# 귀인이론(歸因理論) 기반의 지역 공공인재학부 교육사업 성과평가에 관한 연구\*

- 동아대학교 석당인재학부 교육사업에 있어 집단별 의식차이 분석을 중심으로 -

The Study on the Attribution Theory and Differences in Group Consciousness of the Public Sector Honors College's Performance Evaluation

- Focusing on the Seokdang honors College of Dong-A University -

이 동 규 (동아대학교 석당인재학부 공공정책학 전공 교수 - 주저자) 민 연 경 (성균관대학교 리더십과 공공관리연구소 선임연구원 - 교신저자)

#### Abstract

## Dong-Kyu Lee / Youn-Kyoung Min

The purpose of study is to identify influences of attribution of university headquarters, executive direction and management, student three groups - establishment. establishment, management, entrance - to the performance evaluation index. This study offers development plan of the public sector honors college by analysing difference in group consciousness to the comparative significance of performance evaluation index for co-creation. The study attempt to investigate attribution theory and difference in group consciousness based on the 1st actions of 3 group results(establishment· establishment, management, entrance) affect the performance evaluation indexes. For that, this study has developed 19 indicators, 5 Items for performance evaluation using program logic model and AHP method focusing on the seokdang honors college of Dong-A University. Analysis was pronounced differences between groups consciousness. University headquarters perceived the number of people passing exams, employment rates than other groups as important factors because university provides various benefits to attract talented student. On the other hand, executive direction and management perceived performance index of consultation program, training, attendance, the number of host because student motivation recognized as important. Student who demand for education services are recognized scholarship benefits(budget), the number of people

<sup>\*</sup> 이 논문은 2015년 한국정책학회 동계학술대회에서 발표한 논문을 수정 및 보완을 한 논문입니다. 또한 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A3A2046781)을 밝힙니다. 논문을 진전할 수 있게 유익한 의견을 주신 익명의 심사자 위원님들께 감사드립니다.

passing exams of imput initiative outcome item as major factors by opportunity costs for entrance to university located in Seoul. The study results suggest need for student. parents satisfaction as key performance indicator, good communication within the 3 groups of public sector honors college in order to improve the quality of operation since awareness about 17 of 19 performance indicators was a big gap. The study shows need for maintaining consistency durability in government's policy to foster motivated talent in the community and joint venture creation.

주 제 어: 공공인재학부, 성과평가, 귀인이론, 공동가치창출

Keywords: Public Sector Honors College, Human Resource Development, Performance, Program Logic Model, Co-Creation

## I. 서 론

공공인재학부에 대한 체계적인 성과평가 연구가 필요한 시점이다. 2015년 기준으로 '인재학 부'는 전국 18개 대학교에서 운영하고 있다. 이중 16 곳의 인재학부(이하 공공인재학부)가 국가 직 공무원 및 지방직 공무원 배출, 법학전문대학원 진학자 배출, 그리고 공공기관 취업 등을 교육목표로 운영하고 있다(이동규 외, 2015). 즉, 정부가 아닌 대학 차원에서 공공영역(public sector)에 진출시키기 위한 공공리더 양성에 집중하고 있다. 대학마다의 차별화된 입학금·등록 금 면제, 단기 해외 어학연수, 시험·자격증 취득 등을 지원하고 있다. 하지만 여러 현실적인 이유로 인해 최근 들어 몇몇 인재학부가 폐지 수순을 밟고 있다. 공공인재학부의 효율적인 운 영과 함께 교육서비스 질과 경쟁력 향상을 실현할 수 있는 대안이 필요한 시점이다. 따라서 체계적인 공공인재학부의 성과 평가 방안과 함의를 제시하고자 한다. '공공영역의 리더양성'이 라는 교육목표 달성을 위해 교육서비스 질과 경쟁력 향상은 중요한 교육 가치이기 때문이다. 교육 사업에 대한 성과평가는 그 결과를 통해 사업의 환류, 개선 나아가 목표성취에 긍정적 인 영향을 미친다. 기존 균형성과지표(BSC: balanced score card) 평가는 사업투입과 결과에만 치우쳐 산발적으로 작성 및 추진되었다는 한계를 가진다(국회예산정책처, 2007). 이러한 균형 성과지표(BSC: balanced score card) 중심의 성과평가 문제점을 극복하고자 Bickman(1987), Patton(1997), 노화준(2006), 최영출(2011)은 프로그램 논리모형(program logic model)을 성과 평가 모형으로 제시하였다. 문종열(2007)은 투입(input)과 활동(activity), 산출(output), 성과 (outcome) 크게 4가지 지표로 구성되는 프로그램 논리모형 개념 틀이 임무(mission)와 비전 (vision), 전략목표(strategic goals), 성과목표(performance goals), 성과지표(performance indicators)의 성과평가 구조와 개념적으로 일치한다고 주장했다. 결과지향성 과정으로써 각각

의 구성지표 개념이 일치한다고 설명하고 있다. 이러한 유용성을 바탕으로 Hatry et al(1996), Cooksy et al(2001), 김수원 외(2001), Poister(2004), Powell(2005), 최영출(2011), 황윤주·이희 수(2014) 역시 프로그램 논리모형을 활용하여 교육사업을 성과평가하였다. 한편, 프로그램 논 리모형을 활용한 교육사업 성과평가의 가능성을 제시하는 연구들이 늘어나고 있다. 하지만 대 부분은 정부에서 추진하는 교육정책을 평가하고 있다. 1개 대학이나 학부(학과)를 프로그램 논 리모형을 활용하여 성과평가한 연구는 전무한 실정이다. Rush and Ogborne(1991), 최영출 (2011) 등에 따르면, '여러 구성항목과 영역간의 인과관계가 존재한다면 분석단위 측면에서 정 부 정책이 아닌 모든 영역의 개별 사업 즉, 대학·학과평가 역시 가능하다'고 주장하였다.

본 연구는 공공인재학부의 성과항목과 지표를 사업성과 평가 지표간의 인과관계를 논리적으 로 나타내는 프로그램 논리모형(logic model)을 검토하여 적용하고자 한다. 이를 바탕으로 계 층분석방법(AHP: Analysis Hierarchy Process, 이하 AHP)을 실시하여 공공인재학부 성과평가 지표 도출과 발전방안을 제시한다. 공공인재학부 관련 3개 전문가 집단을 대학본부, 집행·운영 부, 그리고 수요자 집단 등으로 구분한다. 각 집단 간의 투입부터 활동, 산출, 성과에 이르기까 지의 성과항목과 성과지표에 대해 정책기획, 수요, 공급 성과항목과 지표의 중요도 인식차이를 비교 분석하고자 하였다. 이처럼 공공인재학부의 발전방안 우선순위와 평가항목 그리고 성과 지표를 고찰하는 것은 공공인재학부 담당자들에게 예측 가능성을 높여준다. 그리고 정책실패 의 위험성을 낮출 수 있다는 점에서 의의가 있다.

특히, 인재학부 관련 3개 집단별 성과평가 지표 중요도에 대한 인식차이 원인을 파악하고자 귀인이론(歸因理論, attribution theory)을 활용하였다. Weiner(1980)에 의하면, 귀인이론은 과 제수행에서의 성공, 실패와 같은 결과에 대한 원인추론으로 향후 동일한 과제수행 정서, 동기, 행동에 영향을 미친다. 즉, 성취결과의 귀인은 다음 과제수행 목표달성에 대한 기대와 정서 등 감정반응에 영향을 미치고 이는 성취동기 결정 등에 영향을 미친다는 것이다. 최근에 귀인이론 을 활용한 연구들은 스포츠, 항공서비스, 경영 등 다양한 분야에서 성과결과의 원인을 파악하 는데 활용되고 있지만 Weiner(1980)가 제시한 연구사례는 교육 분야로 학습 성과를 높이기 위 한 학생들의 귀인성향 파악이었다. 또한, 귀인이론을 활용한 교육분야 선행연구는 초창기 학생 개인의 학습성과 원인성향 파악에서 이제는 Weiner가 주장한 통제가능성, 안정성을 기준으로 4개 집단별 귀인성향과 향후 학습성과 차이를 파악하는 추세이다(Marsh, 1984; Weiner, 1985; 고병채. 1990; 강미희. 1998; 양병한·조성희. 2000; 김영림. 2015).

따라서 이러한 논의를 기반으로 부산에 소재한 '동아대학교 석당인재학부」'를 선정하여 대 학본부, 집행·운영부, 그리고 학부생 3개 집단을 선정하였다. 학부에 대한 지원, 운영, 입학이 라는 1차 행위결과에 대한 원인파악과 성과지표 중요도를 분석하였다. 학부지원·운영·입학 등 의 귀인이 성과지표 중요도 인식에 어떠한 영향을 미치는지, 3개 집단간의 공공인재학부 성과

<sup>1)</sup> 동아대학교 설립자이신 故 石堂 정재환 박사님께서 생전에 강조하신 자유, 진리, 정의를 공공영역에서 실천할 수 있는 인재를 양성하는 곳입니다. seokdanghonors.donga.ac.kr

평가 지표 중요도에 대한 의식차이가 있는지를 확인하였다.

## Ⅱ. 이론적·제도적 배경

## 1. 교육사업 성과평가에 관한 프로그램 논리모형(logic model)

#### 1) 프로그램 논리모형의 의의

프로그램 논리모형(program logic model)은 프로그램(program)을 대상으로 투입(input)부터 성과(outcome) 도출에 이르기까지의 실행관계를 합리적인 인과관계, 논리(logic)에 의하여 추론하는 모형이다(Bickman, 1987; Patton, 1997; 노화준, 2006; 최영출, 2011). 여기서 프로그램은 특정 정책·사업을 의미한다. 특정 프로그램 수행에 있어서 투입과 성과단계 사이의 측정지표를 논리연결과정으로 기술하는 것은 이전의 목표달성 평가모형과 가장 큰 차이점이다. 단순히 사업추진 투입 대비 산출에만 초점을 맞췄던 이전의 평가모형과는 차이가 있다(Rogers, 2000). 프로그램 논리모형은 사업수행을 위한 투입과 최종결과, 성과달성을 위한 일련의 세부활동(activity)과 그에 따른 산출(output)을 포함한다.

프로그램 논리모형의 개념 틀은 투입(input)과 활동(activity), 산출(output), 성과(outcome) 크게 4가지 지표로 구성된다(〈그림 1〉 참고). 투입(input)지표는 사업추진에 필요한 일련의 자 원으로 공간, 물적, 인력, 재정 등의 자원을 말한다. 사업추진에 필요한 이러한 자원을 단순히 전체 비용이 아닌 위의 유형으로 자원을 분류한다는 점에서 프로그램 논리모형은 중요한 의미 를 가진다(최영출, 2011). 두 번째 지표인 활동(activity)은 프로그램의 최종 목표인 성과 (outcome) 달성을 위해 필요한 자원을 투입하여 실질적으로 이행하는 것을 의미한다. 산출 (output)은 다양한 자원투입의 세부 활동으로 인해 일차적으로 얻어지는 양적인(quantitative) 결과물을 가리킨다. 사업추진의 세부 활동 각각에 대한 직접적인 결과물을 의미한다. 최영출 (2011)에 따르면, 프로그램의 궁극적인 목표가 아닌 사업·정책을 얼마나 잘 수행했는지는 산출 로 정의하였다. 마지막으로 사업의 궁극적인 목표가 성과(outcome)로써 질적인(qualitative) 측 면의 최종적인 결과물이다. 다양한 자원의 투입하고 활동함으로써 프로그램 대상자에게 나타 나는 변화로써 기간에 따라 최초, 중간, 최종성과 세 가지로 구분된다. 황윤주·이희수(2014)에 따르면, 단기적인 변화를 최초성과, 3년 이상 시간흐름에 따른 지식습득의 행동변화를 중간성 과로 정의하였다. 최종성과는 사업·정책 추진으로 인한 대상자의 최종적인 변화를 의미한다. 이처럼 프로그램 논리모형은 사업추진에 필요한 자원 투입에서부터 여러 활동의 결과물로써 산출과 최종적인 사업목표로써 성과로 이어지는 논리적인 관계를 보여준다. 따라서 프로그램 논리모형은 프로그램 자원 및 활동이 분별력 있게 작동되어 의도된 결과를 가져오는지 인과관 계를 설계함으로써 구성원들 간의 평가항목, 지표에 대한 합의를 토대로 평가의 타당성을 확보할 수 있다(조상명 외, 2011; 황윤주·이희수, 2014).

프로그램 논리모형은 결과지향적 논리흐름은 물론 효율적인 정책·사업의 성과평가에 있어서 활용이 가능하다. 먼저, 프로그램 논리모형은 기존의 투입, 결과 중심의 관리시스템의 한계를 극복하고자 수립된 활동 지향적 성과관리 방식이다. 사업실행 투입과 결과에 치중한 이분법적 성과평가 방식(1년 단위 사업 및 계획 등)은 균형성과지표(BSC: balanced score card) 상에서 산발적으로 작성·추진되었으며, 사업추진의 최종 산출, 성과를 위한 목표달성 과정을 고려하지 않아 비효율성의 문제점이 존재하였다(국회예산정책처, 2007). 사업 및 정책추진의 다양성만큼 이나 성과평가에 있어서도 투입, 과정과 더불어 산출, 성과 등을 중요하게 고려하는 다차원적인 접근의 필요성이 제기되었다. 이러한 배경에 따라 특정 정책·사업관리의 효율성과 질을 향상시키기 위해서 프로그램 논리모형을 연계할 수 있음을 의미한다. 따라서 프로그램 논리모형은 사업추진의 성과 또는 효과성을 평가하기 위한 기본적인 개념 틀이라고 할 수 있다(조상명외, 2011).

#### 2) 프로그램 논리모형을 활용한 교육사업 성과평가

프로그램 논리모형을 활용한 성과평가에 있어서 교육사업을 대상으로 한 선행연구는 다음과 같다(Hatry et al, 1996; Cooksy et al, 2001; 김수원 외, 2001; Poister, 2004; Powell, 2005; 최영출, 2011; 황윤주·이희수, 2014). Hatry et al(1996)는 미국 뉴욕 소재 Southside 어린이 건강을 위한 10대 미혼모의 부모역할 프로그램(parenting program), Cooksy et al(2001)는 미국 중학생 대상 컴퓨터 교육, 적극적인 배움훈련, 간학문적 교과통합제공을 위한 TEAMS 사업, Poister(2004) 역시 미국의 사회발전을 위해 임산부의 건강한 유아출생을 목표로 10대 임산부의 출산교육사업에 대한 성과를 프로그램 논리모형에 근거하여 분석하였다. 국내 연구로써 김수원 외(2001), 이학연·김진표(2011), 최영출(2011), 황윤주·이희수(2014) 선행연구에서는 중앙정부가 실행하고 있는 다양한 교육사업을 대상으로 성과평가하였다. 이학연·김진표(2011)는 대학교육역량강화사업의 성과를 평가하기 위하여 균형성과표(BSC: balances scorecard)의 교육, 학생, 운영 세 가지 관점에서 분석하였고 최영출(2011) 연구에서는 전국 사회적 기업 15개를 대상으로 육성 및 사회적 기업가 양성, 기반사업 확대 등 주요 사업에 대한 성과평가를 실시

하였다. 황윤주·이희수(2014)는 경력단절여성의 재취업지원 프로그램 효과성을 분석하기 위하 여 프로그램 논리모형에 따라 여성새로일하기센터 S센터를 사례분석하였다.

