

교수학습개발센터의 어제와 오늘, 그리고 내일

- 일 시 : 2004년 1월 27일(화) 오후 2시 - 4시
장 소 : 83동 103호
사 회 : 전형준 교수 (교수학습개발센터장·중어중문학과)
참 석 자 : 김도연 교수 (공학교육연구센터장·재료공학부)
 김영수 교수 (초대 교수학습개발센터장·생물교육과)
 김우철 교수 (교무처장·통계학과)
 오성환 교수 (발전기금 상임이사·경제학과)
 허남진 교수 (중앙도서관장·철학과)



사회: 서울대학교에 교수학습개발센터 (Center for Teaching and Learning : 이하 CTL)가 설립된 지 만 3년이 지났 습니다. 이제는 지금까지 교수학습개발 센터의 사업을 점검하고 앞으로 나아갈 방향을 심도 있게 논의할 때가 되었다고 생각합니다. 바로 이것이 이번 좌담회가 기획된 이유입니다. 아주 소박한 데서부터 이야기를 시작해 보죠. 적지 않은 교수님들이 우선 교수학습개발센터라는 명 칭에서부터 거부감을 느끼는 것 같습니다. 교수라는 한자어가 보통은 명사로 사용되기 때문에 ‘교수학습’이라는 말을

‘교수들을 학습시키는 곳’, 즉 교수 재교육 기관이라고 여기게 되는 것은 자연스러운 일이기도 합니다만, 실제로는 여기서 ‘교수’도 ‘학습’도 다 동사지요. 영어로 표현하면 명료합니다. CTL, 즉 Center for Teaching and Learning이니깐요. 하지만 이 명백한 오해 속에 역설적으로 일정한 이해가 들어 있기도 합니다. 실제로 교수학습개발센터의 기능 중 중요한 일부가 주로 교수법과 관련한 교수 재교육이기 때문입니다. 하여간 명칭으로 인한 오해가 적지 않은 것이 현실이고, 교수학습개발센터의 사업 내용에 대해 교수님들의 대다수가 거의 알지 못하는 것이 현실입니다. 아는 경우에도 자신의 개별적인 접촉을 통해서 부분적으로만 알게 된 것을 근거로 교수학습개발센터 전체에 대한 나름대로의 평가를 하고 있는 것 같습니다. 그 평가 내용은, 긍정적인 경우가 소수 있기는 하지만 많은 경우 부정적입니다. 흥미로운 것은 긍정적인 평가든, 부정적인 평가든 이 둘 모두에 똑같이 오해가 들어 있고, 반대로 결과적으로 올바른 지적도 적잖이 들어 있다는 점입니다. 이런 점들을 감안하셔서 참석해주신 선생님 들께서 지금 교수학습개발센터에 대해 가지고 계신 생각들을 허심탄회하게 말씀해주셨으면

합니다.

CTL의 정체성과 현 상황에 대한 검토

오성환: 어떤 조직을 만들 때에는 다음 두 가지를 생각을 해 보아야 합니다. 하나는 목적이 무엇인가 하는 것입니다. 사실 목적은 얼마든지 많이 가질 수 있어요. 일례로 현 정부가 동북아 중심 국가가 되겠다는 목적을 제시한 것처럼 꿈같은 목적도 가질 수 있습니다. 목적보다 중요한 것이 실현가능성입니다. 이 두 가지가 전제가 되고 함께 이루어져야 하는데, 동북아 중심 국가라는 구상은, 목적은 그럴싸한데 실현가능성이 없는 대표적인 경우입니다.

CTL의 목적이 무엇인지 저는 자세히 모르겠습니다. 목적이 뭐고, 여기서 가지고 있는 재원과 인력과 그 외의 바깥 사정들에 대한 검토가 본격적으로 이루어져야 하지 않을까 합니다.

허남진: 교수학습개발센터란, 이름 그대로, 교수법과 교수 행위에서 발생하는 여러 가지 문제를 해결해 주고, 그와 동시에 학생들이 공부하는 데 필요한 여러 가지 도구들을 지원해 주는 것이 목적이라고 생각합니다. 그런데 이곳에 글쓰기교실과 같은 것이 들어와 있습니다. 그것이 넓은 의미에서 학생을 지원하는 한 형태이겠지만, 또 좁은 의미에서는 아예 그곳에서 학습을 하는 경우입니다. 본래 주어진 목적과, 거기에 주어진 부대사업이 있을 수 있는데, 잘못하면 부대사업이 본 사업이 되어버려, 본 사업은 잊혀지는 경우가 있습니다. 작년도에 실시된 여러 가지 사업들을 살펴보니, 교수학습개발센터 본래의 임무라고 생각되는 것은 상당히 적고 소극적으로 운영되었습니다. 사람들에게 잘 알려지지도 않았습니니다. 또 정확한 이유는 모르겠지만, 글쓰기교실이라는 것은 상당히 애매한 위치를 지니고 있습니다. 그런데 그것이 CTL의 주 업무라고 인식하고 있는 분들이 많습니니다. 바로 그런 점을 오선생님께서 말한 것과 연관해서 살펴본다면, 'CTL이 가지고 있는 정체성' 바로 이런 점이 문제가 된다고 할 수 있죠.

