

협성 VISION 2026

협성대학교
중장기 발전계획

◎ 창학이념과 교육목표

우리 대학은 대한민국 민주교육의 기본이념과 기독교 정신을 기초로 존 웨슬리의 복음주의적 신학과 경건주의 생활신앙에 입각하여 진리탐구와 더불어 인간가치를 추구하는 고등교육을 통해 국가와 사회 발전에 기여할 수 있는 기독교 대한감리회의 목회자와 유능한 인재 양성을 창학이념으로 한다.



John Wesley(1703-1791)

감리교회의 창시자이자 창학이념에 제시된 존 웨슬리의 삶·활동·사상은 우리대학의 '창의융합인재' 양성 목적과 일치함

기독교정신

우리 대학이 속한 감리교회의 창시자

창학이념

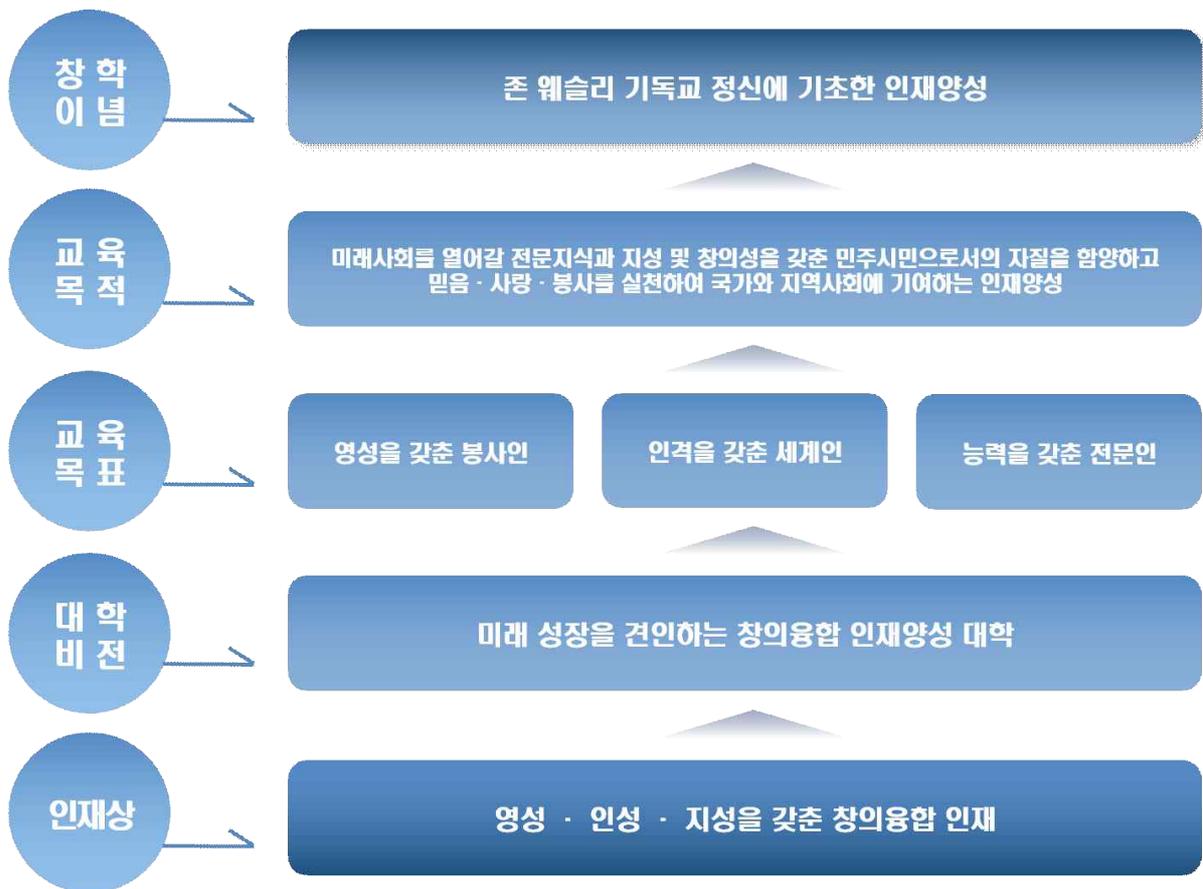
우리대학 창학이념에 명시된 사표

교육목표

영성·인격·능력을 구비한 봉사인·세계인·전문인

융복합 창의인재

다양한 학문, 예술, 경영에 능통한 창의융합형 리더



목 차

I. 중장기 발전계획 수립 개요

- 1. 중장기 발전계획 수립의 배경 및 목적 1
- 2. 중장기 발전계획 수립 추진내용 및 절차 2

II. 대내·외 환경분석

- 1. 외부환경 분석 4
- 2. 내부환경 분석 11
- 3. 이해관계자 의견수렴 19
- 4. 우수사례 분석 24
- 5. 전략적 시사점 도출 31

III. 『협성 VISION 2026』 중장기 발전계획 수립

- 1. 『협성 VISION 2026』 수립 33
- 2. 재정투자계획 수립 39
- 3. 성과관리체계 수립 42

별첨 전략과제 정의서

I. 중장기 발전계획 수립 개요

1. 중장기 발전계획 수립의 배경 및 목적
2. 중장기 발전계획 수립 추진내용 및 절차

1. 중장기 발전계획 수립의 배경 및 목적

- 우리 대학은 1999년부터 2021년 수립된 『UHS *ad fontes* 2025+』 까지 대학 발전을 위한 중장기 발전계획을 수립하여 지속적으로 대학 발전을 도모하였음
- 현재 우리 대학은 생존을 위한 미래 혁신전략을 제시하고, 각종 대학평가 및 재정지원 사업에 대한 대응체계 마련이 시급한 시점임
- 또한 학령인구 급감, 정부 고등교육정책 등 대내·외 고등교육 환경변화에 능동적이며 선제적으로 대응하여 대학의 미래 지속성장 기반 구축이 필요함
- 따라서 대학의 현황 진단 및 경쟁력 평가 등을 통해 기존 중장기 발전계획의 재검토에 의한 신 중장기 발전계획 『협성 VISION 2026』 을 수립함
 - 우리 대학은 『협성 VISION 2026』의 수립을 통해 대학의 비전 달성을 위한 실현 가능한 중장기 발전 로드맵을 구성하고, 2022년부터 2026년까지 대학 경영 전반에 혁신이 수반된 발전계획을 수립하는 것을 기본방향으로 함
 - 이를 토대로 우리 대학은 2026년까지 대학 발전의 원동력이 될 수 있는 새로운 비전과 △창학이념구현, △대학교육혁신, △지산학협력혁신, △학생행복혁신, △대학경영혁신의 5개 혁신 영역별 전략을 수립함

연혁		비전	주요 내용
1차	1999년	협성대발전계획서	특성화된 대학 - 대학발전 기초 확립 - 행정조직 및 인사 계획, 재정확보 계획 등 7대 전략 수립
2차	2004년	협성대 비전과 종합발전계획	세계로 나아가는 학생의 미래를 준비하는 대학 - 세계로 나아가는 학생의 미래를 준비하는 대학 - 최고의 교육여건 구축, 최고 수준의 교수진 확보 등 6대 전략 수립
3차	2012년	UHS 비전 2020 & 발전계획	미래로 세계로 성공성공 - 수도권 유명 사립대학으로 진입 - 교육역량 강화 전략, 구성원 능력 향상 전략 등 6대 전략 수립
3.5차	2014년	UHS 비전 2022 & 발전계획	미래로 세계로 나아가는 협성대학교 - UHS비전 2020&발전계획, 중장기 발전 계획 계승 - 새문화 창출 전략, 교육역량 강화 전략 등 6대 전략 수립
4차	2017년	UHS <i>ad fontes</i> 2025	뿌리가 다른 창의융합 선도 대학 - 4차 산업혁명시대를 주도할 창의융합인재양성 특성화 대학 - 교육과정 혁신, 교육품질 혁신, 교육인프라 전략 수립
4.5차	2021년	UHS <i>ad fontes</i> 2025+	뿌리가 다른 창의융합 교육중점대학 - UHS <i>ad fontes</i> 2025 중장기발전계획 계승 - 교육과정 혁신, 교육품질 혁신, 교육인프라 혁신 전략 고도화

기존 중장기발전계획의 재검토에 의한
신중장기 발전계획 수립

5차	2023년	협성 VISION 2026	미래 성장을 견인하는 창의융합 인재양성 대학 - 수도권 관산학 협력을 통한 지역 혁신성장 허브 대학 - 5대 전략방향 혁신전략 수립 : 창학이념구현, 대학교육혁신, 관산학협력혁신, 학생행복혁신, 대학경영혁신
----	-------	----------------	---

2. 중장기 발전계획 수립 추진내용 및 절차

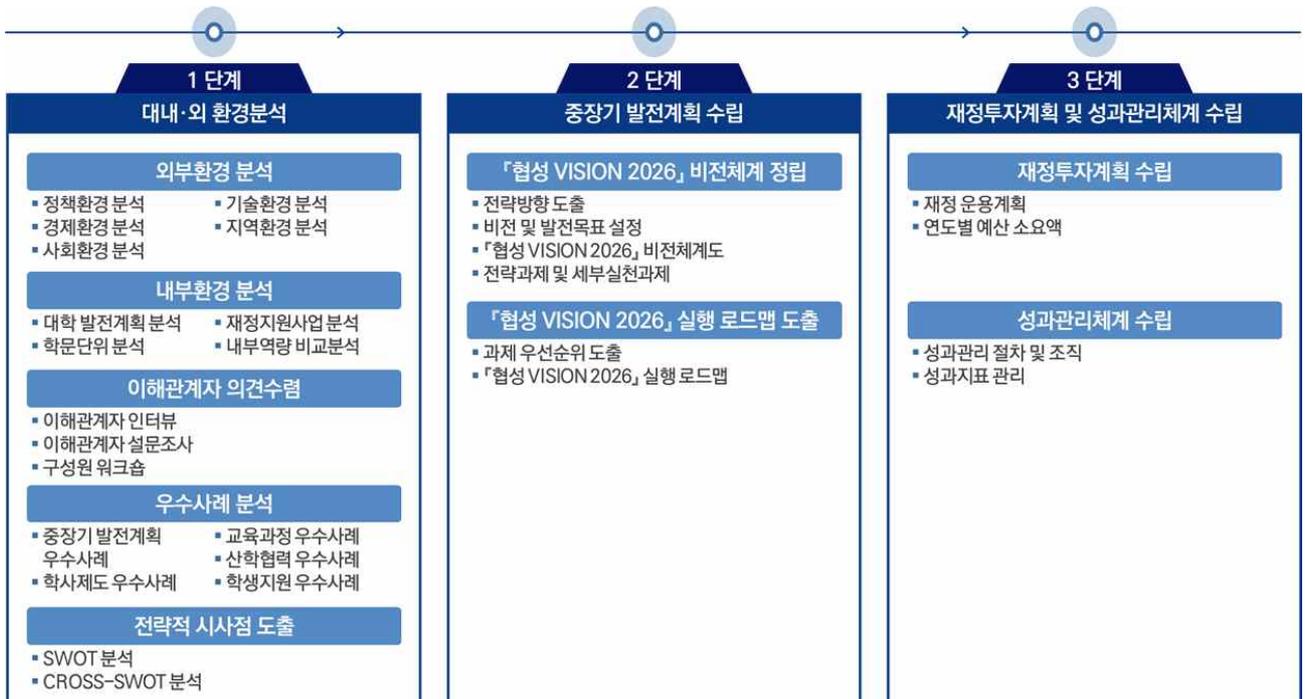
1) 중장기 발전계획 추진 조직

- 중장기 발전계획 『협성 VISION 2026』 수립은 UHS미래위원회를 중심으로 대학의 주요영역별 실무부서 회의를 개최하여 전략과제 및 세부실천과제를 도출함



2) 『협성 VISION 2026』 추진내용

- 우리 대학은 『협성 VISION 2026』 수립을 위해 대내·외 환경분석, SWOT 분석 등을 시행하였으며, 이를 토대로 중장기 발전계획, 재정투자계획, 성과관리체계 등을 수립함



3) 중장기 발전계획 추진절차

○ 기간: 2022년 3월 ~ 2022년 7월

절차		주요내용	비고
위원회 구성		<ul style="list-style-type: none"> UHS미래위원회 및 영역별 실무부서 회의 구성 	
이해관계자 의견수렴	인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> 대상: 교원, 직원, 학생, 법인이사, 동문, 산업체 및 지자체 내용: 미래 발전방향, 교육분야/산학협력 및 연구분야/내부 협력 필요 분야/조직문화 등 개선사항, 업무효율화, 학과 주요 현황 등 	개별 면접 인터뷰
	설문조사	<ul style="list-style-type: none"> 대상: 교원, 직원, 학생 내용: 대학의 전반적인 현황 및 인식, 교육과정 운영 및 학생지원 현황, 교원(직원)인사 및 평가제도 등 	온라인 설문조사
	워크숍	<ul style="list-style-type: none"> 대상: 교원 및 직원 내용: 현재 협성대가 당면한 핵심문제 도출, 2026년에 도달할 협성대의 바람직한 모습 상상하기, 2026년 협성대의 비전 달성을 위한 제도 및 프로그램 제시하기 	워크숍 진행
『협성 VISION 2026』 수립		<ul style="list-style-type: none"> 『협성 VISION 2026』의 비전 및 발전목표 도출 5대 전략방향, 16대 전략과제, 39개 세부실천과제 도출 	
최종심의 및 의결		<ul style="list-style-type: none"> 대학발전기획위원회 심의 교무위원회 심의 대학평의원회 심의 법인이사회 의결 	단계별 심의, 의결

II. 대내 · 외 환경분석

1. 외부환경 분석
2. 내부환경 분석
3. 이해관계자 의견수렴
4. 우수사례 분석
5. 전략적 시사점 도출

1. 외부환경 분석

1.1. 대외환경 분석 방법론

○ 대학에 영향을 주는 외부환경에 대해 정책·경제·사회·기술·지역환경 분석을 실시함

정책환경 분석	경제환경 분석	사회환경 분석	기술환경 분석	지역환경 분석
<ul style="list-style-type: none"> • 정부 정책 <ul style="list-style-type: none"> - 한국판 뉴딜 2.0 - 혁신경제추진방안 및 8대 선도 프로젝트 - 과학기술 기본계획 수립방안 - 주요 부처별 2022년 업무추진계획 • 교육부 정책 <ul style="list-style-type: none"> - 디지털 기반 고등교육 혁신 - 교육부 2022년 업무추진계획 - 대학혁신지원사업 기본계획 - 2021 산업교육 및 산학연협력 기본계획 - 신역할역 선도대학 육성사업 - 대학참여적 자산실용화 지원 (BRIDGE+) 사업 기본계획 - 지자체-대학 협력 기반 지역혁신 사업 기본계획 - 평생교육진흥 기본계획 - 대학의 평생교육 체제 지원사업(IFE사업) - 인재양성 정책 혁신방안 및 시너지분야 	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 경제전망 <ul style="list-style-type: none"> - 주요국 경제동향 - 국내 GDP 전망 - 고용전망 및 동향 • 인력수급 전망 <ul style="list-style-type: none"> - 청년 고용률 - 청년 실업률 - 산업/직업 대분류별 취업자 수 전망 - 산업/직업 대분류별 취업자 수 증가 기여도 - 2029 학력별 인력수급전망 - 대학교 구인구직수요 전망 - 산업 전환의 수요 변화에 따른 미래 직업군 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회 트렌드 <ul style="list-style-type: none"> - ESG 경영의 패러다임 변화 - 미래사회에 요구되는 핵심역량 변화 - 포스트 코로나 시대의 미래전망 - 비즈니스 모델 변화 및 기업 부가가치 변화 - 평생교육 수요 현행 - 평생교육 향후 참여확장 프로그램 • 인구구조 전망 <ul style="list-style-type: none"> - 학령인구 감소로 인한 학생 미충원 추세 - 고령인구(65세 이상) 동향 - 시도별 유소년/학령인구 추이 - 고등교육 유학생 현황 - 대학 전공계열별 입학지원 변화 추이 	<ul style="list-style-type: none"> • 4차 산업혁명 <ul style="list-style-type: none"> - 뉴노멀 시대의 신산업 인력 - 2022년 주목할 12가지 기술 트렌드 - 제 4차 과학기술인재 육성·지원 기본계획 - 과학기술정보통신부 유망기술 및 주요과제 - 코로나19로 인한 산업의 변화 - 인공지능 국내·외 동향 - 빅데이터 창의 및 전망 • 에듀테크 <ul style="list-style-type: none"> - 교육산업의 미래 - 에듀테크의 트렌드 - 메타버스 창의 및 유형 - 비대면 교육 플랫폼 기술로드맵 - 미국 대학의 교육 플랫폼 혁신 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 발전전략 <ul style="list-style-type: none"> - 서해안 발전축합계획 - 경기도 발전방향 - 경기도, 도정업무계획 - 경기 남부권 연계협력 지역계획 - 화성시 2040 장기발전계획 - 인천지역 도시계획(주원,평택,성남) • 지역 핵심추진사업 <ul style="list-style-type: none"> - 경기도, 지역정책 - 실업기분되어 되는 복지+ 경기 - 경기도형 도시재생 사업 - 화성시 도시재생 - 화성시 스마트시티 - 화성시 스마트 헬스케어 • 지역 기반이전 <ul style="list-style-type: none"> - 경기도 산업인력 - 경기도 고용동향 - 경기도 산업단지 현황 - 동탄 신도시 - 화성시 산업인력 - 화성시 임주 산업단지 - 화성시 2040 도시발전연구소 - 화성산업진흥원

1.2. 정책환경 분석

1) 정부 정책

- 각 정부 부처의 주요 추진사업의 내용은 4차 산업혁명 전개에 따른 산업 전 부문의 디지털화, 신산업육성, 연구개발 투자 확대 등임
- COVID-19 이후 비대면화·디지털화된 변화를 반영하여 과학기술 인재를 양성하고 있으며, AI가 새로운 국가 경쟁력으로 대두됨
- 기존 청년정책의 대상이 제한적이었던 한계를 극복하기 위해 청년 정책 시행계획을 통해 누구나 다양한 활동에 참여할 수 있도록 대상을 확대하고, 지역사회 정책 전달체계를 강화함
- 포용적 선도국가로 도약을 위해 소득·돌봄에 대한 지원 확대, 바이오헬스산업 육성 등 정책을 시행함



※ 출처: 관계부처 합동, 대한민국 대전환 한국판뉴딜 홈페이지, 2022.

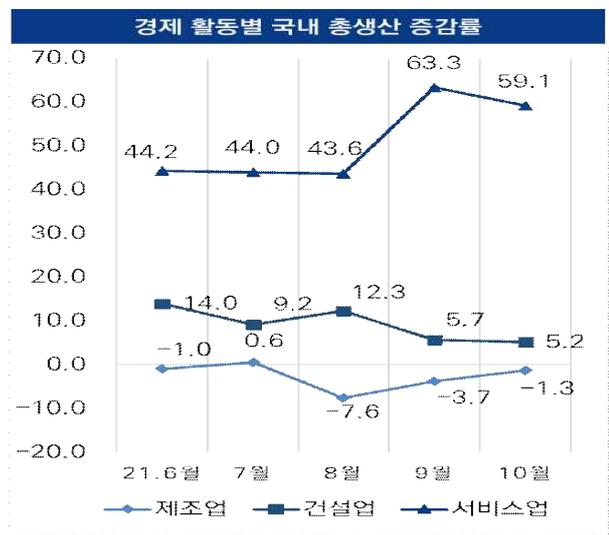
2) 교육부 정책

- 교육부는 4차 산업혁명, 학령인구 감소에 선제적으로 대응하기 위해 제도, 체질, 재정지원 등을 개선하는 대학재정지원사업 확대를 추진함
- 급격한 기술변화에 대응해 미래사회와 기업이 필요로 하는 혁신 인재를 집중 양성하고, 청년이 스스로 미래를 설계해 취업할 수 있도록 교육과 훈련의 기회를 확장하는 정책을 추진함
- 자율 혁신계획(적정 규모화 포함) 수립을 통한 체질 개선을 촉진하고자 ‘대학의 체계적 관리 및 혁신지원 전략’을 수립하였고, 2022년 재정지원 역시 대학의 혁신역량 제고와 전략적 특성화 역량 제고에 지원을 확대하였음
- 디지털 기반 고등교육 혁신 지원방안을 발표했으며, 이에 따라 신기술 분야 인재 양성을 위해 대학 간 교육자원을 공동으로 활용하며 대학, 지역사회, 산업체, 연구기관 등이 협력하는 컨소시엄을 구축하여 핵심인재를 양성하려고 함
- 대학을 지역 거점으로 하여 평생교육 기능 강화와 위상 제고를 추진함
- 평생교육 강화를 위한 시스템 및 인프라 구축, 제도 개선, 콘텐츠 개발 등을 추진함
- 대학 교양교육과정 혁신 및 융합형 인재 육성 정책을 교육부 국정 과제로 추진함
- 학사제도 유연화, 대학 중심의 창업생태계 구축 등 더 큰 대학 자율로 역동적 혁신 허브 구축, 지역대학에 대한 지자체의 자율성 및 책무성 강화 및 함께 번영하는 지역별 협력 네트워크 구축을 교육부 국정과제로 추진함

1.3. 경제환경 분석

1) 국내·외 경제전망

- 세계적으로 코로나19로 경제위기를 직면하였으나 백신 보급으로 인해 한국을 포함한 대부분의 세계 주요국에서 경기 회복세를 나타낼 것으로 전망함

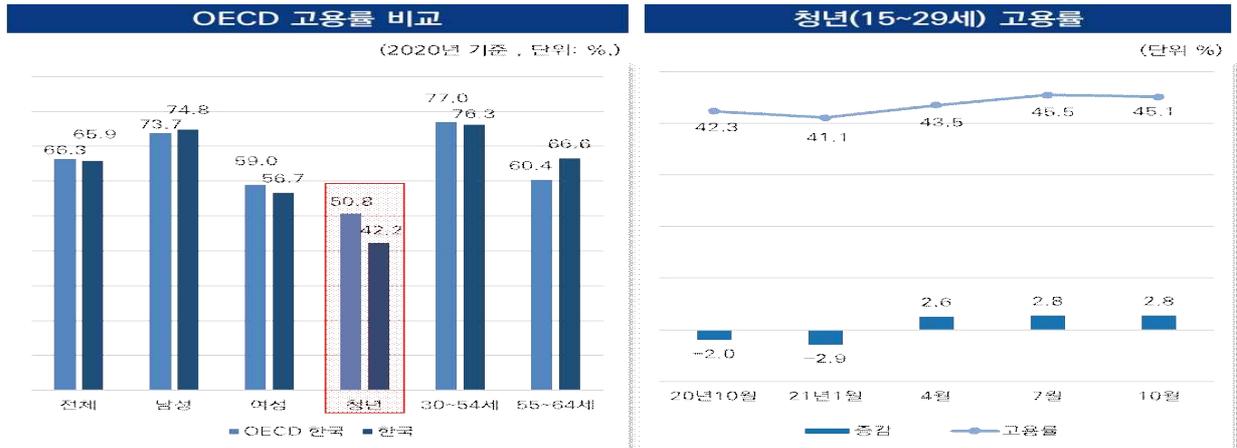


※ 출처: 한국은행, 경제전망보고서, 2022.02.

