팅 모형(예시)

출처: 차지철 외(2024: 127)

<표 V-18> 대학 자율 성과관리 컨설팅 지원: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 대학 자율 성과관리 컨설팅 지원·운영		✓	교육부 (정책연구기관)

8) 정책과제 ⑧ 지역 정보연계 및 성과관리 협력체계 구축

가) 제안배경

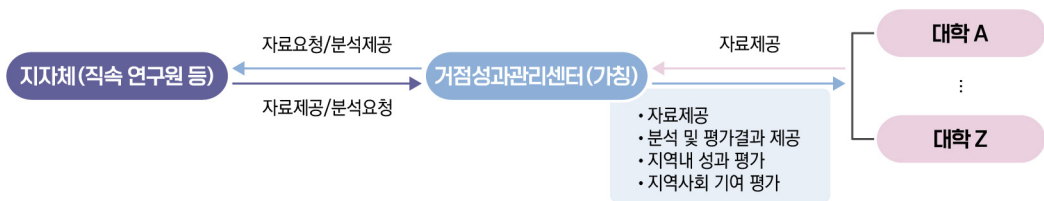
향후 RISE체계, 글로벌대학 30 등의 추진이 본격화되면서 대학 자율 성과관리에서도 지역 발전과 연계한 성과지표 설정과 관리가 중요하게 다뤄질 것으로 전망된다. 다만 지역에 대한 성과는 대학 자체 성과관리만으로는 한계가 있으므로 지역 차원에서 성과관리를 위한 정보연계와 협력체계 구축을 위한 노력이 필요하다. 예컨대 광역 시·도 자치단체는 지역 소재 대학들과 협업하여 수행한 각종 사업의 성과를 관리하고, 매년 연차 평가를 통해 지역 산업과 경제 발전에 기여한 정도를 점검해야 하기 때문이다(교육부, 2023.11.). 이에 머지않아 대학과 지자체가 공동으로 출자하는 성과관리센터가 설치될 것으로 보이며, 지역 단위에서 개별 대학과 지자체 간 성과를 관리하기 위한 다양한 노력(예를 들어, 지역-대학 간 데이터 공유 플랫폼 등)이 필요하다.

한편 현황조사 결과에 따르면 현재 대학별 자체 데이터베이스를 통해 수집·관리하는 데이터가 여전히 중장기 발전계획 및 재정지원사업 성과지표, 대외 통계자료, 교육수요자 만족도 등에 편중되어 있으며, 산학협력이나 지역사회 연계·협력과 관련된 데이터를 수집·관리하는 대학의 비율은 다소 낮은 수준이다. 이는 대학 차원에서의 지역 관련 성과관리는 한계가 존재함을 의미하며 향후 지역 중심으로 고등교육 패러다임이 재편된다는 점

을 고려해 볼 때, 지역사회를 아우르는 대학의 성과를 파악할 수 있도록 지자체를 중심으로 지역 데이터 연계와 성과관리를 위한 협력체계가 구축되어야 한다.

나) 추진과제

정부 대학 재정지원 체계가 지역혁신중심 대학지원체제로 전환됨에 따라 대학차원에서는 자체적인 성과관리 노력을 기울이는 동시에 지역차원에서는 지자체와 대학 간 정보 연계 체제 구축을 지원할 필요가 있다. 이에 이 연구는 지역 정보연계 및 성과관리 협력체 계 구축을 위한 방안으로 거점성과관리센터(가칭) 설치·운영을 제안한다. 향후 고등교육 이 지역을 중심으로 전개되기에 대학과 지역의 정보들을 연계하여 개별 대학들이 지역사 회에 얼마나 기여하고 있는지, 지역과 대학 간 공유·협력이 얼마나 일어나고 있는지를 관리하는 것이 필요하다. 이에 지자체(지자체 연구기관 등)와 대학별 성과관리 조직 간의 정보 공유가 가능한 협력체제로 공동 거점성과관리센터(가칭)가 구축되면 개별 대학의 지 역사회 협력 성과와 기여도 분석을 비롯하여 지역과 지역대학에 대한 통합 성과관리가 가능할 것으로 보인다([그림 V-8] 참고). 지역에 따라서는 RISE센터가 해당 역할을 담당 하는 방안도 대안으로 고려해 볼 수 있다.



[그림 V-8] 지자체-대학 간 정보연계체제 구축(안)

<표 V-19> 지역 정보연계 및 협력체제 구축: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 지역 정보연계 및 성과관리 협력체제 구축을 위한 거점성과관리센터(가칭) 설치·운영		✓	지자체, 대학

9) 정책과제 ⑨ 국가 수준의 성과관리 활용 자료 공유 확대

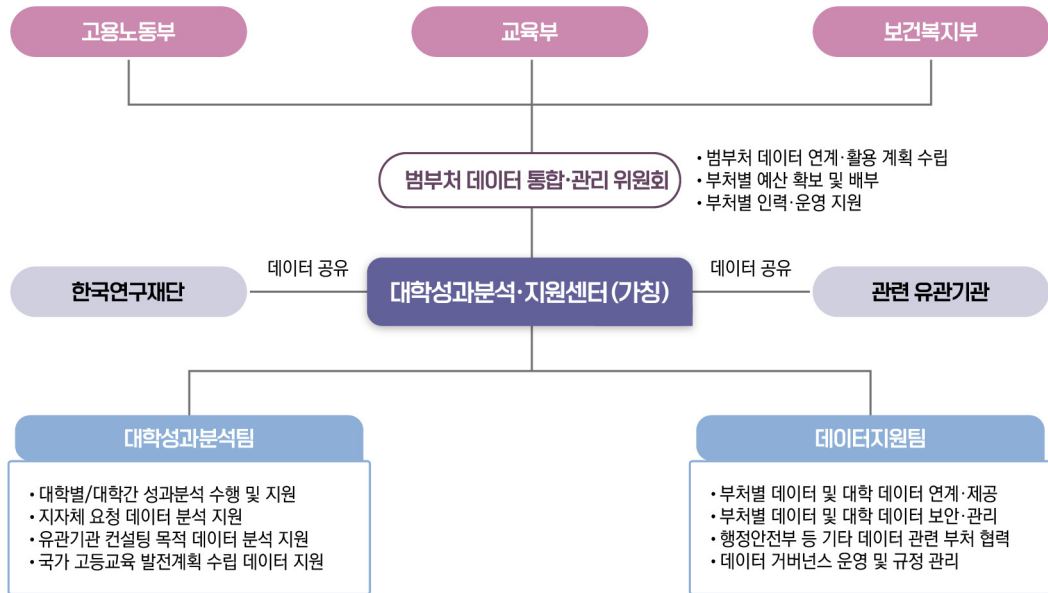
가) 제안배경

현재 대학 간 성과 비교를 위해 활용할 수 있는 대표적인 자료는 대학정보공시로, 학과와 대학 단위 수준에서 공유되고 있다. 그러나 효과적인 성과관리를 위해선 학생과 교수 개인 단위 수준의 데이터가 새로운 정보의 생산과 실효성 측면에서 보다 효과적일 수 있다(백승주 외, 2023). 따라서 개별 대학들의 성과관리를 위해 개인 단위 수준의 데이터 제공을 고려해 볼 수 있다.

한편 면담조사 결과, 학생들의 교육성과 분석을 위해 졸업한 학생들의 데이터가 추적 가능해야 하는데 취업 여부를 확인할 수 있는 시점이 매우 늦거나 대학이 개별 학생들에게 직접 수집하는 것 외에 현실적인 대안이 없는 상황으로 나타난다. 예컨대 최근 재정지원사업이나 지자체 등에서 취업률을 대학의 중요한 성과로 다루고 있으나, 취업률을 대학 자체적으로 파악하는 것은 많은 어려움이 따른다. 특히 공시자료 취업률은 학생 졸업 후 2년여 시간이 지나야 파악되기에 성과분석을 위한 즉각적인 자료로 활용되기에 한계가 있다. 그럼에도 불구하고 취업률은 학생의 교육성과로서 중요한 의미를 가지기에 취업률 조사와 관련한 대학의 어려움을 해결해줄 수 있는 방안이 필요하다. 아울러 각 대학이 보다 전략적으로 성과관리를 하기 위해선 유관기관들의 다양한 자료(한국대학평가원 기관인증평가 및 한국연구재단 재정지원사업 평가 과정에서 수집한 대학 정보 등)가 공유되는 것이 필요하며 이는 국가 수준에서 지원하는 방안을 검토해 볼 수 있다.

나) 추진과제

그간 개별기관 차원에서 관리되어 온 고등교육통계데이터, 재정지원사업데이터, 평가데이터, 진단데이터 등과 개별 대학의 데이터를 연계할 수 있도록 국가 수준에서 대학들이 접근할 수 있는 자료의 범위를 장기적으로 확대하는 것이 바람직하다. 또한 대학 차원에서 현재 대학정보공시, 고등교육통계 수준이 아닌 원자료(raw data) 제공을 비롯하여 학생 성과를 졸업 이후까지 추적할 수 있는 중장기 데이터 구축이 필요하다. 이를 위해 고용노동부, 보건복지부 등 부처별 다양한 데이터들이 대학에 제공될 필요가 있다. 다만 대학에게 제공할 자료의 범위와 수준은 교육부와 관계부처 및 유관기관 차원에서 검토가 필요하며, 앞서 제안한 대학성과분석·지원센터(가칭)에게 위탁·관리하는 방안을 대안으로 고려해 볼 수 있다(그림 V-9) 참고).



[그림 V-9] 국가 수준 데이터 연계·활용 운영 모형(안)

〈표 V-20〉 국가 수준 성과관리 활용 자료 공유: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 국가 수준 성과관리 활용 자료 제공 확대		✓	교육부, 관계부처합동

10) 정책과제 ⑩ 대학 자율 성과관리 표준안 개발·보급

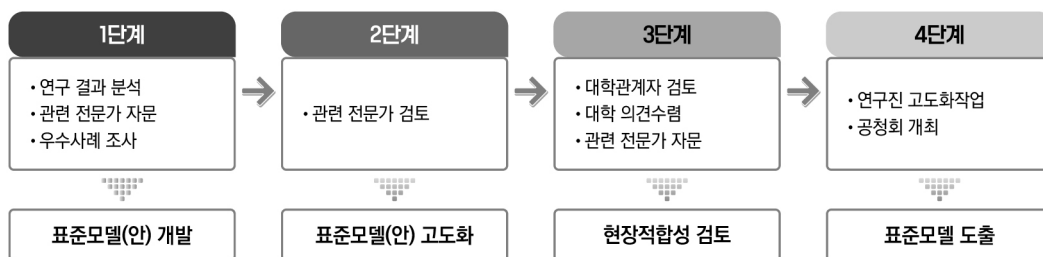
가) 제안배경

현황조사 결과에서도 알 수 있듯이, 소규모대학일수록 성과관리의 목적과 방향이 기관 평가인증 등 대외평가 대응과 같이 정부 정책에 상대적으로 민감하게 반응하는 것으로 나타나며, 이는 중·대규모대학에서 학생의 교육적 성과와 교육여건 개선에 중점을 두는 것과 대조적이다. 이러한 차이는 소규모대학일수록 정부 재정지원 의존도가 높기 때문으로 해석할 수 있으며, 장기적으로는 학생의 교육적 성과와 대학의 조직적 성과 모두 대학의 규모에 따라 격차가 더욱 심화될 가능성을 시사한다. 따라서 소규모대학의 성과관리가 학생의 교육적 성과와 교육여건 개선에 초점을 둘 수 있도록 일종의 성과관리 표준모델을 개발하여 보급하는 것이 필요하다. 대학 현장의 전문가들은 실제 대학들이 성과관리의 중요성을 인식하면서도 인력과 전문성 부족 등으로 어려움을 겪는 게 현실이라고 지적한다.

특히 대학 자율 성과관리란 하나의 정답이 있는 게 아닌, 대학의 여건과 상황에 의존하기에 이러한 불확실성이 대학들을 어렵게 하는 원인으로 작용하고 있다. 교육 및 연구기관으로서 또는 지역 발전의 구심점으로서 대학의 사명과 역할은 대학별로 다르기보다는 상당히 많은 공통점이 존재한다. 따라서 이와 관련한 전문성을 갖춘 정책연구기관의 주도로 ‘대학 자율 성과관리 표준모델’을 개발하여 제공한다면 일선 대학에 많은 도움이 될 것으로 전망된다. 실제 면담에 참여한 대학 관계자들도 대학 자율 성과관리 모델 개발의 필요성을 언급하여 대학 자율 성과관리의 안착을 위해 표준안 개발이 빠른 시일 내에 이루어져 대학 현장에 지원될 필요가 있음을 보여준다.

나) 추진과제

이 연구는 연구 결과와 현장의 높은 요구를 반영하여 대학 자율 성과관리 표준모델을 개발하여 보급할 것을 제안한다. 표준모델에는 대학의 자율적 성과관리를 위한 거버넌스, 조직 및 인력, 업무 추진체계(예를 들어, 자료 수집 방법, 주기, 환류 방법) 등이 포함되어야 할 것이며 특히 성과관리를 위해 어떤 지표를 어떻게 설정해야 하는지에 대한 정보가 제공될 필요가 있다. 단기적으로는 공통 모델을 개발하여 보급하는 것이 필요하나, 장기적으로 대학 유형 및 규모별로 모델을 개발하여 개별 대학의 특성과 여건에 맞는 모델을 선택적으로 활용할 수 있도록 지원하는 것이 바람직하다. 표준모델은 [그림 V-10]과 같은 절차에 따라 개발될 수 있다.



