

「2021년 사학혁신 지원사업」
사업계획서 및 사업비 집행계획서

2021. 8.

학교법인조선대학교
조선대학교

학교법인 조선대학교 사업계획 요약서

사업 목표	공영형 사립대 전환의 기반 조성을 위한 법인 운영의 책무성과 이사 구성의 개방성 및 합리성 강화를 통한 민주적 법인 혁신			
추진 전략	• 법인 산하 기관 구성원 및 지역사회 의견 반영한 민주적 혁신 • 법인의 신뢰도 및 효율성 제고를 위한 학교 법인과 대학의 협력체제 구축			
과제 구분	구분	과제명/ 세부영역(모델)	세부과제명	
	필수 과제	예·결산 과정에 구성원 참여 확대	① 국립대학에 준하는 재정위원회 운영	
			② 예·결산 수립 시 학내 구성원의 의견 수렴	
		재정·회계 정보 공개	① 예산 수립 산출 근거 공개 확대 및 결산 상세 내역 공개	
			② 적립금 재원, 사용내역 및 운용 계획 등 공개 내실화	
		내부 회계 관리·감독	① 내부회계관리제도 구축·운영	
			② 법인 및 대학 자체의 회계 감사 체제 구축·정비	
	선택 과제	외부 회계 감독	③ 공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원 채용	
			한국사학진흥재단 예·결산 점검 및 회계감리	
		법인과 대학의 협력 강화	① 대학발전계획(특성화, 구조조정 등)의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력 체제 구축	
			② 법인·대학 구성원들에 대하여 일정시간 원하는 주제(사학 관련 제도 변화, 회계·노무·법률등) 교육 이수 의무화	
			열린 이사회 운영	① 교직원과의 주기적 간담회
			이사 구성의 개방성 합리성 강화	[필수] ① 학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한
	② 이사 중임기간 제한			
기대 성과	• 민주적이고 투명한 재정정책 수립 및 운용을 통한 법인·대학의 책임성 강화 • 효율적 회계관리제도 구축과 전문성 강화를 통한 법인·대학의 재정 건전성 강화 • 대학발전계획의 수립을 통한 대학 경영의 효율성 제고 • 법인이사회와 교직원 간의 신뢰 구축을 통한 갈등 예방 및 협력의 제도화 • 조선대의 민립대 정체성 강화를 통한 대학의 안정화와 공공성 강화 • 법인이사회의 민주성 및 책임성 강화와 사유화 방지			

성과목표 및 지표					
과제	구 분	성과지표	'20년 실적	목표치	
				'21년	'22년
필수 과제 (회계 투명성 확보)	① 예·결산 과정에 구성원 참여 확대				
	국립대학에 준하는 재정위원회 운영	심의·의결 안건 수(건)	4	5	6
	예·결산 수립시 학내 구성원의 의견수렴	예산제도 제안 참여(건수)	-	2	3
		예산제안 반영률(%)	-	50%	66.7%
	② 재정·회계 정보 공개				
	예산 수립 산출 근거 공개 확대 및 결산 상세내역 공개	(예산수립 산출근거, 공개의무 외) 추가공개율(%)	-	100%	100%
		대학 총장 업무추진비 공시(횟수/연)	12	12	12
		대학 이사장 업무추진비 공시(횟수/연)	-	6	12
	적립금 재원, 사용내역 및 운용 계획 등 공개 내실화	대학 적립금 세부내역 공개율	-	100%	100%
		기금운용심의회 회의록 공개율(%)	-	100%	100%
	③ 내부 회계 관리·감독				
	내부회계관리제도 구축·운영	회계프로그램 제도 구축(%)	-	①내부회계 관리자 지정 ②U-ERP 도입	③내부회계 관리제도 건설 및 개선
			-	①하드 웨어 구축 ②ISP완료	③프로 그램 설계 ④프로 그램 개발
	법인 및 대학 자체의 회계 감사 체제 구축·정비	감사지적사항 이행률(%)	5%	80%	83%
		기획감사팀운영	-	기구신설	운영
	공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원채용	회계전문인력 채용(명)	-	1명 (신규채용)	1명 (유지)
	④ 외부 회계 감독				
선택 과제	⑤ 법인과 대학의 협력 강화				
	대학발전계획의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력 체제 구축	운영 규정 개정	-	규정신설	유지/개선
		경영진단(횟수)	-	경영진단 기관 선정	경영진단 실행(1회)
		중장기발전계획서 작성(횟수)	-	①의견 수렴을 위한 구성원 토론회 개최(1회)	②법인 중장기 발전계획 수립 완료 ③법인 중장기 발전계획 구성원 및 지역사회 설명회(1회)

성과목표 및 지표					
과제	구 분	성과지표	'20년 실적	목표치	
				'21년	'22년
	법안대학 구성원들에 대하여 일정시간 원하는 주제(사학 관련 제도 변화, 회계노무법률등) 교육 이수 의무화	교육 시행(횟수)	-	1	2
		교육 참여율(%)	-	70%	80%
	⑥ 열린 이사회 운영				
	교직원과의 주기적 간담회	구성원 간담회 논의 안전수	-	간담회 별 4~5개 핵심 안전 선정 (2회 개최)	간담회 별 4~5개 핵심 안전 선정 (4회 개최)
		안전 합의율(%)	-	50% 이상 합의 및 반영 노력	50% 이상 합의 및 반영 노력(재심)
	⑦ 이사 구성의 개방성·합리성 강화				
	학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한	설립자 친인척의 이사 및 이사장 제한 정관 개정	-	①의견 수렴을 위한 토론회 개최(1회) ②정관 개정(안) 마련 및 공개	③정관 개정 토론회(1회) ④정관 개정 완료 ⑤정관 개정 성과 지역사회 설명회(1회)
	이사 중임기간 제한	중임 제한 관련 정관 개정	-	①의견 수렴을 위한 토론회 개최(1회) ②정관 개정(안) 마련 및 공개(1회)	③정관 개정 토론회(1회) ④정관 개정 완료 ⑤정관 개정 성과 지역 사회 설명회(1회)

학교법인 조선대학교 사업비 집행계획 요약서

재정 투자 계획 (사업비 집행계획)

구분	집행항목	내역	지출 예산(백만원)						총계 (A+B)
			'21년			'22년			
			법인 회계	교비 회계	합계 (A)	법인 회계	교비 회계	합계 (B)	
사학 혁신 과제 추진	구성원 참여(소통) 확대 공간 개선	참여공간 공사	0	40	40	0	20	20	60
		참여공간 집기구입	0	60	60	0	20	20	80
	예산제도 운영 사업비	예산제안	0	8	8	0	8	8	16
		예산평가	0	5	5	0	5	5	10
		제도운영	0	7	7	0	7	7	14
	회계/인사 프로그램 구축비	회계/인사 프로그램 구축비	55	200	255	0	200	200	455
		프로그램 유지보수비	5	0	5	10	0	10	15
	내부회계관리 제도 컨설팅	내부회계관리 제도 컨설팅	10	0	10	20	0	20	30
	법인 기획감사팀 독립신설	사무실 공사	30	0	30	0	0	0	30
		사무실 이사용역비	5	0	5	0	0	0	5
		집기 구입	35	0	35	0	0	0	35
	자체 감사 운영 비용	자체 내부감사	10	0	10	20	0	20	30
		외부 회계감사	0	0	0	15	0	15	15
	직원 신규채용 경비	법인 신규채용 (회계, 감사)	57	0	57	110	0	110	167
		대학 신규채용 (회계사)	0	40	40	0	80	80	120
	공공성 강화를 위한 법인(대학) 경영평가 및 발전계획 수립 경비	법인(대학) 경영평가 컨설팅 비용	0	0	0	200	0	200	200
		수익사업 컨설팅	150	0	150	0	0	0	150
		법인발전 TF 운영경비	13	0	13	10	0	10	23
		발전계획 수립 경비	10	0	10	15	0	15	25
	법인·대학 구성원 회계/법률/노무/청렴 관련 교육비	교육연수비	5	5	10	5	5	10	20
	이사회 운영지원	이사회 운영 경비	40	0	40	60	0	60	100
	구성원 의견수렴 및 지속적 간담회를 위한 법인 화상회의실 구축	법인화상회의실 구축	60	0	60	0	0	0	60
	행사비	간담회	0	7.2	7.2	0	10.3	10.3	17.5
		토론회, 설명회	0	7.8	7.8	0	14.7	14.7	22.5
사업관리 및 운영		사업운영 관리인력	0	30	30	0	40	40	70
		성과분석 전문인력	0	40	40	0	60	60	100
		구성원 여론조사	0	15	15	0	15	15	30
		FGI, 심층인터뷰	0	20	20	0	20	20	40
		성과평가보고서	0	15	15	0	15	15	30
		여비교통비	0	5	5	0	5	5	10
		인쇄 홍보비	0	10	10	0	10	10	20
		<총계>		485	515	1,000	465	535	1,000

사업계획서 목차

I. 사업 추진체계	1
1. 자체 추진 체계의 적절성	1
2. 사업 추진 기구 내 학내 구성원의 다양성	5
II. 사학혁신 과제 추진계획	9
1. 필수과제 : 회계 투명성 확보	12
1-1. 예·결산 과정에 구성원 참여 확대	12
1) 세부과제 : 국립대학에 준하는 재정위원회 운영	12
2) 세부과제 : 예·결산 수립 시 학내 구성원의 의견 수렴	14
1-2. 재정·회계 정보 공개	17
1) 세부과제 : 예산 수립 산출 근거 공개 확대 및 결산 상세 내역 공개	17
2) 세부과제 : 적립금 재원, 사용내역 및 운용 계획 등 공개 내실화	19
1-3. 내부 회계 관리·감독	21
1) 세부과제 : 내부회계관리제도 구축·운영	21
2) 세부과제 : 법인 및 대학 자체의 회계 감사 체제 구축·정비	24
3) 세부과제 : 공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원 채용	27
2. 선택과제 (분야 : 법인 운영의 책무성/ 모델 : 법인과 대학의 협력 강화)	29
1) 세부과제 : (기타) 대학발전계획의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력체제 구축	29
2) 세부과제 : (기타) 법인·대학 구성원들에 대하여 일정시간 원하는 주제교육 이수 의무화	32
3. 선택과제 (분야 : 법인 운영의 공공성/ 모델 : 열린 이사회 운영)	34
1) 세부과제 : (기타) 교직원과의 주기적 간담회	34
4. 선택과제 (분야 : 법인 운영의 공공성/ 모델 : 이사 구성의 개방성·합리성 강화)	38
1) 세부과제 : (필수) 학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한	38
5. 선택과제 (분야 : 법인 운영의 공공성/ 모델 : 이사 구성의 개방성·합리성 강화)	41
1) 세부과제 : (기타) 이사 중임기간 제한	41
III. 사업비 집행 계획	45
1. 사업비 집행계획의 타당성	47
2. 구성원에 대한 기여 가능성	55
IV. 성과 관리 방안	58
1. 질 관리 체제의 타당성	60
2. 연차별 성과관리 방안의 타당성	62



I

사업 추진체계



평가 범주	I. 사업 추진체계		
평가 지표	1. 자체 추진 체계의 적절성	배점	5점

1) 법인·대학의 현황 분석 및 진단

□ 법인 현황 분석

- 학교법인 조선대학교는 조선대학교를 비롯하여 조선간호대학교, 조선이공대학교, 조선대학교 부속고등학교, 조선대학교 여자고등학교, 조선대학교 부속 중학교, 조선대학교 여자 중학교 등 총 7개와 조선대학교 병원과 조선대학교 치과병원 경영
- 1946년 창학 이후 조선대학교는 사립대학이면서도 시도민의 성금으로 설립된 민립대학임
 - 창학 이후 설립역사가 왜곡되어 사유화되었으나 1988년 1.8항쟁을 통해 민주화 되었으며, 교육부 파견 임시이사진에 의해 운영되다가 2010년 구경영진 측이 참여한 정이사체제로 이행하였음
 - 2017년 학교법인 이사회와 구성원 간의 갈등으로 3기 정이사 선임에 실패한 이후 임시이사가 다시 파견되어 법인과 대학혁신을 추진함
- 2020년 정이사체제로 이행하며 학교법인이 정상화되었음
 - 현 이사진은 교육부 선임이사 6인, 학내 구성원들이 민주적으로 선출한 개방이사 3인(33.3%)으로 구성됨: 법조계 1인, 학계 5인, 언론 및 시민단체 3인
 - 헌법재판관 출신 김이수 이사장 취임 이후 민주적 법인 운영 및 구성원 신뢰를 바탕으로 대학의 혁신과 안정화를 동시에 구현하고 있음
 - 2020년 이사회 참관인제도를 시행한 바 있으며, 2020년 12월 '공영형 사립대'로 전환할 것을 결의함

□ 대학 현황 분석

- 2019년 민영돈 총장 취임 이후 대학 안정화를 구현하고 있음
 - 2018년 교육부 대학기본역량평가에서 '자율개선대학'에 진입하지 못한 이후 가중된 대학의 위기와 학내 갈등 치유
 - 2021학년도 지방대학의 전반적인 신입생 충원을 하락에도 불구하고 100%에 가까운 충원률을 보이며 호남 대표사학으로서 위상 강화
- 대학자치역량이 지속적으로 강화되고 있음
 - 1988년 설립된 대학자치운영협의회를 통한 대학 자치를 실현해 왔음 (1988~2020년 총 10회의 민주적 총장선거 주관 및 부총장 후보 추천)
 - 교수평의회, 총학생회, 직원노동조합, 총동창회 등 대학자치조직이 민주적으로 운영되고 있음(총장선거에 대학 구성원이 모두 선출 권한을 행사하고 있음, 2016년 제16대 총장 선거에서는 시민도 참여함)

- 2021년 교수평의회가 주도하여 조선대학교 교원노조를 설립하였음
- 대학재정관련 기구가 정상적으로 운영되고 있음
 - 등록금심의위원회(9인 정원)와 대학평의회(12인 정원)가 각각 2011년, 2007년부터 운영되며 등록금 적정성, 대학의 예결산에 관한 사항을 심의하고 있음
 - 등록금심의위원회에는 교수평의회, 총학생회, 직원노동조합 추천인사와 공인회계사 등 총 7~9인이 참여함. 대학평의회에는 교수평의회(5명), 총학생회(2명), 직원노동조합(3명), 총동창회(2명) 등 총 12인이 참여하고 있음
 - 2020년 교육부가 추진한 ‘공영형사립대 실증연구’를 시행하는 과정에서 국립대 수준의 재정위원회를 신설하여 운영하고 있음
- 대학재정 위기 극복을 위한 노력을 지속하고 있음
 - 예산 절감 노력과 함께 학내 구성원들과의 소통을 활성화하여 재정 위기 극복을 위한 법인과 대학 측의 노력에 구성원들이 협력하고 있음
 - 구성원들이 대학발전기금 모금에 자발적으로 참여하고 있음

□ 사학혁신 사업과제 추진의 필요성(※ 괄호 안은 사학혁신 사업과제)

- 조선대학교는 사학혁신 사업의 일부 모델들의 핵심 사항들을 이미 시행하고 있지만 미진한 부분이 있으며, 따라서 이 사업을 계기로 사학혁신의 경험을 체계화하고 숙성 시킴으로써 법인과 대학의 발전이 가속화될 것으로 기대할 수 있음
- 회계의 투명성을 높이기 위해 예결산 과정에서 구성원 참여를 확대하고, 재정회계 정보 공개의 범위를 넓혀야 하며, 전문성을 갖춘 내부 회계관리감독을 통해 대학경영을 효율적으로 수행해야 할 필요성이 있음(법인운영의 책무성 강화)
- 오랜 대학 자치의 전통에도 불구하고 구경영진 측의 이사회 장악 시도가 지속되고 있으며, 이사회에 대한 구성원들의 불신이 사라지지 않아 잠재적인 학내 갈등의 원인이 되고 있음(법인 운영의 공공성 강화-학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한 및 이사 중임 기간 제한을 통한 신뢰도 제고의 필요성)
- 법인과 대학 간의 소통과 협력을 제도화할 필요가 있음(교직원과의 주기적 간담회 실시 등 열린 이사회 운영)
- 법인이 재정 확충에 어려움이 있으며 민주적 책임성과 행정 효율성을 갖고 대학 운영에 전념할 수 있는 대내외 조건을 충분히 마련할 필요가 있음

