

# 대학 교수학습센터(CTL) 20년 운영 과정 분석: 신제도주의 동형화 이론을 중심으로

김기범<sup>1</sup>, 장덕호<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>상명대학교 교육학과 대학원 석사과정, <sup>2</sup>상명대학교 교육학과 교수

## A Study on the 20-years' Operating Process of the Centers for Teaching & Learning in the Korean Universities : Application of Neo-institutional Isomorphism Theory

Kibeom Kim<sup>1</sup>, Deok-Ho Jang<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Graduate Student, Dept. of Education, Sangmyung University

<sup>2</sup>Professor, Dept. of Education, Sangmyung University

요 약 이 연구는 국내 대학 소속 교수학습개발센터(CTL)의 운영과정을 신제도주의 동형화 이론을 바탕으로 고찰하는데 목적이 있다. 신제도주의자들은 조직의 구조와 행동이 조직의 자율적, 합리적 선택이라기보다는 사회에서 인정되는 가치와 규범을 반영하는 것으로 본다. 광범위한 선행연구와 관련 문헌연구 방법을 통해 그리고 동형화 이론적 틀을 바탕으로 CTL의 도입 및 확산, 제도화 과정을 분석한 결과, 국내 대학 CTL의 도입 및 확산 과정에서는 정부 주관의 강제적 동형화와 대학 간 상호 모방 효과가 상대적으로 크게 작동하였다. 또한 전문협의체인 대학교육개발센터협의회는 규범적 동형화의 직접적인 주체로서 핵심적인 역할을 수행하였다. 즉, 국내 대학 CTL은 환경에 대한 외적 정당성 확보를 위한 과정으로 볼 수 있고, 특히 대학은 정부의 평가 기준에 순응 및 동조하면서 조직 형태를 동형화시켰음을 확인할 수 있었다. 급변하는 대학교육 환경의 변화에 대응하여 CTL이 주도적으로 대학교육 발전의 엔진이 될 수 있도록 고유한 가치와 전략을 개발하고 이를 대학 실정에 맞게 발전시키는 노력이 필요하다.

주제어 : 신제도주의, 동형화, CTL, 조직 구조, 조직 확산

**Abstract** This study has explored the trajectory of the development and diffusion of the CTLs in the Korean universities by using isomorphism theory of neo-institutionalism. Neo-institutional theorists believe that organizational structure and behavior reflects the norms and values recognized in the society rather than the organization's autonomous and rational choices. Based on the isomorphism framework, the introduction and diffusion of the CTLs in the Korean universities have been led by the government. In addition, the CTLS(Korean Association of Center for Teaching & Learning) has served as a direct basis for the normative pressures. In other words, the CTLs have been securing devices for the universities to acquire external justification by the environment, and they have been able to confirm that the system was isomorphed, in particular by meeting and agreeing with the government-set university evaluation criteria. Efforts should be made to develop unique values and strategies that enable CTLs to become engines of the development of university education in response to rapid changes in the academic environment.

**Key Words** : Neo-institutionalism, isomorphism, CTL, Organization structure, Organization diffusion

\*This research was supported by a 2018 Research Grant from Sangmyung University  
(본 논문은 2018년 상명대학교 교내연구비에 의하여 지원되었음)

\*Corresponding Author : Deok-Ho Jang(pius@smu.ac.kr)

Received October 29, 2018

Revised November 30, 2018

Accepted January 20, 2019

Published January 28, 2019

## 1. 서론

1997년 인하대학교가 국내 최초로 교수학습센터(Center for Teaching & Learning 이하 CTL)를 설치한 이래 CTL은 국내대학의 교수(teaching), 학습(learning)의 발전과 대학 교육의 내실화에 기여해 오고 있다. 2000년도 이전까지 2개에 불과했던 CTL은 10년이 지난 2006년 102개의 대학에서 설치되었고, 그 후 다시 10여 년이 지난 2018년 현재, 전국 217개 대학교가 CTL을 운영하고 있다. 국내 대학 CTL은 급격한 속도로 대학 내 기관으로 설치되었으며, 최근 각종 대학평가와 재정지원사업 선정 및 운영과정에서 그 중요성이 더욱 부각되고 있다[1].

국내 대학 CTL은 20년 동안 교수자 및 학습자의 역량 축진 뿐 아니라 대학의 교육 비전과 운영 기능, 나아가 대학교육의 혁신의 중추적 역할을 수행했다[2]. 또한 대학교육의 가장 근본이 되는 교수-학습의 개선에 기여한 점은 한국 대학 교육의 괄목할 만한 성장에 눈여겨 봐야 할 대목이라고 할 수 있다. 다만, 운영에 있어 교수자 커뮤니티 구축이 활발하지 않은 점, 세미나와 워크숍 위주의 일회성 프로그램이 대다수인 점, 다양한 대상들을 위한 차별화된 프로그램 운영이 미흡한 점에 대해서는 향후 개선되어야 할 과제로 지적되고 있다[1].

이렇게 대학 CTL과 같은 공적 조직이 확산되는 원인에 대해서 Strang과 Meyer[3]는 사회적으로 인정받는 실천 양식이 퍼져 나가기 때문이라고 주장한다. 본 연구에서는 CTL이라는 하나의 조직이 어떤 경로를 통해 유입되었는지, 어떠한 요인들을 통해 새로운 지역에 공식적 조직으로 이식되는지 밝혀 보고자 한다. 조직의 이식 과정은 새로운 제도화의 과정이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 기존의 제도화 연구에서 간과되었던 환경적, 맥락적 요소를 살핌으로서 CTL의 제도화 과정을 보다 폭넓게 이해하고자 하며, 더 나아가 효과적인 보다 발전적인 CTL을 형성하는데 도움을 줄 수 있다. 특히 신제도주의에서의 한 분파인 동형화(isomorphism) 이론을 바탕으로 한 연구는 조직 속에 제도적 요소들이 어떻게 포섭되는지를 이해함과 동시에 제도를 둘러싼 사회적 행위주체들이 제도에 어떻게 영향을 미치는지를 파악함으로써 제도의 향배를 가늠해 볼 수 있다는 데 의의가 있다[4].