[그림 V-10] 대학 자율 성과관리 표준모델 개발 절차(안)

<표 V-21> 대학 자율 성과관리 표준안 개발·보급: 세부 정책 방안 및 추진 주체

정책 방안	추진 시기		추진 주체
	단기	중·장기	
• 대학 자율 성과관리 표준안 개발·보급		✓	교육부 (정책연구기관)

다. 정책과제 추진 로드맵

이상 도출한 정책과제를 바탕으로 추진주체, 접근방법, 우선순위, 추진시기를 구분하여 정책과제 추진 로드맵(안)을 <표 V-22>와 같이 제시하였다.

<표 V-22> 정책과제 추진 로드맵(안)

추진목표	정책과제	추진주체	접근 방법	우선 순위	추진시기	
					단기	중·장기
① 법·제도 기반 조성	① 대학 자율 성과관리의 법적 근거 마련					
	• 「고등교육법」 제11조의2(평가 등)의 개정	국회, 교육부	법령개정	중	✓	
	• 「고등교육기관의 자체평가에 관한 규칙」 보완	국회, 교육부	법령개정	중	✓	
	② 공적 책무성 확보를 위한 정책·제도 개선					
	• 대학 자율 성과관리 중·장기 관리계획 수립	교육부	제도개선	상		✓
	• 성과관리와 연계한 평가체제 개선·보완	교육부	제도개선	중	✓	
② 역량·인식 제고	③ 데이터 기반 성과관리 유관 법령 정비					
	• 성과분석을 위한 개인정보 활용 예외 규정 명시	국회, 교육부,	제도개선	상	✓	
	• 국가 수준 자료 개방 및 공유 관련 법령 정비	관계부처합동	법령개정	상	✓	
	④ 대학 자율 성과관리 인식 제고 프로그램 제공					
	• 대학 자율 성과관리 및 IR 기본교육 콘텐츠 개발	교육부	정책사업	중	✓	
	• 대학 관련 협의회 대상 연수 프로그램 제공	교육부	정책사업	중	✓	
③ 인프라 구축	⑤ 대학 성과 분석·관리 전문인력 양성과정 운영					
	• 전문인력 양성과정 프로그램 개발	교육부	정책사업	상	✓	
	• 대학 성과 분석·관리 전문인력 양성과정 운영	교육부	정책사업	상	✓	
	⑥ 대학 성과관리 지원 전문기관 지정·운영					
	• 대학성과분석·지원센터(가칭) 지정·설치	교육부	정책사업	상		✓
	• 대학성과분석·지원센터(가칭) 운영	정책연구기관	정책사업	상		✓
③ 인프라 구축	⑦ 대학 자율 성과관리 컨설팅 지원					
	• 대학 자율 성과관리 컨설팅 모형 개발	정책연구기관	정책연구	중	✓	
	• 대학 자율 성과관리 컨설팅 운영	교육부	정책사업	중		✓
	⑧ 지역 정보연계 및 성과관리 협력체계 구축					
	• 지역 정보연계 및 성과관리 협력체계 구축	지자체, 대학	정책사업	상		✓
	• 거점성과관리센터(가칭) 지정·운영	지자체, 대학	정책사업	중		✓
③ 인프라 구축	⑨ 국가 수준의 성과관리 활용 자료 공유 확대					
	• 범부처 성과관리 활용 자료 제공 확대	관계부처합동	정책사업	상		✓
	• 국가 데이터 연계·활용 활성화 위탁·관리 운영	교육부	정책사업	상		✓
	⑩ 대학 자율 성과관리 표준안 개발·보급					
• 대학 자율 성과관리 표준안 개발·고도화	정책연구기관	정책연구	상	✓		
• 대학 자율 성과관리 표준안 보급	교육부	정책사업	상		✓	

참고문헌

[국내문헌]

- 강소윤·최낙범(2023). 대학 의사결정을 위한 효과적인 IR 시스템 구축 방안 연구: S대학 사례를 중심으로. **한국콘텐츠학회, 2023**(12), 714-726.
- 강영혜(2003). 영국의 교육개혁과 교육입법. **교육법학연구, 15**(1), 1-30.
- 강윤호·장명희(2007). 대학교 BSC 시스템의 개발과 한계. **경성대학교 사회과학연구소, 23**(3), 67-93.
- 강지혜·손복은(2021). 대학 교양 교육과정 질 관리를 위한 평가준거 개발 연구. **교양교육연구, 15**(5), 309-324.
- 고영선·김정호(2007). **재정지원사업 심층평가지침(제2판)**. 한국개발연구원.
- 고한석(2013). 빅데이터, 승리의 과학: 빅데이터는 당신이 무엇을 선택할지 알고 있다. 이지스퍼블리싱.
- 김경일·심준섭·이희수(2013). 대학교육역량의 성과 결정요인에 관한 연구. **정책분석평가학회보, 23**(2), 63-86.
- 김문수·이학연·최창우·이성룡·최경일·전진우(2008). 국가연구개발 성과추적평가관리 시스템 모형 및 활용. **기술혁신학회지, 11**(4), 613-638.
- 김병주(2023). 대학재정지원과 IR, 그리고 성과관리. 2022학년도 한국대학IR협의회(KAIR) 동계포럼 자료집(2023.02.03.), 1-44. 경남: 영남대학교 천마아트센터.
- 김석우·이대용(2012). CIPP 평가모형 적용을 통한 2009 개정 중학교 교육과정 평가지표 개발. **교육평가연구, 25**(2), 145-166.
- 김선희(2022). 대학의 성과관리에 대한 국내 학술연구 동향 분석. **사회과학리뷰, 7**(3), 1-19.
- 김세영(2022). 대학조직의 성과관리에 관한 연구 동향 분석: 성과관리 모형 개발 연구를 중심으로. **지방교육경영, 25**(1), 1-22.
- 김소형(2011). 공공부문 프로젝트 내부성과 평가모형에 대한 연구-BSC 관점과 PDCA 모형을 적용하여. **상업교육연구, 25**(3), 177-194.
- 김승림·오석영(2020). 대학조직의 성과관리에 관한 연구의 분석: 연구 동향 및 도입사례 연구내용 분석을 중심으로. **경영교육연구, 35**(2), 307-328.
- 김승태(2014). 정부3.0 정책수단으로서의 정보공개제도 평가. **유럽헌법연구, 16**(1), 597-641.
- 김은영·최정윤·박성호·길혜지(2016). OECD 고등교육체제의 노동시장 적합성 및 성과분석을 위한 기초 연구. 한국교육개발원.
- 김제현(2023). 대학기관연구(IR)의 의미에 관한 탐색적 연구. **지방교육경영, 26**(3), 55-81.
- 김택형(2024). 한국 대학의 성과관리 전담 조직의 현황과 최근 변화에 관한 연구. **교육행정학연구, 42**(3),

29-55.

- 김희연(2024). 미시간 대학교 대학원처 기관 데이터 분석 및 활용 사례. 한국대학IR협의회(KAIR) 동계 워크숍 자료집(2024.01.26.), 17-29. 서울: 연세대학교 신촌캠퍼스 백양관 대강당.
- 남민우·이해듬(2020). 대학 전공역량 기반 교육과정 성과관리 준거 개발 및 타당화 연구: PDCA 모형을 기반으로. **교육연구논총**, 41(3), 289-317.
- 노민선·이희수(2012). 프로그램 논리모형을 활용한 중소기업 연구인력 고용지원사업의 효과성 분석. **정책분석평가학회보**, 22(3), 199-229.
- 류춘렬·박경진·정현철(2018). 논리모형을 활용한 과학영재양성사업의 성과분석: 제2차 과학영재발굴·육성종합계획('13~'17)을 중심으로. **영재교육연구**, 28(4), 459-483.
- 문보은·서영인·최상덕·윤지영·이진권(2021). 대학재정지원사업 개편 성과 및 과제: 대학혁신지원사업을 중심으로. 한국교육개발원.
- 박기범·이혜선·한승희·하리다·송충한·문보은·이성상·이원경(2022). 대학 구조개혁과 이공계 대학원 혁신의 연계방안. 과학기술정책연구원.
- 박동·김미숙·이종선(2009). 학연협력 촉진을 위한 제도개선방안 연구: 대학-연구기관 간 이중소속제도 도입을 중심으로. 교육과학기술부.
- 박선호(2024). 대학기관연구조직 해외사례 분석. **대학연구**, 3(1), 31-57.
- 박정원(2005). 영국 토니블레어정부의 신자유주의적 고등교육정책의 성과와 한계. **국제지역연구**, 9(2), 391-411.
- 박지숙·이재준·김영식(2021). 일본 국립대학법인 성과관리체제 사례 분석: 국립대학법인평가를 중심으로. **핵심역량교육연구**, 6(2), 151-170.
- 배상훈·김성열·전수빈·윤수경(2018). 한국 대학 총장의 리더십 사례. **교육행정학연구**, 36(1), 195-223.
- 배상훈·윤수경(2016). 한국대학에서 대학기관연구(Institutional Research) 도입 관련 쟁점과 시사점. **아시아교육연구**, 17(2), 367-395.
- 백승주·손윤희·이승주·임종현·정혜주·조옥경·강충서(2023). 데이터 기반 대학 교육혁신 모니터링 연구. 한국교육개발원.
- 변기용·변수연·이석열·송경오·라은중(2017). 대학 현장의 담당자들이 본 박근혜 정부 대학구조개혁평가의 공과 분석과 향후 발전방향. **교육문제연구**, 30(3), 27-56.
- 변수연(2018). 고등교육의 질 제고를 위한 이론적 질 관리 모형. 배상훈(편). **데이터로 교육의 질 관리하기: 이론과 실천** (pp. 35-53). 학지사.
- 서영인·채재은·김수경·박경호(2013). 한국 대학의 성과분석 모형 및 지표 개발 연구. 한국교육개발원.
- 신현석(2002). 세계 주요국의 고등교육개혁 동향 분석 연구-미국·영국·일본을 중심으로. **비교교육연구**, 12(2), 1-42.

- 신현석·김상철·장아름(2020). **한국의 대학평가**. 학지사.
- 신현석·전재은·유은지·최지혜·강민수·김어진(2015). 미국 대학기관연구(Institutional Research) 사례 분석 및 시사점: 연구중심대학을 중심으로. **교육문제연구**, 28(2), 201-229.
- 심동희·김성중(2019). 성과관리시스템 도입에 따른 표준화된 대학경영효율화 정책에 관한 연구. **회계화 정책연구**, 24(2), 179-202.
- 양정연·이익훈·이수경·이상구(2004). 입시관리의 의사결정 지원을 위한 데이터웨어하우스와 OLAP도구의 설계 및 구현. **데이터베이스 연구**, 20(2), 173-180.
- 윤우영·정원일·이병화(2013). 전문대학의 균형성과표(BSC) 도입사례에 관한 연구. **세무회계연구**, 37, 83-107.
- 이길재(2023). 대학혁신과 IR, 그리고 KAIR. 제12회 한국대학IR협의회(KAIR) 동계포럼 자료집 (2023.02.03.), 45-64. 경남: 영남대학교 천마아트센터.
- 이길재·김용련·임후남·김지선·김희성(2023). **대학기관연구(Institutional Research) 기반의 국립대학 성과관리체제 구축 방안 연구**. 충북대학교 산학협력단.
- 이길재·김희성(2022). 한국형 대학기관연구의 발전 방향. **교육행정학연구**, 40(4), 27-47.
- 이길재·유호준·박태양(2024). 고등교육 기관의 IR 기반 성과관리체제 운영 현황과 과제. **교육종합연구**, 22(3), 47-68.
- 이만희(2010). 대학기관 경영성과평가의 준거 개발 연구. 충북대학교 대학원 박사학위논문.
- 이민호·남창우(2023). 대학교육에서 PDCA 를 활용한 역량기반 교육과정 개발 모형. **학습자중심교과교육연구**, 23(14), 301-317.
- 이병식(2023). 아카데미 스타워즈와 IR. 제13회 한국대학IR협의회(KAIR) 하계포럼 자료집 (2023.08.17.), 1-21. 서울: 연세대학교 국제캠퍼스 언더우드기념도서관.
- 이상미·임은혁·김한기·김봉문·김창호·노윤정·이현정(2016). 산학협력선도대학 (LINC) 육성사업의 효과성 분석. **정책분석평가학회보**, 26(4), 27-49.
- 이상철·이병철·유광호(2010). 대학의 균형성과표 도입에 관한 사례연구. **회계저널**, 19(3), 221-256.
- 이석열(2012). **2011년도 대학자체평가 결과 분석**. 한국대학교육협의회.
- 이석열·이영학·이훈병·김경언·김누리·변수연·신재영·오세원·이종일·이태희·정재민(2020). **학생 성공을 위한 대학교육 성과관리**. 학지사.
- 이영찬·오세희(2010). 대학행정조직의 성과평가 과정분석을 통한 성과평가 개선 방안 탐색: 지방 국립 S대학 사례를 중심으로. **한국조직학회보**, 7(2), 157-181.
- 이영호(2014). 일본 대학인증평가정책의 변천과 과제. **한국일본교육학연구**, 18(2), 81-96.
- 이윤식(2007). 우리나라에 있어서 성과관리를 위한 평가의 개선방안에 관한 연구: 중앙부처 사례를 중심으로. **정책분석평가학회보**, 17(3), 1-32.

