

2025
VOL 04

KEDI BRIEF

발행일 2025. 04. 10. 발행처 한국교육개발원 발행인 고영선
편집 성과혁신실 주소 충청북도 진천군 덕산읍 교학로 7
연락처 043-530-9235

대학 자율 성과관리, 어떻게 준비할 것인가¹⁾

정혜주 부연구위원

최근 대학의 자율적 혁신과 사회적 책무성이 확대됨에 따라, 개별 대학 차원의 성과관리가 중요한 과제로 부각되고 있다. 그러나 대학 간 성과관리 수준에는 격차가 존재하며, 성과관리의 대상과 방향에 대한 명확한 합의도 부족한 실정이다. 현재 IR센터 설치 등 성과관리 체제를 구축해가는 과도기적 상황에서 향후 각 대학이 자율성을 유지하면서도 체계적인 성과관리를 수행할 수 있는 환경을 조성할 수 있도록 실제 개별 대학의 성과관리 체제 구축 및 운영 현황에 대한 면밀한 검토가 필요한 시점이다.

#대학성과관리 #대학기관연구(IR) #성과관리체제

1) 본 브리프는 2024년 한국교육개발원 기본연구로 수행된 「대학 자율 성과관리 지원 체제 구축 방안」(정혜주 외, 2024)을 바탕으로 작성되었음.