김도연: 2000년에 설립된 CTL은 상당한 의미가 있는 것으로 생각합니다. 사실 과거의 서울대학교는 학생들을 어떻게 가르쳐 내보내긴 상관없다는 생각이 더 많았지요. 그러나 21세기에 들어서면서 교수들에 의해 자발적으로 동기부여가 되고, 우리가 학생들을 좀 더 잘 가르쳐야 한다는 생각에 기초해 CTL이 태동한 것으로 믿습니니다. 그런 의미에서 저는 긍정적입니다. 그러나 CTL이 가지고 있는 이미지는, 특히 저 같이 50세가 넘는 선생님들께는 아직 그냥 IMC로 남아 있는 것 같아요. 저는 옛날에 강의에서 사용할 그래프를 만들 때 교육매체제작소(IMC)를 많이 이용했습니다. 그런데 이제 그런 것들은 쉽게 제 방에서도 만들 수 있게 되니까, 아무런 의미도 없는 것이 되어버렸지요. 그러나 젊은 교수들은 CTL을 통해 교육 잘하는 것에 대해 생각하는 기회를 갖게 되는 것으로 보입니니다. 저는 앞으로 그런 측면이 더욱 강화되어야 할 것 같습니다.

오성환: 막연하게 교수들의 teaching에 도움을 주겠다는 것인데, 제가 있었던 UCLA의 경우 일반 College of Art and Science에서는 그런 것을 하지 않습니니다. 그러나 로스쿨이라든가

비즈니스스쿨과 같이 학생들이 등록금을 많이 내는 곳에서는, 학생들이 teaching에 대해 불평하면, 학교 당국이 교수에게 드라마 센터에서라도 배우라고 말합니다. 그 외 일반적으로는 교수가 teaching을 제대로 하지 못하면, 좋지 않은 강의 평가가 나오겠죠. 그래서 교수 스스로 노력하게 될 뿐이지요. 따라서 강의 평가가 조금 더 활성화가 되어야 하는 것이겠죠. 강의 평가는 활성화시키지 않으면서 잘 가르치라고 말만 한다면, 누가 노력하겠습니까? 센터도 마찬가지로 일 것입니다. 목적이 정해지고 나서 그에 따라 거기에 뒷받침되는 실현가능성이 있는 제도개선이 있어야지요. 다들 잘 가르치고 싶죠. 그러기 위해서는 인센티브가 있어야 하는데 전혀 없잖아요. 교수들에게 당장 그 같은 요구가 힘들다면 CTL에서는 대학원생이나 시간강사를 대상으로, 지원을 하거나 요구를 하는 게 낫지 않을까 생각합니다.

사회: 초반부터 교수학습개발센터에 대한 많은 이야기를 해주셨습니다. 본격적인 이야기를 시작하기 전에 교수학습개발센터의 현재 상황에 대해 전반적으로 설명하겠습니다. 말이 좀 길어지겠지만 양해 바랍니다.

사실 현재의 교수학습개발센터 조직은 정상적인 조직은 아니라고 생각합니다. 교육매체제작소, 즉 IMC가 1970년대부터 있었는데, 교수학습개발센터가 생기면서 IMC를 그 산하에 두었지요. 이것이 3년 전의 일입니다. 그리고 1년 전에 글쓰기교실이 생기면서 이것이 교수학습개발센터의 한 부서가 되었고, 반 년 전에 다시 멀티미디어 강의동 관리팀이 생기면서 이 역시 교수학습개발센터의 한 부서가 되었습니다. 이걸 전혀 체계적이지 않은, 그때그때 편의에 따른 덧붙이기식--누더기식 구성이라고 할 수밖에 없고, 그런 탓에 많은 문제가 있습니다. 엄밀한 의미에서의 교수학습개발센터는 3년 전에 생긴 교육지원부, 학습지원부, 매체지원부 3부뿐이라고 저는 생각합니다. 글쓰기교실을 교수학습개발센터에 포함시킨 외국 대학의 사례도 있기는 하지만, 가령 미국의 명문대학의 경우는 거의 다 글쓰기교실을 별도의 독립기관으로 두고 있습니다. 장기적으로 보자면 조직 개편이 필요하다고 생각합니다만 이 문제는 오늘의 주제는 아닙니다. 오늘의 주제는 교육지원부, 학습지원부, 매체지원부 3부에 국한하겠습니다.

매체지원은 특히 방법적인 것과 관계가 있어서, 컴퓨터, 인터넷, 사이버 강의 등에 관한 지원을 주된 내용으로 하는데 이것은 오늘의 논의 구도 속에서 볼 때 큰 문제가 되지는 않겠습니다. 다만, 이쪽도 학교 차원에서의 정책적 개념이 전제되어야 분명한 방향 아래 구체적인 사업 계획을 세울 수가 있는데, 현재로서는 그런 개념이 없거나 대단히 막연한 것 같습니다. 가령 어떤 개념이 전제되느냐에 따라 대규모 사업으로 학교 교육에서 구조적으로나 양적으로나 중요한 역할을 하는 방향으로 추진할 수도 있는데, 이렇게 하려면 엄청난 예산이 필요하겠죠. 지금 상태는 방향도 없고 규모가 너무 작아서 거의 구색 맞추기 정도밖에 안 되고 있습니다. 교육지원과 학습지원은 서로 구분되면서도 밀접한 관계가 있습니다. 교육지원과 학습지원 쪽의 사업이 제대로 추진되려면 평가, 즉 강의 평가와 교수 평가가 그 핵심에 있을 수밖에 없습니다. 그런데 실제로 평가가 제대로 안 되고 있으니까 교수학습개발센터의 사업도 아주 모호한 성격에 모호한 모습이 되고 있습니다. 평가를 제대로 하고 이것을 교수학습개발센터에서 책임 있게 맡는다고 한다면, 교수학습개발센터는 상당한 권한을 가지게 되겠지요. 그런 만큼 규모도 지금보다 훨씬 더 커져야 할 것이고, 전문성도 지금보다 한층 더 커져야 합니다.