프로그램 논리모형을 활용한 교육분야의 성과평가 연구는 대부분 정부가 추진하는 교육정책 을 대상으로 하고 있을 뿐 대학이나 학부(학과). 민간사업에 대한 성과평가 연구는 전무한 것이 사실이다. 그 이유로 최영출(2011)은 국내에서 현실문제를 해결하는 방법으로 결과지향적 성과 평가와 관리에 대한 실무적 관심이 부족하다고 보았다. 하지만 이미 미국과 캐나다 등에서 민 간사업 등 다양한 분야의 성과평가를 위해 프로그램 논리모형을 활발하게 활용하고 있다는 점 이다(최영출, 2011). 따라서 선행연구를 근거로 본 연구의 분석대상인 1개 학부(학과) 교육사업 성과평가에 대한 프로그램 논리모형의 적용가능성을 크게 두 가지 차원에서 설명할 수 있다.

첫째, Rush and Ogborne(1991)<sup>2)</sup>은 성과평가를 위해서는 여러 구성요소가 필요하기 때문에 프로그램 논리모형 역시 구성항목과 이들 영역간의 인과관계가 존재한다면 성과평가 모형으로 적합하다고 보았다. 황윤주·이희수(2014)는 단순히 프로그램의 독립변수가 효과성에 미치는 영향을 평가하는 기존 방법론에서 벗어나 결과가 어떠한 활동과 산출을 통해 나타나는지를 보 는 과정 중심의 방법론이라는 점에서 프로그램 논리모형의 유용성을 강조하였다. 교육프로그 램 논리모형이 성과관리 5가지 항목만을 가지고 있되 구성요소 간 인과관계를 보여줄 수 없다 면 이는 성과평가 방법론이 될 수 없다. 교육사업은 국가발전을 위해 학생들의 육체적, 정신적, 사회적 발달이 중요하다는 분명한 교육목표를 가지고 있다. 이를 위해 정부는 물론 이해관계자 들이 다양한 교육사업을 수행하고 있으며 인적·물적 자원을 투입하고 있다. 특히, 교육이념은 공공성과 보편성, 평등성인 만큼 자원투입과 더불어 과정이 매우 중요하고 서비스 수요자인 국 민을 대상으로 한 정량적 평가뿐만 아니라 정성적 평가 역시 분석이 가능하다는 점에서 프로그 램 논리모형 적용이 가능하다. 따라서 공공인재학부의 투입과 활동, 산출, 성과를 구체적으로 비교분석하는 자체만으로도 현황을 파악하는데 기여할 수 있다. 나아가 최종 성과의 구성지표 들이 어떠한 기여를 했는지를 살펴봄으로써 향후 발전방안을 도출하는데 도움이 될 것으로 판 단된다.

둘째, 분석단위 측면에서 프로그램 논리모형은 1개 개별사업·정책을 대상으로 하는 모든 영 역의 사례를 포괄할 수 있다(최영출, 2011). 즉, 국가·중앙정부의 전체사업은 물론이고 세부 개 별사업 역시 평가단위가 될 수 있다는 점을 의미한다. 교육사업에 관한 선행연구를 살펴보면, Cooksy et al(2001)는 TEAMS 사업을 운영하고 있는 3개 학교, 황윤주·이희수(2014) 역시 경력 단절여성 재취업 지원프로그램을 운영하고 있는 서울시 S센터 1개를 대상으로 사례분석하였 다. 노민선·이희수(2011)는 중소기업 연구인력 고용지원사업을 전문연구인력요원제도와 고급 연구인력 활용지원사업 R&D 개별투자사업으로 구분하여 분석하였다. 따라서 중앙정부의 전체 교육사업은 물론 본 연구 사례대상인 학교 내 1개 학과(학부) 역시 단일사례 단위로 평가할 수

<sup>2)</sup> Rush and Ogborne(1991)은 성과평가를 위한 구조 확대 모델로써 프로그램 논리모형을 제시하였다.

있다.

#### 3) 프로그램 논리모형을 활용한 교육사업 성과지표 선행연구 고찰

교육사업의 성과평가에 있어서 프로그램 논리모형을 활용한 선행연구의 지표는 〈표 1〉과 같이 정리될 수 있다. 프로그램 논리모형의 투입, 활동, 산출, 성과항목 정의에 맞춰 교육지표들을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 교육사업 사례의 투입항목 지표를 살펴보면, 대부분 전담인력으로 교육 강사·교사 수, 사업비를 공통적으로 포함하고 있다(Cooksy et al, 2001). 미국 10대 미혼모에 대한 교육사업을 성과평가 한 Hatry et al(1996), Poister(2004)의 투입지표를 살펴보면, Hatry et al(1996)는 고등 학생 임산부에게 프로그램 참여를 독려하는 공공기관과 고등학교 수, 부모역할 프로그램 관리 자 수, 시간제 강사, 공식적인 교육매뉴얼, 비디오 등으로 구성하였으며 Poister(2004)는 프로그 램 관리자 보조인원, 강사인원, 상담자 수, 국가인증 교육자료, 비디오·기타 강의자료, 시설·장 비, 사업비를 포함하고 있다. 이찬 외(2012) 연구에서는 인력과 예산, 시설·장비, 네트워크(후원 자) 등 다양한 투입지표를 구분하고 있는 반면, Cooksy et al(2001)는 양적인 투입이 아닌 교육 의 질적인 측면에서 강사의 수업준비도. 수업내용 적합성 등의 지표를 활용하는 특징이 있다. Cooksy et al(2001) 연구에서 효과적인 TEAMS 사업운영을 위한 투입으로 크게 프로그램 개발 과 관리, 학교입학 세 가지 항목으로 구분하였다. 프로그램 개발은 프로그램 후원자 수, 수업계 획서 발전·업데이트 수, 교사의 수업준비도, 수업목표에 맡는 컴퓨터 활용 적용성 등 지표로 평가되었으며 프로젝트 관리는 교사 수, 교사의 지속적인 관심, 프로그램에 대한 학부모 참석 지원을 통해 평가되었다. 마지막으로 학교관리 측에서는 교사의 요구사항에 대한 지원과 학교 프로그램에 대한 모니터링, 컴퓨터시설 사용지원 세 가지 지표를 확정하였다. 이학연·김진표 (2011)는 프로그램의 고유목적 달성, 학생 수요 반영, 예산지표, 최영출(2011)은 전국 사회적 기업을 위해 투입항목으로 사회적 기업의 참여인원, 조례제정 연혁, 예산지표, 황윤주·이희수 (2014)는 경력단절여성의 재취업지원 프로그램 투입지표에 인건비, 사업비, 투입인력, 인프라 로 구성하였다.

활동항목의 지표는 교육프로그램 진행에 필요한 시설물 사용, 프로그램 평가 등으로 구성되었다. Cooksy et al(2001)는 교사의 활동항목으로 주간회의와 프로그램 교육 참여, TEAMS를 반영한 수업계획서 작성, 교육, 활용, 정기적인 컴퓨터 사용, 매회 프로그램 제공, 학생과의 협동교육훈련, 정기적인 평가수행, 학부모와 프로그램 참여, 학생들의 실수·기회에 대한 환경개발 등의 지표를 설정하였다. 부모의 활동항목은 오리엔테이션 및 세미나 참여, 자녀에 대한 관심으로 측정하였다. Poister(2004)는 프로그램 10대 임산부에게 제공되는 영양, 건강강의, 상담 3개 지표로 구성하는 등 프로그램 진행(훈련)만을 주요 내용으로 하고 있다. Powell(2005)은 워크샵 개최, 서비스 제공, 훈련상담 제공, 미디어홍보, 이학연·김진표(2011)은 프로그램의 성공

적 이행, 학생 접근성 확대, 적절한 예산집행, 최영출(2011)은 사회적 기업심의·인증, 홍보물 발간과 세미나 개최, 멘토링·전문지원가 육성 프로그램 등, 황윤주·이희수(2014)는 구직상담, 프로그램 새일센터 직업훈련, 사후관리, 미디어 홍보와 자격증 취득·인증으로 구성하였다.

다음으로, 교육사업 성과평가의 대표적인 산출지표는 진행되고 있는 활동에 대한 결과물로써 프로그램 개최 수, 참여인원, 미디어 홍보, 자격증 취득·인증 등이 사용되었다. Poister (2004)의 경우, 프로그램 개최 수와 10대 임산부 수 등 수혜자 인원으로 평가하였다. Powell (2005)은 교육 참여자, 이수자, 개발된 생산물, 교재, 참여자 만족도로 구성하였다. 김수원 외(2001) 연구에서는 훈련생의 수료율과 취업률, 훈련예산 대비 훈련시간, 훈련인원, 참여기관수, 협약업체 중 훈련참여업체 비율 등 6개 지표, 이학연·김진표(2011)은 프로그램 수료자, 참여자 수, 운영 건수, 최영출(2011)은 인증 수, 세미나 개최 수, 진행 프로그램 수 등이 지표로평가되었다. 김수원 외(2001) 연구에서는 훈련생의 수료율과 취업률, 훈련예산 대비 훈련시간·인원, 참여기관 수, 협약업체 중 훈련참여업체 비율 등 6개 지표, 이학연·김진표(2011)는 프로그램 수료자, 참여자 수, 운영 건수, 최영출(2011)은 인증 수, 세미나 개최 수, 진행 프로그램수 교로그램수료자, 참여자 수, 운영 건수, 최영출(2011)은 인증 수, 세미나 개최 수, 진행 프로그램수, 황윤주·이희수(2014)는 취업프로그램 수료·취업률, 자격증 취득률 등으로 구성하였다.

마지막으로, 성과는 각 사례별 결과물로써 효과성 측면에서의 궁극적인 목표를 설정하고 있 다. Hatry et al(1996)는 장기목표를 아기 생후 12개월 동안의 정상적인 사회성, 육체적 언어발 달로 설정하였다. 이를 위한 세부 중기목표는 아기의 충분한 영양·건강상태를 위한 10대 미혼 모의 가이드라인 준수, 하부 최초성과는 돌봄에 대한 지식습득으로 설정하였다. Poister(2004) 역시 건강한 유아출생을 목표로 10대 임산부의 태아기의 영양·건강 가이드라인 숙지를 단기성 과로 설정하였다. Cooksy et al(2001)는 TEAMS 사업의 최종적인 목표로 고등학생의 대학진학 또는 취업을 설정하고 있다. 이를 위한 중기성과로 교사는 TEAMS 프로그램에 대한 학생들의 지속적인 참여, 학교의 TEAMS 프로그램 운영, 학생은 교육이수로 지표구성하였다. 교사의 최 초성과는 만족도, 고립감 감소, 통합, 학생성과는 문제해결 스킬, 컴퓨터 스킬, 단체작업(group working) 능력함양, 학교생활 즐거움, 변화인지 등을 지표로 설정하였으며 학부모 성과로는 자 녀교육에 대한 만족도와 참여도, TEAMS 프로젝트 지원 3가지 지표를 구성하였다. Powell (2005)은 단기성과로 학습으로 인지, 동기변화 등을 가리켰으며 중기성과는 행동변화, 장기성 과의 경우, 최종적인 제도변화로 구분하였다. 김수원 외(2001)는 훈련생 만족도, 고용효과, 이 직률 감소, 실업대책비 절감, 이학연·김진표(2011)는 프로그램 만족도와 역량 향상으로 평가하 였다. 황윤주·이희수(2014)는 참여자 만족도와 취업준비 역량과 취업률을 최초성과로 보고 있 으며 중간성과는 취업자의 고용유지, 최종결과로 여성의 경제활동참가율 증가로 구성하였다.

본 연구는 대학본부, 집행·운영부, 학생 3개 집단별 성과평가 지표 중요도에 대한 의식차이를 확인하는데 목적이 있다. 이를 위해 프로그램 논리모형을 활용한 교육사업 성과평가 선행연구를 바탕으로 공공인재학부 성과평가에 적용가능한 투입, 활동, 산출, 성과항목의 공통지표를

도출한다. 더불어 공공인재학부 성과평가에 적용 가능한 또는 적합한 지표를 개발하였다.

〈표 1〉 프로그램 논리모형을 활용한 교육사업 성과지표 선행연구 고찰

구분	성과지표	Hatryet al (19 96)	Cooksy et al (20 01)	Poister (20 04)	Powell (20 05)	김수원 외 (20 10)	이학연· 김진표 (20 11)	최영출 (20 11)	이찬 외 (20 12)	황윤주· 이희수 (20 14)
	〈인력〉									
	강사 수	•	•	•	•			•	•	•
	훈련생 수	•	•		•				•	
	교육훈련 관련 경력								•	
	교육 사업경력(연혁), 조례제정 연력							•	•	
	〈예산〉									
	계획 대비 실집행율								•	
투입	자체부담금								•	
	인건비									•
	사업비			•	•		•	•		•
	〈시설·장비〉									
	프로그램 개발		•							
	시설·장비활용과정 수	•	•	•	•				•	•
	〈네트워크〉									
	사업지원기관 지원여부 (후원자)		•		•				•	
	수업계획서, 주간회의		•						•	
	이해관계자 참여								•	
-1-	학습시설・장비 적절성		•						•	
활동	프로그램 진행(훈련)	•	•	•	•		•	•		•
	미디어 홍보				•			•		•
	자격증 취득(인증)							•		•
	훈련 참여인원	•		•	•	•	•	•	•	
	교육프로그램 개최 수			•	•	•	•	•		•
산출	미디어 홍보여부									•
	취업준비 역량향상 (자격증 취득)(인증)수료							•		•
최초	프로그램 참여율		•			•				
	지속적인 프로그램 진행		•			•				
성과	취업률					•				•
	교육인수·시험합격		•					•		
중간・	교육 기술상승 효과		•							
최종	교육지원 상승				•					
성과	만족도 상승		•		•	•	•		•	•

## 2. 교육사업 성과평가에 관한 귀인이론(歸因理論, attribution theory)

#### 1) 귀인이론의 의의

인간의 의식적인 모든 행동에는 반드시 그 어떤 원인이 있다(한정선, 2015). 인간은 사소한 일상에서부터 인생을 결정하는 중요한 일에 이르기까지 자신 혹은 타인의 행동을 인식했을 때그 행동의 원인을 추론하고자 하는 성향을 가지고 있다(김영림, 2015). 이처럼 의식적인 행위결과의 원인을 추론하는 과정을 귀인(attribution)이라고 하며, 귀인이론(歸因理論, attribution theory)은 인간의 1차 행위원인 규명과 함께 발생하는 정서적 반응, 동기가 이후의 미래 행동에 미치는 영향분석을 의미한다.

