

## **Meta-evaluation for Investigating Performance Index of Advancement of College Education (ACE) Project\***

**Kim, Jung-Soo**

*Hanyang University*

**Kim, Soyoung\*\***

*Seoul National Univ. of Science & Tech.*

**Chung, Ik-Jae**

*Seoul National Univ. of Science & Tech.*

**Roh, Jongho**

*Seoul National Univ. of Science & Tech.*

Received 2 March 2011; Revised 11 April 2011; Accepted 28 April 2011

### **■ Abstract ■**

The large-scale project called Advancement of College Education (ACE), supported by the Korean government, has just started to resolve the chronic problems in higher education, in particular quality assurance in a knowledge-capital society. This study conducts meta-evaluation of the performance index of the ACE project for the purpose of inspecting success models and drawing a detailed map for improvement in the evaluation system. Public documents from the Ministry of Education, Science and Technology were analyzed to scrutinize the performance index. Proposals from selected universities were investigated as well. The performance indices were classified into seven educational components: teaching competency, learning competency, curriculum, teaching-learning support system, school affairs management, physical environment, and educational achievement. The results of the analysis indicated that the selected universities pursued competency-based and performance-oriented education, but neglected the influence of educational environment. The multidimensional analysis results suggested that the major portion of the performance index dealt with resource management, but relatively disregarded market activities and academic performance.

**Keywords:** Advancement of College Education, meta-evaluation, educational components, evaluation for policy development, multidimensional evaluation

\* The authors reanalyzed the data and reorganized the contents of proceedings presented in the symposium of the 60th Fulbright program anniversary.

\*\* Corresponding author. Address: Seoul National Univ. of Science & Tech., Gongreung-ro 232, Nowon-gu, Seoul 139-743, South Korea.  
E-mail: soyoung.kim@seoultech.ac.kr; Tel: +82-2-970-6786

## 학부교육 선진화 사업 성과지표에 대한 메타평가연구\*

김정수 (한양대학교 교수)

김소영 (서울과학기술대학교 조교수)\*\*

정익재 (서울과학기술대학교 교수)

노종호 (서울과학기술대학교 조교수)

### ■ 요 약 ■

학부교육 선진화 선도대학 지원사업은 한국 대학교육의 양적팽창에 따른 질적 관리의 어려움, 대학의 연구역량 중심 지원에 따른 학부교육의 상대적 질적 저하를 해소하고 급변하는 지식자본사회에 대응하기 위하여 정부 재원 대형사업으로 시작되었다. 국가가 제시하는 평가지표는 쉽게 사회일반적 표준이 될 수 있기 때문에, 본 연구는 학부교육 선진화 사업의 성과지표에 대한 메타평가를 통하여 현재 지향하고 있는 대학교육의 성공적 모습을 점검하고 평가체제에 대한 개선사항을 도출하고자 하였다. 분석과정에서는 교육과학기술부가 공시한 사업안내서와 지원이 결정된 11개 선도대학의 사업제안서에 나타난 성과지표들을 목록화하였다. 먼저 성과지표는 교수역량, 학습역량, 교육과정, 교수학습지원, 학사지원, 교육환경, 교육성취의 7가지 대학교육 구성요소별로 분류하였으며, 이어 체제역동성, 시장활동, 자원관리, 교육성과의 4가지 관점에 따라 분류하였다. 분석결과에서 선도대학들은 현장중심적, 융복합적 교육과정을 추구하고 있으며, 성과중심적, 역량중심적 교육성취를 지향하는 것으로 나타났으나, 교육환경 개선에 대한 관심은 결여되어 있었다. 정책발전 지향적 평가결과에서는 성과지표가 자원관리 영역에 집중되어 있었으며, 본질적인 교육성과와 교육활동의 역동성에 대한 고려는 상대적으로 미약한 것으로 나타났다.

주제어 : 학부교육 선진화 선도대학 지원사업, 대학교육 구성요소, 정책발전지향적 평가, 메타평가

\* 본 논문은 ‘한국폴브라이트프로그램 60주년 기념심포지엄’ 발표논문들의 연구자료를 재분석하고 내용을 재구성한 것임.

\*\* 교신저자. 주소: (139-743) 서울 노원구 공릉로 232 서울과학기술대학교 기초교육학부;

E-mail: soyoung.kim@seoultech.ac.kr, Tel: (02) 970-6786

투고일: 2011. 3. 2, 수정본접수일: 2011. 4. 11, 게재승인일: 2011. 4. 18

## I. 서론

지식자본사회에서 각국의 대학은 지식이 갖는 자본력을 증가시키고 지식의 생산과 확산을 촉진할 수 있는 새로운 기술과 인력공급의 근원지로 주목받아왔다(Altbach & Balan, 2007). 특히 지난 몇 년간 한국사회는 대학의 연구역량 증대를 요구하면서 국제지수에 포함되는 논문 게재를 제도적으로 독려하였으며, 2008년 세계 12위에 이르는 정도의 연구력 증대를 가져왔다(교육과학기술부, 2009). 그러나 한편으로 스위스 국제경영개발원(International Institute for Management Development: IMD)이 발표한 2008년 대학교육 경쟁력 순위를 보면 한국은 55개국 중 최하위권인 53위에 그쳤다(IMD, 2008). 이와 같은 결과는 우리나라 대학의 연구와 교육성과 사이에 불균형이 존재함을 시사하는 것이다(이혜정·최경애·김세리, 2009).

이러한 시점에서 대학교육의 새로운 방향을 제시하기 위하여 2010년 정부 재원 대형사업으로 시작된 학부교육 선진화 사업(Advancement of College Education: ACE)은 사업의 선정과 운영과정을 통해 대학 현장에 실제적 영향을 미칠 것으로 보인다. 최근 전 세계적으로 고등교육의 방향은 학습성과를 중시하는 성과중심 교육, 그리고 현실 적용 능력을 강조하는 역량중심 교육과정으로 재편되고 있다(이수영, 2009; 최정윤·이병식, 2009; Nusche, 2008). 성과중심, 역량중심 교육을 위해서는 교육과정 보완, 학사제도 개편, 교수역량 향상, 대학행정 및 학사관리 강화와 같은 조치들이 통합적으로 이루어져야 하는데(Nusche, 2008), 학부교육 선진화 사업과 같은 대형 국책 사업은 이러한 통합적 개혁이 실제로 이루어지도록 대학교육에 대한 폭넓은 점검과 보완 작업을 지원할 수 있다(김지현, 2010).

현재 정부는 대학에 지원은 하되, 지원대상에 대한 선택과 집중 방식을 취함으로써 재원 활용 효과를 극대화하는 방법을 택하였다(김병주, 2010; 최상덕, 2007). 이 과정에서 파생적으로 주목하게 되는 문제는 재정지원 수혜 대학을 결정하고 운영성과를 파악하기 위한 평가활동이다(최상덕, 2007; Burke, 2002; HEFCE, 1999). 그리고 정부 재정지원 사업에서 평가활동의 기준이 되는 평가지표는 두 가지 중요한 역할을 한다. 우선 기술적으로는 지원 대학 선정에 있어 타당성과 공정성을 확보하게 하며, 근본적으로 국가가 지향하는 대학의 발전방향을 구체적으로 제시하는 역할을 한다.

국가가 정책상 제공하는 평가지표는 쉽게 그 분야의 표준(standards)이 될 수 있다(김소영 외, 2007). 학부교육 선진화를 목표로 국가가 제시하는 성과지표라면, 대학교육이 지향해야 하는 목표, 구체적으로 개선해야 할 세부목표가 될 것이다. 따라서 지원 대학의 선정과 운영 평가 지표에 대하여 다양한 의견 수렴, 지속적인 개선, 그리고 개별 대학이 지향하는 목표와의 순환적 점검이 요구되는 것이다(최상덕, 2007). 무엇보다 대학사회의 고유한 특성상, 개별 대학의 자율성을 저해하지 않으면서도 사회가 요구하는 고등교육 역량의 기준이 될 수 있고, 교수학습활동에 있어 방향을 제시할 수 있도록 성과지표에 대한 논의가 본격적으로 이루어질 필요가 있다(이혜정·최경애·김세리, 2009; McLendon, 2003).

본 연구는 학부교육 선진화 사업의 성과지표를 점검하고 개선사항을 제시하기 위하여 정책발전적 평

가를 목적으로 하는 메타평가(meta-evaluation)를 실시하였다. 이는 학부교육 선진화 사업의 초기단계에 그 성과지표가 대학교육의 바람직한 모델을 제시하고 실질적 개선사항을 안내하는 역할을 할 수 있는가를 탐색할 필요가 있기 때문이다. 정부가 다년간 집중적인 재원을 투자할 선도대학들을 선정하고 이들 대학의 교육내용을 평가함에 있어 기준이 되어줄 평가지표의 중요성을 감안할 때, 평가지표에 대한 평가, 즉 메타평가작업은 필수적이다(김순남, 2004).

본 연구의 메타평가에서는 우선 학부교육 선진화 사업의 평가지표와 선도 대학들이 제시한 성과지표를 대학교육의 구성요소별로 점검하고, 이어 체제역동성, 시장활동, 자원관리, 교육성과의 네 가지 관점으로 분석하였다(Alexander, 2000; Boland & Fowler, 2000; Chung, 2009; Rothschild & White, 1995; Slaughter & Rhoades, 2004). 대학교육 구성요소와 네가지 다면적 관점을 활용한 것은, 학부교육 선진화와 같은 대규모 정책에 대한 평가는 교육적, 정책적으로 포괄적인 분석틀을 요구하기 때문이다(Heywood, 2000; Mentkowski, 2000). 본 연구의 메타평가를 통하여 학부선진화 사업지표를 점검하고 평가시스템 개선에 필요한 사항을 도출함으로써, 궁극적으로 사업의 성공적 운영을 위한 방향을 제시하고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 학부교육 선진화사업의 배경과 성과지표

지난 2010년 총 125개 지원대학 중 11개 선도대학을 선정하여 시작된 학부교육 선진화 사업은 대학교육역량 강화 요구에 부응하고자 실시되었다(교육과학기술부, 2010b). 연구중심대학이든, 교육중심대학이든 학부졸업생의 80% 이상이 사회로 진출하는 현실에서 대학교육은 개인 삶의 질을 결정하고 사회발전의 원동력이 되어왔다(문일, 2009). 그동안 연구력 증대에 주력해온 한국의 대학사회가 이제 향상된 연구력을 바탕으로 학부교육을 강화해야 할 필요성을 자각하게 된 것이다(김영길, 2009; 문일, 2009; 이종재, 2004; 이혜정·최경애·김세리, 2009).