www.kedi.re.kr



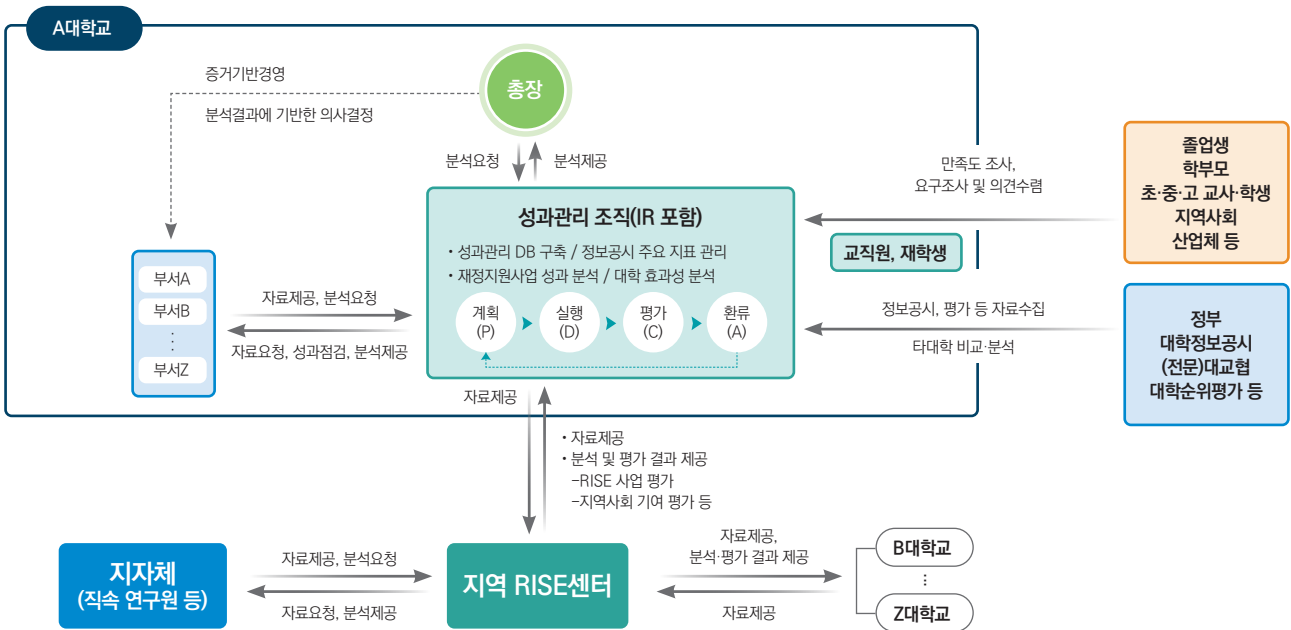
1. 고등교육 환경 변화와 대학 성과관리

대학의 장기적 발전과 경쟁력 강화를 위한 자율 성과관리 체제 구축·운영 필요

최근 일반재정지원 확대와 함께 기존 성과평가 방식 개편 등 대학의 자율적 혁신과 사회적 책무성을 강조하는 방향으로 고등교육 정책 환경이 변화함에 따라 체계적인 성과관리에 기반한 의사결정을 통해 대학 혁신의 효과성을 제고하는 것이 무엇보다 중요해지고 있다. 아울러 2025년부터 정부의 대학 재정지원 체계가 지역혁신중심 대학지원체계(RISE)로 전환됨에 따라 지역별 RISE센터와 지역 내 대학들 간의 정보 공유 및 체계적인 성과관리 노력도 필연적으로 요구될 것으로 전망되고 있다.

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. 이에 각 대학은 성과관리 업무 전반을 담당할 학내 전담조직을 설치하고, 중장기 발전 계획뿐만 아니라 다양한 재정지원사업 및 프로그램 성과를 점검하고 그 결과를 대학 경영에 환류하기 위한 자율적인 성과관리 체제를 구축·운영하기 위해 노력하고 있다(그림 1) 참고).

그림 1 대학 자율 성과관리 체제(안)



대학의 경쟁력 강화와 지속가능한 발전을 위해 개별 대학 차원의 성과관리 필요성에 대한 대학의 인식은 빠르게 확산되고 있으며, 최근에는 객관적인 정보와 데이터에 기반한 성과분석을 통해 대학 전체 차원의 발전전략 수립과 의사결정을 지원하는 대학기관연구(Institutional Research, IR)에 대한 관심도 높아지고 있다. 반면 자체적인 성과관리 수준은 대학의 상황과 여건에 따라 큰 차이가 우려되고 있으며, 가장 큰 문제는 성과관리의 본질과 역할, 지향점에 대한 논의나 합의가 '부재'한 채 개별 대학에게 그 책임을 맡기고 있는 상황이라는 점이다.

그러나 대학의 성과관리는 개별 대학이 주체가 되어 스스로 수행해야 하는 '자율'의 영역이다. 이에 본고에서는 국내 고등교육 상황에 부합하고 대학 교육의 효과성을 제고할 수 있는 자율 성과관리의 바람직한 모습을 그리기에 앞서, 실제 국내 대학의 자율 성과관리 현황²⁾을 통해 성과관리에 필요한 기준을 갖추기 위해서 병행되어야 할 개별 대학 차원의 과제와 정책적 노력이 무엇인지 살펴보고자 한다.

2. 대학 자율 성과관리, 어떻게 이루어지고 있는가

기존 성과관리에서 보다 발전된 형태인 대학 자율 성과관리 체제의 운영방식과 차별화에 대한 명확한 '상(像)' 부재

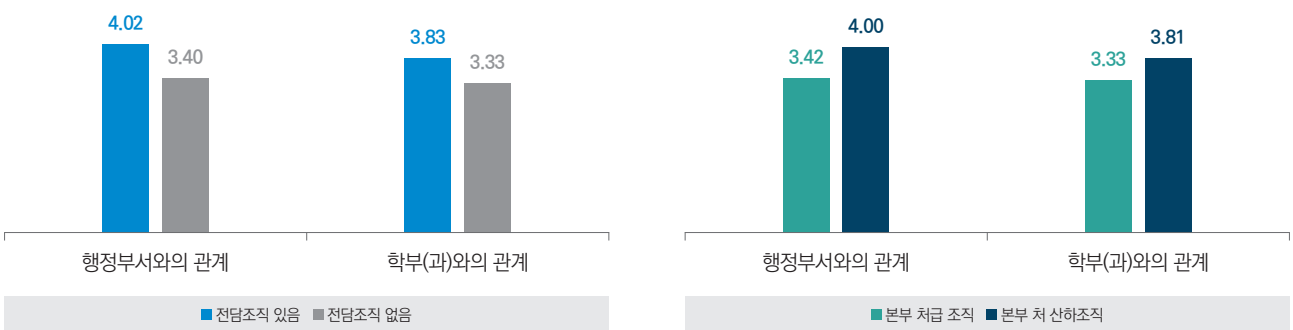
가. 성과관리 조직 구성 현황

전체 응답자 145개교 중 79.3%에 해당하는 115개교가 성과관리 전담조직을 설치하고 있다고 응답하였다. 전담조직의 명칭은 'IR센터', '교육성과관리센터', '(대학)성과관리센터' 등의 빈도가 높게 나타났다. 전담조직이 없는 경우 성과관리와 업무 관련성이 높은 조직의 명칭으로 '기획처'라는 응답이 가장 많았다.

