



# 대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)

: 대학교원 역량 강화를 중심으로

연구책임자 김미란



# 대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)

## : 대학 교원역량 강화를 중심으로



연구책임자 김미란(한국교육개발원)  
공동연구자 김태준(한국교육개발원)  
서영인(한국교육개발원)  
우선영(한국교육개발원)  
김재효(한 동 대 학 교)  
채재은(가 천 대 학 교)  
연 구 원 이찬호(한국교육개발원)  
조혜진(한국교육개발원)



세계적으로 대학의 '질'이 중시되면서 우리 정부에서도 정책적으로 대학의 교육과정 혁신, 교수-학습, 그리고 이의 운영을 위한 학사구조 개편 정도를 평가지표로 설정하여 교육의 질을 제고하려고 노력하고 있습니다. 학생의 학습 성과로 나타나는 대학교육의 질이 교육활동의 기반인 교육과정, 교수활동은 물론, 교육활동을 지원하는 대학 내부의 거버넌스 체제에 좌우되기 때문이라 할 수 있을 것입니다.

이에 따라 먼저 1차 년도에는 대학의 교육과정 관련 정책을 진단하여 구체적인 혁신 방안을 제안하였습니다. 국내외 정책 추진 추이 및 대학 사례와 더불어 각계각층의 전문가를 대상으로 교육과정 운영의 문제점과 방안에 대한 의견을 수렴한 결과, 교양교육 전담 교원을 확보하지 않아 질 저하를 초래하고 있으며, 전공 교육 역시 교수 역량의 부족으로 지식 전달 강의 중심으로 현장 수요에 대응하지 못하고 있다고 진단하고, 이러한 강의 중심 교수법에서 벗어나 컨퍼런스, 세미나 등과 같은 토론과 발표가 활성화된 수업과 현장실습 중심의 교육과정 혁신이 필요하며, 이들 대학의 교육과정 설계 및 운영 혁신을 위해서는 무엇보다 대학 교원의 역할이 중요하다는 것을 제언하였습니다.

이러한 1차 년도 연구 결과를 반영하여 2차 년도에 해당하는 본 연구에서는 대학교원에 초점을 맞추어 대학교원 역량 개발을 위한 정책 진단 및 방안을 제시하고자 하였습니다. 실제 18세 학령인구의 감소로 수요(학생)와 공급(대학)의 불균형과 4차 산업혁명에 대응할 수 있는 인력 공급의 미스매치 등이 사회 문제로 떠오르면서 교원의 역량 강화가 고등교육의 질 제고에 미치는 영향이 무엇보다 커지고 있습니다. 뿐만 아니라 대학교원의 역할에 대한 사회적 합의는 물론, 실제 이들 교원의 위상이나 기능과 역할, 지위 변화 등을 반영한 데이터의 수집조차 축적이 되지 못하고 있는 상황에서 대학 교육의 질 향상을 위해 교원에게 필요한 역량에 대해 알아보고 이를 강화할 수 있는 구체적인 방안 마련이 무엇보다 필요한 시점이기 때문입니다.

이를 위해 자료 제공은 물론, 면담 조사에 응해주신 대학 관계자를 시작으로 고등교육 전문가, 정책  
관련자 여러분께 진심으로 감사드립니다. 또한 수요자 입장에서 대학 교원의 역할과 기능에 대한 기대  
등을 토로해 주신 학생들에게도 감사의 말씀을 전하고자 합니다. 이러한 각계각층의 전문가 면담 진행은  
물론, 교원 역량 개발 사례 대학의 자료를 수집하여 의미 있는 교원 역량 개발 방안을 도출하기 위해  
노력을 아끼지 않은 연구진의 노고를 치하하는 바입니다.

나아가, 대학 교육 질의 문제는 교육 과정, 교원 역량과 더불어, 학사 운영과 밀접하게 연계되어 있다는  
점에서 대학 거버넌스 개선을 중심으로 이루어질 3차 년도 연구에도 많은 관심과 지원을 부탁드립니다.

2018년 12월

한국교육개발원  
원장 **방승전**

이 연구에서는 창의 인재를 양성하는 구심체가 되는 대학교육의 질 향상을 위해 교원에게 필요한 역량에 대해 알아보고, 이를 강화할 수 있는 구체적인 정책 방안을 마련하고자 하였다.

이를 위해 먼저 대학교원 정책 동향과 현황을 분석하였다. 대학교원의 교육역량 개발의 중요성에 비해 이들의 전문성 개발 지원 등에 관한 국가적 수준의 법령과 정책이 미흡하며, 최근 들어 재정지원사업을 통해 대학 교원역량 개발이 간접적으로 이루어지고 있으나 교육의 질을 담보하기 위한 체계적인 교원역량 개발이 이루어지지 않고 있었다. 실제 교원 통계를 통해서도, 전임과 비전임, 나아가 시간강사의 문제가 교육의 질에 미치는 영향이 매우 큼에도 불구하고 이들에게 어떠한 교원 역량 강화 프로그램이 제공되고 있는지 파악할 수 없었을 뿐 아니라, 교육의 질을 담보하기 위해서는 어떤 역량이 강화되어야 하는지 확인할 수 없었다.

3장에서는 국내 대학의 교원역량 개발 사례를 분석하였다. 대학의 지역별 분포와 영향력을 고려하여 지역 거점 국립대학 2개교, 수도권 사립대학 2개교, 지역 사립대학 2개교의 6개 대학을 대상으로 교원의 임용, 승진, 역량강화로 이어지는 과정 분석을 통해, 대부분의 대학이 우수한 교원을 발굴하고, 이들에 대한 재교육과 업적 평가 등의 과정을 통해 교원 역량 개발을 위해 노력하고 있음을 확인할 수 있었다. 구체적으로 교원의 역량 개발 과정을 대학의 전반적인 방향을 제시하는 발전 계획에 포함하여 규정화하는 등, 관련 근거를 마련하고, 인사제도와 연결하여 교원이 역량 개발 과정에 적극적으로 참여하도록 유도하고 있었다. 그러나 비전임 교원의 경우에는 공개적인 임용 절차를 거치지 않고 있어 교원 중 대다수를 차지하는 비전임교원의 채용 및 질 관리 체계 구축이 필요하다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 교원의 업적 평가가 연구 중심으로 이루어지고, 상호 경쟁적 평가시스템으로 많은 문제를 야기하고 있어, 대학 내 전담 조직을 설치하고 구체적인 교원역량 강화 프로그램을 만들어 대학교원의 역량을 강화하여 이를 교원 업적 평가에 반영할 수 있도록 해야 한다는 것을 확인할 수 있었다.

4장에서는 대학 자율로 교원역량을 강화하고 있는 미국과, 국가 수준에서 교원역량을 정의하고 체계적인 역량 강화 시스템을 구축하고 있는 영국, 대학교육의 질 제고를 위해 대학 자율적인 교원역량 개발을 법으로 의무화하고 있는 일본 등, 제도화 형태가 서로 다른 3개국의 사례를 살펴보았다. 이들 주요국 모두 최근에 등장하고 있는 산업계의 창의인재 양성 요구에 부응하기 위해 교육의 질 제고 측면에서 대학교육 혁신을 꾀하고자 교원역량을 강화하고 있음을 확인할 수 있었다. 미국에서는 학생 중심 수업을 강조하고 학생의 다양화에 대응하기 위해 새로운 기술을 활용한 온라인 수업이 증가하고 있었으며 이러한 온라인 수업을 위한 스킬을 교원의 역량으로 보고 이를 개발하기 위해 노력하고 있었다. 일본 역시 정부차원에서 교원역량 강화를 제도화하고 있으며, 대학 자율로 컨소시엄 등을 통해 교원역량 프로그램을 개발하고 있음을 확인할 수 있었다. 영국에서는 이미 오래 전부터 교원의 역량 개발을 위해 대학과 공조하여 국가 수준의 기준을 마련하고 가이드라인을 통해 행정 능력을 포함한 맞춤형 역량 개발 프로그램을 운영하고 있었다.

5장에서는 대학관계자, 전문가, 정책관계자 및 학생 면담을 통해, 산업계 사회수요의 변화와 학령인구의 감소로 수요자 중심으로 패러다임이 변하면서 교원 수급 전망의 미비, 대학 교원과 대학의 자율성을 훼손하는 재정지원사업 평가 등과 같은 정부 정책으로 인해 교원의 교육적 역할이 중시되고 있다는 공통 인식을 확인할 수 있었다. 강의뿐 아니라, 산학연계 융·복합 프로그램은 물론 다양한 교육방법의 개발과 더불어 취업과 연계되는 학생 상담 등의 교육 역량이 중요하며, 현장과 관계된 연구를 학생 진로 지도로 연계할 수 있는 역량이 필요하다고 인식하고 있었다. 그러나 교원 업무의 과중과 더불어, 티칭 역량이 부족하고 이러한 교수-학습 역량의 부족은 무엇보다 대학 교원의 양성 및 채용 시스템과 업적(승진) 평가 시스템에 기인한다고 인식하고 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 대학교원의 교육 역량을 개발해야 하며, 교원 트랙을 다양화하고 무엇보다 교원역량을 개발할 수 있는 제도 마련이 필요하다는 점을 확인할 수 있었다. 구체적으로는 교원 양성 및 채용 제도의 유연화가 필요하고 채용 후에도 문제해결, 현장실습과 같은 교육방법 연수가 필요하며 이러한 환경 마련을 위한 대학 차원과 정부 차원의 지원이 무엇보다 필요하다고 인식하고 있었다.

이들 분석을 통해 교원역량 강화를 통한 대학교육의 질 제고 방안으로 다음과 같은 방안을 제시하였다. 먼저 대학 자율로 교원역량을 명확히 하고 교원 평가시스템을 구축함으로써 교원 임용과 승진의 공정성 및 투명성을 확보하고, 둘째, 대학교원 역량 지수를 개발하고 맞춤형 프로그램을 설계하여 우수프로그램을 공유하는 등의 교원역량 개발 프로그램을 설계해야 하며, 셋째, 교원 연수 참여 의무화, 교원 학습동아리 지원, 교수-학습 센터 내실화, 대학 컨소시엄 구축과 같은 프로그램 운영이 필요하다는 점을 제안하였다. 그리고 마지막으로 교육 및 연구 데이터베이스 구축과 환류 시스템 설계를 통해 사회적 책무성 확보가 필요하다는 점을 제안하였다. 이러한 대학의 활동을 지원하기 위해 정부에서는 FD의 무화, FD 지원센터 지정과 같은 관련 법과 제도를 개선하고 인재 풀 구축, 재정지원 확대 등의 행재정 지원과 더불어 사회공감대 확산을 위한 부처 및 기관 연계, 우수사례 발굴 및 확대가 필요하다고 제안하였다.

□ **주제어** : 고등교육 정책, 대학 교원, 교원역량(Faculty Development), 대학 교육의 질 제고, 대학재정지원사업



|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| I. 서론 .....                    | 1   |
| 1. 연구의 필요성 및 목적 .....          | 3   |
| 2. 연구 내용 .....                 | 7   |
| 3. 연구 방법 .....                 | 8   |
| 4. 문헌 연구 .....                 | 10  |
| 5. 연구 과제 .....                 | 17  |
| II. 대학교원 정책 및 현황 .....         | 21  |
| 1. 대학교원 관련 법령 .....            | 23  |
| 2. 대학교원의 역할 .....              | 29  |
| 3. 대학교원 정책 .....               | 38  |
| 4. 대학교원 역량 관련 재정지원정책 .....     | 41  |
| 5. 대학교원 현황 .....               | 49  |
| 6. 소결 .....                    | 61  |
| III. 국내 대학교원 역량 강화 사례 분석 ..... | 65  |
| 1. 교원 임용 사례 .....              | 68  |
| 2. 교원 승진 사례 .....              | 79  |
| 3. 교원역량 강화 사례 .....            | 95  |
| 4. 소결 .....                    | 115 |
| IV. 주요국의 교원역량 강화 사례 .....      | 119 |
| 1. 미국의 교원역량 강화 사례 .....        | 121 |
| 2. 일본의 교원역량 강화 사례 .....        | 133 |
| 3. 영국의 교원역량 강화 사례 .....        | 154 |
| 4. 소결 .....                    | 177 |

|  |     |
|--|-----|
| V. 면담 조사 분석 .....                            | 181 |
| 1. 대학교원을 둘러싼 환경 변화 .....                     | 185 |
| 2. 대학교원의 역할 .....                            | 192 |
| 3. 대학교원의 문제 .....                            | 199 |
| 4. 대학교원 역량 개발 방안 .....                       | 207 |
| 5. 소결 .....                                  | 228 |
| VI. 정책제언 .....                               | 231 |
| 1. 분석 결과 .....                               | 233 |
| 2. 정책 방안 .....                               | 236 |
| 3. 정책 로드맵 .....                              | 255 |
| 4. 한계와 과제 .....                              | 258 |
| 참고문헌 .....                                   | 261 |
| 영문초록 .....                                   | 275 |
| 부 록 .....                                    | 281 |
| 1. 대학 교원역량 강화를 위한 정책 진단 및 방안 면담지(전문가용) ..... | 281 |
| 2. 대학 교원역량 강화를 위한 정책 진단 및 방안 면담지(학생용) .....  | 286 |
| 3. IRB 심의결과 통지서 .....                        | 291 |

|   |    |
|---|----|
| [표 I-1] 면담 대상자 .....                            | 9  |
| [표 I-2] 사례조사 유형(안) .....                        | 9  |
| [표 II-1] 대학 교원 자격 .....                         | 36 |
| [표 II-2] 교육개혁위원회의 교육개혁방안 .....                  | 40 |
| [표 II-3] 대학 교원역량강화 지원 사업의 예산 지원 규모 .....        | 42 |
| [표 II-4] ACE 사업 지원 대학 수 및 예산 규모 .....           | 43 |
| [표 II-5] ACE+ 사업 선정 평가지표 .....                  | 44 |
| [표 II-6] LINC 사업 지원 현황 .....                    | 45 |
| [표 II-7] 대학 특성화사업단 유형별 내용 및 구성 .....            | 48 |
| [표 II-8] 2018년 대학특성화 사업 예산 .....                | 49 |
| [표 II-9] 고등교육기관 유형별 전임교원 수 .....                | 50 |
| [표 II-10] 2006년 대비 2016년 교원확보율 .....            | 51 |
| [표 II-11] 2006년 대비 2016년 비정년트랙 전임교원 비율 변화 ..... | 54 |
| [표 II-12] 대학 설립별 전임교원 대비 비전임교원 비율 .....         | 57 |
| [표 II-13] 설립유형별 연도별 전임 및 비전임 교원 현황 추이 .....     | 58 |
| [표 II-14] 계열별 시간강사 현황 .....                     | 59 |
| [표 II-15] 시간강사 주당 강의시간 .....                    | 60 |
| [표 II-16] 시간강사 평균 강의료 .....                     | 61 |
| [표 III-1] 국내 사례 대학 구분 .....                     | 67 |
| [표 III-2] 사례대학 현황 .....                         | 67 |
| [표 III-3] SM대학 교원 및 학생 현황 .....                 | 68 |
| [표 III-4] SM대학 교원 세부 현황(2016-2018년) .....       | 69 |
| [표 III-5] SM대학 교원 운용(2016-2018년) .....          | 70 |
| [표 III-6] SM대학 비전임교원의 정의와 임용 절차 .....           | 73 |
| [표 III-7] LK대학 교원 및 학생 현황 .....                 | 75 |
| [표 III-8] LK대학 교원 세부 현황(2016-2018년) .....       | 75 |
| [표 III-9] LK대학 비전임교원의 임용 절차 .....               | 78 |
| [표 III-10] MC대학 교원 및 학생 현황 .....                | 80 |
| [표 III-11] MC대학 교원 세부 현황(2015-2017년) .....      | 80 |

|  |     |
|--|-----|
| [표 III-12] MC대학 정년트랙 전임교원의 평가트랙별 업적평가분야 및 평가등급 ..... | 81  |
| [표 III-13] MC대학 전임교원 업적분야별 배점 및 평가항목 .....           | 83  |
| [표 III-14] LC대학 학생 현황(2015-2017년) .....              | 86  |
| [표 III-15] LC대학 주요 교육 여건(2015-2017년) .....           | 86  |
| [표 III-16] LC대학 교원 세부현황(2015-2017년) .....            | 87  |
| [표 III-17] LC대학 교원 승진의 주요 내용 .....                   | 87  |
| [표 III-18] LC대학 승진임용 소요업적 기준 .....                   | 90  |
| [표 III-19] LC대학 교수 및 부교수 승진 최저요건 .....               | 91  |
| [표 III-20] LC대학 연구 및 산학협력영역 산출방법 .....               | 92  |
| [표 III-21] LC대학 교원 재임용 최저요건 .....                    | 94  |
| [표 III-22] MG대학 주요 현황 .....                          | 96  |
| [표 III-23] MG대학 교원 세부 현황(2015~2017년) .....           | 96  |
| [표 III-24] MG대학 전임교원 신규임용 현황(2015~2018년 1학기) .....   | 97  |
| [표 III-25] MG대학 교원의 교육역량강화 프로그램 개요 .....             | 104 |
| [표 III-26] MG대학 교원 교육활동의 질 관리 개요 .....               | 107 |
| [표 III-27] SH대학 교원 및 학생 현황 .....                     | 108 |
| [표 III-28] SH대학 주요 현황(2015-2018년) .....              | 109 |
| [표 III-29] SH대학 교원 세부 현황(2016-2018년) .....           | 109 |
| [표 III-30] SH대학 교수의 교육역량 전담 조직 구성 .....              | 111 |
| [표 III-31] 사례 대학의 특징 .....                           | 116 |
| [표 IV-1] 4년제 고등교육기관 .....                            | 123 |
| [표 IV-2] 대학 수, 학생 수, 교원 수 및 본무교원 대비 학생 수 .....       | 135 |
| [표 IV-3] 대학 설치기준으로 산출한 필요 전임교원 수와 ST비의 상한 .....      | 137 |
| [표 IV-4] 클래스 사이즈 시뮬레이션 .....                         | 138 |
| [표 IV-5] 츠쿠바 대학의 FD활동 .....                          | 149 |
| [표 IV-6] 대학 및 대학원 학생 수 .....                         | 156 |
| [표 IV-7] 교육을 주요 업무로 하는 강사의 직무 내용 .....               | 160 |
| [표 IV-8] 교육과 연구를 주요 업무로 하는 강사의 직무 내용 .....           | 162 |
| [표 IV-9] 요크 대학의 아카데미 스태프 승진 요건 프로세스 .....            | 164 |

|   |     |
|---|-----|
| [표 IV-10] 영국의 Quality Code .....                | 166 |
| [표 IV-11] 능력 기준 .....                           | 167 |
| [표 IV-12] Associate Fellow의 커리어 단계별 기술(예) ..... | 168 |
| [표 IV-13] SEDA 행동 강령 .....                      | 170 |
| [표 IV-14] Oxford 관리 역량 강화 프로그램 .....            | 175 |
| [표 IV-15] 주요국의 맞춤형 역량 개발 프로그램 .....             | 177 |
| [표 V-1] 면담 대상자 .....                            | 184 |
| [표 VI-1] 신입교원 연수프로그램 기준(예시) .....               | 242 |

|  |     |
|--|-----|
| [그림 Ⅰ-1] 단계별 연구 추진 내용                      | 6   |
| [그림 Ⅰ-2] 연구 추진도                            | 19  |
| [그림 Ⅱ-1] 산학협력 친화형 교원 인사제도 현황(2016)         | 46  |
| [그림 Ⅱ-2] 산학협력중점교수(2012-2016)               | 47  |
| [그림 Ⅱ-3] 직위별 설립별 교원수                       | 50  |
| [그림 Ⅱ-4] 직위별 최종학력별 교원수                     | 51  |
| [그림 Ⅱ-5] 연도별 전임 교원 1인당 학생수                 | 52  |
| [그림 Ⅱ-6] 연령별 전임교원 비율                       | 53  |
| [그림 Ⅱ-7] 전임 및 비전임 교원 수 추이                  | 56  |
| [그림 Ⅱ-8] 연도별 전임 및 비전임 교원 수 변화 추이           | 57  |
| [그림 Ⅱ-9] 주당 수업시수별 교원 및 시간강사 등 현황(2017년 기준) | 60  |
| [그림 Ⅲ-1] SM대학 전임교원 신규 채용 과정                | 72  |
| [그림 Ⅲ-2] LK대학 전임교원 신규 채용 과정                | 78  |
| [그림 Ⅲ-3] MC대학교원업적평가 절차                     | 82  |
| [그림 Ⅲ-4] MC대학교원업적평가의 결과 활용                 | 84  |
| [그림 Ⅲ-5] LC대학 교원업적평가 절차                    | 88  |
| [그림 Ⅲ-6] MG대학의 수업컨설팅 유형                    | 98  |
| [그림 Ⅲ-7] MG대학의 MOOC 강좌 개발 및 활용 체계 모형       | 102 |
| [그림 Ⅲ-8] MG대학 교육 빅데이터 분석체계                 | 105 |
| [그림 Ⅲ-9] MG대학 교원 교육활동 질 관리 환류체계            | 106 |
| [그림 Ⅲ-10] SH대학 교원역량강화 전담조직: SH교육개발원        | 110 |
| [그림 Ⅲ-11] SH대학 대학교육시스템(G-IDEA)             | 112 |
| [그림 Ⅳ-1] 18세 학령인구 및 고등교육 취학을               | 134 |
| [그림 Ⅳ-2] 4년제 대학 본무 교원 수 추이                 | 135 |
| [그림 Ⅳ-3] 직급별 대학 교원 수                       | 139 |
| [그림 Ⅳ-4] 대학 교원 연령별 평균 월 수입(만 엔)            | 140 |
| [그림 Ⅳ-5] 전임교원 중 임기 제한 임용 비율                | 141 |
| [그림 Ⅳ-6] 근무 형태별 대학 교원 수                    | 142 |
| [그림 Ⅳ-7] 교원 평가를 실시하는 대학 비율(%)              | 144 |

|  |     |
|--|-----|
| [그림 IV-8] 교원 평가 이유 .....                       | 144 |
| [그림 IV-9] 교원 평가 지표 .....                       | 145 |
| [그림 IV-10] 형태별 FD 실시상황(%) .....                | 146 |
| [그림 IV-11] FD 참가율(%) .....                     | 147 |
| [그림 IV-12] 교원에게 필요한 역량 및 갖춘 정도 .....           | 148 |
| [그림 IV-13] 대학교육의 질보증 .....                     | 152 |
| [그림 IV-14] 영국의 학교 체계 .....                     | 155 |
| [그림 IV-15] 직무별 영국 교원 현황 .....                  | 157 |
| [그림 IV-16] 사우샘프턴대학의 커리어 맵 .....                | 159 |
| [그림 IV-17] LSE의 PGCert HE 사례 .....             | 173 |
| [그림 VI-1] 교원 역량 강화를 위한 정책 방안 .....             | 237 |
| [그림 VI-2] 교원의 교육역량 진단을 통한 교육역량 강화 프로세스 .....   | 240 |
| [그림 VI-3] 교수-학습 센터 프로그램의 내실화를 위한 분석 프로세스 ..... | 246 |
| [그림 VI-4] 대학교원 역량 개발을 위한 정책 로드맵 .....          | 256 |
| [그림 VI-5] 대학교원 역량 강화를 위한 주체별 역할 .....          | 257 |



대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)  
: 대학 교원역량 강화를 중심으로

# I

## 서론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구 내용
3. 연구 방법
4. 문헌 연구
5. 연구 과제



# I

## 서론

---

### 1 연구의 필요성 및 목적

산업과 통신기술의 급속한 발전으로 인한 지식기반사회로의 변화에 따라 글로벌화는 물론, 4차 산업혁명으로 국가 경쟁력 강화와 인재 육성을 통한 건전한 사회 형성을 위한 고등교육의 역할이 무엇보다 중요해지고 있다. 이와 더불어 학령인구의 감소, 시장화 등과 같은 급속한 환경 변화로 대학은 지금까지와 전혀 다른 전환기를 맞고 있다고 할 수 있다.

특히, 전 세계적으로 대학의 '질'이 중시되면서 정부에서도 다양한 재정지원사업을 통해 정책적으로 대학 교육의 질을 중시하고 있다. 대학의 교육과정 혁신, 교수-학습, 그리고 이의 운영을 위한 학사구조 개편 정도를 평가지표로 설정하여 교육의 질을 제고하려고 노력하고 있는 상황이다(김미란·김태준·서영인·김재효·채재은, 2017). 학생의 학습 성과로 나타나는 대학교육의 질이 교육활동의 기반인 교육과정, 교수활동은 물론, 교육활동을 지원하는 대학 내부의 거버넌스 체제에 좌우되고 있기 때문이라 할 수 있을 것이다.

이에 따라 '대학교육 혁신을 위한 정책 진단 및 방안 연구'를 통해 먼저 1차년도(2017년)에는 대학교육의 질 제고를 위해 다양한 사회 수요에 대응하여 창의 인재를 양성하기 위한 대학의 교육과정 관련 정책을 진단하여 구체적인 혁신 방안을 제안하였다(김미란·김태준·서영인·김재효·채재은, 2017). 국내외 정책 추진 추이 및 대학 사례와 더불어 각계각층의 전문가를 대상으로 교육과정 운영의 문제점과 방안에 대한 의견을 수렴한 결과, 교양 교육 전담 교원을 확보하지 않아 질 저하를 초래하고 있으며, 전공 교육 역시 교수 역량의 부족으로 지식 전달 강의 중심 수업으로 현장 수요에 대응하지 못하고 있음을 진단하였다. 정책 방안으로 교양교육의 체계화 및 재구조화와 더불어, 융·복합 교육과정을 확대하고

활성화할 뿐 아니라, 강의 중심 교수법에서 벗어나 컨퍼런스, 세미나 등과 같은 토론 및 발표수업과 현장실습 중심의 교육과정 혁신이 필요하며, 이들 대학의 교육과정 설계 및 운영 혁신을 위해서는 무엇보다 대학 교원의 역할이 중요하다는 것을 제언하였다(김미란·김태준·서영인·김재효·채재은, 2017).

이러한 1차년도 연구 결과에 따라 2차년도에 해당하는 본 연구에서는 대학 교원에 초점을 맞추어 대학교원 역량 개발을 위한 정책 진단 및 방안을 제시하고자 한다. 실제 18세 학령인구의 감소로 수요(학생)와 공급(대학)의 불균형과 4차 산업혁명에 대응할 수 있는 인력 수급의 미스매치 등이 사회 문제로 떠오르면서 교원의 역량 강화가 고등교육의 질 제고에 미치는 영향이 무엇보다 커지고 있기 때문이다.

대학 교육력 제고의 중심축은 우수한 대학교원(Faculty)의 확보로, 영국에서는 1997년 간행된 Higher Education in the Learning Society를 통해 일찍부터 대학교원의 역량을 교수학습(Learning and Teaching), 연구 활동(Research), 고등교육 시장화와 더불어 등장하고 있는 대학관리 운영(Administration) 능력으로 설정하고 HEFCE(Higher Education Funding Council for England)가 주축이 되어 Academic Development 프로그램 인정부터 실제 대학교원의 공인제도 기준을 구체적으로 설정하여 각 대학에서의 교원역량 개발을 유도하고 있다(川嶋太津夫, 2007). 미국에서도 1970년대부터 POD(Professional and Organizational Development), ICED(International Consortium for Educational Development) 등과 같은 네트워크를 통해 교원개발, 수업개발, 조직개발 등이 이루어지고 있으며, 2000년대에 들어서는 대학 교수직에 관한 전문 이론으로 전개되고 있을 뿐 아니라 개별 대학 차원에서도 다양한 교원역량 개발 프로그램이 축적되고 있다(Alstete, 2002). 가까운 일본에서도 1980년대부터 대학 교육의 질 제고를 위한 정부 정책을 통해 대학 개혁의 핵심과제로 'FD의 제도화(Institutionalization of Faculty Development)'를 들고 대학의 질 제고를 위해 교원역량 강화를 위한 이론적, 실천적 제도화를 꾀하고 있는 상황이다(有本章, 2007).

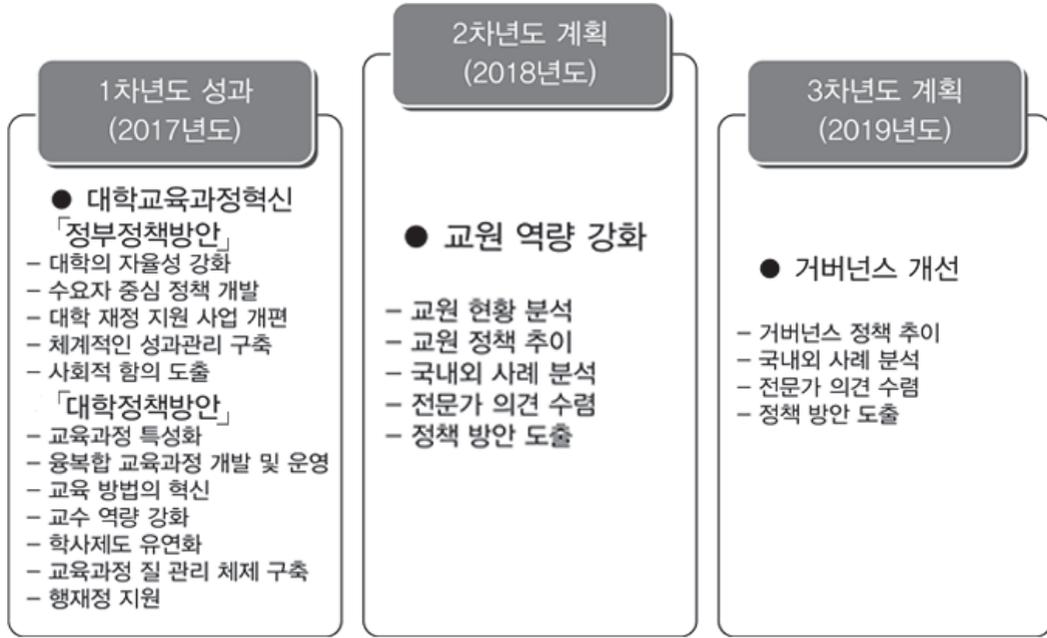
우리나라의 경우, 1970년대부터 HRD(Human Resource Development)의 일환으로 특정 직무 분야에 필요한 전문지식이나 기술을 교육한다는 측면에서 learning how to learn을 중심으로 조직개발, 직무개발, 개인개발 등에 관한 역량 개발이 이루어졌으며, 1980년대 대학교육협의회의 설립으로 개별 교원이나 특정 전공의 요구에 대응하는 형태로 교원

연수 프로그램이 산발적으로 운영되었다(渡辺達雄, 2007). 2000년대에 들어서면서 각 대학에 교수학습 센터가 설치되어 교수법 컨설팅, 교육과정·방법의 개선을 위한 연구 개발, 강의평가 지원, 온라인 자료, 가이드 북 제작 등, 최신의 교수방법에 관한 정보를 제공하고 있으나 교원역량 강화를 위한 정책적 노력은 이루어지지 않고 있다고 할 수 있다. ‘산업연계 교육활성화 선도대학(PRIME: PRogram for Industrial needs-Matched Education)’, ‘대학 인문역량 강화 사업(CORE: initiative for COLlege of humanities Research and Education)’ 등의 재정지원사업을 통해 교원의 역량강화를 증시하고 있으나 정책적인 성과를 거두고 있지 못하고 있는 실정이다(김미란·김태준·서영인·김재효·채재은, 2017).

전임교원 확보율을 평가지표로 하여 교육의 질을 향상시키려는 정책적 노력에도 불구하고, 연구전담, 교육전담, 산학협력중점교수, 취업중점교수 등은 물론, 시간강사 등과 같은 유동형 교원(non-tenure-track, off-trace, contingent faculty)의 증가로 기존의 ‘대학교원’의 직무가 불분명해지면서 대학교원의 역할에 대한 사회적 합의가 이루어지지 않고 있으며, 실제 이들 교원의 위상, 기능과 역할, 지위 변화 등을 반영한 데이터의 수집조차 축적되지 못하고 있는 상황이다(임후남 외, 2016). 고등교육에 대한 다양한 사회 수요에 대응하여 창조역량을 강화하고 창의 인재를 양성하는 구심체가 되는 대학교육의 질 향상을 위해서는 무엇보다 교원에게 필요한 역량에 대해 알아보고, 이를 강화할 수 있는 구체적인 방안을 마련할 필요가 있는 것이다.

이에 따라 본 연구에서는 대학의 ‘교원역량 강화’를 위해, 먼저, 대학교원의 현황을 분석하여 교원의 역할과 기능에 대해 알아보고, 주요 대학교원 정책 현황을 시기별로 분석하여 우리나라 대학 교원 정책의 특징과 문제점을 분석한다. 나아가, 주요국의 대학교원 역량 강화 정책 동향 및 사례를 분석하여 고등교육 질 제고를 위한 정책적 시사점을 도출해야 할 것이다. 그리고 실제 공사립 대학 설립 유형과 지역 소재지 등과 같은 대학 특성에 따라 대학의 교원 역량 강화 사례를 분석하여 시사점을 도출하고, 산업체 전문가, 지역 관계자, 학생 등, 대학교육 수요자들의 대학교원 역량 강화 및 정책에 대한 문제점 및 과제, 기대를 분석할 필요가 있다. 그리고 이를 바탕으로 대학교원 역량 강화 방안, 나아가 대학의 교원 역량 강화를 위한 정책 방안을 도출할 수 있을 것이다. 이를 통해 사회가 필요로 하는 대학교원의 역량을 도출하여 대학교원의 역할 모델을 제시하고, 대학교원 역량 강화를 위한 체계적인 방안은 물론, 국제적으로 통용되는 FD(Faculty Development)에 관한 구체적인 방

안을 제시함으로써 대학교육의 질을 제고할 수 있을 것이다.



[그림 I-1] 단계별 연구 추진 내용

또한, 대학 교육 질의 문제는 학사 운영의 경직성에서 기인하는 것으로, 학사구조의 유연화, 공동 교육과정 운영과 더불어, 교육과정 운영에 대한 성과 관리 및 질 관리 시스템 구축이 필요하며, 이가 대학 교육의 질 향상으로 이어질 수 있는 거버넌스 개선이 필요하다는 점에서 3차년도에는 거버넌스 개선을 중심으로 대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안 연구를 추진하고자 한다. 이에 대한 내용을 정리하면 [그림 I-1]과 같다.

## 2

## 연구 내용

**가. 대학교원 현황 분석**

‘대학교원(교수)’의 신분이나 지위, 자격유무, 양성, 임용 및 승진은 물론, 대학교원 평가 등과 같은 관련 제도와 더불어, 대학교원의 직무의 내용과 현황을 살펴봄으로써 대학교원의 역할과 기능을 분석한다.

**나. 대학교원 정책 변천 과정 분석**

정부의 대학 교원에 관한 정책 추진 추이를 살펴본다. 특히, 대학교육의 질 제고를 위해 추진하고 있는 다양한 정책 자료를 통해 시기별, 사업별 정책 추진에 있어서의 교원 정책의 특징 및 문제점을 분석함으로써 우리나라 대학 교원 정책을 진단한다.

**다. 대학교원 역량 강화 사례 분석**

현황 자료의 제약을 보완하기 위해 실제 국내에서 이루어지고 있는 대학의 교원 임용 및 평가와 같은 교원인사제도와 더불어, 실제 교원역량 강화를 위한 다양한 시스템을 구축하고 있는 대학 사례를 살펴본다. 특히, 교원의 역량을 강화하고 있는 대학을 설립유형, 규모, 특성 등의 유형으로 나누어 교원 현황 및 임용, 승진 프로세스 등에 대해 알아보고, 실제 교원역량 강화를 위한 구체적인 프로그램 등을 분석한다.

**라. 주요국의 교원 정책 및 대학 운영 사례 분석**

우리보다 앞서 교원역량 강화를 위해 다양한 제도를 마련하고 있는 주요국의 교원 정책 동향과 이에 대응한 대학에서의 교원역량 강화 사례를 분석한다. 먼저 고등교육 체제 및 고등교육 정책을 검토하고 벤치마킹의 모델이 될 수 있는 대학의 교원역량 강화 사례 등을 파악하여, 국가마다 상이한 정치적 환경 및 제도적 기반에 따라 정책의 방향과 실제 대학에서의 교원역량 강화 방법이 어떻게 다른지를 살펴봄으로써 정책 및 대학 운영 방안 도출

을 위한 시사점을 제시한다. 특히 대학 자율로 교원역량을 강화하고 있는 미국과, 국가 수준에서 교원역량을 정의하고 체계적인 역량 강화 시스템을 구축하고 있는 영국, 대학교육의 질 제고를 위해 대학 자율적인 교원역량 개발을 법으로 의무화하고 있는 일본 등, 제도화 형태가 서로 다른 3개국의 사례에 대해 살펴본다.

### 마. 교원역량 강화 정책 및 운영 진단

대학 관계자는 물론, 정책 전문가, 학생 등을 대상으로 기대하는 교원의 역량, 대학에서의 운영 문제, 나아가 향후 정책적인 교원역량 강화 방안 등에 대한 의견을 수렴한다. 이들 대상자 면담을 통해 교원 역량 강화 정책과 대학 운영의 문제점과 과제, 그리고 향후 발전 방안 등에 대해 알아본다.

### 바. 대학교원 역량 강화 방안 도출

이상의 분석을 통해 교원역량 강화 방안을 도출한다. 대학교원의 역량 강화와 밀접하게 관련된 임용과 평가를 포함하여 실제 대학의 교육 질 제고에 직접적인 영향을 미치는 교원의 역량 강화 추진 방향 및 세부 정책을 제언한다.

## 3

## 연구 방법

### 가. 문헌조사

국내외 선행 연구 및 해외 웹사이트 등을 통해 국내외 교원역량 강화를 위한 정책 동향과 더불어 대학에서의 운영 현황을 살펴봄으로써 교원역량 강화의 문제점과 과제 등을 도출한다.

## 나. 면담 조사(Focus Group Interview)

대학 관계자, 정책 관련자, 전문가, 학생과 같이 실제 대학교원의 역량 개발과 밀접한 관련을 가지고 있는 대상자 면담을 통해 대학에서의 교원역량 강화의 필요성, 문제 및 과제에 대해 알아보고 이를 통해 교원역량 강화 방안을 도출한다. 특히, 가장 큰 대학교육 수요자라 할 수 있는 학생들을 대상으로 대학교원 역량에 대한 기대를 분석함으로써 수요자 중심 교원역량에 대해 살펴보고 이를 강화할 수 있는 방안에 대해 검토하고자 한다.

[표 I-1] 면담 대상자

| 면담 대상자               | 인수 |
|----------------------|----|
| 대학 관계자(기획처장, 교무처장 등) | 10 |
| 정부 정책 관련자            | 10 |
| 고등교육 관련 전문가          | 10 |
| 대학교육 수요자(학생)         | 10 |
| <b>총 면담자 : 40명</b>   |    |

## 다. 대학 사례조사

국내 대학의 교원역량 강화 사례를 통해 교원역량 강화 현황과 프로세스를 분석하여 교원역량 강화 방안을 위한 시사점과 과제를 도출함으로써 교원역량 강화 정책 진단 및 방안을 제시한다.

[표 I-2] 사례조사 유형(안)

| 유형               | 대학 수           |
|------------------|----------------|
| 지역거점 국립          | 경상권 1교, 충청권 1교 |
| 수도권 사립           | 대규모 1교, 중규모 1교 |
| 지방 사립            | 중규모 1교, 소규모 1교 |
| <b>총계: 6개 대학</b> |                |

## 라. 전문가 협의회

교원역량 개발과 관련된 대학 관련자, 정책 담당자, 대학교육 수요자들이 참여하는 전문가협의회 운영을 통하여 교원역량 개발을 위한 정책 방향에 대한 시사점을 도출한다. 또한 국내외 전문가 풀을 통한 네트워크 구축을 토대로 향후 대학교원 역량 강화 방안을 공유하고 이들의 요구를 정책에 반영함으로써 대학의 교육 질 제고를 위한 방향을 제시한다.

### 4

## 문헌연구

### 가. 국내 교원역량 강화의 필요성 연구

대학의 교육력 제고를 위해서는 교원의 역량을 개발하고, 이를 위한 교원평가제도를 개선해야 한다는 많은 연구가 존재하고 있으나, 실제 교원의 역량을 개발하기 위한 구체적인 연구는 축적되어 있지 않은 상황이다.

먼저, ‘창의적 융합인재 육성과 창업지원을 위한 대학혁신 방안 연구’(김미란·이강주·이정미·김은영·강구섭·주휘정, 2013)에서는 창조경제의 비전을 실현하기 위한 방안의 하나로 Faculty Development 시스템 구축, 나아가 교원의 교육역량 평가의 필요성을 제언하고 있다. 교육환경 변화에 따라 개별 대학 수준에서 교육운영체제 개선 방안을 모색하는 ‘교육환경 변화에 따른 대학의 교육운영체제 개선방안 연구: 대학 진학수요 맞춤형 교육운영체제를 중심으로’(정광희 외, 2014)에서도 교육 측면에서 ①교수의 교육역량 강화, ②Faculty Development, Staff Development 추진 및 CTL 활동의 활성화, ③역량 준거의 설정, ④입학 시점의 데이터 허용 정책, ⑤실천사례의 보급, ⑥외국인 유학생 지원 및 규제 완화 등이 필요하다는 점을 강조하고 있다.

나아가, ‘산·학 연계 강화를 위한 대학의 교육과정 개선방안 연구’에서는 실무능력 함양이라는 산업계의 수요를 충족하고 대학생들의 진로역량을 개발하기 위해서는 경험학습 및 개별학습 과목 개발, PBL 중심의 다양한 교육방법 개선을 들고 효율적 운영을 위한 정책 제언으로는 Code-Share와 같은 학사운영 유연성 확대, 현장실습 및 비교과활동 활성화를

위한 학점 인정 제도의 확대, 교원의 강의시수 및 업적 평가의 개선이 필요하다고 하였다(김미란·서영인·심우정·김재효·양오석, 2014).

최근에는 ‘창의 인재 양성을 위한 고등교육 체제 혁신 방안 연구’(김미란·서영인·주휘정·홍성민, 2016)를 통해 고등교육 체제 혁신의 기본 방향으로 대학의 자율적 혁신, 고등교육 기능의 다양화, 사회수요에 부합하는 체제 혁신을 설정하고 교육과정 개혁 방안의 하나로 대학의 융·복합 교육과정 설계 및 운영과 더불어 PBL과 플립드 러닝 등의 문제해결 중심 교육방법 혁신 방안을 제시하였다.

특히, ‘대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(I): 대학 교육과정 혁신을 중심으로’ 연구에서는 창의 인재 양성에 필요한 대학 교육과정 혁신의 지속성, 실효성을 담보하기 위한 교육과정 혁신 방안으로 학생들의 자기주도적 학습을 유도하기 위한 Blended Learning, Flipped Learning과 같은 교육방법 혁신은 물론, 이를 위한 교원 FD(Faculty Development) 도입, 나아가 교원 업적 평가 체제 개선을 통해 교원의 교육역량 강화를 제안하고 있다(김미란·김태준·서영인·김재효·채재은, 2017).

이처럼, 다양한 고등교육 체제 혁신 연구를 통해 정책 방안의 하나로 교육과정 개발과 교육 방법의 개선, 그리고 정책적인 교원 평가 등을 제안하고 있으나 실제 교원역량에 대한 정의는 물론, 이러한 교원역량 개발을 위한 구체적인 방안 제시가 제대로 이루어지지 않고 있다.

## 나. 교원 연구

교원역량 개발의 필요성에 대해서는 공감대를 형성하고 있음에도 불구하고 교원의 역량 개발 관련 연구가 제대로 이루어지지 않고 있는 이유 중의 하나는 무엇보다 대학 교원에 대한 자료의 제약이 크다고 할 수 있을 것이다.

임후남 외(2016)의 ‘고등교육 질 제고를 위한 대학교원 데이터 수집 및 활용방안’ 연구에서는 대학교육의 주체인 대학교원의 임용, 근무여건, 책무수행이 고등교육의 질과 밀접하게 연계되어 있을 뿐 아니라 대학교원의 역할과 책무가 다양해지고 있다는 점에서 대학교원의 실태, 관련 정책 현안을 분석하고 대학과 정부 차원에서 필요한 정책적 노력과 더불어, 이러한 정책 노력을 지원하기 위한 대학교원 관련 조사 체계 개선방안을 제시하였다.

구체적으로 대학교원 데이터의 수집 및 활용을 개선하기 위해 표준화된 기준 마련이 필요하며, 대학교원의 인식과 태도, 대학교원의 시간 활용 등과 같은 대학교원 설문조사의 신설과 예비 대학교원, 대학교원 지원자들에 대한 지원 프로그램, 대학교원의 교수역량 강화 프로그램 등이 필요하다고 제안하였다(임후남 외, 2016).

이처럼 국가 수준에서의 교원 데이터가 수집조차 되지 않고 있다는 점에서 대부분의 연구가 특정 교원 현황 분석을 통해 대학교육 경쟁력을 제고하는 방안을 제시하거나, 해외의 사례를 참고로 하여 대학교원 정책 방안을 제안하는 정도에 그치고 있다. ‘대학교원 경쟁력 강화 정책의 현황과 과제’에서는 시간강사 현황을 분석하여 대학교육의 질 제고를 위해서는 시간강사의 역할과 위상을 강화해야 하며, 이를 위해서는 정부의 정책적 노력이 필요하다는 점을 강조하였다(서영인, 2012). 박인우·김병주·조동섭·김미란·우정길(2008)의 ‘대학교원 인사제도 개선방안’ 연구에서는 국내의 교원 정책 추진 현황과 더불어 주요국의 교원 정책 추진 현황을 분석하여 대학 교원 인사제도 개선방안을 도출하고 있을 뿐이다.

이러한 상황에서 가장 의미있는 연구는 한국교육개발원에서 지속적으로 추진하고 있는 ‘대학의 교수·학습 질 제고 전략 탐색 연구’라 할 수 있다(유현숙·이정미·최정윤·김민희·변현정·최보금, 2013; 유현숙·이정미·최정윤·김민희·변현정·최보금, 2014; 최정윤 외, 2016; 2017 등). 이들 연구는 4년제 대학생 대상 조사·분석에서 출발하였으나 연구 대상을 4년제 대학교수, 전문대 학생, 전문대 교수, 대학원생까지 확대하여 교수·학습에 관한 광범위한 정보를 수집하고 있다는 점에서 의의가 매우 크다고 할 수 있다. 특히, 5차년도 연구에서는 이들 연구에서 축적된 자료를 이용하여 대학의 교수·학습 현황을 총괄적으로 개관하고 4년제와 전문대 대학교수의 인식 분석을 통해 교수의 교육활동 지원방안 정교화와 더불어, 고용안정성을 기반으로 한 교수 역할 분화에 대한 연구 및 논의 활성화를 제안하고 있다(최정윤 외, 2017).

## 다. 교원역량 강화 연구

최근에는 교수·학습 센터를 중심으로 대학 교원의 역량을 강화하기 위한 노력과 더불어, 대학교원의 전문성에 대한 연구도 등장하기 시작하였다.

실제 수업과 연계된 교원역량 강화를 위해 엄미리(2012)의 ‘대학 교원의 역량 분석을 통한 교수지원 프로그램 방향성 제고: 테크놀로지 내용교수지식(TPACK)을 중심으로’ 연구에서는 대학교원들의 테크놀로지 교수지식(Technological Pedagogical Content Knowledge: TPACK)과 관련한 역량을 분석하고 교수학습센터의 교수지원 프로그램 개선에 기초적인 자료를 제공하고 있다(엄미리, 2012). 여기에서 말하는 테크놀로지 내용 교수지식이란 ‘테크놀로지(Technology)’, ‘교수(Pedagogy)’, ‘내용(Content)’에 관한 지식의 중요성을 다루는 개념으로, 이에 초점을 맞춰 대학교원의 현재 역량을 분석해 보고, 역량 수준에 맞는 교수지원 프로그램의 방향성을 탐색하기 위해 TPACK 설문지를 번안하여 이메일을 통한 설문분석, 통계분석을 실시하였다(엄미리, 2012). 분석 결과, 대학교원들은 내용지식, 교수학적 지식, 테크놀로지 지식 중 내용교수지식은 중요하게 생각하고 실행도 잘 하고 있으나, 3가지 요소가 맞물려 수업 현장에 적용하려는데 어려움을 겪고 있으며 이에 대한 필요성을 느끼고 있다는 점에서 대학교원의 역량 향상을 위해 다음과 같이 제안하고 있다(엄미리, 2012). 먼저 ①교수지원 프로그램 주제의 다양화, ②교수지원 프로그램 형태 수준의 다양화, ③교수지원 프로그램간의 연계시스템 구축, ④교수지원 프로그램의 관리체계 구축을 들었다(엄미리, 2012). 그리고 무엇보다 대학교원의 현재 역량과 요구를 분석할 수 있는 역량 분석도구의 제작, 경력별, 전공별, 주제별 등의 다양한 대학교원의 변인과 요구사항을 고려하여 역량 수준에 맞는 주제와 다양한 형태의 프로그램의 연계시스템을 지원하는 것이 필요하다고 하였다(엄미리, 2012).

강경희·김은경(2017)의 ‘대학 교원의 역량 요구도 분석 및 시사점’ 연구에서는 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 교육, 연구, 봉사의 책무성을 지닌 대학교원에게 핵심적으로 요구되는 역량이 무엇인지를 실증적으로 분석하였다. 기본소양, 실천역량의 2가지 교수역량 영역에서 기본소양 역량으로 창의성, 문제해결, 의사소통, 사회적 능력, 유연성, 테크놀로지 리터러시, 윤리의식, 열정을, 실천역량으로는 내용전문성, 학습자와 관계형성, 수업설계 및 개발, 학습 어포던스 조성, 평가와 성찰, 대외 협력관계 형성, 업무 성과 관리의 능력이 필요하다고 보고 충청남도 소재 K대학 교수들을 대상으로 교수역량 중요도-실행도 분석도구를 사용하여 요구도를 분석하고 있다(강경희·김은경, 2017). 기초 역량의 ‘대학교육의 이해’와 ‘평생학습역량’, 그리고 교수 실천역량의 ‘설계·개발 역량’에 대한 요구가 가장 높게 나타났다는 점에서, ①최근 급변하는 고등교육 환경에 대한 이해와 더불어 대학의 사회적

역할에 대한 이해가 필요하며, ②새로운 테크놀로지를 활용한 수업 설계와 교육자료 개발이 필요할 뿐 아니라, ③교육철학과 공감 문화 역량이 필요하다고 하였다(강경희·김은경, 2017). 또한 이를 바탕으로 향후 교수의 학문계열, 교수자의 경력, 직위 등을 반영한 요구도 분석 및 이에 따른 생애주기 맞춤형 교수 역량 개발의 필요성, 대학교원의 역량 진단을 통한 요구도 조사와 시계열적 분석, 학생 관점에서의 필요 역량 요소 분석, 이를 기반 한 교육프로그램 개발·운영 및 환류 과정의 체계화가 필요하다고 강조하였다(강경희·김은경, 2017).

‘교육에서의 학자적 전문성:대학교원을 위한 SoTL 개념과 프로그램 개발’(이은실, 2017) 연구에서는 대학교원이 교육영역에서 갖는 전문성이 무엇인지 교수-학습의 전문성(Scholarship of Teaching and Learning: SoTL)의 개념과 이를 구체화 할 SoTL 프로그램 개발을 시도하고 있다. 먼저, 대학 교원이 자신의 전공분야에서 교수학습의 학자적 전문성을 드러내는 모든 활동을 포괄하는 SoTL란 교수학습에 대한 이론과 지식을 바탕으로 교육현장에서 생긴 질문을 탐색하고 그 결과에 따라 수업을 개선하는 활동을 의미한다고 정의하고 있다(이은실, 2017). 대학교원이 수업현장에서 생긴 교수학습의 문제나 질문으로 교육실행연구를 수행하여 전공 교수학습지식(Pedagogical Content Knowledge) 확산에 기여하는 노력과 활동을 교육에서의 학자적 전문성이라 정의하고, 이 전문성을 구성하는 역량 영역을 교수학습지식과 기술, 교육실행연구 지식과 기술, 소그룹 커뮤니티 태도와 기술의 세 영역으로 나누고 있다. 그리고 이러한 역량을 키우기 위한 SoTL의 개념과 기본이해를 갖추는 도입단계, 실제 SoTL 연구를 실시하는 수행단계, 그리고 SoTL 동료 멘토링을 담당할 교내 전문가를 배출하는 확산단계로 나누고, SoTL 프로그램이 개별 대학에 성공적으로 정착하고 대학 문화에 긍정적인 영향을 주려면 ①SoTL의 개념적 의미와 실제 작동할 수 있는 실행 활동에 대한 합의, ②다양한 행정적 지원이 무엇보다 필요하다고 하였다(이은실, 2017). 나아가, 이 프로그램을 국내 대학 현장에서 활성화하기 위해서는 ①대학교원의 SoTL 연구를 컨설팅할 수 있는 교육전문가 양성이나 재교육, ②교육중심대학을 중심으로 SoTL 프로그램 운영 및 교원 정책에 대한 모범사례 발굴, ③대학의 교수 역량과 교수학습의 이슈를 통합적으로 다루는 학문적 공동체 또는 SoTL 연구를 발표할 수 있는 다양한 장의 마련이 필요하다고 하였다(이은실, 2017).

교원역량 강화를 위해 평가지표의 개선이 필요하다는 연구도 있다. 이해정·이지현

(2008)은 ‘대학 교수(teaching)의 질 제고를 위한 대학교육평가지표 개선 방안 연구’를 통해 대학 교수(teaching)의 질을 제고하기 위해서는 교수들이 teaching에 관심을 갖고 시간과 노력을 투자하는 것을 인정해 주는 제도적 보완이 이루어져야 하며, 그 방안으로 교육평가지표의 개선을 제안하였다. 구체적으로는 신입교원들은 연구에, 정년을 보장받은 교원들은 교수에 비중을 둔 유연한 업적 산정 방식이 제도화되어 정착되어야 한다고 하였다(이혜정·이지현, 2008). 또한 질적인 교수-학습 상호 작용의 증진을 위해 수강생 정원을 줄이는 등의 학사관련 제도의 실효성 있는 지표의 개발이 필요하며, 교수-학습을 전문적으로 지원해 주는 교수학습센터의 내실을 기할 수 있는 평가지표의 개선이 필요하다고 하였다(이혜정·이지현, 2008). 또한 블렌디드 러닝 등과 같은 콘텐츠를 실제 개발하고 러닝 환경을 운영하는 체제 전반의 질관리를 위한 평가 체제가 필요하며, 가르치는 것에 전문성을 가진 대학교원 양성을 체계화해야 한다고 했다(이혜정·이지현, 2008).

이처럼, 다양한 주제, 다양한 형태(방식)로 교수지원 프로그램을 운영하고 있는 대학의 교수-학습 센터 활성화를 위해 실제 교원역량을 진단하고 그 역량 수준에 맞는 프로그램을 설계하여 실제 수업에 연계하는 방안을 제시하고자 노력하고 있음을 볼 수 있다. 그러나 교원의 역량에 대한 개념 정의, 역량 측정을 위한 도구의 개발, 실제 적용 방안 등에 관한 연구는 이제 막 시작되었다고 할 수 있다. 그리고 이러한 역량을 개발하고 적용하기 위해서는 전문가 양성, 우수 사례 발굴, 학문 공동체 형성 등이 필요하다고 역설하고 있으나 실제 대학 현장에서는 교원역량 개발을 위한 시스템 구축이 제대로 이루어지지 않고 있다는 점을 확인할 수 있을 것이다.

## 라. 해외의 교원역량 강화 정책 연구

해외에서는 이미 오래 전부터 교원역량 강화를 위한 다양한 시도가 이루어지고 있다. 특히 미국에서는 오래 전부터 교육 중심 대학이라 할 수 있는 Liberal Art College를 중심으로 교원역량 강화를 위한 조직적 활동이 이루어졌으나, 최근에는 주립 대학의 교육 역량에 관한 정부의 체크 기능이 강화되어 재적률이나 졸업률과 같은 Performance Indicators를 정부 예산과 연동하는 등의 교원 평가를 통해 교원역량 강화를 위해 노력하고 있다. 1985년 콜로라도 주의회가 ‘법안 1187’을 제정하고 1986년 Transforming the

State Role in Undergraduate Education 보고서를 통해 학부 교육성과를 검증하고, 교원 평가에서 교육을 중시하며 대학의 특성에 따라 탁월성을 추구해야 한다고 제안한 것이 시작이라고 한다(吉永契一郎, 2008).

이러한 정책적 노력에 힘입어 Sorcinelli et al.(2006)는 ‘Creating the Future of Faculty Development: Learning from the Past, Understanding the Present’를 통해 Faculty Development를 ‘개인개발(자기성찰, 활력, 성장), 교수법 개발(교육과 학생 주체 활동), 조직개발(프로그램, 학부, 대학 통합)’의 영역이 상호작용을 하는 것이라고 소개하고, 개별 대학교원의 교수 능력은 학자, 교사, 개발자, 학습자의 4단계로 발전해 왔으며 최근에는 네트워크 추진자의 역할이 증시되고 있다고 하였다(Sorcinelli et al., 2006). “Faculty Development 담당자가 FD 목적의 준수, 명확화, 강화와 더불어 새로운 문제에 직면했을 때, 교수단 및 교육 기관의 지도자와 함께 네트워크를 구축하고 조직적인 문제에 대처하여 건설적인 해결책을 제안”(28쪽)해야 하기 때문이라는 것이다(Sorcinelli et al., 2006). 이처럼 네트워크 추진자로서의 교원역량이 증시되는 이유는 기존의 연구, 교육, 봉사의 교원 역할이 확대되어 다양화되고 있을 뿐 아니라, 교육기관에 따라 교원의 종류 또한 다양해지고 있으며, 테크놀러지의 발달로 인한 교육 방법의 다양화와 더불어 학생의 요구 또한 다양화되고 있기 때문이라 할 수 있을 것이다.

뿐만 아니라, 1980년대 중반부터 고등교육 전문성 개발 네트워크(Professional and Organizational Development Network in Higher Education)를 중심으로 교원의 역량 개발 및 실행을 위한 구체적인 핸드북을 내놓고 있다(Lewis, 1996; Rice, 2007 등). 최근에는 이를 더욱 발전시켜 “A Guide to Faculty Development”를 통해 FD의 정의 및 역사를 개관하고 프로그램 및 효과의 평가, 과학기술 발전에 따른 추진 방법은 물론, 고등교육 기관의 특성에 따른 FD 추진 방법을 구체적으로 설명하고 있다(Kay J. Gillespie, Douglas L. Robertson. and Associates Aferword by William H. Berquist, 2010).

영국은 ‘개인, 학과, 학부, 기관, 또는 전국 혹은 국제 수준의 학습, 교수 개발에 관한 활동’을 Academic Development라고 하고, 1996년에는 The International Journal for Academic Development를 창간하는 등, 하나의 독립된 학문 분야로 FD를 적극 추진하고 있다(Macdonald, 2003). 이처럼 영국에서 FD가 추진된 배경에는 고등교육 확대 정책과 이에 따른 대중화와 더불어 고등교육 품질 보증(Quality Assurance Agency for Higher

Education)을 위한 제3자 평가, 그리고 2004년 5월에 설립된 Higher Education Academy를 들 수 있다(川嶋太津夫, 2007). Higher Education Academy는 대학교원의 교육활동의 지위를 향상시켜 교육의 질을 개선하고자 The UK Professional Standards Framework for Teaching and supporting learning in higher education을 통해 전문직 기준 프레임을 만들어 교원의 지속적인 직업 능력 개발을 꾀하고 있는 상황이다(Higher Education Academy, 2006).

일본 역시, 1991년 ‘대학교육의 개선에 대해’와 1998년 ‘21세기의 대학상’이라는 대학 교육심의회 답신을 통해 모든 대학이 Faculty Development를 위해 노력해야 한다고 강조하고 2008년 대학설치기준을 개정하여 FD를 의무화하고 있다(大学教育審議會, 1991; 1998). 또한 ‘학사과정 교육의 구축을 위해’에서는 Faculty란 교원 개인이 아닌 교원 집단으로 ‘수업 내용과 방법을 개선하기 위한 조직’이며 FD는 ‘조직적인 교육활동을 지원하는 교직원의 직능 개발(9쪽)’이라고 정의하고, ‘교원은 다양해지는 학생들에게 적절한 교육 지도를 행하기 위해 교수법에 관해 끊임없이 연구해야 하며, 교원의 조직적인 연수(FD)의 실시가 의무화됨에 따라 이를 계기로 교원 평가 방법을 포함하여 교원의 교육력 향상을 위한 방안이 필요’하다고 하였다(中央教育審議會, 2008). 교육보다 연구에 치중하는 일본 대학교원의 특징을 반영하여 교육의 질 향상을 위한 연수(Faculty Development)를 의무화한 것이다(有本章, 2017; 金子元久, 2017). 이와 더불어, 대학교원과 연구자의 양적확대를 위해 1991년 시점의 2배로 대학원을 확대하여 교육·연구의 질적 개선과 충실, 교육·연구 지도 체제 정비 등을 통한 대학 교원 양성 체제의 개편을 꾀하고 있는 상황이다(中央教育審議會, 2015).

## 5

## 연구 과제

이상 교원의 역량 강화와 관련된 국내외 선행연구들을 살펴보았다. 미국을 필두로, 영국과 일본 등의 교원역량 강화 동향에서 살펴보았듯이, 대학교육의 질 제고를 위해서는 무엇보다 교원의 역할이 중요하다는 인식 하에 Faculty Development를 의무화하고(일본), 구

체적인 역량 측정 도구를 개발하여(영국) 다양한 조직을 통해 역량을 강화하고 있음(미국)을 확인할 수 있었다. 그러나 우리나라의 경우에는 고등교육을 둘러싼 환경 변화에도 불구하고 교원에 대한 데이터의 축적이 제대로 이루어지지 않고 있으며, 교원의 역량 강화가 각 대학 내부에서 개별적으로 이루어지고 있어 교원역량에 대한 정책적·제도적 기반조차 구축되어 있지 못하고 있는 상황이다. 최근의 사회변화에 따라 대학 교육의 질이 중시되면서 교원의 역량을 정의하고 이를 측정하고자 하는 움직임이 등장하고 있으나 특정 대학 사례를 중심으로 한 시론적 단계에 머물고 있다고 할 수 있다. 또한, 많은 연구에서 교원역량 강화의 필요성을 제기하고 있음에도 불구하고 교원의 역할과 기능, 이를 바탕으로 한 교원의 역량, 그리고 교원역량 강화를 위한 제도적 방안 등에 관한 정책 관련 연구는 거의 찾아볼 수가 없다.

이러한 선행연구 분석을 통해 무엇보다 먼저 실제 교원의 역할과 실태에 대해 정리할 필요가 있음을 확인할 수 있을 것이다. 그리고 정부가 추진하고 있는 교원 평가를 포함한 교원역량 강화 정책을 진단하고, 실제 개별 대학 차원에서 이루어지고 있는 교원역량 강화 프로그램에 대한 분석이 필요하다고 할 수 있다. 대학교육의 질 제고를 위한 교원역량 강화를 위해서는 대학에서의 운영 실태 및 문제점을 우선적으로 파악하고 대학관계자는 물론, 수요자 및 전문가 의견 수렴이 선행되어야 할 것이다. 이 과정을 통해 교원역량 강화를 중심으로 대학교육을 진단하여 대학교육 혁신을 위한 통합적인 정책 방안을 제시해야 할 것이다. 이를 구체적인 연구 과제로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대학교원이 담당하고 있는 역할과 기능은 무엇인가?

둘째, 우리나라에서는 대학교원 역량 강화 정책이 어떻게 추진되고 있는가?

셋째, 대학의 특성에 따라 어떻게 교원역량 강화가 이루어지고 있는가?

넷째, 대학 교원역량 강화의 문제점과 과제는 무엇인가?

다섯째, 대학교원 역량 강화를 통한 대학 혁신이 이루어지기 위해서는 구체적으로 어떤 정책 방안이 필요한가?



[그림 I-2] 연구 추진도



대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)  
: 대학 교원역량 강화를 중심으로

# II

## 대학교원 정책 및 현황

1. 대학교원 관련 법령
2. 대학교원의 역할
3. 대학교원 정책
4. 대학교원 역량 관련 재정지원정책
5. 대학교원 현황
6. 소결



# II

## 대학교원 정책 및 현황

---

이 장에서는 대학교원의 정의를 통해 대학교원의 역할에 대해 살펴보고, 그동안 대학교원들의 교육역량 개발에 직·간접적으로 영향을 미쳐왔던 주요 정책과 사업을 분석한다. 또한 교원 현황 통계추이를 분석함으로써 우리나라 대학교원의 특징과 문제점을 도출하여 이가 대학교육의 질에 미칠 수 있는 영향 요인에 대해 검토하고자 한다.

### 1

#### 대학교원 관련 법령

##### 가. 교육법

1949년 12월에 우리나라 교육제도의 근간을 최초로 규정한 ‘교육법’이 제정된 이래 다수의 교육 관련 법령이 제·개정되어 왔다. 그 중에서 대학교원의 자격과 역할 등을 규정한 것은 ‘교육법, 교육공무원법, 사립학교법, 고등교육법 및 교수자격인정령’이다. 이 중 교육법은 현재의 초·중등교육, 고등교육, 사회교육 전반에 대해 규정하고 있다. 그리고 교원의 임용, 자격 및 역할 등을 규정한 ‘교육공무원법’은 국·공립대학 교원을 일차적인 대상으로 하지만, 사립학교 교원에게도 준용된다. ‘사립학교법’은 사립교육기관(유·초·중·고 및 대학)에 적용되는 법률로서 이들 기관에 소속된 교원에 대해서 규정하고 있다. ‘고등교육법’은 고등교육에 대한 총괄적인 법률로서 대학 교원의 역할 및 자격 등에 대해 규정하고 있다. 그리고 ‘교수자격인정령’은 대통령령으로 대학교원의 자격에 대해 상세히 규정하고 있다.

1949년 12월 31일에 법률 제86호로 제정된 교육법은 1995년 소위 5.31 교육개혁방안에 의거하여 1998년에 교육영역별로 독립법<sup>1)</sup>이 제정되기 전까지 전 교육 분야에 관한 기본 제도를 규정한 법률로서 교육 분야의 총괄 법령의 성격을 가진다. 교육법은 총 10장으로 구성되어 있으며, 제4장에서 ‘교원’에 대해 규정하고 있다. 모든 교육 영역을 다루는 교육법의 특성으로 인해 제4장에서는 유치원 및 초중등학교의 교원과 함께 ‘대학교원’에 대해서도 규정하고 있다. 제4장은 제73조~제80조로 구성되어 있으며, 이 중 대학교원에 관한 내용을 살펴보면 다음과 같다. 제73조에서는 대학교원을 대학에서 ‘학생을 직접 지도하는 자’로 정의하고 있으며, 제74조에서는 대학교원을 포함한 모든 교원의 자세와 태도로 “항상 사표가 될 품성과 자질의 향상에 힘쓰며, 학문의 연찬과 교육의 원리와 방법을 탐구 연마하여 국민교육에 전심전력을 하여야 함”으로 규정하고 있다.

그리고 제75조 제2항에서는 사범대학과 대학, 대학교에 학장, 교수, 부교수, 조교수, 강사와 조교를 둘 수 있으며, 이때 “교수, 부교수, 조교수와 강사는 학생을 교수하고 그 연구를 지도한다”고 규정하고 있다. 제77조에서는 교원 자격을 취득하기 곤란한 사유로 ①타 법령의 규정에 의하여 공직에 취임할 수 없는 자 ②자격증 박탈 처분을 받고 2년을 경과하지 아니한 자 ③성행이 불량하다고 인정되는 자로 제시하고 있다. 그리고 제78조에서는 “교원의 자격, 복무, 보수, 연금, 임면 기타에 관한 사항은 교육공무원법으로써 정한다”고 규정하고 있다.

이후 여러 차례 교육법의 개정을 통해서 교수 유형, 직급 및 역할 등의 다양화가 이루어졌다. 예를 들어, 1963년 12월 개정 시에 제75조제2항이 신설되어 초급대학과 교육대학을 제외한 대학교 및 대학에 “명예교수”를 추대할 수 있는 근거가 마련되었으며, 1968년 3월 개정으로 연구에만 종사하는 교수(연구교수) 제도를 운영할 수 있는 법적 근거(제75조제1항제2호)가 신설되었다. 그리고 1975년 7월 교육법 개정으로 교수의 임무에 ‘학생 지도’가 명시적으로 추가되었다. 종전의 제75조제1항제2호 중 “교수·부교수·조교수와 강사는 학생을 교수하고 그 연구를 지도한다”가 “교수·부교수·조교수와 강사는 학생을 교수·연구·지도하되, 연구 및 지도에만 종사할 수 있다”로 개정되었다. 이는 교육자로서의 교수의 역할에는 수업만이 아니라, 수업 외의 “학생 지도”도 포함됨을 명확히 한 것이라고 볼 수 있다. 그리고 1992년 12월 개정을 통해 모든 대학에 ‘명예교수’를 둘 수 있는 법적 근거가

1) 유아교육법, 초중등교육법, 고등교육법, 평생교육법 등으로 교육영역별로 독립법이 제정됨.

마련되었다.

1995년에 발표된 소위 5.31 교육개혁안에 따라 1997년 12월 13일에 교육법 체제가 전면 개편되면서 기존 교육법이 폐지되고, 후속 법률로서 ‘교육기본법’이 제정되었다. 그러나 교육기본법은 동법 제1조(목적)에서 제시되어 있듯이, 교육에 관한 국민의 권리·의무 및 국가·지방자치단체의 책임, 교육제도와 그 운영에 관한 기본 사항만을 제시하고 있다. 이에 따라 종전에 교육법에서 규정하던 고등교육 교원에 관한 사항은 고등교육을 총괄하는 ‘고등교육법’을 통해 규정하게 되었다.

## 나. 교육공무원법

1953년 4월 18일에 법률 제285호로 제정된 교육공무원법은 교육에 종사하는 공무원(교육 공무원)의 자격, 임면, 보수, 연금, 복무, 연수, 신분보장과 징계에 관한 기준에 대해 규정하고 있다. 총 8장으로 구성되어 있으며, 제2장(자격과 자격증)에서 교육공무원 신분을 갖는 대학 교원의 자격에 대해 규정하고 있다. 관련 조항을 살펴보면, 제3조에서는 “교수, 부교수, 조교수, 강사(전임자에 한함)는 각각 별표 제1호의 자격 기준에 해당하는 자 또는 교수자격심사위원회에서 자격의 인정을 받은 자”이고, 교수자격심사위원회에 관한 사항은 대통령령으로 정하도록 규정하고 있다. 이에 따라 교수임용자가 갖추어야 할 최저 학력요건이 4년제 대학의 경우 학사학위 이상이고, 2년제 대학은 초급대학(2년제) 학위 이상으로 제한되었다.

1953년 제정 이후 교육공무원법이 여러 차례 개정되면서 대학교원의 임용절차, 승진제도 등이 변경되었다. 그 주요 내용을 살펴보면, 1963년 12월에 국가공무원법의 일부개정에 맞추어 교육공무원법의 전부개정도 이루어지면서 현재의 교육공무원법의 근간이 마련되었다. 새로운 교육공무원법은 총 7장으로 구성되었으며, 제2장에서 ‘교원 자격’에 대해 규정하고 있다. 제2장의 제5조에서 교수·부교수·조교수·전임강사는 별표 3의 자격기준에 해당하거나 또는 교수자격심사위원회에서 자격의 인정을 받은 자이어야 하며, 교수자격심사위원회의 조직·권한·운영과 그 자격인정에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정하도록 규정하고 있다. 제24조에서는 대학교원의 인사에 관한 중요 사항을 심의하기 위해 대학교·대학·실업고등전문학교에 ‘대학인사위원회’를 설치해야 함을 규정하고 있다. 이에 따라 각 대학에서는 ‘대학인사위원회’를 구성하여 교원 후보자의 교육과 연구 역량을

평가할 수 있게 되었다. 그리고 1975년 7월 개정을 통해 소정의 근무 연한이 경과되면 자동 승진이 되는 교원인사제도를 혁신하기 위해 ‘기간부 임용 제도’가 도입되었다. 이에 따라 교육공무원법 제9조 제3항이 신설되어 임용기간이 교수 및 부교수의 경우는 6~10년, 조교수 및 전임강사의 경우 2~3년으로 정해졌다.

1981년 11월에 교원의 사회적 지위 향상과 신분보장 등을 위해 교육공무원법의 전부개정이 또 한번 이루어졌다. 이 때 사립학교 교원이 교육공무원으로 특별채용될 수 있는 근거가 마련되었고(제12조), 국가기관, 연구기관, 공공단체 또는 산업체 등에서 근무하는 자를 대학교원으로 초빙할 수 있는 제도(제31조)가 마련되었다. 또한, 대학교수 등 교육공무원과 일반직공무원이나 다른 특정직공무원, 관련교육·연구기관, 기타 관련기관·단체의 임직원 간에 서로 겸임할 수 있는 겸임교수제도(제18조)가 도입되었다. 그리고 2017년 11월 개정을 통해서 각 대학이 계약제 교원을 재임용하는 경우 산학연 협력 실적과 성과를 해당 교원의 평가 등에 반영할 수 있는 근거(제53조의2 제7항)가 마련되었다.

## 다. 사립학교법

1963년 6월 26일에 법률 제1362호로 학교법인 또는 공공단체 이외의 법인 및 기타 사인(私人)이 설치한 초중고 외에 고등교육기관 및 관련 학교법인에 적용되는 사립학교법이 제정되었다. 이 법은 총 6장으로 구성되어 있으며, 제4장을 통해 사립학교 교원의 자격·임면·복무(제1절), 신분보장(제2절), 징계(제3절)에 대해 규정하고 있다. 동법 제52조에서 사립학교 교원의 자격에 관해서는 국·공립학교의 교원 자격 규정을 준용한다고 규정하고 있으며, 제55조에서 사립학교 교원의 복무에 관해서는 국·공립학교의 교원복무규정을 준용한다고 규정하고 있다.

1963년 6월 제정 이후 사립학교법은 여러 차례 개정이 이루어졌으며, 그에 따라 사립대학 교원의 임용 및 자격에 관한 규정들도 변화해왔다. 그 주요 내용을 살펴보면, 1975년 7월 개정으로 사립학교 교원도 국·공립대학 교원과 같이 임기제로 임용할 수 있는 법적 근거(제53조의2)가 마련되었다. 그리고 1977년 12월 개정을 통해 임기제가 전문대학 교원에게 확대 적용되었고, 1999년 8월 개정으로 근무기간·급여·근무조건 등 계약조건을 정하여 대학교원을 임용하고, 교육 및 연구 실적 등의 평가를 통해서 재임용 여부를 결정하

는 대학교원 계약제 임용 실시의 법적 근거(제53조의2 제3항 및 제4항)가 마련되었다. 그리고 2008년 3월 개정을 통해 사립학교 교원이 국내외 대학·연구기관, 국가기관 및 정관으로 정하는 민간단체에 임시로 고용될 수 있도록 고용휴직 제도가 확대되었고(동법 제59조), 2018년 4월 개정을 통해 사립학교의 교원이 교육공무원법 제39조제1항에 따른 연수기관에서 재교육과 연수를 받을 수 있는 기회가 법적으로 인정되었다.

## 라. 고등교육법

1997년 12월 13일에 법률 제5439호로 고등교육법이 제정되면서 고등교육 전반을 총괄하는 법적 프레임이 완성되었다. 이 법은 총 4장으로, 총칙(제1장), 학생과 교직원(제2장), 학교(제4장), 보칙 및 벌칙(제4장)으로 구성되어 있다. 대학 교원에 관한 규정은 제2장(학생과 교직원)에서 다루고 있다. 제2장에 포함된 내용 중 대학 교원과 직접적으로 관련된 내용은 교직원의 구분(제14조), 교직원의 임무(제15조), 교원 등의 자격기준(제16조), 겸임교원 등의 비전임교원(제17조) 등이다. 이 중 제14조에서는 교원 유형으로 총장 및 학장 외에 교수·부교수·조교수 및 전임강사를 제시하고 있고, 이들 외에 교육 또는 연구 담당하는 자로서 겸임교원·명예교수 및 시간강사 등을 제17조에서 열거하고 있다. 그리고 교원의 임무로서 “학생 교육·지도, 연구, 학문연구 전담”을 제15조 제2항에 규정하고 있다.

1997년 고등교육법 제정 이후 여러 차례 개정을 거쳤고, 그에 따라 대학 교원의 유형 및 자격 등에 관한 규정들도 변화해왔다. 예를 들어, 2011년 7월 개정을 통해 종전에 운영되던 전임강사제도가 폐지되어 전임강사가 조교수 유형에 포함되게 되었다. 아울러, 다양한 교육 수요를 반영하기 위해 대학이 학문 연구뿐만 아니라 교육·지도 또는 산학협력만을 전담할 수 있는 교원을 둘 수 있도록 고등교육법 제15조 제2항이 개정되었다. 그리고 2012년 이후에는 ‘시간강사’와 관련된 개정이 반복적으로 이루어졌다. 2012년 1월에 시간강사의 고용안정과 신분보장을 강화하기 위하여 ‘시간강사’를 ‘강사’로 바꾸고(14조), 강사의 임용기간을 최소 1년 이상으로 정하고(14조의2), 강사의 채용, 교권 존중, 신분보장 등에 관하여는 교육공무원법과 사립학교법을 준용하도록 하는 개정이 추진되었다(14조의2). 이러한 개정이 오히려 시간강사의 정규 교수 임용 기회를 줄이고, 비정규직 교수제도를 고착화할 소지가 높다는 문제 제기가 이루어지고 있으나 2018년 12월 8일 통과되어 2019년 8월 1일부터 시행될 예정이다.

## 마. 교수자격인정령

1953년 4월에 제정된 교육공무원법 제2조에 근거하여 1953년 11월 13일에 대통령령 제833호로 ‘교수자격인정령’이 제정되었다. 여기에서는 교육공무원법 제3조에 의한 교수, 부교수, 조교수, 강사의 자격기준의 한계와 자격인정에 대해 상세히 규정하고 있다. 제정 당시에는 교육공무원법의 적용을 받는 국·공립 대학 교수들에게만 적용되었으나, 교육공무원법이 개정되면서 사립대학 교원들에게도 적용되게 되었다. 그리고 교수자격인정령에서는 교수 임용 및 승진에 적용되는 연구실적과 교육경력에 대해 규정하고, 문교부 장관 아래 ‘교수자격심사위원회’를 둘 수 있는 설치 근거를 제시하였다. 교수자격심사위원회는 문교부장관이 위원장이고, 교육공무원법 별표 제1호의 교수자격기준에 해당하지 않는 자의 자격인정 여부를 결정하는 권한을 가졌다.

또한 교수자격인정령 제17조에서는 교수자격 인정요건을 “학사학위소지자 또는 초급대학 졸업자로서 학위 취득 또는 졸업후 각각 별표 1에 제시된 직명별 합계 연수의 과반수 경력을 가진 자”로 규정하였다. 이에 따라 교수 임용자가 갖추어야 할 최저 학력요건이 4년제 대학의 경우 학사학위이고, 2년제 대학의 경우 초급대학(2년제) 학위로 규정되었다. 그리고 교수자격 인정을 받기 위해서는 ‘교수자격인정신청서2’를 작성하여 소속 대학 또는 근무 희망대학의 총장 또는 학장을 경유하여 ‘교수자격심사위원회(위원장: 문교부장관)’에 제출하도록 규정하였다. 이 위원회에서 3인 이상의 예비심사위원을 선정하여 제출 자료에 대한 심사를 거쳐서 자격인정 여부를 최종 결정하도록 하였다. 그리고 1972년 12월 교육법 개정을 통해 대학교원 자격이 “교수·부교수·조교수·전임강사는 별표 3의 자격기준에 해당하거나, 교수자격심사위원회에서 자격의 인정을 받은 자”로 변경되어 1973년에 교수자격인정령에도 같은 내용이 반영되었다.

1998년 3월에 ‘교수자격인정령’이 ‘교수자격기준 등에 관한 규정’으로 명칭이 변경되었고, 2000년 7월 10일에 동 규정이 개정되면서 문교부 장관 아래 설치되었던 ‘교수자격심사위원회’가 폐지되었다. 이에 따라 교수 자격이 종전에 ‘교수자격심사위원회의 인정을 받

2) 교수자격인정신청서의 포함 사항: ① 논문 1편 ② 연구실적 요지서와 그 참고자료 ③ 사진(1년 이내 촬영한 탈모 상반신 명함형) ④ 이력서와 이력증명서(자격인정에 참고될 만한 것에 한함) ⑤ 학위 또는 졸업증명서 ⑥ 교수회의 동의서 ⑦ 신청자와 동일한 학과목을 담당하는 교수 2인 이상(1인은 부교수로도 가함)의 추천서 ⑧ 신원증명서(구청장 또는 시읍면장이 발행한 것) (자료 : 국가법령정보센터 홈페이지).

은 자'에서 '교육공무원법 제5조의 규정에 의한 대학인사위원회 또는 사립학교법 제53조의3의 규정에 의한 교원인사위원회의 인정을 받은 자'로 변경되었다. 그리고 2001년 1월 29일에 고등교육법 개정 과정에서 교수 자격 유형에서 '전임강사'가 제외됨에 따라 '교수 자격기준 등에 관한 규정'에서도 조교수, 부교수, 교수에 관한 자격기준만을 규정하게 되었다.

## 2

## 대학교원의 역할

## 가. 대학교원 구분

고등교육법 제14조(교직원의 구분) ②항을 통해 '학교에 두는 교원은 제1항에 따른 총장이나 학장 외에 교수, 부교수, 조교수 및 강사로 구분한다(개정 2012. 1. 26.)'고 하여 행정 사무와 그 밖의 사무를 담당하는 행정직원(제14조 3항)과 교육·연구 및 학사에 관한 사무를 보조하는 조교(제14조 4항)와 함께 교직원으로 구분하고 있다.

- 제14조(교직원의 구분) ① 학교(각종학교는 제외한다. 이하 이 조에서 같다)에는 학교의 장으로서 총장 또는 학장을 둔다.  
 ② 학교에 두는 교원은 제1항에 따른 총장이나 학장 외에 교수·부교수·조교수 및 강사로 구분한다. <개정 2012. 1. 26.>  
 ③ 학교에는 학교운영에 필요한 행정직원 등 직원과 조교를 둔다.  
 ④ 각종학교에는 제1항부터 제3항까지의 규정에 준하여 필요한 교원, 직원 및 조교(이하 "교직원"이라 한다)를 둔다.

[전문개정 2011. 7. 21.]

[시행일 : 2019. 1. 1.] 제14조제2항

교수란 영어로 professor라고 하며 학생을 교수하는 교육직원을 말한다. 이와 더불어 학생의 연구지도, 교육이나 학술 진흥을 위한 연구에 종사한다. 부교수란 associate professor라고 하며 뛰어난 지식, 능력 및 실적을 가지고 학생을 교육하고 연구에 종사하는 교육직원을 말하며 교수에 준하는 교육·연구 활동을 하며 연구경력과 강의경력을 쌓아 교수로 승진이 가능하다. 조교수란 assistant professor로 교수 또는 부교수에 준하는 직무에 종사하는 교육직원이며 일반적으로 교수, 부교수의 다음에 해당하는 직위로 신규

교수 임용 이후 수년간의 연구경력과 강의경력을 통해 부교수로 승진할 수 있다.

특히, 교육공무원법, 또는 사립학교법에 의거하여 교수, 부교수, 조교수로 임용되어 다음의 조건을 충족하는 교원을 전임교원이라고 한다. ①근무기간을 1년 이상으로 정하여 임용되어 당해 대학에서 전일제로 근무를 하는 교원, ②당해년도 4월 1일 기준 공무원연금법 제3조, 사립학교교직원연금법 제2조의 규정에 따라 연금에 가입되고, 국민건강보험법 제6조에 의한 건강보험에 가입되어 있는 교원, ③국·공립 대학 교원의 경우 ‘공무원보수규정’ 및 ‘공무원수당 등에 관한 규정’, 사립대학의 경우 학교법인 정관의 교원에 관한 보수규정에 의하여 보수·수당을 지급받는 교원, ④전임교원으로 임용된 연구전담교수 및 산학협력 중점교수, 연구소 소속 교원(인문한국사업: HK, 중점연구소사업 등) 등이 전임교원에 해당한다(한국교육개발원, 2016).

비전임 교원으로는 겸임교원, 명예교수, 시간강사, 초빙교원 등이 있다(한국교육개발원, 2016). 고등교육법 시행령에서는 겸임교원을 법 제16조의 규정에 의한 자격기준에 해당하는 자로서 관련분야에 전문지식이 있는 자로, 순수학술이론 과목이 아닌 산업체 등의 현장 실무경력을 교육·연구 및 대학 발전에 기여할 수 있도록 임용되는 교원이라고 정의하고 있다. 이에 따라 겸임교수란 원 소속(본직) 기관에서 정규직원으로 상시(유사경력 3년 이상) 근무하고 있는 현직자이면서 근무기간을 1년 이상으로 정하여 계약하는 교원이라고 한다. 또한 「산업교육진흥 및 산학협력촉진에 관한 법률」 제2조3호에 따른 ‘산업교원’이란 산업교육기관에서 산업교육을 하는 「초·중등교육법」 제19조 및 「고등교육법」 제14조에 따른 교원과 제2조7호의 대학과 연구기관의 합의에 의하여 양 기관 모두에서 교육 및 연구 활동을 수행할 수 있도록 인정한 ‘학연교수’의 경우, 산업체 경력자로 전일제(full-time) 근무 계약자로서 산학협력을 통한 교육, 연구, 창업 및 취업 지원활동을 중점 추진하고 산학협력 실적 중심으로 평가를 받는 ‘산학중점교수’도 겸임교원에 포함된다.

초빙교원이란 고등교육법 제17조 및 고등교육법시행령 제7조 제4호와 대학설립운영규정 제6조 제4항에 의해 ‘대학교원 자격기준 등에 관한 규정’ 제16조의 규정의 교원자격기준을 충족한 교원을 말한다. 초빙교원은 근무기간이 1년 이상으로 계약되어 매월 정액으로 보수를 받으며 계약서 또는 고용조건에 퇴직금 지급이 명시된다. 겸임교원과 마찬가지로 「산업교육진흥 및 산학협력촉진에 관한 법률」 제2조3호에 따른 ‘산업교원’이란 산업교육기관에서 산업교육을 하는 「초·중등교육법」 제19조 및 「고등교육법」 제14조에 따른 교

원과 제2조7호의 대학과 연구기관의 합의에 의하여 양 기관 모두에서 교육 및 연구 활동을 수행할 수 있도록 인정한 ‘학연교수’가 포함된다.

기타 교원으로 명예교수, 석좌교수, 대우교수, 객원교수, 강의교수, 예우교수, 교환교수, 특임교수, 연구교수 등이 있다. 명예교수는 교육 또는 학술상의 업적이 현저한 자로서 본 교에서 20년 이상 근무하고 정년 또는 기타의 사유로 퇴직한 교수로서 재직 중 공적이 뛰어나 명예교수로 추대된 교원을 말한다. 석좌교수는 국내·외적으로 학문적 연구업적이 뛰어나거나 학교 및 사회발전에 크게 기여한 명망이 있어 임용된 교원이며, 객원교수는 해당 학문분야의 연구업적이 뛰어난 외국인 학자, 외국에 있는 한국인 학자, 국내의 타 대학교, 연구소 또는 기타 기관의 학자로 해당 대학의 특별한 교육 및 연구목적을 달성하기 위해 임용된 교원을 말한다. 교환교수는 해당 대학과 교류협약을 체결한 국내·외 대학의 조교수 이상으로 해당 대학에서 일정기간 교육 또는 연구에 종사하도록 임용된 교원이다. 특임교수는 학교가 부여하는 특정업무에 적합한 능력과 실적이 있다고 인정된 자로 해당 대학 발전에 활용하기 위해 일정기간 특별 임용하는 교원이며, 연구교수는 대학의 부설연구소에 소속되어 타 기관으로부터 연구비를 지원받고 연구에 종사하도록 임용된 교원을 말한다.

이처럼 고등교육법 제17조(겸임교원 등)와 고등교육법시행령 제7조(겸임교원 등) 등을 통해, 교원 외에 겸임교원 및 명예교수 등을 두어 교육이나 연구를 담당하게 할 수 있도록 하고 있으나, 대학 자체 규정을 두고 대우교수, 기금교수, HK교수, 강의전담교수 등, 다양한 명칭, 정의, 자격, 임용방법 및 임용기간 등을 상이하게 규정하고 있다(이석열 외, 2011).

제17조(겸임교원 등) 학교에는 대통령령으로 정하는 바에 따라 제14조제2항의 교원 외에 겸임교원 및 명예교수 등을 두어 교육이나 연구를 담당하게 할 수 있다.

〈개정 2012. 1. 26.〉

[전문개정 2011. 7. 21.]

[시행일 : 2019. 1. 1.] 제17조

1. 겸임교원 : 법 제16조의 규정에 의한 자격기준에 해당하는 자로서 관련분야에 전문지식이 있는 자
2. 명예교수 : 교육 또는 학술상의 업적이 현저한 자로서 교육부령이 정하는 자
3. 시간강사 : 교육과정의 운영상 필요한 자
4. 초빙교원 등 : 법 제16조의 규정에 의한 자격기준에 해당하는 자. 다만, 특수한 교과를 교수하게 하기 위하여 초빙교원 등을 임용하는 경우에는 그 자격기준에 해당하지 아니하는 자를 임용할 수 있다.

시간강사는 대학 및 각 대학원에서 시간제로 교과목 강의와 이에 따르는 학사관리업무를 담당하는 자로 상시 근무를 하지 아니하는 자를 말한다. 고등교육법 제17조에 따라 학교는 교원 외에 시간강사 등을 두어 교육이나 연구를 담당하게 할 수 있으며 동법 시행령 제7조 3항은 시간강사를 교육과정 운영상 필요한 자로 폭넓게 해석하고 있다. 시간강사는 고등교육법 제14조의 2(강사)를 통해 '제14조 제2항에 따른 강사는 학칙 또는 학교법인의 정관으로 정하는 바에 따라 계약으로 임용하며, 임용기간은 1년 이상으로 해야 한다. 다만, 제2조제5호에 따른 원격대학(사이버대학은 제외한다)의 강사는 교육과정 또는 수업의 효율적 운영 등을 위하여 필요한 경우에는 그 임용기간을 학기별로 일 단위로 할 수 있다(개정 2016. 3. 2.)'고 하고 '강사는 「교육공무원법」, 「사립학교법」, 및 「사립학교교직원 연금법」을 적용할 때에는 교원으로 보지 않는다'고 명시하고 있다.

제14조의 2

① 제14조제2항에 따른 강사는 학칙 또는 학교법인의 정관으로 정하는 바에 따라 계약으로 임용하며, 임용기간은 1년 이상으로 하여야 한다. 다만, 제2조제5호에 따른 원격대학(사이버대학은 제외한다)의 강사는 교육과정 또는 수업의 효율적 운영 등을 위하여 필요한 경우에는 그 임용기간을 학기별로 일 단위로 할 수 있다. <개정 2016. 3. 2.>

② 강사는 「교육공무원법」, 「사립학교법」 및 「사립학교교직원 연금법」을 적용할 때에는 교원으로 보지 아니한다. 다만, 국립·공립 및 사립 학교 강사의 임용·신분보장 등에 관하여는 다음 각 호의 규정을 각각 준용한다. <개정 2016. 1. 27.>

1. 국립·공립 학교의 강사에 대하여는 다음 각 목의 규정

가. 「교육공무원법」 제5조제1항, 제10조, 제10조의3제1항 각 호 외의 부분 본문, 제11조의3제2항·제3항, 제23조, 제23조의2, 제25조제2항, 제26조, 제43조, 제47조제1항 단서 및 제48조. 이 경우 「교육공무원법」 제10조의3제1항 각 호 외의 부분 본문 중 "파면·해임"은 "면직"으로 보고, 같은 법 제25조제2항 본문 중 "제1항의 교육공무원을 임용 제청할 때에는"은 "제26조에 따라 강사를 임용할 때에는"으로 보며, 같은 법 제26조제1항 중 "조교"는 "강사"로 보고, 같은 법 제43조제2항 중 "징계처분"은 "임용계약에서 정한 사유"로 본다.

나. 「국가공무원법」 제33조 및 제69조

2. 사립학교의 강사에 대하여는 다음 각 목의 규정

가. 「사립학교법」 제23조제2항·제3항, 제53조의2제1항·제2항, 제53조의3제1항, 제53조의4, 제54조, 제54조의3제5항 본문, 제56조 및 제60조. 이 경우 「사립학교법」 제53조의4 중 "제11조제4항·제5항 및 제6항"은 "제11조의2제2항 및 제3항"으로 보고, 같은 법 제54조의3제5항 본문 중 "파면·해임"은 "면직"으로 보며, 같은 법 제56조제1항 본문 중 "징계처분"은 "임용계약에서 정한 사유"로 본다.

