

教授開發의 의미와 접근방법

全 成 連

(高麗大 教育學科)

1. 大學教授의 職務 特性

大學教育의 大衆化가 한국처럼 급속히 진전된 경우는 세계 高等教育史上 특이한 사례이다. 해방 이후 반 세기도 채 되지 않는 기간 동안에 한국의 고등교육은 그 量의 指標에 있어서 놀랄 만한 성장을 거듭하여 왔다. 이와 같은 대학교육의 보편화로 인해 대학이라는 곳이 더이상 知性의 전당이요, 權威의 상징으로만 우리들을 받기는 어렵게 되었다. 해방 당시 1,500여 명이 불과하던 대학교수도 4만 명 이상으로 늘어나, 그 稀少價値를 상실하고 말았다. 이러한 상황 변화에 따라 대학교수의 일과 일터에 대한 개념, 그리고 교수 자신의 意識도 바뀌어야 할 텐데, 그렇지 못한 것이 우리의 현실이다.

고도의 專門性이 요구되는 것이 教授職이지만 교수의 일에 영향을 미치는 外的 및 內的 요인이 너무나 많다. 과도한 授業負擔, 研究物 제출에 대한 압력, 별 효과없는 學生指導, 일에 대한 보상 구조의 취약성, 학교 행정과 사회 봉사에 대한 참여 기회의 제한 등 여러 가지 요인이 교수의 專門性과 職務滿足度를 저하시키는 데 작용한다.

이중에서도 教授(teaching)와 研究(research)

사이에서 오는 갈등이 결코 적지 않다. 보수를 받는 條件이나 주요 업무는 授業인 데 반해 進급이나 재임명의 조건은 研究實績과 관계가 있다. 수업 준비도 철저히하고 연구도 잘 수행할 수 있다면 별 문제가 없겠으나, 그렇지 못한 경우에는 역할 갈등에 빠지게 된다. 金蘭洙 등의 대학교수 의견 조사 결과에 의하면, 바람직한 教授像의 1순위가 研究能力이었으며, 신입 교수가 갖추어야 할 資質의 1순위도 연구 활동 수행 능력으로 나타났다. 이러한 결과는 教授社會에서 研究라는 것이 얼마나 큰 비중을 갖고 있는지를 단적으로 나타내 준다.

교수의 授業專門性 신장을 저해하는 내적 요인 중의 하나는 교수 자신의 직무 수행 습관에서 온다. 教授는 대체로 가르치는 일(무엇을 어떻게 가르치고, 어떻게 평가할 것인가?)을 公共의인 개선 과제로 보지 않고 個人이 해결해야 할 과제로 본다. 따라서 가르치는 문제를 놓고 관계 교수들이 서로 의견을 교환하는 일은, 전혀 없지 않아겠지만 흔한 일은 아니다. 의사, 변호사 등이 자신들의 職務專門性을 신장시키기 위해 여러 형태의 대화 통로를 유지하고 있는 현상과 비교해 볼 때, 교수들은 서로가 서로를 隔離하고 있는 셈이다. 다른 교수의 일에 참견

하지도 않거니와 간섭받지도 않겠다는 孤立主義가 교수 조직의 특징이라고 볼 수 있다. 가르치는 내용이야 독자적이라 할지라도 가르치는 방법은 서로 경험을 교환해야 할터인데 그러한 機制가 발달되어 있지 않다. 學科內에서뿐만 아니라 學科·大學 간에도 가르치는 문제, 연구하는 문제에 대해서 협력하는 體制가 구축되어 있지 않은 편이다.

교수들은 대체로 자신이 학부 또는 대학원 과정에서 배운 방식대로 가르치는 경향이 있다. 敎育學科 대학원 과정의 '授業理論' 전공자를 제외하고는 앞으로 敎授가 될 사람들이 대학원 과정에서 '수업이론' 또는 '敎授方法'에 대해서 배울 기회가 없다. 가르치는 일이 主職務이면서도 그것에 대해 이론적으로 무장하지 못하고 있다는 것은 전문가로서 심각한 문제이다. 현실적으로 그 심각성조차 느끼지 못하고 있다는 것이 더 심각한 문제일지도 모른다.