2) 법인의 중장기 발전계획과 사학혁신 사업과의 연계성

□ 법인의 중장기 발전계획

- 정이사 체제의 안정화
- 법인의 재정 확충 및 법인 전입금 증액을 위한 중장기 계획 수립과 집행을 통한 대학 경영의 효율성 제고 및 책무성 강화
- 공영형 사립대로의 전환(이사 구성의 개방성·합리성 강화, 열린 이사회 운영)

- 지역사회와의 협력 체계 구축을 통한 대학의 지역사회 기여도 제고
- 법인은 중장기 계획을 수립하기 위하여 2021년 3월 이후 4개의 과제를 수행하는 TF 구성 및 운영(교수평의회, 총학생회, 직원노동조합, 총동창회 추천 인사 참여)
 - 산하 기관장 선출(임) 제도개선방안 마련을 통한 기관들의 독립적인 경쟁력 확보
 - 산하 학교 통폐합 연구를 통한 공존과 상생 방안 마련
 - 병원 신축 및 치과병원 증축 등을 통한 경영 개선 방안 마련
 - 공영형 사립대학 전환을 통한 민립대학의 설립 정신 구현
- 법인은 사학혁신지원사업 추진을 통하여 1차년도에 수익사업컨설팅과 2차년도 법인(대학) 경영평가 컨설팅결과를 반영하여 법인자체의 재정운용계획을 포함한 중장기 발전계획을 수립할 것임

□ 사학혁신 사업을 통한 법인과 대학의 중장기 발전

- 법인 운영의 책무성 및 공공성을 강화하는 사업을 중심으로 사학혁신 사업을 실행함으로써 법인의 중장기 발전 계획에 포함된 정이사 체제의 안정화 및 공영형 사립대로 전환을 위한 토대 마련
- 민립대 및 공영형 사립대 특성을 반영하여 이사 구성의 개방성·합리성 강화를 통한 공익 이사체제 확립(학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한, 이사 중임기간 제한)
- 대학과 협력하여 법인의 경영 효율화를 위한 경영평가를 시행하고 이를 바탕으로 산하 대학 통폐합 및 병원 신축안 마련(법인과 대학의 협력 강화-대학발전계획의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력 체계 구축)
- 대학 구성원과의 소통 강화 및 신뢰 회복을 통한 정이사 체제 안정화(교직원과의 주기적 간담회 실시 등 열린 이사회 운영)

3) 사업 추진 체계

□ 사업계획 수립과 기실행 혁신 요소

- 실행이 어렵더라도 조선대학교의 중장기 발전에 기여할 수 있는 선택과제 선택
 - 조선대학교에서 이미 실행하고 있는 항목(성비 고려 이사 선임(여성이사 비율 33.3%), 이사 및 감사 선임시 이사와 감사 상호간 친족 제한, 이사회 참관제도, 이사회 회의록 공개기간 확대(법적 기준: 1년), 총장 선임과정의 구성원 의사 반영, 대학평의원회 구성 시 교수, 학생, 직원 등이 상호 견제할 수 있도록 구성, 민주적으로 개방이사 후보추천 위원회를 통해 법정기준(25.0%)보다 높은 3인(33.3%)의 개방이사 선출 및 개방이사의 징계위원회 위원 참여 등)은 선택과제로 선정하지 않음
 - 법인부담금 증액 과제는 이를 단기간 내에 달성하기 어려운 법인의 재정 능력으로 선택 과제에는 포함하지 않더라도 장기적으로 실행될 수 있도록 노력할 것임
- 법인 이사회(2021.06.03.)가 사학혁신 지원사업 제안서에 포함될 필수과제 및 선택과제를 승인함

- 조선대학교가 선택하지 않은 일부 과제들도 시행 가능한 것부터 단계적으로 추진하기로 함
- 성과관리위원회에 법인 이사가 참여하기로 함

□ 사업계획 수립 및 추진을 위한 사업단 구성 및 운영

■ 사업 계획 수립 및 추진을 위한 사업단 구성

- 사업 계획 수립을 위하여 법인 사무처장을 사업단장으로 대학의 기획조정실장등 법인과 대학의 핵심 보직자 중심으로 사업단을 구성하고 운영위원회를 통해 주요 안건 심의
- 전문가, 지자체 등 지역 인사, 시민단체, 교수평의회, 총학생회, 직원노동조합, 총동창회 등 4개 대학자치조직이 추천한 인사 4인, 법인 직원 1인(간사) 등 10~15인의 자문위원회를 통해 공정성과 전문성, 민주성을 반영한 운영

■ 사업단 운영

- 법인과 대학 간 상호 협력이 용이하도록 법인 사무처(처장과 2인의 팀장), 대학 기획조정실(실장, 팀장)의 핵심 실무진이 참여하는 사업단을 구성하여 사업 추진
- 사업단에 대한 법인의 지원이 상시적으로 이루어질 수 있도록 추진 현황을 정기적으로 이사회에 보고할 것임

□ 성과 관리

■ 성과관리를 위한 별도의 성과관리위원회 구성

- 법인 추천 인사(이사 2인 포함 4인), 4개 대학자치조직 추천 인사(4인)로 성과관리위원회를 민주적으로 구성

■ 법인 이사가 참여하는 성과관리위원회를 통해 법인과 대학의 협력에 바탕을 둔 효율적인 성과관리 추진

■ 분기별 평가 및 자문 활동

- 사업단의 보고를 바탕으로 정기적인 평가를 통해 안정적인 성과 관리 및 자문
- 성과관리를 위한 구성원 설문조사, FGI, 인터뷰를 진행하고 자료 분석 및 대안 제시를 포함하는 연차별 성과평가 보고서 작성은 별도의 TF를 구성하여 수행(전문인력채용)

평가 범주	I. 사업 추진체계		
평가 지표	2. 사업 추진기구 내 학내 구성원의 다양성	배점	5점

1) 사업 추진기구 개요

□ 추진기구명 : 조선대학교 사학혁신 사업단(사학혁신 지원사업 추진기구)

□ 기능 및 역할

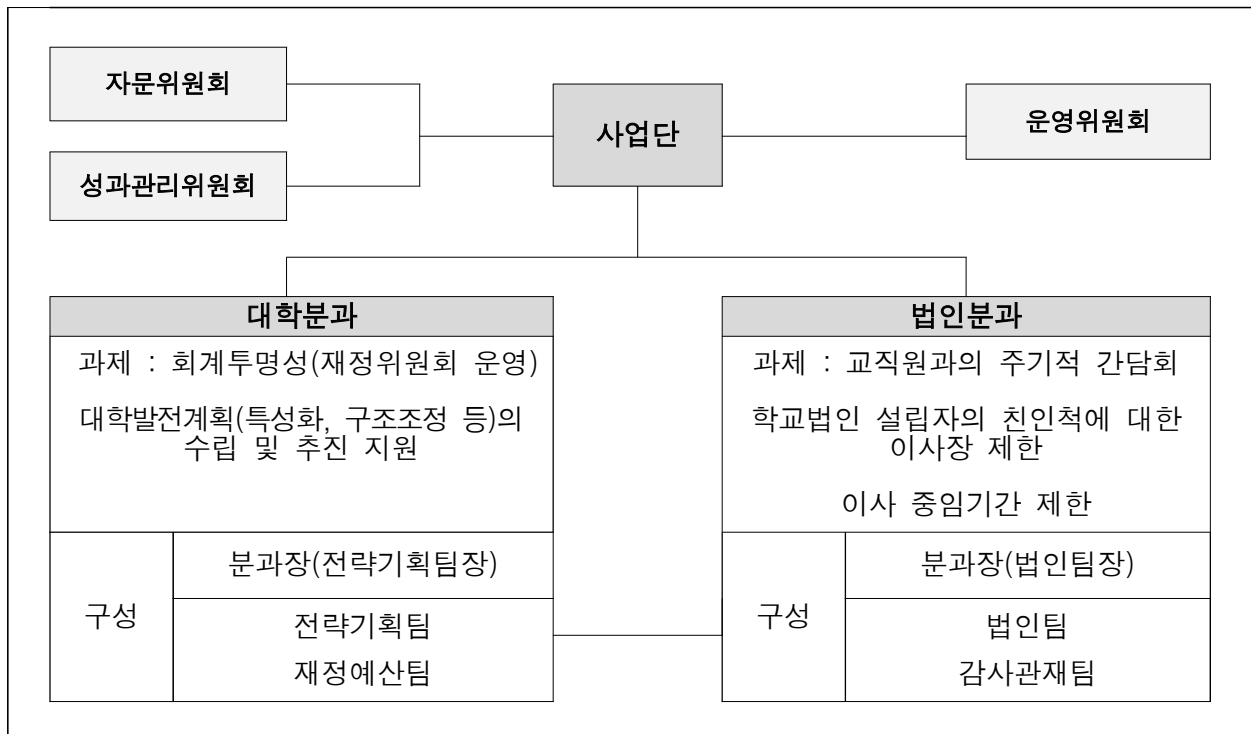
- 『사학혁신 사업계획』의 세부 계획 수립 및 집행

□ 구성

■ 조직 구성

- 사학혁신 사업을 추진할 조직으로 조선대학교 사학혁신 사업단을 구성
- 법인 사무처장이 사업단장으로 사업단 업무를 총괄하여 운영하고 대학 본부의 기획조정실장이 부단장으로 역할을 수행하고, 운영위원회와 자문위원회 및 별도의 성과관리위원회 구성
- 운영위원회는 사학혁신 사업의 과제 수행에 관한 주요 사안을 심의 의결
- 효율적 사업실행을 위하여 과제 유형의 특성을 고려한 2개의 분과체계로 운영
- 자문위원회는 혁신사업 추진에 필요한 법적 재정적 사안에 관한 자문을 수행

■ 조선대학교 사학혁신 사업단 실행 체계



■ 조선대학교 사학혁신 사업단 운영위원회

연번	성명	소속	직위	담당업무
1		대학	총장	총괄
2		법인	사무처장	법인 개혁
3		대학	기획조정실장	대학 개혁
4		대학	총무관리처장	대학 개혁
5		법인	개방감사	법인 개혁
6		법인	법인팀장	법인 개혁
7		법인	감사관재팀장	법인 개혁
8		조선대학교	전략기획팀장	대학 개혁
9		조선대학교	재정예산팀장	대학 개혁
10		조선대학교	성과분석 전문가	성과분석
간사		법인	직원	운영 지원

■ 조선대학교 사학혁신 사업단 자문위원회(※ 외부위원은 사업 선정 시 선임추진)

연번	(추천자)성명	소속	직위	담당업무
1		법무법인-		법인 개혁
2		회계법인-		대학 개혁
3		시민단체-		법인 개혁
4		광주광역시		대학 개혁
5		광주광역시의회		대학 개혁
6		광주시 교육청		대학 개혁
7		국회(교문위)		법인 개혁
8		교수평의회		대학 개혁
9		직원노동조합		법인 개혁
10		총학생회		대학 개혁
11		총동창회		법인 개혁
간사		조선대학교		운영 지원

■ 인적 구성

- 사업단 운영위원회는 대학 관련 사업과 법인 운영의 책무성 및 공공성 강화 등 법인 개혁 관련 사업의 효율적 진행을 위해 총장을 위원장으로 하고, 사업단장(법인 사무처장), 부단장(대학 기획조정실장)과 사업 운영의 투명성 및 열린 이사회의 운영을 지향하기 위해 개방감사를 포함하고 대학 본부와 법인 사무처의 핵심 보직자로 구성함
- 자문위원회는 회계사와 변호사 등 전문가들과 광주광역시장, 광주광역시 교육감, 광주광역시 지역구 국회의원, 광주 YMCA·경실련·5.18기념재단 등 시민단체 대표가 각각 추천한 인사 4인, 교수평의회, 총학생회, 직원노동조합, 총동창회 등 4개 대학자치조직이 각각 추천한 인사 4인 등(간사 포함 총 10~15인)으로 사업 시행과 동시에 구성할 예정임

- 자문위원회에는 최근 지역대학 간 협력을 위해 출범한 광주광역시 '대학발전협력단'의 추천 인사가 포함될 수 있음(사학혁신의 확산에 기여할 수 있음)
- 자문위원들의 담당 업무는 추후 자문위원회 내부에서 협의를 거쳐 적절히 분담하며, 호선으로 위원장 선출
- 공정한 평가를 위하여 사업단과 별도로 성과관리위원회를 구성하여 정기적인 평가 실시 및 성과평가보고서 제출

2) 사업계획 수립 과정에서의 구성원 참여

□ 사업계획 수립 작성 과정에서 구성원 참여

- 사업계획 수립 과정에서 법인 산하의 공영형 사립대 TF(법인 추천 인사 4인과 함께 교수평의회, 총학생회, 직원노동조합, 총동창회 등 4개 대학자치조직이 추천한 인사 4인 참여) 회의를 통해 사학혁신 지원사업 설명 및 의견 수렴(2021.05.24.)
- 구성원 대표 면담을 통한 의견 수렴
 - 교수평의회 의장 면담(2021.05.21., 2021.06.07.) 제안 내용: 전문성 있는 개방이사 선임, 재정 기여이사 충원이 필요함; 개방이사 추천위의 민주적 운영; 이사 중임기간 제한; 직원 인사평정시스템 개선; 자체감사 기능 개선
 - 직원노동조합 위원장 면담(2021.06.08.): 대학발전계획의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력체제 구축, 이사중임기간 제한, 개방이사 확대(노동이사제 포함), 대학평의회 구성 시 구성 주체별 견제 균형 방안 구축 등
 - 총학생회장 면담(2021.6.10.): 이사회 개방화, 전문적이고 능력 있는 이사회 구성, 대학과 이사회의 소통 활성화, 대학자치운영협의회와 대학평의회를 통한 이사회와의 소통 등
- 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시함(2021.06.01.~06.02. 교수, 직원, 3학년 이상 재학생 및 대학원생 대상): 총 262명(교원 31.7%, 학생 31.7%, 직원 22.9%, 대학원생 13.7%)

□ 구성원 여론 조사 반영

- 2020년 실시된 설문조사에서 90% 내외의 학내 구성원들(교수, 직원, 학생)이 공영형 사립대 추진을 지지하며, 이사회 운영과 관련하여 “대학 구성원들과 의사소통”을 가장 중시하며, “이사회 중임제한”에 매우 긍정적인 것으로 나타났음(조선대 공영형사립대 실증연구 보고서 p. 126, p. 134 참조)
- 사학혁신 지원사업 관련 설문조사(2021.6.)에서는 선택과제의 필수과제 가운데 1순위는 법인부담금 증액>인사공정성 강화>이사구성의 개방성·합리성 강화>구성원참여 소통강화>열린이사회운영>개방이사 역할 강화>자체감사 강화
 - 이는 대학의 재정위기를 고려하여 법인의 재정적 책무성 강화에 대한 기대와 함께 인사 공정성 강화에 대한 요구가 결코 적지 않음을 보여줌
 - 다른 사안들에 비해서 자체감사 강화의 필요성이 가장 낮은 순위를 차지함
- 선택과제의 경우, 각 모델의 세부과제 가운데 1순위는 다음과 같음

- 대학발전의 수립과 추진과정에서 법인의 지원 및 협력체제 구축의 필요성(64.1%), 전문성 있는 개방이사 확보와 역할 강화(53.1%), 교육이사 선임 확대 및 전문성 강화(37%), 이사회 의결에 대한 이의 제기 제도 마련(30.2%), 투명하고 공정한 표준화된 인사관리시스템 구축(승진, 재임용 등)(71%), 구성원 의견을 반영한 대학 통폐합 및 학과 개편 방안 수립(42.4%), 자체 감사 내용과 결과의 주기적인 공개 제도 운영(35.5%)로 나타남
- 구성원 요구를 반영한 사업안 기획
 - 2020년 설문조사에서 확인된 구성원들의 “대학 구성원들과 의사소통” 및 “이사회 중임제한”에 대한 긍정적 시각을 반영하여 이를 선택과제에 포함하였음
 - 사학혁신 지원사업 설문조사에서 64.1%의 응답자가 필요성을 제기한 “대학발전의 수립과 추진과정에서 법인의 지원 및 협력체제 구축의 필요성”을 과제에 포함하였음
 - 전문성 있는 개방이사의 추가 선임은 이를 시행할 경우 이사 임기의 불일치로 인한 이사회 운영의 어려움이 발생할 것을 고려하여 선택을 유보하지만, 이 요구가 구경영진의 이사회 장악과 이사 재직 기간의 장기화로 인한 사유화 가능성에 대한 구성원들의 우려를 반영한다는 점을 고려하여 학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한과 이사 중임제한을 선택과제에 포함하였음
 - 인사 공정성과 관련하여 투명하고 공정한 표준화된 인사관리시스템 구축에 대한 높은 관심이 있는 것으로 나타났지만 이는 최근의 정기인사 발표 때문이며, 이 사업의 추진은 노조와의 단체협상이 필요하다는 점을 고려하여 향후 논의하기로 함