- 이은정(2023). 대학 IR센터 설립의 필요성과 과제. 제12회 한국대학IR협의회(KAIR) 동계포럼 자료집 (2023.02.03.), 99-110. 경남: 영남대학교 천마아트센터.
- 이은정·이은택(2023). 대학기관연구 전담 조직의 역할 및 기능 탐색. **대학 교수-학습 연구**, 16(2), 104-130.
- 이인서·김문주·이병식(2022). 대학기관연구(Institutional Research) 데이터를 활용한 대학원 박사과정 생 연구성과의 영향요인 분석. **교육행정학연구**, 40(3), 143-169.
- 이재준·김영식(2021). 국립대학의 성과관리 체제에 관한 연구: 미국의 사례를 중심으로. **핵심역량교육연구**, 6(1), 49-68.
- 이지혜(2023). 대학 보직자들이 인식한 대학기관연구의 이상화 현실. **문화와 융합**, 45(2), 1129-1143.
- 이창길(2006). 한국의 전략적 성과관리정책에 관한 연구: 정부중앙부처 성과평가제도를 중심으로. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 이태희(2024). 대학 발전계획의 성과관리. 이석열(편). **대학 발전계획의 이해와 실제** (pp. 391-423). 학지사.
- 이학연·김지표(2011). 균형성과표 (BSC) 와 논리모형을 이용한 대학교육역량강화사업 성과 평가 방법론. **교육행정학연구**, 29(3), 305-327.
- 이현우(2023). 대학 IR 시스템 현황 및 활용. 제13회 한국대학IR협의회(KAIR) 하계포럼 자료집 (2023.08.17.), 305-320. 서울: 연세대학교 국제캠퍼스 언더우드기념도서관.
- 이현청(2006). **대학평가론**. 문음사.
- 이현청·정일환·최영표·현경석·한용진·한신일·황인성·김정희(2005). **아·태지역 평가기구간 협력방안에 관한 연구**. 한국대학교육협의회.
- 임성범(2016). 대학행정직원의 역량제고를 위한 성과관리 시스템과 진단지표개발. **교육행정학연구**, 34(3), 77-105.
- 임종현·백승주(2024). **2023년도 평가·인증기구 지정 및 지도사업 결과보고서**. 한국교육개발원.
- 임효창(2024). 공공기관의 ESG 성과관리에 관한 탐색적 연구: 공공기관 경영평가 지표를 중심으로. **경영 컨설팅연구**, 24(1), 15-28.
- 장덕호(2015). 미국 대학기관연구(Institutional Research)의 발전과 대학조직 관리에의 시사점. **비교교육연구**, 25(3), 255-284.
- 장은지(2023). 역량기반 전공교육과정 질 관리를 위한 성과인증 평가지표 개발: H대학 사례. **인문사회과학연구**, 24(2), 347-383.
- 전영현(2007). 정책도구의 다양성: 도구 유형분류의 쟁점과 평가. **정부학연구**, 13(4), 259-295.
- 정영란·서윤경·장은정(2008). 사이버대학 성과분석 모형 개발 연구. **교육정보미디어연구**, 14(2), 267-295.

- 정원장(2021). 일본의 사학진흥조성제도 현황과 시사점. 한국대학교육협의회 이슈페이퍼. 제10호.
- 정진화(2022). 대학의 성과관리센터 성공사례: 계명대학교 사례. 제11회 한국대학IR협의회(KAIR) 하계 포럼 자료집(2022.08.30.), 73-94. 온라인.
- 정책희·박종효·임현정·김주아(2008). 한국의 교육지수 개발 연구. 한국교육개발원.
- 차봉은·손민호(2020). CIPP 평가모형을 적용한 의과대학 교육과정 운영 평가지표 타당화. *교육문화연구*, 26(5), 105-130.
- 차지철·이정미·차성현·이길재·박태양(2024). CHEC 일반대학 성과관리 컨설팅 연구. 충청권 국립대학 공동 교육혁신센터.
- 최정운·강충서·김나영·백승주·임후남·정혜주·조옥경·서재영·정동열·변상민·안현용·한은정·황재운 (2022). 지방대학 경쟁력 강화 정책의 종합진단 및 발전방안. 한국교육개발원.
- 최정운·신혜숙·장덕호·유현숙·양승실(2016). 2016 대학 특성화사업 성과관리를 위한 교수·학습 평가 활용 및 분석 연구: KEDI-NASEL을 활용한 특성화사업단의 교수·학습 역량 진단. 한국교육개발원.
- 최정운·채재은·박소영·김경성(2009). OECD 고등교육 학습성과 평가사업 연구(1) - OECD AHELO 사업 참여를 위한 실천 전략 탐색. 한국교육개발원.
- 최정운·채재은·서영인·민혜리(2011). 대학교육역량 강화를 위한 국제동향 분석 연구. 한국교육개발원.
- 충북대학교(2022). 2022~2024년 대학혁신지원사업 자율혁신계획 - 2022년 대학혁신지원사업 사업계획. 충북대학교.
- 한국교육개발원(2023). OECD 교육지표 2023. 한국교육개발원.
- 한국대학교육협의회(2024). 2024 전국 대학 관련 협의회 현황. 한국대학교육협의회.
- 한국대학교육협의회 고등교육연수원(2024). 2024년 대학 교원·직원 연수 프로그램 안내. 한국대학교육협의회.
- 한국대학평가원(2024). 2025년 대학 기관평가인증 편람(대학설명회용). 한국대학평가원.

[국외문헌]

- 江原武一(2012). 21世紀日本の大学経営-アメリカとの比較. [윤택림·정승운 역(2012). 21세기 일본의 대학경영. 타임기획]
- 林隆之·井田正明(2012). 訳者解説: 本書の位置づけと翻訳の意図. In R. L. ハワード (編), IR実践ハンドブック: 大学の意思決定支援 (pp. 313-322). 東京: 玉川大学出版部.
- 前田早苗(2022). 高等教育の質保証における学習成果測定の導入: アメリカのアク্রেディテーション団体の評価基準の視点から. *千葉大学国際教養学研究=Journal of Liberal Arts and Sciences, Chiba University*, 6, 1-25.

-
- Agustina, N. Q., & Mukhtaruddin, F. (2019). The CIPP Model-Based Evaluation on Integrated English Learning (IEL) Program at Language Center. *English Language Teaching Educational Journal*, 2(1), 22-31.
- Alexander, F. K. (2000). The Changing Face of Accountability: Monitoring and Assessing Institutional Performance in Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 71(4), 411-431.
- Asif, M., & Raouf, A. (2013). Setting the course for quality assurance in higher education. *Quality & Quantity*, 47, 2009-2024.
- Astin, A (1991). *Assessment for excellence: The philosophy and practice of assessment and evaluation*, Higher Education. New York: MacMillan.
- Aziz, S., Mahmood, M., & Rehman, Z. (2018). Implementation of CIPP Model for Quality Evaluation at School Level: A Case Study. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1), 189-206.
- Bence, V., & Oppenheim, C. (2005). The evolution of the UK's Research Assessment Exercise: publications, performance and perceptions. *Journal of Educational Administration and History*, 37(2), 137-155.
- Binden, W., Mziu, H., & Suhaimi, M. A. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to measure performance in higher education-Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 4(1), 38-44.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., & Rivera, P. (2013). *Performance Management in UK Higher Education Institutions: The need for a hybrid approach*. Leadership Foundation for Higher Education.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2007). Performance Management Systems in and of Higher Education Institutions in England: professionalism, managerialism and management. Roehampton University Research Papers, Roehampton University: Roehampton.
- Broadbent, J. (2010). The UK research assessment exercise: Performance measurement and resource allocation. *Australian Accounting Review*, 20(1), 14-23.
- Brousselle, A., & Champagne, F. (2011). Program theory evaluation: Logic analysis. *Evaluation and program planning*, 34(1), 69-78.
- Brower, M. (1991). The paradigm shifts required to apply TQM and teams in higher education. *Readings in Total Quality Management*, 485-497.
- Carter, N. (1991). Learning to measure performance: the use of indicators in organizations.

-
- Public Administration*, 69(1), 85-101.
- Chen, S. H. (2012). The establishment of a quality management system for the higher education industry. *Quality & Quantity*, 46(4), 1279-1296.
- Chowdhury, G., Koya, K., & Philipson, P. (2016). Measuring the impact of research: Lessons from the UK's Research Excellence Framework 2014. *PLoS one*, 11(6), 1-15.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Darussalam, G. (2010). Program evaluation in higher education. *The International Journal of Research and Review*, 5(2), 56-65.
- Department for Business, Innovation and Skills. (2016). *Success as a knowledge economy: Teaching excellence, social mobility and student choice*. London, U.K.: Department for Business Innovation & Skills.
- Department for Education. (2017). *Teaching Excellence and Student Outcomes Framework Specification*. London, U.K.: Department for Education.
- Dizon, A. G. (2023). Historical development of CIPP as a curriculum evaluation model. *History of Education*, 52(1), 109-128.
- Dougherty, K. J., & Natow, R. S. (2015). *The politics of performance funding for higher education: Origins, discontinuations, and transformations*. Johns Hopkins University Press.
- Dougherty, K. J., & Reddy, V. (2011). The impacts of state performance funding systems on higher education institutions: Research literature review and policy recommendations. CCRC Working Paper No. 37.
- Enders, J., de Boer, H., & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education re-visited. *Higher education*, 65, 5-23.
- Georghiou, L. (2015). Strategy to Join the Elite: Merger and the 2015 Agenda at the University of Manchester – An Update. In Curaj, A., Georghiou, L., Harper, J. C., & Egron-Polak, E. (Eds.). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (pp. 205-220). Springer Nature.
- Gibbons, M. (1998). Higher education relevance in the 21st century (English). Washington, D.C.: World Bank Group Working Paper No. 19717. <http://documents.worldbank.org/curated/en/437341468782126524/Higher-education-relevance-in-the-21st-century>
- Grossi, G., Dobija, D., & Strzelczyk, W. (2020). The impact of competing institutional

-
- pressures and logics on the use of performance measurement in hybrid universities. *Public performance & management review*, 43(4), 818-844.
- Gupta, P. (2006). Beyond PDCA-A new process management model. *Quality progress*, 39(7), 45-52.
- Harvey, L., & Newton, J. (2004). Transforming quality evaluation. *Quality in Higher Education*, 10(2), 149-165.
- He, W. (2024). Application and Path Exploration of PDCA Management Model in Higher Vocational Education Management. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-17.
- Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H. (2013). *Academic leadership and governance of higher education*. Sterling, Virginia: Stylus.
- Hillman, N. (2016). *Why performance-based college funding doesn't work*. The Century Foundation.
- Hodson, P., & Thomas, H. (2003). Quality assurance in higher education: fit for the new millennium or simply year 2000 compliant?. *Higher education*, 45(3), 375-387.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hossler, D., & Bontrager, B. (2014). *Handbook of strategic enrollment management*. John Wiley & Sons.
- Hossler, D., & Kalsbeek, D. (2013). Enrollment management and managing enrollments: Revisiting the context for institutional strategy. *Strategic Enrollment Management Quarterly*, 1(1), 5-25.
- Isniah, S., Purba, H. H., & Debora, F. (2020). Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 4(1), 72-81.
- Jagtap, M. M. M., & Teli, S. N. (2015). PDCA Cycle As TQM Tool-continuous improvement of warranty. *International Journal on Recent Technologies in Mechanical and Engineering*, 2(4), 1-5.
- Jani, H. M. (2011). Intellectual capacity building in higher education: Quality assurance and management. In *The 5th International Conference on New Trends in Information Science and Service Science* (Vol. 2, pp. 361-366). IEEE.
- Jones, D., Keller, C., & Raza, Z. (2022). *2021 AIR National Survey of IR Offices: IR Office Staff Roles* [Report]. Association for Institutional Research.

-
- Jonkers, K., & Zacharewicz, T. (2017). *Research performance based funding systems: A comparative assessment*. Publications Office of the European Union.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kelchen, R. (2018). Do performance-based funding policies affect underrepresented student enrollment? *The Journal of Higher Education*, 89(5), 702-727.
- Kelderman, E. (2019). *The rise of performance-based funding*. The Chronicle of Higher Education.
- Kellogg Foundation W. K. (2004). *Logic Model Development Guide*. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.
- Knowlton, L. W., & Phillips, C. C. (2012). *The logic model guidebook: Better strategies for great results*. Sage.
- Layzell, D. T. (1998). Linking performance to funding outcomes for public institutions of higher education: the US experience. *European Journal of Education*, 33(1), 103-111.
- Li, Y., Li, X., & Li, J. (2014). *Exploring the underlying mechanism of PDCA cycle to improve teaching quality: A motivation theory perspective*. In Proceedings of PICMET'14 Conference: Portland International Center for Management of Engineering and Technology; Infrastructure and Service Integration (pp. 2693-2698). IEEE.
- Li, Y., & Hu, C. (2022). The evaluation index system of teaching quality in colleges and universities: Based on the cipp model. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022(1), 1-8.
- Martin-Sardesai, A., Irvine, H., Tooley, S., & Guthrie, J. (2017). Government research evaluations and academic freedom: A UK and Australian comparison. *Higher Education Research & Development*, 36(2), 372-385.
- McLaughlin, G. W., Brozovsky, P. V., & McLaughlin, J. S. (1998). Changing perspectives on student retention: A role for institutional research. *Research in Higher Education*, 39(1), 1-17.
- Millar, A., Simeone, R. S., & Carnevale, J. T. (2001). Logic models: A systems tool for performance management. *Evaluation and program planning*, 24(1), 73-81.
- Miller, B. A. (2016). *Assessing organizational performance in higher education*. John Wiley & Sons.