나. 「국가공무원법」 제33조 및 제69조

③ 제1항 및 제2항에서 정한 사항 외에 강사의 임용·재임용 절차 및 그 밖에 필요한 사항은 대통령령으로 정하는 기준에 따라 학칙 또는 학교법인의 정관으로 정한다.

[본조신설 2012. 1. 26.]

[시행일 : 2019. 1. 1.] 제14조의2

## 나. 대학교원의 업무

고등교육법(법률 제15332호 2017. 12. 30. 일부 개정, 시행 2018. 1. 1.)에 의하면 대학교원의 업무를 크게 교육과 연구, 산학협력으로 나누고 있다. 고등교육법 제15조(교직원의 임무) ②항에서는 ‘교원은 학생을 교육·지도하고 학문을 연구하되, 필요한 경우 학칙 또는 정관으로 정하는 바에 따라 교육 「산업교육진흥 및 산학협력촉진에 관한 법률」 제2조제6호에 따른 산학협력만을 전담할 수 있다(개정 2016. 12. 20.)’으로 명시하고 있다.

대학교원의 가장 중요한 업무는 교육이라 할 수 있다. 고등교육법 시행령(대통령령 제28680호, 2018. 2. 27. 일부개정, 시행 2018. 2. 27.) 제6조로 매학년도 30주를 기준으로 매주 9시간을 교수해야 한다고 하고 있다. 여기에서의 교육이란 논문지도·진로상담 및 학생지도 등에 관한 사항을 포함한다. 실제 임용에서도 연구와 더불어 논문지도, 진로상담, 학생지도 등이 부교수에서 교수로 승진하는 업적으로 명시되어 있기 때문이다.

### 제2장 교직원

제6조(교원의 교수시간) 대학·산업대학·교육대학 및 전문대학의 교원(학교의 장을 제외한다)의 교수시간은 매학년도 30주를 기준으로 매주 9시간을 원칙으로 한다. 다만, 학교의 장이 필요하다고 인정하는 경우에는 학칙으로 다르게 정할 수 있다.

교육과 더불어 교원의 주요 업무는 연구라 할 수 있다. 실제 ‘대학교원 자격기준 등에 관한 규정’ 제3조로 연구실적 및 교육경력 범위를 상세하게 규정하고 있으며, 제13조 자격인정의 신청에도 논문 또는 저서 7부, 연구 실적 요지서 7부, 이력서와 경력증명서(자격인정에 필요한 것에 한함) 각 1부, 학력증명서 1부로 규정하여 교원의 자격이 무엇보다 연구에 있다는 것을 확인할 수 있다.

이와 더불어 산학협력법의 제2조6호에는 산업체의 수요와 미래의 산업발전에 따르는 인력의 양성, 새로운 지식·기술의 창출 및 확산을 위한 연구·개발·사업화, 산업체 등으로의 기술이전과 산업 자문, 인력, 시설·장비, 연구개발정보 등 유형·무형의 보유자원 공동 활용을 ‘산학협력’이라고 정의하고 있어 산학협력 업무 역시 인력 양성을 위한 교육과 새로운 지식과 기술 확산을 위한 연구, 나아가 개발, 기술 이전 등의 사업 활동을 포함하고 있음을 확인할 수 있다.

제2조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다. <개정 2011. 7. 25., 2013. 12. 30.>

1. "산업교육"이란 제2호의 산업교육기관이 학생에게 산업에 종사하거나 창업하는 데에 필요한 지식과 기술 등을 습득시키고 기업가정신을 함양시키기 위하여 하는 교육을 말한다.
    - 가. 삭제 <2011. 7. 25.>
    - 나. 삭제 <2011. 7. 25.>
    - 다. 삭제 <2011. 7. 25.>
  2. "산업교육기관"이란 산업교육을 하는 다음 각 목의 학교를 말한다.
    - 가. 산업수요에 연계된 교육 또는 특정 분야 인재양성을 목적으로 하는 학교로서 대통령령으로 정하는 고등학교·고등기술학교
    - 나. 직업 또는 진로와 직업교육 과정을 운영하는 특수학교
    - 다. 대학(「고등교육법」 제2조 각 호에 따른 학교, 그 밖에 다른 법률에 따라 설립된 고등교육기관 중 대통령령으로 정하는 기관을 말한다. 이하 같다)
  3. "산업교원"이란 산업교육기관에서 산업교육을 하는 「초·중등교육법」 제19조 및 「고등교육법」 제14조에 따른 교원(敎員)을 말한다.
  4. "산업자문"이란 산업교원이 산업체의 경영이나 산업기술의 개량·개발 등에 관하여 산업체, 사업자단체 및 직능단체(이하 "산업체등"이라 한다)의 자문(諮問)에 응하는 것을 말한다.
  5. "연구기관"이란 다음 각 목의 연구기관을 말한다.
    - 가. 「특정연구기관 육성법」의 적용을 받는 연구기관
    - 나. 국공립 연구기관
    - 다. 「정부출연연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률」에 따라 설립된 연구기관
    - 라. 「과학기술분야 정부출연연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률」에 따라 설립된 연구기관
    - 마. 「산업기술혁신 촉진법」 제42조에 따른 전문생산기술연구소
    - 바. 그 밖에 「민법」 또는 다른 법률에 따라 설립된 법인인 연구기관 중 대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 연구기관
  6. "산학협력"이란 산업교육기관과 국가, 지방자치단체, 연구기관 및 산업체등이 상호 협력하여 행하는 다음 각 목의 활동을 말한다.
    - 가. 산업체의 수요와 미래의 산업발전에 따르는 인력의 양성
    - 나. 새로운 지식·기술의 창출 및 확산을 위한 연구·개발·사업화
    - 다. 산업체등으로의 기술이전과 산업자문
    - 라. 인력, 시설·장비, 연구개발정보 등 유형·무형의 보유자원 공동 활용 등
  7. "산학연교수"란 대학과 연구기관의 합의에 의하여 양 기관 모두에서 교육 및 연구 활동을 수행할 수 있도록 인정한 사람을 말한다.
  8. "산학연협력기술지주회사"(이하 "기술지주회사"라 한다)란 제25조에 따른 산학협력단 또는 연구기관이 보유하고 있는 대통령령으로 정하는 기술의 사업화를 목적으로 다른 회사의 주식(지분을 포함한다. 이하 같다)의 소유를 통하여 그 회사를 지배하는 회사를 말한다.
  9. "자회사(子會社)"란 대학 또는 연구기관의 기술을 기반으로 설립된 회사로서 기술지주회사가 그 사업내용을 지배하는 회사를 말한다.
- [전문개정 2007. 12. 21.]

## 다. 대학교원의 자격

대학교원은 고등교육법, 고등교육법 시행령은 물론, 대학교원 자격기준 등에 관한 규정 등을 통해 법으로 규정하고 있다. 다음 「대학교원 자격기준 등에 관한 규정」을 통해서도 확인할 수 있듯이, 대학졸업자 혹은 전문대학졸업자 및 동등 자격자로 하고 주로 연구실적

과 교육경력으로 자격기준을 정하고 있으며 산학협력 중점 교수의 경우는 이와 더불어 산업체에서 교원이 담당하는 학과목과 관련되는 직무에 근무한 경력을 주요 자격요건으로 하고 있다.

|   |
|---|
| <p>제2조(교원 및 조교의 자격) 교수·부교수·조교수(이하 "교원"이라 한다) 또는 조교가 될 수 있는 사람은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람으로 한다. &lt;개정 2000. 7. 10., 2012. 2. 29.&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 별표의 자격기준에 해당하는 사람</li> <li>2. 「교육공무원법」 제5조에 따른 대학인사위원회 또는 「사립학교법」 제53조의3에 따른 교원인사위원회(이하 "각 위원회"라 한다)의 인정을 받은 사람(교원의 경우에 한한다)</li> </ol> <p>[본조신설 1998. 2. 24.]<br/>[제목개정 2012. 2. 29.]<br/>[시행일:2012. 7. 22.] 제2조 중 전임강사에 관한 부분</p> <p>제2조의2(동등자격자의 범위) ①별표에 규정된 전문대학(기술대학, 「고등교육법」 제2조제5호에 따른 원격대학의 전문학사학위과정과 종전의 2년제교육대학·초급대학·전문학교·실업고등전문학교를 포함한다. 이하 같다)졸업자와 동등자격자의 범위는 다음과 같다. &lt;개정 1978. 12. 30., 1991. 2. 1., 1998. 2. 24., 2001. 1. 29., 2008. 2. 29., 2008. 6. 5., 2013. 3. 23.&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고등교육법시행령 제71조제1항 각호의 1에 해당하는 자</li> <li>2. 1945년이후종전의규정에의한학교졸업자자격인정령 제5조 및 제6조의 규정에 의하여 초급대학졸업자와 동등한 자격자로 인정된 자</li> <li>3. 전문대학과 동등정도의 학교로서 교육부장관이 지정하는 학교의 졸업자 및 종전에 교육부장관의 지정을 받았던 학교의 졸업자</li> <li>4. 외국에서 14년 이상의 학교교육과정을 이수한 자로서 전문대학정도의 전공과정을 2년 이상 전공한 자</li> </ol> <p>②별표에 규정된 대학(산업대학·교육대학·기술대학, 「고등교육법」 제2조제5호에 따른 원격대학의 학사학위과정을 포함한다. 이하 같다)졸업자와 동등자격자의 범위는 다음과 같다. &lt;개정 1991. 2. 1., 1998. 2. 24., 2001. 1. 29., 2008. 2. 29., 2008. 6. 5., 2013. 3. 23.&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고등교육법시행령 제71조제3항 및 제4항에 해당하는 자</li> <li>2. 1945년이후종전의규정에의한학교졸업자자격인정령 제5조의 규정에 의한 대학졸업자와 동등한 자격자로 인정된 자</li> <li>3. 대학과 동등정도의 학교로서 교육부장관이 지정하는 학교의 졸업자 및 종전에 교육부장관의 지정을 받았던 학교의 졸업자</li> <li>4. 외국에서 16년 이상의 학교교육과정을 이수한 자로서 대학정도의 전공과정을 3년 이상 전공한 자</li> </ol> <p>③교육부장관이 제1항제3호 및 제2항제3호에 의하여 학교를 지정한 때에는 이를 공고하여야 한다. &lt;개정 1991. 2. 1., 2001. 1. 29., 2008. 2. 29., 2013. 3. 23.&gt;</p> <p>제3조(연구실적 및 교육경력의 범위) ①별표에 규정된 연구실적은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 실적 또는 경력으로 한다. 이 경우 그 실적 및 경력은 대학·전문대학 또는 이와 동등정도의 학교를 졸업한 후의 실적 또는 경력으로 하되, 제11조제3호에 해당하는 사람의 경우에는 그러하지 아니하다. &lt;개정 1998. 2. 24., 2000. 7. 10., 2012. 2. 29.&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교원이 담당하는 학과목과 관련하여 대학 기타 연구기관에서 연구한 실적</li> <li>2. 산업체에서 교원이 담당하는 학과목과 관련되는 직무에 근무한 경력</li> </ol> <p>②별표에 규정된 교육경력은 대학·전문대학 또는 이와 동등정도의 학교의 교육경력으로 한다. &lt;개정 1978. 12. 30., 1998. 2. 24.&gt;</p> <p>제4조(연구실적의 환산율) ①별표에 규정된 연구실적은 다음 각호의 환산율에 의하여 계산한다. &lt;개정 1978. 12. 30., 1983. 3. 18., 1991. 2. 1., 1995. 3. 25., 1997. 6. 17., 1998. 2. 24., 2000. 7. 10., 2001. 1. 29., 2002. 1. 14., 2007. 7. 3., 2008. 2. 29., 2013. 3. 23.&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 대학·전문대학 또는 이와 동등정도의 학교의 장(이하 "학교장"이라 한다)이 인정하는 학술연구(실험·실습을 포함한다. 이하 같다)를 대학·전문대학 또는 이와 동등정도의 학교에서 행한 연구실적은 100퍼센트</li> <li>2. 국가 또는 공공단체가 설치한 연구기관이나 교육부장관이 인정하는 연구기관 또는 시설에서 전임으로 연구에 종사한 실적은 100퍼센트</li> <li>3. 국가 또는 공공단체의 기관이나 교육부장관이 정하는 기준에 적합한 기관 또는 시설에서 연구를 주로하거나 전문 학식을</li> </ol> |
|---|

필요로 하는 직무에 종사한 실적은 30퍼센트부터 70퍼센트까지. 다만, 그 직무가 순수연구업무와 동일시 될 때에는 100퍼센트까지 인정할 수 있다.

4. 교육부장관이 정하는 기준에 적합한 산업체에서 전공학과 및 그에 관련되는 학과의 학문분야에 해당하는 직무에 종사한 경력은 70퍼센트부터 100퍼센트까지

②제1항제3호 및 제4호의 한산율의 산출기준은 학교장이 정한다. <개정 1991. 2. 1., 2000. 7. 10., 2007. 7. 3.>

제4조의2(자격인정과 자격기준의 관계) 제14조에 따라 자격인정을 받아 교원으로 임용된 사람은 그 직에서 상위의 직에 임용되는 경우에 그 자격인정을 받은 직에 해당하는 별표의 학력·연구실적 및 교육경력이 있는 것으로 본다. <개정 1998. 2. 24., 2012. 2. 29.>

[본조신설 1984. 8. 3.]

이처럼 대학교원 자격으로 대학·전문대학 졸업자 또는 이와 동등 이상의 자격을 가진 자로서 졸업 또는 자격 취득 후 직명별 연구실적과 교육경력, 연수 실적 등의 경력을 가진 자로 특정 박사학위를 요구하지는 않는다. 그러나 대부분의 대학이 박사학위를 소지한 사람, 박사학위에 상응하는 자격을 인정받거나, 박사학위에 준하는 업적이 있는 사람으로 하여 대학의 총장이 따로 정하는 경우가 많다.(예를 들어 서울대 규정 등)

제11조(자격인정의 대상)

1. 대학·전문대학졸업자 또는 이와 동등이상의 자격을 가진 자로서 그 졸업 또는 자격 취득 후 별표의 직명별 연구실적과 교육경력의 합계연도의 2분의 1이상의 경력을 가진 자
2. 대학·전문대학졸업자 또는 이와 동등이상의 자격을 가진 자로서 그 졸업 또는 자격 취득 후 별표의 연구실적 연수와 대학·전문대학 또는 이와 동등정도의 학교이외의 학교에서 별표의 교육경력 연수에 해당하는 연수의 교육경력을 가진 자. 이 경우에 교육학·윤리학 등 학교장이 특히 인정하는 학과목의 교육경력 연수는 이를 연구실적 연수로 대체할 수 있다.
3. 국내의 학교교육으로는 이수할 수 없었거나 곤란하였던 학과목을 담당할 자로서 연구 실적이 별표의 연구실적 연수에 해당하거나, 논문·저서 기타 연구업적이 현저하나 학력이 별표의 기준에 해당하지 아니한 자
4. 국가공무원법의 규정에 의하여 자연과학계의 연구관 또는 5급 이상의 농촌지도직공무원으로 근무하고 있는 자

2012년 2월 29일 「교수자격기준 등에 관한 규정」을 「대학교원 자격기준 등에 관한 규정」으로 변경하고 전임강사를 조교수에 포함시켜 「고등교육법」을 개정함에 따라 전임강사에 관한 규정을 삭제하고 교원 및 조교의 자격기준을 다음과 같이 개정하였다.

[표 II-1] 대학 교원 자격

| 구분  | 대학졸업자·동등자격자                        |         |    | 전문대학졸업자·동등자격자 |         |    |
|-----|------------------------------------|---------|----|---------------|---------|----|
|     | 연구실적 연수                            | 교육경력 연수 | 계  | 연구실적 연수       | 교육경력 연수 | 계  |
| 교수  | 4                                  | 6       | 10 | 5             | 8       | 13 |
| 부교수 | 3                                  | 4       | 7  | 4             | 6       | 10 |
| 조교수 | 2                                  | 2       | 4  | 3             | 4       | 7  |
| 조교  | 근무하려는 학교와 동등 이상의 학교를 졸업한 학력이 있는 사람 |         |    |               |         |    |

주 : 연구실적연수와 교육경력연수 중 어느 하나가 기준에 미달하더라도 연구실적연수와 교육경력연수의 합계가 해당 기준을 충족하면 자격기준을 갖춘 것으로 본다.

출처 : 대학교원 자격기준 등에 관한 규정 [별표], 대통령령23644호(2012. 2. 29. 일부개정)

## 라. 대학교원의 임용

대학교원의 임용은 교육공무원법 제10조의 ‘①교육공무원의 임용은 그 자격, 재교육성적, 근무성적, 그 밖에 실제 증명되는 능력에 의하여 한다’와 ‘②교육공무원의 임용은 교원으로서의 자격을 갖추고 임용을 원하는 모든 사람에게 능력에 따른 균등한 임용의 기회가 보장되어야 한다’는 원칙 아래 국공립대학의 경우 다른 법령에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고 교육공무원임용령(대통령령 제26856호, 2016. 1. 6. 일부개정, 시행 2017. 9. 1.)이 정하는 바에 의한다.

특히, 교육공무원법을 통해 대학의 교원을 신규 채용할 때에는 특정 대학에서 학사학위를 취득한 사람이 편중되지 않도록 하고 객관적이고 공정한 심사를 거치도록 구체적인 심사위원의 임명·위촉 방법, 심사단계, 심사방법 등의 필요사항을 대통령령으로 정하고 있다. 다음 교육공무원임용령에 의하면 채용후보자의 전공과 모집대상 전공분야와의 일치여부 등을 심사하는 기초심사, 기초심사를 통과한 채용후보자의 전공에 대한 학문적 우수성 및 교육능력 등을 심사하는 전공심사, 전공심사를 통과한 채용후보자에 대한 인성 등의 면접심사의 프로세스로 교원을 채용하고 있음을 확인할 수 있다.

제4조의3(대학교원의 신규채용) ①대학교원을 신규채용하는 경우에는 법 제11조의2제1항에 따라 특정 대학의 학사학위 소지가 「고등교육법 시행령」 제28조제1항의 모집단위별 채용인원의 3분의 2를 초과하지 아니하도록 하여야 한다. 다만, 신규 채용된 대학교원이 해당 대학에서 학사학위를 취득하였다 하더라도 그 학사학위 전공분야가 그 대학에 채용되어 교육·연구할 전공분야와 다른 경우에는 그 대학에서 학사학위를 취득한 사람으로 계산하지 아니한다. <개정 2005.4.15. 2012.12.4. >

② 제1항은 연도 말을 기준으로 그 해까지의 누적 채용인원을 통산하여 적용하되, 연간 채용인원이 3명 미만인 경우에는 누적 채용인원이 3명 이상이 되는 연도의 말까지를 통산하여 적용한다. <개정 2009. 1. 16.>

③ 법 제11조의2제3항에 따라 대학교원의 신규채용은 다음 각호의 단계를 거쳐 실시하되, 대학의 장은 필요한 경우에는 각 심사단계를 통합하여 실시할 수 있으며, 그 시행에 필요한 구체적인 사항을 정할 수 있다. <개정 2012. 12. 4.>

1. 기초심사 : 채용후보자의 전공과 모집대상 전공분야와의 일치여부 등의 심사
2. 전공심사 : 기초심사를 통과한 채용후보자의 전공에 대한 학문적 우수성 및 교육능력 등의 심사
3. 면접심사 : 전공심사를 통과한 채용후보자에 대한 인성등의 심사

④ 제3항의 채용심사를 위한 심사위원은 모집대상 전공분야와 관련이 있는 당해대학소속의 교원이나 학식과 경험이 풍부한 관련전문가 중에서 대학의 장이 임명 또는 위촉한다. 이 경우 채용후보자의 전공과 모집대상 전공분야와의 일치여부 및 채용후보자의 전공에 대한 학문적 우수성을 심사하는 때에는 심사위원 중 3분의 1 이상은 당해 대학 소속의 교직원 이 아닌 자로 한다. <개정 2001. 12. 31.>

⑤ 대학의 장은 대학교원을 신규채용하려는 경우에는 지원 마감일 15일 이상으로 학칙에서 정하는 기간 전까지 채용분야·채용인원·지원자격·심사기준 등에 관한 사항을 일간신문·관보 또는 정보통신망 그밖의 효과적인 방법으로 공고하여야 한다. <신설 2001. 12. 31., 2004. 8. 14., 2009. 1. 16.>

⑥ 대학교원의 신규채용에 지원한 자가 신규채용에 관한 심사기준 및 지원자별 심사결과 등에 관한 공개를 요구하는 때에는 신규 채용되는 자가 확정된 후에 이를 공개한다. 이 경우 공개되는 내용은 특정인을 식별할 수 없도록 하여야 한다. <신설 2001. 12. 31.>

[본조신설 1999. 9. 30.]

제5조의2(대학교원의 계약제 임용 등) ①법 제11조의3에 따른 대학교원의 임용은 다음 각 호의 범위에서 계약조건을 정하여 행한다. <개정 2005. 4. 15., 2009. 1. 16., 2012. 2. 29.>

1. 근무기간
  - 가. 교수: 법 제47조에 따른 정년까지의 기간으로 하되, 본인이 원하는 경우 또는 교수로 최초 임용되는 경우(해당 대학의 부교수가 교수로 임용되는 경우는 제외한다)에는 계약으로 정하는 기간으로 할 수 있다.
  - 나. 부교수: 법 제47조의 규정에 의한 정년까지의 기간 또는 계약으로 정하는 기간
  - 다. 조교수: 계약으로 정하는 기간
2. 급여
 

「공무원보수규정」에 의한 보수 및 「공무원수당 등에 관한 규정」에 의한 수당
3. 근무조건
 

교수시간 및 소속학과 등에 관한 사항
4. 업적 및 성과
 

연구실적·논문지도·진로상담 및 학생지도 등에 관한 사항
5. 재계약 조건 및 절차
 

근무기간 종료 후 다시 임용되는 조건 및 절차에 관한 사항
6. 그밖에 대학의 장이 필요하다고 인정하는 사항
 

②대학의 장은 필요하다고 인정하는 경우에는 본인의 동의를 얻어 체결한 계약조건을 변경할 수 있다.  
 ③대학의 장은 대학인사위원회의 심의를 거쳐 제1항의 규정에 의한 계약조건에 관한 세부적인 기준을 정한다.  
 ④조교는 그 근무기간을 1년으로 하여 임용한다.  
 [전문개정 2001. 12. 31.]

### 3

## 대학교원 정책

1980년 이후부터 정권 변동과 맞물려 초중등교육, 고등교육, 평생교육 등 모든 교육 영역을 포괄적으로 다룬 교육개혁안들이 여러 차례 발표되었다. 국가적 차원에서 최초의 교육개혁안은 1987년 교육개혁심의위원회에서 발표한 ‘교육개혁종합구상’이라고 할 수 있다(서정화, 2009). 그리고 노태우 정부 시기인 1991년에는 교육정책자문위원회에서 ‘교육발전의 기본구상’을 발표하였고, 1993년 문민정부의 출범과 함께 교육개혁위원회에서 ‘세계화·정보화 사회를 주도하는 신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안’을 발표하였다. 2000년에는 국민의 정부에서 설립한 새교육공동체 위원회에서 ‘지식기반사회의 교육공동체 구축을 위한 교육정책보고서’를 발표하였다. 그리고 2001년에 설립된 교육인적자원정책위원회에서는 ‘21세기 지식강국을 주도할 국가인적자원개발 정책보고서’를, 참여정부에서 설립한 교육혁신위원회에서는 2006년에 ‘참여정부 교육혁신 기본방향’을 발표하였다. 그러나 앞서 설명한 바와 같이 대학교원이나 이들의 교육역량 개발과 관련된 과제들은 초중등에 비해 많지 않은 상황이다.

### 가. 교육개혁심의회(1987)

1985년도에 출범한 교육개혁심의회(教育改革審議會)는 국가 차원에서 교육개혁방안을 제시한 최초의 심의기구라고 할 수 있다. 이 기구는 사회계, 교육계, 경제계, 언론계, 과학계 등을 대표하는 전문가들로 구성되었으며, “21세기를 지향하는 미래지향적인 교육개혁”이라는 비전 아래 ‘10대 교육개혁안’과 ‘교육개혁종합구상’을 제시하였다(교육개혁심의회, 1987a; 1987b). 10대 교육개혁안은 ①학제의 개편 ②입시제도의 개혁 ③학교시설의 현대화 ④우수 교원의 확보 ⑤교육내용과 방법의 쇄신 ⑥과학 두뇌의 개발 ⑦대학교육의 수월성 추구 ⑧평생교육 체제의 확립 ⑨교육행정의 자율화 ⑩교육투자의 획기적 확대 등으로 고등교육과 직접적으로 관련 있는 과제는 “대학교육의 수월성 추구”이며, “교수 당 학생수 15명 선으로 감축”이 하위 과제로 포함되어 있다. 당시 학생 수 증가로 인한 수업 부담 과중으로 인해 개별지도, 소집단 수업, 과제물 부여와 검토 등이 충실히 이루어지지 못한다는 비판이 있기 때문이다(교육개혁심의회, 1987a: 140). 아울러, 교육개혁심의회가 발표한 「교육개혁종합구상」에는 고등교육 영역과제로서 ‘대학에서의 교수방법의 효율화’가 포함되어 있었고, 그 하위 과제로서 ①다양한 교수방법의 연구 개발, 최신 교육공학기법 활용을 지원하는 자료매체센터의 설치 권장 ②초임교수 대상 교수법 프로그램 및 대학원과정 에 교수법 강좌 개설 등이 제안되었다(교육개혁심의회, 1987b: 437).

### 나. 교육개혁위원회(1994)

1993년에 ‘교육대통령’이 되겠다는 의지를 밝혔던 김영삼 정부가 출범하면서 1994년 5월부터 1997년 6월까지 4차례 교육개혁안이 발표되었다. 다음 표에서도 알 수 있듯이, 제1차 방안은 일종의 교육개혁에 대한 총론적 성격을 띠고 있으며, 제2차~제4차 방안에서 교육분야별 과제들을 제시하였다.

[표 II-2] 교육개혁위원회의 교육개혁방안

| 구분                | 교육개혁 방안                                  | 주요 내용   |
|-------------------|--|---|
| 제1차<br>(’94.9.5)  | 신한국 창조를 위한 교육개혁의 방향과 과제                  | 교육개혁 11대 과제<br>우선 추진할 3대 과제   |
| 제2차<br>(’95.5.31) | 세계화·정보화 사회를 주도하는 신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안    | 신교육체제 수립을 위한 교육개혁방안<br>하반기 추진과제   |
| 제3차<br>(’96.2.9)  | 세계화·정보화 사회를 주도하는 신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안(Ⅱ) | 신직업교육체제의 구축<br>초·중등학교 교육과정 개혁<br>전문대학원 제도의 도입<br>교육관계 법령 체제 개편                          |
| 제4차<br>(’96.8.20) | 세계화·정보화 사회를 주도하는 신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안(Ⅲ) | 지방교육 자치 제도의 능률화·효율화<br>교직 활성화를 위한 교원 정책의 추구<br>사학의 공공성 확보와 지원 확충<br>교육정보화 및 사회교육 체제의 개혁 |

출처 : 교육혁신위원회(2006). 역대정부 대통령위원회 교육개혁보고서(Ⅲ)

위의 4차례에 걸친 교육개혁방안 중 ‘대학교원의 교육역량 개발’과 관련된 사항은 거의 없다고 할 수 있다. 유일하게 제1차 방안(1994)의 11대 과제 중의 하나로 ‘대학 교육의 국제경쟁력 강화’와 관련하여 ‘산학겸임교수제 도입’을 검토하는 정도이다(교육혁신위원회, 2006: 36).

## 다. 교육인적자원정책위원회(2001)

국민의 정부에서 2001년에 발표한 ‘21세기 지식강국을 주도할 국가인적자원개발 정책보고서’는 종전의 교육개혁안과는 목적과 추진체계 면에서 상당한 차이가 있다. 기존의 교육개혁방안들이 주로 교육부가 추진할 ‘교육분야’의 개혁안이라면 교육인적자원정책위원회에서는 ‘교육과 인적자원개발 정책’의 유기적인 추진을 위해 교육부, 노동부, 산업자원부, 기획예산처 등이 추진해야 할 과제들을 제안하고 있다. 이러한 차이를 반영하여 국가인적자원개발의 사명, 비전과 목표 및 주요 과제들이 21세기 지식강국을 주도할 국가인적자원개발 정책보고서의 주요 내용을 차지하고 있다. 대학교원의 교육역량 개발과 관련된 과제로는 ‘교수 및 학생의 교육·연구 여건 개선’의 하위과제 중 ‘교수 능력 향상 연수 프로그램 개발 및 운영’이 포함되어 있을 뿐이다(교육혁신위원회, 2006: 360).

## 4

## 대학교원 역량 관련 재정지원정책

1972년에 추진된 실험대학 운영 사업을 필두로 지난 50년간 대학교육을 지원하는 재정 지원사업이 다양한 형태로 추진되었다(김미란 외, 2017: 28). 우리나라 최초의 대학교육 발전 지원 사업이라고 할 수 있는 ‘실험대학 운영 사업’은 ‘학과별 정원 폐지, 졸업학점 축소, 입시제도 변경 등’을 지원하였고, 거의 대부분의 대학에서 1972년부터 1980년까지 실시되었다(이종재 외, 1988: 41-42). 1974년에는 지역산업에 기여할 인재 육성을 위해서 지방대학의 공학계열 학과를 지원하는 ‘지방대학 특성화 사업’이 실시되었다(김종철 외, 1988: 296). 이와 같이 대학교육을 지원하는 재정지원사업은 1990년대 초반까지 거의 중단되었다가 1994년 중반부터 다시 이루어지기 시작하였다. 그 예로서 1994년 국·공·사립대 자구노력지원 사업 및 공과대학 중점지원사업, 1996년 교육개혁 우수대학 지원 사업, 1997년 지방대학 특성화 사업 등을 들 수 있다.

우리나라에서 대학의 교육역량 강화를 지원하는 재정지원사업들이 본격적으로 추진된 것은 2000년대부터라고 할 수 있다. 2003년 특성화 우수대학 지원 사업과 2005년 수도권 대학 특성화 지원사업의 성과를 토대로 2009년부터 대학 전체의 교육역량 강화를 지원하는 ‘대학교육역량강화 지원 사업’이 추진되었다. 이어서 2010년에는 학부교육 우수모델 개발을 지원하는 ‘학부교육 선진화 선도대학 지원사업(ACE)’, 그리고 2012년에는 대학의 산학협력 교육역량 개발을 지원하는 ‘산학협력 선도대학 육성 사업(LINC)’이 출범하였다. 2014년에는 학생수 감소에 대응하여 대학교육의 특성화를 지원하는 ‘대학특성화 사업(CK)’이 시작되었고, 2016년에는 인문교육 역량 강화를 지원하는 ‘대학 인문역량 강화 사업(CORE)’이 시작되었다. 그리고, 2016년에는 산업수요를 반영하여 대학교육을 재편하는 ‘산업연계교육 활성화 선도대학 사업(PRIME)’이 시작되었다.

이들 재정지원사업들은 각기 사업별 목적을 가지고 있지만, 대부분 대학교육과정의 개발 및 학사운영 혁신 등을 지원하는 공통점을 가지고 있다. 그리고 사업에 따라서는 교원의 역량 개발에 직간접적으로 영향을 미치는 하위 사업들이 포함되어 있다. 다음에서는 대학교원 역량 개발과 관련된 사업들을 집중적으로 살펴보았다.

## 가. 대학 교육역량강화 지원 사업(2008~2013)

대학 교육역량강화 지원 사업은 NURI 사업, BK21 사업 등과 특정 목적형 사업이 대학 전체의 교육역량 발전을 이끌어내기에는 한계가 있다는 비판에 대응하여 대학 주도의 자율적인 발전을 지원하기 위해 도입되었다(교육과학기술부, 2008; 이용균, 2008). 대학 교육역량강화 지원 사업은 2008년에 500억원 지원 규모로 출발하였으나 2009년부터 연간 2000억원 규모로 지원 규모가 확대되어 학부교육을 지원하는 대표 사업으로 자리매김을 하였다.

대학 교육역량강화 지원 사업은 선정과정의 객관성과 투명성을 제고하고, 사업 신청을 위한 대학의 부담을 최소화하기 위해서 취업률, 재학생 충원율, 전임교원 확보율, 장학금 지급률, 학생 1인당 교육비 등과 같은 정량지표 평가를 토대로 재정지원을 제공하는 데, 그 특징이 있다(이정미·김민희, 2013: 111). 이와 같은 포뮬러 펀딩(formula funding) 지원 방식에 따라 선정된 대학이 사업비 총액 범위 내에서 '사업비 지원 가능 항목(교육과정 개편, 교원 및 학생 역량 제고, 교육인프라 개선 등)'에 따라 사업계획서를 자율적으로 작성하는 방법이 적용되었다.

[표 II-3] 대학 교육역량강화 지원 사업의 예산 지원 규모

(단위: 개교, 억원)

| 구분  |      | 2008 | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|-----|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 대학  | 수도권  | 25   | 31    | 31    | 29    | 35    | 29    |
|     | 비수도권 | 39   | 57    | 57    | 51    | 62    | 53    |
|     | 합 계  | 64   | 88    | 88    | 80    | 97    | 82    |
| 사업비 |      | 500  | 2,649 | 2,600 | 2,420 | 1,811 | 2,010 |

주 : 2010년부터 ACE 사업 지원 예산도 포함되었으나, 상기 표에서는 제외하여 지원액 산출

출처 : 국가기록원 홈페이지(<http://www.archives.go.kr>), 검색일: 2018. 5. 6.

사업비는 각 대학에 총액(block grant)으로 교부되어 사업비 집행 면에서 대학의 자율성을 최대한 존중하는 방식이 채택되었으나, 단 지원예산의 20% 이상을 학부생 장학금으로 지출해야 하고, 세부 사업 중 교육역량강화 지원 사업의 경우 취업촉진 및 산학협력분야에 사업비의 30% 이상 지출해야 하는 제한이 있었다(교육과학기술부, 2008: 9). 이러한 제한

외에는 자율적으로 사업비 지출이 가능하였기 때문에 사업비를 지원 받은 대학 대부분이 ‘교수/학습 역량 강화 사업’을 실시하였다(한국대학교육협의회, <http://www.kcue.or.kr>). 예를 들어, 강릉원주대학교의 경우, 2013년 교육역량강화 지원사업비의 약 11%를 교수/학습역량 강화에 사용하는 계획을 수립하였고(강릉원주대학교, 2014), 송실대학교의 경우 2013년 교육역량강화 지원사업비의 약 5.6%를 교수·학습력 강화 사업에 활용하는 계획을 수립하였다(송실대학교, 2014). 이러한 점에서 대학교육역량사업은 대학교원의 교육역량 개발을 본격적으로 지원한 최초의 대학재정지원사업이라고 할 수 있다.

#### 나. 학부교육 선진화 선도대학 지원 사업(2010-2018)

학부교육 선진화 선도대학 지원사업(이하 ‘ACE 사업’이라 함)은 ‘잘 가르치는 대학’ 육성을 목표로 각 대학의 건학이념, 비전 및 인재상 등을 실현하는 데 필요한 학부교육 시스템 전반을 개선하는 과정을 지원하는 사업이다(교육부, 2017a). 2010년부터 시작하여 2017년까지 총 42개교가 지원되었다. [표 II-4]에 나타나는 바와 같이 연차별로 신규 선정된 대학 수는 다르지만, 통상 대학 규모를 고려하여 대학별로 연간 약 20억 원이 총 4년간 지원되었다.

[표 II-4] ACE 사업 지원 대학 수 및 예산 규모

| 연도      | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 신규선정 대학 | 11개교 | 11개교 | 3개교  | -    | 13개교 | 16개교 | 3개교  | 10개교 |
| 대학수(누계) | 11개교 | 22개교 | 25개교 | 25개교 | 27개교 | 32개교 | 32개교 | 42개교 |
| 예산(억원)  | 300  | 600  | 600  | 600  | 573  | 594  | 594  | 735  |

출처 : 교육부(2018a), 2017년도 대학자율역량강화지원사업(ACE+) 기본계획(안), 28쪽

ACE 사업은 교육부의 재정지원사업개편 방향에 따라 2017년부터는 새로운 학부교육 모델 개발 중심에서 우수 성과의 공유·확산에 중점이 두어지고 있으며, 그에 따라 명칭도 ‘대학자율역량강화지원사업(ACE+)’으로 변경되었다(교육부, 2017a). <표 II-5>와 같이 ACE+ 사업은 각 대학의 기본 교육여건, 학부교육 발전역량 및 학부교육 발전계획을 평가한다. 이 중 기본여건 영역의 세부 지표는 취업률, 재학생 충원율, 전임교원 확보율, 교육비 환원률, 장학금 지급률 등으로 구성되어 있고, 학부교육 발전역량 영역은 교육과정 구

성 및 운영 현황과 교육지원 시스템 구축 현황으로 구성되어 있다(교육부, 2017a). 그리고 학부교육 발전계획 영역은 전체 계획의 정합성, 교육과정 구성 및 운영 계획, 교육지원 시스템 구축 및 개선 계획으로 구성되어 있다(교육부, 2017a).

[표 II-5] ACE+ 사업 선정 평가지표

| 영역                           | 항 목                      | 연번                  | 평가 내용                     |                      |
|------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|
| 기본교육<br>여건<br>(10점)          | 1. 기본 교육여건 (10점)         | 1                   | 학사관리 및 교육과정 운영            |                      |
|                              |                          | 2                   | 교육비 환원율                   |                      |
| 학부교육<br>발전역량<br>(30점)        | 1. 교육과정 구성 및 운영 현황 (15점) | 1                   | 교양 교육과정                   |                      |
|                              |                          | 2                   | 전공 교육과정                   |                      |
|                              |                          | 3                   | 비교과 교육과정                  |                      |
|                              | 2. 교육지원 시스템 구축 현황 (15점)  | 1                   | 학사구조 개선 및 구조개혁 등 실적       |                      |
|                              |                          | 2                   | 학생지도 내실화                  |                      |
|                              |                          | 3                   | 교수-학습 지원 체계               |                      |
|                              |                          | 4                   | 교육의 질 관리 체계               |                      |
|                              | (재진입 신청대학)*              |                     |                           | (종합평가결과 점수 반영)       |
|                              | 학부교육<br>발전계획<br>(60점)    | 1. 전체 계획의 체계성 (18점) | 1                         | 목표의 현실적 구체성 · 타당성    |
|                              |                          |                     | 2                         | 전체 계획의 유기적 · 총체적 정합성 |
| 3                            |                          |                     | 성과지표 및 성과관리 체계의 적절성 · 타당성 |                      |
| 4                            |                          |                     | 대학간 공유 · 확산 및 지속가능성       |                      |
| 2. 교육과정 구성 및 운영 계획 (18점)     |                          | 1                   | 교양 교육과정                   |                      |
|                              |                          | 2                   | 전공 교육과정                   |                      |
|                              |                          | 3                   | 비교과 교육과정                  |                      |
| 3. 교육지원 시스템 구축 및 개선 계획 (24점) |                          | 1                   | 학사구조 등 학사제도 개선            |                      |
|                              |                          | 2                   | 학생지도 내실화                  |                      |
|                              |                          | 3                   | 교수-학습 지원 체계 개선            |                      |
|                              |                          | 4                   | 교육의 질 관리 체계 개선            |                      |
|                              |                          | 5                   | 학부교육 여건 개선                |                      |

출처 : 교육부(2017a). 2017년도 대학자율역량강화지원사업(ACE+) 기본계획(안), 9쪽

이 중 대학 교원의 교육역량 개발과 관련된 부분은 학부교육 발전역량 영역과 학부교육

발전계획에 포함된 “교수-학습지원 체계, 교육의 질 관리 체계”이다. 특히, “교수-학습 지원체계”와 관련해서는 학생들의 학습 지원 외에도 교수들의 교육역량 강화를 위한 학내 기구(예: 교수학습개발센터)의 설립 및 운영, 교원업적평가제도 운영, 프로그램 운영 및 예산지원 실적과 향후 발전계획이 평가된다. 그리고 “교육의 질 관리 체계”와 관련해서는 대학교육의 질이 관리될 수 있는 시스템을 구축·실행한 실적 및 향후 발전계획이 포함된다. 이와 같이 각 대학들이 소속 교원들의 교육역량 강화를 위한 시스템을 운영한 노력들을 평가함으로써 전국 대학에서 교수법 개발 및 연수가 활성화되고 있다(최정운 외, 2017: 344).

#### 다. 산학협력 선도대학 육성 사업(2012~ 지속)

산학협력 선도대학 육성 사업(‘LINC 사업’이라 함)은 종전의 교육 또는 연구 중심의 대학 체제를 산학협력 친화형으로 개선하고, 대학교육의 산업현장 적합도를 제고하는 것을 목적으로 한다(배상훈·라은중·홍지인, 2016: 188). 동 사업은 2012년부터 2016년까지는 ‘LINC’라는 명칭으로 추진되었고, 2017년 이후 기존 사업 성과를 바탕으로 산업선도형 대학을 육성하기 위해서 ‘사회맞춤형 산학협력 선도대학 사업(LINC+)’으로 변경되어 추진되고 있다(교육부, 2017b). 2012~2017년간 LINC 사업의 예산과 참여 대학을 살펴보면 <표 II-6>과 같다.

[표 II-6] LINC 사업 지원 현황

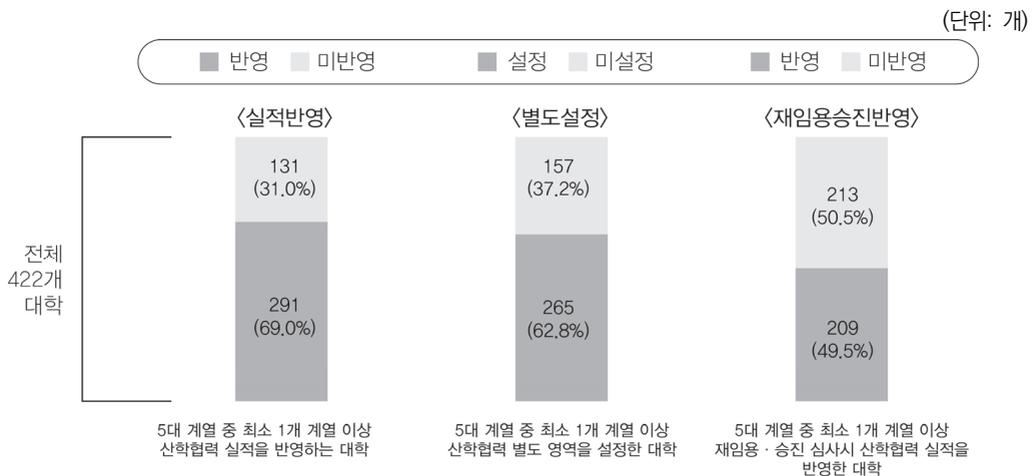
(단위: 백만원, 개교)

| 구분   | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 사업대학 | 50      | 51      | 57      | 56      | 57      | 55      |
| 지원예산 | 170,000 | 218,400 | 238,832 | 223,982 | 224,000 | 260,198 |

출처 : 교육부(해당년도). 세입·세출예산 각목명세서

LINC+ 사업은 크게 4개 영역(Vision, Infra & Structure, Action, Budget)으로 구성되어 있고, 이 중 Infra & Structure 영역의 하위평가지표로서 “교원 업적평가 시 산학협력 실질적 적용 및 확산 계획”이 포함되어 있다. LINC+ 사업계획서 평가의 만점은 100점인

데, 그 중에 교원 업적평가 시 산학협력 실질적 적용 및 확산 계획이 6점을 차지하고 있다(교육부, 2017b). 이에 따라 LINC+ 사업에 참여하는 대학들은 ‘교원업적평가규정’에 산학협력 활동 평가에 관한 조항을 의무적으로 두게 되어 있다. 정부재정지원사업에서 산학협력 활동 비중이 확대됨에 따라 LINC+ 사업을 하지 않은 대학들도 교원업적평가규정에 산학협력 실적을 포함하고 있다. 「2016년 대학 산학협력활동 조사 보고서(교육부·한국연구재단, 2017: 20쪽)」에 의하면, 조사 참여 대학(422개교) 중 69%가 교원업적평가에 산학협력 활동을 포함하고 있는 것으로 나타났다. [그림 II-1] 과 같이 교원업적평가 항목으로서 산학협력 실적을 별도로 설정한 대학은 62.8%이고, 책임용 및 승진에 반영하는 대학은 49.5%에 이른다.

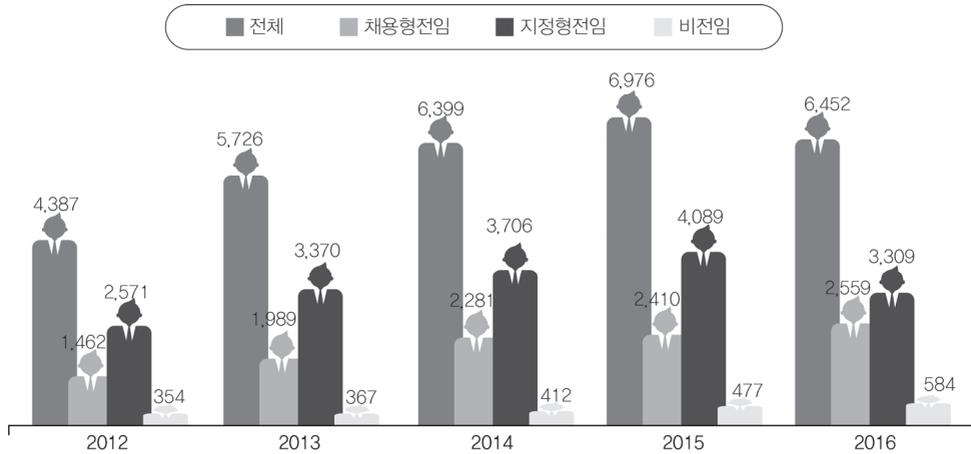


출처 : 교육부·한국연구재단(2017). 2016년 대학 산학협력활동 조사보고서, 20쪽

[그림 II-1] 산학협력 친화형 교원 인사제도 현황(2016)

이외에도 LINC+ 사업의 산학협력 성과지표에 “산학협력 중점 교수 수”가 포함됨에 따라 각 대학에서 산학협력 중점 교수들이 늘어나고 있다. 산학협력중점교수는 “산업체 경력자로서 산학협력을 통한 교육, 연구, 창업·취업 지원 활동을 중점 실시하고, 산학협력 실적 중심으로 평가받는 교원”을 의미한다(교육부·한국연구재단, 2017: 36). 이들 산학협력 중점 교수는 “채용형 전임, 지정형 전임, 비전임 교원”으로 구분되는데<sup>3)</sup>, [그림 II-2]와 같이

2012년 4,387명에서 2016년에 6,452명으로 약 1.5배가 늘어났다(교육부·한국연구재단, 2017: 23).



출처 : 교육부·한국연구재단(2017). 2016년 대학 산학협력활동 조사보고서, 23쪽

[그림 II-2] 산학협력중점교수(2012-2016)

## 라. 대학 특성화 사업(2014-2019)

대학 특성화 사업(CK: Creative Korea 사업)은 지역 사회와 산업의 인력수요에 기반한 비교우위 분야의 특성화를 통해 대학의 경쟁력 강화와 지역사회의 성장을 견인할 수 있는 창의적 인재 양성을 목표로 한다(교육부, 2018b). 2014년에 출범한 대학 특성화 사업은 107개 대학의 341개 사업단으로 출발하였고, 2015년 중간평가를 거쳐서 2018년 현재는 109개 대학의 335개 사업단이 참여하고 있다(교육부, 2018b). 동 사업은 수도권 대학 특성화 사업(CK-II)과 지방대학 특성화 사업(CK-I)으로 구분되어 운영되고 있다. 전자는 대학 자율 사업과 국가지원 사업으로 구분되고, 후자는 대학 자율 사업, 국가지원 사업, 지역전략 사업으로 구분된다.

3) 채용형 전임교수로서 최초 임용 시 산학협력 목적으로 채용된 교원을 말한다. 지정형 전임교원으로 산학협력 목적으로 채용되지는 않았으나, 추후에 산학협력중점교수로 지정된 교원을 의미하며, 비전임 교원은 산학협력 목적으로 채용된 비전임교원을 의미한다(교육부·한국연구재단, 2017: 36).

[표 II-7] 대학 특성화사업단 유형별 내용 및 구성

| 구분   | CK- I (지방대학)  |  |  |
|------|---|--|--|
|      | CK- II (수도권대학)  |  | 지역 전략  |
| 사업유형 | 대학자율  | 국가지원   |  |
| 내용   | 대학이 스스로의 여건과 지역적 특성을 고려하여 모든 학문분야에 대해 자율적으로 특성화할 분야를 지원       | 학문간 균형 발전과 고등교육의 국제화를 위해 인문, 사회, 자연, 예체능 계열 및 국제화 분야를 별도로 특성화 지원 | 지역사회에서의 부가가치 창출을 위해 대학이 지역 연구 산업과 연계한 특성화 분야를 지원                   |
| 구성   | 사업단은 대·중·소형으로 자율적으로 구성 가능하며, 대학 규모별 사업단 수와 총 지원액 범위 내에서 자율 선택 | 대학 규모별로 2~4개 사업단을 지원 대상별 제한 범위 내에서 자율적으로 신청(국제화는 대학원 연계 참여 허용)   | 대학별로 1개 사업단만 신청 가능하며, 타 대학 간 네트워크(주관대학-협력대학)로 신청 가능 (대학원 연계 참여 허용) |

주 : 2014년 수도권대학 특성화사업 시행계획과 2014년 지방대학 특성화사업 시행계획을 참고하여 재구성함(유현숙 외, 2015:34)  
출처 : 최정윤 외(2016a). 2016 대학 특성화 사업 성과관리를 위한 교수·학습 평가 활용 및 분석 연구, 28쪽

2018년 기준으로 257개 지방대학 특성화 사업단에 약 1,279억원, 78개 수도권대학 특성화 사업단에 약 1,677억원이 지원될 예정이다(교육부, 2018b). 사업유형별로 살펴보면, <표 II-8>과 같이 대학자율사업의 예산 비중이 가장 크고, 그 다음으로 국가지원, 지역전략 사업의 순으로 크다. 전공계열로 살펴보면, 공학, 국제화, 사회, 인문, 자연, 예체능의 순으로 예산 비중이 높다.

대학 특성화 사업의 경우, 선정 시에 대학본부 사업계획안(30%)과 사업단 사업계획안(70%)이 별도로 평가되는 특징을 가지고 있다. 이 중 대학본부 사업계획안에는 대학기본여건 지표(15점), 제도 혁신 및 사업단 지원 계획(15점), 특성화 여건(35점) 및 특성화 계획(35점)이 포함된다. 대학 교원의 교육역량 개발과 밀접한 관련이 있는“교수 학습 지원”은 4개 평가영역 모두에 포함되어 있어 그 비중이 높은 편이다. 이에 따라 대학 특성화 사업에 참여하는 대학들은 모두 교원들의 교육역량 개발을 위한 지원체제를 구축하고 교수법 프로그램을 개발·운영하고 있다. 그리고 교수학습 지원은 ‘특성화 사업단’의 선정 평가에도 포함되어 있다. 사업단 특성에 따라 교수학습지원 요소의 평가 비중은 차이가 있으나, 사업단의 주요 평가영역(특성화 여건, 특성화 계획)에 모두 포함되어 있다. 이에 따라 대학 본부와는 별도로 사업단이 사업단 소속 교원의 교육역량 개발을 지원하기 위해서 다양한 교수법 프로그램을 개발 운영해야 한다. 이와 같은 특성으로 인해서 대학 특성화 사업에 선정된 대학들은 그렇지 않은 대학들에 비해 교수법 특강 참여 기회가 더 많은 편이다(최정윤 외, 2017: 344).

[표 II-8] 2018년 대학특성화 사업 예산

(단위 : 사업단 수, 백만 원)

| 세부 분야   |     | 지방대학<br>특성화사업 |         | 수도권대학<br>특성화사업 |        | 교부액     |
|---------|-----|---------------|---------|----------------|--------|---------|
|         |     | 사업단 수         | 교부액     | 사업단 수          | 교부액    |         |
| 대학자율    | 공학  | 49            | 34,907  | 20             | 14,635 | 49,542  |
|         | 비공학 | 62            | 41,363  | 21             | 14,300 | 55,663  |
|         | 소계  | 111           | 76,270  | 41             | 28,935 | 105,205 |
| 국가지원    | 인문  | 24            | 5,057   | 8              | 1,569  | 6,626   |
|         | 사회  | 53            | 11,270  | 8              | 1,641  | 12,911  |
|         | 자연  | 22            | 4,661   | 7              | 1,489  | 6,150   |
|         | 예체능 | 21            | 4,468   | 7              | 1,463  | 5,931   |
|         | 국제화 | 14            | 8,794   | 7              | 4,731  | 13,525  |
|         | 소계  | 134           | 34,250  | 37             | 10,893 | 45,143  |
| 지역전략 소계 |     | 12            | 17,334  | -              | -      | 17,334  |
| 사업단 소계  |     | 257           | 127,854 | 78             | 39,828 | 167,682 |

주 : 대학 특성화 사업단 중 우수학과를 선정하여 지원하는 예산(64억원)은 제외함.  
출처 : 교육부(2018b). 2018년 대학 특성화사업(CK) 기본계획, 16쪽.

5

대학교원 현황

가. 고등교육 기관별 전임교원

먼저 교수, 부교수, 조교수로 구성된 전임교원 현황을 살펴보면, 전문대학과 산업대학, 교육대학을 제외한 대학의 전임교원이 꾸준히 증가한 것을 볼 수 있다. 특히, 2000년대 대학재정지원사업이 시작된 2000년도부터 지속적으로 전임교원이 증가하고 있다. 일반대학을 보면, 2000년도의 41,943명에서 2017년 현재 73,326명으로 증가하여 최근 17년 동안 거의 2배로 증가하고 있음을 확인할 수 있다.

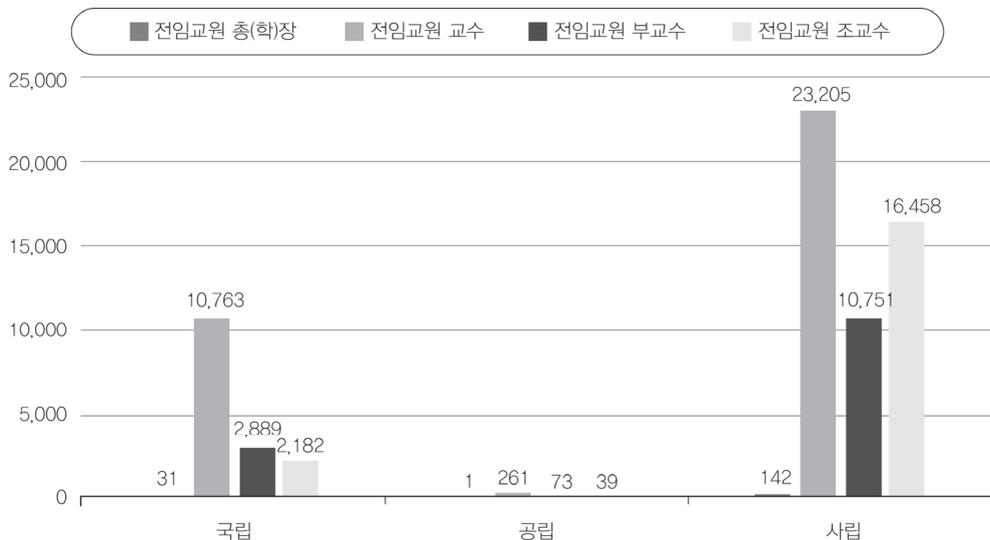
[표 II-9] 고등교육기관 유형별 전임교원 수

(단위: 명)

| 구분   | 고등교육기관 | 일반대학   | 교육대학 | 산업대학  | 전문대학   | 기타    |
|------|--------|--------|------|-------|--------|-------|
| 2000 | 56,903 | 41,943 | 698  | 2,390 | 11,707 | 165   |
| 2005 | 66,862 | 50,432 | 798  | 2,720 | 12,027 | 885   |
| 2010 | 77,697 | 61,020 | 813  | 2,018 | 12,530 | 1,316 |
| 2015 | 90,215 | 72,642 | 850  | 357   | 12,991 | 3,375 |
| 2017 | 90,902 | 73,326 | 848  | 375   | 12,804 | 3,549 |

- 1) 고등교육기관에는 일반대학, 교육대학, 산업대학, 기술대학, 방송통신대학, 각종학교, 원격대학, 사이버대학, 사내대학, 전문대학, 전공대학, 기능대학, 대학원이 포함됨.
  - 2) 교원수는 총(학)장 및 전임교원(교수, 부교수, 조교수, 전임강사)만 포함되나, 2013년부터 전임강사 폐지로 인하여 교원수는 총(학)장 및 전임교원(교수, 부교수, 조교수)만 포함됨.
  - 3) 국공립대학은 전임교원의 요건을 충족하는 기금교수가 포함됨.
  - 4) 일반대학, 산업대학, 교육대학은 학부와 대학부설 대학원의 교원이 포함됨(2003년 이전 미포함).
  - 5) 기타에는 방송통신대학, 각종학교, 원격대학, 사이버대학, 사내대학, 전공대학, 기능대학, 대학원이 포함됨.
- 출처 : kedi 교육통계서비스 홈페이지(<http://kess.kedi.re.kr/>), 검색일: 2018. 3. 14.

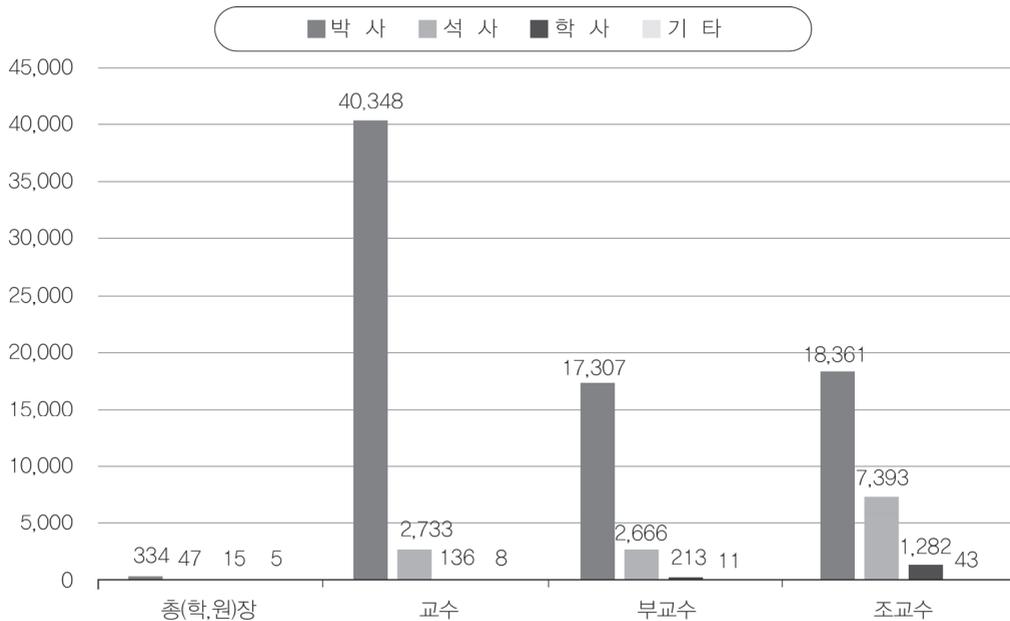
이를 다시 교수, 부교수, 조교수의 직위별로 국공사립 설립별로 살펴보면, 사립의 경우 조교수가 많은 피라미드형이고 국립의 경우에는 교수가 많은 역피라미드형이라는 점을 확인할 수 있다.



출처 : kedi 교육통계서비스 홈페이지(<http://kess.kedi.re.kr/>), 검색일: 2018. 3. 14.

[그림 II-3] 직위별 설립별 교원수

교원의 자격 측면에서 교수, 부교수, 조교수의 학력을 살펴보면, 교수의 경우 대부분이 박사이며, 부교수, 조교수로 직위가 내려갈수록 박사학위보다는 석사, 학사의 비율이 높아지고 있음을 확인할 수 있다.



주 : 전체 전임교원은 외국인 전임교원이 포함된 수

출처 : kedi 교육통계서비스 홈페이지(<http://kess.kedi.re.kr/>), 검색일: 2018. 3. 14.

[그림 II-4] 직위별 최종학력별 교원수

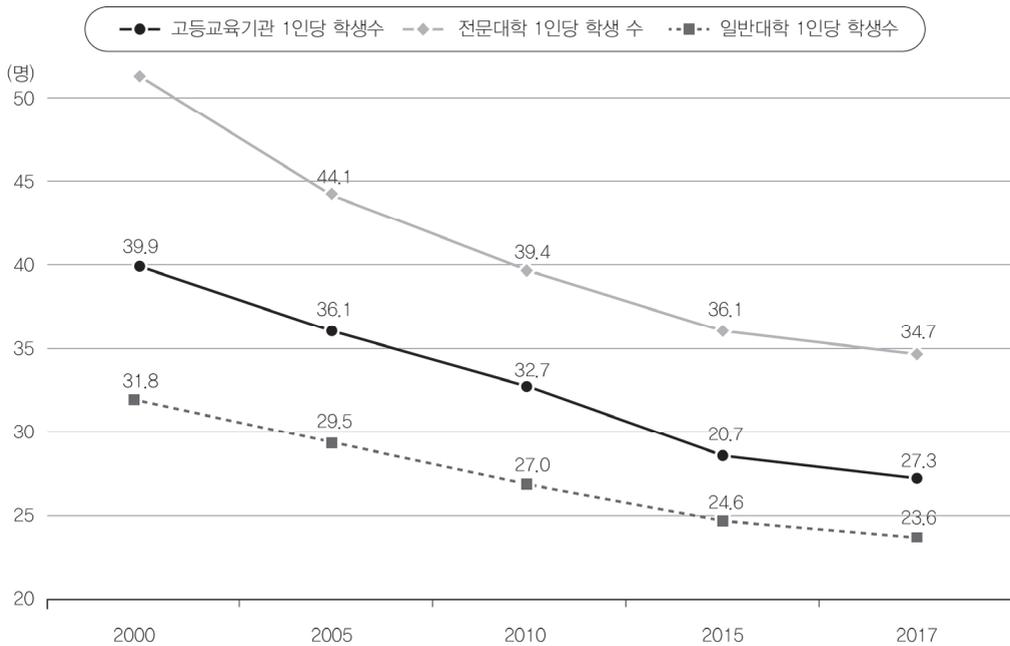
전임교원이 증가하면서 교원확보율 역시 개선되고 있다. 2006년 66.2%에 불과하였으나 2016년에는 80.3%로 확대되었다.

[표 II-10] 2006년 대비 2016년 교원확보율

| 구분           | 2006년(a) | 2016년(b) | 증감(b-a) |
|--------------|----------|----------|---------|
| 전임교원 수(A)    | 51,215   | 66,165   | 14,950  |
| 법정 전임교원 수(B) | 77,355   | 82,365   | 5,010   |
| 교원확보율(A/B)   | 66.2     | 80.3     | 14.1    |

출처 : kedi 교육통계서비스 홈페이지(<http://kess.kedi.re.kr/>), 검색일: 2018. 3. 14.

이는 전임교원 1인당 학생 수의 감소로 이어져 교육의 질을 향상시키고 있다. 다음 그림을 통해 일반대학의 경우 2000년 31.8명이었던 전임교원 1인당 학생 수가 2017년 현재는 23.6명으로 개선되고 있음을 확인할 수 있다.



주 : 1) 고등교육기관에는 일반대학, 교육대학, 산업대학, 대학원, 전문대학, 방송통신대학, 기술대학, 각종학교, 원격대학형태의 평생교육시설, 사이버대학, 사내대학, 기능대학, 전공대학이 포함됨.  
 2) 2013년 전임강사 폐지에 따라 전임교원은 교수, 부교수, 조교수로 구분하며, 전임교원 수에는 총(학)장과 전임교원이 포함됨. 단, 국·공립대학은 전임교원의 요건을 충족하는 기금교수가 포함됨  
 3) 대학부설 대학원의 전임교원 및 재학생 수는 학부에 포함함  
 출처 : kedi 교육통계서비스 홈페이지(<http://kess.kedi.re.kr/>), 검색일: 2018. 3. 14.

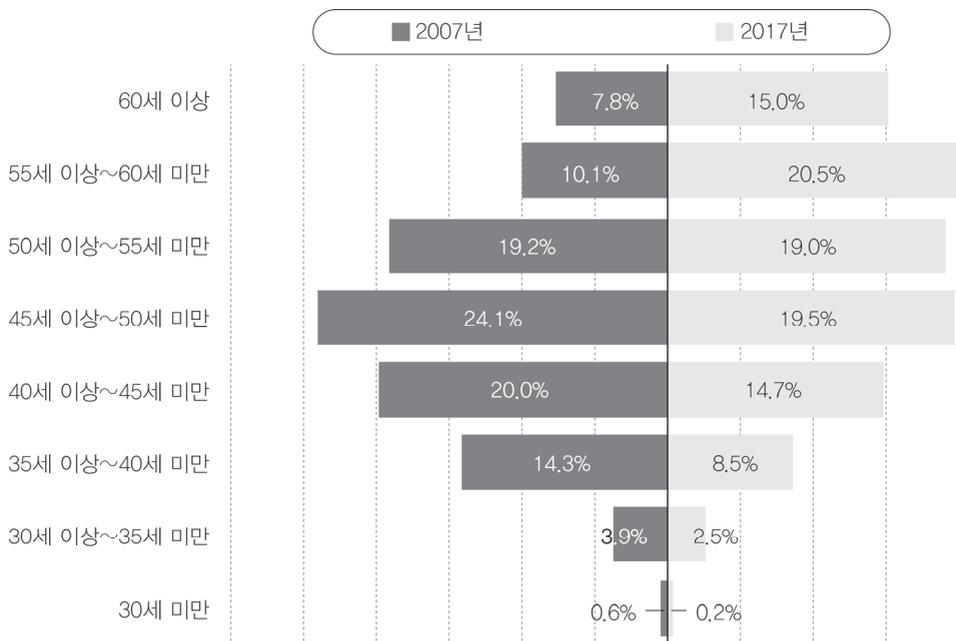
[그림 II-5] 연도별 전임 교원 1인당 학생수

그러나 대학사회의 고령화가 가속되고 있는 상황이다. 10년 내 대학 전임교원 3명 중 1명이 정년퇴임하게 된다. 다음 표에서도 확인할 수 있듯이, 2017년 55세 이상 전임교원 비율은 35.5%로, 3명 중 1명꼴로 10년 내 정년퇴임하는 것으로 나타났다. 이는 2007년 비율(17.9%)보다 2배 가까이 증가한 수치로, 고령화가 심화되고 있음을 확인할 수 있다.

문제는 교수 고령화로 4차 산업혁명 시대에 맞춰 강의 내용과 방법에 변화를 꾀하기

가 어렵다는 점이다. 또한 5년에서 10년 새 대거 떠나게 되면 학문의 연속성을 담보하기 힘들다는 지적이다(대학신문, 4.12.). 신규채용이 둔화하고 있어, 젊은 교수들이 채워지지 않는 상황에서 교육적 측면의 공백기가 발생하고 있다는 것이다. 나아가 교수 공동화로 연구 활동이 둔화될 위험도 있어 재정에도 심각한 영향을 미칠 수 있다.

이처럼 대학 내 닥친 고령화에 대비하기 위해 교수진의 신규채용이 시급함에도 불구하고 젊은 교수들이 대학에 수혈되지 못하고 있거나 비정년 트랙으로 채워지고 있어 문제가 심각하다. 실제 대학 전임교원 연령별 현황에 따르면 45세 이하 전임교원 비율은 2007년 38.8%에서 2017년 25.9%로 오히려 감소한 반면, 비정년 트랙 전임교원은 증가하고 있는 것으로 나타났다.



출처 : 대학신문, 대학 고령화 직격탄...10년새 교수 썰물처럼 빠진다.  
 (<http://news.unn.net/news/articleView.html?idxno=187783>), 검색일: 2018. 4. 12.

[그림 II-6] 연령별 전임교원 비율

Ⅱ 대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II) Ⅱ 대학 교원역량 강화를 중심으로

[표 II-11] 2006년 대비 2016년 비정년트랙 전임교원 비율 변화

| 소재지 | 대학  | 2006년 | 2016년 | 소재지  | 대학  | 2006년 | 2016년 |
|-----|-----|-------|-------|------|-----|-------|-------|
| 서울  | K대학 | 0.0   | 3.6   | W대학  | W대학 | 2.8   | 9.1   |
|     | K대학 | 13.3  | 28.1  |      | H대학 | 8.0   | 28.9  |
|     | S대학 | 2.9   | 10.8  |      | 전남  | G대학   | 0.0   |
|     | S대학 | 1.3   | 10.6  | 광주   | H대학 | 6.3   | 18.7  |
|     | H대학 | 22.2  | 31.7  |      | H대학 | 0.0   | 36.8  |
|     | 경기  | K대학   | 0.0   | 24.7 |     | G대학   | 0.0   |
|     | D대학 | 0.0   | 17.8  | 경북   | G대학 | 7.8   | 34.1  |
|     | L대학 | 11.1  | 17.6  |      | K대학 | 9.6   | 25.7  |
|     | M대학 | 0.2   | 29.1  |      | G대학 | 2.1   | 51.2  |
|     | S대학 | 0.0   | 65.8  |      | D대학 | 0.0   | 10.6  |
|     | C대학 | 0.0   | 1.4   |      | D대학 | 0.0   | 24.2  |
|     | H대학 | 0.8   | 10.5  |      | D대학 | 0.0   | 28.6  |
|     | H대학 | 0.7   | 26.9  | 대구   | K대학 | 3.7   | 36.1  |
|     | H대학 | 0.0   | 26.6  |      | K대학 | 0.0   | 15.8  |
|     | H대학 | 0.0   | 35.2  |      | 경남  | B대학   | 0.0   |
| 인천  | I대학 | 0.0   | 6.7   |      | K대학 | 0.0   | 28.0  |
| 충북  | C대학 | 17.8  | 27.5  |      | K대학 | 4.3   | 35.3  |
| 충남  | K대학 | 5.6   | 28.6  | 부산   | Y대학 | 19.9  | 21.5  |
|     | N대학 | 2.3   | 14.3  |      | I대학 | 0.1   | 2.4   |
|     | J대학 | 3.9   | 45.0  |      | K대학 | 1.8   | 34.9  |
|     | H대학 | 0.7   | 12.1  |      | K대학 | 0.0   | 18.8  |
|     | 대전  | M대학   | 6.3   | 40.2 |     | D대학   | 0.0   |
| 전북  | W대학 | 9.3   | 14.8  |      | D대학 | 0.5   | 27.8  |

주 : 1) 자료제출 대상 대학의 이니셜

2) 비율 = 비정년트랙 전임교원/전체 전임교원 × 100

출처 : 박경미 더불어민주당 의원실 보도자료, 2017. 10. 25.

다음 표를 통해 지난 10년 동안 전임교원이면서 비정년트랙의 교원 비율이 꾸준히 증가하고 있음을 확인할 수 있다. 2006년 당시 비정년트랙 교원이 전체 교원의 4분의 1 이상 되는 대학은 전무했으나 2016년 조사 대상 46개 대학 중 전체의 54.3%에 해당하는 25개

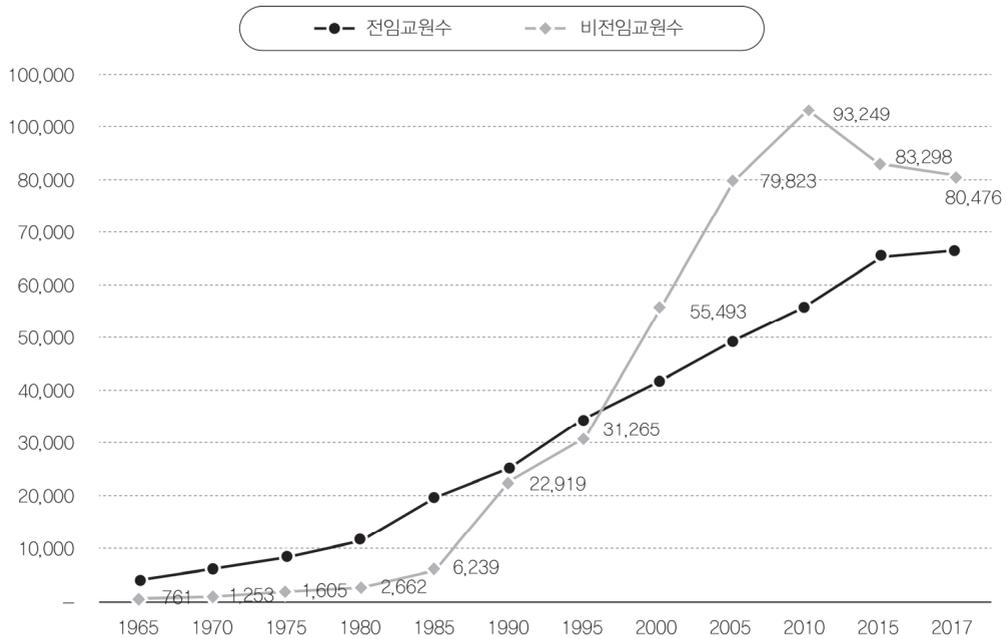
교가 교원의 4분의 1 이상을 비정년트랙 교원으로 채우고 있는 것이다(박경미 더불어민주당 의원실 보도자료, 2017. 10. 25.). 정부에서 평가를 통해 일부대학을 선별 지원하는 특수목적 지원사업을 운영하면서 교육의 질 확보를 위해 ‘대학교원’을 중시하면서 대학들이 정부의 재정지원을 받기위해 전임교원으로 분류되어 보험과 연금 등의 복지혜택을 받지만 직급과 상관없이 단기로 계약 임용되며 승진이 불가능한 교양교수, 강의전담교수 등과 같은 비정년트랙 교원을 확대하여 대학재정지원사업의 주요 평가지표인 ‘전임교원 강의담당 비율’을 채우면서 전임이면서도 신분이 불안정한 대학교원을 양산하고 있는 것이다.

앞서 살펴본 바와 같이 2002년 법령 개정을 통해 ‘대학의 교원에 대해 대통령이 정하는 바에 의해 근무기간·급여·근무조건, 업적 및 성과약정 및 기타 대학의 장이 필요하다고 인정하는 사항 등을 계약조건으로 정하여 임용할 수 있다’는 교수 계약제 임용제도로 인해 종래의 대학 교수 채용과는 다른 형태 또는 법적지위를 인정하는 채용이 증가하고 있는 상황이다.

문제는 이들 비정년계열 전임교원의 법적 구분이 불확실하며 이들에 대한 처우 및 신분 등이 전임교원과 상당한 차이를 보이고 있다는 점이다. 이러한 비정년계열 전임교원의 경우 단기적인 효과를 거둘 수는 있지만 대학들이 가장 심각하게 고려하고 있는 교원인사제도 관련 현안 중의 하나가 되고 있는 상황이다(이석열 외, 2011). 실제 전임교원에 속하면서도 법률적으로 이에 대한 명확한 명시가 없고 교원의 법적 구분에 ‘강사’를 포함하여 혼란이 가중되고 있다고 할 수 있다. 이에 따라 비정년계열 전임교원 제도가 오히려 정년계열 전임교원과의 위화감을 형성시키는 요인이 되고 있다는 것이다(이석열, 2013).

## 나. 비전임교원

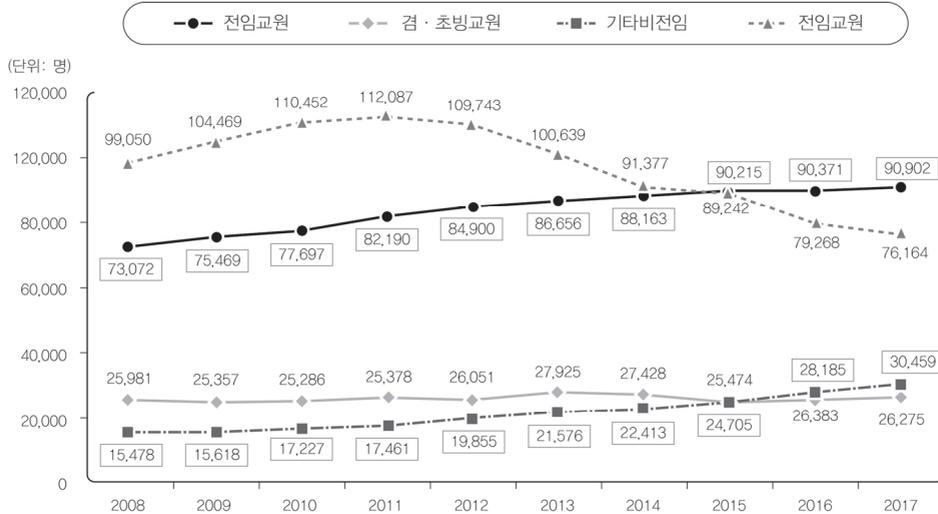
비전임 교원의 경우 1998년부터는 시간강사, 겸임교수, 명예교수, 기타 등의 교원을 포함한다. 1987~1997년 사이 조교를 전임교원에 포함시켰으나, 데이터 및 분석의 정확성과 일치성을 위해 전임교원에서 조교를 일괄 제외하고 있다. 다음 그림에서 확인할 수 있듯이 1995년 이후 비전임 교원이 급속도로 증가하고 있음을 확인할 수 있다.



출처 : kedi 교육통계서비스 홈페이지(<http://kess.kedi.re.kr/>), 검색일: 2018. 3. 14.

[그림 Ⅱ-7] 전임 및 비전임 교원 수 추이

구체적으로 비전임 교원을 겸임과 초빙, 시간강사, 기타 전임교원별로 나누어 살펴보면 기타 비전임이 증가하고 겸임과 초빙 교원이 감소하고 있으며, 특히 시간강사의 감소 폭이 매우 큰 것으로 나타났다. 특히 2013년도 들어 전년대비 3.1%(9,104명)가 감소하고 다시 2014년도에는 전년대비 2.7%(9,302명)가 감소하여 강사를 교원으로 인정하는 ‘고등교육법’ 개정 이후(2011) 시간강사가 뚜렷한 감소 추세에 있음을 확인할 수 있다.



출처 : 대학강사제도개선안 공청회 자료(2018. 7. 13.), 67쪽

[그림 II-8] 연도별 전임 및 비전임 교원 수 변화 추이

다음 표를 통해서 국공사립 대학 설립별 전임교원 대비 비전임교원 비율을 보면, 2010년까지 비전임교원 비율이 증가하다가 최근 들어 비전임 교원 비율이 감소하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 그러나 설립별로 보면, 사립의 경우에는 비전임 교원 비율이 2010년도 175.3%에서 2017년도 117.6%로 감소하고 있는데 반해, 국공립의 경우에는 조금씩 감소하고는 있으나 오히려 2015년도까지의 감소 폭이 크지 않고 공립의 경우에는 오히려 증가하는 경향조차 보이고 있다.

[표 II-12] 대학 설립별 전임교원 대비 비전임교원 비율

| 연도  | 전체     |         |       | 국립     |         |       | 공립     |         |       | 사립     |         |       |
|-----|--------|---------|-------|--------|---------|-------|--------|---------|-------|--------|---------|-------|
|     | 전임 교원수 | 비전임 교원수 | 비율    |
| '00 | 41,943 | 55,493  | 132.3 | 10,887 | 12,208  | 112.1 | 472    | 418     | 88.6  | 30,584 | 42,867  | 140.2 |
| '05 | 49,200 | 79,823  | 162.2 | 12,471 | 14,857  | 119.1 | 537    | 1,050   | 195.5 | 36,192 | 63,916  | 176.6 |
| '10 | 55,972 | 93,249  | 166.6 | 12,964 | 18,054  | 139.3 | 782    | 1,164   | 148.8 | 42,226 | 74,031  | 175.3 |
| '15 | 65,423 | 83,298  | 127.3 | 15,299 | 20,980  | 137.1 | 354    | 528     | 149.2 | 49,770 | 61,790  | 124.2 |
| '17 | 66,795 | 80,476  | 120.5 | 15,865 | 20,643  | 130.1 | 374    | 362     | 96.8  | 50,556 | 59,471  | 117.6 |

주 : 전임교원에는 총(학)장, 교수, 부교수, 조교수, 전임강사가 포함되며, 2013년 이후부터 전임강사는 제외됨.  
출처 : kedi 교육통계서비스 홈페이지(<http://kess.kedi.re.kr/>) 검색일: 2018. 3. 14.

구체적으로 겸임 및 초빙 교원과 시간강사, 기타 비전임 등으로 비전임을 나누어 살펴보면, 국·공립대학교의 경우 전임교원은 매년 대체로 증가 추세에 있으며 겸·초빙교원은 연도별 소폭 감소 및 증가 추세에 있는 것으로 나타났다. 또한 기타비전임교원은 2011년도에 소폭 감소하였으나 매년 증가 추세에 있는 것으로 나타나고 있으나 시간강사의 비중은 매년 지속적으로 감소 추세에 있음을 확인할 수 있다. 사립대학의 경우에도 전체 교원 대비 전임교원의 비중은 매년 증가하고 겸·초빙교원은 연도별 소폭 감소 및 증가하고 있으며 기타비전임교원은 대체로 증가 추세에 있으나 시간강사의 경우에는 매년 감소하고 있는 것을 확인할 수 있다.

[표 II-13] 설립유형별 연도별 전임 및 비전임 교원 현황 추이

| 구분   | 연도   | 전임교원   |        |       | 겸·초빙교원 |        |       | 기타비전임  |        |       | 시간강사   |        |        | 합계      |         |        |
|------|------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|
|      |      | 인원     | (%)    | 증감     | 인원      | (%)     | 증감     |
| 국·공립 | 2008 | 15,608 | (41.7) |       | 2,630  | (7.0)  |       | 2,981  | (8.0)  |       | 16,244 | (43.4) |        | 37,463  | (100.0) |        |
|      | 2009 | 15,226 | (40.8) | -382  | 2,546  | (6.8)  | -84   | 3,470  | (9.3)  | 489   | 16,072 | (43.1) | -172   | 37,314  | (100.0) | -149   |
|      | 2010 | 15,430 | (40.2) | 204   | 2,640  | (6.9)  | 94    | 3,851  | (10.0) | 381   | 16,415 | (42.8) | 343    | 38,336  | (100.0) | 1,022  |
|      | 2011 | 15,518 | (40.3) | 88    | 2,827  | (7.3)  | 187   | 3,789  | (9.8)  | -62   | 16,420 | (42.6) | 5      | 38,554  | (100.0) | 218    |
|      | 2012 | 15,683 | (40.3) | 165   | 2,670  | (6.9)  | -157  | 4,303  | (11.1) | 514   | 16,212 | (41.7) | -208   | 38,868  | (100.0) | 314    |
|      | 2013 | 15,747 | (40.6) | 64    | 2,453  | (6.3)  | -217  | 5,098  | (13.2) | 795   | 15,465 | (39.9) | -747   | 38,763  | (100.0) | -105   |
|      | 2014 | 15,863 | (41.6) | 116   | 2,603  | (6.8)  | 150   | 5,473  | (14.4) | 375   | 14,196 | (37.2) | -1,269 | 38,135  | (100.0) | -628   |
|      | 2015 | 15,942 | (41.8) | 79    | 2,473  | (6.5)  | -130  | 5,728  | (15.0) | 255   | 13,988 | (36.7) | -208   | 38,131  | (100.0) | -4     |
|      | 2016 | 15,654 | (42.3) | -288  | 2,444  | (6.6)  | -29   | 5,723  | (15.5) | -5    | 13,168 | (35.6) | -820   | 36,989  | (100.0) | -1,142 |
|      | 2017 | 16,226 | (43.0) | 572   | 2,371  | (6.3)  | -73   | 5,960  | (15.8) | 237   | 13,221 | (35.0) | 53     | 37,778  | (100.0) | 789    |
| 사립   | 2008 | 41,672 | (37.0) |       | 10,440 | (9.3)  |       | 10,293 | (9.1)  |       | 50,227 | (44.6) |        | 112,632 | (100.0) |        |
|      | 2009 | 42,170 | (36.4) | 498   | 10,932 | (9.4)  | 492   | 10,175 | (8.8)  | △118  | 52,417 | (45.3) | 2,190  | 115,694 | (100.0) | 3,062  |
|      | 2010 | 43,297 | (36.1) | 1,127 | 10,654 | (8.9)  | △278  | 11,319 | (9.4)  | 1,144 | 54,524 | (45.5) | 2,107  | 119,794 | (100.0) | 4,100  |
|      | 2011 | 44,767 | (37.2) | 1,470 | 10,572 | (8.8)  | △82   | 11,105 | (9.2)  | △214  | 53,765 | (44.7) | △759   | 120,209 | (100.0) | 415    |
|      | 2012 | 46,938 | (39.0) | 2,171 | 10,145 | (8.4)  | △427  | 12,377 | (10.3) | 1,272 | 50,762 | (42.2) | △3,003 | 120,222 | (100.0) | 13     |
|      | 2013 | 47,940 | (41.4) | 1,002 | 11,559 | (10.0) | 1,414 | 12,215 | (10.5) | △162  | 44,092 | (38.1) | △6,670 | 115,806 | (100.0) | △4,416 |
|      | 2014 | 49,134 | (43.3) | 1,194 | 10,640 | (9.4)  | △919  | 12,366 | (10.9) | 151   | 41,360 | (36.4) | △2,732 | 113,500 | (100.0) | △2,306 |
|      | 2015 | 50,127 | (44.5) | 993   | 10,171 | (9.0)  | △469  | 13,041 | (11.6) | 675   | 39,353 | (34.9) | △2,007 | 112,692 | (100.0) | △808   |
|      | 2016 | 50,033 | (45.3) | △94   | 10,839 | (9.8)  | 668   | 15,881 | (14.4) | 2,840 | 33,721 | (30.5) | △5,632 | 110,474 | (100.0) | △2,218 |
|      | 2017 | 50,931 | (45.8) | 898   | 10,675 | (9.6)  | △164  | 17,345 | (15.6) | 1,464 | 32,148 | (28.9) | △1,573 | 111,099 | (100.0) | 625    |

출처 : 대학강사제도개선안 공청회 자료(2018. 7. 13.), 67쪽

주. △은 감소를 의미함

비전임 중 시간강사 현황을 계열별로 나타낸 것이 다음 표이다. 이 표를 통해 확인할 수 있듯이 계열에 따라 시간강사 수가 현저히 차이가 난다. 인문·사회 계열에서 시간강사가 가장 많으며 다음이 예·체능이다. 자연과학이나 공학, 특히 의학과 같이 실험실습이 많은 계열에서는 시간 강사의 수가 매우 낮은 것을 확인할 수 있다.

[표 II-14] 계열별 시간강사 현황

| 계열   | 2016   |        |      | 2017   |        |      |
|------|--------|--------|------|--------|--------|------|
|      | 계      | 전업     | 비율   | 계      | 전업     | 비율   |
| 합계   | 50,210 | 30,219 | 60.2 | 48,385 | 28,974 | 59.9 |
| 인문   | 11,583 | 8,269  | 71.4 | 11,266 | 7,950  | 70.6 |
| 사회   | 8,286  | 4,357  | 52.6 | 7,725  | 4,112  | 53.2 |
| 교육   | 4,709  | 2,761  | 58.6 | 4,686  | 2,770  | 59.1 |
| 공학   | 4,693  | 2,360  | 50.3 | 4,650  | 2,296  | 49.4 |
| 자연   | 3,061  | 2,040  | 66.6 | 2,964  | 1,888  | 63.7 |
| 의약   | 2,334  | 863    | 37.0 | 2,347  | 867    | 36.9 |
| 예체능  | 14,245 | 8,689  | 61.0 | 13,544 | 8,209  | 60.6 |
| 소속없음 | 1,299  | 880    | 67.7 | 1,203  | 82     | 73.3 |

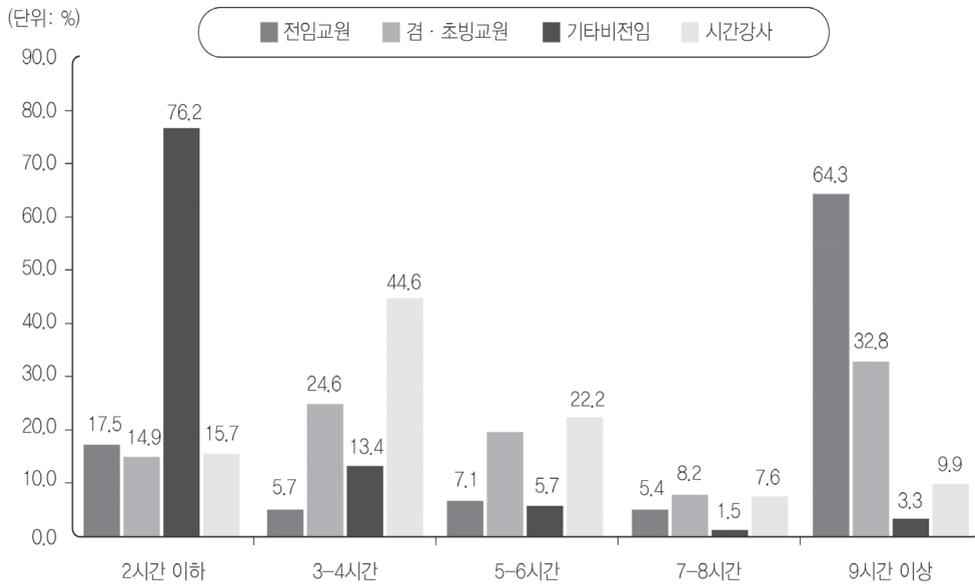
출처 : 한국교육개발원 교육통계DB(<http://kess.kedi.re.kr>), 인출일: 2018. 7. 11.

2017년 자료를 통해 전임교원의 수업시수를 살펴보면, 전체 수업 시수의 9시간 이상 비중이 64.3%로 절반 이상을 차지하고 다음으로 2시간 이하 비중이 17.5%로 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

겸·초빙교원의 경우 주당 9시간 이상 강의 비중이 32.8%로 가장 높으며 주당수업시수가 3~4시간인 경우가 24.6%인 것으로 확인되었다.

다음으로 기타비전임 교원의 경우 전체 수업 시수의 2시간 이하 강의 비중이 76.2%로 높게 나타났다. 시간강사의 경우 주당 3~4시간 강의 비중은 2017년 44.6%로 가장 비중이 높다. 그리고 표는 제시하지 않으나 연도별 주당수업시수를 확인하면, 2014년부터 2017년까지 시간강사의 주당 강의시수 중 2시간 이하 및 5~6시간, 그리고 9시간 이상 강의 비중은 매년 감소하고 있는 상황이다(대학강사제도개선안 공청회 자료, 2018. 7. 13.).

Ⅱ 대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(Ⅱ) Ⅱ 대학 교원역량 강화를 중심으로



출처 : 대학강사제도개선안 공청회 자료(2018. 7. 13.), 86쪽

[그림 Ⅱ-9] 주당 수업시수별 교원 및 시간강사 등 현황(2017년 기준)

[표 Ⅱ-15] 시간강사 주당 강의시간

| 연도   | 구분    | 3시간 미만 | 3~6시간  | 7~9시간  | 9시간 초과 | 계      |
|------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2017 | 합계(명) | 11,961 | 50,888 | 8,845  | 4,470  | 76,164 |
|      | 비율(%) | 15.7   | 66.8   | 11.6   | 5.9    | 100.0  |
| 2016 | 합계(명) | 12,206 | 52,405 | 9,794  | 4,863  | 79,268 |
|      | 비율(%) | 15.4   | 66.1   | 12.4   | 6.1    | 100.0  |
| 2015 | 합계(명) | 14,284 | 58,466 | 10,986 | 5,506  | 89,242 |
|      | 비율(%) | 16.0   | 65.5   | 12.3   | 6.2    | 100.0  |

출처 : 대학강사제도개선안 공청회 자료(2018. 7. 13.), 56쪽

[표 II-16] 시간강사 평균 강의료

| 구분        |            | 2017년 (A) | 2016년 (B) | 평균증감률 |
|-----------|------------|-----------|-----------|-------|
| 전체(187개교) |            | 58,400원   | 55,400원   | 5.4   |
| 설립        | 국·공립(30개교) | 72,700원   | 71,700원   | 1.4   |
|           | 사립(157개교)  | 52,700원   | 49,800원   | 5.8   |

주 : 시간당 강사 강의료 =  $\frac{\Sigma(\text{등급별 시간당 지급기준단가} \times \text{등급별 강의시간수})}{\Sigma \text{총강의시간수}}$

출처 : 대학강사제도개선안 공청회 자료(2018. 7. 13.), 57쪽

이상의 통계 자료로, 정부가 학생 교육의 질을 증시하면서 재정지원사업 평가지표를 통해 교원 1인당 학생 수 및 수업 시수의 감소 등을 유도함으로써 국공립 모두 교원의 양적 증가가 이루어졌으나 전임 교원의 고령화와 맞물려 비전임 교원이 증가하고 있으며 인문 사회계열에서는 여전히 비전임, 특히 시간 강사의 강의 비율이 높아 학생 교육의 질은 물론, 교원의 고용 구조에 많은 문제가 있다는 것을 확인할 수 있을 것이다.