사실은 교수학습개발센터는 그 자체가 목적이 되는 것은 아니라고 생각합니다. 센터를 활성화한답시고 대학 전체 차원에 마이너스를 초래한다면 아주 웃기는 일이 되지 않겠습니까. 중요한 것은 대학 전체 차원에서 교육의 질을 높이고 교육 효과를 증대시키는 것이겠죠. 교수학습개발센터 없이도 그게 잘 되면 센터는 없어도 되지요. 이 센터는 학내의 기존 기관들, 단위들과 모든 면에서 중복됩니다. 교무처, 학생처, 연구처, 기획실, 대학원, 단과대학들, 각 학과들... 이렇게 중복되는 것들을 제하고 나면 남는 게 없어요. 그런데 왜 센터가 필요하냐? 사실은 각 기관, 각 단위들에서 잘 하고 있으면 센터는 필요가 없는 것이지요. 그게 안 되고 있으니까 센터가 필요해지는 건데, 그렇다면 정말 필요성에 맞게 실질적으로 운영이 되어야 한다, 이것이 문제의 핵심이라고 저는 생각합니다. 가장 나쁜 경우가 뭐냐 하면, 교수학습개발센터를 일종의 알리바이로 삼는다는 겁니다. 각 기관, 각 단위에서 못 하거나 안 하고 있는 것들을 교수학습개발센터로 넘겨 놓고서, 학교 전체 차원에서 이렇게 말하는 거죠, 자, 보라, ‘교수학습개발센터에서 그것들을 하고 있지 않느냐’라고요. 물론 센터가 정말 그 일들을 잘 해낼 수 있으면 좋은데, 우리 상황은 그러기에는 규모도 예산도 작고, 권한도 없고, 위치도 애매하고... 도저히 불가능하지요. 이렇게 되면 결국 교수학습개발센터는 각 기관, 각 단위에 대해서도, 학교 전체에 대해서도 알리바이가 되고 맙니다. 이런 상황이라면 차라리 알리바이가 없는 편이 낫지 않느냐 하는 의혹이 생길 수도 있습니다.

김영수: 교수학습개발센터 현 상황에 대해서 소장님이 이야기를 해주셨으니, 제가 이 센터가 탄생하게 된 역사적인 배경을 조금이나마 이야기하는 것이 좋을 것 같습니다. 교무처하고 협조관계는 전에도 좋았고, 또 열심히 해 왔습니다. 물론 가끔 문제가 발생하는 경우가 있었죠. 예를 들어 교무처에서는 인적 자원이 없는 상태에서 이 일은 CTL에서 했으면 좋겠다고 생각 하거든요. 대표적인 것이 강의 평가, 즉 교육과정을 평가하는 것입니다. 일이 오면, 그에 따라 그 일을 할 수 있는 인력과 재원이 와야 하는데 그렇지 못합니다. 멀티미디어 강의동 관리 역시 마찬가지였습니다. 그 외에도 온라인 교육에 대한 요구가 많아지면서 역시 그 일을 교수학습개발센터에서 떠맡게 되었죠.

그리고 소장님께서 계속 권한 이야기를 하셨는데, 그 사항이 대단히 중요한 것 같습니다. 그것은 우리가 그간 줄곧 이야기했던 강의 ‘평가’와 관련된 것으로 보입니다. 평가를 하려 해도, 못하거나 늦추게 된 까닭은 바로 그것에 관한 권한을 센터에서 가지고 있지 못하기 때문입니다. 평가를 한 이후, 교수에게 인센티브를 주던지 간에 업적에 반영하던지 간에, 권한이 있어야 하는데, 권한이 주어지지 않은 상태에서 ‘평가와 관련된 업무를 했으면 좋겠다.’라고 말한다면 부담만 될 뿐 성과를 내기는 어렵다고 봅니다. 평가가 잘 되려면, 교무처가 그에 대한 권한과 자원을 해주셔야 할 것으로 보입니다.

교수법의 개발과 강의 평가 업무 지원

김우철: 교수학습개발센터의 기능에 대한 평소의 생각을 말씀드리겠습니다. CTL의 프로그램 들에 참여했던 교수나 학생들은 상당히 만족하는 것으로 알고 있습니다. 그리고 CTL의 여러 프로그램에 참여하시는 교수분들은 강의 개선에 대한 상당한 의지가 있거나 잘 가르치시는

분들이라고 생각합니다. 그런데 저는 CTL에서 주최하는 프로그램에 참여하지 않고 있는 많은 교수님들이 강의 개선에 대해 관심을 갖는 것이 더욱 중요하다고 생각합니다. 이를 위한 가장 직접적인 방법이 바로 강의평가겠죠. 이러한 강의평가 특히 학생들에 의한 강의평가가 오성환 교수께서 지적하셨듯이 활성화되어 있지 못합니다. 교무처에서는 강의평가와 관련하여 CTL이 일정한 역할을 해주기를 기대하고 있습니다. 평가 방법, 평가 결과의 분석 등 평가와 관련된 연구라고 할까요, 이러한 부분은 CTL에서 전문성을 가지고 교무처를 도와주고, 교무처에서는 또 이를 위한 자료를 제공하고, 그 결과를 교무 행정에 연계하여 좀 더 나은 강의가 제공될 수 있는 분위기가 조성되었으면 좋겠습니다.