학부교육 선진화 사업은 과거 우수 학생을 선발하기 위한 대학사회의 경쟁을 잘 가르치기 위한 경쟁으로 전환하고자, 선택과 집중 원칙에 따라 연간 30억씩 4년간 집중 지원하여 선진화된 학부교육 모델의 정착을 유도하려는 목적으로 시작되었다(교육과학기술부, 2010a; 2010b). 그리고 대학마다 각기 특화된 학부교육 모델을 창출할 수 있도록 특색있고 경쟁력 있는 선도대학들을 선정하고 있다.

2010년 11개 선도대학을 선정함에 있어 평가내용은 크게 ‘학부교육선진화역량’과 ‘학부교육선진화계획’으로 구분하고 각각 600점, 400점을 부여하여, 대학이 보유하고 있는 역량을 파악하고 향후 계획을 평가하도록 하였다(교육과학기술부, 2010a). 이중 학부교육선진화역량에서는 교육여건으로 전임교원확

보를, 전임교원강의담당비율, 학점관리현황, 소규모강좌비율, 장학금지급률, 1인당교육비 등을 고려하였으며, 교육성과로는 졸업생취업률, 재학생충원율과 더불어 국제화지표로써 외국인전임교원과 졸업생비율을 포함하고 있다. 한편, 특성화역량에서는 교육과정에 중점을 두어 교양교육과정, 전공교육과정, 비교과교육과정을 포괄토록 하였으며, 교육지원시스템으로는 학생선발, 학사제도, 교수학습지원체제, 그리고 교육의 질 관리체계를 점검하도록 하고 있다.

학부교육선진화 계획에 대해서는 계획수립과 성과관리체계의 적절성, 그리고 학부교육의 새로운 모델로서 확산과 지속가능성을 지니고 있는지를 평가하고 있다(교육과학기술부, 2010b). 또한, 특성화된 교육과정의 구성 및 운영계획을 교양교육과정, 전공교육과정, 비교과교육과정으로 기술토록 하였으며, 교육지원시스템 구축을 위한 전략들을 제시하도록 하였다. 특히 교양교육에서는 창의성, 인성, 팀워크 등을 포괄하는 핵심소양 육성방안을 제시하고 교양교육 전담기구 설치 여부를 점검토록 하였으며, 비교과과정에서는 정규교과에서 가르칠 수 없는 역량들을 강화하기 위한 프로그램을 제시하도록 하고 있다(교육과학기술부, 2010b).

평가지표를 통해 교육지원체제를 점검함으로써 대학의 학사관리방식을 개선하도록 한 점도 주목할 만하다. 학사관리는 학생이 대학에 입학하는 단계에서부터 졸업까지 전 과정을 관리하는 것으로 정의할 수 있는데(이현청 외, 2005), 기존의 학사관리는 행정적 학적관리에 치중하는 체제였다. 따라서 대학 학사관리의 수월성을 제고하기 위하여 학생중심의 관리 시스템, 유연성을 강조하는 관리체계, 정보화와 전문화 수준을 고려하도록 항목화하였다는 점은 의의가 있다.

## 2. 대학교육의 구성요소

학부교육 선진화 사업의 성과지표가 대학교육의 구성요소별로 어떻게 항목화되어 있고 비중이 설정되어 있는가는 어떤 대학을 '잘 가르치는 대학'으로 규정하는지를 암묵적으로 보여준다. 대학교육을 구성하는 요소에 대한 견해는 다양하지만, 공통적으로 대학교육 주체로서의 교수자 역량과 학습자 역량, 교육의 내용과 방법을 담고 있는 교육과정에 더하여, 교수학습지원, 학사지원, 물리적 교육환경, 그리고 결과로서의 교육성취를 포함한다(문일, 2009; 최정윤·이병식, 2009; Astin, 1993; Entwistle, McCune, & Hounsell, 2002; Keeves & Adams, 1994; Pascarella & Terenzini, 2005). 미국의 올린공대, 아시아의 홍콩대학이나 아이즈대, 싱가포르국립대 등 학부교육의 새로운 모델이 되고 있는 국내의 대학들은 교육의 구성요소들을 이해하고 통합적인 시각에서 각 요소들의 질적 향상을 위한 노력을 기울이고 있다(동아일보 특별취재팀, 2006; 신현석, 2006; Keller, 2004).

먼저, 교수(teaching)는 지식을 전달하기 위한 활동이지만 교수활동은 학습활동과 상호 긴밀하게 연결된다(Briggs, 1999; Fry, Ketteridge, & Matshall, 2003). 잘 가르치는 교수자는 학습자의 지식 구성 능력을 신뢰하고 이를 조력하려는 개방적 시각을 갖고 있으며, 강의내용에 대한 전문성을 기반으로 열정적

강의, 학생들과의 원활한 상호작용, 가르치는 분야에 맞는 교수법을 실행하고 있는 것으로 나타났다(Bain, 2004).

한편 학습자의 역량은 지적능력이나 학습동기와 같은 심리학적 요인뿐 아니라, 성별, 인종, 사회경제적 배경과 같은 인구학적 특성 변인, 대학입학 전 학업준비수준이나 대학 및 전공 선택과 같은 개인적 배경 요소, 그리고 교수자 및 학생들과의 상호작용과 같은 학습경험적 요인들과 관련된다(최정운·이병식, 2009; Astin, 1993; Chickering & Gamson, 1987). 최근 우수 학부교육대학들은 현장중심적, 현실세계에서 적용가능한 역량 육성에 주력하면서 무엇보다 언제, 어떤 환경에서든 주도적인 학습을 통해 문제를 해결할 수 있는 학습역량 배양 자체에 주력하고 있다(동아일보 특별취재팀, 2006).

대학의 교육과정은 학습자에게 제공되는 학습경험으로, 어떤 지식, 기술, 태도, 가치관을 제공할 것이며 학습 여부를 어떻게 평가할 것인지에 대한 교육내용과 체제이다(곽병선 외, 2009). 따라서 교육과정 운영에 대한 사항을 포함하여 선발된 학생 이해, 교양과 전공과정 배분, 단과대학별 프로그램, 학과별 프로그램, 강좌별 학점 부여 기준, 필수와 선택 강좌 설정, 학위 취득 기준 등이 포괄될 수 있다(곽병선 외, 2009).

교수학습활동을 지원하기 위하여 대학들은 교수학습개발센터를 설치, 운영하고 있다. 미국 대학사회를 중심으로 시작된 교수학습개발센터는 교수학습역량을 개발하고 교육활동에 대한 분석 및 기획을 실시하며, 급변하는 기술기반 학습환경에 대응하는 교육지원체제로 성장해왔다(송상호·권경민, 2006). 최근에는 패러다임 변화에 맞추어 대학교육에서의 역량중심, 성과중심적 움직임을 지원하면서 교육의 질적 향상을 목적으로 하는 대학 내부의 전문 기관으로 자리매김하고 있다.

학사지원은 학업에 대한 행정적 지원체제로, 지식체계의 융복합적 변화와 대학에 대한 사회적 요구 변화에 따라 그 유연성이 우선시되는 시스템이다(이현청 외, 2005; Fry, Ketteridge, & Matshall, 2003). 최근 정보통신 네트워크의 발달에 따라 기술력을 바탕으로 학생과 교수들의 필요와 요구에 빠르고 정확하게 부응할 수 있게 되었으며, 이에 따라 학사지원체제의 정보화 정도가 대학교육의 원활한 프로세스를 가능할 수 있는 새로운 척도가 되고 있다(이현청 외, 2005).

교육환경 면에서는 2000년대에 들어서 북미 대학들을 중심으로 나타난 새로운 경향으로 캠퍼스의 학습공간을 재구성하려는 움직임을 들 수 있는데, 이는 전통적인 개념에서의 단순한 공간 재배치가 아니라 대학의 모든 공간에서 학습이 일어날 수 있도록 시설을 갖추고, 공동체 활동을 지원해줄 수 있는 장소를 확보하는 것을 의미한다(Oblinger, 2006). 이때 학습공간에 대한 새로운 정의와 같은 인식적 변화가 수반되어야 하며, 기술적 지원으로써 무선랜이나 개인용 디바이스를 활용할 수 있는 인프라를 갖추려는 노력이 요구되고 있다(Oblinger, 2006).

대학교육에서 단일 구성요소의 변화는 다른 요소들에 영향을 미치게 되므로(문일, 2009; Entwistle, McCune, & Hounsell, 2002; Keeves & Adams, 1994), 학부교육의 선진적 모델로 평가받는 대학들은 이러한 구성요소들을 유기적으로 연계하여 지속적인 개혁작업을 진행하고 있다(신현석, 2006; Keller, 2004).