## 6

## 소결

이상에서 살펴본 바와 같이 대학 교원의 교육역량 개발의 중요성에 비해 이들의 전문성 개발 지원 등에 관한 국가적 수준의 법령과 정책은 미흡한 편이다. 앞서 언급한 바와 같이 초·중·등교육은 공교육 대상으로서 교원 양성과 자격 부여, 임용 절차 등에 대한 국가적 통제가 엄격한 반면에, 자율적 운영을 기본전제로 하는 고등교육의 경우 교원을 전임과 비전임으로 나누어 교수, 부교수, 조교수 등으로 구분하고 대학 교원의 역할을 주로 교육과 연구로 하여 교원 자격에 대한 최소한의 법적 통제만이 이루어지고 있기 때문이다.

1980년대 교육개혁심의위원회를 필두로 추진되었던 다수의 교육개혁에서도 대학교원의 교육역량은 거의 주목을 받지 못했고, 교육개혁심의위원회(1987), 교육개혁위원회(1994) 및 교육인적자원정책위원회(2001)에서 마련한 교육개혁방안들에도 간략히 언급되었을 뿐이다. 그러나 1990년대부터 대학교육의 양적 확대에 따른 질 저하의 문제 등이 사회적 이슈가 되면서 대학교원의 교육역량에 대해 정책적 관심이 대두되기 시작하였다. 2008년에

시작된 ‘대학교육 역량강화 지원 사업’을 통해서 대학 사회 전반에 교수법 프로그램의 개발 및 운영이 확대되었고, 이러한 추이는 2010년에 ‘잘 가르치는 대학’ 육성을 목표로 하는 ‘학부교육 선진화 선도대학 지원사업(ACE 사업)’이 출범하면서 더욱 강화되었다. ACE 사업은 정부재정지원 사업 중 최초로 ‘교수-학습 지원 실적 및 체제 개선’ 등을 평가항목에 포함시킴으로써 사업대학 및 사업 준비 대학들에서 교수법 프로그램이 활성화되는 데 결정적으로 기여하였다. 2012년에 출범한 ‘산학협력 선도대학 육성 사업’은 대학교원이 갖춰야 할 역량 중에 하나로 ‘산학협력 역량’을 추가하는 데에 영향을 미쳤다. 이 사업이 출범함으로써 각 대학의 교원업적평가에 산학협력 요소들이 반영되었고, 산학협력만을 전담하는 교원들도 충원되었기 때문이다. 그리고 2014년에 시작된 ‘대학특성화 사업’은 ‘교수-학습 지원 실적 및 체제 개선’을 대학 본부 사업과 사업단 사업 평가에 모두 반영함으로써 교원의 교육역량 개발의 중요성을 다시금 환기시키는 계기를 제공하였다.

그러나, 이와 같은 간접적인 방법만으로는 대학교원의 교육역량 개발을 체계적으로 지원하는 데에는 한계가 있을 수밖에 없다. 재정지원사업을 통해 교수법 프로그램의 양적 확대는 이루어졌지만, 실제적으로 소속 대학의 특성, 가르치는 학생의 수준, 교수의 경력별, 전공별 특성 등을 고려하여 체계적으로 교수법 지원이 이루어지고 있는 지를 확인하기 어렵기 때문이다. 실제 교원 통계를 통해 살펴보았듯이, 전임과 비전임, 나아가 시간강사의 문제가 교육의 질에 미치는 영향이 매우 크에도 불구하고 이들에게 어떠한 교원 역량 강화 프로그램이 제공되고 있는지 파악할 수 없었을 뿐 아니라, 교육의 질을 담보하기 위해서는 어떤 역량이 강화되어야 하는지 확인할 수 없었다.

이러한 점을 고려할 때 무엇보다도 고등교육 정책의 주요 요소로서 ‘교수 과정(teaching process)’이 강조될 필요가 있다. 2000년대 이래 ‘학부교육의 수월성 제고’가 고등교육의 핵심적인 정책 아젠다로서 부상되었지만, 교육과정 개편 및 학사제도 측면에서 주로 접근되고, 정작 대학교원의 교육역량은 간과되어왔다. ACE 사업 등에서 ‘교수-학습지원’이 사업평가 항목으로 포함되기는 했지만, 정작 정부 차원에서 대학교원의 교육역량을 어떻게 평가하고 역량 개발을 지원할 것인지에 대한 논의는 부재한 실정이다. ‘교육의 질은 교사의 질을 넘을 수 없다’라는 표현이 초중등교육만이 아니라 고등교육에도 적용된다고 볼 때, 대학교원의 교육역량 개발은 학부교육의 수월성 제고를 위한 출발점이 되어야 할 것이다.

둘째, 대학교원의 교육역량 개발에 대한 국가적 지원을 제공할 수 있는 법적 근거를 마

련할 필요가 있다. 초중등교원의 경우 국가공무원법과 사립학교법 등에 근거하여 국가 및 지자체에서 교원들의 전문성 개발을 지원하고, 이를 승진 등의 교원인사에 반영하는 시스템을 갖추고 있다. 이에 반해 대학교원의 경우 최소한의 자격 요건만을 교육공무원법과 교수자격인정령에서 규정하고 있을 뿐이며, 대학교원의 교육역량 개발을 위한 재정지원 근거가 부재한 실정이다. 이러한 문제를 해소하기 위해서는 대학교원의 교육역량 개발에 대해 재정지원을 할 수 있는 법적 근거가 교육공무원법, 사립학교법 등 관계법령에 명시될 필요가 있다.

셋째, 국가적 차원에서 대학교원의 교육역량 개발을 체계적으로 지원할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다. 현재 각 대학에서 교수학습개발센터 등을 설치하여 소속 교원을 위한 교수법 지원 프로그램 개발 및 운영, 컨설팅 등을 제공하고 있다. 그러나 대학별, 프로그램별로 운영되고 있어서 각 대학의 교수학습지원기관의 인프라, 예산, 인력 등에 따라 프로그램 수준 격차가 존재한다. 아울러, 대부분은 교수법 지원 프로그램 개발 및 운영에 그치고 있고, 프로그램 참여로 인한 교수법 향상 정도를 체계적으로 평가하지 못하고 있다. 이러한 문제점 등은 대학교육재정지원사업의 확대만으로는 해결하기 어려우므로 국가적 차원에서 대학교수학습에 관한 연구 개발, 성과 평가 등을 담당하는 ‘(가칭) 한국대학교수 학습지원센터’ 등을 설립 운영할 필요가 있다. 동 기관에서 교수법 지원 프로그램의 개발 및 운영, 교수법 컨설팅, 전국 및 지역 단위 워크숍 실시, 교수법 성과 평가 등을 담당한다면 대학 교원의 교육역량 개발이 보다 체계적으로 이루어질 수 있을 것이다.

마지막으로 대학교원의 교육성과에 대한 평가가 강화될 필요가 있다. 대부분의 교원들이 ‘교육’ 보다 ‘연구’에 많은 시간을 할애하고 있는데, 그 이유는 각 대학에서 교원에게 적용하는 인센티브와 평가체제가 ‘수업 및 학생지도’ 보다 ‘논문실적과 외부 연구비 수주’에 치우쳐 있기 때문이다(최정운 외, 2016b: 142). 그리고 각 대학에서 적용하는 교원업적 평가제도에 교육과 연구 영역이 모두 반영되지만, 교육 영역의 경우 수업이행 및 수업만족도 점수 등에 의해 평가되어 교원 간의 편차가 작은 반면에, 연구 영역의 경우 양적 실적과 질적 평가가 모두 엄격히 이루어져 교원 간의 편차가 큰 편이다. 이에 따라 대부분의 교원들이 수업 및 학생지도 보다 논문 작성 또는 연구비 확보에 보다 많은 관심을 기울이고 있다. 특히 논문실적이 연구비 확보와 긴밀히 연계되는 이공, 자연, 의학계열 교원들의 경우 교육보다 연구에 투자하는 시간이 많아질 수밖에 없다. 이러한 상황을 해소하기 위해서

는 대학교원의 교육성과에 대한 평가체제가 강화될 필요가 있다. 평가기법 자체가 고도화될 필요가 있으며, 연구에 대한 인센티브 못지않게 교육에 대한 인센티브도 강화될 필요가 있다.

대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)  
: 대학 교원역량 강화를 중심으로

# III

## 국내 대학교원 역량 강화 사례 분석

1. 교원 임용 사례
2. 교원 승진 사례
3. 교원역량 강화 사례
4. 소결



# III

## 국내 대학교원 역량 강화 사례 분석

대학이 학생들에게 양질의 수업을 제공하기 위해서는 먼저 연구와 교육 분야에서 우수한 대학교원을 확보하고, 대학 차원의 적절한 행정적 제도 안에서 교원의 역량을 끊임없이 개발하도록 도와야 할 것이다. 특히 교원의 교육 역량은 대학 교육의 질을 결정하는 가장 중요한 요인에 해당하기 때문에, 대학마다 처한 상황에 맞게 자체적 노력으로 교원의 교육 역량 강화에 심혈을 기울이고 있다.

이 장에서는 대학의 특성에 따라 교원 역량 강화가 어떻게 이뤄지고 있는지를 분석하고자 한다. 이를 위해 설립유형별, 지역별, 규모별 특성에 따라 전문가의 추천을 받아 지역 거점 국립대학 2개교, 수도권 사립대학 2개교, 지역 사립대학 2개교의 총 6개 대학을 선정하여 교원의 임용, 교원의 승진, 교원의 역량 강화 사례로 나누어 분석하였다.

[표 III-1] 국내 사례 대학 구분

| 권역 및 설립유형 | 대규모    | 중소규모   |
|-----------|--------|--------|
| 수도권 사립    | MC     | MG     |
| 지역 거점 국립  | LC, LK | -      |
| 지방 사립     | -      | SM, SH |

[표 III-2] 사례대학 현황

(2018. 4. 1. 기준)

| 대학   | 설립연도 | 학부수 | 학과수 | 재학생수   | 교원수   | 직원수 |
|------|------|-----|-----|--------|-------|-----|
| SM대학 | 1965 | -   | 47  | 7,892  | 857   | 140 |
| LK대학 | 1946 | 34  | 66  | 22,890 | 2,996 | 947 |
| MC대학 | 1918 | -   | 50  | 18,366 | 1,848 | 506 |
| LC대학 | 1951 | 12  | 76  | 13,972 | 1,861 | 547 |
| MG대학 | 2012 | 4   | 52  | 18,417 | 2,071 | 321 |
| SH대학 | 1992 | 13  | 31  | 3,946  | 329   | 140 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 9. 12.

주 : MC대학은 본교 자료만 포함함.

**1**      **교원 임용 사례**

**가. SM대학<sup>4)</sup>**

**1) 대학 현황**

1954년 진리, 사랑, 봉사의 건학 이념을 바탕으로 신학원의 형태로 설립된 SM대학은 1993년 종합대학으로 승격되었다. 이 대학은 ‘맞춤인재를 양성하는 교육혁신대학’이라는 슬로건 아래 이타적 인성역량, 자기애적 감성역량, 주체적 자립역량, 창의적 문제해결역량, 국제적 소통역량을 가진 인재 양성을 교육 목표로 삼고 있다.

2018년 재학생 수는 학부생이 7,892명, 대학원생이 585명이고, 전임교원은 291명, 비전임교원은 566명으로 중소형 규모의 대학이다. 8개의 단과대학과 47개의 학과(부)가 설치되어 있으며, 재정의 규모는 2018년 예산 기준 약 960억에 이른다.

[표 III-3] SM대학 교원 및 학생 현황 (2018. 4. 1. 기준)

| 구분    | 전임<br>교원 | 비전임<br>교원 | 재학생   |           |           |           |       | 직원  |
|-------|----------|-----------|-------|-----------|-----------|-----------|-------|-----|
|       |          |           | 학부    | 일반<br>대학원 | 전문<br>대학원 | 특수<br>대학원 | 계     |     |
| 인원(명) | 291      | 566       | 7,892 | 332       | -         | 253       | 8,477 | 140 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>) 검색일: 2018. 9. 12.

**2) 교원 현황**

SM대학의 2018년 전임교원은 291명으로 2016년 대비 10명이 감소하였다. 전임교원 현황을 구체적으로 살펴보면, 전체 교원 중 교수의 비중은 3년 동안 꾸준히 증가한 반면, 부교수와 조교수의 비중은 다소 하락하는 경향을 나타내고 있다. 비전임교원은 2016년과 2017년 사이에 50명 증가하였으나 2018년에는 17명이 감소하였다. 2018년 시간강사의

4) SM대학 내부자료와 담당교수 면담을 통해 원고를 작성

비중은 2016년 대비 감소한 반면, 겸임교원과 기타비전임교원의 비중은 증가한 것으로 나타난다.

[표 III-4] SM대학 교원 세부 현황(2016-2018년)

(매년 4. 1. 기준)

| 구분   | 전임교원  |      |     |      | 비전임교원 |      |      |      | 총계   |       |
|------|-------|------|-----|------|-------|------|------|------|------|-------|
|      | 교수    | 부교수  | 조교수 | 소계   | 겸임교원  | 시간강사 | 기타교원 | 소계   |      |       |
| 2016 | 인원(명) | 103  | 44  | 154  | 301   | 59   | 419  | 55   | 533  | 834   |
|      | 비율(%) | 12.4 | 5.3 | 18.5 | 36.1  | 7.1  | 50.2 | 6.6  | 63.9 | 100.0 |
| 2017 | 인원(명) | 116  | 43  | 140  | 299   | 55   | 439  | 89   | 583  | 882   |
|      | 비율(%) | 13.2 | 4.9 | 15.9 | 33.9  | 6.2  | 49.8 | 10.1 | 66.1 | 100.0 |
| 2018 | 인원(명) | 116  | 35  | 140  | 291   | 65   | 415  | 86   | 566  | 857   |
|      | 비율(%) | 13.5 | 4.1 | 16.3 | 34.0  | 7.6  | 48.4 | 10.0 | 66.0 | 100.0 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 9. 12.

2018년 전임교원 1인당 학생 수는 30.1명으로 2016년 대비 약 1.4명 감소하였다. 최근 3년간 전임교원의 수가 감소했음에도 불구하고 전임교원 1인당 학생 수가 감소한 것은 교원보다 전체 재학생의 감소분을 고려하여 교원 충원 계획을 수립하고 이에 따라 신입 교원을 충원한 것으로 해석된다.

[표 III-5] SM대학 교원 운용(2016-2018년)

(매년 4. 1. 기준)

| 구분                           |      | 2016 |      | 2017 |      | 2018 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| 전임교원 1인당 학생 수<br>(재학생 기준, 명) |      | 31.5 |      | 30.0 |      | 30.1 |
| 전임교원 강의 담당 비율(%)             |      | 65.0 |      | 66.3 |      | 66.8 |
| 전임교원 확보율(재학생 기준, %)          |      | 70.0 |      | 73.5 |      | 73.1 |
| 교원 강의 담당<br>비율(%)            | 전임교원 | 1학기  | 65.5 | 1학기  | 66   | -    |
|                              |      | 2학기  | 64.6 | 2학기  | 66.5 |      |
|                              | 겸임교원 | 1학기  | 7.7  | 1학기  | 6.4  |      |
|                              |      | 2학기  | 7.0  | 2학기  | 5.9  |      |
|                              | 시간강사 | 1학기  | 25.4 | 1학기  | 26.9 |      |
|                              |      | 2학기  | 27.6 | 2학기  | 26.8 |      |
|                              | 기타   | 1학기  | 1.4  | 1학기  | 0.7  |      |
|                              |      | 2학기  | 0.9  | 2학기  | 0.8  |      |

출처 : 전임교원 운용자료 - 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 9. 12.  
교원강의 담당비율 - SM대학 내부자료

### 3) 교원의 임용<sup>5)</sup>

SM대학은 사립대학으로 전임교원<sup>6)</sup>의 신규 임용은 사립학교법 제53조의2에 근거를 두고 있다. 임용 절차는 「교육공무원법」 제11조의 2 제①항 및 「교육공무원임용령」 제4조의 3에 명시된 바를 따르고, SM대학의 「학교법인 정관», 「교원인사규정», 그리고 「신임교원 임용 규정」에 준하는 교원 임용 절차와 방법을 따르고 있다. 전임교원의 신규 채용은 공개 경쟁을 원칙으로 하지만, 탁월한 업적을 소지하거나 우수한 역량을 소지한 자에 대해서는 총장이 정하는 교원특별임용추천위원회의 추천으로 특별채용을 진행할 수 있다.

「교원인사규정」은 조교수의 임용자격을 박사학위 소지자 또는 이에 준하는 자격이 있다

5) 교육공무원법 제2조 제5항에 의하면, 임용이란 신규채용, 승진, 승급, 전직(轉職), 전보(轉補), 겸임, 파견, 강임(降任), 휴직, 직위해제, 정직(停職), 복직, 면직, 해임 및 파면을 뜻한다. 본 연구에서 교원의 임용이란 교원의 교육 역량 강화의 일환으로 이루어지는 하나의 과정으로 이해된다. 이에 대학에서 필요로 하는 역량이 우수한 교원을 최초로 대학으로 진입 시키는 과정인 신규채용으로 제한한다.

6) 이 대학의 전임교원은 교수, 부교수, 조교수와 같은 정년계열 교수와 강의전담교원, 산학협력중점교원, 교수학습전담교원, 상담전담교원, 외국인 전임교원 등의 비정년계열 교수를 포함한다.

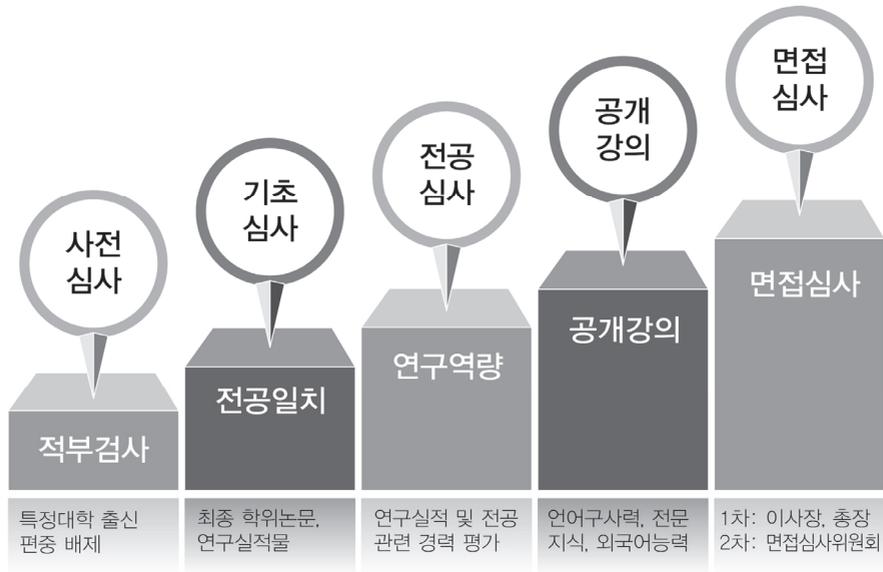
고 인정되는 자로 정하고 있다. 단, 전공의 특성상 학교에서 필요하다고 인정될 경우 석사 학위 소지자, 또는 해당분야에서 탁월한 업적을 쌓았다고 인정되는 자는 최종 학위와 상관 없이 임용 자격을 갖춘 것으로 인정되기도 한다.

기획예산처와 교무처의 주관으로 매년 2월말까지 교원충원 기본계획을 수립하고, 총장은 이를 교무위원회의 의결에 붙인다. 이때 전임교원 신규임용 대상 학과(부)는 재학생수 대비 전임교원 충원율이 낮은 순위로 선정하게 된다. 교무위원회에서는 신규임용 대상으로 선정된 학과(부) 또는 부서에서 제출한 전임교원강의책임시간조서와 충원예정교원강의책임시간조서 등을 검토하여 임용할 학과(부), 부서, 전공분야, 교원 수 등을 정한다. 그리고 마지막으로 법원에서 교원 임용계획을 승인하면 신규 임용에 대한 준비가 마무리된다.

신규 임용을 위한 공개 채용은 서류 심사, 전공 심사(연구능력 및 강의평가), 면접, 인사위원회의 순서로 진행된다. 교원의 신규 임용에서 가장 중요한 것은 임용 절차의 공정성을 확보하는 것이라는 점에서 SM대학은 「신임교원 임용 규정」안에 심사단계에서 필요한 위원회 구성에 대해 규정하고 있다. 예를 들어, 신규 임용 전공심사를 위해서는 학과(부)장 또는 부서장을 위원장으로 하는 1차, 2차 전공심사위원회를 구성하게 되는데 이 때 외부 심사위원을 내부 심사위원의 3분의 1이상 포함시켜야 한다고 규정하고 있다.

전공심사는 두 단계로 나뉜다. 1차 전공심사는 전공일치를 확인하는 기초심사와 연구실적, 전공 관련 경력 등을 통한 연구 능력 검사로 진행된다. 전공일치 여부는 심사위원 5분의 3 이상의 결정으로 판정하고, 연구실적은 최근 3년 이내의 연구실적물에 대한 평가, 전공 관련 경력은 연구 및 산업체경력, 교육경력 등을 평가한다. 1차 전공심사에서 6배수 추천을 받아 2차 전공심사로 넘어간다. 2차 전공심사는 공개강의심사로, 이 단계에서는 언어 구사력, 전공에 관한 전문지식, 외국어 능력 등을 평가한다. 심사 후에는 3배수의 추천을 받는다.

면접심사는 개별 면접을 통해 전문성, 인성, 건학이념 부합성 등을 평가한다. 면접위원은 총장, 교무처장, 교목실장을 포함하여 6인으로 구성하되, 해당 대학장 또는 부서장이 포함될 수 있다. 면접심사가 완료되면, 총장은 총점을 기준으로 최상위 점수를 받은 자를 최종 임용후보자로 선정하고, 교원인사위원회의 임용 동의, 이사회 의결로 신규임용 대상자를 확정한다.



출처 : SM대학 자체평가보고서 내용을 재구성.

[그림 Ⅲ-1] SM대학 전임교원 신규 채용 과정

SM대학은 명예교수, 석좌교수, 특임교수, 객원교수, 연구교수, 겸임교수, 시간강사 등의 비전임교원을 통해 교육, 연구, 산학협력 분야에서 교원의 성과를 유도하고 있다. 비전임교원 구분에 따른 임용 절차와 관련 규정은 [표 Ⅲ-6]과 같다.

[표 III-6] SM대학 비전임교원의 정의와 임용 절차

| 순번 | 구분   | 정의 및 자격   | 임용 절차   | 관련 규정            |
|----|------|---|---|------------------|
| 1  | 명예교수 | 20년 이상 SM대학에 재직하며 교육 및 학술, 예술 분야에서의 공적이 뛰어나고 덕망이 높아 다른 사람의 모범이 되는 자로, 퇴직 당시 총장 또는 전임교원인 자 중 추대  | 추천과 교원인사위원회의 심의를 거쳐 총장이 추대  | 명예교수 규정          |
| 2  | 석좌교수 | 기업체 또는 개인 등이 출연한 기부금, 기탁금, 부담금 또는 이를 바탕으로 조성된 재원으로 임용된 교원으로 국내·외적으로 학문 및 예술분야 연구업적이 탁월하거나 학교 및 사회발전에 크게 기여한 명망이 있는 인사 중 선임  | 소속대학장, 소속대학원장 또는 부속기관장의 추천과 교원인사위원회의 심의를 거친 후 총장이 임용함               | 석좌교수 및 특임교수 규정   |
| 3  | 특임교수 | 대학교육, 학술연구 및 경제·사회발전에 기여한자로서 학식과 경험을 SM대학의 발전 및 교육에 활용하기 위하여 임용된 자  |   |                  |
| 4  | 객원교수 | 외부 기관의 지원금에 의해 SM대학에서 연구 수행을 위해 파견되는 교수   | 해당학과 또는 부서의 심의를 거쳐 소속대학장 또는 부서장이 총장에게 임용대상자 추천, 교원인사위원회 심사 후 총장이 임명 | 교환 및 객원교수 규정     |
| 5  | 연구교수 | SM대학에 설치된 연구소에서 연구를 전담하는 교원   | 연구소장의 추천을 받아 총장이 임명   | 연구교수 규정          |
| 6  | 겸임교수 | 국가기관, 지방자치단체, 산업체, 전문연구기관 등의 3년 이상 근무 중인 상근 임직원으로 SM대학에서 직무 내용과 관련한 강의 또는 연구를 하는 교수<br>박사학위 소지자로 교육 및 연구경력이 2년 이상인 자, 예·체능계열과 특수 분야에서 학사 또는 석사학위 소지자로 해당분야 5년 이상 경력자로 임명 가능 | 해당학과(전공)의 심의, 소속학부(과)장이 총장에게 추천함. 교원인사위원회의 심의, 총장의 제청을 거쳐 이사장이 임명   | 겸임교원 규정          |
| 7  | 시간강사 | 상근 근무를 하지 않고 담당과목의 강의 및 이에 따르는 지도를 맡는 자   | 매학기 개강 1개월 전까지 각 학장 또는 교무처장이 추천, 총장이 채용                             | 시간 강사 채용 및 복무 규정 |

#### 4) 특징

SM대학은 전임교원을 임용함에 있어 우수한 교원 확보와 채용 과정의 공정성 확보라는 두 가지 기본 원칙을 가지고 있다. 공정성은 임용 계획 수립 단계에서부터 적용된다. 신규 채용 인원을 고려함에 있어 학과(부)에서 제출한 교원 총원 기본 계획 수립을 통해 학과(부)의 의견을 수렴하고, 편제정원, 재학생 수, 재학생 충원율, 취업률 등을 고려하여 신규 채용 인원을 확정한다. 또한 채용 과정에서의 공정성을 위해 사전심사, 기초심사, 전공심사, 공개강의, 면접심사로 이어지는 과정 중 전공 심사위원 3분의 1 이상은 타 대학 소속교원으로 대학본부에서 비공개로 위촉하며, 내부 심사위원 중 지원자의 지도교수가 있을 경우

심사위원을 교체하도록 한다. 또한 특정대학 학위 취득자의 편중을 배제하고, 전공심사, 공개강의, 면접심사를 종합하여 최상위자를 임용후보자로 선정한다. 우수한 교원을 확보한다는 교원 임용의 두 번째 원칙을 지키기 위해 평가는 최근 3년 이내 실적을 모두 평가하지만, 최근 2년간 연구실적률 240% 이상인 자로 지원자의 자격을 제한하고 있다는 점을 특징으로 들 수 있을 것이다.

## 나. LK대학<sup>7)</sup>

### 1) 대학 현황

LK대학의 모체가 되는 S사범대학, S의과대학, S농과대학이 1946년 국립대학으로 승격되었고, 1951년 개편을 통해 사범대학, 의과대학, 농과대학 외에 문리과대학, 법정대학을 신설하여 총 5개 학부의 LK대학으로 출범하였다. 2008년에는 LS대학과 통합하여 2개의 캠퍼스를 운영하게 되었다. 교육이념은 공지, 진리, 봉사의 세 가지 기본 방향을 토대로 구체화하고 있다.

LK대학은 '미래를 주도하는 학생, 세상을 선도하는 LK대'라는 비전을 달성하기 위해 2015년~2030년까지 5년 단위로 3개의 시기별 세부 목표를 설정하였다. 1단계는 비전기반조성단계로 글로벌 연구역량강화, 2단계인 비전진입단계는 수요기반 교육강화, 3단계인 비전달성단계에는 특성화분야 집중육성증진을 목표로 설정하였다.

2018년 현재 LK대학 내에는 17개의 대학과 66개 학과(34개 학부)가 운영되고 있다. 대학원은 일반대학원 석사과정에는 103개의 학과, 박사과정은 93개의 학과가 운영 중이며, 전문대학원 1개, 특수대학원 10개가 설치되어 있다. 학생 수는 재학생 기준으로 학부생이 13,972명, 대학원생 3,406명으로 전체 학생 수가 17,378명에 이르는 대규모 대학이다. 전임교원은 1,282명으로 전체 교원 중 42.8%가 전임교원으로 나타난다. 직원 수는 947명이다.

---

7) LK대학 내부자료와 담당교수 면담을 통해 원고를 작성

[표 Ⅲ-7] LK대학 교원 및 학생 현황

(2018. 4. 1. 기준)

| 구분    | 전임 교원 | 비전임 교원 | 재학생    |        |        |        |        | 직원  |
|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
|       |       |        | 학부     | 일반 대학원 | 전문 대학원 | 특수 대학원 | 계      |     |
| 인원(명) | 1,282 | 1,714  | 13,972 | 2,326  | 250    | 830    | 17,378 | 947 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 9. 12.

## 2) 교원 현황

2018년 LK대학 전임교원의 수는 1,282명으로 2016년 대비 20명 증가했다. 전체 교원 중 전임교원의 비율은 최근 3년간 소폭의 변동이 있었지만 40% 이상의 수준을 유지하고 있다. 전임교원 중 교수는 794명으로 가장 큰 비중을 차지하고, 조교수의 비중이 가장 적게 나타난다. 비전임교원 중 겸임교원과 시간강사의 비중은 최근 3년간 감소했으나, 초빙교원과 기타교원은 2016년 대비 2018년 그 수가 증가한 것으로 나타난다.

[표 Ⅲ-8] LK대학 교원 세부 현황(2016-2018년)

(매년 4. 1. 기준)

| 구분   | 전임교원  |      |     |     | 비전임교원 |       |       |       |      | 총계    |       |
|------|-------|------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
|      | 교수    | 부교수  | 조교수 | 소계  | 겸임 교원 | 초빙 교원 | 시간 강사 | 기타 교원 | 소계   |       |       |
| 2016 | 인원(명) | 796  | 233 | 233 | 1,262 | 39    | 198   | 872   | 519  | 1,628 | 2,890 |
|      | 비율(%) | 27.5 | 8.1 | 8.1 | 43.7  | 1.3   | 6.9   | 30.2  | 18.0 | 56.3  | 100.0 |
| 2017 | 인원(명) | 797  | 235 | 238 | 1,270 | 39    | 214   | 929   | 533  | 1,715 | 2,985 |
|      | 비율(%) | 26.7 | 7.9 | 8.0 | 42.5  | 1.3   | 7.2   | 31.1  | 17.9 | 57.5  | 100.0 |
| 2018 | 인원(명) | 794  | 256 | 232 | 1,282 | 34    | 214   | 884   | 582  | 1,714 | 2,996 |
|      | 비율(%) | 26.5 | 8.5 | 7.7 | 42.8  | 1.1   | 7.1   | 29.5  | 19.4 | 57.2  | 100.0 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 9. 13.

### 3) 교원의 임용

LK대학의 전임교원 신규 채용은 다른 대학과 동일하게 공개채용과 특별채용으로 이루어진다. 공개채용은 각 대학별 정원을 배정하는 총원 계획 수립단계, 심사단계, 다양한 위원회를 통한 심사 과정의 타당성 검증 단계, 본부 면접, 그리고 임용계약을 체결하는 과정으로 진행된다. 「교육공무원 임용령」 제4조의3에 따른 기초 및 전공심사, 면접심사 이외에, 연구 실적·경력 심사와 공개강의심사 등을 통해 우수 교원을 채용하기 위한 노력을 기울이고 있다. 「LK대학 전임교원 공개채용 심사 규정」을 바탕으로 전임교원의 신규 채용 과정을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 결원보전이 필요한 단과대학과 우수 학문분야 단과대학 등에서 배정인원을 제출한다. 결원보전의 경우 2명이 퇴직할 때 신규임용 1명을 배정하는 시스템으로 단과대학에서 학과(부)의 논의를 거쳐 결정하게 된다. 단과대학 배정인원이 결정되면, 학장을 포함하여 소속 대학의 전임교원 중에서 5인 이상 9인 이내의 위원으로 대학공채인사위원회를 구성한다.

둘째, 지원자에 대한 실질적인 심사가 이루어지는 본심사단계이다. 서류심사, 전공심사 및 연구실적·경력 심사, 공개강의 심사의 순서로 진행되는데, 각 심사마다 별도의 위원회가 구성되고 여기에서 심사가 진행된다.

- 서류심사
  - 서류심사위원회가 고등교육법 제16조에 규정된 교수자격 구비 여부, 연구실적물 충족 여부, 응모자격 및 구비서류 충족 여부 심사
  - 서류심사위원회는 교무처장을 위원장으로 하고, 연구산학처장, 교무부처장, 교무과장으로 구성
- 전공 및 연구실적·경력 심사
  - 학과(부) 심사위원장 진행으로 학내위원 심사, 대학공채인사위원장 진행의 외부위원 심사
  - 학과(부) 심사위원회는 5인 이상 9인 이내의 학내위원, 즉 모집분야와 관련된 LK대학 전임교원과 외부전문가인 외부위원으로 구성하되, 위원 총수의 3분의 1 이상을

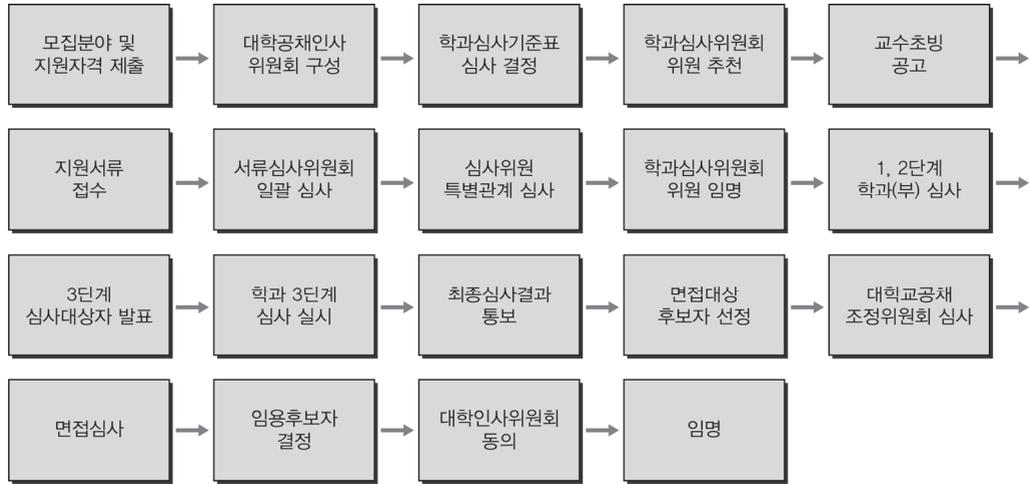
## 외부위원으로 구성

- 학과(부) 심사는 모집분야와 지원자의 전공일치 여부(1단계), 학위논문, 연구실적물, 전공분야 경력 및 활동 심사(2단계), 전공분야 교수로서의 자질과 발전가능성 심사(3단계)로 진행
- 학과(부) 심사 결과 평균 점수가 70점 이상인 자를 면접대상 후보자로 판정하여 공고
- 공개강의
  - 학내위원 심사 후 심사 총괄표를 대학으로 송부

셋째, 심사 결과에 대한 타당성을 심사하는 단계이다. 대학공채인사위원회는 학과(부) 심사기준의 적정성, 심사위원 특별관계 판정기준 및 예외 인정의 타당성, 심사 절차 및 결과의 타당성을 검토한다. 학과 심사기준의 타당성, 학과 및 대학공채인사위원회 심사의 타당성, 임용 직급 결정 등을 심사하여 최종 본부 면접 대상자를 결정한다. 대학공채조정위원회는 교무처장을 위원장으로 하여 대학원장, 학생처장, 기획처장, 연구산학처장, 국제교류처장 및 연구윤리위원회 위원장으로 구성된다.

넷째, 총장을 위원장으로 하는 대학교면접심사위원회의 본부면접심사이다. 이 위원회는 교학부총장, 대외협력부총장, 교무처장, 학생처장, 기획처장, 연구산학처장, 국제교류처장 및 해당 대학장으로 구성되며 위원장은 총장이다. 여기에서 임용후보자를 결정하고, 대학 인사위원회의 임용후보자에 대한 임용 동의를 이루어지면 신입교수로 임명장을 수여하게 된다. 면접에서 중요하게 평가되는 부분은 인격, 품성, 윤리관, 교육관과 같은 교수로서의 기본적인 자질과, 정확성, 논리성, 창의성 등을 필요로 하는 의사전달 능력, 그리고 경력, 대학발전 기여 가능성, 학생지도 리더십 등, 교수 임용의 적합성이다. 이러한 사항에 대해 종합적으로 판단하여 적격여부를 심사하되, 심사위원 3분의 2 이상이 적격으로 판정할 경우 합격으로 의결한다.

Ⅱ 대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II) Ⅱ 대학 교원역량 강화를 중심으로



출처 : LK대학 자체평가보고서

[그림 III-2] LK대학 전임교원 신규 채용 과정

공개채용 외에 전임교원의 특별채용은 「교육공무원법 제12조」와 「LK대학 전임교원 공개채용 심사규정 제24조」에 따라 특별채용심사위원회를 구성하여 연구 실적이 우수한 인재를 연중 상시로 채용하는 제도이다.

초빙교원, 겸임교원 등의 비전임교원의 채용은 「교육공무원법 제 31조」와 「LK대학 기금교수 등 임용규정」에 따라 연중 수시로 이루어진다. 강의초빙교수, 겸임교원, 연구초빙교수, 시간강사의 채용절차는 다음과 같다.

[표 III-9] LK대학 비전임교원의 임용 절차

| 구분          | 채용 절차  |
|-------------|--|
| 강의초빙교수/겸임교원 | 임용대상자 추천(강의초빙: 단과대, 겸임: 연구소 → 단과대) → 교수자격 확인 및 신원조회(본부) → 임명         |
| 연구초빙교수      | 임용대상자 추천(단과대/연구소) → 연구과제 확인 및 임용 요청(산학협력단) → 교수자격 확인 및 신원조회(본부) → 임명 |
| 시간강사        | 임용대상자 추천 및 요청(단과대/기초교육원/교육연수원) → 교수자격 확인 및 신원 조회(본부) → 임명            |

출처 : LK대학 자체평가보고서

#### 4) 특징

LK대학의 전임교원 임용은 타대학과 동일하게 상위 규정인 「교육공무원 임용령」과 다양한 학내 규정을 근거로 진행되며 공정성과 합리성을 중시한다. 먼저 대학공채인사위원회의 심의를 통해 학과교수회의가 정한 심사 기준의 적정성, 심사위원과 지원자의 특별관계 판정기준 및 예외 인정의 타당성, 심사 절차 및 결과의 타당성 검토를 통해 공정성을 확보하고 있다. 심사위원과 지원자의 특별 관계 판정이란 지원자의 최종학위 논문 지도교수이거나, 연구실적물에서 공동연구가 많거나, 인척 기타 특별 관계로 판단되는 경우 심사위원이 될 수 없다는 것을 의미한다. 또한 객관적이고 공정한 공채 심사가 불가능하다고 판단되거나 심사과정상 문제가 있는 경우, 총장은 대학공채인사위원회의 심사를 거쳐 공채중단, 또는 특별심사위원회에 공채를 위임 할 수 있다. 이러한 과정을 통해 전임교원 채용의 공정성과 합리성을 확보하고 있다.

## 2

### 교원 승진 사례

#### 가. MC대학<sup>8)</sup>

##### 1) 대학 현황

1918년에 개교한 MC대학은 서울과 경기 지역에 2개의 캠퍼스를 보유하고 있는 대규모 종합 사립대학이다. 2008년 중장기 발전계획을 선포하여 대학 발전 및 경쟁력을 강화시켜 나가는 계기를 마련하였다. 2010년에 특성화 학과(부)를 신설하고, 2011년 학문단위 재조정을 통해 10개 단과대학 47개 학부(과)로 개편하였다.

2017년 4월 1일 기준 MC대학에는 13개 단과대학, 50개 학부(과)가 설치되어 있고, 학부 재학생 수는 23,363명, 일반/전문/특수대학원 재학생 수는 5,457명이다. 전임교원 수는 1,043명, 직원 수는 636명에 달한다.

8) MC대학 내부자료와 담당교수 면담을 통해 원고를 작성

[표 III-10] MC대학 교원 및 학생 현황

(2017. 4. 1. 기준)

| 구분    | 전임<br>교원 | 비전임<br>교원 | 재학생    |           |           |           |        | 직원  |
|-------|----------|-----------|--------|-----------|-----------|-----------|--------|-----|
|       |          |           | 학부     | 일반<br>대학원 | 전문<br>대학원 | 특수<br>대학원 | 계      |     |
| 인원(명) | 1,043    | 1,709     | 23,363 | 2,785     | 717       | 1,955     | 28,820 | 636 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 6. 1.

## 2) 교원 현황

MC대학의 전임교원 현황을 살펴보면, 2017년 전임교원 수는 2015년 대비 10명 증가해 1,043명에 이르고 있다. 구체적으로 살펴보면, 2017년 교수와 조교수의 비율은 2015년 이후로 소폭 증가했고, 부교수의 비율은 감소한 것을 알 수 있다. 2017년 비전임교원 현황을 살펴보면, 시간강사의 비율이 48.5%로 가장 높고, 그 다음으로는 겸임교원, 기타교원, 초빙교원 순으로 나타났다. 2015년과 비교할 때 2017년 시간강사와 겸임교원의 비율은 증가한 반면, 초빙교원과 기타 비전임교원의 비율이 감소했다. 비전임교원은 주로 전임교원이 담당하기 힘든 특수 학문분야의 강의나 산업현장 실무형 강의를 담당하고 있다.

[표 III-11] MC대학 교원 세부 현황(2015-2017년)

(매년 4. 1. 기준)

| 구분   |       | 전임교원 |     |     |       | 비전임교원    |          |          |          |       | 총계    |
|------|-------|------|-----|-----|-------|----------|----------|----------|----------|-------|-------|
|      |       | 교수   | 부교수 | 조교수 | 소계    | 겸임<br>교원 | 초빙<br>교원 | 시간<br>강사 | 기타<br>교원 | 소계    |       |
| 2015 | 인원(명) | 585  | 254 | 194 | 1,033 | 144      | 115      | 1,354    | 174      | 1,787 | 2,820 |
|      | 비율(%) | 20.7 | 9.0 | 6.9 | 36.6  | 5.1      | 4.1      | 48.0     | 6.2      | 63.4  | 100.0 |
| 2016 | 인원(명) | 611  | 233 | 197 | 1,041 | 195      | 45       | 1,326    | 129      | 1,695 | 2,736 |
|      | 비율(%) | 22.3 | 8.5 | 7.2 | 38.0  | 7.1      | 1.6      | 48.5     | 4.7      | 62.0  | 100.0 |
| 2017 | 인원(명) | 631  | 213 | 199 | 1,043 | 196      | 55       | 1,336    | 122      | 1,709 | 2,752 |
|      | 비율(%) | 22.9 | 7.7 | 7.2 | 37.9  | 7.1      | 2.0      | 48.5     | 4.4      | 62.1  | 100.0 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 6. 1.

### 3) 교원의 승진

교수가 상위직으로 이동하거나 더 나은 근로 조건을 갖게 되는 인사상의 변화로는 승진, 재임용, 정년보장, 승급, 대우변경 등이 있다. 이와 같은 대학 교수의 인사상 변화는 교원 업적평가를 기반으로 이루어진다. 대학은 교원업적평가를 교수의 연구 역량과 강의의 질을 증진시켜 교육환경을 개선시키기 위한 도구로 활용하고 있다.

MC대학은 2001년 「교원업적평가규정」이 제정된 이래 매년 교원업적평가를 시행하고, 2008년 학교법인과 이사장이 교체된 시점을 기점으로 성과 기반의 평가를 강화하고 있다. 2008년 「연봉제급여규정」을 제정하여 교수뿐만 아니라 교직원까지 호봉제에서 연봉제로 전환하여 매년 연봉계약 시 교원업적평가 결과에 따라 연봉 인상률을 차등 적용하고 있다. MC대학의 교원업적평가는 교내의 다양한 규정에 근거를 두고 있다. 「교원업적평가규정」, 「교원업적평가에 관한 시행세칙」, 「별정제 전임교원 임용 및 평가 시행세칙」, 「외국인 전임교원 임용 및 평가규정」은 교원업적의 인정범위, 평가계열 구분, 평가방법, 등급 결정기준에 대해 명시하고 있다. 또한 「교원임용규정」은 교원업적평가 결과에 따른 승진, 재임용의 기준을 제시하고 있다.

MC대학의 교원업적평가는 교원의 임용 유형에 따라 차별화된 평가기준을 적용한다는 특징이 있다. 소속 학문단위별로 평가계열을 세분화하고 있으며, 개인의 역량 및 관심분야에 따른 평가트랙의 선택권 또한 부여하고 있다. 교원업적평가에서 교원의 업적이란 교육, 연구, 봉사, 진료활동 실적을 의미한다. [표 III-12]에 나타난 바와 같이 소속 계열별로 평가항목 및 배점 기준과 트랙별 업적반영 비율이 차등화 되어 있다.

[표 III-12] MC대학 정년트랙 전임교원의 평가트랙별 업적평가분야 및 평가등급

| 구분        | 연구트랙                                | 산학트랙         | 예체능트랙                               | 교육1트랙                               | 교육2트랙       | 임상트랙  |
|-----------|-------------------------------------|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------|---|
| 대상계열      | 인문, 사회, 경영경제, 이학, 공학, 의약학           | 전체계열 (임상제외)  | 예체능                                 | 전체교원 (임상제외)                         | 전체교원 (임상제외) | 의학임상  |
| 업적분야 및 비율 | - 연구: 60%<br>- 교육: 30%<br>- 봉사: 10% | - 산학, 교육, 봉사 | - 연구: 50%<br>- 교육: 40%<br>- 봉사: 10% | - 연구: 30%<br>- 교육: 60%<br>- 봉사: 10% | 강의평가 반영     | - 연구: 50%<br>- 진료: 30%<br>- 교육: 15%<br>- 봉사: 5% |
| 평가등급      | S/A/B/C                             | A/B/C        | S/A/B/C                             | A/B/C                               | A/B/C       | S/A/B/C   |
| 책임사수      | 12~15                               | 10           | 15                                  | 18                                  | 24          | -   |

출처 : MC대학 교원업적평가 규정

교원업적평가는 크게 5단계의 절차를 거쳐 평가결과가 최종 확정된다. 2~4단계는 실제로 평가가 이루어지는 단계로, 교원업적평가의 객관성과 정확성을 담보하기 위해 대학(원)별 대학(원)평가위원회, 계열평가위원회, 교원업적평가위원회(본부)의 교원업적평가의 심사를 거친다. 5단계로 진행되는 교원업적평가의 구체적인 과정은 다음과 같다.

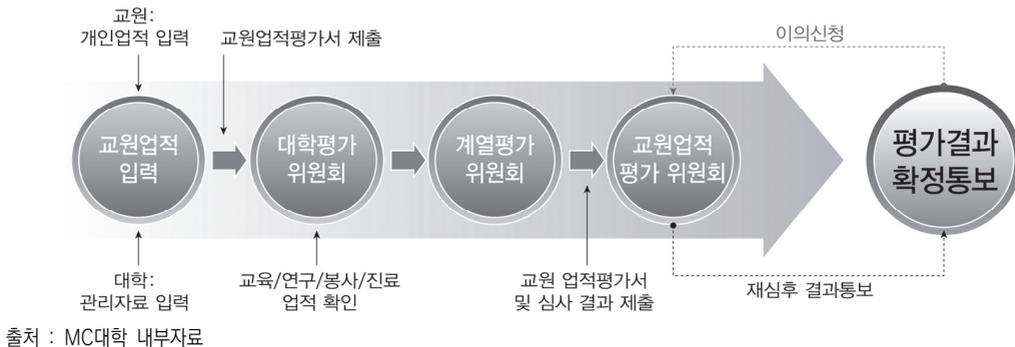
먼저, 평가대상자인 교원 개인이 교원업적평가서를 제출한다. 평가대상자는 매년 12월 31일까지 평가대상기간에 대한 업적자료를 종합정보시스템에 입력한 후, 본부에 일괄 입력한 자료들과 함께 교원업적평가서를 출력하여 소속 대학(원)평가위원회에 제출한다.

다음으로, 소속 대학(원)평가위원회에서 최종 교원업적평가서를 확정한다. 제출받은 평가서 및 증빙서류를 검토하여 최종 교원업적평가서를 교원업적평가위원회(본부)에 제출한다.

세 번째 단계로, 소속 대학(원)평가위원회에서 계열평가위원회의 심사를 거쳐 교원업적평가위원회(본부)에 1차 평정결과를 제출한다. 예체능계열은 실기업적의 특성을 고려하여 계열평가위원회에서 교원업적평가서에 기초하여 개인별 1차 평가등급을 평정하고 그 결과를 교원업적평가위원회(본부)에 제출한다.

네 번째, 제출받은 대학(원) 및 계열 평가위원회의 최종 검증을 통해 교원업적평가위원회(본부)에서 교원 개인에게 최종 평가등급을 통보한다. 대학(원) 및 계열 평가위원회에서 제출한 자료의 정확도 및 평가절차의 공정성을 심사하고 최종 평가등급을 결정하여 교원 개인에게 통보한다.

다섯 번째, 교원업적평가 결과에 대해 이의가 있는 경우 이의신청 절차를 거친다. 교원업적평가에 이의가 있는 교원은 평가결과를 통보받은 날로부터 15일 이내 소명자료를 첨부하여 재심을 요청할 수 있으며, 교무처장은 이의신청서와 평가조서를 첨부하여 교원업적평가위원회에 회부하고 재심 결과를 즉시 해당 교원에게 통보한다.



[그림 III-3] MC대학 교원업적평가 절차

[표 III-13] MC대학 전임교원 업적분야별 배점 및 평가항목

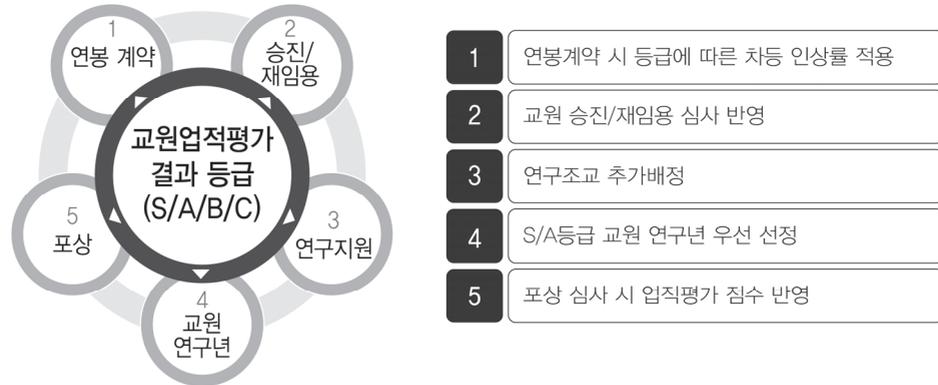
| 업적구분 | 정년트랙 전임교원 |  | 별정제 전임교원 |                                     | 외국인 강의전담교원 |                     |
|------|-----------|--|----------|-------------------------------------|------------|---------------------|
|      | 배점        | 평가항목   | 배점       | 평가항목                                | 배점         | 평가항목                |
| 교육   | 100       | 강의평가, 강의시수, 교과목개발, 원어강의, 석·박사지도, 학생지도            | 70       | 책임시수, 강의평가, 교과목/교수법 개발              | 70         | 강의평가, 워크숍, 회의, 학생상담 |
| 연구   | 누적        | 논문, 저역서, 산학협력, 학술활동, 예능실기                        | -        | -                                   | -          | -                   |
| 봉사   | 100       | 교내 보직, 위원회, 교수회의, 인증평가, 교외 학회활동, 학술회의, 수상, 정부위원회 | 30       | 수상, 논문, 학회활동, 입시출제, 교수회의, 위원회, 사업참여 | 30         | 봉사활동, 학술활동 참여       |
| 진료*  | 100       | 진료목표달성, 행사참여, 진료실적                               | -        | -                                   | -          | -                   |

출처 : MC대학 내부자료

\* 진료업적은 의학부 임상 교원의 평가에 적용됨

교원업적평가 결과 등급은 S, A, B, C등급으로 구분된다. S등급은 업적평가점수 상위교원 중 질적 심사를 통하여 최대 5%까지 부여한다. C등급은 연구업적 최저기준 미달교원 또는 업적총점 하위교원 중 최대 5~10%에게 부과하지만 정년트랙 전임교원은 연구업적 최저기준을 충족할 경우 C등급을 부여하지 않는다.

교원업적평가 등급 결과는 교내 정책적 의사결정 및 각종 제도 운영의 기초자료로 활용되고 있다. 구체적으로는 첫째, 교원업적평가 결과를 연봉제 급여 인상률에 차등 반영함으로써 성과에 기반한 인사제도의 기틀을 확립하고 있다. 둘째, 교원임용업적평가표에 따라 신규 재임용, 부교수 승진 및 재임용, 교수 승진 및 재임용(정년보장)에 필요한 최소 연구업적 및 교육, 봉사 업적기준을 충족해야 하며, 특히 승진 임용에서는 교원업적을 종합적으로 평가하고 C등급 교원의 승진은 유보하고 있다. 셋째, 교원업적평가 결과 일반 교원에게는 연구조교를 1명, S등급 교원에게는 연구조교를 2명까지 배정함으로써 업적 우수교원에 대한 보상 및 연구활동 장려를 꾀하고 있다. 넷째, 교원업적평가 결과 C등급 교원에 대해서는 교원의 연구년과 해외연수 신청을 제한함으로써 제도 운영 취지를 살리고 대상자 선정의 엄정성을 제고하고 있다. 다섯째, 교원업적평가 결과가 S등급인 교원에게는 각종 연구기금, 연구와 교육분야 우수교원에게 주어지는 학술상, 교육상, 그리고 2014년부터 시행하고 있는 연구업적 최우수교원에게 특별연구비 및 책임시수 감면 등의 혜택을 부여하는 제도인 MC Distinguished Scholar(MC-DS) 교원 선정 시 최우선적으로 고려한다.



출처 : MC대학 내부자료

[그림 Ⅲ-4] MC대학 교원업적평가의 결과 활용

교원업적평가 결과는 재임용, 승진 등 인사 변화의 유형에 따라 평가기준이 다르게 적용된다. 예를 들어 교육, 봉사의 업적이 재임용은 기간 평균 32% 이상이어야 하지만, 조교수에서 부교수로 승진하는 경우에는 36%, 부교수에서 정교수로 승진하는 경우에는 40% 기준을 만족해야한다. 연구 업적은 인사 변화의 유형뿐만 아니라 학문 계열별로 그 기준이 다르다.

#### 4) 특징

MC대학 교수 승진의 근거가 되는 교원업적평가는 다음과 같은 특징을 보이고 있다. 첫째, MC대학의 교원업적평가는 교수의 연봉을 비롯한 인사에 직접적인 영향을 미친다. 일부 사립대학에서는 기존의 호봉제를 유지하며 성과급을 차등 지급하는 식으로 교수 업적평가 결과가 교수의 임금에 부분적으로 적용하기도 하지만, MC대학은 평가 결과에 따라 연봉 인상률이 결정되는 체제를 선택하고 있다. 또한 연구년, 해외연수, 승진, 재임용, 포상 등을 결정하는 기초자료로 활용되기 때문에 업적평가는 교수에 대한 실질적인 평가라 할 수 있다.

둘째, 교수 업적에 대한 다면적 평가를 위해 노력하고 있다. 학문 계열이나 실적물의 특성상 연구 결과가 도출되기까지 장시간이 소요되는 경우를 위해 평가대상의 기간을 1년에서 2년으로 늘리고, 평가 트랙을 다양화하고 있다. 이로써 교수의 업적 평가를 현실성 있게

하였고, 다양한 분야의 업적에 대한 평가가 가능하도록 한 것이다. 특별히 산학협력 평가 영역을 신설한 것은 대학 내 산학협력 교원 증가 및 산학협력 친화적 제도의 영향으로 해석된다.

셋째, 다양한 평가 기준을 정립하고, 그들에게 부여되는 수업 시수도 다양화하고 있으나, 여전히 연구에 초점이 있다는 점이다. 교원업적평가 트랙 중 교육트랙1, 교육트랙2로 평가 받기 위해서는 정교수 재직 연수나 연령이 일정 기준 이상이거나 강의평가 계열별 상위 70% 이상이라는 조건을 갖추어야 한다. 따라서 대부분의 교원이 연구트랙으로 평가를 받아야 하고, 교육트랙으로 평가를 받을 경우 최상위 등급인 S등급을 받는 것이 불가능하다. 또한 A&HCI, SSCI, 상위 20% SCI 주저자 게재시 차년도 책임시수를 하향 조정하는 등, 연구에서 우수한 성과를 낼 경우 오히려 교육에 쏟는 시간을 경감시키는 등의 연구중심 평가를 추진하고 있다는 것이다.

## 나. LC대학<sup>9)</sup>

### 1) 대학 현황

LC대학은 거점지역 국립대학으로, 1951년에 개교한 이래 대학의 토대와 성장의 기틀을 구축하는 시기인 대학 형성기(1951년~1977년)와 거점국립대학으로서 성장과 발전을 추진하는 시기인 확대성장기(1978년~2017년)를 거쳐 제3기인 성숙도약기(2018년~2050년)에 이르렀다.

2017년 현재 12개의 단과대학과 76개 학과(부)로 구성되어 있다. 학생 수는 재학생 기준 학사과정 14,150명, 대학원 3,360명 등 17,510명이고, 휴학생 수는 5,853명으로, 전체 재적 학생 수는 23,363명이다. 이 대학의 주요 교육여건을 보면, 2017년 현재 법정 전임교원 확보율은 90.1%, 교원 1인당 학생 수는 22.5명, 기숙사 수용률은 25.5%로 나타난다.

9) LC대학 내부자료와 담당교수 면담을 통해 원고를 작성

[표 III-14] LC대학 학생 현황(2015-2017년)

(단위: 명)

| 연도   | 구분  | 편제정원   | 재적생    | 재학생    | 휴학생   |
|------|-----|--------|--------|--------|-------|
| 2015 | 학부  | 12,521 | 20,635 | 15,143 | 5,492 |
|      | 대학원 | 3,323  | 3,735  | 3,107  | 326   |
|      | 소계  | 15,844 | 24,370 | 18,250 | 5,818 |
| 2016 | 학부  | 12,283 | 20,101 | 14,521 | 5,580 |
|      | 대학원 | 3,299  | 3,718  | 3,363  | 355   |
|      | 소계  | 15,582 | 23,819 | 17,884 | 5,935 |
| 2017 | 학부  | 12,000 | 19,678 | 14,150 | 5,528 |
|      | 대학원 | 3,255  | 3,685  | 3,360  | 325   |
|      | 소계  | 15,255 | 23,363 | 17,510 | 5,853 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 6. 1.

[표 III-15] LC대학 주요 교육 여건(2015-2017년)

| 연도   | 정원내<br>신입생<br>충원율 | 재학생<br>충원율 | 교원1인당<br>학생수<br>(학생정원기준) | 전임교원<br>확보율<br>(학생정원기준) | 학교평균<br>등록금 | 재학생<br>1인당<br>장학금 | 기숙사<br>수용률 |
|------|-------------------|------------|--------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|------------|
| 2015 | 99.9%             | 120.9%     | 23.4명                    | 86.1%                   | 4,231천원     | 2,626천원           | 23.3%      |
| 2016 | 99.8%             | 118.2%     | 23.0명                    | 87.9%                   | 4,241천원     | 2,625천원           | 24.2%      |
| 2017 | 99.9%             | 117.9%     | 22.5명                    | 90.1%                   | 4,253천원     | 2,683천원           | 25.5%      |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 6. 1.

## 2) 교원 현황

2017년 현재 LC대학에는 754명의 전임교원이 있다. 이 중 정교수가 545명으로 가장 큰 비중을 차지하고, 부교수와 조교수가 각각 130명, 79명으로 나타난다. 비전임교원은 시간강사, 초빙교원, 겸임교원 등을 포함하여 총 1,045명이다. 전체 교원 중 전임교원의 비율은 41.9%로 2015년 42.9%에 비해 다소 낮아졌다. 전임교원 수는 거의 그대로이나, 시간강사의 수가 2015년 567명에서 2017년 516명으로 9.1% 감소한 반면, 초빙교원, 겸임교원은 각각 74명에서 94명, 52명에서 62명으로 증가했다.

[표 III-16] LC대학 교원 세부현황(2015-2017년)

(단위: 명, %)

| 구분   | 전임교원 |      |     |     | 비전임교원 |      |      |      |      | 총계    |       |
|------|------|------|-----|-----|-------|------|------|------|------|-------|-------|
|      | 교수   | 부교수  | 조교수 | 소계  | 초빙교원  | 겸임교원 | 기타교원 | 시간강사 | 소계   |       |       |
| 2015 | 인원   | 536  | 133 | 86  | 755   | 74   | 52   | 313  | 567  | 1,006 | 1,761 |
|      | 비율   | 30.4 | 7.6 | 4.9 | 42.9  | 4.2  | 3.0  | 17.8 | 32.2 | 57.1  | 100.0 |
| 2016 | 인원   | 545  | 127 | 84  | 756   | 87   | 70   | 325  | 505  | 987   | 1,743 |
|      | 비율   | 31.3 | 7.3 | 4.8 | 43.4  | 5.0  | 4.0  | 18.6 | 29.0 | 56.6  | 100.0 |
| 2017 | 인원   | 545  | 130 | 79  | 754   | 94   | 62   | 373  | 516  | 1,045 | 1,799 |
|      | 비율   | 30.3 | 7.2 | 4.4 | 41.9  | 5.2  | 3.4  | 20.7 | 28.7 | 58.1  | 100.0 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 6. 1.

### 3) 교원의 승진

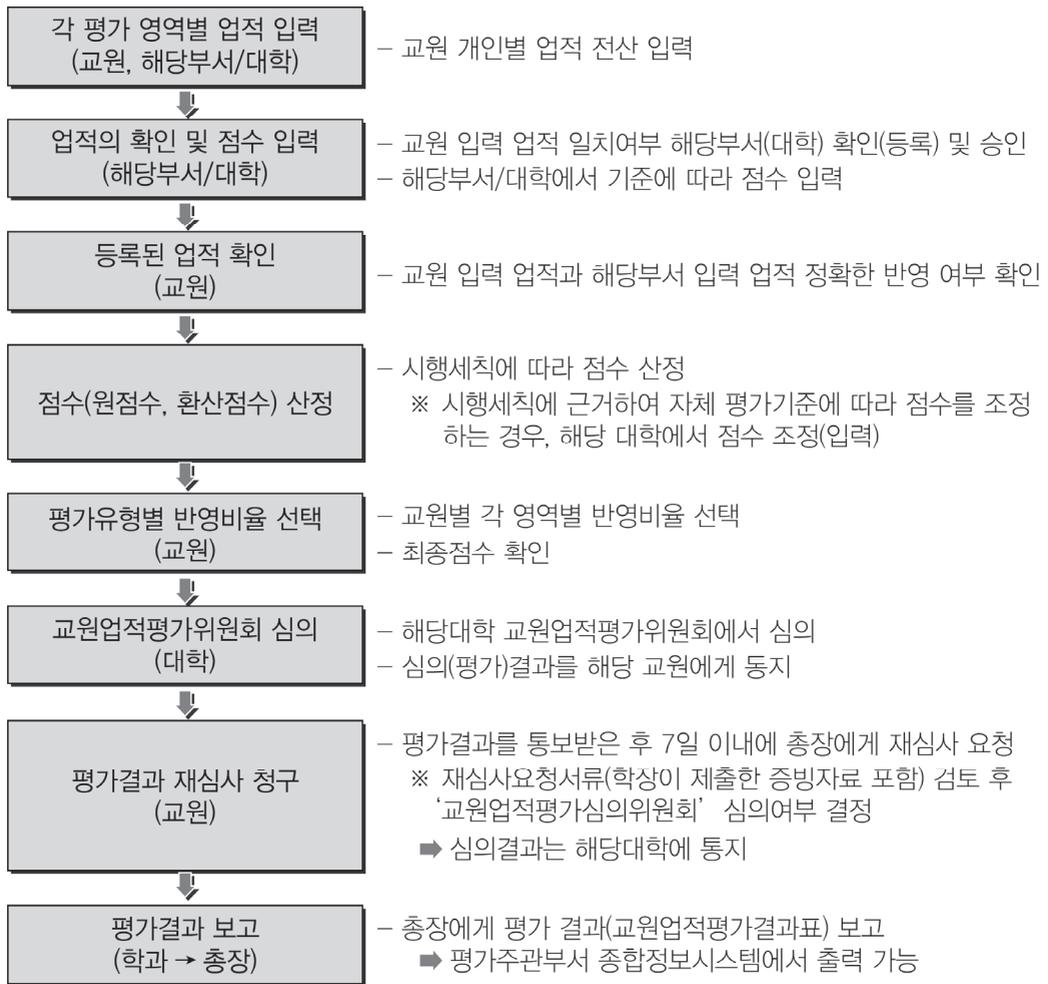
LC대학은 교원의 승진 및 재임용·재계약, 정년보장임용 등의 내용을 교원임용규정에 명시하고 있다. 그 핵심내용은 교원업적평가제로서 주요 내용은 다음과 같다.

[표 III-17] LC대학 교원 승진의 주요 내용

| 구분         | 내용  |
|------------|---|
| 평가시기       | 매 학년도(3월 1일~익년도 2월말)를 기준으로 1년 단위<br>평가 시기는 매 학년도 종료 후 2개월 이내에 실시  |
| 평가영역       | 교육: 학생을 대상으로 한 교수(강의, 실습 및 실기)와 학생지도 등 제반 활동<br>연구: 해당전공과 연관된 모든 형태의 연구 및 창작활동<br>산학협력: 해당전공과 연관된 지식재산권 확보, 기술이전, 산업체 지도 등 제반 산학협력활동<br>봉사: 제1호부터 제3호까지의 영역에 속하지 않는 것으로 전문적 지식과 경험을 학내·외에 제공하는 활동 |
| 평가영역별 반영비율 | 일반 유형: 교육영역(30~60%), 연구영역(30~60%), 산학협력영역(0%), 봉사영역(10%)<br>산학협력 유형: 교육영역(20~60%), 연구영역(20~60%), 산학협력영역(10~50%), 봉사영역(0~20%)  |
| 평가절차       | 각 평가 영역별 업적 입력(교원, 해당부서/대학)→업적의 확인 및 점수 입력(대학부서/대학)→등록된 업적 확인(교원)→점수(원점수, 환산점수) 산정→평가유형별 반영비율 선택(교원)→교원업적평가위원회 심의(대학)→평가결과 재심사 청구(교원)→평가결과 보고(학장→총장)  |

출처 : LC대학 교원업적평가 규정, LC대학 교원업적평가 규정 시행세칙

LC대학의 교원업적평가는 「교원업적평가 규정」, 「교원업적평가 규정 시행세칙」에 따라 시행되고 있다. 교원업적평가의 공정성을 확보하기 위해 단과대학 및 대학본부에 심의 기구 설치·운영되고 있는데, 단과대학(교원업적평가위원회)은 단과대학 소속 교원의 개인 업적에 대한 평가를, 대학본부(교원업적평가심의위원회)는 업적평가 기준과 재심 청구사항에 대한 심의를 담당한다. 업적평가의 세부 절차는 다음 [그림 Ⅲ-5]과 같다.



[그림 Ⅲ-5] LC대학 교원업적평가 절차

교원은 자신이 받게 될 업적평가의 유형과 영역별 반영비율을 선택하고, 각 영역별 평가 항목의 점수에 반영비율을 곱하여 최종점수를 받게 된다. 교육영역의 평가항목은 강의, 성적평가, 지도 및 심사, 교육공헌도이다. 강의평가 결과가 좋거나, 책임시수 이상의 수업을 하는 경우, 또는 학생활동 및 학생상담지도에 참여한 경우 교육 항목의 점수를 받게 되지만, 강의계획서를 기한내 전산입력하지 않거나, 책임시수 미달, 강의 결손, 성적처리 기한 초과하여 평가하면 이 영역에서 감점을 받게 된다.

연구영역은 교수의 전공 관련 학문분야의 저술, 논문, 학술발표, 연구비, 학술상, 기타 연구 활동으로 평가한다. 저술은 국제 및 외국어 실적이 국내 및 국어 실적보다 높은 점수를 받는다. 논문은 학술지의 등급에 따라, 학술발표의 경우 국제 학술단체 혹은 대규모의 학술대회인 경우 더 높은 점수를 받는다. 연구비는 수혜 건수와 일정 금액이 초과될 때마다 가산 점수를 받는다. 학문 계열에 따라 창작 및 문예 작품집, 창작, 전시, 발표, 진로 시간 등이 연구 실적으로 인정되기도 한다.

산학협력영역은 지식재산권, 산학협력 수익, 산학협력 활동으로 평가한다. 지식재산권은 특허, 소프트웨어, 실용신안/디자인을 포함하고, 산학협력 수익은 기업체 지원 연구비, 기술료, 기타 산학협력 수익을 포함한다. 산학협력 활동은 산업체 강의, 산업체 기술지도, 현장실습지도, 산학연 참여 종합설계팀 지도와 같이 학생의 교육 및 지도와 관련된 활동뿐만 아니라, 산학협력활동의 결과로 나타나는 창업, 산학협력 가족회사 유치를 통해서도 점수를 받는다.

마지막으로 봉사영역은 학내, 대외, 학술봉사 활동으로 구분된다. 학내봉사는 보직, 위원장과 같이 교내 활동을 의미한다. 대외봉사는 정부 공공기관, 단체, 중앙기관이 위촉하는 위원, 임원, 자문위원, 병원장이 임명하는 보직, 위원과 같이 학교 외부에서 행해지는 활동을 포함한다. 학술봉사는 국내·국제 학회의 임원, 위원장 등과 같이 학술과 관련된 활동을 포함한다.

### 가) 승진임용

승진은 교육, 연구, 산학협력, 학생지도에 충실하고 교원으로서 품위를 갖춘 자로 승진 및 상위직급으로의 재계약 자격을 구비한 자를 대상으로 한다. 승진임용 시기는 매년 4월 1일과 10월 1일로 하되, 동일 직명에서의 승진 신청은 2회로 한정하고 있다. 승진 최저

소요연한은 부교수는 5년, 조교수의 경우 4년으로 하며, 승진소요연수의 기간에 휴직기간은 제외한다.

승진소요연한의 기간이 명시적으로 정해져 있으나 연구 실적의 우수성을 평가하여 승진소요연한을 1년을 단축하여 조기승진할 수 있는 제도를 시행하고 있다. 승진심사의 공정성 확보를 위하여 승진심사결과에 대한 승진대상자의 이의신청이 가능하도록 이의신청제도를 신설하여 운영 중이다. 조기승진 및 특별승진에 관한 중요사항을 심의하는 조기·특별승진심사위원회를 통해 의결되며, 해당 자격요건은 다음과 같다.

- 조기승진 자격요건
  - 연구 실적이 연구 및 산학협력영역 기준 점수의 4배 이상(자연계의 경우 연구 및 산학협력영역 기준 점수의 4배 중 국제등재 논문 점수가 50% 이상을 충족)인 경우
  - 최근 3년간 업적 평가 결과 평가단위별 매년 상위 5% 이내인 경우
  - 그 밖에 총장이 인정하는 특별한 사유에 해당하는 경우
- 특별승진 자격요건
  - 인문·사회계열: IF값이 10 이상인 학술지에 주저자로 발표한 경우
  - 자연계열: Nature, Science, Cell 학술지와 이에 준하는 저널 중 하나에 주저자로 논문을 발표한 경우

승진임용에 관한 교원업적평가의 영역을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 승진임용을 위한 소요업적 중 교육영역은 「교원업적평가 규정 시행세칙」의 영역별 평가결과, 그리고 최저 승진 소요연한 내 연구 및 산학협력영역은 각각 다음 [표 III-18]의 연구업적 기준을 충족하여야 한다.

[표 III-18] LC대학 승진임용 소요업적 기준

| 직명        | 승진임용 소요업적   |   |
|-----------|-------------|---|
|           | 연구 및 산학협력영역 | 교육영역                                    |
| 조교수 → 부교수 | 800점 이상     | 단과대학 및 부속기관별 만점을 기준으로 승진 소요기간 평균 75% 이상 |
| 부교수 → 교수  | 1,000점 이상   |   |

연구실적물은 전공분야에 관한 것으로서 형식과 내용이 논문체제를 갖추어야 하며, 점수 산정기준에 의한다. 승진 소요연한 내에 석·박사학위 논문을 취득한 경우 소요업적으로 인정한다. 연구 및 산학협력영역 최저요건은 [표 III-19]와 같다.

[표 III-19] LC대학 교수 및 부교수 승진 최저요건

| 대상     | 연구 및 산학협력 영역 최저요건 | 학술지 게재논문 최저요건  |
|--------|-------------------|--|
| 부교수 승진 | 800               | ① 인문·사회계 : 한국연구재단등재학술지 이상 학술지 게재논문 항목점수 합계 800점 이상 (기준 점수 중 주저자로 게재한 실적이 50% 이상)<br>② 자연계 : 국제등재학술지 게재논문 3편(공동연구인 경우 주저자에 한함)을 포함하여 국제 또는 한국연구재단등재학술지 이상의 게재논문 항목점수 합계 800점 이상     |
| 교수 승진  | 1,000             | ① 인문·사회계 : 한국연구재단등재학술지 이상 학술지 게재논문 항목점수 합계 1,000점 이상 (기준 점수 중 주저자로 게재한 실적이 50% 이상)<br>② 자연계 : 국제등재학술지 게재논문 4편(공동연구인 경우 주저자에 한함)을 포함하여 국제 또는 한국연구재단등재학술지 이상의 게재논문 항목점수 합계 1,000점 이상 |

- 주 : 1) 한국연구재단등재학술지에 등재후보학술지 포함하며, 석·박사학위 취득 논문은 한국연구재단등재학술지와 동일하게 인정  
2) 국제등재학술지는 "SSCI, A&HCI, SCI(Expanded)"를 의미함  
3) 주저자는 제1저자 또는 교신저자를 의미함  
4) 학술지 게재논문 최저요건 중 국제등재학술지 논문은 국제특허로, 한국연구재단 등재학술지 논문은 국내특허로 각각 인정 가능  
5) 채용형 산학협력중점교수의 경우 한국연구재단등재학술지를 국제등재학술지로 인정하되, 연구영역 점수산출 시에는 SSCI, A&HCI 및 SCI로 적용  
6) 논문은 OFF-LINE 발행일자를 적용하되, ON-LINE으로만 발행 되는 학술지에 한하여 ON-LINE 발행일자를 적용  
7) SCOPUS 학술지 게재 논문 중 Document Type이 Conference paper, Conference Review, Short survey인 경우 불인정

[표 III-20]은 연구 및 산학협력영역 산출방법을 설명하고 있다. 연구영역은 논문이 게재된 학술지와 참여 연구자 수를 기준으로 점수가 달라진다. 산학협력영역은 특허, 소프트웨어, 실용신안/디자인과 같은 지식재산권, 산업체 강의 및 기술지도, 현장실습지도로 나누고 각각에 따라 점수를 배정하고 있다. 계열 구분은 총장이 따로 정한다.

[표 III-20] LC대학 연구 및 산학협력영역 산출방법

| 구분             | 심사 항목         |                                 | 점수  | 산출 방법  | 비 고  |                           |
|----------------|---------------|---------------------------------|-----|--|--|---------------------------|
|                | 항             | 목                               |     |  |  |                           |
| 연구<br>영역       | 논문            | 국제등재학술지<br>(SSCI, A&HCI, SCI)   | 200 | 단독: 100%<br>2인: 70%<br>3인: 50%<br>4인 이상: 30% | 2인 이상의 공동연구인<br>경우, 주저자(제1저자<br>또는 교신저자)에게는<br>20%를 가산 |                           |
|                |               | 국제등재학술지 (SCIE)                  | 180 |  |  |                           |
|                |               | 국제등재학술지(SCOPUS),<br>한국연구재단등재학술지 | 150 |  |  |                           |
|                |               | 한국연구재단등재후보<br>학술지               | 80  |  |  |                           |
| 산학<br>협력<br>영역 | 지식<br>재산권     | 특허                              | 해외  | 200  | 지분율 만큼 인정<br>지분율이 없는<br>경우: 1/발명자수                     | 승진 및 재임용기간에<br>등록된 실적만 해당 |
|                |               |                                 | 국내  | 100  |  |                           |
|                |               | 소프트웨어                           | 국내  | 20   |  |                           |
|                |               | 실용신안<br>/디자인                    | 해외  | 70   |  |                           |
|                |               |                                 | 국내  | 35   |  |                           |
|                | 산업체 강의 및 기술지도 |                                 |     | 10   | 지도건당(1일 기준)  | 최고 100점을<br>초과할 수 없음      |
|                | 현장실습지도        |                                 |     | 10   | 지도업체당 (4주 기준), 4주<br>초과마다 10점 가산                       | 최고 100점을<br>초과할 수 없음      |

## 나) 정년보장임용

정년보장임용은 교수로 승진 임용되는 자 또는 계약기간을 정하여 신규 임용될 당시 교수직명을 부여받은 자 중 교수승진 소요연한이 경과되는 자를 대상으로 하되, 승진임용 소요업적의 연구 및 산학협력 영역이 교수승진 소요업적 기준(1,000점)의 110% 이상(1,100 점) 취득하거나 교육영역 점수, 연구·산학협력영역 점수(정교수 승진 최소 소요점수 이상) 및 봉사영역의 합계 점수가 총장이 정하는 정년보장 심사기준 이상을 취득한 경우이며, 본인이 원하는 경우에는 계약제로 임용할 수 있다. 정년보장교원은 학장의 추천으로 정년보장교원임용심사위원회의 심의와 인사위원회의 동의를 얻어 총장이 임용한다. 정년보장교원의 정원수는 전임교원정원의 100분의 80이내의 수로 하되 정년보장교원임용심사위원회의 심의를 거쳐 총장이 정하고 있다.

한편 정년보장임용 교원은 정년보장 임용 후 만 62세까지 연구실적 제출을 의무화하고

있으며, 그 기준은 한국연구재단 등재후보지 이상의 학술지에 주저자(제1저자 또는 교신저자)로서 2년에 1편 이상의 논문 또는 저술(편저, 번역, 개정판 포함)이다. 이는 인문·사회계 및 자연계와 예능계(건축설계·미술학) 분야 모두 동일하게 적용되고, 예능계 분야의 경우 교원업적평가 규정 시행세칙에 따른 작품전시 실적을 인정한다. 정년보장임용 교원이 연구실적 제출 의무를 다하지 못하였을 경우, 책임시수에서 연간 6학점 이상의 추가 강의를 해야 한다. 추가 강의까지 이행하지 않은 경우에는 연구년 교수 II형(외부 연구비를 지원받고 특정 연구과제를 수행하기 위하여 연구만을 전담하는 교원, 총장이 인정하는 교원은 외부 연구과제를 수행하지 않을 수 있음) 신청을 제한하고, 성과연봉 최상위 등급을 부여하지 않는 제재방안을 두고 있다.

#### 다) 재임용·재계약

재직중인 교원 및 계약제임용교원이 임용기간이 만료되는 경우 재임용 또는 재계약(이하 재임용) 심사대상자로 한다. 재임용 시기는 매년 3월 1일과 9월 1일로 하되, 동일 직명에서의 재임용은 1회에 한한다. 재임용기간은 교수·부교수 6년, 조교수의 경우 4년이다. 또한 여성교원이 재임용 기간 중 임신·출산 및 입양 시, 임신·출산은 2년 이내, 입양은 1년 이내에서 계약기간을 연장할 수 있다. 재임용을 위한 소요업적은 영역별 평가결과가 아래표의 기준을 충족하여야 하고, 연구실적물의 범위 및 점수산정 등은 규정에 의거하여 평가되며 연구실적물은 재임용기간 내에 발표한 것으로 한정하고 있다. 연구 및 산학협력 영역의 재임용 최저요건은 다음 [표 III-21]과 같다.

[표 III-21] LC대학 교원 재임용 최저요건

| 대상  | 연구 및 산학협력 영역 최저요건 | 학술지 게재논문 최저요건  |
|-----|-------------------|--|
| 조교수 | 400               | ① 인문·사회계 : 한국연구재단 등재(후보)학술지 이상 게재논문 항목점수 합계 400점 이상<br>(기준 점수 중 주저자로 게재한 실적이 50% 이상)<br>② 자연계 : 국제등재학술지 게재논문 2편을 포함하여 국제 또는 한국연구재단등재학술지 이상의 게재논문 항목점수 합계 400점 이상 |
| 부교수 | 500               | ① 인문·사회계 : 한국연구재단 등재학술지 이상 게재논문 항목점수 합계 500점 이상(기준 점수 중 주저자로 게재한 실적이 50% 이상)<br>② 자연계 : 국제등재학술지 게재논문 2편을 포함하여 국제 또는 한국연구재단등재학술지 이상의 게재논문 항목점수 합계 500점 이상         |
| 교수  | 600               | ① 인문·사회계 : 한국연구재단 등재학술지 이상 게재논문 항목점수 합계 600점 이상(기준 점수 중 주저자로 게재한 실적이 50% 이상)<br>② 자연계 : 국제등재학술지 게재논문 2편을 포함하여 국제 또는 한국연구재단등재학술지 이상의 게재논문 항목점수 합계 600점 이상         |

- 주 : 1) 한국연구재단등재학술지에 등재후보학술지 포함하며, 석·박사학위 취득 논문은 한국연구재단등재학술지와 동일하게 인정  
2) 국제등재학술지는 "SSCI, A&HCI, SCI(Expanded)"를 의미함  
3) 주저자는 제1저자 또는 교신저자를 의미함  
4) 학술지 게재논문 최저요건 중 국제등재학술지 논문은 국제특허로, 한국연구재단 등재학술지 논문은 국내특허로 각각 인정 가능  
5) 채용형 산학협력중점교수의 경우 한국연구재단등재학술지를 국제등재학술지로 인정하되, 연구영역 점수산출 시에는 SSCI, A&HCI 및 SCI로 적용  
6) 논문은 OFF-LINE 발행일자를 적용하되, ON-LINE으로만 발행 되는 학술지에 한하여 ON-LINE 발행일자를 적용  
7) SCOPUS 학술지 게재 논문 중 Document Type이 Conference paper, Conference Review, Short survey인 경우 불인정

재임용절차는 ①재임용 심의 신청 고지→②재임용 신청(해당 교원)→③재임용 추천(학장, 소속기관장)→④대학인사위원회 심의→⑤재임용(총장)의 순이다. 임용부적격자로 판정된 교원에게는 재임용하지 않겠다는 의사와 재임용 거부사유를 명시한 심사결과를 통지한다. 통지를 받은 날로부터 30일 이내에 「교원지위향상을 위한 특별법」 제9조의 규정에 의하여 교원소청심사위원회에 심사를 청구할 수 있다. 심의과정에서 15일 이상의 기간을 정하여 지정된 기일에 대학인사위원회에 출석하여 의견을 진술하거나 서면에 의한 의견 제출의 기회를 부여하여야 한다.

#### 4) 특징

LC대학에서 나타난 교원의 승진제도를 통한 교원의 역량 강화는 다음과 같은 특징을 지니고 있다.

첫째, 정년보장 심사제도 개선을 통해 정년보장의 조건을 강화하고 있다는 점이다. 2017

년까지 LC대학은 정년보장교원임용심사위원회 외부심사위원 위촉 및 활용, 강화된 정년보장 심사요건의 지속적 적용 등을 추진하였으며, 향후 정년보장교원임용심사위원회 외부심사위원을 현행 대비 50%이상 확대하고, 정년보장 예비심사제도 도입, 정년보장교원 정원 축소 등을 추진할 계획이라고 한다.

둘째, 교원업적평가의 합리성을 추구하였다. LC대학의 교원업적평가는 학문계열별, 개인별 특성을 반영하고 있다. 교육 및 연구 업적평가시 단과대학별 특성을 반영하여 항목과 점수를 일부 조정할 수 있도록 하고, 교수 개인별로 교육 및 연구 영역별 점수를 조정할 수 있다. 예를 들어, 일반유형 교수의 경우에는 교육영역 30~60%, 연구영역 30~60% 범위에서 10% 단위로 선택할 수 있다. 단, 산학협력영역은 0%, 봉사영역은 10%로 고정되어 있다. 또한 강의중점교수, 연구중점교수제를 운영하고, 산학협력중점교수제를 도입하며 산학협력영역에 대한 업적평가 심사항목과 기준을 구체화하였다.

셋째, 교원업적평가를 통해 연구 참여를 확대하고, 특정 학문 분야의 발전을 도모하고 있다는 점이다. 정년보장교원에 대해서도 만 62세까지 연구실적 제출 의무화하고 있다. 연구실적 미제출시 강의책임시간 확대, 연구년 및 성과연봉 지급 제한 등을 통한 정년보장교원의 연구 활동 유도하고 있다. 또한 인문학 분야의 저술·번역활동 활성화를 위하여 2016년 교원업적평가 규정 시행세칙 개정을 통해 인문대학 소속 교원의 저술 및 번역서에 대한 점수를 기존의 2배 수준까지 상향 조정하고 있음을 확인할 수 있다.

**3**

**교원역량 강화 사례**

**가. MG대학<sup>10)</sup>**

**1) 대학 현황**

MG대학은 학부중심 대학, 교육중심 대학을 표방하는 수도권 대규모 종합 대학이다. 박애·봉사·애국의 교육이념 아래 14개 단과대학, 4개 학부(10개 전공), 52개 학과 체제로

10) MG대학 내부자료와 담당교수 면담을 통해 원고를 작성

교육혁신을 선도적으로 추진하고 있다. 의과대학, 한의과대학, 약학대학, 간호대학을 갖추고 있어 메디컬 학문분야를 대학 특성화의 한 부문으로 육성하고 있다. 학문영역별 특성을 살려 인문사회계열과 IT 계열 및 공학계열 중심의 글로벌 캠퍼스, 의학보건계열 중심의 메디컬 캠퍼스의 복수 캠퍼스를 운영하고 있다. 학부 재학생이 18,309명, 전임교원은 870명, 직원은 332명에 이르는 대규모 대학이다.

[표 III-22] MG대학 주요 현황

| 학부 학생 수             |         | 교직원 수             |           |
|---------------------|---------|-------------------|-----------|
| 편제정원                | 재학생     | 전임교원              | 직원        |
| 15,620명             | 18,309명 | 870명              | 332명      |
| 재학생 총원을             |         | 대학·학과 수           |           |
| 117.2%              |         | 14개 대학            | 56개 학과(부) |
| 교원 1인당 학생수(학생정원 기준) |         | 전임교원 확보율(학생정원 기준) |           |
| 21.46명              |         | 95.5%             |           |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr/>), 검색일: 2018. 5. 23.

## 2) 교원 현황

2017년 현재 전임교원 870명, 비전임 교원 1,185명으로, 총 2,055명의 교원을 임용하고 있다. 최근 3년간 대학의 교원 현황을 살펴보면, 2015년 대비 전임교원은 25명이 증가하였고, 비전임교원은 94명이 감소했다. 특히 시간강사 수가 214명이나 감소했다.

[표 III-23] MG대학 교원 세부 현황(2015~2017년)

| 구분   |       | 전임교원 |     |      |      | 비전임교원 |      |       |      |       | 총계    |
|------|-------|------|-----|------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|
|      |       | 교수   | 부교수 | 조교수  | 소계   | 겸임교원  | 초빙교원 | 기타비전임 | 시간강사 | 소계    |       |
| 2015 | 인원(명) | 395  | 167 | 283  | 845  | 214   | 23   | 291   | 751  | 1,279 | 2,124 |
|      | 비율(%) | 18.6 | 7.9 | 13.3 | 39.8 | 10.1  | 1.1  | 13.7  | 35.4 | 60.2  | 100.0 |
| 2016 | 인원(명) | 392  | 174 | 290  | 856  | 268   | 20   | 336   | 643  | 1,267 | 2,123 |
|      | 비율(%) | 18.5 | 8.2 | 13.7 | 40.3 | 12.6  | 0.9  | 15.8  | 30.3 | 59.7  | 100.0 |
| 2017 | 인원(명) | 399  | 189 | 282  | 870  | 271   | 44   | 333   | 537  | 1,185 | 2,055 |
|      | 비율(%) | 19.4 | 9.2 | 13.7 | 42.3 | 13.2  | 2.1  | 16.2  | 26.1 | 57.7  | 100.0 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr/>), 검색일: 2018. 5. 23.

최근 4년간 MG대학의 전임교원 신규 임용 현황을 보면, 매년 30~40명의 신입교원을 지속적으로 충원한 것을 확인할 수 있다. 신규 임용 충원의 내용에 있어서도 비정년트랙 교원보다는 정년트랙 전임교원을 더 많이 채용하고 있는 것으로 나타난다.

[표 III-24] MG대학 전임교원 신규임용 현황(2015~2018년 1학기)

| 구분        | 정년트랙 | 비정년트랙 | 계    |
|-----------|------|-------|------|
| 2015학년도   | 30명  | 19명   | 49명  |
| 2016학년도   | 18명  | 18명   | 36명  |
| 2017학년도   | 30명  | 19명   | 49명  |
| 2018년 1학기 | 25명  | 10명   | 35명  |
| 계         | 103명 | 66명   | 169명 |

출처 : MG대학 내부자료

### 3) 교원의 역량 강화

#### 가) 교원의 교육 역량 강화 전담 부서 설치

MG대학은 교원의 교육 역량 강화를 목적으로 교수학습개발센터와 별도로 'G-OKC(MG Open Knowledge Center)'를 신설하였다. G-OKC는 MOOC(Massive Open Online Course) 기반의 창의수업 개발 및 확산을 위한 조직이다. 2018학년도 1학기에는 5개, 2학기에는 7개의 MOOC 강의를 진행하였으며 추가로 강의를 개발 중이다. MOOC 강의와 함께 가상현실이나 증강현실을 수업에 적용시키기 위한 연구를 진행하고 있다.

MG대학에서 교원의 교육 역량 강화를 담당하고 있는 주요 조직은 교수학습개발센터이다. 2002년부터 운영 중인 MG대학의 교수학습개발센터는 다음과 같은 목표를 가지고 교원과 학생의 교육역량을 도모하고 있다.

- 교육목표의 정체성을 확립하고, 교육의 질적 제고를 위한 교육체계에 관한 연구를 수행한다.
- 대학교육에 적합한 교수학습방법과 효율적인 지식전달 체계에 관한 분야를 연구, 개발한다.

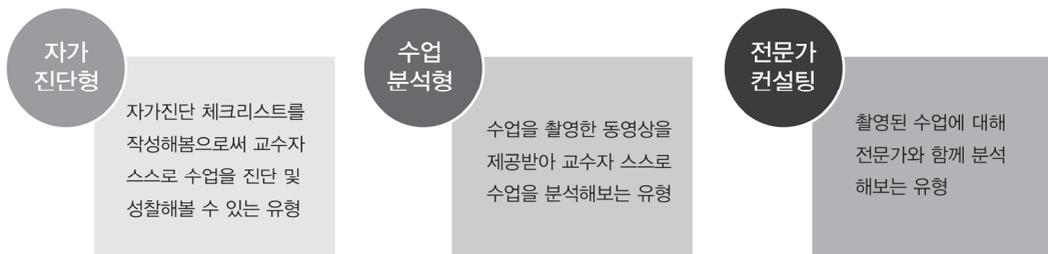
- 강의현장에서 발생하는 문제들을 중심으로 소규모의 실습 중심 활동을 통해 강의개선을 위한 실제 스킬의 습득 및 활용이 가능하도록 지원한다.
- 차세대 교육의 장으로 활용되고 있는 원격교육시스템과 사이버 공간의 교육장을 적극적으로 활용할 수 있도록 연구, 개발한다.

### 나) 교수 지원 프로그램 운영

교원의 교육역량은 교육적 성과 및 수업의 질에 직접적으로 영향을 미치는 핵심 요인이다. MG대학은 일반적이고 관행적인 교수개발 프로그램에서 탈피하여 교원들이 실질적인 니즈에 부합하는 적절한 프로그램을 개발하고자 노력하고 있다. 수업의 질적 향상을 위해 운영하고 있는 대표적인 프로그램은 수업컨설팅, 교원커뮤니티 구성 및 운영, 교수개발 워크숍 프로그램, 신규 강좌개발 및 운영 지원, 교수지원프로그램 등으로 구성되어 있다. 대표 프로그램별로 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

#### • 수업컨설팅

수업컨설팅은 강의의 질적 개선을 위한 맞춤형 심화 프로그램이다. 티칭 전문가와의 상담을 통하여 교수역량진단, 강의준비도 점검, 강의스타일 분석, 온라인 컨설팅 지원, 강의 촬영 및 모니터링, 수업설계 지원, 수업요구 분석 등으로 수업컨설팅을 진행한다. 제도적으로 신입교원과 수업만족도 70점 미만의 교원은 의무적으로 수업컨설팅을 이수하도록 규정하고 있다. 그 외 일반 교원은 교수의 희망에 따라 수업 컨설팅을 제공한다. 수업컨설팅의 유형은 자가진단형, 수업분석형, 전문가 컨설팅으로 나뉘며, 연중 내내 시행한다. 신입교원은 최초 임용 후 2학기 이내에 수업 자가진단을 시행한 후, 수업분석형 또는 전문가 컨설팅형 중 하나를 선택하여 수업컨설팅에 의무적으로 참여해야 한다.