3) 사업계획 추진시 학내 구성원 의견 반영 계획

□ 사업계획 추진 시 연 1회 구성원 대상 조사

- 사학혁신 지원사업에 대한 구성원 인지도 제고를 위한 홍보
- 추진과정에서 구성원의 의견을 지속적으로 반영하기 위한 방안 마련
 - 교수, 학생, 직원 등을 대상으로 학내외/ 온·오프라인 설명회/토론회 개최 및 구성원 대표들의 발제 혹은 토론 참여
 - 시민들을 대상으로 사업 추진 계획 설명회/토론회 개최 및 구성원 대표들의 발제 혹은 토론 참여
- 여론조사, FGI, 심층 인터뷰 등을 통한 성과와 한계 평가
 - 교수, 학생, 직원 등을 대상으로 성과에 대한 의견 수렴

□ 조사 결과를 반영한 사업 계획 수정 및 보완

- 여론조사, FGI, 심층 인터뷰 결과에 대한 연차 성과평가보고서 작성
- 지역사회 인사들이 참여하는 세미나 개최를 통한 성과 평가
- 사학혁신 사업 참여 대학 가운데 유사성이 높은 대학과의 상호교차 평가 시행



II

사학혁신 과제 추진계획



평가 범주	Ⅱ. 사학혁신 추진과제			
평가 지표	1. 사업계획의 타당성·구체성		배점	필수/선택과제 6점
	2. 계획의 실현가능성(안정적 제도화 가능성)		배점	필수/선택과제 12점
	3. 과제 및 성과 목표의 난이도		배점	필수/선택과제 12점
평가 주안점	1. 사업계획의 타당성·구체성 - 사업계획이 구체적이고 합리적으로 수립되었는지 - 사업 추진을 위한 예산·인력·조직 투입이 적절한지 - 사업 추진 일정이 합리적으로 수립되었는지			
	2. 계획의 실현가능성(안정적 제도화 가능성) - 과제 관련 내용을 정관 및 학내 규정 등에 반영하였는지 - 사업기간 후에도 동 제도를 유지할 수 있도록 계획이 수립되었는지			
	3. 과제 및 성과 목표의 난이도 - 세부과제의 난이도(선도대학으로서의 역할 수행 고려) - 과제별 성과 목표의 타당성 및 도전적 목표치 제시 여부			
제구분	1. 필수 과제	과제 분야	세부영역(모델)	세부과제명
		회계투명성 확보	예·결산 과정에서 구성원 참여 확대	① 국립대학에 준하는 재정위원회 운영 ② 예·결산 수립 시 학내 구성원의 의견 수렴
			재정·회계 정보 공개	① 예산 수립 산출 근거 공개 확대 및 결산 상세 내역 공개 ② 적립금 재원, 사용내역 및 운용 계획 등 공개 내실화
			내부 회계 관리·감독	① 내부회계관리제도 구축·운영 ② 법인 및 대학 자체의 회계 감사 체제 구축·정비 ③ 공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원 채용
				외부 회계 감독
	2. 선택 과제	법인 운영의 책무성	법인과 대학의 협력 강화	① 대학발전계획(특성화, 구조조정 등)의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력 체제 구축
		법인 운영의 공공성	열린 이사회 운영	① 교직원과의 주기적 간담회
		법인 운영의 공공성	이사 구성의 개방성·합리성 강화	[필수] ① 학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한
				① 이사 중임기간 제한

1. 필수과제 : 회계 투명성 확보

세부영역	세부과제
1-1 예·결산 과정에서 구성원 참여 확대	1) 국립대학에 준하는 재정위원회 운영

□ 과제 추진 배경

- 대학재정 운영의 투명성을 위해 재정 심의기능을 강화함으로써 투명한 재정정책 결정 지향
- 대학재정위원회는 대학 재정의 결정 과정을 개방함으로써 재정 운영의 투명성을 확보하고 대학 재정운영의 책임성을 높임

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 본 대학은 국립대법인에 준하는 재정위원회 기구설치를 위해 국립대학회계법과 국공립대 재정위원회, 사립대학의 등록금심사위원회 관련 규정을 분석하고, 이와 함께 본 대학 등록금심의위원회, 대학평의회 등 재정관련 기구를 검토하고 분석함
- 대학법인은 대학재정위원회 설치를 위해 정관을 개정하고, 정관에 재정위원회 기구설치 규정을 신설하였고(정관 제9조, 제95조의5, 2020.3.26), 대학정관에 의거에 대학재정위원회 운영 규정을 제정하였음(2020.5.7). 본 대학은 이에 따라 대학재정위원회를 설치하였고 재정위원은 전체 17명이며 이중 외부위원 5명으로 전체 위원중 30% 비중으로 구성됨

□ 과제 추진 계획

- 대학재정위원회 운영 계획(안)
 - 재정위원회의 정기회의는 분기별 1회 개최
 - 재정심의 시 필요한 경우 비정기회의를 개최하여 긴급한 사안을 처리할 예정임
 - 연 1회 워크숍 통해 재정위원회의 운영 성과 및 운영 방식에 대한 평가를 진행할 것임

□ 안정적 제도화 방안

계획(안)	재정심의 (건)	재정위원회 운영
2021.04	2020학년도 결산	2021-1차
2021.06	2021학년도 제1회 추경	2021-2차
2021.12	2021학년도 제2회 추경	2021-3차
2022.01	2022학년도 본예산	2021-4차
2022.04	2021학년도 결산	2022-1차
2022.06	2022학년도 제1회 추경	2022-2차

계획(안)	재정심의 (건)	재정위원회 운영
2022.12	2022학년도 제2회 추경	2022-3차
2023.01	2023학년도 본예산	2022-4차
2023.04	2022학년도 결산	2023-1차
2023.06	2023학년도 제1회 추경	2023-2차

■ 대학재정 관련기구 간 역할 조정

- 대학재정의 실질적 심의기능을 수행하도록 책임과 권한을 명확히 규정하고 등록금 심의위원회와 대학평의원회 등 대학의 대학재정관련 기구의 기능과 역할을 조정함으로써 효율성을 제고함

■ 재정심의기구로서 안정화

- 대학재정위원회는 대학회계의 투명성과 책무성 확보를 위한 제도적 장치이며, 재정 투명성을 위해 지속적으로 운영하도록 함

□ 성과지표

■ 지표명

- 심의·의결 안건 수

■ 지표 선정 이유

- 재정위원회 운영은 대학재정 투명성과 제도 효과를 측정할 수 있는 지표
- 재정위원회의 독립성 및 권한 평가
- 재정위원회 운영현황과 실적 평가 지표

■ 측정 산식

- [재정위원회 심의·의결 안건 수(연)]

■ 성과목표 및 목표치 산출 근거

- 2020년 4회 재정위원회 운영실적을 근거로 목표치를 산정함. 재정위원회의 기대 효과는 기구운영을 통한 재정의 투명성 제고에 있음
- 예결산 관련 사항 및 실효성 있는 재정위원회 운영에 부합하는 안건을 발굴하여 심의·의결하고자 함

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
심의·의결 안건 수(건)	4	5	6	50%

※ 2020년은 코로나 상황에 따른 추경횟수 증가등의 사유로 실적이 높아(7건), 통상적인 건수로 조정함

세부영역	세부과제
1-1 예·결산 과정에서 구성원 참여 확대	2) 예·결산 수립시 학내 구성원의 의견수렴

□ 과제 추진 배경

- 대학예산편성 및 결산 수립 시 학내 구성원의 의견수렴을 통해 대학재정의 민주성과 투명성을 향상 시킬 수 있음
- 대학 구성원들의 예산 및 결산 과정 참여를 통해 대학의 재정현황 및 운영 방식에 대한 구성원들의 이해도를 높일 수 있으며, 더 나아가 재정운영에 대한 협력을 도모할 수 있음
- 대학에서 이루어지는 교육 및 연구에 관한 이해도가 높은 대학 구성원들이 재정정책 결정 과정에 참여하여 창의적으로 대학재정을 효율적으로 운용할 수 있는 방안을 마련할 수 있음

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 본 대학은 대학 등록금심의위원회를 설치 운영하고 있으며 등록금심의위원회는 위원장 포함 9명으로 교직원·학생·외부전문가로 구성됨. 등록금심위원회는 매학기 본 대학교 적정 등록금 심의, 매 학년도 본 대학교 예산 및 결산사항 등을 심의 의결하고 있음
- 대학평의위원회는 교수·직원·학생·동창회 등 12명으로 구성되며 대학의 예산 및 결산에 관한 사항에 대해 자문 기능을 수행함
- 대학재정위원회는 재정위원 17명으로 구성되며 대학회계의 예산 및 결산에 관한 사항에 대해 심사·의결 기능을 수행함

□ 과제 추진 계획

- 예산 및 결산관련 위원회 운영 계획(안)

계획(안)	재정심의 (건)	대학재정관련 위원회 운영
2021.04	2020학년도 결산	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회
2021.06	2021학년도 제1회 추경	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회
2021.12	2021학년도 제2회 추경	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회
2022.01	2022학년도 본예산	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회
2022.04	2021학년도 결산	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회
2022.06	2022학년도 제1회 추경	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회
2022.12	2022학년도 제2회 추경	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회
2023.01	2023학년도 본예산	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회
2023.04	2022학년도 결산	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회
2023.06	2023학년도 제1회 추경	등록금심의위원회/재정위원회/대학평의위원회

■ 예산 제안제도 운영계획(안)

- 학내 구성원이 예산 편성 등 예산 수립에 직접 참여하여 재정운영의 투명성과 민주성을 제고하기 위해 예산 제안제도를 도입하여 운영
- 예산 편성 과정에서 학내 구성원의 참여를 확대하고, 다양한 의견을 수렴하기 위해 제안사업을 공모
- 행정서비스의 질을 높일수 있는 예산사업 및 재정관련 주요 현안(예산 절감, 예산 운영의 효율성 증대방안등)에 대해 직접 제안하고 참여하여 의견을 개진할 수 있도록 운영

■ 연차별 예산계획

구분	추진주체	추진계획		산출내역	예산(원)
1차 년도	대학	- 구성원 참여(소통)확대 공간 개선		참여공간 환경개선공사: 60,000,000원 집기구입비(테이블등) : 40,000,000원	100,000,000
		예산제안 제도 운영	- 예산제안	예산제안제도 심사 및 포상비: 8,000,000원	8,000,000
			- 예산평가제도	예산평가제도 운영: 5,000,000원 - 교육환경개선 현장 실사 및 평가 - 예산사업별 성과평가제도 - 비교과 프로그램 사업평가 - 국책사업 중복 평가등	5,000,000
			- 예산제도 운영을 위한 TF경비	예산제도 운영을 위한 각종 위원회 운영 경비(재정위기극복 TF위원회, 등록금심의 위원회, 재정위원회, 계수조정위원회 운영)	7,000,000
2차 년도	대학	- 구성원 참여(소통)확대 공간 개선		참여공간 환경개선공사: 40,000,000원	40,000,000
		예산제안 제도 운영	- 예산제안	예산제안제도 심사 및 포상비: 8,000,000원	8,000,000
			- 예산평가제도	예산평가제도 운영: 5,000,000원 - 교육환경개선 현장 실사 및 평가 - 예산사업별 성과평가제도 - 비교과 프로그램 사업평가 - 국책사업 중복 평가등	5,000,000
			- 예산제도 운영을 위한 TF경비	예산제도 운영을 위한 각종 위원회 운영 경비(재정위기극복 TF위원회, 등록금심의 위원회, 재정위원회, 계수조정위원회 운영)	7,000,000
합계					180,000,000

□ 안정적 제도화 방안

- 재정위원회에 학내 구성원이 위원으로 참여하여 대학 예산 및 결산 과정에 지속적으로 참여할 수 있도록 함
- 대학의 재정 현황과 운영방안에 관한 구성원들의 이해를 돕기 위해 자료의 사전 배포 및 설명이 대학 실무자들을 통해 이루어지도록 함
- 재정위원회와 다른 학내 재정관련 기구들의 기능이 중복되지 않도록 조정하여

위원으로 참여하는 구성원들의 권한과 책임을 명확히 함

□ 성과지표

- 지표명
 - 예산제안제도 참여(건수/년)
 - 예산제안반영률(%)
- 지표 선정 이유
 - 예산 및 결산과정 심의 시 학내 구성원 의견을 수렴을 측정할 수 있는 지표
 - 예산 및 결산과정에서 학내 구성원 참여실적 평가지표
- 측정 산식
 - 예산제안제도 참여건수(년/회계년도)
 - 예산제안제도 반영건수/예산제도제안 건수*100
- 성과목표 및 목표치 산출 근거
 - 예산결산 구성원 의견제안실적 및 예산제안제도 참여실적

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
예산제안제도 제안 참여(건수)	-	2	3	신규
예산제안 반영률(%)	-	50%	66.7%	신규

세부영역	세부과제
1-2 재정·회계 정보 공개	1) 예산수립 산출 근거 공개 확대 및 결산 상세내역 공개

□ 과제 추진 배경

- 대학 예산수립 및 편성 시 산출근거를 작성하고 관련 내용을 공개함으로써 예산수립의 타당성을 확보할 수 있음
- 대학 예산의 집행결과에 대해 결산서를 작성하고 내용을 공개함으로써 예산집행의 투명성을 제고할 수 있음
- 조선대학교의 예결산 자료는 다른 대학에 비해 상세히 공개되어 왔음
- 다만, 관계기관 법령에 따라 품목별 예산제도를 채택하고 있어 이해관계자들이 내용을 충분히 이해하기 어렵다는 점에서 상세내역을 공개함으로써 투명성을 제고할 필요가 있음

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 본 대학은 예산수립과 관련 예산회계규정이 제정되어있으며, 이 규정에 의거하여 매 회계연도(3월 1일~다음 해 2월 말)에 예산수립의 절차와 과정을 거쳐 예산을 편성하고 있음. 또한 매 회계연도 예산집행 내용을 작성하고 학교법인 및 사립대학 결산 유의사항에 따라 회계연도 결산서를 작성하고 있음
- 대학 예산서 및 결산서 내용은 대학법인 승인 절차를 거친 후 대학 홈페이지에 공개하고 있음(법인이사회 승인→대학홈페이지→예결산 공고)
- 공익법인 결산 서류를 사업연도 종료일로부터 4개월 이내에 국세청의 인터넷 홈페이지에 공시하고 있음 (상속세 및 증여세법 제50조의 3 및 동법 시행령 제43조의 3)

□ 과제 추진 계획

- 예산 및 결산서 공개는 체계적이고 단계적으로 시행할 것임
- 예결산 편성사업의 내용과 사유를 알기 쉽게 현재의 예산 및 결산서 공개자료 외에 항목별 설명자료(예, 교원보수, 직원보수 등)로 재분류한 후 공개하여 재정운용의 투명성을 제고하겠음
- 항목별 설명자료(예, 교원보수, 직원보수 등)는 법령상 의무범위 이상의 수준으로 추가 상세내역이 공개될 수 있도록 할 계획임

□ 안정적 제도화 방안

- 대학재정의 예산서 및 결산서의 내용공개를 매 회계연도에 시행함으로써 예산 및 결산의 투명화를 제도적으로 정착시킬 예정임

- 대학의 재정에 대한 이해도를 높일 수 있도록 상세내역을 공개하고 그 방법과 수준에 관한 규정을 마련할 것임
- 개인정보를 보호하면서도 공영형 사립대에 걸맞는 수준으로 대학의 재정 공개가 이루어질 수 있도록 최대한 공개 범위를 확대하고자 함

□ 성과지표

- 지표명
 - (예산수립 산출근거/공개의무 외) 추가공개율(%)
 - 대학 총장 업무추진비 공시(횟수/년)
 - 이사장 업무추진비 공시(횟수/년)
- 지표 선정 이유
 - 예산 및 결산의 정보공개를 측정할 수 있는 지표이며 동시에 예산 및 결산의 내용 투명성을 확인할 수 있는 지표
- 측정 산식
 - (예산수립 산출근거, 공개의무 외) 추가공개율(%)
 - 대학 총장 및 이사장 업무추진비 공시(년)
- 성과목표 및 목표치 산출 근거
 - (예산수립 산출근거, 공개의무 외) 추가 공개 항목을 공개하여 예산수립의 투명성 제고하고자 함
 - 대학 총장 및 이사장 업무추진비는 교육부 공개 권고기준 이상 공개를 목표함