따라서 본 연구에서는 국내 대학 CTL의 20년 운영의 과정을 신제도주의 동형화 이론을 통해, 1) 어떤 경로를 통해 국내로 유입되었으며 2) 급격한 확산과 성장을 이

루기까지를 둘러싼 사회·문화·정치적 환경과 맥락이 조직의 성장과 확산에 어떻게 영향을 미쳤는지를 살펴보고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 사회학적 신제도주의와 제도적 동형화

사회학적 신제도주의 특징은 제도의 문화적·인지적·상징적 측면에 초점을 둔 것이기 때문에, 선택보다 당연한 것으로 인지되는 대상에 관심을 갖는다. 사회학적 신제도주의에서의 제도는 매우 넓은 폭을 지니며, 공식적·비공식적 규칙과 더불어 상징과 인지(cognitions) 등의 물리적인 실체가 아닌 개념을 모두 포함한다. 의미와 틀, 사회적 질서로서의 제도에 초점을 맞추게 되므로, 사회적 패턴이 생성되고 그것이 지속되며, 순환하는 과정에 집중하게 된다. 다시 말해, 사회학적 신제도주의에서 언급하는 제도화(institutionalization)는 사회적 질서의 형성과 재생산 과정을 의미한다[5]. 즉, 사회학적 신제도주의는 일상적이며 당연시되는 조직행동의 성질과 정당성의 획득, 그리고 그러한 행동들의 사회적 재생산 방법에 관한 것으로 요약된다. 또한 제한된 합리성(bounded rationality)을 강조함으로써 행위자들의 의사결정이 수익과 비용을 충분히 고려한 합리적 의사결정 과정이 아닌 일상에 스며든 제도화된 규칙들에 의해서 결정된다고 본다. 이 때 행위자들의 의사결정은 제도 내 제한된 범위 내에서 이루어지게 된다[6].

이처럼 사회학적 신제도주의는 ‘왜 조직은 서로 다른가’라는 전통적 조직 연구의 주제를 ‘왜 조직은 서로 비슷한가’의 관점으로 조직연구를 전환하는 분기점이 된다[4]. 조직을 바라보는 관점을 조직의 구조와 형태에 미치는 문화적 영향력에 가지며, 각 조직은 가장 효율적인 수단으로의 조직구조의 설계가 아닌, 사회 내 가장 널리 통용되거나, 인정받고 있는 조직 구조의 형태를 닮고 싶어 하는 경향이 있다고 본다. 관료제가 가장 효율적인 행정 체제가 아니었음에도 불구하고 그 시대에 받아들여지고 널리 퍼졌던 것과 같이 사회적으로 인정받는 조직형태가 조직의 목표를 달성하는 데 설사 비효율적이라 하더라도 적절성의 논리 하에 이를 선택한다는 것이다. 이 과정을 통해 모든 조직이 유사해지는 결과를 낳으며 이를 DiMaggio와 Powell[7]은 동형화(isomorphism)라고 말한

다. DiMaggio와 Powell[7]은 동형화를 강제적 동형화(coercive isomorphism), 모방의 과정(mimetic processes), 규범적 압력(normative pressures)의 개념으로 설명한다.

## 2.2 동형화의 유형 및 촉진요인

### 2.2.1 강제적 동형화(coercive isomorphism)

강제적 동형화는 한 조직이 의존하는 다른 조직으로부터의 공식적인 압력, 혹은 조직을 향한 비공식적인 압력인 사회·문화적 기대에 의해 조직이 비슷한 형태로 전환되는 과정을 의미한다. 즉 강제적 동형화는 조직의 자원의 원천이 되는 다른 조직으로부터의 공식적 압력으로부터 나타나며, 조직을 둘러싸고 있는 사회의 문화적 기대에 의해 일어난다. 이러한 공식적, 비공식적 압력은 물리적인 강제력, 또는 설득이나 공모(collusion)의 요청이 될 수도 있다[7]. 강제력의 실제적 작동을 위해서는 강제력의 주체가 정당성과 권위를 갖춰야 하며, 명확한 요구와 동시에 효과적인 감독과 감시, 처벌이라는 요소들이 필요하다. 일례로 정부의 정책 추진에 따른 표준적 지침 등을 들 수 있다. 개별 조직들은 합법적인 압력과 지침을 지켜야 하며, 일률적인 조직의 순응적 반응은 동형화로 설명될 수 있는 개별 조직의 특정 행동 양식을 양산한다.

국내 사이버대학에 대한 설립 인가, 정책, 평가 및 법제에 의한 압력과 더불어 사회구성원들의 문화적 기대라는 압력이 사이버대학을 서로 닮게 했던 것은 대표적인 강제적 동형화의 사례로 볼 수 있다[8]. 또한 공정하고 타당한 대학입시 선발을 기대하는 사회의 기대와 더불어 정부의 재정지원사업, 정부가 제시한 강력한 표준 가이드라인에 의존해 도입된 우리나라의 대학 입학사정관제도 전형적인 강제적 동형화의 실례들이라고 할 수 있다[4].

### 2.2.2 모방적 과정(mimetic process)

모방적 과정(mimetic process)은 한 조직의 핵심 기술에 대한 목표가 모호하여 이해가 불분명하고, 환경이 불확실한 경우 조직이 난관에 봉착했을 때, 성공했다고 평가 받는 다른 조직이나, 기존의 표준화된 반응 양식을 모방함으로 나타난다. 즉, 특정한 구조적 장치(structural arrangements)의 확산은 그 모형이 실효성이 있다는 실제적 증거가 있어서가 아닌, 모방의 보편성을 더 신뢰하기 때문에 일어나는 것이다[9]. 또한 이는 심리적 동조현상과 설득의 용이성 등의 이유로도 볼 수 있다[8]. 조직의 차원에서 보면 다른 조직들은 모두 수행하는 것을 자신

의 조직만 하지 않으면 뒤처지게 될지도 모른다는 불안감이 모방의 근본적 동기가 된다. 모방에 의한 제도의 설계는 대체로 복제(copies)의 경우가 대다수이고, 모방의 대상이 되는 조직은 모방의 내용에 대해 잘 알지 못한 채, 복제되고자 하는 구체적 의도 또한 없을 가능성이 높다.

모방적 과정은 쉽게 찾아볼 수 있는데, 국내 대학 교양교육과정이 외국대학의 교양교육과정 모델을 차용한 것을 예로 들 수 있으며[10], 대학알리미 사이트에 게시된 각 대학의 비전 및 발전목표가 정형화 된 점은 대학 간 벤치마킹, 기업의 인재상을 그대로 대학 비전에 반영하는 행위를 통한 모방화의 결과로 볼 수 있다[11].