김영수: 교수학습개발센터가 처음 시작되었을 때 센터가 실시하고자 했던 서비스의 성격이 바로 교수님들의 강의 평가였습니다. 그러나 처음부터 강의 평가를 한다고 교수님들에게 접근하는 것은 힘들어서, 우선은 자기 평가를 통한 교수법 개선방향을 교수님들에게 제시하고자 했습니다. 예를 들어 수업을 촬영해 주고 스스로 본인이 잘못된 점을 발견하도록 말이죠. 그 다음 단계는 강의평가와 관련된 자료를 개발해서 제공해주고 또 그에 대해 분석하기도 하고요. 이처럼 어떻게 거부 반응을 주지 않으면서 강의평가를 시행하는지가 중요한 것 같습니다. 그리고 그 다음으로 생각한 방법이 신입교수와 강사에게 접근하는 것이었습니다. 교무처장님과 함께 논의해서 아까 말한 것과 같은 인센티브 문제는 교무처에서 이야기하고, 센터에서는 관련된 자료를 제시하는 거죠. 또 외국대학을 조사해보니 교육대상이 주로 신입교수님들이고 이차적으로는 대학원생이었습니다. 대학원생들이 결국 교수가 되는 것이기 때문에 이곳에서 미리 교수법을 갖추고 나가게 되면 당연히 교육을 잘할 수 있게 되고, 전체적으로는 국가 교육에 영향을 미칠 수 있다고 생각했습니다.



김우철: 교무처장으로서 교무 업무 특히 학사과 업무에 대한 그간의 경험으로 말씀드린다면, 전문 인력이 부족한 업무에 대해 교수학습개발센터가 많이 도와주셨으면 합니다. 예를 들어, 강의와 관련한 정보 제공이나 정책 제안을 CTL에서 해줄 수 있다고 생각합니다. 현재, 교무처에서 강의계획서 제공 실태에 대해 파악하고 있습니다만, 실제로 강의에 대한 사전 정보제공이 만족스럽지 못하다고 판단합니다. 바로 이러한 실태조사와 분석이 수업과에서 일상적으로 하는 업무에서 추가로 요구되는 일이다 보니 지속적이고 효율적으로 수행할 수 없습니다. 강의 사전 정보제공에 대한 조사와 분석, 그에 대한 개선 방안 등과 관련된 연구를 CTL에서 해주시고, 교무처는 이를 바탕으로 강의 관련 정보가 각 대학과 학과에서 잘 제공될 수 있도록 행정적인 조치를 할 수 있으면 합니다. 또 교수업적평가 자료로도 활용할 수 있을 것으로 보입니다.

김영수: 또 업적보고를 하는 곳에 센터에서 몇 번이나 몇 시간이나 교육을 받았는지에 대해 기록하는 곳이 있으면 좋을 것 같네요.

오성환: 만약 정말 그렇게 된다면 정말 열심히 하신 분에게 오히려 역효과를 낼 수가 있어요. CTL에 와서 교육을 받았다는 사실 때문에 오히려 정말 못 가르치는 사람들로 체크될 수도 있지요.

허남진: 여기 와서 자발적으로 교수가 교수법에 대한 세미나를 참석하면 좋겠지만, 잘되지 않으니 인센티브 제공 등에 대한 이야기가 나오는 것 같습니다. 오히려 거꾸로 하면 좋겠습니다. 강의 평가를 먼저 선행하고, 받을 필요가 있다고 판단되는 사람에게 워크숍에 참석하게 했으면 좋겠습니다. 실제로 홉카이도 대학 같은 곳에서는 그렇게 하고 있다고 들었습니다. 그렇게 권장했을 때, 가지 않으면 상당한 불이익을 당하게 되는 것이죠.

그리고 처음에는 대상을 줄였으면 좋겠습니다. 교수님들이 대개 35~65세 사이에 계신 분들이니, 쉰 살 정도 되시면 대부분 교수생활 절반을 넘기신 분인데, 그런 분들까지 대상에 넣을 필요는 없겠지요. 일단 쉰 살이 넘으시면 대부분 정교수이니 대상에서 제외시키고, 조교수나 전임강사로 발령 받은 분들 위주로 여러 가지 계획을 짜는 것이 훨씬 좋지 않을까요?

김도연: 토론의 주제가 강의 평가인 것 같은데, 강의 평가는 제도이기에 앞서 하나의 문화인 것 같아요. 물론 좋은 문화를 만들기 위해서 제도를 잘 만들 수도 있겠지요. 그러나 예를 들어서 강의 평가 결과가 항상 나쁜 강의냐 하는 것에는 동의하기 힘들습니다. 물론 강의 평가가 몇 년 동안 계속 나쁘면 그건 문제가 있겠죠. 어느 강의가 더 좋은가에 대한 판단은 여러 가지 주변 요인에 근거해서 판단해야 합니다. 그렇기 때문에, CTL과 같은 기관에서는 한꺼번에 강의 평가를 시행 하는 것은 별로 좋지 않고, 강의 평가는 학과와 같은 소단위 차원에서 하는 것이 바람직합니다.

오성환: 학과 단위라고 하셨는데, 교수 정보나, 그와 관련한 전체적인 데이터 관리를 하는 곳은 있어야 하거든요. 분석도 하구요. 그걸 CTL에서 해야 한다는 것이죠.