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
(예산수립 산출근거, 공개의무 외) 추가공개율(%)	-	100%	100%	신규
대학 총장 업무추진비 공시(횟수/년)	12	12	12	0%
대학 이사장 업무추진비 공시(횟수/년)	-	6	12	신규

세부영역	세부과제
1-2 재정·회계 정보 공개	2) 적립금재원, 사용내역 및 운영계획 등 공개 내실화

□ 과제 추진 배경

- 대학 적립금 규모와 사용내역 공개는 적립금 관리, 운영의 투명성과 책무성을 확보할 수 있음
- 대학 적립금 재원이나 사용 내역 및 운영계획은 학내 구성원들에게 거의 알려져 있지 않음
- 대학적립금에 대한 이해 부족은 학교 법인 이사회의 재정적 책무에 대한 과도한 요구와 불만을 유발할 수 있음
- 학교법인이 적립금 재원에 대한 공개는 학내 구성원들의 학교재정에 대한 이해도를 제고함으로써 신뢰도를 높이고 대학재정 확충에 필요한 정책마련에 자발적으로 협력하고 창의적인 방안을 마련할 수 있도록 함

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 대학의 장 및 학교법인은 현재 교육시설의 신축·증축, 개수·보수, 장학금 지급 등에 사용하기 위해 적립금을 적립할 수 있으며, ‘교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법’에 따라 적립금 현황을 공개하고 있음
- 본 대학은 대학 회계연도 예산서에 적립금 세부운영계획이 포함되어 있으며 매 회계연도 예산서, 결산서에 공개하고 있음(법인이사회 승인 후 홈페이지 공지 → 대학 홈페이지 → 예결산 공고/적립금명세서)
- 2018년부터 기금운용심의회를 설치하여 총7인(총장을 포함한 당연직 교직원 3인, 교원 1인, 노동조합추천 1인, 총학생회 추천 1인, 외부전문가 1인)으로 운영하고 있으며, 매년 차년도 적립금 재원 운영방향과 투자계획을 심의하고 있음

□ 과제 추진 계획

- 적립금의 재원, 사용내역 및 운영계획은 공개 범위와 수준, 법인 홈페이지 등 공개 매체 선정 등 공개방법에 관한 규정을 정비하고 시행결과에 대한 평가를 바탕으로 공개방안을 개선하며 지속적으로 추진하고자 함

■ 적립금 공개 계획(안)

계획(안)	적립금공개(건)	공개내역
2021.06	2021학년도 제1회 추경	법인이사회 승인 후 홈페이지 공지 조선대학교 홈페이지 → 대학소개 → 예결산 공고/적립금명세서
2021.12	2021학년도 제2회 추경	
2022.01	2022학년도 본예산	
2022.04	2021학년도 결산	
2022.06	2022학년도 제1회 추경	
2022.12	2022학년도 제2회 추경	
2023.01	2023학년도 본예산	
2023.04	2022학년도 결산	
2023.06	2023학년도 제1회 추경	

□ 안정적 제도화 방안

- 대학 구성원들이 대학 적립금의 투자와 운용에 관한 사항을 심의하는 기금운용심의위원회 위원에 참여하여 의견을 제시하도록 구성원 의견반영을 추진함
- 대학 적립금 공개는 적립금 관리 및 운용의 투명성 확보를 위해 관련 규정을 정비하거나 신설하여 체계적으로 공개하도록 함

□ 성과지표

- 지표명
 - 대학 적립금 세부내역 공개율(%)
 - 기금심의회 회의록 공개율(%)
- 지표 선정 이유
 - 대학 적립금 사용 내용과 운영계획 관련 재정정보의 투명성을 측정할 수 있는 지표
- 측정 산식
 - [대학 회계연도에 공개되는 적립금의 세부내역 공개율(%)]
 - [기금심의회 회의록 공개율(%)]
- 성과목표 및 목표치 산출 근거
 - 2020년도 회계연도 예산서, 결산서 운영실적을 토대로 대학 적립금 공개의 목표치를 설정함

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
대학 적립금 세부내역 공개율	-	100%	100%	신규
기금운용심의회 회의록 공개율(%)	-	100%	100%	신규

세부영역	세부과제
1-3 내부 회계관리·감독	1) 내부회계관리제도 구축 운영

□ 과제 추진 배경

- 법인 회계프로그램을 구축하고 운영함으로써 대학 내부 회계관리의 합리적 운영과 투명성 확보하고자 함
- 현재 학교법인 조선대학교는 회계프로그램을 운영하고 있으나 효율적인 관리 체계를 구축하지 못하고 있음
- 내부회계관리제도 구축을 통해 대학과 법인이 산하 기관들의 회계관리를 체계적으로 수행하고 산하 기관들과의 협력을 강화할 수 있음

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

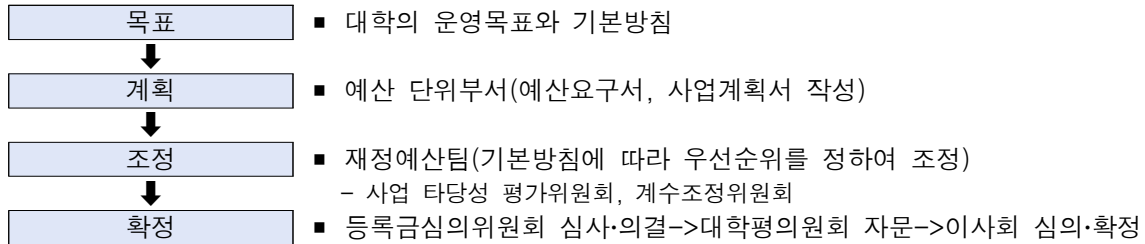
- 법인의 회계프로그램은 외부업체 회계프로그램을 도입하여 장부작성 용도로 사용
- 대학법인의 효율적 운영과 디지털 회계운용을 위해 회계프로그램 구축 운영이 필요함
- 현재 대학 시스템은 내부 네트워크에서만 접근이 가능하며 외부 네트워크는 방화벽이 차단하여 접근이 불가능한 시스템임
- 온라인 기반의 교육강화 등 대학교육의 패러다임 변화에 따른 현시대에 맞는 스마트 시스템 구축이 요구되고 있음
- 시스템 개선을 통한 정보 제공 및 시스템 표준화로 외부 시스템과 유연한 연계를 통해 업무의 확장성 및 업무 효율성 증대 등의 문제 해결이 필요함
 - 현재 노후화된 인프라(서버/네트워크) 문제, 다양한 디바이스와 연계가 불가능한 점에 따른 시스템 개선

□ 과제 추진 계획

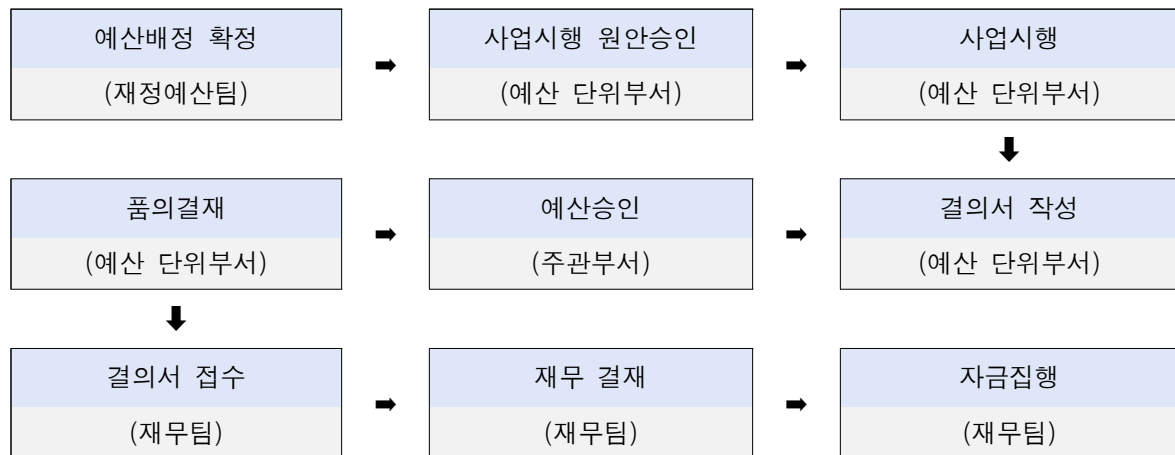
- 법인 회계프로그램 구축 운영 계획(안)
 - 1차년도 : 사학진흥재단의 U-ERP를 도입하여 회계, 인사, 전자결재를 통한 업무의 효율성과 투명성 제고 및 안정화를 추구하고, 내부통제 장치로 법인 공인회계사를 내부회계관리자로 지정하여 운영하고자 함
 - 2차년도 : 법인의 내부회계관리제도에 관한 컨설팅을 통하여 법인회계의 통제 절차 및 취약점 등을 개선하고자 함
- 대학 회계프로그램 구축 운영 계획(안)
 - 대학 비전과 중장기 발전전략을 효과적으로 지원하기 위한 정보전략계획 수립 필요

- 웹/앱 기반의 시스템 개발 등 업무 효율화 증대 필요
- 내부회계관리제도 통제절차
 - (예산집행의 내부통제) 예산을 편성하는 부서와 집행하는 부서를 분리하여 운영함으로써 적절한 내부통제에 따른 예산집행을 수행함
 - (부서별 내부통제) 예산집행지침에 따라 사업별 성과관리, 부서평가와 연계하여 예산집행의 필요성, 타당성 및 효과분석 등에 대한 부서별 자체 심사분석 실시

< 예산편성 및 확정절차 >



< 예산 집행절차 >



구분	대학 프로그램 구축 및 운영계획(안)
1단계	대학 통합자원관리(예산,자산,인사 등)를 위한 정보전략계획 수립 - 행정 업무를 분석하여 프로세스 통합, 표준화, 간소화 실시 - 불필요한 자료 정리와 성능 향상을 위한 데이터베이스 설계 - 외부 시스템과 연동이 유연한 시스템 설계
2단계	대학 통합자원관리(예산,자산,인사 등)를 위한 시스템 개발

■ 연차별 예산계획

구분	추진주체	추진계획	산출내역	예산(원)
1차 년도	법인	- 프로그램 도입을 위한 장비구입(서버, DB프로그램 등)	장비구입비 55,000,000원	55,000,000
		- 프로그램 도입 및 운영	유지보수비(6개월) 5,000,000원	5,000,000
		- 내부회계관리제도 컨설팅 실시	컨설팅 용역비 10,000,000원	10,000,000
	대학	- 시스템 지원장비 구입	인사/회계 시스템지원 스토리지등 구입(1건) 200,000,000원	200,000,000
2차 년도	법인	- 내부회계관리제도 컨설팅 실시	컨설팅 용역비 20,000,000원	20,000,000
		- 프로그램 운영	유지보수비(12개월) 10,000,000원	10,000,000
	대학	- 시스템 개발비용	인사/회계 시스템 개발 비용(분석/설계등) 200,000,000원	200,000,000
합계				500,000,000

□ 안정적 제도화 방안

- 대학법인 회계관리제도 구축 운영함으로써 회계관리의 효율성과 투명성을 지향
- 대학법인 회계관리제도를 도입하여 시행한 이후 성과와 한계에 대한 정기적인 평가를 통해 개선방안을 마련할 것임
- 회계관리제도의 개선이 지속적으로 이루어져야 한다는 점에서 산하 기관들의 회계 관리 부서의 의견을 수렴할 것임
- 현재 법인의 공인회계사 자격을 소유한 직원과 대학의 회계전문인력 신규 채용자가 전문적으로 업무를 전담하도록 함

□ 성과지표

- 지표명
 - 회계프로그램 구축(%)
- 지표 선정 이유
 - 대학법인 회계프로그램 구축 운영으로 회계 투명성을 측정할 수 있는 지표
- 측정 산식
 - [회계프로그램 구축 운영현황/연]
- 성과목표 및 목표치 산출 근거
 - 대학법인 회계프로그램은 새로운 회계제도 및 회계시스템 도입, 구축, 운영
이므로 목표치를 계량화보다는 제도 시스템 구축 및 운영을 목표치로 설정함

지표명 (단위)		'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
회계 프로그램 제도 구축(%)	법인	-	①내부회계 관리자 지정 ②U-ERP도입	③내부회계관리 제도 컨설팅 및 개선	신규
	대학	-	①하드웨어 구축 ②ISP완료	③프로그램 설계 ④프로그램 개발	신규

세부영역	세부과제
1-3 내부 회계관리·감독	2) 법인 및 대학 자체의 회계감사 체제 구축·정비

□ 과제 추진 배경

- 회계감사는 외부감사 및 내부감사 체계가 있으며, 법인 및 대학 자체 회계감사 시스템을 구축하고 정비하여 회계관리 감독체계를 강화
- 회계감사 체제를 구축함으로써 대학재정의 투명한 운영과 효율적인 관리를 기대할 수 있음
- 회계감사 체제의 정비는 대학에 대한 신뢰도를 제고함으로써 지역사회의 대학 발전기금 유치 등 재정확충에도 도움을 줄 수 있음

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 법인 및 대학자체의 회계감사제도는 매 회계연도에 중간감사, 결산감사 등 2회를 실시하고 운영하고 있음
- 법인의 회계감사는 지속적으로 이루어지고 있으나 인력의 한계로 체계적인 관리 감독체계를 운용하는 데에는 한계가 있음
- 조선대학교는 법인 산하에 7개 학교와 대학병원 및 치과병원 등 관리해야 할 기관이 많다는 점에서 인력 충원이 절실함

□ 과제 추진 계획

- 법인 기획감사팀 신설에 따른 사무실 공간을 마련하여 독립적인 감사활동을 수행할 수 있도록 하고자 함(직원채용을 통한 전문적인 감사 활동 보완 포함)
- 법인 및 대학 자체 회계감사제도 운영 계획

계획	회계감사 계획(안)
2021.10	중간감사
2022.03.~04.	결산감사
2022.10	중간감사
2023.03.~04.	결산감사

■ 연차별 예산계획

구분	추진주체	추진계획	산출내역	예산(원)
1차 년도	법인	- 법인 기획감사실 신설에 따른 기존 법인 사무처 사무실 개편공사	환경개선 공사비 5개실*6,000,000원	30,000,000
		- 기획감사실 신설에 따른 부서 재배치	이사 용역비 5,000,000원 집기비품구입비35,000,000원	40,000,000
		- 전담인력 총원	-	-
		- 내부감사 실시	감사 수당(회계사) 1회*6,500,000원 감사수당(일반)1회*2,000,000원 추가인력감사수당및운영비 1회*1,500,000원	10,000,000
2차 년도	법인	- 내부감사 실시	감사 수당(회계사) 2회*6,500,000원 감사수당(일반)2회*2,000,000원 추가인력감사수당및운영비 2회*1,500,000원	20,000,000
		- 외부회계감사 실시	외부회계감사 비용 1회*15,000,000원	15,000,000
합계				115,000,000

□ 안정적 제도화 방안

- 법인 및 대학 자체의 회계 감사체계를 구축 정비하여 제도적으로 내부회계관리 감독체계를 정착하도록 함
- 현행 회계감사 체제의 성과와 한계에 대한 정기적인 평가를 통해 개선안을 지속적으로 마련할 필요가 있음
- 감사를 통한 문제점 파악과 후속대책 마련 등에 관한 매뉴얼 등 관련 규정을 정비하고자 함
- 현재 법인의 공인회계사 자격을 소유한 직원의 기획감사팀 인력배치 또는 업무 협조, 대학의 회계전문인력 신규 채용자의 감사업무 협조를 통하여 회계감사 업무를 강화하고자 함

□ 성과지표

- 지표명
 - 회계감사지적사항이행률(%)
- 지표 선정 이유
 - 법인 및 대학 자체의 회계감사체제 구축하고 운영 성과를 측정할 수 있는 지표
- 측정 산식
 - 지적사항이행건수/회계감사지적건수*100



■ 성과목표 및 목표치 산출 근거

- 대학 회계감사제도는 매 회계년도에 맞추어 실행되고 있어 이에 따라 회계감사제도 목표치를 설정함

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
감사지적사항 이행률(%)	5%	80%	83%	신규
기획감사팀 운영	-	기구신설	운영	신규

세부영역	세부과제
1-3 내부 회계관리·감독	3) 공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원 채용