### 2.2.3 규범적 압력(normative pressure)

규범적 압력은 전문화의 결과로 나타나는 것으로 대학, 전문교육기관 및 협회 등을 통해 전문직 사이에 조직형태에 대한 규범이 보편화되는 것이다[5]. 규범적 동형화를 주도하는 전문직업화를 촉진하는 요인으로는 공식적 전문직 교육 및 수료증이 실제 업무와 무관할지라도 인원을 선발하는 정당성 있는 기준으로 삼는 행위와 전문직 종사자들 간 네트워크를 통해 조직 간, 또는 조직 내부에 혁신적 모형을 전파하는 행위가 있다[4]. 전문가의 양성은 규범에 의해 진입단계에서부터 종착단계까지 동일하게 이루어지기 때문에 전문가를 채용하는 조직들은 대부분 동일한 배경을 가진 사람들에 의해 채워지게 되며[4], 전문직 종사자들 간 네트워크를 통해 동일한 속성을 가진 표준적인 과정 안에서 문제를 바라보는 관점이 유사하게 된다. 즉, 조직의 관리자들은 전문화를 통해 조직형태에 대한 규범을 공유하고, 이것은 조직형태의 동형화로 이어진다[3]. 또한 규범적 압력은 정책이론가들의 새로운 정책과 관련한 이론화 과정을 통해 나타나게 되며, 정책결정자들에게 제도도입을 위한 정당성 논리 제공이 있는 경우에도 발생하게 된다. 다시 말해 규범적 압력은 효과가 구체적으로 증명되지 않았지만, 조직이 규범적으로 정당성을 인정받는 모습과 행동을 추구하고, 자연스럽게 그러한 노력이 수용되는 현상이라고 할 수 있다.

## 2.3 선행연구 고찰

국내에서 사회학적 제도주의 동형화 이론에 대한 고찰은 기업의 인적관리, 공무원의 성과급, 특정 산업의 국내 도입 등 다양하게 적용되었다. 고등교육 차원에서도

대학 동형화 이론은 대학구조조정과정, 국립대학의 형태, 사이버대학, 전문대학원 등의 주제로 연구되었으며, 장덕호[4]는 대학 입학사정관제가 복합적 동형화로 국내에 이식되고 정부에 순응하는 형태로 국내에 확산되었으며 기관간 모방적 과정을 통해 동형화 되었음을 밝혔다.

CTL 관련 연구는 국내 대학에 CTL이 설치되기 시작한 2000년대 초기에 대학 CTL의 방향과 과제 탐색을 주제로 미국 CTL과 비교하며 방향성을 제시한 연구가 주를 이루었고[12,13], 국내 대학에 CTL이 확산된 2010년 이후로는 프로그램 개발 및 사례 연구[14-16]가 이루어졌다. 또한 재학생의 교육요구도분석[17,18]과 재학생들의 CTL 프로그램 수용의도에 대한 연구[19]도 볼 수 있었다. 이처럼 국내 CTL에 대한 근래의 연구는 프로그램의 실제 운영과 우수사례 위주로 볼 수 있으며 창립 20년이 넘는 국내 CTL이 그동안 어떤 방향으로 발전해왔으며, 향방에 대한 연구는 2000년도 초기 이후로 거의 이루어지지 않았다. 따라서 CTL의 발전 과정과 향후 향방에 대한 논의가 이루어질 필요가 있다.

한편 국내 CTL의 전형적인 운영 형태를 살펴보면, 첫째, 기능은 대학교육 혁신을 위한 교수-학습 모델 연구 및 개발, 교수역량 개발 지원, 학습역량 개발 지원, 교수-학습 환경 연구 및 설계 등이고, 둘째, 센터장은 주로 교육학전공 교수가 맡으면서, 대략적으로 10여명 내외의 소속 연구원과 행정조교들이 활동하고 있다. 다만 서울대학교의 교수학습개발센터의 경우 CTL의 소장은 문학 전공자이고, 교육지원부, 학습지원부, 글쓰기 교실, 이리닝콘텐츠개발부, 행정실, 멀티미디어운영실, 홍보팀 등 총 7개 부서에 40여명이 넘는 연구원, 행정직원, 학습상담원, 조교 등을 배치하고 있다<sup>1)</sup>.

## 2.4 분석의 틀

본 연구에서는 국내 대학의 CTL가 한국 대학사회에 어떤 과정을 통해 도입·확산되고 있는지 분석하고자, 신제도주의 동형화(isomorphism) 이론을 분석의 틀로 활용하고자 한다. 특히, 장덕호[4]가 여러 선행연구들[7,20-23]에서 추출한 동형화 분석의 틀을 토대로 국내 대학 CTL의 동형화 현상을 살펴보고자 한다. 국내 대학 CTL의 확산과 동형화에 관여하는 주체는 국내 고등교육에 깊이 개입하고 있는 정부가 있고, 정부의 방향성에 동의한 대

학이 있다. 또한 정부와 대학을 매개하는 대학교육개발센터협의회가 있다. 이러한 정부, 대학, 대학교육개발센터협의회 등 제도화 주체들의 활동을 중심으로 어떤 동형화 촉진 요인들이 어떻게 작용해 국내 대학 CTL의 전국적 확산에 기여하였는지를 분석하고자 한다.

Table 1. Framework for Analysis[4]

Type of Isomorphism	References for Decision
Coercive Isomorphism	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Circumstances with formal and informal pressures on the organization</li> <li>· Circumstances with effective oversight and surveillance of the organization and punishment</li> <li>· The subject of the forced exercise is justified and authoritative.</li> </ul>
Mimetic Processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definition of key skills and organizational objectives are unclear</li> <li>· In case the organizational environment is uncertain and the organizational direction setting is difficult in the future</li> <li>· In case benchmarking organizations that are considered relatively successful</li> <li>· Accepting best practices of a leading country without empirical verification</li> </ul>
Normative Pressures	<ul style="list-style-type: none"> <li>· In case experts try to theorize about the introduction of the system</li> <li>· Being the provision of justification logic to policy makers for drafting</li> <li>· Professionalization among the associated employees</li> </ul>

## 3. CTL의 도입 배경 및 확산 과정

### 3.1 도입배경

1990년대 후반 CTL은 국내 대학 부속 기관의 성격을 가지고 설립되었으며, 1996년 인하대학교가 최초로 교수학습센터(CTL)라는 명칭으로 운영하기 시작한 이후 2000년까지 서울대, 연세대를 비롯한 소수의 국내 대형 대학에서 교수학습센터를 도입하기 시작했다. 2001년, 협의체인 ‘대학교육개발센터협의회’의 발족을 시점으로 더 많은 대학으로 확산되었다[13].