-
- Pietrzak, M., Paliszkievicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151-164.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, 16(1), 15-37.
- Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA). (2024). *UK Quality Code for Higher Education 2024*. Gloucester, U.K.: The Quality Assurance Agency for Higher Education.
- Rebora, G., & Turri, M. (2013). The UK and Italian research assessment exercises face to face. *Research policy*, 42(9), 1657-1666.
- Rooney, E. (1992). TQM/CQI in business and health care: An overview. *AAOHN Journal*, 40(7), 319-325.
- Ruben, B. D. (1999). Toward a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework. In *Higher Education Forum* (Vol. 99, No. 2, pp. 1-10).
- Saupe, J. L. (1990). *The Functions of Institutional Research(2nd ed.)*. Tallahassee, FL: Association for Institutional Research.
- Schacter, M. (2002). *Not a "tool kit": Practitioner's guide to measuring the performance of public programs*. Ottawa, Canada: Institute on Governance.
- Serban, A. M., & Luan, J. (2002) *Knowledge Management: Building a Competitive Advantage in Higher Education*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models and applications*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D. L. (1968). Toward a science of educational evaluation. *Educational Technology*, 8(14), 5-12.
- Stufflebeam, D. L. (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in Education*, 5(1), 19-25.
- Stufflebeam, D. L. (1983). The CIPP Model for Program Evaluation. In Madaus, G. F., Scriven, M. S., Stufflebeam, D. L., & Stufflebeam, D. L. (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (pp. 117-141). Springer.

-
- Swing, R. L. (2016). *Institutional research capacity: Foundations of federal data quality*. Association for Institutional Research.
- Swing, R. L., & Ross, L. E. (2016). A new vision for institutional research. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 48(2), 6-13.
- Ter Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2012). Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European accounting review*, 21(3), 451-497.
- Terenzini, P. T. (1993). On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires. *Research in Higher Education*, 34, 1-10.
- Urban, R. F. (1992). Increasing Admitted Student Yield Using a Political Targeting Model and Discriminant Analysis: An Institutional Research-Admissions Partnership. AIR Professional File. Association for Institutional Research.
- Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), 92-112.
- Volkwein, J. F. (2008). The foundations and evolution of institutional research. *New Directions for Higher Education*, 141, 5-20.
- Volkwein, J. F., Liu, Y., & Woodell, J. (2012). The structure and functions of institutional research offices. In Howard, R. D., McLaughlin, G. W., & Knight, W. E. (Eds.), *The handbook of institutional research* (pp. 3-21). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Williford, A. M., & Wadley, J. Y. (2008). *How Institutional Research Can Create and Synthesize Retention and Attrition Information*. AIR Professional File. Association for Institutional Research.
- Zacharewicz, T., Lepori, B., Reale, E., & Jonkers, K. (2019). Performance-based research funding in EU Member States—a comparative assessment. *Science and public policy*, 46(1), 105-115.

[연구자료: 내부자료]

한동대학교(2024). 글로벌대학 본지정 실행계획서 증빙자료. 한동대학교 내부문서.

AA대학교(2024.06.18.). AA대학교 경제적 영향력 분석(요약).

BB대학교(2024). BB대학교 사례 - 교육지원 성과관리. 대학 교육 성과관리 실무 발표 자료(2024.09.05.)

BB대학교 교육혁신원 홈페이지(n.d.). 교육혁신원 조직도.
CC대학교(2024). 성과관리 조직 현황(2024.08.26. 기준)
DD대학교(2024). IR 리포트 주제 발췌본. DD대학교 내부문서.
EE대학교(2024). 차세대 성과관리시스템 개발 로드맵. EE대학교 내부문서.
FF대학교(2024). FF대학교 BI 주요화면 발췌본. FF대학교 내부문서.

[정책자료]

교육부(2014.12.24.). - 대학 교육의 질 제고 및 입학자원 급감 대비를 위한 - 2015년 대학 구조개혁 평가 기본계획 확정. 보도자료.
교육부(2017.11.30.). 대학 기본역량 진단 및 재정지원사업 개편 시안 발표 보도자료 및 참고자료.
교육부(2019.01.). 대학혁신지원사업 기본계획.
교육부(2019.12.). 2021년 대학 기본역량 진단 기본계획.
교육부(2022.02.). '22~'24년 대학혁신지원사업 기본계획.
교육부(2022.11.15.). 정부, 총 11.2조 원 규모의 고등·평생교육지원 특별회계 편성 - 특별회계를 통해 고등·평생교육 재정 확충 방향 제시. 보도자료.
교육부(2022.12.16.). 대학의 자율적인 운영을 대폭 확대하기 위한 규제개혁 및 평가체제 개편 본격화 - 대학 설립·운영 4대 요건 개편, 대학기본역량진단 폐지 등 논의. 보도자료.
교육부(2023.03a). 2023년 국립대학 육성사업 기본계획(수정안).
교육부(2023.03b). 2023년 대학혁신지원사업(일반재정지원) 기본계획(수정안).
교육부(2023.03.09.). 2023년 대학·전문대학 혁신지원사업 및 국립대학 육성사업 기본계획 발표 - 대학의 자율 혁신을 뒷받침하도록 폭넓은 재정지원 확대. 보도자료.
교육부(2023.04.). First mover, K-대학을 향한 담대한 혁신 「글로벌대학 30」추진방안.
교육부(2023.07.). 대학재정지원사업 공동 운영·관리 매뉴얼.
교육부(2023.11.). '25년 지역혁신중심 대학지원(RISE) 운영 체계 및 사업 안내서.
교육부(2024.01a). 2024년 대학혁신지원사업(일반재정지원) 기본계획.
교육부(2024.01b). 2024년 국립대학육성사업 기본계획.
대통령직속 정책기획위원회·관계부처 합동(2018.09.06.). 국민의 삶을 바꾸는 포용과 혁신의 사회정책. 내부 파워포인트 자료.
행정안전부(2024.06.). 2024년 데이터기반행정 활성화 시행계획(안).

[전자자료]

- 고려대학교 성과관리 파트 SBU(n.d.). 성과관리 거버넌스별 주요 기능. <https://ir.korea.ac.kr/ir/intro/function.do#none> (2024.10.24. 인출)
- 국가법령정보센터(n.d.). 「고등교육법」. <https://www.law.go.kr/법령/고등교육법> (24.06.01. 인출)
- 대학알리미(n.d.). 공시대학대학-설립별 기준 분류표. <https://www.academyinfo.go.kr/intro/intro0340/intro.do> (2024.06.01. 인출)
- 성균관대학교(2023). 2023학년도 성균관대학교 자체평가 결과보고서. https://www.skku.edu/_res/skku/etc/version_2023.pdf (2024.10.24. 인출)
- 장상현(2023.10.15.). [연재기획 '디지털 대전환 기획 시리즈'] ②데이터혁명이 바꾸는 대학 교육의 미래. 한국대학신문. <https://news.unn.net/news/articleView.html?idxno=553713> (2024.01.31. 인출)
- 주영한국교육원(n.d.). 영국의 고등교육: 대학의 의사결정 및 재정지원. <http://koreaneducentreinuk.org> (2024.08.10. 인출)
- 충북대학교 규정집(2024). 충북대학교 성과관리위원회 운영규정. <https://www.cbnu.ac.kr/regulation/index.do> (2024.10.24. 인출)
- 한국연구재단(2024.05.17.). 대학혁신지원사업 성과평가보고서 및 증빙서식 내 2024년도 대학혁신지원사업 성과평가 지표정의서(안)_수정. https://www.nrf.re.kr/biz/info/notice/view?menu_no=378&page=&nts_no=219471&biz_no=393&target=&biz_not_gubn=notice&search_type=NTS_TITLE&search_keyword1= (2024.10.06. 인출)
- 한국대학평가원(n.d.). 인증대학 현황. <https://aims.kcue.or.kr/EgovPageLink.do?subMenu=4010000> (2024.12.13. 인출)
- 한국대학IR협의회 홈페이지(2024). KAIR 2023년 회원교 현황. <https://kair.kr/53> (2024.01.31. 인출)
- 황혜원(2022.05.10.) 대학, 정부 재정지원 사업 의존도 높아 “평가·지원방식 개편 필요”. 대학저널. <https://m.dhnews.co.kr/news/view/179524475929848> (2024.10.06. 인출)
- 京都大学(n.d.). 自己点検・評価. <https://www.kyoto-u.ac.jp/ja/about/evaluation/self> (2024.10.05. 인출)
- 京都大学FD研究検討委員会・高等教育研究開発推進センター(2013). 京都大学 自学自習等学生の学習生活実態調査. <http://www.fd.kyoto-u.ac.jp/resource/2013jigaku.pdf> (2024.10.05. 인출)
- 大学改革支援・学位授与機構(2017). 教育の内部質保証に関するガイドライン. https://www.niad.ac.jp/n_shuppan/project/_icsFiles/afieldfile/2017/06/08/guideline.pdf (2024.09.20. 인출)
- 大学改革支援・学位授与機構(2020). 大学機関別認証評価 実施大綱. <https://www.niad.ac.jp/evaluation/>

-
- certification_evaluation/ce_university/ce_un_outline (2024.10.05. 인출)
- 大学基準協会(2024). 点検・評価項目 及び 評価の視点(参考資料). <https://juaa.or.jp/upload/files/accreditation/institution/standard/> (2024.08.02. 인출)
- 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構(2020). 令和元年度実施 大学機関別認証評価 評価報告書. https://www.niad.ac.jp/evaluation/certification_evaluation/ce_university/ (2024.10.15. 인출)
- 東京大学・大学総合教育研究センター(2014). 大学におけるIR(インスティテューショナル・リサーチ)の現状と在り方に関する調査研究報告書. https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1347631.htm (2024.10.15. 인출)
- 文部科学省(n.d.a.). 大学審議会答申・報告-概要-. https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/gijiroku/attach/1411733.htm (2024.10.07. 인출)
- 文部科学省(n.d.b.). Higher Education in Japan. <https://www.mext.go.jp/en/policy/education/highered/title03/detail03/1374111.htm> (2024.10.14. 인출)
- 文部科学省(n.d.c.). 大学評価等について. https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/003/gijiroku/attach/1415993.htm (2024.10.07. 인출)
- 文部科学省(n.d.d.). 21世紀の大学像と今後の改革方策について. https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/006/gijiroku/020401bb.htm#top (2024.10.07. 인출)
- 文部科学省(n.d.e.). 認証評価制度. https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/index_00002.htm (2024.07.31. 인출)
- 日本高等教育評価機構(n.d.). 大学機関別認証評価 実施大綱, 大学機関別認証評価 評価基準. <https://www.jihee.or.jp/achievement/system.html> (2024.10.15. 인출)
- 日本高等教育評価機構(2023). 令和5年度 大学機関別認証評価 評価結果報告書. https://www.jihee.or.jp/achievement/archive_year/index.cgi (2024.10.14. 인출)
- Community College Research Center. (2015). Increasing institutional capacity to respond to performance funding: What states can do. <https://ccrc.tc.columbia.edu/media/k2/attachments/institutional-capacity-performance-funding-brief.pdf> (2024. 05. 10. 인출)
- Fulton, M. (2019). An analysis of state postsecondary governance structures. Education Commission of the States. <https://www.ecs.org/wp-content/uploads/An-Analysis-of-State-Postsecondary-Governance-Structures.pdf> (2024.11.25. 인출)
- General Assembly of North Carolina. (2019). General Assembly of North Carolina Session 2019. <https://ncleg.gov/EnactedLegislation/SessionLaws/HTML/2019-2020/SL2019-55.html> (2024. 05. 10. 인출)
- Japan Institution for Higher Education Evaluation. (n.d.). Evaluation system. <https://www.>