[그림 III-6] MG대학 수업컨설팅 유형

### • 교원 커뮤니티

다양한 전공분야 전임교원의 상호 정보교류를 활성화하고 멤버십을 향상하기 위해 ‘교수 융합 캠프’와 ‘ACE 티칭 포럼’라는 교원 커뮤니티를 운영하고 있다. 학제적 융합 환경 조성, 창의적 수업 운영 방법 등 미래 사회와 대학교육의 변화에 능동적으로 대응하고 교육 역량 강화 및 경쟁력 제고에 기여할 수 있는 교수 공동체 문화 형성을 목적으로 한다.

교수 융합 캠프는 매 학기 1회 정도 개최되며 약 100여명의 교원들이 참여한다. 교육에 관심 있는 교원들이 자유롭게 모여 교육 활동 사례, 학계 동향 및 연구 트렌드 등을 공유하고 교육 발전을 위한 다양한 의견을 교환하는 만남의 장이다. 사회 변화와 교육 발전에 관한 대외 심포지엄의 형식으로 개최되기도 한다.

ACE 티칭 포럼은 매 학기 단위로 학기 내내 지속적으로 운영되는 자율적인 교원 커뮤니티로 2016년에 신설했다. 전임교원 간 교류 문화를 활성화하고, 교육 활동에 대한 다양한 경험과 정보를 공유하고 확산할 수 있는 교원들의 열린 공동체이다. 전임교원들이 자율적으로 교수법 주제 모임(나의 티칭 노하우), 또는 타 학과와의 융합 모임으로 3~5명 내외의 그룹을 구성하여 운영한다. 2016년에 25개 그룹, 95명의 교원이 활동했으며, 2017년에는 51개 그룹, 185명의 교원이 참여했다.

### • 교수 개발 워크숍 프로그램

교수개발 프로그램은 일회성 프로그램을 지양하고 관심 있는 교원들이 직접 참여하여 실제 강의 개선에 적극적으로 활용할 수 있도록 ‘Hands on Practice’ 중심 워크숍을 실시한다. 주요 교수법 프로그램을 ‘티칭향상 코스워크 및 역량기반 교수법 워크숍’, ‘온라인 교수법 워크숍’, ‘티칭 인사이트(Teaching Insight)’ 등으로 기능을 다양화하여 운영하고 있다.

티칭향상 코스워크 및 역량기반 교수법 워크숍은 전임교원을 대상으로 교육역량 강화프로그램에 대한 요구 및 만족도 조사 결과를 토대로 신임교원 및 일반교원에 필요한 신규 교수법 프로그램을 개발하여 운영한다. 최신의 대학교육 트렌드를 이해하고 개별 교수역량 강화를 도모하기 위한 효과적 교수 기법 소개 및 우수 강의 사례의 대학 내 보급을 목적으로 한다. 최신 교수법, 바람개비 교수전략, 전공별 교수법, 강의 평가를 통한 수업성찰, 대

형 강의의 효과적인 수업운영, 강의 전달력을 높이는 수업전략 등의 맞춤형 주제로 학기 중에 실시한다.

특히 신입교원의 티칭 스킬 향상을 위한 교수법 라운드 테이블과 교수법 워크숍으로 구성된 티칭 향상 코스워크 프로그램 개발하여 운영한다. 일반 교원의 효과적인 수업운영에 필요한 퍼실리테이션 역량(학습동기 유발, 적절한 질문, 학습활동 상호작용 촉진 등)을 강화하기 위한 역량기반 교수법 워크숍을 개발하여 운영하고 있다.

온라인 교수법 워크숍은 오프라인 워크숍에 참여하지 못하는 교원들의 니즈를 반영하여 시간과 장소에 구애받지 않고 언제 어디서라도 무한 재생할 수 있도록 티칭 역량 강화 프로그램을 시리즈로 개발하여 제공하는 것이다. 2017년부터 시행하고 있는 온라인 교수법 워크숍의 주요 주제는 토론 수업의 이론과 실제, 대학생 상담 원리와 기법, 플립러닝 설계 및 운영사례, 플립러닝 In-class 효과적으로 진행하기, 서비스러닝(SL), PBL 강좌 운영 우수사례, 수업 동영상 제작 및 활용 워크숍, 클라우드 기반 교수 전략 워크숍, 디지털 리터러시 등이 있다.

티칭 인사이트는 티칭역량 향상을 위하여 티칭 관련 도서 및 보고서, 교내 강의 우수 교수의 인터뷰 자료 등을 카드뉴스 형식으로 콘텐츠를 제작하여 온라인(홈페이지, 페이스북, 사이버캠퍼스, e-mail 등)을 통해 배포하는 것으로 2017년부터 서비스를 제공하고 있다. '가르침에 대한 생각의 전환을 가져오는 이야기'라는 컨셉으로 개발한 콘텐츠는 △평가와 향상의 차이 - 미국 최고의 교수들은 어떻게 가르치는가(1편), △대화가 만드는 최고의 수업 - 미국 최고의 교수들은 어떻게 가르치는가(2편), △융합교육, 대학의 미래를 보다 - 대학의 영혼(파커 J. 파머 & 아서 자이언스), △수업은 어떻게 진화해야 하는가 - 대학의 미래(캐빈 캐리), △학생의 말문을 열어주는 교수법 - 하브루타 토론법 등이 있다.

#### • 교원의 신규강좌 개발 및 운영 지원 프로그램

교원의 티칭역량은 새로운 교육 수요에 부응하여 지속적으로 향상되어야 한다. MG대학은 IT기반의 새로운 교수학습 모델인 플립러닝(flipped learning)과 MOOC 강좌를 적극적으로 개발하여 보급하고, 플립러닝, MOOC 강좌에 적합한 티칭역량 향상을 위해 노력하고 있다.

먼저 플립러닝 강좌를 개발하고 그 운영을 지원하는 프로그램을 개발하여 시행하고 있

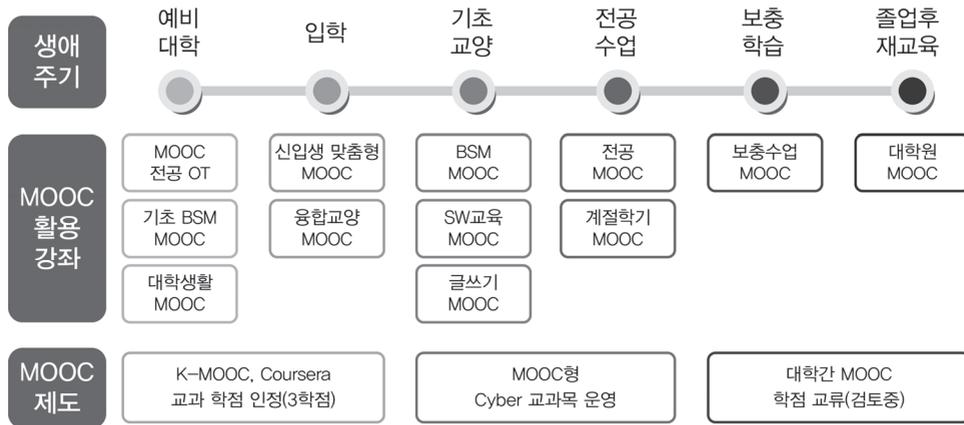
다. 플립러닝 강좌 개발을 위해 전문가의 자문, 교수학습개발센터 연구원의 연구, 플립러닝 연구개발 참여 교수들과의 협력을 통해 <플립러닝 교수설계모형>을 6건 개발하고 2015년 이후 총 81개의 플립러닝 강좌를 신규로 개발했다. 특히 대학 자체적으로 「플립러닝의 이해와 활용」을 책자로 발간(2015)하여 플립러닝 기반의 새로운 교수법을 확산했다. 이 대학이 개발한 플립러닝 교수설계모형은 △조별 문제풀이 및 발표 중심 플립러닝 모형, △사전 질문 구성 및 토론 중심 플립러닝 모형, △교수자 피드백 기반 단계별 과제 완성 중심 플립러닝 모형, △글쓰기 실습 및 사후 과제 중심 플립러닝 모형, △pre-, in-class 강의 병행 및 토론 중심의 변형된 플립러닝 모형, △pre-, in-class 강의 병행, 토론 중심 및 사전실습의 변형된 플립러닝 모형 등이다.

플립러닝 강좌 개발은 공모를 통해 강좌개발 교원을 선정하고 단계별 맞춤형 워크숍을 개최한다. 구체적으로 플립러닝의 개념과 사례 분석 워크숍, 플립러닝 모형개발 워크숍, 플립러닝 교안 개발 워크숍, 플립러닝 개발에 필요한 촬영 및 편집 방법 실습 워크숍, 타 대학의 우수 수업 사례와 수업 개선 전략 공유 워크숍, 플립러닝 활용한 효과적인 교양 및 전공 수업 전략 워크숍 등의 프로세스를 통해 진행된다.

개발이 완료된 플립러닝 강좌는 3개 학기 이상 수업을 개설하고 그 운영 상황을 모니터링한다. 플립러닝 교안을 실제 수업에서 사용하여 강좌를 운영하는 것을 지원하고 모니터링하여 플립러닝 수업의 질 관리 및 플립러닝 수업모델 확산하기 위한 것이다. 플립러닝 적용 수업에서 교수 및 학생 만족도, 강좌 운영상의 유의사항 등을 파악하고 플립러닝 강좌 중 우수한 운영 사례를 분석한다. 강좌 모니터링 분석 결과 △학생들의 수업참여도 상승, △교수-학생 간, 학생 상호 간 상호작용의 기회 증가, △학생들이 강의실 밖에서 예습, 복습을 할 수 있는 시간이 증가됨으로써 학습참여도가 높아지고 있다는 긍정적인 효과가 도출되었다. 보완점으로는 기존 강의식 수업보다 교수자의 강의 준비 시간이 많이 들어가는 점에서 플립러닝 수업운영에 대한 학교 차원의 지원을 확대해야 한다는 필요성이 제기되었다.

이 외에 MOOC 강좌를 적극적으로 개발하고 있다. MOOC 강좌의 개발과 확산을 통해 4차 산업혁명시대의 교육 혁신에 대응하기 위한 IT 융합 교수학습 지원체계를 구축하고, 교내외의 우수 교육 콘텐츠와 자원을 적극 활용하여 효율적인 지식 공유 및 확산을 유도하기 위함이다. 특히 '대학 생애 주기형 MOOC 활용 계획'을 [그림 III-기과 같이 수립하여

예비대학, 입학, 교양, 기초 교과, 전공 수업, 보충 학습, 재교육 등 대학생활 전 주기에 MOOC을 활용할 수 있도록 학사제도를 정비하고 있는 중이다. 타대학 MOOC 교과목 수강 인정, Global MOOC 개발 등 수준 높은 MOOC 강좌 개발로 열린 대학교육 체제를 추구하고 있다.



[그림 III-기] MG대학의 MOOC 강좌 개발 및 활용 체계 모형

이러한 기본계획 하에 우선적으로 MOOC 강좌개발 분위기 조성 및 확산을 위해 ‘자가 개발형’과 ‘외부 콘텐츠 활용형’으로 강좌개발 유형을 유연하게 적용하고 있다. 자가개발형은 강좌개발 교수가 11차시 이상(학점당 25분 이상)의 강의 동영상을 직접 촬영하여 제공하는 유형이다. 외부콘텐츠 활용형은 K-MOOC, KOCW, edX, coursera 등 각종 외부 콘텐츠에서 강좌에 활용할 동영상 자료 선택(학점 당 25분 이상, 11차시 이상)하여 강좌개발에 활용하는 유형이다. 아울러 MOOC 강좌 수업운영에 있어 ‘e-forum 모형’을 개발 중에 있다. 이 모형은 MOOC 강의를 듣고 온라인상의 토론방, 채팅방 등에서 해당 주제에 대한 과제 및 토론 활동을 진행하는 유형으로, 강의 위주의 지식전수와 더불어 온라인상의 학생-학생 및 교수-학생간 상호작용 활성화를 목적으로 한다. 이 대학은 2015년 이후 ‘데이터 과학을 위한 Python 입문’ 등 총 9개의 MOOC 강좌를 신규로 개발했다.

### • 교수지원프로그램

교수지원프로그램은 교수의 교육활동을 간접적으로 지원하고 보조하는 프로그램으로 '강의 워크북 제작 지원 프로그램'과 '학부생 TA지원 프로그램'이 대표적이다.

강의 워크북 제작 지원 프로그램은 수업의 효과성을 제고하고 학생의 학습 능력 향상을 견인하기 위해 전임교원의 신청을 받아 해당 강좌의 강의 워크북 제작을 지원하는 프로그램이다. 희망하는 교원이 강의 워크북 원고를 제출하면 교수학습개발센터에서 필요한 수량만큼 워크북을 제작하여 지원한다.

학부생 TA지원 프로그램은 교원의 수업활동을 보조하는 학부생 TA를 지원하는 프로그램이다. 학부생 TA는 교수의 지도에 따라 수업 내용이나 운영과 관련한 질의응답, 수업·실험 준비 및 보조, 과제물 관리 보조 활동 등을 수행한다. 학부생 TA를 통해 교수와 수강생 사이의 활발한 상호작용을 유도하고 수업의 효과성을 배가하기 위한 프로그램이다.

지금까지 살펴본 MG 대학의 교원 교육역량강화 프로그램은 정리하면 [표 III-26]과 같다. 이 대학은 수업컨설팅 등, 실질적인 수업 개선활동에 적용할 수 있는 실용적인 프로그램을 다양하게 제공하고 있음을 확인할 수 있다. 특히 플립러닝, MOOC 등 4차 산업혁명 시대의 새로운 수업유형으로 각광받고 있는 신규 강좌를 적극적으로 개발하여 보급함으로써 교원의 티칭역량 향상의 방향성을 제시하고 있다.

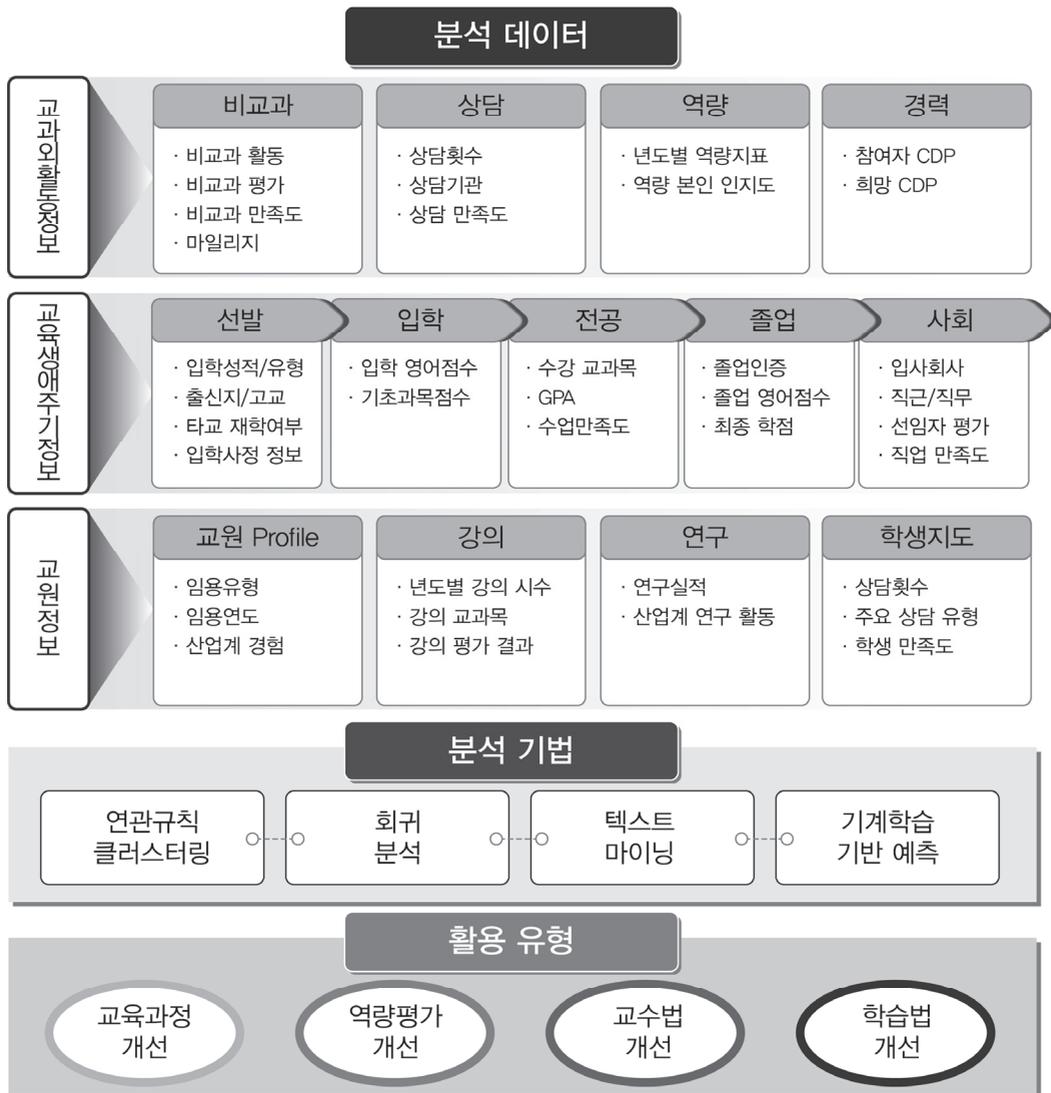
[표 III-25] MG대학 교원의 교육역량강화 프로그램 개요

| 구분           | 프로그램                     | 개요  |
|--------------|--------------------------|---|
| 컨설팅          | 수업 컨설팅                   | Teaching 전문가와의 상담을 통한 강의 진단, 강의 촬영 및 모니터링, 수업 설계 지원                     |
| 교원 커뮤니티      | 교수 융합 캠프                 | 바람개비 교수융합 포럼 개최 통한 국고지원 사업 성과 공유 및 학부교육 체계 확립을 위한 의견 수렴                 |
|              | ACE 티칭 포럼                | 전임교원 간 교류 문화 활성화 및 수업에 대한 지식 공유 확산을 위한 자율적인 전임교원 커뮤니티 활동                |
| 교수개발 워크숍     | 티칭향상 코스워크 및 역량기반 교수법 워크숍 | 최신 대학 교육 트렌드 및 교수법, 우수 강의자의 티칭 역량 강화 전략 등을 소개하는 오프라인 특강                 |
|              | 온라인 교수법 워크숍              | 오프라인 특강을 온라인으로 제작하여 언제 어디서든 자율적으로 수강할 수 있는 교수법 동영상 특강                   |
|              | Teaching Insight         | 좋은 수업에 대한 영감과 대학교육의 미래에 대한 통찰을 제공하는 카드 뉴스 형식의 온라인 콘텐츠                   |
| 신규강좌 개발 및 운영 | 플립러닝 강좌 개발               | 플립러닝 교수학습모델을 적용한 교과목 교안 개발 지원   |
|              | 플립러닝 강좌 운영 및 모니터링        | 효율적인 플립러닝 강좌 운영을 위한 강의실 배정 및 수업 개선을 위한 모니터링, 인적/물적 자원 제공                |
|              | MOOC 강좌 개발               | IT 융합 교수학습 지원체계 구축을 통한 MOOC 강좌 개발 및 확산                                  |
| 교수지원         | 강의 워크북 제작 지원             | 수업에서 활용하는 강의 워크북 인쇄비를 지원하여 학습자에게 풍부한 학습자료 제공 유도                         |
|              | 학부생 TA 지원 프로그램           | 수업·실험 준비 및 보조, 과제물 관리 보조 등의 활동을 통해 교수-수강생 사이의 매개체 역할을 수행하는 학부생TA 장학금 지원 |

#### 다) 데이터 기반 질 관리 강화

사회 전반에 걸쳐 데이터 기반의 의사결정 체계의 필요성이 확대되고 있다. 대학에서는 교원의 교육역량 강화를 위해서 체계적이고 과학적인 교육의 질 관리가 더욱 중요해지고 있다. 교육 데이터의 지속적인 축적과 IT기술의 진화는 교육의 질 관리 체계의 혁신을 촉진하고 있다. MG대학은 체계적인 교육 데이터 관리와 과학화된 분석기법을 활용하여 차별화된 질 관리 의사결정을 지원하는 ‘빅 데이터 기반 질 관리 체계’를 구축하여 교원의 교육역량을 강화하고 교육의 질적 개선을 도모하고 있다. 대학 내 여러 부서에 흩어져 있는 각종 교육 데이터를 통합 관리하는 체계를 구축하고, 통합된 데이터를 바탕으로 증거기반(evidence-based)의 지능화된 교육역량 강화 프로그램을 개발하여 제공하고 있다.

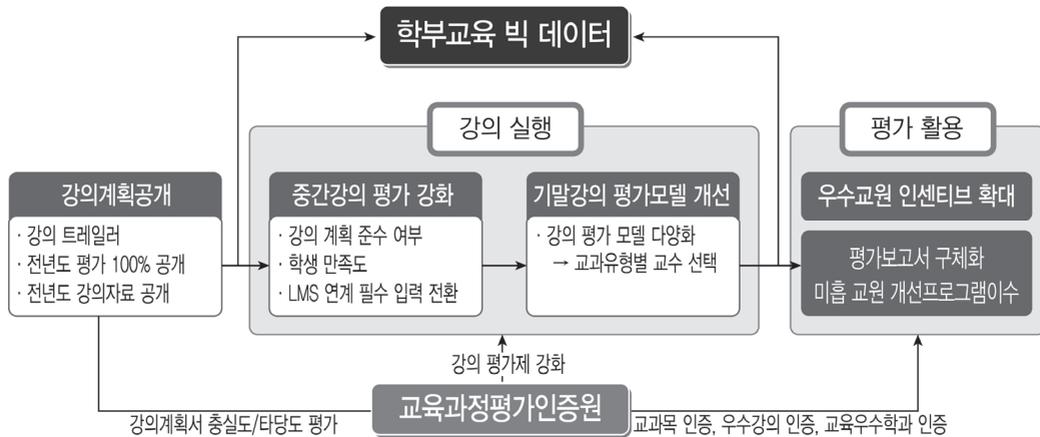
2015년에 ‘교육과정평가인증원’을 신설하고 ‘학부교육질관리위원회’를 출범시켜 교육활동 전반에 걸친 총체적이고 지속적인 질 관리 체계를 구축했다. 교육과정평가인증원을 통해 교육의 질 관리 체계를 통해 교내에 산재되어 있는 교육 영역별 분석 데이터를 통합하고 데이터를 표준화하여 ‘교육 빅데이터 분석체계’를 개발했다. 교육 빅데이터 분석체계의 구성 내용은 다음 [그림 III-8]과 같다.



[그림 III-8] MG대학 교육 빅데이터 분석체계

교육 빅데이터 분석체계는 교원과 관련된 교원 프로필, 강의·연구·학생지도와 관련된 데이터 등, 교원 정보와 학생과 관련된 교육생애주기 정보, 교과외 활동정보를 기본적인 분석데이터로 통합 관리한다. 이들 분석데이터를 연관 규칙 클러스터링 등 적절한 분석기법을 통해 분석하여 교수법 개선, 교육과정 개선 등에 활용함으로써 교원의 교육역량 강화에 기여할 수 있도록 설계하고 있다.

또한 교원의 교육역량 강화를 위해 교육활동 질 관리 환류체계를 [그림 III-9]와 같이 구축했다. 교육활동의 중심이 되는 수업을 중심으로 수업전 활동(Pre-Class), 수업 실행(In-Class), 수업후 활동(Post-Class) 등으로 프로세스를 체계화하고 각 단계별 질 관리 프로그램을 제공하고 있다.



[그림 III-9] MG대학 교원 교육활동 질 관리 환류체계

특히 역량기반 교육과정 시행에 따라 수업계획서의 구성을 역량 중심으로 개선하였다. 교수자는 MG대학의 핵심역량인 협업봉사역량, 비전도전역량, 의사소통역량, 정보문해역량, 문제해결역량, 세계시민역량 중 수업을 통해 함양하고자 하는 학생의 핵심역량의 우선 순위와 비중을 수업계획서에 제시하도록 하여 역량기반 수업설계를 하도록 하고 있다. 또한 수업진행방법을 이론중심 강의식, 문제기반학습(PBL), 서비스러닝, 플립러닝, 토론 및 발표, 사례연구 등의 팀 프로젝트, 실험실습, 현장학습 등으로 세분화하여 제시하도록 하였다. 그리고 수업계획서의 평가 템플릿을 통해 교과목간 중복, 강의내용 적합성 및 타당성

등을 분석하여 수업의 질 개선에 활용하고 있다.

수강신청시스템에 수업계획서와 함께 ‘강의 트레일러’를 제공한다. 강의 트레일러는 동영상으로 제작된 수업 오리엔테이션 자료이다. 2016년부터 749개 강좌의 강의트레일러를 제공하여 학생들의 합리적인 수강강좌 선택을 지원하고 교수의 교육역량을 강화하는 데 기여하고 있다.

[표 III-26] MG대학 교원 교육활동의 질 관리 개요

| 구분             | 세부항목         | 개 요   |
|----------------|--------------|---|
| 강의 계획          | 강의 트레일러      | <ul style="list-style-type: none"> <li>강의 오리엔테이션 동영상을 수강신청시스템에 탑재</li> </ul>  |
| 강의평가 제도개선      | 중간강의평가       | <ul style="list-style-type: none"> <li>강의계획 준수, 학생 중간 만족도등을 LMS와 연계하여 필수 입력, 교수에게 피드백 제공</li> </ul>                         |
|                | 강의평가 개선      | <ul style="list-style-type: none"> <li>평가모델 다양화 → 교과유형별 교수 선택</li> <li>MOOC, 플립러닝 등 강의유형별 맞춤형 평가 모델 개발</li> </ul>           |
| 강의평가 결과활용      | 수업컨설팅 연계     | <ul style="list-style-type: none"> <li>강의평가 결과를 수업컨설팅에 연계하여 수업의 질 개선</li> </ul>   |
|                | 우수교원 인센티브확대  | <ul style="list-style-type: none"> <li>교육개선 관련 교내 연구 과제 제공, 3년 연속 우수강의 포상자 교육연수 제공</li> <li>MOOC 개발시 교원평가 가산점 부여</li> </ul> |
|                | 강의평가보고서 구체화  | <ul style="list-style-type: none"> <li>학점별, 항목별, 나이별, 학년별, 성별 등 다양한 관점에서 분석한 결과 제공</li> </ul>                               |
| 교수활동 질 관리 환류체계 | 수업계획서 타당도 평가 | <ul style="list-style-type: none"> <li>수업계획서 평가 템플릿 개선 및 충실도 점검</li> <li>교과목간 중복, 강의내용 적합성 및 타당성 점검</li> </ul>              |
|                | 우수강의 우수학과 인증 | <ul style="list-style-type: none"> <li>강의계획서 평가(충실도, 타당도), 강의평가결과 및 강의모니터링 평가결과 종합인증제 실시</li> </ul>                         |
| 강의 공개          | MOOC/OCW 공개  | <ul style="list-style-type: none"> <li>기초 교양과목, 비경계 융합과정을 중심으로 강의 OCW 및 MOOC을 개발하여 공개</li> </ul>                            |

#### 4) 특징

MG대학의 교원 교육역량 개발은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, MG대학의 교원역량 강화 배경은 대학발전계획에 따른 특성화 전략의 일환으로 이루어지고 있다는 점이다. 대학발전계획에 따라 전임교원의 채용 규모를 확대하며 특히 특성화 분야를 집중적으로 지원하고자 노력하고 있다. 이와 더불어 교양교육의 교육역량 강화를 위해 정년트랙 전임교원의 임용을 확대하고 있는 점도 특기할 만하다.

둘째, 교수학습개발센터, G-OKC와 같은 전담 부서를 두고, 교원 교육역량 개발 프로그램의 유기적인 체계를 갖추고 적절하게 운영하고 있다는 점 역시 특징으로 들 수 있다. 수업컨설팅, 교원커뮤니티 구성 및 운영, 교수개발 워크숍 프로그램, 신규 강좌개발 및 운영 지원, 교수지원프로그램 등으로 이어지는 체계를 구축하고, G-OKE를 중심으로 IT기반의 새로운 교수학습 모델인 플립러닝과 MOOC 강좌 개발을 적극적으로 추진하고 있다. 이와 같은 다양한 프로그램은 자율적 참여를 기본으로 하지만, 수업만족도가 낮은 교원이거나 신입교원과 같이 교수 역량에 대한 지원이 필요한 경우 참여를 의무화하고 있다는 점도 특징적이다.

끝으로 데이터 기반의 질 관리 시스템을 통해 교원의 교육역량 강화 및 교육의 질적 개선을 도모하고 있다는 점이다. 대학 내 각 부서에 산재되어 있는 데이터를 통합 관리하는 체계를 구축하고, 이에 대한 과학적 분석을 통해 대학 교육의 질관리를 이끌고 있다. 빅데이터는 학생, 교원, 교과 외 활동에 대한 현황 분석뿐만 아니라 통계적 분석을 통해 교수법과 교육과정 개선을 가능하게 하는 역할을 한다.

## 나. SH대학<sup>11)</sup>

### 1) 대학 현황

SH대학은 경북에 위치한 중소형 사립대학으로 학생 수는 2018년 4월 재학생 기준 학부 3,946명, 대학원생 397명이다. 인문사회계열 안에 6개의 학부, 이공학계열 안에 7개의 학부가 설치되어 있다. 대학원은 일반대학원에 10개의 과, 특수대학원에 5개의 대학원, 전문대학원 1개 대학원으로 구성되어 있다.

[표 III-27] SH대학 교원 및 학생 현황

(2018. 04. 01. 기준)

| 구분    | 전임 교원 | 비전임 교원 | 재학생   |        |        |        |       | 직원  |
|-------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-----|
|       |       |        | 학부    | 일반 대학원 | 전문 대학원 | 특수 대학원 | 계     |     |
| 인원(명) | 151   | 178    | 3,946 | 87     | 150    | 160    | 4,343 | 140 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 9. 1.

11) SH대학 내부자료와 담당교수 면담을 통해 원고를 작성

2018년 기준 재학생 충원율은 134.0%, 교원 1인당 학생 수(정원 기준)는 24.6명, 전임 교원 확보율(정원 기준)은 90.4%이다. 2017년 기준 재학생의 76.2%가 기숙사 생활을 하고 있다는 특징을 지니고 있다.

[표 III-28] SH대학 주요 현황(2015-2018년)

| 연도   | 정원내<br>신입생<br>충원율 | 재학생<br>충원율 | 교원 1인당<br>학생 수<br>(정원기준) | 전임교원<br>확보율<br>(정원기준) | 학교평균<br>등록금 | 재학생<br>1인당<br>장학금 | 기숙사<br>수용률 |
|------|-------------------|------------|--------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|------------|
| 2018 | 99.9%             | 134.0%     | 24.6명                    | 90.4%                 | 7,126천원     | 3,630천원           | -          |
| 2017 | 99.7%             | 135.4%     | 25.2명                    | 88.7%                 | 7,087천원     | 3,387천원           | 76.2%      |
| 2016 | 99.7%             | 132.7%     | 26.2명                    | 86.2%                 | 7,010천원     | 3,030천원           | 73.2%      |
| 2015 | 99.7%             | 134.4%     | 26.6명                    | 85.1%                 | -           | 2,966천원           | 73.7%      |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 9. 1.

## 2) 교원 현황

교원 충원률은 2018. 4. 1. 현재 학생정원기준 90.4%로 지방 소규모 사립대학 중 매우 높은 충원률을 보이고 있다. 전체 교원 중 전임교원의 비율은 최근 3년간 45% 이상 수준을 유지하고 있다. 전임교원의 구성을 살펴보면 부교수의 수가 감소한 반면 교수와 조교수의 수는 증가했다. 비전임교원 중 시간강사의 수가 3년 동안 급격하게 감소하였는데, 이는 교양 과목의 담당비중이 컸던 시간강사를 점진적으로 줄이고 전임교원이 대체하는 교양과목이 증가했기 때문이다. 겸임교원, 초빙교원, 시간강사의 수는 3년 동안 감소했지만, 기타 비전임교원의 수가 큰 폭으로 증가하여 전체 비전임교원 수가 증가한 것을 알 수 있다.

[표 III-29] SH대학 교원 세부 현황(2016-2018년)

(매년 4. 1. 기준)

| 구분   | 전임교원  |      |      |      | 비전임교원    |          |          |           |      | 총계   |       |
|------|-------|------|------|------|----------|----------|----------|-----------|------|------|-------|
|      | 교수    | 부교수  | 조교수  | 소계   | 겸임<br>교원 | 초빙<br>교원 | 시간<br>강사 | 기타<br>비전임 | 소계   |      |       |
| 2016 | 인원(명) | 68   | 35   | 41   | 144      | 7        | 30       | 90        | 42   | 169  | 313   |
|      | 비율(%) | 21.7 | 11.2 | 13.1 | 46.0     | 2.2      | 9.6      | 28.8      | 13.4 | 54.0 | 100.0 |
| 2017 | 인원(명) | 70   | 35   | 44   | 149      | 4        | 19       | 83        | 56   | 162  | 311   |
|      | 비율(%) | 22.5 | 11.3 | 14.1 | 47.9     | 1.3      | 6.1      | 26.7      | 18.0 | 52.1 | 100.0 |
| 2018 | 인원(명) | 71   | 33   | 47   | 151      | 2        | 23       | 74        | 79   | 178  | 329   |
|      | 비율(%) | 21.6 | 10.0 | 14.3 | 45.9     | 0.6      | 7.0      | 22.5      | 24.0 | 54.1 | 100.0 |

출처 : 대학알리미 홈페이지(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 9. 6.

SH대학은 2학년 진급시 학생에게 전공 선택의 자율권을 100% 보장하기 때문에 매년 학부 및 학과별 학생 수가 유동적으로 변동하는 특성이 있어 학생 수 변동에 따른 신입교원 채용 계획을 상호 협의 하에 진행하고 있다. 예를 들어, 전임교원 중 교수의 비중이 가장 높은데, 이들은 주로 개교 초기에 부임했던 교원들로 향후 5년 이내에 이 중 40%의 교원이 퇴임할 예정이며 학생 변동의 누적률을 검토하여 학생 수 유지 및 증가가 예상되는 학부는 퇴임 이전에 선제적으로 교원을 채용하고 있다.

### 3) 교원의 역량 강화

#### 가) 교원 역량 강화 전담 조직

SH대학은 2015년에 기존 교육개발센터를 교육개발원으로 승격시켜 교수·학습지원 체계를 강화하였다. 교육개발원 내에는 교육개발센터, 글로벌커뮤니케이션지원실, IR지원실을 두어 교수·학습법 연구 프로그램을 관리, 운영하고 있다.



[그림 III-10] SH대학 교원역량강화 전담조직: SH교육개발원

교육개발원은 각 전문분야별 운영위원과 자문위원을 두어 운영의 전반적인 사항들을 전문적, 심층적 검증과정을 거쳐 대학교육의 교육철학 및 비전에 적합한 교육프로그램을 설계 및 운영하고 있다. 교육 전반에 대한 질적 향상을 도모하고자 총 9명의 운영위원회를 구성하여 각 분야별 요구분석에 따른 전문성을 바탕으로 교수·학습지원프로그램을 지원하고 있다. 교육개발원의 센터/실별 구성 인원 및 역할은 아래 표와 같으며, 초기 전임연구원 3명으로 운영하던 것에 비하여 많은 인력을 보강하여 전문성 있고 다양한 프로그램들을 운영 중에 있다. 주요 업무는 교수와 학생의 역량 향상에 관한 것들로 수업모형개발, 교수법워크숍, 온라인콘텐츠 활용수업 등 통합적 교수지원과 학생의 자기주도학습강화를 위한 자율통합형 학습지원이 있다.

[표 III-30] SH대학 교수의 교육역량 전담 조직 구성

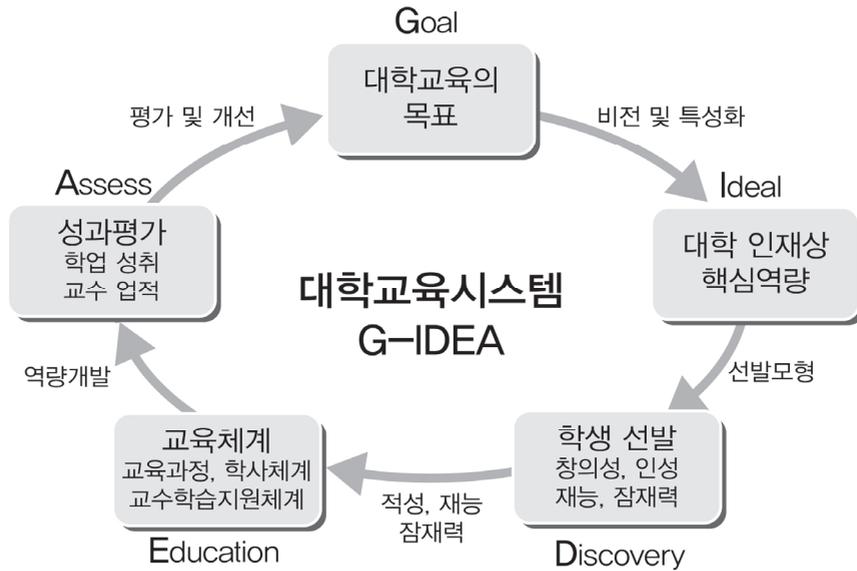
| 조직           | 세부부서                      | 인원   | 역할  |
|--------------|---------------------------|--|---|
| 교육 개발센터      | 학습지원 교수지원                 | 박사연구원 1명, 석사연구원 3명   | 업무의 전문성을 강화하였으며, 교수·학습역량 강화를 위한 체계적인 통합지원시스템을 운영  |
|              | 온라인지원                     | 박사연구원 1명   | 온라인콘텐츠 활용을 위한 교수·학습지원을 확대, 강화하고 있으며, 특별히 2016년 K-MOOC 재정지원사업을 운영함에 따라 대학 실정에 적합한 온라인 교육콘텐츠개발 및 맞춤형교수설계를 통한 교수학습활동을 지원 |
|              | 학사지도                      | 석사연구원 2명   | 학사지도 및 진로상담의 기능을 세분화하여 그 역할을 강화하였으며, 학업조기진단시스템 구축을 통해 학업관리, 학업적응, 학습활동 질관리 향상을 도모                                     |
| IR지원실        | 실장 1명, 석사연구원 1명, 학사연구원 1명 | 교육의 질 관리를 위해 데이터기반 시스템을 구축 및 운영하고 있음. 이를 통해 교육정책제시 및 선순환적 교육의 질 관리가 가능하도록 운영하여 교수·학습 활동을 위한 지원역할 |   |
| 글로벌커뮤니케이션지원실 | 실장 1명, 석사연구원 1명           | 기초역량강화를 목적으로 글쓰기와 말하기 능력 향상을 위한 국문 및 영문 헬프 데스크를 운영   |   |

\* 교육개발원 전담 행정 조교 1명 보유

### 나) 대학 단위 교육의 질 관리 체계 구축 운영

대학 단위의 지속적이고 순환적인 교육의 질 관리를 위해 대학 자체적으로 역량기반 대학교육시스템(Goal, Ideal, Discovery, Education, Assesment: G-IDEA)을 구축하였다. 대학 설립에 따른 대학 교육의 목적(Goal)과 이에 따른 인재상(Ideal)을 제시하고, 인재상에 부합하는 학생 선발(Discovery), 선발된 학생들에 대한 교육(Education), 그리고 교육

에 대한 평가(Assessment)로 이어지는 순환체계이다. 여기에서 증추적인 역할을 하는 곳이 IR지원실이다. IR지원실은 학생의 입학, 교수-학습, 학생지도 등, 각 분야의 데이터 기반 기관연구(IR)를 실시하여 이들 결과를 해당 부서로 전달한다. 이를 참조로 대학의 각 부서에서는 데이터 기반 정책 제안을 할 수 있는 것이다.



출처 : 이은실, 제양규(2016), 189쪽

[그림 III-11] SH대학 대학교육시스템(G-IDEA)

SH대학은 데이터 기반 교육의 질관리를 위해 크게 교수활동, 학습활동, 창의융합형 인재양성 분야로 나누고 이들 각각을 위한 질관리 시스템을 구축했다. 이 중 교수활동에 관한 질관리 체계(SMART 시스템)는 교과목, 학부, 혹은 전공, 대학의 3개의 차원으로 나누어 이에 대한 교육과정을 평가하는 시스템이다. 교과목 수준 평가는 다음과 같은 과정을 거친다. 교과목 운영(Study) 후 교과목에서 목표했던 학습성과를 평가(Measure)한다. 학습 성과는 학생의 학습적응도, 활동도, 학습목표 달성도, 수업만족도 등이다. 그리고 강의 및 교육과정에 대한 평가(Assess)가 이루어지는데, 여기에서는 교수 자체 강의평가, 교과과정 평가, 졸업생 및 기업 평가가 이루어진다. 평가 결과는 SMART 보고서나 포트폴리오 등의 형태로 공개(Release)되며, 이 자료는 다른 교수자에게 참고자료로 활용될 수 있다. 그리고 마지막 단계에서는 평가 결과에 따라 개별 교과목의 내용과 방법을 개선(Transform)하며

이에 대한 적절한 보상이 주어지기도 한다.

#### 다) 교수 교육 역량 강화 프로그램

SH대학 교수의 교육역량 강화를 위한 프로그램으로는 교수 워크숍, 교수커뮤니티, 신임 교수 연수(New Faculty Fellowship), 수업컨설팅, 교원영어강의 지원 등이 있다.

교수 워크숍은 급변하는 교육 환경에 대응하고자 교수의 니즈에 기반한 다양한 주제의 교수법 교육을 통해 교수의 교육역량 향상을 목표로 한다. 특히 2014년 이후 온라인 수업에 대한 교수자들의 수요 및 관심이 증가함에 따라 Flipped learning 수업설계 워크숍을 시행하고 있으며 지속적으로 온라인 콘텐츠 수업활용 교수법 세미나라는 모토 아래 MOOC활용 수업설계 소개 워크숍, 사례 중심의 MOOC 활용전략이라는 워크숍을 제공하고 있다. 교수법 교육 이수는 교원평가의 필수항목에 포함된다. 학기 중에는 다수의 교수자들이 참여 가능한 요일 및 시간을 정하여 실시하고, 방학 중에는 관심 주제에 대한 집중 워크숍으로 2박 3일 동안 진행한다.

교수커뮤니티는 특정 교육주제나 교수법에 대해 논의하고 연구하는 소그룹 교수 교육연구 모임이다. 매학기 초 교수들 스스로 교육연구와 관련하여 적합한 주제를 찾고 팀을 구성한다. 그리고 교육개발원에서 해당 학기에 지원할 팀을 선정하면, 선정된 팀은 한 학기 동안 연구비를 지원받으며 수행한 연구의 성과와 관련 정보를 공유하게 된다. 교육연구라는 것은 가르치는 내용과 방법에 대한 연구, 즉 어떻게 하면 학생들이 효과적으로 배울 수 있을지를 연구하는 것이다. 교수커뮤니티는 다학제 교수로 구성되어 융합교육에 관한 공동연구가 가능하며 이를 통해 다양한 교육모델 도출이 가능하다는 특징을 가지고 있다.

New Faculty Fellowship은 전임교원들의 경험과 사례를 소개함으로써 SH대학 교육이념과 철학에 대한 신임교원들의 이해를 돕는 프로그램이다. 기본적으로 신임교원의 학교 적응을 위한 행정절차 및 연구 관련 행정지원에 대한 안내를 하고, 참여 교수 간의 나눔을 통한 정보교류를 한다. 수업 역량 강화를 위해서 강의 포트폴리오를 비롯한 수업계획 전반적인 내용에 관한 세미나가 진행된다.

수업컨설팅은 강의 촬영 및 분석을 통해 수업 전반에 대해 진단하고 문제점과 개선 방안을 도출하는 교수의 질관리 방법 중 하나이다. 수업컨설팅은 교수의 자발적인 신청으로 진

행되는데 강의 비디오 촬영과 수강생 설문, 자가진단 체크리스트를 바탕으로 강의에 대한 분석이 실시된다. 분석 결과를 통보받은 교수는 수업개선계획서를 제출하고 현장에 적용한다. 교수가 원할 때는 전문가 분석 상담까지 진행된다. 강의 촬영을 통한 수업컨설팅이 강의평가점수가 낮은 교원을 대상으로 실시되는 사례가 많아 SH대학 내에서도 자발적인 참여율이 낮은 편이었다. 그러나 2015년부터 'Self 강의 촬영 분석'이라는 새로운 방법을 도입하면서 수업컨설팅의 장점이 부각되어 참여 희망 교원이 증가하고 있는 상황이다.

교원영어강의 지원은 영어 강의자료 제작 지원, 영어 강의 과제물 채점을 위한 영어강의 지원 조교 지원 등의 활동을 포함한다. 이 프로그램은 교원들의 수요 및 만족도가 높은 프로그램이다.

SH대학은 교육 역량 강화를 위한 다양한 프로그램을 개설하고 진행한 후, 참여자 대상 만족도 조사와 건의 사항을 토대로 프로그램을 보완하는 과정을 거치고 있다. 예를 들어, 교수법 워크숍의 경우, 교수자 및 학생들이 필요로 하는 주제로 수업에 활용 가능한 교수법 강연을 기획하고 제공한 바 있고, 수요조사를 실시하여 간 학문적 특성 및 환경을 고려한 교수법 및 워크숍을 진행한 바 있다.

교육역량 강화를 위해 교내에서 진행되는 교수지원활동은 결과를 보고서 형태로 발간하여 공유하고 확산한다. 매년 발간되는 자료집으로는 교육개발센터 연차보고서, 온라인활용 교육 현황보고서 등이 있다. 신입 교수모임 티칭포트폴리오 에세이, 교수 커뮤니티 교수 소그룹 교육연구 모임 자료집, SMART 환류체계 활용 교육 지원 자료집 등은 매학기 발간되고 있다. 이 외에도 홍보 및 접근성을 높이기 위해 동·하계 교수수련회에서 우수 사례를 발표하는 등, 운영 성과의 파급과 확산을 도모하고자 다양한 노력을 기울이고 있다.

#### 4) 특징

SH대학의 교원역량 강화 프로그램 운영의 특징은 다음과 같다.

첫째, 교수역량 강화를 위한 기관의 유기적인 협조체제 아래 다양한 프로그램을 진행하고 있다는 점이다. 교육역량 강화 및 교육의 질 향상을 위해 교육개발센터, IR지원실, 글로벌 커뮤니케이션지원실을 설치하고, 각자의 역할을 명확히 하여 교수-학습 지원 체계를 확립하고 있다. 특히 IR지원실의 경우, 그 역할이 전체 대학의 방향을 설정하는데 영향을 주

기도 한다. SH대학의 경쟁력 분석 결과, 가장 취약한 부분으로 지적된 연구 및 산학 역량을 갖춘 교원 임용을 발전계획에 포함한 것은 그 대표적인 예라 할 수 있다.

둘째, 대학 교육의 질 관리 체계를 구축하고 있다. G-IDEA라는 시스템을 구축하여 대학 교육의 목적과 인재상과 같이 교육의 방향성을 정립하고, 이러한 목적에 맞는 학생 선발, 교육, 평가, 그리고 평가 결과에 따른 개선이 다시 교육목적으로 이어지는 선순환체계를 구축하고 있다는 점이다.

셋째, 교수역량 강화를 위한 교수 간 교류 증진을 위한 환경을 조성하고 있음을 볼 수 있다. 교수 워크숍, 교수커뮤니티, New Faculty Fellowship은 수업계획, 교수법, 온라인 수업설계 등 교육의 질 강화를 목적으로 교수가 그룹으로 모여 진행하는 프로그램이다. 특히 교수커뮤니티는 특정 학문에 대한 연구를 목적으로 하지 않고, 교육주제나 교수법에 대해 교수들이 자율적으로 참여하여 만드는 모임이다. 각기 다른 전공의 교수가 이루는 협업은 융합연구 및 융합교육의 바탕이 되기도 한다.

## 4

## 소결

이상, 6개 대학의 사례를 통해 교원의 임용, 승진, 역량 강화로 이어지는 교원의 역량 개발과정을 살펴보았다. 사례 대학에서 나타난 가장 큰 공통점은 전임교원의 비율을 높이고, 이들의 강의 담당 시수를 늘리려는 움직임이다. 이는 각종 재정사업 및 대학 평가 등에서 전임교원의 비율이 주요 평가 지표로 작용하면서 나타난 결과로 보인다. 또한 교수 역량 개발을 위한 과정을 학교의 발전 방안에 포함하여 명문화하고 구체적으로 제도화하였다는 점 역시 공통적으로 나타나고 있었다. 이들 6개 사례 대학의 대학 현황, 교원 현황, 교원 역량 개발의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-31] 사례 대학의 특징

| 구분           | 교원의 임용  |   | 교원의 승진  |  | 교원의 역량 개발   |   |
|--------------|---|---|---|--|---|---|
|              | SM대학  | LK대학  | MC대학  | LC대학   | MG대학  | SH대학  |
| 학교 현황        | ▷지방 중소형 사립대학<br>▷8개 대학, 47개 학과(부) 운영                        | ▷지역 거점 국립대학<br>▷17개 대학, 66개 학과(34개 학부)운영                    | ▷수도권 대형 사립대학<br>▷13개 대학, 50개 학과(부) 운영             | ▷지방 거점 국립대학<br>▷12개 대학, 76개 학과(부) 운영                       | ▷수도권 대형 사립대학<br>▷14개 대학, 52개 학과(47개 학부) 운영                  | ▷지방 중소형 사립대학<br>▷13개 학과(부) 운영                       |
| 교원 현황        | ▷전임교원 1인당 학생수: 30.1명<br>▷전임교원의 강의 담당 비율 지속적 증가              | ▷전임교원 1인당 학생수: 24.8명<br>▷전임교원 확보율의 지속적 증가                   | ▷정원 기준 전임 교원 확보율: 81.7%<br>▷비정년 전임교원의 특화된 과목 담당   | ▷전임교원의 강의 담당비율 지속적 증가<br>▷전임교원의 담당 학점 증가                   | ▷전체 교원 중 전임교원 비율 증가<br>▷대학 자체 특성화 전략으로 특정 학과 교원의 증가         | ▷정원 기준 전임 교원 확보율: 90.4%<br>▷정원기준 교원 1인당 학생 수: 24.6명 |
| 교원의 역량 강화 특징 | ▷교원 임용에서 우수 교원의 확보와 채용 과정의 공정성 추구<br>▷전공 심사 1/3 이상 외부 위원 위촉 | ▷교원 임용의 공정성과 합리성 추구<br>▷심사과정상 문제 발생시 공채 중단 또는 특별심사위원회 공채 진행 | ▷교원 임용 유형에 따른 차별화된 평가 기준<br>▷교원업적평가 결과의 적극적 인사 반영 | ▷교육/연구/산학/봉사 영역의 비율을 평가 대상이 결정<br>▷정년 보장 기준 상향으로 심사 통과율 하락 | ▷교원 역량 개발을 위한 전담 부서 설치 및 위상 강화<br>▷일부 교원의 역량 개발 프로그램 참여 의무화 | ▷교원의 자율적 역량 개발 참여<br>▷교원의 협업 및 상호 교류 확대             |

이상의 분석을 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

첫째, 교원의 임용을 시작으로 교원의 역량 개발을 위한 장기적이고 제도적인 운영과 검토가 필요하다. 교원의 임용, 승진, 역량 개발은 대학의 발전계획에 근거하여 명확한 규정을 통해 이루어져야 할 것이다. 사례 대학 대부분에서 교육의 질 관리를 위한 전담부서를 설치하고, 교육 관련 데이터를 수집하고 분석하여 그 결과를 활용하여 대학 발전을 꾀하고 있다는 점에서 단순히 전임교원 비율의 확보뿐 아니라 학교의 특성과 재정적 상황을 고려한 계획과 제도화가 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 교육에 특화된 교원에 대한 인사 제도가 정비되어야 한다. 대학의 책무성이 강조되면서 대학교원에 대한 업적평가가 시행된 지 약 20여년이 경과했으나, 여전히 연구 중심의 평가가 주를 이루고 있는 상황이다. 정부 재정지원사업의 영향으로 교육에 대해 교원의 역할이 강조되고 산학 협력을 중심 역할로 하는 교원이 등장하는 등, 교원의 역할이 다양해지고 있으나 연구를 잘 하는 교수는 교육이나 산학협력과 같이 학생을 대상으로 하는

활동에 참여하지 않아도 되는 등, 여전히 연구가 중심이 되고 있다. 이로 인해 교육의 질에 가장 많은 영향을 미치는 교원의 교육 역량 개발이 소홀해질 수 있으므로 교육에 특화된 교원 인사 제도를 정비해야 할 것이다.

셋째, 비전임교원의 역량강화에 대한 제도가 마련되어야 한다. 교육의 질 제고를 위해 전임교원 확보율을 중요 평가지표로 하여 정부의 재정지원이 이루어지면서 대부분의 사례 대학에서 전임교원의 비율이 증가하고 있다고는 하나, 여전히 많은 비전임교원이 대부분의 학생 교육을 담당하고 있다. 그럼에도 불구하고, 비전임교원의 채용은 비공개적으로 이루어져 역량을 살펴볼 수 없으며, 교육 역량에 대한 평가 역시 학생의 강의평가에만 의존하고 있는 실정이다. 이러한 점에서 비전임교원의 교육 역량 제고를 위한 프로그램 및 제도적 근거가 필요하다고 할 수 있다.



대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)  
: 대학 교원역량 강화를 중심으로

# IV

## 주요국의 교원역량 강화 사례

1. 미국의 교원역량 강화 사례
2. 일본의 교원역량 강화 사례
3. 영국의 교원역량 강화 사례
4. 소결



# IV

## 주요국의 교원역량 강화 사례

---

이 장에서는 대학의 교원역량 강화를 통해 대학교육 혁신을 꾀하고 있는 주요국의 사례를 살펴보고자 한다. 교육이나 연구 측면에서 교원 역량 강화를 위해 세계 수준의 경쟁력을 확보하고 있는 국가 중, 대학 자원으로 교원역량을 강화하고 있는 미국과, 국가 수준에서 교원역량을 정의하고 체계적인 역량 강화 시스템을 구축하고 있는 영국, 대학 자율적인 교원역량 개발을 법으로 의무화하고 있는 일본 등, 제도화 형태가 서로 다른 3개국의 사례에 대해 살펴보기로 한다. 이를 통해 우리나라 대학교원의 역량 강화에 관련한 시사점을 도출하고자 한다.

### 1

#### 미국의 교원역량 강화 사례<sup>12)</sup>

미국의 고등교육은 다양한 문제에 직면하고 있다. 고등교육을 받은 노동력의 필요성이 점차 확대되고 있음에도 불구하고, 연방이나 주정부의 재정 지원이 감소하고 있으며 등록금 인상 역시 어려운 상황에 놓여있다(Immerwahr, Johnson, & Gasbarra, 2008). 노동력의 고도화를 위해서는 대학 수업의 질을 높이는 것이 가장 중요한 요소임에도 불구하고(Saroyan & Trigwell, 2015), 이에 대한 관심과 지원이 부족하다는 지적이 꾸준히 제기되고 있다. 특히, 대학 교원들이 학생 교육과 수업의 질 향상을 위한 적절한 훈련을 받지 못하고 있어, 이가 고등교육의 질에 많은 영향을 미치고 있다고 한다(Tinto, 2004). 대학들이 사회 변화에 적절히 대응하기 위해서는 교원역량 강화가 “있으면 좋은” 정도가 아닌 “반드시

---

12) 미국 사례는 아리조나 주립대학의 김정은 교수 원고를 수정 보완한 것임

시 필요한 요소”라고 강조하고 있다(McKee & Tew, 2013).

효과적인 교육이 학생들의 비판적 사고 및 학업 성취도, 졸업에 긍정적 영향을 준다는 점에서(Condon, Iverson, Manduca, Rutz, & Willett, 2016) 많은 기관들과 대학들이 교원역량 강화를 위한 정책과 프로그램들을 추진하고 있다. 학교 차원에서는 교수학습 센터를 운영하고 교수 및 연구를 위한 지원을 제공 하는 한편, 정년 및 승진 심사에서도 교수(teaching)의 중요성, 특히 교수를 통해 학생들의 학습에 기여한 바를 중요하게 평가해 왔다. 최근에는 학령인구의 감소와 더불어, 대학 교원 구성이 다양해지면서 새로운 교수 학습과 이를 반영한 교원역량 강화 및 정책이 증시되고 있는 상황이다.

## 가. 대학교원 현황

먼저 미국의 고등교육 현황을 살펴보기로 한다. 2016-17년을 기준으로 미국에는 총 4,360개의 학위 수여 대학이 있고 이 중 4년제 대학으로는 국공립 대학이 737개, 비영리 사립대학이 1581개 운영되고 있으며, 2000년대 후반 이후 빠른 증가세를 보인 영리 4년제 대학은 514개에 달한다(NCES: National Center for Education Statistics, 2018). 4년제 대학에서는 대학의 교육 목적 및 활동 영역, 수여하는 학위의 등급에 따라 최상위 연구 대학(Research university, Very High)(81개 국공립대, 34개 비영리 사립), 상위 연구대학(Research university, High)(74개 국공립대, 30개 사립), 박사/연구 대학(Doctoral/Research university)(38개 국립대, 54개 사립), 석사 대학(Master's)(271개 국공립, 412개 사립대), 학사 대학(Baccalaureate)(223개 국공립, 460개 사립), 그리고 특수 분야(Special focus)(50개 국공립, 591개 사립)로 분류된다(NCES, 2018).

고등교육 기관에 등록된 학생 수는 총 19,841,014명으로 이 중 약 69%가 4년제 대학에 재학 중이다(NCES, 2018). 4년제 대학을 중심으로 살펴보면, 최상위 연구대학, 상위 연구대학, 박사/연구 대학에 4년제 대학 진학자의 약 47.4%가, 약 32%가 석사 대학, 그리고 15.8%와 4.9%가 각각 학사 대학과 특수 분야 대학에 재학 중이다(NCES, 2018). 학생 인구는 점차 다양해지는 추세로 특히 히스패닉 학생들의 증가와 25세 이상의 비전통 학생 인구가 늘어나고 있다. 히스패닉 학생들의 진학률은 1976년 4%였던 것에 비해 2015년에 17%에 육박하고 있으며, 2005년에 비해 2015년 25세 미만 학생의 진학률이 15% 증가한

데 비해 25세 이상 학생의 진학률은 13%나 증가하였다(NCES, 2018).

[표 IV-1] 4년제 고등교육기관

| 설립구분 |     | 유형        | 학교수          | 학생수              |
|------|-----|-----------|--------------|------------------|
| 국공립  |     | 최상위연구     | 81           | 2,811,612        |
|      |     | 상위연구      | 74           | 1,365,230        |
|      |     | 박사/연구     | 38           | 620,544          |
|      |     | 석사        | 271          | 2,471,390        |
|      |     | 학사        | 223          | 1,381,783        |
|      |     | 특수분야      | 50           | 91,337           |
|      |     | <b>소계</b> | <b>737</b>   | <b>8,741,896</b> |
| 사립   | 비영리 | 최상위연구     | 34           | 618,269          |
|      |     | 상위연구      | 30           | 327,404          |
|      |     | 박사/연구     | 54           | 443,248          |
|      |     | 석사        | 412          | 1,580,184        |
|      |     | 학사        | 460          | 674,407          |
|      |     | 특수분야      | 590          | 383,728          |
|      |     | <b>소계</b> | <b>1,580</b> | <b>4,027,240</b> |
|      | 영리  | 최상위연구     | -            | -                |
|      |     | 상위연구      | -            | -                |
|      |     | 박사/연구     | 17           | 335,014          |
|      |     | 석사        | 58           | 338,684          |
|      |     | 학사        | 172          | 114,261          |
|      |     | 특수분야      | 267          | 193,674          |
|      |     | <b>소계</b> | <b>514</b>   | <b>981,633</b>   |

출처 : NCES(2018)

2016년 가을학기를 기준으로 모든 고등교육 기관에서 교원의 직위를 가지고 교수, 연구, 공공 서비스를 담당하고 있는 사람의 수는 1,548,732명으로, 이 중 대다수가 교육(92.4%)을 담당하고 있으며 연구와 공공 서비스를 주로 담당하는 교원은 각각 5.8%와 1.9%를 차지하고 있다(NCES, 2018). 4년제 국공립 대학의 교원 수는 648,899명으로 사립대의

473,327명보다 많다(NCES, 2018). 비전임 교원의 증가 추세를 반영, 전체 교원 수 중, 전임 교원의 비중은 2000년대 초반 57.5%에서 2000년대 후반 50%대로 감소하여, 2016년 현재 국공립대의 전임 교원은 전체 교원의 약 66%, 사립대의 전임교원은 전체 교원의 55.4%를 차지하고 있다(NCES, 2018). 교원의 직위별로 4년제 대학 교원의 분포를 보면, 정교수가 194,400명으로 가장 많고, 다음이 부교수 149,600, 조교수 158,100명 순으로 나타났다(NCES, 2018). 전임강사는 82,700명, 시간강사는 21,900명이며, 직위가 없는 교원도 75,100명에 달한다(NCES, 2018). 또한, 학부 학생의 교육(강의)에 대학원생을 활용하는 경우가 늘어나면서, 대학원생 신분으로 교수 학습에 임하는 사람의 숫자도 376,043명에 달하고 있다(NCES, 2018).

4년제 교원은 평균 88.3%의 노동 시간을 교수 학습 활동에 사용하고 있으며, 이는 인문 중심 대학에서 90.2%, 학사 대학에서 약 90%로 가장 높게 나타났다(NCES, 2018). 반면, 연구에 활용하는 시간은 연구 대학에서 가장 높으나 학사 대학에서도 약 3%, 인문 중심 대학에서도 2.6% 정도로 나타난다(NCES, 2018).

## 나. 대학교원 역량 강화 정책 배경

### 1) 학생의 다양화

미국 대학에서는 학생 인구의 다양화, 특히 교육 배경, 성별, 인종, 사회경제적 배경, 나이, 학습 준비도가 다른 학생들과 외국인 학생의 증가를 교원역량 정책의 변화 요인으로 보고 있다. 학생 구성의 변화에 따라 교원역량 정책 역시 다양한 배경의 학생들이 어떠한 특성을 지니고 있고, 무엇을 필요로 하는지, 어떤 학습 방식이 각각에게 효과적인지, 어떠한 기술이 학생들의 학습을 촉진하는데 사용될 수 있을지에 대한 방법을 가르쳐 주어야 한다는 것이다(Sorcinielli, Austin, Eddy, & Beach, 2006). 기존의 다른 배경을 가진 학생들을 어떻게 지원할 것인가의 관점에서 한걸음 더 나아가, 이러한 학생의 다양성을 세계화 시대의 문제해결 능력이나 팀워크 등의 능력을 기르기 위한 전략으로 활용해야 한다는 점이 강조되고 있다(Haras, Taylor, Sorcinielli, & Hoene, 2017). 이에 따라 상호 작용을 촉진하는 교수 방법과 전략을 습득하고, 성별, 종교, 인종, 문화와 같은 민감한 문제들을 수업에서 다루는 방법, 다양한 가치관, 신념, 세계관을 장려하는 포괄적 학습을 장려하는

방법, 다양한 커리큘럼과 학제 간 콘텐츠를 개발하는 법 등의 교원역량 프로그램이 증시되고 있다(Sorcinielli, Austin, Eddy, & Beach, 2006).

이와 더불어, 대학 학습 준비도가 낮은 학생들의 문제 역시 꾸준히 제기되어 왔다(AAC & U, 2007). 특히 읽기, 쓰기, 수학에서 어려움을 겪는 학생들이 많고, 학생과 교수자 간의 학습 정도에 대한 기대치의 차이, 수업 시간 이외에 할애하는 학습 시간, 학생에게 필요한 별도의 지원 장치에 대한 기대치의 차이 등으로 교수자의 어려움이 증가되는 상황에서, 교원들로 하여금 학생들에게 기대치를 명확히 강조하고, 새로운 강사들에게는 교수 방법뿐만 아니라 학교에서 제공되는 튜터링, 보조 수업 등의 리소스에 대해서도 충분한 지식을 제공해야 한다는 지적이 꾸준히 제기되어 왔다(Sorcinielli, Austin, Eddy, & Beach, 2006).

## 2) 교원 구성의 변화

교원의 구성 역시 지난 30년간 큰 변화를 겪고 있다. 특히 비정년 교원 (adjunct/contingent faculty)의 비중이 증가하고 있다(National Labor Relations Board, 2016). 전체 비영리 대학의 수업 담당 교원(instructional faculty)의 경우, 1969년에 1/3에 불과하던 비정년 교원이 2000년대 후반에는 3/4에 달하게 되었다(Kezar & Maxey, 2013). 이와 같은 비정년 교원의 증가는 대학의 비용 절감과 동시에 학생들의 다양하고 변화무쌍한 관심사의 변화에 빠르게 대처하고, 학생들의 대학 학습과 후에 직업 현장을 연계하기 위함이라고 하지만, 비정년 교원에의 의존이 학생 보유률과 졸업률에 부정적 영향을 미치고 있는 건 사실이다.(Jaeger & Eagan, 2011). 비정년 교원들이 학생 중심, 활동 중심, 효과적 교수 방법을 정년 교원에 비해 덜 사용한다는 것으로 나타나고 있어(Baldwin & Wawrzynski, 2011; Umbach, 2007; Umbach & Wawrzynski, 2005) 이가 학생의 성과에 부정적인 영향을 미치고 있는 것이다. 학교 특성과 관계없이 많은 시간제, 혹은 비정년 교수들이 교원 역량 강화 기회를 갖지 못하고 있으며, 특히 효과적 교수 활동에 대한 체계적인 준비나 역량 강화 기회가 없다는 점이 문제로 제기되고 있는 상황이다(Banasik & Dean, 2015).

한편, 정년 혹은 정년 트랙 교수들의 경우에는 지나치게 다양한 역할을 수행해야 하는 처지에 놓여있다. 학사 대학, 인문 중심 대학과 같은 교육 중심 학교를 포함, 모든 대학들에서 연구 성과의 출판 및 연구비 획득과 같은 연구 활동을 증시하고 있다. 특히, 새롭게

정년을 보장받은 교수들의 경우에는 새로운 전문 분야를 따라잡는 동시에, 학제 간 연구 참여가 주요 업무가 되고 있어 연구자, 교육자, 서비스 제공자 사이에서의 균형을 찾고, 학교에서의 일과 개인적인 삶의 균형을 추구할 수 있도록 지원하는 것이 중요한 이슈로 떠오르고 있다(Denson, Szelenyi, & Bresonis, 2018).

이처럼 다양한 교원의 고용 형태와 직위, 경험치를 고려, 각각에 맞는 오리엔테이션이나 세미나를 제공하여, 각 학과에서 주로 발생하는 교수 관련 이슈(실라버스 준비, 학생 특성 이해, 시험 및 학점 등 평가) 및 학과의 정책 등을 다룰 필요성이 증대되고 있는 상황이다. 새로운 교원들에게는 시간 관리 방법, 일과 가족 사이의 문제를 균형 있게 해결하는 법, 그리고 전통적인 교수학습 방법에 대한 강조 등을, 경험이 있는 교수들에게는 가르치고 있는 과목과 수업 자료를 새롭게 조직하는 방법이나 학제 간 협동을 촉진하는 방법들을 배울 수 있는 교원 역량 강화 기회 제공이 시급한 실정이다.

### 3) 교수-학습 성격의 변화

학생 중심 교수-학습의 강조로 교수-학습이 강의보다는 학습 내용 정리, 종합 토론, 상호 협동 학습 등 학생들의 참여를 중시하게 되었다. 여기에서 교수자의 주요 역할은 수업을 디자인하고 학생들에게 피드백을 제공하는 것이다(Weimer, 2000). 따라서 성공적으로 이러한 수업 방식을 활용하고 있는 교수자들이 자신들의 경험을 공유할 수 있도록 캠퍼스 전체 세미나나 포럼을 개최하거나 교수자들이 학습자 중심 활동을 개발하는 경우 수업 개발 비용을 제공하는 방법 등과 같은 교원 역량 프로그램이 중시된다.

또한 교수-학습과 관련된 중요 과제 중 하나는 기술을 통해 전통적 교수-학습을 혁신하는 것이다(EDUCAUSE, 2009). 학생들이 수업 내용을 이해하고, 문제 해결능력을 기르며 학습 커뮤니티에 참여하고 디지털 정보 자료들을 활용하는 것을 돕는 것이 교수자의 주요 역할로 떠오르고 있다. 온라인 프로그램 혹은 혼합 프로그램(온라인과 전통 수업 방식의 혼합)이 확대되어 실제 온라인 수업을 듣는 학생 수는 4.6만 명이 넘으며 해마다 17% 이상 증가 하고 있다(Allen & Seaman, 2009). 이에 따라 온라인과 혼합 클래스를 듣는 학생들의 경험의 질을 보장하기 위한 교원 및 교수 역량 개발의 필요성이 증가하고 있다. 특히, 교원 및 교수자에게 혼합 및 온라인 프로그램의 설계 및 실행에 대한 생산적 평가와 피드

백을 제공하고, 이와 유사한 형태의 수업을 진행하는 교수들이 커뮤니티를 만들어 상호작용을 할 수 있는 기회를 제공할 필요성이 증대되고 있다(Joosten, Barth, Harness & Weber, 2014). 파워포인트, 이메일, 인터넷, 교수 매니지먼트 시스템 등을 학생 학습 목표에 가장 적합하게 활용하는 것은 수업 내용, 다양한 기술 도구 등이 가지는 장단점, 학생들이 활용가능하고 자신 있게 활용할 수 있는 도구에 대한 이해, 교원의 교수학습에서의 역할 인식(Zhu & Kaplan 2006) 등을 총체적으로 고려할 수 있는 교원역량 개발의 필요성이 제기되고 있다고 할 수 있다.

#### 다. 교원역량 관련 정책

미국의 경우, 교원역량 개발은 전통적으로 안식년을 중심으로 이루어졌으나(Austin & Sorcinelli, 2013), 최근에는 교수 학습 분야에 있어서 대학교원의 역량 강화의 필요성이 강조되면서(Cook & Kaplan 2011) 주로 교수 방법 및 페다고지에 초점을 맞추게 되었다. 그러나 기본적으로 교원역량 개발은 개별 대학의 각 학과나 학장의 책임과 역량 하에 이루어지며, 재정이 허락하는 경우 총장실 직속의 교수 역량 개발 센터를 설치하는 형태로 이루어진다. 주로 역량 개발 센터는 교원 지원에 관심이 많은 전임 행정 교수가 담당하고 전문 분야, 리더십, 개인적 흥미 등을 고려해 다양한 교수들로 구성하기도 한다. 한 걸음 더 나아가 다양한 교수들과 연계하기 위해 전문 협의체를 구성하기도 한다.

많은 학교의 역량 개발 센터는 교원들에게 다양한 선택지를 제공하고, 교원들이 자신의 필요에 따라 선택하도록 한다. 주로 교원들 간의 학습 공동체를 만들어 주기적으로 교수 학습을 향상시키기 위한 미팅 및 세미나, 학습, 발달, 커뮤니티 형성을 지원한다. 이외에도 일회성 혹은 지속적으로 이루어지는 워크숍과 세미나에서 선발을 통해 뽑힌 교원들에게만 제공되는 장기 펠로우십이나 스칼라 프로그램(Lancaster et al., 2014), 효과적 교수에 대한 보상 등을 통해 교수 학습과 연구에 대한 인센티브를 제공하기도 한다.

질 높은 교수 학습을 위해서 “교원 지원 및 개발을 위한 5개년 계획” (Diaz et al., 2009)을 통해 각각 다른 단계에 있는 교원들의 필요를 충족하는 교원 역량 강화 모형을 제시하기도 한다(Weisblat & Sell, 2012). 이 모형에서는 먼저 미래 대학의 교원이 될 대학원생 및 조교들을 대상으로 하는 훈련과정을 통해 기본적인 교수 방식 및 전략을 가르치거나,

교수학습에서의 테크놀로지 소개를 포함한 오리엔테이션을 제공하기도 하고, 박사 학위 과정의 필수 과정으로 교수와 관련된 과목이나 교수 증명서 등을 요구하기도 한다(Weisblat & Sell, 2012). 다음 단계로는 새로운 교원을 대상으로 한 선배 교수들의 멘토링, 대학의 정책, 문화, 기대치에 대한 소개 프로그램을 실행하고, 2년차 이상의 교수들을 위해서는 새로운 교수 방법, 기술, 페다고지 등에 대한 지속적인 지원과 수업 매니지먼트 시스템에 대한 지원 등을 제공한다(Weisblat & Sell, 2012).

## 라. 개별 대학 사례

### 1) 노스캐롤라이나 대학(주립대학)

노스캐롤라이나 채플힐에 위치한 노스캐롤라이나 대학은 17개 캠퍼스를 가진 노스캐롤라이나 대학 시스템의 대표 학교로 약 18,715명의 학부생과 3,696명의 교원이 재적하고 있다(University of North Carolina System, 2010). 2015년 U.S. News and World Report 랭킹 5위로, 지원자의 약 24%만이 입학 허가를 받는 정도로 매우 경쟁률이 높은 편이며, 평균 SAT점수 역시 1270-1450점으로 입학 하는 학생들의 수준도 높다(U.S. News, 2015).

노스캐롤라이나 대학에서는 46%의 학생들이 재학 중 적어도 한 개의 온라인 수업을 수강하고, 11%의 학생은 온라인만으로 수업을 듣기(The University of North Carolina General Administration, 2016) 때문에 교수들은 기존의 수업에서의 강의와 다른, 교육 공학을 가미한 온라인 혹은 혼합형 수업을 담당해야 한다. 따라서 대학 차원에서 이러한 유형의 수업을 위해 교수들을 대상으로 i(incubator)3@UNC라는 8일 간의 교원 역량 개발 프로그램을 제공한다(University of North Carolina System, n.d.). 이를 통해 교수들은 온라인 수업을 효과적으로 구성하고 이끌어가기 위해 필요한 지식을 습득하고 수업 계획의 많은 부분들을 원만하게 마무리지을 수 있게 되는 것이다.

구체적인 운영 과정을 보면, 먼저 교수들은 개발을 목표로 하는 수업에 대한 설명이 담긴 제안서를 제출하고, 컴퓨터로 교수 자료를 준비하게 된다. 이 프로그램에서는 교수 디자이너(instructional designer)를 초청하여 온라인 수업에 대한 두려움을 상쇄하고 다양한 사례를 접할 수 있도록 한다(University of North Carolina System, 2016). 이후 소규

모 그룹 토의와 교수 디자이너와의 1:1 컨설팅을 통해 실제 수업 설계가 이루어지며, 학생들이 좀 더 참여하는 수업을 하는 방향으로 프로젝트 중심 관점에서 수업 과제 설계를 한다(University of North Carolina System, 2016). 또한 교수자들은 특별히 마련된 스튜디오에서 수업에 활용될 비디오를 직접 제작하면서 제공된 환경을 활용하는 방법 뿐 아니라 리허설, 카메라 응시하는 방법 등 전체적으로 온라인 수업에 활용되는 비디오의 질을 높일 수 있도록 피드백을 받는 것이다(Young, 2016).

다른 미국의 여타 대학과 마찬가지로 구체적인 업적 평가 및 승진 기준은 명확하게 정해져 있지 않으나(Lawrence, Celis, & Ott, 2014), 정년 심사에 필요한 서류로 연구 간행물 및 연구비 실적을 포함한 교원의 연구 실적 및 외부 전문가의 평가서, 그리고 교수와 관련된 서류를 학과 차원의 평가 위원회에서 심사하고, 학과장의 평가서가 더해져 학교 평가 위원회의 심사를 거친 후 최종 총장의 승인을 받게 된다(Office of Executive Vice Chancellor & Provost, University of North Carolina, 2012). 노스캐롤라이나 대학에서는 교원 본인의 교수 학습에 관한 에세이와 지금까지 가르친 과목의 숫자와 학생 수, 수업 평가서, 박사 학생 지도 내역 등을 반드시 제출하도록 하고 있다(Office of Executive Vice Chancellor & Provost, University of North Carolina, 2012). 또한 동료 교수의 교실 수업 관찰 평가서를 함께 제출해야 한다. 교무처장실과 부총장실의 주재로 정년 심사를 앞둔 교수들에게 정년 심사의 과정과 필요한 서류의 구비에 관련된 워크숍도 제공하고 있다(Office of Executive Vice Chancellor & Provost, University of North Carolina, 2012).

## 2) 칼튼 칼리지(사립대학)

교양 중심 대학(Liberal Arts College)은 미국 고등교육에서 매우 특별한 대학 유형이다. 특히 학교 규모가 작고 교원과 학생의 상호작용, 학생 참여 중심의 교육이 강조되는 만큼 이런 대학 유형에서 교원의 역량 강화는 매우 중요한 부분을 차지한다(Reeder, 2010; Mooney & Reeder, 2008; Reeder et al., 2009). 칼튼 칼리지는 미네소타 주에 위치한 작은 교양 중심 대학으로 1877년 설립된 사립대학이다. 2016년 기준으로 2,105명의 학부생과 269명의 교원들이 있다(Carleton university, 2017). 이 학교는 교양 중심 대학 중 항상

상위 10위권 내에 들 정도로 명망이 높으며 입시 경쟁률 21.4%로 SAT 성적이 1410점을 웃도는 학생들만 입학할 수 있는 우수 대학이라 할 수 있다(U.S. News, 2015).

교원역량 강화와 관련하여, 이 대학은 교원역량 강화가 학장들과 학과장들의 중요한 책임이며, 교원들이 최고의 역량을 발휘할 수 있도록 학교가 “응원단”이 되어 모든 교원들에게 다양한 정보와 리소스를 제공하며 장려하고 지원할 때 최고의 커리큘럼과 훌륭한 교수 활동이 가능하다고 강조한다(Carleton College, n.d.). 칼튼 컬리지에서는 교원 역량 강화 장려금(Faculty Development Endowment grant)을 비롯한 다양한 연구비를 제공할 뿐만 아니라 커리큘럼 혁신 장려금을 제공하고 있다(Carleton College, n.d.). 이 대학의 주요 프로그램 중에 하나는 교수학습 센터를 통한 신규 교수 멘토링, 학생 관찰 프로그램 및 다양한 주제에 관한 워크숍을 포함한다(Carleton College, n.d.).

특히, Writing Across the Curriculum 프로그램은 가장 성공적인 사례로 꼽힌다. 이는 다양한 전공 분야에서 학생들의 글쓰기 포트폴리오와 교수들의 평가를 어떻게 교수 방법의 일환으로 활용할 것인가에 대한 워크숍 프로그램이다(Flaherty, 2016). 또한 “사고와 지식(Reasoning and Knowledge)”이라는 양적 사고능력을 향상시키는 교원 역량 개발 프로그램을 통해 학생 전문가로서의 교원역량 개발 기회를 제공하고 있다(Flaherty, 2016).

이러한 프로그램은 교원들의 역량 강화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식되고 있었다(Condon, Iverson, Manduca, Rutz, & Willett, 2016). 특히 정년 심사를 받기 전의 교수들에게 좋은 교수법이 무엇인지를 알게 하고 이미 정년을 받은 교수들이 이 과정을 돕게 하는 효과가 있었다고 한다(Condon, Iverson, Manduca, Rutz, & Willett, 2016). 교수들은 writing across the curriculum과 양적 사고 프로그램에서 배운 교수법을 자신들의 수업 및 교육과 관련된 경우 자주 활용한다고 답했고, 특히 학생들에게 여러 차례에 걸쳐 글쓰기 과제의 부분들을 제출하게 하거나 학생들의 기술을 개발하도록 과제들을 스캐폴딩하는 것, 학생들이 과제에서 데이터를 더욱 많이 활용하도록 돕는 것 등의 변화를 가져왔다고 응답했다(Condon, Iverson, Manduca, Rutz, & Willett, 2016). 나아가 교수 역량 강화를 담당한 기관에서는, 워크숍에 참가한 교수들의 수업을 수강한 학생들의 과제 성적 데이터를 모아 워크숍 전과 후를 비교, 프로그램에 적극적으로 참가한 교수들의 학생 성적이 꾸준히 높다는 결론을 도출하였다(Condon, Iverson, Manduca, Rutz, & Willett, 2016).

칼튼 컬리지에서는 교수들의 시험적인 자세를 가지 있게 여기고 불안 요소가 있더라도 시도할 수 있도록 지원하고 있다. 이는 교수 역량 강화에 참여한 교수들로 하여금 새로운 교수 방식을 시도하는데 있어서 긍정적인 태도를 견지하게 하며, 교수들의 최초 임용에서 6년 만에 실시되는 정년 심사에도 반영된다. 심사 서류의 중요한 부분 중 하나는 교수가 담당하는 적어도 2개 이상, 5개 이하의 수업에 같은 학과의 정년 교수가 방문하여 수업을 관찰하고 그 평가서를 제출하는 것이다(Carleton university Dean of the College Office, n.d.).

이렇게 교육을 중시하고 있음에도 불구하고 미국 고등교육 전반의 트렌드를 반영 하듯, 칼튼 컬리지 역시 교수들에게 저널 논문 등 연구 결과를 제출할 것을 의무화하고 있다.

### 3) 조지워싱턴 대학(사립대학)

조지워싱턴 대학은 워싱턴에 위치한 사립 연구 중심 대학으로 약 11,244명의 학부생과 2,663여명의 교원이 재적하고 있다(George Washington University, 2016). 많은 기부금과 연구비 수혜를 받는 학교 중 하나로 전체 연구 대학 중 25위권에 꼽히는 곳이다(George Washington University, 2016). 입학률은 33% 정도로 경쟁률이 높으나 2015년부터 저소득 층 학생들의 입학률 장려하기 위해 SAT/ACT점수를 요구하지 않고 있다(George Washington University, 2016).

조지워싱턴 대학에서는 혁신적 교수 학습을 위한 센터(the Center for Innovative Teaching and Learning)가 교원역량 개발을 담당하고 있다. 특히 “New2U” 교수 역량 프로그램, 교수 지원 그룹, 신기술 지원, 수업 매니지먼트 지원 등을 교원역량 개발 중점 프로그램으로 소개 하고 있다(Diaz et al., 2009). 신입 교원 멘토링 프로그램은 신입 교원들이 실용적인 교수 방법과 효과적으로 교수 활동과 기술을 수업에 반영할 수 있도록 다양한 전략을 제공한다. 경험이 많은 교원 중 지원자를 받아, 온라인 교수 기술을 수업에 반영하고자 하는 교수들을 지원하기도 하고, 교수디자인을 담당하는 직원들의 도움으로 교수들이 혁신적 수업 프로젝트를 진행하고 협동을 통해 수업 전략 및 관점을 디자인하여 반영하고 평가하도록 한다(Diaz et al., 2009).

특징적인 점은 대학원생 지원실(Office of Graduate Student Support)과 연계를 통해

새로운 수업 조교 모두가 첫 학기에 필요한 교수 훈련을 마치도록 하고 있다는 것이다(Diaz et al., 2009). 이러한 교육 과정을 통해 조교들에게 지도를 위한 학습(Learning to Lead), 온라인 교수학습 플랫폼(Blackboard), 학생들을 토론에 참여시키기 위한 전략 등을 학습하게 한다(Diaz et al., 2009). 또한 45분 분량의 세션에서 다양한 토픽을 제공하고 있다. 구체적으로 온라인 교수의 성공사례, 교수 공학, 혁신적 교수 전략, 공학을 교수 학습에 적용하는 방식 등이 있으며, 이들 내용을 온라인 워크숍과 라이브 온라인 토론, 다양한 전공 분야에 맞는 학습 목표 및 자료 등을 모아 제공하는 형태로 전달하고 있다.

연구 대학이라는 특성때문에 교원의 정년 심사는 연구와 교수, 그리고 대학 봉사를 고루 강조하고 있다. 흥미로운 점은 정년 및 승진 심사, 그리고 교수와 관련된 다양한 정보를 교수 학습 센터에서 제공하고 있으며, 동료의 수업 평가를 매우 장려하고 있다는 점이다(George Washington university, n.d.). 특히, 학교에서 평가를 위한 기준과 자료를 교원들에게 제공해 주고 있다는 점은 특이할 만하다. 이 자료를 정년 심사뿐만 아니라 수업을 하는 데 있어 장점을 살리고 향상할 점을 찾아 발전시키는 데도 활용하고 있다(George Washington university, n.d.).

## 마. 특징

이상으로 미국의 사례를 통해 고등교육의 주요 환경이 변화함에 따라 교원역량 강화 정책과 활동들이 어떻게 변화해 왔는지를 살펴보았다. 미국의 고등교육은 비용은 절감하면서 더 많은 고등교육 학위자를 양산할 뿐만 아니라 학생들의 교육 성과를 높여야 한다는 문제에 직면하고 있다. 학생 인구는 인종, 나이, 국적 등의 측면에서 점점 다양해지고, 학생들의 학력격차 역시 커지고 있다. 교원의 경우 정년 트랙보다는 시간제 혹은 비정년 트랙 교원이 증가하고 있으며, 학생의 교육 경험에 대해서는 21세기에 필요한 능력을 갖추기 위해 학습자 중심과 참여를 바탕으로 한 교수 학습이 강조되고 있다.

이에 따라 교원역량 개발과 정년 심사 모두 교수와 학습을 강조하는 방향으로 변화하고 있으며, 많은 학교들이 온라인과 혼합형 수업 등 다양한 기술이나 교수법을 활용하여 학생들의 교육을 개선하기 위해 노력하고 있다. 또한 기존의 연구 중심 관점에서 벗어나 수업의 중요성을 새삼 강조하고, 교수 능력의 평가를 학생 수업 평가 자료에만 의존하기 보다

는 동료 교수들의 관찰 및 평가, 혁신적 수업 방식을 만들고 전파하는 일들을 모두를 좀 더 전체적인 관점의 교수 능력으로 포함하고 있음을 알 수 있었다.

또 다른 하나는 미국의 교원역량 강화가 교수들의 고용 형태나 직위 등을 고려한 맞춤형으로 제공된다는 점이다. 신임 교수, 정년을 획득한 중간 커리어 교수, 시니어 교수, 늘어나고 있는 파트타임 교수 등, 각각에 맞는 프로그램의 필요성이 계속적으로 논의되고 있고, 교원뿐만 아니라 조교의 형태로 이미 수업을 하고 있거나 미래의 교원이 될 대학원생들을 교원 역량 강화의 시작점으로 보고 있다는 점도 특징적이다.

## 2

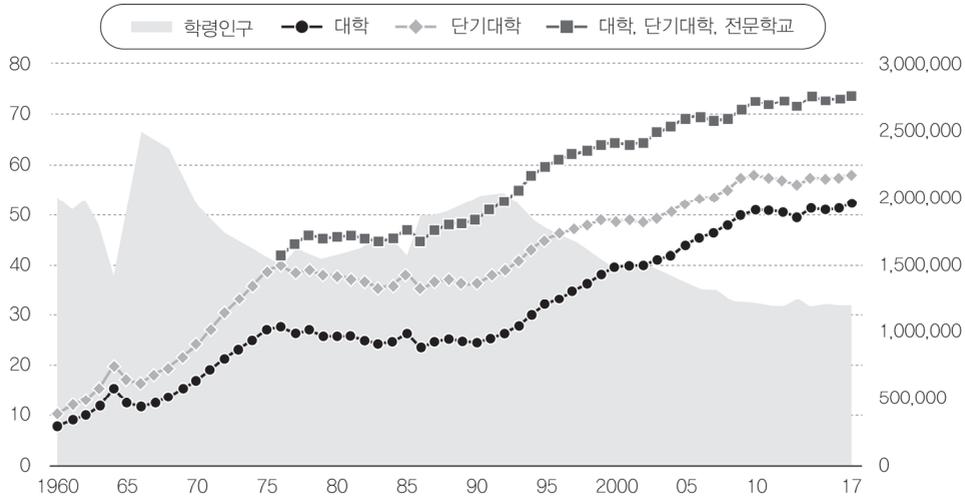
## 일본의 교원역량 강화 사례13)

## 가. 일본의 고등교육과 대학 교원

일본 고등교육의 제도적 틀은 기본적으로 한국과 동일하다. 초등학교에서 대학교까지 6-3-3-4의 학제로 이루어져 있다. 기관의 유형으로는 4년제 대학, 단기대학이 있으며 2016년부터 ‘전문직대학’ 제도가 만들어져 현재 몇 개의 전문직대학이 설치를 위해 심사를 받고 있는 상황이다(中央教育審議會, 2018). 또한 제도상으로 정규의 ‘고등교육’으로는 분류되지 않지만 실질적으로는 중등 후 교육의 일부로 직업교육을 목적으로 하는 ‘전문학교’(전수학교 전문과정)가 있다. 고등교육기관은 설치자에 따라 국립, 공립(도도부현이 설치), 사립대학으로 구분된다. 학생 수로 보면 사립대학이 가장 많으며 4년제 대학 학생 중, 70%가 사립대학에 재학하고 있다. 남은 20%가 국립대학, 10%가 공립대학에 재학하고 있다(學校基本調査, 2017).

현재, 4년제 대학 취학률은 약 52%로 여기에 단기대학, 전문학교를 포함한 고등교육기관 취학률은 73%에 이른다(學校基本調査, 2017). 이를 통해 학령인구의 과반수가 4년제 대학에 진학하고 있으며 단기대학, 전문학교를 포함하면 중등 후 교육, 고등교육기관에 약 4분의 3이 진학을 하고 있다는 것을 확인할 수 있다(學校基本調査, 2017).

13) 일본 사례는 츠크바 대학의 가네코 모토히사 교수 원고를 수정 보완한 것임



출처 : 学校基本調査 各년도에서 산출

[그림 IV-1] 18세 학령인구 및 고등교육 취학률

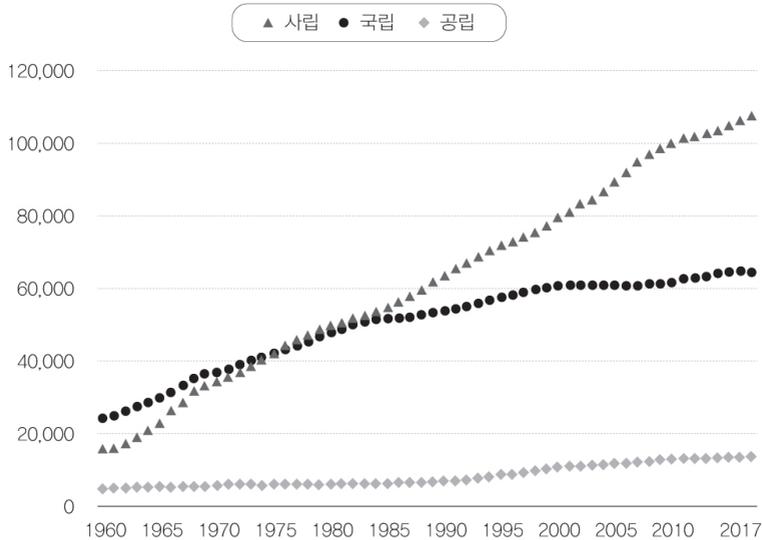
현재의 대학 수, 학생 수, 교원 수 및 본부 교원 1인당 학생 수를 나타낸 것이 다음 [표 IV-2]이다. 일본의 대학교원은 정부 통계상 ‘본무자’ 및 ‘겸무자’로 분류된다. 본무자는 해당 대학과 정식 고용 계약을 통해 고용된 교원으로 정의하고 있다. 겸무자는 대학에서 일정 수업을 담당하고 있는 자를 말한다. 통계로 확인할 수 있는 것은 각 대학이 겸무자로 보고한 단순 합계 수치이다. 복수 대학에 겸무하고 있는 교원도 있기 때문에 실제 겸무 교원은 통계 수치보다는 적을 것이다.

일본 대학의 본무 교원은 현재 약 19만 정도이다. 4년제 대학을 보면, 약 60%에 해당하는 11만 명이 사립대학에 근무하고 있음을 확인할 수 있다. 국립대학 교원은 전체의 약 3분의 1이다. 본무 교원 1인당 학생 수(ST비)는 15.6명이나 사립대학의 경우 학생이 많기 때문에 19.8로 전임교원 1인당 학생 수가 거의 20명에 달하고 있다. 국립대학은 9.5명으로 양호한 수준이라 할 수 있다. 단기대학은 4년제 대학과 평균은 같으나 공립이 14.0명, 사립이 15.8명으로 크게 차이가 나지 않는다.