- 국내 경제 상황은 코로나19 이전의 수준으로 회복하기에는 좀 더 시간이 걸릴 것으로 예상하나, 취업자 수는 2022년 28만 명, 2023년에는 20만 명으로 증가할 것으로 전망함

2) 인력수급 전망

- 청년 고용률은 전년 동월 대비 상승하였으나, OECD 대비 청년층의 고용률이 저조해 대학 차원의 선제적 취업전략이 요구됨



※ 출처: 대한민국 일자리상황판, 일자리 상세지표 고용률, 2021.10.

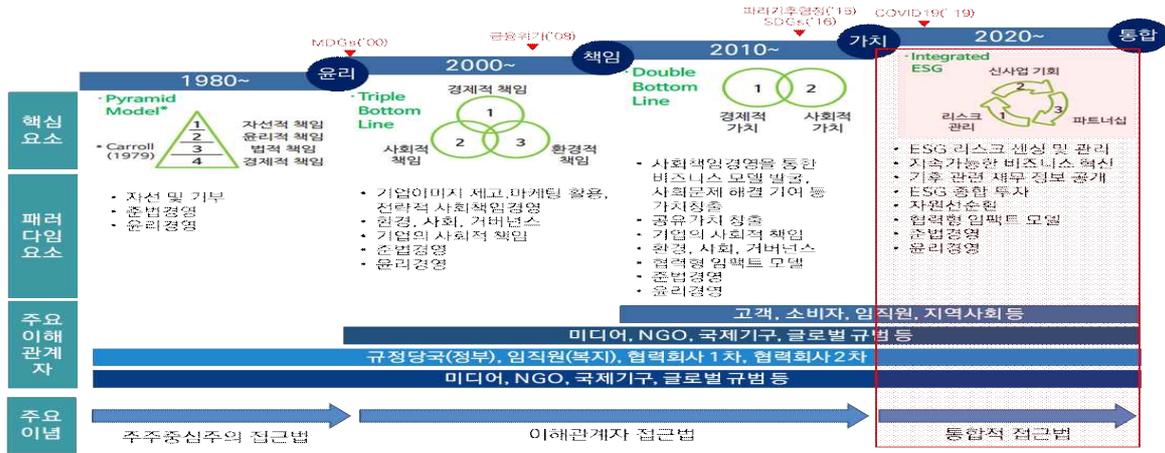
- 산업 대분류별 고용구조의 변화는 고령화로 인한 보건업 및 사회복지업, 정보통신업 등의 확대로 나타나며, 직업 대분류별 고용구조는 전문가 및 관련 종사자, 사무종사자 분야 증가가 지속적으로 유지될 전망임
- 2029년까지 차세대반도체, 차세대세라믹소재, 첨단화학소재, 하이테크섬유소재 등 5대 유망 신산업에 산업기술인력 약 15.5만 명 채용이 예상되어 해당 분야 인력양성이 요구됨
- 학력별 인력수급 전망에 의하면 일반대학교 구인인력수요 격차가 예상되어, 졸업생의 취업역량 제고를 위한 대학의 전략적 대응 방안이 필요함
- 2029년까지 대학교의 전공별 구인 인력 수요에서 성장수요는 인문·사회계열과 공학계열에서 크게 늘 것으로 전망되며, 예체능, 의약, 교육, 자연 계열 순서로 성장수요가 발생할 전망임
- 산업 전반의 수요가 증가할 직업군은 데이터분석가 및 과학자, AI 및 기계 학습 전문가, 빅데이터 전문가 등임

1.4. 사회환경 분석

1) 사회트렌드

- 사회환경의 빠른 변화로 사회트렌드가 가속화되고 있으며, 미래사회에 영향을 주는 과학기술 및 환경변화에 대비한 중장기적인 대응 방안을 마련해야 함
- 포스트 코로나로 인해 비대면 생활패턴 증가, 재택근무와 원격교육이 일상화됨

- 급격한 산업 환경의 변화에 따라 기업에서 미래 인재에게 요구하는 핵심역량이 변화함
- 기업 경영 뿐만 아니라 대학에서도 ESG 경영 확산이 이루어지고 있음

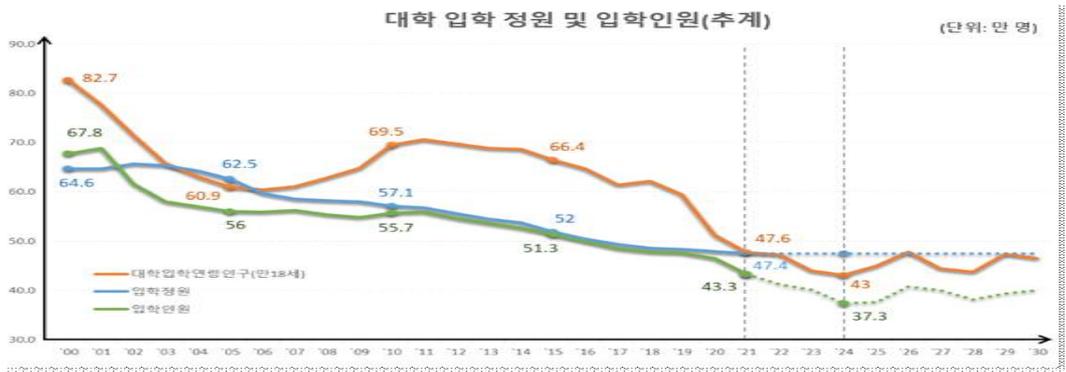


※ 출처: 딜로이트안진회계법인, 한국기업들의 ESG경영을 위한 변화, 2020.10.

- 비즈니스 모델이 변화하면서 전통산업 및 제조업의 일자리는 지속적으로 감소할 것으로 전망되며, 고부가가치 창출을 위한 일자리 수요에서 요구하는 역량을 갖춘 공학 인재 양성이 시급한 상황임
- 대학의 역할이 인재 양성, 기술발전에서 벗어나 기술사업화로 수익 창출을 하는 적극적인 지역/산업과 연계협력으로 확대되고 있음

2) 인구구조전망

- 대학 진학대상(18세) 인구 추계 결과 학령인구는 2030년까지 지속적으로 감소할 전망으로, 입학자원 확보에 대한 경쟁이 점점 심화할 것으로 예측됨



※ 출처: 교육부, 학령인구 감소 및 미래사회 변화에 대응한 대학의 체계적 관리 및 혁신 지원 전략, 2021.05.

- 지속적으로 증가하던 유학생 수가 코로나19로 인해 일시적으로 대폭 감소하여, 중장기적으로 코로나19 종료 이후 외국인 유학생 유치 및 관리를 위한 보다 적극적인 대책 마련이 필요함
- 사회 및 기술환경 변화에 따라 미래 사회수요에 맞춘 특성화 전략과 학사구조 개편이 필요함

1.5. 기술환경 분석

1) 4차 산업혁명

- 4차 산업혁명과 더불어 코로나19로 인해 사회·경제·문화 전반에 걸친 뉴노멀(new normal) 국면이 도래함
- 코로나19 이후 4차 산업혁명의 주요 기술인 AI, VR·AR, 빅데이터 클라우드 컴퓨팅 등을 활용한 비대면 기술 급성장에 따라 산업분야의 디지털화가 가속화됨
- 국제사회 뿐만 아니라 국내 역시 인공지능의 신뢰성 향상을 위한 지원을 확대하고 있음
- 기존 전통적인 SW시장은 패키지 소프트웨어, IT서비스 등으로 구분되었으나 AI, 빅데이터, 클라우드, IoT 등 고부가가치를 창출하는 신 SW산업이 SW산업의 성장을 주도하고 있음
- 4차 산업혁명의 핵심자원으로 빅데이터, 퍼블릭 클라우드, 인공지능, 블록체인, 로봇 등 신 SW기술이 적용 및 증가-융합된 사업의 꾸준한 성장이 예상됨

2) 에듀테크

- 에듀테크의 도입과 기기의 다양화, 기술 진보, 소비자 수요변화 등 요인으로 교육산업의 미래가 다변화될 전망이며 혁신의 방향과 기회가 확장되고 있음
- 맞춤형 교육 콘텐츠를 제공하는 AI기반 원격교육지원 플랫폼 구축 및 VR·AR을 활용한 미래형 디지털 환경 조성이 필요함
- COVID-19로 인한 비대면 수업의 한계를 극복하기 위해 대학은 메타버스 플랫폼 활용 및 하이브리드 실감형 수업으로 교육의 질을 제고할 수 있음
- 정보통신기술을 이용한 교육 서비스 시대가 도래함에 따라 에듀테크, 비대면 교육 서비스 관련 기술 성장을 기대할 수 있으며, 이를 반영한 중장기 발전전략이 필요함
- 대학교육에서 테크놀로지의 역할은 ‘① 학생 중심 교육혁신 원칙, ② 교육생태계 혁신, ③ 학생 성공 지원, ④ 교육기관의 리더십 제고’ 로 정리됨

1.6. 지역환경 분석

1) 지역 발전전략

- 국토연구원은 서해안권을 발전시키는 계획수립을 통해 글로벌 경제·평화 촉진 권역, 그린·농생명육성 권역, 융복합 신산업발전 권역 등을 설정하여 추진하고 있음
- 경기도는 지역 활성화를 위해 도시재생 사업을 추진하고 있으며, 신산업 비중이 늘어남에 따라 테크노밸리 조성(광고/판교), 스마트시티 등을 추진하고 있음
- 경기 남부권 연계협력 지역계획에 따르면, 지역의 산업구조 및 혁신여건 조성 및 산업분야 중 연계협력 사업 등을 통해 지역연계형 창업 혁신 생태계 구축 사업을 통해 경기 남부권의 신산업발굴, 창업생태계 조성을 추진하고 있음
- 화성시는 ‘2040 장기비전계획’을 통해 스마트한 혁신성장 및 고부가가치 산업으로의 전환과 산·학·관 협력을 통한 기술 혁신 생태계를 조성하려고 함

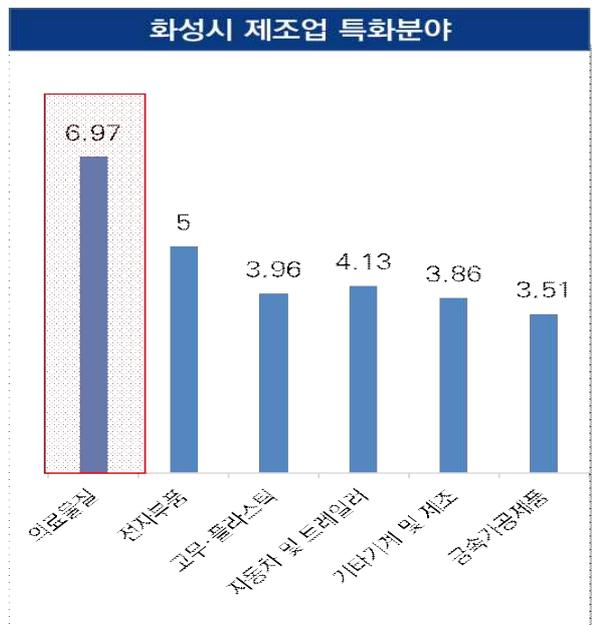
2) 지역 핵심 추진사업

- 경기도 2022 도정업무계획 중 ‘삶의 기본이 되는 복지+경기’ 에서 지속 가능한 문화예술 생태계 조성, 문화콘텐츠 상생 환경 조성 및 변화 선도, 평생학습 플랫폼으로 디지털 전환 & 평생교육 배움 시스템 강화 등을 추진하고 있음
- 경기도는 4차 산업혁명에 대비한 스마트 도시재생, 지역특화 도시재생 등의 추진과 국토교통부/화성시는 스마트시티 계획을 통해 공간·데이터 기반 서비스, 시민을 배려하는 포용적 스마트시티 조성, 혁신 생태계 구축을 통한 글로벌 협력 강화를 추구함

3) 지역 기반 여건

- 경기도 산업 중 제조업은 계속 성장할 전망이며, 지식서비스 산업의 비중이 지속적으로 증가하는 추세로, 경기 서남부 지역은 수출 중심의 제조업이 큰 비중을 차지함
- 경기 서남부의 산업단지가 밀집한 지역으로 제조업의 비중이 매우 높으며, 한국산업단지공단에서도 기업지원 플랫폼 확대, 지역투자 촉진과 지역 일자리 창출 등의 지원 예정임
- 화성시에는 다양한 기업부설 연구소가 자리 잡고 있으며, 삼성, 현대, SK 등의 대기업부설 연구소가 설립되어 있음

사업	화성시 사업체 수(개)	화성시 종사자 수(명)
제조업	19,544	242,389
도·소매업	12,466	43,356
숙박·음식업	9,574	31,423
운수·창고업	5,517	18,676
협회 및 단체	4,390	10,070
부동산	3,222	8,436
교육서비스	2,995	25,002
건설업	2,137	22,508
보건복지	2,032	20,763
예술,여가	1,580	5,822
전문과학	1,381	36,861
시설관리	371	12,628
금융보험	322	3,597
수도하수	318	2,747
정보통신	254	2,183
공공행정	85	4,841
농림어업	39	279
전기가스	27	317
광업	13	133



※ 출처: 경기통계, 경기도 시군단위 지역 내 총생산, 2019./통합데이터지도, 지역 산업 생태계 분석-경기도 화성시, 2021.

1.7. 외부환경 분석 종합

- 정부 정책환경, 국내·외 경제환경, 사회환경, 기술환경, 지역발전 여건 등을 종합 분석하여 아래와 같은 시사점을 도출하였으며, 이를 통해 향후 대학 중장기 발전전략 수립의 기회와 위협 요소, 특성화 전략 수립의 유망분야를 도출할 수 있음

영역	주요 요약 및 시사점
정책	<ul style="list-style-type: none"> 각 정부 부처의 주요 추진사업의 내용은 4차 산업혁명 전개에 따른 산업 전 부문의 디지털화, 신산업 육성, 연구개발 투자 확대에 따른 국가 경쟁력 제고 등임 코로나19 이후 비대면화·디지털화 된 변화를 반영하여 과학기술 인재를 양성하고 있으며, 시가 새로운 국가 경쟁력으로 대두됨 교육부는 자율혁신 계획(적정 규모화 포함) 수립을 통한 체질개선을 추진하고 있으며 2022년 재정지원 역시 대학의 혁신역량 제고와 전략적 특성화 역량 제고 지원을 확대함 대학을 지역 거점으로 하여 평생교육 기능 강화와 위상 제고를 추진하며, 평생교육 강화를 위한 시스템 및 인프라 구축, 제도 개선, 콘텐츠 개발 등을 추진함
경제	<ul style="list-style-type: none"> 산업별 고용구조의 변화는 고령화로 인한 보건업 및 사회복지업, 정보통신업 등이 확대, 직업별 고용구조는 전문가 및 관련 종사자, 사무종사자 분야 증가가 유지를 전망임 대학교의 전공별 구인인력 수요에서 성장수요는 인문·사회 계열과 공학계열에서 크게 늘 것으로 전망되며, 예체능, 의약, 교육, 자연계열 순서로 성장수요가 발생할 전망임 산업 전반의 수요가 증가될 직업군은 데이터분석가 및 과학자, AI 및 기계 학습 전문가, 빅데이터 전문가 등임
사회	<ul style="list-style-type: none"> 사회환경의 빠른 변화로 사회 트렌드가 가속화되고 있으며, 미래사회에 영향을 주는 과학기술 및 환경변화에 대비한 중장기적인 대응방안을 마련해야 함 급격한 산업 환경의 변화에 따라 기업에서 미래 인재에게 요구하는 핵심역량이 변화함 학령 인구는 2030년까지 지속적으로 감소할 전망으로, 입학자원 확보에 대한 경쟁이 점점 심화될 것으로 예측됨 사회 및 기술환경 변화 및 미래 사회수요에 맞춘 특성화 전략과 학사구조 개편이 필요함
기술	<ul style="list-style-type: none"> 4차산업혁명과 더불어 코로나19로 인해 사회·경제·문화 전반에 걸친 뉴노멀(new normal) 국면이 도래함 코로나19 이후 4차 산업혁명의 주요기술인 AI, VR·AR, 빅데이터, 클라우드 컴퓨팅 등을 활용한 비대면 기술 급성장에 따라 산업분야의 디지털화가 가속화 됨 에듀테크의 도입과 기기의 다양화, 기술진보, 소비자 수요 변화 등 요인으로 교육산업의 미래가 다변화 될 전망이며 혁신의 방향과 기회가 확장되고 있음 맞춤형 교육 콘텐츠를 제공하는 AI기반 원격교육지원 플랫폼 구축 및 VR·AR을 활용한 미래형 디지털 환경 조성이 필요함
지역	<ul style="list-style-type: none"> 경기도는 지역활성화를 위해 도시재생사업을 추진하고 있으며, 신산업 비중이 늘어남에 따라 테크노밸리 조성(광교/판교), 스마트시티 등을 추진하고 있음 경기 남부권은 지역의 산업구조 및 혁신여건 조성 및 연계협력 사업 등을 통해 지역연계 창업 혁신 생태계 구축을 통해 신산업 발굴, 창업생태계 조성을 추진하고 있음 화성시는 '2040 장기비전계획'을 통해 스마트한 혁신성장 및 고부가가치 산업으로의 전환과 산·학·관 협력을 통한 기술 혁신 생태계 조성하려고 함 경기도는 지속가능한 문화예술 생태계 조성, 문화콘텐츠 상생환경 조성 및 변화 선도, 평생학습 플랫폼으로 디지털 전환 & 평생교육 배움시스템 강화 등을 추진하고 있음 국토교통부/경기도/화성시는 도시재생 및 스마트시티 계획을 통해 공간·데이터 기반 서비스, 모용적 스마트시티 조성, 혁신 생태계 구축을 통한 글로벌 협력 강화를 추구함 경기 서남부의 산업단지 밀집한 지역으로 제조업의 비중이 매우 높으며, 한국산업단지공단에서도 기업지원 플랫폼 확대, 지역투자 촉진과 지역일자리 창출 등의 지원 예정

종합 시사점
정부 정책 및 산업구조 변화에 따른 대학 학사구조 개편 및 교육혁신 노력이 필요함
산학협력 지원정책을 활용하여 대학 산학협력 체질개선 및 취업지원 노력 필요함
대학 생활 전주기적 관점에서 취업전략 강화, 동기유발 강화 등 취업지원체계 고도화 필요
4차 산업혁명 인력 수요 증가에 따라 다진공, 융복합 전공 확대 및 평생 교육과정 개발 필요
복수전공, 융합전공, 다진공제 등 학생의 학습선택권 확대를 통한 유연한 교육체계 개선
학령인구의 감소로 대학 간 경쟁이 치열해지며 적극적인 입학자원 확보, 발굴 노력이 필요함
대학 특성화에 따른 학사구조 개편과 교육과정 체계 혁신이 요구됨
미래 인력수요 분석을 토대로 신산업 분야의 교육체계 혁신 및 산학연계 노력이 필요함
지역 핵심산업과 연계된 대학 중장기 발전 계획 및 특성화 전략 재검토 필요성 대두됨
화성시의 다양한 산업 추진 정책에 대응하는 산학협력 및 기술혁신 생태계구축이 필요함
평생교육활성화를 위해 미래산업 유망 분야에 대한 성인근로자 재교육과정 확대가 필요함

