

방송대 튜터제도 개선 방안 연구 - 과제물 평가와 연계하여 -*

김보원**

한국방송통신대학교
영어영문학과

국문초록

한국방송통신대학교는 낮은 학업지속률을 개선하기 위해 2005년부터 학과튜터 제도를 운영했지만 이 시도는 그리 성공적이지 못한 것으로 밝혀졌다. 결국 튜터제도는 대학의 전반적 교수학습의 질을 향상시키는 방향으로 전환해야 하고, 이를 위해서는 튜터들에게 과제물 평가 업무를 맡기는 것이 가장 효과적인 방안으로 보인다. 이렇게 되면 일회적, 단절적 활동의 성격을 지니는 과제물 평가가 튜터의 지도를 통해 학기초부터 진행되는 지속적 학습 과정으로 바뀌면서 교수학습의 질이 높아진다. 구체적으로 특정 과목에 일정 수의 튜터를 배정하여 학습지도, 평가, 피드백 등의 활동을 하게 하는 ‘심화과목’ 도입 방안을 장기적으로 검토할 만하고, 단기적으로는 신편입생 중심으로 운영되는 현행 학과튜터 제도의 취지를 살려 튜터들에게 과제물 평가 역할도 함께 맡기는 방안이 있다. 두 방안 모두 관건은 튜터들에게 평가권을 부여하는 것이며, 장기적으로 출석수업, 과제물 평가, 튜터링 등 준교수요원의 업무를 통합하는 방안을 모색해야 할 것이다.

▮ 주제어 ▮ 튜터, 학과튜터, 과제물 평가, 평가권, 교수학습의 질

* 이 논문은 2019년도 한국방송통신대학교 학술연구비 지원에 의해 작성되었음.

** bwkim@mail.knou.ac.kr

이 논문은 한국방송통신대학교(이하 ‘방송대’로 약함)의 대표적 학습지원 프로그램인 튜터제도의 성과와 한계를 짚어 보고, 이를 중간평가 특히 과제물 평가 제도와 연계하여 교수 학습 체제를 개선할 수 있는 방안으로 발전시키는 것이 목적이다.

1 원격개방대학과 튜터제도

방송대에서는 현재 온라인과 오프라인 양방향으로 학생들의 학습을 지원하기 위해 많은 프로그램을 운영 중이며 튜터제도도 거기에 속한다. 하지만 영국개방대학(The Open University, United Kingdom. 이하 OU로 약함.)을 비롯한 유수의 해외 원격개방대학에서는 튜터제도가 핵심 교수학습 시스템으로 운영되는 데 반해 방송대에서 튜터는 여전히 보조적인 학습지원 인력으로 머물러 있고, 구성원들 사이에서도 이에 대한 이해와 관심이 높지 않은 편이다. 이를테면 OU에서는 튜터들이 학습평가의 주체로서 교수나 강의, 교재 못지않게 높은 비중을 지닌 핵심적인 ‘교수자원’에 해당하지만, 방송대의 현행 학과튜터제도는 ‘부차적인’ 학습지원 역할로 분류되는 것이 현실이다.¹⁾ 물론 이는 근본적으로 두 나라 교육제도의 배경에 있는 사회·

1) 영국개방대학은 오래전부터 대학 홈페이지 초기화면에 교수학습의 기본 개념으로 ‘Supported Open Learning’을 천명해왔다. 그리고 구체적으로 이를 Flexible, All-inclusive, Supportive, Social 네 가지 범주로 나누는데, ‘지원’(supportive)의 구체적 내용에 대해 “personal tutors provide academic expertise, guidance and feedback and run group tutorials; and specialist advisers are on hand to help with other aspects of OU study.”로 설명하고 있다. OU에 대한 개괄적 안내로는 ‘신춘호, 구신자(2008)’ 및 아래 웹사이트 참조.

문화적 전통과 환경의 차이에서 비롯된 것이기 때문에 어느 쪽이 낫다고 간단하게 판단하기는 어렵다. 하지만 궁극적으로 방송대 교수학습의 질을 획기적으로 제고하기 위해서는 튜터제도의 개선과 정착이 필수적이라는 주장이 꾸준히 있었으며, 이 논문은 이 주장에 대한 긍정적 접근에서 출발한다.

일견 과하게 보일 수 있는 주장이지만, 튜터제도의 의의에 대한 이 같은 강조는 무엇보다도 방송대의 교수충원율이 대단히 열악하다는 진단에서 비롯한다. 교육은 언필칭 교수자와 학습자의 상호작용(interaction)이며, 그런 점에서 대규모 원격개방대학(open universities)인 방송대의 낮은 교수충원율은 원칙적으로 교수학습의 질 관리에 문제가 있을 수 있다는 의구심을 낳기 때문이다. 물론 원격개방대학의 교수충원율은 나라별로 또 대학의 특성에 따라 사정이 천차만별이기 때문에 일률적인 기준을 정하기는 어렵다. 하지만 중요한 것은 그 다양한 차이에도 불구하고 이들 대학은 이른바 전통대학(traditional universities)에 비해 낮은 교수충원율을 보완하기 위해 다양한 방안을 모색했으며, 이 보완책 중에서 공통적인 그리고 가장 대표적인 방안이 바로 튜터제도라는 것은 주지의 사실이다. 즉 소수의 교수자와 대규모의 학생을 매개해 주는 준교수자나 학습촉진자 혹은 관리자의 존재가 필수적이라고 보았고, OU에서는 영국의 대학에서 전통적으로 사용해온 튜터라는 명칭을 그들에게 부여한 것이다. OU에서는 약 20~25명의 수강생에 1명의 비율로 튜터를 배정하고 있고, 이에 따라 개별 과목의 운영은 <교수—튜터—학생>으로 연결되는 거대한 피라미드 구조 속에서 진행된다. 영연방국가를 비롯하여 이 대학의 교육 시스템을 벤치마

킹한 많은 원격개방대학에서도 당연히 튜터제도를 핵심 교수 학습 시스템으로 활용하고 있다. 방송대 튜터제도가 시범 운영 되기 시작한 2005년만 해도 OU의 학생수는 202,853명에 전임 교원수는 1,114명이었지만, 이들 사이에 무려 7,497명의 튜터가 배치되어 있었다. 튜터 1인당 평균 27명의 튜티를 지도하는 구조로 되어 있는 것이다(신춘호 149).