[표 IV-2] 대학 수, 학생 수, 교원 수 및 본무교원 대비 학생 수

| 유형     | 학교수 | 학생수       | 교원수       |         | 본무교원ST비 |      |
|--------|-----|-----------|-----------|---------|---------|------|
|        |     |           | 본무        | 겸무      |         |      |
| 4년제 대학 | 국립  | 86        | 609,473   | 64,479  | 39,285  | 9.5  |
|        | 공립  | 90        | 152,931   | 13,439  | 14,692  | 11.4 |
|        | 사립  | 604       | 2,128,476 | 107,425 | 143,198 | 19.8 |
| 계      | 780 | 2,890,880 | 185,343   | 197,175 | 15.6    |      |
| 전문대학   | 공립  | 17        | 6,670     | 478     | 891     | 14.0 |
|        | 사립  | 320       | 117,279   | 7,446   | 16,906  | 15.8 |
| 계      | 337 | 123,949   | 7,924     | 17,797  | 15.6    |      |

출처 : 学校基本調査 2017년도 자료에서 산출



출처 : 学校基本調査 各년도에서 산출

[그림 IV-2] 4년제 대학 본무 교원 수 추이

역사적으로 보면, 일본의 대학 교원 수는 대학 대중화와 함께 급속하게 증가하였다. 대학 교원 수 변화를 나타낸 것이 [그림 IV-2]이다. 대학 교원은 1960년대 초에는 4.4만 명에 불과하였으나 그 이후 대학 대중화를 배경으로 확대하기 시작하여 1972년에는 8만 명에 달하였다(学校基本調査, 각년도). 1980년대가 끝나갈 무렵에는 12만 명을 넘어서고 1990년대에 더욱 확대되어 현재 18만 명에 달한다. 1960년대부터 약 반세기 동안 거의 4배 가까이 증가한 것이다(学校基本調査, 각년도).

설치 유형별로 보면, 1960년대에는 국립대학 교원이 2만 명 정도로 전체 교원의 약 반을 차지하고 있었다(学校基本調査, 각년도). 그 후에도 국립대학 교원 수는 증가하여 1980년대 후반에는 약 6만 명에 달하였으나 재정적인 제약이 커진 1990년대부터 교원 수의 증가가 완만하게 이루어져 현재에 이르고 있다(学校基本調査, 각년도). 반면, 사립대학 교원은 1960년에는 국립대학보다 적은 1만 명 수준이었으나 그 후 학생 수의 증가와 함께 급속하게 확대되어 왔다. 1980년대 후반까지 5만 명, 2000년에는 8만 명, 2010년에는 10만 명에 달하고 그 후 정체되어 있음을 그림Ⅳ-2를 통해 확인할 수 있다.

## 나. 교원역량 강화 정책 배경

### 1) 학령인구의 감소와 학생 다양화

일본에서는 2009년에 이미 대학 진학률이 50%를 넘어서면서 대학의 수용력이 진학희망자를 넘어서는 ‘대학 전입시대’로 이행하였다(中央教育審議會, 2008). 이를 기점으로 학령인구 이외의 비전통적 학생과 외국인 학생은 물론, 기초학력과 더불어 학습의욕이 낮은 학생들이 대학에 진학하면서 학생 지원 활동과 더불어 교육의 질을 향상시키려는 노력이 필요하게 되었다(中央教育審議會, 2008). 이에 따라 일본 정부에서도 교육의 질 제고를 위해 학사과정 교육을 통해 학생들이 반드시 갖추어야 하는 능력을 학사력으로 구체화하고 고등교육의 학습 성과와 학생의 성장을 위해 종래의 교육자 중심에서 학습자 중심 교육으로 전환하게 되었다(文部科学省中央教育審議會, 2012).

2006년에는 교육기본법이 개정되어 대학 교원은 반드시 교육과 연구와 관련된 직무를 수행해야 하며 양성과 연수의 충실을 꾀해야 한다고 규정하게 되었다(国立教育政策研究所 FDer研究会, 2009). 그리고 2007년에는 대학원설치기준, 2008년에는 대학설치기준이 개정되어 대학원 교육과정 및 학사 교육과정에 Faculty Development가 의무화되었다(国立教育政策研究所 FDer研究会, 2009).

### 2) 대학 설치기준과 대학 교원

일본에서는 대학의 설치 조건을 충족함으로써 대학 교원의 질을 유지하는 것을 기본으

로 삼고 있다. 대학설치기준에서는 17항을 통해 전문 분야별로 수용하는 학생에 따라 필요로 하는 최소한의 본부 교원 수를 규정하고 있다(大学設置基準, 2018. 6. 29.). 여기에서 주의할 점은, 설치기준은 학생 수를 기본으로 하고 있기 때문에 학생이 많은 경우에는 이에 대응하여 교원 수를 증가시키도록 하고 있다는 점이다. 대학설치기준에서는 부칙 별표 제1의 ‘수용정원이 이 표가 정하는 수를 넘어서는 경우에는 넘어선 수용정원에 따라 400명마다 교원 3명(수의학 관계, 또는 약학관계는 4명)’ 이라고 정하고 있다(大学設置基準, 2018. 6. 29.). 이에 따라 학생의 수용 정원을 몇몇 케이스를 상정하여 이에 필요한 교원 수, 이가 의미하는 학생과 교원 비율 상한을 산출해 보면 다음 표와 같다(표 IV-3).

예를 들어 법학부, 경제학부, 사회학부의 경우, 학생 수가 600명이면 전임 교원은 적어도 10명이 필요하고 800명이면 12명, 1000명이면 13명이 필요하게 된다. 이를 통해 교원 1인당 학생 수를 산출하면, 예를 들어 학생 수가 600명의 경우에는 60(600/10)이 된다. 이는 설치기준 상으로는 학생 정원이 600명일 경우 ST비는 60 이하가 되어야 한다는 것을 의미한다.

[표 IV-3] 대학 설치기준으로 산출한 필요 전임교원 수와 ST비의 상한

| 구분        | 320  | 400  | 600  | 800  | 1000 | 2000  | 5000  |
|-----------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| 필요 전임교원 수 |      |      |      |      |      |       |       |
| 문·교육      | -    | 6    | 8    | 9    | 11   | 18    | 41    |
| 법·경제·사회   | -    | -    | 10   | 12   | 13   | 21    | 43    |
| 이·공·농     | 8    | 9    | 10   | 12   | 13   | 21    | 43    |
| ST비 상한    |      |      |      |      |      |       |       |
| 문·교육      | -    | 66.7 | 80.0 | 88.9 | 95.2 | 111.1 | 123.5 |
| 법·경제·사회   | -    | -    | 60.0 | 69.6 | 76.9 | 97.6  | 116.3 |
| 이·공·농     | 40.0 | 46.5 | 59.4 | 69.0 | 76.3 | 97.1  | 116.0 |

출처 : 大学設置基準, 文部省令 第28号(2018. 6. 29.)

위 표에서 알 수 있듯이, ST비의 상한은 학생 정원이 증가함에 따라 오히려 커진다. 예를 들어 정원이 2,000명의 경우에는 ST비 상한이 97.6이 되며 이는 교원 1인당 학생 수가 98명이라도 설치 기준에 적합하다는 뜻이다.

[표 IV-4] 클래스 사이즈 시뮬레이션

| 교원 수 | ST비 | 교원 1인 당 학 학기 수업 시수 |     |     |    |
|------|-----|--------------------|-----|-----|----|
|      |     | 3                  | 4   | 5   | 6  |
| 13   | 77  | 199                | 149 | 119 | 99 |
| 20   | 50  | 129                | 97  | 78  | 65 |
| 25   | 40  | 103                | 78  | 62  | 52 |
| 30   | 33  | 86                 | 65  | 52  | 43 |

출처 : 大学設置基準, 文部省令 第28号(2018. 6. 29.)

이러한 기준을 바탕으로, 학부학생 수를 1000명으로 상정하여 교원 수가 다를 경우 이가 의미하는 ST비, 교원 1인 당 한 학기 수업 시수에 따른 수업 하나 당 평균 클래스 사이즈(학생 수)를 산출하면<sup>14)</sup>, 교원 수가 설치기준 상의 최저 기준인 13명으로 교원이 1학기에 4개의 수업을 담당한다고 할 때 평균 클래스 사이즈는 149로 엄청나게 큰 대규모 수업이 중심이 되는 것이다.

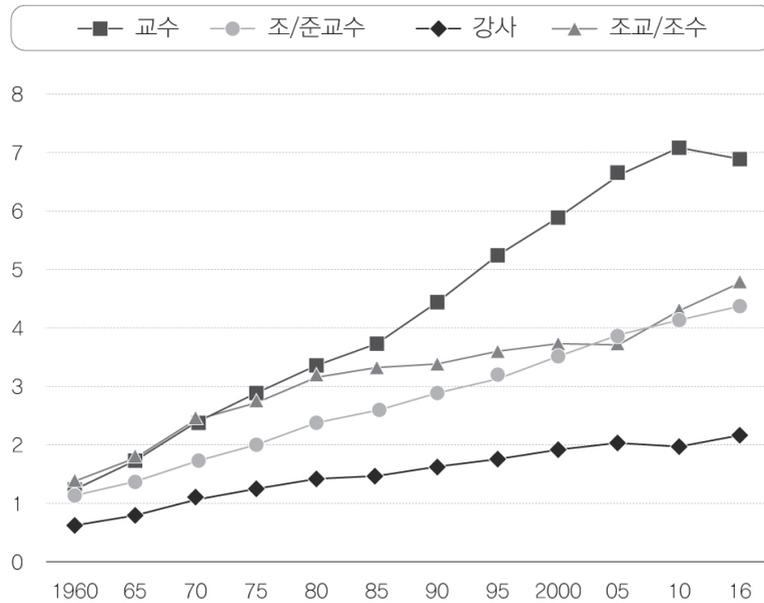
이를 통해 대학설치기준에서 요구하는 교원 수의 수준 자체가 너무 낮아 교육 질을 담보할 수 없게 되었다는 것을 확인할 수 있다. 현재에도 설치기준은 소규모 대학에 더욱 엄격하게 적용되고 있어 소규모 대학을 설치할 때는 이가 상당한 제약이 되고 있으나, 기존 대규모 사립대학에서는 대학교원 수를 확보하지 않아도 되기 때문에 평균적인 ST비의 개선에도 불구하고 교육 조건이 개선되지 않고 있다는 것을 의미한다.

### 3) 대학교원의 신분과 근무여건

일본 대학교원의 특징으로는 독자적인 직계, 즉, 교수, 준교수, 강사 등의 위상으로 구분된다는 것이다. 다음 [그림 IV-3]을 통해 일본 학교 통계에서 본무(상근) 교원의 직계 구성의 추이를 보면, 교수와 조교수·준교수가 1990년대에는 거의 동수였으나 이후 교수의 수가 급격하게 증가했음을 확인할 수 있다. 최근에는 준교수가 4만 여명 정도인데 반해 교수는 7만 정도로 거의 두 배가 많다(学校基本調査, 각년도). 미국의 Assistant Professor,

14) 졸업에 필요한 124 학점을 4시간 8학기에 걸쳐 취득한다고 하면 하나의 수업이 2학점으로 하여 학생이 1학기에 출석해야 할 수업 수는  $124 \div 8 \div 2$ 로 7.75가 된다. 학생 수가 1000명이면 한 학기에 공급해야 할 총 좌석 수는  $7.75 \times 1000$ 이므로 7750석이 된다. 교원 수가 최저 기준 13명, 교원이 한 학기에 담당하는 수업 수가 4시간이라면  $7750 \div 13 \div 4$ 로 약 149가 된다.

Associate Professor, Professor의 비율이 1:1:1인 반면(2011년 전임 교원 중, Professor는 23%, Associate Professor는 20%, Assistant Professor 21%이며 기타 36%(Kaneko, 2018)), 일본의 표준형 교수 직계는 교수가 훨씬 더 많다는 특징이 있다(学校基本調査, 2018).



출처 : 学校基本調査 各년도에서 산출

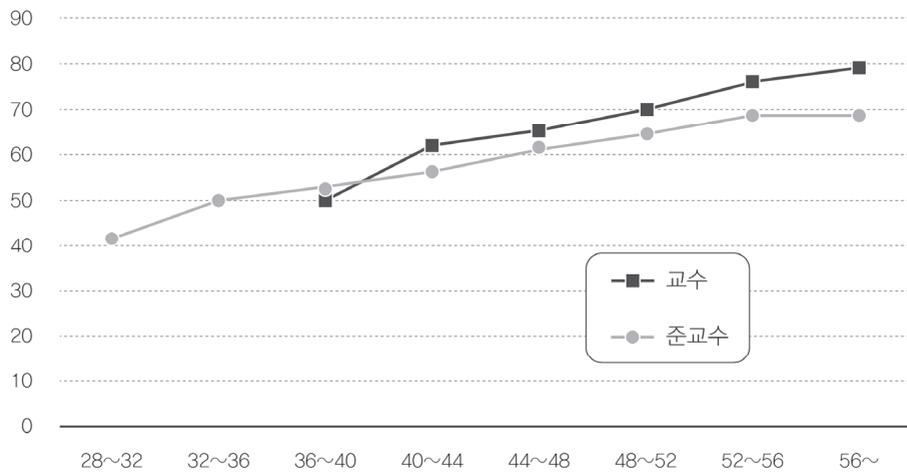
[그림 IV-3] 직급별 대학 교원 수

이 같은 차이가 왜 발생하였는지에 대해서는 두 가지 이유가 있을 수 있다. 대학설치기 준의 기준에서 대학 교원의 반을 ‘교수’로 요구하고 있다는 점이 하나의 이유가 된다. 그러나 이는 대학 교원의 임명을 둘러싼 거버넌스의 문제이기도 하다. 표준형 교수직 범위에 있는 교원에게 있어 교수직 전체의 증가가 개인적인 이해에 반하는 것도 아니며 조교수나 준교수의 경우 역시 바람직할 것이다. 일본의 경우 학부의 서열 조직 속에서 교원의 인사는 학부 교수회가 막강한 영향력을 행사한다. 대학 이사회, 집행부 쪽에서는 교수가 증가하면 급여 총액이 증가하기 때문에 교수의 증가를 반대할 것 같지만 교수회와의 대립을 피하는 경향이 있어 이를 유지하고 있는 것이다.

그러나 교수가 많고 준교수, 조교수가 적은 것은 문제이다. 전통적인 대학 교수직 모델에서는 준교수에서 교수로의 승진은 실질적으로 유일한 교원 평가의 기능을 수행하였으나,

조교수를 제외한 전임 중 과반수가 교수인 현재는 이들을 평가하는 시스템이 없다는 것을 의미한다. 이는 교원의 직무 평가 측면에서 많은 문제점을 내포하고 있다.

다른 하나는 일본의 대학교원의 특징 중 하나가 교원 급여가 연공에 따라 상승한다는 점이다. 소위 말하는 연공서열 체계이다. 다음 [그림 IV-4]는 사립대학 교원의 연령별 평균 임금을 나타낸 것이다. 예를 들어 30대 후반의 조교수의 급여는 50만엔 정도이지만 교수가 되는 50대 후반에는 80만 엔으로 약 1.6배가 된다. 사립대학의 정년이 70세인 경우가 적지 않다는 점에서 다른 대학 간 이동 인센티브가 매우 적다는 것을 의미한다.



출처 : 人事院(2017). 平成28年職種別民間給与実態調査에서 작성

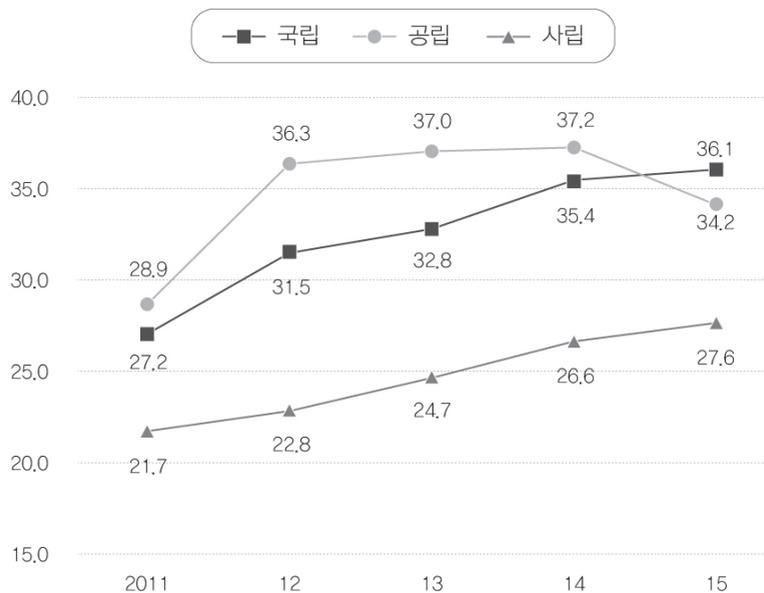
[그림 IV-4] 대학 교원 연령별 평균 월 수입(만 엔)

이러한 연공서열제로 신분 안정성을 확보할 수 있지만, 대학의 본래 기능의 발휘, 혹은 유동성에는 부정적인 영향을 미친다. 이렇게 보호받는 대학 교원(전통형 교원)의 유동성은 적은 데 반해, 급속하게 유동화되고 있는 대학 교원 계층이 형성되고 있다. 바로 계약직 교원이다.

그 배경에는 ‘대학 교원 등의 임기에 관한 법률’(1997년)을 들 수 있다. 이 법률에 따라 대학 교원과 같은 고도 전문 직업에 한해 1년을 초과하는 일정 임기(3년까지였으나 2013년부터는 5년)의 고용계약을 인정하게 되었다. 실제 이 제도가 활용되기 시작한 것은 정부의 경쟁적인 대형 연구자금이 도입되면서부터이다(金子元久, 2017). 2002년부터 시작된 ‘21세기 COE’ 프로그램에서는 5년 동안의 연구자금이 지원되었다. 그리고 이러한 활동에

는 일정 임기 고용을 통한 젊은 연구자가 무엇보다 필요하게 되었다. 또한 2004년의 국립 대학 법인화를 계기로 국립대학에 대한 정부 교부금 중 일반적인 대학 운영을 목적으로 하는 운영비 교부금이 해마다 삭감되게 되었다. 10년 동안 약 10% 정도의 교부금이 삭감 되고 대신 각종 경쟁 자금을 재원으로 하는 프로그램이 확충되었다. 이 같은 정부 교부금 의 경쟁 자금으로의 전환으로, 많은 국립대학에서는 젊은 교원의 신규 채용을 억제하는 한 편, 이로 인해 발생한 수업 담당 교원 부족을 정년 퇴직 교원 등과 같이 저임금의 임기 제한 교원을 통해 해결하고자 하였다. 한편, 경쟁 자금을 획득하는 연구형 대학에서도 경 쟁 자금은 5년 정도의 한정된 기간에만 지원되기 때문에 그 자금으로 설치된 연구 센터 등의 업무를 담당하는 교원을 기간 한정으로 채용할 수밖에 없었다. 또한 대학의 국제화, IR, 산학 연계를 담당하는 교원을 기존의 교원 포스트와는 별도의 ‘특임’ 교수, 준교수 등 의 명칭으로 일정 기간 계약 형태로 채용하는 경우가 증가하였다(金子元久, 2017).

전임 교원 중, 일정 임기를 조건으로 채용된 정도를 추계해 보았다. 그 비율이 최근 들어 점차 상승하고 있으며 특히 국립대학에서 증가하고 있는 것을 다음 [그림 IV-5]를 통해 확 인할 수 있다. 국립대학에서는 34%, 사립대학에서는 28%가 기간제 교원이다.

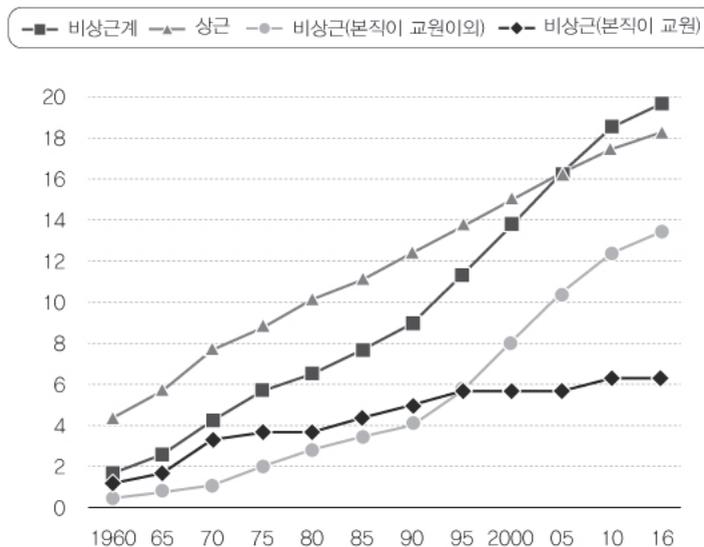


출처 : 文部科学省(2017). 平成27年度の大学における教育内容等の改革状況について 47쪽 및 学校基本調査 各년도에서 산출

[그림 IV-5] 전임교원 중 임기 제한 임용 비율

이러한 형태로 채용된 교원은 주로 젊은 층에 집중되어 있다. 문부과학성이 국립대학을 대상으로 실시한 조사에 의하면 40세 미만 교원 중, 임기가 정해진 교원은 2007년도에는 39%(1만 8천 명 중 6,900 명)였으나 2016년도에는 63%(1만 7천 명 중 1만 1천 명)로 증가하고 있다는 것을 확인할 수 있다(文部科学省, 2017). 인건비 억제를 위해 신규 교원을 채용 하지 않아 40세 미만의 교원이 감소하고 있는 상황에서 교원의 임기가 정해진 계약직 교원의 비율이 거의 3분의 2에 육박하고 있는 것이다.

다른 하나는 비상근 교원의 증가이다. 교육 통계상으로 ‘겸무(비상근) 교원’이 증가하고 있음을 다음 [그림 IV-6]을 통해 확인할 수 있다. 비상근 교원은 1960년대에는 예외적인 존재에 지나지 않았으며 1970년대 중반까지는 대부분 ‘본무가 대학 교원’ 즉, 소속대학 이외의 대학에서 수업을 하는 형태였다. 실제 ‘본직이 교원 이외’의 수가 적고 증가도 ‘본직이 대학 교원’인 경우가 많았다. 그러나 1990년대부터 ‘본직이 교원 이외’ 교원이 증가하기 시작하여 결과적으로 비상근 교원의 총수도 비약적으로 확대되면서 2000년대 중반에는 상근 교원을 우회하게 되었다. 이러한 범주에 있는 교원은 기업이나 관청의 직원이 직무와 관련된 교과를 담당하는 경우가 많지만 오히려 표준형 대학 교수직을 얻을 수 없었던 대학원 수료자가 많은 부분을 차지한다.



출처 : 学校基本調査 各년도에서 산출

[그림 IV-6] 근무 형태별 대학 교원 수

특히, 1990년대 입학 임시 정원 설치와 그 일부의 항구화, 대학설치기준의 규제 완화 등을 배경으로 사립대학이 비상근 교원으로 수업을 담당하게 하는 경우가 많아 이들 비상근 교원이 급속하게 증가하게 된 것이라 할 수 있다. 단, 이들 비상근 교원은 각 대학으로부터 받은 보고를 단순하게 합산한 수치에 불과하기 때문에 실제 복수의 대학에서 수업을 하는 시간강사가 많다는 점을 고려한다면 비상근을 직업으로 하는 교원의 수는 적겠지만 설사 3분의 1이라고 해도 4만 명 이상의 시간강사가 있다는 것을 의미한다. 상근 교원이 18만 명이라는 점에서 이들이 결코 예외적인 존재는 아니라는 의미이다.

앞서 계약직 교원과 더불어 ①교육 및 연구 기능의 일부로 직무가 한정되고, ②지속적인 고용이 이루어지지 않아 교수회에 참가할 권리가 없는 유동형 대학 교원이 급속하게 증가하고 있는 상황이다.

## 다. 교원역량 관련 정책

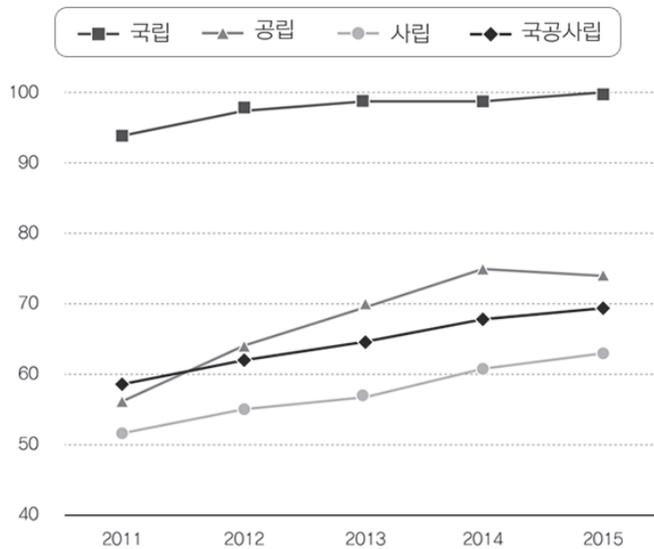
대학 교육의 질적 수준을 향상시키기 위해서는 개별 대학 교원이 어떤 역할을 하는 지, 또한 이를 위해 어떤 형태로 교원의 능력을 개발하고 있는지가 중요 과제가 된다. 이러한 의미에서 일본 정부에서 추진하고 있는 교원 평가와 교원의 역량 개발(FD: Faculty Development)에 관한 정책에 대한 성과를 살펴보기로 한다.

### 1) 교원 평가

대학교원 평가는 매우 민감한 문제이다. 그러나 최근에는 대학에 대한 기대가 높아지고 대학 기능이 다양해지면서 대학교원에 대해서도 근무 상황을 평가해야 한다는 사회적 요구가 높아지고 있다. 대학교원 사이에서는 대학교원의 업무를 평가하기 어려울 뿐 아니라 ‘대학의 자치’, ‘학문의 자유’ 이념 때문에 평가에 대한 반발이 적지 않다.

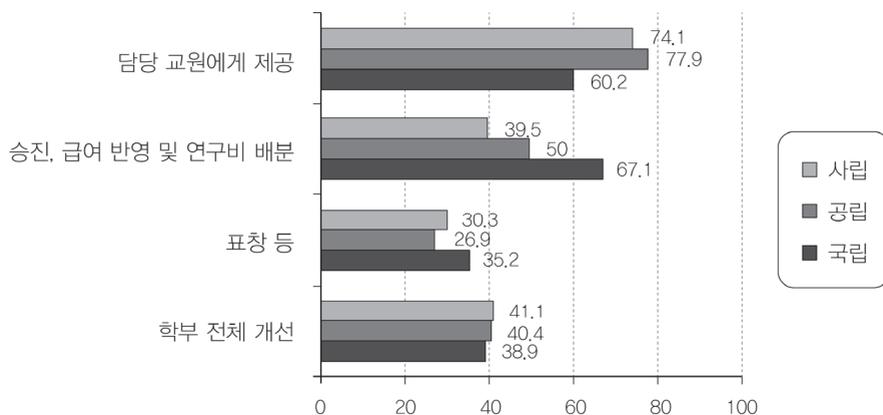
문부과학성이 2015년 일본의 모든 대학을 대상으로 한 설문조사 결과를 보면, 국립대학은 거의 모든 대학이 대학교원에 대한 평가를 실시하고 있음을 확인할 수 있다(그림 IV-7 참조). 2004년 국립대학 법인화로 국립대학은 7년마다 대학의 교육·연구상의 달성도를 자기평가하고 매년 일정 평가를 해야 한다. 이러한 규정에 따라 국립대학은 대학교원 개인의 업적에 대한 평가를 실시하고 있다. 사립대학의 경우에는 학교교육법으로 자기평가가 의무

화되었지만 구체적인 평가 내용은 대학의 자율로 하고 있다. 교원 평가를 실시하는 대학이 60% 정도라는 것은 이를 반영한 것이라 할 수 있다. 최근 들어 교원 평가 비율이 점차 완만하게 증가하고 있는 것을 확인할 수 있으나 교원 평가가 일반화되었다고 할 수 없는 상황이다.



출처 : 文部科学省(2017). 平成27年度の大学における教育内容等の改革状況について, 45쪽

[그림 IV-7] 교원 평가를 실시하는 대학 비율(%)



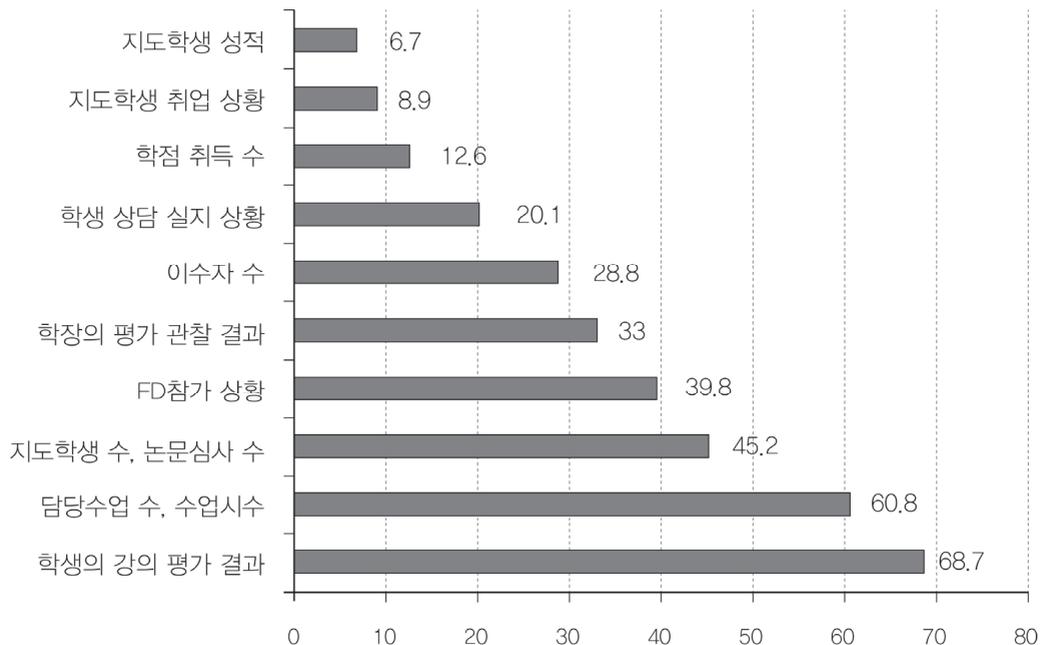
출처 : 리벨타스컨설팅(文部科学省委託)(2015). 大学教員の教育活動・教育能力の評価のあり方に関する調査研究, 32쪽

주 : 응답 학부 수는 1305

[그림 IV-8] 교원 평가 이유

다른 조사에 따르면, 대부분의 대학에서 교원 스스로의 교육과 연구를 파악하기 위한 자료로 교원 평가를 이용하는 경우가 많다고 한다(그림 IV-8) 참조). 국립에서는 ‘승진, 급여, 연구비 배분’의 참고 자료로 이용하고 있다고 응답한 비율이 가장 많다. 평가를 통한 교원 인사 제도가 국립대학에서는 일반화되고 있음을 확인할 수 있다. 반대로 사립대학에서는 이러한 이유로 학내 거버넌스 구조상 교원 평가를 강하게 추진할 수 없는지도 모른다.

다음 [그림 IV-9]를 통해 교원평가 지표를 보면, 학생의 강의 평가, 담당 수업 시수, 지도 학생·논문 수 등의 지표를 사용하는 경우가 가장 많다. 이들 지표가 학생 교육 상 실제적인 교원의 노력, 혹은 학생의 학습 성과와 어느 정도 관련이 있는지에 대해서는 논의의 여지가 있다. 실제 교원이 생각하는 교육과 교원이 실제 문제라고 생각하는 문제가 반드시 일치하지 않기 때문이다.

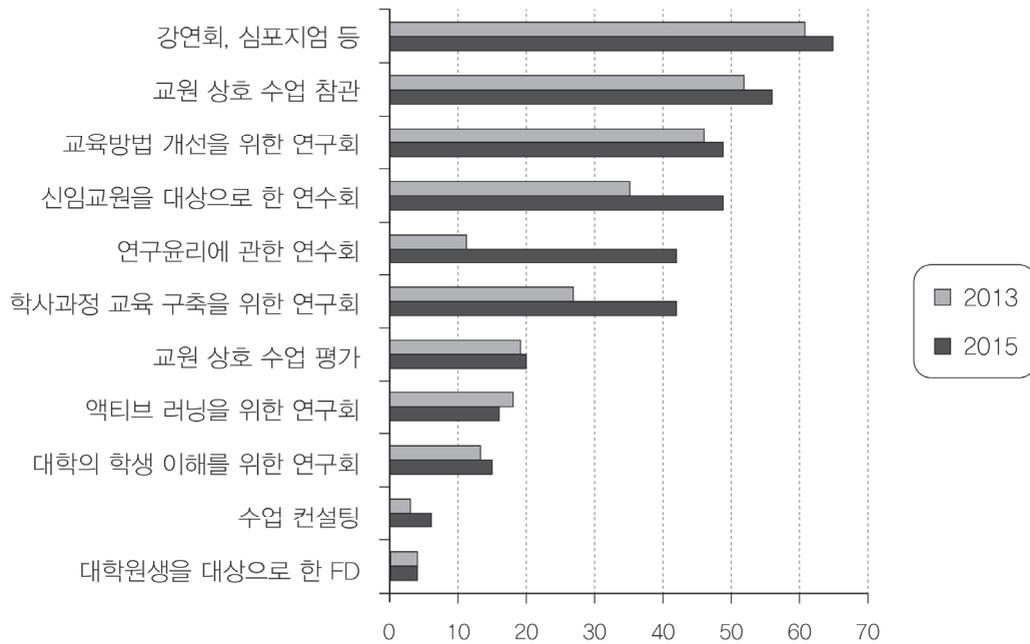


출처 : 리벨타스컨설팅(文部科学省委託)(2015). 大学教員の教育活動・教育能力の評価のあり方に関する調査研究, 34쪽  
주 : 응답 학부 수는 1305

[그림 IV-9] 교원 평가 지표

## 2) FD(교원 역량 개발)

일본에서는 교원을 평가하기 전에 교원의 자주적인 교육 역량을 향상시키기 위한 교원 역량 개발(Faculty Development)의 중요성이 강조되어 왔다. FD를 강조하는 중앙교육심의회 답신으로 2007년 대학설치기준이 개정되어 대학이 의무적으로 대학 교원 연수를 해야 한다는 조문이 포함되었다<sup>15)</sup>. 그러나 FD의 실태를 보면 대학마다 매우 다양하다.



출처 : 文部科学省(2017). 平成27年度の大学における教育内容等の改革状況について, 42쪽

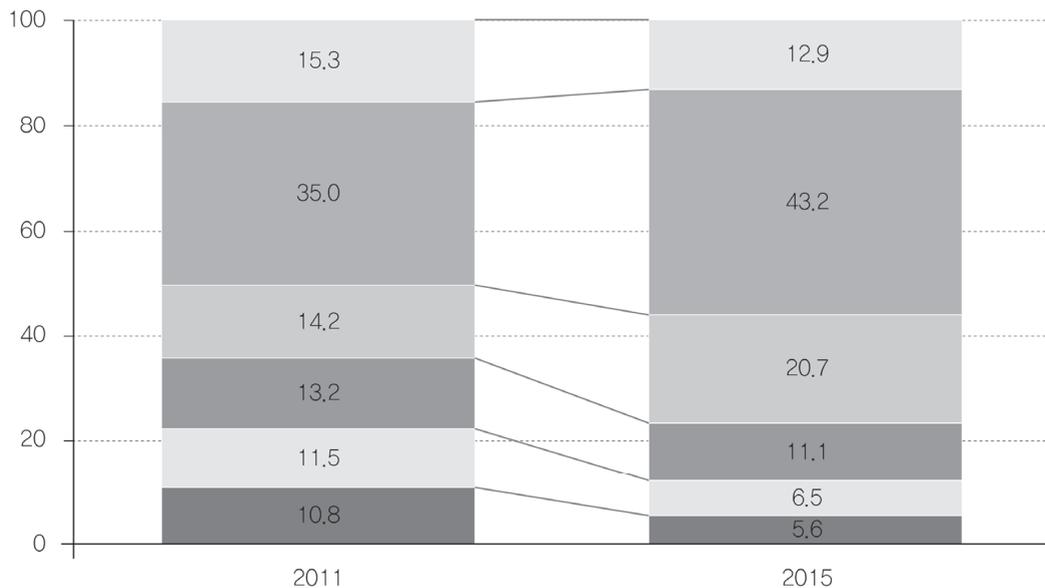
[그림 IV-10] 형태별 FD 실시상황(%)

[그림 IV-10]을 통해, 일본의 대학 FD로 가장 많이 보급되어 있는 것은 외부 강사를 초빙하는 강연회, 심포지엄이라는 것을 확인할 수 있다. 이는 어떤 의미에서는 대학 내부의 조직적인 활동 없이도 개최할 수 있는 내용이다. 다음으로 교원 상호 수업 참관, 교육방법 연수 등이 있으나 이는 각 학부, 전공, 학과, 또는 대학 교원 집단 단위로 추진할 수 있는

15) 대학설치기준 제42조의 3: 대학은 해당 대학의 교육 연구 활동 등의 적절하고 효과적인 운영을 위해 직원에게 필요한 지식 및 기능을 습득하도록 하고 그 능력 및 자질을 향상시키기 위한 연수(제25조의 3에 규정하는 연수에 해당하는 사항을 제외) 기회를 마련하고 기타 필요한 조치를 취해야 한다.

것으로 대학 차원의 활동이라고 할 수 없다. 실질적으로는 이런 정도의 활동이 효과적일 수도 있다. 그러나 모든 항목에서 2013년보다 2015년에는 조금이지만 증가하고 있어 대학교원 사이에서도 FD에 대한 저항이 감소하고 있다고 해석할 수 있을 것이다.

이처럼 FD 활동은 대학 차원, 단과 대학, 전공, 나아가 소그룹 등으로 매우 다양하게 추진되고 있어 일괄적으로 파악하기 어렵다. 문부과학성 조사에서는 FD 보급도가 어느 정도인지를 설문하고 있으나 이는 대학 차원에서의 강연회에 참가하는 비율을 의미하는 것에 지나지 않는다. 설문 결과를 다음 그림을 통해 살펴보면, 전원 혹은 4분의 3 이상의 대부분이 참가하는 경우가 약 반수이다. 이는 특히 중소 규모 대학에서 FD를 의무화하기 있기 때문이라 할 수 있다. 선발도가 높은 대규모 대학에서는 FD에 참가하는 정도가 낮다는 것을 알 수 있다. 단, 2011년과 2015년 결과를 비교해 보면, 점차 FD가 보급되고 있다는 것을 확인할 수 있다.

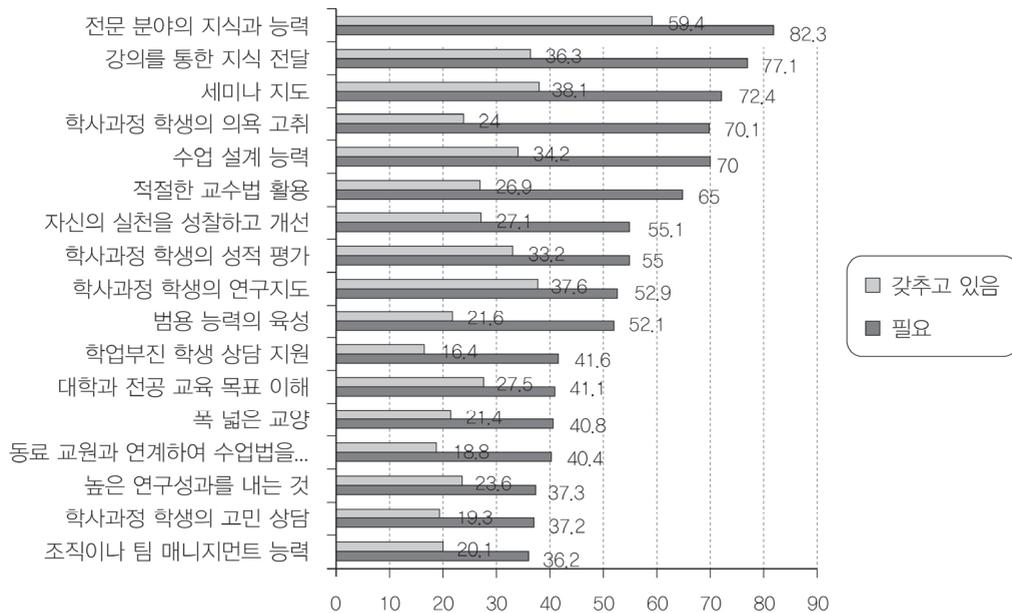


출처 : 文部科学省(2017). 平成27年度の大学における教育内容等の改革状況について, 45쪽  
 주 : 위에서부터 파악하지 않음, 불명, 4분의 1 미만, 4분의 1 이상, 2분의 1 이상, 4분의 3 이상, 전원

[그림 IV-11] FD 참가율(%)

FD의 목적을 대학 교원 조사를 통해 살펴본 것이 다음 [그림 IV-12]이다<sup>16)</sup>. 여기에서 명확하게 나타나는 것은 첫째, 대학 교원은 자신의 전문 분야 지식이야말로 교육에서 가장 기본이 되고 있다고 믿고 있다는 점이다. 또한 이 점에서 본인의 능력은 다소 개선의 여지가 있지만 자신이 있다고 응답하고 있다.

한편으로 전문 지식과 기능과는 다른 능력, 학생에게 흥미를 유발하는 능력, 학습을 유도하는 능력, 일반적인 교육 기능, 혹은 교육 방법에 대한 지식, 학생의 일반적인 능력 형성에 대한 기여 등등, 실제 교실에서 필요로 하는 교육상의 폭 넓은 지식과 기능에 대해서는 중요하다고 생각하기는 하지만 본인에게 충분하다고는 생각하고 있지 않고 있음을 확인할 수 있다. 여기에 교원의 고민이 있다고 할 수 있다. FD는 이러한 고민을 해결해줄 것으로 기대하지만 아직 FD의 목적에 대한 충분한 대응이 이루어지지 않고 있는 상황이다.



출처 : 리벨타스컨설팅(文部科学省委託)(2015). 大学教員の教育活動・教育能力の評価のあり方に関する調査研究, 72쪽  
 주 : 모든 대학 대상으로 응답 대학은 616 대학이며 응답자 수는 19,560 명으로 대학 교원 전수 비율 10.7%

[그림 IV-12] 교원에게 필요한 역량 및 갖춘 정도

16) 응답 수 약 2만 명 정도로 대학 교원이 필요로 하는 지식 및 능력, 실제로 본인이 어느 정도 가지고 있는 지를 묻는 설문이다.

## 라. 개별 대학 사례

### 1) 츠쿠바 대학(국립대학)

츠쿠바 대학은 도쿄의 북쪽 약 1시간 거리에 위치하고 있다. 오랜 전통을 가진 ‘구 7개 제국대학’의 다음의 위상을 갖는 연구대학이라 할 수 있다. 교원 수는 1,882명, 학부과정 학생 9,944 명, 대학원생 6,834명이 재학하고 있다(<http://www.tsukuba.ac.jp/>).

FD 활동은 해마다 츠쿠바 대학 FD위원회의 패컬티 디베롭먼트 활동 보고서를 통해 공개하고 있다. 주요 활동으로는 각종 연수회, 학생, 졸업생에 대한 설문 조사로 츠쿠바 대학에 의의가 있는 교원 활동 표창 등을 하고 있다(<http://www.tsukuba.ac.jp/education/fd.html>).

[표 IV-5] 츠쿠바 대학의 FD활동

|             |  |
|-------------|--|
| 2018.3.8.   | 졸업생 설문조사의 타 대학과의 공동 실시 가능성에 대해: 도호쿠 대학의 분석결과를 통한 시사점(제19회 츠쿠바 대학 FD 연수회) |
| 2018.3.7    | 프레쉬맨 세미나 FD(제16회 츠쿠바 대학 FD 연수회)  |
| 2018.2.28.  | 외국인 유학생 수용 방안에 관한 FD/SD 연수회 실시 방안(제20회 츠쿠바 대학 FD 연수회)                    |
| 2018.2.23.  | 네덜란드 형 워크 라이프 밸런스를 통해 본 <인생>과 <일> 관계(제15회 츠쿠바 대학 FD 연수회)                 |
| 2018.2.15.  | 대학교육의 새로운 트렌드와 커리어: 커리큘럼, 취업 지원, 국제협력(제17회 츠쿠바 대학 FD 연수회)                |
| 2018.1.31.  | 매력있는 단기 프로그램을 설계: 캘리포니아 대학 단기 유학 프로그램(제18회 츠쿠바 대학 FD 연수회)                |
| 2017.12.21. | 츠쿠바 대학 대학원 교육개혁: 학제성과 국제성에 대응한 학위 프로그램 제도 이행(제14회 츠쿠바 대학 FD 연수회)         |
| 2017.12.14. | 커리어와 커리큘럼: 교육, 탐색, 사람과의 연계(제13회 츠쿠바 대학 FD 연수회)                           |
| 2017.12.6.  | 2017년 TEDE심포지엄: 도적인 미래를 열기 위한 첫발(제12회 츠쿠바 대학 FD 연수회)                     |
| 2017.11.7.  | 정보 안전 세미나(제11회 츠쿠바 대학 FD 연수회)  |
| 2017.10.25. | 인물먼트 매니지먼트 연수회(제10회 츠쿠바 대학 FD 연수회)                                       |
| 2017.10.6.  | 다이버시티 추진 연수회(제9회 츠쿠바 대학 FD 연수회)  |
| 2017.9.20.  | 학생생활 관계 교직원 연수회(제8회 츠쿠바 대학 FD 연수회)                                       |
| 2017.9.12.  | 다이버시티 세미나 2: SOGI/LGBT와 다양성(제7회 츠쿠바 대학 FD 연수회)                           |
| 2017.8.9.   | 학생지원FD(제6회 츠쿠바 대학 FD 연수회)  |
| 2017.7.27.  | 연구윤리 FD 연수회(제5회 츠쿠바 대학 FD 연수회)   |

|            |  |
|------------|--|
| 2017.7.12. | BEVI소개 세미나(제4회 츠크바 대학 FD 연수회)  |
| 2017.5.9.  | DAC센터 기획연수회: LGBT등에 관한 츠크바 대학의 기본 이념과 대응 가이드라인 책정에 대해(제3회 츠크바 대학 FD 연수회) |
| 2017.4.5.  | 전체 대학 TA연수회(제2회 츠크바 대학 FD 연수회)   |
| 2017.4.4.  | 신임교원 연수회(제1회 츠크바 대학 FD 연수회)  |

출처 : 筑波大学(2017). 平成28年度ファカルティ・ディベロップメント活動報告書

이와 더불어 교원양성과정이라고 할 수 있는 대학원의 학위 프로그램을 교원 조직과 교육조직으로 명확하게 나누어 국제 통용성을 확보하기 위해 노력하고 있다. 구체적으로는 ①학위 프로그램의 습득 예정 지식, 기능 및 능력은 물론 이들 능력이 어떤 방법으로 습득 되는지를 가시화하고 ②과목 넘버링제를 도입하여 수업과목 분야와 수준을 명확히 함으로써 학사과정에서 대학원과정으로의 연계 교육과정을 명시할 뿐 아니라, ③이의 효과적인 운영을 위해 교원조직과 대학원 교육조직을 분리하여, ④인재양성 목적에 따라 ‘연구 학위’와 ‘전문 학위’, ‘전문직 학위’로 명확히 한다는 것이다(筑波大学, 2017). 연구 학위란 창조성이 풍부한 연구·개발능력을 가진 연구자 양성과 교육능력과 연구능력을 겸비한 대학 교원의 양성 목적에 맞는 학위 계통이며, 전문 학위란 지식기반사회의 고도 전문 능력과 지적 소양을 가진 인재 양성 목적을 위한 것이며, 고도 전문 지식·능력을 가진 고도전문 직업인 양성을 목적으로 하는 전문직 학위로 나누어 이에 맞는 교육과정을 구성하여 학생을 선발하는 것이다(筑波大学, 2017).

## 2) 도요대학(사립대학)

도요대학은 도쿄 도심에 있으며 1887년도에 창설된 전통 있는 중견 대학이다. 2017년 교원 수는 762명, 학생 수는 31,339 명이다. (東洋大学, <http://www.toyo.ac.jp/site/fd/330540.html>)

FD 활동의 중심으로 ‘FD 센터’가 설립되어 있으며 활동 개요를 해마다 발행하고 있다(東洋大学FD活動報告書 (平成28年度), 2017). (<http://www.toyo.ac.jp/site/fd/330540.html>). 구체적인 FD활동은 학부, 대학원마다 추진되고 있다. 대학 전체 활동으로는 해마다 뉴스레터와 함께 다음과 같은 교직원용 핸드북을 작성하여 배포하고 있다. 또한 수업 운영의 기본 사항을 정리한 안내서(<http://www.toyo.ac.jp/site/fd/fdhb.html>) [FD 핸드북]과

TA/SA 업무 담당자의 교육보조 의무를 수행하기 위한 안내서 [TA/SA Handbook](<http://www.toyo.ac.jp/site/fd/tahb.html>), GPA 제도의 도입과 활용에 대한 안내서라 할 수 있는 [GPA 리플렛](<http://www.toyo.ac.jp/site/fd/17133.html>) 등을 통해 교원의 FD 활동을 장려하고 있다.

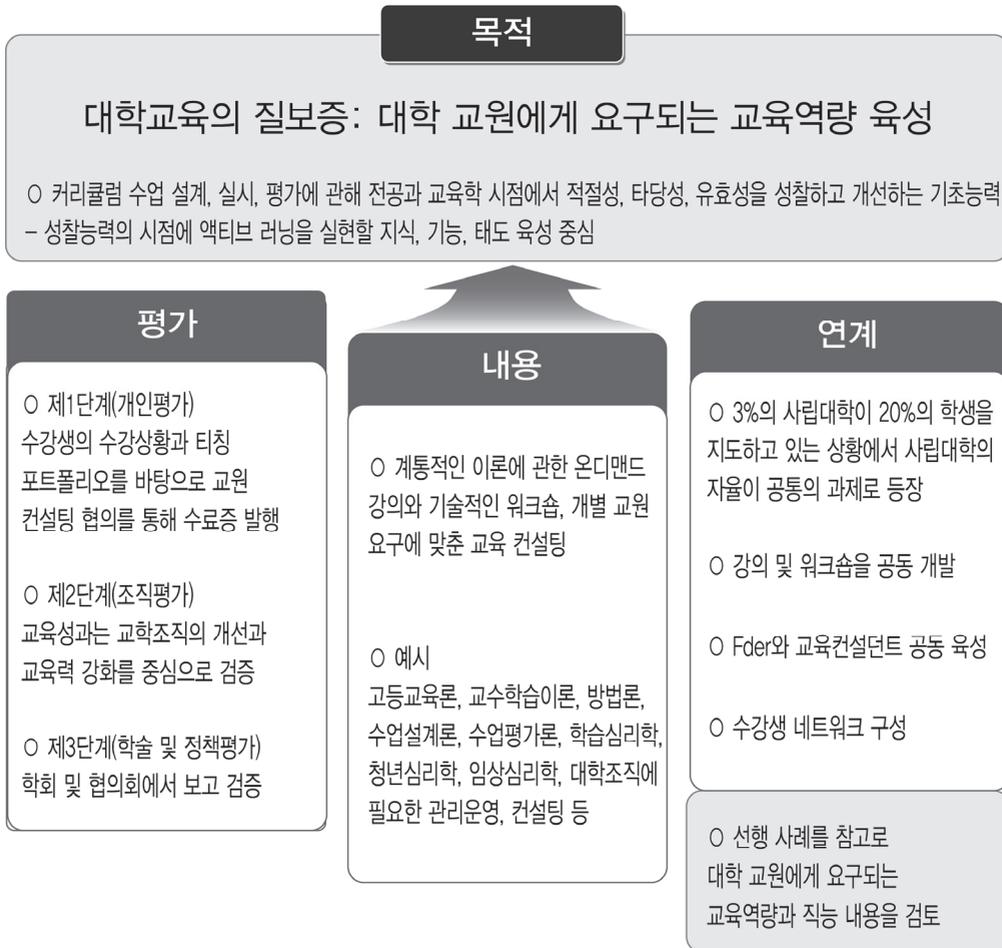
[FD 핸드북]에는 ①실라버스, 교과서, 프린트, 참고서, ②학점의 의미, ③다양한 수업형태, ④판서와 자료, ⑤IT의 활용, ⑥질문 대응, ⑦수업의 질서를 유지하기 위해, ⑧TA를 어떻게 활용할 것인가, ⑨도서관의 활용, ⑩학점 미달자의 파악, ⑪유학생을 배려한 수업 운영, ⑫장애가 있는 학생에 대한 배려, ⑬강의 평가의 의미, ⑭강의 평가 설문 활용 방법, ⑮오피스 아우어란, ⑯교원의 건강관리, ⑰성추행과 방지 등의 내용이 자세히 설명되어 있다.

[TA/SA Handbook]이란 TA(Teaching Assistant), 또는 SA(Student Assistant) 담당자가 역할과 직무 내용을 이해하고 대학 교원과 학생을 연계하는 입장에서 대학교육의 실천을 배울 수 있도록 한 것으로 ‘가르치는 것이 배우는 것이다’라는 기치 아래, 목적, 자격과 채용기간, 채용 과정, 직무, 근무시간, 급여 등의 TA/SA 제도 개요를 시작으로 업무 내용, 일반적인 주의사항, 성희롱 방지 및 개인정보 보호 등에 대해 설명하고 Q&A를 통해 긴급 상황에 대해 대처해야 하는 내용 등으로 구성되어 있다. 특히, 채용에서부터 업무 종료까지의 과정은 물론, TA/SA의 교육보조원 채용관련 규정, 고용계약서 등을 자료로 첨부하여 누구나가 TA/SA를 파악할 수 있도록 하고 있다.

### 3) 대학 컨소시엄

개별 대학에서는 FD 활동에 한계가 있다는 점에서 개별 대학이 FD 연계를 피하기 위해 대학 간 컨소시엄을 구성하고 있다. 사립대학 사이에서는 ‘전국 사립대학 연계 포럼’(<http://www.fd-forum.org/fd-forum/>)이 결성되어 주요 사립대학 중심의 47개 대학이 참여하고 있으며, 시코쿠 지구의 34개 국공사립 대학과 단기대학(시코쿠 지구에 일부 학부를 두고 있는 대학을 포함) 및 고등전문학교로 구성된 ‘시코쿠 지구 대학 교직원 역량 개발 네트워크’(SPOD)(<https://www.spod.ehime-u.ac.jp/>) 등, 지역별 컨소시엄도 활성화되어 있다.

전국 사립대학 FD 연계포럼은 대학교육의 질 보증을 위해 대학 교원에게 요구되는 교육 역량 육성을 대학 교원의 교육, 연구, 관리운영, 사회 공헌의 4개 부분 역량 개발을 꾀하는 단체이다(그림 참조). 여기에서는 ①교육관련 온디맨드 강의, ②수업기술과 커뮤니케이션 기술에 관한 워크숍, ③멘토와 학생 상호작용을 통한 컨설팅의 3개의 주요 FD맵을 통해 신입교원 대상 FD프로그램, 비전임교원(시간강사) 대상 FD프로그램, 시니어 교원대상 직능개발 프로그램, TA대상 TAD프로그램, 피어 서포터 대상 프로그램, 사무직원 대상 SD프로그램, FDer양성 프로그램 등과 같은 모듈 프로그램을 제공하고 있다.



출처 : 전국사립대학연계포럼([http://www.fd-forum.org/fd-forum/html/torikumi\\_fukanzu.html](http://www.fd-forum.org/fd-forum/html/torikumi_fukanzu.html)), 검색일: 2018. 6. 14.

[그림 IV-13] 대학교육의 질보증

## 마. 특징

일본 대학교원 제도의 특징으로, 교수뿐 아니라 조교수, 일부의 강사, 조수 모두가 일단 채용되면 해고되지 않고 실질적으로 tenure를 받는다는 연공서열제도를 들 수 있다. 그 배경으로 대학의 자치가 강조되어 대학 교원의 자율성을 인정하는 사회 분위기를 들 수 있을 것이다. 또한 일반적인 노동법으로도 기간을 한정된 고용계약이 엄격하게 금지되었던 점도 작용하였다. 이는 대학교원의 대학 간 유동성을 제한하게 되어 이동성이 거의 없다는 일본의 특징으로 나타나게 된다. 이에 따라 일본 교원의 경우 교육보다 연구를 중시하는 경향이 매우 강하다. 국제비교조사에서도 일본의 대학 교원은 교육보다 연구를 중시하는 경향이 매우 크다(Arimoto et al, 2016). 또한 일본의 대학은 선발도에 따라 서열이 견고하나 교육과 연구 기능에 있어서는 대학 간 역할 분화가 명확하지 않고 조직의 측면에서도 대학의 역할이 개별 교원의 직무 인식과 연계되기 어려워 교원의 교육역량 개발이 제대로 이루어지지 않고 있는 것이다.

두 번째 특징은 사회의 요구, 그리고 대학의 조직적 요구에 대응하여 교원의 유동성이 증대되면서 교원과 학생 상호 간의 다양한 활동과 더불어, 학생의 특성에 대응한 교육내용, 교육방법의 개발, 그리고 이에 대한 효과를 측정하여 지속적으로 개선해 나갈 수 있는 교육 개선이 제대로 이루어지지 않고 있다는 점을 들 수 있을 것이다. 특히, 유동형 교원이 주로 젊은 교원에게 집중되어 있어 세대 간 격차가 커지고 있다. 젊은 층을 중심으로 개별 교원의 고용기회가 제한되어 있으며 장기적인 커리어 구축이 불투명한 상황에서 고용 불안정성이 더욱 커지고 있는 것이다. 시간강사의 경우, 기간제 노동계약의 특별 조치(2014년)에 따라 ‘고용 해지’ 제한이 10년으로 연장된 것은 시간 강사의 고용 안정성을 확보하는데 얼마 간 기여를 하고 있으나 이들을 위한 교원역량 개발 기회가 거의 존재하지 않는다는 문제가 있다.

세 번째는 이처럼 대학교원의 교육 역량 개발이 어려운 점으로 인센티브의 부족을 들 수 있을 것이다. 일본에서는 대학교원의 급여가 경력, 즉 연령에 따라 규정되는 정도가 강하다. 또한 연령에 따른 승급의 폭이 매우 크다. 때문에 정교수가 되면 다른 조직으로 이동할 유인이 사라지게 된다. 대학의 조직 운영에 대한 공헌도 교수회의 업무로 분담되어 상당한 공헌에 대해서도 인센티브(보수)가 적은 상황이다. 실제 국립대학에서는 채용의 부족

으로 50세 연령에서부터 승급 폭이 억제되거나 아예 없는 경우가 다반사이다. 사립대학에서도 중소규모 대학에서는 실질적인 임금이 삭감되고 있는 상황이며, 대규모 사립대학에서는 급여 수준이 높고 정년이 늦다는 점에서 인건비 구조가 갈수록 악화되고 있다. 때문에 대학 유형과 상관없이 기본적인 대학 교원 급여 체계를 개선하지 않고는 대학 교원의 역량 개발이 제대로 이루어지지 않을 것이다.

### 3 영국의 교원역량 강화 사례<sup>17)</sup>

#### 가. 영국의 고등교육과 대학 교원

영국의 교육제도<sup>18)</sup>를 보면, 의무교육은 5-16세까지의 11년이며 초등교육이 6년, 중등교육은 5년이다. 의무교육인 5년 동안의 중등교육과정을 수료한 학생들이 상급학교에 진학하기 위해 배우는 2년간의 과정을 식스폼이라고 한다. 중등학교에 병설되어 있는 식스폼과 독립된 식스폼 칼리지가 있다. 의무교육 수료 후 주로 직업교육을 중심으로 다양한 교육을 실시하는 계속 교육(Further Education)이 있다.

17) 영국 사례는 히로시마 대학의 사토 마치 교수 원고를 수정 보완한 것임

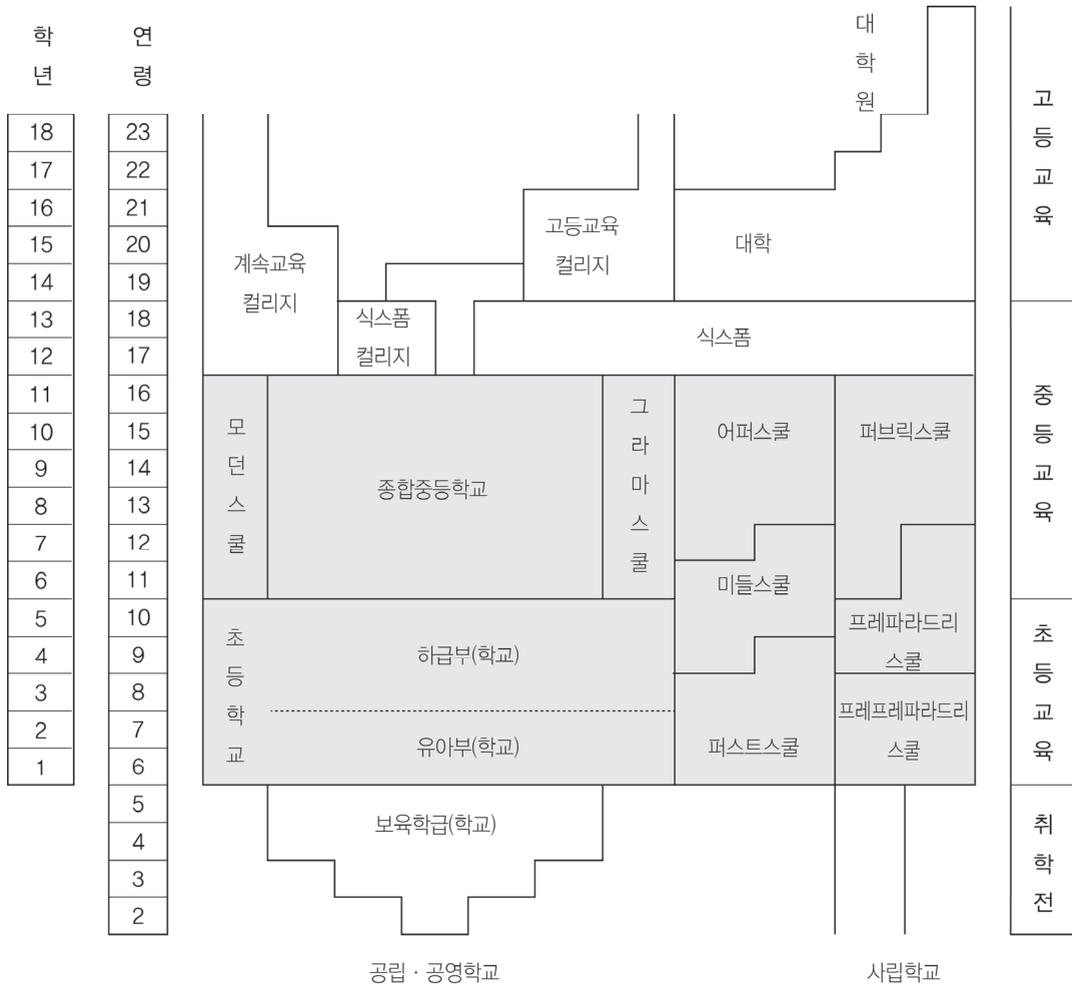
18) 영국 각 행정 구역의 교육제도 체계는 다음에서 확인할 수 있다.

영국: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-england\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-england_en)

북아일랜드: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-northern-ireland\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-northern-ireland_en)

스코틀랜드: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-scotland\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-scotland_en)

웨일즈: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-wales\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-wales_en)



출처 : 文部科学省(n.d.). イギリスの学校系統図. ([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/shougai/015/siryo/08102203/001/016/002.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/015/siryo/08102203/001/016/002.htm)), 검색일: 2018. 6. 15.

[그림 IV-14] 영국의 학교 체계

2017년 현재 영국에는 162의 고등교육기관이 있다. 고등교육기관에는 대학과 고등교육 컬리지가 있으며 모두 자치권을 가진 독립 조직이다. 그 규모나 사명, 분야 구성, 역사는 매우 다양하다. 이전에는 대학과 비대학형 고등교육기관의 이원 구조였으나 1988년 교육 개혁법(1988 Education Reform Act), 1992년의 계속·고등교육법(1992 further and Higher Education Act)에 따라 폴리테크닉이 대학으로 승격된 이후 고등교육 시스템이

일원화되었다(秦, 2011). 때문에 1992년 이전의 대학을 구대학(old universities), 1992년 이후에 설립된 대학을 신대학(new universities, post-1992 universities)라고 부른다. 이 중 사립대학은 버킹검 대학 하나뿐이다.

영국의 학사과정<sup>19)</sup>에 해당하는 과정<sup>20)</sup> 진학률은 약 60%<sup>21)</sup>이다. 80%의 학생은 영국 국내에서 진학하고 EU 유학생이 전체 6%, 기타 국가 유학생은 13%를 차지하고 있다(UKCISA, <https://www.ukcisa.org.uk/>).

[표 IV-6] 대학 및 대학원 학생 수

| 구분            | 자격   | 인수        |
|---------------|--|-----------|
| postgraduate  | doctorate research                             | 100,085   |
|               | other postgraduate research                    | 12,435    |
|               | masters taught                                 | 313,920   |
|               | postgraduate certificate in education          | 24,020    |
|               | other postgraduate taught                      | 101,135   |
| 소 계           |  | 551,595   |
| undergraduate | first degree                                   | 1,597,825 |
|               | foundation degree                              | 36,975    |
|               | HNC/HND  | 15,150    |
|               | professional graduate certificate in education | 1,730     |
|               | other undergraduate                            | 114,600   |
| 소 계           |  | 1,766,285 |
| 총 계           |  | 2,317,800 |

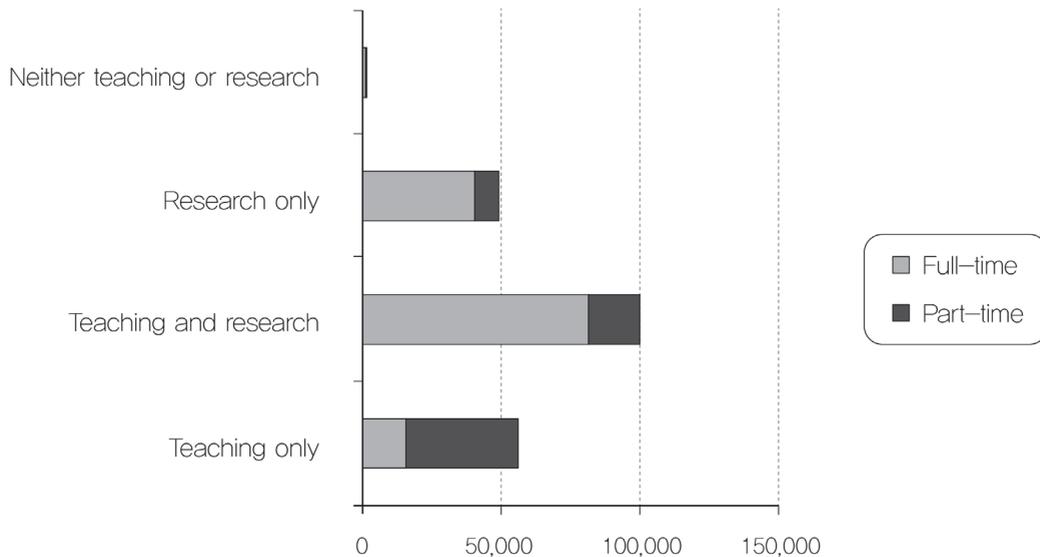
출처 : HESA(n.d.). HE student enrolments by level of study.  
(<https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/sfr247/figure-3>), 검색일: 2018. 6. 15.

- 19) 대학의 유형으로는 전통적 대학, 구시민대학, 신시민대학, 신구상대학, 공과대학, 신대학으로 구분하는 것이 일반적이다(Perkin, 1969).
- 20) 국제표준교육분류(ISCED, 2011)의 개정으로 '대학형고등교육(First stage of tertiary education 5A)'과 '비대학형(5B)'라는 고등교육 구분이 개선되어 '학사과정 상당(Bachelor's or equivalent level, Level 6)'과 '석사과정 상당(Master's or equivalent level, Level 7)', '단기고등교육(short tertiary(2-3 year), Level 5)'로 개편되었다.
- 21) 여기에서 말하는 진학률은 각 연령인구 중, 고등교육기관에 진학한 자의 비율(연령별 순진학률)을 모든 연령에서 합산한 값. 연령별 순진학률이란 각 연령 인구 중, 해당 연령에서 고등교육기관에 처음으로 진학한 자의 비율을 말한다. 자료는 OECD database(<https://www.oecd-ilibrary.org/education>(2018년 6월 10일 확인))

## 나. 교원역량 강화 정책 배경

### 1) 대학교원의 신분

대학교원의 신분은 일반적으로 법인인 고등교육기관의 피고용자이다. 고등교육 통계국(HESA: Higher Education Statistics Agency)에서는 Academic Staff를 일반적으로 교육 연구에 종사하는 교원뿐 아니라 학술활동의 관리 운영과 학술적인 역할을 포함한 의료관계 전문직으로 정의하고 있다. 여기에서도 알 수 있듯이, 영국의 대학 교원의 역할은 교육 담당 교원(teaching only), 교육과 연구를 수행하는 교원(teaching and research), 연구전담 교원(research only), 그리고 교육과 연구 어느 것도 수행하지 않는 Academic post(예를 들어 학장)의 4가지 고용형태로 나눌 수 있다. 이는 1992년 폴리테크가 대학으로 승격하면서 고등교육 기관의 역할이 다양화되어 대학 교원의 고용 조건과 형태가 변화된 것을 반영하고 있다. 구체적인 고용 조건은 기관에 따라 다르다.



출처 : HESA(n.d.). Terms of employment and contract information,  
(<https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/staff/employment>), 검색일: 2018. 6. 15.

[그림 IV-15] 직무별 영국 교원 현황

예를 들어 Southampton 대학에서는 직원의 커리어 패스를 ①Education, Research and Enterprise(ERE), ②Technical and Experimental(TAE), ③Mangement, Specialist and Administrative(MSA), ④Community and Operrational(CAO)의 4가지로 구분하고 있다(<http://www.southampton.ac.vk/hr/services/pdr-ere4-6/index.page>). 각 커리어 패스에는 커리어 직계가 있으며 직계마다 직무내용, 능력과 스킬, 그리고 기대하는 성과 등을 명시하고 있다.

아카데믹 스텝은 ERE에 해당하며, 이를 구체적으로 ①Balanced Pathway, ②Education Pathway, ③Research Pathway, ④Enterprise Pathway의 4가지로 구분하고 있다(<http://www.southampton.ac.vk/hr/services/pdr-ere4-6/index.page>). 고용된 교원은 이들 4가지로 분류된다. 또한 커리어 패스와 관계없이 모든 아카데믹 스텝은 리더십, 운영, 잉게이지먼트를 수행해야 한다(<http://www.southampton.ac.vk/hr/services/pdr-ere4-6/index.page>). 예를 들어 Balanced Pathway의 경우, 적어도 20%를 교육업무에 종사해야 하며, 20%는 연구를 수행해야 한다. 그리고 주요 역할은 아니지만 산학연계 활동에 해당하는 enterprise에 공헌해야 한다. 또한 관리운영, 리더십도 필수이다. Education Pathway의 경우에도 주요 활동이 교육이며 연구와 산학연계는 조금만 해도 된다.

커리어 패스는 다시 4개 수준으로 구분되며 중심이 되는 활동, 필요한 자질 능력 등이 명시된다. 이들 가이드라인은 계약이 정규 채용으로 이어지거나, 승급이나 승진, 커리어 패스 이동을 할 때 이용된다(<http://www.southampton.ac.vk/hr/services/pdr-ere4-6/index.page>). 또한 커리어 구축을 지원하는 데 있어서도 각각의 커리어 패스에 적합한 전문성 개발 프로그램이 제공된다. 교육 활동에 관한 전문성 개발 프로그램으로는 Center for Higher Education Practice(CHEP)가 제공하는 이수 증명 프로그램(Postgraduate Certificate in Academic Practice), HEA의 Fellowship 취득을 위한 교육 포트폴리오의 작성 지원, 각종 워크숍에 참여해야 한다(<http://www.southampton.ac.vk/hr/services/pdr-ere4-6/index.page>).

가장 대표적인 ERE 자격을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

| Education, Research and Enterprise (ERE) |                                 |                                |                                  |
|--|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Balanced pathway                         | Education pathway               | Research pathway               | Enterprise pathway               |
| Professor                                | Professional Fellow (Education) | Professional Fellow (Research) | Professional Fellow (Enterprise) |
| Associate Professor                      | Principal Teaching Fellow       | Principal Research Fellow      | Principal Enterprise Fellow      |
| Lecture B                                | Senior Teaching Fellow          | Senior Research Fellow         | Senior Enterprise Fellow         |
| Lecture A                                | Teaching Fellow                 | Research Fellow                | Enterprise Fellow                |

출처 : 사우샘프턴대학 Career Pathways Map에서 ERE만을 발췌

[그림 IV-16] 사우샘프턴대학의 커리어 맵

## 2) 대학 교원의 직계

영국 대학교원의 직계로는 준강사(associate lecturer), 강사(lecturer), 상급강사(senior lecturer), 준교수(reader), 교수(professor)가 있다. 그러나 이들 위상이나 호칭은 기관에 따라 다른 경우가 많다. 직급별 직무내용은 국가 차원에서 공통적으로 Academic Role Profiles가 적용된다. 이는 1999년 대학직원의 급여, 직장환경 등에 대한 조사보고서 (Independent Review of Higher Education pay and Conditions) 제안으로 설립된 JNCHES에서 작성한 것이다(JNCHES, 2004). 이 프로파일은 AUT(Association for University Teachers), NATFHE(National Association for Teachers in Further and Higher Education), EIS, UCEA 공동작업으로 작성된 것으로 직종, 직급별 직무 및 역할에 대해 활동 영역별로 개요를 상세히 제시하고 있다(JNCHES, 2004). 다음 표를 통해 교육을 주요 업무로 하는 강사의 직무 내용과 교육과 연구를 주요 업무로 하는 강사의 직무 내용을 비교할 수 있다.

[표 IV-7] 교육을 주요 업무로 하는 강사의 직무 내용

| Academic Role Profiles, Level 3                         |   |
|---|---|
| Level 3<br>(building on the level of demand in Level 2) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teaching and Scholarship</li> </ul>  |
| 1. Teaching and learning support                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design teaching material and deliver either across a range of modules or within a subject area.</li> <li>• Use appropriate teaching, learning support and assessment methods.</li> <li>• Supervise student projects, field trips and, where appropriate, placements.</li> <li>• Identify areas where current provision is in need of revision or improvement.</li> <li>• Contribute to the planning, design and development of objectives and material.</li> <li>• Set, mark and assess work and examinations and provide feedback to students.</li> </ul> |
| 2 Research and scholarship                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engage in subject, professional and pedagogy research as required to support teaching activities.</li> <li>• Conduct individual or collaborative scholarly projects.</li> <li>• Identify sources of funding and contribute to the process of securing funds for own scholarly activities, where appropriate.</li> <li>• Extend, transform and apply knowledge acquired from scholarship to teaching and appropriate external activities.</li> <li>• Develop and produce learning materials and disseminate the results of scholarly activity.</li> </ul>   |
| 3 Communication   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Routinely communicate complex and conceptual ideas to those with limited knowledge and understanding as well as to peers using high level skills and a range of media</li> </ul>   |
| 4 Liaison and networking                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participate in and develop external networks, for example to contribute to student recruitment, secure student placements, facilitate outreach work, generate income, obtain consultancy projects, or build relationships for future activities.</li> </ul>  |
| 5 Managing people                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentor colleagues with less experience and advise on personal development</li> <li>• Depending on the area of work, could be expected to supervise the work of others.</li> <li>• Co-ordinate the work of others to ensure modules are delivered to the standards required.</li> </ul>   |
| 6 Teamwork  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Act as a responsible team member, leading where agreed, and develop productive working relationships with other members of staff.</li> <li>• Co-ordinate the work of colleagues to identify and respond to students' needs.</li> </ul>   |

| Academic Role Profiles, Level 3                   |  |
|---|--|
| 7 Pastoral care                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Act as a module tutor</li> <li>• Be responsive for the pastoral care of students within a specified area</li> </ul>   |
| 8 Initiative, problem-solving and decision-making | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify the need for developing the content or structure of modules with colleagues and make proposals on how this should be achieved.</li> <li>• Develop ideas for generating income and promoting the subject.</li> <li>• Develop ideas and find ways of disseminating and applying the result of scholarship.</li> <li>• Sole responsibility for the design and delivery of own modules and assessment methods.</li> <li>• Collaborate with colleagues on the implementation of assessment procedures.</li> <li>• Advise others on strategic issues such as student recruitment and marketing.</li> <li>• Contribute to the accreditation of courses and quality within control processes.</li> <li>• Tackle issues affecting the quality of delivery within scope of own level of responsibility, referring more serious matters to others, as appropriate.</li> </ul> |
| 9 Planning and managing resources                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As module leader or tutor, co-ordinate with others (such as support staff or academic colleagues) to ensure student needs and expectations are met.</li> <li>• Manage projects relating to own area of work and the organization of external activities such as placements and field trips.</li> <li>• Be responsible for administrative duties in areas such as admissions, time-tabling, examinations, assessment of progress and student attendance.</li> </ul>  |
| 10 Sensory, physical and emotional demands        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance the pressures of teaching and administrative demands and competing deadlines.</li> </ul>  |
| 11 Work environment                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depending on area of work and level of training received, may be expected to conduct risk assessment and take responsibility for the health and safety of others</li> </ul>   |
| 12 Expertise                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possess sufficient breadth or depth of specialist knowledge in the discipline to develop teaching programmes and the provision of learning support.</li> <li>• Use a range of delivery techniques to enthuse and engage students.</li> </ul>  |

출처 : JNCHEs(2004). Academic Role Profiles 2004

[표 IV-8] 교육과 연구를 주요 업무로 하는 강사의 직무 내용

| Academic Role Profiles, Level 3                         |  |
|---|--|
| Level 3<br>(building on the level of demand in Level 2) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teaching and Research</li> </ul>  |
| 1. Teaching and learning support                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design teaching material and deliver either across a range of modules or within a subject area.</li> <li>• Use appropriate teaching, learning support and assessment methods.</li> <li>• Supervise student projects, field trips and, where appropriate, placements.</li> <li>• Identify areas where current provision is in need of revision or improvement.</li> <li>• Contribute to the planning, design and development of objectives and material.</li> <li>• Set, mark and assess work and examinations and provide feedback to students.</li> </ul>            |
| 2 Research and scholarship                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop research objectives, projects and proposals</li> <li>• Conduct individual or collaborative research projects.</li> <li>• Identify sources of funding and contribute to the process of securing funds.</li> <li>• Extend, transform and apply knowledge acquired from scholarship to teaching, research and appropriate external activities.</li> <li>• Write or contribute to publications or disseminate research findings using other appropriate media</li> <li>• Make presentations at conferences or exhibit work in other appropriate events</li> </ul> |
| 3 Communication   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Routinely communicate complex and conceptual ideas to those with limited knowledge and understanding as well as to peers using high level skills and a range of media</li> </ul>  |
| 4 Liaison and networking                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participate in and develop external networks, for example to identify sources of funding, contribute to student recruitment, secure student placements, market the institution, facilitate outreach work, generate income, obtain consultancy projects, or build relationships for future activities.</li> </ul>  |
| 5 Managing people                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advise and support colleagues with less experience and advise on personal development</li> <li>• Depending on the area of work, could be expected to supervise the work of others, for example in research teams or projects or as PhD supervisor</li> </ul>  |

| Academic Role Profiles, Level 3                   |   |
|---|---|
| 6 Teamwork  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Act as a responsible team member, leading where agreed, and develop productive working relationships with other members of staff.</li> <li>Could be required to take the lead in a local project.</li> <li>Collaborate with colleagues to identify and respond to students' needs.</li> </ul>  |
| 7 Pastoral care                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Could be expected to act as a module tutor</li> <li>Be responsive for the pastoral care of students within a specified area</li> </ul>   |
| 8 Initiative, problem-solving and decision-making | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the need for developing the content or structure of modules with colleagues and make proposals on how this should be achieved.</li> <li>Develop ideas for generating income and promoting the subject.</li> <li>Develop ideas and find ways of disseminating and applying the result of research and scholarship.</li> <li>Sole responsibility for the design and delivery of own modules and assessment methods.</li> <li>Collaborate with colleagues on the implementation of assessment procedures.</li> <li>Advice others on strategic issues such as student recruitment and marketing.</li> <li>Contribute to the accreditation of courses and quality within control processes.</li> </ul> |
| 9 Planning and managing resources                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>As module leader or tutor, co-ordinate with others (such as support staff or academic colleagues) to ensure student needs and expectations are met.</li> <li>Manage projects relating to own area of work.</li> </ul>  |
| 10 Sensory, physical and emotional demands        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Balance the pressures of teaching and administrative demands and competing deadlines.</li> </ul>   |
| 11 Work environment                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Depending on area of work and level of training received, may be expected to conduct risk assessment and take responsibility for the health and safety of others</li> </ul>  |
| 12 Expertise                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Possess sufficient breadth or depth of specialist knowledge in the discipline to develop teaching and research programmes.</li> <li>Use a range of delivery techniques to enthuse and engage students.</li> </ul>  |

출처 : JNCHEs(2004). Academic Role Profiles 2004

같은 Level 3의 교육 담당 교원과 교육과 연구 담당 교원을 비교하면, 교육 담당 교원이 관리 운영과 교육 활동 매니지먼트 기술이 많으며 교육과 연구 담당 교원은 외부 자금의 획득(연구비)이 담당 역할로 명기되어 있고 교육활동의 책임이 주로 개인 활동에 관한 내용으로 서술되어 있음을 볼 수 있다. 이러한 기준에 맞추어 각 대학에서도 직제와 직무 내용에 관한 규정을 구비해야 한다. 아카데미 프로파일은 가이드라인 정도로 실제 채용 조

직의 방침이나 계약 조건에 따라 어떤 능력을 중시하는 지가 결정된다. 그리고 채용 후에 필요에 따라 연수나 지도 기회가 주어지게 되는 것이다.

### 3) 교원의 승진

아카데미 스태프의 승진은 주로 근무(경험) 연수와 매년 이루어지는 교원평가 업적에 따라 이루어진다. 승진·승격을 위한 요건이나 심사, 신청 방법 등은 대학마다 다르나 대학 구성원 모두에게 공개되어 있다.

[표 IV-9] 요크 대학의 아카데미 스태프 승진 요건 프로세스

#### Promotion of Academic, Research and Teaching Staff: Criteria and Procedures

##### 1. 순서

- 가이던스에 따라 승진을 위한 이력서, 티칭 포트폴리오, 획득한 외부자금의 개요, 저서에 관한 리뷰 등의 보충 서류를 온라인으로 제출
- 학부, 학과장에게 제출 서류가 전송됨. 학부, 학과장은 신청자에 관한 레포트를 작성하여 제출(레포트 내용은 사전에 신청자와 공유·합의가 필요)
- Academic Promotions Committee가 심사. 심사는 패컬티 어드바이저리, 패널의 조언을 받아야 함
- ※ 모든 학부(3학부)에서 각각 교수 2명, Grade8(부교수, 상급강사, 상급연구펠로우) 교원 3명의 총 9명으로 구성되며 구성원의 임기는 3년으로 공표(요크대학은 학부 학과가 인문, 과학, 사회과학의 3가지 섹션으로 분류되어 있어 각 섹션에 패컬티 어드바이저리 패널이 설치되어 있음)

##### 2. 승진 요건

- 승진을 위한 요건은 연구(research), 교육·전문직으로서의 실천(teaching, Scholarship and professional practice), academic citizenship의 3가지 영역으로 구분
  - 1) 연구: 연구 및 학술활동 성과를 바탕으로 평가. 직위, 커리어 스테이지에 따라 요구되는 요건이 다름. 연구 성과로서는 저서 및 논문, 연구조사보고서, 심사가 있는 학회 발표 요지 등의 출판물, 작곡, 예술작품, 창작, 예술 분야의 퍼포먼스, 특허, 과학기술 영역에서의 기기개발 등 다양한 형태를 포함
  - 2) 교육·전문직으로서의 실천: 학습설계, 효과적 교육실천, 연구지도, 교재개발, 성찰적실천, Postgraduate Certificate in Academic Practice(PGCAP)의 취득을 위한 활동 등이 요구됨
  - 3) 아카데미 시티즌십: 이는 대학이 원활하게 운영될 수 있도록 조직 내외에서 공헌하는 것을 말함. 예를 들어 관리운영 업무, 산학연계, 정책 형성 관여, 공개 강좌 등의 시민교육, 국제적인 연계 등이 포함

출처: University of York(2018), Promotion of Academic, Research and Teaching Staff: Criteria and Procedures

영국의 대학교원에 대해서는 국가자격제도가 있는 건 아니다. 앞서 설명한 바와 같이 직계에 따라 국가 공통 인식으로 역할과 책무를 명시한 아카데미 프로파일(표 IV-9)이 있으며 이는 기관마다 서로 달리 설정되어 있을 뿐이다.

## 다. 교원 역량 관련 정책

영국에서는 1997년 국가조사위원회의 ‘학습사회에서의 고등교육(통칭 데어링 보고서)’(NCIHE, 1997) 비전에 따라 대학의 교육에 관한 프로페셔널화가 국가 수준에서 추진되고 있다. 특히, 2003년 고등교육백서(The Future of Higher Education)를 통해 국가 수준의 고등교육에서의 교육활동에 관한 프로페셔널 기준이 작성되고, 이러한 기준에 의한 자격을 2006년 이후 모든 신입 교원들이 취득하도록 제안하면서 프로페셔널화가 급속하게 추진되었다(The Future of Higher Education, 2003). 고등교육백서에서는 ①모든 교육 스태프를 위한 트레이닝 인정 기준이 되는 새로운 전국 교육기능기준을 작성할 것, ②그 기준에 맞는 교육 자격을 2006년 이후 모든 신입 교육 스태프가 취득해야 할 것, ③그리고 그 인정활동을 포함한 좋은 티칭을 개발 추진하기 위한 전국기관을 설치할 것, ④우수한 교육활동에 대한 보수와 티칭 펠로우십 제도(The National Teaching Fellowships Scheme: NTFS)와 Center of Excellence 설치를 위한 예산 조치, ⑤외부 평가자의 보고서 출판과 공표 등, 학생에 대한 정보제공, ⑥인사전략 추진의 조건부 추가예산의 제공 등을 제안하였다(加藤, 2012). 이 보고서를 통해 직능 기준의 공유, 기준에 따른 기관 수준의 트레이닝 인정과 인사계획, 인증 활동의 거점이 되는 전국 수준 기관의 설치, 그리고 이 모두를 추진하기 위한 질 보증 제도가 성립되었다.

질 보증 규범으로 UK Quality Code for Higher Education의 Quality Code가 있다. 퀄리티 코드는 QAA와 고등교육 섹터가 합의한 영국 고등교육 질 규범이라 할 수 있다. 이는 모든 고등교육기관이 공유하고 있는 기반(교육활동에 한해서. 연구 분야와 시설에 관한 관리 업무는 대상 외로 한다)으로 책정되고 제공하는 학위와 프로그램의 학술 수준, 학생에게 제공하는 학습기회의 질을 정하고 교육기관이 이를 반드시 보증할 수 있도록 설명한 것으로 3개의 섹션으로 구성되어 있다(Uk Quality Code for Higher Education, 2018).

[표 IV-10] 영국의 Quality Code

**Part A: Setting and Maintaining Academic Standards**

(학술수준의 설정 및 유지와 관련된 사항을 설명)

- A1- UK and European Reference Points for Academic Standards
- A2- Degree-Awarding Bodies' Reference Points for Academic Standards
- A3- Securing Academic Standards and an Outcomes-Based Approach to Academic Awards

**Part B: Assuring and Enhancing Academic Quality**

(학습기회의 질이 기대사항에 부합하고 계속적으로 개선될 수 있는 관련사항을 설명)

- B1- Programme design, development and approval
- B2- Recruitment, selection and admission to higher education
- B3- Learning and teaching
- B4- Enabling student development and achievement
- B5- Student engagement
- B6- Assessment of students and the recognition of prior learning
- B7- External examining
- B8- Programme monitoring and review
- B9- Academic appeals and student complaints
- B10- Managing higher education provision with others
- B11- Research degrees

**Part C: Information about Higher Education Provision**

(고등교육기관이 제공하는 정보)

- Information for the public about the higher education provider
- Information for prospective students
- Information for current students
- Information for students on completion of their studies
- Information for those with responsibility for academic standards and quality

출처 : UK Quality Code for Higher Education(<http://www.qaa.ac.uk/quality-code>), 검색일: 2018. 6. 21.

## 1) 조직 및 기준

전국 수준으로 고등교육 아카데미(Higher Education Academy: HEA)의 고등교육에서의 교육 및 학습지원을 위한 프로페셔널 기준(The UK Professional Standards Framework for teaching and supporting learning in Higher Education: UKPSF)이 개발되어 있다. HEA는 고등교육기관에서 교육에 관한 스태프의 교육능력 향상을 지원함으로써 고등교육의 질 향상을 지원하는 전문기관이다. HEA는 데어링 보고서를 통해 설치된 학습·교수 지원연구소(Institute for learning and teaching in higher education: ILTHE), 학습·지원 네트워크(Learning and teaching support network: LTSN), 조정팀(National Coordination Team: NCT)이 통합되어 2004년 종합적인 고등교육 질 향상을

지원하는 제3 기관으로 설립되어 오늘에 이르고 있다.

UKPSF는 교수 학습 지원에 관여하는 스템을 4개 커리어 단계로 나누어 각 단계마다 활동 영역(Area of Activity), 코어지식(Core Knowledge), 가치관(Professional Values)을 가지고 있는지를 기술하여 각 단계에 상당하는 스템의 예, HEA의 인증구분을 Associate Fellow, Fellow, Senior Fellow, Principal Fellow로 제시하고 있다(The UK Professional Standards Framework, 2011). 이는 능력의 체크리스트가 아니다. 또한 대상이 교원에 한정되어 있는 것이 아니라 학습지원, 교육 학습 테크놀로지 전문가, 도서관 스템 등 학습에 관한 전문 직원을 포함하고 있다는 점 역시 특징적이라 할 수 있다.

[표 IV-11] 능력 기준

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>활동영역<br/>(A)</b> | ①학습활동 및 연구 프로그램의 설계 및 계획, ②교수 및(혹은) 학생의 학습 지원, ③성적평가, 학습자 피드백, ④효과적인 학습 환경, 학습지원, 가이던스 개발, ⑤학문, 조사연구 및 전문활동과 교육 학습 지원의 통합, ⑥실천평가, 지속적인 전문직능 개발 |
| <b>코어지식<br/>(K)</b> | ①전문 과목 내용의 지식 이해, ②과목 영역이나 학문 수준에서의 적절한 교수 학습 방법, ③학생이 어떻게 배울 것인가(일반적인 학습이론과 전문분야별), ④적절한 학습 테크놀로지의 이용, ⑤교육효과의 평가 방법, ⑥질 보증과 전문가로서의 실천력 향상의 의미 |
| <b>가치관<br/>(M)</b>  | ①개별 학습자 및 다양한 학습 공동체 존중, ②고등교육 참가를 장려하고 기회의 평등을 촉진, ③계속적인 전문직능 개발과 증거 기반 어프로치, 학문 연구 성과의 이용, ④전문직 실천력을 위한 의미를 깨닫고 고등교육 전문가로서 폭넓은 이해            |

출처 : The UK Professional Standards Framework(2011)

커리어는 Associate Fellow, Fellow, Senior Fellow, Principal Fellow의 4단계로 구분된다. Associate Fellow는 TA와 Ph.D 학생 등, 티칭 역할을 담당하는 사람이나 대학 교원으로 초기 커리어 단계에 있는 교원을 대상으로 하고 있다(The UK Professional Standards Framework, 2011). Fellow는 초기 커리어, 교육 경험은 있지만 영국의 고등교육은 처음인 교원, 학습지원 담당 책임자 수준을 대상으로 한다. Senior Fellow는 교육 프로그램이나 커리큘럼 설계, 운영에 책임을 가진 교원, 티칭 초심자를 지원하는 센터 등의 책임자 등이다(The UK Professional Standards Framework, 2011). Principal Fellow는 시니어 수준에서 기관의 교수학습 방침을 정하는 책임자, 소속 기간을 한정하지 않고 교수학습 활동에 영향을 미치는 스템이 대상이 된다. 커리어 단계를 구체적으로 기술한 사례를 다음의 Descriptor 1을 통해 살펴볼 수 있다.