-
- jihee.or.jp/en/evaluation/ (2024.10.18. 인출)
- Japan Network of Certified Evaluation and Accreditation Agencies (JNCEAA). (n.d). 認証評価制度. <https://jnceaa.jp/hyokaseido> (2024.08.20. 인출)
- National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education (NIAD-QE). (2018a). General principles for self-assessment and evaluation. <https://www.niad.ac.jp/media/015/201901/NIAD-General%20Principles.pdf>. (2024.08.21. 인출)
- National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education (NIAD-QE). (2018b). Standards for evaluation. <https://www.niad.ac.jp/media/015/201901/NIAD-Standards%20for%20Evaluation.pdf>. (2024.08.21. 인출)
- NIC-Japan. (n.d). 일본 교육제도: 품질보증제도. <https://www.nicjp.niad.ac.jp/japanese-system/quality.html> (2024.07.31. 인출)
- North Carolina State University. (n.d). Performance Management. <https://er.hr.ncsu.edu/performance-management/> (2024. 05. 10. 인출)
- Office for Students. (n.d). About the Teaching Excellence Framework (TEF). <https://www.officeforstudents.org.uk/for-providers/quality-and-standards/about-the-tef> (2024.08.22. 인출)
- Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA). (n.d). UK Quality Code for Higher Education. <https://www.qaa.ac.uk/the-quality-code> (2024.08.28. 인출)
- Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA). (2023). Internal university quality assurance processes. https://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/news/internal-university-quality-assurance-processes.pdf?sfvrsn=531af81_12 (2024.08.28. 인출)
- Research Excellence Framework (REF). (2021). What is the REF?. <https://2021.ref.ac.uk> (2024.08.30. 인출)
- SAP. (n.d). 데이터 웨어하우스란? - 데이터 웨어하우스 개요. <https://www.sap.com/korea/products/technology-platform/datasphere/what-is-a-data-warehouse.html> (2024.10.24. 인출)
- State Higher Education Executive Officers Association. (2024). SHEF (State Higher Education Finance) Data definitions. https://shef.sheeo.org/wp-content/uploads/2024/02/SHEEO_SHEF_FY23_Data_Definitions.pdf (2024. 05. 10. 인출)
- The University of Manchester. (n.d.a.). Research Excellence Framework 2021. <https://www.manchester.ac.uk/research/impact/ref-2021> (2024.08.31. 인출)
- The University of Manchester. (n.d.b.). Organisational Operational & Individual Performance

-
- Management. <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=41259> (2024. 09.12. 인출)
- The University of Manchester. (n.d.c.). Board Scorecard reporting guidance. <https://www.staffnet.manchester.ac.uk/planning/bi/board-scorecard/reports/> (2024.09.10. 인출)
- The University of Manchester. (n.d.d.). Student Experience Surveys. <https://www.staffnet.manchester.ac.uk/tlso/student-engagement/student-surveys> (2024.09.12. 인출)
- The University of Manchester. (2015). Manchester 2020: The University of Manchester's Strategic Plan. Manchester, U.K.: The University of Manchester. <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=25548> (2024.08.30. 인출)
- The University of North Carolina System (UNC System). (n.d.a.). The University of North Carolina System. <https://www.northcarolina.edu/institutions/> (2024.11.25. 인출)
- The University of North Carolina System (UNC System). (n.d.b.). University of North Carolina FY 2023-25 operating budget priorities. <https://webservices.ncleg.gov/ViewDocSiteFile/75813#:~:text=The%202023%2D25%20Operating%20Budget,patterns%2C%20the%20state's%20need%20for> (2024. 05. 10. 인출)
- University of North Carolina – Asheville (UNC-Asheville). (n.d.). Performance Management. <https://hr.unca.edu/services/performance-management-2/> (2024. 05. 10. 인출)
- University of North Carolina – Chapel Hill (UNC-Chapel Hill). (2020). Carolina Next: Innovations for public good. <https://carolinanext.unc.edu/wp-content/uploads/sites/1105/2020/01/CarolinaNext.pdf> (2024. 05. 10. 인출)
- University of North Carolina – Chapel Hill (UNC-Chapel Hill). (2021). Peer Groups. <https://oira.unc.edu/oira/unc-system-defined-peer-group/> (2024. 05. 10. 인출)
- University of North Carolina – Chapel Hill (UNC-Chapel Hill). (n.d.a.). Performance Management Goals. <https://hr.unc.edu/performance-management/goals/#about> (2024. 05. 10. 인출)
- University of North Carolina – Chapel Hill (UNC-Chapel Hill). (n.d.b.). Strategic planning metrics and resources. <https://oira.unc.edu/strategic-planning/> (2024. 05. 10. 인출)
- University of North Carolina System (UNC System). (2018). Information Technology Governance. <https://www.northcarolina.edu/apps/policy/doc.php?type=pdf&id=96> (2024. 05. 10. 인출)
- University of North Carolina System (UNC System). (2020). 2020 Peer study. <https://www.northcarolina.edu/wp-content/uploads/reports-and-documents/academic-affairs/u>

nc-system-peer-study-2020.pdf (2024. 05. 10. 인출)

University of North Carolina System (UNC System). (2022). Higher expectations: University of North Carolina System strategic plan for 2022-2027. <https://www.northcarolina.edu/wp-content/uploads/unc-system-2022-strategic-plan.pdf> (2024. 05. 10. 인출)

University of North Carolina System (UNC System). (2023). User manual: Performance-weighted enrollment change funding model. https://www.northcarolina.edu/wp-content/uploads/reports-and-documents/academic-affairs/academic-programs/2023-enrollment-user-manual_final.pdf (2024. 05. 10. 인출)

[법령자료]

国立大学法人法(국립대학법인법) 2003년법률 제112호 (2024.04.01. 시행)

学校教育法(학교교육법) 1947년법률 제26호 (2023.04.01. 시행)

学校教育法施行規則(학교교육법 시행규칙) 1947년문부성령 제11호 (2024.08.29. 시행)

学校教育法第一百条第二項に規定する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令(학교교육법 제110조 제2항에 규정하는 기준을 적용할 때 필요한 세목을 정하는 성령) 2004년문부과학성령 제7호 (2022.10.01. 시행)

Strategies for Establishing a Support System for Autonomous Performance Management in Universities

Hyejoo Jung (KEDI)

Boeun Moon (KEDI)

Yunkyung Min (KEDI)

Seungju Baek (KEDI)

Jongheon Lim (KEDI)

Hoonho Kim (Kongju National University)

Inseo Lee (Halla University)

□ Introduction

With the recent expansion of autonomous innovation and social accountability in universities, the emphasis has been placed on universities' independent performance management. In particular, performance management has emerged as a critical issue in ensuring quality for the sustainability of regional universities and balanced national development. Consequently, the interest in institutional research (IR) has grown as a systematic approach to supporting autonomous university performance management.

However, the discrepancies exist in the level of performance management among universities, and there is a lack of clear consensus on the frameworks and directions for performance management systems. Most universities operate performance

management organizations, such as IR centers, based on government-funded projects. Nevertheless, their actual operations often remain at a fundamental level, limited to basic project management or data collection and maintenance. To ensure the social objectivity of university performance management, support and collaboration from the government, local communities, and specialized institutions are essential. Moreover, it is necessary to create an environment where each university can maintain autonomy while implementing systematic performance management.

The purpose of this study is to identify strategies to effectively support autonomous performance management in universities. Specifically, in the transitional phase where performance management systems are being established through infrastructure development, such as the installation of IR centers, this study aims to conceptualize autonomous performance management in universities. It also analyzes the current state and practices to propose policy and practical measures that enable universities to achieve a minimum level of performance management capacity and standards. Through these efforts, the study seeks to strengthen the accountability of higher education and promote sustainable development.

To achieve the research objectives above, the following questions were addressed:

First, what are the current state and characteristics of autonomous performance management operations in universities?

Second, what challenges do universities face in terms of autonomous performance management?

Third, what are the needs and requirements for supporting autonomous performance management in universities?

Fourth, what constitutes a support system for autonomous performance management in universities, and what are the strategies for its establishment?

<Table 1> Summary of the research

Category	Contents
Research background	<ul style="list-style-type: none">• Expansion of universities' autonomous innovation and social accountability.• Increasing interest in autonomous performance management within universities.• Growing need for performance management in universities to adapt to changes in higher education policy environments and to foster regional innovation.
Problem statements	<ul style="list-style-type: none">• Significant disparities in the levels of self-governed performance management among universities.• Lack of discussion and consensus on the essence and role of performance management.
Research purpose	<ul style="list-style-type: none">• Development of a support system necessary for effective autonomous performance management and proposal of policy measures to achieve this goal.

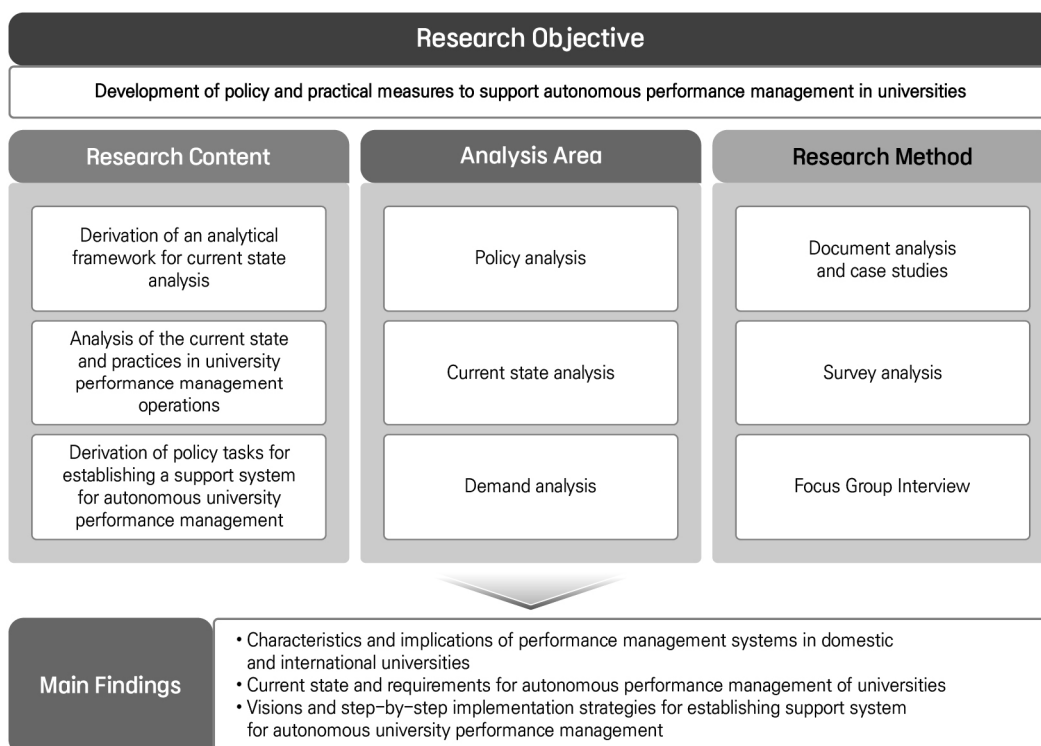
□ Research contents and methods

This study focuses on “general universities” as defined in Article 2, Clause 1 of the Higher Education Act. These universities are required to establish dedicated performance management organizations and implement independent performance management as mandated by the basic plans for the University Innovation Support Project and the National University Development Project. Therefore, they are suitable subjects for deriving policy directions and strategies to establish a support system for autonomous university performance management, which is the goal of this research.

First, to examine the background, policy framework, and paradigm shifts in higher education emphasizing autonomous university performance management, the study analyzed relevant laws, regulations, and policy trends pertaining to autonomous university performance management in South Korea. To draw insights necessary for building a support system for autonomous performance management, case studies of university performance management operations and support systems in the United States, the United Kingdom, and Japan have been also conducted.

Based on this analytical framework, a status survey targeting planning directors of domestic four-year universities and interviews with university stakeholders were conducted to diagnose the current state of the autonomous performance

management system in universities and to identify their support needs. Synthesizing these findings, the study proposed a vision and phased implementation strategies for establishing a support system for autonomous performance management in universities.



[Figure 1] The outline of the research flow

□ Main research findings

- Analysis of Domestic Laws, Systems, and Policies Related to University Performance Management

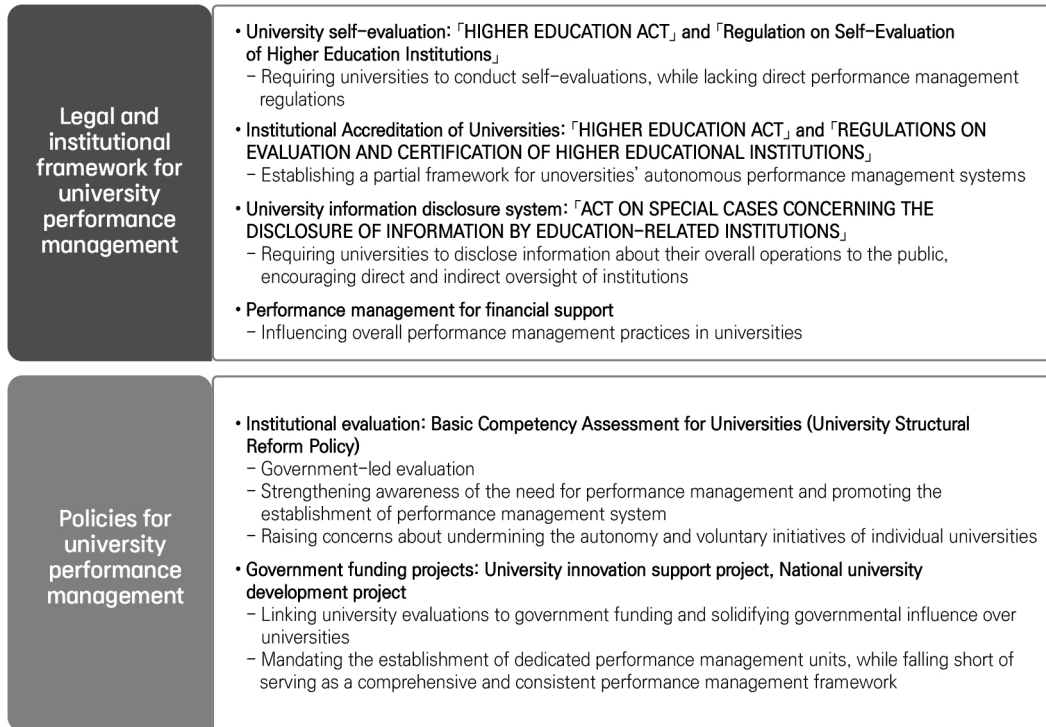
An analysis of the laws, regulations, and policy trends related to university performance management in South Korea yielded the following findings.

