

# 피츠버그대학교의 교직원 능력 향상을 위한 방안

W. James Jacob | 피츠버그대학교 교육학 교수  
조상덕 | 피츠버그대학교 교육학 박사과정

## I. 머리말

2006년 미국 슈퍼볼 챔피언 하인즈워드 선수가 몸담고 있는 미국 명문프로축구팀인 스틸러스팀의 홈인 피츠버그에는 미국 펜실베이니아주 서부에서 가장 큰 규모를 자랑하고 있는 피츠버그대학교가 있다. 1787년 작은 통나무집에서 시작했던 피츠버그아카데미는 2008년 현재 17개의 단과대학과 3,800여 명의 풀 타임 교수진을 포함한 12,000여 명의 교직원, 34,000여 명의 학생, 1,800여 명의 유학생들을 거느린 거대한 국제대학교인 피츠버그 대학교가 되었다.

교육과 학문적인 업적면에서도 피츠버그대학교는 그 덩치값을 충분히 하고 있다. 피츠버그대학교는 2007년 3,713명에게 학사학위, 2,085명에게 석사학위, 그리고 424명에게 박사학위를 수여했으며, 2006년에 피츠버그대학은 미국 공립대학교 중에서 연구부문 11위를 차지했다. 이 정도의 규모와 명성을 넘어서서 더욱 발전시키기 위해서는 교직원의 직무 능력을 향상시키는 것이 무엇보다도 중요할 수 밖에 없다.

현재 피츠버그대학교에서 이루어지는 교직원 직무능력 향상을 위한 방법은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 그 중 하나는 교직원의 일반적인 직무능력 향상을 위한 워크숍 중심의 연수이고, 다른 하나는 단과대학별 혹은 학과별 교수 임용 및 승진의 규정을 통한 교수능력 진작이다.

## II. 워크숍 중심의 연수

워크숍 중심의 연수 업무는 피츠버그대학교 인사국(the Office of Human Resource)의 조직개발과(the Organization Development department)에서 담당하고 있다. 이 조직개발과의 주요 업무는 대학 교직원을 비롯한 전반적인 대학조직의 생산성과 능력을 향상시키기 위한 컨설팅과 서비스를 제공하는 것으로 주로 다음과 같은 구체적인 업무를 한다.

### 조직개발과의 업무

#### 1) 조직 재설계

조직 구조, 업무 분배, 업무 과정, 업무 관계 등을 분석하여 업무를 재설계하고 책임과 기능을 확실하고 능률적으로 만드는 것을 돕는다.

#### 2) 과정 설계

조직의 업무 파악과 기획, 과정 수행과 합리성 향상을 위해 의사소통을 원활하게 할 뿐 만 아니라, 업무 책임에 대한 이해를 돕기 위해 일반적인 업무수행 과정의 틀을 설계한다.

### 3) 업무수행 관리

업무수행 평가 시스템이 높은 생산성 향상에 도움이 되도록 업무수행에 대한 컨설팅을 제공한다. 또한 역량 파악, 리더십 지도와 훈련, 목적 설정, 업무관리 훈련, 소프트웨어 활용 업무 관리 및 평가 등에 대해 상담을 하고, 시스템이 목적 달성에 효과적이지를 파악하는 것에 지원을 하며 알맞은 시스템의 구축과 그 시스템 운영을 돕는다.

### 4) 전략기획

전략적 우선과 가치 및 목적 그리고 과(department)의 비전과 임무의 수행 개발을 통해서 전략 기획 과정을 향상시킬 수 있게 지원을 한다.

### 5) 프로그램 개발

직원들이 학습해야 할 필요가 있는 것을 파악하고, 상급 리더 또는 상급 리더팀이 그들의 과(department)의 문제점에 대한 해결책을 마련하는 것을 돕는다. 프로그램 개발 대상에는 훈련, 고객 서비스, 리더십 혹은 직원 개발 프로그램 등이 포함된다.

### 6) 리더십 평가

리더십 평가(leadership assessment)는 다면평가(360° feedback)로도 알려져 있는데, 이것은 개인적인 역량과 발전 영역들에 대한 다면적인 평가로부터 실측적인 정보를 얻어내기 위해 설계된 도구이다. 설문문을 통해서 개인들은 그들 주변의 다양한 사람들의 관찰과 인지를 바탕으로 한 통찰적인 평가가 제공되는데, 개인 발전이 이 평가의 주요 목적이다.