귀인이론은 Heider(1958)의 대인관계심리학(psychology of inter personal relations)로부터 시작되어 Weiner가 지금의 귀인 후 과정이론으로 발전되었다. Heider(1958)은 대인행동을 분석하는데 있어서 사람들의 행동원인에 초점을 맞춰 내용을 제시하였다. 이때 행동원인은 대인행동의 객관적인 변수가 아닌 인간의 지각을 의미하며 귀인이론의 기초가 되었다(김영림, 2015). 즉, 사람들의 목표성공 또는 실패의 행동결과는 인간의 지각된 여러 원인으로 초래된 결과라고 보았다. 이때 행동원인에 대해 Heider(1958)은 개인적 힘, 환경적 힘으로 구분하였다. 개인적, 환경적 힘이 상호작용하고 이것이 행동원인이 되어 성공 또는 실패의 결과를 초래하게된다. 이때, 개인적 힘은 권력(power)과 동기(trying)로 구분 및 통합된 요소로 보고 있다. 한편, 환경적 힘은 과제난이도, 운으로 구성하였으며 이때, 환경귀인요인인 과제난이도와 개인귀인요인 능력은 상호작용하여 생동성과에 영향을 미친다. 과제난이도가 낮음에도 불구하고 개인의능력 역시 낮다면 성과는 떨어지기 마련이다. 따라서 인간의 행동결과는 지각된 개인, 환경귀인의 상호작용으로 감정경험과 동기가 형성되어 행동결과가 나타나게 된다. 여기서의 동기는 결국 자기존중감을 높이려는 개인적 요소로써 행동성공과 실패를 가져온다.

Heider의 대인관계심리학은 Weiner(1972, 1980)의 귀인 후 과정이론(attributional theory of achievement motivation and emotion)으로 한 단계 발전 및 확장되었다. Weiner(1980)의 귀인 후 과정이론은 과제수행의 성공 또는 실패결과에 대한 원인추론 이후 동일한 과제수행에 대한 감정경험, 동기, 행동에 영향을 미친다고 보았다. 1차 행동결과에 대한 인과추론은 2차 행동에 영향을 미치기 때문에 성공 또는 실패결과의 원인이 되는 요인을 파악하는 것이 중요하다고 언급하였다. Weiner는 성공 혹은 실패원인에 대해 개인이 갖는 신념은 개인이 수행과제를 어떻게 지각하고 또 그 과제의 수행결과가 어떠한 것이었느냐에 의해 결정된다고 가정하고 있다. 그리고 성공/실패에 대한 원인소재는 후속되는 과제수행에 영향을 미친다고 보았다.

Weiner는 기본적으로 Heider(1958)의 능력, 노력, 과제난이도, 운 등 4가지 행동결과요인들을 통제성과 안전성이라는 2가지 인과성 측면에서 분류하였다. 통제성은 Heider(1958)의 개인, 환경적 측면 구분법을 바탕으로 통제의 소재가 행위자 개인인지, 아닌지에 따라 구분하였다.

기존 Heider이 제시한 능력, 노력과 같은 개인적 측면의 원인은 내부 통제성요인, 과제난이도, 운 등 환경적 원인은 외부 통제성요인으로 구분하였다. 또한 이러한 내·외부 통제성요인은 지속가능성, 변화를 의미하는 안정성 차원에서도 분류하였다. Weiner은 능력을 내적안정성, 노력 내적불안정성, 과제난이도 외적안정성, 운 외적 불안정요인으로 분류하였다. Weiner의 귀인 후 과정이론은 성공이나 실패와 같은 행동결과의 원인추론은 향후 과제수행 및 행동에 영향을 미친다. 따라서 성취행동의 결정요인에 적용하여 내적 통제성요인인 능력과 노력에 의한 성공은 추후 동일한 과제·업무를 지속적으로 수행할 가능성이 높은 반면 과제난이도, 운과 같은 외부 통제성요인은 지속적인 업무수행을 어렵게 만들 가능성이 높다.

#### 2) 귀인이론을 활용한 교육사업 선행연구 및 본 연구의 적용가능성 검토

귀인이론에 관한 연구분야는 앞서 말한바와 같이 Heider(1958)의 인지사회심리학 분야에서 시작되어 교육분야는 물론이고 마케팅, 스포츠, 항공서비스, 경영 등 다양한 분야에서 연구되고 있다3). 사회심리학 분야였던 귀인이론을 교육분야에 적용하여 학습동기와의 관계를 연구한 학자는 Weiner이다. Weiner(1985)는 학습자가 성적에 대한 귀인과 학습동기 간의 관계를 분석하였다. 학생들은 낮은 성적에 대한 이유를 노력, 능력 등 내부귀인으로 여기는 개인의 경우 자책, 절망이라는 감정을 느끼며 미래 학습성적에 대한 기대감이 낮아진다고 보았다. 반면, 높은학습성적을 취득한 학생의 경우는 오히려 미래 학습동기에 있어서 자기효능감이 높아진다고 보았다. Marsh(1984)의 경우, 초등학생들을 연구대상으로 자존감 수준과 학습성적 귀인성향간관계를 분석하였다. 그 결과, 자아개념인 높은 학생일수록 학습성적의 귀인은 능력으로 인식하고 있었다. 이러한 결과는 학습성적이 개인의 자존감에 영향을 미치며 이러한 자아개념 역시미래 학습동기에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 교육분야에서 학생들의 귀인성향이 행동, 자아에 미치는 영향과 귀인형식·내용에 따른 학습동기, 성취도 변화에 대한 연구는대부분 개인단위로 분석되었다.

한편, 귀인이론을 활용한 교육분야에 있어서 개인이 아닌 집단간 귀인성향, 학습동기, 성취도 차이 등을 분석하는 연구들이 증가하고 있다. 고병채(1990)는 초등학생을 대상으로 자아개

<sup>3)</sup> 최근 들어 귀인이론은 교육분야는 물론이고 스포츠, 항공서비스, 경영 등 다양한 분야의 행동동기 및 상황에서 행위자들의 입장, 행동을 설명하고 예상하는데 공헌하고 있는 것은 사실이다(한정선, 2015). 박주영(2010)은 국내 가전제품 판매실적의 귀인이 성취형, 회피형, 학습 성과지향성과 판매성과에 미치는 영향을 파악하고 있다. 판매실패의 원인이 개인의 능력부족으로 인지하는 영업사업은 학습지향, 성취지향적 성향으로 판매성과 향상에 긍정적인 영향으로 미치는 반면, 노력부족으로 인지하는 경우는 판매성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 김인신(2012)은 항공서비스 실패가 고객의 부정적 감정, 부정적 구전(negative word of mouth)에 미치는 영향을 분석하였다. 항공서비스에 대한 부정적인 감정을 느낀 고객 364명을 대상으로 설문조사하여 구조방정식 분석을 한 결과, 서비스 실패 귀인의 안정성과 통제가성성이 미래 항공서비스에 대한 부정적 감정과 구전행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

념이 높은 집단과 낮은 집단으로 분리하여 학습성적 간의 관계를 분석하였다. 집단별 비교분석 에 있어서 학습성적이 낮은 집단은 높은 집단과 비교하여 자아개념 관계가 뚜렷한 것으로 나타 났다. 즉, 자존감이 낮은 학생일수록 낮은 학습성적의 원인을 개인의 능력 탓으로 여기고 있었 다. 강미희(1998)는 초등학생들의 학습성적 귀인을 형식(글씨체, 사진, 분량 등)과 내용(다양성, 충실도)로 구분하여 평가하였다. 실험결과, 고학년 학생일수록 학업점수 결정요인으로 노력을 높게 인지하고 있었다. 이 결과를 통해 일과 중 대부분의 시간을 학교, 교사와 보내는 초등학생 들에게 교육에 있어서 교사변인 즉, 교사의 평가행동 및 평가서 내용이 학습결과에 어떠한 영 향을 미치는지를 판단하는 연구였다. 양병한·조성희(2000)은 초등학교 아동들에게 평가결과 통보방식과 학습성과 귀인의 관계를 Weider이 제시한 통제가능성, 안정성을 기준으로 4개 집 단별 평균차이를 비교분석하였다. 평가결과 통보방식은 초등학교 아동들의 내·외적 귀인에 영 향을 미쳤지만, 통제가능성과 안정성 2가지 기준 외에도 내용-형식 귀인에는 어떠한 영향을 미치지 못했다. 평가결과를 개별적으로 통보하는 경우는 전체적으로 통보하는 경우와 비교하 여 학생들의 학습성적 귀인을 내적인 요인으로 높게 인식시켰다. 김영림(2015)은 ㈜S전자에 근 무하고 있는 회사원의 성과평가에 대한 귀인성향과 직무만족도 간의 관계를 살펴보고 있다. 이 를 위해 355명의 중간수준 성과평가요인을 내·외부 귀인으로 하는 집단, 성과평가를 신뢰·미 신뢰하는 집단으로 구분하여 직무만족도 간의 관계를 비교분석하고 있다. 학습성취 결과에 대 한 귀인성향 연구에 있어서 초기 개인단위의 연구로 학생들의 귀인성향을 주로 파악하는 것이 핵심이었다면 1990년대 들어서는 Weiner가 제시한 집단별 귀인성향과 성과 간 관계를 검증하 여 학생들의 학습동기, 성취도를 변화시키려는 접근이 이루어지고 있다.

이처럼 1차 행동결과에 대한 인지적 원인추론은 2차 행동반응 및 결과를 결정짓는데 중요한 역할을 한다. 개인 또는 집단단위의 행동에 대한 원인추론 이유는 그 원인을 알게 됨으로써 결국 어떠한 행동을 취하는 인간행동을 통제할 수 있으며, 그 행동의 통제를 통하여 환경이 적용할 수 있기 때문이다. 바로 이러한 이론적 장점 때문에 귀인이론은 인재학부에 대한 행위결과의 원인이 무엇이며, 그 원인이 미래 행동 즉, 성과지표에 어떠한 영향을 미치는지를 적용할 수 있다. 따라서 본 연구에서 인재학부 관련 3개 집단별 1차 행위결과 원인과 성과지표 중요도를 Weiner(1980)가 말하는 과제수행과 성취결과로 치환하면 1차 행위결과에 대한 인과추론이 성과지표 중요도에 영향을 미친다고 할 수 있다. 즉, 인재학부 대학본부, 집행·운영부, 학생 3개 집단별 학부지원, 운영, 입학이라는 1차 행위결과는 집단별 성취동기로 인해 결정되기 때문에 이는 결국 성과지표 중요도로 이어진다고 볼 수 있다. 인재학부 3개 집단별 학부지원, 운영, 입학 원인이 파악되었을 때 성과지표 중요도 인식차이를 보다 완전히 이해할 수 있을 것이다.

#### 3. 공공인재학부 설립배경과 현황

2015년 8월 기준으로 운영 중인 공공인재학부 16개 대학교는 지역(수도권·비수도권)과 당초

설립취지를 기준으로 〈표 2〉와 같이 정리될 수 있다. 수도권 대학에 9개, 비수도권 대학에 7개 공공인재학부가 있으며 당초 설립취지를 기준으로 4개 유형으로 구분할 수 있다. 먼저, 수도권 대학은 당초 2009년 이후부터 '자유전공학부' 명칭으로 설립되었다. 길게는 7년이 지난 현재 자유전공학부로 시작된 수도권 대학은 자유전공학부 소속 그대로 하되 국가고시와 법학전문대 학원 등을 목표로 한 세부트랙 운영 중인 '인재양성형 자유전공학부'와 자유전공학부 폐지와 함께 공공분야 인재양성으로 교육방향을 선회한 '자유전공학부 폐지 후, 설립된 인재학부'가 있다. 인재양성형 자유전공학부는 대표적으로 고려대학교 자유전공학부, 이화여자대학교 스크 랜튼학부를 들 수 있다. 인문사회와 자연과학 분야 등 학문간 경계 없이 학생 본인의 적성에 맞는 학부를 선택·수학할 수 있는 자유전공학부 본연의 취지 트랙과 함께 국가고시와 법학전문 대학원 진학 등을 준비하는 인재양성형 트랙을 같이 운영하고 있다. 또한, 자유전공학부 폐지 후, 설립된 인재학부는 기존 자유전공학부를 폐지하고 인재학부로 변경한 경우이다. 대표적으 로, 건국대학교 융합인재학부, 성균관대학교 글로벌리더학부, 중앙대학교 공공인재학부, 한국 외국어대학교 LD학부, 한양대학교 정책과학대학이다. 수도권 대학의 경우, 대부분이 기존 자유 전공학부를 폐지하고 인재학부로 변경 및 신설하여 운영 중이다. 셋째, 비수도권 대학의 인재 학부는 2009년부터 수도권으로의 인재유출을 막고 지역사회에 필요한 공공영역 리더 양성을 목표로 설립되었다. 2015년 8월 기준으로 비수도권 국립대는 부산대학교 공공인재학부, 전북 대학교 공공인재학부가 있으며 사립대는 동아대학교 석당인재학부, 영남대학교 천마인재학부, 원광대학교 봉황인재학부, 전북대학교 공공인재학부 등 총 5개가 있다4). 마지막 기타로 경쟁력 상승을 위해 만든 인재학부로 법학전문대학원 비인가 대학에서 경쟁력 상승을 위해 만든 인재 학부가 있다. 배재대학교 공공정책학과, 상명대학교 공공인재학부, 신라대학교 공공인재학부, 한성대학교 공공인재학과 4개가 있다.

#### 〈표 2〉 공공인재학부 분류 및 현황

(단위 : 개)

수도	권 대학	비수도권 대학	기타
인재양성형 자유전공학부(2)	자유전공학부 폐지→인재학부(5)	초기 인재학부(5)	경쟁력 상승을 위해 만든 인재학부(4)
고려대 자유전공학부 이화여대 스크랜튼학부	건국대 융합인재학부 성균관대 글로벌리더학부 중앙대 공공인재학부 한양대 정책과학대학 한국외국어대 LD학부	동아대 석당인재학부 부산대 공공인재학부 영남대 천마인재학부 원광대 봉황인재학부 전북대 공공인재학부	배재대 공공정책학과 상명대 공공인재학부 신라대 공공인재학부 한성대 공공인재학과
	법학전문대학원 인가		법학전문대학원 비인가

<sup>4) 2010</sup>년에 신설된 대구카톨릭대 CU인재학부와 경북대 글로벌인재학부는 각각 2014년, 2015년부터 신입생 모집을 중지했다.

공공인재학부가 전국의 주요 대학에서 설립된 배경은 크게 3가지로 볼 수 있다. 첫째, 2009 년 법학전문대학원 도입과 더불어 전국 25개 대학이 법학전문대학원을 인가받음으로써 법학 학사학위과정을 둘 수 없게 되었다. 〈표 2〉에서 확인된 바와 같이 인재학부를 운영 중인 대학은 법학전무대학원을 인가받은 대학이다. 「법학전무대학원 설치 및 유영에 관한 법률」의 제8조 학사과정의 폐지 조항에 근거하여 기존 법학과 폐지 정원을 수도권 대학은 '자유전공학부, 비 수도권 대학은 '인재학부'가 대체하게 되었다. 손동현(2008)에 따르면 법학전문대학원 인가받 기 전 기존 사법시험 준비를 위해 목표로 지원하던 성적 우수학생들 입학통로가 막히게 됨에 따라 또 다른 제2의 통로로 설립되었다고 볼 수 있다. 즉, 기존 사법시험 합격자 수 배출에 해당 하는 성과를 올리려는 학교차원의 목표로 만들어졌다고 볼 수 있다(신의향, 2009)5). 둘째, 비수 도권 대학은 지역경쟁력 강화라는 시대적 흐름에 따라 우수인재의 수도권 유출을 막고 지역사 회 차원의 인재양성을 교육목표로 인재학부를 설치하였다(한국대학신문, 2014년 6월 1일자). 세 번째로 기존 학과중심의 교육체계에 대한 문제점으로 1999년 학부제가 공식 도입되었다. 학과 중심의 학문 독립화·세분화는 다양한 사회문제의 발생 원인이 되기 때문에 학문의 통합, 융합교육 확대가 주목받고 있다. 시대적 흐름에 맞춰 사회에서 요구하는 융합인재에 대한 교육 제공 및 학생 적성에 맞는 다양한 교육서비스 제공 등을 이유로 2개 이상의 학문을 수용하는 학부제가 시행되었다. 따라서 인재학부는 학생들의 자율 전공선택과 더불어 국가고시와 법학 전문대학원 진학준비에 필요한 다양한 교과목으로 단과대학형 또는 계열형 학부제 형태 가지 고 있다(홍혜경 외, 2008).

