세계 대학의 교수 학습 센터

영국 맨체스터 대학교

http://www.manchester.ac.uk

1. 영국 맨체스터 대학교 방문의 의의

이 혜 정
서울대 교수학습개발센터
이러닝지원부 연구교수

2004년 10월, 영국의 오랜 전통을 자랑하는 빅토리아 대학교(1851년 설립)와 맨체스터 공과대학(1824년 설립)이 통합, 확장됨으로써 맨체스터 대학교가 탄생하였으며, 현재는 영국에서 가장 큰 규모의 대학으로 도약하고 있다.

맨체스터 대학교는 180여 년에 걸친 최첨단을 향한 혁신과 도전의 역사를 가지고 있다. 오늘날 그 연구의 전통은 맨체스터의 정신에 면면히 흐르고 있다. 맨체스터 대학교는 지금까지 23명의 노벨상 수상자를 배출해 온 것 이상으로 자랑 거리가 많다. 원자력에너지 시대의 도래는 맨체스터 대학교에서 시작되었다. 그 중심에 Ernest Rutherford의 원자 핵분열 연구의 도전의 역사가 숨어있다. 맨체스터 출신의 첫 번째 노벨상 수상자인 러더퍼드는 주요 방문객들이 맨체스터 대학교에 대한 인상을 갖게 되는 첫 접견실에서부터 느낄 수 있다. 서울대 방문단을 맞이한 접견실에서 부총장은 바로 이 방이 러더퍼드가 원자를 처음 분리해낸 연구실이었다고 소개하였다. 수십년 전의 낡은 책상과 책들을 그대로 보존해 놓은 공간을 외부 방문객들의 접견실로 사용함으로써 첫 노벨상 수상자에 대한 자랑스러움을 표함과 동시에 대학의 성공적인 이미지 메이킹을 이루어가고 있었다. Kilburn과 Williams는 이 대학에서 1948년 6월에 프로그램을 저장하기 시작한 "The Baby" 머신으로 불리운 세계 최초의 컴퓨터를 개발하였다. 경제학자이자 논리학자인 WS Jevons가

근대경제학의 원리를 정립한 것도 이 대학에서였다. 이렇듯 학술분야의 선도적인 거장들은 지금도 신학, 건축학, 수학, 음악, 법학 등 여러 학문분야에서 활약하고 있으며 맨체스터는 숨은 거장들을 발굴, 양성하고 있다.

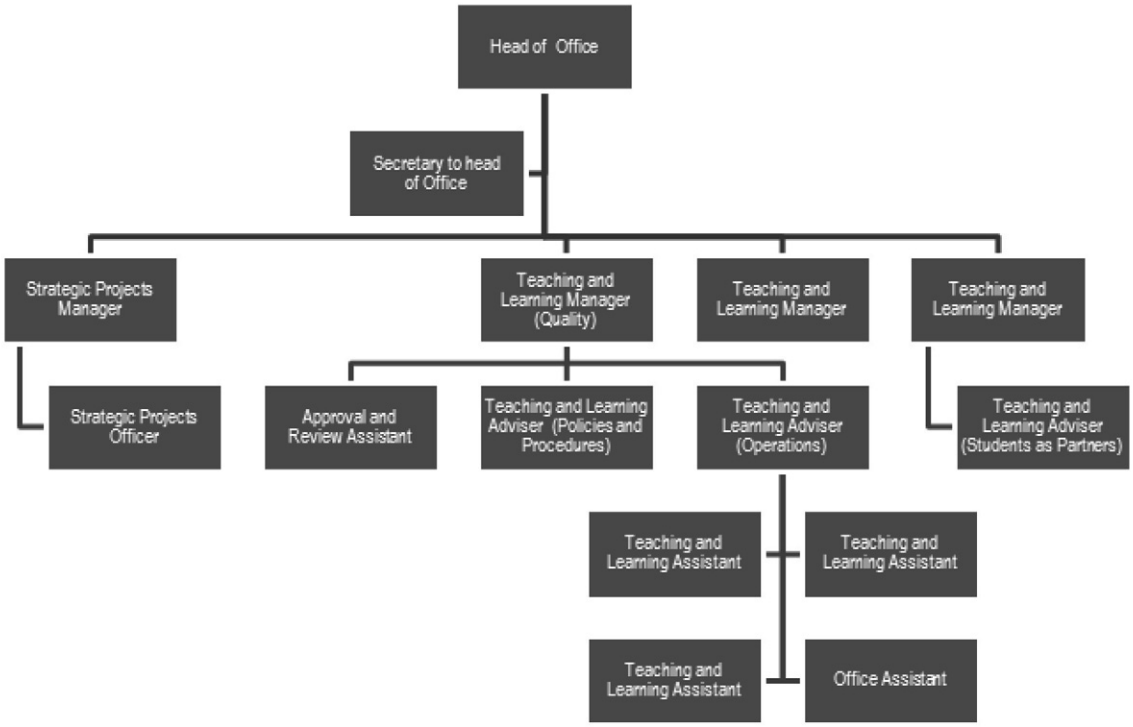
맨체스터 대학교는 현재 4천여 명의 교수를 포함하여 1만2천여 명의 교직원이 3만여 명의 학부생과 4천여 명의 대학원생을 우수한 인재로 길러내고 있다. 이 가운데 한국 학생 100여 명을 포함하여 7천명 이상이 외국학생이다. Alan Gilbert 총장은 "우리의 목표는 이 대학을 세계 25위 안에 드는 영국 최고의 대학으로 만드는 것이다."라며, "Oxbridge(옥스퍼드와 캠브리지)나 미국의 Ivy League를 모방하지는 않을 것이다. 우리는 우리만의 방식으로 세계 제일의 인재 및 연구 성과들을 내 놓을 것이다."라고 한 바 있다.