국내 대학 CTL은 미국 대학 CTL에 그 원형을 둔다. 1962년 Univ. of Michigan은 교수-학습활동의 증진을 목적으로 미국 최초로 CRLT(Center for Research on Learning and Teaching)이라는 기관을 설립하였다. 1960년대 이전에는 대학 교육의 책임은 모두 교수자에게 있다는 인식이 만연했으나, Univ. of Michigan의 CRLT의 설립 이후 1970년대에 이르러 교육의 책임이 전적으로

1) 서울대학교 교수학습개발센터 홈페이지 (<https://ctl.snu.ac.kr>) 참조

교수자에게만 있는 것이 아니며, 교수자에 대한 지원이 필요하다는 인식이 본격적으로 확산된다. 이후 1980년대까지 CTL의 생멸이 반복되었으며, 당시의 교육 사조를 반영해 학습(Learning)보다 교수(Teaching)에 주된 관심을 둔 것을 특징으로 볼 수 있다. 또한 타 대학과의 상호 교류 없이 독립적으로 사업을 추진해야만 했기에 대학별로 CTL의 프로그램이 상이했다. 1990년 이후로는 각 대학 CTL 간의 협력을 강화해 통해 미국 대학 CTL의 발전을 도모하며, 타 대학 간 긴밀한 관계 구축해 서로의 아이디어를 교환하는 등의 논의가 활성화 되었고, POD(Professional and Organizational Development Network in Higher Education), AAHE(American Association for Higher Education), AACU(Association of American Colleges and Universities) 등의 협력 기구들이 나타났다. 이 시기 미국 대학 CTL들은 신입교수 오리엔테이션, 멘토링 프로그램, 동료지원그룹(peer support groups), 워크샵, 뉴스레터, 교수상담, 세미나 등의 교수지원 프로그램을 갖추어 CTL의 기능을 보다 확대하는 계기를 마련하게 되었다[13].

이러한 미국 대학 CTL 확산의 핵심은 외부 자금의 지원에 있었다. 1970년대 중반 이후 각 대학들은 단체의 기금, 개인 혹은 연방정부의 지원을 받아 기관을 설립했으며, 기관의 존속 여부 또한 외부 자금의 지원과 긴밀하게 연관되었기에 자금 확보는 CTL의 핵심 이슈였다. 1970년 당시 FIPSE(Fund for the Improvement of Postsecondary Education)와 Danforth, Mellon, Carnegie, Ford 등의 개인 단체가 자금을 지원했으며, 1990년대에는 부시기금(Bush Foundation)과 같은 연방 정부의 지원을 받기도 했다.

### 3.2 확산 과정

1997년 인하대학교에 최초로 설립되었고 이어 2001년 교수학습개발센터협의회가 발족된 이후 각 대학에 CTL은 적극 확산되었다. 국내 대학이 CTL을 설립한 취지는 개혁 작업을 신속하고 강력하게 탑다운(top-down) 방식으로 진행이 가능하며, 대학 교육 개선 과정을 점검할 객관적 지표로 CTL의 기능이 활용될 수 있다는 내부적 요구도 있었지만, 더불어 정부의 대학평가항목에 교수-학습 또는 교수학습센터 설치에 대한 문항이 추가되었다는 외부적 요구 또한 존재했다[13]. 이는 2002년 교육인적자원부 주관 평가지표에 교수개발 영역이 포함되었으며,

2003년~2005년의 제 2기 대학 종합평가 평가항목에 포함된 이후 꾸준히 평가 지표로 등장한 것에서 알 수 있다. 대학의 자발성으로 확산되었던 미국의 대학의 CTL 확산의 배경과는 달리 정부가 요구하는 평가 조건에 부합하기 위한 비자발적 요소가 가미된 것으로 볼 수 있다.

## 4. CTL의 동형화 과정

### 4.1 국내 대학 CTL 간 동형화 현상 분석

#### 4.1.1 조직 구조의 동형화

Table 2는 서울 권역 30개 대학의 CTL의 조직 구조를 정리한 것이다.

Table 2. Organization of CTL at 30 universities in Seoul

CTL Department	N	%
Teaching Support Department	30	100.0%
Learning Support Department	29	96.7%
e-learning Support Department	24	80.0%
Media Support Department	12	40.0%
ETC	10	33.3%

※ Sources: Each University's CTL homepage

Table 2와 같이 국내 CTL의 조직 구조는 크게 교수지원부, 학습지원부, 이러닝 지원부로 나뉘며 이름과 편제가 각 대학별로 조금씩 상이했으나 거의 대동소이 했다. 몇몇 대학의 경우 각 대학의 특성에 맞게 글쓰기 교실, 강의실지원센터, 지식나눔사업 등 다른 부서를 추가로 운영해 차별성을 두기도 했지만, 대부분 이는 편제상의 문제이지 다루는 내용상으로는 교수, 학습, 이러닝 지원부에 속하는 내용이 대부분인 것을 볼 수 있었다.

#### 4.1.3 운영 프로그램의 동형화

Fig. 1과 Fig. 2는 국내 30개 수도권 대학 CTL의 운영 프로그램을 교수지원과 학습지원부로 나누어 살펴본 결과이다.

교수지원의 경우 30개 대학 중 27개 대학에서 교수법 워크숍 및 특강을 운영(90%), 26개 대학에서 강의컨설팅 운영(86.7%), 19개 대학에서 교수연구공동체를 운영(63.3%) 하는 것으로 나타났다. 학습지원의 경우 30개 대학 중 27개 대학에서 학습법워크숍 및 특강을 운영(90%) 20개 대학에서 튜터링(66.7%), 학습상담(66.7%)을 운영,

17개 대학에서 학습공동체(56.7%)를 운영하는 것으로 나타났다. 각 대학마다 프로그램명은 조금씩 상이했지만 운영하는 프로그램 내용은 위에 제시된 카테고리의 프로그램이 대부분이었고, 각 학교의 특성에 맞게 글쓰기 클리닉 및 프레젠테이션, 토론, 외국인 관련 프로그램이 운영되는 곳도 있었지만 대체로 거의 유사한 모습을 보였다. 이처럼 각 대학 CTL이 운영하는 프로그램은 유사한 형태인 것을 확인할 수 있었다.

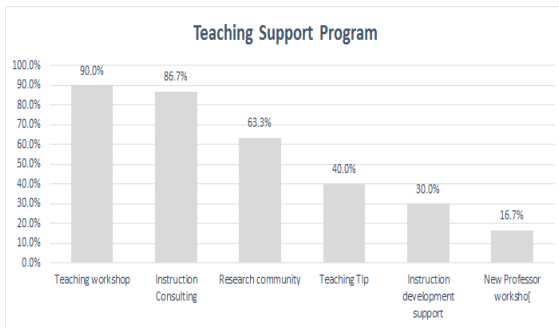


Fig. 1. Teaching support program at 30 universities in Seoul

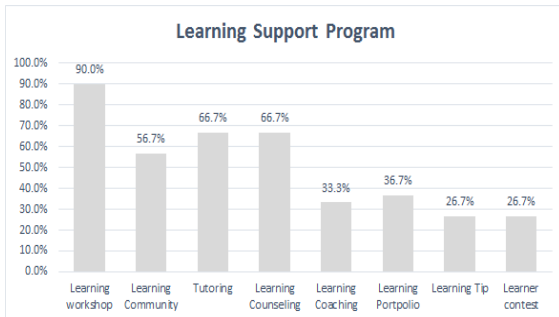


Fig. 2. Learning support program at 30 universities in Seoul

\* Sources: Each University's CTL homepage

## 4.2 국내 대학 CTL 동형화 촉진 요인 분석

### 4.2.1 강제적 동형화

강제적 동형화는 조직이 운영에 필요한 재원을 외부에 의존하는 상황에서 의존하는 조직의 공식적·비공식적 기대를 충족시키기 위해서 또는, 조직이 위치하고 있는 사회의 문화적 기대가 있을 때 촉진된다[7]. CTL을 운영하는 대학들과 정부 사이에 전개되는 강제적 동형화 양상은 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다[4].