[표 IV-12] Associate Fellow의 커리어 단계별 기술(예)

| Descriptor 1   | Typical Individual role/career stage  |
|--|---|
| <p>Demonstrates an understanding of specific aspects of effective teaching, learning support methods and student learning. Individuals should be able to provide evidence of:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Successful engagement with at least two of the five Areas of Activity</li> <li>II. Successful engagement in appropriate teaching and practices related to these Areas of Activity</li> <li>III. Appropriate Core Knowledge and understanding of at least K1 and K2</li> <li>IV. A commitment to appropriate Professional Values in facilitating others' learning</li> <li>V. Relevant professional practices, subject and pedagogic research and/or scholarship within the above activities</li> <li>VI. Successful engagement, where appropriate, in professional development activity related to teaching, learning and assessment responsibilities</li> </ul> | <p>Individuals able to provide evidence of effectiveness in relation to their professional role(s), which, typically, will include at least some teaching and/or learning support responsibilities. This teaching and learning role may sometimes be undertaken with the assistance of more experienced teachers or mentors. Typically, those likely to be at Descriptor I (DI) include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Early career researchers with some teaching responsibilities (e.g. PhD students, GTAs, contract researchers/post doctoral researchers etc.)</li> <li>b. Staff new to teaching (including those with part-time academic responsibilities)</li> <li>c. Staff who support academic provision (e.g. learning technologists, learning developers and learning resource/library staff)</li> <li>d. Staff who undertake demonstrator/technician roles that incorporate some teaching-related responsibilities</li> <li>e. Experienced staff in relevant professional areas who may be new to teaching and/or supporting learning, or who have a limited teaching portfolio</li> </ul> |

출처 : The UK Professional Standards Framework(2011)

## 2) 인정 방법

HEA가 UKPSF를 통해 인정하는 방법에는 첫째 증명을 통한 개인 신청, 둘째 소속기관이 제공하는 교육자력에 관한 연수프로그램의 수료로 기관 신청, 셋째, 전국 티칭 펠로우(National Teaching Fellowship) 수상 신청 등의 3가지 방법이 있다(HEA, <https://www.heacademy.ac.uk>).

개인 신청은 HEA가 제공하는 신청서와 기술내용의 증빙이 되는 자료를 정리하여 신청하면 된다. 기관신청은 각 기관이 스태프를 대상으로 제공하고 있는 전문성 개발 프로그램 중, HEA를 통해 인증된 프로그램을 수료함으로써 기관을 통해 신청하는 방법이다. 수상 신청은 HEA가 실시하고 있는 우수 교원 표창에서 수상하게 되면 수상자는 자동적으로 인정을 획득하게 되는 방법이다. NTF는 2000년에 시작된 상으로 2017년까지 815명이 표창을 받았다(HEA, <https://www.heacademy.ac.uk>). 이들 표창자는 각 고등교육기관이 추천한 교원 중에서 선출된다(HEA, <https://www.heacademy.ac.uk>).

### 3) Staff and Educational Development Assoniation: 이하 SEDA<sup>22)</sup>

SEDA는 1993년 교육개발운영회의(the Standing Conference of Educational Development: 이하 SCED)와 영국고등교육학회(SRHE) 내의 스태프 개발 그룹(Staff Development Group: SDG)이 합병·설립된 조직이다. 그 후, 1996년에 교육 훈련 테크노로지 협회(The Association for Education and Training Technology)가 SEDA에 합병되었다(Hall, 2013; 加藤, 2009). SCED는 주로 폴리테크에서 교육개발에 종사하고 있던 교원을 위해 시작된 것으로 워크숍, 교육개발에 대해 검토하여 대회나 뉴스레터 발행 등을 담당하고 있었다(加藤, 2009). 최근의 SEDA활동을 보면, 이들 조직 활동이 기반이 되고 있음을 확인할 수 있다(SEDA, 2013).

설립 당시 SEDA는 교수 학습법을 다루고 있었지만 1997년 고등교육에 관한 국가조사위원회의 보고서(통칭 데어링 보고서)에서 학생의 학습 촉진을 목표로 함에 따라 Institute for Learning and Teaching in HE(이하 ILTHE)와 Learning and Teaching Subject Network가 공공 재정지원을 받아 설립되면서 교육개발을 담당하는 인재의 전문직 단체로 활동하는 것으로 방향을 명확히 하였다(SEDA, 2013). SEDA는 데어링 보고서 작성 과정에서 교원의 교육기능에 관한 기준 작성, 교육의 질 향상을 위한 전문기관 설립 등에 관한 활동을 하게 된다. 그 결과 ILTHE가 설립되었다고 할 수 있다. 때문에 SEDA는 설립 주체 기관이면서도 조직 목표를 변경할 수밖에 없는 아이러니한 상황이 되었다(SEDA, 2013).

SEDA 활동의 특징으로 프로페셔널의 내용을 구성하는 가치관·이념을 작성한 점, 이를 실천에 적용하기 위한 틀을 작성한 점, 각 대학의 활동을 이러한 기준에 맞게 인정하는 점, 그리고 이들 프레임의 기준, 인정활동에 대해 사회적 책무를 다할 수 있도록 정책 수립에 관여하고 홍보하는 점 등을 들 수 있다<sup>23)</sup>(加藤, 2009). 실제, SEDA가 개발한 교수 학습에 관한 전문직능 개발의 틀(Professional Development Framework: 이하 SEDA-PDF)이

22) SEDA부분은 佐藤万知(2017).「FD専門職団体による倫理規程の基礎調査—PODとSEDAを事例として—」大学論集, 第49集, 101-114.에서 발췌한 것임

23) 예를 들어 전신인 SCED가 개발한 교원의 교육에 관한 직능을 인증하는 제도(Teacher Accreditation Scheme: 현재는 SEDA-PDF에 포함)에 보편성을 가지기 위해 SEDA는 제도 요건 개발된 각 고등교육기관의 교육개발 프로그램은 SEDA가 인증하는 방식으로 실시하였다. 또한 틀이나 인증 제도의 보편성을 높이기 위해 1997년에는 대학교원협회와 같이 대학교원의 자격화에 대해 정부 정책을 주도하였다. 그 결과, SEDA가 개발한 틀은 나중에 고등교육 아카데미를 중심으로 작성된 교육의 전문직능 기준 틀의 바탕이 되었다. 따라서 SEDA-PDF와 UK-PSF는 서로 대응하고 있으며 보편성을 확보하고 있는 것이다(SEDA, 2013).

나 전문성 기준(The SEDA Fellowship Scheme)은 고등교육 아카데미(Higher Education Academy: 이하 HEA)가 작성한 전국 수준의 교육 전문 직능 기준의 틀(The UK Professional Standards Framework for Teaching and supporting learning in higher education: 이하 UK-PSF) 토대가 되고 있으며 실제 교육개발에 대해 적극적인 로비 활동을 추진하고 있다(SEDA, 2013; 加藤, 2009). 이와 같은 활동이 ‘교육의 변혁을 지원하고 리드한다(Supporting and Leading Educational Change)’라는 SEDA의 방침이 되고 있다(SEDA, 2013).

SEDA에는 5개의 가치관·이념이 설정되어 있다. ①학습에 관한 이해와 성찰을 심화할 것, ②학술적, 프로페셔널에서 윤리적으로 행동할 것, ③배움의 커뮤니티(learning community)와 더불어 활동할 것, 그리고 이러한 커뮤니티를 형성할 것, ④다양성을 존중하여 포괄성을 추진할 것, ⑤자신과 타인의 실천이나 실천 프로세스에 대해 지속적으로 성찰할 것 등이다(SEDA, <http://seda.ac.kr>). SEDA의 활동 기반으로 이러한 가치관이 상정하고 있으나 이들 교육과 학습, 나아가 스텝, 교육개발 등에 대한 멤버의 신념과 사고를 상정하는 것이 아니라 행동 지료(a guide for action)으로 제시하고 있다(SEDA, <http://seda.ac.kr>). SEDA는 가치관을 제시하고 있을 뿐 아니라 구체적으로 어떤 행동과 태도를 취해야 하는지를 사례 일람으로 다음과 같이 공표하고 있다.

[표 IV-13] SEDA 행동 강령

| SEDA 가치관                                   | 행동·태도의 사례  |
|--|--|
| ○ 학습에 관한 이해와 성찰을 심화할 것                     | · 다양한 교수법을 가지고 다양한 학습 스타일이 있다는 것을 인식할 것<br>· 학회, 이벤트, PDF와 프로페셔널, SEDA의 멤버십을 통해 교수-학습에 대해 공유하고 있을 것<br>· 보다 좋은 학생의 학습경험을 위해 스텝과 교육개발에 적극적일 것 |
| ○ 학술적, 프로페셔널에서 윤리적으로 행동할 것                 | · 예비단스에 바탕을 둔 어프로치를 하고 있는지 학술적 시사점이나 실천 성찰에 따라 행동할 것<br>· 자신의 활동을 돌아보고 개선 방법을 모색할 것<br>· 이론적 시사점을 이해하고 이를 행동의 기반으로 할 것                       |
| ○ 배움의 커뮤니티와 더불어 활동할 것, 그리고 이러한 커뮤니티를 형성할 것 | · 동료나 친구, 디베로퍼와 학습지원자 등과 협동하여 아이디어, 실천, 성찰 내용, 이론 등을 공유할 것<br>· 테마별 그룹이나 온라인 상의 커뮤니티를 만들 것   |
| ○ 양성을 존중하여 포괄성을 추진할 것                      | · 다양한 배움의 니즈를 파악하고 대응할 것<br>· SEDA 이벤트나 출판물에 대한 접근을 용이하게 하고 충분히 인지되지 못한 과제를 가진 집단의 니즈를 파악하기 위해 노력할 것   |
| ○ 자신과 타인의 실천이나 실천 프로세스에 대해 지속적으로 성찰할 것     | · 실천 도중이나 종료 후에도 성찰과 더불어 실천을 개선할 것<br>· 프로세스와 실천이 발전적이며 협력적인지 주의할 것<br>· 전문직 네트워크 내외에서 우리들이나 타인의 프로페셔널 아이덴티티를 강화할 것                          |

출처 : The UK Professional Standards Framework(2011)

SEDA의 활동에는 SEDA-PDF나 프로페셔널 등, 교수 학습에 관한 전문 직능 개발 틀의 제시와 전문직능 개발 프로그램<sup>24)</sup>의 제공, 학습이나 교수, 교육개발 등에 관한 조사연구, 연차 대회의 개최, 출판, 기타 전문기관과의 연계, 로비 활동 등이 있다(SEDA, <http://seda.ac.kr>). 앞의 표에서 나온 가치관은 모두 활동 방침의 기준이 되고 있으며 특히, SEDA-PDF와 펠로우십, 전문 직능개발을 위한 세미나 등은 어떤 가치관에 기반하고 있는지, 어떤 가치관을 강화하기 위한 내용인지를 자세하게 명기하고 있다(SEDA, <http://seda.ac.kr>).

SEDA 펠로우십은 디베로퍼로서의 전문 직능을 인증하는 제도이다(SEDA, <http://seda.ac.kr>). 어소시에이트 펠로우십, 펠로우십, 시니어 펠로우십의 3단계로 구분되어 있다. 어소시에이트 펠로우십은 SEDA 회원이 되면 자동적으로 부여된다. 펠로우십은 SEDA가 제공하는 12주간의 전문 직능 개발 코스인 Supporting & Leading Educational Change Course 수료가 필수로 되어 있다. 이 코스를 수료하기 위해서는 다양한 토픽의 연수를 받으면서 e-포트폴리오 형식으로 자기의 실천에 SEDA의 가치관이 어떻게 반영되고 있는지를 정리하고 다음의 4점에 대응할 수 있다는 것을 제시해야 한다(SEDA, <http://seda.ac.kr>). 첫째, 자신의 전문 직능개발 목표의 설정, 방향성, 우선순위를 파악해야 하며, 둘째, 전문 직능 개발을 위해 먼저 해야 할 일, 계속적으로 해야 할 일에 대한 계획을 수립할 것, 셋째, 필요한 전문 직능 개발을 해야 할 것, 넷째 자신의 직능 개발, 실천, 그리고 그 관계성에 대해 자기평가를 실시해야 한다(SEDA, <http://seda.ac.kr>). 이를 통해 SEDA가 목표로 하는 프로페셔널로서의 스텝, 교육개발 디베로퍼는 SEDA의 5가지 가치관으로 표현된 항목을 실제로 체화하는 인물상이라는 것을 확인할 수 있다(SEDA, <http://seda.ac.kr>).

또한 모든 펠로우십 보유자는 매년 지속적인 전문 직능개발 레포트(Continuing Professional Development Reports: 이하 CPD 레포트)를 작성하고 디스커션에 참가해야 한다(SEDA, <http://seda.ac.kr>). 디스커션은 3인 단위로 실시된다(SEDA,

24) 전문 직능개발 프로그램으로 다음의 3가지 코스가 제공되고 있다. 하나는 online Introduction to Educational Change로 주로 신입 스텝 및 교육개발 담당자를 대상으로 한 4주간의 온라인 워크숍이다. 두 번째는 3년 이상의 경력을 가진 스텝 및 교육개발 디베로퍼를 대상으로 한 Supporting & Leading Educational Change Course로 12주간의 온라인 코스이다. 이 코스를 수료하면 펠로우십이 수여된다. 세 번째는 Supporting HE in College Settings로 12주간의 온라인 코스이다.

<http://seda.ac.kr>). CPD 레포트를 제출한 후, SEDA가 지정한 두 명의 펠로우와 레포트 내용에 대해 디스커션을 하지 않으면 안 된다. 이 디스커션을 위해 대면, 메일, 전화, 스카이프 등 다양한 매체를 사용할 수 있다. 3명 중 1명이 정해진 기한까지 디스커션이 이루어졌다는 것을 SEDA에 보고해야 한다(SEDA, <http://seda.ac.kr>).

#### 4) 최근의 고등교육 질 보증

최근에는 각 고등교육기관이 양질의 교육을 추구할 수 있도록 인센티브를 제공하고 학생이 어디에서 좋은 교육을 받을 수 있는지, 자신에게 적합한 기관을 선택하는데 필요한 정보를 제공하기 위해 2015/2016년에 새로운 교육평가 제도인 Teaching Excellence Framework(이하 TEF)를 시행하고 있다. TEF는 질 높은 교육을 실시하고 있는 기관의 정보를 학생들에게 제공하여 경쟁시장을 형성할 수 있도록 하고 평가결과가 좋은 기관에는 수업료, 교육론의 상한을 물가상승률에 따라 증액할 수 있는 인센티브를 제공한다(大学改革支援·学位授与機構, 2017).

Teaching quality(교육의 질), Learning environment(학습환경), Student outcomes and learning gain(학습성과)의 3가지 관점에서 평가가 실시되며 전국 학생만족도조사(National Student Survey: NSS), Higher Education Statistics Agency: HESA의 중도탈락자 수의 데이터 및 취업 상황조사(Destinations of Leavers from Higher Education Survey: DLHE)의 데이터 등이 평가 자료로 사용된다(大学改革支援·学位授与機構, 2017). 이에 따라 향후, TEF가 정착되면서 각 고등교육기관의 교육 스태프들의 직능개발에도 많은 영향을 미칠 것으로 예상된다.

### 라. 개별 대학 사례

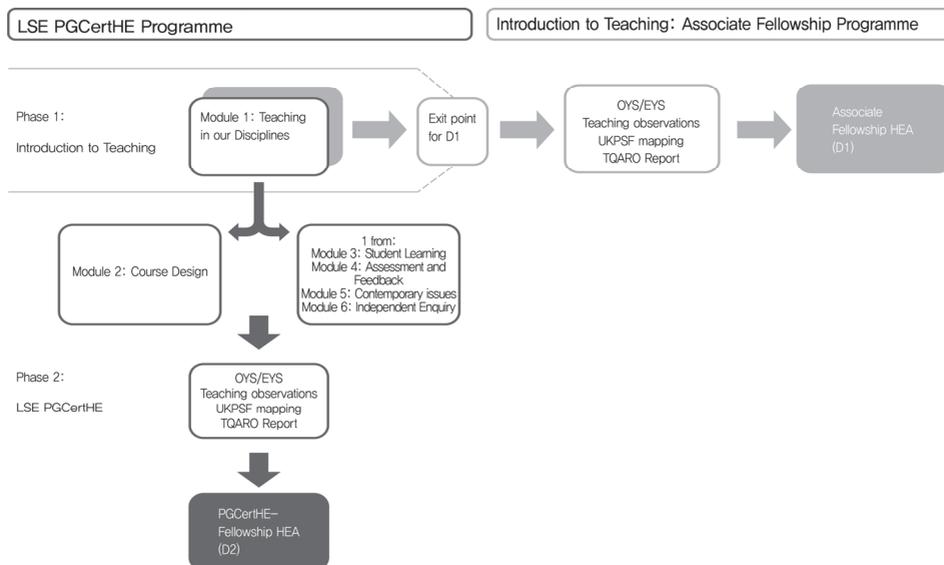
#### 1) LSE<sup>25)</sup>의 PGCHE 프로그램

앞서 설명한 바와 같이 2006년 이후 채용되는 신입교원은 처음 3년에서 5년 동안의 시용기간(proviation)에 소속기관이 제공하는 Post Graduate Certificate in Hinger Education: PGCHE 프로그램 등, 교육능력을 증명하는 연수를 수료해야 한다. 대부분의 대학은

25) The London school of Economics and Political Science

PGCHE를 제공하고 있으며 프로그램은 UKPSF 기준에 따라 HEA에서 인증된다. 일반적으로 교수학습 센터나 전문성 개발 센터가 제공한다. 명칭이나 내용은 기관에 따라 다르다. Post Graduate Certificate in Higher Education, PGCert in Academic Practice, PGCert in Teaching and Learning in Higher Education 등의 프로그램이 있으며 프로그램은 60학점으로 희망자는 계속해서 학위를 취득할 수가 있다(LSE, <http://www.lse.ac.uk>).

LSE의 PGCert HE는 HEA의 인증을 받아 3개의 커리어 단계로 구분되어 있는 UKPSF에 대응하여 3개 수준으로 나뉘어 있다(LSE, <http://www.lse.ac.uk>). TC503이라고 되어 있는 프로그램은 LSE 직원으로 교육에 관한 동종 자격을 가지고 있지 않거나 3년 미만의 교육 경력밖에 없는 교원에게 의무적으로 이수하도록 하고 있다(LSE, <http://www.lse.ac.uk>). 이는 1년 프로그램으로 전문분야의 교수법과 수업설계에 관한 과목, 선택과목(small group teaching, assessment and feedback, student learning, evaluating teaching, contemporary issues in HI, signature pedagogies) 중 1과목을 이수하고 교육활동에 관한 자기 성찰, 전문분야의 교육과 학습에 관한 과제논문, 수업 개발 혹은 수정, 수업 참관 2회 등을 포트폴리오 형태로 정리하여 제출해야 한다(LSE, <http://www.lse.ac.uk>).



출처 : LSE(<https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Teaching-and-Learning-Centre/PGCertHE-and-Fellowships>), 검색일: 2018. 9. 28.

[그림 IV-17] LSE의 PGCert HE 사례

## 2) Oxford 대학의 Learning Institute

고등교육기관에서의 스텝의 직능개발 및 교육개발 담당 조직의 명칭이나 조직 내의 위상 등은 매우 다양하다. 예를 들어 옥스퍼드 대학에서는 Oxford Learning Institute라고 하며, 캠브리지 대학에서는 Cambridge Centre for Teaching and Learning, 리버풀 대학에서는 Educational Development Division, 사우스햄프턴 대학은 Centre for Higher Education Practice라고 부른다. 조직 내의 위상은 인사나 교무 등의 중앙 부서의 관할이 되는 센터가 반수, 독립된 조직이 40%, 학부에 소속된 조직이 10% 정도이다(Gosling, 2009).

센터의 역할은 크게 2가지를 들 수 있다. 하나는 교육과 연구, 매니지먼트 등의 전문 직업 능력 개발의 지원이며 다른 하나는 교수학습 전략의 실천과 교육개혁의 추진 등, 대학의 전략에 관련된 일이다. Gosling(2009)의 조사에 의하면 대부분의 센터가 기관 차원에서 교수 학습에 관한 폴리시의 초안과 전략을 구축하고 있다고 한다(Gosling, 2009). 센터 직원은 고등교육 정책이나 각종 질 보증에 대해서도 정통해 있어야 하며 교육개발 전문직(educational developer)으로서의 지위를 확보하고 있다.

Oxford 대학의 Oxford Learning Institute는 커리어 서비스, 랭귀지센터, 학생지원, 대학스포츠와 함께 Academic Administration Division에 소속되어 있으며 티칭과 러닝에 관한 연수와 전문성 개발(Professional Development)에 관한 연수를 제공한다(OLI, <https://www.learning.ox.ac.uk>). 연간 200 이상의 워크숍을 제공하고 2016년에는 222명의 참가자가 티칭과 러닝에 관한 인증 프로그램을 수료하였다(OLI, <https://www.learning.ox.ac.uk>). 티칭 러닝 팀에는 3명의 사무·기술 스템을 포함한 9명이지만 전문성개발팀은 3명의 사무 직원을 포함하여 10명이 소속되어 있다(OLI, <https://www.learning.ox.ac.uk>). 이를 통해 대면 워크숍이나 프로그램, 개별 컨설팅, 온라인 강좌 및 교재의 제공, 각종 자료를 웹사이트에 제공하고 있다.

대표적인 티칭 프로그램으로는 ①Oxford Essentials: 1일의 상호작용, ②Preparing for Learning and Teaching at Oxford: DPhil이나 포스터 닥터 연구자를 위한 교육에 관한 만나절 및 하루의 워크숍, ③Developing Learning and Teaching: DPhil이나 포스터 닥터 연구자를 위한티칭 관련 인증 프로그램, ④Enhancing Teaching Programme: 최저 2년의 대학 교육

력을 가진 스텝을 위한 인증 프로그램이 제공되고 있다.(OLI, <https://www.learning.ox.ac.uk>)

아카데미 스텝을 위한 전문성 개발 프로그램으로 리더십과 매니지먼트 연수 프로그램으로는 ①Managing researchers: an introduction for postdocs: 포스트 닥터를 대상으로 한 하루의 워크숍, ②Research group leadership: leading a productive research group: 연구 대표자를 대상으로 한 하루의 연수, ③Academic Leadership development programme: 조교수, 시니어 펠로우 등을 대상으로 한 4일 간의 연수, ④Heads of Department/Faculty Board Chairs: 신입 학부장, 학과장을 대상으로 한 2시간 x 8번의 세션 연수 등이 있으며, 대상에 따라 다음 표와 같이 다양한 관리 역량 강화 프로그램이 제공되고 있다. (OLI, <https://www.learning.ox.ac.uk>)

[표 IV-14] Oxford 관리 역량 강화 프로그램

| Course   | Who is it for?   |
|--|--|
| Managing people<br>(Online Course)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 매니저가 되려는 자</li> <li>○ 한 사람을 관리하는 자</li> <li>○ 가끔 임시직원을 감독하는 자</li> <li>○ 단기간에 자신의 관리기술을 되살리고자 하는 자</li> </ul>                 |
| Introduction to management skills at Oxford(ISMO)<br>(Face to face 1 day)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 팀이나 그룹관리 경험이 없는 자</li> <li>○ 팀이나 그룹 관리를 하고 있으며, 관리기술을 되살리고자 하는 자</li> </ul>   |
| Developing management skills at Oxford(DMSO)<br>(Face to face 3 days)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1년 이상의 팀이나 그룹관리 경험이 있는 관리자</li> </ul>   |
| Developing leadership and management practice(DLMP)<br>(Face to face 6 days) | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 이전의 리더십 개발 없이 처음으로 리더십이 필요한 역할을 맡은 자</li> <li>○ 기술을 되살리고 싶은 숙련된 지도자</li> <li>○ 계통관리를 제외하고, 상당한 목표와 책임이 있는 역할을 맡은 자</li> </ul> |

출처 : Oxford Learning Institute(<https://www.learning.ox.ac.uk/leadership/>), 검색일: 2018. 9. 28.

## 마. 특징

영국의 가장 큰 특징은 국가 수준에서 교육의 질 보증을 위한 시스템을 구축하고 있다는 것이라 할 수 있다. 정부 차원의 교원 자격이 그 대표적인 예라 할 수 있을 것이다. 신입교원은 처음 3년에서 5년 동안의 사용기간(provation) 에 소속기관이 제공하는 (PGCHE: Post Graduate Certificate in Higher Education) 프로그램을 통해 교육능력을 증명하는

연수를 받아야 하는 등, 대학이 제공하는 프로그램을 정부가 인증하는 형태로 운영하고 있는 것이다.

이와 관련해서 두 번째 특징으로는 이러한 정부 정책 수립에 다양한 대학 단체가 관여하고 있다는 점이라 할 수 있다. 데어링 보고서 작성 프로세스에서 교원의 교육기능에 관한 기준을 작성하고, 교육의 질 향상을 위한 전문기관 설립 등에 영향을 미친 것은 영국고등교육학회와 교육개발운영회의의 한 부서였던 SEDA인 것이다. 실질적으로 SEDA가 교원 직능에 관련된 가치관, 실천 프레임, 대학 활동 인정 등은 물론, 정책 수립에 관여하고 홍보하는 역할을 담당하고 있다는 점은 매우 특징적이라 할 수 있다.

세 번째 특징으로는 교원의 역량 개발에 교수 학습에 관련된 프로그램 뿐 아니라 리더십, 매니지먼트 등의 행정 능력 개발을 전문성 개발 프로그램으로 포함하고 있다는 점이라 할 수 있다. 옥스퍼드 대학의 사례에서 볼 수 있듯이, 리더십과 매니지먼트 역량을 개발하기 위해 다양한 워크숍과 연수 프로그램을 개발하고 있는 것이다.

네 번째는 대상에 따라 다양한 프로그램을 구비하고 있다는 점이다. 포스트 닥터, 연구대표, 조교수, 시니어 펠로우 등과 같은 직급은 물론, 학부장, 학과장 등을 대상으로 티칭인증과 같은 교육 프로그램은 물론, 워크숍, 연수 등을 통해 연구와 더불어 교육개혁의 추진과 같은 대학 매니지먼트 역량을 강화하는 다양한 프로그램을 운영하고 있음을 확인할 수 있다.

그리고 이러한 교원 역량을 전문 직능으로 하여 구체적인 가이드라인으로 제시하고 있는 점은 영국만의 특징이라 할 수 있을 것이다. 교육 및 학습지원을 위한 프로페셔널 기준(UKPSF)을 통해 교수 학습 지원에 관여하는 4개 커리어 단계로 나누어 각 단계마다 활동영역(Area of Activity), 코어지식(Core Knowledge), 가치관(Professional Values)을 가지고 있는지를 기술하고 각 단계에 상당하는 구체적인 활동 기준을 가이드라인으로 제시하고 있을 뿐 아니라, 가치관은 물론, 구체적으로 어떤 행동과 태도를 취해야 하는지를 사례 일람으로 공표하고 있는 SEDA의 사례는 매우 큰 특징이라 할 수 있을 것이다.

**4** **소결**

이상에서 살펴본 미국, 일본, 영국의 사례를 정리하면 다음과 같다. 미국, 일본, 영국의 사례를 통해 이들 주요국 모두 최근에 등장하고 있는 산업계의 창의인재 양성 요구에 부응하기 위해 교육의 질 제고 측면에서 대학교육 혁신을 꾀하고자 교원 역량을 강화하고 있음을 확인할 수 있었다. 특히, 재정 위기와 학생 다양화 등의 요구에 부응하여 전통적인 교원보다 임기 제한의 유동형 교원이 증가하고 있으며 이러한 유동형 교원의 활동 역시 교육, 연구, 서비스 등으로 매우 다양해지고 있었다. 이에 따라 각국에서는 대학 교원의 역량 개발을 위해 국가 차원은 물론, 개별 대학 차원에서 많은 노력을 기울이고 있었다.

[표 IV-15] 주요국의 맞춤형 역량 개발 프로그램

| 구분    | 미국   | 일본   | 영국  |
|-------|--|--|---|
| 정책 배경 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷학생 다양화</li> <li>▷학력 저하</li> <li>▷재정 위기</li> <li>▷산업계 인재양성요구</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷교육 질 저하</li> <li>▷대학설치기준의 모순</li> <li>▷산업계 인재양성 요구</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷고등교육 기회 확대</li> <li>▷고등교육 질 제고</li> <li>▷산업계 인재양성 요구</li> </ul>   |
| 교원 과제 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷수요자 교육 중심</li> <li>▷온라인 수업 증가</li> <li>▷동료 평가</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷기간제 교원 증가</li> <li>▷교수중심 구조</li> <li>▷교원 이동성 저하</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷단계별 자격 기준</li> <li>▷경쟁적 평가</li> <li>▷정보 공개</li> </ul>   |
| 담당 부서 | ▷각 대학  | ▷문부과학성   | ▷교육부(DfES)  |
| 개별 대학 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷노스캐롤라이나                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- i3@UNC프로그램</li> <li>-교수디자이너와 1:1컨설팅</li> <li>-정년심사에 학습필수</li> </ul> </li> <li>▷조지워싱턴                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-New2U프로그램</li> <li>-대학원생 필수 교수훈련</li> <li>-동료 수업평가 강화</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷초쿠바                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-TA 및 신입 교원연수</li> <li>-국내외 우수사례 분석</li> <li>-정기적인 요구조사</li> </ul> </li> <li>▷도요                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-FD 가이드라인 핸드북</li> <li>-사립대학 컨소시엄 활동</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷LSE                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-교원영성 프로그램</li> <li>-맞춤형 PGCHE 프로그램</li> <li>-자격 연수</li> </ul> </li> <li>▷Oxford                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-교육·연구·매니지먼트 역량강화</li> <li>-워크숍, 컨설팅 중심</li> <li>-의무화 및 자격 인증</li> </ul> </li> </ul> |
| 특징    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷학생 중심 수업 강조</li> <li>▷새로운 교수법 중시</li> <li>▷맞춤형 역량 개발</li> <li>▷긴밀한 네트워킹</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷학생 중심 교육 역량 강화</li> <li>▷FD 제도화</li> <li>▷대학 컨소시엄</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▷국가 수준의 기준</li> <li>▷대학과의 공조</li> <li>▷행정 능력 개발</li> <li>▷맞춤형 역량 개발</li> <li>▷가이드라인 제공</li> </ul>  |
| 비고    | ▷대학유형에 따라 다양   | ▷대학의 자율 활동   | ▷국가 수준 표준화  |

미국에서는 학생 중심 수업을 강조하고 학생의 다양화에 대응하기 위해 새로운 기술을 활용한 온라인 수업이 증가하고 있었으며 이러한 온라인 수업을 위한 스킬을 교원의 역량으로 보고 이를 개발하기 위해 노력하고 있었다. 일본 역시 사학 중심의 고등교육 구조 속에서 수요자(학생) 중심 차원의 교육 역량 강화를 추진하고 있음을 확인할 수 있었다. 특히, 정부차원에서는 법으로 FD를 의무화하는 등, 교원 역량 강화를 적극적으로 지원하고 있으며 대학차원에서는 자율적인 컨소시엄 구성 등을 통해 교원 역량 프로그램을 개발하고 있음을 확인할 수 있었다. 영국에서는 이미 오래 전부터 교원의 역량 개발을 위해 대학과 공조하여 국가 수준의 기준을 마련하여 가이드라인을 통해 행정 능력을 포함한 맞춤형 역량 개발 프로그램을 운영하고 있었다. 이들 주요국의 사례를 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

첫째는 교원 역량 개발이 교원이 처한 상황에 맞추어 맞춤형으로 이루어져야 한다는 점이다. 대학 교원이라고 해도 최근에는 산학협력 중점교수, 강의전담 교수, 연구전담 교수 등, 교원의 역할이 다르고, 교원의 경력에 따라 교수-학습 수준이 다르기 때문에 미국과 영국, 일본의 사례에서 볼 수 있는 것처럼 맞춤형으로 이루어져야 할 것이다. 특히, 영국의 사례에서처럼 포스트 닥터, 조교수, 교수 등과 같은 교육 경력에 따라 교수 학습 역량 개발 프로그램을 맞춤형으로 제공하고 교수 활동은 물론, 연구, 보직자에게 필요한 매니지먼트 역량을 강화하는 다양한 프로그램을 개발해야 할 것이다.

둘째, 이와 관련해서 대학교원의 직무를 명시화하여 이를 업적 평가에 반영할 수 있어야 할 것이다. 우리나라의 대학에서는 학부, 학과 등의 서열 조직이 매우 강하고 커리큘럼의 횡단 구조화가 이루어지지 않고 있는 상황이다. 그 결과, 교원은 연구에 많은 시간과 노력을 투자하고 자신의 연구 영역과 관련된 수업에 시간을 배분하려고 한다. 뿐만 아니라 연구 중심 업적 평가로 이가 승진이나 성과에 영향을 미치기 때문에 학생 중심의 교육 역량을 중시하기보다는 연구지향이 매우 높게 나타나는 것이라 할 수 있다. 때문에 교원의 직무에 따라 교육과 연구 비율 등을 구체적으로 명시하고 이에 따라 성과를 평가할 수 있도록 해야 할 것이다. 개별 교원의 직무를 명시화함으로써 개별 교원의 역할과 대학 조직의 기대를 상호 보완할 수 있을 것이다. 또한, 사후 확인의 의미에서 개별 대학 교원의 역할과 대학 내부 조직의 상호 이해 정도를 달성도를 통해 명확히 하고 이를 평가할 수 있으므로 무엇보다 대학 교원 직무의 명시화가 필요하다고 할 수 있다. 이를 위한 실효성 있는 기준

과 방법을 개발하는 것이 우선적으로 필요할 것이다.

셋째는 시간 강사 등과 같은 비전임 교원의 직업 커리어 안정화가 필요하다. 대학의 재정 위기로 교원의 유동성이 확대되고 있는 상황에서는 교육의 질을 담보할 수 없을 것이다. 일본의 사례에서도 교수-학생 상호작용은 물론, 교육과정 및 교육방법 개선을 위해서는 전임 교원의 역할이 중요하다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 교육의 질을 담보하기 위해서는 비전임 교원이라 하더라도 직업 커리어가 안정될 수 있도록 해야 할 것이다. 비전임 교원의 재임용 기준의 투명화 및 표준화와 더불어, 이들 교원에게 교육과 연구, 서비스 등의 다양한 교원역량 개발 기회를 부여할 수 있어야 할 것이다.

넷째, 이 모두를 위해서는 정부 차원의 표준 마련이 무엇보다 필요하다고 할 수 있다. 개별 대학 차원에서 자율적인 활동이 활발하게 이루어지고 있다 하더라도 우수 사례를 공유하고 이를 대학 컨소시엄으로 발전시키기 위해서는 국가 수준의 행·재정 지원이 필요하다. 구체적으로는 영국의 사례에서 보는 바와 같이 대학과 공조하여 SEDA와 같은 교원역량 개발 센터를 통해 표준안을 만들고 대학 간 네트워크를 도모할 수 있도록 제도화할 필요가 있다. 그리고 이의 운영을 위한 행·재정 지원이 이루어져야 할 것이다.



대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)  
: 대학 교원역량 강화를 중심으로

# V

## 면담 조사 분석

1. 대학교원을 둘러싼 환경 변화
2. 대학교원의 역할
3. 대학교원의 문제
4. 대학교원 역량 개발 방안
5. 소결



# V

## 면담 조사 분석

---

교원역량 관련 의견 수렴을 위해 5월부터 8월에 걸쳐 면담조사를 실시하였다. 다양한 의견 수렴을 위해, 대학 관계자, 정책 관련자는 물론, 고등교육 전문가를 대상으로 하였다. 먼저, 대학 관계자의 경우, 권역별로 4년제 대학의 교무처장 및 기획처장 등, 대학교원 업무를 수행하면서 실제 당면하고 있는 문제를 누구보다 잘 파악하고 있는 보직자를 섭외하였으며, 정책 관계자는 대학교육협의회, 직업능력개발원, 국회연구소 등과 같이 대학에 소속되어 있지 않으면서 대학교원 관련 연구 및 사업을 수행하고 있는 단체의 관련자로 하고, 전문가의 경우에는 연구교수, 시간강사, 강의전담교수 등과 같이 대학교원이면서 기존 대학교원과 다른 신분을 가지고 있는 자이거나 대학교원 관련 재정지원사업과 관련이 있는 전문가를 대상으로 하였다. 특히, 대학 교육의 질과 관련하여 대학 교원역량에 가장 많은 영향을 받고 있는 학생들을 면담자로 섭외하였다. 대학 교육 경험이 어느 정도 있는 대학 3학년을 대상으로 지역, 전공, 성별 등을 고려하여 선정하였다. 이에 따른 최종 면담 대상자는 다음 [표 V-1]과 같다.

구체적으로는 대학교육의 질 제고를 위한 대학교원의 역할과 실제 대학교원의 역할 변화에 미치는 영향 요인에 대해 물었다. 특히, 정책 진단을 위해 대학 내부의 교원 채용 및 승진 제도와 더불어 정부의 재정지원사업과 구체적인 지표 등이 교원의 기능 변화에 미치는 영향 정도를 면담 내용으로 포함하였다. 그리고 실제 대학교원이 당면하고 있는 문제와 해결 방안 등에 대한 의견을 수렴하였다. 학생들에게는 대학교원에 대한 기대, 대학교원과의 상호관계에서의 문제점과 실제 이러한 문제점을 해결할 수 있는 대학교원 역량 관련 의견을 물었다(별첨 자료의 반구조화 면담지 참조).

[표 V-1] 면담 대상자

| 구분     | 성명  | 소속 및 직위          | 합계  |
|--------|-----|------------------|-----|
| 대학 관계자 | A1  | 수도권 사립대학         | 11명 |
|        | A2  | 수도권 사립대학         |     |
|        | A3  | 호남권 국립대학         |     |
|        | A4  | 경상권 국립대학         |     |
|        | A5  | 수도권 사립대학         |     |
|        | A6  | 경상권 사립대학         |     |
|        | A7  | 충청권 사립대학         |     |
|        | A8  | 수도권 사립대학         |     |
|        | A9  | 수도권 사립대학         |     |
|        | A10 | 수도권 사립대학         |     |
|        | A11 | 충청권 사립대학         |     |
| 정책 관계자 | B1  | 과학기술정책연구원        | 11명 |
|        | B2  | 대학평가협회           |     |
|        | B3  | 여의도연구원           |     |
|        | B4  | 직업능력개발원          |     |
|        | B5  | 고등교육중점연구소        |     |
|        | B6  | 한국사학진흥재단         |     |
|        | B7  | 한국대학평가원          |     |
|        | B8  | 한국대학연수원          |     |
|        | B9  | 한국과학기술평가원        |     |
|        | B10 | 청소년정책연구원         |     |
|        | B11 | 고등교육정책연구소        |     |
| 전문가    | C1  | 연구교수             | 10명 |
|        | C2  | 산중교수             |     |
|        | C3  | 시간강사             |     |
|        | C4  | 강의전담교수           |     |
|        | C5  | 연구교수             |     |
|        | C6  | LINC+사업 평가위원     |     |
|        | C7  | CORE사업 관리위원      |     |
|        | C8  | ACE사업 관리위원       |     |
|        | C9  | LINC사업 평가위원      |     |
|        | C10 | 4차산업혁명 선도대학 평가위원 |     |

| 구분    | 성명  | 소속 및 직위         | 합계  |
|-------|-----|-----------------|-----|
| 학생    | D1  | 수도권 사립대학 경제학과   | 11명 |
|       | D2  | 충청권 사립대학 경영학과   |     |
|       | D3  | 수도권 사립대학 컴퓨터공학과 |     |
|       | D4  | 수도권 사립대학 행정학과   |     |
|       | D5  | 호남권 사립대학 영어교육과  |     |
|       | D6  | 수도권 사립대학 체육학과   |     |
|       | D7  | 충청권 국립대학 교육학과   |     |
|       | D8  | 수도권 국립대학 건축학과   |     |
|       | D9  | 수도권 국립대학 국문학과   |     |
|       | D10 | 수도권 사립대학 교육학과   |     |
|       | D11 | 경상권 사립대학 국제학과   |     |
| 총 면담자 |     | 43명             |     |

## 1

## 대학교원을 둘러싼 환경 변화

## 가. 사회 수요의 변화

먼저 대학 교원의 역할 변화의 원인으로 사회 수요를 드는 경우가 많았다. 학생들의 취업과 산학연계에 따른 대학의 발전기금 모금 등, 대학이 산업계와 밀접하게 연계되어 있어 사회 수요 맞춤형 교육과정은 물론, 현장 실습 등의 교육방법 등에서 교원 역시 다양한 변화를 꾀하고 있다는 것을 다음 면담 자료를 통해 확인할 수 있다.

A1 : 학교에 대한 산업계의 영향력이 계속 확대되는 추세이고, 이를 대학입장에서는 간과하기도 어려운 상황입니다. 학생들 취업도 있고, 발전기금 모금 등 다양하게 엮여 있기 때문입니다. 산업계의 영향력을 사회수요라고 본다면, 대학은 이러한 수요에 부응하기 위해 다양한 변화를 하고 있습니다. [...] 교원의 채용, 능력개발 등에 있어 사회적인 경험을 중시하고 있는 것도 이러한 산업계 수요에 따른 것이라 할 수 있을 겁니다.

A2 : [...] 대학의 기능과 역할이 이미 대학 태동기와는 많이 달라졌고, 특히 우리나라의 경우는

대부분의 대학들이 연구중심이라기보다는 교육 중심의 대학이기 때문에 사회 수요의 변화를 예측하여 대학이 먼저 변화해 나가야 할 필요가 있습니다. 현재로서는 이러한 사회적 수요에 대해 대학 본부의 차원에서는 변화의 필요성을 느끼고 있지만 전반적으로 강의실에서 의미 있는 변화가 시도되고 있다고 보기는 어렵습니다. 사회 변화에 따라 대학의 변화를 이끌어 내기 위해서는 교수 개개인이 사회수요에 반응할 수 있도록 다양한 기회를 제공해 주는 것과 동시에 이와 관련된 다양한 제도를 적극적으로 개발해야 한다고 봅니다.

최근의 AI와 ICBM 중심의 인재 육성의 필요성이 대두되는 등, 사회에서 요구하는 인재상이 달라지고 있기 때문에 이러한 인재 육성을 위한 융복합 교육과정 개발, 창업 프로그램 개발 등과 더불어 PBL, 현장실습 등의 다양한 교육방법 개발이 필요하다는 것이다.

A8 : [...]사회 수요 변화에 따라 사회에서 요구하는 인재상이 달라지기 때문에 대학 교원들도 그에 맞추어 교육과정과 교수법 등을 개편해 나갈 필요가 있습니다.

A6 : 4차 산업혁명의 도래에 따른 미래 산업 인력수요에 대응한 장기적 관점에서의 미래인력 육성 정책 수립이 필요합니다. 특히 AI+ICBM 중심의 대응인력 육성 전략 마련 시급하다고 할 수 있습니다. 기존 학문과 4차 산업혁명 관련 융합적 학문 발전 추세에 대한 대응이 필요한 상황입니다.

C9 : 최근 다양한 사회수요 변화에 따라 새롭고, 창의적인 교수학습법(수요자, 공급자 측면 모두)을 요구하고 있습니다. 예를 들어 대학에서는 4차 산업혁명에 맞게 교육과정, 교육방법 혁신, 교육환경 개선 등을 실시하고 있으며, 이로 인하여 대학교원은 다양한 교육과정(어드벤처 디자인(AD), 캡스톤 디자인, 전문교과, 재직자 교육 등) 및 교육방법 (PBL, Flipped learning, Design thinking, Blended learning 등)을 설치하고 개발해야 하기 때문에 많은 시간과 노력이 필요합니다. 또한 학생들을 기업체에 취업시키고, 창업을 유도하기 위하여 장기현장실습 및 다양한 창업프로그램 등을 개발하고 직접 지도하고, 평가해야 함으로 대학교원에 부과되는 로드가 점점 많아지고 있는 상황입니다.

실제 이러한 산업수요의 변화를 누구보다 빨리 감지하고 대응하는 대상이 학생들이기 때문에 대학교원도 스스로 이를 받아들이고 이에 대한 대책을 마련해야 한다는 것을 다음 면담 자료를 통해 확인할 수 있다.

B4 : [...] 대학교육 보편화 시대에서 상당 수의 학생들은 자신의 미래와 직접적인 관련성이 높은 취업에 관심이 많고, 대학교육이 이들의 노동시장 이행에 도움이 될 수 있는 실질적인 교육을 제공해 줄 것을 요구하고 있다고 보입니다. 국가 자격이나 취업과의 관련성이 높은 학과의 경쟁률이 높고, 그렇지 못한 학과의 정원 미달 사례가 발생하는 것 등은 그러한 수요를 반영한 현상이라고 볼 수 있지요. 다만, 청년 일자리 중 소위 ‘좋은 일자리’는 대부분 4차 산업혁명과 관련된 일자리로 대학 교육을 받아야만 질적으로 수준 높은 스킬과 역량을 기를 수 있는 상황이라 산업사회 변화에 따른 수요에 대응하기 위한 교육과정개발, 콘텐츠, 신기술 또, 그러한 산업 분야와 연관된 유망 직업에 대한 이해가 필요하다고 생각합니다.

## 나. 학령인구의 감소

사립대학 중심의 대학 구조 속에서 학령인구의 감소는 학생 수의 감소로 이어져 대학 생존을 위협하는 요인으로 작용하고 있다. 구체적으로는 교육과 연구에서 벗어나 학생 관리 및 상담은 물론, 융합전공 개설 등과 같은 역량을 요구하고 있다는 것을 알 수 있다.

A5 : 학생수 감소에 따라 대학예산이 문제가 되고 있으며, 대학원 진학을 감소로 연구 환경 취약화 등, 많은 영향을 미치고 있습니다.

A8 : 학생수 감소로 대학 교원의 역할 변화에 매우 큰 역할을 미치고 있다고 생각합니다. 기존의 공급자 중심 교육에서 학생들의 수요에 맞추지 않으면 안 되는 방향으로 변화하고 있는 상황입니다.

A1 : 학령인구의 감소는 대학 생존 자체를 위협하는 요소이기도 합니다. 학생 수 감소에 따라 대학은 전략적으로 자체적인 학제 개편을 추진하고, 교원들을 재배치하고 있습니다. 아울러, 유학생 유치나 성인 대상 평생교육을 활성화하고 있습니다. 이에 따라 교원의 역할은 단순히 교육하고 연구하는 전통적인 역할에서 벗어나, 학생관리 및 상담에 집중하여 기존 학생들이 이탈하지 않도록 하고, 교외 홍보활동에 참여하도록 하고 있으며, 융합전공 개설에 참여하여 기존 전공역량을 확대하도록 하고 있습니다.

이러한 학령인구의 감소가 특히 지방 대학에 미치는 영향이 크다는 것을 다음 면담 자료를 통해서 확인할 수 있을 것이다. 지방 대학의 경우에는 대학 교원이 중고등 학생을 대상

으로 진로 상담 및 체험 활동을 하도록 하거나 학생 모집 전망에 따라 융복합 학과로 재편하는 역할로 조정될 수 있다는 것이다.

C9 : 2020년 대학 신입생부터 학생 수가 급격하게 지속적으로 감소하기 때문에 매년 학과평가를 통하여 학생들의 입학 경쟁률이 낮거나, 취업률이 저조한 학과, 학과의 교육, 연구 관련 결과가 나쁜 학과의 경우에는 정원을 감축하고 있어, 학과평가 결과가 계속 나쁜 경우에는 학과가 없어져서 대학교원의 재배치가 일어나 대학교원의 생존 문제와도 직결될 수 있습니다. 또한 수도권에서 멀리 떨어진 지방사립 대학교와 전문대학교의 경우에는 학생들을 모집하기 위하여 고등학교를 방문하는 등, 대학교원의 위상 저하가 우려되는 상황이라고 볼 수 있지요.

B4 : 학생 수 감소에 따른 대학 교수의 역할 변화는 대학 간 차이가 있다고 봅니다. 거점 주요 도시를 제외한 지방 도시에서는 학생의 외부 유출로 인하여 학생 모집이 어렵기 때문에 중고교 대상의 학생 상담, 진로상담, 진로체험 등을 적극적으로 도와야 하는 경우도 발생하겠지요. 그러나 학생 수 감소의 영향을 모든 교수가 직접적으로 느낀다기보다는 학생 수요의 간극이 크기 때문에 학생 수요가 없는 학과를 중심으로 대학 교원의 역할이 입학한 학생만을 대상으로 하는 것이 아닌 예비 입학생까지도 염두에 두어야 하는 상황입니다. 그렇지 않은 경우는 학생 수요를 맞추기 위해서 융복합 학과로 재편하는 과정에서 기존의 학과의 위상을 잃는 경우도 생길 수 있다고 봅니다.

## 다. 교원 정책의 변화

이러한 환경변화를 충분히 예측할 수 있었음에도 불구하고 정부의 교원 정책의 미비로 대학 교원을 둘러싼 위기가 초래되었다고 보는 의견도 많았다. 다음 면담자의 경우에도 학령인구의 감소를 예견할 수 있었음에도 불구하고 대학설립을 무분별하게 허가한 정책에 문제가 있다고 지적하였다.

C7 : [...] 대학은 지역사회의 경제적 문제와 여러 가지로 긴밀하게 얽혀있는 구조로 학생 수의 감소는 충분히 예측 가능한 인구 지표였음에도 수년전 대학설립을 무차별적으로 허가한 정부에도 일정부분 책임이 있습니다. 그럼에도 불구하고 대학에게 모든 책임을 전가하는 것은 바람직하지 않다고 생각합니다.

최근 들어 산학연계와 더불어 대학재정지원사업과 같은 대학 평가가 강화되면서 이러한 정책들이 대학 교원들에게 많은 영향을 미치고 있음을 다음 면담자료들을 통해 확인할 수 있다. 재정지원사업에 참여하는 교수와 그렇지 않은 교수 사이의 알력이나 대학평가 정책에 맞춰서 대학 내부의 제도들을 변경하는 등의 부작용이 만만치 않다는 의견을 다수 수렴할 수 있었다.

B4 : 정부의 재정지원 사업은 대학 교수의 역할 변화에 개인 단위에서 가장 큰 영향을 미치는 변화 요인이라고 볼 수 있습니다. 정부 재정지원 사업에서 요구하는 다양한 지표와 실적에 맞추어 연구와 교육을 병행해야 하고 참여교수와 비참여 교수의 역할이 명확히 구분되기 때문에 참여자의 경우는 학연이 많은 업무 부담을 느낄 수 있습니다. 그럼에도 불구하고 참여 교수에 대한 인센티브는 크지 않고, 교육과 연구에 대한 공헌을 요구하는 경우가 많습니다. 그러나 이러한 정부 재정 자원을 획득하지 못하는 경우는 부족한 학교 예산 범위 내에서 질 높은 연구 및 교육 수행의 어려움이 공존해서....

C7 : 예전에 비해 이러한 재정지원사업의 영향으로 교수방법을 개선하고 산학협력에 집중하는 교육과정 개선의 노력이 강화되고 있는 것은 여러 면에서 고무적인 현상이지만 사업에 참여하는 교수의 희생이 전제가 되고 있는 상황입니다.

A1 : 정부의 대학평가 정책으로 인해, 대학의 각종 제도들이 반강제적으로 시행되고 있습니다. 각 대학별 특성화라는 이름으로 재정지원사업을 수주하기 위해 노력하면서, 기존 제도들을 개선, 보완하기보다 대학평가 정책에 맞춰서 제도들을 변경하려고 하고 있습니다. 이러한 대학평가로 인해 교수들의 역할은 평가 지표에 따라 매우 많은 영향을 받고 있습니다.

최근의 기초역량진단 평가의 경우에는 대학의 변화로 교원의 교육, 연구 활동의 위축으로 이어지고 학문단위의 변화를 초래할 위험이 있다고 우려하는 의견이 많았다.

C9 : [...] 대학평가를 통한 부실대학의 퇴출로 대학교원의 신분 보장이 불확실하게 되는 점은 대학교원의 교육, 연구, 봉사 활동의 위축으로 이어지므로 우려스럽습니다.

A2 : 2018년에 실시하고 있는 기초역량 진단은 목표가 불분명하며, 평가의 방식에서도 여러 가지 문제점이 있다고 봅니다. [...] 대학 평가는 대학의 변화에 강한 영향을 미치고, 이것

은 학문 단위의 변화, 교수의 연구 방향이나 신분상의 변화로 이어지기 때문에...

A5 : 장학금, 교육확보율 등 학생지원 측면에서 긍정적이라 할 수 있습니다만 [...] 봉어빵 평가로 인해 미래 불확실한 변화에 대처하기 힘든 인력양성생태계에 직면하게 될 수도 있다고 봅니다.

특히, 연구실적에 대한 가중치를 높이 설정한 대학평가의 영향으로 대부분의 대학들이 교육 업적보다는 연구 업적을 중시하고 있으며 국립대학의 경우에는 성과연봉제 실시로 교육, 연구, 산학협력, 봉사 등의 모든 분야에서 탁월한 성과를 내야하는 압박에 시달리고 있다는 것이다.

B9 : 대학평가 정책방향 및 세부적인 평가지표 선정에 따라 대학의 교원 역할에 대한 방향성에 많은 영향을 주고 있습니다. 특히 대학평가에서 연구실적에 대한 중요성이 강조됨에 따라 대학 내에서 교원채용부터 교원평가까지 연구실적에 대한 가중치가 높아져 교원들의 행동양식도 이에 맞추어지는 현상이 발생하고 있는 상황입니다.

A1 : 연구업적은 거의 격년마다 강화되는 추세이고, 신입교수 위주로 채용 및 승진 업적이 강화되고 있습니다. [...] 성과를 인정하는 대학 재정이 악화되고 있는 상황에서 성과에 대한 인센티브 제도들 역시 대폭 축소되고 있습니다.

C9 : 국립대학교의 경우에는 성과연봉제가 실시되고 있어, 매년마다 대학교원을 대상으로 교육, 연구, 산학협력, 봉사 항목으로 등급을 S, A, B, C로 평가한 뒤, 성과연봉을 차등 지급하고 있습니다. 또한 정교수 이외의 부교수, 조교수인 대학교원의 경우에는 누적 성과 연봉 제도를 적용하여 올해에 평가등급을 잘 못 받으면 내년 연봉에도 영향을 미쳐 매년 좋은 업적평가를 받기위하여 동분서주 할 수밖에 없는 구조입니다. 또한 업적평가의 항목들도 매년 다양화되고 세분화되어 모든 항목에서 좋은 평가를 받기위해서는 어느 항목(교육, 연구, 산학협력, 봉사)도 소홀히 할 수 없어 슈퍼맨이 되지 않으면 안 되는 실정입니다.

나아가 획일적인 평가지표를 통해 대학교원의 역할을 일률적으로 하향 평준화함으로써 대학교원의 창의적인 교육과 연구 활동을 저해하고 있을 뿐 아니라, 대학의 자율성을 훼손

하고 있다는 비판이 많았다.

C9 : 성과연봉제 및 매년 업적평가를 통한 대학교원을 등급으로 평가하는 것은 대학교원의 창의적인 연구 및 교육활동을 억제하고, 매년 평가를 잘 받기위한 형식적인 결과를 양산하여 질적인 것을 등한시 할 수 있는 문제가 야기될 수 있습니다. 또한 교육부의 지나친 재정지원 사업 및 간섭을 통한 정책은 모든 대학교를 획일화 시킬 수 있고, 그로 인하여 대학의 자율성 및 창의성을 훼손시켜 결국에는 대학교원의 교육, 연구 봉사 활동에 영향을 미칠 수 있다고 판단됩니다.

A1 : 학교 특성화에 맞지 않는 지표들을 강제적으로 도입하여 추진함으로써 교수의 역할을 한정 시키는 결과도 많았다고 생각합니다. 특히 대형-중소형, 국공립-사립 대학 특성도 다를 뿐만 아니라, 수도권-지방마다 대학에서 생각하는 교수의 역할은 매우 상이할 수 있는데, 교수의 역할이나 책무를 설정하여 모든 교수들을 한 방향으로 줄세우는 정책은 효과가 별로 없다고 보입니다. 무엇보다도 상향식 지표보다는 하향식 지표를 동원하여 모든 대학에게 일괄 적용하려는 지표들에서 문제가 많이 나타났다고 보입니다.

C10 : [...] 정부 시책의 단기적인 요소로 정책의 정교함이 떨어져 오히려 역효과를 가져오는 경우가 많습니다. 대학 스스로가 자신들의 주장과 논리적 근거를 만들어 내지 못하여 불합리한 정책들이 실행되는 경우라 할 수 있지요. 예를 들면, SCI 논문 수로 평가하는 시스템 같은 경우, 대학 스스로의 자기모순이나 대학의 과도한 형평성 이슈로 잘못된 정책임에도 수년간 시행되어 대학의 질적 성장에 기여하지 못하고 무분별한 선진 연구의 복사 문화가 형성되고 있다고 봅니다.

그러나 한편으로는 교수법 개선이나 산학협력 교육과정 개발, 나아가 평가 환류 체계, 이를 지원하기 위한 인프라 구축 등, 정부 정책의 긍정적 효과를 높이 평가하는 의견도 다수 수렴할 수 있었다. 특히, 대학교원의 폭을 산업현장까지 확대하고 교원 트랙을 다양화한 점은 매우 고무적이라는 의견이 많았다.

A8 : 보수적이고, 현상유지에 치우치는 경향이 있는 교수사회에 재정지원사업이나, 구조개혁 평가를 통해 혁신의 모멘텀을 제공하는 것은 긍정적인 측면이라 할 수 있습니다. 특히 ACE 사업과 같이 공급자 위주의 대학 관행을 깨뜨리고, 인재상-역량도출-학생선발-교육과정 및 교수법 개발, 학업, 생활, 진로, 취업과 관련한 학생지원 제도 개발, 평가 및

환류 등 보다 체계적 교육제도와 이를 지원하기 위한 인프라(CTL, 교양기초교육원, 상담 센터, 취창업 지원 센터 등)를 학교가 구축하도록 하는 점은 매우 의미가 있다고 봅니다.

A6 : LINC+사업의 경우 교원 승진 등 평가 시 산학실적 등으로 평가를 강화하였습니다만 이는 공학교육에 있어 현장중심의 마인드를 고취시키고 실용 지향적 교육 성과를 제고했다는 점은 높이 평가할 만 하다고 봅니다. 현장중심형 기업체 경력자를 교원으로 임용하는 등 교원임용의 대상 폭을 확대하고 다양화를 유도하였다고 볼 수 있습니다.

B9 : 산학협력 활동에 대한 가중치를 제고시켰다고 볼 수 있습니다. 사회적 수요에 적합한 인재양성을 유도하고 교원 트랙별 특성을 반영한 교육, 연구, 봉사 가중치를 차별화하여 교원 트랙을 다양화한 점은 성과라고 할 수 있겠지요.

C10 : LINC, LINC+, 차세대공학자 육성 사업 등 정부의 재정 사업을 통하여 대한민국의 미래 산업의 인재들을 선형적으로 육성하는 사업을 통해 보수적인 경향의 대학 변화를 정부가 (정책을 통해) 선도하는 점은 매우 바람직하다고 봅니다.

## 2 대학교원의 역할

대학교원의 역할을 무엇이라고 생각하고 있는지에 대해 물었다. 크게 대학교원의 3대 역할이라고 할 수 있는 교육과 연구, 사회봉사로 나누어서 학생 대상의 강의, 상담 등의 학생 교육과 승진 등에 필요한 연구 업적, 그리고 지역 봉사 등과 같은 사회봉사 등에 대한 인식을 살펴보았다.

### 가. 교육

대부분의 응답자들이 대학교원의 가장 중요한 역할을 교육으로 보고 있었다. 그리고 교육에는 강의와 더불어 최근에는 학생 실습지도, 진로 및 취업 지도 등과 같은 상담 활동이 포함되는 것으로 인식하고 있음을 다음 면담을 통해 확인할 수 있다.

A9 : 현 시대에 대학교원의 가장 중요한 역할은 교육이라고 생각합니다. 교육이 내포하는 의미는

강의라는 협의의 의미보다는 강의-상담-진로지도를 포함하는 종합적인 의미입니다. 기술 산업이 고도화되기 이전에는 대학에서 사용하는 교재와 교수가 제공하는 교재의 요약이 지식을 전달받고 습득하는 수단이었다면, 최근에는 산업이 고도화되면서 필요한 지식이 다각화 되었고, 인터넷(Google)과 동영상(Youtube)를 통해 수 많은 지식을 습득할 수 있는 매체와 도구가 일반화 되었습니다. 제 경우에도 새로운 지식을 알기 위해서는 인터넷 검색을 통해 문서화된 정보를 접하고(for what), 새로운 지식을 활용하는 방법을 위해서는 (for how to) 동영상 정보를 활용하고 있습니다. 따라서, 교수는 지식의 전달자를 넘어서 학생들이 지식을 습득하고 활용할 수 있도록 도와주는 조력자의 역할을 수행할 필요가 있습니다.

C4 : 무엇보다 강의라고 생각합니다. 실제 강의전담교원이 필요한 이유도 학생들의 강의를 위한 것이라 할 수 있으니까요. 제 직위가 강의전담이다 보니 대학에서의 역할은 100% 강의라 할 수 있습니다.

C2 : 전공분야 강의와 지도학생들의 진로 취업 알선 및 면접 대비 특강 등입니다.

C5 : 강의는 교육활동이 실제로 일어나는 접점으로, 교원의 가장 본질적인 책무라고 봅니다. 강의는 강의준비, 시행, 강의 후 관리활동 등으로 세분화되어 교원의 교육활동에서 대부분을 차지하는데, 요즘은 학생 상담 및 지도에 대한 요구가 점점증하고 있는 상황입니다. 교수-학생 상호작용 강화 차원에서 학생 자치활동에 교원의 동반참여를 요구하는 사례도 늘고 있고요.

특히, 강의에 있어서도 단순 강의를 아닌, 자료준비, 평가 활동을 포함해야 하며 학생상담으로 이어질 수 있도록 해야 한다는 것이다.

B9 : 교육관점에서 대학 교원의 역할은 크게 ‘강의’와 ‘학생지도’로 구분할 수 있습니다. 강의는 세부적으로 강의준비(강의와 관련된 자료제작 등), 강의활동, 강의평가(수강생에 대한 평가)로 구분될 수 있다. 학생지도는 학생 상담, 학생 인솔 단체 활동, 석박사 학생 지도 등으로 세분화 할 수 있겠지요.

C6 : 강의를 가장 중요한 역할이어야 하며 강의준비, 평가, 학생상담 등에 최소한 50%이상을 배정하는 것이 필요하다고 판단됩니다. 특히, 이공계의 경우 강의를 위한 자료조사 등이 늘 주기적으로 갱신될 필요가 있고, 강의 중 활발한 질의응답을 통하여 수요자 중심의 교육이 이뤄져야 한다고 봅니다. 수업 중 질문에 대해서는 차기 수업에서라도 충분한 답

변이 이뤄질 수 있도록 후속조치가 필요하며 일방적 강의로 흐르지 않기 위해서는 사전 학습 자료를 공지하여 이를 일정 부분 숙지한 상태에서 강의가 이뤄져야 합니다. 그리고 학생상담도 학생 지도를 위한 강의의 일부로 보아야 하며 학습과 진로 관련 충분한 상담이 이뤄지도록 상호 준비와 후속조치가 필요합니다.

그리고 최근에는 산학연계 교육프로그램의 개발과 새로운 교육방법 개발, 개별 학생들의 면담을 통한 동기부여 등이 중시되고 있다는 것을 확인할 수 있다.

B6 : 교육으로는 산학연계 교육프로그램 개발, 새로운 변화에 대한 교육방법 학습, 개별 학생들의 면담결과에 따른 동기부여 체계 마련 등이 있습니다.

A10 : 대학이 교육-산학을 지향함에 따라 강의에 주력해야 한다고 봅니다. 전임교원 강의비율 제고 차원에서 전반적으로 강의 비중이 높은 편입니다. 책임시수는 연 18학점이며, 학교 e-portfolio 상담시스템을 구축하여 상담을 의무화하고 있는 상황이고요. 한 학기에 학생 1인당 2회의 상담내역을 반드시 입력하도록 의무화하고 있으며 실제로는 학생들 면담은 수시로 많이 하는 편입니다.

A5 : 학문교육(이론, 실습), 현장교육(졸업작품지도), 교육과정개발 연구, 교재편찬, 교육자료(ppt등) 작성 등, 실습준비를 위한 실험실 관리 등 추가적 활동, 학부생지도와 별도로 대학원생 지도(논문지도 등), 학생상담(생활상담, 전공지도, 직업상담 및 취업연계 등) 등이 있습니다. 학생에게 있어 1학점은 1시간 연습, 1시간 강의, 1시간 복습으로 이루어진다고 볼 수 있으며, 교수의 경우 준비시간은 1학점 수업에 대하여 매주 4시간 정도의 준비시간이 소요됩니다.

대학의 특성에 따라 그 비율이 조금씩 달라진다 하더라도 대학 교원의 기본 역할이 강의와 상담으로 이루어지는 ‘교육’에 있다는 것을 다음 면담 자료를 통해 다시 한 번 확인할 수 있다.

B6 : 대학교육의 질 제고를 위한 가장 중요한 역할은 대학의 기본역할인 교육에 충실하는 것이라고 생각합니다. 대학의 경쟁력은 학생들이 학교에 머물고 있는 시간 지표로 판단이 가능하며, 학생들이 궁극적으로 학교에 오래 머물게 하는 것은 교육과정의 다양화로 학습 경험, 동아리, 실습 등 학생들의 동기부여를 이끌어내는 것이라고 생각합니다.

- B3 : 교육입니다. 4차산업혁명 시대에는 이전과는 완전히 다른 인재 양성 필요. 혁신적인 패러다임 변화에 대처할 수 있고, 또 그 변화를 주도할 수 있는 유연성과 창의성을 갖춘 인재 양성을 위해서는 무엇보다 대학의 교육내용과 교육방법의 혁신이 절실한 시기이다.
- C10 : 원활히 작동하는 대학 교육 시스템에서는 각각의 역할이 독립적으로 중요하기 때문에 그 중요도를 나누는 일이 적합하지 않지만, 그럼에도 불구하고 대학 교육의 질적 제고를 고려하여 그 중요도를 고려한다면, 교원의 교육활동이라 할 수 있습니다. 왜냐하면 대학 교육 시스템에서 교원의 교육은 대체 불가한 역할이기 때문입니다. 다른 활동들, 연구나 봉사활동은 대학이 아니더라도 다른 부문으로부터 공급될 수 있는 대체 가능한 역할이기 때문이지요.

## 나. 연구

교육과 더불어 대학교원의 역할로 연구를 중시하는 경우가 많았다. 다음 면담 자료를 통해서 확인할 수 있듯이, 연구를 통해 새로운 이론 정립은 물론, 지식 창출, 프로그램 개발 등과 같은 교육 활동이 이루어진다는 것이다. 이공계의 경우 학부 학생은 물론, 대학원 학생들과 같이 공동 연구 프로젝트를 수행함으로써 이가 교육이 되고 나아가 취업에 도움이 되고 있다는 것이다.

- A7 : 대학교원(교수)은 누가 뭐래도 연구를 통한 새로운 이론이나 가치관 정립, 기존 가치관에 대한 재정립, 지식창출, 창의적 프로그램 개발 등을 가장 중시해야 한다고 봅니다. [...] 교수는 다양한 학회활동을 통해 새로운 지식창출의 의무를 다해야만 해요. 연구를 하지 않고 잘 가르친다는 것은 총알 없이 전장에 나가는 것과 마찬가지로 봅니다.
- C10 : [...] 연구 활동들을 프로그램 개발, 전공연구, 학회활동 등으로 구체화 할 수 있을 것입니다. 교원에게 연구란 본질적으로 교육을 위한 것으로 연구 활동을 통하여 새로운 지식(데이터, 정보, 개념 등)을 확충하여 교원이 연관된 전달 체제를 통하여 사회에 확산시키는 역할을 지속할 수 있도록 하며, 그 연구 활동의 수준이 높을수록 사회에 전달할 수 있는 지식의 수준 역시 양적으로 혹은 질적으로 고양될 수 있기 때문입니다.
- C9 : 연구는 주로 연구실에 소속되어 있는 대학원 학생들과 학부연구생과 함께 다양한 국가연구사업 및 일반 기업과제와 같은 연구프로젝트를 수주하고 실험을 통하여 결과를 도출하

고, 그 결과를 바탕으로 국내, 국제 학회에 참석하여 결과를 발표하고, 논문 및 특허를 작성 합니다. 이러한 결과를 토대로 대학원생들이 취업을 할 수 있도록 지도하고 있습니다.

학생 교육과 연구는 서로 밀접하게 관련되어 있어 교육을 위해서라도 연구가 이루어져야 한다는 것이다. 특히, 교수자가 항상 현장과 연계된 연구를 통해 새로운 시각과 관점을 지속적으로 업데이트함으로써 이를 교육에 반영할 수 있다는 것을 다음 면담 자료를 통해 확인할 수 있다.

A2 : 대학 교육의 질 제고를 위해서는 연구가 가장 중요합니다. 교육은 연구와 밀접한 관련을 가지고 있기 때문입니다. 대학에서 교수가 새로운 지식을 연구하고 연구한 결과를 정리하여 학생들에게 가르쳐야 그 학생들이 세상에 나가 제대로 자신의 역량을 펼칠 수 있을 겁니다.

A4 : 연구를 하지 않는 교수가 최근 연구경향을 반영하여 교육을 잘 하기 어렵습니다. 일단 연구는 기본입니다. 그리고 교육을 잘 하기 위해서는 교수법 역량 강화 연수나, 교재개발 연구도 필요할 것으로 보입니다.

A8 : 연구와 교육, 봉사가 모두 중요하지만 대학교육의 질 제고를 위해서는 그 중에서도 연구와 교육이 특히 중요하다고 봅니다. [...] 교수자가 항상 현장과 연계된 연구를 통해 새로운 시각과 관점을 지속적으로 업데이트하지 않으면 책 속의 이론에 갇힌 죽은 교육을 할 가능성이 높아집니다.

A9 : 교수는 반드시 연구에 충실해야 합니다. 연구에 충실해야 하는 이유는 연구를 통해 습득한 사실과 최신의 지식정보를 강의에 반영하고, 또한 이를 통해 학생의 진로지도도 할 수 있는 조력자의 역할을 할 필요가 있습니다. 강의를 위해 선정한 교재의 내용을 충실히 다루는 것도 필요하겠지만, 강의 내용과 유관한 연구내용을 강의시간에 다루면서 학생들에게 새로운 지식을 제공할 수 있는 기회를 마련해야 합니다.

프로젝트 수행 등과 같은 다양한 연구 활동이 있지만, 그 중에서도 특히 학술 논문 작성을 중심으로 한 연구 활동이 매우 중요하다는 의견이 많았다. 이러한 연구 활동이 중시되는 가장 큰 이유는 업적 평가, 나아가 승진에 연구 활동이 매우 중요한 영향을 미치기 때문

이라는 것을 다음 자료를 통해서 확인할 수 있다.

A4 : 연구는 주로 승진이나 업적평가에 중요하게 반영되기 때문에 학술논문 작성이 위주가 됩니다. 프로그램 개발은 프로젝트를 할 경우에 이루어지고 있지요. [...] 학회활동 등은 이미 정례화 되어 있어 연구가 교수활동의 가장 중심이 되고 있다고 봅니다.

C5 : 연구실적에 대한 요구를 충족시켜야 하는 의무감에서 이루어지고 있는 측면이 다분한 연구와, 교육활동의 일환으로 간주하는 경향이 있는 교육과정 및 교과목, 강좌 개발 등의 프로그램 개발 연구, 학술지 논문 등재 활동 등이 있습니다.

그러나 시간 강사나 신중 교수, 강의 전담 교수 등은 소속의 문제로 전공과 관련된 체계적인 활동을 하지 못하고 있어 주로 방학 중에 이루어지는 학회 활동 등을 통해 논문 게재를 하고 있음을 확인할 수 있다.

C4 : 프로그램 개발이나 전공 연구는 딱딱한 강의 시수로 전혀 하지 못하고 있으며 전공 연구의 경우에는 전공에 소속되어 있지 않고 교양에 소속되어 있어 할 수 없는 상황이며 강의 전담교수에게 기대하는 바가 아니라고 봅니다. 다만, 제가 지역 영문학회 학회장을 맡고 있어 학회활동에 많이 바쁜 상황입니다. 따라서 학회활동은 방학을 중심으로 하고 있습니다. 다만 학회지 편집이나 심사 의뢰 등과 같은 일들이 많아 주말에 주로 이들 활동을 하고 있습니다.

## 다. 봉사

일반적으로 대부분의 면담자들이 봉사를 교내 보직 수행, 학회 활동, 정부 지자체 등의 위원회 활동, 지역사회 관련 대외 활동으로 보고 있었다.

A1 : 봉사로는 교내 보직 수행의 기본적인 역할부터 학회 봉사(임원 활동), 정부, 지자체, 정부 기관 등 위원회 참가, 지역사회 연계한 활동 등 대외적인 봉사까지 포괄합니다.

C9 : 봉사는 교외로는 국가연구과제 평가위원 및 가족회사의 기술자문 등을 수행하고 있고, 국제 학술논문 (SCI)의 심사 등을 하고 있으며, 교내에서는 각종 위원회의 연구위원 및

입학사정관으로 활동하고 있습니다.

C8 : 봉사로는 학내 보직 활동(위원회, 자문단, 본부 및 단대 차원의 보직 수행), 학술봉사활동(국내의 학회 위원 및 임원), 대외봉사(중앙정부 및 지방정부의 정책자문 및 평가위원), 기타 봉사(기고 방송출연, 출제위원, 심사위원 등) 등이 있습니다..

이러한 대학 교원의 봉사 활동 중에서 가장 중심이 되는 것은 ‘학내 활동’이라는 것을 다음 면담 자료를 통해 확인할 수 있다.

B9 : 봉사는 교내봉사와 교외봉사로 크게 구분됩니다. 교내봉사는 학내 보직 활동, 학내 각종 위원회 및 단체 활동, 논문 심사위원 활동 등을 포함하고, 교외봉사 활동은 학회 및 사회 봉사단체 임원 활동, 국가 및 공공기관 자문위원 활동 등을 말합니다.

C5 : 봉사의 대부분은 학내 보직 활동에 치중되어 있는 경우가 많습니다. 지역봉사를 수행하는 경우는 극히 소수입니다.

A6 : 교육과 연구에 집중하기 때문에 일반적으로 (학내) 봉사에 투자하는 경우가 낮습니다. [...] 따라서 보직교수의 경우 기 연구역량이 감소추세의 교수(교육중심 시니어교수)가 주로 담당합니다.

A9 : 다소 부정적인 의견이지만, 현재 대학교수 사회에서 학내 보직 활동, 학회활동 및 지역 봉사와 관련하여 봉사라는 의식이 현저히 부족하다고 생각합니다. 대학의 운영과 발전을 위한 학내 보직 활동은 봉사의 개념보다는 승진(Promotion)의 개념으로 받아들여지고 있으며, 학문유지 및 발전을 위한 학회활동은 학술교류와 토론보다는 실적을 위한 형식적인 측면이 강조되고 있으며, 지역 봉사는 일부 동호회를 중심으로 관심자의 선택적 사항이 된 것 같다는 생각입니다. 공과대학에 재직 중인 저로서도 지난 10년 이상 국내학회에 여러 가지 직책으로 봉사를 하였지만, 정작 실적을 위한 논문투고는 평가점수로 인정을 받는 해외 저널에 투고하고 있는 실정입니다.

그러나 학내 활동을 봉사로 보는 것이 적절하지 않으며 이러한 교내외 봉사의 최종 목적은 교육과 연구가 되어야 한다는 의견도 많았다.

A3 : 대학 교수는 다양한 방법으로 학내외 봉사 활동에 참여할 수 있다는 점이 초중등 교사와의 차이라고 생각합니다. [...]

C10 : 지역 봉사활동은 교원의 본질적인 역할과는 별개의 활동으로 개인적인 활동의 영역으로 간주되고 있습니다. 학내 보직 활동은 대학 조직의 목적이나 목표를 효율적으로 달성하기 위한 활동으로 교원 각각의 활동을 조직화하고 최적화하는 역할을 의미한다고 봅니다. 따라서 학내 보직 활동을 봉사활동으로 분류하는 것은 적절하지 않고 오히려 효율적인 조직 관리 및 조직 목적 달성의 최적화를 위한 중요한 활동이라고 할 수 있습니다.

C7 : 어느 정도의 교육경력이 갖추어지면 몸담고 있는 조직의 발전을 위해 학내 보직의 기회가 주어지면 최선을 다해 노력하여야 하지만 보직 기피 현상이 두드러지고 있습니다. [...] 지역사회의 발전을 담보로 하는 행정적 도움과 자문과 평가 등을 통한 적극적인 환류가 필요하지만 무엇보다 소속된 조직의 발전을 위해서는 교육과 연구에 중점을 두어야 한다고 봅니다.

그리고 전통적인 대학 교원 이외의 강의 전담 교수, 산중교수 등은 대부분 학내 보직 등의 기회도 적고 강의나 특정 산학 협력 활동에 제한되는 경우가 있음을 확인할 수 있었다.

C4 : 강의전담은 학내 보직을 하지 않으며 지역봉사는 꿈도 꾸지 못하는 상황입니다.

C2 : 학내 행정업무, 지역 산업체 활동, 산업체 특강 및 산업체 애로사항 의견 청취 등 입니다.

### 3

## 대학교원의 문제

### 가. 교원 업무의 과중

대학교원의 고충으로 강의 시수가 증가하고 있는 문제를 들었다. 다음 면담 자료를 통해서도 확인할 수 있듯이, 대학의 재정 부족이라거나 정부의 정책 평가 지표로 인해 대학교원의 강의 시수가 너무 많다는 것이다.

A1 : 무엇보다 강의 시수가 점점 증가하고 있습니다. 대학 재정 문제로 신규 교수 채용이 동결되거나 자연 정년퇴직분을 반영하지 않아서 수년째 교원채용이 이루어지지 않고 있습니다. 그 결과, 학과 교수가 가르쳐야 할 강의시수가 많은데다, 정부에서 요구한 지표를 충족하기 위해, 온라인 강의를 비롯하여 교양과정 등을 많이 해야 합니다.

C9 : 공학교육인증 시스템 및 학생-교수 간의 쌍방향 형태의 E-learning 시스템과 같은 최근 수요에 맞게 다양한 교수학습법을 통하여 학생들을 지도하고, 수요자 중심의 평가 방법을 개발하는 것과 보조를 맞추어 교육환경도 최신 교육과정과 교육방법에 맞게 개선이 필요하나 여러 가지 재정적인 문제(등록금 동결, 교육부 재정지원 축소 등)로 인하여 교육환경 개선이 어려운 것도 문제라고 봅니다.

강의 시수의 증가와 더불어, 최근 중시되고 있는 학생 상담, 취업 지도, 창업 교육 등으로 업무 부담이 늘고 있음을 다음 면담 자료를 통해서도 확인할 수 있다.

C9 : 매년 2회 이상의 지도 학생 상담 및 취업지도, 창업관련 교육 등으로 업무 과중 및 시간이 부족한 것도 당연하고 있는 고충이라 판단됩니다.

A2 : 교원에 비해 여전히 학생 수가 너무 많은 점, 이로 인해 강의의 질 저하와 강의 부담이 큰 점(많은 대학에서 책임 시수가 과다함), 많은 학생으로 인해 학생 상담의 부담이 큰 점, 사회적 수요에 부응하기 위해 새로운 교과 개발 부담이 큰 점, 강의 개발을 위한 행정적·재정적 지원이 부족한 점 등을 들 수 있습니다.

특히, 대부분의 대학에서 의무화하고 있는 학생 상담의 경우에는 형식적으로 이루어지는 경우가 많고 이를 기록으로 남겨야 되기 때문에 학생 상담 자체보다 행정 업무 처리에 더 많은 시간과 노력이 소요되어 문제라는 의견도 많았다.

A1 : [...] 학생 상담의 경우에도 건수 위주로 평가를 하다 보니, 상담의 질이 그다지 높지 않고, 많은 학생들을 단순히 상담하는데 초점을 맞추고 있습니다.

B6 : 학생 상담 부분에서의 고충을 예로 들자면 개별 학생의 특성 및 교육 동기에 대한 다양성으로 교육방식의 다양성이 존재하기 때문에 어려움이 있으며 학생들의 개별 특성에 따라

심리적 불안이 다수 도출되는 것도 큰 문제라 할 수 있습니다.

A5 : [...] 특히, 각종 인증으로 인해 모든 교육활동을 서면, 증거를 남겨야 하기 때문에 이로 인한 행정비용이 실제 교육활동보다 더 크게 부담되는 실정입니다. 예를 들어 학생 상담 후 전산망에 기록해야 하고 교육활동에 대한 모든 기록 서면자료로 분류하여 정리해두고 제출해야 해서 이에 대한 부담이 엄청나다고 할 수 있습니다.

C7 : 업적 평가의 세분화로 말미암아 연구에 집중하고 교수 방법을 개선하기 위해 노력하는 순환적 일에 정성을 다하기보다 교육 외적인 일에 시간을 소모하는 경우가 많습니다. 예를 들면 학생 면담일지 기록, 성과작성, 강의개선 계획서작성, 연구비 사용내역 입력 등에 따르는 부수적인 일에 업무의 상당수를 낭비하고 있어 오히려 연구 활동이라 할 수 있는 학회와 프로그램 개발 등에도 참여 부진의 영향을 미치고 있는 실정입니다.

## 나. 교육 역량 부족

학생들의 대학 교원에 대한 기대로 가장 많았던 것은 ‘질 좋은 강의’와 ‘진로 지도’였다. 다음 학생 면담에서도 확인할 수 있듯이, 학문적으로 뛰어나고 전공 지식이 많아도 학생들에게 제대로 전달되지 않는 경우가 많다는 것이다.

D1 : 학업적인 측면에서 지원을 받기를 기대합니다. 많은 교수님들이 강의의 질을 개선하는데에는 큰 관심을 기울이지 않는 것 같습니다. 교수의 학문적 역량은 뛰어나지만 그것이 강의를 듣는 학생의 입장에서 만족스러운 강의로 이어지지 않는 것 같습니다.

D10 : 학업적 측면에서 가장 기대하는 바가 큼니다. 교재를 독학하는 것보다 대학을 다니는 것이 의미가 있는 수업, 학생들의 학습 결과에 대한 구체적인 피드백, 사회에 나가서 배운 내용을 구체적으로 활용할 수 있는 교육과정 운영이 이루어졌으면 합니다.

D9 : 대학교는 학문을 위해 있는 곳이므로, 학문과 관련한 적극적인 지원을 가장 기대하며, 학문과 진로를 구체적으로 어떻게 연결할 수 있는지 방안들을 구체적으로 알려주시기를 바랍니다.

위의 학생면담에서처럼 학문과 진로를 구체적으로 어떻게 연계할 수 있는지에 대한 진로 부분에 대한 상담을 대부분의 학생들이 기대하고 있었다.

D7 : 교수님께서 학생들의 진로 측면에 좀 더 도움을 주셨으면 좋겠습니다. 졸업진단, 교육과정 안내 등과 같이 진로와 관련된 모든 측면을 학과사무실에서 관장합니다. 하지만 조교 선생님 두 분이 관리하기엔 학부생들의 복수전공이 다양하고 필요한 정보 또한 방대합니다. 교수님들께서 각 지도학생의 관심사를 파악하고, 진로에 필요한 정보를 제공함은 물론, 이에 대해 심도 있게 고민하는 시간을 마련해주셨으면 좋겠습니다.

D8 : 대학원 진학에 관심 있는 학생에게는 관련 커리큘럼 안내를, 취업에 관심 있는 학생에게는 최신 정보를 제공해주는 등, 각 학생들 개인에 맞춘 교육과정과 진로설계를 지원해주시면 좋겠습니다.

D2 : 진로측면에서 학생들을 위한 안내자의 역할이 필요합니다. 취업을 준비할 시 항상 말로만 도와준다고 하고, 막상 취업의기회가 오면 실질적으로는 도움을 주지 않는 경우도 있습니다. 그러므로 취업을 준비할 때 말보다는 행동으로 보여주는 안내자의 역할과 같은 교수님의 지원이 필요합니다.

그러나 이러한 기대와 달리 대학교원의 티칭 역량 부족을 문제시하는 의견이 많았다. 교육을 받는 학생들 입장에서는 학생들의 눈높이에 맞는 티칭을 원하지만 실제 교육 활동에서는 이에 대한 스킬이 없거나 무관심하다는 것이다.

D3 : 교수님이 교육관련 내용을 따로 공부하신 적이 없는 것이 문제라고 생각합니다. 교수님들의 가장 주요한 역할은 연구인 것은 사실이지만, 학생들에게 전공에 대한 지식을 전파하는 것 또한 교수님의 역할인데, 이에 대해 교수님들이 안일한 모습을 보이는 것이 아쉽습니다.

D4 : 교수님들의 지식수준은 높으나 실제 어떻게 가르쳐야 할지를 모르는 것 같습니다. 대부분의 교수님들이 의욕은 있는데 너무 가르치지 못합니다. 그리고 실제 가르친 내용은 없는데 시험에는 너무 어려운 문제를 내서 평가를 하시는 경향이 있습니다. 교수님들이 학생들에 대해 좀 더 많이 알아보고 학생 눈높이에 맞는 수업을 해주셨으면 좋겠습니다.

다음 면담 자료를 통해서도 확인할 수 있듯이, 교육에 관련된 학습 경험이 부족한 상황에서 교육을 위한 티칭이나 상담이 개인적인 능력으로 치부되어 실제 대학 내부에서 교육 역량을 기를 수 있는 제도가 전무하다는 것이다.

D3 : 교수님이 교육관련 내용을 따로 공부하신 적이 없는 것이 문제라고 생각합니다. 교수님들의 가장 주요한 역할이 연구인 것은 사실이지만, 학생들에게 전공에 대한 지식을 전파하는 것 또한 교수님의 역할인데, 이에 대해 교수님들이 안일한 모습을 보이는 것이 아쉽습니다.

D5 : 깊이 있는 전공지식을 다룰 때 이해가 되지 않는 부분에 대하여 교수님께 질문을 하면 교수님의 시간을 뺏는다는 느낌을 받습니다. 교수님들께서는 수업 이외에도 본인들의 연구 혹은 학교 내 직책에 대한 일, 회의들이 많으셔서 항상 바쁘신 것 같습니다.

A8 : 처음 교수로 임용이 되는 경우 티칭과 상담을 어떻게 해야 할지는 개인적 자질에 전적으로 의존하고 있고 일정한 경험이 쌓이기 전까지 많은 어려움을 겪는 경우가 많다고 보입니다. 수도권 대학에서는 특히 신입교원의 대부분은 영어로 강의하는 부담이 추가로 지워져 이러한 어려움을 더욱 가중시키고 있는 측면이 있습니다.

B9 : 사회적 변화에 따라 교육현장에서 요구되는 교육 콘텐츠의 개발 및 교육 방법 변화에 대한 학습 경험이 미흡합니다. 교원 교육에 대한 대학과 정부 차원의 장치가 부족합니다. 그리고 교원 평가제도 자체가 교육을 중시하지 않기 때문에 교육에 전념하기에는 부족하다고 할 수 있지요.

A6 : 강의를 할 때 4차 혁명과 같은 새로운 사회변화 관련 내용의 융합적용을 할 수가 없고 코-티칭을 한다고 해도 타 분야 교수와의 협업 강의를 어떻게 해야 할지 잘 모르는 경우가 많아 많은 어려움을 겪는 것 같습니다.

이러한 티칭 역량의 부족은 대학교원 양성 및 채용 시스템으로 인한 것이라는 의견이 많았다. 실제 교육에 필요한 교육 철학이라거나 교수 학습, 교육 평가 등을 체계적으로 습득할 기회가 없고 채용 요건이 교육 경력보다는 연구 실적 중심으로 이루어지기 때문에 교육 역량이 부족하다는 것이다.

B3 : 대학에 근무하는 교원이기는 하지만, 자신의 전공에 대한 전문성으로 교수가 된 것이지, 교육자로서 필요한 교육학적 지식(교육철학, 교수학습, 교육평가 등)을 체계적으로 습득할 기회가 별로 없었기 때문에 티칭 역량이 부족한 것으로 보입니다.

A8 : 교수들은 기본적으로 독립적 연구자로서의 훈련을 받고 연구자격 증명서인 “학위”를 받을 뿐 교육과 상담 전문가로서의 훈련은 교수가 될 때까지 전혀 받지 못하고 있는 상황입니다. 미국에서는 대학원생을 티칭 조교로 해서 티칭 경험을 쌓는 경우도 많이 있으나 우리나라에서는 전무한 상황입니다.

나아가 채용 이후에도 승진이나 업무 평가가 연구 중심으로 이루어지기 때문에 교육 역량 개발의 필요성을 느끼면서도 융·복합 교육 개발, 교육 방법론 개발 등의 교육 역량이 길러지지 않는다는 의견이 많았다.

A6 : 융합교육을 강조하고 있으나 구체적 교육적 방법론 개발이 부족한 상황입니다. 실제 융합 교육의 경우 다양한 분야에서 적절한 수의 교수가 확보되어야 하니 이를 따라가지 못하고 있습니다.

C8 : 채용의 요건이 주로 연구 실적으로 교육경력이나 교육실적은 중요하지 않기 때문이라고 봅니다.

실제로 이러한 교수법을 통한 교육 역량 개발이 필요함에도 불구하고 대학교원의 역량을 개발할 있는 학습 기회가 거의 없다는 것이다. 강의는 물론이고 최근들어 중시되는 학생 상담의 경우에도 상담 스킬을 훈련받지 못해서 효과적인 상담이 이루어지지 않는다는 것이다.

B4 : [...] 강의는 앞서 밝힌 바와 같이 새로운 교수법과 콘텐츠 개발이 필요함에도 불구하고 전문적인 도움을 받을 수 있는 기회와 연수가 적다고 볼 수 있습니다. 중고교 교사의 경우 방학과 학습 동아리 등을 통해 꾸준히 교수법(teaching) 연수를 받을 수 있고 온라인 연수도 다수 개설 되어 있습니다. 대학 교수를 위한 교수법 강좌도 1년에 1~2회 열리기는 하지만, 각 전공에 적합한 교수법에 대한 논의는 거의 이루어지지 않고 개별 교수의 역량에 맡겨지고 있는 상황입니다. 교수 개인의 노력 부족과 그러한 동기를 유발하려고

하는 대학의 노력이 총체적으로 접근되어야 하나, 현실적으로는 일부 재정지원을 받는 사업에 참여한 교수나 학과를 중심으로만 변화가 일어나고, spillover는 크지 않은 것이 원인이라 생각합니다. [...] 학생 상담의 측면에서도 학생 상담을 위해 별도의 '상담' 스킬을 훈련 받지 않기 때문에 비전문적 형태의 상담이 이루어집니다. 상담의 질을 높이려면 고도의 전문성을 요하는데, 지도교수가 전공 분야의 전문성은 충분히 갖고 있다하더라도 상담 스킬 자체가 부족하기 때문에 종합적인 학생 상담은 제약이 있는 것이지요. 상담 스킬의 중요성에도 불구하고 교수가 코칭 받을 수 있는 곳은 거의 전무합니다. 학생과 면대 면으로 대화하는 정도 또는 지도교수가 학생에게 관심을 갖고 있다는 심리적지지 정도는 가능하지만, 학생이 전공을 변경하거나 그 밖의 생활 문제가 발생하였을 때에 대처할 수 있는 기본적인 스킬조차도 부족한 편이라고 할 수 있습니다. 학생 상담실이 학교에 마련되어 있지만 익명성 보장도 되지 않고, 라포를 형성하는데 시간이 오래 걸리기 때문에 효용성 면에서 떨어지는 경우가 많습니다.

## 다. 교원 평가

위에서 언급한 교원의 많은 문제들이 연구 중심 교원 평가에서 기인한다는 의견이 많았다. 특히, 최근의 정부재정지원사업 평가지표에서 논문 평가를 중시하기 때문에 채용이나 승진 등에서도 교육보다는 연구를 중시하고 획일적인 평가로 인해 연구의 질 역시 문제가 되고 있다는 것이다.

A5 : 연구의 자율성 훼손, 정부 재정지원사업의 평가관리 강화가 문제입니다. [...] 대학 평가시 논문지표를 폐지하는 것이 필요합니다. 지나친 논문평가로 대학 교원 채용시 논문 많이 쓰는 사람을 뽑아놓으니 (교육 역량이 부족하여) 오히려 학생들에게 피해가 가고 있습니다.

C10 : 평가에 있어서 양적 요소를 과도하게 평가합니다. 교수 집단별로도 동일한 평가를 하질 않고, 정교수 집단과는 상이한 평가 체제가 있는 상황입니다. [...] 연구 중심으로 이루어지고 있어요.

B9 : [...] 현재는 일부 차별적인 성과지표를 활용하고 있으나, 상대적으로 '연구' 중심의 평가 지표를 가지고 있어, 전반적으로 대학들의 차별화된 특성화 전략을 기대하기 힘든 상황입니다.