김우철: 그렇죠, 교무처에서 하는 것보다는 전문적인 능력을 갖춘 분들이 하셔야죠.

김영수: 이제 한 번 짬은 서울대학교 교수들이 정말 강의를 잘하고 있는지의 여부를 조사해야 할 때가 된 것 같습니다. 전체적으로 프로젝트를 실시해 강의 평가를 하는 것입니다.

사회: 교수학습개발센터가 제대로 움직이려면 평가가 잘 이루어져야 하는 것이 분명하지만, 교수학습개발센터 같은 별도 기관이 평가의 주체가 되는 데는 문제가 있다고 생각합니다. 더구나 평가의 풍속이 제대로 자리 잡지 못한 상태에서 말이죠.

김우철: 제 생각으로는 교무처가 책임과 함께 권한을 가질 수밖에 없습니다. CTL에서는 평가

를 위한 기술적 부분에 도움을 주시고, 교무처가 평가의 주체가 되어야겠지요. 방법에 관하여 말씀드린다면, 주로 교무처에서 정책연구 과제를 CTL에 의뢰하면 거기에 관련해 수행하면 좋을 것 같습니다. 물론 기초 자료는 교무처에서 작성하여 제공하고, 결과의 활용도 교무처에서 해야겠지요.

온라인을 통한 강좌 공개와 강의 개선의 효과

김도연: CTL의 목적이 결과적으로 어떻게 하면 좋은 학생들을 내보내느냐 인데, 결과적으로 학교의 목표와 다를 것이 없는데, 그런 차원에서 평가도 물론 중요하지만, 평가보다 자기 자신이 무엇을 가르치느냐를 공개하는 것이 굉장히 중요합니다. 모든 것을 공개하는 것이 경쟁력을 높일 수 있습니다. 예를 들어서 MIT에서는 Open Courseware라는 프로그램을 7년 동안 2000만 달러를 투자해서, 모든 강의 즉 강의 시간에 칠판에 적은 내용까지 다 올리는 것입니다. 저는 그런 것이 의미가 있다고 생각합니다. 모든 교수가 자신이 어떤 순간에 무엇을 가르치느지를 온 세상에 공개하는 것입니다. MIT 학생만이 보는 것이 아니라, 온 세상이 다 보는 것이죠. 엄청난 돈이 들어가더라도 그렇게 공개하는 데 있어 CTL이 일정한 역할을 맡는 것이 더 중요하다고 생각합니다.

사회: 좋은 생각입니다. 다만 이것은 교수학습개발센터 차원이 아니라, 서울대학교 전체 차원의 문제겠습니다. 서울대학교에서 이루어지고 있는 교육을 국민 모두가 접근할 수 있도록 하자는 발상은 가능하고 만약 이념이 그렇게 정해진다면 당연히 교수학습개발센터는 그 이념에 따라야겠지요.

김영수: 초기에 그런 아이디어가 있었습니다. CTL 설립 초기에 강연회를 하면 비디오로 찍는 것입니다. 또 교수님들 중에서 관심 있는 분들이 자신이 수업을 어떻게 하는지 궁금하다고 하셔서 찍는 분들이 있어요. 그 중에 어떤 분들은 본인이 수업하는 것을 한 학기동안 모두 찍었으면 좋겠다고 말씀하시기도 합니다. 바로 그런 아이디어를 반영한 것이 멀티미디어 강의동입니다. 선생님이 마이크를 옷에 착용하면, 마이크의 움직임에 따라 저절로 비디오가 좌우로 움직여서 찍을 수 있도록 하는 것이 계획에 있었습니다.

그런 경우는 저작권 문제가 생기죠. 본인이 원해서 비디오를 찍었다고 해서, 그 저작권이 대학에서 가지고 있는 것인지 강의한 사람이 가지고 있는지에 대해서 문제가 될 수 있고요. 기타 저작권료 지불 문제가 발생할 수 있지요.

김우철: 저 같은 경우에는 강의 할 때 강의 노트가 매우 중요합니다. 저는 강의록을 올려 놓고 있어요. 누구든지 다운받을 수 있게 말입니다. 많은 학생들이 다운로드를 받고 있어요. 우리 학교 학생들이 아닌 사람들도 받아가는 것으로 알고 있는데, 그런 부분이 필요한 데는 그렇게 하고, 비디오를 찍는 것이 중요하다면, 그러한 서비스를 하는 것이 좋겠죠. 핵심 교양 같은 것들은 한꺼번에 해볼만하지 않을까요. 그래도 핵심교양이라고 하면, 가장 핵심적인 내용을 일반적으로 가르치는 건데, 전공은 과에서 필요성을 많이 느끼셔서 실제로 많이들 하고

게시구요. 핵심 교양강의와 같은 것을 시리즈로 계속 공개할 수 있다면, 상당히 반응이 좋을 것 같습니다.

허남진: 저는 강의록을 안 올려놓는데, 교수가 횡설수설 떠드는 것을 요점을 잡아서 정리하는 것도 일종의 중요한 훈련이고. (웃음)

김우철: 그건 분야에 따라서 굉장히 달라요.

허남진: 핵심교양은 기초교육원에서 어느 정도 지원하고 있다고 생각합니다. 핵심교양은 T.A. 제도가 있어서, 그 전원이 전액 장학금에다, 한 달에 30만원씩 받고 있거든요, 그런 TA들을 선생님들께 다 하나씩 붙여 드리고 있어요. 그런 지원이라면, 사실 적지 않은 비용이기도 하고, 또 원래 핵심교양은 강의계획서를 써서 내게 되어 있어요. 기본적인 것들을 비디오로 찍어서 올려놓는다면 문제가 없겠죠.