일찍이 방송대의 설립(1972년) 배경에 고등교육의 대중화라는 시급한 국가적 대의가 있었고, 또 설립 초기에는 서울대학교 부설기구로 출범하면서 재정 여건도 넉넉지 않았기 때문에 교수 부족은 불가피했다. 하지만 개교 50주년을 지나며 방송대의 내적 역량, 대외적 위상은 이전에 비해 현저히 높아졌고, 또한 국가적으로도 대학교육에 대한 지원 예산이 충분히 확보된 만큼 이제 좀 더 정교하게 방송대 교육의 질 관리를 모색할 시점이 되었다는 데 대해서는 이의가 있을 수 없다.

더욱이 대학 경영의 측면에서도 ‘교수학습의 질 관리’는 시급한 화두가 되었다. 전사회적으로 유료 혹은 무료의 다양한 평생교육 프로그램이 과다할 만큼 공급되고 있고, 또 20여 년이 넘는 역사를 축적한 원격(사이버)대학들과 방송대의 경쟁 또한 심화된 지 오래이기 때문이다. 이른바 ‘방송대 위기론’의 등장이다. 이 위기에 대한 진단과 대처의 방향 설정은 간단치 않은 문제이다. 하지만 원격평생교육대학으로서 방송대 교육과 경영의 혁신을 위한 핵심 화두는 궁극적으로 ‘교수학습의 질 관리’가 되어야 하며, 이를 위한 기본 방향은 튜터제도의 개선과 정착에 있다는 것이 이 논문의 핵심 전제이다.

앞에서 언급한 ‘교수충원율’이 논의의 출발점이라는 점에서,

원칙적으로 정부의 재정지원을 확대하여 국립대학으로서 방송대의 교수 정원을 획기적으로 늘려야 한다는 요구를 할 수 있겠다. 실제로 방송대 홈페이지의 대학공시정보에는 재학생수(95,389명)를 교수 정원(4,123명)으로 나눈 전임교원확보율(3.9%, 2022. 8. 8. 최종확인)까지 게시하면서 추가적인 교수 충원을 요구하고 있기도 하다. 하지만 전통대학의 확보율 기준을 적용한 이 수치에 대해서 교육부 해당 부서에서도 수긍하지 않을 뿐만 아니라 방송대 내부에서도 실질적인 목표로 추진하지 않고 있는 것이 사실이다. 이 같은 인식 부족은 원격평생교육의 본산인 방송대의 사회적 위상에 대한 우리 사회 전반의 인식 부족을 반영한다는 점에서 안타깝지만, 장기적으로 대학 발전을 위해 교수 정수(2022년 현재 163명)가 지금보다 더 확보되어야 한다는 데 대해서는 논란이 있을 수 없다.

다만 교수 충원을 논의할 때는 현실적으로 고려해야 할 다른 측면도 있다는 점은 유념해야 한다. 현재 방송대의 학과별 교수 배정이—학생수를 고려하기는 하지만—학과별 운영 과목수에 더 큰 영향을 받기 때문이다. 말하자면 위에서 산출한 4,123명의 교수가 모두 배정된다 하더라도 현실적으로 강의 과목 배정을 할 수 없는 것이 사실이다. 2022년 기준으로 대략 방송대학부와 대학원(경영대학원 포함, 프라임칼리지 제외)에서 개설하는 교과목은 연간 1,000여 과목을 약간 상회하며, 이를 교수당 연간 5과목 담당으로 계산하면 대략 200명이라는 숫자가 도출된다. 2022년 현재 방송대 전임교수 정원은 163명으로, 40여명 정도가 추가로 필요한 셈이다. 비율로 치면 약 20%가 된다. 이에 따라 대학 본부에서는 이 부족한 교수 인력을 객원교수와

전임대우강의교수, 겸임교수 등 비전임교원을 활용하여 해결하고 있다. 대학내에서 특별한 위상을 지니고 있는 프라임칼리지를 제외한다면, 추가 전임교원 확보는 시급한 과제이기는 하나 대학 운영에 결정적인 장애를 초래하는 문제는 아니며 점차적으로 해결할 수 있을 것으로 판단된다. 더욱이 특수 전공 분야의 강의는 전임교수보다는 외부 전문가를 초빙하는 것이 보다 효율적이라는 점 또한 교수충원과 관련하여 고려해야 할 사항이기도 하다. 따라서 현시점의 방송대 교수학습 시스템의 질제고와 관련해서는 전임교수의 충원 문제가 결정적 관건이 아니라는 점은 일단 확인된다고 하겠다.

아이러니하게도 방송대에서 튜터제도의 의의에 대한 방증은 방송대와 경쟁 관계에 있는 원격(사이버)대학에서 찾아볼 수 있다. 원격대학 교수학습의 질을 관리하기 위해 교육부에서는 이들 대학의 설립 초기부터 수강생 200명을 초과하는 과목에 추가로 튜터 1인을 배정하는 것을 의무화하였기 때문이다.²⁾ 원격대학 교육의 특성을 감안하여 과목별로 대규모 학생의 수강을 인정하되, 수강생의 관리와 지도를 위해 보조적인 교수 인력이 필요하다는 것을 진작부터 파악하고 있었던 것이다. 유감스러운 것은 교육 당국이 원격대학에 요구한 이 중요한 튜터 배정 원칙을 방송대에는 요구하지 않는다는 점이다. 말하자면 사립학교인 원격대학의 질 관리를 위해서는 튜터 충원을 의무화하면서도, 국립대학인 방송대에는 튜터지도를 명문화하지 않는 자가당착을 보이고 있는 것이다. 물론 이 문제는 필요 재

2) "200명을 초과하는 대단위 수업의 경우, 분반하여 반별 담당교원을 두거나 적정 인원의 조교 또는 튜터를 확보하여야 함." (사이버대학 학사업무 가이드, 30)

원의 확보나 방송대와 원격대학의 정체성에 대한 비교·검토를 수반하는 복잡한 논의라는 점에서 간단히 결론 내릴 수는 없으나, 적어도 튜터제도가 대규모 원격평생교육 체제 내에서 지니는 의의와 관련해서는 중요한 증거 자료를 제공한다.