### 7) 교직원 개발 프로그램

조직개발과는 피츠버그대학교 교직원의 전문성과 개인 발전을 위한 다양한 워크숍을 제공한다.

### 8) 교직원 개발을 위한 워크숍

피츠버그대학교는 조직개발과 주관 하에 교직원 개발을 위한 워크숍을 1년에 2세션(3월-6월, 9월-12월)에 걸쳐 실시한다. 교직원은 자신에게 필요하다고 생각되는 프로그램을 온라인으로 지원을 할 수 있고, 워크숍 참가비는 무료를 원칙으로 한다. 또한 조직개발과는 교직원들이 자신들에게 알맞는 워크숍 프로그램 선택을 보다 쉽게 하기 위해 미리 워크숍의 각각의 프로그램에 대한 자세한 설명을 첨부해준다. 다수의 워크숍 프로그램에 참가한 교직원은 조직개발과에 신청해서 자신이 참가했던 워크숍 프로그램의 목록을 받을 수 있다. 워크숍이 다루는 분야는 전문성 개발(Professional Development), 리더십 개발(Leadership Development), 인사(Human Resource), 국제서비스 개발(International Services Development Track), 경력 개발(Career Development), 재정기획(Financial Planning), 대학 비즈니스 및 재정 서비스(University Business and Financial Services), 자기 개발(Personal Development), 건강과 안전(Health and Safety) 등이 있다. 이 조직개발과가 실시하는 교직원개발 워크숍은 치밀한 계획을 세우고 비교적 장기간(학기 내내)에 실시되며 사실상 교직원 능력 개발 행정의 중심에 있다. 다음은 2007년에 실시된 교직원 워크숍의 내용이다.

#### 2007년 워크숍 프로그램

#### 1. 전문성 개발 (Professional Development)

다양한 직무 기술과 업무수행 향상 방법을 익히기 위한 프로그램

- 1-1. 우수한 전문적 글쓰기 기초
- 1-2. 문법, 구두점, 교정 : 전문적 프리젠테이션 기능 향상

- 1-3. 좁은 장소에서 연설하기
- 1-4. 대학 글쓰기 재교육
- 1-5. 연구물을 상업 자산화하는 방법
- 1-6. 이익 관리에 관한 재정적 갈등이 초래되는 이유와 과정
- 1-6. 뉴스 매체를 이해하고 다루는 방법
- 1-7. 스타일있는 글쓰기

## 2. 리더십 개발(Leadership Development)

자신의 리더십 능력과 효과를 극대화시키고자 하는 행정가와 감독관을 위한 프로그램

- 2-1. 지도자로서의 시작
- 2-2. 좋은 모임을 만드는 방법
- 2-3. 업무 수행 관리
- 2-4. 서로 존중하는 직장

## 3. 인사(Human Resource)

피츠버그대학교의 주요 고용원칙과 정책 이해를 돕는 프로그램

- 3-1. 행동주의에 기반한 인터뷰 방법
- 3-2. 보상: 감독관을 위한 행정
- 3-3. 가족과 건강 휴가법 (family and medical leaver act)
- 3-4. 직무 내용 설명
- 3-5. 직원 장기 결석 관리
- 3-6. 고용 차별 방지
- 3-7. 성희롱 방지
- 3-8. 출근시간 기록 관리
- 3-9. 대학이 주는 수혜

## 4. 국제서비스 개발 (International Services Development Track)

피츠버그대학교 국제서비스국(Office of International Service) 직원들을 위한 프로그램으로 피츠버그대학교의 외국인과 관련된 업무나 법률 등에 대한 지식과 정보를 제공함.

- 4-1. 국제서비스국과 미국 이민법 기본 개념에 대한 소개
- 4-2. 유학생 입학 업무
- 4-3. 이민 서비스: F-1/F-2, J-1/J-2 학생 비자
- 4-4. 이민 서비스: J-1/J-2 학자 비자
- 4-5. 외국인 관련 급료 지불, 세금, I-9 이슈
- 4-6. 규정을 넘어서서 다른 문화 인식과 이해하기

## 5. 경력 개발 (Career Development)

일상적인 업무능력 향상과 성공을 위한 환경창출 등에 관한 프로그램

- 5-1. 피츠버그대학교에서 경력 개발하기
- 5-2. 인터뷰 및 이력서 작성 방법
- 5-3. 학사 학위 혹은 자격증 과정의 시작과 끝

## 6. 재정계획(Financial Planning)

개인적인 재정 계획을 돕는 프로그램으로 신용관리에서부터

퇴직금사용에까지 폭넓은 정보와 조언을 제공.