□ 과제 추진 배경

- 법인(대학)의 재정 및 회계 업무의 전문성 향상을 위해 공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원 채용이 필요함
- 전문 자격증을 가진 인력채용은 법인(대학)의 회계업무 전문성과 효율성을 향상시키고 법인의 책무성을 높일 수 있음
- 전문인에 의한 회계관리는 법인(대학)의 재정운영에 대한 신뢰도를 제고함으로써 재정 확충에도 도움을 줄 수 있음

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 법인은 현재 재정 및 회계업무를 담당하는 회계사 1명이 있으나, 산하기관의 법률 자문을 위한 전문가가 채용이 필요함
- 대학은 회계업무의 전문적 수행을 위해 회계전문인력(회계사, 세무사 등) 채용이 필요함
- 전문인력에 대한 적절한 보상체계를 마련함으로써 이직으로 인한 회계관리의 공백을 사전에 예방할 필요가 있음

□ 과제 추진 계획

- 공정한 절차를 통해 유능한 회계전문인력(회계사, 세무사, 변호사 등)이 채용될 수 있는 여건을 마련할 것임
- 채용전문위원회를 구성(외부위원 포함)하여 투명하고 공정한 채용이 이루어지도록 할 계획임
- 공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원 채용은 다음 절차로 추진할 계획임
 - 회계전문직원 채용계획 수립
 - 회계전문직원 채용 공고
 - 회계전문직원 선발
 - 회계전문직원 업무수행

■ 연차별 예산계획

구분	추진주체	추진계획	산출내역	예산(원)
1차 년도	법인	- 채용공고 및 채용전형 진행		0
		- 전문인력 충원 및 운용	5급상당 6개월분 인건비 37,000,000원 9급상당 6개월분 인건비 15,000,000원	52,000,000
		- 신규채용 경비(수당, 기타경비)	수당, 기타경비 5,000,000원	5,000,000
	대학	- 대학 신규채용(회계사)	회계분야 1명*6개월분 인건비 40,000,000원	40,000,000
2차 년도	법인	- 전문인력 충원 및 운용	5급상당 인건비 12개월분 80,000,000원 9급상당 인건비 12개월분 30,000,000원	110,000,000
	대학	- 대학 신규채용(회계사)	회계분야 1명*12개월분 인건비 80,000,000원	80,000,000
합계				287,000,000

□ 안정적 제도화 방안

- 법인(대학)의 전문자격증을 가진 직원채용은 법인(대학)의 업무 전문성을 높이고, 법인(대학)에서 지속적인 업무 전문성을 발휘함

□ 성과지표

- 지표명
 - 회계전문인력(회계사, 세무사 등) 채용(명)
- 지표 선정 이유
 - 공인회계사, 세무사 등 전문 자격증을 가진 직원 채용은 회계 전문성을 측정할 수 있는 지표
- 측정 산식
 - [회계전문인력(회계사, 세무사 등) 채용(명)]
- 성과목표 및 목표치 산출 근거
 - 신규채용 1인을 목표치로 설정
 - 전문자격증을 가진 직원채용은 비계량적 지표, 2022년도 목표치는 채용 후 인력 활용을 목표치로 설정

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
회계전문인력 채용(명)	-	1명(신규채용)	1명(유지)	신규

2. 선택과제

과제 분야	모델	세부과제
법인 운영의 책임성	법인과 대학의 협력 강화	대학발전계획(특성화, 구조조정 등)의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력 체제 구축

□ 과제 추진 배경

- 대학발전계획의 수립을 위해서는 대학경영에 대한 궁극적인 책임 기관인 법인의 지원 및 협력 체제를 구축하는 것이 관건임
- 대학발전계획의 수립을 위해서는 전반적인 산업구조의 변화와 지역사회의 특성 등 대학의 대내외적인 환경의 변화에 대한 전문가의 체계적인 분석이 선행되어야 하며 이를 바탕으로 작성된 발전계획에 대한 충분한 숙의와 학내 구성원들의 공감대가 형성되어야 함
- 최근 대부분의 사학 법인은 대학발전계획을 수립하는 과정에서 재정감축과 교육부 및 한국연구재단의 재정지원을 받기 위해 수동적으로 임해왔으며 학내 구성원에게 부담을 전가하는 데에 급급하였음

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 조선대학교는 수차례의 대학구조조정을 시도하였으나 충분히 만족할 만한 성과를 내지 못하였음
- 이를 극복하기 위해서는 법인이 대학경영에 대한 체계적인 진단과 이에 기초한 법인의 재정 기여방안을 제시할 필요가 있음
- 선택한 과제 외에도 법인·대학 구성원들에 대하여 일정시간 원하는 주제(사학 관련 제도 변화, 회계·노무·법률 등) 교육 이수를 의무화하여 구성원들이 상호 책임과 권한을 이해하도록 하고, 경영진단을 바탕으로 수익용 기본재산 및 수익사업 관리를 강화하는 방안을 추진할 수 있도록 노력할 것임

□ 과제 추진 계획

- 대학은 2020년 컨설팅을 통하여 경영진단 및 발전계획을 수립하였는바, 대학의 경영진단 및 발전계획과 연계한 법인의 경영진단을 시행하고 중장기 재정안정화 방안을 제시할 것임
- 경영진단을 바탕으로 법인과 대학이 협력하여 중장기 대학발전계획을 수립하고 실행할 것임
- 발전계획 수립을 외부에 용역을 주기보다 법인과 대학이 주체적으로 추진할 수 있도록 협력체제를 구축할 것임



- 학내 구성원들의 의견 수렴을 위하여 교수, 학생, 직원이 참여하는 간담회나 토론회 등을 진행하고, 초안 검토만이 아니라 계획안 수립 초기과정부터 단계별 (방향 설정, 계획안 내용 구성, 초안 검토, 최종안 발표)로 의견이 반영될 수 있도록 추진함
- 발전계획 수립을 위해 법인이 전담 직원을 선정하여 협력체제를 마련할 수 있도록 함
- 법인 산하 학교에 대한 법인(대학) 경영평가 컨설팅, 수익사업 컨설팅, 구성원 대표들이 참여하는 법인발전 TF 운영경비, 발전계획 수립경비 등이 소요될 것으로 판단됨
- 추진 일정

계획(안)	내용
2021.07.01~12.31.	법인 전담 직원 채용 경영진단
2022.01.01.~2023.01.	발전 계획 수립 대학 구성원 간담회 및 토론회
2022.12.01.~2023.02.28.	연차별 평가

■ 연차별 예산계획

구분	추진주체	추진계획	산출내역	예산(원)
1차 년도	법인	- 전담인력 채용 및 총원		0
		- 법인 경영진단 및 수익사업컨설팅 계획 수립		0
		- 수익사업컨설팅 용역 실시	법인 수익사업컨설팅 용역비 150,000,000원	150,000,000
		- 법인발전 TF 운영	법인발전TF 운영비 13,000,000원	13,000,000
		- 법인발전계획 수립 집필위원 활동	발전계획 집필위원 수당 4인*2,000,000원 발전계획집필기타경비2,000,000원	10,000,000
2차 년도	법인	- 법인 경영진단 용역 실시	법인 경영진단컨설팅 200,000,000원	200,000,000
		- 법인발전 TF 운영	법인발전TF 운영비 10,000,000원	10,000,000
		- 법인발전계획 공청회 실시		
		- 법인 발전계획 수립	발전계획 집필위원 수당 7인*2,000,000원 발전계획집필기타경비 1,000,000원	15,000,000
합계				398,000,000

□ 안정적 제도화 방안

- 경영진단을 바탕으로 중장기 대학발전계획을 정기적으로 수립할 것을 법인 운영 규정에 포함할 것임
- 정기적인 발전계획을 수립 과제를 수임할 법인과 대학의 책임기관 및 협력체제에 관한 규정을 마련할 것임

□ 성과지표

- 지표명
- [규정개정, 경영진단, 중장기발전계획서작성]

- 지표 선정 이유
 - 규정개정·신설, 경영진단실행, 중장기발전계획서 작성 여부 확인 지표
- 측정 산식
 - [규정개정·신설, 경영진단, 중장기 발전계획작성 횟수/연]
- 성과목표 및 목표치 산출 근거
 - 규정 개정 여부, 경영진단 및 중장기 발전 계획 수립여부

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
규정개정	현행 규정	규정 신설	신설 규정 유지	-
경영진단(횟수)	0	경영진단 기관 선정	경영진단 실행(1회)	신규
중장기 발전계획서 작성(횟수)	0	①의견 수렴을 위한 구성원 토론회 개최(1회)	②법인 중장기 발전계획 수립 완료 ③법인 중장기 발전계획 구성원 및 지역사회 설명회(1회)	신규

과제 분야	모델	세부과제
법인 운영의 책임성	법인과 대학의 협력 강화	법인·대학 구성원들에 대하여 일정시간 원하는 주제(사학 관련 제도 변화, 회계·노무·법률 등) 교육 이수 의무화

□ 과제 추진 배경

- 법인과 대학의 업무담당자가 운영의 책임감을 가지고 업무를 수행하기 위해서는 관련 업무의 규정과 사회적인 책임 등에 대한 인식이 필요함
- 법인과 대학의 담당자가 업무에 대해 동일한 인식을 갖기 위해서는 관련 교육을 같이 받고 상호 공유해야 되는데 교육 및 워크숍 등 공동 교육이 없었음
- 급변하는 교육 및 사회환경 변화에 적합한 교육분야 및 법인과 대학이 협력하여 경쟁력을 강화할 수 있는 교육분야를 개발하여 필수적으로 이수하도록 함으로써 직원의 역량을 강화하고자 함

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- (법인) 법정 의무교육 분야 교육 실시 및 본인의 선택에 의한 직무역량 연수를 실시하고 있음
- (대학) 교직원을 대상으로 역량 강화교육(빅데이터와 통계, 줌사용법, 학사관리내실화 등)을 시행하고 있으며, 교육 연수 실적을 정기인사평정에 반영하고 있음

□ 과제 추진 계획

- 사학의 공공성 강화를 위해 추진되고 있는 각종 정부 정책 공유 및 법인과 대학의 협력 강화를 위한 주제를 선정하여 법인·대학 구성원을 대상으로 교육 시행
- 기존 정기인사평정에 해당 연수실적을 포함하여 교육 이수 의무화 추진
- 형식적인 교육이 되지 않도록 교육형태를 워크숍 형식으로 유도하여 상호간에 교감하고 서로 논의하고 토의하여 법인과 대학간의 협력을 강화하도록 유도
- 추진 일정

계획(안)	내용
1차년도	· 교육 주제 선정 및 실행 단계(의무화 전단계) - 교육 계획 수립(주제 선정등) - 법인·대학 구성원 대상 교육 시행(대면 또는 비대면)
2차년도	· 교육 이수 의무화 추진 단계 - 교육 계획 수립(주제 선정등) - 법인·대학 구성원 대상 교육 시행(대면 또는 비대면) - 교육 연수실적을 정기인사평정에 반영(교육 이수 의무화)

■ 연차별 예산계획

구분	추진주체	추진계획	산출내역	예산(원)
1차 년도	법인	- 교육계획 수립		0
		- 임원 및 직원 교육실시	교육연수비(강사료, 책자비등)	5,000,000
		- 교육실시 후 만족도 조사		
2차 년도	대학	- 대학 구성원 회계/법률/노무/청렴 관련 교육비	교육연수비(강사료, 책자비등)	5,000,000
		- 교육계획 수립(1차년도 만족도 조사 결과 반영)		0
		- 임원 및 직원 교육실시	교육연수비(강사료, 책자비등)	5,000,000
	대학	- 대학 구성원 회계/법률/노무/청렴 관련 교육비	교육연수비(강사료, 책자비등)	5,000,000
		합계		20,000,000

□ 안정적 제도화 방안

- 법인과 대학의 협력 강화 및 급변하는 교육환경에 적합한 교육 주제 선정을 위한
구성원 대상 설문조사 시행
- 정기적인 교육 추진계획 수립을 통해 교육시행 정착화 유도
- 다양한 홍보 및 참여 유도방안을 모색하고, 인사평정 반응을 통해 교육 이수화 추진

□ 성과지표

- 지표명
 - 교육 시행 횟수
 - 교육 참여율(%)
- 지표 선정 이유
 - 교육 시행을 통해 법인과 대학간의 교육을 통해 법인 운영의 책무성 확보
- 측정 산식
 - [교육시행 횟수], [교육참여자 수/관련업무 담당자 수×100]
- 성과목표 및 목표치 산출 근거
 - 법정 의무교육(청렴, 4대 폭력예방등)을 제외한, 사학관련 제도변화, 회계·노무·
법률등 법인과 대학의 협력강화를 위한 교육의 시행 횟수/참여율 측정

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
교육 시행(횟수)	-	1	2	신규
교육 참여율(%)	-	70%	80%	신규

과제 분야	모델	세부과제
법인 운영의 공공성	열린 이사회 운영	교직원과의 주기적 간담회

□ 과제 추진 배경

- 법인과 교직원 간 소통은 이사진과 학내 구성원 간의 신뢰를 강화하고 갈등을 예방함으로써 법인 중장기목표인 정이사체제 안정화를 기대할 수 있음
- 법인과 교직원 간의 소통을 정례화함으로써 이사회가 교직원들의 교육과 연구, 근무환경을 이해하고 대학발전방향에 대한 공감대 및 협력기반 형성 가능
- 교직원은 이사회와의 소통을 통해 법인의 현황을 이해하고, 대학발전에 관한 쌍방향의 의견교환을 통해 능동적으로 대학발전을 위한 창의적 대안 마련
- 소통을 통한 신뢰와 협력체제 구축을 바탕으로 불필요한 갈등 요인을 줄이고 협력을 제도화하여 대학 운영의 효율성 제고

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 조선대학교는 2010년 정이사체제로 이행한 이후에도 안정화되지 못하고 총장 선출 과정에 이사회가 개입하고 일방적인 대학구조조정을 추진하면서 발생한 구성원과의 갈등으로 2017년 제3기 이사회를 정상적으로 선임하지 못하여 임시이사가 파견된 경험 있음
- 2020년 7월 현재의 정이사 선임 이후 조선대학교는 이사회와 학내 구성원 간의 신뢰 관계가 형성되었으나, 상호 불신이 쉽게 사라지지 않고 있음
- 법인과 대학 간의 소통은 이사회 안전 처리를 위한 실무진 간의 사전 협의와 이사회에서 이루어지는 보고 과정 이외에 간헐적인 간담회만 있었음
- 과거 법인과 교직원 간의 회합은 대부분 갈등이 이미 심화되었을 경우에 이루어졌으며, 선제적으로 법인이 구성원과의 만남을 추진하지 못하였음
- 조선대학교 법인이 주기적으로 간담회를 추진할 경우 상호 신뢰 관계를 형성하여 대학발전이 촉진될 것으로 기대됨

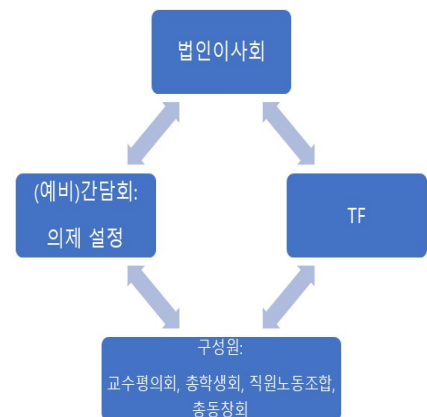
□ 과제 추진 계획

- 사학혁신 사업에 선정된 이후 법인과 교수, 총학생회, 직원, 총동창회 소속 구성원들과 4~6회 정기적으로 간담회를 진행할 것임(2021.6.3. 이사회 결정)
- 형식적인 간담회가 되지 않고 체계적으로 진행될 수 있도록 실무자간 간담회 사전 준비회의에서 주요 현안에 대한 논의를 진행하여 핵심 의제와 안전을 상정하고 간담회 회의 자료를 준비하여 효율성을 높이하고자 함
- 간담회를 통한 합의를 도출하기 위해 본안 선정 및 논의 방식에 대한 충분한

사전 준비를 진행할 것임

- 간담회에서 자유롭게 논의를 진행하되 합의된 사항은 상호 합의를 전제로 학내 구성원들에게 공개하며, 필요할 경우 일반 구성원들이 zoom 등을 통해 실시간으로 논의에 참여할 수 있도록 함
- 법인에 화상회의실을 구축하여 비대면 회의를 상시적으로 진행할 수 있는 환경을 조성함으로써 대학의 구성원과 소통하는 열린이사회 운영할 것임
- 간담회를 통해 합의된 사항은 학내 포털 게시판 공지, 포럼, 이슈 페이지 등을 통해 학내 구성원 및 지역사회와 그 성과를 공유하고, 학내 제규정에 반영하도록 함
- 간담회를 통한 합의를 도출하기 위해 본안에 대한 충분한 사전 준비를 진행할 것임
- 간담회에서 대학의 주요사안을 체계적으로 논의하기 위해 법인이 주도하여 운영하려는 산하 4개의 TF(대학 총장 포함 산하 기관장 선출(임) 제도 개선 방안 마련, 산하 학교 통폐합 연구를 통한 공존과 상생 방안 마련, 대학 병원 경영 개선 방안 마련, 공영형 사립대학 전환 등)에 교수평의회, 총학생회, 직원노동조합, 총동창회 등 구성원 대표들이 참여하도록 하고, 장기적으로 상시적인 소통과 협의 기구로 성장할 수 있도록 기반을 조성할 계획임

- 법인 이사회가 구성원 단위 대표와의 간담회 합의를 통해 새롭게 제기되는 대학의 주요 현안에 대하여 해결 방안을 심도 있게 다루기 위한 TF를 운영함으로써 지속성을 갖도록 제도화 방안을 모색하고자 함
- 이를 위해 이사회가 구성원과의 협력 체계 구축을 지향한다는 의지를 담은 정관개정을 추진할 수 있으며, 이와 관련된 논의를 간담회에서 진행하고자 함



- 현행 4개 TF의 역할(2021.9.~2022.3.)