2 방송대 튜터제도의 현황과 문제점

그런데 방송대 내부로도 튜터지도 서비스를 과목 단위로 운영하는 영역이 있다. 학습관리시스템(Learning Management System, LMS)을 기본적인 학습 플랫폼으로 사용하는 방송대 대학원과 경영대학원, 프라임칼리지에서는 모두 표준적인 ‘과목별 튜터 제도’를 채택하고 있기 때문이다. 2021년 기준으로 방송대 대학원에서는 287명, 경영대학원에서는 38명, 프라임칼리지에서는 193명을 튜터로 위촉하였고, 이는 각각 개설과목수와 거의 일치한다. 더욱이 대학원에서는 수강생이 10명 이상만 되어도 튜터를 배정하는 기준까지 있어서 사실 원격대학보다 훨씬 엄격한 질 관리를 하고 있는 셈이다. 문제는 학부과정이다. 방송대 교육의 중핵을 담당하는 학부과정의 튜터는 2021년도에 200여 명에 불과했고, 이마저도 학생 감소에 따라 해마다 줄어들고 있기 때문이다.

현재 운영 중인 방송대 학부 4개 단과대학에서 운영하는 튜터제도는 2005년도에 수행한 원격교육연구소의 ‘통합형 튜터 제도 운영방안 연구’라는 정책연구에 뿌리를 두고 있다.³⁾ 4개

3) 이전에도 ‘튜터’라는 이름의 학습지원자가 있었으나, 지역대학에서 중간시험이나 기말시험을

학과(영문, 미디어영상, 컴퓨터과학, 유아교육)를 대상으로 제도를 시범적으로 운영하면서 함께 진행된 연구에서 튜터제도 도입을 위한 핵심 아이디어로 ①온라인과 오프라인을 결합한 ‘통합형’(blended learning) 튜터지도⁴⁾ 방식이 필요하며, ②전통적 튜터지도에 비해 ‘대규모’(group) 학생을 지도 학생(tutee)으로 배정하며, ③원칙적으로 ‘신편입생’(new students)을 튜터지도의 대상으로 한다는 등의 세 가지 원칙이 제시되었다.⁵⁾ 이듬해부터 이 제도는 전학과로 확대되었고, 부분적인 개선이 있었으나 17년이 지난 지금도 이 세 가지 원칙은 방송대 튜터제도를 이끌어가는 근간이다.

①의 ‘통합형’ 튜터지도는 온라인 학습이 막 활성화되기 시작하던 당시의 상황에서, 이러닝을 비롯한 새로운 테크놀로지를 과감하게 튜터지도에 활용하여야 한다는 판단에서 비롯되었다. 최근 들어 ‘혼합형 학습’ 혹은 ‘혼합 학습’으로 번역되는 용어인 blended learning을 염두에 둔 것으로, 튜터들은 온라인으로 기본적인 지도를 하되, 지역대학을 활용하여 비정기적으로 튜터를 만나서 면담을 하거나 특강을 하도록 한 것이다. 지금은 SNS 활동을 튜터들의 업무로 새로이 도입하면서 온라인 활동의 비중이 초기보다 더 높아진 편인데, 지역대학 공간 활용상의 번거로움이나 튜터들의 이동을 위한 교통비 지급 등이 오프라인 특강이나 상담 활성화에 걸림돌이 되고 있기도 하다.

앞두고 대규모의 수강생이 있는 교양과목 중심으로 시험 대비 특강을 하는 ‘강사’로 주로 활동하였다.

4) 튜터지도(tutoring, tutorial)는 학습 조언, 강의, 채점 등 튜터의 다양한 구체적 활동을 뭉뚱그려 표현한 것으로, 대학내 제도로서 ‘튜터제도’와 구별하여 사용하였다.

5) 이 정책연구와 시범사업은 2005년 9월 자카르타에서 개최된 AAOU(Asian Association of Open Universities) 연례학술대회에서 “Tutoring in a Mega-University: Looking for an Asian Model”이란 제목의 논문으로 발표되어 우수논문상(silver award)을 수상하였다.

그런데 보다 본질적인 문제는 ‘튜터지도 사이트’가 학생들의 강의 수강 플랫폼인 U-KNOU 캠퍼스에 정교하게 결합되어 있지 못하다는 점이다. 따라서 학생들은 수강 관련하여 문제가 생기거나 학습에 어려움이 발생하면 때로는 교수홈페이지로, 또 때로는 학과사무실(온라인 혹은 오프라인)로, 또 때로는 튜터지도 사이트로 방황하는 것을 볼 수 있다. 차차 논의하겠지만 튜터제도가 여전히 대학의 교수학습 시스템에서 부차적인 위상에 머물고 있기 때문에 이러한 혼란이 발생하는 것이다.

②의 ‘대규모’ 학생 배정 원칙은 쉽게 짐작하듯이 재정적인 어려움으로 인한 불가피한 선택이었다. 2005년 당시의 튜터 배정 기준은 튜터당 200명이었지만, 최근에는 튜터사업에 대한 국고 예산 지원이 중단되고 대학회계 여건이 악화되면서 일부 튜터에게는 300명까지 튜터를 배정하기도 한다. 하지만 튜터의 역할이 교수학습의 증추가 아니라 ‘학습지원’에 한정되어 있는 상황에서 무턱대고 많은 인력과 예산을 배정하기도 어렵다. 더욱이 온라인 중심의 방송대에서 (OU처럼) 오프라인 기준으로 설정되어 있는 소규모 튜터 배정 원칙을 그대로 가져오는 것도 온당치 않다.

그런데 ‘대규모’ 튜터 배정이 문제점이기는 하나 웹사이트 운영이라는 측면에서는 튜터의 수가 일정 규모 이상이 되어야 오히려 효과적이라는 점도 주목할 필요가 있다. 튜터지도 사이트의 초기 설계자들은 이 사이트에 대해 단순히 교수자와 학습자의 질의·응답이 오고가는 게시판 기능을 넘어 궁극적으로 성인학습자들 간에 이루어지는 ‘학습공동체’(learning community)로의 발전 가능성을 염두에 두었기 때문이다. 말하자면 불가피

하게 튜터들에게 ‘대규모 튜터’를 배정할 수밖에 없지만, 거꾸로 이 규모를 장점으로 활용해 보자는 발상이었다.⁶⁾ 온라인에서는 규모가 힘이자 장점이 될 수 있기 때문이다. 한국의 성인 학습자들에게는 온라인이든 오프라인이든 교실에서의 활발한 질문과 답변, 토론은 익숙하지 않은 문화이고, 따라서 일정 수 이상의 구성원이 있어야 토론방을 비롯한 튜터지도 사이트가 활성화되는 데 유리한 것이 사실이다. 실제로 튜터지도 사이트의 운영은 튜터의 역량에 따라 차이가 많이 나는 게 사실이고, 일부 우수 튜터는 이 공간을 최대한으로 활용하여 학기가 끝난 다음에도 튜터들이 새로운 공간으로 이동하여 학습공동체를 발전시켜 나가도록 이끌기도 한다. 장기적으로 적정 튜터의 수에 대한 논의는 튜터의 역할 변경에 대한 검토와 함께 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