첫 번째는, 조직에 대한 공식적, 비공식적 압력이 존재하는 경우이다. 2001년부터 한국대학교육협의회(대교협)는 대학종합평가인정제 2주기를 맞이하며 대학교육의 질 향상 및 내실화에 목적을 두었다. 2주기에서는 대학교육의 3대영역인 연구, 봉사, 교육 중 상대적으로 작게 평가되었던 교육영역에 관심을 가지게 되었고, 이런 관심이 평가 항목에 분명히 드러나게 되었다. 평가 항목 중 교육 및 사회봉사 영역에서 '교육 방법 및 방법', '교수방법 개발 및 평가' 항목과 '학사관리' 평가 부분에서 '수업에 대한 학생 만족도', '교육과정 만족도'가 포함되고, 교수 평가 부분에서 교수개발 항목, 교육지원체제 평가부분 중에서 '교육매체 개발 및 지원'이 포함되었다[24]. 이에 따라 CTL의 활동이 차지하는 부분은 전체의 10%로 큰 비중을 차지하게 되었다. 즉, CTL의 존재 여부에 대한 직접적인 평가 항목은 명시되어 있지 않지만, CTL이 학교 내 단독 부서로 존재할 때 평가에 대한 점수를 높일 수 있도록 구성되었다. 이후 2010년 대학재정지원사업의 일환으로 시작된 '학부교육선도대학육성사업'(이하 ACE 사업)에서 교수학습지원체제의 선진화가 주요 영역으로 포함되면서 CTL의 설립과 운영은 보다 빠르게 확장되었다[1]. 학령인구 감소, 등록금 동결 등의 요인으로 대학 재정이 대학 생존과 더욱이 직결되면서[1], ACE 사업을 통해 주어지는 정부의 지원금에 전력을 기울일 수밖에 없었기 때문이다. Table 3과 Table 4에서 볼 수 있듯이 ACE 사업 선정 평가 기준 중 30%의 점수를 차지하는 '특성화된 교육지원 시스템 구축 현황'과 '교육지원 시스템 선진화 계획'은 CTL의 기능과 관련이 있다. 특히, Table 4에 제시된 세부 항목 중 교수-학습 지원 체계 활성화, 교육의 질관리(평가, 환류) 체계, 교수 학습 지원 체계 활성화, 교육의 질관리(평가, 환류) 체계 항목은 CTL 부서 내에서 하게 되는 역할이다. ACE 사업에 힘입어 2008년 128개였던 CTL은 2018년까지 209개교로 폭증하게 된다. 대학의 존폐 여부에 가장 중요한 재정이 정부에 의해 제공됨에 따라 국내 대학은 '평가에 대한 압력에 대해 자율성을 주장하는 대신에 수용하고 순응하는 자세를 취했다[26], 표면적으로는 대학 교육의 내실을 다지기 위한 이유로 CTL을 설치했지만, 그 이면에는 평가라는 압력에 대한 순응이 있었고 이는 국내 대학 CTL의 확산에 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

두 번째는, 조직에 대한 효과적 처벌 및 감독이 존재하는 경우이다. 정량화된 평가는 이질적인 차원의 항목들

을 동질적 차원으로 변환시켜 단일한 차원에서의 비교를 만들게 된다[26]. 따라서 대학에 대한 평가는 순위로 귀결되고, 대학은 평가지표라는 단일한 차원의 비교 경쟁에서 승리해 경쟁에서 살아남는 것이 목표가 된다. 대학 간 서로 경쟁하는 분위기 속에서 평가를 하는 주체는 권력을 쥐게 되고, 평가 지표를 제시하고 순위를 정하는 자체가 효과적인 관리 감독이 된다. 즉, 순위에서 밀리는 것 자체가 처벌이 된다. 또한 ACE 사업을 통해 획득한 재정을 통해 진행되는 특성화 사업은 대학의 경쟁력이 될 수 있었다. 그 결과 CTL의 활동을 통해 얻을 수 있는 평가 항목의 점수들은 국내 대학 CTL의 확산에 영향을 미쳤다. ACE 사업에 이어 2018년 상반기에는 부실대학을 가려내고 재정 압박을 통해 적정 규모화를 요구하려는 취지를 가진 '대학기본역량진단평가'를 실시했다. 대학기본역량진단평가에서 자율개선대학 등급에 오르지 못한다

는 것은 향후 대학의 운영에 상당한 부담으로 작용할 것이 확실하기 때문에 대다수 국내 대학들은 평가에서 좋은 등급을 받기 위한 상당한 준비 노력을 하게 되었다. 이 또한 CTL의 활동과 밀접하게 연관된 교수-학습 지원 등에 대한 항목이 존재했고, 교육부에서 내린 진단방향과 요소에 대한 세부 지침은 CTL의 활동을 동형화시켰다.

4.2.2 모방적 동형화

조직의 경제 행위에서 모방적 형태의 이점은 상당하며, 불분명한 해결책을 가진 문제를 직면할 때, 모방은 저비용으로 실행가능한 해결책이기에 상황에 대한 이득을 얻을 수 있다. 그 과정에서 조직들은 정당하고 성공적으로 인식되는 장(field)에 있는 비슷한 조직들을 본받는 경향이 있으며, 특정한 구조적 장치가 확산되는 것은 그 모

Table 3. 2010 ACE Universities selection assessment Indicators [25]

Assessment factors		Score	Ratio (%)
Competency to advance University Education	Basic educational conditions & Performance	300	30
	Specialized curriculum & operation status	150	15
	Status that develops Specialized education support system	150	15
	Subtotal	600	60
Design to advance University Education	A goal & plan for the advancement of education in the university	100	10
	Planning to develop curriculum and operations	150	15
	A Plan to Advance the Education Support System	150	15
	Subtotal	400	40
Total		1000	100

Table 4. 2010 ACE Universities selection assessment Indicators related to CTL activities [25]

Assessment factors		Score	Ratio (%)
Status that develops Specialized education support system	student selection	10	3.4%
	Academic system and student guidance	40	13.3%
	Activate the teaching-learning support system	40	13.3%
	Quality control (evaluation, reflux) system of education	60	20%
	Subtotal	150	50%
A Plan to Advance the Education Support System	student selection	10	3.4%
	Academic system and student guidance	40	13.3%
	Activate the teaching-learning support system	40	13.3%
	Quality control (evaluation, reflux) system of education	60	20%
	Subtotal	150	50%
Total		300	100%

형이 효율성이라는 구체적인 증거가 있어서라기보다는 모방과정의 보편성(universality of mimetic processes)을 더 신뢰하기 때문이다[7].