최근 교수 資質이 결국 대학교육의 質을 결정한다는 기본적인 命題에 대하여 合意의 기반이 점차로 넓어지고 있는 것은 다행스러운 일이다. 교수의 역할을 분석하고 그에 더한 敎授開發 프로그램을 작성하는 것은 대학교육의 질 향상을 위한 현실적인 방안의 하나라고 볼 수 있다.

2. 敎授開發의 意味와 目的

敎授開發이란 '교수 개인이나 소속 학과 그리고 대학의 목적에 합치되도록 전임교수의 교육 및 교수 활동에 관련된 지식, 기술, 자질 및 태도 등의 향상을 돕는 대학 수준의 모든 체계적인 활동 및 지원 활동'이라고 볼 수 있다.

敎授開發은 '70년대 이래 미국과 유럽 일부 국가에서 활발하게 연구되고 실천되어 왔다. 우리나라에서는 '80년대 중반 이후 관련 研究物들이 나오게 되었는데 아직 概念 및 用語의 정리가 미흡한 감이 있다. 예를 들어 faculty development 혹은 staff development를 어떤 연구물에서는 敎授資質開發로, 또다른 연구물에서는 敎授開發로 쓰고 있어 의미상의 혼동이 야기되곤 한다. faculty development라는 개념 속에는 교수 개인의 資質開發도 포함되지만, 수

업개발이나 조직개발의 의미도 내포되어 있다. 또한 '資質'이라는 개념도 불분명하고, 여러 가지 필요없는 함축적 의미가 있어서 이 프로그램에 참여하는 교수에게 불쾌감을 줄 우려도 있다. 여기에서는 보다 보편적이고 넓은 개념의 敎授開發로 통일해 쓰려고 한다.

우리나라에서는 아직 敎授開發 자체가 생소한 개념이고, 실제적인 프로그램도 별로 없는 형편이다. 현재 한국대학교육협의회가 주관하여 실시하고 있는 新任敎授 연수 프로그램이 대표적인 것이다. 교수개발 프로그램은 그것을 전문적으로 하는 조직에 의해서 專門家가 참여하여 구체적인 내용으로 추진되는 것인데, 우리나라에서는 아직 그러한 조직 자체가 발달되어 있지 않다. 우리나라의 대학에서 교수개발의 필요성은 다음과 같은 점에서 교육 여건이 좋은 선진국보다 오히려 더 절실하다고 볼 수 있다.

첫째, 학생 인구의 증가와 異質化 현상이다. '80년대 졸업정원제 정책의 실패로 대학생 인구가 갑자기 배로 증가하게 되었고 학생 집단의 이질성도 커지게 되었다. 다인수 학급에서 이질적인 학생들을 가르치는 일은 고도의 專門性이 필요한 것인데 교수들은 그러한 상황에 효율적으로 대처하기 위한 준비를 갖추지 못하고 있기 때문에 교수개발 프로그램이 필요하다.

둘째, 敎授의 수업 및 직무 부담이 과중하다는 점이다. 교수는 주당 9시간 이상의 授業負擔을 지고 있을 뿐만 아니라 수업 외에도 학생 지도, 행정 처리, 논문 지도, 사회 봉사 등 여러 가지 부담을 안고 있다. 이러한 상황에서 문제를 재인식하고 최선의 해결 방안을 찾기 위해서라도 교수개발은 더더욱 필요하다. 대학이나 정부가 문제를 해결해 주는 것도 중요하지만, 교수 스스로 문제에 접근해 가는 것도 필요하기 때문이다.

셋째, 교수 배경의 다양성이 교수개발 프로그램을 필요로 한다. 敎授職은 아직도 고도의 전문성이 요구되는 직종이기는 하지만, 현재 교수의 전문성이나 가르치는 능력은 천차만별이다. 왜냐하면 교수가 되기 위한 훈련과정에서 교수들은 職務에 관련된 전문 훈련을 받지 못한 채 교단에 서기 때문에 어떤 면에서는 초·중등

교사만큼의 기능을 갖추지 못하는 경우도 많다. 교수개발 프로그램이 지속적으로 운영된다면 이와 같은 취약점은 많이 보완될 것이다.