그런데 방송대 학과튜터 제도의 효용성 및 지속가능성과 관련하여 특히 주목을 요하는 특징은 ③으로, 재학생이 아니라 ‘신편입생’이 이 프로그램의 대상이라는 점이다. 이점이 방송대 튜터제도의 독특한 특징으로, 이는 ‘개별 과목’의 수업운영자, 평가자, 학습촉진자라는 전통적인 튜터의 역할과 사뭇 다른 접근법을 방송대에서 취했다는 뜻이다. 이는 현재 방송대 튜터의 공식 명칭을 ‘과목튜터’가 아니라 ‘학과튜터’로 부르는 데서도 확인되는데, 공식적으로 튜터들에게 1~2개의 ‘지도과목’을 배정해 두고 있지만 실제 지도 내용은 개별 과목보다는 대학

6) ‘대규모 튜터링’의 장점 및 의의에 대해서는 김보원(2006) 163~165쪽 참조. 애당초 튜터(tutor)란 말의 어원 중에 ‘개인교수(a private instructor)’의 개념이 있었다는 점에서 ‘대규모 튜터링’은 사실 모순어법에 해당하는데, Oxford나 Cambridge 대학에서는 다수의 학부생들을 가르치고 지도하는—대개 펠로우(fellow)라고 불리는—하급의 교수자를 지칭해왔다.

생활 초기 적응과 관련된 사항이 훨씬 많기 때문이다. 간략히 요약하면, 방송대에서는 신입입생들의 학업지속률 제고를 튜터제도 도입의 중요한 목표 중의 하나로 설정하고 있었다는 뜻이다. 입학 첫 학기 혹은 첫 학년의 학습이 장기적인 학업 지속에 결정적인 관건이라는 점이 방송대 등록통계나 여러 정책연구에서 분명하게 밝혀져 있었던 것이다. 사실 개교 이래 방송대 입학생들의 낮은 학업지속률은 심각한 문제였고 예전보다 많이 나아졌지만 지금도 미해결의 난제로 남아 있는 것이 사실이다.

하지만 신입입생의 재등록률 제고라는 의욕적 목표에도 불구하고, 이후의 학생 등록통계를 보면 신입입생의 학업지속률이 튜터제도 도입 이전과 비교하여 유의미한 변화를 보이지 못한 것으로 나타났고, 이는 이 제도의 효과 및 지속 여부와 관련하여 학내에 의구심을 자아내었다. 우영희 외(2017)는 튜터제도의 효과를 학습자들의 튜터사이트 참여도, 만족도, 성적, 중도탈락율 등의 네 가지로 나누어 분석한 정책연구에서 학생들의 만족도(4.46/5)에서는 비교적 높은 점수를 줄 수 있지만, 성적은 (튜터지도에 포함되지 않은) 다른 과목과 특별한 차이가 없었고, 특히 목표로 했던 중도탈락율 개선에 영향을 주지 못한 것으로 결론 내리고 있다. 요컨대 학생들의 입학 초기에 학업지속률을 끌어올리는 것은 무척 어려운 과제였고, 원격개방대학 학생들의 학업 지속(혹은 중단)에는 대단히 복잡한 여러 요인이 개입되어 있음을 다시 한 번 확인한 셈이다.

3 심화과목 제도의 도입

위에서 논의의 출발점에 방송대의 낮은 ‘교수충원율’이 있다고 했지만, 궁극적 목표는 사실 교수자와 학습자의 상호작용이며 나아가 이를 바탕으로 한 ‘교수학습의 질 관리’임을 확인한 바 있다. 방송대 학생들의 학기별 학습은 ‘등록—중간평가(과제물 제출 혹은 출석수업)—기말시험’의 3단계로 간명하게 요약되고 그 중간에 학습자들의 자율적 학습이 산재해 있는데, 문제는 이 자율적 학습이 전적으로 학생들의 자율(혹은 선의)에 맡겨져 있을 뿐 대학 차원의 관여와 관리가 부재하다는 점이다. 높은 중도탈락율은 바로 그 때문이다. 근년에는 ‘U-KNOU 캠퍼스’를 통해 강의 출석 여부를 로그데이터로 확인하고 이에 대해 출석점수를 부여하여 학생들의 학습을 독려하고 있기는 하나 이 역시 사후적 처리에 불과하다. 학기중의 학습에 대한 지속적 관리가 부재한 것이다. 아무리 원격학습(distance learning)이라고 하더라도 이렇게 최소한의 학습 관리가 없는 상태에 대해 ‘학교’라는 이름을 붙이기는 온당치 않으며, 따라서 가능한 최대한의 인적, 물적 자원을 활용하여 학생과 학습에 대한 관리와 지도, 지원을 수행하는 것이 학교의 당연한 책무라고 본다. 앞서 본 OU식으로 표현하자면 supported open learning이 되어야 하며, OU에서는 그 중심에 튜터가 있는 것이다.

앞에서 튜터제도의 위상과 관련하여 OU와 방송대를 비교한 바 있지만, 두 학교의 튜터제도는 이름만 동일할 뿐 사실상 근본적인 차이가 있다. 바로 튜터의 ‘평가권’(evaluation authority)

때문이다. OU의 튜터들은 교수학습 시스템의 핵심 인력으로서 출석수업(tutorial) 및 과제물의 지도와 평가, 첨삭지도(feedback)가 이들의 기본 업무로 설정되어 있다. 말하자면 평가권이라는 엄청난 무기(?)가 그들의 손에 있는 것이다. 9개월 동안 운영되는 60학점의 대과목은 6~8회의 과제물을 제출하고 30학점의 중과목은 3~4회의 과제물을 제출해야 하는데, 대과목의 경우는 거의 한 달에 한 번씩 과제물을 제출하는 것을 알 수 있다.⁷⁾ 그런데 이 많은 과제물에 대한 평가와 첨삭지도가 모두 튜터의 책무이자 권한으로 규정되어 있는 것이다. 튜터들이 학업평가의 중심에 있는 셈인데, 계속평가(continuous assessment)로 불리는 이 과제물(Tutor Marked Assignments, TMAs)은 방송대로 치면 중간평가에 해당하고 최종 성적 산출은 이 중간평가와 기말시험을 종합하여 이루어진다.⁸⁾ 하지만 기계적인 점수의 합산이 아니라 중간평가와 기말평가 모두 일정 점수 이상이 되어야 각 등급에 해당하는 학점을 받을 수 있기 때문에 튜터의 과제물 평가가 성적 산출에 절대적 영향을 미치는 것을 알 수 있다.⁹⁾