맨체스터 대학교는 2006년에 대학순위 타임지 랭킹 40위권을 기록했다가 2008년에 29위로 올라섰다. 특히 이 대학은 상위권을 랭크하고 있는 대표적인 고등교육 기관 중에서도 교수-학습 부문에 대한 대학의 투자와 노력이 매우 앞서있다고 평가받고 있다. 이 대학은 특히 이러닝을 대학의 교수-학습 시스템에 성공적으로 도입하여 정착시킨 대표적인 사례로 손꼽히고 있다. 서울대학교가 타임지 랭킹 60위권 밖에서 2008년에 50위권에 진입한 현 시점에서 지속적으로 랭킹이 상승하고 있는 맨체스터 대학교의 교수-학습 체제는 충분히 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 이에 본 센터에서는 지난 2008년 7월에 영국 맨체스터 대학교를 방문하여 교육의 질 개선 노력과 선도적인 이러닝 시스템 운영 현황을 살펴보았다. 맨체스터 대학교에서 교수-학습 부문의 발전과 질관리를 책임지는 조직은 이 대학의 3명의 부총장 가운데 교수-학습 부문을 전담하는 교수-학습 담당 부총장(Vice President for Teaching and Learning)과 행정 조직으로서 교수-학습지원센터(Teaching and Learning Support Office, TLSO)가 있다. 이들이 이 대학의 최고의 교수-학습 체제를 선도하고 있다. 본 센터의 방문은 교수-학습 담당 부총장(Colin Stirling)과 TLSO 조직의 핵심 관계자들을 면담하고 대학의 시설을 견학하는 것으

로 이루어졌다.

2. 교수-학습지원센터(TLSO)의 조직과 주요 업무

TLSO(Teaching and Learning Support Office)는 교수-학습의 수월성과 학생들의 역량 향상을 위한 대학차원의 발전전략을 기획하고 실행하는 기능을 담당한다. 교수-학습담당 부총장과 긴밀한 협력 관계 속에서 교수-학습 체제의 정책, 추진방향을 수립하고 이의 실행을 위하여 네 개 단과대학별로 하위 조직을 갖추고 있으며 전체 인원은 50여 명에 이른다. 본부 조직으로서의 TLSO의 조직구성은 센터장 1인, 전략기획담당 1인, 교수-학습 담당 3인으로 이루어졌으며, 특히 교수-학습 담당 중에 질관리를 전문으로 하는 담당자와 그 아래에 총 7명의 staff들이 질관리 정책, 인증, 교수-학습지원의 기능을 수행한다. TLSO 조직도는 다음과 같으며 각 업무 담당자는 1인씩 구성되어 있다.