First, the content related to university performance management is currently presented individually across subordinate regulations. To clarify the concept of

performance management and concretize university accountability, it is necessary to incorporate these provisions into the primary legislation, the Higher Education Act.

Second, although self-evaluation and the public disclosure of its results are mandated in accreditation evaluations and funding project regulations, a lack of systematic oversight mechanisms makes it difficult to ensure their effectiveness. Furthermore, it was also confirmed that institutional improvements are necessary to ensure that universities' self-evaluations are not overly focused on accreditation evaluations or evaluations for financial support projects but instead promote improvement and innovation through evaluations tailored to the unique characteristics of each university.

Third, an analysis of initiatives closely related to autonomous performance management in universities, such as the University Basic Competency Diagnosis (University Restructuring Evaluation), the University Innovation Support Program, and the National University Development Project, revealed that autonomous performance management in universities is heavily characterized by government-driven approaches rather than internal factors or intrinsic motivation in terms of stakeholders, content, methods, and utilization of results. This underscores the necessity of reviewing the current performance management system to support sustainable autonomous performance management in universities.



[Figure 2] Analysis results of domestic university performance management laws, systems, and policy trends

- Analysis of International Practices in University Performance Management and Support

An analysis of international cases in university performance management operations and support yielded the following insights.

First, university performance in the U.S. is heavily influenced by the resources and capacities of each institution, including the size and expertise of IR offices and funding availability. This often leads to financial inequities, particularly among public universities, due to performance-based funding policies. To address this, state- or system-level initiatives increasingly support university performance management, suggesting the need for regional or system-level policy interventions in South Korea.

Second, the UK emphasizes institutional autonomy in performance management while holding universities accountable for results. Accordingly, universities are

operating rigorous quality assurance systems based on expertise, and the influence of students, as key stakeholders and consumers of higher education, is expanding in performance management. Additionally, universities are transparently disclosing their performance and information through national-level initiatives such as the National Student Survey (NSS), the Research Excellence Framework (REF) linked to financial support, and the Teaching Excellence Framework (TEF). This implies that universities in Korea also need to adopt data-driven professional decision-making systems and strengthen external accountability by enhancing information disclosure and incorporating student feedback.

Third, Japan adheres to the principle of autonomous performance management in universities, mandating each institution to conduct self-assessment and evaluation. At the same time, to ensure the quality of these self-assessments, third-party accreditation evaluations by external agencies are also implemented. This demonstrates the need for external mechanisms to support and ensure the quality of performance management while respecting the autonomy of universities.

United States	United Kingdom	Japan
<p>Characteristics and current status of University performance management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reactive performance management tied to performance-based funding. • Variations in performance management depending on institutional resources and capabilities <p>Performance Management Support at the System or State Level</p> <ul style="list-style-type: none"> • Development of institution-specific performance indicators and support for performance management by university systems or state governments 	<p>Characteristics and current status of University performance management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomous and accountable performance management by universities • Emphasis on data-driven and professional performance management <p>Accountability of universities and transparency in information disclosure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementation of Teaching Excellence and Student Outcomes Framework(TEF) and Research Excellence Framework(REF) at the government level • Student participation in performance management governance through the National Student Survey (NSS) 	<p>Characteristics and current status of University performance management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomcus quality assurance system <p>: Self-assessment, evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Public quality assurance system: Establishment approval evaluation, accreditation evaluation <p>Ensuring the quality of autonomous university performance management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimal government intervention in university evaluation & emphasizing internal quality assurance systems • Strengthening internal quality assurance systems through university accreditation evaluations conducted by external agencies

[Figure 3] Characteristics and Implications of the international cases in autonomous university performance management

- Analysis of Current Practices in University Autonomous Performance Management

The survey analysis on the status of autonomous performance management in four-year universities revealed the following findings.

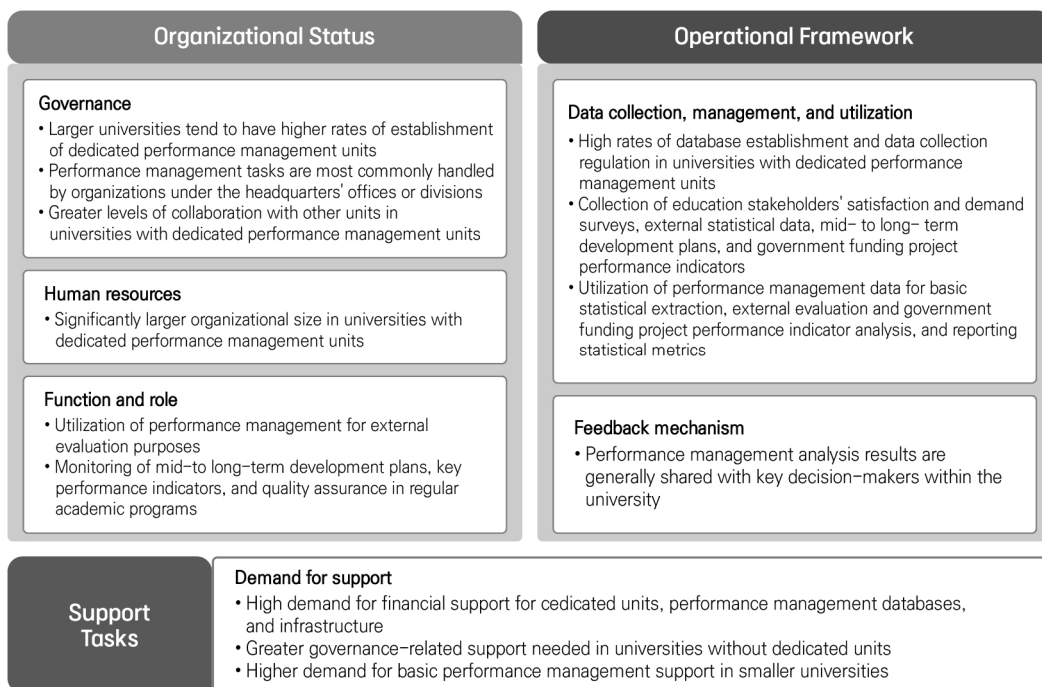
First, universities with dedicated organizations for performance management had larger average staff sizes for these tasks, higher levels of collaboration with other internal departments, and a more positive perception of their contribution to university development. In terms of data collection as one of the core tasks in performance management, universities with dedicated organizations showed significantly higher rates of establishing related regulations and building performance management databases.

Second, most universities indicated that the primary purpose of performance management was to respond to external evaluations. The most cited role of performance management organizations was monitoring the implementation of the university's mid- to long-term development plans and key performance indicators (KPIs). However, perceptions of the primary purposes of performance management and the roles of performance management organizations varied depending on their characteristics. For instance, smaller universities were more likely to identify responding to external evaluations as the primary purpose of performance management, while mid-sized universities prioritized improving educational outcomes and conditions. In contrast, larger universities showed a higher tendency to focus on achieving evidence-based management as their primary goal. Additionally, small universities were less likely than medium-sized and large-sized universities to use their performance management organizations for policy research to support strategic decision-making.

Third, performance management analysis results were typically shared with presidents and key executives at most universities, indicating that feedback was largely confined to upper administrative levels. However, the rate of sharing these results with students or other external stakeholders was relatively low.

Fourth, in the context of establishing a performance management system, there

was a strong demand for support at the national or local government level, particularly for financial assistance to establish and operate dedicated organizations, as well as for building performance management databases and providing infrastructure support. Universities without dedicated organizations expressed a relatively higher need for support related to governance of performance management organizations. Smaller universities exhibited a higher demand for support in areas essential to performing the fundamental roles of performance management.



[Figure 4] Current state of autonomous university performance management

– Analysis of Perceptions and Needs Regarding Autonomous Performance Management

The interviews conducted with university stakeholders to understand their perceptions of autonomous performance management in four-year universities revealed the following insights.

First, although recent government policies aim to expand university autonomy, universities still experience limited autonomy due to the need to meet government-set standards. For the advancement of universities, it was suggested that rather than enforcing a standardized approach to performance management, support should be provided to allow each university to categorize its performance based on its own set goals and identify best practices for each category.

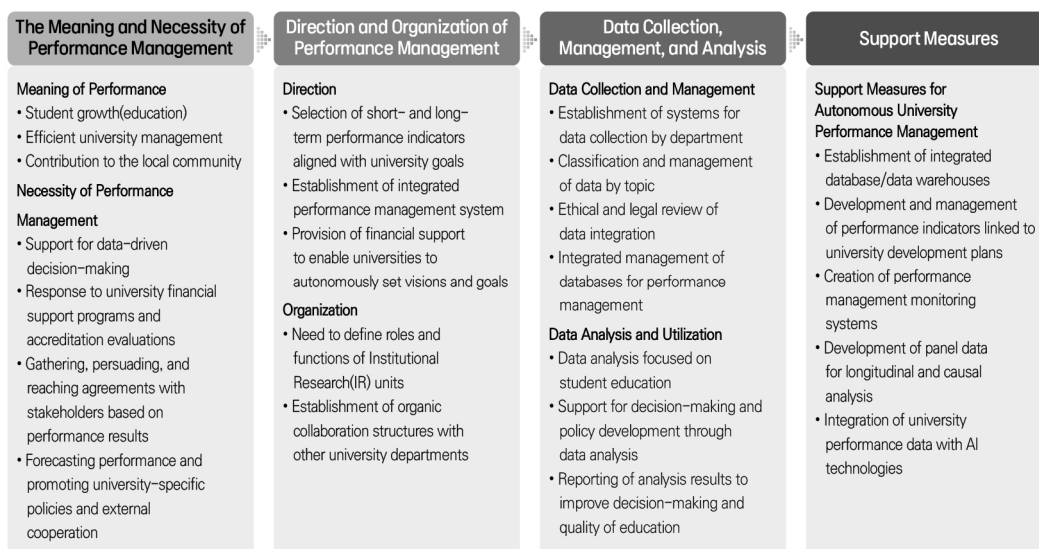
Second, the meaning and objectives of performance vary depending on universities' circumstances and visions. While many universities focus on student development and educational outcomes as the core of their performance, some universities facing declining school-age populations and financial crises have set operational efficiency and competitiveness as their primary performance goals. Some universities also emphasize contributions to local communities, linking regional collaboration and development to their performance goals.

Third, the importance of establishing a systematic framework and organizational structure for performance management was emphasized. For effective performance management, it is essential to build an integrated management system centered on Institutional Research (IR) organizations and performance management teams. This system should consolidate and analyze data dispersed across the university and integrate the insights into decision-making and policy formulation. The technical support required for developing such a system should be provided at the governmental level. From an organizational perspective, a key priority is to clearly define the functions and roles of IR organizations within universities and to secure skilled personnel to ensure the system's effective operation.

Fourth, data analysis and feedback loops were identified as critical for performance management. Universities collect and analyze data for diverse purposes, such as managing educational outcomes, responding to Ministry of Education policies, supporting internal decision-making, and tracking policy trends. For autonomous performance management in universities to lead to

practical feedback, it was emphasized that resources should be allocated and the quality of education improved based on performance data. This includes providing incentives or implementing structural adjustments based on evaluation results at the departmental level.