성과관리 수행 조직은 전담조직 유무에 관계없이 '본부의 처 산하조직'인 경우(55.9%)가 가장 많았다. 성과관리 전담조직이 없는 경우에는 기획처 등 '본부의 처급'(43.3%) 혹은 '본부의 처 산하조직'(40.0%)에서 관련 업무를 담당하고 있는 것으로 나타났다.

전담조직이 있는 경우 행정부서 및 학부·과의 자료제공 협조 및 업무 협력 측면에서 전담조직이 없는 경우보다 응답 평균이 높게 나타나며, 성과관리 조직이 본부의 처 산하조직으로 존재할 경우 협조 정도가 유의하게 높게 나타났다. 대학 거버넌스의 특성을 고려하였을 때 성과관리 전담조직은 기획처 등 본부의 처 산하에 위치하는 것이 보다 효율적임을 알 수 있다.

그림 2 성과관리 조직과 학내 조직 간 협력 관계



2) 현황조사는 2024년 7월 3일부터 7월 16일까지 약 2주간 전국 4년제 일반대학 183개교의 기획처장을 대상으로 대학 자율 성과관리 현황을 파악하기 위해 실시되었으며 총 145개교(약 79.2%)가 응답하였음. 여기서 조사결과는 필요에 따라 대학의 특성별(전담조직 유무, 설립유형, 규모 등)로 제시하였음.

성과관리 조직의 평균적인 인력 규모는 전체 응답 대학 기준 6.11명으로 나타나며, 대학 규모에 따라 성과관리 조직 규모 역시 커짐을 확인하였다($F=11.38, p<.001$). 이는 정규직 행정인력 규모에서도 유의한 차이로 나타났다($F=13.97, p<.001$). 여기서 주목할 만한 점은 성과관리 자료의 수집 및 관리 업무를 수행하기 위해 필요한 전문성을 갖춘 인력의 규모로, 전담조직이 있는 대학에서는 정규직 연구인력이 평균 1.31명으로 전담조직이 없는 대학 평균 0.69명에 비해 많았고, 이는 유의한 차이로 나타났다($t=2.23, p<.05$).

표 1 성과관리 조직 평균 인력 현황

(단위: 명)

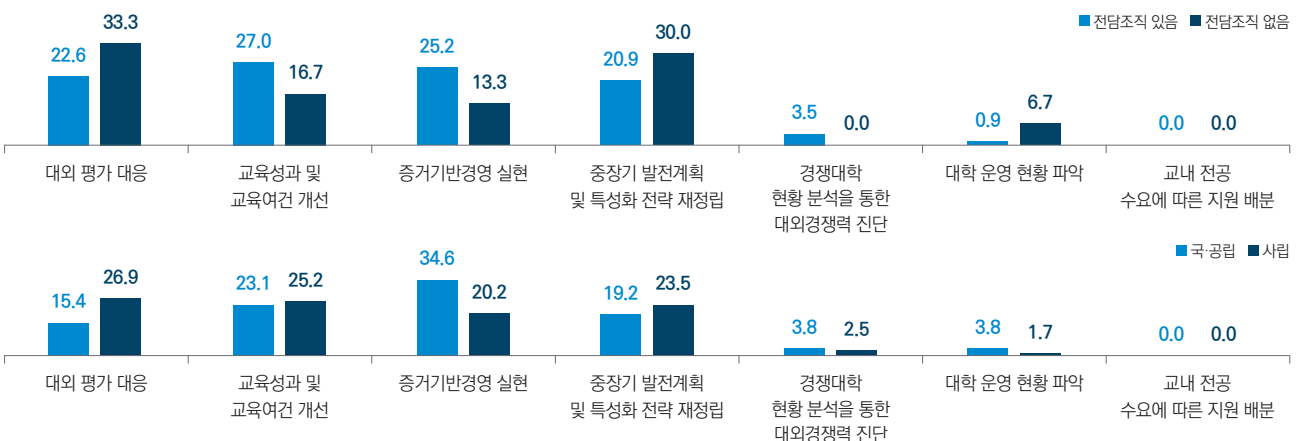
구분	전체	전담조직		설립유형		규모			
		유	무	국 공립	사립	소규모	중규모	대규모	
정규직	대학본부 보직자	1.11	1.07	1.24	1.19	1.09	0.96	1.08	1.30
	연구인력 전체	1.18	1.31	0.69	1.23	1.17	1.22	1.24	1.09
	행정인력 전체	2.40	2.44	2.28	2.96	2.28	1.46	2.29	3.52
비정규직	대학본부 보직자	0.01	0.01	0.03	0.00	0.02	0.00	0.02	0.02
	연구인력 전체	0.98	1.07	0.62	1.85	0.78	0.43	1.00	1.52
	행정인력 전체	0.43	0.47	0.24	0.50	0.41	0.30	0.49	0.48
성과관리 조직 전체		6.11	6.38	5.10	7.73	5.75	4.67	5.12	7.93