- 6-1. 안전체감: 건전한 재정 생활
- 6-2. 자산배분
- 6-3. 퇴직과 투자의 기초
- 6-4. 기타 주제

## 7. 대학 비즈니스 및 재정 서비스 (University Business and Financial Services)

재정기록방법의 기초, 회계과정, 기금관리, 조달절차 등 피츠버그대학교에서 재정과 관련된 업무에 관해 감독관과 행정가를 돕기 위한 프로그램

- 7-1. 자본 자산과 재정 기록에 관한 문서 관리
- 7-2. 선지급 기금 운영: 개요
- 7-3. 대학의 민감성있는 정보 보안
- 7-4. 구매방법
- 7-5. 연구계약행정
- 7-6. 학생 사생활과 가족교육권과 사생활 법률
- 7-7. 출장업무
- 7-8. 대학 문서 및 기록 관리
- 7-9. 직원 보상

## 8. 자기 개발 (Personal Development)

매일의 일과와 개인적인 삶을 관리하는 법 안내

- 8-1. 준비의 중요성
- 8-2. 나쁜 습관 다루기
- 8-3. 중압감 속에서 경청하기
- 8-4. 직장에서의 비언어 의사소통: 성공의 열쇠
- 8-5. 진화하는 직장에서의 프로근성
- 8-6. 직장과 사생활에서의 잠재력 실현
- 8-7. 스트레스 관리 기술 세트
- 8-8. 당신이 사용할만한 황금을
- 8-9. 인간관계에 있어서 다양성 인정

## 9. 건강과 안전(Health and Safety)

화학실험실에서 일하거나, 방사능 물질과 혈액, 기타 인체 액체에 노출 위험이 있는 교직원의 건강과 안전을 위한 프로그램

- 9-1. 직업안전위생관리국 혈액 병원체
- 9-2. 화학 위생 계획-실험실 안전 훈련
- 9-3. 감염체나 생물학적 물질 운반
- 9-4. 방사능 안전과 방사능 물질

### Ⅲ. 교수 임용 및 승진의 규정을 통한 교수능력 향상 진작

인사과의 연수 프로그램은 몇가지 경우를 제외하고는 강제성도 없고, 시험도 없어서 사실상 행정적인 부담이 전혀 없는 자율 연수에 속하지만, 교수 임용과 승진 규정을 통한 교수능력 향상의 도모는 심사 대상 교수에게는 상당한 부담이 될 수 밖에 없다.

현재 미국 대부분의 대학교와 마찬가지로 피츠버그대학교 역시 교수의 능력을 연구능력, 강의능력, 연구기금확보 능력으로 구분하여 평가한다. 이 중에서 교수의 연구능력은 교수 임용과 승진에 있어서 가장 중요한 평가 요소이다. 그리고 이 연구 능력은 유명 학술지에 얼마나 많은 기고를 했느냐에 의해 평가를 받는다. 기고 논문 수에 대한 상한선이나 하한선이 따로 있지는 않다. 임용 시에는 그 이전의 연구업적이 다른 지원자 보다 우수해야 하며, 또한 두 세 명의 교수로 구성된 인사위원회의 승인을 얻어야 하고, 최종적으로 학장의 승인까지 얻어야만 임용이 된다. 물론 연구업적이 훌륭하고 강의 경력이 좋다면 금상첨화이겠으나, 강의 경력보다는 연구 업적이 더 우선시 된다. 다른 미국 대학교처럼 피츠버그대학교 역시 종신교수 후보로 임용이 된 교수는 약 6년 정도 근무를 하고 그 기간 동안의 성과를 가지고 종신제 교수(tenure) 심사를 받는다. 이때 탈락을 하면 근무 학과를 떠나야 한다. 종신제 교수 심사는 임용 심사 때와 비슷한 규모의 위원회에서 하는데, 그 위원회에서 승인을 얻고, 학장과 교무처장에게서 최종 승인을 얻어야 종신제 교수로 승진이 될 수 있다. 그러나 일단 종신제 교수가 되면, 상대적으로 연구업적에 대한 부담이 덜해지기에 종신제 교수들의 연구성과가 떨어진다는 비판이 제기되고 있는 것은 피츠버그대학교의 경우도 크게 다르지 않다.

비록 연구능력에 비해서 다소 낮은 평가 기준으로 여겨지고는 있지만, 강의 경력이나 능력 또한 교수의 자질을 판가름하는 중요한 기준이 되어야 함은 두말 할 나위가 없다.