하지만 2009년부터 본격적으로 신설된 공공인재학부는 최근 들어 운영상의 어려움 등의 이유로 몇 곳은 폐지수순을 밟고 있다. 이들 공공인재학부는 국가고시 합격을 위한 우수 수능성적 학생을 유치하기 위하여 학생들에게 입학금·등록금 면제, 단기해외어학연수, 시험·자격증취득 등을 지원하고 있다. 엄청난 예산과 인력지원은 정부가 아닌 대학차원에서 이루어지고 있으며 비수도권 대학에서 수도권 대학보다 많은 투입이 이루어지고 있다(이동규 외, 2015). 대학차원의 지원에도 불구하고 공공인재학부는 학생유치에 어려움을 겪고 있다. 기존 주입식 시험에서 벗어나고자 도입된 공직적성테스트(PSAT: Public Service Aptitude Test, 이하 PSAT)와 법학적성시험(LEET: Legal Education Eligibility Test, 이하 LEET) 등은 대학입시와 비슷한 시험유형으로써 국가고시 합격확률이 높은 우수 수능성적 학생들의 수도권 대학 선호현상이 심화되고 있기 때문이다. 또한, 저출산에 따른 대학입학 인구 감소에서도 그 이유를 찾을 수 있

<sup>5)</sup> 법학과 후속 이미지로 수도권 대학의 몇몇 자유전공학부는 처음부터 '국가고시 대비반' 내지 '예비 로스쿨'성격이 강한 '인재양성형' 학부를 운영하고 있다(이동규 외, 2015).

<sup>6)</sup> 대구가톨릭대 CU인재학부 폐지 논란, 한국일보, 2013.4.30.

http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=038&aid=0002383892, 확인 날짜 2015.12.02.

<sup>2</sup>년만에 또 경북대 글로벌학부 존페위기, 매일신문, 2014.4.14.

http://www.imaeil.com/sub\_news/sub\_news\_view.php?news\_id=17437&yy=2014, 확인 날짜 2015.12.01.

다. 따라서 공공인재학부의 효율적인 운영과 경쟁력 향상을 위한 방안으로써 성과평가에 주목할 필요가 있다.

## Ⅲ. 연구설계

## 1. 공공인재학부의 성과평가 지표추출

본 연구에서는 〈그림 2〉와 같이 프로그램 논리모형에 따라 공공인재학부의 성과평가를 실시하기 위하여 성과항목, 지표를 다음과 같은 순서로 개발하였다. 일차적으로 프로그램 논리모형을 활용하였으며 성과평가 지표는 프로그램 논리모형을 활용하여 앞에서 살펴본 선행연구의 학자들이 제시한 개념과 지표를 반영하여 투입(input), 활동(activity), 산출(output), 최초성과 (outcome), 중간·최종성과(outcome) 크게 5개 성과항목과 19개의 성과지표로 구성하였다?). 이를 바탕으로 연구진은 최종으로 성과항목과 성과지표를 〈그림 2〉와 같이 수정 및 확정하였다.

먼저, 투입항목의 성과지표는 인력과 예산, 공간 및 시설, 연혁으로 구성하였다. 인력은 인재학부 교수인원과 학생들의 입학정원을 포함하고 있으며 예산의 경우, 학교에서 공공인재학생들에게 지원하고 있는 다양한 장학금 혜택으로 설정하였다. 구체적으로, 입학금과 등록금 면제, 연간 교재비, 특별교육(모의고사 지원비), 보통 6주~8주의 단기해외어학연수 등이다. 공간 및 시설은 학생들에게 제공되어지는 열람실과 기숙사 지원여부로 선정하였다. 마지막으로, 인재학부의 연혁(설립년도)을 투입항목의 지표로 선정하였다. 인재학부는 신생학부로써 설립된 기간이 길수록 그동안 학생들에게 지원한 자원이 많다는 것을 유추할 수 있기 때문이다.

활동(activity)항목의 성과지표는 상담프로그램, 훈련, 미디어홍보, 자격증 취득 4개 지표로 선정하였다. 먼저, 상담프로그램 지표는 교수와 학생의 1:1 지도교수체제 학습·진로지도, 공공인재학부에서 준비하는 관련 시험합격자를 초청하여 직접 상담을 받는 멘토링을 포함하였다. 훈련 프로그램은 공공기관 인턴쉽 같은 직업훈련과 전문가 초청 특강·워크샾 등 교육훈련으로 구성하였다. 본 연구에서는 활동항목의 지표로 미디어 홍보를 포함하였다. 2009년부터 설립되기 시작한 공공인재학부는 타학과 비교하여 신생학부·학과로써 인지도가 낮을 수 밖에 없다. 따라서 많은 공공인재학부들이 인터넷 매체를 통해 홍보하고 있기 때문에 대표적인 홍보 및 정보교류 소셜네트워크 사이트인페이스북을 통한 미디어 홍보여부를 활동항목의 지표로 설정하였다. 또한, 공무원시험 필수과목이자자격요건으로 필요한 토익과 한국사시험 지원을 자격증 취득 지표로 구성하였다. 셋째, 산출항목은활동에 대한 결과물로써 상담프로그램과 인턴쉽·워크샾 참여인원, 개최 수와 참여인원, 미디어 홍보여부, 토익점수 상승인원, 한국사시험 등 자격증 취득인원 등을 성과지표로 구성하였다.

마지막으로, 공공인재학부가 궁극적으로 달성하고자 하는 목표를 의미하는 성과는 최초성과와 중

<sup>7)</sup> 이후, 2015년 9월 한국정책학회 발표를 통해 타 대학 공공인재학부 소속 교수진 5명과 주요 이해관계 자 2명을 대상으로 전문가 검토·협의를 거쳤다.

간·최종성과 항목으로 구분하였다》). 본 연구에서 1년 미만의 단기결과인 최초성과는 신입생 충원 비율, 입학생 중 졸업자 비율, 취업률, 시험합격자 수 4개를 성과지표로 구성하였다. 중간·최종성과항목은 일차적으로 학생과 학부모 만족도 상승지표를 포함하였다. 공공인재학부의 궁극적인 목표는 교육서비스 대상자이자 수요자인 재학생과 학부모의 학부에 대한 전반적인 만족도 상승으로 볼 수 있기때문이다. 나아가 학부 이미지·경쟁력 상승을 나타내는 대표적인 지표로써 입학지원자의 경쟁률 상승, 학부 지원자의 내신 및 수능성적 상승을 포함하였다.

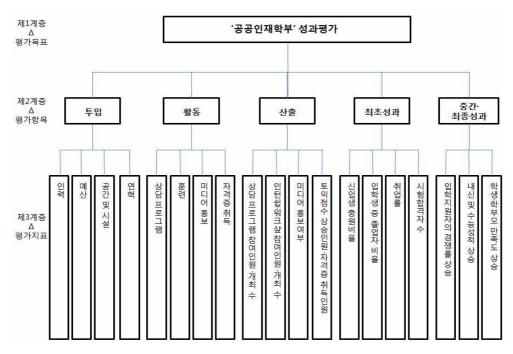
〈표 3〉 공공인재학부 성과평가 지표의 개념

평가 항목	평가지표	세부내용
	인력	교수인원, 학생입학정원
투입	예산	공공인재학부생들에게 제공되는 장학금 혜택(입학·등록금 면제, 교재비, 모의 고사 지원비, 단기해외어학연수 등)
	공간 및 시설	열람실, 기숙사
	연혁	설립년도
	상담프로그램	교수와 학생의 1:1 지도교수체제의 학습·진로지도, 선배합격자의 멘토링
활동	훈련	직업훈련(인턴십), 교육훈련(워크샾)
결정	미디어 홍보	페이스북을 통한 학부 홍보
	자격증 취득	토익시험, 한국사시험 지원
	상담프로그램 참여인원·개최 수	상담프로그램 참여인원, 개최 수
산출	인턴쉽·워크샾 참여인원·개최 수	인턴쉽·워크샾 참여인원, 개최 수
	미디어 홍보여부	미디어 홍보여부
	토익점수 상승·자격증 취득 인원	토익점수 상승인원, 자격증 취득인원
	신입생 충원비율	신입생 충원비율
최초 성과	입학생 중 졸업자 비율	입학생 중 졸업자 비율
0.4	취업률	취업률
	시험합격자 수	시험합격자 수
중간	입학지원자의 경쟁률 상승	학부 이미지·경쟁력 상승 의미하는 입학지원자의 경쟁률 상승
· 최종	내신 및 수능성적 상승	학부 지원자의 내신 및 수능성적 상승
성과	학생·학부모 만족도 상승	학생과 학부모 만족도 상승

<sup>8)</sup> 본 연구에서 최종성과지표는 학생·학부모 만족도 상승 1개 지표이다. 본 연구의 목적은 공공인재학부성과평가 지표의 중요도에 대한 관련 집단별 의식차이를 AHP를 활용하여 비교분석하는데 있다. 따라서 평가지표는 2개 이상으로 구성되어야 하는 바, 중간성과지표인 입학지원자의 경쟁률 상승, 내신 및수능성적 상승 지표와 함께 중간·최종성과로 통합하였다. 프로그램 논리모형을 활용한 대부분의 선행연구는 단기, 중간, 최종성과 3개 수준으로 구분하여 분석하지만 Rush and Ogborne(1991)는 단기(short-term), 장기(long-term), 이학연·김지표(2011) 연구에서는 기간 구분없이 자율성과목표, 프로그램 만족도 제고, 운영역량 향상 3개 지표를 성과항목으로 설정·분석하고 있다. 본 연구 역시 지표중요도 비교분석하기위해 성과를 최초(short term)와 중간·최종(long-term)성과로 이분화하여 살펴보고자한다.

#### 2. 연구흐름

본 연구는 2009년부터 신설되기 시작한 공공인재학부의 성과항목과 지표를 성과평가 모델 인 프로그램 논리모형에 따라 개발하고 이를 바탕으로 우선순위 분석을 실시하여 공공인재학 부의 발전방안을 마련하는 것이다. 공공인재학부의 효율적인 운영을 위한 발전방안 선정과 관 련하여 우선순위 분석절차에 의거하여 실무자 집단의 프로그램 논리모형(logic model)을 통하 여 평가기준과 대안들 간의 관계에 대해 계층분석 구조를 다음과 같이 작성하였다. 우선순위 분석은 계층제적 구조 하에서 논의가 이루어질 때, 공공인재학부 발전방안 우선순위간의 상대 적 우열을 평가할 수 있다. 이러한 점에서 상대적으로 중요도의 평가지표를 체계화함으로써 의 미있는 결과를 얻을 수 있다고 판단하였다. 우선순위 분석을 위해 공공인재학부 발전방안 성과 평가 방안 우선순위에 있어서 측정지표 및 모형에 관한 논의는 3계층으로 즉, '평가목표 → 평 가항목 → 평가지표'의 구조로 구성하였다. 본 연구에서의 평가항목은 다음 [그림 2]와 같이 5 개 항목으로 각 항목별 평가지표는 총 19개이다. 여기서 '평가목표'(1계층)란 가장 상위의 단계 로 공공인재학부의 발전방안·성과평가 방안에 대한 시급함·상대적 중요도를 측정하여 그 우선 순위를 분석하는데 목적이 있다. 그리고 '평가항목'(2계층)은 중간단계로 공공인재학부의 발전 방안·성과평가 방안에 관한 19개 평가지표를 성과평가모형인 프로그램 논리모형(logic model) 에 따라 5개 범주로 분류한 항목을 말한다. '평가항목'단계는 공공인재학부에 관한 평가요인의 특성을 보다 거시적인 측면에서 분석하기 위한 것이다. 마지막으로 '평가지표'(3계층)는 19개



〈그림 2〉 공공인재학부 성과평가의 상대적 중요도 측정구조

평가지표를 각각 칭하는 것으로 평가항목의 하위단계에 해당한다. 본 연구에서는 공공인재학부의 효율적인 운영을 위한 발전방안 및 성과평가 항목을 구체적으로 배열하였다.

공공인재학부의 효율적인 운영을 위한 발전방안 및 성과평가 항목 선정 시 평가지표는 실제 공공인재학부가 2015년 8월 기준으로 투입 및 활동, 산출하는 프로그램을 기준으로 분류하여 제시하였다. 이러한 평가지표는 공공인재학부의 현실적합성 높은 효율적인 운영을 위한 향후 발전방안 및 성과평가 방안이다.

#### 3. 사례선정 및 가설설정

본 연구는 2009년부터 '특성화된 경쟁력을 갖추고 인성을 겸비한 21세기 리더형 공공인재 양성'을 교육목표로 신설된 부산 내 사립대학인 동아대학교의 석당인재학부를 사례 선정하여 분석하였다. 인재학부 3개 집단별 학부 지원, 운영, 입학 등 행위결과의 원인에 따라 성과지표 중요도에 미치는 영향은 다를 것이다. 대학본부, 집행·운영부는 각각 인재학부를 지원, 운영하고 있으며 학생은 인재학부에 입학하였다. 대학본부, 집행·운영부, 학생의 인재학부 지원, 운영, 입학한 이유는 집단별로 차이를 나타내고 있는 만큼 성과지표 중요도에도 미치는 영향력이 다를 것이다. 따라서 동아대학교 석당인재학부 사례를 중심으로 대학본부, 집행·운영부, 학생 3개 집단별 행위결과 원인이 성과평가 지표 중요도에 미치는 영향력에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

먼저, 동아대학교 석당인재학부는 우수인재로 수능 상위점수 수험자를 유치하고자 4년간의 입학금과 등록금 전액면제를 포함하여 기숙사·열람실은 물론 식비 무료제공, 5주간의 해외 유명대학 어학연수, 월 40만원의 교재비 지원 등 파격적인 장학·복지혜택을 제공하고 있다. 정부가 아닌 대학차원의 전폭적인 지원으로 2013년 첫 졸업을 시작으로 행정고시 2명, 로스쿨 21명, 국가공무원 2명, 공인회계사 1명의 합격자와 대학원 진학 1명을 배출하였다. 또한, 교수지도 하에 한국행정학회, 한국정책학회 등 학술논문대회 수상을 포함하여 등재학술지에 6편의 논문이게재되었다. 이와 같은 배경을 바탕으로 대학본부 차원의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H 1: 많은 예산과 인력으로 인재학부를 지원하고 있는 대학본부는 최초성과항목과 성과평가지표(취업률, 시험합격자 수 등)의 중요도를 다른 집단(집행·운영부, 학생) 보다 높게 인식할 것이다.

