

# 전문대학 교수학습지원센터의 운영 전략 사례 연구

## A Case Study on Operational Strategy for CTL in College

최 석 현

경남정보대학교 경영계열

Choi seok-hyun

Kyungnam College of Information & Technology,  
Subdivision of Business Administration

### 요약

본 연구는 전문대학 교수학습지원센터의 운영 전략 사례를 통해 우수 교수학습지원센터의 특징을 밝히고 4차 산업혁명 시대를 대비한 교수학습의 질 제고와 교수학습지원센터의 발전 방안을 제시하고자 하였다.

## I. 서론

최근 대학의 경쟁력은 국가경쟁력을 좌우하는 핵심 과제로서 교육의 질을 높임으로 이를 확보하려는 노력이 이루어지고 있으며, 학령인구의 지속적 감소가 예측되는 가운데 전문대학 간 경쟁은 어느 때보다 심화되는 추세이다. 대학들은 질 높은 교수학습을 바탕으로 장기적으로 생존하기 위해 '교육' 경쟁에 본격적으로 돌입하고 있다. 최근 들어 전문대학 개별 대학 차원에서도 교수학습 과정의 질 개선을 위한 노력을 활발하게 전개하고 있다. 예를 들어, 교수학습지원센터(Center for Teaching and Learning, 이하 CTL)의 기능과 역할을 확충함으로써 교수와 학습지원 프로그램을 개발·개선하고자 노력하고, 교육관련 지표를 반영하는 방향으로 각종 학사제도를 개선하고 있으며, CTL의 운영 방향도 역량, 성과 기반의 프로그램으로 개편하고자 노력하고 있다.

'전문대학교수학습발전협의회'가 2017년 6월26일 창립 총회 및 세미나를 열고 공식 출범했다. 전문대학교수학습발전협의회 출범은 최근 전문대학가가 '교수학습' 중요성에 제주목하고 있는 것과 무관하지 않다. 4차 산업혁명, 학령인구 감소 등으로 위기의식을 느낀 전문대학이 생존 카드로 '교육의 질 제고'를 선택했고, 성과는 결국 교수학습에 달렸다는 것이다[1]. 또 전문대학 교원들의 관련 직무역량 및 전공 관련 전문성 향상을 지원하며 시대 변화에 맞게 교수학습 체제를 개선하고, 그 결과를 대학의 교수학습의 질 개선을 위해 어떻게 활용할 수 있는지에 대한 논의가 활발하게 진행되고 있다.

이는 CTL의 역할이 새로운 국면을 맞이하고 있다는 것을 의미하며, 보다 능동적인 대응 방안을 마련하기 위해 CTL의 새로운 역할이 무엇인지 그리고 그 역할을 수행하기 위한 운영 전략은 어떻게 수립해야 하는지에 대한 논의가 필요하다.

본 연구에서는 전문대학 CTL의 운영 전략 사례를 통해 우수 CTL의 특징을 밝히고 4차 산업혁명 시대를 대비한 교수학습의 질 제고와 CTL의 발전 방안을 모색하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 교수학습지원센터

대학 CTL은 대학교육의 수월성과 경쟁력 강화를 위해 국내·외의 많은 대학에서 설립하여 운영하고 있는 대표적인 교수·학습 지원체제이다. 대학 교수학습센터의 역할은 대학의 여건에 따라 그 기능과 역할에 있어서 다소 차이가 있음에도 불구하고, 기본적으로 각 대학의 CTL은 교수개발, 학습지원, 교육매체지원, 교육개발지원 등의 영역에서 중추적인 역할을 수행해야 하는 전담부서로 인식되고 있다[2].