셋째, 교육 效率性에 대한 責任性 인식이 부족하다는 점이다. 교수들은 일반적으로 학생들의 學業成就 여부를 학생 개인의 능력이나 노력 등에 그 원인을 돌린다. 그러나 교수의 능력이나 노력 또는 성실성도 학생의 학업 성취에 영향을 미치는 요인이다. 교수의 知識과 教授力은 교수-학습 활동에 직접적인 영향을 미치게 되고 그 결과는 학생의 학업 성취도와 학교 생활 만족도로 나타나게 될 것이다. 어쨌든 세금과 등록금을 내는 학부모의 입장에서 보면, 교수들이 가르치는 일에 더욱 責任感을 느껴 주기를 기대할 것이 분명하다.

교수개발이 왜 필요한가에 대한 논의는 더 계속될 수도 있다. 그러나 그러한 논의보다는 교수개발 프로그램을 적용했을 때, 교수와 교수 조직은 어떻게 변화될 것인가를 논의하는 것이 더 생산적일 것으로 보인다.

教授開發의 目標, 즉 기대되는 產出은 여러 사람이 다양한 차원에서 논의한 바 있으나 공통적인 것만을 요약하면 다음과 같다.

- ① 교수-학습 과정에 대한 지식 증진
- ② 수업 기술 증진
- ③ 학생에 대한 이해 증진
- ④ 직무 만족도의 고취
- ⑤ 책무성에 대한 자각
- ⑥ 자기 평가와 분석의 기회 제공
- ⑦ 창조적인 문제 해결에 대한 기회 제공
- ⑧ 전문성 증진

즉, 教授開發의 目標은 교수가 기본적으로 갖추어야 할 전문성과 함께 교수-학습에 관련되는 지식과 기능을 갖도록 하며, 변화하는 교육의 제반상황에 대처하는 능력을 증진시키는 데 있다.

3. 教授開發의 內容과 接近方法

1) 教授開發의 類型

教授開發 프로그램에 포함되는 內容은 다양하나 대체로 다음 네 가지 영역으로 구분할 수 있다.

① 授業開發(instructional development)

수업개발이란 교수-학습에 대한 교수의 知識과 技能을 증진시키기 위한 내용으로 구성된다. 교수는 수업개발 프로그램을 통하여 專攻分野에 대한 이해, 학생을 다루는 기술, 교재의 개발과 구성, 교수 대체 활용, 학생 평가, 학생 집단 편성 등에 대한 專門性을 증진시킬 수 있게 된다. 또한 이러한 프로그램을 통해서 교수들 사이에 '가르치는 문제'를 중심으로 의사 소통을 증진시킬 수 있다. 그리고 대학의 학사 운영에 대하여 교수들의 관심도와 참여도를 높이고, 職務滿足度를 증진시키는 데 기여한다. 수업개발 프로그램의 형태는 다양하겠으나, 특색있는 활동의 예는 다음과 같다.

- 수업 문제에 대한 토론 모임, 세미나, 워크숍
- 수업 이론 전문가의 초빙
- 수업 개선을 위한 연구비 지급
- 수업에 열성을 보인 교수에 대한 시상
- 교육과정 개발에의 참여
- 새로운 교수-학습 자료의 개발과 생산

② 專門性開發(professional development)

전문성 개발은 교수-학습의 개선이라는 좁은 범위를 벗어나 專攻分野의 연구를 통한 전문성 향상에 관련된다. 전문성 개발은 대부분 교수 스스로 하는 일이지만, 조직이나 기관에서 도와준다면 더 큰 효과를 거둘 수 있다.

교수의 전문성 개발은 전공 분야 학문의 최근 발전 경향에 대한 이해, 間學問의 연구에 대한 지원, 전문적인 지식을 실제로 적용한다는 점에서 외부 봉사 및 자문 활동 등을 포함한다. 전문성 개발에 관련된 활동의 예는 다음과 같다.

- 안식년제의 실시
- 교수 교류 프로그램의 실시
- 협동 연구 프로젝트의 수행
- 연구비 지급 확대
- 자문교수(각종 기관內)로서의 활동
- 출판 활동의 지원
- 학회 활동의 지원
- 전문 연구소의 설립과 운영

③ 組織開發(organizational development)

조직이란 최소한 2인 이상의 人的 要因과 자원 체계로 되어 있다. 대학 조직은 教授要員와

에도 행정 요원 및 기타 지원 요원과 학생, 이사진 등의 인적 요인으로 되어 있으며, 이들을 지원해 주는 행·재정 조직이 있다.