대과목제로 운영되는 이 대학의 교육과정은 방송대와 여러 면에서 다르기 때문에 함부로 추종할 필요는 없지만, 학업평가

-
- 7) 과목의 규모는 60학점(point)의 대과목에서부터 10학점의 기초과목까지 다양하다. 학사학위 취득 기준은 360학점이므로 기본적으로 연간(9개월에 걸쳐) 2개의 대과목을 수강하고 3년이면 학위 취득이 가능하지만 대개 중과목, 기초과목도 함께 수강한다(영국의 전통대학도 기본적으로 3년 과정으로 되어 있음). 130학점 취득을 졸업요건으로 요구하는 방송대와 비교하면 OU의 60학점 과목은 방송대의 7개 과목에 상당하므로 거의 한 학기 전체에 해당하는 비중이며 따라서 위에서와 같이 방대한 학습량을 요구하는 것은 당연하다 할 수 있다.
 - 8) 학기말의 시험(written examination)은 과목마다 자율적으로 정하는데, 주관식이나 객관식, 혹은 혼용, 경우에 따라서는 에세이, 프로젝트, 포트폴리오, 구술평가 등 다양한 방식이 있으며 기초단계의 과목은 기말시험을 생략할 수도 있다(신준호 168~169).
 - 9) 다만 제출된 과제물(TMAs) 중에서 약 10%를 다시 강의담당교수를 비롯한 학교 내외부 모니터 링 요원들이 검증하도록 함으로써 평가의 공정성과 형평성을 유지하는 질 관리 시스템을 갖추고 있다.

의 중심에 튜터가 있다는 사실은 방송대 교수학습체제의 개선 방향에 중요한 시사를 던진다. 출석수업이나 과제물 같은 방송대의 중간평가가 지속적인 학습의 과정 속에 유기적으로 결합되지 못하고 일회의 단절적 사건 혹은 행위로 그친다는 것을 확인할 수 있기 때문이다. 반면에 OU의 학생들은 학기초부터 튜터의 가이드를 통해 과제물을 작성하고 이렇게 자신을 안내하고 조언을 하는 튜터가 평가까지 담당한다는 사실을 인지하면서 과목의 학습 속으로 서서히 진입하는 것을 볼 수 있다. 튜터에 대한 신뢰와 존중, 튜터의 권위는 이 구조에서 자연스럽게 형성된다. 학생들은 등록 초기부터 자신의 평가자이자 조력자인 튜터를 만나면서 학기를 시작하고, 따라서 이 튜터지도 사이트에서 멀어질 수가 없는 것이다. 튜터는 대학과 학생을 이어주는 소통과 네트워킹의 접점에 존재한다. 방송대 튜터제도의 효용에 대한 논란에서 학생들(tutee)이 튜터지도 사이트를 자주 방문하지 않는다는 것이 큰 문제였는데, 평가권이 없는 튜터들에게는 너무나 자연스러운 귀결이었던 셈이다.

그리하여 방송대의 튜터제도 개선안은 현행 중간평가의 문제점을 개선하는 방향과 자연스럽게 연결된다. 이에 따라 방송대의 현행 교수학습 시스템의 큰 틀을 유지하며 튜터들에게 평가권을 부여하는 방안으로 두 가지를 검토해 볼 수 있다. 첫째, 장기적으로 과목튜터의 개념을 도입하여 튜터지도와 과제물 평가를 결합하는 것이다. 즉 특정 과목의 과제물 평가위원을 튜터로 위촉하는 방안 곧 ‘심화과목’ 제도의 도입이다. 다른 하나는 현재 운영 중인 학과튜터 제도의 취지를 살려 학과튜터들

에게 신편입생의 과제물 지도와 평가를 맡기는 방안이다. 현재의 튜터제도가 나름의 효용을 지니고 있고 학생들로부터 좋은 평가를 받고 있기 때문이다. 심화과목이 많은 검토가 필요한 장기 과제라면 후자는 현행 제도의 변경이므로 단기적으로 추진 가능성이 높은 방안이라 하겠다.

먼저 심화과목 운영 방안을 살펴보자. 방송대 등록생은 학기별로 절반 가량의 과목에서 과제물을 제출하여 중간평가를 받는다. 심화과목 구상은 소수의 과목이라도 튜터를 활용한 지도와 평가, 피드백이라는 일관 서비스를 제공하여 학습의 질을 높이는 것이다. 현재 방송대의 과제물 처리와 관련하여 질 관리라고 할 만한 부분은 제출 마감 후 일괄적으로 이루어지는 표절 검색뿐으로, 그다음에는 평가위원의 평가로 모든 절차가 종료되고 만다. 형식적인 이의신청 기간이 있으나 효율적으로 운영되지는 못하는 편이다. 그런 점에서 학기초부터 튜터의 지도 속에 과제물을 작성하게 되면 과제물의 질도 향상될 뿐 아니라, 평가 후에는 각각의 과제물에 첨삭지도를 붙여 학생들에게 돌려줌으로써 학생들의 추가 학습이 가능해지고 또 자연스럽게 기말시험 응시율도 높아지게 되는 것이다. 현재의 과제물 평가에서 가장 큰 문제점은 제출과 평가라는 단절적 일회적 행위로 모든 것이 종료된다는 것인데, 심화과목은 이를 지속적인 학습의 과정으로 바꾸어 놓는 것이다. 이렇게 되면 과제물 작성에 대한 지도, 과제물의 평가, 첨삭지도 작성, 우수과제물의 선정 및 공지 등이 튜터의 주요 업무가 될 것이다.