김우철: 기본적인 것을 올려놓는 것은 어렵지 않을 거예요. 그런데 강의를 찍는 것을 싫어하시는 교수님들이 계시잖아요.

김도연: 서울대학교의 교양강의를 공개한다는 것은 사실 국가적으로도 의미 있는 일이지요.

사회: 그런데 그쯤 되면 교수학습개발센터 차원의 일이 아니지요. 그쯤 되면 학교 전체의 정책적 문제이니까요. 학교 정책이 그런 쪽으로 간다면, 학교에서 녹화를 하고 서버에 (엄청나게 큰 서버가 필요하겠지만) 올리는 시스템을 구성해야겠죠. 그 경우 교수학습개발센터는 그 일을 전담하거나 주도하는 것이 아니라 그 중 어느 일부를 보조하거나 지원하는 정도가 되지 않겠습니까.

학생들의 요구 파악과 학습활동에 대한 지원 활동

허남진: 강의를 공개함으로써 스스로 자신의 강의를 평가하고 결과적으로 강의의 질을 높인다는 차원에서 지금과 같은 이야기를 하는 것입니다. 교수법개발에 대해서는 우리가 말한 강의 공개와 같은 여러 가지 방법이 떠오르는데, 학습개발이라는 것은 감이 잘 잡히지 않습니다. 학생들을 상대하는 것일 텐데요. 학습개발에 대해서 좀 말씀해 주세요.

사회: 이런저런 것들이 있습니다만 현재로서 가장 중요한 것은 학생들에게 어떤 학습의 요구가 있는가, 어떤 어려움을 겪고 있는가에 대한 조사와 분석입니다. 어떤 요구를 가지고 있고 어떤 필요를 가지고 있는가에 대한 조사를 통해 통계가 나와 주어야 한다고 생각하는 거지요.

허남진: 처장님이 이전에 말씀하셨듯이 외국 학생들은 수업에 들어와서 아주 활발하고 자신이 얻고 싶은 것을 다 얻어가고 만약 얻을 것이 없다고 생각될 때는 과감하게 박차고 나가는

데 우리 학생들은 그렇게 못 합니다. 그럼 어떻게 그렇게 하도록 도와줄 수 있을까 인데, 지금 생각나는 것은 학생들의 다양한 요구를 교수들에게 전달해주는 것만으로도 상당한 도움이 되리라고 봅니다.



사회: 일단 어떤 요구가 있는지는 조사하고 있지만, 그것을 교수님들에게 전달하는 것은 쉽지 않습니다.

김우철: 학생들 자신이 좋아하는 강의에 대해 조사하는 것이 있죠? 그런 식으로 대화해 나가는 것이 좋죠.

사회: 사실은 그 조사 결과를 어떻게 활용하느냐 하는 데에 문제가 있습니다.

김우철: 우선은 선생님들에게 알리는 것이 중요한 것이죠. 학생들이 요구하는 것은 우리가 이제 알고 있어야겠죠. 그런 건 널리 알려졌으면 좋겠어요. 사실 선생님들께서 잘 모르고 계시는 것이 많으니까요.

허남진: 당혹스러운 경우가 있긴 있어요. 우리 과에서도 이런 것을 조사를 해봤더니만 교수들이 생각하는 좋은 강의하고, 학생들이 생각하는 좋은 강의하고 상당히 차이가 나고, 그 다음에 더 당혹스러운 것은 강사가 교수보다 낫다는 결론이 나올 때였었습니다. 이런 부분에서는 당혹스럽죠.

김도연: 당연한 것 아닙니까?

허남진: 우리가 일반적으로 생각할 때는 교수가 대형 강의를 맡아야 한다. 그것도 상당히 연륜이 있는 원로교수들이 맡아서 학생들에게 뭔가를 전달해줘야 한다는 것이 우리의 상식인데, 막상 학생들과 만나서 이야기 해하고 조사해보면 자신들과 코드가 맞는 사람들을 더 좋아하더군요. 그러니까 정말 학생들을 가르치고 지도한다는 입장이나 학생들과 눈높이를 맞추자는 입장이나 이 정책을 정하기가 아주 어렵죠.

김우철: 학생들이 좋아한다는 강의가 꼭 좋은 강의라고 판단하는 것도 어렵죠. 꼭 그런 건 아니잖아요.

허남진: 그리고 이런 점도 교수학습개발센터와 얘기하고 싶은데 학사경고 2회 맞아서 학사제명 위기에 있는 학생들이 있지 않습니까? 그리고 그 후보자들이 100여명정도 있는 것으로

입니다. 꽤 많죠. 정말 학습개발이라는 점에서 학습지원이 필요한 학생들이 그런 학생이라고 생각하거든요. 그걸 지금은 과에 맡기고 있는데.

김우철: 지금은 대학생활문화원에 맡기고 있어요. 그래서 경고를 한 번 받고 두 번째를 받으면 그곳에 가서 상담을 받아야 합니다. 여기는 생각을 못 했네요. 그런데 그 학생들은 학습이 문제가 아니라 생활자체가 문제가 많고, 학교를 아예 거의 나오지 않거나 고민이 많은 학생들이 있어요.