### 3. 정책발전 지향적 메타평가

메타평가는 평가에 대한 평가(evaluation of evaluation)로(Scriven, 1981), 국내에서는 정책평가분야에서 사업의 운영과 성과에 대한 평가가 객관적이고 체계적으로 이루어지고 있는가를 점검하기 위한 상위의 평가로 활용되고 있다(e.g., 김선희·정주용, 2010; 문영세, 2005; 홍형득, 2002). 특히 교육정책의 경우, 사업의 성과를 가늠하기 위하여 포괄적인 평가준거를 개발하려는 시도로 메타평가를 시행하고 있다(e.g., 김순남, 2004; 김신영, 2009). 이러한 평가에 대한 평가활동은 단지 평가한다는 것만으로 사업운영의 정당성을 갖던 기존의 관례에서 벗어나 본질적인 평가활동과 내용 자체의 타당성을 점검하기 때문에 정책의 성공적 운영을 위한 필수절차로 자리잡아가고 있다(Stufflebeam, 2000).

과거 대학교육은 질적 향상이 뒷받침되지 못한 채 전체 대학 수, 대학 규모, 학생 수에 있어서 양적 확대를 거듭해왔고, 이로 인해 산업 현장의 인력수급 문제, 구조적 실업 문제, 인력의 질적 저하 문제들을 복합적으로 낳게 되었다(김병주, 2010; 김영길, 2009; 문일, 2009; 이해정·최경애·김세리, 2009). 현재 한국 고등교육에서 나타나는 이러한 문제들은 사회통합적 시각에서의 정책적 해결을 요구하고 있다(신현석, 2005; 최상덕, 2007; Alexander, 2000). 이러한 복합적인 교육문제에 개입하는 학부교육 선진화 정책이 성공적인 결과를 낳기 위해서는 사업 초기단계부터 정책 자체에 대해 발전지향적 평가방식을 도

〈표 1〉 정책발전 지향적 정책평가의 특징

|                  | 일반적 정책평가   | 사회과학적 정책평가                            | 발전지향적 정책평가                             |
|------------------|--|---------------------------------------|--|
| 정책평가의 궁극적 목표     | 정책 책무성 (Accountability)  | 사회과학적 지식 축적 (Knowledge)               | 정책 발전 (Development)                    |
| 정책평가의 관점         | 정책의 효율성을 높이기 위한 실제적 관심   | 정책에 대한 사회과학적 이해를 제공하려는 학술적 관심         | 정책결정과 집행과정을 향상시키기 위한 개선적 관심            |
| 결과의 활용           | 평가의 결과가 정책 혹은 사업담당자에 의해 활용되는 경우가 많지 않다.  | 평가의 결과가 정책 혹은 사업담당자에 의해 좀처럼 활용되지 않는다. | 평가의 결과가 정책 혹은 사업담당자에 의해 반드시 활용되어야 한다.  |
| 사업자와 평가자의 관계     | 경원(敬遠)한 관계   | 사례별로 상이한 관계                           | 긴밀한 관계                                 |
| 평가자의 정책대안에 대한 선호 | 객관성을 유지하기 위해 특정 정책대안을 선호하는 것을 인정할 수 없다.  | 정책대안보다는 학문적 관심에 중점을 둔다.               | 잠재적 편견을 유발할 수 있지만 정책개선을 위해 암묵적으로 인정한다. |
| 비판               | 평가 결과가 선입견, 편견에 치우치지 않기 때문에 가장 바람직한 평가일 수 있지만, 사후에 평가결과를 알 수 있으므로 실제 해당 정책에 대한 영향력은 거의 없다. | 이론적이고 추상화되어 실제 정책 과정에 응용하기 힘들다.       | 평가 과정과 결과가 사업운영자 입장에 의해 영향을 받을 수 있다.   |

자료: Chung, I. (2009). 『Toward e-government substantiality』에서 재구성.

입할 필요가 있다. 이때 정책에 대한 평가가 정책적 발전을 지향한다는 것은 일반적 정책평가나 사회과학적 정책평가와는 구별되는 차이가 있다(Chung, 2009; Nagel, 2002; Owen, 2007).

평가의 목표를 살펴보면, 정책발전 지향적 평가는 정책집행과 운영의 개선을 통해 궁극적으로 정책 자체의 발전을 목표로 한다(Nagel, 2002; Owen, 2007). 따라서 정책발전 지향적 평가는 사업 참여기관과 구성원들의 수행력을 분석하고 사업이 효과적으로 추진될 수 있도록 하는 자문적 성격으로 실시된다.

책무성을 강조하는 일반적 정책평가는 사업이 종료된 후 평가가 이루어지기 때문에 평가결과를 해당 사업에 활용하기는 어렵다. 그러나 정책발전 지향적 평가는 사업 초기단계 혹은 운영 과정에서 분석결과를 통해 보다 나은 대안을 모색하도록 한다(Chung, 2009; Nagel, 2002; Owen, 2007). Chelimsky & Shadish (1997)에 따르면 정책 진행과정에서 이루어지는 발전지향적인 평가는 문제를 파악하고 효과적인 대안을 선택, 개선하는데 기여함으로써 정책이 성공적으로 운영될 수 있도록 조력하는 지원시스템의 성격을 갖게 된다. 이 과정에서 정책발전 지향적 정책평가는 평가자와 사업자의 상호 긴밀한 관계를 인정한다(Nagel, 2002; Owen, 2007). 따라서 정책발전 지향적 평가로 도출된 개선안들은 사업 참여기관과 구성원의 수행능력 향상을 목적으로 사업운영자에 의해 적극적으로 활용될 수 있다(Chung, 2009; Nagel, 2002; Owen, 2007).

이러한 발전지향적 평가는 사업초기 혹은 사업운영 과정에서 이루어지기 때문에 결과로서의 실적을 분석하는 사후평가와는 달리, 분석의 틀을 미리 설정하여 평가작업을 진행해야한다. 특히 고등교육의 경우에는 대학구성원들의 활동내용을 단일한 틀에 비추어 평가하기 어렵기 때문에 정책의 세부내용을 총체적으로 살펴보려는 다면적 관점이 요구된다(Heywood, 2000; Mentkowski, 2000). 학부교육의 역동적 운영내용을 다면적으로 평가하기 위한 분석틀로는 체제적 관점(system), 시장적 관점(market), 자원관리적 관점(resource management), 그리고 교육성과적 관점(academic performance)을 들 수 있다(Alexander, 2000; Boland & Fowler, 2000; Chung, 2009; Rothschild & White, 1995; Slaughter & Rhoades, 2004).

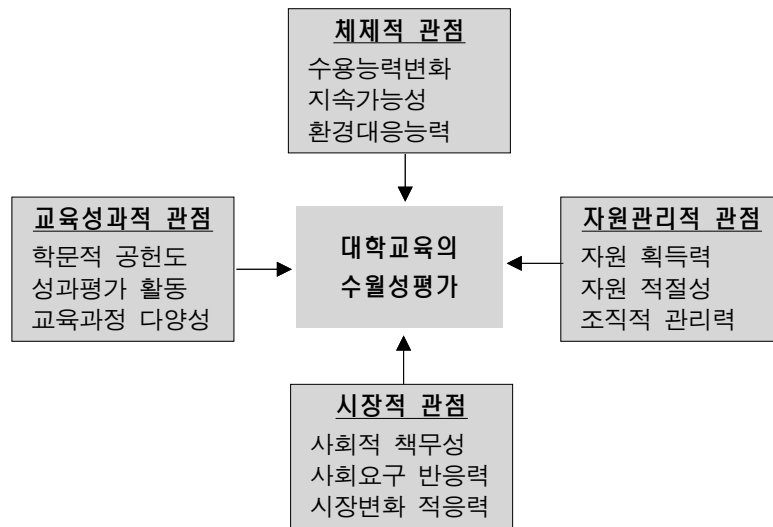
먼저 체제적 관점에서는 대학을 하나의 시스템으로 보고 환경으로부터의 투입, 투입요소 처리(processing), 그리고 환경변화에 대한 대응을 함께 분석한다(Boland & Fowler, 2000; Maureen & David, 1998). 이 관점에서는 신입생 선발방식과 교육과정 설계가 주요 관심이 된다. 아울러 대학교육 수요 인구변화와 대학의 수용능력 변화(system capacity), 지속가능성(system substantiality), 환경변화에 따른 대응능력(environmental resilience)을 거시적 관점에서 고려할 수 있다.

시장적 접근은 대학과 외부환경과의 관계를 수요와 공급 차원에서 점검하는 관점이다<sup>1)</sup>(Barnett, 1997; Rothschild & White, 1995; Wong & Shen, 2002). 이 관점에서는 대학이 시장에서 경쟁력을 갖는

1) 이 관점에서 재학생 충원을 설명하자면, 인기 대학의 경우 기존의 학생 선발은 각종 시험성적을 기준으로 교육 공급자인 대학이 우월한 입장에서 이루어지게 되지만, 비인기 대학은 역전된 현상이 발생하게 된다. 그리고 중위권 대학의 경우 학생 적성과 학과 특수성보다는 '기계적 분산'이 이루어진다고 설명할 수 있다(Alexander, 2000; Rothschild & White, 1995).



가의 여부를 판단하는 것이 중요하다. 따라서 우수한 지원자들로 정원을 충원할 수 있는가, 졸업생들의 경쟁적인 사회진출 기회를 확보하고 있는가를 살펴보게 된다. 또한 대학이 교육과정을 개발하고 운영하는데 있어서 학문의 변화뿐 아니라 현실적인 사회적 수요를 고려하고 있는가를 점검한다(Beeson & Montgomery, 1993).