조직 개발이란 그 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직이 가지고 있는 잠재력을 최대한으로 개발하는 것을 의미한다. 大學의 目標란 결국 교수들이 연구 업적을 쌓고 학생들을 잘 가르치며, 그 결과 잘 교육된 학생들을 사회에 배출하는 것이다. 이와 같은 組織目標를 달성하기 위해서 대학은 다음과 같은 활동들을 계획할 수 있다.

- 각종 위원회 활동의 활성화
- 대학 발전 계획의 수립과 수정
- 학과장 세미나, 워크숍
- 학과별·대학별(종합대학의) 발전 계획
- 조직 개발을 위한 재정 지원, 연구비 지급
- 신입교수 오리엔테이션 프로그램 운영
- 대학 자체평가의 수행
- 학과 또는 대학 단위의 교육과정 개발을 위한 공동 연구

④ 個人開發(personal development)

개인 개발이란 교수 개인의 성장과 발전에 초점을 맞추는 제반 활동을 의미한다. 교수의 個人的 成長을 그가 하는 주요 업무와 별도로 생각하기는 어렵지만, 임상 및 사회심리학적 관점에서 개인적 발달을 지원하는 활동이다.

인생의 목표와 가치에 대한 재검토, 對人關係 기술의 증진, 창조적 문제해결 능력 및 다른 사람과 협동해서 연구나 작업을 할 수 있는 능력의 개발 등이 개인 개발의 중요 내용이다. 개인 개발을 위한 활동의 예를 제시하면 다음과 같다.

- 학위 취득을 위한 행·재정적 지원
- 교수개발 프로그램 참여에 근거한 합리적인 승진 제도의 운영
- 행정 요원들의 전문대학원 입학 지원
- 教授의 신체적·정신적·사회적 特性에 대한 이해를 높이기 위한 제반 워크숍
- 감수성 훈련, 리더쉽 훈련, 인간 관계 훈련 프로그램 참여
- 취미 생활, 여가 생활에 대한 정보의 교환 대학에서 실시될 수 있는 教授開發 프로그램은 교수 개인의 成長과 직무의 효율적 수행이란

관점에서 個人開發, 授業開發, 專門性 開發, 組織開發 등으로 구분될 수 있지만, 이 네 가지 유형이 완전히 독립적인 것은 아니다. 서로 중복되는 부분이 있지만, 대학의 목표를 어디에 두느냐에 따라 教授開發의 특성이 나타나게 된다.

2) 教授開發의 몇 가지 原則

① 自律的 參與

원위주의적이고 중앙집권적인 대학 행정의 특성에 비추어 볼 때, 잘못하면 교수들의 자발적인 참여보다는 행정력에 의한 動員에 의존하기 쉽다. 動員까지는 가능할지 모르지만, 그러한 방법으로 교육적 효과를 기대하기는 어렵다. 참여자의 要求(need)와 대학의 요구가 調和될 때, 교수개발의 효과는 극대화될 수 있을 것이다. 자발적 참여를 유도하기 위해서는 교수개발 프로그램의 목적과 내용에 대한 자세한 情報를 사전에 충분히 주어야 한다. 그리하여 참여 여부를 교수 스스로 결정하도록 해야 할 것이다.

② 多樣性의 認定

大學教授란 그 조건 자체가 다양성을 전제로 한다. 전공의 유형, 전문성, 수업의 형식, 학생 평가의 방식, 생애에 걸친 경험, 일반 사회인의 인지도 등에 있어서 教授는 다양하다. 또한 교수개발 프로그램에 대한 인식, 요구 등에 있어서도 다양성을 갖는다. 따라서 교수개발 프로그램은 참여자의 범위, 프로그램 유형, 내용, 운영 방법, 평가, 결과 활용 등에 있어서 多樣性과 特殊性이 인정되어야 한다. 또한 지역이나 대학의 특성에 따라 교수개발 프로그램의 성격에 융통성이 있어야 한다. 劃一的이거나 形式化된 프로그램은 교수사회에서 호응을 받기도 어려울 뿐만 아니라 그 효과도 기대하기 어려울 것이다.

③ 公開와 成果補償

교수개발은 교수가 수행하는 다양한 역할과 임무 중에서도 授業活動을 보다 강조하는 경향이 있다. 교수개발 프로그램의 직접적 효과는 교수 자신의 가르치는 문제에서의 專門性 向上이지만, 더욱 광범위하고도 지속적인 성과는 학생들에게서 나타나게 될 것이다.