집행·운영부 측면에서 석당인재학부는 2009년 설립을 시작으로 2016년 현재까지 만 7년 동안 운영되었으며 매년 20<sup>9)</sup>명의 입학생을 선발하였다. 석당인재학부생들은 독립행정관리시스템 하에 공공정책학을 전공으로 공공법무와 국정관리 전문가 트랙별 국가고시, 법학전문대학

<sup>9) 2010</sup>년부터 2013년까지 입학정원은 40명이었으나 2014년, 2015년 2년 동안 20명으로 감축되었다가 2016년부터 40명으로 증가하였다.

원 진학, 국가고시 합격, 국제기구 입문, 공공기관 및 공기업 입문 등 세부 교육과정10)을 이수하고 있다. 이러한 교육과정 및 진로방향에 맞춰 학부 교수진은 법학과 정책학 전공 지도교수 3명, 비전임 교원 2명으로 구성되어있다. 또한, 법학전문대학원과 행정·경영·정치외교학과 소속 교수 6명이 운영위원으로 포함되어있다. 다양한 장학혜택 지급 외에도 학부의 집행·운영부는 자격증(토익, 한국사시험)과 각종 시험 준비에 필요한 동영상 강의 지원비 지급을 통해 성적 향상 및 자격증 취득여부를 데이터관리하고 있으며 공공영역 전문가 특강 '석당아너스 정책포럼'을 분기별로 개최하여 재학생들의 동기부여를 위해 노력하고 있다. 또한, 프로그램별 평생지도 교수제와 1:1 재학생 멘토체제를 운영하고 있다. 이처럼 차별화된 교육환경과 맞춤형 교과과정, 각종 지원과 통섭적 교육프로그램 운영하고 있는 집행·운영부의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H 2: 인재학부 집행·운영부는 활동·산출항목과 성과평가지표(상담프로그램, 훈련, 자격증 취득, 참여인원, 개최 수 등)의 중요도를 다른 집단(대학본부, 학생) 보다 높게 인식할 것이다.

마지막으로, 동아대학교 석당인재학부 역시 법학전문대학원을 인가받은 학교로써 수도권으로의 부산인재 유출을 막고 지역사회의 우수인재 육성을 취지로 설립되어 높은 수능등급 조건과 파격적인 장학혜택을 제공하고 있다. 즉, 대학 차원의 파격적인 장학혜택 만큼이나 교내 다른 학과보다 상대적으로 높은 수능점수 하한선 제시로 공공영역 리더를 양성하겠다는 취지에수험생과 학부모의 많은 관심을 끌었다. 따라서 인재학부 재학생들은 서울권 대학 입학의 높은 성적에도 불구하고 경제적으로 어려운 가정형편 등의 이유로 부산권 대학을 선택했다는 것에 대한 기회비용(opportunity cost)으로 인재학부를 선택한 성향이 강하다. 실제 재학생들을 상대로 실시한 설문조사에서 학부선택동기에 대해 대부분의 학생들이 학교의 장학혜택을 꼽고 있다. 따라서 이와 같은 논리를 종합하여 인재학부생 측면의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H 3: 인재학부에 입학한 학생들은 투입항목과 성과평가지표(예산, 공간 및 시설, 취업률, 시험합격자 수등)의 중요도를 다른 집단(대학본부, 집행·운영부) 보다 높게 인식할 것이다.

## 4. 전문가 의견조사 대상 및 분석방법

공공인재학부의 효율적인 운영을 위한 발전방안 및 성과에 대한 평가항목 및 평가지표의 상대적 중요도와 우선순위 분석을 위해, 본 연구의 전문가 의견조사 대상자는 다음과 같은 기준으로 공공인재학부를 운영 중인 동아대학교의 본부 직원, 석당인재학부 집행·운영위원, 석당인

<sup>10)</sup> 동아대학교 석당인재학부는 학생들은 공공정책학을 전공으로 교육트랙에 맞춰 전공선택과목을 이수하되 법학의 이해, 국제관계의 이해, 행정학 개론, 공공정책학 개론 4과목은 필수 이수하고 있다.

재학부생 3개 집단으로 구분 및 선정하였다<sup>11)</sup>. 석당인재학부 관련 업무를 현재 수행·관리하고 있는 또는 교육과정 운영·자문위원 등으로 해당 학부의 발전방안 및 성과평가에 대하여 이해도 가 높은 3개 집단을 대상으로 2015년 10월 21일~31일 약 10일 동안 의견조사를 실시하였다.

먼저. 대학본부 전문가는 석당인재학부 관련 교육과정 업무 및 예산. 관련 정책결정·기획을 담당하는 대학본부 기획처, 교무처 등 소속 행정직원 및 교수를 대상으로 하였다. 즉, 석당인재 학부 운영에 대하여 실제로 관련 사업을 지휘한 경험이 있고, 정책의 수립과 집행 등 정책업무 를 담당해 온 전문가를 대상으로 구성하였다. 다음으로, 석당인재학부 발전방안의 중요도 분석 을 위한 의견조사 대상으로서 집행·운영부는 석당인재학부 소속 교수 및 관련된 연구 또는 교 육경력이 있는 석당인재학부 집행·운영위원을 하나의 집단으로 구성하여 발전방안 및 성과평 가 항목에 관한 의견을 조사하였다. 집행·운영부는 석당인재학부 설립단계에서부터 지금까지 학부소속 교원으로써 교육과정 운영 경험이 있고 이로 인해 석당인재학부의 취지 및 목표방향 에 대하여 이해도가 높을 것으로 판단되는 교원을 대상으로 구성하였다. 마지막으로, 석당인재 학부 학생의 경우에는 학부에서 제공하는 교육서비스를 1학기 이상 받아본 경험이 있는 해당학 부 재학생으로 설문조사인원을 〈표 4〉와 같이 선정하였다.

대상		소속	설문조사인원	유효설문
정책기획	대학본부	동아대학교 본부(기획처/교무처 등) 소속 교직원	34부	12부
공급	집행ㆍ 운영부	동아대학교 석인재학부 소속 교수	6부	4부
수요	학부생	동아대학교 석인재학부 재학생	36부	29부
		76부	45부	

〈표 4〉 연구 대상자 집단 및 인원의 선정

본 연구에서는 상대적 중요도 분석을 위해서 평가항목 및 평가지표 간의 상대적 중요도를 각각 두 개씩 상호비교하는 쌍대비교(pairwise comparison) 방법으로 AHP(Analytic Hierarchy Process)<sup>12)</sup> 기법을 이용하였다. 분석도구는 Expert Choice 11.5 version을 사용하여 각 평가기 주 및 발전방안에 대한 가중치와 복합가중치를 구하고. 기술통계분석의 통계처리를 통해 가중

<sup>11)</sup> 이러한 조사대상자 선정은 '유의표출(purpose sampling)'방법을 사용하였다. 공공인재학부의 효율적 인 운영에 관하여 자문이 가능한 즉, 관련 지식과 경험이 있는 집단을 본 연구의 목적을 이해하고 공감 하여 의미있는 결과를 제시할 수 있으며 이로 인한 시간과 비용에 관한 제약을 극복하기 위해 활용하 였다.

<sup>12)</sup> AHP(Analysis Hierarchy Process, 계층분석방법)는 의사결정의 목표 또는 평가기준이 다수이며 복합적 인 경우, 상호배반적인 대안들의 체계적인 평가를 지원하는 의사결정지원기법의 하나로서 정성적 (qualitative) 지표를 포함하는 다기준(multi-criteria) 의사결정에 널리 사용된다. 이 기법은 인간의 사 고체계와 유사한 접근방법으로서 문제를 분석하고 분해하여 구조화할 수 있다는 점과 모형을 이용하 여 상대적 중요도 또는 선호도를 체계적으로 비율척도(ratio scale)화하여 정량적인 형태의 결과를 얻 을 수 있다는 점에서 그 유용성을 인정받고 있다.

치 평균을 통해 차이점을 분석하였다.

전문가 의견조사 대상자는 앞서 말한 기준으로 동아대학교 본부 전문가 34명, 석당인재학부 집행·운영부 6명, 석당인재학부생 36명을 각각 선정하였다. 이를 대상으로 AHP 분석을 실시하였으며 일차적으로 설문결과의 일관성 비율(CR)이 0.2 미만<sup>13)</sup>으로 검증된 동아대학교 본부 전문가 12명, 석당인재학부 집행·운영부 4명, 석당인재학부생 29명을 대상으로 실시하여 분석결과를 도출하였다.

## Ⅳ. 분석결과

본 연구는 공공인재학부에 관한 실무적 경험이 많아 취지 및 목표방향에 대한 이해도가 높은 전문가와 학부생을 대상으로 '공공인재학부' 발전방안에 대한 각각의 평가지표 상대적 중요도를 분석하였다.

## 1. 설문대상자 인구통계학적 특성

공공인재학부 발전방안의 우선순위 분석에 이용된 전문가 조사 응답자는 전체 45명으로 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 남성과 여성 각각 25명(55.6%), 20명(44.4%)으로 비슷한 수준이었다. 연령에 있어서 학부 관련 사업 및 정책을 수립·집행한 경험이 있는 대학본부 전문가의경우, 50대가 41.7%(5명)로 가장 높게 나타났으며, 30대가 25%(3명), 20대와 40대 각각16.7%(2명) 순으로 나타났다. 실제로 학부 교육과정을 집행·운영하고 있는 석당인재학부 소속교수는 30대와 40대 각각 2명씩(50%)의 설문이 유효하게 나타났다. 경력의 경우, 12년 이상의대학본부 담당자의 의견을 50%(6명)로 가장 많이 확보할 수 있었으며, 3년 미만 35%(3명), 3~6년 미만 16.7%(2명), 9~12년 8.3%(1명) 순으로 나타났다. 집행·운영부에 있어서는 9~12년 미만의 담당자 1명(25%), 3~6년 미만 1명(25%), 3년 미만 2명(50%)의 응답을 확보하였다. 특히, 학부생에 있어서는 총 29명의 유의미한 응답 중 1~2학년 재학생이 18명(62.1%), 3~4학년 11명(37.9%)으로 나타났다.

<sup>13)</sup> 보통 AHP조사의 일관성 비율(CR)는 0.1 이하의 경우, 조사의 신뢰성을 인정한다(Saaty, 1990). 하지만 설문조사의 응답성을 넓히고자 CR 0.2이하로 구하였다. 0.1 이하로 할 경우, 많은 설문이 일관성에서 탈락하여 부득이하게 0.2로 일관성 비율을 높였다. 이와 같은 이유로 여러 선행연구에서도 CR값을 0.2까지 허용하고 있다(변대호. 1996; 보험개발원, 2006; 이응찬·채명신, 2009; Saaty, 1990; 2001; Wanki kim et al, 2009; 이범구 외, 2010; 김진, 2012).

〈표 5〉 응답자의 인구통계학적 특성

(단위: 명,%)

구분 ·		대학본부	집행·운영부	학생	전체
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)
스 성별 _	남성	6(50.0)	3(75.0)	16(55.2)	25(55.6)
	여성	6(50.0)	1(25.0)	13(44.8)	20(44.4)
	계	12(100.0)	4(100.0)	29(100.0)	45(100.0)
	20~29세	2(16.7)	0(0.0)	29(100.0)	31(68.9)
	30-39세	3(25.0)	2(50.0)	0(0.0)	5(11.1)
연령	40-49세	2(16.7)	2(50.0)	0(0.0)	4(8.9)
긴정	50~59세	5(41.7)	0(0.0)	0(0.0)	5(11.1)
	60세 이상	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
	계	12(100.0)	4(100.0)	29(100.0)	45(100.0)
	3년 미만	3(25.0)	2(50.0)	18(62.1)	23(51.1)
	3~6년 미만	2(16.7)	1(25.0)	11(37.9)	14(31.1)
경력	6~9년 미만	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
분야	9~12년 미만	1(8.3)	1(25.0)	0(0.0)	2(4.4)
	12년 이상	6(50.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(13.3)
	계	12(100.0)	4(100.0)	29(100.0)	45(100.0)

#### 2. 우선순위 결과

본 연구는 동아대학교 본부 담당자, 공공인재학부 소속 교수, 인재학부생 3개 전문가 집단을 선정하여 의견조사 한 결과, 공공인재학부 발전방안에 대한 상대적 중요도 및 우선순위의 인식 에 차이가 나타났다.

### 1) 평가항목에 대한 인식

동아대학교 본부 담당자의 의견조사 결과, 공공인재학부의 발전방안 평가항목에 대한 상대 적 중요도 및 우선순위의 인식은 다음과 같이 나타났다. 대학본부 담당자들은 중간·최종성과를 가장 높은 1순위로 인식하고 있는 반면, 집행·운영부, 학부생 집단은 각각 활동과과 투입영역 을 가장 높은 순위로 인식하고 있었다. 차 순위에 있어서도 대학본부 집단은 최초성과, 산출, 활동, 투입 순으로 중요도를 높게 평가하고 있어 공공인재학부의 발전방안 우선순위에 대한 집 행·운영부, 학생 집단과의 인식차이가 있는 것으로 확인되었다.

평가항목별 인식결과를 살펴보면, 공공인재학부 소속 교수는 활동항목 1순위, 중간·최종성 과 2순위로 인식하고 있는 반면, 취업률, 시험합격자 수와 같은 최초성과는 최하위 순위로 나타 났다. 또한, 공공인재학부 발전방안에 활동영역이 중간·최종성과 항목보다 더 큰 영향력을 미

친다고 인식하고 있어 전반적으로 대학본부 담당자 인식과 다른 차이를 보이고 있다. 한편, 최초성과 항목에 대해서는 대학본부 담당자 집단(2순위)이 집행·운영부 집단(5순위)보다 더 중요하게 인식하고 있었다.

구분	평가항목	투입	활동	산출	최초성과	중간· 최종성과	CR
대학 본부 -	상대적 중요도	0.137	0.172	0.178	0.223	0.290	0.01
는 <del>본</del> 구 -	우선순위	5순위	4순위	3순위	2순위	1순위	
집행· 운영부 -	상대적 중요도	0.155	0.358	0.193	0.083	0.211	0.03
正台十	우선순위	4순위	1순위	3순위	5순위	2순위	
학생	상대적 중요도	0.264	0.205	0.162	0.168	0.201	0.00
	우선순위	1순위	2순위	5순위	4순위	3순위	

〈표 6〉 집단별 평가항목의 상대적 중요도와 우선순위

평가항목별 인식결과에 있어서 공공인재학부생들의 경우, 투입항목에 대하여 1순위, 활동, 중간·최종성과 항목을 각각 2순위, 3순위로 높게 인식하였다. 반면, 산출, 최초성과는 각각 5순위, 4순위로 나타나 정도의 차이는 있지만 집행·운영부와 같이 인식의 중요도가 낮게 나타나 대학본부와 집행·운영부 간 인식이 확연히 달랐다. 대학본부와 집행·운영부, 학생 3개 집단의 평가항목 상대적 중요도는 각각 중간·최종성과, 활동, 투입항목이 가장 높게 나타나 집단별 인식이 다른 것으로 확인되었다. 한편, 산출항목은 3개 집단 모두 3순위 이하로 나타나 하순위에 대해서는 유사한 인식을 하고 있었다.