2. 내부환경 분석

2.1. 내부환경 분석 방법론

대학 발전계획 분석	학문단위 분석	재정지원사업 분석	내부역량 분석
<ul style="list-style-type: none"> 중장기 발전계획 추진 경과 및 성과점검 <ul style="list-style-type: none"> 비전 전략체계 및 교육체계 중장기 발전계획 연혁 「UHS ad fontes 2025+」 「UHS ad fontes 2025+」 성과평가 결과 특성화 전략계획 추진 경과 및 성과점검 <ul style="list-style-type: none"> 특성화 전략의 지향 방향 특성화 전략계획 연혁 특성화 방향 및 특성화 전략계획 특성화 전략계획 성과평가 결과 	<ul style="list-style-type: none"> 학문단위 편제 학문단위 변화 	<ul style="list-style-type: none"> 대학혁신지원사업 <ul style="list-style-type: none"> 대학혁신지원사업 체계도 대학혁신지원사업 평가 결과 3주기 대학기본역량진단 <ul style="list-style-type: none"> 요소별 진단 결과 정용표 진단 결과 기타 재정지원사업분석 <ul style="list-style-type: none"> IFP 일학습병행제(장기 한정실습) BI운영지원 사업 화성 중장년 행복캠퍼스 사업 화성시 건강가정·다문화가족지원센터 사업 	<ul style="list-style-type: none"> 교육 부문 <ul style="list-style-type: none"> 교육과정 분석 신학협력 교육과정 분석 민족도조사 결과 분석 학생현황 및 학생지원 부문 <ul style="list-style-type: none"> 학생현황 분석 학생지원 체계 및 현황 분석 교육여건 지표 분석 연구 및 산학협력 부문 <ul style="list-style-type: none"> 연구성과 분석 신학협력 제도 및 인프라 분석 신학협력 성과 분석 대학 시스템 및 인프라 부문 <ul style="list-style-type: none"> 대학 조직 분석 대학 제도 분석

2.2. 대학 발전계획 분석

1) 중장기 발전계획 추진 경과 및 성과점검

- 대학의 교육체계 측면에서 명목상 구성요소를 갖추고 있으나, 교육체계로서의 인재상-교육목표-핵심역량의 연계성을 좀 더 강화할 필요가 있음
- 대학 중장기 발전계획은 1999년 이후로 6차에 걸쳐서 바뀌어 왔으나, 지속적이고 일관적인 정책으로 실현되지 못하거나 대학 구성원의 공감대를 충분히 형성하지 못한 측면이 있음

구분	1999년 협성대 발전계획서 (1999~2004)	2004년 협성대 비전과 종합발전계획 (2004~2010)	2017년 UHS비전 2020 & 발전계획 (2012~2020)	2014년 UHS비전 2022 & 발전계획 (2014~2022)	2017년 UHS ad fontes 2025 (2017~2025)	2021년 UHS ad fontes 2025+ (2017~2025)
비전	특성화된 대학	세계로 나아가는 학생의 미래를 준비하는 대학	미래로 세계로 성큼성큼	미래로 세계로 나아가는 협성대학교	뿌리가 다른 창의융합 선도 대학	뿌리가 다른 창의융합 교육중점 대학
목표	대학 교육환경의 제도적물리적 기반구축	지역사회 중심 대학으로 성장	교육여건 개선 대학이미지 제고 재정확충 행정효율성 달성	대학이미지 제고 교육여건 개선 행정 효율성 달성 재정확충	4차산업혁명시대를 주도할 창의융합 인재양성 특성화 대학	4차산업혁명시대를 주도할 창의융합 인재양성 교육중점 대학
전략	행정조직 및 인사계획 재정확보계획 공간 및 시설확충 계획 교수 및 연구분야 발전계획 교육개발 및 교과과정 계획 학생복지 계획 대외협력 및 홍보 계획	최고의 교육여건 구축 최고 수준의 교수진 확보 차별화된 특성화 달성 지역사회의 중추대학으로 성장 신명나는 대학문화의 창조	교육역량 강화 전략 구성원 능력 향상 전략 새문화 창출 전략 지역사회 중심대학 전략 재정건전성 전략 행정효율성 전략	새문화 창출 전략 교육역량 강화 전략 교원역량 강화 전략 행정역량 강화전략 특성화 전략 재정건전성 제고 전략	교육과정 혁신 교육품질 혁신 교육인프라 혁신	교육과정 혁신 교육품질 혁신 교육인프라 혁신
주요 세부 과제	인성교육의 강화 세계시민으로서의 의식 제고 국제화와 정보화 추진 학생생활의 다인화와 특성화 수요자중심의 교육과정 운영 지역사회와 연계된 교육 학-연-산 대의 협력추진	기독교정신에 입각한 인성교육 학생중심의 핵심시설 집중투자 학생중심의 차별화된 교과과정 학생지도 강화와 복지확대 핵심교육분야의 집중육성 지역사회 중추대학 위상확보 산학협력단의 활성화 학교기업의 운영 대학발전기금의 확대 경영합리화를 위한 체질강화	교육역량강화 사업 적극 추진 학부교육 선진화 전략 국제화 및 유학생 교육 내실화 교수법 개선과 우수교원 확보 재학생 취업·진로 지도 강화 직원 업무역량 강화 미래지향적 대학문화 비전 정립 지역실정에 맞는 산학협력 모색 재정건전성 확보와 재원다각화 산학협력단 확충 및 조직활성화 합리적 인사제도 행정시스템 선진화 행정·학사조직 체계화	구성원 정체성 주인의식 고취 교육부 재정지원사업 선정 국제화 및 유학생 교육 내실화 교원 인사제도 연구역량 강화 직원 인사제도 행정역량 강화 행정프로세스 선진화 특성화의 지속 육성시스템 구축 재정건전성 확보와 재원다각화 산학협력단 조직 강화 산학협력 중점교원 역량 강화	교양/전공/비교과 교육과정 고도화 국제화 및 지역사회 연계 교육과정 고도화 교육경쟁력 강화 데이터기반 교육 질관리 진로·심리상담시스템 전문화 취업 및 실무 교육역량 강화 학사제도 개편 대학 생태환경 개선 거버넌스 활성화 지속가능한 재정건전성 확보	교양/전공/비교과 교육과정 고도화 국제화 및 지역사회 연계 교육과정 고도화 교육경쟁력 강화 데이터기반 교육 질관리 진로·심리상담시스템 전문화 취업 및 실무 교육역량 강화 학사제도 개편 대학 생태환경 개선 거버넌스 활성화 지속가능한 재정건전성 확보

- 대학 중장기 발전 실행체계에 있어서 대학 자원이 선택과 집중된 특성화 전략의 측정 가능한 구체적인 목표가 부재함

- 대학 중장기 발전계획의 전략과제별 예산 수립 및 집행실적 분석이 이루어지지 않고 있어, 전략별 계획 대비 실적 현황을 파악하기 어려움
- 대학 발전전략 과제별 성과평가 방식이 성과지표 별로 처리되지 않고 있음

2) 특성화 전략계획 추진 경과 및 성과점점

- 특성화 전략의 선택과 집중을 통한 지속적이고 일관적인 특성화 전략 추진이 이루어지지 못했음(수직적/수평적 특성화 개념 정립 미흡)

구분	1999년 협성대 발전 계획서 (1999~2004)	2004년 협성대 비전과 중립발전계획 (2004~2010)	2012년 UHS비전 2020 & 발전계획 (2012~2020)	2014년 UHS비전 2022 & 발전계획 (2014~2022)	2017년 UHS ad fontes 2025 (2017~2025)	2021년 UHS ad fontes 2025+ (2017~2025)
비전	특성화된 대학	세계로 나아가는 학생의 미래를 준비하는 대학	미래로 세계로 성공성공	미래로 세계로 나아가는 협성대학교	뿌리가 다른 창의융합 선도 대학	뿌리가 다른 창의융합 교육중점 대학
특성화 비전 & 전략	바른 교육 앞선 교육 열린 교육	생존 경쟁력 확보 본교 특성화 기반조성 장기발전 토대 구축	협성대학교 2012 특성화계획 전교적 특성화 (교육역량강화, 교육환경개선) 학문분야 특성화 (선 상향식→후 하향식)	비전-도·농·공 복합지역의 상생 및 인재양성을 위한 거점 대학 지역연계 학부교육 선진화 대학 하부구조 강화 재정건전성 확보	현장 및 실무중심 특성화 비교과 교육과정 특성화	「특성화 추진 방향 설정 연구」 2021실명피 현장 및 실무중심 특성화 비교과 교육과정 특성화
특성화 분야	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학문분야 특성화 건강 도시(H-City) 구현을 위한 산학연관 프로그램 - 지속가능한 도시개(SCD) 프로그램 - e 헬스(e-H) 프로그램 - 웰빙건축(w-A) 프로그램 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 본부특성화 CTL 창의융합원, 컴퓨터공학과, 교양교직학부 ■ 학문특성화사업단 선정 육성 6개, 예비 7개 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 본부특성화 IPP(일학습병행제)사업 추진 기획단 ■ 1주기 평가 결과 상위 3개 사업단 선정 - 세무회계, 미디어광고영상학부, 금융보험 ■ 2주기 선정평가 후 4개 사업단 선정 - 관광유통경영학부, 보건관리학과, 가구디자인학과, 4개 연합(도공,도행,건축,지계) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 본부특성화 교육혁신원+웨슬리창의융합대학 1개 사업단 ■ 공모 평가 후 사업단 선정 - 글로벌경영대학 1개 사업단 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 인재양성 특성화 사회복지학과 비교과 프로그램 운영을 통한 다문화사회 복지 전문가 인재 양성 생명과학과, 제약/바이오신약 개발 인재 양성 사업 중국통상문화학과; 교과/비교과 연계 운영을 통한 글로벌 인재 양성 ■ 비교과 교육과정 특성화

- 대학 학사구조의 개편 작업이 특성화 전략의 미흡으로 인해 향후 대학 특성화에 따른 재구조화의 필요성이 제기됨
- 지역산업 정책 방향 및 대학의 미래 발전 방향에 따른 대학 특성화 전략의 재정립이 필요함

2.3. 학문단위 분석

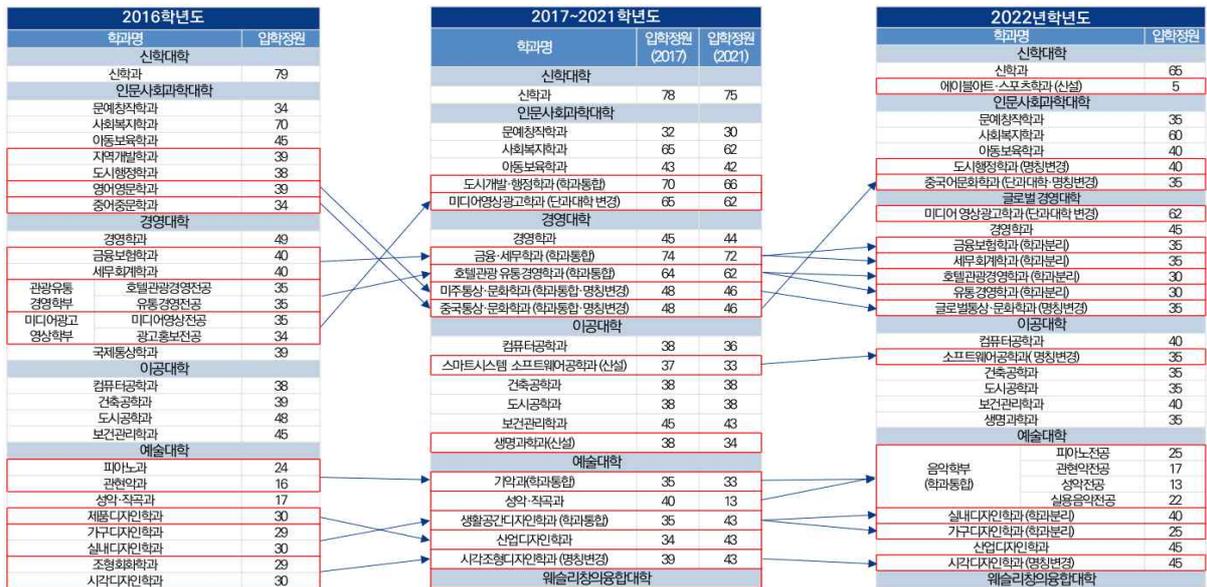
1) 학문단위 편제

대학	계열	모집단위(세부전공)	입학정원	단과대정원
신학대학		신학과	65	70
		에이블아트·스포츠학과(신설)	5	
인문사회과학대학	인문사회	문예창작학과	35	210
		사회복지학과	60	
		아동보육학과	40	
		도시행정학과	40	
		중국어문화학과	35	
		미디어영상광고학과	62	
글로벌경영대학		경영학과	45	272
		금융보험학과	35	
		세무회계학과	35	
		호텔관광경영학과	30	
		유통경영학과	30	
		글로벌통상·문화학과	35	
		컴퓨터공학과	40	
		소프트웨어공학과	35	
이공대학	공학	건축공학과	35	220
		도시공학과	35	
		보건관리학과	40	
		생명과학과	35	
		피아노전공	25	
예술대학	예체능	관현악전공	17	232
		성악전공	13	
		실용음악전공	22	
		실내디자인학과	40	
		가구디자인학과	25	
		산업디자인학과	45	
		시각디자인학과	45	
총계			1,004	1,004

※ 출처: 협성대학교 내부자료

○ 디자인 계열의 세분화, 경영 계열의 중복화 등 학과가 경직되어 있어 대학의 운영에 있어 자원의 중복과 운영의 비효율이 발생함

2) 학문단위 변화



○ 대학의 특성화 분야가 명확하게 선정되지 않고 선택과 집중이 제대로 이루어지지 않아 융복합 트랙의 운영 활성화가 필요함

- 대학 특성화 전략 방향의 명확화를 통한 선택과 집중을 통한 대학 학사구조 개편 및 지원 정책 추진이 필요함

2.4. 재정지원사업 분석

1) 대학혁신지원사업

- 대학혁신지원사업의 추진 계획에 있어서 산학협력 혁신 분야의 집행률이 78.3%로 타 분야에 비해 매우 부진하며, 산학협력 활성화를 위해 대학 차원의 적극적인 개선 노력이 필요함
- 외부 평가 전반적으로 대학교육의 질 유지 개선을 위한 대학 차원의 노력이 부족하다는 의견이 여러 차례 반복되고 있음
- 전체적인 사업의 실행에 있어 대학 구성원과의 공감대 형성 및 의견수렴 과정의 민주적인 절차에 대한 노력이 미흡함
- 성과관리 체계를 통한 개선방안이 너무 포괄적이고 구체성이 떨어진다는 의견이 많아 적극적이고 구체적인 환류 체계 도입이 시급함

2) 3주기 대학기본역량진단

- 3주기 기본역량진단 결과 25개의 정량/정성 요소 중 17개가 선정대학 권역 평균보다 낮음. 따라서 요소별 원인분석을 통해 개선 방안 마련이 시급함
- 3주기 기본역량진단 정량지표 12개 중 5개가 선정대학 권역 평균보다 낮으며, 특히 법인 책무성 확보 계획, 재학생 충원을 및 유지 취업률의 점수가 매우 낮아 대응방안 마련이 시급함
- 3주기 기본역량진단 정성지표 11개 중 8개가 권역 평균보다 낮으며, 특히 전공 교육과정, 학생지원 파트는 만점 기준 70% 내외 수준이며, 대학 중장기 발전 및 특성화 전략 등은 대대적인 혁신이 필요함

3) 기타 재정지원사업

- 정부 재정지원사업으로 ‘IPP 일학습병행제’, ‘대학일자리센터’, 창업보육과 관련된 사업이 있고, 화성시 지원사업으로 ‘화성 중장년 행복캠퍼스’, ‘화성시 건강가정·다문화가족지원센터 사업’이 있음
- ‘IPP 일학습병행제’의 성과평가 결과 학습근로자 만족도, 훈련유지율, 학습기업관리, 훈련 운영 등의 취약사항에 대한 지속적인 향상 노력 필요
- 재정자립도 완성 및 액셀러레이터 기능 강화를 위한 BI운영지원 활성화 노력이 필요함
- 화성시에서 시행하는 다양한 사업과의 적극적인 연계를 통한 사업참여 노력이 필요함

2.5. 내부역량 분석

1) 교육부문

- 교육과정의 개편 및 운영 절차에 있어서 지나치게 지침 및 세칙으로 운영하고 있어 규정으로 개정하는 노력이 필요함

구분	주요내용	규정 및 지침	주관부서
편성 · 개선 계획	• 교육과정 4년 단위 개편	• 교육과정 편성지침 제1조~제 2조	교무연구팀
	• 대학의 인재상과 정합성에 맞는 교육과정 개발을 위한 운영 및 절차를 규정	• 웨슬리언교육과정인증 운영규정 제1조~제3조	교육질관리센터
	• 전공 교육과정의 편성 및 개편절차에서 수요자 요구조사 및 만족도 조사 결과에 기반하도록 규정	• 교육과정 편성지침 제4조	교무연구팀
개편 심의	• 전공 교육과정 개편안 단과대학 교학과 제출 → 전공 교육과정위원회 심의 → 교무처 개편사항 검토 및 승인 → 교육과정위원회 심의 및 승인 → 대학평의위원회 심의 및 승인	• 위원회설치 및 운영규정 제44조, 제44조의 4 • 교육과정 편성지침 제4조	교무연구팀 교육과정위원회 전공 교육과정위원회 대학평의위원회
운영	• 전공과정의 편성은 8학기로 나누어 전공 최소이수학점의 2배 이내로 편성함(단, 신학대학은 2.5배 이내) • 연속(2년) 폐강교과는 폐지 가능(계절학기는 예외) • 과목의 위계에 따라 전공필수, 전공선택으로 편성	• 교육과정 편성지침 제2조	교무연구팀
평가 및 환류	• 수요자 요구조사 및 만족도조사 반영 • 전공 교육과정 인증제 운영 • 수업개선 관련업무(수업계획, 수업평가, CQI보고서 등) • 단과대별 전공 교과목의 개설·폐지 심의	• 교육수요자만족도조사규정 제7조 • 위원회설치 및 운영규정 제44조	교무연구팀 교육질관리센터 교육과정인증위원회 전공교과위원회
연계/융합 트랙 운영	• 전과, 복수전공, 융복합복수전공, 부전공, 융복합부전공, 연계부전공, 자기설계전공 이수 확대	• 학칙 제35조 ~ 제37조 • 교육과정위원회	교무연구팀 학사지원팀 다전공운영위원회

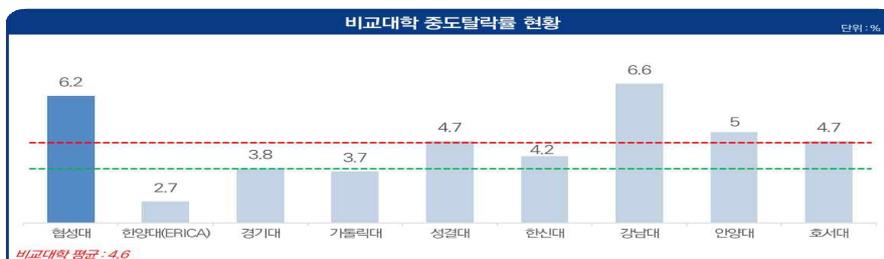
- 빠르게 변하는 사회적 수요 대응을 위해 개편 및 심의 절차 간소화, 개편 주기 4년에서 1~2년으로 변경, 전공 교육과정 개편 시 산업계 전문가 참여 확대 등으로 정례화가 필요함
- 전공 필수 이수학점의 축소를 통한 학생의 전공 학습 선택권 확대를 위한 규정 개선과 다전공, 융복합전공, 연계전공, 집중이수제, 다학기제 확대 등의 개선이 필요함
- 예배(채플) 수업의 부담감 해소를 위해 학기 축소(4학기) 및 대체 과목이 가능하도록 규정 개선이 필요함
- 비교과교육과정의 통합관리와 Control Tower로서의 교육혁신원의 위상 강화 및 R&R 정립이 필요하며 전체적인 비교과교육과 관련된 규정 통합 및 관리시스템 통합이 필요함

구분	내용	위원회 및 부서
계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 비교과 교육과정의 운영계획 수립과 평가 • 비교과 교육과정의 운영에 관한 주요 사항 	비교과통합운영위원회
	<ul style="list-style-type: none"> • 비교과 교육과정 관련 전반적인 계획 수립에 관한 사항 • 비교과 교육과정 개발, 편성에 관한 사항 • 기타 비교과 교육과정 관련 주요 사항 	비교과통합운영위원회
운영	• 학생역량통합관리시스템 운영 및 관리	교육혁신원
	• 진로 및 취창업교육 프로그램 운영에 관한 사항	취창업지원위원회
	<ul style="list-style-type: none"> • 교수와 학생의 창의융합역량 제고를 위한 교육프로그램 개발 • 창의융합역량제고를 위한 공간과 첨단 교육기자재를 활용한 교육프로그램 기획 및 운영 	교수학습지원센터
	• 진로·심리상담 프로그램 개발 및 운영	학생생활상담실
	• 도서관 비교과 프로그램 운영	도서관
	• 외국인 학생 지도 및 관리에 필요한 비교과 프로그램 개발 운영	대외교류팀
	<ul style="list-style-type: none"> • 독서와 글쓰기 관련 비교과 프로그램에 관한 계획 수립 • 독서와 글쓰기 관련 비교과 프로그램에 관한 운영 및 관리 	독서와글쓰기센터
평가	• 비교과 교육과정의 통합관리 및 질 관리	비교과통합운영위원회
	<ul style="list-style-type: none"> • 비교과 교육과정의 성과분석에 관한 업무 • 핵심역량 진단 및 분석 	교육질관리센터
	• 핵심역량 및 창의인재 진단분석 결과 및 개선 환류	교육질관리센터운영위원회
환류·개선	• 비교과 교육과정의 개선 및 환류에 관한 업무	교육질관리센터
	• 비교과 교육과정 개편, 폐지에 관한 사항	비교과통합운영위원회

○ 캠프톤디자인, 현장실습, 주문식 교육과정, 계약학과 등의 확대 노력이 필요하고, 학생의 학습편의성을 위한 규정의 개선이 필요함

2) 학생현황 및 학생지원 부문

- 만족도 조사 결과 전체적인 만족도가 낮은 수준이며, 대학 이미지 및 교육·편의시설에 대한 불만족이 특히 많았으며, 창업 및 국제화 역량 부문 교육에 불만족이 높았음
- 중도탈락에 대한 원인분석과 학생서비스 내실화 및 개선을 위한 노력이 절실히 필요함