본 센터는 TLSO를 방문하여 센터장(Head of Teaching and Learning Support Office)인 Louise Walmsley, 전략기획담당인 Sarah morgan, 질관리담당(Quality Assurance and Enhancement Administrator)인 Emma Rose 등을 만나서 맨체스터 대학의 교수-학습 지원 체제, 이러닝 운영 실태 및 발전 전략에 대하여 전해 들을 수 있었다. 당초에는 블렌디드 학습환경을 구축하여 수업의 다양성을 추구하려고 이러닝 시스템을 적용하기 시작하였으나 이제는 이러닝이 대학 발전의 핵심 전략으로 대두되었다. 현재는 모든 과목에서 블랙보드 이러닝 시스템을 이용하여 블렌디드 이러닝 방식으로 수업을 진행하고 있으며, PBL 등의 다양한 교수법을 활발하게 적용하고 있다. 이렇듯 선도적인 이러닝 환경을 구축한 배경에는 대학의 발전 전략 차원에서 이러닝 전략을 정책적으로 추진하는데 힘입은 바가 크다고 할 수 있다. 또한 교육의 질 강화 측면에서 강의를 잘 하는 교수 우대 정책을 도입하였으며, 강의의 질을 평가하기 위한 다양한 정책을 수립하여 적용하고 있다.

3. 맨체스터 대학교의 교육 질 제고 정책

1) 이러닝 전략(eLearning Strategy 2007-2009)

맨체스터 대학교는 현재 모든 교과목 운영에 이러닝을 블렌딩하여 사용할 것을 의무화하고 있다. 혹 사용하지 않으려는 교수들에게 어떠한 불이익이 있는지 질문하였더니 개별 교수에게 불이익을 주지는 않으나 단과대학별로 교수들 활용현황을 학기별로 모니터링하여 활용현황이 저조한 경우 단과대학에의 예산 배정에 불이익을 주는 제도를 활용하고 있다고 한다. 이와 같은 실행 차원의 이러닝 제도는 대학발전전략 차원에서부터 기조가 형성되어 내려오고 있다. 이 대학은 이러닝을 교수-학습 문화의 핵심요소(key element)로 정의하고 대학의 발전전략에서 대학비전2015(Toward Manchester 2015)의 목표들을 성공적으로 달성하기 위한 핵심 전략의 하나로서 「이러닝 전략(eLearning Strategy 2007-2009)」을 수립하고 있다. 「이러닝 전략」은 초기에는 블렌디드 학습 경험을 지원할 목적으로 기획되었으나, 이러닝이 점차 확대됨에 따라서

지금은 대학발전의 다른 여러 핵심 분야에 널리 확산되어가고 있다. 즉, 학교 밖 교육프로그램 지원, 대학 구성원들의 참여의 장 확대, 교직원 교육훈련, 그리고 대학행정을 위한 전사적 시스템 차원에서도 「이러닝 전략」은 핵심 전략으로 부상하게 되었다. 「이러닝 전략」은 맨체스터 대학교의 발전전략 중 다음과 같은 목표를 달성하기 위한 실행전략으로 제안되었다.

Goal 4: **교수-학습의 수월성 제고**

4.3 이러닝 부문의 세계적 베스트 실천 사례로 높은 수준의 상호작용적 온라인 학습 환경을 추진함으로써 교수-학습의 질을 제고한다.

Goal 5: **학내 구성원 참여의 확장**

5.3 다양한 배경의 모든 학생을 지원할 수 있는 학습지원 시스템을 제공한다.

5.4 학내외 모든 구성원의 고등교육에의 참여 확장을 촉진하기 위한 사업을 개발한다.