[그림 1] 통합적 접근을 위한 다면적 분석틀

자원관리적 관점은 교육활동이 가용 자원의 종류와 규모에 의하여 제한을 받는다는 점에 기반을 두어 재무자원, 인적자원, 지식자원을 점검한다(Slaughter & Rhoades, 2004). 인적자원에 관해서는 인적자원 구성의 적절성에 중점을 두고 평가하게 되며, 특히 전임교원의 확보 및 활용이 포함된다. 자원획득력(resources acquisition)에서는 주요재원이 확보되어 있는지를 살펴보고, 자원적절성(resources adequacy)에서는 재학생 장학금지원 및 1인당 교육비를 포함하여 재정자원이 현재 운영내용을 지원하는데 적절한지와 함께 교육인력자원, 지원인력자원의 적정성을 점검한다(Burke, 2002). 조직관리능력(organizational manageability)에서는 학생지도 및 학사제도와 같은 관리적 성격의 운영내용을 파악한다(Burke & Minassians, 2001).

마지막으로 교육성과적 관점에서는 학문적 공헌도(academic commitment), 성과평가활동(evaluation activity), 교육의 다양성(diversity & interdisciplinary) 측면에서 교육 기능을 점검한다(Alexander, 2000). 이 관점에서는 효과적인 교육활동을 제공하기 위한 관리, 평가 및 지원체계에 초점을 둔다. 또한 연구중심 혹은 교육중심으로 대비되는 대학의 기능적 특화, 평가시스템 내용의 적절성, 평가결과의 실효성과 활용도를 점검하게 된다.

이러한 네 가지 관점을 포괄하는 다면적 정책평가는 대학외부와 내부의 관계성을 염두에 두고 교육기

능을 시스템적으로 점검하는데 요구되는 접근법이다. 특히 총체적인 대학교육의 개혁을 요구하는 학부 교육 선진화 사업에서 체제역동적 관점을 통해 대학을 투입, 과정, 산출, 환류의 역동성을 가진 하나의 시스템으로 인식할 수 있으며, 자원관리적 관점에서 효과적인 자원운용능력을 점검할 수 있다. 사업의 궁극적 목표가 학부교육의 수월성과 경쟁력을 확보하는 것이므로, 교육성과적 관점과 함께 시장적 관점을 통해 개별대학이 교육활동을 개선함으로써 얼마나 경쟁력 있는 인재를 사회에 진출시키는가를 평가하도록 유도할 수 있다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 분석대상

본 연구에서는 2010년 시작된 학부교육 선진화사업의 성과지표에 대해 정책발전적 메타평가를 시행하고자 교육과학기술부가 제시한 ‘학부교육 선진화 선도대학 지원 사업 안내’ 공시 문서들과 함께, 사업 지원 결과 선도대학으로 선정된 총 11개 대학의 사업제안서를 분석하였다. 먼저 교육과학기술부 공시 문건을 통해서 사업의 평가지표를 확인하고 이를 목록화하였다. 선도대학의 사업제안서에서 개별 대학들이 제안한 핵심성과지표와 자율성과지표를 추출하고 이를 교육과정 구성요소별, 다면적 평가 관점 별로 분류하여 메타평가를 진행하였다. 본 연구에서는 개별 선도대학들의 익명성을 보장하고자 성과지표 상에서 대학명이 드러나거나 대학의 특수성이 드러나는 용어들은 일반적 용어들로 대체하였다.

#### 2. 분석방법 및 절차

본 연구는 학부교육 선진화 사업에 나타난 성과지표를 대상으로 메타평가를 실시하여 교육구성요소 별로 지표를 분류하고 다면적 관점의 평가들에 따라 지표를 도식화하였다. 이는 학부교육 선진화 사업이 제시하는 ‘잘 가르치는 대학’의 모습을 파악하고, 선도대학으로서 개별대학들이 설정한 학부교육의 성과를 파악하기 위한 것이었다. 궁극적으로는 성과지표에 대한 평가를 실시함으로써 정책적으로 보완해야 할 지표의 세부내용들을 도출하고자 하였다.

정책연구에서 메타평가는 정책 평가도구나 평가지표에 대해 일반적 분석틀을 활용하여 포괄적으로 행해지는 평가이다(Alexander, 2000; Boland & Fowler, 2000; Chung, 2009). 메타평가를 수행하는 목적은 재평가 작업을 통해 평가의 질을 향상시킴으로써 정책의 목적이 성공적으로 달성되도록 유도하는 것이다(Hanassen, Frances, & Diane, 2008). 즉 평가자체에 대한 체계적이고 전반적인 검토를 통해 문제점을 파악함으로써 평가방법을 개선하고 평가결과의 활용가치를 높일 수 있다(Alkin, 2004). 특히 국

가 정책 사업에서는 평가지표의 항목과 비중 설정 기준이 다양할 수 있어 평가에서 고려해야 할 기본적인 요소를 준거로 설정하고 적용할 필요가 있기 때문에 메타평가활동이 더욱 요구된다(김순남, 2004; 김신영, 2009).

대학교육 성과평가의 경우에는 개별대학의 특수성과 개별성을 인정하면서도 학부교육의 경쟁력 향상이라는 포괄적인 정책목표 달성여부를 판단하기 위해 메타평가방법이 요구되는데, 성과지표에 대한 평가결과는 정부와 대학이 평가시스템 및 평가지표를 개발하고 보완하는 데에 활용될 수 있다(신현석 외, 2008).

### 가. 교육과정 구성요소별 평가지표 분석

학부교육 선진화 선도대학 지원사업을 통해 ‘잘 가르치는 대학’의 요건을 평가지표에 비추어 살펴보고 체계적인 평가지표 분석을 진행하기 위하여, 대학교육 구성요소인 교육과정, 교수역량, 학습역량, 지원체제(교수학습/학사), 교육환경개선, 교육성취 항목별로 해당 평가지표를 분류하고 도표화하였다. 이어 개별 선도대학들이 제시한 핵심성과지표와 자율성과지표를 대학교육의 구성요소별로 분류하여 도표 및 도식화 작업을 진행하였다. 이는 정부가 제시한 평가기준과 그 기준에 따라 개별대학들이 설정한 지표를 동일한 개념적 틀에 놓고 분석하는 과정이다(Davenport, 2006). 이러한 평가지표 분류작업을 통해 이론적 틀/framework)에 비추어 현실에서의 지표가 어떻게 구성되어 있는지를 점검할 수 있다. 특히 현실에서의 지표가 이론적 틀의 어떤 부분을 간과하고 있으며, 지나치게 비중을 두고 있는 내용은 어떤 것인지를 확인할 수 있기 때문에 평가지표 개선 작업에 도움이 될 수 있다(김소영 외, 2007).

지표분류결과의 객관성과 타당성 확보를 위해 복수평정자방법(multiple coders strategy)을 활용하여 분석과정에서 평정자 간 신뢰도(inter-coder reliability)를 산출하였다(Miles & Huberman, 1994; Silverman, 2005). 평정자 간 신뢰도 산출법은 질적 연구나 메타분석에서 분류작업의 분석적 타당성을 확보하기 위해 널리 활용되는 방법으로 통상 2인 이상의 평정자로 하여금 각각 독립적으로 분류작업을 진행토록 한 뒤, 분류결과의 일치도를 파악하는 방법이다(신경림·조명옥·양진향, 2008; Cooper & Hedges, 1994; Patton, 2002; Silverman, 2005). 평정자 간 신뢰도 산출은 평정자 각각의 전체 코딩수와 평정자 간 일치한 코딩수의 비율을 기본으로 하되, 평정자 수를 고려하여 이루어지며 본 연구에서는 2인 평정자에 대한 신뢰도 산출법<sup>2)</sup>을 활용하였다. 분류내용에 대해서는 고등교육정책전문가 4인의 합의와 고등교육정책 현장전문가 2인의 점검절차를 통해 분석의 타당성을 확보하고 정책발전 지향적인 현장 관련 논의가 이루어질 수 있도록 하였다.

2) 2인 평정자 간 신뢰도는 다음 공식을 통해 산출되며, 통상 .70~.80 정도면 적절한 타당도를 갖춘 분류결과로 판단할 수 있다 (Cooper & Hedges, 1994; Miles & Huberman, 1994).

$$\text{평정자 간 신뢰도}(IRR) = \frac{\text{일치한 항목수}}{\text{일치한 항목수} + \text{불일치한 항목수}}$$

### 나. 다면적 관점에 의한 평가지표 분석

이러 학부선진화 사업 성과지표 평가를 위하여 체제역동성, 시장활동, 자원관리, 교육성파로 구성된 다면적 분석틀을 활용하였다(Alexander, 2000; Boland & Fowler, 2000; Rothschild & White, 1995; Slaughter & Rhoades, 2004).

대학의 체제역동성 파악을 위해서는 교육과정의 주요 흐름을 살펴볼 수 있도록 학생선발, 수강신청, 교과과정 설치 및 운영을 고려하였다. 시장적 관점에서는 재학생 충원, 졸업생 취업 관련 내용을 파악할 수 있으며, 자원관리에서는 대학의 주요 자원 목록과 구성비율을 살펴보고 세부 활용도를 점검하였다. 특히 개별대학이 특성화된 교육을 제공하기 위하여 요구되는 자원을 어느 정도 갖추고 있는지를 파악할 필요가 있다. 교육성과 차원에서는 대학이 규정하고 있는 학습성과를 파악하고, 학습성과 관리방식, 강의결과 평가내용을 살펴보았으며 학점관리, 강좌관리, 강의지원, 학습지원, 교육의 질적 관리를 위한 평가지표들을 점검하였다. 앞서 교육구성요소별 분석과 마찬가지로, 지표분류결과의 객관성과 타당성 확보를 위해 분석과정에서 2인 평정자 간 신뢰도를 산출하고 분류내용에 대해서 고등교육정책 전문가 4인의 합의와 고등교육정책 현장전문가 2인으로부터의 점검절차를 거쳤다.

## IV. 연구결과

### 1. 대학교육 구성요소별 평가지표 분석결과

먼저, 학부교육 선진화 사업 공시 문건에서 나타난 평가지표들을 대학교육의 구성요소별로 분석한 결과는 <표 2>와 같다. 지표분류 작업에서 나타난 평정자간 신뢰도는 0.889로 나타났다.