※ 대학알리미, 기준연도 (2020)

- 교수학습지원 프로그램은 대학 중장기 발전계획과 연계하여 설계하고 다양한 사전조사를 통해 참여 학생의 수요를 고려하는 방향으로 개편되어야 함
- 진로·심리 상담 지원 업무의 Control Tower 조직이 명시되어 있지 않으며, 대학 전체적인 진로·심리 상담 지원체제에 대한 재구성이 필요함

- 취·창업 비교과 지원 Control Tower 역할을 하는 조직이 명시되어 있지 않으며, 관련 부서 조직간 업무의 중복 발생 및 취·창업 지원 비교과에 대한 대학 전반적인 체계가 미흡함

3) 연구 및 산학협력 부문

- 전임교원 연구실적은 비교대학 중에서도 최하위권에 속하고 연차별 실적도 안정적이지 못하여 대학 차원에서 교원 연구실적 향상에 대한 방안 모색이 시급함



※ 대학알리미, 기준연도 (2020)

- 전임교원 1인당 연구비 또한 비교대학 중에서도 최하위권에 속하고, 대학 차원에서 연구실적 향상 효과를 극대화하기 위한 선택과 집중에 대한 노력이 필요함
- 산학협력단은 절대적으로 조직 규모가 작고, 인원의 겸직 비율이 높아 업무의 높은 전문성과 성과향상을 기대하기 어려우며, 대학의 중장기 발전을 위한 산학협력 중장기 발전계획을 통한 적극적인 산학협력 혁신 노력이 필요함
- 대학 재정지원의 안정적 기여를 위해 산학협력 수입 확대 방안을 적극적으로 추진해야 하며, 가족기업 확보, 지자체 위탁사업 수주 등 보다 적극적인 참여가 필요함
- 산학협력 성과 확대를 위한 공동연구 장비운영, 대학의 지적 자산 확보(기술개발 및 이전), 사업화 활동, 교원 및 학생 창업 활동 지원 등에 대학 차원의 노력이 절실히 필요함

4) 시스템 및 인프라 부문

- 총장 직속 기구 1실, 대학본부(5처 2실 1관), 부설기관 및 부설연구소로 구성되어 있으며, 업무 프로세스 구축 시 Control Tower 구성과 협업체계 구축에 대한 많은 노력이 필요함
- 교직원의 인사제도는 합리적인 개선이 필요함
- 교원 업적평가의 매년 실시만으로는 연구의 질을 높이기 어려우며, 평가항목 다변화를 통한 대학 기여도 향상 방안, 산학협력 등의 업적으로 100% 대체 가능 제도 등을 통한 검토가 필요함
- 교원 업적평가 항목에 산학협력 영역을 필수로 포함하고 임용, 승진 등에 있어 대학 차원에서 적극적으로 모든 전임교원으로 확대하는 노력이 필요함
- 직원의 중장기 인력 운영 기본 계획에 의한 합리적이고 공정한 인사행정과 직원의 업무 전문성을 향상을 위해 직원 경력 체계 로드맵을 통한 보직 순환 등의 노력이 필요함

2.6. 내부환경 분석 종합

○ 대학 발전계획, 학문단위 개편, 재정지원사업, 대학 내부역량 등을 종합 분석하여 아래와 같은 시사점을 도출하였으며, 이를 통해 향후 대학 중장기 발전전략 및 특성화 전략계획 수립의 강점 및 약점 요소를 도출할 수 있음

영역	주요 요약 및 시사점	종합 시사점
대학 발전 계획	<ul style="list-style-type: none"> 대학중장기 발전계획은 1999년 이후로 6차례 걸쳐서 바뀌어 왔으나, 지속적이고 일관적인 정책을 통한 대학 구성원의 공감대를 형성하지 못하고 있음 대학중장기 발전 실행 체계에 있어서 대학 자원이 선택과 집중된 특성화 전략의 측정 가능한 구체적인 목표가 부재함 대학 중장기 발전계획의 실행 예산 및 집행 실적 분석이 이루어지지 않고 있어, 전략별 계획 대비 실적 성과지표별 평가 결과 현황을 파악하기 어려움 특성화 전략에 대한 대학 구성원 인식의 혼란으로 인해 선택과 집중을 통한 지속적이고 일관적인 특성화 전략 추진이 이루어지지 못했음(수직적/수평적 특성화 개념 정립 미흡) 지역산업 정책 방향 및 대학의 미래 발전 방향에 따른 대학 특성화 전략의 재정립 시급함 	<ul style="list-style-type: none"> 지속적이고 일관적인 대학 중장기 발전계획의 적극적인 실행 노력이 필요함 대학 중장기 발전계획의 효율적인 실행을 위해 성과관리 체계의 정립이 필요함 대학 특성화 전략에 따른 학사구조 개편 및 융합트랙 교과 개발이 필요함
학문 단위	<ul style="list-style-type: none"> 협성대의 학과는 세분화(디자인 계열), 중복화(경영 계열) 및 경직화 되어 있어 학습권 선택에 제한이 있음 대학의 특성화 분야가 명확하게 선정되어 선택과 집중이 제대로 이루어지지 않아 융복합 트랙의 운영 활성화가 미흡함 대학 특성화 전략 방향의 명확화를 통한 선택과 집중을 통한 대학 학사구조 개편 및 지원 정책 추진이 필요함 외부 평가 전반적으로 대학교육의 질 유지 개선을 위한 대학 자원의 노력이 부족하다는 의견이 여러 차례 반복되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 대학의 재정적 어려움을 극복하기 위한 적극적인 재정지원사업 참여 노력이 필요함 대학 중장기 발전계획과 재정지원사업 간의 명확한 연계 관계 정립 필요함
정부 재정 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> 전체적인 사업의 실행에 있어 대학 구성원과의 공감대 형성 및 의견수렴 과정의 민주적인 절차에 대한 노력이 미흡함 3주기 기본역량진단 결과 25개의 정량/정성 요소 중 17개가 선전대학 권역 평균보다 낮음. 따라서 요소별 원인분석을 통해 개선방안 마련이 시급함 정부 재정지원사업은 'IPP 일학습병행제', 창업보육과 관련된 사업, 지자체인 화성시의 '화성 중년 행복캠퍼스', '화성시 건강가정·다문화가족지원센터 사업'으로 집중되어 있음 교육과정의 개편 및 운영 절차에 있어서 지나치게 지침 및 세칙으로 운영하고 있어 규정으로 개정하는 노력이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> 학생의 학습선택권 강화를 위한 교육과정, 규정 개선 등 대학 차원의 노력이 필요함 핵심역량과 교양 교육과정 연계성 검토 및 재설정이 필요함 전공 교육과정 내실화를 위한 다양한 규정 개선 및 산업계 전문가 참여 확대가 필요함
내부 역량	<ul style="list-style-type: none"> 교육과정의 개편 및 운영 절차에 있어서 지나치게 지침 및 세칙으로 운영하고 있어 규정으로 개정하는 노력이 필요함 빠르게 변하는 사회적 수요 대응을 위해 개편 및 심의절차 간소화, 개편주기 4년에서 1~2년으로 변경, 전공 교육과정 개편시 산업계 전문가 참여 확대 등으로 정례화가 필요함 전공 필수 이수학점의 축소를 통한 학생의 전공 학습선택권 확대를 위한 규정 개선과 다전공, 융복합전공, 연계전공 집중이수제, 다학기제 확대 등의 개선이 필요함 교양 교과목의 핵심역량 분포가 일부 역량에 집중되어 있어, 개설 교과목의 검토를 통해 학생이 핵심역량을 고루 강화 할 수 있는 교과목 편성이 필요함 비교과 교육과정의 통합관리와 Control Tower로서의 교육혁신원의 위상 강화 및 R&R 정립이 필요하며 전체적인 비교과교육과 관련된 규정 통합 및 관리시스템 통합이 필요함 학생의 중도탈락률 감소를 위해 관리 및 서비스 내실화를 위한 노력이 절실히 필요함 산학협력 중점 교육과정 확대와 학생의 도전적 학습을 위한 규정 개선이 필요함 협성대만의 차별화된 교수법 개발 및 확산을 통한 대학 경쟁력 제고가 필요함 산학협력단 조직 강화 및 역할 정립을 통한 산학협력 수익방안 극대화 노력이 필요함 적극적인 산학협력 시스템 및 인프라 확충과 화성시 및 산업체 연계 참여 노력이 필요함 대학본부의 Control Tower 기능 강화 및 협업체계 구축 강화 노력이 필요함 교원 업적평가 및 임용, 승진 시 산학협력 부분을 필수 항목으로 개정이 필요함 업무 전문성을 향상을 위해 직원 경력 체계 로드맵을 통한 보직 순환 등의 노력이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> 비교과 프로그램은 컨트롤타워를 구축하여 체계적인 관리가 필요함 산학협력단 조직 강화 및 역할 정립을 통한 산학협력 수익방안 극대화 노력이 필요함 적극적인 산학협력 시스템 및 인프라 확충과 화성시 및 산업체 연계 참여 노력이 필요함 교원 업적평가 및 임용, 승진 시 산학협력 부분을 필수 항목으로 개정이 필요함 업무 전문성을 향상을 위해 직원 경력 체계 로드맵을 통한 보직 순환 등의 노력이 필요함

3. 이해관계자 의견수렴

3.1. 이해관계자 의견수렴 방법론

- 우리 대학은 이해관계자 개별 면접 인터뷰, 대학의 전반적인 현황 및 인식 조사, 구성원 워크숍 등을 통해 중장기 발전계획 수립을 위한 이해관계자 의견수렴을 진행함

이해관계자 인터뷰

구분	대상	인원
정책결정그룹	교원	20
	구성원 의사소통	20
	교육분야	17
	산학협력 및 연구분야	5
	조직문화	5
	업무효율화	5
교원	교원	20
	구성원 의사소통	20
	교육분야	17
	산학협력 및 연구분야	5
	조직문화	5
	업무효율화	5
직원	직원	20
	구성원 의사소통	20
	시스템 및 인프라	17
	업무효율화	5

- 정책결정그룹
 - 미래 발전방향
 - 교육분야, 산학협력 및 연구분야, 조직문화
 - 업무효율화
 - 교원
 - 미래 발전방향
 - 구성원 의사소통
 - 교육분야
 - 산학협력 및 연구분야
 - 조직문화
 - 업무효율화
 - 직원
 - 미래 발전방향
 - 구성원 의사소통
 - 시스템 및 인프라
 - 업무효율화
 - 학생
 - 미래 발전방향
 - 대학 매력도
 - 조직문화
 - 학생지원
 - 교육분야
 - 기타
 - 산업체 및 지자체/동문
 - 미래 발전방향
 - 교육분야
 - 산학협력 및 연구분야
 - 대학 매력도
 - 기타

이해관계자 설문조사

구분	대상	인원
교원	교원	20
	구성원 의사소통	20
	교육분야	17
	산학협력 및 연구분야	5
	조직문화	5
	업무효율화	5
직원	직원	20
	구성원 의사소통	20
	시스템 및 인프라	17
	업무효율화	5
학생	학생	20
	대학 매력도	20
	조직문화	17
	학생지원	5
	교육분야	5
	기타	5

- 교원
 - 대학의 전반적인 현황 및 인식
 - 우리대학의 교육과정 운영 및 학생지원 현황
 - 우리대학의 교원인사 및 평가제도 현황
 - 직원
 - 대학의 전반적인 현황 및 인식
 - 우리대학의 교육과정 운영 및 학생지원 현황
 - 우리대학의 직원인사 및 평가제도 현황
 - 학생
 - 대학의 전반적인 현황 및 인식
 - 우리대학의 교육과정 운영 및 학생지원 현황
 - 우리 대학의 교육과정 운영
 - 진로/취-창업지원 및 학생활동 지원
 - 행정서비스 및 교육시설

구성원 워크숍

구분	대상	인원
주제1) 현재 협성대가 당면한 핵심문제 도출하기	구성원 의사소통	20
주제2) 2026년에 도달할 협성대의 바람직한 모습 상상하기(미래 비전 제시하기)	구성원 의사소통	20
주제3) 2026년 협성대의 비전 달성을 위한 제도 및 프로그램 제시하기	구성원 의사소통	20

- 주제1) 현재 협성대가 당면한 핵심문제 도출하기
 - 주제2) 2026년에 도달할 협성대의 바람직한 모습 상상하기(미래 비전 제시하기)
 - 주제3) 2026년 협성대의 비전 달성을 위한 제도 및 프로그램 제시하기

3.2. 이해관계자 인터뷰

1) 이해관계자 인터뷰 개요

- 인터뷰 대상: 정책결정그룹, 교원 및 직원, 학생, 산업체 및 지자체 관계자, 동문
- 인터뷰 방법: 개별 면접 인터뷰 (2022. 3.28. ~ 4.15)
- 인터뷰 내용
 - 공통문항: 미래발전방향
 - 정책결정그룹: 교육분야, 산학협력 및 연구분야, 조직문화 등
 - 교원: 구성원 의사소통, 업무효율화 등
 - 직원: 구성원 의사소통, 시스템 및 인프라 등
 - 학생: 대학매력도, 조직문화, 학생지원 등
 - 산업체 및 지자체/동문: 교육분야, 산학협력 및 연구분야, 대학 매력도 등

2) 이해관계자 인터뷰 결과

- 이해관계자 인터뷰 결과, 대학 구성원의 의사소통을 통한 대학 중장기 발전계획과 특성화 전략의 공감대 형성과 대학 교육시스템 전반의 재구축과 합리적이고 공정한 업적평가를 위한 성과관리 체계 구축을 통해 대학 발전 추진 노력이 필요하다고 조사됨
- 또한, 대학 중장기 발전계획 및 특성화 전략의 일관되고 지속적인 추진 노력과, 대학 재정 확충 및 거버넌스의 리더십 등 대학경영체계의 안전성을 위한 노력, 대학 특성화 전략 추진을 위한 지역 네트워크 강화 노력 등이 필요하다고 조사됨

인터뷰 대상	인터뷰 응답 주요 내용
정책 결정그룹	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 발전방향은 구체적이고 장기적인 목표 수립을 지향하며, 대학 특성화 전략으로 신학과 축소 및 예술계열과 사회복지계열의 육성을 희망함 • 대학교육 발전을 위한 개선 필요사항으로 산학협력 기능 강화가 최우선 되었으며, 중장기 발전계획 수립 시 반드시 고려해야 할 사항으로는 종교적 특색을 완화하는 방안이 제시됨
교원	<ul style="list-style-type: none"> • 지역과 연계된 대학 발전 방향을 거버넌스의 변화와 별도로 지속적인 추진을 희망하며, 특성화 분야로 지역 네트워크 강화를 통한 사회복지, 디자인계열 특성화를 희망함 • 대학의 재정지원 약화와 거버넌스 리더십의 부재, 학과와 대학본부의 의사소통 부재 등이 약점으로 파악되었으며, 규정 및 제도개선이 필수 고려요인으로 응답함 • 산학협력 활성화를 위해 역량 있는 교원 확보와 지원 강화가 필요하다고 응답함
직원	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 발전방향으로 학생복지, 평생교육 강화 등을 제시하였고, 약점요인으로는 재정지원 약화, 소통부족, 잦은 업무전환으로 인한 전문성 저하, 인력부족 등의 의견을 제시함 • 발전계획 수립에 있어 대학 구성원과 소통과 협의를 최우선 고려요인으로 보고 있으며, 발전계획 수립과정을 공유하며 동의를 구하고 관심 유도를 해 주기를 바라고 있음
학생	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 이미지와 인프라 부족이 약점으로, 정부 재정지원사업 탈락을 위협요인으로, 미래발전 방향으로는 취업 유망대학, 교육과정 개선 및 다양한 교양 교과목 개설, 학생복지 및 지원 개선을 개선사항으로 응답함 • 학습동기 요구사항으로 장학금 혜택과 수업 개선, 진로지원 강화 등으로 응답함
산업체 및 지자체/동문	<ul style="list-style-type: none"> • 비전, 발전방향성으로 지역상생 대학, 인재 육성 대학 등의 의견과 개선 필요사항으로는 산학협력의 다양한 아이디어의 제공과 대학의 역할 수행 필요성에 대한 의견이 나타남 • 산학협력 필요 분야로 현장실습 및 산업체 임직원 참여 교육과정 개발, 인턴제 등을 응답함

3.3. 이해관계자 설문조사

1) 이해관계자 설문조사 개요

- 설문조사 대상: 교원, 직원, 학생, 산업체 및 지자체
- 설문조사 방법: 온라인 설문조사 (2022.4.18 ~ 4.22)
- 설문조사 내용
 - 공통문항: 대학의 전반적인 현황 및 인식
 - 교원, 직원: 교육과정 운영 및 학생지원 현황, 인사 및 평가제도 현황
 - 학생: 우리대학의 교육과정 운영, 진로 및 취·창업
 - 산업체 및 지자체, 동문: 산학협력 현황에 대한 의견조사

2) 이해관계자 설문조사 결과

- 이해관계자 설문조사 결과 내부 구성원들의 대학에 대한 전반적인 만족도는 낮은 편이며, 학생의 과반이 대학 이탈을 생각하는 등 대학의 불만족에 대한 의견을 제시하고 있어 이에 대한 원인분석과 개선을 통한 만족도 고취 노력과 함께 지자체 및 기업과 대학의 협업체계 정립이 필요함
- 내부 구성원들은 공통적으로 미래 수요를 대비한 특성화 분야 선정과 지원체계 구축에 많은 노력이 필요하다고 응답했으며, 학생 취업률 제고를 위한 조직 강화와 대학 차원의 관심과 노력이 필요하며, 산학협력의 우수한 성과를 위해 지자체 및 기업과 대학의 협업체계 정립이 필요하다고 응답함

설문대상	설문조사 응답 주요 내용
교원	<ul style="list-style-type: none"> • 교원의 대학에 대한 만족도는 낮은 편이며, 대학의 위치는 강점이나 대학 인지도가 약점이라고 응답함 • 교원은 대학 발전체계 내 특성화 체계의 명확성 및 구체적인 사업 운영에 대한 만족도가 낮으며, 대학 특성화 분야로 사회안정 및 복지(휴먼서비스)를 가장 많이 응답함 • 협성대의 교육과정 운영 및 학생지원 현황 중 교수역량과 학습능력에 대한 지원, 편의 및 복지시설 지원, 취업정보의 신속한 업데이트 및 제공, 산학협력 성과의 주기적 평가 및 개선활동, 행정 지원 강화에 대한 교원의 만족도가 낮으며, 취업지원센터 기능 강화와 대학차원의 지원 기구 신설이 필요하다고 응답함 • 협성대의 복지후생제도 수준에 대한 교원의 만족도가 가장 낮으며, 평가제도에 능력주의 인사시스템 도입이 필요하다고 응답함
직원	<ul style="list-style-type: none"> • 직원은 장애인 접근성을 고려한 교육장비 설치 및 취업정보의 신속한 업데이트 및 제공에 대한 만족도가 낮으며, 학생 취업률 제고를 위해 학과 및 전공별 취업/진로 시스템구축이 필요하다고 응답함 • 직원은 산학협력 성과에 대해 주기적 평가 및 개선 활동, 구성원이 공감하는 의사결정 절차와 방법, 경력개발에 도움이 되는 전환 배치의 작동, 책임 및 직원능력 성취에 따른 적절한 보상 및 승진에 대한 만족도가 가장 낮으며, 평가제도의 개선사항으로 능력주의 인사시스템 도입이 필요하다고 응답함
학생	<ul style="list-style-type: none"> • 학생의 대학에 대한 만족도는 보통으로 응답한 비율이 높으며, 입학 결정 요인은 원하는 학과(전공)임 • 학벌, 통학거리, 대학 주변 문화 환경 등의 이유로 절반에 가까운 인원이 대학중도이탈을 생각한 것으로 나타남 • 학생이 생각하는 특성화 분야로 사회안정 및 복지, 의료바이오융합, IT융합서비스가 있음 • 행정서비스 및 교육시설에 대한 만족도는 학생복지/편의시설이 가장 낮은 것으로 나타남
산업체 및 지자체	<ul style="list-style-type: none"> • 산업체 및 지자체는 대학에서 가장 필요한 것으로 경쟁력 있는 대표학과(전공)의 발굴 및 육성을 제안했으며, 대학 발전을 위해 디지털문화콘텐츠, IT융합서비스, 디자인계열 특화가 필요하다고 응답함 • 협성대와의 산학협력 대상으로 이공대학 및 예술대학이 고려되며, 현재 대학의 산학협력 프로그램은 변화하는 산업환경의 니즈 파악 및 기업의 현실적 문제 해결을 위한 협업 노력이 미흡하다고 응답함 • 산학협력의 우수한 성과를 위해 지자체 및 기업과 대학의 협업체계 정립, 인근 지역 및 기업의 문제 해결을 위한 과제 발굴이 필요하다고 응답하였으며, 학생 현장실습 프로그램, 정부과제 공동제안, 인턴십 프로그램 등은 산업체 및 지자체와의 협력이 가능하다고 응답함

3.4. 구성원 워크숍

1) 구성원 워크숍 개요

- 구성원 워크숍 대상: 교원, 직원
- 방법: 자유토의 (2022. 5.18 ~ 5.19)
- 내용
 - 주제1) 현재 협성대가 당면한 핵심문제 도출하기
 - 주제2) 2026년에 도달할 협성대의 바람직한 모습 상상하기(미래 비전 제시하기)
 - 주제3) 2026년 협성대의 비전 달성을 위한 제도 및 프로그램 제시하기