大學社會의 특징 중의 하나인 閉鎖性은 授業

活動에 있어서도 예외는 아니다. 같은 전공의 교수라 할지라도 수업에 관해서는 서로 관여하지 않을 뿐만 아니라 向上을 위해서 공동의 노력을 기울이지도 않는다. 진정한 의미에서의 교수개발은, 특히 수업개발 프로그램에 있어서는 授業을 공개할 수 있을 때 가능할 것이다. 그러나 이는 현실적으로 기대하기 어렵고, 간접적인 방법으로 접근해 갈 수밖에 없다. 研究實績이 뛰어난 교수가 상도 받고 인정도 받는 것처럼 授業에 열심을 다하고 (수업개발 프로그램에 참여하여) 개선의 노력을 하는 교수가 응분의 補償을 받는 것은 자연스러운 일이다.

④ 計劃的인 遂行

教授開發이란 1회적인 대학의 行爲가 아니라 大學의 理念과 目標에 접근해 가기 위한 지속적인 순환 과정이다. 따라서 대학 내에 프로그램을 계획·운영·평가하는 것은 주인무로 하는 運營主體가 있어야 하며 적절한 예산이 배정되어야 한다.

우리나라의 대학은 대부분 그 재무 구조가 취약해서 당장 시급한 일이 아니면 예산을 배정하지 않는 경향이 있다. 教授開發은 미래지향적인 대학 자체의 사업이다. 예산과 함께 운영 요원이 배정되지 않는다면 교수개발이 활성화되기는 어려운 일이다.

4. 프로그램의 構成과 運營

1) 프로그램에 대한 要求

교수개발 프로그램은 대학 내에서 어떤 특정한 아이디어나 추진력만 가지고는 실행되기 어렵다. 최소한 대학을 구성하는 주요 인적 요소인 교수와 행정 지원 집단 간에 요구가 일치되어야 한다. 이와 같은 요구는 대학의 목표와도 일치되어야 한다. 조직 차원에서 '교수개발 위원회'와 같은 運營主體가 구성되어 기관 목표와 교수의 요구에 일치되는 교수개발 계획을 세우면, 대학의 실무 행정 부서는 예산과 인력을 배정하여 구체적인 프로그램을 개발할 수 있도록 제반 행정적 지원을 해주어야 한다. 교수개발 프로그램이 마련되면 일정 기간 동안 적용되어야 하고, 그 결과는 평가되어 다음 번의 프

로그램 改善에 반영되어야 한다. 이와 같이 교수개발 프로그램은 계획적·상호작용적 과정 속에서 추진된다. 교수개발은 일시적·임시방편적인 처방이 아니라 계속적·순환적인 과정 속에서 추진되어야 하기 때문에 體制要素와 過程要素가 분명히 있고, 요소 간에는 送還軌道가 있어서 體制的 接近(systems approach)의 형태를 보인다.

教授開發이란 전문성이나 수업 기술이 부족한 교수만을 대상으로 하는 활동이 아니며, 교수들 분류하고 라벨을 붙여 주기 위한 활동도 아니다. 만일 당사자인 교수가 원하지 않는다면 교수개발은 실행되기 어렵다.

첫째, 교수개발 프로그램은 교수의 개인적 要求에 부합되어야 한다. 전공 영역에 대한 전문성 심화, 교수 기술의 향상 등은 전문가로서의 職務에 대한 滿足感을 높여 주는 계기가 될 것이며, 이러한 프로그램을 통해 교수는 변화하는 교육적·사회적 상황에 대처하는 힘을 갖게 될 것이다. 만일 교수가 교수직을 처음 시작할 때부터 정년 퇴임할 때까지 전혀 변화가 없는 교육을 한다면, 그것은 그 교수를 위해서도 불행한 일이다. 교수개발 프로그램을 시작하기에 앞서 교수들의 요구를 불러 일으키는 것이 선행되어야 한다.

둘째, 교수개발 프로그램은 대학의 要求에 부합되어야 한다. 대학의 목적이란 인재를 모아 훌륭히 가르쳐 사회에 배출하는 것이다. 잘 가르치고 전문성 있는 유능한 교수들이 많다는 것은 秀越性의 유지와 效率性의 증진이라는 大學의 目標에 합치된다. 모든 교수가 여러 資質을 고루 갖춘 상태에서 교수 생활을 시작할 수만은 없는 것이며, 그러한 교수들만을 채용할 수도 없는 일이다. 교수들은 학생들을 잘 가르치기 위해서 자신도 배울 權利와 함께 義務를 가지고 있다.