#### 2) 평가지표에 대한 인식

공공인재학부 발전방안의 하위 평가지표별 상대적 중요도 및 우선순위에 대한 집단별 인식의 결과는 다음과 같다. 동아대학교 본부 담당자의 공공인재학부 발전방안에 대한 평가지표별 상대적 중요도와 우선순위 결과에서는 투입항목에 대하여 특히 인력지표를 가장 중요하게 인식하는 가운데, 다른 평가지표와 비교해서도 인식차이가 큰 것으로 해석되었다. 활동항목과 관련해서는 훈련지표를 가장 높게 인식하는 가운데, 자격증 취득, 상담프로그램, 미디어 홍보 순으로 평가하고 있어, 미디어 홍보와 상담 프로그램이 아닌 공공인재학부 설립취지 및 교육목표에 부합한 인재상 양성을 위한 교육훈련을 가장 높게 인식하는 결과를 보이고 있다. 산출항목과 최초성과 항목에서는 각각 상담프로그램 참여인원·개최 수, 시험합격자 수를 가장 중요한지표로 인식하고 있다. 산출항목의 상담프로그램 참여인원·개최 수에 대한 중요도 인식은 학부

집행·운영부와 최초성과 항목의 시험합격자 수에 대한 인식은 학생과 동일한 결과로 확인되었 다. 마지막으로, 중간·최종성과 항목에 있어서는 동아대학교 본부 담당자들은 물론이고 집행· 운영부, 학부생 3개 집단 모두 학생과 학부모 만족도 상승을 가장 높은 순위로 중요도를 인식하 고 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 공공인재학부 운영의 근본적인 교육목표로 본 학부 가 추구하는 궁극적인 목표라고 볼 수 있다. 이 외에도 내신 및 수능성적 상승, 입학지원자의 경쟁률 상승 지표 순의 중요도 인식에 대해서도 3개 집단 모두 동일한 결과를 보이고 있다.

공공인재학부 집행·운영부 집단의 경우, 투입항목에서 예산지표를 1순위로 평가한 가운데 이러한 결과는 학생 집단과 동일하게 나타났다. 다음으로, 인력, 공간 및 시설, 연혁 순으로 중 요도를 평가하였다. 연혁에 대해서는 중요도가 가장 낮은 순위로 나타나고 있어 3개 집단 모두 동일한 최하순위로 인식하고 있음을 확인하였다. 활동항목에 있어서는 지도교수체제와 선배합 격자 멘토링 등의 내용인 상담프로그램 지표를 1순위로 평가했으며, 인턴십과 워크샾 등 훈련 을 차 순위로 나타났다. 다만 최초성과 항목에 있어서는 취업률을 가장 높은 순위로 인식하고 있어 시험합격자 수 지표를 가장 중요한 지표로 인식하고 있는 동아대학교 본부 담당자, 학부 생들과 다른 인식의 차이를 보이고 있다. 하지만 최초성과 항목에서 세부적인 순위는 다르지만 취업률과 시험합격자 수가 상위순위 중요도인 반면, 신입생 충원비율과 입학생 중 졸업자 비율 은 하위순위라는 점에서 공통점이 있다.

교육서비스 수요자인 동아대학교의 공공인재학부생의 경우, 투입항목에서 예산지표를 1순위 로 평가한 가운데 설립연혁은 최하순위로 나타났다. 또한, 공간 및 시설과 인력이 차 순위로 평가되어 학생들에게는 입학금과 등록금 면제 등 장학금 혜택지원을 중요한 성과평가 지표로 인식하고 있음을 확인하였다. 활동항목에 있어서는 공무원 시험응시에 필요한 토익과 한국사 능력검정시험 관련 교재비 지원 즉, 자격증 취득 프로그램 지표를 1순위로 평가했으며, 대학본 부 담당자 집단이 가장 중요한 지표로 평가한 인턴십, 워크샾 등의 훈련은 차순위로 나타났다. 다음으로, 지도교수체제와 선배합격자 멘토링 등 상담프로그램과 학부의 미디어 홍보 순으로 중요도를 인식하고 있는 것으로 나타났다. 산출항목에 대해서는 학생만이 토익점수 상승인원 과 한국사검정능력시험 등의 자격증 취득인원 지표를 가장 중요하게 인식하고 있는 것으로 확 인되었다. 다음으로, 인턴쉽·워크샾 참여인원·개최 수, 상담프로그램 참여인원·개최 수, 미디 어 홍보여부 순으로 중요도가 나타났다. 최초성과 항목에서는 대학본부 집단과 동일하게 시험 합격자 수가 1순위로 나타났고, 취업률을 차 순위로, 입학생 중 졸업자 비율을 가장 낮은 순위 로 인식하고 있는 결과를 보이고 있다.

구체적으로, 3개 집단이 인식하는 각 항목별 평가지표의 중요도에서 항목별 1순위를 차지한 지표를 보면 5개 항목 중 1개 항목만이 일치하는 반면에 나머지 4개 항목에서는 일치하지 않았 다. 즉, 중간·최종성과 항목에서 1순위인 학생·학부모 만족도 상승에 대해서 3개 집단은 가장 중요한 지표로 인식을 같이하고 있다. 그 외 평가지표에 있어서도 3개 집단 모두 동일하게 인식

하는 것으로 나타났다. 한편, 최초성과 항목의 1순위에 있어서는 대학본부 담당자와 공공인재학부생 집단이 시험합격자 수 지표가 가장 중요하다는데 의견을 함께 하는 것으로 나타났다. 산출항목의 상담프로그램 참여인원·개최 수 지표는 대학본부 담당자와 공공인재학부 집행·운영부 집단이 1순위로, 투입항목에서는 집행·운영부와 학부생 집단이 예산을 1순위로 인식하는 공통점을 발견하였다. 이들 항목의 평가지표에 있어서 세부적 순위의 차이는 존재하지만 각 항목별 하위지표(4순위)에 대해서는 3개 집단 모두 동일하게 인식하는 것으로 나타났다. 투입항목에서는 연혁, 활동항목의 미디어 홍보, 산출항목의 미디어 홍보여부에 대해 3개 집단 모두 가장 중요도가 낮은 요인으로 인식하고 있었다.

〈표 7〉 집단별 평가지표의 상대적 중요도와 우선순위

평가		상	대적 중요	도		우선순위			CR	
차원	평가지표	대학 본부	집행· 운영	학생	대학 본부	집행· 운영	학생	대학 본부	집행· 운영	학생
	인력	0.357	0.361	0.219	1순위	2순위	3순위			
투입 -	예산	0.302	0.366	0.486	2순위	1순위	1순위	0.02	0.07	0.02
구합	공간 및 시설	0.229	0.144	0.228	3순위	3순위	2순위	-0.03	0.07	0.02
	연혁	0.112	0.129	0.067	4순위	4순위	4순위			
	상담프로그램	0.271	0.442	0.224	3순위	1순위	3순위			
활동 -	훈련	0.302	0.332	0.271	1순위	2순위	2순위	0.01	0.07	0.01
결중 -	미디어 홍보	0.154	0.108	0.140	4순위	4순위	4순위	-0.01	0.07	0.01
	자격증 취득	0.273	0.117	0.365	2순위	3순위	1순위			
	상담프로그램 참여인원·개최 수	0.303	0.369	0.182	1순위	1순위	3순위			
· - - 산출	인턴쉽·워크샾 참여인원·개최 수	0.301	0.329	0.314	2순위	2순위	2순위	0.00	0.00	0.01
	미디어 홍보여부	0.143	0.139	0.130	4순위	4순위	4순위	_		
	토익점수 상승ㆍ 자격증 취득인원	0.254	0.162	0.374	3순위	3순위	1순위			
	신입생 충원비율	0.185	0.170	0.108	4순위	3순위	3순위			
최초	입학생 중 졸업자 비율	0.191	0.163	0.080	3순위	4순위	4순위	_0 01	0.00	0.00
성과	취업률	0.285	0.423	0.251	2순위	1순위	2순위	-0.01	0.00	0.00
	시험합격자 수	0.339	0.245	0.561	1순위	2순위	1순위			
중간・	입학지원자의 경쟁률 상승	0.286	0.210	0.223	3순위	3순위	3순위			
최종	내신 및 수능성적 상승	0.296	0.329	0.309	2순위	2순위	2순위	0.00	0.00	0.00
성과	학생·학부모 만족도 상승	0.419	0.461	0.468	1순위	1순위	1순위			

다른 평가항목인 활동의 경우, 대학본부 담당자 집단은 훈련을 최우선 순위로 인식하고 있는 반면, 공공인재학부 소속 집행·운영부는 상담프로그램, 학부생은 자격증 취득을 가장 중요한 지표로 인식하고 있었다. 이러한 결과는 설문조사 응답자 집단별 업무 및 입장의 특성에 따른

차이일 것으로 해석된다. 앞으로 공공인재학부의 발전방안에 대한 집단별 의견차이 정밀분석 을 통하여 보다 세분화된 공공인재학부 단계별 대안을 강구하는 노력이 필요함을 시사한다.

#### 3) 복합가중치 비교분석

동아대학교 본부 공공인재학부 담당자들의 평가지표별 복합가중치와 우선순위 결과를 살펴 보면 중요도가 높은 발전방안 1~5순위는 모두 최초, 중간·최종성과항목에서 나왔다. 구체적으 로, 중간·최종성과가 최초성과보다 중요하게 나타났는데 이 중 학생·학부모 만족도 상승(1순 위)을 공공인재학부 발전방안에 있어서 가장 중요한 지표로 인식하고 있는 가운데 그 외 내신 및 수능성적 상승(2순위), 입학지원자 경쟁률 상승(3순위)로 나타났다. 다음으로, 최초성과의 시 험합격자 수(4순위), 취업률(5순위)을 중요한 발전방안 평가지표로 인식하고 있는 것으로 분석 되었다. 이러한 분석결과를 통하여 공공인재학부 발전방안에 대한 상대적 중요도와 우선순위 인식에 있어서 다양한 집단간 공통점과 차이점이 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

평가지표별 복합가중치와 우선순위 결과에서 공공인재학부 운영·집행부 집단은 활동항목인 상담프로그램(1순위)과 훈련(2순위)을 공공인재학부 발전방안에 가장 중요한 지표로 인식하고 있는 가운데, 산출항목의 상담프로그램 참여인원·개최 수(4순위)와 중간·최종성과 항목의 학 생·학부모 만족도 상승(3순위), 내신 및 수능성적 상승(5순위) 역시 중요한 발전방안 평가지표 로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

공공인재학부 재학생의 복합가중치와 우선순위 결과는 산출항목을 제외한 나머지 4개 항목 에서 상위 5개 평가지표가 도출되었다. 투입항목의 예산지표를 가장 중요한 1순위로 인식하고 있으며, 최초성과 항목의 시험합격자 수(2순위)와 함께 중간·최종성과 항목의 학생·학부모 만 족도(3순위), 내신 및 수능성적(5순위) 상승이 공공인재학부 발전방안의 중요한 지표 및 요인으 로 작용하고 있었다. 또한, 산출항목의 상담프로그램 참여인원·개최 수 역시 전체 4순위로 중 요 발전방안 요인으로 인식하고 있었다.

집단별 복합가중치와 우선순위 비교분석 결과에서 주목해야 할 점은 조사대상인 공공인재학 부의 발전방안 평가지표에서 집단별로 중요하게 인식하고 있는 상위 5개 지표의 복합가중치 합계가 큰 집단은 공공인재학부 소속 집행·운영부이며, 다음으로 공공인재학부생, 대학교 본부 공공인재학부 담당자 순으로 나타났다. 먼저, 공공인재학부 소속 집행·운영부가 인식하는 상위 5개 평가지표의 복합가중치 합계는 0.514이었다. 이는 공공인재학부 소속 집행·운영부가 인식 하고 있는 중요도의 약 51% 정도가 상위 5개 순위에서 결정되었다는 것이다. 공공인재학부 발 전방안의 평가에 매우 강한 영향을 미친다고 생각하는 지표가 비교적 명확하다는 것을 의미하 는 것으로, 공공인재학부 발전방안의 정책과정에서 이들 지표들에 대해서는 각별한 관심이 필 요하다는 것을 시사하고 있는 것으로 해석된다.

다음으로, 공공인재학부생에 대한 복합가중치 분석에서도 학계 전문가와 마찬가지로, 분석

대상인 공공인재학부 발전방안의 평가지표 중에서 복합가중치의 약 45% 정도가 상위 5순위이내의 평가요인에 몰려 있다는 것이다. 상위 5개 평가요인의 복합가중치 합계가 0.453로서최하위 5개 평가지표의 복합가중치 합계의 약 4.6배에 이른다.

교육서비스 수요자를 살펴보면 먼저, 공공인재학부생들의 가장 중요하게 인식하는 상위 5개 평가지표의 복합가중치 합계는 0.453로 상대적 중요도의 약 45%가 상위 5개 지표에 집중되어 있음을 의미한다. 상위 5개 평가요인의 복합가중치 합계는 최하위 5개 평가지표의 복합가중치합계 0.099의 약 4.58배에 이른다. 마지막으로, 대학본부 공공인재학부 담당자에 대한 복합가중치 분석에서 연구대상인 공공인재학부 발전방안의 평가지표 중에서 복합가중치의 약 43% 정도가 상위 5순위 이내의 평가요인에 몰려 있는 것으로 나타났다. 상위 5개 평가지표의 복합가중치합계는 0.431이었으며, 최하위 5개 평가지표의 복합가중치 합계의 약 3.12배로 나타났다. 이러한 결과는 최상위 지표와 최하위 지표간의 격차가 감소하고 있음을 의미한다.