2) 구성원 워크숍 결과

- 구성원 워크숍 결과, 대학 정체성 확립 및 경쟁력 확보를 위한 특성화 방향 수립 및 교육과정 및 학사제도 개편 등 대학 교육시스템의 전반적인 재구축과 대학 조직운영 시스템의 체계화를 통한 대학 발전 추진 노력이 필요하다고 응답함

주제	주요 내용
(주제1) 현재 협성대가 당면한 핵심문제 도출하기	<ul style="list-style-type: none"> • 교원은 행정시스템 미흡, 거버넌스의 문제, 재정 등을 협성대가 당면한 핵심문제에 대한 키워드로 선정함 • 직원은 인적 인프라 부족, 재정, 공동체 의식 부재, 리더십 부재 등을 당면한 핵심문제에 대한 키워드로 선정함 • 핵심문제에 있어 재정과 행정시스템 미흡, 인적 인프라 부족, 학생 만족도 등이 선정되었고, 외부 자원의 확보와 주인의식 부재, 인력에 대한 투자 부족, 대학 행정 정책 등의 일관성과 연속성 부족, 대학 조직운영의 시스템 체계화 필요, 재학생 만족도 제고 방안 등의 의견을 제시함
(주제2) 2026년에 도달할 협성대의 바람직한 모습 상상하기 (미래 비전 제시하기)	<ul style="list-style-type: none"> • 교원은 특성화 방향 수립, 브랜드 가치 제고, 학생중심의 대학 등을 협성대의 미래발전방향에 대한 키워드로 선정함 • 직원은 재정안정, 특성화 방향 수립, 학생중심의 대학 등을 협성대의 미래발전방향에 대한 키워드로 선정함 • 미래 발전방향으로 지역공헌대학 지향, 대학 정체성 확립, 각 학과의 특성을 살릴 수 있는 대학, 재정지원대학 선정, 교육인프라가 튼튼한 대학, 외부환경에 대응할 수 있는 유연한 교육과정, 학사제도 개편 및 교육서비스 품질 향상 등의 의견을 제시함
(주제3) 2026년 협성대의 비전 달성을 위한 제도 및 프로그램 제시하기	<ul style="list-style-type: none"> • 교원은 교육제도 개선, 지역 연계 프로그램, 학생지원 강화, 평등한 인사제도 및 성과보상제도 등을 협성대의 비전 달성을 위한 프로그램에 대한 키워드로 선정함 • 직원은 재정확보를 위한 프로그램, 특성화 프로그램, 학생중심의 교육과정, 평등한 인사제도 및 성과보상제도 등을 협성대의 비전 달성을 위한 프로그램에 대한 키워드로 선정함 • 비전 달성을 위한 프로그램으로 학생들의 교육프로그램 지원 확대 강화, 교육 물리적 환경 개선, 창업 기회 확대를 위한 학과별 산학협력 강화와 기업연계 프로그램, 외부사업, 연구비 수주를 통한 간접비 확보로 재정의 안정화 도모 등의 의견을 제시함

3.5. 이해관계자 의견수렴 및 구성원 워크숍 종합

- 이해관계자 의견수렴 및 구성원 워크숍 결과, 대학 중장기 발전계획 및 특성화 전략의 일관되고 지속적인 추진 노력과, 대학 재정 확충 및 거버넌스의 리더십 등 대학경영체제 안전성을 위한 노력, 산학협력 활성화를 위한 조직 강화 및 시스템/인프라 구축에 많은 노력 등이 필요하다고 조사됨

영역	주요 요약 및 시사점	종합 시사점
인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 중장기 발전계획 및 특성화 전략의 일관되고 지속적인 추진 노력이 필요함 • 대학 특성화 분야는 예술 계열과 사회복지 계열, 디자인 계열 등을 응답함 • 대학 미래발전 방향으로 지역 연계 강화, 학생복지 확대, 평생교육 등의 방향을 응답함 • 대학 재정 확충 및 거버넌스의 리더십, 구성원 의사소통 강화 등 대학 경영체제의 안정성을 위한 노력이 필요함 • 학생은 대학 이미지와 인프라 부족이 약점으로, 정부재정 지원사업 탈락을 위협요인으로, 미래발전 방향으로는 취업 유망대학, 교육과정 개선 및 다양한 교양 교과목 개설, 학생복지 및 지원 개선을 개선사항으로 응답함 • 대학 중장기 발전계획 및 특성화 전략의 실행을 위한 제도 및 규정의 개선이 필요함 • 구성원의 의견수렴을 통한 대학 특성화 전략 분야 선정 및 선택과 집중을 통한 지원 노력이 필요함 • 종합대학으로서의 특색보다는 종합대학으로서의 발전에 대한 노력이 필요함 • 법인사회 및 동문사회를 신학회가 주도하고 있어 타 학과 참여가 부족함 • 신입교원 임용 시 지나치게 종교적 특성을 강요하는 조항으로 우수한 인재 영입에 어려움이 있음 • 재정 확충을 위한 재정지원 사업 및 지자체, 산업체 상임 참여에 적극적인 노력이 필요함 • 산학협력 활성화를 위한 조직 강화 및 시스템/인프라 구축에 많은 노력이 필요함 • 산업체는 협성대의 발전 방향으로 지역상생 대학, 인재 육성 대학 등의 의견과 개선 필요사항으로는 산학협력에 대한 다양한 아이디어의 제공과 대학의 역할 수행 필요성에 대한 의견을 제시함 • 산학협력 필요분야로 현장실습 및 산업체 임직원 참여 교육과정 개발, 인턴제 등을 응답함 	<ul style="list-style-type: none"> 대학 중장기 발전계획 및 특성화 전략의 일관되고 지속적인 추진 노력이 필요함 대학 재정 확충 및 거버넌스의 리더십 등 대학경영체제의 안정성을 위한 노력이 필요함 산학협력 활성화를 위한 조직 강화 및 시스템/인프라 구축에 많은 노력이 필요함
설문조사	<ul style="list-style-type: none"> • 교원·직원·학생 모두 대학에 대한 전반적인 만족도가 낮은 편이며, 강점은 대학의 위치, 현 수준에서 대학인지도 수준이 가장 낮은 것으로 응답함 • 대학 발전체계 내 특성화 체계의 명확성 및 구체적인 사업 운영을 가장 낮다고 응답하였고, 대학 특성화 분야로 사회안정 및 복지(휴먼서비스)를 가장 높게 응답하였으며, 학생은 특성화 분야로 사회안정 및 복지(휴먼서비스), 의료바이오융합, IT융합서비스로 응답함 • 학생 취업을 제고를 위해 교원은 취업지원센터 기능 강화와 대학차원의 지원 기구 신설, 직원은 학과 및 전공별 취업/진로 시스템구축으로 응답함 • 교원 평가제도에 능력주의 인사시스템 도입과 비정년 교원의 승진제도 확대를 도입, 직원은 책임 및 직능능력 성취에 따른 적절한 보상 및 승진을 개선사항으로 응답함 • 학생은 졸업 후 진로는 취업이 가장 많았고, 창업 관련 정보 및 동아리 활동 지원에 대한 불만이 많았으며, 대학수업 외 활동으로는 자격시험, 외국어공부, 전공 교육 외 심화교육 등의 순으로 응답함 • 산학협력의 우수한 성과를 위해 지자체 및 기업과 대학의 협업체계 정립, 인근 지역 및 기업의 문제해결을 위한 과제 발굴이 필요하며, 학생 현장실습 프로그램, 정부과제 공동제안, 인턴십 프로그램 등은 산업체 및 지자체와 협력이 가능함 	<ul style="list-style-type: none"> 학생 취업을 제고를 위한 조직 강화와 대학 차원의 관심과 노력이 필요함 교원 및 직원 평가시스템의 개선 및 인센티브 체계의 개선이 필요함 창업 교육 및 창업 동아리 활동 지원을 위한 창업지원 체계 구축에 노력이 필요함
구성원 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심문제에 대한 키워드로 재정, 행정시스템 미흡, 학생 만족도, 인적 인프라 부족 등을 선정하였으며, 미래발전방향에 대한 키워드로 특성화 방향 수립, 재정안정, 학생중심의 대학 등을 선정하고, 비전 달성을 위한 프로그램에 대한 키워드로 교육제도 개선, 재정 확보를 위한 프로그램, 평등한 인사제도 및 성과보상제도 등을 선정함 • 학생 중심의 대학을 위해 유연한 교육과정 및 학사제도 개편이 필요하다고 응답하였으며, 대학 정체성 확립 및 대학 경쟁력을 위한 특성화 방향 수립이 필요하다고 응답함 	<ul style="list-style-type: none"> 학생 복지 시설 및 편의시설의 개선이 필요함

4. 우수사례 분석

4.1. 우수사례 분석 방법론

- 우리 대학은 영역별 우수사례 분석을 통해 우리 대학에 적용 가능하고 벤치마킹할 수 있는 요소를 찾아 중장기 발전계획 및 대학 특성화 전략계획 수립을 위한 방향성을 도출하기 위해 우수사례 분석을 수행함

중장기 발전계획 우수사례 분석	학사제도 우수사례 분석	교육과정 우수사례 분석	산학협력 우수사례 분석	학생지원 우수사례 분석
 <ul style="list-style-type: none"> • 중장기 발전계획 	 <ul style="list-style-type: none"> • 평생교육 우수사례 <ul style="list-style-type: none"> - 비학위과정 - 미래융합대학 - 특성화고졸 재직자 대상 융합과정 • 유연한 학사제도 우수사례 <ul style="list-style-type: none"> - 집중이수제 - 유연학기제 - 전공트랙제 - 나노디그리과정 • 대학혁신지원사업 우수사례 • 글로벌 캠퍼스 혁신사례 • 기숙대학 우수사례 	 <ul style="list-style-type: none"> • AEC+ 사업 우수사례 • 해외 교육과정 우수사례 • 산학협력 교육 우수사례 <ul style="list-style-type: none"> - LINC+ 사회맞춤형학과 - 현장중심 교육과정 	 <ul style="list-style-type: none"> • 산학협력 제도 및 프로그램 우수사례 • 산학협력 활동 우수사례 <ul style="list-style-type: none"> - 지역사회 연계 - 글로벌 현장학습 • 해외 산학협력 우수사례 	 <ul style="list-style-type: none"> • 학생 학습역량 지원 우수사례 • 교수학습모형 우수사례 • 진로·심리상담 지원 우수사례 • 취·창업 지원 우수사례 • 원격강의 운영 우수사례

4.2. 중장기 발전계획 우수사례 분석

- 대학 중장기 발전계획 우수사례를 분석하여 타 대학 중장기 발전계획 비전체계의 특징, 전략 및 전략과제의 키워드 등의 방향을 파악함
- 타 대학에서는 사회변화를 반영한 ESG, 평생교육, 연구생태계 등의 전략을 추진함
- 타 대학은 창학이념, 인재상에 맞는 다양한 교육과정 및 프로그램을 운영함

우수사례 분석 방향	우수사례 분석 주요 내용
대학 중장기 발전계획 비전체계	<ul style="list-style-type: none"> • 한양대학교: 3대 가치를 미션으로 선정하고, 비전 달성을 위한 선순환 구조를 구축하였으며 사회변화를 반영한 ESG, 평생교육, 연구생태계 등의 전략을 추진함 • 기톨릭대학교: 비전을 달성하기 위해 건학이념, 인재상에 맞는 다양한 교육과정 및 프로그램을 추진하며 미래사회 변화에 대응하여 성장 동력분야에 대해 연구 및 교육을 확대하고자 함 • 동국대학교: 발전목표를 명확히 설정하여 국내 Top 5를 제시했으며 이를 위해 5대 영역에 전략목표를 설정하였으며 특히 건학이념인 불교적 영역을 하나의 전략으로 수립하여 대학의 정체성을 명확히 함 • 한동대학교: 한동대는 전략을 3개로 구분하고 중장기 발전의 영역을 설정해 영역과 전략의 연계를 고려한 과제 도출이 특징적임

4.3. 학사제도 우수사례 분석

- 대학 학사제도 우수사례를 분석하여 각 대학의 평생교육, 유연한 학사제도, 대학혁신 지원사업, 글로벌 캠퍼스, 기숙대학 등의 운영 방향을 파악함
- 타 대학은 생애주기별 맞춤형 평생직업교육과정을 개발·운영함
- 타 대학은 평생교육체제 선도대학 운영을 목표로 맞춤형 학사지원제도 정착, 학기제 개선 및 수업연한 철폐 등을 실시하고 있음

우수사례 분석 방향	우수사례 분석 주요 내용
평생교육 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 목포과학대, 충청대: 산업수요에 따른 학과 구조조정, 성인학습자를 위한 학사운영체제 개편 및 교육 기반시설 확충 등을 통해 평생직업교육체제로 전환이 필요함에 따라 생애주기별 맞춤형 평생직업교육과정을 개발·운영함 • 서울과학기술대: 서울과학기술대의 ‘미래융합대학’은 2025년 평생교육체제 선도대학 운영을 목표로 하고 있으며, 이를 위해 맞춤형 학사지원제도의 정착, 학기제 개선 및 수업연한 철폐, 등록금 경감제 도입 등을 실시함 • 홍익대학교: 홍익대 디자인경영융합학부는 ‘Connect, Convergence, Leadership’을 학부의 3대 목표로 정하고 이론과 실무 경험 간의 연결을 통해 재직자 전문가로서의 역량과 인문학적 소양을 강화하는 데에 초점을 맞추어 운영함
유연한 학사제도 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 한성대학교: 최대 9학점까지 2학기 교과과정을 여름방학과 2학기로 나누어 수강할 수 있도록 하는 ‘상상더하기’ 학사제도를 운영하며, 전공 및 교양 교육과정 외 아닌 원하는 주제와 방법의 교육과정으로 나만의 학기를 설계할 수 있는 ‘내가그린학기’ 학사제도를 새로 도입함 • 경상대학교: 항공우주공학전공 내에 한국항공우주산업(주)와 협력으로 ‘KAI트랙’ 과 성동조선해양주와 협력으로 ‘성동조선해양트랙’을 운영하여 기업 지향적인 전문인력 양성 및 취업 혜택을 제공함 • 건양대학교: 나노디그리과정을 구분하여 운영하고 있으며, 교양 특성화, 과학기초, 외국어, 웰다잉 분야인 Bri-Degree 교육과정과 선택전공, 융합형, 산학연계형, 연구지원형 분야인 KM-Degree 교육과정을 운영함
대학혁신 지원사업 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • C대학교: 교양, 전공, 비교과의 비율을 학년별로 구성하고, 학생 생애주기에 따라 중점 교육과정 운영 주체를 달리하여 학생 생애주기별 교육과정 운영체계를 구축함 • D대학교: 교과목의 집합체를 모듈로 구성하여 모듈형 교육과정 운영을 통해 환경변화 및 수요자 니즈에 유연하게 대처할 수 있도록 하며, 학과 벽을 넘는 학제 간 융복합 교육을 실현하고자 함 • D대학교: 유연한 학사구조 운영을 위해 유연학기제를 도입하였고, 학제 간 융합전공의 안정적 운영을 위하여 Bridge Term에 집중이수 체계를 구축하여 융합교육을 지원함
글로벌 캠퍼스 혁신사례	<ul style="list-style-type: none"> • 베니스 국제대학교(VIU*): 17개 대학 컨소시엄의 공동캠퍼스 형태로 교육을 운영하며 학제를 뛰어넘는 새로운 주제별 프로그램 및 연구분야에 대해 교육을 운영함 • 미네르바 스쿨: 캠퍼스가 없는 대학으로 세계 7개 도시를 돌아가며 생활하고, 현지의 문화와 산업을 배우며 실시간 라이브 강의를 통해 쌍방향 소통으로 교육을 운영함 • 라쓰메이칸 아시아 태평양 대학(APU*): 교수진과 학생의 절반을 외국인으로 구성하여 국제 캠퍼스 환경을 구현하고, 교육 및 교육지원을 일본어·영어 두가지 언어로 제공하여 교수진과 학생의 학교 적응력을 높임
기숙대학 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 한양대 ERICA: 한양대 ERICA의 기숙대학(Residential College)은 기존의 기숙사와는 달리 생활과 교육의 일체 공간과 프로그램을 융합한 차별화된 교육 시스템을 추구함

4.4. 교육과정 우수사례 분석

- 대학 교육과정 우수사례를 분석하여 각 대학의 ACE+ 사업, 해외 교육과정, 산학협력 교육의 방향을 파악함
- 타 대학은 교과-비교과의 연계와 체계적 지원 시스템을 통해 교육과정이 원활히 운영될 수 있도록 하며, 지속적·체계적 질관리를 통해 성과를 공유하고 확산함
- 타 대학은 지역사회와 대학의 협력 및 협업을 통한 경제사회적 시너지를 창출하고자 LINC+ 사업을 추진하며, 산업연계 문제 해결형 캡스톤디자인을 통해 현장중심, 수요기반의 인력을 양성하고자 함

우수사례 분석 방향	우수사례 분석 주요 내용
AEC+ 사업 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 서강대, 성균관대: 교과-비교과의 연계 및 체계적 지원 시스템을 통해 교육과정의 운영을 돕고 지속적·체계적 질관리를 통한 성과 공유 및 확산함 • 서울시립대, 순천대: 사회수요 반영, 학생의 주도적 참여 등을 통한 교육과정 개발을 통해 유연한 전공제도를 추구하며 교수자와 학습자, 학습자 간의 상호작용을 통해 자기주도학습이 가능한 환경을 조성함 • 대구가톨릭대, 서울여자대: 전 학년에 걸쳐 학습 주기별로 학습이 가능한 교육과정 및 프로그램을 편성하고, 전공 진입지도의 체계화를 통해 수요자 중심의 교육과 다양한 교수법 활용을 추구함
해외 교육과정 혁신사례	<ul style="list-style-type: none"> • 하버드대학교: 시대의 변화에 따라 삶의 단위로서 교육과정을 재편성, 교양교육의 패러다임을 전환하였으며 교수방법 및 참여방식의 다각화를 통해 교육과정 운영의 효율성을 제고함 • 애머스트 칼리지: 완전한 개방형 교육과정과 근접한 대학과의 컨소시엄으로 커리큘럼 공유를 통해 학생들의 선택권을 최대화하여, 생각하는 인재를 육성하기 위한 교육을 운영함 • 브라운대학교: 개방형 교육과정 운영을 통해 학생이 설계하고 책임을 지는 선택권 및 자율성을 최대로 부여하고 단순 지식 습득이 아닌 개인 및 지적 발달의 과정으로서 교육을 인식함 • 올린공과대학교: 프로젝트 중심 교육을 시행하는 소규모 학부대학으로 학생이 직접 전공·교육과정을 설계 가능하도록 학사를 운영함
산학협력 교육 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 가천대학교: 4차 산업혁명 수요에 대응하는 소프트웨어 기반 사회맞춤형 창의 융합인재 양성을 목적으로 4개 사회 맞춤형 분야에서 산학협력 친화적 교육과정, 수요자 중심 산학협력 모델을 정립하여 확산하고자 함 • 오산대학교, 연성대학교: 사회맞춤형학과 개설을 통해 기업과 상생하는 협력체계에 기반한 현장중심 교과목, 비교과목을 구성 및 운영하여 취업까지 연계될 수 있도록 다양한 경력개발 및 취업지원을 운영함 • 한양대학교 ERICA: 지역사회와 대학의 협력 및 협업을 통한 경제사회적 시너지를 창출하고자 LINC+ 사업을 추진하며, 산업연계 문제 해결형 캡스톤디자인을 통해 현장중심, 수요기반의 인력을 양성하고자 함 • 경희대학교, 아주자동차 대학교: 산업체와의 현장실습 프로그램 연계 및 운영을 통해 실제 현장을 경험해 볼 수 있도록 지원하며 실제 취업까지 연결될 수 있도록 단계별 지원체계를 구축함 • 건국대학교, 성균관대학교: 건국대는 산학협력중점교수 중 현장실습 관련 교수가 가장 많으며 성균관대는 마일리지제, 융합팀 현장실습, 톨게이트 시스템 등 다각화된 프로그램을 지원함

4.5. 산학협력 우수사례 분석

- 산학협력 우수사례를 분석하여 각 대학의 산학협력 제도 및 프로그램, 산학협력 활동 등의 운영 방향을 파악함
- 타 대학은 인센티브 제도를 통해 학교 전 계열에 산학협력 분위기를 조성 및 제한적인 성과분야의 성과확대를 유도하여 구성원의 잠재적 역량을 이끌어내는 산학협력친화형 인사제도로 개편함
- 타 대학은 입학 때부터 글로벌 현장학습에 대한 홍보와 단계별 운영으로 글로벌 현장학습을 활성화하였고, 대학차원의 적극적 지원 및 발굴, 사후관리를 통해 지속적으로 유지될 수 있도록 관리함