국내 대학 CTL의 모방적 과정은 경험적 검증 없이 미국의 모범사례를 수용하면서 시작되었다. 국내 대학 CTL의 형태 및 활동은 1990년대 미국의 CTL과 거의 흡사하다고 볼 수 있다. 국내에 CTL이 처음 설립되던 해, 미국 CTL은 신입교수 오리엔테이션, 뉴스레터, 교수상담, 멘토링 프로그램, 동료 지원그룹(peer support groups), 워크샵, 세미나 등의 교수지원 체계를 갖추었다. 또한, POD, AACU와 같은 공유 플랫폼을 통해 타 대학과의 교류를 시작했다. CTL의 발전과정과 지금의 형태를 보면, 조직구조와 프로그램 모두 1990년대 후반 미국 CTL의 형태와 유사하다는 것을 알 수 있다. Fig. 1과 Fig. 2에서 확인할 수 있듯이 현재 국내 CTL 프로그램은 1990년대 미국에서 행해졌던 프로그램과 크게 다를 바가 없다. CTL의 조직과 프로그램을 해당 대학만의 고유한 체제로 가져가는 학교는 흔하지 않다. 시대 변화와 기술 발전에 따라 이러닝 부문의 조직의 형성과 지원이 늘어난 점을 1990년 대 미국 CTL과의 차별점으로 들 수 있지만, 이 또한 미국 CTL에서 운영하고 있는 부분이다.

CTL이 국내에 유입된 이후 조직목표와 핵심기술에 대한 불분명성은 모방적 과정을 초래하는 동력이 되었다. 대학교육의 질을 높이기 위하여 효과적인 교수-학습법의 체계적 연구개발과 함께 대학에 적용 가능한 지원 시스템을 구축한다는 목표는 다분히 추상적이었다. 그렇기에 대학교육의 질을 높일 수 있는 방법 또한 정형화되어 있지 않았다. 더군다나 대학 교유의 프로그램을 개발했을 때 그 프로그램의 효과성 또한 미지수이며, 프로그램의 성과는 정부의 재정지원에 영향을 미치는 평가에 직접적으로 영향을 미칠 수도 있기 때문에 각 대학은 새로운 것을 시도하는데 조심스러울 수밖에 없었다. 즉, 핵심적 기술과 조직목표에 대한 모호성은 CTL의 모방적 과정을 촉진했다고 볼 수 있다. 또한 국내 대학 CTL은 대학교육개발센터협의회를 통해 제공되는 우수사례를 통해 성공했다고 인정받는 조직과 프로그램을 쉽게 벤치마킹 할 수 있었다. 대학교육개발센터협의회는 정기적인 심포지엄과 워크샵, 사례집을 통해 회원교의 우수사례를 대학 CTL에 공유했으며, 정기적인 심포지엄과 워크샵을 통해서도 우수사례와 성과는 함께 나누어졌다. 즉, 우수사례의 공유는 회원교 간의 모방적 과정을 촉진했다.

#### 4.2.3 규범적 압력

규범적 동형화는 전문화(professionalization)의 결과에 따라 나타나게 된다[5]. 규범적 동형화는 조직 내부, 조직 간 혁신적 모형의 전파 촉진에 전문직종 종사자들 간 네트워크가 촉진의 매개가 되며, 동일한 규범에 의한 전문가의 양성이 이루어지기 때문에 이루어진다[4]. 국내 대학 CTL의 규범적 동형화를 촉발하는 원인은 크게 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 대학교육개발센터협의회는 역할이다. 대학교육개발센터협의회는 정기적으로 하계 워크숍, 동계 심포지엄, 연구과제 논문집 발간 등의 활동을 하게 되며, 협의회에서 하는 중요한 역할 중 하나는 각 대학에 우수 사례(best practice)를 배포하는 것이다. 우수 사례를 선정하고 각 대학에 배포하므로 여러 형태의 우수함이 아닌 대학교육개발센터협의회에서 정한 ‘우수함’이 진짜 우수한 사례라는 것을 보임으로 CTL 운영에 대한 표준적인 가이드라인의 역할을 제시하며 대학교육개발센터협의회는 회원교가 정해진 표준 형태를 따라가도록 만든다. 또한, 또한 하계 워크숍, 및 심포지엄 등에서도 개최해 217개의 회원교 간 공통의 지식과 규범이 공유되어지게 되는데, DiMaggio & Powell[7]이 전문가 집단의 네트워크망이 개인적 행위, 조직 속에서 사용하는 어휘나 사람을 다루는 방법 등 표준적이 과정 안에 있기 때문에 문제를 바라보는 관점이 유사하게 되며, 조직의 관리자들은 전문화를 통해 조직 형태에 대한 규범을 공유하고, 조직 형태의 동형화로 이어진다고 했던 것과 일치함을 볼 수 있다.

둘째, 대학교육개발센터협의회 내 대학교육개발전문가협의회가 존재한다. 대학교육개발전문가협의회는 ‘전국 4년제 대학교의 대학교육 관련 기관의 전담 전문 인력으로서 각 기관의 부서(팀)장, 선임(전문)연구원 혹은 이에 준하는 업무를 수행하는 자로 한다’[27]는 회칙 아래, 국내 각 대학 CTL의 수장들이 모인 네트워크이다. 조직 내에서 조직의 운영에 가장 큰 영향을 미치는 최고 리더십의 협의회를 따로 구축하고 네트워크망을 형성함으로 조직의 운영의 비전 및 목표 또한 대학교육개발전문가협의회를 통한 동형화가 촉진된다고 볼 수 있다.

셋째, 관련 업무 종사자들 사이에 전문 직업화 현상이 발생하는 것을 볼 수 있는데, 거의 대학 CTL 연구원 채용과정에 교육공학 학위 소지자 우대 선발 내용이 들어가 있다. 이렇게 교육공학이라는 학문이 대학 내 정규 교육과정을 가진 학위로 존재하고, 또한 학위를 받은 전문



가들이 각 대학 CTL에 종사함으로써 조직의 동형화는 가속화된다. 이러한 교육 및 수료증이 실제 업무와 관련이 있지만, 큰 관련성이 높지 않다 할지라도 인원을 선발하는 정당성 있는 기준이 된다는 점이 규범적 동형화를 촉진하는 요인이 될 수 있다[8]. 교육공학 전공자 비율과 타 전공자의 비율이 크게 다르지 않은 미국에 비해, 인력의 대다수가 교육공학 전공자로 구성된 국내 대학 CTL은 조직 구조에 대한 규범적 동형화라고 볼 수 있다.