나. 성과관리 조직의 기능과 역할

전담조직이 있는 경우, 성과관리 활용 목적 1순위로 ‘교육성과 및 교육여건 개선’(27.0%), ‘증거기반경영 실현’(25.2%)의 응답 빈도가 높게 나타났다. 반면에 전담조직이 없는 경우, ‘대외평가 대응’(33.3%), ‘중장기 발전계획 및 특성화 전략 재정립’(30.0%)의 응답 빈도가 높게 나타나, ‘교육성과 및 교육여건 개선’이나 ‘증거기반경영 실현’을 선택한 경우는 다소 낮음을 알 수 있다. 뿐만 아니라 국·공립대학은 ‘증거기반경영 실현’(34.6%), 사립대학은 ‘대외평가 대응’(26.9%) 응답이 가장 많아 대학별 특성과 여건에 따라 성과관리 활용 목적이 상이하게 나타나고 있다.

그림 3 성과관리 활용 목적(1순위)

(단위: %)



성과관리 조직이 대학 발전 및 경쟁력 강화에 기여하는 정도를 5점 척도로 조사한 결과, 응답 대학 중 ‘전혀 기여 없음’이라고 응답한 경우는 없었다. 그리고 성과관리 전담조직이 있는 경우 해당 전담조직이 대학 발전에 기여하는 정도를 평균 4.05점으로 평가한 반면, 전담조직이 없는 경우의 응답 평균은 상대적으로 낮은 3.57점으로 나타나 성과관리 전담조직의 대학 발전 기여 정도에 대해 상당히 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

표 2 성과관리 조직의 대학 발전 기여도

(단위: 개교,%)

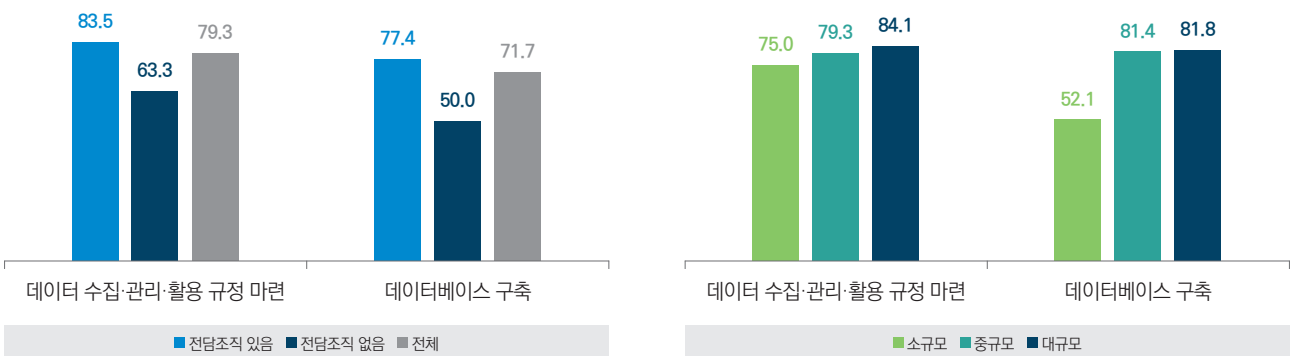
구분	제한적인 수준의 기여	보통	긍정적 기여	매우 긍정적 기여	평균	t	
전담조직 유무	있음	6(5.2)	10(8.7)	71(61.4)	28(24.2)	4.05	3.19***
	없음	3(10.0)	9(30.0)	16(53.3)	2(6.7)	3.57	
전체	9(6.2)	19(13.1)	87(60.0)	30(20.7)	3.95	-	