허남진: 그런 부분은 생활적인 면이고, 다른 한편으로는 기술적으로 어떻게 하면 어떤 수업을 들어서 학점을 잘 받을 수 있는가에 대한 부분은 이곳과 관련이 있다고 여겨지네요.

김우철: 공과대학의 고희석 교수께서 전산관련 교양강좌를 만들고 싶다고 하셨어요. 주로 컴퓨터 관련해서, 아카데믹한 것 보다는 컴퓨터를 어떻게 활용하느냐에 대해서 소개하는 강의를 언급하셨습니다. 생각보다 저희 신입생들이 그런 쪽으로 무지한 경우가 많답니다. 아마 연구팀이 있었고 보고서도 내신 것 같은데, 워낙 방대하고 어마어마한 계획이어서 교양강좌로 하는 것은 좀 힘들었던 모양입니다. 제 생각에는 CTL에서 같이 하는 것도, 학생들에게 호응이 좋을 것이라고 생각이 듭니다.

허남진: 저도 그런 것들이 아주 유용하리라고 생각하는데요. 도서관에서 개설하고 있는 정보처리 관련 도서관 이용법 같은 것은 매우 많은 학생들의 요구가 있는데, 현실적으로 교과목으로 하기에는 쉽지 않습니다. 그런 점에 대해 CTL에서 생각해보는 것이 좋을 것 같아요.

김도연: 어떤 이의 이야기에 의하면 학생들은 교수에게서 배우는 것이 50이고, 학생들 스스로 배우는 것이 50이라고 하더라고요. 그러니까 좋은 교육만이 아니라 자기들끼리의 학습도 중요하다는 것이죠. 그만큼 학습이 중요한데, 우리는 이런 측면도 많이 뒤떨어져 있는 것 같습니다. 예를 들어 기숙사 문화 같은 것은 많이 개선되어야 할 것 같습니다. 욕심 같아서는 CTL에서 이런 점도 관심을 갖고 어떻게 개선할 수 있는가를 생각할 수 있었으면 좋겠어요.

CTL의 미래상: 실험과 탐색을 통한 자기 정립

사회: 지금까지 교수학습개발센터가 해야 하는 일에 대해 많은 이야기를 해주셨는데요. 제가 지난 반년 간 소장 일을 하면서 생각한 점을 위주로 말씀드리겠습니다. 저는 원론적인 데서부터 다시 살펴볼 필요가 있다고 생각합니다. 교수학습개발센터라는 것이 과연 무엇인가, 일반적으로, 외국 명문대학의 경우, 국내 타대학의 경우, 서울대학교의 경우 등등. 이 고찰은 넓게는 국가의 대학교육제도와 관계 속에서도 이루어져야 하고, 좁게는 서울대학교의 교육이념 내지 정책과의 관계 속에서도 이루어져야 하겠지요. 이런 것들을 전부 포함한 근본적인 재검토가 필요한 단계가 아닌가 싶습니다. 지금으로서는 적어도 양자택일은 해야 한다고 생각합니다. 선택의 하나는 알리바이가 아니라 정말로 실질적인 일을 제대로 하는 쪽으로 밀고

나가는 것입니다. 그렇게 하려면 조직의 개편이 필요할 것입니다. 방식은 여러 가지가 가능하겠죠. 예를 들면 교무처장이 센터 장을 겸한다든지, 기초교육원과 센터를 통합하든지. 무엇보다 강의 평가를 본격화하고, 센터의 인적 자원을 한층 강화해야 할 것입니다. 그렇게 하려면 센터의 규모도 커지고 전문성도 커지고 권한도 커지고 하는 결과가 되겠죠. 다른 한 선택은 일종의 실험을 하는, 혹은 전위적인 탐색을 하는 쪽으로 성격 규정을 분명히 하는 것입니다. 경우에 따라 지금보다 축소되는 결과가 될 수도 있겠습니다만, 실험실로서의 교수학습개발센터는 장기적인 구상 속에서, 앞으로의 본격적인 사업을 하기 위한 노하우를 축적해 가는 기관이 되는 것이지요. 예를 들어 어떤 교육 서비스 제공의 경우 실제 서비스 제공에 목표를 두는 것이 아니라 서비스 제공을 어떻게 해야 효율적인 것이 되느냐를 탐색하는 데 목표를 둔다는 것입니다. 그러지 않고 현재 조건에서 실제 서비스 제공에 목표를 둔다면, 이건 너무 초라해서 마치 가문 눈에 바가지로 물 뿌리는 격이 되고 말지요.

오성환: 제가 서두에서 이야기를 할 때, 조직을 만들 때에는 목적이 있고, 그 다음에는 예산과 비용이 나오는데, 제가 지금까지 전형준 교수의 이야기를 들으면서도, 여전히 목적이 무엇인지 모르겠습니다. 또 조직 내에 여러 가지 부서가 있다고 했는데, 그 역시 목적이나 재원이 어떻게 되는지 감이 오지 않습니다. 저는 이런 생각이 들어요. 교무처와의 상관관계가 문제인 거 같아요. 그래서 교무처와 센터가 업무분담을 어떻게 할 것인가를 미리 정해두어야 한다는 생각이 듭니다. 그리고 교무처에서 센터에 얼마만큼 지원을 해 줄 것인지 같은 문제에 대해 상호 이해가 이루어진 다음에 다른 사람들과도 이야기 할 수 있는 것입니다. 지금은 상당히 뜬 구름 잡는 이야기만 하는 것 같습니다.