구체적인 세부안은 더 다듬어져야겠지만, 튜터 겸 과제물 평가위원의 위촉 기간은 4개월 정도면 충분하며 대략 500명 정도

의 수강생이 있는 과목까지는 1인의 튜터로(그 이상이면 복수의 튜터로) 과제물 처리를 할 수 있을 것으로 본다. 기술적으로는 현재 튜터지도 사이트, 교수의 홈페이지, 과제물 처리 홈페이지 등이 완벽히 구축되어 있으므로 링크만 적절히 설정하면 문제가 없으며, 더욱이 현재의 과제물 처리 사이트는 피드백을 제공할 수 있는 공간까지 이미 마련되어 있는 것을 볼 수 있다. 다만 모든 제도의 변경에는 이해당사자(교수, 튜터, 평가위원)가 있게 마련이므로, 이를 실제로 추진하는 데는 전략적인 접근도 필요하다. 즉 도입 초기에는 학과별 1과목(따라서 연간 2과목) 정도의 심화과목으로 조심스럽게 출발하는 것이 바람직하다. 그런 다음 이에 대한 학생, 튜터, 교수, 직원의 반응과 평가를 종합하여 학년별 1과목(연간 8과목)이나 혹은 그 이상으로 점차 확대 여부를 판단하면 된다. 이 방식에 대한 학생들의 만족도가 높아지면 이들 심화과목이 다른 과목의 학습의 질까지 제고하는 유인 효과를 거두게 될 것이라는 점도 어렵지 않게 짐작할 수 있다. 학생들에게는 학습량이 많아진다는 단점이 있으므로, 수강 신청 목록에서 ‘심화과목’ 표기를 하여 자율적으로 선택할 수 있도록 해야 한다.

문제는 과제물 평가가 이렇게 질적 개선이 이루어지는 일련의 과정으로 발전하면 결국 튜터(과제물 평가위원)의 업무가 늘어나고, 결국 그에 합당한 보상과 이를 위한 자원 염출 문제가 뒤따르게 마련이다. 새로운 예산 항목을 만드는 데는 당연히 진통이 따를 것이므로 원칙적으로 학내에서 정책적 결단이 선행되어야 하겠지만, 일단 기존의 과제물 처리 예산과 튜터예산이 있으므로 생짜 예산을 만드는 난제는 아니라고 본다. 그

리고 예산 확보와 관련하여 중요한 점은 앞에서 원격대학의 튜터제도를 언급하며 그 당위성을 지적한 데서 보듯이 이 사업은 국가적 지원이 절대적으로 요구되는 사항이라는 점이다. 사립의 원격대학 교수학습의 질 관리를 위해 튜터제도를 요구했다면 당연히 방송대에서도 수행하는 것이 마땅하며 이는 바로 국립대학을 운영하는 국가의 책임이기도 하기 때문이다. 따라서 이 예산과 관련해서는 이 같은 근거에서 교육 당국에 당당하게 요구할 수 있어야 한다.

물론 그와 같은 정책적 판단을 위해서는 이 제도의 의의와 효용성에 대한 대학 구성원들의 믿음이 있어야 하는데, 다행히 이와 관련해서는 참조할 만한 실증적 자료가 존재한다. 방송대학부에서 ‘과목튜터’를 실제로 운영한 경험이 있기 때문이다. 2010-11년에 진행된 방송대 원격교육연구소의 <코스의 통합적 개발 및 시범 운영>이라는 정책연구는 제목에서 보듯이 교과목 콘텐츠를 코스팀에서 통합적으로 개발하고 이를 과목튜터를 활용하여 운영한 성과에 대한 보고이다. 영문학과 2학년의 <영미단편소설> 과목을 대상으로 한 이 강의는 LMS를 활용하여 학생들로부터 2회의 과제를 제출받고 동시에 토론까지 진행하는 심화과목으로 운영한 바 있다. 모두 5년에 걸쳐 제도를 개선하며 시범 운영을 계속한 이 강의는 여러 측면에서 긍정적인 평가를 받았는데, 그중의 하나로 ‘튜터 활동의 중요도와 만족도에 대한 학생들의 긍정적 인식’이 있다는 점은 특기할 만하다.¹⁰⁾ 그리고 무엇보다도 최종적으로 이 과목처럼 학습량이 많

10) 1년차 연구보고서는 성지훈(2011)을 참조하면 되며, 2년차는 ‘운영을 중심으로’라는 부제가 붙어 있고 정영숙(2012)를 참조하면 된다. 2년차 보고서의 종합 평가 및 정책 제언으로 ①학생들의 교육매체 활용도와 만족도 양호, ②교육적 효과에 대한 학생들의 긍정적인 인식, ③수강

아 심리적으로 부담을 주는 유사 과목이 개설되었을 때 수강 의사가 있는지에 대한 물음에서 학생들은 1과목(26.8%), 2과목(31.8%)뿐만 아니라 3과목(18.5%)까지 수강할 의사가 있다고 답할 만큼 높은 만족도를 보임으로서 교수학습의 질에 대한 학생들의 높은 관심과 호응을 확인할 수 있었다.

4 학과튜터 제도의 개선

단기적으로는 2005년도 이래 시행해 온 학과튜터 제도의 큰 틀을 유지하는 개선안을 검토할 만하다. 이 제도는 앞서 본 대로 학업지속률과 관련한 효용성 문제로 논란이 없지 않았지만,¹¹⁾ 그럼에도 불구하고 많은 학생들이 방송대에서 받은 학습 지원 프로그램 중에서 가장 만족스런 서비스에 속한다는 평가를 해왔기 때문이다.¹²⁾ 입학 첫 학기에 학교 적응과 학습에 어려움을 겪는 신입생들이 여전히 많다는 점을 감안하면, 학과튜터 제도를 유지하며 이들에게 과제물 평가권을 부여하여 새로운 개선안을 마련하는 방안이 효과가 있을 것으로 본다.

여기서도 기본 구상은 심화과목과 마찬가지로 기존의 학과튜터들에게 평가권을 부여하는 것이다. 다만 이 방식은 학과

생들의 양호한 성과 학습지속률, ④튜터 활동의 중요도와 만족도에 대한 학생들의 긍정적인 인식, ⑤인력 및 부서간 원만 협조가 보고되어 있다(정영숙 60~61).