이처럼, 대학교육개발센터협의회는 우수 사례의 배포, 심포지엄, 워크숍의 개최를 통해 가이드라인을 공유함과 동시에 대학교육개발전문가협의회를 따로 구축해 조직의 방향 설정에 영향력이 큰 결정권자들의 네트워크 형성함으로써 국내 대학 CTL의 동형화를 촉진했다고 볼 수 있다. 또한 인원을 선발하는 과정에서도 교육공학 전공자를 선발하는 채용과정을 통해 각 대학 CTL 내 교육공학자들의 입지를 더욱 견고하게 함으로, 진입단계부터 종착점까지 동일한 규범에 의해 이루어지는 동형화를 촉발하게 된다.

## 5. 요약 및 결론

이상에서 제도적 동형화 요인을 토대로 국내 대학 CTL의 확산 과정을 탐색하였다. 우선, 1990년대 미국 대학 CTL에서 시행했던 프로그램과 2018년 현재 국내 대학에서 시행하는 프로그램과의 차별성이 거의 없고, 미국에서 행했던 프로그램을 국내에서도 동일하게 시행하는 것을 보면 국내 대학 CTL은 미국의 사례를 경험적 검증 없이 모방적으로 이식한 모방적 동형화가 일어났음을 알 수 있다. 또한 국내 대학 CTL이 급격하게 확산한 데에는 법적 정당성 및 재정 지원 집행 권한을 가진 정부가 대학 평가지표라는 손쉬운 방식으로 공식적 압력을 제공했으며 그 압력에 순응하는 형태로 반응한 대학의 모습도 동형화의 원인으로 볼 수 있다. 또한 대학교육개발센터협의회를 통해서 우수 사례를 공유하고, 심포지엄, 워크숍, 논문 공모 등을 통해 표준화된 가이드라인을 제시하며 그 표준을 따르도록 하는 형태 속에서 규범적 동형화가 일어났음을 볼 수 있었다. 대학교육개발센터협의회는 정부와 대학 사이에서, 각 대학 CTL이 프로그램 및 연구물을 공유하도록 도와 CTL의 운영이 활성화 될 수 있도록 촉진시키는 역할을 담당했다고 볼 수 있다. 이처

럼 국내 대학 CTL의 20년은 강제적, 모방적, 규범적 동형화가 복합적으로 작용해 대학마다의 특성 없이 모방적으로 확산되었다는데 특징이 있다.

이렇게 살펴본 동형화의 가장 중요한 원인을 제공한 요소는 대학의 정부에 대한 과도한 의존(재정, 행정, 정책 등)이라고 할 수 있다. 미국 대학 CTL과 국내 대학 간 공통적인 면은 외부 자금의 지원이 운영에 가장 중요한 이슈 중 하나로 볼 수 있는데, 미국과 한국의 경우가 다르다는 것을 확인할 수 있다. 미국 대학 CTL은 자금 지원의 주체가 개인, 단체 및 연방정부 등으로 다양하게 나타나는데 반해, 국내 대학 CTL의 경우 자금의 주체가 거의 정부로 한정되어 있다. 그 결과 미국 대학의 경우 개인, 단체, 연방 정부 등 다양한 공식적 압력의 주체의 요구를 따르며 보다 다양한 형태로 운영될 수 있는 반면, 국내 대학 CTL의 경우 정부로부터 오게 되며 정부가 요구하는 기준에 따라 조직을 운영할 수밖에 없다. 평가에 의한 정부의 '재정 지원'의 부분이 개선되지 않으면, 그리고 지금처럼 순응하는 모습을 택한다면 운영에 있어 외부 자원의존도가 높은 대학들은 계속해서 정부에서 요구하는 표준적인 형태의 교수-학습의 형태만 양상 될 것이다. 변화가 생겨난다 순치더라도, 그것은 우수사례(Best practice)로 채택된다면 그것은 또 다른 표준적 가이드라인이 될 것이고 그 반복은 끊임없이 지속될 것이다.

급변하는 시대적 흐름 속에서 교수-학습에 대한 정의 또한 변화하고 새로운 것을 학습하는 능력이 강조되는 때에 대학교육에 대한 CTL의 책임의 무게는 실로 막중하다. 시대를 선도하며 대학 교육의 변화의 흐름에 앞장서 대학 고유의 문화와 가치를 창출해 내기 위해, 표준화된 모습의 대한민국의 CTL은 각자 대학의 문화와 가치에 따라 변화해야 한다. 또한 대학 간 모방적 형태는 여전히 1990년대의 미국의 CTL의 형태에서 거의 벗어나지 못한 모습으로 머물러 있다. 약 60년 동안 미국 대학에서 서서히 그 자리를 잡아가던 미국의 CTL와는 달리, 20년 만에 많은 것을 이루려 하는 것은 과욕일 수도 있지만, 지금부터라도 한국 학계의 후진 양성을 위한 교수-학습 개발의 토양과 각 대학의 고유한 토양에 맞는 운영을 할 수 있는 지원과 정책 또한 절실하다고 하겠다.

결과적으로 CTL의 본질적이고 특성화된 발전은 한국 대학들이 얼마나 정부의 지원과 간섭으로부터 자율성을 확보할 수 있느냐에 달려있다고 할 수 있다. 정부의 지원과 간섭은 CTL이 당면한 제도적 환경(institutional

environment)이다. 대학의 재정 형편이 점점 악화되어가는 상황에서 대학 재정의 정부 의존성이 점점 커지는 상황에서 대학교육의 자율성을 확보하는 일은 어려워질 수밖에 없을 것이다. 하지만 대학교육의 특성화된 발전만큼은 대학교육의 질을 향상시켜야하는 대학교육의 리더들이 반드시 성사시켜야 할 과제이다. 교육은 늘 제도적 환경의 영향 속에서 자유롭지 못했고, 어려운 상황에서도 좋은 교육의 사례를 가꾸어온 대학들도 적지 않다는 점을 고려한다면 CTL 리더들의 숙제가 적지 않다.