「이러닝 전략」에는 높은 질적 수준의 이러닝 컨텐츠와 이러닝 교수학습 활동을 가능하게 하고 확장하기 위한 목적으로 7개의 기본 원리를 설정하고, 이에 대한 구체적인 실행계획으로서, 첫째, 이러닝 체제에 적합한 조직구성 및 기반시설을 제안하고, 둘째, 견고하고 유연한 가상학습 환경(Blackboard Learning System Vista Enterprise edition)을 구축하고, 셋째, 대학 내에서뿐만 아니라 국내외 다양한 기관, 커뮤니티와의 디지털 학습자원과 경험을 공유하기 위한 효과적인 모델을 제공하겠다는 방침을 수립하고 있다.

Principles of the eLearning Strategy at University of Manchester

1. 학생들의 **고차원적 사고력 학습을 안내하고 촉진**하는 이러닝을 제

공한다.

2. 대학 내 이러닝 분야의 지원과 개발을 위한 적절하고 **지속 발전 가능한 기관차원의 모델**을 구현한다.
3. 면대면 상호작용을 보완하고 **유연한 학습과 다양한 학습유형을 지원**하는 블렌디드 이러닝 모델을 구축한다.
4. 효율적이고 효과적인 **평가 시스템**을 구축하기 위한 적절한 테크놀로지의 활용을 추구한다.
5. 교수자와 학습자 간의 **상호작용적 커뮤니티의 확산**을 촉진한다.
6. 교수자와 학습자 간의 **피드백 메커니즘**을 향상시키기 위한 테크놀로지의 활용을 추구한다.
7. 학생들의 **다양한 교육 요구를 충족**하기 위한 학습과 평가 체제에 대한 유연한 접근을 촉진하는 테크놀로지의 활용을 추구한다.

2) 강의 중심 교수 우대 정책

맨체스터 대학교가 '교육'을 강화하는 또다른 혁신적인 정책은 바로 강의중심 교수의 임용이다. 대체로 연구 중심 대학에서 강의 중심 교수는 비중있게 대우받지 못하고 있는 것이 현실인데, 맨체스터 대학교에서는 모든 연구중심 교수들이 노벨상 수상자만큼의 연구력을 가지기는 어렵기 때문에, 연구가 매우 강한 교수들도 필요하지만 더불어 필요한 것이 바로 강의 능력이 매우 뛰어난 교수들이라고 보고 있다. 즉, 이제는 더 이상 학생들이 뛰어난 연구력이 있더라도 자신의 연구에 매달려 학생들을 가르치는데 소홀히 하는 교수들에게 만족해 하지 않는다는 사실을 직시하고, 진정으로 학생들의 능력을 키워줄 수 있는 유능한 강의력을 갖춘 교수들의 비중을 적극 확대하고자 한다. 그 출발점으로 우선 연구실적에 더하여 강의 능력을 비중있게 보는 강의중심 교수의 채용을 들고 있다. 우선적으로 10명의 정년트랙 강의중심 교수를 채용했는데, 연구중심 교수들도 테뉴어 심사를 받을 때 강의 실적을 연구 실적의 일부로 대신해서 평가를 신청할 수 있도록 제도화되어 있다. 즉, 테뉴어 심사 때 강의트랙과 연구트랙을 교수가 선택할 수 있도록 함으로써 강

의트랙과 연구트랙을 동등하게 대우하고 동일한 테뉴어를 보장함으로써 강의를 중시하겠다는 대학 차원의 의지를 강력하게 제도화하고 있다. 이러한 정책의 도입은 강의교수의 질적 수준을 제고함과 동시에 대학 차원에서의 교수의 질을 높이는데 기여하고 있다.