김영수: 예산이 너무 적죠? 너무 적어요.

사회: 예산이 적으면 적은 대로, 많으면 많은 대로 그에 맞게 할 수도 있지요. 진짜 중요한 문제는 성격 규정이 분명해져야 한다는 것입니다. 그런데 이 성격 규정이 교수학습개발센터 단독의 문제가 아니거든요. 교수학습개발센터는 교무처의 일부인 것이고, 교무처 안에서도 기초교육원과 함께 있는 것이고, 그 밖에 다른 기관, 다른 부서들과의 관계도 있고, 그러니 결국 그런 기관, 부서들과의 수평적 수직적 연관 관계 속에서 교수학습개발센터를 재정의해야 합니다.

오성환: 교무처에서 통괄하겠지만, 기초교육원과 교수학습개발센터 간에 조정이 있어야 되지 않겠어요? 교무처에서 업무 분장에 대해서 확실하게 정리를 하고, 틀을 짜야할 것 같습니다.

김우철: 말씀하신 대로, 실험적인 여러 일들을 해 보셨던 것 같아요. 근데 서서히 중점적으로 하는 분야를 만들어야 할 것 같고, 그 부분은 강화하고 다른 부분은 노력을 조금 감소하고 그런 방식으로 제대로 하게 하려면, 글썄요. CTL만의 문제는 아니죠. CTL이 생기면, 기본적으로 교무처나 관련 행정기관의 규모가 좀 축소되거나 해야 하는데, 우리는 항상 추가로 생

기는 것이거든요. 그러니까 학교가 힘든 거죠.

오성환: 계속 강조했지만 실험도 무엇을 위한 실험인가에 대한 정리가 되어야 하죠. 전체적인 문제는 학교 정책의 문제이고, CTL의 경우는 아직도 실험의 목적이 확실하지 않은데 이에 대한 성격 규정이 필요한 것 같아요.

사회: 역시 성격 규정이 중요한데, 지금 당장은 힘들다 하더라도 장기적인 전망이 필요하고, 유관한 여러 다른 기관들과 함께 장기적 전망을 구축해 나갔으면 좋겠습니다. 이제 마지막 발언을 부탁드립니다. 지금 현재 상태에서 교수학습개발센터가 해주었으면 하는 일들을 좀 구체적으로 말씀해주시지요.

김영수: 강의평가에 대해 많은 이야기를 했습니다. 사실 그 부분은 접근하기가 여러모로 조심스럽습니다. 또 강의를 단계적으로 공개하면서 강의에 대한 자기반성을 유도하고요, 또 이제는 대학원생들의 학습을 돕는 것에도 중점을 두어야 할 것 같습니다.

김우철: 이야기를 하다보니 할 일이 많은 것 같습니다. 아까 말씀드린 대로, 기초교육과정에 대한 부분은 총장께서 가장 역점을 두시는 것입니다. 물론 CTL이 기초교육에 관련된 일만 하는 곳은 아니지만, 그런 부분에 대해서도 앞으로 어떤 역할을 할 수 있을지 함께 논의해 볼 필요가 있을 것입니다.

허남진: 그리고 이런 조직이 학교에서 상당히 유용합니다. 도서관은 행정조직으로 되어있어서 도서관의 본연의 기능을 못하는 경우가 많습니다. 그런데 CTL은 최소의 행정조직을 가지고, 여러 분야의 전문 인력을 움직일 수 있는 여지가 있잖아요. 그러한 부분을 잘 살려서 전문적인 일을 할 수 있는 곳이 되면 좋은 것 같습니다.

김우철: 제 생각에는 CTL과 입학관리본부 두 곳이 학사지도도 할 수 있는 곳이거든요. 입학에서 졸업까지 말이죠. 정말로 어떤 면에서 교무처의 전문화된 파트인데, 그런 부분이 좀 더 중요하게 여겨져 그러한 기관을 강화하는 일을 학교에서 해주면 좋겠는데, 쉽지가 않네요. 제일 큰 문제는 인력입니다. 인력 자체가 매우 안정적이지 않기 때문에, 안정적으로 만드는 것이 저의 숙제이라고 생각하지만, 생각보다는 잘 안되네요. 노력을 더 하겠습니다.

김영수: 총장님이 교육에 얼마나 큰 관심을 가지고 계신가가 관건인 것 같습니다. 제가 이 센터를 준비하면서 알아보았을 때는 상당히 잘 발전하고 있던 스탠포드와 버클리를 이번에 가서 살펴보니, 스탠포드는 매우 잘 운영되는데, 버클리는 문을 닫아야 할 정도로 축소되어 있었습니다. 왜 그런지에 대해 관심을 가지고 지켜봤더니 해답은 총장이 어떤 자세를 가졌냐는 것입니다. 스탠포드는 언제나 교육을 강조하고, 버클리는 그렇지 않았습니다. 총장님의 관심과 함께 CTL이 더 잘 발전될 수 있지 않을까 생각합니다.

김우철: 총장께서는 관심이 많은 것으로 알고 있습니다. 예산 심의 때 CTL이 이렇게 예산이 적어도 되냐고 물으시더라고요. 굉장히 관심이 많으십니다.

사회: 오늘처럼 참석자들의 자발성이 적극적으로 발휘되는 좌담은 아주 드물 것이라 생각합니다. 사회자가 거의 필요 없을 정도였으니까요. 귀중한 말씀들을 교수학습개발센터의 개선에 반영하도록 노력하겠습니다. 감사합니다.