MOOCs를 비롯한 새로운 교수-학습 콘텐츠들과 스마트 캠퍼스 구축 등으로 전통적인 대학의 기능과 수업방식에 대해 근본적인 재고와 변화를 부추기고 있는 상황에서[28,29], 무엇보다 눈앞의 평가의 대비로서의 CTL의 기능적 효용성에 주목하기 보다는 자율적 교수-학습의 혁신을 안정적으로 대학 강의실로 전과할 수 있는 방법의 구안에 노력하여야 할 것이다. 아울러 소속 연구원 및 직원들의 신분적 안정화와 교수-학습에 관한 전문성 함양에 노력하여야 할 것이다. 대학교육개발센터협의회 역시 이러한 대학별 연구와 실천노력의 활성화에 기여할 수 있도록 전문지식의 확산과 교수학습개발전문가의 전문성을 발전시키고 관련 사례를 축적하는 일에 더욱 힘써야 할 것이다. 정부 역시 단편적이고 즉흥적인 실천 모델에만 주목할 것이 아니라 중장기적 관점에서 대학교수-학습개발의 활성화에 관심과 지원을 아끼지 말아야 할 것이다.

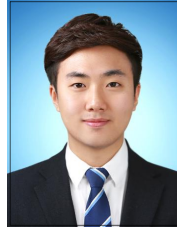
## REFERENCES

- [1] K. Y. Kim, H. R. Min, M. W. Nam, J. W. Woo & J. A. Kim. (2018). A study on the current status and needs assessment of the center for teaching and learning in the University. *Korean Journal of Educational Research*, 56(3), 227-257.
- [2] S. H. Song, J. H. Lee & T. J. Park. (2016). Educational Technology and Innovation in Korean Higher Education: Contributions and Future Directions. *Journal of Educational Technology*, 32(4), 677-705.
- [3] D. Strang & J. Meyer. (1993). Institutional conditions for diffusion, *Theory and society*, 22, 487-511.
- [4] D. H. Jang. (2009). A Study on the Analysis of the Institutionalization Process of College Admission Officer System : Application of the Isomorphism Theories of Neo-institutionalism. *The Journal of Educational Administration*, 27(3), 121-144.
- [5] Y. S. Ha. (2003). *Institutional Analysis*. Dasanbooks.
- [6] S. S. Yoon. (2005). *A Study on the Changes and Development of National University Institution in Korea*. Doctoral dissertation. Chungnam National University, Daejeon.
- [7] W. Powell & P. DiMaggio. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- [8] J. W. Lee. (2013). *A Study on the Isomorphism of cyber University*. Doctoral dissertation. Korea University, Seoul.
- [9] B. M. Kim. (2005). Analyzing The University Restructuring Process into the Point of view of New Institutionalism. *Journal of educational studies*, 36(2), 43-63.
- [10] H. S. Bu. (2012). Reinterpreting the curricular standardization phenomenon in Korean universities. *The Journal of Korean Education*, 39(4), 35-60.
- [11] H. H. Kim, C. K. Shin, S. E. Oh & H. R. Choi. (2011). Isomorphism of Vision and Development Goals in Development Plan of Korean Universities. *Asian journal of education*, 12(4), 357-393.
- [12] E. J. Kim. (2001). Status and challenges of supporting teaching methods through the Center for Teaching and Learning : Based on the U.S. and Korea. *Yonsei Review of Educational Research*, 14(1), 225-242.
- [13] S. H. Song & K. B. Kwon. (2006). The Role of Center for Teaching and Learning for Higher Education: From Cases of USA. *The Korean Society for Educational Technology*, 22(3), 167-185.
- [14] H. H. Jeong. (2012). A study of the status of instructional consulting in cyber university's center for teaching and learning. *Journal of Educational Technology*, 28(1), 193-229.
- [15] J. Y. Kim. (2018). A Case Study on the Extra-curriculum of University : Focused on the Program of Center for Teaching and Learning of Chonnam National University. *The Journal of educational research*, 40(1), 93-120.
- [16] E. S. Park, E. S. Rhee & J. A. Yoo. (2012). A Study on the Analysis of Factors that Effect on the Long Run and Short Run CTL Programs in the Universities and the Managing Strategies for Successful CTL Programs. *Journal of Lifelong Learning Society*, 8(3), 153-174.
- [17] M. R. Eom, W. J. Choi & Y. H. Song. (2018). Exploring the Educational Needs of Learning Supporting Program on the Students' Perception of Current Competencies

- and Important Competencies. *Journal of Convergence for Information Technology*, 8(3), 175-181.
- [18] C. W. Pyo & W. Y. Eom. (2014). A needs analysis for efficient management of learning Support programs of Junior College CTL, *Korean Journal of the Learning Sciences*, 8(2), 109-129.
- [19] S. K. Jeon. (2012). An analysis of the Structural Equation Model of University Students' Motivating Factors and Intentions in their Use of the Center for Teaching & Learning. *The Journal of Korean Education*, 39(3), 59-83.
- [20] W. Powell & P. DiMaggio. (1991). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- [21] F. Dobbin, B. Simmons & G. Garrett. (2007). The global diffusion of public policies: Social construction, coercion, competition, or learning? *The annual review of sociology*, 33, 449-472.
- [22] C. S. Choe. (2008). Legitimacy as A Goal of Administrative Reform: A Case Analysis from the Nee-institutional Isomorphic Perspective. *Korean Society and Public Administration*, 19(3), 1-23.
- [23] C. K. Lee. (2008). Analyzing Contending Mechanisms of Global Isomorphism in Public Sector Reform: Downsizing Information Law, and Privatization. *Korean Journal of Public Administration*, 46(4), 1-26.
- [24] Korean Council for University Education. (2005). *General Report on the 2nd Annual University Evaluation for the 2005 General Evaluation*. Seoul.
- [25] Ministry of Education. (2010). *A Basic Plan for the Improvement of University Education Competence in 2010*. Seoul.
- [26] J. Han & S. H. Kim. (2017). How Rankings Change Universities and Academic Fields in Korea. *Korean Journal of Sociology*, 51(1), 1-37.
- [27] Korean Association of Center for Teaching and Learning. (2018). *KATCTL Rules*. <https://www.kactl.org>
- [28] M. Choi & H. Roh. (2015). A study about a convergence development plan of MOOCs based e-learning in university. *Journal of Digital Convergence*, 13(7), 9-21.
- [29] S. Y. Park & K. Lim. (2012). Suggestions for Building 'Smart Campus' Based on Case Studies on the Effectiveness of Instructions with Smart-Pads. *Journal of Digital Convergence*, 10(3), 1-12.

김 기 범(Kim, Ki Beom)

[학생회원]



- 2016년 8월 : 상명대학교 경제금융학과(경제학사)
- 2017년 3월 ~ 현재 : 상명대학교 대학원 교육학과 석사과정
- 관심분야 : 교육공학, 교육정책, 고등교육
- E-Mail : kibum1012@naver.com

장 덕 호(Jang, Deok-Ho)

[정회원]



- 2004년 8월 : Penn State Univ. (교육행정학박사)
- 2009년 3월 ~ 현재 : 상명대학교 교육학과 교수
- 관심분야 : 교육행정, 교육정책, 고등교육
- E-Mail : pius@smu.ac.kr