A2 : 분야별 특성을 고려하지 않은 연구 업적 평가 방식의 획일화 [...] 등이 문제라고 생각합니다.

이러한 연구 중심의 교원 평가로 인해 가장 중요한 교육을 소홀히 할 수밖에 없음을 다음 면담 자료에서도 확인할 수 있을 것이다. 연구 업적 평가로 인해 교수법과 같은 교수 방법 개선을 위해 노력하는 경우가 적을 뿐 아니라 학생 상담이라는 교육 활동에 소홀해지고 있다는 것이다.

A8 : [...] 신입교원은 재임용 등 연구실적 쌓기에도 매우 바빠 교수법 등에 신경을 쓸 시간도 절대적으로 부족한 것이 아닌가 싶어요.

C7 : 업적 평가의 세분화로 말미암아 연구에 집중하고 교수 방법을 개선하기 위해 노력하는 순환적 일에 정성을 다하기보다 교육 외적인 일에 시간을 소모하는 경우가 너무 많습니다. [...] 국립대학에서는 학생상담의 학생이 직접 전공이나 생활의 개선을 위해 교수에게 상담을 요청하는 경우도 많은데 고등학교처럼 일지를 적지 않으면 지도비를 받지 못하는 경우가 많아서 [...]

나아가, 이러한 연구 중심의 교원 평가로 인해 지역사회 봉사는 물론, 대학 발전을 위한 대학 보직 활동에 소극적으로 임하기 때문에 대한 내부의 소통조차 제대로 이루어지지 않는다는 비판이 많았다.

C7 : [...] 연구에 대한 비중과 업무 부담으로 불만이 고조되고 있는 실정입니다. 대학의 운영을 위해서는 행정적인 부분에 대한 수월성도 필요한데 젊은 교수들은 금전적인 보상이 주어지지 않는 학과일이나 학교 일에 참여를 꺼리는 경향이 점차 강해지고 있어 건강한 조직이 되기 위해 상호 소통이 필요한 상황입니다.

C10 : 봉사활동이 평가에 반영되지 않고 있는 점 등이 [...] 문제 중 하나라고 할 수 있습니다.

A6 : 봉사 활동의 경우, 업적 및 성과 평가에서 교육과 연구에 비하여 상대적으로 불리한 상황입니다. 대부분의 교수들이 대기업 중심의 연구 및 산학협력을 수행하고 있기 때문에 (지역) 봉사 활동에 대한 거부감이 존재합니다.

## 4 대학교원 역량 개발 방안

### 가. 교원 임용제도 개선

대학교원 자격기준 등에 관한 규정을 통해 대학 교원의 자격 기준이 교육과 연구 경력 및 실적으로 애매하게 되어 있는 상황이다. 이러한 자격 기준을 구체적이고 실질적으로 명시해야 한다는 의견이 많았다. 특히 교원의 역할과 기능이 다양해지면서 이에 대한 자격 기준의 검토가 필요하다는 의견을 수렴할 수 있었다.

B5 : “대학교원 자격기준 등에 관한 규정”에서 직명별(교수, 부교수, 조교수) 대학교원의 자격 기준으로 연구실적 연수와 교원경력 연수의 합산 연수가 각각 10년, 7년, 4년 이상인 것 이외에는 실질적인 임용자격은 없다. 다른 규정들은 이에 상응하는 자격을 인정하기 위한 기준에 불과하다. 실질적으로 대학은 이보다 훨씬 높은 자격기준을 요구하고 있으나, 일부 대학의 경우 이를 악용하는 사례도 없지 않다. 대학이 실정에 맞는 교원을 자율적으로 선발하는 것이 물론 필요하지만, 교원의 역량을 강화한다는 차원에서는 대부분 대학의 실질적인 교원임용 자격기준에 상응하는 기준을 규정화할 필요가 있다고 봅니다.

A9 : 현재 대학에서 교원으로 임용하고 있는 교원의 종류는 매우 다양합니다. 이렇게 다양한 교원의 종류에 따라 임용하는 전문성을 보장할 수 있는 임용자격에 대한 기준이 정립되어 있지 않아 각 대학이 대학의 상황에 맞게 자격기준을 내부 규정으로 정하고 있는 상황입니다. 따라 다양한 기준의 교원 임용 자격 기준의 정립이 필요하다고 봅니다. 예를 들어 학생들의 강의 및 교육을 담당하는 교원의 경우 학력은 물론, 교육 경력사항을 요구해야 할 것입니다.

A10 : 다양한 형태의 교원이 각각 역할을 할 수 있도록 채용에 반영될 필요가 있습니다.

교육, 연구, 산학협력 등과 같은 교원의 기능에 따라 다양한 인재를 대학 교원으로 활용해야 하며, 정년과 비정년, 전임과 비전임 등의 격차를 없애고 교수 스스로가 새로운 환경 변화에 따라 역량을 강화할 수 있도록 학위 기반이 아닌 유연한 채용 제도가 필요하다는 것이다.

A1 : 채용 시, 성별이나 출신 학교, 또는 전공 계열별 다양화 등을 추진하여 채용을 실시하고, 우수교수 추천 제도를 활성화하여, 탁월한 교수들을 채용할 수 있어야 합니다.

B3 : 정년비정년, 전임비전임 간의 큰 격차를 가급적 줄여나가서 교원 간에 교육연구봉사 분야의 실력만으로 선의의 경쟁할 수 있는 체제를 마련할 필요가 있습니다. 교수 스스로 급변하고 있는 대학을 둘러싼 환경과 사회적 역할의 변화에 대해 이해하려는 노력과 이에 대한 지속적인 학습이 필요하니까요. 보다 유연한 채용제도가 필요하다는 말씀입니다. 학위나 학과 기반의 채용이 아니라 다학제 융합, 산학협력 등 다양한 융복합을 전제로 한 채용 확산이 그 예라 할 수 있습니다.

특히, 특별채용의 형태로 다양해진 대학 교원 임용에 대해 좀 더 요건을 강화하여 대학의 특성에 맞는 교원 채용이 이루어져야 한다는 의견이 많았다. 다음 면담자들 역시 특별채용 최소 자격요건을 강화하거나 전문대의 경우 산업체 경력 3년 이상 의무화하고, 현장중심형 교원 임용의 경우에는 특허나 기술개발 실적 등 산업기술 기여도 측면에서 평가해야 하며, 현장 중심형 정년직 교원임용의 경우에는 관련 학과의 정년교수와 동일한 조건으로 교육 및 연구 평가를 하는 등, 교원의 역할과 기능에 따라 다양한 기준을 적용할 필요가 있다고 강조하고 있다.

C8 : 특별채용의 최소 자격요건이 공개채용(조교수 자격요건 4년)보다 부족하므로, 요건 강화를 통해 특별채용 제도가 교수에 상응하는 요건을 갖춘 저명학자를 초빙하는 제도라는 인식으로 개선될 수 있도록 해야 합니다.

A5 : 전문대학의 경우 산업체 경력 3년 이상을 의무화하고, 대학 임용 과정에 논문평가점수와 산업체 경력 점수의 균형을 유지하되, 가능한 그 과정은 대학의 자율에 맡기는 것이 바람직하다고 봅니다.

A6 : 현장중심형 기업체 경력자 등 교원 임용의 대상 폭을 확대하여 교원의 다양화를 유도하는 것이 필요합니다. 교원 채용 시 산업체 현장경험이 있는 연구자를 전임으로 임용하고, 이러한 경우 기업, 협력기업이 인건비의 일정부분(최소 25%)을 부담한다면 미래분야 산학일체 연구 강화가 가능할 것이라 생각합니다. 임용 시에는 기존의 임용 조건이 아닌 산업체 근무특성을 감안하여 특허나 기술개발 실적 등 산업기술 기여도 측면에서 평가하여야

하며, 현장중심형 정년직 교원임용의 경우 관련 학과의 정년교수와 동일한 조건으로 교육 및 연구 평가가 이루어져야 할 것입니다.

그러나 이를 국가가 법으로 규정하는 것은 대학의 자율성을 훼손할 수 있는 사안이므로 교원의 임용 및 채용과 관련된 이들 다양한 기준 정립은 대학 차원에서 이루어져야 한다고 하였다. 다음 면담 자료를 통해서도, 대학 스스로가 기준을 정립하고 교원 역량을 개발하여 교육의 질을 제고할 수 있어야 한다는 것을 확인할 수 있다.

A1 : 교원 임용에 필요한 특정 자격을 명시하는 것은 대학 규제적인 성격으로 보이고, 대학 경쟁력 향상에도 도움이 되지 않으므로, 국공립대에서 실시하고 있는 교육공무원 임용의 타대학, 타전공 임용에 관한 부분을 사립대학으로 확산시키고, 이에 대한 행재정적인 지원을 마련하는 것이 적절하다고 봅니다.

B4 : 대학 교원의 자격 기준은 고등교육 법에 규정하고 있으며 대학과 전문대학으로 구분하여 연구실적과 교육경력 연수별로 구분하고 있습니다. 이러한 규정에 따르면, 연구 실적이나 교육 실적이 아닌 전문 역량을 갖추고 필드(field) 경력이 다수라 할지라도 현재의 규정을 충족시키지 못하면 교원으로 임용할 수 없는 상황입니다. 사회적 변화와 흐름을 고려하면 이러한 제한은 대학교원의 다양성과 제도적 유연성을 저해하는 요인이 될 수 있으므로 그 대안으로 현행 임용 자격을 유지하되, 대학의 교원 T/O 의 일정 범위에서 필드 전문가로 교육과 연구 실적에 구애 받지 않고 학과 특수성을 고려하여 비전임 교원으로 임용될 수 있도록 개방하는 움직임이 바람직합니다. 그리고 이러한 필드 전문성을 갖춘 교원의 경우는 교원역량 개발을 통해 현장 중심 교육전문가로 전환할 수 있도록 지원함으로써 4차 산업혁명 등, 특정 분야의 높은 전문성을 지닌 교원을 활용할 수 있는 제도적 폭이 넓어 질 수 있을 것으로 기대합니다.

교육의 질 제고를 위해 구체적으로 교원 채용 방식의 개선이 이루어져야 한다는 의견도 많았다. 다음 자료에서는 교원의 전공에 따라 이공계의 경우 SCI 논문 실적보다 산업체 경력과 다양한 R&D 참여 경력을 인정하거나 자격과 면허 등에 대한 가점을 부여하는 등의 개선이 필요하다고 하였다. 나아가 심사 과정에서도 외부 평가위원회를 통해 교육의 질을 담보할 수 있는 강의 능력 평가가 이루어져야 한다는 의견도 있었다.

C6 : 이공계 교원의 경우 SCI논문 실적의 비중이 과도하지 않도록 조정이 필요합니다. 국내 학술지는 계속 침체되고 있으며 SCI에 대한 과도한 의존에 따라 상업적으로 활용되는 사례가 일반화되고 있는 상황입니다. 따라서, SCI논문의 경우 상위 50% 이내의 SCI 학술지 논문만 인정한다던지, 이공계 교원의 경우 산업체 경력 및 정부/공공/민간 R&D사업 참여경력에 대한 비중을 확대함으로써 SCI에 대한 의존도를 감소시킬 필요가 있습니다. 또한, 임용 시 이공계 교원의 경우 기술사, 기능장 등 최상위 기술자격과 전공 관련 면허에 대해 가점을 부여하되, 반드시 자격 또는 면허 관련 경력을 보유한 경우에 한하여 인정해야 한다고 봅니다.

B4 : 대학교원의 교수 역량을 국가 수준에서 규제하는 방식은 고등교육법에서 교육연한을 정한 정량적 기준 뿐이며, 대학 교원의 선발 방식은 각 대학의 채용 방식에 따라 진행되고 있는 상황입니다. 채용의 공정성과 효율성을 위한 다양한 채용 방식의 연구가 수행되고 있는 반면, 대학 교원의 임용 방식은 과거 수십 년 전과 비교해도 크게 달라진 바가 없어 교원의 임용은 앞서 제시한 법적 기준에 위배되지 않는 한, 동료 평가에 절대적으로 의존하고 있으며, 외부의 공정하고 객관적인 심사의 여지는 전혀 통용되고 있지 않고 있습니다. 공공기관이나 공무원 임용의 경우 면접에서 객관성 확보를 위해 외부 인사 선임을 통해 객관적 평가를 위한 노력이 확보되어 있는데, 이러한 채용의 흐름을 반영한다고 한다면, 적어도 서류 전형 이후에 실시되는 '시강'만큼은 교수학습 강의 평가 전문가 또는 대학 내부의 강의 질 평가 위원회의 구성원의 평가를 받는 과정이 필요하다고 봅니다. 학부 교육의 상당 부분이 강의 질에 달려있다고 본다면, 서류 평가를 통해 연구 역량을 확인하고, '시강'을 통해서도 교수(teaching) 역량을 객관적으로 검토해야 할 것입니다.

## 나. 학사 운영의 적정화

실제 임용 이후에는 지나친 업무 부담으로 교육과 연구에 집중하지 못하고 있으므로 각 대학의 적절한 학사 운영이 필요하다는 의견이 많았다. 다음 면담에서 볼 수 있듯이, 전공 수업의 경우 적절한 인원의 강의 개설이 필요하며, 대학 보직이나 학사 운영 참여에 대한 인센티브 제공 등을 통해 교육과 연구에 전념할 수 있도록 하자는 의견을 다수 수렴할 수 있었다.

D4 : 현장 실습 기업의 다양성 제고와 학생 의견 반영 없는 학사개편 중단이 필요하다고 생각합니다. 우리 과의 경우에도 다수의 학생들이 사회과학대학에서 법학대학으로 과 소속을

변경하는 것을 반대했는데 학교 측에서는 법학대학으로 이전을 진행하기로 결정된 사례가 있습니다. 몇 년에 한번씩 과 소속을 학교 측에서 변경하는 것은 학생들에게 계속해서 혼란만 불러일으킬 뿐 바람직하지 않아 보입니다. 또, 학기 초마다 전공 수업 정원에 비해서 신청인원 수가 많은 것이 항상 문제가 됩니다. 수업의 정원을 더 확충해주거나 인원 수가 많은 수업의 경우 강의를 증설해줬으면 좋겠습니다. 그리고 교수님들이 보직을 맡기를 꺼려하시는 것 같습니다. 예전에는 그래도 경험이 풍부하신 교수님들이 학과장이나 처장 등을 했는데 요즘에는 처음 오신 젊은 교수님들이 학과장을 합니다. 보직을 맡으면 아무래도 연구나 교육활동에 장애가 되기 때문에 학생들이 뭘 묻고 싶어도 물을 수가 없는 상황입니다. 보직에 대한 인센티브를 줘서 학과 일을 위해 교수님들이 적극적으로 나설 수 있도록 했으면 좋겠습니다.

대학 교원의 교육과 연구, 봉사 기능을 강화하기 위한 방안으로 많은 학생들이 교원 트랙의 다양화를 들었다.

D11 : 학교에서는 취업 커뮤니티라는 이름으로 자유강의를 듣게 하지만, 듣고 싶은 강의도 없고 수업 시수를 채우기 위한 강의의 성격이 짙습니다. 그러므로 예를 들어 인도네시아 과라면, 인도네시아 무역센터나 교육센터에 실제로 근무를 하고 계시는 분들을 초청하는 등 학과에 특성화된 강의를 있다면 좋겠습니다. 또, 며칠 전 모든 교수님들이 호텔에서 교수법 관련 세미나를 들은 것으로 알고 있는데, 이런 기회를 더 자주 이런 기회를 가지셨으면 좋겠습니다. 연세 많고 정규직 교수님들은 이런 세미나에 참여도 잘 안하십니다.

D4 : 기업 연계가 모두 대학 교수님 개인적인 노력으로 이루어지고 있는데, 대학 차원에서 기업을 발굴하여 학생들의 취업에 적극적으로 나서줬으면 좋겠습니다. 대학원 진학은 대학 교수님들이 다방면으로 상담도 해주시고 하지만 기업의 경우에는 어쩌다 아는 기업 특강 등의 형식이 대부분이므로 대학 차원에서 학생 취업을 위한 기업 발굴에 힘써줬으면 좋겠습니다.

D1 : 취업을 담당하는 교수를 따로 두면 좋겠습니다. 교수도 각각 직책이 나뉘어 있는데, 각 분야별로 취업을 담당하는 교수 직책을 만들어 학생들의 진로를 상담하고, 취업 정보를 얻는 일을 중점으로 하는 역할을 맡기면 학생들도 진로상담을 위해 누구를 찾아가야 할지 확실히 알 수 있고, 교수도 진로에 관심을 가지고 다양한 정보를 제공할 수 있을 것입니다.

다음 면담 자료에서도 교원 역할의 전문화를 위해 교육 중점 교원, 산학협력 중점 교원 등과 같이 교원 트랙을 다양화하여 업적 평가를 차별화하는 방안이 필요하다고 제안하고 있다.

B6 : 교원 채용 및 승진과정에서 교원의 역할에 따른 전문화가 필요하며, 교육중점 교원과 산학협력 중점교원 등 섹터별 채용과 승진제도 마련이 필요합니다.

A6 : 기존 학술 승진트랙 이외에 연구중심트랙, 산학트랙 등 승진트랙 다양화 추진이 필요합니다. 업적 평가시 논문 외 연구과제 기여도 평가 비중을 강화하고, 평가 영역은 공통기준과 중점 영역의 평가트랙에 따라 상이한 가점을 부여하여 차별성을 강화해야 할 것입니다.

구체적으로는 평가트랙에 따라 다양한 기준이 필요하며, 정량보다는 정성 평가를 강화해야 한다는 의견이 많았다. 연구 중심의 교원 업적 평가에서 벗어나, 산학협력 연구실적, 특허실적, 기술이전 실적, 저술실적은 물론, 학생 상담 및 지도실적을 업적평가에 반영할 필요가 있으며, 나아가 정부재정지원사업, 정부 R&D사업 참여정도, 지역기여활동 등을 업적에 반영할 수 있도록 해야 한다는 의견이 많았다.

A6 : 국내 대학의 경우 정량적 수준의 승진평가 기준으로 인하여 신규 교수는 도전적, 창의적 연구에 힘을 쏟기보다 논문을 게재할 수 있는 연구에 집중하거나 Impact Factor가 높은 연구 분야로 전향하거나 큰 논문을 쪼개어 다수의 논문을 게재하는 경향이 있습니다만 이는 장기적으로 대학 및 국가의 경쟁력 하락을 초래할 수 있습니다. 그러므로 정년직 교원 승진평가 시 기존의 정량적 목표에 의한 승진평가가 아닌 창의적 역량중심 평가로의 개선이 필요합니다. 이를 위해서는 조교수에서 부교수 승진 시 충분한 기간 동안 연구의 자유를 부여하여 연구 수월성을 입증할 수 있는 기회를 주어야하며, 그 수월성이 입증되는 경우 부교수 승진 시 정년을 보장할 수 있어야 할 것입니다. 또한, 교수의 대표업적을 동료평가를 통하여 정성평가를 정착시키고 이러한 문화를 국가연구과제 평가에도 확산시켜야 한다고 봅니다.

A1 : 교원 승진 관련 규정은 각 대학마다 상이하나, 연구업적인 승진의 중요한 영향을 미치고 있으므로, 교육업적이나 산학협력 업적을 강화할 수 있도록 제도를 개선할 필요가 있습니다. 다만, 업적평가는 개별 대학에서 자율적으로 결정하는 형태가 많으므로, 재정지원사

업을 통해 모범모델을 발굴하여 확산하는 것이 교원 역량 강화에 바람직해 보입니다.

C6 : 이공계 교원의 경우 신임 교원 임용과 마찬가지로 SCI에 대한 과도한 의존도를 줄이기 위하여 상위 50% 이내의 SCI 만 인정하고, SCI 상위 50% 이내에 들지 못하는 학술지는 국내 KCI 논문과 동일하게 인정해야 한다고 봅니다. 이를 통해서 waset, 오믹스 등 최근 논란이 된 소위 유명 학술단체에 의한 부작용을 최소화하기 위하여 일정 양적 규모를 초과하는 논문실적은 인정하지 않는 것입니다. 현재 '다다익선' 관점의 논문실적 보다는 질적 수준 중심으로 관리하고, 똑똑한 실적을 중심으로 평가할 수 있을 것입니다. [...] 그리고 이공계 교원의 경우 산학협력실적 중 연구 및 교육과 관련성이 높은 기업 산학협력 연구실적, 특허실적(출원이 아닌 등록실적만 인정), 기술이전 실적, 저술실적, 학생 상담 및 지도실적을 업적평가에 반영할 필요가 있습니다. 학생지도와 관련하여 (특히 지방대의 경우) 대학에 출근하여 학생지도에 얼마나 많은 시간을 할애했는지 검토해야 할 것입니다. 과도하게 개인 활동에 집중하면서 의무 수업시수만 강의하기 위해 출근하는 경우는 교육자로서의 역할을 충분히 하고 있다고 보기 어렵습니다. 또한 정부재정지원사업, 정부 R&D사업 참여정도, 지역기여활동 등 업적에 반영해야 한다. 재정지원사업의 경우 특정 교육적 목적을 달성하기 위한 것이 대부분이므로 이에 대한 투입은 반드시 인정해야 할 것이며, 지역 사회 발전에 지역대학의 책무가 매우 크다고 판단되므로 지역발전에 기여하는 활동에 대해서도 평가기준과 방법을 마련해야 합니다.

이처럼 정량 중심이 아닌 정성 평가가 필요하며 그 일환으로 국내외 동료 평가를 필수로 해야 한다는 의견도 있었다. 또한 신임 교원과 정년 보장 교원의 평가 지표를 차별화하고 교원 역량 관련 연수 유무 등을 업적 평가에 반영해야 한다는 의견도 많았다. 나아가 교원의 기본역량이라 할 수 있는 교육철학, 교수학습능력, 윤리의식 등과 같은 역량을 측정하거나 별도의 역량 지수를 개발하여 이를 반영할 수 있도록 해야 한다는 것이다.

A2 : 교수 승진 시 분야별로 국내, 국외 peer review를 필수로 할 필요가 있습니다. 교수 정년 보장률을 대학 평가에 반영하여 정년 보장율이 높을수록 불리하게 작용할 수 있도록 해야 하고, 승진 업적평가는 논문, 교육, 연구프로젝트 수행 등에 대한 양적 평가와 질적 평가를 병행해서 악용할 수 없도록 해야 할 것입니다.

B2 : 교원역량 관련 연수를 공인된 전문기관에서 이수할 수 있도록 하고, 이를 교원업적평가에 반영하도록 해야 합니다. 그리고 교원업적평가에 교원 역량지수를 개발하여 공통적으로 측정

할 수 있도록 하고 이를 평가하여 승급 및 승진에 반영하도록 하는 것이 좋다고 생각합니다.

B3 : 연구실적 위주의 업적평가에서 대학교원의 기본역량(교육철학, 교수학습력, 윤리의식 등)도 측정하여 업적 평가에 반영할 수 있어야 합니다.

## 다. 역량 개발 제도화

교원의 교육 역량을 강화해야 한다는 의견이 가장 많았다. 학생들은 학생들의 학업 성취 수준에 맞게 지도하고 평가할 수 있는 교수법 역량은 물론, 교수와 학생들이 쌍방향으로 소통할 수 있는 소통능력을 길러 학생 중심의 교육이 이루어질 수 있도록 해야 한다고 하였다.

D3 : 강의계획서를 보면, 각 주차 강의주제와 topic이 명시되어있지만 강의계획서의 내용을 제대로 따라가지 못합니다. 교수님들이 강의를 어떤 식으로 어디에 초점을 맞출지 주차 별로 확실히 정하고 시뮬레이션을 해보셨으면 좋겠습니다.

D10 : 가장 기본적으로 다양한 교수학습방법들을 이해하고 자신이 진행하고자 하는 수업의 특성에 맞게 그것을 구사할 수 있는 능력을 함양해야 한다고 생각합니다. 또, 학생들의 학업 성취 수준을 질적으로 평가할 수 있는 능력을 구비하여 학생들이 교수님의 구체적인 평가를 통해 자신들의 학업 계획을 설계할 수 있도록 지도하고 조언해야 한다고 생각합니다. 마지막으로 학생과 사회에 대한 관심을 지속적으로 가짐으로써 수업을 위한 수업이나 교수님 편의 중심의 수업이 이뤄지지 않도록 노력해야 한다고 생각합니다. 학생과 사회의 기대에 부응하는 수업을 제공할 수 있도록 자신의 수업을 지속적으로 개선해 나가야 한다고 생각합니다.

D4 : 수업 계획서 공지 및 학생들에게 다수의 현장실습 기회 제공을 해주신다면 학생들이 알찬 계획을 짜는 데에 많은 도움이 될 것입니다. 또 융합 전공 강의들이 생겼으면 좋겠다는 바람이 있습니다. 교수님들 간 전공 지식 공유를 통해 'lot'를 활용한 행정'과 같은 시대의 흐름에 맞는 새로운 강의들도 필요하다고 생각합니다. 교수님들이 정말 학생들이 미워서 수업을 대충하는 것 같지는 않은데 어떻게 교육을 해야 하는지 모르시는 것 같습니다. 교수학습센터에서 비디오를 찍어서 보여주는데도 이게 전혀 도움이 되는 것 같지 않고... 교육학을 배우지 않아서 그런 건 아닌가 싶습니다. 교수님들이 학생들과 쌍방향 소통을

하고 학생이 원하는 수업을 할 수 있도록 했으면 좋겠습니다. 기본적으로는 소통능력, 그리고 효율적인 교수법 등을 익히셨으면 좋겠습니다.

D6 : 전공지식에 대한 전달능력과 학생과의 소통능력, 학생들에 대한 관심이 무엇보다 중요하다고 봅니다. 팀과제를 할 때도 학생 모두에게 관심을 가지고 어떤 학생들이 참여하지 않았는지 어떤 학생들이 적극적으로 대응하고 있는지 등을 알아주셨으면 좋겠습니다. 그리고 실지전공의 경우 그에 맞는 전공 교수님들이 지도를 해주셨으면 좋겠습니다.

구체적으로는 다양한 교수학습법을 개발하고 수요자 중심 평가 방법 개발, 나아가 이에 맞는 교육환경의 개선과 더불어 학생들이 이에 적응하고 참여할 수 있는 다양한 유인책을 개발하고 학습자 분석을 실시할 수 있어야 한다는 것이다.

D2 : 진로측면에서 대학 본부에서 우선적으로 교수님들의 취업에 관해서 연수가 필요하다고 생각합니다. 취업에 관해서 무지한 교수님들을 위해 연수를 통하여 현실적으로 취업에서 필요한 것이 무엇인지를 알고 조언을 해주는 것이 옳다고 봅니다. [...] 학생들의 마음을 헤아리기 보다는 학생 자신의 능력 즉, 사회성이 부족하다고 생각하는 교수님들이 많습니다. 이러한 권위적인 태도를 제거하기 위해 대학본부 차원에서 교직원들을 대상으로 한 상담심리 프로그램 연수 등이 필요하다고 생각합니다.

D10 : 단순히 학생들에게 우리 학과를 나오면 어떤 진로로 진출할 수 있다는 사실을 말로써 소개하는 것을 넘어서 학생들이 진로를 구체적으로 경험할 수 있도록 진로체험 프로그램을 설계할 수 있는 능력이 필요하다고 생각합니다. 또, 학과에 적응하지 못하는 학생들에 대해서는 학과 공부를 고집하지 않고 학생의 입장에서 학과 공부 이외의 경험을 추천하거나 필요에 따라서는 전과 등을 조언할 수 있는 능력을 함양해야 한다고 생각합니다.

D9 : 각 분야 진로에 대한 정보 및 네트워크 형성입니다.

D1 : 학생 상담 방법에 대해 교육하고, 교수의 학문적 영역 뿐 아니라 학생과 교류하는 것의 중요성을 강조해야 한다고 생각합니다. 지속적인 전인적 교육을 통해 학생들의 대학생활에 있어 교수의 역할의 중요성을 강조해야 합니다.

교원 역량 개발이 필요하다는 것은 학생뿐 아니라 대학 교원과 전문가 역시 동감하고 있었다. 다음 면담에서 볼 수 있듯이, 교수법 필요성에 대한 자기 인식이 필요하며, 이러한 인식을 유도할 수 있는 다양한 유인책을 제시해야 한다는 것이다.

B4 : 대학교원의 교수법 향상에 대한 자기 인식 개선, 이러한 인식을 바탕으로 전공 교과 단위의 특색 있는 교수법 개발, 이러한 교수법을 적용하여 학습자의 동기를 유발하고 성과를 높이는 것, 성과가 확인된 교수법은 대학 내 확산 등이 필요하다고 봅니다.

C9 : 위에서 언급한 것과 마찬가지로 다양한 교수학습법을 통하여 학생들을 지도하고, 수요자 중심의 평가 방법을 개발하는 것과 보조를 맞추어 교육환경도 최신 교육과정과 교육방법에 맞게 개선이 필요하며 [...] 학생들이 새로운 교육방법과 교육환경에 빠르게 적응하고, 적극적으로 참여할 수 있도록 다양한 유인책을 제시하는 것도 필요하다고 봅니다.

A6 : 융합교육 확산을 위하여 코-티칭 교육방법을 활용할 필요가 있습니다. 플립터 러닝은 학부와 대학원의 기초과정에서 정착되어 확산될 수 있도록 하고 구체적인 평가방법도 개발해야 할 것입니다. 그리고 학습자 동기유발을 위해서 학습자 특성은 물론, 사전 학습 정도, 학습 능력 수준, 교육 환경 분석 등과 같은 학습자 분석을 실시할 수 있어야 합니다.

구체적으로는 교원 채용 혹은 신입교수를 대상으로 한 교육방법 연수가 필요하며, 이를 모든 교수들에게 확산하여 문제해결 중심의 교육방법이 필요하다는 것을 공유할 필요가 있다고 하였다.

D7 : 학생들의 학업 지도를 위해 대학본부는 교수법에 관한 교육을 제공해야 한다고 생각합니다. 학생들이 함양해야 할 내적·외적 요건들이 다양해진 만큼 교수님들의 교수법 또한 발전해야 합니다. 특히, 학생의 성적관리는 민감한 사항으로 교수법뿐만 아니라 평가 방법까지 전문적이고 체계적인 교육이 필요하다고 생각합니다.

D1 : 교수가 본인의 분야 뿐 아니라 다른 직업군에 대해 잘 알 수 있도록 취업 설명회와 세미나를 개설하는 것입니다.

나아가 학생 뿐 아니라 많은 전문가 및 교수들이 교원 역량 개발을 의무화하는 방안이 필요하다고 하였다.

A7 : 교원의 국내외 연수를 의무화하고, 문제해결형 연수를 강화하여 연수평가 및 차후 학기 적용여부 점검이 필요합니다.

B3 : 전공뿐만 아니라 교육학 일반영역도 준비하여 교원이 되는 초중등과 달리 전공 위주로 채용이 결정되는 대학교원은 채용 이후에라도 체계적으로 가르치는 자로서 준비되어야 한다고 봅니다. 따라서 기본역량을 중심으로 교원 역량 연수를 의무화할 필요가 있습니다.

C8 : 각 대학별 직급 또는 경력별 교수법 프로그램을 마련하여, 교수 임용·승진 시 일정 시간 이상의 교수법 프로그램 참여를 의무화하고, 대학별 프로그램의 연합개최 및 실적의 상호 인정이 가능하도록 해야 할 것입니다.

구체적으로는 디자인 씽킹, 코칭 등 첨단 교수법 관련 직무연수, 프로젝트 기반 학습 등의 교수법 관련 최신 사례나 교수전략 등의 직무연수 과정을 개발하고 국가 수준에서 고등교육법시행령 등을 통해 연구 및 교육 역량 개발을 의무화하는 방안을 제안하였다.

A6 : 기존 연구윤리나 연구안전과정 등 연구 분야에서는 대학차원에서 필수 과정으로 개설하고 있으나, 4차산업혁명관련 동향을 방법론으로 접목하는 과정은 부재한 실정입니다. 이에 4차산업혁명의 방법론적 틀로 접목하는 직무연수 과정을 개발하는 것이 필요합니다. 이처럼 강의 시 새로운 사회변화 관련 내용의 융합적용을 위한 교원 연수 의무화가 필요합니다. 그리고, 디자인 씽킹, 코칭 등 첨단 교수법 관련 직무연수 과정이나 이공대에서 필요한 프로젝트기반학습 관련 직무연수과정처럼 교수법 관련 최신 사례나 교수전략 관련 직무연수 과정 개발이 필요하다고 생각합니다.

B5 : 교원의 핵심역량은 크게 교육역량과 연구역량으로 구분해볼 수 있는데, 이 중에서 연구역량은 전공별로 매우 다양하여 집체연수를 통한 효과를 제고하기가 쉽지 않습니다. 그러나 교육역량은 교원에 따라 매우 다르고 심지어 상당수의 교원은실제로 교육하기에 앞서 교수법에 대한 강좌를 하나도 이수하지 않은 경우도 적지 않으므로 교원의 교육역량을 강화하기 위해서는 최소한 교원에 대한 주기적인 교수법 관련 연수 의무화가 필요합니다. 실제로 적지 않은 대학에서 교수법 관련 연수에 인센티브를 부여하는 방법을 통하여 교원의

교육역량 강화를 위해 노력하고 있으나 이는 의무적인 것이 아니기 때문에 모든 교원의 교육역량 강화에 한계가 있습니다. 차제에 5년 이내의 신입교원에 대해서는 교육역량은 물론 연구비 수주 등 연구역량 강화를 포함하여 신입교원 연수 및 워크숍을 의무화하는 것도 고려할 수 있을 것입니다. 고등교육법시행령에는 신입교원에 대한 연수 의무화, 신입교원에 대한 주기적 연수 실시 등에 관해 포괄적으로 규정할 수 있을 것입니다.

나아가 이러한 교원 역량 개발의 필요성에 공감하고 여기에 적극적으로 참여할 수 있도록 먼저 적극적인 인센티브와 더불어 소그룹 활동을 장려할 필요가 있다는 의견도 수렴할 수 있었다. 특히 신입교원 임용 시부터 연수과정을 마련하여 교수 간 상호 멘토링 제도 등을 활용하여 교원 역량을 강화할 필요가 있다는 점을 다음 면담 자료를 통해 확인할 수 있을 것이다.

B4 : 교원의 교육역량 강화를 위한 연수의 의무화가 필요합니다. 대학 교원은 초·중·등 교원과 달리 교수에 대한 의무적 교육 연한이나 주기적 연수가 적용되지 않아, 교수(teaching)는 대학 교원의 개인 역량에 의존하고 있습니다. 또, 교수법 개발을 위한 역량개발에 대한 의무도 없을 뿐만 아니라 타인의 코칭을 받을 기회도 제한적이라고 할 수 있지요. 교수 학습방법의 급격한 변화를 고려할 때, 신규 임용 교원과 그리고 임용 이후 FD 연수를 받지 않은 다수의 교원을 대상으로 한 교원역량 강화를 위한 연수 참여는 의무화되어야 한다고 봅니다. 단, 초·중·등 교원의 연수 참여 또는 만족도가 낮았던 점을 고려할 때, 교원 역량 의무 연수가 보상 및 승진과도 연계되어 참여 인센티브가 있어야 할 것입니다.

A8 : 교수들이 역량 개발을 위해 적극적으로 참여할 수 있도록 초기에는 보다 적극적 인센티브(긍정적 혹은 부정적)를 만들어서 일단 경험을 하게하고, 이러한 초동적 경험을 바탕으로 교수들이 집합적인 노력을 통해 자신의 역량 개발과 적용에 대한 만족감을 느낄 수 있도록 소그룹 활동을 장려할 필요가 있습니다. 대부분의 경우 교수들은 바쁘기 때문에 좋은 프로그램을 제공하는 것보다 어떻게 교수들이 이에 관심을 가지고 참여하게 할 것인가가 훨씬 더 중요한 문제라고 할 수 있습니다. 찾아가는 교수법 강좌, 소그룹 활동 등 보다 다양한 방식으로 교수들의 참여 제고 방안을 모색할 필요가 있습니다.

A1 : 교원 역량 연수 의무화는 필요한데, 특히 신입교원들의 연수시간을 먼저 확보하는 것이 필요합니다. 신입교원 임용 시, 5일×8시간=40시간 이상의 연수과정을 마련하여 대교협 연수원(기본과정)+학교 교수학습센터(심화과정) 형태로 연수를 진행하면 좋을 것입니다.

그리고 기존 교원들의 경우, 강의평가가 낮은 경우 역량 강화를 필수적으로 받도록 해야 하고, 연구역량이나 산학협력역량이 낮은 경우, 교수 간 상호 멘토링 등을 통해 역량을 강화하도록 하는 것이 바람직하다고 봅니다.

그리고 이를 제도화하는 방안 마련이 시급하다는 의견도 많았다. 대학의 특성에 따라 대학 교원들이 준비할 수 있는 기회를 제공해야 하며, 이를 위해서는 구체적으로 1인당 학생 수 조정, 교육 환경 마련, 강의 조교제도 활용, 강의 개발에 대한 인센티브 부여 등의 제도화가 필요하다는 것을 다음 면담을 통해 확인할 수 있을 것이다.

D1 : 강의 만족도가 실질적으로 교수 평가에 반영되는 시스템을 구축해야 합니다. 매 학기마다 교수의 강의 만족도를 조사하고 있지만 그것이 제도적으로 교수의 인사에 반영되지는 않는 것 같습니다. 한국 대학의 교수는 연구에 대한 부분이 강조되어 교수들이 연구에 큰 중점을 두고 있는 것으로 알고 있는데, 연구 뿐 아니라 강의의 질도 제도적으로 교수의 평가에 동등한 가중치를 두면 강의의 질이 크게 개선될 것 같습니다.

B6 : 대학의 비전전략에 따른 특성화 분야와 미래 준비 분야를 설정하여 대학 교원들이 앞으로 준비해야 할 과제를 사전에 인식할 수 있도록 기회를 제공해야 합니다.

A2 : 대학은 교수역량개발 센터를 활성화하고, 강의 조교 제도 시행, 강의 책임 시수 경감, 강의 개설 최소인원 하향, 강의 개발에 대한 인센티브 부여, 강의에 필요한 각종 기자재 지원, 다양한 융합 전공이 가능하도록 강의 개설의 탄력적 운영 등을 우선적으로 해야 한다고 생각합니다.

A7 : 교수 1인당 학생 수 조정이 무엇보다 필요합니다. 또한 플립 러닝을 할 수 있는 교육 공간 마련이 필요합니다. 이 또한 모든 대학에서 가장 필요한 부분이라 할 수 있습니다. 다양한 융복합 강의, 블록강의 등을 하기 위한 교수 개인당 필수 수업 시수 조정이 필요하며, 다양한 현장교육은 4차산업혁명을 준비하는데 매우 중요하므로 자율적인 환경 속에서 현장교육이 가능하도록 여건이 마련되어야 한다고 봅니다.

특히, 교수역량개발센터를 활성화하여 수업 설계는 물론, 새로운 교수법과 관련한 프로그램을 제공할 수 있도록 해야 한다는 의견을 수렴할 수 있었다.

B3 : 대학교원의 역량강화를 위한 교수학습센터 운영을 활성화하여야 합니다. 교수들이 새로운 테크놀로지를 활용한 수업 설계와 교육자료 개발을 할 수 있도록 교수법과 관련한 프로그램을 제공할 필요가 있기 때문입니다. 교수의 다양한 역할, 예를 들어 지식생산자, 지식전달자, 수업설계 및 평가자, 학습관리자 등을 이해하고 각 역할에 맞는 역량에 대한 정보를 제공할 수 있어야 할 것입니다.

C7 : 사범대학을 졸업하기 위해서는 다양한 교수 방법과 실습 등을 통해 교수방법을 선행 교수자에게 학습할 기회가 있습니다. 이러한 방법으로 좋은 교육방법을 전수 할 수 있었던 경험에 비추어 본다면 연구만 하다가 임용된 젊은 교수에게도 일정 기간 교수방법에 대한 실습 기회가 주어진다면 교원역량 개발에 도움이 될 것으로 사료됩니다. 따라서 대학 임용된 후 반드시 교수학습 방법을 이수하고 자신의 수업을 촬영하여 확인하는 작업을 거쳐 CTL을 통해 좋은 수업이 이루어질 수 있도록 하면 좋겠습니다.

연구에서도 학교 특성화 전략에 맞추어 융·복합, 산학연계를 활성화함으로써 대학 교원 스스로가 자발적으로 참여할 수 있도록 해야 한다는 의견을 다수 수렴할 수 있었다. 그리고 피어 튜터링, 연구 워크숍 등은 물론, 연구센터를 활성화하여 학제 간 연구가 이루어질 수 있도록 해야 한다는 의견도 많았다.

A8 : 융복합, 산학협력 등은 학교의 특성화 전략과 연계하여 교수의 일상적 활동과 연구가 서로 연계되게 하는 것이 필요합니다. 연구 측면에서 대부분의 교수들이 이미 상당부분 기술적으로는 준비가 된 사람들이기 때문에 학교에서 융복합, 산학협력과 관련한 장을 제도적으로 만들어 주고, 교수들의 주된 활동이 이와 연계된다면 자연스럽게 연구도 그러한 방식으로 이루어질 것이라고 생각합니다. 데이터 활용 등은 새로운 연구법 강의와 데이터 소스 등에 대한 정보 제공만 보다 원활하게 한다면 교수들이 자발적으로 참여할 것입니다.

B3 : 고등교육을 둘러싼 급격한 환경 변화는 대학교원의 지속적 학습을 요구하고 있습니다. 각자의 전문분야도 빠르게 변할 뿐만 아니라 최근에는 학문간 교류와 융합, 통섭 등이 강조되고 있으므로 대학교원들이 다른 학문분야와 교류를 강화할 수 있는 프로그램, 다양한 주제로 함께 연구할 수 있는 교원 학습공동체 프로그램 개발·운영에 대한 지원이 필요하다고 봅니다.

A1 : [...] 연구를 잘하는 교수가 다른 교수를 지도하는 peer tutoring을 실시하거나, 연구

워크숍을 수시로 개최하여 연구역량을 높일 필요가 있습니다. 연구센터나 연구소를 활성화하여 유사한 관심분야의 교수들을 모으는 학제 간 연구를 실시하거나 원천기술 개발 등의 연구가 가능하도록 지원해야 합니다.

나아가, 정부 위원회나 지자체 등의 활동에 다양한 유형의 대학 교원이 참여함으로써 교원 역량을 개발할 수 있도록 해야 하며, 대학 교원뿐 아니라 대학 관계자와 지역 사회 네트워크 사업을 지원함으로써 대학의 지역 사회 봉사를 강화해야 한다는 의견도 다수 수렴할 수 있었다.

A8 : 정부 위원회에 참여하는 교수들을 선정할 때 기금적 다양한 유형의 대학의 교수들이 골고루 포함될 수 있도록 하여 서로 다른 목소리를 들을 수 있는 기회를 가지고, 또한 이들 대학의 교수들의 입장에서 보면 이러한 정부위원회에 참여함으로써 자신들의 역량을 개발할 수 있는 기회를 가질 수 있을 것입니다.

C9 : 일반적으로 대학교원이 교육, 연구 항목에 비하여 학교, 지역사회 혹은 산업체에 도움을 주는 봉사항목에 대하여 참여도가 떨어지는 상황입니다. 이러한 점을 극복하기 위해서는 정부에서 각 대학교에 봉사활동 항목에 대한 다양한 인센티브 및 참여활성화를 위한 제도적 장치를 마련하도록 권고하는 것도 하나의 방법이라 할 수 있습니다. 물론 이러한 것은 대학의 자율성 및 창의성을 훼손하는 여지를 줄 수도 있으나, 대학교육 및 연구가 결국은 그 대학이 위치한 지역사회에 어떤 긍정적 효과를 미치는 것 또한 대학의 가장 중요한 책무라고 판단되어 봉사 측면도 간과할 수 없다고 봅니다.

B4 : 대학 경영자(이사진, 보직자 등)의 지역사회 공헌도를 높이기 위한 전국대학 단위 연수가 필요합니다. 그리하여 대학에 대한 자원 투입이 지역사회에 간접적으로 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 알리려는 노력이 중요하고 동시에 지역사회도 대학이 하는 일에 관심을 갖고 더 많은 참여를 해줄 것입니다. 지자체 단위 교육장과 대학 관계자와의 네트워크 사업을 지원해야 할 것입니다.

## 라. 정부의 행·재정 지원

대학교원의 역량이 최대한 개발되고 이가 교육과 연구로 이어져 지역사회에 기여할 수 있도록 하기 위해서는 대학은 물론, 정부 차원의 다양한 지원이 필요하다는 의견이 많았다.

D2 : 학생들 적성에 맞는 프로그램을 각 대학에서 개최할 수 있도록 지원을 해야 할 것입니다. 대학 자체에서 체계적인 진로교육 교과 및 비교과 프로그램을 운영하여 실시할 수 있도록 중앙정부차원에서 가이드라인을 제공해주는 일이 우선적으로 해야 할 일이라고 생각합니다.

A2 : 연구 측면에서 정부의 다양한 역할이 필요합니다. 학제 간 융합연구 지원 사업 시행, 신진 연구자와 중견연구자가 공동으로 연구를 수행하는 공동연구제도 시행, 연구 질적 평가 방식 개발, 연구 사업 선정 시 연구의 질적 평가도 반영, 각 학문 단위별 연구 개발 5개년 계획 수립, 우수연구자 장기지원제도 시행, 연구사업 평가시 공정성과 함께 효율성을 높이는 방안 마련, 중점 육성 분야, 소외분야, 희소 분야 등을 구분하여 연구 지원사업 시행, 기초학문, 특히 인문학 지원 사업 체계화, 현실화, 지적재산권 보호 장치의 강화, 연구 국제적인 네트워크 구축(소형, 중형, 대형) 사업 시행, 연구 매칭 사업 시행, 정부 차원에서 시너지가 날 수 있는 연구자를 발굴하여 매칭해 주는 사업 시행, 연구 사업 수행 보고서 간소화 등이 필요하다고 판단됩니다.

C9 : 정부는 많은 연구비를 소수의 우수한 연구자에게 집중적으로 몰아주는 제도 보다는 연구를 수행할 수 있는 많은 연구자에게 적은 연구비라도 나누어 주어 연구의 저변확대 및 기초연구를 꾸준히 할 수 있는 토대를 만들어 주는 것이 필요하다고 봅니다. 또한 다양한 학제 간 융합연구 및 공동연구를 활성화시키기 위해서 초기의 과도한 규제보다는 완화를 통하여 연구 후에 과정 및 성과를 엄격하게 평가하는 쪽으로 시프트 하는 것이 필요할 것입니다.

위의 면담 자료에서도 확인할 수 있듯이, 학문 단위별 연구 개발 계획 수립, 중점 육성 지원 사업 선정 등의 국가 수준의 중장기 발전 계획 수립이 필요하다는 의견이 많았다. 특히, 국가 수준에서 산업계 수요를 조사하고 특정 대학이 아닌 학문 단위로 다양한 프로젝트를 진행할 수 있도록 예산을 확대하고 나아가 국가 인재관리 체계를 구축해야 한다는 의견을 다음 면담 자료를 통해 확인할 수 있다.

B4 : 융합 연구의 재정지원 사업의 확대가 필요하다고 봅니다. 지금까지 대다수의 융합 연구는 대학 내부원의 융합이 더 빈번한 상황입니다. 국가 단위에서 융합과 자원의 효율적 활용을 높일 수 있는 연구가 확산되어야 합니다. 대학에 대한 투자가 아닌, 산업계의 수요를 먼저 조사하고, 산업계에서 대학을 선정하여 산학협력을 진행하는 방식 등, 혁신적인 접근 방식이 필요하다고 할 수 있지요. 학문단위의 프로그램 개발을 위한 다수의 프로젝트

가 진행되어야 할 것이다. 예를 들면, 학회를 중심으로 자신들의 전공에 가장 적합한 교수법이나 콘텐츠를 3~5개년 시리즈로 제시하도록 하고, 각 학회가 이를 서로 공유하는 작업도 국가 수준에서 한다면 가능할 것이라 봅니다.

B9 : 산업계와 대학이 산학협력을 통하여 상호 상승효과를 기대할 수 있도록, 실질적인 산업계의 수요를 반영한 연구과제에 대한 지원을 확대하여야 한다고 봅니다. 현재에도 정부연구개발투자를 토대로 많은 산학협력 연구과제가 수행되고 있으나 보다 실질적인 사회·경제적 가치로 전환될 수 있도록 국가수준에서의 산학협력 과제 발굴 및 지원이 필요합니다.

B3 : 시간강사, 프로젝트별 단기 연구원 등 소모적으로 활용되고 있는 박사급 인재에 대한 국가적 인재관리 체제(국가인재풀) 마련이 필요합니다. 대학재정지원을 위해 운영되는 각종 사업은 단기적 성과에 치중해야 하지만, 국가인재풀을 통한 인적 자원관리는 이러한 단점을 보완하여 연구의 지속성과 중장기 성과에 유리하기 때문입니다.

특히, 정부의 대학재정지원사업 평가지표와 관련한 사업 재구조화 의견이 많았다. 정부의 재정지원사업은 물론, 대학기본역량진단 평가 등의 정부 사업에서 교원 역량 강화를 통한 학생 교육의 활용률 등과 같은 학생지도 내실화, 교수-학습 지원체계, 교육의 질 관리체계 등 실제 교원 및 학생과 관련된 지표를 신설하고, 새로운 교육법 습득과 같은 교원역량 강화 프로그램의 성과를 학생들에게 평가하도록 하는 등의 성과 기반(outcome-based) 평가지표 개발이 필요하다고 하였다.

B2 : 정부 재정지원사업이나 대학기본역량진단에서 교원 역량 강화와 관련된 평가지표는 전무하다고 볼 수 있습니다. 과거 정부 재정지원사업의 경우를 보더라도, 전임교원 확보율, 전임교원 중 여성교원 비율 등과 같이 단순한 대학이 학생들의 교육과 연구를 위해서 전임교원을 어느 정도 확보하는가를 보는 것이지, 교원의 역량을 강화하는데 대학이 어떤 지원을 하고 있고, 교원의 역량을 강화시켜서 학생들의 교육을 위해서 어떻게 활용되고 있는지에 대해서 묻는 평가지표는 존재하지 않는 상황입니다. 다만, 평가지표라고도 할 수 있는지 모르겠지만, 교수학습개발센터(CTL)이나 외부 연수기관에서 실시하는 교수법을 이수한 교원이 어느 정도이고, 그에 따라 대학의 예산은 어느 정도 투입했는가 정도입니다. 따라서 이제는 정부 재정지원사업이나 대학기본역량진단의 평가지표에 단순한 전임교원확보율을 묻는 것도 필요하겠지만, 한 차원 더 높여 교원의 역량을 강화하기 위해 학습한 교수법 등을 통해 학생들의 교육에 어느 정도 활용(적용)하고 있는가와 같이 “교

원 역량 강화를 통한 학생 교육의 활용률”이나 학생들에게 해당 교원이 교원역량 강화 프로그램을 이수한 후에 강의를 진행한다는 것을 고지하고 강의평가 시 새로 습득한 교육 방법 등을 활용한 강의를 학생에게 도움이 되었는지를 평가하도록 하는 등 실제로 학생들에게 혜택이 돌아갈 수 있는 성과 기반의(outcome-based) 평가지표로의 전환이 필요한 시점이 되었다고 봅니다.

A6 : 교육부 인재양성 재정지원사업 수행 시 교원업적평가 변경(산학중심·사회공헌 강화 등)이 필요합니다. 산학협력 관련 재정지원사업의 경우 교원업적평가 시 산학업적평가 반영이 사업의 성패를 좌우하는 주요한 변수로 작동하는데, 이처럼 기존 교육부 재정지원 사업 평가 시에도 최근 확대되는 사회공헌 관련 지표(리빙랩 등 활용실적, 지역공헌도) 등을 반영한 교원업적평가 변경을 주요 평가지표로 활용하는 것이 필요합니다.

C8 : 대학기본역량진단 평가의 2018학년도 일반대 진단지표는 교수법, 강의 질 관리, 연구실적에 관한 부분의 지표가 부재한 상황입니다. 따라서, 학생지도 내실화, 교수-학습 지원 체계, 교육의 질 관리 체계 등 실제 교원 및 학생과 관련된 지표를 신설해야 할 것입니다.

교원 자격, 업적 평가는 물론, 교원 연수 의무화 등과 같은 교원 역량 강화를 위한 평가 지표를 추가하고 교원의 연구 성과를 제대로 낼 수 있는 평가 지표를 선정해야 한다는 것이다.

B5 : 정부재정지원사업 및 기초역량 진단 등의 평가지표에 자격기준 강화, 업적평가 강화, 교원 연수 의무화 등 교원의 역량강화를 위한 노력도를 평가하는 지표를 추가하는 것이 필요하다고 봅니다.

A8 : 지나친 정량적 평가를 지양하고 학교 성격에 맞는 연구가 제대로 평가받을 수 있도록 연구와 관련한 정부 재정지원 사업 평가지표 선정에 좀 더 관심을 기울일 필요가 있다. 비싼 공적 자금을 활용하여 수집한 국책 연구기관의 종단 데이터 등이 보다 폭넓게 활용될 수 있도록 개방적 데이터 운영을 위한 장치를 마련하는 것이 필요하다.

또한 현재의 이공계 중심, 연구 중심 대학재정지원사업을 다양화하여 교육 중심 대학의 교육활동을 활성화할 수 있도록 교육학, 심리학 등 인문학자들과 협업하는 프로그램 개발이 필요하다고 하였다.

B9 : 연구중심과 교육중심의 대학을 구분하여 교육중심 대학인 경우 교육 활동을 촉진할 수 있는 평가체계를 도입하여야 합니다. 교육 활동 역량 제고를 위한 재정적 지원이 부족하므로 이에 대한 재정지원이 필요합니다.

C10 : 교육 프로그램을 선도적으로 혁신하는 대학들을 지원하고, 주로 공학자 위주로 이루어지고 있는 교과 혁신 지원 사업을 교육학, 심리학 등 인문학자들과 협업으로 프로그램화하는 것이 필요합니다.

나아가, 국가 수준에서 세계 트렌드와 관련된 다양한 정보를 제공하고 학교 특성화와 관련된 프로그램을 개발할 필요가 있다고 하였다. 구체적으로는 대학 교원의 중소기업 지원 프로그램을 만들어 대학 교원들의 중소기업 이해를 강화할 필요가 있다는 의견도 있었다.

A1 : [...] (국가수준에서) 산업체에 대한 지식뿐만 아니라 해외 트렌드 등에 관한 노하우를 적절히 수용할 수 있도록 교수들에게 새로운 정보를 제공해야 합니다. 재정지원 사업을 통폐합하고 가능한 수를 줄이면 좋겠습니다. 너무 많은 사업 준비를 위해서 에너지를 쏟지 말고, 학교 특성화와 관련된 프로그램을 만들어야 합니다.

C10 : 교원들의 중소기업 지원 프로그램 재정 사업화가 필요하다고 봅니다. 그리고 안식년이라고 해외 나가는 것보다는 국내 중소기업과의 협력을 장려하는 프로그램을 육성하는 노력이 필요합니다.

그리고 정부 차원에서 교원 역량 개발을 위한 예산 배분이 필요하다는 의견도 많았다. 교육 활동에 대한 인센티브로 연구지원금을 배분하거나 학생에 대한 교육 역량이 큰 대학에 대해 정부 차원의 지원금을 제공하고, 학생 생활 및 진로 상담 등과 같은 학생 지도를 위해 국립대학 교수님들의 연봉을 높여야 한다는 등, 정부 차원의 예산 지원이 필요하다는 것을 다음 면담 자료를 통해 확인할 수 있다.

D1 : 학생 지도 능력을 평가할 수 있는 항목을 만들고 이를 바탕으로 높은 점수를 받은 교수에게 연구비 지원 등의 인센티브를 제공해야 합니다. [...] 강의 만족도 항목에 가중치를 부여하고 그에 따라 학교차원에서 강의 만족도를 높일 인센티브를 제공하거나 강의 만족

도가 높은 학교에 지원금을 제공하는 방법을 사용하면 좋을 것 같습니다.

D7 : 학생지도에 대한 사기 증진을 위해 국립대학 교수님들의 연봉을 높여주는 것도 좋을 것 같습니다.

구체적으로 사업비 설정 단계에서 교원 역량 강화 프로그램 운영비를 책정할 수 있도록 하거나 중앙연수원 등과 같이 on/off 라인에서 연수를 시행할 수 있는 교원역량개발 지원 사업을 별도로 신설하는 방안, 나아가 지역사회의 기부금 확대 방안 등이 제시되었다.

A1 : 사업비 설정 단계에서 최소 5~10%를 교원들의 역량 강화에 따른 프로그램 운영비나 외부 프로그램 참가비 형태로 활용할 수 있도록 해야 하고, 단순 워크숍이 되지 않도록 구체적인 프로그램 형태로 제안해야 할 것입니다.

B5 : [...] 대학교육혁신 지원 사업 등과 같은 대학의 자율역량 강화 지원사업의 사업비 집행 가이드라인에 교원역량 강화를 위한 사업비 집행을 의무화하도록 하는 것이 필요합니다.

B4 : 교원역량 강화를 위한 사업비 운영은 기존의 재정지원 사업과 연계되는 것은 부적절할 수 있으므로 교원역량 강화를 위한 중앙 단위에서의 신규 재정지원 사업을 통해 지원하는 것이 바람직하다고 봅니다. 현재 시행 중인 고등교육 사업은 고유의 목적을 갖고 있으며, 재정지원의 타깃이 대체로 학생 또는 대학의 인프라에 집중되어 있는 상황입니다. 물론, 교원 역량이 대학의 인적자원 인프라에 해당하는 것이기는 하나 기존 사업의 범위를 확장하는 것은 사업의 고유 목적에 위배될 것으로 보이며, 교원역량개발을 위한 적절한 자원을 확보하지 못할 수 있기 때문입니다. 따라서 중앙연수원 등과 같이 on/off 라인에서 연수를 시행할 수 있는 교원역량개발 지원 사업을 별도로 신설하는 것도 방안이 될 수 있습니다. 다만, LINC 사업의 경우 산업체 경력교수를 채용할 수 있다면, 이들의 교원역량개발을 위한 노력은 사업에서 평가하되, 예산은 교비에서 활용되어야 한다고 봅니다.

A7 : 지역사회 인사들의 교육, 연구, 봉사 등의 목적형 기부금을 확대하고, 지역사회 인사 및 동문들의 기부에 대한 세금공제 우대를 해주는 방안이나, 기업과의 자매결연을 통한 기업 기부확대 및 우수 산학연에 대한 정부지원 확대가 있을 것이라고 생각합니다.

이러한 대학 차원의 제도화에서 더 나아가 정부 차원에서 교원 역량을 개발해야 한다는 의견이 많았다. 구체적으로 고등교육법을 개정하여 교원 연수와 역량 개발을 의무화하는 의견도 있었다. 이를 위해 먼저 각 학교별 우수 사례를 홍보하고 재정지원사업 예산을 배분할 뿐 아니라 학교 특성에 따라 평가 및 컨설팅이 이루어질 수 있도록 해야 한다는 것이다.

B4 : 교원역량 개발에서는 정부의 정책적 노력이 많이 요구됩니다. 국내 대학은 사립이 차지하는 비중이 높고 중소규모의 대학 수가 대규모 대학 수의 3배가량 많은 상황입니다. 따라서 각 대학이 교원역량 개발에 예산과 전문 인력을 투입하기는 어려운 구조라 할 수 있습니다. 현재까지 이루어지는 교원역량개발은 대학에서 연 몇 회 실시되는 교수 워크숍 수준에 그치고 있는 상황입니다. 잘 가르치는 대학 교원을 양성하기 위해서는 대학 교원역량개발 연수 역시 전국 단위에서 정책을 구성하고 지원하는 방안이 바람직하다고 봅니다.

A1 : 교육 측면에서 고등교육법을 개정하여 교원의 연수와 역량개발을 의무화하는 방안을 검토할 필요가 있습니다. 각 학교별 best 사례들을 선별하여 가이드라인 형태로 출판하도록 해야 합니다. 재정지원사업의 목표를 수정하여, 질 제고 관점에서만 사용이 가능하도록 예산을 배분할 수 있어야 합니다. 각 학교들의 특성화에 기초한 평가 및 컨설팅이 되도록 해야 합니다.

C9 : 정부가 해야 할 일은 재정적 지원을 통한 지속적인 교육방법 개발 및 유지, 성과 창출 및 이를 다시 교육에 투입하는 환류체계를 지속적으로 모니터링하여 우수한 대학 사례를 적극 발굴함으로써 그러한 교육과정 및 방법, 환경 등을 홍보하고 각 대학의 여건에 맞게 변형, 활용할 수 있도록 재정적인 지원, 평가, 컨설팅을 통한 확산을 하는 것이 필요하다고 봅니다.

A2 : 교육 중심 대학을 우선 선정하여 사회에서 요구하는 인재 양성, 강의 질 개선을 위한 지원 사업 시행, 학문 분야별 우수한 강의 사례 발굴과 보급, 우수 강의교수 육성 사업 시행, 학제간 융합전공개발 지원사업 시행 등이 필요합니다.

5

소결

이상, 대학교원을 둘러싼 환경변화에 따라 대학교원의 역할이 어떻게 이루어지고 있는지, 그리고 대학교원이 당면하고 있는 문제와 이에 대한 해결방안 등을 면담 자료를 통해 살펴보았다. 다양한 전문가 면담을 통해 사회 맞춤형 교육과정, 현장 실습 중심의 교육 방법 등, 산업계 사회수요 변화와 더불어, 학령인구의 감소로 인한 수요자(학생) 중심으로 패러다임이 변하면서 교원 수급 전망의 미비, 대학교원과 대학의 자율성을 훼손하는 재정지원사업 평가 등과 같은 정부 정책으로 인해 대학교원의 역할이 변화하고 있다는 공통 인식을 확인할 수 있었다. 이로 인해 대학교원의 교육적 역할이 무엇보다 중시되면서 강의뿐 아니라, 산학연계 융·복합 프로그램은 물론 다양한 교육방법의 개발과 더불어 취업과 연계되는 학생 상담 등, 교원의 교육 역량이 중시되고 있었다. 그리고 이러한 교육 역량 개발을 위해서는 현장과 연계된 연구를 통해 새로운 시각과 관점을 지속적으로 향상시켜 학생 진로 지도로 연계할 수 있다고 인식하고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 학회 활동, 정부 및 지역사회 관련 대외 활동 등과 같은 대외 활동보다는 학내 보직을 주요 봉사활동으로 보고 이에 관한 활동에는 소극적으로 임하고 있었다. 가장 큰 이유는 교원 업무의 과중으로 인해 형식적으로 이루어지는 교육 활동이 문제라는 인식이 매우 강했으며, 대부분의 면담자들이 학생들이 가장 기대하는 질 좋은 강의와 진로 지도와 관련하여 티칭 역량이 부족하고 이러한 교수학습 역량의 부족은 무엇보다 대학교원의 양성 및 채용 시스템과 더불어, 업적(승진) 평가 시스템에 기인한다고 인식하고 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 대학 교원의 역량을 개발해야 한다는 것이다. 먼저 학사 운영의 적정화를 통해 교원 역할을 전문화하고 교원 트랙을 다양화해야 하며, 무엇보다 교원 역량을 개발할 수 있는 제도 마련이 필요하다는 점을 확인할 수 있었다. 구체적으로는 교원 양성 및 채용 제도의 유연화가 필요하고 채용 후에도 문제해결, 현장실습과 같은 교육방법 연수가 필요하며 이러한 환경 마련을 위한 대학 차원과 정부 차원의 행·재정 지원이 절실하다는 것을 알 수 있었다. 이러한 분석 결과를 통해 다음과 같은 시사점을 찾을 수 있었다.

첫째는 교육의 질을 담보하기 위해서는 교원의 교육적 역할이 무엇보다 중요하다는 인식을 공유할 필요가 있을 것이다. 4차 산업 혁명과 같은 급속한 사회변화로 사회가 대학에

기대하는 바가 무엇인지를 인지하고 이들 사회가 요구하는 인재 양성을 위한 구체적인 방안을 수요자 중심 관점에서 고민할 필요가 있다. 교육과 연구, 봉사라는 전통적인 교원 역할에서 벗어나 사회가 요구하는 인재상에 맞추어 교원역할의 다양화를 꾀해야 할 것이다.

둘째, 교원의 역할을 다양화하고 이를 위한 구체적인 방향을 설정하기 위해서는 먼저 교원 양성 및 채용 기준을 명확히 할 필요가 있다. 강의와 상담, 나아가 취업 알선과 같은 교육적 업무가 우선인 교원과 연구 대학 등에서 학문 연구 업적을 쌓는 교원, 나아가 산학 협력에 특화된 산학 중점 교원 등과 같이 교원의 다양화에 맞추어 이들을 양성하고 채용할 수 있는 기준을 따로 마련해야 할 것이다.

셋째, 그리고 이러한 교원의 역할과 교원 직급(경력) 등에 맞는 맞춤형 역량 개발 프로그램을 개발하여 소기의 성과를 거둘 수 있도록 지원해야 할 것이다. 구체적으로 교육 중심, 연구 중심, 산학 연계 중심 등과 같은 역할은 물론이고 초임과 부교수, 교수 등의 교육과 연구 경력에 따라서, 나아가 보직자인지 아닌지 등의 행정 필요 역량에 따라 교육 역량, 연구 역량, 봉사 역량 등의 다양한 역량 개발 프로그램을 개발할 필요가 있다.

넷째, 이러한 교원 역량 개발 프로그램이 제대로 운영될 수 있도록 교원역량 개발 센터를 만들 필요가 있다. 기존의 교수-학습 센터를 확대하거나 새로운 교원 역량 개발 센터를 설립하거나 대학의 특성에 따라 교원이 필요로 하는 역량 관련 수요 분석에 더해 역량 개발 프로그램을 개발하여 운영하고 이러한 프로그램 성과를 측정하여 환류할 수 있는 시스템을 구축해야 하는 것이다.

다섯째, 그리고 이 모든 활동이 자율적으로 이루어질 수 있도록 전공 간, 학과 간, 대학 간 교원의 학습 동아리 활동은 물론, 글로벌 수준의 교원 연결망을 구축할 필요가 있다. 먼저 대학 내부의 학습동아리 활성화를 지원하여 동료 커뮤니티를 통한 교원역량 강화가 이루어질 수 있도록 하고, 이를 확대하여 전공 학문 단위의 학회활동 지원 등을 통해 전공 관련 교육 프로그램을 개발하고 우수 사례로 널리 공유할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있는 것이다.



대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)  
: 대학 교원역량 강화를 중심으로

# VI

## 정책 제언

1. 분석 결과
2. 정책 방안
3. 정책 로드맵
4. 한계와 과제



# VI

## 정책 제언

---

이 장에서는 대학교원 역량 관련 분석 결과를 바탕으로 교육의 질 제고를 위한 대학교원 역량 개발 정책을 제언하고자 한다. 먼저 대학에서 자율적으로 추진할 수 있는 교원역량 개발 정책에 대해 살펴보고 이를 지원할 수 있는 정부 정책 방안을 제시한다. 그리고 이러한 정책이 실질적으로 추진될 수 있도록 구체적인 로드맵을 제시함으로써 교육의 질 제고를 위한 대학교원 역량 개발의 실효성을 담보하고자 한다.

### 1 분석 결과

#### 가. 대학교원 정책 동향 및 현황

먼저 2장에서는 대학교원 정책 동향을 분석하고 통계자료를 통해 현황을 분석하였다. 대학교원의 교육역량 개발의 중요성에 비해 이들의 전문성 개발 지원 등에 관한 국가적 수준의 법령과 정책은 미흡한 편이다. 초·중등교육은 공교육 대상으로 교원 양성과 자격 부여, 임용 절차 등에 대한 국가적 통제가 엄격한 반면에, 자율적 운영을 기본전제로 하는 고등교육의 경우 교원을 전임과 비전임으로 나누어 교수, 부교수, 조교수 등으로 구분하고 대학 교원의 주요 역할을 교육과 연구로 하는 교원 자격에 대한 최소한의 법적 규정만이 이루어지고 있기 때문이다. 1980년대 교육개혁심의위원회를 필두로 추진되었던 다수의 교육개혁에서도 대학교원의 교육역량은 거의 주목을 받지 못했고, 교육개혁심의위원회(1987), 교육개혁위원회(1994) 및 교육인적자원정책위원회(2001)에서 마련한 교육개혁방

안들에도 간략히 언급되었을 뿐이다. 그러나 1990년대부터 대학교육의 양적 확대에 따른 질 저하의 문제 등이 사회적 이슈가 되면서 대학교원의 교육 역량에 대해 정책적 관심이 나타나기 시작하였다. 2008년에 시작된 ‘대학교육 역량강화 지원 사업’을 통해서 대학 사회 전반에 교수법 프로그램의 개발 및 운영이 확대되었고, 이러한 추이는 2010년에 ‘잘 가르치는 대학’ 육성을 목표로 하는 ‘학부교육 선진화 선도대학 지원사업(ACE)’이 출범하면서 더욱 강화되었다. ACE 사업은 정부재정지원 사업 중에 최초로 ‘교수-학습 지원 실적 및 체계 개선’ 등을 평가항목에 포함시켰고, 그에 따라 사업 대학 및 사업 준비 대학들에서 교수법 프로그램이 활성화되는 데 결정적으로 기여하였다고 할 수 있다. 2012년에 출범한 ‘산학협력 선도대학 육성 사업(LINC)’은 대학교원이 갖춰야 할 역량 중에 하나로 ‘산학협력 역량’을 추가하였다. 이 사업이 출범함으로써 각 대학의 교원업적평가에 산학협력 요소들이 반영되었고, 산학협력만을 전담하는 교원들도 충원되게 되었다. 그리고 2014년에 시작된 ‘대학특성화 사업’은 ‘교수-학습 지원 실적 및 체계 개선’을 대학 본부 사업과 사업단 사업 평가에 모두 반영함으로써 교원의 교육 역량 개발의 중요성을 다시금 환기시키는 계기를 제공하였다. 그러나, 이와 같은 간접적인 방법만으로는 대학교원의 교육 역량 개발을 체계적으로 지원하는 데에는 한계가 있을 수밖에 없다. 재정지원사업을 통해 교수법 프로그램의 양적 확대는 이루어졌지만, 실제적으로 소속 대학의 특성, 가르치는 학생의 수준, 교수의 경력별, 전공별 특성 등을 고려하여 체계적으로 교수법 지원이 이루어지고 있는지를 확인하기 어렵기 때문이다. 실제 교원 통계를 통해, 전임과 비전임, 나아가 시간강사의 문제가 교육의 질에 미치는 영향이 매우 큼에도 불구하고 이들에게 어떠한 교원 역량 강화 프로그램이 제공되고 있는지 파악할 수 없었을 뿐 아니라, 교육의 질을 담보하기 위해서는 어떤 역량이 강화되어야 하는지 확인할 수 없었다.

## 나. 국내 교원역량 개발 사례

3장에서는 국내 대학의 교원역량 개발 사례를 분석하였다. 대학의 지역별 분포와 영향력을 고려하여 지역 거점 국립대학 2개교, 수도권 사립대학 2개교, 지역 사립대학 2개교의 6개 대학을 대상으로 교원의 임용, 승진, 역량강화로 이어지는 과정에 대한 분석을 통해, 대부분의 대학이 우수한 교원을 발굴하고, 이들에 대한 재교육과 업적 평가 등의 과정을

통해 교원 역량 개발을 위해 노력하고 있음을 확인할 수 있었다. 구체적으로 교원의 역량 개발 과정을 대학의 전반적인 방향을 제시하는 발전 계획에 포함하여 규정화하는 등, 관련 근거를 마련하고, 인사제도와 연결하여 교원이 역량 개발에 적극적으로 참여하도록 유도하고 있었다. 그러나 비전임 교원의 경우에는 공개적인 임용 절차를 거치지 않고 있어 교원 중 대다수를 차지하는 비전임교원의 채용 및 질 관리 체계 구축이 필요하다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 교원의 업적 평가가 연구 중심으로 이루어지고, 상호 경쟁적 평가시스템으로 많은 문제를 야기하고 있어, 대학 내 전담 조직을 설치하고 구체적인 교원역량 강화 프로그램을 만들어 대학교원의 역량 강화 정도를 교원 업적 평가에 반영할 수 있도록 해야 한다는 것을 확인할 수 있었다.

#### 다. 해외 대학교원 역량 개발

미국, 일본, 영국의 사례를 통해 이들 주요국 모두 최근에 등장하고 있는 산업계의 창의 인재 양성 요구에 부응하기 위해 교육의 질 제고 측면에서 대학교육 혁신을 꾀하고자 교원 역량을 강화하고 있음을 확인할 수 있었다. 재정 위기와 학생 다양화 요구에 부응하여 전통적인 교원보다 기간제의 유동형 교원이 증가하고 있으며, 이러한 유동형 교원의 활동 역시 교육, 연구, 서비스 등으로 매우 다양해지고 있었다. 이에 따라 각국에서는 대학교원의 역량 개발을 위해 국가 차원은 물론, 개별 대학 차원에서 많은 노력을 기울이고 있었다. 미국에서는 학생 중심 수업을 강조하고 학생의 다양화에 대응하기 위해 새로운 기술을 활용한 온라인 수업이 증가하고 있었으며 이러한 온라인 수업을 위한 스킬을 교원의 역량으로 보고 이를 개발하기 위해 노력하고 있었다. 일본 역시 사학 중심의 고등교육 구조 속에서 수요자(학생) 중심 차원의 교육 역량 강화를 추진하고 있음을 확인할 수 있었다. 특히, 정부차원에서 교원역량 강화를 적극적으로 지원하고 있으며 대학 자율로 컨소시엄 등을 통해 교원역량 강화 프로그램을 개발하고 있음을 확인할 수 있었다. 영국에서는 이미 오래 전부터 교원의 역량 개발을 위해 대학과 공조하여 국가 수준의 기준을 마련하고 가이드라인을 통해 행정 능력을 포함한 맞춤형 역량 개발 프로그램을 운영하고 있었다.

## 라. 면담 분석

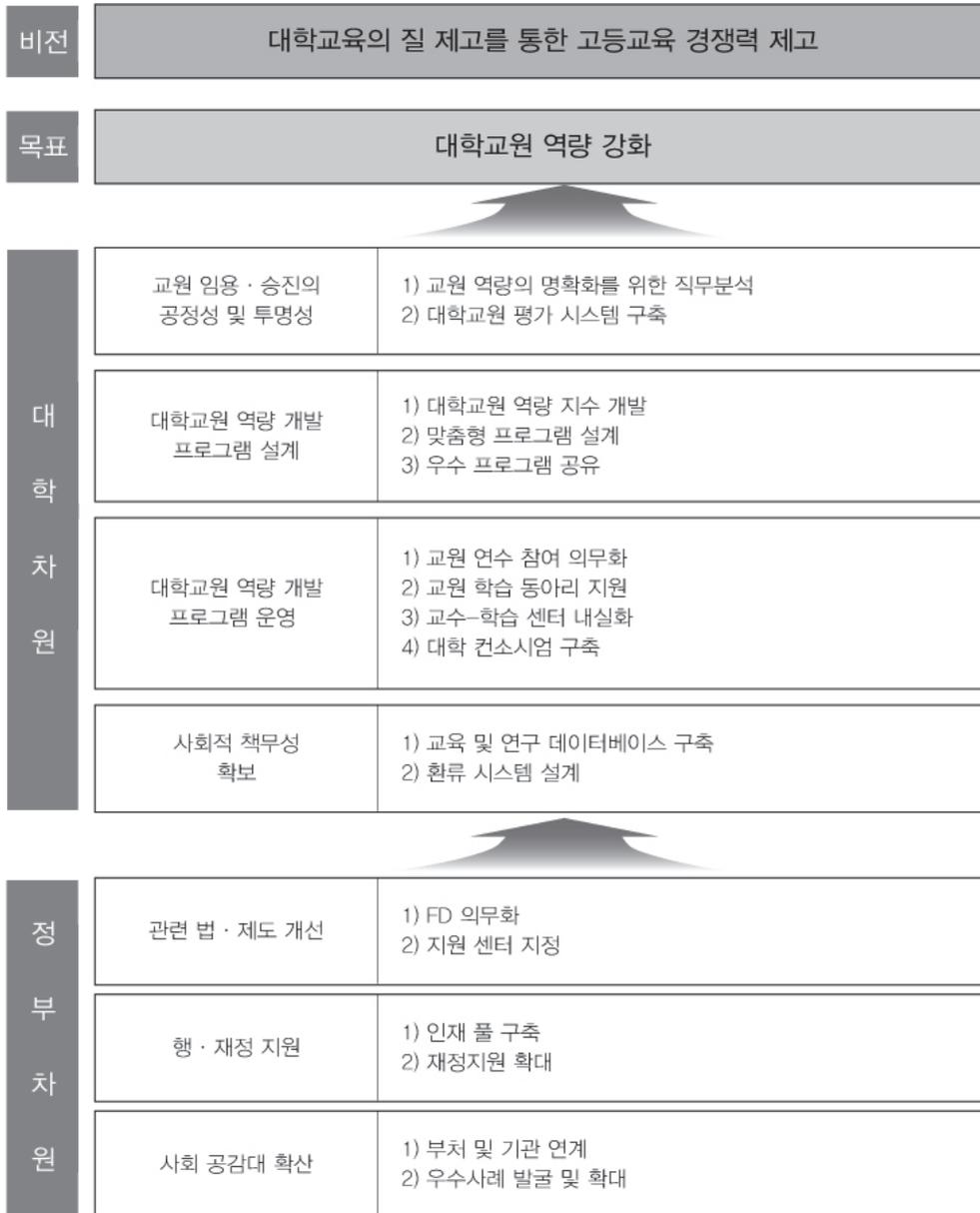
다양한 전문가 면담을 통해 사회 맞춤형 교육과정, 현장 실습 중심의 교육 방법 등, 산업계 사회수요 변화와 더불어, 학령인구의 감소로 인한 수요자(학생) 중심으로 패러다임이 변하면서 교원 수급 전망의 미비, 대학교원과 대학의 자율성을 훼손하는 재정지원사업 평가 등과 같은 정부 정책으로 인해 대학교원의 역할이 변화하고 있다는 공통 인식을 확인할 수 있었다. 이로 인해 대학교원의 교육적 역할이 무엇보다 중시되면서 강의뿐 아니라, 산학연계 융·복합 프로그램은 물론 다양한 교육방법의 개발과 더불어 취업과 연계되는 학생 상담 등, 교원의 교육 역량이 중시되고 있었다. 그리고 이러한 교육 역량 개발을 위해서는 현장과 관련된 연구를 통해 새로운 시각과 관점을 지속적으로 향상시켜 학생 진로 지도로 연계할 수 있다고 인식하고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 학회 활동, 정부 및 지역 사회 관련 대외 활동 등과 같은 대외 활동보다는 학내 보직을 주요 봉사활동으로 보고 이에 관한 활동에는 소극적으로 임하고 있었다. 가장 큰 이유는 교원 업무의 과중으로 인해 형식적으로 이루어지는 교육 활동이 문제라는 인식이 매우 강했으며, 대부분의 면담자들이 학생들이 가장 기대하는 질 좋은 강의와 진로 지도와 관련하여 티칭 역량이 부족하고 이러한 교수학습 역량의 부족은 무엇보다 대학 교원의 양성 및 채용 시스템과 더불어 업적(승진) 평가 시스템에 기인한다고 인식하고 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 대학교원의 역량을 개발해야 하며, 이를 위해서는 학사 운영의 적정화를 통해 교원 역할을 전문화하고 교원 트랙을 다양화해야 하며, 무엇보다 교원역량을 개발할 수 있는 제도 마련이 필요하다는 점을 확인할 수 있었다. 구체적으로는 교원 양성 및 채용 제도의 유연화가 필요하고 채용 후에도 문제해결, 현장실습과 같은 교육방법 연수가 필요하며 이러한 환경 마련을 위한 대학 차원과 정부 차원의 지원이 절실하다는 것을 알 수 있었다.

## 2

### 정책 방안

이상의 분석을 통해, 학생들의 자기주도적 학습을 유도하여 4차 산업 혁명 시대에 대응할 수 있는 창의적 인재 양성을 위해서는 무엇보다 대학교원의 역량 개발이 우선되어야

한다는 점에서 대학과 정부로 나누어 교원 역량 개발 강화를 위한 정책 방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.



[그림 VI-1] 교원역량 강화를 위한 정책 방안

## 가. 대학 차원

### 1) 교원 임용·승진의 공정성 및 투명성 확보

#### 가) 교원역량의 명확화를 위한 직무분석

앞서 살펴본 바와 같이, 4차 산업혁명의 진전과 더불어, 학령인구의 감소로 인한 학생의 자기주도적 학습 유도를 위해 전통적으로 대학교원의 역할이라고 할 수 있는 교육, 연구 기능 이외에 산학 협력, 진로 지도 등과 같은 다양한 역할이 요구되고 있다. 이에 따라 산중교수, 겸임교수, 강의전담교수, 연구전담교수, 시간강사 등 다양한 명칭에 따라 다양한 역할이 부여되고 있는 상황이다.

그러나 기본적으로 교육의 질 제고를 위해서는 수업 내용 및 방법의 개선이 이루어져야 하며 이를 위해서는 조직적인 교원역량 개발을 꾀해야 한다고 할 수 있다. 교육과 연구, 봉사 등의 다양한 교원의 역할 중에서 학습자 중심 교육 활동이 중시되고 있는 최근에는, 연구중심대학이라 할지라도 '교육 능력'이 무엇보다 필요한 교원의 역할이라 할 수 있을 것이다. 면담 분석을 통해서도 산중교수에게는 산학연계 역량이, 연구전담교수에게는 연구 역량이 조금 더 필요할 수 있겠지만 가장 중심이 되는 것은 커리큘럼을 설계하여 운영하는 '교육' 능력이라는 것을 확인할 수 있었다.

커리큘럼을 설계하여 운영하는데 있어 수업 내용과 방법뿐 아니라 조직의 관리 운영 능력이 포함되기 때문에 일반적으로 FD(Faculty Development)라 부르는 대학교원 역량 개발이란 '수업과 교수법, 커리큘럼, 제도, 조직의 개선과 개혁에 필요한 교원의 전문 능력 개발'이라 정의할 수 있을 것이다. 이를 명확히 하고 산중교수, 겸임교수, 시간강사는 물론이고, 교원의 경력과 직급 등에 따라 구체적으로 교수법 개선이 우선되어야 하는지, 커리큘럼 개편과 조직 개혁 활동이 중심이 되어야 하는지에 대한 체계적인 직무분석이 필요할 것이다.

#### 나) 대학교원 평가 시스템 구축

그리고 역량에 따른 직무분석에 따라 교원 평가 시스템을 구축해야 할 것이다. 먼저 채용의 공정성과 투명성을 확보하기 위해서는 어느 분야의 어떤 역량이 필요한지에 따라 연

구 중심, 교육 경력 중심, 기업 연계 중심 등으로 나누어 채용이 이루어져야 할 것이다. 특히, 채용의 공정성과 투명성을 확보하기 위해서는 외부 인사 선임을 통한 객관적 평가 시스템이 구축되어야 할 것이다.

교원 FD 차원에서 연구실적 중심의 평가에서 교육 중심의 평가로 전환해야 하며, 연구 평가에서도 양적 평가보다는 질적 평가가 이루어져야 할 것이다. 또한 교원의 종류에 따라 공통 기준과 중점 기준으로 평가영역을 나누어 상이한 가점을 부여하여 차별성을 강화하는 방안이 필요할 것이다. 구체적으로 산학협력실적을 증시하는 산중교수의 경우에도 연구 및 교육과 관련성이 높은 기업 산학협력 연구실적, 특허실적, 기술이전 실적, 저술실적을 증시하고 교육철학, 교수 학습력, 윤리의식 등을 평가할 수 있어야 할 것이다. 강의를 담당하는 전임교원의 경우에는 논문 편수 중심의 심사를 지양하고 연구의 결과를 교육에 반영해서 새롭게 창출된 지식을 전달하고 있는지에 대한 평가를 증시해야 할 것이다.

평가 방법에 있어서도 동료 평가 이외에도 교수학습 강의 평가 전문가, 혹은 대학 내부의 강의 질 평가 위원회 등과 같은 전담 구성원의 평가를 받는 과정이 필요하다. 그리고 이러한 평가가 평가로만 끝나지 않도록 피드백 장치를 마련하여 향후 교육의 질 개선에 어떻게 반영되었는지 확인할 수 있어야 할 것이다. 교육의 질이 교수, 즉 강의의 질에 달려 있다는 점에서 연구 역량은 서류 평가를 통해 확인하고, 교수(teaching) 역량을 객관적으로 검토할 수 있는 평가 방안을 마련해야 할 것이다.

## 2) 대학교원 역량 개발 프로그램 설계

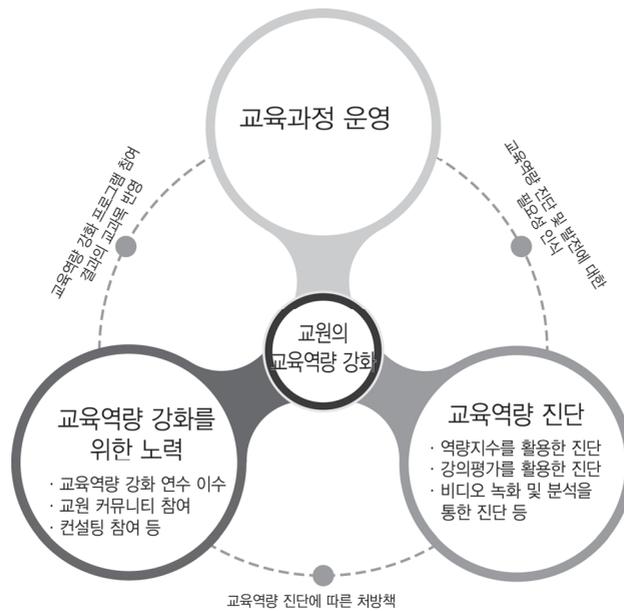
### 가) 대학교원 역량 지수 개발

대학교원의 교육 역량 진단을 위해 교원의 역량 지수가 개발되어야 한다. 가르치고 연구하는 직업의 특성상 교수는 자신의 역량 강화에 대한 필요성을 인정하지 못하는 경우가 많다. 이에 자가 진단도구를 개발하여 교수가 자신의 교육 역량을 주기적으로 점검하고, 변화하고 있는 교육 환경과 학생들에게 맞추어 교육 방향을 재정립할 기회를 제공해야 한다. 대학교원의 역량 지수는 교원의 교육 역량을 측정하고 진단하여 역량 강화의 필요성을 인지하고, 나아가 역량 강화를 위해 노력하도록 유도할 수 있는 것이다.

역량 지수 개발을 위해서는 교수의 역량 개념을 다각적으로 정의해야 할 것이다. 교수가

학생에게 지식을 전달하거나 학생의 역량 개발을 효과적으로 유도하기 위해서는 단순히 수업 내용에 대한 명확한 전달 외에 다양한 요소를 필요로 한다. 예를 들어, 전공 지식, 교수 능력, 태도, 상호 공감 능력, 학생에 대한 이해는 물론, 최근 대두되고 있는 IT 기기에 대한 이해 등 총체적 자질을 구비해야 한다. 또한 학문의 특성, 교원의 역할 등에 따라 요구되는 교수 역량이 다를 수 있다. 그러므로 이들의 교육 역량을 진단하는 지수 또한 다각적 측정이 가능하도록 설계되어야 할 것이다.

대학교원의 역량 지수는 교원의 현재 상태에 대한 진단뿐만 아니라, 각종 교육 역량 강화 프로그램 이수 후 그 역량의 변화를 감지하는데도 도움이 된다. 교원 역량 진단 결과를 누적하고 이력화하면 교원 스스로 자신의 발전에 대해 확인할 수 있을 뿐 아니라 대학 차원에서 교수법 관련 처방책을 내릴 수 있는 것이다. 주의할 것은 역량 지수는 교원의 끊임 없는 발전을 위한 기초자료로만 활용되어야 한다는 것이다. 역량 진단의 결과가 인사나 다른 목적으로 활용된다면 교수사회에서 반감이 커지고, 지수의 취지가 흐려질 수 있기 때문이다.



[그림 VI-2] 교원의 교육 역량 진단을 통한 교육 역량 강화 프로세스

## 나) 맞춤형 프로그램 설계

교원의 유형과 경력에 따른 맞춤형 역량 개발 프로그램을 설계할 필요가 있다. 국내 사례 대학 분석에서 살펴본 바와 같이, 대부분의 대학에서 시행되는 교수 역량 개발 프로그램은 교수법 특강, 워크숍, 수업촬영분석 및 컨설팅 등으로, 교수의 교육 경력이나 교내 주요 역할을 고려하지 않은 일회성 프로그램이 주를 이룬다. 대학교육이 학습자의 특수성을 고려하여 이루어져야 하는 것과 마찬가지로, 교원역량 강화를 위한 다양한 프로그램 또한 학습자인 교수의 특성을 고려하여 설계될 필요가 있는 것이다. 교수는 교육경력이 늘어나면서 관심사나, 학생에 대한 이해도 등이 변하고, 교수법과 새로운 기술에 대한 이해 역시 신규 교원과 다른데다 경험 정도에 맞는 프로그램이 개발될 필요가 있다. 이를 위해서는 경력 및 직급별 교수의 역량에 대한 직무분석과 더불어 이에 따른 질 관리 시스템이 동반되어야 할 것이다. 구체적인 예를 제시하자면 다음과 같다

### (1) 예비 교원(TA, 시간강사 등)

영국과 미국의 사례에서 보는 바와 같이 예비 교원에게는 반드시 교육 역량 강화 프로그램, 예를 들어 교육학 관련 과목의 이수, 교육방법 실습 등을 반드시 이수하도록 해야 할 것이다. 그리고 채용 시에 이들 과목의 이수를 증명할 수 있도록 하고, 강의계획서를 제출하게 한다거나 공개 수업 등을 통해 교원이 되기 전부터 이들 교원의 교육역량을 강화할 수 있도록 체계화해야 할 것이다.

### (2) 산중 교수 등

최근 들어 증가하고 있는 산중교수나 연구교수, 강의전담교수 등의 역량은 기존 교원에게 기대되는 바와 다름에도 불구하고, 대학에서 이루어지는 역량강화는 연구중심의 정년트랙 전임교수에 초점을 맞추고 있다. 대학과 기업의 연계뿐만 아니라 학생 취업을 지원하기 위해 학생과의 대면활동과 취업 및 진로 관련 교과목을 설계하고 운영해야 하는 산중교수의 경우에는, 산업체 경력이 일정 수준 이상인 자로 교육에 대한 기본적인 소양이 부족하다고 할 수 있다. 따라서 산중 교수를 예비 교원으로 보고 수업설계에서 교수법까지 전반적인 과정에 대한 재교육이 필요하다.

### (3) 신임 교원

[표 VI-1] 신임교원 연수프로그램 기준(예시)

| 학습영역                         | 학습목표   | 학습방법  |
|------------------------------|--|---|
| 대학 커뮤니티의 이해                  | 1-1 대학에 관한 기초지식 이해<br>- 소속 대학 조직 및 시스템 이해(교육이념, 목표, 조직 등)<br>- 각종 가이드라인(교육윤리, 연구윤리 등)<br>- 고등교육 동향(고등교육 동향, 대학관계법령, 대학평가 등)<br>1-2 동료와의 커뮤니케이션<br>- 동료와의 감정 및 정보 공유<br>- 커뮤니티 형성의 기초 지식  | <설정 시간><br>10-30분<br>60-90분<br>합숙 등<br><형태><br>강의<br>워크숍<br>캠퍼스 투어 등          |
| 수업 디자인<br>(목표설정, 실시계획, 성적평가) | 2-1 수업 디자인을 위한 기초지식 습득<br>2-2 수업 디자인을 위한 스킬 습득<br>- 수업목적 설정<br>- 수업 도달목표 설정<br>- 1학기, 1년의 수업 계획 수립<br>- 시간별 수업계획 수립<br>- 성적평가 지표와 기준 설정  | <설정 시간><br>10-30분<br>60-90분<br>합숙 등<br><형태><br>강의<br>워크숍 등                    |
| 교육 실천                        | 3-1 교육실천에 관한 기초지식 습득<br>- 학생 학습에 대한 기초지식<br>- 수업실천에 관한 설명<br>3-2 학습 중심 수업 및 학습지원 실천을 통한 학생 학습촉진<br>- 수업 준비 및 수업 운영<br>- 정확한 수업프레젠테이션<br>3-3 학생과 적절한 커뮤니케이션<br>- 커뮤니케이션 기초지식<br>- 교실 내외, 개인적 집단적 학생 접촉<br>- 공평한 학생 접촉             | <설정 시간><br>10-30분<br>60-90분<br>합숙 등<br><형태><br>강의<br>워크숍<br>수업참관 등            |
| 성적평가 피드백                     | 4-1 교육평가 피드백에 대한 기초지식 습득<br>- 성적평가의 의의와 목적 이해<br>- 평가의 구조와 기능 이해<br>- 평가 방법과 특징 이해<br>- 평가자체의 평가를 이해<br>4-2 적절한 성적평가 및 피드백<br>- 평가 설계<br>- 평가 디자인  | <설정 시간><br>10-30분<br>60-90분<br>합숙 등<br><형태><br>강의<br>워크숍<br>수업참관 등            |
| 교육활동의 자기개선·커리어 개발, 교육개발      | 5-1 자기개선·커리어개발과 교육개발 기초지식 습득<br>- FD 개념과 정의 이해<br>- FD 시스템의 제도 기반 지식 습득<br>- 교원의 커리어 개발에 관한 기초 습득<br>5-2 자기개선·커리어개발과 교육개발 스킬 습득<br>- 학생 및 사회, 교육활동을 종합적으로 고려<br>- FD 효과에 대한 이해<br>- FD 참가를 커리어 개발로 이해<br>- 학내외 연수기회 정보를 적극적으로 수집 | <설정 시간><br>10-30분<br>60-90분<br>합숙 등<br><형태><br>강의<br>워크숍<br>수업참관<br>FD 정보공유 등 |

출처 : 国立教育政策研究FDer所研究会編(2009). 大学・短大でFD携わる人のためのFDマップと利用ガイドライン에서 작성

신임 교원의 경우에는 특정 대학의 조직에 소속되는 경우이므로 연구 능력은 물론, 교육 능력을 대학 조직의 특성에 맞게 강화해야 할 필요가 있다. 다음의 신임 교원 연수 프로그램 사례를 통해 알 수 있듯이, 소속 대학의 비전이나 교육 목표 등을 공유하고 학내 동료 교원들과의 커뮤니케이션 형성과 더불어 교육 역량 강화를 위한 기본 활동을 익힐 수 있도록 해야 할 것이다.