Fifth, the establishment of an integrated database or data warehouse was proposed as a direction for improving autonomous performance management in universities. Such systems would enable universities to systematically align mid- to long-term development plans with performance indicators, facilitate real-time performance monitoring, and support evidence-based management. In addition, it is essential to develop panel data capable of tracking student progress over time to enable longitudinal and causal analyses, as well as to systematically collect post-graduation employment data. Moreover, integrating artificial intelligence technology into the integrated database would enable personalized career and learning support for students. Such AI-driven analyses are expected to make substantial contributions to strengthening autonomous performance management in universities



[Figure 5] Perceptions and needs for autonomous university performance management

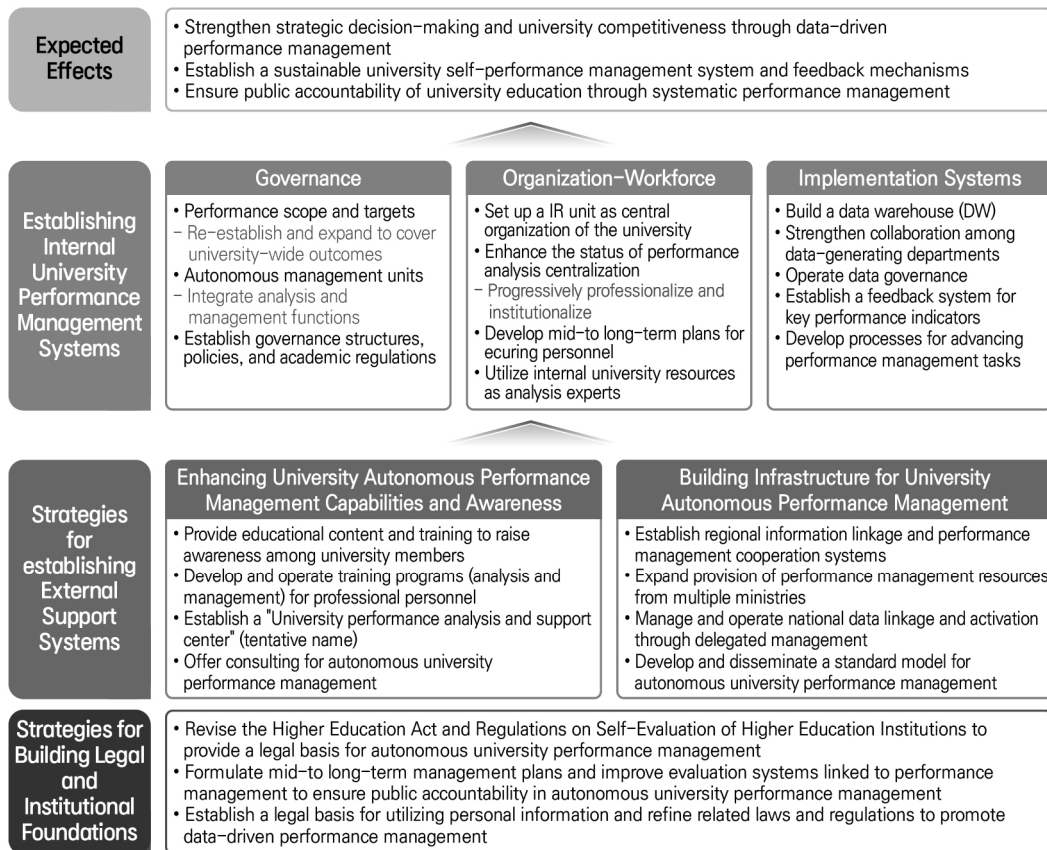
□ Conclusion: Strategies for Establishing a Support System for University Autonomy and Performance Management

Based on the findings of this study, the objectives and policy tasks for establishing a support system for autonomous university performance management were proposed. The study structured the foundational direction for support system development into three key areas: internal system development within universities, external support frameworks, and the legal and institutional bases that underpin these two areas. The strategies for establishing a support system for autonomous university performance management were outlined in stages.

First, the framework for developing an internal support system within universities focuses on how individual institutions can independently establish their performance management systems aligned with the principles of autonomous performance management. Specific strategies were proposed to facilitate implementation at the institutional level.

Second, the external support framework and legal and institutional foundations were presented as key components to support the internal systems and align with the overall direction of autonomous performance management. Policy tasks were identified to enhance external collaboration and provide a robust legal and institutional basis for sustainable performance management practices.

The basic directions and detailed action plans for the support system were visualized, as depicted in [Figure 6].



[Figure 6] Strategies for establishing a support system for autonomous university performance management

Additionally, a roadmap for policy task implementation was developed, categorizing tasks by stakeholders, approaches, and implementation timelines, as outlined in <Table 2>.

<Table 2> Policy implementation road-map

Objectives	Policy tasks	Responsible entity	Approach method	Implementation period	
				Short term	Mid-Long term
① Establishment of Legal and Institutional	① Establishment of legal basis for autonomous university performance management				
	• Amendment of Article 11-2 (Evaluation) of	National	Legislative	✓	

Objectives	Policy tasks	Responsible entity	Approach method	Implementation period	
				Short term	Mid-Long term
Foundation	the Higher Education Act.	Assembly, Ministry of Education	Amendment		
	• Enhancement of the Regulation of Self-evaluation of Higher Education Institutions	National Assembly, Ministry of Education	Legislative Amendment	✓	
	② Policy and Institutional Improvements for Ensuring Public Accountability				
	• Establishment of Mid- to Long-Term Management Plans for Autonomous University Performance Management	Ministry of Education	System improvement		✓
	• Improvement and Enhancement of Evaluation Systems Linked to Performance Management	Ministry of Education	System improvement	✓	
	③ Revision of Data-Based Performance Management-Related Laws and Regulations				
	• Specify exceptions for the use of personal information for performance analysis.	National Assembly, Ministry of Education	System improvement	✓	
• Revise laws and regulations related to the opening and sharing of national-level data.	Ministry of Education, Joint Effort by Relevant Ministries	Legislative Amendment	✓		
② Capacity and Awareness Enhancement	④ Provision of Programs to Enhance Awareness of Autonomous University Performance Management				
	• Develop basic educational content on autonomous university performance management and Institutional Research (IR).	Ministry of Education	Policy initiatives	✓	
	• Offer training programs for university-related councils and associations.	Ministry of Education	Policy initiatives	✓	
	⑤ Operation of Training Programs for Specialists in University Performance Analysis and Management				
	• Develop training programs for cultivating specialists in performance analysis and management.	Ministry of Education	Policy initiatives	✓	
	• Operate training courses for university performance analysis and management professionals.	Ministry of Education	Policy initiatives	✓	
	⑥ Designation and Operation of Specialized Institutions for University Performance Management Support				

Objectives	Policy tasks	Responsible entity	Approach method	Implementation period	
				Short term	Mid-Long term
③ Infrastructure Development	<ul style="list-style-type: none"> Designate and establish a University Performance Analysis and Support Center (tentative name). 	Ministry of Education	Policy initiatives		✓
	<ul style="list-style-type: none"> Operate the University Performance Analysis and Support Center (tentative name). 	Policy Research Institutes	Policy initiatives		✓
	⑦ Consulting Support for Autonomous University Performance Management				
	<ul style="list-style-type: none"> Develop consulting models for autonomous university performance management. 	Policy Research Institutes	Policy research	✓	
	<ul style="list-style-type: none"> Implement consulting services for autonomous university performance management. 	Ministry of Education	Policy initiatives		✓
	⑧ Establishment of Regional Information Integration and Performance Management Collaboration Systems				
	<ul style="list-style-type: none"> Build regional information integration and performance management collaboration systems. 	Local Government, Universities	Policy initiatives		✓
	<ul style="list-style-type: none"> Designate and operate Regional Performance Management Centers (tentative name). 	Local Government, Universities	Policy initiatives		✓
	⑨ Expansion of Data Sharing for National-Level Performance Management				
	<ul style="list-style-type: none"> Enhance the provision of data for national-level performance management. 	Joint Effort by Relevant Ministries	Policy initiatives		✓
<ul style="list-style-type: none"> Delegate and manage operations for data integration and utilization activation. 	Ministry of Education	Policy initiatives		✓	
⑩ Development and Dissemination of Standards for Autonomous University Performance Management					
<ul style="list-style-type: none"> Develop and refine standardized guidelines for autonomous university performance management. 	Policy Research Institutes	Policy research	✓		
<ul style="list-style-type: none"> Disseminate the standardized guidelines for autonomous university performance management. 	Ministry of Education	Policy initiatives		✓	

Key words

University Performance Management, Institutional Research (IR), Evidence-Based University Administration

부록

부록 1. 전국 대학 자율 성과관리 현황 조사지

부록 2. 대학별 성과관리 업무 책임자/실무자 면담 질문지

전국 대학 자율 성과관리 현황 조사

안녕하십니까?

한국교육개발원에서는 2024년 「대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안」 연구를 실시하고 있습니다. 이를 위해 ① 대학의 자율적인 성과관리 노력 및 실태를 살펴보고, ② 성과관리 과정에서 경험하는 어려움, ③ 필요로 하는 대학 내·외부의 지원, ④ 대학 자율 성과관리 체제 안착을 위한 과제 등을 파악하기 위한 조사를 실시하고 있습니다. 조사는 전국 4년제 일반대학 기획처장을 대상으로 실시하고자 하며, 각 대학의 성과관리 조직 현황, 성과관리 업무 체계, 성과관리 지원 과제 등을 중심으로 질문을 드리고자 합니다. 이를 토대로 대학의 자체 성과관리 노력을 지원하고 활성화하기 위한 방안을 제안하고자 합니다.

응답해 주신 내용은 대학 자율 성과관리 지원 방안을 마련하는 데 중요한 기초자료로 활용되며, 조사 결과는 무기명 처리되어 대학을 식별할 수 없는 형태로 제시할 것입니다. 또한, 응답 내용은 「통계법」 제33조(비밀의보호) 규정에 따라 엄격하게 보호되며, 오직 연구의 목적으로만 활용됩니다.

조사 기간은 2024년 7월 3일부터 7월 16일까지이며, 응답에 소요되는 시간은 약 10분 내외일 것으로 예상됩니다.

많이 바쁘시겠지만, 귀 대학의 답변이 대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 및 지원 방안 마련을 위한 소중한 자료가 될 수 있음을 이해하시어 솔직하고 성실한 답변을 부탁드립니다.

귀한 시간을 내어 응답해 주신 것에 진심으로 감사드립니다.

2024년 7월
한국교육개발원
연구책임자 정혜주

- 연구책임자: 정혜주(대학역량진단센터, 부연구위원) junghj@kedi.re.kr / 043-530-9477
- 조사담당자: 강창혁(고등·평생교육연구본부, 연구원) kangloess@kedi.re.kr / 043-530-9264

- 조사 문항 개요 -

영역	문항 구성	
A. 성과관리 조직 현황	거버넌스	성과관리 전담조직 설치 여부 성과관리 조직의 직제 유형 성과관리 조직과 학내 조직 간 협력 관계
	인력 현황	성과관리 조직의 인력 구성 및 인력 규모
	기능 및 역할	성과관리 목적 성과관리 조직의 역할 성과관리 기대효과
B. 성과관리 업무 체계	데이터 수집·관리·활용	데이터 수집·관리·활용 관련 규정 및 지침 데이터 수집 및 관리 데이터 활용
	결과 환류	결과 보고 결과 활용 결과 공유
C. 성과관리 지원 과제	성과관리 지원 필요 항목 및 요구도	
D. 응답자 배경	대학 특성 후속 면담 참여 의사	

A. 성과관리 조직 현황

A1. 귀 대학은 성과관리를 전담하는 별도의 조직을 설치하고 있습니까?

- ① 예 (조직 명칭 : _____)
- ② 아니오 (성과관리 업무 관련성이 가장 높은 조직 명칭 : _____)
(※ 이하 위에서 응답한 성과관리 업무 관련성이 가장 높은 조직을 기준으로 답변)

A2. 귀 대학의 성과관리 조직 직제 유형을 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 총장 직속 조직
- ② 본부의 처급 조직
- ③ 본부의 처 산하 조직(예. 기획평가과, 전략평가팀)
- ④ 부속기관(예. 교수학습센터)
- ⑤ 대학혁신지원사업단 등 재정지원사업 담당 부서
- ⑥ 기타(직접 입력) : _____

A3. 귀 대학에서 자료 제공 협조, 업무 협력 등 성과관리 조직과 행정부서와의 관계는 어떠한지 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 협조·협력이 전혀 안됨
- ② 협조·협력이 잘 안됨
- ③ 보통임
- ④ 협조·협력이 잘 됨
- ⑤ 매우 협조·협력이 매우 잘 됨

A4. 귀 대학에서 자료 제공 협조, 업무 협력 등 성과관리 조직과 각 학부(과)와의 관계는 어떠한지 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 협조·협력이 전혀 안됨
- ② 협조·협력이 잘 안됨
- ③ 보통임
- ④ 협조·협력이 잘 됨
- ⑤ 매우 협조·협력이 매우 잘 됨

A5. 귀 대학의 성과관리 조직의 현재 인력 구성에 대해 각 항목별로 인원 수를 기입해 주시기 바랍니다(숫자만 기입).

구 분	정규직	비정규직
(1) 대학 본부 보직자(처장, 부처장, 원장 등)		
(2) 부서 소속 전임교원(센터장 등)		
(3) 부서 소속 기타교원(초빙, 연구, 겸임 등)		
(4) 박사급 연구원		
(5) 석사급 연구원		
(6) 학사급 연구원		
(7) 팀장급 이상 행정직		
(8) 과장급 이상 행정직		
(9) 행정 담당 직원		
합 계	(자동합산)	(자동합산)

A6. 귀 대학의 성과관리는 어떤 목적으로 가장 많이 활용되고 있는지 우선순위에 따라 2가지를 선택해 주시기 바랍니다.

1순위 : _____ 2순위 : _____

- ① 대학 주요 의사결정 활용 등 증거기반경영 실현
- ② 중장기 발전계획 및 특성화 전략 재정립
- ③ 경쟁대학 현황 분석을 통한 대외경쟁력 진단
- ④ 교육성과 및 교육여건 개선
- ⑤ 대학기관평가인증 등 대외 평가 대응
- ⑥ 교내 전공 수요에 따른 자원 배분
- ⑦ 대학 운영 현황 파악
- ⑧ 기타(직접 입력) : _____

A7. 귀 대학의 성과관리 조직의 역할을 모두 선택해 주시기 바랍니다.