분류작업 결과는 특히 교수역량, 학습역량을 체계적으로 평가할 수 있는 평가지표가 정비되어야 한다는 것을 보여준다. 전체적으로 구성요소별로 평가지표가 분포되어 있으나, 학부교육의 질적 향상을 우선시하는 사업의 특성에도 불구하고 정성적 차원에서 교육성취를 가능하기 위한 지표설정이 결여되어 있다는 점은 주목할 만하다. 정성적 차원에서 평가내용을 고려하도록 방향을 제시하지 못할 경우, 기존의 정량적 취업률과 국제화 지수 중심의 성과 파악에 그치게 될 수 있다.

또한 분석결과는 교육환경에 대한 정책적 관심이 요구된다는 것을 보여주고 있다. 특히 캠퍼스의 물리적 환경, 강의실 및 공간 환경 개선 노력, 학생들의 소규모 학습을 지원하는 공간 마련, 정보화 인프라, 디지털 학습자원 확충, 도서관 환경 개선 등을 포괄하는 교육환경 부분에 대한 지표가 결여된 상태이다.

전체적으로 전임교원 관련 지표나 소규모 강좌 비율을 제외하고는 교육활동의 결과에만 초점을 맞춘 후행지표로 구성되어 있어, 교육성과의 향상과정을 알려주고 교육의 질을 실질적으로 개선시키는 요인이 될 수 있는 '선행지표'에 대하여 체계적인 고려와 통찰력이 필요하다는 것을 알 수 있다.

〈표 2〉 학부교육 선진화 선도대학 사업 평가지표 분류

| 대학교육 구성요소 | 선진화 역량 지표<br>(정량적 기술 영역)   | 특성화 역량 지표<br>(정성적 기술 영역)   |
|-----------|--|--|
| 교육과정      |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>교양교육과정 : 현황·운영성과·한계</li> <li>전공교육과정 : 현황·운영성과·한계</li> <li>비교과교육과정 : 현황·운영성과·한계</li> </ul> |
| 교수역량      | <ul style="list-style-type: none"> <li>전임교원확보율</li> <li>전임교원강의담당비율</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>교수활동 질관리체계 : 현황·성과·한계</li> </ul>  |
| 학습역량      |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>학습활동 질관리체계 : 현황·성과·한계</li> </ul>  |
| 교학지원      |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>교수학습지원체제 : 지원조직·프로그램, 인프라구축<br/>현황, 운영성과·한계</li> </ul>                                    |
| 학사지원      | <ul style="list-style-type: none"> <li>학점관리현황</li> <li>소규모강좌비율</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>학생선발제도 : 현황·운영성과·한계</li> <li>학사제도및학생지도 : 현황·성과·한계</li> </ul>                              |
| 교육환경      |  |  |
| 교육성취      | <ul style="list-style-type: none"> <li>취업률</li> <li>국제화(외국인전임교원, 외국인졸업생 현황)</li> </ul>   |  |
| 기타        | <ul style="list-style-type: none"> <li>재학생총원률</li> <li>장학금지급률</li> <li>1인당 교육비</li> <li>전체재학생 중 학부생 비율(일반대학원 재학생수 대비)</li> </ul> |  |
| 지표수       | 10   | 8  |

주: 표 내부 음영처리된 부분은 해당 지표가 없는 영역을 나타냄.

이어 학부교육 선진화 사업에 선정된 11개 선도대학의 사업제안서에 나타난 ‘잘 가르치는 대학’의 구성요건을 평가지표를 통해 살펴봄으로써, 교육기능 강화를 위한 개별 대학의 전략을 확인하고 이 전략들이 대학교육에 대한 연구 결과와 사회적 요구를 얼마나 반영하고 있는지를 가늠할 수 있었다.

우선 대학별 핵심성과지표 분류 결과(〈표 3〉 참고)를 살펴보면, 선도대학들이 핵심적으로 생각하는 성과지표는 교육과정과 교육성취에 집중되어 있었다. 특히 교육성취에 대한 내용은 졸업생 취업, 핵심 역량 향상, 교육전반에 대한 만족도와 함께 K-CESA나 토익과 같은 표준화된 시험점수의 향상을 포함하고 있었다. 대학별 핵심성과지표 분류작업에서 나타난 평정자간 신뢰도는 0.963이었다.

대학별 자율성과지표를 분류한 결과(〈표 4〉 참고)를 보면, 자율성과지표는 핵심성과지표에 비하여 교육구성요소별로 비교적 고르게 분포하는 것으로 나타났다. 그러나 학습역량향상보다는 상대적으로 교수 역량향상에 주력하고 있으며, 교수학습지원체제나 학사관리는 지원건수나 만족도에 치중하고 있었다. 또한 교육환경 개선에 대한 내용은 사업 성과지표 전반에 걸쳐 나타나지 않았다.

자율성과지표에서는 복수의 선도대학들에게서 ‘학부교육선진화지수’, ‘인성 및 실용교육지수’와 같이, 대학교육의 다차원적 성과를 집약적 수치로 제시하려는 시도가 나타났다. 이 경우에는 인성, 독서, 사회 봉사와 함께 외국어, 자격증, 현장실습 등 실용적 교육성과를 강조하면서 학생들의 핵심역량 향상에 대한 내용을 포함하도록 지수 산출 공식을 구성하고 있었다.

〈표 3〉 학부교육 선진화 선도대학의 핵심성과지표 분류

| 대학교육의 구성요소 | 선도대학1      | 선도대학2                       | 선도대학3                                 | 선도대학4      | 선도대학5                    | 선도대학6                       | 선도대학7               | 선도대학8                             | 선도대학9                | 선도대학10                | 선도대학11                                      | 지표수 |
|------------|------------|-----------------------------|---------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------------|---|-----|
| 교육과정       |            |                             | 자체인증<br>모형운영,<br>교과목<br>포트폴리오         |            | 교육과정<br>만족도              |                             | 자체인증<br>프로그램<br>이수율 | 학제간<br>청의융합<br>프로그램<br>참여학생<br>비율 | 장기인턴십<br>프로그램<br>참여수 |                       | 대학중점<br>프로그램<br>참여수,<br>맞춤형<br>직업트랙<br>과목비율 | 8   |
| 교수역량       | 강의평가       |                             |                                       |            |                          |                             | 전임교원<br>확보율         |                                   |                      |                       |   | 2   |
| 학습역량       | 학습<br>커뮤니티 |                             |                                       |            |                          |                             |                     |                                   |                      |                       |   | 1   |
| 교학지원       |            |                             |                                       |            |                          |                             |                     |                                   |                      |                       |   | 0   |
| 학사지원       |            |                             |                                       |            |                          |                             |                     |                                   |                      |                       |   | 0   |
| 교육환경       |            |                             |                                       |            |                          |                             |                     |                                   |                      |                       |   | 0   |
| 교육성취       | K-CESA     | 취업역량,<br>인상교육<br>실용교육지<br>수 | 현장체험-자<br>체강조<br>교육이수<br>다문화<br>체험 지수 | 핵심역량<br>항상 | 인상지수,<br>교육만족도,<br>봉사참여도 | 핵심역량<br>항상,<br>졸업생역량<br>만족도 | 취업률,<br>학생교육<br>만족도 | 해외<br>취업지수                        | 기업의<br>학생역량<br>평가    | K-CESA<br>점수,<br>토의점수 | 토의점수  | 17  |
| 지표수        | 3          | 2                           | 1                                     | 3          | 3                        | 3                           | 3                   | 1                                 | 1                    | 3                     | 3   | 27  |

주: 표 내부 음영처리된 부분은 해당 지표가 없는 영역을 나타냄.



한편 교육성취로 분류된 지표들 중 K-CESA점수를 포함하는 대학들이 나타났는데, 이는 기초역량을 강조하는 대학교육의 흐름이 반영된 것으로 볼 수 있다. 또한 평가지표 분류결과에 따르면 대학마다 자체적으로 중점 교육프로그램들을 개발하고 있었으며, 이러한 중점 교육프로그램들은 교과과정의 융복합적 성격을 강화하고 기업과의 연계를 통한 현장중심적 커리큘럼을 강조하고 있었다. 이와같은 자율성과 지표의 내용들은 학부교육 선진화 사업을 통하여 선도대학으로 선정된 대학들이 역량중심적, 성과중심적, 현장중심적, 융복합적 교육을 지향하고 있다는 것을 나타낸다. 대학별 자율성과지표 분류작업에서 나타난 평정자간 신뢰도는 0.967인 것으로 나타났다.

## 2. 다면적 평가지표 분석결과

정책발전 지향적 평가를 위하여 이루어진 다면적 메타평가는 평가지표 분류작업을 거쳐(〈표 5〉, 〈표 6〉 참고), 체제역동성(SD), 시장활동(MA), 자원관리(RM), 교육성과(AP)의 네 가지 국면을 연결하는 분면 위에 도식화되었다(그림 2, [그림 3] 참고). 총 18개 지표에 대하여 관점별 분류과정에서 평정자 간 신뢰도는 0.889인 것으로 나타났다.