구분	역할
산하 기관장 선출(임) 제도개선 TF	대학총장 포함 산하 기관장 선출(임)제도 개선 방안 마련
산하학교 통폐합연구 TF	산하 학교 통폐합 등 산하 기관 간 공존과 상생 방안 마련
재정건전성 강화 TF	대학 병원 신축 등 경영 개선 방안 마련
공영형 사립대학 TF	공영형 사립대로의 전환 방안 마련

- TF 운영 성과는 구성원 간담회를 비롯하여 구성원 대상 공청회, 토론회 등을 통하여 공유하고 사안에 따라 필요할 경우 이사회 의결 및 대학본부의 교무위원회를 통해 정관 혹은 대학규정에 반영할 것임
- TF 운영 기간의 연장 혹은 신규 TF 구성여부는 구성원 간담회 등을 통한 의견 수렴과정을 거쳐

이사회 의결을 통해 결정

- 법인과 교직원 간의 주기적인 간담회의 내실화를 위한 예산으로는 간담회 개최 비용(회의 수당, 교통비)와 사업 추진비(간담회 준비회의, 워크숍 등), 학내 구성원 참여 법인 산하 TF 구성 및 운영비, 온·오프라인 간담회 개최를 위한 시설 및 장비 구축 비용, 전담 직원 고용비용 등이 소요될 것으로 판단됨
- 그 외에도 이사회 의결에 대한 이의 제기 제도 마련에 대해서는 구성원 및 법인 의견을 수렴하여 장기적인 실행을 모색할 것임
- 추진 일정

계획(안)	내용
1차년도	· 구성원과의 협력 체계 구축 지향 정관개정 · 간담회 운영 관련 내규 마련 · 학내 구성원 참여 4개 TF 구성 및 운영
2차년도	· 평가 및 상시화 방안 모색

■ 연차별 예산계획

구분	추진주체	추진계획	산출내역	예산(원)
1차 년도	법인	- 이사회 운영	이사회 회의 수당 11명*6회*500,000원 이사회회의교통비6회*500,000원 기타경비 4,000,000원	40,000,000
		- 주기적 간담회를 위한 법인 화상 회의실 구축	법인 화상회의실 구축 60,000,000원	60,000,000
	사업단	- 구성원 사업설명회 개최비용	회의비, 자료집등*2,100,000원*1회	2,100,000
		- 간담회 사전회의 비용	회의비, 자료집등*450,000원*2회	900,000
		- 본회의 개최비용	회의비, 자료집등*2,100,000원*2회	4,200,000
2차 년도	법인	- 이사회 운영	이사회 회의 수당 11명*10회*500,000원 이사회회의교통비10회*500,000원	60,000,000
	사업단	- 간담회 사전회의 비용	회의비, 자료집등*475,000원*4회	1,900,000
		- 본회의 개최비용	회의비, 자료집등*2,100,000원*4회	8,400,000
합계				177,500,000

□ 안정적 제도화 방안

- 법인 이사회와 교직원과의 협력체제 구축 노력 규정을 정관에 명시
- 법인과 교직원 간의 주기적인 간담회가 형식적인 만남에 그치지 않도록 간담회 안전에 대한 실무진 간의 사전협의 또한 추진할 것임
- 온오프라인 간담회 개최가 가능한 시설 및 장비 구축을 통한 구성원 편의 제공
- 시설 정비 장소에서 간담회 개최를 통한 성과 실증 및 성과 홍보

□ 성과지표

- 지표명 : 논의 안전수, 안전 반영률
- 지표 선정 이유 : 법인과 교직원 간의 주기적인 간담회 실적 확인 가능 지표

- 측정 산식 : [논의 안건수/연], [합의 도출 안건 수×100/논의 안건수]
- 성과목표 및 목표치 산출 근거 : 간담회 정례화 및 내실있는 간담회 운영

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
구성원 간담회 논의 안건수	-	간담회 별 4~5개 핵심 안건 선정 (2회 개최)	간담회 별 4~5개 핵심 안건 선정 (4회 개최)	신규
안건 합의율(%)	-	50% 이상 합의 및 반영 노력	50% 이상 합의 및 반영 노력(재심)	신규

과제 분야	모델	세부과제
법인 운영의 공공성	이사 구성의 개방성· 합리성 강화	[필수] ① 학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한

□ 과제 추진 배경

- 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한은 조선대의 경우 구경영진의 경영권 회복 시도를 원천적으로 봉쇄함으로써 정이사 체제의 정당성을 강화하고 대학의 안정화에 크게 기여할 것으로 기대됨
- 조선대는 민립대로 실질적인 설립자는 호남 시민이었음에도 불구하고 역사를 왜곡하여 설립자임을 참칭하는 구경영진 측 인사들에 의해 대학이 사유화되었음
- 조선대는 1.8항쟁을 계기로 민주화되었지만 여전히 구경영진 측 인사들의 이사진 장악시도가 사라지지 않고 있음
 - 제2기 정이사체제 시기(2014~2017)에는 구경영진 측 인사들이 이사진에 참여하여 주도권을 행사하였음
 - 임시이사 체제 시기(2017~2020)에도 지속적으로 경영권을 되찾으려는 시도가 지속됨
- 제3기 정이사체제(2020~) 구성 과정에서도 구경영진의 이사회 참여 시도가 재연되었음
- 조선대 구성원들은 2010년 제1기 정이사체제로 이행하는 과정에서 구경영진 측 인사들의 이사회 참여를 거부하여 학내에서 이사회를 개최하지 못한 바 있으며, 이사진과 학내 구성원 간의 갈등은 물론 학내 구성원 간의 갈등을 유발하는 요소로 기능해왔음
- 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한은 민립대 정체성 강화를 통한 대학의 안정화와 함께 구경영진 측에 의한 대학의 사유화를 예방하여 조선대학교가 공익이사로 이사진을 구성하고 공영형 사립대로 전환하여 공공성을 강화하고 법인 운영의 효율성을 제고하는 데 크게 기여할 수 있음

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 사학혁신 지원사업에 선정될 경우 이사회가 구경영진 측 친인척에 대한 이사장 수임을 방지하도록 제한하는 정관개정을 추진하기로 함(2021.06.03.)
- 그 외에 합리적인 이사진 구성을 위하여 향후 구성원들과의 공감대를 마련하여 개방이사 증원을 포함한 이사회 정원의 증원에 관한 논의를 이사회에서 지속하기로 함

□ 과제 추진 계획

- 구경영진 측 친인척의 이사장 수임 방지를 통해 대학의 사유화를 예방하는 정관

개정에 대한 학내 구성원들은 물론 지역시민과의 공감대 형성 노력

- 정관개정이 사립학교법 및 교육관계법령에 위배되는지 법률적 검토를 거쳐 구체적인 방안 마련
- 법인의 합리적 이사진 구성 방안에 관한 토론회 및 설명회 개최
- 정관의 이사장 선출 규정에 조선대학교가 민립대이기에 설립자를 참칭하는 인사의 친인척은 이사장 수임이 불가하다는 규정을 신설
- 이 과제를 수행하기 위해서는 정관 개정 외에도 구성원들과의 소통 및 토론회와 설명회 개최를 위한 비용(시설 정비비 포함)
- 추진 일정

계획(안)	내용
1차년도	· 합리적 이사진 구성 방안에 관한 토론회 및 설명회 개최 · 정관 개정안 마련 및 정관개정
2차년도	· 정관 개정 유지 및 개선

■ 연차별 예산계획

구분	추진주체	추진계획	산출내역	예산(원)
1차 년도	사업단	- 토론회 개최비용	사회자 및 토론자 비용(8인 내외)*1,600,000원*1회	1,600,000
			특강/발제자(원고료 포함) 비용 (2인 내외)*1,000,000원*1회	1,000,000
			자료집 제작*500,000원*1회	500,000
			기타 운영비(음료/다과등)*200,000원*1회	200,000
2차 년도	사업단	- 토론회 개최비용	사회자 및 토론자 비용(8인 내외)*1,600,000원*2회	3,200,000
			특강/발제자(원고료 포함) 비용(2인 내외)*1,000,000원*2회	2,000,000
			자료집 제작*500,000원*2회	1,000,000
			기타 운영비(음료/다과등)*200,000원*2회	400,000
합계				9,900,000

□ 안정적 제도화 방안

- 사학혁신 지원사업에 선정될 경우 이사회가 구경영진 측 친인척에 대한 이사장 수임을 방지하도록 제한할 것을 법인 이사회가 합의(2021.06.03.)하였으며, 이를 이행하기 위해 정관 개정을 추진할 것임
- 조선대학교 법인 이사회의 혁신 의지를 기자회견 등을 통해 지역사회에 알림으로써 시민들과의 공감대 형성과 족벌 사학 및 대학 사유화 방지의 필요성에 대한 규범을 사회적으로 확산하려고 노력함

□ 성과지표

- 지표명
 - 규정개정)
- 지표 선정 이유

- 규정개정 여부
- 측정 산식
 - [설명회·공청회 개최실적/연]
- 성과목표 및 목표치 산출 근거 : 규정 개정 여부

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
설립자 친인척의 이사 및 이사장 제한 정관 개정	현행규정	①의견 수렴을 위한 토론회 개최(1회) ②정관 개정(안) 마련 및 공개	③정관 개정 토론회(1회) ④정관 개정 완료 ⑤정관 개정 성과 지역사회 설명회(1회)	-

과제 분야	모델	세부과제
법인 운영의 공공성	이사 구성의 개방성·합리성 강화	이사회 중임기간 제한

□ 과제 추진 배경

- 현행 사립학교법은 이사의 중임 횟수를 제한하지 않고 있기에 사실상 영구적인 이사 재임이 가능함(개방이사는 연임 불가)
- 일부 이사의 중임 기간을 제한하지 않을 경우 한편으로는 법인 운영의 일관성이 제고될 수도 있으나, 다른 한편으로는 사립대의 사유화를 초래할 수 있음
- 대학의 사유화를 예방하기 위하여 중임 기간을 제한할 필요가 있지만, 이사직 중임을 과도하게 제한하는 것도 바람직하지 않음

□ 법인 및 대학 내 관련 현황

- 조선대학교는 2010년 정이사체제로 이행한 이후에도 법인이 안정화되지 못하고 학내 갈등이 발생한 이유 가운데 하나는 이사 연임을 둘러싼 이사진 내부의 담합 구조 형성 가능성과 이에 대한 구성원들의 불신 때문임
- 사유화 방지책으로 이사회의 중임을 제한하여 이사회와 학내 구성원 간의 신뢰 회복을 이루는 것이 대학발전의 관건이라고 할 수 있음
- 조선대 이사회는 현재 학계, 법조계 및 회계 분야의 전문성을 갖춘 공익 성격이 강한 인사들로 구성됨: 법조계 1인(11.1%), 학계 5인(55.6%), 언론 및 시민단체 3인(33.3%)
- 그러나 여전히 조선대학교의 안정화를 위해서는 이사진이 대학을 사유화하지 않겠다는 의지를 확고히 표명하고 이를 제도화할 필요가 있음
- 이사회가 스스로 중임기간을 제한함으로써 이사회에 대한 구성원들의 신뢰를 크게 신장시킬 수 있으며, 법인이사회의 민주성 및 책임성 강화와 사유화 방지를 기대할 수 있음
- 그 외에도 이사진 구성의 개방성 및 합리성 제고를 위해 현재 실행되고 있는 공익이사 제도 도입, 교육이사 선임 확대 및 전문성 강화, 이사회 구성 시 성비 고려, 이사 및 감사 선임 시 이사와 감사 상호간 친족 제한 등을 추후 정관에 반영하는 방안을 논의할 예정임

□ 과제 추진 계획

- 현재의 이사진 임기가 2023년 6월 말경에 종료된다는 점을 고려하여 사학혁신 지원사업 1차년도에 이에 필요한 정관 개정안을 구성원 및 시민들과 공감대를 형성하여 마련하고, 정관을 개정함
- 사업에 선정될 경우 중임 횟수를 2회로 제한(3년 임기+6년(중임 2회)=총 재직 기간 9년 이하)로

제한할 수 있음(법인 이사회 2021.06.03.)

- 정기적인 이사 선임절차가 임기 종료일 2개월 전에 이루어져야 한다는 점에서 2023년 4월 말 이전에 개정된 정관에 따른 이사 선임을 실행함
- 학교법인 설립자 친·인척 관계 인사를 이사장으로 선임할 수 없도록 제한하고, 이사 중임기간을 제한하는 정관의 변경은 법적으로는 이사회의 결의만으로도 가능하지만 그 과정을 민주적으로 구성원과 민립대학의 실질적인 주인이라고 할 수 있는 지역사회의 의지를 모아 추진하는 것이 필요함
- 그 이유는 첫째, 상기 정관규정이 법인 구성 및 운영에 중대한 영향을 미치는 핵심 규정이라는 점을 고려하여 학교법인 이사회가 이를 의결하기에 앞서 구성원들의 공감대 형성이 선행되어야 함
- 둘째, 이사 중임기간 제한 규정의 경우 그 기간을 2회 혹은 3회로 할 것인지에 대한 학내 구성원 및 지역 사회에 이견이 존재하며 이에 관한 합의를 도출하여 정관 변경을 추진하는 것이 불필요한 학내 갈등을 예방하고 지역사회의 지원과 협력을 바탕으로 혁신을 효율적으로 추진할 수 있음
- 셋째, 학교법인 조선대학교의 혁신 수준을 제고하기 위해서는 조선대가 선택한 상기 과제 이외에도 개방이사 추가 선임, 총장선출방안의 개선 등을 추진할 필요가 있으며, 이를 위해 학교법인이 학내 구성원과 지역사회의 의견을 수렴 할 수 있는 토론회, 설명회, 간담회를 추진할 필요가 있음
- 넷째, 사학혁신 지원사업의 확산을 위해서는 조선대학교 학내 인사들은 물론 사학혁신에 관심이 있는 다른 사립대 관계자와 교육당국(교육부 및 국회)의 인사들이 참여하는 토론회와 설명회를 통해 사업의 취지와 확산의 필요성 및 실현방안에 관한 논의를 활성화 할 필요가 있음
- 추진 일정

계획(안)	내용
1차년도	· 합리적 이사진 구성 방안에 관한 토론회 및 설명회 개최 · 정관 개정안 마련 및 정관개정
2차년도	· 정관 개정 유지 및 개선

■ 연차별 예산계획

구분	추진주체	추진계획	산출내역	예산(원)
1차 년도	사업단	- 토론회 개최비용	사회자 및 토론자 비용(8인 내외)*1,600,000원*1회	1,600,000
			특강/발제자(원고료 포함) 비용 (2인 내외)*1,000,000원*1회	1,000,000
			자료집 제작*500,000원*1회	500,000
			기타 운영비(음료/다과등)*200,000원*1회	200,000
		- 온라인 방송 촬영/편집 및 송출비용	1,500,000원*1회	1,200,000
2차 년도	사업단	- 토론회 개최비용	사회자 및 토론자 비용(8인 내외)*1,600,000원*2회	3,200,000
			특강/발제자(원고료 포함) 비용	2,000,000