우수사례 분석 방향	우수사례 분석 주요 내용
산학협력 제도 및 프로그램 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 선문대학교: 인센티브 제도를 통해 학교 전 계열에 산학협력 분위기를 조성 및 제한적인 성과분야의 성과확대를 유도하여 구성원의 잠재적 역량을 이끌어내는 산학협력친화형 인사제도로 개편함 • 대구한의대학교: 지역의 신성장산업과 연계한 K-뷰티 글로벌 해외프로그램 운영, 대학 전체의 산학연계 및 융복합 교육을 통해 산학협력활동을 활성화함 • 라쓰메이칸 아시아 태평양 대학(APU*): 교수진과 학생의 절반을 외국인으로 구성하여 국제 캠퍼스 환경을 구현하고, 교육 및 교육지원을 일본어·영어 두가지 언어로 제공하여 교수진과 학생의 학교 적응력을 높임
산학협력 활동 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 한양대학교 ERICA: 지역협업센터(RCC)를 운영해 지자체와 유관기관, 지역기업 간 긴밀한 협업을 구축하였으며 안산시의 영세기업을 위한 지원 활동 등을 통해 지역사회 공헌을 달성함 • 제주대학교: 제주대의 청년마라톤캠프는 마을공동체와의 협업을 학생이 주도해 우수한 성과를 이끌어 낸 사례로, 학교의 지역사회 공헌, 학교이미지 개선, 학생만족도 제고에 기여한 프로그램임 • 대전대학교: 산학협력을 넘어 산학혁신으로 나아가기 위해서 대학 내 기업지원센터, 현장실습지원센터, 창업교육센터, 지역협력비즈센터, ICC, 공용장비 운영센터와 함께 기업-대학을 잇는 삼방향 리빙랩 플랫폼을 구축함 • 원광보건대학교: 학생 전주기적 어학역량 지원체계인 글로벌 프로그램을 통해 글로벌 역량과 취업역량을 고루 갖추 수 있도록 하고 글로벌 현장학습, 해외인턴십, 해외취업으로 연계될 수 있도록 체계적으로 지원함 • 영진전문대학교, 계명문화대학교: 입학 때부터 글로벌 현장학습에 대한 홍보와 단계별 운영으로 글로벌 현장학습을 활성화하였고, 대학차원의 적극적 지원 및 발굴, 사후관리를 통해 지속적으로 유지될 수 있도록 관리함
해외 산학협력 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 핀란드 Alto 대학: 핀란드는 Alto 대학을 중심으로 창업관련 교육 시스템을 구축하여 Alto Small Business Center를 설립하고 정부-대학-기업 간의 유기적 활동을 기반으로 유럽 최고의 창업생태계를 구축함 • 애리조나 주립대학(ASU): 최근 3년간 US News & World Report가 선정한 혁신대학 1위로 혁신적인 기업과의 협약, 창업 중심의 교육과정 재편성, 타 대학과의 컨소시엄을 통한 아이디어 창출 및 사례공유 등을 통해 산학협력을 활성화함

4.6. 학생지원 우수사례 분석

- 학생지원 우수사례를 분석하여 각 대학의 학생 학습역량 지원, 교수학습모형, 진로·심리상담 지원, 취·창업 지원 등의 방향을 파악함
- 타 대학은 계열별, 전공별, 교과별 특성을 고려하여 공통과 전공 ERICA IC-PBL의 교육모델을 구축하였으며, 졸업인증제 내에 포함시켜 학생들의 역량개발을 지원함
- 타 대학은 교수학습 모형을 기반으로 다양한 매체를 활용하여 수업을 운영하며, 즉각적 평가 혹은 다중 평가를 통해 효율적 교수학습이 될 수 있도록 환류하여 개선함
- 타 대학은 상담대상별, 유형별로 프로그램을 다양하게 구성하였고, 점수·프로그램 수료·활동비·상금·교원업적평가 반영 등 다양한 동기부여 및 인센티브를 통해 프로그램 활성화를 유도함
- 타 대학은 진로 분야, 유형별로 필요한 취·창업 지원 프로그램을 설계하고 학생 생애 주기별로 배치하여 단계적으로 취·창업 역량을 증진할 수 있도록 운영함

우수사례 분석 방향	우수사례 분석 주요 내용
학생 학습역량 지원 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 건양대학교: FLOW 프로세스별 체계적 프로그램 구성 및 운영과 학생 특성 맞춤형 학습지원을 통해 통합 학습역량을 제고하고자 함 • 한양대학교: 산업체, 지역사회, 학교가 상호연계 되어있는 IC-PBL 과정과 학습역량지원 프로그램을 활용하여 비교과 프로그램을 운영, 대학 교수자의 교수역량을 진단 및 강화하여 강의 품질을 개선하고, 양질의 대학교육을 확보하기 위하여 제공되는 프로그램으로서 Faculty College, 교수역량강화, 교수 역량 진단 등 3영역으로 구분되어 운영함 • 한양대학교 ERICA: 계열별, 전공별, 교과별 특성을 고려하여 공통과 전공 ERICA IC-PBL의 교육모델을 구축하였으며, 졸업인증제 내에 포함시켜 학생들의 역량개발을 지원함 • 한국산업기술대학교: 한국산업기술대만의 특성화된 학과별 트리즈(TRIZ) 교육과정 및 인증제도를 만들어 학생들에게 1레벨, 2레벨에 준하는 자격을 부여하며, 총장명의 자체 트리즈(TRIZ) 인증서를 수여함 • 동의과학대학교: 교수학습 개발센터는 교내 여러 부서들과 협력체계를 구축하고 있으며, 프로그램-센터-대학 단위의 체계적인 환류체계를 구축함
교수학습모형 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 동의과학대학교: 에듀테크기반 자기구조화 교수학습모형을 통해 현장적응력을 강화함 • 조선간호대학교: 수요자 의견을 반영한 VR시뮬레이션 콘텐츠를 활용하는 교수학습법을 개발함 • 대림대학교: 자기주도적 적응수행을 위한 SHIFT 수업모델을 개발함 • 울산과학대학교: 울산과학대는 교구제작을 통한 수업을 통해 전공능력 향상 및 문제 해결능력 역량을 향상 시킬 수 있는 교수학습법을 개발함 • 계원예술대학교: 애자일 전략과 온택트 및 에듀테크를 활용한 교수학습모형 개발을 통해 실시간 쌍방향 교육을 진행함 • 마산대학교: 학습지원 내 인재상과 연계한 비교과 프로그램을 구성하여 진행함 • 대동대학교, 한양여자대학교: 교수학습 모형을 기반으로 다양한 매체를 활용하여 수업을 운영하며, 즉각적 평가 혹은 다중평가를 통해 효율적 교수학습이 될 수 있도록 환류하여 개선함 • 울산대학교: 체계적인 센터운영을 위해 중장기 발전계획과 연계된 CTL의 발전계획을 수립함

우수사례 분석 방향	우수사례 분석 주요 내용
	<ul style="list-style-type: none"> • 명지전문대학교: 스마트 학습, 마이크로 러닝, 액션러닝, 성찰학습, 팀기반학습을 포함한 SMART 교수학습모형을 설계함 • 경북대학교, 한국영상대학교: 프로젝트기반으로 이론보다는 실무에 가까운 수업을 할 수 있도록 교수학습모형을 설계 및 운영하여 학생의 역량을 제고하고자 함 • 부산과학기술대학교, 신구대학교: 역량을 강화하기 위한 다양한 교수학습방법 중 TBL과 모의수업방법을 활용하였으며, 사전보다 사후에 관련 역량수준이 모두 증가함 • 동주대학교, 부천대학교: Bottom up 교수학습 모형, 관찰자시점 편집 활용 모형 등 창의융합기반 학습을 통해 학생들의 역량을 제고하고자 함
진로·심리 상담 지원 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 인천재능대학교: EWE 시스템에 기반하여 모든 진로·심리상담 프로그램을 운영하고, 중도탈락예방자, 재학생, 졸업생, 교직원 등 타겟을 다양화하여 유형별 프로그램을 운영함 • 계명대학교: 상담 대상별, 유형별로 프로그램을 다양하게 구성하였고, 점수·프로그램 수료·활동비·상급·교원업적평가 반영 등 다양한 동기부여 및 인센티브를 통해 프로그램 활성화를 유도함 • 한양대학교: 한양행복드림상담센터는 교내외 협력연계를 통한 한양안전망을 구축하였으며, 재학생들의 심리적 위기에 대한 조기발견 및 신속한 대처를 다각적으로 지원함
취·창업 지원 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 대전대학교: 성공적인 창업자 양성을 위해 총 3단계로 창업교육 및 사업화 플랫폼을 구성하였으며, 실질적 지원이 될 수 있도록 단계적으로 운영 및 관리함 • 원광보건대학교: 진로 분야, 유형별로 필요한 취·창업 지원 프로그램을 설계하고 학생생애주기별로 배치하여 단계적으로 취·창업 역량을 증진할 수 있도록 운영함 • 가천대학교: 가천 멘토클럽' 과 'G클래스 300' 을 통해 취·창업 지원을 위한 인적자원 풀을 구축하여 학생의 진로설정 및 취업의지 고취, 취업처의 질을 높이고 있음 • 부산과학기술대학교: MBA 코스 방식의 창업교육 확대, 창업동아리 활성화, 창업관련 유관기관과의 협업 및 유대강화로 창업에 대한 정보 공유와 학생 창업지도를 통해 청년실업 해소에 기여하고자 함 • 백석문화대학교: 해외산업체 취업약정형 교육프로그램을 운영하여 비교과를 통한 재학생의 어학능력을 제고하였으며 해외 현장실습을 확대하여 학생들의 해외 취업을 장려하고 있음 • 이화여자대학교: 기업의 사회공헌을 위한 새로운 모델을 개발하기 위해 산학협력에 기반을 둔 연구(ESTAR)를 실시하며, 연구의 일환으로 자폐인의 재능재활을 목표로 하는 디자인스쿨을 운영함 • 호산대학교: 대학 입주기업과의 공동 연구를 통한 네일아트 재료 개발 및 뷰티 분야 학생 창업을 유도함
원격강의 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> • 금오공과대학교: 원격수업에 대한 주요 이슈를 교수연구모임을 통해 공유하며, 우수 모델 및 강의 사례를 반영한 Teaching KIT를 제공하여 비대면 강의 질제고에 기여함 • 조선대학교, 포항공과대학교: 대면 강의가 불가피한 실험 및 실습교과목에 대하여 실험키트를 가정으로 배송하여 실험을 진행할 수 있도록 학생들에게 지원함

4.7. 우수사례 분석 종합

- 대학 경쟁력을 확보하기 위한 우리 대학만의 특화전략, 전문인력 확보, 학생 생애주기별 지원체계, 지역·산학협력 활성화, 질 관리를 통한 지속적 개선 등이 필요함

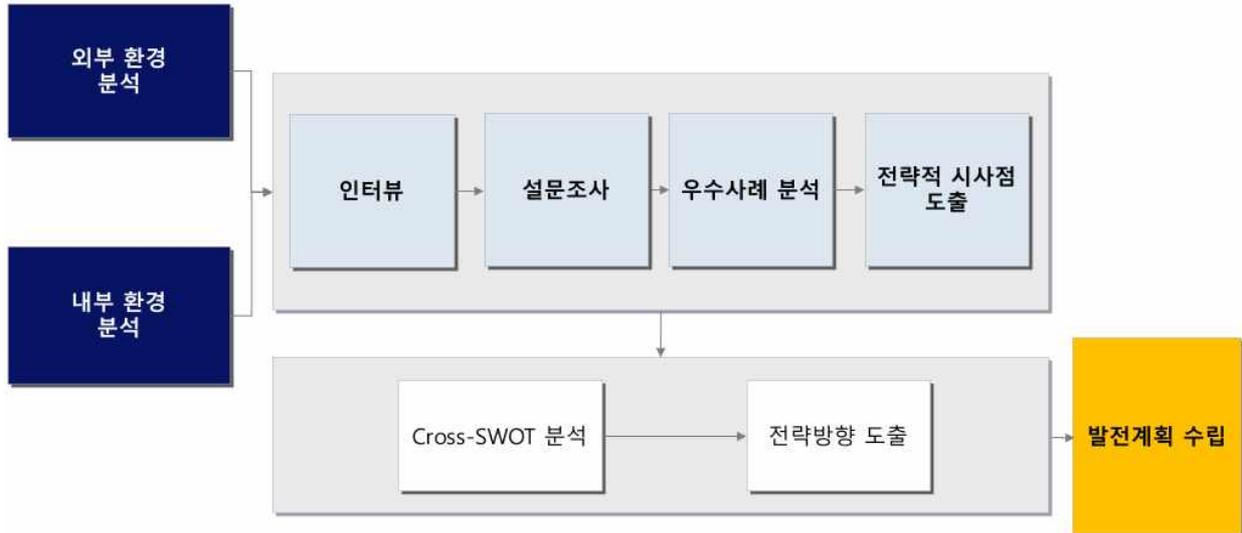
영역	주요 요약 및 시사점
대학 발전 계획	<ul style="list-style-type: none"> · 사회변화를 반영한 ESG, 평생교육, 연구생태계 등의 전략을 추진함 · 우수교원 육성, 교육·연구 등 모든 분야에서 융복합 방향을 추구하고 있음 · 건학이념, 인재상에 맞는 다양한 교육과정 및 프로그램을 운영함 · 미래사회 변화에 대응하여 성장동력분야에 대하여 연구를 확대, 신설 및 주력 분야학부 편제 등을 추진하고 있음 · 지역사회 협력을 하나의 발전분야로 제시하여 발전 및 공생에 대한 역할을 수행하고자 함
학사 제도	<ul style="list-style-type: none"> · 산업수요에 따른 학과 구조조정, 성인학습자를 위한 학사운영 체제 개편 및 교육 기반 시설 확충이 필요함 · 성인학습자를 위해 모듈식 학위·비학위 통합교육과정 운영과 성인학습자의 진·출입이 가능하도록 학위과정의 기간을 단축 운영함 · 해외대학은 학과별, 계열별, 대학별 더 나아가 국가 간의 벽을 허물어 학생 관심사 중심의 연구분야 및 프로그램으로 구성하고 있음 · 생애주기에 따라 운영 주제를 달리하는 학생 생애주기별 교육과정 운영 체계를 구축함 · 집중이수제, 유연학기제, 마이크로 모듈, 학문 간 융합 등 유연한 학사구조 및 제도 운영
교육 과정	<ul style="list-style-type: none"> · 자기설계 로드맵 구성을 통해 교양, 전공, 비교과과정에서 학생이 주체가 되도록 함 · 인성교육 체계화를 위해 전담 기관을 두어 모델별 인성교육을 실시하거나, 1~4학년 학습 주기별로 교육과정을 구성함 · 캡스톤디자인을 통하여 주제에 대한 재구성, 공감화, 사고확장을 배양하며, 현장에서 요구하는 적극적 인재를 양성하도록 함 · 전공 교육과정 질 관리 체계 구축 또는 전공융합교육 운영체계를 구축하여 전공교육을 운영함 · 학문 간, 학과 간, 대학 간 교육과정의 벽을 없애고 개방 및 융합을 시도하여 학생의 학습선택권 확대 및 융합교육혁신을 주도함 · PBL, 서비스러닝, 기업요구형, 인턴십, 캡스톤디자인 등을 진행하여 인재 미스매치를 최소화 함 · 산중교수 중 현장실습 관련 교수의 비율을 높여 학생들의 실무능력 향상에 초점을 맞춰 운영함
산학 협력	<ul style="list-style-type: none"> · 산학협력 성과를 통한 승진, 승급, 재임용이 되도록 제도 변경, 트랙 총점제를 통한 교원 업적평가를 통한 산학협력 의무화 시행함 · 지역의 신성장산업과 대학 산학연계 및 융복합교육을 연계하여 산학협력활동을 활성화함 · 타 대학과의 컨소시엄을 구성하여 창업중심의 교과목을 재편성하고 성공사례를 공유함 · 지역기업, 지역사회, 대학의 네트워크(리빙랩 플랫폼) 구축을 통해 지역사회 연계를 공고히 함 · 산업연계 문제해결형 캡스톤 디자인을 통해 지역사회와 대학의 협업을 통한 경제사회적 시너지를 창출함 · 대학 간의 협력, 스타트업이 입주할 수 있는 공유 오피스 등을 통해 대학 내의 산학협력 기반을 마련하고 정부-대학-기업을 연계함
학생 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 학생 맞춤형 학습지원 프로그램을 운영하기 위해 데이터에 기반한 분석을 통하여 단계별 맞춤형 지원을 운영함 · 우수 교수학습센터의 경우 구성인력의 전문성, 체계적 관리 및 추진체계, 분야별 다양한 프로그램 운영, PDCA를 통한 지속적 질 관리를 통해 학생 학습역량을 지원함 · 교수·학습 혁신 대회 우수사례의 경우 MBL, PBL, TBL, CBL 등 다양한 학습방법을 통해 강의 중심의 교육과정이 아닌 학습자 중심의 교육과정 운영을 통해 학습자의 역량을 제고하고자 함 · 우수상담기관의 경우, 구성인력의 전문성, 시스템에 기반한 전주기적 학생지원, 대상별/유형별 프로그램 운영 학생상담을 지원함 · 단계별 취창업로드맵을 통해 학생의 생애 주기에 따라 적절한 지원을 운영하고, 취창업 네트워크 구축을 통해 진로설정 및 취업의지 고취, 취업자의 질 제고를 지향함 · 원격강의에 대한 질 제고를 위하여 교수연구모임을 개설하여 우수모델 및 강의 사례를 공유함 · 대면강의가 불가피한 경우 집중보강기간을 운영하여 보완하거나 실습수업일 경우 실형 기드를 가정으로 배송하여 진행함

종합 시사점
교양교육 체계구축 및 지원을 통해 사회에서 요구하는 인성역량 함양이 필요함
트랙제, 융복합 교육과정을 통해 학제 간의 벽을 허물고 창의적 인재양성 육성이 필요함
적극적인 성인학습자를 위한 다양한 교육체계 및 학습자 위주의 대학운영체제 개편이 시급함
다양한 교수학습방법을 통해 학습자 중심의 교육과정 운영이 필요함
필수과목 비지정, 자기설계 전공 등을 통해 학생 학습선택권 확대가 필요함
사회맞춤형학과, 산업연계, 산학협력 플랫폼 구성 등을 통한 산학협력 혁신이 필요함
산업체 경력 교원 또는 산학협력중점교수 채용을 통해 산학협력 강화가 필요함
모든 교수가 산학협력 활동을 통해 성과를 창출 할 수 있도록 제도 개선이 필요함
진로·심리, 취·창업, 학습역량 관련 부서에 전문인력 확보를 통한 전문성 강화가 필요함
데이터기반 체계적 관리를 통하여 학습 생애에 맞춤형 학습 지원체계 구축이 필요함
역량, 진로심리 상담, 취·창업 지원 부문을 학생중심 통합관리 및 지원체계 개선이 필요함

5. 전략적 시사점 도출

5.1. 전략적 시사점 도출 방법론

- 대내·외 환경분석, 이해관계자 의견수렴, 우수사례 분석 등 대학경쟁력 분석 주요 이슈를 기반으로 시사점을 도출하고 이에 대한 Cross-SWOT분석을 통해 전략방향을 도출함



5.2. SWOT 분석 및 전략 도출

1) 강점 및 약점요인

- 내부역량 분석을 통한 강점 및 약점요인 도출 결과, 미래사회 수요에 대응하기 위한 발전계획, 성과관리 체계, 교육과정 개편, 학사제도의 유연성 강화, 대학 교육 시스템/인프라 강화 등을 위한 노력이 필요함

강점(S)		→	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 내·외부 평가 및 진단을 반영하여 중장기 발전계획의 재조정 필요 • 산학협력 활성화, 외부 재정지원사업 등을 통한 재정적 성장 동력 확보 필요 • 수직적/수평적 특성화 재정비를 통한 교육과정 개편 및 경쟁력 제고 필요 • 융·복합, 트랙 등의 확대 적용을 통하여 학문단위와 학사제도의 유연성을 높이고, 수요자 중심 교육과정 전개 필요 • 지역사회 협력 및 상생을 위한 새로운 교육 시스템 및 협력 체계 강화 필요 • 대학 각 사업의 성과관리/환류 체계의 재정비 및 종합 관리주체의 명확화 필요 • 효율적 대학 운영 및 조직관리, 대학 발전 실행을 위한 조직 체계 재정비 및 소통 활성화 필요
S1	수도권에 위치하여 입학지원 확보 및 지역적 산학협력 인프라가 풍부함		
S2	화성시의 도시재생, 스마트시티 추진으로 사업기회가 많음		
S3	화성시의 급격한 인구유입으로 휴먼서비스 분야 사업 연계 요구 증가		
S4	경기도 및 화성시의 평생학습 플랫폼 강화 추진		
S5	화성시 인근 산업단지의 수출 중심 제조업이 많아 산학협력이 가능		
S6	화성시 인근 제약의료 분야 산업단지가 가장 많이 집중되어 있음		
S7	소규모 대학으로 변화와 혁신에 유리(학과구성이 다양한 종합대학으로 융복합이 가능)		
S8	다양한 재정지원 사업 역량 보유(대학혁신지원사업, BI운영사업, IPP, 화성시 등)		
약점(W)			
W1	3주기 기본역량진단 미 선정으로 혁신 재정확보 불안정과 재정적 투자 여력 부족		
W2	대학 리더십 부족 및 사업추진 의지 일관성 결여		
W3	특성화 역량을 기반한 학문단위/학사제도 유연성 취약		
W4	종합대학으로서 발전 방향보다는 종합대학의 특색 유지		
W5	주변 산업단지와 연계 노력 부족		
W6	대학의 사업추진 시스템 취약(Control Tower 조직 취약)		
W7	구성원 간의 합의 등 소통문화가 미흡		
W8	성과분석, 환류 체계 및 종합관리 체계 미흡		
W9	대학 동문 및 법인이사회가 특정학과(신학과) 위주로 편중되어 대학 전체의 발전에 저해 요소		

2) 기회 및 위협요인

- 외부환경 분석을 통한 기회와 위협요인 도출 결과, 미래사회 및 지역사회 수요에 대응하기 위한 학문단위 개편, 특성화된 교육과정 개발, 융복합 개편 확대, 평생교육 체제 및 취·창업 지원시스템 강화 노력이 필요함

기회(O)	
O1	제4차 산업혁명 확산으로 첨단기술 융합이 가속화 되는 산업환경
O2	정부의 유망기술분야 및 미래형 인재양성 R&D 투자지원 확대
O3	비대면 수요 급증에 따른 디지털 경제 전환 가속화
O4	산업 환경 변화에 따른 신규 일자리 변화 확대
O5	화성시 중장년층 증가로 직업교육 및 평생교육의 확대 강화
O6	화성시의 산업 환경 변화에 따른 산학협력 의지
O7	산업체와 대학 간 협업 연계 체계 확대
O8	화성시의 산업 환경 변화에 따른 산학협력 의지