- 11) 엄격히 말해 단기적인 효과는 없었지만 장기적으로 방송대생들의 학업지속률이 상당히 높아졌다는 사실은 등록통계로 확인된다. 2003년과 2013년 1학기를 비교하면 재학생의 등록률이 40%에서 53%로 약 13%p 상승한 것을 볼 수 있다. 이 기간 동안 신(편)입생들의 등록률은 5%p(75%에서 80%)로 상승에 그쳤다는 점에서, 전반적으로 입학 후 학업지속률이 높아졌다는 것을 알 수 있다. 재학생들의 등록률은 2022년에도 55% 수준에 머물러 있다.
- 12) 졸업생들의 특성 변화를 장기적으로(2005~2020) 살펴본 원격교육연구소의 정책연구(2021)에 의하면 학생들의 학업문제 해결 방법에서 '동료/선후배 도움'의 비율이 감소하고 '튜터의 도움'의 비율은 증가한 것으로 나타났다. 방송대생들의 사교육 의존도가 감소하고 공교육 활용이 다소 높아졌다는 뜻으로 읽을 수 있다(김명진 외 209).

(교수)와 학생, 튜터의 차원에서 각각 점검하여야 할 사항이 몇 가지 예상되므로 정교한 설계가 필요하다. 이를테면 학과 차원에서는 먼저 1학년 신입생과 2, 3학년 편입생들을 위한 ‘튜터지도 과목’을 결정할 때 반드시 ‘과제물 평가 과목’을 포함하도록 유의하여야 한다. 따라서 모두 6과목이 필요하게 되는데, 가급적 과제물 평가에 적합하고 아울러 지속적인 튜터지도가 효과를 볼 수 있는 과목이라야 할 것이다. 아울러 튜터 선발을 할 때에도 과제물 평가위원을 겸해야 하므로 예전보다 좀 더 전공성을 고려해야 한다는 점을 염두에 둘 필요가 있다.

신편입생 오리엔테이션에서는 이 과목을 반드시 수강과목에 포함하도록 안내를 해야 하며, 이렇게 되면 수강생들은 자동으로 튜터지도 사이트로 연결이 된다. 아울러 이 과목의 튜터가 과제물 평가위원이라는 사실을 학생들에게 알리는 것도 대단히 중요한 일이므로, 수강 초기에 담당교수 인사를 통해 이를 자연스럽게 고지하도록 한다. 기존의 과제물 평가위원은 기밀유지를 원칙으로 하였기 때문에 평가위원 공개와 관련해서는 학내에 일부 이견이 있을 수도 있다. 하지만 이점이 바로 학생들로 하여금 튜터지도 사이트와 과목 게시판에 자주 접속하고 또 지도를 받을 수 있게 만드는 유인책이므로 공개하는 것이 더 효과적이라고 판단된다.

튜터들은 이 과목의 과제물 평가위원을 겸해야 하기 때문에 업무에 부담이 커질 수 있다. 즉 신편입생들에 대한 학교 적응 지도와 함께 전체 수강생들을 대상으로 과제물에 대한 지도, 평가, 피드백을 겸해야 하기 때문이다. 특히 수강생이 적어 1인 튜터가 전부를 담당해야 하는 경우는 더욱 부담스러울 수 있으

므로 정교하게 이에 해당하는 보상을 하도록 해야 한다. 하지만 수강생이 많은 과목이라면 복수의 튜터를 위촉하여 신입입생과 재학생 담당으로 업무를 나누면 효율적인 운영이 될 것으로 본다.

지금까지 두 가지 방향으로 튜터제도 개선안을 제시하였지만, 핵심은 튜터들에게 과제물 평가위원을 겸하는 평가권을 주고 동시에 첨삭지도를 의무화하여 일상적인 학습관리와 함께 교수학습의 질을 높이는 것이다. 그런데 여기서 흥미로운 것은 새삼스럽게 ‘첨삭지도’의 의의를 강조하고 도입 필요성을 역설하였지만, 사실 방송대에서 이 제도가 낫설지 않다는 점이다. 일찍이 대학 설립 초기에 이와 같은 첨삭지도형 과제를 운영한 바 있었고, OU와 마찬가지로 우편으로 송부된 과제물에 평가자가 점수와 함께 첨삭을 덧붙여 회신해주던 질 관리 제도가 있었기 때문이다. 하지만 5년제 학사과정 이 되고(1981년) 입학생이 급격히 늘면서 첨삭지도는 대학으로서는 감당할 수 없는 방대한 업무가 되어 결국 폐지되고 말았다. 그런 점에서 이 개선안은 사실 포기했던 교수학습의 질 관리를 원상복구한 것이라고 해야 옳을 것이다. 점증하던 방송대 재학생수가 정점에 이른 시기는 2001년경(1학기 등록생 208,174명)이었고, 그로부터 20년이 경과한 지금은 재학생 수가 그 절반에도 못 미칠 만큼 감소하였다(2022년 1학기 등록생 95,389명). 앞에서도 언급한 대로 방송대 위기론을 운위할 만하나, 꼭 그렇게 볼 필요는 없다. 입학자원의 감소가 대학 경영에서 위기의 징후임은 분명하나, 다른 한편으로 이는 교수학습의 체질 개선을 위한 기사

희생의 교수로 이어질 수도 있기 때문이다.

5 맺음말

위의 개선안 중에서 어느 쪽이든 이는 결국 튜터에게 평가권을 부여하는 것이고 이 문제와 관련해서는 학내에서 비판적 시각이 없지 않다. 튜터의 자질이 아직 미치지 못한다고 생각하기 때문이다. 하지만 이는 개별 학과에서 튜터 관리를 그렇게 하였을 뿐 실제 현재 기준으로 튜터와 평가위원 위촉 모두 석사학위 이상의 자격으로 되어 있기 때문에 이는 오해이고, 거꾸로 평가위원에게 튜터의 역할을 추가한다는 개념으로 발상을 전환한다면 문제가 없을 것으로 본다. 사실 현재 대학내 운영 방식으로 따진다면 학과튜터의 위촉이 훨씬 더 엄격하고 체계적인 편이다. 과제물 평가위원은 오랜 관행에 따라 학과의 추천 위원을 그대로 위촉하는 반면에, 학과튜터는 매학기 교무처의 공개채용 방식을 통해 심사를 거쳐 위촉하고 있기 때문이다. 더욱이 평가위원의 평가 결과에 대해서는 아무런 검증 시스템이 없으나, 튜터에 대해서는 학기말에 세세한 기준으로 활동을 평가할 뿐만 아니라 이를 후년도 위촉에 반영하는 시스템까지 갖추고 있기도 하다.