구분	추진주체	추진계획	산출내역	예산(원)
			(2인 내외)*1,000,000원*2회	
			자료집 제작*500,000원*2회	1,000,000
			기타 운영비(음료/다과등)*200,000원*2회	400,000
		- 온라인 방송 촬영/편집 및 송출비용	1,500,000원*1회	1,500,000
합계				12,600,000

□ 안정적 제도화 방안

- 이사진의 결의에 그치지 않고 정관 개정을 통해 중임 제한을 제도화할 필요가 있으며 도입 취지 또한 정관에 명시할 것임
- 중임제한의 취지에 대하여 지역사회에 충분히 알리고 이에 대한 교내외의 공감대를 형성할 것임
- 정관개정 이후 취임한 이사진들 또한 중임제한의 취지를 이해할 수 있도록 선임 과정에서 합의를 도출할 수 있도록 노력할 것임

□ 성과지표

- 지표명
 - 규정개정
- 지표 선정 이유
 - 규정개정여부
- 측정 산식
 - [설명회·토론회 개최실적/연]
 - [중임제한관련 정관개정실적/연]
- 성과목표 및 목표치 산출 근거 : 규정 개정 여부

지표명 (단위)	'20년 실적(A)	'21년 목표	'22년 목표(B)	향상도($\frac{B-A}{A}$)
중임 제한 관련 정관 개정	현행규정	①의견 수렴을 위한 토론회 개최(1회) ②정관 개정(안) 마련 및 공개(1회)	③정관 개정 토론회(1회) ④정관 개정 완료 ⑤정관 개정 성과 지역 사회 설명회(1회)	-



III

사업비 집행 계획



평가 범주	Ⅲ. 사업비 집행 계획		
평가 지표	1. 사업비 집행계획의 타당성	배점	10점

□ 사업비 집행 전략

- 사업비 배정의 우선순위는 아래와 같음
 - 사업 추진의 목적성
 - 사업의 중요도
 - 사업의 특성
 - 추진 과제로 계획된 사업비 우선 배정
 - 구성원들의 참여 독려를 위한 비용 지출
- 사업추진과제와 사업비 집행 간의 연계성을 고려하여 집행
 - 추진 과제와 직접적인 연관성이 있는 사업을 우선 지출
 - 필수과제 및 조선대학교의 선택과제가 아니더라도 사학혁신 사업으로 예시된 사업을 수행하는데 사용(목적성)
- 잔여예산은 추진과제와의 연관성 및 지속성을 고려하여 집행
 - 사학 혁신을 통해 조선대가 지역사회에 기여하는 공적 역할을 수행하는데 도움이 되는 사업에 우선 활용(예, 대학의 공공성 강화를 위한 전략 수립 및 실행을 전담할 수 있는 학내 전문인력 양성 및 지역과의 협력사업 추진 기반 조성)
- 회계투명성 확보를 위한 기반 조성 비용 책정(필수과제 수행)
 - 필수과제를 수행하기 위하여 회계·인사 프로그램 구축비와 자체감사 운영비용 및 대학 홈페이지 내 회계정보공개 사이트 구축비용을 책정함
 - 법인과 대학이 공동으로 회계·인사프로그램 시스템을 분석하고 고도화 프로그램을 구축할 예정임
 - 학교 회계처리의 전문성을 강화하기 위하여 공인회계사 및 세무공인회계사 및 세무사 등 회계전문 자격증을 소지한 직원을 채용할 예정임
 - 내부 회계 관리·감독을 강화하기 위하여 법인 내에 감사업무를 전담하는 기획 감사팀을 신설하고, 인력보강 및 상시감사 체계를 구축하기 위한 법인 사무실 개편 공사비용이 포함됨
 - 대학의 예산수립과정의 투명성을 보장하기 위하여 예산절감 제안공모제도 운영비와 예산성과평가 운영비를 포함함
- 법인운영의 책무성과 공공성 강화 비용 책정(선택과제 수행)
 - 선택과제인 법인운영의 책무성과 공공성 강화에 필수적인 경영 평가 및 발전 계획수립경비, 이사회 및 위원회 운영경비, 행사비 등을 책정함
 - 사학혁신지원사업으로 인한 일회성 인센티브 사업의 성격을 벗어나 사업 종료 이후에도 지속적인 사학혁신 및 공영형사립대로의 전환을 목표로 법인 발전 계획을 수립하고자 함

- 법인 수익사업 컨설팅을 통한 수익률 극대화로 법인 운영의 책무성을 높이하고자 함
- 이사 구성의 개방성과 합리성을 강화하는 데 필요한 이사 중임기간 제한과 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한이 제도화되기 위해서는 사학의 공공성과 사회적 책무에 대한 학내 및 지역사회의 공감대 형성이 필요하며, 이를 위해 지속적인 구성원 토론회 및 설명회를 거쳐 합의를 도출하고자 함

과 제		집행 항목
필수과제	국립대학에 준하는 재정위원회 운영	- (비에산항목)
	예·결산 수립 시 학내 구성원의 의견 수렴	- 구성원 참여(소통)확대 공간 개선 - 예산제도 운영 사업비
	예산 수립 산출 근거 공개 확대 및 결산 상세 내역 공개	- (비에산항목)
	적립금 재원, 사용내역 및 운용 계획 등 공개 내실화	
	내부회계관리제도 구축·운영	- 회계/인사 프로그램 구축비 - 내부회계관리 제도 컨설팅
	법인 및 대학 자체의 회계 감사 체제 구축·정비	- 법인 기획감사팀 독립신설 - 자체 감사 운영 비용
	공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원 채용	- 직원 신규채용 경비
	한국사학진흥재단 예·결산 점검 및 회계감리	
선택과제	대학발전계획(특성화, 구조조정 등)의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력 체제 구축	- 공공성 강화를 위한 법인(대학) 경영평가 및 발전계획 수립 경비 - 법인·대학 구성원 회계/법률/노무/청렴 관련 교육비
	교직원과의 주기적 간담회	- 이사회 운영지원 - 구성원 의견수렴 및 지속적 간담회를 위한 법인 화상회의실 구축 - 행사비(간담회)
	학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한	- 행사비(토론회, 설명회)
	이사 중임기간 제한	

□ 필수과제 및 선택과제 추진을 위한 사업비 집행계획

■ 총괄표

<단위 : 백만원>

집행 항목	관련 과제	1차년도 (‘21.7~’22.2)			2차년도 (‘22.3~’23.2)			총계 (A+B)
		법인 회계	교비 회계	합계 (A)	법인 회계	교비 회계	합계 (B)	
구성원 참여(소통)확대 공간 개선	●(필수: 예·결산 과정에 구성원 참여 확대) 예·결산 수립 시 학내 구성원의 의견 수렴	0	100	100	0	40	40	140
예산제도 운영 사업비	●(필수: 예·결산 과정에 구성원 참여 확대) 예·결산 수립 시 학내 구성원의 의견 수렴화	0	20	20	0	20	20	40
회계/인사 프로그램 구축비	●(필수: 내부 회계 관리·감독) 내부회계관리제도 구축·운영	60	200	260	10	200	210	470
내부회계관리 제도 컨설팅	●(필수: 내부 회계 관리·감독) 내부회계관리제도 구축·운영	10	0	10	20	0	20	30
법인 기획감사팀 독립신설	●(필수: 내부 회계 관리·감독) 법인 및 대학 자체의 회계 감사 체제 구축·정비	70	0	70	0	0	0	70
자체 감사 운영 비용	●(필수: 내부 회계 관리·감독) 법인 및 대학 자체의 회계 감사 체제 구축·정비	10	0	10	35	0	35	45
직원 신규채용 경비	●(필수: 내부 회계 관리·감독) 공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원 채용	57	40	97	110	80	190	287
공공성 강화를 위한 법인(대학) 경영평가 및 발전계획 수립 경비	●(선택: 법인과 대학의 협력 강화) 대학발전계획(특성화, 구조조정 등)의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력 체제 구축	173	0	173	225	0	225	398
법인·대학 구성원 회계/법률/노무/ 청렴 관련 교육비	●(선택: 법인과 대학의 협력 강화) 법인·대학 구성원들에 대하여 일정시간 원하는 주제(사학 관련 제도 변화, 회계· 노무·법률등) 교육 이수 의무화	5	5	10	5	5	10	20
이사회 운영지원	●(선택: 열린이사회 운영) 교직원과의 주기적 간담회	40	0	40	60	0	60	100
구성원 의견수렴 및 지속적 간담회를 위한 법인 화상회의실 구축	●(선택: 열린이사회 운영) 교직원과의 주기적 간담회	60	0	60	0	0	0	60
행사비 (간담회)	●(선택: 열린이사회 운영) 교직원과의 주기적 간담회	0	7.2	7.2	0	10.3	10.3	17.5
행사비 (토론회, 설명회)	●(선택: 이사 구성의 개방성·합리성 강화) 학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한	0	3.3	3.3	0	6.6	6.6	9.9
	●(선택: 이사 구성의 개방성·합리성 강화) 이사 중임기간 제한	0	4.5	4.5	0	8.1	8.1	12.6
소계		485	380	865	465	370	835	1,700

■ 세부 산출내역

집행항목	집행내역	비목	회계 구분	예산 (백만원)	산출내역 (단위 : 원)	집행일정
구성원 참여(소통) 확대 공간 개선	참여공간 공사	운영비	교비	60	●환경개선 공사비: 60,000,000원	21.~22.연중
	참여공간 집기구입	운영비	교비	80	●집기 구입비(테이블 등): 80,000,000원	21.~22.연중
예산제도 운영	예산제안	운영비	교비	16	●예산제안제도 심사 및 포상비: 8,000,000원×2년 = 16,000,000원	21.~22.연중
	예산평가	운영비	교비	10	●예산평가제도 운영: 5,000,000원×2년 = 10,000,000원	21.~22.연중
	제도운영	운영비	교비	14	●예산제도운영 TF: 7,000,000원×2년 = 14,000,000원	21.~22.연중
회계/인사 프로그램 구축비	회계/인사 프로그램 구축비	운영비	법인	60	●U-ERP 프로그램 구축비용:장비구입비(서버, DB프로그램 등) 55,000,000원 ●프로그램 유지보수비: - U-ERP 유지보수비: 월 700,000원 × 6개월 = 4,200,000원 - 기타 유지보수: 800,000원	21.9월 21.연중
				10	●프로그램 유지보수비: - U-ERP 유지보수비: 월 700,000원 × 12개월 = 8,400,000원 - 기타 유지보수: 1,600,000원	21.연중
			교비	400	●인사/회계 시스템지원 스토리지등 구입 비용: 200,000,000원 ●인사/회계분야 시스템 개발(분석,설계등) 비용: 200,000,000원	22.2월 23.2월
내부회계관리 제도 컨설팅	내부회계관리 제도 컨설팅	운영비	법인	30	●내부회계관리제도 컨설팅 용역비: 10,000,000원	22.10월
					●내부회계관리제도 컨설팅 용역비: 20,000,000원	
법인 기획감사팀 독립신설	사무실 공사	운영비	법인	30	●환경개선 공사비: 5개실 × 6,000,000원 = 30,000,000원	21.9월
	사무실 이사용역비	운영비	법인	5	●사무실 이사용역비: 5,000,000원	21.9월
	집기 구입	운영비	법인	35	●집기 구입비: 35,000,000원	21.9월
자체 감사 운영 비용	자체 내부감사	운영비	법인	10	●감사 수당(회계사) 1회×6,500,000원 =6,500,000원 ●감사 수당(일반) 1회×2,000,000원=2,000,000원 ●추가인력 감사수당 및 운영비 1회×1,500,000원 = 1,500,000원	21.12월
				20	●감사 수당(회계사) 2회×6,500,000원 =13,000,000원 ●감사 수당(일반) 2회×2,000,000원=4,000,000원 ●추가인력 감사수당 및 운영비 2회×1,500,000원 = 3,000,000원	22.6월 22.12월
	외부 회계감사	운영비	법인	15	●외부 회계감사: 1회 15,000,000원	22.6월
직원 신규채용 경비	법인 신규채용 (회계, 감사)	인건비	법인	57	●신규직원 인건비 - 5급상당 1명(6개월) = 37,000,000원 - 9급상당 1명(6개월) = 15,000,000원 ●신규채용 경비(수당,기타경비):5,000,000원	21.매월
				110	●신규직원 인건비 - 5급상당 1명(12개월) = 80,000,000원 - 9급상당 1명(12개월) = 30,000,000원	22.매월
	대학 신규채용 (회계사)	인건비	교비	120	●회계분야 1명×18개월 인건비 = 120,000,000원	21.~22.매월

집행항목	집행내역	비목	회계 구분	예산 (백만원)	산출내역 (단위 : 원)	집행일정
공공성 강화를 위한 법인(대학) 경영평가 및 발전계획 수립 경비	법인(대학) 경영평가 컨설팅 비용	운영비	법인	200	●법인(대학) 경영평가 컨설팅 용역비: 200,000,000원	22.10월
	수익사업 컨설팅	운영비	법인	150	●법인 수익사업 컨설팅 용역비: 150,000,000원	22.2월
	법인발전 TF 운영경비	운영비	법인	13	●법인발전 TF운영경비: 13,000,000원	21.연중
				10	●법인발전 TF운영경비: 10,000,000원	22.연중
	발전계획 수립 경비	운영비	법인	10	●발전계획 집필위원 수당: 4명 × 2,000,000 = 8,000,000원 ●기타경비: 2,000,000원	21.연중
				15	●발전계획 집필위원 수당: 7명 × 2,000,000 = 14,000,000원 ●기타경비: 1,000,000원	22.연중
법인·대학 구성원 회계/법률/노 무/청렴 관련 교육비	교육연수비	운영비	법인	10	●교육연수비: 2회×5,000,000원 = 10,000,000원	21.~22.연중
			교비	10	●교육연수비: 2회×5,000,000원 = 10,000,000원	21.~22.연중
이사회 운영 지원	이사회 운영 경비	운영비	법인	40	●이사회 회의 수당 11명×6회×500,000 = 33,000,000원 ●이사회 회의 교통비 6회×500,000 = 3,000,000원 ●기타경비 4,000,000원	21.~22.연중
				60	●이사회 회의 수당 11명×10회×500,000 = 55,000,000원 ●이사회 회의 교통비 10회×500,000 = 5,000,000원	21.~22.연중
구성원 의견수렴 및 지속적 간담회를 위한 법인화상 회의실 구축	법인화상회의 실 구축	운영비	법인	60	●법인 화상회의실 구축비 60,000,000원	21.연중
행사비	간담회	운영비	교비	17.5	●간담회: 6회×약 2,916,600원 = 17,500,000원	21.~22.연중
	토론회, 설명회	운영비	교비	22.5	●토론회/설명회: 6회×3,750,000원 = 22,500,000원	21.~22.연중
소계				1,700		

[참고] 집행항목 추가설명

※ 행사비

- 설립자 친·인척 이사장 제한과 이사 중임기간 제한을 위해 2년간 토론회와 설명회 각 3회, 교직원과의 주기적 간담회를 위한 사전회의와 본회의 6회를 진행함
 - 교내외 인사들의 발제자(2인 내외), 토론자(8인 내외: 교수평의회, 총학생회, 직원노조, 총동창회 등 교내 구성원 대표(추천인사), 지역 인사 4인) 규모로 진행할 예정
 - 간담회는 형식적인 만남에 그치지 않도록 사전회의(의제설정을 위한 사전회의를 통해 합의 도출을 유도, 7인 내외)와 본회의(20인 내외)로 구분하여 체계적으로 진행

※ 회계/인사프로그램 구축비

- 법인은 장부작성 용도로 외부회계프로그램을 사용중에 있어 법인의 효율적 운영과 회계 관리의 투명성 확보를 위해 시스템을 도입하고자 함
- 현재 대학에서 사용중인 회계프로그램은 내부 네트워크에서만 접근이 가능하며, 노후화된 인프라 문제와 외부 네트워크, 다양한 디바이스 연계가 불가능한 상태로 이를 개선하는 고도화 작업을 진행하고자 함
 - 행정업무 효율성 및 생산성 향상과 제도 변경에 유연하고 신속하게 대응할 수 있는 정보환경 제공
 - 대학발전계획 및 대외 국책사업 등 사업별 예산요구-편성-집행 기능을 통해 사업별 재원의 흐름과 성과를 연계하여 분석하여 통합 성과환류체계 구축등