3) 강의 질 평가방법의 다양화 시도

대학 교육의 질은 강의의 질과 직결된다. 맨체스터 대학교에서는 교수자의 강의의 질을 평가하기 위한 방법으로 동료 교수들이 참여하는 **동료평가**(peer review), 학생들의 피드백으로서의 **강의평가**, 그리고 학과 단위에서의 **우수강의 추천** 방식을 활용하는 등, 다양한 평가방법을 도입하여 적용함으로써 강의의 질을 제고하고 있다. 동료평가는 동료 교수들이 자신의 강의에 참관하여 리뷰하도록 하는 제도로서, 프로페셔널리즘을 가지고 있는 교수들이 동료들의 참관에 앞서 자신의 강의를 보다 세심하게 살펴볼 수밖에 없도록 유도하는 유용한 제도로 볼 수 있다. 학생들의 강의평가는 학기말 뿐만 아니라 학기초, 학기 중간에도 이루어져서 교수들이 학기 도중에라도 학생들의 피드백을 반영하여 강의 방식을 수정할 수 있도록 이끌고 있다. 이때 이러닝과 관련된 강의평가도 이루어지는데, 단순히 자료를 업로드하고 공지사항이나 공유하는 정도는 이러닝이라고 간주하지 않는다고 TLSO 담당자들은 말하고 있다. 그보다는 오프라인과 온라인을 연결하여 학습 활동을 얼마나 잘 설계하였는지, 그 교과와 관련된 전문성이 향상될 수 있도록 교수자가 학습자의 학습참여를 어떻게 잘 유도하였는지 등, 온오프라인을 연계하는 다양한 교수방법을 찾아볼 수 밖에 없도록 평가항목이 개발되어 있다고 한다. 국제학회나 온라인 상에서 블렌디드 e-PBL 등 이 대학의 교수법 사례가 특히 빈번하게 소개되고 있는 현황이 바로 이러한 강의 질 평가 방법에 기인한 것임을 알 수 있었다.

4. 맨체스터 대학교 교수학습 지원 체제의 시사점

맨체스터 대학교는 학내 교육과정의 운영에 이러닝 사용을 의무화하

고 있어서 거의 대부분의 교과목에서 블렌디드 이러닝 방식으로 수업을 진행하고 있다. 특히 초기에는 학생들에게 블렌디드 이러닝의 경험을 제공함으로써 학습의 효과성 증진에만 관심을 가졌다가 점차적으로 이러닝이 확산됨에 따라 지금에 이르러서는 대학 내 모든 구성원들이 이러닝 시스템으로 연결되어 교직원의 교육훈련 수단으로, 대학 행정의 시스템 인프라로서, 그리고 학교 밖 대외 프로그램의 운영을 위해서 다양한 목적과 수단으로 활용되고 있다. 더욱이 맨체스터 대학교가 영국을 비롯하여 전 세계적으로 이러닝 분야에서 선도적인 리더십을 발휘할 수 있게 된 배경에는 무엇보다도 대학본부차원에서 대학발전전략의 핵심 전략으로 「이러닝 전략」을 추진함으로써 대학 구성원 모두의 참여를 이끌어낼 수 있었던 데에 있다. 맨체스터 대학교가 교수-학습 부문을 대학발전의 핵심 분야라고 인식하고 있다는 것은 3명의 부총장(3 Vice Presidents for : Innovation and Economic Development / Research / Teaching and Learning) 중에 교수-학습 담당 부총장이 있다는 것에서 알 수 있다. 교수-학습 담당 부총장은 교수-학습지원센터(TLSO)와 긴밀한 협조 관계 속에서 대학의 이러닝 전략을 수립하고 강력하게 추진해 나가고 있다. TLSO 조직에는 맨체스터 대학교 교수-학습의 질관리를 전담하는 조직을 두고 있어서 질관리 정책의 수립에서부터 교육과정의 인증과 교수-학습지원에 이르기까지 포괄적 질관리를 수행하고 있다는 점도 이 대학 교수-학습 체제의 중요한 특징이다. 이러한 맨체스터 대학교의 교수-학습지원체제의 특징은 이러닝 부문을 대학 교육의 질 제고를 위한 중요한 전략으로 시도하고자 하는 서울대학교에도 큰 시사점을 준다. 그리고 맨체스터 대학교에서 이러닝을 지원하는 대학본부 조직과 단과대학별 지원 파트가 존재하는 것을 보면서 대학 전체 차원뿐 아니라 단과대학 특성별 맞춤형 이러닝 지원을 적극적으로 활성화시키는 것이 중요함을 인식할 수 있었다. 서울대학교에서도 대학교육의 질을 향상시키고 효과적인 교수-학습을 위해 대학교육 지원 정책을 본부 차원에서 대학발전전략의 중요한 한 축으로 추진하면서 개별 단과대별로 맞춤형 실행 구조를 정착시키는 것이 필요할 것이다.