요컨대 이 개선안은 ‘과제물 평가위원과 튜터의 역할 통합’이란 말로 압축할 수 있는데, 좀 더 시야를 넓히면 이 논의는 방송대 비정규 교수 자원의 운용 방식 혁신이라는 좀 더 중요한 의의도 함께 담고 있다. 학부 기준으로 방송대에는 시간강

사, 과제물 평가위원, 학과튜터라는 세 유형의 이른바 ‘준교수요원’이 있으며, 160여명의 교수진이 10만에 가까운 학생을 지도해야 하는 상황에서 이들의 존재와 역할은—특히 교수학습의 질 관리라는 측면에서—거의 절대적이라고 할 수 있다. 그런데 문제는 유감스럽게도 이들의 역할이 일회적, 단절적 활동이라는 한계를 지니고 있다는 점이다. 이들은 개인 차원에서는 한 학기에 세 가지 역할을 동시에 할 수도 있지만—사실 이에 관한 통계조차 없는데—학교의 운영 시스템 차원에서는 전혀 연결성이 없이 독립적으로 움직이기 때문이다. 따라서 이들은 3시간의 출석수업(시간강사)이나, 몇십 몇백 매의 과제물 채점(평가위원), 혹은 보조적인 학습지원(학과튜터)만으로 활동을 마칠 수도 있다. 요컨대 이런 방식의 단발적인 인력 운용으로서는 이들 준교수요원에게 대학에 대한, 나아가 교수학습의 질 관리를 위한 애정과 열정, 헌신을 요구하기는 어렵고, 그렇다면 그 결과가 교수학습의 질에 어떤 영향을 미칠지는 불을 보듯 뻔한 일이다. 이 글에서는 과제물 평가와 튜터지도의 연계를 중점적으로 논의하였지만, 장기적으로는 출석수업을 포함하여 이들 세 유형의 준교수요원의 역할을 통합적으로 운영하는 방안이 반드시 모색되어야 할 것이다. 이들이야말로 방송대 교육에서 10만의 학생을 만나는 최전선의 책임자들로, 이들의 역할이 통합 운영되고 이에 걸맞는 보수 체계가 마련될 때 교수학습의 질 또한 획기적으로 개선될 것이다.

아울러 준교수요원의 역할 통합은 당연히 학과 전임교수의 업무 방식에도 영향을 주게 마련이다. 사실 이 점이 어떤 점에서 이 개선안의 성패를 가름하는 핵심 관건이라 해도 과언이

아니다. 준교수요원이 많이 필요하지 않은 학과는 관계없지만, 대규모 학과에서는 앞에서 언급한 대로 피라미드형의 인력 구도를 띠게 마련이고 그런 점에서 이들 준교수요원의 역할과 성과가 학과 운영에 결정적 영향을 미치기도 한다. 따라서 전임 교수들은 과제물 평가나 출석수업에 직접 참여하기보다 준교수요원들의 업무에 대한 관리, 조정, 평가가 더 중요한 과제일 수도 있다. 이를테면 OU에서처럼 과제물에 대한 튜터의—이른바 TMA라고 불리는—평가와 피드백이 얼마나 매뉴얼에 맞게 정확하게 이루어지고 있는지를 살펴 보는 일이 대표적인 사례가 될 것이다. 요컨대 대규모 학과에서는 전임교수가 출석수업을 몇 시간 더 한다거나 과제물 채점의 양을 좀 더 늘린다고 해서 전체적인 교수학습의 질을 향상시키는 데 큰 영향을 미치지 못하는 것이다. 학생들을 직접 만나 지도하고 평가하는 일은 준교수요원에게 맡기고 전임교수는 정기적으로 매체강의의 업그레이드, 새로운 강의 개발 또는 이를 위한 연구에 집중하는 것이 바람직하며 이를 위해서는 교수의 직무시수를 비롯한 각종 규정과 지침의 변경이 뒤따라야 할 것이다.

- 논문 투고 일: 2023.01.03
- 심사 완료 일: 2023.01.17
- 게재 확정 일: 2023.01.17

참고문헌

- 김명진 외 (2021). 졸업생 실태조사: 2005학년도-2020학년도 졸업생 특성 변화. 방송통신대학교 원격교육연구소 정책 연구보고서, 21-7
- 성지훈 외 (2011). 코스의 통합적 개발 및 시범 운영(I). 방송통신대학교 원격교육연구소 정책연구보고서, 10-05
- 신춘호, 구신자 (2008). 원격개방대학 국제비교연구: 영국개방대학 현황조사 보고서. 방송통신대학교 원격교육연구소 정책연구보고서, 07-02(1)
- 우영희 외 (2017). 튜터제도의 효과성 분석을 통한 학습지원 제도 개선방안 연구. 방송통신대학교 원격교육연구소 정책 연구보고서, 16-06
- 정영숙 외 (2012). 코스의 통합적 개발 및 시범 운영(II): 운영을 중심으로. 방송통신대학교 원격교육연구소 정책연구보고서, 11-03
- 한국원격대학협의회. 사이버대학 학사업무 가이드. 2019. 10
- Kim, Bowon (2006). "Blended Group Tutoring: the Choice of KNOU." 평생학습사회 2(1) 157-168.

웹사이트

영국개방대학

<https://www.open.ac.uk/about/main/teaching-and-research>

한국방송통신대학교 데이터허브(대학통계자료실)

<https://datahub.knou.ac.kr/>

Remodelling the Tutoring System of KNOU by Combining the Evaluation of Assignments

Kim, Bowon

Dept. of English Language and Literature
KNOU

In 2005, Korea National Open University launched a new tutoring system with the purpose of preventing the chronic high dropout rate. However, the idea has proved unsuccessful and it seems reasonable to remodel the tutoring system toward enhancing its quality of teaching and learning. The key to the remodelling must be to grant the evaluation authority to the tutors who have worked as mere assistants or supportors until now. The first suggestion is to select a kind of ‘advanced course’—not all the courses of the department—whose students are not only evaluated by the course-based tutor for their mid-term assignments but receive their feedbacks also. The second one is to maintain the present department-based tutoring system, whose tutors will be also given the evaluation rights for their tutees. From a long-term perspective, it’s recommendable to combine the roles of the following three associate faculty of the university: the part-time lecturers, assignment evaluation panel and tutors.

| **Key Words** | tutors, department-based tutors, evaluation of assignments, evaluation rights, quality of teaching and learning