다. 성과관리 데이터 수집·관리·분석·환류

전체 응답 대학 145개교 중 성과관리 목적의 데이터를 수집·관리·활용하기 위해 관련 규정 혹은 지침을 마련한 경우는 79.3%(115개교), 데이터베이스를 구축한 경우는 71.7%(104개교)로 나타났다. 전담조직이 있는 경우 데이터 관련 규정이나 지침을 마련한 경우가 83.5%(96개교)에 달하는 반면, 전담조직이 없는 대학의 경우 63.3%(19개교) 정도만이 관련 규정이나 지침을 마련했다고 응답하였다. 또한 전담조직이 있는 경우 데이터베이스를 구축했다는 응답이 77.4%(89개교)였으나, 전담조직이 없는 경우 절반 수준에 불과한 것으로 나타났다. 특히 소규모 대학의 경우 데이터베이스 구축 비율이 52.1%(25개교)로 나타나 대학의 규모에 따른 성과관리 여건의 차이를 보여주고 있다.

그림 4 성과관리 목적 데이터 규정 마련 및 데이터베이스 구축 여부

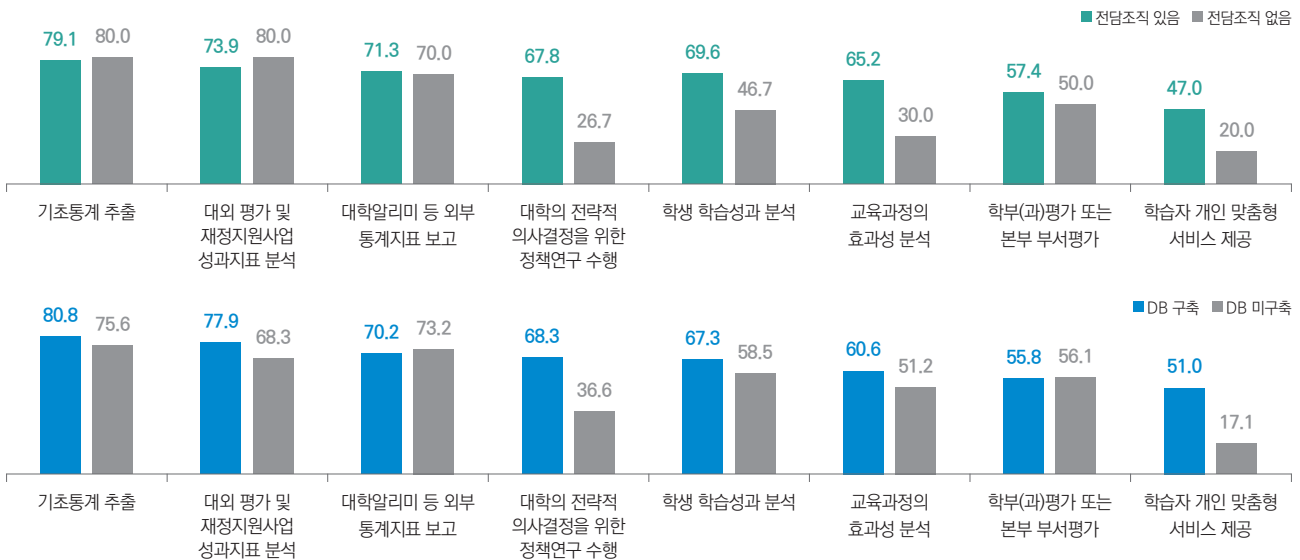
(단위: %)



대학 특성에 따라 성과관리 데이터를 활용하는 방식을 살펴본 결과 전담조직이 있는 대학에서는 비교적 다양한 방식으로 성과관리 데이터를 활용하고 있는 반면, 전담조직이 없는 경우 성과관리 데이터를 ‘학생 학습성과 분석’(46.7%), ‘교육과정의 효과성 분석’(30.3%), ‘대학의 전략적 의사결정을 위한 정책연구 수행’(26.7%)에 활용하는 비율이 상대적으로 낮았다. 한편 데이터베이스를 구축한 대학과 달리 구축하지 않은 대학에서는 ‘기초통계 추출’(75.6%) 또는 ‘외부통계 지표 보고’(73.2%)의 방식으로 데이터를 활용하고 있으며, ‘학습자 개인 맞춤형 서비스 제공’을 위해 성과관리 데이터를 활용한다는 응답은 전담조직과 데이터베이스 유무에 관계없이 낮게 나타났다.