- 대학 정규교육과정의 질 관리 및 효과성 분석
- 대학 비교과프로그램의 질 관리 및 효과성 분석
- 개별 학생 중심 교육성과(교육과정 이수, 역량, 취업 등) 데이터 추적 및 분석
- 대학 내 전공 수요 및 학과 현황 진단
- 대학의 연구성과 분석
- 대학의 경영 효과성 및 효율성 분석
- 대학의 전략적 의사결정 지원을 위한 정책연구 수행
- 대학의 중장기 발전계획 및 핵심성과지표 이행 점검
- 대학혁신지원사업 등 각종 정부 재정지원사업 추진성과 분석
- 대학 정보공시 주요 지표 관리
- 기타(직접 입력) : _____

A8. 귀 대학의 성과관리 조직이 수행하고 있는 역할은 대학의 발전과 경쟁력 강화에 어느 정도 기여하고 있는지 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 전혀 기여하는 바가 없음
- ② 제한적인 수준에서 기여하고 있음
- ③ 보통임
- ④ 긍정적으로 기여하고 있음
- ⑤ 매우 긍정적으로 기여하고 있음

B3. 귀 대학이 성과관리를 위해 축적한 데이터의 활용 방식을 모두 선택해 주시기 바랍니다.

구 분

- 기초통계(연도별 평균, 증감 등) 추출
- 대학알리미 등 외부 통계지표 보고용
- 학생 학습성과 분석
- 학습자 개별 성취, 진로발달, 졸업사정 등 개인 맞춤형 서비스 제공
- 교육과정(전공, 교양, 비교과)의 효과성 분석
- 학부(과)평가 또는 본부 부서평가
- 대학의 전략적 의사결정을 위한 정책연구 수행
- 대외 평가 및 재정지원사업 성과지표 분석
- 기타(직접 입력) : _____

B4. 귀 대학의 성과관리 조직이 수행한 분석 결과가 보고되는 대상을 모두 선택해 주시기 바랍니다.

- 총장
- 본부 주요 보직자
- 본부 수준 위원회(예. 발전계획 추진 위원회)
- 단과대학장

B5. 귀 대학은 성과관리 조직이 수행한 분석 결과는 대학 내에서 얼마나 환류(예. 관련 부서의 개선·보완에 활용 등)되고 있는지 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 전혀 환류가 이루어지지 않음
- ② 개별 프로그램 차원에서 환류되고 있음
- ③ 부서(대학 본부 조직, 단과대학) 차원에서 환류되고 있음
- ④ 전체 대학 차원에서 체계적인 환류가 이루어지고 있음
- ⑤ 기타(직접 입력) : _____

B6. 귀 대학의 성과관리 조직이 수행한 분석 결과의 공유·확산이 이루어지는 내·외부 구성원의 범위를 모두 선택해 주시기 바랍니다.

- 교수
- 직원(조교 포함)
- 학생
- 졸업생
- 학부모
- 지역사회
- 산업체

B7. 귀 대학의 성과관리 조직이 수행한 분석 결과가 공유·확산되는 방식을 모두 선택해 주시기 바랍니다.

- 보고서 발간
- 뉴스레터 발간
- 홈페이지 게시
- 언론 홍보
- 행사(예. 성과포럼 등)
- 기타(직접 입력) : _____

C. 성과관리 지원 과제

C1. 대학의 자율 성과관리 체제 구축을 위해 국가나 지자체 차원에서 지원이 필요한 부분들을 다음과 같이 정리하였습니다. 각 항목별 지원의 필요성을 체크해 주시기 바랍니다.

구 분	전혀 필요하지 않음 (-)매우 필요함
(1) 성과관리 매뉴얼 및 체크리스트 제공	①<----->⑤
(2) 성과관리 DB 구축 및 인프라 지원	①<----->⑤
(3) 데이터 관리 및 분석 서비스 제공	①<----->⑤
(4) 전담 인력의 전문성 강화 프로그램 운영	①<----->⑤
(5) 전담 조직 구축 및 운영을 위한 재정지원	①<----->⑤
(6) 전담 조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅	①<----->⑤
(7) 성과관리 협의체 운영 활성화	①<----->⑤
(8) 기타(직접 입력) : 국가 수준의 _____	①<----->⑤
(9) 기타(직접 입력) : 지자체 수준의 _____	①<----->⑤

D. 응답자 인적사항

D1. 귀 대학의 설립 유형을 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 국·공립 ② 사립

D2. 귀 대학이 위치한 지역을 선택해주시기 바랍니다.

- ① 강원권
② 대구·경북권
③ 부산·울산·경남권
④ 수도권
⑤ 제주권
⑥ 충청권
⑦ 호남권

D3. 귀 대학의 규모를 선택해주시기 바랍니다.

- ① 소규모(재학생 수 5,000명 미만)
② 중규모(재학생 수 5,000명 이상 ~ 10,000명 미만)
③ 대규모(재학생 수 10,000명 이상)

D4. 추후 면담을 통해 귀 대학의 자율 성과관리 운영성과/사례 혹은 현재 성과관리에 있어 한계나 어려움에 대해 공유 해주실 의사가 있다면 아래 사항을 기입해 주시기 바랍니다.

D4-1. 면담 참여 의사가 있습니까?

- ① 예 (D4-2로 이동) ② 아니오 (설문종료)

D4-2. 귀하의 소속 대학명을 기입해주시기 바랍니다. (_____)

D4-3. 연락처를 기입해 주시기 바랍니다.

휴대전화 : _____

이 메 일 : _____

- 조사에 참여해주셔서 감사드립니다. -

부록2

대학별 성과관리 업무 책임자/실무자 면담 질문지

대학 자율 성과관리¹⁾ 지원 체제 구축 방안 - 면담 질문지

영역	세부영역	주요 질문
대학 개요		<ul style="list-style-type: none"> • 면담대상자 개인 배경(직급 및 경력 등) • 대학의 현황 및 특징에 대한 간략한 설명(설립유형, 지역, 대학 여건 등)
성과관리 인식		<ul style="list-style-type: none"> • 최근 일반재정지원 확대 및 대학 평가체제 전환 등 대학의 자율적 혁신과 사회적 책무성을 확대하는 방향으로의 정책 기조 변화에 대해 어떻게 생각하십니까? • 이와 관련하여 대학의 자율적 성과관리의 필요성과 중요성에 대해 어떻게 생각하십니까? • 현재 대학의 성과관리의 대상과 범위는 어떠한가요? 그 중 가장 초점을 두고 있는 중점 성과 관리 영역은 무엇입니까? • 대학의 성과관리 영역은 대학의 중장기 발전계획, 특성화전략, 재정지원사업 등과 어떻게 연계되어 있습니까?
성과관리 조직 현황	거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 대학에 성과관리 담당 조직이 설치 혹은 지정되어 있습니까?(학내 성과관리 전담기구 설치·운영 여부, 자체 성과관리 체계 구축 여부 등) • 성과관리를 담당하는 조직은 학내 전체 조직도 상 어떠한 위치(직제 유형, 책임자의 직급 등)에 자리하고 있습니까? 학내 위상은 어떠한가요? • 성과관리 조직이 위와 같이 구성된 맥락과 배경은 무엇입니까? • 성과관리 조직과 각 행정부서 및 학부(과) 간 협조·협력(자료 제공 협조, 업무 협력 등)은 잘 이루어지고 있습니까? 그렇지 않다면 이유는 무엇이라고 생각하십니까? - 성과관리 조직과 각 행정부서 및 학부(과) 간 기능과 역할, 업무를 둘러싼 혼란, 긴장, 갈등은 어떠한가요?
	조직 및 인적 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리 업무를 담당하는 부서의 세부 조직은 어떻게 구성되어 있습니까? - 만일 성과관리 업무가 여러 부서나 조직에 분산되어 있다면 관련 부서들 간의 관계는 어떠한가요? • 각 세부 조직별로 인력 규모와 인적 구성은 어떠한가요? (인적자원 현황, 전공 및 경력 분야, 전문성·자격 등) • 각 인력이 담당·수행하는 역할은 무엇입니까? (직위, 업무 분장 등) • 성과관리 조직의 인력이 위와 같이 구성된 맥락과 배경은 무엇입니까?
	조직의 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 대학에서 성과관리는 주로 어떠한 목적으로 활용되고 있습니까? • 성과관리 조직이 현재 대학에서 수행하는 기능 및 역할은 무엇입니까? • 성과관리 조직이 대학의 발전과 경쟁력 강화에 기여하는 영역은 무엇입니까? • 성과관리 조직이 향후 어떠한 역할을 수행해야 한다고 생각하십니까?

1) 대학 자율 성과관리는 각 대학의 중장기 발전계획에 따라 수행되는 교육, 연구, 봉사뿐만 아니라, 정부 재정지원사업을 비롯한 다양한 사업 및 프로그램 추진 과정에서 나타나는 성과에 대한 체계적인 측정과 평가를 통해 목표한 성장을 유도하는 일련의 과정을 의미함

영역	세부영역	주요 질문
성과관리 업무 체계	데이터 수집·관리	<ul style="list-style-type: none"> 현재 대학에 성과관리를 위해 필요한 기초자료를 수집·관리·분석하기 위한 데이터베이스가 구축되어 있습니까? 어떠한 특징을 가지고 있습니까? 성과관리 데이터베이스에서 수집 및 관리하고 있는 데이터는 무엇입니까? (예시: 교육, 연구, 봉사, 경영 등의 성과 및 정부 재정지원사업 효과성 측정을 위해 학내에서 생성되는 데이터, 경쟁 대학과의 비교·분석을 위한 데이터 등) 성과관리 데이터베이스의 각 데이터의 수집 절차 혹은 방식은 어떠한가요? 학내 혹은 학교 밖 데이터 수집·관리하는 과정에서의 어려움은 무엇입니까?
	데이터 분석	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 데이터의 분석의 주요 활용 목적과 내용은 무엇입니까? (학생 개인 서비스, 학부(과) 평가, 대학 중장기 발전계획, 대학 정책연구, 대외 재정지원사업 성과지표 분석 등) 성과관리 데이터의 분석 추진 주체, 자료 분석 과정 및 절차는 어떠한가요? (성과관리 조직, 교내 연구진 구성, 각 학과, 외부 분석용역 등) 성과관리 데이터 분석이 이루어지는 시점이나 주기는 어떠한가요?
	결과 환류	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직이 수행한 분석 결과는 대학 내에서 어떻게 전달되고 있습니까? (총장 혹은 이사장에 대한 주기적 보고, 관련 부서나 조직에 제공 등) 성과관리 조직이 수행한 분석 결과는 대학 내에서 어떻게 활용되고 있습니까? (개별 조직, 사업, 프로그램 차원에서의 활용 방법 및 사례, 대학 본부 차원에서의 활용 방법 및 사례 등) 성과관리 조직이 수행한 분석 결과는 학내 구성원 및 학교 관계자들에게 어떻게 공유·확산이 이루어지고 있습니까? (대학 홈페이지 게시, 성과포럼 행사 개최, 뉴스레터 발간 등)
성과관리 지원 체계		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직에 대한 규정 및 지침이 제정되어 있습니까? 그 내용은 어떠한가요? 현재 대학에 성과관리를 위한 인프라가 적절히 구축되어 있다고 보십니까? (데이터베이스 구축, 대용량 데이터 분석 및 산출을 위한 소프트웨어 확보 등) 성과관리 조직 및 인력의 전문성 개발 및 역량 강화를 위한 대학 차원의 노력은 어떠한 것들이 있습니까?
성과관리 성과		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 조직 운영 및 관련 업무 추진을 통한 주요 실적(output), 결과(outcome), 영향(impact)은 어떠한 것들이 있습니까? (예시: 성과관리 조직에서 수행한 성과분석의 정량적 실적, 뉴스레터, 보고서 발간, 보고 실적 등 직접적 산출물(output), 성과분석 보고를 통한 증거기반 의사결정 사례, 대학 경영·교육·연구 활동 개선 사례 등 질적 변화(outcome), 대학 성과관리를 통한 대학 위상 제고 등 영향(impact) 여부)
향후 개선 계획		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리를 위해 대학 자체적으로 고민하고 있거나 개선이 필요하다고 인식하고 있는 사안들은 무엇이 있습니까? 대학 자율 성과관리를 위해 필요한 대학 내적/외적 지원은 무엇입니까? 대학의 자율 성과관리 체제 구축을 위해 국가/지자체 차원에서 필요한 지원은 무엇입니까? 기타 연구 관련 제언 및 면담에서 다루지 못한 고려사항 부탁드립니다.

※ 실제 면담은 면담대상자(책임자 및 담당자) 및 논의 방향에 따라 위 질문을 선별·수정하여 진행될 예정입니다.

연구보고 RR 2024-04

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안

발 행 2024년 12월

발 행 인 한국교육개발원 원장 고영선

발 행 처 한국교육개발원

주 소 충청북도 진천군 덕산읍 교학로 7 (27873)

전화 : (043) 530-9114

팩스 : (043) 530-9819

<http://www.kedi.re.kr>

등 록 1973년 6월 13일, 제16-35호

인 쇄 처 경성디자인 (043) 535-7633

I S B N 979-11-5666-580-9 (93370)

* 책 내용의 무단 복제를 금함



www.kedi.re.kr

대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안



(27873) 충청북도 진천군 덕산읍 교학로 7
TEL 043) 530-9114 FAX 043) 530-9819



이 제작물은 친환경 재생용지에 콩기름 잉크로 인쇄되었습니다.