〈표 5〉 학부교육 선진화사업 선진화 역량 평가지표 분류

| 영역                          | 항목                              | 평가 내용 및 배점                   | 분류결과          |           |
|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------|-----------|
| 학부교육<br>선진화<br>역량<br>(600점) | 기본교육<br>여건<br>및<br>성과<br>(300점) | 전임교원 확보율(30)                 | 자원관리(RM)      |           |
|                             |                                 | 학사관리 및 교육<br>과정 운영(15)       | 전임교원 강의 담당 비율 | 자원관리(RM)  |
|                             |                                 |                              | 학점관리 현황       | 교육성과(AP)  |
|                             |                                 |                              | 소규모 강좌 비율     | 교육성과(AP)  |
|                             |                                 | 장학금 지급률(45)                  | 자원관리(RM)      |           |
|                             |                                 | 학생 1인당 교육비(45)               | 자원관리(RM)      |           |
|                             |                                 | 전체 재학생 중 학부생 비율(15)          | 자원관리(RM)      |           |
|                             |                                 | 교육성과<br>(150점)               | 졸업생 취업률(75)   | 시장활동(MA)  |
|                             |                                 |                              | 재학생 총원율(60)   | 시장활동(MA)  |
|                             | 국제화<br>(15)                     |                              | 외국인전임교원 비율    | 자원관리(RM)  |
|                             |                                 |                              | 외국인졸업생 비율     | 시장활동(MA)  |
|                             | 학부교육<br>특성화<br>역량<br>(300점)     | 특성화된 교육과정구성<br>및 운영 현황(150점) | 교양교육과정(60)    | 체제역동성(SD) |
|                             |                                 |                              | 전공교육과정(60)    | 체제역동성(SD) |
|                             |                                 |                              | 비교과교육과정(30)   | 체제역동성(SD) |
|                             |                                 | 특성화된 교육지원<br>시스템 구축 현황(150점) | 학생선발(10)      | 체제역동성(SD) |
| 학사제도 및 학생지도(40)             |                                 |                              | 자원관리(RM)      |           |
| 교수 학습 지원 체계 활성화(40)         |                                 |                              | 교육성과(AP)      |           |
| 교육의 질 관리(평가, 환류) 체계(60)     |                                 |                              | 교육성과(AP)      |           |



실제 학부교육 선진화 사업의 성과지표들은 다면적 관점 중 거시적 틀이나 흐름에 대한 내용보다는 미시적 사항들을 반영하는 것으로 나타났다. 예를 들어 체제적 관점에서 거시적으로는 대학내 구성원 변화와 대학 수용능력, 그리고 국내외 환경변화에 따른 대응능력을 점검하기 위한 성과지표가 결여되어 있었다. 시장적 관점에서도 교육 공급자로서의 책무성에 비추어 대학의 노동시장에 대한 기여정도, 학생 진출과 관련하여 사회적 수요 반영 정도를 파악하기 위한 성과지표가 필요한 것으로 나타났다.

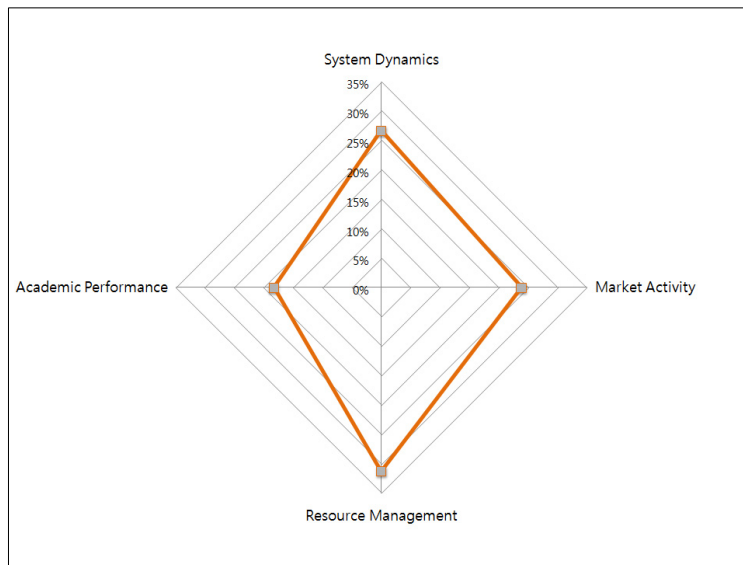
학부교육 선진화 역량평가 지표들을 다면적 관점에 따라 분류한 후, 성과지표들의 각 국면별로 구성비율과 배점비율을 구분하여 분석하였다. 학부교육 선진화 사업의 성과지표를 분석한 결과는 지표들이 체제역동성, 시장활동, 자원관리, 그리고 교육성과 차원 각각에 대하여 비교적 고르게 구성되어 있는 것으로 나타났다. 그러나 상대적으로 지표수에 있어서는 자원관리의 비중이 높고(38.9%) 시장활동의 구성비율이 낮은 편(16.7%)이었으며, 지표배점에 있어서는 자원관리에 대한 배점이 높고(31.2%), 교육성과에 대한 배점은 낮은 편(18.3%)이었다. 특히 시장활동에 대한 지표의 구성비율이 낮음에도 배점이 높다는 것은, 취업률이 교육의 정량적 성과로 강조되고 있음을 시사한다. 시장과 사회적 요구의 방향에 따라 대학의 교육성과는 달라질 수밖에 없는데, 과거 극심한 학점 인플레이션 현상은 사회적 방향성에 대응하는 대학의 모습을 단편적으로 보여준다. 따라서 우수한 졸업생의 배출을 지향하면서 정량적 취업률 외에 다양한 평가지표를 제시할 필요가 있다.

〈표 6〉 다면적 관점에 의한 학부교육 선진화 역량 평가지표 분류

| 구분                             | 지표 및 배점   | 배점합계(600점) 및 비율 | 지표수 비율(100%) |
|--------------------------------|---|-----------------|--------------|
| 체제역동성<br>(System Dynamics)     | 교양교과과정(60)<br>전공교육과정(60)<br>비교과교육과정(30)<br>학생선발(10)   | 160 (26.7%)     | 22.2%        |
| 시장활동<br>(Market Activity)      | 졸업생취업률(75)<br>재학생총원률(60)<br>외국인졸업생 비율(7.5)  | 142.5 (23.8%)   | 16.7%        |
| 자원관리<br>(Resources Management) | 전임교원 확보율(30)<br>전임교원 강의담당비율(5)<br>장학금지급률(45)<br>학생 1인당 교육비(45)<br>전체 재학생 중 학부생 비율(15)<br>외국인전임교원 비율(7.5)<br>학사제도 및 학생지도(40) | 187.5 (31.2%)   | 38.9%        |
| 교육성과<br>(Academic Performance) | 학점관리 현황(5)<br>소규모강좌비율(5)<br>교수-학습지원체계 활성화(40)<br>교육의 질 관리(평가-환류) 체계(60)   | 110 (18.3%)     | 22.2%        |

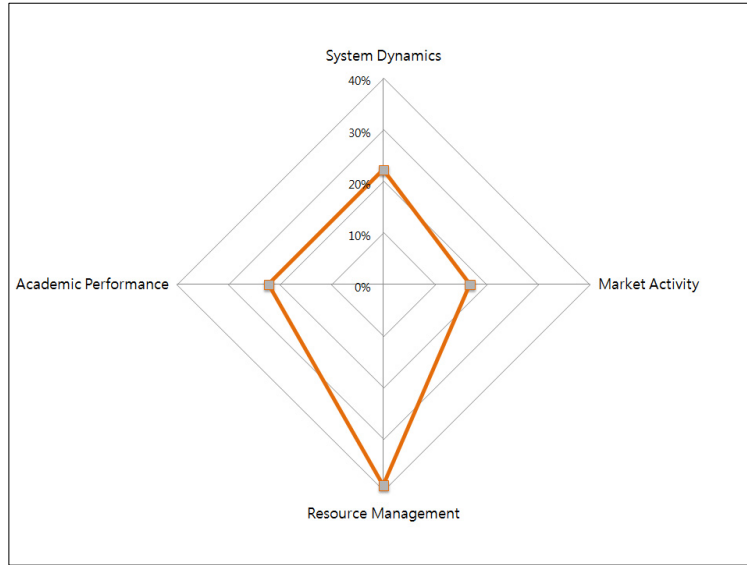
또한 성과지표 분석결과에서 국제화지표를 주목해 보면, 외국인 졸업생 비율만을 고려하기 보다는 단기적인 문화교류 목적의 프로그램을 포함하는 등, 다양한 국제교류를 장려할 필요가 있다. 문화적 요소가 포함되어야 하는 국제화교육에 대해 단순 수치에만 의존하는 평가방식은 교육의 질적 성장에 장애요인으로 작용할 수 있다<sup>3)</sup>. 정량적인 지표라 할지라도 전체학생수 대비 교환학생수, 교환학생 이수학점 수, 외국학생 교육만족도 등을 다양하게 고려할 수 있다.

다음으로 분석결과를 도식화한 결과(그림 2, [그림 3] 참고)는 현재 학부교육 선진화 사업의 평가지표체계는 자원관리 영역에 지표수와 배점이 집중되어 있다는 것을 시사한다. 각 국면별 지표의 배점을 나타내는 [그림 2]는 아래쪽으로 다소 치우쳐진 도형의 모양을 보여주고 있는데, 이는 학부교육 선진화 사업의 성과지표가 자원관리 쪽으로 편중되어 있음을 나타낸다. 지표수에 대해 설명하고 있는 [그림 3]은 사업 평가지표의 자원관리 집중적 성향을 더욱 두드러지게 보여주고 있다. 이러한 자원관리에 치중된 지표체계는 특히 지표의 내용면에서 동태적인 흐름(flow)보다는 정태적인 자산(asset)의 개념을 반영하고 있다. 이는 정태적인 자산 중심의 측정보다는 교육활동의 역동성이나 본질적 교육역량을 가늠할 수 있는 지표들을 개발하여 실제로 정책목표에 부합하는 평가체계를 마련할 필요가 있음을 시사한다.



[그림 2] 학부교육 선진화 사업 평가지표 메타평가결과: 배점 비율

3) 현재까지 대학사회는 국제화지수를 높이기 위해 외국학생들을 적극적으로 받아들인 결과, 입학한 국제학생들의 어학실력, 문화적 이해 부족 등으로 오히려 전반적인 수업의 질을 저하시키는 결과를 초래하기도 하였다.