그림 5 성과관리 데이터 활용 방식

(단위: %)

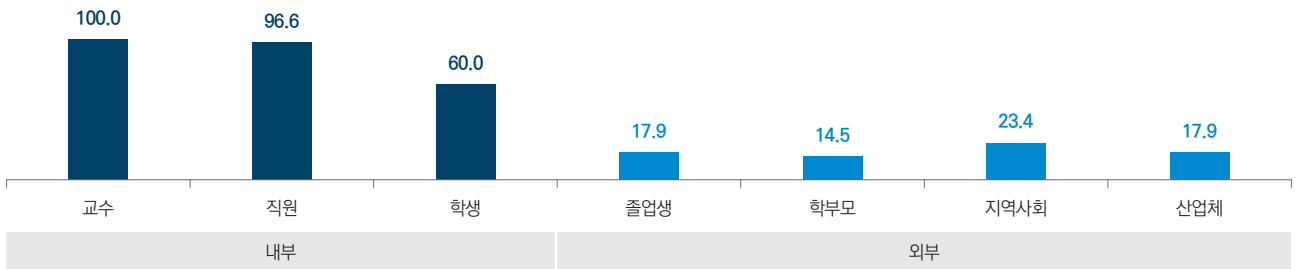


성과관리 조직이 수행한 분석 결과가 대학 내에서 환류되는 정도에 대해 조사한 결과, 전체 응답 대학 중 48.3%(70개교)는 부서(대학 본부 조직, 단과대학) 차원에서 환류되고 있다고 응답하였다. 대학 전체 차원에서 환류된다는 응답도 40.0%(58개교)를 차지하여 약 90%에 가까운 대학에서 부서 이상의 차원에서 성과관리 분석 결과가 환류되고 있음을 알 수 있다.

성과관리 조직이 수행한 분석 결과가 공유되는 범위와 대상을 모두 선택하도록 조사한 결과, 과반 이상의 대학이 내부 구성원에게 분석 결과를 공유하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 졸업생, 학부모, 지역사회, 산업체와 같은 대학 외부에까지 공유·확산한다고 응답한 비율은 상대적으로 매우 낮게 나타났다.

그림 6 성과관리 분석 결과 공유 대상

(단위: %)



3. 대학 자율 성과관리, 무엇이 필요한가

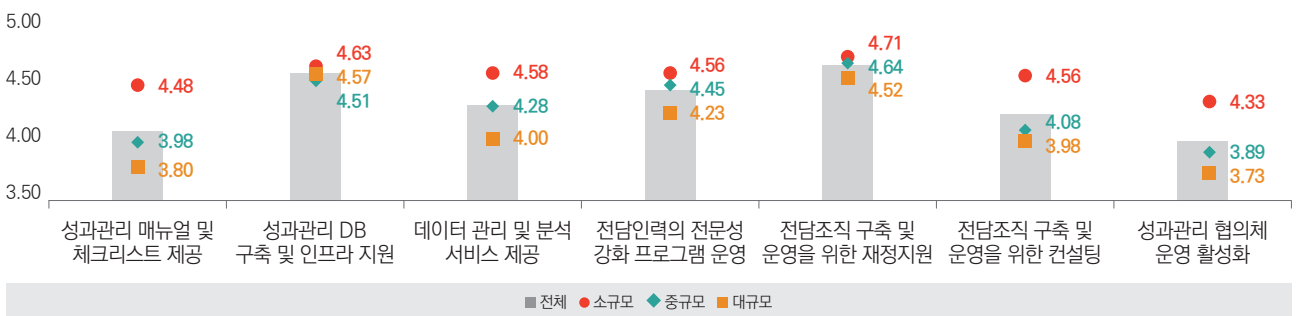
체계적인 '분석'과 지속적인 '환류' 기능이 유기적으로 연계된 성과관리 추진체계 마련을 위한 종합적인 고민과 지원 노력 필요