#### (4) 경력 교원

교수의 유형이나 경력에 상관없이 학생이해, 상담 역량 등과 같은 공통 역량은 반드시 포함되어야 한다. 사회가 급변하고 이에 따라 학습 대상의 관심사와 희망 직업 등도 급변한다. 따라서 사회 환경 변화와 학생들에 대한 이해가 수시로 갱신될 수 있도록 이에 대한 재교육이 필요할 것이다. 다만, 경력 교원의 경우에는 지속적인 교육, 연구 영역의 교원 역량 개발과 더불어, 보직을 담당하거나 정부 및 지역 활동을 수행하는 등의 대학 내외 봉사활동 기회가 많아질 것이므로 매니지먼트와 같은 조직 관리 관련 FD 연수가 무엇보다 필요할 것이다. 그리고 이들 경력 교원의 경험과 노하우가 신임 교원 및 다른 교원의 역량 개발 모델이 될 수 있도록 티칭 포트폴리오 프로그램을 작성하거나 신임 교원, 혹은 시간 강사, 산중 교원 등의 멘토로서 이들의 교원 역량 강화를 지원할 수 있도록 상담 및 멘토링 프로그램을 제공할 수 있어야 할 것이다.

#### 다) 우수 프로그램 공유

교원의 교육 역량 강화 프로그램 참여가 더 큰 파급 효과로 이어지기 위해서는 대학 내·외로 그 결과가 공유 및 확산되어야 할 것이다. 교원역량에 대한 우수사례가 연구자 중심으로 이루어지고 있는데, 교수의 역할 중 교육과 산학협력 등에 대한 중요성이 부각되고 있는 만큼 이에 대한 우수사례의 공유와 확산 또한 강조될 필요가 있다. 교육과 산학협력에 탁월한 성과를 보인 교원의 교수법 사례를 공유함으로써 모든 교수가 학생의 진로에 관심을 기울일 수 있도록 하고, 나아가 청년 실업 문제 해결에 일조할 수 있도록 세미나, 워크숍 등을 개최할 필요가 있을 것이다.

먼저 대학 내에서의 공유 측면이다. 교육 역량 우수 교원에 대한 인센티브 지급, 교수법

워크숍 사례 발표 등을 통한 공유를 확대해야 한다. 대학에서 함께 일하는 동료 중 우수 역량 교원의 선정과 그 교수법에 대한 확산은 다른 교수들에게 간접 학습 측면뿐만 아니라 교수자의 교수법 학습 및 활용에 대한 동기부여, 교수 간의 정보 공유 측면에서도 의미를 지닌다. 또한 대학 구성원 간의 공유 및 확산은 대학의 발전 방향을 공유하는 데 있어서도 중요하다.

다음으로 대학 간 공유 및 확산이 필요하다. 이러한 우수 사례 및 프로그램은 대학 간의 정례화 모임을 통해 확산될 수 있고, 온라인으로도 공유할 수 있다. 온라인 공유를 위해서는 교수의 교육역량 강화를 목적으로 설계된 통합 시스템이 필요할 것이다. 특히, 우수 교육법 사례 등을 무료 동영상으로 제공하거나 명품 강의 형태로 유료화하여 교수자에게는 인센티브로 작용하게 하고 다른 교원들이 언제든지 시스템을 통해 우수 사례를 공유함으로써 더 좋은 아이디어를 제안하거나 발전시킬 수 있는 계기를 만들어야 할 것이다. 단, 대학 간 공유 및 확산의 과정에서 주의할 것은 획일적인 확산보다는 대학의 규모와 학생 구성 등 그 특징에 기반을 두어야한다는 점이라 할 수 있다.

### 3) 대학교원 역량 개발 프로그램 운영

#### 가) 교원 연수 참여의 의무화

교원의 연수 참여를 의무화해야 한다. 대학 교수는 전공영역과 함께 교육학을 공부하여 교원이 되는 초중등 교원과 달리, 전공분야에 대한 심화 연구를 통해서 해당 분야의 전문가로 채용이 된다. 따라서 상당수의 교원은 학생을 가르치기 전에 교수법 수업 수강이나 이에 대한 고민할 기회가 없다고 할 수 있다. 때문에 이들의 교육적 소양을 위해 교육 역량 강화 프로그램 및 연수 참여를 의무화할 필요가 있는 것이다.

대학은 대학에 주어진 자원과 발전 계획을 고려하여 교원의 교육 역량 강화 관련 연수 의무 참여 횟수를 결정하고 이를 인사제도, 학생의 과목 선택에 활용할 필요가 있다. 신입 교원의 경우 교육 역량과 더불어 학교와 학생에 대한 이해, 교수의 역할 등에 대한 광범위한 교육이 필요하기 때문에 실제 티칭에 앞서 연수 시간을 확보하는 것이 중요할 것이다. 교수의 연수 참여 실적을 교원업적평가에 반영하면 자연스럽게 참여가 이루어질 것이다. 또한 연수 참여 실적을 강의계획서에 공개하여 학생의 수업 선택에서 참고하도록 하고, 습

득한 역량을 강의에서 활용하였는지를 강의평가를 통해서 확인할 수 있을 것이다.

사례대학 분석에서 살펴본 바와 같이 신규 임용 교수의 교육 역량 강화 프로그램 참여는 다수의 학교에서 의무화되었으나, 경력이 오래된 교수의 프로그램 참여는 저조한 편이다. 20년 이상의 교육 경력을 가진 교수에게도 역량강화 프로그램 참여를 의무화해야 할 것이다. 이를 위해서는 교수들의 경력과 직급, 주요 역할을 고려하여 최적화된 프로그램 설계가 선행되어야 한다. 또한 대학 차원에서 교수법 프로그램 개설과 운영에 대한 적극적인 지원이 필요하다. 교원의 역량 강화를 위한 적극적인 투자 없이 교수 개인의 학습에 맡길 경우, 교원의 경쟁력을 떨어뜨릴 뿐이다. 따라서 교육역량 강화를 위한 대학의 투자가 대학 교육의 질제고로 직결되는 것이다.

#### 나) 교원 학습 동아리 지원

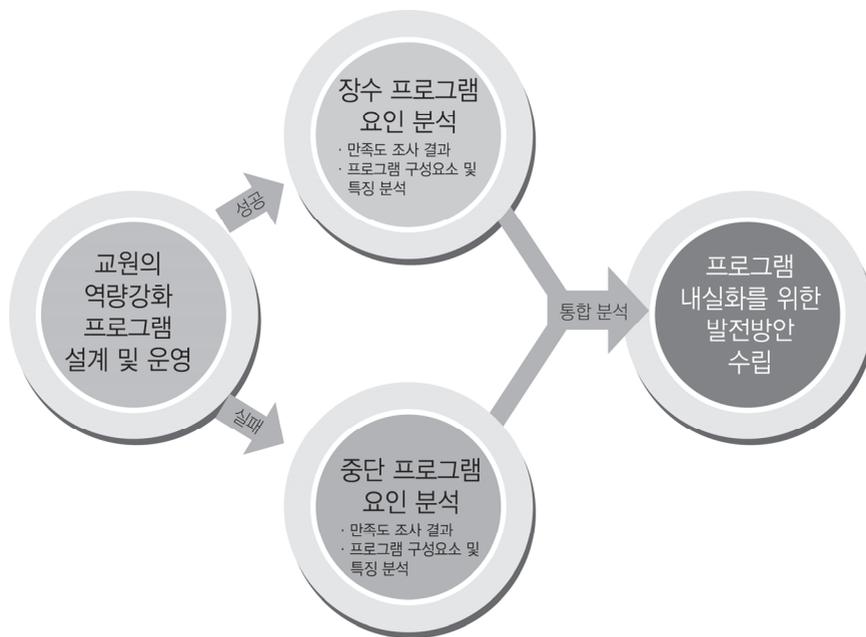
교원의 교육 연구를 위한 학습 동아리 활성화와 이를 위한 대학의 지원이 필요하다. 대학교육을 둘러싼 급격한 환경 변화는 대학교원의 지속적 학습과 발전을 요구하고 있다. 각자의 전문분야도 빠르게 변할 뿐만 아니라 학문 간 교류와 융합이 강조되는 등, 사회에서 필요로 하는 지식이나 역량 또한 변화하고 있다. 이에 따라 대학교원들이 다른 학문분야와 교류를 강화하고, 대학의 교육에 대한 다양한 주제로 연구할 수 있는 교원 학습공동체 운영이 필요하다.

대학 교수의 학습공동체는 중등교육과 다르게 다양한 전공에 대한 심화된 지식을 가진 전문가가 모였다는 특징이 있다. 다양한 학문으로 구성된 교수의 학습공동체는 학문의 융합과 융합 학문을 위한 교수법 개선 방안을 도출할 수 있다. 또한 교육을 수행함에 있어 직면하는 문제점을 교원 간의 자율적인 협력을 통해 해법을 찾고자 노력하기 때문에 수업 설계, 교수법, 교수-학생 상호작용 등 교육의 전반적인 과정에 대한 검토가 이루어진다. 그리고 교원의 학습 동아리 활동을 통해 산출된 결과물은 시상식, 발표회, CTL의 교수-학습 과정에 대한 반영 등을 통해 교내외로 확산될 수 있도록 해야 한다.

#### 다) 교수-학습 센터 내실화

교원의 교육역량 강화를 위한 대학의 교육 목적과 특성화에 기반한 독자적인 시스템을

구축하기 위해서는 교수-학습 센터의 내실화가 필요하다. 첫째, 교수-학습센터 프로그램의 내실화이다. 교수-학습센터가 한국 대학에 도입된 지 20여 년이 되어가는 현시점에서 각 대학이 다양하게 운영 중인 교수 역량 강화 프로그램에 대한 자체 점검이 필요하다. 대학의 특성에 따라 동일 프로그램도 성공과 실패를 달리할 수 있기 때문에 이에 대한 분석은 대학 자체적으로 시행되어야 한다. CTL의 운영 여부, 교수 참여의 양적 증가를 넘어서 대학에서 수행한 프로그램 중 성공한 프로그램에 대한 성공요인을 분석하고, 중단된 프로그램에 대한 원인을 파악할 필요가 있다. 이로써 성공적인 프로그램의 운영을 위한 대학 내 행·재정 지원 체계를 구축하고, 실제 프로그램 운영상의 오류를 최소화해야 할 것이다.



[그림 VI-3] 교수-학습 센터 프로그램의 내실화를 위한 분석 프로세스

둘째, 교수 역량 강화 프로그램의 다양화이다. 교수-학습을 위한 교원 연수는 대학 전체 교원을 대상으로 할 수 있고, 이를 심화시켜 단과대학이나 유사학과별, 혹은 교양교육을 대상으로 나누어 시행할 수 있다. 학문의 특수성을 고려한 연수가 실제 교수-학습의 현장에서 영향력을 발휘할 수 있기 때문에 이를 고려한 프로그램 설계가 필요한 것이다. 학문

의 특수성을 고려한 프로그램 설계를 위해서는 교수-학습 센터와 해당 전공에 대한 교내·외 전공 교수와의 연계가 필요하다.

마지막으로 CTL 구성원의 전문성에 대한 부분이다. 교수-학습 센터는 정부의 재정사업의 영향으로 설립되었고, 그 유지 또한 정부의 재정지원으로 이루어지는 경우가 많기 때문에 비정규직 연구원이 주를 이룬다. CTL 연구원들은 대부분 석사학위를 마치고 박사학위 전에 경력을 쌓을 목적으로 임시직을 선택한 자들로, 이들의 전문성 강화를 위해서는 고용의 안정성을 위한 대학의 노력과 정례적 워크숍 및 연수가 실시되어야 한다.

#### 라) 대학 컨소시엄 구축

컨소시엄은 공통의 목적을 달성하기 위한 연합으로, 한정적 자원과 정보를 가진 단위주체가 연합하여 주어진 자원 그 이상의 효과를 나타내는 것을 목적으로 한다. 대학 간 컨소시엄은 지자체, 기업체, 타 대학 등 연합을 이루는 대상에 따라 그 기능이 다양해진다. 이 중 교원의 교육 역량 강화를 위해서는 타 대학, 타 학과 및 타전공과의 컨소시엄이 필요하다.

대학의 기능 중 교육에 대한 중요성이 부각되면서 대부분의 대학이 교수학습센터를 두고 교수-학습의 전반적인 질 관리를 추구하고 있다. 이들의 협의체인 대학교육개발센터협의회는 2001년 발족되어 매년 교수법 워크숍을 진행하고, 교수법 관련 연구를 위해 대학 교수-학습 연구 학술지를 만들고 있다. 이와 같은 협의체를 전국단위에서 지역단위, 학문단위로 그 수준을 세분화해야 할 것이다. 대학과 학문의 특성에 따라 교수-학습에 대해 당면한 문제가 다르기 때문에, 필요에 부합한 협의체 모임을 구성하고 원활한 교류가 증진될 때 해당 문제에 대한 해결안 도출이 용이하기 때문이다.

학회는 전문가가 연합하여 심화된 지식에 대한 연구 결과를 발표하는 협의체이므로 연구 결과를 활용한 공동 교재 및 교수법 개발 또한 가능하다. 중등교육의 교수법은 국가 차원에서 발전이 가능하지만, 고등교육의 교수법은 그 분야의 전문가가 가장 적절한 방법을 찾는 것이 효율적일 것이다. 그리고 학회의 각 전공 특수성을 고려하여 교재와 교수법을 개발하고 각 대학에서 공유될 수 있도록 해야 한다.

#### 4) 사회적 책무성 확보

##### 가) 교육 및 연구 데이터베이스 구축

교원역량을 개발하기 위해서는 먼저 어떤 요구가 있는지를 파악해야 할 것이다. 대학마다 교원역량 개발 정책(Faculty Development Policy)을 수립하기 위해서는 먼저 소속기관의 교수 학습 환경을 파악하고 학부 및 전공 학과의 조직구성과 더불어 교양 교육, 전공 교육 커리큘럼, 교원역량 개발 프로그램, 재정 등과 같은 내용을 파악해야 할 것이다.

이를 정량적으로 파악하고 교원역량을 개발하여 운영한 이후에는 이에 대한 성과 파악 등이 있을 수 있다. 실질적으로 FD 운영 이후의 설문 조사를 통해 문제점과 과제를 파악함으로써 새로운 교육과정 설계로 이어지는 피드백 시스템을 구축할 수도 있으며, 실제 FD에 참여한 교원들의 성과 등을 파악할 수도 있다. 나아가 교원뿐 아니라 학생들의 만족도를 분석하여 우수 FD 자료를 공유하고 새로운 FD 프로그램 설계를 꾀할 수 있는 것이다.

이 같은 요구조사→프로그램 설계→성과 및 문제점 도출 등으로 순환되는 FD 관련 모든 자료에 대해 데이터베이스를 구축하고 이를 FD 개선으로 환류할 수 있도록 해야 한다. 이러한 데이터베이스 구축을 통해 대학의 수업과 같은 작은 단위에서부터 커리큘럼 설계는 물론, 조직, 경영에 이르기까지의 점검과 평가가 이루어질 수 있을 것이다. 그리고 타 대학과의 자료 공유를 통해 국가 수준의 정책을 진단하고 새로운 정책을 수립하는데 있어 중요한 근거가 될 수 있을 것이다.

##### 나) 환류 시스템 구축

주기적으로 교수 역량 요구를 파악하여 이에 기반한 교원역량 프로그램을 개발·운영해야 할 것이다. 그리고 실제 프로그램 운영의 만족도와 성과를 파악하여 미비점을 보완하는 등 환류 과정을 체계화할 필요가 있다. 교육과정 설계에 있어서도 엄격한 기준을 마련하여 이를 충족시키도록 편성하고, 설문 및 수요조사를 통하여 그 결과를 반영해야 한다. 대학 교원의 중요 업무가 교육과 연구라는 점에서 교수의 연구를 강의에 활용하는지 여부도 체크할 수 있다면 더할 나위 없이 좋을 것이다. 이처럼 연구 성과가 강의로 이어지도록 제도화함으로써 교육뿐 아니라 연구 성과 환류체계를 구축할 수 있을 것이다.

그리고 이를 위해서는 IR(institutional research) 체계를 갖추어야 할 것이다. IR에 기

반한 객관적인 교원역량 개발 피드백이 필요하기 때문이다. ‘잘 가르치는 대학’은 잘 가르치는 교원 확보가 관건이며, 어떤 요소가 ‘잘 가르치는’데 영향을 미치는지를 대학별로 확인해 볼 필요가 있다. 예를 들어, 동일한 ‘경제학개론’ 수업을 3명의 전임교원, 시간강사, 혹은 영어 강의로 구분하여 개설하여 운영한다고 할 때, 3강좌 모두의 교육 효과성을 높이는 데 필요한 요소를 찾아내야 한다. 특히, 교원 역량이 교원의 신분, 혹은 교원 연수 참여 유무 혹은 교수 업무 로드업에 의한 것인지를 명확히 밝혀 개별적으로 피드백 해야 할 것이다. 현재 대학교원 역량 개발에 관한 사안은 대부분 개인의 의지와 참여에 기반하고 있고, 자신의 역량 수준이 어느 정도인지 객관적으로 검토할 기회는 전무하다. 따라서 대학 내부에서 IR을 통해 객관적 자료에 기반한 개인별 참여 유도가 필요하다. 대학차원에서는 교수학습개발센터에서 교원역량 개발 시스템을 구축하여 강의 전, 후의 변화를 입력하도록 하여, 이를 전문가집단이 평가하고 컨설팅을 실시하여 피드백이 될 수 있도록 하는 환류체계를 구축해야 할 것이다. 교원 등의 연수에 관한 규정에는 대학교원의 연수와 관련된 평가나 시행 등에 대한 규정은 있으나, 이를 대학교원의 인사제도와 연계하는 문구는 없으므로, 규정 개정을 통해 이를 대학 인사체계에 반영하는 것 또한 필요하다고 할 수 있다.

이와 더불어 교수법 프로그램 참여 실적을 각 대학별 자체평가(BSC 및 학과평가 등)에 반영할 수 있다면 대학 내부에서뿐 아니라 전체 대학으로 확산할 수 있는 효과를 거둘 수 있을 것이다. 나아가 교수-학생 상호관계의 질을 검증하는 NASEL, K-NSEE와 학생의 핵심역량을 체크하는 K-CESA 시스템을 통해 교원의 역량을 검증할 수 있을 것이다. 그리고 이를 대학기본역량진단이나 대학기관평가인증의 평가지표로 점검할 수 있도록 하여 대학차원의 교원역량 개발이 이루어질 수 있도록 장려해야 할 것이다.

## 나. 정부 차원

### 1) 관련 법·제도 개선

#### 가) FD 의무화

앞서 면담 자료에서도 교원역량 개발을 의무화하는 방안이 필요하다는 의견이 많았다. 그리고 우리와 마찬가지로 자율성이 높은 사립 중심의 고등교육 구조를 가지고 있는 일본

에서도 2008년 대학설치기준을 개정하여 '대학은 해당 대학의 수업 내용 및 방법의 개선을 위해 조직적인 연수 및 연구 실시에 노력해야 한다'고 하여 FD를 의무화하고 있다. 대학교육협의회는 물론, 각 대학의 CTL에서 다양한 FD 활동이 이루어지고 있으나 대부분이 강의 개선으로 조직적인 실시 체제가 구축되어 있지 않으며 FD에 관한 전문 인재가 부족한 상황이다. 따라서 FD 의무화를 통해 모든 대학이 학생 교육의 질 향상을 위해 FD를 위해 노력할 수 있도록 해야 할 것이다.

고등교육법시행령을 통해 신입교원에 대한 연수 의무화, 전임교원에 대한 주기적 연수 실시 등을 포괄적으로 규정할 수 있을 것이다. 대학교원의 국내외 연수를 의무화하는데 있어, 문제해결형 연수를 강화하여 연수평가 및 추후 학기 적용여부 점검이 필요하다고 할 수 있다. 전공뿐만 아니라 교육학 일반영역도 준비하여 교원이 되는 초중등과 달리 전공 위주로 채용이 결정되는 대학교원의 경우에는, 채용 이후에라도 체계적으로 교수(teaching)할 수 있는 준비를 해야 할 것이다. 따라서 대학 교원에게 필요한 기본역량을 중심으로 교원 역량 연수를 고등교육법으로 의무화할 필요가 있다.

#### 나) 지원 센터 지정

그리고 실질적으로 FD 운영을 위한 정부 차원의 지원 제도를 구축해야 할 것이다. FD 지원 센터를 두어 FD 운영에 관련한 정보를 제공하고 FD 운영에 어려움을 겪고 있는 대학에 대해서는 대학의 비전과 목표 등과 같은 특성을 파악하여 대학의 현황조사를 실시한 후, 개별적으로 지속적인 운영 방안에 대한 컨설팅을 실시해야 할 것이다.

FD 센터에서는 이사장과 총장 등을 대상으로 '리더십 세미나'를 실시하고 직원을 대상으로 'SD(Staff Development) 세미나'를 개최할 뿐 아니라 FD 관련 전문 지식을 가진 교원 인재 풀을 만들어 '전문가 인재 뱅크'를 운영해야 할 것이다. 그리고 가이드라인을 만들어 맞춤형 교원연수 프로그램 기준을 설정하고 FD 우수 운영 사례집, 대학 컨소시엄과 같은 교육과정 연계 사례집, FD 유의사항 등을 발행할 수 있어야 할 것이다. 특히, FD가 수업내용이나 방법뿐 아니라 커리큘럼 및 조직 관리 운영을 포함할 수 있다는 점에서, 각 대학에 대한 실태조사와 더불어, FD 활성화를 위한 지도 체제를 강화할 수 있어야 할 것이다. 이러한 센터의 설립으로 대학 교원으로 임용되기 전의 시간강사와 같은 예비 교원에게도 교원역량 개발의 기회가 주어질 수 있을 것이다.

국가 센터의 설립 등과 같은 법적인 강제를 통해 교원의 역량을 강화하는 방식은 규제적인 성격으로 보일 수 있으므로, 자율적이고 선별적으로 실시할 수 있도록 교원 연수를 받을 수 있는 기관을 지정하거나 기존 기관의 운영 조건을 완화하여 대학 교원들 역시 다양한 기관 연수를 받을 수 있도록 해야 할 것이다.

## 2) 행·재정 지원

### 가) 인재 풀 구축

정부 차원에서 인재 풀을 구축할 필요가 있을 것이다. 교원 개개인의 연구, 강의, 봉사, 관심사 등에 대한 국가적 데이터를 구성하여 정부차원에서 종합적으로 관리할 수 있는 플랫폼을 구축할 필요가 있다. R&D 재정지원사업과 한국연구재단 등을 통해 연구 인재의 경우 이미 구축된 데이터는 있으나 강의와 같은 교육 인재 풀은 아직 충분하지 않은 상황이다. 연구재단의 연구 플랫폼의 경우, 개별 연구자 검색만 가능한 시스템으로 구성되어 있어서 세부분야별 연구자를 함께 검색할 수 없다. 또한 최근 관심 연구 분야 등에 대해서도 검색을 하여 연구자들 간 상호 연계가 가능해 지도록 실질적으로 활용 가능한 플랫폼을 구축할 필요가 제기되고 있는 상황이다. 가장 큰 문제는 교육을 위한 전국적인 플랫폼은 아직 구축되어 있지 않다는 점이다.

따라서 기존에 이미 구축된 연구재단 연구자 DB 및 국가인재 DB 등을 연계하여 뛰어난 연구자들을 검색할 수 있는 사이트를 만들고, 이를 교원 채용과 연계할 수 있도록 국가 수준의 연구자 채용 사이트를 구축할 필요가 있다. 국가차원에서 구축되어 있는 한국연구재단의 연구자 DB와 연계하여 연구 관련 정보 이외에 교원 역량을 강화시킨 정보도 함께 확보하도록 하여 국가차원에서의 교원역량의 강화 및 개발 현황을 파악하여 연구뿐만 아니라, 교육적인 차원에서도 교원역량을 갖춘 인재 풀을 구축하고 이를 활용할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 교원역량 개발 시스템을 구축하여 연구자 플랫폼으로 활용하도록 하여 시스템을 통해 온라인 교육 등이 이루어질 수 있도록 하고, (가칭) ‘교원역량 개발 광장’과 같은 것을 만들어서 상호 소통할 수 있도록 하여 교원 간의 좋은 사례와 나쁜 사례를 공유할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

구체적으로 전공이나 교수법 등, 해당 분야의 저명인사, 대표 연구자 등의 인재풀을 대

학별 추천을 통하여 구축함으로써 교수법 개선 프로그램에 활용할 수 있을 것이다. 구축된 인재풀을 활용하면, 각 지역 대학들의 교수법 프로그램 공동개최를 통하여 각 대학 교수들이 참여하도록 할 수 있을 것이다. 전국에서 동일한 과목을 가르치고 있는 교원들끼리 상호 정보를 교환할 수 있도록 등록제로 운영한다면 전체적으로 교육의 수준을 높이는 데도 많은 도움이 될 것이다. 국내 학회의 학술연구 활동을 통해 각 학회의 회원정보를 공유하고 연구결과논문과 연계한다면 용이하게 연구자 플랫폼을 구성할 수 있을 것이다.

이와 더불어 시간강사나 프로젝트별 단기 연구원 등 소모적으로 활용되고 있는 박사급 인재에 대한 국가적 인재관리 체제(국가인재풀)를 마련하여 체계적인 인력 공급을 유도해야 한다. 인재 풀은 교원경력개발의 하위 구성요소에 따라 구축되어야 할 것이다. 앞서 제시한 바와 같이 먼저 교원경력개발을 진단할 수 있는 인력, 다음으로 FD 프로그램 개발 및 운영, 그리고 교원의 경력개발을 위한 카운슬링 인력으로 구분하여 풀을 구성하면 도움이 될 수 있을 것이다. 그 밖에도 대교협에서 대학 자체적으로 이러한 인재풀을 구성하여 상호 대학 간 교류를 통해 전문 인력을 활용하는 것도 효율적일 수 있다.

#### 나) 재정지원 확대

교육부는 대학의 다양한 재정지원 사업을 통합 및 재구조화하여 일반재정지원을 통해 대학의 자율성을 확대하겠다는 계획을 발표하였다. 다양한 통로를 통해 교수의 교육 역할을 개발할 수 있는 방안으로 먼저 대학교육혁신 지원 사업 등과 같은 대학의 자율역량 강화 지원사업의 사업비 집행 가이드라인에 교원역량 강화를 위한 사업비 집행을 의무화하도록 하는 방안이 있을 수 있다. 대학혁신지원사업과 같이 대학의 중장기 발전계획서에 기반한 재정지원사업의 경우, 교원역량 강화를 위한 프로그램 등에 재정을 집행할 수 있도록 해줌으로써 교원역량 강화를 꾀할 수 있도록 하는 것이다. 또한, 교육부에서 재정을 확보하여 교원역량 강화를 위한 집단 연수 프로그램을 개발하여 무료로 강의를 이수하도록 하고, 이를 강의에 활용하도록 하는 것도 검토해볼 만하다. 대학기본역량진단이나 대학기관 평가인증의 평가지표를 통해 정기적으로 교원의 역량을 강화시켜 나가는데 어느 정도의 재원을 투입하고 집행하였는지, 이를 통해 학생들에게 어떤 혜택이 돌아가는지를 점검하도록 하여 재정을 확대시켜 나가는 것도 방안이 될 수 있을 것이다.

또한, 대학에 대한 사업비 지원이 경쟁적 사업방식으로 이루어진다면 장기적이고 안정

적인 교육, 연구가 어려우며, 지역대학이나 신규연구자의 진입이 어렵기 때문에 대학에 대한 기본 재정사업비 지원 개념 도입이 필요하다. 기본사업비 지급을 하게 된다면, 대학별 차별화된 교육, 연구역량 제고를 기대할 수 있다. 지원은 대학별 평가에 따라 차등 지급하고, 집행은 대학 자율에 맡겨 연구재단이나 제 3의 기관이 감사하는 방식으로 운영할 수 있을 것이다.

FD 프로그램 개발을 위한 방법론, 접근법, 인적자원 확보는 정부 주도의 정책 사업을 통해 우선 시행되어야 할 필요가 있다. 초중등 교육의 경우는 교원 연수와 교사의 질 관리를 위한 재원이 공·사립 구분 없이 지원되고 있다는 점에서, 대학교육의 질 관리를 위한 교원의 질 관리 또한 국공사립 구분이 필요하지 않을 것이다. 따라서 정부 차원에서 ‘잘 가르치기’ 위한 요소로 교원역량 강화를 위한 재정지원 사업을 실시하고 이를 각 대학에 안착시킬 수 있도록 유도해야 할 것이다.

다른 방안으로는 교원역량 개발을 위해 대학의 교비를 적극적으로 투입하도록 하고, 이를 대학 평가에 반영하는 것이다. 대학을 하나의 유기적인 조직으로 이해할 때, 환경 변화에 둔감하거나, 혹은 즉흥적으로 대응하는 것이 아니라 계획되고 의도된 바로 변화를 유도할 필요가 있다. 이 중 하나는 조직 구성원의 행동 변화를 유도하는 것이며, 교원역량 개발은 단순히 교수의 직무 역량을 높이는 데만 있는 것은 아니다. 혁신 창출을 위해서는 혁신 조직 문화가 구축되어야 하고, 혁신적인 조직은 적극적으로 조직원의 인적자원개발을 꾀한다. 따라서 대학 조직은 조직개발 관점에서 교원역량 개발에 적극적으로 투자해야 하며, 이러한 대학의 투자 노력이 정부 재정지원 사업이나 기초역량 평가에 반영되도록 해야 할 것이다.

다른 방안으로 앞서 언급한 학회의 활성화를 통한 교재 및 교수법 개발을 위해 정부가 재정을 지원하는 방안이 있을 수 있다. 학회는 학문 분야에 대한 전문가가 모인 공동체로, 해당 학문에 대한 심도 있는 연구와 연구 결과를 활용하여 교재 개발이 가능하다. 또한 다른 학문과 구별되는 개발 학문의 특수성을 판별하고, 그에 기반한 교수법의 개발과 확산이 가능한 통로라는 점에서 학회 지원이 매우 효율적이라 할 수 있다.

나아가, 지역사회 인사들의 교육, 연구, 봉사 등의 목적형 기부금을 확대하고, 지역사회 인사 및 동문들의 기부에 대한 세금공제 우대를 해주는 방안이나, 기업과의 자매결연을 통한 기업 기부확대 및 우수 산학연에 대한 정부지원 확대가 있을 것이다. 이와 더불어 대학

의 교육과 연구가 기업에 기여한다는 점에서 해당기업, 혹은 산업체의 장학금 기탁 등을 유도하는 것도 하나의 방안이 될 수 있을 것이다.

### 3) 사회 공감대 확산

#### 가) 부처 및 기관 연계

FD의 필요성에 대해 공감하고 이의 추진을 위한 재정 확보 등이 이루어지기 위해서는 무엇보다 부처 및 각 기관 연계를 통한 사회 공감대 형성이 필요하다고 할 수 있다.

사회적 공감대 형성을 위해서는 먼저 학습하는 대학교원의 모습을 정립하고 교육과 봉사를 통해 사회적 기여를 제고하는 노력이 수반되어야 할 것이다. 이러한 노력은 대학교원의 교수역량 강화를 위한 노력을 사회적으로 보여줌으로써 대학이 사회 수요 인력을 육성하는 데 미온적이라는 비판에서 벗어날 수 있게 한다. 구체적으로는 대학의 지역사회 기여를 위한 공개강의의 장 마련, 정부지원을 통한 지역사회 유관기관(교도소, 청소년, 일자리 등)의 각종 문제에 대한 해결 인큐베이터 마련, 도서관 등 대학의 우수 인프라 개방과 같은 방안이 있을 수 있다.

그리고 교원연수 기관(중앙연수원, 교원연수원 등)과의 연계를 통해 교수학습에 대한 사회적 인식을 공유하고, 대학 사회의 우수한 교육방법론을 초중등 교원과도 공유해야 할 것이다. 이러한 공개적인 교원연수 플랫폼을 통해 좀 더 다양한 방식의 대학 교육 방법이 공유됨으로써 이러한 혁신적인 대학교육이 초중등으로 파급되는 효과를 낼 수 있을 것이다. 나아가, 대학교육협의회, 전문대협의회 등의 기관을 중심으로 의견수렴 및 공감대 형성, 정부와의 (지원방안)협의 등을 추진해야 할 것이다. 정부 부처에서도 교원 역량 개발을 위한 재정 확보를 위해 교육부, 기재부 등의 부처가 서로 연계하여 중복 투자로 인한 손실을 미연에 방지하고 대학 교육의 질 확보를 위해 노력해야 할 것이다.

#### 나) 우수사례 발굴 및 확산

이와 더불어 대학의 교원역량 강화노력 및 개발 시스템 구축사례를 전파할 필요가 있다. 학기별, 연도별로 대학의 교육, 연구, 봉사 등의 우수사례를 선별하여 공개하고 지역단위 및 국가단위 우수사례 경진대회를 실시하는 것도 방법이 될 수 있을 것이다. 각 대학별

교육 및 연구의 우수사례를 추천받아 선정 및 시상하고, 선정된 교수가 대학을 순회하며 이를 전파하고, 동시에 해당 교수의 수업 내용 등을 K-MOOC 형태로 제작·공개할 수 있도록 하는 것이다. 교육과 연구 뿐 아니라 산학협력, 미래 사회의 변화를 예측하는 연구 등의 사례들을 발굴하여 플랫폼을 통해 보급함으로써 교원 역량 개발 사례를 널리 홍보할 수 있어야 할 것이다.

이러한 우수사례들은 교원역량 개발 시스템을 통해 구축한 (가칭) ‘교원 역량 개발 광장’을 통해 언제든지 플랫폼에 들어와서 공유할 수 있고, 또 더 좋은 아이디어를 제안할 수도 있도록 할 수 있다. 그리고 국가평생교육진흥원의 K-MOOC 시스템을 활용하여 온라인에서 우수사례를 모아 차수별로 볼 수 있도록 하거나, 전자출판을 활용하여 우수사례집을 발간하여 온라인으로 배포하는 것도 방안이 될 수 있다.

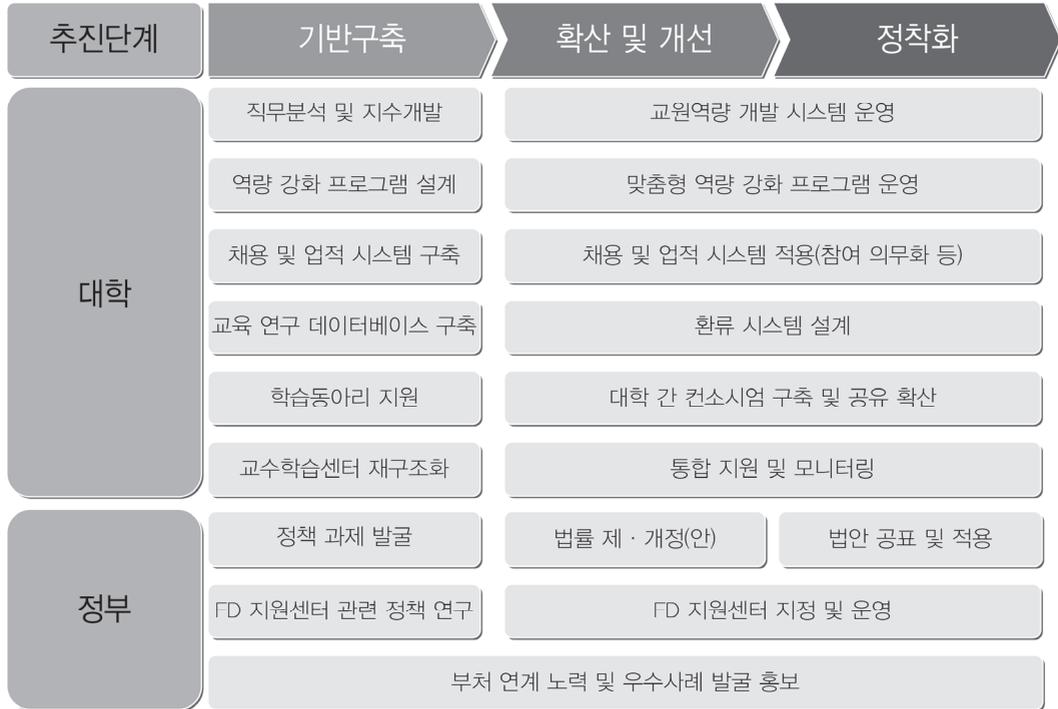
먼저, 개별 교수의 자발적 참여를 유도하기 위해서는 가장 교수들이 활발히 활동하고 있는 학회 단위에서 재정지원 사업을 실시하는 방안을 검토해 볼 수 있다. 이는 각 분과 학문 분야별로 우수한 교수학습 방법과 우수 사례를 검토하여 공유할 수 있도록 하는 것이다. 각 분과별로 우수한 방식을 타 학문과 교류 전파할 수 있는 기회를 확대함으로써 교원 역량 개발의 구체적인 내용을 공유할 수 있을 것이다.

또한 중앙연수원 교원연수기관 등의 기존의 인프라를 활용한 교원역량 개발 프로그램 확산을 통해 혁신 대학 교수법의 spill over 효과를 기대해 볼 수 있다. 대학교원 역량개발 과정에서 고교 교원과의 교류를 증대시킨다면, 대학과목 선이수제나 IB 등의 논의에 있어서도 도움이 될 수 있을 것이다.

### 3

### 정책 로드맵

이상에서 제시한 정책 방안 추진 로드맵을 제시하면 다음 [그림 VI-4]와 같다. 먼저 대학과 정부로 나누어 인프라 구축 단계를 기반 구축 단계로 보고, 이의 확산 및 개선을 통한 정착화의 3가지 단계로 나누어 실제 추진해야 할 정책 과제를 설정하였다.



[그림 VI-4] 대학교원 역량 개발을 위한 정책 로드맵

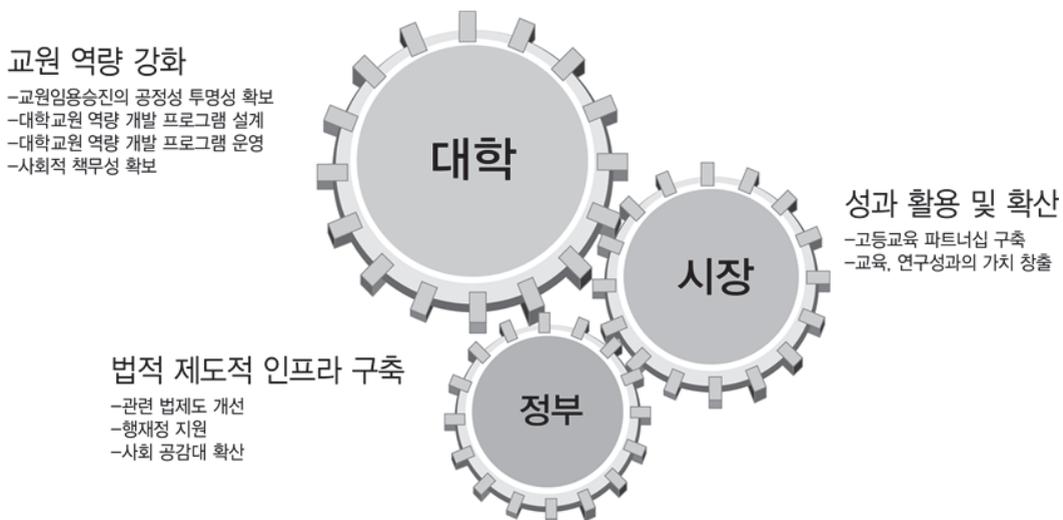
대학 차원에서는 가장 먼저 FD의 필요성을 인식하고 대학교원의 직무 분석과 지수 개발을 추진해야 할 것이다. 이러한 직무 분석과 지수를 개발함으로써 이에 맞는 역량 강화 프로그램을 설계하고 맞춤형 프로그램 운영이 가능할 것이다.

나아가 이러한 프로그램 운영이 실제 교원역량 강화로 이어져 교육의 질을 향상시킬 수 있게 하기 위해서는 채용 단계에서부터 업적 및 승진 평가 시스템을 적용해야 할 것이다. 이러한 채용과 맞춤형 평가시스템을 통해 모든 교원들이 교원역량 강화 프로그램에 참여할 수 있도록 의무화해야 할 것이다.

그리고 대학 내부에서부터 교육, 연구 데이터베이스를 구축하여 이를 환류할 수 있는 시스템을 통해 교원 역량 강화 프로그램의 성과를 평가하고 개선할 수 있도록 해야 할 것이다. 나아가 대학 내외의 학습동아리를 활성화하고 컨소시엄을 구축하여 우수사례를 공유할 수 있도록 해야 한다. 그리고 이 모든 활동을 지원하고 모니터링할 수 있도록 교수-학습 지원센터를 재구조화해야 할 것이다.

정부에서도 처음 단계로 FD에 대한 체계적인 연구과제 발주를 통해 충분한 교원 능력 개발 논의와 의견수렴 등을 통해 FD의 필요성을 널리 인식시켜 법안 개발에 주력해야 할 것이다. 이후 법안 제정과 함께 기존 관련 법안들의 개정사항을 점검함으로써 실제 교원 역량 개발이 의무화되도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해 FD 지원센터 관련 조사를 실시하여 대학의 자율성을 해치지 않으면서 적극적인 교원 역량 개발이 이루어질 수 있도록 FD 지원센터를 지정, 설립하고, 이와 관련된 예산 확보 및 조직 구성을 위해 관련 부처와 지속적으로 연계해야 할 것이다. 뿐만 아니라 기업 등과의 사회적 합의를 위해 우수사례를 공유하고 교원 역량 개발의 필요성 및 성과 등의 확산을 꾀해야 할 것이다.

이를 통해 대학과 정부, 시장의 주요 역할을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 대학이 교원 임용과 승진의 투명성과 공정성을 확보하고 사회적인 책무성 확보를 위해 교육 연구 데이터베이스 구축과 환류시스템 운영을 통해 교원역량 프로그램을 설계하고 운영하는 것이다. 이를 정부가 법과 중앙 지원센터를 통해 지원하게 되면, 시장에서도 교원역량 강화를 통해 확보된 대학교육의 질 제고로 성과를 창출하고 다양한 파트너십을 구축할 수 있을 것이다.



[그림 VI-5] 대학교원 역량 강화를 위한 주체별 역할

4

한계와 과제

이상으로 대학교원 역량 개발을 위한 국내외 정책 및 대학 운영 사례와 더불어, 대학교원이 당면하고 있는 문제점과 해결 방안 등에 관한 각계각층의 다양한 의견 수렴을 통해 대학과 정부 차원의 정책을 제언하고 구체적인 로드맵을 제시하였다.

그러나 대학교원의 역량 개발을 위해서는 무엇보다 대학교원의 자발적인 교육 역량 강화 활동이 필요하다. 먼저 교원역량 강화의 필요성에 대해 인식하고 실제 역량 강화를 위한 활동이 이루어져야만 이가 대학교육의 질 제고로 이어질 수 있기 때문이다. 이를 위해서는 무엇보다 대학 구성원의 이해가 우선되어야 할 것이다. 개별 교원, 나아가 개별 대학의 특성에 맞는 교원역량 개발이 필요하다고 할 수 있다.

그리고 이러한 개별 교원 및 대학 차원에서 교원역량 개발의 필요성을 인식하고 이를 위한 노력을 촉진하기 위해서는 교원 임용은 물론, 업적 평가를 통한 승진 시스템 등과 같은 학사 운영의 개선이 필요하다고 할 수 있다. 이 연구가 대학의 교육과정 설계 및 운영 혁신을 시작으로 하여 이를 위한 대학교원 역량 강화를 통한 대학교육의 질을 제고할 수 있는 3년 과제라는 점에서, 마지막 연도에는 교육과정 혁신과 더불어 대학교원 역량을 강화할 수 있는 대학 거버넌스 혁신으로 수렴될 수 있을 것이다. 1차년도 연구 결과를 통해 대학교육 질의 문제는 학사 운영의 경직성에서 기인하는 것으로, 학사구조의 유연화, 공동 교육과정 운영과 더불어, 교육과정 운영에 대한 성과 관리 및 질 관리 시스템 구축이 필요하며, 2차년도 분석에서도 대학교원 역량을 강화하기 위해서는 교원의 임용 및 자격과 더불어 역량 개발 프로그램 개발 운영은 물론, 학위 및 자격, 평가 시스템 운영 등, 대학교육의 질 향상으로 이어질 수 있는 거버넌스 개선이 필요하다는 점에서 3차년도에는 대학교육 혁신을 위한 거버넌스 개혁 방안을 중심으로 연구를 추진해야 할 것이다.

정부에서도 거버넌스 재구조화를 위해 재정지원사업, 대학기본역량평가 등을 통해 대학 내부의 학사 구조 혁신을 꾀하고 있는 상황이다. 이는 18세 학령인구의 감소로 수요(학생)와 공급(대학)의 불균형과 이에 따른 인력 수급의 미스매치 등이 사회 문제로 떠오르면서 대학 내부의 거버넌스 구조가 교육과정 혁신, 대학교원 역량 강화 등, 고등교육의 질 제고에 미치는 영향이 무엇보다 커지고 있기 때문이라 할 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고

대학의 자율성을 기반으로 하는 대학 내부의 거버넌스 운영에 대해서는 실제 현황조차 파악하기 어려운 상황이다. 따라서, 고등교육에 대한 다양한 사회 수요에 대응하여 창조역량을 강화하고 창의 인재를 양성하는 구심체가 되는 대학교육의 질 향상을 위해서는 무엇보다 대학 교육과정 혁신과 교원 역량 강화를 유도할 수 있는 대학의 거버넌스 개선 방안을 마련할 필요가 있다고 할 수 있다.

이에 따라 3차년도 연구에서는 사회적 쟁점이 되고 있는 대학 거버넌스 제도의 문제점을 도출하고 대학 거버넌스 관련 주요 정책을 시기별로 분석하여 특징을 도출해야 할 것이다. 나아가 국내외의 우수 대학 거버넌스 운영 사례 분석과 대학 거버넌스 정책 진단 및 개선을 위한 수요자 요구조사를 통해 사회 수요 변화에 맞는 대학 거버넌스 개선 방안을 제시해야 할 것이다.



- 강경희·김은경(2017). 대학 교원의 역량 요구도 분석 및 시사점, *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, Vol.7, No.10, October (2017), pp. 203-214.
- 강릉원주대학교(2014). 2013년 대학 교육역량강화사업 교육역량강화 지원사업 수정사업계획서.
- 교육개혁심의위원회(1987a). 10대 교육개혁.
- 교육개혁심의위원회(1987b). 교육개혁종합구상.
- 교육과학기술부(2008). 08년 우수인력양성대학 교육역량강화 사업 기본계획.
- 교육부(2012-2017). 세입·세출예산 각목명세서 각년도.
- 교육부(2017). 대학자율역량강화지원사업(ACE+) 기본계획(안).
- 교육부(2018a). 대학자율역량강화지원사업(ACE+) 기본계획(안).
- 교육부(2018b) 2018년 대학특성화사업(CK) 기본계획.
- 교육부·한국연구재단(2017). 2016 대학 산학협력활동 조사 보고서. 한국연구재단.
- 교육혁신위원회(2006). 역대정부 대통령위원회 교육개혁보고서(III).
- 김미란·김태준·서영인·김재효·채재은(2017). 대학교육 혁신을 위한 정책 진단 과 방안 (I): 대학 교육과정 혁신을 중심으로. 한국교육개발원.
- 김미란·이강주·이정미·김은영·강구섭·주휘정(2013). 창의적 융합인재 육성과 창업 지원을 위한 대학혁신 방안. 경제·인문사회연구회.
- 김미란·서영인·심우정·김재효·양오석(2014). 산·학연계 강화를 위한 대학의 교육과정 개선방안 연구. 한국교육개발원.
- 김미란·서영인·주휘정·홍성민(2016). 창의 인재 양성을 위한 고등교육 체제 혁신 방안 연구. 한국교육개발원.
- 김민정·김혜원·이윤수(2018). 종합대학 교원의 교수역량 지원 교육 체계 개발. 한국교육연구, 35(2), 289-317.

- 김종철 외(1988). **한국 고등교육의 역사적 변천에 관한 연구**. 한국대학교육협의회.
- 대학강사제도개선협의회(2018). **대학강사제도개선안 공청회 자료집**(2018. 7. 13.)
- 박경미 더불어민주당 의원실(2017. 10. 25.). **성과위주 대학재정지원 평가지표, 대학발전 저해 우려**. 보도자료.
- 박영순·차현전·송영명·천경희(2015). 대학 교원의 생애단계에 기반 한 역량강화 프로그램의 개발. **한국교원교육연구**, 32(3), 137-162.
- 박인우·김병주·조동섭·김미란·우정길(2008). **대학교원 인사제도 개선방안**. 교육과학기술부 지정 고등교육정책연구소 정책연구보고서.
- 배상훈·라은중·홍지인(2016). 경향점수매칭을 통한 산학협력 선도대학 육성사업 성과 분석. **교육행정학연구**, 34(3), 181-206.
- 서영인(2012). 대학교원 경쟁력 강화 정책의 현황과 과제. **한국교육개발원 포지션페이퍼**, 제9권 제20-15호.
- 송실대학교(2014). **2013년 대학 교육역량강화사업 교육역량강화 지원사업 사업계획서**.
- 엄미리(2012). 대학 교원의 역량 분석을 통한 교수지원 프로그램 방향성 제고:테크놀로지 내용교수지식(TPACK)을 중심으로. **교육의 이론과 실천**, Vol. 17, No. 3, pp. 21-45.
- 유현숙·이정미·최정윤·김민희·변현정·최보금(2013). **대학의 교수·학습 질 제고 전략 탐색 연구(I)**. 한국교육개발원.
- 유현숙·이정미·최정윤·김민희·변현정·최보금(2014). **대학의 교수·학습 질 제고 전략 탐색 연구(II)**. 한국교육개발원.
- 유현숙·김은영·이정미·최정윤·김민희·이길재·변현정·최보금(2015). **대학의 교수·학습 질 제고 전략 탐색 연구(III)**. 한국교육개발원.
- 이석열 외(2011). **대학 교원 임용제도 선진화 방안 연구**, 교육과학기술부 정책연구보고서.
- 이석열(2013). 대학교원 신규임용 제도의 문제점과 개선방안. **한국교원교육연구**, 30(2), 25-48
- 이은실(2017). 교육에서의 학자적 전문성:대학교원을 위한 SoTL 개념과 프로그램 개발. **한국교원교육연구**. Vol.34, No.2, pp.465~486.
- 이정미·김민희(2013). 대학 교육역량강화 지원사업 선정대학간 상대적 효율성 분석. **교**

- 육재정경제연구, 22(3), 107-133.
- 이종재 외(1988). 한국 고등교육체제의 기능 분화에 관한 연구. 한국대학교육협의회.
- 이혜정·이지현(2008). 대학 교수(teaching)의 질 제고를 위한 대학교육평가지표 개선 방안 연구. 아시아교육연구, 9권 3호. 173-204.
- 임후남 외(2016). 고등교육 질 제고를 위한 대학교원 데이터 수집 및 활용방안. 한국교육개발원.
- 정광희·김은영·채재은·변기용·이영(2014). 창의인재 육성을 위한 고등교육 혁신방안. 한국교육개발원.
- 정광희·심우정·나민주·이병식·이필남·손현주·장상현(2014). 교육환경 변화에 따른 대학의 교육운영체제 개선방안 연구: 대학 진학수요 맞춤형 교육운영체제를 중심으로. 한국교육개발원.
- 정인호·이은진(2012). 교수역량강화를 위한 교수 직급별 교육요구도 분석. 한국HRD연구, 7(1), 1-22.
- 최정윤 외(2016). 대학의 교수·학습 질 제고 전략 탐색 연구(IV). 한국교육개발원.
- 최정윤 외(2017). 대학의 교수·학습 질 제고 전략 탐색 연구(V): 교수·학습 역량진단 체제 확립. 한국교육개발원.
- 한국교육개발원(2016). 한국의 대학교원. 통계자료 SM2016-07.
- 有本章(2007). FDの制度化と質的保証に関する研究. FDの制度化と質的保証. 高等教育研究叢書91. 広島大学高等教育研究開発センター, 1-9.
- 有本章(2017). 大学教育再生とは何か:大学教授職の日米比較. 玉川大学出版部.
- 加藤かおり(2009). 「英国におけるスタッフ・教育開発とそのネットワーク」東北大学高等教育開発推進センター編, ファカルティ・ディベロップメントを超えて—日本・アメリカ・カナダ・イギリス・オーストラリアの国際比較—, 東北大学出版会, 101-138.
- 加藤かおり(2012). 「英国における大学教育のプロフェッショナル化」名古屋高等教育研究, 第12号, 257-277.
- 金子元久(2017). 大学教員:名分の変質, IDE—現代の大学教育, No. 594, 4-11.

- 川嶋太津夫(2007). 教育の専門職化を目指して：英国における大学教員の資質向上の取り組み FDの制度化と質的保証. **高等教育研究叢書91**. 広島大学高等教育研究開発センター, 49-64.
- 国立教育政策研究所FDer研究会(2009). **大学・短大でFDに携わる人のためのFDマップと利用ガイドライン**.
- 佐藤万知(2017). 「FD専門職団体による倫理規程の基礎調査—PODとSEDAを事例として—」 **大学論集**, 第49集, 101-114.
- 人事院(2017). **平成28年職種別民間給与実態調査**.
- 大学改革支援・学位授与機構 (2017). **北欧各国の高等教育, vol.30 : 留学先の選び方が変わる? イギリスが分野別TEFを試験的に導入 ほか**(2017年11月27日配信)
- 大学教育審議会(1991). **大学教育の改善について(答申)**.
- 大学教育審議会(1998). **21世紀の大学像と今後の改革方案について(答申)**.
- 中央教育審議会(2008). **学士課程教育の構築に向けて(答申)**.
- 中央教育審議会(2012). **新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて：生涯学び続け,主体的に考える力を育成する大学へ (答申)**.
- 中央教育審議会(2015). **未来を牽引する大学院教育改革：社会と協働した知のプロフェッショナルの育成(審議まとめ)**.
- 中央教育審議会(2018). **今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ**.
- 筑波大学(2017). **平成28年度ファカルティ・ディベロップメント活動報告書**.
- 秦由美子(2011). 「イギリス高等教育の一元化と一元化後の新大学」 **大学論集**, 第42集, 55-70.
- 文部科学省(2017). **平成27年度の大学における教育内容等の改革状況について**.
- 文部科学省(1960-2017). **学校基本調査 各년도**.
- リバルタスコンサルティング(2015). (文部科学省委託調査) **大学教員の教育活動・能力評価の在り方に関する調査研究報告書**.
- 吉永契一郎(2008). **アメリカのFD, IDE—現代の大学教育, No. 503, 58-63**.
- 渡辺達雄(2007). 韓国における教員資質開発, FDの制度化と質的保証. **高等教育研究叢書 91**. 広島大学高等教育研究開発センター, 113-120.

- Association of American Colleges & Universities (2007). *College learning for the new global century*. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities.
- Alstete, J.W.,(2002). *Posttenure Faculty Development*. Jossey-Bass.
- Allen, I. E., & Seaman, J. (2009). *Learning on demand: Online education in the United States*. Babson Park, MA: Babson Survey Research Group, Babson College.
- Austin, A., & Sorcinelli, M. D. (2013). *The future of faculty development: Where are we going?*, *New Directions for Teaching and Learning*, 133, 85-97.
- Baldwin, R. G., & Wawrzynski, M. R.(2011). *Contingent faculty as teachers: What we know; what we need to know*. *American Behavioral Scientist*, 55, 1485-1509.
- Banasik, M. D., & Dean, J. L. (2015). *Non-tenure track faculty and learning communities: Bridging the divide to enhance teaching quality*. *Innovative higher education*, 41(4), 333-342.
- Condon, W., Iverson, E. R., Manduca, C. A., Rutz, C., & Willett, G.(2016). *Faculty development and student learning: Assessing the connections*. Bloomington: Indiana University Press.
- Cook C. E., & Kaplan, M.(2011). *Advancing the culture of teaching on campus: How a teaching center can make a difference*. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- Denson, N., Szelenyi, K., & Bresonis, K. (2018). *Correlates of work-life balance for faculty across racial/ethnic groups*. *Research in Higher Education*, 59(2), 226-247.
- Diaz, V., Garrett, P. B., Kinley, E. R., Moore, J. F., Schwartz, C. M., & Kohrman, P. (2009). *Faculty development for the 21st century*. *EDUCAUSE review*, 2009 May/June, 47-55.
- Gosling, D. (2009). *Educational development in the UK: a complex and*

- contradictory reality*. International Journal for Academic Development, 14, 1, 5-18.
- Hall, J. (2013). *SEDA at 20: Some staff and educational development birthday challenges and celebrations*, Innovational in Education and Teaching International, 50(4), 375-383.
- Haras, C., Taylor, S. C., Sorcinelli, M. D., & Hoene, L. V.(2017). *Institutional commitment to teaching excellence: Assessing the impacts and outcomes of faculty development*. Washington, DC: American Council on Education.
- Higher Education Academy(2006). *The UK Professional Standards Framework for Teaching and supporting learning in higher education*.
- Immerwahr, J, Johnson, J., Gasbarra, P.(2008). *The Iron Triangle: College Presidents Talk about Costs, Access, and Quality*. San Jose, CA: The National Center for Public Policy and Higher Education.
- Jaeger, A.J., & Eagan, M.K. (2011). Navigating the transfer process: Analyzing the effects of part-time faculty exposure by academic program. American Behavioral Scientist, 55(11), 1510-1532.
- JNCHES(2004). *Academic Role Profiles 2004*.
- Joosten, T., Barth, D., Harness, L., & Weber, N. (2014). *The impact of instructional development and training for blended teaching on course effectiveness*. Blended Learning: Research Perspectives, 2, 173-189.
- Kaneko, Motohisa(2018). University Organization and The Academic Profession: Japanese Characteristics and Their Future, Tokyo International Forum 자료 (3.23.).
- Kay J. Gillespie, Douglas L. Robertson. and Associates Aferword by William H. Berquist(2010). *A Guide to Faculty Development*.
- Kezar, A., & Maxey, D. (2013). *The changing academic workforce*. Trusteeship Magazine, 21(3), 15-21.
- Lancaster, J. W., Stein, S. M., MacLean, L. G., Amburgh, J. V., Persky, A. M.

- (2014). *Faculty development program models to advance teaching and learning within health science programs*. American Journal of Pharmaceutical Education, 78(5), 1-7.
- Lawrence, J. H., Celis, S., & Ott, M. (2014). *Is the tenure process fair? What faculty think*. The Journal of Higher Education, 85(2), 155-192.
- Lewis, K. G. (1996). A brief history and overview of faculty development in the United States. International Journal for Academic Development, 1(2), 26-33.
- Macdonald, Donald.(2003). *Developing a Scholarship of Academic Development: Setting the Context' in Eggins, Heater and Donald Macdonald eds. The Scholarship of Academic Development*. Open University Press. pp.1-8
- McKee, C. W., & Tew, W. M.(2013). *Setting the stage for teaching and learning in American higher education: Making the case for faculty development*. New Directions for Teaching and Learning, 2013 (133), 3-14.
- Perkin, H. (1969). *New Universities in United Kingdom - Case Studies on Innovation in Higher Education*. Paris: OECD.
- Reder, M. (2010). *Effective practices in the context of small colleges*. In K. J. Gillespie, D. L. Robertson & Associate (Eds.), *A guide to faculty development (2nd ed., pp. 293-308)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rice, R. E. (2007). It all started in the sixties: Movements for change across the decades - a personal journey. In D. R. Robertson & L. B. Nilson (Eds.), *To improve the academy: Vol. 25. Resources for faculty, instructional, and organizational development* (pp.3-17). Bolton, MA: Anker.
- Saroyan, A., & Trigwell, K. (2015). *Higher education teachers' professional learning: Process and outcome*. Studies in Educational Evaluation, 46, 92-101.
- Sorcinelli M. D., Austin. A. E., Eddy, P. L., & Beach A., L.(2006). *Creating the Future of Faculty Development: Learning from the Past*, Understanding

the Present. Bolton. MAL Anker.

Tinto, V.(2004). *Student retention and graduation: Facing the truth, living with the consequences (Occasional Paper No. 1)*. Washington, DC: Pell Institute for the Study of Opportunity in Higher Education.

U.S. News and World Report (2015). *America's Best College Rankings*.

Weisblat, G., & Sell, C. (2012). *An exemplar in mentoring and professional development: Teaching graduate students transferable skills beyond the discipline*. Journal of Research Administration, LXIII(1), 60-84.

Weimer, M(2000). *Better scholarship "on" teaching*. Journal of Nursing Education. 39, 195-197.

Zhu, E., and Kaplan, M.(2006). *Technology and teaching*. In W. J. McKeachie (Ed.), *Teaching tips: Strategies, research and theory for college and university teachers (12th ed.)*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

## 〈법령〉

고등교육법, 법률 제 5439호(1997. 12. 13. 제정)

고등교육법, 법률 제10866호(2011. 7. 21. 일부개정)

고등교육법, 법률 제11212호(2012. 1. 26. 일부개정)

고등교육법, 법률 제14054호(2016. 3. 02. 일부개정)

고등교육법, 법률 제15332호(2017. 12. 30. 일부개정)

고등교육법, 법률 제15552호(2018. 4. 17. 일부개정)

고등교육법 시행령, 대통령령 제28680호(2018. 2. 27. 일부개정)

고등교육법 시행령, 대통령령 제28900호(2018. 5. 28. 일부개정)

교육법, 법률 제86호(1949. 12. 31. 제정)

교육법, 법률 제1464호(1963. 12. 5. 일부개정)

교육법, 법률 제1995호(1968. 3. 15. 일부개정)

교육법, 법률 제2773호(1975. 7. 23. 일부개정)

교육법, 법률 제4523호(1992. 12. 8. 일부개정)

- 교육법, 법률 제5453호(1997. 12. 13. 타법개정)
- 교육공무원법, 법률 제285호(1953. 4. 18. 제정)
- 교육공무원법, 법률 제1622호(1963. 12. 5. 일부개정)
- 교육공무원법, 법률 제 2774호(1975. 7. 23. 일부개정)
- 교육공무원법, 법률 제 3458호(1981. 11. 23. 전부개정)
- 교육공무원법, 법률 제11066호(2011. 9. 30. 일부개정)
- 교육공무원법, 법률 제11066호(2011. 9. 30. 일부개정)
- 교육공무원법 제53조의2 제7항, 법률 제15039호(2017. 11. 28. 일부개정), 21쪽
- 교육공무원 임용령, 대통령령 제26856호(2016. 1. 6. 일부개정)
- 교육기본법, 법률 제5437호(1997. 12. 13. 제정)
- 교수자격기준 등에 관한 규정, 대통령령 제16901호(2000. 7. 10. 일부개정)
- 교수자격기준 등에 관한 규정, 대통령령 제17115호(2001. 1. 29. 일부개정)
- 교수자격인정령, 대통령령 제833호(1953. 11. 13. 제정)
- 교수자격인정령, 대통령령 제6493호(1973. 2. 8. 일부개정)
- 교수자격인정령, 대통령령 제15666호(1998. 2. 24. 일부개정)
- 대학교원 자격기준 등에 관한 규정, 대통령령 제23644호(2012. 2. 29. 일부개정)
- 대학교원 자격기준 등에 관한 규정, 대통령령 제25050호(2013. 12. 30. 타법개정)
- 대학설립 운영규정, 대통령령 제28971호(2018. 6. 19. 일부개정)
- 사립학교법, 법률 제1362호(1963. 6. 26. 제정)
- 사립학교법, 법률 제2775호(1975. 7. 23. 일부개정)
- 사립학교법, 법률 제3057호(1977. 12. 31. 일부개정)
- 사립학교법, 법률 제6004호(1999. 8. 31. 일부개정)
- 사립학교법, 법률 제15555호(2018. 4. 17. 일부개정)
- 산업교육진흥 및 산학협력촉진에 관한 법률, 법률 제15041호(2017. 11. 28. 일부개정)
- 大学設置基準, 文部省令第28号(平成30年6月29日施行)

### 〈웹사이트〉

교육통계서비스(<http://kess.kedi.re.kr>), 검색일: 2018. 3. 14.

국가기록원(<http://www.archives.go.kr>), 검색일: 2018. 5. 6.

노스캐롤라이나 주립대학교

- Office of Executive Vice Chancellor & Provost, University of North Carolina (2012). Faculty policies, procedures, & guidelines. Retrieved from: [https://academicpersonnel.unc.edu/files/2012/03/CCM3\\_015714.pdf](https://academicpersonnel.unc.edu/files/2012/03/CCM3_015714.pdf)
- The University of North Carolina General Administration (2016). Retrieved from: [https://northcarolina.edu/sites/default/files/documents/item\\_5\\_-\\_fall\\_2015\\_enrollment\\_report-3.pdf](https://northcarolina.edu/sites/default/files/documents/item_5_-_fall_2015_enrollment_report-3.pdf)
- University of North Carolina System (n.d.). Retrieved from: <https://www.northcarolina.edu/node/3956>
- University of North Carolina System(2010). Facts & figures. Retrieved from: <https://web.archive.org/web/20100527154058/https://www.northcarolina.edu/web/facts.php>
- University of North Carolina System (2016). Retrieved from: <https://www.northcarolina.edu/news/2016/06/educators-develop-online-courses-i3unc>

대학신문, 대학 고령화 직격탄...10년새 교수 썰물처럼 빠진다.(<http://news.unn.net/news/articleView.html?idxno=187783>), 검색일: 2018. 4. 12.

대학알리미(<http://www.academyinfo.go.kr>), 검색일: 2018. 9. 12.

도요대학

- <http://www.toyo.ac.jp/site/fd/330540.html>
- <http://www.toyo.ac.jp/site/fd/fdhub.html>
- <http://www.toyo.ac.jp/site/fd/tahb.html>
- <http://www.toyo.ac.jp/site/fd/17133.html>

문부과학성([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/shougai/015/siryu/08102203/001/016/002.html](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/015/siryu/08102203/001/016/002.html)), 검색일: 2018. 6. 15.

사우샘프턴 대학

- Career Pathways Map, <https://www.southampton.ac.uk/hr/services/pdr-ere4-6/index.page>

시코쿠 지구 대학 교직원 역량 개발 네트워크(SPOD)

- <https://www.spod.ehime-u.ac.jp/>

요크대학

- Promotion of Academic, Research and Teaching Staff: Criteria and Procedures 2017-18, University of York: <https://www.york.ac.uk/media/abouttheuniversity/supportservices/registrar-secretary/promotions/Promotions%20Criteria%20and%20Procedures%202017-18.pdf>

전국 사립대학 연계 포럼

- <http://www.fd-forum.org/fd-forum/>
- [http://www.fd-forum.org/fd-forum/html/torikumi\\_fukanzu.html](http://www.fd-forum.org/fd-forum/html/torikumi_fukanzu.html)

조지워싱턴 대학

- George Washington University (2016). The George Washington University Enrollment Dashboard. The George Washington University Office of Institutional Research & Planning. Retrieved from: <https://irp.gwu.edu/>
- George Washington University (n.d.). Tenure & promotion. Retrieved from: <https://library.gwu.edu/utlc/resources/tenure-promotion>

츠크바대학(<http://www.tsukuba.ac.jp/education/fd.html>)

칼튼 칼리지

- Carleton College (n.d.). Faculty handbook: Tenure reviews. Retrieved from: [https://apps.carleton.edu/campus/doc/faculty-resources/handbooks/department\\_chair\\_handbook/tenure\\_reviews](https://apps.carleton.edu/campus/doc/faculty-resources/handbooks/department_chair_handbook/tenure_reviews)
- Carleton university (2017). Retrieved from: [https://apps.carleton.edu/campus/ira/assets/CDS\\_2016\\_2017\\_completed\\_with\\_Part\\_G.pdf](https://apps.carleton.edu/campus/ira/assets/CDS_2016_2017_completed_with_Part_G.pdf)
- Carleton university Dean of the College Office (n.d.). Retrieved from: [https://apps.carleton.edu/campus/doc/faculty-resources/handbooks/department\\_chair\\_handbook/tenure\\_reviews/](https://apps.carleton.edu/campus/doc/faculty-resources/handbooks/department_chair_handbook/tenure_reviews/)

한국대학교육협의회(<http://www.kcue.or.kr>), 검색일: 2018. 5. 6.

EDUCAUSE(2009). Top teaching and learning challenges for 2009.

Retrieved from: <http://www.educause.edu/eli/challenges>

Flaherty, C. (February 10, 2016). Professors can learn to be more effective instructors. Inside Higher Ed. Retrieved from: <https://www.insidehighered.com/news/2016/02/10/new-study-suggests-faculty-development-has-demonstrable-impact-student-learning>

Higher Education Academy (<https://www.heacademy.ac.uk>), 검색일: 2018. 6. 15.  
HESA

· <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/staff/employment>, 검색일: 2018. 6. 15.

· <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/sfr247/figure-3>, 검색일: 2018. 6. 15.

The London school of Economics and Political Science

· <https://www.lse.ac.uk>, 검색일: 2018. 9. 28.

· <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Teaching-and-Learning-Centre/PGCertHE-and-Fellowships>, 검색일: 18. 9. 28.

National Center for Education Statistics(2018). Digest of Education Statistics.  
[https://nces.ed.gov/programs/digest/current\\_tables.asp](https://nces.ed.gov/programs/digest/current_tables.asp)

OECD database(<https://www.oecd-ilibrary.org/education>), 검색일: 2018. 6. 10.

Oxford Learning Institute

· <https://www.learning.ox.ac.uk/>

· <https://www.learning.ox.ac.uk/leadership/>, 검색일: 2018. 9. 28.

SEDA

· <http://www.seda.ac.uk>

· [http://www.seda.ac.uk/resources/files/SEDA%20Short%20History\\_WEB%20v2.pdf](http://www.seda.ac.uk/resources/files/SEDA%20Short%20History_WEB%20v2.pdf)

UK Council for International Student Affairs (UKCISA)

· <https://www.ukcisa.org.uk/>

· <https://www.ukcisa.org.uk/Research—Policy/Statistics/International-student-statistics-UK-higher-education>, 검색일: 2018. 6. 15.

The UK Professional Standards Framework for teaching and supporting learning in higher education 2011(<https://www.heacademy.ac.uk/system/>

- files/downloads/uk\_professional\_standards\_framework.pdf), 검색일: 2018. 6. 15.
- UK Quality Code for Higher Education(<http://www.qaa.ac.uk/quality-code/the-existing-uk-quality-code>), 검색일: 2018. 6. 21.
- Young, J. (June 21, 2016). How to prepare professors who thought they'd never teach online. The Chronicle of Higher Education. Retrieved from: <https://www.chronicle.com/article/How-to-Prepare-Professors-Who/236873>

### 〈DB〉

- 한국교육개발원(2018), 설립유형별 전임·비전임 교원현황 추이. 교육통계서비스. <http://kess.kedi.re.kr>, 인출일: 2018. 7. 11.
- 한국교육개발원(2018), 주당수업시수별 교원 및 시간강사 등 현황. 교육통계서비스. <http://kess.kedi.re.kr>, 인출일: 2018. 7. 11.



## Policy Diagnosis and Strategies for Higher Education Innovation(II)

- Focusing on the Faculty Development -

Meeran Kim(KEDI)

Taejun Kim(KEDI)

Young-In Seo(KEDI)

Sun-Young Woo(KEDI)

Jae-Hyo Kim(Handong Global Univ.)

Jae-Eun Chae(Gacheon Univ.)

This study investigates what competencies are required for faculty in order to improve the quality of university education, the core of fostering creative talents. And then, this study proposes specific policy implications for reinforcing these competencies.

For this, in chapter 2, analyses on trends and current situation of faculty policies of universities were conducted. Through analyses, it is found out that laws, regulations and policies on the faculty development are inadequate for the importance of educational competency development of university faculty. In addition, it is shown that these days, on the one hand, an indirect faculty

development has been conducted through governmental financial support projects, but on the other hand, systematic faculty development which aims to ensure the quality of education has not been carried out. Checking out statistics on faculty, in spite of the importance of issues of full-time and part-time faculty including part-time lecturers which have an significant effect on the quality of education, we could not identify what kinds of programs for reinforcing faculty competencies were offered as well as what kinds of competencies should be reinforced in order to ensure the quality of education.

In chapter 3, a series of case studies on faculty development of universities in Korea were carried out. Considering regions and influences of universities, 6 universities including 2 regional flagship national universities, 2 private universities in a metropolitan area, and 2 private local universities were selected for the case study which focuses on a series of process including appointments, promotions, and competency reinforcement of faculty. Findings of the case study shows that most universities endeavor to discover talented faculty and to develop faculty competencies through the process of offering re-education, conducting achievement evaluations, and so on. Moreover, they have attempted to attract faculty's voluntary participation in faculty development process by linking this process to personnel systems as well as prescribing it in the university development plan for providing the basis. However, regarding the part-time faculty who account for a majority of faculty members, it is pointed out that public appointments procedure has not been conducted. And it means that it is necessary to build a system for recruitment and quality-management of the part-time faculty. Furthermore, it is found out that research-centered achievement evaluations and competitive evaluation system have been caused a lot of problems. To deal with them, firstly, it is suggested to establish an exclusive organization for faculty development. Secondly, it is necessary to design faculty development programs and reflect their performance to the

faculty achievement evaluation.

In chapter 4, the following international cases were examined: the U.S. where has the world class competitiveness for faculty development; Japan where has similar higher education structure to Korea; and the U.K. where promotes faculty development early in response to the change of global environment. Through looking into these cases, it is found out that these countries endeavor to reinforce faculty development for innovating university education in terms of educational quality enhancement, which aims at meeting the industrial demands, that is, fostering creative talents. In the case of the U.S., there is a tendency to focus on the student-centered class and to increase online classes utilizing new skills for dealing with student diversification. Because these skills are considered as a key competency of faculty, they have endeavored to develop them. In the case of Japan, faculty development has been institutionalized at government level. And faculty development programs have been designed autonomously by consortium at university level. In the case of the U.K., government and universities have cooperated in setting standards for faculty development at national level. And through the guideline, they operate customized competency development programs(e.g. administrative competency).

In chapter 5, analyses of interviews with experts, policy makers, and faculty and students in universities were conducted. These interviews indicate that because the paradigm has changed into consumer-centered education due to the decrease of school-age population as well as the change of industrial demand, it has become difficult to prospect the supply and demand of faculty. In addition, for the same reason, government started financial support projects which interferes with the autonomy of universities and faculty. Consequently, all interviewees appreciated the importance of educational roles of faculty in this situation. In addition, they recognized the need of following competencies:

developing diverse educational methods such as convergence programs for industry-university cooperation as well as lectures; offering career counselling for students; and connecting field-related research to career guidance for students. However, they remarked that problems such as task overload and a lack of teaching and learning competency are caused by current achievement(promotion) evaluation system as well as faculty training and appointment system. In order to cope with these issues, following strategies were suggested. Firstly, educational competencies of faculty should be developed. Secondly, roles of faculty should be more specialized and faculty tracks should be diversified. And above all, it is essential to establish a system supporting faculty development. To be specific, faculty training and appointment system should be more flexible and after the appointment, faculty should be required to get educational method training such as problem-solving and field practice. Most of all, it is necessary to get support from both university and government level for establishing environment for these above.

Based on analyses and case studies, implications for quality enhancement of university education through reinforcing faculty competencies are provided as follows. First, the fairness and the transparency in faculty appointment and promotion should be promoted by setting up a faculty evaluation system as well as clearly identifying faculty competencies. Second, a faculty competency index need to be developed and faculty development programs should be designed to be possible to design customized competency development programs and to share outstanding ones. Third, it is necessary to operate programs such as mandatory faculty training, support for faculty study club activities, advancement of teaching and learning centers, and establishment of university consortium. And Lastly, it is required to ensure social accountability by building up education and research database and feedback systems. In order to support actions of universities above, firstly, government should improve related laws

and regulations such as mandatory FD and the FD support center designation. Secondly, government's administrative and financial support by establishing a pool of talented persons and expanding financial support is required. And Lastly, a liaison between government departments as well as institutions and discovery and promotion of best practices are also necessary.

□ **Key words** : Higher education policy, FD(Faculty Development), Enhancement of university education, Financial support(governmental funding project in higher education)



## [부록 1] 대학 교원역량 강화를 위한 정책 진단 및 방안 면담지

(교수 · 전문가 · 정책담당자)

### 주 의

- 응답하신 내용은 한국교육개발원의 연구보고서에 인용될 수 있습니다.
- 면담 내용으로 이를 확인하고 동의하신 것으로 간주하겠습니다.

### 연구개요: 대학교육 혁신을 위한 정책진단과 방안(II)

#### - 대학 교원역량 강화를 중심으로 -

- 연구 배경:
  - 대학교육의 질 제고를 위해 교육과정, 교수활동, 교육지원시스템 정책을 연차별로 분석
- 연구 목적:
  - 대학 교원의 역량 개발 방안 도출 연구
- 연구 내용:
  - 한국의 대학교원 현황 및 정책 추이 분석
  - 국내외 교원역량 강화 사례 분석
  - 교원역량 강화 정책 및 운영 진단
  - 대학 교원역량 강화 방안 도출

### 1. 기초질문

#### 1. 소속과 경력(소속기관, 직위, 해당경력 등)

- 소속 :
- 직위 :
- 경력(교수 경력 및 기타 경력):

## 2. 대학교육의 질 제고를 위한 대학 교원의 역할

|  |
|--|
| <b>2-1. 대학 교원의 역할은 크게 교육, 연구, 봉사라 할 수 있습니다만, 대학에서의 구체적인 역할은 무엇이라고 생각하십니까?</b>  |
| ○ 교육(예: 강의, 학생 상담 등)<br>-  |
| ○ 연구(예: 프로그램 개발, 전공 연구, 학회활동 등)<br>-   |
| ○ 봉사(예: 학내 보직 활동, 지역 봉사 등)<br>-  |
| <b>2-2. 위의 3가지 중, 대학교육의 질 제고를 위해 가장 중요해지고 있는 역할은 무엇이며, 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?</b> |
| ○<br>-   |

## 3. 대학 교원 정책의 진단

|   |
|---|
| <b>3-1. 대학 교원의 역할 변화에 영향을 미치는 정부 정책은 무엇이라고 생각하십니까?</b>  |
| ○ LINC+, ACE+, PRIME 등과 같은 재정지원사업<br>-                  |
| ○ 기초역량 진단 등 대학평가 정책<br>-                                |
| ○ 기타<br>-   |
| <b>3-2. 구체적으로 어떤 정책(지표)를 통해 어떻게 영향을 미치고 있다고 생각하십니까?</b> |
| ○ 긍정적인 측면:<br>-   |
| ○ 부정적인 측면:<br>-   |

## 4. 대학 교원의 당면 과제

## 4-1. 실제 대학에서 교수활동을 수행하는데 있어 교원들이 당면하고 있는 문제점은 무엇이라 생각하십니까?

교육(예: 강의, 학생 상담 등)

-

연구(예: 프로그램 개발, 전공 연구, 학회활동 등)

-

봉사(예: 학내 보직 활동, 지역 봉사 등)

-

## 4-2. 이들 문제점의 원인은 어디에 있다고 생각하십니까?

교육(예: 강의, 학생 상담 등)

-

연구(예: 프로그램 개발, 전공 연구, 학회활동 등)

-

봉사(예: 학내 보직 활동, 지역 봉사 등)

-

## 5. 대학 교원역량 개발 방안

### 5-1. 대학교육의 질 제고를 위해 시급하게 추진되어야 하는 교원역량 개발 과제는 무엇이라고 생각하십니까?

교육(예: 강의, 학생 상담 등)

-

연구(예: 프로그램 개발, 전공 연구, 학회활동 등)

-

봉사(예: 학내 보직 활동, 지역 봉사 등)

-

### 5-2. 교원역량 개발을 위해 “대학”이 우선적으로 해야 할 일은 무엇이라 생각하십니까?

교육(예: 강의, 학생 상담 등)

-

연구(예: 프로그램 개발, 전공 연구, 학회활동 등)

-

봉사(예: 학내 보직 활동, 지역 봉사 등)

-

기타:

-

**5-3. 교원역량 개발을 위해 “정부”가 우선적으로 해야 할 일은 무엇이라 생각하십니까?**

○ 고등교육 재정 확보 관련(정부예산, 등록금 등):

○ 고등교육 정책(재정지원사업 등) 측면:

○ 고등교육 규제 완화 측면:

○ 사회적 공감대 형성(유관기관 연계 등) 측면:

○ 기타:

✿ 바쁘신 중에도 끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다. ✿

## [부록 2] 대학 교원역량 강화를 위한 정책 진단 및 방안 면담지

(학생용)

### 주 의

- 응답하신 내용은 한국교육개발원의 연구보고서에 인용될 수 있습니다.  
(단, 성함과 소속 대학은 보고서에 표기되지 않음)
- 면담 내용으로 이를 확인하고 동의하신 것으로 간주하겠습니다.

### 연구개요: 대학교육 혁신을 위한 정책진단과 방안(Ⅱ)

#### - 대학 교원역량 강화를 중심으로 -

- 연구 배경:
  - 대학교육의 질 제고를 위해 교육과정, 교수활동, 교육지원시스템 정책을 연차별로 분석
- 연구 목적:
  - 대학 교원의 역량 개발 방안 도출
- 연구 내용:
  - 한국의 대학교원 현황 및 정책 추이 분석
  - 국내외 교원역량 강화 사례 분석
  - 교원역량 강화 정책 및 운영 진단
  - 대학 교원역량 강화 방안 도출

### 1. 기초질문

#### 1. 대학 및 전공

- 대학:
- 학과(전공):
- 학년:

## 2. 대학 교원(교수님)에 대한 기대

## 2-1. 다음 대학에서의 활동 중, 학과 교수님에게 기대하는 구체적인 역할은 무엇입니까?

- 학업(교양 및 전공 등 정규 교육과정, 현장실습 및 캡스톤디자인 등) 측면  
-
- 진로(취·창업, 대학원 진학 등) 측면  
-
- 대학 생활(학우 관계, 동아리 활동 등) 측면  
-
- 기타(장학금, 아르바이트 등)  
-

## 2-2. 다음 대학에서의 활동 중, 학과 교수님들은 실제 어느 정도 지원하고 계십니까?

- 학업(교양 및 전공 등 정규 교육과정, 현장실습 등) 측면  
-
- 진로(취·창업, 대학원 진학 등) 측면  
-
- 대학 생활(학우 관계, 동아리 활동 등) 측면  
-
- 기타(장학금, 아르바이트 등)  
-

## 2-3. 이 중, 학과 교수님에게 가장 기대하는 역할은 무엇이며 구체적으로 어떤 지원을 희망하십니까?

- 
-

### 3. 대학 교원(교수님)과의 상호작용

3-1. 다음 대학 생활을 위해 믿고 상담하는 선생님(학과 교수, 교직원, 상담사 등)은 누구이며 그 이유는 무엇입니까?

- 학업(교양 및 전공 등 정규 교육과정, 현장실습 등) 측면  
-
- 진로(취·창업, 대학원 진학 등) 측면  
-
- 대학 생활(학우 관계, 동아리 활동 등) 측면  
-
- 기타(장학금, 아르바이트 등)  
-

### 4. 대학 활동의 어려움

4-1. 실제 대학 활동 중, 어떤 어려움을 겪고 계십니까(또는 겪었습니다)?

- 학업(교양 및 전공 등 정규 교육과정, 현장실습 등) 측면  
-
- 진로(취·창업, 대학원 진학 등) 측면  
-
- 대학 생활(학우 관계, 동아리 활동 등) 측면  
-
- 기타(장학금, 아르바이트 등)  
-

#### 4-2. 이들 문제의 원인은 주로 어디에 있다고 생각하십니까?

- 학업(교양 및 전공 등 정규 교육과정, 현장실습 등) 측면  
-
- 진로(취·창업, 대학원 진학 등) 측면  
-
- 대학 생활(학우 관계, 동아리 활동 등) 측면  
-
- 기타(장학금, 아르바이트 등)  
-

### 5. 대학 교원역량 개발 방안

#### 5-1. 학생들의 대학교육 만족도를 높이기 위해 교수님들이 어떠한 능력을 함양해야 한다고 생각하십니까?

- 학업(교양 및 전공 등 정규 교육과정, 현장실습 등) 측면  
-
- 진로(취·창업, 대학원 진학 등) 측면  
-
- 대학 생활(학우 관계, 동아리 활동 등) 측면  
-
- 기타(장학금, 아르바이트 등)  
-

**5-2. 교수님들의 교육 및 학생 지도 능력 개발을 위해서 “대학 본부” 차원에서 우선적으로 해야 할 일은 무엇이라고 생각하십니까?**

- 학업(교양 및 전공 등 정규 교육과정, 현장실습 등) 측면  
-
- 진로(취·창업, 대학원 진학 등) 측면  
-
- 대학 생활(학우 관계, 동아리 활동 등) 측면  
-
- 기타(장학금, 아르바이트 등)  
-

**5-3. 교수님들의 교육 및 학생 지도 능력 개발을 위해서 “정부” 차원에서 우선적으로 해야 할 일은 무엇이라 생각하십니까?**

- 학업(교양 및 전공 등 정규 교육과정, 현장실습 등) 측면  
-
- 진로(취·창업, 대학원 진학 등) 측면  
-
- 대학 생활(학우 관계, 동아리 활동 등) 측면  
-
- 기타(장학금, 아르바이트 등)  
-

❁ 바쁘신 중에도 끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다. ❁

[부록 3]

심의결과 통지서

|                  |  |                                     |      |               |  |
|------------------|--|-------------------------------------|------|---------------|--|
| 접수번호             | 2018-08-OST-RR                               |                                     |      | IRB No.       | 2018-08-OST-N<br>(승인일 : 2016. 06. 28.) |
| 연구과제명            | 대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II) : 대학 교원역량 강화를 중심으로 |                                     |      |               |  |
| 연구계획서<br>Version | Version 2                                    |                                     |      | 접수일자          | 2018. 05. 17.                          |
| 연구<br>책임자        | 성명   | 소속                                  | 직위   | 핸드폰           | E-mail                                 |
|                  | 김미란  | 고등·평생교육연구실                          | 연구위원 | 010-4172-9764 | meerank@kedi.re.kr                     |
| 연구<br>예정기간       | 총 연구기간                                       | 2018년 1월 1일 ~ 2018년 12월 31일 (1년)    |      |               |  |
|                  | 자료수집   | 2018년 5월 24일 ~ 2018년 8월 31일 (약 3개월) |      |               |  |

| 심의 내용 및 결과    |  |   |   |      |               |
|---------------|--|---|---|------|---------------|
| 심의종류          | <input type="checkbox"/> 신규심의<br><input type="checkbox"/> 문제발생심의<br><input type="checkbox"/> 종료보고  | <input checked="" type="checkbox"/> 재심의<br><input type="checkbox"/> 지속심의<br><input type="checkbox"/> 심의면제 | <input type="checkbox"/> 변경심의<br><input type="checkbox"/> 조기종료(중지)  | 심의일자 | 2018. 05. 28. |
| 심의서류          | <input checked="" type="checkbox"/> 연구계획 심의 신청서<br><input checked="" type="checkbox"/> 연구계획서<br><input checked="" type="checkbox"/> 연구대상자 설명서 및 동의서<br><input type="checkbox"/> 연구대상자 모집 관련 서류<br><input type="checkbox"/> 연구계획 변경신청서<br><input type="checkbox"/> 연구 종료보고서<br><input type="checkbox"/> 연구계획 변동/위반 보고서  |   | <input type="checkbox"/> 연구계획 심의면제 요청서<br><input checked="" type="checkbox"/> 설문지, 면담질문지, 관찰기록지 등<br><input type="checkbox"/> 서면동의 면제 신청서<br><input checked="" type="checkbox"/> 심의의견 답변서<br><input type="checkbox"/> 연구계획 변경 대비표<br><input type="checkbox"/> 지속심의 신청서<br><input type="checkbox"/> 기타 |      |               |
| 심의결과          | <input type="checkbox"/> 심의면제 <input checked="" type="checkbox"/> 승인 <input type="checkbox"/> 시정승인 <input type="checkbox"/> 보완 <input type="checkbox"/> 부결 <input type="checkbox"/> 중지 또는 보류   |   |   |      |               |
| 연구승인<br>유효기간  | 2018. 05. 28.부터 2018. 12. 31.까지  |   |   |      |               |
| 지속심의<br>여부/일정 | 해당 사항 없음   |   |   |      |               |
| 심의의견          | • 심의 결과 : 승인<br>- 수정 및 보완을 요청한 사항들이 적절히 반영되어 있다고 판단되어 연구계획을 승인함.<br>- 다만, 수정된 연구계획서에서도 '지역 및 중앙정부 정책관련자'로 되어 있는데, 구체적인 대상들을 살펴보면 '지역 및 중앙정부 정책관련자'라기 보다는 '정책관련자 혹은 정책전문가' 정도로 이해됨. 따라서 굳이 해당 사람들이 지역에 대한 전문가로 한정되는 것이 아니라면 해당 부분을 일관성 있게 '정책관련자 혹은 전문가'로 수정할 필요가 있음.   |   |   |      |               |
| 주의사항          | 1. 위원회의 승인을 받은 연수계획서에 따라 업무를 수행할 것<br>2. 위원회의 승인을 받은 설명서 및 동의서를 사용할 것<br>3. 연구진행에 있어 연구대상자를 보호하기 위해 불가피한 경우를 제외하고 업무의 어떠한 변경이든 위원회의 사전 승인을 받고 수행할 것. 그리고 업무대상자들의 보호를 위해 취해진 어떠한 응급상황에서의 변경도 즉각 위원회에 보고할 것<br>4. 위원회에서 승인된 연구계획서에 따라 모집·등록된 연구대상자에게 사망, 입원, 심각한 질병 등의 문제가 발생할 경우 즉시 위원회에 서면으로 보고할 것<br>5. 연구 또는 연구대상자의 안전에 대해 유해한 영향을 미칠 수 있는 어떠한 새로운 정보도 즉각적으로 위원회에 보고할 것<br>6. 위원회의 요구가 있을 때에는 연구의 진행과 관련된 자료를 위원회에 제출할 것<br>7. 위원회가 조사 및 감독 차원에서 기 승인된 연구과제에 대해 현장점검을 실시할 경우, 원활한 진행을 위해 연구진행과 관련된 서류를 미리 준비하고 위원회에 적극 협조할 것 |   |   |      |               |



연구보고 RR 2018-18

---

**대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)**

: 대학 교원역량 강화를 중심으로

---

|      |   |
|------|---|
| 발행   | 2018년 12월   |
| 발행인  | 반상진   |
| 발행처  | 한국교육개발원   |
| 주소   | 충청북도 진천군 덕산면 교학로 7  |
|      | 전화 : 043-5309-114   |
|      | FAX : 043-5309-819  |
|      | <a href="http://www.kedi.re.kr">http://www.kedi.re.kr</a> |
| 등록번호 | 1973. 6. 13. 제16-35호                                      |
| 인쇄처  | (주)다원기획 044-865-8115                                      |
| ISBN | 979-11-5666-350-8 93370                                   |

---

본 내용의 무단 복제를 금함.

**대학교육 혁신을 위한 정책 진단과 방안(II)**  
: 대학 교원역량 강화를 중심으로