[그림 3] 학부교육 선진화 사업 평가지표 메타평가결과: 지표수 비율

대학의 역동성과 흐름을 고려한다면, 대학이라는 교육시스템에 대한 투입, 산출 뿐 아니라 내부에서 이루어지는 성과로의 전환과정(conversion processing)을 나타내는 요소들이 지표로 활용될 수 있다. 또한 정태적 평가지표들은 지표 상호간에 서로 상충될 가능성을 내포하게 되는데, 대학운영의 역동적 과정을 고려함으로써 하나의 평가지표가 가져오는 연쇄적 반응<sup>4)</sup>을 고려할 수 있다. 따라서 학부교육 선진화 사업의 성과지표는 체제역동성, 시장활동, 자원관리, 교육성고가 상호 유기적으로 연결되어 있다는 점에 기반을 두어 구성될 필요가 있다.

## V. 결론 및 제언

현재 전 세계적으로 지식사회의 재편과 사회적 요구들을 어떻게 받아들이느냐는 대학사회가 직면한 도전적 과제가 되고 있다. 이러한 과제들 앞에서 그동안 한국의 대학교육은 교육환경 변화에 적응하기 위해 질적 경쟁력 향상보다는 양적 팽창에 주력해왔으며, 학부교육보다는 자본으로의 전환이 손쉬운 대학원 육성에 재원을 집중시켜왔다. 이와 같은 상황에서 2010년 11개 선도대학을 선정하여 대학마다 4년간 총 120억을 지원하는 학부교육 선진화 사업은 새롭고 다양한 학부교육의 성공모델을 제시하리라는

4) 예를 들어 최근 대학사회의 문제가 되고 있는 학점 인플레이 현상은 각 대학들이 졸업생 취업률을 높이고자 사회적 요구에 반응한 교육지책이었다. 이는 졸업생 취업률에 초점을 맞추다보면 연쇄적으로 성적관리와 같은 학사제도의 엄정성이 훼손될 가능성이 있음을 시사한다.

기대감을 대학사회에 불러일으키고 있다. 본 연구는 학부교육 선진화 사업의 성과지표를 대학교육 구성 요소별로, 그리고 다면적 접근법을 통해 메타평가를 실시함으로써 평가시스템을 개선할 수 있는 방안을 제시하고자 하였다.

학부교육 선진화 사업에 나타난 성과지표들을 다각적으로 분석해 본 결과, 선정된 학부교육 선도대학들은 교육과정에서의 실용성과 융복합성을 강조하고 있으며 산학협력체제에 입각한 교육과정의 맞춤화, 트랙화를 추구하고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 학부교육 선진화 성과지표들이 비교적 현 지식사회의 변화를 성공적으로 반영하고 있으며, 성과중심적 흐름에 따라 나타나는 역량중심교육에 대한 내용들도 포함되어 있다는 것을 나타낸다. 그러나 학부교육의 질적 향상을 나타내는 새로운 지표들 보다는 과거 정량적 평가에 중점을 두었던 사업의 지표들이 학부교육 선진화 사업에서도 다시 활용되고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 대학의 교육성과를 정태적인 자원관리적 측면에서 파악하고 있어, 교육 기능의 역동성이나 교육구성 요소 간 연관성을 간과하고 있었다.

대학교육의 구성요소별로 살펴보면, 먼저 교육의 주체로서 교수역량에 대해서는 학생 상담 강조와 함께 강의평가에 대한 내용들이 나타나 있었으며, 학습자 역량 향상을 위해서는 멘토링제도, 튜터제, 학습 커뮤니티 등 다양한 내용들이 포함되어 있었다. 그러나 개별대학들의 핵심 및 자율 성과지표 분석결과는 전체적으로 학습역량에 대한 강조가 부족하다는 것을 보여주었으며, 특히 기존에 실시해오던 멘토링이나 튜터제도를 넘어서 학습자들의 협력적 역량이나 학습 주도성, 자기관리능력, 문제해결력과 리더십 등을 배양하려는 개별 대학들의 노력이 더욱 요구되는 상황인 것으로 나타났다.

교수학습지원체제에 대해서는 지원건수와 만족도를 중심으로 지표가 편성되어 있어 지원기관의 역할을 반영하여 성과의 내용을 다양화할 필요가 있었다. 또한 학사지원체제는 학생선발지원을 중심으로 지표가 형성되어 학습자들의 학업진행 과정을 총괄적으로 조력하려는 계획은 결여되어 있었는데, 이를 보완하기 위해서는 학사관리의 정보화, 즉각성을 갖춘 원활한 서비스, 학사관리에 대한 만족도를 나타낼 수 있는 다양한 성과지표를 개발할 필요가 있다.

무엇보다 학부교육 선진화 사업 성과지표 전반에서 교육환경 개선에 대한 내용이 나타나 있지 않은데, 이는 학습공간과 시설, 지식사회의 교육인프라에 대한 고려는 결여된 것으로 판단할 수 있다. 대학 교육 선진화에 있어서 교육 주체들과 자원들을 유기적으로 연결해주는 환경적 고려가 요구된다는 것을 생각할 때, 교육환경 개선을 성과지표로 포함할 필요가 있다.

교육성취와 관련하여 개별대학의 핵심 및 자율 성과지표에 나타나고 있는 K-CESA점수 역시 역량중심 교육을 반영하는 지표이다. 그러나 한편으로 K-CESA가 제공하는 기초직업역량을 대학의 학습성적으로 보기에는 전문적 지식과 기술 역량을 포함하지 않는다는 점, 다양한 직업적 역량을 기초역량이 설명해준다고 보기 어렵다는 점에서 한계를 지니고 있다(Nusche, 2008). 따라서 직업기초능력과 같은 역량측정 점수는 대학의 학습성과를 보여주는 한 부분으로서 의미를 두어야 한다.

향후 보다 실효성있는 대학성과평가를 위해서는 개별 대학의 교육 기능이 총괄적이고 유기적으로 평

가될 수 있도록 성과지표의 내용을 다양화할 필요가 있으며 지표의 성격 역시 선행지표와 후행지표, 단기지표와 장기지표 등으로 세분화하여 구성함으로써 다차원적인 성과평가 체제를 마련할 수 있다. 선진화된 평가체제를 위해 학습성과를 규정하고 이를 평가지표화하는데 있어서는 요구조사의 일환으로 의견수렴회, 델파이 연구, 지표개발연구 등을 실시하여 교육전문가, 기업 인사담당자와 직무수행자, 조직성과 전문가, 교육수혜자 등을 대상으로 하여 다양한 의견을 수렴하려는 노력을 실행할 필요가 있다. 본 연구는 학부교육 선진화 사업 1차년도에 성과지표를 대상으로 하였으나, 향후 사업이 지속되어 참여대학의 수가 늘어나고 성과지표의 수도 증대되면서 평가지표에 대한 질적인 분석과 양적인 분석법들을 보다 다양하고 체계적으로 적용할 수 있을 것이다.

어떠한 상황에서도 평가는 인간의 행동을 규정하고 방향을 결정짓는 역할을 하므로, 학부교육 선진화 사업의 평가체제는 이후 대학사회의 교육내용과 방향에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 학부교육 선진화 사업의 성과지표가 실효성을 갖추고 대학교육의 방향을 제시해줄 수 있도록 지속적인 지표 개선작업이 요구되며, 무엇보다 개별 대학이 통합적이고 유기적인 사업성과 평가체제를 갖추도록 정책적으로 지원할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 곽병선 외(2009). **교육과정 및 교수학습 이론과 실제**. 서울: 학지사.  
(Translated in English) Kwak, B., et al. (2009). *Curriculum and teaching-learning, theory and practice*. Seoul: Hakjisa.
- 교육과학기술부(2009). 2008년 우리나라 SCI 논문수 세계 12위. 8월 24일 보도자료.  
(Translated in English) MEST (2009). Korea ranked 12th in the number of SCI articles. Public Reports, 24th Aug.
- 교육과학기술부(2010a). 학부교육 선진화 선도대학 지원사업 사업계획서 양식 및 작성안내.  
(Translated in English) MEST (2010a). Submission guidelines of Advancement of College Education.
- 교육과학기술부(2010b). 잘 가르치는 대학 11개교 선정. 6월 9일 보도자료.  
(Translated in English) MEST (2010b). Eleven universities selected as advanced college in teaching. Public Reports, 9th June.
- 김병주(2010). **대학의 교육력 제고를 위한 정부재정지원 방향**. 교육과학기술부.  
(Translated in English) Kim, B. (2010). *The direction of government funding to rethink the quality of universities' educational competency*. Minister of Education, Science and Technology.
- 김선희·정주용(2010). 의료기관평가제도에 대한 메타평가(meta-evaluation)와 정책적 함의. **한국사회정책**, 17(2), 7-41.  
(Translated in English) Kim, S. H. & Jung, J. (2010). Analysis of meta-evaluation of hospital quality assessment. *Korea Social Policy Review*, 17(2), 7-41.
- 김소영 외(2007). 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 평가지표에 대한 분석 및 분류 연구. **직업능력개발연구**, 10(2), 119-142.  
(Translated in English) Kim, S. et al. (2007). Statistical analysis and classification study for the evaluation indexes of 'Best Human Resource Developer (Best-HRD)' program. *Journal of Vocational Education & Training*, 10(2), 119-142.