### 2. 운영 전략

운영 전략이란 기능전략의 하나로써 사업 전략을 통해 수립되는 것이 핵심이다. CTL의 운영 전략은 대학의 교육목표와 발전전략의 범위 안에서 전체적으로 조화되는 교수학습지원을 개발하고, 전개하는 것을 의미하고 있다. 운영 전략은 CTL의 장기적인 경쟁 전략을 최대로 지원함과 동시에 대학의 다양한 자원을 활용하기 위한 광범위한 정책 및 계획을 설정하는 것과 관련되어 있다. 따라서 CTL 운영 전략이 대학 발전전략과 일관된 내용으로 수립되고, 구현될 때에는 고품질의 교수학습 지원서비스등과 같은 경쟁우위를 제공해 주어 경쟁력을 창출할 수 있다. 본 연구에서는 CTL의 운영 전략을 CTL의 핵심적 운영 활동 및 계획으로, CTL의 장기목표를 결정하고 활동 범위 및 발전방향을 결정하는 지침과 기준으로 정의하고자 한다.

## III. 연구 방법

사례 연구는 특정한 한 대상에 대해 조사 의뢰자가 당면하고 있는 상황과 유사한 사례를 찾아내어 철저하고 깊이 있게 총체적으로 분석하는 연구를 말한다. 사례에 대한 깊이 있는 분석을 통해 같은 상황 속에 있는 다른 사례들을 이해하고 도움이 될 수 있는 방법을 찾을 수 있다. 사례의 선정은 선정된 사례가 연구목적에 적합한가, 즉 연구목적에 부합하는 사례의 대표성이 중요한 기준이 된다.

본 연구의 목적에 부합하는 사례 선정을 위하여 다음

과 같은 방법을 적용한다. 첫째, 다수의 사례를 추출하는 과정을 통하여 CTL 우수운영 사례의 분석의 틀에 부합하는 사례를 도출하였고, 연구대상 사례의 객관성을 높이기 위해 주요 전문대학의 우수교수학습센터 신청보고서 및 홈페이지 등을 통해 20개 대학의 사례를 추출하였다. 둘째, 사례 대학 대상으로 유목화 과정을 통하여 사례 유형별로 전문대학 운영 사례를 선정하였다.

## VI. 연구 결과

### 1. ADDIE 모형 기반 운영 전략

D, H, B 등 3개 대학교는 분석(Analysis), 설계(Design), 개발(Development), 실행(Implementation), 평가(Evaluation)를 통해 교수학습 프로그램을 운영·개선하고 있다.

표 1.D대학교의 CTL 운영 전략

| 단계                 | 단계별 주요 내용  |
|--------------------|--|
| 분석(Analysis)       | 교수자 및 학습자의 요구도 분석을 통해 수요자가 요구하는 맞춤형 프로그램 기획      |
| 설계(Design)         | 프로그램의 목표 설정 및 평가방법 선정, 효율적인 프로그램 진행을 위한 전략 방법 수립 |
| 개발(Development)    | 프로그램 설명회 자료집, 관련 양식 등 프로그램 실행을 위해 요구되는 관련 도구 개발  |
| 실행(Implementation) | 홍보, 오리엔테이션, 진행, 심사 등 프로그램의 목표 달성을 위한 일련의 과정 실행   |
| 평가(Evaluation)     | 프로그램의 목표 달성 여부 및 효율성 평가, 평가 내용을 반영하여 차년도 프로그램 기획 |

### 2. PDCA 기반 운영 전략

C, D2, G, Y 등 4개 대학교는 CTL 운영프로그램의 지속적인 개선과 발전을 위한 운영프로그램의 계획수립(Plan) ⇒ 시행(Do) ⇒ 결과분석(Check) ⇒ 개선(Action)을 통하여 지속가능한 프로세스로 운영하며, 분석결과 도출된 성과나 개선사항은 향후 운영에 적극 반영하여 운영프로그램의 완성도를 제고하고 있다.