□ 사업관리 및 운영비 집행계획

- 사학혁신을 안정적으로 추진하기 위한 전담 관리 인력이 필요함
 - 사업단 실행업무를 전담할 인력 1명과 성과 분석을 담당할 전문인력 1명을 채용하여 사업을 원활하게 진행하고자 함
 - 사업운영 관리인력은 사학혁신지원사업비 집행 및 관리를 총괄(법인/대학 회계로 이원화되어 집행되는 사업비 지출 업무의 특성을 고려)하며, 사업 추진 시 법인과 대학이 원활한 상호 소통을 통해 사업을 효율적으로 진행할 수 있도록 핵심 실무자 역할을 담당함
 - 성과분석 담당 전문인력은 1) 성과분석을 위해 조선대가 추진할 여론조사, FGI, 심층 인터뷰를 진행하고 2) 사업 추진 기간 동안 사업의 성과와 한계를 평가하며, 3) 본 사업의 성과를 바탕으로 조선대학교의 법인 혁신을 '모델'로 정립하여 다른 사학의 혁신에도 기여할 수 있도록 인근 지역은 물론 전국 사학의 법인에 관한 자료를 정리하고 체계적으로 대안을 마련하기 위해 필요함. 또한, 4) 본 사업 기간의 종료 이후에도 조선대학교가 사학혁신을 주도하고 공영형 사립대로 발전하기 위해서 본 대학이 지역사회에 발전에 기여할 수 있는 구체적인 실행 방안을 마련할 인적 자원이 절실히 필요함
 - 이를 위해 성과분석 전문인력으로 단순한 성과관리가 아닌, 사학혁신 지원사업을 추진하는데 필요한 분석 및 평가 능력을 갖춘 사회과학 분야의 인재를 채용하고자 하며, 아래와 같은 역할을 수행하도록 하고자 함
 - 1) 사학혁신 지원사업의 성과 분석 및 평가 관리를 위한 업무(설문조사, FGI, 심층 인터뷰 문항 개발, 시행, 분석, 중간/연차 보고서 작성)
 - 2) 사학혁신 사업단과 운영위원회와 성과관리위원회 등이 요구하는 자료의 제출 및 사업 관련 홍보 자료 작성
 - 3) 사학혁신 지원사업의 토론회, 설명회, 간담회 지원
 - 4) 조선대 사학혁신 모델을 타대학에게 소개하고 적용방법을 제시하는 보고서 작성
 - 5) 조선대학교가 지역사회에 기여할 수 있는 협력사업의 개발 등 추진
- 사학혁신 사업에 대한 구성원 만족도 평가를 위한 설문조사를 실시함
 - 1차년도 말과 2차년도 말 2차례 실시(2022년 1월 초, 2023년 1월 초)
 - 조사 대상은 ① 법인 임원 및 법인 직원, ② 대학 교원, ③ 대학 직원, ④ 학생 등으로 구분하여 시행
 - 조사방법은 온라인 조사, 문항수를 고려 1주일 내외로 조사기간 제한
 - 설문조사로 파악하기 힘든 사업수행 과정 및 성과 조사를 위하여 FGI와 심층 인터뷰를 병행할 것임(대상 집단과 시기는 설문조사와 동일)

■ 총괄표

<단위 : 백만원>

집행 항목	필요성	1차년도 (‘21.7~’22.2)			2차년도 (‘22.3~’23.2)			총계 (A+B)
		법인 회계	교비 회계	합계 (A)	법인 회계	교비 회계	합계 (B)	
사업단 전담 인력	사업단의 원활한 운영을 위한 정규직 인력 채용		30	30		40	40	70
사업단 전담 인력 (성과분석 전문인력)	사업추진 성과분석 및 사업추진을 위한 전문연구인력 채용		40	40		60	60	100
구성원 여론조사	구성원 의견을 수렴하여 사업계획 추진방향 재설정 및 피드백 필요		15	15		15	15	30
FGI, 심층인터뷰			20	20		20	20	40
성과평가보고서	연차별 보고서 작성을 위한 경비 책정		15	15		15	15	30
여비교통비	사업단 운영을 위한 관리운영비 책정		5	5		5	5	10
인쇄 홍보비			10	10		10	10	20
관리운영비 소계			135	135	0	165	165	300

■ 세부 산출내역 및 집행계획

집행항목	사용처 (비목)	회계 구분	예산 (백만원)	산출내역 (단위 : 원)	집행일정
사업운영 관리인력	인건비	교비	70	●신규직원 인건비 1명 × 20개월 인건비 = 70,000,000원	21.~22.매월
성과분석 전문인력	인건비	교비	100	●신규전문인력 인건비 1명 × 20개월 인건비 = 100,000,000원	21.~22.매월
구성원 여론조사	운영비	교비	30	●구성원 여론조사 2회 × 15,000,000원 = 30,000,000원	21.~22.매회
FGI, 심층인터뷰	운영비	교비	40	●FGI, 심층인터뷰 40,000,000원	21.~22.매회
성과평가보고서	운영비	교비	30	●성과평가보고서 작성비 30,000,000원	21.~22.매회
여비교통비	운영비	교비	10	●여비교통비 10,000,000원	21.~22.연중
인쇄 홍보비	운영비	교비	20	●연차보고서 및 자료 인쇄 출판비 20,000,000원	21.~22.연중
관리운영비 소계			300		

평가 범주	Ⅲ. 사업비 집행 계획		
평가 지표	2. 구성원에 대한 기여 가능성	배점	10점

1) 사업비 집행계획에 대한 구성원 의견

☐ 대학재정에 도움을 줄 수 있는 사업비 집행

- 구성원 대표들은 대학재정에 도움을 줄 수 있도록 중장기적 전망을 바탕으로 사업비 지출이 이루어질 것을 요청함
- 구성원(대표)들은 특정한 사업비 지출 항목에 대한 의견보다 사학혁신 지원사업을 통해 법인 이사회가 혁신을 통해 대학 경영의 전문성을 갖추으로써 대학의 재정 위기를 극복하고, 대학의 공공성을 강화하고, 구성원과의 소통을 강화해줄 것을 요청하였음(본 사학혁신 지원사업 사업계획서 p. 7 참조)
- 이러한 의견은 법인이 전문성을 바탕으로 대학을 효율적으로 운영할 수 있는 기술적·인적 시스템을 구축하고 민주적이고 효율적인 협력체제를 형성하는데 사업비를 지출할 것을 요구하는 것이라고 볼 수 있음
- 일부 구성원 대표는 사업비 규모가 대학재정의 위기를 해소하는 데에는 미치지 못한다는 점에서 실망감을 표출하기도 하였으며 공영형 사립대 정책의 추진과 재정이사의 충원 등을 제안함

2) 구성원에 대한 기여 가능성

☐ 사업비 집행은 특정 구성원 혹은 집단에 대한 혜택보다는 대학의 안정화 및 법인 및 대학 운영에 대한 교직원과 학생들의 권한 확대, 그리고 대학의 위상 변화를 통해 구성원 모두의 공적 이익을 편중되지 않게 제고하는데 중점을 두고 있음

☐ 학교 법인의 신뢰도 제고를 통한 대학 안정화 및 교권/학생권리 신장

- 사학 혁신을 통해 학교 법인의 신뢰도를 제고할 수 있음
 - 조선대가 장기간 법인이 안정화되지 못하고 구성원들로부터 신뢰받지 못하였다는 점을 고려하면 사학혁신은 법인의 신뢰를 제고하는 계기를 마련해줄 수 있음
- 학교 법인의 공공성 강화는 교직원 및 학생들의 권리 확대
 - 사학 혁신을 통한 법인의 공공성 강화는 교권 및 학생들의 권리를 확대함으로써 구성원 모두에게 안정감을 부여해줄 수 있음
 - 교권 신장은 교육 및 연구의 질을 제고하고, 더 나아가 학생들의 수업권을 실현시킬 수 있는 기초로 작용할 것임

☐ 공영형 사립대로의 대학 위상 재정립에 기여

- 조선대학교는 사학혁신 지원사업을 통해 지역사회에 기여하는 공영형사립대로서 실질적으로 기능할 수 있는 기반을 구축할 수 있음



- 사학 혁신 추진 대학에 대한 구성원의 만족감 증진
 - 사학혁신을 선도하는 대학에 대한 자부심 형성
 - 공공성을 갖춘 대학에 대한 자부심 제고
 - 사학혁신을 통해 대학 내부에 민주적 조직문화가 확산되고 학내 구성원들의 기본권이 강화될 수 있는 기반이 조성될 수 있음
 - 효율적인 공공성을 갖춘 대학에 대한 자부심 부여

- 지역사회에 사학혁신의 확산
 - 지역사회에서의 위상을 고려할 때 조선대학교가 사학혁신 선도대학으로 선정될 경우 사학혁신의 가치에 대한 사회적 공감대를 형성함으로써 다른 사학들에서도 혁신을 추진할 수 있는 계기를 마련하여 사학혁신을 확산시킬 수 있음



IV

성과관리 방안



평가 범주	IV. 성과관리 방안		
평가 지표	1. 질 관리 체제의 타당성	배점	5점

1) 성과관리기구의 개요

☐ 성과관리기구명 : 조선대 사학혁신 성과관리 위원회(이하 성과관리위)

☐ 기능 및 역할

- 정기적인 혁신과제 추진의 성과 및 한계 평가
- 혁신과제의 추진 목표와 방법에 관한 개선점 제시
- 연차별 성과평가 보고서 작성 지원

☐ 구성

- 조선대 사학혁신 성과관리 위원회

연번	성명	소속	직위	담당업무
1		법인 이사회	위원장	총괄
2		법인 이사회	위원	법인 개혁
3		대학	위원	법인 개혁
4		교수평의회	위원	대학 개혁
5		직원노동조합	위원	법인 개혁
6		총학생회	위원	대학 개혁
7		총동창회	위원	대학 개혁
8		-	변호사	대학/법인 개혁
9		법인	공인회계사(직원)	법인 개혁
간사		법인	직원	실무 보좌

- 성과관리가 효율적으로 이루어질 수 있도록 법인 개혁과 대학 개혁을 각각 전담하는 소위원회를 별도로 구성하여 체계적인 운영이 이루어지도록 함

2) 사업성과 관리체계

☐ 성과 관리 주기 및 절차

- 분기별로 정기적인 성과 관리 점검
- 6개월 주기로 연 2회 정기평가 시행
- 필요할 경우 워크숍을 통해 성과에 대한 대면 보고 및 집중 평가 시행

☐ 성과 관리 절차

- 사학혁신 사업단 운영위원회의 정기적인 활동 보고를 기반으로 평가
- 성과와 한계에 대한 자체 평가보고서 작성 및 평가 결과 통지
- 이사회에 자체 평가 보고서 제출

- 사업 시행 주체 및 대상에 대한 설문조사 시행 및 분석자료로 활용
- 필요할 경우 사학혁신 사업단의 운영 위원회 참관 및 대면 평가 시행
- 성과가 미흡할 경우 사학혁신 사업단에 해명자료 제출 요구
- 특별한 사유 없이 성과관리위원회의 평가에 협력하지 않거나 제안을 이행하지 않을 경우 과반 찬성을 조건으로 사업단의 위원 해촉이 가능하도록 규정 마련
- 단계별 성과관리

단계	사업계획 수립단계	사업비 집행관리 및 사업 운영관리단계	시행과정 및 운영성과 모니터링 단계	성과평가
조직	• 운영위원회 • 사업단	• 사업단(총괄) - 법인분과 - 대학분과	• 자문위원회 • 성과관리위원회	• 성과관리위원회
주요 역할	사업 전반의 주요 정책, 사업비 집행계획 수립/승인	사업비 집행, 부적절한 사업비 집행 예방 및 개선, 사업운영 모니터링	상시 성과지표 관리체계 유지, 모니터링에 따른 문제점 및 개선사항 조치	자체평가를 통한 사업운영 개선, 자체평가 결과 환류

□ 성과 관리 원칙

- 성과관리의 공정성을 위해 최대한 사업 시행에 직접 관여하지 않는 이들을 중심으로 위원 구성
 - 최소 1/3 이상이 법인과 대학본부 소속이 아닌 자로 구성
 - 평가 결과 및 대안 제시가 사업추진 과정에 반영할 수 있도록 성과관리위원회 위원장은 위원회 의결로 법인 이사가 맡을 수도 있게 허용함
- 성과관리위원회 소집 요건을 간소화하여 평가 과정의 민주성 보장(민주성)
- 평가결과를 학내 구성원이 열람할 수 있도록 공개(개방성)
- 성과관리를 위한 정량 평가를 기본으로 시행하되 정성 평가로 보완 (평가의 타당성 및 신뢰도 제고)

□ 성과 관리 내용

- 사업 평가
 - 사업 이행 여부 및 빈도 등 양적 평가
 - 사업 이행의 성과에 대한 질적 평가
 - 사업 이행에 대한 구성원 만족도
 - 사학혁신 지원사업 제핵심 지표
- 사학혁신 사업단의 운영 평가
 - 위원회 개최 빈도
 - 위원회 개최 정기성
 - 위원의 회의 참석율
 - 구성원 의견 반영 여부
 - 위원 간 갈등 여부 및 만족도

평가 범주	IV. 성과관리 방안		
평가 지표	2. 연차별 성과관리 방안의 타당성	배점	5점

1) 1년차 사업추진시 중점 추진목표 및 성과관리방안

- 조선대학교는 1~2차년도에 회계 투명성 확보를 위한 필수과제(국립대학에 준하는 재정위원회 운영, 예·결산 수립시 학내 구성원의 의견수렴, 예산 수립 산출 근거 공개 확대 및 결산 상세내역 공개, 적립금 재원, 사용내역 및 운용 계획 등 공개 내실화, 내부회계관리제도 구축·운영, 법인 및 대학 자체의 회계 감사 체제 구축·정비, 공인회계사 등 전문 자격증을 가진 직원채용 등)와 함께 대학발전계획의 수립 및 추진 과정에서 법인의 지원 및 협력 체제 구축, 열린 이사회 운영, 이사 구성의 개방성·합리성 강화 등의 선택과제를 수행해야 함
- 1차년도는 사업추진을 위한 조직과 제도 구축 및 법인과 대학의 협력 체제 구축에 중점적인 추진목표를 둘 것임
 - 운영위원회, 자문위원회, 성과관리위원회 등의 조직을 구성하고, 법인 정관 개정 및 대학규정 개정 등 제도 정비
 - 학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한과 중임 제한(최대 2회)을 포함한 정관 개정(총 재직 기한 9년)
 - 재정위원회 운영을 위한 등록금심의위원회와 대학평의원회의 규정을 검토하여 중복 기능을 변경
- 법인과 대학의 협력 체제 구축, 학내 구성원 및 지역사회의 의견 수렴 및 공감대 형성을 위한 설명회 및 토론회 개최
- 투명한 회계 관리 및 감사 체제 구축과 공인 회계사 등 인재 채용

□ 1년차 성과관리방안

- 성과관리위원회 구성
- 제도 변경 및 시행 여부 점검
 - 평가 기준 정교화
 - 추진 과제 이행 수시 점검을 통한 문제점 보완
- 성과평가보고서 작성 및 제안 사항 이행 여부 점검

2) 2년차 사업추진시 중점 추진목표 및 성과관리방안

□ 2년차 사업추진시 중점 추진목표

- 1차년도 시행한 정관 개정 등 제도 정비에 기초하여 사학혁신 사업의 필수 및 선택 과제를 본격적으로 실행



- 2차년도에는 특히 법인과 대학의 협력 강화를 위한 경영평가 결과를 바탕으로 대학 발전계획을 수립할 것임

□ 2년차 성과관리방안

- 재정위원회 운영, 학교법인 설립자의 친인척에 대한 이사장 제한, 이사 중임 제한, 구성원과의 주기적인 만남 등 규정 개정의 유지 여부와 사업 실적에 대한 평가 수행
- 정량 평가에 그치지 않고 시행 성과와 한계를 고려한 정성 평가를 통해 제도 및 운영 개선안 제언
- 1년차 사업 평가에 기초하여 필요할 경우 사업추진 전략 조정
- 추가되어야 할 미완의 정관 및 대학 규정 변경
- 사업 종료 이후에도 안정적으로 사업이 지속될 수 있도록 제도 개선 및 재정 마련 방안 마련 모색
- 사업단의 인적 구성을 수시로 점검하여 필요할 경우 유능한 인재를 활용하여 사업 추진에 공백이 발생하지 않도록 함