가. 자율 성과관리 체제 구축을 위한 대학의 요구

자율 성과관리 체제 정착을 위해 국가나 지자체 차원에서 지원이 필요한 항목들에 대한 전체 대학의 응답 평균은 대체로 4.0점 이상으로 나타나 대학이 인식하는 지원 요구도는 전반적으로 높은 수준임을 알 수 있다. 지원이 필요한 사항 중 '전담 조직 구축 및 운영을 위한 재정지원'과 '성과관리 DB 구축 및 인프라 지원', '전담인력의 전문성 강화 프로그램 운영'의 순으로 요구도가 높게 나타났다.

그중에서도 규모가 작은 대학일수록 대부분 항목에서 지원 요구도가 높게 나타나, 소규모 대학을 중심으로 자율 성과관리 체제 구축을 위해 국가 및 지자체의 추가적인 집중 지원이 필요함을 확인하였다. 특히 '성과관리 매뉴얼 및 체크리스트 제공', '데이터 관리 및 분석 서비스 제공', '전담조직 구축 및 운영을 위한 컨설팅' 등 성과관리의 가장 기본적이고 핵심적인 역할을 위한 항목에서 소규모 대학의 지원 요구도가 중·대규모 대학에 비해 통계적으로 유의하게 높게 나타난 점은 매우 주목할 만하다.

그림 7 대학 규모별 성과관리 지원 필요 항목 및 요구도



나. 자율 성과관리 체제 구축을 위한 대학의 과제

먼저 대학의 자율 성과관리를 대외평가와 재정지원사업에 대한 대학의 성과관리 노력으로 이해하는 경향을 보이고 있다. 하지만 자율 성과관리의 대상은 이에 한정되지 않으며, 대학에서 수행하는 교육과 연구, 봉사뿐만 아니라 대학경영 전반에 이르는 대학의 활동 '전체'로 설정하는 것이 필요하다.

현황조사 결과에서도 나타나듯이, 실제 대학의 성과관리가 재정지원사업의 성과 지표 점검이나 대학정보공시 등의 자료를 활용한 경쟁 대학과의 비교 및 시각화 정도에 그치고 있는 것으로 나타났다. 진정한 성과관리는 체계적인 ‘분석’을 수반하며, 결과를 산출하는 데 그치는 것이 아니라 그 결과를 바탕으로 개선 계획을 수립·추진하는 ‘환류’의 과정을 포함해야 한다. 이에 대학의 성과를 분석하기 위한 자료를 수집하고 관리하며 총장이나 대학 내 부서 및 기관의 요청에 따라 자료를 분석할 수 있는 전문성을 갖춘 ‘IR센터의 기능’과 성과분석 결과를 토대로 대학의 중장기 발전 계획이나 대학 재정지원사업 계획 등을 수정·보완할 수 있는 ‘기획처의 기능’이 유기적으로 연계 혹은 결합될 필요가 있다.

또한 각 대학이 더욱 집중해야 할 부분은 성과관리 전담조직의 ‘분석’ 역량이라고 할 수 있다. 성과관리 전담조직의 강력한 분석 역량은 결국 데이터 기반 의사결정 또는 증거기반경영을 가능하게 하는 가장 중요한 원동력이라 할 수 있기 때문이다. 따라서 각 대학은 내부 성과관리 체제를 구축하는 과정에서 전담조직의 분석 기능을 강화하기 위한 방안 혹은 지원 체제를 우선적으로 검토할 필요가 있다.

마지막으로 성과관리 전담조직의 위상 제고나 규모 확대, 성과관리 데이터 시스템 구축, 자료 수집 및 관리 체계 마련 등의 과정에서 관련 부서나 조직의 부정적 혹은 비협조적인 모습들이 나타날 수 있다. 이에 대학 전체 차원에서 대학 자율 성과관리 체제 구축의 필요성이나 전담조직의 중요성, 데이터 생성 부서 및 조직의 협력 필요성 등에 대한 이해와 동의의 과정이 반드시 전제되어야 할 것이다.

현황조사 및 기타 연구결과³⁾를 종합하여 대학 자율 성과관리 체제 구축과 성과관리 고도화를 위해 개별 대학 차원의 개선이 필요한 과제들은 다음과 같이 제시될 수 있다([그림 8] 참고).