〈표 8〉 집단별 평가지표 복합가중치의 상대적 중요도와 우선순위

평가		Ò.	낭대적 중요!	E .	평가지표의 우선순위			
차원	평가지표	대학 본부	운영ㆍ 집행부	학생	대학 본부	운영ㆍ 집행부	학생	
	인력	0.049	0.056	0.058	9순위	8순위	8순위	
   투입 -	예산	0.041	0.057	0.128	14순위	7순위	1순위	
구입	공간 및 시설	0.031	0.022	0.060	16순위	15순위	7순위	
	연혁	0.015	0.020	0.018	19순위	17순위	18순위	
	상담프로그램	0.047	0.158	0.046	11순위	1순위	11순위	
하두	훈련	0.052	0.119	0.056	8순위	2순위	9순위	
활동 -	미디어 홍보	0.026	0.039	0.029	17순위	11순위	15순위	
	자격증 취득	0.047	0.042	0.075	10순위	10순위	4순위	
	상담프로그램 참여인원·개최 수	0.054	0.071	0.029	6순위	4순위	14순위	
· - 산출 -	인턴쉽·워크샾 참여인원·개최 수	0.054	0.063	0.051	7순위	6순위	10순위	
[ 건물	미디어 홍보여부	0.025	0.027	0.021	18순위	14순위	16순위	
	토익점수 상승·자격증 취득인원	0.045	0.031	0.061	12순위	13순위	6순위	
	신입생 충원비율	0.041	0.014	0.018	15순위	18순위	17순위	
최초	입학생 중 졸업자 비율	0.043	0.014	0.013	13순위	19순위	19순위	
성과	취업률	0.064	0.035	0.042	5순위	12순위	13순위	
	시험합격자 수	0.076	0.020	0.094	4순위	16순위	2순위	
중간・	입학지원자의 경쟁률 상승	0.083	0.044	0.045	3순위	9순위	12순위	
최종	내신 및 수능성적 상승	0.086	0.069	0.062	2순위	5순위	5순위	
성과	학생・학부모 만족도 상승	0.122	0.097	0.094	1순위	3순위	3순위	

## 3. 소결

이상의 결과를 종합해 볼 때, 3개 전문가 집단 모두 학부운영의 설립취지에 맞는 최종적인 성과도출을 중요하게 인식하고 있었다(〈표 9〉 참고). 공공인재학부 담당자와 공공인재학부 소속 집행·운영부, 공공인재학부생들의 조사결과에 대한 복합가중치 분석을 살펴보면, 상위 5개 평가지표 증 2개가 일치하였다. 복합가중치 5순위까지의 평가지표 중 중간·최종성과 항목인 내신 및 수능성적 상승과 학생·학부모의 만족도 상승 지표를 공공인재학부의 중요한 발전방안으로 인식하고 있다는 공통점이 발견되었다. 공공인재학부의 장기적인 발전이 필요한 현실에 따라, 인재학부 교육서비스의 수요자인 학생과 학부모의 만족도 상승과 더불어 리더양성을 위한 학부 신입생들의 내신 및 수능성적 상승이 전제되어야 함을 모든 집단이 공통적으로 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

그 외 대학본부 공공인재학부 담당자의 경우, 중간·최종성과 항목의 입학지원자의 경쟁률 상승과 시험합격자 수 및 취업률 등의 최초성과 항목을 매우 중요한 지표로 인식하고 있었다. 이는 대학본부 차원에서 국가고시 합격자 배출을 위해 많은 예산과 인력을 지원하고 있기 때문에 집행·운영부, 학생 집단보다 최초성과항목, 지표의 중요도가 높을 것이라는 가설 1을 기각되지 않은(채택) 결과이다. 대학본부의 성과와 산출에 대한 높은 중요도 인식은 인재학부 운영과 학생들에게 투입하는 예산이 상당한 만큼 지원하는 만큼의 성과배출이 시급하다는 것을 보여준다. 본 연구설문 대상자인 본부 담당자와의 인터뷰에서 이와 같은 내용이 부각되었다.

• "학교에서 많은 재정이 투입되는 학부인 만큼 최초의 목적을 잘살려 우수한 신입생을 모집 하는 게 중요한 것 같다"(동아대학교 본부 소속 교직원)

학교 측의 다양한 장학 및 복지지원에 부합하지 못한 성과는 결국 학부의 존폐위기로 연결되고 있다. 실제로 지방 사립대의 인재학부 두 곳이 2014년, 2015년부터 신입생을 받지 않고 있다. 해당 대학교의 관계자는 언론과의 인터뷰에서 학교의 기대와 학생들의 진로선택 불일치,학교의 지원에도 불구하고 5급 공채시험 합격자, 법학전문대학원 입학자 성과가 기대에 미치지 못함으로써 효율성 저하로 폐지가 불가피하는 점을 강조하였다.

• "행정고시에 합격하거나 로스쿨에 진학, 대학의 명예를 빛내주기를 기대하고 파격적인 장학혜택을 제공했으나, 재학생 대부분이 9급이나 7급 공무원시험 준비에 매달리고 있다. 게다가국가장학금 제도 시행 이후 우수학생들의 수도권대학 선호현상이 더 심해지고 있고, 갈수록 모집이 어려워지고 있어 폐지를 결정했다"(한국일보, 2013년 4월 30일자)

공공인재학부 소속 집행·운영부의 경우, 활동항목 중에서도 상담프로그램과 훈련을 중요한

발전방안 지표로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이 역시 결과보다 과정을 중요하게 생각함으 로써 상담프로그램, 훈련·자격증 참여, 취득인원 등 활동, 산출항목 및 지표 중요도를 대학본 부, 학생 보다 높게 인식할 것이라는 가설 2를 지지하는 결과이다. 반면, 공공인재학부생들에게 최초성과 항목의 시험합격자 수, 활동항목의 자격증 취득, 투입항목 예산 등은 공공인재학부 발전방안을 위한 가장 중요한 지표로 크게 작용하고 있었다. 학부생들의 이와 같은 우선순위는 인재학부 선택에 있어서 입학하게 된 이유 및 기대가 절대적이라는 인식에서 기인된다. 장학혜 택의 경우, 대부분의 학생 및 학부모의 중요이유로써 서울권 대학 미취학에 대한 기회비용으로 장학혜택은 학부생들의 진학동기 및 재학에 중요요인으로 인식하고 있었다. 한편, 이러한 현상 은 오히려 입학성적 이후 경쟁없이 모두가 받는 장학혜택에 취해 진로성택의 동기를 낮추는 계기가 될 수 있다는 점에서 인재학부 소속 교수들은 우려하고 있었다. 따라서 성과도출도 중 요하지만 그 과정에서의 상담프로그램과 교육훈련을 중요한 요인으로 인식하고 있었다. 또한, 학부생들은 자격증 취득과 시험합격자 수를 중요 평가요인으로 인식하고 있었는데 이 역시 인 재학부 진학이유에서 기인되는 결과로 본 인재학부 진로트랙에서 법학전문대학원 진학과 국가 고시 응시에 있어서 토익과 한국사능력시험은 필수사항이다. 시험합격자 수 역시 같은 진로트 랙의 재학생들에게 동기부여는 물론 학부선택에 대한 자부심, 소속감 등을 높일 수 있다는 점 에서 중요한 요인으로 평가되었다. 한편, 수능성적 상승은 2016년부터 변경되는 입학조건의 결 과로 평가된다. 학생들의 수도권 대학 선호현상이 강한 현실에서 우수인재 유치가 점점 어려워 지며 재학생들의 경쟁을 위한 하나의 방법으로 수능성적 하한선을 폐지했기 때문에 상대적으 로 높은 수능등급으로 입학한 재학생들의 의견이 반영된 결과로 해석되어진다. 따라서 서울권 대학 입학 성적에도 불구하고 비수도권 인재학부에 입학한 학생들은 기회비용 측면에서 장학 금 혜택, 국가고시 합격자수 등의 투입항목 및 평가지표 중요도를 대학본부, 집행·운영부 보다 높게 인식한다는 가설 3이 기각되지 않았다.

한편, 현격한 인식의 차이를 보이는 성과지표도 확인되었다. 집단별 전문가의 의견 중 5단계 이상 차이를 나타낸 평가지표로서는 중간·최종성과 항목 중에서 입학지원자의 경쟁률 상승, 최초성과 항목에서는 4개 지표 모두와 산출항목 중에서는 상담프로그램 참여인원·개최 수, 토익점수 상승인원·자격증 취득인원이 있다. 활동항목에서는 미디어 홍보를 제외한 3개 지표, 투입항목의 경우, 예산과 공간 및 시설이 있다. 집단별로 공공인재학부 발전방안에 대한 인식차이가 상당히 크다는 사실을 유추 할 수 있다. 특히, 입학지원자의 경쟁률 상승지표는 대학본부담당자 집단이 3순위로 높게 평가한 반면, 집행·운영부와 공공인재학부생 집단은 각각 9순위, 12순위로 낮게 평가함으로써 무려 9단계나 인식의 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 인식의 차이는 각 집단별 상이한 입장과 정책을 형성하는 대학본부와 집행 및 운영하는 소속 교수, 수요자인 학생들과의 소통 미흡으로 부작용이 발생할 수 있다는 점에서 우려되는 부분이다. 또한, 학부집행 및 운영에 있어서 정부지원금이 아닌 온전히 대학자금으로 운영

되고 있는 상황에서 대학차원의 영향력이 절대적인 만큼 기대에 미치지 못하는 성과배출은 학부의 존폐위기로 학생들만이 잘못된 정책형성 및 집행으로 피해를 입는 부작용이 발생될 수 있다. 따라서 상대적 중요도가 높게 나온 성과지표에 대한 관리를 강화함과 동시에 인식의 차이가 분명한 지표에 대해서는 분석과 정기적 관리노력을 기울여야 할 것임을 시사한다. 즉, 교육서비스 최종 수요자인 학생 입장에서 지역사회 가치창출을 위한 인식, 소통이 선행되어야 한다. 이런 점에서 다양한 역량강화와 리더육성, 관련 시설확충, 지원펀드 조성 등 정책마련이시급하다(한세억, 2013).

〈표 9〉 가설검증 결과: 집단별 평가지표 복합가중치 상위 5개

(단위: 개.%)

순위	대학본부	운영·집행부	학생
1순위	학생·학부모 만족도 상승	상담프로그램 *	예산 *
2순위	내신 및 수능성적 상승	훈련 *	시험합격자 수 *
3순위	입학지원자의 경쟁률 상승	학생·학부모 만족도 상승	학생·학부모 만족도 상승
4순위	시험합격자 수 *	상담프로그램 참여인원· 개최 수 *	자격증 취득
5순위	취업률 *	내신 및 수능성적 상승	내신 및 수능성적 상승
기각되지 않은 지표 수(비율)	2(40.0)	3(60.0)	2(40.0)

<sup>\*:</sup> 기각되지 않음(기각되지 않음)

## V. 주요 논의: 공동가치창출(Co-Creation)을 중심으로

대학 진학 수험생들의 수도권 대학 선호 현상 증가, 기존 암기와 단편적 지식측정을 탈피하기 위한 취지로 도입된 5급 공채시험을 위한 PSAT(Public Service Aptitude Test; 공직적격성테스트) 시행, 그리고 법학전문대학원 진학을 위한 LEET(Legal Education Eligibility Test: 법학적성시험) 도입 등은 관련 시험에서의 비수도권 대학 출신 합격자 수 감소로 이어지는 결과로이어졌다(이동규 외, 2015). 비수도권 지역에서의 인재양성이 그만큼 힘들다는 것이다.

지역사회의 공공인재 양성이라는 교육 목표 하에 공공인재학부 운영에 관한 정책의 일관성·지속성 확보가 필요하다. 공동가치창출(co-creation)은 소비자와 협력으로 가치를 만드는 것이다(Prahalad and Ramaswmy, 2004; 한세억, 2013 재인용). 기업과 소비자 간의 상호작용에서가치창출은 중요하다. 특히 공동의 협력에 의한 가치창출의 경험은 중요하다.

공동가치창출(co-creation)의 본질은 모든 이해관계자들이 함께 공동으로 협력하여 새로운 가치를 창출하는 것이다(홍순구 외, 2014). 대학은 소비자인 대학생과 함께 가치를 만드는 것이 므로 중요한 의미를 가진다. 또한 교육 서비스의 최종 선택은 수요자인 대학생이라는 점에서도

중요하다. 따라서 대학과 대학생들 간의 상호작용은 공동의 협력을 위한 가치창출의 중심이 된 다. 능동적인 수요자이자 소비자인 대학생들의 경험을 기반으로 제시된 공식화되고, 네트워크 로 연결되고, 그리고 일정 권한을 가져야 한다(한세억, 2013). 대학과 공동으로 상호작용을 통 한 가치를 창출할 수 있어야 한다. 왜냐하면 새로운 변화 흐름을 주도하고. 경쟁우위를 갖추기 위한 새로운 방법을 공동으로 찾아내야 하기 때문이다.

취학 인구 감소에 따른 대학구조 조정을 위해 2013년 비수도권 대학특성화사업(CK), 지역선 도대학 육성사업(ACE), 그리고 산학협력 선도대학 육성사업(LINC) 등 다양한 프로그램이 결정 되어 추진되었다. 2016년부터는 인문계 정원을 줄이고, 이공계 정원을 늘리는 대학을 지원하는 산업연계 교육 활성화 선도대학(PRIME)이 추진되고 있다.

이처럼 지역사회 인재양성과 대학자율 구조 개혁이라는 상반된 목표를 달성하기 위해서 정 책 대상자인 대학은 변화의 흐름 및 경쟁우위 확보 등을 위해 노력하고 있다. 사업선정으로 받게 되는 재정 지원을 받기 위해 학생 정원 수 감소와 학부 통폐합 등의 대학 구조 개혁을 진행하고 있다. 저출산·학령인구 감소에 따른 대학 구조 개혁 및 자율적 체질 개선이 불가피하 다. 하지만 상충되는 두 가지 목표는 지역에서 공공인재 양성이라는 공동가치창출을 어렵게 할 수 있다.

지역사회 공동체의 가치창조와 가치추출 같은 상호작용 역량을 강화하기 위해서는 능동적인 공공인재 양성에 대한 대학의 노력이 중요하다. 홍순구·한세억(2013) 연구에 따르면, 지역사 회에서 지역 공동체 가치 형성과정에서 지역학습과 교육을 중요한 관심사로 제시한 적이 있다. 더불어 중앙정부 차원의 일관성 있는 정책 결정이 필요하다. 지역사회와 자치단체는 대학이 보 유한 풍부한 인적 자원과 역량을 지역발전에 활용해야 한다. 이러한 노력들이 다양한 가치를 창출해 낼 수 있다.

지역사회에서 공공인재를 양성한다는 것은 기본적인 시간과 재원이 소요된다. 따라서 장기 적인 비전 수립이 필요하다. 중앙정부 역시 지역에서 공공인재를 양성하는 것이 필요하다는 것 을 인지해야 한다. 또한 지역사회 내 대학, 기업, 시민사회 그리고 정부 등은 끊임없는 교육 혁신으로 새로운 가치를 창출할 수 있는 역량을 키워야한다. 그렇기 때문에 교육혁신을 위한 공동가치창출(co-creation)이 필요하다. 이러한 모든 이해관계자들이 함께 협력하는 공동가치 창출을 실현하기 위해 소비자이자 수요자인 대학생들의 경험과 시각이 중요하다. 따라서 공공 인재를 양성하는 대학에서의 본부, 집행 및 운영부, 그리고 대학생들간의 교육 목표 달성에 대 한 성취동기의 차이가 존재하는지를 밝히는 연구는 중요하다. 결국엔 모든 이해관계자들이 공 동으로 새로운 가치를 창출하는 것이기에, 이들간의 인식의 차이를 좁히는 과정이야말로 중요 한 선결 과정일 수 있기 때문이다.

4차 산업혁명 등의 새로운 사회 서비스 수요 증대에 적절하게 대응하는 수단으로 작용할 필 요성이 있다. 대학의 공공인재 양성을 지속가능하게 운영하기 위한 공동가치창출 선순화 구조 를 마련해야 한다. 대학의 인재양성 기능은 지역의 경제사회와 문화적 가치를 유지하고 발전시 킨다. 즉 인재양성 자체가 지역의 '핵심 자산(core asset)'이다.