### 3. 독자 개발 운영 전략

G2 대학교의 LTEs(Learning, Teaching, E-learning, reSearch) 운영 전략, Y2대학교의 맥락형 교수학습 CALL(Closeness〈친해지기〉-Activity〈활동하기〉-Large area〈확장하기〉-Level up〈도약하기〉) 전략, D3 대학교의 WARM 모형(Workable Competition: 실무경쟁력 강화 전략, Ability of Profession: 전문인 능력향상 전략, Reinforcement of Personality: 인성교육체제구축전략, Multiple Aspect of Knowledge: 창의적지식인 양성 전략), 기타 D4 대학교의 OPEN, D5 대학교의 SMART 등이 있다.

교수학습지원센터 운영 전략(CTL Strategies)



▶▶ 그림 2. G2대학교의 CTL 운영 전략[3]

### 4. 교수 지원과 학습지원의 구분 운영전략

K 대학교의 운영전략은 교수지원은 교수역량 강화를 위한 교수지원과 연구지원 프로그램인 「T.M.S. (Training, Monitoring, Studying)」를 통하여 차별화된 교육 프로그램과 교수학습방법을 개발하여 운영하고 있으며, 학습지원은 학습 성취도 향상을 위한 「E.B.S.(Education Index, Achievement, Basic Skills Level up, Self-directed Learning)」 프로그램을 운영하고 있다. M 대학교는 「ACE Professor 달성을 위한 ACE 전략」, 「ACE Student 달성을 위한 ACE 전략」을 운영 전략으로 운영하고 있다.

## V. 결론 및 논의

대학의 설립 목적과 특성이 저마다 다르고, 각 대학의 CTL이 규정한 성격과 역할이 서로 다를 수 있다는 것을 전제할 때, 그 성격과 역할을 일반화하는 것은 쉽지 않지만 대학의 교수학습센터의 운영을 '어떠한 모형으로 개발해서 선택하고 적용해 나갈 것인가' 하는 문제는 해당 대학 센터의 과업을 수행하는데 있어서 가장 기본적인 틀을 제공해 준다고 볼 수 있다.

CTL 운영 전략 수립 시 다음과 같은 점이 고려되어야 한다. 비전, 목표의 다른 요소들, 목표고객을 정의하고, 핵심성과지표(KPI)를 설정하고 성과모형을 설계하는 등을 전략 쪽에 가까운 활동이라고 구분한다면, 운영 전략은 실행을 기획하는 측면의 성격이 강하다. 운영 전략은 사업을 실행하는 사람들에게 구체적인 실행의 가이드가 될 수 있어야 한다. 그러나 기존의 운영 모델 개발 활동은 다음과 같은 이슈들을 가지고 있다.

CTL 운영 전략은 CTL 목표와 전략의 테두리 안에서 전체적으로 조화로운 교수학습 프로그램이나 서비스를 개발하고 전개하는 것을 포함하고 있다. 운영 전략은 장기적인 경쟁전략을 최대한 지원함과 동시에 CTL 자원을 사용하기 위한 광범위한 정책 및 계획을 설정하는 것과도 관련되어 있다. 운영 전략이 목표와 일관된 내용으로 잘 수립되고 구현될 때에는 교수학습의 질 제고, 차별화된 교수학습지원 등 경쟁우위를 제공해 주어 타 대학과 비교하여 경쟁력을 창출할 수 있다. 이러한 운영전략이 존재하지 않으면 전략적으로 중요한 결정을 상위관리 수준에서 소홀히 하게 되는 경우가 있다. 적절한 운영전략이 없으면 운영상의 위험이 내재하게 된다. 운영전략은 CTL의 목표를 달성하는 수단이다. 따라서 운영 전략은 교수학습 부문의 강점을 경쟁수단으로 하여 효과적으로 사용하며 CTL 목표 및 사명을 달성하는 수단이 되어야 한다.

## ■ 참고 문헌 ■

- [1] 천주연, "“교수학습”이 답...전문대학 '교육의 질 제고' 주목", 한국대학신문, 2017.3.19.
- [2] 이재경, '단위대학 차원의 교수개발 접근 전략'. 한국대학교교육협의회. 대학교육 제140호, 2006.
- [3] <http://ctl.ghu.ac.kr/AboutCTL/Operation.jsp>.