- 김순남(2004). **대학평가의 메타평가 연구**. 한국교육개발원.  
 (Translated in English) Kim, S. N. (2004). *Meta-evaluation on university evaluation*. Seoul: KEDI.
- 김신영(2009). 교육프로그램 메타평가를 위한 교육본위성 기준 개발. **교육원리연구**, 14(2), 141-161.  
 (Translated in English) Kim, S. Y. (2009). Development of standards for meta evaluation of educational program based on the intrinsic values in education. *Educational Principles Research*, 14(2), 141-161.
- 김영길(2009). **21세기 글로벌 시대의 한국대학교육의 경쟁력**. 제28회 대학교육 정책포럼.  
 (Translated in English) Kim, Y. (2009). *Competencies in Korean Higher Education in the 21th Century*. The 28th Higher Education Policy Forum.
- 김지현(2010). ‘대학 역량기반 교육혁신’ 담론의 교육학적 조건. **교육원리연구**, 15(1), 87-126.  
 (Translated in English) Kim, J. (2010). The conditions of the educational discourse on the competency-based educational innovation in uUniversities. *Educational Principles Research*, 15(1), 87-126.
- 동아일보 특별취재팀(2006). **세계의 리틀 아이비리그-작지만 강한 대학**. 서울:동아일보사.  
 (Translated in English) Dongailbo taskforce (2006). *World little ivy league - Small, but strong universities*. Seoul: Dongailbo.
- 문영세(2005). 정부업무평가에 대한 메타평가. **한국사회와 행정연구**, 16(1), 179-204.  
 (Translated in English) Moon, Y. (2005). Meta-analysis on government performance evaluation. *Korean Society and Public Administration*, 16(1), 179-204.
- 문 일(2009). **글로벌 경쟁력 확보를 위한 대학교육력 강화방안**. 교육과학기술부.  
 (Translated in English) Moon, I. (2009). *Enforcement of higher education competency to acquire global competition*. Minister of Education, Science and Technology.
- 송상호·권경빈(2006). 대학 교수-학습센터의 필요성과 역할에 대한 고찰: 미국의 사례를 중심으로. **교육공학연구**, 22(3), 167-185.  
 (Translated in English) Song, S. & Kwan, K. (2006). The role of center for teaching and learning for higher education: From cases of USA. *Journal of Educational Technology*, 22(3), 167-185.

- 신경림·조명옥·양진향(2008). **질적연구방법론**. 서울: 이화여자대학교 출판부.  
(Translated in English) Shin, K., Cho, M., & Yang, J. (2008). *Qualitative analysis methods*. Seoul: Ewha Womans University Press.
- 신현석(2006). 세계 주요국의 대학구조개혁 동향: 비교 종합을 통한 정책적 시사점의 탐색. **교육행정학연구**, 24(2), 425-450.  
(Translated in English) Shin, H. (2006). An analysis of university structural reform in major foreign countries: some implications for higher education policy. *The Journal of Educational Administration*, 24(2), 425-250.
- 신현석 외(2008). 고등교육 경쟁력 지표 개발 연구(I): 세계대학 경쟁력 지표의 비교 및 시사점. **인력개발연구**, 10(1), 269-296.  
(Translated in English) Shin, H. et al. (2008). Developing Indicators of Competitiveness in Higher Education(I). *The Korean Journal for Human Resources Development*, 10(1), 269-296.
- 이수영(2009). **K-CESA 대학생 직업기초능력 진단시스템의 개발과 활용 방안**. 제 28회 대학교육 정책 포럼.  
(Translated in English) Lee, S. (2009). *K-CESA for the evaluation system development and application of college students' core competencies of professions*. The 28th Higher Education Policy Forum.
- 이종재(2004). **OECD 교육지표로 본 한국교육의 실태 분석**. 한국교육개발원.  
(Translated in English) Lee, J. (2004). *Education in Korea: An appraisal based on OECD educational indicators*. Korean Educational Development Institute.
- 이혜정·최경애·김세리(2009). 연구중심대학의 강의 질 향상 정책 및 전략연구. **교육학연구**, 47(4), 145-174.  
(Translated in English) Lee, H., Choi, K., & Kim, S. (2009). Policies and strategies for quality teaching in research universities. *Korean Journal of Educational Research*, 47(4), 145-174.
- 이현청 외(2005). 21세기 대학학사관리체제 개선방안 연구. 한국대학교육협의회.  
(Translated in English) Lee, H. et al. (2005). *Research on improvement methods on 21th century university educational matters management system*. Korean Universities Council.



- 최상덕(2007). **대학특성화지표의 시범적용 및 향후 적용방안 연구**. 교육인적자원부·한국교육개발원.  
 (Translated in English) Choi, S. (2007). *Research on application of higher education specialization index*. Seoul: Ministry of Education and Human Resource & KEDI.
- 최정윤·이병식(2009). 대학생의 학습성과에 대한 영향 요인 탐색: 대학의 효과 분석을 중심으로. **교육행정학연구**, 27(1), 199-222.  
 (Translated in English) Choi, J. & Lee, B. (2009). Examining Factors Related to College Students' Learning Outcomes: Focusing Effects of College. *Educational Administration Research*, 27(1), 199-222.
- 홍형득(2002). 국가연구개발사업의 메타평가에 관한 실증연구. **한국행정논집**, 14(4), 867-892.  
 (Translated in English) Hong, H. (2002). An empirical study on meta-evaluation for nation research and development project. *Collection of Treatises on Korean Administration*, 14(4), 867-892.
- Alexander, F. (2000). The changing face of accountability: Monitoring and assessing institutional performance in higher education. *The Journal of Higher Education*, 71(4), 411-431.
- Alkin, M. (2004). *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences*. San Francisco, CA: Sage Publications, Inc.
- Altbach, P. & Balan, J.(2007). *World-class worldwide: Transforming research universities in Asia and Latin America*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Astin, A. (1993). *Assessment for excellence*. The Oryx Press.
- Bain, K. (2004). *What the best college teachers do*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnett, R. (1997). *Higher education: A critical business*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Beeson, P. & Montgomery, E. (1993). The effects of colleges and universities on local labor markets. *Review of Economics and Statistics*, 75(4), 753-761.
- Briggs, J. (1999). *Teaching for quality learning at university*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Boland, T. & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 16(5), 417 - 446.
- Burke, J. (2002). *Funding public colleges and universities for performance: Popularity, problems, and prospects*. Albany, NY: Nelson Rockefeller Institute Press.

- Burke, J. & Minassians, H. (2001). *Linking resources to campus results: From fact to trend, the 5th annual survey*. Albany, NY: Rockefeller Institute of Government.
- Chelimsky, E. & Shadish, W. (1997). *Evaluation for the 21st century: A handbook*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Chickering, A. & Gamson, Z. (1987). Seven principles for good practice in undergraduate education. *AAHE Bulletin*, 39(7), 3-7.
- Chung, I. (2009). Toward e-government substantiality. In C. Reddick(ed.) *Handbook of research on strategies for local e-government adoption and implementation: comparative studies*. p. 773-793. IGI Global Publications.
- Cooper, H. & Hedges, L. (1994). *The handbook of research synthesis*. NY: Russell Sage Foundation.
- Davenport, R.(2006). *Credentialing and certification*. TD, May, pp. 60~61.
- Entwistle, N., McCune, V., & Hounsell, J. (2002). *Approaches to studying and perceptions of university teaching-learning environments: Concepts, measures and preliminary findings*. ETL project report, University of Edinburgh.
- Hanssen, C., Frances, L., & Diane, O. (2008). Concurrent meta-evaluation. *American Journal of Evaluation*, 29(4), 572-582.
- HEFCE (1999). *Performance indicators in higher education, 1996-1997, 1997-1998*. Bristol: Higher Education Funding Council for England.
- Heller, D. (2001). *The states and public higher education policy: Affordability, access, and accountability*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Heywood, J. (2000). *Assessment in higher education: Student learning, teaching, programmes and institutions*. London: Jessica Kingsley.
- IMD (2008). *World Competitiveness Yearbook 2008*.
- Keeves, J. & Adams, D. (1994). Comparative methodology in education. In T. Huæen & T. Postlethwaite (eds.), *The international encyclopedia of education*, Oxford: Pergamon.
- Keller, G.(2004). *Transforming a college*. Baltimore, ML: The Johns Hopkins University Press.
- Fry, H., Ketteridge, S., & Marshall, S. (2003). *A handbook for teaching and learning in higher education: Enhancing academic practice*. Sterling, VA: Kogan Page Limited.
- Maureen, M. & David, W. (1998). Designing a systems approach to performance management. *CUPA Journal*, 49(1-2), 23-26.
- McLendon, M. (2003). State governance reform of higher education: Patterns, trends, and theories of the public policy process. In J. Smart (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research*. (Vol. XVIII) (pp. 57-143). London: Kluwer.

- Mentkowski, M. (2000). *Learning that lasts: Integrating learning, development, and performance in college and beyond*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Nagel, S. (2002). *Handbook of public policy evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Nusche, D. (2008). *Assessment of learning outcomes in higher education: A comparative review of selected practices*. OECD Education Working Paper No. 15.
- Oblinger, D. (2006). *Learning spaces*. Boulder, CO: EDUCAUSE.
- Owen, J. (2007). *Program evaluation: Forms and approaches*. New York, NY: The Guilford Press.
- Pascarella, E. & Terenzini, P. (2005). *How college affects students: A third decade of research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Rothschild, M. & White, L. (1995). The analytics of the pricing of higher education and other services in which the customers are inputs. *The Journal of Political Economy*, 103(3).
- Scriven, M. (1981). *Evaluation Thesaurus*. Inverness, CA: Edgepress.
- Shepard, L. (2000). The role of assessment in a learning culture. *Educational Researcher*, 29(7).
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research*. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications.
- Slaughter, S. & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: markets, state, and higher education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Stufflebeam, D. (2000). The CIPP model for evaluation. In D. Stufflebeam, G. Madaus, & T. Kellaghan(eds.), *Evaluation models*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Wong, K. & Shen, F. (2002). Politics of state-led education reform: Market competition and electoral dynamics. *Educational Policy*, 16(1), 161-192.