## Ⅵ. 결론 및 시사점

본 연구의 목적은 2009년부터 신설되기 시작한 동아대학교 석당인재학부와 관련 3개 행위자 인 대학본부, 집행·운영부, 학생 등의 집단간의 설립, 운영, 입학 귀인이 성과 평가 지표 중요도 에 미치는 영향을 파악하는데 있다. 즉, 3개 집단별 공공인재학부 성과평가 지표 중요도에 대한 인식차이를 비교분석하여 공공인재학부의 발전방안을 마련하는 것이다. 이를 위해 성과평가 모델인 프로그램 논리모형을 활용하여 공공인재학부의 성과항목 5개와 평가지표 19개를 개발 하였다.

동아대학교 석당인재학부를 사례로 선정하여 정책형성 집단인 대학본부 전문가와 교육서비 스 공급자인 석당인재학부 소속 교수(집행·운영부), 수요 집단인 학부생 3개 집단으로 구분하 여 AHP 분석을 실시하였다. 특히, 본 연구는 공공인재학부 3개 집단별 1차 행위결과(설립, 운 영, 입학)가 성과지표에 영향을 미친다는 것을 전제로 귀인이론에 접목시켰다. 본 연구는 성과 지표 중요도에 대한 인식차이를 각 집단별 1차 행위결과(설립, 운영, 입학) 귀인에서 확인하고 자 하였다는 점에서 근본적인 설명을 시도하였다.

연구결과를 종합해보면 다음과 같다. 3개 집단 모두 공공인재학부 운영 최종성과인 학생·학 부모의 만족도와 내신·수능성적의 상승 지표를 공통적으로 중요하게 인식하고 있었다. 한편, 대학본부 전문가의 경우 국가고시 합격과 법학전문대학원 진학 등 시험합격자 수, 취업률이 다 른 집단보다 중요 요인으로 인식하고 있는 반면. 공공인재학부 소속 교수로 구성된 집행·운영 부는 활동, 산출항목의 상담프로그램과 참여인원·개최 수. 훈련 등을 공공인재학부 발전에 영 향을 미치는 중요한 성과지표로 인식하고 있음을 확인하였다(가설 1, 2 기각되지 않음). 교육서 비스 수요자인 학부생은 투입·최초성과항목의 예산, 시험합격자 수를 중요 요인으로 인식하고 있는 것으로 나타났다(가설 3 기각되지 않음). 한편, 입학지원자의 경쟁률 상승과 최초성과 항 목에서의 4개 지표 모두를 포함한 여러 지표에서 3개 집단 간의 상당한 평가결과 인식의 차이 를 보였다는 점은 인식이 상반되고 있음을 보여주는 결과이다. 공공인재학부의 정책기획과 집 행·운영, 수요에 있어서 중요 지표에 대한 인식의 격차가 상당하여 부작용이 발생할 수 있다는 점에서 우려되는 부분이다. 이러한 분석결과는 공공인재학부 정책결정·기획이 대학본부 차원 에서 우수인재에 대한 다양한 장학·복지혜택 만큼이나 국가고시 합격과 법학전문대학원 진학 등 결과가 나와야 한다는 의견이 크게 작용하였고 정책집행·운영부는 이러한 성과도출에 대해 서 중요도를 인정하면서도 그 운영과정에 있어서 학생들의 동기부여를 강하게 인식하고 있었

다. 수요자인 학생들은 서울권 대학이 아닌 소속 학부진학의 가장 큰 목적인 장학·복지혜택과 행정고시, 법학전문대학원 진학 등 시험합격자 수 등을 중요 지표로 인식하고 있었다. 따라서 공공인재학부의 정책을 결정하고 집행·운영하는 과정에서 중요도가 공통적으로 높게 나타난 성과지표 관리는 물론, 집단 간 인식차이가 현저하게 나타난 지표에 대해서도 분석 및 관리하 는 노력이 필요함을 시사하였다.

이러한 결과를 통해 향후 공공인재학부의 발전을 위해 고려해야 할 성과항목 및 지표에 대한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 공공인재학부 운영을 통해 학생과 학부모의 만족도 상승을 핵심 가치로 삼아야 한다는 점이다. 분석결과에서 학생·학부모 만족도 상승에 대해 3개 집단 모두 중요 성과지표로 인식하고 있었다. 집행·운영부와 학생집단은 1순위, 대학본부는 3순위로 나타나 교육서비스의 수요자인 학생과 학부모의 학부에 대한 만족도가 가장 중요 지표임을 보여주고 있다. 이는 대학교육은 물론 학부운영이 추구하는 진정한 기본 교육목표로써 공공인재학부역시 지역사회의 공동가치창출이라는 교육이념을 실천하는데 집중해야 할 것이다. 나아가 장기적인 학부발전의 대표 지표로써 학부의 내신·수능성적이 상승될 수 있도록 내실있는 학부운영이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 공공인재학부 운영의 질을 높이기 위해서 다양한 관계자간의 원활한 소통이 필요하다. 분석결과에서 19개 성과지표 중 2개 지표를 제외하고는 나머지 지표에 대한 인식의 차이가 상이한 것으로 나타났다는 점에서 설명할 수 있다. 분명한 것은 공공인재학부 발전에 대한 집단별 인식차이가 분명히 존재할 수 있지만 세부지표에 대한 인식차이가 상당하다는 점을 볼 때, 최종결과 및 성과를 도출하기 위한 다양한 의견 수렴과 실제 정책반영 등의 노력이 필요해 보인다. 우선, 소속 교수인 집행·운영부와 학부생 간의 진로상담 및 동기부여 기회를 강화하고 교육 수요자인 학생들의 시험 준비 및 진로선택에 필요한 요구사항을 반영하는 기회를 확대함은 물론 입학 이후 학부 내 경쟁이 없다는 문제의식으로부터 재학 동안 시험 준비에 대한 경쟁시스템 도입이 필요할 것으로 보인다. 물론 국내외 공공인재학부 운영을 벤치마킹하는 것도 필요하다.

## 〈참고문헌〉

강미희. (1998). 초등학생의 과제학습 성패에 대한 귀인내용 분석. 석사학위논문, 창원대학교. 고병채. (1990). 자아개념, 귀인성향, 지각된 부모의 양육태도간의 상호관계 및 그 변인들이 학업성 취에 미치는 영향. 박사학위논문, 원광대학교.

국회예산정책처. (2007). 「2007년도 정부업무 성과관리 시행계획 평가」.

김성훈·이호섭. (2008). 자료포락분석(DEA) 모형에 따른 대학의 효율성과 대학평가결과 비교. 「교

- 육평가연구」, 21(1): 1-26.
- 김수원·김미숙·김세종·장화익. (2001). 「중소기업훈련컨소시엄 운영실태 분석·평가연구」, 한국 직업능력개발원.
- 김영림. (2015). 회사원의 성과평가에 대한 귀인성향과 직무만족간의 관계: ㈜S전자 사례를 중심으로. 「한국동서정신과학학보」, 18(1): 45−66.
- 김인신. (2012). 항공사 서비스 실패에 대한 고객의 부정적 구전행동 고찰: 귀인이론 및 전환장벽의 조절효과와 함께. 「Journal of the Korean Data Analysis Society」, 14(6): 3271-3282.
- 김진. (2012). AHP를 활용한 복합개발사업 재원조달의 평가항목 중요도 분석. 「부동산학연구」, 18(1): 73-91.
- 노화준. (2006). 「정책평가론」. 서울: 법문사.
- \_\_\_\_\_. (2009). 결과지향적 관리를 위한 프로그램 논리모형의 활용. 「한국정책분석평가학회 학술 대회발표논문집」, 2009(2): 1-53.
- 문종열. (2007). 프로그램 논리모형과 성과관리의 연계가능성 연구: 개성공단사업을 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 17(4): 87-116.
- 박정수·홍희정. (2009). 대학교육성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 「교육재정경제연구」, 18(1): 59-80.
- 박주영. (2010). 한국 가전제품 영업사원의 판매실패 귀인에 따른 판매성과의 영향. 「e-비즈니스연구」, 11(1): 143-160.
- 변대호. (1996). AHP를 이용한 자동차 구입모델 선정에 관한 연구. 「경제과학」, 13(3): 75-90. 보험개발원. (2006). 「국내 보험회사의 내부역량 분석」.
- 손동현. (2008). 자유전공학부, 대학교육의 선도모델이 되려면. 「교양교육연구」, 2(2), 41-78. 손은령. (2006). 대학생의 귀인성향과 진로행동. 「상담학연구」, 7(3): 803-819.
- 신의향. (2009). 자유전공제도에 대한 미국 대학교육체제의 시사점: 국내외 현장학습을 중심으로. 「교양교육연구」, 3(1): 61-87.
- 양병한·조성희. (2000). 평가결과 통보방식과 평가의 준거가 초등학생의 성패귀인에 미치는 영향. 「학생생활연구」, 13: 81-117.
- 윤홍주. (2008). DEA를 활용한 교육대학교 운영의 효율성 평가. 「교육재정경제연구」, 17(2): 3—57.
- 이건남. (2012). 자료포락분석(DEA)과 토빗분석(Tobit)을 활용한 대학의 효율성 분석. 「인문사회과학연구」, 13(2): 267-293.
- 이동규·우창빈·민연경. (2015). 공공인재학부의 인재양성 성과에 관한 탐색적 접근. 「한국정책학회 추계학술발표논문집」, 2015: 1507-1529.
- 이범구 외. (2010). AHP 기법을 통한 군용차량 개발 시 운용자 요구사항 우선순위 설정연구. 「

- Journal of the Korean Institute of Industrial Engineers, 36(2): 117-124.
- 이응찬·채명신. (2009). AHP기법을 적용한 SCM 성공요인의 중요도에 관한 연구. 「로지스틱스연구」, 17(1): 53-77.
- 이정미·김민희. (2013). 대학 교육역량강화 지원사업 선정대학간 상대적 효율성 분석. 「교육재정 경제연구」, 22(3): 107-133.
- 이찬·정철영·김진모·박신윤·문한나·금은정. (2012). 중소기업 경력개발 지원을 위한 교육프로그램 설계. 「농업교육과 인적자원개발」, 40(4): 199-223.
- 이학연·김진표. (2011). 균형성과표(BSC)와 논리모형을 이용한 대학교육역량강화사업 성과평가 방법론: S대학 사례를 중심으로. 「교육행정학연구」, 29(3): 305-327.
- 전재식. (2015). 비수도권 대학 및 지역인재 육성 이슈: 비수도권 대학 및 지역균형인재 육성에 관한 법률을 중심으로. 「The HRD Review」, 2015(3월호): 30-39.
- 조상명·김일태·남재걸. (2011). 프로그램 논리모형을 활용한 민원서비스 성과분석 연구: 서울시 120 다산콜센터를 중심으로. 「지방행정연구」, 25(4): 179-206.
- 최영출. (2011). 논리모형(logic model)의 성과관리 적용 가능성. 「정책분석평가학회보」, 21(3): 13-38.
- 한국교육개발원. (1999). 「학생선택권이 보장되는 전공운영 모형과 기초학문 육성방안」.
- 한세억. (2013). 공공문제 해결을 위한 co-creation접근의 가능성과 한계. 「행정논총」, 51(3): 107-133.
- 한정선. (2015). 스포츠 동기와 상황해석에 대한 귀인이론의 고찰. 「인문사회 21」, 6(2): 107-218.
- 홍순구·한세억. (2013). ICT 기반 지역공동체 가치창출 전략의 탐색. 「한국지역정보화학회지」, 16(2): 149-174.
- 홍순구·한세억·이현미·김종원. (2014). 공동가치창출을 위한 플랫폼 개념 모델. 「한국산업정보학회논문지」, 19(3): 127-136.
- 홍혜경·나정은·방희경·한봉환. (2008). 자유전공학부 학생들을 위한 전공탐색: 연세대학교 학부 대학 사례를 바탕으로. 「교양교육연구」, 2(2): 189-203.
- 황윤주·이희수. (2014). 프로그램 논리모형을 활용한 경력단절여성 재취업지원 프로그램 효과성 분석: 서울시 S센터 사례를 중심으로. 「직업교육연구」, 33(6): 55-79.
- Bickman, L. (1987). The Functions of Program Theory, *New Directions for Evaluation*, 33: 5-18.
- Cooksy, L., J. and Paige, G., Kelly, P. A. (2001). The Program Logic Model as an Integrative Framework for a Multimethod Evaluation, *Evaluation and Program Planning*, 24: 119-128.
- Hatry, H. et al. (1996). Measuring program outcomes: a Practical Approach, Washington, DC:

- United Way of America.
- Heider, F. (1958). The Psychology of Inter Personal Relations, New York: John Wiley.
- Kuh, G. D., and Hu, S. (2001). Learning Productivity at Research Universities, Journal of Higher Education, 72(1): 1-28.
- Marsh, H. W. (1984). Relations among dimensions of self-attribution, dimensions of self-concept, and academic achievements, Journal of Educational Psychology, 76(6): 1291-1308.
- McLaughlin, J. A. and Jordan, G. B. (1999). Logic Models: a Tool for telling your Program's Performance Story, Evaluation and Program Planning, 22: 65-72.
- Patton, M. (1997). Utilization-focused Evaluation, 3rd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Poister, T. H. (2004). Performance monitoring. In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer (Eds.), Handbook of Practical Program Evaluation (2nd ed., pp. 98-125). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Powell, T. E. (2005). Logic Models: A Framework for Program Planning and Evaluation, Nutrition, Food Safety and Health Conference, Baltimore, Maryland, 1-34.
- Powell, T. E., Jones, L., & Henert, E. (2003). Enhancing Program Performance with Logic *Models.* retrieved from http://www1.uwex.edu/ces/lmcourse/.
- Porter, S. J., Toutkoushian, D. H. (2006). Institutional Research Productivity and the Connection to Average Student Quality and Overall Reputation, Economics of Education Review, 25: 605-617.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business Rress.
- Rogers, P. (2000). Causal Models in Program Theory in Evaluation, 87: 47-55. SanFrancisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Rush, B. and Ogborne, A. (1991). Program Logic Models: Expanding Their Role and Structure for Program Planning and Evaluation, The Canadian Journal of Program Evaluation, 6(2): 95-106.
- Saaty. (1990). Thomas L., Multicriteria Decision Making: the Analytical Hierarchy Process, PA, 17-21.
- Saaty, T. L. (2001). Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process, RWS Publisher.
- Taylor. J. (2001). The Impact of Performance Indicators on the Work of University Academics:

Evidence from Australian Universities, *Higher Education Quarterly*, 55(1): 42-61.

Wanki kim et al. (2009). The Dual Analytic Hierarchy Process to Prioritize Emerging Technologies, *Technological Forecasting & Social Change*, 77: 566-577.

Weiner, B. (1980). Human Motivation, New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Weiner, B. (1985). An Attributional theory of Achievement Motivation and Emotion, *Psychological Review*, 92(4): 548–573.

매일신문 http://www.imaeil.com 오마이뉴스 http://www.ohmynews.com 한국대학신문 http://www.unn.net 한국일보 http://www.hankookilbo.com

> 접수일(2017년 03월 08일) 수정일(2017년 04월 20일) 게재확정일(2017년 04월 25일)