위협(T)	
T1	학령인구감소로 입학자원 감소 및 재정 악화
T2	교육부 고등교육 정책 변화 및 평가 강화
T3	재정지원 사업의 대학 간 경쟁 심화
T4	장기적인 청년실업을 지속적으로 인한 취업경쟁력 강화 요구
T5	학문별, 전공별 인력 수요변화 가속화 및 심화 진행
T6	사회 수요 인재 역량 변화에 따른 대학 교육시스템 변화 요구 증대
T7	학생의 산업체 수요 맞춤형 교육 요구 확대
T8	유연한 학사구조 및 학사제도의 운영 확대 요구 강화

- 변화하는 미래사회 수요에 필요한 인재양성을 위한 학사구조 개편 및 학습선택권 확대 필요
- 산업 구조 변화에 따른 대학 교육체계 및 교육시스템 개선 필요
- 재정지원사업 확대 및 참여를 위한 산학협력 체계 강화 및 지원체계 필요
- 지역사회 및 산업 연계를 기반으로 하는 산업 친화적 교과과정 개발 및 산학협력 체계, 학사제도, 교원 지원체계 혁신 필요
- 미래기술 변화를 활용한 다양한 교과·비교과 교육과정의 개발·개편 확대 필요
- 평생교육/수요자 맞춤형 교육서비스 및 해외 유학생 유치, 취업지원 시스템 강화 필요

3) SWOT 전략 도출

SWOT Matrix									
		강점(S)	약점(W)						
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">내부환경</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold;">Internal</td> <td style="background-color: #e0f0ff; padding: 5px;">Helpful Strengths S</td> <td style="background-color: #fff0e0; padding: 5px;">Harmful Weaknesses W</td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold;">External</td> <td style="background-color: #e0ffe0; padding: 5px;">Opportunities O</td> <td style="background-color: #ffe0e0; padding: 5px;">Threats T</td> </tr> </table> </div>	Internal	Helpful Strengths S	Harmful Weaknesses W	External	Opportunities O	Threats T	외부 환경	<ul style="list-style-type: none"> • 수도권에 위치하여 입학자원 확보 및 지역적 산학협력 인프라가 풍부함 • 화성시의 도시재생, 스마트시티 추진으로 사업기회가 많음 • 화성시의 급격한 인구유입으로 휴먼서비스 분야 사업 연계 요구 증가 • 경기도 및 화성시의 평생학습 플랫폼 강화 추진 • 화성시 인근 산업단지의 수출 중심 제조업이 많아 산학협력력 가능 • 화성시 인근 제약의료 분야 산업단지가 가장 많이 집중되어 있음 • 소규모 대학으로 변화와 혁신에 유리(학과구성이 다양한 종합대학으로 융복합이 가능) • 다양한 재정지원 사업 역량 보유(대학혁신지원사업, BI운영사업, IPP, 화성시 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3주기 미션정도로 혁신 재정확보 불안정과 재정적 투자 여력 부족 • 대학 리더십 부족 및 사업추진 의지 일관성 결여 • 특성화 역량을 기반한 학문단위/학사제도 유연성 취약 • 종합대학으로서 발전 방향보다는 종합대학의 특성 유지하려 함 • 주변 산업단지와 연계 노력 부족 • 대학의 사업추진 시스템 취약(Control Tower 조직 취약) • 구성원 간의 합의 등 소통문화가 미흡 • 성과분석, 환류 체계 및 종합관리 체계 미흡 • 대학 동문 및 법인이사회가 신학과 편중으로 대학 전체의 발전에 장애 요소
	Internal	Helpful Strengths S	Harmful Weaknesses W						
External	Opportunities O	Threats T							
기회 (O)	<ul style="list-style-type: none"> • 4차 산업혁명 확산으로 첨단기술 융합이 가속화 되는 산업환경 • 정부의 유망기술분야 및 미래형 인재양성 R&D 투자지원 확대 • 비대면 수요 급증에 따른 디지털 경제 전환 가속화 • 산업 환경 변화에 따른 신규 일자리 변화 확대 • 화성시 중장년층 증가로 직업교육 및 평생교육의 확대 강화 • 화성시의 산업 환경 변화에 따른 산학협력 의지 • 산업체와 대학 간 협업 연계 체계 확대 	SO전략 : 기회활용	WO전략 : 약점보완						
위협 (T)	<ul style="list-style-type: none"> • 학령인구감소로 입학자원 감소 및 재정 악화 • 교육부 고등교육 정책 변화 및 평가 강화 • 재정지원 사업의 대학 간 경쟁 심화 • 장기적인 청년실업을 지속적으로 인한 취업경쟁력 강화 요구 • 학문별, 전공별 인력 수요변화 가속화 및 심화 진행 • 사회 수요 인재 역량 변화에 따른 대학 교육시스템 변화 요구 증대 • 학생의 산업체 수요 맞춤형 교육 요구 확대 • 유연한 학사구조 및 학사제도의 운영 확대 요구 강화 	ST전략 : 위협분산	WT전략 : 역량강화						

III. 『협성 VISION 2026』 중장기 발전계획 수립

1. 『협성 VISION 2026』 수립
2. 재정투자계획 수립
3. 성과관리체계 수립

1. 『협성 VISION 2026』 수립

1.1. 창학이념 및 인재상

- 우리 대학은 「존 웨슬리 기독교 정신에 기초한 인재양성」의 창학이념 아래 ‘미래 사회를 열어갈 전문지식과 지성 및 창의성을 갖춘 민주시민으로서의 자질을 함양하고 믿음·사랑·봉사를 실천하여 국가와 지역사회에 기여하는 인재양성’을 교육목적으로 함
- 우리 대학은 영성을 갖춘 봉사인, 인격을 갖춘 세계인, 능력을 갖춘 전문인 양성을 교육목표로 삼아, 학생들이 믿음·사랑·봉사의 생활화를 통해 지역사회와 국가발전에 이바지할 수 있는 논리적 사고와 협력·기여 역량을 기르고, 윤리적 실천 능력을 함양하는데 요구되는 자기관리 역량과 글로벌 리더십 역량을 배양하며, 아울러 의사소통 능력과 팀워크 역량을 배양하고 창의적 전문지식과 기술을 습득하여 미래 성장을 견인할 수 있는 역량을 기르게 함
- 우리 대학은 창학이념 및 교육목적을 기반으로 ‘영성·인성·지성을 갖춘 창의융합 인재’를 인재상으로 수립함
- 우리 대학은 인재상을 실현하기 위해 3가지 교육목표와 6대 핵심역량(WESLEY 핵심역량: W-의사소통, E1-글로벌, S-자기관리, L-논리적 사고, E2-협력·기여, Y-창의)을 정립함

창학이념	존 웨슬리 기독교 정신에 기초한 인재양성					
교훈	믿음	사랑	봉사			
교육목적	본 대학교는 미래사회를 열어갈 전문지식과 지성 및 창의성을 갖춘 민주시민으로서의 자질을 함양하고 믿음, 사랑, 봉사를 실천하여 국가와 지역사회에 기여하는 인재양성을 목적으로 한다.					
교육목표	영성을 갖춘 봉사인 믿음·사랑·봉사의 생활화를 통해 지역사회와 국가발전에 이바지할 수 있는 논리적 사고와 협력·기여 역량을 기른다	인격을 갖춘 세계인 윤리적 실천 능력을 함양하는데 요구되는 자기관리 역량과 글로벌 리더십 역량을 배양한다.	능력을 갖춘 전문인 의사소통능력과 팀워크 역량을 배양하고 창의적 전문지식과 기술을 습득하여 미래 성장을 견인할 수 있는 역량을 기른다.			
인재상	영성·인성·지성을 갖춘 창의융합 인재					
핵심역량	W 의사소통	E1 글로벌	S 자기관리	L 논리적 사고	E2 협력·기여	Y 창의

1.2. 『협성 VISION 2026』 비전체계도

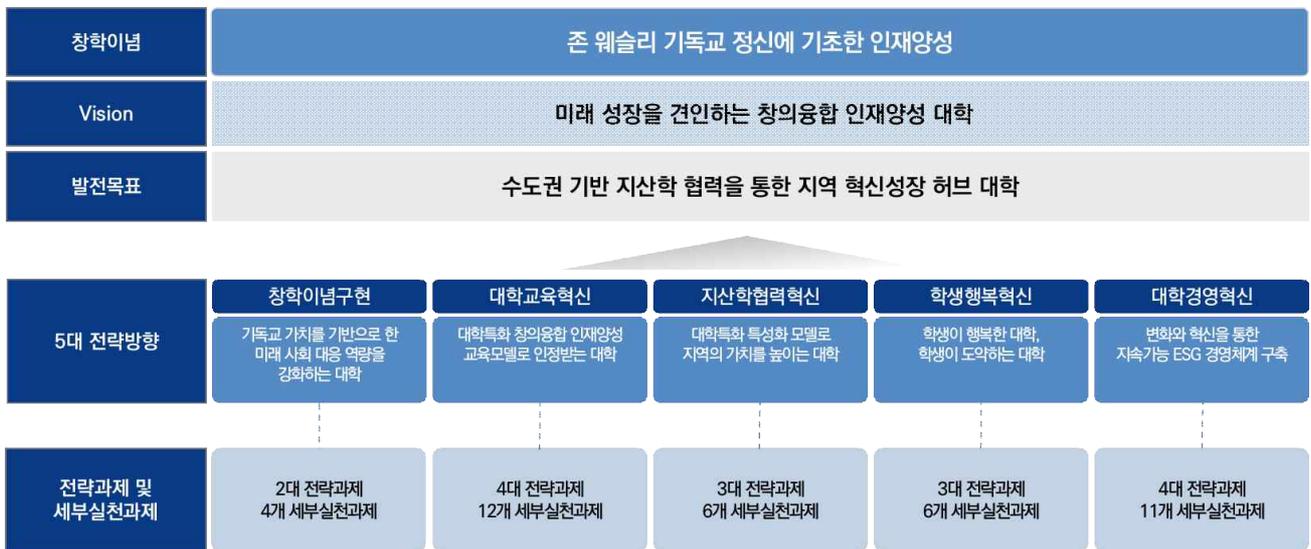
- 우리 대학은 창학이념 및 인재상에 부합하는 중장기 발전계획 『협성 VISION 2026』을 수립함
- 『협성 VISION 2026』은 ‘미래 성장을 견인하는 창의융합 인재양성 대학’을 비전으로 정하고 이와 연계하여 구체적 발전목표를 제시함
- 우리 대학의 발전목표를 ‘수도권 기반 지산학 협력을 통한 지역 혁신성장 허브 대학’으로 삼고, 이를 달성하기 위해 5대 전략방향, 16대 전략과제, 39개 세부실천과제를 수립함
- 우리 대학의 발전비전 및 발전목표 달성을 위하여 대학의 창학이념 및 주요 기능 등을 고려하여 5대 전략방향을 도출하였으며, 전략방향별 전략과제 및 세부실천과제를 제시함
 - 창학이념구현: 기독교 가치를 기반으로 한 미래 사회 대응 역량을 강화하는 대학
 - 대학교육혁신: 대학특화 창의융합 인재양성 교육모델로 인정받는 대학
 - 지산학협력혁신: 대학특화 특성화 모델로 지역의 가치를 높이는 대학
 - 학생행복혁신: 학생이 행복한 대학, 학생이 도약하는 대학
 - 대학경영혁신: 변화와 혁신을 통한 지속가능 ESG 경영체계 구축

창학이념	존 웨슬리 기독교 정신에 기초한 인재양성				
Vision	미래 성장을 견인하는 창의융합 인재양성 대학				
발전목표	수도권 기반 지산학 협력을 통한 지역 혁신성장 허브 대학				
5대 전략방향	창학이념구현	대학교육혁신	지산학협력혁신	학생행복혁신	대학경영혁신
	기독교 가치를 기반으로 한 미래 사회 대응 역량을 강화하는 대학	대학특화 창의융합 인재양성 교육모델로 인정받는 대학	대학특화 특성화 모델로 지역의 가치를 높이는 대학	학생이 행복한 대학, 학생이 도약하는 대학	변화와 혁신을 통한 지속가능 ESG 경영체계 구축
16대 전략과제	<ul style="list-style-type: none"> • 믿음·사랑·봉사 실현의 협성공동체 문화 확산 • 지역과 세계로 섬김성품 협성대학 이미지 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 미래수요지향 특성화 분야 강화 • 역량기반 창의융합 교육모델 '웨슬리언스튜디오' 체계화 • 미래교육 실현을 위한 교수학습지원 강화 • 글로벌 대학캠퍼스 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회 연계·협업 플랫폼 체계 구축 • 지산학 협력 수익 확대를 위한 기반 구축 • 체계적·통합적 평생교육체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 학생 생애주기 맞춤형 상담체계 고도화 • 현장체험형 취·창업 프로그램 지원강화 • 행복한 학교생활 지원 서비스 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 대학 행정업무 효율화 및 행정시스템 고도화 • 구성원 소통·참여기반 행복문화 조성 • 전략적 재정확보 다각화 및 홍보 활성화 • 대학 생태환경 개선
	39개 세부실천과제	4개 세부 실천과제	12개 세부 실천과제	6개 세부 실천과제	6개 세부 실천과제
단계별 발전 방안	~ 2030 지속가능 발전 단계				
	~ 2024 Vision 공유/경쟁력 강화 단계		~ 2026 발전 및 가치 창출 단계		
	<ul style="list-style-type: none"> • 협성대 비전 및 문화 공유 기반 확립 • 창의융합 인재육성에 대한 대학 모델 정립 • 창의융합 인재육성을 위한 산학협력 토대 조성 • 지역 사회의 새로운 가치 창출과 지속가능 기반 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 선도형 창의융합 인재 육성 대학 모델 정립 • 대학 특성화와 산학협력의 우수 대학 • 대학 특성화 분야 학생지역 최우수 경쟁력 확보 • 지역 협력 및 사회 문제해결에 대한 새로운 대안 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 미래선도형 창의융합 인재 육성 대학 모델 정립 • 협성대 교육의 가치로 새로운 미래를 제시하는 대학 • 지역 사회 및 공동체에 기여를 통해 끊임없이 발전하는 대학 		

1.3. 『협성 VISION 2026』 전략방향 및 과제

1) 5대 전략방향

- 우리 대학은 대내·외 환경분석 결과로 도출된 SWOT 전략을 기반으로 대학의 주요 기능을 고려한 5대 전략방향 및 전략과제를 도출하였음
- 5대 전략방향은 전략과제의 주요 성과가 『협성 VISION 2026』의 비전 및 발전목표 달성에 기여할 수 있도록 정교하게 설계함
- 궁극적으로 비전 및 발전목표 달성을 위한 5대 전략방향을 제시함으로써, 발전전략별 전략과제의 구체성과 실행력을 담보함



2) 전략과제 및 세부실천과제 총괄표

- 【창학이념구현】 기독교 가치를 기반으로 한 미래사회 대응 역량을 강화하는 대학

전략과제	세부실천과제	담당부서
1.1. 믿음·사랑·봉사 실현의 협성공동체 문화 확산	1.1.1 학생 친화적 영성교육 확대	교목실
	1.1.2 협성공동체 커뮤니티 활성화	
1.2. 지역과 세계로 성큼성큼 협성대학 이미지 제고	1.2.1 나눔·섬김 사회봉사 활성화	사회공헌센터 교목실
	1.2.2 글로벌 기독교 정신 확산	

○ **【대학교육혁신】** 대학특화 창의융합 인재양성 교육모델로 인정받는 대학

전략과제	세부실천과제	담당부서
2.1. 미래수요지향 특성화 분야 강화	2.1.1 대학 특성화 분야 육성방안 고도화	기획예산팀
2.2. 역량기반 창의융합 교육 모델 ‘웨슬리언 스튜디오’ 체계화	2.2.1 핵심역량 기반 교양교육 강화	교무연구팀 학사지원팀 교양교육센터 교수학습지원센터 교육질관리센터
	2.2.2 미래선도형 전공교육 고도화	
	2.2.3 창의융합 인재양성을 위한 비교과 교육과정 ‘웨슬리언 창의융합 놀이공원’ 고도화	
	2.2.4 교육품질 경쟁력 강화	
2.3. 미래교육 실현을 위한 교수학습 지원 강화	2.3.1 경력주기별, 유형별 맞춤형 교수지원 시스템 고도화	교수학습지원센터 독서와글쓰기센터 취창업지원팀 대외교류팀 인권센터 (학생생활상담실)
	2.3.2 학습자 중심 혁신 교수법 운영 고도화	
	2.3.3 학생 맞춤형 학습자 지원 프로그램 내실화	
	2.3.4 미래교육을 위한 하이브리드 교육환경 지원 시스템 강화	
2.4. 글로벌 대학캠퍼스 구축	2.4.1 대외교류 네트워크 활성화 방안	대외교류팀
	2.4.2 다양한 국제화 프로그램 발굴 및 운영	
	2.4.3 외국인 유학생 학교생활 지원 강화	

○ **【지산학협력혁신】** 대학특화 특성화 모델로 지역의 가치를 높이는 대학

전략과제	세부실천과제	담당부서
3.1. 지역사회 연계·협업 플랫폼 체계 구축	3.1.1 대학-기업-지자체 산학협력 생태계 구축 및 ICC/RCC 운영	산학협력단 대외교류팀
	3.1.2 교내 창업 및 기술사업화 확대	
3.2. 지산학 협력 수익 확대를 위한 기반 구축	3.2.1 지산학 협력 친화형 기반 구축	산학협력단
	3.2.2 지역사회 기반 지산학 협력 확대	
	3.2.3 창업보육활동 활성화	
3.3. 체계적·통합적 평생교육체제 구축	3.3.1 성인학습자 맞춤형 평생교육대학 운영 강화	평생교육원 기획예산팀

○ **【학생행복혁신】** 학생이 행복한 대학, 학생이 도약하는 대학

전략과제	세부실천과제	담당부서
4.1. 학생 생애주기 맞춤형 상담체계 고도화	4.1.1. 학생 생애주기 맞춤형 상담 프로그램 고도화	인권센터 (학생생활상담실) 입학관리팀 장애학생지원센터
	4.1.2. 학교적응 프로그램 운영 체계 고도화	
4.2. 현장체험형 취·창업프로그램 지원 강화	4.2.1. 진로맞춤형 취·창업지원 원스톱 기능 강화	취창업지원팀 IPP센터
	4.2.2. 취·창업역량 강화 프로그램 운영 확대	
	4.2.3. 현장체험형 교육 확대 및 지원 강화	
4.3. 행복한 학교생활 지원 서비스 강화	4.3.1. 행복한 학생문화 캠퍼스 구축	학생복지팀

○ **【대학경영혁신】** 변화와 혁신을 통한 지속가능 ESG 경영체계 구축

전략과제	실행과제	담당부서
5.1. 대학 행정업무 효율화 및 행정시스템 고도화	5.1.1. 대학 구성원 행정역량 혁신	총무인사팀 성과관리팀 전산정보팀
	5.1.2. IR 기반의 대학 성과관리 체계화	
	5.1.3. 수요자 맞춤형 대학정보서비스 시스템 체계화	
5.2. 구성원 소통·참여기반 행복문화 조성	5.2.1. 소통기반 대학발전 참여 활성화	기획예산팀 인권센터 교무연구팀 총무인사팀
	5.2.2. 대학 인권문화 확산을 위한 기반 구축	
5.3. 전략적 재정보호 다각화 및 홍보 활성화	5.3.1. 전략적 재정보호 다각화	기획예산팀 교목실 대외교류팀 입학관리팀
	5.3.2. 효율적 재정 운영 고도화	
	5.3.3. 협성사랑 발전기금 확충	
	5.3.4. 전략적 홍보 다각화	
5.4. 대학 생태환경 개선	5.4.1. 교육시설 안전관리 체계 강화	시설관재팀
	5.4.2. 탄소중립 교육환경 조성	

3) 『협성 VISION 2026』 실행 로드맵

○ 과제 우선순위에 따라 2022~2026년까지 「협성 VISION 2026」 실행 로드맵을 도출함



2. 재정투자계획 수립

2.1. 재정 운영계획

- 『협성 VISION 2026』 중장기 발전계획 실현을 위해 5대 전략방향별 2022년~2026년 까지의 추정예산은 다음과 같음

단위: 백만원

전략방향	연도별 예산 소요액									
	'22년	비율	'23년	비율	'24년	비율	'25년	비율	'26년	비율
창학이념구현	13.6	0.8%	30.0	1.2%	41.0	1.2%	32.0	0.5%	43.0	1.0%
대학교육혁신	560.0	32.5%	585.0	24.0%	634.0	19.0%	766.0	11.9%	949.0	22.8%
지산학협력혁신	2.0	0.1%	32.0	1.3%	92.0	2.7%	94.0	1.5%	96.0	2.3%
학생행복혁신	989.8	58.4%	1,111.0	45.5%	1,129.0	33.7%	1,131.0	17.6%	1,133.0	27.2%
대학경영혁신	157.9	8.2%	683.8	28.0%	1,454.9	43.4%	4,396.9	68.5%	1,946.9	46.7%
합계	1,723.3	100.00%	2,441.8	100.00%	3,350.9	100.00%	6,419.9	100.00%	4,167.9	100.00%