피츠버그대학교에서도 예외없이 학기 말에 학생에 의한 교수강의 평가가 이루어진다. 평가지 문항은 교수의 강의 열정, 준비도, 성실성, 지식, 학생들에 대한 열린 자세 등에 대한 것이고, 질문지 이외에도 학생이 교수와 그 강의에 대해 개인적인 의견을 쓸 수 있도록 하였다. 교수에 대한 학생 평가 결과는 주로 학과장 수준에서 심각하게 검토되지만, 학장들도 관심을 가지고 살핀다. 또한 피츠버그대학교에서는 강의능력이 가장 우수한 교수를 선발하여 “올해의 교사 (teacher of the year)” 상을 수여하기도 한다.

또 다른 교수능력 평가 요소인 연구기금확보능력은 최근 10년전부터 교수능력을 평가하는데 있어서 아주 중요시 되고 있다. 그것은 갈수록 대학 환경이 경쟁적이 되어가고 있으며, 그에 따른 재정확보가 대학에 항상 중요한 문제가 되기 때문이다. 연구기금을 확보하기 위해서는 어느 특정한 단체가 기금을 주면서 충분히 연구프로젝트를 맞길 수 있을 정도로 일단 교수의 명성이 일정 수준 이상으로 높아야 한다. 즉 자주 그리고 상당한 연구 기금을 확보할 수 있다는 것은 곧 그 교수의 연구업적이 아주 훌륭하다는 것을 의미하고, 그 교수의 연구 주제가 현시대에 많은 필요성을 가지고 있다고 판단될 수 있기에, 상당한 연구 기금 확보를 할 수 있는 교수라면 이미 피츠버그대학교 뿐만 아니라, 다른 대학교에서도 탐을 낼만한 재원일 수 밖에 없다.

### Ⅳ. 맺음말

펜실베이니아주 서부에서 가장 큰 규모를 가지고 있고, 이미 세계적 대학의 명성을 확보한 피츠버그대학교는 그 규모와 명성을 유지하고 더욱 발전시키기 위해서 지금도 자율적이면서도 치밀하게 계획적인 교직원 연수를 실시하고 있고, 교수들의 연구 업적, 강의 실력, 연구기금확보 능력 평가를 통한 교수능력 진작을 끊임없이 중용하고 있다. 학기 내내 실시되는 교직원 개발 워크숍으로 인해 교수와 직원이 강의실에서 강의를 듣는 모습이 필자의 눈에 종종 포착이 되고, 종신제 교수가 되기 위한 교수들의 치열한 연

구 노력은 학생보다 더 학생같은 교수의 모습을 잉태하기도 하며, 연구기금 확보를 위한 교수들의 노력은 그 교수들을 학자라기 보다는 오히려 학문 비즈니스맨의 모습으로 느끼게 만들기도 한다. 학생들에게 긍정적인 평가를 얻어야 하는 미국 교수들은 학생들에게 친구임을 자처하는 모습도 보인다. 물론 한국에서의 친구의 개념과 미국의 프렌드(friend)의 개념이 같지는 않지만, 그러한 모습은 한국인의 시각에서는 여전히 낯선 모습이다. 그럼에도 간과할 수 없는 것은 이곳 피츠버그대학교에서는 계획된 자율 연수와 엄격한 내외부의 평가가 대학의 명성 유지와 발전에 의미 있는 역할을 하고 있다는 것이다.

### 필 · 자 · 소 · 개

#### W. James Jacob

UCLA 교육학 박사학위를 취득하고 현재 피츠버그대학교 교육학 교수, 피츠버그대학교 교육학 국제이해연구소 소장을 맡고 있다.

주요 관심분야로는 프로그램 디자인, 수행과 평가, 국제개발교육, 조직개발과 조직 효과성 HIV/AIDS Multisectoral Strategic Programs and Design Orphaned and Vulnerable Children Programs 등이 있고 UNAIDS, UNDP, UNESCO, and The World Bank와 국제개발 이슈에 대한 다수 활동 경험을 갖고 있다.

#### 조상덕

광주교육대학교를 졸업하고, 인디애나대학교에서 교육행정학 석사학위를 취득하였으며 피츠버그대학교에서 교육정책 박사과정 중이다. 주요 관심분야로는 교육과 경제 및 사회발전 교육정책, 사교육, 외국어 교육, 수학 교육 교원단체 현장교육 등이 있다.