셋째, 사회적 要求이다. 학부모로서 또 남세자로서 대학이 학생을 가르치는 일에 더 신경 써주기를 기대하는 것은 당연하다. 교수개발 프로그램은 사회에 신뢰감을 심어주는 계기가 될 수 있다. 이러한 프로그램에의 참여는 교수가 상아탑 속에 자신을 스스로 밀폐시키지 않고 사

회와 더 많이 접촉할 수 있게 함으로써 사회봉사의 質을 높이는 결과가 될 것이다.

2) 프로그램의 構成過程

교수개발 프로그램의 구성 과정에 있어서 일반적으로 적용할 수 있는 규정이 있는 것은 아니다. 프로그램의 운영 주체(대학 내·외부), 기간별(장·단기), 비용 부담(수익자 부담·시행기관 부담), 교육자(내·외부), 과정 특성(일반과정·특수영역) 등에 따라 프로그램의 성격과 특성 및 運營方式이 달라질 수 있다. 그러나 일반적으로 교수개발 프로그램의 구성에는 다음과 같은 과정이 포함된다.

첫째는 구체적인 프로그램을 계획하고 준비하는 단계이다. 여기서는 다음과 같은 과제를 수행해야 한다.

- ① 교수개발 운영 주체의 확립
- ② 법적 장치의 확립(학칙, 행정, 예산)
- ③ 프로그램 목표 정립
- ④ 교수와 대학의 요구 분석
- ⑤ 관련 정보의 검색과 분석

둘째는 실제로 프로그램을 開發하는 단계이다. 여기서는 다음과 같은 과제가 수행된다.

- ① 목표에 대한 교육의 영역 및 내용 선정
- ② 교육내용의 계열화 및 시간 배분
- ③ 참여자 선정(교육자 및 피교육자)
- ④ 매체 및 교육 방법의 선정
- ⑤ 교재 및 기자재의 개발

셋째는 프로그램을 實踐·適用하는 단계이다. 여기서는 다음과 같은 과제가 수행된다.

- ① 소규모의 예비적 시행(혹은 시뮬레이션)
- ② 프로그램의 수정·보완
- ③ 프로그램의 확정

④ 프로그램의 적용

⑤ 프로그램에 대한 평가(교육자·피교육자 반응 분석)

프로그램을 適用할 때에는 참여자들이 체면과 권위를 중시하는 전문가들이라는 점을 충분히 고려해야 한다. 교수개발 프로그램의 효과는 직접적일 수도 있고 간접적일 수도 있으며, 장기적이거나 단기적일 수도 있다. 따라서 어떤 單一指數에 의해 개인을 評價하는 것은 유익함보다는 해가 될 경우가 더 많다. 프로그램의 효과는 참여한 사람들에 의한 공동의 評價가 되어야 할 것이며, 평가 결과는 프로그램을 향상시키는 목적으로 활용되어야 할 것이다.

教授開發 프로그램은 교수의 전문성 함양과 수업에 대한 知識·技能의 개선을 교수 자신에게 일임하는 것이 아니라 제도 속에서 공동으로 성취하자는 데 목적이 있다. 우리나라에서 교수개발은 아직 생소한 개념이다. 한국대학교육협의회에서 주관하는 신입교수 연수 프로그램 외에는 별로 뚜렷한 프로그램이 없는 형편이다. 그러나 교수개발에 대한 研究물이 증가하는 추세이며 그 중요성이 점차로 인식되고 있다.

교수개발은 教育·研究·奉仕라는 기본적인 대학의 기능에 손상을 주지 않는 범위 내에서 교육 분야에 더 강조점을 두자는 논리를 기반으로 하고 있다. 우리나라 대학이 공통으로 안고 있는 문제점은 바로 교육의 효율성이 매우 낮다고 하는 점이다. 그 원인은 다인수 학급, 낙후된 시설 등에도 있겠지만, 또하나 간과할 수 없는 것이 教授要因임을 부인할 도리가 없다. 우리의 취약점을 스스로 보완할 수 있는 장치로서의 강점을 교수개발 프로그램은 가지고 있다. ■