2.2. 연도별 예산 소요액

- 【창학이념구현】

단위: 백만원

전략과제	세부실천과제	예산유형	연도별 예산 소요액				
			'22년	'23년	'24년	'25년	'26년
믿음·사랑·봉사 실현의 협성공동체 문화 확산	• 학생친화적 영성교육 확대	교비	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	• 협성공동체 커뮤니티 활성화	교비	3.0	7.0	7.0	7.0	7.0
지역과 세계로 성큼성큼 협성대학 이미지 제고	• 나눔·섬김 사회봉사 활성화	교비	5.6	8.0	9.0	10.0	11.0
	• 글로벌 기독교 정신 확산	교비	-	10.0	20.0	10.0	20.0
합계			13.6	30	41	32	43

○ 【대학교육혁신】

단위: 백만원

전략과제	세부실천과제	예산 유형	연도별 예산 소요액				
			'22년	'23년	'24년	'25년	'26년
미래수요지향 특성화 분야 강화	• 대학 특성화 분야 육성방안 고도화	교비	8.0	20.0	20.0	25.0	25.0
역량기반 창의융합 교육모델 '웨슬리언 스튜디오' 체계화	• 핵심역량 기반 교양교육 강화	교비	-	50.0	1.0	-	1.0
	• 미래선도형 전공교육 고도화	교비	-	50.0	50.0	50.0	50.0
	• 창의융합 인재양성을 위한 비교과 교육과정 '웨슬리언 창의융합 놀이공원' 고도화	교비	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	• 교육품질 경쟁력 강화	교비	-	3.0	3.0	3.0	3.0
미래교육 실현을 위한 교수학습지원 강화	• 경력주기별, 유형별 맞춤형 교수지원 시스템 고도화	교비	-	2.0	2.0	2.0	2.0
	• 학습자 중심 혁신 교수법 운영 고도화	교비	-	8.0	12.0	16.0	20.0
	• 학생 맞춤형 학습자 지원 프로그램 내실화	교비	207.0	210.0	220.0	230.0	240.0
	• 미래교육을 위한 하이브리드 교육환경 지원 시스템 강화	교비	25.0	26.0	31.0	36.0	46.0
글로벌 대학캠퍼스 구축	• 대외교류 네트워크 활성화 방안	교비	1.0	3.0	5.0	5.0	5.0
	• 다양한 국제화 프로그램 발굴 및 운영	교비	85.0	90.0	108.0	129.0	154.0
	• 외국인 유학생 학교생활 지원 강화	교비	229.0	118.0	177.0	265.0	398.0
합계			560	585	634	766	949

○ 【지산학협력혁신】

단위: 백만원

전략과제	세부실천과제	예산 유형	연도별 예산 소요액				
			'22년	'23년	'24년	'25년	'26년
지역사회 연계·협업 플랫폼 체계 구축	• 대학-기업-지자체 산학협력 생태계 구축 및 ICC/RCC 운영	산단	-	5.0	5.0	5.0	5.0
	• 교내 창업 및 기술사업화 확대	산단	-	5.0	5.0	5.0	5.0
지산학협력 수익 확대를 위한 기반 구축	• 지산학협력 친화형 기반 구축	산단	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	• 지역사회 기반 지산학 협력 확대	산단	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	• 창업보육활동 활성화	교비	-	20.0	20.0	20.0	20.0
		산단	-	-	30.0	31.0	32.0
체계적·통합적 평생교육체제 구축	• 성인학습자 맞춤형 평생교육대학 운영 강화	교비	-	-	30.0	31.0	32.0
합계			2	32	92	94	96

○ 【학생행복혁신】

단위: 백만원

전략과제	세부실천과제	예산 유형	연도별 예산 소요액				
			'22년	'23년	'24년	'25년	'26년
학생 생애주기 맞춤형 상담체계 고도화	• 학생 생애주기 맞춤형 상담 프로그램 고도화	교비	17.5	17.7	18.7	18.7	18.7
	• 학교적응 프로그램 운영 체계 고도화	교비	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3
현장체험형 취·창업프로그램 지원 강화	• 진로맞춤형 취·창업지원 원스톱 기능 강화	교비	72.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	• 취·창업역량 강화 프로그램 운영 확대	외부	130.0	200.0	200.0	200.0	200.0
		교비	5.0	12.0	14.0	16.0	18.0
	• 현장체험형 교육 확대 및 지원 강화	외부	399.0	400.0	400.0	400.0	400.0
교비		176.0	176.0	176.0	176.0	176.0	
행복한 학교생활 지원 서비스 강화	• 행복한 학생문화 캠퍼스 구축	교비	180.0	195.0	210.0	210.0	210.0
합계			989.8	1,111	1,129	1,131	1,133

○ 【대학경영혁신】

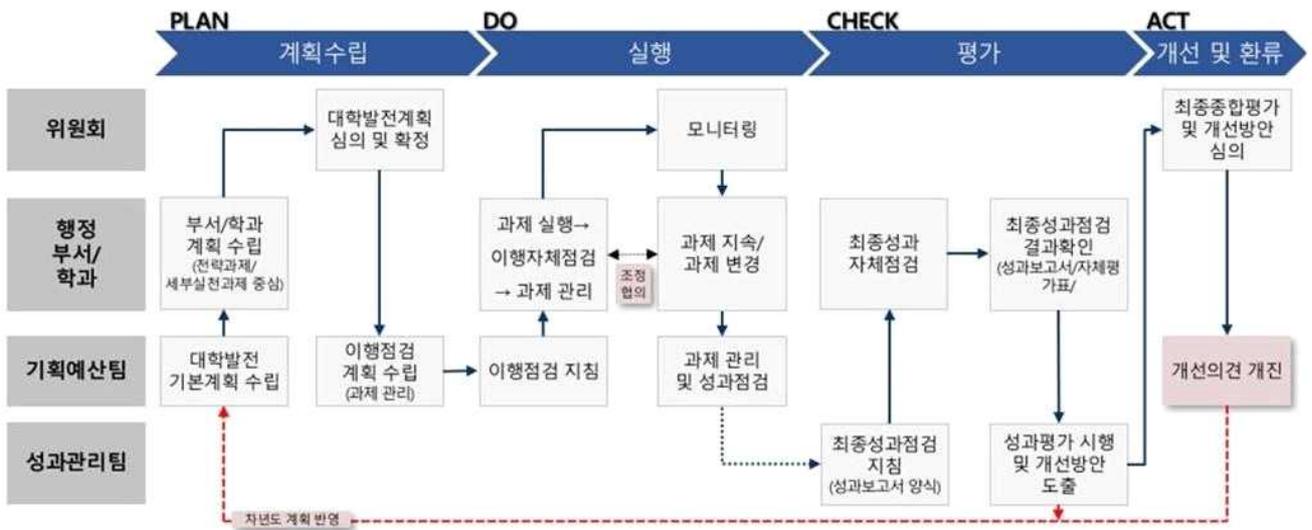
단위: 백만원

전략과제	세부실천과제	예산 유형	연도별 예산 소요액				
			'22년	'23년	'24년	'25년	'26년
대학 행정업무 효율화 및 행정시스템 고도화	• 대학 구성원 행정역량 혁신	교비	5.0	20.0	100.0	20.0	20.0
	• IR 기반의 대학 성과관리 체계화	교비	-	-	800.0	700.0	700.0
	• 수요자 맞춤형 대학정보서비스 시스템 체계화	교비	-	-	-	3,000.0	1,000.0
구성원 소통·참여기반 행복문화 조성	• 소통기반 대학발전 참여 활성화	교비	1.0	2.0	27.0	2.0	27.0
	• 대학 인권문화 확산을 위한 기반 구축	교비	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
전략적 재정보호 다각화 및 홍보 활성화	• 전략적 재정보호 다각화	교비	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
	• 효율적 재정 운영 고도화	교비	0.1	4.0	0.1	0.1	0.1
	• 협성사랑 발전기금 확충	교비	4.0	30.0	20.0	21.0	22.0
	• 전략적 홍보 다각화	교비	58.0	70.0	70.0	70.0	70.0
대학 생태환경 개선	• 교육시설 안전관리 체계 강화	교비	54.0	54.0	54.0	50.0	44.0
	• 탄소중립 교육환경 조성	교비	32.0	500.0	380.0	530.0	60.0
합계			157.9	683.8	1,454.9	4,396.9	1,946.9

3. 성과관리체계 수립

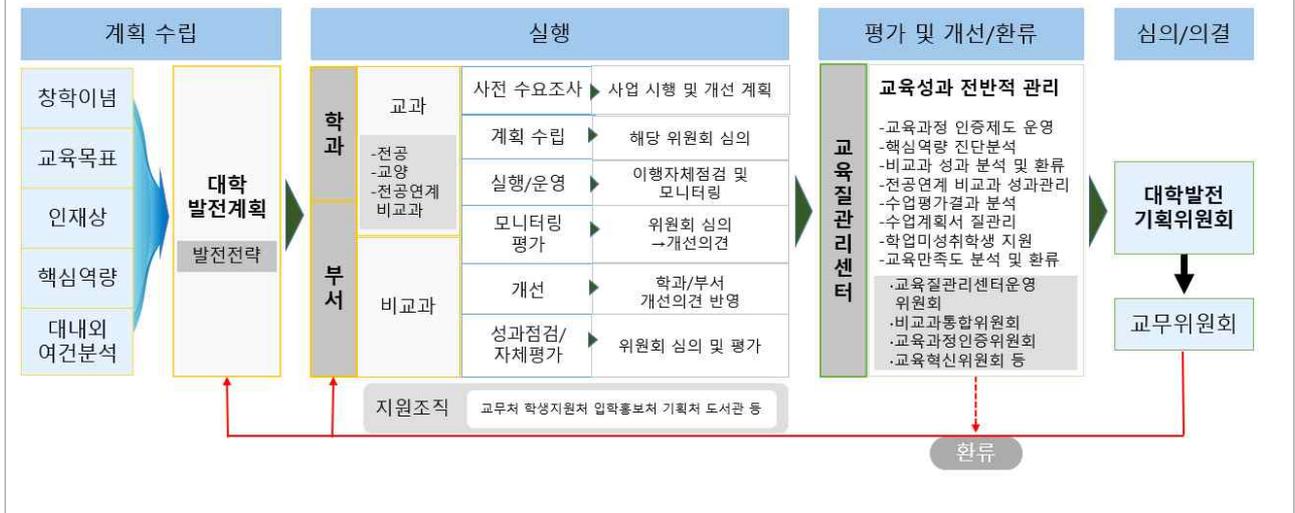
3.1. 성과관리 절차 및 조직

- 『협성 VISION 2026』 중장기 발전계획의 성과관리는 대학경영 전반에 대한 성과를 대상으로 함
- 발전계획 성과관리의 각 단계는 조직 내 협의를 통해 절차의 공정성을 높일 수 있도록 운영되고, 성과관리의 결과는 대학자체평가, 부서/학과평가의 기초자료로 활용됨
- 발전계획 성과관리 체계도

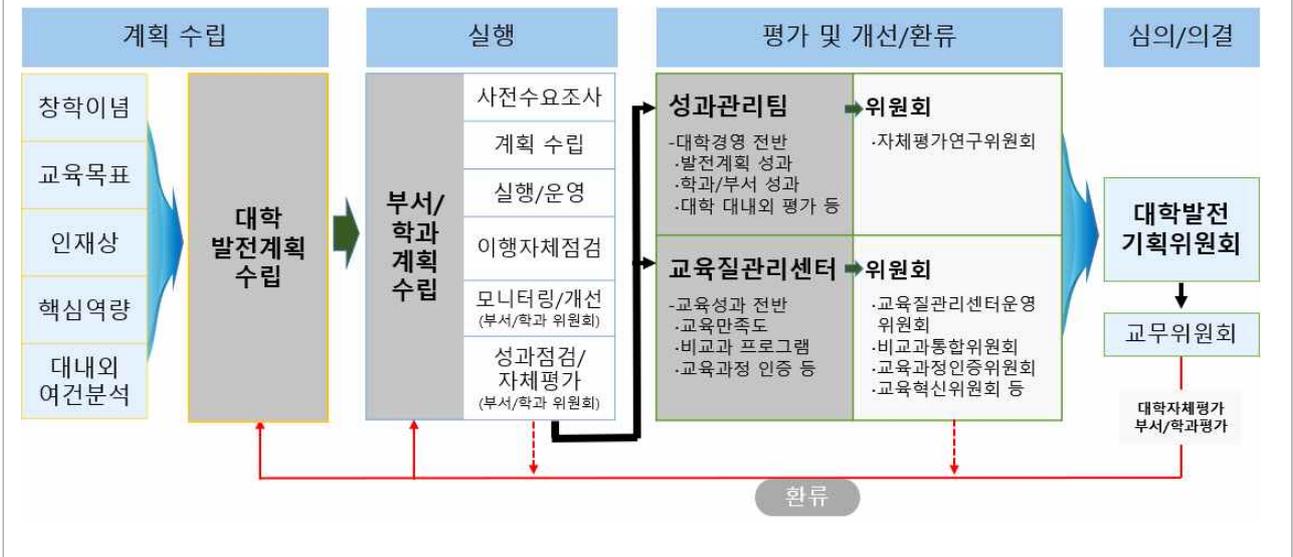


☞ 참고

- 교육성과에 대한 관리는 교육질관리센터에서 수행하고 그 체계는 아래와 같음 (『UHS ad fontes 2025+』의 HEAPS+를 간략화함)



○ 위 발전계획 성과관리 체계와 교육 성과관리 체계를 종합한 전체적인 성과관리 체계는 아래와 같음



3.2. 성과관리 지표

1) 성과지표 설정

○ 『협성 VISION 2026』 성과지표는 지표의 4단계 유형에 따라 부서 성과지표 40개, 핵심 성과지표 8개, 주요 정량지표 5개를 통해 궁극적으로 발전목표 달성에 기여하고자 함

지표 유형	정의	『협성 VISION 2026』 성과지표					
투입지표 (Input)	필요한 자원 및 인력이 계획대로 집행되었는지에 대해 측정하기 위한 지표	부서 성과지표	영성교육 프로그램 운영 건수	협성공동체 커뮤니티 운영 건수	봉사활동 참여자 수		
과정지표 (Process)	사업추진 단계별 각 단계의 목표달성 여부를 측정하기 위한 지표		해외 선교 네트워크 수	특성화 분야 중점학과 재학생 충원율	교양 교과목 개발 및 개선 건수		
산출지표 (Output)	사업이 목표한 최종 산출을 달성했는지를 측정하는 지표		융복합/다전공 이수학생 수	‘웹솔리언 창의융합 놀이공간’ 비교과 프로그램 개발 및 개선	웹솔리언 교과과정 인증제 참여 건수		
결과지표 (Outcome)	사업의 최종산출을 통해서 궁극적으로 목표하는 성과의 달성여부를 측정하기 위한 지표		교수지원 프로그램 참여율	웹솔리언 혁신 교수법 수업실적 간담회 참여 건수	학습자 지원 프로그램 운영 건수		
		핵심 성과지표	이러닝 원격강의 콘텐츠 개발 및 운영 교과목 수	평생지도교수 상담률	학교적용 프로그램 참여자 이수율		
			취창업지원 프로그램 운영 건수	현장실습 참여학생 수	총 40개 성과지표		
		주요 정량지표	협성공동체 지수	창의융합 교육 지수	글로벌캠퍼스 지수	교육역량강화 지수	
			현장체험취·창업 지수	자산화연협력 지수	학생행복캠퍼스 지수	ESG경영혁신 지수	
			교육비환원율	융복합/다전공 이수학생 비율	자산학협력 재정규모	등록금 의존율	교육수요자 만족도

2) 부서 성과지표

○ 교목실, 교무연구팀, 교양교육센터, 교수학습지원센터, 교육질관리센터, 기획예산팀의 부서 성과지표는 다음과 같음

담당부서	성과지표	기준값	연차별 달성목표				
			'22년	'23년	'24년	'25년	'26년
교목실	• 영성교육 프로그램 운영 건수(건)	30	30	30	30	30	30
	• 협성공동체 커뮤니티 운영 건수(건)	204	261	265	270	280	290
	• 해외 선교 네트워크 수(개)	0	0	2	4	6	8
	• 발전기금 모금액(백만원)	431	431	435	440	444	449
교무연구팀	• 교양 교과목 개발 및 개선 건수(건)	26	27	27	27	30	30
교양교육센터	• 학생 참여형 및 미래 수요 맞춤형 교양 교과목 개발 건수(건)	0	0	1	2	4	4
교수학습 지원센터	• 교수지원 프로그램 참여율(%)	85	85	86	86	87	87
	• 웨슬리언 혁신 교수법 수업설계 컨설팅 참여 건수(건)	0	2	4	6	8	10
	• 학습자 지원 프로그램 운영 건수(건)	26	26	27	28	29	30
	• 이러닝 원격강의 콘텐츠 개발 및 운영 교과목 수(개)	14	15	16	17	18	19
교육 질관리센터	• ‘웨슬리언 창의융합 놀이공원’ 비교과프로그램 개발 및 개선 건수(건)	5	5	5	10	15	20
	• 웨슬리언 교육과정 인증제 참여 건수(건)	1	1	7	14	19	24
기획예산팀	• 특성화 분야 중점학과 재학생 충원율(%)	99.3	102	102.5	103	104.5	104.7
	• 구성원 의사소통 채널 수(개)	6	9	10	14	18	22
	• 외부 수익사업 제안 건수(건)	2	2	2	2	3	4
	• 지산학연 활동별 협의체 구성 건수(건)	0	1	5	10	15	20
	• 예산 집행 평가보고 횟수(회)	2	2	2	2	2	2

○ 대외교류팀, 사회공헌센터, 산학협력단, 성과관리팀, 시설관재팀 외 7개 부서별 성과지표는 다음과 같음

담당부서	성과지표	기준값	연차별 달성목표				
			'22년	'23년	'24년	'25년	'26년
대외교류팀	• 온·오프라인 홍보 건수(건)	500	525	551	579	607	638
	• 외국인 유학생 수(명)	60	60	90	135	202	303
	• 해외 교환/방문 학생 수(명)	54	65	78	93	112	134
	• 외국인 유학생 특화 비교과 프로그램 운영 건수(건)	3	3	4	5	6	7
사회공헌센터	• 봉사활동 참여자 수(명)	26	50	70	90	110	130
산학협력단	• 가족기업 수(개)	0	50	100	200	300	400
	• 지산학협력 사업 건수(건)	3	3	4	5	6	7
	• 기술사업화 건수(건)	0	2	3	4	6	9
	• 임대료 수입액(백만원)	110	132	158	190	228	274
성과관리팀	• 성과관리 실태 점검 지수(건)	60	60	80	90	95	100
시설관재팀	• 교육시설 안전점검 건수(건)	0	2	2	2	2	2
	• 탄소중립 교육환경 조성 건수(건)	0	1	3	3	3	2

담당부서	성과지표	기준값	연차별 달성목표				
			'22년	'23년	'24년	'25년	'26년
전산정보팀	• 대학정보서비스 만족도(점)	20	30	50	60	70	100
총무인사팀	• 직원 1인당 교육 이수시간(명)	17	17	18	18	19	20
취창업지원팀	• 진로상담 프로그램 참여자 이수율(%)	80	80	82	84	86	88
	• 취·창업지원 프로그램 운영 건수(건)	33	33	35	37	39	41
	• 현장실습 참여학생 수(명)	60	60	60	60	60	60
평생교육원	• 평생교육 프로그램 수(개)	1	1	5	10	15	20
학사지원팀	• 융복합/다전공 이수 학생 수(명)	40	40	85	92	138	172
학생복지팀	• 학생소통 채널 수(개)	2	4	6	8	10	11
인권센터	• 평생지도교수 상담률(%)	33	50	60	70	80	90
	• 학교적응 프로그램 참여자 이수율(%)	42	50	60	70	80	90
	• 예방교육 프로그램 참여자 이수율(%)	62	62	64	66	68	70

3) 주요 정량지표 목표

- 우리 대학은 『협성 VISION 2026』 발전목표의 구체적인 달성 여부를 측정하기 위해 주요 정량지표의 목표값을 설정함
- 이 정량지표는 대외 평가지표와 밀접한 연계성을 갖고 있는 주요 핵심지표를 위주로 선정하였으며, 대학 발전을 위해 관리가 필요하다고 판단되는 지표로 구성함
- 『협성 VISION 2026』의 최종 달성연도(2026년)를 기준으로 다음과 같이 연도별 목표값을 설정함

주요 정량지표 목표		기준값	연차별 달성목표				
			'22년	'23년	'24년	'25년	'26년
교육비 환원율(%)		167	170	180	190	200	210
융복합/다전공 이수학생 비율 (%)		14	14.9	16	17	18	20
지산학 협력	재정규모 (백만원)	10,000	11,000	12,000	13,000	15,000	18,000
	산학협력단 가용수입 (백만원)	247	296	356	427	512	615
등록금 의존율 (%)		67	67	65	63	62	61
교육수요자만족도 (%)		67	70	73	75	77	80

3.3. 성과평가 및 환류 계획

- 성과평가는 매년 실시함을 원칙으로 함
- 각 부서/학과는 중장기 발전계획에 근거하여 계획서와 성과보고서(자체평가표)를 제출함
- 기획예산팀은 계획/개선 내용의 이행점검을 담당하고 성과관리팀은 성과보고서를 평가하고 환류 업무를 담당함
- 각 부서/학과의 위원회는 계획서와 성과보고서를 자체점검하고, 대학발전기획위원회는 최종 성과평가보고서를 심의한 후 개선 의견을 각 부서/학과에 개진하여 차년도 계획에 반영하게 함

『협성 VISION 2026』

협성대학교 중장기 발전계획

발 행 2022년 12월 00일

발행일 총장직무대리 서명수

발행처 협성대학교

집 필 UHS미래위원회

주소 (445-745) 경기도 화성시 봉담읍 최루백로 72

전화 : (031) 299-0914 ~ 8

홈페이지 : <http://www.uhs.ac.kr>

이 보고서의 내용이나 수록된 자료에 대한 문의사항은 위의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다.