그림 8 대학 내 자율 성과관리 체제 구축을 위한 개선 과제

영역	주요 결과	대학 내 자율 성과관리 체제 구축 방안
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> · 대외평가와 재정지원사업 정량지표관리 중심 제한적 수준의 성과관리(연구는 거의 고려되지 않음) · 대학 자율 성과관리를 위한 조직 미흡 · 대학자율 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 · 성과관리를 위한 독립적 거버넌스 수립 및 학칙·규정 수립
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 수행 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
추진체계	<ul style="list-style-type: none"> · 부서·사업 담당자별 별도의 데이터베이스 구축·관리, 협조를 통해 필요데이터 수집 · 대학 전체 성과를 조망하는 데이터 생산과 관리·분석 소홀 · 주요 의사결정자 중심 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 · 성과지표 환류 체계 및 성과관리 업무 추진 프로세스 수립

3) 이 연구는 현황조사 외에 대학별 성과관리 담당 책임자 및 실무자(총 7개교, 15명)를 대상으로 개별 심층면담을 실시하였으며, 여기서는 현황조사와 심층면담 분석결과를 종합하여 제시하였음.

4. 정책적 지원 체제 마련을 위한 제언

대학의 특성과 상황에 적합한 성과관리 체제로 전환할 수 있는 여건과 실행전략을 구체화하기 위한 정책적 지원 및 협력 체제 구축 필요

첫째, 대학의 규모는 성과관리 현황 차이를 가져오는 주요 특성으로 나타나고 있다. 특히 소규모 대학의 경우 성과관리의 기본적인 역할을 수행하는 데 필수적인 영역에 대한 지원 요구도가 높게 나타나며, 대학의 규모에 따라 성과관리의 질이 좌우되지 않도록 대학의 상이한 여건과 요구를 파악하여 적절히 지원할 필요가 있다.

둘째, 대다수의 대학에서 대학기관평가인증 등 대외 평가에 대응하는 것을 성과관리의 주요 목적으로 언급하고 있다. 재정지원사업과 연계된 성과관리를 넘어 대학의 비전, 혁신전략 등 대학 특성에 맞춘 다양한 성과관리 업무가 수행될 수 있도록 지속적으로 지원할 필요가 있다. 뿐만 아니라 데이터 기반 정책연구 수행, 학습성과 분석 및 개인 맞춤형 서비스 제공 등 성과관리 고도화를 위해 필요한 재정지원과 인프라 구축 방안을 모색할 필요가 있다.

셋째, 대학이 수집하는 데이터가 주로 재정지원사업 성과지표, 대외 통계 자료, 교육 수요자 만족도 등에 편중되어 상대적으로 산학협력 혹은 지역사회 연계·협력을 위한 데이터 수집 비율이 낮게 나타나고 있다. 향후 RISE 등 지역을 중심으로 고등교육 정책이 재편되는 점을 고려하여 지역과 연계된 대학의 다양한 성과 파악이 이루어질 수 있도록 적극적인 데이터 수집·관리·활용 방안 모색이 필요하다.

마지막으로, 성과관리 결과가 총장을 비롯한 본부 보직자 등 대학의 주요 의사결정자와 내부 구성원을 중심으로 공유되고 있다. 대학의 인재양성-취·창업-지역정주의 선순환 구축에 적극 활용될 수 있도록 학생을 포함한 다양한 이해관계자에게 공유되어야 하며, 대학 경쟁력 제고와 자율 성과관리의 실효성 향상을 위해 대학 전체 차원의 성과관리 분석 결과가 폭넓게 활용될 필요가 있다.

대학의 성과관리는 개별 대학이 주체가 되어 대학 경영 효율성 제고를 위해 스스로 수행해야 하는 '자율'의 영역이지만 대학 자율 성과관리가 어떻게 '객관성'을 확보할 것이냐에 대한 문제는 여전히 해결해야 할 과제이다. 궁극적으로 모든 대학이 지속가능한 자체 성과관리 체제와 환류 체계를 수립하여 체계적 성과관리를 통해 전체 대학 교육의 공적 책무성을 확보할 수 있도록 '지원'의 관점에서 관련 정책이 수립·추진되는 것이 필요하다.

KEDI
BRIEF

www.kedi.re.kr